

# 中国華南の日系中小企業とローカル企業

転換期を迎え、新たな方向に向かう

関 満 博

はじめに

1. 華南地域の輪郭と産業展開
  - (1) 「来料加工」と外資企業の大量進出
  - (2) 中国の自動車産業の発展の道筋
  - (3) 中国の民営ローカル中小企業の発展
  - (4) 華南地域の新たな枠組み
2. 深圳テクノセンターと日本の中小企業
  - (1) 深圳テクノセンターの意義と現状
  - (2) 社長自ら駐在する中小企業の足跡（ヒサダ）
  - (3) 中国と ASEAN を軸に世界を目指す（東京彫刻工業）
  - (4) テクノセンターで学習し、次に向かう（第一電材）
  - (5) 転換期と深圳テクノセンター
3. 巨大な自動車タウンと日本の中小企業
  - (1) 日産が軸の花都自動車タウンの形成と輪郭
  - (2) サスペンション最大手の進出（ヨロズ）
  - (3) 独立系キーセットメーカーの進出（アルファ）
  - (4) 日本本社の5倍になったプレス加工業者（第一金属工業）
  - (5) アルファの素材部分を支える（星ダイカスト工業所）
  - (6) シートメーカーと共同進出（TQI）
  - (7) 中国の自動車産業集積と日本の中小企業の行方
4. 質的高度化に向かう華南のローカル中小企業
  - (1) 家族で独立創業したダイカストメーカー（嘉恒五金模具制品）
  - (2) 医療技師が独立創業の医療機器メーカー（優瑞康生物科技）
  - (3) 対日本輸出と上場を目指す電気器具メーカー（金元成恵科技）
  - (4) 技術出資で液晶事業に参入（華興達光电科技）
  - (5) 中国の事情に合わせた医療機器に向かう（華科瑞科技）
  - (6) 中国ローカル中小企業の行方

5. 中国市場の拡がりと高度化にどのように向かうか

はじめに

1949年に新中国が成立し、中国は独自の社会主義国としての歩みを重ねていく。当初は友邦として旧ソ連が巨大な援助を提供してくれたのだが、中ソは早くも1960年には決裂していく。その後は1964年の「核戦争の危機」、1966年からの「文化大革命」と続き、むしろ社会は混乱し経済は疲弊していった。1978年末に鄧小平による「経済改革」「対外開放」政策がとられ、その後、独自の「社会主義市場経済」という概念を掲げ、大量の外資企業を誘致しながら、興味深い経済発展過程に入っていった。

これを産業、企業の側面からみると、改革、開放以降の1990年代前半までの「国有企業」「郷鎮企業」の時代、1990年代中頃からの「外資企業」の時代、そして、2000年代に入ってからの「民営企業」の時代と区分することができる。そして、そのそれぞれの時代に新たな担い手が登場し、産業、企業の拡がりは大きなものになっていった<sup>1)</sup>。

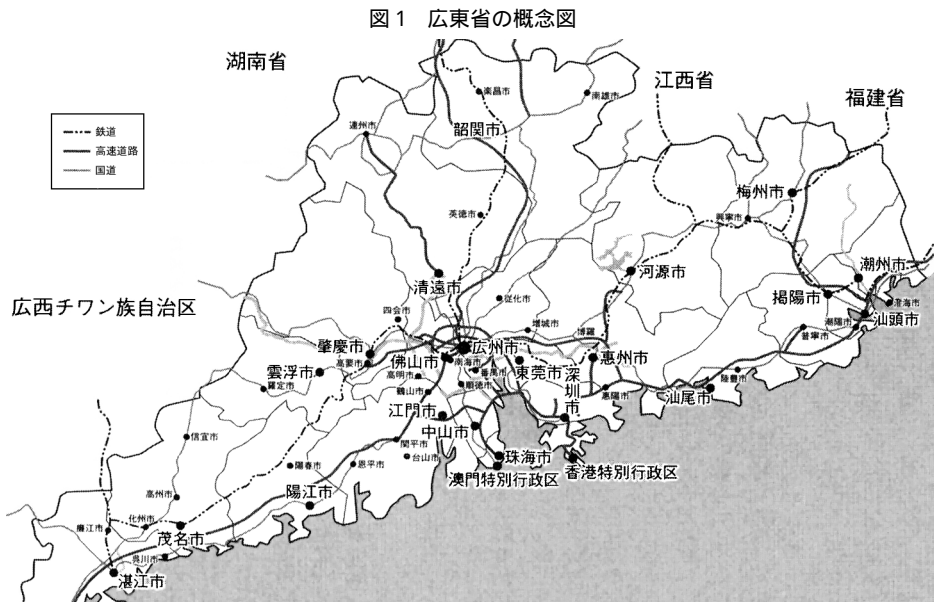
また、中国はあまりにも広大であり、さらに中央集権ながらも地方の権限が大きく、独自の発展の道を歩んでいった地域も少なくない。「来料加工」という独自の仕組みを提供し外資企業を大量に呼び込んだ華南地域(特に、広東省南部<sup>2)</sup>)、人民公社時代の遺産を引き継ぎ「郷鎮企業」という独特な存在を生み出し農村工業化を進めた華東地域の長江デルタ<sup>3)</sup>、中国の特殊事情である安全保障を重視して重要産業を移転させた「三線建設」の受け皿となった四川省などの内陸など<sup>4)</sup>、中国の産業化は地域的にも独特の色合いを帯びている。

そして、改革・開放後の三十数年を経て、内部に多様な格差を内包しながらも、中国は世界第2の経済大国になることに成功した。そして、近年、特に2010年代に入り、その経済的な成果を背景に、産業、企業は新たなステージに立とうとしている。本稿は、そのような時代状況を受け止めながら、これまで大量の外資企業を惹きつけ、輸出加工型の経済構造を作り上げ、中国は「世界の工場」の焦点とされてきた華南地域の新たな産業展開、特に日系中小企業とローカルの民営中小企業の動きに着目していく。

少し前までの安価で豊富な労働力をベースに世界の企業を惹きつけ、輸出加工型の発展を遂げた華南地域は、2010年を前後する頃から新たな枠組みを形成し始めている。かつて希薄であった自動車産業が急速に存在感を高め、また、新たな中小企業も大量に生み出されてきた。そして、それまで安価で豊富な労働力を求めて大量に進出してきた外資企業は新たな対応を求められているのである。

## 1. 華南地域の輪郭と産業展開

中国で「華南地域」という場合には、かなり広域であり、広東省を中心に福建省、海南省、広西チワン族自治区、さらには台湾省をも含んでいる。ただし、実際の外資企業の集中と著しい産業発展という点からすると、広東省南部の深圳市、東莞市、惠州市、広州市、仏山市、中山市、珠海市あたりの珠江デルタ地域を指すことが多い。実際、中国は「世界の工場」といわれ始めた1990年代末の頃は、深圳市、東莞市が焦点とされていた。香港に隣接する深圳には1980年に中国初の「経済特区」が置かれ<sup>5)</sup>、ここを起点にして外資企業の進出が始まり、さらに、その後の華南地域を特徴づける「来料加工」は深圳郊外か



資料：広東省人民政府

ら東莞に広がっていった。かつて西側諸国と陸で接する唯一の地点とされた深圳，東莞は軍事戦略上の意味が大きく，未開の地とされていたのだが，そのためにもむしろ余分な要素はなく，一気に地域開発，産業化が進んでいった。

特に，1990年代に入ってからそれまで制限されていた台湾系企業の進出が一気に始まり，その数は広東省だけで2万件とされていく。繊維，靴などの日用品から，電子部品，OA機器関係にまで及び，深圳～東莞の農村地帯は一気に工業化が進んでいった。現在，この深圳～東莞，さらにその東の外側を構成する惠州のエリアにおける台湾系企業の存在感は圧倒的に大きい。

ただし，このエリアの産業化の基礎を築いたのは日本企業であり，1980年代初から中盤の頃に進出した総合電機メーカーの三洋電機（現パナソニック），家電の船井電機，オリオン電機，音響のアイワ，クラリオン，時計のシチズン，セイコー，カメラのミノルタ（現コニカミノルタ），リコー，電子部品のスミダ電機（現スミダコーポレーション），マブチ，三協精機（現日本電産サンキョー），OA機器の三田工業（現京セラミタ），エプソンなどであった<sup>6)</sup>。その後の華南地域を象徴する電子部品の組立から，OA機器の精密金属部品の製造までの基本的な技術は，日本企業がその基礎を築いてきたのである。

そして，1990年代の末の頃から，広州市を焦点に新たな産業化のうねりが起こってくる。それを切り開いたのはホンダであり，1998年，自動車不毛地帯とされていた華南の地で本格的な自動車工場をスタートさせていく<sup>7)</sup>。さらに，2003年には日産，2006年にはトヨタと日本自動車産業のトップ3はいずれも広州市に本格的な工場を設置し，その自動車産業発展に大きく貢献していく。日本を含めた世界の「市」の中で日本自動車産業のトップ3が揃って進出しているのは，この広州市以外にはない。華南地域の1990年代は深圳，東莞の電気・音響，電子部品，OA機器を中心としていたが，その後は珠江デルタの最奥に位置する広州を中心に仏山などの西側のエリアの自動車産業集積が牽引していくことになる。

そして，その間，経済特区とされていた深圳には全国から優れた若い人材が集まり，外資企業を経験しながら新たな民営中小企業を立ち上げていく。電気・電子，OA機器，医療機器，パーソナル機器，ソフト開発などを焦点に，新たな開発型中小企業が大量に生まれていった。現在の珠江デルタでは，先の香港，台湾，日本企業の集積に加え，このような新しい民営中小企業が大量に誕

生し、しのぎを削っている。世界で最も活力のある産業集積地ということになるろう。

この節では、そのような産業化を促したものとして、日用品から電子部品、OA 機器に至る外資進出の大きな背景になった「来料加工」、さらに現在の華南地域を特色づける「自動車集積」、そして新たな担い手となってきた民営の「ローカル企業」の輪郭を示していくことにする。

#### (1) 「来料加工」と外資企業の大量進出

外資企業が中国に進出しようとする際には、「三資企業」「三来一補」という言い方をされる。「三資企業」とは中外合資経営企業法に則った中国企業と外資企業の合弁企業である「合資経営企業（通称：合弁）」、100% 外資企業出資の「独資経営企業（独資）」、そして、中外合資経営企業法では処理しにくく、契約によって合弁事業を形成する「合作経営企業（合作）」という三つの直接投資の方法を意味する。

「三来一補」の「三来」とは委託加工を意味し、外国から「図面」が送られてくる「来図」、サンプルが送られてくる「来様」、材料、部品が送られてくる「来料」あるいは「来部品（部品）」から構成される。この場合は、中国側の企業が契約通り生産し、外国側に渡すと「加工賃」が支払われる。「一補」とは補償貿易（バーター取引）を指し、外国側が機械設備等を無償提供し、中国側が外国側の要請に従って製品を生産する。そして、その製品で事実上の対価を支払うというものである。

だが、広東省はかなり事情が異なる。特に、「独資」と「来料加工」が際立っており、しかも、他の地域とはいずれも大きく意味が異なる独特の仕組みを形成してきた<sup>8)</sup>。

広東省は「独資」か「来料加工」

一般に、外資企業が中国進出を計画し、各地で調整を重ねていくと、地元からは「合弁」にしますか、「独資」にしますかと聞かれる。基本的には「独資」は輸出が基本であり、国内販売はかなり大きく制限されていた。この点、「合弁」は国内販売の自由度は増すが、反面、合弁パートナーとの調整にエネルギーを取られる。当初、中国側は慎重であり、「独資」に難色を示し、「合弁」を

勧めてくるが多かった。その後、1992年春の鄧小平の「南巡講話」以降、各地で外資誘致競争が活発化し、「独資」の形態が広がっていく。さらに、1990年代の大量の外資導入の経験を重ねた中国は、2002年春に一定の制限はあるものの、「独資」による内販自由を打ち出してくる。その頃には、中国は「世界の工場」に加え、「世界の市場」として現れていた。

この時期から、一気に「独資」が増えていく。ただし、自動車のような国家の基本となる領域においては、完成車メーカーに加え、エンジン、トランスミッションなどの基幹部品の場合、出資比率は50:50の「合弁」が限度であり、「独資」は認められない。

また、90年代の日用品、電子部品、OA機器の時代には、かつて軍事境界線であった深圳～東莞のあたりにはほとんど国有企業がなく、合弁する相手がなかった。直接投資であれば「独資」を選択せざるを得なかったという事情がある。さらに、広東側は香港企業と付き合いを深めていくうちに、委託加工を示す「来料加工」といいながらも、外資側にとって極めてリスクの少ない広東型というべき独特なビジネス・モデルを形成していった。この広東省の「来料加工」は他の地域の単純な委託加工を示す「来料加工」とは全く異なるものであった。

#### 開放政策と広東省南部の事情

中国は1978年末に経済改革、対外開放に踏み出すが、その際、農村の改革が一つの焦点になる。それ以前(1957年頃から)の農村は幾つかの自然村を組み合わせ、人口3万人程度で「人民公社」として組織されていた。公社に所属する農民は生まれてから死ぬまで全ての面倒をみてもらえるというのであり、社会主義の一つの理想として推進された。仕事は集団経営であり、働いても、働かなくても、待遇は同じとなっていく。理想に燃えていた当初は、それなりにうまくいっていたのであろうが、その後、荒廃し、挫折していく。

1978年末の経済改革では、人民公社の解体、事実上の個人農の復活、計画制部分の縮小と自由生産、自由販売の拡大を進めていった。人民公社は1984年には姿を消したといわれている。そして、旧人民公社は行政的な機能に純化した地方政府である「郷」「鎮」に改組された。なお、「郷」が発展し、いくつかの条件が満たされれば「鎮」に名称が変更される。また、本稿のケーススタ

ディの中で「鎮」がさらに「街道」<sup>がいでう</sup>になっているケースがあるが、それは鎮の上位の政府である「県」が発展し、「区」に名称変更され、自動的に「区」の下の地方政府も「鎮」から「街道」に名称変更されることになったことによる<sup>9)</sup>。

この改革に伴い、営農意欲があり、特に大都市消費市場に近い位置にある農民たちは一気に豊かになる。それは全国的にみればほんの一部だが、1980年代後半に「万元戸」といわれたのはそのような存在である。上海郊外、また、香港と広州には含まれた深圳～東莞あたりでは「万元戸」が大量に登場してきた。

中国の歴史上、初めて農民が富を手にしたが、立派な自宅を建設し、家具、家電製品、自動車を購入すると、当時は次に買うものがなかった。中国は厳しい戸籍制度で縛られており、農民戸籍を背負っている場合、自由に移動することはできない<sup>10)</sup>。情報が限られ、移動の自由も乏しい農民たちは、現金を抱え、郷鎮政府、村政府にかけあっていく。「われわれの資金を運用して欲しい」というのであった。これが1980年代後半の広東省南部の事情であった。その頃から、郷鎮の政府は農民の資金を預かり、簡易な3～4階建の工業ビルを建設し、香港企業の誘致に走ることになる。

他方、香港側も1970年代を通じる経済発展の中で、人件費の上昇、人手不足に悩まされ、改革、開放に踏み出した中国に関心を寄せていた。こうした事情が新たな「来料加工」という仕組みを生み出していった。

#### 広東型「来料加工」の基本形

以上のような事情を背景に広東省南部には独特の「来料加工」が生まれ、多様な形態に発展していくが、その基本形は以下のようなものである。

まず、外資企業側は香港に法人を設立する。この香港法人が、広東省南部の郷鎮政府や村政府の建設した簡易な工場を賃借する。そして、その地元政府（ないし、地元政府が設立している実業公司等）と委託加工契約を結ぶ。なお、他の地域の委託加工の場合には、委託先に何らかの「生産の実態」があるのだが、広東省南部の委託先にはそうしたものは全くない。建物だけが存在している。

次に、香港法人と地元政府の両者から工場長が赴任してくる。香港側から出

向してくる工場長が実際の経営を担い、地元側の工場長は地元対策に従事し、経営にはいっさいタッチしない。そして、必要な設備が香港側から投入されてくる。保税され無償貸与の形が多い。従業員は1980年代の末の頃までは地元農民であったのだが、その後、彼らは豊かになり、工場などでは働かない。代わりに内陸の若い女性を出稼ぎとして受け入れていく。本来、内陸の農民は移動できないのだが、地元政府が暫定的な戸籍(暫住戸籍)を発行して受け入れていく。一時期は広東省南部に内陸から数千万人の若い女性が押しかけていた。

なお、この従業員の雇用は基本的には地元サイドで行う。香港側は従業員と雇用契約を結ばない。したがって、雇用に伴う諸般の問題は、中国サイドが対応することになる。香港側工場長が経営管理を行っているのだが、雇用責任はないという興味深い仕組みである。

その後、香港から保税された材料、部品が届き、加工組立が行われ、製品は香港に戻される。これに対し、香港側から「加工費」が中国側に香港ドルで支払われる。この加工費の中には、人件費、養老年金、労災保険等の福利厚生費、さらに地元サイドの管理費も含まれている。そして、基本的には賃金は地元サイドが従業員に支払うことになる。以上が広東型「来料加工」の基本形である。また、「来料加工」の場合、中国に法人を設立していないために、中国では法人税は発生しない。法人のある香港で発生することになる。ただし、香港の税制ではオフショア生産は非課税とされる。そのため、「来料加工」に従事する香港法人は香港の税務当局と調整し、香港の法人税率(16~17%の範囲で時々変わる)の半分の8~9%程度を納税しているとされている。

ただし、「来料加工」も20年以上を経過し、地域によってはさらに進化し、簡易化されている場合も少なくない。そして、いずれにおいても、外資側にとって極めて負担の少ない仕組みであり、香港企業、台湾企業を中心に、日本企業、欧米企業を大量に惹きつけてきた。中国は世界的な輸出大国になっているが、その輸出額の30%以上は広東省の外資企業とされている。この「来料加工」が果たした役割は圧倒的に大きなものであった。

ただし、この仕組みでは圧倒的な発展過程にある広東省から国には法人税は上がってこない。そのため、1990年代から何度か「廃止」の指示があったのだが、広東省側が反発しここまで継続してきた。この「来料加工」の仕組みは2012年9月に基本的には廃止になったが、一部が2018年9月まで延長とされ



ているのである。

## (2) 中国の自動車産業の発展の道筋

中国の自動車市場は2013年には2,198万台と2,000万台を超え始め、さらに拡大の様相を示している。現在、中国市場の中でも最も注目されるのが自動車であり、また、世界の自動車生産・市場にとっても最も注目されるのが中国であろう。現状、100社を超えるローカル完成車メーカーがあり、さらに、世界の有力自動車メーカーはほぼ全て進出している。そして、中国の自動車産業の一つの大きな特徴は、外資の完成車メーカーは全て中国自動車メーカーとの50:50の合弁を基本としている点であろう。この点は、1990年代以降、中国は自動車産業育成に本格的に取り組むが、日欧米との技術的格差が大きく、将来的には国内にビッグ3を育成するという意図はあるものの、当面は外資導入により技術レベルを上げ、世界的に競争力のある産業にしていこうとする意図を背景にしている。

この節では、中国自動車産業の歩みを概観し、特に、広東省広州市に展開している日産を主軸にする自動車産業集積の意味をみていくための枠組みを提示していく<sup>11)</sup>。

### 1990年代後半までの中国自動車産業

中国自動車産業は、1949年の新中国成立後のソ連の援助からスタートしている。1950年、当時の指導者である毛沢東はモスクワを訪問しスターリンと会談、「中ソ友好相互援助同盟条約」が結ばれるが、ソ連は新中国成立を歓迎し156の対中援助、資金援助を表明している。その中で、最大の援助プロジェクトとなったのが、吉林省長春の第一汽車プロジェクトであった。それまで、中国の自動車生産はゼロに近かった。第一汽車は1853年に正式着工、1956年7月に竣工、同時に4トントラックの「解放」号が登場してきた。アメリカのフォードシステムを採り入れ、生産能力年間8万台とされた。

その後、1960年になると中ソが決裂し、1964年には「核戦争の危機」が訪れたとして、軍事工場の内陸移転が開始される。いわゆる「三線建設」が開始された。その最大のプロジェクトとして、内陸の湖北省の山間部の十堰に第一汽車をコピーした第二汽車を建設していった。それが、現在の東風汽車であり、

1975年に竣工している。第一汽車と同様に4トントラック年産8万台の能力を備えた。

改革、開放の1978年の中国自動車の生産台数は14万9,062台であったとされる。うちトラックは9万6,103台を占め、また乗用車はわずか4,152台にすぎなかった。乗用車は上海汽車の「上海」号と、幹部用の第一汽車で生産されたフォードの車体をベースにした「紅旗」だけであった。

改革、開放の1980年代に入ると、世界の各社が中国への関心を示し、北京に事務所を置いて対応を重ねるが、多くは時期尚早として撤回した。その中で、唯一の残ったのがドイツのフォルクスワーゲン(VW)であり、1984年には上海汽車と合併し「上海VW」を設立、サンタナ車の生産販売に入っていく。1990年の中国の生産台数は50万9,242台になり、乗用車は4万2,409台に増加している。この大半は上海VWのサンタナであった。なお、このサンタナは1990年代末にGMのBUICK、ホンダのアコードが発売されるまでの十数年、中国のほとんど唯一の乗用車として利用されていった。

1992年の鄧小平の「南巡講話」以降、中国経済は急速に活発化し、各国メーカーが中国に関心を抱いていく。その起点となった1992年には生産台数はようやく100万台を突破し、106万1,721台であった。さらに1994年には中国は独自の自動車政策を発表している。その頃には自動車メーカー120社といわれ、乗用車に関しては「三大、三小、二微」政策がとられていった。当面、大型乗用車中心に3社、中型車に3社、小型車に3社を指定し、将来的には国際的な競争力のあるビッグ3の育成を掲げていた。ただし、独自に世界的な競争力のあるメーカーを育成することはできず、各社に協力する外資企業を割り当てていった。

三大が第一汽車とVW、東風汽車とシトロエン、上海汽車とVW、三小が北京汽車とクライスラー、天津汽車とダイハツ、広州汽車とプジョー、二微が重慶の長安機器とスズキ、貴州航空と富士重工の組み合わせであった。日系の3社の中で合併はスズキだけであり、他の2社は技術提携であった。その他の外資は全て合併であった。ただし、GM、トヨタ、フォードの世界のトップ3はいなく、日本のトヨタ、日産、ホンダ、三菱、マツダのトップ5もいないというものであった<sup>12)</sup>。

#### 急拡大と乱戦状態が続く中国自動車産業

このような枠組みで進めたものの、1990年代を通じて、自動車産業はさほどの発展を示さなかった。むしろ、自由参入が進んだ家電、OA 機器などの領域では苛烈な競争が繰り広げられ、世界的なメーカーを幾つも生み出していった。2000年においても、中国の自動車生産台数は1992年の約2倍の206万9,069台にすぎなかった。この間、中国経済は10倍以上に拡大していた。

そのような事情から、1990年代の末には、先の「三大、三小、二微」といった枠組みは外され、いっせいに外資の進出が開始される。1998年にはGMが上海汽車と合併してBUICKを発売、1999年にはホンダが広州汽車と合併でアコードを発売している。このあたりが突破口になり、2000年代に入ると外資が大量参入、ローカルの民営自動車メーカーも登場するなど乱戦状態に入ってしまった。この間、生産台数はウナギ登りとなり、2005年には570万台、2008年には1,000万台を超え、2010年には1,800万台、さらに2013年は2,212万台になった。日本の国内生産の約2.3倍、さらに、日本の国内市場の4倍の規模である。今や圧倒的な世界一の自動車生産・市場ということになる。

この間、市場シェア30%が各社で目指されているのだが、トップシェアでも10%に届かない。2,000万台を超える市場となると、30%は不可能ではないかといわれてきた。私たちは10億人を超える成長市場を経験したことがないのである。また、一時ほどのランキングのアップダウンはなくなったが、2013年の国内販売台数では、トップの上海GMが154万台(シェア8.5%)、以下、上海VW152万台(8.4%)、一汽VW151万台(8.3%)、上海GM三菱142万台(7.8%)、北京現代103万台(5.7%)、そして第6位に東風日産92万台(5.1%)、以下、重慶長安82万台(4.1%)、長安フォード68万台(3.7%)、ローカルの長城62万台(3.4%)、一汽トヨタ55万台(3.1%)となっている。少し前まで上位にいて注目された低価格車を出していた民営ローカルの奇瑞汽車、吉利汽車は10位から脱落している。全体的に市場は外資系の中高級車に向いているように見える。

メーカー別では以上のような状況だが、自動車産業集積からすると、伝統的な第一汽車の本拠である吉林省長春、上海汽車を軸にGM、VWが拠点を置く上海、第二汽車以来の東風汽車のベースであり、日産、ルノーの進出する湖北省の武漢から襄陽、そして、日産、トヨタ、ホンダに加え、日野自動車(商用

車)も集積する広東省広州のあたりが、協力企業を含めた自動車産業の一大集積を形成しつつある。完成車メーカー間の競争に、中国の特殊事情だが、地方政府間の競争が加わり、その競争は一段と激化している。そのような枠組みの中で、本稿でみていく日産を中心に興味深い集積を形成しつつある広州、花都が目ざされているのである。

### (3) 中国の民営ローカル中小企業の発展

1949年の新中国成立以来、解放以前の私営企業の処理が問題になり、1956年頃には基幹的な企業の国有化、さらに中小の私営企業を廃止し集団化させるという「公私合営」が進められた。以後、中国の企業類型は「国有企業」と集体(集団)が所有するという「集体企業」の二つに分けられた。個人経営、私的経営は表向き存在しないことになった<sup>13)</sup>。

#### 改革、開放以後の中国の企業

その後、1978年末の経済改革、対外開放により、企業類型に新たに二つが追加されていく。一つは「外資企業」であり、もう一つは集体企業に含まれるのだが「郷鎮企業」であった。この郷鎮企業とは、人民公社時代の公社の中に存在した「工場」であり、社隊企業といわれていたものが、新たな時代に大きく登場することになる。国有企業ほど負担するものがなく、かなり自由に活動し、1980年代から1990年代後半までの間に飛躍的な成長を示したものも少なくない。それは全国的な現象なのだが、とりわけ江蘇省南部の蘇州から無錫にかけて顕著にみられ、「蘇南モデル郷鎮企業」といわれた。

ただし、比較的自由度の高い郷鎮企業においても、所有は不明確であり地方政府の影がつきまっていた。これら蘇南モデル郷鎮企業に対して、浙江省の温州で大発展した「温州モデル郷鎮企業」は、農民の個人経営から発展したものであり、市場経済における私営企業に近い活動を示していく。そして、2000年代前半には「蘇南モデル郷鎮企業は、温州モデル郷鎮企業に破れた。蘇南モデル郷鎮企業は第2の国有企業」いわれるようになっていった<sup>14)</sup>。農民個人からスタートし、純粋に私営企業として歩んできた温州モデル郷鎮企業が注目されていくことになる。

同時に、大手の国有企業改革が急がれ、形式上の株式会社化が進められてい

く。2000年の頃までには、大半の国有企業が「株式会社」に衣替えしていった。ただし、依然としてガバナンスは国にあり、未成熟な市場経済の中で独占的な位置を占めていったものも少なくない。幹部による不正な蓄財なども、このような領域で発生している。

#### 新たな民営中小企業の登場

このような流れの中で、改革、開放以来、商業、飲食業、サービス業の世界では、小企業の活発な独立創業がみられたが、製造業の世界でも2000年代に入ると新たなうねりが生じてくる。国有企業の技術者が要素技術の領域で独立創業するケースが増え、国有企業に閉ざされていた中国の技術集積に新たな可能性を付加してきた。あるいは、外資企業でもまれた若い技術者が独立するなどが顕著にみられるようになってきた。また、中国の事業機会拡大に敏感に反応した海外留学組のUターン創業も活発化してきた。

とりわけ、若い技術者たちは、広東省南部、上海、北京といった経済活動が活発で事業機会の拡がりを実感できる地域に向かい、数年の外資企業での経験と形成された人脈を背景に独立創業に踏み出していった<sup>15)</sup>。

そのような流れの中で、広東省南部の深圳は独特な展開になっていく。深圳には世界の有力企業が進出している。地方の大学を出た意欲的な若者たちは深圳の外資企業に向かい、経験を重ねていく。それは学卒、院卒といった高学歴の人びとばかりでなく、貧しい地方から単身でやってきて技術を磨き、独立創業に踏み込んでいく若者も少なくない。

他方、急激な発展を遂げた深圳周辺には、不動産投資等で資産を形成した人びとがいる。彼らは新たなビジネスチャンスに敏感であり、新たな投資先として深圳の外資企業で働く若くて優れた技術者に注目し、資金を提供し新規創業を促していった。あるいは、発展が期待される小企業に資金提供していくのであった。

現場からのたたきあげの中小民営企業から、資産家からの資金提供を受けてスマートに新規創業していく中小民営企業まで、世界からの刺激がありビジネスチャンスに満ちている深圳周辺は、2000年代に入ってから一気に魅力的な民営中小企業を生み出している。そして、この深圳周辺の高まりは、中国の各都市に拡がり、若者たちに希望を与えている。地方出身で深圳、上海あたり

で経験を重ね、これから発展が期待される故郷にUターンして創業するケースも増えてきた<sup>16)</sup>。

中国では2010年代に入り、不明朗な国有の影を引きずる大手株式会社企業の透明性が大きな課題とされているが、一方で健全で魅力的な民営中小企業が広がってきている。

#### (4) 華南地域の新たな枠組み

首都北京からは遠く、香港に隣接しているという位置的条件にあった広東省、特にその南部の深圳から東莞にかけては、「来料加工」という独特の仕組みを作り出し、1990年代は「世界の工場」として飛躍的な発展を経験した。それは、内陸の若い出稼ぎ女性の低賃金を背景にする輸出加工型の展開であったのだが、2000年代の中頃から状況は大きく変わっていく。

##### 劇的な賃金の上昇

例えば、深圳の郊外地区の初任給(基本給)の推移をみると<sup>17)</sup>、日本企業の中国進出が増加し始めた1995年は月300元(日本円で約3,000円)であり、1999年330元(約4,290円)と90年代はほとんど上がらなかった。当時の世界の経済学者は「中国の労働力供給は無量大」と説明していた。ところが、2000年に入ってから上がり始め、2000年の419元(5,610円)から2005年には580元(7,540円)、さらに、2010年には1,100元(1万5,400円)、そして、2014年には1,808元(2万5,312円)と急激に上がっている。

この5年でほぼ倍に上昇している。当然、残業、社会保険料等の負担もあり、実質的には月4万円ほどになった。日本企業が盛んに中国進出を開始した1990年代初期の頃に比べると実質10倍近い水準(社会保険料等の負担の増加が著しい)ということであろう。

##### 新たな可能性

さらに、中国の経済発展は内陸にも及び始め、就業機会が増えたことから沿海への出稼ぎは大幅に減少し始めている。深圳あたりでも「人手不足」がいわれるようになってきた。そのような意味で、華南は少し前までの「安価で豊富な労働力」をベースにするものではなくなってきている。このような点に敏感

な台湾企業は、すでにベトナム、カンボジアあたりに移っている。

むしろ、今後の華南地域との付き合いとすれば、発展の中で形成された優れた産業インフラ（ハード、ソフト、人材）を焦点とするものになっていく必要がある。香港から深圳、広州にかけての世界最大の港湾能力、世界最大級の能力に向かいつつある広州白雲空港の存在、劇的に改善された高速道路網、新幹線、そして、優れた人材の存在、このようなところを焦点に、北東アジアとASEANをつなぐ結節点、さらに、広大な中国の「市場」に向かう戦略拠点、さらに若くて魅力的な民間の中小企業の存在を注視し、新たな取り組みを重ねていく必要がある。すでに「安価で豊富な労働力」の「低価格量産品の輸出基地」の華南地域は終焉している。

特に、2000年代に入ってから自動車不毛地帯とされていた華南は、一気に日産、トヨタ、ホンダといった日系の有力自動車メーカーが立地し、新たな自動車産業集積を形成しつつある。これらはそれまでの華南を彩った「輸出型展開」ではない。「世界の市場」とされてきた中国国内市場を視野に置いている。さらに、長期で見れば、中国の自動車市場が飽和状態になった時、輸出に転じていくであろうが、その際、広東省南部の優位性は高い。圧倒的な港湾能力、航空能力があり、中国における世界に最も近い輸出拠点ともなっていく。そのような新たな可能性を受け止めたあり方が求められているのである。

## 2. 深圳テクノセンターと日本の中小企業

華南地域への日本の中小企業進出について、深圳市郊外に設置された深圳テクノセンターの演じた役割は大きい。この深圳テクノセンターは、華南地域独特の「来料加工」をベースに、中国・海外経験の乏しい日本の中小企業の進出支援拠点として1992年7月にスタートしている<sup>18)</sup>。以来、22年、多くの中小企業が立地し、そして、そこで育ち飛躍していった。その数は100を下らない。中国進出については、他の外国への進出と同様に3分の1は成功、3分の1は失敗、3分の1はまずまずといわれるが、2010年頃までは深圳テクノセンターに進出した企業で失敗、撤退のケースはほとんどない。撤退のケースは盗難にあり、撤退していったケースが一つ記録されているのみであった。

ただし、2008年夏のリーマンショック、さらに、華南地域とテクノセンタ

ーを特色づけていた「来料加工」が2012年9月から段階的に廃止になったこと、インドネシア、カンボジア、ラオス、ミャンマー等のASEANの後発国が急に開けてきたこと、また、中国のプレゼンスの増大による嫌悪感の拡がりや中国一極集中への懸念が高まってきたこと、さらに、2012年秋の尖閣問題、対日デモなどによる対中マインドの低下により、日本企業の華南地域やテクノセンターへの関心が急速に冷めている。

そのため、テクノセンターはかつての賑わいを失っている。それでも、わずかながらも新たな進出企業もあり、来料加工以後の深圳テクノセンターのあり方が問われ始めている。華南地域の20年をリードし多くの日本の中小企業に「希望」を与えてきた深圳テクノセンターは、新たな課題に直面している。

#### (1) 深圳テクノセンターの意義と現状

深圳テクノセンターの成立の背景、歩み、仕組み等の詳細は、別著(関満博編『深圳テクノセンター』新評論,2009年)にゆずるにして、その歩みと仕組みの概要は以下のようなものである。

##### テクノセンターの成立と発展

深圳テクノセンターの設立の母体となったのは、1980年代後半の頃に香港に駐在していた多様な人びとであった。当時は香港に駐在している日本人は少なく、その情報交換の場として毎月8日に実施する「八日会」が設立されていく。約80人の人びとが参集した。1990年代に入ると「中国に進出せざるをえ

石井次郎氏



深圳テクノセンターの1号棟





ない日本の中小企業が多いが、中国は難しく、なかなか進出できない。香港にいる自分たちに何か手伝いはできないか」ということが話題になり、先にみた「来料加工」の仕組みを基本とする工業団地計画を構想、八日会の有志約40人で300万香港ドル(当時のレートで約5,000万円)を集め、香港で日技城有限公司(Techno Centre Ltd.)を設立した。代表幹事には石井次郎氏<sup>19)</sup>他3人が就いた。

1992年7月には深圳経済特区を出た郊外の直ぐの布吉鎮の工業ビル(6階建)を借りて、入居企業5社でスタートした。その後、幾つかの変遷はあったが、自前の工業団地形成の意欲が高まり、1995年2月には深圳市の一番北の奥にあたる観瀾鎮(現観瀾街道)に8haの土地の使用権を購入していく。造成が少し遅れたが、1999年5月には一部オープンし、その後、拡大を示し、周辺の建物も借り、最盛期の2007年には19棟の工業ビルを展開していた。フロアの面積は8万5,000㎡に達し、当時の入居企業は52社、従業員数5,250人を抱えていた。

不動産賃貸事業でもあることから、入居率が問題になるが、基本的な考え方としてテクノセンターは日本の中小企業全体に開かれたものであり、中国に慣れてきたら退去し、外で自立してもらうことが前提とされていた。テクノセンターで育ち周辺に独立していった企業は少なくない。卒業企業は50社ほどを数える。

#### テクノセンターの仕組み

テクノセンターには、以下のような理念が掲げられている。

中小企業が迅速に工場立ち上げが出来、初期投資が少なくて済み、一番競争力のある工場運営ができる様、人材提供をはじめとする差別化できるサポートをする事により、中小企業の国際化、活性化、及び技術力の維持・発展に貢献する。

技術移転、雇用の創出、並びに地域製品や生産物等の購入により、進出地域の人材育成、経済発展及び社会資本の充実に貢献する。

適正利潤を確保することを旨とし、株主・従業員・地域社会に対して公正な利益還元を行う。

以上のような理念をベースに、以下のような仕組みで運営されてきた。

まず、広東省南部に進出しようとする中小企業は、香港に法人を設立する。

難しければテクノセンターの香港事務所の中に設立する。この香港法人とテクノセンターが委託加工契約を結ぶ。そして、中国深圳のテクノセンターに香港経由で機械設備を持ち込む。この機械設備はテクノセンターに対して無償貸与される。工場の管理は中小企業の側が香港からの出向の形で管理人材を送り込む。そのような人材がない場合は、テクノセンター側が管理を引き受けることも可能である。

現場の従業員はテクノセンターが採用し、そこからの人材派遣の形となる。保税された材料、部品は香港法人から投入され、加工・組立された生産物は香港法人に送られる。この間、通関、地元政府との調整等はテクノセンターが対応する。これに対し、一定の管理費を香港法人がテクノセンターに支払うというものである。

以上を含めて、テクノセンターの主要な特徴は、以下ようになる。

進出企業はテクノセンター内に機械設備を設置し、自身で工場の管理運営をするのだが、形式上、センターに委託加工となっているため、中国で会社設立の必要がない。そのため、中国では企業所得税(法人税)が発生しない。法人税は香港で発生する。

工場建設、インフラ利用に必要な申請許可や折衝はセンター側が行う。

テクノセンターが各企業の必要とする労働力を確保し、入居企業に派遣の形で提供する。

テクノセンターは資材購入、製品販売、財務、法務、通関、物流などの業務を代行する。さらに、従業員の寮、食堂、自家発電装置等はテクノセンターが経営する。

以上のように、深圳テクノセンターは日本の中小企業中国進出のための支援的なものとしてスタートを切ったのであった。

2010年代の動き 「世界の工場」から「世界の市場」へ

1990年代の初めの頃から、中国の中央政府は法人税の上がってこない「来料加工」を認めない方針であったのだが、広東省側の強い抵抗により維持されてきた。ところが、2000年代の中頃になると、中央からの圧力が強まり、来料加工の維持が難しいものになっていく。リーマンショックにより少し延長されたが、幾つかの調整があり、基本的には2012年9月をもって廃止された。

ただし、一部は2018年9月まで延長されている。

このような事情の中で、廃止直前の2012年6月の段階では、すでにテクノセンターも縮小に転じ、入居企業は30社、従業員数は1,800人に減少していた。深圳の場合、2005年以降の賃金上昇が著しく、2008年以降、労働法も厳しくなり、2010年には大規模なストライキも発生していった。加えて、来料加工も難しいものになり、一方では独資への転換、他方で、事業縮小、退去が目立ち始めた。

2014年6月現在、入居企業は22社、うち来料加工は15社、独資は13社となった。両方のライセンスを持っている企業が6社ある。独資の場合は、通関などのテクノセンターのサービスの一部を受けるものの、従業員の雇用などは基本的には自前になる。テクノセンター側が把握している来料加工に関連する従業員数はわずか400人に減少していた（センターは独資で入居している企業の従業員数を把握していない。ほぼ500人と推測されている）。さらに、2014年秋には1社退去が予定されており、従業員数は250人ほどになることが予想されていた。そのため、かつて借りていた周辺の建屋をかなり返し、現状のフロアはかつての半分の4万5,000㎡に縮小、それでも空室率は20%となっていた。後のケーススタディでみる2010年11月に入居してきた第一電材以降、来料加工をベースにしようとする新たな入居者はいない。かつては従業員募集の張り紙を出すと、5~10倍の応募があったものだが、最近では2~3倍にとどまっている。

また、従業員たちも外のアパートに暮らすことを好むようになり、2013年9月には2棟の寮を売却し（小さな寮を1棟改めて借りた）、従業員食堂も閉鎖した。わずか7~8年前までの、募集に際し数十人の内陸から来た若い女性が列をなし、一部屋十数人の寮が賑わい、交替制の食堂に大勢が並ぶという光景は遠い過去のものとなっている。

このような事情では、テクノセンターは従来の仕組みのままでは維持していくことが難しい。来料加工は2018年9月には完全に廃止される。今後の進出企業は独資ないし合併による直接投資の形となる。テクノセンターがその時代に新たな役割を担えんとするならば、難しい中国の仕組みをわかりやすく伝え、多方面にわたる支援を提供していくことであろう。特に、今後課題になるのはこれまで手薄であった中国市場の開拓に向けた支援であろう。中国は2000年

代に入ってから、「世界の工場」であることに加え「世界の市場」となってきた。この点を焦点とする新たな支援の仕組みの形成が、テクノセンターと日本の中小企業の中国進出の新たな課題になっているのである。

## (2) 社長自ら駐在する中小企業の足跡(ヒサダ)

国内事業が縮小する中で、新天地を求めて2002年1月、プレス機1台を携え深圳テクノセンターに進出してきたヒサダ、興味深い取り組みを重ねてきた<sup>20)</sup>。その十数年に及ぶ足跡は、日本の中小企業の中国進出の一つの側面を指し示している。

このヒサダを知ったのは、私が解説した「中国の生産現場に学べ」という『NHK 総合テレビ/クローズアップ現代』(2002年12月22日放映)のビデオ映像であった。「半年前、受注先もないまま、プレス1台で飛び込んできた」という久田泰氏(1957年生まれ)の「希望に満ちた表情」が深く印象に残った。

深圳に新天地を求め、家族で駐在

プレス加工業のヒサダの創業は戦前の1927(昭和2)年に遡る。久田氏の祖父が時計・自転車部品のプレス加工業として名古屋でスタートした。戦時中は軍需部品の加工に従事していたが、戦後は洗濯機、扇風機等の家電部品、防衛庁関係の自動小銃用弾倉等のプレス部品を手掛けてきた。久田氏は慶応義塾大学を卒業後、主力ユーザーであった東芝に5年ほど勤め、家業に戻っている。しばらくは、東芝の家電関係の仕事は順調であったのだが、その後、円高、日

久田 泰氏



ヒサダのプレス職場



本の人件費高騰等により、東芝は家電部門をタイに移管させ、受注はゼロになっていく。このような事態に対し、久田氏は中国、アジアの各地を模索し、「中国広東省の若い労働者の顔が輝いている」と判断、2002年1月に深圳テクノセンターに飛び込んでいった。

スタート時の従業員数は5人、必死に現地で仕事を探していった。当時のテクノセンターには40～50社の日本の中小企業が集積しており、華南地域に進出していた大手企業に関心を持たれていた。特に、優れたプレス加工業者が不足していたことから、ヒサダは一気に注目されていく。

従業員5人、プレス機1台でスタートしたヒサダは、2002年4月には従業員10人、2003年11月には85人、2008年1月には320人を数えるものになっていった。この間、設備も充実し、アイダ製の250トンプレス2台、200トンプレス1台、150トンプレス2台、また、台湾製の160トンプレス5台、60トン、45トン、35トンプレス各1台など、プレス機は15台になっていく。さらに、金型も中国で自前で製作するようになり、フライス盤、旋盤、平面研削盤に加え、2006年にはソディックのワイヤーカット放電加工機も導入していった。売上額は2007年には20億円に達し、進出5年で日本本社の5倍にもなった。

日本のヒサダは父に任せていたが、縮小を重ね、プレス部門は防衛庁関係だけを残し、市街地の土地を売却し郊外に新たな土地を求め倉庫・輸送センター業に転じている。従業員もかつての50人から10人に減少している。久田氏自身も99%は深圳に滞在していた。この間、2003年2月には家族（夫人と幼児）が香港に移ってきた。以来、11年、久田氏は香港の自宅から毎日2時間をかけて深圳テクノセンターに通っている。

#### 大きな転換点を迎える華南

2008年夏のリーマンショックの前までは24時間稼働、2交代で対応していたのだが、一気に仕事がなくなる。2008年後半から2009年にかけては売上額が38%減となる。その後も主力の東芝、日立、富士電機の家電関係が激減した。2013年の売上額はピーク時の3分の1の7億円に縮小した。久田氏は「それまでの10年の蓄積が全て吹っ飛んだ」としていた。この間、従業員たちは残業がなくなると自然に辞めていった。2014年6月現在の従業員数はピーク

時の約4分の1の85人となっていた。

また、2008年以降、中国の労働法が厳しいものになり、社会保険関係の負担も大きくなった。さらに、深圳テクノセンターのヒサダが入居していたゾーンの「来料加工」のライセンスが2012年9月に切れ、独資に切り換えた。安くて豊富な労働力、外資企業に有利に働いていた独特な「来料加工」の仕組み等が見直されるなど、中国をめぐる環境も大きく変わってきたのであった。

このような状況の中で、2014年6月には、ヒサダはテクノセンターの中で一つの工場を新たに借りて、改装していた。日本向けの案件であり、週に40フィートコンテナ3本を供給するものであった。組立加工主体であり100人の増員が計画されていた。久田氏は「ようやく仕事が取れた。これで売上額は倍になりそう」と語っていた。

このようにみていくと、中国、特に華南地域の状況は2008年夏のリーマンショックを前後に大きく変わってきたことが理解される。1992年春の鄧小平の「南巡講話」以降、中国経済は大量の外資を呼び込み、輸出を主軸に一本調子の経済発展を謳歌してきた。その間、人件費水準も上がり、外資への優遇も薄くなっていった。また、中国以外の周辺のASEAN諸国も大きく立ち上がり、中国への一極集中を避けようとする動きも強まっていく。

このような状況の中で、中国、華南地域の意味と役割も大きく変わりつつある。従来のような低価格量産の輸出基地から、北東アジアとASEANの結節点、また、広大な中国市場を目指す戦略拠点へと向かいつつある。現在はその大きな転換期というべきであろう。そのような流れの中で、日本の中小企業がどのような取り組みをみせていくのか。ヒサダのこれからの取り組みは、その一つの象徴的なものになっていきそうである。

### (3) 中国とASEANを軸に世界を目指す(東京彫刻工業)

日本には特殊な領域でモノづくりを深めている中小企業が少なくない。東京都墨田区といえば、大田区、東大阪市と並んで中小企業の集積地として知られている<sup>21)</sup>。約12km<sup>2</sup>の狭い区域に1970年の頃は9,703工場(工業統計)がひしめいていた。だが、その頃をピークに工場数の減少過程に入り、1990年には6,321工場、2000年には4,874工場、そして、2011年には2,802工場と最盛期の30%以下の水準となった<sup>22)</sup>。かつてはニットを軸にした繊維日用品産業、

さらに、金型を軸にした機械金属工業が広がっていたのだが、近年はその影は薄い。それでも墨田区内を巡ると、興味深いモノづくり企業が存在していることに気づく。そのような中小企業の一つとして、JR 錦糸町駅に近い墨田区亀沢の一角に東京彫刻工業がある。1919（大正8）年創業の「刻印機」メーカーであった。

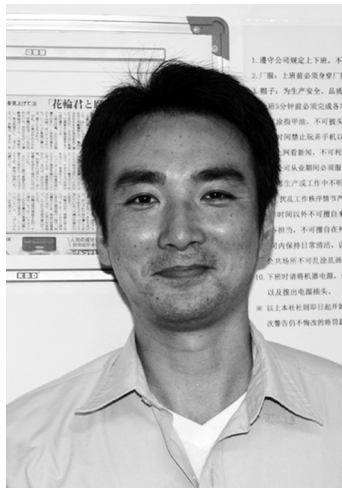
#### 打刻機からドットマーカへ

東京彫刻工業と名乗ってはいるものの、彫刻を行っているのではなく、刻印機と刻印を生産してきた。彫刻は、例えば金属を削り取っていくことになるが、刻印は削らず、打刻して形状を作っていく。わかりやすい例としては、金の延べ棒がある。延べ棒には数字や記号が記されているが、これを彫刻で表現すると金を削りとってしまう。この点、打刻すれば、金は盛り上がり、減ることはない。消えにくい印字法とされる。このような事情から、工業製品等には履歴等を記すために刻印が押されていることが少なくない。特に、トレーサビリティの重要性が高まっている現在、打刻機の多くは生産ラインの中に設置されている。

ところで、このような打刻機メーカーは世界に3社しかない。日本には東京彫刻工業のみであり、他はイタリア2社である。市場規模がさほど大きくないことを示すであろう。墨田区にある本社工場は22～23人の職人集団で構成されている。機械設備は汎用のフライス盤、旋盤、研削盤といった工作機械に加え、熱処理設備も置かれている。その他、刻印そのものを手作りする職人もいる。このような構成で、刻印機、刻印が一貫的に作られてきたのであった。

3代目となる花輪篤稔氏（1972年生まれ）は、早稲田大学を卒業後、写真家を目指して海外を回っていた。その後、1999年、27歳の時に帰国し、家業に入っていく。そして、5年後に先代が亡くなり、2005年に3代目を継いだ。この間、入社1年後の2000年にシカゴの展示会で「ドットマーカ」なるものをみかけることになる。それは「打刻ピンを高速振動させ、点の集合により文字を形成するNC制御型刻印機」であった。従来のような型はいらない。打刻の世界が劇的に変わっていくことが予感された。花輪氏はこのままではまずいとして、自らドットマーカの開発に踏み出し、「世界一のコンパクトマーカのメーカーになる」ことを目指していく。現在、この領域に踏み込んでい

花輪篤稔氏



マーキンボックスの組立・調整



る企業は世界で10社ほどである。

来料加工で深圳テクノセンターに進出

1990年代中頃から、日本の製造業のアジア、特に中国進出が激しいものになり、日本国内での新たな生産ライン設置は限られたものになっていく。国内の市場は趨勢的に縮小の兆しをみせ始めた。他方、ヨーロッパのライバル各社はアジア、中国進出を開始していた。そのような中で、2006年11月、墨田区の中小企業のメンバーたちと深圳テクノセンターの運動会に参加する機会を得る。花輪氏は「なんて素晴らしい場所か」と述懐している。ただし、その頃は意外に国内が忙しく、テクノセンターも空室がなかった。

そして、リーマンショック直後の2008年10月に改めてテクノセンターを訪れ、進出を決定していく。2009年2月に香港法人(東彫工業刻字有限公司)を登記し、2009年10月、テクノセンターの200㎡のスペースを借りて中国工場(東彫工業刻字)とし、従業員2人でスタートした。当初はドットマーカの組立から開始している。また、この間、2009年12月にはシンガポールに合併で営業拠点を形成している。香港、シンガポールに営業拠点という布陣になった。

その後、機械加工も内部で実施するようになり、場所をテクノセンター内の別の現在地に移し、台湾製のMC、NC旋盤、フライス盤、旋盤、平面研削盤



を導入している。2014年6月現在、従業員は9人になっていた。販売台数も2010年の年間15台から始まり、年々増加し、2014年には日本向け250台、海外向け140台のスケールになってきた。

現在、テクノセンターでは3機種のドットマーカを生産しているが、設計と試作は墨田区で行っている。テクノセンターでは機械加工は社内で行っているものの、鋳金はヒサダ、プラスチック成形は共栄精工、プリント基板の設計は日本で行うものの生産は宮川と、いずれもテクノセンターに入居している企業に依存していた。ダイキャストは東莞のローカル企業に頼んでいた。

世界一の「コンパクトマーカのメーカー」に向けて

なお、テクノセンターの場合、先にみた「来料加工」のライセンスが一部の建屋は2018年9月まで認められており、東京彫刻工業は来料加工としてテクノセンターに入居している。したがって、材料は香港から届き、テクノセンターで加工組み立てし、さらに香港に戻していく。香港から先は日本国内、欧米各国、アジアの各国ということになる。中国国内についても、いったん香港に戻し、そこから改めて中国に輸出していくことになる。東京彫刻工業としては2018年9月の来料加工のライセンス停止に向けて、数年中に独資に切り換えていく構えであった。独資になれば、来料加工に比べて負担は増えるが、そのまま中国国内に売れる。

なお、中国に限らず中小企業が海外事業に踏み出す場合、社長自ら、ないし後継者などの意思決定能力を備えている人が現地駐在していくことは基本である。東京彫刻工業の場合は、当初から花輪氏自身が常駐し、翌年からは夫人、子ども3人が香港にやってきた。花輪氏は香港の自宅から毎日通勤している。約2時間、自宅から国境まではクルマ、中国に入国した後は専属のタクシーが迎えに来ていた。

香港の駐在を始めてから4年、毎月末に3日ほど日本に帰る。その他は香港＝深圳をベースに世界に向かっている。日本の売上額はほぼ3億円で維持されており、今後も手作業のこだわりの刻印機、印字を生産していく。他方、ドットマーカの「マーキンボックス(商品名)」は世界に向けて販売していく。今後はアメリカの西海岸に営業拠点とサービスセンターを設立していく構えであった。海外進出4年目となり、売上額も7,000万円を超えようとしており、

増加の傾向である。世界一の「コンパクトマーカ―のメーカー」に向けて花輪氏は一歩を踏み出していた。

(4) テクノセンターで学習し、次に向かう(第一電材)

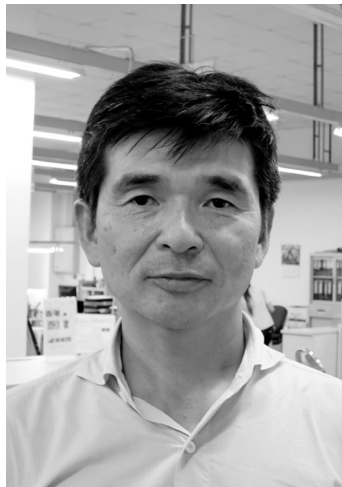
電線は多くの機材の「血管」ないし「神経」にあたり、産業社会の発展に伴い、日に日に複雑なものになっている。大量生産品は大手の電線メーカーが対応しているものの、医療現場で使う機器、半導体工場で使う機械設備などには特殊なものが多く、その領域では中小の専門的な電線メーカー、商社が活躍している。1968年に東京都三鷹市で創業した第一電材は、特殊電線の商社として歩んできた。

2005年には梅澤拓也氏(1967年生まれ)が2代目社長に就任するが、その頃にはすでに日本の製造業の大半はアジア、中国に向かっており、国内の市場縮小が痛感され、ようやく体制が整った2010年、香港から深圳に着目、中国生産を含めた海外展開に乗り出していった。なお、梅澤氏は慶応義塾大学を卒業後、伊藤忠商事の鉄鋼部門に5年半ほど勤め、1997年に父の興した第一電材に入社している。

電線商社から製造部門も備える

1968年の創業以来、1971年には業界に先駆けて多芯ケーブルの標準化を進

梅澤拓也氏



深圳テクノセンターの電線の加工・組立



めて注目され、この業界に地歩を築いていった。1987年には北関東営業所（栃木県那須塩原市）が設置されていたが、2004年山梨支店（山梨県韮崎市）、2006年東北支店（岩手県奥州市）と、梅澤氏が戻った2000年代に入ってから販売拠点の拡大を進めている。その間、2007年、本社を現在地の東京都調布市に移している。

事業領域は半導体製造装置（東京エレクトロン、アルバック、ニコン等）、液晶製造装置、医療機器（東芝のMRI、CTスキャン等）、精密測定器（ミットヨ、アンリツ等）などの電線であり、極めて個別性、特殊性が強い。営業所、支店の配置は主力の東京エレクトロン、アルバック等を意識して山梨県から岩手県といった東日本の範囲である。2014年6月現在の従業員数は61人、調布の本社が20人、北関東支店14人、山梨支店14人、東北支店11人、仙台営業所1人、さらに新たなユーザーの掘り起こしを意識して北陸営業所準備室（富山県高岡市）に1人を配置している。2014年3月期の売上額は54億4,000万円に達している。創業以来、赤字はない。なお、商社として出発しているが、山梨支店には工場が付設され、また、2009年には岩手県のユーザーであったトータルシステム（奥州市、従業員50人）を買収し、社内の生産能力を高めてきた。

#### 家族で香港に住まい、通勤する

梅澤氏が中国広東省の深圳テクノセンターを初めて訪れたのは2001年11月<sup>23)</sup>、深圳周辺の「熱気」には圧倒されたものの、当時はまだ国内の仕事があった。むしろ、2代目を引き継ぐに向けて、国内の体制整備に腐心してきた。さらに、その頃までは中途採用者が中心であったのだが、梅澤氏が社長に就任した2005年から新卒採用を開始している。現在では正社員52人のうち新卒が35人（67.3%）を占めるほどの若い会社となった。大半が30歳前後以下となる。梅澤氏は「この数年で、基礎ができた」と語っていた。

他方、最後まで国内に残るとみられていた半導体製造装置、液晶製造装置の生産もここに来て一気にアジア、中国生産に変わってきている。梅澤氏は「国内だけで、以前の仕事だけだと、売上額が毎年30%ずつ減少する」と呟いていた。

そのような事情の中で、テクノセンターのことを思い出し、2010年6月に再訪している。「ここだとパッと来て、すぐできる。いいな」と語っていた。

翌7月には従業員を連れて再訪し、香港で深圳テクノセンター代表幹事の石井次郎氏に会い、「大連にユーザーがいるので、大連に出ようかと考えている」と伝えたところ、石井氏から「電気・電子は深圳が世界的な繁華街」といわれ、帰りの飛行機の中で進出の意思決定を下した。かつての広東省を特徴づけた「来料加工」は廃止の方向だが、深圳テクノセンターの場合、一部に来料加工のライセンスが2018年9月まで残っていた。それまでの間に、中国を軸にした海外ビジネスのノウハウの獲得を目指すことにした。

2010年9月には香港法人の第一電材香港有限公司を設立、11月にはテクノセンターに入居するという素早い展開になった。深圳テクノセンターの来料加工をベースにする最後の入居者となった。帰国後、家族(夫人、子ども2人)に「香港に住むぞ」と伝えると、夫人も「賛成」、2010年12月30日に家族4人で香港のマンションに引越している。テクノセンターの工場は2011年2月に従業員4人によるスタートとなった。梅澤氏は最初の1年は香港からの通勤、その後はテクノセンターの近くにアパートを借り、土日に香港に戻る生活を重ねていった。日本には月のうち半分ほど戻っていた。このテクノセンターの工場も軌道に乗り始め。また、長男が中学に進学することになり、2013年3月末に家族で帰国した。

#### 深圳テクノセンターをベースに新たな世界を

深圳テクノセンターの「来料加工」のライセンスは2018年9月に切れる。まだ少し時間はあるのだが、第一電材は2014年1月に新たに独資の「第一帝電材(深圳)有限公司」を設立した。場所は従前からの来料加工工場と同じ場所である。これにより、当面二枚看板となり、来料加工による生産と、独資による生産の二通りが可能になった。中国国内にも直接販売することができるようになった。梅澤氏は「来料加工がなくなることで、テクノセンターから退出する企業が増えているが、テクノセンターには日本の中小企業が中国、世界で仕事をしていくためのノウハウが詰め込まれている。学ぶことがまだまだ多い」と語っていた。

また、第一電材は新入社員の入社前インターンシップを、2011年からテクノセンターの自社工場で実施している。内定後の夏休みに2週間、従業員寮に泊まり、中国人従業員とコミュニケーションをとりながら軽作業に従事してい

く。2011年は5人、2012年は6人、2013年は9人が参加した。中国人従業員と同じ食事は、当初、3分の1ほどの若者ののどには通らないようだが、仕事をしていくことの意味を深く理解し、強い団結心が生まれる。人材育成には最適ではないかと思う。

梅澤氏の視線は「グローバル化」と「アジアで稼ぐ体制づくり」にある。現在の深圳工場のスタッフは日本人2人、中国人は12人となっていた。日本人の2人は中国経験の長い人であり、対中マインドが低下している現在、新たな発展的な視野で進出してきた第一電材の取り組みに共鳴し、一步踏み込んだ取り組みを重ねていた。梅澤氏は日本に戻ってきたものの、半分ほどは香港を起点に中国国内、ASEAN各国の営業に向かっていった。

このような発展的な企業には新しい仕事も付いてくる。ニコンのメディカル部門（ステッパー）との取引は長いですが、そこからカメラ部門を紹介され、話題のミラーレス一眼レフカメラのストロボの起き上がりの可動電線が新たに採用された。それは深圳工場で組み立てられていた。産業用機器に終始してきた第一電材にとって、それは新たな可能性の拡がりを意味する。深圳テクノセンターをベースに、第一電材は新たな世界を切り開きつつあるのであろう。

#### (5) 転換期と深圳テクノセンター

ここまで検討したように、1992年に誕生し、多くの日本の中小企業を惹きつけてきた深圳テクノセンターは、2010年代に入り大きな曲がり角に直面している。かつての「来料加工」を軸にした仕組みを維持することはできず、現状では退出する企業が後を絶たない。若い女性従業員で賑わっていたセンターは、静かなものになってきた。一つの時代が終焉したことを強く感じさせられる。それは、深圳テクノセンターだけのことではなく、大量の安くて大量の労働力を提供し「世界の工場」と称されてきた中国華南地域全体に関わっている。

2010年代以降の華南地域をめぐる基本的な構造条件は、賃金水準は周辺のASEANの後発国よりは相対的に上がるということになるだろう。ただし、産業化の四半世紀によって得られたものも少なくない。香港から深圳、広州にかけてのずば抜けた港湾能力、珠江デルタを取り囲む幾つもの国際空港、高速道路網、新幹線などは、次の産業化に向けての基礎的条件になる。

むしろ、香港から深圳、広州、仏山、中山、珠海と展開する珠江デルタは、

北東アジアと ASEAN を結ぶハブ的な意味に加え、「世界の市場」と化しつつある中国全体へのゲートウェイとしての意味を帯びてきた。さらに、深圳を焦点に全中国から若くて優れた人材が集積している。

これまでの発展がそのような環境を生み出してきたのであり、ここから新たな可能性がみえてくるであろう。そして、テクノセンターはこのような可能性を切り開く存在として、さらに、日本の中小企業に新たな「希望」を与える存在として高まっていくことが期待される。2010年代以降の華南地域と深圳テクノセンターに期待される点は大きいのである。

### 3. 巨大な自動車タウンと日本の中小企業

先にみたように、中国の自動車産業は新中国成立後のソ連の援助から開始され、1980年代の改革、開放の時代から外資導入を進め、2000年代に入り一気に拡大していった。改革、開放以前の中国の主要自動車メーカーとしては、4トントラック中心の吉林省長春の第一汽車、湖北省の第二汽車（現東風汽車）、大型重車両の山東省済南の重型汽車、そして、江蘇省南京の南京汽車が四大メーカーとされていた。これらは中央政府直轄の国有自動車メーカーであった。

他方、改革、開放以降、主役の一人になってきた上海汽車は上海市の管轄下にあり、それまでは国の重点投資の対象ではなかった。それが、たまたま VW と合併の機会を得て、1980年代中頃から1990年代後半までの十数年間、乗用車（サンタナ）生産で独占的な位置を占め、1997年の GM との合併に結びつけていく。このことにより、一気に中国自動車産業の主役の一人に躍り出たのであった<sup>24)</sup>。なお、かつての四大メーカーの一つである南京汽車が浮上できていない理由としては、1990年代を通じてパートナーが日産であったことによるとされている。当時、日産は赤字続きであり、対中関係に力が入らなかった。そのため1990年代を通じて、南京汽車に目立った動きはなかった。なお、その後、1999年にカルロス・ゴーン氏が最高経営責任者（CEO）になり日産は一気に再生し、その後の東風汽車との包括的連携につながっていった。

この間、南の広州には広州市管轄の広州汽車があり、「三大、三小、二微」政策ではフランスのプジョーとの合併に踏み込んでいたのだが、うまくいかず、1990年代の中頃には合併解消の方向に向かっていく。「三大、三小、二微」政

策により中国への進出を閉ざされていた各国の有力メーカーは「一席空いた」として騒然としたが、結果的にホンダが後釜に入っていった。このあたりから事態が急転し、その後の日産、トヨタの広州進出が重なっていくのであった。

むしろ、広州汽車は政治的、技術的、産業集積的にも弱小メーカーであり、古いタイプの自動車産業集積が強固に形成されていなかったことが、その後の日系自動車産業の展開にプラスに働いたように思う。また、ホンダの場合には完成車工場は地元の広州汽車との合併、エンジン工場は湖北省の東風汽車との合併というガバナンスの効きにくい難しいスタイルになっている。1990年代後半という時期が、湖北省という内陸で後塵を拝していた東風汽車の沿海部進出の契機となり、その後の2002年の日産との包括的提携に結びつき、2003年の広州市花都区での東風日産の成立につながっていった。

まさに、広州は弱小であった広州汽車に政治的にも力のある東風汽車が加わり、そして日系のトップ3が重なり、中国における有力な自動車集積を形成していくことになった。したがって、中国の最有力となりつつある広州の自動車産業集積はこの10年の出来事ということになる。さらに、2009年には広州汽車と日野自動車との間の合併である広汽日野汽车有限公司が広州市域の東側の従化で商用車生産に踏み出し、シトロエン・プジョーと長安汽車（重慶）が、深圳市郊外の先にみた深圳テクノセンターの近くの觀瀾街道に用地をすでに取得、近々、乗用車生産に踏み出すことが計画されている。広東省南部は少し前の電気、電子を軸にした産業集積に加え、自動車産業の新たな拠点として大きく登場しているのである。

以上のような点を背景に、この節では、広州市花都区で展開されている新たな自動車産業集積に注目し、特に日系の中小自動車部品メーカーの動きと今後の可能性をみていくことにする。

#### （1）日産が軸の花都自動車タウンの形成と輪郭

広州市花都区、広州市街地から約25km北に位置する。1990年代初めの頃は道路事情も悪く、4～5時間もかかった。この花都が大きく終わっていくのは、広州市街地にあった広州白雲空港が手狭になり、花都に移転拡大することから始まる。2004年に滑走路2本でスタートした花都の新空港広州白雲空港は、中国南部の最大規模の空港であり、将来的には滑走路5本の大空港となること

花都汽車城の模型 / 右下が東風日産第一工場，左下の137haに第二工場を建設



が計画されている。この国際空港開設に伴い、道路条件は大幅によくなり、広州市街地からは20～30分程度に改善された。

このような中で、遅れていた花都区政府は独自の花都汽車城（自動車タウン）の計画を進めていく<sup>25)</sup>。2003年10月には広東省政府の認可を受け、区政府が農業銀行から100億円の借入をして独自に推進しているところに大きな特徴がある。場所は花都市街地から西に4～5km、広州白雲空港からは約12kmという至近の位置にある。計画面積は第1期15km<sup>2</sup>、2期、3期と予定され、全体でJR山手線の内側（約60km<sup>2</sup>）の面積並の50km<sup>2</sup>強を計画している。世界的にみても、自動車専用の工業団地でこれだけのスケールのものはない。

#### 花都汽車城の形成と日系企業の進出

これより先、中国第2の自動車メーカーである湖北省の東風汽車は、沿海への進出を目指して1999年には中央政府から乗用車の生産認可を取得、2000年には「風神汽車」の名称で深圳に設立登記している。そして、台湾の日産系列の裕隆汽車と合作で風神汽車を設立、花都の現在地でパトカーなどの改造車を生産していたローカルの広州安雲豹汽車を買収、ブルーバード・モデルの組立



生産を開始した。この間、2002年、日産と東風汽車が包括的提携を組み、この花都汽車城での東風日産プロジェクトが推進されていくことになる。2003年6月には東風日産の花都汽車城進出の調印が行われ、敷地面積は約100haであった。以後、完成品組立工場（第1工場、生産能力40万台）、エンジン工場、開発センターが次々に建設されていった。組立工場は2003年中には稼働している。

他方、汽車城の整備も進み、2004年からは日立ユニシア、鬼怒川ゴム、ユニプレス、ヨロズ、三池工業、三井物産（コイルセンター）、桐生機械、伊藤忠丸紅鉄鋼（コイルセンター）、アルファ、タチエス、カルソニックカンセイ、西川ゴム、河西工業など、日産系の協力企業を中心に自動車産業集積が進んでいった。2014年現在、花都汽車城進出企業は160社、うち日系企業は40社とされている。

花都汽車城で拡大し、さらに内陸に向かう

なお、東風日産の工場の道路（風神大道）を挟んだところに約137haの用地が空いていたが、それはルノーの誘致用地とされていた。だが、この用地も東風日産が買い取り、第2工場として2012年にはスタートさせている。この第2工場の生産能力は年産60万台とされ、第1工場と合わせ、東風日産は花都で年産100万台（実質120万台程度）の生産能力を備えることになった。広州はこの東風日産に加え、広州ホンダ、広州トヨタの日系3社が進出しているが、この3社で生産能力は200万台となる。その半数を東風日産が占めている。2014年当初の東風日産の生産計画では109万台が計画されていたが、若干下方修正され、103万台となっていた。2012年の尖閣問題で一時停滞したものの、事態はすでに落ち着き、後にみる協力企業各社は増産に増産を重ねているのである。

このような枠組みの中で、日系の自動車部品企業は花都汽車城に集結し、後のケーススタディにみるように、興味深い取り組みを重ねている。

さらに、東風日産は東風汽車の本拠地である湖北省襄陽市に生産能力13万台規模の工場を2003年に設置していたが、これを当面年産30万台規模に拡大する。それに伴い、花都汽車城に進出している協力企業群も湖北省の武漢から襄陽にかけて進出の構えをみせている<sup>26)</sup>。日系の自動車メーカーの中国進出は

遅れ、協力企業はさらに遅れたとされているが、花都汽車城を経験した協力企業群は新たな可能性を痛感、さらに一步踏み込んだ取り組みを開始しているのであった。

## (2) サスペンション最大手の進出(ヨロズ)

ヨロズは自動車の車体とタイヤをつなぐ重要保安部品のサスペンションの日本の最大手として知られている。北米、アジアに広く展開し、中国は2003年11月に広東省花都(操業開始は2005年3月)、2010年7月に湖北省武漢(操業開始は2011年11月)に進出している<sup>27)</sup>。また、日産系として育ったヨロズは、日本の有力各社ばかりでなく、世界の各社との付き合いを深め、「サスペンションのヨロズ」として存在感を高めてきた。日本には優れた自動車部品メーカーが少なくないが、ヨロズもその一つの代表的な存在である。

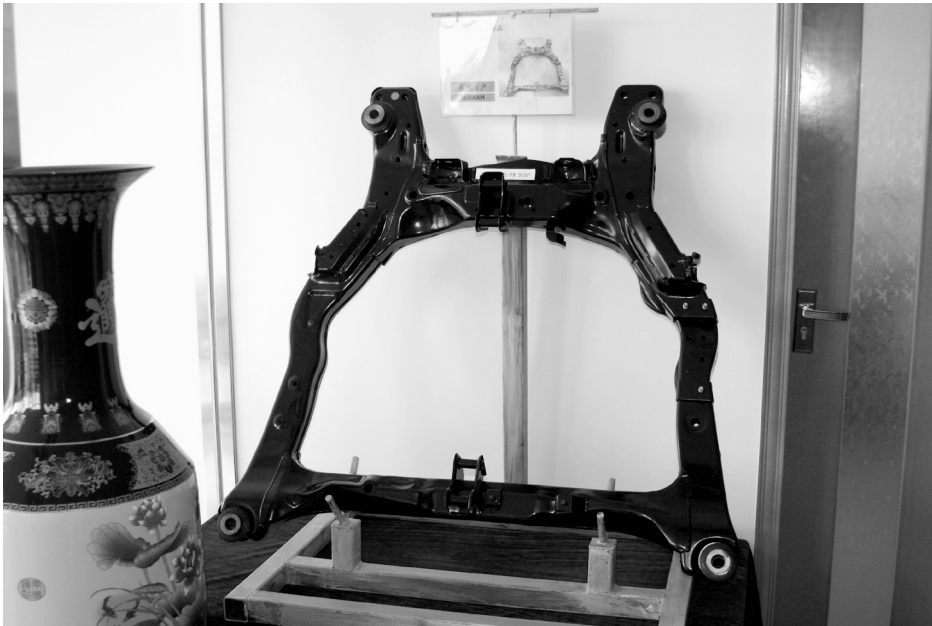
### 世界企業に向かう

ヨロズの前身の萬自動車工業の設立は1948年、自動車整備を目的に町工場が集積する横浜市鶴見でスタートした。1949年には日産のトラック用エキゾーストチューブの生産納入を契機に日産との取引を開始した。1950年代に入ってから、日産ディーゼル、日産車体、カルソニックカンセイ等の日産グループの主要企業とも取引を始めている。横浜という土地柄からして、日産の歩みと共に発展していくことになる。1959年には横浜市港北区樽町に本社を移転している。

国内の生産工場としては、1968年に栃木県小山市に小山工場(現ヨロズ栃木)、1970年に山形県鶴岡市に庄内工場(現庄内ヨロズ)、1977年に九州日産向けに大分県中津市に中津工場(現ヨロズ大分)、さらに、2005年にはトヨタを意識して愛知県の企業を買収し、ヨロズ愛知を設置している。国内4工場体制ということであろう。

海外展開は、1986年、アメリカのテネシーにカルソニック・ヨロズ(現ヨロズ・オートモティブ・テネシー)を設立したのを皮切りに、1993年、メキシコにヨロズ・メヒカーナ、1996年、タイにヨロズ・タイランド、1997年、デトロイトにヨロズ・アメリカ、2000年、ミシガンにヨロズ・オートモティブ・ノースアメリカ、2001年、ミシシッピにヨロズ・オートモティブ・ミシシッピ

ヨロズのサスペンション



(解散), 2011年, インドにヨロズ JBM オートモティブタミルナドゥ, 2012年, ブラジルにヨロズ・オートモティブアド・ブラジルを設立している。

この間, 日産以外の企業との取引を拡大させ, 1981年にはマツダ, 1986年にはいすゞ, 1990年にはGM, 1992年にはフォード, 1999年にはホンダ, 2001年にはトヨタ, 2002年にはルノー, 2004年にはダイハツ, スズキとも取引を開始している。現在でも日産圏への依存は全ヨロズで80%弱を占めているが, 「サスペンションのヨロズ」が世界に次第に浸透してきている。

1994年には東証第二部に上場, 1995年には東証第一部に付け替えになった。2013年3月期の連結の売上額は1,105億円, 従業員数は連結で6,261人, 単独で441人とされる。

8年で倍になった花都の事業

中国進出に関しては, 中国の自動車市場がみえ始め, また, 日系の有力企業が進出を開始したことを受けて, 2002年から調査に入った。当初, 候補地として華北, 上海, 華南を視野に入れていた。2002年9月に日産と中国第2の自動車メーカーである東風汽車が包括的提携に入ったことから, 主力である日

産の動きに注目、東風汽車の拠点である湖北省武漢か、あるいは広東省広州かに絞った。ただし、当時は武漢の様子がわからず、広州に決定する。さらに、ホンダに近く開発が進んでいた広州経済技術開発区か、あるいは日産が立地するものの、まだ未開の花都汽車城かに絞っていった。最終的には花都区政府の熱意とサービスにより、2003年9月には花都汽車城に決定している。日産までの距離はクルマで10分ほどである。花都汽車城への日系協力企業の進出としては、4番目の早さであった。

また、中国に進出するに際し、日系以外のメーカーとの取引も意識し、当初から多方面にわたる合併を目指していく。最終的には、ヨロズ(51%)、三井物産(24%)、上海の宝钢(25%)の3社合併による広州萬宝井汽車部件有限公司を資本金9,936万元で設立し(現在は1億8,900万元)、2005年3月に操業開始している。敷地面積6.4ha、建物は当初1万2,600㎡であったが、その後、倍の2万4,145㎡に拡大した。2013年の売上額は9億4,192万元(約163億円)に達した。

職場を大きく分けて、プレス、溶接、金型から編成し、従業員は当初約200人からスタートしたが、2014年5月末現在、499人を数えていた。主力設備は1,500トンのトランスファー(佐藤&金豊[台湾])、800トン(アイダ)、600トンのブランキング(佐藤&金豊)、800/400トンのタンデムライン(コマツ)等から構成されている。金型はメンテだけであり、製作は広州から東莞にかけての日系、ローカル企業に依存している。これだけの事業に対して、日本人駐在は10人、ヨロズから8人、三井物産1人、宝钢1人の構成であった。

なお、2013年の花都工場のユーザー別のシェアは、東風日産72.2%、広汽本田12.9%、長安鈴木(重慶)2.4%、広汽豊田発動機1.8%、鄭州日産(河南省)1.3%、広汽豊田0.9%、武漢東風本田0.3%であった。なお、鄭州日産は日産のピックアップ車の生産であり、台数はそれほど多くない。

#### 花都と同じ工場を湖北省に設置

また、中国における日産の動きは活発であり、合併相手の東風汽車の本拠地である湖北省襄陽市の事業(東風日産襄陽工場、当初能力年産13万台)も拡大の一途を示している。これを受けて、ヨロズは2010年7月には武漢萬宝井汽車部件有限公司(資本金186万元)を武漢市で設立している。操業開始は2011年

11月であった。なお、湖北省の武漢市と襄陽市は直線で約280kmの位置にある。この場合も花都工場と同様に、三井物産、宝鋼との合弁にしている。出資比率も同様である。敷地面積6.2ha、建物面積2万3,300㎡と、当初から花都工場とほぼ同じサイズにしている。機械設備もレイアウトも花都工場と全く同じ構成にしてあり、プレス等の補修部品はこの2工場ですべてを保管のスタイルをとっている。

この武漢工場は、花都工場の経験を背景に一気に立ち上がり、わずか2年後の2013年度の売上額は7億5,081万元（約118億円）に達している。2014年5月末の従業員数は498人であった。なお、日本人の駐在は花都工場より2人多い12人（ヨロズが多い）であった。この武漢工場も、主力ユーザーに距離的に近い。主力の東風自動車や武漢東風本田には10分、2015年スタート予定の東風ルノーには30分ほどの距離である。武漢工場の2013年度のユーザー別売上額構成は、東風日産77.7%、武漢東風本田20.7%、鄭州日産1.3%であった。

このように、日産と東風自動車の包括的提携により実現した花都の東風日産の成功を受けて、日産は湖北省にも展開、花都に出揃った日産の協力企業群も一気に武漢から襄陽周辺に集積しつつある。さらに、日産は2014年10月に遼寧省大連郊外で新工場をスタートさせる。第1期は15万台からスタートするが、少し先の第2期で30万台を計画し、協力工場の進出を促している。自動車空白地帯であった大連の自動車集積はこれからだが、ヨロズとすれば、当然、そのような展開が検討されていくことになろう。大連からは天津（天津自動車、トヨタ、ダイハツ）、遼寧省瀋陽（GM）、吉林省長春（GM、第一自動車）が視野に入っていくであろう。電気・電子に比べて中国進出が遅かった自動車産業は、ここに来て、一気に踏み込み始めているのである。

### （3）独立系キーセットメーカーの進出（アルファ）

2000年代の中盤の頃から、広州の花都自動車城には日産系を中心としてティア1（一次協力企業）が次々と進出してくる。ただし、ティア2（二次協力企業）、ティア3（三次協力企業）といった機械金属工業の要素技術に関わる中小企業の進出は極端に少ない。そのような事情の中で、敷地の中に建物を用意し、要素技術の協力工場を呼びこんでいる企業もある。広州の花都自動車城では、独立系キーセットメーカーであるアルファが興味深い取り組みを重ねている<sup>28)</sup>。

### 特殊領域で独立系部品メーカーとして展開

アルファの前身である国産金属工業は東京都大田区梅屋敷で、1923(大正12)年に創業している。建築金物からスタートした。当時、鍵は注文生産であったのだが、国産金属工業はシリンダー錠を開発して量産し、金物屋に卸すという画期的なビジネス・モデルを形成し大きな成功を収めた。さらに、1933(昭和8)年にはダットサン誕生時に国産初の自動車用キーとして採用されていく。この採用が、その後のアルファの方向を決定づけた。さらに、1964年には日本で初めてコインロッカーを開発し、JR 新宿駅西口広場に設置した。この「コインロッカー」という国産金属工業の商標は、現在では普通名詞になっている。このように、アルファは長い歴史の中で、興味深い歩みを重ねてきた。

現在の主力の事業分野は自動車関連 65%、建築金物、ロッカーである。また、自動車関連の主要製品はキーセット、ドアのアウトサイド・ハンドル、インサイド・ハンドルの三つの製品領域である。1990年にはアルファに社名変更し、2004年には東証二部に上場、2005年には第一部に付け替えとなった。2014年3月期の売上額は523億円、従業員数は連結で4,505人、単体で475

キーセットの組立・検査工程



人であった。本社は横浜市金沢区の金沢工業団地内にあり、国内の主力工場は、群馬県館林市と九州日産対応のために福岡県行橋市にある。

海外工場としては1987年にアメリカ（ミシガン）を皮切りに、1998年にタイ、2001年に韓国（技術提携）、2002年メキシコ、そして、2004年に広州の花都と展開してきた。その後、インドネシア、インドにも進出している。

主要取引先としては日産の比重が高いが、独立系部品メーカーとして、日産系以外に、ホンダ、いすゞ、三菱自動車、富士重工にも納入している。

#### 即断で進出決定

1990年代末からタイ、韓国とアジア展開を重ねたが、2000年代初頭になると日本もタイも特にメッキが忙しいものとなり、中国市場を視野に入れて検討を重ねていった。当初から日産の動きのある広東省と見定め、広州の花都、南沙、あるいは中山と考えて調査を進めていったが、南沙は「メッキはダメ」といわれ断念した。中山は地盤が悪く、水質にも問題があった。花都は主力の日産があり、親しい企業も進出していた。2004年6月に初めて花都を訪れ、8月には進出決定、8月31日には進出の仮調印、10月には設立登記にまで進んだ。現地名は阿爾発（広州）汽车配件有限公司という。資本金は2,200万ドル、アルファ90%、丸紅オートモーティブ10%の日本独資とした。総投資額4,000万ドル、敷地面積は約8ha、建物面積は3期に分けて総面積2万7,000㎡となった。

2004年12月に起工式、2005年7月には第1期工事が完了、同年11月には日産の検査が通り、生産に入っている。2006年7月には第3期工事も完了した。最大の難関はメッキ設備の設置であったが、手続きに半年かかったものの許可となった。当初の設備投資は15億円ほどかかったが、そのうち、メッキ装置（荻原ユーザイト製）に7億5,000万円、給排水装置に2億5,000万円ほどかかった。さらに、その後、中国では環境基準が厳しくなり、2012年には1億円をかけて廃水処理設備を増強した。環境基準はアルファの本社がある神奈川県よりも厳しい。これまで花都にはメッキ業者が40ほどあったのだが、一気に35社が淘汰された。アルファは花都における最後に設置されたメッキ工場となった。

### 順調な生産拡大

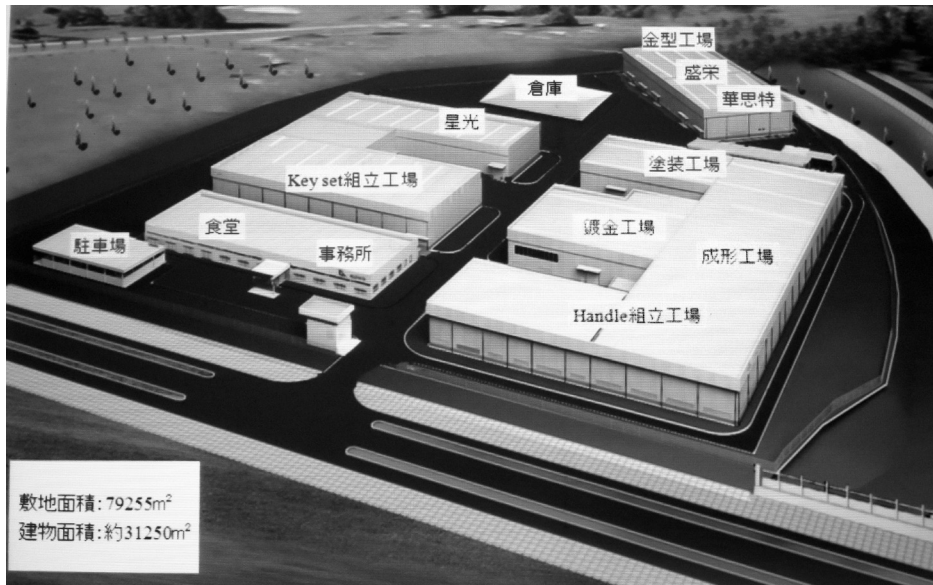
キーセットはダイキャスト、キー溝切り、キー山切り、シャッター組立、タンブラー組立、総組み立てを経て出荷される。

ドアハンドルは、ダイキャスト、あるいは樹脂成形で母材を作り、塗装、あるいはメッキを経て組み立てられる。特に、通電性のない樹脂のメッキについては、電気と薬品で表面をエッチングし、数ミクロンの穴をつけ、化学的にニッケルを付着させ、通電性を持たせて、銅、ニッケル、クロムでメッキしていく。樹脂成形機は31台、東芝製(上海)の電気式、24時間操業(2直)となっている。金型は東莞周辺のローカル企業5社に依存していた。社内ではメンテナンスを行っている。樹脂材料は相当中国製に変わってきたが、それでも20%は日本から入れている。

2014年6月の従業員数は164人(70%は女性)、日本人駐在は14人、製造は全て中国人が行うが、設計、品質管理等は日本人が対応していた。最終的には日本人3人体制をイメージしていた。

花都工場の販売先の80%は日産系の東風日産、鄭州日産が主力であり、ホンダ、三菱自動車に加え、大連アルプス電子といった電子系、さらに、仏山東海理化、アイシン精機仏山、アイシン(天津)などのトヨタ系もある。さらに、

アルファの工場のレイアウト。奥に協力工場が





メッキの能力が高いことから、アルファの日本、メキシコ、インド、インドネシアにも供給していた。売上額は2011年7億5,000万元、2012年7億7,800万元、2013年8億4,700万元（約140億円）と順調に推移している。立ち上がりの2006年の頃は1億3,000万元であったことからすると、その事業規模の拡大は著しい。

このような中で、東風日産が湖北省の襄陽工場を拡大することになり、アルファも2012年11月に資本金3,500万元（アルファ25%、アルファ広州75%）、総投資額7,000万元で阿爾發（襄陽）汽車配件有限公司を設立している。従業員109人、日本人2人体制で対応している。花都と同じものを作っている。2013年度の売上額は1,950万元、2014年度は8,330万元が見込まれていた。襄陽の件費水準は花都の85%水準としていた。

なお、2014年10月にスタートする日産の大連工場については、当面、年産15万台からスタートすることからしばらくは広州から部品を送る構えであった。第2期で年産30万台になれば進出を考えるとしていた。

#### 協力企業を帯同進出

アルファは日本でもそうなのだが、基本的に一貫生産のスタイルを基本にしているが、金型、さらにプレス、ダイキャスト等の一部を外部に依存している。例えば、金型は日本でも依存している石場金型が東莞に進出していることから一部を任せていた。

また、アルファが花都に進出するに際して30社ほどから構成される協力会に進出依頼を出したが、どこも応じなかった。そのため、花都の工場敷地の奥に連棟の貸工場（3戸、各1,200㎡）を設置し、改めて募集したところ、3社が手を上げてきた。プレスの第一金属工業（川崎市、現地名：華思特）、ダイキャストの星ダイカスト工業所（足立区、星光）、クッションゴムなどの三栄ゴム工業（流山市、盛栄橡塑）であった。第一金属工業と星ダイカスト工業所は2004年末から始めているが、三栄ゴム工業はやや遅れて2007年8月にスタートしている。なお、三栄ゴム工業は中国人従業員約80人に対して常駐の日本人を置かず、1人の管理者がタイ工場と花都工場の両方をみている。

この3社は、当初、それぞれ先の1,200㎡の貸工場に入居したのだが、特に、第一金属工業と星ダイカスト工業所は、花都周辺にそのような要素技術の中小

企業がなかったことから一気に注目され、日産系に限らず各方面からの仕事依頼が殺到した。第一金属工業の場合は、初年度から想定していた仕事の6倍が来たとされている。そのため、工場が直ぐに狭隘化した。星ダイカスト工業所もほぼ同様の状況であった。これに対し、家主のアルファは、自社工場の拡張の部分を星ダイカスト工業所に提供し、その空いた星ダイカスト工業所の入っていたところを第一金属工業に提供している。第一金属工業の場合はそれでも不足、外に貸工場を求める事態となっている。

花都に限らず、中国全体に自動車関連の日系企業の進出は遅く、一部にアメリカのメンテ市場向けの補修部品やカー用品市場向けを目指して進出している場合があったにすぎない。広州、天津などの自動車集積地には日本各社のティア1は出揃ったものの、その流れ意識したティア2、ティア3の進出はみられない。このような状況の中で、プレス、ダイキャストといった要素技術の優れた中小企業の進出は大きく注目されていく。アルファに限らず、多くの企業は海外では協力企業に対して、系列を超えて広く受注先を求めることを推進している場合が少なくない。そのような枠組みの中で、興味深い事態が起こっているのであった。

#### (4) 日本本社の5倍になったプレス加工業者(第一金属工業)

「花都で最も成功した日系中小企業」といわれるのが、プレス加工の第一金属工業である。花都汽車城には進出企業は日産関連の台湾企業等を含めて約160社、日系企業は約40社とされる。その中で、いわゆるティア2、ティア3

華思特ロボット溶接職場



菅谷雄二氏



にあたる企業は、アルファに付いてきた第一金属工業，星ダイカスト工業所，三栄ゴム工業の3社に加え，後にみるシートのタチエスに付いてきたTQI，富士機工ぐらいである。特に，機械金属工業の基本的な要素技術をベースにするものとしては，プレス第一金属工業<sup>29)</sup>，ダイキャストの星ダイカスト工業所ということになる。

#### 要素技術のプレス加工で進出

第一金属工業の日本の本社は川崎市幸区にあり，金型，プレス，組立に従事している。また，群馬県館林市には群馬工場を設置している。従業員は両方で65人ほどである。日本での主力の取引先はアルファ，それにサスペンションのヨロズであった。その主力のアルファからの誘いにより，花都進出を決定する。2004年12月末に登録が認可され，2005年7月に操業開始，2006年2月から量産に入った。場所はアルファの敷地の奥の連棟の貸工場であり，1,200㎡のスペースでスタートしている。プレス4台（コマツ，300トン，150トン，80トン，35トン），従業員7人のスタートであった。

なお，進出にあたり，中国名に「第一」と付けようとしたのだが，許可にならず，「第一」の英語訳の「ファースト」を採用，漢字で「華思特」を当て字として使っている。社名は「華思特（広州）汽车配件有限公司」となった。当初の資本金は1億円，投資額は1億4,000万円であった。その後，2011年8月に1億8,000万円に増資，総投資額は2億5,000万円となった。これにより，アルファの敷地外に1,450㎡の倉庫を建設した。

金型は当初，日本から持ち込んでいたのだが，現在では全て広州から深圳の中国ローカル企業6社から調達している。中国ローカルの金型メーカーは1980年代後半から1990年代に創業したものが多く，華南地域の特色であった家電，音響，OA機器等に鍛えられ，小物はうまい。ただし，自動車用の大物の経験が少なく，当初半年ほどは指導を重ねた。現在では問題はない。また，特殊な材料は日本の本社を經由して入れているが，その他の一般的な鋼板はアルファの指定材を花都汽車城にいるコイルセンターの紅忠（伊藤忠丸紅鉄鋼），宝井（三井物産，宝鋼）から入っていた。

売上額が9年で186倍

進出した頃の1年間はアルファの仕事に専念し、全く営業活動をしていなかったのだが、材料屋等からの紹介により急速に取引先が増えていった。アルファ、ヨロズの他に、日本では全く取引のなかったアイチ、太陽テクニカ、東洋ゴム、ユニプレスなどからも引き合いがあり、取引を開始している。量産を開始して2年後の2008年には予定していた6倍の仕事が舞い込んできた。そのため、当初の建屋・設備では無理なため、2007年10月には家主のアルファからもう一コマ(1,200㎡)を借りることになった。隣の星ダイカスト工業所もほぼ同様の事態であり、星ダイカスト工業所はアルファの建設中であった建屋の一部に引っ越していった。

2014年5月末の主力の機械設備は、自動プレスがコマツを中心に400トンから35トンまで8台、タンデムプレス(台湾金豊製)が8台、ロボット溶接機(ファナック、安川電機)が9台、その他溶接機が5台であった。その他に、金型補修用の研削盤、旋盤、ボール盤、幾つかの測定器、分析機器を備えていた。さらに、近年の人件費高騰、人手不足を受けて、2014年11月にはロボット溶接機5台を新たに導入する計画になっていた。

設立当初から駐在する第一金属工業の社長の弟の菅谷雄二総経理は「当初から人件費が上がることを想定し、自動化、ロボット化を進めてきた。チャイナリスクといわれるが、どこの国にも政治的リスクはある」と腹をくくっていた。

この間の売上額の上昇はすさまじい。2005年が56万元、2008年4,200万元、2009年はリーマンショックの影響で4,000万元に低下したが、2011年7,400万元、2013年1億0,400万元となった。9年間で売上額が186倍になった。日本円に直すと2013年は約17億円ということになる。従業員数もその間増大し、最大245人ほどに達したが、その後自動化を進め、2014年6月現在は205人、日本人は菅谷氏を含め2人であった。売上額は日本本社の3.5倍、従業員数は4倍ということになる。日本本社は年々、縮小の方向に向いている。

主力の取引先は、ヨロズ(26%)、東プレ(24%)、アルファ(14%)、アイチ(13%)、小倉クラッチ(10%)、富士機工(4%)、東洋ゴム(3%)などとなっている。その他には大橋精密、ユニプレス、三池工業などがあり、さらに現在、三五、山下ゴム、城山工業などから引き合いが入っていた。

なお、東風日産の襄陽工場の生産拡大を受け、2011年10月には武漢に納入

拠点(400㎡)を設置していたが、その後、襄陽市高新技术開発区の中に5,040㎡の敷地を取得、華思特(襄陽)汽車配件有限公司を設立、2014年9月から量産に入っていくことになる。

日本の自動車系の要素技術の中小企業で中国に進出し、これほどダイナミックに展開しているところはない。自動車系の要素技術の場合、電気・電子の組立系などと違い設備投資負担が大きく、なかなか進出の意思決定を下しにくい。その間、日中関係が難しくなり、対中進出マインドが低下していく。そのような事情の中で、ここまでみてきたように、中国の自動車市場は急拡大してきた。他方、日本の自動車市場、生産台数は明らかに低減していく方向にある。自動車生産を支える日本国内の中小企業は、このような事態をどのように考えいべきなのかが問われているのである。

#### (5) アルファの素材部分を支える(星ダイカスト工業所)

機械金属工業は多様な要素技術の集合体であり、鑄造、鍛造等の素形材から始まり、切削、研削、プレス、鋳金、溶接、表面処理等から構成される。これらの一つが欠けても「モノ」は生まれてこない。いずれの領域もさらに細分化、専門化され、それぞれの領域で技術の高度化が求められる。ダイキャストも鑄造の一つの部門であり、亜鉛、アルミを中心とした金属を溶融し、金型によって成形される。切削加工などが難しい形状のものの量産に適する技術とされている。利用される領域は家電、自動車、OA機器、医療機械、建築金物など多岐にわたる。

ただし、このダイキャストの場合、機械設備投資規模が大きく、また、作業場の温度が高くなり作業環境は芳しいものではない。このような事情から3K(キツイ、キタナイ、キケン)職種の典型の一つとされ、従事者の確保は容易でない。また、合成樹脂の高度化により、それに代替されていくものもある。このような事情から、日本国内では縮小傾向が著しい。それでも自動車産業等には不可欠な要素技術とされている。

東京、埼玉、そして花都に進出

星ダイカスト工業所の設立は1960年、玩具、建築金物製造を目指して東京都足立区でスタートした。1963年には自動車部品の領域に入り、亜鉛、アル

ミのダイキャスト，金型製作に展開してきた。アルファとの取引も40年以上に及ぶ。住宅の密集する足立区のあたりでは拡大の余地がなく，1997年には埼玉県嵐山町に埼玉工場を建設，さらに，2004年には同じ埼玉県のときがわ町に移転している。現在，星ダイキャスト工業所の日本国内の工場配置は足立区の東京工場とときがわ町の埼玉工場の2工場体制となる。

主要機械設備は，東京の本社工場は主力のダイキャストマシンが16トンから200トンまでで11台，油圧プレス機5台，集中溶解炉1基，自動配湯装置1式，タッピングマシン，検掃機，超音波洗浄器からなる。また，金型製作用設備としてはフライス盤，旋盤，平面研削盤なども用意している。ダイキャストメーカーとしては標準的な機械設備構成となる。埼玉工場もほぼ同様の機械設備展開だが，主力のダイキャストマシンが22台とほぼ倍の規模である。現在では埼玉工場の方が生産現場としては比重が高い。

東京本社の従業員数は約70人，自動車部品関係の亜鉛ダイキャスト部品を製造している。埼玉工場は従業員数約60人であり，読取装置のレンズホルダーなどの電子部品のダイキャストに従事している。

以上のような枠組みの中で，主力のアルファから進出要請があり，花都汽車

丁寧な製品検査



城のアルファの敷地にある貸工場に進出してきた<sup>30)</sup>。2004年末に設立登記、総投資額は137万ドルであった。現地法人の名称は「星光(広州)汽车配件有限公司」とされ、通称「広州星ダイカスト」という。アルファが敷地内に建設した貸工場の一角(1,200㎡)を借りて、2005年6月から量産を開始している。

#### アルファの素材部分を支える

進出当時は、基幹の垂鉛ダイキャストマシンが5台、後加工用のケトバシプレス3台、その他タッピングマシン数台の構成でスタートした。当初、金型は日本から入れ、ダイキャスト、後加工、バリ取りまで行い、敷地内のアルファに納めていた。スタートの頃の2006年末の従業員数は70人であった。日本人の駐在は1人である。

この星ダイカスト工業所の場合、主力はアルファのキーセット、ハンドルなのだが、先の第一金属工業と同様に周辺の企業から注目され、一気に仕事が増えていった。そのため1,200㎡の面積では狭く、その部分は第一金属工業に渡し、アルファが敷地内に新たに建設した建物(2,000㎡)に移転している。そして、この新たな工場はアルファのキーセット工場とオープンにつながっており、一体的な仕組みが形成されていた。あたかもアルファの構内企業の趣であった。

そのため、機械設備も一気に増設された。2014年6月現在、ダイキャストマシンは25トンから120トンまでの23台、その他、アニール炉、タッピングマシン、ショットブラスト、超音波洗浄器、検査・測定器具から構成されている。従業員も200人となっている。なお、金型は東莞のローカル企業に依存し、メンテナンスは社内に対応していた。

現状の取引額の95%はアルファであり、5%ほどは東海理化、GM、その他建築資材も手掛けていた。アルファ関係の仕事が多く、他には十分に対応できない。さらに、東風日産では2015~2016年にかけて大幅な増産が予定されているが、それに向けて事務所を2階に上げて、ダイキャストマシンを増設する計画になっていた。

先の第一金属工業の場合にはアルファの比重は15%以下になっていたが、星ダイカスト工業所の場合は、アルファ依存が圧倒的に大きい。垂鉛ダイキャストはアルファの場合、基幹的な素材であり、供給の安定性は不可欠とされる。さらに、今後の増産要請にも応えていかなくてはならない。他方、日本国内の

仕事は縮小気味であり、そのような枠組みの中で、星ダイカスト工業所にとっても、花都の工場の重要性は高まっている。

#### (6) シートメーカーと共同進出 (TQ1)

先のアルファは機械金属工業の要素技術を備えた中小の3社の協力企業を敷地内の貸工場に誘導してきたが、花都汽車城にはもう一つ進出有力企業が関連企業を帯同してきたものがある。それはシートの独立系メーカーであるタチエスが土地を一括して先行取得し、関連企業3社を呼んで土地を売却し工場を建てさせたものである。この4社は一つの区画の土地に隣接して立地しており、加工された部品は組立メーカーのタチエスの工場にフォークリフトで運ばれている。

##### シート用ウレタンフォーム生産のメーカー

自動車産業は総合組立産業といわれるように、実に多様な部品、業種から構成されていく。例えば、ここで検討する東洋クオリティワン (TQ1) が担っているポリウレタンフォーム (PUF) の場合は、従来は寝具材などに用いられていたのだが、現在では自動車、鉄道車両、航空機などに幅広く用いられるようになってきた。

このような領域で採用されていったのは、例えば、自動車の場合、軽量化、シートの内装材としてのクッション効果だけでなく、鋼板等の隙間を封じるシール効果、風きり音などを防ぐ吸音効果など、多様な機能を備えていたからにほかならない。さらに、難燃性、モールド化といった領域での技術革新も進み、安全性、デザインの自由度の向上、寸法精度の向上等が図られてきた。そして、そのような実績から、鉄道車両、航空機にも幅広く用いられるようになってきた。

ここで検討する TQ1 の創業は 1935 (昭和 10) 年、三井物産と熱帯産業の折半出資による東洋護謨化学工業として設立されている。埼玉県川越市に本社を置き、丸系ゴム、フォーラバーの生産を開始していく。戦後は 1946 年、制限会社とされ持株会社整理委員会の管轄に入るが、1949 年には解除され、復活していく。主要事業はウレタンフォーム生産、ラミネートなどであり、国内がマザー工場の川越工場、滋賀県東近江市の滋賀工場、愛知県みよし市の三好工



シートの内装材 / ウレタンフォーム



場の3工場体制，海外はメキシコ2工場，中国5工場，タイ2工場，インドネシア1工場からなっている。2014年3月期の売上額は連結で228億円，従業員数は連結で632人，単独では186人であった。なお，現在の本社は東京都中央区日本橋室町であり，社名は1991年に現在の東洋クオリティワンに変えている。

事業的には自動車関連が中心だが，特定のメーカーの系列にあるわけではなく，各社に供給している。直接のユーザーは自動車メーカーの他に，シートメーカーが多い。

#### TQ1の海外事業

海外の中でも中国の比重が高くなり，現在，5拠点（6工場）を形成している。

北京に近い河北省の廊坊（廊坊東洋佳嘉海綿制品有限公司）は華北地区の自動車産業を意識し，トヨタ向けのチップ製品の生産に従事している。

上海には東洋佳嘉（上海）海綿制品有限公司が置かれ，2工場を展開，生地にウレタンを張り付けるフレームラミネート事業に従事している。

TQ1の発泡ライン



浙江省寧波には東洋佳嘉（寧波）海綿制品有限公司が置かれ、弱電，家具向けであり，フォームラミネート，縫製，健康器具の組立も行っている。

広東省東莞には東莞東洋佳嘉複合材料有限公司が置かれ，フレームラミネート事業に従事している。

そして，広州市の花都汽車城の中では，ポリウレタンフォーム事業，特に自動車のシートパッドの生産，及びラミネート事業に従事している。なお，TQ1の海外拠点の中で基本となるポリウレタンフォーム事業を行っているのは，広州とメキシコだけである。

タチエスとの共同進出

この広州 TQ1 については，シートメーカーのタチエスの勧誘で進出した。独立系のタチエスは花都の東風日産に対応することを目的に花都汽車城に進出したが，シートを構成する中身のウレタン，金属部品等の協力企業を帯同する形で進出した<sup>31)</sup>。タチエスが事前に花都汽車城発展有限公司と調整し，汽車城の中に一体の 11.8ha の土地を確保し，ウレタンの TQ1，金属部品の富士機工，縫製の泰極（上海，タチエスの 100% 出資）の 3 社に割り付け，買い取らせる形

をとった。

TQ1 に割り付けられた土地は 3.1 ha であり、登録は 2004 年 9 月、2006 年 6 月から量産に入っている。投資額は 1,250 万ドルであった。出資者は東洋クオリティワン 80%、材料商社の長瀬産業 20% の構成である。生産品目は東風日産向けのシートの中身（クッション材）であり、底、背もたれ、アームレスト、ヘッドレストを生産している。広州では技能者を期待できないことから、世界最新鋭の機械を導入した。金型は当初は日本から投入していたが、現在では広州から東莞にかけてのローカル企業に依存している。ウレタン材料は中国に進出している外資企業製を採用していた。

金型に発泡剤を注入し発泡させ、6 時間の養生を加え化学反応を安定させる。通算 1 日半寝かせて、隣のタチエスにフォークリフトで運んでいく。シートメーカーと発泡メーカーが隣り合わせになっているのは、世界でここだけとされていた。1 日の生産量は 1 万個、1 日半分の在庫が工場内に常に残っている。この事業に対して日本人駐在者は 2 人、従業員は 70 人ほどであった。

#### 進出の新たなモデルケース

2012 年の秋の対日デモは花都汽車城では起きず、花都市街地で約 300 人の 1 時間ほどの集会があったにすぎない。汽車城メーカーに直接の被害はなかったが、半年ほどは市場が冷え込んだ。それも徐々に落ち着いてきた。東風日産の拡大意欲は旺盛であり、それにどのように付いていくかが課題とされている。これもシートメーカーとの協力による。

さらに、ユーザーのタチエスと一体の立地は、当面、利便性は高いが、他社の仕事がやりにくいという側面もある。タチエス、東風日産の仕事が落ち着き、他社の仕事に向かう場合、何らかの対応が必要とされそうである。

また、近年、自動車の開発が重視され、仕様の変更が頻繁に行われ、それもギリギリまで伝わってこない。そのため材料調達に苦慮していた。当面、主材料は中国に進出している外資（ダウ、バイエル、三井化学等）から入れているが、ローカル材についてはやや不安があり、現在のところ採用していない。この点は今後の課題としていた。

このような事情はあるものの、ユーザーとの共同進出という興味深い形が形成され、あたかも一つの構内のようにモノが動き、シートが完成されていくの

であった。地元では、この一帯を「シート工業園」と称していた。今後の他地域での展開の一つのモデルケースとしても注目されよう。

#### (7) 中国の自動車産業集積と日本の中小企業の行方

ここまでみたように、中国の自動車産業は2000年代に入り、一気にブレイクしている。外資としては初期に足場を築いたドイツのVWの存在感が大きいが、1990年代末から2000年代初頭にかけて、GMの上海進出、ホンダの広州進出、トヨタの天津、広州進出、そして、日産の広州、襄陽進出などが続き、急速に拡大している。この間、ローカルの奇瑞、吉利などが躍進し、また、世界第2位の電池メーカーとされる上海のBYDが電気自動車の生産に踏み出し、存在感を高めている。

2000年代中頃までは、外資各社はシェア30%を目指していたのが、年間生産台数が2,000万台を超えてくると、先は全く読めなくなってきた。トップシェアの上海GMでもシェアは8.5%にすぎない。しかも、この2,000万台はほとんど全て中国国内市場に投入されているのである。個人の乗用車の保有台数はいまのところ日本の4分の1水準とされ、この先まだ拡大の見通しである。さらにその先には輸出も展望されよう。

このような状況の中で、遅れたとはいうものの、ここにきて日本の完成車メーカーは各地に本格的な生産拠点を形成してきた。さらに、一次協力企業も大半が進出している。日本国内が減産傾向をみせる中で、ひとり中国は突き進んでいる。

そして、先のケーススタディでみたように、機械産業の要素技術をベースにする二次協力企業、三次協力企業の進出は際立って少ない。果敢に進出してきたプレス加工の第一金属工業などには仕事が集中している。

このような事態を、日本国内に留まり、日に日に縮小を痛感している二次、三次の協力企業はどのように受け止めていくのか。少し前までは、中国進出の日系の完成車メーカーは「現在は、シェア獲得の時期、ローカルの加工業者などからの申し出もあるが、当面、育成していく余裕がない」と語っていた。だが、すでに金型部門の大半は現地に進出している日系中小企業、ローカル企業に依存する形になっている。金型から始まったローカル企業依存は、次の段階として多方面にわたるローカル企業依存に向かっていくことも予想される。

自動車関連産業は、少し前まで対米事業の良い時代が続き、中国への関心を抱き始めたのは最近のことである。電気・電子産業部門に比べて対中認識に15年ほどの差があるように思う。日系の電気・電子産業部門は、韓国系、台湾系、そして中国ローカル企業に破れ惨憺たるものになった。さて、自動車はどうなるのか。少なくとも中級以下の車種については、中国が世界最大の生産基地になっていくように思う。日本国内は縮小し、高級車種、特殊なものに限られてこよう。

そのような未来を受け止めながら、二次、三次の協力企業には適切な判断が迫られているのである。

#### 4. 質的高度化に向かう華南のローカル中小企業

先の第1節でみたように、深圳周辺では、地方からやってきて企業の現場に勤め、機械金属工業の要素技術の領域で独立創業に向かうケース、同じく地方からやってきた高学歴の若者が外資企業に勤め、その後、世界と中国のビジネスチャンス را 把握し独立創業していくケースが顕著にみられる。

##### 中国の基礎的条件

元々、深圳から東莞にかけてのエリアは中国が西側と陸で接する唯一の地点であり、軍事境界線的な意味があるため居住は制限されていた。かつて香港と接して設置された経済特区となっていた深圳の317km<sup>2</sup>のエリアの改革、開放以前の人口は軍人を中心にわずか約3万人であった。現在、このかつての経済特区のエリアの人口は400万人に膨れ上がっている。ほぼ全員がこの30年ほどの間に地方からやってきた人びとということになる。

ただし、中国の場合、簡単に他の地域に居住することはできない。中国は戸籍による管理が厳しく、戸籍のある場所にしか居住できない。仮に居住しても医療、住居費等は高額になる。先にみた来料加工を支えた内陸の若い女性たちは広東省の地方政府が発行する暫定的な暫住戸籍を取得し、限られた年限、来料加工の現場で働いていた。

特に、旧経済特区の管理は厳しく、入ることは容易でなかった。他方、近代的な産業都市を目指す深圳経済特区は優秀な人材を集めることに腐心し、1989

年の天安門事件の関係者で不遇をかこっていたような人びとを受け入れ、一定の条件の下で深圳の戸籍を与えていった。世界の有力企業の集積、急速な近代都市化、すぐれた若者たちの参集、このような条件が1990年代以降の深圳の基礎的条件になっていった。全国の意欲的な若者たちは深圳に向かうことになる。深圳は中国の都市の中でも際立って平均年齢の若い都市なのである。

#### 若い経営者たちの登場

2000年になる頃までは、深圳経済特区と深圳郊外との間の第2国境線の管理は厳しく、特区内と外側とは相当の落差があった。特区内は次第にハイテク産業化が進み、郊外から東莞にかけては台湾系、香港系、そして日系の「来料加工」工場が広がっていた。だが、その後、郊外も次第に近代都市化を進め、また、中国経済の発展により外資への優遇の必要性がなくなり、2000年代後半には「経済特区」は廃止されていく。現在は第2国境の施設は残っているものの、自由に往来できるようになった。むしろ、特区の近代都市化、産業化が第2国境を突き破り、珠江デルタ全体に広がっていったように見える。

このような環境により、全国の若者が深圳を中心とする珠江デルタのアチコチで近代産業にふれ、果敢に独立創業を重ねていくことになる。また、欧米に留学していた若者たちも、欧米よりも中国の方にビジネスチャンスが広がっていることを理解し、深圳、上海、北京に戻り独立創業していく場合も少なくない。そして、先に指摘した不動産取引などにより資産を形成した人びとが、資金提供し若者の技術と意欲を媒介に新たな企業が成立してきている。この若者たちの多くは外資企業の勤務を経験し、近代的な企業のあり方、外国の情報、そして、中国独自の情報・人的ネットワーク、資金提供のあり方を熟知し、民営の中小企業として立ち上がっていくのであった。

このような動きは2000年代に入ってから顕著に進んでいる。そのために、企業の業歴は浅く、また、経営者の年齢も若い。20代後半から40代前半までが圧倒的に多い。彼らは外資企業に学び、中国の実情に合わせた製品・サービスの開発に腐心し、拡大し、高度化していく中国市場に踏み込んでいる。そのような意味では、中国華南の民営中小企業は始まったばかりであり、激しい競争の中で新たな世界を切り開いていくのであろう。

そうした点を受け止め、この節では深圳周辺の象徴的な民営中小企業を採り

上げ、その成立、発展、そして向かうところをみていくことにしたい。

(1) 家族で独立創業したダイキャストメーカー（嘉恒五金模具制品）

深圳市郊外の宝安区のあたりは、かつての深圳経済特区の外側であり、台湾系、ローカル企業が大量に集積してきている。特に、機械加工、プレス、ダイキャスト、金型などの機械金属工業の要素技術に関わる領域で目覚ましい発展を示している。その宝安区の東側の観瀾街道観光路桂花社区に垂鉛、アルミのダイキャストの嘉恒五金模具制品が立地していた。先にみた深圳テクノセンターの近くの少し南側の地区にあった。

寧波出身の若者が深圳市郊外で独立創業

業務総経理を名乗る王勇猛氏（1979年生まれ）は浙江省寧波の出身、高校卒業後、2年ほど地元の金型企業に勤め、2000年に深圳に出てきた。深圳では台湾系の金型企業にマネージャーとして5年ほど勤めた。浙江省の寧波の周辺は中国でも金型企業の集積が最も著しい地域として知られている<sup>32)</sup>。

2005年、この王氏を中心として、弟、義理の兄の3人が100万元を出資してスタートしている。場所は現在地から少し離れたところであり、1,000㎡の建物を借り、フライス盤4台、放電加工機2台、ダイキャストマシン2台でスタートした。弟は生産現場担当、義理の兄が総経理に就いている。だが、実質的に王氏がリーダーである。当初は友人を介してスピーカーの部品生産から入った。2008年に現在地（3,000㎡）の工場を賃借して入った。その頃には従業

王勇猛氏



MCに取りつく女性オペレーター



員は130人ほどになっていた。

リーマンショックはさほどの影響もなく、売上額は2,000万円規模に達し、その後も順調に推移、従業員数は130人のままだが、2013年の売上額は2,300万円に達している。受注先から主として商社を通じて図面を受け取り、金型設計、製作、そして、ダイキャスト、さらにバリ取り、研磨、塗装等によって仕上げていく。メッキは近くに外注しているが、ほぼ一貫体制を形成していた。主力の機械設備は、ダイキャストマシン6台(140~400トン、香港製2台、残りは中国製)、マシニングセンター(MC)2台(台湾製)、CNC旋盤3台(瀋陽機床廠製)3台、フライス盤8台(台湾製)が備えてあった。研磨はバフ研磨、グラインダーによって行われていた。従業員は23~40歳の範囲、男性70%を占めるやや男性型の現場であった。

主力製品は、音響関係、自動車部品、ラジエーター関係、健康機器関係、さらに生活用品にまで及んでいた。主たる受注先は商社から依頼される欧米への輸出(ユーザーは5社、40%)であり、日本とは世界的に展開している大阪本社の「新製品開発に関するトータルサービス」を標榜するアーク(ARRK)からの仕事を中間者を入れて受注している。この分が全体の10%程度となる。日本

バフ研磨部門





向けの具体的な製品は通信関係、船舶用品、滑走路の誘導灯などである。その他は中国国内のローカル企業から受注していた。

従業員を大事にしながら、要素技術の世界で省力化に向かう

王氏によると嘉恒五金模具製品の最大の強みは「従業員の心」とされていた。少し前までは転職が顕著であったのだが、近年は定着も良く、品質が優れているとの自己評価であった。そして、現在の最大の関心事は中国国内の件費の高騰にある。また、中国の労働力が減少気味であり、今後、省力化を進めていくことが課題とされていた。金型部門は加工機械の NC 化も進んでおり、さらに今後、MC を 4 台に増設、さらに人手に頼っていた穴あけの分を機械化していく予定であった。そして、残されているのは現在人海戦術によっているバリ取り等の省力化とされていた。生産現場は日本の 1970 年代前半の NC 化が始まりだした頃のような雰囲気であった。

王氏の今後の目標は「現在は取り組んでいないが、グローバル化であり、2~3 年後には取り組みたい」「会社を安定的に成長させたい」というものであった。中国の民営ローカル企業をこの数十年にわたって見てきた立場からすると<sup>33)</sup>、最も盛んな華南地区は実に多様であり、叩きあげの激しい中小企業経営者から、学歴が高く外資系企業の経験も深くハイテク産業領域で活躍している知的な若手経営者までいる。この嘉恒五金模具製品と王氏の場合は、ダイキャストという機械工業の基盤的な要素技術の領域で確実に歩んでいることが注目される。「日本の機械は良いが、価格が高い」としながらも、従業員を大事に次の課題を省力化に置いているのであった。

## (2) 医療技師が独立創業の医療機器メーカー（優瑞康生物科技）

深圳市郊外の宝安区福永大洋開発区福安工業城（中国最大の食糧品企業グループの中糧集団が建設）の 3 階のビルに優瑞康生物科技が入居していた。医療機器の開発と組立に従事していた。なお、隣の敷地には、先にみたサスペンションのヨロズ的有力協力企業の広沢精機が単独で立地していた。深圳空港に近い宝安区の福永から松岡のあたりにかけては、この 10 年ほどの間に工場立地を受け止める工業園が大量に供給され、民営の機械、電気・電子系中小企業が大量に集積してきた。その数は 2 万社ともいわれ、中国ローカル企業を中心に台湾

系、香港系も少なくない。ただし、このあたりでは日本企業の影は薄い。現在の中国機械金属工業の中で最も中小企業集積の密度の濃い地域となっている。工作機械から各種の専用機器の生産、金型、プレス、鋳物、メッキ等の機械工業の要素技術、さらに電子機器、電子部品までの開発から生産まで、その幅は広い。かつての日本の大田区<sup>34)</sup>や東大阪市<sup>35)</sup>の機械工業集積を思わせるものがある。その中では独立創業が相次ぎ、激しい競争の中で技術レベルを上昇させている。

#### 開発から部品生産、組立までの一貫生産

この優瑞康生物科技有限公司の社長は謝宝同氏(1980年生まれ)、安徽省出身で合肥の泵(ポンプ)医学院を卒業後、深圳の第五病院に研修に来て、そのまま計測技師として就職した。計測技師として働いているうちに、病院の仕事は安定してはいるものの、機材に関して現場の必要性を痛感、自らその領域に入ることを決意、3年ほど勤めて2004年に商社的な企業を設立した。だが、自分としては開発型メーカーになりたく、商社を他の人に譲り、2009年、資本金300万元、従業員6人で新たにスタートしている。当初から、中国の医療機

組立現場をみる謝宝同氏



器の領域でトップに立つことを目指していた。

現在の主力の領域は、血液分析装置であり、血糖値、腎臓、肝臓の機能分析装置、尿の分析装置、タンパク質の分析装置、心臓関係の分析装置などであり、ユーザーのニーズの拡がりにより、現在のようになっている。医療の現場関係者からのニーズを汲み取り、製品開発につなげてきた。

優瑞康生物科技の現在の従業員数は13人、うち開発スタッフは8人、その他は組立等である。この優瑞康生物科技の他に、生産工場として2つのグループ会社が近くの新橋地区あり、その従業員は70人ほどになる。機械加工、鋳金、塗装等の機能を担っている。優瑞康生物科技グループの最大の特徴は、開発から加工、組立までの一連の流れを1社で一貫して行っているところにある。周辺の医療機器の領域で、このような形態は他にはない。大半の医療機器メーカーは部品生産にまでは踏み込んでいない。

中国の医療機器は従来、日欧米からの輸入が大半であったが、輸入品は全体的に価格が高い。これに対して、中国の実情に合った医療機器の開発が急がれ、2000年代に入ってから全国的に医療機器メーカーが大量に生まれている。深圳周辺だけでも600社は下らない。なお、深圳は全国の医療機器メーカーの4分の1を占めているとされる。謝氏は「600社がライバル。一生かけてトップを狙う」と語っていた。

#### 刺激に満ちた深圳の地で独立創業を重ねる

2014年8月にはグループ3社を統合し、現在地から20分ほど離れた宝安区沙井の工場を賃借する。中国の現状では、なかなか工場を売ってくれないようである。3社を統合することにより、一カ所で開発から部品加工、組立までの一貫生産をスムーズにしていく構えであった。

近年、中国深圳のあたりでは、大卒、院卒の若者たちが外資企業に就職するために全国から集まり、数年の経験を経て独立創業していく場合が少なくない。彼らは技術、製品の世界的な動向を把握しており、それらを中国の実情に合わせた形で提供するという方向に向いている。謝氏の場合も、深圳の有力病院に技師として勤め、開発課題を意識したようであった。

謝氏に「日本の中小企業の場合は、従業員の給料と社長の給料の差は5倍から10倍ほど」と伝えると、彼は「10倍ぐらいなら独立創業はしない。中国で

は100倍が普通」と応えてきた。日本の中小企業の場合は従業員の平均的な給料は年間300~500万円程度、社長でも1,000万円以下の人もいる。成功している中小企業で社長の報酬は3,000万円前後であろう。この点、中国の場合は、ワーカーの給料はまだ低い。年間30~50万円程度、100倍となると3,000~5,000万円となる。今後、中国のワーカーの賃金はさらに上がる。近い将来、「100倍が普通」という世界は維持できず、適当な水準に落ち着いていくことになる。

このような枠組みの中で、やや落ち着いてきたものの、いまだ成長期にある中国では、若くて意欲のある若者たちが果敢に独立創業し、新たな可能性に向かっていく。特に、深圳のあたりは世界の有力企業が軒を連ね、中国の優秀な若者たちを全国から惹き寄せ、新たな可能性を痛感させている。そして、そこから新たな企業が生まれているのであった。

### (3) 対日本輸出と上場を目指す電気器具メーカー(金元成恵科技)

世界の企業が集まる深圳には、中国全域から希望に燃えた若者たちが集まってきている。深圳まで直線で約1,500kmもある北方の内モンゴル自治区あたりからは、意欲的な若者たちがチャンス求めてやってくる場合が少なくない。左強氏(1973年生まれ)は内モンゴル出身、内モンゴル大学で日本文化を専攻した。在学中に1年半ほど休学して北京に出て旅行会社を作り、日本語が達者であることから、主として日本人観光客相手のツアーガイドをしていた。その1年半で8万元を手にして復学、1998年に卒業している。3カ月ほど山東省、上海のあたりを回り、深圳に着地し、ここで事業をしていくことを決意する。住友系の企業に半年、台湾のアダプターメーカーに半年在籍し、1999年には会社を設立している。何もわからず、社長になりたい一心であった。当時は対日本ビジネスに従事し、いろいろなものを販売していった。

#### 3工場、従業員500人でACアダプター等の生産

この対日本ビジネスで210万香港ドルを残した。その頃、日本人、台湾人と親しくなり、秋葉原に影響され小さなアダプターを作ることを考え、3人で日本、台湾、深圳に各1社を設立している。左氏の手元には210万香港ドルがあったが、他の2人には資金がなく、左氏が負担し、深圳では空港の近くの松岡

左強氏



金元成恵科技の製品群



に2工場を作った。左氏は「8年後に上場」を意識していたが、他の2人と意見が分かれ、会社は3つに別れていく。台湾人は松岡でGMEを設立、現在、従業員400人規模となっている。日本人も同じ松岡でユニファイブという会社を設立、従業員1,600人規模となっている。

これに対し、スポンサーであった左氏は、2004年に現在の金元成恵科技(GUCF)を深圳に設立、併せて香港に貿易会社の優尼惠普(香港)を設立している。生産工場は金元成恵科技(宝安工場)の設立は2006年6月であり、生産ライン4本を設置した。先の他の2社もほぼ同じ品物を生産していた。ライバル関係であり、協力関係でもあった。金元成恵科技の当初の資本金は50万元であったが、現在では1,000万元に増資している。主要製品はACアダプター、オープンフレーム、各種スイッチング(SW)電源とされていた。

設立以来、急成長を重ねる

その後、ラインの増設を重ね、さらに、2013年に主力のパナソニックが惠州に工場を進出させたことから、自ら6月に惠州陳江工場、12月には惠州仲門工場を設立している。

宝安工場は宝安区西郷街道にあり、敷地面積4,500㎡、従業員数は188人、ACアダプター(3~120W)、オープンフレーム、SW電源、LED電源等を生産している。

惠州陳江工場は、惠州市仲門区陳江相岡村の工業区にあり、面積6,000㎡、工場建物4,500㎡、寮1,500㎡を設置している。従業員数は156人、宝安工場

と同様に、ACアダプター(3~120W)、オープンフレーム、SW電源、LED電源等を生産している。

惠州仲門工場も惠州市仲門区の開発区に設置され、面積1万4,200㎡、工場面積1万0,244㎡、従業員数162人、ACアダプター(3~120W)、オープンフレーム、SW電源、LED電源に加え、ケーブル加工、トランス等を生産している。ここにはSMTライン(2ライン)も設置してある。

3工場で従業員は506人を数えている。また、東京と名古屋に日本支社を置いていた。

実質的に2006年中頃に設立され、2007年の売上額は約800万元(出荷台数約40万台)であった。その後、途中でリーマンショックがあったものの、一貫して売上額、出荷台数を増加させてきた。2010年には約2,600万元(約140万台)、2013年は約5,900万元(約300万台)と成長している。日本にはこのような事業領域でこの期間に成長している企業を見かけることはない。この領域はほぼ完全に中国生産、中国ローカル企業の世界となっている。

出荷先は日本関係がパナソニックなどで約30%、増加傾向にある。中国ローカル企業向けが45%、その他は台湾だが、それはやや減少気味であった。日本の大手ユーザーの場合は、先方の独自設計に対して、見積もりを出す形だが、その他の場合はユーザーの要望を聞いて設計していく。ODM生産ということになる。日本のユーザーはパナソニック、シャープ、日立、GSユアサ、キヤノン、東芝、電産商事、フジクラなどの有力企業であった。台湾は維用(Wearnes)などであった。事業領域としては、家電系30%、PC周辺機器20%、通信機器10%、その他40%の構成であった。

上場して、みんなで金持ちになろう

金元成恵科技の各工場が生産しているACアダプター、オープンフレーム、SW電源、LED電源、ケーブル加工、トランス等は、かつては日本のパナソニック、日立、東芝などが日本国内の中小企業に生産させていた。だが、その後1980年代までには、このような領域は台湾系企業に移っていった。さらに、台湾系企業は1990年代以降、中国上海郊外~蘇州、あるいは広東省深圳~東莞あたりに進出していった<sup>36)</sup>。

そして、その後は台湾、香港企業に刺激された中国の若者たちが一斉に参入

し、中国ローカル企業が主たる担い手になっていった<sup>37)</sup>。中国ローカル企業に市場を奪われた台湾企業は、2005年の頃には一様に「中国ローカル企業の経営者は若く、頭も良く、学歴も高く、エネルギーがあり、技術も資金もある。彼らにはとても勝てない」と呟いていたのであった。家電、通信機器、情報機器等の周辺の簡単な製品は、ほぼ完全に中国ローカルの時代ということになる。

金元成恵科技が設立されてから8年、出資者は左強氏（出資比率40%）の他に21人がいる。その多くは内モンゴル出身の友人たちであった。グループ全体の出資額は3,000万元になってきた。左強氏は「上場して、みんなで金持ちになろう」と語っているのであった。

さらに、左強氏は今後着手したい仕事を「医療機器」に置いていた。特に「水」関係に注目、研究に着手していた。現在開発している製品は各地の衛生局を通じて年間5,000台市場が見込まれ、1台あたりの販売額は52万元とされていた。年間販売額26億元が視野に入っていた。電気系の簡易な領域から入り、次のステップはより付加価値の高い医療機器・環境機器関係が意識されていた。このような歩みは、発展過程にある中国ローカル企業の一つの方向として興味深い。

#### （4）技術出資で液晶事業に参入（華興達光電科技）

近年、中国の地方の理工系大学に学び、深圳にやってきて外資系企業で仕事をしてから独立創業するというケースが顕著にみられる。その場合の創業資金については、スポンサーが付き、彼自身は技術出資という形で出資者の一人となり、実際的な経営を担うということが多い。このようなスタイルは中国の深圳以外の他の地域ではあまりみられない。急激に発展し、不動産投資等で財をなした人が多く、世界の企業が軒を連ね、他方で優れた若者たちが参集しているという深圳ならではの事情のように見える。

深圳に出て、経験を重ね技術出資で創業

李貴氏（1976年生まれ）は北の吉林省出身、吉林大学機電一体化学科を卒業、1997年に地元の国有の長春液晶に就職、研究開発、設計に従事してきた。5年後の2002年には同じ長春の韓国系の液晶関係の会社に転職した。その会社は韓国のSEC、大連の大顕（TV画面メーカー）、中国科学院長春研究所の合

李貴氏



華興達光電科技の製品



弁であった。ここで5年の経験を重ね、2007年には、深圳にやってきてローカルの液晶企業である宇順に入り、研究開発、販売、アフターサービス等を経験する。

その頃、浙江省温州出身の資産家陳氏（1958年生まれ）と出会う。温州は企業家精神に富んでいる人が多く、全国に出向いて活躍している場合が少なくない<sup>38</sup>）。陳氏は不動産事業を中心に、温州に加え遼寧省瀋陽でスイッチ工場、広東省惠州でモーター工場を所有している。今後の液晶の可能性を語り合い、もう1人の友人の黄氏（1978年生まれ）と3人で新たな液晶事業を深圳で興すことにする。

2010年4月に、華興達光電有限公司を資本金1,000万元で設立した。総投資額は当初8,000万元（現在1億元）となった。資金の大半は陳氏が提供し、董事長（会長）に就いているが、経営には口を出さない。李氏が總經理（社長）であり、経営全体をみる。黄氏は副總經理で営業の担当となる。なお、この場合、若い李氏、黄氏には資金はなく、大半を技術出資という形で出資している、このような出資は評価機関に評価してもらうことになる。なお、このような場合、技術者にインセンティブを与えるために資本金の額を低く抑え、若者に一定の出資比率を提供していく形がとられる。ほぼ10～30%程度の出資となる。この華興達光電の場合は、陳氏55%、李氏、黄氏の2人で45%の出資比率となっていた。深圳では、このような形で新たな事業化が行われることは非常に多い。それだけ資産のある投資家があり、ビジネスチャンスに富んでいるということであろう。



一気に基盤を形成して参入

工場はかつての経済特区を少し出たあたりで、工業ビルの3~5階を所有していた。フロアはクリーンルームになっていた。従業員は400人、タッチパネルと液晶パネルを生産していた。通信向け、家電向けであった。工場は李氏の思い通りのものができた。

受注先は深圳の最有力企業の中興通迅(ZTE)20%、康佳(KONKA)20%、さらに台湾の鴻海精密工業(Hon-Hai)であった。いずれも深圳周辺では最も発展的な企業であり、以前の会社の頃から付き合いがあった。いずれの受注先からもスマートホンタイプの液晶画面が30~100万枚単位で発注がある。KONKA、Hon-Haiからは直接見積もりですり合わせが行われる。ZTEの場合は、半年単位の入札となり、4~5社で分けて受注する形となる。ローカル、台湾系に加え、高級品の場合はシャープも加わってくる。

材料はユーザーからの指定材だが、日系の帝人、三菱化成、旭化成のものが多し。生産能力は月360万枚とされていた。ヨーロッパの鉛フリーのRoHS認証を受けている。納期は一般材料の場合は15日としていた。

5年後の目標については、香港の液晶、液晶ディスプレイのメーカーであるTRULYを上げていた。このように、深圳では地方からやってきた優れた技術者にスポンサーが付き、一気にかなりの規模の投資を実施し、新たにスタートしていく場合が少なくない。その場合、資金力のない若い技術者に対して「技術出資」という形で株を持たせ、インセンティブを与えている。彼らは外資系企業で経験も深め、関連する人脈も持っていることから一気に事業化に向かっていく。このような形で、深圳のあたりでは活きのよい新たな中小企業が生まれてくるのであった。

#### (5) 中国の事情に合わせた医療機器に向かう(華科瑞科技)

2012年6月に訪れた華科瑞科技は、深圳市の中心の深圳駅裏手の高層住宅地の一角に所在していた。丁衛東総経理(1968年生まれ)は、「2006年に医療関係ソフトと病院の検査を目指してスタートした。現在は350㎡ほどのスペースにいるが、7月に近くの広いところ(1,500㎡)に移る」と語っていた。2014年6月に再訪すると、「2年前のあの頃が一番辛かった。会社を300万円で売却しようとしたが、ダメだった。今はみんな株主になりたがり、3,000万円で

売って欲しいとってくる」と語っていた。この2年間の間に何かが大きく変わったようであった。

内モンゴルから深圳に出て、会社を起こす

丁衛東氏は内モンゴル自治区の出身，大学は内モンゴル鋼鉄学院（現内モンゴル科技大学）であり，1990年に電気自動学科を卒業している。当時は自由に就職先を選べる時代ではなく，内モンゴルの包頭の製鉄所（包頭鋼鉄集団）に配分された。3年ほど勤めて深圳に行きたくなり，退職届を出したのだが，受け取ってもらえず，1992年に自主的に深圳にやってきた。当初は香港系企業でLED関係の設計を担当，その後はローカル企業（ソフト設計），アメリカ系の医療機器企業（ソフト開発）に従事し，2002年からは退職して1人になり，ソフト開発，ネットワークエンジニアとして活動してきた。この間，1995年には深圳の戸籍を取得している。

2006年になって，友人3人と計4人で資本金100万円の華科瑞科技有限公司を立ち上げている。当初は深圳特区を出たすぐの郊外の布吉鎮に立地した。2008年には深圳駅の裏に引っ越してきた。2012年に訪れたときには従業員7人，開発と装置の組立，測定を内部で行い，加工の大半は外注に出していた。「自社製品を開発して販売する」を掲げていた。当時の主力製品は子宮ガンの検査機，血液検査機（2系統）であった。当時，丁氏は「技術が優先され，営業が遅れている」と語っていた。

丁衛東氏



華科瑞科技が立地する周辺

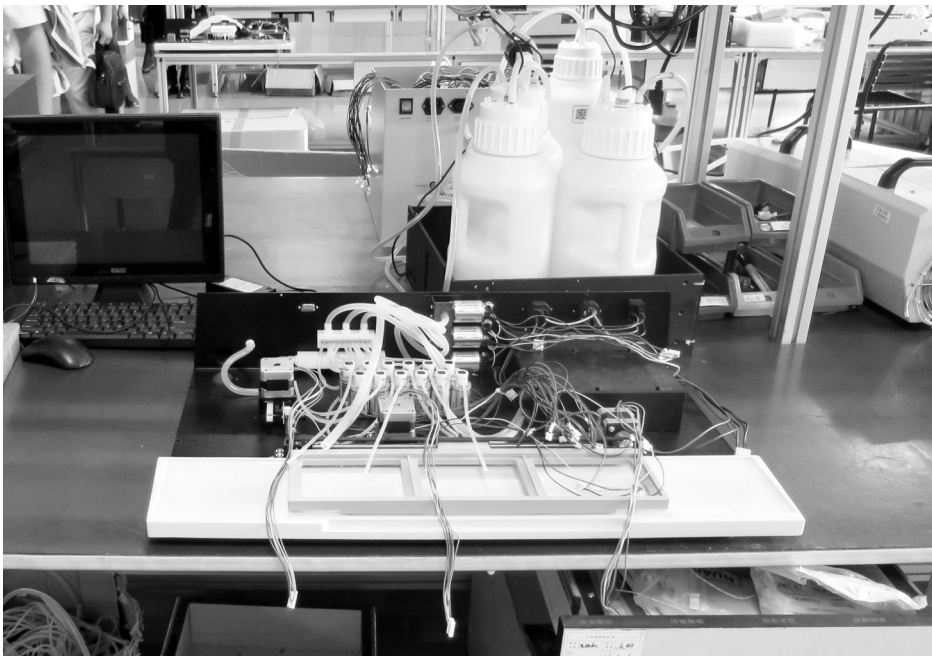


#### 中国の事情に合わせた独自の製品開発

この2年でようやく軌道に乗り、2014年6月現在、面積も拡がり従業員は40人になっていた。開発スタッフ6人、製造（組立調整）10人、販売・経理など13人、その他約10人であった。主力製品のHR201シリーズは、血液を処理しないまま入れて分析にかかるというものであり、年間1,000台（1台7,000元）が予定されていた。ハイレベルの801シリーズは、大手の病院向けであり、出し値が1台1万2,000~4万元であった。現状引き合いのあるのは、大手の病院、上場企業5~6社とされていた。2012年の売上額は100万元であったのだが、2014年は10倍の1,000万元が見通されていた。苦節8年、ようやく丁氏の思いがかないつつあった。

この華科瑞科技の仕事はかなり独自であり、「国内に技術的にライバルはいない。価格は高い。ただし、ブランド力は弱い。低価格普及品の201シリーズは大手のODM生産でいく」と語っていた。華科瑞科技の仕事はかなり特徴がある。例えば、中国は人口が多く、病院も混雑する。そのために、分析機器も「大量に処理」していく必要がある。日米では血液分析は5人分ほどのバッチ処理だが、華科瑞科技のものは48人、96人単位のバッチ処理も可能としてい

組立中の華科瑞科技の製品



た。中国の事情の中での製品開発が進められていた。

高齢化と豊かになったことによる成人病の増加は中国社会の大きな課題であり、中国の事情にあった分析機器の開発の必要性は高い。華科瑞科技はそのような意識の下で、興味深い取り組みを重ねているのであった。

#### (6) 中国ローカル中小企業の行方

1990年代の中頃から登場してきた中国民营企业は、「民营化」されたというものの、かつての国有企業、郷鎮企業の背景をそのまま残している場合が多かった。株主や幹部はかつてのままであり、地方政府等の影響が強く、日欧米の企業とはかなり趣が異なっていた。事業の最大のポイントは政府とのつながりであり、そこから発生する利権に沿うところが多かった。企業的努力よりも、政治的な人脈などが働く世界であった。現在、著名になっている企業の多くはそうした背景により独自の位置を占めてきたのであり、現在でもそのような色合いが依然として濃い。

だが、2000年代の中頃から登場してきた新たな民营の中小企業の多くは、そうしたものはかなり異なる。いずれも深圳などの発展する大都市に徒手空拳で訪れ、外資企業などの経験を重ね、そして、ビジネスチャンスを見定めて独立創業している。彼らは外国の技術や市場動向にも通じている。さらに、中国の課題も深く認識されており、中国の事情に即応したあり方を求めている。

「最大の強みは、従業員の心」「2~3年後にはグローバル化に取り組みたい」(王勇猛氏)、「現場の必要性を痛感」(謝宝同氏)、「上場して、みんなで金持ちになろう」(左強氏)、「目標は香港のTRULY」(李貴氏)、「技術が優先し、営業が遅れている」(丁衛東氏)という言葉を見ると、世界の経営者に共通する考え方がみえてくる。このようにみていくと、新しい中国民营のローカル企業は、市場経済の価値観を身に着けていることが伝わってくる。中国にもようやくこのような民营中小企業が育ち始めているのである。

彼らが向かうところは、制約の大きい中国では未経験ゾーンである。そして、彼らの一步一步が中国の産業社会を豊かなものにしていくことになる。深圳周辺で始まった中国民营の若いローカル中小企業のこれからは、中国産業社会をより深みのあるものにしていくことが期待される。

## 5. 中国市場の拡がりと高度化にどのように向かうか

1978 年末の経済改革，対外開放から 30 年以上が経ち，中国経済は劇的な発展を示した。当初は「安くて大量の労働力」を求める外資企業を導入し，また，国有企業改革，民営の中小企業の育成にも意を尽くしてきた。そして，内部に多様な格差を内包しながらも，特に，沿海地域は劇的な発展を示した。先にみた自動車生産・市場の拡大ぶりは，中国経済の現状を象徴している。この点，中国自動車市場の動向を計りかねていた日本の有力メーカーも，2000 年を前後する頃から一斉に本格進出を開始し，一気に生産体制を確立していく。中国は，1990 年代の頃の状況とは根本的に異なってきたのである。

### 東アジアと巨大な中国国内市場の結節点

この点，国際的，国内的な基礎的条件の変化が重要であろう。この 30 年，特に 1992 年以降の 20 年ほどの間に中国経済は大きく躍進したが，近年，周辺の ASEAN からインドあたりにも大きな変化が生じてきた。ASEAN 先発国のタイ，マレーシアのあたりは中進国の畧の中に入っているとの指摘もあるが，一定の経済発展を示し，後発国とされたベトナム，カンボジア，ラオス，ミャンマーも新たな局面を生み出しつつある。東アジア全体の動きは活発であり，人件費水準が高騰している中国から ASEAN 後発国への生産移管も進み始めている。低賃金を求める外資企業の中国一極集中の時代は終わり，東アジアは新たな時を迎えている。

そのような状況の中で，中国，特に華南地域の置かれている状況は興味深い。発展の 20 年を重ねることにより，華南地域は多くの資産を獲得してきた。一つは，世界最大の能力を備える港湾とその運営ノウハウ，人材の蓄積であり，北東アジアと ASEAN を結節するハブ的機能を充実させていることが指摘される。これに香港の金融機能，さらに，珠江デルタに拡がる国際空港網も大きい。つまり，東アジアの対外ビジネスの拠点として，華南地域の意義は際立ってきた。

さらに，高速道路，新幹線網により，香港～深圳～広州からは内陸が一気に近づいてきた。珠江デルタは中国の内陸展開の大きな前衛的な拠点として位置

づけられてきている。東アジアの拠点に加え、中国国内市場に向けた拠点としての意味が深まっているのである。それは、少し前までの「安価で豊富な労働力」をベースに視線を海外（特に、米日）の輸出先に向け、外資による「輸出加工型発展」を焦点としていたスタイルとは大きく異なる。巨大な中国国内市場、さらに、開けてきた ASEAN 市場を視野に入れたものとなろう。そのような新たな拡がりを意識した取り組みが求められる。

#### 中国国内の事情の変化

もう一つ重大な点は、中国の国内事情の変化である。進出外資企業の最大の関心事は「人件費の高騰」にある。特に、2005年以降の上昇ぶりはすさまじい。また、内陸の経済発展に伴い内陸から沿海への労働力移動が低下し、人手不足傾向も指摘されている。これも見方を変えれば、所得が上昇し、中国国内市場が大きく、さらに質的にも向上しつつあることを意味しよう。中国国内市場が大きく開けてきたのである。外資企業としてもそのようなことに関心に向けるかが問われている。

このあたりは、先にみた自動車生産の内陸への展開が一つの象徴であろう。中国の自動車生産基地は、伝統的に内陸の長春、湖北省が中心であり、改革、開放後は沿海の上海、天津、福建のあたりから始まり、その後、広州がブレークしていく。むしろ、伝統的な古いタイプの内陸の自動車基地は停滞していた。ところが、内陸の湖北省から沿海の広州に出てきた東風汽車の成功をベースに、他方における内陸市場の高まりを受け止めて、湖北省にはここにきて大量の外国自動車メーカーが進出してきている。沿海の広州で成功した日産、ホンダといった日系に加え、GM、ルノーも進出の構えを示している。長く取り残されてきた内陸も新たな時を迎えているのである。

また、30年にわたる改革、開放政策、大量の外資企業の進出と経済発展は、自由な経済活動の可能性、世界的なビジネスのあり方、技術的可能性等を深く理解させるものとなり、特に若い世代が積極的に新たに産業界に参入してきていることが興味深い。彼らは中国の事情を受け止めた新たな可能性を踏み込み、さらに、グローバルな展開も深く意識している。このような新たな企業家の登場が、中国産業の可能性の幅を広げていくことが期待される。特に、このような人材集積は沿海の広東省南部、上海周辺、北京などに顕著にみられる。また、

地方都市の発展を見据えて地方にU・Iターンし、新たなビジネスを開始している若者も少なくない。このような動きが周辺を刺激し、産業化の波はさらに広がっていくことが期待される。

#### 日本の事情と中国、華南地域の可能性

この点は、成熟期に入り、人口減少、高齢化に向かい縮小に身を委ねている日本の中小企業とは対照的であろう。日本には、近年、モノづくり系の領域に乗り込んでくる若手創業者は見当たらない。高齢の経営者に2~3代目の後継者という構図である。また、置かれている環境は、中国は拡大し高度化に向かう市場であり、日本は成熟し次第に縮小する市場という対照をなしている。

国内で縮小する事業を引き継ぐことになる日本の若い2~3代目の経営者たちは一様に将来に対する不安を語る。日本国内に視線を向けると、一つ前の時代に適合的であった先代が作り上げた事業は日に日に縮まっていく。現状の出来上がった事業のままでは、将来は期待しにくい。人口減少し高齢化する日本国内の動向を見据え、その中に新たな市場を見出す（作り出す）か、あるいは、拡大し高度化に向かうアジア、中国の市場に新たな可能性を見出すかということになる。先の深圳テクノセンターに集結する日本の2~3代目の後継者たち、さらに、花都の汽車城に身を置いている事業者たちは、そのような可能性を痛感していることであろう。

そのような意味で、中国、そして華南地域は、少し前の「低賃金」に沸いた喧騒から脱却し、東アジアと中国、そして、日本の、その新たなステージと今後の事業経営を考えていく際の最大の焦点としてみていかなくてはならない。

#### 注

- 1) 中国の「企業」については、関満博編『現代中国の民営中小企業』新評論、2006年、第1章を参照されたい。
- 2) 華南地域と「来料加工」の詳細については、関満博『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論、2002年、第2章を参照されたい。
- 3) 長江デルタの産業発展と郷鎮企業については、関満博『中国長江下流域の発展戦略』新評論、1995年、関満博編『中国郷鎮企業の民営化と日本企業』新評論、2008年、を参照されたい。
- 4) 中国の「三線建設」に関しては、四川省、重慶市の産業化を扱った関満博・西澤正樹『挑戦する中国内陸の産業』新評論、2000年、広東省韶關市を扱った関満博編『中国華南／

- 進出企業の二次展開と小三線都市』新評論, 2008年, 寧夏回族自治区を扱った同編『中国辺境の地域産業発展戦略』新評論, 2009年, を参照されたい。
- 5) 中国の対外開放政策を象徴する「経済特区」などの中国の開放政策については, 関満博『中国開放政策と日本企業』新評論, 1993年, 第2章を参照されたい。
  - 6) この間の事情については, 関, 前掲『世界の工場/中国華南と日本企業』第3章を参照されたい。
  - 7) 中国自動車産業の元々の配置等については, 関満博・池谷嘉一編『中国自動車産業と日本企業』新評論, 1997年, 第4章を参照されたい。
  - 8) この広東省の事情の詳細は, 関, 前掲『世界の工場/中国華南と日本企業』第2章, 同編, 前掲『現代中国の民営中小企業』第8章を参照されたい。
  - 9) このような行政の階層構造と仕組みについては, 関編, 前掲書, 第2章を参照されたい。
  - 10) 中国の戸籍制度については, 関満博『「現場」学者 中国に行く』日本経済新聞社, 2003年, を参照されたい。
  - 11) 中国自動車産業の歩みに関しては, 李春利『現代中国の自動車産業』信山社, 1997年, 関・池谷編, 前掲書, 関満博編『中国自動車タウンの形成』新評論, 2006年, を参照されたい。
  - 12) このあたりの事情については, 関・池谷編, 前掲書, 第4章を参照されたい。
  - 13) 中国の企業の流れについては, 関編, 前掲『現代中国の民営中小企業』第1章, 第2章を参照されたい。
  - 14) 郷鎮企業をめぐる当時の事情は, 関編, 前掲『中国郷鎮企業の民営化と日本企業』を参照されたい。
  - 15) これらの地域の具体的な独立創業のケースについては, 関編, 前掲『現代中国の民営中小企業』の各章を参照されたい。
  - 16) このようなケースについては, 内陸の寧夏回族自治区を扱った, 関編, 前掲『中国辺境の地域産業発展戦略』を参照されたい。
  - 17) 深圳テクノセンター資料。
  - 18) 深圳テクノセンターの成立, 仕組み, 入居企業等の詳細については, 関満博編『深圳テクノセンター』新評論, 2009年, を参照されたい。
  - 19) 石井次郎氏については, 佐藤正明『望郷と訣別を』文春文庫, 2003年, に詳しい。
  - 20) ヒサダの詳細については, 関編, 前掲書, 第6章を参照されたい。
  - 21) 墨田区の事情については, 関満博『地域経済と中小企業』ちくま新書, 1995年, を参照されたい。
  - 22) 日本の総人口のピークは2008年頃であり, 以後減少過程に入っている。この点, 事業所数全体のピークはブラザ合意(1985年)前の1983年頃であり, その後一貫して減少している。事業所数は経済力全体を象徴するものであり, 日本産業のピークは1980年代中頃であったことを示す。全国の大きな企業集積地の中でも墨田区は最も早く転換点に達し, 1970年代前半をピークに事業所の減少過程に入り, 現状はピーク時の30%以下の事業所数となっている。
  - 23) 梅澤氏が深圳テクノセンターを訪問したのは, リソな総合研究所の「戦略経営マスターコース」のメンバーとしてであった。戦略経営マスターコースについては, 関満博『現場主義の知的生産法』ちくま新書, 2005年, 関満博編『地域産業振興の人材育成法』新評論, 2007年, 第1章を参照されたい。梅澤氏は戦略経営マスターコースの第1期生で



あった。

- 24) この間の事情は、関・池谷編、前掲書、第5章を参照されたい。
- 25) 花都汽車城については、関編、前掲『中国自動車タウンの形成』を参照されたい。なお、この著書は、中国で、関満博主編・広州花都汽車城管理委員会訳『崛起中的中国花都汽車産業基地』広東科学出版社、2008年、として刊行されている。
- 26) 内陸の湖北省の十堰は、三線建設時に吉林省長春の第一汽車のコピー工場である第二汽車の受け皿となったが、辺境の地であることから改革、開放以後はあまり光が当たらなかった。そのため、東風汽車は果敢に沿海地域の広東省に進出、日産との合併により復活した。その後、中国内陸の開発が進むにつれ、その中心に位置する湖北省が注目され、現在、武漢、襄陽といった都市に自動車メーカーが集結しつつある。武漢にはプジョー・シトロエン（1992年進出、年生産能力44万台）、東風ホンダ（2003年、28万台）、東風汽車（2007年、6万台）、襄陽には東風日産（2003年、13万台）、東風汽車（2003年、23万台）が立地している。さらに、武漢には、2014年に上海GM（30万台）、2015年には東風ルノー（30万台）とプロジェクトが目白押しになっている。中国自動車集積地の中でも、広東省広州と湖北省の武漢～襄陽が一つの焦点になってきた。なお、この広州と武漢の約900kmは新幹線でつながっている。
- 27) ヨロズの進出直後の事情等については、関編、前掲書、第3章を参照されたい。
- 28) アルファの花都に進出前後の事情については、関編、前掲書、第3章を参照されたい。
- 29) 第一金属工業の花都進出の前後の事情は、関満博編『メイド・イン・チャイナ』新評論、2007年、第4章を参照されたい。
- 30) 星ダイカスト工業所の花都進出前後の事情については、関編、前掲書、第4章を参照されたい。
- 31) タチエスの事情については、関編、前掲『中国自動車タウンの形成』第3章を参照されたい。
- 32) 浙江省、寧波の事情については、関満博『中国市場経済化と地域産業／浙江省』新評論、1996年、第8章を参照されたい。
- 33) 関編、前掲『現代中国の民営中小企業』。
- 34) 大田区機械工業集積については、関満博・加藤秀雄『現代日本の中小機械工業』新評論、1990年、関満博『空洞化を超えて』日本経済新聞社、1997年、を参照されたい。
- 35) 東大阪の中小企業集積については、植田浩史編『産業集積と中小企業』創風社、2000年、湖中斉・前田啓一編『産業集積の再生と中小企業』世界思想社、2006年、がある。
- 36) 台湾系企業の中国進出については、関満博編『台湾IT産業の中国長江デルタ集積』新評論、2005年、を参照されたい。
- 37) このような事情については、関編、前掲『現代中国の民営中小企業』の各章を参照されたい。
- 38) 温州の事情については、関編、前掲書、第6章を参照されたい。

（せき・みつひろ 明星大学経済学部常勤教授，一橋大学名誉教授）