

平成13年度
日中知的交流支援事業

中国の外資受入体制の現状と課題

～ 中国長江デルタ地域の投資環境と
日系中小製造業の進出状況～

報告書

平成14年3月

(財) 岐阜県産業経済振興センター
上海社会科学学院

中国の外資受入体制の現状と課題

報告書

平成14年3月

(財)岐阜県産業経済振興センター

はじめに

経済がグローバル化するなか、岐阜県内の企業はこれまでも繊維を中心に中国へ進出してきましたが、最近では繊維に止まらず、他の業種においても多くの企業が中国で事業を展開するようになってきました。

中国は2001年末にWTOへ正式加盟し、関税率の段階的引き下げや、輸入制限の緩和、知的所有権の保護など市場開放が進められるとともに、法律や政策の透明性が確保されるようになり、中国におけるビジネス環境は一層魅力あるものになると思われま

す。このような状況の下、(財)岐阜県産業経済振興センターは外務省の日中知的交流支援事業により上海社会科学院、上海市外国投資促進センター、浙江省対外貿易経済合作庁外商投資管理処と共同研究を進めてまいりました。

本報告書「中国の外資受け入れ体制の現状と課題～中国長江デルタ地域の投資環境と日系中小製造業の進出状況～」はその共同研究の成果であります。

第1部では、中国の投資環境について経済発展の過程をたどりながら政策の変化を説明するほか、長江デルタ地域の特徴を述べております。第2～3部では、現地ヒアリング調査の結果を踏まえ、中小企業が抱える問題および進出企業への支援体制について報告しており、第4部にて全体のとりまとめを行っております。

本報告書が、岐阜県企業および同様の課題を持つ中小企業の関係者に幅広く活用していただければ幸甚であります。

最後に、本研究へご支援頂いた外務省をはじめとする日中両国における関係機関の皆様方、ヒアリング調査にご協力頂いた企業の皆様方、貴重なご助言を頂いた有識者の先生方に厚く御礼を申し上げます。

平成14年3月

(財)岐阜県産業経済振興センター

《 共同研究参加者 》

第1部担当

王 振 （上海社会科学院 中小企業研究センター 副主任）

王 頤 （上海市外国投資促進センター 副処級調研員）

郭心亮 （浙江省對外貿易經濟合作庁外商投資管理所 所長）

第2部担当

田中 誠司（（財）岐阜県産業經濟振興センター 調査研究部 調査研究課 主任研究員）

尾藤 修 （（財）岐阜県産業經濟振興センター 調査研究部 調査研究課 研究員）

第3部担当

林 文雄 （（財）岐阜県産業經濟振興センター 海外經濟交流部 海外經濟交流課 課長補佐）

杉山 誠司（（財）岐阜県産業經濟振興センター 海外經濟交流部 海外經濟交流課 主査）

第4部担当

孫 林 （名古屋市立大学經濟学部附属經濟研究所 特別研究員）

目 次

第1部 中国の外国直接投資受入体制の現状	1
第1章 中国における経済環境の変化	1
第2章 中国の外国直接投資の受入政策と法制度	7
第3章 長江デルタ地域の外国直接投資と日系企業の特徴	17
第2部 中国進出企業が抱える課題について～ヒアリング調査を踏まえて～	25
第1章 企業の進出時における諸課題	25
第2章 中国進出企業の労働問題	32
第3章 事例研究	39
第3部 中国進出企業に対する支援体制～ヒアリング調査を踏まえて～	59
第1章 経済開発区等のサポート体制	59
第2章 わが国自治体等における支援施策	64
第4部 全体のまとめ	69
移転先・投資先としての中国 中小企業の場合	
巻末資料 シンポジウム基調講演録	87

第 1 部 中国の外国直接投資受入体制の現状

第1章 中国における経済環境の変化

王 振

(上海社会科学院)

第1節 “改革・開放”

“改革・開放”政策が打ち出された1979年以来、中国経済は、社会、経済、産業の構造転換を伴った高度成長期に入っている。これまでの経済発展の過程を振り返ってみると、「制度改革」「対外開放」「沿海地域経済発展戦略」が、中国経済の20年以上におよぶ高度成長と社会、経済、産業の構造転換を成功させた三つの基本の原動力であることは、明らかである。

1. 制度改革

1980年代初頭の農業改革(主に土地・生産の請負制度)は、沿海地域の最大の資源優勢、すなわち豊富な労働力資源が有効に使われるきっかけを作ったのである。大量の農業余剰労働力と農業改革で蓄積した資本の農業部門から地元の郷鎮企業への移動が、“改革・開放”初期の中国経済の最も力強い成長の原動力になった。

1980年代の半ばから、経済改革の重点が農村部から都市部へ遷されてきた。以来、計画経済体制から市場経済体制への移行が進行することに伴い、これまでの国有企業より相対的に競争力を有する民営企業、個人自営業などの非国有経済が数多く現れてきた。非国有経済活動の活発化は、効率の低い部門、すなわち国有経済部門に配置されていた資源を効率の高い市場経済部門に再配置したのみならず、一層速いスピードで新しい資本を蓄積したのである。こうして、1980年代末以降、非国有経済は中国経済の高度成長の新しい成長原動力になった。

2. 対外開放

中国政府は、外国資本の導入、先進技術と経営管理ノウハウの取り入れなどの目標を達成するために、経済特区の設立、沿海港湾都市の開放、沿海経済開発区・経済技術開発区の設立、新区の指定などの対外開放政策を実施してきた。また、特区、開発区、新区、都市に、財政、税収、為替、外国直接投資の審査権、土地使用と労働雇用などの面で、特別な権限と多様な優遇政策を与えている。

1990年代以前の対外開放の重点は、基本的に南方の沿海省である広東省、福建省に置かれていた。広東省では、主に香港と隣接している珠江デルタ地域に集中し、また福建省では、台湾に近い廈門(アモイ)、漳州(ショウシュウ)、泉州(センシュウ)の三角地域に集中している。

1990年代に入り、特に1992年以降には、上海浦東新区をはじめとする長江デルタ地域が、中国の新しい重点対外開放・開発地域になり、さらにその勢いが長江デルタ地域にと

どまらず、北部の沿海地域までにおよんでいる。

対外開放が、沿海地域にもたらしているのは、“後発性”利益を享受することだけではなく、“先発性”利益を享受することでもあった。すなわち前者は、発展途上国・地域が先進工業国・地域の資本、技術、経営ノウハウを導入することによって経済発展を実現し、先進工業国に追い付くことを意味する。また後者は、中国国内において、“改革・開放”の先行地域として、地域的な傾斜政策が実施され、いち早く経済体制の移行による数多くメリットを享受することを意味する。

中国政府は対外開放において漸進的な方式の選択、すなわち典型的な東アジア諸国の経済発展モデルを採用してきた。1980年代前半、主に自国の資源的優位に基づいて、労働集約型産業の参入を後押し、そこで獲得した外貨で資本と技術集約型産業を育成しながら、労働集約型の産業構造の高度化を図ったのである。

1980年代後半からは、もっと多くもっと速い国際市場への参入、つまり“輸出拡大型”の産業配置を形成するために、中国の資源市場を開放させたのである。その結果、外国あるいは香港、マカオ、台湾の企業が中国国内企業との合併、合作、三来一補（来料加工・来樣加工・来件加工・補償貿易）などの方式によって、中国の安い労働力、土地、原材料などの資源を利用して、投資者自国あるいは第三国の需要に満たす製品を生産できるようになった。

1990年代半ば以降、外国直接投資の導入規模を拡大するために、中国の潜在的な巨大マーケットを背景にして、外国独資企業と合併企業、特に大手多国籍企業が中国に投資したハイテク企業に国内市場を開放する政策を実施している。その結果、外国直接投資が沿海地域の外国資本導入の主な方式となり、沿海地域の産業構造が高度化されつつある。

3. 沿海地域経済発展戦略

沿海地域を優先的に発展させ、沿海地域の発展を通じて内陸の発展を促進するという考えは、1980年代以降の中国の地域発展戦略の主導思想になり、1988年、正式に“沿海地域経済発展戦略”を打ち出したのである。

この“沿海地域経済発展戦略”には二つの理論背景が潜んでいる。一つは“非均衡発展理論”である。すなわち、中国国内の各地域の経済発展水準と技術水準を見ると、東方から西方に向かって、比較的早い段階で発達可能な“先進技術地域”と、中間に位置する“中間技術地域”、そして遅れる可能性のある“伝統技術地域”の、三段階の地域が存在している。このような現実直面しているために、先進技術の導入と対外開放は、“先進技術地域”から着手し、徐々に“中間技術地域”、“伝統技術地域”へ拡散、移転するという方法を取るべきである。そうすれば、経済発展は、比較的高い効率が得られて、しかも、発展につれて技術の地域間移転が加速され、地域間の格差も徐々に縮小方向へ収斂されていくというものである。

もう一つは“国際大循環理論”である。すなわち、中国は、産業構造の転換と経済の高

度成長を実現するために、国際競争優位を持つ労働集約型加工工業を優先的に発展させるべきというものである。それは、農村余剰労働力の吸収問題を解決することができ、また、経済発展に欠かせない外貨を国際市場から獲得するための輸出志向型経済の発展という側面を有している。国際大循環の参入に適している地域として、中国の沿海地域には好条件が揃っている。沿海地域を優先的に発展させる戦略を実現するために、中国政府は、政策面において沿海地域へ傾斜していただけではなく、投資面においても重点傾斜を実施したのである。

同時に一筆に値することは、中国経済の国際環境である。最近 20 数年の経済グローバル化の進展と国際間の産業移転が、中国経済の急成長に比較的に良い外部環境を提供している。特に東アジア地域における労働コスト、資本コストの上昇にともない、日本とアジア NIEs の資本、技術がたえず中国の沿海地域へ移転してきた。このように、軽工業をはじめ、組立産業、電子産業やハイテク産業に至るまでの受入が、沿海地域の産業構造の高度化スピードを大きく加速した。また、外国直接投資企業の技術移転を通じて、沿海地域の新興産業の興起と成長も推し進めている。

第 2 節 市場経済の形成

中国政府は、市場経済化の改革過程において、徐々に企業の生産活動に対する直接管理を減らしながら、市場活動に対する直接介入を減少するか又は完全に手放してきた。また中国政府は、秩序のある市場経済を確保し、法に基づく行政を実施するメカニズムを形成するために、様々な経済活動に関する法律、規定を常に整備してきた。

1 . 政府マクロ・コントロール体制の変化

中国政府は、1982 年と 1988 年、1993 年の 3 回にわたり、大規模な政府機構改革を実施した。これらの改革の主な方針は、全国的な専門性総会社と業界協会の設立を通じて、政府が直接的に国有企業を管理する機能を行政管理機能の中から除去し、政府と国有企業との分離を実現するというものであった。

さらに 1998 年には、以前の改革にも増して、建国以来最も規模の大きい政府機構改革が実施され、政府と企業分離において実質的な範囲に踏み込んだ。すなわち、石炭、機械、化学など 7 つの専門工業部の撤廃または局への降格が行われた。また局になった部門も、単に法規の制定により業界を管理することに限って、直接的に企業管理を行わないことになった。

こうした政府機構改革を通じて、国務院の構成部門の 4 分の 1 の機構が減らされ、40 部門から 29 部門となった。また企業や社会仲介機構、地方政府へ移管された機能は 200 項目以上で、国務院の人員編成総数も 3.3 万人から 1.6 万人まで減らされた。

加えて同年 12 月と 1999 年 3 月には、中国の工商行政管理体制と品質技術監督管理体制における重大な改革が行われ、省以下の工商行政管理機関と品質技術監督機関について、

垂直管理を実施することになった。

以上の一連の改革措置は、地方保護主義の経済活動に対する干渉を排除すること、反不正当竞争、品質技術監督及び執法監督の独立性と有効性を促進することなどに対して大きく寄与した。

一方、国有企業の管理体制も重大な調整が行われた。1998年前半、国有重点企業の監督を強化するために、国務院は稽查特派員制度をつくり、国務院が任命した100以上の稽查特派員組が企業へ派遣された。

同年、共産党中央委員会、国務院および中央軍事委員会は、北京で共同会議を開き、軍隊、武装警察、政法機関がすべての経済活動に従事することを禁止した。これらの組織に対して、自ら作った営利性会社との関係を直ちに清算することが命じられ、1998年末に、軍隊、武装警察および政法機関が作った営利性企業がすべて地方へ移管された。同時に、中央党政機関も、自ら経営している経済実体および管轄企業との関係を清算する作業も予定通り完了したのである。

2. 法制度の整備

市場主体法規の面では、各市場参加主体が市場活動に参入の法的方式及び内在の管理関係を法に基づいて明確するために、以下の法律法規が策定され公布された。

『公司法』(1999年修正)、『全民所有制工業企業法』(1988年)、『郷鎮企業法』(1996年)、『外貿企業法』(2000年修正)、『中外合弁経営企業法』(1990年修正)、『中外合作経営企業法』(2000年修正)、『合資企業法』(1997年修正)、『個人独資企業法』(1999年)、『城郷個体工商戸管理暫定条例』(1987年)、『私営企業暫定条例』(1988年)である。

市場行為法規の面では、各市場主体がそれぞれの市場活動の中で、享受する権利と果たすべき義務を明確して、市場行為を規範化するために、以下の法律が策定され公布された。

『価格法』(1997年)、『表据法』(1995年)、『証券法』(1998年)、『保険法』(1995年)、『担保法』(1995年)、『海商法』(1992年)、『専利法』(2000年)、『商標法』(1993年修正)、『公司法』(1999年修正)、『著作権法』(1990年修正)である。

特に、知的財産権の法律保護において、『専利法』、『商標法』と『著作権法』の専門法規の以外に、『憲法』、『民法通則』および『刑法』など基本法のなかでも対応する規定が定められ、また、『計算機軟件保護条例』などの行政法規と地方性法規も策定公布された。

市場秩序を規範し、公平競争環境の形成を促進するために、以下の関係法律が策定公布された。

『合同法』(1999年)、『反不正当竞争法』(1993年)、『産品質量法』(2000年修正)、『広告法』(1994年)、『食品衛生法』(1995年)、『消費者權益保護法』(1993年)、『計量法』(1985年)、『招標投標法』(1999年)、『拍賣法』(1996年)、『企業破産法(試行)』(1986年)である。

社会保障の面では、1994年に初めて労働者權益を保障する基本法『労働法』が公布

された。その後、国務院は、以下の社会保障に関する重要な法規と条例を公布し、城鎮の大多数住民をカバーする社会保障制度を作り上げた。

『關於建立統一的企業職工基本養老保險制度的決定』(1997年)、『失業保險條例』(1999年)、『關於建立城鎮職工基本醫療沽券制度的決定』(1998年)、『城市住民最低生活保障條例』(1999年)、『社會保險費徵收暫定條例』(1999年)である。

また中国は、以下の世界条約に加盟している。

『世界知識産権条約』、『保護工業産権パリ条約』、『保護文学芸術作品ベルニ条約』、『世界版権条約』である。

第3節 対外貿易

中国における2000年度のGDPは89,404億元(約1兆ドル)に達成している。

また2000年度の対外貿易総額は4,743億ドル、輸出額は2,492億ドル、輸入額は2,251億ドル、貿易黒字は241億ドルである。なおGDPに占める輸出額のシェアは24%である。

中国の世界貿易ランキングは1999年度8位に入り、2000年度には輸出の大幅増によってカナダを抜き7位となった。

中国の輸出貿易の成長について、概ね3段階に分けて分析することができる。

表1 中国の貿易構造

年	全体(億ドル)		一次産品(%)		工業製品(%)	
	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入
1980	181	200	50.3	34.8	49.7	65.2
1985	273	422	50.6	12.5	49.4	77.5
1990	621	533	25.6	18.5	74.4	81.5
1995	1,488	1,321	14.4	18.5	85.6	81.5
2000	2,492	2,251	10.2	20.8	89.8	79.2

出所：『中国統計年鑑2001年』

1. 第一の段階：1980年代中頃

資源集約型の一次産品は、輸出の50%を超え、そのうち石油が25%であった。1982年の輸出1億ドルを超える品目の中では、純資源型の農産物・鉱業産品は28種類、資源集約型(産業物質消費率70%)の産品は20種類、合わせて輸出の46%を超えていた。一方、労働集約型(産業生産高に対して労働消費率80%以上)の製品は36種類であった。

中国の輸出した資源は比較優位を持たず、17の輸出主力産品の中では、石油、石炭および建築材料だけが採算を取れていたのである。

その後、経済の急速発展に伴い、農産物・鉱業産品と資源産品の優位がほとんどすべて失われた。現在の中国は、世界で最大の資源輸入国の一つになっている。

2 . 第二の段階：1980 年代後半～1990 年代初頭

中国の輸出は、労働集約型の工業完成品が主力になった。世界の労働集約型産業において、中国は顕著な比較優位を持つようになった。輸出額 6 位であった 1994 年の工業製品は、服装、紗線、靴類、玩具、旅行用品、箱鞆、プラスチック製品であった。機械と運送設備製品の全輸出に占めるシェアは、1987 年の 4.4%から 1994 年の 18%までに上昇した。外国直接投資の加工貿易の輸出パターンが中国沿海地域へ持ち込まれたことが、労働集約型の製品が資源集約型の産品に取って代わった決定的な要因である。

3 . 第三の段階：1994 年以降

この時期に輸出の工業完成品の精密加工度が深化された。技術と資本集約型の機械電気製品が輸出製品の主力になった。1995 年から 2000 年までの機械電気製品の輸出年増加率は 19.1%に達し、全輸出額の年増加率より 8 ポイントも高かった。2000 年、機械電気製品の輸出額は 1053 億ドルにも達し、対前年度 36.9%増、全輸出額に占める割合は 42.2%になっている。それは、中国の比較優位産業が徐々に労働集約型の産業から資本集約型の産業へ移行していることを意味している。

中国の全面的な対外開放に伴い、中国の国内市場も徐々に国際市場の一部になってきた。外国直接投資企業の増加によって、生産と販売に占める外国直接投資企業の比率も年々拡大され、一方で国内市場に占める中国ローカル企業の工業製品のシェアが少しずつ減少している。1995 年から 1999 年にかけて 5 ポイント減となっており、特に化学、プラスチック、ゴム、木漿、紙漿および紙版製品の下落幅が大きかった。しかし、機械、運送設備製品、電気電子製品のローカル企業の国内市場占有率は 15 ポイント以上の増加で、食品、飲料、煙草・酒、紡績、服装はほとんど変化していない。

第2章 中国の外国直接投資の受入政策と法制度

王 頤

(上海市外国投資促進センター)

第1節 外国直接投資に関する主な法規

中国政府は、外国直接投資者の合法權益を有効に保護するため、一連に対応する法律、法規、条例などを制定し、比較的完備されたワンセットの法律法規体系を形成している。

外国直接投資に関する企業の設立、変更、清算および経営管理過程において発生する経済関係を調整する法律、法規は、『中華人民共和国中外合弁経営企業法』、『中華人民共和国中外合作経営企業法』、『中華人民共和国外資企業法(独資企業法)』の3つの基本法およびその実施細則である。外国直接投資の有限責任会社は、『中華人民共和国公司法』が適用されるが、上記3つの法律で別の規定がある場合には、それを適用することになる。

ただし、外国直接投資企業に関する契約は、対外経済に係わる契約として『合同法』が適用されることになる。

外国投資者の投資安全感を強め、投資企業の合法權益を保護するために、中国政府は、関係諸国との間で、投資を奨励と相互保護する協定および二重課税を回避する協定を結んでいる。また、二国間と多国間の国際協定を結び、『多辺投資担保機構条約』、『保護工業産権パリ条約』などの国際条約に加盟している。

第2節 外国直接投資導入の基本政策

1. 産業政策

(1) 『暫定規定』と『指導目録』

1995年6月中国政府は、外国直接投資を国家の産業発展方向に一致させるとともに無謀な投資活動を避ける目的において、『指導外商投資方向暫定規定(以下、規定という)』及び『外商投資産業指導目録(以下、目録という)』を制定した。外国直接投資の導入に関する産業政策を法規の形で公表し、政策の透明度を高めたのである。規定及び目録では外国直接投資の投資プロジェクトを投資者にとって一目瞭然とすべく、奨励、許可、制限と禁止の4種類に分けている。

その後1997年12月、中国の経済発展状況に基づいて、国家計画委員会、国家経済貿易委員会および対外貿易経済合作部は、「目録」に対して修正を行った。修正後の「目録」では、国家の外国直接投資企業への奨励範囲を拡大し、重点産業を前面に出すなど、中国の産業構造調整の需要および先進技術を導入する原則に一層適応させた。同時に、外国直接投資企業の中西部地域への投資を奨励する政策を十分反映する内容としている。また、修正後の「目録」では、外国直接投資が輸出志向の企業を設立することが奨励され、製品100%輸出許可のプロジェクトも入っている。

(2) 奨励される投資プロジェクト

現在、奨励されている主なプロジェクトは、以下のとおりである。

- ・ 農業新技術、農業総合開発項目
- ・ エネルギー・交通・重要原材料に関する工業項目
- ・ ハイテク項目
- ・ 外貨獲得の輸出型項目
- ・ 総合利用資源およびリサイクルできる資源、環境汚染を防ぐ項目
- ・ 中国の中西部地域の優位を發揮できる項目

また、積極的に外国直接投資を伝統産業と在来工業基地の技術改造への導入のほか、引き続き産業政策に合致する労働集約型プロジェクトの発展も図っている。

なお、サービス貿易分野の外国直接投資の導入については、中国政府は実験を開始し、その実験結果をまとめたうえで、法律法規を制定し、規模を徐々に拡大していく方針である。現在のところ、商業、対外貿易、金融、保険、運輸、国際貨物代理、法律サービス、観光、広告、医療衛生、会計、資産評価、教育、リース、工程設計、コンサルタント、不動産などの分野で、ある程度の外国直接投資が開放されている。こうしてサービス業の対外開放は、多業種・多部門まで発展しており、全体の開放仕組みが形成されつつある。

2. 外国直接投資の導入に関する税収政策

中国では外国直接投資に対する低税収政策として、国家が奨励する産業と地域へ投資している外国直接投資企業に更なる優遇税収政策を実施している。現在、外国直接投資企業および個人（香港、マカオ、台湾系を含む）に適応している税金の種類は、企業所得税、個人所得税、流通環節税（増値税、消費税、営業税を含む）、関税、土地増値税、資源税および都市不動産税がある。

企業所得税としては、外国直接投資企業の所得（利益、黒字）に対して、33%の税率がかかる。ただし、経済特区、国家ハイテク産業区、国家級経済技術開発区に投資する外国直接投資企業に対しては、15%の税率である。また、沿海開放地域と各省の省庁都市に投資する外国直接投資企業に対しては、24%の税率である。

なお減免税政策として、外国直接投資が黒字になる年度から2年間免除、3年目から3年間半分免除の待遇を享受できる。中国の中西部地域に投資し国家の奨励を受ける外国直接投資企業は、この2年間免除、3年間半分免除の期間後、さらに3年間の半分免除の延長待遇を享受できる。先進技術型の外国直接投資企業は、2年間免除、3年目から6年間の半分免除の待遇を享受できる。輸出志向型の外国直接投資企業は、2年間免除、3年目から3年間半分免除の待遇を享受した以降も、企業年度の輸出額が総売上上の70%以上の場合、当該年度の所得税が半分免除される待遇を享受できる。

また外国直接投資企業が投資総額内で輸入免税目録に記載されている設備を中国国内で調達する場合には、規定により企業所得税と相殺することができる。

1994年1月1日から、外国直接投資企業に対して、国内企業と同じ増値税、消費税、営業税の徴収が実施されている。しかし外国直接投資企業が行う技術移転に対しては、営業税が免除される。なお外国直接投資企業は、投資総額内で国産設備を購入した場合、全額の国産設備の増値税が還付されている。

輸入関税について、中国政府は1991年から8回わたって引き下げている。現在の平均関税率はすでに16.5%である。

一方、国家が奨励あるいはその発展を支援する外国直接投資と国内投資プロジェクトに対して、関税と増値税が免除される。

3. 外国直接投資の導入に関する地域政策

中国政府は、引き続き沿海東部地域の対外開放、外国直接投資を導入する優勢を発揮し、東部地域の資本集約型・技術集約型産業と輸出志向型産業の発展を積極的に支持すると同時に、中・西部地域への外国直接投資を奨励、引導する方針と有力の措置をとっている

4. 外国直接投資を奨励する最近の政策

1999年8月、対外経済貿易部、国家計画委員会、国家経済貿易委員会、財政部、中国人民銀行、海関総署、国家税務総局、国家外貨管理局および国家出入境検疫局などの部門は、中国経済を高速かつ健全な発展を維持するために、外国直接投資の更なる導入の奨励政策を制定した。その主な内容は、以下の通りである。

(1) 外国直接投資企業の技術開発と創造の奨励

奨励類あるいは制限乙類に属し、すでに設立した外国直接投資企業、外国直接投資の研究開発センター、先進技術型と輸出志向型の外国直接投資企業が、技術改造を行う際に、元認可した生産経営範囲において、中国国内で生産されていないあるいは生産されても技術的に需要を満たさない自家用設備およびその関係技術、部品と備品を輸入する場合、『国務院関与調整進口設備税収政策的通知』の規定に従って輸入関税と輸入関節税が免除される。

奨励類あるいは制限乙類に属する外国直接投資企業は、投資総額内で、国産設備を購入した際、当該類の輸入設備の輸入関税が免除される場合、当該国産設備の増値税の全額が還付される。外国直接投資企業が、国家の産業政策と一致する技術改造を行うおよびハイテク製品を生産する際に、国産設備を購入した際に発生する増値税に対して、企業所得税と相殺することができる。

外国直接投資企業の研究開発センターが、投資総額内で、中国国内で生産されないあるいは生産されても技術的に需要を満たさない自家用設備およびその関係技術、部品と備品を輸入する場合、『国務院関与調整進口設備税収政策的通知』の規定に従って輸入関税と輸入関節税が免除される。

外国企業が中国国内へ技術移転を行う場合、営業税が免除される。また、移転される技術が高い水準である場合あるいは技術ロイヤリティの支払い条件が中国側に特恵である場合には国務院税務管理部門の認可を得て、企業所得税が免除される。外国直接投資企業(外国直接投資企業が中国で設立した研究開発センターを含む)の技術移転による収入について、営業税が免除される。

外国直接投資企業の技術開発費用が前年度より10%以上増の場合、税務管理部門の認可を得て、実際投入した技術開発費用の50%に相当する額が、当年度の所得税に相殺することができる。具体的に、国務院税務総局が策定した『企業技術開発費税前控除管理方法』に従って執行する。

外国直接投資企業の輸出を更に拡大するために、税務機関の認可を得て、1993年末までに設立した外国直接投資企業の輸出する製品に対して、2000年末までに“徴収せず 還付せず”あるいは“免除が還付を相殺する”政策のどちらかを企業が選択できる。

(2) 外国直接投資企業に対する金融支援体制の強化

外国直接投資企業が中国国内で融資を受ける際、中国系商業銀行が外国出資側の株主の担保を許可する。外国直接投資企業が外貨で担保する方式で、中国系の外貨指定銀行で人民元融資を受けることを許可する。

特別項目の産業投資基金を設立し中外合弁企業の外国側が増資する場合、中国側の資本金不足問題を緩和する。同時に、国内中国系商業銀行が中外合弁、合作企業の増資資本金が到達した前提で中国側出資者に一定割合の資本金を融資することを許可する。

国内の外国直接投資が中国系銀行の海外支店に外国側の海外資産で担保し、海外支店と国内支店から融資を受けることを許可する。

一定の条件を満たす場合、外国直接投資企業が中国でA式株あるいはB式株を発行することを申請できる。

積極的かつ着実の原則に基づき、国家が重点に奨励するエネルギー、交通などの分野に投資する外国投資者に、政治リスク保険、契約履行保険などの保険サービスを提供する。

(3) 外国直接投資を中国の中・西部地域へ投資することを奨励する政策

中・西部地域の各省・自治区・直轄市が制定した外国直接投資を導入する優勢産業と優勢項目の目録を国務院へ報告し、認可を得て実施する。目録内の項目は、『外商投資産業指導目録』の中で奨励類項目の政策を享受できる。そのプロジェクトで、中国国内で生産されないあるいは生産されても技術的に需要に満足できない自家用設備およびその関係技術、部品と備品を輸入する場合、『国務院関与調整進口設備税収政策的通知』の規定に従って輸入関税と輸入関節税が免除される。

中・西部地域の外国直接投資分野と企業設立条件を緩和する。中・西部地域へ投資する外国投資側の出資比率制限を緩和する。

西部地域に投資した国家の奨励類に属する外国直接投資企業に対して、現在の税制優遇政策の執行期間になる後の3年以内、15%の税率で企業所得税を徴収する。

中・西部地域に投資した外国直接投資の項目について、外国側の出資比率が25%以上の場合、外国直接投資企業の待遇を享受できる。

沿海地域の外国直接投資企業が、中・西部地域で、外国直接投資企業と国内企業の経営管理を請け負うことが許可される。

中・西部地域の各省、自治区、直轄市が省庁所在都市で、一つの開発された開発区を選び、国家級経済技術開発区に申請することができる。

(4) 外国直接投資企業に対する管理とサービスの更なる改善

経済発展の状況に従って、適時『外商投資産業目録』に対して調整を行う。対外開放を更に拡大し、外国直接投資を導入する需要に適應するために『外商投資産業目録』の中に中国側の持株比率を50%以上求める項目と、外国側独資禁止の制限項目を減少する。奨励類に属し、国家の総合均衡を要しない外国直接投資項目について、省レベル政府機関の審査許可を得て、国家計画委員会、国家経済貿易委員会と外国経済貿易部で備案すればよい。これらの国家部署は備案報告を受けた1ヶ月以内に回答意見を出さなくてはならない。また、国务院の関係部署と地方政府が外国直接投資項目と企業設立の認可手続きを更なる簡略化し、審査許可のスピードをあげなくてはならない。

除々に外国直接投資企業の輸入設備の強制的な価値鑑定範囲を縮小し、鑑定方法を改善し、外国独資企業の輸入設備に対して、強制的な価値鑑定を撤廃する。関税管理を規範化し、効率を上げ、通関スピードを速める。外国直接投資企業に対する乱收費、乱検査と様々な払い要求を徹底的に取り締まる。

土地使用権を譲渡方式で得た外国直接投資企業に対して、場所の使用費を再び徴収しない。

外国直接投資企業に関する政策、規定に対して、整理を行い、できるだけ早い段階で外国直接投資の導入に不利な政策、規定を是正し、外国直接投資の法律法規体制を健全する。

第3節 外国直接投資の基本形態

中国の外国直接投資の導入は、一般に直接投資方式とその他の投資方式に分けられている。最も多く選択されている直接投資方式は、中外合弁経営企業、中外合作経営企業、外商独資経営企業および中外合作開発である。その他の投資方式としては、補償貿易や加工組立などがある。

1. 中外合弁経営企業

中外合弁経営企業は合弁企業と言う。それは、外国の公司、企業およびその他の経済組

織あるいは個人が、中国の国内で中国の公司、企業あるいはその他の経済組織と共同に投資して設立する企業である。

その特徴は、合併の各方面が共同投資、共同経営、各出資比率に比例してリスクを共同で負い、また黒字と赤字も共同で負うことである。各方面が出資を一定の出資比率に換算して、外国合併側の出資比率は一般的に 25%を下回らないことである。

中外合併経営企業は、中国が外国直接投資を導入する各方式の中で、最も早い時期から多く採用された方式であり、現在もまた相当の比率を占めている。

2．中外合作経営企業

中外合作経営企業は合作企業又は契約式合併企業と言う。それは、外国の公司、企業およびその他の経済組織あるいは個人が、中国の国内で中国の公司、企業あるいはその他の経済組織と共同投資あるいは合作の条件を提供して設立する企業である。各方面の権益と義務について、契約した契約書の中で明確される。

中外合作経営企業を設立する場合、一般に外国合作者が全部あるいは大部分の資本金を提供し、中国側が土地、工場、利用可能な設備・施設、時には一定量の資本金を提供する。

3．外商独資経営企業

外商独資経営企業は外国の公司、企業およびその他の経済組織あるいは個人が、中国の法律に基づいて、中国国内で全額を出資する企業を指す。

外商独資企業を設立する場合、外商独資企業法の規定に基づき、中国の経済発展に有利であると同時に、少なくとも以下二つの条件の内に一つを満たさなければならない。それは、国際的に見ても先進的な技術と設備を生産に導入されることと、製品の全部あるいは大部分が輸出されることである。外商独資企業の組織形態は、一般に有限責任公司になる。

4．合作開発

合作開発は、海上と陸上の石油合作勘探開発の簡称である。それは、現在では自然資源開発において広く採られる経済合作方式であり、その最大の特徴はハイリスク、ハイリターンにある。合作開発は、一般に、勘探、開発と生産という三段階に分けられる。合併、合作、独資の投資方式に比較すると、合作開発の比率は非常に低い。

5．新たな投資方式

中国は、以下のような新しい外国直接投資の導入方式を模索、開拓している。

(1) 投資性公司(傘型企业、持株会社)

1995年4月、外国経済貿易部は、海外の大手企業の系列的な投資計画を奨励するために、『关于外商投资举办投资性公司的暂行规定』を公布した。今まで、すでに160以上の投資性公司が設立され、それらの公司の投資活動が絶えず拡大されている。

(2) 外商投資株式会社

株式会社は、設立方式あるいは募集方式の形で設立する。現在の外商投資有限責任公司も株式有限公司に変更することを申請できる。

(3) BOT

建設 (Building)、経営 (Operating)、移管 (Transacting) を意味し、社会インフラ (道路・橋・空港) において BOT プロジェクトが実験的に始められている。

(4) M & A

国際間の M (merger) & A (acquisition) は、国際直接投資の主な方式の一つであり、中国政府において対応政策を研究している。

第4節 外国直接投資企業に関する手続き

1. 企業設立に関する手順

中国の現在の法規において、外国直接投資企業の設立に関し、政府行政部門の項目毎の審査・登記制度が実施されている。

中外合弁経営企業、中外合作経営企業の設立を申請する場合、一般に、以下の四つの手続きを完了する必要がある。

- (1) 設立企業のプロジェクト概要書を届け出て、関係部門 (計画部門と技術改造管理部門) の認可を経てから、投資各方面が、プロジェクトのフィージビリティスタディ報告書を中心とする関係作業を進めることができる。
- (2) プロジェクト実行性研究報告書を届け出て、認可されてから、投資各方面が企業設立契約、規則などの法律文書にサインすることができる。
- (3) 契約、規則を届け出て、外国経済貿易部の認可を得てから、審査機関が外国直接投資企業認可書を発行する。
- (4) 投資者は、その認可書をもって、工商行政管理機関で企業登記の手続きを行う。
外商独資企業の設立手順は、比較的簡単である。
- (5) プロジェクト初期申請報告を政府の関係機関に提出し、書面の認可を得てから、正式な申請書、企業規則などの書類を作成して届け出る。
- (6) 申請の認可を得たら、その認可書をもって、工商行政管理機関で企業登記の手続きを行う。

2. 企業経営期限および終止 (精算)

(1) 経営期限

外国直接投資企業の経営期限について、業種とプロジェクトの具体的な状況に基づき、投資各方面が中国政府の関係規定に従って、協議してから決定する。一般に、10年から30年、一番長いのは50年も可能で、国务院の特別認定を受けた場合、年数を設定しなくてもよい。期限を設定した企業に対して、経営期限になった場合、企業が終止 (精算)

される。もし、経営期限を延長する意志があれば、期限終了の 180 日前に、審査機関に届け出て、認可を得ることができる。

経営期限内においては、企業は経営権を有する。中国政府は、外国直接投資企業の国有化と買収をしない。特別な状況では、社会の公共利益需要にしたがって買収を実行する場合、法律手続きに基づいて行い、それに応じる補償を与える。

(2) 終止(精算)

外国直接投資企業は、終止の条件が現れるとき、企業側が終止申請を行い、審査機関に届け出て、その認可が下される日は企業中止の期限になる。

(3) 認可権限

中国政府は、外国直接投資に対して分級管理を行っている。各省・市・自治区政府が、投資総額 3,000 万ドル以下のプロジェクトを審査許可する権限を持ち、その権限内で、自主的に国家非制限類プロジェクトの企業の設立を審査許可することができる。国家制限類および 3,000 万ドル以上のプロジェクトについて、国家対外貿易経済合作部の審査許可が必要になる。

第4節 WTO加盟後の主な政策変化

中国にとってWTO加盟は、更に安定した国際経済貿易環境となるだけでなく、貿易投資自由化の便益を享受することができ、改革開放と経済発展の一層の推進を図っていく。

WTOの関係ルールに適應するような法律・法規の整理、修正作業を進め、国際規則に一致する法律体系の整備を急いでいる。WTOのルールに違反する対外経済関係の法律、法規、規定がすべて廃止され、新しい法律が制定されることになる。

各省・自治区・直轄市も、國務院の統一指示に基づき、省レベルの法規文書の整理作業を行っている。WTOに加盟すれば、地方の新たに制定、実施する対外経済関係の法規、指令、行政指導とその他の措置を国家の法律、法規と一致させ、外国経済貿易部で登記、備案する必要がある。

またWTOの要求に従って、外国経済貿易関係の政策、法規は、指定された定期出版物において公布し、企業と個人がこれらの出版物を容易に知り得るようにしておく必要がある。国家安全とWTO規則に許可される例外を除き、新しい外国経済貿易法規と措置を公布した後、各方面から意見提出され、評論する期間を経たうえで、正式に実施されることになる。なお 三部基本法および実施細則に関する主要な修正点は以下のとおりである。

1. 合併企業について

(1) 労働契約の締結

旧合併企業法第6条第4項の“合併企業職員の雇用、解雇について、法に基づき合併各方面の協議、契約に従う”が“合併企業職員の募集、辞退、報酬、福祉、労働保護及び労働保険などの事項について、法に基づき契約を結んで規定する”に修正された。

(2) 生産経営計画の報告の廃止

旧合弁経営企業法第 9 条第 1 項の“ 合弁経営企業は生産経営計画を主管部門に報告して備案し、経済契約方式を通じて執行するべき ”と旧合弁経営企業法実施条例第 56 条の“ 合弁企業は、合弁契約で規定した経営範囲と生産規模に基づき制定した生産経営計画が、役員会で認可、執行され、主管部門へ報告、備案する ”が廃止された。

(3) 原材料を中国国内で優先的に購入する要求の廃止

旧合弁経営企業法第 9 条第 2 項の“ 合弁企業は要とする原材料、燃料、部品などを、優先的に中国で購入し、合弁企業の外貨で直接国際市場から購入もできる ”が“ 合弁企業は、認可範囲内の必要とする原材料、燃料などの物質を、公平、合理の原則に従い、国内市場あるいは国際市場で購入できる ”に修正された。

旧合弁経営企業法実施条例第 57 条の“ 合弁企業は必要とする機械設備、原材料、燃料、部品、運輸道具と事務用品などを、中国で購入するか海外から購入するかを自ら決定する権利を有するが、同等条件下では、優先的に中国で購入すべき ”が修正され、“ 同等条件下では、優先的に中国で購入すべき ”が削除された。

(4) 輸出比例の廃止

旧合弁経営企業法実施条例第 14 条第 1 項目の“ 合弁企業契約において、主要な内容の一つ、すなわち、原材料購入と製品販売方式、また、製品の中国国内と海外での販売比率を決めなくてはならない ”という規制が緩和され、“ 製品の中国国内と海外での販売比率を決めなくてはならない ”が削除された。

第 61 条の“ 合弁企業の生産した製品が、中国の急需あるいは輸入の必要なものである場合、中国国内市場での販売を主とすることができる ”も削除された。

(5) 外貨バランスの維持規制の廃止

旧合弁経営企業法実施条例第 75 条の“ 合弁企業の外貨収支バランスを一般に維持しなくてはならない。認可した合弁企業のプロジェクト実行性研究報告、契約に基づき、製品が主に国内で販売され、外貨のバランスが取れない企業に対して、関係の省・自治区・直轄市政府あるいは国務院主管部門が留保した外貨の中で解決する。解決できない場合、対外経済貿易部と国家計画委員会の認可後、計画内で解決する ”という内容が削除された。

(6) 紛争 (トラブル) の解決方式

旧合弁経営企業法第 14 条の“ 合弁各方面の間でトラブルが発生し、役人会が問題を協商的に解決できない場合、中国の仲裁機関が調停あるいは仲裁することもできるし、合弁各方面の協商でその他の仲裁機関での仲裁もできる ”に“ 合弁各方面が契約の中で仲裁項目を設定しなかったあるいは事後書面仲裁協議に達していない場合、人民法院へ控訴することができる ”が加えられた。

2. 合作企業について

上記 1. 合併企業と同様の内容である。

3. 独資企業について

(1) 輸出比率の廃止

旧独資企業法第3条第1項目の「独資企業の設立は、中国の国民経済の発展に役立ち、しかも、先進の技術と設備を持ち、あるいは製品を全部か大部分を輸出しなくてはならない」と、旧独資企業法実施細則第3条の(二)の「年輸出製品の総額は、当年度全生産高の50%以上を達成し、外貨収支バランスが余剰を実現する」が「外資企業の設立は、中国の国民経済の発展に役立ち、顕著な経済効果を得られるものでなければならない。国は外資企業が先進的技術および設備を採用し、新製品の開発に従事し、製品のグレードアップ・世代交代を実現し、エネルギーと原材料を節約することを奨励し、また製品輸出を行う外資企業の設立を奨励する」に修正された。

(2) 生産経営計画の報告の廃止

旧独資企業法第11条の「独資企業は生産経営計画を主管部門に報告、備案すべき」と旧外資企業法実施細則第43条の「独資企業は、自ら生産経営計画を作成、執行し、当該生産経営計画を、所在地の主管部門へ報告、備案する」という要求が廃止された。

(3) 原材料を中国国内で優先的に購入する要求の廃止

旧独資企業法第15条の「独資企業は認可される経営範囲で必要とする原材料、燃料などの物資を、中国国内と海外から購入できるが、同等条件下では、優先的に中国で購入すべき」が修正され、「同等条件下では、優先的に中国で購入すべき」が削除された。

(4) 外貨バランスの維持規制を廃止

旧独資企業法第18条第3項の「独資企業は外貨収支バランスを自ら解決すべきである。独資企業の製品が関係主管部門の認可を得て中国国内で販売することによって、企業の外貨収支バランスが取れない場合、認可した機関が責任を持って解決する」と、旧外資独資企業法実施細則第56条の「独資企業が自ら外貨収支バランスを解決すべきである」という内容が削除された。

(5) 価格の自主権

旧独資企業法実施細則第48条の「独資企業の輸出した物資および技術、労務の価格が当時国際市場の同類物資および技術、労務の正常価格より低くなくてはならない。独資企業の輸出製品の価格が、当時国際市場の価格を参照して独資企業が自ら設定しては良いが、合理価格より低いのがいけない。高い価格で輸入、低い価格で輸出の方式で脱税する場合、税務機関は、税法に基づき法律責任を追及する」が維持され、「独資企業は、認可された国内販売比率で販売される商品の価格が、中国の関係する価格管理の規定に従う。その価格を価格管理機関と税務機関へ備案し、監督を受ける」が削除された。

(注：WTO加盟によって、政策が大きく修正する可能性がある。以上は2001年12月末の内容である)

第3章 長江デルタ地域の外国直接投資と日系企業の特徴

郭 心亮

(浙江省対外貿易経済合作庁)

第1節 長江デルタ地域の経済状況

1. 長江デルタ地域の基礎データ

長江デルタ地域は、長江下流地域の上海市と南の浙江省、北の江蘇省を指している。この地域は、古来から中国の最も豊かな地域の一つとされてきた。なお経済的発達が進んでいる上海市、浙江省の北部、江蘇省の南部に限って、長江デルタ経済区とも言っている。ただし、長江デルタ経済区に限ったデータを収集するのは困難である。

長江デルタ地域の総面積は約 21.1 万 k m^2 であり、中国全体面積約 960 万 k m^2 の 2.2% にあたる。人口 (2000 年) は約 1.38 億人で、全国約 12.65 億人の 10.9% を占めている。

表1 長江デルタ地域の基礎データ (2000 年)

	長江デルタ 経済区	長江デルタ 地域	華東地域 (6 省 1 市)	東部沿海 (9 省 3 市)	中国 全体
面積 (万 k m^2)	12.2 (1.27)	21.1 (2.2)	78.9 (12.2)	130.4 (13.6)	960 (100)
県 (市) の数 (個)	102	216	645	1001	3506
人口 (万人)	8138 (6.4)	13789 (10.9)	36465 (28.8)	63748 (50.4)	126538 (100)

出所：『中国統計年鑑 2001』、中国国家统计局ホームページ

注1) () 内データは全国に占めるシェア。

注2) 華東地域は上海市、浙江省、江蘇省、福建省、山東省、安徽省、江西省の6省1市。

東部沿海地域は遼寧省、河北省、北京市、天津市、山東省、上海市、江蘇省、浙江省、福建省、広東省、広西省、海南省の9省3市。

2. 長江デルタ地域の経済状況

長江デルタ地域は中国経済全体において、高いウェイトを占めている。2000 年の主な経済指標は表 2 のとおりで、いずれも中国全体の 2 割以上のシェアを持ち、特に対外経済関連については 3 割前後を占めている。

なお 1 人当たり GDP について、上海市は 4000 ドル、浙江省は 1600 ドル、江蘇省の 1400 ドルを超え、いずれも全国のトップ 5 位以内に入っている。

また、長江デルタ地域の労働力や賃金水準など、その他の経済指標を比較したのが表 3 である。

表2 長江デルタ地域の主な経済指標（2000年）

指標	額	中国全体に占めるシェア
GDP	1.9 万億元	約 21%
全社会固定資産投資	7063 億元	約 22%
貿易総額	1.3 億ドル	約 27%
外国直接投資導入件数	6100 件	約 27%
外国直接投資導入契約総額	201 億ドル	約 32%
外国直接投資実質導入総額	122 億ドル	約 30%

出所：『中国統計年鑑 2001』

表3 長江デルタ地域の経済状況の比較（2000年）

	長江デルタ 経済地域	長江デルタ 地域	華東地域 (6省1市)	東部沿海 (9省3市)	中国 全体
従業員数(万人)	-	6932	18562	31570	70586
職工人数(万人)	-	1353	3151	5977	11259
外資系職工数(万人)	-	75	158	279	314
全産業職工賃金(元)	-	12932	10353	10707	9371
外資系職工賃金(元)	-	17691	13401	14944	14372
GDP/人(元)	15676	13897	10052	9813	7078
GDP 総額(億元)	12762	19162	36655	62557	81911
(%)	(14.3)	(21.4)	(41.0)	(70.0)	(100)
一次産業 GDP (%)	(8.8)	(12.4)	(34.2)	(56.8)	(100)
二次産業 GDP (%)	(15.1)	(21.6)	(39.0)	(66.1)	(100)
三次産業 GDP (%)	(15.6)	(25.5)	(47.2)	(82.1)	(100)
貿易総額(億ドル)	-	1354	1924	4382	4743
		(28.6)	(40.6)	(92.4)	(100)
輸出額(億ドル)	-	715	1045	2294	2492
輸入額(億ドル)	-	639	879	2088	2251
96-00 累積の外国直接投資(億ドル)	-	547	908	1886	2135
(%)		(25.6)	(42.5)	(88.4)	(100)

出所：『中国統計年鑑 2001』、中国国家統計局ホームページ

注) () 内データは全国に占めるシェア。

第2節 長江デルタ地域における外国直接投資の状況

1. 長江デルタ地域の外国直接投資

中国のWTO加盟により、対中投資環境が改善するとの期待が高まったことから、2001年の海外企業の中国への直接投資額は、実行額で前年比14.9%増の468億4600万ドル(約6兆1700億円)と過去最高を記録した。なお、これまでの最高は1998年の455億ドルであった(『毎日新聞』2001年1月14日)。

近年、長江デルタ地域は、中国の外国直接投資導入の最も活発的な地域になっている。長江デルタ地域における、直接投資の実行額は163億ドルで、全国の35%を占めている。2000年末まで当該地域の外国直接投資の累積は、表4に示されており、導入件数、契約ベース導入額、実行ベース導入額の累積は、中国全体の4分の1前後を占めている。

表4 長江デルタ地域の外国直接投資(2000年末)

項目	額・数量	全国に占めるシェア
累積件数	80970件	22%
契約ベースの導入総額	1743億ドル	26%
実行ベースの導入額	833億ドル	24%

出所：『中国統計年鑑2001』

2000年末の、長江デルタ地域における日系の累積投資企業は合計6,869社に上り、契約ベース総投資額は合計133.2億ドルとなっている。投資国・地域の順位は、香港、米国、台湾に次ぎ、4位になっている(表5)

表5 長江デルタ地域の日系累積投資(2000年末)

地域	投資企業 (社)	契約ベース金額 (億ドル)	投資国・地域 (順位)
上海市	2,782	51.6	3位
浙江省	1,247	16.6	4位
江蘇省	2,840	65.0	5位
合計	6,869	133.2	4位

出所：『中国対外経済貿易年鑑2001』

上海市、浙江省、江蘇省別の主な投資国・地域は、いずれも香港がトップであり、日本は、上海で3位、浙江省で4位、江蘇省で5位となっている。(表6)

表6 長江デルタ地域の主な投資国・地域（累積額，2000年末）

上海市		浙江省		江蘇省	
投資国・地域	シェア	投資国・地域	シェア	投資国・地域	シェア
香港	30.6%	香港	45.3%	香港	45.3%
米国	13.2%	米国	10.6%	シンガポール	15.7%
日本	11.4%	台湾	9.9%	台湾	10.0%
英領バージン諸島	7.8%	日本	6.7%	米国	9.8%
シンガポール	6.1%	シンガポール	3.9%	日本	8.1%
英領カイマン諸島	6.0%	英領バージン諸島	3.3%	英領バージン諸島	8.0%
ドイツ	5.9%	英国	3.0%	英国	2.6%
台湾	4.4%	韓国	2.4%	韓国	2.4%

出所：『中国統計年鑑 2001』

なお外国直接投資を産業分類別に見たのが表7である。

表7 長江デルタ地域における外国直接投資の産業分類（2000年）

地域	第1次産業	第2次産業	第3次産業
上海市	0.8%	65.7%	33.5%
浙江省	0.8%	75.3%	23.8%
江蘇省	0.6%	84.1%	15.3%

出所：『中国統計年鑑 2001』

2. 長江デルタ地域への投資理由

外国直接投資が長江デルタ地域に多い理由として考えられるのは、以下の4点である。

(1) 当該地域の投資環境が優れていること

社会インフラのハード面から見ると、当該地域の交通、エネルギー、通信施設が完備され、高速道路が整備されている。

高速道路整備が進み浙江省の北部、江蘇省の南部地域が1時間交通圏内に納められている。

滬寧線：上海 - 蘇州 - 無錫 - 常州 - 鎮江 - 南京

滬杭甬線：上海 - 嘉興 - 杭州 - 蕭山 - 紹興 - 寧波

空港は、上海の虹橋国際空港と浦東国際空港、江蘇省の南京録国際空港、浙江省の蕭山国際空港などがあり、利用者数が多く、国内の各地と世界の各地と繋がっている。

港湾は、中国で取扱量トップの上海港や寧波北倫港、江陰港など、海岸沿いと長江沿いの港が数多く整備されている

電力エネルギーについて、水力、火力、原子力の発電所が揃っている。

通信について、光ファイバの長さ、携帯電話と固定電話の普及率も中国のトップの位置を占めている。

社会インフラのソフト面において、各級政府部門が審査、認可、許可手続きの簡略化、作業の効率化等に力を入れている。つまり、外国直接投資に対する管理とサービスを強化し、外国投資企業の投資経営環境を改善する面において、中国の他地域より優れている。

(2) 大きな市場

長江デルタ地域は、約1.4億の人口を有し、先に豊かになっている地域の一つであり、巨大消費市場と見込まれている。現在世界から注目されている地域であり、当該地域を中国全土への消費市場拡大を目指す拠点として外国直接投資が多い。

(3) 豊富な人的資源

長江デルタ地域の、総合大学・単科大学は合わせて約150校、在籍大学生は80万人以上である。当該地域では、経営者、研究者になっている全国他地域を含む有名大学の出身者も多くいる。また、留学経験者が多く、国際市場のルールを熟知し、外国語に精通し、経営管理ノウハウを持つ高級人材を当該地域から数多く輩出している。

表8 長江デルタ地域の主な教育情況(2000年)

	大学		専門学校	
	校数(校)	在校学生数(万人)	校数(校)	在校学生数(万人)
上海市	41	22.7	84	11.9
浙江省	36	21.2	37	44.4
江蘇省	72	45.2	-	43.6

出所：各省市の2001年統計年鑑

(4) 自然地理状況が優れ、観光資源が豊富であること

長江デルタ地域は、東中国海に臨み、大陸をバックにして、温暖な気候に恵まれた地域である。しかも、観光資源と文化財が豊富で、量的にも質的にも中国のトップの観光地域である。特に浙江省の場合、国家クラスの風景名勝区、文化保護指定財、博物館、リゾート、森林公園、自然保護区などの数が60ヶ所以上にのぼる。「上に天堂(極楽)あり、下に蘇(州)杭(州)あり」と昔から言われてきたところで、理想的な投資および生活環境

である。

第3節 長江デルタ地域における日系企業の特徴

長江デルタ地域の日系企業の投資を他の国・地域の投資と比較した特徴として、以下の8点を挙げるができる。

特徴1：大手企業の投資が多いこと

ほとんどの日本の有名大手企業（多国籍企業）が長江デルタ地域に投資を行っている。

例えば、

商社：三菱商事、三井物産、丸紅、住友商事など

銀行：三井住友銀行、第一勧業銀行など

電子電機：NEC、東芝、ソニー、三洋、松下、日立、富士通など

運輸：日本通運、西濃運輸など

ビール：アサヒ、キリン、サントリーなど

食品：日清食品など

機械：コマツ、セイコーなど

紡績：東レ、日清紡など

特徴2：大手企業関連の中小企業の投資が多いこと

大手企業の投資にともない、部品関係の中小メーカーが同じ地域に数多く投資を行っている。

例えば、

・松下電器の家電事業部は、杭州経済開発区に洗濯機、モーター、ガスコンロ、炊飯器関係の4社を設立したが、その関係の部品メーカーは、同開発区に20数社を設立した。

・ソニーの上海での投資プロジェクトにともない、10数社の部品メーカーの投資が行われている。

・その他、江蘇省蘇南地域に投資しているエプソン、三洋、富士通、東芝の投資プロジェクトにも、部品メーカーの投資がともなっている。

特徴3：製造業が主で、しかも輸出型企業が多いこと

当該地域の日系企業の投資は、主に製造業が中心になっている。例えば、自動車製造、機械電子、紡績服装、食品などの産業に集中している。製造された主な商品は、自動車、工程機械、エレベーター、パソコン、コピー機、ビデオカメラ、洗濯機、炊飯器、冷蔵庫、ファクシミリ、紡績、面料、服装、ビール、ビスケットなどがある。

また、当該地域に投資した企業は、中国の外国直接投資企業ランキング500位に入る日系企業もたくさんある。例えば、上海ソニー電子映像、上海三菱、蘇州エプソン、上海日立、無錫シャープ、蘇州富士通などである。

また、日本の技術と当該地域の低い生産コストを生かし、輸出向けの製品を生産する企業が多いことも日系企業の特徴の一つである。例えば、浙江省のある日系企業は、“ユニクロ現象”を支える主なサプライヤーである。

特徴4：長江デルタ地域の日系企業は、主に浙江省の北部と江蘇省の南部にある開発区の中に投資していること

長江デルタ地域における日系企業の大部分の投資は、上海市、浙江省の嘉興市、杭州市、紹興市、寧波市、湖州市、江蘇省の蘇州市、昆山市、張家港市、無錫市に集中している。

しかも、それらの多くは下記の経済技術開発区に集中している。

表9 日系企業の集中する開発区

上海市	浙江省	江蘇省
金橋輸出加工区	杭州経済技術開発区	蘇州経済技術開発区
松江輸出加工区	蕭山経済技術開発区	昆山経済技術開発区
張江ハイテク開発区	嘉興経済技術開発区	無錫経済技術開発区
漕河涇経済開発区	紹興経済技術開発区	張家港経済技術開発区
閔行経済開発区	寧波経済技術開発区	常州経済技術開発区
松江工業区	湖州経済技術開発区	南京経済技術開発区
青浦工業園区	温州経済技術開発区	南通経済技術開発区

特徴5：独資企業が増加傾向にあること

中国政府の規制緩和にも関係しているが、近年、日系企業が中国状況を熟知することにともない、独資企業の増加傾向が見られる。2000年度の投資件数の大半は、独資企業である。

独資企業は、外国投資側がリスクを負う反面、トラブルが少なく、導入する技術と設備が他国に比べて先進的で、製品の競争力が強く、管理が厳しいため、多くの企業が良好な経営実績を残している。

特徴6：技術・設備・管理が優れ、経営状況の良好な企業が多いこと

長江デルタ地域に投資する日系の製造業企業の多くは、全体的に、技術、設備、管理面において、香港系、台湾系、韓国系企業よりも優れている。そのため、製品競争力が強く、多数の企業が良好な経営状態である。

特徴7：投資について、日系企業は慎重すぎること

言語の壁と日本企業の伝統的な考え方にも起因するが、日系企業の投資に対する意思決定は遅いと見られる。事前調査期間が長く、絶好の投資チャンスを逃すこともある。例え

ば、ある大手企業において、長江デルタ地域で 300 万ドル未満のプロジェクトを計画したが、担当者から課長、部長、社長まで現場調査を行って、進出の結論を下すまで 3 年間もかかった。これは、時間の無駄だけでなく、企業発展の時機的な好機をも逃した例である。

第2部 中国進出企業が抱える課題について

～ヒアリング調査を踏まえて～

ヒアリング調査は中国へ進出した日系企業約20社に対して2001年11月～12月にかけて行った。調査先は、公表されている各種の進出企業リストの中から岐阜県の中小機械金属業製造業を中心に抽出した。

第1章、第2章では、ヒアリング結果を踏まえ、中国進出企業が抱える課題についてとりまとめた。また、第3章では、企業別のヒアリング結果を「事例研究」として掲載した。

第1章 企業の進出時における諸課題

尾藤 修

((財)岐阜県産業経済振興センター)

はじめに

今回、中国へ進出した日系中小企業へのヒアリング調査を実施する機会に恵まれた。各社ともに中国進出に関わる様々なドラマがあったが、特に進出時に乗り越えるべき壁は高く、非常に興味深い内容であった。本章では、このヒアリング調査結果を踏まえて、企業の進出時における諸課題について「進出の動機」「進出形態」「立地の選定」「原材料・部品の調達」の4つの観点から考察する。

第1節 進出の動機

中国進出する日系製造業の動機を市場別に見ると、

日本をはじめ世界への製品供給

中国進出した顧客の取引確保

中国の国内市場の開拓

に大別することができる。

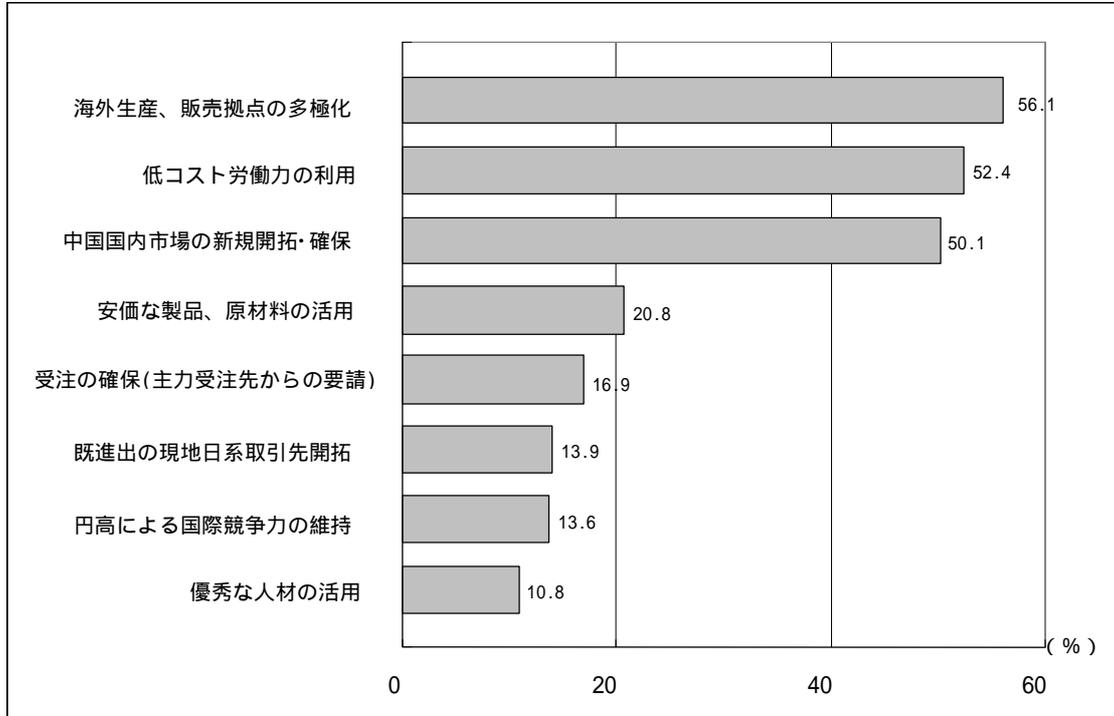
2002年10月から天津で乗用車の現地生産を開始するトヨタ自動車は中国市場の開拓を狙ったパターン の代表例である。

中小企業の多くは、「日本からの受注に基づき、中国で生産し、日本等へ輸出する」という加工輸出型のパターン 又は、「主要取引先の中国進出に対応するため。販売先は中国国内の日系企業」というパターン に分類することができ、中国の低廉・豊富な労働力確保を目的とする進出が多いと思われる。

進出に至る経緯について今回のヒアリング調査を見ると、『進出の5～6年前から一部の部品を中国から調達していた(上海市 A社)』、『従来から、日本向け製品を中国の国営企業に委託生産していた(上海市 C社)』というように、以前からの取引関係をきっかけにするものもあれば、『中国へ進出した日系大手電機メーカーから、声がかかった(上海市 B社)』というように取引先からの要請によるもの、『県関連の行事で当地を視察して(浙江省 T社)』というように自治体の友好提携をきっかけとするものなど、各社それぞれに個別事情がある。(個別企業の詳細は、第3章「事例研究」を参照のこと。)

なお、中小企業総合事業団上海中小企業デスク及び日本貿易振興会上海センターのアンケート調査によると、日系企業が中国へ進出する理由(複数回答)は図表1のとおりであり、「海外生産・販売拠点の多極化」「低コスト労働力の利用」「中国国内市場の新規開拓・確保」が主な理由となっている。

図表1 中国へ進出する理由（複数回答） 単位：%



出所：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）」（調査対象：中国進出企業9,800社，有効回答数674社）より回答数の多かった上位8つを抜粋。

第2節 進出形態

上記のとおり進出の理由は様々だが、進出企業はまず、「なぜ、中国に進出するのか？」という事業目的を明確にした上で、自社に適した形態を選択することになる。以下では、進出形態の種類とそれぞれの特徴などについて述べていく。

1. 三資企業

中国における外資の直接投資型の企業形態は、合弁企業、合作企業、独資企業の3形態（中国では“三資企業”という）があり、それぞれ各準拠法により規定されている。

自社に適する進出形態を検討する際に考慮すべき三資企業の特徴は、図表2のとおりまとめられる。

図表2 合併企業・合作企業・独資企業の経営上の特徴

合併企業	メリット	中国側の設備、生産・販売、人材等既存条件を利用でき、短期間で事業の立ち上げが可能、初期投資が小さくできる。 国内市場販売において、合併パートナーの既存の販売ルートが活用できる。
	デメリット	中国側パートナーとの意志の疎通に努力を要する。 中国側の老朽施設、余剰人員が負担となることもある。 外国側が過半をとらない場合、中国側のペースになりがち。
合作企業	メリット	中国側契約式合併とも言われ、全ての取り決めは契約による（経営方式、資本の回収、利潤の分配、責任の分担など） 中国側の土地・建物など現物出資したものを正確に評価しなくてよい（利潤分配などは出資比率によるものではなく、出資条件により決めてよいため）。 形式合作、実質委託加工あるいは法人を設立しない方式なども可能。 労務・人事管理（含む福祉・住宅）が安定する。 政府諸機関との関係調整が容易。
	デメリット	法的保証が曖昧（特に法人化しない場合の出資者への責任、外国側の優先回収条件など） 契約期間が比較的短い。 国内市場の販売について合併企業方式より制約がある。 労務・人事管理に不安（中国側が従業員提供の場合）
独資企業	メリット	外国側が全面的にコントロールできる（経営の安定が容易） 原材料持ち込みや製品輸出の加工輸出型に適している。
	デメリット	政府諸機関との関係調整が難しい。 資金、人材面等の負担が大きい。 進出業種、国内市場販売等に制約が多い。 財務、労務管理、国内販売等のノウハウを自己開拓しなければならない。

出所：(財)日中経済協会『2001/2002 中国投資ハンドブック』

2. パートナーの選択

今回のヒアリング調査でも、『信頼に値する台湾系進出企業との出会いが、進出の決め手。(上海市 A社：合作)』、『合併パートナーの国有企業によるいい加減な経営のため赤字膨らんだ。交渉の末相手に撤退してもらい、現在は独資として立て直しに成功。(浙江省 T社：合併 独資)』と、パートナー選択の重要性が述べられているように、合併企業や合作

企業を設立する場合には、良いパートナーを得られるかどうか事業の成否を決める大きなカギとなる。

しかし、この成否のカギとなるパートナー探しこそが、中国にコネクションを持たない中小企業にとっては最も難しい課題でもある。取引関係でのコネクションがない中小企業の場合、既進出企業及び商社・銀行のネットワークの利用、地域の経済団体等の中国視察団に参加し現地で縁を求め、地元自治体の姉妹都市関係を利用した行政から紹介、在日留学生・研修生の仲介等によりパートナー探しを行うケースが多いようである。

3．独資

外国直接投資のもう一つの形態である独資は、本社によるコントロールが可能で、トラブルも少なく経営の安定が容易という特徴を持っている。そのため、中国進出した取引先からの受注確保のために中国へ出る場合や、コストダウンのために生産拠点を中国へ移す場合など、中国国内の販売ネットワークを必要としない多くの中小製造業にとって、独資という進出形態は主要な選択肢と言える。

今回のヒアリング調査においても『合併の難しさを他企業から色々聞いていた。現在では自由な意志決定が出来る独資でよかったと思っている。(上海市 M社：受注先は日系を中心に中国国内の外資系企業)』、『日本でノウハウを蓄積してきた生産管理システムを円滑に導入できた。(江蘇省 O社：製品の95%は日本向け)』というように、独資のメリットを述べる声が多かった。

中国の投資環境からみても、各地の開発区や工業区が企業誘致に積極的で運営も民主的になっており、電気・水道等インフラのメンテナンスや各種法律の適用面、その他トラブルにスムーズに対応してくれるようになったため、投資企業の多くは敢えて地元資本を入れる必要性を低く評価している様である。また、WTO加盟に伴う一連の法改正のなか「年間輸出生産高が当該年度総生産高の50%以上に達し、外貨収支バランスを実現すること」としていた独資企業の国内販売制限が削除(2001年4月改正)されるなどの規制緩和も独資による進出を後押ししている。

今回訪問した開発区においても、一般的には独資による進出を勧めている状況であった。

4．投資分野ガイドライン

中国では、外資の対中投資を認可する際の基準として「外国企業投資方向指導暫定規定」及び「外国投資産業指導目録」を定めており、各種産業を推奨・許可・制限・禁止の4つの分野に分類している。また各分野においても、業種によっては外資の出資比率が50%以下でなければならない等の制限がある。推奨・制限・禁止の3分野は「指導目録」にリストアップされているため、進出に際しては、自社がどこに分類されるのか十分に確認しておく必要がある。

第3節 立地の選定

日系企業の立地選択の要因については、図表3が示すように「外資優遇政策」「市場期待」「インフラ」「交通便利」「政府対応」「土地・賃金」等が上位にランクされているが、開発区にはこうした条件がそろっており、外国投資企業が集中している。

開発区単位での誘致競争も激しく、訪問したいいくつかの開発区では他の開発区と比較して、自己の優位性をPRしていた。また、日系企業の誘致に力を入れていて、日本語堪能な担当者を配置したり、日本語での投資環境案内を作成したりしているところも多かった。

図表3 現在の所在地に進出した理由（複数回答）

がある	外資優遇地区	きる	市場が期待で	い	インフラが良	い	交通の便が良	応が良い	現地政府の対	等が安い	土地・労働力	便利	原材料調達	関係	合併相手との	その他	回答企業数
	201	198	148		147		127		121		68		55		21		499
	40.3	39.7	29.7		29.5		25.5		24.2		13.6		11.0		6.2		100.0

出所：日中投資促進機構「第6次日系企業アンケート調査」（2000年3月）より、回答数の多かった上位8つを抜粋。上段：企業数、下段：比率（%）

今回のヒアリング調査では、合作および合併企業の多くがパートナー会社の近隣に進出しており、パートナーとの関係から立地を決定していた。一方、独資企業は、経営者が実際に幾つかの開発区を見て回るなど、現地に足を運び情報収集した上で、土地価格や交通利便性等の比較検討を行い立地決定していた。

なお、今回調査の対象とした長江デルタ地域は、GDPの中国全体に占める割合が約2割と高く、情報・販売拠点としての上海、生産拠点としての江蘇省・浙江省を備えるなど、産業集積が進んでいて、外国投資企業にとって魅力的な投資地域となっている。

現在、中国では「外国投資企業が中国経済に占めるウェイトが非常に大きくなっている」、「外国投資企業と平等な競争条件を求める国内企業からの高まる圧力」などの国内的要請と、WTO加盟に伴い求められている「外国投資企業の内国民待遇と国内市場の開放」、「特区や開発区といった地域による外資優遇政策の見直し」などの要請により、外資優遇政策の見直しが議論・検討されており、今後の動向が注目される。

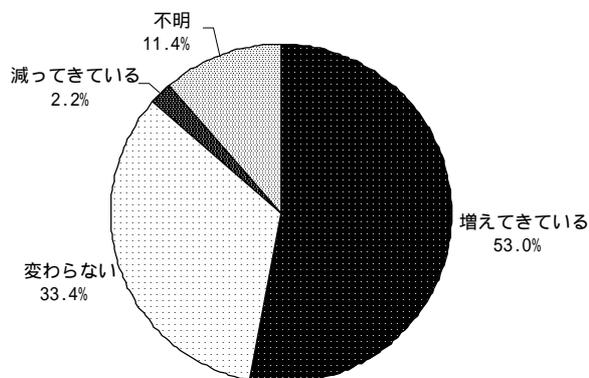
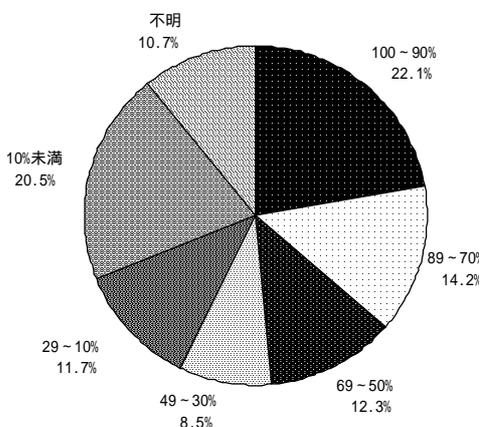
第4節 原材料・部品の調達

外国投資企業にとって資材の国内調達は、コスト削減の最も有効な方法の一つである。

図表4は主要商品に対する中国国内からの原材料・部品の調達率を示している。「100～90%」と答えた企業が全体の22.1%で最も多く、国内調達率が50%を越える企業は全体のほぼ半数に達している。また、図表5はその国内調達率の前年比増減を示しているが、半数以上の企業が前年に比べ「増えてきている」と答えており、「減ってきている」はわずか2.2%に過ぎない。

図表4 中国国内からの原材料・部品の調達率

図表5 中国国内からの原材料・部品調達率の増減



出所：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）」

ヒアリング調査でも『合作パートナーの台湾企業のネットワークを活用して、原材料・部品のほとんどを中国国内で調達している。(上海市 A社)』、『特種原料を除き99%が中国国内調達(上海市 D社)』と既に高い比率で国内調達を実施している企業が多く、今後についても、『現在は現地調達と輸入が半々であるが、調達コストを抑えるため、中国ローカル企業を新たに開拓している。(上海市 F社)』、『コストダウンを図るため、品質を確認しながら中国国内での調達を積極的に増やしている。(上海市 K社)』と、国内調達拡大への意欲が強かった。もちろん、『100%日本からの輸入(上海市 M社)』や『ユーザー指定の来料加工方式(上海市 B社),(浙江省 Q社)』のように、取り扱う製品や形態によって状況は異なる。

品質については、『中国ローカル企業の技術力は3～4年前に比べ驚くほど向上しており、特に問題はない(上海市 C社)』、『1997年頃までは日本にあって中国にないものがあり輸入していたが、現在では100%中国国内で調達している(上海市 I社)』と高く評価する企業がある一方、『品質のバラツキが大きいので、主要部品は自社で内製している(上海市 A社)』、『外注先はいずれも中国ローカル企業であるが、日本の図面を理解する能力が必要で

あるため日系企業と取引実績のある社を選定している。(上海市 G社)』と品質保持に気を遣っている様子が伺えた。

「求める品質にかなう原材料・部品を生産している国内企業と如何にして出会うのか。」進出間もない多くの企業がぶつかる課題については、きっかけとして合弁・合作パートナーのネットワークを活用するケースの他、同じ地域に進出している日系企業からの紹介を重要な情報源とするケースが多かった。

また、このような日系企業への情報提供の場としては、JETRO主催の「逆見本市」(進出日系中小企業が調達したい部品材料を展示する商談会。上海,北京,大連,深センで開催)がある。

参考文献

鈴木 滋 『アジアにおける日系企業の経営』2000年 税務経理協会
丸山恵也、成田幸範 『日本企業のアジア戦略』1995年 中央経済社
富士総合研究所 海老名誠、伊藤信悟、馬 成三

『WTO加盟で中国経済が変わる』2000年 東洋経済新報社
(財)日中経済協会 合弁合作相談所 『2001/2002 中国投資ハンドブック』2001年

第2章 中国進出企業の労働問題

田中 誠司

((財)岐阜県産業経済振興センター)

はじめに

中国進出企業における労働問題については、中国経済の著しい成長に伴ってマスコミ等でクローズアップされることが多く、日本においても強い関心と呼ぶテーマとなっている。労務管理は中国の伝統文化や国民性と密接な関わりを持ちながら展開されるべきものであるが、日本では理解できないような事柄もあって戸惑うことも多く、中国進出を検討する日本企業において労務管理問題が大きな不安要素であることは間違いないであろう。

中国における労働面をとりまく環境としては、社会主義市場経済に適応する労働関係法令が、改革開放以降急速に整備されており、最低賃金や労働契約管理、労働組合などについて一応の規定がなされている。とりわけ1995年1月から施行されている「中華人民共和国労働法」は中国国内に存在する全企業を対象にした労務管理上の基本法規として、労働関係についての諸問題がほぼ網羅されている。主たる内容は以下の通りである。

- ・ 雇用契約に際しては書面にて労働契約書を締結し、1ヶ月以内に労働局に提出し承認を受ける。記載事項は、契約期間、労働内容、労働条件、賃金、契約解除などである。
- ・ 就業規則は契約の一部として作成する義務が有る。但し労働時間は、1日8時間、週5日制、残業は1日3時間、1ヶ月36時間を超えることができない。
- ・ 国民全体を対象とした公式の祝日はもちろんであるが、その他の休日を会社が定めることができる。
- ・ 帰省、慶弔、産休、病気などの休暇の他、連続1年以上勤務したものは有給休暇を享受できる

こうした環境整備が進展する状況下において、中国に進出した日系中小企業における労務管理面はどういった状況にあるのか、具体的な課題は何か等を探るため、現地責任者に対してヒアリング調査を実施した。本章では、特に中小企業の進出において重要な課題と考えられる「賃金水準」「人材確保・育成」「スタッフの現地化」という労務管理上の3つの観点から、一般的状況及びヒアリング調査の結果を踏まえながら考察する。

第1節 賃金水準

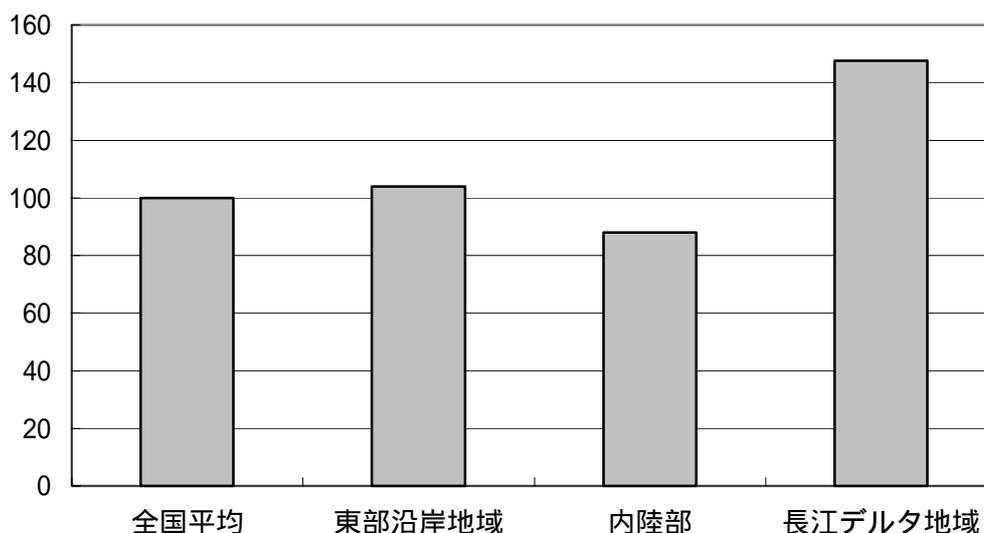
日本企業が中国へ進出する場合の主たる動機の一つは、大企業中小企業を問わず安価な労働力の確保によるコストダウンである。特に労働集約型企業においては最大かつ唯一の目的としているケースが多いが、労働集約型以外の企業であっても労働コストの圧縮は重要な課題であり、中国の賃金水準について大きい関心を持っている企業は多いと思われる。

中国の賃金水準については、改革開放以降の高度経済成長と賃金制度改革などを背景にして大幅に上昇している。『中国統計年鑑』によると、1998年までの20年間の賃金上

昇率は、名目賃金ペースで年平均13.3%、実質賃金ペースでも年平均4%であった。近年のインフレ沈静化や経済成長率の鈍化などを背景に、1996年以降賃金上昇率については、低下傾向を示している。但し中間管理職などスタッフの賃金は、経済成長率やインフレ率の推移だけでなく、有能な人材の供給不足による労働市場の需給関係が反映しており、依然として大きく上昇しているようである。日中投資促進機構の「日系企業アンケート調査」では、96年のスタッフの賃金は92年の4倍以上であり、ワーカークラスの増加幅をかなり上回っている。

中国全土における賃金水準の実態は、地域によってかなり事情が異なっており、一般的には沿岸部の大都市やその周辺では相対的に賃金は高額で、内陸部など交通の不便なところや社会基盤が未整備なところは低いとされている。図表1は、東部沿岸地域と内陸部、及び長江デルタ地域（上海市、江蘇省、浙江省）の各省・直轄市・自治区の賃金を単純平均し比較したものである。

図表1 2000年中国国内における賃金水準比較（全国平均=100）



出所：『中国統計年鑑2001』より作成

図表2は、ヒアリング調査において聞き取りした各社の賃金状況である。調査対象地域は、中国国内でも比較的高い賃金水準である長江デルタ地域である。

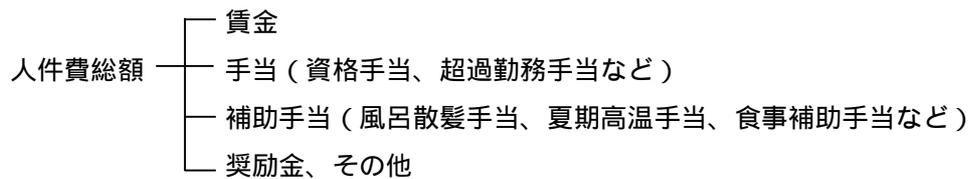
まずワーカークラスの賃金水準について、単純作業から技能工まで各社において要求される能力に違いがあり、また福利費を含む企業や含まない企業などが混在しているために、単純に比較することは難しいと考えられるが、ヒアリング先企業は6000元～20000元の範囲でばらつきが見られた。

現在の賃金水準について面談した企業の各経営責任者から聞かれたのは、「国際的な比較では十分低い人件費であり、コストダウンのメリットは享受できている」という意見がほとんどであり、ワーカーの賃金水準について「格別な問題となっている」「上昇率が高くて困っている」といった企業は見られなかった。

図表2 ヒアリング先企業の賃金水準 (単位：元)

	地域	形態	ワーカー	スタッフ
A社	上海市	合作	800	1800
B社	上海市	合作	1000	4000～5000(通訳、副総経理)
C社	上海市	独資	1500(福利費別)	10000(副総経理)
D社	上海市	合併	1200	
E社	上海市	合併	1000～1200	8000
F社	上海市	合併	700(福利費別)	2000～2500
G社	上海市	独資	1800	
H社	上海市	独資	850	
I社	上海市	合併	800(福利費別)	1500(事務職)
J社	上海市	合作	800前後(福利費別)	
K社	上海市	合併	1500	
L社	上海市	合作	600～700	
M社	上海市	独資	700～900	1000(事務職)
O社	江蘇省	独資	700～1000	
Q社	浙江省	独資	2000(福利費込)	
R社	浙江省	独資	700～800	
S社	浙江省	合併		3500(SE)
T社	浙江省	独資	1000(福利費込)	

なお、かつての国営企業の名残りから、日本では想定し難い手当を支給している企業が見られた。たとえば「猛暑手当として給料の10分の1を支給したことがある(上海市 L社)」「他では2～3元程度の給食費のところを、当社では5元出している(上海市 J社)」といったケースである。また「『安全100日100元運動』と称して100日間無事故であれば全員に100元を支給する(上海市 B社)」のように奨励金を支給しているケースも見られた。中国における現在の賃金体系は次のとおりであり、上記のケースなど様々な種類の手当て等を支給する場合には、人件費総額が賃金水準の1.5～6倍に必要な事もあるので注意が必要である。



一方、スタッフの賃金については、ヒアリングにおいて全ての企業から聞いたわけではないが、一般的には「現状では優秀な人材確保が難しい」といった意見が多く、人材獲得策及びその定着率の向上を目的として、かなり高めの賃金水準に設定されていると思われる。「副総経理（中国人）に対して10000元支給（上海市 C社）」というケースが最も高額であったが、江蘇省や浙江省への進出企業においても「かなり高い」と言う企業もあるなど、獲得する人材次第でかなりの格差が生じていると思われる。日中投資促進機構のアンケート調査によると、スタッフの賃金決定は「近隣同業の外資企業の賃金水準が基準になっている」という結果が出されている。そうした状況からすると、今後は中国進出外資企業の増加及び優秀なスタッフ人材の供給不足を背景に人材獲得競争が一層激化し、スタッフの賃金水準は一層高騰していくと思われる。その結果、中国へ進出している中小企業にとって、スタッフの賃金負担が、次第に重荷になる場合も考えられる。

なお、ヒアリング結果に見られるワーカーとスタッフの賃金格差は、単純平均で約4倍の差（ワーカー 約1000元、スタッフ 約4000元）が生じている。ワーカーは最近の傾向から賃金上昇率の伸び悩みが予想され、一方スタッフは労働力不足を背景として大きな伸びが見込まれることから、両者の賃金格差は今後ますます拡大し、新たな労働問題として注目されることが考えられる。

第2節 人材の確保と育成

人材面では1990年代半ばから、「労働力豊富と人材確保難」が外資系企業の労働問題として指摘されるようになった。第1節でも触れたが、中国進出企業が増加する中、ワーカーの労働力供給量は過剰であるものの、一方でスタッフとなる高学歴者の供給が限定されているというミスマッチが顕在化してきたのである。

中国における人材確保の手段としては、公的機関にあっせん等を依頼する方法や、新聞や張り紙で自主的に公募する方法、合弁相手や知人などから紹介を受ける方法などがある。図表3は、それぞれの手法によるメリット、デメリットを整理したものである。

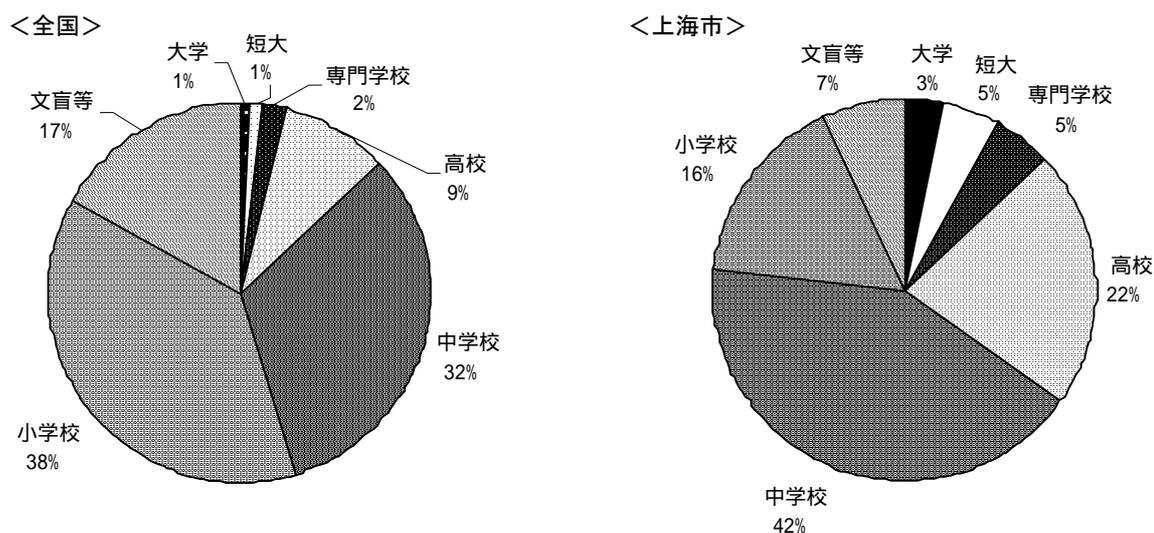
今回ヒアリングを実施したほとんどの企業では、ワーカーの確保を近隣から採用しており、張り紙による募集や中国側パートナーからの紹介等で行っているケースが多かった。これは長江デルタ地域の特徴であり、華南で見られるような、大規模な寮施設等を持って、内陸部からの出稼ぎ者を住み込みで採用しているケースは少なかった。各企業とも「ワーカークラスの働き手は募集人の何倍も集まる」という状況で、「応募者多数で採用できなかった人材をリストアップして現在40名保管（上海市 L社）」というケースも見られた。

また、「一定の専門能力を有する人材を確保するため、地元の工業高校と連携して、学生時代に同社で実習できるシステムを構築し、実習生の中から優先して採用（浙江省 Q社）」といったケースがあったが、これは日系企業第1号として当地に進出したことによって、開発区や行政機関と深い信頼関係を築いた結果である。同社にとっても人材の質を確認したうえで採用でき、人材確保の面で大きなメリットとなっている。

図表3 人材確保の各手法の比較

手 法	メリット	デメリット
人事管理会社 (国営)	人材の紹介は無料、一度に多数の紹介がある、登録している人が多い	面接日程や面接者との調整を含むサービスに問題有、紹介レベルがさまざまである
人材市場 (地方政府関連 団体主催)	低コスト、応募者と直接面接が出来、適性を判断できる	玉石混交で人材の見極めが難しく、地域も限定される
新聞や張り紙	ターゲットを絞ることができる 履歴書を多く集められる	新聞・・・出稿に時間がかかる 張り紙・・・範囲が限定される
紹 介	身元保証がとりやすい、採用にあたり費用が発生しない	断りにくく、解雇時にトラブルになる可能性もある
人材斡旋会社 (民間)	成功時にしか費用がかからず、 ターゲットの絞り込みが出来る 事前スクリーニングが不要	採用コストが高い、難易度の高い求人だと時間のかかるケースがある

図表4 教育水準別の在職人口



出所：『中国統計年鑑1993』

他方、売り手市場として競争が激化している高学歴スタッフの人材確保については、各社とも苦労している。図表4は教育水準別の在職人口であり、大学卒は全国平均で1%、北京市に次いで多い上海市においても3%となっている。

ヒアリングでは「現在の通訳では能力が不十分であるが、新しい人も簡単には見つからないので、やむをえない(上海市 B社)」「コスト高であるが人材派遣を通じて確保した(上海市 F社)」など、人材供給不足の影響を受けているケースが見られた。なお、浙江省において大学関連企業と合併を組み、ソフトウェア開発を行っているS社では、「合併パートナーが関係している大学とのネットワークを活用して、優秀な人材の確保が非常に上手くいっている」というケースであった。しかし同社では、同業他社からの引き抜きやジョブホッピング等によって離職率が高く(約20%)、能力の高い人材の定着率をいかに上げるかという問題に悩まされている。

以上のように人材確保の面では、「労働供給力の過剰なワーカー」と「高学歴の供給が限定されているスタッフ」というミスマッチが生じており、『労働力豊富と人材確保難』が現状である。

なお人材の育成・教育については、日本での技術研修や、日本人技術者による現場での指導、自主的な勉強会への支援などが一般的に行われていた。但し「2、3日現場で体験すれば、会得できる業務(上海市 E社)」「技術は一度教えればできる程度(上海市 L社)」「カーネギー語録集の配布、本社社長による授業、図書館の設置(江蘇省 P社)」など、各社の業務内容の水準によって、人材の育成・教育方法に違いが見られた。

また「現場で指導するにあたり、基礎的な教育水準にばらつきがみられる(上海市 B社)」「中核を担う人材15名を、日本で機械のオペレーター業務の研修・指導を行ったが、百万円前後のペナルティを払ってほとんどが退職した(上海市 G社)」「言葉の障害が大きく、日本語のできない従業員に教えるのは困難(江蘇省 O社)」など様々な声が聞かれ、人材育成面には課題が多いようである。

第3節 管理スタッフの現地化

管理スタッフの現地化は、派遣に要するコストの削減だけでなく、現地社員の仕事に対するモチベーションを高め、また優秀な人材の獲得にも結びつく可能性があることなど、企業の業績向上において有意義と考えられる。

企業ヒアリングの合間に訪れた開発区の担当者などに確認したところには、欧米系企業では日系企業に比べ管理スタッフの現地化が進んでおり、仮に中国人でなくても、言葉や文化・習慣に対して支障を感じない台湾や香港の中国系を活用しているケースが多いようである。ヒアリング調査では、台湾企業と協力して上海市郊外に進出しているA社が、現地企業の責任者として副総経理に台湾人を起用しているという点で、欧米企業と類似したケースであった。

愛知大学の服部健治教授によると、「WTO加盟や経済構造の高度化など中国市場は質的

転換段階であるため、もはや多くの日本人が中国に乗り込み事業をリードする時代ではなく、今後は一層の現地化を進めることが対中戦略として肝要(2001.10.19日本経済新聞「経済教室」)であり、かかる観点から管理スタッフの現地化は事業を成功に導く要件であると考えられる。特に広大な中国市場開拓を目的として進出する場合には、現地の流通システムに精通した中国人を責任者として登用し、信頼して任せることが成功の鍵であることが認識され始めている。

ヒアリング調査でも見られたが、中国へ進出する中小企業の場合には「中国への愛着や想い入れの大きい社長が多い」「現地に経営を任すという決断に支障が小さい」「中国へ派遣する人材資源が限られているため、日本人のコントロールは限界がある」といった大企業とは異なる一般的特性から、現地化がスムーズに図ることができているように思われた。日本的経営方式を一方向的に押しつけることなく、(現実には日本への留学経験者や研修生等が多いが)信頼できる中国人を実質的な責任者として運営を任せることによって、成功しているケースとして。「本社で受け入れた研修生に現地責任者として経営を任せ、中国人同士の信頼で構築した関係を使って、高収益を上げている(浙江省 R社)」「会社運営全てを中国人副総経理に任せ、業績が好調(上海市 I社)」「総経理に中国人留学生を、副総経理に村の書記長を起用してから、労使関係が円滑化した(上海市 J社)」などである。

しかし現地化を進める意思が大きい場合であっても、日系企業のニーズに合う管理スタッフ人材の不足から確保が難しいことも事実である。日本人の派遣者が直接管理する場合であっても、特に労務管理面についてはキーとなる中国人を置いて摩擦を避けるなど、さまざまなトラブルの発生を予見し上手く工夫して対応は、重要な課題である。一方派遣される日本人サイドの意識としても、「中国人とは必要な場合に通訳を介してコミュニケーションをとる。日常の交際範囲は日系企業の日本人がほとんど」と言い切るのではなく、「中国語の話せない日本人管理者同士の集まりは、ゴルフだ、懇親会といったお遊びが中心になるため、何のメリットもない。これは本人の能力や意志にかかわらず出向という形で責任者に君臨しているからである。自分は中国人社会の中で生活し、中国人のつもりで付き合っている(上海市 C社)」のように、日本人自身が現地化すると形態もあり得る。

いずれにしても、中国人の人生哲学「人走茶涼(人が去るとお茶も冷たくなる)」のとおり、責任者が交代すると会社とのネットワークも切れるケースが多いようである。こうした状態を回避するためには、現地採用スタッフを経営幹部や中国社会とのネットワークカーとして育成することが必要であると考えられる。

参考文献

- 馬 成三 『中国進出企業の労働問題』2000年 日本貿易振興会
(株)三和総合研究所 『海外投資ガイド 中国』2000年
東洋経済新報社 『週刊東洋経済』2001.8.4
中小企業総合事業団 『中小企業国際化支援レポート』2001.2

第3章 事例研究

A ネ士（面談者：副総経理特別助理）

所在地・・・上海市
形態・・・合作
設立年・・・1999年
業種・・・輸送用機械
従業員・・・30人

進出の動機・経緯など
<p>コスト削減対策として、中国への進出が大きな課題となっていた。進出の5～6年前からは一部の部品を中国から調達することにより、進出に向けて品質の確認に努めてきた。進出を決断する決め手となったのは、信頼に値するプレス金型工場（台湾系）との出会いである。同工場は、従来から部品調達で取引関係があった台湾企業（貿易会社で中国進出のパートナー）から紹介されたものである。進出場所は、同工場からの利便性を重視して選択を行った。日本側が製造部門担当、台湾側が財務部門担当として、互いに協力して経営に当たっている。現在の出資比率は日本側60%、台湾側40%で、土地と建物は地元かの提供である。</p>
本国企業との連携状況
<p>基本的には本社と同じ製品を製造しているが、現時点では数種類に絞ることで効率性を高めている。製品の品質については、日本と大差ないレベルに達しており、本社におけるコスト削減に大いに貢献できている。</p>
現在の経営環境と課題
<p>進出当初は100%日本市場向けであったが、最近では一部を中国国内の日系企業向けに出している。中国ローカル企業向けは検討段階であるが、代理店システムが出来ていないことから個々の企業と直接折衝する必要があるため、かなり困難を極めると考えている。</p> <p>原材料・部品は、台湾企業のネットワークを活用して（台湾人は上海市内に約30万人在住）ほとんどを中国国内において調達している。但し製造方法の違いもあって、品質のバラツキが大きいといった弊害はある。そのために、主要部品は当社において自ら製造するなどの対策を講じ、出来るだけ一定の品質を確保するよう努めている。</p> <p>なお、デリバリー等のサービス提供が日本とは違って充実していないため、何かと時間をロスすることが多い。例えば、ボルト1本を自ら北京路（上海市の中心部で部品店が集積している繁華街）まで調達に行くこともあるが、中国では仕方ないと割り切っている。</p>
労務管理の状況と課題
<p>平均賃金はワーカーが800元、スタッフが1800元である。当社は上海市郊外で利便性が悪く、有能な中間管理職や1級レベルの通訳などを簡単に確保・育成することが難しい。</p> <p>ワーカーの多くは地元農村出身者で、出身の村では名士であるが会社に入ると地位が逆転するケースが生じ、ワーカー相互の人間関係がギクシャクすることもある。しかし、社内での地位を徹底して、労務管理にあたっている。</p> <p>中国人従業員とのコミュニケーションを能力的には十分とは言えない通訳を介して行っているため、言いたいことがしっかりと伝わらないケースも多い。通常は言葉が共通の台湾人が労務管理を行っているが、台湾人と中国人の関係は非常に微妙（中国人は台湾人が嫌い？）であり、些細なことでもトラブルになるケースが多い。言葉の障害はなくなるとして台湾企業をパートナーとした進出であったが、難しい問題も生じている。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>将来的には、外注先のプレス金型工場と連携して新商品を開発し、生産量を本社の2～3割相当まで増やす考えである。販売先は、中国国内、東南アジア向けを予定している。</p> <p>現在は、日本側・台湾側派遣者とも、税金面や手続面の煩雑さを回避するために、出張ベース（30日滞在して1週間程度帰国、中国では工場の2Fに宿泊）で対応している。今後生産量を増やしていく場合には、駐在方式に切り替える必要があると考えている。</p>

B 社（面談者：総経理助理）

所在地・・・上海市
形態・・・合作
設立年・・・1997年
業種・・・金属製品
従業員・・・150人

進出の動機・経緯
将来を見据えると中国での拠点作りが必要と考えており、中国進出には従来から関心が大きかった。直接のきっかけとなったのは、大手電機メーカーが炊飯器の中国生産を開始するに際して、当社に声がかかったことである。そこで、中国でのビジネス展開にノウハウを有する県内企業と連携し、日本企業3社による出資、土地と建物は地元が提供するという合作形態により、進出を図ったものである。進出場所については、なるべく上海市中心部に近い場所にしたいと考えていたものの、特殊な排水設備が必要であることを理由に中心部では許可が降りずに、郊外に出ざるを得なかった。なお、上海市は環境問題に非常に関心が高く、制限地域を拡大してきたために、既に現在地周辺でも不許可になるようである。
本国企業との連携状況
中国進出は、本社の業務内容とは異なる新分野への展開いわゆる横展開であるため、本社としては直接的なメリットは享受していない。但し、中国における日系企業との取引関係を利用して、本社の仕事を受注できるケースもあり、全くメリットが無いわけではない。
現在の経営環境と課題
本来の進出方針はローリスクローリターンであり万全を期した進出のつもりであったが、予定していた大手電機メーカーによる炊飯器の仕事が突然キャンセルとなってしまったために、どん底からの幕開けとなった。進出直後から危機的状況であったが、営業活動によって近隣の日系企業からプレス関係の業務を受注することが出来るようになり何とか凌いできた。現在でも当社の売上げの6割がその企業からの仕事である。その他大手日系企業からの仕事も増加したこともあり、今年度は初めて単年度黒字となって累損一掃を可能にした。 原材料・部品は、増値税の負担を避けるため、ほとんどが来料加工形式（原材料輸入は日本から、完成品輸出は日本へ）をとっている。但し、来年からは中国国内での材料調達を始めるための準備を進めている。 中国ローカル企業向けの販売についても増加傾向にあるが、代金回収対策として厳しい条件での商売を心がけている。具体的には、正式契約後に30%、製作後に40%、製品納入後に40%の代金を回収するという方法である。 近隣の日系企業の集まりを持ち、その事務局を当社で運営している。こうして、できるだけ日系企業との一層のネットワーク強化を図っている。
労務管理の現状と課題
ワーカーの平均賃金は約1000元である。周辺他社より高めかと思っているが、定着率を上げることを目的に給与水準を決めている。他には、繁忙期の季節工（400元）や日雇い（23元/日）を採用することで、調整を図っている。ワーカーのやる気を高めるため、提案者や勉強会参加者に対して金一封の贈呈、懇親会の開催、「安全100日100元運動（全従業員が100日間無事故なら全員に100元支給する）」等様々な工夫している。 地元のプレス関連会社から採用した副総経理は5000元、通訳は4000元である。現在の通訳では日本的な微妙な考え方を伝える能力が不十分であるため、新しい通訳を確保したいと考えているが、簡単には見つからない。 中国では基礎的教育水準にばらつきがあるため、人材育成・教育はやり難いという印象である。日本研修として年3名程度派遣しているが、本社とは製造品目が異なるため技術取得が目的ではなく、品質管理意識等を高揚させる目的で実施している。
今後の海外事業の展開方向
将来的には、日本側3社の中でも総経理助理を派遣している当社の出資割合を高くして、名実ともに責任を持って経営できればと考えている。

C ネ士（面談者：総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・独資
設立年・・・1997年
業種・・・金属製品
従業員・・・30人

進出の動機・経緯
<p>1992年頃から家具類の通販業務を始めており、その製造を杭州の国営企業に委託生産するなど、中国とは取引関係を持っていた。会社創立80周年を機に、将来に向けた海外展開が必要であるとの認識が深まり、97年に日本向けの金型製造を目的とした中国進出が決定した。総経理が20歳の時に北京の大学への留学した経験があり、中国に対して思い入れが強かったことから進出国は中国と決まっていた。97年は中国投資が冷え込んだ時期であったが、本社売上が年間20数億円の際に6000万円余りを気合いを入れて投資した。</p> <p>最初から合併のメリットはないと考えていたため、独資以外の選択肢は無かった。具体的な立地場所は、総経理の友人を介して知り得た香港系ミシン工場撤退地を安く購入（50年借地権付き）したものである。友人からは上海人は付き合い難いという忠告を得ており、純粋な上海ではない郊外の青浦区を選定した。進出先の工業団地内には、台湾系の中小企業や中国ローカル企業が多く（日系は同社のみ）、そうした企業との交流を通じて中国人社会の中に浸っている。</p>
本国企業との連携状況
<p>総経理は30歳半ばであるが、前社長（父親）逝去に伴い本社社長にも就任している。金型については常日頃から人間（職人）の手をかけすぎであるという印象を持っていた。職人と言われる人材が不足している中国において金型事業を軌道に乗せるには、CAD/CAM等の導入等設計のシステム化が必要であった。結果的に、人間の手をかけるのを極力限定する発想を、日本に逆輸入して本社の業務効率が上がるという副次効果を得た。</p>
現在の経営環境と課題
<p>総経理は非常勤であるが、設立時から毎月1回訪中して、マネージメントに関するチェック・管理を行っている。総経理自身の考え方は、「中国語の話せない日本人管理者同士の集まりは、ゴルフだ、懇親会といったお遊びが中心になるため何のメリットもない。これは、本人自分は台湾系や中国ローカル企業と深く付き合っただけでも条件の良いところと商売をしていきたいという考えもあって、中国人社会の中で生活し、中国人と付き合っている」というものである。台湾系や中国ローカル企業で遊休設備が多いことに目を付け、それをうまく活用したいという戦略である。</p> <p>市場は7割が大陸向け（うち80%が日系、20%が台湾・シンガポール系）、3割が日本向けである。原材料・部品は、主に台湾系を通じて全て現地調達している。3～4年前には想像もできなかったほど、技術力は向上しているのを肌で感じており、特に問題は無い。</p>
労務管理の現状と課題
<p>ワーカーの平均賃金は1500元（福利費別）、副総経理では10000元を支払っている。副総経理は家具製造委託時に通訳として雇って以来の関係で、将来の総経理候補として考えている信頼できる人物である。また彼が集めたスタッフも優秀で、非常に感謝している。</p> <p>また、設計部門を一層強化することを目的として、日本での研修を実施している。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>近隣で高速道路整備が予定されているので、将来的には交通の便が良くなる一方だと考えている。現在の場所を変わるつもりは無く、当地に根を下ろして頑張っていくつもりである。</p> <p>本業で培ったネットワークを活用し、別業務として中国市場調査を実施している。これは、中国からの部品調達を紹介する目的で、年3回のミッション派遣（1度に限定5社とし、サンプルと図面持参で青浦地区を拠点に各地を回る）、商談成立後の納期管理と要望の伝達（但し品質についてはノータッチ）などを実施しており、結構好評を得ている。</p>

D 社（面談者：総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・合弁
設立年・・・1995年
業種・・・その他
従業員・・・80人

進出の動機・経緯

中国の自動車産業発展に伴う需要増を見込み、自動車関連部品メーカー、大手商社、中国の同業メーカーとの合弁により設立したものである。商社の思惑は「今後の中国自動車部品産業の拡大に向け、この分野へのビジネスの布石として」、日本メーカーの思惑は「自動車メーカーの海外進出が本格化したため、海外進出の必要性を本腰を入れて検討し始めていた」、中国メーカーの思惑は「技術力を高めるため合弁相手を探していた」というもので、3社の思いがうまく合致した結果である。日本側では、中国かインドネシアで迷った経緯もあったが、将来の自動車業界の伸びを期待して中国でまとまっていた。

出資比率は日本メーカーが40%、商社が30%、中国側が30%で、3社とも現金で出資し、土地と設備を新たに調達した。なお中国メーカーは、商社と取引関係のある中国企業からの紹介である。進出場所は中国側に任せられたこともあって、中国メーカーの近隣となった。

本国企業との連携状況

日本メーカーとは同じ製品を製造している。但し進出以前には中国向けの輸出は無かったために、新規の市場開拓として貢献した形になった。

当社のような装置産業は人件費比率が小さく、労働集約型企業とは違って特に目立ったコスト面でのメリットは感じられない。そこで技術部門を担当する日本メーカーとしては、技術指導料といった形で確保できないか考えている。

商社サイドとしては、現在の販売先がほとんど中国国内で、貿易業務が発生しないことから直接的なメリットが小さいことが課題となっている。

現在の経営環境と課題

当社製品は付加価値がそれほど高くない商品であり、物流コストを考えると日本向けや東南アジア向け輸出は困難である。そのため、市場は専ら中国国内向けである。なお、中国国内販売であっても現在のところ債権回収に関する問題は発生していない。その理由としては、自動車関連商品は材料を変更するには自動車メーカー（親会社）の承認が必要なシステムになっているため、簡単には仕入先を変更できないようになっている。そのため商品供給停止をちらつかせることによって、いつでも優位な立場になれるというのが背景にあるからである。それでも、現金先払いを基本としている。中には売掛の場合もあるが、販売先の担当者が変わると前の担当者の売掛金を知らないというケースもあり要注意である。

原材料・部品については、特殊原料を除き99%が中国国内調達である。中国国内原料の品質は劣っているために、苦慮することも多いが、現状では問題はない。

中国側パートナーも同業者であるため競合関係になるが、お互いの客は侵さない旨を董事会の決議事項としており、当社は日系等への納入、中国側は欧米系への納入と棲み分けている。これまで中国の自動車産業は伸び悩んでいたため、設立後しばらくは稼働率は低かったが、営業努力の結果、最近になって黒字化した。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は、機械操作が主であることから通常の単純作業よりは高い水準で約1200元である。また勤務体制としては、3交替の24時間フル稼働である。

スタッフについては、一定以上の能力を要求しているため、地元ではなく上海市中心部から人材を確保することが必要である。

今後の海外事業の展開方向

最近の業績が比較的好調であり、新工場の建設によって生産拡大の方向を目指している。

E 社（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・合弁
設立年・・・1995年
業種・・・金属製品
従業員・・・140人

進出の動機・経緯

最大で唯一の進出目的は、中国の安い人件費を利用し如何にコスト削減を達成できるかを追い求めたことである。

進出地選定に際し、独資でも進出し易い条件を備えた複数の開発区を候補にして検討した。最終的には日系企業の集積が進んでいる蘇州との比較になったが、本社では会社名に上海を付けたい気持ちが強かったこともあり、上海市郊外であるが高速道路に近いという条件を決め手として、現在の場所とした。

本国企業との連携状況

当社は日本国内にある工場と同列であり、中国工場として位置づけられている。基本方針としては、日本の工場と異なるものを製造する、日本では機械で行っていることを人力で行う、高価な設備負担は少なくし多品種少量生産に対応する、短い商品サイクルに対応する、というものである。すなわち本社グループ全体の中で、緩衝工場的な役割を担っていると言える。具体的には、スーパーや量販店のOEM商品への対応や、パッケージ等在庫管理が難しくかつ単価も低く、利益が出にくい製品の製造を引き受けている。

現在の経営環境と課題

中国国内におけるコスト競争に勝つ見込みが無いため、市場としては日本及び中国以外の海外向けである。仮に中国での販売を本格的に考えるのであれば、原料や製品コンセプトを大幅に見直す必要がある。現在、上海市内に営業事務所を設置し、日本への持ち帰り品について試行的に販売している。中国市場は話も大きいが萎むのも早く、リスクが高い。

原材料・部品はほとんどが韓国、台湾、シンガポールからの調達である。但し重要なコア部品については、日本から輸入している。

現地責任者としては、本社と中国現地の板挟みになることが多い。本社では中国の本当の事情を理解せずに、中国工場に対して自国工場のように指示を出すのが、現実にはその通りにはいかない。例えば免税措置を受ける場合でも、材料の購入先や値段を1.5ヶ月～2ヶ月前に決めなければならないが、新製品開発だとスムーズに決まらないことも多いからである。

同じ開発区内の日系独資企業とは、月1回の会合により情報交換に努めている。

労務管理の課題

全てのワーカーを地元から採用している。平均賃金は1000～1200円で、定着率は結構高い。若くて目が良くて手が早い人材を採用の条件としている。

スタッフの平均賃金は8000円で、ほとんどが上海中心部から確保した上海人である。同じ上海市であっても上海中心部と郊外では言葉も人間性も異なっているため、地元ワーカーとの間でトラブルが多い。トラブルを回避するためにも、良質で有能なスタッフ育成が急務となっている。最近ではスタッフの能力向上を目的に、業績主義を取り入れる等している。

当社の業務は2、3日現場で体験すれば、会得できる業務であるが、日本への研修生派遣制度によりこれまで大勢が参加し、当社に戻っている。しかし現地の人には任せきれないことが多く、日本からの派遣者はかなりのハードワークである。

今後の海外事業の展開方向

現在の工場が手狭になったため、隣接地に新工場を建設し近日中に本格稼働する予定である。新工場は完全空調付きのかなりグレードの高い施設で、生産量の増加を見込んでいる。

なお、海外進出に伴う日本国内の空洞化対策として、生産量の減った分の労力を新製品開発に向ける等、仕事確保に努めている。

F 社（面談者：総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・合弁
設立年・・・1995年
業種・・・電気機械
従業員・・・350人

進出の動機・経緯

本社では従来から海外生産戦略を立て世界各国への積極的な海外展開をしている。この中国合弁会社設立も世界戦略に基づき、中国国内市場への展開を睨んだものである。

中国側パートナーは、韓国の合弁会社の取引先である。設立時は、日本側・韓国合弁会社・中国側が、ほぼ均等な割合で出資を行った。その後、韓国合弁会社が独自で中国展開を図り、出資メリットを無くしたために合弁企業から撤退した。また中国側も増資を行ったりした結果、現在の出資比率は日本側65%、中国側35%となっている。

進出場所は、中国側パートナーの敷地内であるが、経営面には口出しせず、決定権は当初から日本側がしっかりと握っている。これは、既に海外展開しており、世界を相手にしたビジネスのノウハウが蓄積できているからだと思う。

本国企業との連携状況

本社の海外生産戦略では、中国生産工場として位置づけられている。中国以外の海外得意先には、本社グループを通じて出荷しているために、コスト削減に貢献している。

現在の経営環境と課題

操業開始直後に、中国企業に対する資金回収問題を抱えた。中国最大手の家電メーカーであっても金払いの悪さは中小企業並みである。売掛金回収のため、遠方であっても現地まで訪問する必要があるが、回収額が小さい時はコスト的に合わないケースもある。中国ローカル企業と本格的に取引をするのであれば、取引先の近くに資金回収拠点を設ける必要を痛感した。こうした経験もあって、現在ではごく一部の現金取引を例外として、中国ローカル企業とは取引せず日系のみを対象としている。それ以外は日、英、仏、向けの輸出である（日本は全輸出の20%）。なお韓国合弁企業は中国の韓国系企業を対象するなど、棲み分けを図っている。

原材料・部品は輸入（輸入先は韓国、タイ、香港、日本、アメリカなど）と中国国内調達が半々である。材料調達コストを抑えるため、中国ローカル企業を新たに開拓している。なお一部製品については、中国ローカル企業に外注しているが、品質、納期とも問題は生じていない。中国ローカル企業にとって外資への納入はプラス効果があり、しっかりやっているようである。

労務管理の現状と課題

ワーカーは全て自宅からの通勤者で、平均賃金は700元（福利厚生費別）である。なお1日25元の臨時工（6ヶ月）も雇っている。ワーカーの定着率は98%とかなり高い。

スタッフは、役所やコスト高になるが人材派遣を通じて確保している。平均賃金は技術者で2000元～2500元支払っており、かなり高く水準だと思っている。

なお広東省（華南）では、昨年9月から来料加工方式により生産を開始している。広東省と上海市の人件費を比較すると、広東のほうが直接の人件費は低いが、ほとんどが出稼ぎ労働者であるため寮等の建設コストが必要となり、全体で考えると上海と変わらない。上海市は人の出入りが広東省に比べて少ないことで、技術レベルの維持がし易いことからすると、進出先としては当地の方が優れていると思う。

今後の海外事業の展開方向

東南アジアなどに比べると中国には原材料があり、大規模な製鉄所も多い。今後中国での生産拡大が一層見込まれるが、現在の工場敷地では狭いことから新たな敷地の確保が必要である。もはや合弁のメリットはなくなっており、独資にしたい旨本社に提案している。

G 社（面談者：総経理他 1 名）

所在地・・・上海市
形態・・・独資
設立年・・・1998年
業種・・・一般機械
従業員・・・53人

進出の動機・経緯
中国への輸出は25～6年前から実施していたが、最近では年10%の伸びになった。プラスチック容器の中国市場は拡大基調にあるものの、中国メーカーによる成形機は貧弱であった。こうした状況において、中国市場を狙って成形機メーカー第1号として進出したものである。本社幹部に、上海へ進出し社名に上海をつけるというこだわりがあったため、場所は上海市以外には考えられなかった。土地の価格や道路事情等について現地調査した結果から現在地に決定し、独資による進出を行ったのである。
本国企業との連携状況
進出当初は、本社で生産している製品と同じ大型サイズで高品質の製品（これまで中国への輸出を行っていたもの）を予定していたが、下記（ ）理由によりローカル色を強めた小型製品に変更した。そのため、会社全体としては大型から小型に至るいかなるニーズにも対応することが可能となるという副産物を得た。
現在の経営環境と課題
日本と同じ大型高品質製品が、生産を開始する段階で市場に受け入れられないことが判明した。その理由は、中国企業が外国から購入する価格は、免税（輸入税16%、増値税17%）枠を利用した安い価格である、そのため中国でコストを下げて製造しても海外から輸入した方が安くなってしまいう逆転現象が生じることが分かったためである。よって急拠中国で受け入れられ易い小型で安価な製品を開発する必要に迫られたのである。そうした製品開発等で概ね1年半のロスタイムが生じたことで、今も影響を受けている。 現在製造しているのは1機約500万円の製品で、1機あたりの単価は日本とは比較にならないことから、薄利多売が要求されている。中国国内でプラスチック容器を利用するのは、大企業から中小・零細企業まであらゆる領域に及んでいる、中国市場の将来性は豊かだと考えているが、この規模の製品では競争が激化しているのも事実である。 ほとんどの取引先は中国ローカル企業であるが、資金回収は中国商売の基本に従い、契約時1/3、納品時2/3というのを徹底している。なお若干であるがインドネシア、タイ、マレーシア、ハンガリー、トルコ、メキシコ等への輸出もある。 原材料・部品はほとんどを中国国内において調達している。外注先を4社を持っているが、いずれも中国ローカル企業であるが、日本の図面を理解する能力が必要であるため日系と取引実績のある社を選定している。
労務管理の現状と課題
ワーカーは単純労働ではなく技師クラスの能力が必要である。そのため平均賃金も18000円と比較的高いレベルである。中途採用者が多いため、給与は前職の給与明細を参考にしたうえで決定している。 設立以前に本社で15名の研修生を受け入れ、人材の育成に努めた。しかし設立後には加工部門（オペレーター）を中心に退職が相次ぎ、しかも他の日系企業へ転職するという苦い経験があって、研修生の派遣制度は廃止した。退職する場合のペナルティ制度（帰国直後の退職ペナルティは20万円以上）があったが、決して安くない金額を支払ってでも転職するほどオペレーター業務は引く手数多のようである。中国人技術者の育成及び管理が難しいことを実感している。
今後の海外事業の展開方向
積極果敢な営業展開により取引先の拡大を図る意向であるが、生産開始してから間が無く、今後の状況を見ながら検討する。

H ネ士（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・独資
設立年・・・1997年
業種・・・電気機械
従業員・・・390人

進出の動機・経緯
<p>本社としては、1992年に大手電機メーカーの中国工場から発注があったのをきっかけに中国と関わりを持ち始めた。その後、中国市場の魅力や将来性を独自の現地調査により確認したうえで、中国進出に向けた具体的な動きに入った。その際知り得た中国ローカル企業は、技術を持っていなかったものの土地売却後で資金力のあったことから、そこをパートナーとして合弁企業を設立したのが第一歩である。その後は得意先からの要請等もあって、現地の有力メーカー等と合弁を組み、複数の会社を設立してきた。現在は最初に組んだ合弁相手の中国ローカル企業が中国型のサクセスストーリーを歩んだモデルとなっている。</p> <p>当社はその中国ローカル企業の近隣に、独資により進出したものである。</p>
本国企業との連携状況
<p>直接的なメリットとしては、現地企業が利益を上げて本社が配当を受けることである。</p> <p>また中国展開を通じて日系大企業の幹部クラスに人脈を構築することができ、そのネットワークを活かして日本での営業が非常にやり易くなったことは、大きなメリットである。</p>
現在の経営環境と課題
<p>進出前に約束していた大手電機メーカーからの仕事がキャンセルとなったことが原因で、しばらく赤字が続いていた。その後の積極的な営業活動によって新規開拓が増え、昨年までの赤字を解消し、今年初めて配当を出すことができた。現在の販売先は、物流コストを考慮すると日本への輸出は採算が合わないために、中国国内の大手日系企業が中心である。</p> <p>これまでの競争相手は中国ローカル企業であったが、最近は日系部品メーカーの進出も増加しており、今後は日系同士の競争を視野に入れている。なお原材料及び設備については、ほとんど日本から調達している。</p> <p>過去に様々な問題に直面した時には、パートナーがいる場合はパートナーと、独資の場合でも信頼できる中国人スタッフと相当の議論をして解決を図ってきた。原則として基本的な運営はすべて中国側に任せる方式をしてきたが、結果的にはそれが良かったと思っている。</p>
労務管理の現状と課題
<p>ワーカーの平均賃金は850円で、周辺企業に比べ若干高めである。上海市からは、上海戸籍を持つ人を雇用して欲しいという要望があり、地元からの採用がほとんどである。そのためか、定着率は良い方だと思う。また日本への研修生として1年に3名程度派遣している。</p> <p>華南での経験と比較すると、華南は人件費は安いですが、地元以外からの出稼ぎが多く3年で入れ替わることになる。そのため、常に一定の技術レベルを維持するには、上海市を中心とした華東地域が勝っている。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>従来の日系企業は安心できる会社に出したいと考えていただけであった。そのため、部品供給をしている当社としても中国人任せの経営で良かったが、最近は日本国内と同等顧客サービス対応が求められるようになってきている。その対応策として、当社ではグループ各社の連携を高めることが必要であると考えており、全体を統括するヘッドクォーターの設置を検討している。20世紀中は「これがないから、これを作る」で良かったが、21世紀は日本国内と同じように「提案型工場、顧客の要求以上の物を提供する」が必要になる。具体的には、製造方法の変更方法や安価材料調達によるコスト削減策といった内容の提案をしたいと考えている。</p> <p>なお隣接地には投資総額30億円で、銅線工場を建設中である。このプロジェクトは、河南省の中国ローカル企業と組んでおり、上海市の主要プロジェクトに位置づけられている。</p>

I ネット（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・合弁
設立年・・・1994年
業種・・・その他
従業員・・・48人

進出の動機・経緯

中国への日系企業進出が増加している状況を踏まえ、中国資源を活用した原料調達及び低コストでの加工を目的として進出したものである。

日本側95%(本社50% 中国現地法人を多数持つ本社の取引先45%)、中国側5%(中国民营企业)という出資形態の合弁企業である。なお中国側パートナーは取引先から紹介されたものである。中国側5%という出資参加は、中国側の経営参加意識や責任感の向上に役だっている。そうした意識で中国側により真剣に集められたスタッフは能力が高く、会社の業績に大きく貢献できている。

現在の工場は中国国営工場の倉庫を借用中(2001年12月まで)であるが、近隣に新工場へまもなく移転する。新工場は現在と同じ税務局管轄内で、その場所は税務局から紹介されたものである。人のつながり・人間関係によって決まることが多い中国において、これまで構築したネットワークを繋げるため、同じ管轄内で新工場を建設したのである。

本国企業との連携状況

本社と同じ製品の生産であるが、本社においても原料は中国から輸入する必要があり、その中継基地として貢献している。

本社からは目標設定の指示があるのみで、日系ブランドに傷さえつけなければ自由にやってもかまわないと言われている。本社社長の中国進出方針は、「中国に投資したものは全て取られても良い、中国工場は中国に染まり中国人を活かした経営をすべき、現地企業のコストパフォーマンスに合うものを製造する」というものである。そのため、基本的な会社運営全てを、中国人副総経理(中国側からの派遣者)に任せている。

当社の業績好調が、本社の信用力アップに繋がり、日本における営業においてプラス効果を与えている。

現在の経営環境と課題

現在の市場は中国国内向けが50%(日系15%、外資35%)、日本含む海外向けが50%である。

生産コストは日本を10とすると中国では7~8であり、日本で採算の合わない製品の製造も可能である。

97年頃までは日本にあって中国に無い原材料があったが、現在では100%を中国国内で調達するようになった。但し設備については、ほとんどを日本から持ち込みしている

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は800元(福利費別)であるが、人数が少ないこともあって仲間意識の醸成に努めている。そうした努力が稔った結果、定着率は良い。

スタッフの平均賃金は事務で1500元である。

なお社内の規律向上を目指して7S(SEIRI SEITON SEISO SEIKETSU SHITSUKE SAFETY SERVICE)の徹底を図っている。

今後の海外事業の展開方向

新工場を本格的に稼働させることにより生産力強化を図り、今後は中国を重要な生産拠点として位置付けていく。

Ｊ ネ士（面談者：董事長他 1 名）

所在地・・・上海市
形態・・・合作
設立年・・・1995年
業種・・・紙加工品
従業員・・・530人

進出の動機・経緯
<p>1960年当時、日本における組み立てメーカーは大小合わせ140社程度あったが、海外進出、廃業等により75年には50社に淘汰され、現在では5,6社に減少している。当業界でも90年代初めから、海外メーカーとの競争が激しくなりコストが厳しくなっており、その対応策に迫られていた。</p> <p>10年前に取引先の協会から、中国を視察したことが中国と係わり始めたきっかけで、その後、中小企業振興公社、中小企業団体中央会等から投資環境についての情報を収集し、知人の紹介で現在の場所に決定した。地元の村からは年3万元（1000坪）で土地を借り（契約期間40年）日本側において建物を建設した。当初は従業員25名からのスタートであったが、その後取引先が当社隣に工場進出し、そこからの委託加工などで生産量が増えたことにより、従業員は150名となった。現在は3直体制で、従業員は500名を超えている。</p>
本国企業との連携状況
<p>当初は日本からの半製品を中国で加工し日本に輸出していたが、取引メーカーが中国に進出し現地での納入となっている。なお、技術開発については日本で行っている。</p>
現在の経営環境と課題
<p>販売先は当初、大手電機メーカー1社だけであったが、当社近郊に取引先が進出し現在4社であり、最近某大手メーカーが近郊に工場建設中で期待するところである。取引先が近くにあると色々な仕事の依頼があり、現在では多様な製品も手掛けるようになった。</p> <p>最初の工場建設は業者に恵まれないのと天候不順で完成までに1年あまりをついやした。現在の増築工場に際しては半分の工期で完成した。</p> <p>現在多様な仕事をてがけるようになり通関業務も多様化し少しのミスの修正も中国ならではの無駄な時間をついやす事になる。</p> <p>当初送金業務は日本側に不備があり10日程かかる事もあったが現在は2日程で決済できる。</p>
労務管理の現状と課題
<p>仕事の立ち上げから操業までは業種により色々なパターンがあり、なかなか進まず中国管理者は日本人と行政との板ばさみで体調を崩し二人も交代し対応に苦労した。</p> <p>その後の管理者も同様なこともあったが、数々の労務問題を解決し順調に推移してきている。</p> <p>当地区、当社のワーカーの平均賃金は、800元前後であるが、社会保険料、残業50%増し、休日出勤100%増しをいれると総人件費は1800元位になる。</p> <p>ワーカーは上海市戸籍の地元出身者で半径10km以内から90%がバイクで通勤してくる。ワーカーは非常に勤勉ではあるが規律に違反したものは最低30元の罰金制度で対応している。</p> <p>主要管理スタッフは地元では要求水準を満たさないため、上海市（町の中）出身の人材を採用している。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>世界の工場は中国にありと言われるように世界の企業は中国戦略をますます推し進めている。当社も取引先メーカーの中国進出をいち早く察知し進出したから同業者の進出を食い止める事ができ生き残ることができた。</p> <p>進出当初は日本単価の8掛けの単価で商談が出来たが、その後は台湾等の中国進出メーカーとの競争、最近是中国の国営メーカーの技術力も上がり、日本の企業もローカル並みの単価を要求するようになってきた。</p> <p>最近の大手企業は設計開発から中国で行うようになり、一步先の製品開発をおこなわないと中国へ進出しても生き残ることはできない。</p> <p>しかし、製造業はよほどの業種でないと日本では生き残ることが難しい事と思う。</p>

K ネ士（面談者：総経理他1名）

所在地・・・上海市

形態・・・合弁

設立年・・・1992年

業種・・・一般機械

従業員・・・241名（工場218、営業5、総務18）

進出の動機・経緯

バブル崩壊後の1991年、コスト削減（主に人件費）を目的として海外への生産拠点移転を考えた。バブル崩壊という困難な時であったが、今進出しておけば景気回復時に優位に立ち、強い競争力を持つことができると考えたうえで、進出を決意した。

当初は大連を第1候補に考えたが、92年になって東海日中貿易センターや国際貿易促進会から上海市嘉定区を紹介されたこともあって、現在の場所に決定した。当初の従業員は90名で、日本からは各工程の技術指導者を派遣していた。

現在の出資比率は、日本側70%、中国側30%で、董事会メンバーは日本側3名、中国側が董事長他1名である。

本国企業との連携状況

日本では納期1～2日と短納期の製品を製造し、納期が3日以上を当社で製造するという役割分担である。日本とは既に技術的な差が無くなっており、製品間での分業は行っていない。なお、上海の利便性を活用し、2日に1度は日本へ出荷している。こうした結果として、本社製品の8割以上を当社において生産しており、会社全体としてのコストダウンに十分貢献している。

現在の経営環境と課題

市場は、日本向けが80%、中国国内向けが20%である。日本向けは、本社からの受注により生産しており、取引先は大企業から中小企業まで約3000社に達している。中国国内での取引先は、日系・中国ローカル企業合わせて約200社である。中国ローカル企業との取引については、上海市周辺の優良企業を中心にしており、代金未回収率は1%未満である。これは他企業からの情報と比較すると、ほとんど発生していないと言える。

原材料・部品について、重要なモノについては日本から調達しているが、コストダウンを図るため、品質を確認しながら中国国内での調達を積極的に増やしている。

労務管理の現状と課題

設立当初90名であった従業員は、売上の伸びに伴って増加し、現在は241名である。従業員のほとんどは男性で、3交替24時間操業の勤務体制によって日本への納期3日を実現している。

現在日本人の常駐者はいないが、総経理に日本への留学経験のある日本語堪能な中国人を起用している。ワーカーとしては高卒・専門学校卒などから確保しているが、素直・まじめ（管理しやすい）器用な手先（品質保証）頭の切れそうな人材（将来の幹部候補）にポイントを置いて採用している。なお2年間の日本研修を終えた者が6名、半年間の研修者が10名いる。3年以上の従業員が80%と定着率は高く、技術力は順調に蓄積されている。平均賃金は約1,500元/月（手取りは残業代含めてもっと高い）で、他社に比べ高水準である。スタッフ（課長クラス）は約5,000元/月であるが、能力や職級による差を大きくしている。なお交通不便な郊外であるために、経営幹部となるような優秀スタッフの確保は難しい。

今後の海外事業の展開方向

中国国内向けを拡大することによって、本社からの受注比率を相対的に下げ、現地化を進めていきたいと考えている。将来的には株式市場へ上場する考えもある。（本社は、2002年に東証2部上場の予定。2005年には東証1部上場を目指している。）

本社としては、中国の他に、海外の販売拠点としてタイと北米に子会社を持ち、グローバル化に対応している。

L ネ士（面談者：総経理）

所在地・・・上海市
形態・・・合作
設立年・・・1999年
業種・・・プラスチック製品
従業員・・・100名

進出の動機・経緯
<p>90年代に入り、同業他社が中国やタイ、ベトナムなどに進出することによって、積極的にコストダウンを図っていった。当社においても、過去は農家における内職等で対応してきたものの、価格破壊が進展する状況下において早急にコストダウンを図る方策を導入する必要に迫られていた。</p> <p>7年程前から中国へ進出し数カ所の工場を持っている県内企業（同郷出身社長）に依頼し、様々なアドバイスをもらいながら、中国進出についての基礎情報を得た。また商工会を通じて、中小企業総合事業団の中小企業国際化支援アドバイザー制度を知り、その制度を使って進出に際しての具体的な指導を受け、常州市・南京・上海市金山区・上海市嘉定区の4カ所を視察した結果、嘉定区鎮政府の標準工場へ入居することになった。標準工場の内部を改装したうえで、家賃は約月30万円、5年で5%アップ、10年後に見直しを行うという条件で入居している。契約は30年であるが独資と変わらない感覚である。なお、進出資金は商工中金や取引銀行から借り入れである。</p>
本国企業との連携状況
<p>短納期の製品、少量の製品は日本で生産し（約30%）標準的な納期の製品は中国で生産する（約70%）という役割分担である。但し、試作品については日本で製造している。</p> <p>こうした役割分担によって、大幅なコストダウンを図れたことが、本社としてのメリットである。</p>
現在の経営環境と課題
<p>日本向けを主たる市場としており、中国市場での販売は行っていない。</p> <p>設備の稼働率は高く、現在は日曜日の午後4時から月曜日の午前8時まで休んでいるだけである。</p> <p>電気設備には日本以上のお金がかかったが、この地域では、停電は少なく年間で1回くらいである。</p> <p>安価な人件費であるために検査要員を十分に配置することができ、製造と検査との両面で責任を持たせたことから、不良品を減少させるうえで大変効果があった。</p> <p>嘉定地区に駐在する20数社の親睦会に加入し、情報交換に努めている。</p>
労務管理の現状と課題
<p>ワーカーの平均賃金は600～700元であるが、国営の名残から様々な手当を支給している。例えば、現在は飲み物の支給に切り替えたが、かつては猛暑手当として給料の1/10を支給したこともある。このような少しずつの「飴」は効果的であると思う。</p> <p>雇用契約期間は半年～1年とし、ワーカー側から辞めるのは自由、会社側から辞めさせる場合は、保証金を支払うという内容を盛り込んでいる。</p> <p>人材はほとんどが近隣であるが、当社が求める技術は一度教えれば出来るレベルであるため、特に問題は生じていない。応募者は多く、何時でも補充できるように現在40名のリストを作成し保管している。</p> <p>管理者スタッフとして、現地から2名を採用している。</p> <p>なお詳細な規定の罰金制度を導入し、例えばけがをしても会社の操作マニュアルに従わない場合は、自己責任として罰金を課している。</p>
今後の海外事業の展開方向

M 社（面談者：総経理他1名）

所在地・・・上海市
形態・・・独資
設立年・・・1997年
業種・・・鉄鋼
従業員・・・46名

進出の動機・経緯

「中国には求める品質の金型用鋼が無い」という既進出日系企業からの要望に応じる形で進出したものである。また物流コスト削減も、進出目的の一つとしている。

合弁企業の難しさは他企業からいろいろと聞いていたので、進出する場合は最初から独資と決まっていた。現在では、自由な意志決定が可能な独資で良かったと思っている。但し日本企業による共同出資形態で、その割合は商社側94%、メーカー側6%である。

上海市松江区、上海市青浦区、蘇州市、無錫市なども候補にして立地条件を調査したが、上海市中心部への利便性、土地の価格などを決め手として嘉定区を選択した。また、既に日系企業が現地へ16社進出していたことや、地元の対外貿易委員会に日本語堪能な人が居て、熱心に誘致されたことも大きな要因であった。

なお土地・建物・変電設備は、鎮政府から75万元/年でレンタルしている。

本国企業との連携状況

製品の付加価値と比較して物流コストが割高であるため、消費地での生産を基本方針として、市場を棲み分けている。その結果として、現地ユーザーへの納期短縮が可能になっている。なお、海外進出に伴う日本での雇用削減は行っていない。

現在の経営環境と課題

欧州系、アメリカ系の競争相手が多いが、当社は遜色ない立場にある。5年前という早い時期に進出したことによって、大手企業とも対等な交渉が出来ている。当社の技術提携先である大手メーカーのネームバリューで比較的容易に取引先を確保出来たことは幸運であった。但し今後も日系企業の進出増によって、市場競争は激化すると考えている。

取引先は中国国内の日系が3割、台湾系が3割、米・シンガポール系が1割、その他が中国ローカル企業である。但し、手形が無く現金のある時払いであるため、代金回収は思った以上に苦労する。営業で売上を伸ばす場合も、取引相手を見極めるなど、如何にして回収率を上げられるかが課題となっている。

採算としては、単年度が黒字であり、累積も今年度から黒字となる見込みである。

原材料・部品は商社を通じて日本から100%輸入しているが、生産設備は機械毎に見極めたうえで極力安価なものを現地で調達するようにしている。

労務管理の現状と課題

社員46名中、日本人4名（うち1名は技術提携先からの派遣）が常駐しており、その他は中国人及びアルバイトを6名雇っている。

ワーカーの平均賃金は現場作業員で700～900元、事務職が1000元程度である。労働力は豊富に集まり、想像以上に優秀だと思っている。技術部門には有資格者を有し、設備機械の修理等は社内に対応できるようにしている。財務部門の担当者も内容をよく理解しており、任せれば良い結果を出している。

中国人を指導する際には、現地の人を通すよう心掛けている。中国人の管理者を中心に、様々な業務改善の工夫をしている。当社では、生産管理の部長クラスに2名の中国人がいる他、現在は市場確保も現地スタッフが担当している。

今後の海外事業の展開方向

2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博までは、中国国内での需要増が期待でき、当社の売上も大きく伸びていくと見込んでいる。よって5年以内に売上倍増という目標を設定し、天津・大連・青島など沿岸地域への事業拡大を目指している。

N ネ士（面談者：管理部長）

所在地・・・江蘇省
形態・・・合弁
設立年・・・1995年
業種・・・輸送用機械
従業員・・・

進出の動機・経緯
<p>中国進出の主たる狙いは、中国市場、東南アジア市場への販売が目的であり、安い人件費を利用したコスト削減だけではない。</p> <p>出資比率は日本側97.5%、中国側2.5%で、実質的にはほとんど独資と同じである。</p> <p>12年程前には、東北地区への進出を検討したこともあったが、詳細な現地調査を実施した結果、市場としての将来の発展を見込んで上海周辺を候補とした。昆山市に決めた理由は、税理士の顧問先が当地にあったために、情報が入手し易かったことが大きいと思う。なお昆山市には外資系企業が約3000社進出しており、とりわけ日系、台湾系が多い。</p>
本国企業との連携状況
<p>本社は専ら得意先への納入であるが、当社としては独自ブランドによるエンドユーザーへの販売を検討していた。</p> <p>但し以下（ ）の理由により、予定通りには進んでいない。</p> <p>総経理は日本人だが、常駐はしていない。日本での研修を経て日本語会話が可能な中国人と同業界の優秀な中国人を責任者として配置している。</p>
現在の経営環境と課題
<p>進出直後は、50%を超える外資が自動車の製造・輸出はできるが国内販売はできない状況であった。当時、自動車産業は保護主義で、部品や金型の製造は独資でも可能であったが、完成車の販売については50%を超える外資は不可とされていた。1995年に自動車産業政策が変更になったことで、地元開発区の見解は緩和されたが、結局は国の見解が変更されていないのは弱ったことである。そのため、現在出来るのは試作品の製造のみである。</p> <p>2002年からは、中国側による増資を使用料を支払う形で受け、中国国内販売向けに製造する見込みで準備を進めている。</p> <p>当社製品は、日本・韓国・アメリカ・中国で特許を持っているが、産業構造、物流形態の違いから、この製品が中国国内市場で出回るのは5年後の見込みである。</p> <p>なお、同業界の一般的な製品は、日本価格の1/5～1/7で販売されている。</p>
労務管理の現状と課題
<p>高卒者10数名を日本へ呼び、研修を受けさせたものの、現時点では工場が本格稼働していないために、5名を残しているのみという状況である。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>WTO加盟後、中国の状況および同業界の市場環境は大きく変化すると思われる。今までに築いてきたノウハウと調査で、今後大きく開花するものと期待している。</p>

○ ネ士（面談者：総経理）

所在地・・・江蘇省
形態・・・独資
設立年・・・1993年
業種・・・精密器具
従業員・・・400名

進出の動機・経緯

価格破壊に対抗するためには、国内生産だけでは困難な状況になってきた。特に当社の業界に入社してくる若者が減少してきた影響で従業員の高齢化が進んだこともあって、生産性に比べたコストの高さが顕著になってきた。

そのため中国進出が必須になったのであるが、立地選定に当たっては、上海市内に比較して割安な人件費や土地、上海まで40分程度という交通利便性、輸送コストの低さなどを考慮し、昆山市を選んだ。なお当地周辺は農村地帯であり、本社の立地環境と類似していることも主たる決定要因となった。

進出にあたっては、土地購入から始めて、研修生受け入れ、金型製造、製品製造と確実なステップを踏んだ形で進めた。

本国企業との連携状況

日本へは70～80%は完成品として輸出、また20～30%は半製品として輸出した後本社の外注先で表面処理を行ない完成品に仕上げている。

但し、当社は本社の外注先ではなく、一体化した中国工場という考え方を徹底している。当社は独資による進出のため、日本で蓄積してきた生産管理システムのノウハウを円滑に導入できた。

現在の日本の本社機能はデザイン、営業、検品が主たる業務で、製造部門の従業員も50人から5人に減少した。

現在の経営環境と課題

同業メーカーが上海市、北京市、大連市などに進出し、中国国内でも競争が厳しくなっている。中には従業員が4000人を超える大企業で、米国企業などを相手としてロットの大きい商品も取り扱っているところもあるが、当社では技術力を売り物とした小ロットの商売を心掛けている。

販売は日本向けが90%で、残り10%は中国国内販売及びヨーロッパ向けの輸出である。但し中国での代金回収は非常に難しいところもあるため、無理な販売は行わないつもりである。なお見本市に出品すると直ぐに真似されてしまうために、パンフレットしか置けないという悩みがある。

原材料・部品は、70%程度を日本から持ち込んでおり、残りの30%は中国国内で調達している。

月に1回程度の日系企業の集まりがあり、そうした場を活用して情報交換をしている。また上海地域の県人会なども活用しネットワークを広げている。

労務管理の現状と課題

日本からの赴任者のために宿舎を建設し、日本語が出来て日本食が作れる「賄い婦」を雇っている。

ワーカーは自宅通勤者が多く、平均賃金は700～1000元である。約80名が日本で研修を経験しているが、うち3名は既に退職している。他に良い条件の企業が増えているので、ジョブホッピングが増加するのを心配している。

技術については日本人が指導しているが、日本語ができない従業員に教え込むのはなかなか難しい。

なお無断欠勤やつば吐きなどについては、罰金制度を設けている。

今後の海外事業の展開方向

現在は生産の拠点であるが、今後は仕入れの拠点に機能拡張したいと考えており、検査能力の向上を図っている。

P ネ士（面談者：総経理）

所在地・・・江蘇省
形態・・・合弁
設立年・・・1990年
業種・・・鉄鋼
従業員・・・116名

進出の動機・経緯

進出当時の無錫市には、日系企業は10社程度があるだけの状況であった。当社は、鍛造業界では中国初の合弁企業として、無錫市経済委員会を通じて設立したものである。

本社社長の中国に日本の鍛造技術を移転して、鍛造業を残したい。またそれによって、中国の発展に貢献したいという想いが中国進出の原点であり、社長は中国人から見ても一般的な企業家とは雰囲気の違い、また、その想いの強さから尊敬されている人物である。なお社長は、中国鍛造業界の全国大会において、業界の動きや新技術についての講演を毎年行っている。

出資比率は、日本側54.8%、中国側45.2%となっているが、中国側は設備と建物の現物出資、日本側は設備と現金の出資である。建物は合弁相手となった郷鎮企業のものを利用している。

本国企業との連携状況

現状としては、本社では付加価値の高い製品、当社はそれ以外という役割分担になっている。

本社社長の考えとして、「中国の鍛造業界の発展に貢献したい。25年間は投資金を回収するつもりはない。利益が上がっても、それを再投資にまわす。長い目で見ることが必要」というのを示している。そのため日本側のメリットとしては特に享受していない。

現在の経営環境と課題

設立当初は日本からの注文が無かったために、全て中国国内向け（石炭部関係の取引先）に販売していた。現在は、8割が日・米・独向けへ輸出、2割が中国国内向けである。受注は全て当社独自で行っており、本社からの発注によって生産しているのではない。設備の15%は設立時に日本から持ってきており、残りは郷鎮企業から引き継いだもの、及び現地で新たに調達したものである。

総経理は当社を一時離れたが、3年前に再び復帰した。当初在任した1995年当時は年間の売上が4000万元あったが、当社を離れた際には売上が急激に落ち込んだ。3年前に呼び戻し事業のテコ入れを図っているが、昨年の売上は1800万元までにしか回復できていない。今年は2500万元の売上を目標としている。信頼できるキーパーソンを如何に確保し続けるのが重要であることを、痛感している。

労務管理の現状と課題

設立当初から日本人の駐在員はいない。当初は、本社社長が2ヶ月に1度、1週間程度来ていたが、最近では1年に2度、1週間程度で済ませている。（2002年からは年に4度とする予定。）

本社社長が来た時には、カーネギー語録集の配布、経営管理についての授業実施、図書館の設置等、管理者層に対する教育を行ってきた。

従業員に対しては、他企業より賃金を高くするなど、会社に対する"愛社精神"を向上させるような待遇を施している。なお従業員数は、売上が減少していることもあって、当初の180名から116名に減少している。

今後の海外事業の展開方向

中国側としては、日本ブランドによる取引先へのイメージアップや、最新の技術を知り得たことによる技術のレベルアップが図られている。今後も前向きに取り組んでいきたいと考えている。

Q 社（面談者：総経理他2名）

所在地・・・浙江省
形態・・・独資
設立年・・・1994年
業種・・・金属製品
従業員・・・312人

進出の動機・経緯

直接的な目的としてはコスト削減の必要性に迫られ、その対策としての中国進出である。一方で、将来的には日本は空洞化し、系列のしがらみの強い日本国内だけに居たのでは仕事が無くなるのではないかと感じていた。海外ではそうしたしがらみから脱却した取引ができるのではないかとという期待が、間接的な目的である。

当初は地元市の国際交流センターとの合併を検討したが、経営に対する考え方の違い（同センターは進出直後からの利益配当を要求していたが、当社としては長期展望を睨んだ経営を考えていた）によって実現しなかった。そうした経緯があって、日本側2社の出資による独資企業（出資割合は本社が80%）として、進出したものである。

紹興市に進出した理由は、本社地元の有力代議士と周恩来氏との親密な関係があって地元が紹興市と交流しており、その交流の一環として進出要請があったのがきっかけとなったからである。

本国企業との連携状況

一部で付加価値の高いのを日本、量産品を中国というように役割分担している製品もあるが、基本的には中国工場の製造品の多くが日本本社と同じ製品である。本社では、中国への生産シフトに伴い、自動車関連部品等の新製品開発に取り組むなど、新分野の仕事確保に努めている。

当社製品の価格差は、日本を100とすると、中国国内の日系工場で60~70、中国ローカル企業で50（但し、品質では劣る）といった状況で、中国で生産することによってかなりのコスト削減を可能にしている。

現在の経営環境と課題

市場としては、中国国内の日系企業向けと輸出（日本、米、東南アジア向け）がほぼ半々である。当社の進出後に、ユーザーである大手日系企業が次々と中国へ進出し、黙っていても仕事がどんどん増えるといった大変有り難い状況となった。中国では脱系列化した形になり、世界中と取引しているが本社では相変わらず系列中心の取引に限定されている。

材料はユーザーからの指定材料で、ほとんどが来料加工方式をとっている。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は2000元（福利費含む）で非常に高いレベルである。但しワーカーといっても専門能力を要する技師で、地元の工業高校卒業生を中心に採用している。日系企業が少ないこともあって、市の協力を十分に得ており、高校生活最後の1年を当社において実習できるようなシステムを構築し、実習生から優先して採用している。これは、総経理が外国人としてただ一人、市の中国外商投資企業協会理事に就任していることが市の前向きな協力姿勢に表れているのかもしれないが、人材確保の上で最大の利点である。一般的な営業活動には上海が便利であると言われているが、当社のような製造のみの場合には、地方であってもこうした連携を図れたことの方が、メリットとして大きいと思う。

ワーカーの平均年齢は22歳で、敷地内には約100人分の寮を持っている。スタッフ（通訳兼任）は社内からの登用であるが、給料は驚くほど高い（マル秘）水準としている。

今後の海外事業の展開方向

将来的には日本を縮小し、中国工場を増強していく流れにあると思う。現在も、近隣の別の開発区に新規工場（35,000㎡）を設立準備中である。

また資材の現地調達率も高めるなど、現地化を進めていきたいと考えている。

R 社（面談者：総経理他1名）

所在地・・・浙江省
形態・・・独資
設立年・・・1995年
業種・・・一般機械
従業員・・・9人

進出の動機・経緯

30年以上前から中国への輸出を行っており、中国市場の魅力は実感していた。そのため中国市場向けの合弁会社設立を試みようとしたが、うまくいかなかったという経緯がある。

その後、現在の現地責任者（中国人）の人脈などを活用し、念願の中国進出を果たすことができた。なお現地責任者とは、彼の父親を台湾企業（本社長とは30年来の知り合い）を通じて紹介され平成2年に本社研修生として受け入れて以来の関係である。

現地責任者がキーパーソンとなって地元政府などとの調整が可能であるため、敢えて中国側パートナーと一緒にやる必要性がないため、独資によって設立した。立地選定は、現地責任者の地縁や妻の出身地等を総合的に考慮して、杭州市を選定した。

本国企業との連携状況

本社から部品の提供を受け、現地で組み立てたうえで販売している。一部製品については、完成品を輸入し販売している。基本的な考え方としては「リスクの最小」であり、まずは少額の投資額で中国進出を図った形になっている。

本社のメリットとしては、中国進出によって中国の情報を正確かつ迅速に得ることができるようになったことがある。いろいろな機関から中国に関する情報が出されているが、自ら把握するのが最も正確である。

現在の経営環境と課題

市場は中国国内向け（揚子江南側）が100%である。代理店を通じた委託販売システムであるが、ユーザーが購入した時点で、代理店から入金される仕組みになっている。非常にリスクが大きい。現地責任者が中国人同士の信頼に基づいて構築した人間関係をベースにした中国独特の商売方法だと思っている。これまではその取引方式でうまくいっており、回収率もほぼ100%と言っても過言ではない。コピー商品を製造し3分の1から4分の1の価格で販売する代理店がすぐに現れてくるのは事実であるが、中国の特徴と違って割り切っている。

当社製品の性格として、消耗品販売などのメンテサービスが重要である。しかし保証期間に関するルール（法）がないことや、中国の使用条件が日本とは比較にならない程過酷であり日本での耐久試験は参考にならないこと等を考慮すると、ケースバイケースでの顧客対応が必要である。こうしたことは中国人しかできないために、現地業務は現地責任者に一任して、総経理は年4回程度の出張ベースで管理している状況である。但し現在は、新工場建設中であるため、往来回数が増えている。

労務管理の現状と課題

ワーカー9人の内訳は総務2人（会計、出納各1人）、組立・営業サービス6人で平均賃金は700～800円である。

新工場の立ち上げに向け、現在6名を日本で研修している。

今後の海外事業の展開方向

中国における生産力増強を目的として、蕭山開発区に中国工場を建設している。当地を選定した理由は、過去の成功事例や現在地から車で20～30分の距離という立地である。投資額は3.5億円（土地・0.8億円、建物・0.7億円、中古及び新設備・2億円）で、本社製造品目の一部を移管する予定である。また設計分野も中国へ移管したいと考えている。将来的には、中国工場を主要生産基地とし日本を含む海外へ販売したい意向である。

S 社（面談者：総経理他2名）

所在地・・・浙江省
形態・・・合弁
設立年・・・1997年
業種・・・その他
従業員・・・35人

進出の動機・経緯

ものづくりのコスト削減、中国市場における拠点確保、優秀なソフトウェア技術者の確保を目的として中国進出を図ったものである。進出に際して、インドと比較したが、離職率（約60%）が高い、欧米志向で日本語を勉強しない、政治リスク（選挙結果次第で政策が180度転換する）等の理由で、中国にターゲットを絞った。

出資比率は日本が80%、現地の大学関連企業が20%という合弁企業である。パートナーは中国有数の技術系大学が経営する企業で、前董事長の見識と行動力で直接探したものである。この提携を前提とした進出であったために、大学近くでの立地選定となった。

本国企業との連携状況

本社のメリットとしては、日本では確保出来ないような優秀な人材を低コストで採用し、質の高いソフトの納入を受けることである。大学関連会社と大学卒業者の確保とは直接関係ないものの、人材供給源としてネットワークが活用されている。

中国側のメリットは、貿易手数料と配当である。なお中国の大学は多くの関連会社を持つことが多いが、大学関連企業と日本企業が合弁する例はあまりないようである。

現在の経営環境と課題

進出以前の思惑通りに中国でものづくりを実現するには、投資環境が良くなかった。そのため製品製造については、委託生産方式に切り替えることにした。委託先はまとまった量を生産する能力を持つ同業社で、中国No.2のローカル企業であるが、技術指導を行っている。なお技術に関して3年間の秘密保持を含めた契約を締結している。他に部品調達関係でローカル企業3社と取引している。

現在は、本社の製造製品に関連するソフト開発のみを業務としている。その市場は日本へ100%輸出（全て本社関連会社向け）である。

中国側とはお互い協力体制ができており合弁は順調である。中国側もほとんど経営面には口出ししないこともあって、非常にやり易い環境であると感じている。

労務管理の現状と課題

中国人従業員32名の職種内訳は総務4名、販売2名、ソフトウェア技術者26名（他に社外ソフトウェア技術者を25名程度確保）である。ソフトウェア技術者の能力は相当優秀で、日本での研修期間中に日本語をマスターしてしまうほどである。技術者の学歴は大卒、マスター、ドクターで、平均賃金は3500元と高額であるが、一方で離職率が20%と高く、大きな課題となっている。しかし、一定の離職はやむを得ないと考え、離職数を見込んだ新規採用によって補う形をとっている。皮肉にも結果的にこれが平均賃金を抑制する効果として機能している。

今後の海外事業の展開方向

数年後に（現在の契約条件は3年後）委託先が習得した技術を使ってコピー製品を製造し、日本へ逆展開することは不可能であると考えている。その理由は、製品の性格上メンテナンス業務が必要であり、十分なメンテナンスを実施できるだけのサービス体制の構築は、簡単には出来ないからである。また中国で自ら生産する場合には、原材料・部品調達コストが日本で生産する場合の10倍以上かかると見込んでいる。この経費を削減し、採算を取るには拠点の集中やユニットのとりまとめ、現地調達率の引上げ等、長期に及ぶ努力が必要と考えられる。当社ではこうした状況をシビアに見ており、製品製造については引き続き中国ローカル企業への委託加工を中心に展開する予定である。

T 社（面談者：総経理）

所在地・・・浙江省
形態・・・独資
設立年・・・1992年
業種・・・金属製品
従業員・・・250人

進出の動機・経緯
<p>1986年頃に、本社長が県関連の行事（静岡県と浙江省は友好提携）で当地を訪問し、その視察をきっかけに中国国営企業から研修生を受け入れ、中国と関係するようになった。その後、浙江省との交流10周年の記念事業として、県より進出依頼があり、中国側からも熱心に勧誘があった。社長自身、従来から金型産業が遅れている中国で金型需要を見込んで事業展開したいと考えていたこともあって、92年に進出が決定した。</p> <p>進出当初は日本側55%、中国側（国営企業2社）45%の合弁形態であり、董事長以下全てを中国人として、基本的に全てを任せた経営を行っていた。しかし、いい加減な経営によって年々赤字が増えていった状況から本社としては危機感を持ちはじめ、交渉の末96年には国営企業を撤退させることに成功し、その後は独資として現在に至っている。</p>
本国企業との連携状況
<p>中国進出日系企業から新規の顧客を獲得した結果、会社としての信用力が高まり、本社においてこれまでに無い受注を得られるようになった。これは中国進出における最大のメリットである。</p> <p>但し現在のところ本社工場は中国からの部品調達をしていないため、コスト面でのメリットは享受できていない。</p>
現在の経営環境と課題
<p>市場は中国国内の大手日系企業が中心であるが、その多くは当社が中国進出後に獲得した顧客である。なお上海地区ではカンバン方式が要求されるようになっており、立地面での不利をカバーするために上海に倉庫を設置した。例えば大手電機メーカーのエアコンの場合1日に3～6回の納入が必要であり、この要求は日本とほとんど変わらない水準である。</p> <p>原材料・部品については、受注先の要求に応じた対応をしており、必要に応じて日本からの調達も行っている。主要設備についても受注先からの指定があり、現在のところほとんどが日本製である。なお生産能力向上を目的として、近隣に新工場を建設しているが、そこで設備も全て日本から導入する予定である。</p> <p>ユーザーである日系大手企業（アッセンブリーメーカー）は、各社で働く中国人のネットワークを活用しながら、日系サプライヤーを中国ローカル企業と競わせ始めている。今後は中国ローカル企業が強力な競争相手になってくると考えている。</p> <p>なお同じ地区の日系企業とは、月に1回程度食事会等を開催し、情報交換に努めている。</p>
労務管理の現状と課題
<p>ワーカー平均賃金は1000元（福利厚生費含む）であるが、現実には農民出身者も多いために格差は大きい。</p> <p>毎年2～3名を研修生として日本へ派遣して、どの部署でも日本語ができる人材を配置している。</p> <p>労務管理は副総経理の中国人（日本での研修後、95年に入社）に一任しており、厳しいルールを決め、人材教育にあたってもらっている。内部登用である彼は、社内の実情を十分把握したうえでワーカー管理にあたっており、ワーカーの定着率が高いと思う。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>日系企業への販売拡大（年2～3割増）を目標にして、簞山国際空港近くで、新工場建設を進めている。広さは現面積の4倍（16,000坪）で、中国をより大きな生産拠点にしたいと考えている。</p>

第3部 中国進出企業に対する支援体制

～ヒアリング調査を踏まえて～

第1章 経済開発区等のサポート体制

林 文雄

((財) 岐阜県産業経済振興センター)

はじめに

中国において外資導入の牽引力となっている経済開発区・工業区等(以下、開発区という)は、その規模により国家級、省・市級、区・県級、鎮・村級に至るまで様々なレベルがある。また年々開発区の数が増加しており、開発区間における誘致競争が年々激化している状況である。

各開発区へは、既に日本からも多数の企業が進出しており、日本語の出来る担当者を配置している開発区も多いなど、日本企業にとって非常に便利なサービスが提供されている。各開発区においては、通常の工場用地とは別に標準工場といわれる賃貸工場を整備し、比較的少ない初期投資での進出を目指している企業向けに積極的なPRを行っている。

今回の調査では、上海市内3ヶ所、江蘇省内2ヶ所、浙江省内3ヶ所の開発区を訪問した。また、ある開発区の標準工場へ実際に進出している県内企業からもヒアリングをすることができた。以下は、その調査報告である。

第1節 開発区の状況

開発区からの説明は、インフラの充実、人材確保の容易さ、ワンストップサービス実施、交通の利便性、優遇税制など、当然のことながら優れている点の説明が多かった。なお開発区からの説明だけでは断片的な情報になるため、同所に進出している日系企業からも情報を入手し、正確な情報の入手に努める必要があると思われる。

現在各地域の開発区ではインフラの充実等ハード面では遜色がなくなっており、訪問した開発区では外資誘致競争を勝ち抜くため、ソフト面での充実に努め、独自性や優位性をPRする事例が多く見受けられた。

< 開発区のPR事例 >

外資企業に関係のある政府出先機関を開発区の管理ビルに集積させてワンストップサービス充実をしている

地元教育機関と連携し企業が求める人材を供給するシステムを構築している

進出に際し一時的に事務所スペースを貸している

日本語パンフはもとより日本語VCDを作成している 等

どの開発区が最も適しているか、条件が良いかなどは、各企業の要求水準によって様々であり、簡単にランク付けすることは不可能である。最終的には、直接現地に赴いたうえで、開発区担当者や既に進出した企業からの情報収集などを通じて、それぞれの長所・短所を納得するまで調査することが必要であると思われる。

なお各開発区の情報については、各種ガイドブックや、JETRO上海ホームページ「中国開発区案内」（<http://www.jetro.go.jp/shanghai>）等に掲載されている。また開発区調査に際しての留意事項等は「中小企業のための中国進出マニュアル（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）」に詳細に紹介されているので参考にされたい。

第2節 開発区内の標準工場（賃貸工場）

中小企業にとって海外展開の成否は、企業の存続に係わる重大な案件である。特に中国への進出については、多大なリスクが伴うと言われることが多い。

そこで、万が一失敗しても大きなダメージにならないよう「小さく生んで大きく育てる」手法を採用することが肝要であり、そこで考えられるのが標準工場の活用である。この活用により、第一段階で標準工場を賃借して中国で経験を積み、事業が軌道に乗った段階で自前で工場建設を行う展開を見込むことができる。できるだけ初期投資を抑え、様子を見ながらしかる後に事業拡張を検討するという意向が強い中小企業にとって、標準工場を活用する手法は有力な選択肢の一つであると考えられる。

今回の調査では、各標準工場の賃貸コスト等を聞き取りしたところであるが、コストは交通などのインフラのレベルによって格差が生じているように見受けられた。なお、賃借期限を過ぎても、期限延長により長期間賃借し続けることもできるようである。また、要望を聞き入れたうえで標準工場を建設した（仕様を注文できる）という開発区もあるなど、その運営形態は様々である。

第3節 標準工場の活用事例

今回いくつか訪問した開発区の中で、標準工場を活用して中国進出を果たした岐阜県内に本社をおく企業A社に出会った。

A社は衛生用品等を製造しているが、同業他社との価格競争、海外からの安価品に対応するためには、国内でのコストダウンに限界を感じ、量産品を中心に中国で生産し、国内では付加価値の高い製品や商品開発に特化させることとした。中国進出検討を開始した約1年後の2001年3月に中国現地法人を設立し稼働させた。進出にあたっては現地調査を重ね、ある開発区の標準工場を活用することに決めた。

稼働後1年近くが経過したところであるが、中国工場は概ね順調に推移している。課題である品質の向上を図るため日本人技術者を派遣するとともに、生産能力増大を図るため、隣接する標準工場を新たに賃借し、設備能力を増強にすることにしている。併せて、資材の現地調達率向上などにより一層のコスト減に努めるとともに、中国国内での販売をすべく検討している。

当社の中国進出に中心的役割を果たしたのは、3～4年前から当社で働く中国人女性のBさんである。現在、現地法人の総経理を努め、関係機関等とのやりとりに奔走している。

Bさんに標準工場活用について、体験談を聞くことができた。

標準工場を選定した理由

初めての海外進出で現地事情がわからないため、製造内容が当地にふさわしい（原料調達、インフラ状況、物流、税制面、人材、行政当局と関係など）かどうかの判断が必要であった。これを最小のリスクで見極め、短期間で生産を開始するためには賃貸工場である標準工場が最適と判断した。

新工場建設には様々な調査検討が必要であるが、開発区内の標準工場活用はその手間が省け、限られた中小企業の経営資源を有効に活用する意味においても非常に有益であった。

標準工場活用の留意点

a 標準工場の形態を十分調査し、最適な方法を選ぶ。

標準工場といっても、単に工場を借りるだけでなくいろいろな形態がある。この開発区の場合は、(a)賃貸のみの場合 (b)少し高い賃貸料を払って購入()する場合 (c)賃貸している途中で購入()する場合、の3通りがあり、いずれが自社に適しているか選択することができた。

購入といっても中国の場合は、長期の使用権を得ることである。

b 企業負担分等を細部まで詰めること。

電気、水道、排水等のインフラ整備について問題はほとんどないが、その負担割合など細部については、事前に開発区と十分確認し、特に電気設備関連では必要な電源設備等を十分に確認しておくことが必要である。

開発区を選定理由

製造品の多くは日本への輸出を想定していたため、国際空港に近く、建設予定の東洋一の港にも近い交通至便な場所を選んだ。また、当該開発区の所轄行政区域が変更され、当該地域の行政区分が昇格したため、申請関係がより身近な地域の行政窓口（例：対外経済貿易委員会）にできるようになったことも最終判断の一因となった。

体験談を聞く中で、Bさんは『企業が、何のために中国に進出し、何を中国でしたいかを明確にすることが重要である。』と何度も強調された。中国は広く、各地に開発区があり、これらの中から1ヶ所を選定することは困難なことのようであるが、目的が明確になれば進出場所等は自ずと決まるということである。中国進出に際しては、目的を明確にし、納得できるまで現地調査し、方針決定することが求められている。

参考文献

『中小企業のための中国進出マニュアル』2001年

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

[問い合わせ先] 中小企業総合事業団 調査・国際部国際事業課 電話:03-5470-1570

(参考資料) 今回の調査で訪問した開発区は以下の8ヶ所である。

注) 各数値はヒアリングに基づくものであるため、各自にて確認されたい。

名 称	上海市嘉定工業区		担 当 者	朱 虹
住 所	上海嘉定工業区葉城路555号		U R L	www.jdiz.com
電 話	021-5916-2331	F A X	021-5916-1486	
特 色	市レベルの開発区。上海市の西北に位置し上海中心部まで約30km。上海虹橋空港へ約25km。上海浦東空港へ75km。 日本語VCD作成。			
主な価格	標準工場 15~25元/m ² /月			

名 称	上海市松江工業区		担 当 者	朱学民(日本語可)
住 所	上海松江栄楽東路81号		U R L	www.sjiz.org www.sjepz.com
電 話	021-57741796	F A X	021-57743188	
特 色	市レベルの開発区。上海市の西南にあり中心部から約20km。高速道路と鉄道に隣接し、交通が便利。			
主な価格	標準工場 2米ドル/m ² /月			

名 称	上海南匯(ナンホイ)工業区		担 当 者	朱 明
住 所	上海市南匯南路9458号		U R L	www.shnhzone.com
電 話	021-68014811	F A X	021-58002929	
特 色	区レベルの開発区。上海中心部から約40km。上海浦東空港へ約8km。近くに国際コンテナ港建設中。			
主な価格	標準工場 13~15元/m ² /月			

名 称	蘇州市昆山經濟技術開發区		担 当 者	陳 述(日本語可)
住 所	江蘇省昆山市前進中路167号		U R L	www.ketd.gov.cn
電 話	0520-7303777	F A X	0520-7313888	
特 色	国家レベルの開発区の一つ。昆山市は江蘇省の南端に位置。 上海中心部まで約50km。虹橋空港まで45km。			
主な価格	標準工場 15元/m ² /月			

名 称	常州市新区（常州ハイテク産業開発区）		担 当 者	周蘇銀（日本語可）
住 所	江蘇省常州市河海中路85号		U R L	www.CZND.ORG.CN
電 話	0519-5111761	F A X	0519-5105029	
特 色	国家レベル開発区の一つ。上海まで約160km。南京まで約110km。			
主な価格	標準工場 12～20元/m ² /月			

名 称	杭州経済技術開発区		担 当 者	何上雲（日本語可）
住 所	浙江省杭州経済技術開発区銀都商厦		U R L	www.hetz.gov.cn
電 話	0571-6910312	F A X	0571-6911467	
特 色	国家レベル開発区の一つ。杭州は浙江省の省都。杭州中心部まで19km。杭州の空港まで10km。			
主な価格	標準工場 15元/m ² /月			

名 称	蕭山経済技術開発区		担 当 者	宋衛東（日本語可）
住 所	浙江省杭州市蕭山区市心北路99号		U R L	www.xetdz.com
電 話	0571-82835909	F A X	0571-82835866	
特 色	国家レベル開発区の一つ。蕭山国際空港に約10km。近い将来日本との直行便開設予定（開発区担当者談）。上海、寧波まで約150km。 静岡県企業団地あり。			
主な価格	標準工場 10～15元/m ² /月			

名 称	紹興経済開発区		担 当 者	吳曉娟
住 所	浙江省紹興市延安東路481号		U R L	www.investment-sx.org
電 話	0575-8609869	F A X	0575-8641595	
特 色	省レベル開発区の一つ。寧波まで100km。杭州まで60km。上海まで240km。 紹興は、2500年余の歴史を誇る歴史、文化の町。 開発区は地域の学校と連携し、技術者の育成に努めている。			
主な価格	標準工場 8～10元/m ² /月		0.8米ドル/m ² /月	

第2章 わが国自治体等における支援施策

杉山 誠司

((財)岐阜県産業経済振興センター)

はじめに

今回の調査では、静岡県、大阪府、茨城県、横浜市の各上海事務所を訪問する機会に恵まれた。それぞれの事務所は、中国進出を希望する企業・中国進出済企業からの照会や啓発のためのセミナーを行っているほか、取引企業を探すための上海国際部品調達展示商談会（通称：逆見本市、以下逆見本市）への参加（静岡県、茨城県）や上海国際工業博覧会への参加（大阪府、横浜市）に対する支援、中小企業に対し中国進出の足がかりとなるインキュベーションオフィスの提供を行う支援（大阪府）等、各種の支援施策を行っている。

第1節 静岡県（静岡国際経済上海事務所）

静岡県、静岡県日中友好協議会、静岡県国際経済振興会が共同して、1994年に事務所を開設した。事務所における事業の約7割が経済支援である。静岡県では、現在までに約250社が中国に進出している。そのうち、約120社が華東地域に進出し、さらにその中の約60社が上海市に進出している。進出企業は、ヤマハ、ホンダ、スズキなどの関連会社が多い。

静岡県と浙江省は姉妹提携を結んでいる。浙江省蕭山市に「蕭山経済技術開発区」があるが、この開発区に8社の県内企業が進出している。

逆見本市への参加

静岡県の企業では、自動車、バイク関連の企業が多いが、いずれもコストダウンを迫られている。コストダウンを実現するには労働者の賃金が比較的低い中国がターゲットである。しかし、国土の広い中国では、中小企業にとってパートナーを見つけるのは容易なことではない。そこで、日本貿易振興会（ジェトロ）の逆見本市に参加し、パートナーを見つけることを試みた。

この逆見本市は、部品原材料（電気・電子部品、一般機械部品、自動車部品、金属材料、金型部品、プラスチック・樹脂・ゴム等各種成形品、自動車・オートバイ用部品、工作機械部品、産業機械部品、工具、鉄板、木製品、雑貨など）を中国企業及び中国へ進出している企業へ示し、製造できるか否か、いくらで製造できるかなどを確認する見本市である。中国においては、上海の他に大連、深セン、北京でも実施されている。

2001年10月25～26日にかけて開催され、約1100㎡に52ブースが出展し、来場者は延べ6000人、商談件数は2667件という規模であった。

静岡県国際経済上海事務所では、この逆見本市には3年前から参加し、1999年は3社、2000年は7社、2001年は11社と、出展企業も年々増加している。11社のうち、既に中国へ進出している企業が7社、未進出企業が4社である。中国側の企業も逆見本市に対する熱意が年々上がってきており、部品やカタログ、サンプルを持ってきた企業もあった。200～300もの名刺が集まった企業もあり、それらをデータベースとしても活用できるとのこ

とである。上海事務所としては、逆見本市の小間代の一部を補助しているとともに、出展事務手続きを行い、企業を支援している。

第2節 大阪府（大阪国際商業振興協会上海代表所 - I B O 上海）

大阪府と上海市・江蘇省との友好交流（1980年締結）の成果として、1985年11月、大阪府と民間企業で構成する（社）大阪国際ビジネス振興協会の上海事務所として開設された。上海市では、最古の地方自治体関係事務所である。

主な事業として、経済・都市計画・医学・農業・文化など、大阪府と上海市・江蘇省との友好交流事業の調整を行うほか、大阪府内団体・企業の経済交流・文化交流の橋渡しを行っている。とりわけ、「中小企業の街・大阪」を反映し、経済交流事業の占める割合が高く、中国経済・立地情報の提供や個別市場調査の実施、大阪と中国企業とのビジネス・マッチングの仲介、大阪系企業や大阪出身者へのサポートなど、幅広く事業を行っている。また、そのための基盤となる政府・政府関係機関や各種経済団体とのネットワークづくりにも力を入れている。さらに、近年、事業の大きな柱の一つとして大阪への企業誘致があり、平成13年度は2社の大阪立地が決定した。

「歓迎ー大阪セミナー」の開催と各種展覧会への出展

中国国際貿易促進委員会上海市部会など経済団体や上海国際工業博覧会開催事務局と連携した大阪プロモーションセミナーの開催、中国国際旅游交易会での大阪観光ブースの出展のほか、IT・ソフト産業の上海国際工業博覧会への出展サポート（出展料全額負担、企業PR、関係団体・企業とのコーディネート）などを実施している。

インキュベーションオフィスの提供（中小企業のスタートアップ支援）

中小企業の中国進出への足がかりをサポートするため、独立・小区画オフィスを配置し、各社の各種総務業務を軽減するとともに、上海事務所が秘書業務やビジネス活動への支援（法制度・各種申請手続の援助、関連業界・企業の紹介）を行っている。オフィスへは、大阪企業のみならずI B Oの会員であれば、誰でも入居できる。現在まで27社が利用し、ロッテルダム、シンガポール事務所でも同様のサービスを行っている。

第3節 茨城県（茨城県国際交流協会上海事務所）

（財）茨城県国際交流協会の事務所であり、1996年に開設した。経済交流面における主な事業は、中国進出企業の支援（セミナーの開催、華東交易会への参加、逆見本市への参加等）、中国進出希望企業の支援及び中国経済の情報提供などである。

逆見本市への参加

逆見本市には3年連続して参加している。2001年は6企業が参加し、いずれも中国に進出している企業であった。うち5社は昨年も参加しており、日立系の企業が多い。完成品を展示した企業には、約300社の中国企業から関心が寄せられ、部品を限定して展示した企業にも、約20社の中国企業から関心が寄せられた。中には、翌日サンプルを製造して持参した中国企業もあった。

上海事務所としては、逆見本市への参加が中国におけるパートナーを探すために大変有利な事業であるとし、中小企業支援事業として、小間代等を負担している。

第4節 横浜市（横浜市産業振興公社上海代表所）

横浜市役所と横浜市中心企業振興公社により1987年に事務所を開設した。中国進出を希望する企業、中国へ進出した企業を支援するため及び中国企業・観光客の誘致が主たる目的である。

横浜市に本社がある企業で中国へ進出している企業約60社と横浜市を除く神奈川県に本社がある企業約30社で横浜産業クラブを設置し、年に数回セミナーを開催するなどして、進出企業の交流を図っている。その他、企業からの各種照会に応じている。

上海国際工業博覧会

2001年11月22日から27日にかけて、上海市において「第3回上海国際工業博覧会」が開催された。この博覧会は、中国内外の企業にハイテク製品の展示及び貿易協力の機会を提供するために実施される。

電子情報とインターネット、バイオテクノロジーと医薬品、新素材、電気設備、自動車及び部品、家庭用電化製品、環境保護、エネルギー、科学技術イノベーションなどの分野から2236ブース（うち海外341ブース）が出展し、入場者約50.5万人（前年比26.3%アップ）、成約額312.6億万元（前年比42%アップ）という規模の博覧会である。

横浜市は上海市と友好都市であることや、企業のPRのために毎年出展しており、今年度は5社が出展した。1社は既に中国へ進出済みの企業であり、あとの4社は未進出企業である。上海事務所としては、出展に関する支援を行っている。

第5節 公的機関による支援サービス

今回訪問した企業の中で、中国へ進出する際に、中小企業総合事業団の「中小企業国際化支援アドバイス制度」を受け、大変有益であったという企業があった。

中小企業国際化支援アドバイス制度（中小企業総合事業団）

中小企業国際化支援アドバイス制度とは、海外投資や国際取引など、海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の方々に、豊富な実務知識・経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの「エキスパート」が「無料」で「何回でも」アドバイスをする公的サービスである。

費用負担はなく、中小企業支援施策として実施しており、アドバイスに要する費用は中小企業総合事業団が負担している。また、利用回数にも制限はない。

アドバイザーは、458名が登録し、その職業は弁護士、公認会計士、弁理士、商社やメーカーなどの現役・OBなどである。このうち、中国担当者は100名（うち18名は中国国内在住）であり、オフィスに常駐しているアドバイザーは3名である。

具体的な相談事例としては、現地の投資環境・経済事情、海外での委託生産、我が国の輸入規制、確実な代金回収方法、現地従業員の処遇、工場の立地場所の選定、事業の開始手続、原材料の調達などである。

「中小企業総合事業団」ホームページおよび中小企業国際化支援アドバイスパンフレットより。

「中小企業国際化支援アドバイス制度」活用事例

岐阜県に本社があるA社は、園芸、農産物用の移植ポットを製造しているが、価格破壊の影響で、さらなるコストダウンを図る必要が出てきた。同業他社は既に中国、タイ、ベトナムに進出しコストダウンに対応していた。

海外での製造が始めてであるA社は、後継者である専務が、既に中国へ進出している同郷の先輩に相談した結果、立地場所を中国（長江デルタ地域）に絞りこんだ。また、地元の商工会において「中小企業国際化支援アドバイス制度」を紹介された。直ちに中小企業総合事業団を訪問した専務は、アドバイザーから投資環境、進出形態、事務手続、標準工場の活用、従業員の処遇などのアドバイスを受けた。1999年6月のことであった。この間、何度となく中小企業総合事業団を訪問し、アドバイスを受けた専務は、1999年7月に工場立地場所の視察に出かけた。9月には、アドバイザーに同行してもらい工場立地場所の選定のための調査に出かけた。その調査では、長江デルタ地域の常州市、南京市、上海市金山区、上海市嘉定区などを訪問し、ある標準工場に入居することを決意した。

A社進出スケジュールは次のとおりである。

1999年	6月	中小企業総合事業団訪問
	7月	工場立地場所視察
	9月	工場立地場所選定のための調査（アドバイザー同行）
	10月	会社設立
2000年	4月	工場稼働

現在、A社は、納期の短い製品、少量の製品は日本で製造し、標準的な納期の製品は中国で製造している。中国における生産は約70%を超え、従業員も約100名に増えた。ほぼ24時間体制（日曜日の午後3時から、月曜日の午前8時までには休み）で、機械の稼働率も良く、コストダウンも図ることもできた。労務費が安いので、検査要員も雇うことができ、品質も良くなっている。

専務（現地法人では董事長兼総経理）によれば、「中小企業国際化支援アドバイス制度」を活用した結果、「的確なアドバイスを受けることができ、早急に中国で工場を稼働させることができた。」とのことである。

（財）岐阜県産業経済振興センターの取り組み

「中小企業国際化支援アドバイス制度」は、原則として東京都港区または大阪市にある中小企業総合事業団のオフィスで実施している。しかし、同一対象国・地域に関する相談が数件まとめられた場合、各地に出張してアドバイスを受けることができる。

（財）岐阜県産業経済振興センターでは、県内企業のニーズに応え、2001年9月より、毎月1回、中小企業総合事業団のアドバイザーを迎え、個別相談会を実施している。

第4部 全体のまとめ

移転先・投資先としての中国 中小企業の場合

移転先・投資先としての中国 中小企業の場合

孫 林

(名古屋市立大学)

はじめに

日本の経済界、特に製造業は、いま、第3次中国投資ブームと呼ばれる時期にある。今回の投資ブームは、これまでの投資ブームと異なるところがあり、日本企業、特に中小製造業の体力に基づく拡張投資ではなく、また、従来の円高による海外移転投資でもない。日本経済の構造的な沈下と中国経済の構造的な躍進によるところが大きいと思われる。

日本経済は、バブル崩壊以来10年以上過ぎても不況から脱出できない状態にある。このような状況の中で、日本社会の構造的な沈下は急速に広がっている。国内では、経済構造の成熟化、人口構造の少子化と高齢化の結果として、需要市場における従来型消費財の飽和、供給市場における労働力、人材の不足などの現象が恒常化している。国際的には、企業の生産コストの高騰による競争力の喪失が顕著化している。

一方、1997年アジア金融危機以降、経済の破局まで行ってしまうのではないかと心配されていた中国経済は、実際のところ実に好調である。中国経済は、1999年頃からデフレから脱出し、やや経済成長の減速を見せているものの、7%以上の経済成長を維持してきた。また、中国製品、特に労働集約製品は、絶対的なコスト競争優位を背景に日本市場を含む国際市場を席卷している。特に2001年、アメリカ経済の景気後退に拍車をかけたテロの発生による世界経済同時不況の暗い国際経済環境の中で、中国はWTO加盟を実現し、“世界の製造工場”と評価され、“一人勝ち”とまで騒がれている。

中国に注目しているのは日本だけでなく、世界中の企業の中国進出ブームが起っている。最新のデータによると、2001年に新たに設立が批准された外国直接投資企業は2万6139社(前年同期比16.01%増)外国直接投資は契約ベースで691億9100万ドル(同10.43%増)、実際に導入された外国直接投資は過去最高の468億4600万ドル(同14.9%増)になっている。2001年末までに、設立が批准された外国直接投資企業の累積は計39万484社、利用された外国直接投資は契約ベースで7459億ドル、実行ベースで3954億6900万ドルとなっている。(「人民網日本語版」2002年1月15日)

こうした日本経済の構造的な沈下と中国経済の構造的な躍進という対照する経済環境の中で、日本企業は、生産コストの削減、新興市場の開拓、労働力と開発人材の確保というような動機付けで、生き残りをかけて、中国への進出を図っているようである。

しかし、今の時期、中国経済に関する情報が余りにも多く、しかも“盲人摸象”「群盲、象をなでる」のように、それぞれの時期、場所、人から得た情報が異なっている。ここでは、先入観と断片的な議論を控え、中国を中小企業の移転先と投資先の候補地として、できる限りデータをもって観察し、観察視点を整理する形で、論議を進め、これまでの研究・調査から得たものも含め、今後の日本の中小製造業の中国とかかわる方向性を考えて行き

たい。

内容的には、4つの節からなっている。第1節では、ダイナミックな中国、為替、高成長・低所得・格差社会構造、アジア諸国との比較という中国経済をみる視点を整理する。第2節では、中小企業の移転先とする中国の優位、特に労働事情と人件費について論議する。第3節では、投資先として中国の状況、特に中国国民の購買力について論議する。第4節では、今後中小企業が中国へ移転・投資の方向性を考える。

第1節 中国経済を見る視点

中国を中小企業の移転先と投資先の候補地として考える場合、中国経済を見る視点の整理が必要となる。これまで、中国経済に関する報道や議論は、中国経済の状況と日本経済の状況に左右される傾向を見せている。特に、移転・投資行動がブームになっている現在、中国経済を冷静に、客観的に見ることは大事なことである。

日本の中小企業は、中国を移転・投資先として考える場合、以下の四つの中国経済を見る視点が重要だと考えられる。

- ・ 中国・中国経済をダイナミック的に捉えること
- ・ 日・米・中の為替相場を常に意識すること
- ・ 中国社会の高成長・低所得・格差社会を同時に認識すること
- ・ 中国をアジア諸国と常に比較すること

1. 中国の経済状況をダイナミック的に捉えること

中国の状況は変わりつつある。しかも、社会構造と経済構造を含むあらゆる面で急速に変化している。

新旧混在の時代：20数年の“改革・開放”の結果、あらゆる面で、依然として新旧混在の社会である。極端な例で言えば、最も高級なベンツと人力者、馬車が同じ道路で走っている風景が見られる。

社会インフラの整備：至るところで大規模な開発を進めている。地球改造といっても過言ではない。とくに、高速道路、空港、橋、新しい都市が急速に整備されている。しかも、新しく開発された地域には電柱がなく、後発性の優位を十分発揮している。

政府・政策変更：政府部門の役人・官僚たちは、日々新しいことに直面している。政策において、外国直接投資導入政策だけでなく、税制度、社会福祉、社会保障、あらゆる面で政策が新しく策定または改定されている。方向性としては、当然公平かつ効率であることを目指している。

企業・経営者：外国直接投資企業を含め、企業はWTO加盟による更なる激しい競争に直面している。大企業は企業の統合と株式化、経営層の職業化（社会公募）が進んでいる。中小企業は、規模拡大を夢見ている。

労働者：中国では製造業労働者を“産業工人”階層と称する。これまでの“産業工人”

は都市住民に等しいが、今では、大多数が農民たちである。現地調査で分かったように、日系製造業の労働者はほとんど工場周りの農民である。社会の仕組みが変われば、人々が変わる。つまり、工業化は中国の農民達の姿を変えている。

国民の変化：変化する社会に希望を抱え、必死に対応している。中国では、想像以上に人々が変わっている。変化は当たり前だから、文句を言うより積極的に対応していくべきだという考えは人々に浸透しているようである。

日中社会の対比：沸いている八宝粥と冷めている味噌汁で例え、中国社会は無秩序と活気を見せ、激動しているのに対して、日本社会は秩序と涼気を見せ、成熟化している。

2. 日・米・中の為替相場を常に意識すること

国際間のGDP、所得、賃金を比較する場合、為替レートを常に意識する必要がある。中国はいま、基本的に固定相場制を取っている。しかし、対米ドルの為替相場は、1970年代末から、“改革・開放”政策の実施にともない、断続的に元を切り下げてきた。1994年あたりの1ドル8.62元、最安値を更新して以来、ややドルに対する元高を見せるものの、ほぼいまの1ドル8.28元に安定している。日本円の場合、1985年のプラザ合意以降、上限知らずの円高が余儀なくされ、1995年の1ドル80円を切るまで円高が進んでいた。その後、落ち着きのない円高と円安が交錯に続いている。

表1で示されているように、20年間の対ドル元安(4.87倍)とドルに対する円高(2.03倍)の結果、日本円が元に対して10倍(1元129円から1元13円)も円高になっている。元に対する円高は一般に直接的表面に出ず、ドルに対する円高によって隠されているように見える。このような円に対する元の激安は、日中間の貿易・投資関係の変化に多大な影響を与えて来た。また、これからも、日・米・中為替相場の動向は日中間の経済関係を大きく左右するはずである。

表1 ドル・円・元為替相場の変遷

年	ドル/元	ドル/円	元/円
1980	1.70	219	129
1985	2.94	235	80
1990	4.78	143	30
1995	8.35	92	11
2000	8.28	108	13
2000 (PPP)	1.78	150	84
現在	8.28	132	16

出所：『中国統計年鑑2001』、『平成14年日本統計年鑑』

注) 2000 (PPP) は、World Development Indicators 2001) のデータによる換算。

もう一つの通貨換算レートを念頭に置く必要がある。それは購買力平価（ Purchasing Power Parity、 PPP）レートである。中国の国民所得、購買力を判断する場合、現行為替レートと購買力平価（ PPP）レートとの比較は有益だと思う。2000 年の購買力平価（ PPP）レートは、1 元 84 円であり、現行為替レートの 1 元 13 円のほぼ 6.46 倍になる。

3 . 中国社会の高成長・低所得・格差を同時に認識すること

中国社会の特徴を一言で言えば、経済は高度成長しているが、一人当たりの平均所得は低く、社会の所得格差は大きいというものである。周知の通り、中国経済は、平均 10%前後の経済成長率で 20 年以上成長し続けている。しかし、一人当たりの平均所得は依然として低い。2000 年の一人当たり GDP は、858 ドル、世界範囲から見れば非常に低い水準になる。だが、中国社会は、平均主義社会ではないから、平均データだけを見ては状況を把握することができない。つまり、都市部と農村部、地域間、地域内の発展格差と所得格差が大きい。しかも、短期間では、改善される見通しが無い。このような構造的な社会格差は、世界的にも特殊なケースと思われる。かつて、日本、韓国、台湾、香港、シンガポールも数十年の経済高度成長が続き、大きい所得格差がなく、一人当たり GDP が 1 万ドルを超え、近代社会を実現してきたが、人口の規模、国土の広さからすれば、中国と比較できるものではない。

このような中国の現状には次のような事実が秘められていることを指摘しなければならない。つまり、中国の経済成長を元ベース、ドルベース、円ベースで見た場合、異なる様子が見られるということである。表 2 に示されているように、元ベースでは、中国の名目 GDP は 20 倍（実質 GDP は 6.3 倍）近く成長してきたのに、PPP 換算ベースでは 12 倍、ドルベースでは 4 倍、円ベースではただの 2 倍になる。中国の経済規模、国内市場と国民生活の変化について、ドルと円では、とても語れない状況だということに気がつくはずである。

表 2 元、PPP ドル、ドル、円ベースの GDP

年	GDP (億元)	1980 =1.00	GDP (億ドル)	1980 =1.00	PPP 換算 GDP (億ドル)	GDP (兆円)	1980 =1.00
1980	4518	1.00	2658	1.00	4141	58.3	1.00
1985	8964	1.98	3049	1.15	8214	71.7	1.23
1990	18548	4.10	3880	1.46	15190	55.6	0.95
1995	58478	12.94	7003	2.63	30812	64.3	1.10
2000	89403	19.79	10797	4.06	50232	116.2	1.99

出所：『中国統計年鑑 2001』データによる換算

一人当たり GDP の場合も同様である。表 3 に示されているように、元ベースでは、中

国の一人当たり名目GDPは15倍（実質GDPは5.2倍）近く成長してきたのに、PPP換算ベースでは9.4倍、ドルベースでは3.16倍、円ベースではただの1.55倍である。

一般に、国際間の比較は米ドルで行うのは当然のことだが、その欠陥も自明なことであろう。自国通貨で生活する国民にとっては、生活の豊かさを評価する場合は、自国通貨で評価するのも普通のことだが、時には自国通貨で他国の国民の生活を評価することによって、その国の投資環境を認識することに有益なことが得られるかもしれない。

表3 元、PPPドル、ドル、円ベースの一人あたりGDP

年	GDP (元)	1980 =1.00	GDP (ドル)	1980 =1.00	PPP換算 GDP (ドル)	GDP (円)	1980 =1.00
1980	460	1.00	270	1.00	422	59340	1.00
1985	853	1.85	290	1.07	781	68240	1.15
1990	1634	3.55	342	1.27	1338	49020	0.83
1995	4854	10.55	581	2.15	2560	53394	0.90
2000	7078	15.38	854	3.16	3983	92014	1.55

出所：『中国統計年鑑2001』データによる換算

中国の格差問題は、中国社会の安定問題に関わるから、よく提起されている。結論から言えば、格差問題は、都市部と農村部、沿海地域と内陸地域、省レベル内の各地域間に広範囲に存在し、“改革・開放”以前から存在する中国社会の構造的な問題である。

中国の都市部と農村部の格差問題は、中国特有な問題ではない、発展途上国の共通の問題であり、工業化社会に向かう発展段階で避けて通れないことだと思われる。

表4 都市住民と農村住民の格差

年	都市住民 可処分所得		農村住民 一人当たり純所得		格差倍率 都市 / 農村
	額(元)	1980 = 1.00	額(元)	1980 = 1.00	
1980	478	1.00	191	1.00	2.50
1985	739	1.55	398	2.08	1.86
1990	1510	3.16	686	3.59	2.20
1995	4283	8.96	1578	8.26	2.71
2000	6280	13.14	2253	11.80	2.79

出所：『中国統計年鑑2001』データによる換算

表 4 で示されているように、1980 年の都市部と農村部との所得格差は 2.5 倍であった。その後、中国の 20 年間続いている経済成長は、都市部と農村部にそれぞれ 13.14 倍と 11.8 倍の所得増加をもたらしている。都市部と農村部との所得格差がいったん 1990 年代まで縮小される傾向を見せていたが、1990 年代からやや拡大されている傾向を見せ始めている。

中国の省レベル地域間の格差問題は中国特有の格差問題でもある。とくに沿海地域の発達している地域の省と発展の遅れている内陸地域の省との間では、格差が顕著になる。

表 5 に示されているように、農村部が少ない上海市は別にして、東部沿海地域の浙江省は、2000 年の一人当たり GDP、職工賃金水準、外資系職工賃金水準、都市住民可処分収入、農村住民純収入において、西部内陸地域の貴州省のそれぞれ 4.57 倍、1.75 倍、1.54 倍、1.81 倍、3.1 倍になっている。膨大な国土を有する中国は、短期間では古い時代から存在している地域格差をなくすのは不可能に近い。後でも触れるが、このような格差は、労働力移動をはじめ、中国社会の変動の活力にもなっている。

表 5 2000 年地域間の格差（元）

		GDP / 人	職工賃金水準	外資系職工賃金水準	都市住民可処分収入	農村住民純収入
東部	上海	27187	18531	23525	11718	5595
	浙江	12881	13076	12974	9279	4253
	江蘇	11683	10299	13167	6800	3595
中部	湖南	5728	8128	10396	6218	2197
	安徽	5065	6987	8341	5293	1934
	江西	4831	7014	7131	5103	2123
西部	重慶	5144	8020	13085	6276	1892
	四川	4822	8323	9466	5894	1903
	貴州	2818	7468	8414	5122	1374

出所：『中国統計年鑑 2001』

あまり知られていないことでもあるが、同じ格差構造は、省レベル地域内でも存在している。たとえば、表 6 で示されているように、長江デルタ地域の江蘇省内では、蘇南地域（蘇州、無錫、常州）蘇中地域（南京、鎮江、揚州、泰州、南通）と蘇北地域（徐州、淮陰、塩城、連雲港、宿遷）があり、三地域間のあらゆる面で格差が存在している。2000 年、一人当たり GDP、職工賃金、都市住民可処分所得、農村住民純収入において、蘇南地域は蘇北地域のそれぞれ 3.85 倍、1.43 倍、1.42 倍、1.61 倍になっている。よく同じ長江デルタ地域の江蘇省の人件費は浙江省より低いと報道されているが、それは江蘇省の蘇南地域以外のところ、特に蘇北地域に限る話になる。つまり、蘇南地域は中国の最も豊かな地域の一つであるのに対して、蘇北地域は内陸部と変わらないところである。

表 6 : 2000 年江蘇省地域内の格差 (元)

	一人当たり GDP	職工 賃金	都市住民 可処分所得	農村住民 純収入
蘇南地域	22502	10612	8067	4916
蘇中地域	10978	9642	6964	3634
蘇北地域	5847	7398	5687	3048

出所：『江蘇省統計年鑑 2001』

4 . 中国をアジア諸国と常に比較すること

中国をアジア諸国と比較してみるのには大事なことである。つまり、世界範囲から、アジア地域範囲から、中国経済の現状と変化、中国の資源優位、労働力優位、人材優位、投資コスト、潜在的な市場優位と産業集積優位を見極める必要がある。

第 2 節 移転先としての中国

中国を移転先と投資先に分けて考える理由は、次のような発想に基づいている。つまり、これまでの日系中小企業の海外進出は、日本より海外の低い人件費による生産コストの削減を注目し、生産拠点を海外に移転させ、部品を日本から調達して、海外で完成品を生産し、日本へ持ち込むという構図に沿うパターンが多いようである。

言い換えれば、日系中小企業は、進出先を単に生産拠点と考え、市場として考えていないようである。それは、これまでのアジア途上国は、輸出加工先としての役割だけを果たしていて、市場としては発達してこなかったからである。中国も数年前までは同様に輸出加工先としてしか見られていなかった。

しかし、ここ数年、中国の場合は異なる様子を見せている。中国は、政策的に国内市場でも外国直接投資に徐々に開放している。国内消費市場が拡大され、国民の購買力も急速に高まっている。また、20 数年にわたる外国直接投資導入の結果、30 数万社の外国直接投資企業が生まれ、成長している間に、これらの企業間市場も形成されて、産業集積による部品市場の需要が高まりつつある。

この二つの現象は他のアジア諸国で起っていないことである。したがって、中国の潜在市場が徐々に顕在化し、中小企業にとっては、投資先として中国の魅力が現れている。

だが、中小企業の場合、一般に最初から中国を投資先として考える余裕がないと考えられる。現地調査から分かるように、中国国内市場に切り込んで成功した中小企業は、やはり最初が中国を輸出加工先として利用し、慣れていくうちに中国国内市場を開拓しはじめ、徐々に浸透して、成功を収めるケースという一般的な行動パターンを取っている。

故に、ここで中国を生産コスト削減としての移転先と、新規市場開拓としての投資先と分けて観察してみることにする。本節はまず移転先として最も重要なポイントである中国

の労働力事情、特に人件費について分析し、次の節では投資先として最も重要なポイントである中国経済の持続的成長の可能性と中国国民の現行購買力について分析する。

中小企業が中国を生産コスト削減の移転先として考える場合、最も重視することは中国の労働力事情であろう。最近、日本では中国の労働力について、よく「安価、良質で無尽蔵である」と評価することが多いようである。以下では、データをもって中国の人件費、労働力事情を検証してみる。

1. 安価な労働力

最も混乱する中国関係情報の一つは中国の人件費に関することであろう。よく言われるのは、日本の10分の1から40分の1までがあり、確実な情報を得たい経営者にとっては戸惑うことである。このような状況になった原因は、主に日中賃金を比較する場合、一般論に止まることが多く、産業別、年齢別、職務別、地域別に区別しないところにある。当然、中国では、日本ほどの詳細な産業別、年齢別、職務別、地域別の賃金データが取れないことも重用の原因でもある。以下内容でもこのような原因に制約されて、正社員（中国では職工という）に限って議論を進めていかざるを得ない。

最近、日本でよくされる話のひとつに、「中国は労働力供給が無尽蔵だから、賃金水準はここ数年騰がっていない」ということがある。しかし、それは表面上のことに過ぎず、一種の錯覚だと考えられる。

表7と表8に示されているように、少なくとも職工（正社員）に限って、元ベースでは製造業にしる外国直接投資企業にしる、賃金は確実に上昇している。2000年の製造業名目賃金は1980年の11.63倍、1990年の4.2倍、1995年の1.7倍になる。2000年の外国直接投資企業名目賃金は1991年の3.67倍、1995年の1.78倍になる。

表7 中国の製造業名目職工平均賃金

年	額（元）	1980 = 1.00	額（円）	1980 =1.00
1980	752	1.00	97008	1.00
1985	1112	1.48	88960	0.92
1990	2073	2.75	62190	0.64
1995	5169	6.87	56859	0.59
2000	8750	11.63	113750	1.17

出所：『中国統計年鑑 2001』による換算

ただし円ベースで見た場合、様子はまったく異なっている。製造業名目賃金の場合、1980年から1995年まで、上昇するどころかずっと下がる一方である。2000年では1995年の倍増になっているが、1980年の水準とほぼ変わらない。外国直接投資企業名目賃金も同

様な傾向を見せている。1995年の賃金水準は1991年と変わりなく、2000年は1998年とまったく同じ水準になる。

表8 外国直接投資企業名目職工平均賃金

年	額(元)	伸び率 (%)	1991 =1.00	額(円)	伸び率 (%)	1991 =1.00
1991	3918		1.00	98930		1.00
1992	4347	10.9	1.11	99677	0.8	1.10
1993	5315	22.3	1.51	102207	2.5	1.13
1994	6533	22.9	1.67	75260	-26.4	0.83
1995	8058	23.3	2.05	90330	20.0	1.00
1996	9383	16.4	2.39	122917	36.1	1.35
1997	10361	10.4	2.64	151063	22.9	1.66
1998	11767	13.6	3.00	185330	22.7	2.04
1999	12951	10.1	3.30	177558	-4.2	1.96
2000	14372	11.0	3.67	186980	5.3	2.06

出所：『中国統計年鑑2001』による換算

表9 上海市1999年外国直接投資人件費コストと構成(%)

企業 種類	総生産 コスト に占め る 人件費	人件費の構成											
		生活費	職 工 賃 金 総 額	働 報 酬	他 の 従 業 員 労	社 会 保 険 費	職 工 福 祉 費	職 工 教 育 費	労 働 保 護 費	職 工 住 宅 費	組 合 経 費	人 員 募 集 費	交 通 費 手 当
台港 澳 企業	13.1	53.7	4.7	17.8	7.4	0.6	1.5	7.9	1.0	0.2	2.2	2.6	0.4
外商 企業	7.7	49.0	9.5	16.3	5.9	1.2	2.1	8.3	1.0	0.5	2.5	1.9	1.8

出所：上海市外国投資工作委員会ホームページ

注1) 1999年上海市職工平均賃金は14147元。

注2) 台港澳企業は台湾・香港・マカオ系企業、外商企業はそれ以外の外資系企業。

中国の賃金の絶対水準を見るのは重要だが、人件費の構成、そして総生産コストに占める人件費のウェイトを見るのはもっと重要であろう。表9は中国の最も人件費の高い地域である上海市の1999年外国直接投資企業の人件費状況である。賃金は人件費の5割前後を

占めているが、残りの部分は福祉厚生費である。注目すべき所は、総生産コストに占める人件費のウェイトの低さである。業種、規模によるところもあるが、このデータを日本のデータと比べれば、もっとインパクトが大きいだろう。

2. 中国の労働力の質

言うまでもなく、労働力の質の国際間比較は賃金よりもっと困難なことになる。よく使われる比較水準は労働者の教育水準しかないようである。中国の場合は“文盲”(字を読めない人)が多数存在する一方、人口総量が多いから、中学校卒、高校卒の労働者、また各種の技術専門学校卒の労働者、大学教育を受けた人、特に理科系出身者の絶対数量は、他の発展途上国どころか、日本にも比較できない量になる。

中国の総人口のうち、大学教育を受けた人口比率は3.6%、非常に低いレベルに止めるものの、大学教育を受けている人数は急速に増えている。表10に示されているように、中国の大学レベル教育を受けている人数は556万人、日本の約2倍になる。特に理科系の学生数は、全大学在籍者に占めるシェアが中国の48%を占めているのに対して、日本はわずか20%であり、絶対数量においても、中国の268.6万人に対して、日本は56.8万人であり、中国は日本の4.7倍にもなっている。他の発展途上国と比べても、中国は労働力の質と優秀な人材数量において優位を持っているのも明白なことになる。

日本の労働市場では、質の良い人材資源が偏在している。つまり、日本では優秀な人材が大手企業に先に採られて、中小企業は有能な人材を確保することが極めて困難な状況に置かれている。当然、中国にも同様な現象はあるが、中小企業は中国へ出て行けば、外資系企業として有利な立場にいるから、相対的に質の良い人材の確保が容易になる。

表10 2000年日中教育事情(万人)

	中国			日本		
	卒業生	入学生	在校生	卒業生	入学生	在校生
修士以上	5.9	12.9	30.1	6.8	8.7	20.5
大 学	95.0	220.6	556.1	71.6	60.0	280.0
理科系	45.2	103.4	268.6	-	13.4	56.8
専門学校	150.7	132.6	489.5	51.5	52.7	80.7
理科系	46.3	46.1	176.6	-	-	25.2
中・高校	1908	2735	7369	279.3	-	826.9

出所：『中国統計年鑑2001』、『平成14年日本統計年鑑』

注)日本の大学は短大を含み、専門学校は専修学校と高等専門学校を含む。

3. 無尽蔵な中国の労働力

中国の労働力は無尽蔵に近いとよく言われている。特に、単純作業に従事する一般ワー

カー・熟練工の場合、いくらでも存在する状況である。労働力の無限供給が可能である要因は、以下のいくつかが挙げられる。

- ・ 中国は基本的に労働力過剰の国である。特に、農村地域では、億単位の余剰労働力が存在しているとも言われている。また、予測によれば、労働力過剰現象はこの先 30 年間も続くと言われている。
- ・ 中国はまだ工業化・都市化の初期段階にあるから、工業化・都市化にともない、農業労働者が工業・サービス業へ、農村部余剰労働力が都市部へ流出しつつある。しかも、都市部と農村部との所得格差は、短期間になくなる可能性が極めて低い。従って、農村地域の余剰労働力の都市部・工業地帯への流出は当分の間続くと思われる。
- ・ 中国の格差問題を分析した時に分かるように、中国特有の地域格差構造が存在しているため、発展の遅れている内陸部の余剰労働者は沿海地域へ流出している。このような流出も格差が存在している限り続くと思われる。

表 11 に示されているように、2000 年、中国都市部の労働者は全労働者に占める割合が 30% しかなく、残りの 70% が農村地域にある。また、農業労働力は依然 50% のシェアを占めている。その農業労働力のシェアは先進国並みどころか、その半分の 25% まで減らすのもまだ 30 年の長い道を歩けなければならない。

表 11 2000 年中国の労働者の数量と構成

	万人	%
労働者（従業員）	71150	100
都市と農村		
農村労働者	49876	70
都市労働者	21274	30
産業別		
農業労働者	35573	50
工業労働者	16009	22.5
サービス業	19566	27.5

出所：『中国統計年鑑 2001』

4. 人件費上昇の見込みと日中比較

前にも述べたように、中国の人件費を見る場合、元ベースと円ベースの両方を見る必要がある。特にこれからの人件費について、為替変動と元ベースの上昇率を見守らなければならない。中国へ生産工場をこれから移転しようと考えている日系企業にとっては、最も心配しているのは急激な円安・元高と元ベースの賃金上昇であろう。果たして円安・元高と元ベースの賃金上昇はどこまで日中間の賃金格差構造に影響するのかについて、2000 年の賃金ベースに基づいて検証してみよう。

表 12 は円安・元高と元ベースの賃金上昇という三つのポイントを念頭に置き、2000 年現在と 2005 年の中国の製造業職工平均賃金、最も高い外資系職工賃金を、日本の最低賃金である女子中卒初任給、30 人以下中小製造業平均現金給与と比較したものである。

表 12 賃金と為替：日中間賃金比較

シナリオ	為替	単位	中国 製造業 職工賃金	中国 外資系 職工賃金	日本製造業 中卒女子 初任給	日本製造 業平均 現金給与
2000 年	1 ドル=8.28 元	ドル	1057	1735	15833	38406
	1 ドル=108 円	元	8750	14370	131538	342461
	1 元=13 円	万円	11.4	18.7	171.0	445.2
2005 年(A)	1 ドル=8.28 元	ドル	2114	2919	11400	29680
	<u>1 ドル=150 円</u>	元	<u>14092</u>	<u>24143</u>	<u>95000</u>	<u>247333</u>
	<u>1 元=18 円</u>	万円	<u>25.4</u>	<u>43.4</u>	171.0	445.2
2005 年(B)	<u>1 ドル=6.31 元</u>	ドル	<u>2233</u>	<u>3826</u>	11400	29680
	<u>1 ドル=150 円</u>	元	14092	24143	<u>71250</u>	<u>185500</u>
	<u>1 元=24 円</u>	万円	<u>33.8</u>	<u>57.9</u>	171.0	445.2
2005 年(C)	<u>1 ドル=4.14 元</u>	ドル	<u>3403</u>	<u>5831</u>	<u>8550</u>	<u>22750</u>
	<u>1 ドル=200 円</u>	元	14092	24143	<u>35625</u>	<u>92750</u>
	<u>1 元=48 円</u>	万円	<u>67.6</u>	<u>115.9</u>	171.0	445.2

出所：『中国統計年鑑 2001』、『平成 14 年日本統計年鑑』

注) 中国の職工賃金は、正社員の賃金、福祉厚生の手当てを含む。中国外資系賃金は、全産業、全部の正社員、外国出資側の現地従業員を含む。外国直接投資製造業だけの賃金水準なら、外資系全体より 1.5 割低くなる。中国の各シナリオの賃金は、年率 10% 成長（今までの実績は 9% 前後）と仮設、2005 年の賃金レベル。日本製造業中卒女子(13.7 万円/月)平均初任給を年額に換算した現金総額。残業手当、通勤手当では別である。因みに、中卒男子の場合 177.6 万円、大卒女子 218.4 万円、大卒男子 236.4 万円である。日本の産業別常用労働者（5 人以上 30 人以下の中小企業）1 人平均月間現金給与（37.1 / 月）総額を年額に換算した総額である。因みに、30 人以上の場合は 40.7 万円 / 月、年額 488.4 万円である。

表 12 から分かるように、2000 年、日本の最低賃金（製造業女子中卒初任給）は、中国製造業職工平均賃金の 12.2 倍、日本の中小製造業平均現金給与は、中国外資系職工平均賃金の 23.8 倍となっている。

仮説ではあるが、最もありえるシナリオ(A)として、2005 年まで、日本の賃金は据置(2000 年水準)、中国の年賃金上昇率は 10%、円は 1 ドル 150 円まで安くなり、元は据置(2000 年水準)である場合、日中間の賃金水準格差を見てみよう。2005 年には、日本の製造業女子中卒初任給は中国製造業職工平均賃金の 6.7 倍、日本の中小製造業平均現金給与は中国外資

系職工平均賃金の 10.3 倍になる。

シナリオ (C) は極端であるが、日本の賃金は据置 (2000 年水準)、中国の年賃金上昇率は 10%、たとえ 1 ドル 200 円まで円安が進み、1 ドル 4.14 元まで元高が進んでも、2005 年には、依然として日本の製造業女子中卒初任給は中国製造業職工平均賃金の 2.5 倍、日本の中小製造業平均現金給与は中国外資系職工賃金の 3.9 倍になる。

この日中間賃金のシナリオ分析は次のことを意味している。中国の職工平均賃金は確実に上昇しているが、中国を生産コスト削減の移転先として利用する場合は、為替の変動によって人件費が騰がることも下がることもありえるが、いくら円安・元高が進んでも、日中間の構造的な賃金格差を解消することは到底できない。

第 3 節 投資先としての中国

中国を投資先として考える場合、中国の経済成長はいつまで続くのか、中国国内市場の大きさ、つまり、国民の購買力はどこまで上昇しているのか、中国で良質な労働力と人材を確保できるのか、というポイントについては、大手企業と中小企業に関係なく重要である。しかし、中国で外資系企業間・ローカル企業間の部品需要と調達がどこまで活発しているのかというポイントについて、技術力が強い日系中小部品メーカーにとって、もっと重要なことを意味していると考えられる。労働力については前節で分析したが、移転先にしる投資先にしる、安価、良質の労働力の確保は同じ重要である。以下では、他のポイントについて検証してみる。

1. 中国の経済成長が続けること

当然のことではあるが、これから中国を投資先として考える企業にとってまず気になるのは、中国経済の高度成長はいつまで続くのかということであろう。日本、韓国、台湾の高度成長の期間を調べて見ると、各国とも約 30 年にわたって 10% に近い成長を実現していた。この“経験則”がもし中国にも適用できるとすれば、中国経済はこれから少なくとも 10~20 年の高度成長が続く可能性が強いと見ても良い。以下は中国経済の今後の成長に関する各機関の予測である。

- ・ 日本の経済企画庁予測 (1997 予測): 2010 年のアジアは世界 GDP の 3 分の 1 を占める、2010 年に中国は世界の GDP の 5~6% を占める。
- ・ 世界銀行の予測 (1997 年予測、China 2020): 2020 年に中国の GDP は米国の 1.4 倍以上になる。
- ・ 中国の“第十次五ヵ年計画”と 2010 年長期構想: 2000 年に 80 年の 6 倍増 (すでに実現している)、2010 年に 80 年の 12 倍増。
- ・ 中国社会科学院の予測 (1997 年予測): 2010 年に GDP 20 兆元 (2 兆 5 千億ドル)、2030 年に GDP 62 兆元 (8 兆ドル)、2050 年の GDP 153 兆元 (30 兆ドル)。
- ・ 中国国家発展計画委員会の「2010 年までの GNP 2 倍増計画の概要」: 2010 年まで年

平均成長率が7%になる。

中国経済はいつまで、どの程度の成長率で続くのかについては、専門家の予測に任せるしかない。投資者としてはこれまでの中国経済の成長実績と現段階の中国経済の状況に基づいて行動するしかないようである。とにかく、未来の中国経済の成長に信念を持って前向きな姿勢で考えることが重要であろう。

2. 購買力が急上昇していること

中国経済は、これまでに過去20数年もの間、平均10%前後の成長率で成長してきた。世界銀行の『World Development Indicators 2001』によると、2000年の時点で購買力平価(PPP)に換算した中国のGDPは5兆ドルを超え、アメリカに続き世界第2位になる。ちなみに3位の日本は3.23兆ドルである。ただし、為替レート換算方式によると、2000年、アメリカ、日本、ドイツ、フランス、イギリス、イタリアに次いで中国は第7位になる。2001年、現行為替レート米ドル表示の中国のGDPはすでにイタリアを超え、世界6位に達する。2002年、フランスを越え、2005年前後、イギリスを超える見通しである。

購買力平価ベースで一人当たりGDPは、中国は3983ドル、日本は26170ドルである。現行ドルベース一人当たりGDPは、中国の854米ドル、日本の36347米ドルである。為替レートの一人当たりGDPはもちろん、購買力平価ベースで一人当たりGDPを見ても、日本の立場からどうも中国経済のイメージが「貧しい中国」しかとれないようである。だが、中国経済をみる視点を論じた場合に判るように、中国は人口の多いかつ国民の所得格差の大きい国であり、平均データで物事を正確に判断できないのである。現実の中国では、20数年の経済成長の中で、裕福な社会階層がかなりの規模で形成されつつある。ただし、裕福階層に関するデータは乏しく、状況の把握は困難なことである。ここでは、2000年の中国の都市部家計調査データに基づき、都市部世帯別の2000年度所得の状況を検証してみる。

表13 2000年都市住民家庭(世代)の所得

収入別 世帯	世帯 %	世帯 数	人口 比率	人口 数	収入 比率	収入 (元)	収入 (ドル)	PPP (ドル)	PPP (万円)
最低収入	10	1465	11.1	5096	4.7	9319	1125	5235	78.3
低収入	10	1465	10.8	4950	6.3	12364	1493	6946	103.8
中下収入	20	2929	20.9	9578	15.4	15212	1937	8546	127.8
中等収入	20	2929	20.2	9275	19	18742	2264	10529	157.4
中上収入	20	2929	19.2	8819	22.9	22650	2736	12725	190.3
高収入	10	1465	9.1	4190	13.7	27127	3276	15240	227.9
最高収入	10	1465	8.5	3890	18.0	35617	4302	20009	299.2

出所：『中国統計年鑑2001』のサンプル調査による換算

注) 全国都市14647世帯、45844億人口。

表 14 から分かるように、2000 年度、中国の都市部では最高収入の世帯数は全世帯数の 10%、1465 万世帯、3890 万人になる。この世帯グループは全世帯人口の 8.5%を占め、全世帯収入の 18%を占め、元ベース収入 35617 元、ドルベース 4302 米ドル、購買力平価ベース 20009 ドル（円表示 299.2 万円）になる。

高収入の世帯数も全世帯数の 10%、1465 万世帯、3890 万人になる。この世帯グループは全世帯人口の 9.1%を占め、全世帯収入の 13.7%を占め、元ベース収入 27127 元、ドルベース 3276 米ドル、購買力平価ベース 15240 ドル（円表示 227.9 万円）である。

以上二つの世帯グループは 2930 の世帯、8080 万人である。購買力平価ベースで世帯収入が 1 万ドルを超える世帯数は 40%の 8788 万世帯、2 億 6174 万人になる。

2000 年、中国の支出面 GDP に占める最終消費は 78.7%であり、そのうち、都市住民の消費支出は 43%を占め、農村住民は 36%、政府消費支出は 21%を占める。住民消費支出だけを見る場合、人口約三分の一の都市住民は 54.6%、人口約三分の二の農村住民は 45.4%を占めている（『中国統計年鑑 2001』）。

表 14 に示されているように、代表的な家電製品であるカラーテレビ、冷蔵庫と洗濯機について、都市部の世帯ではすでに普及され、農村部の世帯ではまだまだの状態である。その他の商品は、農村部どころか、都市部もこれからのことであろう。しかし、忘れてはいけないことは中国の変化スピードである。携帯電話、エアコン、また自動車の需要について、2001 年一年だけでも想像を越える勢いで増えている。産業別からみれば、中国では、これから、住宅、自動車といった従来型の産業と、通信、保険、IT といった新興産業に対する需要がかなり見込まれている。

中国の国民の購買力について、統計データの取れる範囲では、都市住民の、少なくとも

表 14 2000 年中国の商品別の世帯普及率（%）

商品	都市住民	農村住民
カラーテレビ	116.6	48.7
洗濯機	90.5	28.6
冷蔵庫	80.1	12.3
カメラ	38.4	3.1
DVD、VCD	37.5	-
エアコン	30.8	-
携帯電話	19.5	-
パソコン	9.7	-
ビデオカメラ	1.3	-
モーターバイク	18.8	21.9
マイカー	0.5	-

出所：『中国統計年鑑 2001』

購買力平価ベースで1万ドルを超える8788万世帯、2億6174万人の消費能力はすでに相当のレベルまで来ている。言い換えれば、都市部のマーケットは“潜在的”ではなく、現在進行形であり、農村部のマーケットは“潜在的”であり、これからのものになる。

3. 部品需要と調達が生きていること

中国では、膨大なローカル企業群が存在している。同時に、世界から30数万社の外国直接投資企業が進出している。世界ランキング500社大手企業のうち、400社以上が中国に投資している。長江デルタ地域の江蘇省蘇州市だけでも、130社以上が投資している。

これまでは、世界の大手製造企業は、部品を海外から調達して、中国を組立工場として利用してきたが、現在では、異なる現象を見せている。大手企業は生産工場だけではなく、研究開発から完成品までの一括を中国へ移転し始めている。また、近年、情報機器メーカーの「東南アジアから中国への生産シフト」という従来には見られないパターンの動きも生じはじめている。これは世界範囲の資本、先端製造技術、生産管理ノウハウの中国への集積を意味している。いわゆる“世界の工場”と呼ばれるわけであろう。そこから生まれるのは企業間の部品市場だと思われる。完成品ではなく、部品を主に生産している中小製造業企業は中国で受注を受け、成長して行く可能性が十分ありうる。

第4節 中小企業の中国進出の方向性

経済グローバル化の中で、大手企業が生産拠点海外移転と海外市場開拓の行為をやめさせる力は誰も持っていない。経済グローバルの波は想像を超える勢いで中小企業、地場産業の足元に及んでいる。戦略的な経営行動の有無は企業の生存を決める。

『2001年版中小企業白書』によれば、中小企業（製造業）は短期的には“需要の停滞”、“人材の確保・育成”と“低価格競争”といった経営上の問題点に直面している。また、中小企業の海外進出動機の上位3位（複数回答、以下同）はコスト低減（57.5%）、海外市場開拓・拡大（42.5%）、労働力の確保（20.7%）になる。海外進出後の効果の上位3位はコスト低減（48.6%）、労働力の確保（38.0%）、海外市場開拓・拡大（31.3%）になる。

アジア地域に目を向けると、生産コスト削減としての移転先と新規市場開拓としての投資先である中国の地位を無視できない時代が来ている。しかも、日本の中小企業だけではなく、日本経済自体が、これまでアメリカ経済から影響を受けたように、中国経済抜きには成り立たなくなっている。このような時代が到来しつつある今日、日本の中小企業はどのように中国とうまく関わっていくのかについて以下の幾つかの点に絞って考えてみる。

1. 国際化・経済グローバル化を再認識すること

中小企業、特に大手企業の協力企業の立場におかれている中小企業にとって、社内資源の制約状況からすれば、単独的に経営の国際化・グローバル化を実現するのは困難なことだと思われる。しかし、時代が変わっているから、困難のことであっても、大手企業

あるいは同業者企業が続々と海外進出の流れの中で、自社の存続を考えてみると、早晩、生産コストの低い海外でせめて一箇所の生産拠点をもちざるを得ない時期がやって来る。

他社より一歩先かつ余裕を持つ進出は、経営のグローバル戦略と言えるが、同業者より後れ、あるいは取引先に叩かれて、慌てて進出する場合は生き残る戦略としか言えないのであろう。追詰められていない内に、今の取引先が失われていない内に、海外に一拠点を置いておくことが肝心である。中国はその進出先の一つの選択になる。

2. 移転・投資先とする中国の優位を認識すること

移転・投資先とする中国の優位を考える場合、当然、中国と日本との差異だけではなく、中国とアジア発展途上国との差異をも念頭に置くべきである。以下の点では、同水準の労働力・人件費優位を有するアジア発展途上国より中国は優位な地位にあると言えよう。

その1、中国の奥地が広いから、10年、20年後の将来、たとえ沿海地域、たとえば上海市を中心とする長江デルタ地域の生産コストが上がっても、内陸への移転も考えられる。同一国の中での移転は国から国へより容易であろう。

その2、単純生産コスト削減を考える場合、地理的な制約もあるが、中国よりさらに人件費が安いという優位を持つ他の発展途上国に進出してもよいが、一歩先の新規市場の開拓、すなわち、投資先をも視野に入する場合、中国は最適な移転・投資先であるかもしれない。

その3、中国はフルセット産業を持つ国家である。それは、中国で部品市場の発達、つまり、部品を調達できることと部品の需要が見込まれることだけを意味するのではなく、生産設備に関しても、今でも部分的に可能であるが、この先もローカル企業の発展と世界企業の集積によって完全調達可能な時代が来るだろう。

その4、人材面の事情において、日本の中小企業にとって、中国は明らかに他の途上国より優位の立場にある。中国で日本語を話すことができる人はおそらく日本以外の国で最も多い。現地調査で明らかになったことであるが、長江デルタ地域に進出している多くの日系中小企業における日本語が通用する社内の“小さな日本社会”(パソコンシステムの言語を含む)を成り立たせる根本的な要素であろう。また、同一漢字圏にある国同士の享受できるメリットは、情報化の時代でソフト産業に限りなく、実に計り知れない。

結論的に言えば、日本の中小企業にとって、中国は移転先として明らかに魅力的で、同時に、投資先としても、第二の創業先としても魅力的である。現地の日系会社・工場の規模が日本の本社より大きい場合も多数見られる。中小企業が中国で大きくなっていく、大企業にまで成長していく可能性は十分ある。資料制約の関係で、やや強引な結論になるが、中国はアジア地域で生産コスト削減としての移転先優位と新規市場開拓としての投資先優位を同時に有する唯一国であるかもしれない。従って、中小企業の取るべき行動の構図は以下のように考えられる。まず、中国へ生産過程の一部を移転し、生産コストを削減し、現在の取引先を安定させる。次に、中国で日系同士の取引先を新規開拓する。最後に、自信と力をつけてから、他国の外資系企業と中国のローカル企業の取引先を開拓する。

3．日本で中国の資源を活用すること

中国と日本の間で多数の構造的な差異が存在している。その内、最も重要な一つは労働力供給及び労働力コストの格差だと思う。日本企業は、中国の労働力をはじめとする生産力資源を活用しなくてはならない。貿易、委託加工、資材・部品の調達も良いが、研修生の導入は最も有効な利用方法になる。いざ中国へ進出する場合、研修生が進出の布石になり、人的なネットワークの形成に役に立つ。従って、研修生を単に一時的な単純労働者と見なさず、自社の今後中国へ進出する際の人的資源として大事にすべきである。

4．キーマンを確保すること

中小企業の中国進出は、最もネックになるのが社内人材資源の不足であろう。申請から立ち上がるまでにも、会社・工場の稼働後にも、ローカル中国人のキーマンを確保できるかどうかは成功の別れ道になるであろう。キーマンを確保する方法はただ一つしかないと思う。それは先の研修生も含む中国人との出会いを大事にすることであろう。また、優秀な人材に対してパートナーと見なし信頼すること、時には株を持たせる度胸をも求められている。実際そういうやり方で遂行している会社もすでに出ている。

5．中国の開発区・新区を活用すること

中国は移転先と投資先としての優位を持っている同時に、トラブルが多い進出先（欧米並み）とされていることもある。トラブルは主に現地合弁パートナーとのものが多かった。しかし、現在では、一般の産業に対する独資禁止制約がなくなり、強引に合弁が強いられることもなく、自由に進出形態を選択できる。よって、独資を選ぶデメリットを軽減するために、中国の開発区（新区・工業団地）をうまく活用することが重要な選択となろう。開発区では、工場用地・仮工場また生産経営活動に必要なインフラをほとんど揃えているだけでなく、労働者の住宅団地、生活・娯楽施設、技術工養成学校が整備されるところも多いことから、中小企業にとっては、非常に利用しやすい環境となっている。当然、個々の開発区に対して、中小企業に向いているかどうかをチェックする必要がある。

参考文献

経済企画庁『21世紀中国のシナリオ』大蔵省印刷局 1997年

孫林・江崎光男「中国の地域格差と生産性（TFP）」名古屋大学大学院国際開発研究科『国際開発研究フォーラム』1999年第14号

和中清『中国市場の読み方』明日香出版社 2001年12月

世界銀行『China 2020』1997年

山澤逸平・今井健一（編）『中国のWTO加盟 グローバル・エコノミーとの共生を目指して』アジア経済研究所 2001年3月

中小企業庁『2001年版中小企業白書』（中小企業庁ホームページ）

卷 末 資 料

日中知的交流支援事業シンポジウム
基調講演録

日中知的交流支援事業シンポジウム

「中国長江デルタ地域の投資環境と日系中小製造業の進出状況」

日時：平成14年2月21日（木）

14：15～17：00

場所：岐阜グランドホテル 鳳凰の間

プログラム

14：15 挨拶 (財)岐阜県産業経済振興センター 理事長 杉田 伸樹
外務省 アジア大洋州局 中国課 宇佐美 暁 氏

14：20 第1部 基調講演

「中国経済の動向と労働市場」

講師：伊藤 正一 氏（関西学院大学経済学部教授）

15：05 第2部 調査研究報告

「長江デルタ地域の投資環境」

上海社会科学院 部門経済研究所中小企業研究センター 副主任 王 振

「中国における外国直接投資への優遇措置とその最近の変化」

上海市外国投資促進センター 副処級調研員 王 頤

「政府管理部門から見た長江デルタ地域に投資する日系企業の特徴」

浙江省対外貿易経済合作庁 外資企業管理处処長 郭 心亮

「中国進出企業の経営マネジメント～事例調査を踏まえて」

(財)岐阜県産業経済振興センター 調査研究部研究員 尾藤 修

「中国進出企業の労働問題～事例調査を踏まえて」

(財)岐阜県産業経済振興センター 調査研究部主任研究員 田中 誠司

「全体のまとめ」

名古屋市立大学経済学部附属経済研究所 特別研究員 孫 林

17：00 閉会

中国経済の動向と労働市場

関西学院大学経済学部教授

伊藤 正一

関西学院大学の伊藤です。どうぞよろしくお願
いいたします。

私が中国に行き始めたのは、1986~7年ぐらいか
らですから、15年前ということになるかと思いま
す。当初は、名古屋にあります国連域開発センター
のプロジェクトで、江蘇省、特に無錫市の発展を
どうするかというテーマのプロジェクトに加わ
り、私自身は無錫市の2000年までのマクロ経済の
予測をする仕事をさせていただきました。

当時は、私が人口予測をするとかなり大きな数
字が出てきて、向こうの政府の人から自分た
ちの計画と大きく違くと、これでは困るとい
うことで、それこそ報告する前の2日間徹夜状態、そ
の前は2、3日続けて睡眠時間2、3時間、さら
にその前が4、5時間の睡眠時間という形で、ほ
とんどホテルの中でパソコンに向かって、人口の
伸びを無理に低く抑えて、無錫市人民政府の計画
の数字にそろえました。ところが、3、4年前に
無錫へ行く機会があり、人口増加の状況を聞くと、
私の当初の予測が当たっていたということでした。

なぜこんなことを言うかといいますと、1980年
代以降現在にいたるまでに、当時の中国から見
ますと本当に考えられないような大きな変化があ
ったと言えます。当時に考えられないような様々
なことがどんどん起こってきているということかな
と思います。例えば、私が中国へ行きました当初
は、北京では、王府井(ワンフーチン)に行きま
すと、景色というのは、当時、東京の銀座と言わ

れていましたが、決してそんなものではなかつた
のですね。田舎町のちょっとした街というような
感じの雰囲気です。王府井を歩いておられる中国
人の皆さんの着ておられる服は人民服です。上海
では多少ことになっていましたが、それでもやっぱ
り似たような状況でした。そのうちに、だんだ
んと皆さんはスーツを着始める。しかし、1990年前
後でしたら、まだまだ我々は中国人の方と日本な
どから来られる方の区別がつかしました。というの
は、着ているスーツの品質が明らかに違ったので
す。ところが、1990年代前半のある段階からだ
んだんとその区別がつかなくなりました。今はもう
全く区別がつかません。

それから、北京の目抜き通りである王府井につ
きましては、当時は首都の中心部というような感
じじゃなかったのですが、今は本当にきれいにな
りまして、世界のどの先進国の首都の繁華街と比
較しても遜色はありません。さらに、町並みの見
ただけでなく、「あれっ」と思ったことは、例え
ば夜、王府井を歩きますと、若者が歩いたり腰か
けたりしている雰囲気というのは、日本の学生と
何ら変わらない。そういう意味では、いわゆるハー
ドのインフラだけじゃなしに、やっぱり人々も大
きく変わってきたと思います。

また、同じ王府井でも、1980年代頃に第一百貨
店などの結構大きな百貨店があるんですけども、
そんなところでショッピングをするとどうい
うことが起こったかといいますと、「おまえ売
たろうか」というような感じですよ。ポーンと

物を投げる。お客さんは「買わせていただきますよ」といった雰囲気だったわけです。4、5年前に同じ百貨店に行く機会がありましたが、全然状況が異なっていました。例えば物を買おうとして見ていると、店員さんがさっと横に来て、「どれが欲しいんですか」、「どんなものが欲しいんですか」、「この商品はこうですよ」と、積極的にお客さんに対して売ろうとされる。また、対面販売もしておられます。その時に、ちょうど王府井の別の小さな店へ入ったんですが、お客さんは全然いない。従業員は多くおられるのですが、売ろうという気もない。このように昔と変わらずサービスの良くないところはどんどんつぶれていくという形になってきていると思います。

さて、マクロ経済についてですが、配付資料の表1を見てください。まず全体の流れからいいますと、中国の場合、この20年余りの間、9%を超えるような非常に高い経済成長率を達成してきました。ただし、GDPの成長率ですけれども、中身はもちろん注意しなきゃいけないわけです。というのは、例えば日本の場合ですと、GDPは、消費、投資、そして純輸出から構成されています。そして、GDPを構成する投資は、普通の資本形成と在庫投資からなっています。在庫投資というのは、本来、売れないからためておいて、それは後で売るという品物ですけれども、日本の場合には大体1%以内におさまっています。ところが中国の場合、例えば1992年の中国の産業連関表によりますと、在庫投資がGDPの5、6%で日本よりもはるかに大きい。中国の文献にある数字と用いて、流通段階を含めた累積在庫投資の1996年の合計を計算してそれを同年のGDPで割って

やりますと、累積在庫投資の合計は実にGDPの約43%という大きな数字です。じゃあそんなことを普通の企業ができるかというと、普通はできません。言いかえれば、そういったたまっている在庫は国有企業に集中しているわけです。ところが、国有企業のウエートは、後で示しますけれども、どんどん小さくなってきました。1997年ぐらいですと、そのような在庫投資の割合は減って3%ぐらいになっております。その意味で、マクロ経済に関する在庫投資の問題はだんだんとよくなりました。

そこで、このように高い経済成長率は何によって維持されているかといいますと、まず必要なものは、投資です。投資のGDPに占める割合は、この表1を見ていただいでわかりますように、非常に高い。このように高い割合が続くような国はそうそうありませんが、中国の場合は続いている。言いかえれば、このような投資が経済の発展を支えてきている。

もう少し細かく言いますと、中国は大きく何回が変わっているんですが、決定的に大きく変わったのは、やはり1992年の初めに鄧小平氏が湖北省の武漢へ行かれて、広東省、上海を回られて、「経済発展をもっとしなさいよ、もうけたい人はもうけていいですよ、社会主義は計画経済じゃなくて、市場経済でもいいですよ」と号令をかけたことが国民の考え方を大きく変えた。あるいは、外から見ると中国というのを大きく変えた。それでどんどん外からの投資が増えて、同時に国内での投資が盛んになります。インフレも起こりました。次に、最初は投資が重要でしたが、結果としてお金が社会に回り出しますから、いわゆる投資で経済成長してきたのが、むしろ投資よりも消費が経済の発

展を促進するというような形になってきました。

ただ中国の場合には、伝統的にというような言葉を使っているかどうか知りませんが、大体経済成長率が10%を超えるとインフレになるから困るということで、引き締め政策へ入っていったわけです。ところが、1993年にそういった状況にありましたが、鄧小平氏が「引き締めるな」ということで、引締め政策をさっと緩和した。結果として、1994年に、ものすごいインフレが発生しました。その後、徐々に引き締めるという形が続いていったわけです。その引き締め政策の結果、いわゆるソフトランディングというようにうまくインフレを抑えました。経済成長率も徐々に落ちてきましたが、低くなったとはいうものの7%以上です。こういった水準というのは世界的に見ても極めて高い水準であるわけです。

それから最近の動きで、このように経済成長が徐々に下がってきてどんなことが起こっているかについてみていきます。いわゆるマクロ経済的に見て、1997年にアジアの通貨危機がございました。中国の場合は、為替率は完全に自由になっているわけではございませんから直接の影響は受けませんが、やはりアジア通貨危機の影響を受けました。また、引き締め政策が存在したということで、1997、98、99年あたりは、いわゆる現地に進出している日系企業の生産を見てみますとあまり伸びておりません。そういった経済状況の下で、インフレがおさまってきて、むしろデフレ傾向が出てきたということです。

また、お手持ちの表1には、財政収支とGDPの比率が含まれています。中国の場合は、もともと財政収支の数字にいろいろと問題がありまして、海外から非難されていたわけです。それほど

ういうことだったかといいますと、いわゆる政府が、赤字が出ると国債を発行してそれを埋めましたが、その国債の発行を財政収入に含める。それでも赤字分が残ると、中央銀行である中国人民銀行から融資を受けお金を借りる。普通はそんなこと、どこの国もできませんが、中国はそれをやっていた。そういった非難をされていたのを1994年に解消しております。そのかわり国債を発行する。発行すると同時に、そのころから頑張って財政赤字を減らそう努力しました。ですから、お手元の数字を見ていただければわかりますように、1995年、96年、97年、98年と非常に低い数字です。ところが、経済は沈滞している。成長率は極めて高いのですが、経済は沈滞している。そこで国債を発行してお金を集めて政府投資をやるという形で経済を刺激しようとした。そのためにこの財政収支/GDPの数字が2001年にはマイナス2.8となった。この値は、かつて非常に財政収支の赤字が厳しかった時と同じレベルにまで近づいてきている。言いかえれば、政府が国債を発行してお金を集めて、それをどんどん投資して、経済を活性化しようということです。後、貿易につきましてはいろいろな大きな変動がございました。

それから、もう一つの大きな流れとしまして、1995年以来、1人当りのGDPは着実に増えてきております。2000年は1人当りのGDPが855ドルという数字です。ただ、中国をこういった数字だけで見てはいけません。後でまた数字は出しませんが、中国の場合、地域によって大きく異なります。今日来ておられる講師の方々が住んでおられる上海、江蘇、浙江といったところは中国の経済の要というような地域で、特に上海の所得水準は中国の中でも極めて高い。正確にはわかり

ませんが、恐らく 4,000 ~ 5,000ドルとか、そういった水準ではないかと思えます。

かつて私は、中国経済の中で人・物・金の動きについて調べたことがございます。そうしますと、上海、江蘇、浙江、この地域を一つのグループとしますと、この地域というのはまさにさっき言いました中国の扇の要に当たるところです。言いかえれば、人も物も入ってくる。入ってくるだけじゃないんですね、出てもいくわけです。だから、そういった意味において中国の経済の要になっている。もちろん現在の中国で、例えば貿易を考えれば中心は広東です。輸出の半分ぐらいは広東から出て行きますし、その意味においてはものすごくインパクトが大きい。ただし、広東といいますが、今言いました人・物・金の流れからいくと、決して中国の経済の要ではありません。言いかえれば、人も吸収する、物も吸収する。しかし、中国の国内にはあまり出ていきません、海外の方に出ていきます。だからそういった意味において、上海周辺、江蘇、浙江からなる地域の役割と、それから広東の役割というのは全く異なっているかと思えます。

次に、表2をご覧ください。ここではっきりするのは、農業のウエートは着実に下がっているということです。これはGDPについてですけども、人についてもそうです。それで、工業、あとはサービス産業あたりが着実に伸びてきているというのが一つの大きな流れになります。

それから、中国経済は大きく変化してきましたが、特に1990年代の半ば以降、その変化は非常に大きいと言えます。もちろんこれは経済改革・開放政策の中で起こってきたことですけども、もともと伝統的であった国有企業とか、中央政府が

所有・経営する集団所有の企業のウエートがどんどん下がってくる。例えば表3、表4をご覧ください。これは人の動きです。都市部についての表3から明らかなことは、国有企業の従業員数が1996~7年あたりから急激に減っている。それから、集団所有制企業の従業員数は1991~2年からずっと下がり続けている。それではどこが大きく増えてきたかということ、私営企業や個人企業の従業員数です。もちろん外資系企業のそれも増えてきたわけですけども、最近は特に目立っては増えておりません。つまり中国の国内での国有・集団所有の労働者に占める割合が下がっていき、私営企業や個人企業の従業員がどんどん増加してきました。一方、表4のとおり農村でも同じようなことが起こっております。郷鎮企業の従業員数が伸びてきていますが、実際に伸びているのは、現在は私営企業や個人企業の従業員です。今日来ておられる浙江省あたりは、こういった私営企業や個人企業で非常に発展の目覚ましい省として注目されているところです。

また、私営企業数の伸びと1人当たりGDPの関係については、おおよそ正の関係が見てとれるかと思えます。特に上海の場合、両者は非常に高い。もちろん一概には言えないわけですけども、大体所得水準の高いところは私営企業と個人企業の労働者が多い。この動きは現在における中国の発展の象徴であるかと思えます。

特に、浙江省というのはもともと1980年代から郷鎮企業で有名なところですけども、この郷鎮企業というのは、今でも表面的には郷鎮企業であったとしても、実質的にはかなり私営企業に近いところも多いと言われております。それから、先ほど1990年代半ばから中国の国有企業がために

なってきたと言いました。中国で国有企業の改革が始まったのは1980年ぐらいからですが、当時は恐らく何も大企業だけじゃなしに、中小企業を含めた国有企業改革だったと思います。ところが、その国有企業改革がうまくいかない。そのうちに1990年代の前半ぐらいから、国有企業の改革から小企業はずれてきました。大体1990年代半ばにそういったところはかなり個人に売られています。それで私営になってくる。私営になったところは、結構その途端に様変わりしました。例えばもともと郷鎮企業の社長であった人が、それを個人で買ったとしますね。すると構造を変えます。もし私が郷鎮企業の社長であったら、その会社の金でいい車を買ってもらってその車を使い、会社のお金で外で美味しい物を食べて、とそういうことをやります。でも、自分がオーナー社長になったらそんなことはしません。いい車がなくてもいい。いい車を買うような金があるんだったら、いい技術者を引っ張ってくる、いい機械を買ってくる。そのような行動をします。もちろんいい生活もしておられると思いますけれども。ですから、本当にそういった意味で中国の企業が変わってきたというようなことが言えます。

このような中で、どんどん競争力のある企業が伸びてきているわけですが、次に最近のマクロの動きを示す表5をご覧ください。ここのポイントは、いわゆる繊維に強かった中国の1990年代後半の変化です。例えばコンピューター関連では、台湾などが従来は非常に大きな生産拠点だったんですけども、1990年代後半にもものすごい勢いで台湾の企業がどっと広東省、あるいは上海、江蘇、浙江あたりに進出してきております。台湾企業の台湾における生産の減少と台湾企業の中国大陸におけ

る生産の増加が本当にクロスしています。日本の企業もどんどん中国に進出してきました。もともと日本企業はあまり広東に進出していませんでしたが、1990年代後半に進出が伸びてきました。

かつて日本の企業は日本の国内で競争して、それに勝てば世界へ出ていっても勝てるよということだったかと思いますが、今は違います。今は中国へ出て、中国の中で競争して勝たなきゃいけない。もちろん競争するのは中国の国内企業だけじゃない。日本の企業であり、欧米の企業であり、あるいは香港の企業であり、台湾の企業であります。ですから、企業間の競争の場というのが、中国、特に中国の沿海地域に移ってきたと思います。もちろん競争というのは決して楽じゃなく、厳しいと思います。しかし、そこで勝たなきゃやっいけないというような時代に入ってきているかなと思います。

この表5は輸出についてです。東アジアの経済というのは、完全にアメリカに依存しています。特にアジア通貨危機以後、日本も含めてですけど、むしろ東アジアの経済は急速に回復しましたが、回復した理由は、東アジア各国の輸出の主だったところがIT関連でアメリカに輸出できたことでした。そのアメリカがだめになったということで、一昨年の秋から東アジア各国の輸出はほとんど伸びず、輸出の伸びはマイナスになりました。そういった中で、唯一中国のみが輸出をどんどんふやすということが起こってきたわけです。しかし、昨年の後半になりますと、さすがに中国もやはりIT産業のアメリカでの不況の影響を受けてきました。ですから、そういった意味において、今、もしアメリカが回復すれば、中国にとってももちろんプラスでしょうし、東アジアにとっても大い

にプラスであると言えます。現在、そのような経済の流れがあります。

次に、表6をご覧ください。この表で注意していただきたいのは、物価は非常に安定しており、小売物価はむしろマイナス傾向がまだ残っていること。消費者物価は大体ゼロちょっと上あたりを行っています。表の左側の2つを見ていただくとわかっていただけると思うのですが、鉱工業生産の付加価値額がちょっと伸びなくなってきた。そういった中で、国有の固定資産投資がかなり増えてきています。これは、先ほど述べました財政の動きと対応して考えていただいたらよいと思います。

次に、表7は、1997年と98年というのはちょっとデータのとり方が違いますので連続性はございません。しかし、その流れというのを見ていただくとよいと思います。2000年にかなり生産が伸びております。ちょうど私は、2000年の12月に上海へ行きまして、日系企業8社を回りました。大体皆さん同じような傾向で、1997、98、99とあまり伸びていない、または伸びても知れている。ところが、1999年から2000年あたりはぐっと伸びている。それは、中国の経済の景気がよくなってきたというような面と、さらに各日系企業の様々な努力の影響ももちろんございます。

例えば、現地で物を販売されるある日系のメーカーの話です。商品があんまり売れなかった、売上が伸びない。そこで現地の日本人トップの方が、無理かなと思われたんだけど、業績に非常に連動するような賃金体系でやったらどうかと中国人従業員の方に言ったところ、従業員の皆さんは、それは結構だということになったそうです。それでどのようなことが起こったかといいますと、営

業の担当者たちは、これまでは、ほとんど事務所にいて電話をかけて商売をやっていたのが、いわゆるシステムを切り替えた途端に、営業担当の部屋が空っぽになってしまった。皆さん出払ってしまって、どんどん注文をとってくる。途端にその企業の業績は雲泥の差で伸びました。そのために、営業の人が課長さんや部長さんの給料よりもよくなるということが起こってきた。でも、それは本当に現地の人も望んでいることで、企業も非常に伸びたというようなことがございました。

こうした状況がある中で、国有企業というのはやっぱり頭打ちになっているわけです。それから、外資系企業とか香港・マカオ・台湾系企業、こういったところというのは着実に伸びてきている。それから、小型と大型企業は生産が伸びていますが、中型企業は停滞している。特に顕著に伸びているのは、表7の下に示されている電機、電子が大きく伸びてきている。言いかえれば、先ほど述べました中国のIT産業の発展に対応するわけです。

表8は従業員数についてです。従業員はかなり減ってきています。特に国有や集団所有の減少というのは顕著です。その他所有形態の企業は結構生産は伸びていきました。この従業員数の動きから言うと、1998年から2000年にかけて増加しているというのは電子・通信設備製造業のみ、言いかえればIT産業の従業員が伸びている。あとは全部減少している。そこでは、合理化が行われているわけです。

中国における企業に関してどのようなことが起こってきたかと言うと、ほとんどの産業において、企業数というのは徐々に減っていったんですが、

そんなに大きくは変わっていなかった。むしろ人員を削減しようと努力していた。特に国有企業や集団所有制企業において人員削減をしようと努力していたが、なかなかうまくいかない。それで1997～8年にかけて、急速に企業数が減っています。同時に人員削減も行われている。ただし、産業によって大きく異なります。例えば電機関係では、国有企業でも、日本のマスコミにもよく出てくる、海爾（ハイアール）というようなところがあります。このような中国の国有企業は本当に強くなって、国際競争力を持って海外に進出している企業もございます。しかし、全般的に見ますと、国有企業というのは人員削減をやっていますが、経営はあまり改善されておりません。競争力がある企業はやはり外資系、香港・マカオ・台湾系、あるいは私営企業などです。それから、集団所有制企業の中にも競争力のある企業が出てきております。ですから、国有企業の全体を見ますと、リストラをやってきたが、なかなかうまくいっていないところが多い。ただし、一部には先ほど言ったハイアールのように本当に競争力ある企業も出てきているということです。

このハイアールという会社は私も本当に感心したのですが、これも上海へ行ったときの話です。センサーの生産をしているあるメーカーで、どういったことを聞いたかといいますと、ハイアールの方が突然来られた。何かというと、カラーテレビにセンサーをつけて、小さい子供が近くに來たら自動的にテレビのスイッチが切れるようなことができないかとそのセンサーの企業に頼まれた。言いかえれば、中国というのはひとりっ子政策で子供は非常に貴重で、大事にするわけです。その子たちを大事にするために、あまりテレビに近づ

いて目が悪くなったりしたら困るという発想です。そういうことで、要するに顧客重視でもってどうしたらよいか。顧客が満足するためだったら、子供の健康を考えて、カラーテレビにセンサーをつけて、近くへ行ったら切れるようにする。そのように、かつて日本の企業が考えていたようなことを実際にやっておられるということで、中国企業も本当に変わったものだと思います。だから、そういった企業というのは非常に強くなって伸びてきているということが言えると思います。

それから、次に労働の方に行きたいと思います。表9のポイントは、非常に高い成長率の中でも失業者というのは少しずつだけれども着実に増えてきましたということです。日本の場合は、かつての高度成長期は、それこそ失業率は1.2%で底をはっていました。中国の場合は、徐々にだけれども直実に高くなってきた。さらに、1990年代に失業者に占める青年の割合が急速に低下しました。言いかえれば、非青年である中高年の失業が増加してきた。

それから、表10をご覧ください。これは1995年の状況です。ポイントは、沿海地域で青年（青年というのは24歳以下です）よりも高い年齢のところの失業率が結構高い。逆に若い人たちの、いわゆる24歳以下の失業率は沿海地域では低い。内陸は逆です。何が起きているか。内陸では、万が一、中高年労働者が失業したら、恐らく再就職の口はありません。だから、企業としてもそう簡単には首にできない。首にできないと、たくさん余剰人員を企業内に抱え込むこととなります。したがって、若い人を新規に採用する余地はありません。結果として、内陸地域では若い人の失業率は上がることになる。

それから、この1995年の公表されている失業率は表9のとおり 2.9%です。表10は1%の人口のサンプリングから出た統計ですけれども、これでいくと大体失業に当たるのが4%。ですから、中国の失業統計は値が低いんですけど、統計としてはかなり問題があるんじゃないかなというような気がします。

次に表11を見てください。これは失業率と下崗率、下崗というのは、かつて日本では一時帰休と訳されていましたが、それは大きな誤訳でして、一時帰休というのは、企業がよくないからちょっと家で待っていてくれと、二、三ヵ月、例えば生産を再度開始するときにもた戻ってきてくれと言うことです。戻るのを前提にしているのが、一時帰休です。ところが中国の下崗というのは、発音では「シャーカン」と言いますが、これは要するに一方通行で、3年間の猶予をやるから、最低限の生活費をやるから、どこか就職先を探さない。再就職先を探せなかったら、3年たったら失業ですよということです。労働者にとっては、かなり厳しいことです。ですから、失業と同じようなものだと考えていただいたらいいかと思います。2000年の公表された失業率は表9のとおり 3.1%ですが、この表11の2.8%はこのデータでもって計算していますから、公表された数字とは違います。でも、この失業率と下崗率を合計すると大体7%ですから、かなり高い。また、地域によっても全然違います。例えば東北3省なんかですと非常に高い。これはかつての国有企業がたくさんあったところで、うまくいっていないことが反映されているかなと思います。しかし、沿海地域の方は比較的ましだというようなことが言えるかと思えます。

それから次に、中国を見る場合に、労働という視点からとらえる際には内陸と沿海という形で見ただけじゃなしに、農村と都市部という軸でとらえる必要があります。中国の都市部には、いわゆる日本でいったら3K的な仕事があります。都市の若い人はそういう仕事につきませんので、ここに農村部から人が入ってくる。農村部においても農業と郷鎮企業などの非農業があり、農業から非農業へ人の流れが生じる。こういった流れというのが中国で続いているわけです。ただし、中国でかなり下崗が増えた時には、逆方向の流れもあるということも頭に置いていただいたらよいと思います。

では、なぜこのような動きが起こるかというのが表12です。この表を見ていただきますと、例えば上海や北京では1人当りGDPは非常に高いです。もちろん従業員の平均報酬も高い。それから、見ていただきたいのは農村との差です。ものすごい差です。ですから、こんな所得だったら、当然、農村の人は都市に出て、働きたいと考える。そういった人々が農村部から都市部、あるいは内陸の農村から沿海都市の農村だけじゃなしに都市部へ動いていく。例えば、皆さんが北京や上海へ行かれてレストランへ入ります。ウエートレスが出てきますが、そのウエートレスは、ほぼ現地の人ではない。少なくとも、例えば上海だったら上海の郊外の農村から来ている、あるいは四川省、あるいは江蘇省、安徽省から来ている。

一昨年、私は、中国人の友人と北京へ行ったときに、彼は中国語の地方のなまりを当てるのが得意で、レストランへ入るたびに聞くんですね、「あなたは江西省から来たんだろう」と。「はい、そうです」と。「あなたは四川省だろう」「そうです」

と。レストランで働いているほとんどの人は北京市以外の出身者です。例えその労働者が近くから来ているとしても、例えば北京市でも農村部から来ている。そういう形で人がどんどん動いている。

それから賃金についてですが、表13-1と13-2をご覧ください。これは沿海都市と、あと一部内陸都市も含めております。かなり職業的・地域的な差がございますし、同じ職業でも、高位と低位との差は非常に大きくなっております。こういった賃金について、例えば上海などでの私の印象ですけれども、高学歴のところの賃金はどんどん上がっていく。言いかえれば、需給関係からいって、伸びる企業、それから外資系企業が入ってくるとそういった企業での中間管理職が必要になる。需要が増える、供給は追いつかない、賃金が上がるということです。ところが、いわゆる低学歴の肉体労働者になりますと、上海で手に入らなかつたら外から引っ張ってくるができる。実際、そういった企業がたくさんございます。そうすると、不熟練のところの労働力というのはあんまり賃金が上がらない。つまり、二極化が起こっている。もちろんそういったことが極端に現れているのが香港です。香港はものすごく極端で、世界でも最も不平等だと言われているようなところです。そのような流れで、人が動いていると言えます。

最後に一言触れておきたいことがあります。いわゆる中国が大きく変わってきたということは、町のインフラというだけじゃなしに、例えば人の動きを考えますときに、かつては長距離の動きを考えると、鉄道というのが非常に重要だったわけです。ところが最近の中国では、高速道路網が非常に発展して非常に便利になってきています。今日も、私が以前に上海から無錫へ行った話をした

のですが、1987～8年のときには大体片道6時間かかりました。そして、途中で事故もありますから時間がかかるわけです。今は高速道路で同じ距離を1時間余りで行けます。そういった道路網が上海から南京に、あるいは杭州、寧波にまで伸びている。北の方ですと、例えば北京から、瀋陽あたりから吉林の長春とか、かなり高速道路が便利になっております。ですから、そういった意味で、物・人の動きというのが以前は鉄道にかなり依存していたのですが大きく変わりつつある。あるいは携帯電話などでも、かつては高くて、企業が買って従業員が使うというようなパターンだったのですが、今は値段が安くなり、使用料も安くなったために、若い人でも持てるようになりました。そういった意味で、社会というのが1990年代の後半からものすごい勢いで変わってきたというようなイメージがございます。

以上で私の講演を終わりたいと思います。ご静聴ありがとうございました。

(表1～13-2は次頁以降に掲載)

以上

表1 中国の主要経済指標 (単位: %)

ADB

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
GDP成長率	10.5	9.6	8.8	7.8	7.1	8.0	7.3
投資率	40.8	39.3	38.0	37.4	37.1	36.2	37.0
貯蓄率	42.5	41.5	41.8	41.3	39.9	38.7	38.2
消費者物価上昇率	17.1	8.3	2.8	-0.8	-1.4	0.4	2.0
貨幣供給(M2)成長率	29.5	25.3	17.3	14.9	14.7	12.3	13.0
財政収支/GDP	-1.0	-0.8	-1.2	-1.2	-2.1	-2.8	-2.3
輸出成長率	23.0	1.5	21.0	0.5	6.1	27.8	10.0
輸入成長率	14.2	5.1	2.5	-1.5	18.2	35.8	20.0
貿易収支/GDP	2.4	1.5	4.5	4.6	2.9	2.2	
経常収支/GDP				3.1	1.6	1.5	1.2
農業総生産成長率	7.9	7.8	4.5	4.9	4.3	1.4	
食糧生産成長率	4.8	8.1	-2.1	3.7	-0.8	-9.1	
鉱工業生産成長率	14.0	12.7	11.1	8.9	8.5	9.9	
1人当りGDP(ドル)	581	671	730	758	791	855	

(出所) 「月刊海外経済データ」(平成13年12月)
「中国統計年鑑2001」

表2 産業別GDP構成の変化 (単位: %)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
名目GDP	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
農業	20.5	20.4	19.1	18.6	17.6	15.9
工業(鉱工業、電力)	42.3	42.8	43.5	42.6	42.6	44.3
建設業	6.5	6.7	6.5	6.7	6.6	6.6
商業	8.4	8.2	8.3	8.4	8.3	8.2
運輸通信業	5.2	5.1	5.1	5.3	5.4	5.5
サービス産業	17.0	16.8	17.6	18.5	19.2	19.5

(出所) アジア開発銀行「Key Indicators 2001(part :Country Tables, China)」より作成

表3 都市部所有形態別就業者数 (単位: 万人)

	合計	国有	集団所有	株式合作	聯営	有限責任	株式有限	私営	香港台湾	外商投資	個人
1990	16,616	10,346	3,549		96			57	4	62	614
1991	16,977	10,664	3,628		49			68	69	96	692
1992	17,241	10,889	3,621		56			98	83	138	740
1993	17,589	10,920	3,393		66		164	186	155	133	930
1994	18,413	11,214	3,285		52		292	332	211	195	1,225
1995	19,093	11,261	3,147		53		317	485	272	241	1,560
1996	19,815	11,244	3,016		49		363	620	265	275	1,709
1997	20,207	11,044	2,883		43		468	750	281	300	1,919
1998	20,678	9,058	1,963	136	48	484	410	973	294	293	2,259
1999	21,014	8,572	1,712	144	46	603	420	1,053	306	306	2,414
2000	21,274	8,102	1,499	155	42	687	457	1,268	310	332	2,136

(出所) 「中国統計年鑑2001」107頁

表4 農村労働者数 (単位: 万人)

	合計	郷鎮企業	私営企業	個人
1990	47,293	9,265	113	1,491
1991	47,822	9,609	116	1,616
1992	48,313	10,625	134	1,728
1993	48,784	12,345	187	2,010
1994	48,786	12,017	316	2,551
1995	48,854	12,862	471	3,054
1996	49,035	13,508	551	3,308
1997	49,393	13,050	600	3,522
1998	49,279	12,537	737	3,855
1999	49,572	12,704	969	3,827
2000	49,876	12,820	1,139	2,934

(出所) 「中国統計年鑑2001」107頁

表5 中国の輸出入総額とその伸び率(対前年同期比)(単位:億米ドル、%)

	輸出入総額	輸出総額	輸入総額	貿易収支額	輸出入総額	輸出総額	輸入総額
1997年	3,251.6	1,827.9	1,423.7	404.2	12.2	21.0	2.5
1998年	3,239.5	1,837.1	1,402.4	434.7	-0.4	0.5	-1.5
1999年	3,606.5	1,949.3	1,657.2	292.1	11.3	6.1	18.2
2000年	4,743.1	2,492.1	2,251.0	241.1	31.5	27.8	35.8
2000年6月	424.9	221.9	203.0	18.9	42.5	45.0	39.8
2000年7月	409.7	214.8	194.9	19.9	31.2	24.1	40.1
2000年8月	441.2	233.3	207.9	25.4	38.9	27.4	54.6
2000年9月	436.9	229.7	207.2	22.5	29.1	23.7	35.8
2000年10月	417.2	228.0	189.2	38.8	30.3	25.1	37.2
2000年11月	438.0	221.6	216.4	5.0	20.4	13.8	28.0
2000年12月	434.0	219.9	214.1	5.8	15.2	8.5	22.9
2001年1月	324.7	169.3	155.5	13.8	1.4	0.9	1.9
2001年2月	374.3	192.0	182.3	9.7	32.7	29.9	35.7
2001年3月	439.1	231.4	207.7	23.7	15.7	14.9	16.7
2001年4月	446.5	227.9	218.6	9.3	14.9	11.1	19.1
2001年5月	396.2	208.1	188.1	20.0	6.9	3.5	10.9
2001年6月	433.3	220.8	212.5	8.3	1.9	-0.6	4.7
2001年7月	438.5	228.9	209.6	19.3	7.0	6.6	7.5
2001年8月	457.0	235.4	221.6	13.8	3.6	0.9	6.6
2001年9月	458.4	239.9	218.5	21.4	4.9	4.4	5.5
2001年10月	416.9	227.9	189.0	38.9	-0.1	0.1	-0.2

(出所)「中国経済景気月報」(2001年7月)39頁
 「月刊海外経済データ」(平成13年12月)87頁

表6 中国経済の最近の状況

	鉱工業生産 付加価値額 前年比、%	固定資産 投資 国有 前年比、%	小売物価 指数 前年比、%	消費者物 価指数 前年比、%	輸出 億ドル 前年比、%	輸入 億ドル 前年比、%
2000年						
1月	8.9		-2.1	-0.2	47.6	54.2
2月	12.0	8.6	-1.4	-0.7	34.5	54.1
3月	11.9	8.5	-2.1	-0.2	35.9	23.9
4月	11.4	9.3	-2.4	-0.3	38.7	32.8
5月	11.5	9.5	-1.9	-0.3	29.6	24.3
6月	12.2	11.0	-1.4	0.5	45.0	39.8
7月	12.8	12.6	-1.2	0.5	24.0	40.1
8月	12.8	12.7	-1.3	0.3	27.3	54.6
9月	12.0	12.9	-1.5	-	23.7	35.7
10月	11.4	12.6	-1.7	-	24.9	37.4
11月	10.6	11.7	-0.6	1.3	13.7	28.0
12月	10.4	9.2	-0.4	1.5	8.5	22.9
2001年						
1月	2.3		-0.5	1.2	0.9	1.9
2月	10.2	16.7	-1.7	-	29.9	35.7
3月	12.1	15.1	-0.9	0.8	14.9	16.7
4月	11.5	16.5	0.1	1.6	11.1	19.1
5月	10.2	17.6	0.1	1.7	3.5	10.9
6月	10.1	17.9	-0.1	1.4	-0.6	4.7
7月	8.1	18.4	-0.2	1.5	6.6	7.5
8月	8.1	18.9	-1.2	1.0	0.9	6.6
9月	9.5	18.2	-1.3	-0.1	4.4	5.5
10月	8.8	17.4	-3.1	0.2	0.1	-0.2

(出所)「月刊海外経済データ」(平成13年12月)85,86頁

表7 中国の工業経済指標 全部国有及び規模以上非国有工業企業 (97年以前は独立採算工業企業)
97年以前は国有経済
工業総産出額 (単位 億元)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
全国合計	54,946.86	62,740.16	68,352.68	68,837.14	72,707.04	85,673.66
国有及び国有支配株企業	25,889.93	27,289.35	27,858.61	33,621.04	35,571.18	40,554.37
集団所有	15,839.33	19,086.12	19,771.58	13,179.67	12,414.11	11,907.92
株式有限公司	2,727.01	3,281.03	4,929.99	2,343.19	5,247.08	10,090.29
外商投資企業	4,744.96	6,581.46	8,215.91	8,458.43	9,960.23	12,890.25
香港マカオ台湾投資企業	4,867.57	5,381.36	6,027.40	8,299.47	8,994.00	10,574.30
軽工業	23,490.66	26,999.70	29,216.13	29,081.79	30,514.98	34,094.51
重工業	31,456.20	35,740.45	39,136.55	38,655.35	42,192.06	51,579.15
大型	21,827.62	24,726.74	27,037.52	27,977.62	31,582.21	38,303.21
中型	9,077.53	9,547.03	9,823.41	9,574.73	9,857.20	10,689.81
小型	24,041.71	28,466.39	31,491.76	30,184.80	31,267.62	36,680.64
石炭鉱業	1,155.16	1,428.82	1,538.63	1,299.65	1,235.97	1,276.81
石油・天然ガス	1,428.46	1,639.29	1,875.10	1,796.32	2,084.89	3,130.11
黒色金属鉱業	111.93	145.78	165.38	150.89	147.13	164.86
有色金属鉱業	322.17	347.83	389.56	339.02	361.52	405.36
非金属鉱業	364.92	464.12	531.58	328.26	341.66	356.94
木材・竹伐採	164.93	177.66	174.85	161.27	136.26	121.09
食品加工業	3,045.10	2,471.62	3,792.47	3,516.00	3,517.00	3,722.70
食品製造業	995.07	1,154.09	1,302.55	1,213.97	1,262.19	1,442.52
飲料製造業	1,155.68	1,422.77	1,619.60	1,579.86	1,658.70	1,752.37
煙草加工業	1,004.23	1,202.19	1,296.03	1,374.73	1,390.77	1,451.29
紡績業	4,604.00	4,722.29	4,760.28	4,376.27	4,529.82	5,149.30
服装・その他繊維製品製造	1,470.15	1,776.66	1,845.28	2,018.07	2,038.59	2,291.16
皮革毛皮ダウンその他製品製造	974.41	1,112.20	1,186.36	1,191.93	1,197.93	1,345.17
木材加工・竹・籐等製品業	405.53	513.24	626.36	492.13	560.58	656.77
家具製造業	226.03	281.65	320.20	294.71	318.38	370.18
造紙・紙製品業	1,014.46	1,215.33	1,244.43	1,243.97	1,327.73	1,590.36
印刷業記録媒介の複製	411.59	531.47	574.41	544.19	578.76	616.71
文教体育用品製造業	371.06	431.24	490.22	552.47	555.74	617.94
石油加工及びコークス	2,028.12	2,212.10	2,569.00	2,329.44	2,705.58	4,429.19
化学原料及び製品製造業	3,819.79	4,471.36	4,722.37	4,627.83	4,924.78	5,749.02
医薬製造業	961.26	1,151.10	1,262.24	1,372.73	1,497.22	1,781.37
化学繊維製造業	809.94	802.47	861.98	826.52	975.28	1,243.07
ゴム製品業	619.88	749.00	781.77	765.58	780.30	812.70
プラスチック製品業	1,127.65	1,337.93	1,442.47	1,497.83	1,623.41	1,899.70
非金属鉱物製品業	3,018.36	3,559.69	3,827.53	3,204.48	3,394.64	3,692.85
黒色金属冶金及び圧延加工業	3,660.22	3,745.84	3,856.32	3,883.19	4,097.36	4,732.90
有色金属冶金及び圧延加工業	1,372.29	1,424.55	1,470.00	1,628.73	1,793.14	2,180.23
金属製品業	1,650.72	1,943.78	2,078.10	2,150.68	2,215.09	2,539.76
普通機械製造業	2,365.69	2,680.92	2,813.35	2,579.80	2,693.90	3,046.95
専用設備製造業	1,756.54	1,988.14	2,071.02	1,920.27	1,980.71	2,192.63
交通運輸製造業	3,303.28	3,785.01	4,123.10	4,212.01	4,659.31	5,364.83
電気機械及び器材製造業	2,594.30	3,059.76	3,366.09	3,628.58	4,021.55	4,834.68
電子及び通信設備製造業	2,530.48	3,051.09	3,921.03	4,893.56	5,830.96	7,549.58
精密機械計器文化事務機械	425.70	528.73	599.95	692.75	705.73	867.91
電力蒸気熱水生産供給業	2,440.55	2,805.44	3,320.07	3,616.81	3,996.91	4,611.39
ガス生産・供給業	76.16	80.59	95.84	103.25	131.27	170.30
水道水生産・供給業	182.44	232.34	270.08	269.69	314.95	325.53

(出所) 「中国統計年鑑」(各年版)

表8 工業産業別賃金労働者数 (単位 :万人)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
全国合計	6,610	6,450	6,215	4,753	4,428	4,102
国有	4,397	4,278	4,040	2,721	2,412	2,096
集团所有	1,503	1,429	1,327	802	673	563
その他	710	743	847	1,230	1,343	1,443
採掘業	914	886	851	702	650	581
石炭鉱業	521	505	493	405	372	343
石油・天然ガス	128	125	116	109	100	80
黒色金属鉱業	22	21	20	16	16	15
有色金属鉱業	62	60	54	40	37	35
非金属鉱業	63	58	54	43	38	33
その他鉱業	2	2	1	2	1	1
木材・竹伐採	116	114	111	88	85	73
製造業	5,439	5,293	5,082	3,769	3,496	3,240
食品加工業	198	198	190	141	128	113
食品製造業	124	119	114	77	72	67
飲料製造業	121	121	123	94	89	84
煙草加工業	33	33	33	30	29	27
紡績業	673	634	596	393	353	327
服装・その他繊維製品製造	175	168	162	127	122	120
皮革毛皮ダウンスーツその他製品製造	99	91	85	62	57	58
木材加工・竹・籐等製品業	73	72	67	39	35	31
家具製造業	35	31	30	19	18	16
造紙・紙製品業	133	128	124	84	75	66
印刷業記録媒介の複製	97	96	90	69	64	58
文教体育用品製造業	39	37	35	30	29	28
石油加工及びコークス	72	76	74	67	63	61
化学原料及び製品製造業	412	407	392	304	282	254
医薬製造業	102	102	101	86	83	83
化学繊維製造業	47	46	50	40	34	33
ゴム製品業	77	75	69	52	48	43
プラスチック製品業	109	105	101	73	67	61
非金属鉱物製品業	425	407	387	284	263	240
黒色金属冶金及び圧延加工業	346	337	321	256	242	222
有色金属冶金及び圧延加工業	101	101	98	84	83	80
金属製品業	193	181	174	119	106	96
普通機械製造業	405	422	403	275	249	222
専用設備製造業	304	280	274	197	179	163
交通運輸製造業	370	354	346	279	269	244
電気機械及び器材製造業	244	236	227	170	158	145
電子及び通信設備製造業	172	163	165	134	133	138
精密機械計器文化事務機械	86	82	79	53	48	46
その他製造業	177	129	115	86	77	76
電力ガス水生産供給業	257	272	282	281	283	282
電力蒸気熱水生産供給業	201	212	220	218	219	218
ガス生産・供給業	18	18	19	19	19	19
水道水生産・供給業	38	42	43	44	45	45

(出所) 「中国統計年鑑」(各年版)

表9 中国の経済成長率と都市部における失業者数と失業率

暦年	失業者数 合計 (万人)	失業青年数 (万人)	失業青年 の全体に 占める割合 (%)	失業率 (%)	GDP成長率 (%)	第一産業 (%)	第二産業 (%)	第三産業 (%)
1978	530.0	249.1	47.0	5.3	11.7	4.1	15	13.7
1979	567.6	258.2	45.5	5.4	7.6	6.1	8.2	7.8
1980	541.5	382.5	70.6	4.9	7.8	-1.5	13.6	5.9
1981	439.5	343.0	78.0	3.8	5.2	7	1.9	10.4
1982	379.4	293.8	77.4	3.2	9.1	11.5	5.6	13
1983	271.4	222.0	81.8	2.3	10.9	8.3	10.4	15.2
1984	235.7	195.9	83.1	1.9	15.2	12.9	14.5	19.4
1985	238.5	196.9	82.6	1.8	13.5	1.8	18.6	18.3
1986	264.4	209.3	79.2	2.0	8.8	3.3	10.2	12.1
1987	276.6	235.1	85.0	2.0	11.6	4.7	13.7	14.4
1988	296.2	245.3	82.8	2.0	11.3	2.5	14.5	13.2
1989	377.9	309.0	81.8	2.6	4.1	3.1	3.8	5.4
1990	383.2	312.7	81.6	2.5	3.8	7.3	3.2	2.3
1991	352.2	288.4	81.9	2.3	9.2	2.4	13.9	8.8
1992	363.9	299.8	82.9	2.3	14.2	4.7	21.2	12.4
1993	420.1	331.9	79.0	2.6	13.5	4.7	19.9	10.7
1994	476.4	301.0	63.2	2.8	12.6	4	18.4	9.6
1995	519.6	310.2	59.7	2.9	10.5	5	13.9	8.4
1996	552.8			3.0	9.6	5.1	12.1	7.9
1997	570.0			3.1	8.8	3.5	10.5	9.1
1998	571.0			3.1	7.8	3.5	8.9	8.3
1999	575.0			3.1	7.2	2.8	8.1	7.7
2000	595.0			3.1	8.3	2.4	9.6	7.8

(出所) 中国労働統計年鑑1998」8頁
 中国国内生産総値核算歴史資料：1952-1995」33頁
 中国統計年鑑1998」57頁
 中国統計年鑑2001」51,107頁

(注) 失業青年、失業青年の全体に占める割合は、96年以降記載されていない。

表10 全国市鎮經濟活動人口(1995年、単位:人、%)

地区	实际調査人数				経済活動人口に占める割合(%)		
	就業人口	卒業後 求職中	職を失い 求職中	企業生産 停止で 自宅待機	卒業後 求職中	職を失い 求職中	企業生産 停止で 自宅待機
全国合計	1,937,706	51,725	30,509	20,220	2.54	1.50	0.99
北京	102,953	1,264	2,465	609	1.18	2.30	0.57
天津	171,885	3,872	3,793	4,203	2.11	2.06	2.29
河北	45,358	733	378	372	1.56	0.81	0.79
山西	54,885	1,530	307	249	2.69	0.54	0.44
内モンゴ ル	58,653	3,045	1,043	813	4.79	1.64	1.28
遼寧	106,787	3,196	1,477	2,948	2.79	1.29	2.58
吉林	81,895	2,950	1,203	1,907	3.35	1.37	2.17
黒龍江	91,757	6,182	2,238	2,974	5.99	2.17	2.88
上海	137,636	1,390	6,111	2,708	0.94	4.13	1.83
江蘇	87,088	1,482	1,270	461	1.64	1.41	0.51
セツ江	82,803	1,183	1,427	279	1.38	1.67	0.33
安徽	63,236	1,914	575	595	2.89	0.87	0.90
福建	43,373	1,148	981	242	2.51	2.14	0.53
江西	38,337	1,838	429	562	4.46	1.04	1.37
山東	112,418	851	508	352	0.75	0.45	0.31
河南	50,057	1,123	329	336	2.17	0.63	0.65
湖北	83,493	2,065	871	1,174	2.36	0.99	1.34
湖南	64,252	2,174	710	836	3.20	1.04	1.23
広東	107,943	2,738	4,419	742	2.36	3.81	0.64
広西	44,065	1,652	981	217	3.52	2.09	0.46
海南	31,834	3,046	1,283	618	8.28	3.49	1.68
四川	108,529	2,461	1,350	504	2.18	1.20	0.45
貴州	81,862	2,340	531	235	2.75	0.62	0.28
雲南	34,144	722	345	56	2.05	0.98	0.16
チベット	8,923	120	22	6	1.32	0.24	0.07
セン西	58,350	1,636	507	673	2.67	0.83	1.10
甘肅	43,003	1,257	292	109	2.81	0.65	0.24
青海	23,038	1,054	130	317	4.30	0.53	1.29
寧夏	35,532	1,743	272	244	4.61	0.72	0.65
新疆	47,247	2,313	878	305	4.56	1.73	0.60

(出所) 「1995年全国1%人口抽樣調査主要数据」135,136頁

表 11 省別失業者数・下崗数 (2000年、単位 :人、%)

地区	都市従業人員 年未人数	年未登録 失業者数	年未 下崗人数	合計	失業率	下崗率	合計の率	登記失業 率
全国合計	212,740,000	5,950,000	9,113,104	15,063,104	2.80	4.28	7.08	3.5
北京	4,563,000	33,221	74,473	107,694	0.73	1.63	2.36	0.8
天津	2,386,000	105,020	189,558	294,578	4.40	7.94	12.35	3.2
河北	7,341,000	174,030	270,974	445,004	2.37	3.69	6.06	2.8
山西	4,305,000	96,879	271,170	368,049	2.25	6.30	8.55	2.2
内モン古	3,851,000	126,478	109,464	235,942	3.28	2.84	6.13	3.3
遼寧	8,466,000	411,865	1,149,300	1,561,165	4.86	13.58	18.44	3.7
吉林	4,379,000	229,818	501,129	730,947	5.25	11.44	16.69	3.7
黒龍江	7,218,000	253,157	996,400	1,249,557	3.51	13.80	17.31	3.3
上海	4,175,000	200,764	71,696	272,460	4.81	1.72	6.53	3.5
江蘇	8,708,000	303,557	218,849	522,406	3.49	2.51	6.00	3.2
セツ江	5,921,000	218,203	60,893	279,096	3.69	1.03	4.71	3.5
安徽	5,751,000	165,224	390,692	555,916	2.87	6.79	9.67	3.3
福建	4,161,000	90,919	44,680	135,599	2.19	1.07	3.26	2.6
江西	3,881,000	166,824	382,187	549,011	4.30	9.85	14.15	2.9
山東	10,222,000	374,938	204,441	579,379	3.67	2.00	5.67	3.2
河南	8,593,000	213,978	439,543	653,521	2.49	5.12	7.61	2.6
湖北	7,261,000	366,354	744,947	1,111,301	5.05	10.26	15.31	3.5
湖南	6,060,000	275,662	770,781	1,046,443	4.55	12.72	17.27	3.7
広東	10,759,000	302,351	189,754	492,105	2.81	1.76	4.57	2.5
広西	3,850,000	112,566	164,483	277,049	2.92	4.27	7.20	3.2
海南	1,097,000	36,833	29,333	66,166	3.36	2.67	6.03	3.2
重慶	2,839,000	101,461	221,635	323,096	3.57	7.81	11.38	3.5
四川	6,468,000	307,925	482,981	790,906	4.76	7.47	12.23	4.0
貴州	2,433,000	102,365	138,510	240,875	4.21	5.69	9.90	3.8
雲南	3,465,000	67,684	62,971	130,655	1.95	1.82	3.77	2.6
チベット	226,000	9,846			4.36			4.1
セン西	4,696,000	113,861	399,256	513,117	2.42	8.50	10.93	2.7
甘肅	2,476,000	73,518	200,930	274,448	2.97	8.12	11.08	2.7
青海	666,000	18,005	95,631	113,636	2.70	14.36	17.06	2.4
寧夏	765,000	38,017	46,077	84,094	4.97	6.02	10.99	4.6
新疆	3,184,000	110,057	96,137	206,194	3.46	3.02	6.48	3.8

(出所) 「中国労働統計年鑑 2001」 11, 73, 404頁

表12 省別一人当りGDPと平均賃金(2000年、単位 元)

地区	1人当りGDP	従業人員 平均労働 報酬	農村家計 1人当り 平均純収入	国有単位従 業人員平均 労働報酬	集団所有従 業人員平均 労働報酬	その他従 業人員平均 労働報酬	1人当り GDPの平均 との比率	全国の 平均報酬 との比率
全国合計	7,078	9,333	2,253	9,441	6,241	11,238	1.00	1.00
北京	22,460	16,098	4,604	16,107	9,724	18,860	3.17	1.72
天津	17,993	12,414	3,622	12,541	7,485	14,145	2.54	1.33
河北	7,663	7,738	2,479	8,093	5,198	7,870	1.08	0.83
山西	5,137	6,844	1,906	7,150	4,171	7,816	0.73	0.73
内蒙古	5,872	6,914	2,038	7,179	4,833	6,937	0.83	0.74
遼寧	11,226	8,760	2,356	9,116	5,720	10,334	1.59	0.94
吉林	6,847	7,908	2,023	8,087	5,495	9,334	0.97	0.85
黒龍江	8,562	7,724	2,148	7,644	4,714	11,494	1.21	0.83
上海	34,547	18,035	5,596	18,032	11,562	19,848	4.88	1.93
江蘇	11,773	10,288	3,595	11,002	6,933	10,968	1.66	1.10
セツ江	13,461	13,020	4,254	14,330	10,363	12,041	1.90	1.40
安徽	4,867	6,921	1,935	7,389	4,720	7,300	0.69	0.74
福建	11,601	10,644	3,230	11,093	8,100	10,717	1.64	1.14
江西	4,851	6,934	2,135	7,147	4,661	7,802	0.69	0.74
山東	9,555	8,737	2,659	9,540	5,581	7,995	1.35	0.94
河南	5,444	6,877	1,986	7,408	4,840	7,208	0.77	0.74
湖北	7,188	7,484	2,269	7,879	5,075	7,361	1.02	0.80
湖南	5,639	8,047	2,197	8,319	5,919	8,693	0.80	0.86
広東	12,885	13,859	3,654	14,296	8,605	15,538	1.82	1.48
広西	4,319	7,501	1,865	7,497	5,530	9,252	0.61	0.80
海南	6,894	7,363	2,182	7,058	5,851	10,681	0.97	0.79
重慶	5,157	8,016	1,892	8,348	5,809	8,513	0.73	0.86
四川	4,784	8,293	1,904	8,862	5,721	7,823	0.68	0.89
貴州	2,662	7,370	1,374	7,483	5,392	8,306	0.38	0.79
雲南	4,637	9,108	1,479	9,300	6,859	9,587	0.66	0.98
チベット	4,559	14,161	1,331	14,669	6,164	11,367	0.64	1.52
セン西	4,549	7,713	1,444	7,934	4,876	8,478	0.64	0.83
甘肅	3,838	8,395	1,429	8,730	6,742	7,097	0.54	0.90
青海	5,087	9,913	1,490	10,580	4,915	7,096	0.72	1.06
寧夏	4,839	8,556	1,724	8,881	6,519	7,899	0.68	0.92
新疆	7,470	8,655	1,618	8,666	7,454	9,445	1.06	0.93

(出所) 中国統計年鑑2001」59,325頁
中国労働統計年鑑2001」95,195,295,343頁

表13 - 1 職業別 都市別賃金水準 (1999年、単位 元/年)

		上海	南京	杭州	寧波	武漢	重慶
廠長 (經理)	高位	80,247	114,540	61,079	74,963	96,630	54,576
	中位	33,940	12,655	18,000	19,085	31,600	11,020
	低位	12,534	5,591	9,285	8,296	8,620	5,351
財務經理	高位	61,683	67,385	43,912	40,196	41,570	36,035
	中位	26,400	13,300	17,203	14,495	14,240	8,769
	低位	10,817	6,956	6,898	8,130	7,960	4,638
人事經理	高位	61,893	90,970	37,149	40,300	42,810	42,335
	中位	25,802	13,061	15,905	14,081	14,240	8,981
	低位	8,817	5,755	7,298	7,940	7,960	3,861
機械工程師	高位	48,691	41,246	50,209	26,469	28,640	14,456
	中位	22,810	14,720	11,302	10,897	12,120	7,781
	低位	10,860	6,189	5,662	8,079	7,440	4,180
仕入販売人員	高位	29,411	30,529	25,361	20,043	---	16,153
	中位	16,666	8,400	10,223	10,578	---	6,210
	低位	9,508	4,510	5,647	7,189	---	3,425
營業人員	高位	30,495	16,349	14,114	23,601	13,400	13,194
	中位	19,256	10,643	9,164	9,180	8,050	9,448
	低位	9,777	5,340	5,668	5,563	5,040	3,252
旋盤工	高位	35,811	17,634	18,756	22,730	18,900	11,959
	中位	14,993	7,608	10,313	8,975	10,400	5,842
	低位	7,613	4,635	4,947	6,355	5,400	3,335
塗装工	高位	24,714	12,136	13,482	25,058	19,990	11,206
	中位	10,444	7,510	10,406	8,960	10,200	6,336
	低位	7,419	4,872	4,153	6,301	5,630	3,603
電子部品製造工	高位	16,053	18,972	---	---	15,650	---
	中位	11,040	15,576	---	---	8,590	---
	低位	7,037	12,000	---	---	5,400	---
紡績ニット捺染工	高位	15,349	8,690	15,903	13,372	13,200	8,817
	中位	9,697	6,068	7,939	8,967	8,810	6,340
	低位	6,969	4,004	5,097	5,858	5,280	3,438
包装工	高位	29,089	34,014	---	23,679	13,500	22,188
	中位	13,800	7,044	---	9,171	8,570	6,564
	低位	10,289	4,157	---	5,609	5,280	3,362

(出所) 「中国労働市場工資指導價位」(2000年)

表13-2 職業別 都市別賃金水準 (1999年、単位:元/年)

		北京	天津	大連	沈陽	青島	深セン	広州
廠長 (經理)	高位	144,034	87,746	102,147	---	56,525	154,931	120,193
	中位	24,000	20,372	20,103	---	18,011	49,428	32,000
	低位	7,738	7,164	6,653	---	8,732	16,555	12,583
財務經理	高位	91,544	38,689	46,789	12,259	37,533	113,812	71,821
	中位	22,206	17,686	16,461	7,729	13,376	36,478	25,058
	低位	7,409	7,560	7,273	6,600	7,002	16,707	9,223
人事經理	高位	69,083	51,250	72,708	67,218	32,053	118,865	58,850
	中位	20,038	17,018	17,488	12,552	12,222	36,312	30,240
	低位	7,935	7,003	6,224	4,474	6,844	12,727	8,560
機械工程師	高位	57,590	19,862	26,277	12,797	27,096	55,051	38,681
	中位	15,512	13,574	13,527	7,850	10,955	37,736	18,493
	低位	4,826	6,251	6,243	4,021	5,577	23,374	9,350
仕入販売人員	高位	---	22,412	17,277	10,196	---	64,298	36,725
	中位	---	10,800	8,400	6,545	---	16,494	14,346
	低位	---	5,206	4,800	3,754	---	9,479	8,944
営業人員	高位	24,601	14,741	15,112	13,212	27,703	40,947	19,688
	中位	9,900	11,748	9,600	4,200	9,995	20,664	11,833
	低位	5,664	5,002	3,163	3,092	6,780	9,372	6,691
旋盤工	高位	22,974	21,408	23,475	33,015	21,448	24,939	29,183
	中位	9,865	10,782	11,810	8,250	10,689	14,425	12,965
	低位	4,801	4,439	5,774	3,360	4,638	7,200	5,960
塗装工	高位	24,086	17,365	22,676	---	17,328	---	---
	中位	13,641	11,808	17,043	---	9,999	---	---
	低位	4,975	4,832	4,889	---	4,350	---	---
電子部品製造工	高位	29,996	15,111	---	4,620	---	22,811	---
	中位	17,063	11,638	---	4,140	---	10,086	---
	低位	7,691	6,080	---	3,780	---	7,173	---
紡績ニット捺染工	高位	22,627	11,748	---	12,164	12,831	16,763	13,910
	中位	10,213	7,948	---	6,499	8,201	13,099	9,721
	低位	5,377	4,927	---	4,098	5,389	9,716	5,814
包装工	高位	17,198	18,702	---	---	---	33,588	21,819
	中位	8,808	11,098	---	---	---	11,251	9,417
	低位	4,810	6,090	---	---	---	6,600	6,450

(出所) 「中国労働市場工資指導價位」(2000年)

第3章 事例研究

A ネ士（面談者：副総経理特別助理）

所在地・・・上海市 業種・・・輸送用機械
形態・・・合作 従業員・・・30人
設立年・・・1999年

進出の動機・経緯など
<p>コスト削減対策として、中国への進出が大きな課題となっていた。進出の5～6年前からは一部の部品を中国から調達することにより、進出に向けて品質の確認に努めてきた。進出を決断する決め手となったのは、信頼に値するプレス金型工場（台湾系）との出会いである。同工場は、従来から部品調達で取引関係があった台湾企業（貿易会社で中国進出のパートナー）から紹介されたものである。進出場所は、同工場からの利便性を重視して選択を行った。日本側が製造部門担当、台湾側が財務部門担当として、互いに協力して経営に当たっている。現在の出資比率は日本側60%、台湾側40%で、土地と建物は地元かの提供である。</p>
本国企業との連携状況
<p>基本的には本社と同じ製品を製造しているが、現時点では数種類に絞ることで効率性を高めている。製品の品質については、日本と大差ないレベルに達しており、本社におけるコスト削減に大いに貢献できている。</p>
現在の経営環境と課題
<p>進出当初は100%日本市場向けであったが、最近では一部を中国国内の日系企業向けに出している。中国ローカル企業向けは検討段階であるが、代理店システムが出来ていないことから個々の企業と直接折衝する必要があるため、かなり困難を極めると考えている。</p> <p>原材料・部品は、台湾企業のネットワークを活用して（台湾人は上海市内に約30万人在住）ほとんどを中国国内において調達している。但し製造方法の違いもあって、品質のバラツキが大きいといった弊害はある。そのために、主要部品は当社において自ら製造するなどの対策を講じ、出来るだけ一定の品質を確保するよう努めている。</p> <p>なお、デリバリー等のサービス提供が日本とは違って充実していないため、何かと時間をロスすることが多い。例えば、ボルト1本を自ら北京路（上海市の中心部で部品店が集積している繁華街）まで調達に行くこともあるが、中国では仕方ないと割り切っている。</p>
労務管理の状況と課題
<p>平均賃金はワーカーが800元、スタッフが1800元である。当社は上海市郊外で利便性が悪く、有能な中間管理職や1級レベルの通訳などを簡単に確保・育成することが難しい。</p> <p>ワーカーの多くは地元農村出身者で、出身の村では名士であるが会社に入ると地位が逆転するケースが生じ、ワーカー相互の人間関係がギクシャクすることもある。しかし、社内での地位を徹底して、労務管理にあたっている。</p> <p>中国人従業員とのコミュニケーションを能力的には十分とは言えない通訳を介して行っているため、言いたいことがしっかりと伝わらないケースも多い。通常は言葉が共通の台湾人が労務管理を行っているが、台湾人と中国人の関係は非常に微妙（中国人は台湾人が嫌い？）であり、些細なことでもトラブルになるケースが多い。言葉の障害はなくなるとして台湾企業をパートナーとした進出であったが、難しい問題も生じている。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>将来的には、外注先のプレス金型工場と連携して新商品を開発し、生産量を本社の2～3割相当まで増やす考えである。販売先は、中国国内、東南アジア向けを予定している。</p> <p>現在は、日本側・台湾側派遣者とも、税金面や手続面の煩雑さを回避するために、出張ベース（30日滞在して1週間程度帰国、中国では工場の2Fに宿泊）で対応している。今後生産量を増やしていく場合には、駐在方式に切り替える必要があると考えている。</p>

B 社（面談者：総経理助理）

所在地・・・上海市

業種・・・金属製品

形態・・・合作

従業員・・・150人

設立年・・・1997年

進出の動機・経緯

将来を見据えると中国での拠点作りが必要と考えており、中国進出には従来から関心が大きかった。直接のきっかけとなったのは、大手電機メーカーが炊飯器の中国生産を開始するに際して、当社に声がかかったことである。そこで、中国でのビジネス展開にノウハウを有する県内企業と連携し、日本企業3社による出資、土地と建物は地元が提供するという合作形態により、進出を図ったものである。進出場所については、なるべく上海市中心部に近い場所にしたいと考えていたものの、特殊な排水設備が必要であることを理由に中心部では許可が降りずに、郊外に出ざるを得なかった。なお、上海市は環境問題に非常に関心が高く、制限地域を拡大してきたために、既に現在地周辺でも不許可になるようである。

本国企業との連携状況

中国進出は、本社の業務内容とは異なる新分野への展開いわゆる横展開であるため、本社としては直接的なメリットは享受していない。但し、中国における日系企業との取引関係を利用して、本社の仕事を受注できるケースもあり、全くメリットが無いわけではない。

現在の経営環境と課題

本来の進出方針はローリスクローリターンであり万全を期した進出のつもりであったが、予定していた大手電機メーカーによる炊飯器の仕事が突然キャンセルとなってしまったために、どん底からの幕開けとなった。進出直後から危機的状況であったが、営業活動によって近隣の日系企業からプレス関係の業務を受注することが出来るようになり何とか凌いできた。現在でも当社の売り上げの6割がその企業からの仕事である。その他大手日系企業からの仕事も増加したこともあり、今年度は初めて単年度黒字となって累損一掃を可能にした。

原材料・部品は、増値税の負担を避けるため、ほとんどが来料加工形式（原材料輸入は日本から、完成品輸出は日本へ）をとっている。但し、来年からは中国国内での材料調達を始めるための準備を進めている。

中国ローカル企業向けの販売についても増加傾向にあるが、代金回収対策として厳しい条件での商売を心がけている。具体的には、正式契約後に30%、製作後に40%、製品納入後に40%の代金を回収するという方法である。

近隣の日系企業の集まりを持ち、その事務局を当社で運営している。こうして、できるだけ日系企業との一層のネットワーク強化を図っている。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は約1000元である。周辺他社より高めかと思っているが、定着率を上げることを目的に給与水準を決めている。他には、繁忙期の季節工（400元）や日雇い（23元/日）を採用することで、調整を図っている。ワーカーのやる気を高めるため、提案者や勉強会参加者に対して金一封の贈呈、懇親会の開催、「安全100日100元運動（全従業員が100日間無事故なら全員に100元支給する）」等様々な工夫している。

地元のプレス関連会社から採用した副総経理は5000元、通訳は4000元である。現在の通訳では日本的な微妙な考え方を伝える能力が不十分であるため、新しい通訳を確保したいと考えているが、簡単には見つからない。

中国では基礎的教育水準にばらつきがあるため、人材育成・教育はやり難いという印象である。日本研修として年3名程度派遣しているが、本社とは製造品目が異なるため技術取得が目的ではなく、品質管理意識等を高揚させる目的で実施している。

今後の海外事業の展開方向

将来的には、日本側3社の中でも総経理助理を派遣している当社の出資割合を高くして、名実ともに責任を持って経営できればと考えている。

C 社（面談者：総経理）

所在地・・・上海市

業種・・・金属製品

形態・・・独資

従業員・・・30人

設立年・・・1997年

進出の動機・経緯
<p>1992年頃から家具類の通販業務を始めており、その製造を杭州の国営企業に委託生産するなど、中国とは取引関係を持っていた。会社創立80周年を機に、将来に向けた海外展開が必要であるとの認識が深まり、97年に日本向けの金型製造を目的とした中国進出が決定した。総経理が20歳の時に北京の大学への留学した経験があり、中国に対して思い入れが強かったことから進出国は中国と決まっていた。97年は中国投資が冷え込んだ時期であったが、本社売上が年間20数億円の時に6000万円余りを気合いを入れて投資した。</p> <p>最初から合弁のメリットはないと考えていたため、独資以外の選択肢は無かった。具体的な立地場所は、総経理の友人を介して知り得た香港系マシン工場撤退地を安く購入（50年借地権付き）したものである。友人からは上海人は付き合い難いという忠告を得ており、純粋な上海ではない郊外の青浦区を選定した。進出先の工業団地内には、台湾系の中小企業や中国ローカル企業が多く（日系は同社のみ）そうした企業との交流を通じて中国人社会の中に浸っている。</p>
本国企業との連携状況
<p>総経理は30歳半ばであるが、前社長（父親）逝去に伴い本社社長にも就任している。金型については常日頃から人間（職人）の手をかけすぎであるという印象を持っていた。職人と言われる人材が不足している中国において金型事業を軌道に乗せるには、CAD/CAM等の導入等設計のシステム化が必要であった。結果的に、人間の手をかけるのを極力限定する発想を、日本に逆輸入して本社の業務効率が上がるという副次効果を得た。</p>
現在の経営環境と課題
<p>総経理は非常勤であるが、設立時から毎月1回訪中して、マネジメントに関するチェック・管理を行っている。総経理自身の考え方は、「中国語の話せない日本人管理者同士の集まりは、ゴルフだ、懇親会といったお遊びが中心になるため何のメリットもない。これは、本人自分は台湾系や中国ローカル企業と深く付き合って少しでも条件の良いところと商売をしていきたいという考えもあって、中国人社会の中で生活し、中国人と付き合っている」というものである。台湾系や中国ローカル企業で遊休設備が多いことに目を付け、それをうまく活用したいという戦略である。</p> <p>市場は7割が大陸向け（うち80%が日系、20%が台湾・シンガポール系）、3割が日本向けである。原材料・部品は、主に台湾系を通じて全て現地調達している。3～4年前には想像もできなかったほど、技術力は向上しているのを肌で感じており、特に問題は無い。</p>
労務管理の現状と課題
<p>ワーカーの平均賃金は1500元（福利費別）、副総経理では10000元を支払っている。副総経理は家具製造委託時に通訳として雇って以来の関係で、将来の総経理候補として考えている信頼できる人物である。また彼が集めたスタッフも優秀で、非常に感謝している。</p> <p>また、設計部門を一層強化することを目的として、日本での研修を実施している。</p>
今後の海外事業の展開方向
<p>近隣で高速道路整備が予定されているので、将来的には交通の便が良くなる一方だと考えている。現在の場所を変わるつもりは無く、当地に根を下ろして頑張っていくつもりである。</p> <p>本業で培ったネットワークを活用し、別業務として中国市場調査を実施している。これは、中国からの部品調達を紹介する目的で、年3回のミッション派遣（1度に限定5社とし、サンプルと図面持参で青浦地区を拠点に各地を回る）商談成立後の納期管理と要望の伝達（但し品質についてはノータッチ）などを実施しており、結構好評を得ている。</p>

D 社（面談者：総経理）

所在地・・・上海市 業 種・・・その他
形 態・・・合弁 従業員・・・80人
設立年・・・1995年

進出の動機・経緯

中国の自動車産業発展に伴う需要増を見込み、自動車関連部品メーカー、大手商社、中国の同業メーカーとの合弁により設立したものである。商社の思惑は「今後の中国自動車部品産業の拡大に向け、この分野へのビジネスの布石として」、日本メーカーの思惑は「自動車メーカーの海外進出が本格化したため、海外進出の必要性を本腰を入れて検討し始めていた」、中国メーカーの思惑は「技術力を高めるため合弁相手を探していた」というもので、3社の思いがうまく合致した結果である。日本側では、中国かインドネシアで迷った経緯もあったが、将来の自動車業界の伸びを期待して中国でまとまっていた。

出資比率は日本メーカーが40%、商社が30%、中国側が30%で、3社とも現金で出資し、土地と設備を新たに調達した。なお中国メーカーは、商社と取引関係のある中国企業からの紹介である。進出場所は中国側に任せたとあって、中国メーカーの近隣となった。

本国企業との連携状況

日本メーカーとは同じ製品を製造している。但し進出以前には中国向けの輸出は無かったために、新規の市場開拓として貢献した形になった。

当社のような装置産業は人件費比率が小さく、労働集約型企业とは違って特に目立ったコスト面でのメリットは感じられない。そこで技術部門を担当する日本メーカーとしては、技術指導料といった形で確保できないか考えている。

商社サイドとしては、現在の販売先がほとんど中国国内で、貿易業務が発生しないことから直接的なメリットが小さいことが課題となっている。

現在の経営環境と課題

当社製品は付加価値がそれほど高くない商品であり、物流コストを考えると日本向けや東南アジア向け輸出は困難である。そのため、市場は専ら中国国内向けである。なお、中国国内販売であっても現在のところ債権回収に関する問題は発生していない。その理由としては、自動車関連商品は材料を変更するには自動車メーカー（親会社）の承認が必要なシステムになっているため、簡単には仕入先を変更できないようになっている。そのため商品供給停止をちらつかせることによって、いつでも優位な立場になれるというのが背景にあるからである。それでも、現金先払いを基本としている。中には売掛の場合もあるが、販売先の担当者が変わると前の担当者の売掛金を知らないというケースもあり要注意である。

原材料・部品については、特殊原料を除き99%が中国国内調達である。中国国内原料の品質は劣っているために、苦慮することも多いが、現状では問題はない。

中国側パートナーも同業者であるため競合関係になるが、お互いの客は侵さない旨を董事会の決議事項としており、当社は日系等への納入、中国側は欧米系への納入と棲み分けている。これまで中国の自動車産業は伸び悩んでいたため、設立後しばらくは稼働率は低かったが、営業努力の結果、最近になって黒字化した。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は、機械操作が主であることから通常の単純作業よりは高い水準で約1200元である。また勤務体制としては、3交替の24時間フル稼働である。

スタッフについては、一定以上の能力を要求しているので、地元ではなく上海市中心部から人材を確保することが必要である。

今後の海外事業の展開方向

最近の業績が比較的好調であり、新工場の建設によって生産拡大の方向を目指している。

E ネ士（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市

業種・・・金属製品

形態・・・合弁

従業員・・・140人

設立年・・・1995年

進出の動機・経緯

最大で唯一の進出目的は、中国の安い人件費を利用し如何にコスト削減を達成できるかを追い求めたことである。

進出地選定に際し、独資でも進出し易い条件を備えた複数の開発区を候補にして検討した。最終的には日系企業の集積が進んでいる蘇州との比較になったが、本社では会社名に上海を付けたい気持ちが強かったこともあり、上海市郊外であるが高速道路に近いという条件を決め手として、現在の場所とした。

本国企業との連携状況

当社は日本国内にある工場と同列であり、中国工場として位置づけられている。基本方針としては、日本の工場と異なるものを製造する、日本では機械で行っていることを人力で行う、高価な設備負担は少なくし多品種少量生産に対応する、短い商品サイクルに対応する、というものである。すなわち本社グループ全体の中で、緩衝工場的な役割を担っていると言える。具体的には、スーパーや量販店のOEM商品への対応や、パッケージ等在庫管理が難しくかつ単価も低く、利益が出にくい製品の製造を引き受けている。

現在の経営環境と課題

中国国内におけるコスト競争に勝つ見込みが無いため、市場としては日本及び中国以外の海外向けである。仮に中国での販売を本格的に考えるのであれば、原料や製品コンセプトを大幅に見直す必要がある。現在、上海市内に営業事務所を設置し、日本への持ち帰り品について試行的に販売している。中国市場は話も大きいが萎むのも早く、リスクが高い。

原材料・部品はほとんどが韓国、台湾、シンガポールからの調達である。但し重要なコア部品については、日本から輸入している。

現地責任者としては、本社と中国現地の板挟みになることが多い。本社では中国の本当の事情を理解せずに、中国工場に対して自国工場のように指示を出すのが、現実にはその通りにはいかない。例えば免税措置を受ける場合でも、材料の購入先や値段を1.5ヶ月～2ヶ月前に決めなければならないが、新製品開発だとスムーズに決まらないことも多いからである。

同じ開発区内の日系独資企業とは、月1回の会合により情報交換に努めている。

労務管理の課題

全てのワーカーを地元から採用している。平均賃金は1000～1200円で、定着率は結構高い。若くて目が良くて手が早い人材を採用の条件としている。

スタッフの平均賃金は8000円で、ほとんどが上海中心部から確保した上海人である。同じ上海市であっても上海中心部と郊外では言葉も人間性も異なっているため、地元ワーカーとの間でトラブルが多い。トラブルを回避するためにも、良質で有能なスタッフ育成が急務となっている。最近ではスタッフの能力向上を目的に、業績主義を取り入れる等している。

当社の業務は2、3日現場で体験すれば、会得できる業務であるが、日本への研修生派遣制度によりこれまで大勢が参加し、当社に戻っている。しかし現地の人には任せきれないことが多く、日本からの派遣者はかなりのハードワークである。

今後の海外事業の展開方向

現在の工場が手狭になったため、隣接地に新工場を建設し近日中に本格稼働する予定である。新工場は完全空調付きのかなりグレードの高い施設で、生産量の増加を見込んでいる。

なお、海外進出に伴う日本国内の空洞化対策として、生産量の減った分の労力を新製品開発に向ける等、仕事確保に努めている。

F 富士（面談者：総経理）

所在地・・・上海市

業種・・・電気機械

形態・・・合弁

従業員・・・350人

設立年・・・1995年

進出の動機・経緯

本社では従来から海外生産戦略を立て世界各国への積極的な海外展開をしている。この中国合弁会社設立も世界戦略に基づき、中国国内市場への展開を睨んだものである。

中国側パートナーは、韓国の合弁会社の取引先である。設立時は、日本側・韓国合弁会社・中国側が、ほぼ均等な割合で出資を行った。その後、韓国合弁会社が独自で中国展開を図り、出資メリットを無くしたために合弁企業から撤退した。また中国側も増資を行ったりした結果、現在の出資比率は日本側65%、中国側35%となっている。

進出場所は、中国側パートナーの敷地内であるが、経営面には口出しせず、決定権は当初から日本側がしっかりと握っている。これは、既に海外展開しており、世界を相手にしたビジネスのノウハウが蓄積できているからだと思う。

本国企業との連携状況

本社の海外生産戦略では、中国生産工場として位置づけられている。中国以外の海外得意先には、本社グループを通じて出荷しているために、コスト削減に貢献している。

現在の経営環境と課題

操業開始直後に、中国企業に対する資金回収問題を抱えた。中国最大手の家電メーカーであっても金払いの悪さは中小企業並みである。売掛金回収のため、遠方であっても現地まで訪問する必要がある。回収額が小さい時はコスト的に合わないケースもある。中国ローカル企業と本格的に取引をするのであれば、取引先の近くに資金回収拠点を設ける必要を痛感した。こうした経験もあって、現在ではごく一部の現金取引を例外として、中国ローカル企業とは取引せず日系のみを対象としている。それ以外は日、英、仏、向けの輸出である（日本は全輸出の20%）。なお韓国合弁企業は中国の韓国系企業を対象するなど、棲み分けを図っている。

原材料・部品は輸入（輸入先は韓国、タイ、香港、日本、アメリカなど）と中国国内調達が半々である。材料調達コストを抑えるため、中国ローカル企業を新たに開拓している。なお一部製品については、中国ローカル企業に外注しているが、品質、納期とも問題は生じていない。中国ローカル企業にとって外資への納入はプラス効果があり、しっかりやっているようである。

労務管理の現状と課題

ワーカーは全て自宅からの通勤者で、平均賃金は700元（福利厚生費別）である。なお1日25元の臨時工（6ヶ月）も雇っている。ワーカーの定着率は98%とかなり高い。

スタッフは、役所やコスト高になるが人材派遣を通じて確保している。平均賃金は技術者で2000元～2500元支払っており、かなり高く水準だと思っている。

なお広東省（華南）では、昨年9月から来料加工方式により生産を開始している。広東省と上海市の人件費を比較すると、広東のほうが直接の人件費は低い。ほとんどが稼働者であるため寮等の建設コストが必要となり、全体で考えると上海と変わらない。上海市は人の出入りが広東省に比べて少ないことで、技術レベルの維持がし易いことからすると、進出先としては当地の方が優れていると思う。

今後の海外事業の展開方向

東南アジアなどに比べると中国には原材料があり、大規模な製鉄所も多い。今後中国での生産拡大が一層見込まれるが、現在の工場敷地では狭いことから新たな敷地の確保が必要である。もはや合弁のメリットはなくなっており、独資にしたい旨本社に提案している。

G 社（面談者：総経理他 1 名）

所在地・・・上海市

業 種・・・一般機械

形 態・・・独資

従業員・・・53人

設立年・・・1998年

進出の動機・経緯

中国への輸出は25～6年前から実施していたが、最近では年10%の伸びになった。プラスチック容器の中国市場は拡大基調にあるものの、中国メーカーによる成形機は貧弱であった。こうした状況において、中国市場を狙って成形機メーカー第1号として進出したものである。本社幹部に、上海へ進出し社名に上海をつけるというこだわりがあったため、場所は上海市以外には考えられなかった。土地の価格や道路事情等について現地調査した結果から現在地に決定し、独資による進出を行ったのである。

本国企業との連携状況

進出当初は、本社で生産している製品と同じ大型サイズで高品質の製品（これまで中国への輸出を行っていたもの）を予定していたが、下記（ ）理由によりローカル色を強めた小型製品に変更した。そのため、会社全体としては大型から小型に至るいかなるニーズにも対応することが可能となるという副産物を得た。

現在の経営環境と課題

日本と同じ大型高品質製品が、生産を開始する段階で市場に受け入れられないことが判明した。その理由は、中国企業が外国から購入する価格は、免税（輸入税16%、増値税17%）枠を利用した安い価格である、そのため中国でコストを下げて製造しても海外から輸入した方が安くなってしまふという逆転現象が生じることが分かったためである。よって急拠中国で受け入れられ易い小型で安価な製品を開発する必要に迫られたのである。そうした製品開発等で概ね1年半のロスタイムが生じたことで、今も影響を受けている。

現在製造しているのは1機約500万円の製品で、1機あたりの単価は日本とは比較にならないことから、薄利多売が要求されている。中国国内でプラスチック容器を利用するのは、大企業から中小・零細企業まであらゆる領域に及んでいる、中国市場の将来性は豊かだと考えているが、この規模の製品では競争が激化しているのも事実である。

ほとんどの取引先は中国ローカル企業であるが、資金回収は中国商売の基本に従い、契約時1/3、納品時2/3というのを徹底している。なお若干であるがインドネシア、タイ、マレーシア、ハンガリー、トルコ、メキシコ等への輸出もある。

原材料・部品はほとんどを中国国内において調達している。外注先を4社を持っているが、いずれも中国ローカル企業であるが、日本の図面を理解する能力が必要であるため日系と取引実績のある社を選定している。

労務管理の現状と課題

ワーカーは単純労働ではなく技師クラス的能力が必要である。そのため平均賃金も18000円と比較的高いレベルである。中途採用者が多いため、給与は前職の給与明細を参考にしたうえで決定している。

設立以前に本社で15名の研修生を受け入れ、人材の育成に努めた。しかし設立後には加工部門（オペレーター）を中心に退職が相次ぎ、しかも他の日系企業へ転職するという苦い経験があって、研修生の派遣制度は廃止した。退職する場合のペナルティ制度（帰国直後の退職ペナルティは20万円以上）があったが、決して安くはない金額を支払ってでも転職するほどオペレーター業務は引く手数多のようである。中国人技術者の育成及び管理が難しいことを実感している。

今後の海外事業の展開方向

積極果敢な営業展開により取引先の拡大を図る意向であるが、生産開始してから間が無く、今後の状況を見ながら検討する。

H 社（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市

業種・・・電気機械

形態・・・独資

従業員・・・390人

設立年・・・1997年

進出の動機・経緯

本社としては、1992年に大手電機メーカーの中国工場から発注があったのをきっかけに中国と関わりを持ち始めた。その後、中国市場の魅力や将来性を独自の現地調査により確認したうえで、中国進出に向けた具体的な動きに入った。その際知り得た中国ローカル企業は、技術を持っていなかったものの土地売却後で資金力のあったことから、そこをパートナーとして合弁企業を設立したのが第一歩である。その後は得意先からの要請等もあって、現地の有力メーカー等と合弁を組み、複数の会社を設立してきた。現在は最初に組んだ合弁相手の中国ローカル企業が中国型のサクセスストーリーを歩んだモデルとなっている。

当社はその中国ローカル企業の近隣に、独資により進出したものである。

本国企業との連携状況

直接的なメリットとしては、現地企業が利益を上げて本社が配当を受けることである。

また中国展開を通じて日系大企業の幹部クラスに人脈を構築することができ、そのネットワークを活かして日本での営業が非常にやり易くなったことは、大きなメリットである。

現在の経営環境と課題

進出前に約束していた大手電機メーカーからの仕事がキャンセルとなったことが原因で、しばらく赤字が続いていた。その後の積極的な営業活動によって新規開拓が増え、昨年までの赤字を解消し、今年初めて配当を出すことができた。現在の販売先は、物流コストを考慮すると日本への輸出は採算が合わないために、中国国内の大手日系企業が中心である。

これまでの競争相手は中国ローカル企業であったが、最近は日系部品メーカーの進出も増加しており、今後は日系同士の競争を視野に入れている。なお原材料及び設備については、ほとんど日本から調達している。

過去に様々な問題に直面した時には、パートナーがいる場合はパートナーと、独資の場合でも信頼できる中国人スタッフと相当の議論をして解決を図ってきた。原則として基本的な運営はすべて中国側に任せる方式をしてきたが、結果的にはそれが良かったと思っている。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は850円で、周辺企業に比べ若干高めである。上海市からは、上海戸籍を持つ人を雇用して欲しいという要望があり、地元からの採用がほとんどである。そのためか、定着率は良い方だと思う。また日本への研修生として1年に3名程度派遣している。

華南での経験と比較すると、華南は人件費は安いですが、地元以外からの出稼ぎが多く3年で入れ替わることになる。そのため、常に一定の技術レベルを維持するには、上海市を中心とした華東地域が勝っている。

今後の海外事業の展開方向

従来の日系企業は安心できる会社に仕事をしたいと考えていただけであった。そのため、部品供給をしている当社としても中国人任せの経営で良かったが、最近は日本国内と同等顧客サービス対応が求められるようになってきている。その対応策として、当社ではグループ各社の連携を高めることが必要であると考えており、全体を統括するヘッドクォーターの設置を検討している。20世紀中は「これがないから、これを作る」で良かったが、21世紀は日本国内と同じように「提案型工場、顧客の要求以上の物を提供する」ことが必要になる。具体的には、製造方法の変更方法や安価材料調達によるコスト削減策といった内容の提案をしたいと考えている。

なお隣接地には投資総額30億円で、銅線工場を建設中である。このプロジェクトは、河南省の中国ローカル企業と組んでおり、上海市の主要プロジェクトに位置づけられている。

I ネット（面談者：副総経理）

所在地・・・上海市 業種・・・その他
形態・・・合弁 従業員・・・48人
設立年・・・1994年

進出の動機・経緯

中国への日系企業進出が増加している状況を踏まえ、中国資源を活用した原料調達及び低コストでの加工を目的として進出したものである。

日本側95%（本社50% 中国現地法人を多数持つ本社の取引先45%）、中国側5%（中国民営会社）という出資形態の合弁企業である。なお中国側パートナーは取引先から紹介されたものである。中国側5%という出資参加は、中国側の経営参加意識や責任感の向上に役だっている。そうした意識で中国側により真剣に集められたスタッフは能力が高く、会社の業績に大きく貢献できている。

現在の工場は中国国営工場の倉庫を借用中（2001年12月まで）であるが、近隣に新工場へまもなく移転する。新工場は現在と同じ税務局管轄内で、その場所は税務局から紹介されたものである。人のつながり・人間関係によって決まることが多い中国において、これまで構築したネットワークを繋げるため、同じ管轄内で新工場を建設したのである。

本国企業との連携状況

本社と同じ製品の生産であるが、本社においても原料は中国から輸入する必要があり、その中継基地として貢献している。

本社からは目標設定の指示があるのみで、日系ブランドに傷さえつけないければ自由にやってもかまわないと言われている。本社社長の中国進出方針は、「中国に投資したものは全て取られても良い、中国工場は中国に染まり中国人を活かした経営をすべき、現地企業のコストパフォーマンスに合うものを製造する」というものである。そのため、基本的な会社運営全てを、中国人副総経理（中国側からの派遣者）に任せている。

当社の業績好調が、本社の信用力アップに繋がり、日本における営業においてプラス効果を与えている。

現在の経営環境と課題

現在の市場は中国国内向けが50%（日系15%、外資35%）、日本含む海外向けが50%である。

生産コストは日本を10とすると中国では7～8であり、日本で採算の合わない製品の製造も可能である。

97年頃までは日本にあって中国に無い原材料があったが、現在では100%を中国国内で調達するようになった。但し設備については、ほとんどを日本から持ち込みしている

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は800元（福利費別）であるが、人数が少ないこともあって仲間意識の醸成に努めている。そうした努力が稔った結果、定着率は良い。

スタッフの平均賃金は事務で1500元である。

なお社内の規律向上を目指して7S（SEIRI SEITON SEISO SEIKETSU SHITSUKE SAFETY SERVICE）の徹底を図っている。

今後の海外事業の展開方向

新工場を本格的に稼働させることにより生産力強化を図り、今後は中国を重要な生産拠点として位置付けていく。

J 株式会社（面談者：董事長他1名）

所在地・・・上海市 業種・・・紙加工品
形態・・・合作 従業員・・・530人
設立年・・・1995年

進出の動機・経緯

1960年当時、日本における組み立てメーカーは大小合わせ140社程度あったが、海外進出、廃業等により75年には50社に淘汰され、現在では5、6社に減少している。当業界でも90年代初めから、海外メーカーとの競争が激しくなりコストが厳しくなっており、その対応策に迫られていた。

10年前に取引先の協力会から、中国を視察したことが中国と係わり始めたきっかけで、その後、中小企業振興公社、中小企業団体中央会等から投資環境についての情報を収集し、知人の紹介で現在の場所に決定した。地元の村からは年3万元（1000坪）で土地を借り（契約期間40年）日本側において建物を建設した。当初は従業員25名からのスタートであったが、その後取引先が当社隣に工場進出し、そこからの委託加工などで生産量が増えたことにより、従業員は150名となった。現在は3直体制で、従業員は500名を超えている。

本国企業との連携状況

当初は日本からの半製品を中国で加工し日本に輸出していたが、取引メーカーが中国に進出し現地での納入となっている。なお、技術開発については日本で行っている。

現在の経営環境と課題

販売先は当初、大手電機メーカー1社だけであったが、当社近郊に取引先が進出し現在4社であり、最近某大手メーカーが近郊に工場建設中で期待するところである。

取引先が近くにあると色々な仕事の依頼があり、現在では多様な製品も手掛けるようになった。

最初の工場建設は業者に恵まれないのと天候不順で完成までに1年あまりをついやした。現在の増築工場に際しては半分の工期で完成した。

現在多様な仕事をてがけるようになり通関業務も多様化し少しのミスの修正も中国ならではの無駄な時間をついやす事になる。

当初送金業務は日本側に不備があり10日程かかる事もあったが現在は2日程で決済できる。

労務管理の現状と課題

仕事の立ち上げから操業までは業種により色々なパターンがあり、なかなか進まず中国管理者は日本人と行政との板ばさみで体調を崩し二人も交代し対応に苦労した。

その後の管理者も同様なこともあったが、数々の労務問題を解決し順調に推移してきている。

当地区、当社のワーカーの平均賃金は、800元前後であるが、社会保険料、残業50%増し、休日出勤100%増しをいれると総人件費は1800元位になる。

ワーカーは上海市戸籍の地元出身者で半径10km以内から90%がバイクで通勤してくる。

ワーカーは非常に勤勉ではあるが規律に違反したものは最低30元の罰金制度で対応している。

主要管理スタッフは地元では要求水準を満たさないため、上海市（町の中）出身の人材を採用している。

今後の海外事業の展開方向

世界の工場は中国にありと言われるように世界の企業は中国戦略をますます推し進めている。当社も取引先メーカーの中国進出をいち早く察知し進出したから同業者の進出を食い止める事ができ生き残ることができた。

進出当初は日本単価の8掛けの単価で商談が出来たが、その後は台湾等の中国進出メーカーとの競争、最近是中国の国営メーカーの技術力も上がり、日本の企業もローカル並みの単価を要求するようになってきた。

最近の大手企業は設計開発から中国で行うようになり、一步先の製品開発をおこなわないと中国へ進出しても生き残ることはできない。

しかし、製造業はよほどの業種でない日本では生き残ることが難しい事と思う。

K ネ士（面談者：総経理他1名）

所在地・・・上海市

業種・・・一般機械

形態・・・合弁

従業員・・・241名（工場218、営業5、総務18）

設立年・・・1992年

進出の動機・経緯

バブル崩壊後の1991年、コスト削減（主に人件費）を目的として海外への生産拠点移転を考えた。バブル崩壊という困難な時であったが、今進出しておけば景気回復時に優位に立ち、強い競争力を持つことができると考えたうえで、進出を決意した。

当初は大連を第1候補に考えたが、92年になって東海日中貿易センターや国際貿易促進会から上海市嘉定区を紹介されたこともあって、現在の場所に決定した。当初の従業員は90名で、日本からは各工程の技術指導者を派遣していた。

現在の出資比率は、日本側70%、中国側30%で、董事会メンバーは日本側3名、中国側が董事長他1名である。

本国企業との連携状況

日本では納期1～2日と短納期の製品を製造し、納期が3日以上を当社で製造するという役割分担である。日本とは既に技術的な差が無くなっており、製品間での分業は行っていない。なお、上海の利便性を活用し、2日に1度は日本へ出荷している。こうした結果として、本社製品の8割以上を当社において生産しており、会社全体としてのコストダウンに十分貢献している。

現在の経営環境と課題

市場は、日本向けが80%、中国国内向けが20%である。日本向けは、本社からの受注により生産しており、取引先は大企業から中小企業まで約3000社に達している。中国国内での取引先は、日系・中国ローカル企業合わせて約200社である。中国ローカル企業との取引については、上海市周辺の優良企業を中心にしており、代金未回収率は1%未満である。これは他企業からの情報と比較すると、ほとんど発生していないと言える。

原材料・部品について、重要なモノについては日本から調達しているが、コストダウンを図るため、品質を確認しながら中国国内での調達を積極的に増やしている。

労務管理の現状と課題

設立当初90名であった従業員は、売上の伸びに伴って増加し、現在は241名である。従業員のほとんどは男性で、3交替24時間操業の勤務体制によって日本への納期3日を実現している。

現在日本人の常駐者はいないが、総経理に日本への留学経験のある日本語堪能な中国人を起用している。ワーカーとしては高卒・専門学校卒などから確保しているが、素直・まじめ（管理しやすい）、器用な手先（品質保証）、頭の切れそうな人材（将来の幹部候補）にポイントを置いて採用している。なお2年間の日本研修を終えた者が6名、半年間の研修者が10名いる。3年以上の従業員が80%と定着率は高く、技術力は順調に蓄積されている。平均賃金は約1,500元/月（手取りは残業代含めてもっと高い）で、他社に比べ高水準である。スタッフ（課長クラス）は約5,000元/月であるが、能力や職級による差を大きくしている。なお交通不便な郊外であるために、経営幹部となるような優秀スタッフの確保は難しい。

今後の海外事業の展開方向

中国国内向けを拡大することによって、本社からの受注比率を相対的に下げ、現地化を進めていきたいと考えている。将来的には株式市場へ上場する考えもある。（本社は、2002年に東証2部上場の予定。2005年には東証1部上場を目指している。）

本社としては、中国の他に、海外の販売拠点としてタイと北米に子会社を持ち、グローバル化に対応している。

L. ネ士（面談者：総経理）

所在地・・・上海市

業 種・・・プラスチック製品

形 態・・・合作

従業員・・・100名

設立年・・・1999年

進出の動機・経緯

90年代に入り、同業他社が中国やタイ、ベトナムなどに進出することによって、積極的にコストダウンを図っていった。当社においても、過去は農家における内職等で対応してきたものの、価格破壊が進展する状況下において早急にコストダウンを図る方策を導入する必要に迫られていた。

7年程前から中国へ進出し数カ所の工場を持っている県内企業（同郷出身社長）に依頼し、様々なアドバイスをもらいながら、中国進出についての基礎情報を得た。また商工会を通じて、中小企業総合事業団の中小企業国際化支援アドバイザー制度を知り、その制度を使って進出に際しての具体的な指導を受け、常州市・南京・上海市金山区・上海市嘉定区の4カ所を視察した結果、嘉定区鎮政府の標準工場へ入居することになった。標準工場の内部を改装したうえで、家賃は約月30万円、5年で5%アップ、10年後に見直しを行うという条件で入居している。契約は30年であるが独資と変わらない感覚である。なお、進出資金は商工中金や取引銀行から借り入れである。

本国企業との連携状況

短納期の製品、少量の製品は日本で生産し（約30%）、標準的な納期の製品は中国で生産する（約70%）という役割分担である。但し、試作品については日本で製造している。

こうした役割分担によって、大幅なコストダウンを図れたことが、本社としてのメリットである。

現在の経営環境と課題

日本向けを主たる市場としており、中国市場での販売は行っていない。
設備の稼働率は高く、現在は日曜日の午後4時から月曜日の午前8時まで休んでいるだけである。

電気設備には日本以上のお金がかかったが、この地域では、停電は少なく年間で1回くらいである。

安価な人件費であるために検査要員を十分に配置することができ、製造と検査との両面で責任を持たせたことから、不良品を減少させるうえで大変効果があった。

嘉定地区に駐在する20数社の親睦会に加入し、情報交換に努めている。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は600～700元であるが、国営の名残から様々な手当を支給している。例えば、現在は飲み物の支給に切り替えたが、かつては猛暑手当として給料の1/10を支給したこともある。このような少しづつの「飴」は効果的であると思う。

雇用契約期間は半年～1年とし、ワーカー側から辞めるのは自由、会社側から辞めさせる場合は、保証金を支払うという内容を盛り込んでいる。

人材はほとんどが近隣であるが、当社が求める技術は一度教えれば出来るレベルであるため、特に問題は生じていない。応募者は多く、何時でも補充できるように現在40名のリストを作成し保管している。

管理者スタッフとして、現地から2名を採用している。

なお詳細な規定の罰金制度を導入し、例えばけがをしても会社の操作マニュアルに従わない場合は、自己責任として罰金を課している。

今後の海外事業の展開方向

M 社（面談者：総経理他1名）

所在地・・・上海市 業 種・・・鉄鋼
形 態・・・独資 従業員・・・46名
設立年・・・1997年

進出の動機・経緯

「中国には求める品質の金型用鋼が無い」という既進出日系企業からの要望に応じる形で進出したものである。また物流コスト削減も、進出目的の一つとしている。

合併企業の難しさは他企業からいろいろと聞いていたので、進出する場合は最初から独資と決まっていた。現在では、自由な意志決定が可能な独資で良かったと思っている。但し日本企業による共同出資形態で、その割合は商社側94%、メーカー側6%である。

上海市松江区、上海市青浦区、蘇州市、無錫市なども候補にして立地条件を調査したが、上海市中心部への利便性、土地の価格などを決め手として嘉定区を選択した。また、既に日系企業が現地へ16社進出していたことや、地元の対外貿易委員会に日本語堪能な人が居て、熱心に誘致されたことも大きな要因であった。

なお土地・建物・変電設備は、鎮政府から75万元/年でレンタルしている。

本国企業との連携状況

製品の付加価値と比較して物流コストが割高であるため、消費地での生産を基本方針として、市場を棲み分けている。その結果として、現地ユーザーへの納期短縮が可能になっている。なお、海外進出に伴う日本での雇用削減は行っていない。

現在の経営環境と課題

欧州系、アメリカ系の競争相手が多いが、当社は遜色ない立場にある。5年前という早い時期に進出したことによって、大手企業とも対等な交渉が出来ている。当社の技術提携先である大手メーカーのネームバリューで比較的容易に取引先を確保出来たことは幸運であった。但し今後も日系企業の進出増によって、市場競争は激化すると考えている。

取引先は中国国内の日系が3割、台湾系が3割、米・シンガポール系が1割、その他が中国ローカル企業である。但し、手形が無く現金のある時払いであるため、代金回収は思った以上に苦労する。営業で売上を伸ばさず場合も、取引相手を見極めるなど、如何にして回収率を上げられるかが課題となっている。

採算としては、単年度が黒字であり、累積も今年度から黒字となる見込みである。

原材料・部品は商社を通じて日本から100%輸入しているが、生産設備は機械毎に見極めたうえで極力安価なものを現地で調達するようにしている。

労務管理の現状と課題

社員46名中、日本人4名（うち1名は技術提携先からの派遣）が常駐しており、その他は中国人及びアルバイトを6名雇っている。

ワーカーの平均賃金は現場作業員で700～900元、事務職が1000元程度である。労働力は豊富に集まり、想像以上に優秀だと思っている。技術部門には有資格者を有し、設備機械の修理等は社内に対応できるようにしている。財務部門の担当者も内容をよく理解しており、任せれば良い結果を出している。

中国人を指導する際には、現地の人を通すよう心掛けている。中国人の管理者を中心に、様々な業務改善の工夫をしている。当社では、生産管理の部長クラスに2名の中国人がいる他、現在は市場確保も現地スタッフが担当している。

今後の海外事業の展開方向

2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博までは、中国国内での需要増が期待でき、当社の売上も大きく伸びていくと見込んでいる。よって5年以内に売上倍増という目標を設定し、天津・大連・青島など沿岸地域への事業拡大を目指している。

N 社（面談者：管理部長）

所在地・・・江蘇省

業種・・・輸送用機械

形態・・・合弁

従業員・・・

設立年・・・1995年

進出の動機・経緯

中国進出の主たる狙いは、中国市場、東南アジア市場への販売が目的であり、安い人件費を利用したコスト削減だけではない。

出資比率は日本側97.5%、中国側2.5%で、実質的にはほとんど独資と同じである。

12年程前には、東北地区への進出を検討したこともあったが、詳細な現地調査を実施した結果、市場としての将来の発展を見込んで上海周辺を候補とした。昆山市に決めた理由は、税理士の顧問先が当地にあったために、情報が入手し易かったことが大きいと思う。なお昆山市には外資系企業が約3000社進出しており、とりわけ日系、台湾系が多い。

本国企業との連携状況

本社は専ら得意先への納入であるが、当社としては独自ブランドによるエンドユーザーへの販売を検討していた。

但し以下（ ）の理由により、予定通りには進んでいない。

総経理は日本人だが、常駐はしていない。日本での研修を経て日本語会話が可能な中国人と同業界の優秀な中国人を責任者として配置している。

現在の経営環境と課題

進出直後は、50%を超える外資が自動車の製造・輸出はできるが国内販売はできない状況であった。当時、自動車産業は保護主義で、部品や金型の製造は独資でも可能であったが、完成車の販売については50%を超える外資は不可とされていた。1995年に自動車産業政策が変更になったことで、地元開発区の見解は緩和されたが、結局は国の見解が変更されていないのは弱ったことである。そのため、現在出来るのは試作品の製造のみである。

2002年からは、中国側による増資を使用料を支払う形で受け、中国国内販売向けに製造する見込みで準備を進めている。

当社製品は、日本・韓国・アメリカ・中国で特許を持っているが、産業構造、物流形態の違いから、この製品が中国国内市場で出回るのは5年後の見込みである。

なお、同業界の一般的な製品は、日本価格の1/5～1/7で販売されている。

労務管理の現状と課題

高卒者10数名を日本へ呼び、研修を受けさせたものの、現時点では工場が本格稼働していないために、5名を残しているのみという状況である。

今後の海外事業の展開方向

WTO加盟後、中国の状況および同業界の市場環境は大きく変化すると思われる。今までに築いてきたノウハウと調査で、今後大きく開花するものと期待している。

○ 社（面談者：総経理）

所在地・・・江蘇省

業種・・・精密器具

形態・・・独資

従業員・・・400名

設立年・・・1993年

進出の動機・経緯

価格破壊に対抗するためには、国内生産だけでは困難な状況になってきた。特に当社の業界に入社してくる若者が減少してきた影響で従業員の高齢化が進んだこともあって、生産性に比べたコストの高さが顕著になってきた。

そのため中国進出が必須になったのであるが、立地選定に当たっては、上海市内に比較して割安な人件費や土地、上海まで40分程度という交通利便性、輸送コストの低さなどを考慮し、昆山市を選んだ。なお当地周辺は農村地帯であり、本社の立地環境と類似していることも主たる決定要因となった。

進出にあたっては、土地購入から始めて、研修生受け入れ、金型製造、製品製造と確実なステップを踏んだ形で進めた。

本国企業との連携状況

日本へは70～80%は完成品として輸出、また20～30%は半製品として輸出した後本社の外注先で表面処理を行ない完成品に仕上げている。

但し、当社は本社の外注先ではなく、一体化した中国工場という考え方を徹底している。当社は独資による進出のため、日本で蓄積してきた生産管理システムのノウハウを円滑に導入できた。

現在の日本の本社機能はデザイン、営業、検品が主たる業務で、製造部門の従業員も50人から5人に減少した。

現在の経営環境と課題

同業メーカーが上海市、北京市、大連市などに進出し、中国国内でも競争が厳しくなっている。中には従業員が4000人を超える大企業で、米国企業などを相手としてロットの大きい商品も取り扱っているところもあるが、当社では技術力を売り物とした小ロットの商売を心掛けている。

販売は日本向けが90%で、残り10%は中国国内販売及びヨーロッパ向けの輸出である。但し中国での代金回収は非常に難しいところもあるため、無理な販売は行わないつもりである。なお見本市に出品すると直ぐに真似されてしまうために、パンフレットしか置けないという悩みがある。

原材料・部品は、70%程度を日本から持ち込んでおり、残りの30%は中国国内で調達している。

月に1回程度の日系企業の集まりがあり、そうした場を活用して情報交換をしている。また上海地域の県人会なども活用しネットワークを広げている。

労務管理の現状と課題

日本からの赴任者のために宿舍を建設し、日本語が出来て日本食が作れる「賄い婦」を雇っている。

ワーカーは自宅通勤者が多く、平均賃金は700～1000元である。約80名が日本で研修を経験しているが、うち3名は既に退職している。他に良い条件の企業が増えているので、ジョブホッピングが増加するのを心配している。

技術については日本人が指導しているが、日本語ができない従業員に教え込むのはなかなか難しい。

なお無断欠勤やつば吐きなどについては、罰金制度を設けている。

今後の海外事業の展開方向

現在は生産の拠点であるが、今後は仕入れの拠点到機能拡張したいと考えており、検査能力の向上を図っている。

P 社（面談者：総経理）

所在地・・・江蘇省

業種・・・鉄鋼

形態・・・合弁

従業員・・・116名

設立年・・・1990年

進出の動機・経緯

進出当時の無錫市には、日系企業は10社程度があるだけの状況であった。当社は、鍛造業界では中国初の合弁企業として、無錫市経済委員会を通じて設立したものである。

本社社長の中国に日本の鍛造技術を移転して、鍛造業を残したい。またそれによって、中国の発展に貢献したいという想いが中国進出の原点であり、社長は中国人から見ても一般的な企業家とは雰囲気の違い、また、その想いの強さから尊敬されている人物である。なお社長は、中国鍛造業界の全国大会において、業界の動きや新技術についての講演を毎年行っている。

出資比率は、日本側54.8%、中国側45.2%となっているが、中国側は設備と建物の現物出資、日本側は設備と現金の出資である。建物は合弁相手となった郷鎮企業のものを利用している。

本国企業との連携状況

現状としては、本社では付加価値の高い製品、当社はそれ以外という役割分担になっている。

本社社長の考えとして、「中国の鍛造業界の発展に貢献したい。25年間は投資金を回収するつもりはない。利益が上がっても、それを再投資にまわす。長い目で見ることが必要」というのを示している。そのため日本側のメリットとしては特に享受していない。

現在の経営環境と課題

設立当初は日本からの注文が無かったために、全て中国国内向け（石炭部関係の取引先）に販売していた。現在は、8割が日・米・独向けへ輸出、2割が中国国内向けである。受注は全て当社独自で行っており、本社からの発注によって生産しているのではない。設備の15%は設立時に日本から持ってきており、残りは郷鎮企業から引き継いだもの、及び現地で新たに調達したものである。

総経理は当社を一時離れたが、3年前に再び復帰した。当初在任した1995年当時は年間の売上が4000万元あったが、当社を離れた際には売上が急激に落ち込んだ。3年前に呼び戻し事業のテコ入れを図っているが、昨年の売上は1800万元までにしか回復できていない。今年は2500万元の売上を目標としている。信頼できるキーパーソンを如何に確保し続けるのが重要であることを、痛感している。

労務管理の現状と課題

設立当初から日本人の駐在員はいない。当初は、本社社長が2ヶ月に1度、1週間程度来ていたが、最近では1年に2度、1週間程度で済ませている。（2002年からは年に4度とする予定。）

本社社長が来た時には、カーネギー語録集の配布、経営管理についての授業実施、図書館の設置等、管理者層に対する教育を行ってきた。

従業員に対しては、他企業より賃金を高くするなど、会社に対する"愛社精神"を向上させるような待遇を施している。なお従業員数は、売上が減少していることもあって、当初の180名から116名に減少している。

今後の海外事業の展開方向

中国側としては、日本ブランドによる取引先へのイメージアップや、最新の技術を知り得たことによる技術のレベルアップが図られている。今後も前向きに取り組んでいきたいと考えている。

Q 社（面談者：総経理他2名）

所在地・・浙江省

業種・・金属製品

形態・・独資

従業員・・312人

設立年・・1994年

進出の動機・経緯

直接的な目的としてはコスト削減の必要性に迫られ、その対策としての中国進出である。一方で、将来的には日本は空洞化し、系列のしがらみの強い日本国内だけに居たのでは仕事が無くなるのではないかと感じていた。海外ではそうしたしがらみから脱却した取引ができるのではないかと期待が、間接的な目的である。

当初は地元市の国際交流センターとの合併を検討したが、経営に対する考え方の違い（同センターは進出直後からの利益配当を要求していたが、当社としては長期展望を睨んだ経営を考えていた）によって実現しなかった。そうした経緯があって、日本側2社の出資による独資企業（出資割合は本社が80%）として、進出したものである。

紹興市に進出した理由は、本社地元の有力代議士と周恩来氏との親密な関係があって地元が紹興市と交流しており、その交流の一環として進出要請があったのがきっかけとなったからである。

本国企業との連携状況

一部で付加価値の高いのを日本、量産品を中国というように役割分担している製品もあるが、基本的には中国工場の製造品の多くが日本本社と同じ製品である。本社では、中国への生産シフトに伴い、自動車関連部品等の新製品開発に取り組むなど、新分野の仕事確保に努めている。

当社製品の価格差は、日本を100とすると、中国国内の日系工場で60~70、中国ローカル企業で50（但し、品質では劣る）といった状況で、中国で生産することによってかなりのコスト削減を可能にしている。

現在の経営環境と課題

市場としては、中国国内の日系企業向けと輸出（日本、米、東南アジア向け）がほぼ半々である。当社の進出後に、ユーザーである大手日系企業が次々と中国へ進出し、黙っていても仕事がどんどん増えるといった大変有り難い状況となった。中国では脱系列化した形になり、世界中と取引しているが本社では相変わらず系列中心の取引に限定されている。

材料はユーザーからの指定材料で、ほとんどが来料加工方式をとっている。

労務管理の現状と課題

ワーカーの平均賃金は2000元（福利費含む）で非常に高いレベルである。但しワーカーといっても専門能力を要する技師で、地元の工業高校卒業生を中心に採用している。日系企業が少ないこともあって、市の協力を十分に得ており、高校生活最後の1年を当社において実習できるようなシステムを構築し、実習生から優先して採用している。これは、総経理が外国人としてただ一人、市の中国外商投資企業協会理事に就任していることが市の前向きな協力姿勢に表れているのかもしれないが、人材確保の上で最大の利点である。一般的な営業活動には上海が便利であると言われていたが、当社のような製造のみの場合には、地方であってもこうした連携を図れたことの方が、メリットとして大きいと思う。

ワーカーの平均年齢は22歳で、敷地内には約100人分の寮を持っている。スタッフ（通訳兼任）は社内からの登用であるが、給料は驚くほど高い（マル秘）水準としている。

今後の海外事業の展開方向

将来的には日本を縮小し、中国工場を増強していく流れにあると思う。現在も、近隣の別の開発区に新規工場（35,000㎡）を設立準備中である。

また資材の現地調達率も高めるなど、現地化を進めていきたいと考えている。

R 社（面談者：総経理他1名）

所在地・・浙江省

業種・・一般機械

形態・・独資

従業員・・9人

設立年・・1995年

進出の動機・経緯

30年以上前から中国への輸出を行っており、中国市場の魅力は実感していた。そのため中国市場向けの合弁会社設立を試みようとしたが、うまくいかなかったという経緯がある。

その後、現在の現地責任者（中国人）の人脈などを活用し、念願の中国進出を果たすことができた。なお現地責任者とは、彼の父親を台湾企業（本社長とは30年来の知り合い）を通じて紹介され平成2年に本社研修生として受け入れて以来の関係である。

現地責任者がキーパーソンとなって地元政府などとの調整が可能であるため、敢えて中国側パートナーと一緒にやる必要性がないため、独資によって設立した。立地選定は、現地責任者の地縁や妻の出身地等を総合的に考慮して、杭州市を選定した。

本国企業との連携状況

本社から部品の提供を受け、現地で組み立てたうえで販売している。一部製品については、完成品を輸入し販売している。基本的な考え方としては「リスクの最小」であり、まずは少額の投資額で中国進出を図った形になっている。

本社のメリットとしては、中国進出によって中国の情報を正確かつ迅速に得ることができるようになったことがある。いろいろな機関から中国に関する情報が出されているが、自ら把握するのが最も正確である。

現在の経営環境と課題

市場は中国国内向け（揚子江南側）が100%である。代理店を通じた委託販売システムであるが、ユーザーが購入した時点で、代理店から入金される仕組みになっている。非常にリスクが大きい。現地責任者が中国人同士の信頼に基づいて構築した人間関係をベースにした中国独特の商売方法だと思っている。これまではその取引方式でうまくいっており、回収率もほぼ100%と言っても過言ではない。コピー商品を製造し3分の1から4分の1の価格で販売する代理店がすぐに現れてくるのは事実であるが、中国の特徴と思って割り切っている。

当社製品の性格として、消耗品販売などのメンテサービスが重要である。しかし保証期間に関するルール（法）がないことや、中国の使用条件が日本とは比較にならない程過酷であり日本での耐久試験は参考にならないこと等を考慮すると、ケースバイケースでの顧客対応が必要である。こうしたことは中国人しかできないために、現地業務は現地責任者に一任して、総経理は年4回程度の出張ベースで管理している状況である。但し現在は、新工場建設中であるため、往来回数が増えている。

労務管理の現状と課題

ワーカー9人の内訳は総務2人（会計、出納各1人）、組立・営業サービス6人で平均賃金は700～800円である。

新工場の立ち上げに向け、現在6名を日本で研修している。

今後の海外事業の展開方向

中国における生産力増強を目的として、簞山開発区に中国工場を建設している。当地を選定した理由は、過去の成功事例や現在地から車で20～30分の距離という立地である。投資額は3.5億円（土地・0.8億円、建物・0.7億円、中古及び新設備・2億円）で、本社製造品目の一部を移管する予定である。また設計分野も中国へ移管したいと考えている。将来的には、中国工場を主要生産基地とし日本を含む海外へ販売したい意向である。

S 社（面談者：総経理他2名）

所在地・・・浙江省 業種・・・その他
形態・・・合弁 従業員・・・35人
設立年・・・1997年

進出の動機・経緯

ものづくりのコスト削減、中国市場における拠点確保、優秀なソフトウェア技術者の確保を目的として中国進出を図ったものである。進出に際して、インドと比較したが、離職率（約60%）が高い、欧米志向で日本語を勉強しない、政治リスク（選挙結果次第で政策が180度転換する）等の理由で、中国にターゲットを絞った。

出資比率は日本が80%、現地の大学関連企業が20%という合弁企業である。パートナーは中国有数の技術系大学が経営する企業で、前董事長の見識と行動力で直接探したものである。この提携を前提とした進出であったために、大学近くでの立地選定となった。

本国企業との連携状況

本社のメリットとしては、日本では確保出来ないような優秀な人材を低コストで採用し、質の高いソフトの納入を受けることである。大学関連会社と大学卒業者の確保とは直接関係ないものの、人材供給源としてネットワークが活用されている。

中国側のメリットは、貿易手数料と配当である。なお中国の大学は多くの関連会社を持つことが多いが、大学関連企業と日本企業が合弁する例はあまりないようである。

現在の経営環境と課題

進出以前の思惑通りに中国でものづくりを実現するには、投資環境が良くなかった。そのため製品製造については、委託生産方式に切り替えることにした。委託先はまとまった量を生産する能力を持つ同業社で、中国No.2のローカル企業であるが、技術指導を行っている。なお技術に関して3年間の秘密保持を含めた契約を締結している。他に部品調達関係でローカル企業3社と取引している。

現在は、本社の製造製品に関連するソフト開発のみを業務としている。その市場は日本へ100%輸出（全て本社関連会社向け）である。

中国側とはお互い協力体制ができており合弁は順調である。中国側もほとんど経営面には口出ししないこともあって、非常にやり易い環境であると感じている。

労務管理の現状と課題

中国人従業員32名の職種内訳は総務4名、販売2名、ソフトウェア技術者26名（他に社外ソフトウェア技術者を25名程度確保）である。ソフトウェア技術者の能力は相当優秀で、日本での研修期間中に日本語をマスターしてしまうほどである。技術者の学歴は大卒、マスター、ドクターで、平均賃金は35000元と高額であるが、一方で離職率が20%と高く、大きな課題となっている。しかし、一定の離職はやむを得ないと考え、離職数を見込んだ新規採用によって補う形をとっている。皮肉にも結果的にこれが平均賃金を抑制する効果として機能している。

今後の海外事業の展開方向

数年後に（現在の契約条件は3年後）委託先が習得した技術を使ってコピー製品を製造し、日本へ逆展開することは不可能であると考えている。その理由は、製品の性格上メンテナンス業務が必要であり、十分なメンテナンスを実施できるだけのサービス体制の構築は、簡単には出来ないからである。また中国で自ら生産する場合には、原材料・部品調達コストが日本で生産する場合の10倍以上かかると見込んでいる。この経費を削減し、採算を取るには拠点の集中やユニットのとりまとめ、現地調達率の引上げ等、長期に及ぶ努力が必要と考えられる。当社ではこうした状況をシビアに見ており、製品製造については引き続き中国ローカル企業への委託加工を中心に展開する予定である。

Ｔ 不士（面談者：総経理）

所在地・・浙江省

業種・・金属製品

形態・・独資

従業員・・250人

設立年・・1992年

進出の動機・経緯

1986年頃に、本社社長が県関連の行事（静岡県と浙江省は友好提携）で当地を訪問し、その視察をきっかけに中国国営企業から研修生を受け入れ、中国と関係するようになった。その後、浙江省との交流10周年の記念事業として、県より進出依頼があり、中国側からも熱心に勧誘があった。社長自身、従来から金型産業が遅れている中国で金型需要を見込んで事業展開したいと考えていたこともあって、92年に進出が決定した。

進出当初は日本側55%、中国側（国営企業2社）45%の合弁形態であり、董事長以下全てを中国人として、基本的に全てを任せた経営を行っていた。しかし、いい加減な経営によって年々赤字が増えていった状況から本社としては危機感を持ちはじめ、交渉の末96年には国営企業を撤退させることに成功し、その後は独資として現在に至っている。

本国企業との連携状況

中国進出日系企業から新規の顧客を獲得した結果、会社としての信用力が高まり、本社においてこれまでに無い受注を得られるようになった。これは中国進出における最大のメリットである。

但し現在のところ本社工場は中国からの部品調達をしていないため、コスト面でのメリットは享受できていない。

現在の経営環境と課題

市場は中国国内の大手日系企業が中心であるが、その多くは当社が中国進出後に獲得した顧客である。なお上海地区ではカンバン方式が要求されるようになっており、立地面での不利をカバーするために上海に倉庫を設置した。例えば大手電機メーカーのエアコンの場合1日に3～6回の納入が必要であり、この要求は日本とほとんど変わらない水準である。

原材料・部品については、受注先の要求に応じた対応をしており、必要に応じて日本からの調達も行っている。主要設備についても受注先からの指定があり、現在のところほとんどが日本製である。なお生産能力向上を目的として、近隣に新工場を建設しているが、そこで設備も全て日本から導入する予定である。

ユーザーである日系大手企業（アッセンブリーメーカー）は、各社で働く中国人のネットワークを活用しながら、日系サプライヤーを中国ローカル企業と競わせ始めている。今後は中国ローカル企業が強力な競争相手になってくると考えている。

なお同じ地区の日系企業とは、月に1回程度食事会等を開催し、情報交換に努めている。

労務管理の現状と課題

ワーカー平均賃金は1000元（福利厚生費含む）であるが、現実には農民出身者も多いために格差は大きい。

毎年2～3名を研修生として日本へ派遣して、どの部署でも日本語ができる人材を配置している。

労務管理は副総経理の中国人（日本での研修後、95年に入社）に一任しており、厳しいルールを決め、人材教育にあたってもらっている。内部登用である彼は、社内の実情を十分把握したうえでワーカー管理にあたっており、ワーカーの定着率は高いと思う。

今後の海外事業の展開方向

日系企業への販売拡大（年2～3割増）を目標にして、蕭山国際空港近くで、新工場建設を進めている。広さは現面積の4倍（16,000坪）で、中国をより大きな生産拠点にしたいと考えている。