

長野県企業における中国事業展開の現状とその経緯

兼 村 智 也

目 次

I. はじめに

II. 個別企業にみる中国事業の現状とその推移

1. セイコーエプソン

2. KOA

3. 長野日本無線

4. シナノケンシ

5. 三洋精密

6. 日精樹脂工業

III. おわりに

I. はじめに

2005年春、北京、上海など中国主要都市で吹き荒れた大規模な反日デモ、またその根底にある歴史教科書問題、小泉首相の靖国参拝、東シナ海のカス田開発をめぐる領有権問題など昨今の日中関係は72年の国交正常化以来、最悪の状況にある。この反日デモ後（5月下旬）に、日本貿易振興機構（JETRO）が実施した日本企業へのアンケート調査¹によると「対中既存ビジネスを拡充、新規ビジネスを検討」という企業は54.8%で、前回調査（04年末実施）の86.5%を大幅に下回る結果となった。今回の事件が対中国ビジネスの拡大マインドに完全に冷水を掛けたかたちだが、見方を変えれば、それでも過半の企業は、まだ対中ビジネスを前向きに捉え、多少のリスクがあっても推進しなければならないものと考えている。

一方、マクロ・データでみると04年、日本の対中貿易額²（含・香港）は戦後初めて米国を上回り、中国が最大の貿易相手国となった。また日本企業の対中直接投資額は中国の世界貿易機関（WTO）加盟と国内市場の拡大を受け急増、03年度の実績は3,553億円に上り、2000年度（1,114億円）の三倍を上回る規模となった³。経済面ではマクロ、ミクロとも、日本と中国の大変強い関係であることがわかる。

こうした状況は本学が立地する長野県企業においても同様か、それ以上と考えられる。そもそも長野県は輸出額が製造品出荷額の約2割を占めるほどの「貿易立県」であるが⁴、02年の県輸出額は世界的なITバブル崩壊の影響を受け前年に比べ大幅に減少した。そうしたなかでも、対中輸出額は増加しており、その額は90年の15.7倍に達した（含・香港）。つまり中国が「世界の工場」となり、その生産が拡大するほど長野県からの輸出が増えるという構造となっているのである。事実、県内で業績好調なのは輸出型産業であり、このなかには開業以来の繁忙を謳歌している企業も少なくない。また長野県企業の海外事業所数は04年末までの累計で792件⁵に上るが、中国は300件（大陸217件、香港83件）と全体の37.9%を占めている。ここで注目すべきことは近年の急増ぶりである。中国への進出件数は99年末で174件（大陸118件、香港56件）であったことから、04年末までの5年間で126件（大陸99件、香港27件）増加したことになる。これは、この間の事業所数全体の伸び（86件増）を大きく上回っており、やや乱暴に言えば、この間の海外進出はほとんどが中国であったとみれるわけである⁶。前記の貿易の増加と合わせてみても、我々が想像する以上の速さで「長野県」という地域経済と中国と関係が強まっているのである。

このような状況のなか、筆者は地域企業の東アジアでの事業活動、とりわけ中国事業について強い関心を持ってきた。そして、その入口として、まず全体動向を捉える必要性から「地域総合研究・第三号」（2003年10月発刊）において「長野県企業の海外進出の現状とその推移」（以下、前回調査とする）という拙著をまとめた。このデータのリバイスを含め、近い将来、「地域企業のグローバル戦略」としてアウトプットをまとめる意向を持つが、本稿の目的は、その準備段階として県内主要企業の中国事業を具体的にみることで地域企業と中国との係わりの実態を明確化することにある。したがって本稿は、あくまで中間成果物であり、企業によって内容の濃淡が残るなど不完全の点が残っている。

なお、本稿で取り上げさせていただいた地域の企業には、ご多忙のなか貴重なお時間を頂戴し、お話をお聞かせいただき、かつ掲載のご了解までいただいた。ここに改めて御礼の意を表したい。

1 ジェトロメンバーズアンケート調査（発送数636社、有効回答数414社、回答率65.1%）

2 貿易額全体の20.1%が中国（輸出額の19.3%、輸入額の21.1%）

3 日本財務省統計

4 長野県商工部「2003年 輸出生産実態調査結果報告書」

5 長野県海外進出企業名簿2004/2005年版（ジェトロ長野）

6 中国の増加が全体のそれを上回っている分、米・英・仏等の事業所数は減少している。

Ⅱ. 個別企業にみる中国事業の現状とその推移

1. セイコーエプソン（諏訪市）

① 企業概要

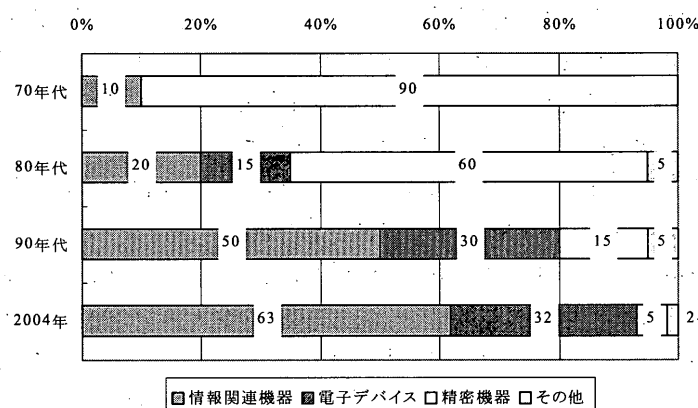
長野県最大のグローバル・カンパニーであるセイコーエプソンは1942年、「SEIKO」のウォッチ製造を担う第二精工舎（現・セイコーインスツル）の協力工場として設立された大和工業が起源である。その後、戦争疎開工場として44年に設立された第二精工舎諏訪工場と合併し、59年に諏訪精工舎が誕生した。以降、40年あまりの間に、ウォッチ製造の精密加工・組立技術をベースに事業領域を拡大するなかで、設立した子会社や協力企業を吸収しながら複雑な経緯で発展してきている。

特に61年、ウォッチの部品加工を行う信州精器を設立し、ここでプリンタという新規事業を手がけたことが大きな転機となった。信州精器は新しい商品を独自の販路で市場展開するため営業機能を持ち、新ブランド「EPSON」⁷を生み出す。82年にはブランド名を冠したエプソンに社名を変更、グローバルに事業を展開し、マーケティング力をつけていく。この間、親会社である諏訪精工舎もクォーツウォッチの開発から電子デバイスやメガネレンズ、FAシステムといった新しい事業を次々と立ち上げた。

市場競争が次第に厳しくなり、エプソンは情報機器市場をリードできる商品開発力、一方の諏訪精工舎はそれまで培ってきた開発力を生かすマーケティング力へのニーズが高まる。総力を結集するため85年、諏訪精工舎とエプソンが合併、現在のセイコーエプソンが誕生した⁸。2004年度の売上高は14,797億円、03年6月には東証一部上場も果たし、今や名実ともに信州発の日本を代表する企業となった。

その事業構成比の推移をみると、こうした複雑な統合・再編を梃子にセイコーエプソンは40年の間に、事業転換を図ってきたことがわかる。70年代まではウォッチ、レンズなど精密機器分野が売上の90%を占めていたが、04年度の売上構成比では5%まで低下し、代わって情報関連機器（プリンタ、プロジェクタ等）が63%、80年代から登場した電子デバイス（液晶ディスプレイ、半導体、水晶振動子）が32%まで拡大してきている（図表1）。

図表1 エプソン社の事業別売上構成比



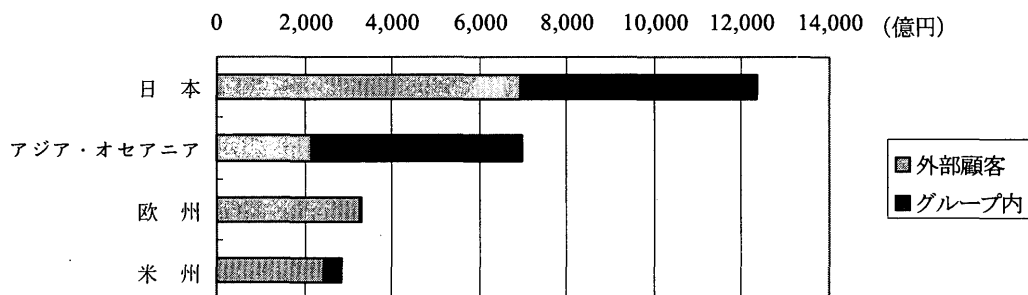
（資料）ヒアリング及びセイコーエプソン株式会社「平成17年3月期 決算短信（連結）」より筆者作成

7 エプソンの社名の由来は「electric printer's son」。これには「EP」（electric printer）-101」と言う過去にヒット商品となったプリンタの名を後世に残す意味と、その後を継ぐ素晴らしい製品（息子＝「SON」）が生まれるように合成語「EPSON」が名づけられた模様（<http://netafull.net> より）。

8 青柳一弘「地方で育ったグローバル企業 セイコーエプソン 知られざる全貌」（日刊工業新聞社、2000年）のなかの「セイコーエプソン、その発展の歴史」（P.8）から引用。

一方、セイコーエプソンのグローバル・ネットワークについては現在、世界32ヶ所に生産・開発拠点、58ヶ所に営業・サービス拠点を持つ。地域別の売上高では日本が12,350億円（うち外部顧客に対する売上は6,943億円）、次いでアジア・オセアニアが6,980億円（同2,165億円）、欧州3,285億円（同3,260億円）、米州2,845億円（同2,429億円）である（図表2）。欧州、米州においては売上のほとんどが外部顧客向けであるのに対し、アジア・オセアニアは外部顧客というよりもグループ内に向けた供給基地の位置づけであることがわかる。

図表2 地域別にみる売上高



（資料）セイコーエプソン株式会社「平成17年3月期 決算短信（連結）」より筆者作成

② 中国事業の現状

前記したエプソンの海外拠点のうちアジア・オセアニア地域、特に中国は11の生産・開発拠点、6つの営業・サービス拠点がある（図表3）。もちろん一つの国として、その数は最多である。当然、グループ全体のなかでの生産売上、従業員（全従業員8万人）の割合も高く、それぞれ50%、40%を占めている。現在、中国国内ではプリンタ、プロジェクタ、システムデバイス、電子デバイス、ウォッチ等ほぼ全ての品目が生産されている。

エプソンの中国展開は68年の香港進出よりスタート、中国大陆は85年から本格化し、駐在員事務所を設置、代理店販売、CKD生産へと展開していく。最初の生産拠点の設置は改革開放が進むなか、経済特区として外資導入の実験場となった深圳市であった。その後、天津、蘇州と拡大していくが、これらは主に輸出拠点としての位置づけであった。

中国内販に向けては98年4月、北京に統括会社「愛普生（中国）有限公司」を設立、これを契機に同年、国内販売を目的とした合弁生産会社を福建省福州市に設立し、インクジェットプリンタの製造を開始している。また99年、上海市の外高橋保税區に貿易・物流会社を設立、2000年から、これまで代理店に委託してきた自社製品の販売・アフターサービスの自社対応を開始している。現在、エプソンの中国国内販売はグループ全体の販売額の7%を占めるに過ぎないが、今後、中国市場でのEPSONブランド浸透を図り、市場拡大を狙っていく模様である。

③ 蘇州エプソン（蘇州愛普生有限公司：SZE）

SZE社は1996年2月設立、現在の資本金1.24億ドル、総投資額3.3億ドルである。従業員数は8,467名（うち日本人は33名）、売上高1,100億円とエプソン・グループ世界最大の生産拠点である。この規模は江蘇省にある日系企業では最大、輸出額では中国ローカル企業を含め38位（輸出入合計で42位）である。また同社は蘇州新区と呼ばれる工業団地に立地しているが、その売上高は団地内で蘭・PHILIPS、米・LOGITECHを抑え、台・BENQに次いで第2位である。SZE社の中国進出

図表3 セイコーエプソンの中国拠点一覧

地域統括	大陸1	都市	生産品目、サービス内容
◎愛普生（中国）公司 Epson (China) Co., Ltd. (98年設立)		北京	・中国内投資及び経営・マーケティング統括拠点
販売・サービス拠点名 大陸2, 香港1 計3			
◎愛普生香港有限公司 Epson Hong Kong Ltd. (80年)		香港	・香港, 中国におけるプリンタ, コンピュータ周辺機器, 各種電子デバイスの販売・サービス
△北京愛普生電子有限公司 Epson (Beijing) Technology Service Co., Ltd. (96年)		北京	・コンピュータソフト及びハードシステムのインテグレーション
○愛普生（上海）信息產品有限公司 Epson (Shanghai) Information Equipment Co., Ltd. (99年)		上海	・愛普生有限公司出資・AS パーツセンター, 完成品, 消耗品の中国国内販売, サービス販売, サービス
開発拠点 大陸3, 香港1 計4			
◎Beijing Epson Electronics Co., Ltd. (91年)		北京	・ソフトウェアの設計, 製造, 販売
○愛普生電子技術開発（深圳）有限公司 Epson Electronic Technology Development (Shenzhen) Co., Ltd. (94年)		深圳	・香港法人出資・電子デバイス設計, 技術サポート, 販促サポート, マーケティング
◎上海愛普生電子有限公司 Shanghai Epson Electronics Co., Ltd. (95年)		上海	・電子デバイス設計, 研究開発, ソフトウェアの開発・販売
△Infrasys (HK) Ltd. (98年)		香港	・POSシステムの開発
生産拠点 大陸5, 香港2 計7			
◎愛普生精工（香港）有限公司 Epson Precision (Hong Kong) Ltd. (86年)		香港	・エプソン精密工業・ウォッチ, プリンタ, LCD, プレス・プラスチック部品等の製造, 組立
○愛普生技術（深圳）有限公司 Epson Engineering (Shenzhen) Ltd. (86年)		深圳	・香港法人出資・ターミナルプリンタ及びその関連部品の製造, 組立
△天津愛普生有限公司 Tianjin Epson Co., Ltd. (89年)		天津	・プリンタヘッド, プリンタ主要部品の製造, インクカートリッジ
△業全電子（深圳）有限公司 E&G Electronic (Shenzhen) Ltd. (91年)		深圳	・E&G 香港（エプソン, ゼネラルの折半出資） ・プリンタ用インクリボン
○蘇州愛普生有限公司 Suzhou Epson Co., Ltd. (96年)		蘇州	・中小液晶パネル, 水晶振動子及び関連パーツ等の技術開発・製造・販売
△福建愛普生実達電子有限公司 Fujian Epson Start Electronics Co., Ltd. (98年)		福州	・愛普生有限公司が60%出資・インクジェットプリンタの製造
駐在員事務所・支店 大陸1, 香港1 計2			
精工愛普生 北京代表処 Seiko Epson Corporation Beijing Representative Office (85年)		北京	・情報収集, 駐在員活動
Seiko Epson Corporation Hong Kong Branch		香港	・情報収集, 駐在員活動

(注) 設立年次順, ◎は独資, ○は独資だが間接出資, △は合弁

(資料) 拠点数はヒアリング (04年7月), 社名等はセイコーエプソン HP, 長野県貿易協会「長野県関係企業海外事業所名簿」, 蒼蒼社「中国進出企業一覧」を基に筆者作成

の経緯はユーザーからの増産要請とリスク分散の視点からである。蘇州を進出地としたのは上海に近いこと、この地域に優遇政策があったこと、電力・水道の安定供給に問題がないこと、また蘇州が古都であり生活・文化環境が整っていたことである。当初は100%輸出向けとして設立されたと考えられるが、現在では中国内販が3割、輸出が7割で輸出先は欧米中心となっている。

従業員は前記のとおりだが、総経理、工場長、部長、科長、副科長までの経営職階は82名おり、このなかで中国人スタッフが占めるローカル率は60%である。生産品目は、携帯電話やデジタルカメラ向けの中・小型液晶ディスプレイ、家電製品やPC向けの水晶振動子である。中・小型液晶ディスプレイでは04年10月に三洋エプソンイメージングデバイス(株)を設立、SHARP、東芝松下ディスプレイテクノロジー、三星、日立ディスプレイズといったコンペティタがあるが、そのなかで世界NO1シェア(20%)⁹を有している。液晶ディスプレイの生産は日本国内では三洋エプソンイメージングデバイスの松本本社(豊科)他、香港(SEHK)、フィリピン(SEPH)でも行うが、そのなかでSZE社が海外モジュール生産全体の約5割を生産している。当初は日本から液晶パネルを持ち込んでいたが、98年からSTN¹⁰パネル生産を実施し、現在ではガラスからの一貫生産の設備を持ち、01年からカラーSTNパネルの製造も開始している。

もう一つの生産品目、音叉型水晶振動子については世界シェア5~6割¹¹を有している。生産基地は伊那事業所の他、マレーシア(EPM)、フィリピン(EPPI)とあるが、ここでもSZE社の生産シェアが4割を占める。近年は表面実装タイプの生産が主流となっている。

現地生産のメリットを活かすには人件費プラス資材調達の現地化が必要になるが、部品・部材の調達は日本調達比率が高い。これは液晶のパネルや振動子の音叉など日本のエプソンから半製品として輸入されてくる部品、ICなど高付加価値部品が多いためである。一方、現調できるのはプレス部品や電子部品および補助材料で、サプライヤーは蘇州を中心に100社ある。調達基準はコストはもちろんだが、それ以上に品質、納期に重点が置かれており調達先は日系中心だが、現状は日系以外の調達先拡大を指向している。

2. KOA(伊那市)

① 企業概要

長野県伊那市に本社を置くKOAは創業者・向山一人氏が1940年、東京市荏原区に「興亜工業社」を創立したことから始まる。長野県との関わりは翌41年、向山氏の故郷でもある伊那の組合製糸伊那社の2棟を買収し、興亜工業社伊那工場を設置してからである。同社は軍向けに抵抗器を供給していたのだが、空襲で東京での生産が不可能になり、生産を伊那工場に集約、事実上、この伊那工場が本社となった。終戦後、47年に株式会社となり、コンデンサ、抵抗器の製造を開始、その後、我が国電子工業の発展とともに成長、84年に東証、名証一部上場を果たした。この間、社名も50年に「興亜電工(株)」に改称、そして86年から現在の「KOA(株)」となった。2004年度の連結売上高は482億円で、うち抵抗器が76%を占める。

9 04年 カラー液晶生産量(日経マーケットリサーチ調査より)

10 Super Twisted Nematic liquid crystal の略称。液晶ディスプレイの方式の一つ。単純マトリクス方式を用いるため製造コストは安い、表示品質はTFTの方が高い。

11 同分野のコンペティタは日本電波工業、京セラキンセキ、東洋通信機、大真空である。

現在、同社は伊那地域に7工場（イーストウイング、箕輪、中央、西山、匠の里、阿智、飯田）を持つ他、6つのグループ会社（箕輪興亜、興亜エレクトロニクス、興亜化成、鹿島興亜、多摩電気工業、東北エレクトリック）を持つ。日本の売上は237億円（連結のうち49％）で、KOAの事業領域である抵抗器市場は2000年、ITバブル崩壊で大きく減少したが、その後、緩やかに回復をみせている。その牽引役となったのは124億円（同26％）を占めるアジア市場¹²、なかでも中国であり、その売上は約100億円である¹³。

KOAの海外事業所は現在、5ヵ国（米国、ドイツ、マレーシア、シンガポール、中国）に11拠点あるが、そのうち中国事業（香港、台湾を含む）には台湾（生産・販売）、香港（販売）、中国（生産3拠点、販売1拠点）が関わっており、さらに、これら拠点間の調整および市場動向に対応するための統括部門「中国代表所」が2001年に設立、合計8拠点にも及んでいる（図表4）。

図表4 KOAの中国拠点（含・香港、台湾）とその機能

設立年	法人名（略称）	出資者及び比率・機能等
1966年	大興電工股份有限公司（DAH）	・日本 KOA50％ ・台湾系ユーザーへの販売
86年	高雄興亜股份有限公司（TKC）	・日本 KOA88％ ・リード付抵抗器の生産・販売
92年	上海興亜電子有限公司（SHA）	・日本 KOA55％（現在95％）、中国国営30％（現在5％）、日商岩井15％（現在0％） ・リード付抵抗器の生産 ・従業員350名～400名 ・当初、輸出8割も現在は内販が8割
93年	興亜電子（香港）有限公司（KHK）	・日本 KOA100％ ・日本から輸入、上海から移入し、華南地域の日・欧米系ユーザーへの販売 ・従業員30名（日本人4名）
95年	無錫興和電子陶薈有限公司（WUX）	・日本 KOA64％、日系材料メーカー、宣興市15％、日商岩井（今は KOA が資本を買い取る）が出資 ・従業員250名。 ・抵抗器に使うセラミック材料の生産・販売拠点（太倉、上海に供給）。
96年	上海可爾電子貿易有限公司（SKT）	・日本 KOA50％、SHA50％ ・華東・華北の日・欧米系ユーザーに販売
2000年	興和電子（太倉）有限公司（TCG）	・日本 KOA100％出資 ・チップ抵抗器の生産 ・従業員350名。
01年	KOA(株)中国代表所（KOA-CHINA）	・上記7拠点の統括

（資料）KOA 社内資料、ヒアリングにより筆者作成

12 固定抵抗器の世界市場のうちアジアのシェアは58％（KOA(株)HPより）。

13 ヒアリングによる。

② 中国事業の概略

KOAの中国事業は1967年、台湾における生産・販売拠点である「大興電工」を台湾桃園に設立したことから始まる。当時、国内の賃金の急上昇、若年労働力の不足で、セットメーカーの東南アジア進出が顕著、同様の課題を持つ同社も進出したのであった。中国大陆との関わりは71年、国会議員でもあった当時社長の向山一人氏が自由民主党国会議員訪中団の一員として訪中してからである。この翌年に日中国交回復が実現されるわけだが、KOA自身も80年、現社長の向山孝一氏が日本電子部品工業会視察団団長を務め、同年、「上海電子元件公司」傘下の「上海無線第一廠」に抵抗器に関わる技術輸出を実施した。以降も、89年まで数回にわたり技術輸出が行われたが、この間はあくまで技術・人的交流の域を出ず、ビジネスベースには乗らない状態が10年間続いた。しかし、KOAとしては当時から中国の巨大市場を意識しており、またこの間の信頼関係の構築が、その後の中国事業の礎となった。

90年代に入ると、中国との関係も10年経過し、KOAも創業50年を迎えたこともあり、技術輸出先輸出先であった「上海無線第一廠」との合併を組む運びとなる。その後、図表4にみるように現地法人の設立が続き、2000年、中国ビジネスが本格化するのであった。なお電子工業における日本企業の中国進出は、まず深圳、東莞を中心とした華南地域である場合が少なくないが、同社の進出先が上海を中心とした華東地域に集中しているのは、こうした歴史的な背景があったためである。

次に、日本とこれらの拠点間の分業はどのようになっているのかをみる。まず、KOAグループの地域別生産額割合であるが、日本が8割以上と圧倒的で、東アジア（中国・台湾・マレーシア）は2割以下に過ぎない。電子部品業界では高いところでは100%の海外生産比率を占めるというが、それに比較するとKOAの比率は低い。東アジア生産のなかでは、中国は6割を占めるが、それでも中国市場の4割を満たすに過ぎず、残り6割は日本からの輸入である。逆に、中国から日本への輸出は無い。基本的に同社は、日本市場向けは日本で生産、中国市場向けは中国で生産が基本、すなわち「Made In Market」¹⁴ という方針である。この理由としては、中国における人件費は法定福利費込みで概ね日本の1/10程度であり、原価に占める人件費は日本と比べ極端に低いが、一方材料費は一般的に日本より割高となる。原材料の現調率にもよるが、中国内原材料はいまだ品質面のバラツキが大きく、主要材料は日本からの輸入に頼っているためである。それでも、トータルコストでみれば汎用電子部品の場合、一般的に中国の方がまだ安い、今度は物流とリードタイムに問題が残る。これが第二の理由である。電子部品もJITが導入されており、日本に生産拠点がないとJITに対応するための倉庫を持つ必要性が生じる。つまり、製造コストを優先すれば、在庫管理等にかかる「管理コスト」が膨らむことになる訳である。

そして最後にあるのが、日本国内での生産を重要視する経営姿勢である。前記したようにKOAの海外生産比率は業界平均からみれば低い。地域の企業として、地域での生産、雇用を維持することが企業の使命ということが感じられ、事実、これまでKOAの国内事業所は開業以来、一ヶ所も閉められていない。

③ 興和電子（太倉）有限公司（TCG）

次に、KOAグループの中国事業所のなかでも中核拠点であるTCGについてみてみたい。同社は上海市に隣接する太倉市（人口45万人）に位置するが、立地理由は上海市に隣接し、かつ上海市に比べコスト安¹⁵であること、蘇州市にも近いこと、また太倉港もあり輸出入に便利であることである。従業員350名（うち日本人4名、常勤3名）で、角形チップ抵抗器を生産している。

14 生産拠点を持たない米国向けは日本と中国の生産拠点から供給している。この際、同一製品に関して価格は同等である。

米国で生産拠点を持たないのは、米国では汎用の電子部品メーカーはなく、コンペティタは全て倉庫管理で対応しており、競争条件が一緒のためである。

15 ワーカー賃金は上海市が1,300~1,400元/月に対し、太倉市1千元である。

ここで日本国内とTCGとの、ものづくりの比較を図表5に示す。これを見ると明らかに日本国内とは異なったやり方をしているのがわかる。例えば、D（納期）だが、日本のJITに対し中国では在庫を一定レベル保有している。その種類は全部で2,240種類であり、使用頻度に応じてABCのランクに分類、ランクに応じた量を確保している。こうした対応をとるのは中国事業所の能力の問題というよりも、現地外資系ユーザーの発注状況による。日本国内及び現地日系ユーザーの発注はウィークリーで細かく、そのため計画性も高いが、中国での取引先である大手米系ユーザーなどは、発注計画が5週前に来るが、確定オーダー（月曜日発注・金曜日納品）でのブレが大きく、半減することも少なくない。そうした日・日取引とは違った対応が中国では求められるのである。

図表5 ものづくりにおける日中比較

	日本KOA	中国TCG
ものづくり	トヨタ生産方式をベースとした「KPS」(KOA Profit System) 活動	日本の延長線上の「ものづくり」を実現
Q（品質）	品質第一を基本としたWW統一品質基準の実現	
	・自動化の推進	・検査／選別のマンパワー依存度大 ・材料・資材の現地調達先の品質変動大
C（コスト）	・労務費比率が高い（人件費格差） ・減価償却（9年定率法）	・原材料費比率が高い（輸入品依存／関税） ・減価償却（10年定額法） ・法規制変更による影響大 ・価格競争激化
D（納期）	ユーザーのJIT要求への対応	
	・受注生産方式を基本にJIT対応	・多国籍のユーザーに対応するために、完成品在庫を保有
S（サービス）	品質第一を基本としたWW均一なサービスの実現と顧客満足度向上を管理指標とした継続的改善活動	
E（環境）	ISO／WEEE（RoHS）／ELV等に基づく環境対応ユーザー個別要求に対する対応	
	・環境要求が世界レベルで先行（要求が厳しい）	・中国版RoHS公布予定 ・中国内日系ユーザーを中心に先行要求し、その他国籍のユーザーに拡大途上 ・リサイクル／リユース思想が徐々に拡大

（資料）TCG資料より筆者作成

3. 長野日本無線（長野市）

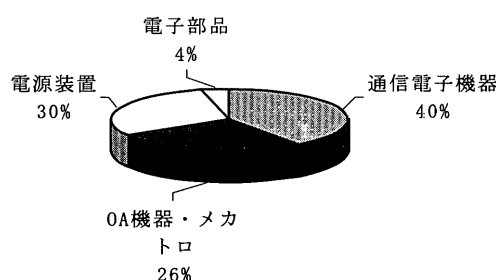
① 企業概要

同社は戦中の軍需の拡大、労務の不足に伴い、1942年、旧日本無線（東京・三鷹町）の長野工場としてコンデンサの生産を開始したところから始まる。進出先が長野県となったのは県当局の工場誘致の他、当時、日本無線の専務取締役の出身地が飯山であったことによる。当時の生産品は全て軍需用の無線機、方向探知器等である。

終戦を迎えた後の49年、旧日本無線長野工場は「長野日本無線株式会社」として資本金3千万円

(100%日本無線保有)として創立された。生產品もラジオ部品から無線機器を主とした受注生産に転換、この通信電子機器分野の他、トランス、電源分野への進出を果たし、さらにOA機器、自動車部品分野、電子部品への事業領域を広げていった。この間、97年に店頭市場、2000年に東証二部への上場を果たし、現在の事業構成は①通信電子機器（無線通信機器、防衛関連機器、テレメータ、レーダ、情報端末機器、衛星搭載機器）、②OA機器・メカトロ（プリンタ、コントローラ、複写機、設備機器、特殊応用機器）、③電源装置（OA機器用電源、産業機器用電源、標準電源）、④電子部品（トランス、フィルタ）という四つになっている。なお平成17年3月期の連結売上高は337億円、①～④の事業別の売上構成比は図表6の通りである。

図表6 売上構成比



(資料) 長野日本無線 HP より作成

② 中国事業の現状

同社の海外進出は90年代中頃から始まる。当時、急速に進んだ円高により部品業界において価格競争が激化、各社は製造拠点を海外に移し、海外生産による低コスト化が進められた。93年に、デバイス事業部の対応策としてトランス及びアダプタの海外生産に向けた調査活動を開始、94年、香港ルートで海外部材調達を実施するため香港に「海外事業部推進室 海外調達グループ」が設置され、さらに95年、「長野日本無線（香港）有限公司」が独資で設立された。当初は、この香港法人から深圳市の中国ローカル企業への「来料加工」¹⁶ だったが、今後の展開を考え、この香港法人が99年6月に「観瀾工場」を独自に設立（その後、布吉にも分工場）、現在、この自社工場への発注が9割となっている。なお残り1割は元の委託先である中国ローカル企業に発注しており、観瀾工場の従業員が800～1,000名なのに対し、このローカル企業は5千名である。両社の棲み分けは明確ではなく、ユーザーの要望による。

中国での生產品目は量産小物分野で、具体的にはパソコン電源用アダプタである。これらの出荷先だが、中国内販は日系大手電機メーカーS社（無錫市、上海市松江区）向けで10%程度に過ぎない。残りの9割はS社の日本向け、米国向け、日系大手電機メーカーT社のフィリピン向けである。S社の取引が多いが、これらはS社の主力パソコン用の電源であり、日本国内取引の延長線上にある。部品調達については中国国内での調達が金額ベースで2割である。またユーザーの開発は全て日本で行われていることからデザイン・レビュー、量産試作も日本で行われる。そのため金型も日本調達であるが2番型、3番型は現地調達もある。

16 「委託加工」の一つの形態。発注者が仕様、図面、原材料、サンプルを委託先（加工企業）に無償で提供し、委託先はそれに基づき加工し、加工した製品を輸出する。

近年、巨大EMSメーカーの登場にみるよう台湾系の台頭が著しい中国であるが、それでも日本企業が海外で使う部品は日系部品を使う割合が大きいという。その理由は品質への信頼性の違い、また不具合の際の対応力や迅速性である。価格面では同社も台湾系に比べ割高だが、そうした点では競争力は維持できている。

その他の生産拠点として97年、長野日本無線の株主であった日清紡績と独・タイヤメーカーの合併「コンティネンタル・テーベス（CTC）」向けにABSセンサーを生産する子会社「恩佳昇（連雲港）電子有限公司」が江蘇省連雲港に設立された。しかし、この会社はCTCが深圳の自社工場で内製を開始したこと、長野日本無線自身が事業再構築を行うなか、両社の思惑が一致、04年にCTCに売却された。また98年、北京市に設立された「北京新速電子通信設備有限公司」（製造法人、合併）がある。

中国事業の売上は04年度で34億円、国内単体305億円の1割強にあたる。今後の展開として現自社工場に新工場を新設、メカトロ関係の中国生産も今春から開始する計画であり、通信分野での中国生産も視野に入れられている。

4. シナノケンシ（丸子町）

① 企業概要

社名からもわかるように、シナノケンシの歴史は古く、「信濃絹糸紡績株式会社」として1918年に設立されたところから始まる。絹紡糸とは、屑繭から絹糸を紡ぐという当時のハイテクの一つであり、時代の先端に立つ企業としてスタートしたのであった。その後、62年に産業構造の変化に伴い、モータの生産・販売を行う電子部（現・精密電機事業部）を開設、また72年に花岡縫製(株)（上田市）を買収、そこでテープデッキの受託製造を開始した（現・電子機器事業部）。さらに93年には事業の多角化を図る一環として印刷機器事業部を開設、03年には繊維事業部が機能素材事業部として生まれ変わり、4事業部体制で現在に至っている。この間、73年に現在の「シナノケンシ」に社名を変更している。

従業員は国内1,200名、海外まで含めたグループ全体は約5千名で、03年の売上は単独で430億円、連結で570億円といったところである。なお、前記した事業部別の売上構成比率は2003年度で精密電機が48%、電子機器が48%、印刷機器が2%、機能素材が2%程度である。

② 中国事業の現状

シナノケンシの海外事業は、売上の半分を占める精密電機事業部（モータ、アクチュエータ生産）が中心である。他の事業部も海外に拠点を持つが、その業務は販売や絹紡糸生産である（図表7）。

図表7 シナノケンシの海外事業所

主管事業部	海外関連会社（設立年）	所在地	業 務
精密電機	SHINANO KENSHI CORP. (82年)	米国	精密モータ販売
	信濃香港有限公司 (86年)	香港	精密モータ製造・販売
	東莞信濃馬達有限公司 (94年)	中国	精密モータ製造・販売
	東莞信濃馬達有限公司上海営業所 (98年)	中国	精密モータ販売
	欧州駐在員事務所 (03年)	ベルギー	情報収集
電子機器	PLEXTOR CORP.(90年)	米国	電子機器販売・情報収集
	PLEXTOR S.A/N.V. (93年)	ベルギー	
	プレクスター(株) 上海駐在員事務所 (98年)	中国	
機能素材	SHINANO KENSHI(THAILAND)CO.,LTD.(87年)	タイ	絹紡糸生産・販売
印刷機器	信濃電子（上海）有限公司 (03年)	中国	印刷機器販売

（資料）同社 HP 等より作成

中国での生産拠点としては86年、香港に「信濃香港有限公司」を設立したのが始まりである。これはコピー機の三田工業（現・京セラ三田）の勧誘によるものである。当時、三田工業は主として欧州を市場としていたが、79年、関税問題から香港（当時、イギリス扱い）に拠点を移していた。だが香港に部品供給は期待できず、欧州で原産地証明問題が生じたことから、86～87年、日本の部品メーカーを積極的に誘致したのである。日本の部品メーカー・25社ほどがこれに応え¹⁷、シナノケンシはその1社であった。香港に進出したシナノケンシは金属切削加工、巻線、組立に従事し、当初は三田工業向けだけに生産を行っていたが、この香港の生産が、その後の中国進出のきっかけとなる。

91年、東莞市鳳崗鎮雁田村と委託加工契約を締結し、同村が設立した「雁田信濃電機電子廠」（SKG）での生産をスタート、シナノケンシ香港法人から原材料等が無償で提供し、生産した製品を香港現地法人が輸入する「来料加工」での生産を行っている。だが、この工場は手狭であり、94年に村政府と合作し「東莞信濃馬達有限公司」（SKY）をSKGと同居するかたちで設立した。当初は村政府が3、シナノケンシが7の出資比率であったが98年、同公司を独資化している。同公司では、これまでの実績があるためか、5割は輸出向けであるものの内販も5割までの許可を得ている。

このように、シナノケンシには委託加工先のSKGと独資のSKYの二つの工場が東莞市にある。両社を合わせると従業員3,600名程度（日本人は30名、その他、香港法人には5名）だが、05年2月末に一本化、SKYに吸収される予定である。その理由としては、周知のように委託加工は広東省独特のルールだが、WTO加盟に伴い国際標準ルールへの準拠、ならびに国内ルールの統一を図る中国政府は、こうした地域の特例を認めない方針を打ち出している。同社も、これにあわせて現法への一本化を図ったという訳である。

中国で生産するモータは月産200万個、これは全生産量の7割以上である。具体的にはプリンタ、コピー機の紙送り等に使われるステッピング・モータで、コンペティタは日本サーボ、ミネベア、エアコンファン向けのACモータ、同じくエアコンファン、コピー機の駆動に使われるDCブラシレスモータでコンペティタはNIDEC（芝浦電産）、松下電子部品である。中国と日本の生産比率は2：1で「メーカーである以上、製造ラインが日本にあって初めて成り立つ」という理念から日本では少量、高付加価値品で生産を死守している。

しかしながら、これまで開発、製品立ち上げは日本だったのが、中国で立ち上げというケースも見られてきた。そうした場合、開発・設計の現地化が必要になるが、シナノケンシでは現地に設計スタッフを40名程度持つ。同社によれば、中国人設計者には素養が感じられ、人材も豊富、レベルも高いとの評価である。また中国人のなかでも朝鮮族には日本語で意思疎通が図れる者もいる。日本人出向者を通じて、日本サイドの開発意図を伝達すれば中国での設計業務は十分可能という。もちろん、こうした動きはユーザーの動きと連動している。日本のコピー機メーカーでは中国での設計に着手しており、それに伴い部品メーカーにおいても設計業務の現地化が今後ますます定着していくのではないだろうか。

なお現地では設計の他に、切削、プレス、ダイカスト、塗装、実装と部品を国内以上に内製できる体制を持っている。そのため、部品の現地調達率（金額ベース）は日本製以外が6割を占め、調達先は中国及びASEANである。このなかには、第三国の日系も含まれており、例えばタイ・ミネベアからボールベアリングを調達している。日本から輸入（日本製）する4割は、ギア関係（樹脂）、電子部品が主である。樹脂ギアは中国では高精度品が調達できず、そのため、国内で調達し部品の状態で現地に送る。今後、付加価値を見込めるため樹脂部品についても内製意向を持つ。

現地ワーカーの給料は日本に比べて圧倒的に低い水準であり、製造原価に占める人件費は日本が40%に対し、中国は10%以下である。逆に日本からの輸入に依存する材料費が高くなる訳だが、それでも工場出荷ベースでの価格は日本の6～7割となっている。

17 中国華南地域は日系を中心としたコピー機メーカーの世界的な集積地である。多くのメーカーが進出を果たした背景には、同地域に、こうした経緯で形成された部品産業の集積がある（関、2002）。

5. 三洋精密（丸子町）

① 企業概要

三洋精密は、大手電機メーカー・三洋電機の100%出資会社として1974年に設立された。その前身は東京マイクロモーターで、同社は三洋電機のビジネスパートナーであったのだが、73年のオイルショックを契機に経営が悪化、三洋電機が経営支援し、その長野工場¹⁸を「三洋精密」として自社の傘下におさめたのである。

設立当初は、三洋電機向けのオーディオ用 DC マイクロモータの生産が主力事業であったが、80年代はVTR 向けモータ、現在では携帯電話バイブレーション用（DC）モータで世界トップシェア（25%）を持ち、これを含め、ステッピング・モータなどマイクロモータ分野全般でグローバル10（世界シェア10%）達成に向けた事業拡大を図っている。03年には、三洋電機グループのマイクロモータ事業を一手に担うモータビジネスユニットとして再編されている。その他の事業としては、96年から三洋電機向け携帯電話の組立事業、02年から海外でのDSC事業（三洋向けデジタルスチルカメラ）に進出、モータ生産に加えた事業の多角化を進めている。

2003年度3月期の売上高は単体で663億円、海外を含めた連結で1,300億円である。前記した三事業の売上構成比はほぼ1/3ずつで、これら事業の生産地は携帯電話の組立事業は国内、DSC事業は海外、モータはほとんどが海外で、国内は少量短納期の定番モデル生産のみである。従業員数は国内320名だが、海外まで含めると16,782名であり、これより三洋精密グループ全体でみた場合、国内従業員は2%にも満たない¹⁹。つまり、三洋精密は丸子町にありながらも、売上、従業員の構成比から中国との繋がりを強く持ったグローバル・カンパニーなのである。

② 中国事業の現状

その海外であるが、同社の進出は三洋電機のオーディオ生産の海外進出に合わせ、78年、三洋電子シンガポールでのテープレコーダ用モータ内製の技術指導を始める。この取り組みは、その後の自社海外進出に向けた大きな礎となる。中国展開は85年、中国・深圳市（蛇口工場）でのモータ生産を開始したところから始まる。これは親会社である三洋電機（蛇口）有限公司との技術提携によるものである。そもそも親会社である三洋電機自身、中国への展開は他の電機メーカーよりも早い。また近年では、中国最大の家電メーカー・海爾との事業提携を結ぶなど中国との戦略的な取り組みをみせる企業でもある。一方、三洋精密が手掛けるモータ事業は労働集約型産業であり、かつ大量生産品という特質から早くから日系メーカーの海外生産が進んだ分野でもある。

この蛇口工場は2001年、沙井工場（深圳市）に統廃合されたが、その沙井工場を含め、現在は中国に3工場（深圳市2、東莞市）、インドネシア（バタム島）に1工場、合計4工場となっている（図表8）。このうち東莞では携帯電話用のバイブレーション用モータ、沙井ではその他モータ全般の総合工場として位置づけられている。両社のモータ生産の棲み分けは、独資の沙井がセル生産方式を使った多品種生産で輸出拠点であるのに対し、合併の東莞は単一モデルの大量生産で中国メーカーを含めた内販向けとしている。部品については93年、三洋電機（蛇口）に南油部品工場を設立しており、プレス品、成形品の内製を行っていた。また、基幹部品の一つであるシャフトの生産についても同工場で96年から開始するなど現地で内製化に取り組んできた。そのため、足下の現地調達率（金額ベース）は既に現地生産を開始してから一定の時間が経過しているモータでは90～100%、生産開始後間もないモータでも60%程度といずれも高い。金属加工品、マグネットなどは現調が可能となっているが、抵抗器などの電子部品、ICは日本からとなっている。なお、99年には日本国内シャフト生産を全面的に南油工場へ移管、全世界の10%のシェアを占めるようになり外販も実施している。さらに04年、南油工場を移転し、三洋馬達部品（深圳）有限公司を設立し、同社で生産している。なお金型については、マイクロモータで5～6種類必要になる模様だが、日本本社が国内で調達し、香港法人に貸与するのが主流である。しかし近年では現地日系を中心に現調が増えてきた。

18 東京マイクロモーターには熊谷工場もあったが、同工場は「熊谷精密」として独立会社になり、01年、三洋精密と再び統合している。

19 2004年10月31日現在（創立三十年史「未来への軌跡」より）

図表 8 三洋精密の海外事業所

設立年	企 業 名	事業所概況
1992	三洋電機（香港）有限公司 三洋精密總部	・ 16名（日本人 3 名） ・ 営業，ユーザー窓口など
93	○沙井三洋微馬達廠	・ 5,596名（日本人15名） ・ セル生産による多品種生産 ・ カメラ用ステッピング・モータ ・ A V，映像機器用モータ ・ 情報関連用ブラシレス・モータ ・ その他，各種部品製造，EMS，モジュール ・ 設計部門あり
95	○東莞華強三洋馬達有限公司	・ 中国投資会社との合併 ・ 7,519名（日本人11名） ・ 単一モデルの大量生産 ・ バイブレータ用モータ ・ EMS（FDD，DSC）
98	三洋精密 シンガポール(株)	・ 販売 ・ 9 名（日本人 3 名）
98	○三洋精密 バタム(株)（インドネシア）	・ 2,945名（日本人 3 名） ・ 24～ 29 ブラシレス・モータ ・ 6～ 24 ブラシ・モータ
98	三洋精密 USA 事務所	・ 営業情報の収集 ・ 3 名（日本人 1 名）
2004	○三洋馬達部品（深圳）有限公司	・ 初の独資会社 ・ 349名（日本人 2 名） ・ マイクロモータ用シャフト ・ OA 機器用ガイドバー ・ ストレートシャフト，スクリーシャフト
04	三洋電機国際物流（深圳）有限公司（福田保税区）	・ 21名 ・ 各工場から輸出拠点

（注）○は製造法人

（資料）三洋精密 HP，ビデオ，ヒアリングにより筆者作成

ワーカーは湖南省、湖北省、広東省（広州市）からの出稼ぎであり、1年契約を基本に2回の更新、つまり3年を基本としている。一般ワーカーの手取りは800元／月、寮代、食事代等を含めた会社負担は月1,200～1,500元／人である。なお、ホワイトカラーは2千～3千元である。これまで内陸からの豊富な人材供給とその循環により、華南地域では一般ワーカーの賃金が抑えられ、それが同地域の競争優位の源泉でもあった。しかしながら近年では内陸の工業化、また賃金がより高い華東エリアに向かい、わざわざ職を求め華南まで出稼ぎに来なくても、周辺で仕事が確保できる状況から、絶対量が不足する傾向にあるという。

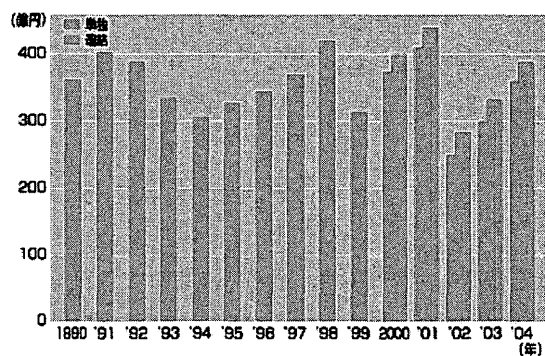
6. 日精樹脂工業（坂城町）

① 企業概要

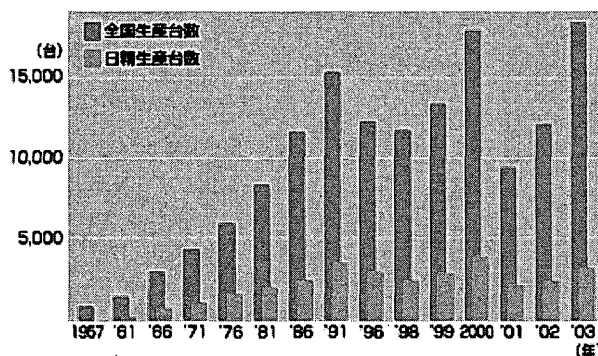
プラスチック射出成形機の国内大手である日精樹脂工業は1947年、創業者である青木固氏が終戦で旧満州から引き揚げ、坂城町にて合成樹脂加工及び加工機械の開発を始めるところから始まる。10年後の57年、日精樹脂工業株式会社が設立され、創業者である青木氏が代表取締役役に就任した。以降、プラスチック製品の普及とともに発展を続け、2000年には東京証券取引所市場第二部上場を果たし、05年現在、資本金54億円、従業員690名の企業となっている。

同社製成形機の国内生産シェアは高い。04年、国内で約1.9万台の成形機が生産されたが、うち同社製が3,500台を占めている（シェア18%）。成形機の種類は射出圧力等によって幅広いが、同社が得意とするのは、携帯電話、テレビ、パソコンなどの成形品に利用される型締力50～180tクラスの成形機であり、成形機のアイテム数で言えば100機種程度を数えるという。このレンジは、そもそも需要が多く、そのため、ここを主力にする同社の国内生産台数シェアは02年で20%と国内トップであった。しかし03年、18.3%まで低下し、住友重機にその座を奪われている。この要因としては、これまでの油圧駆動式から電動式の成形機が主流になったことに加え、中国、台湾市場におけるCD-R、DVDといったディスク需要の急拡大がある。これらディスク向け成形機の需要は最大で、成形機需要全体の2～3割まで急拡大したが、この背景にあるのが、中国、台湾での海賊版ディスクの爆発的普及である。もちろん、この海賊版は知的所有権に反するものだが、この普及の規模、スピードが同社の予想を上回り、その結果、市場投入がコンペティタよりも遅れたためであった。

図表9 売上高推移



図表10 射出成形機生産台数推移



（資料）日精樹脂工業 HP より転載

② 中国事業の現状

その中国を含む日精樹脂工業の海外事業には生産はなく、販売のみである。海外事業所の設立は65年、台湾に駐在所を開設したのを皮切りに現在、その拠点数は子会社で8、駐在事務所で7、代理店で10、合計25を数える（図表11）。生産は全て県内で行われ、すべて輸出対応となり、国内出荷台数と輸出台数の割合は国内36.4%に対し、輸出63.6%と圧倒的である（2004年3月現在）。輸出先をみると中国が50.8%を占め、第二位の北米（18.2%）を大きく引き離している。これより同社の販売先を大まかに分類すると、日本が1/3、中国が1/3、その他が1/3という割合になる。

図表11 日精樹脂工業の地域別海外拠点数

	子会社	駐在事務所	代理店	合 計
北 米	2	1	1	3
南 米	0	0	1	1
欧 州	0	1	0	1
オセアニア	0	0	2	2
東 ア ジ ア	3	2	4	9
東 南 ア ジ ア	3	2	2	8
南 西 ア ジ ア	0	0	1	1
合 計	8	6	10	25

(注) 北米は現地法人の下に複数の支店がある。

(資料) 日精樹脂工業パンフレット等により作成

売上の1/3を占める中国は、香港（82年設立）と上海に子会社「上海尼思塑胶機械有限公司」（03年）と駐在事務所（93年）、そして香港、天津、大連、蘇州に代理店があり、上海法人がコントロールしている。中国事業の拡大に伴い海外駐在者も増強、現在、同社には海外駐在者は45名いるが、02年末、最大であった米国を15名から9名に縮小、この縮小分を中国に振り向け、現在、上海に7名、香港に7名の日本人スタッフを置いている。また、同社のユーザーには台湾系成形メーカーも多く含まれているが、これまで台湾メーカーからは台湾本社で受注して中国華南にある工場に納品というケースが多かったが、近年では華南で受注し、華東の工場に納品というケースが増えてきたという。つまり、これまで成形機の中国市場は華南地域が中心であったが、昨今では上海市を中心とした華東地域に徐々にシフトしてきたことが伺われる。

ところで前記したように、同社は中国に生産拠点を持たない。中国には年間生産台数1万2千台を誇る「海天機械」（浙江省寧波市）など多数のローカルメーカーがある他、台湾系、そして住友重機等、一部の日本メーカーでもユニットの現地生産を実施しているが、当社は国内生産、輸出対応でも競争力を維持できている。その理由は、中国製価格は1/2～1/3だが、性能・精度に問題があるためである。雑貨品の成形であれば中国製の成形機で問題はないが、重量のバラツキ、寸法のバラツキが許されない自動車向けとなると成形機の性能・精機が大きく関係してくる。具体的には24時間問題なく連続稼働できるか、機種間の剛性、制御性、樹脂の混練具合が重要になってくる。またトレサビリティ²⁰を確保するためには日本製の成形機を使う必要があり、そのため中国のユーザーも10台は安い中国製・台湾製を導入しても、1台は日本製を確保する傾向にあるという。また、日本国内で生産するうえにおいて必要になる部品についても、鋳物品では一部、低価格のメリット、プラス国内供給力不足のため中国製を利用しているが、基本は国内調達となっている。

20 追跡可能性（具体的には4M変動管理などで必要な数量・製造日などの履歴のこと）

Ⅲ. おわりに

本稿では長野県の代表的企業を取り上げ、その中国事業についてみてきた。冒頭でマクロベースでの長野県経済と中国との関係の強さについて触れたが、各社の中国事業を具体的にみると、その「強さ」がより明確になった。これらの企業は企業規模や業種、製品分野によって輸出対応か、現地進出か、また進出歴、拠点数などに相違はあるが、いずれにしてもグループ事業活動のなかでの中国依存度が大変強いことがわかる。もはや中国の存在抜きにしては事業活動そのものに支障をきたす状況にもなっている。もちろん、ここで取り上げたのは大企業ではあるものの県内の一部に過ぎない。今後、その他企業の調査を行ない、地域産業と中国との強さをより一層明らかにし、それらのデータを横断的に分析することで、以下、今後の研究課題に取り組んでいく所存である。

第一に、長野県企業の海外進出の歴史的変遷である。前回調査で、長野県は、海外展開を図る企業の割合が全国都道府県のなかで最も高い地域であり、歴史的にも早くから海外進出が始まった地域であることを指摘した。他地域との、こうした違いはどこから生じたのか、業種や製品特性など長野県だけにある外部要因が働いたのか、それとも企業マインド等、地域に内在する要因なのか。また、このような先進的な取り組みは現在の海外事業にどう結びついているのか、さらに今後、多くの地域産業が直面する「地域の国際化」に与える示唆は何かを導き出すことである。

第二に、海外進出する企業の割合が多いということは、地域産業に大きな割合を占める中小企業の進出が多いことであり、これについてもデータの上では前回調査で確認済みである。今後、明らかにすべきことは、この進出に関し何が契機になったのかということである。中小企業の進出ケースでは、これまでの国内取引先の進出及びその要請から「協力サプライヤー」である自社も進出を果たすという「親企業帯同型」が多いように思える。しかし筆者が現地で県内進出企業の話聞く限り、海外での国内取引先との結びつきは必ずしも強くない。さらに検証すべきことは、海外進出する中小企業の国内事業所の動向である。海外生産シフトは「地域産業の空洞化」に結びつけられがちだが、このような単純な図式ではないことは、昨今の中国特需で明らかである。筆者は、海外進出企業ほど国内の業績も伸びているのではないかという仮説を持つ。確かに、付加価値の低い、労働集約的な業務・工程は国内から海外に移転し、業務量は減少するかもしれないが、それに伴い、海外業務を支える付加価値の高い支援業務が国内で生まれることなどが考えられるからである。これら中小企業に関する研究課題は、第一の研究課題との関連も合わせて特に注力すべき部分である。

第三は中国に的を絞った研究課題であるが、進出する企業の多くは元々、中国を廉価な人件費を活用する輸出拠点として位置づけていた企業が少なくない。しかしながら昨今では、中国のWTOへの加盟、中国市場の拡大（所得の増大）、人民元切り上げ見通し等により、「世界の工場」から「世界の市場」へ、すなわち輸出から内販向け拠点として機能転換を図る企業が多く、ここで紹介した企業にも、そうした動きが散見された。単なる輸出から現地市場向けの拠点到転換すれば、それまで日本本社とのやり取りが中心であった業務も市場開拓、売掛金の回収など現地対応業務が中心になる。そのため現地スタッフも日本人から現地人への移行、すなわち「経営の現地化」が必要との指摘があるが、現地化に向けた県内企業の対応状況はどうか。また、その対応が遅れている場合、それを阻止する要因は何か。翻って言えば、現地化を進めることが日本企業の競争優位を維持するうえで本当にプラスに働くのかを検証することである。

第四に、冒頭でも触れたように中国での事業活動は依然としてリスクを伴う。ここで取り上げた県内企業の情報は反日デモ以前（05年1月～3月にかけて訪問取材）のもので、その後の対応まで不明だが、何らかの影響や戦略の見直しがあっても不思議ではない。一方で、チャイナ・リスクのヘッジ先として、歴史的にも日系の進出が古いASEAN4やベトナムが再びクローズアップされ

ている。前回調査でも明らかになったように県内進出企業には中小企業を含み当初、ASEANに進出し、その後、中国展開を図っていった企業が少なくない。そうした企業は、特にリスク・ヘッジの観点からASEAN及び中国拠点をどのように位置づけ、アジア三極（日本、中国、ASEAN）の国際分業をどう構築しているのか、また、その背景・理由を検証することである。

【参考文献】

- ・セイコーエプソン株式会社「年表で読む セイコーエプソン [1881～2000年]」（2001年）
- ・加藤良平『エプソン「挑戦」と「共生」の遺伝子』（実業之日本社）（2004年）
- ・青柳一弘「地方で育ったグローバル企業 セイコーエプソン 知られざる全貌」（日刊工業新聞社、2000年）
- ・KOA50年史1940～1990
- ・関満博「世界の工場、中国華南と日本企業」（新評論、2002年）
- ・シナノケンシ株式会社「SHINANO KENSHI 2004 HOPE EYE Ver.VIII」
- ・三洋精密株式会社『創立三十年史「未来への軌跡」～変わること それは未来をつくること～』（2004年11月）
- ・長野日本無線株式会社「創立記念誌 五十年の歩み」（2000年3月）
- ・日精樹脂工業株式会社「会社概要」