

日系企業は東北地区を北上するか 日系自動車部品関連企業の進出実態から

藤原 弘

(1) 日本企業は東北地区を北上するか

北東アジアのビジネスセンターと目される大連に対する日本企業の投資は実行ベースで二〇〇七年で三・一億ドル、日系企業数は登記ベースで三、七一一社(二〇〇七年)である。同年の遼寧省への日本企業の投資額が八億五五八四万ドル(契約ベース)、吉林省が二五八八万ドル(契約ベース)、黒龍江省が三九六万ドル(契約ベース)である。実に遼寧省が東北三省全体の投資額の九六・五%を占めている。このなかで、大連への日本企業の投資額が三億五〇〇万ドル(契約ベース)であるから、大連は日本企業の対東北投資の約四割を占めていることになる。

最新時点での日系企業数をみると、遼寧省は三三五一社(二〇〇六年)、吉林省二八六社(二〇〇七年)、黒龍江省二六三社(二〇〇六年)となっている。実に遼寧省には九割近い日本企業が集中していることになる。

東北三省も筆者の現場体験からすると、交通インフラの整備、人材が豊富であること、重工

業を中心とした産業基盤があることなど、いくつかの投資環境上の優位性があげられるが、企業経営の視点でみると、このような優位性がどのように映るのであるうか。

今回インタビューした企業関係者は「ここ長春に第一汽車があるからこそ進出した」と明快に述べた。日系自動車関連企業の経営実態をみながら、東北地区北部のビジネス環境の実態を検証したい。

人材育成にかなりの時間と資金投入

筆者はこれまで華南、華東、そして内陸部の日系自動車部品メーカーを何社かみてきたが、これら部品メーカーは高品質の部品を生産し、それを日系の自動車メーカーに納品することだけを考えていたというのが実態に近い。この点につき何社かにインタビューしたが、日本から生産設備もそして部材も持ってきて高品質の部品を生産しても、日系以外の自動車メーカーには価格の問題もあり売れないからだ。今回訪問した日系エンジンメーカーの関係者は、第一汽車との合併であるが、エンジンの現地調達率は

日本の対東北三省投資統計

単位：万ドル

省 市	2005				2006				2007			
	契 約 ベ ー ス	実 行 ベ ー ス	件 数	企 業 数	契 約 ベ ー ス	実 行 ベ ー ス	件 数	企 業 数	契 約 ベ ー ス	実 行 ベ ー ス	件 数	企 業 数
遼寧省	121,048	41,003	538	5,446	169,000	73,991	458	5,904	85,584	51,079	305	6,209
吉林省	7,146	3,155	36	255	10,473	5,163	31	264	2,588	13,347	22	286
黒龍江省	na.	119	21	na.	na.	988	21	263	396	na.	17	na.
合計	na.	44,277	595	na.	na.	80,142	510	na.	88,568	na.	344	na.

出所：遼寧省、吉林省、黒龍江省及び各市の統計年鑑

八〇％に達しているのに、部品の調達先四二社のうち、八社が地場部品メーカーである。実に三四社が中国進出日系部品メーカーとのことであつた。さらに当社は物流コストを削減するため、天津に物流センターを設置し、ここに長春では調達できない部品を集積し、必要に応じてもってくるようにしている。

また、エンジン用の鋼材は日本側が指定する鋼材を使用し、製品は抜き取り検査をはじめ品質管理を徹底して行う。工場のなかには新入職員の技術訓練のための技術道場もあり、モノづくりの精神を現地従業員に刷り込むよう努力している。

このような努力の結果、不良品発生率は四〇〇台に一台という日本並みのレベルを達成している。しかし、当社の日本人関係者は「一般のワーカーを一人前に使えるようになるには五年、大卒の保全担当者の育成には一〇年かかる」とのことであつた。高品質のエンジン製造の背景には相当の人材育成投資があることを忘れてはならない。

一方、一汽と宝鋼国際と合併会社となつている日系鋼材メーカーは、年間一七〜一八万トンの鋼材（このうち日本の鋼材は約一万吨）を加工して一汽の部品メーカー一〇〇社に供給している。相手が中国部品メーカーなので最大の問題は代金の回収とのことである。当社の関係者によると、「これら部品メーカーの経営意識も国有企業の意識から抜け出ていない。部品メーカーの集積が進んでいる華南・華東

と比べると二〇年意識がずれているとのことであつた。

日系自動車部品メーカーの対応

同社は一部鋼材を فولクスワーゲンにも供給しているが、技術、生産方式等のやり方即ち企業文化が異なり、欧米自動車メーカーに鋼材を供給するのは難しいとのことであつた。また、一汽傘下の部品メーカーである富奥汽車零部件との合併であるシャシー・パーツの日系メーカーは副総経理、技術部長、財政部長は日本側が握っているが、その他は富奥から派遣されてくるそつだ。基本的な問題はこれら中国側の出向社員に経営意識、ビジネスセンスがないとのことである。このような経営環境のなかで、品質重視の日本の経営のポイントを中国従業員に定着させるために、1) 従業員の業績評価は部長級以上を全員参加させて行い、生産目標を達成した従業員には給与、ボーナスに反映させる。2) 安全生産総務部機能を連結させ、安全操業の徹底を図っている。もし、安全不注意が判明すれば、最高一万元の罰金を科する。まさに業績評価と厳罰が経営の基本といえるが、その実事情は「工場内ではトヨタの経営方式について講義するが、中国側とはかみ合わない」といった当社の関係者の言葉に集約されよう。同社の不良品発生率は一、二％であるが、これはスペイン、スイス製の生産設備を導入し、自動化率の向上によるところが大きい。シンガポールのGP工業と合併でランドクルーザーのワイ

ヤーハースを生産する日系メーカーは約三〇〇名の従業員を有するが、二一歳以下の女性従業員が九〇％以上を占める。理由は三〇を過ぎると精神的柔軟性を失い、当社が従業員に求める下から上への意見申といったような極めて精神的柔軟性を要する日本の経営を展開できないからだ。当社の関係者によると、従業員の特徴として、日ごろの研修成果もあり、小さなミス、たとえばワイヤーハースに埃がついているとかといったようなことにはよく気がつくようになつたが、大きなミスを見落とす傾向が強いという。このような欠点を克服するために、当社では新入職員は技能道場で三週間教官が一对一で付ききりで基本的な作業を教え込み、その後生産現場で一週間実践訓練を行う。当社では不良品の発生率を落とすために、罰則をつくらず、三回の警告で正常に作業できない従業員を就業規則に則り、解雇することであつた。一方、業績をあげた従業員に対しては、一か月に一回六〇元程度の奨励金、忘年会で二〇〇元の報償金を与えている。当社は現在ランドクルーザーのワイヤーハースに集中しており、その他の欧米企業向けワイヤーハースの供給を考えていない。

顧客を多角化する自動車部品メーカー

品質管理を徹底して求める日系自動車メーカーに部品を供給する日系部品メーカーが、多角的に顧客を確保することは難しい。欧米関連企業との間に技術、生産方式等の企業文化の違

中国の住宅事情

大学生の夢は叶うか

大学生の五七・六％は卒業後五年以内の住宅購入を望んでいるし、二六・二％も一〇年以内には持ち家を実現したいと考えている。

これは、中国青年報社が今年九月中旬に大学生を対象に行った住宅購入希望調査の結果である。回答を寄せた四、八〇七人のうち、六割近くが卒業後早期の住宅購入を強く希望しているが、それは持ち家が結婚の前提とされているからだという。

昨今、結婚を考えている男性は、女性側から必ずと言ってよいほど次のような質問を受けるという。『出身地は何処ですか、現在は一人住まいですか、兄弟は何人ですか』（『中国青年報』〇八・九・二三）。



どれも何ら当り障りのない質問のように聞こえるが、その真意は男性側の住宅事情を確認することにありとみられる。そのためか、大学生でも住宅価格の動向に強い関心を持つものが多いとの結果が出ているが、果して彼らの夢は叶えられるのだろうか。

政府の様々な価格抑制策にもかかわらず、中国の住宅価格は〇七年を通じて一種のパブル状況にあった。特に八月以降の住宅価格は月を追うごとに上昇率が高くなり、〇八年一月の主要七〇都市の前年同月比上昇率は一一・三％とピークに達している。

しかし、翌二月から住宅価格は反転し、オリンピックも間近な六月、北京市の平均住宅価格は前年一月のピーク時比五〇・一％下落している。最も価格変動の大きかった深圳市のそれは三〇％以上もの大幅な下落となっている。

中国の住宅価格はバブル期から調整期に入ったと見られているが、大学生が卒業五年以内で自力で住宅を購入できる可能性は高まったのであろうか。結論は、『否』である。

値下がりしたとは言え、北京や深圳市のマンション価格は一万元/m以上の水準にある。南京などの地方都市でも七、五〇〇元と高く、六〇mでも四五万元はする。政府が低所得者層向けに提供している『経済適用房』でも北京では二、六〇〇元/mで、六〇mでは一六万元（二四〇万円）弱となる。

大卒初年度の平均年収（税込）は三万三、三〇〇元（〇六年）程度である。共働きで一人分の収入全部を住宅ローンの返済に充当すれば『経済適用房』の購入は可能かもしれないが、それでは夢がなさすぎよう。

最近、大学生が外資企業より国有企業を指向する傾向にあると言われるが、国有企業の手厚い住宅補助もその一因かもしれない。

（小林熙直・アジア研究所教授）

いがあるからだ。しかし、今回の調査ではトヨタ等日系自動車メーカーだけでなく、フォルクスワーゲン、ローバー等欧州自動車メーカーにステアリング・ギアを供給しているしたたかな企業を発見することができた。同社はフォルクスワーゲン、プジョー等に供給する部品の鋼材に関して、中国製鋼材を使用することで了解をえ、コスト削減に成功している。また、生産設備をみて、中国製機械が五〇％を占める。当社の関係者によると、同じ生産ラインでフォルクスワーゲンとトヨタのステアリングギアを生産しても問題ないとのことであった。筆者が華南、重慶、武漢といった沿海部から内陸部にかけて進出している日系自動車部品メーカーにインタビューしたところ、同じ生産ラインで品質のいいものと悪いものは生産できないとのことであった。どうやらこの日系部品メーカーは新たな生産方式を採用しているようだ。同社は今後中国だけでなく、欧米アジアにおいても外国自動車メーカーからの部品受注分をこころ長春で生産することを検討している。日系自動車部品メーカーの新たな対中ビジネス戦略の先駆けとなるのではないだろうか。

自動車部品メーカーだけでなく、大連に進出しているシーメンス社のジップス総経理にインタビューしたところ、日系部品メーカーからも部品を購入しているとのことであった。部品は自動車に限らず、価格競争力のあるいい部品であれば、企業の国籍に関係なく、中国市場では販売は可能といえよう。

（ふじわらひろし・ジェット口大連事務所）