

第3部

アジアNIES企業の対中戦略と 岐阜県企業との連携

国内製造業の構造変化と岐阜県中小企業の展望 中国との棲み分けと中国進出の方法

渡辺 幸男

はじめに

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

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

洞化ではなく、構造変化の中で、国内で存立展望を持つ物作りの機能の内容の大きな変化が生じているのである。

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

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

第1節 国内産業構造の変化と岐阜県製造業中小企業の位置

1. 日本国内製造業の存立基盤の構造変化

(1) 今、中国で発展しているもの

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

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

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

中国の国内市場を対象に急激に発展している中国自国系企業の例を、筆者が聴取りをした企業から一つ紹介する。その企業は浙江省温州市に立地する中国で2番目の生産量を誇る革靴メーカーである奥康集団であ

る。同社は、1988年創業、従業員3,000人（現場労働者はほとんど温州市外からそして浙江省外からの出稼ぎ労働者、大卒の管理職も400人ほどおり、それも温州市外からの人がほとんど）、2000年の売上高7億元、年間500万足を生産し、そのうち400万足を自社ブランドで、直営とフランチャイジーからなる自社の800の専売店を通して、中国国内市場で販売している企業である。このような販売規模を、温州市にある自社工場に台湾製とイタリア製の計15本の生産ラインを備える形で、自社生産体制のもとで実現している。さらに年1,000点を超える自社ブランドの新製品開発のために年500万元を投入し、温州市、広州市、イタリアの3カ所にデザインセンターを設け、イタリア人6名を含む70名のデザイナーを社内に保有している。

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

より詳しいこの企業の内容は、ジェットロから2001年度に出された報告書『アジア経済構造改革等支援（3E研究院）事業専門家派遣実施報告書「中国中小企業発展政策研究・浙江省温州市調査」（中国）」（2002年3月）を見てもらいたいが、ここで言いたいことは、この10数年で自前で企画開発し、最新鋭の靴生産機械を備え、年間500万足という巨大な生産規模を実現する企業が登場し、本格的に形成された中国市場を自社の市場として取り込めたという事実である。しかも同社は中国で業界2番目の企業であり、これ以上の生産規模の革靴メーカーも存在する。ちなみに、2000年の日本国内の革靴生産は300以上の工場合わせて1,700万足である。ここから何よりも、量産規模で勝負するような製品については、中国市場を制覇した企業に対抗できるような企業は世界に存在しがたいといえる。単に低賃金ということであれば、それに対する対抗手段は、他の企業にもあるが、低賃金と組み合わせられた市場の規模をもとにした規模の経済性それ自体については、中国以外の他国市場をベースにした企

業が対抗することは、ほぼ困難ということである。これは、中国以外の企業のみならず、中国進出しながら中国市場に販売ネットワークを築くことができている外資系企業についても言えることである。

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

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

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

筆者も、その具体的な例を、ここ数年、燕の金属八

ウスウェア、岐阜のアパレル製品、五泉・見附のニットアパレル製品といった分野で見えてきた。これらの産地は、例外なく中国製の製品との競争の中で極めて厳しい構造変化を強いられている。そこでの特徴は、習熟の一定程度必要なものを含め、量的に安定している一定規模の製品については、中国での生産が国内生産に対して圧倒的な優位に立っているということである。象徴的な例を挙げれば、燕の金属ハウスウェアでは、90年代半ばまでは、研磨加工が重要なものについては、その習熟技能の蓄積を背景に燕で生産される製品が品質面で優位で、価格面での不利を補っていた。しかし、90年代末には、海外進出企業の指導もあって中国での研磨加工の習熟が進み、低賃賃ゆえに国内以上に繰り返し研磨加工ができることから、価格面のみならず品質面でも中国製品が優位になり、難しい深絞り加工を必要としないようなものは、量がまとまるものであれば、中国製に対抗できなくなっている。

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

(2) 岐阜県の事例からみた国内立地の機能と意義

全面的な国内立地が優位な分野

富士機械製造と小森精機の例

調査時点は90年半ばであり、調査それ自体としてはかなり古くなってしまい、具体的な関係は変化していると思われる。しかし、そこで見られた国内生産立地の意味は、依然として有効であると言える。それゆえ、小森精機が岐阜県に立地するということもあり、90年代半ばにおけるこれら企業のあり方を紹介することで、国内生産立地の基本的部分を確認したい。

愛知県知立市にある従業員約1,200人の富士機械製

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

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

この事例から言えることは、世界で広く使われる産業機械のトップメーカーにとって、開発に専心し、必要に応じて高度な加工等について外注利用を行うためには、日本国内に立地することが必要であり有効であるということである。さらに、受注する側から言えば、そのような産業機械メーカーからの高度な加工の受注を行うことで国内存立が可能であるが、そのためには特定の1社さらには特定の1産業からの受注のみでも経営の安定には不十分であり、多様な受注先を同種の加工で確保できることが存立のための必要条件であるということである。

すなわち、世界市場で競争力を持つ産業機械等、小ロットで変化が激しい、しかし高度な加工部品等も必要とする機械を生産するには、日本国内に形成された

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

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

服部縫製の例（2002年2月調査）

岐阜県海津町に立地する同社は、岐阜の大手アパレルメーカーであるヒロタを最大の受注先とする婦人ボトムスの縫製加工企業である。同社は、80年代に青森県に現在200名弱が働く縫製工場を建設し、同様に現在200名規模の縫製工場を2001年に独資で中国に設立している。このように、岐阜県のアパレルメーカーとの取引を中心とする岐阜出身の縫製工場でありながら、80年代から縫製工場の国内他地域への展開、そして2000年代に入って中国への展開と、主力の縫製機能を岐阜県外へと展開した企業であり、現在では本社工場ではいっさい縫製をしていない。ただし、現在でも本社工場は岐阜県海津町にあり、20名が雇用されている。本社工場では、青森と中国の自社工場で縫製され

た製品がすべて集められ、仕上げと最終検査が行われている。さらに、ヒロタ関連の他社の縫製品を含め、同社の本社工場がヒロタ製品の日本国内全国への配送センターとしての機能も担っている。

すなわち、同社の場合、岐阜県の本社工場は、国内外に立地する域外の同社の工場と、機能的に棲み分けられていることになる。縫製までの工程は域外で行い、最終的な仕上げと検査を域内で行っている。この域外が90年代までは青森県であり、2000年代になってそれに中国の工場が加わったことになる。岐阜の工場の同社にとっての意義は、出荷に向けての製品の最終的仕上げ、そして日本人の手と目で行うことが必要である検査の場としての機能であり、これは岐阜が日本の真ん中に位置し、各地に配送するセンターとして好立地であることから生じている。縫製加工そのものは遠隔地で早くから行われながら、一部の機能は市場に近接して立地することに意味があるため、一貫して本社工場で行われているのである。

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

エフェメール（パターン作成）の事例（2002年2月調査）

同社は従業員5名で、CADも利用してアパレルの型紙を受託生産している岐阜市内立地の小企業である。パターン生産という特定機能に専門化した企業であるがゆえに、海外委託生産が増加する中で、その海外生産用の型紙の生産を受注し、国内での型紙生産を拡大させている企業である。受注先は岐阜県内の大手アパレルメーカーを含めた10社ほどの企業であり、同社が作成した型紙の多くが中国の縫製工場に送られ製品化されている。作成されている型紙の半分はデザイン込みで同社が受注し、残りは型紙作成部分だけを受

注している。いずれにしても、同社の委託先である中国のアパレル生産企業は、いっさい中国での型紙作りを行っていない。これは、日本人向けの製品を企画・開発するにあたり、日本人向けの型紙に習熟し日常的に日本人と接しているパターン制作者が必要不可欠とされることによる。中国ではパターンが生産できないのではなく、日本人向けのよいパターンを制作することができないためなのである。

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

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

事例の示唆すること

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

る。

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

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

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

る。このことにより、構造変化を受け入れながら、かつ積極的に地元の発展を展望することが可能となる。

言い換えれば、これまでの日本国内、そして岐阜県における物作りに関する多様な能力の蓄積を、中国の産業発展の中で、積極的に活かすためには、まさに海外との組み合わせ中で、その蓄積を活かす方策を模索することが有効なのである。岐阜県出身の日系（中小）企業が、従来の蓄積を活かしながら海外展開することは、激しい構造変化を岐阜県にもたらすとともに、新たな岐阜県の産業発展の可能性をももたらすことになる。岐阜県出身の日系（中小）企業によって、激しい構造変化の中で、岐阜県のこれまでの物作りにおける蓄積が活用されることになる。結果として、岐阜県の物作り機能が変化しながらも発展展望を持ちうることになる。このような方向での模索の一環として、今回の韓国、台湾、香港、シンガポールの企業と岐阜県の企業が連携して、中国進出を図ることの有効性の検討が本分科会で行われた。本分科会を、こう位置づけることができよう。

第2節 各国の状況と中国進出に向けての連携の可能性

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

韓国企業との連携

まず韓国企業との連携であるが、韓国企業の中国進出に当たっての特徴として、分科会での議論そして現地での調査でも大きく取り上げられたのが、中国吉林省の延辺朝鮮族自治州に多く居住する朝鮮族の存在の重要性である。韓国企業にとって、中国人でありかつ朝鮮族として文化的伝統を共有する側面を持つこれらの朝鮮族の人々は、直接投資を行い現地の中国人を雇用し経営を行う際の、韓国側と中国人とをつなぐ極め

て有効な結節環となっていることが、繰り返し指摘された。同時に、韓国の対岸で地理的に近接している山東省への進出も、地理的な関係で非常に活発に行われており、韓国現地での中国進出聴取り企業の進出先も山東省であった。

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

しかしながら、同時に、このような韓国企業との連携を通しての華北・東北地域への進出の有効性について、いくつかの問題点も指摘された。窪田委員の報告でも詳しく触れられているように、韓国企業自体は、韓中国交正常化を契機として大量に華北を中心とした対中進出を行ったが、韓国企業の多くに見られる事前調査の弱さもあり、大量の撤収も発生していることが指摘された。朝鮮族が多く華北・東北に存在し、それゆえに韓国企業であれば容易に直接投資で成果を挙げられるとは、単純には言えないのである。また、聴取りの中で、上記のような韓国企業が日本企業と中国現地との間に入り、日本企業からの受託生産の結節環となることの有効性も、中国現地側の日本企業との取引を通じた管理等の習熟により、あまり意味を持たなくなった場合も出てきていることが示唆された。

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

台湾企業との連携

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

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

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

香港企業との連携

香港については、古田委員の報告で詳しく触れられているように、何よりも強調されたのが、香港経由で華南地域に進出する際の、来料加工方式利用の有効性である。来料加工そのものについては古田委員の報告を見ていただくとして、日本企業が香港経由で対中進出を行い、来料加工を利用することにより、中国現地生産の持つ有利性ととともに、香港の持つ税制面での有利性、会計・監査制度、司法制度の整備された状況の活用可能性等、直接対中進出を行うのとは大きく異なる各種の便宜を確保することができる。来料加工そのものは、長期的に継続されるかどうか疑問であるが、当面は継続される見通しであり、短・中期での成果を上げることが求められる中国華南進出としては、まだまだ活用の余地があるということである。

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

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

シンガポール企業との連携

シンガポールについての今回の分科会での成果は、多少ニュアンスが異なっている。分科会での倪委員の

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

第3節 国内構造変化と岐阜県の産業発展にとっての連携の意義

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

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

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

くる。

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

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

さらに、分科会設置の主要な目的とは外れるが、今回の分科会での調査研究を通して明らかになったことで岐阜の地域としての産業発展にとっては重要な意味

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

岐阜県出身の企業が、他国企業との連携を生かして中国進出で成功し、また連携先企業の出身国で成功し、国内拠点である岐阜の棲み分け部分でも拡大する。連携した各国の企業や中国の企業が岐阜に進出し成功し、岐阜での産業発展の担い手の一つとなる。こうした形で中国進出での各国企業との連携を活かしていく。このようなことの可能性を示唆しえたのが、本分科会の最大の収穫と言えるのではないかと。

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