

第5章 【特集】中国でのビジネス展開

本章では、これまでの我が国中小企業による海外展開事例の中でも、最も実績の多い進出先である『中国』に焦点を絞り、我が国中小企業の中国におけるビジネス展開の興味と実態、現地でのビジネス実施の具体的な事例を調査することにより、今後の中国でのビジネス展開の可能性について示唆を行う。

1. アンケート分析

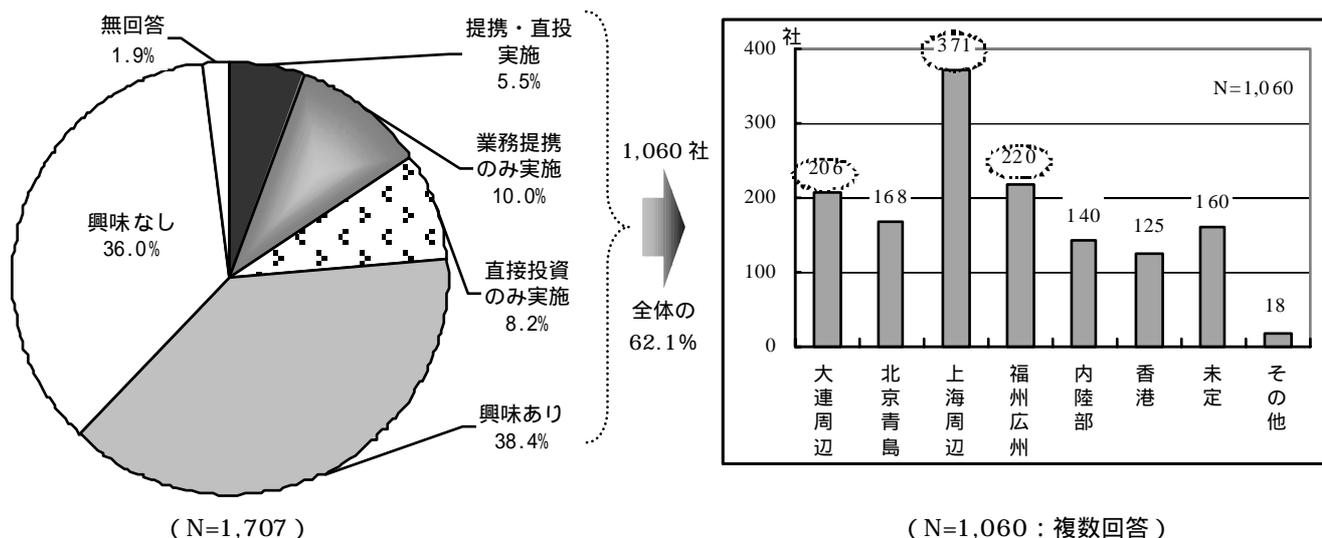
ここでは、海外展開中小企業実態調査アンケート結果をもとに、中小企業のビジネス展開先としての中国に対する興味、および直接投資・業務提携実績について概観する。

(1) 中国におけるビジネス展開への興味

アンケート回答企業 1,707 社に対して、「中国におけるビジネス展開への興味」について意見を聴取したところ、何らかの形で中国に興味があると回答した企業（以下、興味企業）は、1,060 社、全体の 62.1% となった。

さらに、これらの興味企業 1,060 社に対して「今後の展開先などとして注目している地域」を聴取したところ、最も回答が多かったのが“上海周辺”地域であり、371 社（興味企業の 35.0%）の企業が興味を持っていた。次いで“福州・広州”地域が 220 社（同 20.8%）、“大連周辺”地域が 206 社（同 19.4%）となっている。

図表 5- 1- 1 中国におけるビジネス展開への興味

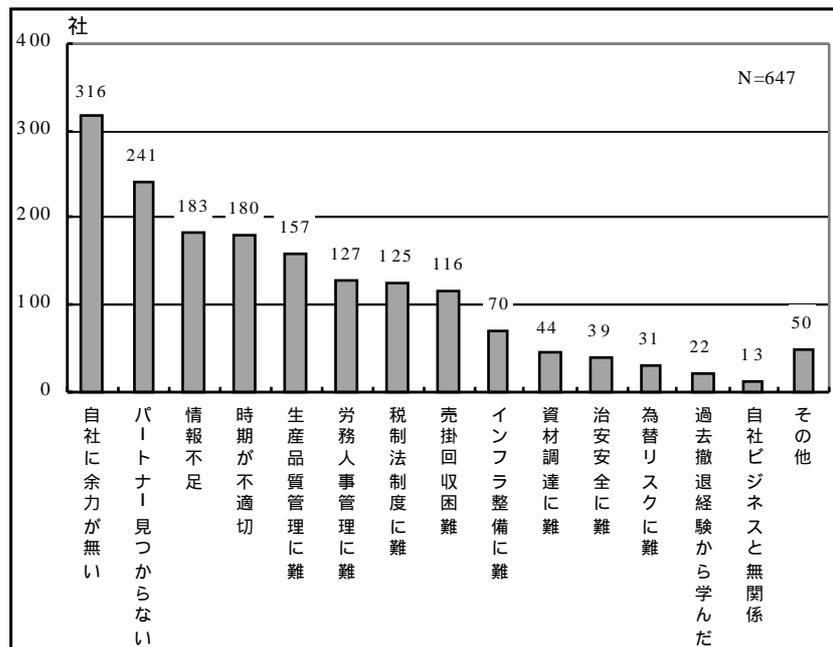


¹ ここでは「中国での直接投資や提携の実績がある企業」及び「実績はないが興味はある企業」の合計とした。

一方、中国でのビジネス展開には興味がないとした企業 647 社（以下、非興味企業）に対して、興味を持たない理由について訪ねたところ、「自社に余力が十分ない」とする意見が最も多かった（316 社 48.8%）。これは、海外直接投資（中国に限定せず）を行っていない中小企業が、その最大の理由として挙げる項目と一致している²。

また、他の理由として、「適切なパートナーが見つからない（241 社 37.2%）」、「必要な情報が不足している（183 社 28.3%）」が挙げられている。

図表 5- 1- 2 中国におけるビジネス展開に興味がない理由



注) N=647。3 つまで回答可能とした複数回答設問。

以下では、興味企業 1,060 社を対象として、企業の属性別（業種、経営課題）に中国への興味についてまとめる。

² 参考資料 : アンケート集計結果の「6. 海外直接投資を実施しない理由」を参照。

業種別に見た傾向

図表 5-1-3 は、業種別にそれぞれ中国へのビジネス展開の興味度合いを見たものであるが、「繊維・衣服」「化学関連」「一般機械器具」「電気・電子製品」の各製造業、および「非製造業」において、中国に興味を持つ企業の占める割合が高くなっている。また図表 5-1-4 は、これら興味企業比率が高い業種における、ビジネス展開先として興味の高い地域の内訳を示したものであるが、全ての業種に共通して“上海周辺”地域への興味が最も多くなっており、特に「一般機械器具製造業」「非製造業」でその傾向が強く表れている。さらに「繊維・衣服」「一般機械器具」製造業では“大連周辺”が、「化学関連」「電気・電子製品」製造業では“福州・広州”が、それぞれ比較的興味度合いが高くなっている。

図表 5- 1- 3 業種別に見た興味企業比率

	合計	製造									非製造			無回答
		食料・飲料	繊維・衣服	化学関連	金属関連	一般機械器具	電気電子製品	輸送用機械	精密医療機器	製造業その他	卸売業	サービス業	非製造業その他	
興味企業数	1,060	43	95	95	127	113	127	34	52	194	43	29	38	70
全体	1,707	68	130	135	225	177	200	69	91	318	65	43	56	130
興味企業比率	62.1%	63.2%	73.1%	70.4%	56.4%	63.8%	63.5%	49.3%	57.1%	61.0%	66.2%	67.4%	67.9%	53.8%

注) 「興味企業比率」は、各業種でのアンケート回答企業全体に占める興味企業の割合。

図表 5- 1- 4 業種別に見た興味地域 (特定業種のみ抜粋)

	興味地域							興味企業 合計
	大連周辺	北京青島	上海周辺	福州広州	内陸部	香港		
全業種合計	206 19.4%	168 15.8%	371 35.0%	220 20.8%	140 13.2%	125 11.8%	1,060 100.0%	
繊維・衣服	24 25.3%	19 20.0%	29 30.5%	15 15.8%	16 16.8%	6 6.3%	95 100.0%	
化学関連	18 18.9%	17 17.9%	30 31.6%	21 22.1%	11 11.6%	14 14.7%	95 100.0%	
一般機械器具	28 24.8%	24 21.2%	47 41.6%	23 20.4%	10 8.8%	7 6.2%	113 100.0%	
電気・電子製品	17 13.4%	11 8.7%	41 32.3%	35 27.6%	11 8.7%	18 14.2%	127 100.0%	
非製造業計	21 19.1%	17 15.5%	44 40.0%	23 20.9%	22 20.0%	18 16.4%	110 100.0%	

注) 興味地域については複数回答可能な設問であるため、各地域の合計値と“興味企業合計”値は一致しない。非製造業計は「卸売業」「サービス業」「非製造業その他」の合計。

最も重視する経営課題別に見た傾向

以下では、興味企業と非興味企業の間で、それぞれが有している経営課題に違いがあるかを分析している。これによると、特に「市場開拓・拡大」「事業開発」「原材料調達コスト削減」という経営課題を重要視している企業では、中国でのビジネスを行うことに対して興味を持っている割合が高い。

図表 5- 1- 5 最も重視する経営課題別に見た中国ビジネスへの興味度合い

	売上拡大			コスト削減			付加価値増加			無回答	総計
	市場開拓	事業開発	販売促進	物流コスト	生産コスト	調達コスト	ブランド力	納期短縮	品質向上		
興味企業	373 35.2%	199 18.8%	102 9.6%	3 0.3%	193 18.2%	42 4.0%	8 0.8%	8 0.8%	57 5.4%	75 7.1%	1060 100%
非興味企業	217 33.5%	97 15.0%	68 10.5%	7 1.1%	133 20.6%	17 2.6%	11 1.7%	5 0.8%	44 6.8%	48 7.4%	647 100%
興味：非興味比率の差	1.6%	3.8%	-0.9%	-0.8%	-2.3%	1.3%	-0.9%	0.0%	-1.4%	-0.3%	0.0%

興味企業の割合が高かったこれら 3 つの経営課題について、興味企業に対して、中国国内においてどの地域に注目しているかを聴取した。

「市場開拓・拡大」「事業開発」を重視している企業は“上海周辺”地域に興味を持っている比率が高く、それぞれ 153 社（興味企業の 41.0%）、61 社（同 30.7%）となっている。商業都市として発達している上海を拠点とした中国市場の開拓を意図する企業が多いことが推察される。

一方、「原材料調達コスト削減」を重視している企業は“大連周辺”地域に興味を持っている比率が高く、16 社（同 38.1%）となっている。これは、同地における天然資源の存在やサポーティングインダストリーの集積など、原材料調達拠点としての潜在性を示唆しているものと考えられる。

図表 5- 1- 6 最も重視する経営課題別に見た興味のある地域（複数回答）

	大連周辺	北京青島	上海周辺	福州広州	内陸部	香港	未定	その他	興味企業合計
総数	206 19.4%	168 15.8%	371 35.0%	220 20.8%	140 13.2%	125 11.8%	160 15.1%	18 1.7%	1060
市場開拓	75 20.1%	80 21.4%	153 41.0%	80 21.4%	47 12.6%	48 12.9%	59 15.8%	6 1.6%	373
事業開発	39 19.6%	35 17.6%	61 30.7%	42 21.1%	27 13.6%	32 16.1%	34 17.1%	3 1.5%	199
調達コスト	16 38.1%	4 9.5%	14 33.3%	8 19.0%	8 19.0%	6 14.3%	4 9.5%	0 0.0%	42

注) 複数回答可能な設問であるため、各地域の合計値と、“興味企業合計”値は一致しない。

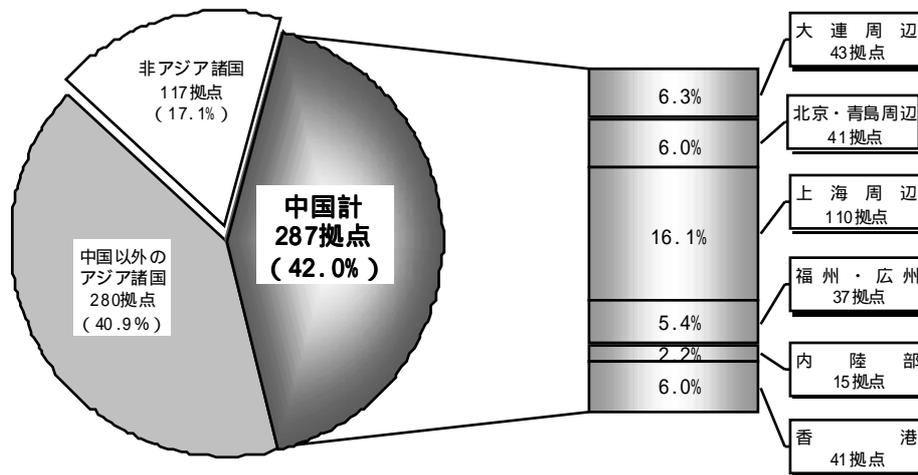
(2) 中国におけるビジネス展開の実態

前項までは、中国ビジネスに対する“興味”について分析してきたが、ここでは、既に中国ビジネスを行っている企業の“実績”について、その傾向や目的を分析することにより、中国ビジネスの実態を明らかにする。

中国への直接投資実績

海外直接投資を実施している企業に対して、その投資先の所在地を尋ねたところ、回答された全ての海外拠点 684 拠点のうち、約 8 割 (567 拠点 82.9%) がアジアに、約 4 割 (287 拠点 42.0%) が中国に集中していた。我が国中小企業の海外進出先としてのアジア、とりわけ中国の位置づけが極めて高いことがわかる。

図表 5- 1- 7 海外現地法人の進出地域分布



注) N=684

以下では、海外現地法人の属性（業種、設立時期、投資形態、拠点機能、進出目的、目的達成度）別に、進出地域の違いによる差異を検証する。

a) 業種別に見た傾向

海外現地法人を業種別に見てみると、「繊維・衣服」製造業の海外拠点の8割弱（54拠点 78.3%）が中国一國に集中しており、中でも“上海周辺”“北京・青島周辺”に多くの現地法人が集積していることがわかる。同じく「食料・飲料（20拠点 47.6%）」「一般機械器具（17拠点 45.9%）」製造業においても中国への集積度合いが高くなっている。中国国内各地域別の集積では、下記のような特徴が見られる。

- 繊維・衣服 : 上海周辺、北京・青島周辺
- 化学関連 : 上海周辺
- 金属関連 : 上海周辺
- 電気・電子製品 : 香港

図表 5- 1- 8 業種別に見た進出地域分布

	中国計							アジア 地域計	非アジア 地域計	現地法人 総計	
	大連 周辺	北京青 島周辺	上海 周辺	福州 広州	内陸部	香港					
	合計	43	41	110	37	15	41	287	567	117	684
製造	食料・飲料	3	2	5	6	2	2	20	32	10	42
	繊維・衣服	6	14	29	4	1	0	54	68	1	69
	化学関連	4	1	15	3	2	4	29	77	12	89
	金属関連	7	5	14	4	3	4	37	95	11	106
	一般機械器具	4	5	6	2	0	0	17	31	6	37
	電気・電子製品	4	3	6	6	2	11	32	75	11	86
	輸送用機械	1	1	2	0	2	0	6	21	9	30
	精密・医療機器	0	0	3	1	0	1	5	13	3	16
	製造業その他	6	3	17	9	3	6	44	90	18	108
非製造	卸売業	2	4	1	0	0	8	15	18	18	36
	サービス業	2	0	3	0	0	1	6	11	5	16
	非製造業その他	3	0	2	4	0	3	12	19	11	30
無回答	1	1	5	2	0	1	10	17	2	19	

注) N=684

b) 進出時期

海外現地法人の進出時期を設立登記年により見てみると、非アジア地域における日系現地法人の設立のピークが1986～90年に訪れているのに対し、中国における現地法人の設立は91～95年に集中している。これは94年の中国政府による設備輸入課税開始が一つのきっかけとなっているものと想定される。

図表 5- 1- 9 進出地域別に見た設立登記年

		～1980	～1985	～1990	～1995	～2000	無回答	現地法人 総計
中国	大連周辺	2	0	5	22	7	7	43
	北京・青島周辺	0	1	3	20	12	5	41
	上海周辺	2	1	11	52	36	8	110
	福州・広州	0	1	3	23	5	5	37
	内陸部	0	0	1	8	5	1	15
	香港	1	0	3	24	9	4	41
	中国計	5	3	26	149	74	30	287
アジア地域計		21	9	90	235	157	55	567
非アジア地域計		5	4	34	28	30	16	117
総計	(件数)	26	13	124	263	187	71	684
	(%)	3.8%	1.9%	18.1%	38.5%	27.3%	10.4%	100.0%

注) N=684

c) 投資形態

投資形態については“福州・広州”及び“香港”においては、単独設立が合弁設立を大幅に上回っている。これは、福州・広州に生産拠点を設立し、香港を物流拠点とした進出企業群の存在が背景にあると推察される。一方、他の地域においては単独設立より合弁設立の比率が高い。この傾向は、中国全体で見た場合でも同様である。

図表 5- 1- 10 進出地域別に見た投資形態

		新規単独設立 (100%出資)	新規合弁設立 (共同出資)	既存企業の 買収	既存企業への 一部資本参加	その他	無回答	現地法人 総計
中国	大連周辺	18	20	0	3	0	2	43
	北京・青島周辺	11	26	0	3	0	1	41
	上海周辺	40	62	1	4	3	0	110
	福州・広州	24	11	0	1	1	0	37
	内陸部	4	10	0	0	0	1	15
	香港	28	11	0	1	1	0	41
	中国計	125	140	1	12	5	4	287
アジア地域計		240	282	1	30	7	7	567
非アジア地域計		70	33	5	4	2	3	117
総計	(件数)	310	315	6	34	9	10	684
	(%)	45.3%	46.1%	0.9%	5.0%	1.3%	1.5%	100.0%

注) N=684

d) 拠点機能

海外現地法人が有している機能について意見を聴取したところ、中国における拠点では概して「生産機能」を有している割合が高く、これはアジア地域に共通した特徴である。特に今回のアンケート結果では“福州・広州”に設立されている拠点全てが生産機能を有していた。一方、“香港”においては「販売」機能が最大となっており、他の地域とは明らかに違う傾向が見られる。

図表 5- 1- 11 進出地域別に見た拠点機能

	生産	販売	メンテ・サポート	部材調達	情報収集	物流	その他	現地法人総計
大連周辺	37	21	1	8	1	0	0	43
北京・青島周辺	35	13	0	4	4	2	4	41
上海周辺	101	47	2	19	12	2	3	110
福州・広州	37	10	0	4	2	0	11	37
内陸部	13	9	0	3	2	1	0	15
香港	14	28	2	10	7	6	8	41
中国計	237	128	5	48	28	11	26	287
アジア地域計	474	273	18	85	56	24	64	567
非アジア地域計	69	102	21	9	29	8	23	117
総計 (件数)	543	375	39	94	85	32	87	684
(%)	79.4%	54.8%	5.7%	13.7%	12.4%	4.7%	12.7%	100.0%

注) N=684。複数回答可能であるため、各地域の合計値と“現地法人総計”値は一致しない。

e) 進出の主目的

進出目的として挙げられた項目のうち、主要な目的について進出地域別に比較すると、香港を除く中国とアジア地域においては「コストの低減」が、香港と非アジア地域においては「海外市場の開拓・拡大」が、最大の目的となっている。これはアジア地域が依然として人件費、設備投資等の面でコスト優位性があることを示している。

図表 5- 1- 12 進出地域別に見た進出の主目的

	コスト低減	労働力確保	海外市場開拓拡大	原材料・部品調達	既存事業強化	海外展開足掛り	国内取引関係維持	その他	現地法人総計
大連周辺	30	12	14	12	8	4	7	3	43
北京・青島周辺	27	9	19	12	5	10	8	11	41
上海周辺	29	13	15	6	6	10	1	2	110
福州・広州	78	37	54	13	24	11	17	16	37
内陸部	12	7	7	3	4	1	2	2	15
香港	16	5	25	12	5	15	13	3	41
中国計	192	83	134	58	52	51	48	37	287
アジア地域計	353	134	294	111	109	114	119	61	567
非アジア地域計	20	6	103	15	29	46	33	27	117
総計 (件数)	373	140	397	126	138	160	152	88	684
(%)	54.5%	20.5%	58.0%	18.4%	20.2%	23.4%	22.2%	12.9%	100.0%

注) N=684。複数回答可能であるため、各地域の合計値と“現地法人総計”値は一致しない。

f) 目的の達成度

進出目的の達成度合いについては、中国及びアジア地域に設立された現地法人において、より目的達成度が高いという結果が得られている。これは、中国やアジア地域での主な進出目的が、「コスト削減」であるのに対して、非アジア地域が主に「市場開拓・拡大」を目的としており、目的達成の難易度が異なることが影響していると想定される。

図表 5- 1- 13 地域別に見た進出目的の達成度

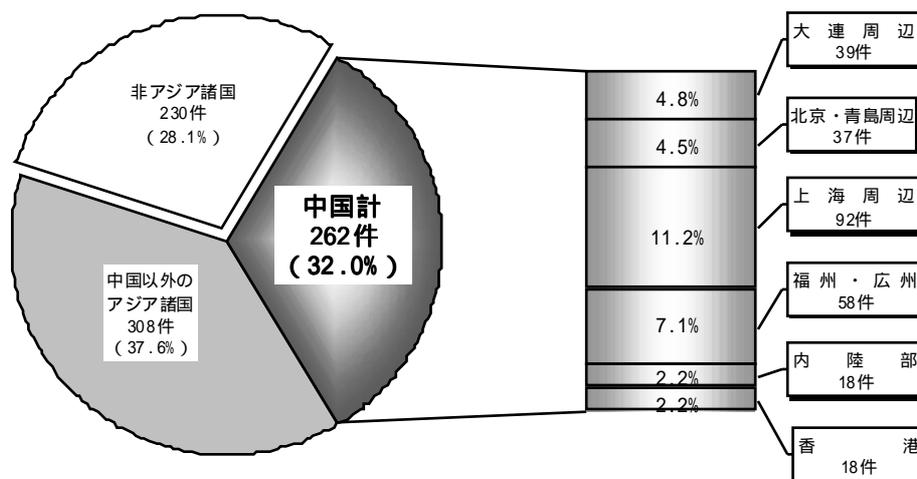
		達成 している	達成 していない	無回答	現地法人 総計
	大連周辺	25	14	4	43
	北京・青島周辺	29	11	1	41
	上海周辺	83	23	4	110
	福州・広州	34	3	0	37
	内陸部	9	6	0	15
	香港	32	8	1	41
	中国計	212	65	10	287
	アジア地域計	418	131	18	567
	非アジア地域計	80	31	6	117
総計	(件数)	498	162	24	684
	(%)	72.8%	23.7%	3.5%	100.0%

注) N=684

海外企業との業務提携実績

海外企業との業務提携を実施している企業に対し、提携相手企業の所在地を尋ねたところ、回答された全ての業務提携 800 件のうち、約 7 割 (570 件 71.3%) がアジア企業、約 3 割 (262 件 32.8%) が中国企業との業務提携であった。先述の直接投資実績ほどではないものの、業務提携においてもやはりアジア、とりわけ中国を相手にしたビジネスの位置づけが高いことがわかる。

図表 5- 1- 14 業務提携相手先の地域分布



注) N=800

以下では、業務提携の属性(提携内容、提携目的、目的達成度)別に、相手企業の所在地の違いによる差異を検証する。

a) 提携内容

業務提携の内容について意見を聴取したところ、中国を含むアジア地域では「生産委託」および「技術供与」の割合が、非アジア地域(主に欧米諸国)では「販売委託」および「技術導入」の割合がそれぞれ高くなっている。このことから「中国・アジア=生産拠点」「欧米=販売先」としての構図、および、技術の伝播が「欧米企業 日本企業」「日本企業 中国・アジア企業」という流れで行われてきているという傾向がわかる。

図表 5- 1- 15 提携先地域別に見た提携内容

	生産 委託	生産 受託	販売 委託	販売 受託	技術 導入	技術 供与	マネ・ ual-ト委託	マネ・ ual-ト受託	その他	業務提携 総計
大連周辺	29	1	4	0	1	5	0	0	2	39
北京・青島周辺	23	3	1	0	3	9	0	0	3	37
上海周辺	63	4	1	0	2	19	0	1	5	92
福州・広州	45	3	1	1	1	10	1	0	2	58
内陸部	12	0	1	0	0	5	0	0	1	18
香港	9	0	4	0	0	2	2	0	2	18
中国計	181	11	12	1	7	50	3	1	15	262
アジア地域計	336	16	78	5	17	143	11	3	20	570
非アジア地域計	42	13	49	37	49	36	16	9	14	230
総計 (件数)	378	29	127	42	66	179	27	12	34	800
(%)	47.3%	3.6%	15.9%	5.3%	8.3%	22.4%	3.4%	1.5%	4.3%	100.0%

注) N=819。複数回答可能であるため、各地域の合計値と“業務提携総計”値は一致しない。

b) 提携の主目的

提携を行っている目的として挙げられた項目のうち、主要な目的について地域別に比較すると、提携内容で見た傾向と同様に「中国・アジア=コスト削減のため」「欧米=市場開拓のため」という傾向が表れている。特に中国国内では「コストの低減」が全ての地域で最大の目的となっており、その傾向は“上海周辺”“福州・広州”で大きく表れている。

図表 5- 1- 16 提携先地域別に見た提携の主目的

	コストの 低減	海外市場の 開拓・拡大	既存事業を より強化	海外展開の 足掛かり	その他	業務提携 総計
大連周辺	27	4	11	5	7	39
北京・青島周辺	28	8	6	7	6	37
上海周辺	71	13	26	11	11	92
福州・広州	45	8	19	4	7	58
内陸部	8	5	6	2	5	18
香港	10	8	3	6	2	18
中国計	189	46	71	35	38	262
アジア地域計	344	164	141	83	84	570
非アジア地域計	31	78	62	38	96	230
総計 (件数)	375	242	203	121	180	800
(%)	46.9%	30.3%	25.4%	15.1%	22.5%	100.0%

注) N=819。複数回答可能であるため、各地域の合計値と“業務提携総計”値は一致しない。

c) 目的の達成度

それぞれの業務提携において目的が達成されているかどうかについて意見を聴取したところ、アジア地域での業務提携の 71.6% (406 件) が「目的を達成している」との回答されていることに対し、中国企業との業務提携で「目的を達成している」と回答したのは全体の 69.4% (182 件) に留まっている。なお、中国国内で比較すると“福州・広州”での業務提携の目的達成度が比較的高く (75.9% 44 件) になっている。

図表 5- 1- 17 提携先地域別に見た提携目的の達成度

		達成 している	達成 していない	無回答	業務提携 総計
	大連周辺	24	13	2	39
	北京・青島周辺	23	13	1	37
	上海周辺	67	17	8	92
	福州・広州	44	11	3	58
	内陸部	13	5	0	18
	香港	11	7	0	18
	中国計	182	66	14	262
	アジア地域計	408	132	30	570
	非アジア地域計	151	65	14	230
総計	(件数)	559	197	44	800
	(%)	69.9%	24.6%	5.5%	100.0%

注) N=800

2. 事例分析

ここでは、海外展開中小企業実態調査アンケート回答企業を中心とした国内企業（本社）に対するインタビュー調査（2000年10～11月実施）、および中国・華南地域の現地法人を対象とした現地インタビュー調査（同年11月実施）結果をもとに、中国・華南地域における日系中小企業の事業展開の事例について分析を行う。

なお、今回中国でのインタビュー調査の対象は、華南地域へと進出している日系中小企業、およびその現地法人を中心としている¹が、同地域に注目した主な理由は以下の通りである。

- 1) 【中国における投資環境の多様性】中国を投資対象として考える場合、国土の広さと地方政府による諸制度の存在により、各地域ごとに投資環境が大きく異なっている。例えば、インフラ、生産・物流コスト、労働者のレベル、税制等の運用状況など、経営を取り巻く環境や投資の条件は、同じ中国国内であるといっても地域によって千差万別であり、中国全体を一概に語ることは難しい。したがって今回は、ある特定地域に着目し、当該地域の特色、将来可能性を明確にすることを一義的な目的とした。
- 2) 【海外進出先としての高い興味】近年、日系企業の進出地域として、上海およびその周辺である『華東地域』、香港およびその周辺地域である『華南地域』が、他地域に比べて突出して多くなっている（今回のアンケートでも、投資対象地域として華東・華南に対して興味があると回答した企業は圧倒的に多かった）。
- 3) 【大手セットメーカーとの取引関係】特に華南地域においては、事務機器や家電などの大手セットメーカーの進出事例が多く、そのサポーターインダストリーも非常に発達している。そのような経営環境において、日本の中小企業がどのような経営課題に直面し、対応しているかという実態を把握することからは、今後の中小企業の海外展開の方向性を見定める上で非常に有益な示唆を得ることができると思われる。
- 4) 【独特な「委託加工」方式が存在】さらに、当該地域に進出している中小企業は、主に広東省において見られる独特な「委託加工」方式により、委託工場を完全に自社で運営する企業が多い。この方式は、税制面やコスト面などから享受できるメリットがあるが、当局側ではこれに対する規制面での見直しが検討されているという話が聞かれる。これらの動きのなかで、既進出企業の今後の事業戦略の方向性についての示唆を得ることが期待できる。

1 したがって以下の報告は、必ずしも中国全体の実態を反映することにはなっていない点に留意されたい。

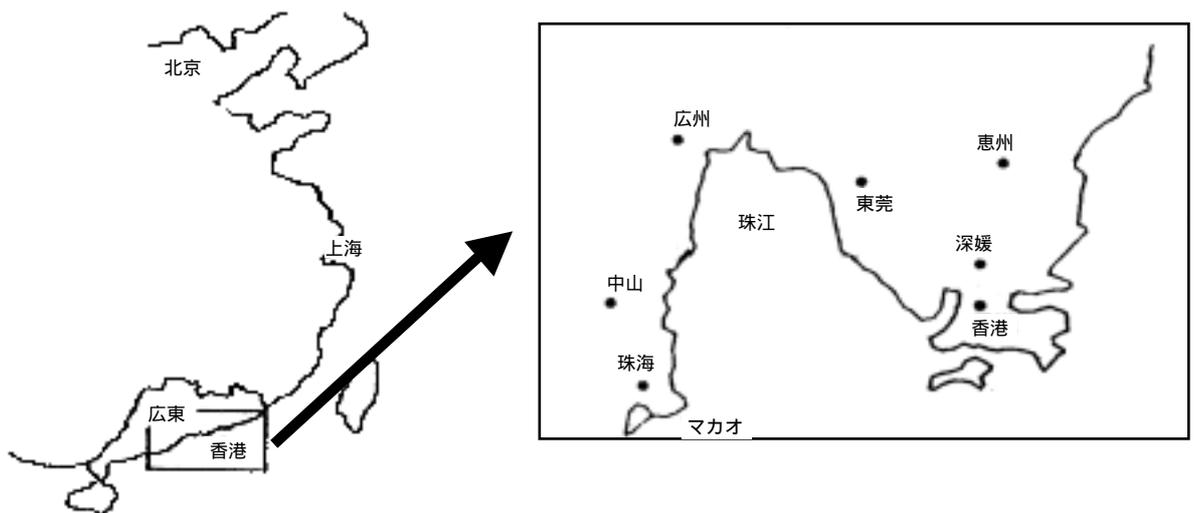
(1) 華南地域の特徴

華南地域の概要

ここでいう華南地域とは、広東省、特に香港から隣接する深圳・東莞・広州・中山・珠海までのいわゆる珠江デルタ地域を指している。一般的に同地域は「狭義の華南経済圏」として認識されているが、広東省全体に海南省・福建省・香港・マカオを含めた、いわゆる「広義の華南経済圏」とは、ほぼ一体化した経済構造を有している。

いわば香港を『ショーウィンドー』として見た場合、それを背後で支える『工業地帯』というイメージがこの地域には当てはまる。つまり、香港を窓口にした世界市場とのパイプが構築されていることが、中国の他の地域と差別化されている当地域の大きなポイントであると言える。

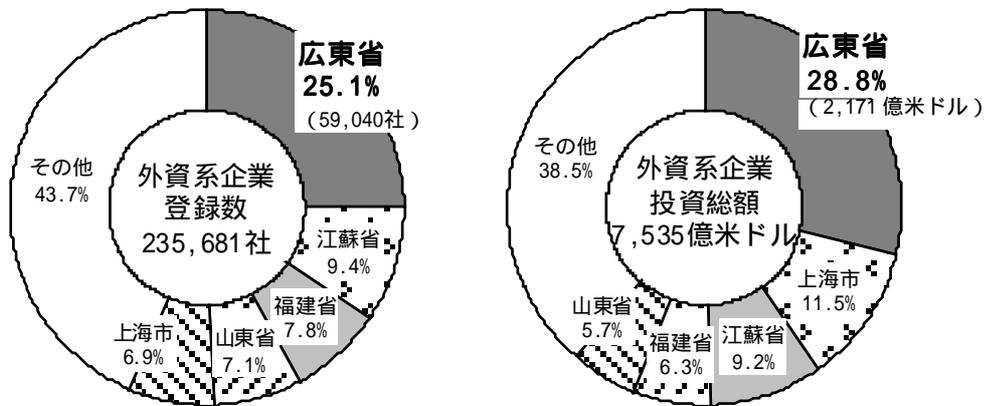
図表 5- 2- 1 華南地域地図



中国の GDP に占める広東省の比率は 10.3%、貿易額では中国全体の約 40%を占めている（1999 年実績ベース。2000 年中国統計年鑑）。また、登録している外資系企業数は約 6 万社となっており、全国の約 25%を占めるにいたっている。

華南経済圏の形成は、1985 年のプラザ合意以降の急激な円高、香港経済の高度化・コスト高を背景として、香港企業の北上が本格化したことに端を発している。産業が集積するようになったきっかけは、当時、香港に進出していた複写機メーカーが、コスト力強化のためにベンダーの中国進出を要請したことである。このことが、現在、世界最大規模の複写機生産基地の基盤づくりになったといっても過言ではなからう。

図表 5- 2- 2 中国への外資系企業進出状況（企業数、投資金額：1998 年実績）



資料) 中国国家统计局監修「99年版中国富力」

華南経済圏はその発展過程において、80年代半ばより90年代半ばにかけて、ア)香港経済の生産競争力低下、イ)日系事務機器メーカー、ベンダーの進出、ウ)台湾系パソコンメーカーの香港経由での進出、という経済潮流の変化を受けてきた。特に、現在、台湾企業は既に東莞地区のみで4千社を超える企業が進出しているといわれており、外資系企業としては最大勢力となりつつある。

華南地域の投資環境

華南地域に進出する企業の進出目的としては、金融・物流拠点としての香港の存在という従来から指摘されている点の他に、a)主に内陸部からの安価・豊富な出稼ぎ労働者の活用、b)現地におけるサポーターインダストリーの活用、および、c)当該地域独特の「委託加工」方式や「転廠」方式の活用、などが上げられる。

a) 安価な労働力の活用

華南地域は、他の中国の地域に比べても、安価な労働力が確保可能であるという優位性が存在する。その背景には、内陸部からの出稼ぎ労働者が3年程度の周期で入れ替わっていくという華南地域独特の雇用環境があり、上海地区のように原則として出稼ぎ労働者の受け入れを制限し、年々賃金が上昇傾向にある都心部とは明らかに異なっている。

中小企業総合事業団・上海中小企業デスクと日本貿易振興会上海センターが行った「2000年中国進出日系企業経営実態調査」によると、華南地域に進出している日系企業の約7割(複数回答)が、進出理由として『低コスト労働力の利用』を掲げており、華東地域や華北・東北地域と比較しても、かなり突出していることがわかる。

図表 5- 2- 3 中国へ進出した理由（地域別）

	沿海部			中部	内陸部	中国 全体
	華北・東北	華東	華南			
海外生産、販売拠点の多極化	109 49.8%	203 61.1%	47 52.8%	9 45.0%	10 71.4%	378 56.1%
低コスト労働力の利用	117 53.4%	163 49.1%	61 68.5%	9 45.0%	3 21.4%	353 52.4%
中国国内市場の新規開拓・確保	115 52.5%	170 51.2%	35 39.3%	11 55.0%	7 50.0%	338 50.1%
安価な製品、原材料の活用	49 22.4%	62 18.7%	24 27.0%	1 5.0%	4 28.6%	140 20.8%
受注の確保	35 16.0%	49 14.8%	26 29.2%	1 5.0%	3 21.4%	114 16.9%
回答企業数	219 100.0%	332 100.0%	89 100.0%	20 100.0%	14 100.0%	674 100.0%

資料) 中小企業総合事業団・上海中小企業デスク、日本貿易振興会上海センター「2000年中国進出日系企業経営実態調査報告書」(2000年3月)

注) 中国進出企業9,800社を対象にしたアンケート調査結果(有効回答数674社)。複数回答のうち、回答数の多かった上位5つを抜粋。網掛け部分は、中国全体の数値に比べ比率の高かった部分。

b) 現地サポーターイングインダストリーの活用

また、上記図表 5-2-3 において低コスト労働力以外の進出理由を見てみると、華南地域では『安価な製品・原材料の活用』が可能と回答した企業の比率が、他地域に比べて高くなっている。これは、華南地域に進出している日系企業にとって、現地のサポーターイングインダストリーが比較的充実していることによるものと考えられ、中小企業にとっては部材の調達ルート確保が容易であるというメリットが考えられる。

c) 独特の「委託加工」方式

中国で行われている一般的な委託加工貿易は、ア) 外国企業が中国の「既存の国有企業や郷鎮企業などに対して」原材料や設備などを提供し、イ) 中国側では指定された品質や規格に基づいて加工を行い、ウ) 製品製造後、外国企業は製品を引き取り、中国側は加工賃を受け取る、という形態をとる。外国企業は、生産管理や技術指導などの人員を現地の委託加工工場に派遣して指導することもある。

しかし、華南における委託加工の多くは「既存の企業や工場に生産を委託する」という本来の意味の委託加工ではない。華南ではもともと国営企業が少なかったため、ア) 鎮(日本で言う“村”に相当する地域行政単位)が工場と人を用意するかわりに、リース料・手数料などを受け取り、イ) 外国企業は、香港に調達・貿易決済拠点を持ち、鎮の工場で労務管理まで含めて生産・経営をする、というやり方が、現在の華南における「委託加工」方式になっている。

今でも東莞市と深圳、中山、珠海、惠州等の一部の地域では、鎮がこの「委託加工」を積極的に誘致している。ただし、注意が必要なのは、外国企業が実質的に独資企業と思えるほ

どに経営権を把握しているとはいえ、あくまで中国企業に対する委託加工であるので、企業の所有権は鎮にあることである。また、直接国内市場向けの販売は禁じられている。

図表 5-2-4 は、「委託加工」工場を設立する場合と、外資系企業として現地法人と自社工場を設立する場合の違いについて、東莞市に進出することを想定して比較を行ったものである。

図表 5- 2- 4 「委託加工」方式と独資進出との比較

中国工場法人格	内資企業（委託加工協力工場）	外資系企業（独資企業）
1. 準拠法	中国国内法のため必ずしも公開されない可能性あり	外資企業法のため公開性高い
2. 投資期間	短期契約ベース（3～5年）	通常10年以上
3. 投資額	中国側100% （表面上の投下資本のリスク小）	外資側100% （表面上の投下資本のリスク大）
4. 資本金規制	緩やか	投資額に対する最低資本金比率に制限あり 減資が原則不可
5. 資金調達	中国内の外銀支店から借入困難	中国内の外銀支店から借入可 （本社保証等差入れにより）
6. 土地	接収可能性あり（村の所有等権限が不透明なケースが多い）	接収可能性低い（50年使用権）
7. 設備輸入コスト	関税・増値税は免除	関税・増値税課税可能性あり （制限・禁止業種の場合）
8. 人件費	低廉 加工賃を滞納すると設備を没収される可能性あり	割高（完全5日制、残業手当） 最低賃金規制あり （内資企業の120%）
9. 原材料輸入コスト	関税・増値税は免除 税関監督管理費の支払い必要（輸入価額×0.3%）	関税・増値税は課税後、製品輸出分について申告後還付
10. 原材料・製品の管理	転売等密輸への注意が必要	密輸リスク少ない
11. 製品の価格	表面上移転価格税制は不適用	移転価格税制に注意が必要
12. 製品の供給	長期安定供給に疑問	長期安定供給可能
13. 情報管理	機密漏洩リスク高い	機密漏洩リスク低い
14. 販売先	海外のみ	海外・国内ともに可
15. 製品代金回収通貨	外貨	外貨または人民元
16. 公害防止規制	緩やか	厳しい（親会社所在国並）
17. 企業所得税（法人税）	33%、なお3年間免税優遇あり	24%、なお2免3半減優遇（注1）あり
18. 配当	不可	可（納税証明、董事会決議書、外管局許可等必要）
19. 経営の自主性	低い（独資と同様に高いケースもあるが、広東省の商慣習に依存するところ大）	高い
20. 全般	深圳経済特区では既に新規契約制限されており東莞等周辺地域も内陸へ誘導される可能性あり 将来の税務上の取り扱いが不透明	法的保護が相対的に厚い

資料) 三和銀行深圳支店

：メリット、：デメリット

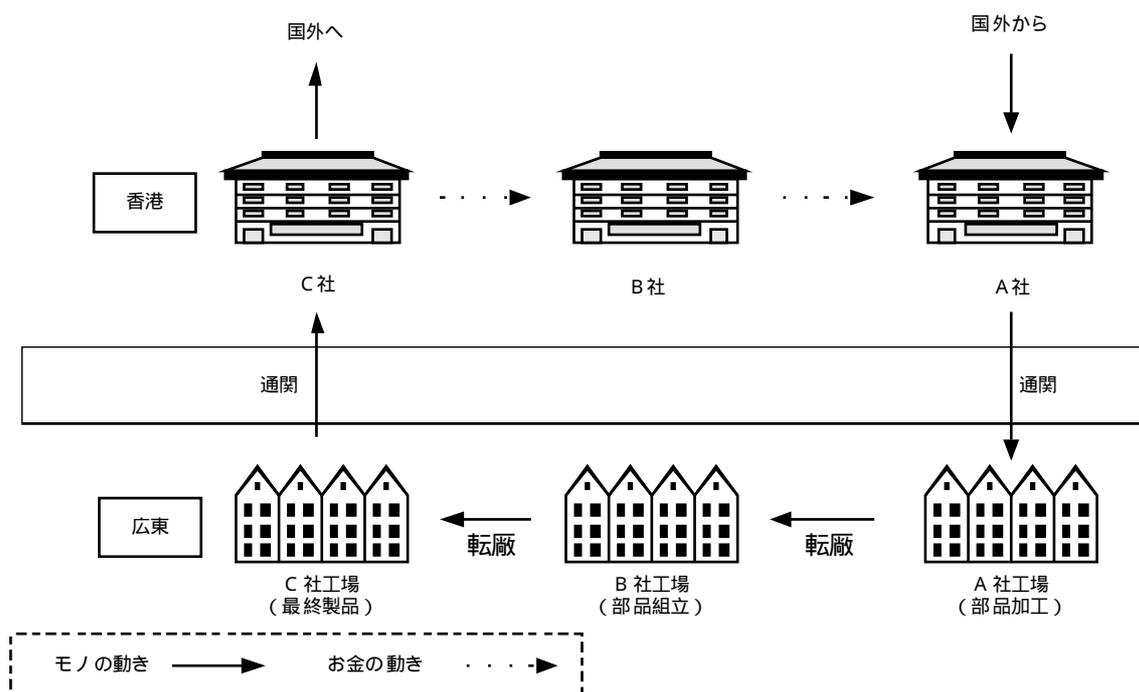
注1) 利益計上後も2年間は所得税免除、その後の3年間は税金半額という優遇措置

d) 転廠

1980年代に始まった広東での生産拠点設立の動きは、セットメーカーから2次加工業者、1次加工業者、プレス業者、素材産業という順で波及し、OA機器メーカーは部品の9割近くを広東で調達できるまでになった。

しかし、これら産業の最終製品は輸出されるため、各生産工程の企業は、輸出を条件に保税で材料を調達して加工し、香港に一度出してから次工程の企業に渡すことになり、その増加した通関手続きが税関の処理能力を超えて対応が困難な状況になった。そこで、保税の状態にしたまま、資金決済は香港で行い、モノは書類上だけ香港に出した扱いにして、工場から工場へ直接動かす方法(転廠)が認められるようになった(図表5-2-5)。これができるのは広東省と福建省のみであるが、特殊な委託加工方式と香港というIPO(International Procurement Office: 国際調達拠点)、すそ野産業の集積を有する広東において最も盛んである。上海以北では「結転」という似たシステムがあるが、これは移動が認められるのは一回だけである点が異なる。

図表 5- 2- 5 転廠



注) 自社間の加工賃支払いは省略

(2) 進出企業の「概要」

ここでは、日本本社および中国現地法人へのインタビュー結果をもとに、華南地域進出企業の事業展開の特徴、進出企業の経営内容、現地法人の経営課題とその解決方法、今後の中国における事業展開等についてまとめる。企業概要については、参考資料の「事例調査対象企業の概要」を参照していただきたい。

A 社（深圳市、和服縫製加工）

【業界構造変化による海外展開】

海外展開のきっかけは、日本国内における和裁労働者の高齢化による労働力不足、コスト競争力の低下である。普段着としての和服の需要自体が縮小方向にあることや、消費者の考え方が「安くても良いもの」へ変化してくるなど、国内市場の環境変化に対して、メーカー側も今までの製造方法からの脱皮が迫られていた。このように、業界独特の『内部環境』と市場ニーズなどの『外部環境』の変化とが、中国への進出へと結びついた。

【有能な中国人への権限委譲】

現地法人の順調な発展の経緯には、有能な現地社員に対する権限委譲が大きく寄与している。人、もの、金などの経営資源に制約の多い中小企業の海外進出には、大きな事業リスクと合わせて、外国人に対する心理面での不信感を伴いがちであるが、同社は現地で企業経営に携わってきた中国人（副総経理）の働きにより、上記リスクを軽減できている。

日本本社が外部から現地法人を管理するのではなく、大幅な権限委譲を進め、現地に適した経営管理の実現を図っている。日本本社経営者の現地中国人経営者に対する信頼感が、仕事に対するやりがいや会社への忠誠心を育み、結果として事業を前向きに推進する原動力になっている。

B 社（中山市、縫製加工）

【複数地域への進出によるリスク分散】

上海と中山という異なる地域へ投資を行うことにより、事業リスク分散を図っている。上海は中国政府の方針通りに物事が進められるために、他地域よりも投資環境の透明性が高い。また、生活者の所得水準も高く、中国国内販売を視野に入れた事業経営を行うことが可能である。一方中山では、中央から遠いことや早くから対外解放された地域であることから、外資系企業に緩めの制度運用が行われており、また、出稼ぎ労働者の入れ替わりが激しいので、労働コストがあまり上昇しないといった特徴がある。このような中国国内の地域差を活かしつつ事業展開を行っている。

【モノづくりへの特化】

中国進出した企業における最大の悩みの種は、物流の問題である。季節性の強い製品を取り扱っているため短納期が欠かさない同社にとっては、縫製分野に経営資源を集中し、物流面ではアウトソーシングを活用することによって海外における効率的な生産体制の構築を図っている。

C 社（中山市担洲鎮、光学製品製造）

【コスト削減の飽くなき追求】

技術精度よりもコストが重要視される業界では、より低コストの環境を求めて世界各地へ進出をしなければならない。同社の中国進出は、安価な部材調達先が台湾から中国へ移転したことに伴うものである。

現地への権限委譲が進んでおり、本社では理解されにくい中国の制度変更などの問題に対しては、迅速な対応が求められることから、極力現地への権限委譲が行われている。現地法人が計画立案を行い、本社が最終承認を行う形態をとっている。

D 社（東莞市、電子部品製造）

【委託加工と現地法人によるリスク分散】

中国進出の形態を、委託加工から独資企業設立へと変えてきている。同じ工場敷地内に委託加工方式と独資企業という別の投資形態で拠点を確保することにより、事業環境の変化に柔軟に対応できる体制を確立し、結果としてリスク分散が図られている。

【市場環境への適合課題】

中国工場の機械化を、日本本社工場と同様の考えで行ってきた。その結果、投入した設備は新しく、生産能力も高く、商品納入先企業への信頼を得ることができた一方、投資金額が拡大している。業界内では、韓国、中国地場企業との競争が激化してきており、同社のように日本工場と機械設備が同じ場合、中国の安価で豊富な労働力というメリットが十分に活かせるか、再検討が必要な時期にきているものと思われる。より競争激化する市場環境に適応する体制を構築するためにも、当地の投資環境メリットを最大限に実現できる方法を模索していかなければならないと思われる。

E 社（香港、電子部品製造）

【安価な労働力の活用】

組立加工を行う企業にとっては、労働コストの削減が最大の競争力要因になっており、現在では生産の海外移転がやむをえない。販売先メーカーの中国進出への追従と、安価な生産環境の確保が、中国進出の理由である。

【空洞化と後継者問題】

生産工場の海外展開に伴い、日本本社の役割は会社全体の統括と研究開発主体に変わり、国内生産工場では規模縮小、閉鎖などが行われてきている。中小企業で共通するように、人的資源が乏しいことから、海外駐在人員の確保・育成も十分になされず、海外駐在員の駐在期間は長くなってきている。

F 社（香港、電子部品製造）

【進出による新規取引先開拓】

大口取引先の中国展開に伴い、マーケットインでの生産を狙って、中国への進出を果たした。中国進出により、かつてコストが合わずに日本での取引が失われた企業との取引が再開したり、全く新たな取引が始まるなど、新しいビジネス機会創出のメリットを享受することができた。

【有能な若手人材の外部からの登用】

香港法人の董事は、かつて日本の大手証券会社に勤めていた経歴の持ち主である。ものづくりを中心に行ってきた中小の製造業においては、とかく勘や過去の経験が優先されがちだが、市場動向や取引企業動向などを客観的に分析する力や、国際感覚に優れた人材を外部から採用することにより、営業体制の強化を図っている。

G 社（中山市担洲鎮、精密機械製造）

【安価・良質の部材、労働力確保が鍵】

組立加工業では、安価で品質の安定した部材供給先と、安価な労働力を得ることが競争力強化に結びつく。既に進出していた台湾における人件費の上昇と、台湾の安価な部材メーカーの中国進出が、中国移転の理由となっている。

【台湾でのノウハウの蓄積】

台湾での生産現地法人運営の経験で、海外における事業展開ノウハウが蓄積されていた。中国現地法人における問題解決については、台湾で雇用していた台湾人や、台湾に駐在していた日本人が行うなど、台湾での中華文化に対する知識の蓄積が役に立っている。

H 社（珠海市、精密部品製造）

【現地経営者のリーダーシップ】

日本本社経営陣は、現地法人に対し市場環境に立脚した経営管理方針や、不採算事業の思い切った売却など、市場変化に迅速に対応した生産体制を常に求めてきている。こうした本社の要望に柔軟に対応できているのは、設立当初から現地法人経営に携わってきた現総経理個人の資質に負うところが大きい。

【情報分析力】

「北（北京）に政策があれば、南（広東）に対策あり」と言われるように、制度変更が頻繁に行われるのが中国の投資環境の特徴である。同社では、中央政府の動きや香港における報道から政治経済動向の分析を行うことにより、事前に環境変化に対応できるような体制を常に整え、日本本社の事業戦略構築にも間接的に寄与している。

I 社（深圳市、精密部品製造）

【複数企業による共同進出で、下請企業が総合部品メーカーに】

同社は、それぞれ異なる技術を有する日本の中小下請企業が、日本本社を廃業、もしくは縮小して中国に進出してきた。様々な加工技術を保有しているため、異なる分野の部品発注に対して1社で対応でき、さらに、異なる技術の組み合わせによって新しい技術が生み出されるという相乗効果も期待している。供給先メーカーの中国進出という要因が、今まで個々に分かれていた下請部品メーカーの統合を促し、総合部品メーカーへと発展させるきっかけとなった。

【経営現地化の進展】

部品総合メーカーとして発展してきた背景には、積極的な現地社員の登用と権限委譲を行ってきたことがある。日本人経営者による現地社員への権限委譲と、責任を与えられたことに応える現地社員の意欲が、現在の同社の機動力になっている。

J 社（深圳市、プラスチック精密部品製造）

【他社に先駆けた進出によって新規取引先を開拓】

当初、電機メーカー向けVTR部品の供給依頼に応える形で深圳に進出したが、進出時期が他の同業他社よりも早かったために、部材調達先を求めていた他のセットメーカーからの引き合いを獲得することができた。こうしたセットメーカーの中には日本で取引が無かった企業も含まれ、中国進出により新たな顧客開拓の機会を得ることができた。

【業界ニーズへの対応】

精密部品製造業界では、短納期、時間指定納期への対応が求められてきている。広東省にはライバル企業となる部品メーカーも多数進出してきており、企業間における競争も激化してきている。現地法人への権限委譲により事業環境の変化にすばやく対応できる能力は、同社の強みとなっている。

K 社（東莞市、電子部品製造）

【委託加工方式による中国進出】

進出にあたっては、東莞市の斡旋により、直接投資ではなく委託加工とした。香港に、中国工場と日本との間の物流・販売を取り仕切る法人を設立している。委託加工とした理由は、税制的に優遇されていること、巨額の初期投資が必要ないことである。

【現地人材採用・育成が今後の重要課題】

中国工場の経営において、最も重要なポイントは人材採用と育成であると考えている。人材を育成し、現地人管理者を中心に工場運営を行っていくことが、最も重要であると考えている。

(3) 進出企業の「経営状況」

ここでは、華南地域進出企業の実際の現地法人経営において、特徴的な取り組みや先進的と思われる取り組みについて、各進出企業の事例を引用しながらまとめる。

進出企業の経営内容についてまとめるにあたり、経営戦略、生産体制、調達・販売、人材、日本本社との関係/現地化、という5つの観点から、経営において工夫しているポイントや課題解決の方法を抽出している。

経営戦略

a) 香港を拠点としたグローバル展開

インタビュー調査を行った10社のうち6社が、香港に現地法人を、華南地域に生産拠点をそれぞれ有している。香港の拠点では、財務、決済管理、営業、物流、資材調達、生産拠点への指示などの業務を行い、グループの統括的な機能を果たしている。一方、華南の生産拠点は、独自に現地法人を設立する場合と、現地の委託加工工場を活用する場合とがある。

中国へ進出する企業の進出手順として、まず香港で小規模の現地法人を設立し、情報収集や生産拠点設立の準備を進めるケースが多い。また、香港への機能集積を進めた結果、香港を窓口としてグローバル市場への製品供給体制を構築した企業も存在する。香港を窓口にした世界市場とのリンケージ構造ができてきている点が、この地域が他の中国の地域と差別化されている大きなポイントとなっている。

(F社 ~ 香港と東莞市：電子部品製造)

日本本社は、会社全般の統括機能と、新製品・素材の研究開発機能、工場へ供給する金型製造を行い、香港現地法人では、営業活動、物流、決済管理機能を担い、東莞工場で生産や品質管理を行っている。大陸側の工場では情報収集が非常に困難である一方、香港では、狭い地域に多くのメーカーが販売窓口を設けているため、営業活動が容易である。

(H社 ~ 香港と珠海市：精密部品製造)

香港現地法人の機能は、珠海現地法人への部材供給、調達・販売双方の物流の他、金融決済の拠点としての役割を担っている。珠海現地法人は香港現地法人へ製品を販売し、香港現地法人は製品を世界各地へ販売する。原材料調達は、香港現地法人を経由して、全量を日本から輸入している。

(K社 ~ 香港と東莞市：電子部品製造)

進出にあたっては、東莞市の斡旋により、直接投資ではなく委託加工とすることとした。同時に香港現地法人を設立し、中国東莞工場と日本との間の物流・販売の拠点とした。委託加工とした理由は、税制的に優遇されていること、巨額の初期投資が必要とならないことである。東莞において土地・工場およびワーカーを賃借し、香港から持ち込んだ原材料、半製品を加工して、香港へ戻す形態である。

b) 低リスク・低コスト経営

市場環境の変化や、税制など制度変更のリスクなどを考えた場合、中国への投資を行う際には、ア)いかにリスクを低減するかということと、イ)投資金額を低く抑えて、いかに低いコストで調達・生産するかということが、極めて重要なポイントとなる。例えば、「低リスク・低コスト経営」を実現するために、自社で工場を設立するよりも、既に存在している現地工場を活用して「委託加工」を行う方法がある。実際に、今回訪問した企業のうち6社が「委託加工」を行っていた。

(A社 ~ 深圳市：和服縫製加工)

投資形態は委託加工方式をとっているため、従業員や建物は鎮の発展会社から借り受けている形になっている。その費用支払は、全て鎮の発展会社との契約に基づいて行っている。10年契約で家賃は3年毎に見直すことになっているが、発展会社は非常に友好的で、相場が下がっているときなどは補充条項の中で家賃を下げてくれるなどの配慮をしてもらっている。

c) 本社機能の移転、現地化

通常の海外展開の場合、海外の生産拠点を拡充させていく一方で、経営戦略立案、営業・マーケティング、財務などの主要な機能は、日本本社に残しておくケースがほとんどである。しかし、当初から中国現地市場のみをターゲットとしたため、日本に本社を存続させておく必要性がなくなり、日本本社を清算して中国に進出した企業も存在する。現地での情報収集や、現地企業とのコミュニケーションが取りやすくなり、迅速な意志決定とそれに基づくアクションを速やかに行えるなどのメリットがある。

経営資源に限界のある中小企業にとって、海外での事業展開がメインである場合、あえて本社機能を国内に維持させ、コストを支払い続ける必要性(例えば、日本でなければ果たせない機能が存在するか、等)を考える必要がある。その必要性が低いと判断したのであれば、事業の軸を日本から海外へと移すことも1つの選択肢となり、以下のI社の事例では、その決断が競争力を高める結果にもつながっている。

(I社 ~ 深圳市：精密部品製造)

各出資企業が日本の工場を清算するか縮小する形で中国へ進出してきている。異なる部品を製造していた複数の下請企業が、中国において1つの会社組織になり、全体として一種の「部品村」を形成している。投資した企業ごとに6部門に分かれ、それぞれが独立事業部として経営を行っている。日本人は現在13名在籍しており、主な役割は技術指導と各工場経営管理を行っている。これらの投資をしている企業はそれぞれが互いに株式を持ち合うことで、連帯感を保ちながら経営を行っている。

生産体制（商品、技術、オペレーション）

a) 高付加価値製品、ハイテク製品の現地生産化

従来、中国の生産拠点では、それほど品質が問題とされない製品や、それほど付加価値が高くない汎用品などを、安価で豊富な労働力を活用して、大量に生産することが目的とされてきた。しかし、華南地域では事務機器や家電などの産業集積が進み、一大生産拠点としての地位を確立する中で、汎用品だけでなく、高付加価値製品やハイテク製品の生産を行う現地法人も見受けられるようになってきている。

（D社 ～ 東莞市：電子部品製造）

日本国内での精密モーター生産が月産70万台、中国が220-250万台と、既に中国での生産が主体となっている。進出当初は、国内生産品と海外生産品との間で、品質・製品レベルの違いがあったが、ここ2-3年でその差異は解消されつつある。これは、日本の販売先企業の多くが、既に中国国内に生産拠点を大幅移管しており、現地調達割合を増やしていることから、国内・海外で製品の差別化をする必要が無くなってきたことが原因である。

b) 労働集約的で技術レベルの高い商品の低コスト大量生産

華南地域では、労働集約的で技術レベルの比較的高い製品を、低コストで大量生産する方法が実現されている。これは、特定の工程に熟練した若い労働者を大量に利用することにより可能になったものである。このような生産方法により、例えば中国への進出を考える場合に、いきなり最新・高額の生産設備導入を考えるのではなく、設備を人に置き換えて投資計画を練ることが可能になる。さらに、生産開始後も、マーケットの状況や顧客ニーズに合わせて、既存の製品を見直しつつ新しい製品の生産に対応するために、柔軟に生産ラインを変更することも可能である。

実際にA社（和服縫製加工）では、若く優秀な選りすぐりの人材を用いて、日本では需要に見合った生産を行うことが実質的に難しい高額製品を、大量かつ安定的に供給することに成功している。

（A社 ～ 深圳市：和服縫製加工）

中国では若く優秀な労働力を用いて、比較的価格が高額な商品の縫製を行い、日本ではどうしても納期に合わない超短納期商品を作っている。日本側は営業に特化してしっかりと仕事を受注する体制を作り上げ、現地工場は受注した商品を納期どおりに丁寧に仕上げる分業体制が構築されている。

マニュアルを詳細に作成しており、縫製工程をパーツごとに分解し、袖ならば袖だけを縫製し、最終的に一体化するという「分業」体制を実施することで、高品質製品の安定的な供給を実現している。分業にすることで、現地作業員はパーツだけの縫製を繰り返し行うことになり、技術レベルがより早く向上する。現在では、日本国内の製品よりも海外の製品の方が高品質である。

（D社 ～ 東莞市：電子部品製造）

中国での生産拠点の設立に際して、日本の工場と同程度の機械化を行った。しかし、中国では高額な設備を投入しなくても、人海戦術でメリットが出てくる工程がある。例えば、チップマウンター（超薄型のチップ部品を自動でプリント基板に貼り付ける機械）と同じ作業を華南の労働者の人手で行う場合、3秒に1部品以上を装填できれば人手の方が安くなるという。現在は現地の利点を活用していく方向を模索中である。

調達・販売

a) サポートインダストリーの発展、現地調達の進展

これまで、中国国内での部材の調達については、サポートインダストリーがあまり発達していなかったこと、手に入ったとしても品質レベルの低さや安定的な調達が難しかったことなどから、なかなか進まなかったと言える。また、現地で調達した部材を使った製品は、品質があまり高くないために、日本や欧米市場向けではなく、中国国内市場向けとする企業も見られた。しかし、華南地域に一定の産業集積が進み、現地企業の技術レベルが上がった結果、日本や欧米市場に投入する製品についても、部材の現地調達が進んできている。

今回訪問した企業においても、C社（100%現地調達、100%日本市場向け）、G社（96%現地調達、40%日本市場・60%北米市場向け）のように、日本や欧米市場向けの製品で積極的に現地調達を行っている企業が出てきている。これは、華南地域で現地調達を可能にするための諸々の条件が整ったということがある一方で、価格競争が激化してきていることの裏返しでもあると考えられる。

（C社 ～中山市：光学製品製造）

中国現地法人にとって日本本社が100%の販売先である。本社では、中国で生産された製品のほぼ全数を日本国内において販売している。部材の現地調達については、以前からの取引先である台湾企業の中国現地法人に加えて、中国地場企業から部材を調達しており、実質的に100%中国国内から調達している。

（G社 ～中山市：精密機械製造）

金額ベースで96%が中国国内調達となっている。原材料の仕入れは、転廠手続きを活用して、台湾系企業から輸入の形で供給を受け、製品を組み立てた後に、輸出を行っている。

日本では専門家向けの対ハイエンドユーザー商品、台湾現地法人ではカーボン素材の中価格層向け商品、中国現地法人ではホームセンター向けのアルミ素材を使った低価格層の商品を製造し、各工場での商品の棲み分けを行っている。中国現地法人では、低価格商品を店頭価格の約半分で作ることができる。

b) 現地市場展開

先述の「中国進出日系企業経営実態調査報告書」によると、中国への直接投資の目的として『中国国内市場の新規開拓』が3番目に挙げられている（50.1%が回答）。また、中国に生産拠点を移転した取引先からの要請に基づいて進出を果たした企業も、現地での競合相手（日系進出企業、他国進出企業、現地企業）が増えてくるにしたがって、既存取引先が価格や品質面で最適な調達を目指すようになり、結果的に受注が減少する可能性もある。そのような場合に、現地で新たな取引先を確保する必要に迫られ、現地市場の開拓を行う企業が多い。

一般に、現地市場の開拓を目指す企業の進出先としては上海が多いとされているが、輸出志向の高い華南地域においても、現地市場の開拓を目的として進出している企業が多い。しかし、地場企業に対しては価格が高すぎて販売できず、外資系企業への製品供給においても、競合する部品メーカーが多い場合は厳しい価格競争が予想される。これらの状況に加えて、中国国内販売を行う場合、売掛金の回収が困難といった問題もあり、現地市場展開はそ

れほど容易なことではない。しかしI社やJ社のように、中国国内市場で100%製品販売を行っている企業もあり、今後、現地市場展開を睨んで、価格面や技術面で競争力をつけた中国への進出企業が徐々に増えていくことが予想される。

(I社 ~ 深圳市：精密部品製造)

進出当初は、華南地域のみならず、上海、北京、廈門、青島などの沿海開放都市などにも日系メーカーの要求する技術水準を擁する部品メーカーはほとんど無かった。同社は熱処理、プレスなどの各加工処理技術のレベルも高く、高い提案能力が評価されて、今では、それまで取引のなかった新規顧客との取引を始めることができるようになった。また、価格面でもローカル企業と競争できるほどのコスト削減を行っている。

(J社 ~ 深圳市：プラスチック精密部品製造)

中国で事業展開していくには、香港、台湾企業では製造することができない商品をつくるしかない。香港、台湾企業がどのくらいのレベルの製品を作れるのか調べていないと、結局地場企業と同じ価格でしか売れない。同社ではレーザー加工や二色成形など、中国では普及していない技術をいち早く持ち込み、常にキャッチアップしてくる地場企業と差別化している。

人材

a) 技術者・ワーカーの確保

現地での人材の採用については、幹部候補、技術者・専門職、ワーカーと、それぞれ採用の方法が異なっている。独自の採用ルートや採用方法を確立している企業もあるが、取引先やパートナー企業、地元の行政機関、人材紹介会社などから紹介を受けるケースが多いようである。華南地区のワーカーの場合、他地域からの出稼ぎ労働者であるケースが多いため、人件費が安い反面、定着率の低さが各社共通の悩みとなっており、それぞれの企業において、ワーカー確保のための何らかの手段を講じていることが多い。

(B社 ~ 中山市：縫製加工)

縫製には経験者が必要であり、農村主体である当地では縫製技術者がいないため、地方の職業専門学校と契約し、採用している。地方で縫製技術の試験を行った後に、合格者を工場に招集し、3ヶ月の試用期間終了後に各部門へと正式に配属している。ワーカーレベルでは1~3年勤務後に大半が退職していく。

(D社 ~ 東莞市：電子部品製造)

ワーカー募集に関しては、職業専門学校と契約をするなどして、雇用口の安定化を図っている。出身地別で見ると湖北、湖南、四川、江西省などから多く採用している。中国では、出身地によって派閥をつくる傾向が強いと言われており、実際に派閥間の不仲が労務上の悩みの種となることがある。採用にあたっては、できるだけ出身地を分散するようにしている。

(J社 ~ 深圳市：プラスチック精密部品製造)

1年に2回、従業員全員で旅行に行ったり、寮に温水シャワーを設置したり、会社の売上が初めて1,000万ドルを超えた年には従業員全員にプレゼントをしたり、細かい気配りをするによって、大企業ではできない会社の雰囲気づくりをしようと努力している。これらが従業員の定着率の良さにつながっている。

(K社 ~ 東莞市：電子部品製造)

東莞市の労働者はそのほとんどが四川省などからの出稼ぎ労働者であり、短期で辞めてしまうことが多く、レベルの高い人材を採用することは重要な経営課題である。人材を育成し、現地人管理者を中心に工場運営を行っていくことが、最も重要であると考えている。そのため、募集を行うと10倍以上の倍率で応募がある一般ワーカーの採用にあたっては、日本式の採用試験を一部取り入れている。

b) 能力開発 (現地幹部の育成、現地従業員のスキルアップ)

幹部候補や技術者・専門職などは、経営(企画、財務、原材料調達・製品販売等)の現地化や、現地市場を睨んだ研究開発・技術開発などを展望するうえで、極めて重要な課題である。しかし、中国の優秀な人材から見た就職先としての外資系企業は、まず欧米企業、次に日本企業、最後に台湾企業、という順にランク付けされているという傾向がある。現地化を進めていく上で、優秀な人材をいかに採用し定着させていくかは、成功するための重要なポイントになると思われる。

また現地人材の能力開発は、優秀な人材の獲得とともに重要な課題であり、マニュアルを整備したり、研修プログラムを準備したり、OJTによるスキルアップなど、各社とも何らかの形で能力開発に努力している。

現地人の管理者や経営幹部の育成方法として、プロパーの人材を管理職へ登用していく方法(たたき上げ)は、中国において非常に有効に作用していると思われる。この方法は、日本の企業に定着している特異な方法であり、今後より活用すべきであろう。

(B社 ~ 中山市：縫製加工)

中国人は、自分の下に属する人に対して、自ら教育をしたがらない傾向にある。同社では、まずこうした現地労働者の考え方を改めることに取り組み、繰り返し説得を行ってきた。その結果、生産部長をまかせることができる人材も育ってきた。

(J社 ~ 深圳市：プラスチック精密部品製造)

装置産業であるため、熟練工はあまり必要なく、与えられた仕事をきちんとこなせる人材が必要であり、現場におけるOJTを通してワーカーへの教育活動を行っている。その中で、特によくできる者を準スタッフへ登用するようにしている。しかし、ワーカー達の全体的な傾向として、学歴で自分の仕事の領域を決めてしまう向きがあるので、下からのたたき上げで管理職へ登用していくためには、意識面の改革が必要である。

(H社 ~ 珠海市：精密部品製造)

中国人管理職は、現場における管理、指導が中心的役割である(日本人管理職の役割は、問題発生時の対応やライン部門ごとの経営が会社方針から外れないようにするための管理)。人材登用の際に基本となるのは、自社のもの作りがすべて分かることが前提条件となっている。そのため管理職は全員が下からのたたき上げであり、中途採用者は一人も管理職には登用していない。

(I社 ~ 深圳市：精密部品製造)

財務課長、副総経理、副工場長など上位役職にも現地社員を登用するほどにまで、経営の現地化が浸透している。これらの現地上位社員には会社の株式を持たせることによって、インセンティブを与えている。人材の登用は現場では1年に2回の技術試験をおこなっており、現場の中から有望な人材を見つけ出し、生え抜きで将来の管理職を育成している。

(K社 ~ 東莞市：電子部品製造)

中国工場には「日本人管理者」が5名いる。彼らを筆頭に、現地採用した中間管理者で、6~7年勤務した「ローカルスタッフ」がそれぞれのセクションに5名程度ずつ存在する。さらにその下に40名程度の「班長」がいる。このように、日本人管理者がローカルスタッフを教育し、ローカルスタッフが班長やその下のワーカーを管理・教育するという方式を導入している。

c) コミュニケーション

中国に限ったことではないが、海外では言語の問題があるため、現地従業員とのコミュニケーションが難しいということがよく指摘される。実際に、コミュニケーション不足が原因になり、労務管理や生産管理の問題に発展するケースが散見される。少なくとも指示する言葉の意味を取り違えることのないように、意味が若干異なる中国語に翻訳するよりは、日本語を使って指示を出すようにしている企業もある。文化や生活のバックグラウンドが異なる者の中で、適切なコミュニケーションをとるためには、言うべきことを正しく伝えることにかんがりのエネルギーを割かなければならない。

(I社 ~ 深圳市：精密部品製造)

工場内の公用語は日本語を用いている。そのため、中国人との意思の疎通に特に不便は感じていない。従業員は、毎日日本語の専門用語の勉強会を自主的に開催し、個人レベルでも独学で日本語の取得に励んでいる。ISO 取得の際に作成するマニュアル類は彼らが日本語で作上げた。日本人が下手に中国語を話すと従業員が分かった振りをしたり、意思が伝わらないこともあるので、日本語で指示指導を行っている。

(A社 ~ 深圳市：和服縫製加工)

海外工場の運営上最大の問題は言葉である。和服の仕立て仕様書にはいろいろなメモが書いてあり、例えば「太り目」といったあいまいな表現を用いることもある。これらを理解してもらうために、特記事項についてはメモをつけ、基本的な事項については日本語と現地語がセットになったスタンプを押しており、マニュアルも詳細に作成している。これらの取り組みにより、問題はほぼ解消している。

d) 現地後継者問題

中小企業では共通の問題であるが、人的資源が乏しいことから、特に経営を担える海外駐在人員が不足しており、また、それら海外駐在人員の育成も十分になされていない状況にある。経営の現地化が進む課程で、技術面では日本人の技術者を必要に応じて派遣することにより、海外駐在員を削減することは可能である。しかし、現地人幹部に経営をすべて任せることができない企業がほとんどであるため、海外駐在員の駐在期間は必然的に長くなる傾向にある。

(E社 ~ 香港：電子部品製造)

香港法人では、日本人の後継者育成問題が大きな悩みでもある。現総経理は購買部長として、当初、3年の契約で赴任してきたが、現地で総経理へ昇格して現在に至っている。日本側には後任候補が今のところいない。さらに、日本側では事業を縮小してきており、帰国後にポストはないものと思われる。

日本本社との関係 / 現地化

現地法人への権限委譲は、現地法人の企業としての成熟度、現地人幹部の育成状況などと関係が深い。日常的な運営については、現地に権限が委譲されてきている企業が多いが、経営管理面では権限委譲の範囲が明確に規定されていない企業が少なくない。

現地法人自身が経営に関する企画・立案を行い、本社が承認する形態をとっている企業については、経営の現地化に向けた取り組みが比較的進んでいると言える。現地法人の経営戦略については、現地の特殊な事情も理解している現地側で考える方がより迅速かつ的確な対応が可能となる可能性が高いが、まずは現地人幹部の育成が必須であり、長いスパンで考えていくべき課題である。

(A社 ~ 深圳市：和服縫製加工)

労務、人事政策も含めて、中国人の総経理に一任している。これは「現地のことは現地でしかわからない。現地の事情にあった制度をとるべきである」という創業社長の考えに基づくものである。結果的には設立後7年程度で、日本人がいなくても運営できるようになっている。

(C社 ~ 中山市：光学製品製造) (J社 ~ 深圳市：プラスチック精密部品製造)

基本的には、現地法人において企画・立案を行い、本社へ提出し決裁を取る形式を採用している。現地企業の経営の中で、日常的なものや時間制限がある決裁事項などに関して、ほとんど現地にて決裁を行い、本社へは事後報告を行っている。多額の費用を要するものに関してのみ、本社役員会の決裁を得ている。

(G社 ~ 中山市：精密機械製造)

本社承認の範囲は明確な決まりは存在していないが、30万円を超える案件に対しては本社への伺いを立てるようにしている。現地法人でのトラブル対処に関しては、台湾工場で働いていた台湾人を使うことによって円滑な解決を図っている。日本人の中にも台湾で働いていた人間を現地法人に在籍させるようにしている。本社は表面的にしか現地法人での問題点などを理解できていない。

(F社 ~ 香港九龍：電子部品製造)

設備投資など多くの負担を伴う投資案件に関しては本社主導にて行っている。香港現地法人においては取引機会を逃がさないためにも顧客の与信管理やオーダーへの対応など現地総経理へ権限移譲がなされている。香港現地法人の総経理は立ち上げ時からいる中国人である。現地への権限委譲は、明確に文書化されているわけではなく、総経理の主観に基づいて、本社決裁、現地法人決裁を決めている。

(4) 進出企業の「経営上の課題」

ここでは、華南地域進出企業の主な経営上の課題について、主に現地法人を取り巻く環境（労務人事やオペレーションなど、現地法人内部の問題を除く）に焦点を当て、現地でのどのようなことが実際に問題となっているか、また、どのような解決方法を模索しているかということについて、各進出企業の事例を引用しながらまとめる。なおここでは、外的ビジネス環境、顧客/市場という2つの観点から、経営上の課題を捉えている。

外的ビジネス環境

a) 税関問題

外的ビジネス環境に起因する経営上の課題の中で、中国進出企業から多く聞かれるのが税関に関する問題である。具体的には、通関手続きに関して税関や担当官ごとに対応が異なることが多く、通関手続きに必要以上に時間がかかるなどの問題がある。

これらの問題への対応策としては、まず通関の仕組み、制度・手続について正しい情報を収集し、その内容をよく理解することが必要である。華南進出企業の中には、通関対応の専門部門を設ける企業も多い。また原則として、税関職員に対して不正な支出を行うことはあまり得策ではない。そのような対応をしていると、これらの問題を本質的に解決することにならないばかりか、乱収費など様々な理由で金を要求してくる政府機関に対しても同様の対応をしてしまうことになる。不正な要求には断固とした態度をとることが重要である。

(C社 ~中山市：光学製品製造)

現地法人経営の中では、税関対策が一番の課題となっている。些細な書類の不備により商品通関がスムーズに流れないことがよく起こる。設備導入の際に、中古品よりも新品の方がスムーズに行くという地元政府のアドバイスに従い導入したものの、税関での検査の際、輸入設備の梱包が不備のため輸送途中に錆びが発生し、新品の設備とは認められずに、設備導入時期が大幅に遅れてしまうという問題が起こった。結果として事業計画に大きな影響を与えてしまい、利益の機会喪失などの問題となった。

中国では同じ税関であっても地区によって扱い方が異なり、さらに個人レベルでも認識が異なっており、安定でスムーズな輸出入体制構築の障壁となっている。これらの問題の解決方法として、今後は現地企業を取引に関与させるなど、さらなる活用をしていきたい。外資系企業同士で取引をするのではなく、現地地場企業との取引を増やすことで、地元経済への貢献をしていきたいとも考えている。

(J社 ~深圳市：プラスチック精密部品製造)

税務局、外貨管理局、税関などの中で、一番深刻な問題が税関問題となっている。同社のように短納期や時間指定納品への対応を迫られている企業では、いかに商品をスムーズに顧客へ供給できるかが重要課題となっている。現地法人組織のなかの総務部には通関専門に2人の人員を置き、専任で通関業務をスムーズに処理する体制作りを行っている。

(I社 ~深圳市：精密部品製造)

中国政府部門とのトラブルや税関との問題は多いが、裏金は絶対に渡さないという方針を明確にし、透明感のある経営を行っている。税関の問題については、税関の仕組み、制度・手続を理解せずに問題が深刻だといっている企業もいるが、まずシステムをきちんと理解する必要があると思われる。同社では不正な支出を絶対に行わない方針で経営を行い、また、政府方針に沿って商売を行っているため、政府からは対外輸出、外貨管理、税関各部門から表彰を受けており、地元での評判もよい。

(G社 ~ 中山市：精密機械製造)

現地法人経営では通関問題が頻繁に起こっている。現地法人の会計処理は中山市の地元会計士を採用している。法律、労務管理などの情報は、地元日系企業の連絡会から進出他企業の状況などを集めることができるが、進出各企業とも形態が異なることから参考程度にしかならない。また、地元の担洲鎮政府からも情報収集することができる。

鎮政府からの経理クラスの人材派遣があったが、受け入れ後、不正採用や給与に見合った仕事をしていないなどの理由から解雇を行った。しかしながら、日系企業は一般的にまめに規制どおりに経営を行っているために地元政府との関係は良い。

b) 乱収費

乱収費とは、行政機関などが勝手な名目を付けて様々な費用を徴収することであり、税関問題と同じく、中国でのビジネス展開上、たびたび指摘される問題である。中央政府では、中央の認可していない費用徴収は禁止しており、専用領収書の発行と証明書の携帯を義務付けているものの、こうした問題が発生した事例は後を絶たない。各種名目は数百種におよび、徴収する行政部門も多岐にわたる。実状では、後難を恐れて支払っている企業が多いが、最終的には、根拠のない負担要求に対しては、中央政府の禁止を盾にして、毅然とした態度で断ることが根本的な解決策と言える。

(L社)

使途が明確で領収書が取れるような名目の負担金要請や地域への協力金ならば進んで支払っているが、目的が不明確な要求に対しては、断固として受け付けないことにしている。一度でも支払ってしまえば、次も要求されることになるので、不正には断固とした態度をとるべきである。最近では相手もあきらめ要求してこなくなっている。

c) 売掛金回収

中国国内での販売を行う場合は売掛金回収の問題がよく取りざたされる。支払いを遅らせれば遅らせるほど優秀な販売担当者として評価する現地企業も多く、何らかの対策を講じる必要がある。原材料を現地調達している場合は、買掛金の支払を売掛金回収のタイミングに合わせるなどの方法があるが、一般的には、支払いを渋る取引先とは取引をしないことが肝要である。

(D社 ~ 東莞市：電子部品製造)

香港現地法人はアジア向けの営業や金融決済を担い、中国での委託加工工場と現法は生産拠点に特化した役割分担を行っている。売上構成は、30%が日本本社向け、70%が華南、東南アジア、欧米向けとなっている。5%ほどが中国国内販売で、日系エアコンメーカーへ供給している。現地メーカーへの販売は売掛金回収の問題や3日、1週間での納期を要求するなど無理難題を課せられ、不良品保証も厳しいなどの問題があり、なかなか相手にするには難しい。

d) 政策変更

中国では、外資系企業に対する税制などの制度変更がよく問題となる。新しい規制などは、公表されてから施行されるまでにタイムラグがあることと、政策実行のタイミングは地域によってまちまちであることから、対応方策を考える時間はある。政策変更についての情報収集活動やその影響を的確に捉える努力はもちろん必要であるが、本質的には、政策変更に対するリスクヘッジの手段をとっておくことが有効である。例えば、独資による中国現地法人だけでなく、委託加工工場を確保しておく方法や、生産拠点を全て中国に移転してしまわず、日本国内や第3国にも確保しておく方法などがリスクヘッジの手段として考えられる。

(H社 ~ 珠海市：精密部品製造)

問題処理は情報収集をどれだけ行うかが肝心である。トラブルが発生する前に、いかに情報を収集して、対応のための準備を行うかが重要である。トラブルがあるのが問題なのではなく、情報収集をいかに真剣に行い、トラブル発生への対応を準備していないことが問題である。

中国の政策変更への対応には、政府が上げるアドバルーンなどの情報からどれが本物なのかを読み取る能力が求められる。通常は、まず香港紙上でアドバルーンが上げられるので、香港紙の内容と中国紙を比べて分析を行っている。また、政策実行は政府に近い北から実行に移る。特に政策実行のモデルとしては上海で行われていることが華南地域への布石となるので、その実施ぶりを調べることで対応策をそれなりに準備できる。また、政策変更の通知は、直接企業には行われず、税務局の掲示板に張り出されるだけである。税務局でこの通知を見る人の理解度が重要になってくる。実際に制度変更が実施される以前に事前に当局と話をするなどの準備も実行している。

(I社 ~ 深圳市：精密部品製造)

当社では、情報収集専門の担当者を一人おくことにより、最新情報を入手し、問題発生時に迅速に対応できる体制を整えている。日本人商工会議所や毎月行われる地元日系企業との情報交換会へ参加することによって、他企業での問題や対処方法などの情報を集めている。中国の制度は頻繁に変更されているが、制度変更がなされる前に事前に対策を打つことがポイントである。変更がなされる前に情報を入手し、対応策を準備している。

顧客 / 市場

a) 顧客ニーズ

中国国内においても顧客の要求する水準は高くなっており、価格の低下はもとより、日本国内で求められるような短納期や小ロット納品、時間指定納品などが一般的になりつつある。これらの顧客ニーズに応えるためには、生産体制の強化や一定の在庫を抱えることが必要であるが、本質的には現地法人への権限委譲を進めて、顧客ニーズを満足させるために最もよい方法・体制について、現地法人の経営陣が意志決定できるようにしていくことが必要と考えられる。

(J社 ~ 深圳市：プラスチック精密部品製造)

取引先の日系現地法人に対して、今までは部品を作って納品すればよかったものが、より精密度の高い特殊部品やある程度組立て加工したモジュール製品の供給を求めるようになってきている。また、商品そのものへのニーズの変化のほかに、顧客へどのように商品を提供するかという視点で物流面へのニーズも変化してきている。精密加工部品に対しては納期短縮化がより進んできている。短納期への対応に伴って、物流コストも増加し始めている。時間指定納品、小ロット納品の動きが進んできている。短納期に対応するためには、ある程度、在庫を持つ必要があるが、同時に在庫リスクも発生する。

(E社 ~ 香港：電子部品製造)

取扱製品の50～60%がコピー機やプリンターなどのOA器機向けで占めているが、セットメーカーからの納期条件は、日本よりも厳しい水準が要求されている。一般にオーダーから3週間納期を要求されており、セットメーカーが在庫負担リスクを下方の部材メーカーへ転化する動きは今後ますます強まっていくものと予想される。部品の中には日本から輸入しているものもあり、航空便にて対応している。現地企業からの部材調達は1週間で対応させている。現地企業からは、1週間に1回の出荷オーダーを月一度にまとめて、大ロットでの納入を求められているが、当社も在庫リスクを避けたいので、下方の部材メーカーへリスクを転化せざるを得なくなっている。

(F社 ~ 香港九龍：電子部品製造)

近年は、顧客からの低コスト要求や短納期に対する要求がますます厳しくなっていることから、今までの日本の生産機能を全面的に東莞工場へ移管し、日本は開発研究機能を高め、外注を活用していた金型の内製化を進めている。これにより、外注費用の削減と製品のコストダウンを進めていく方針である。

b) 市場環境

中国現地市場においても、グローバルな競争と無縁ではなく、地場企業や外資系企業との間で厳しい競争を勝ち抜いていかなければならない。価格、品質、技術レベル、その他サービスのいずれで差別化を図るかについては、常に意識していかなければならない。日本国内のような長年の取引経緯などが通用しにくい環境を勘案すると、日本国内以上に厳しい競争が強いられることも多いと思われる。

(H社 ~ 珠海市：精密部品製造)

中国においても、誰でも生産可能な部品では、中国企業にすぐに量産されてしまい、競争力を失う危険が高い。香港、台湾、中国企業の成長スピードは凄まじく、競争環境は日本国内よりも厳しい。進出時には日系企業を調査するほかに、香港、台湾企業が何が行われているか調査しなければならない。中国で事業展開してゆくには香港、台湾企業では不可能な商品をつくるしかない。当社が対応している技術、商品精度、品質レベル、不良率レベルは、指紋が付いても不良品にするほどの高水準であり、また先進的技術による高水準な製品を実現するだけでなく、価格面でも顧客へ貢献している。

(5) 進出企業の「今後の方向性」

ここでは、インタビュー結果をもとに、華南進出企業の今後の事業展開について、予想される環境変化を踏まえた上で、どのような計画や方向性を持っているかということについて概括する。

今回訪問した企業は、業種も異なり経営形態も様々であるが、今後の展開としては、市場環境や顧客ニーズを踏まえて、中国拠点の各種機能強化を図る意向である点については、それほどばらつきがなかったと言える。中国拠点の機能強化を進めていく上で、日本本社やその他の拠点の機能を見直したり、グループ全体の経営戦略を見直すことを検討している企業も見られた。市場環境については、楽観視している企業はほとんどなく、より厳しい環境の中での競争力強化を図るために、中国で何ができるのかといことを真剣に検討している企業が多かった。

(E社 ~香港：電子部品製造)

~委託加工から現地法人設立へ、経営形態変更の可能性

今のところ、深圳の委託加工工場を現地法人化する方針は考えていないが、もし、実施するのであれば、独資で別工場を設立して、販売権と自主経営権を所有する形態を取らなければならないと考えている。内販を行っている顧客からは人民元取引を求められるケースが多くなって来ているが、そうした動きが本格化すれば、現地法人設立しか道はないと思われる。

(F社 ~香港九龍：電子部品製造)

~日本・中国双方での商品開発力の強化

今まで中国での事業展開は合理化を進めてコストダウンを図ることで競争力を強化してきた。しかし、今後は、顧客に対して新製品や新材料を提案できるような商品開発力を強化し、営業に結び付けていく開発型営業を、本社、香港、中国のそれぞれが強化して行かなければならない。

(D社 ~東莞市：電子部品製造)

~中国国内他地域への拠点変更の可能性

技術・ノウハウの蓄積や、人材確保の容易性などを勘案すると、今後華南から上海へと生産拠点を移転する可能性も無いわけではない。

(6) 華南地域の将来展望

深圳経済特区が設置されて20年が経過し、2000年11月14日には江沢民国家主席参加のもと記念式典が開催された。江主席は、経済特区が計画経済体制から社会主義市場経済へ移行する転換期に果たした役割の大きさを賞賛するとともに、21世紀に向けた新たな役割と方向について、「経済特区をハイテク研究開発基地、研究成果の産業化基地、製品輸出加工基地、研究成果取引センターにするよう努力すべきである」と言及している。

この江沢民主席の発言内容からも、深圳を含めた華南地域の将来像を現在の延長戦上にイメージすることができる。すなわち、現在の「委託加工輸出拠点」としての存在から、より「高度なハイテク生産拠点」への移行が期待されているといえよう。

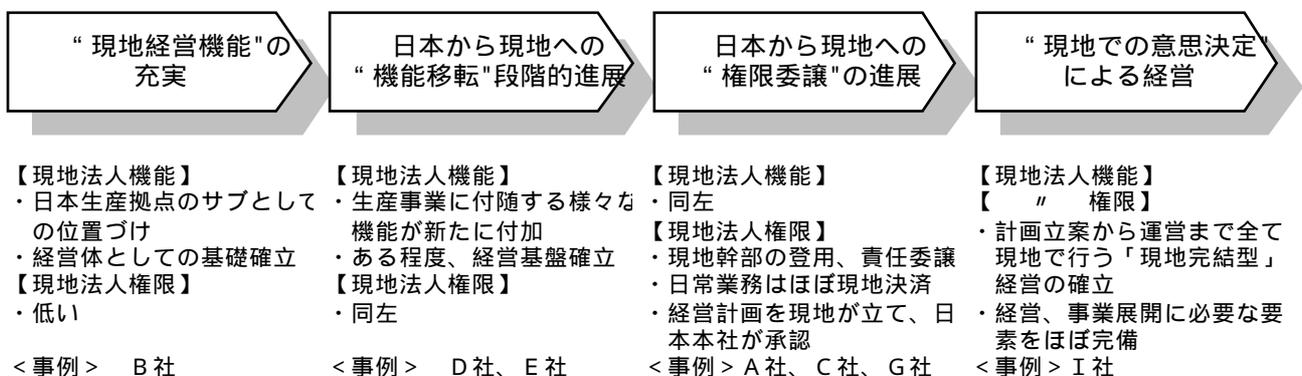
このような将来シナリオをひとつの発展方向と仮定した上で、中国直接投資の現状、華南進出日系企業の現状をふまえながら、今後の進出日系企業の事業展開の方向性について考察を加えることとしたい。

現地完結型経営への歩み

事業戦略の方向性については、日系企業のみならず、香港、台湾、欧米からの進出企業との差別化をどう進展させていくかというところに最大のポイントがある。特に、OA事務機器・家電・輸送機・電子部品などのセットメーカーとその裾野産業に属する中小企業にとって、コスト削減効果のみを狙った中国進出は、同業他社も同様の環境にあるため、早晚差別化要因ではなくなると考えられる。したがって、H社の事例のように、中国では普及していないハイテク製造機械を導入して、商品精度や品質レベルを上げる努力を行うなど、コスト削減効果以外の分野で強みを発揮することが、厳しい生き残り競争のなかで勝ち抜いていくために、今後、特に求められることである。

今後、華南地域を含む中国に進出する企業は、進出目的にもよるが、一般的に次のような進展のプロセスを辿ることになると思われる。以下、各段階別に説明する。

図表 5- 2- 6 経営の現地化進展のフロー



a) “ 現地経営機能 ” の充実

中国進出企業は、現地法人の経営基盤を構築し、現地スタッフによる日常管理体制を構築していくために、生産管理、部材調達、物流、労務管理といった生産拠点として必要な業務管理上の役割を現地人管理職に担わせるようになる。それと同時に、財務管理、損益管理、法務・契約管理、人事管理といった経営管理上の機能についても、現地人管理職に担わせるようにする。これら現地法人の経営機能を充実させることにより、企業としての成熟を図りながら、事業環境への適合を深化させていく。B社のように、生産体制の構築に注力している企業が、この現地化段階にあてはまる。

b) 日本から現地への“ 機能移転 ” が段階的に進展

次のステップとして、「現地市場の開拓」と「生産機能の移転」という大きく2つの目的によって、現地への機能移転が段階的に進展していくと考えられる。

現地市場や第3国の市場を睨んだ製品開発や顧客開拓を行うために、営業・販売・マーケティング機能、顧客管理、メンテナンス・サポート、研究開発、技術開発、企画設計といった各種機能を現地法人が担うことになる。また、従来日本の生産拠点で担っていた高付加価値製品の生産や、既存取扱製品の生産量の増大、新たな生産機能の追加、製品開発機能の移転など、日本からの生産機能の移転に伴い、研究開発、技術開発、企画設計といった機能の移転が進むことになると考えられる。D社やE社などのように、現地法人が生産の中核拠点としての役割を果たすとともに、営業・販売拠点としての機能を備えつつあるが、経営管理にかかる権限委譲が進んでいない企業が、この現地化段階にあてはまる。

c) 日本から現地への“ 権限委譲 ” の進展（決裁権限の部分的な移管）

上述の現地法人への機能移転の進展と並行して、またはそれに伴う形で、現地への権限委譲が段階的に進められる。これは、日常管理から一歩進んだ形での現地マネジメント体制の整備や拡充を目的とするもので、予算や経営戦略の企画立案を現地主導で行い、日本本社が承認する形で進められる。また、新規投資にかかる決済範囲や決済金額についても現地法人の権限が拡大される。さらに、現地人経営幹部の採用やプロパー人材の管理職への登用などについても現地法人の権限が強化される。C社やG社のように、現地法人が現地管理の企画立案を行い、本社が最終承認を行う形態をとっている企業や、A社のように、中国人の総経理が完全な権限委譲を受けて現地工場の経営行っている企業が、この現地化段階にあてはまる。

d) “ 現地での意思決定 ” による経営（決裁権限の大幅な移管）

現地法人にとって最も望ましい経営判断を迅速かつ的確に行うために、決済権限を日本本社から大幅に移管し、現地経営陣の意志決定に基づく経営を行う「現地完結型経営」を行うようになる。日本本社への依存から脱却し、自らの経営判断により「現地完結型経営」を行うことが、現地法人の組織としてのレベルを上げ、生き残りのために必要な競争力をつけて

いくことにつながると思われる。現時点でこの段階の現地化を達成している企業はそれほど多くないが、I社のように本社機能をほとんど移管してしまったケースは、非常に特殊な形態ではあるものの、「現地完結型経営」の一つのモデルになると考えられる。

今後、「現地完結型経営」を実践していく上で、日系企業としての最大の課題は人的資源の不足であると思われる。その中でも特に、中国人管理職クラスの戦力化は喫緊の課題である。今回の事例のなかで、大半の企業が人事制度に工夫をしているが、中国人管理職クラスを育成していく手段の1つとして、成果重視型で公平感のある組織人事制度の導入などが有効ではないかと考えられる。

海外事業の再構築

日本企業の中国進出は、中国政府が94年4月から実施するとした設備輸入課税開始を契機として、いわゆる「駆け込み進出」が93年後半から94年3月までの時期に集中する結果となっている。当時、中国への進出を検討し、F/Sを進めていた多くの企業にとって、設備輸入が免税で行える時期に契約締結を行うということを狙ったものである。このような状況から、契約時期を逸しないことが最優先され、事業戦略性についての検討が十分にできない企業が多かったことも事実である。そのため、パートナーの吟味も行えないまま合併事業を組み、進出後にすぐに増資を行うというようなケースが散見された。

これらの大勢を占める93年～94年進出組は、進出後の一定期間を経過し、その事業の成否が分かれる段階に差しかかっている。実際、事業が順調である企業ほど、更なる事業差別化に向けた動きを本格化させつつある。そのような状況下、中国のWTOへの加盟という大きな環境変化を契機として、進出企業が自己の存在意義を問う必要に迫られている。これが事業戦略再構築が必要となる背景である。

日本本社への依存度が低くなり、経営の現地化が進むことにより、これまではできていなかった企業経営力の客観的な把握を企業自身が行えるようになる。このことがきっかけとなって、更なる競争力強化を図るため、現地生産拠点のスクラップアンドビルドが進むことが予想される。最適な拠点配置を考える過程で、アセアンから華南地域、そして華東地域という生産拠点の移動も起こりうるといえよう。

また、中小企業のうち、特に委託加工で進出している企業の場合(今回インタビュー調査をした企業の約4割の企業)、転廠手続きの見直しや加工貿易制度を通じた政府の管理強化の流れを捉えると、いずれは現地法人化の問題に直面することになると思われる。これらの外部環境変化に備えた事業再編や体制作りが、今後極めて重要な課題になると考えられる。

以上、概括してきたように、華南地域の将来展望としては、中国のハイテク生産基地としてのプレゼンスを増しながら、21世紀の世界の生産拠点としての中国を支える姿が描ける。この流れをうまく捉えながら日本の中小企業の強みを生かしつつ、当地のニーズにもあった進出形態の検討が望まれよう。