

# “世界の工場”に“世界の市場”の魅力が加わる中国

“世界の工場”中国。'90年代から'00年代初めにかけて、世界各国の企業が生産拠点を中国に移した。当時は電機・電子関連や繊維産業が安価かつ豊富な労働力を求めて進出し、今や中国は“世界の工場”としての地位を固めた。また、最近では、世界の市場としての魅力も加わり、現地販売を目的とした進出が増加している。本号では、変貌する中国投資環境等の最新情報のほか、実際に現地に進出している公庫お取引先の事例を紹介する。



上海の近代的なビル群（浦東地区）

なっているのは、官民による積極的な設備投資と個人消費だ。

特に、政府による公共投資はリーマンショック後、素早く実施された4兆元（1元＝約12.5円）の景気刺激策の中でも予算を大きく割り当てられており、鉄道・道路等の整備や四川大地震の復興再建プロジェクト等に利用された。民間での住宅や商業ビルの建設意欲も旺盛で、最近では資産バブルの懸念も取り沙汰されており、中国政府は金融引締めを行わざるを得ない状況となっている。

## 経済発展、マーケットの拡大

'08年の北京オリンピック、'10年の上海万博と、国際的ビッグイベントが続いた中国。同国経済の牽引役と

一方、個人消費については、国民所得の向上を背景に、幅広い分野で急速に伸びている。特に目覚ましいのが自動車業界だ。'10年の販売台数は1,806万台となり、過去の米国の記録（'05年）を抜き、世界最高となった。

また、前述の政府による景気刺激策や農業近代化政策（補助金支給等）の強化などの恩恵を受けている建設



内陸部都市の四川省成都市でもインフラ投資が急拡大

機械業界や農業機械業界も、大幅な成長をみせている。日用品分野においては、化粧品市場の拡大が顕著だ。大手日系化粧品メーカーの調査によれば、中国の化粧品市場は、ここ数年、10%台後半の成長を続け、'09年には利用者にして6,000万人であったものが'10年に1億人を突破し、'20年には4億人に達すると見られている。

## 公庫お取引先の進出状況

日本公庫中小企業事業のお取引先では、'10年3月末時点で2,404社が中国（香港を含む）に進出している（図1 中国全国参照）。これは、海外進出しているお取引先の半数以上が中国に進出しているという数字である。



山岸瑞彦（やまさし みずひこ）  
'03年4月、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）入庫。経営情報部、名古屋支店を経て'09年4月から財団法人日中経済協会上海事務所に派遣。

昨年（'09年）7～8月にかけて海外現地法人を有する当事業お取引先を対象に実施した「取引先海外現地法人の業況調査報告」によれば、中期的（今後3年程度）な事業展開先について、回答先全体の約47%が中国と回答し首位となっている。中国を選択した理由としては「現地市場の将来性が高い」（約63%、複数回答あり）がトップとなり、従来トップであった「労働力が低廉豊富（約37%）の割合は大幅に低下した（図2参照）。進出業種については、以前から多

い繊維・アパレル、自動車、家電などコストダウン目的の業界のほか、現地市場開拓の目的が加わったことで、もはやあらゆる分野での進出が進んでいると言っても過言ではない。

今後一年間の売上高が増加すると予測しているほか、約55%の企業が当面（1～3年）の経営方針について事業を拡大すると回答している。これらの結果から、中国経済の拡大に伴って今後の成長に期待をしている企業が多いことがうかがわれる。

## 顕在化するビジネスリスク

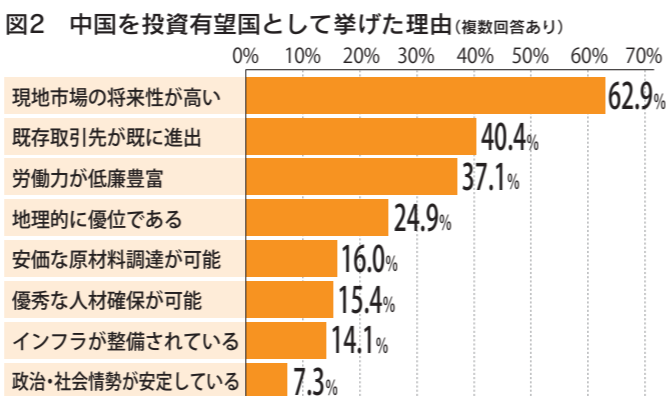
ただ、中国で事業展開する上では、様々な経営課題に直面することが多い。特に深刻さを増しているテーマは、人件費の高騰をはじめとする労務管理だ。

中国では例年、各地で定められている最低賃金が更新されるのをきつかけに、給与水準を見直す企業が多い。'09年に金融・経済危機の影響から最低賃金の引上げが見送られたが、その反動で、特に'10年は例年よりも引上げ幅が大きく、コスト上昇への圧力となった（長江デルタ地域は15%前後の上昇）。前出の「業況調査報告」でも、現在直面している問題点として「労務費の上昇」を課題として挙げている企業が約58%に達している。この数値は他の問題点を大きく引き離すトップに位置付けられており、いかにこの問題が日系企業にとって深刻かがわかる。さらに、昨年5月からは、広東省や遼寧

省、江蘇省等の工場集積地で連鎖的に「給与水準への不満が主な要因」（日系中小自動車部品メーカー）と見られるストライキも発生した。労務管理以外にも、中国特有と言えるリスクがある。一方的な電力供給制限、人民元の先高観、不透明な法律・制度の運用等がその代表的なものだ。これらに、日系企業の場合は歴史的な背景もあり、突発的な反日デモ、日本製品不買運動等に巻き込まれるリスクも潜む。

## 投資国としての優位性は引き続き高い

中国の人的コストは上昇し続けているものの、前出の「業況調査報告」によれば、中国における一般ワーカー一人当たりの月平均賃金は上海市内でも約2.8万円、日本人一人分の給与で5人を雇える（同市所在日系企業）水準だという。中国一辺倒のリスクを分散するための「チャイナ・プラスワン」の筆頭格とされるベトナム（同1.1万円）より高いものの、中小企業の集積が進んでいるタイ（同3.1万円）やマレーシア（同4.5万円）よりはまた低い水準である。また、「世界の工場」である中国は、「世界一産業集積が進み、部品調達に適している」（日系中小産業機械メーカー）という強みもある。他方、



出所：日本公庫 中小企業事業「取引先海外現地法人の業況調査報告」

さらに、インフラ面の整備も進んでいる。主要都市間を結ぶ高速道路網は目を見張るものがあり、コンテナ取扱量が世界で上位にランクされる港も複数存在している。これらの要素に、世界最大の消費市場としての魅力が加わり、中期的にみても有望な投資国となっている。次項では、その市場の拡大を好機として進出した当事業お取引先の事例をレポートする。

# 急成長する中国市場で シェア拡大を図る

**岡熱機械(常州)有限公司** (オカネツ工業株式会社現地法人)



「中国のポテンシャルはまだ高い」と市場成長の期待を語る和田董事長

社名 岡熱機械(常州)有限公司  
所在地 江蘇省常州市武進高新技术産業開発区  
代表者名 和田 俊博 董事長  
事業内容 農業機械及び動力伝達装置等の一般産業機械の製造・販売  
会社設立 2007年9月  
ホームページ <http://www.okanetsu.cn/cn/index.html>  
<http://www.okanetsu.co.jp/> (日本本社)



中国工場外観

## 1 中国市場進出、機は熟したり

岡熱機械(常州)有限公司は、農業機械や動力伝達装置等の生産を行なっているオカネツ工業株式会社(本社・岡山県岡山市)の中国現地法人だ。大手農機メーカー向けのOEM製品と産業用トランスミッション等の各種歯車ユニットの生産を手掛ける同社では、一部の指定材を除き、中国で仕入れた材料で、アルミダイカスト鋳造や加工、熱処理、塗装、組立までの一貫生産を行なっている。

同社の設立は'07年だが、中国に最初にアプローチしたのは約20年前だったという。当時はサプライヤーの調査が目的だったが、12年ほど前から中国での「ものづくり」について本格的な検討を始めていた。

「進出に当たっては、日本から部品を輸出し、製品を日本へ逆輸入するのでは、中国の安価な労働力を活用するだけで将来性がないことから、現地製造・現地販売を前提としました。ただ、当時は、当社の求める品質の原材料調達に難しく、結局日本



工場入口に展示されている商品群

から部品を輸出しなければならぬ状況であった上、市場も小さかったことから、一旦進出計画を中止しました」(和田董事長)。

再び進出を検討し始めたのは5年ほど前。中国経済の成長に伴って、農業機械等の市場規模が急拡大していたためだ。当初は上海市の郊外へ進出予定であったが、上海市がメッキや塗装等の一部業種の進出を規制するという政策を打ち出したことから、将来的な生産拡大が難しいと考え、調印式の直前に取り止めた。「準備にかかった費用は捨てざるを得ませんでした。今思えば踏みとどまってくよかった」と董事長は振り返る。

## 2 区政府からの歓迎

最終的に進出地として選んだのは、

そこで、董事長は従業員の補充や、適性に応じた配置見直しを進めながら、品質及び納期遵守の重要性を幾度も従業員に説明した。結果、従業員には連日の残業を強いることとなったが、日を追うごとに作業が効率化するともに、品質や納期も安定するようになった。

## 4 将来は経営の現地化を目指す

多くの日系企業で労務管理が主な経営課題となっているが、同社も例外ではない。

従業員教育の面では、生産性向上のため、既存製品について全て作業標準書を作成し、繰り返し指導している。しかし、教える側、教えられる側双方の経験不足もあり、現実にはなかなか徹底されていない。そこで同社では、まず指導する立場となる現地管理職クラスレベルアップを重点的に図る方針を決め、日本本社での研修制度を構築した。幹部候補生については3カ月程度かけて日本本社での研修を行い、指導者としての育成の他、モチベーションの向上を図っている。また、今後は一般ワーカーについても技術習得のため日本本社で研修させることも計画している。

現地での採用難に対しては、まず日本本社において、公的制度を活用



生産現場の様子

して常州市から研修生を受け入れ教育することから始めている。制度の仕組み上、研修生の帰国後、必ずしも同一企業の現地法人に就職するルートが決まっているわけではないが、帰国後同社への就職を希望する研修生は、同社で引き続き雇用したいと考えている。帰国後に地元で就職ができれば従業員にとってもメリットがあり、この流れが定着すれば同社の従業員採用もスムーズになる。

「研修後に離職されることもあるが、日本の文化や習慣に触れ、日本本社とのパイプ役として活躍する等の良い例も聞いているので、積極的に研修を行なっていく方針です。今後積極的に中国人社員を登用し、最終的には中国人のみで現地経営ができればと考えています」と董事長は語る。

## 5 市場シェア拡大に向けて積極投資

生産能力拡大のために実施した工場の第2期工事は、'10年12月に完成したばかり。資金調達に際しては、日本本社にて公庫の「海外展開資金」を活用した。今後、日本本社がマザー工場、同社は中国市場向け量産工場という役割分担でグループとしての成長を目指している。

経済成長著しい中国では、「とにかくスピードが大事。おそらく2〜3年後には市場シェアが決まってしまう。いるだろう」と董事長は考えている。

引き続き、同社は積極的な投資と人材育成に取り組み、現地でのシェア拡大に向けてチャレンジしていく方針だ。

### 日本公庫(中小企業事業)の海外展開資金(注1)

ご利用いただけるかた	経済の構造的変化に対応するために海外展開することが経営上必要であり、一定の要件を満たすかた
ご利用いただける資金	当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金(海外企業に対する転貸資金を含む)
融資限度額	7億2千万円(うち運転資金2億5千万円)
利率(注2)	基準利率
融資期間	設備資金: 15年以内(うち据置3年以内) 運転資金: 7年以内(うち据置2年以内)

(注1) 平成23年度から制度を拡充予定(詳しくは本誌P21参照)。  
(注2) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。