

# 東アジアにおける 日系企業の生産拠点分散

—市場、コスト、技術水準の観点から—

竹 治 康 公

- 第1節 はじめに
- 第2節 労務費と人材の質について
- 第3節 中国の市場について
- 第4節 最適生産編成について

## 要 約

現在、製造業における東アジア地区への生産拠点分散のあり方について関心が集まっている。とりわけ、従来の ASEAN と台頭著しい中国の生産拠点分散のあり方が関心の中心である。通常、中国は賃金が安く、ASEAN はそれに比べてやや賃金が高いというイメージがあるが、実際はそうではない。しかし、日系企業の対外投資は中国に向かうものが多い。これは中国が新たに進出するケースがまだ多く、ASEAN の場合は設備更新の投資がなされるだけだからという側面もあるが、それだけではない。実は、この問題は、コスト面だけでなく、市場という問題が絡んでいることは周知のとおりであるが、中国に、「13億人に巨大市場」というキャッチフレーズで語られるような大市場が開けているわけではない。また、中国に企業が進出する場合、マクロ的には不良債権問題や所得格差問題に伴うリスク、またミクロ的には知財権問題、債権回収問題、契約遵守問題等様々なリスクが付きまとう。そのような状況の中で、中国に生産拠点を展開する企業にとって、そのリスクヘッジの意味でも、できれば ASEAN に少なくとももう一つ拠点を持つべき、あるいは残すべきという論調が支配的である。こういった主張の背景にどのような要因があるのかを最近のヒアリングの結果から、浮き彫りにし、今後の検討課題として、暫定的な結論を提示するのが本稿の目的である。

## 第1節 はじめに

本稿では、中国およびタイにおける企業、公的機関等のヒアリングに基づいて、東アジア地区における、日系企業の生産拠点分散のあり方について議論をしたい。日本の企業は、1970年代から韓国、台湾といったアジア NIES に、また1980年代にはタイ、マレーシア、インドネシアといった ASEAN 諸国に生産拠点の移転を展開してきた。さらに近年、安価な労働力と巨大な市場を求めて、中国への進出が盛んである。このような動きを、単純に、NIES → ASEAN → 中国と生産拠点が移動して行くプロセスと捉えることがあまりにもナイーブであり、現実には単に安価な労働力を求めて生産拠点が移動しているのではない。実際、中国の華東地域（上海を中心とした長江デルタ地域）の多くの都市ではすでに賃金を中心とした労務費はバンコクなどより割高になっており、上海などはクアラルンプールより高くなっている。このような傾向は、最近になって華南地域（広州や深センを中心とした珠江デルタ地域）にも及んでいると言われ、少なくとも労務費だけが問題になるのなら、ASEAN ならベトナム、中国なら内陸部に生産拠点を設けなければならない。現に、中国企業の中でも ASEAN は賃金が安いので、ASEAN に生産拠点を設けたいという企業があるといわれている。一方、中国の場合、進出動機として「13億人の巨大市場」というキャッチフレーズで表現される、巨大な市場がある、といわれている。しかし、中国は日本と違って、都市が違えば国が違うと言われるほど、地域によって様々な制度や人々の嗜好も異なり、また、所得格差も大きいので、それによって市場は分断されており、とりわけ消費財の場合にはそのような巨大市場が存在するというイメージは幻想にすぎない。また、中国には不良債権問題等の経済面でのリスク、国内所得格差の拡大に伴う社会不安という政治的リスクなど様々なリスクがある。もちろん、こうしたリスクは中国政府も認識しており、特に WTO 加盟以後、知財権や取引慣行の面での改善を進めているが、現状でそういった諸リスクが取除かれているとは到底言いがたい。実際、中国政

府の施策の中には問題の先送りのものが多いことは否めない。こういった情勢下で日系企業の中国進出は大変な勢いで進んでいるが、中国に進出するに当たっては、何らかのリスクが顕在化し、生産が窮地に追い込まれるような事態に立ち至ったときのことも考慮しておかなければならない。そういったリスクの分散先として、ASEANをどう考えるかが本稿の課題である。こうした問題意識から出発して、今後の東アジアにおける日系企業の生産拠点分散に関する問題を議論してみたい。ただし、本稿での議論は主に企業等への聞き取りによるものであり、今後検討すべき問題の提起としたい。

## 第2節 労務費と人材の質について

まず、労務費との関連で問題になるのは人材の質である。3、4年前によく言われたように、中国は視力4.0で手先の器用な若年女子労働者が豊富に存在しており、かつ、その賃金はきわめて安いと言われる。この安価で優秀な労働力を活用して、安いコストで家電などの組立を行い、安価に市場に供給する、というのが中国ビジネスに関するこれまでのイメージであった<sup>(1)</sup>。

また、「中国で技術指導を行うと次に行ったときには、さらに先まで進んでいて、10教えれば、次は12から始まる」「一方、タイなどでは折角10教えても次に行ったときにはまた1からのスタート」と言われているように、人材の質に関して、ASEANより中国のほうが高いという漠然としたイメージがある。しかし、我々の過去数年に及ぶタイ、中国での聞き取り調査によれば、必ずしもそのような回答は返ってこない。日系電機メーカーの総計理、同じく日系自動車メーカーの代表からは異口同音に、「コピーはするが新たな研究開発はしない」「インセンティブやモニタリングがなければ中国人ワーカーは働かない」と答

---

(1) 深セン、東莞、広州などの、いわゆる珠江デルタと呼ばれる華南地域では、内陸の農村戸籍を持つ若年女子が出稼ぎ労働者として、これらの地域の向上でワーカーとして労働し、滞在期限の3年ほどで次々と労働者が入れ替わり、それによって賃金上昇が抑えられるという、この地域特有のモデルが形成された。

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

えている。また、優秀な人材と言っても、企業には社長、管理職、技術者……ワーカー、と様々な種類の人材が必要であり、どのレベルの人材について優秀なのかという問題があるし、さらには、個別企業の人材育成システムや採用システムの問題もある。したがって、単純に「中国の労働者はタイの労働者より優秀である」などということはいえないし、また、人材が優秀かどうかは、タイと中国の双方で人材育成に当たった経験のある人物の評価を聞かなければ本当のところはわからない。実際、我々の聞き取り調査でも、労働者の評価に関しては、中国とタイの比較は企業によってまちまちである。人材育成に成功している在タイの企業の経営者が、人材育成に失敗している在中国の企業を見た場合、タイは中国より優秀な労働力が多いと判断するかもしれないし、あるいはその逆の場合に、評価の逆転が見られるであろう。

このように人材に対する評価は、各個別企業内部の人材育成システムの出来不出来にも依存するので、簡単に比較は出来ない。人材の育成に関連して、企業にとって非常に示唆に富むのは、我々の調査に継続的に協力してくれるある在タイ自動車部品メーカーの社長の話である。この社長はスタッフの採用に当たっては、自分の足で、高専や高校を挨拶回りし、優秀な生徒を確保している。こういった地道な努力によってこの会社は優秀なスタッフを確保できている。実際、会社を訪問しても社員の対応は非常によく、これまで退職者も極めて少ないということである。一般にタイ人は周囲との強調が苦手であるとか、中国人は自己主張が強いといったことはよく言われるところであり、そういった国民性や民族的な特性はあるが、もちろん、その中でも優秀な人材もいれば、そうでない人材もいる。優秀な人材を確保しようとするれば、それなりの努力が必要だということである。このように、人材の質の優劣に関しては当該企業の採用システムや研修システムに大きく依存するので、人材の優劣に関する判断がそれほど容易でないことは事実である。特に、ワーカーのレベルでは、こういった採用や研修に関するシステムに依存するところが大きい。一方、エンジニア等については、その国や地域の教育に対する取り組み等の影響が大きくなる。

我々の調査では運良くタイと中国の双方の経験がある、日系電気メーカーの総経理に話を聞くことが出来た。当該総経理によるとトップエンジニアやトップマネージャーに関しては明らかに中国のほうが優秀だが、それ以下ではどちらが優秀ということはない、ということである。総合的にはタイのほうがやや上、という評価であるが、向上心は中国のほうが高いということである。むしろ、同じ中国内で、内陸部の地方出身のワーカーは素直でよく働くが、上海出身のワーカーはそうではないということである。また、当該総経理によれば、華東地区では賃金上昇が激しく、ワーカーからエンジニアまで、すべての階層で、上海の賃金はバンコクより高く、法定福利を考慮すれば、2倍近くになるということである。さらに、この企業の親会社は長江デルタにいくつかの現地法人を展開しているが、そこでの賃金も法定福利を考慮すれば、江蘇省の蘇州や無錫などのある程度インフラの整った都市では、バンコクより高くなる<sup>(2)</sup>ということである。ただ、華東モデルと華南モデルの比較で、従来は、華南地域では内陸部からの出稼ぎ若年女子労働力が3年程度の期間で入れ替わるのに対し、華東地域では定住型で出稼ぎ労働者がいないので、賃金の上がり方がより急になると言われていた。しかし、ごく最近、江蘇省の蘇州、無錫などでは外省人を雇用しているようであるし、上海でも外省人を雇用することも可能であるという。そうすると、華東地域の賃金上昇も抑えられる可能性があるが、このような方法での賃金上昇の抑制は、例えば上海市についてみれば、ただでさえ、10%を超えと言われる失業率をさらに高くすることになるわけであるから、社会不安の原因にもなりかねず、長期的に継続可能かどうかということに関しては大きな疑問が残る。むしろ、上海は賃金が高いかわりに、優秀な人材も多く、各国の企業も集まっているので、今後は、生産拠点ではなく、研究開発拠点あるいは部材調達拠点など、長江デルタ地域あるいはより長期的には全中国

---

(2) この点については表1参照。ただし、アンケート調査によるものなので、回答した企業が毎年同じと限らない。このために若干のずれがある。

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

を統括する中枢機能を担う方向に進むものと思われる。特に、上海には復旦、上海交通、同済などレベルの高い大学が多く、今後、技術者の供給にはかなりの厚みが出るものと思われる。

また、家電やIT関連の組立の場合に、生産方式をコンベア方式からセル方式に切り替えて生産効率を上げるという動きが近年注目されている。<sup>(3)</sup>セル生産は、工場面積の節約、コンベア生産の場合に存在するボトルネックとなるワーカー<sup>(4)</sup>が原理的に存在しない、等の理由で、コンベア生産に比べてはるかに高い生産効率を実現する。しかし、セル生産では一人のワーカーが多くの部品を装着するので、コンベアの場合のような単純作業と比較して熟練が必要である。また、セル生産の最も極端な形態である一人屋台方式では、一人ですべての部品を装着するので、熟練が必要である。日本のセル生産では、一人で1000点近くの部

---

(3) セル生産……コンベアの流れ作業でワーカーが1点づつ部品をつけていくようないわゆるライン生産ではなく、一人のワーカーがセルと呼ばれるユニットに入り、部品をセルに供給し、セル内で多くの部品を付ける生産方式。極端な場合には、すべての部品を一人で付けることもある。このような生産方式は一人屋台と呼ばれる。それは、あたかも屋台のように、セル内に必要な部品がすべて供給されており、最終組立がセル内で完結することによる。当該総経理によれば、中国人にせよタイ人にせよ日本のワーカーと比較して共同作業が苦手であり、これらの国では一人屋台方式がよいということである。また、セル方式では、部品を置く位置によって作業に要する時間が何秒違うか、あるいは手の上げ下げの頻度によってワーカーの疲労度がどれくらい違うかといったまさにマイクロな問題を常に意識しながら継続的に生産効率を上げていくシステムであり、タイのある電子機器組立メーカーの社長によれば、それを実現するためには熟練したワーカーの提案が必須であるということである。

(4) コンベア方式では、直列にワーカーA、B、C、Dと人が並ぶ。A、B、Dの3名は極めて優秀で作業も正確で迅速であるとする。ところが、Cは間違いが多く、作業も遅いとする。このとき、A、Bが迅速にかつ正確に部品を装着しても、それはCのところで滞留してしまう。また、DはCから流れてこないの、能力を浪費する。かくして、一番劣るCが作業を律速してしまう。一方、セル方式の場合、ワーカーは並列に並ぶ。Cが遅くても、A、B、Dの作業が迅速なら、Cの能力はA、B、Dの作業を律速しない。そのかわり、セル方式はコンベア方式に比べて熟練を要する。これは華南モデルには合わない。

品を装着するワーカーもいる。さらに、セル生産方式で大きな成果を挙げているタイのコンピュータ関連機器組み立てメーカーの社長によれば、セル生産の特徴として、熟練したワーカーが自ら現行セル生産の問題点を洗い出し、セルそのものを改善・進化させることが重要であり、そのためには、外省人の出稼ぎ労働者で、3年以内に入れ替わるというやり方では効率的なセル生産を行うことは出来ない。こういう視点から見ると、雇用形態を華東モデルから華南モデルに切り替えた場合、賃金上昇を抑えることができる代わりに、生産の効率性を放棄することになるかもしれない。

### 第3節 中国の市場

一方中国に企業が進出する場合に、安価な労働力と並んで注目されるのが巨大な市場である。しかし、「13億人の巨大な市場」という概念は幻想に過ぎない。まず、単純な経済指標だけ見ても、特別市と省のなかで最も一人当たりGDPの高い上海市と最も低い貴州省では約10倍の格差がある。このような所得格差を考慮するだけでも、上海市と貴州省を中国市場として一括するには無理があり。13億人の巨大市場などという実体がないことは見えてくる。また、新疆ウイグル自治区やチベット自治区まで行けば、そこに住んでいる民族が異なる。そこで、よく言われるのが、経済発展の進んだ沿海部の3億から4億人の市場である。しかし、これも実体はない。まず、同じ沿海部でも遼寧省と上海市では人々のものの考え方や好みが違う。同様に、上海市と広東省でもしかりである。さらには同じ広東省でも、潮州と広州ではかつては言葉さえ通じなかったという現実がある。このように、中国には多様な言語と多様な生活文化を持った様々な人々が混在しており、それによって、売れるものも違ってくる。そういう意味では、中国で、特に消費財を売るという場合には、多くの小さな市場に対して一つ一つマーケティングを行い、それぞれの市場の需要を予測した上で、どの市場をターゲットとするのかを決めなければならない。

さらに、同じ上海市内でも、住民の所得格差は大きく、自家用ジェット機で

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

出張する大金持ちもいれば、日本円にして50円程度で一食を済ませる人たちもいる。このように、同じ上海市であっても、所得階層ごとのグループはすべて嗜好が違うことになり、同じ機能を持つ製品であっても所得階層ごとに市場がいくつかあると考えなければならない。例えば、テレビを売るにしても、所得の低い層では、部品等が規格化されたモジュール型のものが売れるであろう。一方で、所得の高い層では、液晶やプラズマの薄型テレビが売れることになる。すると、どの階層にどれだけ人間がいて、その階層ごとにどれだけ売れるかを推定しなければならない。こういった市場の構造は日本とは対照的である。日本の場合でも、中国のような側面がないとはいえないが、比較的均質的な日本市場という実体があることも事実である。しかし、中国には中国市場という実体はないし、さらに言えば、上海市場というものもないといっただろう。

ところで、所得階層ごとの市場という問題に関連して、将来次のような事態が起こっても不思議ではないと言われている。それは、自動車のモジュール化である。よく、電気電子製品はモジュール型、自動車は摺り合わせ型といわれるが、中国では自動車のモジュール化が実現する可能性が高いという。特に、安価な普及モデルについては今後、モジュール化されていく可能性がある<sup>(5)</sup>。一方で、摺り合わせ方の高級車は一部の高所得階層に売れる。すると、同じ自動車の市場でもモジュール型自動車と摺り合わせ型自動車という2つの市場が存在することになる。このような動きが出てくるとすれば、そこには、単に高級品と普及品で部品や素材が違うというだけではすまない問題を抱えることになる。

一般に、摺り合わせ型の場合、新車を企画するたびに、全体のコンセプトに基づいてエンジンの構造等をすべて最適なものに調整しなければならないし、その結果、エンジンに使われる部品も最適なものに調整しなければならない。また、逆方向の調整も必要になる。こういった作業を半永久的に継続しようと

---

(5) 小林(2002)第4章、木村他(2002)第2章参照。



すれば、セットメーカーはサプライヤーと長期的な契約関係を取り結んでおく必要があるし、セットメーカー内でもある程度の長期雇用が必要となる。なぜなら、摺り合わせ型の場合には、例えばセットメーカーとサプライヤーの間に文書化できないノウハウが体化されていることが多く、それらは、容易に他の企業で代替できるものではない。したがって、摺り合わせ型の場合には、摺り合わせに必要なノウハウの蓄積のあるサプライヤーとセットメーカーの長期的な契約関係が、必須となるのである。

一方、モジュール型の場合、そういった文書化できないノウハウはほとんどなく、長期の契約関係や雇用関係は不要である。部品は規格化されており、それに合わせて自動車が組み立てられる。部品は規格化されて大量生産され価格が下がる。また、規格化された部品は真似しやすく、すぐに競争相手が出てくるので、付加価値の下落スピードは速い。こうした産業で最も重要なことは、どこに行けば安く部品が手に入り、どこに行けば高く製品が売れるかである。言ってみれば、技術力をもって品質の高い製品を作り、それが生み出す付加価値を獲得するのではなく、付加価値が下がるかわりに、最適な調達販売ルートを構築し、効率的な物流ルートを手に入れた一社がその産業の付加価値をすべて獲得してしまうというビジネスモデルである。これは製造業よりも、限りなく商社に近い。実際、集めた部品を組み立てるという作業がなければ、中国のセットメーカーは製造業というより商社に近いといってよいだろう。

このうち、中国でメリットがあるのはモジュール型である。中国では社員の転職率が非常に高く、また商人的センスのある人材が多いのでモジュール型産業にとってはよい人材が集まる。一方、中国人は頻繁に転職するので、摺り合わせ型産業には向かない。それでは中国人の転職を防ぐ手立てはあるのか。それには中国人がなぜ頻繁に転職するのかを理解しなければならない。この点に関して人材派遣コンサルタントから聞いた話によれば、中国人に転職が多いのは、自己主張が強く、社内での人間関係がうまくいかないからではない。中国では転職できない人間は無能と見なされるという。つまり、中国人にとって、

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

現在働いている企業は、ある意味でインプットの間であり、そこでキャリアを身につけて、次のステップにする。そのために、転職しないと、企業にいなから、そこで何のキャリアも身につけることができない人間と見なされる。したがって、中国人にとって転職は「やむを得ない」ものではないのである。ただし、もちろん、破格の高給で処遇すれば転職はしない。その理由として、給与に関して次のような話がある。中国人を雇用する場合に、日本でよく行われる、正規の給与以外の福利厚生（諸手当や厚生施設）は基本的に必要ではない。なぜなら、中国人にとって、正規の給与の金額こそがその人のステイタスになるからである。これと関連して、日系企業の現地での雇用パターンがよく問題になる。まず、欧米系企業の場合、総経理（社長）まで現地採用の中国人を登用するケースが多いが、日系企業の場合には、部長以上のトップクラスは日本人というところが多い。また、マネージャー以下のクラスについては日系企業の賃金もよいが、上に行くほど欧米系との比較で待遇が劣る。そのために、優秀な人材は、日系企業でキャリアを身につけ、マネージャー以上になると欧米系に移っていく。日系企業は欧米系企業のマネージャークラス以上の養成所になっているといわれるほどである。今後、日系企業がどれだけ人材の現地化を進めることができるか、という問題は日系企業の中国での成功の鍵となる。実際、日本本社からの駐在員にかかる経費は住居費だけでも20万円～30万円/月かかるというのが現状であり、日本人は最小限にしなければならないというのが日系企業の直面する課題である。

以上のことから、今後の企業の中国戦略を考える場合、たとえ自動車といえども、モジュール型になる可能性があることを考慮しておく必要がある。一旦モジュール型の製品が生産され始めると、激しい価格競争の末に付加価値は大きく下がるが多く、極端な場合には、ただ一社だけが生き残る可能性もある。まさに状況は製品差別化のないベルトラン競争モデルの世界であるが、中国の場合、平均費用を割り込んでも価格競争が行われることがある。その場合には、利潤は負になるから、やがて多くの企業はその産業から退出することに

なる。ではなぜ、中国ではそのような経済学的に非合理的な競争が行われるのであろうか。その原因は、かつての国有企業の資金調達と関連する。我々は、資本主義経済の中に住んでいる。利潤機会を目指して投資を行う場合は当然、何らかの形で資金調達しなければならない。例えば、銀行借入れという形で資金調達を行えば、一括か分割かは別にして、期限内に返済しなければならない。その返済の原資はその投資から得られる利潤である。ところが、もともと、中国の国有企業では銀行借入れという概念はなく、政府の財政資金として資金調達が行われていた。そして、財政資金は銀行貸出のように返済期限等の厳格な管理を要求される資金ではなく、このことが国有企業の会計管理を甘いものにしてきた。財政資金による資金調達がなくなり、銀行借入れに移行した現在でも、特に国有企業では厳格な資金管理ができていないと言われている。<sup>(6)</sup>そして、それが全与信の30%を超えるとされる不良債権の原因となっていると言われている。いずれにしても、このような形で、利潤がマイナスになるような価格競争が行われると、何とか、それに耐え得る一社だけが生き残るといっても頷けるところである。実際、2000年頃テレビの利潤がほぼゼロになり、続いて最近ではエアコン、近い将来携帯電話もほぼゼロ利潤の世界に突入すると<sup>(7)</sup>言われている。

---

(6) モジュール化については叶（2003）第4章参照。

(7) 実際、この大量の不良債権のために、変動相場制に移行しても人民元は上がらないとも言われている。ただ、中国の不良債権の規模は、中国政府や中国人民銀行でさえきちんと把握しているとは思えない。したがって、不良債権がもたらす人民元の下落圧力と貿易黒字がもたらす上昇圧力のどちらが強いかが極めて不確実である。ただ、それでも上昇圧力のほうが強いという意見が支配的であることは事実である。また、上昇圧力のほうが強いとして人民元の今後に関しては、管理フロートの変動幅を大きく取りながら徐々に上げていくのか、それとも中国政府が切り上げを行い、固定相場を維持するのかが不透明である。もちろん管理フロートの措置を取りつつ実勢に合わせていく方が、リスクが小さいのは明らかだが、人民元に関しては中国政府の政治的貨幣という側面があり、人民元のレートは中国政府が政治的に決めるといふ見方もあるので注意が必要である。また、東アジアでは華人が経済を支配していることが多いが、そういった華人支配の経済を見ると、人民元、

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

ただし、価格競争に勝ち残れば、大きな利潤が得られるわけであり、実は中国で市場を制するという事は、一つにはこのような競争に勝ち残ることを意味する。しかし、この競争はあまりにもリスクが大きい。なぜなら、ビジネスのあり方自体が商社的であるので、いかに低コストで組み立てるかということと同時に、部材の調達や販路の確保が生命線となる。中国国内で中国ローカル企業を相手にこの競争をすることは非常に困難である。では、日系企業は中国での市場を確保することを放棄しなければならないのであろうか。実際、欧米系企業と比較したとき、日系企業は国内販売より輸出の比率が圧倒的に高いといわれており、ある意味で、単なる生産基地となっているケースが多い。しかし生産基地としてだけの機能なら、上にも述べたように、ベトナムやインドネシアの方がコストが低くて有利であり、中国で生産する必然性はない。また、中国国内市場向けに販売するなら、中国国内でのマーケティングに基づいた中国国内での設計・開発ということが必要になるが、輸出するなら、設計・開発は中国でやる必要はない。こういう点からも、中国に進出するなら、やはり中国国内市場の開拓ということがなければ、積極的な意義は見出せない。

そこで、中国国内市場であるが、これについては、上で述べた、同じ上海市の中でも市場が分断しているということが重要になる。先ほどから述べているように日系企業は摺り合わせ型の生産にはメリットを持っている。そして摺り合わせ型の生産が行われるものは一般に高品質高付加価値である。これは、上海等の富裕層には人気がある。したがって、同じテレビや携帯電話にしても、モジュール型生産による普及品の市場と、摺り合わせ型、あるいは最先端技術を用いた高級品の市場を分けて考える必要がある。特に、今後、自動車でもモジュール化が進むとすればこれは非常に重要なポイントとなる。日系企業の目指すべき方向は、まず、この高級品の市場を確保することである。この場合、高級品の生産は日本で行ってもよい。そして、もし普及品の市場も確保したい場

---

香港ドル、パーツなどはドルpegであるし、シンガポールドルはドル、ユーロ、円  
のバスケットpegであることにも注意しておこう。

合には、この高級品の市場から得られる利潤を使って利潤0の市場で持ちこたえ、勝ち残るという戦略を取るのが賢明である。これは長期戦略であり、もしこのような長期的戦略をとることができないのであれば、中国での普及品市場の獲得は諦めざるをえないのかもしれない。ところで、高級品の市場で勝ち残るために必要なことはなんだろうか。まず、他社に真似の出来ない高品質の製品を作る、これは当然である。しかしこれは必要条件であっても十分条件ではない。次に必要になることは、どんな製品がよく売れるのかというマーケティングと製品の付加価値をさらに高めるブランドイメージ戦略である。日系企業の中では、マーケティングで成功したのがサントリー、ブランドイメージ戦略で成功したのがソニーであると言われている。

繰り返しになるが、中国には多くの小さな市場が存在し、その各市場で利潤を上げるためには、それぞれの市場ごとに、マーケティングを行い、かつ、製品もモジュール型のものがよいのか、折り合わせ型のものがよいのかを判断し、それに応じて最適な部材調達、生産編成を行わなければならない。そういった意味で、他の国に進出するのと何ら変わるところはないし、むしろ、知財権問題、代金回収問題、労務管理問題等の多くのミクロ的リスク、人民元問題、所得格差問題などのマクロ的リスクを抱えることになるわけであるから、一つの市場で利潤を上げるのに費やす労力と費用は多大なものとなる。非常に多数の未開拓の市場が存在するという意味では、大きな利潤機会があるが、その利潤機会を実現するためには、大きな労力を費やすということである。<sup>(8)(9)</sup>

(8) 知財に関しては以下のような話がある。ある大手電機メーカーが知財権侵害でローカル企業を訴えた。裁判には勝ったが、賠償を取るのに、その賠償額を越える費用がかかってしまう。そこで、裁判に買った後、そのまま放置した。また、回収についても、手形決済はもっての他という。中国では経理担当者の腕の見せ所は、払わなくても済む金は払わない。できるだけ期限は引き延ばす、というところにあるということである。期日までにきちんと決済資金を用意し、仕入先に迷惑をかけることが経理担当者の仕事である日本とは対照的である。

(9) 合弁について。最近では独資での進出が増えたが、例えば、部品メーカーが中国ローカル企業と合弁する場合、日系企業は同業者を捜しがちだが、これは失敗する

## 第4節 適生産編成

ここでは、これまでの議論に基づいて中国と ASEAN の生産拠点分散の問題についてリスク分散という視点から考える。その場合、中国はハイリスクであり、ASEAN のうちここで問題にするタイについてはローリスクという位置付けになる。実際現状で ASEAN の投資先として最も人気が高いのはタイである<sup>(10)</sup>。またリターンに関しては、中国のほうが国内市場の大きい分、ハイリターンを実現できる可能性は高い。ただし、ハイリターンといっても、ハイリスクをヘッジするためには相当のコストが必要になる。また、それらのコストは、通常先進国ではほとんどありえないコストなので、ハイリターンといっても非常に制約が大きいことも事実である<sup>(11)</sup>。

---

モデルであるという話を上海在住の経営コンサルタントから聞いた。同業者だと技術を欲しがり、生産現場の運営にも口を出すという。一方、配当だけが目当てのパートナーで金だけ出している場合は、配当が欲しいので、販路の確保等に最大限の協力をするという。要は、競合関係の合弁は失敗し、補完関係の合弁は成功するということである。

(10) この点については表2参照。

(11) これらのリスク要因として、前述したように、知財権問題、代金回収問題、労務管理問題などは目に見えるリスクとしてよく強調されるが、さらに中国の場合、法治主義ではなく人治主義であるという問題がある。中国でのビジネスはほとんどの場合、現地での人脈なしでは成り立たない。特に、地方政府に人脈がない場合、その地域でのビジネスの遂行は非常に困難である。ところで中国で人脈を築くためには、賄賂が必要であるとよく言われる。しかし、この点については、賄賂は必要でないという意見もある。ただし、中国での人間関係は基本的に食事を通して形成される。したがって、頻繁に宴席を設けることが必要である。中国での食事は日本の物価になれているとそれほど高いものではないが、食材によってはかなりの出費が必要になる。また、中国のビジネスパートナーやクライアントが日本に来る場合には、少なくとも7、8名で訪れるし、日本での食事は高価であるから、大企業は別として中小企業にとってはかなりの出費となる。場合によっては数十万円の利益が、中国側クライアントの訪日によって消えることもある。中国現地法人からの利益が、1000万円であっても、そうしたクライアントが何度か訪日するとかなりの部分が消えてしまう。

そうした前提で、この問題を考える。とりあえず、中国での生産を考えよう。まず問題になるのは、まず技術水準が高く容易に真似の出来ない製品を生産している企業（ハイテク型企業）と、技術水準が低く簡単に真似が出来てしまう製品を生産している企業（ローテク型企業）を区別することである。ハイテクの場合には余り大きな問題はない。しかし、ローテク型の場合、早晚真似され、あつという間に激しい価格競争に巻き込まれる。そうなったとき、調達や販売について強力なルートを確認していなければ、勝ち目はない。早晚中国から撤退となる。それでは親会社の進出に伴って、部品のサプライヤーとして中国進出した場合はどうであろうか。当初はうまくいく。しかし、親会社が中国市場での価格競争に巻き込まれると、安い部品を調達しなければならなくなるから、やがて復社発注をかけるようになる。もともと、親会社は子会社の部品が高いから復社発注をかけたのであるから、この部分の価格競争では子会社が勝ち残ることは困難である。そこで、子会社は上記のローテク企業と同じ状態に陥ってしまう。子会社は親会社との関係が切れるから、中国国内で自らの販売ルートを確立できなければ、撤退である。そこで、中国ローカルのセットメーカーに部品を供給するとしよう。しかしそこには価格競争にまさる厳しい現実が待ち構えている。まず、海爾のようなローカルのセットメーカーではリードタイム（発注から納入までの期間）が極端に短く、日本の1/4程度と言われている。これに対応するためには、よほど効率的に生産できるか、大量の在庫を常に抱えているでなければならない。また、中国では、一度発注のかかった部品をキャンセルされることが頻繁であるという。この場合、売れる見込みのない仕掛かり在庫が残ることになる。こういった問題をクリアできなければ中国ではローテク部品メーカーは生き残れない。<sup>(12)</sup>

一方、ASEAN については、現状で日系企業が進出するとすれば、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6カ国が対

---

(12) 技術レベルや系列か否かに関する議論は、日中経済協会（2003）第12セミナー参照。

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

象となる。ラオスやカンボジアはいうまでもなく、ミャンマーなども現状での進出は極めて困難である。ミャンマーを視察したある銀行のバンコク駐在員によれば、ミャンマーでは電力供給が極めて不安定で、水が汲めないというような事態は日常茶飯事であり、企業進出ができるような状態ではないということである。ところで、上記6カ国のうち、今後の日系企業が生産基地としての進出を考える場合、有望なのはタイとベトナムであろう。タイは政情が安定しており、特に自動車産業においては東洋のデトロイトと言われるほど集積が進んでいる。現在トヨタによるIMVプロジェクトと言われる部品調達の現地化を強化するプロジェクトも進んでいる。ベトナムは、ラオスやカンボジアに比べれば経済発展しており、人口も多い<sup>(13)</sup>。

シンガポールは賃金が高いので生産基地には向かないし、マレーシアも賃金が高い。タイはマレーシアに比べると賃金も安く、最近の資料とヒアリングに基づけば、上海の半額程度、さらには蘇州や無錫を含む江蘇省の主要都市より人件費が安いものと思われる。ベトナムはインフラ等に関してはマレーシアやタイと比べると劣るが、賃金はさらに安く、また、ベトナム人は勤勉であると言われており、現在では日系企業の新たな生産基地として注目されている。また、インドネシアも賃金は安いですが、テロや民族紛争の火種がある。マレーシアの場合もマハティール以後の政情は不透明である。これに対して、タイは南部の一部を除いてほぼ上座部仏教の国であり、伝統的に政情は安定しており、国民性も温和である。したがって、ここでは、まず、ハイリスクではあるが、市場が大きく人材も豊富な中国とローリスクではあるが市場はそれほど小さくなくまた人材の質もやや劣ると言われるタイの生産拠点の分散について考える。

この場合も、主要な進出産業である、自動車と電気電子で状況は異なる。伝統的に、タイは自動車に強く、ピックアップトラックの生産基地としては世界

---

(13) 「東洋のデトロイト」と言うより、「ASEANの岡崎」というべきであるという人もいる。現に、タイのほうがアメリカより品質の高い部品が手に入るがかなりあるという。



でも指折りである。最近、タイホンダはアメリカ以外で初めて日本向けに完成車の輸出を開始している<sup>(14)</sup>。したがって、自動車産業の場合、中国については、当面中国国内市場向け生産に注力し、輸出は ASEAN からという図式が考えられる。たとえ、今後、中国を ASEAN より重視するとしても、このようにして、ASEAN と中国に生産拠点を分散しておけば、中国で何らかのリスクが顕在化し、生産がストップした場合でも中国以外の市場への供給は対応できる。しかし、ASEAN の生産基地を放棄して、中国に拠点を集中し輸出も中国から行う場合、大きな打撃を受けることになる。さらに進んで、少なくとも最終的な組立は、その製品を売る国で行うという考え方もあり、事実、ホンダはこの戦略をとっている。ただし、自動車などの場合、車種によって生産基地を統一したほうが、効率がよい場合もあるので、その場合、ある車種はタイで、別の車種はインドネシアで生産し、ほぼ相殺できる規模で相互に輸出するという場合もある。

一方、電気電子は従来マレーシアが強く、タイは弱かった。また、特に日系の場合、自動車は大手セットメーカーにまとまりがあり、バンコク周辺でサプライヤーを育て、産業集積を築いたのに対して、電気電子はまとまりがなく、サプライヤーが育っていない。さらに、最近韓国のサムソン、LG がタイ市場に攻勢をかけており、日系電気メーカーは苦戦しているという。ここで問題になるのはマハティール以後のマレーシアである。マレーシアはマハティールの強力な指導力によって、今日の繁栄を迎えた。しかし、マレーシアは多民族国家であり、マハティール後の政情については不安が残る。こうしたリスクが実現した場合、もし、電気電子産業がマレーシアから一挙に中国に生産拠点を移せば、自動車産業のようなリスク分散が出来なくなる。この場合もタイに電気電子の産業集積を作ることができれば、自動車と考えられるのと同じようリス

---

(14) 中国の広州ホンダは欧州向けの輸出を始めた。どのような製品であれ、一般には日本向けが最高品質を要求されるので、日本に輸出できるということは、それだけの技術力を持っているということである。

東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

ク分散が可能になる。ただ、その場合でも、既にモジュール化の進んだ普及品については中国が大きな優位性を持っているから、タイではそういった普及品とは差別化された高級品を生産できなければタイで生産して輸出するメリットはないかもしれない。

ただ、マレーシアでそのようなリスクが顕在化し、タイに電気電子の産業集積が出来ていたとしても、そのとき、タイにおいて労務費の高騰は避けられないであろう。そのとき、中国、具体的には華東地域と華南地域以上にタイの労務費が上がるようだと、タイの生産基地としてのメリットも小さくなる。そこで注目されているのがベトナムである。ベトナムとタイは近く、例えば、バンコク周辺で生産した部品をホーチミンに運搬して、そこで組立を行えば、新たな形の生産拠点の分散が実現することになる。その際問題になるのは、バンコクからホーチミンへの物流ルートの確保である。高速道路か鉄道かという問題も考えなければならないし、なにより、このルートはカンボジアを通過する。タイとカンボジアの関係は決して良好ではないので、物流ルートのカンボジア通過がネックになるかも知れない。こういった問題は、今後のベトナムに続く、ミャンマー、カンボジア、ラオスといった諸国の発展を考えると、次々と顕在化するものと思われる。こういった、問題に対処すべく、ASEANの真の意味での経済統合が実現しなければ、ASEANは一つの経済圏として機能することは困難であると思われる。

## 第5節 終わりに

中国、ASEAN経済の研究の現状は、政府等によって発表されるマクロレベルのデータを用いた実証分析が一方にあり、他方には経営コンサルタント的な企業進出の実際を議論したものがある。しかし、例えば、個別産業の現状が今後のマクロ経済にどのような影響を与えるか、あるいは、その逆、マクロ経済の情勢が各産業にどのような影響を与えるかといった研究成果が豊富にあるとは言いがたい。しかし、産業政策立案をする場合にも、個別企業が対外投資を

考える場合にも、このマクロとミクロの接点に関する可能な限り正確な分析が必要である。本稿は、そのような分析への第一歩となることを目標としている。さらに、この分野の研究にとっては、国民性であるとか、その国の違った歴史的背景といった従来経済学ではあまり重視されなかった要因が非常に重要な意味を持つ。本稿でも指摘したように、中国は摺り合わせ型産業よりモジュール

表1 JETRO『アジアの投資環境比較』、主要都市・地域別のワーカーの賃金、および、UFJ銀行提供の各国名目賃金上昇率の比較より作成

		中国		シンガポール	タイ	マレーシア
		上海	深セン	シンガポール	バンコク	クアラルンプール
賃金 (ワーカー)	2001年11月	235	121	421	141	198
	2002年11月	243	136	426	142	211
	2003年11月	268	148	425	140	224

  

		インドネシア	ベトナム	日本	韓国	台湾
		ジャカルタ	ホーチミン	横浜	ソウル	台北
賃金 (ワーカー)	2001年11月	67	120	2471	1083	754
	2002年11月	93	118	2446	1138	756
	2003年11月	99	120	2390	1266	746

表2 JETRO『アジアの投資環境比較』、日本の主要国・地域別対外直接投資実績より作成

	1999			2000			2001		
	件数	金額	構成比	件数	金額	構成比	件数	金額	構成比
中国	102	1099	2.0	43	430	1.5	102	919	5.5
タイ	61	1029	1.9	33	466	1.7	28	626	3.7
シンガポール	23	468	0.9	10	204	0.7	18	511	3.1
韓国	52	899	1.7	32	486	1.7	26	434	2.6
インドネシア	25	457	0.9	15	251	0.9	24	234	1.4
台湾	51	563	1.0	26	205	0.7	18	178	1.1
マレーシア	23	256	0.5	16	118	0.4	11	127	0.8
フィリピン	41	506	0.9	18	353	1.3	12	114	0.7
香港	51	1034	1.9	24	341	1.2	15	113	0.7
ベトナム	5	24	0.0	2	10	0.0	7	60	0.4
アジア計	448	6555	12.2	228	3021	10.8	266	3375	20.2
世界計	1684	53690	100.0	971	27879	100.0	908	16740	100.0

## 東アジアにおける日系企業の生産拠点分散

型産業に適しているとか、国営企業の過去の資金調達形態が過度の競争の原因であるといった、歴史的、文化的背景も考慮しなければ役に立つ政策は立案できないし、企業の対外投資にとっても参考にはならない。今後は、こうした歴史的、社会的背景なども加味しつつ、日本としての産業政策のあり方や東アジアでの企業の拠点分散の問題を考えていく必要がある。

### 参 考 文 献

- 叶芳和編著、『産業空洞化はどこまで進むのか』、2003年、日本評論社  
日中経済協会編、『対中ビジネスの経営戦略 [中堅・中小企業への提言]』、2003年、蒼蒼社  
木村福成、丸屋豊二郎、石川幸一編著、『東アジアの国際分業と中国』、2002年、ジェトロ  
小林熙直編著、『チャイナリスクを検証する』、2002年、ジェトロ  
青木雅彦、安藤晴彦編著、『モジュール化』、2002年、東洋経済新報社『アジアの投資環境比較』、2002年、ジェトロ、