

## 日中問題が長野県進出企業におよぼす影響と示唆

兼村智也

### < 目 次 >

1. 問題意識
2. 日中問題がおよぼす日系企業への影響
3. 長野県進出企業への影響
4. 日中問題の示唆

## 1. 問題意識

2012年9月、日本政府による「沖縄県・尖閣諸島の国有化」を契機に中国全土で反日デモ、ストライキが発生した。その一部は暴徒化して日系の百貨店・スーパー、日本料理店、そして日系ブランドの乗用車などへの破壊・略奪行為、さらに日本製品の不買運動<sup>1)</sup>へとつながっていった。

こうした一連の「日中問題」により、中国に進出する日本企業は多大な影響を被った。中国には長野県企業も製造業を中心に数多く進出しているが（兼村 2003、2005、2007）、こうした日中問題は進出する長野県企業にどの程度の影響を与えたのか。また、こうした問題に影響を受けにくい進出企業はどのような「市場との関係」をもっているのかについて明らかにしたい。

## 2. 日中問題がおよぼす日系企業への影響

今回の日中問題で、最も大きな影響を受けた製造業は自動車産業であろう。中国には富士重工業を除く日本の乗用車メーカー7社が進出し、現地での生産・販売を行っている。しかも、その中国拠点が事業全体に占めるウエイトは各社とも大きく、2013年3月期ではトヨタ、日産、ホンダとも当期純利益ベースで2割前後を中国で稼ぐはずだった（図表1左欄）。とりわけ、日産は世界の販売台数の4分の1が中国で占められるほどに中国依存度が高い（図表1中欄）。その日系自動車メーカーの生産・販売台数が大きく減少し、2012年9月の販売台数が前年同月比で軒並み4割前後の減少となったのである（図表1右欄）。

図表1 日系自動車メーカーの中国依存度と中国事業計画

	2012年度当期純利益（億円、%）			2011年度販売台数（万台、%）			2012年9月中国 販売台数前年 比
	連結	中国	中国比率	世界	中国	中国比率	
トヨタ	8700	1815	20.9	709.7	80.2	11.3	▲48.9
日産	4090	1023	25.0	484.5	124.7	25.7	▲35.3
ホンダ	5140	818	15.9	290.9	62.4	21.5	▲40.5
スズキ	790	19	2.4	256.0	29.6	11.6	▲49.0
マツダ	70	48	68.6	124.7	22.3	17.9	▲34.6

（注1）トヨタ、ホンダの販売台数は2011年暦年。

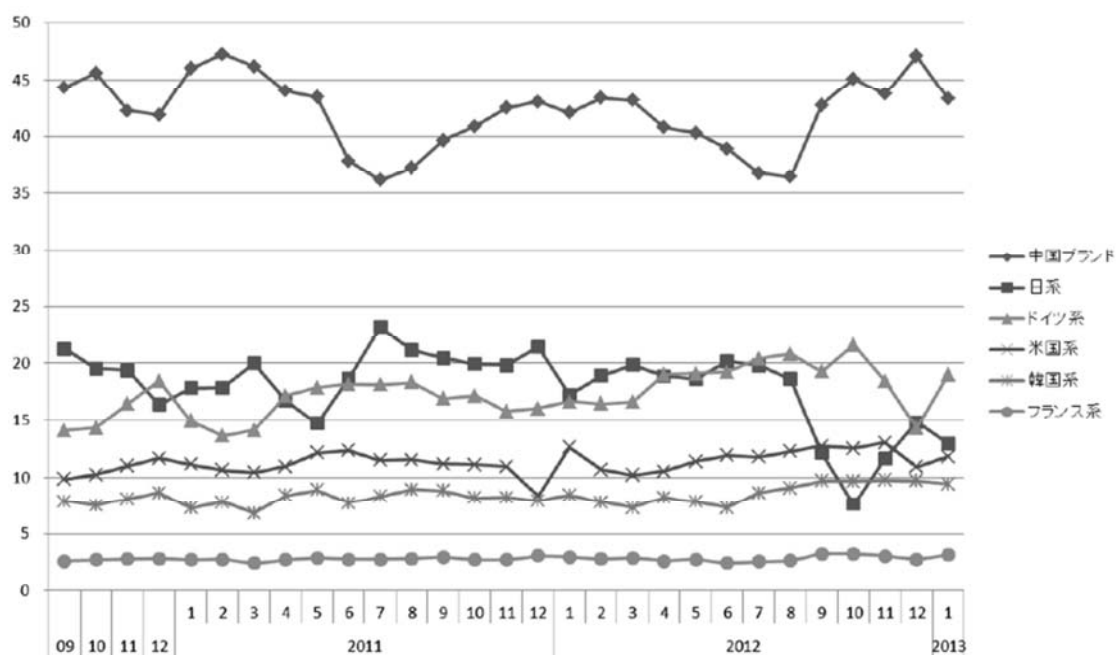
（注2）2012年度当期純利益はBofAメリルリンチ・グローバルリサーチの予想による（反日デモ発生前ベース）。

（出所）「週刊ダイヤモンド」（2012/11/10）

多くの日系ブランド製品のなかで「自動車」が狙われた理由は、トヨタを中心に自動車は日本製造業を代表・象徴する、高い競争力を持つ産業であることがある。また自動車は屋外で使われる工業製品で、日系ブランドとしての認知度も高く、こうした標的になりやすいこともあろう。これによって日本車の購入や所有が大きなリスクとなり、また不買運動も重なって販売台数が急減したのである。中国自動車市場における販売シェアも、これまで外資系のなかでは1位、シェアにして20%前後を占めていたのが、10%を切るまで低下し、ドイツ系に大きく水を開けられ、その影響は2013年に入っても続いている（図表2）。

<sup>1)</sup> 日中両国の市民各千人に共同通信がインターネットを通じて行ったアンケートで、日本政府の尖閣諸島国有化を受け、中国人の66%が「日本製品を買わなくなった」とし、95%は「中国人の反日感情を高めた」と答えた（共同通信 2013年1月5日）。

図表 2 乗用車生産販売のブランドシェア



(出所) 中国自動車工業協会

また、これらはあくまで「完成車」として自動車産業をみたものだが、周知のように自動車産業は実に裾野の広い関連・支援産業とつながっている。そのため、自動車の生産・販売が下落すれば、そこに供給される部品や材料、そして生産設備などへの需要の減少も余儀なくされ、それらを担うメーカーにも多大な影響が及ぶことになる。こうした部品などの多くは、これまで日本から輸入されてきたが近年、関連メーカーも多く中国に進出しており、現地での供給になっている。つまり、こうした現地日系企業への影響も計り知れないと想像される。

### 3. 長野県進出企業への影響

前記したように、長野県企業も多く中国に進出しているが、そのほとんどが部品や生産設備を供給するメーカーである。こうしたメーカーに対して、自動車産業の影響がどの程度及んでいるのか、またそれが軽微であるならばその要因について、2013年3月、中国・華南地域（広東省）、華東地域（上海市、江蘇省）で実施した現地企業調査をもとにみていきたい。

#### (1) 華南地域

鈴木東新電子（中山）有限公司

同社は、精密金型・プレスメーカーである㈱鈴木（須坂市）とその外注先のめっき企業である東新工業㈱（神奈川県横浜市）の合弁で2007年に設立された。出資比率は鈴木65%、東新工業35%である。進出の背景は、もともと鈴木は台湾のめっき会社と合弁で深圳市に進出していたが、新しいユーザーへの対応が必要になったこと、深圳市の環境規制が厳しいことがある。そこで、めっきの特区であり、独自での排水処理もつ中山市三角鎮高平工業区に東新工業と新たに合弁を設立したのである。これに伴い、台湾企業との合弁は解消している。

同社は鈴木の子香港法人が受注、そこから材料提供を受けて加工して製品として香港法人に全て戻す「進料加工」の形態をとる。香港法人からは日本への輸出が多く全体の6割（金額ベース）を占

めており、これは、ほぼ自動車向けである。中国国内向けの残りの4割は日本でも取引のある日系コネクタメーカー向けで、その先は日系、欧米系の自動車メーカーとなっている。

日中問題の影響について、自動車向けは日本輸出だが、日本でグローバルモデルに搭載されて再び完成車として中国に輸出される。前記したように中国市場での日系ブランドの販売不振から、このぶんについては売上が10%落ち込んでいる。しかし、米国輸出が12%伸びたためトータルではプラスとなっている。中国国内の日系コネクタメーカー向けについても、日系自動車メーカーに供給されるぶんについては減少したが、ドイツ系自動車メーカーぶんが増加したため相殺されている。

#### 中山上田塑料有限公司

同社は、成形メーカーである上田プラスチック(株)(上田市)の独資により2004年に設立された。進出の背景には上田プラスチックの取引先であるホンダ系ブレーキメーカー・日信工業(株)の中国(中山市)への進出がある。そこからの進出要請もあり、2012年末までは日信工業の中国工場内の一部を間借りしながら日信向けのブレーキ用オイルタンクの生産を手掛けた。したがって同社の中国事業は100%日信向け、つまり自動車向けであったのだが、今後、製品分野・取引先の拡大を図るには工場を拡張する必要があり、2012年末に日信工業の工場から出て隣地に自社工場を建設した。

以上にみるように同社の場合、2012年秋はまだ自動車向けが100%であったため日中問題の影響を受け、通常の約半分まで受注が落ち込んだ。しかし、従業員60名いたが解雇に踏み切ることもなく何とか乗り切り、2013年春には85%の受注水準まで回復している。

#### 翔南精機(東莞)有限公司

同社は、精密プレス・成形およびそれら複合精密電子部品の製品、金型、各種専用機メーカーである南信精機(株)(上伊那郡飯島町)の独資により2008年に設立された。もともと南信精機は1994年から来料委託加工方式として東莞城区南信精機廠で操業をしていたが、労働集約型のビジネスモデルはいずれ限界に直面し、その際、中国国内市場に参入する手段として独資が有益と判断、同廠を独資形態に転換させた。

現在、同社で手掛けるのはコネクタ関連部品、車載関連部品、携帯電話関連部品である。そのため、日系車載部品メーカーからの受注は、その先が日系自動車メーカーであるものについては減少したが、独系自動車メーカーはむしろ増加したため、それで相殺されている。

#### 長野精機塑胶(深圳)有限公司

同社は、成形メーカーである(株)南信化成(伊那市)の独資により2012年に設立された。親会社である南信化成は2000年に長野精機(香港)有限公司、およびその委託加工先として長野精機(深圳)製品工場を設立し、ここでは民生用のカメラ、OAの成形部品の生産を行っていた。同社は、この委託加工先が独資化された企業である。なお南信化成はこの間、自動車部品についても2007年に信州精密科技(深圳)有限公司を独資で設立し、中国での生産に乗り出している。

日中問題の影響は民生用の長野精機、自動車部品用の信州精密とも影響を受け、昨秋は前者が30%、後者が40%の減少となった。今はどちらも回復しており、この間、従業員の削減はせず、残業をゼロにすることで何とか乗り切っている。

## (2) 華東地域

#### 八光電熱器件(上海)有限公司

同社は、電熱器(ヒーター)の生産・販売を手掛ける(株)八光電機製作所(千曲市)の独資として

2003年に設立された。設立前は輸出対応であったが、現地生産に切り替えたのはユーザーの多くが進出しているからであり、利益を得るには消費の最前線が経営の基本理念としてある。

同社が扱うヒーターはユーザーの生産台数が減少すれば、交換頻度が落ちる。その点では日系自動車メーカーの生産台数減少の影響を被ることになるが、一方でヒーターは多くの産業・製品に必要な「汎用副資材」という性格を持つことから、ユーザー業種は多岐にわたり、自動車向けの影響が緩和されている。

#### 山田先端科技（上海）有限公司

同社は、半導体製造装置、半導体封止用金型を手掛ける(株)アピックヤマダ（千曲市）の独資として2002年に設立された。設立の背景は、そもそも設計に関しては2000年から人件費の安い中国で行っていたが、それに加えてメイン・ユーザーである台湾系企業の中国進出が増加し、現地・中国での生産のメリットが増えたことがある。

したがって同社のユーザーは台湾系企業が多く、日中問題の影響はほとんど影響を受けていない。

#### 小松精密模具（常熟）有限公司

同社は、(株)小松プレジション（岡谷市）の独資として2007年に設立された。中国には1997年に委託加工で生産を開始し、2002年には広東省惠州市にも独資で現地法人を設立したが、同社は取引先であるエプソンの蘇州進出に追随するかたちで設立されたものである。これにみるように、惠州と常熟は取引先のエリアによって分担されている。生産品目はOA、複写機、カメラ、デジカメが多く、同社（常熟）の売上構成は車載部品が1/3強、液晶（バックライト）が1/3、カメラ・OAが1/3弱である。日中問題の影響で車載部品は2012年秋に半分まで減少した。しかし、その間、仮に車載部品があったら生産能力を超過するほど液晶で多忙を極めたため、同社全体としては影響を受けずに済んでいる。

#### 常熟舒旺高電子科技有限公司

同社は、フィルム・シート類の加工を手掛ける(株)スワコー（岡谷市）の独資として2005年に設立された。スワコーの中国進出は1998年、深圳の委託加工生産でスタートし、2004年に深圳に独資を設立、エプソンの蘇州進出に伴って同社も常熟に設立された。同社では、携帯電話、スマートフォンのバックライトに使われる各種フィルム・シート加工を行う。現在、この種の製品の組立は台湾系メーカーによって行われている。そのため、当社の取引先は台湾系が多く、日中問題の影響はない。

#### 好利旺机械（上海）有限公司

同社は、産業機械を手掛けるオリオン機械(株)（須坂市）、香港の販売会社の合併として2000年に設立された（出資比率は7:3）。中国では真空ポンプ、空圧ポンプ、酪農機械の製造・販売、および日本からの輸入製品のアフターフォローの事業を行う。同社の従業員は57名であるが、日本人は一人もおらず完全に現地化され、実質的には「日系」ではなく「中国系」となっている。加えて、価格は2倍だが品質・サービスに優れるため、主力事業の真空ポンプの取引先はほぼ中国系メーカーにもかかわらず、日中問題の影響は全く受けていない。

#### 上海米克羅彈簧有限公司

同社は、精密バネを手掛ける(株)ミクロ発條（諏訪市）の独資として1996年に設立された。ミクロ発條の海外進出は早く1990年代から始まっている。当時、メカ部品の電子化に伴い、国内での操業に危機意識を持ち、「ユーザーの側でモノづくりを」という考えから1990年にマレーシア、そ

して同社、2001年には大連市にも現地法人を設立している<sup>2)</sup>。

上海ではもともとの電子部品向けのバネだったが、現在は携帯電話、カーナビ、カメラ、そして車載とその供給先を拡大しており、自動車関係は10%程度しかない。うち携帯電話の取引先には外資系も含まれており、その比率は全体3割程度占めている。以上のこともあり、今回の影響であって大きいものではない。

#### 日精塑料机械（太倉）有限公司

同社は、成形機を手掛ける日精樹脂工業(株)（坂城町）の独資として2009年に設立された。もともと日精樹脂工業は重要市場である上海に営業拠点を置いていたが、現地で汎用機を生産することで原価低減を図り、販売台数増と適正利益確保を両立することを目的とした。中国にも多くのローカル成形機メーカーが存在している。なかでも海天集団（浙江省寧波市）は世界規模で高い販売シェアをもつ会社として有名である。価格も日本製の5割程度だが、ペットボトルなど精度を要求されないものに適しており、ユーザーも日本製成形機との中国製成形機を用途により使い分けている。そのため、同社の競合者は日系の成形機メーカーであり、取引先は中国の台湾企業が多くなっている。

#### 多摩川精密電機（蘇州）有限公司

同社は、産業用機械を幅広く手掛ける多摩川精機(株)（飯田市）の独資として2010年に設立された。ここでは産業用の大型モータ、小型モータ、エンコーダを製造している。

これらの製品については中国系メーカーも製造しているが、品質・価格面で同社ならびに日系他社と違いがあり、製品のなかで棲み分けがみられている。すなわち同社の競合者は日系であり、その品質を求めるならば日系メーカーから調達するしかなく、そのため日中問題の影響は受けていない。

## 4. 日中問題の示唆

### (1) 経営の特徴

以上、日中問題が中国に進出する長野県企業に及ぼす影響についてみてきた。これらをみると先にみた日系自動車産業に比べれば、その影響は比較的軽微にとどまっていると言える。なぜ、そうなったのか、こうした問題に影響を受けにくい進出企業はどのような「市場との関係」をもっているのかについて明らかにしたい。

#### ① 輸出向けビジネス

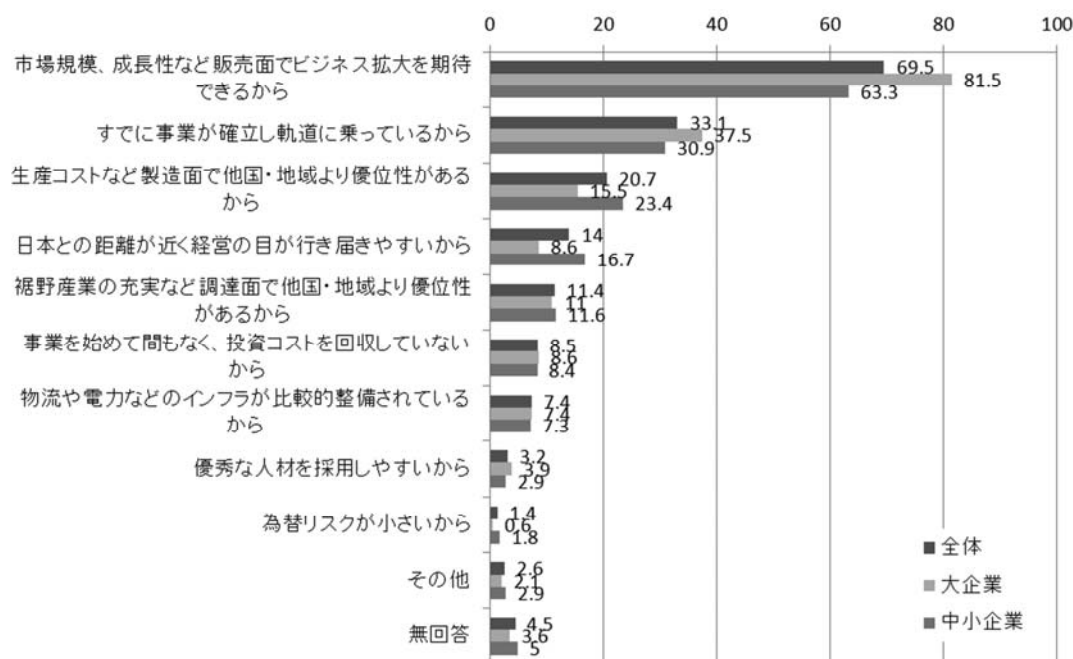
まずあるのが、中国国内を市場としていない輸出向けのビジネスである。この場合、生産地は中国でも販売先は中国国外であるため、影響はないのは当然といえる。これまで日系企業には「安くて豊富な労働力」を活かした輸出型ビジネスとしての進出が少なくない。中国政府の方も外貨獲得のために外資の進出企業に対して輸出を奨励するといった政策をとってきた。広東省の「委託加工」や各地域にみられる「輸出加工区（保税區）」はそうした政策の具体例といえよう。

しかし、近年の人件費高騰から輸出拠点としての魅力はしだいに失せてきており、中国拠点については市場規模とその成長性への期待（図表3）から内販拠点とし、輸出拠点としての機能をベトナム、カンボジアなどASEANに切り替えるといった位置づけに変化もみられていることも付言し

<sup>2)</sup> 兼村智也『地域総合研究第7号』松本大学地域総合研究センター、2007.6.30 P.13。

ておきたい。

図表 3 今後も中国でビジネスを展開する理由（企業規模別）



（出所）日本貿易振興機構「2012 年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査結果概要」より筆者作成。

## ② 幅広い製品分野から受注

その国内市場向けであるが、受注が特定の企業・製品分野に限定される場合、その影響を直接被ることになる。長野県進出企業においても、自動車部品 100%を手掛けるような企業についても日中問題の影響を直接受けた。一方、日系自動車メーカーの受注はあっても、他の企業・製品分野での受注もあるために、その影響が軽微にとどまったり、むしろ増加した企業もみられた。ここから言えることは、受注先を特定の企業・製品分野に限定するのではなく、幅広い企業・製品分野から受注することでリスク回避が可能になることである。

## ③ 日系以外から受注

さらに、こうした広がりには企業・製品分野だけではなく、取引先の資本についてもいえる。つまり、影響が小さい企業の取引先は日系企業だけでなく、取引先が非日系企業まで広がっていることである。この場合、前記した受注が特定の製品分野、例えば自動車分野に限定されていても、日系メーカーの受注減が欧米系メーカーの受注増で相殺されている。また IT 製品など台湾系や米国系メーカーといった非日系がすでに市場の大半を占める分野もあり、こうした分野では否応なく非日系との取引となり、結果として影響が小さくなっている。

ただし、一般的に地域の中小企業は日本国内での取引先の進出に随伴するかたちでの海外進出が多い。そのため海外に進出したと言っても現地での取引は日本と同じ取引先であり、国内取引の延長線上にある。仮に、進出先で新規取引先を開拓した場合でも多くの場合、言葉、相手への信頼、商習慣についても不安のない日系となる場合が少なくない。加えて、非日系、特に現地の中国系との取引がなかなか進まない理由として代金の未払い問題がある。中国系企業ではいまだに代金を支払わないこと、支払いを遅らせることが優秀な財務担当とみなされており、売掛金の回収が困難と

なる場合があるためである。こうした問題に対し、台湾系の商社を介在させる、日本でのビジネス条件を理解する中国人がいる企業に限定するなど対策をとることでリスク回避を図る企業もみられる。

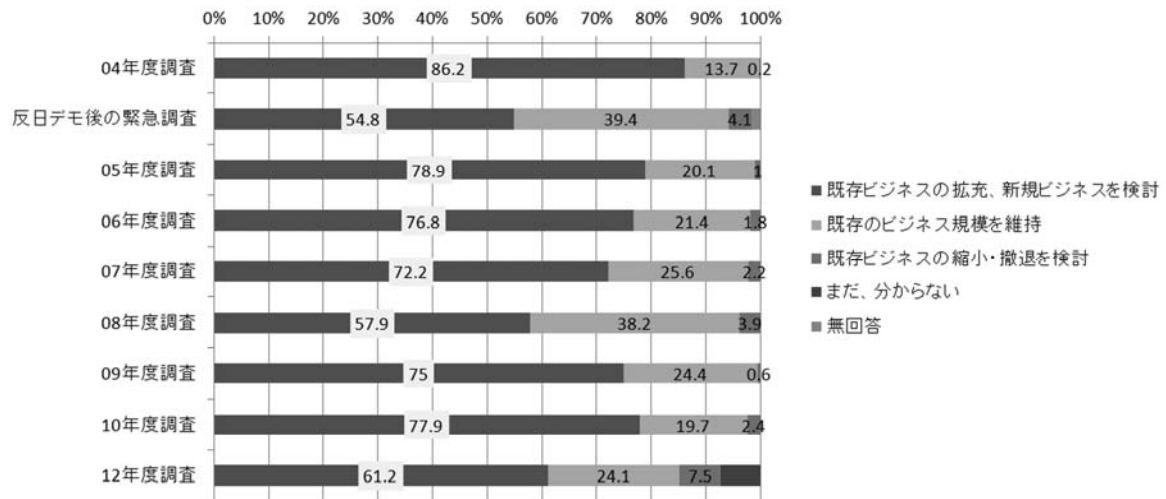
#### ④ 供給者が日系メーカーのみ

最後に、市場への供給プレイヤーが日系メーカーに限定されている製品分野がある。近年の中国系メーカーのレベルアップにより、日系メーカーのみが供給者になっている製品分野はほとんどなくなったが、同じ製品のなかでも、その品質・価格によって高級機種は日系、中、低級機種は、中国系等と棲み分けがみられる分野も少なくない。企業事例でみたように、産業用機械にはそうしたことが特に言え、同分野の高級機種では日系メーカーしか供給プレイヤーがいない。つまり何があっても日系企業から購入せざるを得ないのであり、こうしたリスクから回避できる状況になっている。

### (2) 日系進出企業への示唆

日中問題があるなかで、進出する日系企業は今後どのようなビジネス展開を図ろうとしているのかについてみると「既存ビジネスの縮小・撤退を検討」とする企業は少なく（7.5%）、その多くは「既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討」（61.2%）、「既存のビジネス規模を維持」（24.1%）、つまり中国事業を今度とも維持・発展させようとする企業が圧倒的である（図表4）。

図表4 中国での今後のビジネス展開



（出所）図表3に同じ。

そこで、(1) でみた日中問題の影響を受けにくい経営の特徴が重要になるが、①については今後、中国では難しく、また④についても市場との兼ね合いのなかで、自社技術の置かれる環境を変えることは容易なことではない。そうなれば、②か、③となる。このなかで特に、③は非日系が多数進出する中国市場のなかでこそ可能になるといえる。自身が日系企業であっても中国系を含む非日系企業との取引を増やすことによって日系企業としての「外面」を薄め、取引先の現地化・多国籍化を図ることによってリスクを軽減することが可能になる。この点について、逆のことも言える。つまり、破壊された日本料理店のなかには中国人経営者が所有・経営する店舗が少なくないことにもみるように、中国系企業であっても「外面」が日系であれば、その影響を被るリスクを負う。

さらに言えば、こうした取引先の非日系化は何も日中問題の影響を回避する方策としてのみならず、中国という市場に進出した際の望ましい「市場との関係」ともいえる。現地には中国系の他に、多国籍の資本が進出し市場を形成している。したがって、そこには多くのビジネスチャンスが広がっている。そのなかで日本国内同様、日系ユーザーだけに市場を求める理由も必要性も全くない。むしろ、そうした恵まれた環境を積極的に活かし、自社事業の拡大につなげていくことこそ中国進出した本来のメリットがあるはずである。そのためには日系企業であっても、市場を形成する様々な資本に対して円滑かつ効果的に接触できるよう、様々な人材の活用が有効な方策となる、なぜなら、それにより言葉や商習慣、そして同胞意識などを活用しながら、中国にある多くのビジネスチャンスをつかむ可能性がより高まるからである。

つまり今回の日中問題は、中国でそうした影響によるリスクを軽減するには進出する日系企業がより経営の現地化、多国籍化する必要性・重要性を示唆しているとも言える。

#### 参考文献

- 兼村智也「長野県企業の海外進出の現状とその推移」松本大学地域総合研究センター『地域総合研究』、3号、2003年10月。
- 兼村智也「長野県企業における中国事業展開の現状とその経緯」松本大学地域総合研究センター『地域総合研究』、5号、2005年6月。
- 兼村智也「中国と長野県との経済関係に大学間交流が果たす役割」中国人民大学外国語学院『外語論壇』、第二編、2005年9月。
- 兼村智也「日中間における地域間経済連携の役割と成果－諏訪大連会を事例に－」松本大学地域総合研究センター『地域総合研究』、7号、2007年6月。