

# 上海における横浜企業の展開

## ——中堅・中小企業を中心に——

横倉節夫

はじめに

「バブル経済」崩壊後、日本の経済は長らく停（低）滞状況におちいつているが、このため 1990 年代を「失われた 10 年」ということすらある。たしかにこの間、経済規模の縮小や失業率の増加、不良債権の増大など、こうした言葉にみあった状況がみられ、一部ではなお深刻な状況すら生じている。

しかし同時に見逃してならないのは、この 10 年間に、日本企業の海外進出とくに中国への進出には目覚ましいものがあり、アジア地域との国際分業体制、相互依存関係が深化した点である。<sup>1)</sup> 日本経済の基盤を形成していた製造業の大手メーカーの多くは、国内の生産拠点の再構成と海外への生産拠点の展開により、国際的な生産・販売の再編成の骨格作りをほぼ終えている。そして、90 年代後半から中堅・中小企業もまた同様の方向に向っている。

こうした事態は、「国民経済」の終焉をもたらし、日本の経済・産業構造にトランス・ナショナルな枠組を加速させているのである。<sup>2)</sup> そして、そのことが日本社会全体に大きな変動をもたらしつつあるとあってよいだろう。しかし、一方で「産業・雇用の空洞化」、他方で 2003 年からの中国への輸出増加を支えとした景気回復、というように、経済や産業のレベルに限っていても、この変動を十全に解明することはむずかしい。そのためには、マクロな分析とともに、個々の企業レベルで多国籍化によってどのような変化が生じているのかというミクロな分析を積み重ねることが必要だろう。

本稿では、こうした問題意識からその前段作業

として、京浜工業地帯の一角である横浜を本社とする中堅・中小企業の海外進出、とくに数多くの企業が進出している中国・上海での進出・展開状況を事例報告という形で取り上げることとする。そのさい、各企業の進出当時の目的・動機とその後の中国经济・市場の成長に対応する新しい生産・販売体制の構築、さらにそれが横浜や日本国内の生産拠点各地にあたえる影響に焦点をあわせて述べることにしたい。なお、中国・上海の経済状況や新しい生産・販売体制構築の上で重要な要素となる中国人労働者の職場での行動様式、品質管理意識等については、行論上必要な限りでふれることをおことわりしておく。

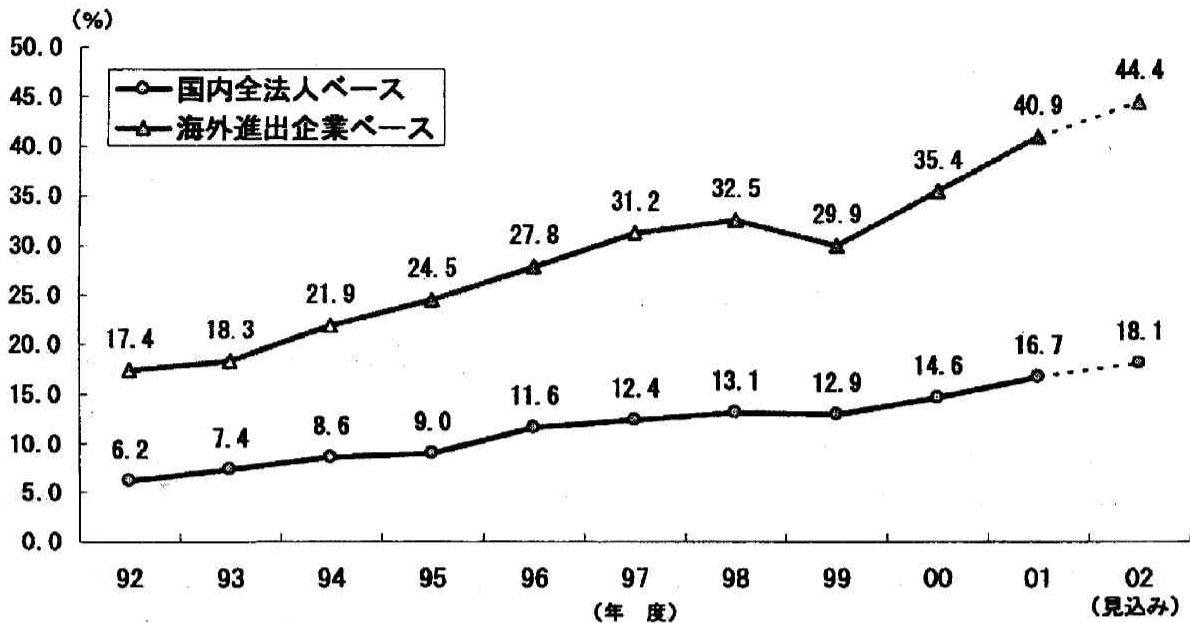
### I 海外生産における中国の比重の高まりと上海の横浜中堅・中小企業

事例の報告に先立って、1990 年代以降の日本企業の海外生産と中国の比重の高まり、そして上海における横浜中堅・中小企業の進出状況について、概観しておこう。

#### 1. 1990 年代以降の海外生産の高まり

日本の製造業の海外生産比率は、1990 年代以降、ほぼ一貫して増大しており、この間の日本経済全体の停（低）滞状況と好対照をなしているといつてよいだろう。『第 32 回我が国企業の海外事業活動—平成 14 年度、海外事業活動基本調査』（産業経済省）によれば、売上額でみた海外生産比率は、図 1 にみられるように、海外進出企業ベースでは 1992 年度の 17.4% (25 兆円) から 2001 年度の 40.9% (64 兆円) へと、また国内全法人ベースでは 6.2% から 16.7% へと増大している。

【図1】 売上高にみる海外生産比率の推移（製造業）



(注) 国内全法人ベースの海外生産比率＝現地法人売上高／国内全法人売上高×100  
 現地法人：本調査による現地法人売上高  
 国内全法人売上高 出典：法人企業統計（財務省）  
 海外進出企業ベースの海外生産比率＝現地法人売上高／本社企業売上高×100  
 現地法人：本調査による現地法人売上高  
 本社企業：本調査による本社企業売上高

出所) 経済産業省編『第32回一我が国企業の海外事業活動』国立印刷局 平成16年3月

(なお、製造業に非製造業を加えた全産業の現地法人売上高も、この間 79 兆円から 135 兆円へと増大している) 海外生産比率を業種別に高い順にみると、輸送機械がこの間に 17.5 % から 44.1 % へ、電気機械（情報通信機械を含む）が 10.8 % から 27.6 % へ、鉄鋼が 5.0 % から 19.4 % へと増大している。つまり、日本の製造業を代表する自動車や家電、情報通信機器などの業種で海外生産比率が増加していること、またこれらの業種では膨大な部品を中小下請企業から調達していることなどから、海外生産比率の高まりは製造業さらに日本経済全体に大きな影響を及ぼしているといつてよいだろう。

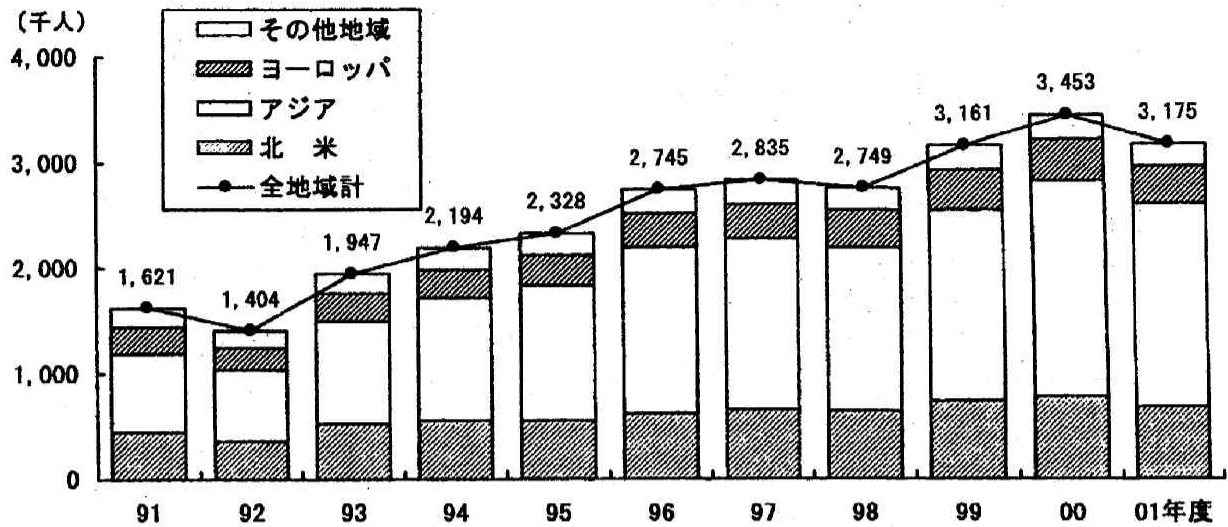
いうまでもなく、こうした海外生産比率の高まりは、国内製造業が生産拠点を海外に移転していることの反映あるいは結果である。実際、先の調査結果だけでもこの間に設立された製造業の現地法人数は、累計で 3,273 社となっており、1995 年度をピークに以後減少しているとはいえ、中国を中心になお設立されているのである。業種別では、

輸送機械、情報通信機械、電気機械、そして一般機械、化学などである。このことは当然、海外設備投資比率を 1992 年度の 8.8 % から 2001 年度の 20.0 % へと高めることとなる。2003 年度の国内民間投資は 3 年ぶりに増加をみたが、それでもその水準は 10 年前の 60 % にすぎないといわれている。製造業大企業の海外設備投資比率は、89 年の 14 % から 2002 年の 43 % まで高まっているのである（日本政策投資銀行調べ）。

海外生産の高まりはまた現地法人従業者数の増加をもたらすが、図 2 にみられるように、全産業で 1992 年度の 140 万人から 2001 年度には 318 万人（うち製造業 263 万人、非製造業 54 万人）へと増加している。このうち 6 割がアジア地域で占められ、製造業の業種別では電気機械、輸送機械が多い。01 年度の海外従業者数は、04 年度の完全失業者数が 330 万人前後であるから、日本の完全失業者数とほぼ同程度といつてよいだろう。

こうした製造業の海外生産の高まりは、日本の輸出入構造をも変えていくことになる。製造業現

【図2】 海外従業者数の推移



出所) 図1に同じ

地法人からの逆輸入額（現地法人からの日本向け輸出）の日本の総輸入額割合に占める割合は、1992年度の5.8%（1.5兆円）から01年度には15.1%（5.6兆円）へと増加する。地域別ではアセアン（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）と中国で、業種別では電気機械と情報通信機械で高い比率となっている。これに対して、製造業現地法人への輸出額（仕入額）の日本の総輸出に占める割合は、92年度の16.1%（6.7兆円）から01年度には37.3%（17.2兆円）と高まっている。現地法人の日本からの調達比率はこの間、ほぼ40%前後で推移している。

以上みてきたように、日本の製造業における海外生産の高まりはトランス・ナショナルな枠組を強めているが、その内実は北米（米国）と並んで東アジア地域との相互依存関係を深化させていること、また調達比率などの点で現地法人と日本（本社等）との関係が安定的ではあるものの、今後は進出先での日本企業の集積や進出先国企業の技術水準の向上、関税の撤廃もしくは緩和などにより、現地調達が高まること、を見逃してはならないだろう。そしてこのことは、日本国内の製造業の一層の生産拠点の削減や再構成、人員削減をもたらすだろう。実際、先の「海外事業活動基本調査」で、国内雇用が一部余剰となり人員削減を行う必要がある、と回答している企業は、37%

にのぼっているのである。ただし、こうした傾向は業種別や企業別によって異なるし、また中国を含む外資の日本国内での展開程度によっても異なることは、いうまでもないだろう。

## 2. 高まる中国の比重

日本企業の海外展開は北米（米国）と並んで東アジアにもう1つの軸を形成しつつ進んでいるが、その東アジアの中でも中国の比重が近年、高まりつつある。

日本企業の現地法人の東アジアにおける売上高の内訳は、表1にみられるように、02年度では全産業計でアセアン4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）、NIEs3（シンガポール、台湾、韓国）をぬいて中国が1位となっている。製造業にかぎっていても、中国での売上高はNIEs3をぬいている。こうした状況は、設備投資額や現地法人数の増加からいって当然のことであり、今後も一層強まるといってよいだろう。設備投資では、2000年度においてすでに、中国でのそれがNIEs3をぬき、02年度ではNIEs3での1,500億円に対して中国では2,800億円となっているのである（いずれも見込み）。アセアン4の6,200億円には及ばないものの、今後も自動車大手メーカーの中国進出にともなってさらに増加する、と考えられる。

【表1】 日系現地法人のアジア三極売上高推移

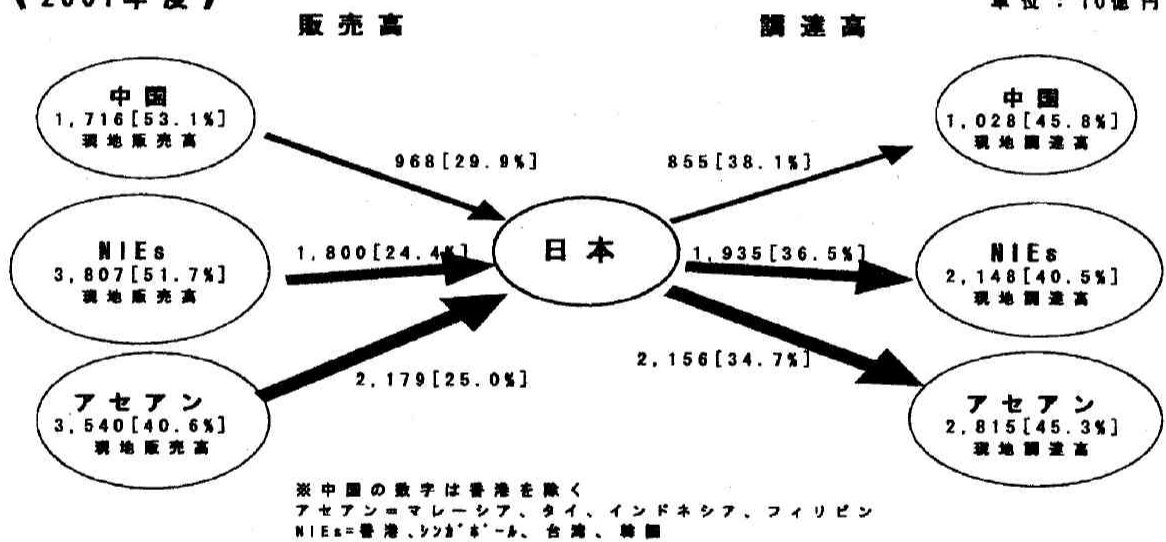
(単位：億円、%)

		00年度	01年度	前年度比	02年度見込み	前年度比
アジア計	全産業	363,761	358,666	▲ 1.4	391,660	9.2
	製造業	201,331	202,676	0.7	230,031	13.5
	非製造業	162,430	155,990	▲ 4.0	159,956	2.5
ASEAN4	全産業	102,406	108,208	5.7	126,509	16.9
	製造業	78,284	87,164	11.3	102,110	17.1
	非製造業	24,122	21,045	▲ 12.8	24,372	15.8
NIEs3	全産業	144,488	123,218	▲ 14.7	121,250	▲ 1.6
	製造業	64,129	53,578	▲ 16.5	55,612	3.8
	非製造業	80,360	69,641	▲ 13.3	65,453	▲ 6.0
中国	全産業	106,297	116,780	9.9	132,538	13.5
	製造業	51,020	52,455	2.8	61,466	17.2
	非製造業	55,277	64,326	16.4	70,411	9.5

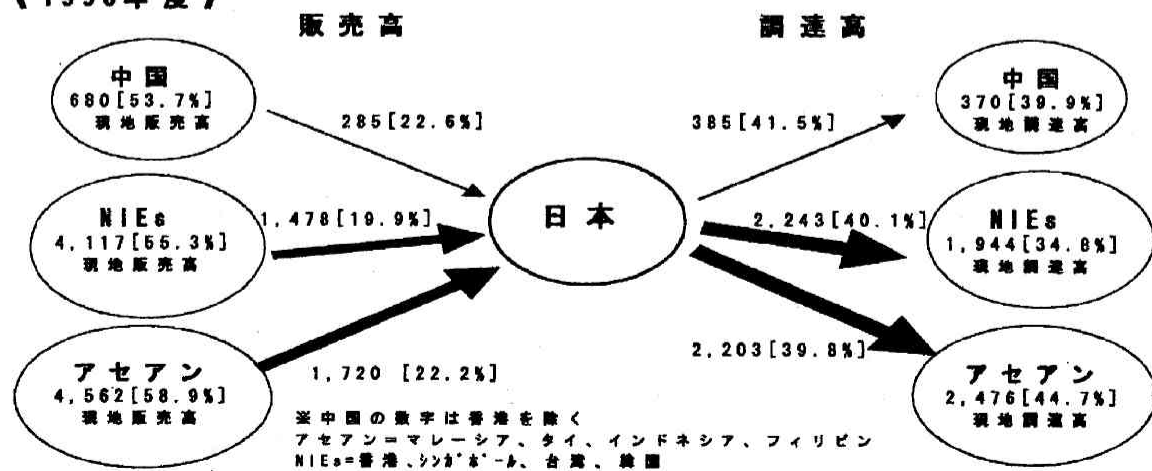
注) 2002年度は見込み額として調査したもの。  
出所) 図1に同じ

【図3】 アジアと我が国との製造業現地法人販売高及び調達高の状況

〈2001年度〉



〈1996年度〉



出所) 図1に同じ

こうした設備投資や現地法人数の増加は、中国での従業者数の増加をもたらす。01年度の中国での製造業従業者数は60万人となっており、NIEs3の19万人をぬいているのである（なおアセアン4は85万人）。もちろん、従業者数の規模自体が付加価値率や付加価値額を自動的に決定するわけではない。実際、中国での製造業全体の付加価値率は8.6%で、NIEsの10.7%、アセアン4の9.7%より低い。また、付加価値額も3,214億円と、アセアン4の8,430億円、NIEs3の5,750億円より低い。このことは、中国での日本の製造業の進出が、まだ労働集約型産業あるいは組立等の労働集約的の工程が多いことを物語っているだろう。しかし、にもかかわらず、中国1国でこれだけの付加価値額を生みだしていることは、日本の製造業にとって大きな魅力になっている、とあってよからう。

以上みてきたように、中国での日本の製造業の進出は、日本の製造業（さらに日本経済全体）にとって中国の比重の高まりを意味する。図3は、そのことを現地法人と日本との間の販売高及び調達高の状況からみたものである。1996年度と2001年度を比較すると、中国での現地法人の場合、日本への販売高で3.4倍（2,850億円から9,680億円へ）、調達高で2.2倍（3,850億円から8,550億

円へ）、と急増していることがわかる。これに比べて、NIEs（この場合、香港が含まれる）とアセアン4の場合、販売高ではそれぞれ増加しているが、調達高ではそれぞれ減少している。こうしたことから明らかなように、日本の製造業（さらに経済全体）にとって中国の比重が、1990年代後半以降、急激に高まっており、そのことが2003年の日本国内の景気回復に現れているといつてよいだろう。（ただし、アセアン4では自由貿易体制が現地調達を増加させていること、また中国の比重の高まりによる景気回復も原材料等を中心にしており、業種別に差異があること、などに注意する必要がある）

### 3. 上海の横浜中堅・中小企業の概況

こうした中で、横浜中堅・中小企業の中国とくに上海市（あるいは上海経済圏—長江デルタ、上海市・江蘇省・浙江省）への進出も、1993年以後、本格化している。1992年に鄧小平が「南巡講話」で上海における経済建設の重要性を強調した以降のことといつてもよい（1990年に党中央・国務院が「上海浦東地区開発計画」を承認しているが、これが「南巡講話」以後、一気に加速した）。

表2は、2002年現在で横浜市産業振興公社が

【表2】 海外進出先別・業種別横浜企業

(社)

国・地域	合計	製 造								サービス		卸	運輸	建設	金融	その他
		電機	輸送	機械	精密	化学	食品	繊維	その他	情報	その他					
上海市	80	19	5	8	2	4	2	5	1	10	7	8	4	4	1	0
江蘇省	25	7	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
浙江省	8	2		3		1		1				1				
遼寧省	16		2	2	1	1	3	3		1		0	2	1		
北京市	22	2		2	3	1			1	5	2	1	3	2	0	
天津市	11	1		2		1		1		2		0	4		0	
広東省	36	18	3	6		1			1	1	1	3	2			
中国計	227	56	16	29	7	12	9	11	6	20	15	19	17	8	1	
香・台・韓計	90	41	9	12	1	1			1	8	3	7	5	0	1	
東南アジア計	155	43	15	24	1	7	0	1	2	3	5	12	20	21	0	
北米計	126	29	20	16	4	0	2	0	1	22	6	10	9	5	1	
旧EU計	73	22	6	6	2				1	9	1	6	10	4	2	
総計	727	203	72	90	15	20	11	12	11	63	30	61	64	51	5	

注1) この表の数値は、2002年現在で横浜市産業振興公社が把握している企業数である。

2) 中国計及び総計では、各々その他を省略した分も含めた数値である。

出所) (財)横浜市産業振興公社資料より作成。

把握している、海外に進出している横浜企業（横浜を本社にしている企業、全産業、駐在員・連絡事務所を含む）の企業数を示したものである。この表によれば、横浜企業の進出先は65%がアジアであり、なかでも中国は全体の30%を占める。中国進出企業227社のうち、上海市は80社、これに江蘇省25社、浙江省8を加えると、50%が上海経済圏に進出していることがわかる。

上海市に進出している企業のうち、大企業は日本ビクター（ビデオ等の生産）、日新（物流・倉庫）など少なく、大半が中堅・中小企業といっただろう。上海市に進出している日系企業は登記上2,700社あるといわれているが、横浜企業はそのうちの3%程度にしかすぎない。（厳密に言えば、横浜市産業振興公社と21世紀中国総研とが把握している限りにおいてである。なお、横浜と同様の傾向は神奈川県に本社をおく企業数でもみられ、東京・大阪・愛知について4番目に多いとはいえ、5%にすぎない。21世紀中国総研編『中国進出企業一覧2003 - 2004年版』蒼蒼社、の資料より算出）。このことは、もともと横浜経済さらに神奈川県に本社をおく企業の生産拠点、「支店経済」という性格を強くもたされていたことの反映、といっただろう。さらに上海市に進出した横浜企業を業種別にみると、製造業では電機・機械・輸送用機械、サービス業では情報サービス、運輸が多い。こうした進出企業の業種別構成もまた、横浜さらに京浜工業地帯の産業構成を反映している、といっただろう。企業数は少ないが、江蘇・浙江省では上海市以上にこうした特徴が強くでていたが、この2省が上海市の後背生産拠点として形成されていることと関連していると考えられる。

ところで、上海市の経済は1990年代以後、急成長をとげているが、実際、2002年のGDP（域内総生産）は5,408億円で、1990年の7倍強の伸びをみせている。<sup>31</sup>中国全体の経済成長率が高い伸びを示しているなかで、上海市のそれはそれ以上の高さで伸びているのである。こうした高度成長をもたらした要因の1つとして外資導入があげられるが、契約ベースで1990年の203件1.7百万ドルから2002年には3,012件50.3百万ドルへと

増大している。<sup>32</sup>その結果、工業分野にかぎっていても、工業企業単位数（社）のうち、2002年現在、「国有経済」5.3%、「集団経済（郷鎮村営など）」24.5%に対して、「その他経済（私人・個人・連合経済・株式制・外資）」は70.2%を占めるにいたっている。そして「その他経済」が工業生産額の82.5%を占め、さらに上海の外資系企業が工業生産と輸出の6割を占めているのである。また、上海市の1人当たりのGDPは、2002年には40,646元となり、全国平均の5倍、最も低い内陸の貴州省の12倍となっている。1人当たりの平均賃金も年23,959元と93年と比べて4倍の伸びを示しているのである。このうち、1人当たりのGDPは戸籍人口1,334万人を母数として求めたものであり、失業者（90年代後半から微増）や出稼ぎ労働者（その家族を含めて300万とも400万ともいわれている）、農民、高齢者などと経営者、高学歴の外資系企業従業員などとの格差が広がっているが、それでも全体として上海市はとくに1990年代後半以後、急成長しつつあるといっただろう（以上の数値は『上海統計年監2003年版』中国統計出版社、による）。

しかし、この上海市以上に高度成長をつづけているのが江蘇省・浙江省であり、この1市2省から成る上海経済圏は、いまや中国全体からみて2割経済圏を形成しているのである。上海経済圏の輸出は全国比で28%を占め、また対日貿易も37%と広東省の26%をこえている。上海経済圏の人口は1億4千万人と日本の人口と同規模であり、所得も高く市場としても急成長している、といっただろう。上海経済圏（長江デルタ地域）は、広州を中心とする珠江デルタ地域、北京・天津を中心とする環渤海地域と並んで中国経済の三極を形成するといわれているが、いまや第1位の地位を占めつつあるとみられる。そして、上海経済圏の形成とともに、上海市は単なる生産拠点から製造、販売、調達、開発等の総合的拠点としての機能を有するようになってきており、日系大企業も中国本部機能を上海市におく傾向が生じてきているのである。

横浜中堅・中小企業もまた、こうした高度成長がつづき、しかもネットワーク化されつつある上

海経済圏の中で経営活動を行っており、新たな生産・販売体制の構築を図っている。以下では、上海に進出した横浜中堅・中小企業の中でも多い機械・電機の業種から3社、情報サービスの業種から1社を選んで、それぞれ個別の企業の実態について立ち入ってみることにしたい。(以下で事例として取り上げた企業の中には、統計分類上・株式市場のランク上、大企業のカテゴリに入る企業があるが、ここでは巨大企業と比較して事業規模や経済に与える影響力等を考慮して、中堅企業として取り扱った)

## II 上海における横浜中堅・中小企業の事例

### 1. S社—放電加工機メーカーの事例

#### (1) 円高対策としてのタイ・中国への進出

S社は資本金146億円の工作機メーカーであり、東証2部に上場されている企業である。S社は金型産業に不可欠なNC(数値制御)放電加工機を軸に、さらにCAD/CAMシステム、プラスチック射出成形機などを生産・販売しており、NC放電加工機では世界シェアの37%、国内シェアの45%を占めている。2004年現在、S社の従業員は300名である(本社及び海外勤務、営業所等を含む)。

S社が連結対象としている企業数は、30社であり、このうちタイと中国に現地法人を設立して生産を行っている。連結売上高は、04年3月期では447億円であり、経常利益は37億円となっている。売上高のうち、日本の割合は53%であり、アジア(日本を除く)のそれは33%となっている。アジアでの売上高が拡大しているが、なかでも中国(台湾・香港含む)での売上高は全体の25%を占めるほどであり、中国での販売はS社にとって重要な位置を占めているといっていよう。そして生産ベースでも、タイ40%、中国30%、国内30%と、アジアでの生産比率が国内を上回っている。

こうしたS社のタイ・中国での生産比率の高さは、創業時のやや特殊な事情と関連している。S社の創業は1971年であるが、業界内での後発メーカーであったため、機械工学、電気情報工学系

の人材を集めるのに困難であったこと、また地価高騰等のため工場用地の入手が困難であったこと、などにより、はやくも76年には福井県内に生産主力拠点を形成している。横浜企業といっても、S社は創業後の早い時点から県外に生産拠点をつくらざるをえなかった、といっていよう。

県外での生産拠点づくりから、さらに海外での生産拠点づくりへと向ったのは、90年にタイに生産工場を完成・操業して以来のことである。その直接の要因は85年のプラザ合意以後の円高対策である。S社は欧米向き製品のコストダウンをはかるため、労賃の安いタイに進出したのである(04年現在、S社現地法人単体の従業員数は750名、グループ全体で800名をこえる。エンジニアを含む間接部門とワーカーの比率は3:7となっている。なお、タイではワーカーの中にはタイの事情を反映して大学卒者も多い)。

一方、中国への進出経過は、1984年から製品販売を開始し、91年には上海交通大学と合併で放電加工機に組み込むソフトウェア開発企業を設立させている。こうした中国での足場固めとタイでの生産経験の上に、95年から蘇州で合併企業のもとで生産を開始している。そして、S社は01年に、グループ経営構造改善策で国内での放電加工機生産から撤退し、タイと中国に生産移管することを決定するのである。

#### (2) 中国市場の拡大と生産・販売体制の拡充

以上の放電加工機のタイとくに中国での生産移管は、中国市場の急激な拡大に対応したものだといっていよう。S社は97年に上海市浦東新区の外高橋保税區に販売拠点である現地法人を設立した。周知のように、保税區は関税が保留される自由貿易区であり、したがってここに設立された現地法人は、輸入—内販、国内調達—輸出をすることができる。こうした特典と優遇措置によって、S社は日本への輸出(逆輸入)等ばかりでなく、拡大する中国市場そのものへ積極的に対応をすることとなるのである。このことは安い労働力を求める円高対策としての進出・操業からの転換を意味する。

この拡大する中国市場とは、S社の場合、中国

の私企業・国有企業に対する販売増加をさしている。10年前と03年の販売先を比較してみると、10年前では中国私企業・国有企業は20%で、外資（日本・欧米・台湾・香港企業）が80%を占めていたが、現在では、その比率は前者が80%、後者が20%と、逆転している。とくに中国私企業の伸びは著しく、全体の50%を占めているのである。これは中国での金型産業が成長していることと関連している。S社の販売地域先でこれを見ると、浙江省の柳市や虹橋市はその典型だろう。虹橋市では金型工場が5千社あるといわれているのである（この中には、一人親方の工場も多い）。これらの地域では、ソケットやICの部品生産のための金型が生産されており、精度の高い製品が要求され規格がきびしくなるにしたがって、金型生産のための放電加工機も精度の高いものが必要とされてきている。こうしたなかで、S社の中型加工機は平均で100万元（1,500万円）と価格が高いものの、韓国・台湾メーカーの50万元台、さらに中国ローカルメーカーの10万元台と比べて、性能が優れているため生産が需要に追いつかない状況となっているのである。実際、注文してから6ヶ月待たされる状況となっていて、このためショールームにある加工機を現金で買う業者も現れている。S社は中国市場ではスイスメーカーと二分する勢いとなっているのである。後述するように、S社は蘇州の現地法人による生産拡大をはかっているが、タイで生産された製品も中国市場へ投入しているのである。

こうした拡大する中国市場への販売体制を、従業員構成の面からみておこう。現地法人の従業員数は60名であるが、このうちにはS社からの駐在日本人6名が含まれている（総経理1名、日系企業担当営業2名、サービスその他3名）。中国人従業員は、中国企業・日系企業担当の営業9名（上海3名、北京3名、その他）、サービスマン30名、事務8名（財務2名、総務1名、通関・部品管理5名）、その他、である。中国人従業員のうち、部長職1名（日本の大学に留学経験があり、本社採用）、課長職（現地採用）5～6人となっている。

給与は、営業（大卒・専門学校卒）で月5,000

元、サービスマン（機械・電気系の大卒、オプション、機械すえつけ、部品供給など）で3,000元（ただし、残業が多く、1～2,000元が加わる）、事務（大学・短大・専門学校卒）で2,000元、である。課長職では7～8,000元となっている。しかし、給与は、これに失業・医療・年金（養老）の各保険料と住宅税（将来、住宅を取得するための準備金）を加えて（いわゆる「四金」<sup>5)</sup>、実質的には各々月収の1.7倍となっている。さらに、ボーナスが3～4ヶ月分を年2回に分けて支給されている。したがって、運転手等をのぞけば、大半の従業員の年収は上海市の1人当たり平均賃金をこえ、課長職では5倍強となる。雇用契約年数は1・2・3年となっているが、従業員ごとに適用年数が異なる。これは従業員本人の勤務状況と本人の希望によって異なるが、すでに勤続10年以上の者が営業を中心に10名以上いる。これに対して、サービスマンは新卒入社後、一定の技術を習得後、より高い賃金を求めて他企業へ移動する者が多い。従業員募集は現在、人材紹介会社を通して行っているが、サービスマンをのぞいてはほぼ安定した従業員体制を整えている。

こうした中国市場の拡大にともなって、生産面での拡充が必要となっているが、蘇州工場では2002年の段階で月産30台体制であったものが、04年には50台体制に、さらに04年秋には100台体制へと拡充をはかっている。蘇州の現地法人（合弁）の生産ラインは、設立後、新たに工場を増建設、さらに04年春に工場増築を行っている。この間、すでに99年の時点で日本でしか生産できなかった製品を蘇州工場に移管しており、部品や板金などの加工から組立まで同工場とその他の現地法人で行っている。

生産拡大にともなって、従業員数も140名から200名へと増加しており、今後はさらに300名まで増加させる予定である。ワーカーの給与は月1～1,500元であり、事務職・管理職のそれはこれを上回る。同工場では、創業時からの管理職が多いが、学歴では短大・工業専門学校卒の割合が多い。これは、大学卒がより高い賃金を求めて転職する傾向が高いのに対して、この学歴層出身者ではそれが低いためである。ワーカー・事務職とも



に地元蘇州の住民が多く、社員寮施設はない。蘇州の1人当たり平均賃金は年15,924元であるが、ワーカーの多くがこれを上回る賃金水準となっている。こうしたことを反映して、従業員の通勤手段も、自転車・バスから電気自転車・バイクへ、さらに自動車へと変化しているのである。

ところで、放電加工機の生産にとって数値制御等を自動的に行うコンピューター・ソフトの開発、プログラミングは重要な位置を占めているが、S社ではこの部門を専門に行う現地法人を上海市で設立している。この現地法人は1991年に、上海交通大学と合併で設立したものである（出資比率S社80%、大学20%）。ソフト開発・プログラミングは、かつてS社内部で行われていたが、増産にともなって社内ではまかないきれず、また日本国内での外注もコストが高いため、上海へと移管したことによる。実際、日本国内に比べて、上海での労賃は1/20になるといわれている。このため、上海交通大学でCAD/CAM関係の仕事をしていたことから、同大学と合併で現地法人を設立したのである。現在、ソフト開発でのS社本社と上海現地法人との役割分担は、新たな加工機等を生産する場合、本社研究開発部でソフト概念をつくり、現地法人はこれにしたがってプログラム作成を行う、さらに発注企業のオプション等にしたがってプログラムを作成する、という分担になっている。

現地法人の従業員数は、04年現在、64名であり、このうちソフト開発・プログラム作成部門が55名、管理部門（財務・総務等、部品加工の発注を含む）9名、となっている。総経理はS社本社の社員であり、決定は総経理が行っている。ソフト開発・プログラム作成部門の大半が大学卒・大学院卒であり、上海交通大学出身者が多い。給与は、管理職（35～40才）で7～8,000元、一人前のプログラマーで3～4,000元、初任給は2,000元、となっている。給与面では一定の成果主義ももりこまれており、ノルマをこえた分については成果主義にもとづいた支給がなされている。ボーナスは年2回、それぞれ1.5ヶ月分ずつ支給されている。この他に、各種保険等の負担をあわせると、月給与の1.7～1.8倍が給与として支給され

ていることになる。こうした状況を反映して、いまや管理職ではマンション、自動車を所有しはじめているのである。

雇用契約年数は3年であるが、実力がないなどの理由で再雇用しない場合はごくまれである。むしろ雇用関係で問題なのは、技術が向上しグループのリーダー的存在に成長した中間層に離職が多い点であろう。これには、仕事に応じて中途採用を行って対応しているが、目に見えない損失も大きいだろう。本社研究開発本部と現地法人との役割分担上、管理職には日本語能力が必要不可欠となっている。しかし一般のプログラマーでは、この管理職の下で仕事をするため、週に1回日本語の勉強会を行う程度ですんでいる。むしろ、一般のプログラマーで要求されているのは、品質管理の能力・意識である。この点では、設立後3～4年がとくに苦勞したという。それは個々のプログラム作成能力というより、「仕事を勝手にわりふってやる。しかも自分はまちがっていない、といいはる」という、仕事の全体像を把握した上での分担、あるいは分業にもとづく協業にかかわる意識と行動様式の面での問題点だといってよいだろう。そのことが、最終的には品質管理の問題を引き起こすことになるのである。現在、ルールづくりがなされて、大きな混乱はないが、「打ち合せでも中国人同志でやりはじめる。自分勝手に行動する」という面が少なからずある、という。したがって、こうしたことと先に述べたグループのリーダー的存在に成長すると離職が多くなることとが、品質管理の問題を生じさせる潜在的要因としてある、といってよいだろう。

以上、中国私企業を中心とする中国市場の拡大に対応した販売・生産・ソフト開発についてみてきたが、S社ではさらに台湾・香港を含む中国を統括する会社を、2004年に設立し、香港証券市場に上場した。この地域統括会社設立の狙いは、中国での生産拡充に必要な資金を必要ときに現地調達するところにある。と同時に、これにはS社本体では投資負担を減らすことができ、有利子負債の削減に専念できる、という狙いもある。いずれにせよ、設備投資負担が大きい機械工業で、S社が地域統括会社を設立したことは、S社にとっ

て中国での生産・販売が軸をなすという位置付けを意味するだろう。

もちろん、S社が中国に進出した当初からこうした位置付けがなされていたわけではない。実際、蘇州工場では当初、製品のすべてが欧米向き輸出と日本向き輸出（逆輸入）であった。しかし、この間、先にのべたように中国経済の急成長により、その比率は逆転した。そして、この中国経済の急成長が、97年のアジア金融危機によるタイでの黒字のはき出し、また2000～01年にかけての半導体市場の低迷による輸出減少という危機的状況を救った、とあってよいだろう（02年3月期の売上高は前年比-25%、経常利益は20億円の赤字となっている）。したがって、S社の中国進出目的は、当初の労賃削減を中心とした円高対策から、中国経済・市場の急成長に対する体制づくりへと、大きく転換した、といえるだろう。

そして、こうした中国での生産拠点づくりは、S社の国内生産をも大きく変化させることになる。実際、国内の生産拠点であった福井工場では放電加工機の生産は行っておらず、タイや中国で生産した大型機械をグレードアップして、国内で販売することとなったのである。しかも、同工場の従業員は01年から削減し、その後子会社を設立して転籍させている。その一方で、国内では次世代技術を担う「ナノ加工機」の開発・生産を、また2000年に米国シリコンバレーに現地法人を設立してソフトウェア開発を行っている。これにタイ・中国を含めて、S社では生産・研究の国際分業体制をつくりつつある。こうして、S社は1990年代以降、生産・販売ともにグローバルな展開を行う多国籍企業へと脱皮し、その中でも中国は重要な位置を占めつつある、とあってよいだろう。

## 2. A社—塗装機・コンプレッサーメーカーの事例

### (1) バブル崩壊後の回復と中国市場

A社は建築・家電用などの各種の塗装機およびエアコンプレッサーを軸にした圧縮機の製造メーカーであり、資本金33億円の東証1部上場企業である。売上高は連結で03年度219億円（単体189億円）となっており、バブル期300億円と比

べて2/3強である。しかし、一時160億円台に落ち込んだ状況からやや回復しつつあるとあってよいだろう。従業員数はグループ全体で1,100人程度である。

売上高の製品別内訳は、塗装機関連と圧縮機関連でそれぞれ50%づつとなっている。また国内と海外の比率は、97年の国内82%、海外18%から、03年にはそれぞれ70%、30%となっており、海外比率が増加してきている。海外比率のうち、アジアが70%近くを占めているが、とくに中国での販売高が30億円にまで増加しており、海外売上高全体の1/4、また全売上高の1割強を占めている。バブル崩壊後のA社の業績回復によって、中国での売上増加は大きな支えになったとあってよからう。

A社では、すでに1980年代の終りに台湾で、また92年には中国・浙江省で塗装機の生産を開始しており、さらに90年代の後半にはインドで圧縮機の生産を行っている。アジアでの売上高の増加とともに、これらの地域・国での生産も拡大させているとあってよいだろう。こうした中で、とくに中国市場の急成長に対応して、A社では、07年の売上高70億円を目標にして、近年、総合的な販売・生産体制を準備しつつある。

### (2) 中国における総合的な販売・生産体制の準備へ

A社の中国における現地法人は3社あるが、これらすべてが上海市および上海経済圏に立地している。このうち、販売関係の新会社は2003年に設立されたが（独資）、その登録地は外高橋保税区である。ここでの新会社設立の狙いは、大きくあって2つあるとあってよいだろう。

第1は、それまでの法人では、中国現地生産の製品のみを扱い、A社（日本等）からの輸入製品は代理店のみで販売していたという制限をとりはらって、A社グループの全製品を拡大する中国市場へ供給・販売する体制を整備する狙いである（もちろん、中国生産品の輸出も含む）。A社にとっての中国市場とは、主に日系企業、とくに特化した規模の小さい工場であり、これに中小規模用の製品を販売することが中心となっている。この他に、外資ではシンガポール・マレーシアの企業

(華人)、そして中国の民間ローカルメーカー、と  
なっている。これらの企業に、A社グループの全  
製品を販売する点にある。そして第2は、中国で  
の現地調達による塗装システム事業の拡大であ  
る。中国でのA社の製品(事業)別売り上げは、  
スプレーガン等が40%、塗装システムが60%で  
あり、今後は自動車、電子機器(携帯電話等)関  
連の日系企業の進出増加にともなって、さらに塗  
装システムの売り上げの伸びが見込まれている。  
この塗装システムは、スプレーガン等の単品販売  
とは異なって、これらの単品を組み込んだ塗装工  
程全体を製品化したものだといつてよからう。

こうした狙いをもって新会社が設立されたが、  
A社から出向している総経理をのぞいて、現地従  
業員は7名とまだ小さい。財務・輸出入等の事務  
系が5名で、全員が女性であり、学歴は大学卒か  
専門学校卒である。給与は、福利厚生費等こみで  
月2,800元から3,400元となっている。サービ  
ス系では男性2名で、機械工学系の大学を卒業し  
たばかりであるため、給与は月2,000元となっ  
ている。この他に賞与が1ヶ月支給されるが、全  
体として賃金コスト節約のため上海人以外の地方  
人が多く採用されている(とくに福利厚生費は上  
海人の場合、月収の45%であるのに対して、地  
方人では12%となっている、という)。

現地従業員数も少なく、また設立間もないこ  
ともあって、A社からの社員が派遣されている。  
事務・営業系では2名が支援要員として派遣され  
ており、今後需要が見込まれている塗装システム  
関係では常時2~3名が、また仕事量に応じて5~  
6名が追加派遣されている。したがって、塗装シ  
ステム関係では現在のところ、全員が日本人であ  
る。新会社での塗装システム関係の主な仕事は、  
中国での現地調達にあるが、社外調達はほぼ板  
金関係に限定されている。この板金関係の仕事  
では、日系企業3社(30%)、中国ローカル企  
業6社(70%)で生産させているが、蘇州、無  
錫にある中国ローカル企業を選んだ理由は低価  
格の製品納入である。ただし、規格にあった製  
品の納入までに2年の教育が必要であった、と  
いう。こうした社外現地調達がほぼ板金関係に  
限定されている理由は、A社内部の政策的な配  
慮によるものである。

つまり、板金関係以外でも現地調達が可能  
であるが、その場合担当セクションの実績が下  
がることになり、それをふせぐ配慮がなされて  
いるためである。このため、中国での利益は  
それほど上っていない。

以上の塗装システムを含む販売を主とする  
新会社の他に、A社では2つの現地法人を設  
立して、生産を行っている。1つは1992年  
に浙江省嘉興市に設立した生産工場であり、  
ここでは主にスプレーガンを生産・販売して  
いる(ただし、本社は上海市。この工場での  
中国人従業員は約300人で男女半々の比率  
である。賃金は月1,000元であり、これに福  
利厚生費を含めると1.5倍近くになる)。こ  
こで生産された製品は、ほぼ中国国内で販  
売されている。その主要製品であるスプレー  
ガンは、日本市場ではまだ通用するほどの  
精度を得ていないためである。同じA社  
でも、日本市場で通用するのは台湾の工  
場製品であり、現地調達・加工のちがいに  
よって、こうした差が生じているのである。  
このため、浙江省でのスプレーガンの生  
産に当っては、ガンの洗浄などの工程で  
できるだけ自動化を進め、だれにでも  
できる単純作業を中国人従業員に行かせ  
るなど、技術指導・品質管理を行って  
いる。同様のことは、取引先との塗装シ  
ステムを作る場合にもいえる。日本では  
人手でできる工程をできるだけ自動化し  
ているが、携帯電話の塗装システムでは  
スプレーガンの管理・固定のロボット化、  
また塗料とシンナーの混合の自動化、  
などである。

いま1つの現地法人は同じく浙江省嘉興  
市に設立したものであるが、ここではコン  
プレッサー、塗装ブースが生産されてい  
る(中国人従業員は30人程度で、この  
うち女性が1/3を占める。賃金はス  
プレーガン工場と同じである)。設立  
間もないため、03年10月に塗装ブ  
ースの、また04年2月にコンプレ  
ッサーの生産が開始されたばかり  
である。今後はコンプレッサーの  
生産体制を確立し、2~3年後  
にフル生産稼働が行えることを  
目指している。

しかし、そのための大きな障  
害の1つとして、電力不足による  
休業の問題が指摘されている。  
これは何もこの工場に限った  
ことではなく、一般的

なことであるが、電気料金が高い上に、週に2日休業せざるをえないからである。

いま1つの障害は、中国人従業員の意識、行動様式にかかわる問題が指摘されている。たとえば、在庫管理ができず廃棄処理をしてしまうこと、また中国人従業員はいわれないと仕事をしない、いわれても見てないとやらない点、さらに技術をおぼえたり、商品研修がなされると離職し、教育を最初からやり直さざるをえないこと、などがあげられている。これらは、中国人従業員の管理上の経験不足や、高賃金志向、さらに従来の国営企業下での労働意識の継続、など種々の要因によって生じている、とあってよいだろう。しかしいずれにせよ、こうしたことが生産やサービス体制を支える中間層あるいは中間的リーダー層の成長をさまたげ、A社にとって障害の1つとなっている、といえるだろう。

以上の中国での総合的な販売・生産体制の準備が、現在のところA社グループ全体の生産体制に大きな影響を与えているわけではない。A社は1970年代の前半に、秋田と福島に子会社を設立し、前者ではスプレーガン、後者では小型圧縮機の生産を行っている。両工場とも自動化が進んでいるが、自動化が困難であったり、また高度な技術が必要とされる作業には熟練工が配置されており、その組み合わせによって精度の高い製品が生産されている。中国現地生産の製品は、先にのべたようにまだこうした精度をもつにいたっていない。そして横浜の本社工場では、塗装機事業では自動車用などの塗装ロボット、さらに真空事業では半導体生産用の真空機器、などを生産しており、子会社とも異なる製品を生産しているのである。したがって、中国市場向けと日本市場（さらに欧米市場）向けとは、製品別、さらに同じ製品であっても精度の違いによって生産拠点を異にしているといつてよいだろう。

したがって、中国市場に向けた総合的な販売・生産体制の準備といっても、こうした製品別精度別の国内を含む生産体制の枠の中で進められているとみられる。しかしにもかかわらず、先にのべたように、塗装システムの中国現地調達が日本国内での各セクションの実績に配慮するために、中

国での利益が少ないことが、今後の国際的な分業体制に変動をもたらすことも考えられる。とくに中国のWTO加盟によって、外高橋保税區などに立地する外資の特典がなくなり、中国企業さらに日系企業との競争がはげしくなるならば、その変動は現実味を増すだろう。その場合、A社の国内を含む生産一分業体制の枠組そのものが問われることにもなり、したがって、現在進めている中国での総合的な販売・生産体制の準備も、全社的な位置づけそのものが変わる可能性が生じてくるだろう。ここ数年の状況が分岐点になると思われる。

### 3. M社—抵抗器メーカーの事例

#### (1) 低価格競争と中国進出

M社は1957年に設立された各種抵抗器を中心とした電気部品メーカーである。資本金は9千万円、従業員は250名の中小企業である。

M社の最近の売上高は45億円であり、バブル期には7～80億円であったものが、一時40億円にまで落ちこみ、やや回復してきているといつてよいだろう。売上高の展開分野別比率は、カーエレクトロニクス分野35%、メカトロニクス・OA分野36%、ホームエレクトロニクス分野（給湯器・ディスプレイモニター・電気毛布等）29%、となっている。

M社の売上高の落ちこみは、いうまでもなくバブル崩壊に起因するが、同時に注目してよいのは抵抗器分野における台湾等企業の追い上げ、さらに中国に進出した日本の同業他社のとくに低価格による競争激化という点である。このため、取引先から単価切り下げを要求されたことが大きい、といつてよい。M社ではこれに対応するために、カーエレクトロニクス分野、メカトロニクス分野への展開をはかると同時に、生産拠点・生産体制の整理を図ることとなった。すなわち、一方では国内各工場・下請の整理を行った。M社は、本社（02年現在、従業員65名、営業・技術開発・本社機能）のほかに、足利工場（52名）、静岡工場（90名）をもち、また青森に子会社を設立して生産を行っているが、このうち、青森では下請を10社から7社へ整理し、また各工場等では定年退職

後の補充は行っていない。

これと同時に、他方では2001年に上海市郊外区に現地法人を設立して(合併)、中国での生産を開始することとなった。ホームエレクトロニクス分野を中心としたM社の中国進出は、部品メーカーという性格もあって中国市場への積極的な対応ということではなく、安い労働力によるコスト競争への対応や取引先の進出にともなうという、いわば余儀なくされた進出といっておいたほうがよいだろう。実際、M社の場合、中国進出によって、コスト限界を工数レートで比較すると、静岡工場を1とすると、足利工場0.8、東北工場0.9であったものが、上海工場では0.2にまで低減することになる(ただし、これには企業規模の大小も大きく左右しており、M社より規模の大きい企業では、M社より安い価格で国内生産を行っているのも事実である)。M社は、中国レベルの価格で、しかも品質は日本製レベルという製品を生産することになるのである。

こうした事情により、M社は中国・上海へ進出することになるが、その進出も時間も資金も十分にかけられない状況から、工場は取り引き日系企業の工場が操業している建物のワンフロアを借り、また設備も日本からの中古品を投入することとなったのである。

## (2) 単月で黒字体制へ

M社の上海現地法人で生産している製品は、特殊ヒーター(給湯機用凍結防止のもの)、特殊温度センサー(温度ヒューズ内蔵のもの)、突入電流制限抵抗器、電流検出精密抵抗器である。こうした製品の上海工場での採用(生産)基準は、①大量生産品(月5万個以上のロット品)、②納期の確保できる製品(受注から出荷まで3ヶ月程度の製品。これには材料を日本から輸入する事情と安定操作が可能になるという事情があわさっている)、③比較的簡単に生産可能な製品(品質確保のため)、である。その生産能力は、月産でそれぞれ40万個、30万個、20万個、10万個、となっている。主な生産設備は、全自動巻線・乾燥・切断機4台、セメント混練機4台、シリコンゴム注入装置3台、特殊ヒーター生産設備一式1台、スポット溶接機8台、油圧エレメント加締め機12

台、抵抗値測定器4台、抵抗値測定チェッカー3台、などである。

現地法人の従業員数は、04年3月現在、本社から出向している日本人2名(総経理、生産技術)をのぞいて、98名である。このうち、間接部門では財務・総務・人事・品質管理・生産技術・管理(税関・倉庫)・通訳、が各1名ずつで、男女の比率は半々となっている。品質管理と通訳が大卒であり、その他は高卒である。給与は、月基本給で1,800元(総務・人事)から4,000元(財務・生産技術)である。あとの残りが直接生産部門であるが、男性4名をのぞいて大多数が中卒の地方出身者で20歳台の女性である。給与は、月基本給で700元(同業種で下のクラス)でこれに諸手当、通勤費(ワーカー月50元、事務職月100元)が加わる。ワーカーの場合、基本給といっても、月20日計算の日給月給制であり、04年4月まで有給休暇はついていない(現在は年間6~10日までとなっている)。間接・直接部門ともに、基本給の20~25%の保険金等が加算されるが、これの適用は従業員の約半数にとどまっている。給与面では、この他に直接・間接部門とも、年2回の賞与(1ヶ月ずつ)が支給されている。また、直接部門では、3~8月にかけて、季節ものである毛布・カーペット用の特殊温度センサーの増産のために、期間を限定して増員している。

以上の従業員体制で生産を行っているが、03年の8月から単月で黒字を出すまでになっている。01年8月の現地法人設立から2年かかっているが、本格的な生産がはじまった02年と03年を比較すると、この1年間に売上高が8,700万円から1億7,000万円へ2倍近く増加している(なお04年は2億6,000万円を計画)。これはこの間の営業・生産体制の整備が進んだことの現われであるが、この点について、後者のとくに従業員の労働意識や品質管理意識について、やや立ち入ってみることにしよう。

直接部門で働く従業員のうち、男性4名は抵抗線巻きの作業工程に従事しており、2交代制勤務となっている。この工程に従事している男性従業員は概して勤労意欲があまり高くなく、当初は機械のスペアパーツの買置きもなく、その都度買い

にいく、という状況であった（中国では部品の入手が簡単ではなく、買置きがないと、それだけ機械の停止時間が長くなる）。スペアパーツの買置きは現在では行われているが、勤労意欲の点では、あまり大きな変化はみられない、という。直接部門で働く若年の女性従業員は、勤労意欲は高いものの、品質管理についての意識は低く、量さえつければよいという意識が強い。女性従業員はスポット溶接工程、エレメント加締め工程、仕上げ工程に多く従事しているが、「ボカよけ」のために日本では必要のないダブルチェック体制が組まれている。いうまでもなく、品質管理は製品の歩留り率したがって損益に直接かわるが、「ボカよけ」のための高い装置代にかわって安い労賃の従業員によるダブルチェック体制が組まれている、ということである。こうしたダブルチェック体制を含めたラインの管理のために2名の従業員がおかれ（間接部門として所属、月基本給1,800元）、その下にさらにそれぞれの工程に熟練度の高い従業員をおいて（月基本給1,000元）、生産管理を行っている。また間接部門の従業員も、現地の出資者である国有企業から回わされた従業員もいるため、担当の仕事以外はしないという習慣が強い。日本の中小企業ではしばしば見られるが、間接部門の従業員や管理職でも状況に応じてラインに入って働くことがあるが、M社の上海法人では、腕をくんでただ見ているだけ、という従来の習慣が続いていた。これを1年でなおしたという。

こうした品質管理の問題は、下請けの場合も同様にみられる。M社の現地法人では組立てが主たる作業となっているが、そのもとになっている部品は本社や静岡工場を経由した日本の下請け企業からのものが多い。現地調達率は低いといってよい。その最大の理由は、納入された製品の品質にある。1例をあげるとセラミックの部品は中国の現地ローカル企業（日系企業が資本参加）から納入しているが、たとえばジーゲル線——抵抗線やそれを水や海水からの侵蝕を防ぐ外皮では、当初検査に合格したものは2～3割にすぎなかった。これに対する指導をきびしくした結果、現在では7～8割が合格するまでに至っているが、中国企業からは規格がきびしすぎると主張された、とい

う。しかし、今後2～3年で日本の水準に追いつく、と見込まれている。

こうした従業員の勤労意欲や品質管理意識とならんで、M社でもその定着率の低さが問題であったが、最近では95%前後と良くなっている。当初は70%程度の定着率であったが、その理由は賃金の高低であり、10元でも高い同業他社へ移動した、といわれている。こうした中国人労働者の志向を逆手にとって、同業他社の工場では臨時採用期間の3ヶ月間だけ働かせて解雇するところもある。これに対して、M社では同業他社と比較して賃金は下のクラスであるが、生産量の増加にもなう雇用の安定がみられ、それを求める従業員を中心に定着率が良くなったとみられる。もちろん、雇用の安定ばかりでなく、先にのべたような有給休暇制の導入や日帰り旅行（中国では旅行がブームとなっている）、懇親会の実施による従業員同士のつながりを深める努力もなされている。

M社では今後、取り引き先のキャノンや、また大手日系給湯器メーカーの子会社による07年からの操業開始などにより、受注量の増加を見込んでおり、現在の生産量の中国現地向けと日本向けの3対7の比率が逆転すると予測している。これに対応するため、工場の移転も考えられている。また、その一環の意味も含めて、ワーカーの場合、仕事の内容は変えずに固定化した上で熟練工を中心に多能工化を目指し、同時に中年女性のパートの導入も考えられている。

このことは、日本向け製品中心の単月黒字体制の完成から日系企業を中心とした中国現地市場向け体制への大きな転換を意味するだろう。しかしその場合、生産管理は現在以上に重要性を増すと考えられる。受注の多様化は上海工場でも多品種少量生産を促し、また納期の短期化も要求されるからである。実際、現在でも毎週納入する“カンバンシステム”を導入したメーカーも生じており、それも増加するだろう。さらに、付加価値の高い製品の納入を要求されることもあるし、M社自体もそれを必要としているだろう。今後も、簡単に生産できる製品を生産しつづけるとすれば、中国のローカルメーカーと何ら変わらないからである。こうした経営をとりまく環境が大きく変れば変る

ほど、生産管理は現在以上に重要性を増すことになるが、そのさい、生産工程での品質管理意識の向上、それを支える熟練工・多能工の確保（とくに移転場所によっては、それまでのワーカーを確保できるか）の問題などが生じてくるだろう。また、税金面でも、増殖税の還付率が17%から14%に引き下げられたり、輸出税（新税）として売上高の4%が徴収されることから、税負担も重くなりつつある。M社の中国現地市場向け体制への転換は、これらの諸問題への取り組みいかににかかっているといっただろう。

#### 4. T社—ソフトウェア開発企業の事例

##### (1) 大学との合併による中国進出

T社は1991年に設立されたソフトウェア開発企業である。製造業では松下電器、パナソニックモバイル、流通業ではローソン等からのソフトウェア開発を受注しており、これらの企業からの直接受注は売上高の50%を占める（他の50%は、役員が富士通出身ということもあって、同系の企業からの下請けである）。資本金7,400万円、従業員数80名と小規模ながら、02年度10億9,000万円、03年度11億6,000万円と売上高を順調に伸ばしている。

T社が上海市内に現地法人を設立したのは1992年であり、当社の設立と同じ時期である。合併相手は華東師範大学と国有企業であるが、とくに華東師範大学とのつながりによる。すでに80年代から同大学には富士通のコンピュータが入っており、また現地法人の総経理（同大学教員）が富士通での研修をしており、86年には富士通から同大学へソフトウェア開発が委託されていた。T社はいわば富士通の同大学への委託を引き継ぐ形で、現地法人を設立したといっただろう。

しかし、設立当初は開発環境自体は整備されていなかった。技術についていけないプログラマーが少なからずいたし、また大学構内といっても部屋自体、満足のいくものではなかったのである。しかし、大学側でも産・学（教育）・研（究）の結合による事業には税金免除という特典をいかして力を入れはじめた。その背景には、大学が自力で大学運営費用を獲得しなければならない、とい

う事情があったとみられる。同大学にはもともと付属の工場があり、実験用器具や語学学習テープなどを制作して他大学に販売していたが、こうした事情もあって、現在では電子・機械・不動産・ホテル・短大など、30数社を傘下におさめるまでになっている。このうち、2社はT社を含めた日本企業との合併企業である。

こうした中で、プログラマーの技術向上などによって、合併企業はT社の下請けとして成長し、売上高も01年には2,900万元から03年には6,000万元と伸びているのである。T社では、今後、中国に進出した日系企業の情報システムの開発・運用の受注増を目指して、レベル向上を図っている。以下、開発体制の現状とレベル向上について、立ち入ってみることにしたい。

##### (2) 下請業務のレベル向上へ

現地法人は総経理以下40名で構成されているが、全員が中国人である。このうち、総経理をのぞいて、第1システム部13名（日本向け開発作業—富士通系FFCからの下請け、部長—SE、Aクラス）、第2システム部15名（日本向け開発作業—T社からの下請け、部長—SE、Aクラス）、第3システム部5名（中国国内向け開発作業、部長SE、Bクラス）、技術サポート室2名、中国国内営業部2名、総務・会計2名、となっている。各開発部の中に、仕事ごとにプロジェクトチームがつけられており、その主任はSEのBからCクラスである。これに、大学計算センターの職員及び大学院生計30名を利用することができるため、実質的には開発要員は60名程度となる。また、設備も同計算センターを利用できる。以上の要員配置からも分かるように、現地法人の業務はT社からの下請け、孫請けの仕事が大部分であるといっただろう。

システム・エンジニア（SE）とプログラマー（PG）はそれぞれAからCまで3クラスに分かれており、毎年1回能力検定の試験がなされている。給与は、SE—Aで月8,000元、Bで3～4,000元、Cで2～3,500元、となっている。これは、約半分を占める基本給に出勤や食事などの諸手当と実績給を加えたものであり、実績によってはこの額をこえることもある。とくにプロジェクト主任の

場合、売上高の1～3%の手当が支給されている。また賞与は基本給の1～3ヶ月分の支給である。賃金は上海の同業他社と比較して中クラスといわれているが、労働環境は評価が高いといわれている。とくに教育面で、入社半年後にT社で日本語、開発基準等の技術教育があり、また競争があまりない、という点での評価である。このため、情報系の大学新卒者（上海市内の大学出身者が80%を占める）も、比較的長く勤続している。

以上のように開発要員が配置されているが、現地法人の開発要員が担当する仕事を示すために、システム開発プロセス全体の流れ（富士通の開発基準に従っている）をまず見ておこう。UI（ユーザーインターフェイス設計、一般的な用語では基本設計）、SS（システム構造設計、一般的な用語では詳細設計）、PS（プログラム構造設計、一般的な用語ではプログラム設計）、PG（プログラミング）、PT（プログラムテスト）、IT（結合テスト）、OT（運用テスト）、が全体のプロセスあるいは工程である。このうち、従来現地法人の開発要員が担当していた工程は、PG（プログラミング）であった。プログラミングの技術自体は、すでに大学で教育されており、また開発規準の研修も入社後おこなわれているため、この工程に関しては安定した品質を保持するに至っている。

こうした基盤の上に立って、T社では現地法人の下請能力のレベル向上を2～3年前から図っている。まず第1に、品質管理の責任範囲をPGだけではなく、PS（プログラム構造設計）やPT（プログラムテスト）にまで広げる点である（可能なプロジェクトでは、さらにSS—システム構造設計、IT—結合テストにまで広げる）。このため、従来存在していなかった現地法人全体の品質管理の責任者を設置した。すなわち、「共通技術責任者」・「品質管理責任者」を設置し、これらの責任者は複数のオフショア一括開発を技術分野、品質管理分野でいわば横断的に共通管理する役割をもつ。ここでは技術力と管理力が不可欠となる。

第2はブリッジSEの設置である。これは日本向けの仕事が多いために、日本語依頼元（T社や富士通系列の企業、さらに今後は中国に進出した

日系現地法人が増加する）の要求事項や変更事項を中国側に伝達し、また逆に中国側の課題、質問、アラームを依頼元に報告、連絡、相談して、日本側と中国側との橋渡しをする役割である。ここでは技術力と日本語コミュニケーション能力が不可欠である。

以上の下請能力のレベル向上の前提として、次の2点が必要であり、T社ではすでにそれを行っている。第1はいうまでもなく、日本語能力の向上である。日本語能力の高低が品質管理や効率（仕様書を正確に理解できるか、また応用がきくか等）を左右することになるからである。すでにのべたように、T社では日本語教育に力を入れており、日本語一級の資格をもつ従業員も多くなりつつある。また、それだけでなく、報告なのか相談なのか明確に分るような訓練も行っている。第2に、PSやPTにまで品質管理の範囲を広げるといっても、依頼元の業務が理解できない場合、その実現は困難である。1例をあげれば、在庫管理や予算管理といっても、中国企業で一般化していない中では想像もつかない事柄である。この点で、T社は訓練のために中国人要員を日本によび、各企業に入れて体験させることから始めている。実際、中国人総経理は日本から学ぶ点として、開発規準・規格と依頼元の業務の流れを指摘しているが、これは従来中国企業にはなかった点、あるいは意識されなかった点であろう。

以上、T社は現地法人の下請能力のレベル向上を図っているが、システム開発プロセスで上流といわれている部分、とくにグローバルレベル、日系企業レベルでのUI（ユーザーインターフェイス設計）やSS（システム構造設計）はまだ中国現地法人では困難とみている。この上流こそコスト削減の主たる部分といわれているが、それが現地法人で困難である以上、T社自身が行なわざるをえないことになろう。しかし、現地法人では従来のプログラミング工程から作業及び品質管理の工程幅を広げて下請業務能力の向上をはかっており、T社にとっては質の高い下請企業の位置を占めつつあるとあってよいだろう。



### III 小括

以上、上海に進出した横浜中堅・中小企業のうち、機械・電機の業種 3 社と情報サービスの業種 1 社の経営展開とそその変化についてみてきた。先に述べたように、業種にかたよがりがあり、また事例数も少ないため、そうした限定を付した上で、さしあたり次の諸点について小括しておきたい。

第 1 は、これらの企業が中国・上海へ進出した当時の最大の動機（理由）は「安価な労働力」を求めてという点にあったことである。労働賃金の正確な比較は困難であるが、以上の事例でみたように、例えば M 社のコスト限界を工数レートで比較した場合、静岡工場を 1 とすれば上海工場では 0.2 にまで低減できたことは、やはり「安価な労働力」によるものと考えてよいだろう（同社の場合、材料のほとんどが日本からの輸入であり、輸送コストも含んだ上での計算である）。また、S 社の放電加工機のプログラミング工程における労賃は日本に比べて 20 分の 1 である。もちろん、進出にあたっては、「安価な労働力」だけでなく、材料等の日本からの輸入と製品の日本への輸出に応じた労働力の質を供給できる教育機関の有無、取引先の進出、さらに土地利用や税制上の優遇等の有無、などが考慮されただろう。設備投資額が大きくなればなるほど、とくに機械工業などではこれらの条件がよりきびしく考慮されたと思われる。しかし、その中でもやはり最大の魅力・動機となったのは「安価な労働力」であったといっよう<sup>6)</sup>。そして、上海ではワーカーの場合には大量の出稼ぎ労働者（農民工）<sup>7)</sup> や国有企業の解雇者<sup>8)</sup>、またホワイトカラー・技術者の場合には高等教育機関の集積が、これを支えていたのである。

しかし、これらの企業をして「安価な労働力」を求めて中国・上海に進出させた、より根底的な理由、つまりコストダウンという競争条件の激化を見逃してはならないだろう。1985 年のプラザ合意による円高と国内市場の開放、さらに台湾企業等の追い上げという状況のなかで、国際・国内双方でのシェアの高さをもつ生産財を生産している S 社にしても A 社にしても、コスト面での競争激

化はさげられないし、ましてや下請企業の M 社そして情報サービスの T 社の場合も、発注元から、また同業他社との競争からコストダウンを余儀なくされたといっようよい。そして、これらの企業では中国・上海（圏）への進出によってそれを実現し、バブル崩壊後の業績回復へとつなげたのである。

第 2 に、しかしこれらの企業では、いまや成長拡大する中国市場そのものへ対応する生産・販売体制の構築をしはじめている。これは、進出当初の「安価な労働力」を求めた動機からの転換を意味するだろう。もちろん、「安価な労働力」自体は依然として魅力であることはまちがいないが、それだけでは新たな体制の構築は不可能だろう。

そのさい、中国市場とは各企業にとって具体的に何をさしているのかが問題となる。これを取り引き先等からみれば、進出している日系企業にとって最大の市場は下請企業も含めた日系企業であるといっようよかろう。次いで中国ローカル企業、中国とくに上海経済圏などの沿岸地域の消費者となる。生産財と消費財の生産のちがいによって、具体的には各企業ともそれぞれ異なるが、日系企業にとってほぼこの 3 つが中国市場といっようよいだろう。そして、上海経済圏などではこの 3 つが循環しながら拡大成長しているといっようよ。しかしこれと同時に見のがしてはならないのは、各市場が内部に階層性をもつ点である。この階層性に応じて、求められる製品の機能、品質水準は異なる。例えば、日本・欧米向け輸出製品では高い品質水準が求められ—ただし価格は中国水準—、中国ローカル企業や中国消費者では高い品質水準とそうではない水準とに分かれるだろう。そして、中国市場といっようよ、具体的にどこを目標とするかによって（下請企業ではそれは親会社からきめられてくるだろう）、日本からの技術移転や設備（したがって投資額）もきまってくるだろう。

「安価な労働力」を求めての進出から成長する中国市場へ対応する体制の構築への転換といっようよも、以上の点から、本稿で事例として取り上げた企業でもその内容が異なるのは当然といっようよ。放電加工機メーカーの S 社は、日本・欧米向け輸出品及び中国のローカル企業向け製品でも高品質

の製品生産を目標としており、蘇州工場ではこれに応じて技術移転や設備拡充がなされ、また香港には統括企業を設立している。これに対して、塗装関係メーカーのA社では、中国浙江省内で生産されたあまり水準の高くない製品は中国ローカル企業等へまわし、日系企業等では日本・台湾製の製品がまわされており、市場の階層性に応じて生産拠点も使い分けられているとあってよいだろう。情報サービスのT社はS社に近い志向をもち、また抵抗器メーカーのM社は下請け企業ということから自社独自では構図全体が決められず苦慮しているのが実情といえよう。なお、本稿では取り上げることができなかったが、横浜市産業振興公社上海代表処でのヒアリングでは、横浜に本社をおく大手家電メーカーでは、A社に近い体制へ転換しつつある、といわれている。このメーカーは主にビデオデッキなどを生産しているが、これまでの高品質・高価格の方針からいわばB級部品を使ってA'クラスの製品を生産する方針へと、転換している。これには日本とは異なる中国消費者のニーズや状況が反映している。日本では録画と再生が高品質で求められているのに対して、中国の大半の消費者では再生のみが求められ、しかもすぐ使えなくなっても、また買いかえるといわれている（中国では録画はせず、しかも再生用コンテンツがコピーのため安く手に入る、という事情がある）。このため、実際、中国大手家電メーカーの安い製品が売れ、日本メーカーのそれは売れないことになるのである。このメーカーの方針転換は、先にみたA社タイプに近い体制への転換とあってよいだろう。

第3に、中国人労働者の企業に対する帰属意識や生産・事務組織における役割意識・行動、さらに品質管理意識について、多くの日系企業が多大な努力を強いられており、中国市場へ対応する体制の構築にとって、これが従来以上に重要な問題となることである。

企業に対する帰属意識の低さは、定着率の低さに端的に現れているとあってよいだろう。そして定着率の低さは、これまた端的に言えば低賃金（生産労働者では日給月給制の企業も多い）、や有給休暇の未制定など、物的経済的條件の低さに帰

因するところが大きい。一方、労働者の生活自体、かつての国営企業時代のような雇用・賃金から住宅・年金・医療・教育等まで「生活丸抱え型」の「単位」への所属とはちがって、いまや各個人、各家族ごとに「市場」を通じて商品を購入し充足しなければならない状況となっている。こうした状況が従来であるならば考えられなかったような分野（たとえば教育）の出費をもたらすし、また消費・購買意欲も高まっていることから、多くの「現金」を必要とする生活へと転換しているとあってよいだろう。<sup>9)</sup> 基本的には、こうした生活構造や必要とされる生活水準と物的経済的條件の低さとのギャップが、少しでも賃金の高い企業へと労働者を移動させ、定着率を低くさせているとみられる。「安価な労働力」とひきかえに生じてくる矛盾といってもよいだろう。

しかし、企業にとって問題となるのは、こうした定着率の低さが、熟練工や職場の中間的リーダーの育成に困難をもたらしている点である。これまでの教育が徒労に終るということも、しばしば生じることになる。これに対して、事例で取り上げた各企業では雇用契約更新時に熟練度に応じて賃金を上げたり、また有給休暇制の施行や旅行など、物的経済的條件の向上をはかっているが、今後もこうした物的経済的インセンティブを導入せざるをえないだろう。このことは人件費総体の上昇をまねき、それだけ生産性の向上が求められることになるだろう。

そして、生産性の向上が求められるほど、労働者の主体的要因の中では、職場組織における役割意識・行動や品質管理意識のあり方が問題となる。職場組織における役割意識・行動の点では、生産ラインで固定した単純労働を繰り返し行う場合と、生産ラインでも機械の操作や修理を含んでいたりと、また事務・営業・サービスなどのように労働者自身の裁量の余地が比較的多く含まれている労働の場合とで区別する必要がある。前者の場合、M社の事例でみたように、生産ラインで働く女性労働者は与えられた作業役割に集中しており、とりたてて問題は生じていない。しかし、同じM社でも機械操作や修理を含む労働では、役割範囲が広くなり、それだけマニュアル化されて

いない仕事や突発的な仕事への対応が必要となるが、この部分で問題が生じてきたとあってよい。また、情報サービス業のT社では、当初、仕事があると労働者個々人が自分の仕事をいわば切り取る形ではじめ、組織的協業的な役割意識・行動は低かった。同様のことは、S社のソフト開発部門でも当初生じている。また同じS社の他の部門やA社でも、多かれ少なかれみられた。これとは逆に、とくに事務部門では「縄張り意識」が強く、同僚の仕事は手伝わない傾向が強いが、これも組織的協業的な役割意識・行動の低さの現れの1つといえるだろう。

品質管理意識については、どの部門・労働でも全体として低い、とあってよいだろう。生産ラインの場合でも、M社の事例のように、仕事に集中しているものの、仕事をただ流しているだけという傾向もまた確かにある。このため、日本では考えられないダブルチェック体制が必要となっているのである。また、就業時間が終わって作業台を清掃して、確かに片付つけたという書類をおくようにしているが、片付けることが目的ではなく、書類をおくことが目的になりかねない。同じことは、T社のソフトウェア開発でも生じており、下請け体制の拡充ということもあって、同社では横断的な品質管理責任者をおくことになったのである。そしてA社で中国生産の製品を中国市場向けに限定している最大の理由は、品質管理意識の低さにある。こうした品質管理意識の低さの背景には、消費の場面でもこわれたら代えればよい、という生産でも消費でも同根の意識があるとみられる。しかし同時に、これまで品質管理の教育や訓練が行われていないことも、その原因の1つであると考えられる。実際、教育や訓練が行われることによって、中国ローカル企業の下請を含めて品質管理意識が高まってもいるのである。

今後、日系企業が中国市場に対応する体制を構築するさい、とくに中国人労働者の職場組織における役割意識・行動や品質管理意識の向上に従来以上の努力が必要となるだろう。そして、これらの意識は物的経済的条件の向上によって仮りに帰属意識が高まったとしても、それとは相対的に独立した意識・行動であることから、独自の努力が

求められることになるのである。<sup>10)</sup>

第4に、以上の中国・上海(圏)への進出が、各企業の国内生産体制や生産機能にどのような影響をもたらしているかの点である。もちろん、事例として取り上げた企業のなかには、中国以外に台湾、東南アジア、インドなどにも進出している企業があり、中国への進出による影響を厳密にとりだすことは困難である。しかし、そこには共通して見られる現象があることも事実である。

そこでまず、従業員数の変動についていえば、従業員数の減少が共通してみられるとあってよいだろう。それをもたらしたのは中国等への進出にともなう国内生産拠点の整理・統合であるが、しかし横浜企業の場合、多くの企業がすでに1960年代後半以後、用地不足・地盤沈下・輸送条件の悪化・公害発生などによって、生産拠点を北関東・東北・北陸地方などへ移転させていたことをふまえる必要がある(もちろん、この中には「安価な労働力」を求めてという理由もあっただろう)。実際、事例として取り上げたS社、A社、M社ともこれらの地域に工場を設立しており、なかには子会社化さえしているのである。したがって、中国進出によってまず整理・統合される生産拠点とはこれらの地域に展開している工場ということになるだろう。実際、事例として取り上げた各企業でも、S社の場合、福井工場での生産停止、中国製大型機械のグレードアップ特化、従業員の削減と子会社への転籍、がなされている。同様に、A社でも秋田・福島工場(ともに子会社)の従業員削減、M社でも静岡・足利・青森工場(子会社)の退職後の要員不補充、がなされている。そしてこれらの地域では下請の整理もなされているのである。したがって、中国進出によると思われる従業員削減(下請を含む)の影響は生産拠点となっているこれらの地域に強く現れており、本社のある横浜では比較的そうした影響をまぬがれているとあってよいだろう。

しかし、このことは横浜本社が何の影響も受けていないことを意味するわけではない。むしろ逆に、横浜本社では機能上の変化という点で大きな影響をうけているとみられる。その典型はS社であろう。S社の本社は、中国・タイの生産体制と

日本・欧米・中国にまで広がる営業・販売体制とを統合する経営計画の策定・実施と技術革新を進める研究開発、という2つの機能に集中している。同様のことはA社やM社でもみられる。もちろん、こうした機能の集中は生産拠点が東北地方などへ移転した段階から生じている、といえよう。しかし、経営計画では日本国内（と輸出）から多国間にまたがるものへと変化しているし、また研究開発も技術革新の水準の高まりとテンポの速さにあわせて変化せざるをえないだろう。つまり機能自体が変化せざるをえないし、またその水準も上昇しているとみてよいだろう。そして、このことをさらに広げていけば、財務会計・法務・情報システム・研究教育など、各企業の外部で展開している分野を中間財として利用しながら、機能変化を進めることを意味するだろう。

以上、中国・上海へ進出した横浜中堅・中小企業のうち4社を事例として取り上げて、進出当初の動機や中国市場に対応する体制の構築にかかわる諸問題、影響についてみてきた。あらためて中堅・中小企業レベルにまで多国籍化が進んでいることを確認できると同時に、各企業にそれによる大きな変化が現れていることもまたみることができた。もちろん、新たな経営体制が順調に構築されるか否かは、本稿で指摘した要因だけでなく、より大きな要因つまり中国経済自体がかかえている諸問題（バブル崩壊の危険性、不良債権の増大、資源の不足と高騰、人民元の切り上げ等）のいかんにかかっているとみてよい。しかしいずれにせよ、経済の分野で中国との相互依存関係が深まるなかで、日本経済（いまやこうした概念が成立するかどうか問題ではあるが）全体がうける影響を考える上でも、その中心組織である個々の企業レベルでうける影響について考察する必要がある。本稿では、その前段となる作業—それも素描にすぎないが—を試みた。

#### 付記

本稿で事例として取り上げた横浜企業4社の本社及び上海現地法人での調査は、2004年2月から3月にかけて行った。また、そのうち2社については2004年9月に補充のヒアリングを行う機会を得た。これら4社の

方々や横浜市産業振興公社の方々に、お礼申し上げる。

#### 註

- 1) 小林英夫『戦後アジアと日本企業』岩波新書、2001年、参照。
- 2) 宮崎義一『国民経済の黄昏』朝日選書、1995年、参照。
- 3) 上海市および上海経済圏の全体像を知る上で、蒼蒼社編集部編『上海経済圏情報』蒼蒼社、2003年、が便利であり、本稿もこれに依拠している。
- 4) この数値は（財）横浜市産業振興公社上海代表処資料による。尚、上海経済圏（長江三角州）の外資導入については、甘春开：《長江三角州地区経済国際化浅析》、《上海綜合經濟》、2003.1-2合刊、参照。
- 5) 周知のように、中国での社会保障制度の整備はおくられており、受給者やその水準はもちろん、こうした「四金」を負担する企業等に雇用されている労働者は一部にすぎない。この点については、興梠一郎『現代中国—グローバル化のなかで』岩波新書、2002年、第3章を参照。
- 6) 樊綱、閔志雄訳『中国 未完の経済改革』岩波書店、2003年、参照。本書で、樊は中国の競争力の源泉は安い労働力にもとづく「比較優位」にあり、したがって今後もこれを生かした「適正技術」、具体的にいえばハイテク産業ではなく労働集約型産業にこそ力を入れるべきと主張している。そして、ここからこうした産業による雇用・失業問題の解決や「産業構造の充実」などが提唱されることになる。しかし、これとは逆にハイテク産業などの「産業構造の高度化」をめざしてこれらの課題の解決に失敗し、先進国との格差が21世紀に拡大すれば、中国は先進国との対等な地位を得る機会を永遠に失う、と警鐘をならしている。なお念のためにいえば、「安い労働力」は外資だけではなく、中国企業の急成長、したがってこれら経営者層の高所得の源泉になっており、「安い労働力」が内陸部・農村部と沿岸部・都市部との格差の上に成立している点はいうまでもない。
- 7) 李倍林主編：《農民工》、社会科学文献出版社、2003年、参照。1980年代後半から90年代初め以来、中国では農民の出稼ぎ労働者化による大規模な移動（「民工潮」）が出身地である農村でも流入先の沿岸都市でも大きな社会問題となっているが、本書は社会調査にもとづく社会学的分析によってこの問題を解明しており、全体像を得る上で好書といえてよいだろう。ここでは「三農問題」について立ち入って述べる能力は筆者にはないが、ただ近年「民工潮」だけでなく「農民騒乱」が多発し、中国社会が不安定化の度を増していることは注目してよい。そして「農民騒乱」が内陸部、辺境地域ばかりでなく、かえって沿岸地域の農村部で比較的多発していることは、沿岸地域都市部用の発電所や高速道路など工業

- 化基盤形成のための地方政府による強制立ち退きと  
かかわっていること、この点も注目すべきだろう。
- 8) 上海での失業率は 2002 年の年平均で 4.8 % と、最近 10 年間で最高水準となっている。この点については、顧逸华：《対上海経済増長と就業増長关系的若干思考》，《上海綜合經濟》，2003. 8，参照。
- 9) 2002 年の上海市の消費の伸びは対前年比 14.3 % 増と著しく伸びている。こうした伸びとデフレ傾向の下で、消費構造そのものも、一方で携帯電話による通信費、医療保険費、教育費、娯楽費が伸び、他方で食料費、衣料費の占める割合が減る、など変化してきている。こうした消費生活、消費構造の変化にともなって現れる、主として外資系企業などに雇用されている高学歴のホワイトカラー層のプチ・ブル意識と「早熟的」な孤独感、そこに乱入する大衆化の波（低年齢化、低所得化、低学歴化）、そして国有企業の解雇者（かつては中国社会の中間層を形成していたといつてよい）の生活などについては、田島英一『上海—大陸精神と海洋精神の融合炉』PHP 新書、2004 年、を参照されたい。
- 10) 企業への帰属意識と職場組織における役割意識・行動、品質管理意識が相対的に別の次元であることは、かつての国営企業で証明済みのことだろう。帰属意識が高い場合でも、それが必ずしも役割意識・行動や品質管理意識に結びついていたわけではない。その意味で、蔣明：《人力資本的激励与约束》，《上海綜合經濟》，2003. 4. などは興味深い。

## The Development of Yokohama's Smaller and Medium-sized Enterprises in Shanghai

YOKOKURA Setsuo

Since the latter half of the 1990's, the Yokohama's smaller and medium-sized enterprises have operated in Shanghai. In this paper I analyze the change of management policy concerning four enterprises.

These enterprises originally attempted to take advantage of cheap labor in Shanghai. However more recently they have been working to establish new personnel management systems in coordination with the development of the Chinese economy. These personnel management systems can be categorized according to their relationship to the level of product quality and the transfer of technology. These enterprises also make efforts to improve concern for quality among the labor force and consciousness of the roles played within work units.

In conjunction with the development of the Chinese economy, Yokohama's smaller and medium-sized enterprises have to change the management system.

キー・ワード 横浜中堅・中小企業 上海での経営展開 新たな経営体制の構築