

(2019年10月4日ご講演)

## 中国蘇州市における日系中小企業

慶應義塾大学 経済学部 教授  
植田 浩史 委員

ものづくり系の中小企業が中国の蘇州でどのようなことをやっているのかをざっくりばらんに話したいと思う。

### 中国蘇州市と日系企業

最初に、蘇州という地域はご存じの方が多いと思うが、上海の隣のすぐ西側にある（スライド 3）。歴史は上海より蘇州のほうが古く、呉の時代からある地域である。ちなみに上海ガニはほとんど蘇州で捕られているが、蘇州のものでないと上海ガニと言わないらしい。

蘇州の市内の地域に、太湖という湖がある。その東側が上海市だが、上海市のすぐ近くの昆山というところは台湾系の企業が非常に多い地域になっている。旧蘇州市周辺の昆山市、太倉市、常熟市、張家港市はもともとの蘇州ではなく、大蘇州市になったときにくっついた地域である。もともと蘇州というのは真ん中のほんの一部であるが、周辺の工業園区や高新区に中国政府による開発区ができて、急速に工業化が進んでいった。今回の調査のレンジは、園区、新区、南側の呉中区、呉江区、北側の相城区で、昆山、太倉にはほとんど行っていない。

いま話題になっている「誠品生活」をご存じだろうか（スライド 4）。この 2019 年 9 月に日本橋に新しくオープンした、本屋を中心にした生活雑貨を取り扱っている台湾の会社であるが、TSUTAYA のモデルだと言われている。TSUTAYA の大型店舗が何軒かあると思うが、あのモデルになったのがこの誠品生活である。台湾以外では、蘇州に大陸第 1 号店が 2015 年にできている。蘇州のほうが実は東京よりも早い。東京ではこの 9 月に初めてオープンして、大きな話題になっている。

蘇州市の GDP の成長率を見ると、1 人当たり GDP の推移では最近では 2 万ドルを超えているような状況である（スライド 5）。第 2 次産業がずっと引っ張ってきていたなか、2010 年代は第 3 次産業の成長率が高い。今も第 2 次産業は伸びてはいるが、最近では第 3 次産業のほうが多い。

スライド 6 は、中国の工業都市の工業生産額の上位 10 位までを示した図表だが、一番工業生産額の多い都市が上海市で、蘇州市は 2 位。3 位天津、4 位深圳、5 位重慶、6 位仏山と、10 位まで出ているが、この中で蘇州市の特徴はというと、外資系の生産額の比率が 64.7% と一番高く、外資系企業の存在感が非常に大きいということである。

2 つ目が、工業企業数。中国では「規模以上企業」と言うが、一定の規模以上の企業を指している。日本で置き換えたらどのくらいになるのか判断は難しいが、日本の中小企業の範囲ではない企業だと考えてもらえればよいと思う。中小企業の企業数を全部合わせると実は製造業だけで 10 万社以上存在している。いずれにしても、企業数が非常に多いということで、大企業も多いが中小・中堅も企業としては結構多い。

そういうことも影響しているのか、工業生産額に占める利税総額、日本で言うと税込み利益にあたるが、これを単純に計算すると上位 10 位の中では青島に次いで低い。だから利益率はそれほど高くない。1 人当たり GDP は 145,000 元ぐらいで、これは中国の都市の中では結構高い。

もう一つ、2 次産業と 3 次産業の GRP を、2 次産業を分母、3 次産業を分子にして比較したものがある。要は 3 次産業がどのくらい発達しているのか、比重が高いのかを示したものと考えてもらえればよいと思う。先ほど蘇州は 3 次産業が 2 次産業の GDP を抜いたと言ったが、そのこともあって 1.10 という数字になっている。このレベルというのは、少し判断が難しい。いわゆる中国の行政都市というか中核的な都市である上海、北京は 2.34、4.17 であるから、こういったところはサービス産業が急速に発達しているということが言える。それ以外に広州が 2.36、深圳が 1.50 である。実は広州や深圳あたりが大工業都市であると同時に、第 3 次産業の比重が結構高い都市になっている。そういう都市に比べると、蘇州はまだ工業に特化している地域であるということである。

最近中国の工業都市、産業都市のあり方で深圳モデルが指摘されることが多いが、その深圳モデルとは少し違ったタイプである。この違ったタイプを、古いタイプと考えるべきなのか、あるいは深圳とは違ったもう一つの中国における産業都市のタイプとして位置づけるべきなのかは少し議論のあるところだと私は思っている。

外資系の比重が高いという話であるが、圧倒的に生産の比重が高いのは、中国の分類で「情報通信機器及び他電子機器製造業」になる（スライド 7）。ただ、この産業分野はリーマンショック後しばらく伸びていたが、2010 年代に入ってほぼ横ばい状態になってきており、伸び悩みを見せているのが蘇州の特徴である。この分野が圧倒的に高いので、ほかの産業分野はそれと比べると比重がかなり低い。

その低い中で、実は自動車伸びている。自動車は分類ができたのが最近で、2012 年から 2017 年で生産額は倍ぐらいに伸びている。ただ、自動車は完成車が一切なく、この自動車製造業はほとんどが部品産業である。蘇州市内には自動車の完成品はないが、部品は結構増えてきているということである。

このように蘇州は華東地域の中国を代表する工業都市である。この工業都市が発達した背景にあるのは、国家級経済開発区。これは工業園区という蘇州の東側にあるエリアと、西側にある高新区あるいは新区と呼ばれる地域。この 2 つの地域を中心に外資系企業が集積したことが、蘇州の工業発展の背景である。ちなみに新区と言われているが、新区のほうが古く園区のほうが新しい。主に 90 年代の後半ぐらいから開発されたのが新区で、園区は 2000 年代に入ってからが中心である。

それから「情報通信機器及び他電子機器製造業」の比重が高いということであるが、これが今伸び悩んできている。それに対して伸びてきているのが自動車関連である。ただ、比重からいくと情報通信機器及び他電子機器製造業のほうが高い。外資系企業は、韓国のサムスンや台湾系の大手電子メーカーがほとんど来ている。日本のメーカーも結構来ているし、フィリップス等の欧州系も入ってきている。

そうした中で、日系企業の存在であるが、一般的に蘇州は中国でも日系企業が最も多い地域だと言われている。蘇州のみずほ銀行の支店で聞くと、全産業で日系企業は大体 1,800 社あると言われている。業種別の内訳は分からないが、製造業が 3 分の 1、そのほかサービス業等のいろいろな業種だと考えられる。1990 年代から開発区の形成とともに中国に進出し、開発区の中心部分には大企業が多いが、周辺部には中小企業が結構存在しているという特徴がある。

次に、中国における日系企業の状況を概観的に示す図を幾つか提示しておきたい。

まず、「海外事業活動基本調査」という経済産業省のデータ（スライド 9）だが、これは誰でも使えるデータであるが、中国の製造業の現地法人数と、全地域に対する日本企業の現地法人数の比率を示したものである。

2003 年には現地法人数が累積で 3 割弱、新規設立数では 6 割ほどが中国だった。海外に進出するというと中国が当たり前という感じで、約 6 割が中国に進出している時期である。その後若干落ち込むが、リーマン後は中国がほかの地域と比べて景気がよく、またほかの地域への進出が落ち込むこともあり、比率が高くなる。その後は傾向的に中国への進出比率が落ち込んで、最近では全地域への進出に対する中国への進出の比率は 10%程度になっている。現地法人数は累積でいくと大体伸びてきているのだが、2010 年ぐらいから少しずつ落ちてきており、2012 年がピークで約 4 割を占めていたが、最近では 36%に落ち込んできている。それでも日本企業の製造業の海外現地法人の 3 分の 1 以上は中国にあるということである。

一番大きく注目されるのは、この調査では解散・撤退の件数も聞いているが、日本の現地法人の解散・撤退の比率の中で、中国の占める割合が 2011 年あたりから約 5 割だということである。いわゆる尖閣問題等のややこしい問題が起きてきたころからで、これが中国からの撤退が非常に増えているようなイメージを作り上げていった背景にある。ただ、少

し注意してほしいのは、海外に現地法人がある企業に対して聞いているので、撤退した企業に撤退したのかと聞いているのは本当はおかしい。考えなければいけないことがいろいろあるが、ここで示されている約 5 割という数字が、中国から撤退が増えているイメージに非常に大きな影響を与えたことは見ておかないといけないと思う。

もう一つ大きな変化を示したのがスライド 10 で、先ほど見た現地法人数の割合のほかに、従業員数、売上額、設備投資額、経常利益額、研究開発費で中国現地法人の占める比重を示したものになる。これで見ると、従業員数の比重が最近どんどん下がってきている。現地法人数の比重の下がり方よりも、従業員数の比重の下がり方のほうが大きい。つまり、それだけ中国の現地法人の従業員数が減ってきている。だが、現地法人数の減少がそれよりも少ないということで、1 社当たりの従業員の数がだんだん少なくなってきている。

その一方で、売上額の世界全体の現地法人に占める比重は実はそれほど下がっていない。昔は 10% ぐらいだったが、今は 2 割ぐらいで安定して推移している。中国というのは研究開発をほとんどしなかったが、最近は研究開発費として全体の約 15% を使うようになって、これも安定化してきている。経常利益額も、昔はあまり儲からないというか全体の中では比率が低かったが、最近では実は中国の海外現地法人全体に占める経常利益の比率は 3 割ぐらいになってきており、実は儲かるプロフィットセンター化している。

研究開発にもお金を使うようになってきたし、利益も増えてきているし、設備投資も増えてきている。ただ、従業員は減ってきている。これは大企業も全て含めてであるが、このような状況が中国の現地法人全体の動きである。

同じようにスライド 11 で業種別の変化を見ると、2007 年度、リーマンショックの直前であるが、この時期は情報通信機械が大きかった。従業員数でいくと約 3 分の 1 が情報通信機械だった。第 2 位が輸送機械。売上高では輸送機械が 1 位、情報通信機械が 2 位であるが、差はほとんどない。

これが 2017 年度になってくると、情報通信機械の比重がどんどん下がって、代わりに自動車を中心とした輸送機械が圧倒的な比重を占めるようになる。ただ、輸送機械の比重は高いのだが、ほかの地域、例えばアメリカや ASEAN4 になるとこの数字はもっと高くなるので、それと比べると中国は業種が分散化しているとも言える。その中で、輸送機械（自動車）のウエイトが高くなっているのが最近の状況である。

また昔の軽工業でいくと、食料品が第 4 位に入っているが、中国の場合にはほとんどが現地販売で、中国で売られている食料品である。アメリカも食料品産業は日系企業が多いが、アメリカで製造しているものは日本への輸出が多い。しかし、中国の場合はほとんど現地で販売している。

## 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

リーマンショック後の中国進出製造企業の変化であるが、先ほど言ったように中国進出の勢いが低下していて撤退が増えている。実は先ほど言った全撤退に占める中国の法人の比重は5割である。だが、中国全体の法人の中で撤退の割合は3%程度である。この3%が大量流出かどうかというのは難しいところであり、一般的には3%は大量流出とは言わないと思うので、撤退が増えているのは確かだが、大量流出ではないだろう。中国の製造子会社の位置づけは、昔は低労賃を生かすというものだったが、賃金が上昇していることもあり、設備投資を行って機械化を行い、生産性を上げ、収益性も非常に問われるようになって、プロフィットセンターとして重視されてきている。機械化、開発などの面でも重視されるようになってきた。また、情報通信機械がメインだったのが、自動車などに多様化をしている。

こうしたことを前提にして、蘇州の日系企業をめぐる変化として少し指摘しておきたいのは、労働コストの上昇、賃金の上昇、そして年金等の企業負担の増大など。また都市再開発が進んでおり、特に中小企業などは立ち退き問題を経験しているところが非常に多い。その場所ではもう工場ができないから立ち退いてくれ、移転してくれと要求されることが非常に増えている。それから安全基準が全体的に厳しくなり、環境対策も難しくなってきた。中国の太湖は日本の琵琶湖のようなもので、非常にきれいでないといけないう。本当は汚いのだが、きれいでないといけないうので、周りの水質汚染に対する行政からの指導は非常に厳しい。こういう安全や環境対策が結構ややこしい問題になっている。それから為替の問題である。後でまた具体的に示すが、こういう問題が変化として大きいということである。

スライド13は、蘇州市、上海市、江蘇省の最低賃金と上昇率の推移だが、行政が定めている最低賃金の水準が、蘇州も入っている江蘇省では2005年に470元ぐらいだった。2018年には蘇州市の最低賃金は2,000元になっている。上昇率は少しずつ下がっているが、金額は2005年から2018年で約5倍になっている。これがよく指摘される中国の賃金の上昇である。ただ、これはあくまで最低賃金である。実際は最低賃金で働いている人はほとんどいないので、もっと高い。

次は、蘇州市のある日本企業の基本給の推移をみたものである(スライド14)。中国で従業員数約50人の中小企業の最低基本給、一般基本給平均、一般賞与平均をみたデータになる。2004年に設立し、2005年から最近までのデータだが、最近の状況は2018年で一般基本給平均が4,000元を超えている。最低基本給が2,000元であるが、市の賃金水準と合わせているので、平均的には約4,000元。しかも、基本給である。中国の場合には、残業等の手当が多い月だと、同じぐらい毎月払われるので、実際の従業員の賃金は月平均4,000元の1.5倍~2倍ぐらい、6,000元~8,000元と、最低賃金の約3倍出していることになる。

それに加えてまた賞与がある。2018年で、一般従業員の賞与平均は1万1,000元を超えているから、月の基本給の3倍近くで、日本と同じぐらい支払われていることになる。これぐらい増えている。

この会社が面白いのは、創業直後から勤続している製造課長と製造係長の2人については、基本給だけが賃金を知ることができる。係長は基本給500元ぐらいで入って今は6,000元ぐらいであるから、10倍になっている。課長はもっと高い。今8,000元ぐらいもらっているので、十数倍に上がっている。それぐらい大きく変化している。

こういう変化の中で、いわゆる労働集約的な産業はなかなか成り立ちにくくなっている。スライド15は、日本のビニール靴卸会社の写真である。北海道の会社だが、中国の蘇州の民間の工場で製造してもらって、それを輸入している。その会社が中国の呉中区にある。呉中区はもともとこういうビニール靴を造っていた産地だったが、今では賃金が上昇してしまったためにこのような企業は非常に少なくなったと言われている地域である。その地域にこの日本の会社はまだ発注し続けている。なぜ発注し続けられているのか。

工場には動いているのかどうかよく分からないラインのコンベヤーがある。従業員は制服がないので自由な服装で働いていて、動きも非常にゆったりしている。経営者が2人いるのだが、2人の出身地の田舎から従業員をほとんど集めてきて仕事をしている。生産ラインもそれほど忙しくないというか、生産効率がそれほど高くないような形で仕事をしている。ただ、試作品を造る能力やある程度の加工やデザインに対する提案能力を持っていて、これが強みになっている。提案能力があって試作品をどんどん造れるので、試作品を日本に送って展示会等に出している。量産化にも活用できている。周辺地域の労働者を低賃金で利用できて、デザイン力や試作品製造能力を持っている会社を見つけられるのが、この北海道のビニール靴卸会社のすごいところである。実は中国に滞在して調達などを担当しているのが帰国子女の方で、中国の状況は分かるし、日本人が簡単に見つけられないようなところにも入り込めるので、非常に低コストで造れる。なおかつ、ある程度デザイン能力などもある会社を見つけられる。そのため、こういう労働集約的な仕事もまだできる。そうでなかったら、とてもではないが、あれだけ賃金が上がったならこういう仕事はもう蘇州ではできない。あるいは中国ではできない。

スライド16は、蘇州市内の企業の売上上位100社のリストの中で日系企業を選んだものになる。これは製造業だけであるが、2007年、まだ情報通信産業が結構元気だったころ、製造業の上位100社の中に10社入っている。10分の1は日系企業ということになる。日立ディスプレイ(27位)、キヤノン(38位)。キヤノンはもう1社入っている(39位)。マキタ(46位)、エプソン(48位)、シャープ(54位)、サンヨー(66位)、松下(69位)、日東電工(75位)富士フイルム(82位)。一目で分かるように、電子関係が非常に多いというのが2007年の状況である。

それが 2017 年になると、売上上位 100 社の中に入っている日系企業は 7 社である。7 社の中で 2007 年と同じ会社はどこかという、マキタ (32 位) とキヤノン (46 位) だけで、あとは全部消えている。新しく入って来ているのが、クボタ (71 位) である。それから 74 位のメクトロン。これも日系企業であるが、蘇州から撤退する日東電工の工場を引き継いで買収してやっている会社である。他に、マキタ (中国)、三菱電機の自動車関係の会社、トヨタあたりが入っており、自動車関係が目立つようになってきている。利税総額 (税込み利益) になってくると、トヨタ、三菱、日立、NGK という感じでもっと増えてきている。

このように 2007 年と 2017 年で、上位 100 社の中に出てくる日系企業の売上と利税総額を見ただけのものであるが、構成がかなり変わってきていることが分かると思う。

こういう構成の中で、蘇州の日系中小・中堅企業への影響であるが、例えば基盤組み立て・実装をやっている山形県に本社がある A 社は、大手電子企業の進出に伴って 2002 年に蘇州に進出し、そのまま規模を拡大していく。リーマン前、2007 年ぐらいのピーク時には、860 人の従業員、18 のラインを持っていた。それがリーマン後、メインの取引先であった大手企業の仕事が減少して規模を縮小した。280 人にまで縮小し、さらに米中摩擦後、ここ 1~2 年の間に 100 人にまで縮小している。従業員を縮小し、3 階建ての工場をそのまま使っているが、今は 1 階しか使っていないような状況になっている。ほかの台湾系などとも取引をしようとしているが、回収に時間がかかったり、中国系は価格が合わないということで、日系以外のところとの取引がなかなか難しい。もともと電子関係で、今は 9 割が車載、自動車関係だが、米中摩擦などで顧客の仕事がほかの地域に移ることなどもあり、これからもどんどん仕事が減る可能性があるので、非常に厳しい状況に陥っている。

B 社は東京に本社がある液晶フィルム加工をしている会社で、ここも日系企業の進出に合わせて出てきた。日系企業は数社と取引があったが、日系の不振で取引先は今 JDI だけになって先行きが危ない。中国系とも取引をされていて、それで何とか生産を維持している。ピーク時には従業員が 1,000 人を超えていたが、今は 350 人ぐらいで、規模からいくと 3 分の 1 ぐらいになっている。

電子関係に依存していた日系の中小企業は、かなりしんどい状態に陥っているということである。

もう一つ大きな変化として、為替の変化がある。米ドルと中国元との関係でいくと、2000 年代の前半は 1 元 14~15 円ぐらいで推移していたのが、2000 年代の後半頃は元がどんどん下がってくるという状況で、1 元が 12 円~15 円ぐらいと元安が続いていた。ところが、2011 年頃から今度は元高が非常に強くなってきて、1 元 12 円ぐらいから高いときには 20 円近くにまでなっていく。急に円安元高となったので、日本に輸出していた企業は当然大変なことになる。これは少し記憶しておいてもらいたいと思う。

そういうことで、先ほども言ったように上位 100 社の中では、電子機器関係が減少して

自動車関係が増える。そういった中で、日本に戻すわけにいかなくなってきたこともあり、ローカル市場で各企業は競争力を強化しなければいけないということでコストダウンが求められる。大手企業はそのコストダウンをするために、部品、材料、設備のローカル調達率を上げることが大きな課題に、一部の工程については内製化が課題になっている。労働コストの圧縮で自動化、多能工化が課題になってきているというのが全体の動きになっている。

それを具体的に示したのが、ある大手の電機関係企業の数字である。生産高と従業員数の推移を見ると、リーマンまでは従業員数と売上高・生産高がリンクしてどんどん増えていたが、リーマン後はしばらく落ち込みがあり、両方とも落ち込む。その後生産高があまり増えず従業員数もあまり増えない並行状態が続く。2010年代以降、売上高・生産高は伸びるが、従業員数はあまり増やさずに生産高を増やす方向に推移していつている。これが非常に顕著になってきている。

そのために何をやったのかというと、一つは、設備・調達・地域の比較をした。この会社の最初の工場が蘇州第1工場である。その後、香港に近い珠海に、中国のライバル企業と一緒に、ライバル企業のノウハウを吸収した合弁会社をつくる。何が違うのかというと、最初の工場の機械設備は実は圧倒的に日本製が多かったが、珠海の工場では中国製の機械がだいぶ増えた。日本製の比率が当初95%だったが、ライバル企業との合弁工場では73%に落ちる。これは中国製の機械を使っているライバル企業のノウハウを吸収して、そういう物を取り入れていくという形で73%に落とした。この経験をもって、第2工場の新工場では、さらに日本製の比率を66%にまで落として、中国製比率を上げた。これによって設備のコストダウン化がかなり行われていくことになる。また、最初は外注に出していたプレスやケーシングのような機械加工の仕事も、内作にする、あるいは外から買っていた機械、運転検査や絶縁耐電圧の関係の設備を内製化するといったような変化も見られる。

機械や部品の調達のコストダウンは、2016年度に15.8百萬元、約1,600萬元。手段としては、内製化によるものが11%、中国製、中国メーカーからの調達に切り替えたものが18%、サプライヤーにもっと効率を上げてほしいとのコスト交渉によるものが29%、商流の変更によるものが20%と、いろいろなことをやってコストダウンを図っていった。

その結果、この会社の蘇州にある取引先の会社の売上額と、この会社のグループからの調達比率を見ると、従業員が約50人で、売上額が4,000萬元前後で推移しつつ、一貫してグループ会社からの調達率は下がってきている。大手の会社では、内製化やほかのローカル企業への外注等で、外注額が減ってきていることの表れである。もう少しリアルな数字をみると、先ほどの蘇州にある日系中小企業が取引している企業の、コスト削減に対する売上の変化だが、一時期は2,500萬元ぐらいその会社が買ってくれていたのだが、最近では500萬元ぐらいと、5分の1ぐらいにまで落ちている。ほかのグループ会社があるので、そちらのほうで購入が増えているところもあるが、メインの取引先だったこの会社と一緒に進出してきたので、大きく売り上げが減っている。しかし、その中で、この中小企業は売



り上げを維持しているわけであるから、ほかの会社への営業をいかに増やしているのかがよく分かると思う。

ちなみに、NT 社という会社では最近少し売り上げが増えてきているのだが、DSY 社が自動化を進めるときの自動化のラインを造っている会社である。日系企業も同様だが、ローカル企業も自動化が進んできており、自動化関連の企業は実は売り上げが結構増えてきているという変化が見られる。

ここから中小企業の話に本格的になっていく。冒頭、今回取り上げるのは新区、園区、呉中区、呉江区、相城区という地域であると言ったが、この地域で確認できる日系の製造企業は 462 現地法人である。このうち 171 法人、3 分の 1 強が、日本の本社が中小企業の会社になる。進出形態としては主に 4 つに分けて見ていく。

スライド 18 に数字があるが、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』、蒼蒼社の『中国進出企業一覧 非上場会社篇』のデータを基に作成したのがこの表になる。

中小企業の特徴としては、新区、呉中区、相城区が進出地域として相対的に多い。業種的には金属製品や機械が相対的に多いのに対し、電気機器は相対的に少ない。金属製品というのはいわゆる機械加工や部品関係が多い。進出時期別の構成は、中小企業ではないところと中小企業とが大体ほぼ同じである。ただ、機械に関しては、2006 年以降の進出が中小 54%、非中小 41%と、中小のほうが割合が高い。この中の一定部分は、実は自動化などに対する機械である。機械化、自動化を進めるサポートを行うような機械を中国で製作して販売しているものが結構多いということである。それから輸送機械はそれほど多くないが、2006 年以降の進出は非中小が 2 件に対して中小は 5 件と、数は少ない。要するにこの中小というのはほとんど 2 次以下のサプライヤーであるので、2 次以下サプライヤーが 2006 年以降は江蘇省に進出するようになってきているということである。

## 日系中小企業の類型と最近の展開

もう一つ付け加えたいのは、実は先ほどの 2 つのデータにも記載されていない日系企業が結構あるということである。そこで、そういう企業も含めた進出形態ごとの変化を見ていきたい (スライド 19)。

パートナー型進出は、発注企業に伴って出てきた企業である。これは発注側の変化がどの企業も非常に大きい。

新天地型は、本社の盛衰をかけて進出してきた企業。

生産子会社型は、本社の生産工場として進出してきた企業。

中国で開業した企業。中国でビジネスチャンスを発見して、中国で事実上開業した企業が実は少なからずあるということである。

最初のパートナー型企業の例を幾つか見てみる。

#### ・ Case A パートナー型進出 (スライド 20)

先ほどの電子関係の会社同様、大手企業の進出に伴って出てきた会社である。この会社は G 電子という電子関係の、主にワイヤーハーネスを造っている会社である。本社は川崎市にあって、従業員数 100 人弱の中小企業だが、メインの取引先が中国などに進出するのに伴って、一緒に出てきた。取引先が広東省の中山に工場を造ると東莞に工場を造り、蘇州に工場を造ったら蘇州にも工場を造るという形で出てきている。

よくあるパートナー型進出だが、ただ、この取引先は進出先では結構シビアな会社で、一緒に出てきたからといって優遇してくれるわけではない。生き残っていくための工夫はかなりいろいろやっている。その中の一つが、収益性を高めるために生産の効率化を徹底するしかないということで、主にセル生産方式の導入をここ 5~6 年一生懸命やってきている。これは後で説明する。

もう一つ、取引先は中国から東南アジアに今生産をシフトしている。G 電子は、この東南アジアのシフトに対応して、タイ、フィリピン、ラオス、ベトナムにまた工場を造っている。このアジアの工場に対する支援を、実はこの蘇州の工場が中心になって行っている。G 電子の日本の工場は 93 人であるが、ほとんど試作品のような物の生産だけで、量産は行っていない。量産は中国がメインでやっている。だから量産の支援は日本ではもうできず、中国からの支援がほとんどになっているような状況である。

売り上げは少し伸び悩んできている。メインの取引先の蘇州工場が生産をだんだん落としてきているのが最大の理由である。売上比率は実はどんどん落ちてきているのだが、売上額が落ちた分をほかの会社で取引することによって売上額を維持している。最近の状況では、売り上げ以上に従業員数を減らしている。これは生産の効率化を行っているということである。

では、その生産の効率化はどのようにやっているのか。スライド 21 が工場内の写真であるが、セル生産方式をどんどん取り入れている。もともと取引先がセル生産方式を一生懸命やっていたこともあり、このセル生産方式を蘇州の工場でも徹底して取り入れている。メリーゴーランド方式というセル生産方式もやったりしている。

(動画視聴)

このメリーゴーランド方式は、4 人ぐらいで作業分担してやる。ワイヤーハーネスのラッピングをこういう形でやっている。このうちの一つの部分をロボットでやっている。自動化を取り入れることによって、従来 2 人でやっていた仕事を 1 人でできるようにして、2 つの工程を 1 つにしてしまった。こういう自動化を積極的にやっており、しかも中国人スタッフが中心になってやっている。内製でロボットは基本的に中国内で調達する。日本の企業に比べて値段的には 10 分の 1 ぐらいで機械化できるということで、あのような自動化をどんどん積極的に進めている。ほかの会社との取引を拡大させていく上でも、非常にメ

リットになる。

ちなみにあのロボットは、3年前に行ったときはまだ開発中だったが、今はもう5台ぐらい入っているので、かなりスピードも速いということである。

#### ・ Case B パートナー型進出 (スライド 22)

同じパートナー型進出で、大阪の生野区にある M 電機という会社である。精密樹脂の成型をしている会社で、日本では主に電機関係の会社と取引をしていたが、蘇州に 2003 年に設立した。当時はメインの取引先である日本の精密機器会社がどんどん生産を国内で減らしていったので、一時期大変危機的な状況に陥っていく。その中から新しい会社を開拓していき、何とか経営を維持している。

M 電機は日本の P 社と以前から取引があったのだが、最近では P 社のリチウムイオン電池の結構難しい部品の開発を協力して行っている。選ばれた幾つかの理由としては、なかなか難しいところでやる人がいなかったこともあるが、それに加えて中国とメキシコに工場があったので、世界同時供給が可能になるということもあり、P 社に認定された。この P 社のリチウムイオン電池の開発と量産化に向けて協力を進めているというのが最近の状況になっている。

なぜこの M 社は EV 向けの仕事ができただのかというと、実は日本の本社はかなり技術的な蓄積のある会社で、P 社が求めてきた課題に手を挙げて提案できる会社であったということが一番大きい。実現はしなかったが、似た課題に取り組んだ経験があったので採り入れられたということである。それ以外にも開発提案型企業としての経験がある。また、日本、中国、メキシコの 3 拠点からの供給が可能であった。この P 社との取引が次のステップに向けての課題になって、M 社のパートナー型進出は全く新しい方向に展開をしている。こういうところは残れるという感じである。

#### ・ Case C 新天地型 (スライド 23)

新天地型進出の H スプリングは愛知県の会社だが、実は戦前にトヨタが自動車を造ったときにスプリングを供給したという歴史と伝統のある会社である。ところが、戦後自動車は伸びないと当時の経営者が判断して、自動車から撤退し織機に行ってしまった。織機で仕事をしている間に自動車がどんどん伸びてしまい、今からではなかなかトヨタに入り込めないというので、アイシンなどに少し入るぐらいで伸び悩んでいた。

何とか飛躍したいということで、2002 年に蘇州に工場を造る。このとき蘇州に送り込まれたのは社長の次男で、当時 27 歳。大学を出てすぐ、中国語も話せないような状況で、骨を埋めてこいと蘇州に送り込まれて会社を作った。いろいろあったが、自動車の Tier1、日系、欧米系、中国系、主に日系と欧米系に食い込んでいくことができていった会社である。日本の本社は従業員 150 人ぐらいで推移しているが、蘇州のほうは従業員 230 人のスプリングの会社、ケーブルを造る 550 人の会社で合計 800 人と、進展地を求めて中国にやって

きて比較的的成功している事例である。

#### ・ Case D 生産子会社型 (スライド 24)

今度は生産子会社型ということで、日本に送り返すために生産子会社として中国に出ていった会社である。大阪市にあるプレス屋であるが、2003年に中国に工場を設立した。日本に送り返すのがメインの仕事だったが、当時まだプレス屋が中国に少なかったこともあり、日系メーカーとの取引も拡大していく。日本の本社の社長が総経理を兼ねて、月の半分ぐらいは中国に来て管理していた。型屋や下請けになるようなローカルプレス企業を育成して、そういった企業も活用しながらメリハリよくローカルでできることはローカルでやり、型はローカルで安く調達してコストも抑えて、2000年代ぐらいまでは比較的的成功していた会社である。

スライド 25 は、その会社の 2006~2007 年ごろの『主要製品案内』だが、製品の特徴として、中国ローカルの金型を使ってコストを下げていることが説明されていた。このように国内に営業をかけていたということである。

2005 年のころは日本から設備を持っていった。スライド 26 の左側が、このプレス屋のプレス機械である。当時の外注先の中国の蘇州のプレス屋は右側で、単発プレスが何台かあるが、一目で分かるように日系メーカーのプレス機と比べるとかなり古い。そういうプレス機が当時の中国のローカル企業では使われていた。

型屋も、初期から育成した外注型メーカーがある。例えば、当時 20 代の若者 3 人で創業した型屋があって、指導しながら型を調達していた (スライド 27)。その後、この型屋はどんどん大きくなって、最近では鴻海の外注先になって、従業員は 1,000 人を超える会社になっている (スライド 28)。その間に、指導していた日系プレス屋は従業員が 50 人から 20 人になったということ、日本と中国の勢いの違いを典型的に物語る話である。

ところが、問題が起きてくる (スライド 29)。一つは、中国で販売していた日系企業で内製化やローカル工業の拡大が増えてきて、中国の日系企業と取引するためにはコストダウンが必要となってくるということ。また、この企業特有の問題があった。社長が若くして 60 歳ぐらいで病気で亡くなってしまった。息子が跡を引き継ぐが、本社もあるし、なかなか思う通りにいかないということで、蘇州の総経理を別の企業に任せようと、元日系企業にいた人に任せたが、その方が突然病気になるって日本に帰ることになる。次に、従業員の中から 30 代の女性を総経理にしたが、その方もうまくいかないということで、最終的には元大手企業の社員だった 60 歳を過ぎた方を総経理にして何とか安定化させた。このように、トップマネジメントが安定しなかったことが大きな問題としてある。

それに加えて、先ほど言ったように円安元高が続いて、賃金上昇が進むということで、日本に持ち帰るコストがアップし、これからビジネスとしてうまくいかない。中国国内の販売もうまくいかない、日本に持ち帰るのもうまくいかない。このような状況でこのままではどんどん赤字が膨らんできて事業が立ち行かなくなるという中で、ローカルの中国の

上海にある冷間鍛造企業に売却することになっていった。

この会社は、今は資本が日本本社ではなく中国の上海の企業が株主という形になっている。ただ、面白いのは、社名は変えない。総経理も変えない。日本本社との取引の関係も維持していいということで、実態はほとんど変わっていないが、資本系列としては上海の企業の傘下になっていった。新しいローカルの顧客も紹介してもらおうなど、このローカルの傘下になることによって事業としては安定化するという形になっている。

この上海の冷間鍛造会社は冷間鍛造がメインであるが、実は幾つも買収企業を持っているようで、金型屋やプレス屋などグループの会社が幾つかある。その資本関係はスライド 30 の通りである。

### **Case E 生産子会社型** (スライド 31)

もう一つの生産子会社型として、大阪のプラスチックの日用品の製造販売をしている従業員 90 人ぐらいの会社がある。この会社は、1994 年と、かなり早い時期に中国に工場を設立する。この工場は、日本で販売する日用品の生産のために設立した。日用品なのでそれほど精度が問われないということで、かなり早い段階から中国製の成型機を利用しながら事業を始めていた。型もローカルの型屋などを使いながらやっていたし、下請もローカルの成型屋を使うという形で経営してきた。非常に面白いのは、20 年間にわたって同じローカルの型企業と取引しているということである。中国だとちょくちょく変わることが多いのだが、20 年間同じ型屋を使い続けている。

ところが、そこも同じように円安と賃金上昇によって日本へ持ち帰ってくるビジネスが不利な状況になってくる。そういった中で何をやったのかというと、中国の販売を増やさないといけないということで、中国国内で欧州系の自動車産業の Tier1 から仕事をもらって、そこに供給するということを始めしていく。スライド 32 の右下がその部品であるが、こういう仕事が増えていく。

2007 年ぐらいまでは蘇州の工場の売り上げのほとんどが日本であったが、2010 年ぐらいから円安が進んでくると、だんだん不利になってくることもあって増えなくなってくる。だが、蘇州の T 社の売り上げは伸びている。これは何かというと、自動車関係の仕事になってきているということである。蘇州の工場から日本への輸出比率は、最初は 100%だったが、今はもう 2 割ぐらいにまで落ちてきている。実はこれは蘇州の工場にとってはビジネスが安定しているということで非常に良いことであるが、本社からするとどうなのか。もともと蘇州の工場は自分たちの調達のために造った工場であるが、調達の役割を果たさなくなっているということで、蘇州の会社は儲かるが、本社は儲からない、ビジネスにプラスにならないという状況が生まれてきている。これが少し問題になってきている。そういうこともあったりするので、日本本社としては、中国だけではなく最近ではベトナムに協力工場を造ったり、あるいはラオスに生産拠点の設立を検討したりしている (スライド 33)。

そういうことをしながら何とか蘇州の会社もハッピーになるし、日本の会社もハッピーになるというような状況を作りだそうとしているが、今までのビジネスモデルではそれができなくなってきたというのが、この会社の特徴である。

#### ・ Case F 蘇州創業型（日系企業）（スライド 34）

それから蘇州創業型である。先ほど日系企業のリストに載らない企業が出てきたという話をしたが、それが事実上蘇州で創業している会社である。

一つは、蘇州 ST 社で、親会社は長野県で 2009 年に設立した。ただ、形式上のペーパーカンパニーで、創業者の 1 人の自宅を本社にしているだけで何も無い。創業者は 2 人で、1 人が日本人で中国の大学を出て半導体関係の日本の会社に勤めていた T 氏。会社が中国に工場を設立するときに中国語が流暢な T 氏を中国に派遣した。そのときに生産指導のような形で出入りしていたのが、もう 1 人の創業者の S 氏である。2 人は半導体関係の工場の設立準備をするが、会社に結構不満があつてその会社のビジネスモデルでは駄目だと、思わぬところで意気統合してしまい、自分たちでビジネスをやろうと。工場を設立した後に T 氏は会社を辞めて、S 氏は長野県の実家に会社を設立し、そこから投資するという形で蘇州 ST 社という会社を立ち上げた。2009 年のリーマンショックのころである。

ちなみにこのとき長野県の信用金庫が、ここはなかなか懐の深い信用金庫で、2,000 万円か 3,000 円万円か、金を貸してくれた。このようなペーパーカンパニーで、中国でのビジネスで、しかもリーマンショックのさなかで、貸してくれて、それを元手に仕事を始めたということである。これは機械加工の会社である。

この会社は何が特徴的なのか。2016 年ぐらいまではリーマンショックの後ということもあり結構状況が厳しかったが、その後は毎年売り上げが何十%という形で増加している。実は日本の顧客がメインであるが、日本の顧客から安定的に受注が増えたということと、新しく中国のローカル企業との取引が開始されていったということで、客先が安定して増えてきた。顧客の要望に応じた日本品質と中国価格のバランスが取れるというのがこの会社の特徴で、中国人従業員、中国の機械を使って、要求に応じた形で品質を設定し、中国価格にできるだけ近づける。そのバランスの取り方が微妙にいいことが特徴の一つである。

それともう一つ、T 氏が以前いた会社で感じていたのは、中国では溶接技術がまだ未発達で、溶接技術と機械加工を組み合わせるとこれが生きてくると。そこで、どこかの日系企業からすごくいい溶接技術者を見つけてきて、その溶接技術者をリクルートして社員に採用するという形で、溶接技術を売りにしてやっていったところ、これが成功した。ちなみにその溶接技術者は独立した。ST 社は独立した会社を外注先として利用するという形で今でも非常に大事にしているし、独立した人もこの ST 社がメインの取引先になって関係をずっと維持している。そのときの流れで、現在でも社内で溶接技術者を育成しており、うまくいっている。

#### ・ Case G 蘇州創業型（日系ローカル企業）（スライド 35）

さらに蘇州創業型で、これは日系企業と云っていいのかということで問題になる会社ではある。もともと日本の企業で金型の仕事をしてきた 50 幾つの日本人が、中国語ができるわけではないが、あるきっかけがあって蘇州の台湾企業でマネジメントを経験した。その台湾企業が金型を始めるといって雇われたのだが、結局その金型の事業をやめてしまった。そのとき、金型関係の仕事をしてきた中国人部下と一緒に仕事をしないかと誘われて、一緒に出資をして、2017 年にこの蘇州 SH 社を設立した。

従業員 20 人の会社であるが、技術と日系企業の顧客の管理や営業は今 65 歳ぐらいの日本人の総経理の方がやっており、工場の管理と中国企業に対する営業は全て中国人部下たちが管理者として対応するという形で、うまくビジネスを分けている。2017 年の創業後、2018 年、2019 年と仕事が伸びてきている。これは企業形態的には中国企業になるが、顧客は日本企業で、技術的なものも日本企業の技術がかなり入っている会社である。

さらにもっと複雑なのは蘇州 TK プレスという会社で、この会社は経緯だけでも少しややこしい。もともと蘇州 MQ 樹脂というプラスチック成型の会社があった。この会社は、2001 年に日本企業で働いた経験のある中国人が日本にペーパーカンパニーを作って、そこから出資するという形で日中合弁企業として設立したので、企業形態的には日中合弁企業で外資系企業になっている。だんだんと大きくなっていって、従業員 200 人ぐらいの会社に成長していった。その蘇州 MQ 樹脂の中国人オーナーと知り合った日本人が、自分がいた香港系の会社が撤退するというので、それを機に撤退企業の設備を自分が全部買い取って会社を立ち上げたいと話をしていたら、では、一緒にビジネスをやらないかと。蘇州 MQ 樹脂が出資して、日本人の方は香港に香港 AK 社というペーパーカンパニーを作って出資すると。それから、蘇州 MQ 樹脂の中国人オーナーの姉が日本人と結婚して、江戸川か葛飾かあたりに住んでいるのだが、知り合いの日本 TJ プレスという従業員 10 人ほどで絞り関係の小物精密プレスをやっている方も話に加わって、三方からの出資という形で、2013 年に蘇州 MQ 樹脂と同じ敷地内に、蘇州 TK プレスが設立される。

そのようなわけで、この蘇州 TK プレスは出資額が一番多いのは香港 AK 社という香港のペーパーカンパニーで、出資形態別に見ると香港系になる。この会社が実は結構伸びていて、いろいろな仕事を取るようになってくる。面白いのは、例えば蘇州 MQ 樹脂のインサーターを使って、蘇州 TK プレスではプレス部品を供給し、インサート成型部品を造る。これが日系の自動車部品を造っている会社から高く評価されて表彰されたりしている。また、プレス機が何台もあってそれなりに頑張っているのだが、例えば精密プレスや絞りなどの技術はないので、こういう技術に関しては日本 TJ プレスから技術支援を受けたりしている。蘇州 MQ 樹脂、日本 TJ プレス、蘇州 TK プレスには資本関係があるので、技術的な関係と支援関係などもうまく活用しながら事業展開をしている。

このように実は結構いろいろな会社がある（スライド 36）。生産子会社の D プレスや T プラスチックなどの事例のほかに、生産工場から日本に製品を送っていた企業が中国市場に展開するという形で今成功している会社は何社かある。S 機械、Y 機械という会社は、いずれもパーツフィーダーの会社である。パーツフィーダーというのは主にライン内で部品を整理して、並べ直して加工機械に供給するような機械や設備だが、これも省人化と自動化の流れで、今中国で結構売れている。もともとこの会社も日本に送り返すのがメインだったが、今は中国市場がメインになっている。また蘇州で開業している O 物流という会社も、実は日本で最大手の物流会社の中国拠点の副社長までやった人が、新しいビジネス展開が中国で可能だということを見つけて、それを生かしたいと独立して中国で創業している。

スライド 37 は、取り上げた事例を顧客が日系の割合が高いものと中国系の割合が高いもの、また日本的な管理をどうしているのかというところで分けたものである。リーマンショック前ぐらいまでは日系企業の仕事の範囲は結構限られていた（スライド 38）。日系、中国系とエリアが分かれていたが、今はそれほど簡単に分けられなくなってきていて、非常に入り組んだ形になってきている（スライド 39）。その中で新しい形態、先ほど言った日系ローカルという、訳の分からないようなタイプの企業も現れてきている。

それからもう一つ、面白い話で、撤退した後どうなったのかという話。K 電子は茨城県にある中小企業で、大手電子企業に伴って蘇州に進出し、FPC フレキシブルプリント基板の金型と後加工のプレス加工をやっていた会社である。2001 年に設立して、最初は比較的順調だったが、2000 年代半ば以降、特にリーマン後人件費が上がってコストアップが続く一方、取引先からも値下げ要求をされる、またローカルへの転注が続くということで経営状況がどんどん悪化して、2014 年に売却して完全撤退する。撤退で完全に閉鎖するのは、従業員の退職金やいろいろな債権の処理の問題等があるので非常に大変である。だから、売却譲渡するのが一番やりやすい。そういったことで売却して、この会社自身は完全撤退する。

従業員は 300 人いたそうである。買ったのは中国系日本人で、この方について話すと 1 時間ぐらいかかるような非常に面白い方である。私の前任校である大阪市立大学の工学系大学院に留学し、修士課程を出て日本企業に勤めていて、何か事情があったのかよく分からないが、そのときに日本人になった方である。中国に戻って幾つか仕事を成功させてお金もあって蘇州に来たかったということで、蘇州の会社を買収した。そして従業員 300 人を 100 人にした。彼が言うには無駄な人が多かったと。例えばドライバー。日本人がいなくなるとドライバーは 1 人も要らなくなるので、5~6 人いるドライバーは必要ない。通関の仕事も 1、2 人いるが、通関のときだけいればいい。また、残業を少し減らしたり、人を増やさなかったりと、いろいろなことをやっていって、3 分の 1 の 100 人になった。3 分の



1になったのだが、売り上げはしばらく維持できた。少し言い過ぎであるが、いかに無駄な人を雇っていたのかがよく分かる。

それから、なぜローカルに転注が続いたのかというと、取引先日系企業のバイヤーが皆中国人でコミュニケーションがうまくとれていなかった。そこで、中国系日本人の経営者が入って中国人バイヤーたちとうまくコミュニケーションをとっていくと、売り上げは伸びていき、3分の1の従業員で売り上げを維持していくことが可能になった。さらに2015年には、金型もやっていたので金型を売っていた従業員数50人の日系プレス企業も買収した。その際スト騒動が起きていろいろ大変だったが、そういうこともやった。

ところが、2016年ぐらいから電子関係が下落して金型の部門は駄目になってやめてしまった。電子関係が駄目になったので、上海でやっていた自動車関係のプレスに特化して仕事を移していく。上海の会社を蘇州に移して、K電子時代の仕事がゼロになり、会社としては全く新しい会社になっていった。今では従業員20人ぐらいでドイツ系部品メーカーのABS関係の部品の仕事をやっている会社として、資本の系譜としてはまだ生き延びてきている形になっている。

このように中国人に売却譲渡して、ビジネス自身は生き延びているという会社が実は結構ある。日本人が経営していると駄目なのだが、中国人が経営すると伸びていけるような会社が実はあるというのも面白い点である。

## 残された論点（スライド40）

残された論点としてこれから考えていきたいのは、「日系企業」とは。日系企業は日本の資本が入った企業であるが、本来は日本と関係の強い企業となると、日本人が関わっていても資本形態的には日本企業の資本がメインではないような元日系企業も結構増えてきている中でどう考えるのかということである。

ビッグサイトのINTERMOLD展に中国企業が結構出ていたが、最近は「わが社は日系ではない」というのがアピールポイントになってきている。昔は、「わが社は日系だ」とか、「日系と関係が深い」というのがアピールポイントだったが、最近は「日系ではない。だからコストが安い」というのがアピールポイントになってきているという話があった。

それから、日本の中小企業の一部は中国で千人レベルで雇用していると。中国の基準で千人というと中小企業であるが、逆に日本の大企業が中国に持っている工場は200人ぐらい。これを大企業系の中国現地法人、中小企業系の中国現地法人と言っていいのかどうかは、少し考えなければいけない点かなという感じがする。