

地方企業の中国進出と生産体制の再編 －北海道製造業を事例として－

Reorganization of Production System by Expansion of the Business in China : The Case of Local Manufacturing Corporations in Hokkaido, Japan

小野 彩子*
Ayako ONO*

キーワード：地方企業、北海道製造業、中国、再編

Key words : Local corporations, Manufacturing corporations in Hokkaido, China, Reorganization

I. 序論

高度成長期以降、日本では太平洋ベルト地帯を対象とした積極的な工業集積政策により、製造業の大都市圏への一極集中が続いた。大都市圏とそれ以外の地域との間では、生産性格差の拡大などの問題が生じた。そのため、1960年代には国土政策面でも「国土の均衡ある発展」が推進されたほか、地方でも工業化が強く意識され、地域経済振興のための企業誘致活動が活発化した。1970年代には、三大工業地帯を中心とした大都市圏から地方への工場移転が積極的に行われた。それは主に労働集約的な部門を中心とした工場移転であったため、結果として大都市圏では高付加価値な少量品の生産、地方では低付加価値・労働集約的な量産品の生産という体制が築かれた（山崎、1994；小田、1999）¹⁾。

しかし、1970年代後半になると、製造業を中心とした日本企業の海外進出が増加した。さらに、1985年のプラザ合意以降、円高が急激に進行すると、それまでのような大手企業だけではなく、大手企業と取引関係を持つ中小企業も積極的に進出するようになった。進出先は、1980年代から1990年代を通して東南アジアへの集中が見られたが、

中国における各種投資政策の整備、東南アジア域内的人件費上昇などにより、1990年代半ばからは対中投資が急増した（日本貿易振興会、2002）。当初は労働集約的生産による人件費削減を主な目的とする進出が中心的であったが、近年の中国の経済発展により、中国市場開拓を目的とする進出も増加し、進出目的は多様化している。（喬、2001）。中国進出の増加により、1990年代になると、一部の国内地方では、新規立地が低迷したほか、進出した工場の閉鎖や縮小が相次いだ。このことから、「産業空洞化」への懸念が高まった。

他方、交通機関や通信手段などの発達により、地方が世界と直接向き合うことのできる環境が整いつつあることを背景として、地方企業でも中国進出に以前ほど大きなリスクを伴わなくなった。このことから、地域に密着した生産活動を行っていた企業も、中国に生産拠点を設けるようになった。このように、地方製造業は現在国際化の中で生産体制再編の過程にあると考えられることから、地方企業による中国との地域間分業体制を分析することには意義があると考えられる。

経済地理学分野で日本企業の多国籍化を分析している研究は、鈴木（1987, 1989）、山川（1988）、

*北海道大学文学部学部生

*Undergraduate Student, Faculty of Letters, Hokkaido University

宮川（1988, 1989）などがあり、その中で日本企業の中国進出を分析している研究は、上野ほか（2000）、鈴木ほか（2001）などがある。また、地方産業ないし企業の国際化については宮川（1993）、鈴木（1999）、日本貿易振興会アジア経済研究所ほか（2002）など多くの研究蓄積があるが、進出先における立地特性および進出に伴う生産体制の再編過程の分析については、不十分だと考えられる。

したがって本研究では、1990年代後半以降に中国進出が急増した北海道製造業を事例とし、北海道製造業の中国における立地特性と分業体制を分析することで、地方企業の中国進出のメカニズムを明らかにすることを目的とする。

本研究は、以下のように研究をすすめる。まず、中国における外資政策、外資導入動向を分析し、外資導入の中国経済への影響を地域ごと、産業ごとのGDPから示す。次に、日本製造企業全体の中国進出の概況・立地特性を明らかにする。そして、中国に進出している北海道の製造業を事例として、北海道企業の中国進出に伴う水平分業体制の解明をマクロ的な統計データおよび事例企業への聞き取り調査から分析する。以上の結果を総合的に解釈することにより、北海道製造企業の中国における立地特性と分業体制を考察する。

II. 中国における外資導入と経済状況の変化

本章では、中国における外資政策および外資導入動向を見た後、地域別産業別のGDPから、外資導入の中国経済への影響を考察する。中国における外資導入状況は、主に文献資料を用いて分析を行い、経済変化に関しては、主に中国国家統計局発行の『中国統計年鑑2003年版』を参照する。

張（1998）や稻垣（2003）らによると、中国における直接投資導入は、開放政策の流れと外資進出の動向をもとに、表1のように5段階に区分して説明することができる。すなわち、第一期「開放政策始動期」（1979～84年）、第二期「開放政策拡大期」（1985～91年）、第三期「開放政策再拡大期」（1992～94年）、第四期「外資導入後退期」（1995～99年）、第五期「直接投資回復期」（2000年～）の5段階であり、以下の分析は、この時代区分をもとに行う。

まず、図1で中国における直接投資導入額の推移を示した。直接投資受入額は、第二期までは特筆するほどの増加は見られなかったが、1992年の鄧小平の南巡講和による開放政策進展により、第三期以降外資の中国進出が急速に増加した。以後、第四期に若干の減少が見られたものの²⁾、中国のWTO加盟、所得水準向上などを背景とし、投資額は再び増加に転じている。

表1 中国における外資導入の推移

第一期 開放政策始動期 (1979～84年)	<ul style="list-style-type: none"> ・借款による外資導入中心 ・直接投資は合作・合弁が主 ・香港資本主導型 ・1980年五経済特区設置
第二期 開放政策拡大期 (1985～91年)	<ul style="list-style-type: none"> ・1984年14の沿海都市が開放。その14都市に準じた経済技術開発区が設置される。 ・外資奨励政策（1986, 1996）公布 ・天安門事件後、外資導入一時鈍化
第三期 開放政策再拡大期 (1992～94年)	<ul style="list-style-type: none"> ・1992年鄧小平の南巡講和後、開放政策一気に拡大 ・第三次産業への外資導入緩和 ・内陸・辺境地域の開放→各地に開発区設置 ・中国の外資導入の重点が借款から直接投資へ
第四期 外資導入後退期 (1995～99年)	<ul style="list-style-type: none"> ・経済調整、金融引締め、金融不安の発生 ・いくつかの外資優遇措置の撤廃、修正 ・外資導入大幅後退
第五期 直接投資回復期 (2000年～)	<ul style="list-style-type: none"> ・WTO加盟に伴う市場開放 ・外資による直接投資回復

資料：張（1998）、稻垣（2003）、矢吹ほか（1998）をもとに作成。

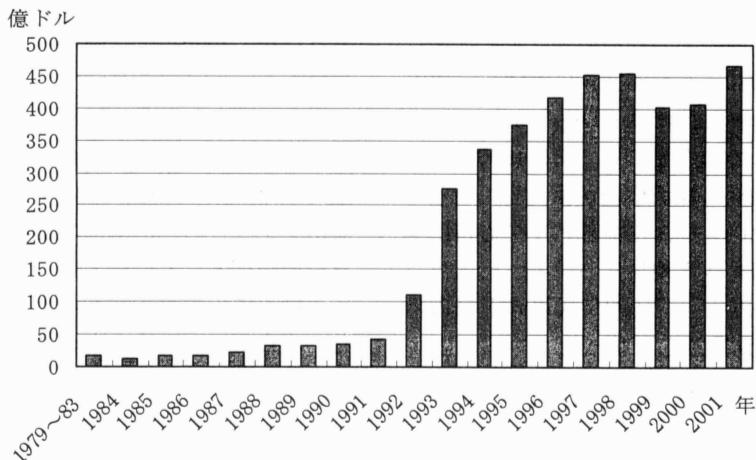


図1 中国における直接投資導入額の推移（実行ベース）

資料 稲垣（2003）をもとに作成

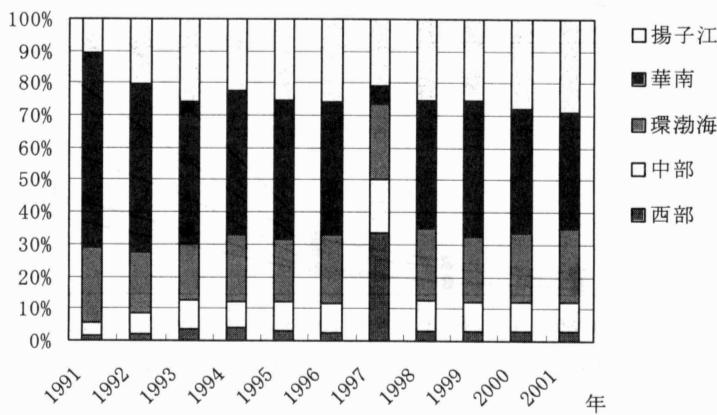


図2 中国における地域別直接投資導入の推移

資料 日本貿易振興会「中国データファイル2002／2003年版」をもとに作成

次に図2で地域別の直接投資導入状況の推移をみると、投資が沿海部³⁾に集中していることが分かる。また、1991年時点では華南地域への投資比率が最大であったが、徐々に揚子江デルタ地域への投資の割合が増加していることも分かる。これには、中国政府が1979年の改革開放以来進めていく、重点地域開発政策が関係している。中国政府はまず沿海部の華南地域を開発区に指定し、外資誘致のためのさまざまな政策やインフラを整備し、その後環渤海地域、揚子江デルタ地域、中西部地域へと開発の傾斜を移動させることで、「効率的」な経済発展を目指した（鈴木ほか、2001）。この開発政策により、日本や欧米の企業は積極的に

沿海部に進出し、特に1990年の上海・浦東プロジェクト以降は、上海を中心とした揚子江デルタ地帯に進出先を移動した。

外資企業⁴⁾の進出をきっかけとして、揚子江デルタ地域を中心とした沿海部は、目覚しい産業発展と経済成長を遂げた。1985年度の中国における工業総生産額のうち、外資企業の占める割合は0.3%の27.1億元であったが、2003年度には31.2%の4兆4,357億元にまで達した。特に発展の著しい上海市では、2000年度の工業生産総額に占める、外資企業の生産額の割合は69.3%の7,459億元である。このように外資の導入は中国の経済発展に大きく寄与していると言える。

しかし重点的な開発が行われた沿海部と、開発が後回しにされた内陸部の経済格差は更に拡大した。図3では、1980年から2000年にかけて、中国各地域⁵⁾における一人当たりGDPの5年ごとの変化を示した。この図を見ても、特に1990年代以降、沿海部と内陸部の経済格差が拡大していることが分かる。次に図4で、沿海部の中でも特に成長が著しい揚子江デルタ地域における、一人当たりGDPの変化をみると、1990年代以降上海市の一人当たりGDPが突出して成長していることが分かる。しかし1990年には一人当たりGDP額が

最も大きい上海市は、最も低い貴州省の約7.3倍であったが、2000年には両者の差が約13.0倍に拡大した⁶⁾。

以上のことから、1990年代半ば以降、中国における直接投資導入額が上昇したこと、外資企業の進出が沿海部に集中していること、それに伴い上海市を中心とした沿海部の経済発展が著しく、消費市場が拡大していること、今後は徐々に内陸部への投資拡大の可能性があることが明らかになった。次章では、日本企業の中国進出概況と立地特性を明らかにする。

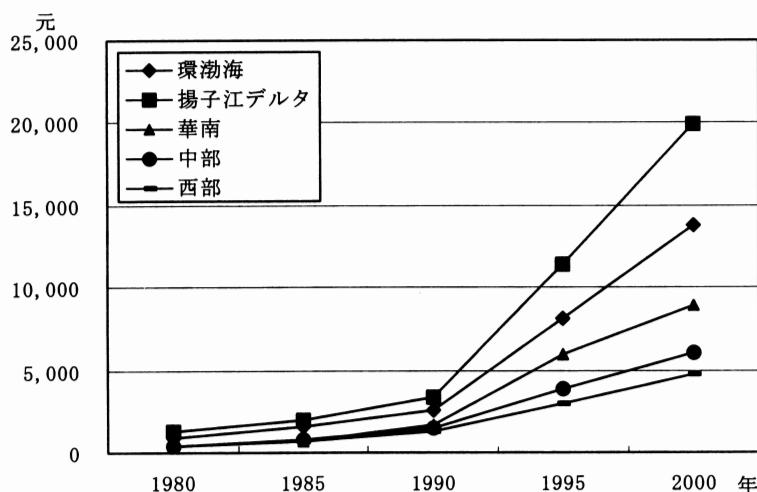


図3 中国における地域別一人あたりGDPの変化（1980～2000年）

資料 矢吹ほか（1998）、中国国家統計局「中国統計年鑑2001年版」をもとに作成

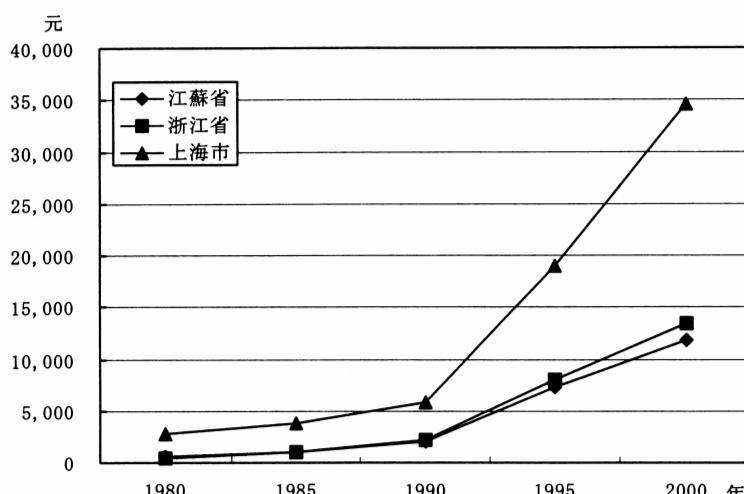


図4 揚子江デルタ地域における都市別一人あたりGDPの変化（1980～2000年）

資料 矢吹ほか（1998）、中国国家統計局「中国統計年鑑2001年版」をもとに作成

III. 日本製造業の中国における立地特性

図5では、日本の対中国直接投資額の推移を示した。中国の対外開放は1979年から始まっていたが、1989年の天安門事件までの10年間は投資件数・額ともに特筆するほどの増加はみられない。しかし、1985年のプラザ合意を契機とした日本国内の円高や、1992年の南巡講和以降の中国国内における改革開放加速により、日本企業がかつてない規模での対中投資を展開したため、投資額が急増した。その後1993年をピークとして、1990年代後半まで対中投資は減少傾向を示すが⁷⁾、2000年以降は、従来の安価な労働力を求める進出に加え、巨大市場の潜在性を志向した進出の増加などにより、投資額は増加している（喬、1998）。

日本企業の対中国進出地域には、沿海部への投資の集中という特徴が見られる。張（1998）は、内陸部は道路、港湾、通信などのインフラの他、投資優遇制度が整っていないため、開発コストが沿海部よりも高くつくことを指摘し、これを沿海部への投資集中の理由として挙げている。沿海部だけでもみると、1980年代前半は華南地域、1980年代後半は環渤海地域⁸⁾、1990年代以降は上海を中心とした揚子江デルタ地域（華東地域）と、主要な進出地域の変化が見られた。揚子江デルタ地域は、日本との地理的な近さや、各種外資優遇政策の整備、発達した交通・通信網、高度な科学技術などに支えられた優位性を有す。遼寧や広東が、諸外国への輸出を行う生産基地であったのに対

し、高い経済発展の水準を維持する上海は、市場規模の潜在力が大きいことから、国内マーケットを志向した進出が多い（鈴木ほか、2001）。つまり、1990年代以降は内需志向型投資への転換が起こっているといえる。

日本における対中進出企業の内訳を業種別に見てみると、最も多いのが繊維衣服製造業である。以下、電機、化学、卸・小売、食料・飲料、金属、輸送用機械の順であることから、日本企業の中国進出は、卸・小売を除き、製造業を中心としている傾向がわかる。そこで、製造業の業種内訳を進出地域別にみると（表2）、繊維衣服製造業の約6割が、かつての中国紡績業の集積地である揚子江デルタ地域に集中している。また遼寧省には、主な衣服輸出地である大連があるために、この業種が集中している。電気機器製造業では広東省への進出数が最も多い。食料・飲料製造業での投資は、従来から中国農産物生産地であり、日本とのアクセスにおいて利便性が高い山東省・遼寧省に集中している。木材加工・家具製造業は、中国最大の森林を有し、林業が最も発達している東北三省（遼寧省、黒龍江省、吉林省）に集中している。食料・飲料および木材加工・家具製造業の二つの業種の立地展開は、原材料調達を目的としてきたことの結果と考えられる。

このように、業種ごとの立地には、異なった特徴がある⁹⁾。また、業種としては労働集約的な繊維、衣服、電気機器の比率が圧倒的に高く、上野

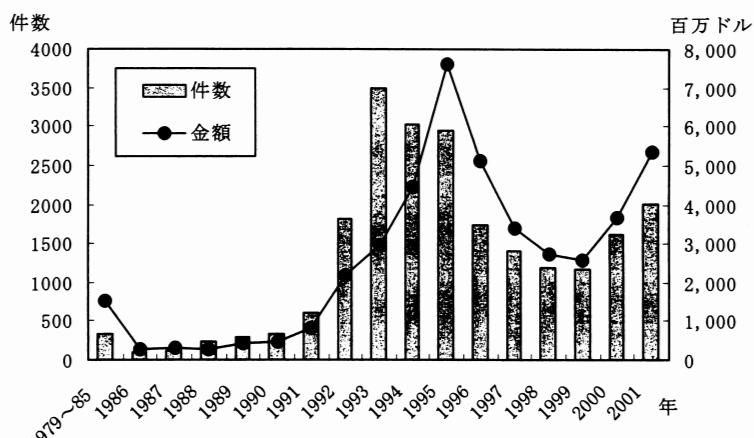


図5 日本企業の対中国直接投資件数および投資額の推移
資料 稲垣（2003）をもとに作成

表2 製造業の業種別地域別中国進出件数（2002年）

		食料・飲料	繊維・衣服	木材・家具	パルプ・紙	出版・印刷	化 学	ゴム・皮革	窯業・土石	金 属	一般機器	電気機器	輸送機器	精密機器	その他	計	
沿海部	環渤海	遼寧	46	58	12	3	2	46	2	10	50	15	58	8	15	12	337
		北京	27	42	1	3	6	14	1	9	10	10	48	3	16	4	194
		天津	22	30	1	2		31	3	6	23	15	24	30	9	11	207
		河北	14	5	1	1	1	13	1	3	13	4	6	2	1	65	
		山東	64	44	4	5		35		12	16	7	23	17	2	1	230
	揚子江	江蘇	21	170	2	2	1	60	4	14	56	31	67	34	15	12	489
		上海	30	186	10	10	4	117	13	17	58	46	111	29	34	21	686
		浙江	21	54		1	1	18	3	1	18	9	20	8	2	9	165
	華南	福建	19	10	1			5		16	10	1	14	3	2	2	83
		廣東	19	30	1	2	6	70	1	7	46	11	137	24	23	15	392
		海南	2				1			1	1			3	1	9	
		廣西						4				1	1			6	
		計	285	629	33	29	22	413	28	96	301	150	509	161	118	89	2,863
内陸部	中部	黑龍江	7	3				2		3	1	1	3	1	1	22	
		吉林	9	2	2			3			1	3	3	7	1	1	32
		山西						3			2	1			1	1	8
		安徽	3	4		2		2		2	4	3	1	6	1	1	29
		江西	3		1						1		1	2	2	10	
		河南	5	1				6	2	1	1		2	5	1	2	26
		湖北	1	8				3		2	3		3	3	2		25
		湖南	1	3				2			1	2		5			14
		內蒙古		8						1	1		1		1	12	
	西部	重慶	3	3				7	2		2		1	18			36
		四川	7	1	1			6			4	3	1	9			32
		貴州						2						4			6
		雲南	2		1			3			1				1		8
		陝西	4	2		1		3			2	1	12				25
		甘寧						1	1			1					3
		青海									2						2
		新疆	2	1				2									5
		チベット															
		計	44	39	5	3		45	5	9	26	15	28	60	6	10	295
		合計	329	668	38	32	22	458	33	105	327	165	537	221	124	99	3,158

資料：稻垣（2003）をもとに作成。

ほか（2001）が指摘するように、日本の進出企業の多くが、中国を生産機能の代替地として見ており、生産コスト削減のための安価な労働力獲得を進出目的としていることが分かる。

表3では、『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）をもとに、1987年と2002年における、本社所在地域別の中国進出件数¹⁰⁾の推移を示した。1987年の時点では、進出件数のうち大半は、大都市圏に本社をもつ企業であったが、2002年の件数を見ると、大都市圏以外の地方に本社を持つ企業の中国進出も増加していることが分かる。関（2001）や日本貿易振興会アジア経済研究所ほか（2002）が指摘するように、近年大都市圏から地方圏に誘

表3 本社所在地域別中国進出件数
(1987／2002年)

地域	1987年	2002年
北海道・東北	2	37
関東（東京除く）	1	253
東京	66	1,654
甲信・北陸	3	122
東海	1	346
近畿	17	1,133
中国・四国	2	127
九州・沖縄	1	60
不明	2	
計	95	3,732

資料：東洋経済新報社「海外進出企業総覧」1987年版、2003年版をもとに作成。

致した企業の再移転だけでなく、地方圏に本社を持つ企業の海外進出が増加している。

近年北海道においても、製造業の中国への生産拠点移動に加え、海外生産拠点で製造された工業製品の第三国輸出などの国際的な生産分業が進展している（北海道総務部知事室国際課、2002）。そこで次章では、中国に進出している北海道の製造業を事例として、企業が中国進出によってどのような水平分業体制をとっているのかを検討する。

IV. 北海道製造業の中国における立地特性

日本貿易振興会北海道貿易情報センターは、1996年度から毎年「道内企業の海外進出動向実態調査」を実施しており、1998年度以降は上記の調査を報告書として公表している。ここでは1998年度から2003年度までの報告書をもとに、道内製造業の中国進出状況を概観する。

1. 概要

2003年度の北海道製造業のアジアにおける拠点75ヶ所のうち、およそ70%を占める52ヶ所が、中国におけるものである。アジアだけに限らず、全世界でみても、中国における拠点が最も多い。このように、中国は北海道製造業にとって主要な進出先である。

図6で52ヶ所の拠点の進出時期をみると、中国への進出が始まったのが1980年代後半で、特に

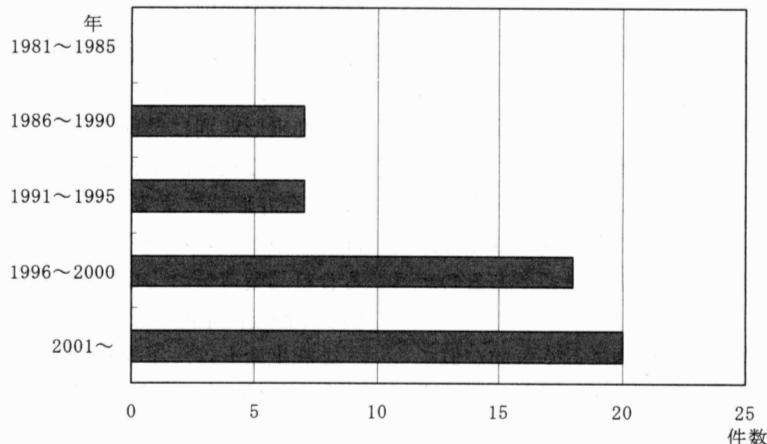


図6 北海道製造業の中国進出時期（2003年度）

資料 日本貿易振興機構北海道貿易情報センター

「道内企業の海外進出動向調査」をもとに作成

1990年代後半に進出数が急増していることが分かる。この傾向は、前章で述べた日本企業全体の傾向と一致することから、1985年のプラザ合意以降の円高および、1990年代前半の中国における外資導入促進を反映していると考えられる。

2. 進出理由

中国への進出理由としては、労働コスト削減、原材料の供給確保などを挙げる企業が多い。北海道内から中国に進出している製造業のほとんどが、原材料を中国で調達し、製造した製品や半製品を日本および米国などの第三国に輸出していることから、中国を「生産拠点」として考えている企業が多いことが分かる。

中国は、人件費や原材料調達費が安いことに加え、勤勉で優秀な労働力が豊富であるという利点がある。日本では若者の製造業離れが問題となっていることから、後述するD社のように、労働力が豊富で勤労意欲の高い中国への進出を決めた企業もある。

また2008年に北京オリンピック、2010年に上海万博を控えた中国は、今後ますます市場が拡大すると考えられるため、中国市場の開拓を見込んで進出する企業も多い。中国の中でもとりわけ上海市の経済発展が顕著であることから、上海市に生産拠点をもつA社、B社、C社、D社は、各社とも上海市における市場開拓を視野に入れている。

3. 進出先と業種

進出先の傾向をみると、環渤海地域、とりわけ「東北三省」と呼ばれる遼寧省、吉林省、黒龍江省への進出は18件と最多であり、続いて上海市への進出が多い。日本の製造業全体でみると、1992年の鄧小平による南巡講和以後は、進出先が上海市に集中しているが、北海道製造業だけでみると、依然として環渤海地域への進出が最多であるのが特徴的である。

北海道と東北三省は、地理的に近く気候が似ていることに加え、1980年代後半から活発な経済交流を行ってきたことから、両者の間に人的ネットワークが形成されている。こうしたことが、この地域への進出企業数が多い理由として考えられる¹¹⁾。

また、進出先の選択は業種と密接に関係してい

ると考えられる。すなわち、北海道から中国に進出している主な業種は、食料品製造業および木材・木製品製造業であるが、これらの素材加工型の業種は、進出先における原材料調達を大きな目的としている。よって、進出の際には、人件費の安さや、目的とする原材料の調達の容易さなどが重視されるため、東北三省や環渤海地域への進出が多い。木材・木製品製造業の大半は東北三省に集中しているが、この業種の東北三省への進出理由は、林業が発達している当該地域や隣国ロシアにおいて、日本では入手しにくい種の良質な木材を安価で確保し、現地加工したのち日本および第三国へ輸出するためである（北海道経済国際課推進会議、2001）。また、食料品製造業の進出先は、遼寧省4件、北京市3件、山東省2件、上海市2件、江蘇省・香港・福建省・浙江省1件となっており、原材料調達がしやすく物流の便のよい環渤海地域への進出の割合が大きい。

他方、機械製造業など加工組立型の業種は、原材料や部品の多くは日本から輸入し、現地で組立を行い、日本および第三国へ輸出するというパターンをとることが多い。このため、輸出加工に関する制度が整備され、関連企業の集積が見られるだけでなく、高度な教育を受けた人材の確保が可能である上海市への進出が多い。

4. 進出形態

表4は、中国における北海道製造業の拠点を業種別進出形態別に示したものである。進出形態別の拠点数では、合弁形態が16ヶ所、単独出資形態が14ヶ所、委託生産が15ヶ所と、ほぼ並んでいる。また進出形態別に業種の分布をみると、単独出資形態による拠点は木材・木製品製造業が最多であるが、合弁形態による拠点は7つの業種に及ぶ。業種の集中が見られたのは委託生産で、中国における食料品製造業および木材・木製品製造業の拠点の多くが委託生産によるものであることがわかる。

委託生産とは、工場・労働力を中国側が用意し、技術・設備の提供と品質管理を北海道企業が行うものであり、中国に現地法人を設立するより低費用ですむという利点がある。そのため、「中国に直接投資を行うにはリスクが大きすぎる」あるいは「資金や人材の面で直接投資に踏み切れない」と

表4 中国における北海道製造業の業種別形態別拠点数（2003年度）

	単独出資	合弁	委託生産	駐在員事務所	その他	合計
食料品	3	4	5	1	3	16
木材・木製品	6	2	6	2		16
一般機械		3				3
精密機械	3					3
金属製品		2				2
自動車部品	2					2
電機・電子機械		2				2
ゴム製品			2			2
繊維・織物		2				2
化学・石油製品			1			1
鉄鋼				1		1
電子部品		1				1
窯業・土石			1			1
合計	14	16	15	4	3	52

資料：日本貿易振興機構北海道貿易情報センター「道内企業の海外進出動向調査」をもとに作成。

考えている中小企業は委託生産という方法をとっている（日本貿易振興機構北海道貿易情報センター, 2004）。また前節で述べたように、北海道の製造業はアジアを重要な原材料調達の場として位置づけており、後述するD社のように、現地で原材料調達と一次加工をおこなう企業のほか、後述するE社のように、技術を提供して完成品の製造までおこなう企業もある。

しかし委託生産への著しい集中が見られるのは、食料品製造業および木材・木製品製造業など、素材加工型の業種のみで、一般機械製造業、精密機械製造業、金属製品製造業、自動車部品製造業、電気・電子機械製造業、電子部品製造業など、加工組立型の業種は、単独出資形態あるいは合弁形態をとっている。

後述するB社は、1996年に合弁形態で進出後、3年で撤退し、1999年に単独出資形態で再び進出した。B社が最初の進出を合弁形態でおこなった理由は、中国での経営が初めてであったため、中国の労務問題などに不安があったことや、相手企業が同社では手がけていない製品の生産を行っていたことなどである。しかし、相手企業との意見の食い違いを機に、設立後3年で合弁契約を解消した。このB社の事例からもわかるように、合弁形態を選ぶ企業には、相手企業の生産技術や販売ルートを利用するほか、なれない中国での経営を

スムーズにおこなうことを目的とする場合がある。しかし、合弁形態だと自社の経営方針や生産方針が反映されにくいことがあるほか、国籍や文化的背景の違う相手企業と意見が食い違うこともある。そのため、後述するA社のように、日本と中国の生産をワンセットとしてとらえ、その中最適地生産を行うことで、効率化を目指している企業は、単独出資形態をとっている。

5. 進出後の問題点

中国に進出している企業は、進出後の問題点として「品質管理」「関税・通関手続きの煩雑さ」「模倣被害」などを挙げている。中国への生産・技術移転に伴う、技術流出や模倣被害の問題は、北海道企業だけでなく、中国へ進出する企業の多くが直面している。この問題への対策として、後述するB社のように、製品における企業秘密にあたる工程は、中国へ移管しないで、日本でのみ行うという方法を講じている企業もある。他方A社のように、将来的には研究開発も中国で行うことを視野に入れている企業にとって、今後の技術流出および模倣防止対策は、重要な課題になると考えられる。

上述以外の問題点として、高度な技術力を有する部品企業の集積が少ないため、製造の際日本から部品を輸入しなければならないこと（B社）、品

質管理に対する労働者間の意識の差、使用する添加物の違い、資金回収停滞などがあること（D社）、物流網が整備されていないこと（E社）などが、それぞれ問題点として挙げられている。

このように、文化的背景の異なる中国と日本では、ビジネスにおける細かい慣習の面でも考え方の違いがある。また、工業の発展度合いも異なる。このような理由から、日本と同じ環境下での生産は困難である。実際に、コストを削減するつもりで中国へ進出したが、品質管理等で手間がかかり、総コストでみると日本で生産するのと変わらないという企業もある。人材育成や品質管理教育の徹底などに加えて、単独出資形態で進出し、現地拠点に日本の経営を浸透させるか、あるいは現地企業と合弁を行い、現地の慣習をある程度取り入れるかといった経営戦略の選択も、重要な課題と考えられる。

V. 北海道における中国進出企業の動向

本説では中国に拠点を持つ北海道企業5社への聞き取りを通し、日本と中国の拠点間における分業体制と、中国進出による生産体制の再編過程を分析する。

進出事例として次章であげる5社（A社、B社、C社、D社、E社）は、日本貿易振興機構北海道貿易情報センターが2004年5月に発表した「道内企業の海外進出動向実態調査」のリストから選択した。5社の調査は聞き取りを中心に行い、企業のホームページや、掲載雑誌の記事などで補った。

1. 精密機械企業A社

(1) 企業の概要

北海道芦別市にあるA社は、1969年に設立されたペアリングメーカーである。A社の前身は石炭会社にペアリングを売る商社であった。しかしエネルギー革命による石炭産業の衰退で、顧客の石炭産業が斜陽化し、ペアリングの需要も減少する中で、ペアリング専門の商社であることに危機感を抱いた。その時期、空知地方にポスト石炭産業を作る動きがあり、この商社は、芦別市にあった石炭会社とともにA社を設立した。その際、同商社の社長（現在のA社社長）も個人的に出資した。芦別市を選択した理由は、産炭地復興金が得られ

たこと、求職中の炭鉱離職者が多くいたため労働力の確保が容易であったこと、土地が安いことなどである。設立以後現在までA社が製造を担当し、前述の商社が販売を担当するという製販分離の形態がとられている。

設立後、北海道における政府系金融機関から炭鉱閉山対策の経済的支援を受け、大手メーカーと同レベルの最新鋭の機械を導入し、生産を開始した。その際、当時の大手ペアリングメーカーとの競争を避けるために、小径ペアリングと極小ペアリングに生産を絞った。しかし、広大な北海道ゆえ物流コストが高いこと、道内において顧客となる企業が少ないと、国内では大手メーカーがシェアを確保していたため、ペアリング市場が飽和状態であることなどから、ブランドを確立できていない中小企業が国内で高いシェアを得ることが難しかったため、設立後すぐに海外市場に目を向けた。そして1970年代後半に東南アジア、アメリカ、ヨーロッパへの輸出を開始し、各国で高い評価を得た結果、国内大手メーカーとのOEM生産による取引も開始した。現在の総生産高に占めるOEM生産の割合は50%程度であり、OEM生産を請け負う相手の約半数は欧米の大手メーカーとなっている。

ペアリングは旋削・熱処理・研磨・自動組立・洗浄・自動音響検査の手順で製造される。現在の国内における拠点は、芦別市のA社本社の他、旋削品を製造する和歌山県のA1社（1985年グループ化）、ペアリング用剛球を製造する芦別市のA2社（1991年設立）、熱処理、研削、組立工程を担当する芦別市のA3社（1993年設立）という三つの子会社がある。国内拠点における原材料はほとんど日本国内で調達しており、また金型を始めとする部品は80%を内製化している¹²⁾。A社の生産体制の推移は、図7に示したとおりである。

(2) 海外進出の経緯と現地工場の概要

A社が生産コストを下げ輸出競争力を一層高めるために、A社が上海市でも生産を開始したのは1990年代以降である。進出先として中国を選択した理由は、将来的に市場の成長可能性があること、A社社長が個人的に中国に関心を持っていたことなどが挙げられる。また、中国の中でも伝統的に国際都市であり、交通インフラも整っているとい

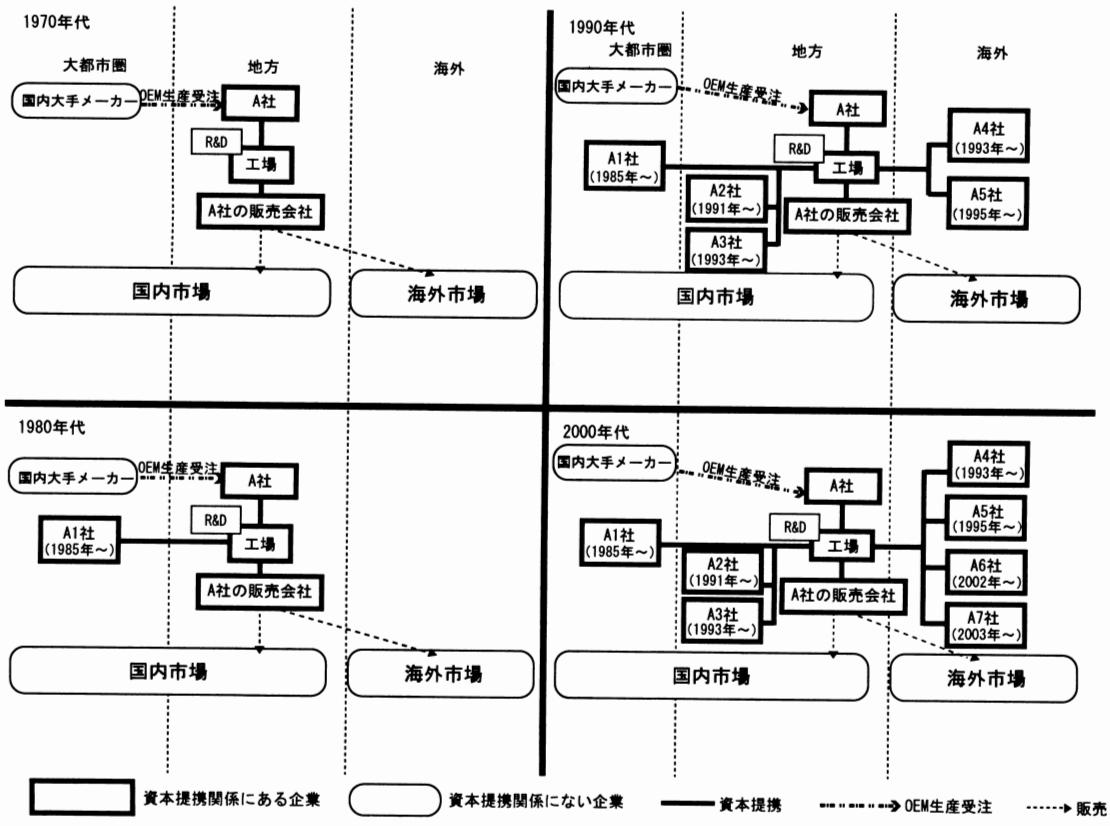


図7 A社の生産体制の推移

う理由で、上海市を選んだ。

現在A社の上海における生産拠点は、A4社、A5社、A6社、A7社の4ヶ所である。

A4社は1993年9月に、A社の100%出資で設立された現地法人である。この工場には、日本から中古の設備が導入され、施削、研削、組立、検査まで一貫した生産が行われている。

1995年にA4社と日本の剛球メーカーとの合弁で設立されたA5社は、ベアリング用剛球を製造するメーカーであるが、現在はA社の上海子会社への供給よりも、中国における他の日系企業への供給が中心である。

2002年に中国第二の一貫生産工場としてA社の100%出資で設立されたA6社は、日本の工場から中古設備を導入した自動化工場である。将来的にはA4社はA6社に統合される計画である。

また2003年にA社の100%出資で設立されたA7社は、もともと日本でA社に旋削品を供給していたA社の子会社が、国内工場を閉鎖して中国進

出した現地法人である。現在はまだ稼動していないが、稼動後は上海でA4社、A6社に旋削品を供給するほか、中国市場に販路を広げる計画である。

(3) 原材料・部品調達経路と販売経路

A社の原材料・部品調達経路および販売経路は、図8に示したとおりである。

中国工場の設備は全て、日本の工場で使用していた中古の機械である。使用する原材料はほとんど日本から調達しているが、主要資材である鉄鋼は一部中国国内で調達している。また使用する剛球の80%は日本の外部メーカーから調達しているが、旋削品、金型などはほとんど上海の拠点で内製化している。中国で生産した製品のうち50%は日本へ、35%は米国へ、15%は欧州に輸出されている。

A社発行の資料によれば、A社の総生産高のうち、日本市場向けは45%，海外市場向けは55%である。国内市场向け45%の内訳は、OEMによる販売が30%で、A社のブランドによる販売が15%で

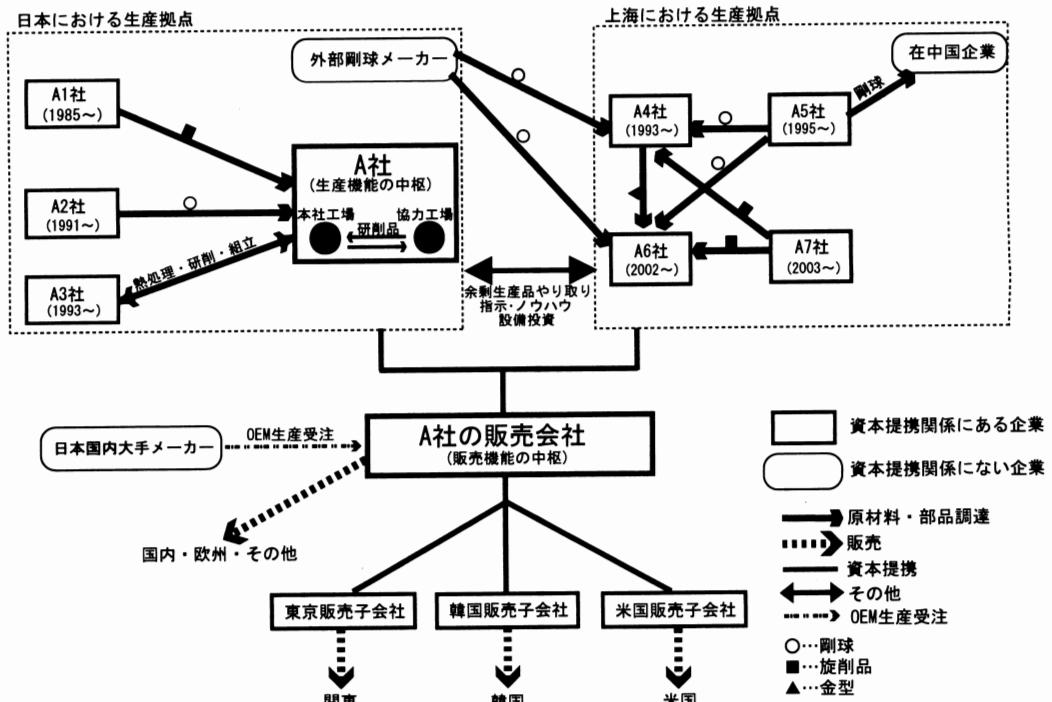


図8 A社の原材料・部品調達経路および販売経路

資料 A社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

ある。また海外市場向け55%の内訳は、ヨーロッパ向けが20%，アジア向けが15%，北米向けが15%，その他の地域向けが5%である。

(4) 日本国内工場と海外工場の連携

前述のように同社は大手メーカーとの競争を避けるため、多品種生産による差別化を行っている。しかし多品種少量生産は、一種類当たりのコストが高くなりやすい。そこで同社は、高付加価値製品は最新鋭設備を持つ日本工場で生産し、比較的付加価値の低い製品は中国工場で生産するという製品間の分業により、コスト低減に努めている。日中の工場間では、余った部品を相互に供給しあう補完体制もとられている。なお現在の総生産高のうち、日本製が70%で、中国製が30%である。

また現在は中国で生産する製品も含めてR&Dは全て日本の工場が行っているが、今後は積極的に中国の工場にも移管していく予定である。

中国において、ベアリングの需要は今後ますます高くなっていくと考えられるため、A社にとっても中国の拠点の重要性は増している。今後は日本の拠点と中国の拠点との間の連携も強化される

ものと考えられる。

(5) アジア進出に伴う生産体制の再編

A社は設立以来、芦別市を中心に関係会社を設けることで、極力グループ内で部品調達から生産までを行うことができる生産体制を築いてきた。また、人材や資金の調達面で、ポスト産炭地域ゆえの優位性を生かした経営を行うことで、地域に密着した生産を行ってきた。北海道の内陸部という物流面での不利を克服しているのは、同社が大手企業の手がけない品目を中心に、多品種少量生産を展開することで、大手と差別化をはかっているためである。

A社が中国に生産拠点を設けたのは、国内生産の一層の高付加価値化をはかり、生産体制を効率化しようとしたことによる。すなわち、中国工場では国内で早期に償却した中古設備を導入し、コスト重視の汎用品を生産する一方で、日本の工場では最新鋭の設備を導入し、超小径や超薄型などの高付加価値品の生産を行うことで、多様なニーズに対応する多品種少量生産を効率的に推進している。

つまりA社は、中国に進出し、上海市と芦別市をワンセットとする拠点内での生産体制を再編することで、芦別市という地域により密着し、地域内の生産体制を強化していると考えられる。

2. 自動車部品企業B社

(1) 企業の概要

北海道千歳市に本社があるB社は、自動車のクラッチやブレーキ用の摩擦材及び、クラッチパックの製造販売を行う企業である。

B社は、大阪に本社があるオートマチック車専門の部品企業P社と、米国に本社があるマニュアル車専門の部品企業Q社の合弁企業として、1973年に設立した。会社設立の際、北海道千歳市を選択した理由としては、苫小牧港や新千歳空港へ近いことの他、製造業の割合が小さい北海道の中では優秀な人材の確保が容易であることなどが挙げられる。

B社は設立当初、Q社とライセンス契約を結んでおり、Q社を通して米国から輸入した摩擦材の

加工・販売を行っていた。しかし米国の摩擦材は日本で製造されている自動車の規格に合わなかつたことから、自社製品の開発に取り組み、1983年に国産摩擦材第一号の開発に成功した。これを契機として、1987年にQ社とのライセンス契約を解消し、技術的に独立した。契約解消後、海外企業とのOEM取引を開始したが、Q社との合弁契約の内容上、製品の輸出に制約があったことから、1989年に合弁契約も解消した。

独立後は摩擦機能部品の生産も開始し、現在では国内外の大手自動車メーカー及び建設産業機械メーカーに製品を納入している。なお納入はほぼ全てOEMによるものである。現在ではオートマチック車専用クラッチディスクに限定すると、日本国内で60%、国外で30%のシェアを持つ。

B社の国内における生産拠点は、本社に併設する千歳工場と、1991年に竣工された苫小牧工場の2ヶ所である。R&Dや製品テストは全て苫小牧工場で行われている。

B社の生産体制の推移は、図9に示したとおり

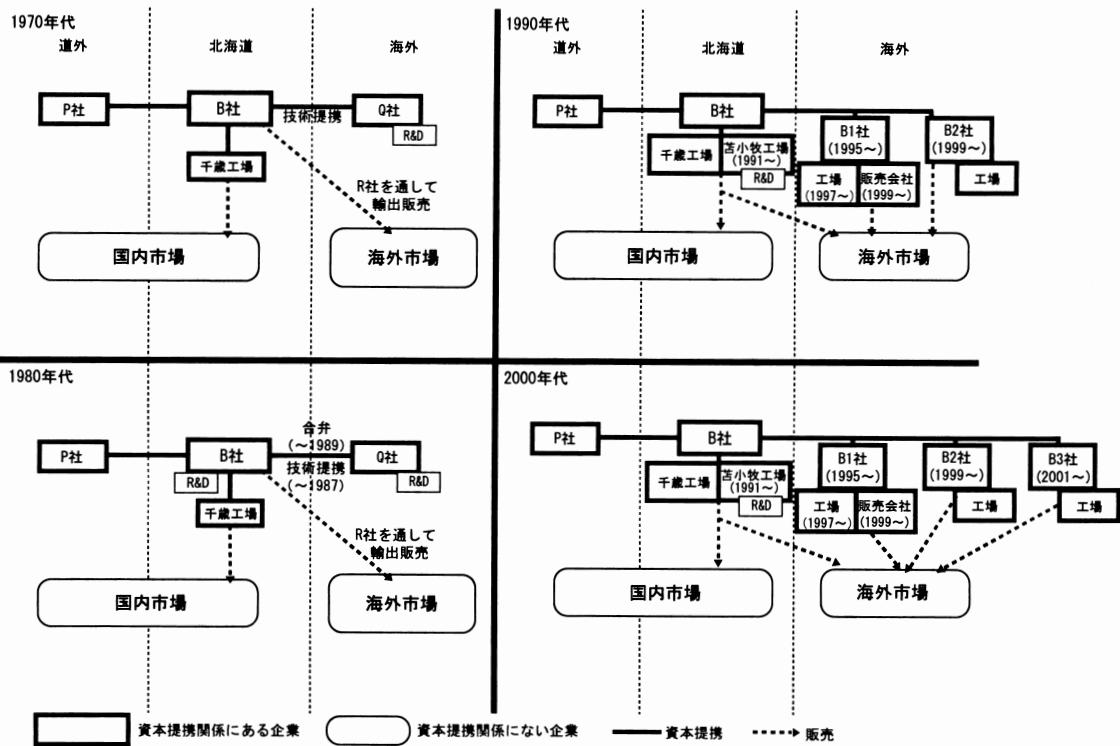


図9 B社の生産体制

資料 B社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

である。

(2) 海外進出の経緯と現地工場の概要

現在B社の海外における生産拠点は、米国に1ヶ所と、中国に2ヶ所の計3ヶ所である。

B社が最初に海外進出先として選んだのは米国である。1995年に米国ミシガン州デトロイト市に現地法人を設立し、1997年に米国バージニア州ロアノーク市に工場を竣工したB1社は、B社が100%出資した子会社である。米国に進出した理由は、米国に生産拠点を持つ自動車メーカー向けに、現地生産を行うためである。

アジアにおいては、1996年に中国杭州市に合弁会社を設立した。合弁相手は二輪車クラッチを生産していた中国企業で、出資比率はB社が65%，相手企業が35%であった。合弁形態による進出を行った理由は、中国での経営が初めてだった同社にとって、労務問題などに不安があったことや、合弁相手の企業が同社では手がけていない二輪車クラッチの生産を行っていたことなどが挙げられる。しかし、相手企業との意見の食い違いなどが生じ、1999年に合弁契約を解消した。

この経験を生かし、B社は上海市に拠点を移し、1999年に100%出資でB2社を設立した。上海市に

進出した理由としては、今後自動車市場の成長が期待できること、優秀な人材が採用できることなどが挙げられる。また、2001年にもB社の100%出資でB3社を設立した。出資金が1,000万ドル、敷地面積が25,000m²に及ぶB3社は、2004年秋から稼動を開始し、今後は中国における一大生産拠点として位置づけていく予定である。

(3) 原材料・部品調達経路と販売経路

B社の原材料調達経路および販売経路は、図10に示したとおりである。

B社の主要な製品であるクラッチディスクに用いる原材料は、鉄・紙・樹脂である。日本の工場では、鉄・紙・樹脂のほぼ100%を北海道外から調達している。しかし設備は一部北海道内の企業から調達している。日本の工場で生産した製品のうち70%は日本国内の自動車メーカーに販売し、残りの30%は欧州へ輸出している。

米国の工場では、紙以外は現地の米国企業から調達している。一時期は紙の加工も工場内で行っていたが、米国製の紙では品質に問題があったことや、紙の組成は企業秘密に関わるため、技術流出を危惧したことなどから、現在では日本で加工後、米国の工場に輸出している。米国の工場で生

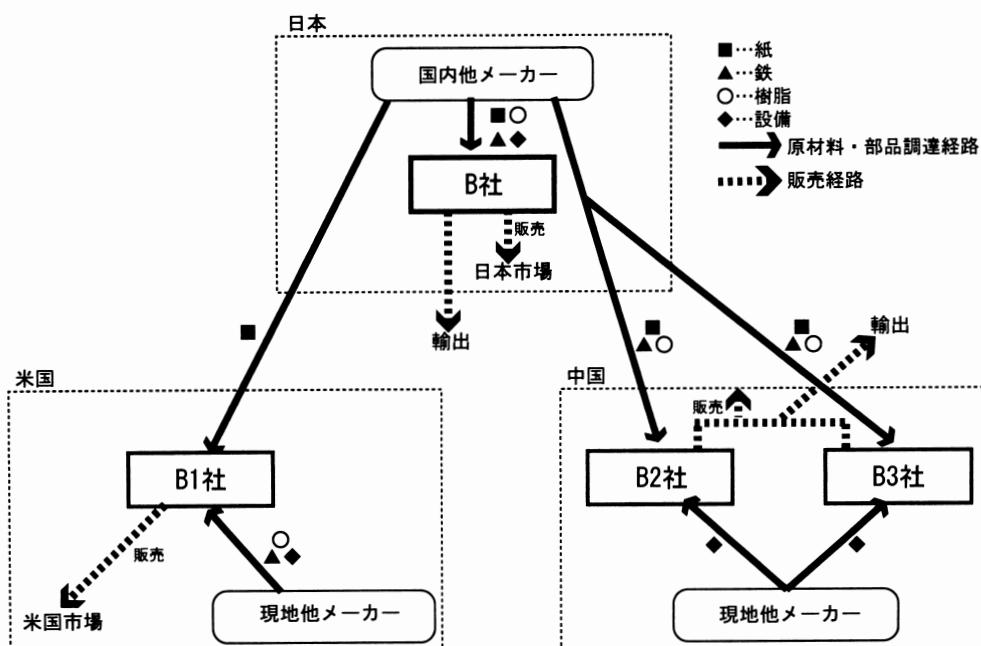


図10 B社の原材料・部品調達経路および販売経路

資料 B社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

産した製品はほとんど輸出せず、米国内での販売が中心である。そのうち70%が米国内の日系自動車メーカー向けで、残りの30%は米国の自動車メーカー向けである。

中国の工場では、設備は現地の中国企業から調達しているが、紙・鉄は日本から調達している。樹脂は現地の日系企業から調達している。中国で生産した製品はほぼ100%輸出している。その内訳は、85%が日本向け、10%が韓国向け、5%が米国向けである。

(4) 日本国内工場と海外工場の連携

B社は、顧客が示した単価の見積もりに基づいて、B社の全拠点のうち最も安価で生産できる場所で希望製品を生産するという、「入札制度」をとっている。したがって、拠点ごとの製品間分業はなく、全拠点が同じ品質・工程で生産している。ただし、中国では人件費が安いことから、設備は低精度で安価なものを使用し、その分人材を多く投入している。

また、現在は苫小牧工場が全拠点のR&D機能を担っているが、今後製品テストなどを中心に、徐々に海外工場に移管する計画である。現に中国の工場では、R&D部門の現地化を見込んだ人材育成が行われている。ただし摩擦材に用いる紙の組成は企業秘密に関わるため、今後も現地化の予定はない。

(5) アジア進出に伴う生産体制の再編

B社は、中国における自動車市場の成長が期待できる今後、中国を中心に設備投資を行う予定である。同社発行の資料によると、2003年度におけるクラッチディスクの拠点別生産シェアは、日本が72%，米国が23%，中国が5%である。しかし2007年度までに日本を46%，米国を20%，中国を34%にする計画である。このように、同社は今後中国を一大生産拠点として位置づけていく。このことから、今後国内生産の割合が相対的に縮小する可能性が考えられる。

しかし、中国は電力の供給が不安定であることから、中国の生産をどこまで拡大するかは検討中である。また、現在日本の工場の受注量も上昇しているため、日本での設備投資を縮小する予定はない。日本で低付加価値になった製品を中国での生産に切り替えることで、より効率的な生産体制

を築き、コストダウンを図るという計画もある。

3. 金属部品企業C社

(1) 企業の概要

北海道赤平市にあるC社は、金属プレス加工、射出成形加工、金型製作を行う企業である。

C社は、神奈川に本社がある金属製品製造企業の分離独立工場として、1974年に設立された。この企業が赤平市に進出した理由は、産炭地域であった赤平市から積極的な企業誘致を受けたことや、土地が安かったこと、人材が得やすかったことの他、当時赤平市にあった電機企業とのつながりがあったことなどが挙げられる。この電機企業は、C社が設立された後、まもなく倒産したが、C社はその後すぐに、大阪に本社がある旅行用鞄メーカーR社の赤平工場との取引を開始する。このような経緯から、C社は当初、R社が手がけるスーツケース用の部品の受注を中心に、徐々に品目を増やしていく、現在では電気電子部品、自動車部品、スーツケースのパーツ、医療用の検査キットなど、多岐にわたる製品を手がけている。とくに、金属プレス加工、射出成形加工、金型製作の三分野を同時に行う企業が道内では他にないことが、C社が競争力を有する要因となっている。

またC社は、以上のような多品種生産を手がけていることから、国内外の情勢の変化が全体的な受注量へ与える影響が小さい。なお受注先の60%以上は道外企業である。

C社の生産体制は図11に示したとおりである。

(2) 海外進出の経緯と現地工場の概要

前述したように、C社はR社へスーツケース用の部品を納入することから事業を展開していく。敷地が隣接しているR社は、現在でも主要な取引先である。C社は1996年に中国上海市へ合弁形態で進出したが、その際もR社との共同出資によるものである。出資比率は、R社が60%，C社が20%で、中国企業が20%である。

上海の工場ではスーツケース用のプラスチック部品を生産しており、技術指導等はR社が行っている。

(3) 原材料・部品調達経路と販売経路

中国の工場で使用する原材料・部品は全て中国国内で調達している。そのうち70%は、現地の中

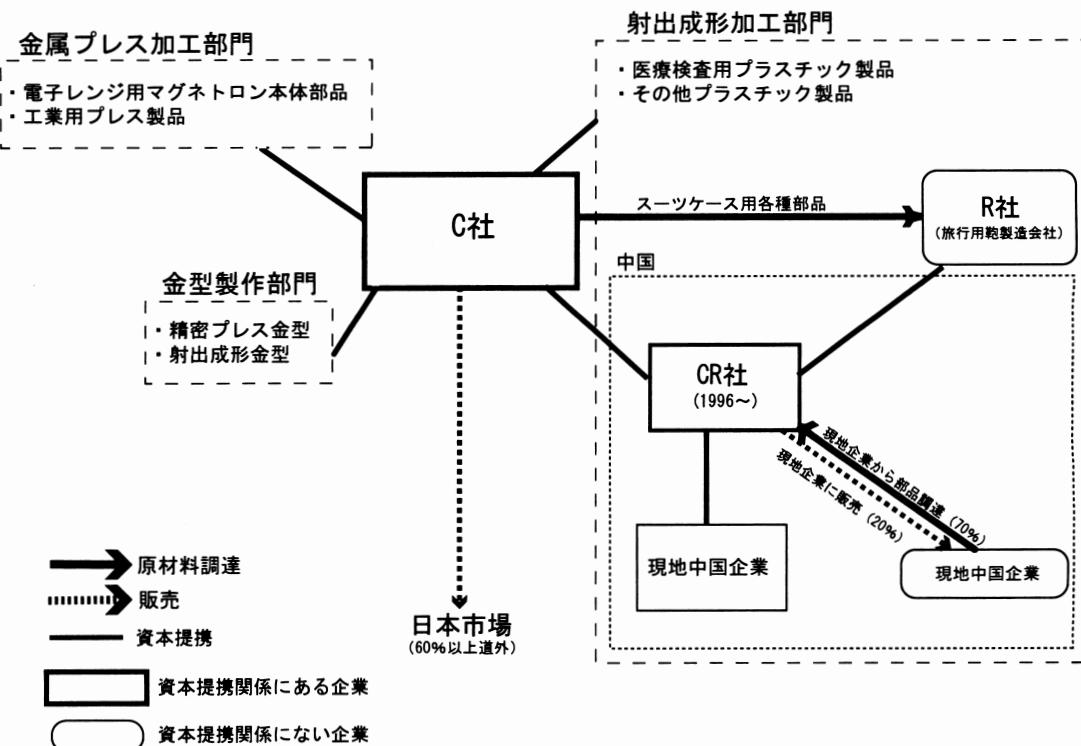


図11 C社の生産体制

資料 C社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

国企業から購入し、残りの30%はドイツ企業から購入している。また製品の80%は日本へ輸出し、20%は現地の中国企業に販売している。

(4) 日本国内工場と海外工場の連携

C社は、多品種少量生産の一環として、スーツケース用プラスチック部品の部門で中国に進出した。しかし、C社の主要取引先であるR社との共同出資であることや、また技術指導はR社が中心となって行っていることなどから、C社と中国の工場との間には明確な連携はみられない。しかし、中国の工場設立直後、現地の従業員がC社へ研修に来た際に、スタッフ間の交流などは行われた。

(5) アジア進出に伴う生産体制の再編

上述したように、C社は多品種少量生産の一環として中国に進出した。現在C社は国内販売を中心としており、中国生産に重点を置いていないことから、中国進出による国内生産の拡大や縮小などは特にない。C社のような中小企業にとって、海外生産にはリスクを伴う。量産品の生産拡大ではなく、複合加工分野における技術力を高めるこ

とを課題としているC社は、当面中国での生産は拡大する計画はない。つまり今後も、地域に密着した生産活動を行っていくと考えられる。

4. 食品企業D社

(1) 企業の概要

北海道札幌市に本社を置くD社は、イカやサケなどを使用した水産加工を行い、スルメ、サキイカ、サケフレークなどを製造している会社である。

現在のD社社長は、創業前に東京の菓子問屋で働いていた。その時学んだピーナッツの加工・製造技術を導入し、ピーナッツ製造会社として1960年に北海道でD社を設立した。創業当時は、北海道におけるピーナッツ製造会社が少なかったため、事業は順調なスタートを切った。その後、魚介類の珍味やチーズ製品も手がけ始め、現在では前述の珍味とサケフレークを中心とした製造を行っている。

(2) 海外進出の経緯と現地工場の概要

魚介類の加工製品の生産拡大に伴い、原材料の

安定的な確保が、経営の安定にとっても重要な問題となった。そのため、必然的に海外進出が必要となり、1980年代から、台湾、韓国、ペルー、メキシコ、ベトナムなどからも原材料となるイカを調達するようになった。

1990年代になると、バブル崩壊後の価格破壊により、さらに商品の安さが求められる時代となり、D社はよりいっそうのコスト削減を迫られるようになった。また、日本国内における若者の製造業離れにより、人材を確保することが困難になった。このような要因からD社は、日本より人件費が安く、労働者の勤労意欲が高い中国での生産開始を決めた。こうして、1998年に浙江省寧波市で、2000年に遼寧省大連市で委託生産を開始した。

浙江省には、豊富な農水産資源が存在しているほか、水産加工業も盛んであるため、漁業基地が集積していることが、寧波市を最初の進出先として選んだ理由である。D社が生産を委託している、水産加工業の国有企業S社は、船舶が64隻、冷蔵

庫が2万トン、従業員が3,000人という大規模な設備を有する。D社は、S社の生産ラインの一部に設備投資を行い、OEM生産を委託している。大連市で生産を委託しているのも、現地の国有企業T社である。D社がT社に委託生産を開始したのも、T社が日本では確保することが不可能な大規模設備を有していたからである。

このように、豊富な原材料の存在と、大量生産を可能にするような大規模設備が存在したことが、中国進出の決め手となった。S社およびT社へは、当初は原材料の調達や骨抜きなどの一次加工のみを委託していたが、現在では製品の製造まで全工程を委託している。

2003年には、中国市場の確保を目指し、D社の100%出資で上海市に販売会社D1社を設けた。中国での販売は、D1社が日本の某大手商社の中国子会社と協力して行っている。

D社の海外進出に伴う生産体制の推移は、図12に示したとおりである。

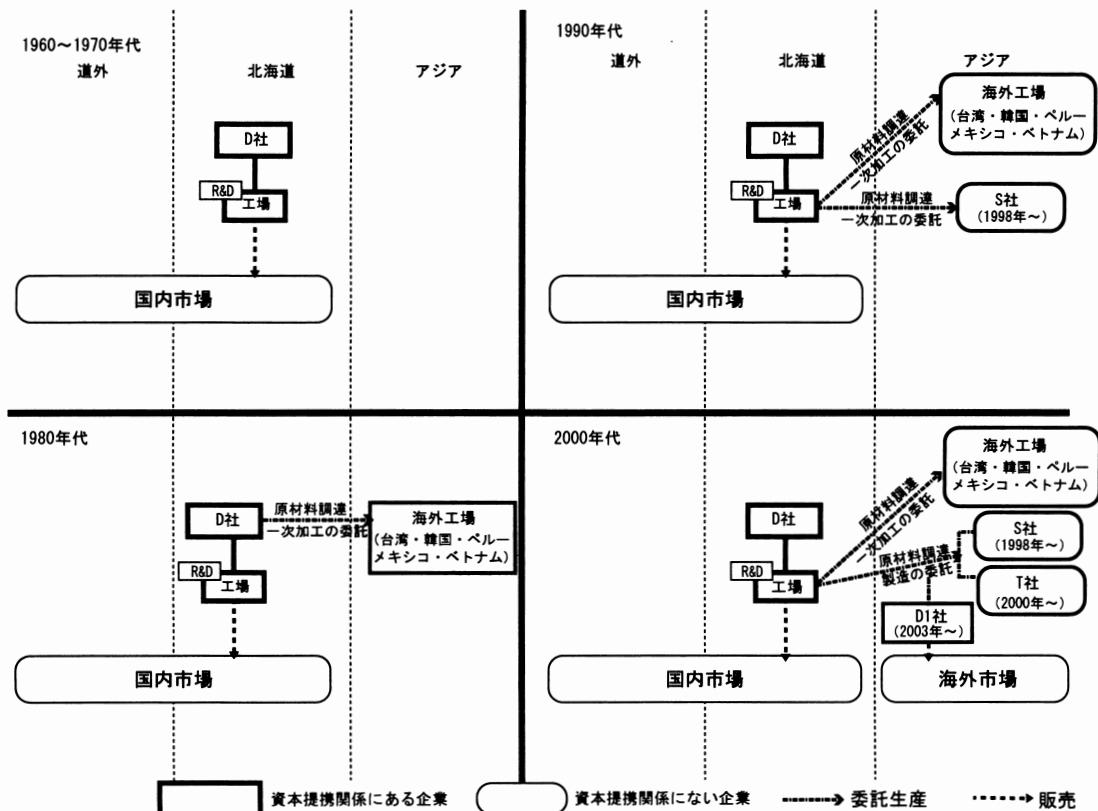


図12 D社の生産体制

資料 D社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

(3) 原材料調達経路と販売経路

D社の原材料調達経路および販売経路は、図13に示したとおりである。

D社が1980年代に設けた、台湾、韓国、ペルー、メキシコ、ベトナムなどの拠点では、現地の工場に原材料調達と一次加工を委託している。イカを日本に輸入する場合、茹でてタンパク変性させたものでなければならないと定められている。そのため、近海から調達したイカを現地工場で茹でたのち、日本へ輸出している。

寧波市の工場では、浙江省近郊の海をはじめとする世界各地から、原材料となるイカを調達している。調達したイカの一部は、骨抜きやタンパク変性などの一次加工を行ったのち日本へ輸出するが、90%は最終加工まで施した上で輸出している。

大連市の工場では、アラスカやチリなどからサケを調達し、寧波市の工場と同様に、一部は一次加工したのち日本へ輸出しているが、90%は最終

加工までおこなったのちに輸出している。

上海市の販売会社では、中国の工場で製造した製品を販売している。しかし、日本と食文化の異なる中国で、日本の嗜好品を販売することは難しく、現在総販売額のうち中国での販売が占める割合は2%程度である。

(4) 日本国内工場と海外工場の連携

D社は、中国の工場で量産品を生産し、日本の工場では高付加価値品の生産に取り組んでいる。このように、日本と中国の拠点間で、製品間の分業が行われている。また、台湾を始めとする世界各地の工場に加え、中国の工場との間でも一部は、一次加工を海外でおこない、最終加工を日本でおこなうという、工程間の分業もおこなわれている。

中国を始めとする世界各地の拠点には、本社の社員が出向し、技術指導を行っている。特に中国工場では、製品の製造も行っていることから、技術指導や品質管理が徹底して行われている。近年

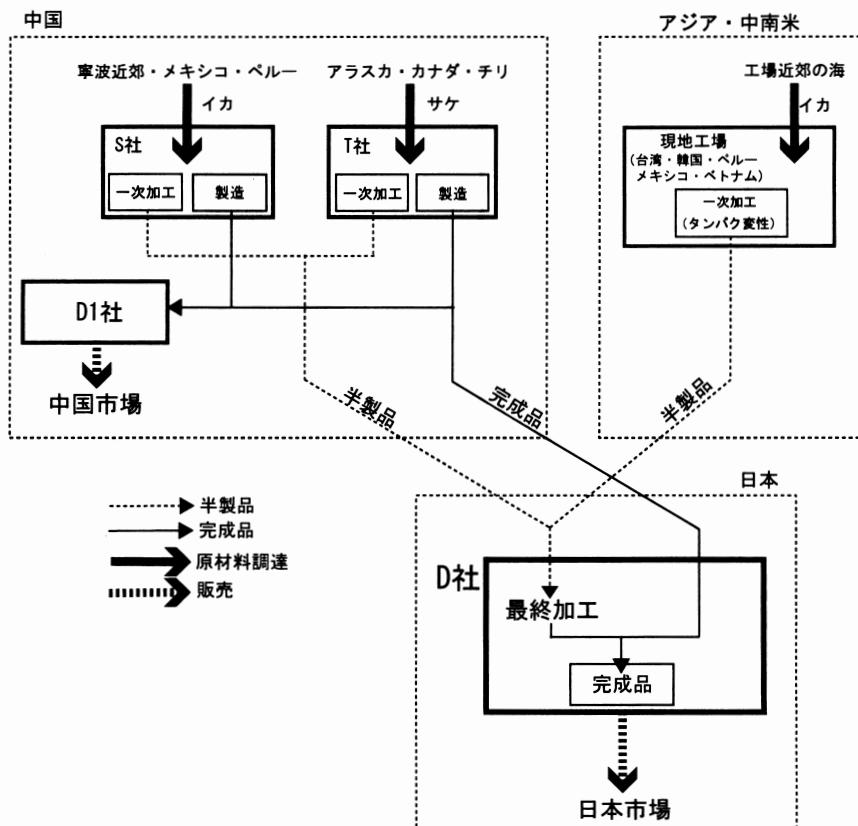


図13 D社の原材料調達経路および販売経路

資料 D社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

日本では、食品添加物や食品衛生に対する消費者の目がますます厳しくなっている。このことから、中国工場にもHACCP¹³⁾によるオペレーションを導入し、また常に本社の社員が一人常駐することで、厳密な衛生管理および品質管理を行っている。

(5) アジア進出に伴う生産体制の再編

日本国内では、消費者が商品を厳選する傾向が強まり、消費者の価値観も多様化している。このことから、D社は、1999年の社名変更を機に、大きく事業転換および生産体制の再編を開始した。そして、量産部門を次々と中国へ移管し、日本国内では古くなった工場を閉鎖し、新しい工場を建設した。現在では全製品の90%が中国で生産され、実質的に生産の中心は中国にある。日本国内では今後、消費の多様化・厳選化傾向に合致した製品を作り、一層の高付加価値化をはかることを、事業展開の目標としている。

高付加価値化の際にD社が重視しているのは、恵まれた原材料が豊富に存在する「北海道」という土地柄である。D社は1999年の社名変更の際に、D社独自のブランドも商標登録した。北海道にこだわり、メリットを十分に生かし、北海道らしい商品作りに転換することが、D社の今後の事業展開目標である。

5. 食品企業E社

(1) 企業の概要

北海道小樽市のE社は、水産加工品や地ビールの製造・販売、海鮮料理レストランを経営する会社である。

現在E社の事業の中核をなすのは、海外からも高い評価を得ている「冷凍すし」の製造・販売である。1980年に設立された当初は、小樽高島港で捕った魚介類を扱う水産加工・海鮮料理レストランから事業を開始した。その後、商品の人気上昇に伴い、刺身の宅配希望が増加した。そこでまず、鮮魚をマイナス2~3℃のスーパーチルド状態に保つ低温貯蔵技術を確立し、「生刺身全国宅配」を可能にした。これによって全国から生刺身の注文が殺到するが、商品の衛生処理に手間がかかる上、鮮度が重要な刺身にとってチルド状態での宅配には限界があった。そのためE社は、「冷凍すし」の研究開発に着手した。そして基礎研究に4年の歳

月をかけ、マイナス60℃のアルコールで急速冷凍する冷凍機、細胞間の余分な水分を除去する細胞膜強化技術を開発し、さらに商品化に2年の歳月をかけ、「冷凍すし」を完成させた。

(2) 海外進出の経緯と現地工場の概要

E社は現在米国と中国で委託生産を行っている。進出の目的は、日本食ブームによりすしの需要が高まっている海外で、すしを販売するためである。

E社が最初の販売地として選んだのが米国である。米国はすしの認知度が高く、カリフォルニア州など独自のすしも誕生しているため、営業展開が容易だろうと考えたことが、同国を選択した理由である。米国は水産加工品の輸入に対する衛生基準が厳しいため、現地生産という方法での販売を決めた。日本の大手食品メーカーの米国子会社U社は、米国における水産加工品の販売実績があったため、E社は2002年に同社へ冷凍技術と販売権を供与し、米国での委託生産および販売を開始した。生魚への抵抗感が強い米国においては、カリフォルニア州などの野菜巻きのみを生産している。

さらに原材料調達費と人件費を下げるため、2001年に中国の大連に、現地の国有企業との合弁でE1社を設立した。黒龍江省では、北海道岩見沢市の農家が移植した北海道米が根付いており、日系の精米工場もあったため、日本と同品質の米が安価で入手することが可能であった。このことから黒龍江省に近い港湾を有する大連を進出先として選んだ。

しかし水産加工品を海外とりわけEU諸国に輸出するには、HACCPと共にEU認証を取得しなければならず、そのためには膨大な資金と時間がかかる。そのため、天津市に進出しているHACCPおよびEU認証を取得済みの韓国企業V社に、すしの冷凍技術を提供し、2003年に委託生産を開始した。同社への委託生産により、韓国での販売権も得た。一方、E1社は野菜巻きの生産に特化させた。

(3) 原材料調達経路と販売経路

E社の原材料調達経路および販売経路は、図14に示したとおりである。

米国の工場は、前述の通り、U社が原材料調達

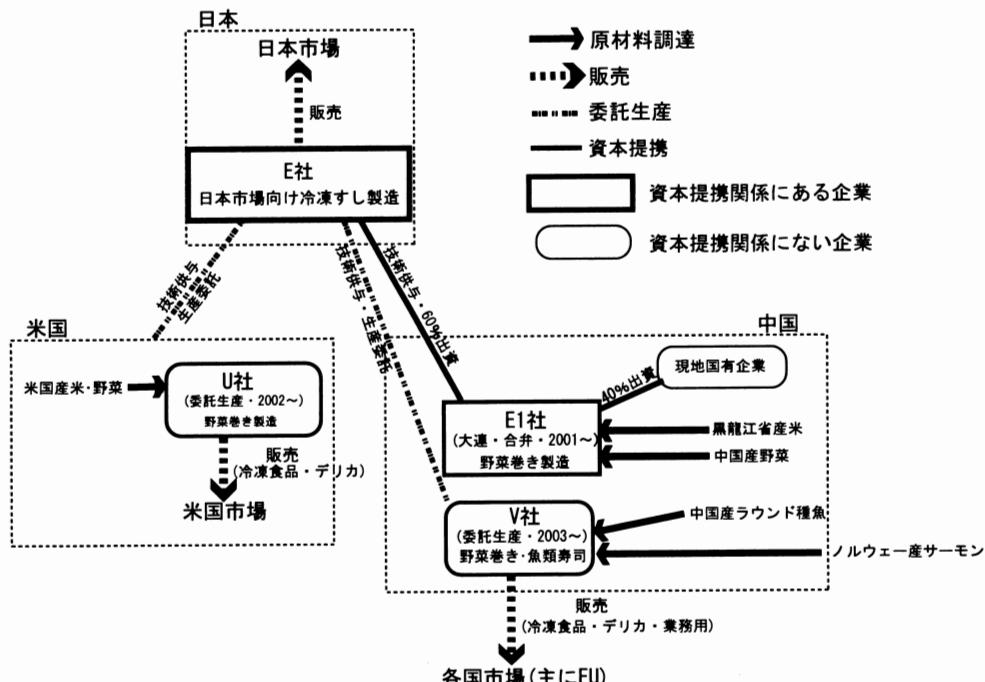


図14 E社の原材料調達経路および販売経路

資料 E社への聞き取りおよび会社資料をもとに作成

から販売まで行っている。同社は全て米国内で原材料を調達しており、販売先も米国内のスーパーを中心としている。

E1社及びV社で使用する原材料は、サーモンをノルウェーから調達していることを除けば、全て中国国内で調達している。E1社では月産3~10万パック、V社では月産20万パックを生産し、デリカテッセン、冷凍食品及び業務用食品として、EU諸国や東南アジア諸国を中心に輸出・販売している。冷凍すし販売にとっては生産後の物流が重要であるため、冷凍物流システムが整っていない中国での販売は現在考慮に入れておらず、中国をあくまでも輸出生産拠点として位置づけている。

(4) 日本国内工場と海外工場の連携

前述したように、中国と米国では、現地企業に冷凍技術を供与、生産を委託し、E社は品質管理指導と技術支援を中心におこなっている。水産加工品は安全衛生面の管理を徹底させなければならないことから、E社はE1社とV社の社員に対し、小樽本社における一年間の研修をおこなうこと

で、安全衛生管理および品質管理を徹底的に習得させている。

またU社では、委託生産開始から3ヶ月間は、小樽本社から社員を派遣し、炊飯方法などを指導した。現在も3ヶ月に一度は小樽本社の社員が現地に赴き、品質向上のための技術支援を行っている。

(5) アジア進出に伴う生産体制の再編

E社の中国進出は、市場拡大行動の一環である。現在日本市場向けは日本で生産しているが、国によって水産加工品の輸入規制が異なるため、輸入規制の厳しい米国で販売する製品は現地生産を行い、輸入規制がそれほど厳しくない国や、ある一定の基準を満たせば輸出が可能な国へ販売する製品は、輸出生産基地である中国で生産している。

しかし国によって商習慣や規格及び許可される添加物は異なり、そのための調査には甚大な労力を要する。また、輸入規制が厳しいため現在の生産拠点からは輸出版売が不可能な国もある。このような理由から、E社は販売国の原料と工場を利用し、その国で好まれる原料を用いて作ることが、

最も合理的でリスクが小さいと考えている。したがってE社は、将来的には各販売国の企業に冷凍技術を供与し、品質管理指導とロイヤルティ取得のみおこなうことを計画している。日本の工場では、すしの冷凍技術を他の食品にも応用し、製品の多様化をはかることを今後の事業展開方向としている。

のことからE社のアジア進出は、市場を拡大し、地域で開発した独自の技術を世界に広げる行動であると考えられる。また、水産加工品という製品の特性上、国内市場向けの製品は日本の工場のみで生産しているため、アジア進出が国内生産の拡大や縮小に大きく影響を与えてはいないと考えられる。

6. 地方企業の中国進出と生産体制の再編

本章では、北海道製造業の中国進出について概説したのち、5社の例を通じ、中国における拠点との分業体制について分析した。その結果、北海道製造業の中国進出について、以下の特徴を指摘することができる。

まず、中国への進出が急増するのは、1990年代後半以降である。これは、この時期の円高と中国の外資誘致政策を背景として、多くの日本企業が中国へ進出した動きを反映しているものと考えられる。業種は木材・木製品製造業や食料品製造業など素材加工型を中心としており、これらの業種は、主に安価な原材料の確保を進出の目的としていることから、進出先もそれを反映している。木材・木製品製造業は、林業が発達している東北三省への進出が最も多い。他方、食料品製造業は原材料調達がしやすく物流の便が良い環渤海地域への進出が最も多い。またこれらの業種は、他の業種と比較して労働集約的であることから、委託生産の割合が高いことも特徴的である。

次に5社の事例を通じ、日本と中国の拠点間における分業体制を分析した結果、ほぼすべての企業で労働集約的工程を中心とした生産機能の中国移管が起こっていることが確認できた。

加工組立型の業種3社は、合弁および単独出資による進出である。A社は、中国では低付加価値品生産、日本では高付加価値品生産という製品間の分担を行っている。B社は中国と日本の拠点間

において、製品間ないし工程間の分担関係はない。今後は生産機能を徐々に中国に集中させ、日本の拠点は開発および管理に特化させる計画である。C社の中国進出は3社の共同出資であることにくわえ、日本での生産を中心としているため、中国における拠点との間で明確な連携はない。なお中国で生産した製品は現地販売の20%を除き、残りは全て日本へ輸出している。加工組立型の業種は、中国における拠点との間で明確な連携がないC社を除けば、日本における拠点を開発や管理の中枢機能を担うマザー工場として位置づけているという点で共通している。また、現在は中国を輸出加工拠点として位置づけているが、将来的な中国市場のシェア拡大を見込んで進出した点でも共通性がみられる。

素材加工型の業種であるD社、E社は委託生産という形で、中国で原材料調達から最終加工まで行っている。D社は中国では量産品、日本では高級品の製造という製品間の分担を行っている。中国で製造した商品は一部中国市場でも販売しているが、98%は日本へ再輸出している。E社は韓国企業とライセンス契約を結び、欧米向け商品の製造を委託している。2社とも中国を原材料調達および輸出加工拠点として位置づけている。

以上のことからC社を除く4社は、中国を輸出生産拠点として位置づけており、今後は日本の拠点を開発・管理機能に特化させていくという点で共通している。

生産機能の中国移管が進む中で、国内における生産機能を今後どう展開するかという課題については、いくつかの対策が確認できた。まずは、量産部門を極力中国へ移管し、国内生産は、多少縮小しても高付加価値品に特化させ、ブランド化はかかるという方向性である。次に、生産機能自体を中国へ移管し、国内拠点では管理・開発の中枢としての機能に特化するという方向性である。しかし、地元の経済活性化の役割を期待されている北海道企業の場合、周辺住民の主要な雇用先となっていることから、経済合理性のみで国内生産を縮小することは困難であるという問題がある。そのため、日本と中国における生産比率のバランスをどうとるかということは、大きな課題であると考えられる。

VI. 結論

本研究は、北海道製造業の中国における立地特性と分業体制を分析することで、地方企業の中国進出のメカニズムを明らかにすることを目的とした。

研究にあたり、まず中国における外資政策、外資導入動向を分析し、外資導入の中国経済への影響を地域ごと、産業ごとのGDPから考察した。その結果、中国における直接投資導入額は改革開放の進展を背景として、1990年代半ば以降に上昇したこと、外資企業の進出は沿海部に集中していること、それに伴い上海市を中心とした沿海部の経済発展が著しく、消費市場が拡大していること、今後は徐々に内陸部への投資拡大の可能性があることが明らかになった。

次いで、日本の製造業の中国進出概況、立地特性を考察した。その結果、日本企業の対中国直接投資は、中国における直接投資導入額と同じく1990年代半ば以降に増加したこと、進出地域は沿海部に集中していること、業種は繊維衣服製造業、電気機器製造業を中心であること、また近年では東京・近畿以外の地方からの企業進出が増加していることが明らかになった。

本稿の後半では、中国に進出している北海道の製造業を事例として、北海道企業の中国進出に伴う水平分業体制の解明をマクロ的な統計データおよび事例企業への聞き取り調査から分析し、地方企業による中国進出のメカニズムを明らかにすることを試みた。その結果、北海道製造業の中国進出は、1990年代後半から増加し、また業種は北海道の基幹産業である木材・木製品製造業および食料品製造業を中心としていること、進出地域はそれらの業種の原材料調達・加工が容易な、東北三省および環渤海地域を中心としていることが明らかになった。また、企業への聞き取り調査により、中国拠点における生産の拡大、国内拠点の機能高度化といった分業体制が明らかになった。

以上のように本研究では、北海道製造業を事例とし、地方企業の中国展開に伴う生産体制の再編について、一定程度明らかにすることが出来た。しかし今回の研究は、事例の分析が中心であり、企業の多国籍化および地域経済の諸理論の中での位置づけが不十分であった。したがって、事例も

踏まえたうえで、企業空間の多国籍化と地域経済の再編について、マクロ的な視点から捉えることを今後の課題としたい。

注

- 1) 山崎(1994)は、1970年代から1990年代における工業生産活動の地方分散化の動向を分析し、その結果、各時期ともに地方分散化の拡大と縮小が見られることが分かった。その要因として、1970年代は石油危機を背景とした不況、1990年代は不況に加えた企業の多国籍化の進展を挙げた。特に1990年代は、多国籍化に伴う本社機能の現地化に加え、地方の支社にも権限を委譲する地域別分社化が進みつつあることも指摘した。また、1970年代以降の新規工場の地方立地シェアの上昇が生産活動のシェア上昇に結びつかなかった要因として、地方獨立工場が労働集約的な低賃金、低付加価値生産工程に偏っていることを挙げた。
- 2) 稲垣(2003)はこの時期の投資額減少の原因として、中国政府による外資優遇政策の見直しに伴い、外資系企業を取り巻く投資環境が悪化したこと、GITIC問題など金融不安の発生などにより今後の投資を再検討する企業が増加したことなどを挙げている。
- 3) 太平洋に接する部分を沿海部、海洋に接していない部分を内陸部と大きく二つに分ける。以下、遼寧省、山東省、河北省、北京市、天津市を環渤海地域とし、江蘇省、浙江省、上海市を揚子江デルタ地域とし、広東省、福建省、海南省、広西壮族自治区を華南地域とし、これらの三地域を沿海部とする。また黒龍江省、吉林省、山西省、河南省、安徽省、湖北省、江西省、湖南省、内モンゴル自治区を中部地域とし、青海省、甘粛省、陝西省、四川省、雲南省、貴州省、新疆ウイグル自治区、チベット自治区、寧夏回族自治区、重慶市を西部地域とし、これらの二地域を内陸部とする。
- 4) ここでいう外資企業には、香港・台湾・マカオを本社所在地とする企業も含まれる。
- 5) 中国の現在の行政区画は基本的には省、県(市)、郷という三級に分かれている。一級行政区は23省、5自治区(内モンゴル・寧夏回族・新疆ウイグル・広西チワン族・チベット)、4直轄市(北京・天津・上海・重慶)、2特別行政区(香港・マカオ)に分かれている。そして省、自治区は自治州、県、自治県、市に区分され、さらに県、自治県は郷、民族郷、鎮という最小の行政単位に区分されている。自治区、自治州、自治県はいずれも民族自治が実行されている。本稿では、一級行政区を対象に、日本製造企業の中国における立地展開を考察する。
- 6) このような国内における地域間経済格差の拡大を受

- け、中国政府は、経済格差の縮小を目的とし、2000年に今後の開発の重点を中西部に置くという「中西部大開発」政策を打ち出した。中国の中西部は立地環境が全体的に未整備ではあるが、エネルギー資源と人口の多さから、開発や市場の潜在性は大きい。よって今後は、この政策を反映し、徐々に内陸部への投資も拡大していくものと思われる。
- 7) 喬(2001)は、中国政府による外資政策の見直しに伴って生じた外資系企業を取り巻く投資環境の悪化と、中国での実際の企業経営の難しさにより、以後の投資を再検討する企業が増加したこと、1995年以降の日本国内の円安により、製造企業の対世界直接投資が低迷したこと、激しい企業間競争と売掛金の回収難に直面したこと、中国側パートナーとのトラブルが生じたことなどを理由として挙げている。
- 8) 張(2001)は、環渤海地域は石炭、鉄、石油などの地下資源に恵まれていること、港湾・鉄道などのインフラが整備されていたこと、瀋陽などの有力な重化学工業地帯から技術者を確保しやすかったこと、などを挙げている。
- 9) 上野(2001)は、日系繊維企業の中国における立地展開を分析しているが、1980年代と1990年代では、立地先の選択要因が変化したことを指摘している。つまり、主に労働コストの削減が重視されていた1980年代には、各地の経済技術開発区などの誘致政策が要因となっていた。しかし原材料調達から製品納入(輸出)まであらゆる生産段階を含めたトータルコスト削減が必要になった1990年代は、科学技術、インフラ等の集積利益が立地要因になった、と指摘している。マクロ的に見ると上記のような特徴が挙げられるが、ミクロ的にみると個々の企業の人的ネットワークも大きな要因になっていることも加えて述べられている。
- 10) 現存する各現地法人につき、現地法人に出資している日本企業の本社(本部)所在地別に出資件数をカウントした。同一現地法人に複数の日本企業が出資しているケースがあるので現法数とは一致しない。日本企業による出資比率(現地法人経由も含む)の合計が10%以上の現地法人が対象。
- 11) 東北三省は、大豆、トウモロコシ等の農産物の生産が盛んな他、石油、石炭、木材などの天然資源にも恵まれている。また、北海道と地理的に近く、從来から大豆、トウモロコシ、木材などの貿易実績があることや、1998年に新千歳・瀋陽間の定期航空路が開設されたことから、多くの北海道企業が当該地域への進出に関心を寄せている。このため、北海道では穀物、木材、石炭などの輸入、農業機械などの工業製品の輸出を促進するとともに、中国側の産業技術力の向上に協力することによって、双方の経済交流を拡大していくこととしている。中国全土の中では、東北三省が北海道と最も活発に経済交流を行っている(北海道総務部知事室国際課、2002)。
- 12) 数値は聞き取りに基づく。
- 13) Hazard Analysis and Critical Control Point Evaluation(危害分析重要管理点方式)の略称で、アメリカ航空宇宙局(NASA)で開発されたものである。ハサップとも呼ばれ、原材料の調達から加工、さらには人の口に入るまでの全行程において微生物汚染や異物混入などの危険性を分析し、厳格に管理・記録をおこなうシステムのことと言う。

参考文献

- 青木 健(1994) :『アジア太平洋経済圏の生成』中央経済社。
- 稻垣 清(2003) :『中国進出企業地図』蒼蒼社。
- 岩崎育夫(2000) :『現代アジア政治経済学入門』東洋経済。
- 大沼盛男編(2002) :『北海道産業史』北海道大学図書刊行会。
- 岡田知弘・川瀬光義・鈴木 誠・富樫幸一(2002) :『国際化時代の地域経済学』有斐閣アルマ。
- 小田宏信(1999) :グローバル化時代における日本の産業集積。経済地理学年報、45(4), 27-41。
- 梶原弘和(1999) :『アジア 発展の構図』東洋経済。
- 北村かよ子編(1999) :『東アジアの中小企業ネットワークの現状と課題』アジア経済研究所。
- 九州地域産業活性化センター(1995) :国際水平分業と九州地域の将来展望に関する調査—テクノマザーランド九州の実現に向けて—。九州地域産業活性化センター。
- 小林英夫(2000) :『日本企業のアジア展開—アジア通貨危機の歴史的背景—』日本経済評論社。
- 小林英夫(2001) :『戦後アジアと日本企業』岩波新書。
- 小林英夫(2003) :『産業空洞化の克服—産業転換期の日本とアジアー』中公新書。
- 佐々木雅幸・寺西俊一編(1988) :『グローバル・エコノミーと地域経済』自治体研究社。
- 島田克巳・藤井光男・小林英夫編著(1997)『現代アジアの産業発展と国際分業』ミネルヴァ書房。
- 鈴木幸毅(1998) :『日本企業のアジア進出』税務経理協会。
- 鈴木洋太郎・桜井靖久・魚江・東嘉偉・佐藤彰彦(2001) :日本製造企業の中国立地についての一考察。大阪市立大学経営研究、52(2), 1-23。
- 鈴木洋太郎(1999) :『産業立地のグローバル化』大明堂。
- 末廣 昭(2002) :『キャッチアップ型工業化論』名古屋大学出版会。
- 関 満博(1996) :地域産業空洞化とマニュファクチャリング

- ング・ミニマム。経済地理学年報, 42 (4), 55-69.
- 関 満博 (2001) : 『地域産業の未来—二一世紀型中小企業の戦略—』有斐閣選書。
- 関 満博 (2000) : 『日本企業／中国進出の新時代—大連の10年の経験と将来—』新評社。
- 関口末夫, 田中 宏, 日本輸出入銀行海外投資研究所 (1997) : 『海外直接投資と日本経済』東洋経済。
- 平 篤志(2001) : ソウル大都市圏における日本系企業の立地展開。経済地理学年報, 47 (3), 42-60.
- 中小企業金融公庫(2003) : 地場産業の変容とそこに生きる中小企業の対応。2002 (4), 中小企業金融公庫。
- 張 文忠(1998) : 中国における日本企業の立地特性と中国経済への影響。駒沢地理, 34, 65-91.
- 富樫幸一(1998) : 産業再編に伴う立地変動と地域政策の課題。人文地理, 50 (5), 46-65.
- 富田和暁 (2000) : 『地域と産業』大明堂。
- 中藤康俊 (2003) : 『現代中国の地域構造』有信堂高文社。
- 日本政策投資銀行産業問題研究会編 (2003) : 『日本製造業復活の戦略～メイド・イン・チャイナとの競争と共存』日本貿易振興会。
- 日本政策投資銀行北海道支店企画調査課編 (2000) : 『概説 北海道産業史』日本政策投資銀行北海道支店。
- 日本貿易振興会編 (2002) : 『ジェトロ調査シリーズ No. 357・アジアの投資環境比較』日本貿易振興会。
- 木村福成, 石川幸一, 丸谷豊二郎 (2003) : 『東アジア国際分業与中国』日本貿易振興会。
- 日本貿易振興会アジア経済研究所, 東京都, 千葉県, 財団法人岐阜県産業経済振興センター(2002) : 平成14年度地方連携研究事業中国・東南アジアの台頭と日本の地域産業。日本貿易振興会アジア経済研究所, 千葉県総合企画部政策調整課。
- 橋本雄一(2002) : マレーシアにおける日系企業の進出と知的産業クラスターの形成。北海道大学文学研究科紀要。
- 原 煉 (2003) : 『地域経済学の新展開』多賀出版。
- 北海道開発庁北海道産業問題研究会編 (1994) : 『北海道の特性を生かした産業の展開—北海道型地場産業の高付加価値化に向けて—』大蔵省印刷局。
- 北海道総務部知事室国際課 (2002) : 北海道の国際化の現状。北海道総務部知事室国際課。
- 松原 宏(1989) : 多国籍企業の経済地理学序説。西南学院大学経済学論集, 24 (2), 127-154.
- 松原 宏 (2003) : 『先進国経済の地域構造』東京大学出版会。
- 宮川泰夫 (1988) : 『国際工業配置論（上）』大明堂。
- 宮川泰夫 (1989) : 『国際工業配置論（下）』大明堂。
- 宮本謙介 (2003) : 『アジア開発最前線の労働市場』北海道大学図書刊行会。
- 矢田俊文編(2000) : 日本企業の海外直接投資、部品調達が地域経済に及ぼす影響についての実証・理論研究。平成9年度～平成11年度科学研究費補助金基盤研究(B) (1)研究成果報告書。
- 柳井雅人(1996) : 工業のアジア展開と地域経済。経済地理学年報, 42 (4), 1-17.
- 矢吹 晋・ハーナー, S. M. (1998) : 『図説 中国の経済—第2版－』蒼蒼社。
- 山崎 朗 (1994) : 工業分散の構造変化—21世紀への展望。経済地理学年報, 40 (4), 1-13.