

# 岐阜県中小製造業の中国への事業展開と行政の支援について

高木 一正

## はじめに

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

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

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

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

## 第1節 近隣諸国は中国経済をどう見ているのか

これからの中国経済をどのように捉えるかは、本調査研究を実施するに当たり、最初に直面した課題であ

る。現在は、中国への第三期の投資ブームと言われ、日本のマスコミは中国経済の躍進ぶりを伝え、多くの書店には中国経済の書籍コーナーが設けられている。識者の中国を見る目も、企業の生き残りや成長のためには中国への事業展開が必要だとするものや、成長を続ける中国経済の強さを強調する意見がある一方で、中国の抱える政治的・社会的な矛盾から経済面でも崩壊を予測するものなど様々で、まさに百花斉放の状況である。

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

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

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

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

中国経済についてこれらの国々や地域がどのように見ているかについては、企業や政府機関等に対するヒアリング結果の概要を資料に記載しており、是非とも

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

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

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

## 第2節 中国での事業展開に必要な視点について

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

当センターは、昨年度、外務省の「日中知的交流支

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

#### 中国・中国経済を動的に理解すること

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

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

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

#### 日・米・中の為替相場を常に意識すること

現在の元は基本的には固定相場制であるが、1970年代末からは、改革・開放政策の実施に伴い断続的に切り下げられてきた。1994年の1元8.62ドルを最安値に、現在のほぼ1元8.28ドルの水準で安定している。一方、円は1985年のプラザ合意以降に急激な円高を余儀なくされ、その後は円安と円高が交錯している状態である。こうしたことから表1の示すとおり、この20年間の対ドル元安、対ドル円高で、円は元に対し10倍の円高になっている。このような円に対する元安は、一般に表に現れることは少なく、あまり意識されないが、これまでの日中間の貿易・投資関係の変化に大きな影響を与え、今後の経済関係をも左右するものであり、絶えず注視する必要がある。

こうした円に対する元安を見落とせば、表2のとおり中国のGDPが1980年の4,518億元から2000年の8兆9,403億元と、この20年間に元ベースで20倍に成長した高度経済成長は理解できない。円ベースでは2倍の成長にすぎず、ドルベースでも4倍にしかならないのである。さらに購買力平価で中国経済をみると2000年で5兆ドルを超え、日本の3.2兆ドルを超えているのである。

表1 ドル・円・元為替相場の変遷

年	ドル/元	ドル/円	元/円
1980	1.70	219	129
1985	2.94	235	80
1990	4.78	143	30
1995	8.35	92	11
2000	8.28	108	13
2000 (ppp)	1.78	150	84

(出所) 中国統計年鑑2001、平成14年日本統計年鑑

表2 元・ドル・pppドル・円ベースの中国GDP

年	億元	億ドル	ppp 億ドル	兆円
1980	4,518	2,658	4,141	58.3
1985	8,964	3,049	8,214	71.7
1990	18,548	3,880	15,190	55.6
1995	58,478	7,003	30,812	64.3
2000	89,403	10,797	50,232	116.2

(出所) 中国統計年鑑2001

表3 中国の名目職工平均賃金

年	元	円
1980	752	97,008
1985	1,112	88,960
1990	2,073	62,190
1995	5,169	56,859
2000	8,750	113,750

(出所) 中国統計年鑑2001

表4 2000年の中国の労働者数・大学生数

【労働者数】	71,150万人
都市・農村別	
都市労働者	49,876万人
農村労働者	21,274万人
産業別	
農業労働者	35,573万人
工業労働者	16,009万人
サービス業	19,556万人

【大学生数】

在校生数	556.1万人
内理科系	268.6万人
日本に比べ在校生数で2倍、理科系で4.7倍	

(出所) 中国統計年鑑2001

次に賃金についても同様である。表3に見られるとおり元ベースでは、この20年で約12倍に上昇している中国の賃金も円ベースでは1.2倍となり、中国の労働力は豊富で上がらないという錯覚に陥ることになる。

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

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

呼び込むブラックホールである。中国が脅威だとするならば、こうした為替レートを維持できる中国の国際的な政治力である。

中国社会的な高度成長、低所得、格差を同時に認識すること

中国の高度成長については前述の通りであるが、1人あたりの所得については2000年現在、都市部で6,280元、農村部では2,253元と依然低い水準にある。しかし、中国は均一社会ではなく、格差問題が中国社会の構造的な問題として存在する。よく知られている「都市部と農村部」、「沿海地域と内陸地域」のほかに「省レベルにおける地域格差」も存在する。長江デルタ地域の江蘇省を例にとると、蘇州のある蘇南地域の1人あたりのGDPは、南京のある蘇中地域の2倍以上、徐州のある蘇北地域の約4倍である。また、同一職種の賃金でも地域によっては上海の三分の一程度の地域が国内には存在する。都市部の住民間の所得格差も大きく、全世帯の8.5%にあたる1,465万世帯では、元ベースで、35,617元、(円の購買平価ベースで約300万円)の所得があるにもかかわらず、全世帯の11.5%の世帯はその約四分の一程度の所得しかない。

この視点に立てば、広大で、経済格差の大きい中国への進出は、一国に進出したと考えるより、直轄市・省を一国と見て経済力が大きく異なる三十数個の国に進出したと考えた方が理解しやすい。また、労働力を求め進出した企業は、ある程度、賃金や元が高くなっても、他国へ工場を移転せず、経済発展の遅れた中国の他の地域に工場を移転すれば事業存続が可能である。また、上海などの豊かな沿岸地域では、高度成長と所得格差により豊かな国が一つ誕生したと考えると分かりやすく、企業にとっても、高級外車、外国製家具、ウォッシュレットを必要とするこの新しい豊かな国の人々を市場とした事業展開が可能な状況になっているのである。

中国をアジア諸国と常に比較すること

世界的な視野あるいはアジア全体を眺めるといった視野から中国を眺め、他の諸国との比較の上で、中国

の労働力、人材、投資コスト、市場、産業集積について優位性の有無を検討することが必要である。

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

### 第3節 行政は中小製造業の中国展開をどのように支援すべきか

#### 1. 支援を行う前提と認識

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

#### 2. 県内中小製造業の中国進出に関する課題

県内中小製造業が中国へ進出する際の課題の一つは、各国企業から指摘があったように「マーケティング力」「労務管理能力」等の不足であり、こうした能

力をいかにして獲得するかの問題である。

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

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

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

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

も考慮しなければならない状況が生まれている。

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

### 3. 県内中小製造業の中国進出に対する支援

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

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

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

このように岐阜県では、県内中小企業が、中国等海外へ事業展開するために必要な基礎的知識と能力を養う目的で各種の事業を実施しており、中国への投資

ブームのなかで、県内の多くの中小企業がこれらの事業を積極的に利用している状況である。

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

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

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

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

報的支援を受けることが必要である。

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

今回の調査研究を通じて、千葉県をはじめ、東京都、神奈川県が本県と同じ課題を抱え、対応を検討し

ていることを知ることができた。こうした課題はほぼ全国共通であり、行政の枠に捕らわれずに連携し、対応すべきである。本提言に賛同頂ける自治体にはネットワークに参加してもらい、中国現地の支援機関設置についても協同で対応すべきだと考える。本県だけでこうした機関を設けることは非効率であり、実現は難しく、自治体間の連携の必要性を感じざるを得ないのである。

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