日本企業の中国進出の動向と課題

水　野　一　郎
東アジア研究班主幹
商学部教授

Ⅰ　はじめに

経済・政治研究所東アジア研究班は、今年４月に発足しまして中国を中心にして２年間、東アジアの経済、政治、社会を研究しようとするプロジェクトでありましてメンバーは商学部、経済学部、社会学部の先生方、そして他大学や中国の研究者にも委嘱研究員として入ってもらい、共同研究を進めているものです。本日の公開講座ではその研究成果の一端をご報告するものです。とくに東アジア研究班のメンバーと一緒にこの９月に上海にまいりまして中国に進出している日本企業を訪問してきましたので、本日はこのあたりを中心にお話しさせていただきます。

まず上海についてですが、この10年で高層の建物が一挙に増え、地下鉄をはじめとする公共交通機関、高速道路や高架道路の整備などが進み、急速に発展してきましたね。また上海は日本人や日本食レストラン、日本語のフリーペーパーなどが大変多いです。定住の日本人は５万人弱でニューヨークを抜いて海外では一番日本人が多い都市になっており、しかも出張や観光ベース（15日間までビザはいらない）５万人近くが上海に来ており、日常的に10万人近い日本人が活動しているといわれています。

二桁前後の経済成長が十数年続いている現在の中国は「世界の工場」に加えて「世界の市場」へと展開しており、「中国で勝てなければ世界で勝てない」し、その経済発展の中心である上海は「上海を制するものは世界を制す」とよく言われるような位置を占めつつあります。

お手許の私のエッセイ（『関西大学通信』平成19年１月第340号に掲載）で紹介しているように、幸田真音は上海を舞台にした最近の小説『周極星』において、現在の中国がその強力な「引力」によって、ありとあらゆるものを世界中から引き寄せ、まるで宇宙のブラック・ホールのようにその巨大な体内に取り込んで急成長を遂げていると語っていますが、その中心が上海なのです。上海経済圏の発展にともなって日本からこの地域に進出する日本企業も日本人もこのブラック・ホールに引き込まれているわけです。関西大学の卒業生で組織されている上海関大

会も140人を超えています。上海はかつて租界があり、「魔都」と呼ばれた戦前からの国際都市で日本とも深い絆で結ばれたなかなか魅力ある都市です。この上海は英語の「shanghai」（動詞で「麻薬や酔いつぶして船に無理矢理連れ込んで水夫にする」とか「誘拐をする」の意味がある）の語源にもなっています。

このような上海には日本の多くの企業が進出していますが、最近では外資優遇策の見直し、労働契約法の公布（2008年１月１日施行）、人件費の上昇などの投資環境が大きく急速に変化しつつあります。本日の報告ではこうしたところも最後にお話ししておきたいと思っております。

Ⅱ　中国の政治・経済の概況

上海に進出している日本企業の動向をご紹介する前に、中国の政治・経済の概況を先にお話しをして、現代の中国がどのような歴史的地点に位置しているかを確認しておきたいと思います。

１　中国歴代の政治と経済

1949年の中国革命以降の時代はほぼ次のように４つに区分できます。

(1) 毛沢東時代（1949～1976）

ここにご来場の年配の方には大変懐かしい名前や言葉だと思いますが、1949年の革命で「銃口から政権」を奪取した毛沢東（マオツートン）が圧倒的なカリスマ性を発揮し、社会主義中国の発展とその後は混乱をもたらせたのです。旧ソ連の社会主義とは異なった理論と思想は毛沢東主義と呼ばれ、農村などでの社会主義建設の一定の成功がみられたものの、その後の急進的で稚拙な共産主義運動は「大躍進」政策の失敗と「人民公社」活動の低迷で破綻しました。しかし1966年からの「紅衛兵」運動を利用した「文化大革命」で劉少奇などを失脚させ権力闘争を全国的に展開したために中国の経済と社会に大きな混乱を生じさせたのです。

(2) 鄧小平時代（1978～1997）

文化大革命を収拾させた周恩来のあとを引き継ぎ、「４人組」を打倒し、権力を確立した鄧小平は「４つの現代化」を推し進め、さらに「経済改革・対外開放政策」を打ち出し、華南地域に「経済特区」を設置し、外資と市場経済の導入を図り、そして部分的には資本主義的な政策を実施し、民営企業や郷鎮企業の発展を容認しました。晩年の1992年には華南地域の経済特区を視察しながら有名な「南巡講話」を行い、「改革・開放」政策を一層推し進めようとしたのです。

(3) 江沢民時代（1989～2002）

1989年の天安門事件後、上海市の党書記から鄧小平によって抜擢された江沢民は、当初の脆弱な権力基盤を鄧小平の支持のもとに強化し、後に上海閥と呼ばれるまでに上海出身者を登用し、改革開放政策を推し進めました。その牽引車になったのは朱鎔基でした。彼は李鵬首相の下で副首相を務めながら実質的に政策立案を担い、さらに首相になってからは一層の辣腕を奮い、「社会主義市場経済」や国有企業改革をさらに加速させ、税制や会計改革、住宅改革、年金や社会保険など様々な改革を進め、WTO加盟を実現させるにいたったのです。

(4) 胡錦濤（国家主席・共産党総書記）（2002～）

第17回党大会で最高権力を手にした胡錦濤は、中国で革命の第４世代といわれる世代を代表する方です。1978年からの「改革・開放」政策は、中国の高度経済成長を引き出してきましたが、そうした経済発展は様々な社会問題を生じさせています。環境問題の深刻化と経済格差の一層の拡大などは中国経済と社会の陰の部分といえます。胡錦濤はこうした経済成長を維持しながらもこれらの陰の部分の克服を課題として、経済格差の拡大に対して「和諧社会（調和化された社会）」を提唱（2006年10月六中全会）し、「科学発展観（持続可能でバランスのとれた発展）」を政策の根幹として提示してきました。第11次５カ年計画（2006年～2010年）では量的な経済拡大ではなくて環境などとも調和した質的な経済発展を目標としています。ＧＤＰ対前年比11.1％増（2006年）という経済発展をソフトランディングさせることに努力し、さらに「物権法」や「労働契約法」を2007年に成立させ、社会主義市場経済を一層資本主義市場経済に接近させるような政策を進めています。来年８月には北京オリンピックが開催されますし、2010年には上海万国博覧会も開かれます。多くのエコノミストは上海万博後の中国のバブルの崩壊を懸念しています。

このように紆余曲折を経ながら、中国の政治と経済は今日に至っているのです。

2　中国の経済指標

続いて、中国経済の指標をいくつか見ておき、現代中国の経済を確認しておきましょう。

スライドでお示ししていますように、2006年決算案によれば、国家の歳入は２兆1,232億元で歳出２兆3482億元となっています。物価上昇率は2006年の全国消費者物価指数では前年比1.5％増で2007年見通しは３％以内としておりますが、現実には６％になっております。しかしそれでも実際には豚肉など食料品や生活必需品を中心に物価の上昇は大きなものとなっており、庶民の不満は増大しています。

それでは2006年の耐久消費財普及率を見てみましょう。都市部100戸当たり保有量として、カラーテレビ137.4台、洗濯機96.8台、冷蔵庫91.8台、エアコン87.8台、パソコン47.2台、携帯電話152.9台、自家用車4.3台となっています。これに対して農村部100戸当たり保有量は、テレビ

106.9台（うちカラー89.4台）、洗濯機43台、冷蔵庫22.5台、携帯電話62.1台、となっており、やはり格差はまだ相当あるといえます。

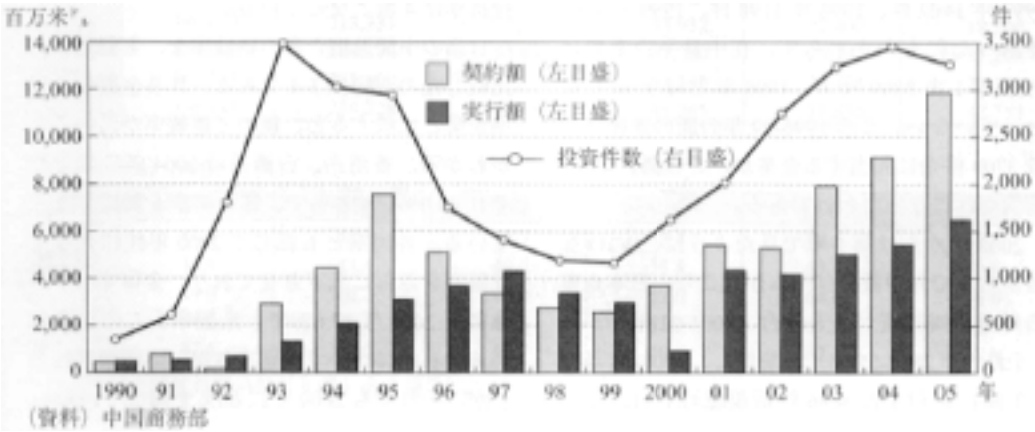
つぎに最近よく話題になる中国の外貨準備高は、2007年６月末で１兆3,326億ドルとなっています。日本を抜いて世界一になってからも急速に外貨保有高は増加しています。

対外貿易額は、2006年で輸出が9,691億ドル（前年比27.2％増）、輸入が7,916億ドル（同20％増）、輸出入合計が１兆7,607億ドル（同23.8％増）となっており、貿易収支は1,775億ドルの黒字です。

また貿易相手国・地域としては、輸出が①米国2,035億ドル（シェア21.2％）、②EU1,820億ドル（18.8％）、③香港1,554億ドル（16％）、④日本916億ドル（9.5％）、⑤ASEAN713億ドル（7.4％）となっており、輸入が①日本1,157億ドル（14.6％）、②EU903億ドル（11.4％）、③韓国898億ドル（11.3％）、④ASEAN895億ドル（11.3％）、⑤台湾871億ドル（11％）、となっています。

３　日本の対中投資の推移

さらに日本の対中投資の推移を見ておきましょう。お手許の資料をご覧下さい。一般に日本の対中投資は、これまで第１次、第２次、第３次の３回のブームがあったといわれております。



第１次ブームは1985年から1987年ぐらいであり、日本では円高が進行し、中国では経済特区や外資優遇策が整備され、安価な労働力を求めて食品や繊維の軽工業分野が進出していきました。地域的には市長が積極的に働きかけたこともあって大連などに多数の企業が入っていきました。第２次ブームは図でおわかりのように1991年ぐらいから95年頃まで件数で急激な伸びをみせた時期です。この時期は電気や機械メーカーが生産拠点を中国に求めるものでした。地域的には香港の後背部でもある華南地域がインフラも整ってきて多くの企業が進出しました。とくに家電メーカーの進出は目立ったものですね。その後1997年のアジアの金融を中止にした経済危機の頃に減少しましたが、2001年の中国のＷＴＯの加盟を契機に様々な規制が緩和され、

中国の市場が一段と開放される中で、第３次の対中投資ブームが起こってきました。生産拠点だけではなく販売拠点の確保を目指すようになり、文字通り中国を「世界の工場」に加えて「世界の市場」としてのポジションも視野に入れた方向へと転換しつつあります。地域的には上海を中心とする長江デルタ地域に多数の企業が進出しております。

Ⅲ　中国進出日本企業の動向

つぎに中国に進出している日本企業の動向を見ていきますが、それに先だってまず中国における外資企業全体の概況を紹介しましょう。

１　中国における外資企業

2004年末契約ベースによれば、中国に進出している外資企業は51万社であり、登記済の企業は24.2万社となっています。

(1) 国別

これらの企業を国別に見ていけば、香港9.6万社（39.5％）、台湾2.7万社（11.3％）、米国2.2万社（9.3％）、日本２万社（8.2％）、韓国1.9万社（7.7％）となっています。

(2) 地域別

また地域別にみると、東部沿海（長江デルタ）7.4万社（30.7％）、南部沿海7.3万社（30％）、北部沿海5.7万社（23.7％）となっています。

(3) 外資の位置

さらにこうした外資企業の位置として、中国の工業生産の28.6％（2005年）、全国工商税収入の20.8％となっており、輸出貢献度も高く、輸入58.7％、輸出47.9％となっています。また雇用創出効果も大きく、外資企業への直接就業者2400万人となっています。このように外資企業の中国経済に占める地位は重要なものとなっています。

２　日本企業の対中進出の特徴

続いて日本企業の対中進出の特徴を明らかにしておきましょう。

(1) 対象企業

取り上げる企業としては、ここでは『中国進出企業一覧』（2005～2006年版）で掲載されている中国大陸現地法人4203社（日本での上場・有価証券届け出会社、進出企業全体の25％）を

対象にしておきます。

(2) 進出形態（件数）

日本企業の対中進出の形態については、合作（契約型合弁）47（1.1％）、合弁1693（40.3％）、独資2126（50.6％）、不明・その他337（8.0％）となっています。この３つ形態、中国では三資企業と呼ばれていますが、こうした形態で外資はこれまで中国に進出してきました。中国の法制度が未整備な段階では最初に利益分配を含む種々の企業活動に関する契約を締結している方がリスクヘッジに適切であるため、中国への進出の初期段階ではこの合作形態が多かったですね。なお1997年以降は独資での進出形態が増加しています。やはり経営の意思決定を考慮すれば100％出資する独資が適切な形態なのでしょう。ＷＴＯ加盟以降、多くの規制が緩和されているので独資の活動が可能となってきたのでしょう。

(3) 進出地域（件数）

日本企業の進出地域としては、上海市1310（31.2％）、江蘇省629（15.0％）、広東省618（14.7％）、北京市308（7.3％）、遼寧省287（6.8％）、浙江省226（5.4％）、天津市220（5.3％）、山東省216（5.1％）となっています。

(4) 業種（件数）

日本企業の業種としては、製造業（71.3％）が多い。とくに電気機器661（15.7％）、化学423（10.1％）、繊維345（8.2％）、機械345（8.2％）、輸送用機器310（7.4％）、食料品212（5.0％）、金属115（2.2％）、精密機器114（2.7％）などとなっています。

非製造業では、卸売業518（12.3％）、運輸･倉庫183（4.4％）、サービス業181（4.3％）、情報･通信148（3.5％）などですね。

3　2004～2005年度中国外資系企業500社ランキング（売上高ベース）

中国ではアメリカと同様、最近ではいろいろなところでランキングが提示されています。企業だけではなく、大学の評価もランキングが示されており、教員も研究や教育で評価ポイントが点数評価され、ランキングが作成されているようです。

(1) ランキング入り日本企業102社のうち上位10社（全体での位置）。

それでは外資系企業のランキングで日本企業がどのような位置にあるかを上位10社で見てみましょう。売上高ベースなので自動車メーカーが中心となっています。

①広州本田（ホンダ12位）、②東風（日産13位）、③一汽豊田（トヨタ29位）、④日産投資（日産48位）、⑤索尼（ソニー51位）、⑥天津一汽豊田（トヨタ56位）、⑦東風本田（ホンダ59位）、

⑧東芝信息機器（東芝61位）、⑨佳能（キヤノン62位）、⑩佳能珠海77位

(2) 中国外資系企業500社中の日系企業の地域別内訳

次に中国に進出している日本企業が中国のどの地域に多いのかを示したのがお手許の図です。

Ⅳ　上海に進出している日本企業への訪問調査

冒頭に申しましたようにこの９月に東アジア研究班のメンバーと一緒に上海の日本企業をいくつか訪問しました。このうち３社についてご紹介したいと思います。今回はまだ経営の現地化などの一般的でパイロット的な調査でいずれ本格的な調査を実施したいと思っています。

１　上海京セラ

(1) 概要

上海京セラ（ＳＫＥ）は、1995年12月に設立され、独資企業の形態をとっています。総投資額は409億円で資本金は147億円、従業員数は7025人（2006年６月）ですが、2007年度は8,000人を超えることになるそうです。浦東の工場用地は80,000㎡で建設面積は104,000㎡です。

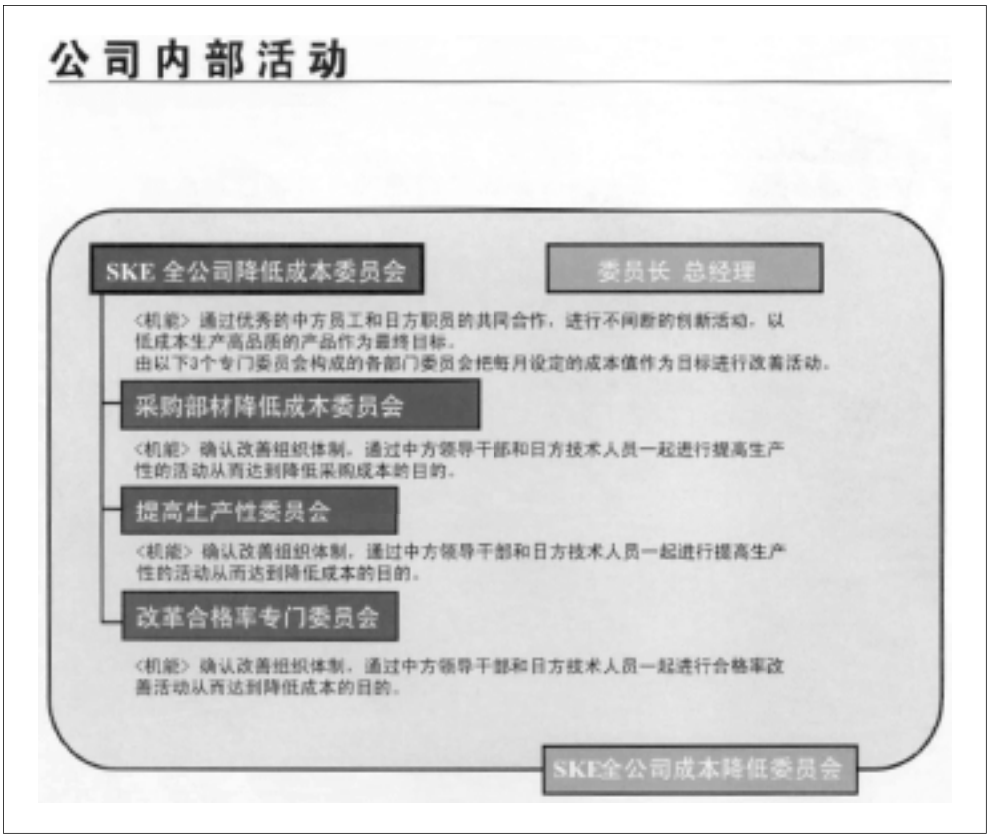
中国における京セラの生産および販売拠点は、上海の他に天津にセラミックの大きな工場が

あり、コピー機やカメラの生産拠点は華南地域にあります。

(2) 経営管理システム

上海京セラの経営管理システムとして、京セラのアメーバー経営がどのように実施されているかについて質問したところ、日本のような形でアメーバー経営を実施することが困難であり、全面的には実施していないということでした。というのは販売価格が納入する日本本社の方で決定されており、アメーバーの特徴である価格の交渉ができないために主たる管理の焦点が原価の低減にあるということです。そのために全社的な原価低減委員会を設置して、そのもとに購入部材の原価低減委員会、生産性向上委員会、合格率改善専門委員会などを組織し、コストダウンの活動を行っています。手法は日本的経営の特徴である小集団活動などで展開しているようです。とくに上海京セラの場合は、日本と同様、教育・研修に力を入れ、とりわけ半数を超える外来工（上海戸籍をもっていない市外から来る労働者）のために教育センターを1995年に設置し、また５Ｓ活動やＩＳＯ活動の理解を深めるような教育指導をおこなっています。

また京セラの理念や考え方を理解するために、創業者の稲盛名誉会長の著書を学習する活動も積極的に行われ、その結果が冊子になってまとめられていました。



●教育活动

SKE每年都制定年度教育培训计划，着重在安全卫生、品质管理、设备管理、5S活动、ISO体系等方面开展员工教育。

SKE教育中心

为了能定期录用优秀的外来工，于2005年成立了SKE教育中心。对外来工进行实际操作方面的教育培训和岗位适应性判断，事先把握岗位适应情况，这对于SKE和外来工都是有益的。

2　サントリー

サントリーでは江蘇省昆山の最新鋭のビール工場と浦東に立地する飲料工場を見学させていただきました。

(1) 概要

上海地域のサントリーは、1984年に江蘇省連雲港へ進出し、ビールの製造販売（江蘇三得利食品）に乗りだし、1995年に上海へ進出（三得利啤酒）しました。飛行船を飛ばしたり、巧みな広告宣伝、マーケティングで上海では著名な企業として評価されるようになり、2001年に江蘇省昆山に最新のビール工場を建設し、2005年東海啤酒（ビール）を買収し、低価格・中価格帯で圧倒的人気を得て、上海市場シェアでは６割を確保しています。1995年に清涼飲料にも進出し、烏龍茶、ジュースも好調に売上高を伸ばしています。

(2) 中国のビール市場（2004年）

中国のビール市場は2004年度に2864万キロリットルの消費量で世界第１位になって以降、世界一を維持しています。しかし１人当たり消費量は、22.1リットルでまだ日本の４割の消費量であり、年率20％近くで伸びています。ちなみに日本は654万キロリットルで世界第６位です。

中国のビール市場の特徴は三層の価格帯にあります。低価格（２元以下）の市場シェアが３割、中価格（３～４元）の市場シェアが６割、高価格（５元以上）市場シェアが１割となっています。ビールのアルコール度が日本より低いものが多く、飲みやすいビールが人気となっています。

(3) サントリーのビール事業の成功要因

上海地域ではサントリーのビールシェアは圧倒的であり、日本企業の進出が成功した事例として取り扱われること多い。ではサントリーの上海での成功要因は何だったのでしょうか。とりあえずは以下の諸点が考えられます。

① 市場が大きい中価格帯を狙ったこと。高価格帯は市場が狭く外資の競争が激しい。

② 巧みな広告宣伝（飛行船を飛ばすなど）。

③ 流通再編（販社「三得利市場服務」の設置、中小卸と小売りに直接販売、前払制導入）

④ 上海の大衆に合わせた嗜好（飲みやすさ）

⑤ 品質管理の徹底、日本的管理方式（５ＳやQCサークル）。昆山は日本と同レベルの最新鋭工場。

⑥ 経営の現地化の推進（中国人の採用・抜擢）

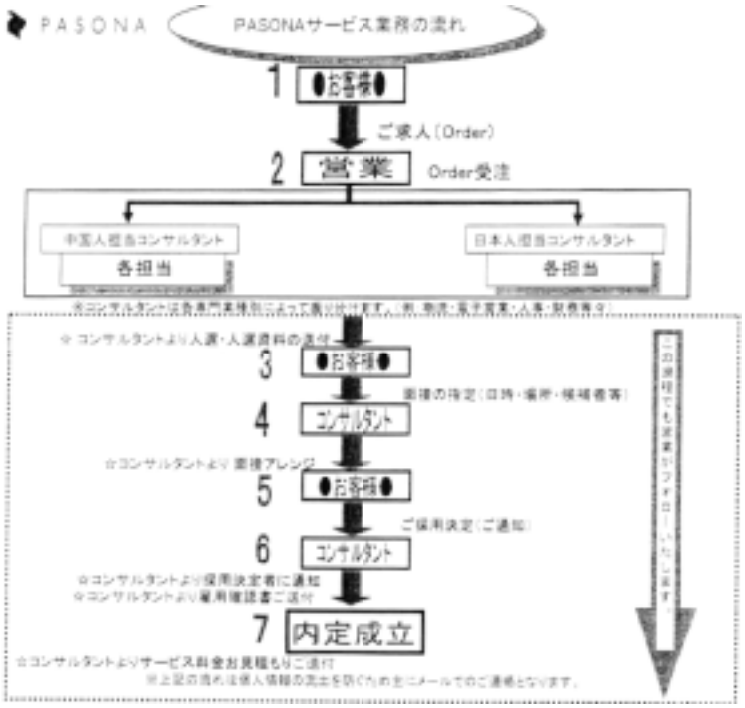
3 パソナ

上海パソナでは上海での労働市場の動向や大学卒業者の新卒採用のことなど広く議論し、以下の会社の紹介はいただいたパンフレットにもとづいています。

(1) 概要

パソナ中国は、1997年より中国に進出する日系企業を中心に製造業をはじめとした幅広い業界において、日本人、中国人の人材紹介、人事関連サービスをおこなっています。高級管理職人材の紹介、ヘッドハンティング業務、新卒の一括代行などの戦略人事のパートナーとして役に立つように努力しているようです。

業務の流れは次の図のようになっています。



人材紹介サービス規定　2006年5月更新

紹介料　完全成功報酬（勤務又は研修等、御社への労働提供が開始された時点で、ご紹介料が発生いたします）

中国人ご紹介（月給）	紹介料
～RMB 2,999	RMB 6,000
RMB 3,000～RMB 3,999	RMB 7,000
RMB 4,000～RMB 4,999	RMB 8,000
RMB 5,000～RMB 5,999	RMB 11,000
RMB 6,000～RMB 6,999	RMB 14,000
RMB 7,000～RMB 14,999	年収 20%
RMB 15,000～RMB 24,999	年収 25%
RMB 25,000～	年収 30%

日本人ご紹介（月給）	紹介料
～RMB 9,999	RMB 18,000
RMB 10,000～RMB 19,999	年収 15%
RMB 20,000～RMB 29,999	年収 20%
RMB 30,000～RMB 49,999	年収 25%
RMB 50,000～	年収 30%

※日本人ご紹介時、紹介料が最低紹介料の 18,000RMB を下回った場合は 18,000RMB をもって紹介料の下限料金と致します。

V　進出日本企業の課題

最後に中国に進出する日本企業の今後の課題についていくつか指摘しておきたいと思います。

1　外資優遇策の見直しが始まったこと

中国では経済政策のグランドデザインとして５カ年計画が重要ですが、現在始まっている第11次５カ年計画（2006年～2010年）では、①経済成長の量から質へ、②持続可能な社会の構築、③環境保護と資源節約、④外資導入も先進技術を重要視、⑤国内産業の高度化、高付加価値化へ、などが従来の５カ年計画と違っています。外国企業の誘致にあたってもこれからは中国側からかなり選択されるようになってくると思います。

また2007年３月に新企業所得税が公布され、2008年１月１日より施行されます。現在外資企業は、現行の企業所得税が33％ですが、一般に15％または24％の優遇税制が適用されており、さらに「二免三減」（利益計上後２年間の免税、３年間の半減期間）の優遇政策を享受しています。しかしこの法律によって2008年１月１日より、外資企業に適用された優遇税率が国内企業と同様に一律25％になります。なお５年間の経過期間は確保されています。

さらに2007年３月に「国家税務総局の移転価格調査分析強化に関する通達」が出され、移転価格税制の厳格運用が予定されています。

2　労働契約法の制定

労働契約法は2007年６月公布され、2008年１月１日より施行されます。この主たる内容は労働条件に関する就業規則や労働契約書をあらかじめ従業員代表または工会（労働組合）と協議合意することを強制規定としたこと、および定年までの無期限労働契約の範囲拡大（有期限労働契約を連続２回締結し、３回目の契約更新で従業員からの要求があれば無期限労働契約に応じなければならない）です。この法律によってこれまでのような弾力的な人事政策はできなくなってきます。

3　人件費の上昇

中国社会科学院の調査によれば2007年ホワイトカラーの平均月収は、上海5350元、北京5000元、杭州4980元、広州4750元、蘇州4300元、大連3000元となっています。また最低賃金が全国で引き上げられ、上海市政府は最低賃金基準を月額750元から840元に引き上げました（2007年８月）。一昨年は690元であり、２年間で21.7％の上昇となっています。なおマクドナルド（中国）は、今年の９月１日から従業員・アルバイトの給与を一律引き上げ、引き上げ幅は平均30％となるようです（2007年）。

4　カントリーリスク

中国に進出する場合のリスクとしてある意味では最も重要なリスクかもしれません。2004年サッカーアジアカップでの騒動や2005年春の反日暴動、2000年中国東芝の事件、2001年の日本航空の事件などこれまでに何度もあったようにナショナリズムが煽られて特定の企業が攻撃される場合があります。そのような矛先を向けられないようにきちっとした対策をしておく必要があります。

また日本企業にとって偽物との戦いもますます重要となっており、知的所有権をしっかりと守れるようにしておかなければならないでしょう。

どこの国においても今日ではコーポレートコミュニケーション、すなわち企業の広報活動が重要ですが、とくに中国では歴史問題や台湾問題などの政治的配慮は当然です。更に中国では貧困地域での学校建設、修学補助等の「希望工程」や砂漠化への対応など企業の社会貢献活動の重要性を認識し、CSRの報告・説明なども今後は必要となってくると思います。

注記：本稿は平成19年11月21日に関西大学経済・政治研究所公開講座で報告した内容を一部加筆修正したものです。

参考文献

稲垣清・21世紀中国総研（2006）『中国進出企業地図―日系企業・業種別編』蒼蒼社
日中経済協会（2007）『2007・2008中国投資ハンドブック』日中経済協会
日中経済協会（2007）『中国経済データハンドブック2007年版』日中経済協会
陸敬波（2007）『労働合同法：ＨＲ応用指南』中国社会科学出版社
丸紅上海有限公司市場開発部（2007）『華東週報』第428期～第447期