

蘇州の日系製造中小企業

植 田 浩 史
 (慶應義塾大学)
 (経済学部教授)



新型コロナウイルス感染症の広がり、中小企業の活動に大きな影響を与えた。海外に進出した中小企業も、各地域でのパンデミック、グローバル・バリュー・チェーンの変化、日本との往來の困難など、多くの問題を抱えている。

そうした中、われわれの研究グループは中国江蘇省蘇州の日系企業を対象にした『中国の日系企業 蘇州と国際産業集積』（植田浩史・三嶋恒平編著、慶應義塾大学出版会、2021年）を刊行した。同書は、執筆者である田口直樹大阪市立大学大学院教授と植田が2005年9月に始め、その後メンバーも拡充し19年11月まで継続した日系企業実態調査をベースにしている。

同書は、中国で最も日系企業が多いといわれる蘇州市の中心部の日系企業の15年間の動向と現状を分析したものだが、その中で重視した課題の一つが製造中小企業の現地での実態、特にリーマンショック以降経営環境が変化する中での中小企業の対応であった。

環境変化は、①取引先である在中日系大手取引先の変化、②中国ローカル企業の技術力や経営力の向上、③為替レートの変動、④中国国内の賃金上昇、⑤蘇州市内の操業条件の変化（環境や安全基準の強化、再開発による移転、家賃の上昇）など多岐にわたる。蘇州市内の製造企業の売上上位100社を見ると、2007年には日系企業が6社あり、5社は電子機器・デバイスだったが、17年にランクインした日系7社にこの5社は見られないなど、日系大手企業の変化は著しい。また、賃金は2005年から18年に蘇州市最低賃金（月額）が400元から2,020元へと5倍に、ある日系中小企業で現場従業員に支払っていた基本給（残業代、賞与は除く）は800元から約5,500元へと約7倍になっていた。

こうした変化を嫌い撤退した企業は存在するものの、一方で多くの企業が操業を続けている。中国での事業を持続している日系製造中小企業の実態を、現地での訪問調査をもとに、経営と製造現場で何が起きているのかを明らかにしたのが本書の大きな意義になる。

それでは、日系製造中小企業はどういった対応を進めたのだろうか。一つは、蘇州を中心に新規取引先を中国国内で広げていったことである。蘇州は、日米欧韓台などの外資系企業、中国ローカル企業が多く存在する中国有数の工業都市であり、新規開拓の可能性はあるものの、技術力と経営力が向上する多数のローカル製造企業と競合し、容易ではない。日本で培ってきた技術力を生かし、それを中国国内でのビジネスに競争力としていくためには、さまざまな工

夫が必要である。

ハーネスを蘇州の日系大手企業に納入しているA社では、納入先企業から学んだセル生産方式を蘇州式にアレンジし、製品に応じた多様な方法を開発するとともに、工程の一部をローカル企業と共同でロボット化している。生産の柔軟化と生産性上昇によって、顧客からの多品種小ロット化や価格要請に積極的に応えている。さらに、ロボット化したセル生産方式など効率的生産をPRすることで新規分野の新規顧客獲得にもつなげている。同社へは何度か訪問したが、その度に新しい設備と機械が導入されていた。共同で効率化に取り組めるローカル企業が多い蘇州の特徴を生かした取り組みである。

日本本社への日用品樹脂製品輸出を中心としていたB社では、リーマンショック後に蘇州の欧州系企業への自動車関係部品の納入を開始した。輸出が中心だった際は、成形や品質管理の現場に多くの従業員を配置していたが、自動車関係では高度な設備が必要になり、工場の雰囲気に変化した。賃金水準の上昇も進んだことから、成形機の自動化も進み、従業員数を減少させながら生産額は増えていった。当初から金型、外注加工、成形機の現地化を進めていた同社へは、2005年から8回訪問したが、リーマンショック以降の工場の雰囲気は大きく変わっていった。

また、蘇州には、日本の技術が高いとされるパーツフィーダーや特殊な生産設備を中国で日系企業以外にも販売する日系中小企業が存在している。賃金上昇や高品質化志向が進む中国では、パーツフィーダーや特殊な生産設備に対する需要が広がり、価格が高くても信頼できる日系企業製への需要は存在する。しかし、顧客の技術に対する理解が不十分なため、品質や価格についてとんでもない要求がされることがあるという。こうした分野での新規市場開拓では、顧客を選び、顧客に提案し、顧客を育て、適切な市場を創っていくことが課題となっている。

蘇州には、新しい「日系」製造中小企業もある。2009年設立の機械加工C社は、蘇州での事業展開を目的に日本で登記上の本社を設立し、同時に蘇州現地法人を立ち上げた。また、蘇州で日系企業などに務めていた日本人が、知人の中国人と蘇州で会社を設立した事例もある。後者は分類上外資系ではないが、実質的な経営者は日本人であり、顧客も日系企業が多い。さらに、蘇州や日本で製造業企業の経験を持つ日本人がローカル企業のマネジメントに参加し、日系企業等への仕事を広げている事例もある。こうした製造中小企業は、日系企業の強み（日本人が管理の中心を担うことへの信頼感）と中国の強み（ローカル材料・機械・外注・ネットワーク利用によるコスト力）のハイブリッドを意識している。

リーマンショックとその後の変化は、蘇州の日系製造中小企業の事業環境を大きく変えた。本書では、日系製造中小企業が環境変化に対応する変革なしに事業を維持することは困難であること、そしてその中でローカル企業（多くは中小企業）とのつながりや新たな取引先の開拓によって努力する中小企業の姿を明らかにした。

新型コロナウイルス感染症の広がり後の状況は、メールなどでの情報以外詳しいことはわからない。しかし、リーマンショック後の対応を進めてきた日系製造中小企業は、困難に直面しつつも、回復傾向にある中国経済のなかで新たな変革を展開していると期待している。