

四国における中国ビジネスの 現状と方向性

平成18年3月



DBJ

日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

四国支店

四国における中国ビジネスの 現状と方向性

四国における中国ビジネスの現状と方向性

【要 旨】

1．中国は世界経済の中で重要なプレイヤーとなっており、大都市圏はもちろん、地方圏である四国とも経済的に深い関係を有している。四国においては、2004年7月に愛媛県松山空港と上海浦東国際空港の間に定期航空路線が開設されたことで中国との時間的な近接性が高まっており、これを契機に中国との更なる経済交流の進展も期待されている。本稿は、四国における中国ビジネスがどの程度の広がりをもっており、今後どのような展開をみせるのか、その中でも特に四国のように大都市圏に比べれば経済規模の小さな地方圏に立地する企業が、中国との関係でいかに活路を見いだそうとしているかについて明らかにすることを主な目的としている。

2．四国における中国の経済的な位置づけをマクロ的に概観すると、貿易面では、ほぼ一貫して対中貿易額が拡大しており、四国の貿易総額に占める対中貿易のシェアも伸びている。この結果、2004年において中国は、船舶の船籍地として利用されるため統計上の輸出額が突出しているパナマに次ぐ第2位の貿易相手国になっている。また、直接投資に関しては、地場産業である繊維産業を中心に中国での事業展開が進んだ結果、中国は四国にとって海外進出先のトップになっている。一方、人的交流の面では、外国人登録者、留学生、研修生の受け入れなどは進んでいるが、中国人観光客の訪問先としての四国の位置づけは低位にとどまっている状況が窺われた。

3．四国に主要な拠点を有する企業 18社を対象にヒアリング調査を実施し、四国と中国との関係を企業活動の面からミクロ的に観察したところ、次のような特徴が把握された。

(1) 進出経緯・事業戦略

多くの企業に共通するのは、単純な事業拡大のために中国に進出したのではなく、国内外の競争環境に晒される中で「企業の生き残りをかけた結果」として中国へ事業展開を図っていることである。とはいえ、単に事業の先行き不安から危機感に駆られ闇雲に進出するというのではなく、明確な将来ビジョンを持ち「守り」と「攻め」のバランスを取りながら事業を行っていることが窺える。

(2) 課題・解決策

取り上げた企業の多くは、現地法人の規模や社内人材の制約から、派遣する社員の人数や本社のバックアップ体制を十分に確保できない状況がみられる。そのため、信頼のおける優秀な中国人社員を確保し現地法人の経営能力を高めようと努力する企業

がある一方で、現状の現地法人の体制において発生する様々な問題は不可避なものとして割り切り、何かトラブルが発生した際に試行錯誤を重ねて解決方法を探ろうというスタンスの企業も見受けられる。

また、少数体制であるがゆえ、総経理など特定の個人には知見やノウハウが蓄積されるものの、それが全社的なノウハウにつながっていない状況も見られる。この点に関し、問題をうまく解決している企業は、日頃から現地政府などとの情報交換や交流を適切に行い、また従業員に対し総経理（企業の現場経営責任者。いわゆる「社長」職）自らが積極的なコミュニケーションを図ることで、課題に即応できる態勢をとっている。

（３）今後の展開・方向性

はじめて中国に進出した際には、中国事業に関するノウハウ不足もあって、中国企業との合弁形態を選択したり、日本の商社や取引先を巻き込んで事業展開を図ったりするケースが多い。しかし、その後出資比率を高め経営権を強化している企業や、次回の拠点設立の際には単独での事業展開を模索する企業があるほか、日本向けの生産拠点から中国における販売拠点、さらにはアジア・世界における広域拠点へと転換を図ろうとする動きもみられる。このことから、地域における企業活動が国際的な競争に巻き込まれる中で、各企業がより踏み込んだ事業展開を図っている状況が窺える。

４．中国人研修生の受け入れについては、現地法人における従業員を日本に派遣しているケースのほか、国内工場の人手不足を補うための戦力として期待している企業もあることがわかった。また、松山 上海直行便については、愛媛県内の企業でかつ上海周辺に拠点を設けている企業のほかは、ほとんど同便の利用を考慮せず、その理由としては現状の週２便では機動性、即時性の求められるビジネスには利用しにくいとの意見が多く聞かれた。

５．最近では、2005年4月以降顕著にみられた反日デモや日本製品の不買運動、同年7月に実施された人民元相場の切り上げなど、中国事業に影響を及ぼし得る出来事が相次ぎ起こっているが、いずれの企業もそれを冷静に受け止め、中国を意識した事業展開を考えないことこそハイリスクであるというスタンスをとっているようにも見受けられる。中国との間で発生する個々の事象を近視眼的に捉えるのではなく、長期的な観点から中国や世界の状況を判断し経営戦略を練るといった企業行動が、地域に根を張る企業にとっても求められる。

担当： 四国支店 たかはし しんいち 高橋 真一（e-mail：sitakah@dbj.go.jp）
うえしま ひでお 上嶋 英夫（e-mail：hiueshi@dbj.go.jp）

目 次

要 旨	2 頁
はじめに	6
第 1 章 統計データにみる四国地域と中国との関わりの現状	8
1．貿易面での関係	8
(1) 対中貿易額の推移と貿易総額に占める位置づけ	8
(2) 対中貿易の内容	10
2．直接投資・対中進出の動向	12
(1) 対中直接投資	12
(2) 中国進出状況	12
3．人的交流	15
(1) 外国人登録者	15
(2) 外国人留学生	16
(3) 外国人研修生	17
(4) 旅客動向	18
(5) 友好・姉妹都市提携	20
(6) まとめ	21
第 2 章 四国企業の中国ビジネス取り組みの現状と方向性	22
1．進出経緯・事業戦略	23
(1) 進出時期	23
(2) 進出の背景・目的	24
(3) 進出地域の決定要因	26
(4) 販売対象市場	27
(5) 企業形態	28
(6) 初期投資	29
(7) 事業戦略	30
2．課題・解決策	32
(1) 法制度のわかりにくさ、不透明な運用	32
(2) 現地企業優遇、地方保護主義	33
(3) 商習慣の違い、債権回収の難しさ	34
(4) 現地マーケットの把握、販路構築	35
(5) 知的財産権問題	36
(6) 労務管理の難しさ	37

(7) 優秀な人材の確保	39
(8) 電力等インフラ面の課題	40
(9) 中国企業との競争、提携における問題	41
3 . 今後の展開・方向性	43
(1) 中国事業の見通し	43
(2) 今後の事業展開	44
(3) 将来リスクと対応策	45
(4) 反日感情の盛り上がりや人民元切り上げによる影響	46
4 . 中国人研修生の受け入れ	47
5 . 松山 上海直行便の利用	48
6 . ヒアリング対象企業から得られる示唆	49
第3章 ヒアリング事例集	52
事例 1 株式会社アイリス (徳島県美馬市)	53
事例 2 一広株式会社 (愛媛県今治市)	61
事例 3 四国タオル工業組合 (愛媛県今治市)	65
事例 4 株式会社加ト吉 (香川県観音寺市)	68
事例 5 阿波製紙株式会社 (徳島県徳島市)	73
事例 6 大倉工業株式会社 (香川県丸亀市)	78
事例 7 東洋電化工業株式会社 (高知県高知市)	85
事例 8 四国化工機株式会社 (徳島県北島町)	91
事例 9 株式会社石垣 (東京都中央区)	96
事例 10 ダイキ株式会社 (愛媛県松山市)	100
事例 11 ハリソン東芝ライティング株式会社 (愛媛県今治市)	106
事例 12 日泉化学株式会社 (愛媛県新居浜市)	110
事例 13 株式会社フジトラベルサービス (愛媛県松山市)	113
事例 14 道後温泉旅館協同組合 (愛媛県松山市)	117
事例 15 愛媛エフ・エー・ゼット株式会社 (愛媛県松山市)	120
事例 16 高知ファズ株式会社 (高知県高知市)	124
おわりに	127
参考文献・参考URL	128

はじめに

今日の世界経済の中で中国（以下本稿で断りのない限り、香港・マカオを除く中華人民共和国のことを指す）が重要なプレーヤーとなっていることは論を待たないところだろう。実質GDPは過去10年間において毎年7～10%という高い伸び率を維持しており、2004年には世界第6位（注1）にまで躍進している。また、貿易額は日本を抜いて世界第3位、外貨準備高は日本に次いで世界第2位の地位を占めている。経済分野での対外開放路線の進展、2001年のWTOへの加盟などを経て、中国は今や「世界の工場」から「世界の市場」へと変貌を遂げていると言われている。また、2008年の北京オリンピック、2010年の上海万博など世界規模のイベント開催も予定されており、それらに向けた経済活動の更なる活発化も見込まれているところである。

（注1）中国政府が当初発表した2004年の統計に基づく、中国のGDPは世界ランキング7位であったが、2005年12月に上方修正がなされた結果、イタリアを抜いて世界ランキング6位となっている。

日本と中国の経済的な関係という点に着目すると、日本の対中貿易総額（輸出額と輸入額の合計）は2004年に18.2兆円にのぼり、米国に次ぐ第2位の貿易相手国になっているほか、日本企業の中国進出や中国での事業拡大を背景に日本の対中直接投資も2004年度において4,900億円、第3位となるなど、密接なつながりがみられる。

一方、四国においても全国同様に経済的な関係は深く、四国企業の中国進出や中国での活発な事業活動の様子がメディア等に取り上げられているところである。また、2004年7月には四国初となる中国との定期航空路線が愛媛県松山空港 - 上海浦東国際空港間に開設されたことで中国との時間的な近接性が高まっており、これを契機に中国との更なる経済交流の進展も期待されている。

こうした状況を背景に、日本政策投資銀行四国支店では、四国における中国ビジネスがどの程度の広がりをもっており、今後どのような展開をみせるのか、その中でも特に四国のように大都市圏に比べれば経済規模の小さな地方圏に立地する企業が、中国との関係でいかに活路を見いだそうとしているかについて明らかにすることを主な目的として調査を行い、今回その内容を報告書として取り纏めた。

本稿では、まず第1章において、四国と中国の経済的な関係を統計データなどからマクロ的に概観したうえで、第2章において、四国経済の主要なプレーヤーである地場企業に焦点を当て、中国に対していかなる戦略をもって行動しているかにつきヒアリングした結果

を分析している。そして第3章では、ヒアリング結果の公表をお許し頂いた企業の取り組みを事例集として取り纏めている。調査の結果、地方圏である四国においても企業の活発な取り組みがなされている状況が浮き彫りになった。なお、本稿では「中国ビジネス」或いは「中国事業」を、中国において生産販売活動を行う等のいわゆる「中国進出企業」による事業だけではなく、四国と中国の間の貿易や貿易取引に関する支援業務、中国人観光客を対象にした旅行関連業務なども含めた幅広い概念として捉えている。

最後に、ヒアリング調査や報告書の取り纏めにあたってお世話になった四国企業や現地法人の方々をはじめ、情報提供等にご協力頂いた関係者の皆さまに心より感謝申し上げます。

平成18年3月

日本政策投資銀行 四国支店

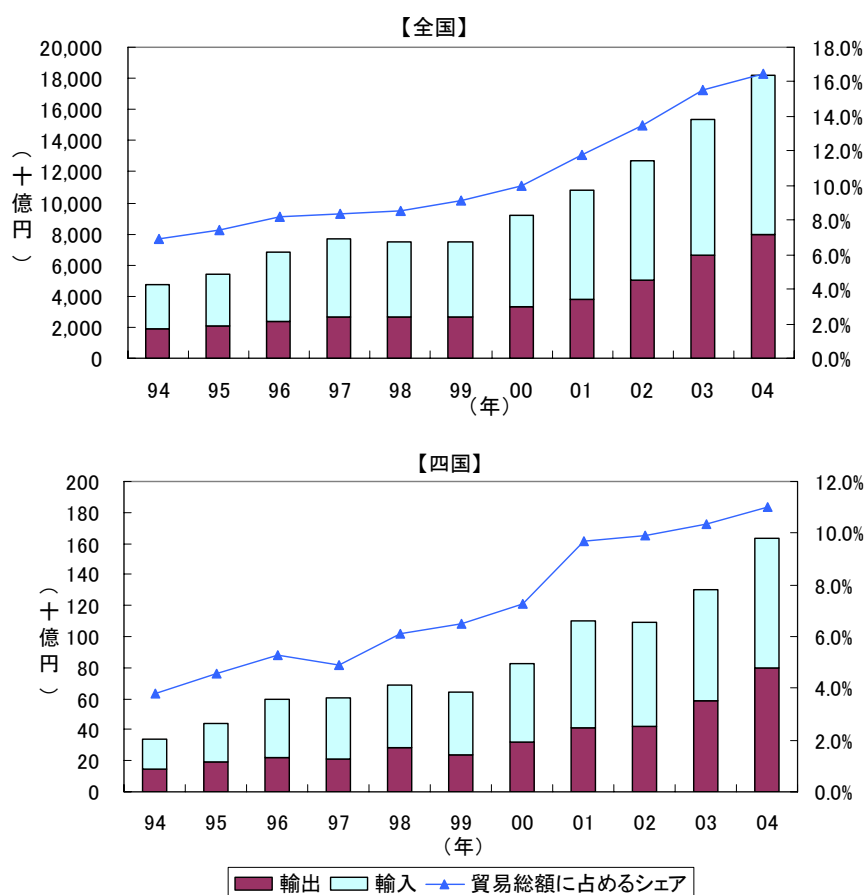
第1章 統計データにみる四国地域と中国との関わりの現状

1. 貿易面での関係

(1) 対中貿易額の推移と貿易総額に占める位置づけ

図表1はここ10年程度の全国及び四国における対中貿易額の推移を示したものである。これを見ると、全国、四国とも短期的には多少の波はあるものの、ほぼ一貫して対中貿易額が拡大しており、貿易総額に占める対中貿易のシェアも伸びていることがわかる。

(図表1) 全国及び四国における対中貿易額の推移



(備考) 財務省「貿易統計」、神戸税関発表「貿易統計」より作成

この期間における輸出入の伸び方をみると(図表2)、年平均伸び率(輸出入合計ベース)は全国14.4%、四国17.2%といずれも2桁台の高い数値を示している。また、輸出入を区別すると、全国、四国とも輸出の伸び(全国15.4%、四国18.7%)が輸入の伸び(全国13.8%、四国15.9%)を上回っており、特に四国において貿易収支が改善してい

る（注2）。なお、この間、対中貿易の全国に対する四国のシェアが0.71%から0.90%に上昇しており、わずかではあるが対中貿易における四国の位置づけが高まっていることがわかる（注3）。

さらに、この期間を前半5年間（1994年～1999年）と後半（1999年～2004年）に分けると、前半5年間の伸び率（輸出入合計ベースで全国9.8%、四国13.7%）に対し後半5年間の伸び率（同様に全国19.3%、四国20.7%）が上回っており、最近において経済的な結びつきが一層高まっていることが窺える。

（注2）貿易統計は、輸出は仕向け地ベース、輸入は原産地ベースで作成されており、例えば、香港を経由し最終的に中国に輸出される場合には香港向け輸出とされるケースが多い。実際、香港向け輸出の相当部分が中国に再輸出されており、こうした点も踏まえた実質的な対中貿易の収支は均衡に近づくものとみられる。

（注3）貿易統計は、各通関地において把握・集計されており、例えば四国から出荷された産品が神戸や大阪等の港湾で通関される場合はこれらの地域からの輸出としてカウントされる。このため、四国を出発地、到着地とする実態ベースの貿易額は統計数値よりも大きいものとみられる。

（図表2）全国及び四国における対中貿易の変化

（金額単位：十億円）

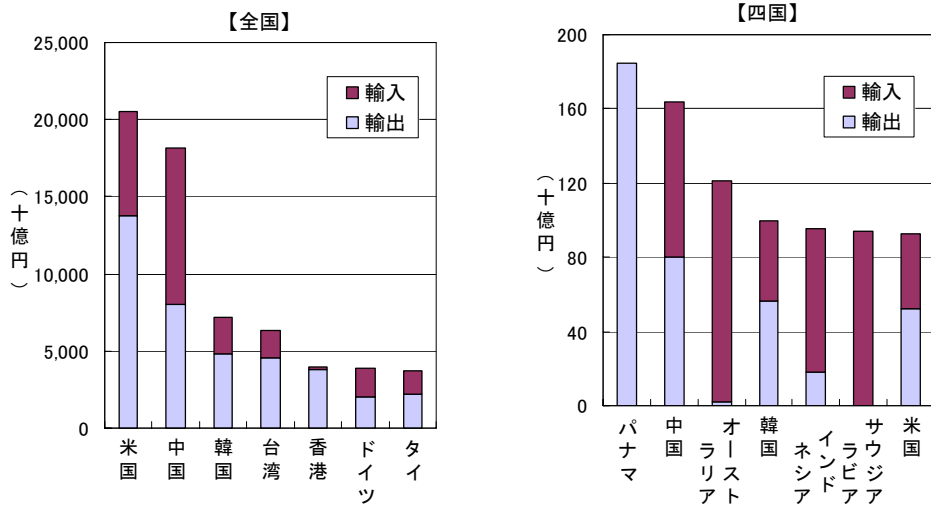
	貿易額			平均伸び率			
	94	99	04	94→04	前半 (94→99)	後半 (99→04)	
全 国	輸出	1,914	2,657	7,994	15.4%	6.8%	24.6%
	輸入	2,811	4,875	10,199	13.8%	11.6%	15.9%
	合計(a)	4,725	7,533	18,193	14.4%	9.8%	19.3%
	収支	△ 898	△ 2,218	△ 2,205	—	—	—
四 国	輸出	14	24	80	18.7%	10.5%	27.5%
	輸入	19	40	83	15.9%	15.9%	15.8%
	合計(b)	34	64	164	17.2%	13.7%	20.7%
	収支	△ 5	△ 16	△ 3	—	—	—
四国のシェア (b/a)	0.71%	0.85%	0.90%	—	—	—	

（備考）財務省「貿易統計」、神戸税関発表「貿易統計」より作成

上記の通り対中貿易の位置づけは年々高まっており、2004年において中国は日本にとって米国に次ぐ第2位の貿易相手国になっている（図表3）。

一方、四国にとっても、中国はパナマに次ぐ第2位の貿易相手国となっている。なお、第1位のパナマについては、租税対策等のため利用される便宜置籍船が統計上輸出と扱われていることにより、貿易額が大幅に引き上げられているものであり、造船業の盛んな四国の産業特性を象徴していると言えるが、こうした点を勘案すると実質的な貿易相手国としての中国の位置づけは数字以上に高いものと考えられる。

(図表3) 全国及び四国の主要貿易相手国・地域(2004年)

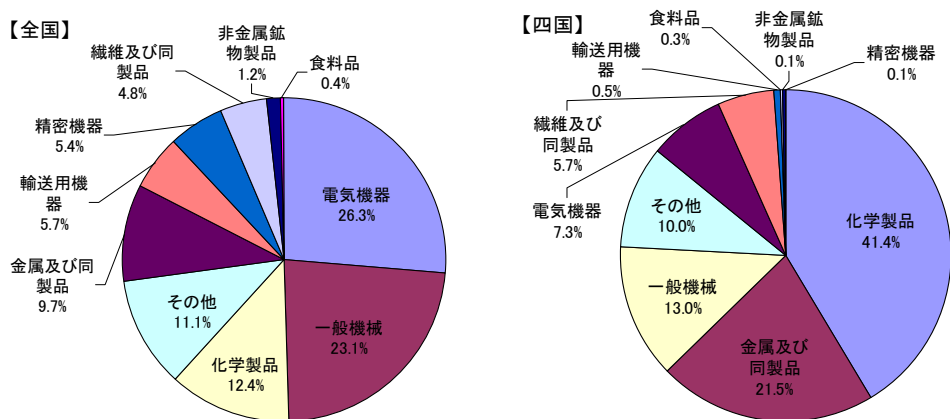


(備考) 財務省「貿易統計」、神戸税関発表「貿易統計」より作成

(2) 対中貿易の内容

次に中国への輸出を品目別にみると(図表4) 全国では電気機器(全体に占めるシェア26.3%)、一般機械(同23.1%)で約半分を占めるなど、加工組立型の産業分野が中心となっているのに対し、四国では製造品出荷額の大きい有機化合物などの化学製品(同41.4%)がトップであり、以下、非鉄金属などの金属及び同製品(同21.5%)、繊維機械を中心とする一般機械(13.0%)の順となっている。

(図表4) 全国及び四国の品目別輸出額(2004年)



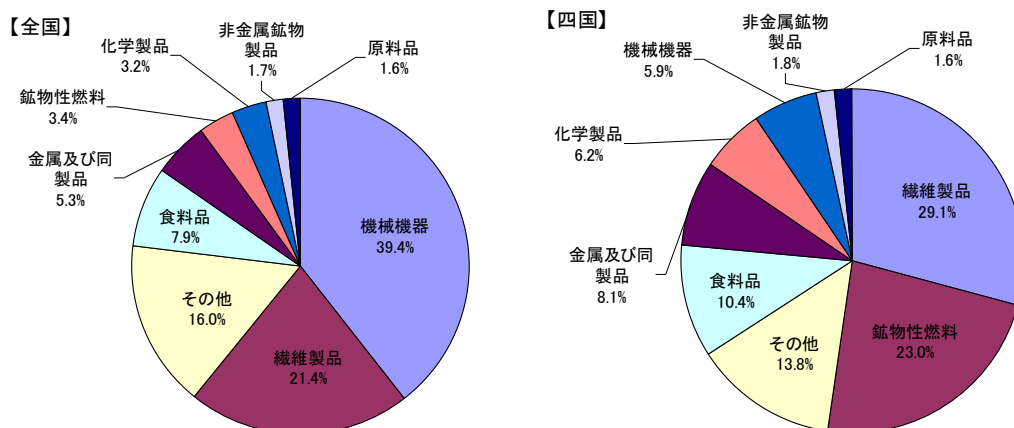
(備考) 財務省「貿易統計」、神戸税関発表「貿易統計」より作成

一方、輸入品目については(図表5) 全国では、生産拠点の対中シフト等に伴い事務用機器や音響映像機器などの機械機器(同39.4%)がトップ、次いで、衣類を中心と

した繊維製品（同 21.4%）が上位を占めている。

四国においては、全国以上に繊維関係の中国進出が活発であることを反映してか繊維製品（同 29.1%）がトップとなっており、石炭などの鉱物性燃料（同 23.0%）がそれに続いている。

（図表 5）全国及び四国の品目別輸入額（2004 年）



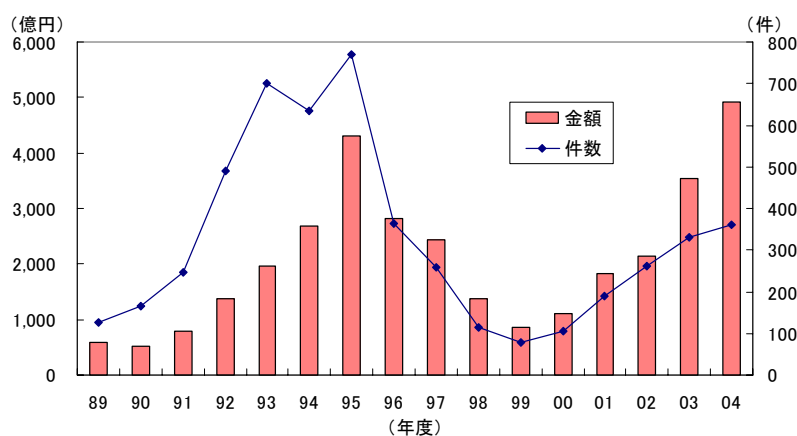
（備考）財務省「貿易統計」、神戸税関発表「貿易統計」より作成

2. 直接投資・対中進出の動向

(1) 対中直接投資

日本の対中直接投資は(図表6) 円高が進行した90年代前半に増加基調となり、件数、金額とも1995年度に1つのピークを迎えたが、その後為替レートが円安に転じ、バブル経済の崩壊で企業の投資余力の減少した90年代後半に急速に落ち込んでいる。それが、1999年度を境に再び盛り上がりを見せ、中国の安定した経済成長や2001年の世界貿易機関(WTO)加盟を背景に、件数、金額とも2004年度まで5年連続で増加している。

(図表6) 全国における対中直接投資の推移

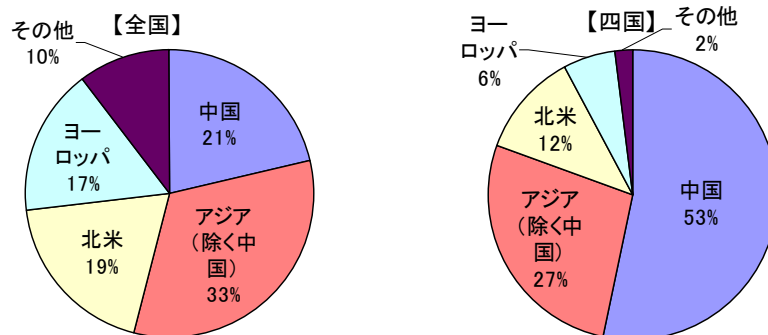


(備考) 財務省「国別・地域別対外直接投資実績」より作成

(2) 中国進出状況

海外進出先をみると(図表7) 全国では、中国が全体の21%を占めており単独の国・地域としてはトップとなっているが、中国以外のアジア諸国、北米、ヨーロッパへの進出も多く、全体としては分散が図られている。一方、四国では、中国への進出件数が全体の過半数を占めており、他の国・地域を大きく引き離していることがわかる。これは、香川県東かがわ市を中心とする手袋産業や愛媛県今治市のタオル産業など地場の繊維製造業者が国際的な競争環境に晒される中、生産コストの削減を求めて相次いで中国に進出したことなどがその背景にあるものと考えられる。

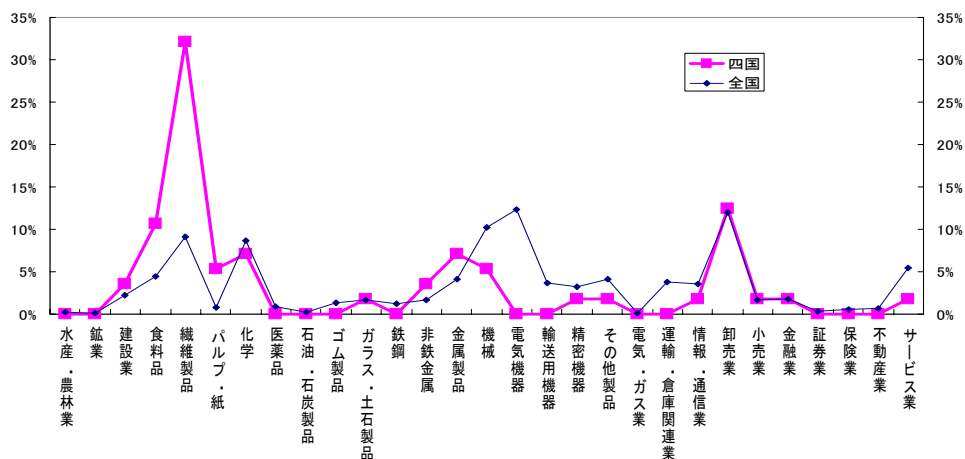
(図表7) 全国及び四国企業の海外進出先



- (備考) 1. 全国：経済産業省「海外事業活動基本調査(平成15年度実績)」、四国：四国経済産業局「四国経済概観 平成17年版」より作成
 2. 全国、四国は別の調査によるものであり、従って四国は全国の内訳ではない。また、全国における中国進出企業には香港・マカオ進出企業を含む。

中国進出企業を業種別にみると(図表8)、四国では上記のような状況から繊維製品が全体の3分の1を占めており全国に比べ際だった傾向を見せている。一方、全国的には対中投資の代表選手とされる機械、電気機器、輸送用機器については、四国の産業構造を反映し進出企業は極めて少ない状況である。

(図表8) 全国及び四国企業の業種別中国進出状況



- (備考) 1. 21世紀中国総研「中国進出企業一覧 2003-2004年版」より作成
 2. 香港・マカオへの進出企業を含む
 3. 全国、四国とも、各業種の進出件数全体に占めるシェアを表示

中国に進出した四国企業を個別にみると(図表9)、対中投資の先駆けとして有名なスワニー(手袋製造)が1980年代に進出しているのをはじめ、1990年代前半までは進出企業の中心は繊維製品を製造する企業であった。また、四国における代表的な中国進出企

業である加ト吉は、1990年代より山東省に工場展開を開始し、現在は山東省を中心に8カ所に拠点を形成するに至っている。1990年代半ば以降は、化学、機械など多くの業種において進出が活発になっている。

前述の通り、日本の対中投資は1995年度にひとつのピークを迎えるが、四国企業もこの時期に四国を代表する企業が積極的に進出している。その後、一旦進出が落ち込んだが、2000年以降再び投資案件がみられるようになってきた。

(図表9) 四国企業の中国進出事例

時期	会社名	本社	業種	現法所在地	従業員	形態	事業内容
80年代	スワニー	香川	繊維製品	江蘇省昆山市	410	合弁	スキー・スノーボード用手袋の製造
	クロダ	香川	繊維製品	上海市	120	独資	手袋全般
91年	ダイキ	愛媛	機械	遼寧省大連市	46	独資	FRP浄化槽装置製造・販売
92年	林産業	香川	繊維製品	広東省珠海市	900	独資	ランジェリーの製造
	馬淵繊維	香川	繊維製品	浙江省湖州市	200	合弁	ニット製品(日本向け70%)
93年	一広	愛媛	繊維製品	遼寧省大連市	211	独資	高級タオル製品、衣料品
	楠橋紋織	愛媛	繊維製品	江蘇省南通市	420	独資	タオルの製品の製造・販売
	加ト吉	香川	食料品	山東省威海市	700	合弁	白身フライ、水産加工 冷凍野菜 中華総菜 等
	三木特種製紙	愛媛	パルプ・紙	安徽省安慶市	80	合弁	電気絶縁紙及び工業用薄葉紙の製造
	三浦工業	愛媛	機械	上海市	50	合弁	ボイラー、付属品、部品の製造・販売
94年	加ト吉	香川	食料品	山東省即墨市	800	合弁	冷凍野菜・水産品の生産
	福助工業	愛媛	化学	天津市	228	独資	ポリエチレン製造
	馬淵繊維	香川	繊維製品	内蒙古自治区	400	合弁	カシミヤニット製品の製造
	マルハ物産	徳島	食料品	江蘇省宝応県	105	合弁	農水産物加工食品の製造・販売、缶詰の製造販売
95年	丸久	徳島	繊維製品	山東省青島市	500	独資	クラブ肌着、子供・婦人ウェアの製造・卸売
	東洋電化工業	高知	化学	江蘇省揚中市	62	合弁	黒鉛球状化剤・接種剤等の製造・販売
	四国化工機	徳島	機械	上海市	225	独資	食品充填包装機の製造
	大倉工業	香川	化学	江蘇省無錫市	50	合弁	包装用OPPシュリンクフィルムの製造販売
	タダノ	香川	機械	上海市	130	合弁	クレーン建設業、重機整備
	ジャストシステム	徳島	情報・通信業	上海市	70	独資	言語処理研究開発及びソフトウェア研究開発
	シムリー	香川	繊維製品	江蘇省常州市	261	合弁	紳士スラックス、婦人上下、衣料品の製造
96年	大旺建設	高知	ガラス・土石製品	安徽省蕪湖市	47	合弁	生コンクリートの製造・販売
98年	福田手袋	香川	繊維製品	上海市	50	-	手袋を中心とした服飾雑貨の縫製
99年	マルックス	徳島	サービス業	江蘇省金壇市	230	合弁	ホテル
01年	ワールドバック	愛媛	パルプ・紙	上海市	200	独資	包装用品及び不織布のデザイン、加工、販売
	穂岐山刃物	高知	金属製品	安徽省蕪湖市	781	独資	包丁、鎌、ナイフ、園芸刃物、複合鋼材等
02年	日亜化学工業	徳島	化学	上海市	-	独資	化学品・電子部品の製造
	マルキン忠勇	香川	食料品	遼寧省大連市	-	独資	醤油・調味料等食品の製造・販売
03年	タダノ	香川	機械	北京市	500	合弁	建設用クレーンの製・販売・サービス
	井関農機	愛媛	機械	江蘇省常州市	80	独資	農業用機械の製造・販売及びこれに付帯する業務

(備考) 21世紀中国総研「中国進出企業一覧 2003-2004年版」より作成

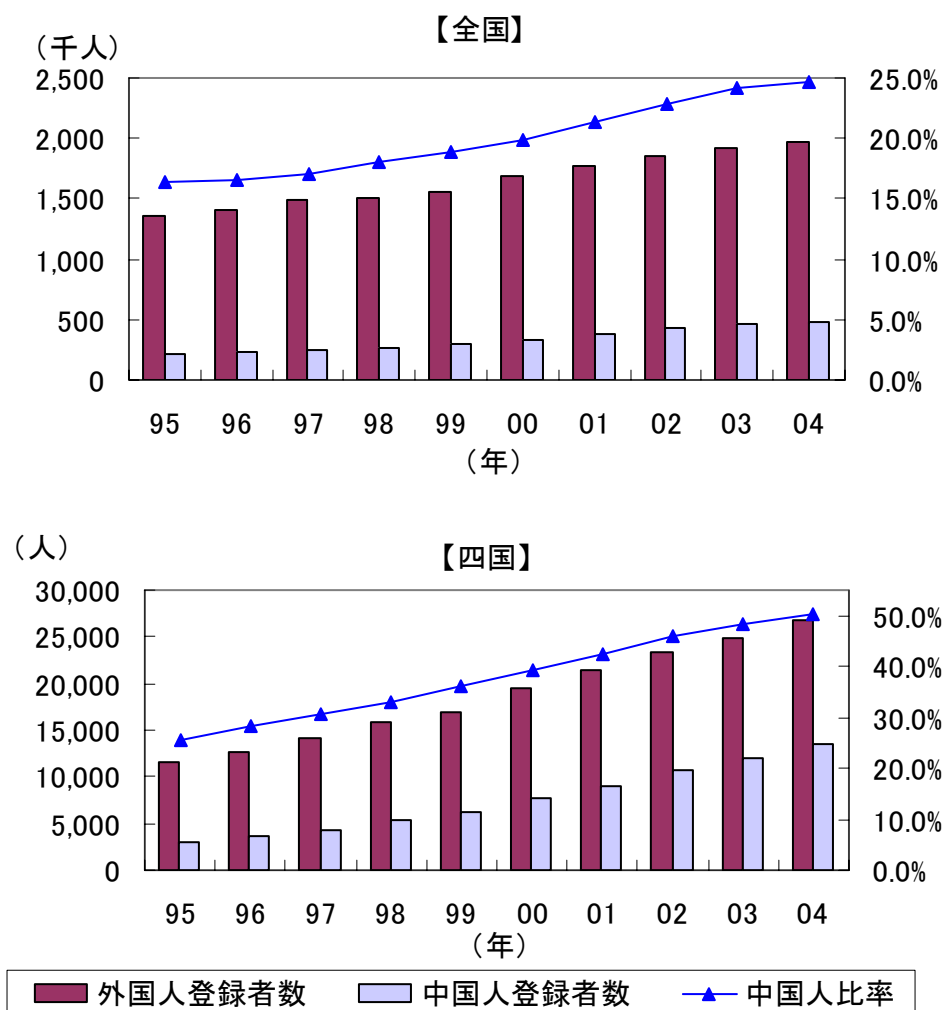
3. 人的交流

(1) 外国人登録者

(財)入管協会統計によると(図表10)、日本の外国人登録者数は2004年12月末現在で1,973千人であり、1995年に比べて611千人増(44.8%増)となっている。中国人(台湾、香港、マカオを含む)の登録者数は1980年代から一貫して増加し、2004年末には487千人となっている。外国人登録者全体に対する構成比も上昇傾向にあり、2004年末には24.7%を占めるに至っている。

一方、四国における外国人登録者数は、2004年末で26,755人であり、1995年に比べて15,144人増(130%増)である。中国人の登録者数は2004年末で13,473人であり1995年末比10,488人、351%の大幅な増加となっている。外国人登録者全体に対する構成比もこの間25.7%から50.4%に大きく上昇している。

(図表10) 外国人登録者数推移



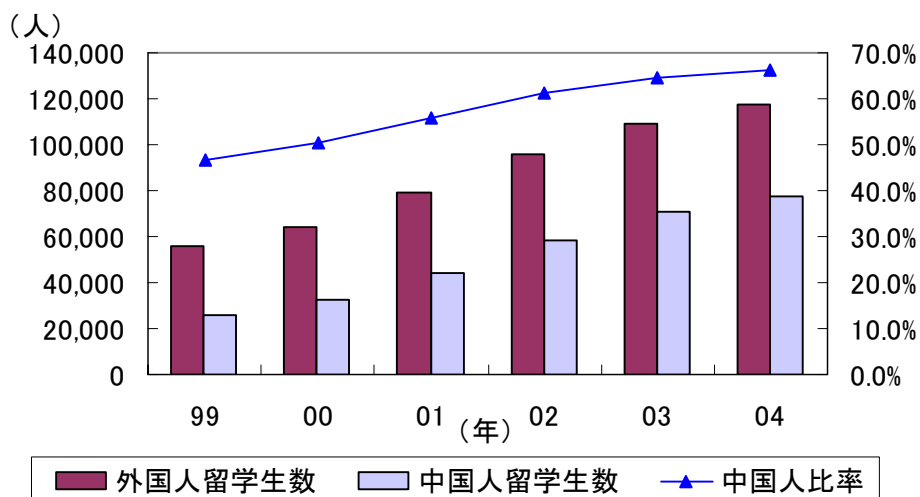
(備考)(財)入管協会「在留外国人統計」より作成

(2) 外国人留学生

日本学生支援機構の調べによると(図表 11)、日本への外国人留学生数(各年 5 月 1 日現在)は 2004 年では 117,302 人であり、このうち中国人(香港を含む)の留学生数は 77,713 人となっている。外国人留学生の全体数は近年大幅に増加しており、2004 年は 1999 年の約 2.1 倍となっているが、中国人留学生の増加はそれを大きく上回る約 3.0 倍であり、留学生全体に占める割合も 46.5%から 66.3%に上昇している。

一方、四国における外国人留学生数は 2004 年で 1,699 人であり、1999 年と比較すると約 2.3 倍となっている。中国人留学生数についてはデータが示されていないが、香川県や愛媛県の公表データ、徳島県や高知県所在の大学における中国人留学生数を単純合算すると、四国における外国人留学生の約 6 割が中国人であり、全国と同様の水準にあることが窺われる。

(図表 11) 外国人留学生数の推移(全国)



(備考) 日本学生支援機構「留学生受入の概況」より作成(各年 5 月 1 日現在)

参考 四国各県別公表データ

< 徳島県 >

外国人留学生数 306 人 うち中国人 169 人 (割合 55.2%)

(2004 年 10 月 1 日現在 徳島地域留学生交流推進協議会調べ)

< 香川県 >

外国人留学生数 573 人 うち中国人 429 人 (割合 74.9%)

(2004 年度データ 香川県ホームページより)

< 愛媛県 >

外国人留学生数 492 人 うち中国人 329 人 (割合 66.9%)

(2004 年 10 月 1 日現在 愛媛県ホームページより)

< 高知県 >

外国人留学生数 236人 うち中国人 139人 (割合 58.9%)

(2004年6月1日現在 高知県ホームページより)

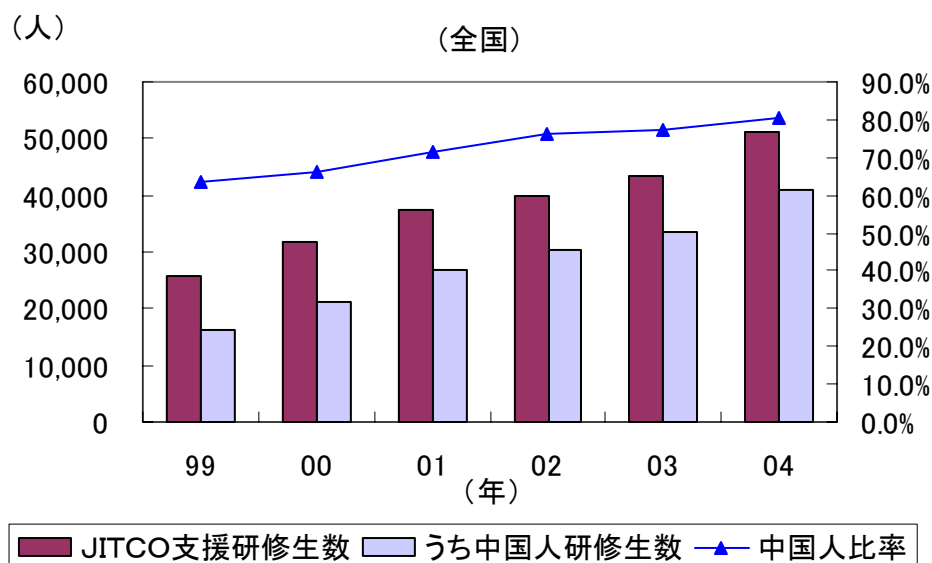
(3) 外国人研修生

我が国では政府が1990年に従来の外国人研修制度を改正し、日本が技術移転により開発途上国における人材育成に貢献することを目指して、より幅広い分野における研修生受け入れを可能とする途を開いている。現在実施されている外国人研修制度は諸外国の青壮年労働者を日本に受け入れ、1年以内の期間に我が国の産業・職業上の技術・技能・知識の修得を支援することを内容としており、日本での在留資格は「研修」となる。

1991年には(財)国際研修協力機構(JITCO)が設立され、諸外国の研修生送り出し機関や日本の受け入れ機関等に対し、総合的な支援・援助を行っており、2004年実績では我が国に研修目的で新規に入国した外国人の約67%がJITCOの支援を受けている。JITCOが支援を実施した外国人研修生数は2004年では51,012人であり1999年比で25,381人、99.0%の増加となっている(図表12)。そのうち中国人研修生については、人数、研修生全体に占める割合とも上昇しており、2004年には41,038人、全体の80.4%を占めるに至っている。

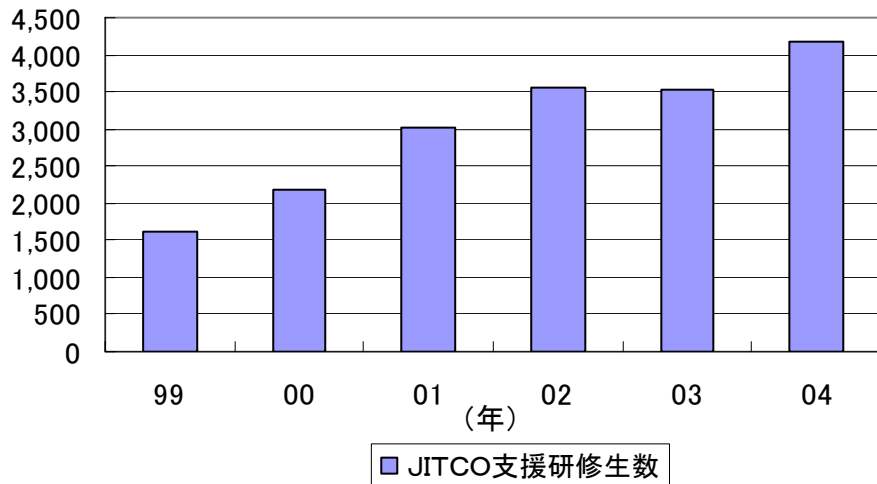
一方、四国におけるJITCO支援の外国人研修生数は2004年で4,184名にのぼっている。中国人研修生数は公表されていないが、近年の四国の外国人登録者における中国人比率の高さや伸びを勘案すると、相当な割合であることは間違いないものと思われる。

(図表12) JITCO支援研修生数の推移



(人)

(四国)



(備考) J I T C Oホームページより作成

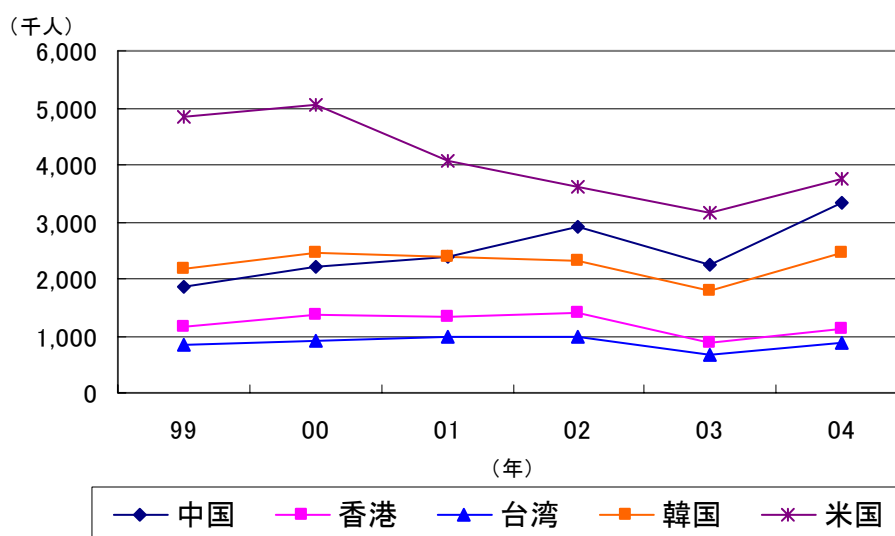
なお、愛媛県今治市（合併前の旧朝倉村、玉川町、波方町、大西町、菊間町を含む）新居浜市、西条市（合併前の旧東予市、小松町、丹原町を含む）は、国の構造改革特区制度に基づき「愛媛県東予地域外国人研修生受入特区」の認定を受けており（2003年11月28日）外国人研修生受入人数枠の緩和がなされている。当該地域は、タオル製造や縫製を中心とする繊維製造業、鉄鋼・金属製品を含む一般機械関連産業及び造船関連産業が集積・形成されており、外国人研修生受け入れ人数枠の拡大により、研修派遣国の技術技能の向上に貢献するのみならず、当該産業における人的側面での下支えや研修生との交流を通じた地域間の国際友好関係の強化にもつながるものと期待されている。

(4) 旅客動向

日本人出国状況

出国日本人数は、1999年以降、16～17百万人で推移している。なお、2003年はSARS、テロによる旅行への不安等が重なり13百万人台と大幅に減少している。出国日本人の訪問地については(図表13) アメリカや韓国などが横ばいないし減少傾向にあるのに対し、近年中国の伸びが著しい(2003年の減少は各国とも同様である)。

(図表 13) 各国・地域別日本人訪問者数

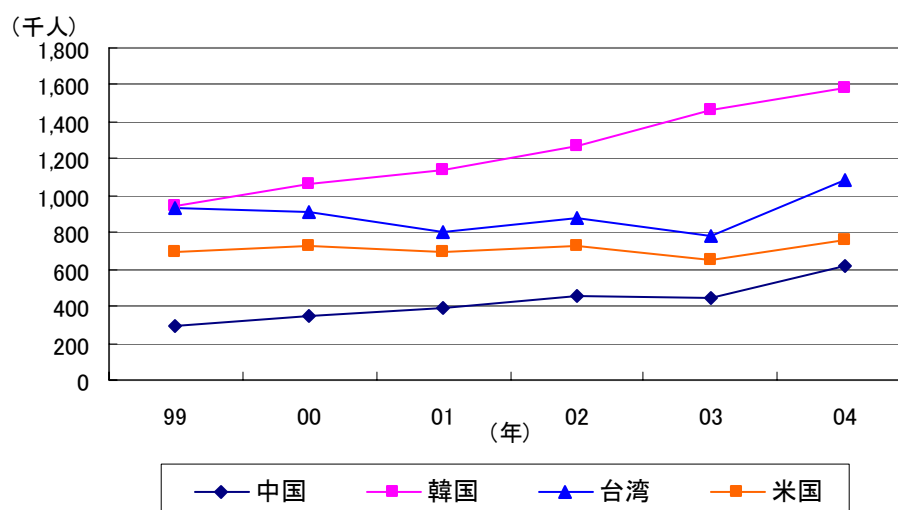


(備考) 国際観光振興機構 (J N T O) 「訪日外客者数・出国日本人数」より作成

訪日外客数状況

訪日外客数は、1999年以降堅調に増加している(2003年はSARSの影響等により微減)。国籍別では(図表14)韓国が最も多く年間百万人以上を維持している。一方、中国については、絶対数は韓国、台湾等に及ばないものの、1999~2004年間の高い伸び(108.8%増)が目立っている。

(図表 14) 訪日外客者数(主要国籍別)



(備考) 国際観光振興機構 (J N T O) 「訪日外客者数・出国日本人数」より作成

外国人旅行者訪問率

国際観光振興機構（JNTO）が実施している「訪日外国人旅行者調査」では、日本を訪れた外国人が日本国内のどの地域を訪問したかを「訪問率」（注4）という数値で示している。

（注4）訪問率 = 「今回の旅行中に当該地を訪問した」と答えた回答者数 ÷ 全回答者数 × 100

同調査における中国人の回答について見てみると、四国の訪問率は1.9%となっている（図表15）。関東や関西の訪問率が高いのは当然と言えるが、他の地方圏と比較しても、四国の訪問率が低位に止まっていることがわかる。

（図表15）地域別 中国人訪問率（2003年度）

（単位 %）

北海道	東北	関東	北陸	中部	関西	中国	四国	九州	沖縄
3.8	4.0	75.4	3.8	31.7	51.2	4.9	1.9	9.9	1.4

（備考）国際観光振興機構（JNTO）「訪日外国人旅行者調査」より作成

（5）友好・姉妹都市提携

四国の自治体と中国の自治体との友好・姉妹都市提携件数は12件（図表16）、相手先国別では米国に続き第2位（図表17）となっており、国際交流の面でも中国が重要な存在であることがわかる（いずれも2005年10月末現在）。

（図表16）四国の自治体と中国の自治体との友好・姉妹都市提携の状況

自治体名称	提携自治体名
徳島県 徳島市	遼寧省丹東市
香川県	陝西省
香川県 高松市	江西省南昌市
香川県 丸亀市	江蘇省張家港市
香川県 観音寺市・三豊地区広域町村圏振興事務組合	山東省青島・即墨市
香川県 綾南町	河北省新樂市
愛媛県 新居浜市	山東省徳州市
愛媛県 西条市	河北省保定市
愛媛県 四国中央市	安徽省宣城市
高知県	安徽省
高知県 高知市	安徽省蕪湖市
高知県 四万十市	安徽省亳州市

（備考）（財）自治体国際化協会ホームページより作成

(図表 17) 相手先国別 提携自治体数

米国		17
中国		12
ブラジル		4
ドイツ		3
オーストラリア、フィリピン、韓国	各	2
ポルトガル、台湾、フランス、スペイン、 オーストリア、カナダ、ギリシャ、 パナマ、インドネシア、ニュージーランド	各	1

(備考)(財)自治体国際化協会HPより作成

(6) まとめ

外国人登録者、留学生、研修生のデータから、実際に四国に在住する中国人の数は年々増加しており、四国における中国との人的交流は着実に進んでいることが窺える。特に外国人全体に占める中国人の割合は、全国に比べて高い水準にあると言える(法務省発表によると、徳島県は2004年12月末現在で、外国人登録者に占める中国人の割合が都道府県別で全国一高いとされている)。

一方、中国人観光客の訪問地としての四国の位置づけは低位にある。今後は、政府が主導し進めている「ビジット・ジャパン・キャンペーン」、中国人団体観光客向けのビザ発給の中国全土への拡大、中国人の所得向上、松山 上海直行便の就航等の効果により、四国地域も中国人観光客にとっての訪問候補地となることが期待される。

第2章 四国企業の中国ビジネス取り組みの現状と方向性

本章では、2004年11月～2005年1月にかけて四国に主要な拠点を有する企業（組合形態を含む）の本社14カ所および現地法人8カ所の合計22事業所（日本本社と現地法人の両方にヒアリングした企業も1社とカウントした場合、社数ベースでは18社）を対象にヒアリングを実施して得られた情報から、多くの企業にとって参考になるとと思われる内容を取りまとめた（注5）。対象企業は、いわゆる中堅企業を中心としつつ、地域に根ざした大企業や独創性を持ちグローバル展開を果たしている中小企業を含んでいる。いずれも地域の代表的な企業ばかりであり、国際的な視野を持ちながら独自の成長戦略を描いているという意味では、地域密着型のグローバル企業とも言うべき存在である。

以下の1～3では、対象企業の中国進出に係る様々な経験や展望につき、進出経緯・事業戦略、課題・解決策、今後の展開・方向性の3項目に分類し整理している。また、4では、四国と中国との人的な関わりという観点から中国人研修生の受け入れについて、5では、四国と中国を結ぶ重要なインフラである松山 - 上海直行便について、それぞれ項目を設けて記載している。そして、6ではまとめとして、これら地域密着型のグローバル企業から得られる示唆を抽出することとした。

（注5）2005年9月～12月にかけて、ヒアリング後の状況変化を各企業に確認し、適宜修正を加えた。

（図表18）ヒアリング対象企業18社の概要

会社・機関名	本社所在地	業種・業態	現地法人		
			設立時期	所在地	事業内容
㈱アイリス	徳島県美馬市	繊維	1991年3月～	上海市他	婦人用下着の製造販売他
一広㈱	愛媛県今治市	繊維	1992年8月	遼寧省大連市	タオル製品・染色等
四国タオル工業組合	愛媛県今治市	繊維(組合)	—	—	—
㈱加ト吉	香川県観音寺市	食品	1993年～	山東省威海市他	水産加工品の製造他
阿波製紙㈱	徳島県徳島市	紙・パルプ	2003年4月	上海市	自動車用ろ紙の生産販売
大倉工業㈱	香川県丸亀市	化学	1995年12月	江蘇省無錫市	PPフィルム包装材料の生産販売
東洋電化工業㈱	高知県高知市	鉄鋼	1995年	江蘇省揚中市他	特殊アロイの製造販売他
四国化工機㈱	徳島県北島町	一般機械	1995年11月	上海市	液体食品充填包装機の製造販売
㈱石垣	東京都中央区 〈工場:香川県坂出市〉	一般機械	2004年5月	江蘇省蘇州市	脱水機、ろ過器の製造販売
ダイキ㈱	愛媛県松山市	一般機械	1991年4月	遼寧省大連市	FRP製浄化槽部品の製造
ハリソン東芝ライティング㈱	愛媛県今治市	電気機械	1992年	江蘇省昆山市	自動車用光源等の製造販売
日泉化学㈱	愛媛県新居浜市	その他製造業	—	—	—
㈱フジトラベルサービス	愛媛県松山市	旅行関連	—	—	—
道後温泉旅館協同組合	愛媛県松山市	旅行関連	—	—	—
愛媛エフ・エー・セット㈱	愛媛県松山市	貿易関連	—	—	—
高知ファズ㈱	高知県高知市	貿易関連	—	—	—
A社	—	—	2003年	江蘇省	—
B社	—	—	2002年	遼寧省	—

（備考）ヒアリング、各社ホームページより作成

1. 進出経緯・事業戦略

海外での事業展開は企業にとって大きなリスクを伴う挑戦である。今回取り上げた四国企業は、こうしたリスクを冒してこれをチャンスに変えるべく、どのように中国に進出し、どのような事業戦略を描いているのだろうか。

(1) 進出時期

1. 進出経緯・事業戦略

～進出時期は90年代前半または2000年以降～

- 現地法人を設立している12社のうち、初回の法人設立時期をみると...
 - 90年代前半(1991～1995): 8社
 - 91年: アイリス、ダイキ
 - 92年: 一広、ハリソン東芝ライティング
 - 93年: 加ト吉
 - 95年: 大倉工業、東洋電化工業、四国化工機
 - 2000年以降(2002～2004): 4社
 - 02年: B社
 - 03年: 阿波製紙、A社
 - 04年: 石垣
- (90年代後半の進出企業なし)

(1) 進出時期

ヒアリング対象先のうち中国に現地法人を設立している企業は12社存在する。第1章でもふれた通り、日本企業の対中投資の盛り上がりは、1990年代初頭～1995年頃(ピーク)までと2000年以降に現れるが、対象企業12社も前者のグループ8社、後者のグループ4社というように明確に分かれている。

以降において記述しているとおり、1990年代の円高を背景にしたグローバル競争の加速、近年の中国経済の順調な拡大や2001年の世界貿易機関(WTO)への加盟などが企業の進出時期に反映していると言えよう。

(2) 進出の背景・目的

1. 進出経緯・事業戦略

～90年代前半は生産コスト削減、2000年以降は現地マーケットの開拓が中心～

- 90年代前半に進出した企業は、円高を背景としたグローバル競争下で競争力を確保するため、生産コスト削減に重きを置いて進出するケースが中心。
- 2000年以降に進出した企業は、中国経済の成長とWTO加盟によるビジネスチャンス拡大を背景に、現地マーケットの開拓を狙った進出が中心。

(2) 進出の背景・目的

中国に進出する背景・目的は各社の事情により様々であるが、進出時期による傾向をみると、1995年までに進出した企業は、円高傾向等を背景にしたグローバル競争下で競争力を確保するため、生産コスト削減に重きを置いて人件費の安価な中国に進出するケースが中心である。一方、2000年以降に進出した企業は、中国経済の持続的成長を背景にした内需拡大やWTO加盟による外資の国内市場への参入規制緩和を受け、現地マーケットの獲得を狙って進出した企業が中心となっている。

生産コスト削減

生産コスト削減を目的とする場合、多くの企業は日本の数十分の一（図表19）とも言われる安価な人件費を狙いとしている。特に、数百人から数千人規模の人員を雇用し、手作業も含む労働集約型の生産体制を採用する企業にとってそのメリットは大きい。ただし、人件費はあくまでトータルコストの一部に過ぎず、それ以外に発生する工場の建設コストや税務コスト、さらに情報・ノウハウ不足から発生する有形無形のコスト等を勘案すると、中国進出が即トータルコストの低減につながるわけではないと考える企業もある。

また、肝心の人件費についても、上海などの大都市では外資系企業の大量進出に伴い優秀な人材を中心に給料が高騰しているとしている企業も多く、加えて経営管理や技術指導のため派遣する日本人管理者に係る諸費用に頭を悩ませている企業もある。単に人件費の安さだけであれば、インドネシアやベトナムなどへの進出も考えられるとの指摘

もある。

このように、進出企業にとって低廉な人件費は大きなメリットであることは事実であるが、それ以外にも様々な要因を総合判断して中国進出を決定している状況が窺える。

(図表 19) 各都市における投資コスト比較 (賃金)

(金額単位: ドル)

		上海(中国)	大連(中国)	深セン(中国)	横浜(日本)
1.ワーカー(一般工職)	月額	109~218	96~129	86~335	2,886
2.エンジニア(中堅技術者)	月額	269~601	171~224	179~494	3,248~4,627
3.中間管理職(部長クラス)	月額	567~1,574	380~579	408~1,193	5,130~6,084
4.法定最低賃金		68.87/月	市内:45.91/月 開発区:50.74/月	特区外:56.18/月 特区内:72.49/月	6.72/時
5.賞与支給額(固定賞与+変動賞与)	基本給の カ月分	1.1~3	1~4.6	0.5~1	4.41
6.社会保険負担率	雇用者負担	43.5%	22~30.5%	9%(年金のみ)	12.7%
	被用者負担	18.0%	9%+0.24ドル/月	5%(年金のみ)	12.3%
7.名目賃金上昇率	2000年	11.4%	14.5%	11.2%	—
	2001年	17.5%	13.4%	12.6%	▲1.0%
	2002年	10.0%	15.1%	8.8%	▲2.3%
	2003年	—	—	—	1.4%

(備考) 日本貿易振興機構ホームページより作成

現地マーケットの開拓

現地マーケットの開拓を目的としている企業は、「従来から中国への輸出を行ってきたが、現地での需要拡大が期待できる状況になった」、「これまで輸出で対応してきたが、取引先の海外進出が増加し、早く安定的に供給する体制を築く必要があった」というように、これまでの中国への販売実績とその過程で得られたマーケット情報による需要拡大期待が背景にあることがわかる。

なお、具体的な販売ターゲットについては、「(4)販売対象市場」において詳述する。

その他

上記以外の進出背景・目的としては、四国企業を持つ技術やノウハウを目当てに中国企業側から提携のアプローチがなされたケース、日本での需要拡大に伴う能力拡大の一環、主要原材料の安定確保など様々なパターンがある。ただ、実際には複数の要因が絡みあっており、こうした様々な目的を達成するための戦略上に中国での事業展開という方策があったものと考えられる。

(3) 進出地域の決定要因

1. 進出経緯・事業戦略

～主な進出地域である長江デルタと環渤海エリアでは立地要因に違い～

- 長江デルタ(上海市、江蘇省等)進出企業は、マーケットの近接性、インフラ整備の充実、優秀な人材の存在、裾野産業の発達などに注目。
- 環渤海エリア(遼寧省、山東省等)進出企業は、日本との近接性、日本語の堪能な人材の存在、原料・水等の確保などが立地要因に。

(3) 進出地域の決定要因

広大な中国の中でどの地域に進出するかは、当然各企業の進出目的に応じて決定されることになるが、対象企業の進出地域をみると概ね次のような傾向が窺える(注6)。

対象企業のうち9社(複数の地域に進出している企業はそれぞれ1社として複数カウント。以下同じ)が立地する長江デルタは、マーケット(販売先)に近接していることやインフラ整備が充実していること、人材確保が比較的容易なこと、部品調達先として企業集積の厚みがあるなどが進出の決め手になっている。

一方、4社が立地する環渤海エリアは、原料・水の確保(遼寧省、山東省)や日本との近接性(山東省)、日本語の堪能な人材の豊富さ(遼寧省)などが進出先決定要因となっている。

このほか、合弁相手先の所在地であることや現地政府・開発区の熱心な誘致があったことが、大きな決定要因となっているケースもあった。

(注6) 中国の地域区分は様々な考え方があるが、ここでは、日本貿易振興機構「中国進出日系企業の実態と地域別投資環境満足度評価 2003年」の区分方法にならい、長江デルタ：上海市、江蘇省、浙江省、環渤海エリア：北京市、天津市、河北省、山東省、遼寧省と捉えている。

(4) 販売対象市場

1. 進出経緯・事業戦略

～販売ターゲットが日系企業か中国企業かにより事業展開方法に違い～

- 既に取り引関係にある日本企業等の中国での事業展開に追随する場合、マーケットの想定は比較的容易だが、当初の想定が外れ事業の立て直しに時間を要した企業も存在。
- 中国地場企業をターゲットとする場合は、本格的な進出に先立ち、現地企業への生産委託や中国向け輸出の経験があるなど、ステップ・バイ・ステップで事業展開を図っている。

(4) 販売対象市場

中国で生産した製品のほぼ全てを日本に輸出している企業は、現地法人を設立している12社のうち1社のみであり、残りの11社は程度の差はあるが中国市場での販売を既に行っているか或いは操業開始当初からの販売を計画している。中でも、2000年以降に進出した企業は、いずれも中国市場をメインターゲットとしている。

一口に中国市場といっても、そのターゲットは概ね2つのパターンに分けられる。

1つ目は、既に取り引関係にある日本企業等が中国に進出したり中国での事業を拡大したりするのに伴い、その受注確保のために追随して進出を図るケースである。この場合は、ある程度獲得可能なマーケットを想定しやすいと言えるが、それだけに、「実際に進出してみたらユーザーの1社が市場を独占し、価格主導権を完全に握っていたため、予定価格を大幅に下回る販売価格を余儀なくされた」という事例もあるように、万一想定が外れた際には事業の立て直しに時間がかかるという懸念がある。なお、販売先を外資系企業(日系企業を含む)に限定している企業は、自社が持つ販売ネットワークの制約、中国企業を相手とした場合に想定される債権回収の難しさなどの要因が背景にあるとみられる。

2つ目は、現地の一般消費者や中国企業をターゲットにするケースである。この場合は、中国での本格事業展開に先立ち、現地企業への技術供与により生産委託をした経験や中国向け輸出を行っていた実績があったり、進出当初は日本向け製品供給から事業を立ち上げ現地マーケットの状況を掴んでから内販に参入したりするなど、ノウハウの蓄積を図りつつステップ・バイ・ステップで事業展開を図っている状況が窺える。

(5) 企業形態

～独資企業が中心も、その中で自社単独出資は少数～

- 中国に現地法人を設立している12社のうち、最初の進出時に合資(=中国企業との合併)形態とした企業は4社、独資(=外国資本100%)形態とした企業は8社。
- 但し、独資の中で自社100%出資とするケースは3社と少なく、商社や取引先等との共同出資により事業展開を図る傾向が強い。

(5) 企業形態

中国に最初に進出した際の企業形態をみると、現地法人を設立している12社のうち合資(=中国企業との合併)形態としている企業が4社、独資(=外国資本100%)形態を選択している企業は8社であった。なお、独資の中でも自社単独で100%出資する企業は3社にとどまっており、それ以外の企業は関係の深い商社や取引先等との共同出資により事業展開を図っている。

経営の自由度が高い独資形態ではなく、中国企業との合併を選択しているのは、中国事業に関する情報やノウハウが十分ない中では、許認可申請手続き等現地政府との様々な交渉・調整や人員採用・労務管理を自社で行うのが難しく、これを中国企業に任せることによって事業リスクが軽減できるという点が主要な理由になっている。

なお、独資形態の中には、中国の現地事情や国民性に通じている台湾企業を合併相手や販売会社設立のパートナーとして活用するケースもみられる。

(6) 初期投資

～初期投資抑制、段階的投資を指向～

- 合弁相手の土地・工場を利用するケースや中小企業向け賃貸工場の利用を第一に考えるなど、初期投資を抑える傾向がみられる。
- また、新工場建設の際にも一部の工程からスタートしたり、当初の生産規模を最低限に抑え段階的投資を行う姿勢も。

(6) 初期投資

進出時の投資に関しては、初期投資を抑えるため、合弁パートナーの土地・工場を利用するケースや、中小企業向け賃貸工場の利用を第一に考えるケースもみられる。こうした場合には、特に現地調査を入念に行い、その結果自社の条件をクリアする物件が見つからない場合には工場新設に切り替えるなど、投資負担軽減は念頭に置きつつも複数の選択肢から最適のものを選ぶという発想で対応している。

新工場を建設する場合においても、一部の工程や事業からスタートしたり、将来の拡張余地を確保しつつ当初は生産能力を小規模に抑えたりするなど、段階的な投資を行う姿勢がうかがえた。

なお、設備の現物出資を行うケースもあるが、「中国政府（商品検査局）に出資物の価値評価権限があるため、場合によっては合弁相手先の中国企業の意向が反映されやすくなる」など、トラブル発生の可能性もあるとの指摘があった。

(7) 事業戦略

**～生産面では低コスト・高稼働、
販売面では差別化・高付加価値がキーワード～**

- ・ 生産面では、低廉で大量の労働力の活用や24時間365日の操業により、「低コスト」、「高稼働」を実現。
- ・ 販売面では、日本の技術を活かしつつ一部機能を省くことでリーズナブルな価格を提示したり、基本技術がハイテクではない場合でもオリジナルな技術を付加するなど、独自の工夫による「差別化」、「高付加価値」を達成。

(7) 事業戦略

各社それぞれ、自社における中国事業の位置づけは異なっている。もちろん、どの企業にとっても中国国内の事業所が企業戦略上の重要な拠点となっているのは間違いないが、現地法人を持つ12社のうち7社は中国が唯一の海外生産拠点であり、中国事業のウエートは相対的に高いとみられる。その中でも、日本国内の事業所はほぼ開発機能に特化し、生産はほとんど中国で行うというように中国事業が自社の根幹をなしている企業や、タイやインドネシアにも現地法人を持ちつつも、特に中国を重点投資地域と位置づけ集中的な事業展開を行った結果、グループ生産量の約3割を中国で賄うまでになっている企業など、中国事業が自社の命運を握っている企業も存在する。一方、中国の事業所を生産拠点や中国国内向け販売拠点という役割にとどめず、世界やアジアなど広域的な供給拠点を担う基地として位置づけている企業もある。

生産体制の面では、低廉で大量の労働力を活用し、手作業による加工や手厚い品質・衛生管理を実施するなど、日本以上に手間を惜しまない生産体制を確立している企業や、従業員の労働意欲をうまく利用して24時間365日の操業を実現している企業など、「低コスト」、「高稼働」がキーワードとなっている。また、設計は日本本社で行い、部品は基本的に全て外部に生産委託し、現地工場では少人数体制による組立のみ行う企業、技術的に重要な基幹工程は日本に残し、現地では労働集約的な最終加工のみ行う企業など、各社ともそれぞれの特性を生かしたスタイルをとっている。

商品戦略では、「差別化」や「高付加価値」がキーワードとなっている。対象企業はいずれも優れた技術力を誇るなど各業界において独創性のある企業ばかりであるが、現地企

業に対しても汎用品ではなく付加価値の高い製品を供給しているのが一般的である。例えば、基本技術がハイテクではない場合でも、自動化技術を付加するなどオリジナリティを出して勝負している。但し、単に高級品であれば売れるというわけではないので、どのレベルの製品を投入するかは各社の重要な経営判断となっている。例えば、ある企業では、基本的な製品の仕様は日本製と同じにする一方、現地ユーザーの目線に適う価格にするために一部の省力化機能を組み込まない製品を売り出したところ、引き合いが急増したという例もある。

2. 課題・解決策

中国ビジネスを展開するには、多くの課題に直面するということが一般的によく言われるが、今回のヒアリングにおいても以下のような課題が再確認された。また、各企業とも様々な工夫をしてこうした課題を乗り越えようとしている姿が浮き彫りになった。

2. 課題・解決策

(1) 法制度のわかりにくさ、不透明な運用 ～当局との良好な関係構築が不可欠～

- 中国は法治国家としての体制を整えつつあると言われるが、法制度のわかりにくさや、運用・解釈が不透明との不満は多くの企業が持っている。
- 法律に明示されない部分で当局の裁量余地が大きいため、良好な関係構築が不可欠。

(1) 法制度のわかりにくさ、不透明な運用

中国では急速に法整備が進み法治国家としての体制を整えつつあると言われるが、法制度のわかりにくさや運用・解釈が不透明であるとの不満は多くの企業が持っている。例えば、ある企業では次のような経験をしている。「工場建設中、消防関係の役人が訪れた際に、軒下の高さが高すぎるので、(同社が予定していた鉄骨造りではなく)煉瓦を積み上げて建てるようにと指導された。これは、法律に明記されているわけではなく、単に鉄骨造りに関する類似の規定が存在しないから、という理由だった」。これに対し同社は、「明確な根拠のない極めて理不尽な命令であるが、かといってそれに真っ向から反論しても全く問題解決にならない。結局、何度も接待と交渉を重ねて時間をかけて対応するしかなかった」としている。結果的には、「彼らに誠意をみせて本音で付き合うことによって、だんだんと我々よそ者に対する偏見が改められ、最後は問題なく認められることになった」というように、法律に明示されていない部分で当局の裁量が働く余地が大きいことが指摘されている。

(2) 現地企業優遇、地方保護主義 ～地元への貢献をアピール～

- 地方政府等から明確な差別的待遇を受けたり、国内販売において地域的な制約を受けている企業はなかったが、こうした問題に関し不信感を抱いている企業は多い。
- 企業によっては、雇用確保や人材育成などにより地元へ貢献することで現地政府からの信頼を獲得するなど、自社にプラスにはたらいっているケースあり。

(2) 現地企業優遇、地方保護主義

地方保護主義の動きも指摘されている。対象企業においては、地方政府等から明確な差別的待遇を受けたり、国内販売において地域的な制約を受けたりしているという被害は聞かれなかった。しかし、「特に明示的な規定があるとは思えないのに、どういうわけか増徴税（付加価値税）などを支払わずに済んでいる現地企業がある」という発言から窺われるように、こうした問題を意識し或いは不信感を抱いているケースはみられた。また、結果的に影響はなかったものの、扱いを間違えればトラブルにつながった例として、以下のような経験談が紹介された。「中古機械の現物出資に絡む価値算定をめぐり中国側パートナーと意見の食い違いが表面化した。こうした問題については、当局の介入により外資企業側が不利な立場に追い込まれることもしばしばあると聞く。そのため、当社では当局の役人を日本に招待するなど良好な関係を構築し、逆に味方に引き入れることができたことが幸いしてか、当社の申し出通りの価格が認められることになった」。

こうした地元優先の当局の姿勢への対応としては、天安門事件直後の混乱期にまだ開発計画の実現性が疑われた浦東地区へ思い切って進出した企業や、トップ自らの度重なる現地訪問に加え雇用確保や人材育成により地元への貢献を行っている企業など、現地政府からの信頼を獲得することで、逆にそれが良い人脈としてプラスに作用しているというケースもみられた。

(3) 商習慣の違い、債権回収の難しさ ～様々な工夫でリスク軽減～

- 「督促なしには支払をしない」という独特の商習慣や巧妙に信用力を演出するしたたかさが存在。
- これに対しては、取引先に対する事前の情報収集のほか、代金前払いを売買条件としたり、信用できる販売代理店を活用することでリスクを軽減。

(3) 商習慣の違い、債権回収の難しさ

中国では、日本のように決済日になれば自動的に代金を支払うという概念がなく、「督促をしなくては支払いをしない」、「何かと理由を付けてできるだけ支払いを遅らせる」、「注文書が発出されても突然キャンセルを通告してくる」というような独特の商習慣が存在している。また、実際には全く別の法人であるにもかかわらず、大手企業の支店であるかのような印象を取引相手に与えるなど、巧妙に信用力を演出するしたたかさも窺われる。このため、中国企業への需要が見込めるにもかかわらず、時期尚早として販売を行っていない企業もある。

こうした問題への対応としては、「取引する相手方のことを事前によく調べる」というのがやはり鉄則となっている。また、交渉力や取引相手との力関係にもよるが、製品競争力が高く売り手優位になっている企業では、代金前払いを要求するといった対応もとっている。このほか、信用できる販売代理店を活用することで代金回収リスクの軽減を図る例もみられる。

(4) 現地マーケットの把握、販路構築 ～時間と費用を覚悟しノウハウ蓄積～

- 中国市場は拡大傾向にはあるものの、現地マーケットのニーズを掴むのは難しく各社とも苦労している。
- 「差別化戦略」、「ブランド戦略」も、長い時間をかけて試行錯誤しながらノウハウを蓄積。また、広告宣伝にも予想以上の支出を覚悟。

(4) 現地マーケットの把握、販路構築

中国の消費市場は全般的に拡大傾向にあるとはいえ、同業他者との競争状況やユーザーとの力関係によっても現実に市場を獲得できるかどうか異なるし、そもそも現地マーケットのニーズを掴むのが難しいことから各社とも市場開拓に苦労している。特に一般消費者など不特定多数を対象にするようなケースでは、必ずしもうまくいっていない状況もみられる。このようにみると、「差別化戦略」、「ブランド戦略」などの商品戦略も、長い時間をかけ試行錯誤しながらノウハウを蓄積していることがわかる。また、ブランドの構築・維持に関しては「広告宣伝には予想以上のコストがかかる」という指摘もあった。

このほか、「日本企業が内販（中国での国内販売）に失敗する背景には、中国人を同じ人種だと勘違いし、日本流の考え方をそのまま導入しようとすることがある。その意味で、最初から違う人種であると認識している欧米への販売よりも難しい」、「中国への内販に成功している日本企業はごく一握り。中国で成功していると報じられている企業は多いが、これは自社の株主へのアピールや中国政府への配慮上、そのように喧伝しているケースも多い。中国事業の実態というものはなかなか表面には出てこない」という厳しい意見もみられた。

なお、マーケットリサーチなどで商社等をうまく活用しているケースもある一方、商社等の情報収集力に限界を感じている企業もある。

(5) 知的財産権問題

～各種対策を講じる一方で、
費用対効果の面から割り切った対応も～

- 知財問題に絡む被害は聞かれなかったが、その対策に頭を悩ませる企業は多い。
- 特許取得、コア技術を日本に残すなどの対策を講じる企業がある一方、技術流出はやむを得ないと割り切り、ロイヤルティ確保や情報の積極開示による品質向上・コスト圧縮の方にメリットがあると感じる企業も存在。

(5) 知的財産権問題

中国ビジネスにおいては、技術の盗用や模造品の氾濫などの知的財産権侵害に係る問題がクローズアップされるが、対象企業からは特に大きな被害を受けているという声は聞かれなかった。ただし、知的財産権問題への対策に頭を悩ませる企業は多い。

具体的に採用している対策としては、中国において特許権等を取得するケースのほか、ハイテク分野においてコア技術を日本に残し、現地には万一流出しても支障のない技術のみを移転するといった技術のブラックボックス化を図るケース、提携先企業との間で基本的ルールに関し契約書を締結することで後日の紛争発生に備えるとともに不正抑止効果も狙うケースなどがある。また、日常管理的には、総経理自らが製品図面を持ち帰るといった対策や一般の工場見学を禁止するケースもみられる。

一方、技術流出による影響と防止対策コストを比較考量したうえ、特段の対策をとらない企業もみられる。中でも自社の技術自体は特別ではないと認識する企業からは、技術の流出はやむを得ないと割り切り、むしろロイヤリティの確保のほか、積極的な情報開示により得られるコスト圧縮、品質向上の方にメリットがあるとする姿勢も垣間見られる。

(6) 労務管理の難しさ ～中国人管理者の活用やトップの コミュニケーションが重要～

- 個人主義を背景とした従業員間のあつれきやコミュニケーション不足から来る経営陣との意見の食い違いなどの問題も発生。
- これに対しては、中国人管理者の採用や日本人総経理自らの積極的なコミュニケーションにより解決策を探っている。

(6) 労務管理の難しさ

中国と日本とは国民性も社会システムも異なることから、日本企業の経営者にとって現地での従業員管理が特に難しいということはよく聞かれる。今回のヒアリングにおいても、現地経営者の苦勞が浮き彫りになると同時に、それに対し試行錯誤しながら工夫を重ね対処している状況が明らかとなった。

対象企業の中国人従業員に対する評価は総じて高い。特に成果主義のもとではよく働くとの声が聞かれる。一方で、競争原理の浸透や個人主義を背景とした従業員間のあつれき・トラブルやコミュニケーション不足等からくる経営陣との意見の食い違いなどの問題を抱え、こうした点に気を配っている企業は少なくない。例えば、「同僚との待遇差を極端に意識し、周囲との比較で自分の処遇に納得できないとすぐに辞職の原因になる」、「身につけた技術を教え合わない。チームプレーが極めて弱い」など、中国ならではの価値観、習慣等からくる難しさがあるという。また、特に歴史認識の違いを背景として、「日常の付き合いにおいて、中国人が歴史問題を持ち出すことはほとんどないが、やはり潜在的な意識の中にはわだかまりが残っていることを理解しておく必要がある」という発言に表れているように、中国人が日本人に対してある種特別な感情を抱いていることに配慮が必要との意見がみられた。さらに、同じ中国人とはいえ、例えば、「上海の人間は“上海人”としてのプライドが高く、上司が地方出身者だとうまいかない」、「大連の人間は、保守的で安定志向が強い」などの地域性があり、それに基づく対応が必要との指摘もあった。

こうした問題に対し、各企業とも様々な対応をしている。かつては従業員管理を円滑

に進める上で前提となる従業員情報が経営陣にまで伝わらなかったという企業では、上層部を全て日本本社から派遣された日本人社員で占めていた体制を改め、日本で働いた経験のある中国人を幹部として採用し、同幹部が経営陣と従業員との仲介役として機能することで、従業員とのコミュニケーション不足を解消している。また、中国企業との合弁経営を行っている場合には、従業員の採用や労務管理をノウハウのある中国企業側に任せているケースもある。

一方、総経理（企業の現場経営責任者。いわゆる「社長」職）自らが従業員との積極的なコミュニケーションを図ろうとする企業もある。「アフター5になると、総経理と社員の関係ではなく、“朋友”の関係になることで社員からの情報も入るし、自分の考えを社員に理解してもらうことも可能になる」という発言にみられるように、トップ自身の姿勢が従業員からの信頼獲得につながっている状況も窺われる。また、特に難しい従業員の評価についても、「従業員との摩擦や不満は避けて通れない。こうした経験を次に生かすことが大事」と前向きに捉える発想が必要としている。

(7) 優秀な人材の確保 ～適切なインセンティブ付与と 会社の将来ビジョンの提示～

- ・ 外資系企業の進出増により優秀な人材確保がより困難となり、かつ賃金相場も上がっている状況。
- ・ 人材を繋ぎ止めるには昇給・昇格などのインセンティブ付与が基本だが、一方で、会社の将来ビジョンを明確に示すことで、従業員にキャリアアップに関する夢や希望を持たせる工夫も。

(7) 優秀な人材の確保

優秀な人材の確保についても、多くの企業が頭を悩ませている。特に上海周辺では外資系企業の進出が増加していることから、優秀な人材ほど確保するのが難しく、また賃金相場も上がっている状況という。これに対しては、賃金や役職でインセンティブを与えることで優秀な人材を繋ぎ止めるという方針の企業が中心であり、能力に応じた給与制度を採用した結果、工場長と新入社員との間に50倍の給与格差が生じている企業もあるほか、役職面では内部から人材を登用し副総経理に抜擢した例もみられる。また、優秀な従業員を日本に派遣し研修を受けさせるといった報償と教育を併せ持つような方法をとる企業もある。

ただ、こうしたインセンティブによる方法のみでは、さらに条件の良い会社が現れた場合にはすぐ乗り換えられる可能性があり、条件・待遇の競い合いは企業体力的にも自ずと限界がある。そこで、従業員との関係をうまく構築している企業では、会社の将来ビジョンを明確に示すことにより、従業員に自身のキャリアアップに関する夢や希望を持たせる努力も行っている。「将来性のない会社や信頼できない経営者であれば、優秀な従業員ほど逃げていく」との指摘もある。

優秀な中国人を確保する一方、現地で日本人を採用するケースもある。現地採用の場合、給与や社会保険等の面で不安定な立場に置かれるが、それでも現地の人材派遣センターに登録している日本人は多く、中国での留学経験者や勤務経験者など多様な人材が揃うという。

(8) 電力等インフラ面の課題

～操業短縮リスクあるため、
自家発電設備の導入も～

- 好調な経済事情を反映し、電力の供給制限がなされ影響が出ているとする企業は多い。
- 当局から操業体制の変更を求められる可能性もあるため、継続操業が欠かせない企業では自家発電の導入を行うなどの対策も。

(8) 電力等インフラ面の課題

進出地区のインフラについては、各企業とも進出先を選定する段階で十分にチェックしていることもあり、大きな問題が発生しているとの不満は聞かれなかった。ただし、好調な経済事情を反映して電力の供給制限がなされ、それに伴う影響が出ているとする企業は多くみられた。具体的には、上海周辺の企業において「7～9月において週2日の供給停止を受けた」、「夏場に1週間連続の停電があった」、「電力使用の平準化に協力するため、金曜日を休日とし、その代わりに日曜日を出勤日とする操業体制とした」などの発言があった。このため、継続的な操業が欠かせない企業では、自家発電の導入を行うなどの対策をとっている。

(9) 中国企業との競争、提携における問題 ～現地化の推進や積極的な企業提携により対応～

- 中国企業の技術面でのキャッチアップ、経営面での優位性により、近い将来中国企業に対して勝ち目がなくなるのではとの危機感を抱く企業も存在。
- これに対し、中国における経営能力を高めるため現地化の推進を図る動きや、中国企業の成長をより良い提携関係を構築するチャンスと捉える前向きな対応も。

(9) 中国企業との競争、提携における問題

中国における競争環境は年々厳しくなっており、特に中国企業が急速に技術力を高めた結果、製品分野によっては日本製品の優位性がほとんどなくなり、近い将来において中国企業に対して勝ち目がなくなるのではないかと危機感を抱く企業もある。また、中国企業特有の経営スタイルがコスト面における競争力向上につながっているとの指摘もあり、「中国の企業は法律には違反しないが、自分に有利な制度は最大限利用する。例えば、企業側が社会保険料等を負担する必要のない農村からの出稼ぎ労働者を最低賃金で雇用するなど、日本企業には真似のできない思い切った経営を行っている」といった例が挙げられた。

これに対しては、「自社の製品開発力や生産性を高め、競争力を維持するしかない」というスタンスを基本とする一方で、中国企業との経営感覚の違いや中国における労務管理の難しさから、経営能力を高めるためには現地化の推進が必要とする企業もある。現地化推進の背景には、社内において現地法人を管理できる適任者を確保できないという事情もあり、こうした課題に対応するため日本に留学や就職の経験がある人物を採用し総経理、副総経理クラスのポジションに任用しているケースがみられる。

同時に、中国企業の成長をより良い提携関係を構築するチャンスであると捉えている企業も多い。提携の中身も、一般的に中国企業が強みを持つとされる販売・物流ネットワークについてのみならず、中国企業の保有する特許の利用や、進出地域の企業集積の厚みを活かした各種部品の調達など、中国企業の技術レベル向上が提携の背景にあるケースも存在する。

もっとも、中国企業との提携においては、「中国企業は極めてビジネスライクであり、相手方に対する配慮などは一切ない」ため日本的な感覚での調整が難しいという指摘もみられた。

3. 今後の展開・方向性

各社はこれまで中国事業を展開して蓄積したビジネスノウハウや発生した各種の課題を踏まえて、今後どのように中国ビジネスを拡大、深化、あるいは転換しようとしているのだろうか。

3. 今後の展開・方向性

(1) 中国事業の見通し

～順調に推移するとの見通しが多いが、
需要獲得の実現確度に対する見方は様々～

- 多くの企業が自社の中国事業は拡大傾向にあり、損益的にも黒字転換を果たすなど順調に推移していると認識。
- また、対象となるマーケットの量的・面的拡大も実感。但し、具体的な需要獲得の見込みについては、特に個人消費をターゲットにする分野で不確実性を感じる企業があるなど見方は様々。

(1) 中国事業の見通し

ヒアリング対象先のうち本格操業している企業は全て、自社における中国事業は概ね拡大傾向にあるとしており、損益的にも黒字転換を果たすなど順調に推移していると回答している。また、今後もマーケットとして中国は魅力的な存在であるという認識が大勢を占めており、特にターゲットとしている高価格品の市場が最近になって急拡大しているとの実感をもっている企業もある。また、対象となるマーケットの範囲も、これまで経済成長を牽引してきた沿海部から内陸部へと拡大しているという声も聞かれる。このため、生産能力の不足を感じている企業も多い。

ただ、産業向け製品分野においては、「当社の生産量の半分程度を新たに購入したい」という要請を受けている」とするなど、確度の高い需要を感じる企業が多いのに対し、一般消費財の分野では高級品を中心に潜在的なニーズの高さは感じつつも、具体的な需要を把握しにくいいため、新たなマーケットの開拓には今暫く時間が必要と考える企業もあるなど、各企業の感じ方には多少のバラツキがみられる。

(2) 今後の事業展開

～能力増強を視野に入れた動き～

- 旺盛な需要を背景に生産能力の不足を感じる企業は多く、大多数は能力増強を具体化或いは視野に入れている状況。
- また、販売面では国内販売を強化するほか中国を広域的な拠点として第三国への販売を視野に入れるなど展開方法も多様化。

(2) 今後の事業展開

中国での旺盛な需要を背景に、生産能力の不足を感じる企業は多く、現地法人を有する12社のうち2005年時点で能力増強計画を実行或いは具体化している企業は3社に上る。また、それ以外のほとんどの企業も、需要の動向を見極めながら最終決定するとはしつつも、新たな拠点展開地域の選定に着手するなど能力増強を視野に入れた動きをみせている。

生産能力の拡充以外では、より付加価値の高い製品を投入するなど品揃えを強化、従来沿海部が中心だった販売先を内陸部にも広げるなど販売エリアを拡大、営業担当者の増員を図るなどの動きがみられる。

また、販売面では、これまで以上に内販を強化したり、内販だけでなく中国を広域的な拠点とし中国や日本以外への販売も視野に入れたりするなど、展開方法も多様化している。

一方、商習慣や代金回収の問題等から内販には依然慎重な見方をしている企業もあるほか、国際的な基準に適合する市場が中国に根付くまでは今暫く時間が必要との意見もみられた。

(3) 将来リスクと対応策

～カントリーリスクの認識と

チャイナ・プラス・ワン指向～

- 為替リスク、反日感情、インフラ問題などの中国特有のカントリーリスクが存在すると認識し、ASEANなどに拠点を展開しリスク分散を図る「チャイナ・プラス・ワン」を指向する企業も。
- 一方、WTO加盟に伴う競争激化で、中小企業にとっては難しい局面になるとの指摘も。

(3) 将来リスクと対応策

このように、自社事業の立ち上がりやマーケットの見通しには概ね楽観的な見方をしているが、こうした中でも多くの企業は中国特有のカントリーリスク（外資に対する規制強化、バブル崩壊等経済状況悪化、為替政策の変化、対日姿勢の硬化、SARS等の突発事象、電力・水等社会インフラの制約など）を意識している状況が窺えた。ある企業では、「生産コスト面だけを考えると中国が有利だが、カントリーリスクを考慮すると中国のみに偏るのは危険」との発想を持ち、中国以外の例えばASEANやインドなどにも拠点を展開しリスク分散を図る、いわゆる「チャイナ・プラス・ワン」を指向するケースもみられた。特に、グローバル企業として成長している企業は、アジア、世界といった枠組みの中で事業展開を考えている。

今後の中国での事業リスクに関する見通しとしては、国際的な商習慣や法律に適合するよう中国の国内体制を整備してはじめてもう一段の成長が可能になるとの見方があるほか、WTO加盟に伴う規制改革で中国がよりオープンな市場になることにより、大企業を中心とした本格的な競争時代に入ることから、中小企業にとっては難しい局面になるとの指摘もみられた。

(4) 反日感情の盛り上がりや 人民元切り上げによる影響 ～長期的視点を踏まえた対応の必要性を指摘～

- 2005年4月以降顕著に見られた反日感情の盛り上がりについては、各社とも冷静な反応を示しており、事業計画の変更には繋がっていない。
- 人民元の切り上げについては、多くの企業で現時点における影響は少ないとの見方が示される一方、先々に対する懸念とそれを想定した対策検討の必要性は感じている状況。

(4) 反日感情の盛り上がりや人民元切り上げによる影響

中国における様々な事業リスクの中で、特に最近クローズアップされている反日感情の問題と為替変動による影響につき、各企業の見方を尋ねたところ、以下の内容が確認された。

2005年4月以降顕著にみられた中国における反日デモや日本製品の不買運動などの影響については、観光面で一時的な落ち込みがみられたとの認識や「従業員に対して反日デモへの参加を呼びかけるメール等があり労務管理面で神経を使った」といった指摘はあったものの、大半の企業においては直接の被害、影響はないとの回答であった。また、今後の事業計画への影響についても、「中国は共産党国家であり政治不安はあると覚悟して進出しており、一現象面で一喜一憂せず全体の流れを見る必要がある」、「根底に反日感情があることは今更言うまでもないこと」などの意見が中心で、こうした基本認識のもと、回答したいずれの企業からも事業計画には変更ないとの方針が示された。

また、2005年7月に人民元相場が対ドルベースで2%切り上げられるなど、中国の為替政策に動きが出ていることについては、多くの企業で「対応可能な範囲内であり現時点での影響はほとんどない」との認識がみられたが、「将来的にはさらなる人民元の上昇は避けられないとみており、対応を検討する必要がある」という指摘がなされるなど、先々に対する懸念とそれを想定した対策検討の必要性を感じている様子も窺えた。

4 . 中国人研修生の受け入れ

中国進出企業の中で、中国人研修生を日本に送り込むケースは多い。今回のヒアリングでは、研修生受け入れの実情を探るため、各社の状況を確認した。

ヒアリング対象企業においても、現地法人における従業員を日本に派遣し、日本国内の工場で行わせているケースは多い。研修の目的は、現地法人運営に直接必要なスキルの習得・向上はもとより、優秀な人材に対する啓蒙的或いは報償的意味合いを持たせているケースもある。つまり、日本における生産工程や厳しい品質管理の状況を目で見て実感させるとともに、従業員の勤労意欲を向上させる1つの動機付けとして利用しているわけである。さらに、生産技術のみならず日本語や日本文化を学ばせている例もあるが、これは日本人の視点を持つことではじめて日本人の生活スタイルに合った製品を理解し提案できるようになるとの発想に基づいている。このほか、研修生の受け入れが人材育成に貢献しているということから、結果的に地元行政に対するアピールにもなっているとの声も聞かれた。

一方、企業によっては、研修の過程で利用できる労働力に期待しているところもある。特に、労働集約的な工程において人手不足に陥っている企業などはその傾向が強い。しかし、中国人研修生受け入れに関する国内の規制もあって、現状では利用が難しいとする企業や、現地社員を日本国内で研修させる場合においても、手続に予想以上の時間を要するとの意見もみられた。また、中国人研修生や実習生を実際に日本の工場で活用して感じた問題点として、特に労働に対する価値観の違いを背景に、日本人従業員との間で摩擦が生じるケースがあるとの指摘も聞かれた。

今後については、規制緩和により受け入れの長期化が可能になれば、ある程度熟練を要する業務への活用も可能になるほか、安定した労働力として人員配置の計画に組み入れることができるなど、これまで以上のメリットが生じることから、社内における受入態勢の整備を検討するとした企業もある。

5 . 松山 - 上海直行便の利用

2004年7月の就航以降、順調な滑り出しをみせたものの、2年目に入り苦戦が伝えられる松山 - 上海線であるが、四国企業は利用する立場として松山 - 上海線をどのように認識しており、実際にどの程度利用しているのだろうか。

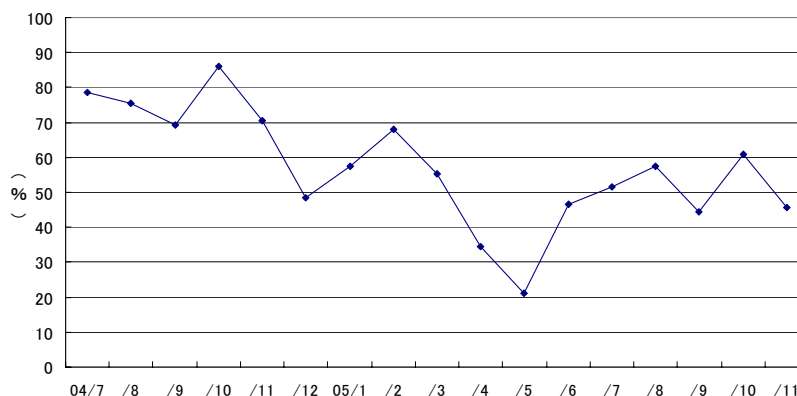
今回のヒアリングにおいて、愛媛県内の企業でかつ上海周辺に拠点を設けている企業では、出張の際に松山 - 上海線を利用しているとの声があった。一方、それ以外の企業では、上海 - 松山線の存在をあまり認識していないことも含め、その利用をほとんど視野に入れていない状況であった。これは、現状の週2便では機動性、即時性の求められるビジネスには利用しにくいという理由が大半である。実際、松山空港よりは遠いが便数が多い関西空港、福岡空港、岡山空港などを利用するという声も聞かれた。

また、定期貨物便としての可能性については、座席利用客の増加に伴う機材の大型化が前提となり、さらに航空機輸送に見合う生鮮品や付加価値の高い貨物が確保できるかが課題になるとの指摘があった。

観光面では、定期便就航により、以前に比べ観光ツアーを設定しやすくなったものの、「週2便では、メインが3泊4日（月曜出発、木曜帰着）、サブが4泊5日（木曜出発、月曜帰着）のどちらかのパターンとなり（注：2005年3月末以降、月・木発着から月・金発着に変更）やや使いづらい。週3便になればかなり弾力的となり使いやすくなる」との意見が聞かれた。

今後については、ビジネス面では中国との間で一層の取引拡大が見込まれているところであり、また観光面では中国人の所得向上を背景にした海外旅行熱の高まりや、2005年7月より日本政府によるビザの発給地域が上海など3市5省から中国全土に拡大するなど、日中間の交流拡大に向けた環境も整いつつあることから、こうした潜在的な需要をいかに取り込み搭乗率向上につなげていけるかがポイントになると言えよう。

（図表 20）松山 - 上海直行便の搭乗率推移



（備考）松山空港利用促進協議会ホームページより作成

6 . ヒアリング対象企業から得られる示唆

ここでは、本章のまとめとして、ヒアリング対象企業から得られた貴重な情報を踏まえ、中国ビジネス展開においてどのような点に留意する必要があるかについて整理することとしたい。ここでまとめた内容は、企業が経営戦略を立てる上での基本的な事項が中心ではあるが、そこからは本章の最初で位置づけたように「地域密着型のグローバル企業」特有の企業行動・戦略も垣間見られる。

(1) 自社の置かれた状況の適切な認識とそれを踏まえた競争戦略の立案

今回ヒアリングを行った各社は、それぞれの進出経緯や事業戦略のもと中国事業を展開しているが、多くの企業に共通するのは、単純な事業拡大のために中国事業に進出しているわけではないということである。むしろ、自社の競争力を維持するため国内の拠点を再構築する一方で、低廉な労働力や原材料を確保できる中国での生産に踏み切ったり、取引先企業からの進出要請に対応するため取引先の近くに拠点を構えたりというように、いわば「企業の生き残りをかけた結果」としての選択が中国をターゲットとしたビジネス展開であったことが窺える。

これは、もちろん地域密着型の企業に限らず言えることであるが、国内外の競争環境や将来の市場変化などの影響を受けやすい中堅・中小企業にとっては、独自の事前調査を踏まえて自社の置かれた状況を適切に認識したうえ、ブームや表面的な情報に左右されることなく明確な戦略に裏打ちされた事業展開を図ることがより求められると言えよう。

(2) 長期ビジョンの設定と「守り」・「攻め」のバランス感覚

各企業はそれぞれ厳しい事業環境にあるとはいえ、単に事業の先行き不安から危機感に駆られ闇雲に中国に進出するというのではなく、明確な将来ビジョンを持って展開している。ある企業の「現在は市場シェアも高く競争力がある。ただ、どんなに良い製品であっても、価格も安くして欲しいという顧客からの要請は避けられない。そこで、価格を下げられないかわりに納期を短縮して、顧客の利便性を高めることで、将来競合が予想される会社との差別化を今のうちから図っておく必要がある。そのために、工場を設けた。銀行が顧客のいる場所にATMを置くようなもの」というコメントが的確に言い表しているように、長期的な視点が不可欠との認識に立ち、「守り」と「攻め」のバランスを取りながら事業を行うことが必要と言えよう。

(3) アライアンス戦略の重要性

中国進出に際しては、1企業単独による事業展開は現地政府との関係、中国特有の商習慣、労務管理など様々な難しさを伴うことから、商社や取引先との合弁、中国企業への生産委託、販売代理店の活用など、様々な工夫によりリスクヘッジを図っているケースが多

い。

いわゆる合資形態（中国企業との合弁形態）については、確かに、相手先企業との思惑の違いから利害対立が表面化するケースもあるため敬遠する企業もみられる。ただ、初期投資の抑制やスムーズな事業立ち上げのため土地や建物の提供を受けたり、従業員の採用や労務管理等に関する様々なノウハウを得たりというように、相手先企業の経営資源をうまく利用することでメリットを得ているケースもある。

また、特に現地販売において地場資本の企業や中国人消費者をターゲットとする場合には、ネットワークやコネクションを持つ企業の存在が欠かせないとの判断から、販売提携など緩やかな形で中国企業や台湾企業を活用している例もみられる。

このように、自社の強みを活かしつつ、他企業の経営資源を組み合わせることで自社の弱みをカバーできるよう、ケースに応じたアライアンス戦略を立案することが重要と言えるだろう。

（４）体制未整備を補うための地道なノウハウ蓄積の努力

ここで取り上げた企業の多くは、現地法人の規模や社内人材の制約から、派遣する社員の数や本社のバックアップ体制を十分に確保できない状況がみられる。その結果、財務管理や技術管理、労務管理に至るまで全てを派遣された人員だけでこなすことはできず、また、事前に中国の法制度をきちんと把握したり、知的財産権の十分な保護対策をとったりすることが難しいという問題を抱えている。

そのため、信頼のおける優秀な中国人社員を確保し現地法人の経営能力を高めようと努力する企業がある一方で、現状の現地法人の体制において発生する様々な問題は不可避なものとなり、何かトラブルが発生した際に試行錯誤を重ねて解決方法を探ろうというスタンスの企業も見受けられる。

これは、必ずしも望ましい方法とは言えないが、特に中堅・中小企業においては現実問題として事前の完璧な準備は不可能であることから、少なくとも様々な場面で発生しうるトラブルをある程度予想しながら、課題解決の過程で得た事業ノウハウをきちんと蓄積していく努力は欠かせないであろう。

（５）現地政府や中国人従業員との信頼関係構築

日本から現地法人に派遣する経営者・管理者は少数であるがゆえ、総経理など特定の個人には知見やノウハウが蓄積されるものの、それが全社的なノウハウにつながっていない状況も見られる。こうした点は、継続性のある中国ビジネスを展開する上では不安定要因になるため、日常的な社内での情報流通や自社独自のマニュアル等の整備が求められる。

こうした中で、問題をうまく解決している企業は、雇用や人材育成など様々な面で現地に対する貢献を行うという発想をあわせ持ち、日頃から現地政府などとの情報交換や交流を適切に行う一方、従業員とは総経理自らが積極的なコミュニケーションを図っている。

こうしたやり取りを通して、現地政府や従業員との信頼関係を構築し、課題に即応できる態勢をとっている。

特に現地政府との関係構築については、その必要性を意識している企業が多い。中国も法治国家としての体制づくりに力を入れていることから、現地法人としても法に反するような行為をコネで解決できるという考えは持っていないが、それでもなお、日本社会以上に「人脈」が重要だということは、現地経営者の共通認識であり、こうした考え方は参考になると言えよう。

(6) 中国事業の経験を土台にした新たな戦略の展開

はじめて中国に進出した際には、中国事業に関するノウハウ不足もあって、中国企業との合弁形態を選択したり、日本の商社や取引先を巻き込んで事業展開を図ったりするケースが多いことは既に述べた通りである。しかし、その後出資比率を高め経営権を強化している企業や、次回の拠点設立の際には単独での事業展開を模索する企業もみられる。また、より戦略的な展開として、中国の事業所を日本向けの生産拠点から中国における販売拠点、さらにはアジア・世界における広域拠点として転換しようとする企業もみられる。

こうした背景には、中国のカントリーリスクが低下しているとの見方や、中国に関する様々なビジネス情報が入手しやすくなったという事情もあるが、それとともに地域における企業活動が国際的な競争に巻き込まれる中で、各企業がより踏み込んだ事業展開を図ろうとする傾向も窺える。つまり、事業環境が目まぐるしく変わる現在においては、たとえこれまでのビジネスが順調に推移していても、継続的な成功が約束されているわけではないため、これまでの経験を土台に次なる成長戦略を常に模索しているということであろう。

もちろん、今後中国シフトを強めるかどうかは各社によって様々であり、自社の目指す方向性や外部環境を踏まえて慎重に事業戦略を構築することが必要と言えよう。

第3章 ヒアリング事例集

事例 1 株式会社アイリス（徳島県美馬市）

～自社ブランドによる高級肌着で市場開拓～

【会社概要】

株式会社アイリス(以下、「アイリス」という)は、1972年11月に婦人用下着の製造販売会社として設立された。主として国内大手下着メーカー向けにOEM供給を行っているが、円高等を背景とした価格競争力の低下に対応するため、1991年に中国の重要プロジェクトである浦東開発における外資進出第1号として上海愛麗絲製衣有限公司(以下、「上海アイリス」という)を設立し、中国への本格進出を果たした。その後も、タクシー、レンタカー、牧畜業など様々なジャンルで事業機会を見出し、現在は7社の関連会社を中国国内で展開している。また、1993年から本格開始した下着の中国国内販売事業については、有名百貨店などに計140店舗を出店するまでに成長している。その一方で、2002年末までに生産拠点を全面的に中国に移管するなど思い切った経営改革を断行している。

株式会社アイリス 概要

所在地:	徳島県美馬市脇町大字脇町802-1		
代表者:	佐々木充行		
創業:	1962年	設立:	1972年11月
資本金:	20百万円	従業員数:	24人
事業内容:	婦人用下着の製造販売		

上海愛麗絲製衣有限公司 概要

所在地:	上海市浦東金橋出口加工区金豫路215号		
代表者:	佐々木充行		
設立:	1991年3月		
出資者:	(株)アイリス100%		
従業員数:	280人		
事業内容:	婦人用下着の製造販売		

【天安門事件直後の混乱期にいち早く浦東地区進出を決断】

アイリスが、生産コスト削減のためグローバル展開に踏み切ったのは1985年からであり、最初は韓国やタイなどで現地企業に生産委託を行っていた。しかし、1988年のソウルオリンピックなどを背景に、こうした国々において経済成長に伴う人件費の高騰に見舞われた。そこで、将来の市場としても注目していた中国での事業展開を計画することとなり、1987年には上海に合作会社を設立し、日本からミシンなどの機械設備を導入してシルク製ニットの生産を開始した。

1989年の天安門事件を契機に、日本を含む諸外国にとって中国事業に対する不安感が広がることになったが、こうした混乱の最中である1990年4月に浦東開発計画が発表された。このビッグプロジェクトを耳にした佐々木社長は、その年の10月には進出候補地としてその現場を見るため

上海を訪れた。しかし、そこで目にした広大な開発用地にはひたすら田んぼや畑が広がり、電気や水道などおおよそインフラと呼べるものは何もなかったという。さらに、取引をしていた商社などからも、浦東開発の実現性を疑問視する声が大勢だったという。

しかし、逆にそのことが佐々木社長のやる気に火をつけることになった。「他の人がやらないからこそやる意味があり、そこに中小企業の生き残る道がある」。もちろん、佐々木社長なりの勝算はあった。折しも浦東地区と浦西地区をつなぐ巨大な斜張橋「南浦大橋」が建設されている最中であり、それを見て、中国政府はこの巨大プロジェクトに本気で取り組んでいるのだと肌で感じた。また、当時はまだ難しかったとされる独資(=外資 100%)企業の設立が、浦東地区においては認められるという話を聞き、それも追い風になった。そして、せつかく進出するのであれば第1号になろうと決断し、それを実践することになったのである。

中国事業の展開状況

1972年(昭和47年)	株式会社アイリス設立
1991年(平成3年)	上海愛麗絲製衣有限公司設立 (婦人用下着の製造・販売)
1993年(平成5年)	上海愛麗絲製衣有限公司国内営業本部設立 西安愛麗絲出租汽車有限公司設立 (タクシー事業)
1994年(平成6年)	上海振郎交通器材租賃有限公司を買収 (自動車レンタル、自動車販売、自動車修理) 西安愛麗絲畜牧有限公司設立 (各種家畜、ペット用薬品、保健栄養品等の生産・販売) 西安凱愛房地產開發有限公司設立 (不動産開発および関連サービス)
1999年(平成11年)	上海暖恋紡績品有限公司設立 (防寒用下着、高級ニット生地、高級下着の製造)
2002年(平成14年)	中国への生産機能移転を完了

(備考)アイリスホームページなどから作成

【操業2期目に黒字転換】

工場建設に際しては、開発区域内のインフラが未整備だったことから、近隣の地区から電線や水道を引き、道路も自分で造るという有様だったという。また、資金面では、投資総額 320 百万円のうち 30 百万円はアイリスが用意したものの、このような思い切った中国進出が取引銀行から理解されるとは考えられず、とても資金調達の相談ができる状況ではなかった。このように、まさに手探りで中国事業の立ち上げを進めることになったが、当局の手続面での迅速な対応と中国銀行(注:中国の4大国有商業銀行の1つ)からの融資もあり、1992年1月には操業にこぎ着けるというスピード進出を果たすことになった。これにより、上海アイリスは浦東開発の重点開発地区における最初

の土地使用权取得、最初の工場建設、最初の正式開業を果たした外資系企業となったのである。

操業当初より事業は順調な立ち上がりを見せる。初年度はあえて若干の赤字決算としたものの、2年目からは毎年40～50百万円の黒字を安定的に計上している。外資系企業に認められる2免3減半の制度(注:生産開始後最初に繰越利益を計上した年度から2年間は企業所得税を免除、その後の3年間は半減とする制度)を2回10年にわたり利用できた結果、その間に十分な利益を蓄積することが可能になった。

こうした順調な事業立ち上がりの背景には、現地政府のバックアップがあったと言えるが、これについて佐々木社長は、天安門事件の直後にリスクを冒して中国に進出したことが現地政府の信任を得た結果だと考えている。

上海アイリス 本社



(備考)アイリスホームページより引用

【様々な事業に商機を見出し多角化展開】

上海アイリス設立以降、アイリスは中国での事業多角化に乗り出すことになる。

西安愛麗絲出租汽車有限公司



(備考)アイリスホームページより引用

西安におけるタクシー業界で最初の外資企業となった西安愛麗絲出租汽車の設立は、西安市役所の職員を研修生としてアイリスで受け入れたことがきっかけとなった。その職員から西安での事業展開を要請され、実際に現地を案内してもらった機会を得た。当時の西安は、特に冬期間は飛行機の運航スケジュールが安定せず、とても製造業を展開できるような状況にはなかったという。一方、観光地としては非常に良い

資源が沢山あり、佐々木社長は観光事業の発展を確信する。ただし、街を走るタクシーはどれも古く汚れたものばかりであり、観光客のニーズを満たすものではなかった。そこに目をつけた佐々木社長は、新たにタクシー事業を始めることを考えた。当時は、外国企業がタクシー事業を経営することは認められていなかったというが、最終的には西安市副市長の決断により、中国企業との合併でタクシー事業に参入することが実現、1993年に西安愛麗絲出租汽車有限公司を設立した。現在では、アイリスが同社株式の90%を保有し、経営権を取得している。

上海振郎交通器材租賃有限公司



(備考)アイリスホームページより引用

であった。

ターゲットは主に国有企業向けの長期リースである。国有企業は自動車を購入するにも政府の許可が必要で、かつ1台200万円程度と高額であったことから、手軽に自動車を調達できるリースに対する潜在需要が大きいと判断しての事業化であった。

西安愛麗絲畜牧有限公司



(備考)アイリスホームページより引用

拠を置くことにしたのは、飼料となるトウモロコシの産地が近隣にあったことに加え、前述の西安愛麗絲出租汽車の社員に牧畜事業経験のある女性がいたということも関係している。そして、その女性社員を同社の社長に迎え入れた。

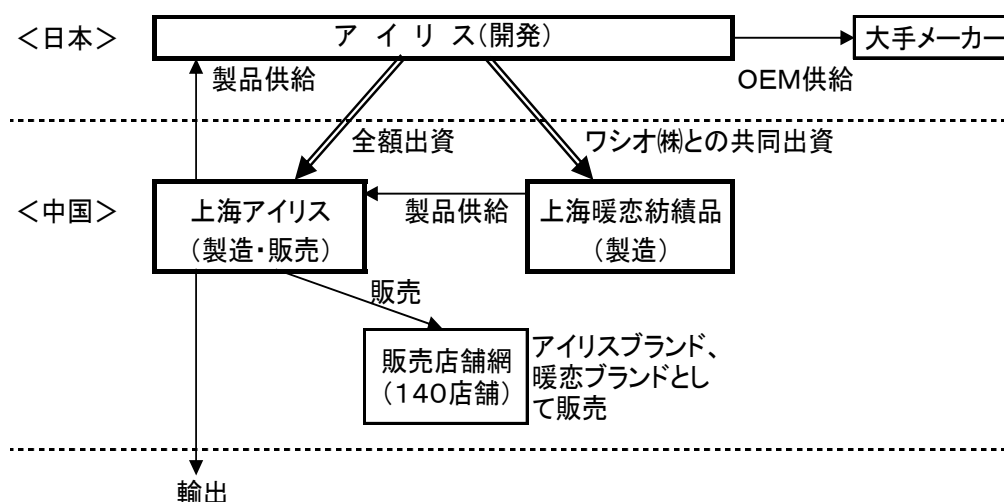
このように、アイリスは本業との関連性には必ずしもこだわらず、佐々木社長自身が収集したあらゆる情報の中からビジネスチャンスを感じ取って、様々な人脈を活かしながら事業化を果たしている。また、会社立ち上げの方法も、必ずしもアイリス主導にこだわらず、例えば、最初は中国企業による100%出資会社に運営を委託するという形で関与し、その後当該企業に資本参加するという手法もとっている。また、上海アイリスを含め中国での事業展開にはアイリス本体の社員を派遣せず、日常の運営は全て現地の社員に任せている。こうした多角化により、ピーク時には子会社・関連会社あわせて19社を抱えるに至ったが、現在は会社同士の統合などにより7社にまで絞り込んでいる。

【現地市場で自社ブランドによる販売を本格化】

中国での国内販売は、防寒肌着「暖恋」の投入により本格化した。これは、兵庫県のアパレルメーカー・ワシオ株式会社が保有するアクリルを起毛する技術特許をもとに開発した製品である。そもそも、中国での防寒肌着販売に目をつけたのは、中国で一般的に売られている肌着は防寒性が不十分であるため、冬の間は何枚も重ね着するのが一般的であることを知り、薄くて暖かい肌着に対する潜在需要があると考えたためである。

当初は、現地でのブランド知名度が低かったため、まずはアイリスの製品を取り扱っている日系百貨店に頼んで商品を置いてもらったところ、これが予想以上の売れ行きをみせることになった。好調な販売の理由を調べるため、購入者を対象にアンケート調査を行ったところ、意外なことが明らかになった。購入者の約7割は国営企業の社員などで標準的な所得レベルにあるとみられたが、彼らに、当該商品の価格をどう思うか尋ねたところ、一般的な中国製品に比べ数倍以上の値段であるにも拘わらず多くの回答者が「普通」と答えたのだ。この結果を知り、佐々木社長は高価格品に対するマーケットが確実に存在すると判断し、本格的な現地生産を決意した。1999年8月にはワシオ株式会社との合弁で新会社・上海暖恋紡績品有限公司を設立した。

アイリスグループのインナーウェア事業



(備考)アイリスへのヒアリングに基づき作成

販売地域も、寒冷地である東北地方、所得水準の高い沿海部、そして長江流域へと広がり、現在では約 20 都市に 140 店舗を構えるまでになった。ただ、西安ではほとんど売れず、中国国内での地域格差を思い知らされることになる。ともあれ、「暖恋」は累計で 150 万着程度を販売するヒット商品となったのである。

また、防寒肌着の第二弾として、東洋紡績の開発した“X”という繊維を使用した新商品の生産も 2002 年から行っている。この“X”は薄くて暖かいうえ、汗などの水分を含むと発熱するという高性能素材で、日本ではシマノ、ミズノ、ワコールなどの大手メーカーが販売しているという。これに対し、上海アイリスは中国での販売権を東洋紡績から取得し、中国向け専用の商品を開発している。これまでのところ、販売量は年間 1.5 万着程度で推移しているが、ブランド知名度の向上と高級品志向の進展により、将来的には年間 10～20 万着の販売を視野に入れている。

このように、佐々木社長は、明確な高級品路線で同業者との差別化を図っており、こうした戦略が既存品に満足できない消費者に受け入れられることにつながったのである。また、アイリスは、日本ではグンゼやワコールなどへの OEM 供給に特化しているが、中国では自社ブランドで販売する戦略をとっている。このため、広告宣伝費は必要な投資だと考えており、新聞広告に加え現地の百貨店などでファッションショーを開催するなど、企業規模に比べ大がかりな PR 活動を展開している。

【生産拠点を中国に集約】

アイリスは、2002 年末までに生産拠点を中国に集約した。かつては、本社工場周辺において従業員や協力工場の確保が容易であり、生産体制を構築するうえで当地に立地するメリットが大きかったわけであるが、国際的にみた価格競争力が低下する中であっては、利益が出ているうちに抜本的な改革を施す必要があった。「グローバルな企業にとっては、もはや中国の価格がスタンダードになっている」という佐々木社長の意識が抜本的な拠点の再編に踏み切らせたわけである。

この改革によって、従業員数はピーク時の 165 名から 24 名にまで減少し、県内に 11 社、県外に 10 社あった協力工場との取引もなくなった。また、本社で働く社員の多くを企画・開発要員が占めるようになるなど、本社の役割も大きく変わった。

この結果、今では本社工場の生産量は、グループ全体の 1% 以下を占めるに過ぎなくなり、日本国内で販売する製品の大部分を上海アイリスからの輸入で賄うようになった。アイリス単体の売上高もピーク時の 36 億円から、直近では 20 億円を下回る程度まで落ち込んでいるが、利益の出る体質を維持しているという。アイリスでは売上高 15 億円でも利益を確保できるようさらに体質改善を進めているところである。

一方、上海アイリスの売上高は 12 億円程度まで伸びている。今のところ親会社であるアイリス向け売上が全体の過半を占めているものの、中国国内向け販売が 3 億円程度、ヨーロッパ等への輸出が 2 億円程度と相応の規模になっており、事業基盤は整いつつあるといえる。

こうした拠点集約の甲斐もあって、アイリスでは原価率の低減が図られ、その分をアフターサービスの向上に振り向けることで顧客満足度を高めるという好循環につながっているという。

【中国事業の経験から得たノウハウ】

佐々木社長は、長年中国事業に携わる中で、以下のように様々なビジネス上のノウハウを蓄積し、またそのノウハウを活かした事業運営を行ってきた。

①ターゲットとする製品分野

アイリスが内販におけるポリシーとして掲げてきたのは、コスト競争力のみ重視される分野、すなわち汎用品には手を出さないということである。特に中小企業が中国の企業との過当競争に巻き込まれないようにするためには、ニッチ分野でかつ高級な商品を投入するしかないとの信念を持っている。実際、上海アイリスが提供する商品分野でも競争が激化しており、中国進出当時は500社程度あった同業他社が現在では50社程度まで淘汰されている状況という。また、中国政府が外資に期待するのも中国にはない商品やサービスの提供であり、こうした政策目的に合致することが現地政府からのバックアップ獲得にもつながると考えている。

②現地法人の運営

現地法人の運営にあたっては、人材の現地化が不可欠だと指摘する。上海アイリスにおいては自身が総経理を務めているものの、日常的な経営の全てを中国人社員に任せているという。「中国市場で勝負をしようとしたら、中国人の物の考え方や文化・習慣を一番よく知っている人間がアイデアを出して商売するしかない」というのが佐々木社長の発想である。

③債権回収

債権回収に絡む教訓として、まず取引する相手方のことをよく調べる必要があるという。佐々木社長は自らの失敗体験として次のように話す。「ある地場の大手百貨店の支店に商品を販売したが、その支店から代金を回収できなかったため本部に請求したところ、本部から『その百貨店には我々の名前を使用する許可を与えているだけで、全くの別法人だ』と言われ支払を拒絶された」。

④経営者の姿勢

経営全般において「経営者に第二創業の姿勢がなければダメ」とも言う。つまり、自社のあらゆる経営資源を中国事業に投入する程の心構えがなければ、中小企業が中国において生き残るのは容易ではないとの考えである。そしてその際には、「経営トップ自らが中国のことを勉強する」ことが必要であり、特に「個々のビジネスに結びつくミクロの情報は、様々なネットワークを通じて自ら探し当てるしかない」と指摘している。

⑤その他

このほか、「中国で投資する場合、物価水準の違いから同じ金額でも日本で投資するのに比べ10倍程度の値打ちがあると思われがちだが、高級品市場をターゲットとする限り日本と同じだけコストがかかる」、「中国は人治の国と言われるが、根本的には法律が様々な事柄を規定していると認識しておくべき。人的ネットワークで何でも解決できると考えるのは誤り」、「単に人件費抑制を目的

に中国人研修生を受け入れるのは、一時しのぎに過ぎない。中国を活用して真剣にコスト削減に取り組もうとするのであれば、現地に進出するしかない」といったポイントを佐々木社長は挙げている。

【中国市場の成長力と安定性】

中国経済の成長力についても、当面は持続すると佐々木社長は考えている。また、中国事業特有のリスクについても、「日本人は中国に関し10数年前のイメージがまだ残っているようだが、東西冷戦終結後に大きく変わったことを認識すべきだ」と指摘する。例えば、「COCOM(対共産圏輸出統制委員会)規制の廃止により、それまで禁止されていたコンピューター搭載機械などの持ち込みが可能になり、一気に良い設備が導入されることになった」というように、中国を取り巻く環境が大きく変わり、中国の成長を阻害する要因が減少したというわけだ。また、「中国バブル」と言われることに対しても、かつての「日本のバブルとはその性格が異なる。日本では、使い道がなくなった大量の資金が不動産投資に流れバブルを招いたが、中国では資金の使い道がまだまだたくさんある」とし、「日本が世界の生産拠点だった時代は、グローバル企業はみんな東京に事務所を持たざるを得なかった。今はそれが上海。海外からも中国国内からも企業が集中しており、今後もその流れは続くだろう。だから、オフィス需要は今後とも増えるはず。仮にバブルの危険があるとしても、土地は基本的に国のものであり、政府によるマクロコントロールが機能しやすい」と独自の分析を行っている。

【今後もニッチ分野での活路を模索】

佐々木社長は、2005年は中国がWTOに加盟(2001年12月)して3年が経過し、規制緩和の総仕上げに入る時期であるため、競争環境がこれまでと大きく変わり、大手企業を中心とした本格的な競争の時代に入るものと考えている。また、その意味で、中国市場において中小企業の進出チャンスがあったのは1997年頃までだったと感じているという。

このため、4~5年前まで積極的に行っていた投資を今は手控えている。「我々のような中小企業はニッチの分野でしか生きていけない。今のように中国市場の先行きが見通せない中では、もう少し市場の動向を見守り、今後どのようなニッチ分野が新たに生まれるのかチャンスを見極める必要がある」という考えからである。ただし、「これは日本人の傾向でもあるが、結果を見てから動くというのでは遅すぎる。結果を見て動くのは大企業の発想。中小企業は結果が出る前にいち早くビジネスチャンスを察知し、行動しなければ生き残れない」とも付言する。それが中小企業の難しさであるといえるが、佐々木社長は今後もその方針に基づき事業展開を図っていくとしている。

事例2 一広株式会社（愛媛県今治市）

～独自のチャンネルで高品質タオルを販売～

【会社概要】

一広株式会社(以下、「一広」という)は、1971年に織機6台で創業したタオル製造業者であり、1974年に株式会社化している。タオル製造業者が集積する今治地区では後発のメーカーであるが、積極的な設備投資による高付加価値製品の生産効率化で急成長し、現在では大手タオルメーカーの一角を占めている。1992年に大連市の経済技術開発区に大連一広毛巾有限公司(以下、「大連一広」という)を設立し中国進出を果たし、生産能力の増強とコスト削減を実現している。また、東京・大阪への営業所開設、「タオル美術館ASAKURA」の開設や百貨店でのショップ展開など販売面でも独自のチャンネルを構築し、安価な輸入タオルの急増により全般に厳しいタオル業界においては、異色の存在として注目を集めている。

一広株式会社 概要

所在地:	愛媛県今治市八町西4-1-6		
代表者:	越智逸宏		
創業:	1971年8月	設立:	1974年1月
資本金:	80百万円	従業員数:	226人
事業内容:	タオル製品製造販売		

一広グループ生産拠点

国内	一広(株)	朝倉工場	愛媛県今治市
	(株)ヤスノリ	東予工場	愛媛県西条市
海外	大連一広毛巾有限公司		中国・大連

大連一広毛巾有限公司 概要

所在地:	大連市経済技術開発区東北三街11号		
代表者:	越智康行		
設立:	1992年8月	従業員数:	約2,800人
資本金:	1,570万米ドル		
出資者:	一広(株)84.8%、伊藤忠商事(株)15.2%		
事業内容:	タオル製造・染色・プリント整理・カットソー・雑貨縫製		

タオル美術館ASAKURA



(備考)一広ホームページより引用

【タオル生産に適した大連への進出を決定】

一広はもともと百貨店などで扱う高級品、ブランド製品に強く、こうした製品(タオル及びタオル製品)を日本国内で生産していたが、日本での需要増加に対応するため工場増設を検討していた。そうした時期に、原材料購入や商品販売で取引関係のあった伊藤忠商事から、海外生産、特に中国で生産してはどうかと勧めを受けた。その後中国進出に向けて各地を調査したが、最終的には大連経済技術開発区内の伊藤忠商事が中心となって開発したエリアに工場を建設することとした。なお、同エリアにおいて進出した日本企業は一広が第1号であった。

大連を進出地と決定した大きな理由は、水の問題であった。すなわち、大連周辺の水の硬度は日本に近い水準であり、染色においても日本と同じような繊細な色を出すことが可能と判断されたものである。コスト面だけを考慮すれば、上海から南通にかけての地域という選択肢もあり、実際に当該地に進出する同業者もあったが、タオル製造において重要な水質の面では大連が有利と判断した。また北京や天津あたりでは水不足の懸念もあるが、遼寧省はダムがあり水量も確保できるというメリットがあった。

以上の経緯を経て、1992年に大連一広を設立、1994年から実質的に生産を行っている。大連一広の資本構成は、一広 84.8%、伊藤忠商事 15.2%である。

「大連一広」本社



工場内



自動染色機



自動縫製機

(備考)一広ホームページより引用

【大連での一貫生産体制を構築】

大連一広では、日本に比べて安価な人件費のメリットを生かし、縫製や刺繍が多い高級タオル製品を中心にタオル以外の服やバッグ、ポーチなどの小物の生産も行っている。操業開始後約10年を経過し、生産ノウハウの移転が進み、現在は日本で生産される製品と遜色のない品質を実現し得ている。操業当初は、製品の企画やサンプル製作は日本で行っていたが、現在はデザインを学んだ社員を採用し、企画段階から大連一広で行うこと出来るようになっている。また、完成品を顧客の要望に応じ包装するところまで行っている。このように、製品のブランド戦略に対応しうる、一貫した生産・流通体制が構築されている。

現在の大連一広の売上高は、約30億円であり、生産する商品数は1,000種類を超えている。販売面では、現在は製品の全てを日本へ輸出している状況である。これは日本での需要がグループの生産能力を上回っていることによるものであり、当面この状態は続く見通しとのことである。量販店向けのタオルを生産している日本企業は、中国国営企業とバッティングし、日本国内での販売が苦戦している例も見られるが、一広グループは高付加価値製品を生産販売することにより、安価な輸入製品とは差別化が可能となっている。

【日本での研修を充実させ、2千人を超える従業員を有効活用】

大連一広の従業員は現在2,800人程度であり、遼寧省出身者が中心となっている。最初は、1992年の会社設立時に採用した社員を、1994年の操業開始まで日本で研修させ、生産技術、

日本語、日本文化を学ばせている。これは、単に技術の習得のみならず、日本人の視線で物事を考えるということを理解させる上でも重要であった。その後も毎年 100 名単位で1～3年の期間で本社に研修に出している。

遼寧省出身者を採用するのは、地元雇用のため社員の定着率が高いこと(大連経済技術開発区では、上海などに比べると人の流動性はあまり無いとのこと)、また大連の人は給与以外の福利厚生、社会保険なども重視するなど比較的安定を求める傾向があり、日本人に似たおっとりした性格の人が多いということもある(一方、上海あたりでは、自ら独立するチャンスを狙っている人も多いのではないとのこと)。中国で事業展開を考える上では、地域によって人の気質に違いが大きいことは理解しておく必要があると感じている。

現在、1,000 名収容の従業員寮は満室であり、新しい寮を敷地内に建設している(2005 年5月に完成)。生産はフル稼働の状況であり、週休2日制だがローテーションで休み無く操業している。日本人は 10 名弱、中国人トップの役職は部長クラスとなっている。

【将来的には中国内販売も視野に】

現在敷地は1万坪あるが、生産能力的には足りないぐらいの状況である。中国内での販売については、マーケットリサーチもしているが、現状では代金回収や商習慣の問題などがあり、まだ入り込む時期ではないという認識である。あと5年ぐらい経過すれば、抵抗無く入っていけるようになると考えている。

中国人には潜在的にブランドに対するこだわりがあり、量販店で取り扱うような商品との違いから、大連一広製品の販売が成功する見込みはあると考えている。

事例3 四国タオル工業組合（愛媛県今治市）

～中国への輸出戦略が今後の課題～

【組合概要】

四国タオル工業組合(以下、「タオル組合」という)は、愛媛、香川、徳島、岡山、広島各県のタオル製造業者約 160 社が加盟する業界組合である。近年は、新分野の商品開発及び東京での展示会開催等の販路開拓事業並びに共同購買事業、産学或いはプロのデザイナーとのコラボレーション事業などに取り組んでいる。さらに輸出振興を目指したNYホームテキスタイルショー等の海外見本市への参加も続けている。

四国タオル工業組合 概要

所在地:	愛媛県今治市東門町5-14-3
代表者:	森幸夫
創立:	1952年11月
会員数:	160社(2005年3月31日現在)
職員数:	5人
事業内容:	タオル製造業に関する指導及び教育、情報又は資料の収集及び提供、調査研究、共同購買事業、共同金融事業ほか

【組合員の中国進出状況】

現在の組合会員は 160 社程度。このうち6社ほどが中国に進出している。進出企業以外にも、直接或いは問屋等を通じて中国からタオル製品を輸入して、自社でプリントや刺繍などの加工を施し、販売している企業もある。

【中国戦略は中長期的視野での取り組みが必要】

タオルにかかる繊維セーフガード調査が 2001 年4月から行われてきたが、セーフガード発動水準に達していないと判断され、2004 年4月をもって打ち切りとなった。その後の対応として、経済産業省の働きかけもあり、中国紡織品進出口商会と日本タオル工業組合連合会で話し合いの場を持った。日本タオル工業組合連合会からは類似品の輸出自粛などを求めたが、先方はそれについては輸出を抑えているという回答であり平行線であった。ただし、今後も定期的な話し合いをしていくことにはなる見通しである。

JETROの勧めもあり、上海でのテキスタイルショーへの出展も視野に視察を行っているが、タオル組合では今すぐ出展するのは「真似される」リスクもぬぐえず時期尚早ではないかという実感を持っている。しかし、中国への輸出は今後の大きな検討課題であることは確かであり、今後の中国マーケットの成長を勘案し思い切って進めていく戦略もあり得るとは考えている。中国に進出している今治タオルメーカーも、現在は日本への輸出が大半であるが、いずれは中国国内での販

売を拡大したいと考えているとのことである。

現在国内で販売されるタオルの 75%ほど(数量ベース)は中国産をはじめとする輸入品である。タオル自体の総需要は減少していないが、輸入の増加に伴い、当地のタオルメーカーは減少している。最盛期 500 社に上った組合員は現在約 160 社まで落ち込んでいるという。

中国企業の中でも、高級品、高品質品を生産するメーカーもあり、競争は激化している。日本の商社や問屋が日本で売れる高級なものを現地企業に指導し作らせたというのがきっかけである。また、タオルの細かい柄などは知的財産権の保護対象にはならず、類似品が後を絶たないという問題も発生している。

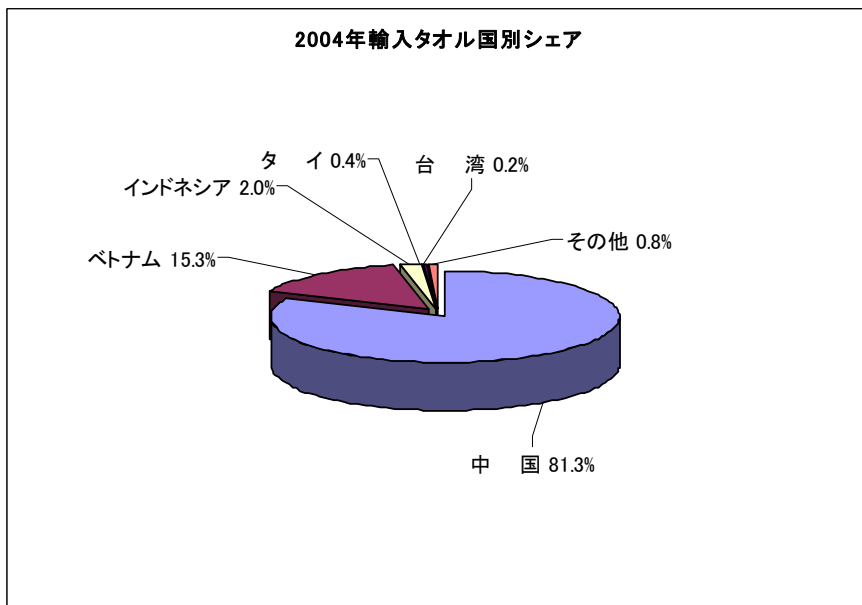
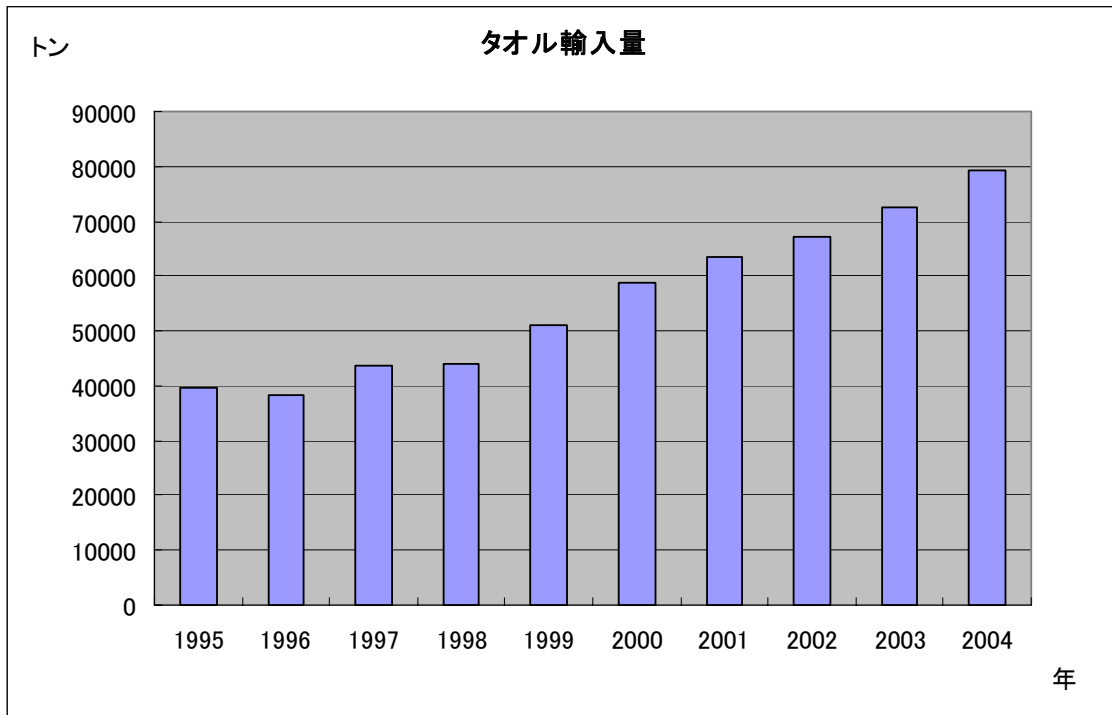
中国におけるタオル需要については、家庭でのタオルの使用は住宅へのシャワーの設置などがなされて初めて一般化することからすれば、まさに普及期にさしかかったところと言える。中国はマーケットが広く、まだ普及期に入っていない内陸部のことも考えると、3年、5年、10 年先を見据えて生産・販売戦略を立てていかねばならないというのがタオル組合としての考えである。

また、今は中国から輸入する一方であるが、逆に日本から中国へ本格的に輸出する場合には、中国側の高い関税がネックとなるため、日本の水準程度まで関税が引き下げられることが必要であると認識している。

【研修生受入は今後拡大の可能性有り】

タオル組合では現在、今治タオルの将来についてのビジョンの見直しに取り組んでいるところである。今後の生産拠点戦略に関しては個々の企業により様々であるが、中国での展開よりむしろ日本国内で差別化できる製品をつくりブランド戦略により打ち勝っていこうと考える企業も多いという。一方で、中国の同業者から、当地の企業に対して中国進出と提携を求める声も出ている状況である。

現在中国との関係で早期に考えられるのは研修生の受け入れであり、タオル組合にも多くはないものの提案が持ち込まれている。中国進出企業は、現地採用後の派遣という形をとることが出来るため、日本で中国人が働くということは比較的容易であるという。一方、進出企業でない場合も、人数の制限などはあるが、賃金が抑えられるのであれば受け入れる余地はあると考えている。日本人の若者でタオル業界を志望する人は少なく、若年労働者の確保が難しい中で中国人研修生が定着してくればよいと期待する企業もあるという。タオル組合では、今後のタオル業界は、商品企画、営業の面で従来のスタイルにとらわれず多様化に向かっていくものと考えており、こうした中では若い人材が必要となってくるという事情もあるようだ。



(備考)財務省貿易月報をもとに作成

事例4 株式会社加ト吉（香川県観音寺市）

～冷食の生産基地から世界市場を睨む戦略拠点へ～

【会社概要】

株式会社加ト吉（以下、「加ト吉」という）は、1956年に設立された冷凍食品、冷凍水産品等のメーカーである。1962年に冷凍えびフライの生産を開始して以来、コロッケ、冷凍麺、冷凍米飯などの冷凍食品のほか、無菌包装米飯、ミネラルウォーターなどの常温商品も拡充し、単体で年商2,000億円を超える企業に成長している。また、子会社や関連会社を通じホテル事業や外食事業等のサービス産業にも進出するなど、川下分野の開拓にも意欲を見せている。

加ト吉の中国事業への取り組みは、業界の中でも際だった存在である。本格的な自社生産拠点の構築は1993年の山東省での合弁企業設立が最初であるが、その後山東省を中心に展開を加速し、現在までに当社が資本面、生産面で深く関与する拠点だけでも8カ所を形成している。いずれも日本を主要ターゲットとした輸出加工基地として位置づけられているが、近年、中国で販売拠点の設置や外食事業への展開を図るなど、13億人の巨大市場を睨んだ対応を強化している。

株式会社加ト吉 概要

所在地:	香川県観音寺市坂本町5丁目18番37号		
代表者:	加藤義和		
設立:	1956年9月		
資本金:	34,002百万円	従業員数:	972人
事業内容:	冷凍食品、冷凍水産品等の製造・販売		

【中国山東省を視察し進出を即決】

加ト吉の国際展開は、1980年代後半からタイや韓国で冷凍食品用素材の一部加工を行うという形でスタートした。その後、日本国内での低価格化傾向に対応し、生産コスト（原料、人件費、インフラコスト）の引き下げが急務となってきたことから、海外での本格的な生産拠点の設置を検討した。1993年に加藤社長が中国山東省を視察した際に、一次原料となる肉、魚等が豊富かつ安価であることや、中国の中でも日本に比較的近いという地理的優位性、さらに加工費も安いことから、進出先として有望であると判断し、進出を即決した経緯にある。加ト吉が実質的に経営に関与する合弁事業という形での海外展開は、中国が最初であった。

【山東省を一大生産拠点として整備】

1993年に中国への本格進出を開始して以降、加ト吉では山東省をフローズンタウンと位置づけ、日本に冷凍食品を供給する一大生産拠点として整備を進めてきた。現在までに、主要な生産企業だけで6社を擁し、他企業を容易に寄せ付けない規模を誇っている。

また、その後はさらに浙江省、広東省にも生産拠点を展開している。これらの2工場も、やはり原材料の入手や労働力など進出に値する条件を兼ね備えていた。こうした新たな拠点の展開は、加ト吉のもつ製造技術や品質管理ノウハウを狙って、現地企業から合弁事業の申し入れがなされるケースがほとんどであり、加ト吉では様々な状況を判断しその中からパートナーを選抜している。このため、進出地域もその時々的情勢に応じて機動的に決定している。

現在、主要な拠点だけで8工場、従業員数は1万6千人(大部分がパートタイマー)を擁している。また、資本参加先や生産委託先まで含めると約 20 工場、さらに原材料購入先などの面で加ト吉と関係している先まで含めると約 50 工場に上る。この結果、加ト吉グループが国内外で生産する冷凍食品の約3割は中国で製造されるまでに成長している。なお、現地法人の出資比率については、パートナーとの関係など事情に応じて異なるが、パートナーからの呼びかけに応じた進出が中心であり、またパートナーの経営資源やネットワークをできる限り利用するという発想から、大部分を合資形態が占めている。

中国における現地法人(連結子会社)の概要

会社名:	威海威東日綜合食品有限公司		
所在地:	山東省威海市	設立:	1993年10月
資本金:	800万米ドル	出資比率:	87.5%
従業員数:	1,611人(社員241人、臨時・嘱託1,370人)		
事業内容:	水産加工品、パン粉の製造		

会社名:	青島加藤吉食品有限公司		
所在地:	山東省即墨市	設立:	1996年12月
資本金:	698万米ドル	出資比率:	100%
従業員数:	770人(社員141人、臨時・嘱託629人)		
事業内容:	水産加工品の製造		

会社名:	山東凱加食品股份有限公司		
所在地:	山東省高密市	設立:	2000年3月
資本金:	518万米ドル	出資比率:	45.0%
従業員数:	1,800人(社員105人、臨時・嘱託1,695人)		
事業内容:	鶏肉加工品の製造		

会社名:	舟山加藤佳食品有限公司		
所在地:	浙江省舟山市	設立:	2000年10月
資本金:	618万米ドル	出資比率:	45.0%
従業員数:	3,047人(社員335人、臨時・嘱託2,712人)		
事業内容:	水産加工品の製造		

会社名:	青島亜是加食品有限公司		
所在地:	山東省即墨市	設立:	2002年6月
資本金:	573万米ドル	出資比率:	56.5%
従業員数:	2,293人(社員380人、臨時・嘱託1,913人)		
事業内容:	水産加工品、農産加工品の製造		

【中国事業のビジネスモデル】

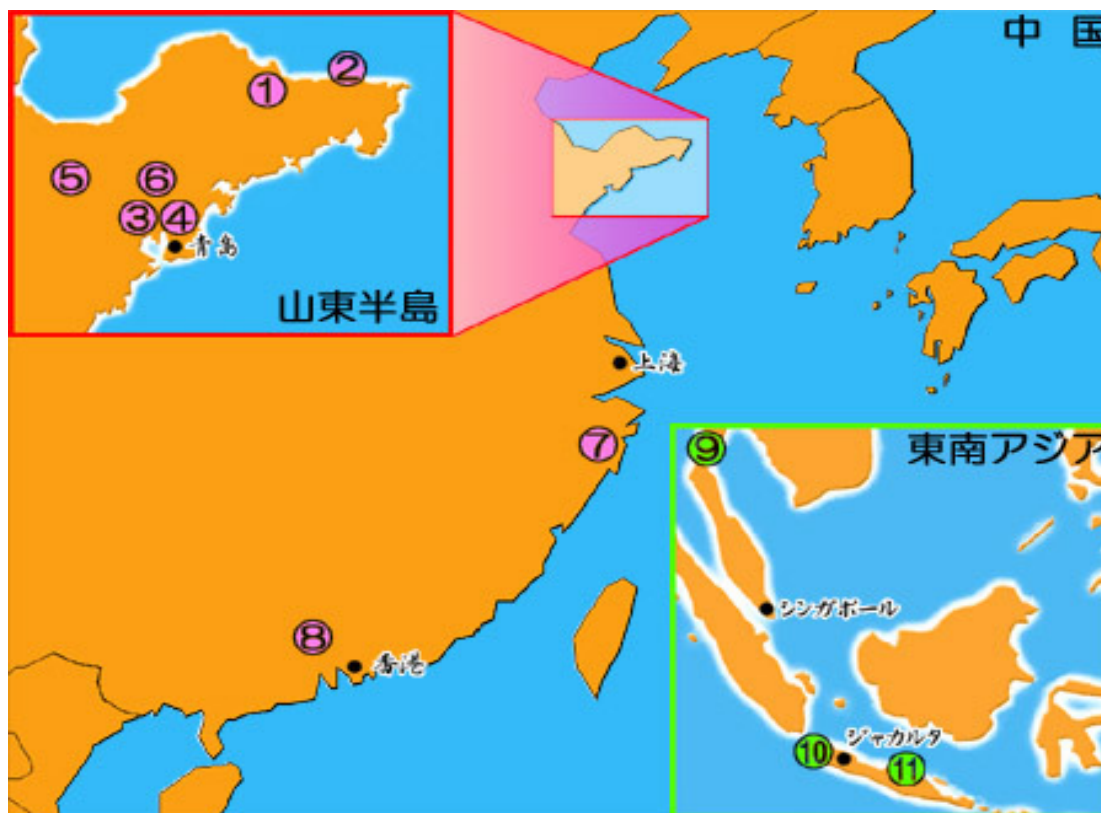
現地法人では、安価で大量の労働力を活用し、機械化に頼らず手作業で魚の骨を抜き取ったり鶏を捌いたりするなど、労働集約型の生産体制を確立している。また、原材料は中国産に限らず、北欧、オセアニア、南米など世界中から最適なものを安価に調達する体制を整えている。一方、安価な労働力は衛生管理や品質管理の面にも活かされており、8工場それぞれに40～50人の品質・衛生管理要員を配置するなど手厚い検査体制を整えている。加ト吉では、食品生産工場としてISOやHACCPの認証取得を重視しており、中国の工場でも順次認証取得を進めている。

このように、低賃金等を背景としたコスト競争力のみならず、徹底した衛生管理のもとで生産された手作りで品質の高い製品である点をアピールし、消費者の信頼を獲得する戦略をとっている。

経営にあたっては、できる限り現地化を進めている。現地法人のトップは基本的には中国人に任せており、日本に留学している中国人を現地法人の管理職とすべく積極的に採用している。こうした留学生は、四国からだけでなく、北海道、九州、富山など様々な地域から集まってくる。

加ト吉は、これまで活発なスクラップ&ビルドを繰り返しながらも着実に中国における拠点を拡充している。加ト吉がこのように中国社会に定着している背景には、現在でも月に1回は加藤社長自身が現地を訪れるというトップの熱意や、現地に大量の雇用を確保しつつ、日本の工場にも研修生(60数名)を受け入れ人材育成に貢献していることで、行政や企業との太いネットワークを形成していることがある。

加ト吉の海外生産拠点



	工場名	所在地	主要生産品目
①	新興食品	山東省煙台	水産加工品
②	威東日綜合食品	山東省威海	水産加工品、パン粉
③	亜是加食品	山東省即墨	水産加工品、農産加工品
④	加藤吉食品	山東省即墨	水産加工品
⑤	美城肉鶏	山東省濰坊	鶏肉加工品
⑥	凱加食品	山東省高密	鶏肉加工品
⑦	加藤佳食品	浙江省舟山	水産加工品
⑧	加藤利食品	広東省広州	中華点心類

⑨はタイ、⑩、⑪はインドネシアの現地法人。

(備考)加ト吉ホームページより引用

【内販事業の強化と世界戦略】

加ト吉は、中国に進出して 10 年を経過した頃から、それ以降の中国事業を第2ステージと位置づけ、冷凍食品の日本市場向け生産基地だった中国を、中国を含む世界市場開拓のための戦略拠点として捉えた事業展開を図っている。

2002 年4月には、青島市に直営の日本料理店をオープンしたほか、長崎ちゃんぽんレストランを展開するリンガーハットと合弁会社を設立している。また、同年秋には香港で居酒屋や和食レストラン、ラーメン店など 35 店舗をチェーン展開しているマイカリスト社の全株式を取得した。こうした外食事業の展開にあたっては、現地法人が生産した食材を提供しており、加ト吉の冷凍食品が

中国で受け入れられるのかどうかの足がかりを掴む意味が込められている。ただ、これまで展開した様々な形態での外食事業は必ずしも好結果を残しているとは言えず、既に閉鎖した店舗もあるという。

販路の拡大という点では、中国最大の冷凍食品会社・龍鳳食品グループと業務提携し、中国全土での冷凍食品の本格的な販売に着手している。龍鳳食品集団は、上海、天津、成都、広州の4カ所に生産工場、全国約30カ所に営業拠点を持っており、国内トップの販売シェアを誇るという。計画では、価格や味付けを中国人向けにした冷凍食品を共同開発し、同グループが中国全土に持つ冷凍物流・販売ネットワークを活用し販売するほか、同グループが中国国内で手がける外食チェーンや給食などの新規事業についても加ト吉グループが食材提供や商品開発、ノウハウ提供などで全面的にバックアップする内容としている。また、同グループが生産する冷凍中華の日本での販売にも協力するほか、世界中の水産物の共同仕入れなども行う予定としている。

このほか、2003年には青島に初の中国販売拠点を設立して独自の販路も設けるなど中国市場を本格的に開拓し始めている。中国における内販ではこれまでのところ、ケンタッキーフライドチキンやイトーヨーカ堂など外資系の外食チェーンや大手スーパーを中心に納入実績を積み上げている。内販への対応は、基本的には上海や青島などの都会を中心に、スーパーの売り場や外食店に1件1件営業をかけるスタイルをとっている。

一方、世界市場開拓に向けては、2002年に韓国大手食品卸売業C・Jフードシステムと業務提携し、中国の現地法人で生産した冷凍うどんなどの商品を韓国で販売する事業を開始している。

加ト吉が目指す中国発の本格的な販売拡大戦略は緒に就いたばかりであり、現時点で中国事業全体に占める内販比率は5%程度に過ぎない。加ト吉の中国事業は、日本市場向け生産工場としては十分に成功を収める一方、特に内販については今のところ成功のビジネスモデルを確立できていないと言えない。しかし、中国における冷食需要が伸びるのは確実とみており、こうした流れに先手を打つためにも試行錯誤を繰り返しながら事業ノウハウを蓄積している段階という。

【総合食品メーカーへの展開を図る】

加ト吉では、北京オリンピックや上海万博を控えた中国を高度成長期の日本になぞらえ、経済成長に伴う生活スタイルの変化が冷凍食品需要の拡大や外食産業の成長をもたらすと考えている。特に冷凍食品は中国の家庭で日常的に利用されるようになっており、今後、物流網の整備と所得水準の向上に伴って一気に普及し、おそらく10年以内に世界有数の冷凍食品消費国になるだろうと予測している。これに対応するため、加ト吉では今後も中国での生産拠点の拡充や内販事業の拡大を図る予定である。また、現在の取扱品目は水産加工品や鶏肉加工品などが中心であるが、今後は野菜加工品や豚肉加工品など品揃えを拡充し、総合食品メーカーへとステップアップする方針である。

事例5 阿波製紙株式会社（徳島県徳島市）

～ 阿波和紙の伝統を礎にグローバル展開を図る～

【会社概要】

阿波製紙株式会社(以下、「阿波製紙」という)は、1916年(大正5年)に機械漉和紙メーカーとして設立した企業である。1950年代終わり頃より特殊紙分野に進出し、現在では国内トップシェア(約6割)を占める自動車用濾紙を主力に、合成繊維及び無機化学品等による各種特殊紙を製造している。

1994年にタイに生産拠点を設立して海外生産を開始、2003年4月には2番目の自社海外拠点として中国上海市に現地法人を設立した。現在、日本国内の2製紙工場及び2加工工場に加え、タイ、中国の自社生産工場、さらに韓国、米国の技術提携先を各地区の拠点と位置づけ、グローバルアライアンス体制を構築中である。

阿波製紙株式会社 概要

所在地:	徳島県徳島市南矢三町3丁目10番18号		
代表者:	三木康弘		
設立:	1916年2月		
資本金:	900百万円	従業員数:	242人
事業内容:	各種フィルターペーパー等の生産販売		

阿波製紙(上海)有限公司 概要

所在地:	上海市浦東新区星火開発区蓮塘路355号		
代表者:	三木康弘		
設立:	2003年4月		
資本金:	750万米ドル	従業員数:	75人
出資者:	阿波製紙100%		
事業内容:	自動車用フィルターペーパー等の生産販売		

阿波製紙 本社工場



(備考)阿波製紙ホームページから引用

エンジン用各種フィルター



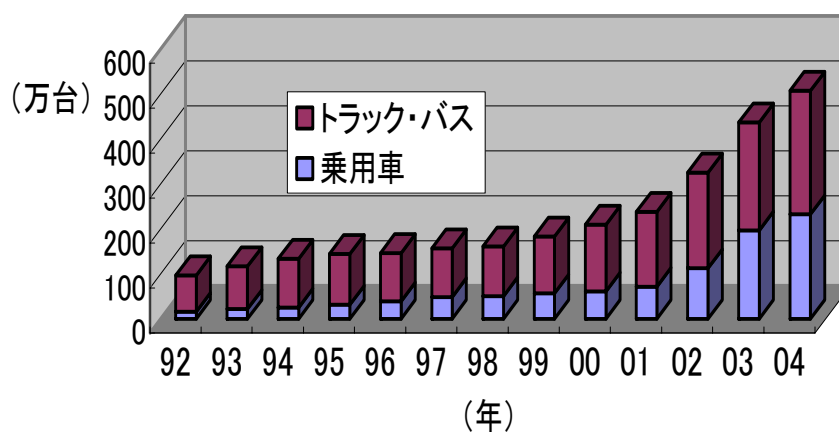
【自動車向け需要の高まりを受け進出を決意】

阿波製紙と中国との関係は、10年程前に上海造紙公司傘下のメーカーと技術提携(阿波製紙ブランドによる委託生産)したのが始まりである。中国国内での自動車用フィルターペーパーの需要に対し、日本からの輸出ではコスト競争力がなかったことが提携の大きな理由である。その後、1994年に設立した合弁企業のタイ ユナイテッド アワペーパー(以下、「TUA」という)の生産が軌道に乗ったのに伴い、5年程前からTUAの製品を中国向けに輸出している。いずれも量的にはわずかではあるが、これにより阿波ブランドが認知されるきっかけになった。

近年の中国庶民の所得水準向上に伴い、乗用車に対する需要が飛躍的に高まっているが、これを受け日系自動車メーカーも軒並み中国に進出し、生産能力を向上させている。こうした中で、自動車各社は、コストダウンを図る観点から資材調達を中国国内産に切り替えていく方針であり、阿波製紙に対しても中国でフィルターペーパーを生産できないかとの打診がなされるに至った。

阿波製紙においても、自社ブランドが中国で定着してきたこともあり、3年程前からマーケット調査を実施するなど中国での事業展開を検討していたが、その結果、自動車需要の拡大のみならず、高品質の部品を求める期待が高まっていることがわかり、市場の将来性があると認識した。最終的な決定にあたっては、三木社長自らが現地を訪れ商機があると判断し、進出を即決したという。2003年4月に独資で阿波製紙(上海)有限公司(以下「上海阿波」という)を設立した。

中国自動車販売台数の推移



(備考) 中国自動車工業協会資料により作成

【加工工程からのスタート】

中国に生産拠点を設けるにあたっては、どの工程を現地法人で行うかが最初の焦点となった。最終的には抄紙から加工までの全行程を一貫して行うことが望ましかったが、それでは初期投資が嵩んでしまう。検討の結果、投資リスクを抑えることを優先、第1期、第2期に分けて事業展開を図ることとし、第1期では加工工程(後工程)のみを行うことに決定した。抄紙(前工程)については、河南省にある板紙・色紙を主力とする製紙会社への委託生産で対応することとした。委託に際して

は、上海阿波向け専用の抄紙機を新設させたうえ、必要な技術・ノウハウについては当社が指導し、さらに、生産品の全量を上海阿波が買い取る契約を結ぶなど、同製紙会社による原紙生産を実質的に阿波製紙グループの事業の一部として扱っている。

なお、同製紙会社で製造可能な製品はいわゆる汎用品のみであるため、特殊な素材については阿波製紙、TUAまたは委託生産を行っている韓国メーカーからの輸入により賄うこととしている。

【上海浦東新区に工場新設】

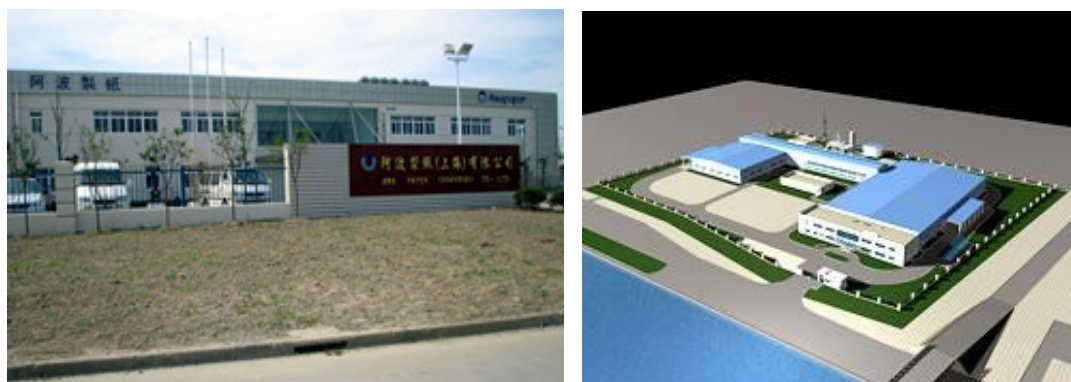
阿波製紙が進出先として浦東新区に位置する星火開発区を選定した理由は、上海周辺に顧客が集積していること、上海市内に近く人材の確保が容易であること、電力・蒸気・水道等のインフラにつき開発区が専用の施設を整備しており、かつ利用コストも高くないこと、であった。また、同開発区は阿波製紙以外にパルプメーカー1社、製紙会社2社が拠点を構えるなど製紙関連企業の基地という位置づけを有しており、開発区の誘致方針に沿った進出であることも様々な支援措置が期待できるという点で好都合であった。

上海阿波は工場用地として5万㎡を取得し、第1期:3万㎡(建物面積は約8千㎡)、第2期:2万㎡に分けて事業を展開することとしている。当初は、自前の土地を取得する考えはなく、中古の工場を購入して改装により対応する計画であった。しかし、10件程度の中古工場を見て回ったところ、いずれも古い設備で機能的に劣り、改装コストが嵩むことが判明した。それでは、新しく建設するのと大して変わらないことから、結局新規取得に切り替えたという。建設業者は、日系3社と中国系6社から見積もりを取得し、その中から中国系の建設会社を選定した。工場内の機械については、大半を日本から輸入した。

工場建設に当たっては、敷地に占める緑化率 25%以上、建ぺい率 40%以下、さらに外壁をブロック塀とすることは認められず金属フェンスなど外から見通せる必要があるなどの敷地利用や外観に関する規制があった。特にネックとなったのは消防法上の規制である。新工場では、生産効率アップのため原紙倉庫、加工場、製品倉庫を全て接続し、天井に設けたレールで原紙や製品を移動させるような設計としていた。しかし、当局からは、溶剤を使用する場合は防爆対策を講じる必要があるとされ、そのため原紙倉庫、加工場、製品倉庫の間をそれぞれ12メートルずつ離すよう指示があったという。しかし、こうした措置を施せば、生産効率の低下を招くだけでなく、施設間の運搬時に原紙や製品が露天に晒され、その結果、虫やホコリの影響で特殊紙の機能が落ちる虞があった。結果的には当初の計画通り認められたが、認められるまでの過程では2ヶ月間にわたる当局との度重なる交渉や、担当者との付き合いがあった。当局の担当者との人間関係構築が極めて重要だとあらためて認識させられる出来事であったという。

総投資額は1,200万米ドル(登録資本金750万米ドル)を予定している。当初計画では、600万米ドル(300万米ドル)と想定していたが、危険物を扱う工場は環境規制が厳しく、高性能の機械を導入する必要があったこと等から投資額が膨らんだ。

阿波製紙(上海)有限公司 工場



(備考)阿波製紙ホームページより引用

【販売代理店を活用し販売先を確保】

第1期の設備はフル稼働時に7,000トンの生産能力を有する。製品のグレードは中級以上とし、新型車向けをターゲットとしている。

販売面では、中国国内の販売代理店と契約し、生産能力に見合う販売先をほぼ確保できている。代理店を利用するのは、中国企業相手に直販するのは代金回収のリスクが大きいからであり、回収を確実にすることが狙いである。ただ、東洋濾機の現地法人など日系独資メーカーはもちろん日本企業が出資する合資企業についても、購買権を日本側が握っていれば上海阿波が直販するというように、代金回収リスクに応じ使い分けることとしている。また、部品メーカーのみならず川下の自動車メーカーへの販売も視野に入れているが、その場合も当面は日系自動車メーカーへの販売が中心となる見込みである。売上高は当初25億円程度と想定している。

自動車用ペーパーフィルターの国内需要は、現在16,000～18,000トン程度であり、これを国産品6,000～8,000トン、輸入品10,000トン程度で賄っている状況という。この数字から見ると、現地法人の生産量7,000トンは多いように感じられるが、阿波製紙では2年程度の間にはマーケット自体がこの程度は膨らむと予想している。

上海阿波にとって最大の競争相手は、米国系の韓国子会社である。現在、同品目における中国の輸入量の大半を同社製品が占めているという。そのほかは、ドイツなど欧州系自動車メーカーの中国進出が比較的早かった関係から、ヨーロッパ企業の製品もかなり入っているが、一方で中国地場のメーカーは、浙江省杭州市の企業(生産能力2,000トン程度)と江蘇省の企業(同1,000トン程度)が大手と呼べる程度で、それ以外は弱小企業のみであるという。

【中国事業のための人材をスカウト】

上海阿波の立ち上げは、阿波製紙の三木社長が中国事業のためにスカウトした副総経理が中心となって行っている。この副総経理は、中国から日本に帰化した人物であり、中国語や中国の事情に精通しているうえ、紙販売事業に約20年間携わった経験から、中国の製紙業界とのネットワ

ークも持っている。前出の河南省企業への生産委託も、同氏のネットワークを通じて実現した。

従業員については、現地の人材紹介会社に依頼して募集を行い、第1期の操業にあわせて 55 名を採用した。従業員の出身地は工場近郊が中心であるが、上海市中心部の出身も多い。

阿波製紙本体からは、副総経理のほか、技術総括として1名を常駐社員として派遣している。また、阿波製紙の技術部長と関連会社の工場長も立ち上げの任務に当たっている。このほか、河南省の生産委託先にも技術指導のため2名程度を派遣している。

【運営ノウハウの早期確立が課題】

現地での各種手続、当局対応、工場立ち上げ、さらに販売先の確保など、操業までの事前準備については特段の問題なく進んできたが、操業後の最大のポイントは、いかに運営コストを引き下げながら生産を行うかということである。中国は全般的に人件費が安いと言われるが、その中で上海は人件費が最も高い地域である。また、初期投資が当初予定より膨らんだ分、損益を圧迫することになる。タイのTUAは日本国内の工場に比べ2割程度のコスト低減に成功しているが、上海阿波で同じようにコストを引き下げることができるかは未知数であり、早期に運営管理ノウハウを高めていくことが求められている。

【次は抄紙工程の展開へ】

新工場は 2005 年6月より操業を開始し、いつでも量産稼働に入れる体制を整えている。

第2期計画についてはこれから固めていくことになるが、抄紙設備を導入し前工程から行う可能性が高いという。また、これに伴い従業員数も総勢 170 名程度まで拡大する予定である。

阿波製紙では、日、中、タイの自社グループ生産拠点のほか、アメリカ、韓国の生産委託先を加えた5拠点で世界のマーケットをカバーするという発想を持っている。上海阿波では、当面は中国国内への販売に注力することになるが、阿波製紙グループにおいて最適な供給体制を構築するうえで、将来的には上海阿波から他国へ輸出することも視野に入れているという。

事例6 大倉工業株式会社（香川県丸亀市）

～ 即席麺市場の拡大を追い風に業績伸長～

【会社概要】

大倉工業株式会社(以下、「大倉工業」という)は、1947年に製材・木材販売業を目的として設立され、1956年に合成樹脂加工業、1962年に合板事業に進出、現在では合成樹脂フィルムのトップメーカーに位置づけられる東証一部上場の有力企業である。近年は、多角化の一環として、液晶用光学フィルム等の新規材料事業やホテル事業等の分野にも進出している。

1995年12月には、4社合弁(日本側:大倉工業、住友化学、住友商事、中国側:無錫環宇包装材料有限公司)(注)により無錫大倉環宇包装材料有限公司を設立し、ポリプロピレン製の熱収縮フィルム(即席カップ麺や乳酸菌飲料などの包装用資材)の生産・販売を事業化した。これが大倉工業にとって初の海外生産事業となった。

中国事業は、中国国内における所得向上とそれに伴う高付加価値品に対する需要拡大を背景に業績を向上させており、現在2号機の立ち上げを行うなど順調に推移している。

(注)その後、出資者の変動により、現在は下記概要の株主構成となっている。

大倉工業株式会社 概要

所在地:	香川県丸亀市中津町1515番地		
代表者:	鴻池正幸		
設立:	1947年7月		
資本金:	8,619百万円	従業員数:	1,925人
事業内容:	合成樹脂フィルム、光学フィルムの製造・販売		

無錫大倉環宇包装材料有限公司 概要

所在地:	江蘇省無錫市国家高新技术開発区黄山路9号		
代表者:	坂田弘美		
設立:	1995年12月		
資本金:	620万米ドル	従業員数:	90人
出資者:	大倉工業(株)71%、仏山市塑料工貿20% 住友商事(中国)6%、住友商事ケミカル(株)3%		
事業内容:	熱収縮性PPフィルム包装材料の生産・販売		

【即席麺の市場拡大を睨み中国に進出】

大倉工業が事業拡大を視野に生産拠点の海外シフトを検討し始めたのは1980年代後半のことであった。進出先の有力候補であった中国に関しては、既に中国で合弁事業を立ち上げ成功を収めていた商社からも進出を強く勧められていた。そこで、現地調査のため中国沿岸地域を北から南まで広く視察したが、当時の中国の経済発展レベルはまだ十分とは言えず、日本人従業員が長期にわたって生活できるような環境にはなかったという。

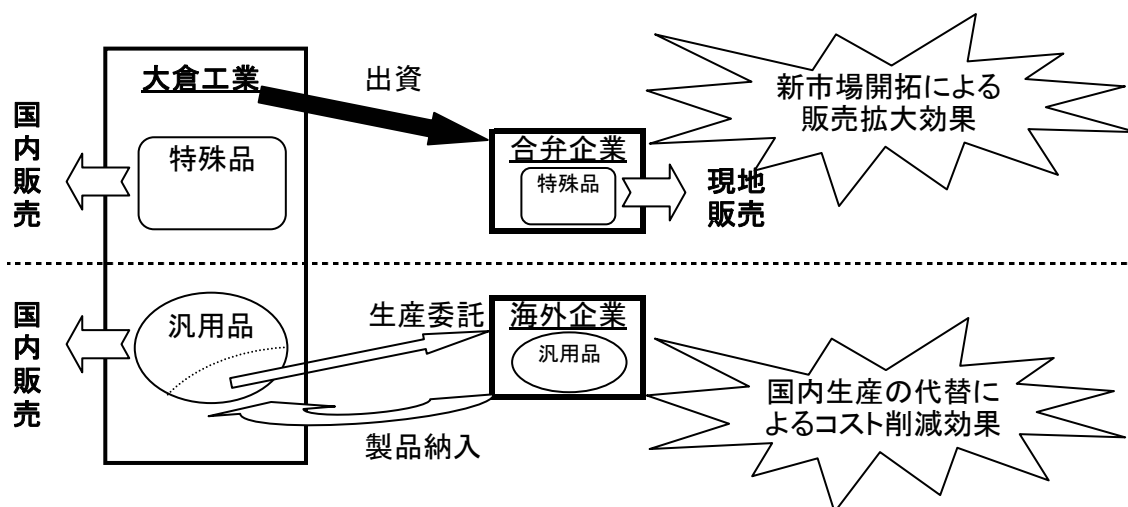
その後、大倉工業の輸出版売先でもある台湾の即席麺メーカーが中国での事業展開を拡大したほか、商社の実施したマーケット調査で日清食品等の日系メーカーも相次ぎ中国に進出すると
 の情報を得るなど、市場の拡大が期待できる状況となった。さらに当時、丸亀第4工場において従
 来に比べ格段に生産性の高いラインを開発したことで、同工場内にあった既存機械の扱いが課題
 になっていたが、その機械を中国に持ち込めば遊休資産活用と初期投資軽減の一石二鳥が図ら
 れるということもあり、最終的に中国進出を決断することになった。

【高付加価値品の投入により現地メーカーとの棲み分けを狙う】

大倉工業が中国に進出した最大の狙いは、コスト削減というよりはむしろ現地市場の開拓であつた。また、現地市場の開拓にあたり、どのような製品を投入するかについては、当初より汎用品では
 なく特殊品であるべきとの考えを持っていた。汎用品では、中国においても需要の大きな伸びは期
 待できないため、現地生産を行った場合はその分の国内生産を圧縮する必要が生じ、国内設備を
 廃棄するなどの対応に迫られることになる。もちろん、現地生産によるコスト削減メリットは認識して
 いたが、大倉工業から現地に人員を派遣することなどを考慮すれば、既に多数存在する現地企業
 に勝るだけのコスト競争力は得られず、むしろ、信頼できる現地メーカーにノウハウを提供し生産委
 託を行う方が、コスト対策としては優位性があると判断した。後年実施したマレーシアでの事業展開
 はこうした考えに基づき生産委託方式を採用している。

これに対して、今回の特殊品は、フィルムの縦横の分子配列を均等にさせることで加熱収縮時
 にムラなくきれいに包装できるという特質を備えた大倉工業による独自開発製品である。これは、中
 国でも需要拡大が見込めるうえ、現地にはポリプロピレン製熱収縮フィルムの競合メーカーがなく
 価格競争に陥る心配が少なかった。そのため、現地に常駐の人員を派遣しても採算性が確保でき
 るビジネスモデルが描けたというわけである。

大倉工業の海外事業戦略



(備考)大倉工業へのヒアリングに基づき作成

【商社のネットワークを通じ合併企業を組成】

中国での事業展開にあたっては、単独で進出するリスクは高いと判断し、中国企業との合併形態をとることとした。当時、地元の手袋メーカーが現地から撤退させられるとのニュースが話題になるなど、中国事業のリスクが非常に懸念されていた時期であったことも影響したという。住友商事のネットワークを通じて見つけた無錫の同業メーカー・無錫環宇包装材料有限公司(以下、「無錫環宇」という)を中国側のパートナーとし、日本側の出資者には大倉工業のほか住友化学工業(現住友化学)と住友商事が加わり、4社による合併会社「無錫大倉環宇包装材料有限公司(以下、「無錫大倉」という)」を1995年12月に設立した。工場用地および建物については無錫環宇が、機械設備については大倉工業が、それぞれ現物出資により提供することとなった。

【創業期の不振とその後の業績向上】

無錫大倉は1997年に本格稼働を始めたが、立ち上がり当初の3年間は赤字が続いた。その大きな理由は、主要な販売先と期待していた日系即席麺メーカーがその時点では中国市場を確保しておらず、市場の95%を前出の台湾メーカー1社が独占していたためだという。カップ麺の包装資材についても同社が価格主導権を掌握しており、納入業者側の立場が弱かったのである。また、その当時の包装資材は安価な塩ビ製熱収縮フィルムが一般的であり、高級品である無錫大倉の製品が受け入れられる余地は少なかったという。このため、実勢の需要量と価格は当初計画からはほど遠く、しばらくは赤字覚悟で日本に輸出せざるを得なかった。その一方で、現在はシンガポールからの輸入が中心の原料も、当初は日本から調達していたため、合併メーカーを赤字にして日本側が利益を吸い上げているのではないかという疑いを抱かれ、無錫環宇側から経営権を譲りわたすよう要求された時期もあった。

しかし、その後は、運営ノウハウの蓄積により生産性が向上し、製造原価を半分程度にまで下げることになった。これには、機械の運転操作や生産工程管理の経験蓄積といった側面もあるが、それ以上に1日24時間×365日の通年稼働が可能になったことが大きく寄与している。中国人社員と接するうち、収入アップにつながる時間外労働や長時間労働をむしろ自分から要求してまで行うということにはじめて気づき、こうした特性をそのまま利用し生産性向上に結びつけたわけである。

また、カップ麺の消費量が特に2000年頃から増加してきたことも追い風となった。生活スタイルの変化により即席麺の需要が増えるとともに、即席麺の中でも袋麺が圧倒的に多かったものが、所得レベルの向上に伴い袋麺に比べ価格の高いカップ麺も市民権を獲得するようになった。その過程で、包装資材として見た目が美しく、カップ麺の商品価値向上にもつながる大倉ブランドに注目が集まりだした。さらに、独占的地位にあった台湾の即席麺メーカーのみならず、他のメーカーも力を付けてきたことから、無錫大倉の同台湾メーカーへの依存度も当初の90%から半分以下にまで下がるなど販売先の多様化が図られ、製品の大部分を中国国内で捌けるようになった(なお、アメリカにも輸出しているが、これは国内販売の繁閑の谷間をうめるために行っている)。

こうした要因が重なって、操業4年目には念願の黒字転換を果たすことができた。その後も業績

は順調に推移し、中国市場における無錫大倉製品のシェアも2割程度にまで高まっているという。2免3減半の適用も寄与し、特にここ数年は利益の蓄積が図られているという。

【現地法人の管理体制と課題】

現地法人の管理については、最大株主の大倉工業が主導権を握る形としている。ただ、人件費を抑えるため、大倉工業から派遣している常駐の日本人は総経理のみである。総経理は、大倉工業丸亀第4工場に在籍していた技術系社員であり、無錫大倉設立当初より現在に至るまで長期駐在し、一人で日常的な経営全般をこなしている状況という。総経理自身が実地のノウハウを積んだ「中国プロ」となることで様々な運営上の問題を乗り切っていると言える。ただ、こうしたやり方では、中国事業に関するノウハウが総経理個人には蓄積されるものの、全社的なノウハウにはつながりなく、その点が大倉工業における課題となっている。このため、今後のことも考慮し、2006年中には副総経理を1名追加派遣する予定である。

また、中国では技術盗用や模造品横行が進出企業にとっての大きな問題となっているため、知的財産権の管理が経営上の重要課題となっている。無錫大倉においても、総経理自らが製品図面を管理したり、一般の工場見学を禁止したりするなどの対応をとっているが、それ以上の措置は講じていない。素材産業でありローテク中心というのが大きな理由であるが、日本人総経理1名では技術管理まで行う余裕がないということもその背景にある。

大倉工業にとっては、無錫大倉で得た利益をどのように環流させるかという点も重要である。大倉工業では無錫大倉の業績を踏まえ、2002年から5年間にわたり利益の3%をロイヤリティとして徴収しているが、今後は生産量の倍増計画があることを踏まえ、ロイヤリティは利益の1.5%に引き下げる一方、支払期間を無期限に変更する予定である。このように、無錫大倉の経営を軌道に乗せるためなるべく負担を抑えつつ、長期的には適正なリターンが大倉工業に入るような仕組みをとっている。

【従業員の勤労意欲を引き出す労務管理手法】

現在の従業員数は90名である。無錫大倉では、従業員の採用を現地の実情に詳しい中国側パートナーに任せている。現状、これがうまく機能しており、地元から低賃金ながら労働意欲が高くハングリー精神も持ち合わせた質の良い労働者を安定的に確保できている。また、今のところ一般工員レベルでは人件費の上昇圧力はそれほどないという。生産性の向上に対して従業員に報いることにはしているが、基本給ではなく奨励金の引き上げという形で対応しており、企業側に固定的な負担をもたらさない仕組みにしている。中国は「労働者の国」であることから、政府による労働者保護規定が充実しており、たとえば春節(旧正月)時期の出勤に対しては通常の3倍の手当を支給する必要があるというが、このことが従業員の労働意欲を刺激し、通年稼働を実現させているとも言える。

一方、外資系企業の進出が増えていることもあり、優秀な人材ほど確保するのが難しく、賃金相場も跳ね上がっている状況という。無錫大倉では従業員の約8割は地元出身者であるが、大卒者

を地元で確保することは難しく、やむを得ず域外出身者に頼ることになっている。こうした大卒の域外出身者は他企業に流動しやすいため、無錫大倉でも給料やボーナスで優遇するなどの対応をとっている。この結果、従業員間の給与格差は広がっており、現在、工場長と新入社員の給与には50倍の開きが生じている。給料以外の面では、中国人社員を経営幹部へ登用するなどの方法もとっており、最近では現場のトップを副総経理に昇格する人事を行った。このほか、一例ではあるが、やる気のある社員に対し、難関大学として名高い上海交通大学のMBAを取得するための資金を提供するといった奨励策も実施している。

ただ、無錫大倉ではこうした対応はもちろん必要としつつも、何より重要なのは従業員に会社の将来性が高いと感じさせることだと考えている。優秀な人材ほど自身の能力や実績を高めることに価値を見出しており、将来性のない会社にとどまることはないという。雇用契約においても、単純労働者の場合は3年契約とするのが一般的だが、大卒者の場合は1年契約を望むというのもこうした考えの現れと言える。幸い、無錫大倉では、設立以来、工場長、主任、課長クラスで自己都合により退職した従業員は1人もいない。

【中国人研修生の受け入れについて】

大倉工業グループでは、平成13年暮より中国人研修生の導入を始め、現在、研修期間を経て一定の要件を満たした技能実習生を含めグループ全体で9名程度を受け入れている。こうした研修生・技能実習生の受け入れは、技術指導などの手間やコストがかかる反面、それなりのメリットも生まれている。

その一方、中国人は、成果主義に対する意識が強く、これがマイナスに作用する場面もあるという。例えば、検品など品質の確保が最優先となる業務では成果主義を取り入れるのは難しいため、中国人のやる気をうまく引き出せないという問題も出ている。また、日本人従業員は逆に平等主義的な発想が根強いので、中国人と一緒に働かせると、いろいろな摩擦が生じるケースもある。

このように、研修生・技能実習生の受け入れについては、メリット・デメリットがあるものの、大倉工業グループでは当面こうした取り組みを継続しつつ、今後の研修生等に関する規制緩和の状況を見守ることにしている。

【中国企業の台頭】

無錫大倉はカップ麺等の包装資材分野において高品質の製品に特化しており、中国国内には品質面で競合する企業はないという。しかし、汎用品を製造する同業者は10数社存在しており、中国企業が近年急速に技術力を高めている状況からすると、今後はこれらの企業が品質面でも競争相手になってくるとみている。さらに、近い将来、特に産業資材分野では中国企業に対して勝ち目がなくなるのではないかとという危惧も抱くという。実際、例えば、ポリプロピレン製品分野においては、日本でしか生産できない製品は既に全体の5%程度に過ぎない状況という。

また、無錫大倉では「中国においても、環境保護意識の高まりを受けた脱塩ビの流れやより高品質の製品を求める動きは確かなものになってきているが、依然として価格を重視するユーザーが大

勢を占めている。こうした市場のニーズを反映してか、メーカー側の目指す方向も、日本ではいかに良い素材を利用し生産性を上げるかであるのに対し、中国ではいかにトータルコストを下げるかに力点を置いている」として、中国企業に特有の経営スタイルが特にコスト面での競争力につながっている点を指摘する。さらに、「中国の企業は、法律には違反しないが、制度は最大限利用するという姿勢で経営に臨んでいる。例えば、企業側に社会保険料等の負担の必要がない農村からの出稼ぎ労働者を最低賃金で雇用するといったことは当然のようにやっている。こうした思い切ったやり方は日本企業にはなかなかできない」と中国企業の効率重視でドライな一面も感じている。

無錫大倉では、今のところ製品レベルの割には競争力のある価格を維持していると考えているが、今後の中国メーカーとの競争に向けさらなる生産性の向上を図る方針である。

【中国事業において配慮すべき対日感情】

中国事業の難しさは、やはり人間関係であり、そのポイントは、「相手の面子を重んじること。さらに同じ事柄でも人により白いものが黒く変わるということをよく認識すること」と指摘する。その辺りの勘所を掴んでおかなければ、対応に戸惑ったり摩擦が生じたりするという。

また、中国人の日本人に対する特別な感情にも配慮する必要があるとして、次のような例を挙げている。「無錫大倉では董事会(役員会)を開催する際に、社内交流の意味も込めて1泊旅行を行うことが多いが、ある年の9月18日に董事会を開催しようとしたときに、中国人社員からその日は避けて欲しいと言われたことがある。最初は明確に理由を言わなかったが、よくよく尋ねてみたところ、その日は満州事変勃発日だということがわかった。そのような歴史的な記念日に、日本人と付き合うのは、周囲からどのように見られるかわからず、とてもできないということであった。日常の付き合いにおいて、中国人が歴史問題を持ち出すことはほとんどないが、やはり潜在的な意識の中には残っていること理解しておく必要がある」。

【市場の将来性を踏まえ2号機を導入】

大倉工業では、中国事業に関するノウハウをある程度蓄積したこともあり、無錫大倉について独资への変更も検討した。しかし、現地従業員の管理や許認可に絡む手続等を行う上ではやはり合弁のメリットも大きいと判断し、当面は合弁形態のまま存続させる見通しである。

今後の事業展開を考えるうえでポイントになるのは、マーケットの動向である。現在の即席麺市場は日本の50億食に対し、中国は200億食超であり人口対比で考えると今後も成長の余地が大きい。即席麺の中でも袋麺に比べ値段の高いカップ麺の比率は、日本の6割に対し、中国は1割というように、カップ麺は発展途上段階にあるという。無錫大倉では、足下の好調な需要動向とこのような市場の将来性を踏まえ、2005年に2号機の導入を行った。当社が進出した頃に比べ現地企業の追い上げもあることから、競争力強化のため2号機は1号機に比べ性能の向上を図っている。

このほか、2006年に事務所の新設工事に着工し、年末には完成の予定である。当初は、初期投資をなるべく軽減するため、無錫環宇の事務所を間借りしていたが、無錫環宇との資本関係が

なくなったのを機に自前の事務所を持つことにしたものである。無錫大倉としては、従業員の対外的な面子や勤労意欲維持のためにも効果のある投資だと考えている。

事例7 東洋電化工業株式会社（高知県高知市）

～ 旺盛な自動車需要を背景に中国事業拡大 ～

【会社概要】

東洋電化工業株式会社（以下、「東洋電化」という）は、1919年（大正8年）に設立されたフェロアロイメーカーである。カーバイド、合金鉄事業を主体に発展し、1978年より製造を開始した黒鉛球状化剤（特殊アロイ）では生産量国内トップを占めている。また、製品の多様化にも注力しており、現在、特殊アロイ事業、電炉事業（カーバイド等）、化成品事業（リン酸カルシウム等）のほか、水質浄化システム等の環境事業にも進出している。

中国事業については、原料輸入先として20年以上前から中国との取引があった経緯から、いち早く目を付けており、1993年の北京事務所設立、1994年の化成品事業での合弁会社設立、そして1995年の特殊アロイ事業での合弁会社設立というように、順調に事業を拡大している。

東洋電化工業株式会社 概要

所在地：	高知県高知市萩町2丁目2番25号		
代表者：	入交英雄		
設立：	1919年4月		
資本金：	300百万円	従業員数：	289人
事業内容：	特殊アロイ、カーバイド、リン酸カルシウム等の製造・販売		

鎮江東豊特殊合金有限公司 概要

所在地：	江蘇省揚中市新壩鎮新寧村		
代表者：	入交一雄		
設立：	1995年		
資本金：	256万米ドル	従業員数：	56人
出資構成	東洋電化工業50%、豊田通商25%、アイシン高丘10% 中国冶金進出口総公司15%		
事業内容：	特殊アロイ（黒鉛球状化剤、接種剤等）の製造、販売		

【中国進出までの道のり】

東洋電化と中国との関わりは20年以上に及んでいる。最初は、特殊アロイ用の原料調達という輸入取引からはじまった。その後、東洋電化で製造していたフェロシリコンやシリコンマンガなど価格競争力を失った際に、当初（1984年頃）はブラジルの企業と提携し同製品の輸入販売を行っていたものを、汎用品の調達先を徐々に中国へ切り替えるなどして取引関係が深まっていった。また、化成品事業についても、東洋電化で製造しているリン酸カルシウムの原料であるリン鉱石を中国の主に湖北省から輸入しているという関わりを持っている。

このように、東洋電化では古くから中国ビジネスを展開してきたと言えるが、当初は入国にインビテーション（紹介状）が必要であるなど、単独で中国と取引するのは難しかったこともあり、早くから

中国事業を手がけていた豊田通商(東洋電化株主)を全面的に活用していた。

中国への進出という意味では、1993年に設立した北京事務所が最初の一步と言える。その頃は、東洋電化も中国の状況に対する認識がある程度深まっており、事務所の設立は、原料関係の情報収集機能を強化するほか、将来の本格進出への足がかりを築くという意味合いも持っていた。北京事務所では北京出身で高知県に留学経験のある人物を所長としているほか、スタッフ7人全員も中国人であるなど、徹底した現地化を図っている。

自社生産拠点の設置は、1994年に雲南省昆明市に設立した昆明人和化工有限公司(以下、「昆明人和」という)が最初である。昆明人和は、雲南省でリン酸カルシウム(飼料用添加剤)の主原料であるリン鉱石が調達できることから、コープケミカル主導で地元企業との3者合弁で設立した企業である。中国国内では畜産向けに販売しているが、製品の大部分は日本へ輸出している。

そして、1995年に江蘇省鎮江市に設立した合弁会社が、東洋電化の主力製品である特殊アロイを製造する鎮江東豊特殊合金有限公司(以下、「鎮江東豊」という)である。

【特殊アロイ事業を鎮江にて展開】

鎮江東豊の設立は、端的に言えば円高とグローバル化が背景にあった。日本から、韓国、台湾、タイ、インドネシア等に輸出していた球状化剤や接種剤の価格競争力が失われたため、労働コストが低く原料の調達も容易な中国で生産し、そこから各国向けに輸出することで厳しい状況を打開しようとしたわけである。

合弁企業設立の直接のきっかけは、有力な国有企業である中国冶金進出口総公司から提携の打診を受けたことである。同公司是、当時、中国において鉱産物の輸出権を握っていた3会社の1つであり、東洋電化とも取引があった。同公司からは提携先候補として3社を紹介された。そのうちの1社は山東省の国有企業である。同社は東洋電化への原料供給において既に関係があり、しかも東洋電化と同じ製品も生産しているということから、提携によるメリットは感じられたが、従業員数が多いなど国有企業ならではの問題を抱えていた。もう1社は無錫市の郷鎮企業(農村部における郷・鎮など行政単位の集団所有制企業)であったが、既に香港資本が入っており、新たに合弁を組むメリットは少ないと感じられた。

最後の1社が合弁の相手方に決まった鎮江浪花実業公司(以下、「鎮江浪花」という)である。鎮江浪花は投資会社として様々な事業会社を有しており、その1事業として特殊アロイの生産を行っていた。東洋電化が鎮江浪花を選択した理由は、経営者が非常に積極的であったこと、そして「意外に大きな要因」としては鎮江浪花が工場を持つ地区に弱電メーカーが多く、鉄の打ち抜きくずが大量に排出されていたことであった。特殊アロイの生産には鉄くずを原材料の一部として使用しているが、こうした端材は自動計量できかつコンベアで運べるメリットがあるため、原材料としては申し分のない素材だという。

新工場は合弁のメリットを最大限に生かすため鎮江浪花の敷地内に設けた。所在地は、行政区分上は鎮江市に属する揚中市という地域である。揚中市は全体が揚子江の中洲に位置し、河口の上海市からは約250kmの距離があり、また開発区に指定されたエリアではないため制度上の特典

が得られないなど、利便性が高いとはけっして言えない。ただ、全般に住宅設備が整っているなど生活環境が良く、日本のアイシン精機の子会社や韓国の現代グループなど相応の企業が進出しており、また近くに港湾もあって物流面の不便がないなど、企業が立地する条件は十分に備えているという。

なお、日本側の合弁パートナーは、東洋電化の株主で合弁事業の立ち上げ全般をアレンジした豊田通商と、自動車用鋳造部品のトップメーカーで本事業の製品ユーザーでもあるアイシン高丘の2社に決定した。

鎮江東豊特殊合金有限公司 本社



特殊アロイの生産現場(本社工場)



(備考)東洋電化ホームページより引用

【多品種少量生産で販売を拡大】

鎮江東豊では、球状化剤と接種剤の2種を製造している(接種剤については、中国国内の他工場に委託生産しており、鎮江東豊では破碎のみ行っている)。球状化剤の生産能力は、当初 260 トン/月であったが、需要の拡大に対応して少しずつ能力増強を図り、現在では 600 トン/月となっている。多品種少量生産、日本製に比べ価格が約2割安いという点が鎮江東豊製品の優位性である。

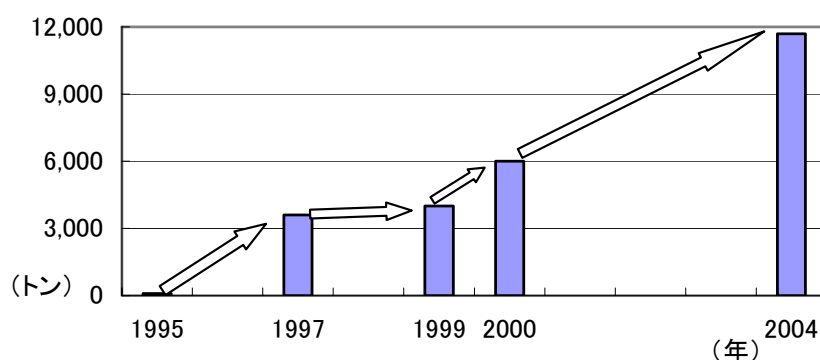
製品の販売先は、数量ベースで国内 60%、海外 40%程度であるが、傾向としては国内向けが伸びている状況である。中国国内の具体的な販売事業者は、日系或いは台湾系の自動車関連企業(トヨタグループの鋳造工場など)、機械メーカー、下水道関連の鋳物会社などであり、販売地域は天津と上海が中心となっている。特に自動車関連企業からは、ジャストインタイムを求められるため、これ以上の遠距離では物流面の対応が難しく、また、毎日のように納入先に顔を出して状況を確認するといったきめ細かなサービスが不可欠であることから、販売エリアは限られるという。

一方、海外向け販売先の中心は韓国である。ただ、輸出品については、同業他社が安い製品で販売攻勢をかけている状況にあるうえ、合弁パートナーに支払う販売マージンも発生するため、鎮江東豊が価格競争力を持つのは難しい状況という。赤字覚悟の輸出もあったというほどだが、ユ

一ザーとの価格交渉により値上げに成功し収支改善が図られている。これほど輸出を重視しているのは、東洋電化グループの販売戦略上、現在の世界シェア 10%を今後とも確保することが市場におけるブランド力維持に欠かせないと判断しているからである。なお、日本への輸出については、日本国内マーケットの攪乱要因になり東洋電化にとっても望ましくないことから、合弁パートナーのアイシン高丘向けなどに限定している。

内販、輸出を合わせた販売量は、次表の通り順調に伸びている。こうした状況を反映して、鎮江東豊の業績も 1997 年に黒字転換して以降順調に推移している。また、税金の優遇措置も 2 免 3 減半適用後、さらに 2 年間の税金半減適用を受けるなどにより、利益蓄積が図られている。

鎮江東豊における特殊アロイ販売量推移



(備考) 東洋電化へのヒアリングにより作成

【対話重視の人材戦略】

鎮江東豊の従業員は、正社員 56 名(財務、資財、営業などのホワイトカラーは 24 名)、常用臨時社員 15 名である。また、繁忙期にはさらに 20 名程度の臨時工員を使用している。

経営陣は、合弁パートナーとの間で決めた会社規定により、総経理 1 名および副総経理 1 名は東洋電化から派遣しており、もう 1 名の副総経理は董事会で指名することになっている。董事会の指名する副総経理ポストは、鎮江東豊の中から能力主義で選抜した中国人社員に与えており、同副総経理が中国人社員の中でトップとなっている。こうした一般社員の幹部への登用は、優秀な従業員を確保するためのインセンティブにもなっているという。

鎮江東豊では、優秀な従業員をつなぎとめるには、役職面での抜擢も当然必要だが、やはり賃金でインセンティブを与えることが重要だと考え、能力に応じた給与格差を設けている。また、優秀な従業員を日本に派遣し研修を受けさせるといった報償と教育を併せ持つような方法もとっている。

ただ、優秀な人材であるほど自分の将来設計に対する意識が強いことから、こうした短期的なインセンティブ以上に有効なのは、会社に将来性があると感じさせる努力であると考えている。「会社の理念や方向性を従業員に伝えるためにトップが社員と直接コミュニケーションをとって話をするこ

とも重要。特に、アフター5になると、総経理と社員の関係ではなく、“朋友”(中国語で「友達」の意味)の関係になるよう意識している。実際、社員から食事に誘われることも多い。こうした付き合いをして初めて社員からいろいろな情報が入ってくるし、自分の考えている意図を社員に理解してもらうことも可能になる」と鎮江東豊の島崎総経理が指摘するように、鎮江東豊では従業員管理において必要なのはトップの発信するメッセージと人間関係形成であるという姿勢が貫かれている。また、難しいと言われる従業員の評価については、「摩擦や不満が生じることは避けて通れない。社員との議論によって得た経験を次に活かすことが大事」と割り切る。実際、従業員から自分の処遇に対する不満や昇進の要求を突きつけられることもあるという。「こういう時こそ、社員に自分自身を客観的に見つめ直させる良い機会だと考え、結果にかかわらず納得感を生むよう努力することがトップの役割」と考えている。

社員の出身地は、ワーカーは100%地元(揚中市)、ホワイトカラーについても70~80%は地元となっている。以前は、揚中市内に高等教育機関がないこともあって、鎮江市からの採用が多かったが、短期間で地元に戻ってしまう者が跡を絶たなかったという。そこで、地元採用を増やし、その代わり社内での人材育成に力を入れることにしている。

賃金は、ワーカーで800~1000元/月、ホワイトカラーで1500~2000元/月程度である。進出当時は、揚中市内では群を抜く高給だったが、揚中市のGDPは年率15%程度で伸びており賃金相場も上昇した結果、最近では平均的な水準に落ち着いているという。

東洋電化では中国事業の位置づけの高さから、日本本社の正社員として2名の中国人を雇用しているほか、北京事務所の中国人も本社社員扱いとしている。一方、東洋電化本社において長期で受け入れている研修生はいないという。

【経営における諸課題】

鎮江東豊は、これまで順調に業績を伸ばしているとはいえ、日本本社への利益還元という意味ではまだ十分な水準に至っていないと考えている。鎮江東豊は日本本社に対し売上高の1%を技術料として支払っているが、最終利益から配当に回す原資はほとんどないのが実情である。これは、中国における外資企業の会計上の規定により、利益の一定割合を将来の設備投資や従業員の福利厚生支出に備える基金として積み立てる必要があることも影響しているという。また、外資企業に対する税制上の優遇措置が見直される可能性もあるなど、当局の外資政策の変化が業績に与える影響についても懸念されている。

近年話題になっている中国の電力不足については、鎮江東豊でも影響を受けている。2004年7~9月には週2日間電力供給を停止された。その期間は、操業維持のため電力を購入するなどの対応を取らざるを得なかったという。ただ、鎮江市における新発電所の完成により、今後は電力不足の問題は解消されると考えている。

技術盗用やノウハウ流出をめぐる問題については、東洋電化として、自動化技術や品質保証に関するノウハウなどはなるべく外に出したくないとの考えはあるものの、それ以外の製造技術についてはそれほど特殊なものではなく、また合弁会社から技術移転料を徴求しているメリットもあること

から、ある程度の外部流出はやむを得ないと割り切っている。

資金面については、鎮江東豊自身の信用力に基づく借入で賄っているが、販売拡大に伴う増加運転資金への対応が課題となっている。顧客は日系或いは台湾系企業が中心であり、債権回収における困難は少ない状況であるが、売掛サイトが長いなど取引条件は厳しいという。そのため、手形割引やファクタリング等を利用し資金繰りを確保しているが、そろそろ資金調達面での抜本的な改善を行う時期にきていると認識している。また、中国における商習慣として、支払が必ずしも伝票毎に行われるわけではなく、まとまった金額が一度に入金されるケースも多いため、伝票の消しこみが煩雑になるとう実務上の苦勞もあり、こうした資金回収面における問題にも気を配りながら取引の拡大を図る必要性があると考えている。

このほか、中国は法治国家の体制を整えつつあるとはいえ、いまだに人脈社会そのものと感じる場面があるという。日頃の人脈によって解決する問題も依然多いため、「地元の政府や銀行、保険会社との関係を築いておくことが不可欠」と島崎総経理は指摘する。

【第3の拠点設立を視野に今後の展開を図る】

鎮江東豊では販売増加傾向が続いており、特にトヨタ自動車の天津進出においては鎮江東豊の現在生産量の半分程度を確保したいとの要請を受けるなど、今後の生産能力不足が懸念される状態になっている。現在の敷地(8,000 m²)では設備増強余地がないため、当面の能力増強策として地元の電炉工場と契約しOEM供給を受けて対応する予定である。その際は、鎮江東豊が設備を導入したうえ、製造技術、品質管理等に関しても指導するなど、鎮江東豊が丸抱えで生産を行うことになっている。しかし、こうした委託生産分を加えても2006年の予想販売量17,000トンを何とか確保できるに過ぎず、その後の能力不足は明らかなことから、現在、高知、揚中に次ぐ第3の拠点設立を検討している。これまでに中国での事業ノウハウを相当程度蓄積してきたことから、次回の拠点設置にあたっては独資での展開も視野に入れていくという。

事例 8 四国化工機株式会社（徳島県北島町）

～ 部品から充填機械、包装資材へと順次業容を拡大～

【会社概要】

四国化工機株式会社(以下、「四国化工機」という)は、1961年(昭和36年)に設立された食品充填機のトップメーカーである。現在は、液体食品充填機を中心とした「機械事業」のほか、高度な充填包装技術を基にした、容器、フィルムなどの「包装資材事業」、豆腐類の「食品事業」を併営し、これらを主要3分野として事業展開を図っている。

1995年に現地法人・上海四国食品包装機械有限公司(以下、「上海四国」という)を設立して中国に進出、1998年には初の自社生産拠点となる工場が完成し本格的な操業をスタートしている。事業内容も充填機械の部品から完成品、そして今後は包装資材へと順次拡大を図る予定であり、国際戦略を担う基幹工場と位置づけ、中国事業の役割を高めていく方針である。

四国化工機株式会社 概要

所在地:	徳島県板野郡北島町太八須字西の川10番地1		
代表者:	植田 滋		
設立:	1961年5月		
資本金:	145百万円	従業員数:	631人
事業内容:	液体食品充填包装機、食品包装資材、大豆食品等の製造販売		

上海四国食品包装機械有限公司 概要

所在地:	上海市松江区洞涇路18号		
代表者:	植田 滋		
設立:	1995年11月		
資本金:	389万米ドル	従業員数:	185人
出資者:	四国化工機(株)70%、CBC(株)20%、植田酪農機工業(株)10%		
事業内容:	液体食品充填包装機、部品の製造販売		

【開発区の企業誘致団から進出要請を受ける】

四国化工機は、1990年代の半ば頃、製品の30%程度を輸出していたが、長期継続的な円高傾向により価格競争力を失いつつあったという。そのため、生産コストを引き下げる方策として、中国に生産拠点を設けることを検討していた。こうした中、たまたま、松江工業開発区の企業誘致団が来日した際に、四国化工機の工場を案内する機会があり、その際、工場内を見学し四国化工機の製品や生産ラインに関心を持った誘致団のメンバーから、同開発区への進出を強く要請されることとなった。四国化工機としても、同開発区はインフラ整備が充実しているほか、上海市内に近いため優秀な人材の確保が容易であることから進出適地だと思われた。また、先方からの強い要請を

受けた経緯もあって、現地法人設立にあたっては、日本国内で当社が行っているのと同様の幅広い事業許可(機械部品、充填機械・飲料前処理装置、プラントエンジニアリング、包装資材、食品)を付与することを約束された。このように、同開発区の支援や優遇措置を受けられることが進出の決め手となった。

【部品生産から始め順次事業内容を拡大】

現地法人は独資(外資 100%)とすることが認められた。四国化工機、CBC株(四国化工機と取引があり大株主でもある貿易商社)および植田酪農機工業株(四国化工機の関連会社)の3者が出資し、1995年11月に会社を設立した。

当初はレンタル工場での生産から始めたが、1998年10月には約34,000㎡の敷地に10億円を投じて建設した工場が完成し、本格操業を開始した。また、事業内容についても、当初は日本本社向けの充填機械用部品のみを生産から始め、次にユニットの組み立て、そして完成品を製作し現地販売まで行い、さらに設計にも取り組むというように、現地法人の受け持つ役割を順次拡大してきた。こうした事業拡大のベースには、労働集約的な工程をなるべく上海四国に任せるという発想がある。例えば、設計業務についても、知識や経験が重視される基本設計は日本本社で行うが、基本設計をもとに個別の製品に応じて仕様を変更するアレンジ設計は現地法人で行っている。充填装置の仕様は多種多様ある容器の形に応じて変える必要があるため、アレンジ設計の仕事は労働集約的でありかつ多量に発生する。上海四国では、今のところ設計要員30名を抱えフル活用している。今後はさらに人員を増強し、将来的には日本本社の設計外注も引き受ける予定である。

上海四国食品包装機械有限公司 本社



充填包装機器



(備考)四国化工機ホームページより引用

【充填機械の内販を拡大】

中国でも乳飲料やジュースの包装資材として紙容器が普及し、充填機械のマーケットが広がり始めたことを受け、1999～2000年頃より中国国内での販売を開始した。内販にあたっては、日本向けと同じ仕様の製品では中国における価格帯としては高すぎるため、付加機能を省くなど中国

向け専用に設計した製品を導入した。例えば、日本向けであれば充填機械の中に機械自体の自動洗浄を行う装置を組み込むところ、中国向けでは機械内部を手作業で洗浄するような設計としている。こうした工夫により、売価を日本製の半値に抑えることに成功した。日本の技術を導入した手頃な価格の製品ということが反響を呼び、これまで順調に国内販売が進んでいる。内販開始後約5年が経過した現在、上海四国では「SHIKOKU」ブランドが市場に浸透してきたとの手応えを感じている。その一方で、進出以降、同じ開発区内に同業の米国企業が進出したのをはじめ、内外の多数の企業が同事業に参入してきたことから、競争環境は年々厳しくなっているという。

現在、上海四国における機械の生産台数は大小あわせて 30～40 台／年、売上高は部品も含め8億円程度になっている。

【製品競争力を武器に販売代金の前払いを実現】

上海四国では、国内において強い製品競争力を有していることもあり、販売代理店を経由せず直接ユーザーに販売する手法をとっている。その一方、懸念される代金回収の問題については、販売先に対して出荷までに代金の 95%を納付するよう義務づけることで、リスクを軽減しようとしている。ただ、同業他社との競争激化は価格や販売条件にも影響を及ぼしている。例えば、前出の米国企業は出荷までの支払義務を代金の 60%に引き下げることで、販売拡大に努めているという。そのため、これまでのような強気の販売姿勢をとり続けるのは難しくなっている。しかし、上海四国の基本方針はあくまで「製品の良さを売り物に現状の販売条件を維持する」ということである。「中国企業は、製品に少しでも不備があれば、それを理由に代金の支払いを渋る」と指摘するように、日本企業への販売に比べ債権回収が格段に困難なことがその理由である。ただ、今後は、販売地域をさらに拡大することを計画しており、その際には遠方(内蒙古、ハルピン、新疆など)を中心に販売代理店を利用する予定である。

上海四国における充填包装機の販売先は、2003年時点で国内:海外=70%:30%と内販が中心となっている(なお、2004年には国内:海外=50%:50%となったが、これはSARSの影響で中国国内の飲料充填工場の設備投資計画が総じて遅れたためである)。輸出先は主に東南アジア(主にタイ)、東欧(ポーランドなど)、ロシアなど高級機よりむしろ汎用品に対する需要がある地域である。四国化工機グループでは、日本で高級品、中国で汎用品を生産するという役割分担をしており、それぞれの拠点から世界に向けて販売する方法をとっている。

【需要拡大が期待できる充填包装機器市場】

内販開始当時、中国における飲料容器、中でも牛乳容器はビニール袋や紙袋が中心であり、日本で一般的な紙パックはごく一部でしか見られなかったという。今はスーパーなどで紙パック入り牛乳を普通に目にするようになったが、それでもなお、牛乳容器の内訳はビニール袋6～7割、紙袋3割、紙パック数%という状況であるという(なお、ジュースの容器は、日本と同様、ペットボトル、金属缶、ガラス瓶が中心)。ただ、現在の流れとして、飲料の品質保持に対する意識は高まっていることから、今後紙パックがもう一段普及する可能性は高いと四国化工機では考えている。また、中

国では、都市と農村の所得格差拡大を背景に、国策として農民所得の向上を掲げており、それを実現するための1つの方策として酪農事業を推奨しているほか、国民の栄養を確保するという観点からも乳業の振興に力を入れるなど、乳飲料の消費拡大が期待できるという。実際、乳製品の消費量は、原乳ではバター、チーズ、輸出用粉ミルクの増産が寄与し年間 10%、ヨーグルトでは年間 35%の伸びを示しているという。

【中国人管理者の採用で労務問題を克服】

上海四国の従業員は現在 185 名（うち日本人4名）である。出身地は、地元の松江地区：上海市内：その他＝4：3：3の割合であるが、設計部門や経営幹部などは上海市内の人間が多くなっている。労働力を確保するという点では、上海周辺地区は人材市場が発達していることから不便はない状況という。例えば、体育館などを利用した企業と就職希望者とのお見合いの場が数多くあり、会社のブースを設ければ比較的容易に就職希望者が集まってくる。

その一方で、上海四国では労務管理の難しさを痛感している。これについて、上海四国の林総経理は「こちらでは基本的に全ての従業員が1～2年の雇用契約なので、いつ辞めても対応できるように自分の能力を高めることが従業員にとっての最大の関心事。そのため、会社のために働くという意識がないうえ、身につけた技術やノウハウを他人に教えようとしにくい。チームプレーが極めて弱い」と指摘する。しかし、「かつての国有企業のように終身雇用を前提とすれば、生産性の低下を招くのは明らか」である。また、中国人社員は周囲の人間との待遇の違いを非常に強く意識する傾向があり、社内外を問わず待遇面に関する情報には敏感で、他の企業がより有利な条件であったり、同僚との比較で自分の処遇に納得がいかなかったりすると、すぐに辞職の原因になるという。

かつて日本人社員9名が上海四国の上層部を占め、中国人社員は最高でも副部長クラスにとどまっていた時期には、労務管理を適切に行う上で必要な従業員の情報が経営層にスムーズに伝わらなかった。従業員は自分にとって都合の良い事柄は報告するものの、都合の悪い情報はけっして経営陣には漏らさなかった。そのため、経営陣としては現場の問題点が把握できず苦労したという。

こうした苦労を経て、上海四国では、中国人労働者とうまくコミュニケーションを図りつつ、適切な労務管理をするためには、優秀な中国人管理者を置くことが必要だと痛感する。上海四国では、求められる中国人管理者の要件として次の3つを挙げる。①上海出身であること。現場の標準語が上海語であるという言葉の問題と、上海の人間は自分たちが「上海人」として中国の最先端を走っているとのプライドが高く、他地域の人間が上司になることに抵抗を感じる社員が多いことがその理由である。②日本の大学或いは大学院を卒業していること。これは、経営陣とのスムーズな意思疎通には高い日本語能力が要求されるからである。③日本の企業で3年以上勤務経験があること。理由は、日系企業の経営方針を理解するには日本人や日本企業特有の考え方を実務経験の中で習得している必要があるからである。さらに、この3つ以外に「一般社員に期待することは無理だが、管理者には絶対に必要な資質」として、会社に忠誠心を持てる人物であることを上海四国は指摘する。

上海四国では、この要件に合う人材を人脈を通じて獲得している。四国化工機ではこの人材を日本本社の職員として採用し、上海四国の幹部として迎え入れた。そしてその後は、この幹部を通じて会社の末端の情報まで経営陣の耳に届くようになったという。このように、中国人管理者の起用が好結果をもたらすことになったが、上海四国ではこうした成功の背景には、中国人管理者を日本で発掘したこと、十分な研修を行い自社の経営方針を学ばせたこと、日本人経営者が中国人管理者をきちんとチェックする体制にしていること、があるものと分析している。

【電力不足とその対応】

上海四国では、ここ2年程、電力不足の影響から、工場への電力供給がストップされる時期があった。特に、電力不足のピーク期には一週間連続の停電もあったという。開発区の要請により、多くの企業が、電力需要の平準化のため、平日を休みにしてその分を休日操業に切り替えるなど、操業体制の変更を余儀なくされている。上海四国においても、通常、土日休暇(週休2日制)であるところ、金土休暇(日曜は出勤)に変更して対応している。

【次なる事業分野へ】

上海四国では、中国の飲料充填工場においても品質保持の観点から、充填工程をライン化する動きが広まるとみており、これに対応したエンジニアリング業務にも注力する方針である。また、製品分野についても、日本において高い評価を得ている無菌充填システムなどもラインナップに加え販売力を強化する計画であり、中国包装業界最大級の展示会「プロパックチャイナ 2005」に新機種を出展するなどPR活動を強化している。

さらに、2005 年度中には主要3分野の2つ目である包装資材(容器)事業を始めるため包材工場を立ち上げることとしている。そして、その次は充填包装機器の第二工場建設というように、順調な事業拡大を視野に入れている。現在、開発区では新規事業用地の販売から、売却済み用地の有効活用に政策の重点を移しているとのことであり、こうした開発区の方針にもマッチした事業展開になっている。

営業許可を受けている事業分野のうち、残る食品(豆腐)製造については、現状では国内価格が安すぎて(豆腐1丁1元程度)新規参入できる状況にはない。ただ、中国における生活水準の向上に伴って、美味しく安全な食品を望む消費者が増えてきたのも事実であり、将来的に1丁5元程度の高級豆腐に需要が生まれれば、事業化の余地は十分にあると考えている。

このように、四国化工機の中国事業は事業分野、業務範囲とも着実に拡大しており、国際戦略を担う基幹工場としてその位置づけを高めている。

事例9 株式会社石垣（東京都中央区）

<工場：香川県坂出市>

～ 中国の水環境改善ニーズに対応～

【会社概要】

株式会社石垣(以下、「石垣」という)は、地元坂出市の主力地場産業だった製塩の過程で、にがりから塩分を分離するためのろ過器を製造販売することを目的に、1958年に創業、1960年に法人として設立された。1970年代の公害規制を追い風に下水汚泥向けろ過器等を中心に販売を拡大、その後も独自開発した加圧ろ過器「ラースタフィルター」やスクリーンプレスなど高い製品競争力を背景に確固とした地位を築いている。1971年に本社を東京に移転したが、1967年に稼働した坂出工場は今も石垣の基幹工場である。

海外への製品納入は以前より行われていたが、2002年に台湾企業との合弁で販売会社を設立しアジア地域への売り込みを強化、さらに2004年5月には脱水機・ろ過器の製造を行う現地法人を中国・蘇州市に設立している。

株式会社石垣 概要

所在地:	東京都中央区京橋1丁目1番1号		
代表者:	石垣真		
創業:	1958年4月	設立:	1960年4月
資本金:	510百万円	従業員数:	363人
事業内容:	ろ過機・分離機、ポンプ等の製造・販売、上下水道プラント・ポンプ設備の設計・施工等		

石垣環境機械(蘇州)有限公司 概要

所在地:	蘇州市蘇州工業園区Ⅲ-51-11 東		
代表者:	岡村隆		
設立:	2004年5月		
資本金:	150万米ドル	従業員数:	12名程度(当初)
出資者:	(株)石垣100%		
事業内容:	脱水機・ろ過器の製造・販売		

【中国での自社工場建設を決断】

これまで石垣では自社製品の中国市場での販売は輸出により対応してきた(年間3台程度、トータル10台程度)。しかし、ここにきて中国においても生活の質的向上への欲求が高まり、それとともにきれいな水に対するニーズが広がってきている。その一方で、こうした水処理施設の価格競争も激しくなってきた。そこで、中国を中心とする東南アジア圏の市場に対し、価格競争力のある製品

を提供するべく、2002 年秋頃より現地生産の検討を開始、2003 年春には進出を最終決定した経緯にある。

進出にあたっては、投資リスクを最小限に抑えるべく、当初は現地企業への委託生産も検討したが、その場合は自社ブランドによる現地販売が難しいことがネックになった。また、自社にて拠点を設置する場合でも、レンタル工場の利用を優先して検討したが、上海近郊、蘇州、無錫などで候補となった7カ所の工場では、いずれも必要とする大型の天井走行クレーンを設置できるだけの規模を満たしていなかった。一般的にレンタル工場は小型の製品向きの設計としているからである。こうした経緯の末、石垣は中国に自前の工場を建てることを決断した。

【蘇州工業園區に現地法人を設立】

立地を決めたのは中国とシンガポールの共同で開発された蘇州工業園區である。投資コストは周辺の工業団地並ながら住宅、教育施設など街の機能が充実しており、そのため人材も確保しやすいこと、上海から1時間程度と近く日本からの出張者にとっても比較的便利なこと、部品の外注先が存在していることなどが進出の決め手となった。また、工業団地のヨーロッパ式のクリアでわかりやすい手続、ワンストップサービスの充実、ワーカーに対して課される税金の優遇措置なども魅力的であった。

こうして、2004 年5月に石垣 100%出資の現地法人・石垣環境機械(蘇州)有限公司(以下、「蘇州石垣」という)を設立した。蘇州工業園區内に約1万㎡の土地の使用権を中国政府から得て、第1期工事では約 1,500 ㎡の工場と事務所を建設している。

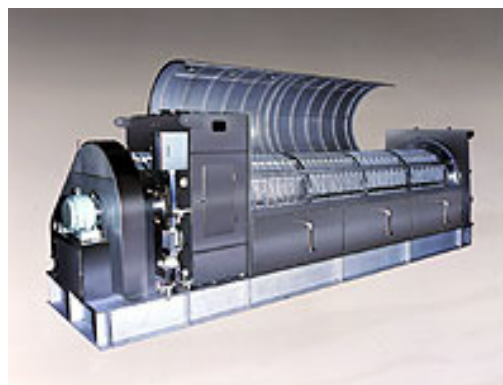
進出に際しての情報収集等は、後述の通り、これまでに台湾企業と合弁会社を設立する経験などもあったことから、石垣独自に行っている。一方、会社設立等の様々な手続については、従業員規約の制定など様々な法律問題が絡むため法律事務所に委託して行った。

石垣の製品

<加圧脱水機>



<スクリーブレス>



(備考)石垣ホームページより引用

【中国マーケットの状況を踏まえた石垣のビジネスモデル】

中国では国策として環境対策に力を入れており、石垣のフィールドである水処理分野においても排水処理規制の強化など各種の措置がとられているという。一方、水処理の現状は、例えば、上水道の水質は日本の数十年前と同じレベルであり、また、浄水の過程で出される汚泥はそのまま取水場所に戻すだけで適正処理がなされていないなど、かなり立ち後れている状況という。このため、今後、水処理施設に対する需要が高まるのは間違いないと石垣では考えている。

石垣がターゲットとする分野は、浄水場の汚泥脱水(主に沿海部)、半導体工場等の工場排水処理、鉱山関係(製錬所)からの排水処理などであり、その中で高付加価値の製品を打ち出していく予定である。

例えば、酒、醤油の醸造や工事現場の水処理に利用されるフィルタープレスは、基本的な技術自体はけっしてハイテクとは言えないが、石垣ではそれに自動化技術を付加するなどクオリティを高めることで差別化を図っている。また、東京の朝霞浄水場に納入した設備のように、大型で高度処理を行うようなものに石垣の優位性があるため、そういう製品をアピールしていくという。こうした高級機種分野にはユーエス・フィルターをはじめとする欧米メーカーが競合企業として存在するが、石垣では上記のような自社製品の特質と現地生産の優位性によりマーケットを獲得できると考えている。

蘇州石垣のビジネスモデルは、設計は日本本社で行い、部品は基本的に全て外部から調達し、工場では組立のみ行うというものである。組立に特化するという方式は日本本社のビジネスモデルと同じである。また、販売面では「石垣」ブランドを明確に打ち出していくとしてる。部品の調達先は、日系企業から紹介を受けた現地企業が中心であり、石垣が技術指導を行って生産委託を行う形態となる。日本において、外注部品に依存できるのは部品産業の集積に厚みがあるからであるが、上海を中心とするエリアも企業集積が厚く、進出先の蘇州工業園区内だけでも 1,200 社の企業が立地するなど部品調達には事欠かないという。

当初の製造能力は、製品によっても異なるが、例えば加圧脱水機では1台／月程度のレベルである。ちなみに石垣の坂出工場では加圧脱水機で 30～40 台／年程度、ISGK型スクリーンプレスで 50 台／年程度であるから、蘇州工場はけっして大きな規模とは言えないが、まずは中国市場を見極めるため慎重にスタートすることになっている。

従業員の採用は 2004 年9月から現地で行っており、既に3名を研修生として日本に派遣している。総数は立ち上がり当初で 12 名程度の予定である。このほか、石垣から派遣する日本人管理者が2名いる。

【台湾企業との提携戦略】

石垣では、メーカーとしての蘇州石垣立ち上げに先立ち、製品を台湾に輸出していた頃から付き合いのあった台湾IT企業との合併で 2002 年に販売会社・上海地球村環境技術有限公司(以下、「上海地球村」という)を設立している。同台湾企業は上海にも工場を有するなど中国企業との取引経験が長く、中国の商慣習に通じていることから、中国への輸出も上海地球村を通じて行ってきた

経緯にある。

蘇州石垣立ち上げ後の中国国内販売においても、上海地球村を販売代理店として活用することで代金回収等のリスクが軽減できると考えている。石垣が蘇州石垣を 100%出資子会社として設立したのも、上海地球村の存在が大きかったと言える。

新工場が完成するまでの仮事務所も上海地球村の事務所を間借りしたほか、試作品の製造も同台湾企業の工場を借りて行うなど、提携関係をフルに活用している。一方、上海地球村に独占的な販売権は与えないようにするなど蘇州石垣の経営の機動性は確保している。

すでに上海地球村を通じて自治体や企業に営業活動を行っており、受注に向けたよい感触をつかんでいるという。

【さらなる展開を模索】

中国では、今後、浄水場や工場等の排水処理基準が一段と厳しくなることが予想されることから、石垣がターゲットとする製品のマーケットは大きく広がると考えている。このため、工場1棟体制で操業をはじめますが、先々の需要動向を見ながら2棟目を計画することとしている。また、当面は、中国国内販売をメインとするが、将来の輸出も視野に入れている。

事例 10 ダイキ株式会社^(注) (愛媛県松山市)

～環境関連事業で中国市場を開拓～

【会社概要】

ダイキ株式会社(以下、「ダイキ」という)は、水処理施設の設計・施工管理、住宅機器関連機器、日曜大工用品・ペット用品等のDIY用品販売を主要事業とする東証1部上場企業である。現在、連結売上の約7割を占めるのはDIY用品販売を行うホームセンター事業であり、積極的な出店戦略、他社との提携等を進め、2005年3月現在で95店舗を有している。他方、水処理事業を中心とする環境機器事業は、1970年代から参入しており、FRP(繊維強化プラスチック)製浄化槽やメトン製合併処理浄化槽の開発、販売等、当該分野における高度な技術力を有している。1991年に浄化槽の部品生産を目的に、中国大連市に大連大器環保設備有限公司(以下、「大連ダイキ」という)を設立し、海外進出を果たした。

ダイキ株式会社 概要

所在地:	愛媛県松山市美沢1-9-1		
代表者:	山下雄輔		
創業:	1958年	設立:	1963年12月
資本金:	5,791百万円	従業員数:	1,534人
事業内容:	DIY用品の販売、各種水処理施設の設計施工管理、住宅設備機器の販売施工		

大連大器環保設備有限公司 概要

所在地:	大連市経済技術開発区鉄山西路8号		
代表者:	高岡慎也		
設立:	1991年4月		
資本金:	239.8万米ドル	従業員数:	46人
出資者:	ダイキ(株)85.4%、三井物産(株)、三菱レイヨン(株)		
事業内容:	FRP製浄化槽部品の製造		

ホームセンター「ダイキEX」



合併処理浄化槽



(備考) ダイキホームページより引用

業務用厨房施工例(住宅機器関連事業)



【日本人にゆかりのある大連への進出】

ダイキが日本で販売する浄化槽の部品生産を中国で行うことにしたのは、労働集約的な工程において低コストな労働力をフル活用しようとの狙いがあったからである。大連への進出は、当時の大連市長が親日派で日本企業を大事にしており、誘致に熱心であったという背景があったことによるものである。またダイキ・大亀会長も愛媛及び松山にゆかりの深い大連への思い入れもあったとのことで、上海、青島など他都市も進出候補地として検討も行ったが、最終的に大連への進出となった。もともと日本人ゆかりの土地でもあり、また日本語のできる人も多いため、上海に進出した企業でも従業員募集を大連で行うケースもあるとのことである。

大連ダイキ 本社



(備考)ダイキホームページより引用

当初設立時は三井物産との合弁であったが、これはもともとFRP製浄化槽の部品の原料となる樹脂を三井東圧化学から調達していたことがあり、三井グループとつながりがあったことによるものである。三井物産もダイキが中国に進出するなら参加したいとの意向があり、実際会社設立後も、原材料輸入、製品輸出において三井物産が深く関与している。ダイキにとっても初めての海外展開であったため、商社との提携によるノウハウ活用を期待した面があった。

中国事業の展開状況

1991年(平成3年) 4月	大連大器環保設備有限公司設立 (ダイキ(株)、三井物産(株)の共同出資にて100%輸出企業として設立)
11月	操業開始
1995年(平成7年) 5月	定款を改正し、国内販売50%、国外輸出50%とする。
1998年(平成10年) 4月	中空糸膜の生産開始
2001年(平成13年) 8月	定款を改正し、工事及びメンテナンス業務も認可される。
2002年(平成14年) 7月	三菱レイヨン資本参加

(備考)大連ダイキホームページをもとに作成

【日系企業向け国内販売が拡大】

大連進出当時は、水・電気の供給などでトラブルはあったが、日系企業の商工クラブでまとまって市当局に交渉したり、また年に数回市長と直接話す機会に陳情を行い、これが奏功し改善が進んだ。大連の開発区では日本の一流企業が進出していたこともあり、市当局も東芝、キャノンなどの日本のトップ企業への配慮があったとのことである。これが高速道路で1時間ほどの郊外の都市では、人件費は安いものの、こうしたインフラ面での改善は遅く、地方政府の通達も遵守されないこともあるという。

1991年の会社設立時から中国国内での販売も視野には入れていたが、当初は許認可を取得しやすい100%輸出企業として登録していた。当時の中国は環境に対する意識が低い一方で、中国政府も外貨獲得の意味で輸出型企業を歓迎していたという事情があったためである。しかし、その後社名に「環境」という文字が入っていることから中国に進出する日系企業から問い合わせを受けるようになり、国内での販売も行うべく1995年に定款を改正、国内販売、国外輸出ともに50%として許可取得を行った。許可を得られた背景としては、中国も環境に目を向けつつあったこと、その時点では中国企業を脅かすまでの存在ではないという判断があったものとみている。

浄化槽は、本来住宅着工件数が伸びると需要が増加するという構造だが、大連に進出して以降、日本は経済が低迷しており、当初想定していた日本向け輸出は伸びなかった。このため、中国国内販売に力を入れることとし、遼寧省内、吉林省、山東省など国内各地でダイキの事業や水処理装置の説明に回った結果、1997～1998年にかけて販売が本格化した。

販売製品は、浄化槽、浄水器、排水処理工事などであり、沿岸部の地域を中心にほぼ100%を日系企業に販売している。中国企業はまだ代金回収などで問題があり、販売は行っていない。また、大連ダイキ側の事情として、現状では日系企業向け販売で精一杯であるということもある(中国企業への販売については、2004年10月に紹興酒製造の中国最大手である「上海金釀酒有限公司」から浄水装置を受注したのが初めてである。後記ダイキのリリースペーパー抜粋参照)。

知的財産権については、中空糸膜に関し特許を2件取得している。従来、中国で特許を取得しようという発想はなかったが、技術を盗まれて先に特許を取得される可能性も否定できず、守りを固める目的での知財戦略だった。

【優秀な人材確保のための工夫】

中国人社員は1年契約での雇用としている。優秀な社員は、より優利な雇用条件の会社があれば移ってしまうことがあるが、これを防ぐ手段としては基本的に給与面で優遇するしかないと考えている。以前、成績優秀な社員を日本の本社研修に参加させたが、かえって日本で研修を受けたことをステイタスとして他社へ移るといった事態が起きたため現在は実施していない。ただ、そのかわりに国内旅行などの報償制度を設けインセンティブを与えることにしている。

給与については、大連の商工クラブで賃金調査があり、そのデータを参考にしている。会社のために本当に残って欲しい人材には、当該データに基づく賃金よりも若干上乘せするなどして対処している。一方、従業員は自分が勤めている会社の将来性についてよく考えており、将来ビジョンについて総経理がどう考えているか聞いてくることがある。こうした問いに対して、総経理がきちんとしたビジョンを持って回答できなければ、夢がない会社だと知って辞めていくものと考えている。

現在の社員構成は、日本人は総経理と副総経理の2名、中国人は45名である。会社設立時から在籍している1期生が中国人では役職トップとなる総経理助理(ナンバー3)に就いている。将来的には、日本人経営者を1名に減らし現地化を進める方針である。

また近年、日系企業向け業務が伸びていることもあり、現地採用の日本人を雇用している。現地での採用のため、給与は人民元ベースとなり、また雇用保険などの面でも不安定な立場となるが、人材派遣センターなどに登録している人は多く、中国の大学への留学経験者や、中国での勤務経験のある人など多様な人材がいるという。一方、日本語の話せる中国人を採用することには消極的である。日本語のできる人材は高給を要求するが、日本語が出来るというだけでこれまで経験を積んできた中国人従業員との間に待遇面の差をつけると、軋轢が生じるおそれがあるからである。その点、日本人社員との待遇差は、中国人も納得するため問題ないという。

【上海以南のエリアへの営業を強化】

大連ダイキの生産は増加傾向にある。例えば、天津にトヨタが進出したのに伴い、自動車部品企業等も中国に進出してきたことから、水処理関連設備の需要が潜在的に増加している。一方、競合企業はあるが、大連ダイキでは日系企業とは直接競争をしない方針である。例えば、大連ダイキであれば生活系の排水処理というように、それぞれの得意分野を活かすように客を紹介し合ったりするなど、情報交換を行っているとのことである。

現在、北京、上海、深センの各拠点の現地エンジニアリング会社を代理店としており、そこで注文を受け受注生産を行っている。今のところ、営業に注力しているのは食品工場の多い山東省であるが、上海には2005年1月から営業担当者を常駐させており、今後上海以南のエリアを重点的に営業していく方針としている。

今後は中国企業への販売も強化することになるが、環境対策に関する企業の意識はまだまだ低いようであり、コストアップにつながる排水処理設備の導入は難しい状況である。一方、生産活

動をするうえで浄水設備は欠かせないことから、まずは浄水設備を中心に営業展開を続けていく方針である。

【その他の中国関連事業】

2002年5月に三菱レイヨンとの合弁で、中空糸膜エレメントの製造販売会社である大連麗陽環保機器有限公司を設立した。大連ダイキにおいても同様の製品を製造していたが、エンジニアリング分野に注力するため、当該製品については専用の別会社を設けることにしたものである。三菱レイヨンの立ち上げ期から製造に徹し効率的に事業を進めたいという意向もあり、大連ダイキで製造以外の業務を全て受託している。また、工場についても大連ダイキの倉庫をそのまま利用することで、早期の立ち上げを図っている。

また、ダイキはホームセンター事業においても、上海企業と商品の相互供給・共同開発に関する業務提携をしているほか、2006年9月に経営統合を予定しているホームマック(本社:札幌)、カーマ(本社:愛知県刈谷市)と3社で共同仕入れ会社(DCM Japan)を設立し中国からの輸入拡大に対応している。

(注)ダイキ(株)は、2005年10月1日付けで会社分割を実施し、環境機器関連、住宅機器関連等事業を(株)ダイキアックスに移管している。本稿で用いている「ダイキ株式会社(ダイキ)」は会社分割前のものである。

(参考)ダイキリリースペーパー(ダイキホームページより引用)

《報道資料》

平成16年10月8日

各 位

中国で浄水事業を新しく展開 「紹興酒」用水浄水装置を上海市の醸酒公司より受注

当社は、排水処理メーカーとして、浄化槽から産業排水プラントまで、各種排水処理装置を設計、製造、施工していますが、この度、中国国営「紹興酒」工場から、用水の浄水装置を受注しました。当社にとって、中国企業からの浄水装置受注は初めてとなります。

納入先は、「上海金楓醸酒有限公司」です。同社は、紹興酒製造の中国最大手であり、納品する新工場は、生産量、技術・環境面でも中国ナンバーワンと言われています。

「紹興酒」の用水は、水質基準が厳しく、装置には、中国では新しいMF膜（中空糸膜）を使っています。また、中国で製造できることから、従来のRO（逆浸透膜）装置に比べ、設備費、管理費とも安価になっています。

中国では、同社をはじめ、高品質な用水を求める企業の引き合いが多くあり、当社では現地法人を窓口として、浄水装置を含めた総合的な水処理プラントメーカーとして、営業の拡大、展開を図っていく考えです。

記

《装置の概要》

- | | |
|---------|---|
| 1. 納入先 | 上海金楓醸酒有限公司 紹興酒製造新工場（1期工事）
（上海市金山区楓涇鎮白牛槽70号） |
| 2. 当社 | ダイキ株式会社
現地法人「大連大器環保設備有限公司」
（大連市経済技術開発区鉄山西路8号） |
| 3. 浄水装置 | 三菱レイヨン・エンジニアリング㈱のMF膜（中空糸膜）を利用した装置 その他の附帯設備として活性炭吸着塔、イオン交換樹脂塔、UV殺菌装置など |
| 4. 浄水能力 | 15立方メートル/時（150立法メートル/日） |
| 5. 除去内容 | SS（浮遊物）、バクテリア、色度、臭気、硬度成分、重金属類 |
| 6. 特長 | 高品質な用水を提供できる。高回収率処理で、設備費、管理費とも、他の方式に比べ安価。中国でよく使われているRO（逆浸透膜）に比べ、経済性が高い。 |

《補足》

上海金楓醸酒有限公司は、上海市糖業煙酒（集団）有限公司（董事長 呉順宝）の100%子会社。1939年創立の国営企業。現在生産工場は4工場。新工場は、最高級紹興酒生産工場で、中国最大の工場となります。新工場の生産量は年間4万トン。11月の納入予定。同社の総生産量は10万トンになります。

以 上

事例 11 ハリソン東芝ライティング株式会社 (愛媛県今治市)

～好調な需要を背景に工場増設～

【会社概要】

ハリソン東芝ライティング株式会社(以下、「ハリソン東芝」という)は、東芝・今治工場として 1944 年に創業、戦後ハリソン電機株式会社として分社し設立され、自動車用の電球などを主要製品として成長してきた企業である。現在は情報機器、産業機器向けも手がけ、売上高 500 億円を超える愛媛県内有数のメーカーとなっている。海外生産拠点を韓国、中国、台湾、タイ、フランスに置き、更にアメリカに販売会社を持つなど国際展開も進んでいる。

ハリソン東芝ライティング株式会社 概要

所在地:	愛媛県今治市旭町5-2-1		
代表者:	篠崎 慧		
創業:	1944年	設立:	1950年5月
資本金:	4,110百万円	従業員数:	1,220人
事業内容:	自動車用小型電球、冷陰極放電灯、 OA機器用光源、紫外線照射装置等の製造販売		

哈利盛東芝照明(昆山)有限公司 概要

所在地:	江蘇省昆山經濟技術開發區東部工業區趙田路1号		
代表者:	田房秀明		
設立:	1992年		
資本金:	1,220万米ドル	従業員数:	542人
出資者:	ハリソン東芝ライティング100%		
事業内容:	自動車用光源、家電その他特殊電球、 OA機器用各種部品の製造販売		

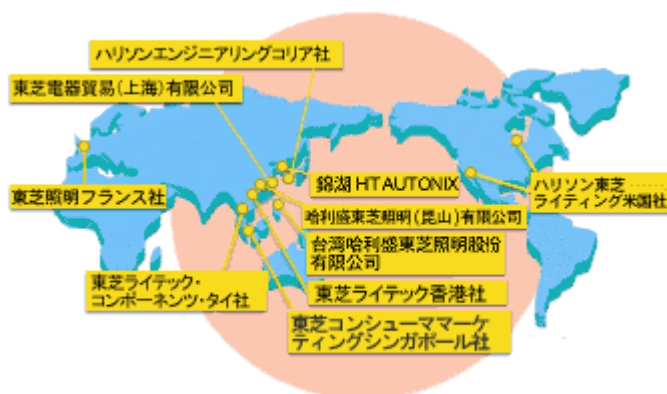
今治本社全景



液晶バックライト光源「冷陰極放電灯」



ハリソン東芝グループ海外展開



(備考)ハリソン東芝ホームページより引用

【事業展開は委託生産→資本参加→完全子会社化】

ハリソン東芝は、1992年に中国・昆山市において他の日本企業が設立した企業に委託生産する形で中国事業に参画した。1995年には、当該日本企業の求めに応じて資本参加し、ハリソン東芝グループが主導的に事業運営を行うようになった。その後2000年にハリソン東芝が100%子会社化し、2001年に現社名(哈利盛東芝照明(昆山)有限公司(以下、「昆山ハリソン東芝」という))に変更し現在に至っている。

昆山ハリソン東芝本社



(備考)筆者撮影

設立当初は家電用ランプを中心に東南アジア向けの輸出品の生産を目的としていた。日本の工場生産コストの合わないものを昆山で生産するという補完工場としての位置づけであった。工場開設当初の従業員は、前出のパートナー企業が事前に採用しており、日本に在住経験のある中国人を中心としていた。日本の企業文化をある程度理解した人を確保することは、日本からの進出企業の立ち上げ期では重要だと考えている。

なお、昆山ハリソン東芝のある昆山市は上海中心部から高速道路で1.5時間程度の位置にあり、人口は60万人程度、面積は日本の埼玉県ほどのものである。工場団地は非常に多く、外資系では台湾企業が65%を占めている。その中でもハイテク企業の進出が多く、市政府も電子機器関連産業の集積を進めようとしている。日系企業は400社以上あり、日本人も800~900人在住している。中国全体で見ても、昆山市への投資の伸び率はトップクラスのものである。

【生産規模拡大により工場移転を実施】

昆山市への進出後 10 年あまり経過し、昆山ハリソン東芝も当該地域の日系企業として定着してきた。事業規模は、従業員でみると開設当時数十人であったが、現在は 540 人を超えるまでに拡大している(内訳:管理 65、営業 14、購買 2、技術 12、品質保証 25、製造 403、機械 21)。なお、常勤の日本人は総経理以下 11 名である。

生産規模の拡大もあり、2003 年には昆山市の中で工場移転も行った。当初の工場は隣地に民家があり拡張余地がなかったが、市当局の推薦があり現在地に移転することになったものである。またこの間浦東国際空港が開港し、高速道路も整備され、アクセスは改善されている。

生産品も変化しつつある。当初は前述の通り東南アジア向けの家電用ランプが中心であったが、現在は中国国内向けの産業用光源も生産している。中国国内向けの販売先は、一部中国企業向けはあるものの、基本的には日系企業向けが多い。また、用途別では、自動車関係光源が約 70%、OA機器向けが 25~30%程度である。OA機器向け比率がそれなりに高いのは、日本企業が中国に進出していることも大きな要因であるという。

現在のハリソン東芝グループでは、製品によって差はあるが、消費地(販売先)に近いところで生産する方針としている。中国国内でも華南エリア向けは、製品によってはタイの現地法人から香港の販社を通じて納入するという例もある。

上記のような生産品の変化は、昆山進出時に対してハリソン東芝自体の戦略が変わってきたことが要因としてある。進出当時は「ハリソン電機」であったが、東芝ライテックが大株主となり、産業用光源の生産がハリソン東芝に移管されたことをきっかけに、中国の昆山ハリソン東芝でも同じ製品の生産を行うようになった。なお、これまで輸出:国内販売の比率は7:3程度であったが、直近では国内販売が3割を超える見通しである。

中国におけるビジネス上の問題としては、やはり、「法律の変更」や「商習慣の違い」を感じているという。特に商習慣については、相手が中国企業の場合、督促をしなくては支払いをしてもらえない、注文書が発出されても突然キャンセルを通告してくるということがある。こうした点は、日本人の思うようには改善されず、現地のこのような習慣を踏まえた上でビジネスを行っていかねばならないと昆山ハリソン東芝では考えている。

電力事情については、経済の急成長により企業の需要に加えて一般家庭の生活水準が向上しており、不安定な部分はある。2004 年夏には3日間の停電も経験しており、対策として自家発電も導入している。

また国際規格への対応としては、ISO9001、9002 に続き、ISO14001 も認証取得手続きをほぼ完了している。

【地元出身者中心の従業員活用で労働コストの圧縮を実現】

1995 年以降資本参加しハリソン東芝が本格的に経営に関与するに至ったが、従業員はそのころ入社した社員が定着しており、新しく入社する社員に対して技術的指導が出来るようになっていく。従業員は若年の女性が多いが、これは日本ではコスト的に合わないような細かい手作業が多く、

女性に向いているという事情があるという。ちなみに労働コストは日本の1/10程度の水準とのことである。

中国人の役職者は、部長代理4名、課長 20 名であり、全て現地で採用している人物である。従業員の採用は、地元在住者を中心にしており、春節などの際にまとまって休まれることがないように配慮している。採用にあたっては、会社側から面接受験者に対し様々な要求を行い選抜しているが、面接受験者にとっても当地での就職の選択肢は多いことから、他企業との労働条件の優劣により労働者を確保できるかどうかが決まるという。昆山ハリソン東芝に魅力を感じるとすれば、その成長性が理解できるからではないかと考えている。

中国人の雇用については、特に優秀な人を継続して雇用していくのは難しい。こうした人材は、キャリアアップを求めて流動的になっており、流出を食い止めようとするのであれば給料アップや役職を与えるなど対応する必要もある。一方で、こうした人材の流出は仕方ないという考え方もあり、このあたりは現地のマネージャーの方針次第であるという。

【自動車の更なる普及から中国事業の拡大を予想】

昆山ハリソンでは、中国での事業は基本的に拡大の方向に進むと考えている。このため、敷地内に第1工場(敷地 8,000 m²)の 1.5 倍程度の規模となる第2工場を 2005 年に建設している。これは、自動車用光源などの中国国内での需要の拡大に対応するものである。自動車に関しては、この先沿岸部から内陸部に普及が進んでいくものと考えられることから、ハリソン東芝グループの受注もこれに伴って拡大していくものとみている。

他方、中国経済については、当面伸びていくものとは想定しているが、もう一段成長するためには、国際的な商習慣、法律などに適合するような国内体制が整備される必要はあると考えている。

当面は、第2工場を軌道に乗せていくことに注力しており、他企業・事業の買収などは現時点で考えてはいないとのことである。

事例 12 日泉化学株式会社（愛媛県新居浜市）

～ 中国企業とのアライアンスで拠点確立～

【会社概要】

日泉化学株式会社(以下、「日泉化学」という)は、住友化学㈱(以下、「住化」という)愛媛工場から排出される規格外樹脂の精製を目的として 1957 年に設立され、住化との緊密な関係を梃子に樹脂原料から成形加工までの一貫生産体制を構築している。1981 年には本田技研工業㈱(以下、「ホンダ」という)向けの自動車用内装部品の生産を開始し、業容を拡大している。

日泉化学は、住化、ホンダからの要請に応える形で両社事業拠点周辺に工場を整備してきた。特に、ホンダへの対応では、1989 年にアメリカ、1994 年にはタイ(家電・情報機器向けにも対応)に自社生産拠点を設けているほか、欧州、中国(広州、武漢)において、技術提携による展開を行っている。

日泉化学株式会社 概要

所在地:	愛媛県新居浜市西原町2丁目4番34号		
代表者:	一宮捷宏		
創業:	1951年	設立:	1957年
資本金:	450百万円	従業員数:	339人
事業内容:	自動車用内装樹脂部品、家電・情報機器用樹脂部品の製造・販売 電子工業用薬品・材料の販売等		

日泉化学の製品

<ドアライニング>



<ドアバイザー>



(備考)日泉化学ホームページより引用

【ホンダの多極生産戦略に呼応し拠点を形成】

日泉化学は、主要取引先であるホンダの多極生産戦略に対応して部品を供給する必要から拠

点の形成を進めてきた。特に、日本、北米、欧州、アジア、中国の5極は重要なエリアであり、これらの地域でホンダの品質基準に合致する製品を安定して供給できる体制を築けるかが、取引継続のカギとなっている(一方、南米など十分な販売数量が見込めず採算ベースに乗らない地域では、ホンダ主導で現地生産工場を確保し、日泉化学は設計のみ担当することになっている)。とはいえ、全ての拠点を自前で整備するのは大変な投資コストを要する。そのため、欧州と中国については、現地企業との技術提携(技術供与)により対応する戦略をとっている。

中国・広州における現地企業の選定に当たっては、ホンダが進出を果たす前から、上海から広州にかけて立地するベンダーを見て回るなど、現地調査を重ねてきた。

ベンダーの選定条件は、製造ライン(射出成形機)を備えていることもさることながら、ホンダの部品に対応する品質管理や地理的にホンダ工場に近いことが重要であった。特に同じ射出成形メーカーでも、各事業者により得意分野が異なる(例えば、家庭用電気器具はスチレン系樹脂・2次元部品形状中心、自動車用部品はポリプロピレン系樹脂・3次元部品形状中心といった具合)ため、その中から最適な事業者を選定する必要があった。結局、日泉化学の製品全てに対応できるメーカーは存在しないため、成形/組立加工および金型製作に長けた6社を選抜し、自動車用部品関連に絞って技術供与をすることとした。

【地場企業との技術提携戦略と課題】

まず金型製作における技術供与先企業であるが、金型設計は関連会社のトータスエンジニアリングで行い、ブラックボックスを考慮し、必要なデータを現地企業に送るだけで、CAD/CAMにより金型ができる体制にしている。複雑な金型は現地で製作できず、途中まで仕上げた段階で一旦日本に持ち込み最終品仕上げるということもあったが、今では各事業者とも相応に技術を蓄積しており、たいいていの金型が現地で製作できるようになっている。

部品製造における技術指導は、出張コストの制約から、最初の仕掛かりと最後の仕上げの際のみ行うのが通常であり、途中の段階では、必要に応じデジタルカメラで撮った写真をメールでやりとりして確認・指示していた。こうした要所要所の指導により、当初はホンダの求める品質基準をクリアしてきた。また、歩留まりも日本の工場と変わらない程度まで向上している。とはいえ、大物部品(Door内貼り部品)の成形技術や組立加工対応については、日泉化学技術者の現地出張支援を実施し、日本の工場とは異なる生産設備を使用しつつ、長期的に製品の品質維持に繋がた。

技術供与先での生産の場合、日泉化学が製品ユーザーであるホンダに対して負う責任は、最初の立ち上げ時に要求される品質保証基準をクリアすることと、納期を満たせるような生産体制を確立させることの2点である。本格操業開始以降の製品供給責任は一義的には現地の技術供与先企業が負うことから、自社工場で生産するのに比べオペレーションリスクが軽減されていると言える。しかし、技術供与先企業のミスは最終的には日泉化学の信用問題にも繋がることから、自社工場と同じく現地の品質管理には細心の注意を払っている。

これに対し、中国事業における日泉化学の収入は技術供与先企業からのロイヤリティのみであり、コストとして発生する人件費や出張費等を控除すると利益はわずかしか残らない状況である。この

ように、中国での技術供与における展開はけっして旨みのある事業手法とは考えていないが、将来中国に本格進出するまでのステップと位置づけ中国事業のノウハウ蓄積を図っている。

技術供与先における生産では、懸念される製造技術の提携先企業への流出と他製品への転用などの点に関しては、契約によるしぼりが有効に機能しており、これまでのところ問題は発生していない。また、自動車部品はメーカーや車種によって仕様が異なるため、他への転用が難しいことも模造品製造のハードルになっているという。ただ、将来的に提携先企業の技術力が向上し、ライバル企業として日泉化学を脅かす存在になる可能性は否定できない。これに対しては、当社として絶えず製品開発力を磨き、国際競争力を高めるよう努力することが、結果として中国企業に対する競争力の維持につながるものと考えている。

【中国での受注継続を図り次のステップへ】

今後の展開としては、まずは、ホンダからの受注を今後も継続的に確保することが第一であると考えている。ひとつの部品を受注することは、全世界で生産されるホンダの同車種全てにその部品が組み込まれることを意味するため、同社からの受注を確保するメリットは大きい。もちろん、新型車に採用される部品の受注を獲得するには、常により良い部品設計を提案し続けホンダの信頼を得ることが不可欠であり、そこにはあくまで競争原理が働いているという。

中国事業の次のステップは、ジョイントベンチャーか、もしくは独資による本格進出ということになるが、そのためには、中国でのホンダ車の生産台数がさらに伸長し、また他の日系自動車メーカーとの取引も拡大した上で、自社拠点設置に関しホンダからある程度のコミットがなされる必要があると日泉化学では認識している。

事例 13 株式会社フジトラベルサービス (愛媛県松山市)

～中国人客誘致に向けて社内整備に着手～

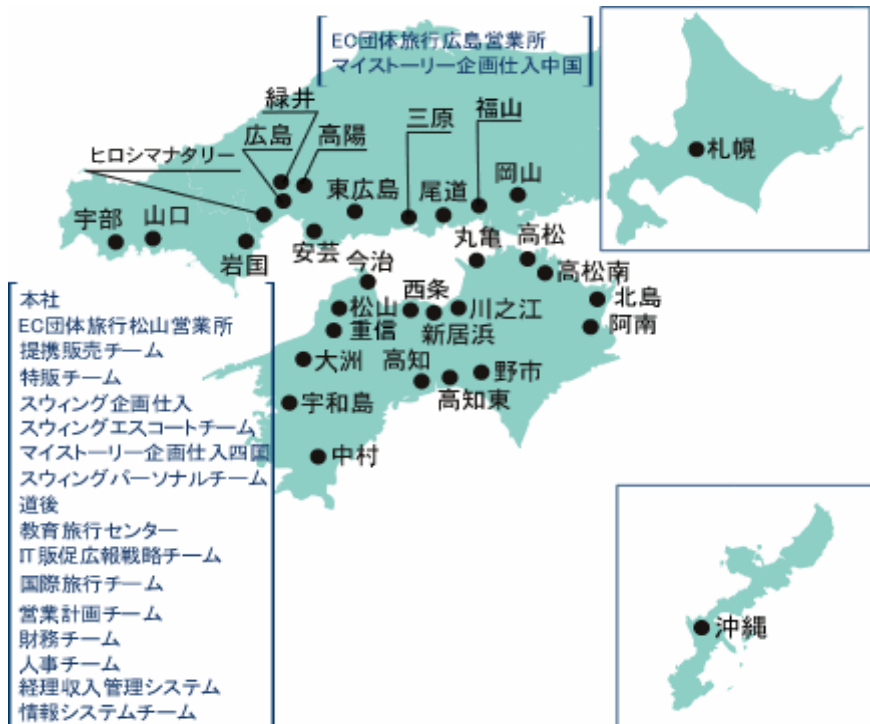
【会社概要】

株式会社フジトラベルサービス(以下、「フジトラベル」という)は、中四国を主要な事業エリアとする(株)フジ系列の総合旅行会社である。1984年の設立以降、順次営業所を拡大、現在3事業本部、3事業部、36営業所、2事務所を有する地場大手の旅行会社に成長している。また関連会社の(株)ワールド・エア・システムが韓国・アジアナ航空の愛媛・中国・九州地区の総代理店業務を行っており、従前から国際定期航空路線を活用したツアー企画などを積極的に行っている。

株式会社フジトラベルサービス 概要

所在地:	愛媛県松山市宮西一丁目2番1号		
代表者:	磯村良幸		
設立:	1984年10月		
資本金:	90百万円	従業員数:	260人
事業内容:	総合旅行業		

事業所所在地



(備考)フジトラベルホームページより引用

【松山－上海定期航空便の概要】

＜松山－上海便概要(就航時)＞

運行開始	2004年7月15日
航空会社	中国東方航空
運航スケジュール	毎週月・木 上海発13:30 松山発16:50 所要時間100分
使用機材	B737(156人乗り)

(備考)各種資料より作成

松山－上海便

(2004年度利用状況)

月	7	8	9	10	11	12	1	2	3	計
乗降客数(人)	1,233	2,084	1,961	2,157	1,993	1,442	1,704	1,698	1,295	15,567
利用率(%)	78.5	75.6	69.4	85.9	70.5	48.6	57.5	68.0	55.3	66.9

(2005年度利用状況)

月	4	5	6	7	8	9	10	11
乗降客数(人)	972	593	1,163	1,453	1,616	1,243	1,876	1,141
利用率(%)	34.6	21.1	46.6	51.7	57.5	44.3	60.9	45.7

参考：松山－ソウル便 2004年度 乗降客数 34,813人(前年比9,782人増)

利用率 62.6%

(備考)松山空港利用促進協議会ホームページをもとに作成

※就航後の利用率は、2005年3月までの初年度で66.9%と地方空港における新規開設路線としては比較的好調に推移してきたが、その後中国で相次いだ反日デモの影響を受け、2005年4月以降利用率が大きく落ち込んでいる。

【日本人利用が中心の上海便】

フジトラベルによれば、松山－上海便の利用客の内訳を見ると、殆どが日本人であり、中国人の利用は少ない。中国人客としては、観光客よりもむしろタオル工場などの研修生や松山の大学の留学生などの利用が考えられる程度である。また、その場合も松山イン、東京アウトといったワンウェイの利用も一部含まれており、松山－上海便の十分な利用にはつながっていないという。本来であれば単純な往復の方が料金は安い、週2便しかないことや東京など魅力のある大都市とセットで訪れるという事情があるようだ。なお、日本人利用については、旅行代理店が募集する観光旅行がほとんどである。

フジトラベルにおける中国向け旅行取り扱い人数(全社ベース)では、比較可能な2003年上期(3/1～8/31)が735名、2004年上期が3,179名である。2003年上期はSARSという特殊要因があるため単純比較は出来ないが、2004年の7～8月の松山－上海定期便が8割弱の搭乗率で運航していることからすると、定期便効果も当然含まれているといえよう。

【利用しやすいダイヤ設定が課題】

フジトラベルでは、現在の週2便運航では個人客には使いづらいのではないかと考えている。一方、団体ツアー向けでは、航空会社が発着地ベース(発着地が同じ)で「席出し」しており(松山空港発、他空港着というツアーは運賃設定ができず組めない)、これにより松山の場合では、メインは3泊4日(月曜発、木曜帰)、裏で4泊5日(木曜発、月曜帰)のいずれかのパターンに固定化されてしまう(なお、2005年3月下旬からの夏ダイヤ適用期間は、月曜、金曜の運航に改正されている)。仮に週3便になればかなり弾力的なツアー設定が可能となり使いやすくなると見ている。

発着時間帯については、就航時は現地着が夕方5時半であり、行動時間に制約がかかり使いづらいという評価であったが、上記の夏ダイヤ適用を期に、松山発 12:35、上海着 13:30(いずれも現地時間)となり、その点は改善がなされている。

【インバウンド誘致には相当の努力が必要】

フジトラベルでは、中国人観光客の誘致も視野には入れているが、これは一朝一夕に進むものでもなく、松山がそもそも外国人誘致に適しているかという問題もあり、必要なインフラ整備とリンクして取り組まねばならない課題と認識している。

現時点では、「四国」自体の印象は外国人にとって希薄であり、知名度のアップに時間を要する状況である。こうした中、日本国内では北海道、九州といった地域は生き残りをかけてインバウンド誘致に取り組んでおり、こうした先進地域との競争に打ち勝つには、相当の努力を継続していくことが求められると指摘している。具体的には、外国人観光客向けにサイン、マップ、料理などの改善が必要であるが、これまで日本人相手の商売で成り立ってきた当地の道後温泉については、外国人や修学旅行の利用客に対して、このような差別化したサービスの提供が現時点では遅れていると感じている。

一方、旅の嗜好にはサイクルもあり、中国人観光客が四国を訪問先として選択することも中長期にはあり得ると想定し、今後の対応を考えるべきだとしている。

【専門部署を設け、取り組みを強化】

フジトラベルとしても今後インバウンド客に対するビジネスに取り組んでいく必要性を感じており、社内に国際チームを設けて対応を始めている。2004年には中国人社員を1名採用しており、2005年中にもう1名採用の予定である。

旅行会社は、これまでエリア内の消費者をいかに外に連れて行くかという点にエネルギーを費やしてきたが、エリア内に外から入ってくる人への対応は不慣れであり、今後はインバウンドや修学旅行受入などにも取り組み、インとアウトのバランスを考えていくべきと認識している。

中国発ツアーについても日本側の受け入れエージェントとしてのオファーは有るが、フジトラベル側はまだすぐに受けられる状況にはなっていない。問題としては、中国側の事情で価格競争が厳

しく、かなりのディスカウントを強いられること、そのためにツアーの質の劣化を余儀なくされること、また先方代理店からの入金も4～5か月先ということも通常であり、売掛回収という面でリスクが高いことなどが有る。このため中国側業者について「選択」することも重要であり、フジトラベルとしても現地情報の収集・分析を進めつつあるが、さらに本格的なインバウンド誘致の取り組みのためには、現地に拠点を設けることも必要と考えている。

事例 14 道後温泉旅館協同組合 (愛媛県松山市)

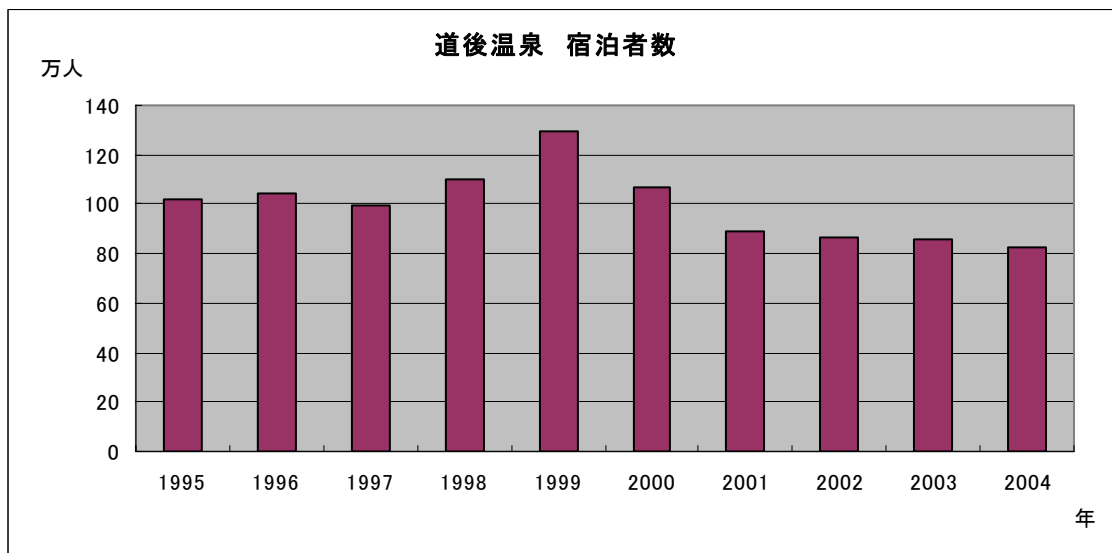
～外国人観光客誘致への各種取り組みに着手～

【組合概要】

道後温泉旅館協同組合(以下、「道後旅館組合」という)は、道後地区に立地するホテル・旅館が加盟する旅館団体であり、現在の加盟は 37 社である。宿泊者への旅館案内や周辺観光案内などのサービス事業に加えて、自治体と一体となった各種観光客誘致活動に積極的に関わり、地域活性化を担う主要な主体の一つとなっている。

道後温泉旅館協同組合 概要

所在地	愛媛県松山市道後湯之町6-8		
代表者:	大木正治		
創業:	1939年	設立:	1966年2月
資本金:	395万円	従業員数:	6名
加盟旅館数	37社		
事業内容:	旅館団体(旅館案内、共同購買、観光会館維持管理、観光客誘致促進活動、情報発信)		



(備考)道後旅館組合資料をもとに作成

【中国人観光客誘致はまだスタート地点】

道後旅館組合では中国人観光客への期待度は高まっている。しかし、現実には日本政府の中国人観光客に関する規制緩和はごく最近始まったばかりであり、個人旅行は解禁になっていない

など、十分にマーケットが拡大しているとは認識していない。また、中国人の中で海外旅行を経験している割合は低く、客のレベルの差が激しいという印象を持っている。

現時点では、まだスタート段階であり、当面は多くの中国人が当地を訪れるとは思っていない。特にメインアクセス手段となる松山ー上海直行便の機材は小さく、週 2 便であることもその理由としてある。ただし、これからは徐々に増えていくと考えている。

中国人向けツアーを組む場合、松山 in/out の旅程は考えにくく、片道は大阪や東京を利用することになると認識している。特に、中国人にとって道後温泉はほとんどなじみがないことから、「たまたま」道後温泉に来るものと考えざるを得ない状況という。つまり、TDL や USJ を目玉にし、またショッピングができるなどの要素を取り入れる必要があり、その中で道後温泉をどのように組みこむかを考えることが重要という。

また、中国人観光客を迎えるにあたって留意すべき点として、中国人は生ものを食べない、いす・ベッドの文化、大衆浴場に入る習慣がないことを挙げる。日本の温泉旅館にとっては難しいターゲットになるということだ。

さらに、他の地方との競争も今後厳しくなり、最終的には価格競争になると予想する。過去の経験として、韓国からの観光客誘致において、1泊2食で6～8千円という水準での受入を求められており、同様の事態になるのではないかと見ている。

<道後温泉(除く奥道後)での 2004 年度上期(4月～9月)の外国人宿泊者数>

韓国 706 名、アメリカ 302 名、台湾 289 名、中国 250 名、その他 248 名、不明 21 名。

全体的には外国人は少しずつ増えている。

道後温泉駅前のカラクリ時計、足湯



(備考)道後旅館組合ホームページより引用

【外国人に親しまれるための地道な取り組みが必要】

政府登録の国際観光旅館では、これまでも英語表示などは行っていたが、中国人向けの表記は道後ではほとんどしていない。道後旅館組合では、上海定期便就航を契機に、こうした表記も多言語化を進めていくべきと考えているが、現時点では遅れている状況という。

道後旅館組合としては、将来的には中国人観光客誘致へ取り組んでいかねばならないが、上記のような事情から今すぐには無理であるという考え方が支配的という。一足飛びに中国人観光客を誘致するのではなく、まずは誰が訪れても満足してもらえるよう足場づくりから進めていくことが重要で、それを継続していくことが求められるとの認識である。

とはいえ、受け入れ態勢の整備は必要と考えており、受入のためのマニュアル作り、中国側業者に提供するためのタリフの作成などを当面の取り組みとしている。組合加盟の旅館ではそれぞれ外国人対応がどれだけできるのか、対応一覧表を作成している。例えば、クレジットカード使用の可否、両替が可能か、国際電話を部屋からかけられるか、インフォメーションが何カ国語でされているか、自社 HP は多言語化されているかなどである。中国人観光客は原則として 100%団体旅行であるため、まずは中国側の旅行代理店に認められなければ客を呼ぶことはできず、その意味でも道後全体としての体制整備が不可欠と考えている。

中国人客にとって、現状ではサービス面に関し松山は不便であると言わざるを得ないという。特に出入国検査の時間短縮(そもそも中国人に対する検査が厳しい)が、多くの客を呼ぶための前提になると考えている。また、1 カ国のみをターゲットとするのではなく、四国の魅力をいろいろな人に理解してもらえるように案内などは多言語化を図るべきとしており、行政にはそうしたインフラ整備を期待している。

道後温泉は、これまで日本人相手の商売をしており、今後もそれが大きく変わるということは考えにくいという。従来から、インバウンドで積極的な九州の旅館に比べて宿泊単価がやや高いことがそれを物語っている。このため、外国人対応は徐々に進めていき、外国人にも親しまれるような温泉地となるよう地道に取り組んでいくことを基本的なスタンスとしている。

県の予算措置がなされ市内ホテル旅館の社員が参加する語学研修も行っている。宿泊業務で必要となる会話を中心に毎週実施しており、これまで韓国語、英語、そして中国語の順にカリキュラムを組んできた。また、松山市も「坂の上の雲のまちづくり」の関連施策として、観光マップの多言語化、HPの多言語化を行っている(※)。

(※)平成 16 年度全国都市再生モデル調査として実施。

2004 年 8 月より「Matsuyama外国人観光客受入推進委員会」を設け、受け入れ態勢づくりの具体的方策を検討。

本調査の成果として、外国人観光客の視点に立った多言語(英語・中国語・韓国語・日本語)松山観光マップや、多言語ホームページが完成。

多言語ホームページ <http://www.sophia-club.net>

多言語松山観光マップ(他に英語、ドイツ語、韓国語がある)

事例 15 愛媛エフ・エー・ゼット株式会社 (愛媛県松山市)

～県内企業の中国貿易拡大に寄与～

【会社概要】

愛媛エフ・エー・ゼット株式会社(以下、「愛媛FAZ」という)は、「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法(輸入・対内投資法)に基づき策定された愛媛FAZ構想における輸入促進基盤施設を整備の事業主体として 1993 年に設立された第三セクター会社である。愛媛国際物流ターミナルの「アイロット」及び愛媛国際貿易センター「アイテムえひめ」の運営を通じ、地域国際化にも貢献している。

愛媛エフ・エー・ゼット株式会社 概要

所在地:	愛媛県松山市大可賀2-1-28		
代表者:	一宮能和		
創業:	1993年4月		
資本金:	3,427百万円	従業員数:	28名(うち臨時職員10名)
事業内容:	国際物流ターミナル(アイロット)の管理・運営 国際貿易センター(アイテムえひめ)の管理・運営 その他附帯事業		



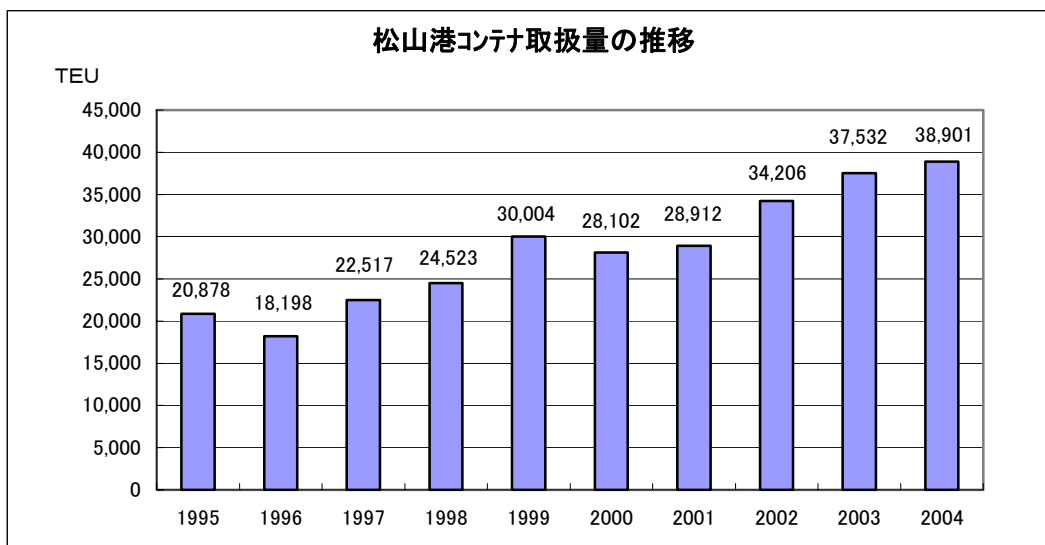
(備考)愛媛FAZホームページより引用

【堅調な伸びを示す対中国貿易】

松山港のコンテナ取扱量(輸出入)は、1995年以降おおむね堅調に増加している。(1995年は年当初に阪神淡路大震災があり、神戸港の代替としての需要もあり大幅増加。)

中国との定期貨物航路は、まず最初に1995年に大連との間で開設された(船会社の収支の問題、使用船体の小ささなどの理由から1999年に廃止)。その後、2003年5月に上海航路が週1便で開設された。大連航路開設時は、主に愛媛から中国に進出していたタオルメーカーの製品の日本への輸出(日本から見ると輸入)の需要が多かった。

2003年からの上海航路での輸入品については、タオル、食品、機械、木材加工、石材やホームセンターで販売される製品などがある。中国国内で上海周辺より北の地域からの輸入は、まず釜山に運んだ後、釜山航路で松山に運ぶルートがある。逆に上海より南の地域からは、香港・台湾－松山航路が利用される。



松山港に就航している定期コンテナ航路

航路	便数	ラウンド
韓国航路	週2便(月・木)	釜山－今治－松山－高松－徳島－釜山
	週2便(月・木)	釜山－松山－伊予三島－今治－釜山
台湾・マニラ航路	週1便(日)	志布志－門司－中関－広島－松山－細島－基隆－マニラ－高雄－基隆－志布志
香港・台湾航路	週1便(水)	香港－高雄－志布志－泉北－大阪－水島－松山－徳山－広島－中関－基隆－高雄－志布志 －小倉－徳山－香港
上海航路	週1便(火)	上海－大阪－神戸－松山－上海
内航フィーダー	週3便(火・木・土)	松山－神戸

(備考)愛媛FAZ資料をもとに作成

【対中貿易拡大のための支援事業を実施】

現在アイロットには港湾運送、冷蔵倉庫業、物流業者など 12 の事業者が入居している。アイロット施設で取り扱っている国際貨物の中では、中国関連が量的には多い。輸出品については、松山周辺の製造業の製品が中心であり、帝人グループ、東レ、三菱化学などのケミカル関係、三浦工業、井関農機などの機械関係である。

最近のメーカーの傾向としては、在庫を持たない戦略であること、自社工場の一部縮小などによってスペースに余裕があることなどから、アイロットを通さずに自社内で製品を管理していることである。このため以前に比べアイロット内の「在庫」は減ってきている。一方では、前述のとおり松山港のコンテナの出入りは増えている。

アイロットを管理運営する愛媛FAZとしては、ただ単に施設の貸与、管理運営を行うというだけではなく、自社の収支向上につなげるために、中国での輸入商談会への日本企業参加のサポートを行っている。中国の輸出企業とその製品を輸入しようとする日本企業をマッチングさせることにより、松山上海航路の利用拡大、アイロットの活用につなげていくという取り組みである。貿易貨物の規模拡大をねらって、県内小売業が中国からの買い付けを行う際同行し、サポートするというこもっている。アイテムえひめで定期的に行っている「環太平洋ビジネスフェア」でも、愛媛FAZが大連などからの貿易関係者の招聘を行い、先方の商品製品の日本での継続的な展示などを提案したりしている。

アイロット施設概要

敷地面積	54,105 m ²
延床面積	46,450 m ²
うち上屋棟	15,731 m ² (上屋、詰め所、トラックヤード)
うち倉庫棟	19,871 m ² (倉庫、流通加工室、トラックヤード)
うち冷凍冷蔵庫棟	9,088 m ² (冷凍冷蔵庫、事務所、トラックヤード)
うち事務所	1,642 m ² (管理事務所、貸オフィス、展示ホール、資料展示室、福利厚生施設)

(備考)愛媛FAZパンフレットをもとに作成

【上海定期航空路線の対中貿易での活用】

上海との定期航空便開設については、現時点では機材も小さいことから貨物運送は難しいが、利用客が増加すれば、機材も大型化していくことが予想され、そうなれば航空コンテナ輸送もあり得るとみている。

県内飲食事業者で中国での出店を検討している人もいるので、愛媛県産の魚や野菜、果物などの食材を航空便を利用して供給することも考えられる。ただ、航空便での貨物輸送の場合、特に食品については、上海まではよいとしても、それをさらに北京に運ぶなどするときは航空会社は品質劣化のリスクを恐れて受け付けられないことも考えられる。また航空便ではどうしても輸送コストは高くつくため、高付加価値の商品でないとなじまないという側面もある。一方、CIQ職員の体制整備も今後においては重要な問題であると認識している。

【自社での輸出入取引を展開】

現在取り組みつつあり、今後自社の収益改善にも寄与するものとして拡大させていこうとしているのが、自社での輸出入取引である。現時点では中国からの輸入が多い。海面養殖向け飼料となる冷凍イカナゴ、園芸資材などを愛媛FAZで買い付け輸入し、アイロット施設内倉庫で保管、そして業者に販売する。また逆に地元メーカーから製品を購入し、愛媛FAZで輸出し中国で販売するということもある。将来的には、中国から消費者に直接販売できるものを輸入して、ネット販売を行うということも検討している。こうしたビジネスを展開していくことを前提に、2003年には愛媛大大学院出の中国人スタッフを1名採用したとのことである。

事例 16 高知ファズ株式会社（高知県高知市）

～ 高知新港を利用した貿易をバックアップ～

【会社概要】

高知ファズ株式会社(以下、「高知ファズ」という)は、「輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法」に基づき輸入促進地域(FAZ)に指定された高知新港において、FAZ中核施設の整備・運営等を目的に高知県などにより設立された第3セクターである。

高知新港の供用開始にあわせ、1998年4月に高知新港輸入物流ターミナルが完成し、本格的な営業を開始している。

高知ファズ株式会社 概要

所在地:	高知県高知市仁井田字新港4700番地		
代表者:	中西啓純		
設立:	1995年8月		
資本金:	1,036百万円	従業員数:	2人
事業内容:	高知港港湾施設の建設・管理・運営等		

高知新港



輸入物流ターミナル



高知新港輸入物流ターミナルの概要

敷地面積	15,332㎡	建築面積	9,167㎡
延床面積	11,892㎡		
うち普通倉庫棟	3,989㎡ (荷捌・保管施設、流通加工施設、情報化オフィス、展示室・会議室)		
うち上屋棟	2,937㎡ (保管施設)		
うち冷蔵倉庫棟	4,966㎡ (荷捌・保管施設、情報化オフィス、会議室)		

(備考) 高知ファズホームページ、会社パンフレットなどから引用、作成

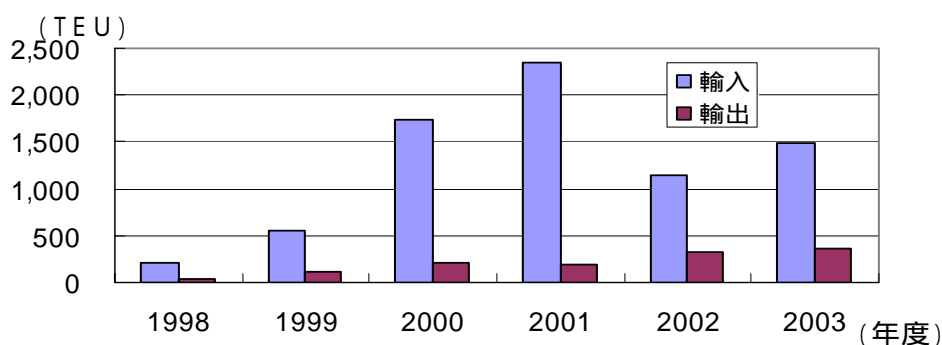
【高知新港における対中貿易の状況】

高知新港は、太平洋に面した高知港三里地区に 1988 年から建設が進められ、1998 年 3 月に供用を開始した。当初、海外との定期コンテナ航路として中国・青島、韓国・釜山の 2 航路が開設されたが、中国・青島航路については 2001 年 3 月以降休止しており、現在は釜山航路を週 1 便体制で運航している。

また、アメリカ系海運会社 APL との連携により、釜山を通じ世界と結ぶ運航ネットワークが形成されている。

対中貿易における取り扱いコンテナ量は、1998 年の開港以降、2001 年度までは青島航路の休止にもかかわらず輸入を中心に順調に伸びてきたが、2002 年 4 月～2003 年 1 月にかけて中国産稲わらの輸入停止措置があり、2002 年度は大きく落ち込んでいるが、その後は回復基調にある。

高知新港における対中貿易貨物量の推移



(備考)高知ファズ資料より作成

高知新港の利用については、コンテナ便が週 1 便のみという利便性の問題や、「高知新港が輸送コスト面で競争力を持つのは高知県中部から西部にかけてのみ。高知県東部は、大阪港などを利用(高知新港 - 大阪港間は陸送)した方が、釜山経由となる高知新港を利用するよりも安くなるケースがある」と指摘するように物流コストの問題もあってあまり進んでおらず、他港に流れている貨物を取り込む展望がなかなか開けない現状にある。

一方、県内の貿易自体を活発化させ高知新港の利用につなげるには、特に輸出に関し競争力のある製品をいかに見出すかが課題となっている。これについては、例えば、2003 年には、高知県産海洋深層水のペットボトル飲料を、青島市で開催された青島国際マラソンに無償提供する PR 活動を行っている。また、今後は県産農産品などの輸出も期待されているが、今のところ大きな実績には結びついていない。

【高知ファズの貿易関連業務について】

高知ファズはこれまで、中国貿易を行う商社とのネットワーク等を活用し、自前の輸入業務や県

内企業の貿易取引に関する個別相談・情報提供活動などの貿易支援業務を実施してきたが、十分な採算を確保できない等の問題もあり、2004年度をもってこれらの業務から撤退している。今後は、高知県が主体となり県上海事務所などとの連携のもと県内事業者の貿易業務活発化に向けた支援を行うことが期待されている。

おわりに

以上のように、四国においては、全国的な動向と同じように、中国との経済的な結びつきは深く且つ一層緊密化している状況が統計データ等からも裏付けられた。

また、四国全体の中ではごく一部の取り組みしかフォローできなかったが、四国に地盤を持つ地域密着型の企業も、国内での厳しい事業環境のみならず国際的な競争環境に否応なく巻き込まれる中で、成長著しい中国をターゲットとしてそれぞれのやり方で活路を見いだそうとしている状況が明らかとなった。そして、中国事業の経験を積みノウハウを蓄積した後は、様々な課題を抱え中国事業の難しさを認識しつつも、次なる中国での事業展開を模索している。その際、面的・量的な拡大を指向するのみならず、生産重視から内販強化、中国の拠点からアジア・世界における広域拠点への転換、中国人管理者の多用による現地化の推進など動きもみられ、質的にも深化している状況が窺えた。2005年4月以降顕著にみられた反日デモや日本製品の不買運動、7月に実施された人民元相場の切り上げなど、中国事業に影響を及ぼし得る出来事が相次ぎ起こっているが、いずれの企業もそれを冷静に受け止め、中国を意識した事業展開を考えないことこそハイリスクであるというスタンスをとっているようにも見受けられる。

もちろん、これらの企業は必ずしも中国一辺倒の姿勢にあるわけではなく、むしろ中国のカントリーリスクを考慮しバランス感覚を持ちながら経営資源を投入している。共通するのは、中国や世界の状況を踏まえ多角的視野から経営戦略を練るという企業行動であり、こうした点が地域に根を張る企業にとって参考になれば幸いである。

【参考文献】

- ・ 四国経済産業局「四国経済概観 平成 17 年版」
- ・ 21 世紀中国総研「中国進出企業一覧 2003-2004 年版」
- ・ 財団法人入管協会「在留外国人統計」
- ・ 法務省「出入国管理統計年報」
- ・ 独立行政法人国際観光振興機構「訪日外国人旅行者調査 2003-2004」
- ・ 四国経済産業局ほか「国際ビジネス展開による四国企業の発展支援方策に関する調査研究報告書」
- ・ 独立行政法人日本貿易振興機構「中国進出日系企業の実態と地域別投資環境満足度評価 2003 年」
- ・ 日本政策投資銀行産業問題研究会「日本製造業復活の戦略 - メイド・イン・チャイナとの競争と共存 - 」
- ・ 日本政策投資銀行「経済・産業メモ 2005/11・12」
- ・ 近藤義雄「中国進出企業 Q & A 」
- ・ 筧武雄「中国進出失敗・トラブル事例集」
- ・ 愛媛経済レポート「会社年鑑・出先年鑑」
- ・ 徳島県、ジェトロ徳島貿易情報センター「徳島県国際取引企業名簿 2004」
- ・ ジェトロ香川貿易情報センター「香川県・貿易投資関係企業名簿 2005 年 3 月」
- ・ ジェトロ愛媛貿易情報センターほか「愛媛県国際取引企業リスト 2003-2004」
- ・ ジェトロ高知貿易情報センター「高知県貿易・海外進出企業名簿 2004」

【参考URL】

- ・ 財務省HP (<http://www.mof.go.jp/>)
- ・ 神戸税関HP (<http://www.kobe-customs.go.jp/>)
- ・ 経済産業省HP (<http://www.meti.go.jp/>)
- ・ 独立行政法人日本貿易振興機構HP (<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>)
- ・ 財団法人国際研修協力機構 (JITCO) HP (<http://www.jitco.or.jp/>)
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構HP (<http://www.jasso.go.jp/index.html>)
- ・ 独立行政法人国際観光振興機構 (JNTO) HP (<http://www.into.go.jp/info/>)
- ・ 徳島県庁HP (<http://www.pref.tokushima.jp/>)
- ・ 香川県庁HP (<http://www.pref.kagawa.jp/>)
- ・ 愛媛県庁HP (<http://www.pref.ehime.jp/>)
- ・ 高知県庁HP (<http://www.pref.kochi.jp/>)
- ・ 構造改革特別区域推進本部HP
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/kouzou2/index.html>)
- ・ 財団法人自治体国際化協会HP (<http://www.clair.or.jp/>)
- ・ 株式会社アイリスHP (<http://www.jp-iris.co.jp/>)
- ・ 一広株式会社HP (<http://www.ichihiro.co.jp/>)
- ・ 四国タオル工業組合HP (<http://www.stia.jp/>)
- ・ 株式会社加ト吉HP (<http://www.katokichi.co.jp/>)
- ・ 阿波製紙株式会社HP (<http://www.awapaper.co.jp/>)
- ・ 大倉工業株式会社HP (<http://www.okr-ind.co.jp/>)
- ・ 東洋電化工業株式会社HP (<http://www.toyodenka.co.jp/>)
- ・ 四国化工機株式会社HP (<http://www.shikoku-kakoki.co.jp/>)
- ・ 株式会社石垣HP (<http://www.ishigaki.co.jp/index1.html>)
- ・ ダイキ株式会社HP (<http://www.daiki-grp.co.jp/>)
- ・ 株式会社ダイキアクシスHP (<http://www.daiki-axis.com/>)
- ・ ハリソン東芝ライティング株式会社HP (<http://www.harison.co.jp/index2.html>)
- ・ 日泉化学株式会社HP (<http://www.ichimiya.co.jp/nissen/>)
- ・ 株式会社フジトラベルサービスHP (<http://www.fj-t.com/>)
- ・ 松山空港利用促進協議会HP (<http://www1.e-machisite.net/ap-ehime/>)
- ・ 道後温泉旅館協同組合HP (<http://www.dogo.or.jp/>)
- ・ 愛媛FAZHP (<http://www.ehime-iinet.or.jp/faz/>)
- ・ 高知ファズ株式会社HP (<http://www.faz.co.jp/sinko.html>)

- ・NO. 1 「四国大型小売店の出店余地について」 1999. 10
- ・NO. 2 「四国における中心市街地活性化の課題と展望」 2000. 02
- ・NO. 3 「四国地域民間企業設備投資の長期推移分析」 2000. 04
- ・NO. 4 「四国における県都の役割について
～経済的中枢管理機能を中心として～」 2000. 08
- ・NO. 5 「三架橋後の四国地域におけるこれからの産業振興のあり方
～内発型地域産業振興への取組み～」 2000. 10
- ・NO. 6 「外国人観光客誘致の現状と四国の戦略」 2001. 01
- ・NO. 7 「四国における人口高齢化と高齢者対応型産業の展望」 2001. 02
- ・NO. 8 「四国におけるリサイクル産業振興の課題
～エコタウン事業の活用を中心に～」 2001. 09
- ・NO. 9 「四国におけるコミュニティバスの現況と課題
～規制緩和後の新たなバス事業の息吹～」 2001. 12
- ・NO. 10 「地域におけるPFI推進上の課題 ～PFIは四国をどう変えるか～」 2002. 2
- ・NO. 11 「産学連携の最新動向と四国の現状」 2002. 3
- ・NO. 12 「PFIの基礎 ～これからPFIを検討される方へ～」 2002. 10
- ・NO. 13 「地域ベンチャーファンド設立の現状と課題
～四国における地域ベンチャーファンド成立に向けて～」 2003. 5
- ・NO. 15 「四国地域における情報化の現状と課題
～全域的なブロードバンド接続の整備とその活用に向けて～」 2003. 6
- ・NO. 16 「四国における産業クラスター形成の可能性
～徳島における電気機械・化学クラスター形成に向けて～」 2003. 11
- ・NO. 17 「地域の自立的発展のために求められる
地域版MBA(ビジネススクール)の創設」 2003. 12
- ・NO. 18 「四国におけるエコツーリズム
～高知県本山町での経験から考える～」 2005. 8
- ・NO. 19 「今後の地方都市のあり方～創造都市高松をめざして～」 2005. 11
- ・NO. 20 「徳島の新たな産業創造に向けて」 2006. 2
- ・NO. 21 「21世紀の世界潮流と地域～四国・愛媛の進路～」 2006. 3
- ・NO. 22 「環境に優しい地域づくり
～環境を活用した地域活性化策『高知モデル』の実現に向けて～」 2006. 3

お問い合わせ先

〒760-0050 高松市亀井町5番地の1（百十四ビル）

日本政策投資銀行 四国支店 企画調査課

TEL 087(861)6676(代表)

FAX 087(831)1484

〒790-0003 松山市三番町7丁目1番21号（ジブラルタ生命松山ビル）

日本政策投資銀行 松山事務所

TEL 089(921)8211(代表)

FAX 089(921)8220