

## リサーチ・レポート 『転換期の中国投資』 上海圏・日系企業は多様化加速で活路

岡田 臣 弘

外資による中国投資が転機にさし掛かっている。外資の中国投資額は頭打ちになり、『中国プラスワン』と称して、インドや東南アジアへの投資で、リスク回避に走る企業も出てきた。このような背景から筆者は、2006年3月『大上海圏（上海市・江蘇省・浙江省）』に赴き、日本の大企業から中小企業、製造業からサービス業まで広範に聞き取り調査した。この結果、日系企業の投資は、『生産基地から市場へ』という転換に限らず、極めて多様かつ柔軟に対応し、したたかに生き残りを図っていた。以下は、日系企業の規模・業種・地域別面から分析した直近の経営戦略・戦術報告である。

### [ I ] ピークを過ぎた中国投資

#### (1) 減少に転じる投資額

日中経済協会上海事務所の調べによると、2005年1-10月の上海市における投資総額は、対前年比19%と伸びている。しかし、これは香港が同8月例年にない大型案件の投資で、前年比34%と伸ばしたことによるものである。香港も05年8月を例外とすると、年間平均1億8400万ドルと、04年の1億7800万ドルをやや上回る程度。

香港のほかにも日本が14%減となったのをはじめ、シンガポール11%、米国2%、ドイツ1%と、いずれもマイナス。マクロで見る外資の上海投資は、契約、実行ベースとも顕著に鈍化している（古谷純子・同協会所長代理）。

04年にマイナス63%を記録した台湾による投資の内容は、正確に掴めないが湖南、湖北、安徽省への投資に傾き、上海での落ち込みが予想される。沿海からいよいよ内陸への転進を始めたようだ。

日本投資の落ち込みは、05年4月に全国的に展開された「反日運動」ショックが多少影響しているが、中央政府のマクロコントロールによる地代、人件費の高騰や、中国外への投資先転換という長期戦略変化の方が、あなどれない。

投資に限らない。05年の工業生産値は4155億元（前年比12・5%増、1元は約15円）と増えているが、中国経済のアキレス腱である国有企業の赤字は全体の18・6%にのぼり、黒字企業の利益計上額は4・1%縮小した。

そのほか輸出入総額は、1863億米ドル（同16・5%増）と拡大したが、伸び率では前年比25・9ポイントも低下した。日本、台湾への輸出が鈍化したのに対して、EU、米国の伸びが多少の救いだ。

日中協会調べだと、上海投資する国、地域は120、多国籍企業の地域本部124、投資性公司130、研究機関170にのぼる。上海地区が中国経済の中心的な牽引役であることに変わりはないが、地場への投資・進出は、一巡した。

上海市の固定資産投資は、93年以降、毎年同市GDPの40%を超えており、特に不動産投資の割合が高かった。しかし06年3月全人代が調和のとれた社会建設を打ち出したことから、海外投機家の逃避による経済のハードランディングを懸念する観測がある。

## (2) 上海から周辺地区へ

本稿では、「大上海圏」としてとらえる視点から、上海市のほか、江蘇省では蘇州市、浙江省では平湖市など、周辺経済拠点の日本企業も調査した。

まず上海市は、周知のとうり49年共産中国の成立前から、冶金、造船、紡績、医薬、軽工業などで中国経済を担ってきた。66年文化大革命の時も、毛沢東につながる4人組が同市の国有重工業を拠点に、北京の指導部に造反したほどだ。

1978年改革開放後は内外の民間企業を中心に、電子、新金属材料、高分子合成材料、精密機器産業が新たに展開するようになった。04年の人口1352万人、GDPは7450億元で、北京4283億元、広州4115億元を大きく引き離している。一人当たりGDPは55307円で、トップの広東省深圳市59271元や、同広州市56300元、江蘇省蘇州市57992元には及ばないが、首都北京市37058元（以上、「中国統計摘要」「中国情報ハンドブック」2005年）などを遥かに引き離している。

上海の直接投資（03年・東京三菱UFJ調べ）は、4321件（うち日本778件）、契約額111億ドル（同13億ドル）。日本はホテル、アパレル、機械が目立つ。上海には、郊外に浦東新区（外高橋保税区）、外高橋ソフト園区、金橋輸出加工区、臨海産業区がある。なかでも外高橋保税区は土地使用権が50年。労働者の月給は800元前後、管理職5000元前後で、上海市内よりやや割安で、後発の日系企業を引き付けている。

一方、蘇州地区は中国東側沿海地域の中中部と揚子江デルタ地帯の交差点に位置する。風光明媚な観光地として昔から知名度が高かったが、上海から90キロ、南京から230キロという地の利があり、78年以降急速に産業都市として台頭した。04年末現在の同地域での外資導入（東京三菱UFJ調べ）は15486件（うち日本は02年1160件）、契約額782億ドル（同60億ドル）。

中央政府直轄の国家高技術産業開発区とシンガポールが主管する工業園区がある。日系企業が多数進出する高新開発区は、1999年ISO14000を獲得して全国初の国家環境管理モデル地区になった。00年にはハイテク産業開発区、01年環境保全産業園、04年生態模範区として、いずれも全国初の指名となった。

蘇州地区は中国最大の電力ネット「華東電網」から発電を受け、大学9校・在校生7万人、外国語学校2校のほか、人材資源センターから人材募集できる。松下電器、富士通、三洋、キャノン、ソニー、新日本石油、富士フィルムなど、日本の有力企業が目白押しである。

## (3) 日系企業吸引に全力の浙江省・平湖市

浙江省平湖市は人口50万人。上海、蘇州にくらべて規模、知名度とも劣るが、市当局の積極誘致で急速に発展している。上海、蘇州、杭州まで約90キロという地の利があり、01年全国総合経済実力『ベスト100都市』の34番目にランクされた。

上海—杭州をつなぐ高速自動車道が貫通し、最寄りの乍浦港は千トンクラスの埠頭が8、年間取扱量は1250万トンにのぼる国家中級港にランクされる。二免三減（投資から2年間は免税・以後3年間は減税）の優遇策のほか、再投資の税金還付40%の魅力を宣伝している。一般労働

者の月給は800元と上海、蘇州より多少低い。

農業生産のインフラも整備され、10の「近代農園区」と多数の「特色ある農業園」があり、国家級の食糧、食用油の生産基地でもある。

伝統産業は縫製業で「中国紡織工業協会」から、「中国輸出服装名城」と名づけられた。日本のアパレルでは、ユニクロが大規模に展開している。ほかに機械、電子部品、金属加工、化学工業、食品、バッグ類など多彩だ。

2003年には「長江デルタ」における日中産業協力と発展に関する平湖フォーラムを開いた。同フォーラム関連資料によると、02年外資投資は契約ベースで4・39億ドル。日系企業の累積投資契約額は2・59億ドルに上り、日系企業管理者・技術者は400人を超える。フォーラムは、万亜偉同市委書記が音頭を取り、孫優賢浙江省全人代副主任、劉世錦國務院發展研究中心主任のほか、来賓に中国全土で操業する有力日系外資、平湖市進出の企業幹部を招待するなど、盛大なイベントでイメージアップを図った。

同フォーラムでは、朱栄林・上海發展戰略研究所長が「平湖を發展させるための対策」に言及し、①上海に接する利点を生かして、上海經濟からの恩恵を受け入れる、②外向産業（輸出）をさらに拡大する、③産業集積メリットに着目し、産業規模拡大・産業構造改善・関連産業の伸張を指摘した。

平湖市当局の狙いは、飽和状態にある上海市から、海外や中国内陸に逃避する外資の受け皿になる事だ。特に日系企業への期待は大きく、縫製大手の平湖新成達制衣公司も市当局の勧めに乗って、1997年中国側パートナーと合併で同市に拠点を置いた。

## 【Ⅱ】 転換期の日系企業・投資戦略と操業パターン

日本の財務省、中国の商務部が毎年、それぞれ公表する全国統計によると、04年の対中直接投資額は財務省統計では、361件49億9百万ドル。中国統計では3454件91億6200万ドル。日本側は、1億円以上の資金を海外送金する際の申告額をベースにしているのに対して、中国側は、契約に際しての許可ベースであり、現地法人の再投資まで含んでいるなどで、日本側より投資額ははるかに大きい。ただし日中いずれの統計でも、日本の対中直接投資が過去、最高を記録した点では、共通している。小泉首相の靖国神社参拝を巡って、日中政治関係は72年日中国交回復以来の最悪状態にあるが、少なくとも04年までの經濟交流は未曾有の熱さである。

日本のアジア投資全体を見ても、04年の対中投資49億9百万ドルは第1位。第2位タイ12億7300万ドルを大きく引き離している。こうしたマクロ統計は日本經濟・企業の国際的関わりを見る点では重要だが、日中經濟関係の将来を展望するには、マクロと同時に産業・企業別動向や中国地域別投資までミクロ分析する必要がある。

業種が同じ日本の大企業でも、投資戦略・操業実態が場所と時期によって異なるケースが多い。従って企業ミクロの側から日本企業の多様性を掴むと、転換期に対応する企業の姿が明らかになり、中国投資の行方をマクロで掴むのに役立つ。

以下は、筆者が06年3月現地に入り、個別企業を調査した結果を系統的に分類して、投資トレンドと操業パターンを浮き彫りさせた。

## (1) 大企業・ハイテク型

### 「速度・改善・自発」のキャノン蘇州

キャノンは複写機、プリンターの世界的トップメーカーである。取り分け中国ビジネスは84年の技術提携以来、89～90年には大規模な現地生産に踏み切り、外資としての存在を誇示してきた。中でも蘇州キャノン（佳能）グループは、02年操業を始めた複写機工場としては、自他ともに認める世界1である。

蘇州キャノングループは、キャノン蘇州有限公司、キャノン精技（蘇州）事務機有限公司の2社からなる。筆者に紹介されたのは、前者のキャノン有限公司。出資者はキャノン（中国）有限公司（北京）の100%出資（独資）である。投資総額1億5900万ドル、資本金は5500万ドル。デジタルカラー複合機、LBP5900プリンタなどを生産する。部品は、華東地区部品メーカーと日本、台湾、香港、シンガポールから調達している。

従業員4050人（中国人）、管理部門を掌握する日本人49人で構成される。従業員の平均年齢は21歳、男女比率は2対1と女性が多い。工場現場入り口には等身大の鏡があって、従業員は服装に乱れが無いかまず、チェックする。その先には7メートルのラインが引いてあり、5秒で歩くよう求められる。ノロノロ歩きを追放して、生産現場への入場、操業から食堂、休憩後の職場復帰、そして退社まで万事敏速に行動しようと言うわけだ。キャノン本社と蘇州有限公司の董事長・総経理である田原哲郎氏の経営戦略と操業方針が細部に浸透している。

操業の柱になるのが「優秀キャノンマン育成活動」である。理由は急激な生産増、新製品の立ち上げが急務で、従業員に臨機応変のプレッシャーを掛けている。従業員もキャノン精技を含めて2年半で300人から7000人増え、従業員の出身地も多様で考え方もさまざま。加えて農村出身で、行儀作法も良くわきまえない若い従業員ばかりとなれば、生産活動に並行して優秀なキャノンマンがリードする「企業文化」を育てねばならない。

職場ごとのタスクチームが、相互に協力し合って100日間で与えられた課題を解決する。第1回のキャンペーンでは、キャノン全社の行動指針である「3自精神（自発・自治・自覚）」を確立するため、20日間分析、40日間改善、30日間実施、10日間チェックを実施し、38名の優秀キャノンマンを選んだ。

彼らには、ボーナス、給与の物質的報償が与えられる。何より優れた従業員としての誇りと優越感で背中を押され、職場、工場のリーダーとして先頭に立つよう促される。入れ替えの激しい新人には「キャノン文化」の植え付けに効果的だ。

### モラル向上からセル生産性向上まで

行動指針を実行する組織として、教育推進委員会はじめ、安全衛生、環境保証、食堂、ISO9001認証などの委員会が組織され、社内外の活動を整える。職場には、中国道徳の基礎であり、中央政府が訴える5講（文明・礼儀・道徳・衛生・秩序の提唱）、4美（心・言語・行為・環境の美德）の実践を呼びかけるビラが貼られ、守則は社内外に及ぶ。

昼食時、通勤バスに乗る際の割り込み禁止、残飯を出さないために昼食時の食べ物は欲張らない、食べながら歩く事はしない、仕事中の私語禁止など、私生活に立ち入っている。外部の顧客、見学者を見ると従業員は、笑顔で挨拶して来る。外部の見学者、顧客はだれもが好印象を抱くに相違ない。日本の若者にも実践してもらいたいほどだ。

生産面では、「セル生産」、「見える管理」、「キャノンの世界品質保証」が3本柱。まずセル生

産は、例えば「3人完結 CELL・一人担当作業 28分」と書いた目標ピラが、ぶら下がっている。当初、22人完結・一人作業 4・25分だったのを、11人完結・一人作業 2・125分とし、やがて 3人完結・一人作業 28分へと持って行くのだ。

作業によっては、一人1台のパレットで、100点の部品を40分で組み立てるセルもある。要するに従業員は、時間の経過とともに有能な多能工に育だって行く仕組みだ。作業時間を短縮し、生産性向上をしないと、急増する発注、絶え間なく変化するユーザーのニーズに応えられないのだ。

また「見える管理」のために、仕事場の仕切りや治工具の高さを1・2メートルにして、「一気通貫」を実現した。管理者、従業員一人一人が職場全体を一見して見渡せる。これでは職場の片隅で私語したり、喫煙するなどルール違反ができない。

田原総経理の構想では、今後、有能な多能工を販売の第一線に投入して、ユーザーの要望をただちに商品にフィードバックさせる。輸出品はもとより、中国内販売でも顧客満足度を向上させて、ライバルに打ち勝つ狙いである。キャノンの100%出資だけに、集団作業を重く見る日本の経営を核心にするが、この先、中国内販売を目指すとなると、自己主張の強い従業員を統制するのはなかなかタフである。中間管理職に中国人幹部をさらに登用するとともに、彼らのステップアップで明確な見取り図を示し、モチベーションを維持させるのが課題だろう。

### 「一人責任」を重視するセイコーエプソン

セイコーエプソンは、キャノンと同じ蘇州新区にありながら、集団作業よりは「一人責任」を重視することで、いささか異なっている。

プリンタメーカーとして、世界に知られるセイコーエプソンは、中国ではプリンタ、スキャナー、プロジェクターなどのカラーイメージング機器を生産している。1986年深圳市に進出したのを手始めに、沿海地区を中心に生産基地を展開した。蘇州エプソンは96年液晶表示体、クオーツデバイスなど、電磁デバイス工場を設けて10年を経過した。

蘇州エプソンは、資本金4億550万ドルの100%出資独資だ。従業員は中国人約9700人、管理部門に日本人35人が働いている。董事長・総経理の名取美明氏によると、時計生産から出発した企業だけに、一人一人の才覚に依存する細かい作業が多く、ベテラン労働者のレベルは高い。

工場全体がガラスのクリーンルームで仕切られた実験室のような感じ。白衣にマスクという従業員が、極小の基盤にICチップを確実に組み付ける必要がある。従業員の手先の緊張感が伝わって来る。すべてが立ち仕事で、休憩をはさんで12時間立ったままも珍しくない。たしかに大型プリンターを扱うキャノンのようなグループ作業のセル方式は採用できない。

名取氏が頭を痛めるのは、1万人の労働者の半分がほぼ1年で退職するジョブホッピングが日常茶飯なこと。従業員の90%が女性で、月給は残業を含めて平均1600元というから、法定の最低賃金690元と比べて、かなり高給だ。

しかし現代の若者は持久力、忍耐力がなく、責任感も薄い。隣接する外資企業の情報だけは素早く入手し、労働条件の良い方にさっさと移っていく。残業で収入を高くして、足留めを図ろうとしても、「月給が安くても、残業が少ない企業の方が良い」と言われては、打つ手が無い。

「大学卒の中堅幹部採用にも困らないが、3年間で8割が辞めてしまう」（名取氏）。四六時中、新人教育を繰り返さねばならず、優秀な中堅従業員の技術集積と伝達が難しい。

キャノン、エプソンに共通する悩みは、事務機器や部品の盗難が絶えない事。キャノンはノートパソコンから、持ち出しにくいデスクトップに代えて防衛すれば、エプソンも死角に監視カメラを設置したが、それでも紛失する。

生産ラインの要所には検査員が張り付き、日本人幹部が抜き打ち検査を実施して、高品質の維持、生産性向上、盗難防止に奔走するが、24時間操業なので、日本人の監視には人数に限界が有る。

エプソンもパソコン委員会をはじめ、マナーアップ、食堂、安全衛生、ゼロエミッション、地域貢献など各種委員を設置して、従業員の倫理、マナー、生産意欲、自己責任徹底と、職場単位で品質と安全向上に注力してきた。各種教育を強化し、04年だけで延べ4064人を教育したが、絶え間ない退職者の波に呑まれているのが現実。規模拡大への足枷がここにある。

日本人管理職がすべてを取り仕切る100%出資の限界なのかも知れない。名取氏は私見として、管理職の現地化を大胆にすすめることだという。蘇州エプソンでは作業長、係長の全員と、副課長以上の60・1%まで中国人を登用した。部品の現地調達率も43%に達しており、操業面で協力的な労組と連携して、労務管理のローカル化を同時進行することが結局、輸出から中国国内販売競争への軸足転換で成功する鍵となろう。

### 「地の利」生かす日本電産社

日本電産社は、京都市に本社を構える資本金611億円（以下いずれも2005年3月期）のユニークな世界的大企業である。連結で見た同期の従業員は世界で約7万人、売り上げ4858億円。売り上げの53・2%がモーターで、ほかに電子光学部品26・4%、機器装置15・8%、その他4・6%などとなっている。

中国の拠点は、大連、東莞、浙江省平湖の3か所あるが、平湖は敷地面積100万平方メートルの「日本電産平湖市工業園」に関連12社、1万7千人が働く。なにしろ平湖開発区全体の半分を占有しており、乗用車でメインストリートを走ると、シンボルマーク「NIDEC」の建屋が至る所にあり、どこまでも連なる。

12社の売上総額は約700億円。パワーモーター、液晶パネル生産を中心に、部品、物流から学校、105室のホテルまで経営している。本体である浙江有限公司の宮野文彦副総経理は、強さの秘訣を、①現地での大きなプレゼンス、②グループ間の連携による相乗効果、③外部流失収益の内部取り込み、④経営ノウハウと情報の共有によるニーズへの36時間以内の対応、⑤緑陽国際商務学校での従業員養成などを指摘した。

04年上海地区の外資は、電力不足による断続的な停電で恐慌をきたした。平湖でも3開4停（3日送電・4日停電）から、ついに2開5停という深刻な事態となった。これに対して電産系12社は、連日協議して市当局者に強力に働きかけた。結局、12社だけは停電なしで操業を継続できたという。中国特有の「人治」を逆手にとったのである。

12社は、頻繁に内部会合・協議の機会を設けて、電力調達に限らず、生産管理、労務・賃金、雇用、労働衛生、各種保険、納税、防犯など、広汎な問題で情報交換し、対応面でも協力している。

ここでも労働者の定着率の低さが悩みだ。中国当局による指導性最低賃金は610円で、上海、蘇州、無錫の690元、杭州の670元より低く、「2年で労働者全員が替わる。男子より女子の方が良質だ」（宮野総経理）。現に30—40人の労働者を指導する課長クラスには、女性4人に対して男性は2人しかいない。

労働者の離職を抑制するため、①ボーナスの早期支給、②従業員の10%以下の男子結婚の奨励による、優良従業員の定着、③商務学校からの新規労働力供給、④海外研修による知見・技能向上など図っている。宮野副総経理は「それでも、ボーナス後の月給支給を待って、さっさと辞める者が後を絶たない」と当惑を隠さない。

このほか労働者の資質向上のため、カリスマ的経営者とされる永守重信社長が提唱する6S（整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法）を徹底している。明るい挨拶、ゴミのポイ捨て禁止、トイレの清潔利用など求めているが、離職されてはどうにもならない。

救いは労組幹部が協力的な事だ。製造課長が労組トップの書記を兼務しており、社員教育にも参加している。職制を補佐する第2の労務部といっても過言ではなく、日本では想像もつかない。かつて市党委員会は、資質の悪い工場書記を解雇したそうで、共産党内の上下関係が貫徹している。

## (2) 大企業・労働集約型

### 労働集約と内販回避の「平湖新成達」

「平湖新成達」の名前を知らなくても、ユニクロ、デサントを知らない日本人はいない。新成達は日中創業者の人縁に、日本の縫製大企業群が乗った労働集約企業である。

同社の創業者は、平湖で数十人を雇って縫製工場を営んできた陶宝法、陶国健親子と、同社の貿易に手を貸した平野明治氏。スキーウェアのデサント製品に関わっていた平野氏が、陶氏とデサント貿易を繋げたのが始まりだ。

1997年発足当初の資本金は125万ドル。陶総経理が60%、平野董事長が40%出資した。陶親子が、平湖市当局との人縁で50年の土地所有権を確保し、平野氏が受注先を拡大した。この結果、年商は2000年に300万ドル、02年4000万ドルと伸ばして、05年は5000万ドルへと、急速に膨らんだ。

約20万平方メートルの敷地には4000人の労働者が働く。売り上げの1割はデサントのスキーウェアで年間50万着。新素材は日本から輸入し、日本初め米国、カナダ、豪州、英国、イタリア、ドイツなどに輸出している。デザインは、日本や中国で流行の先端を行く上海の専門家が受け持ち、十数か国のオリンピック・ウェアも手掛けた。同社に対する国際的評価の高さを物語る。

顧客にはデサントのほか、松下電器産業マッサージ機の縫製、帝人、アシックスのジャージー、ユニクロの各種衣料の加工・縫製など、有力企業の高級品に傾斜している。輸出中心だから、国内販による貸し倒れの懸念が無い。収益確保の手段としてポーランドから安価な原材料を輸入するほか、自動車縫製部門の開拓を新たな柱にする計画。05年トヨタの中国進出が本格化しており、日産、ホンダ、三菱を含めて取り敢えず、日系企業へ食い込もうと働きかけている。

同社の経営トップは、現在、陶国健氏が総経理、平野氏が董事長で中国主導だが、「生産基地から市場へ」への潮流に乗らず、日欧米特化にこだわっているのがユニークだ。トップが中国人経営者だからこそ、国内販売がもたらす債権回収の難しさを心得ているのかも知れない。

外資が頭を抱える労働者の離職率も10%余りと、意外に低い。広大な工場で黙々とミシンをかける姿が印象的だった。検品段階では2~3%の不良品が出る。このため能率給を70%とし、悪質なケースには5~10元の罰金まで課して、労働者の責任感・緊張感を絶えず高めようとし

ている。

労働者の90%は女性で、80%は学歴が高くない地元出身。ほかに①月給は平均1200 - 1300元、残業含めて1600元と比較的高い、②食堂、宿舎はじめ厚生施設も整っている、③条件の良い転職先が周辺には多くない、④労組も経営者に協力的などが、安定した経営の一因だろう。立地の選択は的確だった。

それにしても、党支部書記で労組を取り仕切る38歳の周永強氏が、総経理秘書を務め公の場で同席する光景は、労使協調というより労使一体そのものだ。

### 徹底合理化のトヨタ紡織

豊田紡織は、2001年低コスト・メリットで中国に移転した典型的な「生産基地」移転の企業。投資総額は7億5千万ドル。紡織社が90%、貿易商社の豊田通商が10%出資した独資である。

同社は、愛知県豊田市に隣接する刈谷市に本社を置き、自動車用シートベルト関連のウエビング、ストラップ、ラグージネット、オプションマットなどをトヨタ自動車に供給してきた。労働集約型・加工賃依存の大企業だけに、ICを複雑に組み込んだハイテク企業とは異なり、コスト計算が比較的明解。トヨタ側から絶えず値下げ要求を受けた。

トヨタ自動車は90年代末から天津、広州進出に動き、上海進出も時間の問題だ。紡織は、生産現場が上海なら天津、広州を睨めるし、トヨタ社の上海進出という将来の需要にも即応できる。しかも上海浦東郊外・外高橋保税区に立地したのがミソだ。保税区は輸出入品の一時的保管が目的だけに、20 - 30%とされる関税がない。同社の岐阜、尾西工場で生産していたものを上海保税区に移せば、かなりのコストダウンだ。さらに将来は、保税区から中国内販売が可能になる時を待っている。

保税区は、上海市内から車で1時間余りかかる。中国では「農村地域」に指定されるエリアだけに最低賃金も低く、労働者の定着率も高いと読んだ。2万8千平方メートルの広大な敷地と6400平方メートルの建屋に、従業員はまだ160人。周囲は、広大な倉庫群か空き地ばかり。日本からの管理者も徹底的にしぼってわずか3人。操業現場を見ると本来は労働集約業種なのに自動化を徹底し、労働者はプラントの影になって余り見当たらない。徹底合理化で、05年は12億円を売上げ、5千万円の純利益が出た。07年には累積損も解消できそうだ。

高橋正管理部長によると、「それでも人件費で誤算があった」。女子労働者が大半を占め平均年齢は21歳。3分の1は農村戸籍の女子だが、3分の2は農村戸籍でも上海市内から通勤してくる。「大都会文化の魅力」には勝てないのだ。この結果、月給のほかに通勤手当、超過勤務手当などを上乘せし、実質支給額は上海市の最低賃金690元を大きく越える1050元になった。

すでに2000平方メートルの第2工場建設を予定しており、合理化と更なる労賃抑制が大きな課題だ。原材料の現地調達、中国内販売に向けた営業努力のほか、労働者の調達を人材会社依存から直接雇用に転換する方針。

製造班長を兼任する労組トップの協力や、旅行、忘年会などで労働者の引き止めを図るが、労賃の抑制と定着率の安定は、矛盾する要請だけに悩みは尽きない。

### (3) 中小企業・ヒューマンネット型

#### 金型で匠(たくみ)のわざ移出・明王化成

中国製品の日本流入で最大の被害者は、産業の底辺を支えてきた中小企業である。東京大田

区、東大阪の中小企業は今も倒産がとまらない。大企業のリストラ、生産基地の海外移転によるしわ寄せに遭遇し、中小企業は中国や東南アジアに進出したくても資金・顧客・情報に乏しく、競争力に欠ける。特に日本の中小企業が、長年に亘って育んできた金型技術の急速な海外流失には「日本産業沈没」の懸念がある。

大田区の明王化成はそうした中小企業の典型だったが、上海での拠点構築に成功した。坂井啓介、総一郎親子が、座して死を待つより死中に活を求め、4年間にわたり悪戦苦闘した成果だった。

明王化成の出先である上海明王精密電子（坂井総一郎総経理）は、戸籍上は「農村戸籍者の居住区」となっている閔行区虹梅南路にある。周辺は中小工場と老朽化した平屋住宅がひしめき、高層ビルが林立する上海のイメージから程遠い。

3階建て中古ビルの入り口には「加工技術に未来を」と大書した本社・坂井啓介社長の呼びかけパネルが、掛かっている。同社の得意技は、金型に金属端子を入れて、後から樹脂を流し込む超精密インサート成型だ。樹脂に金属端子を組み込む樹脂成型もレベルが高い。ノートパソコンのメモリーカードに装着するコネクタは、6センチ幅に230本の溝がある。0・1ミリ幅の溝が1000分の1ミリ精度で刻み込まれているのだ。樹脂と金属の組み合わせは、同社の超機密の特許製品で、中国人技術者の技が組み込まれている。

仕事の流れは、注文応じた金型の設計—図面をベースに中国業者への発注—各種部品の組み付けとなっているが、注文から製品化までをごく短時間で処理できるのが中小企業の強み。坂井総経理は「硬直的な大企業では絶対出来ない」と胸を張る。要になるのは技術水準が高く、勤勉、企業秘密を横流ししない中国人技術者の忠誠心だった。

坂井総経理は、01年春から中国の大企業を飛び出した数10人と面談した。信頼できる中国人の口コミ情報をしらみつぶして、ヒューマンネットを構築したのである。下請けの中国メーカーも約200社個別点検した結果、5社だけと契約した。5社との取引はすべて現金払い。債権回収に不安を抱く中国側からは圧倒的な信頼を獲得した。

お陰でフランスのコネクタメーカーからきた3週間の期限付き発注を、2週間で納品した。同社からは、アジアでは5社しかない認定業者に指名されたと言う。

明王精密電子は、企業秘密の固まりのような金型そのものまで販売している。素人には自殺行為にも思えるが、第1に核心となる極秘技術は日本に残している。第2に信頼のおける下請け加工業者を抱えた上、分散発注して、上海の同社だけで組み立てている。第3に売却した金型を絶えず改良して高度化しており、容易にキャッチアップされないという。

社員74人の内訳は総経理を含めて日本人が3人。残る中国人の平均賃金は1500円でかなりな高給である。中国人は大半が職住近接で、工場の近辺に住んでおり離職者はほとんどいない。例えば検品は5人の女性グループだけで、男性にないきめ細かさや、集団作業のメリットを発揮している。当面、百人規模に拡大して、自社ブランドでイメージアップを考えているが、坂井氏は、「職人気質には国境が無いと思う。中国人との金型ネットを基盤に、中小企業としての適性規模を堅持する」と手堅い。

#### (4) 小売り・サービス型

##### 日中合併で初の小売業・百紅

上海百紅商業貿易公司是、2001年8月上海の国有デパート最大手「一百公司」と丸紅が共同

出資によって設立した中国初の合弁卸売り企業である。資本金 8 千万元で、中国側が 51%、日本側 49%。中国内の商品、自社取り扱い輸入品の国内卸売業、国内製品の輸出、保管・配送、さらに小売業など、広汎な業務をカバーする。

中国は 01 年 WTO（世界貿易機構）加盟以来、国内市場を外資に開放してきたが、06 年から小売り、金融サービスまで拡大しており、先鞭をつけた百紅の立場は、一層有利になっている。丸紅出身の板谷近男副総経理は、「時間と莫大な資金を投入してマーケットを緻密に分析し、ベテランの中国人により、市場情報をリアルタイムで獲得できるよう配慮したのが成功の秘訣」と、丸紅の貢献を強調していた。

百紅の強さは、何よりも取り扱い品目の多さと、完備された販売ネットワークを持っている事。家庭用トイレタリを主力に、化粧品、食品、繊維、家庭用品、文房具など、75 ブランド、3 千種類余りに上る。特に大型ブランドには個別の営業部を設け、100 人を超える営業部員が拡販とマーケットシェア拡大で、全中国を奔走している。

販売ネットとして、6 千の小売店舗と取引があり、この中にはメトロ、カルフル、ワトソン、第一ヤオハンなど有名な外資系を筆頭に、大潤発、華聯スーパー、可的、好徳といった有力小売店と連携している。地域では、上海を中心にした華東から、華北、華中、四川省に代表される西南地区に展開する 126 社の GMS、スーパーに進出している。

上海の繁華街・南京路を歩くと百紅につらなるスーパー、コンビニが軒を連ね市民や農村からの買い出し、見物客にも親しまれている。

百紅の自慢は、02 年輸入ブランド化粧品の売り上げを 10 か月の間に 20 万元から 120 万元へと 6 倍増した事。同社のパンフレットでは、「日本の有名ブランドが、客先 50 社、年商 2 百万元に満たなかったが、百紅への取り引き変更後 6 か月で 100 社、250 万元に増やした」と誇示している。

百紅は、輸出入権と国内卸売権を獲得した唯一の合弁商社でもある。中国工場の製品を百紅配送センターに運び込み、日本はじめ世界各国に安価で、直接配送できるのが強みだ。

### 代金回収にベテラン・「会員制」の採用も

中国ビジネスで成功する秘訣は、商品代金の早期回収とされる。日本では、手形決済日になって口座に資金がなければ、不渡りによる銀行取引停止となる。不渡り 2 回で事実上の倒産だ。しかし中国ではこれまで、こうした商慣習が無く買い方主導。売り方は代金回収が最大の不安だった。

百紅は代金回収のベテランを高給でヘッドハントし、能率給で働かせた。回収する方は、予め顧客を A,B,C,D などランクをつけて、D ランクは取引停止したという。有能な回収専門社員は、高給を得る反面、無能者はリストラされる厳しさだ。

一方、顧客は百紅の輸入ブランド品や売れ筋の国内商品の魅力で、支払いに応じた。この結果、従来の平均 260 日回収が、220 日程度に大幅短縮された。

会員制の一部採用も丸紅のアイデアだ。衣料問屋の「世富上海」は、日本では現金卸業界のトップとされる大西衣料の経営指導を受けて、「現金」、「セルフ」、「総合」をモットーに、婦人服、紳士服、子供服、肌着、服装雑貨を小売店に卸売りした。

世富から会員小売店として認められた店にだけ、季節ごとに優良品、輸入品が流通するシステムを採用したのである。この結果、世富は代金回収を懸念することなく、小売店側も数量を

問わず、正札価格で購入できるようになった。

このほか川上メーカーとの「ゼロ在庫管理」にも言及する必要がある。百紅は、03年3月最先端のソフトメーカーであるSAP社からERPソフトを導入し、仕入れ、在庫、販売など主要業務と財務会計をオンラインで結んだ。営業、販売、財務、物流データが刻々と掌握できることから、在庫ゼロによる企業の管理水準がレベルアップした。これは近代経営を促すものとして、中国では「百紅モデル」とも呼ばれる。欧米流通企業も中国になだれ込んでおり、百紅も既存の成功に満足してはいられない。

中国市場は広大であり、小売市場ジャングルと呼ばれるほど、全体像が掴めない。絶えず前進しない限りライバルに倒されかねない百紅は、差し当たり商品多様化・高級化を進める。板谷副総経理は、取り扱い品目を2年で1万件とし、例えば化粧品は大都市OLの収入増を睨み、中級の上と高級品を販促する。シェア拡大により各市場で圧倒的優位を目指している。

### 国際流通業で丸紅と連携・伊勢湾海運

名古屋港に本社を構える伊勢湾海運が、国際的貨物の輸送代理業に本格的に進出したのは1993年。500万ドルの資本金で伊勢湾、丸紅（ともに25%出資）、トレーディア（10%）、上海市外高橋保税区港務公司（15%）などとタイアップして「上海外紅国際物流公司」を立ち上げた。伊勢湾海運は、トヨタ本社と新日鐵、三菱重工名古屋、大隈豊和機械、森精機など抱えて、大中型プラントに強い。中部地方が大拠点だ。丸紅は東京、大阪を拠点に、アパレルが得意。トレーディアは関西が拠点とあって、日本の3社と中国政府の流通部門・企業の思惑が合致したのである。

業務内容は、日本、アジア、欧米から中国に向けた輸出入貨物に対して、外紅が税関、運送会社、保険会社との契約手続きを代行する。顧客は仕向け先を指定するだけで、所定の貨物回収から、指定先への配達まで任せられる。

中国に進出した外資による対外貿易が、急拡大するにともなって、外紅は、中国では北から、營口、大連、天津、上海、広州、深圳、香港と港湾ネットワークを拡大した。

林輝総経理によると、煩瑣な手続きから解放される顧客に歓迎されて業績は右肩上がり。05年取扱高は5400万円で、340万円の収益を上げ、7千万元の累積赤字も2、3年で解消する勢いだ。

顧客の発注を待っているのではなく、70人（日本人管理者5人を含む）が、情報力・地域特化・付加価値付与の3本柱で、顧客開拓した。国際情報をリアルタイムで掌握している日本企業と、中国地場に精通した中国側の足で稼ぐ情報が、相互に補完しあっている。

上海郊外の外高橋には5500平方メートルの巨大な保税倉庫がある。中国のWTO加盟によって、保税倉庫は輸出入品の一時的な保管場所から、加工基地の役割が加わり、中国内販売にも利用できるようになった。将来展望は悪くない。

ここでも中国人管理者、一般労働者の頻繁な転職が悩みだ。管理者には6千元を越える高給を払う。一人2万元の紹介料で集めた労働者に対し、総経理裁量で千元を越す賃金を払っても、待遇の良い企業に流れる。

取り分け若い労働者には、保税區では日常業務に都会のオフィスで働くスマートさがなく、娯楽・文化施設も十分ではない。閉ざされた地域だけに、待遇条件に関する情報だけが、たちまち流布されて転職だけが促されるという。

同社の林輝総経理・董事は、中国ビジネス 20 年の大ベテランだが、生活と文化に豊かさを求め始めた労働者の確保には頭を痛めている。

### 〔Ⅲ〕 中国投資のメリット・デメリット

#### (1) 地場密着の人脈が資産である。

日系企業が上海投資に引き付けられるのは、急速な発展をとげる中国は地理的に近く、人の往来が頻繁なこと。1972 年国交回復以降、人・モノ・技術・情報の往来は頻繁になり、04 年訪中した日本人は延べにして、総計 333 万人（78 年改革開放時 2 万 7828 人）で、訪日した中国人も 61 万 6 千人（同 7220 人）に達した。

そして 04 年中国に長期滞在する日本人は 9 万 8172 人。特に上海の日本総領事館管内では 4 万 4581 人と滞在者の半分に近く、ビジネスマンが 3 万 1228 人にのぼる。首都北京の総計 7561 人を大きく離しており、上海圏が長年にわたって築いた港湾・道路・通信設備など経済インフラとこれに連なる金融・貿易・経営ノウハウ・情報など、経済ソフトの厚い蓄積を物語る。

今回取材対象にした日系企業の利点や成功の要因、課題を分析すると、第 1 に中国側との個人的ネットワークの緊密さだ。平湖では近年停電が日常化した。早くから同地に巨額投資した日本電産は除外された。また新成達の平野董事長は、中国側パートナーである陶親子と平湖行政当局による三位一体の妙味を強調した。陶親子の「顔」は、インフラ整備、雇用・労務管理、課税、貿易管理、金融、地場情報の早期獲得に威力を発揮している。

#### (2) 外資の技術面・ノウハウでの優越性が、あらゆる局面で強い交渉力となる。

日本電産、キャノンなどは 100% 出資で日本的経営を徹底させている。高度な技術と安価で豊富な中国人労働力を巧みに結合し、研究・開発・資金・人材面では、国際分業による効率経営に徹している。各国ごとに「良いとこ取り」し、両社とも 05 年末に労働力の安価なベトナムでの生産拡大を打ち出した。

キャノンは、ハノイで 20 万平方メートルの敷地にプリンター生産工場を増設する。中国より人件費が安いベトナムで、安価な普及型プリンターを生産して世界シェアを第 2 位に引き上げる。人件費が高騰している中国に取っては、ライバル・ベトナムの急追が脅威である。日本電産、キャノンのベトナム指向がもたらした中国関係者の大きな衝撃は、想像に難くない。日本電産、キャノンの中国側に対する交渉力はさらに高まるだろう。

#### (3) 中国人の所得向上に着眼した流通やサービス・ビジネスに将来性あり。

百紅は、日本や欧米のブランド品を沿海大拠点から、流通インフラの整備された内陸へと販売ネットを広げている。日本企業が未知な拠点には、中国のパートナーにゆだね、代金回収に万全を期す。

上海繁華街南京路には、牛井の吉野家、上島珈琲、味千らーめん、ユニクロが繁盛し、昼食時にはローソン、ファミリーマートのコンビニにサラリーマン、OL の列ができる。

04 年 6 月外商投資商業管理弁法により、外資メーカーは外資貿易会社をバイパスした中国内販売が可能になった。ジェトロ上海代表処によると、松下電器は 05 年から家電製品、三井金属は IC チップ販売をはじめ、他の日本メーカーも中国内販売に動くなど期待は大きい。

異色は、結婚ビジネスのワタナベウエディングが上海で3か所オープンしたこと。一人っ子政策の上に所得向上が加わり、結婚式が豪華になっている事に着目したものだ。

資生堂は94年合併企業で中国専用ブランド「オプレ」を全国販売した。98年には上海に美容センター「プラス・ドウ・ラ・ボータ」を開いて、イメージアップを図った。01年には北京繁華街「王府井」に直営店「サロン・ド・コスメチーク」をオープンさせて、製造—営業拠点—小売店と垂直につなげた。ニューリッチOLの優越感をくつぐりながら、事業を拡大したのはさすがである。08年までに全国で5千店のフランチャイズを展開するなど、押せ押せた。

#### (4) 外資を渡り歩く「磨洋工」に警戒すること。

どこの日系企業も頭を抱えるのが、中国人従業員の頻繁な転職。農村から来た出稼ぎ労働者（打工）は、農村生活の向上で従来のように低賃金に我慢せず、突然帰郷して操業を混乱させたり、転職を繰り返すようになった（全国商工会・手塚秀寿上海代表）。

「磨洋工(mo yanggong)」という言葉に耳にした。本来の意味は、中華民国時代の植民地宗主国統治に対する抵抗運動で、働くふりだけでサボタージュすること。現在は、外資企業を転々と渡り歩き、余り働かず高給を取る中国人を皮肉っている。学歴の高い管理職クラスは、職場で獲得した技術やノウハウを「手土産」に別の外資に高給で売り込む。特殊技能の無い出稼ぎ者は、もっぱら高い給料と快適な職場環境を求めてジョブ・ホッピングする。

この結果、大企業では毎週新人教育を実施する所も、少なくない。職場での技能・技術の蓄積による製品の高度化・競争力強化に不安が尽きないのだ

数千人を雇用する大企業は、始業前の朝礼で全員が社是を唱えて、企業人としての勤労精神・忠誠心・帰属意識を植え付けている。日本電産の工場入り口には、日本語で「優良企業へGO!!」「良い社員・良い会社・良い製品」と書いたパネルが掛かっている。カリスマ経営者・永守重信社長が全世界社員に直接呼びかけたスローガンだ。

キャノンは職場ごとに異なった作業衣を着せて、職場の一体感を喚起し、職場単位で競わせる。職場内外での挨拶の励行を呼びかけ、明るい社風つくりとともに、「顔見知り」を増やして盗難対策にも役立っている。

日本人管理者の優位と年功序列の色彩がある日本企業を嫌って、給与が高く、昇進の機会が多い欧米企業に流れる幹部候補生も多い。ただ欧米系も無能な幹部候補生は、ただちに解雇するなど決して甘くはない（日本電産・宮野氏）。

大方の日系企業は、基本給、時間外手当、宿舍、食堂、レジャー施設などは、台湾、韓国企業より良いが、定着率は高くない。台湾系は中国語が通用すること、韓国系は日本のような政治問題が絡まず、米国方式で昇進できるなど、中国人には利点がある。

中国でも大学卒が急増しており、中間管理職には中国人を積極的に登用する欧米式の「間接統治」が主流となろう。現場の指揮は中国人に委ね、彼らには「出世」のステップを明確に提示すれば、欧米外資に劣るところは無い。

## 【IV】新5か年計画と外資の投資環境

### (1) 外資依存より民族化へ傾斜

2006年3月には全国人民代表大会が開かれ、農村振興と並んで「创新型国家建設」を掲げる

第11次5か年計画（06年—10年）を採択した。78年の改革開放は都市・工業・沿海を発展させた反面、農村・農業・内陸との格差を広げた。これに対する反省から長期計画の見直しを促した。新5か年計画は、外資依存の工業開発よりは独自技術を育て、農村インフラの整備を重視している。

外資には従来の2年免税3年減税といった優遇措置が見直され、中国企業並みの所得税33%を課せられるケースが出てきそうだ。王子製紙が、江蘇省南通経済開発技術区で独資による建設を予定した年産30万トンの製紙工場建設は、06年7月まで立ち往生した。05年春中国政府は突然、合弁建設の方針に転換し、王子製紙は「独資と優遇措置で誘致したのに話が違う」と対立したのだ。結局、王子側が地元南通企業の10%出資で妥協させられた。

94年に100%出資で早々と南通に進出した帝人南通も、先行きに不透明感が出ている（帝人南通・家原重隆・上海事務所代表）。同社は、日本国内では3Kとして歓迎されない繊維の裏地染め・折り・表地染めで、売上約50億円・経常利益約5億円の実績を上げて来た。自家用バスで従業員を送迎したり、宿舎を完備するなど細かい配慮で、1500人の労働者の定着率も比較的良好だった。

南通市は上海市の北方約100キロ余りだが、揚子江を挟んでいる「不便さ」のお陰で、賃金水準は上海市より約2割安。ライバルの無錫、蘇州より労働市場としても有利だった。ところが08年長江大橋が完成すると、上海から2時間圏内になって技術者・労働者獲得・人件費のメリットが急速に失われる。予想される人民元切り上げや原材料調達などでも上海市の影響から免れない（家原氏）。

中国の輸出の6割、工業生産の3割は外資依存という現状に、国内保守派や一部官僚の反発が募っており、経済政策も中国の利益を優先する内向き姿勢が濃厚になっている。すでに加工型のローテク外資は、沿海での新設を諦めた方が賢明だろう。

新5か年計画では環境、資源開発関連の外資が急速に脚光を浴びている。またこれまで歓迎されたハイテク企業でも、中国への技術移転を前提にした合弁が時代の趨勢となっている。外資は、合弁に伴う用地整備、電力、原材料の調達、財務、経営管理、販売など、多方面にわたる中国側パートナーとの複雑かつ骨の折れる折衝を覚悟する必要がある。

低賃金の魅力も薄れている。日経リサーチの調査（05年9月—12月）によると、中国マネージャー（一般管理職）の年収は1万19ドルで、フィリピン9460ドル、インドネシア7241ドル、ベトナム7173ドルの方が安い。労働者も中国は2325ドルなのに、インドネシア1836ドル、ベトナム1039ドルと低い。労働争議の発生率（懸念率）も企業の3—4割にのぼり、フィリピン、タイ、マレーシア並みになった。外資は絶えず労働条件の向上に頭を痛めないと、円滑に操業できない環境となった。

このため外資には、超小型電子部品を生産する村田製作所のように、蘇州工場を閉鎖して近隣の無錫に統合するところもある。拠点整理と並んで、インフラ、電力供給、原材料の調達、有能な人材確保に不安がある内陸に敢えて向かうか、コストの安い発展途上国を目指すか、あるいは日本回帰かで選択を迫られている。

## (2) 深刻な知財侵害で日本回帰も

日本回帰の大きな理由には、中国企業による知財侵害を初めとした国際的な貿易障害がある。06年3月末米通商代表部（USTR）は「貿易障壁報告書」で、中国は「知的財産を初めとした

重要な分野で深刻な問題が残っている」と強い懸念を示した。

日系企業は、異口同音に輸入障壁、不透明な法制、地方政府による民族産業保護で、外資が不当に差別されていると訴えていた。例えば流通・サービス業は06年から原則として外資に開放されたが、1、2件だけしか許可しない例が多い。中央、地方政府が許認可段階で外資を排除しがちだ。また知財権保護については偽造、海賊版の生産・流通が横行し、外資は広大な中国ではコピーの摘発が追い付かない。

シャープが液晶プラント建設で三重県亀山市に重心を移し、「亀山ブランド」をアピールするなど健闘している。東芝も06年から2年間で5千億円を投じて四日市市にフラッシュメモリ工場を増設する。いずれも日本国内で開発・生産・販売を一貫させるメリットに改めて注目したものだ。

中小企業でも、先の明王精密電子が、05年10月宮城県・東北第2工場に開発部門を集めて核心技術の温存を図っている。上海工場でもコア技術は、分散発注を徹底し、中国人技術者は信用できる者に限定して採用し、技術流失—コピー出現を防ぐなど、腐心している。

一方、全人代が掲げた創新型への参入を目指す外資は、①ハイテク（集積回路、移動体通信）、②超スーパーコン産業化（疾病予防ワクチン、航空機、気象・海洋・資源など新型衛星開発）、③設備産業（大型エチレンプラント、天然ガス輸送、発電機、高速鉄道）で参入チャンスが生まれた。

また環境、省資源部門ではGDP当たりのエネルギー消費量20%減を目標にしており、石炭液化、再生金属利用、節電型照明、さらに鉄道・物流整備に伴う鉄道建設と運行システム、港湾・空港建設、ガス・石油パイプライン敷設など、大型インフラ整備も期待できる。

### (3) 「根深い反日感情」への気配り

最後に日本企業が忘れてはならないのは、中国の複雑な反日感情だ。05年4月中国では、日本の国連常任理事国入り反対を掲げた反日運動が全国的に拡大し、上海総領事館では投石被害も出て国際問題化した。06年上期時点、領事館の一部は未だに修復されないままで、中国公安当局が24時間にわたり嚴重に警戒していた。ジェットロ、全国商工会連合会の上海関係者は、反日運動が当局の黙認で拡大したとし、再発の可能性も否定しない。

靖国参拝を止めない小泉首相に対する胡錦涛政権のいらだちは、想像に余りある。胡錦涛総書記の最大の弱点は、権力闘争の嵐をくぐり抜けず、鄧小平の指名で13億人のトップになった点にある。カリスマ性がなく指導力の弱い胡錦涛は、軍と保守派から絶えず足下を揺さぶられているのだ。この結果05年反日暴動では、日本政府への謝罪を拒んで反小泉の言動を繰り返し、胡錦涛批判の矛先を躲している。

また中国庶民は、敗戦国・日本が依然として経済的優位にある嫉妬心から、反日に同調しやすい。特に一部の若者は、映画、音楽、アニメ、ファッションなど日本文化への強い憧憬の反面、自由な言動を押さえられている中国指導者への反感と複雑に絡み合い、反日的言動に走りがちだ。反政府の代償行為として、免罪符になる反日で憂さ晴らしをしている。

日系企業がイメージアップを狙って街頭に掲げた広告や看板が、目立ち過ぎると、反日感情を煽る民族主義者に攻撃の機会を与える。

キャノン、エプソンといった大企業は、現地での植樹、清掃活動や大学への寄付、奨学金支給、日本語学習・日本研修旅行・留学支援など地道な活動を積極的に実施している。草の根の

日本理解を促す狙いだ。

ただし日本企業で好まれる団体・家族主義は、中国ではあまり歓迎されない。日本的労務管理を徹底させる狙いから、職場にはスローガンが氾濫していたが、むしろ要となる指示をストレートに伝えるべきだと感じた。

中国管理職は日本企業で学んだ知識・技術・ノウハウを自分の資産とする傾向があり、中国全体としての広がりがない。労働者も日本企業では私生活まで干渉されかねないと不満を抱いている。

中国人はアジア人ではあっても、欧米人と同様な個人主義者と見るべきだ（名取美明・愛普生総経理）。

大方の日系企業は、中国側パートナー、行政当局や労働者との食事、旅行、屋外イベントなどでヒューマンネットを構築している。業績が好調な時は相互理解の促進剤になるが、一方で「人治」が生み出す「不正の風」に組み込まれる危険性もある。

「法令遵守」の波は中国にも及び始めており、顔見知りのなれ合いには、危険な落とし穴も潜んでいる。生産・労務・人事・金銭・販売管理の基本は明確・客観的で、場当たりの妥協は許されないし、信賞必罰の基準もぶれてはならない。

企業内部では日中の違いを認識し、政治問題の議論を差し控えるなど、節度ある接触・交流を絶えず心掛けるべきだ。

本稿の執筆で協力を頂いた企業、団体と関係者（敬称略・順不同）。

上海豊田紡汽車部件有限公司・管理部長・渡辺正

キャノン（株）広報部・篠崎洋志

佳能（蘇州）有限公司・董事長・総経理・田原哲郎

平湖新成達制衣有限公司・董事長・平野明治

同上・総経理・陶国建

同上・総経理秘書・周永強

日本電産（浙江）有限公司・副総経理・宮野文彦

上海明王精密電子有限公司・董事・総経理・坂井総一郎

日中経済協会上海事務所長代理・古谷純子

全国商工会連合会・上海代表処所長・毛塚秀寿

伊勢湾海運人事部・森島龍児

上海外紅国際物流有限公司・董事・総経理・林輝

丸紅（株）市場業務部長代理・杉田欣二

百紅商業貿易有限公司・副総経理・板谷近男

セイコーエプソン広報・ブランド戦略部・高橋一郎

蘇州愛普生・董事長・総経理・名取美明

帝人南通・家原重隆上海事務所代表副代表

ジェトロ上海代表処

三菱日聯諮詢（上海）有限公司・鶴田祐二

日本経済新聞論説委員・後藤康浩

## 参考文献・資料

東京三菱UFJ銀行「投資ガイドブック」2005年11月

全国商工会連合会・上海代表処「最新・中国投資環境」調査報告2005年3月

JETRO「世界と日本の貿易」各年版

JETRO「海外直接投資」各年版

中部産業連盟「中国経済白書」各年版

“長三角”中日合作発展（平湖）組織委員会「資料集」2003年9月

朱鴻飛「発展与危機・長江流域発展戦略思考」上海人民出版社・1996年

関満博「中国長江下流域の発展戦略」新評論社・1995年

関満博「中国市場経済化と地域産業」新評論社・1996年