中国蘇州市における日系中小企業

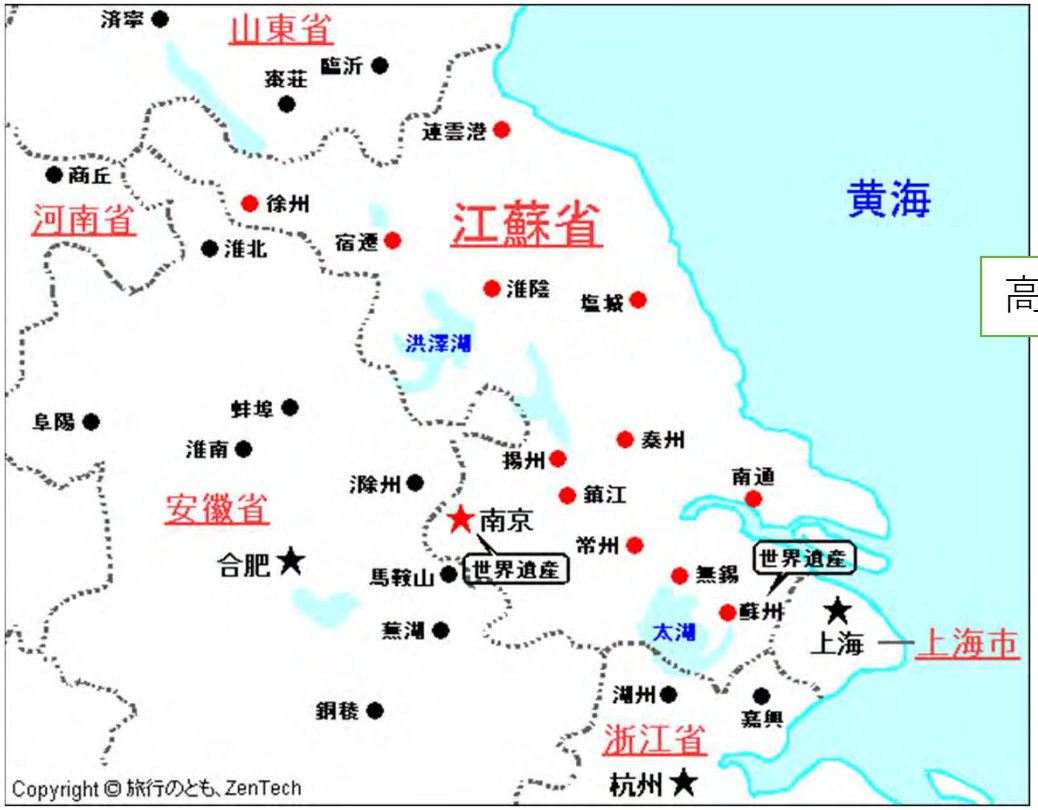
2019年10月4日

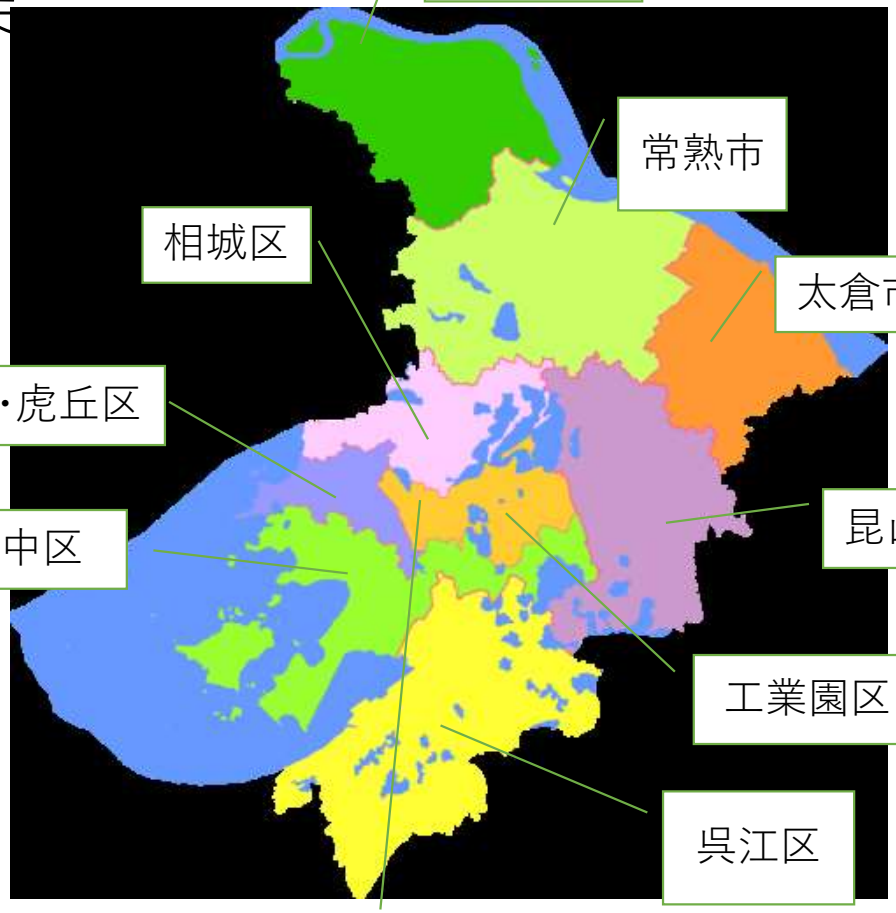
日本経済調査協議会　加護野委員会
報告者　植田浩史（慶應義塾大学）

報告の内容

- 中国蘇州市と日系企業
- リーマンショック後の変化と
- 日系中小企業の蘇州への進出
- 日系中小企業の類型と最近の展開
- 日系中小企業に関するいくつかの論点

中国蘇州市と日系企業


山東省
済寧
臨沂
棗荘
連雲港
商丘
河南省
徐州
淮北
宿遷
江蘇省
黄海
淮陰
塩城
洪澤湖
阜陽
蚌埠
淮南
揚州
泰州
滁州
鎮江
南通
安徽省
南京
合肥
常州
馬鞍山
世界遺産
無錫
世界遺産
蘇州
蕪湖
太湖
上海
上海市
銅陵
湖州
嘉興
浙江省
杭州
Copyright © 旅行のとも、ZenTech

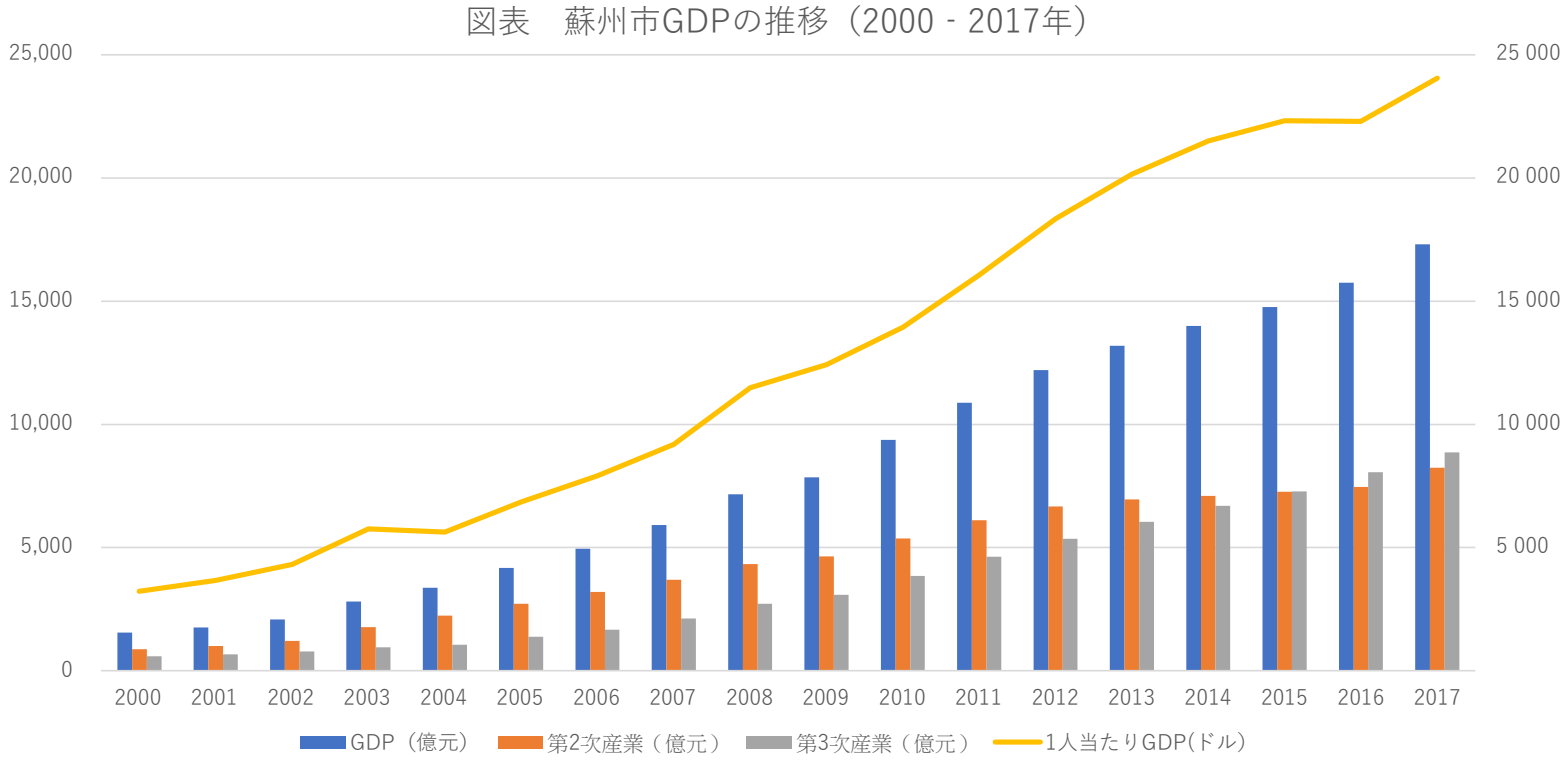

張家港市
常熟市
相城区
太倉市
高新区・虎丘区
昆山市
呉中区
工業園区
呉江区
旧蘇州市

誠品生活
台湾の本屋　蔦屋のモデル？

- 2015年　蘇州に大陸1号店
  50万冊を超える品揃え、文具類、雑貨、カフェ、レストラン等々

- 2019年9月　東京日本橋のコレド室町のメインテナントして日本で初めてオープン（約2,900㎡）

蘇州市ＧＤＰは成長率は低下しつつも拡大　3次産業が2次を上回る



出所）蘇州市統計局・国家統計局蘇州調査隊編『蘇州市統計年鑑2018』より作成。

蘇州市　中国第2の工業都市　外資系が多い

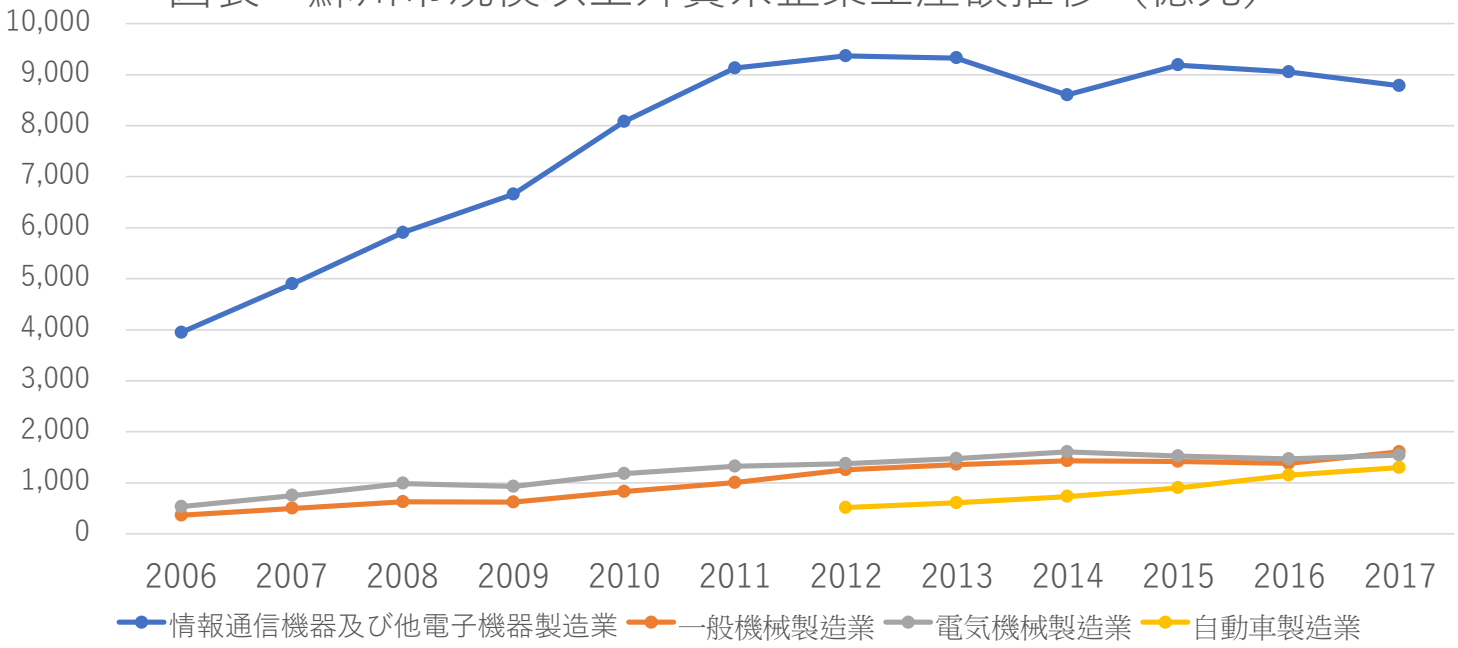
図表0-13　工業生産額1兆元以上都市（2016年）

順位	都市名	地域	工業生産額（億元）	工業生産額 外資（香澳台含む）比率	工業企業数	利税総額/工業生産額	1人当たりGRP（元）	3次産業/2次産業（GRP額）
1	上海市		31,136	61.5%	8,351	9.4%	116,562	2.34
2	蘇州市	江蘇省	30,714	64.7%	9,616	5.8%	145,556	1.10
3	天津市		27,402	31.6%	5,203	7.5%	115,053	1.33
4	深圳市	広東省	27,292	41.2%	6,627	6.5%	167,411	1.50
5	重慶市		23,907	21.8%	6,782	6.9%	57,902	1.08
6	仏山市	広東省	21,187	31.4%	5,671	7.5%	115,891	0.65
7	広州市	広東省	19,570	56.1%	4,662	6.3%	141,933	2.36
8	北京市		18,087	40.2%	3,340	8.9%	118,198	4.17
9	煙台市	山東省	16,435	35.2%	2,575	7.2%	98,388	0.87
10	青島市	山東省	16,344	25.6%	4,431	5.7%	90,999	1.32

出所）国家統計局城市社会経済調査司編『中国城市統計年鑑 2017』中国統計出版社より作成。

蘇州経済をリードしてきた外資系情報通信機器が低迷に　外資系では自動車が伸びている

図表　蘇州市規模以上外資系企業生産額推移（億元）

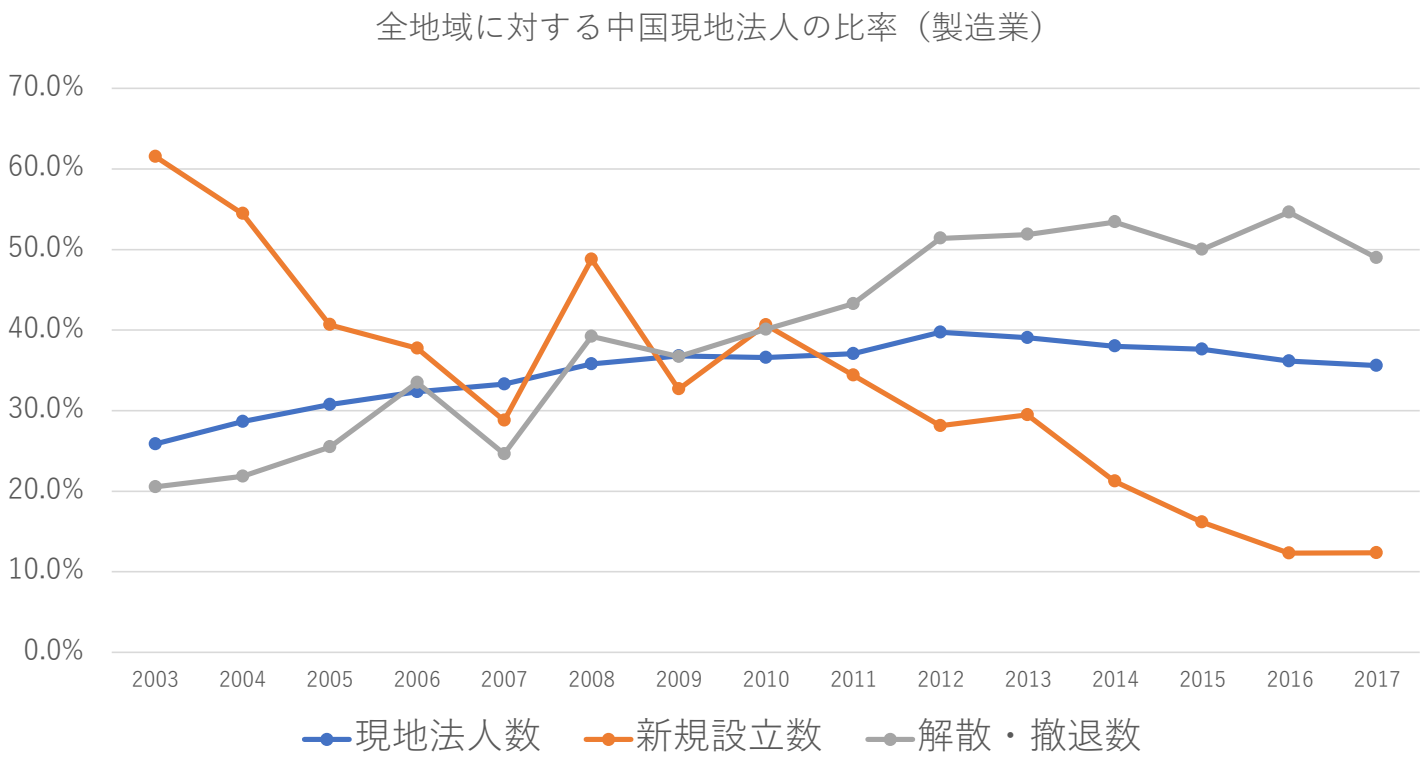


出所）『蘇州市統計年鑑』各年版より作成・
注）自動車産業の区分は2012年から。

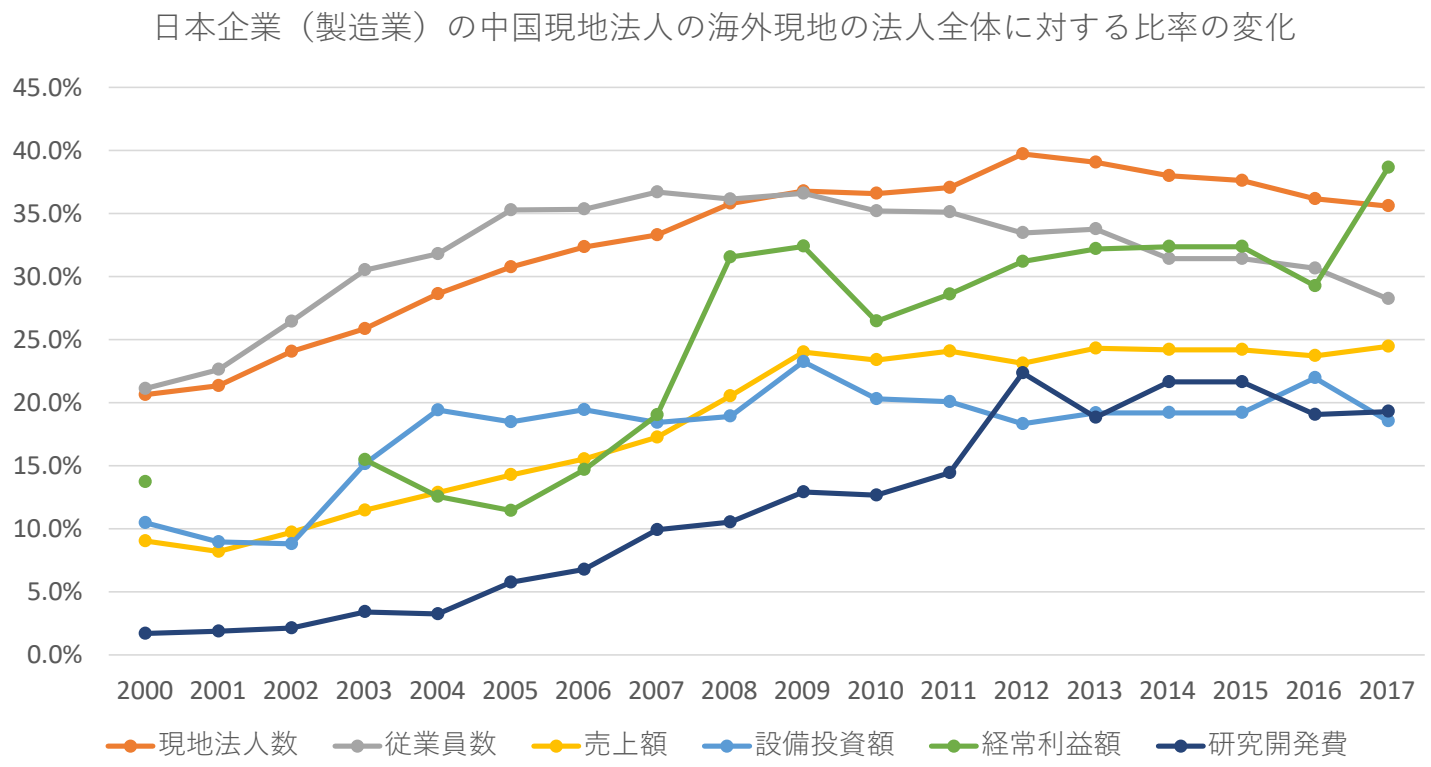
中国蘇州市と日系企業

- 蘇州市
  - ・華東地域の中国を代表する中心工業都市
  - ・国家級経済開発区を中心に外資系企業が集積
  - ・「情報通信機器及び他電子機器製造業」の比重が高い
    →伸び悩み、自動車関連が成長
- 日系企業
  - ・中国でも日系企業が最も多い地域（約1800社）
  - ・1990年代から開発区の形成とともに進出
  - ・開発区の中心には大企業、周辺部に中小企業が

リーマン後 新規設立の中国比率が低下し、解散・撤退の比率が上昇→「中国からの撤退」イメージ広がる>実際の状況
（データは経済産業省「海外事業活動基本調査」より）



リーマンショック後に中国現地法人の世界全体の現地法人に対する位置づけが変化　労働力：低下　利益：上昇　設備投資・研究開発：上昇



中国現地法人の業種別の変化

	順位	中国			
		2007年度		2017年度	
現地法人数	1位	情報通信機械	15.2%	輸送機械	15.9%
	2位	輸送機械	13.4%	情報通信機械	10.4%
	3位	化学	10.0%	生産用機械	8.1%
	4位	電気機械	8.9%	化学	8.0%
	5位	繊維	8.8%	電気機械	7.7%
従業員数		2007年度		2017年度	
	1位	情報通信機械	34.4%	輸送機械	27.5%
	2位	輸送機械	16.1%	情報通信機械	18.5%
	3位	電気機械	11.9%	食料品	10.1%
	4位	食料品	6.1%	電気機械	9.3%
	5位	業務用機械	5.5%	業務用機械	4.3%
売上高		2007年度		2017年度	
	1位	輸送機械	27.9%	輸送機械	42.4%
	2位	情報通信機械	27.7%	情報通信機械	15.3%
	3位	電気機械	13.5%	電気機械	6.4%
	4位	業務用機械	5.6%	食料品	5.4%
	5位	化学	4.2%	はん用機械	3.7%

- リーマン前と2017年の比較

①情報通信機械、電気機械の比率の低下

②輸送機械（自動車）の比重の上昇→ただし、他地域（アメリカやASEAN4と比べると低い）

③食料品

リーマンショック後の変化

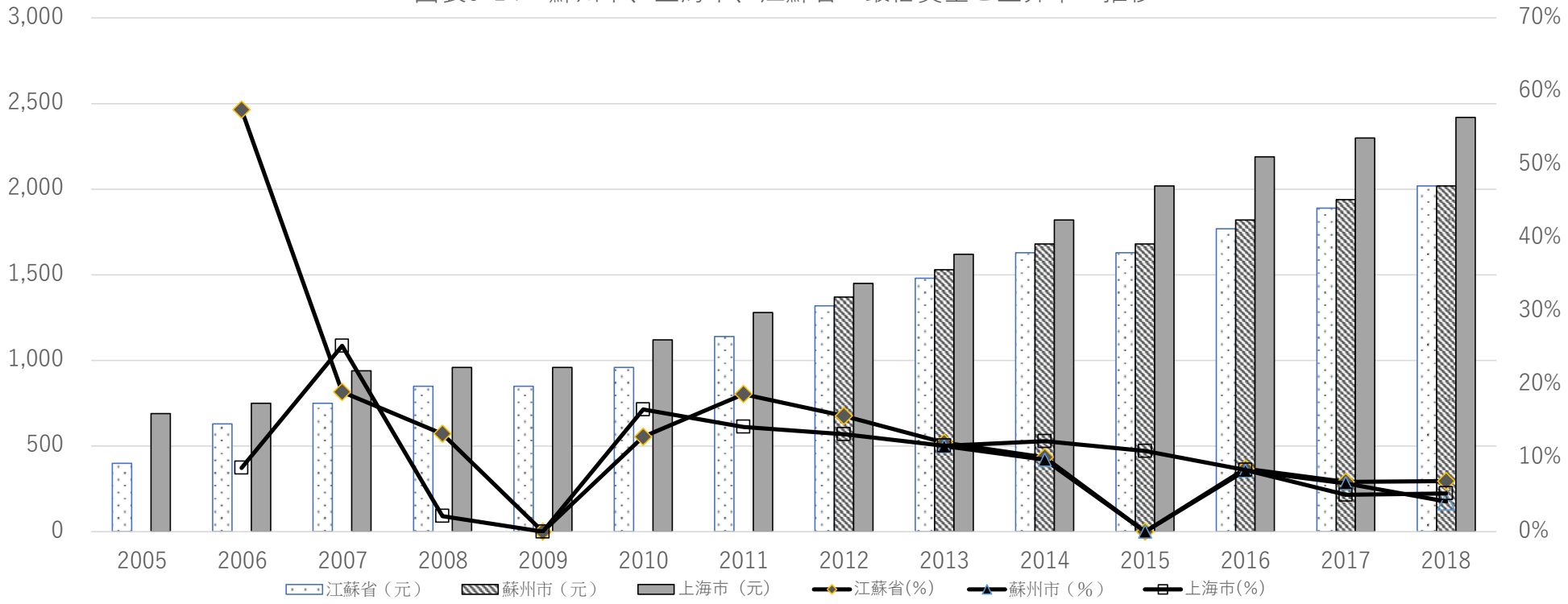
中国進出製造業企業の変化

- 中国進出の勢い低下　撤退増える→「大量流出」はない
- 中国子会社の位置づけ　低労賃を生かす→生産性、収益性、機械化、開発などの重視
- 「情報通信機械」から自動車など、多様化

蘇州の日系企業をめぐる変化

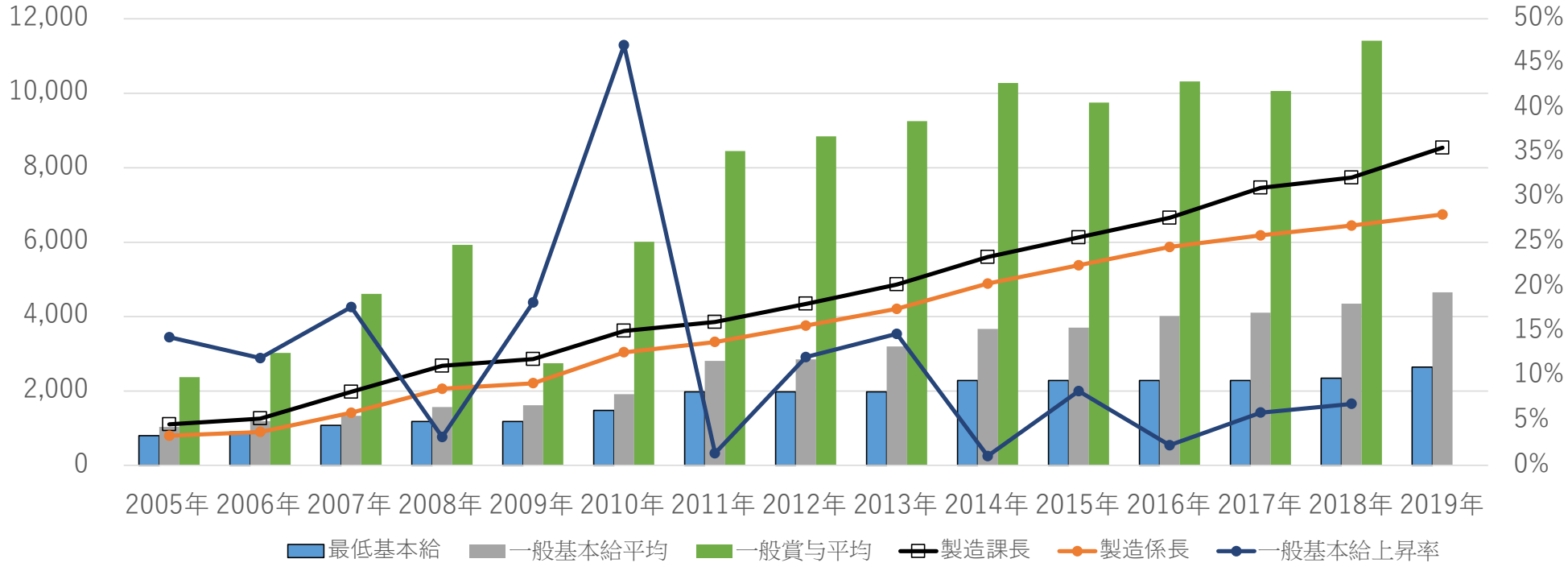
- 労働コストの上昇　賃金上昇、年金等の企業負担
- 都市再開発と立ち退き
- 安全・環境対策の強化

図表0-14　蘇州市、上海市、江蘇省の最低賃金と上昇率の推移



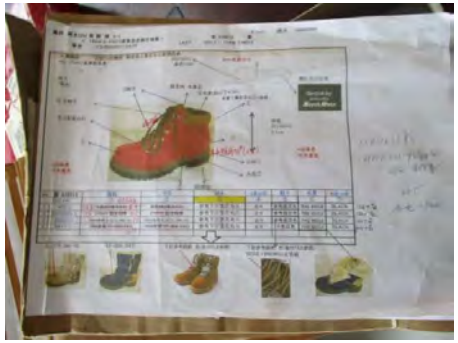
出所）各種資料より作成。
注1）江蘇省は、南京市、無錫市、南通市、常州市、鎮江市等。
　2）蘇州市は2012年から独立。

図表0-15　ある蘇州市内日本企業（中小企業）の基本給の推移（元、%）



出所）「社内資料」より作成。
注１）役職は2019年時点の役所。昇進時点は不明。
　２）実際の支払給与は、残業代等が含まれる。また、賞与は別途業績と業務内容によって支給される。

日本のビニール靴卸会社の呉中区にある発注工場
呉中区はもともと靴の産地だが、最近は賃金上昇で減少



周辺地域の出身の中国人経営者が自分の地元出身の労働者を採用
工場は効率的な生産とは言えない、労働集約的
一方で、試作品を作ったり、ある程度の加工やデザインに対する提案能力は
持っている→こうした企業を見つけられる能力

売上額、利税総額で上位100社に入った日系企業（2007年、2017年）

2007年売上		
順位	企業名	地区
27	日立显示器(苏州)有限公司	市　区
38	佳能（苏州）有限公司	市　区
39	佳能精技（苏州）办公设备有限公司	市　区
46	牧田（昆山）有限公司	昆　山
48	苏州爱普生有限公司	市　区
54	夏普办公设备（常熟）有限公司	常　熟
66	三洋能源（苏州）有限公司	吴中
69	苏州松下半导体有限公司	市　区
75	日东电工(苏州)有限公司	市　区
82	苏州富士胶片映像机器有限公司	市　区
2007年利税総額		
順位	**企業名**	**地区**
18	牧田（昆山）有限公司	昆　山
74	佳能精技（苏州）办公设备有限公司	市　区
79	旭化电子材料(苏州)有限公司	市　区
99	太阳油墨（苏州）有限公司	市　区

2017年売上		
順位	企業名	地区
32	牧田（昆山）有限公司	昆山市
46	佳能（苏州）有限公司	高新区
71	久保田农业机械（苏州）有限公司	工业园区
74	苏州紫翔电子科技有限公司	工业园区
78	牧田（中国）有限公司	昆山市
82	*三菱电机汽车部件（中国）有限公司*	常熟市
97	*丰田汽车（常熟）零部件有限公司*	常熟市
2017年利税総額		
28	牧田（昆山）有限公司	昆山市
34	*丰田汽车（常熟）零部件有限公司*	常熟市
36	卫材（中国）药业有限公司	工业园区
38	*三菱电机汽车部件（中国）有限公司*	常熟市
56	大金空调（苏州）有限公司	工业园区
75	*日立汽车系统（苏州）有限公司*	工业园区
89	佳能（苏州）有限公司	高新区
93	***NGK（苏州）环保陶瓷有限公司***	高新区
96	牧田（中国）有限公司	昆山市

蘇州日系大企業

- 上位100位の中の日系企業の変化
・電子機器関係の減少（一部撤退）、自動車関係が増える
- ローカル市場での競争力強化→コストダウン
・部品、材料、設備のローカル調達
・内製化
・労働コストの圧縮→自動化、多能工化

図表2 - 7　現地法人の地域別、業種別設立年（新区、園区、呉中区、呉江区、相城区）

地域・業種		非中小企業						中小企業					
		設立年						設立年					
		～2000年	01～05年	06～10年	11年～	不明	計	～2000年	01～05年	06～10年	11年～	不明	計
地域	新区	23	51	12	16	0	102	15	28	7	10		60
	園区	8	63	30	13	2	116	3	33	14	6		56
	呉中区	6	19	6	1	0	32	7	15	3	3		28
	呉江区	6	12	11	4	0	33	1	6	3	4		14
	相城区	2	3	2	1	0	8	4	6	2	1		13
業種	食料品	0	2	2	2	0	6	1					1
	繊維・衣服	7	4	0	0	0	11	5	2				7
	パルプ・紙	3	2	1	0	0	6	2	4	1			7
	化学	7	21	6	7	0	41	2	13	2	3		20
	医薬品	0	0	3	1	0	4						0
	ゴム製品	0	2	2	0	0	4		3				3
	ガラス・土石	2	2	0	2	0	6		1				1
	鉄鋼	0	2	5	2	0	9		1				1
	非鉄金属	2	8	5	1	0	16	1					1
	金属製品	5	5	6	2	0	18	5	13	5	9		32
	機械	2	23	9	8	0	42	4	15	12	6		37
	電気機器	11	50	15	8	1	85	7	22	3	3		35
	輸送機器	0	12	0	2	1	15	3	3	3	2		11
	精密機器	4	4	2	0	0	10		4	1	1		6
	他製造業	2	11	5	0	0	18		7	2			9
計		45	148	61	35	2	291	30	88	29	24	0	171

出所）『海外進出企業総覧 2019年版』（東洋経済新報社、2019年）、21世紀中国総研編『中国進出企業一覧 非上場会社篇[2016 - 2017年版]』（蒼蒼社、2016年）などから作成。

注）一部は操業開始年。

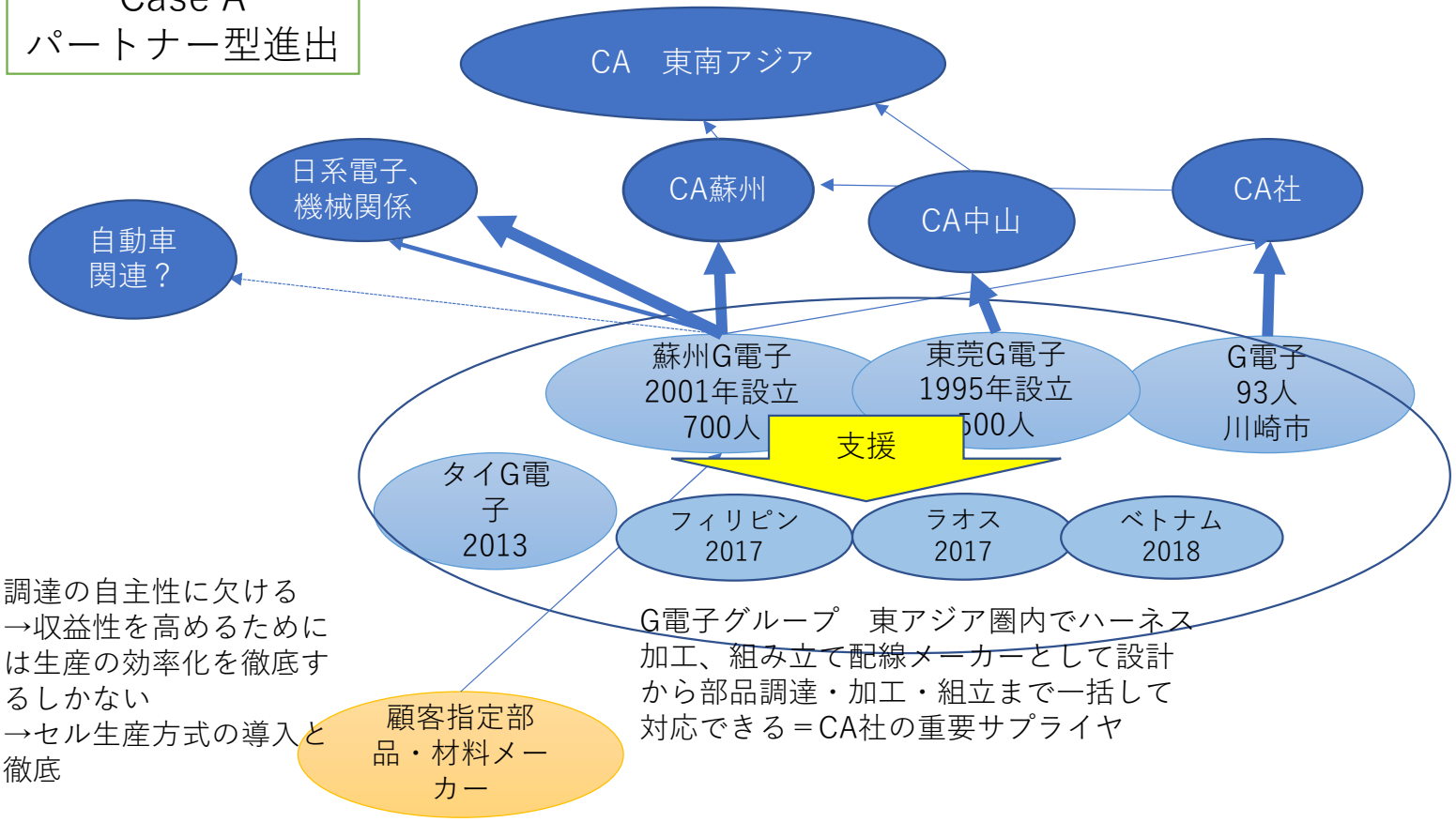
中小企業の蘇州地域への進出の特徴（非中小企業と比べて）

①進出地域　新区、呉中区、相城区に相対的に多い　←中小企業の進出に適したエリア
②業種　金属製品、機械が相対的に多いのに対し、電気機械は相対的に少ない
③進出時期別の構成はほぼ同じ
④機械は、2006年以降の進出が中小は54％、非中小は41％
⑤電機は05年までの進出が中小は83％、非中小は72％
⑥輸送用位階は06年以降の進出は非中小が2件に対し中小は5件

日系中小企業の類型と最近の展開

- パートナー型進出　発注側の変化
- 新天地（開拓）型　本社の盛衰をかけた進出
- 生産子会社　日本本社の生産工場
  →本社にとっての中国生産のメリット減少
- 中国での開業　ビジネスチャンスの発見
  日系企業
  中国企業として創業

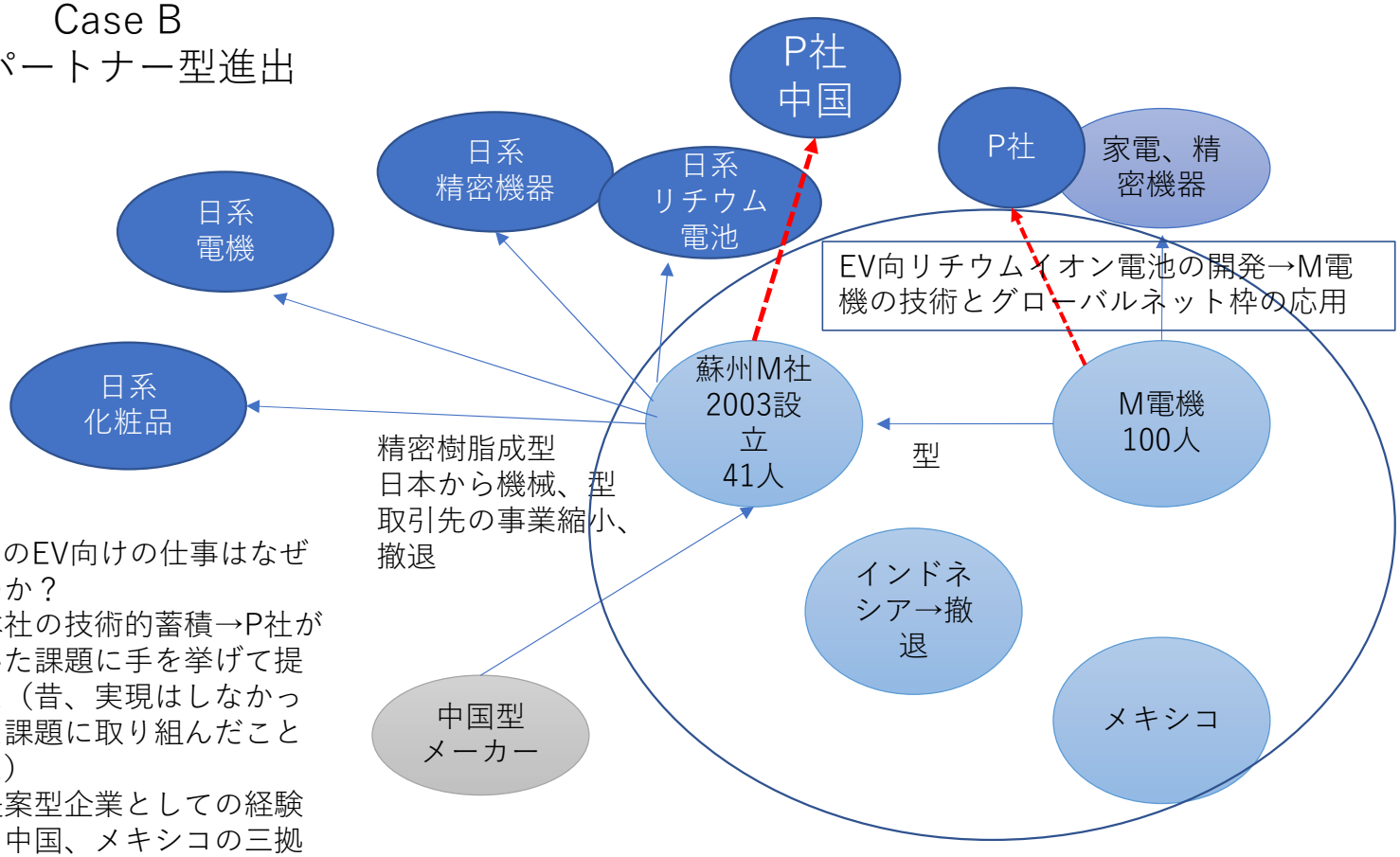
Case A
パートナー型進出



調達の自主性に欠ける
→収益性を高めるためには生産の効率化を徹底するしかない
→セル生産方式の導入と徹底

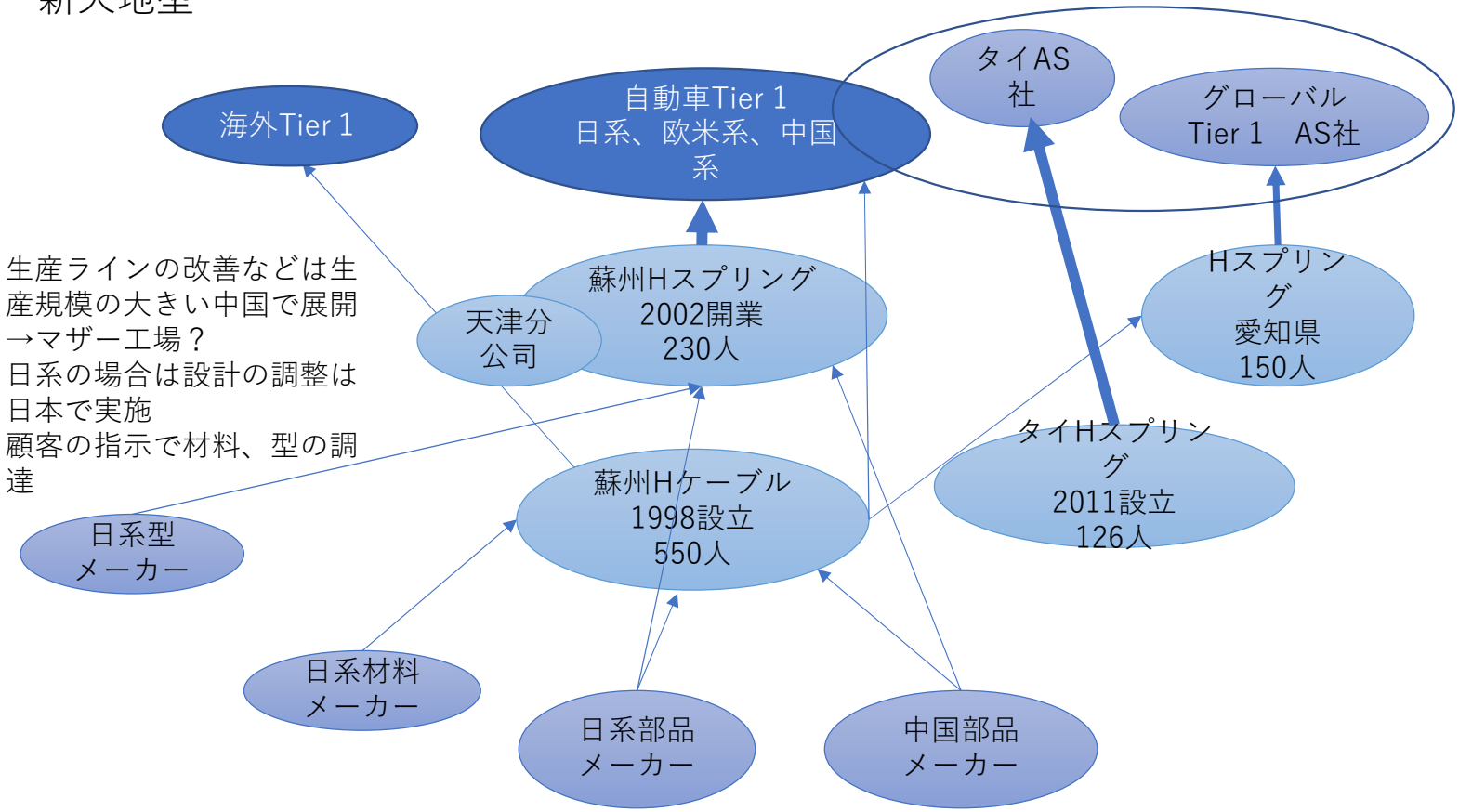
G電子グループ　東アジア圏内でハーネス加工、組み立て配線メーカーとして設計から部品調達・加工・組立まで一括して対応できる＝CA社の重要サプライヤ

Case B
パートナー型進出



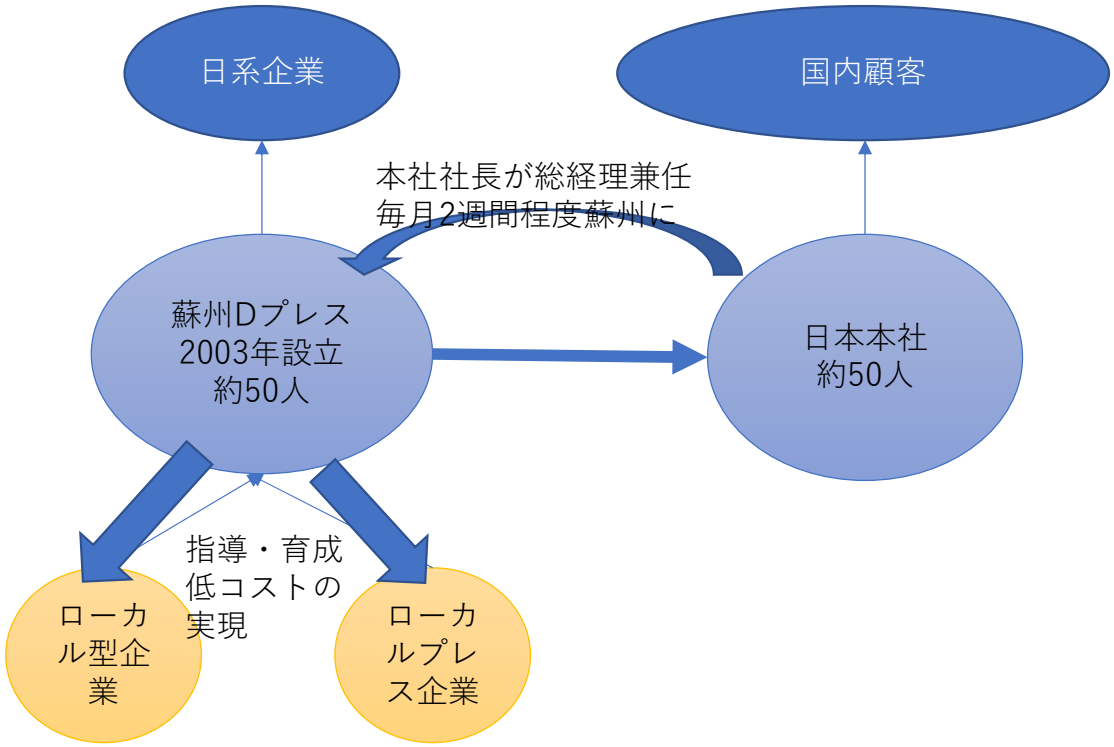
蘇州M社のEV向けの仕事はなぜ可能なのか？
①日本本社の技術的蓄積→P社が求めていた課題に手を挙げて提案できた（昔、実現はしなかったが似た課題に取り組んだことがあった）
②開発提案型企業としての経験
③日本、中国、メキシコの三拠点からの供給

Case C
新天地型


海外Tier 1
自動車Tier 1
日系、欧米系、中国系
タイAS社
グローバル
Tier 1　AS社
生産ラインの改善などは生産規模の大きい中国で展開
→マザー工場？
日系の場合は設計の調整は日本で実施
顧客の指示で材料、型の調達
天津分公司
蘇州Hスプリング
2002開業
230人
Hスプリング
愛知県
150人
タイHスプリング
2011設立
126人
蘇州Hケーブル
1998設立
550人
日系型メーカー
日系材料メーカー
日系部品メーカー
中国部品メーカー

Case D
「生産子会社」型

2003年進出～リーマンショックのころ



D製作所『主要製品案内』(2005年7月作成)に掲載された製品		
番号	14	15
材質	SECCクロムフリー	SPCE
板厚	0.8t	本体:2.0t/部品L・R:1.6t
用途	PDP用基盤取付金具	オートバイ部品
工程	順送プレス(110tW)→タップ(多軸1工程)→単発プレス(曲げ)→単発プレス(曲げ/カシメ)→洗浄→検査・梱包→出荷	本体:単発プレス(7工程)、部品L/R:単発プレス(4工程共取)→輸入→本体+部品スポット溶接→溶接ナットスポット溶接→防錆油塗布→治具検査・梱包→出荷
月間流動数	30000～40000個	3000個
特徴	中国ローカルメーカーでの金型製作及び弊社中国工場での加工完成化を行うことにより、従来品より大幅なコストダウン(金型投資50%削減)を実現	中国ローカルメーカーでの金型製作及び弊社中国工場での加工によるコスト低減を実現　寸法制度を要求される溶接については、国内で専用溶接時具を用いて実施し、中国調達のメリットと国内加工のメリットの融合を実現

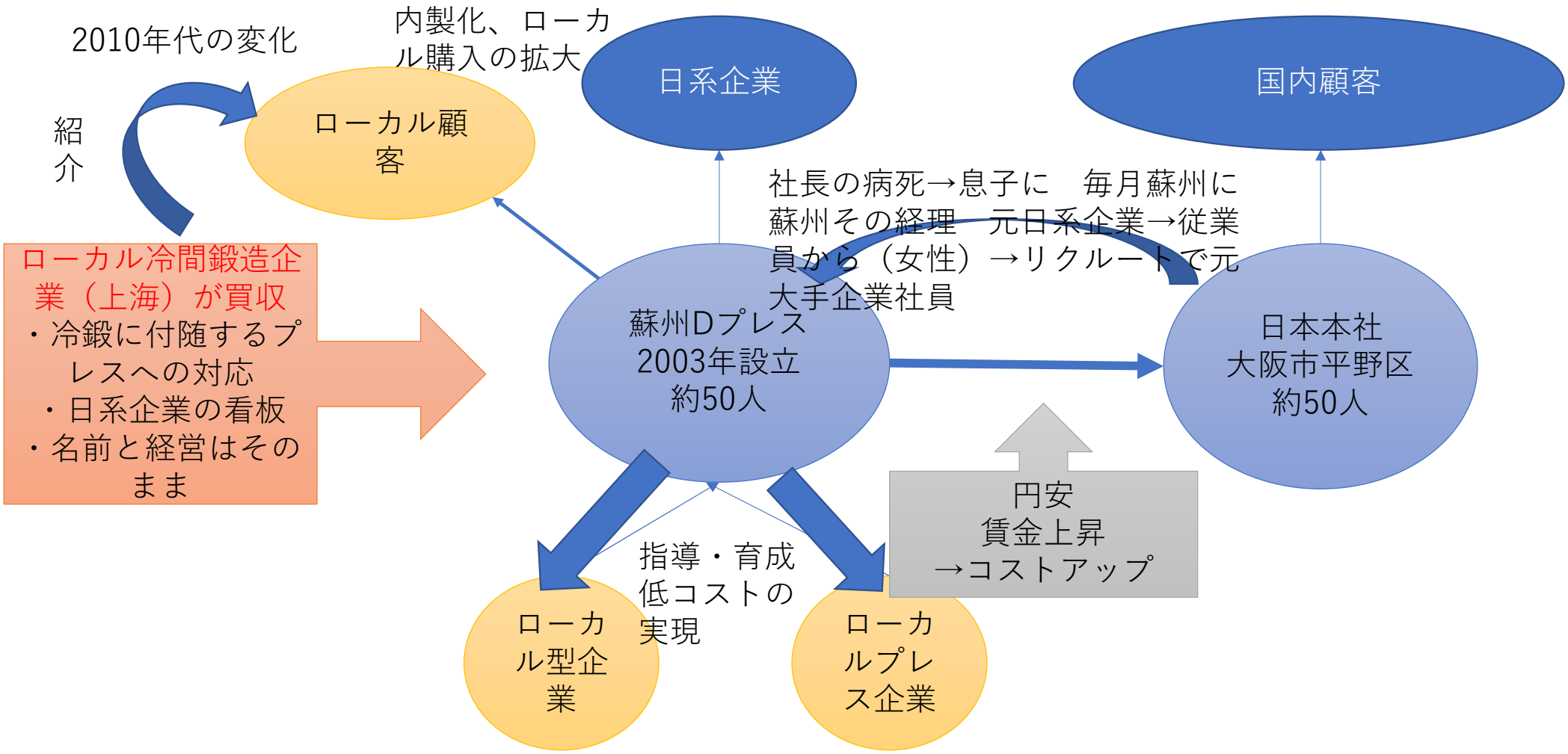
Aプレスと外注先のローカルメーカー（2005年）

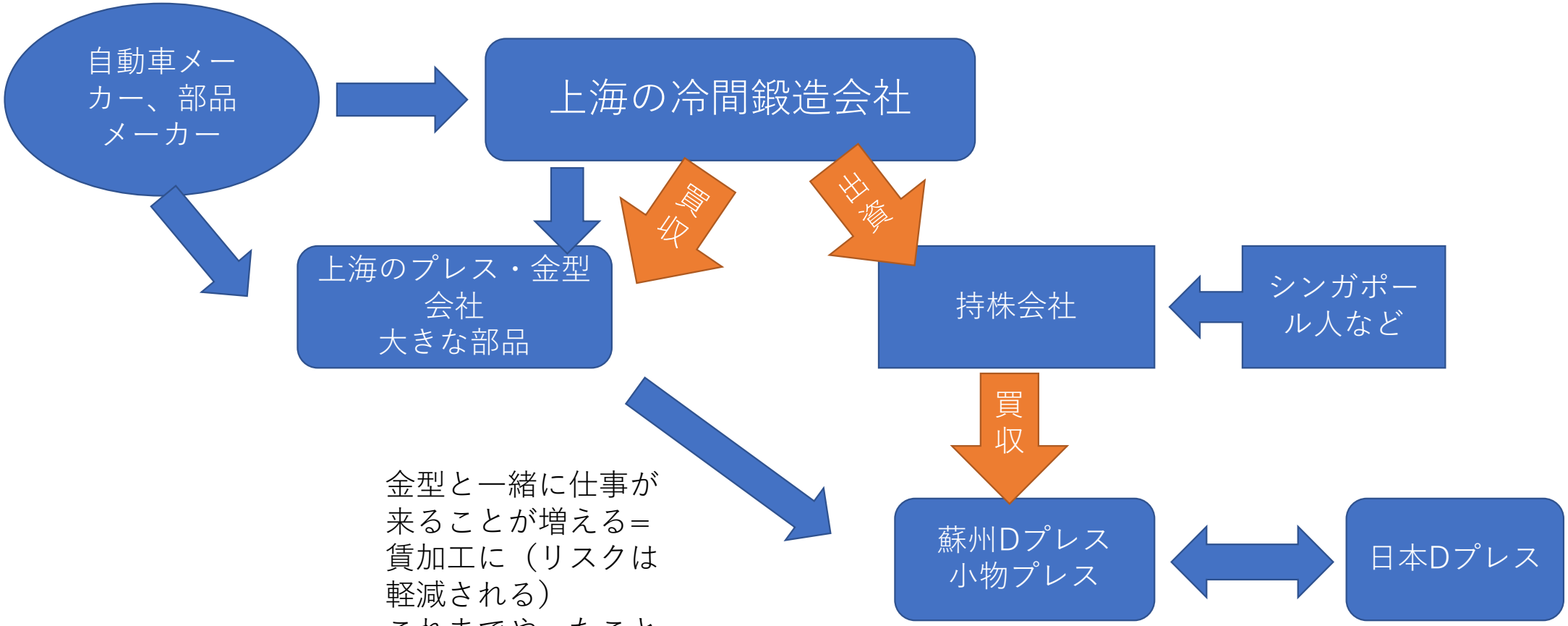
初期から育成した外注型メーカー

若者3人で創業 型→拡張してプレス、樹脂成型を

2017年訪問した蘇州の工場

2017年に訪問した際には鴻海の外注に　従業員1000人以上

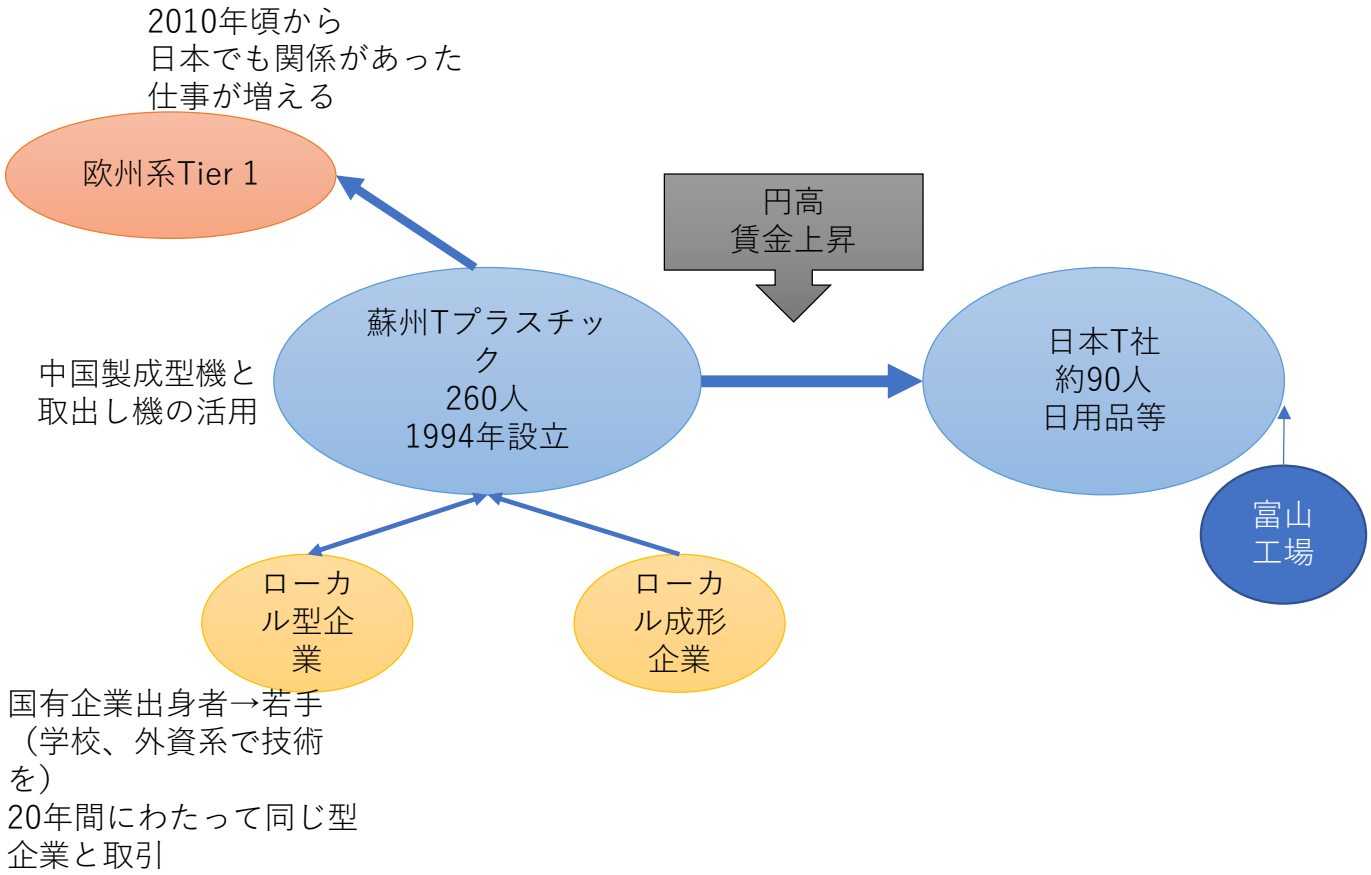

2010年代の変化
内製化、ローカル購入の拡大
紹介
ローカル顧客
日系企業
国内顧客
ローカル冷間鍛造企業（上海）が買収
・冷鍛に付随するプレスへの対応
・日系企業の看板
・名前と経営はそのまま
社長の病死→息子に　毎月蘇州に
蘇州その経理　元日系企業→従業員から（女性）→リクルートで元大手企業社員
蘇州Dプレス
2003年設立
約50人
日本本社
大阪市平野区
約50人
円安
賃金上昇
→コストアップ
指導・育成
低コストの
実現
ローカル型企業
ローカルプレス企業



金型と一緒に仕事が来ることが増える＝賃加工に（リスクは軽減される）
これまでやったことがないローカルの仕事も増える

日本本社とは仕事上の関係のみに
契約では3年間は仕事を継続する
総経理、技術顧問はそのまま

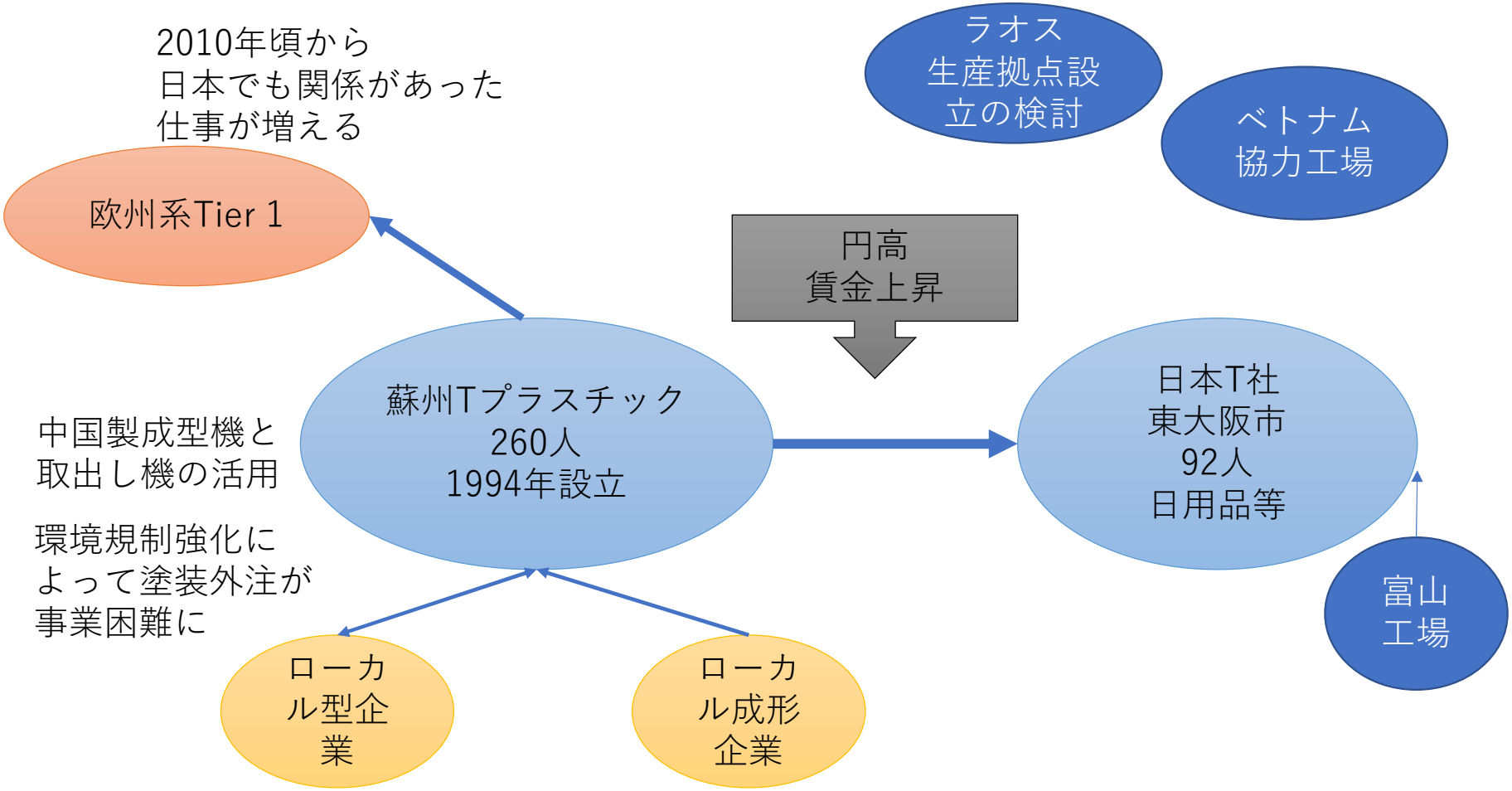
Case E
「生産子会社」型



APOLLO
CWI-150G
2#
2

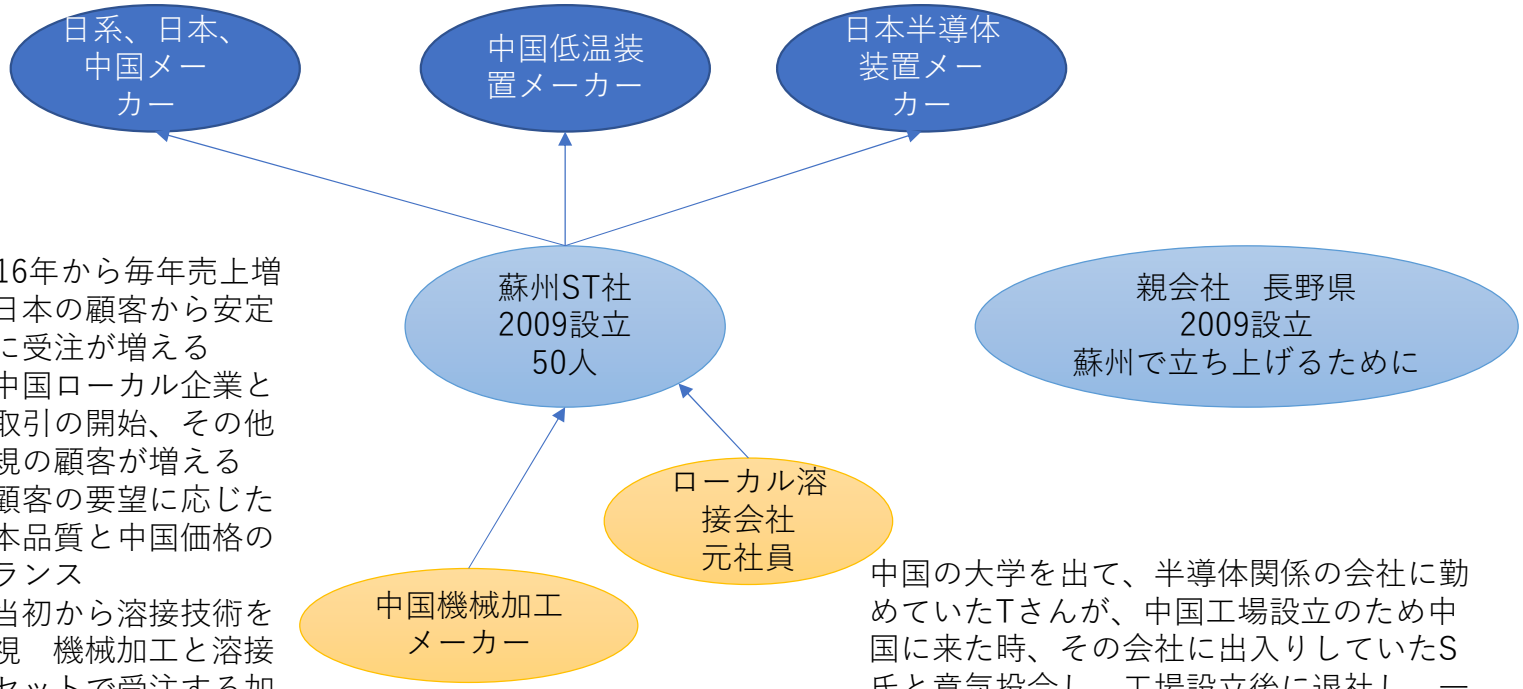
1

1
汽车零部件
成型用设备
设备编号：SB-Z-1
设备型号：CWI-150G
成型现场
成形課
TAKARA INDUSTRY CO.,LTD.



国有企業出身者→若手（学校、外資系で技術を）

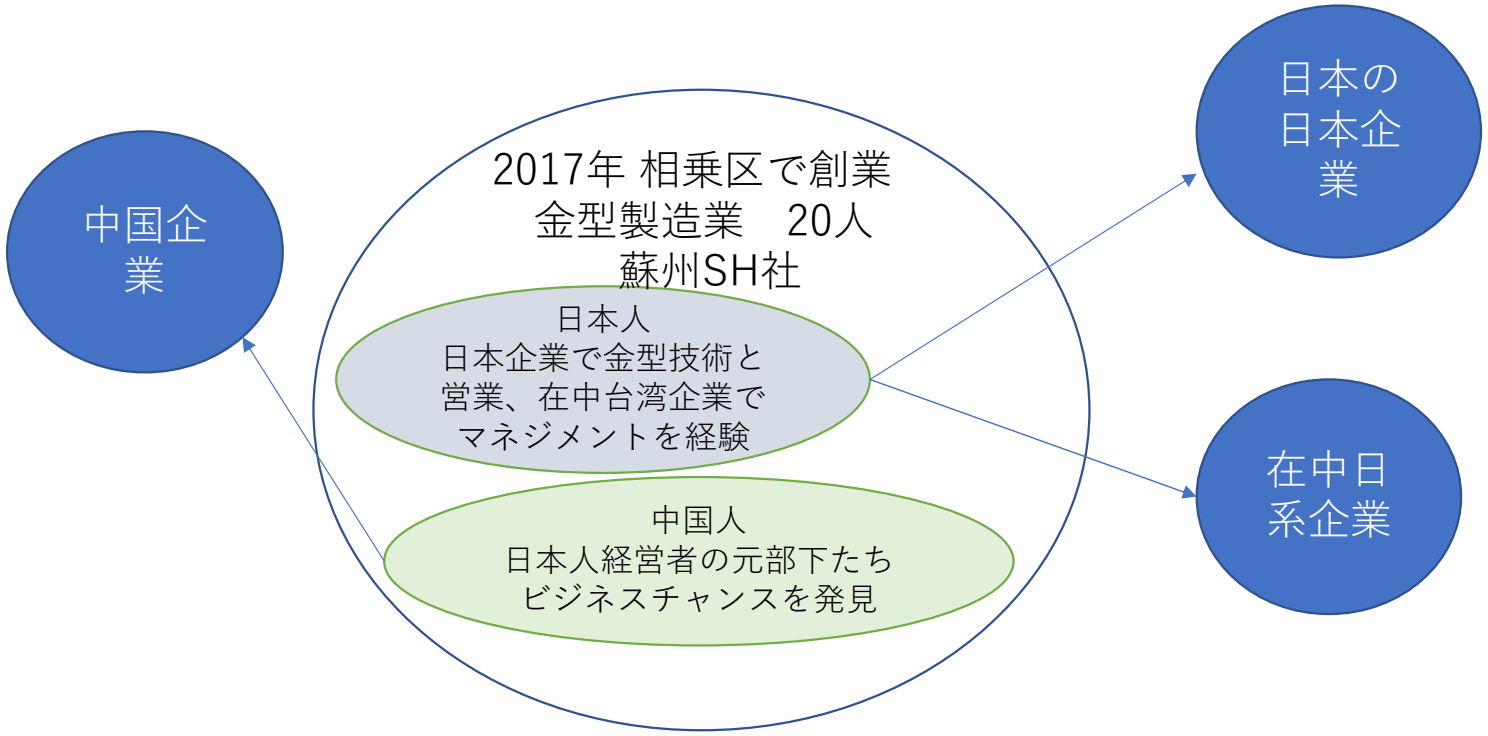
Case F
蘇州創業型（日系企業）



2016年から毎年売上増
①日本の顧客から安定的に受注が増える
②中国ローカル企業との取引の開始、その他新規の顧客が増える
③顧客の要望に応じた日本品質と中国価格のバランス
④当初から溶接技術を重視　機械加工と溶接をセットで受注する加工屋は中国には少ない
→社内で育成、独立した元社員へも仕事を積極的に出す

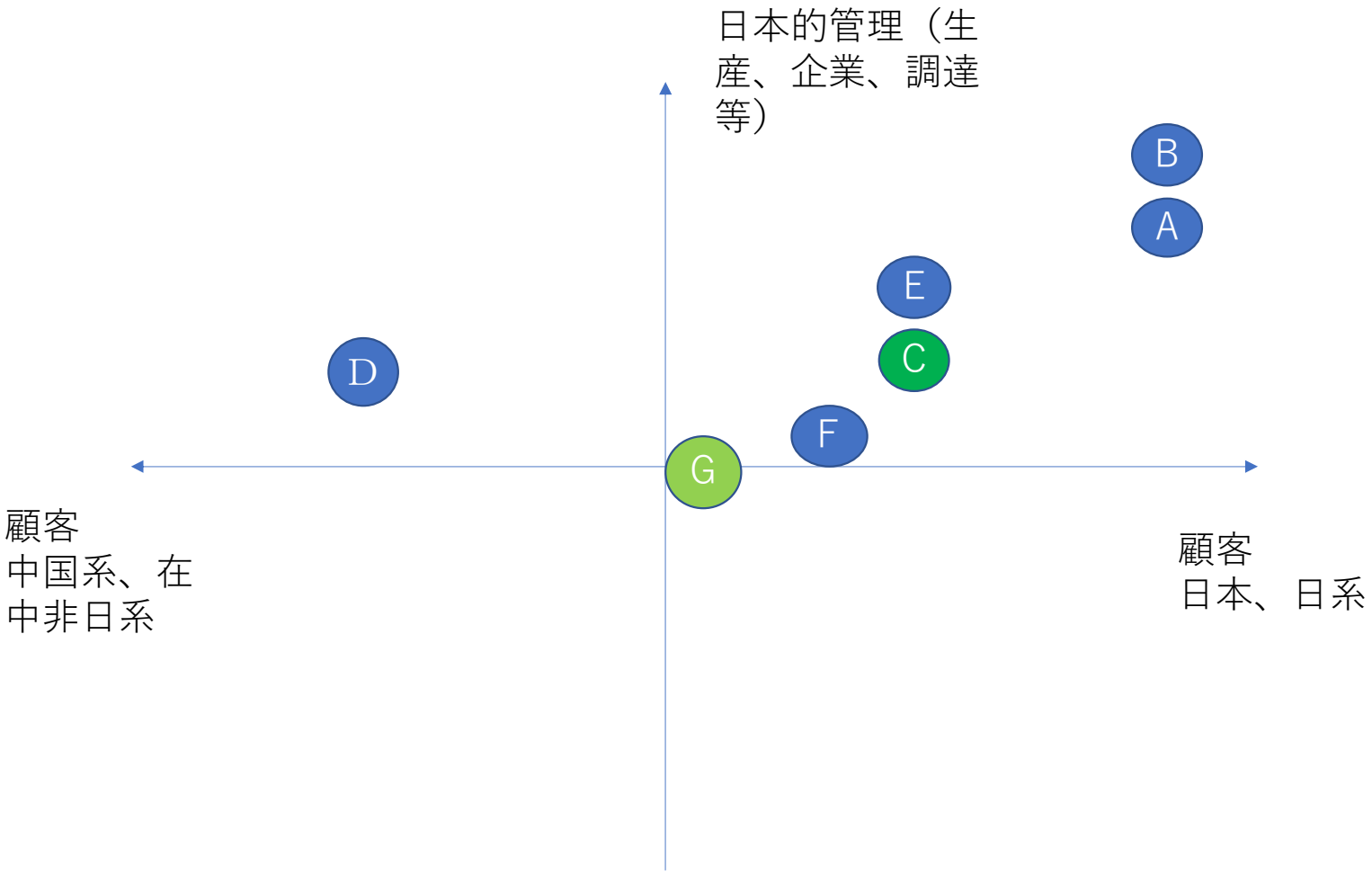
中国の大学を出て、半導体関係の会社に勤めていたTさんが、中国工場設立のため中国に来た時、その会社に出入りしていたS氏と意気投合し、工場設立後に退社し、一緒に蘇州Sエンジニアリングを設立し、蘇州で事業を開始。

Case G
蘇州創業型（「日系ローカル企業」）

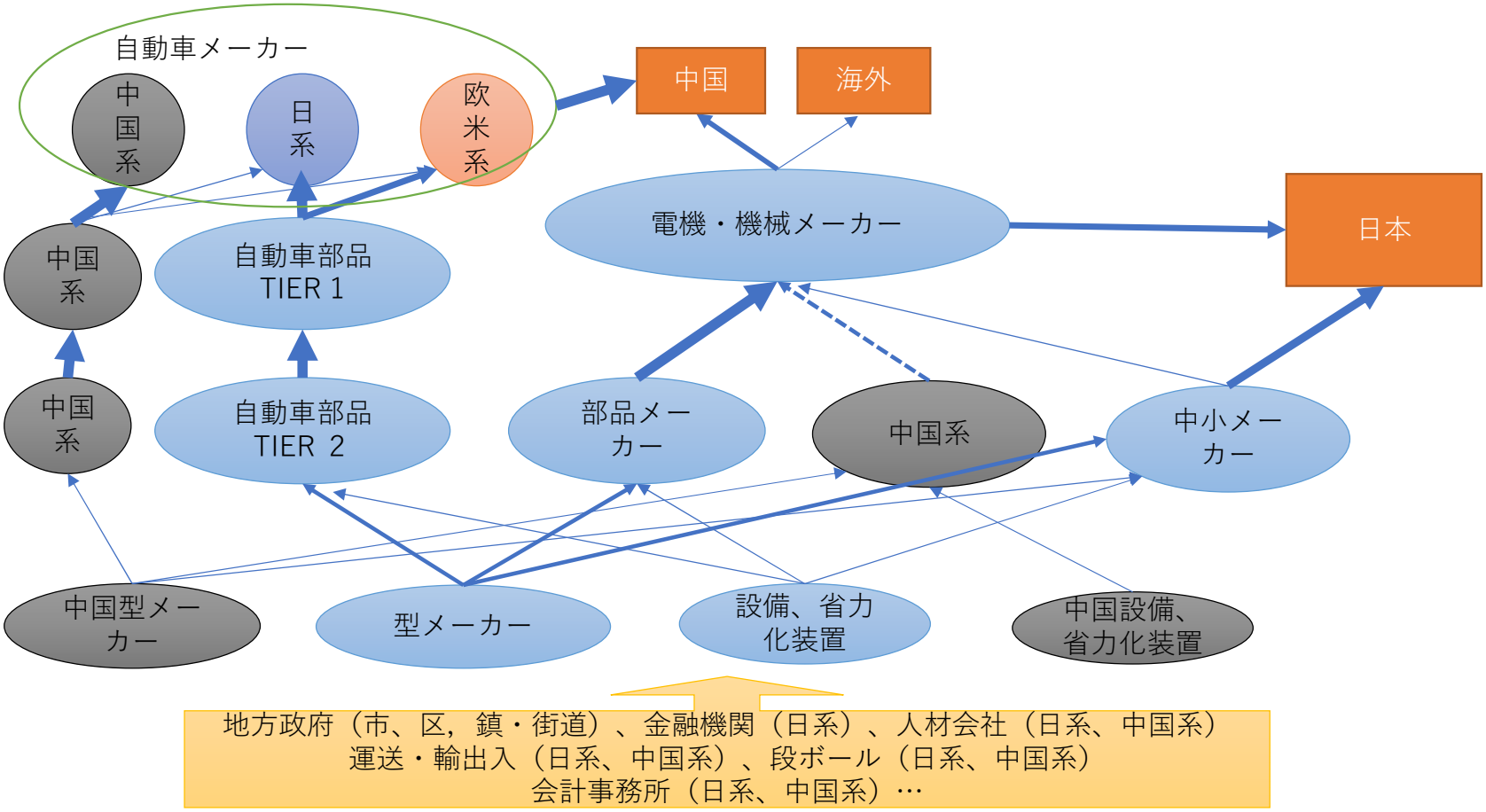


日系中小企業の類型と最近の展開

- パートナー型進出　発注側の変化　G電子、M電機
- 新天地（開拓）型　本社の盛衰をかけた進出
  Hスプリング　（M農機）
- 生産子会社　日本本社の生産工場　Dプレス、Tプラスチック
  →本社にとっての中国生産のメリット減少
  生産工場から中国市場へ（S機械、Y機械（パーツフィーダー））
- 中国での開業　ビジネスチャンスの発見
  日系企業　ST社
  中国企業として創業　SH社　（O物流）

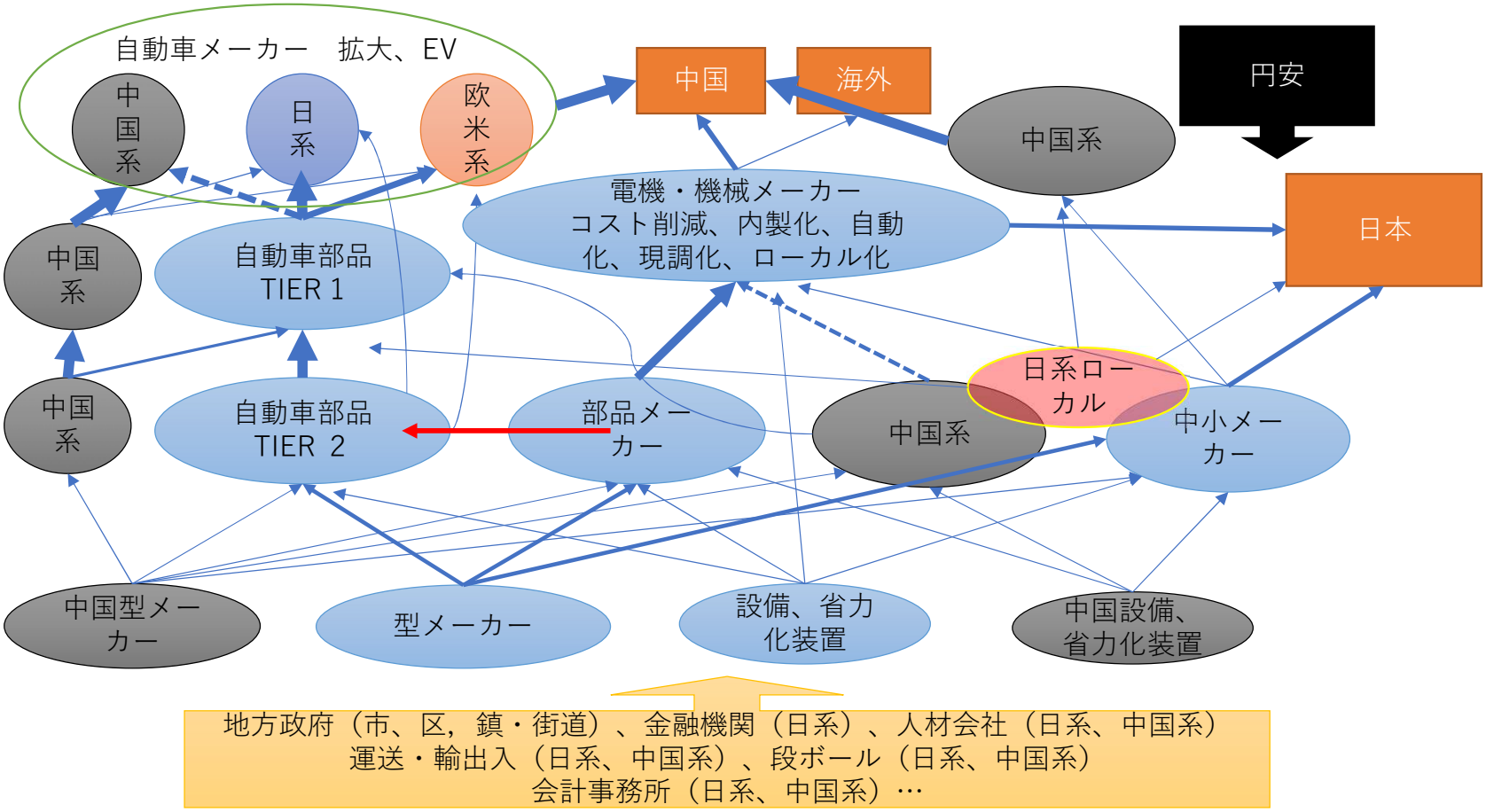

日本的管理（生産、企業、調達等）
B
A
E
C
D
F
G
顧客
中国系、在中非日系
顧客
日本、日系

リーマンショック前
までの蘇州



地方政府（市、区，鎮・街道）、金融機関（日系）、人材会社（日系、中国系）
運送・輸出入（日系、中国系）、段ボール（日系、中国系）
会計事務所（日系、中国系）…

2010年代末の蘇州


自動車メーカー　拡大、EV
中国系
日系
欧米系
中国
海外
円安
中国系
日本
電機・機械メーカー
コスト削減、内製化、自動化、現調化、ローカル化
中国系
自動車部品
TIER 1
中国系
自動車部品
TIER 2
部品メーカー
中国系
日系ローカル
中小メーカー
中国型メーカー
型メーカー
設備、省力化装置
中国設備、省力化装置
地方政府（市、区，鎮・街道）、金融機関（日系）、人材会社（日系、中国系）
運送・輸出入（日系、中国系）、段ボール（日系、中国系）
会計事務所（日系、中国系）…

残された論点

- 「日系企業」とは　元日系企業、日系ローカル企業等々

・日本企業との取引　日本的管理　日本的な技術

・ビッグサイトでの中国企業　「わが社は日系ではない」がアピールのポイント

- 日本での中小企業が中国で千人の雇用、逆に日本の大企業が中国で200人程度の工場→どう考えるのか？
- 深圳型のエコシステム（藤岡淳一『「ハードウェアのシリコンバレー深圳」に学ぶ』インプレスR&D、2017年）と蘇州との比較、関係