

地方中堅企業の中国進出：長崎県の事例

小井川 広志

Investment in China by Local SMEs (Small and Medium-Sized Enterprises) :
The Case of Nagasaki Companies

Hiroshi Michael OIKAWA

はじめに

本研究は、地方中堅企業の中国進出の現状と課題を、長崎県をケーススタディとして分析したものである。ここでは、長崎県内に本社を持ち、かつ、中国において一定規模以上の経済活動を行っている企業に関して、中国進出の動機と契機、経営状況、経営環境、現行の諸問題、将来展望などを、聞き取り調査に基づき検証するものである。さらに、個別企業のケースを、経済学・経営学の枠組みから理論的に整理し、今後中国進出を計画している県内他企業、ならびに政策立案を担当する公共機関に向け、有意義な現地情報と経営戦略のグランドデザインを提供することを目的としている。

この数十年の間、欧米系、日系、NIEs系多国籍企業が、こぞって中国に生産拠点を移転させてきた。その結果、中国は、「世界の工場」として世界経済における存在感をますます強めている。このような企業進出は、従来、低賃金労働利用による輸出志向の強いものであった。これに加えて近年、中国の高成長を背景に、国内富裕層をターゲットに市場確保を目的とした投資も相次いでいる。特に日本の場合、中国との経済的相互依存関係は緊密化の一途をたどっている。バブル不況にあえいでいた90年代の日本は、その命脈をアメリカ、そして中国への輸出により支えていた。公式の貿易統計によれば、中国からの輸入額は、2002年にアメリカのそれを上回り、日本の最大輸入相手国となった。輸出入を合わせた総貿易額で見ても、2005年時点では香港を加えれば、2006年度には中国単独でもアメリカを抜き、日本にとって最大の貿易相手国となっている。中国は、日本にとって名実共に最重要な経済パートナーの地位に浮上してきている^{*1}。

本研究の特徴は、中小企業、それも地方発の中小企業の対中進出を対象としている点にある。グローバル大企業の対中進出を対象とする研究は数多いが、中小企業の対中進出を対象とした研究は、鷲尾(2003)などの一部の研究を除くと比較的少ない。しかも、地方都市に地盤を持つ中小企業の中国事業を検証した研究は、筆者の知る限りこれまで皆無である。中国の経済的影響力は、日本の地方都市にも広く波及しており、中国との経済関係をビジネスチャンスと捉える地方中小企業は数多いはずであり、その研究成果の社会的要請は緊急である。地方経済は、対中進出を梃子に、成長著しい中国経済とどう向きあうべきなのか。本研究では中国進出を果たした地方中小企業の事例からその教訓を学んでいく。

* 1 2007年4月25日、日本経済新聞(夕刊)1面

地方都市の中でも、本研究では長崎県の事例を取り上げる。長崎県は日本の最西端に位置し、直線距離では、上海の方が東京よりも近い。また長崎県は、歴史的、文化的に中国と深い関わり合いを持ち、このように、中国との地理的・歴史的関係で捉えれば、長崎県は、日本の中で中国を最も身近に感じる県の一つであると思われる。しかしながらその一方で、重厚長大型産業と観光業に偏る同県の産業構造のために、国内の景気回復の波及効果を十分に享受できずにいる。特に、地場企業の競争力の弱さから、中国特需を県内景気に効果的に取り込むことに成功しているとは言い難い。このように、「恵まれた地理的立ち位置」と「底力に欠ける経済力」といった、アンビバレントな特徴を持つ長崎県経済が、成長著しい中国経済とどう向き合っているのか。また、課題は何か。これを、中国進出を果たした県内企業の事例から学ぼうとするその意義は大きいと思われる。本研究は、そのための貴重な第一歩になるであろう。

本研究は、企業、関連諸団体への聞き取り調査に基づき、主に国際経済学、国際経営論の枠組みに従ってこの課題にアプローチした。調査対象地域は、長崎県内と上海周辺の二箇所である。国内調査は平成17年度中に、上海調査は、平成18年度中に2度にわたって行われた。調査企業はのべ10社を越えるが、調査内容が十分でない企業のケースなどは分析を割愛し、ここでは典型的なケースを示す3社のケースに限定して事例紹介することとする。

以下、第1節では、中国経済発展プロセスの中でも外資導入政策に焦点を当て、その特徴を整理する。続く第2節では、長崎県と中国との関係を概観する。第3節では、聞き取り調査に基づいた長崎県企業の中国進出の状況として、3社のケースを紹介する。第4節では、その考察とまとめとする。

第1章 日系企業の対中投資

1-1. 日系企業による対中投資の概況

第1表 日本企業の対中投資動向

(単位：億ドル)

	契約件数	契約金額	実行金額
1979～91年計	1889	37	31.4
1992年	1805	22	7
1993年	3488	30	13
1994年	3018	44	21
1995年	2946	76	31
1996年	1742	51	37
1997年	1402	34	43
1998年	1188	28	32
1999年	1167	26	30
2000年	1602	36	29
2001年	2003	54	44
2002年	2745	53	42
2003年	3254	80	51
2004年	3454	92	55
2005年	3269	119	65
2006年	2590	n.a.	46
2006年末累計	37698	(05累計)785	582

(出所) 中国商務部、野中(2007)より引用。

第2表 中国における外資導入の推移

(単位：億ドル)

年	契 約 ベ ー ス					
	合 計		直接投資		対外借款	
	件 数	金 額	件 数	金 額	件 数	金 額
1988年	6,063	160.0	5,945	53.0	118	98.1
1989年	5,909	114.8	5,779	56.0	130	51.9
1990年	7,371	120.9	7,273	66.0	98	51.0
1991年	13,086	195.8	12,978	119.8	108	71.6
1992年	48,858	694.4	48,764	581.2	94	107.0
1993年	83,595	1,232.7	83,437	1,114.4	158	113.1
1994年	47,646	937.6	47,549	826.8	97	106.7
1995年	37,184	1,032.1	37,011	912.8	173	112.9
1996年	24,673	816.1	24,556	732.8	117	79.6
1997年	21,138	610.6	21,001	510.1	137	58.7
1998年	19,850	632.0	19,799	521.0	51	83.9
1999年	17,022	520.1	16,918	412.2	104	83.6
2000年	22,347	711.3	22,347	623.8
2001年	26,140	719.8	26,140	692.0
2002年	34,171	847.5	34,171	827.7
2003年	41,081	1,169.0	41,081	1,150.7
2004年	43,664	1,565.9	43,664	1,534.8
2005年	44,001	1,925.9	44,001	1,890.7
1979-05年累計	554,625	14,634.2	n.a.	n.a.	1,683	1,385.4

年	実 行 ベ ー ス				
	合計金額	直接投資 金 額	対外借款 金 額	そ の 他 金 額	直接投資/ GDP (%)
1988年	102.3	31.9	64.9	5.5	0.8
1989年	100.6	33.9	62.9	3.8	0.8
1990年	102.9	34.9	65.3	2.7	0.9
1991年	115.5	43.7	68.9	3.0	1.1
1992年	192.0	110.1	79.1	2.8	2.3
1993年	389.6	275.1	111.9	2.6	4.5
1994年	432.1	337.7	92.6	1.8	6.0
1995年	481.3	375.2	103.3	2.9	5.2
1996年	548.0	417.3	126.7	4.1	4.9
1997年	644.1	452.6	120.2	71.3	4.8
1998年	585.6	454.6	110.0	20.9	4.5
1999年	526.6	403.2	102.1	21.3	3.7
2000年	593.6	407.2	100.0	86.4	3.4
2001年	496.7	468.8	..	27.9	3.5
2002年	550.1	527.4	..	22.7	3.6
2003年	561.4	535.1	..	26.4	3.3
2004年	640.7	606.3	..	34.4	3.1
2005年	638.1	603.3	..	34.8	2.7
1979-05年累計	8,091.3	6,224.3	1,471.6	395.6	..

(出所) 中国統計摘要2006年版, 21世紀中国総研編(2007)より引用。

1978年12月18日、中国共産党第11回中央委員会第3回全体会議において、「改革・開放」政策が打ち出され、1979年7月第5期全人代第2回総会で「中国と外国の投資を用いた合併企業に関する法律」、すなわち「合併企業法」が採択、公布された。日本の中国投資が本格的に始まったのはこれ以降のことである。1979年から2006年まで、日本の中国投資の推移は、第1表のように推移してきた。

日本の中国投資は90年代に入って急拡大し、その後1997年のアジア通貨・経済の影響等により、98年から2000年にかけて投資の減少が見られた。しかし、2001年からは再び増勢に転じ、近年、更にその勢いを加速化させている。日本の直接投資パターンを、日本も含めた全世界の対中直接投資総額の推移と比較すると、日本の対中投資の興味深い特徴が浮かび上がる。第2表との比較がこれを示している。対中直接投資は、世界総額では90年代、2000年代を通じて堅調に推移している一方で、日本の対中直接投資は、年度によって大きな変動がある。特に、90年代後半の停滞が特徴的である。この要因としては、日本固有の理由が指摘できよう。「失われた10年」と呼ばれる90年代の後半には、日本企業にも投資余力が乏しくなっていたことが伺える。それに比較して、件数の落ち込みは顕著でない。したがってこの期間は、中小企業の直接投資が比率の上で伸長した時期と捉えることができよう。このような比較から、日本企業の対中投資は大きく4つの投資ブームに分けられるとされる(今井 2002)。

第1次中国投資ブームは、投資関連の法整備が進み、中国経済が高度成長期に入った1984年～1985年の時期であった。1984年の一年間だけで、金額・件数ともそれまでの5年間の累計を上回り、85年にはさらにその件数がほぼ倍増している。第2次中国投資ブームは1988年から89年の春にかけてである。1986年10月の外国投資奨励規定の制定による外資優遇措置の拡充、89年10月の第13回共産党大会での一層の改革・解放の決定、88年1月の沿海地区経済発展戦略の提起、100%外国投資に対する受け入れ積極化など諸政策がこれを後押しした。1988年の中国投資件数は前年度比7割弱も伸び、新たなピークとなった。この投資ブームは、1989年5月まで続いていたが、同年6月の天安門事件の発生により一気に冷えこんだ。

第3次中国投資ブームは、1991年から95年にかけてである。第三次投資ブームは、それまでのブームとは規模において圧倒的であり、92年一年だけで、91年までの累積総額に匹敵している。この要因としては、中国政府側が1990年の合併企業法改正や、上海浦東新区の設置により対外開放政策堅持の姿勢を示したこと、91年からの第8次5ヶ年計画の開始、92年からの業種規制の緩和などの改革・開放と経済発展の加速等があげられる。さらに日本側の事情として、1993年～95年における急激な円高の進行も、対中進出拡大の要因の1つとしてあげられる。1995年の対中投資件数は770件、金額は45億9,200万ドルに達している。

第4次中国投資ブームは、2000年から現在も引き続いている。1997年にアジア通貨・経済危機の発生により、第3次中国投資ブームは沈静化した。その要因は、日本国内での銀行、証券会社の倒産による経済不況の深刻化など、主に日本側にあった。日本全体の海外投資が落ち込む中で、中国投資も1997年から2年間は低位に推移した。しかし1999年11月、米中間で中国のWHO加盟交渉で合意が成立し、加盟後中国の貿易・投資の自由化が相当に進むことが確実になったことから、世界中から対中投資が増加し、日本企業の回帰も見られた。これが第4次中国投資ブームの背景になっている。

このように日本の対中投資の推移を概観すると、おおよそ最近20年間に急展開し、その歴史は比較的短い。ただし、1990年代に入って、日本と中国のとの間の直接投資の構造に大きな変化が見られる。この点に関して、先の今井(2002)は以下の4点を指摘する。

まず第1は、90年代以降、日本の海外投資先として中国が重要な投資先となったことである。

日本の対中投資は、92年に件数で2位、金額で5位だったものが、94年、95年には件数でアメリカを上回り1位、金額ではアメリカに次いで2位となり、3位のイギリスを大きく上回っている。ただ1996年以降、上述のアジア通貨危機の影響により対中投資は件数、金額とも減少し、順位も下がってきた。ただしこれは、日本の対外投資全体が落ち込んでいるためで、99年は金額でこそ順位を落としているものの、件数では2位以下を大きく引き離して首位を保っている。

第2点は、90年代に入って製造業の投資が本格化したことである。80年代まではサービス業を中心とした非製造業の投資額が、製造業のそれを上回る年が多かった。しかし1996年以降、対中投資は製造業が金額、件数とも非製造業を上回るようになり、近年はこの傾向が拡大して、製造業が対中投資額全体の7-8割を占めるようになってきている。

第3点は、中国の国内市場をターゲットとする投資が増加している事である。80年代の対中製造業投資の多くは、豊富で低廉な労働力を活用し、生産した製品を輸出するという輸出のための生産拠点としての位置付けであった。中国側でも、工業製品をできるだけ多く輸出し、外貨の獲得に結びつけようという意図があった。しかし、中国が高い成長を続け、所得水準・生活水準が向上するにともなって、都市部を中心に購買力が高まると、中国の国内市場にも変化が生じてきた。その結果、この市場をねらった投資が増加している。これを支えた制度的背景としては、1992年以降、大型小売業、物流業、金融等の業種に対する中国政府の規制緩和の要因も大きい。

第4点は既進出企業の拡張投資が増えてきていることである。90年代の後半に入ると、新規投資というよりは、これまでに設立されている合弁企業等の事業拡大のための拡張投資が増えてきている。その理由としては、第一に、90年代半ばまでに中国に進出する産業は殆どが出尽くしたこと、第二は、90年代後半の日本国内の業績低迷で新規投資の余裕が少なくなった、第三の大きな要因は、中国業務が比較的順調であり、その結果、内部留保から投資を行うだけの資金的余力が生まれてきている、との推察がある。

1-2. 企業レベルから見た対中投資の現状

前節では、日系企業による対中投資の大きな流れを概観したが、以下では、企業レベルに視点を移して、その現状と実態、課題を見ていこう。

蒼蒼社「中国進出企業一覧 上場会社篇」2005-2006年版によると、日本の主要会社の中国進出の特徴は以下の通りである。現地法人をはじめ、駐在員事務所、支店、店舗など中国にビジネス拠点をもっている会社は、アンケート回答企業4762社中1546社あり（32.5%）3社に1社の割合で中国に拠点をもち、ビジネスを行っている。拠点数は5178拠点で、1社当たりでは3.3拠点となる。日本主要会社4762社のうち東証一部上場会社は1661社有り、このうち中国に拠点があるのは913社で約6割（58%）の会社が中国に進出している。東証二部上場会社は484社中126社（32.8%）、店頭上場は1221社中234社（20.8%）、非上場会社は871社中113社（14.6%）という数字が出ている。大企業、優良企業ほど中国進出が進んでいるといえる。また5178拠点の機能内訳は、全体の8割が現地法人であり、駐在員事務所が820拠点（15.8%）支店41拠点（0.8%）研究開発39拠点（0.75%）、その他という内訳である。

次に、収益状況を見る。これについては、やや古い資料になるが、ジェットロが2001年10月に実施した「日系製造業活動実態調査」が詳しい。それによれば、対中投資の収益状況について、回答企業629社中7割強の企業が黒字と答えている。この背景には、90年代初め頃の劣悪なインフラ（道路、電力、通信など）が改善されて生産性が高まった事他に、WTO加盟を控えて中国の経済法制度が徐々に整備され、中国独自の商習慣や乱收費、それに行政手続きの煩雑さなどが、近年急速に改善されてきたことがある。調査において01年に収益が「改善した」と回答した企業

は45%であり、逆に収益が「悪化した」とした企業は36%を占めた。悪化した理由は「販売価格引き下げによる売り上げ減少」(65%)「輸出低迷による売り上げ減少」(53%)「競争激化による売り上げ減少」(34%)と、競争圧力を指摘するケースが多い。在中日系企業の収益に影響を与える要因は、従来のインフラあるいは経済法制度の未整備と言った問題から、中国国内外の市場動向、あるいは企業間同士の競争関係といった一般的な市場秩序の状態へシフトしつつある。

中国市場での競争について、回答した日系企業からの報告によれば、輸入品との競争よりも中国産製品との競争が激しく、また、競争相手としては日系企業が最も多く、次いで台湾系企業、欧米系企業の順である。また、輸入品との競争では、その過半も日本製であり、現地日系企業の製品と日本からの輸入品をあわせると、競争相手のほぼ半分に達する。進出日系企業の競争相手は、確かに中国製品との競争が厳しくなっているが、これ以上に中国市場を舞台に日本企業同士の競争が激しさを増している点が伺える。このような価格競争から脱却するために、「生産品目の高付加価値化」に取り組む企業や、一層のコスト削減を目指して「経営合理化」や「マーケティングの強化」に取り組む企業もある。しかし、多くの進出日系企業は、低価格競争に対応するためより一層の現地化で対応するケースが主要である。具体的には「現地調達比率の引き上げ」(55%)や「人材育成・スタッフの現地化」(40%)である。また設計・研究・開発部門の技術移転を行っている企業は37%である。その設置理由としては「現地市場ニーズへの迅速な対応」が77%と最も多い。家電、二輪車を中心に中国系企業の追い上げが激しく、進出日系企業は中国仕様の製品開発を迫られている。また、これから中国市場を徹底的に開拓しようとする企業にとって、中国市場により密着した製品開発が求められていることなどが背景にある。

1-3. 中小企業の国際化と課題

現在、中国進出を進める日系企業のうち、絶対数で大勢を占めるのが中堅、中小企業である。これらの企業は、大企業や代表的企業と比較して規模、技術力及び資金力、またとりまく環境等も違っている。後に見るように、本研究の対象である中国進出を行う長崎県地場企業も、その中核は中小企業である。したがって、ここでは、大企業とは異なる中小企業国際化の特性を確認しておこう。これをふまえて、後の節では長崎県地場企業の中国進出に触れたい。

日本の中小企業は、日本の事業所数では99%前後、全生産高では約半分を占め、雇用シェアでも80%を占めている。またこれらの中小企業のうち約3分の2は、何らかの下請け構造に組み込まれていて、親企業内に発注企業の国際行動に大きく影響される構造を抱えており、これが近年、製造業の海外進出に関連して、中小企業に直接、間接に影響を及ぼしている。

円高は、しばしばオーバー・シュートの動きを示す。これに加速されて、日本企業はその生産拠点を海外に急激にシフトする動きを強めた。国内生産は割高となるため、円高でいっそう割安となった海外製品を、海外の子会社ないし現地企業から増やす方向に部品調達方針を転換する企業が増えてきた。これまで下請け体制下で、マーケット面では親企業からの安定的な受注に依存し、技術面では与えられた発注仕様にしたがって、生産に専念する傾向があった下請け企業では、受注量の減少と受注単価の低下という二重の困難に直面する事態となった。

円高状況では、国内にとどまっても中小企業はすでに雇用吸収力を失いつつあり、廃業を余儀なくされるか、海外展開に生きる道を求めるか、その選択を迫られている。ここで海外進出を選択した企業には、どのような特徴が共通して観察されるのであろうか。

中小企業事業団(1997)では、海外現地法人の設立動機の分析から、中小企業の海外展開の類型化を行っている。それによると、日本中小企業の海外展開は、親会社・主要取引先追従型、コストダウン志向型、現地市場開拓・深耕型、リスク分散型、の4つの基本分類型に分類

されるとする。これらを基本的視座に、他の要因が絡み合いながら、現実の海外展開が行われている、としている。また最近では、これ以外に、国際分業型、ネットワーク型、脱日本型の萌芽が見られる、と指摘する。また、中小企業の海外進出パターンとして、アジアで製造業中心となっている点は大企業と異なる点である。例えば、中小企業総合事業団（2003）による中小企業対象のアンケート調査によると、海外直接投資を行っている190社中、海外現地法人の設立地域は、アジアが全体の82.8%と圧倒的に多く、アジアの中では中国が45.4%と全体の半数近くを占めている。アジアにおける現地法人の機能は「生産」（63.2%）「販売」（49.5%）「原材料・資材調達」（36.3%）で、地域別に見ると、中国とASEANでは「生産」が最も多くなっている。

1-4. 日系中小企業の対中投資の現況

① 中国進出の目的

中小企業の中国進出の動機について、関（2003）はいくつかの類型化を行っている。第1は、繊維日用品などの軽工業品の部門で、明らかに国際競争力が弱まった結果「安くて豊富な労働力」を求めるというケースである。形式的には「合弁」「独資」「委託加工」のいずれの形もあり、日本への「持ち帰り型」である場合が多い。このタイプの進出、特に小規模企業では、経営者が頻繁に訪中し、生産現場の管理指導等に従事している場合が少なくない。

第2は、主として機械金属系の下請け中小企業に顕著に見られるが、親企業の中国進出が進み、国内に仕事がなくなり親企業などから中国への進出を促されたケースである。このタイプに属した産業としては、当初、電機・電子系のコネクタ、ケーブル等の労働集約的産業が代表的であった。だが、近年、複写機などの事務機、さらに自動車関連の金属加工業、工作機械などの分野にまで及んでいる。本来、金型等の部分は設備投資規模が大きく、また人材育成に時間のかかる技能的な部分も少なくないために、低賃金未熟練労働のメリットを享受しにくい。そのため、こうした産業では、当初は進出に慎重であったのだが、90年代の末頃からは、親企業側からの要請により、進出はさけられないものになってきた。結果的に、これらの産業の進出は、単純組み立ての労働集約的工程の移行という段階を超え始めている。しかもこれらの産業は、近年、台湾、香港系に加えローカル企業の躍進が著しく、コスト競争圧力に耐えるため、企業の現地化を意識的に進め、また従来の親会社にぶら下がるという意識の改革を迫られている。

第3のパターンは、停滞が続く日本よりも、中国に新たな可能性を求めて進出するものである。これに属する企業はまだ少数派であるが、明らかに希望に燃えて活動している。受注先も、従来の国内の関係を枠を打ち破り、日系ばかりでなく、欧米系、台湾、香港、韓国系、さらに中国ローカル企業にまでも積極的にアプローチしている。こうした中小企業の場合、現地化に対する意識、取り組みも先の二つケースより積極的に進められている。現地での原材料、部品、外注先の掘り起こし、現地の機械設備の採用にも意欲的であり、当然、ローカルスタッフを積極的に登用している。

② 中小企業の中国進出の実態

中小企業総合事業団（2001）は、中国に海外直接投資を行っている日系中小企業からいくつかを選び出し、ケーススタディとしてその実態を紹介している。それによると、日系中小企業の中国直接投資は、生産機能を主目的とする現地法人の設立が8割以上と多く、現地法人設立の目的は「コストの低減」が一番多く、あとは「海外市場開拓拡大」「労働力確保」などが続く。進出先は、北京・青島周辺14.3%、上海周辺38.3%、大連周辺15.0%、福州・広州12.9%、内陸部5.2%、そして香港14.3%である。投資形態は、新規合弁の48.8%と新規単独（独資）の43.6%

に、ほぼ二分される。

中小企業総合事業団（2002）は、上海近郊に進出している日本中小企業の現地法人9社の事例分析を行っている。上海に立地するこれらの現地法人は、生産コストは中国の他の地域に比較して低くないため、むしろ品質や技術力、サービス向上（納期対応力、高頻度のデリバリー、メンテナンス）などを通じて付加価値を上げることを目標とした体制整備に注力している企業が多く見られる、としている。経営上の課題としては、日系企業、外資系企業（欧米系、台湾、韓国系）および地場企業間での競争激化、厳しい外貨管理による資金管理上の問題、労務管理上のトラブル、税制（地方費、制度変更等）の問題を上げる企業が多く見られた、としている。

鷲尾（2001）で行われた調査は、その対象を特に中小製造業に絞っている。競争優位の源泉となる競争戦略、及び技術移転に関する調査項目とその結果に注目してみる。M・Eポーターによれば、企業の基本戦略には、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中化戦略の3つがあるとする。この3つの基本戦略のうちどれが最重要競争戦略とみなしているか、という質問に対しては、「差別化戦略」と回答した企業が最も多く過半数（51.5%で70社）を超えている。これに「集中化戦略」が続き（26.5% 36社）、「低コスト戦略」は最も少ない（19.9%で27社）。また、経営資源の比較優位性についての質問項目があるが、他社よりも優位とする評価の平均値の高い項目を順に示すと、製造品の品質・精度、技術・ノウハウ、短納期製造、となっており、これらの経営資源が上位3項目を構成している。他方、新製品開発の頻度及び販売開拓力の平均値は低い、という結果になっている。

第2章 長崎と中国経済

2-1. 長崎と中国

長崎県は中国（上海）と空路で1時間半弱と、日本の中では地理的に最も近い場所に位置している。中国、日本をひとまとまりの広域経済圏として捉えると、長崎はそのほぼ中心にあたり、特別な地理的関係に位置している。

歴史的に見ても、長崎県と中国との交流の歴史は古い。国交正常化が実現した昭和47年の翌月に、長崎県はいち早く「第1回長崎県友好訪中使節団」を派遣、1982年には福建省との間に友好県省締、1985年には長崎中国総領事館が開設され、中国側にも、横浜、大阪に次いで3番目に「長崎県上海事務所」を設置した。また、長崎-上海間の定期航路は1979年（昭和54年）に開設されており、これは、全国的にも最も早い時期に当たる。

2005年の長崎県在住の中国人留学生は873名で、県内全外国人留学生の約8割に相当する。経済産業局の統計（2004年）によると外国人留学生数を九州県内で比較した場合、福岡県（5466人）、大分県（2726人）に次いで長崎県は1182人と3番目に多い。このうち大分県のケースは、立命館アジア太平洋大学の設立による留学生の増加に拠るところが大きい。それ以前では、長崎県のが福岡に次いで2番目に留学生数の多い地域であった。これは、長崎県が人口に比較して大学の数が多いという要因に加え、長崎県が地理的にも歴史、文化的にも中国に近く、親中的である、という理由も指摘される。長崎県には中華街があり、華僑の流れをくむ人々による独特のコミュニティーが形成されている。そのコミュニティーが産業界にもつながりを持ち、特に中国人留学生を暖かく受け入れアルバイト等の世話をする、という状況も見られる。

2-2. 長崎県製造業の中国進出

中国進出企業の内訳としては、製造業が質・量ともに重要である。市場としての中国の魅力も

さることながら、低コスト生産が中国進出の主要要因であり、製造業はその恩恵を最も強く受けるからである。本研究でも、主要な対象を製造業に絞り、長崎県企業の中国進出を追跡していく。これに先立ち、長崎県製造業の特徴を概観しておこう。

「長崎県の工業」(2003)によると、製造業の構成比は、1位が食品製造業38.7%、(985事業所)2位は窯業・土石製品製造業(328事業所)3位が金属製品製造業8.3%(211事業所)であり、これに衣服・その他の繊維製品製造業6.9%(175事業所)が続く。事業所数及び従業者数は、共にここ数年減少している。

もともと長崎県には、多くの下請中小企業、さらに下部の二次下請け企業が存在した。長崎県の基幹産業は長らく造船業であり、その下請けの機能を担っていた。しかしながら、長引く造船業の不況と親企業の海外シフトが続く中で、従来の下請け体制は崩壊しつつある。このような苦境から柔軟に対応できず廃業に追い込まれた中小企業も少なくない。

このような状況の中で、県内企業の中にも中国進出に活路を見出そうとする企業が現れつつある。親和銀行が県内企業を対象に2002年に行ったアンケート調査によると、長崎県の中国進出企業の進出時期は、92、93、94、95年が一番多く、それぞれ6件5件6件5件となっている。96年には0件となったが、その後は97年から01年まで年平均3件ほどの進出となっている。鷲尾(2001)の調査では、全国の中小企業進出数を年ごとに追跡しているが、これと比較しても同じように91~95年が多く、長崎でも同様の傾向が観察される。

同銀行の2003年のデータによると、中国への県内進出企業数は40社(進出件数51件)であり内訳としては、製造業20社、サービス業9社、貿易業4社、卸・小売業4社、飲食業2社、金融業1社、となっている。このように、製造業が半数を占めている。進出地域は全件数の約5割(25件)が上海であり、これに江蘇省(6件)、浙江省(3件)を加えると、華東地域への進出は34件で全体の約7割を占める。また、福建省が8件と上海に次いで多い。その他の地域としては、広東が1件、江西1件とあわせ華南地域は10件であり、華東地域に次いで多い。その他、北京1件、天津2件、山東省2件、遼寧省(大連2件)であり、北部沿岸地域への進出は7件となっている。進出形態は独資25件、合弁21社、事務所2社であり、独資が合弁をやや上回っている。

長崎県内中国進出企業を概観すると、進出企業51社中、中国以外の国に子会社をもつ多国籍企業は企業は2社(イサハヤ電子・辻産業)、中国国内に2カ所以上の子会社をもつ企業は2社(九州電通・大島造船所)である。

日刊工業新聞社「九州・山口の優良100社」(2003)の優良100社の中に、長崎県の企業がわずか5社紹介されているが、その中の3社(協和機電工業・イサハヤ電子・PAL構造)はすでに中国進出している企業である。その中でもイサハヤ電子はフィリピンと中国に海外の生産拠点をもち、アメリカ・シンガポール・香港に海外の販売拠点をもち多国籍企業である。日本の主要企業において、大企業、優良企業ほど中国進出が進んでいると第1章で述べたが、中小地場企業についても同じ傾向であると言える。

長崎県内中国進出企業一覧をみると、進出を行っている企業の大半は、最初の海外進出が中国となっている。目的はさまざまにしろ、多くの県内中小企業が、グローバルビジネスへの期待を抱いて中国へ進出している。しかしその一方で、慣れない海外経営で投資や経営管理の失敗、また競争激化により撤退を余儀なくされる企業もある。以下の本論文では、県内企業がどのように中国進出を決断し、現地経営を進め、国際ビジネス上さまざまなリスクを回避する工夫をこらしながら、競争力を発揮しているのか。それを、ケース・スタディにより掘り下げて検証していく。以下で紹介する3つのケースは、長崎県内親会社、ならびに中国現地法人におけるインタビュー

調査の結果である（C社については県内調査のみ）。

第3章 県内企業の対中投資：ケーススタディ

1. A社のケース

A社は、1888年創業、佐世保市に拠点を置く県内でも有数の規模を誇る伝統的製造業である。日本の主要製造品は、造船、デッキクレーンなど船舶機材関連製品である。中国工場は、上海より車で2時間ほど距離のある張家港市にある。張家港市には、他にも旭化成などの日系メーカーの進出が報告されている。A社の工場は揚子江に面しており、張家港市内からは車で20～30分ほどかかる。敷地は33万平米であったが手狭になり、隣接地に150万平米の土地を取得し、現在では敷地を拡大しているところである。工場の向かいには、韓国鉄鋼メーカー POSCO の巨大なプラントがそびえ立っており、張家港市が、規模の大きい国際的企業を幅広く受け入れていることが伺える。なお、対岸の南通市には、先行して川崎重工が合弁形態で造船事業を行っているが、これよりもA社の規模が圧倒的に大きい。中国で操業する独資の日系造船メーカーとしては、最大規模を誇るリーディング企業としてのポジションを確立している。

① 進出の動機と現状

中国進出は、2003年であり、A社の最初の海外拠点となる。100%独資であり、元中国長崎総

第3表 中国進出長崎県企業の概要（3社抜粋）

企業名		A社	B社	C社
日本側 日本社	業種	船舶の設計・製造・販売	家庭用医療器具各種	木材・木製品製造業
	所在地	佐世保市	佐世保市	長崎市内
	従業員	-	67名	115名
	創業	1888年	1957年	1953年
	資本金	3億円	5,200万円	2,000万円
	事業内容	造船、デッキクレーン 船体ブロック パージ、プラント 橋梁、鉄骨など	家庭用医療器具、 計測器、浄水器 カイロ、電子灸 などの開発・生産	木製品製造、梱包 電気機械器具、製造販売 鋳鉄製品、製造販売 電気工事、など
中国側 現地法人	操業開始年	2002年	2000年	2002年
	所在地	江蘇省張家港市	江蘇省昆山市	上海市宝山区
	累積投資額	2548万HKドル	61万USDドル	3,500万円
	資本形態	100%独資	100%独資	100%独資
	従業員数 うち日本人	1600名 30名	40名 1名（出張ベース1名）	13名 0名（出張ベース）
	事業内容 主要製品	ハッチカバー 船舶用クレーン ブロック、 造船(2007年より)	上記完成品に使われる 部品の組み立て P C 部品の委託製造	木製品製造、梱包 ハイプルエース（特殊強化段ボールによる梱包） バリア梱包 木材パレット

領事を副総経理に迎え、地元政府と強いパイプも持つ。現地法人の従業員は1600人を越え、また、日本人約30名が常駐しており、主に技術指導に当たっている。業務の拡大に伴い、近々1900人にまで雇用者を拡大する計画がある。他方、日本人駐在員数はできるだけ減らしていきたい希望があるが、業務が拡大し続けているために技術指導の必要性が減じず、また、現地技師の養成も追いつかないために、これが進んでいない状況である。

主な進出動機は、低コスト生産にある。進出を決めた2000年前後、造船業界は厳しい経営環境下にあり、激しい価格競争が展開されていた。造船関連産業は、しばしば資本集約的とみなされているが、実際はかなりの手間を必要とする労働集約産業である。大まかにコストの約2割を人件費が占める（6～7割が材料費）。2割を占める人件費を、中国の安い労働力を利用することで5%以内に抑えて価格競争力を獲得することを期待して、中国進出を決めた。このように、低賃金生産志向型の進出であるため、当初から、部品を日本から送り、中国で加工して半完成品を日本に送り返す、という加工分業型ビジネスモデルを想定していた。ただし、すぐ後で説明するように、現在は状況が変わってきている。

進出先を張家港市とした事については、中国内の他の地域の可能性も検討した上で決定した。最も大きな理由は、長崎への近接性である。進出目的は、労働集約的工程でのコスト抑制であるから、部品・完成品の輸送を考えると、佐世保と大きく離れることはコスト的にもリードタイムの点からも望ましくない。近接性で言えば、上海周辺が望ましいことになるが、土地代を考慮に入れると、揚子江をある程度さかのぼる必要がある。張家港市の地代はリーズナブルであり、人材の確保も比較的容易と判断した。市レベルでの優遇策が奏功し、張家港市は企業誘致に成功している。そのため、財政的に豊かであり、これを街造りに再投資して、中国としては傑出して清潔な市街地を作り上げている。このような環境面も総合的に考慮に入れて、ここが適切と判断された経緯がある。

現在の主要な製造は、基本的には他社から発注を受けた造船関連の機材である。ハッチカバー、船積み用クレーン、ブロックが製造品の3本柱である。造船業界は数年前とは状況ががらり様変わりし、空前の造船ブームに湧いている。大手造船企業がさばききれずにオーバーフローした生産、特にこのような船舶関連機材の受注が大量に舞い込んでおり、3年、4年先まで受注を受けている。顧客には、三菱造船、石川島播磨、三井造船、今治造船などの主要各社が挙げられる。

2007年は、A社の現地経営に大きな飛躍の年になる。A社では、2007年から船舶の一貫現地生産を開始するとしている。空前の世界的な造船ブームは、A社にも完成船受注の機会を与えた。A社はこの機会に積極的なマーケティング活動を展開し、ヨーロッパからの注文も含め、既に24隻の完成船受注に成功している。敷地の拡大は、主にこの理由による。労働集約的な特定の工程を、日本の本工場との工程間分業の生産拠点として担うこれまでの位置づけから、より高度で複雑な技術を要する一貫生産へと大きな展開をはかっている。

② 優位性と課題

上記のようにA社の現地生産は順調である。その要因として、以下の3点が指摘できる。第一に、低賃金労働の積極利用である。中国で本格的な造船事業を行っている日系企業は、先の川崎重工とA社のみである^{*1}。A社には先見性があり、労働集約工程を中国に移管し、価格競争力を強化してきた。幸いにも世界的な造船ブームが到来し、船舶の一貫生産に乗り出すまでに事業は

*1 「中国進出企業一覧・上場会社編、非上場会社編」(蒼々社)によれば、今治造船など他にも数社の進出が報告されているが、その中でもA社が有数の規模を持っている。

成功したが、この生産体制に移行できた背景には、それまでの現地経営のノウハウが活かされていることは疑いない。

第二の優位性は、佐世保本工場との地理的隣接性である。上記の「国際工程間分業造船モデル」は、これがあってはじめて実現可能であったと行っても良い。日本には世界的にも有数な造船メーカーがひしめいているが、これらの企業に対するA社の中国経営における揺るぎない優位性は、本社と現地工場が近いという地理的要因に求められる。

上記2つの優位性を発揮し得たA社の根本的優位性は、おそらく、ダニングの言う「所有優位性」に求められるであろう。A社は、創業以来100年余を経た伝統的企業である。長崎県は造船の歴史が古く、産業集積や技能の蓄積が進んでいる。長崎の代表的造船メーカーの一つであるA社では、このような条件を活かして、これまで競争優位性を着実に培ってきたと考えても良い。これがなければ、低賃金利用が可能であり、また、如何に地理的な優位性を発揮しようとも、現地経営は十分な競争力を発揮し得ず、ここまでの飛躍はなかったのではないか。

このように、好調な現地生産ではあるが、A社の抱える課題も小さくはない。しかも、今後の現地生産の成否を左右する本質的な問題でもある。まず、本来のメリットである低賃金利益が失われつつある。現在、ワーカーには2000～2500円の給与を提示しているが、これは、進出当時の3年前に比べて、倍近くに急騰している。賃金上昇の背景には、人材の確保がかつてほどは容易ではなくなっている事情がある。中国でも造船ブームが起きており（例えば、丸川編（2006）第13章）、主に国営企業との間で経験のある人材の獲得合戦が進んでいる。熟練、単純労働ともに人材不足が深刻であり、A社の生産規模拡大の一つのネックとなっている。

上記とも関連するが、より深刻な問題は、技術移転が十分に進まない点である。正確に言えば、労働者の定着が思うように実現していない。例えば、07年1月のひと月だけで、55名の現地従業員が退社し、これを補うために61名の新規採用を必要とした。これでは、採用業務だけで会社のリソースをかなり費やす。特に、上記の理由から熟練工の離職が著しく、技術移転が進んだ熟練労働者を引き留め、A社全体の技能レベルを引き上げることが難しくなっている。労働者も、売り手市場であることを熟知しており、1年以上の労働契約をオファーすると、契約期間の短縮を求めてくると言われる。高給を提示すれば必要な労働者を引き留めることがある程度可能ではあるが、これでは、低賃金要因で操業している中国進出のメリットが失われることになる。A社では、これらの課題に対する効果的な対策を打ち出せない現状である。

ただし、この問題はA社固有ではない。従業員の定着が進まない問題は、中国進出した日系企業には一般に広く報告される課題である（ジェットロ 2005など）。この背景には、日本に特殊な雇用慣行を中国に適応させようとする問題、進まない日本企業文化の国際化、そもそも帰属意識に乏しい中国人の価値観、転職を容易とする好調なマクロ経済、などの要因が考えられよう。しかしながら、長崎県企業に限定して現地化の問題を見た場合、A社のケースはむしろ例外的、すなわち、長崎県企業は現地労働者の定着に比較的成功しているケースが数多く報告されているのである。以下では、そのような2社のケースを報告する。

2. B社のケース

B社は、1957年創業、佐世保市に本社を置き、家庭用医療器具の開発、製造、販売を行っている従業員規模70名前後の中堅企業である。製品は、高圧電位治療器（高圧で肩こりや不眠、疲労を回復させる装置）、指圧器、浄水器、健康茶などを手がける。また、EMS的なアウトソーシング事業にも進出している。中国工場は、上海に隣接する昆山市の工業団地内にあり、上海市内からは車で1時間半ほどの距離になる。昆山は外資系企業の集積地として知られており、B社工

場の近くにも、東芝照明の工場が置かれている。

① 進出の動機と現状

B社は、2004年より操業を開始している。これに先だち、設立準備のために、02年から上海に事務所を構えた。100%独資であり、現地法人の従業員は07年3月時点で40人を越える程度。日本人は、工場長も兼ねる総経理一人が常駐、副総経理が月に半分は出張ベースで駐在する。

進出の直接的な動機は、日本で販売するB社の家庭用健康器具製品の中国における低コスト生産である。また、将来的にはB社製品の中国国内販売も視野に置いていた。上海に事務所を構えていたことから、工場用地の選定には時間をかけ慎重に吟味することができた。優遇策や交通の便、インフラ、人材確保の容易さ、適切な用地規模などを総合的に考慮し、昆山市の現在の場所を選定するにいたる。具体的な優遇策としては、5年間の免税制度（2年間全免、以後半免）を利用することができた。これは、国家開発区に匹敵する厚遇という。また、開発区内に循環バスが走っており、人材確保に効果的との説明である。

現在の業務内容であるが、当初の計画とはかなり異なってきている。日本向け業務、すなわち健康器具の製造は、売上の3割程度を占めるに過ぎない。残りの7割は、現地法人が主体となって自主的に開拓した中国国内向け業務である。ただしこれは、具体例を挙げるのが難しいほど、内容が多岐にわたる。調査時点では、PC基盤の上に電子部品を実装する委託作業を中心に行っていた。工場見学では、3ケタ表示LEDの実装作業を行っていたが、小指半分ほどの部品を組み立てていく細かい単純作業であり、「台湾企業でもやらない（総経理談）」ような他社が思いもよらないニッチなアウトソーシング業務を黙々とこなしていた。これ以外に、縫製やEMS業務なども以前には手がけていたと言う。ビジネスチャンスと見るや、何はともあれ貪欲に参入してきたことが伺える。その理由は後で検証していくが、収益性の問題はともかくとしても、B社現地法人が自律性を強め、ビジネスチャンスに溢れる中国国内で、フレキシブルかつ企業家精神溢れる事業を開拓している様子が理解できる。

② 優位性と課題

B社の場合、A社と異なり堅固な所有優位性を有しているとは解釈しがたい。自社製品に強いブランド力があり、また、絶え間ない製品開発を行って同業他社と差別化を進めている状況ではないと判断できるからである。健康器具は日本では成長分野の一つではあるが、この分野への中堅企業の参入は激しく、余程特殊な機能を持つ特別な製品でなければ、激しい価格引き下げ競争に巻き込まれているのが現状である。そもそもB社の中国進出は、コストダウンによるこれへの対抗策として開始された経緯があった。それでは、B社の中国事業にどのような優位性を認めるべきであろうか。

そのヒントが、先に紹介したEMSビジネスの展開に見て取れる。EMSビジネスの受託は、B社が生産技術において特別な優位性を持っていると解釈すべきではない。事実、工場長も兼ねる日本人総経理は、現地工場の生産性を高く自己評価している訳ではない。この事業モデルが利益を生んでいる大きな要因は、おそらく、B社の現地業務上のフレキシビリティが効果的に発揮されているからではないだろうか。そして、これを可能としている要因には、この現地法人が、経営の現地化を積極的に進め、これに一定程度成功している事実を指摘しなければならない。つまり現地化の進展が、B社の最大の優位性と考えられる。以下で、これを詳しく見ていこう。

EMSなどのB社の中国国内向け業務は、日本の本社と独立して進められているのは先に説明した通りである。すなわち、日本側から発注される業務（医療機器製造）に支障が生じない範囲

であれば、原則的に独立して別の事業を開拓することが許されているのである。同様に、日本向け事業を、資金的・マンパワー的に圧迫しない限りでは、雇用増や新規投資も認められるとのことである。つまり、EMSビジネス、縫製業務などは、日本側の指示で行われたのではなく、現地法人が自ら開拓し展開した事業である。この時、その推進主体となっているのが、現地中国人スタッフに他ならない。中国人スタッフは、日本本社から要請された作業を受け身的にこなすだけでは飽きたらず、もちろんそれも完遂する一方で、企業という法人組織形態を活かして自ら新規事業を開拓し、目新しい事業であっても生産方法を学習し、以て収益に貢献していることになる。中国人スタッフが主体的に事業を開拓、創造、運用しているという意味で経営の現地化が進んでいることが、B社特有の強みに他ならない。

ここで検討すべきは、なぜB社ではこれが可能となっているか、という点である。前掲A社のところでも触れたが、中国人スタッフへの広範な権限委譲は、日系現地法人では一般に導入されにくい。異文化マネジメントの問題について、B社のケースでは、言葉や労働慣行の違いなどの障壁は、特定個人の貢献によって大きく取り払われている。その個人とは、一人の中国人女性スタッフである。彼女は、形式的には調達部門の責任者であるが、実質的には、通訳、営業、製品開発、採用にもかかわり、総経理代理のような役割を果たしている。ハルピン出身の彼女は、長崎県立大学に留学・卒業し、当時、中国進出を計画中であったB社日本本社に採用され、そこで研修を受けて、工場開設とともに現地に派遣された。「彼女がいなくなればその日から工場が回らなくなる。」と総経理に言わしめるほど彼女の役割は重要であり、B社現地法人業務の核を担っている。このような優秀な人材に恵まれ、今のところ定着を図れていることが、他の日系企業が真似しがたいB社の強みであると考えられる。

考察をより一歩進めよう。B社の優位性は、たまたまこのような人材に恵まれたという偶然性で説明されるべきであろうか。おそらくそうではない。B社のケースは、経営資源が十分ではない小規模企業が国際的展開を図る際に、参考とすべき重要な教訓が含まれる。一般に、リソースに恵まれない企業は、必要とされるリソースを外部から獲得せざるを得ない。外部から獲得されたリソースを効果的に活用するには、既存の経営資源の効果的な組み替えと配置調整が不可欠であり、これには、必然的に権限関係の変更も伴う。B社で行われた現地スタッフへの権限委譲はこのような脈絡で把握すべきである。具体的に言えば、現地スタッフへの権限委譲は、彼ら/彼女らのモチベーションにプラスに作用し、新規ビジネス機会を機敏に捉える企業内エンタープレナーシップの発揚に結びついた。この推論は、インタビュー時に行われた次の質疑からも明らかであろう。

「もしこの工場で日本から要請された仕事しか行わず、新規事業に一切手を出さないことにした場合、どうなりますか。」

「従業員はどんどん辞めていくでしょう。他人から言われた仕事を黙々と続けていくなれば、少々待遇を改善しただけでは労働者は根付かない。彼らの創意を活かせば、やる気も出てきて、結果的にこれが我が社のためになるのです。」

もちろん、特定の個人に強く依存するリスク、主体性と自由度を保証しながらも要求されている業務に責任感を持たせる管理能力など、この効能を認めた上でクリアすべき課題は多い。これらについては、結論の箇所でも改めて検討していこう。

3. C社のケース

C社の創業は1953年に遡る。三菱重工業(株)長崎造船所、三菱電機(株)の下請け企業として輸出向け木箱梱包、木工製品の製造等の業務で、長年蓄積されたノウハウをもつ。日系製造業

が中国へ相次いで進出する中、これをビジネスチャンスとみなして中国国内市場に目を向け、2002年上海へ進出を敢行した。現地法人は、進出後わずか3年で収益を上げる企業へと成長している。C社のケースは典型的な成功例と言えるが、これには、現地に適応した人材育成と定着を核とした技術移転の成功に拠るところが大きい。

C社は輸出向け木箱梱包、木工製品の製造の分野で、大手製造業の専門下請け企業としての長年の経験と、特注に応じられる豊富なノウハウを持つ。事務職以外の全ての従業員は、国家資格を持つ技術者であり、その技術と高品質サービスが競争力の源泉である。相次いで中国へ進出する日系製造業にとって、現地でこの分野で質の高いサービスを提供する企業が圧倒的に不足しており、高品質の梱包需要が絶大であると確信した。実際、中国にも梱包業者は多数存在するが、梱包の仕方が雑であったり荷崩れするような不良のケースが頻発しており、これに悩まされる日系企業が多いことが判明した。そこで、社長自ら地道な営業活動を行い、日系大手メーカーなどと次々に取引開始に成功する。その多くは、これまでの取引慣行から日本では新規顧客開拓が難しいメーカーも含まれる。

① 潜在的需要の発掘

このように、同社の中国進出の目的は「中国市場の開拓」である。特筆すべきは、高品質を求める日系企業の潜在的需要を主な対象とし、これに同社の技術水準が十分にマッチした。つまり、「潜在的ビジネスチャンス」を自社の競争優位性と結びつけたことが、同社の成功の基礎となったとしてよい。同社管理統括部の一人は、「現在の中国において、梱包にサービスという概念がない」と語る。日系企業の要求水準を満たす現地企業はほとんど存在せず、また、日系のライバル企業も、同社以外には1社しか進出しておらず、進出当初から独占に近い状況を享受できている。中国国内ではサービス分野の発展がまだまだ脆弱であり、新規開拓の余地が充分に残る現地市場の状況を考えると、潜在需要は大きいと同社は見込んでいる。

現地の営業活動は最初から順調であったわけではない。社長自ら現地の日系企業相手に飛び込み営業を重ねたが、信頼関係の無い当初は門前払いの連続であった。しかし、中国で猛威をふるった新型肺炎「SARS」が大きな転機となった。続々と日本人が帰国する中、現地に残り営業活動を続けた誠意と熱意が同じく現地に残っていた日系企業に次第に受け入れられ、門戸を開ざっていた日系企業の担当者から声がかかり始めた。これがきっかけで取引実績を積み重ねることができ、日系大手メーカーなどの新規顧客開拓につながることもあった。

② 人材育成と技術移転

このようなビジネスチャンスを十二分に活かすには、現地での生産体制が日本の本工場に匹敵するような高い生産性を実現することが前提となる。潜在的需要がいかに大きくとも、現地工場の運営が非効率で、品質の悪い粗悪品が混在するようなことがあれば、ただちに顧客を失いかねない。したがって、中国進出の次なる課題は、現地工場へ効果的な技術移転を推進できるかにかかっている。

この点に関して、C社は現地法人における品質向上・生産工場の対策として「品質意識の徹底」と「工場内の整理整頓」「生産計画の徹底周知」を重視している。具体的な実施体制としては、進出当初に日本から10名の技術者が現地に行き徹底して技術指導を行い、現在は1名の技術者が月に1度出張ベースで現地へ行き指導をしている。創業から2年半以上を経ても、従業員はほとんど入れ替わりが無く、熟練工の育成に成功している。一般に、外資企業で従業員の離職率が高いと言われているが、C社の場合、現地法人の管理職、ワーカー共に定着率が高い。これはなぜ

であろうか。

同社は現地経営を軌道に乗せるため、「現地経営戦略の明確な立案」の他、「パートナーとの信頼関係」及び「日本人指導者と現地従業員のコミュニケーション」に注力した。特に、人的資源管理に力を注いでいる。現地法人の実質的な責任者は、長崎大学大学院に留学経験があり、これも含めて7年間の日本滞在を経験した中国人副社長が監督しており、彼を含め現地スタッフ13名全員が中国人社員である。この中国人副社長が、現地工場の経営を起動に乗せる上でのキー・パーソンとなっている。同氏は、中国進出を計画中に同社に入社し、本社で1年間の研修を受けた。現地法人では財務、労務管理、通訳などの全般的業務をこなす。同氏は、日本人本社従業員と同等の待遇を受けており、将来的には、副社長以上の昇格・昇進についても確約を受けている。また、他の管理職、ワーカーに対しての勤務評価（賃金・昇格昇進など）も行う。この時に用いられる評価基準は明確で透明性があり、誰もが見てわかる能力制、給与直結の業績評価システムであって、適切な昇格・昇給制度が、従業員の好ましい動機付けにつながっている。

本社と支社との関係については、おおよそ月に一度のペースで、長崎の本社から社長と日本人管理者一名が現地へ赴いている。この時、意識的に社長側からワーカーへと直接コミュニケーションをとるようにしている。社長をはじめとする日本人スタッフと現地従業員との意思疎通が図られ、信頼関係の構築に一役かっという。また、現地でのレジャー活動を通じて交流を図っており、それらも現地従業員の企業へのロイヤリティを育てている一つのきっかけになっている。

③ 今後の課題

同社の全額出資現地子会社が、「外商投資商業企業」の許可を得た。「外商投資商業企業」とは、卸売業や小売業などを営むことのできる中国の外資系企業を指す。これで、商社を介せず、中国の梱包材料メーカーから原材料や製品を仕入れ販売できるようになったことを意味する。これまで中国政府は厳格な規制で許可数を絞ってきたが、2004年12月に許可のための最低資本などを緩和して対象を広げた。ただし現在においても許可を受けた日本の製造業は極めて少ない。現在原材料を現地調達して生産コストを抑え、中国進出の日系企業を中心に営業販路の拡大が可能となるであろう。事業が軌道に乗れば、国内の同業他社にも販売していく予定である。また、木材製品以外の部門電気機械具、鋳鉄製品についても将来的に中国での事業展開を考えている。

このように、比較的順調に業績を伸ばしつつあるC社ではあるが、その優位性と課題を挙げれば、以下になるだろう。最大の強みは、徹底した「現地化」にある。潜在的な需要の発掘、ならびに同社が持つ技術ノウハウも強みには違いないが、これは同業他社の日系企業に早晚、追従・模倣することを妨げられない。それに対して、同社が試行錯誤の末に構築した経営の徹底的な現地化は、日系企業にとって容易に導入できる経営スタイルではない。日本人の常駐にはかなりの間接コストを必要とし、また、労務管理の面で現地ワーカーとの摩擦を引き起こし、生産性を減殺する。それに対して、生産性を損なわない限りで可能な限り現地化を推し進めることができれば、コスト上の優位性を確保できる。C社の好調な販売の規定要因としては、このように経営の現地化に成功した点を指摘すべきであろう。

ただし、この強みは同社の弱みと裏腹である。同社は、現地子会社の経営を、信頼のおける特定の中国人個人に徹底的に依存している。同氏が日本側との仲立ちとなり、大幅な権限委譲を受けて経営の現地化が円滑に進むことになったのだが、もし、何らかの理由で同氏がC社から去った場合に、どの程度の経営上のダメージを受けることになるのか、その影響は計り知れないであろう。つまり、これまでの経営の現地化の成功は、属人的な要素が強く、完全な意味でのシステムティックな現地化となっていない点にリスクが残ると言えよう。ただし、このような意味での

不安定な現地化は、多国籍化が進む過程では不可避的である。むしろ、中小企業であるがゆえにリソースが限られているため、本格的な現地化は避けて通れない。このような広い意味での人材育成も含めて、同社の今後の発展が注目される。

第4章 考察と展望

以上3つのケース・スタディを紹介した。ここでは、3つの事例を紹介したに過ぎないが、これらは、それぞれ中国進出の典型的ケースを代表している。以下、これらに共通して観察される進出パターンを一般化し、そこからの教訓を引き出したい。

まず、典型的な中国進出のパターンとしては、C社のケースがこれに当たる。すなわち、日本国内の製造コストの高騰から、比較劣位産業が防衛的に低賃金を求めて中国に進出するパターンである。C社の場合、着目すべきは、中国進出の歴史が長崎県企業の中では比較的長く、現地化も徹底的に進んでおり、また、現地パートナーとのコミュニケーションも良好である点である。通常、コスト優位性を求めて中国に進出するも、多くの場合、日本人駐在などの諸点で間接コストが重なり、最悪の場合は採算を大きく割り込み、徹底を余儀なくされるケースが少なくない。C社の場合はこの難点を克服してきたことになる。その違いはどこにあるのか。それは、長崎県からの投資であることと関係しているのか。より深い分析が求められよう。

C社のケースは、いわゆるサプライヤー企業の中国進出としても典型的事例である。C社は、日系企業が数多く中国に進出した結果、その集積効果の恩恵を受けることとなった。日系製造業が要求する品質・納期の水準に応えられるサプライヤーが地場に存在せず、そこにビジネスチャンスが見出せたことになる。自動車、電気メーカーが数多く進出し、これを受けて部品・素材などの関連メーカーがこれに追隨する行動がこれに当たる。C社の場合、系列関係を利用できず、また、製品（梱包）は、技術的には参入障壁が相対的に低く、所有優位性を十分に発揮しにくい分野である。したがって、今後、地場や競合他社の参入がみられた場合にどのように現行の競争優位性を発揮することができるのか、これが大きな課題となろう。その場合C社は、おそらく、現地化を徹底的に進めている点で強みを発揮するに違いない。現地化の優位性は、単に直接的にコスト圧縮につながるだけでなく、従業員のやる気を引き出し、投資先のリソースを十分に活用できる点で潜在力が大きい。本論でも触れたように、C社の場合、現地化のマネジメントを特定個人に依存している点でリスクを抱えるが、これが克服された場合には、中国投資の大きな恩恵が発生するであろうことは疑いない。

B社のケースは、まだまだ日系企業としては例外的ではあるが、少しずつこの戦略を目的とした中国進出形態が出現し始めている。それは、中国の人的資源を積極的に活用している点である。ここで言う人的資源とは、安くて勤勉な低賃金労働を必ずしも意味しない。どちらかと言えば質の高い頭脳労働、企業家精神に溢れる管理者層を指し、それでも日本の水準から見れば相対的に安上がりであるために、これらの能力をアウトソーシングで活用して、国内業務を補完しようとする動きである。本業である医療機器生産とは直接関係のない事業にも、これら外部資源を内部化することにより積極的に進出し、利益を生む段階にまで成長している。部分的には、比較的シンプルなR&D機能を現地法人に移管しているという点で、一種のR&D国際分業形態といえる。これは、大手電機メーカーなどで広く採用されつつある（高橋(2000)）。ただし、B社の場合はこれらの先進的パターンをやや手探りで模索中であり、生産拠点としての中国、市場としての中国、R&D拠点としての中国の役割分担が未分化である。キーパーソンが特定個人に依存しているという点では、C社とリスク構造は類似している。これらの諸要因を総合的に分析すると、B

社の所有優位性や他社との競争条件，ならびに中国の環境政策の取り組み方などによって，どちらかの戦略をより優先的に志向することとなる。

最後に，中国進出した長崎県企業に共通する特徴を2点ほど指摘して，今後の展望と課題を論じてみたい。

第一は，中国進出を果たした県内中小企業は，中国市場を「新天地」と捉え，日本本社の経営スタイルとは全く異なる，現地の事情に合った異文化ビジネスモデルを手探りで模索している，という点にある。おそらく，これは地方中小企業の特徴であって，圧倒的な国際競争力を持つグローバル大企業では，このような傾向は観察されないのではないだろうか。グローバル大企業の多くは，自身の所有優位性を有し，現地でも固有の経営スタイルをある程度貫徹できる。しかし，長崎県企業にとっての中国進出は，それまでと全く質の異なるビジネス環境に直面することとなり，結果的に，国内で行ってきた伝統的ビジネススタイルからは離れて，現地への適応を迫られることとなっている。このような新たな経営スタイルへの転換は，不慣れな異国での挑戦という事情もあり，当然ながらリスクも大きく，これに失敗し撤退を余儀なくされた企業も数多い。しかしながら，これを克服しさえすれば，中小企業には手に余るほどの巨大なビジネスチャンスの恩恵を受け報われる。

興味深い特徴の第二は，他地域の日系企業，特に日系大手企業と比較して，圧倒的に現地化が進んでいる点である。これは，現地工場を訪れた3社ともに共通に観察できた特徴である。現地化を進めることは，一般に容易ではない。これは，現地のローカルスタッフに大幅な権限委譲を含むため，本社のコントロールが失われ，経営や財務の規律の喪失，また，しばしば技術移転も円滑に進まない危険性がある。実際に多くの日系企業では，現地工場に多数の日本人を張り付けてこのようなリスクを回避しようとしている。他方コスト上の理由から，可能であればできるだけ現地化を進めることが，進出企業の長期的な目標となっている。

長崎県企業は，興味深いことに進出当初から経営の現地化に積極的であり，常駐する日本人駐在員はゼロか，多くても1人であった。その理由は明解である。これ以外に，経営上の選択の余地はなかったのである。つまり，進出した県内企業は，本体自体が中小規模で人的資源に余力が乏しく，現地法人に張り付けるだけの人的余裕がそもそも存在しなかった。そのため，中国に進出した以上は，徹底した現地化が不可避的な選択肢だったのである。B・C社の場合，幸運にも，日本と中国の橋渡しとなる中国人マネージャーに恵まれていたために，現地化は比較的スムーズに進展したと言える。

上記の2点から得られる教訓は明確である。長崎県企業の場合，中国進出の成否は，優秀かつロイヤリティーのある中国人スタッフが確保されたか否かでほぼ100%決定されている。言葉も含めて日中両国の事情に明るく，現地法人を大きくしてやろうとする良い意味で野心を持った有能な人材の確保が決定的に重要となる。成功した企業はこのような人材に恵まれ，他方，撤退した企業は，このような人材を確保できなかったか，詐欺まがいのトラブルに巻き込まれて倒産の憂き目に遭う，といった際だった対称を占めている。中国という「新天地」で，徹底した現地化を余儀なくされ，結果的にはあるが，真の国際企業に脱皮しているのが地方中小企業から学ぶ教訓は多いと思われる。

－参考文献－

- 今井理之（2002） 「中国の経済」 早稲田大学出版部
ジェトロ（2005） 「中国進出企業の人材活用と人事戦略」ジェトロ
関満博他（2003） 「現地化する中国進出日本企業」 新評論
高橋活夫（2000） 「研究開発のグローバル・ネットワーク」 文眞堂
中小企業総合事業団（各年版） 「海外展開中小企業実態調査」
日刊工業新聞社(2003) 「九州・山口の優良100社」 日刊工業新聞社
野中義晴（2007） 「中小企業の中国進出Q & A」 蒼蒼社
丸川知雄（2006） 「中国産業ハンドブック2005 - 2006」 蒼蒼社
鷲尾紀吉（2003） 「中小企業の中国投資行動」 同友館