

アジア中小製造業の対中国戦略と

岐阜県企業との連携に関する調査研究

報告書

平成15年3月

(財)岐阜県産業経済振興センター

目次

第1章 国内製造業の構造変化と岐阜県中小企業の展望	1
中国との棲み分けと中国進出の方法	1
はじめに	1
第1節 国内産業構造の変化と岐阜県製造業中小企業の位置	1
1. 日本国内製造業の存立基盤の構造変化	1
(1) 今、中国で発展しているもの	1
(2) 岐阜県の事例からみた国内立地の機能とその意義	4
全面的な国内立地が優位な分野	4
生産機能について部分的には国内立地が有効な分野	5
事例の示唆すること	6
第2節 各国の状況と中国進出に向けての連携の可能性	8
第3節 国内構造変化と岐阜県の産業発展にとっての連携の意義	10
第2章 香港中小企業の対中国（華南地域）戦略と国内対応	13
第1節 香港の経済状況	13
1. 経済状況	13
(1) 経済パフォーマンス	13
(2) 中国資源の出現	13
2. 国内の構造変化	13
(1) 80年代以降の製造業空洞化	13
(2) 行政主導の構造転換	15
(3) サービス産業経済への転換	15
3. グローバリゼーション	15
(1) 80年代米国経営革命の影響	15
(2) 華人企業経営の変化	16
第2節 香港中小企業の対中国戦略	17
1. 特徴	17
(1) 中国の華僑政策	17
(2) 輸出加工区政策	17
(3) 香港中小企業と委託加工方式	17
(4) 広東方式と地方主義	18
2. 影響	19
(1) 中国輸出加工区化した広東省	19
(2) 華人企業の現地への影響	19
3. 行政施策	19
(1) 中国・香港政府間協力	19
(2) 香港政府の積極的な対中事業振興施策	20
4. 香港中小企業の対中企業戦略	20
(1) 短期決戦型	20

(2) リスクヘッジの方法	21
(3) 労務管理、外貨管理、代金回収など	21
5. 今後の課題	22
(1) 中国地元企業との競合	22
(2) 香港：中国経済の緩衝基地として	22
第3節 香港の経営資源を活用した日本（岐阜県）中小企業の対中国戦略	23
1. マクロ・ミクロ経済環境の利用	23
第3章 台湾中小企業の対中国（華東地域）戦略と国内対応	25
第1節 台湾の経済状況	25
1. 経済状況	25
2. 投資、貿易の概況	25
第2節 台湾中小企業の対中国戦略	26
1. 台湾企業の対中投資および進出の現状	26
2. 国内産業空洞化の懸念と対策	27
第3節 台湾の経営資源を活用した日本中小製造業の対中国戦略	28
1. 台湾の経営資源と対中国戦略	28
2. 台湾企業と組んだ海外企業の対中ビジネス戦略	28
3. 対中ビジネス戦略以外の日台企業協力	29
おわりに	29
第4章 韓国企業の対中国（東北・延辺朝鮮族自治州）戦略と国内対応	31
はじめに	31
第1節 韓国の経済状況	32
1. 経済概況	32
2. 産業の構造変化を模索	32
第2節 韓国企業の対中国戦略	33
1. 概況	33
2. 対中国貿易取引の現況	34
3. 対中国投資と撤収の現況	35
(1) 投資と撤収の現況	35
(2) 事業撤収の分析	38
第3節 韓国の経営資源を活用した日本（岐阜県）中小企業の対中国戦略	39
1. 韓国の経営資源	39
2. 韓国の経営資源を活用した対中国投資	39
3. 中国進出以外の日韓企業連携	40
(1) 韓国の素材・部品産業への技術支援	40
(2) 韓国企業の岐阜県内企業への投資誘致	40
第4節 延辺朝鮮族自治州について	41
1. 概要	41
2. 発展途上の延辺経済	41
(1) 吉林サンバンウル有限公司	42

(2) 環春東一メリヤス有限会社	43
第5章 岐阜県中小製造業の中国への事業展開と行政の支援について	44
はじめに	44
第1節 近隣諸国は中国経済をどう見ているのか	44
第2節 中国での事業展開に必要な視点について	46
中国・中国経済を動的に理解すること	46
日・米・中の為替相場を常に意識すること	46
中国社会の高度成長、低所得、格差を同時に認識すること	48
中国をアジア諸国と常に比較すること	49
第3節 行政は中小製造業の中国展開をどのように支援すべきか	49
1. 支援を行う前提と認識	49
2. 県内中小製造業の中国進出に関する課題	50
3. 県内中小製造業の中国進出に対する支援	50
第6章 シンガポール、韓国、台湾の現地調査報告	53
調査概況	53
1. ねらい	53
2. 実施概況	53
第1節 シンガポール調査	54
1. 国内経済の概況	54
2. 中国進出の概況	54
3. 中国進出企業の戦略	55
4. 企業の中国進出に対する政府のスタンス	55
5. 日本中小製造業との連携の可能性	56
6. その他	56
第2節 韓国調査	57
1. 国内経済の概況	57
2. 中国進出の概況	57
3. 韓国企業の特徴（ヒアリングより）	58
4. 企業の中国進出に対する政府のスタンス	59
5. 日本中小製造業との連携の可能性	59
6. その他	60
第3節 台湾調査	61
1. 国内経済の概況	61
2. 中国進出の概況	61
3. 中国進出企業の戦略	61
4. 企業の中国進出に対する政府のスタンス	62
5. 日本中小製造業との連携の可能性	63
6. その他	63

第1章 国内製造業の構造変化と岐阜県中小企業の展望

～中国との棲み分けと中国進出の方法

慶應義塾大学 経済学部教授

渡辺幸男

はじめに

現在の日本の国内製造業が、極めて激しい構造変化にさらされていること、その構造変化に最も大きな影響を与えているのが中国での製造業の発展であるということについては、日本国内の製造業の展望を考えるほとんどの人にとって異論の無いところであろう。筆者もこの構造変化の激しさそのものについては、大いに強調すべきであり、国内の製造業の存立展望を極めて厳しいものとしているという考えに、全く異論はない。

しかし、この激しい構造変化を「産業空洞化」と把握する見解が多く見られる。この様な把握について、筆者は全面的に否定的な見解を持っている。今起きている構造変化は極めて激しいものであるが、決して日本国内に蓄積されてきた製造業の生産基盤が無意味化し、それが中国等での生産に代替されつつあるという意味での構造変化ではない。国内に蓄積された生産基盤の一部は中国等での生産基盤の形成発展を通して、存立余地を失いつつあるが、同時に、依然として高度な国際競争力を持つ生産基盤も存在し、アジアでの製造業の発展を受けて、自ら発展展望を持っている部分も存在するのである。物作り機能の空虚化すなわち空洞化ではなく、構造変化の中で、国内で存立展望を持つ物作りの機能の内容の大きな変化が生じているのである。

それゆえ、今、国内の製造業、その中の岐阜県の製造業をとりあげるときに重要なのは、この構造変化の内容をどのように把握するかである。「産業空洞化」として把握すれば、岐阜の製造業に存立展望を持たせようとするのには、空洞化阻止、構造変化阻止以外ない。しかし、空洞化ではなく内容の変化として捉えるならば、その変化内容を問うことが意味を持ってくる。

以下では、まず、いま生じている構造変化をどのように見るべきかについて述べる。その上で、岐阜県製造業の具体的な事例を紹介しながら、岐阜県で生じていることを確認する。さらに、岐阜県中小企業の中国進出の意味を、進出中小企業自体にとっても、岐阜県という地域にとっての両面から検討する。それらを踏まえ、本分科会の中心テーマである中国進出についての他国企業との連携の意義の岐阜県中小企業そして岐阜県にとっての重要性について、構造変化との関連で位置づける。

第1節 国内産業構造の変化と岐阜県製造業中小企業の位置

1. 日本国内製造業の存立基盤の構造変化

(1) 今、中国で発展しているもの

これを見るためには、何よりも中国で発展している製造業とはどのようなものかを見る

必要がある。豊富な低賃金労働力を一方の基礎として、今、中国の製造業は急速に発展している。しかし、その発展は低賃金労働力の豊富な存在のみに依存するものではない。また、同時に、現在の中国での生産は、外資系企業や中国系企業双方を合わせて見ても、豊富な低賃金労働力があり、海外から技術や最新鋭機械を導入しているとしても、物作りのすべてで国際競争力を持っているわけではない。どのような製品内容のものについて、中国での生産が優位性を持っているか確認する必要がある。その際、避けなければならないのは、単純な比較優位論に基づく棲み分け論である。中国での生産で生じていることは、ある部分では低賃金労働力を最新鋭の機械と組み合わせた生産であり、またある部分では外資系企業が最先端の技術を持ち込み豊富な低賃金労働力を利用している生産なのである。単純な労働集約的生産の比較優位などとはいえない。

紙幅の関係で詳しい議論はできないが、筆者がこれまで見てきた中国での製造業の発展を筆者なりに整理すれば、以下のような内容を持つものと整理することができる。

現在の中国の製造業の発展は、その発展の担い手の違いから、中国の国内市場を対象にした中国の自国系の資本による製造業の発展と、輸出を前提にした外資の進出がからんだ製造業の発展とに大きく分けられる。しかも、この両者には、生産されるものの内容においても、当面かなりの差異がある。

中国の国内市場を対象に急激に発展している中国自国系企業の例を、筆者が聴取りをした企業から一つ紹介する。その企業は浙江省温州市に立地する中国で2番目の生産量を誇る革靴メーカーである奥康集団である。同社は、1988年創業、従業員3,000人（現場労働者はほとんど温州市外からそして浙江省外からの出稼ぎ労働者、大卒の管理職も400人ほどおり、それも温州市外からの人がほとんど）、2000年の売上高7億元、年間500万足を生産し、そのうち400万足を自社ブランドで、直営とフランチャイジーからなる自社の800の専売店を通して、中国国内市場で販売している企業である。このような販売規模を、温州市にある自社工場に台湾製とイタリア製の計15本の生産ラインを備える形で、自社生産体制のもとで実現している。さらに年1,000点を超える自社ブランドの新製品開発のために年500万元を投入し、温州市、広州市、イタリアの3箇所にデザインセンターを設け、イタリア人6名を含む70名のデザイナーを社内に保有している。

中国国内市場の巨大さ、それを同社は自社の専売店ネットワーク構築により現実の一体化した市場とし、他国に類例の無い圧倒的な巨大生産規模を実現し、それをもとにデザイン、生産設備等でも、他国企業では真似のできない形で大規模化・高度化を図る。その上で相対的に安価な労働力を豊富に利用して生産する。

より詳しいこの企業の内容は、ジェトロから2001年度に出された報告書『アジア経済構造改革等支援（3E 研究院）事業 専門家派遣実施報告書「中国中小企業発展政策研究・浙江省温州市調査」（中国）」（同所 2002年3月）を見てもらいたい。ここで言いたいことは、この10数年で自前で企画開発し、最新鋭の靴生産機械を備え、年間500万足という巨大な生産規模を実現する企業が出現し、本格的に形成された中国市場を自社の市場と

して取り込めたという事実である。しかも同社は中国で業界2番目の企業であり、これ以上の生産規模の革靴メーカーも存在する。ちなみに、2000年の日本国内の革靴生産は300以上の工場合わせて1,700万足である。ここから何よりも、量産規模で勝負するような製品については、中国市場を制覇した企業に対抗できるような企業は世界に存在しがたいということがいえる。単に低賃金ということであれば、それに対する対抗手段は、他の企業にもあるが、低賃金と組み合わされた市場の規模をもとにした規模の経済性それ自体については、中国以外の他国市場をベースにした企業が対抗することは、ほぼ困難ということである。これは、中国以外の企業のみならず、中国進出しながら中国市場に販売ネットワークを築くことができていない外資系企業についても言えることである。

このような状況を踏まえれば、量産製品、特に現在の中国の国内市場の普及品である中低級の量産製品について、規模の経済性を軸に対抗することは、中国市場の中低級品市場を自ら握る以外、不可能であると言えよう。しかも、このような中国市場を背景にして形成された巨大な規模の経済性を発揮できる企業が、中国市場の成熟化を契機に自ら海外市場へと進出し始めている。奥康集団は、2001年の時点では、海外へはOEMでの供給に留まっていたが、筆者が聴取りをした同じ温州市の靴下メーカー、中外合資瑞安光裕針織有限公司の場合は、低級品靴下の国内市場の成熟化を契機に、華人のネットワークを利用して東欧に進出し、自ら販売事務所を現地に設けて、ポーランド等の低級品靴下市場の何割かのシェアを既に獲得している。

上記のような中国企業による中国市場掌握を通して、量産の中低級品製品について中国以外の企業が存立展望を持つことの困難さが生じている。日本国内の製造業の構造変化を考える際には、まず、この部分の日本国内での存立困難による構造変化の不可避性を認識する必要がある。その上で、今一つ重要なのは、日系企業を含めた中国進出した企業と、日本国内立地製造業企業との国内外での競争により生じる構造変化の問題である。

この問題を考える際に、もっとも分かりやすい事例は冷凍食品の加ト吉やユニクロのファーストリテイリング社の事例であろう。中国では手間ひまかけるものでも量がまとまるものであれば、直接投資した日系企業の自社工場であろうと中国の現地企業の工場であろうと、日本で企画したものを、極めて安価に、それなりの品質で生産可能であるということである。同様な事例は数多くあり、量のまとまる衣類や日用雑貨では、日系企業を含む外資系企業の主導のもとで、多様な形態で中国での生産が行われ、日本国内立地製造業のその部分での存立基盤を突き崩している。

筆者も、その具体的な例を、ここ数年、燕の金属ハウスウェア、岐阜のアパレル製品、五泉・見附のニットアパレル製品といった分野で見えてきた。これらの産地は、例外なく中国製の製品との競争の中で極めて厳しい構造変化を強いられている。そこでの特徴は、習熟の一定程度必要なものを含め、量的に安定している一定規模の製品については、中国での生産が国内生産に対して圧倒的な優位に立っているということである。象徴的な例を挙げれば、燕の金属ハウスウェアでは、1990年代半ばまでは、研磨加工が重要なものについ

ては、その習熟技能の蓄積を背景に燕で生産される製品が品質面で優位で、価格面での不利を補っていた。しかし、1990年代末には、海外進出企業の指導もあって中国での研磨加工の習熟が進み、低賃金ゆえに国内以上に繰り返し研磨加工ができることから、価格面のみならず品質面でも中国製品が優位になり、難しい深絞り加工を必要としないようなものは、量がまとまるものであれば、中国製に対抗できなくなっている。

同時に、筆者が見てきた産地では、この構造変化で絶対的な生産高等の縮小が生じている一方で、新たな生産拡大の芽が形成され、育ってきている。その結果、産業集積としての存立展望は存在していることが確認された。そのような、今、国内で存立展望を持つ生産機能とは、どのようなものであるか、以下では、筆者がこれまで見てきた岐阜等の事例を紹介しながら見ていきたい。

(2) 岐阜県の事例からみた国内立地の機能とその意義

全面的な国内立地が優位な分野

富士機械製造と小森精機の例

調査時点は1990年半ばであり、調査それ自体としてはかなり古くなってしまい、具体的な関係は変化していると思われる。しかし、そこで見られた国内生産立地の意味は、依然として有効であると言える。それゆえ、小森精機が岐阜県に立地するということもあり、1990年代半ばにおけるこれら企業のあり方を紹介することで、国内生産立地の基本的部分を確認したい。

愛知県知立市にある従業員約1,200人の富士機械製造は工作機械メーカーであったが、調査時点では松下電器産業と並ぶ表面実装機のトップメーカーであった。納入先はノキアやモトローラといった海外の電子機器メーカーが中心である。同社は、社内では製品の開発と組立を中心とし、加工については専ら外注先企業に依存している。機械加工に必要な精度はマイクロメートルレベルに達しており、それらに対応できる外注を求め、長野県や大阪まで外注先が広がっている。しかも、発注される加工のロットサイズは、多くとも1,000個止まりであり、数十個というものもある。その上、機種変更等も激しく、極めて量的質的に変化が激しく、かつ高度な加工を行うことが求められる外注利用となっている。

このような変化の激しい質的に高度な加工に対応し、当時、富士機械製造からの受注を増やしていたのが、岐阜県各務原市に立地している小森精機である。従業員50名弱の企業であるが、研削加工で他企業が真似できない水準の精度の加工を実現し、東海地方を中心とした大手企業から加工受注している。その中の1社が上記の富士機械製造である。ただし、特殊で高度な加工のため、各製品あるいは各企業からの受注が極めて不安定であり、特定1社あるいは1業界依存では同社の存立は困難となる。そのため、7・8社の多様な産業の高度な加工を必要とする企業から受注し、50人規模での企業の存立を可能としていた。

この事例から言えることは、世界で広く使われる産業機械のトップメーカーにとって、開発に専心し、必要に応じて高度な加工等について外注利用を行うためには、日本国内に

立地することが必要であり有効であるということである。さらに、受注する側から言えば、そのような産業機械メーカーからの高度な加工の受注を行うことで国内存立が可能であるが、そのためには特定の1社さらには特定の1産業からの受注のみでも経営の安定には不十分であり、多様な受注先を同種の加工で確保できることが存立のための必要条件であるということである。

すなわち、世界市場で競争力を持つ産業機械等、小ロットで変化が激しい、しかし高度な加工部品等も必要とする機械を生産するには、日本国内に形成された機械工業関連の分厚い集積が有効であることが、この事例から言える。また同時に、多様な発注元が存在して初めて不安定な需要に応える高度な加工能力を持った企業が存立できるということも言える。従来イメージされていたような岐阜とか愛知といった範囲での産業集積ではないが、東海・近畿といった範囲での産業の集積が、上記の事例のような発注側と受注側の企業の日本国内での存立、そして海外に対するその存立の優位性を実現しているのである。変化・変動が激しく、かつ高度な需要内容の製品の生産には日本国内での生産立地が、加工段階を含め圧倒的に有利であることをこの事例は示唆している。

生産機能について部分的には国内立地が有効な分野

上記事例は、全面的に日本国内で生産をし、国際競争力を維持している企業の事例であるが、以下で見る事例は、それとは異なり、中国進出のなかで一定の生産関連機能部分を国内に残している企業と、特定機能に専門化することで、その分野の多くの機能が中国へ移行しながら国内立地をしている企業の事例である。いずれも岐阜県に立地するアパレル製品関連の企業であり、2002年2月に本プロジェクトとは別のプロジェクトの一環として、岐阜県産業振興センターの紹介で筆者が聴取りを行った事例である。

服部縫製の例（2002年2月調査）

岐阜県海津町に立地する同社は、岐阜の大手アパレルメーカーであるヒロタを最大の受注先とする婦人ボタムの縫製加工企業である。同社は、1980年代に青森県に現在200名弱が働く縫製工場を建設し、同様に現在200名規模の縫製工場を2001年に独資で中国に設立している。このように、岐阜県のアパレルメーカーとの取引を中心とする岐阜出身の縫製工場でありながら、1980年代から縫製工場の国内他地域への展開、そして2000年代に入って中国への展開と、主力の縫製機能を岐阜県外へと展開した企業であり、現在では本社工場ではいっさい縫製をしていない。ただし、現在でも本社工場は岐阜県海津町にあり、20名が雇用されている。本社工場では、青森と中国の自社工場で縫製された製品がすべて集められ、仕上げと最終検査が行われている。さらに、ヒロタ関連の他社の縫製品を含め、同社の本社工場がヒロタ製品の日本国内全国への配送センターとしての機能も担っている。

すなわち、同社の場合、岐阜県の本社工場は、国内外に立地する域外の同社の工場と、機能的に棲み分けていることになる。縫製までの工程は域外で行い、最終的な仕上げと検査を域内で行っている。この域外が1990年代までは青森県であり、2000年代になってそ

れに中国の工場が加わったことになる。岐阜の工場の同社にとっての意義は、出荷に向けての製品の最終的仕上げ、そして日本人の手と目で行うことが必要である検査の場としての機能であり、これは岐阜が日本の真ん中に位置し、各地に配送するセンターとして好立地であることから生じている。縫製加工そのものは遠隔地で早くから行われながら、一部の機能は市場に近接して立地することに意味があるため、一貫して本社工場で行われているのである。

一つの企業内において、生産関連諸機能・諸工程ごとに立地の棲み分けが行われている具体的な例ということができよう。縫製加工という狭い工程分野に専門化した受注生産企業である同社のような場合でも、すべての工程を域外に持ちだすことはできず、一定の水準以上のアパレル製品については、その水準を保つために、岐阜県内での最終工程の立地が不可欠なのである。

エフェメール（パターン作成）の事例（2002年2月調査）

同社は従業者5名で、CADも利用してアパレルの型紙を受託生産している岐阜市内立地の小企業である。パターン生産という特定機能に専門化した企業であるがゆえに、海外委託生産が増加する中で、その海外生産用の型紙の生産を受注し、国内での型紙生産を拡大させている企業である。受注先は岐阜県内の大手アパレルメーカーを含めた10社ほどの企業であり、同社が作成した型紙の多くが中国の縫製工場に送られ製品化されている。作成されている型紙の半分はデザイン込みで同社が受注し、残りは型紙作成部分だけを受注している。いずれにしても、同社の委託先である中国のアパレル生産企業は、いっさい中国での型紙作りを行っていない。これは、日本人向けの製品を企画・開発するにあたり、日本人向けの型紙に習熟し日常的に日本人と接しているパターン制作者が必要不可欠とされることによる。中国ではパターンが生産できないのではなく、日本人向けのよいパターンを制作することができないためなのである。

日本人向けに日本で売るアパレル製品であるかぎり、中国で生産されるアパレル製品についても、それらの型紙の作成については国内に残ると見ている。日本市場向けの商品の企画開発にからむ加工であるがゆえに、しかも、単品生産で迅速性が求められる製品であるがゆえに、型紙加工は日本国内に立地することが必要であり、その様な需要が集中する地域である岐阜市に立地し、同社は小企業ながら企業の発展展望を持ちえている。

この事例からも示唆されることは、海外生産化が急激に進展している部分についても、生産に関わるすべての機能が海外化するのではなく、一定の生産機能については、国内立地することが必要であるという点である。同時に、この事例から国内に立地することが必要な機能に専門化した企業の場合には、企業のすべての機能を国内に立地させ、それにより国内での成長展望を持ちうるということになる。

事例の示唆すること

以上の事例の紹介から示唆されることは、激しい構造変化の中でも、日本国内の物作り

機能には一定の存立基盤が依然存在するということである。それは富士機械製造と小森精機の例から示唆されるように、従来よりも広い意味での産業集積ではあるが、日本国内に蓄積された物作りの能力を自在に使うことがもっとも有効な生産機能は、日本国内で立地することこそ重要であり、それらの需要に応える産業集積を形成する専門化企業も、同様に、国内の産業集積内に立地することが必要となり、それを通して存立展望を持ちえるということである。それを基盤として一貫して日本国内で生産される製品が、高い国際競争力を持ちえている。

他方で、構造変化の中で生産機能の海外シフトが急激に進展しているアパレル製品のよう分野もある。たしかに、激しい構造変化により、このような分野の国内立地工場とそこで働く人々は急激に減少している。しかし、そのような変化が典型的に現れているような分野でも、先の事例から分るように、一企業内でも特定機能は日本国内に留まる必要があり、当該企業の国外での生産拡大と共に、その機能該当部分そのものは国内で拡大することになる。また、そのような国内立地することが必要な特定機能のみに専門化した企業についてみると、当該製品分野の海外生産化の拡大とともに、当該企業そのものは国内で成長していくことになる。

このような構造変化の中で、当面、国内で拡大が展望される機能が立地しているのは、先の事例が示すように、既存の集積が存在する地域なのである。棲み分けが生じ、海外シフトする機能と地元に残り拡大する機能へと分化する。このような意味での棲み分けの中で、既存の産業集積を多様な分野で保有している岐阜県は一定の可能性を持つことになる。また、この脈絡の中で、今回、中国進出支援を岐阜県産業経済振興センターが政策課題として検討することの意義の存在が明確にされる。中国の産業発展を核として生じている激しい構造変化は、鎖国でもしないかぎり受け入れざるを得ない。しかし、構造変化は極めて激しいものであるが、それが産業の空洞化ではないゆえに、構造変化を受け入れながら地域として発展方向を模索することが可能となる。

その一つは、小森精機の事例で示唆されるような、高度な技術を基盤にし、柔軟に変動・変化する需要に対応できる産業集積をより強化することである。同時に、これまでの集積のうち特定機能が海外化して行くものについては、海外進出をして伸びていく地元出身の企業を積極的に支援する。そのことにより、構造変化の中で地元に残り拡大する可能性のある機能部分を、海外進出する企業の一部機能として、地元で拡大させることを図る。あるいはその機能に専門化した企業を担い手として、地元でその機能部分を拡大させる。このことにより、構造変化を受け入れながら、かつ積極的に地元の発展を展望することが可能となる。

言い換えれば、これまでの日本国内、そして岐阜県における物作りに関する多様な能力の蓄積を、中国の産業発展の中で、積極的に活かすためには、まさに海外との組み合わせの中で、その蓄積を活かす方策を模索することが有効なのである。岐阜県出身の日系（中小）企業が、従来の蓄積を活かしながら海外展開することは、激しい構造変化を岐阜県にもた

らすとともに、新たな岐阜県の産業発展の可能性をももたらすことになる。岐阜県出身の日系（中小）企業によって、激しい構造変化の中で、岐阜県のこれまでの物作りにおける蓄積が活用されることになる。結果として、岐阜県の物作り機能が変化しながらも発展展望を持ちうるようになる。このような方向での模索の一環として、今回の韓国、台湾、香港、シンガポールの企業と岐阜県の企業が連携して、中国進出を図ることの有効性の検討が本分科会で行われた。本分科会を、こう位置づけることができよう。

第2節 各国の状況と中国進出に向けての連携の可能性

本節では、本分科会が行った、韓国、台湾、香港、シンガポール企業との岐阜県企業の中国進出に向けての連携の可能性に関わる調査結果を振り返り、そこから得られたいくつかの示唆を示し、分科会活動の総括にかえたい。

韓国企業との連携

まず韓国企業との連携であるが、韓国企業の中国進出に当たっての特徴として、分科会での議論そして現地での調査でも大きく取り上げられたのが、中国吉林省の延辺朝鮮族自治州に多く居住する朝鮮族の存在の重要性である。韓国企業にとって、中国人でありかつ朝鮮族として文化的伝統を共有する側面を持つこれらの朝鮮族の人々は、直接投資を行い現地の中国人を雇用し経営を行う際の、韓国側と中国人とをつなぐ極めて有効な結節環となっていることが、繰り返し指摘された。同時に、韓国の対岸で地理的に近接している山東省への進出も、地理的な関係で非常に活発に行われており、韓国現地での中国進出聴取り企業の進出先も山東省であった。

さらに、日本企業との連携を考えると考慮すべき点として示唆されたことは、韓国中小企業のかなりの部分が、従来日本企業からの委託生産の受託企業としての経験を持っているということであった。このような経験を持つことと、上記の民族的な関連や地理的な関連を考慮するならば、日本企業が韓国企業と連携して中国進出することは、日本企業が求める水準の生産管理等を実現するうえで極めて有効であるということ、これが積極的に韓国企業との連携の意義として強調された。また、延辺朝鮮族自治州では日本語への関心が極めて高まるなど、日本語熱と言えるような状況が生まれており、日本企業の韓国企業との連携を通じた華北・東北地域への進出の有効性を、より補うような環境が生まれていることも明らかになった。

しかしながら、同時に、このような韓国企業との連携を通しての華北・東北地域への進出の有効性について、いくつかの問題点も指摘された。窪田委員の報告でも詳しく触れられているように、韓国企業自体は、韓中国交正常化を契機として大量に華北を中心とした対中進出を行ったが、韓国企業の多くに見られる事前調査の弱さもあり、大量の撤収も発生していることが指摘された。朝鮮族が多く華北・東北に存在し、それゆえに韓国企業であれば容易に直接投資で成果を挙げられるとは、単純には言えないのである。また、聴取り

の中で、上記のような韓国企業が日本企業と中国現地との間に入り、日本企業からの受託生産の結節環となることの有効性も、中国現地側の日本企業との取引を通じた管理等の習熟により、あまり意味を持たなくなった場合も出てきていることが示唆された。

日本企業が韓国企業と連携し華北・東北に進出することに一定の有効性があるが、当然のことながら、連携それ自体が事業の成功を保証するものではないというのが、今回の分科会での韓国企業との連携に関わる議論についての、筆者なりの結論である。

台湾企業との連携

台湾企業との連携であるが、ここで注目されるのは、黄委員の報告や台湾での現地聴取り調査でも明らかにされたように、日本企業の持つ技術やブランド面への高い期待である。もともと中国人であり文化的に一体である台湾の人々にとって、中国現地での企業活動は、文化と言語だけから見ても圧倒的に他国の対中直接投資より有利な状況にある。しかし、その優位性をさらに強化するために、台湾企業は日本企業と連携しての中国進出を考えている。日本企業側から見れば、自ら持つ技術面等での優位性を活かし、それを台湾企業の持つ相互補完的な優位性と結合させることにより、より効果的な対中進出が可能となることが示唆された。その中でも、特に華東地域への進出での台湾企業の優位性を、黄委員の報告は強調している。

さらに台湾の企業にとって、日本企業との相互補完を期待する場合は、中国進出に限定されるものではなく、台湾国内での産業振興のために求められている部分も大きい。台湾の企業にとっては、これまでに台湾の産業発展の中で蓄積されたものを活かし、かつ中国立地の企業とのより一層の差別化を図るためにも、日本企業と連携し、台湾国内での高度化を実現する意欲も一方で強く存在する。この点についても黄委員の報告は強調している。

台湾に立地する企業が、日本企業との連携等を通してより高度化することを目指していることは、日本国内立地の企業にとっては、中国に立地する企業との棲み分けのみならず、それより高度な技術水準の台湾企業との棲み分けも不可避だということになる。しかし、台湾の企業が国内高度化を目指すこと自体は台湾政府の政策課題であり、抑えることなど、当然のことながらできない。それゆえ日本企業が積極的に台湾企業と連携して、台湾の企業の高度化の中で、棲み分けを追求することにより、棲み分けた機能の国内でのより一層の発展が可能となる。このような方向性も、台湾企業との連携についての今回の議論から提起されたことである。

香港企業との連携

香港については、古田委員の報告で詳しく触れられているように、何よりも強調されたのが、香港経由で華南地域に進出する際の、来料加工方式利用の有効性である。来料加工そのものについては古田委員の報告を見ていただくとして、日本企業が香港経由で対中進出を行い、来料加工を利用することにより、中国現地生産の持つ有利性ととも、香港の

持つ税制面での有利性、会計・監査制度、司法制度の整備された状況の活用可能性等、直接対中進出を行うのとは大きく異なる各種の便宜を確保することができる。来料加工そのものは、長期的に継続されるかどうか疑問であるが、当面は継続される見通しであり、短・中期での成果を上げることを求める中国華南進出としては、まだまだ活用の余地があるということである。

同時に香港経由での進出は、香港における信用のおける華人のパートナーを得ることにより、より効果的なものとなる。特に、非公式な中国に関する情報を含め、中国情報をいち早く入手するためには、香港で華人パートナーを持つことは極めて意味のあることというのが、香港企業あるいは香港華人との連携に関する本分科会での重要な結論の1つであろう。このような来料加工を核とした香港経由での中国華南地域への日本企業の進出の道筋を、香港企業の中国進出に学び、日本人自身の手によって作り上げたのがシンセンテクノセンターである。華南進出を考える日本企業にとっては、いわば、シンセンテクノセンターは一種の香港華人との疑似連携とも言うべき存在であろう。

香港経由での香港企業・華人と連携しての華南進出は、来料加工利用が大きな比重を占めている。その来料加工を利用した進出は短・中期的展望で極めて有効であるが、長期的展望を持って華南進出する場合には異なる手法での進出が必要である。これが日本企業と香港企業・華人との連携に関して、分科会での筆者が得た1つの重要な結論である。

シンガポール企業との連携

シンガポールについての今回の分科会での成果は、多少ニュアンスが異なっている。分科会での倪委員の報告、そしてシンガポール現地での聴取り、これらを通して強調されていたのは、シンガポール企業の中国進出に対するシンガポール政府の積極的支援姿勢であった。この点は、江蘇省にシンガポール企業進出のために蘇州シンガポール工業園区という工業団地をつくり、さらに今度は浙江省の寧波にも同様な工業団地を建設することが検討されている等に現れている。同時に、シンガポール政府の姿勢は、中国企業を積極的にシンガポールに誘致するという、双方向の直接投資を当初より積極的に考えている。ここにシンガポールのもつ独自性があると、筆者は感じた。日本企業が連携して中国へ進出するという視点とは異なる論点が、シンガポールについての報告と調査から把握されたのである。

第3節 国内構造変化と岐阜県の産業発展にとっての「連携」の積極的意義

前節で、各国企業との連携による中国進出について、本分科会を通して明らかにされた、その特徴と問題点等についてみてきた。それをまとめれば、以下のようにいえよう。

まず、何よりも言えることは中国は広大であり、進出する地域により連携が有効な相手国も異なってくるということである。山東省や吉林省と言った華北・東北地域への進出であれば、韓国企業との連携が有効であり、華南であれば圧倒的に香港経由での進出が効果

的といえそうである。台湾企業との連携は華東で特に有効ということになる。

次に、中期的視野での進出か、それとも長期的な視野で進出することを考えるかで、提携相手やその関係の形成の仕方が異なることである。香港経由での来料加工方式を利用した進出は、短期・中期での視野での進出を計画する企業にとっては、極めて効果的な進出形態と言えるが、長期的にはその進出形態そのものが継続できなくなる可能性があり、10年単位での進出を考えるのであれば、来料加工以外の形態で進出するか、来料加工以後の方針を決めて進出する必要がでてくる。

それから、各国企業との連携による中国進出は確かにリスクの軽減に繋がることではあるが、決して中国進出ゆえのリスクを解消するものではないことも本分科会での討議を通して明らかになったことである。中国での朝鮮族の存在により華北・東北地域への進出が相対的に容易な韓国企業でも、現在生じていることは、事前調査が不十分な企業の中国からの大量撤退である。あくまでもリスクの相対的な軽減として、連携を位置づける必要がある。

また、ある意味で当たり前のことであるが、他国企業と連携して中国に進出するとき、日本企業として極めて重要なのは、連携の中で連携相手に連携の有効性を認識させる経営資源を保有するということである。中国進出に文化的・言語的に極めて有利な台湾の企業が、日本企業と連携することを考えるのは、日本企業の持つ技術力やブランド力に魅力を感じるからである。連携にあたり、自社のもつ経営資源を改めて明確化し、それを前提に連携していくことが、連携を活かす道といえよう。この点、特に強調したのは、日本企業には、連携相手国の企業にはない経営資源が豊富に存在しているということである。この経営資源の存在が、保有している企業自身には明確に自覚されていないことに、日本の中小企業、さらには岐阜の中小企業にとっての大きな問題がある。

さらに、分科会設置の主要な目的とは外れるが、今回の分科会での調査研究を通して明らかになったことで岐阜の地域としての産業発展にとっては重要な意味を持ちうる論点がある。それは、韓国、台湾、香港、シンガポール、そして中国、いずれにおいても日本への直接投資を考える企業が存在し、そのための連携を日本企業に求めているという点である。アジア外資にとって、日本企業の持つ技術力、日本の国内の産業集積、そして豊かな1億2千万人の日本市場、いずれも魅力的な存在なのである。その足がかりを日本企業との連携に求めている。岐阜の企業の持つ蓄積も、筆者から見れば、アジア外資の期待に応えることのできるものである。機械工業、繊維関連工業、そしてその他の消費財関連産業、岐阜には魅力的な企業が数多く多様に存在する。しかも日本の中心に位置し、国内の広域的な産業の集積に繋がり得る位置にある。これらが生かされれば、各国企業との双方向での連携が可能となる。

岐阜県出身の企業が、他国企業との連携を生かして中国進出で成功し、また連携先企業の出身国で成功し、国内拠点である岐阜の棲み分け部分でも拡大する。連携した各国の企業や中国の企業が岐阜に進出し成功し、岐阜での産業発展の担い手の一つとなる。こうし

た形で中国進出での各国企業との連携を活かしていく。このようなことの可能性を示唆しえたのが、本分科会の最大の収穫と言えるのではないか。

激しい構造変化の中での棲み分けの基盤の存在は、このような棲み分けの中での相互補完による、日本国内とりわけ岐阜県の産業発展の新たな可能性を示唆している。

第2章 香港中小企業の対中国(華南地域)戦略と国内対応

香港貿易発展局 大阪事務所長

古田茂美

第1節 香港の経済状況

1. 経済状況

(1) 経済パフォーマンス

1998年、ヘッジファンドによる香港ドル市場での金利暴騰と株式市場暴落の攻撃を受けて経済がマイナス0.1%落ち込んだ後、1999年にはプラス3.4%、2000年にプラス10.2%まで回復した香港経済も、2001年、2002年は米国を始め欧州、日本などの経済悪化とともに、振るわず、それぞれプラス0.6%、プラス0.5%(同年第2四半期)と低迷している。財政黒字も1999年頃を境に赤字に転落、2年に亘る経済回復で多少の補填も可能であった財政状況もその後は、税収の落ち込みと政府が売り出す土地入札価格が不動産不況のおりから、思うように価格が伸びず、財政収入が悪化している。

デフレ対策として1998年頃から施行された、有利な原価償却や給与所得者の大幅な課税額控除項目拡大など各種の減税政策が今も継続しており、企業の税負担が軽減されているものの、財政状況は従前の土地収入や好景気による税収が見込めず、かなり困難な状況である。その為、付加価値税の導入などが取り沙汰されているが、現在もっとも現実的な新徴税項目として、香港とシンセン間を往来する際に課税する出入境税が上げられている。

(2) 中国資源の出現

そのような中で、隣接する中国には高度成長期と化した黄金の経済が出現しており、広東省珠江デルタ(シンセン、東莞市など9都市で構成)の一人あたり所得6千ドルは、豊富な事業機会を香港企業に与えている。企業は地元経済不振からいきおい中国に事業機会を求めており、高度成長期の中国での内販や、価格競争力で輸出力を強化し、香港での損失を中国や競争力ある輸出で補完しているのが現状である。

2. 国内の構造変化

(1) 80年代以降の製造業空洞化

香港は70年代後半の工業化時代を経て、80年代初頭には高度成長期が訪れ、すでにコストプッシュインフレの兆しが見えていた。製造コストが上がり始め、欧米バイヤーの香港離れが始まろうとした際、中国で改革開放政策が本格化し始めた。香港製造業は得意のアパレル縫製業、玩具、プラスチック加工業、家電OEM下請け生産などを積極的に中国に移管し始めた。香港では製造業人口が80年代半ばにピークに達し、その数は百万人であったが、その後中国への移管に伴い、20年度の2001年統計ではその数は20万人まで減少している。(表1)香港製造業の空洞化が明白になり始めたのは90年代初頭で、90

年代半ばから政府は構造転換の必要性を強く経済界に呼びかけていた。

表1 香港の産業別就労人口の推移 (単位：千人)

	1981	1991	2001
生産人口	2,502	2,806	3,440
製造業	905	655	209
建設業	83	64	76
流通（卸小売、輸出入 飲食、ホテル業など）	474	880	1,028
金融、保険、不動産	149	289	437
コミュニティ、厚生、家事			377
公務員	147	191	176
GDP		+9.4%(fixed'80)	+4.1%('90)
			-0.7%('00)

表2 対GDP産業寄与率の推移 (単位：%)

	1981	1991	2000
1次、2次産業 (非サービス産業)		23.1	14.3
* 製造業	22.8	15.4	5.9
* 電気、ガス、水道	1.4	2.1	3.0
* 建設	7.5	5.5	5.3
3次産業 (サービス産業)		76.7	85.6
* 卸、小売、輸出入			
飲食、ホテル業	19.5	25.9	26.1
* 物流、倉庫、通信	31.3	9.6	10.3
* 金融、保険、不動産 (上記項目に含まれる)		22.7	23.2
* コミュニティ、厚生、家事	13.3	14.9	21.2
* 不動産保有	9.8	10.9	12.9

出所：Hong Kong in Figures editions '87-02 Census and Statistics Department

Hong Kong Special Administrative Region より筆者が作成

(2) 行政主導の構造転換

レッセフェールを標榜する香港政府には元来、産業政策らしい政策は見当たらないと言われるほど、一切の市場関与を避ける政策哲学であった。この伝統は元来英国の経済自由主義と植民地政策における過度な福祉行政の欠落が相まったものであるが、結果的には世界に類を見ない市場経済を構築したのである。しかし、英国の統治手腕はレッセフェールに留まらず、経済社会に危機が訪れると敏速かつ大胆な措置を行使することに顕著に見られた。戦後、中継貿易で利益を上げていた香港経済が 1955 年以降の西側による対中経済封鎖政策で突発的にダメージを受けた際、中国の共産主義化が本格化するとみた英国は、中継貿易への依存から独自工業化路線へ経済の構造転換をしている。また 1982 年のサッチャー訪中で返還交渉が暗礁に乗り上げて香港ドルが暴落するや否や数日の間にドルペッグ制を敷いたのである。90 年代の構造転換にも次に述べるように、香港政府が果たした役割は決して小さくないものがある。

(3) サービス産業経済への転換

同様に 90 年代初頭にすでに製造業が域内空洞化の兆しを見せ始めた時、経済のサービス化を政府が主導して啓蒙し始めた。それは主に時の香港総督が毎年 10 月頃おこなう府政方針演説に反映する形で、1995 年頃から盛んに、そのような政府の意思が見られるようになった。香港政府は基本的に財政出動で景気浮揚する米国ケインズの政策をとらず、あくまで英国自由市場主義的政策を取るため、サービス経済振興といっても公的資本を直接市場に投入することはなかった。むしろ、経済活動をリードする各種主体（例えば香港生産力中心や香港貿易発展局、香港総商会といった各種団体）に政府の指針を伝え、それらの諸活動の方向性に、サービス産業振興策を盛り込むといった政策をとった。1966 年の設立以来、香港製造業の世界輸出力を後押ししてきた香港貿易発展局に、サービス輸出部門が財輸出部門と同等レベルで設立されたのが 1996 年である。その数年前に政府から小額のサービス輸出部門設立の補助金が与えられている。

また同時期、香港政府は域内各地に職業訓練所を建設している。これは現地では Vocational School と呼ばれ、失業者、転職者に新規の技能を訓練する設備であるが、無数の製造業失業者がここで流通などサービス業の訓練を受けている。こういった各方面の努力と香港企業の「機を見て敏」という天性があいまって、製造業は中国に移転する一方、域内では流通、飲食業、金融保険不動産、地域コミュニティ、情報、通信業などのサービス業が興り、製造業からの失業者がほぼそれら産業に吸収されていった形になっている。

(表 1、2)

3 . グローバリゼーション

(1) 80 年代米国経営革命の影響

元来香港の工業化は英国植民地下ということもあって、英語圏であったことや、欧米との連携が強いこともあって、欧米企業の下請け生産から発達したものである。英国統治であり、経済インフラは英米型を有している為、いきおい企業経営の形も英米に強く影響を受けている。このように産業連関から言っても、経営形態から言っても英米や欧州の経済産業を抜きにして香港企業の変遷は語れない。グローバル化といっても、香港の場合、経営資源の多様化という意味において、関税フリーの香港に世界中から最良の資源（部品や原材料）を持ち込み、欧米顧客の仕様に基づいて加工するというビジネスモデルであった為、香港中小企業は元来、グローバル経営を行ってきたと言って良いであろう。さらに、欧米で何らかの企業活動上、改革などが起こるとそれがリアルタイムで連鎖してくるのが香港経済の特徴であった。例えば 80 年代の米国企業の経営革命、つまり効率を求めて株価経営や IT 導入が盛んになると、香港の下請けメーカーには、同時進行で EDI (Electronics Data Exchange), VMI (Vendor Managed Inventory), SCM (Supply Chain Management), ERP (Enterprise Resource Plan), BSC (Balance Score Card), ABC (Activity Based Costing) 等、多くの経営技術や経営手法が浸透してきていた。しかしながらこのように香港経済はその歴史的、地理的、政策的特色から、もとよりグローバル化されている特徴がある一方、香港経済の今一つの顔としての、華人企業のメッカとしては、グローバル化はどれほど進んだのかは定かではない。

(2) 華人企業経営の変化

19 世紀前半から、戦禍を逃れて実に多くの中国人が上海、福建省、広東省から国を離れて南下し、東南アジア一帯で家業を始め、戦後の各地の経済発展とともに、どの国でも華人財閥として、大きく発展成長をしてきた。これら海外華僑は地元国の政情不安と中国人排斥を逃れる時は、香港に法人設立をして第 3 国や自国への再投資、また資産の保全などを行ってきた。香港はこのような華人企業活動のメッカとして機能してきたのである。また対中投資が可能になると、外貨規制のない香港から中国への投資を盛んに行った。このような華僑を中心とした華人企業は、香港という英国統治の極めてグローバルな経済社会に身をおきながら、その企業統治という観点からは、実に偏狭で保守的な経営を行ってきたと言わざるを得ない。

華僑企業の多くが零細、中小、中堅から大企業に至るまで、その株式のほとんどを家族保有しており、企業統治は少数の家族メンバーによって行われるという性格が残存している。今日、財閥といわれる何人かの香港華人の集団もほぼ家族で構成する持ち株会社がバーミュダダやケイマンといった有数のタックスヘイブン登記され、香港集団はその子会社として機能しているケースが多い。この保有形態は人的資源の国際化や企業内意思決定のグローバル化を困難にしている。このような困難さは、企業文化がより民主的な欧米に香港企業が進出した場合は顕著に表れるという。外国で多くの華僑企業が存在する一方で世界的な華人企業が出現しにくい理由もこのあたりにあるのかもしれない。

しかし、今、中国市場が出現し、中国に事業機会が発生したことは、このような華僑企業群にとっては一大チャンスとなっている。中国大陸内の企業や組織はすべて本来の華人集団であり、華人特有の社会性を共有している。その家族を中心とした信用社会の偏狭さや財や資産に対する考え方も近似しており、外資企業に比して華僑企業が中国事業において圧倒的な競争力を持っていることは否めない。華人企業の内的グローバル化については、それが偏狭な家族親族や血縁地縁を超えた人材活用などを含めるのであれば、なかなかグローバル化は進みにくい印象がある。それは日本企業に個人主義がなかなか植えつけられないのと同じで、深く根ざした民族文化であるからだ。一方、中国大陸の黄金経済化は、香港の経済低迷期には、好都合の形で機能していると言え、継続して利益を上げる事業機会がふんだんに存在していると言える。しかし一方で、地元中国企業との競争激化が進展してくる事も考えられるし、また香港企業と言っても広東省以外の地域では、同じような競争力が行使できないこともあり得る。また中国に100%コミットするかと言えばそうでないのも華僑企業に特徴的である。依然として資産は世界に分散する事を由とする華僑企業であるから、中国事業はその資産形成の為の一手段ととらえるべきである。カメレオンのように自在な華僑企業であり変化と不易の両面が常に混在していると考えざるを得ない。

第2節 香港中小企業の対中国戦略

1. 特徴

(1) 中国の華僑政策

香港企業の中国進出の枠組みは「中外合弁経営企業法」(1979年)、「中外合作経営企業法」(1988年)、「外資企業法」(1986年)の3つを称した「三資企業法」に基づくものであるが、実際は多くが「国務院の華僑及び香港・マカオ同胞の投資を奨励することに関する規定」(1990年)によるもので、後者の第3条で、同規定は「華僑・香港マカオ投資者は国内において次に掲げる形式の投資を行うことができる」とし、その中に「補償貿易、原料輸入加工組立ての委託加工、、、」が明記されている。これが、後広く広東省で行われる来料加工方式となるのである。また台湾同胞にも1988年に同じような規定で「国務院の台湾同胞の投資を奨励することに関する規定」が発表されている。

(2) 輸出加工区政策

ほとんどの香港企業がこの制度で広東省に進出し、もともと香港にあった製造業で、欧米市場に向けたアパレル縫製業、玩具、家電下請け生産、プラスチック加工、金型鋳物、雑貨日用品、時計などがこぞって広東省に生産を移管した。元来輸出企業なので、広東省での生産された製品は、100%香港に再度持ち込まれ世界に輸出された。上述の来料加工は、まさにこの輸出加工産業を広東省に引き入れるものであり、90年代も後半になると、広東省はまさに中国の輸出基地に変貌するのである。

(3) 香港中小企業と委託加工方式

元来、香港経済は英国統治下で発展したため、そのモデルは当然英国経済となるが、それは英米経済の性格にもつながる。そこでは欧州経済モデルとも日本型モデルとも異なる、英米経営に近い性格の企業経営が日常化している。英米経済はもともと企業の寡占化を嫌い独占禁止法などが厳格に行使される経済で、企業が肥大化すると必ず分割へ向かうベクトルが存在する。(例えばAT&Tやマイクロソフトなども好例である)。無数の中小企業が大企業組織に相対抗する形でバランスを取り、資本集中を防ぐ文化がある。これは英国の伝統的経済自由主義、アダムスミスの系譜につながる市場主義に根ざしているのかもしれない。香港はもろにその影響を受けており、華人財閥のような大企業組織が存在する一方、広域産業集団や系列集団を形成するような(例えば韓国や日本のような)趨勢は存在しなかった。他方、無数の独立系中小企業が乱立し、市場競争を行うことが是とされた経済の中で、中小企業の資本が比較的小さいままで推移、その為、輸出先の世界市場動向に従って、事業転換が比較的容易に行われる企業経済文化が醸成されたと言える。

このような事業規模が小さく、事業転換も身軽に行える無数の企業が、リスクの高い中国事業に進出する時、あまりにリスクが大きすぎると、リスク回避をする傾向がある。事業転換や事業からの撤退も容易にできる環境でなければ投資をしない香港企業に対して、中国が取った政策、つまり中国で法人化することなく生産活動に携われ、本社機能を香港に残したまま、あたかも中国工場を有するだけのごとくの来料加工方式は、香港企業を誘致し、その資本、生産、経営技術を導入するのに最適な枠組みであったと言えよう。かくして無数の中小企業がリスクの少ない方式で中国生産に移管していった構造が浮きあがる。

(4) 広東方式と地方主義

元来、広東語が通用する香港企業は、珠江デルタを中心に地元農民と協力することで、農民側が法人化して各地に経済発展会社を設立して土地や建物を保有、提供し、香港企業が機械や材料を持ち込んだ。もともと珠江デルタは農業地域で、華北と異なり大規模国有企業が多数あったわけではなく、工業化の為の地元労働力はかなり限られていた。その為、珠江デルタ各都市政府は省外の農村部から労働者を大量に補給する枠組みを制度化し、各経済発展会社や企業は、奥地からほぼ3年交代で18~21歳の年齢層の女工を集団就職させる慣行を定着させた。3年で交代するので、賃金が10年経っても上昇しないこの広東方式は広東省の輸出競争力の戦略資産となっている。

これら方式は元々、大規模な国有企業が存在する華北、華東地区と違って、労働コストの上昇を押さえることができる為、地元政府は基本的に同政策を容認してきた。中国は70年代まで各省の税収から多くを上納させる中央集権をとっていたが、改革開放と共に一定額上納以外は地方主導で再投資を奨励してきた為、その恩恵を受けた広東省は全国一の富裕な省に変貌している。かかる地方分権が浸透している中国では、省ごとに大変異なる政策が見られる。広東省は最も先に工業化に成功し、また中央から最も遠いため、様々な形

で華北や華東と異なる方式が通用している。例えば来料加工は原則 100%輸出に向けられる方式であるが、もともと 30%までは内販が許可されたり、その割合は近年増加している。広東省内ではそのように省内の工場間で製品が移動することを転廠制度とって、他社への販売が可能である一方、他省から広東省内の来料加工工場へ製品を転売しようとして許可されなかった事例も報告されている。省間での整合性ある連携が整備されていないと中国全体で不都合が多発してくる可能性もあり、各省政府の対応を注意して見守らなければいけない。

2. 影響

(1) 中国輸出加工区化した広東省

来料加工方式で無数の香港企業が広東省で生産し、輸出に向けた為、広東省の輸出額が飛躍的に伸長し、特にその基地となっている珠江デルタの 2001 年の対外貿易総額は 1,800 億米ドルに達し、中国本土の 35%を占めた。また外国からの投資受け入れ残高も 2001 年には珠江デルタだけで中国本土全体の 4 分の 1 を占めた。ⁱ 広東省の輸出品で中国全体輸出の相当シェアを占める品目は、時計で 97.5%、電話機で 90.0%、ラジオで 86.8%、履物で 81.8%、その他玩具で 73.3%である。ⁱⁱ これら生産はほぼ珠江デルタに集中しているが、その生産工場の約 8 割が来料加工方式で行われている。

(2) 華人企業の現地への影響

香港企業は来料加工方式で進出し、広東省だけで 500 万人以上の労働力を創出したと言われる。もともと地元でも広東語で交流する香港企業の経営方式や技術は、短期間に広東省下へと浸透し、私営民営企業家が多く輩出している。これら地元企業家は製造業のみならず、近年は国内流通を牛耳っていた国家外国貿易公司（輸出入公司）などから脱サラして、個人企業を起こし、香港企業の生産する製品を内販する活動、あるいは問屋業、2 次問屋業、小売業などを営む傾向も報告されている。香港企業はこのような私営企業家などとうまく連携して、現在中国でも最も総消費額が高いといわれる珠江デルタ地区市場に積極攻勢をかけているようである。

3. 行政施策

(1) 中国・香港政府間協力

中国の華僑同胞に対する優遇措置とあいまって、香港政府はその税法適用をもって、来料加工を営む香港登記企業の法人税を 16%から 8%に軽減している。これは企業にとって大変有利な税制である。元来タックスヘイブンとして認識されている香港税制をさらに軽減する形であり、香港企業の税負担の低さは際立っている。また、香港は返還後も税制会計制度など経済制度のほか、司法制度も英国コモンローを引き続き温存している。これも香港企業にとっては大変有利であるのは、法の解釈が中国法に抵触しないからである。

さらに、中国政府と香港政府は 2000 年 3 月から画期的な施策を稼働し始めたが、それが香港の紛争仲裁機能である。中国政府は香港弁護士会の会員の中で、何人かを中国内紛争仲裁の代理人として、紛争仲裁人を認定している。この中国政府に認定された香港弁護士は、中国内で起きた紛争の当事者が双方とも中国内企業であっても、香港のコモンロー体系で仲裁を請け負うことが出来、その法律枠組みで解釈された後、出された裁決が、2000 年 3 月より、当事者の居住する中国の地方中等人民裁判所で、強制執行することが出来るようになったのである。法律体系の全く異なる地が出された裁決が、他の地で強制執行されるということは、元来考えられないことであるが、これが、中国流の究極的合理主義かもしれない。これは視点を変えれば、欧米市場を相手にコモンロー体系ルールで事を判断してきた香港企業にとっては極めて有利な措置と言わざるを得ない。

香港制度の温存はまた、中国企業にとっても重要性を帯びてきている。最も重要なものは香港での資金調達もさることながら、香港登記によって節税対策を講じることができることであろう。またレッドチップスの半数近くが香港企業の行動に近似して、企業登記場所をバーミューダやケイマンといったタックスヘイブンにさらに移動していることで、中国企業にしるその財務戦略などは、香港制度を大変有利に活用している。これは企業の力を削ぐのではなく、むしろ強化する面もあり、中国政府は容認しているようである。香港マクロ制度は香港企業、中国企業双方にとってまだまだメリットがありそうである。

(2) 香港政府の積極的な対中事業振興施策

香港政府は地元企業の活路として中国を位置付け、積極的な支援を続けている。香港政府の新規事務所が北京や広州に、ここ数年の間に設立されている。また香港貿易発展局は香港企業の対中貿易投資を最も盛んに行っているが、やはり数年間の間に 13 以上の事務所を中国全土に開設して、香港企業の中国事業拡大を支援する情報収集活動を行っている。

4 . 香港中小企業の対中企業戦略

(1) 短期決戦型

ハーバード・ビジネス・スクールから派遣されて香港経済の競争力を経営学の視点から分析したマイケル・エンライト教授は、その著作の中で、香港経済に存在している「4つの均衡」を発見した。それらは政府と民間企業間均衡、外資と地場資本間均衡、近代経営学と伝統的アントレプレナー間均衡、コミットメント経営戦略とハッスル経営戦略の4つである。それら相対する主体がいずれも他方を凌駕することなく、程よい間合いと緊張感を持って均衡しており、それが香港経済競争力の源泉であると結論づけた。ⁱⁱⁱ そのうち本論で重要なものが、コミットメント戦略とハッスル戦略の均衡である。前者は大手華人財閥が投資する不動産やインフラ建設事業に存在する長期コミットメント型であり、後者が3年以内に15%の利益を出す事業を目標にする短期決戦型である。そして、この両戦略が、香港企業の20年に及ぶ中国事業に活かされてきた。華僑財閥はこの戦略で、中国各

都市に不動産、鉄道、道路、発電所、大学、ホテル、病院、広域住宅などに投資する一方、中小企業は短期決戦型で少ない投資、小さな事業を手始めにスタートしていった。

元来香港企業は香港でも短期決戦型で、その製造業も軽工業が中心であり、また設備投資は広くリース方式、工場も多くはリースレンタルで、市場動向によって、製造するものを変化させてきた。根本的に市場主導型経済である。中国に入っても基本的にはこのような短期決戦型戦略を踏襲している為、いきおい長期固定投資を避けた来料加工はまさに香港企業のために作られた制度であるといっても過言ではない。よって事業の参入も早い撤退も早いという経営が顕著に表れている。

(2) リスクヘッジの方法

香港企業は基本的にキャッシュ重視の経営を好み、香港には手形制度というものが存在しなかった。香港の金融制度では資金は短期運用が盛んで、長期に資金を寝かせても金利が有利ではない為、資金の運用スピードが速く、支払いも基本的には現金決済に相当する小切手制度が一般的である。キャッシュ重視経営であることが、いざという時に比較的堅牢な経営を維持させていると思われる。新規投資には自己資本や、信用できる友人から資金を集める方式が一般的で、銀行からの事業融資には一般的に慎重だと言えよう。その個人資産が1兆円を超えるといわれる李嘉誠率いるハッチソンや長江実業であるが、某邦銀香港支店長は大金を準備して、李氏に事業融資を同行でやらせてほしいと依頼に行き、結局見込まれて成功したが、その一連の取引の中で、全事業額の4割を超える借入れはリスクを超えるので絶対しないという華人哲学を身をもって体験したと言う。

華僑企業の財務行動の特徴は一言でいって「保守的」である。それは事業は自らの金で営むことが基本である哲学のようだ。ある公認会計士によれば、中国での投資金に相当する貸し倒れ引当金を100%積むことも例外ではない。財務に関しては、自力本願の華人企業の背後には、やはり国家の存在を否定して、国外に逃れた事業家の哲学があるようである。このような華僑経営を深層構造に持った香港企業は対中投資でも、自己資本を超える投資は恐らくできず、身の丈にあった小さい投資から始め、キャッシュをためて、少しずつ事業を拡大させる戦略をとっているはずである。引当金を積むこと、税金対策をすること、キャッシュ志向経営であること、登記をタックスヘイブンに置くこと、資産や事業を海外各地に分散することなどが香港企業の対中リスクヘッジに反映していると云える

(3) 労務管理、外貨管理、代金回収など

香港企業の労務管理は、香港企業と事業提携などしている日系企業なら誰でも知るところであるが、現地労働者に対してはまるで人権侵害を行うかのごとく、過酷かつ劣悪な環境で稼働させているといわれる。これはかなり企業間で温度差があるので一概には言えないが、一般的に日系企業が最も良好な環境を提供しているということも聞かれる。しかし、経営に対する考え方が根本から違うので、一概にどちらが好いとも云えないが、少なくとも

も香港企業は、家業繁栄と個人資産増大が企業目標である場合が一般的であり、労働者は付加価値を生むための資源である。よって付加価値が出るような施策をとっているが、これも労働者の特性をよくとらえて、犬猫に対するような容赦ない管理をすることもあれば、熟練労働者の付加価値を高める為の研修制度や昇給制度を米国管理並の良好さで行う場合もある。しかし華僑社会における信用社会の領域が意外に狭いこと（中国語で言う「局内人」と「局外人」の概念で前者が所謂地縁血縁で結ばれた信用可能領域）もあり、自社内労働者といっても、所詮外省人であり、決して頭から人格を信用するという事はかなり困難である。これは日本企業文化と大きく異なる点である。

また外貨管理についても、香港企業はかなり柔軟な各種方法で人民元を外貨に交換しているようである。内陸には同胞が多くこういった柔軟な方式が可能になっているようである。実際には外貨管理局で煩雑な書類検査などを通じて外貨割り当てを獲得するのであるが、手間隙がかかり経営コストが跳ね上がる場合は、こういった柔軟な方法を活用することもあるようだ。代金回収については、香港企業も内販を拡大しつつあり、頭の痛い問題であることは報告されている。中国地元企業の信用期間は 30 日から 120 日と長く、販売する製品のブランド力や双方の力関係で支払い関係が左右する。小規模な地方小売業に販売する場合は、支払いが 1 年 2 年経つ場合もあり、香港企業でも対応に四苦八苦し、撤退をした企業も少なくない。多くの場合は販売価格を大きく下げて COD (Cash On Delivery) 方式でキャッシュ支払いを要求する。

5 . 今後の課題

(1) 中国地元企業との競合

香港企業にとって最大の危機は、地元企業のブーメラン効果が顕在化してくることで、アパレル、エレクトロニクス、その他あらゆる業種で言われている。香港企業が持ち込んだノウハウの学習過程を終えた地元企業がそのノウハウで挑戦してくることである。すでに中国全土に 500 店舗以上のフランチャイズ店を展開する、香港大手アパレル企業“ジョルダノ”社の幹部によれば、香港アパレルブランドが今はミドルゾーンを席卷しているが、今はローゾーンに留まっている地元中国ブランドが何時でもミドルゾーンに侵略してこれる状態で、ここ 5 年間で中国企業にやられるかもしれないと弱音を吐いている。これは、筆者が昨年末（平成 14 年）香港大学商学院華人経済研究所で聞いた逸話と合致していて、それによれば中国企業の資金調達コストが年々下がっていて、それは例えば上海シンセン上場企業の PE が 30 倍、40 倍といった状況からも明らかだという。よって資金コストが格段に低いことで、価格競争をし掛けられれば香港企業といえども勝つ見込みは毛頭なく、何らかの非価格競争力を持った財やサービスの構築をしなければ、中国戦場では到底戦えないということであった。

(2) 香港：中国経済の緩衝基地として

しかしながら、中国の沿海都市の所得向上と生活水準の急激な上昇は、依然として、中国の不安定要素、つまり環境、エネルギー、水、所得格差、財政支出の増大と赤字幅の拡大など各種課題とのからみで不安感を与えており、中国政府が舵取りを誤った時のリスクを考えると、撤退のタイミングなども十分に考慮しなければならない。そういった点では香港が提供するマクロ、ミクロ経営資源は、リスクヘッジを整備しながら尚且つ事業機会を機敏に捕らえるという面では、まだまだ利用できそうな場所であると考えられる。

第3節 香港の経営資源を活用した日本（岐阜県）中小企業の対中国戦略

1. マクロ・ミクロ経営環境の利用

日本（岐阜県）企業は香港の税制、会計、監査制度、金融、司法制度などを利用して、中国事業のリスクヘッジを整備することが可能であろう。また、依然として経済自由度世界1位の環境は、結果的に経営コストを軽減する可能性があると考えられる。また上述したように、香港は華人企業のメッカであることから、華人企業が収集する中国情報をいち早くつかむことできる可能性がある。中国社会においては、政府や銀行といった機関が発する公式情報以上に、地域的ネットワークと通じた非公式情報がいち早く事業遂行に関係する。また中国政府や機関、組織などを批判的に観察することも、日本人にはかなり困難な技であり、華人企業の冷徹な視点を借用することが重要であると言える。

また中国に限らないが、各地で起こり得る有事の際の対応は、素早く行わなければならないが、これも日本中小企業にはなかなか難しいことである。香港は中国の一部でありながら、中国とは一線を画したいと志向している経済社会である。香港人口の中には中国公民籍でなく、移民先の欧米諸国籍である人達が決して少なくない。これらは見過ごしてはならない事実である。これが中国社会の現実であるから、日本企業も心してかかる必要はあろう。

華人企業経営は中国事業に対して、様々な対応策を自然に身につけている可能性が多い。不慣れな日本中小企業であるならば、必ず信用のおける華人パートナー、それは香港企業でも台湾企業でも好いが、持つことが必要である。日本的経営はそれ自体尊重に値するものであるが、主戦場中国でそれを日本型経営で守ることはまず困難である。それは社会文化パラダイムが異なるところに、他の場所で醸成されたシステムを持ち込んでも機能しないからである。少なくとも経営の外側は中国的発想で固めなければならない。外堀を華人経営なみに囲みこむことによって、内部の日本的経営を守ることができる。その最も好い例はシンセンテクノセンターの運営に見られる。その運営幹部はそれぞれ華人経営を見事に習得した経営者であり、香港企業とくらべて遜色がない。しかし、テクノセンター内部では、実に日本的経営が行われている。こういった経営は例えば、日本で操業するルノーのカルロス・ゴーン式経営にも見られる。外面的には日本的な小グループ活動を全面に押し出して、「和」の経営を見せる一方、内部では冷徹な効率経営でコストダウンを達成し、

できそうもなかったV字回復を成功させた。

日本（岐阜県）企業は、21世紀が極めて困難な時代になることを認識し、環境への対応策を早めに準備することが必要である。その困難さの主要部分を形成するのが、中国企業組織や中国人のパフォーマンスが発露してくることである。如何なる分野にも出現してくる。中国に進出しなくても相手が日本市場に入り込んでくるのは時間の問題であろう。時代遅れの制度を温存する必要は無いが、小グループ単位からイノベーションや、QCサークルなどを産み、緻密さや木目の細やかさが製品に現れてくる日本的経営の美德、納期や約束を守り、限りなく高い完成度を目指す日本人の民族的特質を守ることは、日本中小企業経営者でも忘れてならないことである。

i 『香港華南への道』p10、香港貿易発展局 2003年

ii 同掲書、p.38

iii 『香港の競争優位』マイケル・エンライト、オックスフォードプレス、古澤賢治監訳、ユニオンプレス 1999年

第3章 台湾中小企業の対中国（華東地域）戦略と国内対応

前 台湾工業技術研究院 東京事務所長

黄 瑞耀

第1節 台湾の経済状況

1. 経済状況

台湾の経済成長率は一昨年（2001年）統計を取り始めて以来、初のマイナス成長を記録したが、去年は緩やかながらも景気は回復基調を辿っている。国内需要は依然として低迷しているものの、輸出及び工業生産の伸びが寄与し、第3四半期の経済成長率は前年同期比4.77%成長、通年見通しでも3.27%成長と予測されている。¹

經濟部統計処の発表によると、去年（2002年）1月～9月の工業生産は昨年同期比6.5%の成長となり、うち製造業生産は7.7%の成長を記録した。このうち、情報電子工業が15.1%と大幅に伸びたほか、金属機械工業（6.6%）及び化学工業（4.7%）がプラス成長となった。一方で建築業（-23.8%）は大幅な落ち込みとなり、民生工業（-3.9%）及び鉱業（-0.5%）も共にマイナス成長となった。

2. 投資、貿易の概況

經濟部投資審議委員会の発表によると、2002年1月～9月の海外からの対台湾直接投資は、前年同期比43.3%減の22.7億ドルと大幅な落ち込みとなった。地域別に見ると、英領中米（バージン諸島、ケイマン諸島などのタックスヘイブン地域）が前年同期比40.2%減の6.4億ドル（全体比28.3%）、米国が34.2%減の4.8億ドル（同21.1%）、日本が29.9%減の3.9億ドル（同17.1%）となり、主要国からの対台湾直接投資は軒並み大幅に減少している。但し、1月～10月の数値では、日本からの対台湾直接投資額は前年同期比6.4%減にまで持ち直している。

一方、台湾經濟部によると、2002年の台湾の対中投資額（認可ベース）は前年比38.6%増の38億5,800万米ドル（約4,600億円）で、対中投資は台湾の対外投資の53.4%を占めた。台湾経済の中国依存は年々進んでいる。上海税関によると、同税関を通じた2002年の台湾との貿易は前年比45.8%増の84億ドル（約1兆円）に達した。台湾の情報技術（IT）関連工場が相次ぎ上海周縁に移転したことが要因である。上海、江蘇省、浙江省の「大上海経済圏」と台湾の結びつきは急速に強まっている。

上海から台湾への輸出は42.9%増の19億ドルで、電子機器が53.9%増えて11億6千万ドルになり、全体の61.6%を占めた。ノート型パソコンの生産台数で

¹ 台湾行政院主計処 2002年11月15日ニュースリリースによる。

世界首位の広達電腦をはじめ、台湾の大手パソコンメーカーは全社が昨年までに大上海圏に生産拠点を設けている。一方、台湾から上海への輸出は46.6%増の65億ドルとなった。鋼材、プラスチック原料、合成繊維など中国の工場で生産するための原材料が主力だった。

このような急激な大陸経済への依存度の高まりに対して、台湾はもとより中国市場を活用すべきだが、一方で中国経済の吸引力が台湾産業の空洞化、資金と人材の大陸移転、失業問題の深刻化を加速しているのも事実である。

第2節 台湾中小企業の対中国戦略

1. 台湾企業の対中投資および進出の現状

IT不況の最中であるにも拘らず、表1にみられるとおり、2001年の台湾の大陸投資は前年比6.8%増の27億8,414万ドルを記録した。この傾向は2002年に入っても続いており、2002年1~9月の大陸投資額は前年同期比26%増の26億8,200万ドルを記録した。一方、同期の中国を除く対外投資は23億6,000万ドルで前年同期に比べ28%減と大幅に減少した。この結果、大陸投資が中国を除く対外投資を3億ドルも上回ることになり、台湾の総対外投資額に占める大陸投資の割合はついに5割を超えた。しかも2000年以降、台湾企業の投資は広東省から上海・江蘇省へ集中する傾向を見せていたが、この傾向が更に強まっている。一人当たりのGDPが4,500ドルを超える高所得層を持つ上海周辺の市場性に加え、中国のWTO加盟で一層の市場開放、法制度の整備、各種インフラ整備などのビジネス環境の改善が期待されることから、台湾企業の同地域への投資には更に拍車がかかることになろう。事実、2002年1~9月に上海・江蘇省に投資された台湾資本は18億5,720万ドルで、全体の50.7%を占めた。これに対して、広東省は前年の28.3%から5ポイントほどシェアを下げている。

こうした台湾からの大陸投資の主役は電子・電気、全体の41.6%を占めている。特に注目すべきところは、近年華東に進出している台湾企業はノートブックパソコンをはじめ、半導体、液晶ディスプレイ関連のメーカーが非常に多いことである。これら台湾企業は生産だけでなく、R&D活動についても積極的に大陸へ移転しようとしている。このようなハイテク企業の大陸進出により、技術移転が急速に進んでいることがうかがわれる。

台湾区電機電子工業公会（TEEMA）が大陸に進出している会員企業約5,000社に対して実施した2002年中国大陸地区投資環境とリスク調査によると、2001年末までの台湾企業による江蘇省への累計投資額は230億ドルで企業数は11,000社、浙江省には89.5億ドル、3737社、上海には100億ドル、4,228社となっている。華東地域に台湾企業が集中する理由として同調査報告書は、金融センターであり、巨大な消費地上海を控えている、地理的にも、交通輸送面でも便利である、

表1 台湾の対大陸投資の推移

(単位: 1,000ドル)

年	対外投資(A)		対大陸投資(B)		対外総投資額(A)+(B)		大陸投資のシェア	
	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額(%)	件数(%)
1991	1,656,030	364	174,158	237	1,830,188	601	9.5	39.4
1992	887,259	300	246,992	264	1,134,251	564	21.8	46.8
1993	1,660,935	326	3,168,411	9,329	4,881,346	9,655	66.0	96.6
			2,028,046	8,067				
1994	1,616,764	324	962,209	934	2,578,973	1,258	37.3	74.2
1995	1,356,878	309	1,092,713	490	2,449,591	829	44.6	59.1
1996	2,165,404	470	1,229,241	383	3,394,645	853	36.2	44.9
1997	2,893,826	759	4,334,313	8,725	7,228,139	9,484	60.0	92.0
			2,719,771	7,997				
1998	3,296,302	897	2,034,621	1,284	5,330,923	2,181	38.2	58.9
			515,412	643				
1999	3,269,013	774	1,252,780	488	4,521,793	1,262	27.7	38.7
2000	5,077,062	1,391	2,607,142	840	7,684,204	2,231	33.9	37.7
2001	4,391,654	1,388	2,784,147	1,186	7,175,801	2,574	37.8	45.4
2002(1~9)	2,360,572	720	2,682,431	995	5,043,003	1,715	53.2	58.0
1991-2002(1~9)	30,631,699	8,052	22,569,158	25,155	53,200,857	33,207	42.4	75.8

注: ①下段は事後申請認可案件および金額。②対外投資(A): 大陸以外の地域に対する台湾企業の海外投資額。③対大陸投資(B): 第3地経由による台湾企業の大陸投資額。④対外総投資額: (A)+(B)。

出所: 經濟部投資審議委員会

表2 台湾企業が進出を推薦する中国各都市の順位

順位	都市名	省	地域	02年台商推薦		01年台商推薦		00年台商推薦		
				平均数	順位	平均数	順位	平均数	順位	
1	蘇州昆山	江蘇省	華東地区	64	3.820	01	3.66	10	3.50	06
2	蘇州市区	江蘇省	華東地区	41	3.692	02	3.69	07	3.57	05
3	珠 海	広東省	華南地区	23	3.546	03	3.18	38	3.20	27
4	中 山	広東省	華南地区	18	3.540	04	3.16	40	3.09	41
5	揚 州	江蘇省	華東地区	17	3.537	05	3.20	36	3.44	11
6	杭州蕭山	浙江省	華東地区	21	3.535	06	3.19	37	3.39	16
7	寧波奉化	浙江省	華東地区	15	3.530	07	3.54	14	3.40	14
8	蘇州吳江	江蘇省	華東地区	37	3.528	08	4.06	01	3.50	06
9	上海市郊	上海市	華東地区	52	3.521	09	3.40	19	3.26	23
10	青 島	山東省	華北地区	15	3.520	10	3.36	22	3.36	19
11	無 錫	江蘇省	華東地区	28	3.514	11	3.45	15	3.15	32
12	成 都	四川省	西南地区	18	3.500	12	3.12	42	3.71	03
13	惠 州	広東省	華南地区	19	3.483	13	3.31	26	3.14	33
14	桂 林	広西自	西南地区	15	3.480	14	3.45	15	3.20	27
15	鄭 州	河南省	華中地区	15	3.470	15	—	—	3.17	31
16	寧波市区	浙江省	華東地区	28	3.440	16	3.43	18	3.50	06
17	杭州市区	浙江省	華東地区	22	3.424	17	3.25	28	3.33	20
18	漳 州	福建省	華南地区	18	3.421	18	—	—	3.75	02
19	上海市区	上海市	華東地区	66	3.420	19	3.40	19	3.26	23
20	上海浦東	上海市	華東地区	51	3.417	20	3.40	19	3.26	23

出所: 2002年中国大陸地区投資環境輿論調査

中国のなかでは教育環境も整備されており、人材が豊富である。法制度がほかの地域に比べて整備されている」といった点が挙げられている。

表2は中国各都市の投資環境を台湾企業が自然環境、インフラ、公共施設、社会環境、法制度、経済環境、経営環境などの観点から総合的に評価したものである。法制度が他の地域に比べて整備されていると見られる昆山、蘇州の華東地域の都市が、台湾企業が進出を推薦する都市の中で、上位にきていることに注目したい。

今回の同調査報告書でも前年に引き続き、台湾企業が中国で直面する問題として、次の点を指摘している。依然、法治よりも人治が強い。とりわけ中央政府と地方政府の政令が一致しない。人により法律の解釈が異なる。更に中央、地方政府の朝令暮改により多大の損失を被っている。ビジネスをめぐる法律上の問題が発生した時に、公平な法的救済制度が確立されておらず、外国企業は中国の司法制度を信頼できない。中国で現在最も必要なのは金融・クレジット制度の確立である。台湾企業にとり最も深刻な問題は代金の回収及びクレジット問題である。

2. 国内産業空洞化の懸念と対策

台湾企業が中国大陸にどんどん吸い寄せられていく様子を表現した「ブラックホール効果」或いは「磁場効果」という言葉がよく使われるが、これは中国への生産拠点シフトにより、経済の面から中国に取り込まれてしまうという台湾の危機感を表すものと言える。陳水扁政府は昨年、慎重な対中投資を基本とした従来の「戒急用忍」政策を見直し、適切な管理を前提に大陸投資を積極的に認めていくという「積極開放、有効管理」政策に転じ、2002年3月に8インチ半導体ウェハー工場の中国進出を開放する政策を打ち出している。ただ実際には、半導体の対中投資の許可件数を2005年までの3年間に3工場以内にとどめるとしており、開放は限定的あり、高度技術移転に伴う経済的・軍事的リスクを考慮する立場から、台湾の対中投資規制は依然として維持されている。中台双方が経済面では相互依存を深めているが、政治面では依然として対立状況にあることを考えると、このような規制は経済的・軍事的な安全対策としてやむを得ないものと思われる。

台湾企業の大陸への生産拠点シフトの問題は、伝統産業においてはかなり早い時期から進んでおり特に顕著だが、この伝統産業の競争力強化が台湾経済にとって重要な課題であると考えられる。特に、昨年の台湾経済は世界的なIT不況から大きな打撃を受けたが、この背景にはハイテク産業に過度に依存する台湾経済の構造的欠陥があると考えられるからである。一般に、伝統産業は労働集約的であるため、労働力が廉価で豊富な中国には太刀打ちできないと考えられがちだが、伝統産業であっても付加価値の向上により競争力を強化することは可能である。例えば、三勝製帽という台湾の有名な帽子メーカーはデザインや機能性を重視した高付加価値の帽子を生産することにより、現在でもこの分野で高い輸出競争力を維持しているという。

去年5月に行政院により発表された「挑戦2008 - 国家発展重点計画」においても伝統産業の高付加価値化が云われているが、ハイテク分野を強化するだけでなく、伝統産業を含む製造業全体の付加価値を高めていくことが、台湾経済全体の足腰を強化するために不可欠だろう。同計画の内容は、今後5年かけて2兆6,000億元を投入し、台湾をR&Dセンター化、両兆双星産業（半導体、液晶ディスプレイ、デジタルコンテンツ、バイオテクノロジー）の育成、ブロードバンドネットワークの構築によるシリコンアイランド構想の実現を盛り込んだ意欲的なものとなっている。その他、台湾を各国企業の国際的なオペレーション・センターとしていくためのインフラ整備、観光業などのサービス部門の強化も、台湾経済の今後の発展にとって重要なポイントになる。また台湾企業のトップたちの旺盛・迅速な起業・創業精神も台湾経済の屋台骨を支えるものといえる。

第3節 台湾の経営資源を活用した日本中小製造業の対中国戦略

1. 台湾の経営資源と対中国戦略

昨年（2001年）台湾経済部ジャパンデスクが在台日本企業の事業活動の実態把握を目的として、在台日本企業833社に対して行ったアンケート調査の結果は、以下5点にまとめられる。

在台日本企業の業績は過半数が概ね順調。在台日本企業の業務内容は生産、販売、マーケティングから研究開発・企画・設計まで幅広い。在台日本企業はアジア地域のハブ機能としての位置付けを強化・多様化させ、とりわけ中国拠点との関係は従来以上に緊密化。中国拠点は上海市、広東省の二地域に集中、業務支援は台湾人スタッフ中心。台湾拠点からの中国拠点への業務支援の重要性は今後益々高まる方向にある。従って台湾をステップストーンとして、対中ビジネス戦略を更に積極的に展開しようとしている外国企業にとって、意義深いと思う。

2. 台湾企業と組んだ海外企業の対中ビジネス戦略

日本企業の台湾企業と組んだ対中ビジネス戦略を考えるに当たって、台湾における欧米企業の動きも無視できないと思う。それは在台湾米国商工会議所及び欧州商務協会が、台湾の政府に兩岸経済を更に開放しようとして強く求めていることである。その理由は、台湾がこれら欧米企業の対中ビジネス戦略にとり、大きな戦略的な重要性を有しているからだ。在台湾米国商業会議所のパリストック会頭は「兩岸のこちら（台湾）側にIPO（International Purchasing Office）を持ち、あちら（大陸）側に工場を持つ米国企業にとって、台湾が中国人マネージャー、エンジニアの訓練センターとして持つ意味は大きい。また、台湾では技術者、経営スタッフが不足しており、フィリピン、インドなどからの人材の受け入れを欧州商務協会、日本商工会議所と連携しながら、これからも強く台湾政府に要求していく」という。

現実的に、ハイテク分野において欧米の主要企業のほとんどは、大陸の工場などのビジネス拠点には台湾人や欧米企業でのビジネス経験豊富な華人及び中国人を多数経営スタッフとして登用している。アジア・太平洋地域のビジネスセンターを目指し、金融センター、貨運センター、製造センター、R & Dセンター、通信センターとしてさまざまなインフラ整備に積極的に取り組んでいる台湾で、こうした華人経営スタッフを訓練する事は、これら欧米企業にとれば当然のことと言えよう。

3 . 対中ビジネス戦略以外の日台企業協力

中国への生産拠点シフトに伴う産業空洞化や失業の問題への対応策として、現在、台湾の政府は外国投資の導入による産業構造の高度化を模索しているが、この意味で台湾に進出している日系企業が果たしている役割は重要であると考えられる。日本企業と台湾企業の研究開発分野などでの協力体制の構築も、今後ますます増加していくのではないだろうか。その他、定年やリストラなど日本において活躍の場所を失った技術者を台湾企業に招聘するといった日台間の技術人材の交流にも注目している。多くの台湾企業が高度な技術を持つ日本人技術者を必要としているが、日本にも第二のキャリアとして海外での仕事を希望する技術者は少なくないはずである。最近、中国企業で活躍する日本人技術者の様子などがマスコミで取り上げられたりしているが、待遇面や台湾の親日的な風土を考えると、台湾企業のほうが日本人技術者にとってははるかに働きやすい環境ではないだろうか。

おわりに

自由貿易体制に裏打ちされた経済障壁の低下と、情報・通信技術や輸送技術の発達により、世界経済はグローバル化・ボーダレス化するとともに、本格的なメガ・コンペティション（大競争）の時代に突入した。台湾経済も例外なく、グローバリゼーションの潮流の中にあり、地域資本市場の可能性についても真剣に考えるべき時が来ている。

台湾では労働コストの強みは既に失われている。90年代に入ると台湾企業は、中国など賃金の安い国への生産シフトを進めることによりコスト競争力の維持を図った。だが、台湾は近隣諸国の経済発展について、「脅威」ではなく、「挑戦」、「好機」だと考えている。東アジア経済関係の進展は、産業の「空洞化」ではなく、「高度化」を図る好機と信じている。日本と台湾が、これから如何にもっと次元の高い知識産業或いは技術サービスにおける協力の仕組みを構築し、技術だけではなくビジネスモデルをも含んだ多方面のイノベーションを創造していくかが、何よりも重要な課題だと思う。

第4章 韓国企業の対中国（東北・延辺朝鮮族自治州）戦略と国内対応

韓国経済研究センター
副所長 窪田 光純

はじめに

韓国は1992年に中国との国交正常化をスタートさせた。

国交正常化以前の韓中経済交流は、主として大手財閥商社が中心だった。その上、直接取引でなく香港経由の貿易取引がほとんどだった。

当時の中小企業の対中国ビジネスは大手商社に依存する形で行われており、中国市場との直接的な関わりは少なかった。1992年国交正常化を境にして韓中間の経済交流は飛躍的に伸長した。貿易取引（輸出と輸入の合計）でみると、1992年の64億ドルから2001年には315億ドルと約5倍に増加した。

また、対中国直接投資も年平均で18.6%増という高い伸びを示した。1992年から2001年末までの対中国投資は5,019件で50億2,000万ドルだった。韓国の海外投資のうち対中国投資は件数では42%、金額では16%を占めた。

だが、対中国投資企業が増加すると、中国からの撤収企業もまた増加するようになってきた。韓国企業の撤収件数とその規模は、1993年から2001年末の累計で98件、8億5,000万ドルにのぼった。第1号の撤収企業は1993年だったが、当時はあまり目立つ存在ではなかった。中国ブームがスタートする時期だったから撤収してくることは失敗企業として烙印を押されるだけだった。従って撤収企業は、中国側にどんな非があったとしても、これを表沙汰にすることなく粛々と撤収した。

ところが2001年になると、コスト競争を目的に進出した中小製造業の撤収が目立つようになった。三星電子やLG電子のような超大手メーカーや商社の撤収はないが、安価な製品を製造するために進出した中小製造業の多くは、中国を見切りはじめ撤収する企業が増加するようになった。

すぐには撤収しないものの、少しでも早い撤収時期を模索する企業も多くなった。そして、2001年には撤収規模（金額ベース）が新規投資規模（金額ベース）を上回るという厳しい現実を迎えるようになった。

今回の調査には2つのテーマがあった。

1つ目は韓国中小企業の中国進出現況と進出に伴う韓国国内の産業空洞化現象、そして韓国企業と日本（岐阜県）中小企業との連携の可能性をさぐることであり、2つ目は中国東北三省のうち延辺朝鮮族自治州と韓国企業との関わりについてであった。

1つ目のテーマについては、主として政府からの現状聴取により進出撤収の状況を把握することにした。中小企業団体や中小企業への直接調査は行う機会にも恵まれなかったため、政府担当官からの聞き取り調査と政府資料を基に第1節から第3節にまとめた。

今回の調査を進めるうち、韓国には産業の空洞化という言葉が無いことには驚かされた。政府発表やマスコミ報道にも空洞化という言葉は使われていなかった。2002年7月14日の朝鮮日報に「製造業の空洞化」という表現が使われたが、その後は空洞化についてのマスコミ報道も政府や業界の議論もなかった。韓国の経営者の考え方は空洞化という認識よりも、むしろどこの国に行っても生きられることに対する喜びの方が優先していた。従って韓国では政府も経営者も空洞化を恐れず積極的に海外へ生産拠点をシフトしてきた。政府が韓国企業専用の工業団地を海外に多数建設し、海外進出を奨励してきたこともその証左と云えよう。

2つ目のテーマについては、2002年12月に延辺朝鮮族自治州を2日間訪問し調査した。自治州政府から説明を受け、また、工場進出の多い琿春工業団地では現地の経営者と面談して現況把握に努め、これらを第4節としてまとめた。延辺朝鮮族自治州は、現在、脱北者の潜伏地という現実とは乖離した報道が多い。それゆえ一般的事項について簡単な説明を付け加えた。

第1節 韓国の経済状況

1. 経済概況

韓国経済は2001年第3四半期をボトムにして回復してきた。2001年の成長率は3.0%と低迷したが、2002年は5.8%の成長(暫定)を達成した。昨年(2002年)の景気回復はIMF支援後の輸出主導型回復とは異なり、個人投資や建設投資などの内需主導の回復だった。内需が拡大した最も大きな要因は金利低下などに代表される政府による景気刺激策が功を奏したことだ。その上、対中国輸出の急増もこれを支えた。当初予想されていた米国景気回復遅れによる輸出の伸び悩みや設備投資の減少傾向を対中国輸出が補う形になった。

2003年の経済成長について政府は5.3%を目標値として掲げている。しかし、国際情勢の流動化による成長の減速も予想されており4.8%程度と予測する人もいる。しかしながら2003年も引きつづき中国依存が強くなることは確実である。

昨年(2002年)12月19日に行われた国民投票で、盧武鉉氏が第16代韓国大統領に当選した。盧武鉉氏は選挙公約の中で、今後の経営運営をこれまでの米国依存よりも、むしろ中国・ロシアへの依存を強くするいわゆる「大陸志向」にしたいと強調してきた。

中国とロシアとの協力を強めシベリア開発に積極的に参画し、併せて北朝鮮との共助と共存を基本政策に掲げている。このような大陸志向政策が今後韓国の基本政策として登場することになった。

2. 産業の構造変化を模索

韓国政府は産業の高度化とグローバル化に対応するため産業の構造変化を推進することにした。政府と韓国産業銀行は14の主要産業を戦略産業として育成することにし、

このほど14の産業を選定し2010年の数値目標を発表した。下表のように、2010年までに世界市場占有率でみて造船とソフトウェア（オンラインゲーム）を1位、デジタル家電を2位、繊維と半導体を3位に浮上させるなど、14の戦略産業をすべて10位圏内に育成することにした。

この目標を達成するため韓国産業銀行は、新製品の開発と素材・部品の技術力を高めることからスタートすることにした。大部分の業種で一般的な生産技術、生産設備、製品の品質などは先進国対比で80～90%水準にあるが、新製品の開発能力などは40～60%にとどまっていると分析している。それゆえ、今後は開発能力を発揮するための教育と企業努力を強力に推進することにした。

韓国産業の再飛躍を図るため自動車、造船など既存の主要産業と通信、バイオなど未来有望産業分野のうち韓国企業を集中できる戦略産業を選定し、育成する必要があるため韓国産業銀行は、既存産業では自動車、造船、一般機械、鉄鋼、半導体、コンピュータ、石油化学、精密化学、繊維の9業種、未来有望産業では通信、デジタル家電、バイオ、ソフトウェア、e-bizの5種類の計14業種を主要戦略産業として選定した。選定基準は、経済的波及効果が大きく、将来、競争力確保が可能で国際市場への進出が相対的に容易な分野を中心にした。

表1 14の戦略産業の現状と発展展望

産業別	現状(2001)		展望(2010)	
	市場占有率%	世界順位	市場占有率%	世界順位
自動車	5.2	5	10.0	4
造船	32.4	2	40.0	1
一般機械	1.4	15	5.0	7
鉄鋼	5.2	6	4.8	6
半導体	5.7	3	15.0	3
コンピューター	5.6	-	5.9	-
石油化学	4.9	4	4.5	4
精密化学	1.4	-	2.2	-
繊維	5.2	4	5.6	3
通信	5.5	-	6.5	-
デジタル家電	5.1	4	20.0	2
バイオ	1.4	14	10.0	7
ソフトウェア	12.1	-	30.0	1
e-biz	8.8	-	50.0	1

- 印：2001年は15位圏外、2010年は7位圏外だが10位圏を目標

14の戦略産業の技術競争力をみると、造船や鉄鋼などは先進国水準に近づいているが、源泉技術が脆弱な精密化学、バイオ、一般機械などは大きく落ち込んでいる。韓国の産業は全て新製品の開発能力と部品・素材の自給率が非常に脆弱である。

韓国産業銀行は、韓国の産業の技術競争力を高めるには、新製品開発と核心部品・素材開発に注力する必要があると指摘しており、金融支援による育成を行うことにしている。

第2節 韓国企業の対中国戦略

1. 概況

1992年の国交正常化以降、韓国企業の対中国ビジネスは飛躍的に成長した。政府産業資

源部によると、中国市場は韓国最大の貿易国として浮上しており、対中貿易黒字も急増している。

こうした貿易規模の拡大に伴い中国との交流を画期的に増やす必要性が高まっている。これまで中国との交流は増加の傾向を辿っているが、中国側からすれば貿易赤字をめぐり紛争の余地も拡大している。

一方、対中国投資は引きつづき増加基調にはあるものの、2001年からは撤収する企業も多くなった。進出企業を業種別にみるとこれまでは製造業が多かったが、最近では、サービス業の進出も目立つようになった。90年代は生産コストを削減するため中小製造業の進出が多かったが、安易に進出した中小企業の多くは生産基地としての中国の難しさに気付くようになった。そして、企業努力の限界を感じた企業は止むを得ず撤収することになった。

政府の専門家の意見を集約しても、この撤収傾向は今後も続くだろう。撤収傾向の原因については、後述するが、F / S（事業妥当性分析）の不足を指摘する専門家が多い。

2. 対中国貿易取引の現況

1992年以前の韓国企業の貿易取引の特徴は2つあった。1つは香港経由の取引が多かったことだ。当時は、対中貿易にはリスクが伴うという認識から、政府は経済事情や商品事情を収集するための拠点づくりから始めた。

韓国の財閥グループのうち、大宇グループだけは国家管理のグループだったため、国交が正常化されていない国や危険が伴う取引にはまず、大宇グループが先兵となることが多かった。大宇グループは1985年頃から中国とのビジネスの最先端に立ち、リスクを取りながら中国ビジネスをスタートさせた。

当時（1985年）の貿易取引は5億ドル程度だったが、毎年飛躍的な増加をみせ国交正常化の1992年の貿易量は64億ドルだった。この頃迄の貿易取引は輸入偏重だった。中国市場へ商品を販売することはむしろリスクが大きかった。だが、国交正常化の翌年93年からこれまでの様相は一変し、輸出が輸入を上回るようになった。そして現在では毎年50億ドル程度の貿易黒字を計上している。（表2参照）

韓国は産業の構造的特性から貿易黒字国と赤字国は鮮明に区別されている。貿易黒字国として代表的なのは、2001年の統計によると米国（88億ドル）香港（82億ドル）そして中国（49億ドル）であった。香港と中国を合計すると131億ドルとなり韓国にとって中国は最大の貿易黒字国である。一方、貿易赤字国は2001年の統計によると日本（101億ドル）、サウジアラビア（68億ドル）そしてオーストラリア（34億ドル）であった。

さて、韓国の対中国輸出は昨年（2002年）も好調だった。対中国輸出 香港を含む は2002年11月20日現在で291億1,700万ドル（占有率20.6%）と1位にランクされ、対米輸出（285億5,200万ドル）と次第に格差が広がっている。下半期に入り対中国輸出の伸び率は第3四半期（35.8%増）、10月（66.9%増）と著しかった。

表2 対中国輸出入推移

(単位：100万ドル、%)

年 度	輸 出		輸 入		貿易収支
		増加率		増加率	
1985	49	135.3	478	133.2	438
1986	123	207.5	621	29.9	497
1987	211	71.5	866	39.5	655
1988	372	76.3	1,387	60.2	1,014
1989	437	17.5	1,705	22.9	1,267
1990	585	33.9	2,268	33.0	1,683
1991	1,003	71.5	3,441	51.7	2,438
1992	2,654	164.6	3,725	8.3	1,071
1993	5,151	94.1	3,929	5.5	1,222
1994	6,203	20.4	5,643	43.6	740
1995	9,144	47.4	7,401	31.2	1,742
1996	11,377	24.4	8,539	15.4	2,839
1997	13,572	19.3	10,117	18.5	3,456
1998	11,944	12.0	6,484	35.9	5,460
1999	13,685	14.6	8,867	36.8	4,818
2000	18,455	34.9	12,799	44.3	5,656
2001	18,190	1.4	13,303	3.9	4,888

資料：韓国貿易協会

なかでも主要品目は携帯電話、コンピューターなどIT関連製品で、IT関連製品は第2四半期から3桁の伸びを記録している。(表3参照)

輸入においても中国市場は主要輸入先として急浮上している。

2002年11月20日現在の対中国輸入は165億8,900万ドルにのぼり、EU(148億7800万ドル)をしのいでいる。繊維製品、農産物輸入が大幅に増加した。

3. 対中国投資と撤収の現況

(1) 投資と撤収の現況

1992年の国交正常化以降、韓国と中国は経済交流の面でも飛躍的な成長を遂げた。貿易取引も拡大したが、対中国投資は年平均で18.6%という高い伸びを記録した。件数ベースでは42%が中国に集中する程、中国投資への関心は高かった。最近、撤収企業が多くなったことは気になるが対中国投資はこれ迄通り引きつづき増加すると予想されている。中国のWTO加盟、2008年の北京オリンピック開催、そして2010年の上海万博など世界経済に

表3 対中国輸出増加率

(単位：昨年同期・月対比%)

	2002年 第1・四半期	第2・四半期	第3・四半期	10月	11月20日 現在
全体	4.6	17.8	35.8	66.9	53.8
IT製品	69.2	114.4	115.9	167.0	143.8

資料：産業資源部

占める中国のウェートは拡大し、毎年7%以上の高度成長が見込まれているためである。

こうした中国経済の高度成長のお陰で、韓国をはじめ多くの外国投資企業は生産コスト節減のための単純加工型製造基地としての活用だけでなく、内需市場開拓のためにも積極的に中国進出を図っている。投資分野も繊維などの単純加工分野から電子、通信、自動車など大規模な高付加価値分野にまで拡散している。今や対中国投資パターンは量的拡大とともに質的成長へと変化している。

しかし、韓国企業の対中国投資は依然として徹底したF/S（事業妥当性分析）なしにコスト節減と中国の膨大な市場だけをたよりに安易に投資するケースが多い。最近、韓国企業の中国から撤収する事例が増えているのはその表れといえる。中国政府は、外国投資は歓迎しているが企業撤収には厳しく対応しており、撤収過程で韓国企業が被る損害は大きい。

国交樹立10年を迎え、韓国の対中国投資も成長期を過ぎ成熟期に入っている。投資規模は着実に拡大しているものの、以前のような高い伸びはみられない。現在は投資以後の問題、即ち、企業撤収に関連した研究が必要である。

以下、数値で傾向を見る。1992年以降韓国の対中国投資は飛躍的に増加し、2001年末現在で5,019件で50億2,000万ドルを記録した。前述のとおり件数では総海外投資の42%と最も多く、金額では16%と米国に次いで多い。

しかし、対中国投資企業が増加するにつれ、投資企業の事業撤収も増加している。最近、特にこうした事例が目立っており、韓国の対中国投資企業の撤収件数及び規模は、1993年の撤収第1号から2001年末現在、98件で8億5,000万ドルにのぼっている。件数で見ると対中国新規投資の1.6%に過ぎないが、金額では15.7%と大きい。特に、2001年は撤収金額のほうが新規投資金額を上回るようになった。（表4参照）

表4 対中国投資企業の事業撤収の推移

(単位：1000ドル、%)

	件数	比率 ¹⁾	比率 ²⁾	金額	比率 ¹⁾	比率 ²⁾
1993	1	1.6	0.3	105	0.1	0.04
1994	5	7.2	0.6	2,397	2.3	0.4
1995	7	7.4	0.9	3,666	2.8	0.4
1996	9	11.0	1.2	11,477	2.2	1.3
1997	19	20.0	3.0	3,056	2.4	0.4
1998	12	16.4	4.7	8,813	2.6	1.3
1999	15	19.5	3.3	86,753	30.8	25.7
2000	11	15.5	1.5	6,015	4.7	1.6
2001	19	23.2	1.9	726,655	56.5	155.9
1993～2001	98	9.3	1.6	848,937	25.7	15.7

注：1) 韓国の全事業撤収件数と金額に対する中国投資企業の割合

2) 韓国の対中国新規投資件数と金額に対する事業撤収の割合

資料：韓国輸出入銀行

注目しなければならないのは、韓国の海外投資企業の全事業撤収のうち中国からの撤収の占める割合が最近に入り急激に拡大していることである。2001年末までの累計で見れば、韓国の海外投資企業の全事業撤収のうち中国からの撤収の占める割合は件数が9.3%、金額が25.7%だった。1997年の通貨危機以降の4年間を見ると、中国からの撤収の割合は急激に高まり、2001年の件数は23.2%、金額は56.5%だった。(表4参照)

このようにここ数年、対中国投資企業の事業撤収事例が他の地域に比べ目立っている。90年代半ば以降、中国進出が活発だった大宇グループをはじめ中堅企業の多くが1997年末の通貨危機に続くIMF支援体制により企業経営を悪化させ、これら企業が投資した中国現地法人の持分売却及び清算が集中的に行われたことも主要要因である。

表5 対中国投資企業の事業撤収の推移

2001 年末現在

(単位：100万ドル、%)

製造業		卸・小売業		建設業		通信・サービス		その他		全体	
件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
76	721.0	5	2.9	4	11.7	8	112.5	5	0.9	98	848.9
(77.6)	(84.9)	(5.1)	(0.02)	(4.8)	(1.4)	(8.2)	(13.2)	(5.1)	(0.001)	(9.3)	(25.7)

注：カッコ内は対中国投資企業の全事業撤収件数と金額に対する該当業種の占める割合

資料：韓国輸出入銀行

業種別では、製造業が76件で7億2,000万ドルと中国からの事業撤収のうち圧倒的な比率を占めている。製造業の内訳は、件数では食品分野が9件(9,280万ドル)と最も多いが、金額では4件に過ぎない電気・電子分野が6億8,140万ドルと最も高い比率を占めている。製造業以外の分野では、建設業、通信・サービス分野の事業撤収事例が多く見受けられる。(表5参照)

さらに深刻なことは中国撤収が、現在公表されているものより実際にははるかに多いと推測されていることである。韓国の対中国投資統計が、中国で発表されているものよりはるかに少ない。

韓国の海外投資統計基準によると、2001年末現在、韓国の対中国投資は50億2,000万ドルとなっている。中国政府が発表した外国人投資統計によると、韓国の対中国投資額は124億8,000万ドルと発表された。中国統計が韓国統計の倍以上となっている。

このように韓国と中国で食い違いが生じている理由は、投資企業の申告がされておらず、すでに進出している企業の再投資時には中国側の統計には集計されるが、韓国側の統計には集計されないことにある。

現在、韓国の海外投資申告は義務化されているとはいっても、申告しない企業の投資実績が海外投資集計から抜け落ちている場合が多い。

また、中国にすでに進出している企業が利益金を再投資した場合も、韓国側ではこの確認が困難である。反面、中国では外国人投資企業が関連機関に申告した後、登記機関から営業許可証を受けて初めて営業が可能のため、中国に投資する企業は必ず関連機関に投資申告をしなければならない。これは再投資をする場合も同様である。

事業を撤収した韓国企業が中国では事業撤収申告手続を済ませているが、韓国では相当数の企業が事業撤収申告や公表を避けている。こうしたケースは特に中小企業で多く見受けられる。韓国政府では韓国の対中国投資企業の事業撤収規模は現在「98件、8億5,000万ドル」の数倍にのぼっているものと推測している。

(2) 事業撤収の分析

韓国企業の中国からの撤収理由について韓国政府は4つの要因を挙げている。

事業妥当性調査 (F / S) 不足

韓国の親会社の経営不振

韓国の親会社の戦略変更

中国の合弁先との不和や制度への適応不足

韓国企業の F / S 不足を中国に投資した企業が事業撤収する最も大きな理由として挙げることができる。実際に多くの韓国企業は、事業妥当性に対する徹底した検討をせず、漠然と低賃金労働力の活用、合弁先への内需販売及び経営依存などを期待して進出するケースが多かった。

これら企業は中国内の人的資源活用、原料や資材の調達、販売代金の回収などにおいて多くの試行錯誤を重ね、結局は追加運営資金調達の隘路などにより本来の投資目的を十分に達成できないまま撤収している。

F / S 不足にはいろいろあるが、最も多いのは認可制度についての調査不足と市場に対する認識の甘さ、そして労働力確保などの問題である。

まず第1に、許可を受けずに営業行為を拡大した後に当初の許可まで取り消されるケースが多いことだ。外国投資企業は、進出初期に事業許可を受けた範囲内でのみ営業が可能で、営業活動に関連した事業であっても明示されていない追加事業を営業しようとする場合には、別途に認可を受けなければならない。これを無視し追加事業を進めた場合には最初の営業許可も取消されるが、このような重要な認可制度について調査が実はずさんである。

第2に、中国の流通システムは、点組織で成り立っていることを理解出来ていない。該当品目の商取引慣行及び流通の状況を正確に理解することが製品販売成功の鍵となるのである。中国消費市場の特性として以下の点が挙げられる。

中国では韓国の商慣行は通用しない。

現在、中国は全般的に供給過剰状態で、製品の値下げ傾向は続いている。

最近は中産階層の消費性向がかなり高級化し、中国市場の攻略は次第に難しくなっ

いる。

こうした特性を十分に把握せずに、作れば売れるといった漠然とした期待感で中国へ進出したことが撤収という悲劇を招来している。

第3に、よく中国は東南アジアなどに比べ人件費が低廉だといわれているが、実際に外国投資企業の賃金は中国系企業に比べるとはるかに高く、特に上海など沿海地域の大都市に位置している企業の場合、東南アジアに比べむしろ高いこともある。

さらに賃金上昇率は年平均10%以上で、東南アジア諸国に比べはるかに高い。したがって、低賃金を目当てにした対中国投資は、当初の期待より相当多くの人件費負担になり、事業運営の阻害要因となっている。

この他に事前に学習しておきたいのは、中国が社会主義国であるということである。その代表的分野が不動産市場である。社会主義の属性上、土地の所有が不可能なため土地使用権という特殊な形態の土地取引システムをとっている。これにより、中国での土地取引は複雑な形態を帯びている。外国人投資企業は土地、建物など不動産に相当な投資をしているが、不動産取引の特性を理解できなければ損失を被り、企業経営にも圧迫要因として作用することになるのである。

中国の国際化は急速に進展している。WTOに加盟したことによる市場開放もすすめられている。この市場開放が外国投資企業に市場環境の急変を招来している。また、社会主義体制の故に市場環境変化に応じて政策基調が随時変動する場合が多く、短期的な目的による中国進出は市場環境変化による被害を受ける可能性も大きい。

第3節 韓国の経営資源を活用した日本（岐阜県）中小企業の経営戦略

1．韓国の経営資源

韓国企業は、政府主導のもとで高付加価値産業を志向してきた。

その上、輸出立国として輸出増加を図るため輸出産業を奨励し育成してきた。そして短期間で企業規模を急拡大してきた。

このため、韓国の産業構造は素材産業や部品産業が未成熟のままの状態におかれてきた。素材や部品を日本からの輸入に依存してきたため、対日貿易は慢性的に赤字だった。

しかし、最近では三星電子などに代表される大手電子産業が台頭し、日本を凌駕している産業分野も多くなった。また、ベンチャー企業の育成を促進したことにより、ブロードバンドをはじめとするIT関連産業の発展は目を見張るほど急成長している。

頭脳明晰なうえ、先見性に富み、エネルギーギッシュな企業の動きをみると、韓国には日本にない韓国特有の経営資源があることに気づく。

確かに、見方によっては、型破りで独善的で振幅の大きい企業経営ともいえるが、日本にはない魅力をまたそこに感じるができる。

2．韓国の経営資源を活用した対中国投資

韓国企業と日本企業との共存を模索する提携は強力に進めることが必要であるが、韓国の経営資源を活用しての対中国投資については、企業リスクが伴うことを承知しておかなければならない。

理由としては2つの要因が考えられる。

まず第一の要因は、日韓の合弁企業或いは提携企業が中国へ進出することは、足並みの乱れを招くことになる。

即ち、日中韓3カ国の歴史的背景も大きく影響してくるが、それぞれの目的意識の違いが明白になり、企業活動は停滞してしまうだろう。

第二の要因は、中国市場の難しさである。

体制（社会主義国）の異なる国に進出することは多くのリスクを伴うが、何よりも大事なものはチームワークである。同じ価値観でない企業が無理に一緒になることには経済的リスクが大き過ぎる。

対中国進出を日韓の合弁企業で進めることは無理が多いが、単に韓国の経営資源を導入した日本企業が事業主体になるのであれば、検討できるのではないだろうか。

我々がここで考慮したいのは、日韓企業が一つの事業体となって中国へ進出することよりも、むしろ構造的に未成熟な韓国企業を岐阜県内に誘致することに努力することだ。

3．中国進出以外の日韓企業連携

（1）韓国の素材・部品産業への技術支援

現在、韓国企業の抱えている最も大きな問題点は、素材・部品産業の開発の遅れである。韓国政府も、遅ればせながらこの厳しい現実を憂慮するようになり、鋭意素材産業や部品産業の育成に力を入れ始めた。

さて、21世紀・日韓両国に不可欠なのは日韓企業の共存である。日本企業は、優れた素材産業や部品産業を保持しており、日韓企業の共存は、まず素材・部品産業に対する支援からスタートすることも大事である。

日本には韓国アレルギーの企業も多いため、まず岐阜県内中小企業のうち親韓的な素材・部品産業を選定し、韓国企業との提携について話し合ってみることからスタートしては如何であろうか。

（2）韓国企業の岐阜県内企業への投資誘致

また、韓国企業との提携、特に技術支援については、韓国企業の岐阜県内への誘致を働きかけることも重要である。現在、韓国の中小企業の多くは、中国への進出に失敗し、中国とのビジネスには懐疑的になっている。そこで、韓国企業は日本へ投資し、日本で技術習得のための企業を立ち上げることを待望している。

特に、後継者のいない技術集積のある日本企業への投資には大きな関心をもっており、韓国政府がこれを支援していることを考えると、日本側から積極的なアプローチが必要な

時期を迎えていると云えるのではないだろうか。

第4節 延辺朝鮮族自治州について

1. 概要

延辺朝鮮族自治州は中国吉林省の東部に位置している。中国、朝鮮、ロシアと国境を接しており、延吉、図們、敦化、龍井、和龍、琿春の6つの市と汪清、安図の2つの県から成り立っている。自治州の政府所在地は延吉市である。人口は222万人で、漢族が58.34%、朝鮮族が38.76%、その他の民族が2.9%を占めている。

3ヶ国と国境を接しているため、政治・軍事・経済など、あらゆる面で重要な地域である。東はロシアと隣接しており国境線の長さは233kmある。南は豆満江を隔てて北朝鮮の咸鏡北道と咸鏡南道と接しており、国境線は523kmと長い。

自治州は辺境の地にあるため、インフラ整備はむしろ他の地域よりも完備されている。海運路は、琿春から朝鮮の羅津を経て釜山に、琿春からロシアのポセットを経て秋田へ。琿春からロシアのザルビノを経て韓国の束草へと結ばれている。琿春からロシアのカメーソワに至る国際鉄道路は既に開通しており、利用者も多い。ハイウェイ道路が完成し、長春と琿春間の陸路も短縮された。延辺にはハイウェイ旅客運輸ステーションセンターが設置され、東北地区で最大の物流拠点となっている。延吉空港は改良工事を終え、北京・長春・大連上海行きなど20路線が発着している。また韓国ソウル行きの国際線（臨時便）も就航している。

また自治州は、豊富な天然資源に恵まれている。白頭山の裾野は果てしなく広く、森林資源、農業資源の宝庫である。

自治州には大小の川が487筋有る上に地下水埋蔵量も27億立米あるため農業も盛んであり、中国屈指の農業生産基地である。特に白頭山区では薬用植物が875種と多く、野生動物も500種以上が棲息している。また、朝鮮人参や鹿の角、てんの毛皮などの産出も多く「中東北の山宝」とも呼ばれている。最近の航空測量によると、石油埋蔵量が1億トン以上あると推定されているし、黄金産出量も多い。

2. 発展途上の延辺経済

中国政府のすすめてきた計画経済をうけて、延辺朝鮮族自治州もこれまでは社会生産力が大きく阻害されてきた。だが、江沢民政権の改革開放、政策推進のお陰で、現在の自治州経済は大きく変貌しようとしている。

2000年現在の自治州工業生産をみると、国有企業が28.7%、集団企業が8.5%そして非共有制企業が62.8%を占めていた。

また、産業構造をみると、1次産業が16%、2次産業が43.7%、そして3次産業が40.3%である。これらの資料をみても、延辺自治州は私企業が多く、産業の高度化が進んでいることを知ることが出来る。

さて、延辺朝鮮族自治州は、中国一の日本語熱の高い地域である。高校では日本語を外国語として選択できる上、大学の第1外国語は日本語である。それ故、日本語が通用する数少ない地域と云える。また自治州は産業構造の高度化を待望しておりソフト開発事業の創業も多い。既に外国のコンピューターソフト企業のOEM生産をしている企業も多い。延辺自治州は辺境少数民族地区であるため、国と省から数々のインセンティブを享受出来る地域であり、外国企業はこの恩典を活用し進出している。

延辺朝鮮族自治州のうち開発拠点になってきたのは琿春輸出加工区である。中国政府は琿春フリーゾーンの開発を急ピッチですすめている。

琿春フリーゾーン（吉林省琿春輸出加工区）は、2000年4月に北京政府（正式には中国国務院）の認可をうけた全国で15ヶ所ある輸出加工モデル区の一つである。琿春市は、吉林省延辺朝鮮族自治州の東の端に位置しており、ロシアと北朝鮮の国境に近い。

延辺朝鮮族自治州の州都である延吉市が、政治・文化・学術の中心都市であるならば、琿春市は貿易と開発の最先端基地と位置付けることが出来よう。琿春市にあるロシアとの国境にはロシア向けの日用雑貨などを満載したトラックが長い列を作っているし、またロシアからの買物ツアーのバスも多い。

中でも、目につくのは、木材チップ（chip）を山積みにしたトレーラーで、このチップは琿春の税関を通りロシアのポシエツ港で船に積み替えられ秋田港に運ばれている。

ロシアのポシエツ港と秋田港は定期航路で結ばれている。800キロメートル（430海里）の海路を二日間で結んでいる国際定期コンテナ航路だが、この航路はロシアと日本を結ぶ最短の航路である。現在この航路には、1,500トン級の中国船籍のコンテナ船が月3便就航している。

延辺朝鮮族自治州政府によると、最近（2001年と2002年）延辺自治州に進出した外国企業は韓国企業が最も多く、102件、6,640万ドルだった（日本企業は10件、124万ドル）。

2001年以前も進出企業の殆どは韓国企業だったが、これ迄は繊維、木材、食品関連企業で付加価値の高い分野は少なかった。代表的な吉林サンバンウル会社と琿春東一メリヤス会社の概要は次の通りである。

（1）吉林サンバンウル有限会社

吉林サンバンウル有限会社は国家対外経済貿易部の認可を得て設立した外資企業で、投資企業は、韓国で著名な服装加工企業、サンバンウル株式会社である。投資総額は5,900万ドルで登録資本は1,900万ドル。会社の土地占有面積は114,245㎡。1997年9月30日設立された。

同社は糸の紡ぎから服装加工までの一体化生産ラインを持っており、糸の紡ぎ、メリヤス、染色、裁縫などの技術は国際先進レベルに達している。代表的な製品はメリヤス下着である。

従業員は1,568人で、その内韓国人社員は22名。同社では韓国本部が35年間累積した成

功経験と先進的な管理方法及び「トクライ」というトレードマークを使用している。

同社で生産する大部分の製品は日本、韓国に輸出。国内販売も北京、天津など17地域に地域総代理を設立。2000年の総生産額は43,543万元で、販売産額は31,150万元だった。

所在地：琿春市国境経済合作区1号

(2) 琿春東一メリヤス有限会社

琿春東一メリヤス有限会社は韓国全羅北道益山市東一繊維株式会社と琿春市民族メリヤス会社の合併会社である。会社の登録資金は2,415万ドル、投資総額は3,473万ドルで、1993年7月8日に設立。土地占有面積は3,500m²、従業員は600人。経営範囲は生産加工メリヤス服装、靴、帽子、ネクタイ、手袋及び皮革製品である。同社の「白熊」メリヤス下着は有名である。製品の30%は輸出し、70%は全国の300ヶ所の都市で販売。同社は年産150万着のメリヤス下着と年産額1億元の生産能力を具備している。

2000年の総産額は5,203万元、販売産額は4,252万元。

所在地：琿春市河南街

第5章 岐阜県中小製造業の中国への事業展開と行政の支援について

(財)岐阜県産業経済振興センター

統括研究員 高木一正

はじめに

岐阜県内の中小製造業は、経済のグローバル化により、受注の減少やコスト競争のなかで、労働力や原材料などの経営資源や販路を国内だけに頼ることができない状況になりつつある。しかし、長年の大企業を頂点とする下請構造の中で事業を行ってきた県内中小企業にとって、海外の経営資源の活用あるいは海外市場の開拓と一口に言ってもそれを達成することは容易ではない。

こうしたなかで、(財)岐阜県産業経済振興センターでは昨年度、アジア経済研究所と共同で県内製造業の中核的な存在である機械金属分野の中小企業がアジア諸国においてどのように事業展開を行い、どのような課題を抱えているかについて調査研究を行い、この調査結果を基に県内の中小製造業が、これまでのように合弁あるいは独資により工場を建設するのではなく、アジア諸国の企業との間で生産や販売の委託を行ったり、技術提携を行うなど国際的な連携を図ることで、リスクの低減を図りつつ安価な労働力や海外企業の持つ販路の活用、国内で重要性を失った技術の商品化などが可能であることを検証し、これを報告書として取りまとめた。

本年度の調査は昨年度の研究成果を踏まえ、これを一歩進めようとするもので、多くの県内中小製造業が今後も事業展開を図ろうとしている中国において、事業を成功するためにはどのような国際的連携を図っていくべきかを主要な研究テーマとした。このため、研究会(岐阜県分科会)には韓国、台湾、シンガポール、香港の政府機関の実務者等、中国経済に精通されている方々に参加して頂き、意見を伺うとともに、香港を除くこれらの国々の中小企業に対し、中国への事業展開の実情並びに日本の中小製造業に対する評価と相互の連携の可能性に関し聴き取り調査を行った。

本調査結果の主要テーマに関する部分については、本分科会の各委員により執筆頂いているので、本章では分科会研究会での議論や現地調査の結果から、岐阜県内製造業の中国への事業展開について地方公共団体がどのような視点からいかなる支援をすべきかについて考察する。

第1節 近隣諸国は中国経済をどう見ているのか

これからの中国経済をどのように捉えるかは、本調査研究を実施するに当たり、最初に直面した課題である。現在は、中国への第三期の投資ブームと言われ、日本のマスコミは中国経済の躍進ぶりを伝え、多くの書店には中国経済の書籍コーナーが設けられている。識者の中国を見る目も、企業の生き残りや成長のためには中国への事業展開が必要だとする

ものや、成長を続ける中国経済の強さを強調する意見がある一方で、中国の抱える政治的・社会的な矛盾から経済面でも崩壊を予測するものなど様々で、まさに百花齊放の状況である。

当センターが昨年実施した県内製造業に対するアンケート調査においても、今後の海外事業の展開先として7割の企業が中国を挙げている。こうした企業にとって、中国経済が今後も高成長を続けるのか、本当に中国へ進出すべきなのかを見極めることは重要な問題であり、このことは中小企業の海外進出に対し支援を行っている行政にとっても同様である。

中国経済に関するマスコミ報道や識者の意見を眺めると、その多くは大所高所に立ったものであり、そこで題材として取り上げられている企業は、ユニクロをはじめ、ホンダ、サントリー、資生堂などの大手であり、中小企業の視点からは捉えられておらず、本調査にとって必ずしも参考にはならないのである。

今回の調査では、冒頭で述べたように分科会の委員に韓国、台湾、シンガポール、香港の政府機関実務者等の方々に参加をお願いした。そして、香港を除く各国の中小企業で中国へ事業展開を行っている経営者からも意見を聴くこととした。このことは、これらの国・地域が地理的に中国に近いだけでなく、絶えず中国の政治や文化の影響を受け、常に中国の動向を注視せざるを得なかった歴史を持っているからであり、こうした国・地域の方々から意見を聴くことが中国経済の真の姿を捉える最上の方法と考えたからに他ならない。

隣国とはいえ、全く異なる文化と歴史を持つ日本から中国を眺めても、戦後の贖罪意識もあり、正しい中国の姿を捉えにくいのである。

中国経済についてこれらの国々や地域がどのように見ているかについては、企業や政府機関等に対するヒアリング結果の概要を別章に記載しており、是非ともご一読願いたい。総括すると、「中国の製造業は技術水準が急速に向上し、産業集積も進んでいる。生産基地としても市場としても無視できない存在となっており、企業の中国進出を止めることはできない。中国の開放政策は1978年から始まっておりWTO加盟はこの延長線上にあり、方向としては市場開放と法治化を目指すものと考えられる。しかし、官僚の腐敗や国内における貧富の差の拡大など様々な社会的矛盾を抱えており、今後数年は現在の成長を続けると考えられるが、その後は不透明である。」ということになり、日本のマスコミが造り上げた強い中国経済、バラ色の中国経済といった見方や欧米から伝えられる崩壊論的な見方も、かなり違った結果になった。

次に、日本の中小製造業の中国進出に関し各国企業は、「技術力、研究開発力、日本製ブランドに対しては評価が高いが、労務管理能力の無さ、マーケティング力の不足、意志決定の遅さを指摘する声が多い。日本の中小企業にとっては、中国進出は歴史的な問題や中国独特の商法になじめないことから、非常に困難である。」と懐疑的に見ている。それ故に、日本企業との連携について全体的に前向きであり、特に台湾では「技術を持つ日本の中小企業と中国人を管理することができ、中国の文化も知っている台湾企業との連携は有

効である。」と語る多くの経営者に出会った。

分科会研究会の議論の中でも台湾企業の中国での事業展開については、香港企業と同様に、その能力を高く評価する声があり、県内の中小製造業にとって台湾企業との連携は中国進出の一つの有力な方策と考えられる。

第2節 中国での事業展開に必要な視点について

これまでは、中国経済の動向等を近隣諸国から眺めてきたが、県内中小製造業が中国への事業展開を考えるとときには、中国経済をもう少し客観的に眺めることも必要である。

当センターは、昨年度、外務省の「日中知的交流支援事業」を活用し、上海社会科学院等と長江地域における外資受け入れ態勢の現状と課題について研究を行った。その研究のなかで、現在は上海社会科学院の孫林氏が「現在の中国経済を見る視点」として示唆に富む指摘をされているので、その要点を紹介し、併せて私見を付記する。

中国・中国経済を動的に理解すること

中国は社会構造・経済構造などあらゆる面で急速に変化している。空港や高速道路が整備され、同じ道を高級車と人力車が走るなど新旧が混在し、国の法律や施策の変更も社会の急速な変化の中で絶えず行われる。農民は工場で働くようになり、農村もその姿を変えつつあり、企業は激しい競争の中で統合や株式化などが進み、国民の意識も変化に対応していくべきだと考えるようになっていく。

こうした見方は今回、調査を行った台湾の企業や政府機関の見方に似ている。彼らは、現在の中国が抱える多くの課題の分析よりも、これからの変化や進む方向に関心が高いように思える。WTO加盟後についても概ね肯定的に捉えており、中国も国際化を進め、ルールも守らざるを得なくなってくると見ている。「中国企業はオネスト」との発言も台湾の企業からだった。このような評価を他の国で聴くことはなく、印象的であった。たしかに、この百年のなかで、現在の中国ほど経済が発展し国がよく治まっている時代がないことは事実であり、様々な問題を抱えつつも、経済成長が20年続いてきたことを考えると、中国を眺めるときには他国との比較や先進国の物差しで見るのではなく、過去の中国との比較で変化の有無とその方向を判断すべきではないのか。こうした視点に立てばオネストと感じる台湾企業が理解でき、変化が実感できるのである。

興味深いのはこうした見方をしている台湾が中国で最もうまく事業展開をしていることであり、重要なのは、このような中国観を持つ台湾企業が「徐々に」、「大金を投資せず」、「技術・開発部門は台湾に残しながら」中国へ進出していることである。

日・米・中の為替相場を常に意識すること

現在の元は基本的には固定相場制であるが、1970年代末からは、改革・開放政策の実施に伴い断続的に切り下げられてきた。1994年の1元8.62ドルを最安値に、現在のほぼ

1元 8.28 ドルの水準で安定している。一方、円は 1985 年のプラザ合意以降に急激な円高を余儀なくされ、その後は円安と円高が交錯している状態である。こうしたことから次表 1 の示すとおり、この 20 年間の対ドル元安、対ドル円高で、円は元に対し 10 倍の円高になっている。このような円に対する元安は、一般に表に現れることは少なく、あまり意識されないが、これまでの日中間の貿易・投資関係の変化に大きな影響を与え、今後の経済関係をも左右するものであり、絶えず注視する必要がある。

こうした円に対する元安を見落とせば、表 2 のとおり中国の GDP が 1980 年の 4518 億元から 2000 年の 89403 億元と、この 20 年間に元ベースで 20 倍に成長した高度経済成長は理解できない。円ベースでは 2 倍の成長にすぎず、ドルベースでも 4 倍にしかならないのである。さらに購買力平価で中国经济をみると 2000 年で 5 兆ドルを超え、日本の 3.2 兆ドルを超えているのである。

次に賃金についても同様である。表 3 に見られるとおり元ベースでは、この 20 年で約 1.2 倍に上昇している中国の賃金も円ベースでは 1.2 倍となり、中国の労働力は豊富で上がらないという錯覚に陥ることになる。

この視点は安い労働力を求め、中国への事業展開を考える企業にとって極めて重要である。貿易黒字を抱え、購買力平価と為替レートに乖離が見られる元に対し、今後切り上げの圧力が高まることは十分予想されることであり、また、一方では円安が進むことも考えられる。元高や円安が生じればその程度如何によっては、安い労働力を得ることが不可能になり、これらの企業は中国からの撤退を迫られるからである。

本調査研究のなかで上海を訪れる機会を得たが、大都会の上海でも、安くすまそうとすれば 100 円程度で食事が出来る。ビール一本が数十円である。タクシーに乗っても料金メーターが気にならない。物価が安いというより、元が異常に安いのである。元が五倍になってもおかしくないというのが実感である。いろいろ意見はあるが中国製造業の本当の強さはこうした為替レートにあるとしか思えない。このレートは外資を呼び込むブラックホールである。中国が脅威だとするなら、こうした為替レートを維持できる中国の国際的な政治力である。

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

(中国統計年鑑 2001、平成 14 年日本統計年鑑)

表2 元・pppドル・ドル・円ベースの中国GDP

年	億元	億ドル	ppp 億ドル	兆円
1980	4518	2658	4141	58.3
1985	8964	3049	8214	71.7
1990	18548	3880	15190	55.6
1995	58478	7003	30812	64.3
2000	89403	10797	50232	116.2

(中国統計年鑑 2001)

表3 中国の名目職工平均賃金

年	元	円
1980	752	97008
1985	1112	88960
1990	2073	62190
1995	5169	56859
2000	8750	113750

(中国統計年鑑 2001)

表4 2000年の中国の労働者数・大学生数

【労働者数】	71150 万人	【大学生数】
<都市・農村別>		在校生数 556.1 万人
・都市労働者	49876 万人	内理科系 268.6 万人
・農村労働者	21274 万人	日本に比べ在校生数で2倍
<産業別>		理科系で4.7倍
・農業労働者	35573 万人	
・工業労働者	16009 万人	
・サービス業	19556 万人	

(中国統計年鑑 2001)

中国社会の高度成長、低所得、格差を同時に認識すること

中国の高度成長については前述の通りであるが、1人あたりの所得については2000年現在、都市部で6,280元、農村部では2,253元と依然低い水準にある。しかし、中国は均一社会ではなく、格差問題が中国社会の構造的な問題として存在する。よく知られている「都市部と農村部」、「沿海地域と内陸地域」のほかに「省レベルにおける地域格差」も存在する。長江デルタ地域の江蘇省を例にとると、蘇州のある蘇南地域の1人あたりのGDPは、南京のある蘇中地域の2倍以上、徐州のある蘇北地域の約4倍である。また、同一

職種の賃金でも地域によっては上海の三分の一程度の地域が国内には存在する。都市部の住民間の所得格差も大きく、全世帯の8.5%にあたる1,465万世帯では、元ベースで、35,617元、(円の購買平価ベースで約300万円)の所得があるにもかかわらず、全世帯の11.5%の世帯はその約四分の一程度の所得しかない。

この視点に立てば、広大で、経済格差の大きい中国への進出は、一國に進出したと考えるより、直轄市・省を一國と見て経済力が大きく異なる三十数個の國に進出したと考える方が理解しやすい。また、労働力を求め進出した企業は、ある程度、賃金や元が高くなっても、他國へ工場を移転せず、経済発展の遅れた中国の他の地域に工場を移転すれば事業存続が可能である。また、上海などの豊かな沿岸地域では、高度成長と所得格差により豊かな國が一つ誕生したと考えると分かりやすく、企業にとっても、高級外車、外国製家具、ウォッシュレットを必要とするこの新しい豊かな國の人々を市場とした事業展開が可能状況になっているのである。

中国をアジア諸國と常に比較すること

世界的な視野あるいはアジア全体を眺めるといった視野から中国を眺め、他の諸國との比較の上で、中国の労働力、人材、投資コスト、市場、産業集積について優位性の有無を検討することが必要である。

前述したように県内中小製造業の7割が事業展開先として中国を検討しているが、少数であったが、中国よりもベトナムなどが進出先として適当との声があった。一般的に見れば、市場性や産業集積の面では明らかに中国が優位であり、インフラの整備も開発区などでは相当進んでいるのが実情である。労働力も人材の面でも表4で見られるように質・量ともに圧倒的である。農村部には一億五千万の余剰人口が存在し、理工科系の大学生数は日本の数倍に達する。しかし、ベトナムが中国と比べ、労働者は勤勉で賃金も安く、対日感情も極めて良好であると評価する向きや、中国への投資集中を分散させるといった側面があることも事実であり、こうした視点からの調査研究を継続実施していく必要はあるものと考えられる。

第3節 行政は中小製造業の中国展開をどのように支援すべきか

1. 支援を行う前提と認識

本調査のなかで、調査対象とした韓国など各國においては、いずれも製造業の中国進出に伴い、失業率が高まり、産業構造の転換を迫られている。しかし、企業が中国へ進出することに対してはこれを肯定的に捉えている。香港は先頭を切って中国に進出した経緯があり、韓国やシンガポールでは中国国内に工業団地を造成するなど支援を行っている。台湾では人口の5%が中国で働いている状況である。本分科会でもこうした現象は東アジア地域による製造業の分業化として捉え、産業空洞化の是非でなく、県内中小製造業がどのような形でこうした国際分業を進めるかについて議論を行ったのである。

2．県内中小製造業の中国進出に関する課題

県内中小製造業が中国へ進出する際の課題の一つは、各国企業から指摘があったように「マーケティング力」「労務管理能力」等の不足であり、こうした能力をいかにして獲得するかの問題である。

こうした能力の欠如はこれまでの中小製造業の歴史や日中文化の相違を考えると必然的、構造的なものと考えられ、企業外からこうした経営資源を取り入れることが最も効果的な方法と考えられる。具体的には、台湾企業から提案があったように、製造は日本企業が、販売や労務管理を台湾企業等が行うなど、双方の優れた経営資源を融合させる国際連携や日本国内への留学・研修経験を持つ中国人等の活用、さらには、昨年度の調査研究で取り上げた香港の来料加工方式の利用などが考えられる。現実には、こうした手法は昨年度来の企業調査の中にも多くの例が見られ、成功している企業が岐阜県内にも存在しているのである。

二つ目の課題は、中国企業の技術力向上への対応である。本調査の中で、ある韓国企業は、中国で順調に経営を行ってきたが、高度な技術を要する事業内容でないことから、中国企業のキャッチアップにより、今後の経営に不安を感じており、シンガポール企業は、中国における技術水準の急速なレベルアップを指摘し、「通常の部品は五年で日本企業のレベルに追いつくだろう」と語っている。昨年、(財)機械振興協会が日本企業に対し実施したアンケート調査「日本の中小製造業から見たアジア中小企業の技術力評価」においても中国企業の3年後の技術を韓国、台湾レベルに近いものと予想している。

上海の開発区の企業調査の折り、日本企業の退職者が中国企業の工場長などに採用される例が多く、団地内にはそうした日本人グループまでできているという話を聴くことができた。最近では日本企業の技術を目的とした買収もあると聴く。皮肉なことであるが、中国企業は技術水準の向上を目的とした国際連携を既実践しているものであり、単に模倣だけでなく、こうした努力が中国の技術レベルを急速に向上させているのである。

こうしたことから、県内の中小製造業が新たな市場を求めて中国へ進出する際には、中国国内でのコスト競争に対応できるか否かについての検討のほか、技術面においても、既に進出している日・台・韓等の外資は勿論、コスト競争に強い中国企業の技術水準までも考慮しなければならない状況が生まれている。

経済のグローバル化への対応は、自社が持たない経営資源を各国の企業等との連携により獲得すると同時に、自社の持つ技術・製品開発力に磨きをかけることを忘れてはならない。独自の技術や自社商品を持つ中小製造業にとって、中国は大きなビジネスチャンスになり得ても、それを持たない中小企業にとって、中国は国内よりも国際競争の厳しい市場となっているのである。

3．県内中小製造業の中国進出に対する支援

企業が存続し発展していくためには、企業を取り巻く環境への迅速な対応が求められる。県内中小製造業は情報化への対応や環境へ配慮した経営が求められるとともに、グローバル化への対応を迫られており、行政もこうした中小製造業を積極的に支援していかなければならない。

岐阜県における、中小製造業のグローバル化支援は岐阜県産業経済振興センターの前身である中小企業振興公社に始まるが、組織化した本格的な支援は平成12年度以降である。現在行っている主な事業は次のとおりである。

- ・ 中小企業の経済国際化への対応に関する調査研究
- ・ アジア諸国の産業状況・企業のニーズに関する調査
- ・ 駐日大使館関係者を講師とする県内企業との交流会
- ・ 中国経済に関するセミナー、現地調査、ミッションの派遣
- ・ 岐阜県内企業の海外取引を支援するコンサルティング、外国企業の信用調査
- ・ 貿易実務研修
- ・ 岐阜県内企業の海外見本市参加への支援
- ・ 中国経済・文化との交流を図る上海事務所の設置
- ・ 下請中小企業と海外企業との交流を図るためのミッション受け入れ等
- ・ 下請中小企業の海外取引に必要なCADデータ送受信システムの構築

このように岐阜県では、県内中小企業が、中国等海外へ事業展開するために必要な基礎的知識と能力を養う目的で各種の事業を実施しており、中国への投資ブームのなかで、県内の多くの中小企業がこれらの事業を積極的に利用している状況である。

本調査の一環として実施した「岐阜県内製造業の中国進出アンケート調査」のなかで、海外進出を予定している企業に対し「海外展開に当たって支援・協力を受けたい機関とその具体的な内容」を尋ねたところ、日本の公的機関の支援を求める企業が最も多く、その支援内容は、「政治・経済・社会・法制度に関する詳しい情報の提供」、「進出先での人材確保」、「海外でのトラブルの相談」などであった。情報は人についてくるものと考えれば、これらは全て「人」に関する支援要望である。また、アンケートとは別に、中国へ進出して間もない県内企業に課題を聞いたところ「信頼できる人材、有能な通訳の確保」という回答であり、アンケート結果とほぼ同様であった。

県内中小製造業は「カネ」「モノ」そして「技術」は自前で揃え、「情報」を外部から仕入れて海外への事業展開しようとしているのである。そして、進出後に、中国ビジネスに精通している人材、労務管理が出来る人材、語学能力の高い人材を必要としているのである。

行政は、こうした中小企業の声にどのように応えていくべきか。本調査研究では人材という経営資源の確保は国際的な連携により解決できると結論づけたわけであるが、中小企業にとって、連携にふさわしい外国企業や留学経験を持つ中国人を捜すことは容易な事ではない。行政は中国で事業活動している各国企業や国内に留学している中国人、帰国した

留学経験者などと県内中小製造業との間に立つて相互の交流に努める必要がある。

岐阜県産業経済振興センターは本調査研究に参加頂いた台湾、韓国、シンガポール、香港の各国政府機関などとは従前より友誼関係を結んできた経緯があり、こうした関係をベースにこれを発展させ、県内中小製造業と各国企業とが連携できるような環境づくりをするために、ネットワーク化を図っていくべきである。そして、このネットワークにはジェットロやアジア経済研究所だけでなく、中国留学生を受け入れている国内の大学、中国の研究機関等にも参加を願い、知的・情動的支援を受けることが必要である。

さらに、中国で実際に事業展開する県内中小企業に対し、現地で迅速な支援ができるように、中国の法律や税制に精通する人材、会社設立に関し専門的知識を有する人材、紛争処理のできる人材、レベルの高い通訳などを行政側で確保し、企業の求めに応じ、相談、代行業務等を行う支援機関を設置することが県内中小企業が中国での事業を成功させるためには必要である。ついては、今後多くの県内中小企業の進出が予想される長江デルタ地域にこうした支援機関を時限的・試験的に設けることを提言したい。

今回の調査研究を通じて、千葉県をはじめ、東京都、神奈川県が本県と同じ課題を抱え、対応を検討していることを知ることができた。こうした課題はほぼ全国共通であり、行政の枠に捕らわれずに連携し、対応すべきである。本提言に賛同頂ける自治体にはネットワークに参加してもらい、中国現地の支援機関設置についても協同で対応すべきだと考える。本県だけでこうした機関を設けることは非効率であり、実現は難しく、自治体間の連携の必要性を感じざるを得ないのである。

最後に、この拙文が、商工業行政を担当する自治体職員の方々にとって、指針とならずとも、中小製造業のグローバル化支援の議論のきっかけとなることを期待したい。

第6章 シンガポール、韓国、台湾の現地調査報告

(財)岐阜県産業経済振興センター

主任研究員 中村賀英

研究員 尾藤 修

調査概況

1. ねらい

岐阜県産業経済振興センターでは、対中国戦略において日本には無いノウハウを有し、人脈、語学力にも優れるシンガポール、韓国、台湾等のアジアNIE Sの中小企業と岐阜県の中小企業が連携を取りながら、協働してリスクの少ない中国展開を行う方策について焦点を絞り、「アジア中小製造業の対中国戦略と岐阜県企業との連携に関する調査研究」をテーマとして分科会を開催してきた。

この研究会の中で、アジアNIE Sのケーススタディー等を通じて中国展開の現状や課題、今後の方向性及び、岐阜県の中小企業との連携可能性等を探るため、シンガポール、韓国、台湾各地域の中小企業および中小企業支援・振興機関へのヒアリング調査を実施した。

ヒアリングのポイントは次の通りである。先ずアジアNIE S各地域の企業の中国進出状況から進出の問題点を明らかにした。次に、中国展開にともなって起こる産業空洞化に代表される国内産業構造変化についてのアジアNIE S各地域での対応状況について、経済グローバル化の中での方向性を聞き出した。そして、主要テーマであるアジアNIE S各地域の企業と岐阜県中小企業との連携策について、協働して中国進出する場合を中心に考えられる方策を挙げてもらった。さらに、アジアNIE S各地域固有の問題について日本企業と対照した議論を行った。

2. 実施概況

(1)シンガポール

調査機関：平成14年9月1日～5日

訪問先：企業5社、中小企業支援・振興機関等4箇所

(2)韓国

調査機関：平成14年10月13日～16日

訪問先：企業4社、中小企業支援・振興機関等2箇所（ソウル周辺）

(3)台湾

調査機関：平成14年12月3日～6日

訪問先：企業5社、中小企業支援・振興機関等3箇所（台北、新竹周辺）

第1節 シンガポール調査

1. 国内経済の概況

シンガポール経済は、97年のアジア通貨危機による域内の経済減速の影響等を受けて、98年は実質GDP成長率が0.1%に落ち込んだが、その後順調な回復を遂げ、2000年には10.3%の高い成長を記録した。

しかし、2001年に入ってから、世界的な電子関連需要の減退と米国経済の減速により、特に製造業や輸出関連部門が打撃を受け、建国以来最悪となる2.0%のマイナス成長を記録した。これは、世界経済減速の影響を受けた結果、エレクトロニクスを中心とした輸出が前年比11.6%減と大幅に減少したことに加えて、輸出の減少につれて設備投資や在庫投資も減少したことが主な要因である。また、建設業が1999年以降、3年連続してマイナス成長となるほか、商業、ホテル・レストラン業の成長率もマイナスに転じており、成長への足枷となっている。

なお、2002年の経済成長率は、化学・薬品関連製品の生産・輸出の増加から、4%程度の成長率となる見通しである（政府見通し3～4%、民間機関25社の平均3.7%（2002年10月時点））。

2. 中国進出の概況

近年、シンガポール企業による対外直接投資は急速に増加している。その要因としては、製造業の国際競争力の維持・強化、アジアの経済発展、シンガポール政府主導の海外投資促進政策（リージョナライゼーション政策¹）、産業インフラ、工業団地、ホテルなどの開発運営事業を中心に事業拡大の新たな機会を模索しようとする国内企業の海外進出意欲の高まり等が挙げられる。

シンガポール統計局発表の1999年末時点での同国の対外投資統計（2001年9月発表）によると、対外直接投資の仕向け先国・地域では、中国が第1位（前年末比3.6%増、126億2,500万Sドル²）となっており、以下、香港（9.5%増、83億9,900万Sドル）、マレーシア（7.8%減、79億4,000億Sドル）、ベルギー（88.6%増、61億5,100万Sドル）、インドネシア（0.7%増、45億1,700万Sドル）と続いている。

特に、中国向けは、製造業部門での投資が62.5%（約79億Sドル）も占めており、統計局では「中国の巨大な国内市場とともに、豊富かつ安価で熟練した労働力に、投資家はおそらく魅せられたのであろう」と分析している。

¹ シンガポールの狭い国土、人手不足等の制約を克服するため、近隣アジア諸国の資源と市場を活用してシンガポールの経済発展を目指した経済政策の一つ。政府は「リージョナライゼーション2000」という政策を掲げ、インドネシアや中国など国外においてシンガポール型の工業団地を開発するプロジェクトを数多く展開している。

² 1Sドル（シンガポール・ドル） 約70円（2003年1月現在）

3. 中国進出企業の戦略

シンガポール企業の中国進出の形態は、中国ローカル企業との合併による進出が少なく、独資または周辺国・地域企業（香港・台湾等）との合併による場合が多い。香港や台湾企業との合併により中国へ進出するシンガポール企業の中には、中国への進出以前に、MNC（Multi National Companies：多国籍企業）に対する部品供給のために香港や台湾へ進出し、そこで蓄積した海外進出の経験や、構築した信頼関係を活用（同じパートナーと合併）して中国へ進出している事例も多く見られる。

シンガポール企業にとっても、中国は商習慣や契約履行についての意識が異なり、進出した後も問題が多数発生しているのが実態である。今回のヒアリング先の中にも、そうした観点から、中国でのマネジメントに長けた香港や台湾企業との合併のメリットを挙げる企業があった。

シンガポール企業の製造業における中国シフトの最大の理由は、他の国・地域から中国へ生産拠点をシフトした MNC からの部品供給の要請に従ったものである。現在、中国におけるシンガポール企業の取引先は専ら MNC であり、中国のローカル企業ではない。また、シンガポール企業は中国国内に巨大なマーケットがあると理解しているものの、製造業においては未だそれを狙った進出までには至っていないのが現状である。

4. 企業の中国進出に対する政府のスタンス

シンガポールの通産省下にある機関の一つ IE Singapore(International Enterprise Singapore：国際企業庁)では、シンガポールに立地する企業（資本の国内外を問わない）の海外展開を支援している。

中国の6都市（北京、上海、香港、広州、青島、成都）に事務所を設置するほか、大連市にアドバイザーを置いており、そこでは中国国内の私営企業とも連携して、取引先や提携先企業の紹介を行うなど、シンガポール立地企業の中国展開を強力に支援している。また、2001年11月には中国進出に関心の高い企業を集めて「ネットワーク・チャイナ」という支援組織を発足させ（既に650社超の企業が加盟）、シンガポール企業間のネットワークづくりや定期的な対中進出セミナーの開催、対中ビジネスに関する情報提供等を行っている。

IE Singapore で企業の海外展開支援を行う一方、シンガポール政府では、EDB（Economic Development Board：経済開発庁）を通じてシンガポール国内への海外企業誘致も各種優遇措置を設けるなどして積極的に行っている。特に、技術・知識集約型で大きな生産額が見込まれるエレクトロニクスやハイ・バイオテクノロジー、石油・化学産業の誘致には力を入れており、これにより国内の空洞化を回避する計画である。

中国からは投資ミッションを受け入れており、中国政府もシンガポール企業を活用して中国企業のアジア展開を図っていく考えを持っている。特に、インドマーケットへの参入を希望する中国企業にとって、シンガポール企業はその仲介役としてクローズアップされている。

5. 日本中小製造業との連携の可能性

日本の中小企業が自己の保有する技術力を拠り所として、独自に中国市場を目指すことは危険であり、むしろ、アジア各国の企業と連携して、その一環として中国をターゲットとすることが危険分散、市場確保の観点から重要と思われる。

アジアにおけるビジネス・ハブとして高い評価を得ているシンガポールには、世界中から企業、人、モノ、情報が集まっており、シンガポール企業の人材は、国際的なビジネス感覚に優れ、英語、中国語どちらでのビジネスも可能である。こうしたシンガポール企業の長所が、日本と中国を始めとするアジア各国とを結ぶコーディネーター役として果たすことのできる役割は大きい。

現地のジェトロ・シンガポールにはビジネス・サポートセンター³が開設されており、投資・技術提携等を検討している日本企業、および既に現地に進出している日系企業を総合的にサポートする。シンガポール政府、現地専門家と協力し、短期オフィススペース、情報・コンサルティングサービスなどを無料で提供している。経営資源の限られる中小企業がシンガポール企業との協働関係構築の可能性を広げるには、こうした支援機関を活用することも一つである。

今回のヒアリング先からは、日本の中小企業について、技術力はあっても積極的な販路拡大の努力を行っていないとの指摘があった。また、中国については根強い反日感情があることに留意すべきとの忠告もあった。日本の中小企業は、基本的な国際化、国際的視野を持つことが必要で、具体的にはマーケットがどこにあるかを考えて経営戦略を構築する必要がある。

6. その他

今回ヒアリングを行った企業からは、現在の中国投資ブームは今後5年程度で収束し、その後はアセアンに回帰するとの声が聞かれた。こうしたシンガポール企業は、現時点では企業戦略上、生産拠点を中国に置くことが最上の選択肢であったとしても、中国は政治・経済体制や貿易・為替管理、外資優遇措置など不透明な部分が多く、人件費の高騰も著しいことから、対中投資はリスクが大きいと捉え、アセアンを再評価している。実際に、リスクヘッジ先としてベトナムへの投資を計画しているところもあった。

³ ジェトロ・ビジネス・サポートセンター・シンガポール

2001年10月開所。入居規定等の詳細はホームページ参照。

<http://www3.jetro.go.jp/kaigai-toushi/bsc/>

第2節 韓国調査

1. 国内経済の概況

韓国は、1997年の通貨危機でウォンが半値となり、98年に実質GDP成長率が6.7%という大きなマイナスを記録した。しかしすぐに回復が始まり、99年には実質GDP成長率10.9%を記録、2001年に一時3.0%に落ち込んだが、堅実な内需と輸出に支えられ2002年は6%台前半の成長見通しが示されている。

この間、金大中政権は4大改革（金融、企業、公共部門、労働）を推進。GDPの約3割に上る公的資金（約157兆ウォン⁴）の投入による不良債権処理、企業や財閥の整理・統合、派遣労働制度の導入等を実施している。

失業率は2003年11月現在3%。貿易収支は、2001年は93億ドルの黒字にとどまったが、2002年は輸出入とも伸張し、108億ドルの黒字となっている。

2. 中国進出の概況

韓国中小企業振興公社からのヒアリングによると、韓国企業の中国進出は、次の5段階に区分して捉えることができる。

1988-91	準備段階	韓国と中国の取引なし。
1992-94	発展段階	中国との国交正常化。人件費の低さから。進出先は朝鮮族が多い東北3省中心。業種は主に製造業。
1995-97	成長期	中国の経済成長に伴い、中国国内市場を目指す企業が増加。進出先は沿岸地域が増加。サービス業や不動産業も。
1997-2001	減退期	アジア通貨危機により中国進出減少。
2002～	回復期	中国の経済成長への関心は高く、韓国の経済回復に伴い、再び中国への進出が活発化。現在では中国が韓国企業最大の投資先となっている。

中国に進出している韓国企業は製造業が1番多く、事業規模では資本金100万ドル以下の中小企業が多い。進出形態は独資が最も多く約6割を占めるが、他の国への進出に比べて独資の比率は相対的に低い。この理由は、中国では業種によって合併の必要があるなどの規制が存在することや、現地情報の入手、地方政府との交渉など中国の国内事情に対応するためである。

進出先は、中国政府の資料によると上位から、山東省32%、遼寧省18%、吉林省10%で全体の6割を占めている。これら地域の選定理由は、人件費が安いこと、地理的に近いこと、朝鮮族が多く言葉の問題が少ないことが挙げられる。

しかし最近では、中国の経済開放が進み、中国投資に関する情報量が増加し、得やすくなったため、中国国内市場を目指す企業を中心に上海デルタ地域への進出が増加している。韓国企業の多くが、上海は情報が集中しており、現地の人材も豊かで、昔から商業のセンスが

良いと評価している。

韓国企業が中国進出で直面する問題点は、企業ごとにバラバラで多種多様である。中でも、増値税や税関に関する問題（地方政府によって解釈が異なる）、現地従業員の労務管理の問題（文化・習慣の違い）、現地パートナーとのトラブル（韓国：投資金額の回収を長期的に捉える×中国：現時点での利益分配を求める）が大きい。

3. 韓国企業の特徴（ヒアリングより）

今回訪問した4社のヒアリングから、韓国企業の次のような特徴が浮き彫りとなった。

(1) 低価格品の受託生産基地としての韓国国内生産の意味は急激に縮小

A社：雨ガッパなどPVC製衣料製造。中国の山東省に独資による現地法人を設立し、生産を全面的に中国へシフト。韓国国内での製造は行っていない。

中国の低賃金労働力利用のもと高水準な製品管理を実施しており、低価格受託生産者として成功。

最近、中国ローカル企業が実力をつけてきたことで、“韓国に比べ相対的に低賃金な中国で完結した生産”という同社の優位性が脅かされつつあるため、欧州市場の開拓や自社ブランドの立ち上げなど新たな事業展開を模索している。

(2) 低価格品の受託生産者としての韓国企業のノウハウ蓄積による優位性の衰退

B社：カメラ用レンズ製造。売上は韓国国内4割、輸出6割（うち半数は日本）。

従業員確保困難、価格競争力低下という状況から、中国の山東省に独資による現地法人を設立。レンズ生産には一定の技術蓄積が必要なこともあり、中国とは製品レベルと工程による棲み分けを実施。中国では中・低級の製品レベル、人手のかかるレンズ研磨工程を担当している。

今後は技術蓄積に伴い中国生産の拡大を展望しており、生産の中国シフトが進行。低価格品の受託生産者としての韓国企業の存立基盤が消滅しつつある。

(3) 韓国国内で低価格な独自製品を開発し、海外へ輸出可能な自社製品製造メーカーの形成

C社：PVC製フェンス等、自社開発のエクステリア商品を製造。

韓国工場での生産は韓国国内向けが約9割、他の1割は日本などへ輸出。

日本への販売は日本企業と代理店契約を結んで実施。

中国国内市場への販売を目的とし、上海で現地私営企業をパートナーに合弁企業を設立。出資比率は韓国側6割：中国側4割。現地の経営はほとんど中国側に任せ、同社は資金と技術を提供して配当収入を得ている。

日本・中国双方で異なる手法を用いて市場を開拓。自社開発の独自製品による主体的な海外展開、安価製品での国際競争力を模索している。

⁴ 10ウォン 約1円（2003年1月現在）

(4)韓国国内での技術蓄積を活かし、先進工業国企業への売り込み可能な専門メーカーの形成

D社：プラスチック射出成型用金型を製造。

韓国国内で工作機械や 3D 技術への積極的な投資を実施。国内での高度化を実現し、価格以外での競争力を形成している。同社は高い技術力が評価され、売上は 100%が輸出（主にヨーロッパ、アメリカ、日本の大手企業）となっている。

今後、自社ブランドの立ち上げ計画を持っており、組立まで自社で行った完成品の販売も視野に入れている。同社は今のところ中国をはじめ海外に生産拠点を設ける予定はなく、今後も韓国国内での技術蓄積をベースにした発展を展望している。

4．企業の中国進出に対する政府のスタンス

企業の中国進出が韓国経済に与える影響は、「コストダウン及び中国国内市場の開拓」というプラスの側面と「韓国国内の産業の空洞化 失業増加」というマイナスの側面の両面があると捉えている。また、中国進出の短期的な目的にはコストダウンや労働力確保があるだろうが、長期的な目的として中国の国内市場開拓を目指していかないと成功は難しいとする声が多く聞かれた。

企業の海外進出に際しては、KOTRA（大韓貿易投資振興公社）では投資環境について大規模なセミナー、中小企業振興公団では個別企業の相談、輸出入銀行では海外投資を支援する融資、その他各機関で情報提供やセミナーというように、各機関において各種支援策を実施している。

また地方自治体の中には、中国の姉妹都市に韓国企業専用の工業団地を設けて中国進出を支援しているところもあるが、これらの多くは、韓国の地方自治体が独自に開発したのではなく、中国側が外資誘致のために開発した工業団地の一角を韓国企業専用として、中国側と韓国側が連携してPRしているものである。

一方、韓国国内の今後の対応としては、ベンチャー企業の支援、外資の誘致なども継続して実施している。

5．日本中小製造業との連携の可能性

今回ヒアリングを行った韓国企業からは日本企業について、「日中国交正常化から 30 年が経過し、韓国よりも中国進出に関しての蓄積が多く情報も多い。」、「技術力があり、進出前の事前調査もしっかり行う。」とプラスに評価する声が多く聞かれた。彼らの多くはまた、連携の可能性についても韓日それぞれの特徴を活かせば十分可能であると考えており、実際の成功例として、食料品製造で中国へ進出する際に韓国側が製造技術を提供し日本側が日本国内での販売ルートを提供して成功している事例も挙げられた。

企業間の連携には、互いに欠落する経営資源を補完する視点が重要だが、特に東北三省へ事業展開を図る場合には、既進出企業の集積がある韓国企業との連携は、同地域における朝

鮮族の存在もあり、メリットが大きい。また、韓国企業と日本企業に共通して、中国で問題が生じた際の法的整備や紛争解決能力が弱いことが指摘される。この点について台湾企業は秀でており、台湾企業との連携はこの弱点を補完するための有効な選択肢となる。

ヒアリングでは、このような国際間の協働体制を支援するために、日・韓・台の合同弁護士事務所を中国内に設置することを求める声もあった。

6. その他

韓国産業界には中国の WTO 加盟の影響について、肯定的な捉え方と否定的な捉え方がある。

肯定的な立場では、外国人に対する差別がなくなり、中国経済が活性化。さらには 2008 年の北京オリンピックにむけた大規模な設備投資が見込まれ、これらの波及効果を期待している。また、オリンピックへの投資という経済活動を通じて、台湾・シンガポールと中国との関係が深まり、この地域的良好な関係構築にプラスに働くのではないかと期待している。さらには、今後 15 年間で中国の経済規模は日本と同等になるとの予測もある。

一方、否定的な立場では、ゴードン・チャン氏の著書「やがて中国の崩壊がはじまる（邦題）」にもあるように、WTO加盟に伴う経済開放の猶予期間が終わる5年後には、中国が滅びるという見方をしており、特に、中国経済の持続的成長を左右するといわれる西部大開発の成功を懐疑的に捉えている。

第3節 台湾調査

1. 国内経済の概況

台湾経済は2000年から不況に陥り、失業率は5.7%を超え、輸出もここ1,2年落ち込んでいる。原因としては、電機電子産業の割合が高く、国際IT不況の影響をもろに受けたこと、資産バブル経済がはじけたこと、産業構造変革期にあって旧来の産業部門からの転換が遅れていること、以上の三点が指摘できる。今年の経済成長率は3.14%（台湾工業技術研究院へのヒアリングによる）と予測され、タイ、マレーシア、韓国、シンガポールよりも低い数字となっている。海外投資については、中国向けは2000年26.1億USドル、2001年27.8億USドル、2002年35.5億USドルと順調に増えているのに対し、他の国向けは減っている。

2. 中国進出の概況

現在台湾では、日本のレベルをはるかに超える企業の中国進出ブームが起きている。中国大陸に滞在している台湾人は台湾の全人口の5%に上るともいわれ、その多くは進出企業の工場長やマネージャーとして技術・管理など中核的な仕事に携わっており、この5年間で急速に増えている。台湾と中国の間には政治的な問題があつて直接の移動や投資ができない状況にあるにもかかわらず、中国側の発表によれば、台湾からの投資は2001年までに5万社、500億USドルにもなっている。ますます成長を続けている中国に向けて、台湾企業の進出は、同じ華人というメリットを最大限に活かしつつ今後も増えることが予想される。

台湾企業の中国進出の動機を挙げてみると、労働コストの削減、中国市場への期待、台湾国内の経営環境の悪化、顧客海外企業の要求、中国での原材料調達、台湾での土地取得難、顧客台湾企業の中国進出対応、中国の行政支援となり、日本企業とほぼ同様である。特に台湾企業の場合、コスト面の要因よりも市場面で国土が狭いことにより、外に出ざるを得ない事情があつたため、早くから海外進出が盛んであり中国進出以前にも東南アジア、欧米さらには国交を結ぶ数少ない国であった南アフリカなどへも進出していた。

台湾企業の対中国大陸投資は1990年に第三国の子会社経由という形で解禁されたが、実質的には直接投資に近い。当初は、台湾国内の高コスト化で立ち行かなくなった繊維、食品、プラスチックなど輸出型労働集約産業が低コストを求めて、合併、合作企業やリスクの少ない委託加工などの形で広東などの華南沿海地区に進出した。しかし、この5年間ほどで次第に電機電子など資本集約型産業がメインになり、独資での工場建設に移行する傾向に有る。地域的にも、現地のインフラやビジネスルールの確立度、投資環境、市場性が優れた上海を中心とする長江デルタや北京、武漢等重点都市への進出に移りつつある。投資に対する考え方も、輸出のための短期的投資から輸出と現地市場の両方を狙った中長期的投資へと変わってきている。

3. 中国進出企業の戦略

中国進出の形態は各社まちまちである。台湾企業にとっての中国進出に関してのリスクに

は法律や税制の不安定さや中国の人的管理や品質管理面等があり、これらは日本企業にとってのリスクと同じである。台湾企業の中国進出は、リスクの少ない形態から始めてノウハウを付けながらこの10年間を掛けて台湾主導ペースの経営へと転換してきたといえる。これには、同じ中国文化圏であり言語が通じること、人脈を広げやすいことなどが有利に作用してきた。

さらに、世界的な市場拡大が今後も見込まれる企業では、中国進出を今後のワールドワイド展開の試金石と位置付けている面も有る。もともと台湾企業の経営戦略には柔軟性が有り、ダイナミックに動く。今回の訪問企業でも中国市場の拡大に対しては、急速に供給体制を整えて対応するなど意思決定や展開の速い企業が多かった。また中国進出ブームの状況下においても、フィジビリティスタディーによって慎重に進出時期を検討し、具体的な売上げ目標を掲げ、中国はうまく活用することが重要としている冷静な企業もあった。

台湾の中小企業経営者の多くは若くて活力があり、中国現地に長期間滞在して意思決定することなど、日本企業の経営者と異なる面が有る。これには国内市場規模の違いが切迫感の差となって表れているとも考えられる。

4. 企業の中国進出に対する政府のスタンス

台湾でも中国へのシフトによる国内産業空洞化は避けられない問題だが、国内市場が狭いためある程度容認せざるを得ないところがあり、官民一体の技術立国政策で国内産業を高付加価値な新分野へシフトさせることを目指している。台湾は日本に比べて労働市場が流動的なこともあって、工業技術研究院等の公的研究機関の人材が中小企業と頻繁に人材交流し、技術開発力を急速に底上げして半導体王国を築き上げた。また、国土も狭いため、中小企業政策は中央集権的に行いやすい。こうした技術立国政策にとって、国際的な発展は欠かせず、中国進出もその一環であり止められない。企業の海外進出に対する政府の見解は「徐々に行け」、「大金は投資するな」、「技術・開発は台湾に残せ」といったところではない。

各企業においても中国進出を企業の発展、拡大の契機と見ており、台湾国内部門の縮小をあまり深刻視していないが、R & D部門などは将来的にも台湾国内に残していくとする回答が多く、政府の技術立国政策にも合致している。また台湾国内の製造部門は、当面台湾国内市場向けに残し、将来的には新分野にシフトさせたいとする企業もあった。

中国台湾間の政治的な問題から台湾の政府機関は企業の中国進出への積極的な支援施策は無い。これに代わって業界団体が中国の中央・地方政府との交渉、現地投資環境視察、現地報告などさまざまな現実的なサポートをしている。また台湾企業同士で中国現地の進出地域ごとに台商協会という商工会的な団体を構成し、これが現地政府との折衝には強力に機能している。

企業の中国進出が台湾経済に与える影響については功罪両方が有る。付加価値の低い産業が中国に移転したことで台湾国内の産業構造が高付加価値産業へ転換でき、国内投資が増えて雇用のシフトも始まっている一方で、企業の中国進出にともなう台湾の高所得者層人口の

急速な流出が国内消費経済へ悪影響を及ぼしている。

5. 日本中小製造業との連携の可能性

中国と日本企業の間に入って調整機能が発揮できるとする台湾企業は多い。台湾企業の優位性として、中国、日本双方の事情に通じており、経営や品質の管理面などで中国人、日本人双方の考え方を理解できることや言語、人脈などのコミュニケーション力がある。今回のヒアリングでは日本、台湾の相互を補完する観点でのいくつかの連携の形が示された。

まず、日本企業の持つ技術力については台湾企業からは未だに非常に高く評価されている。そこで、日本企業、特に技術力が有りながら中国の事情を知らずに縮小しつつある中小企業と補い合って中国に進出するのは有利である。技術立国政策に伴って台湾企業も技術開発力をつけてきているが、基幹技術を含む部品を日本から購入せざるを得ない事例も見られる。技術面の連携は、台湾企業にもともとある「必要な技術・人材は外から買う」という現実的で柔軟な経営方針にも合致している。

また日本企業の持つブランド力は長期間に渡りコストをかけて形成されたもので、中国市場でも強いものがある。ブランドイメージは台湾企業の弱い部分でもあり、日本企業の持つブランド力と台湾企業の持つ開発スピードの速さを組み合わせることで中国での競争力が発揮できる。端的な例として、日本企業のブランドで台湾企業の中国工場がOEM生産することなどが考えられる。

このように、日本、台湾企業双方の持つ特質を相互に補完することは、特に中国進出でのリスクシェアリングという意味でも重要である。その際、台湾企業には中国と日本の間のコーディネーター的な側面が期待できるが、訪問企業の中には、通訳、折衝、技術的調整、工場建設、資材手配に至るまで中国展開を希望する日本企業へのトータルサポートを既にサイドビジネスとして行っている事例もあった。

さらに、企業の中国進出に限定せずに視点を変えてみると、逆に日本市場での台湾企業製品の販売や台湾企業の持つ資金力を生かした日本の中小企業の再生、そして企業を離れた日本の人材の台湾企業への貢献など、さまざまな連携策が挙げられた。

6. その他

台湾と中国の間の政治問題は常に不安定要因であるが、現在は双方ともそれを棚上げにしつつ、現実的な経済発展を享受している。三通問題などの懸案事項は台中直行航空路の開設などで徐々に改善されていき、また台湾企業の中国での活躍は今後もますます増加し、台湾、中国大陸の両岸での経済の安定的な発展につながって行くことが予想される。台中双方のWTO加盟も特に中国市場の開放の面で台湾には追い風になる。こうして国際経済の近代化、自由化が促進されれば、それは将来的には台湾、中国間の政治の面でもプラスに働くと台湾産業界では好意的に捉えられている。

発行 **財団法人岐阜県産業経済振興センター**

〒500-8384 岐阜市藪田南5丁目14番53号
岐阜県県民ふれあい会館10階
TEL : 058-277-1085 FAX : 058-277-1095
E-mail:center@gpc.pref.gifu.jp
URL:http://www.gpc.pref.gifu.jp

発行日 平成15(2003)年3月

無許可で複製することを禁じます