

転換期の日中合併における九州企業の課題

河野善隆 (Yoshitaka Kohno)

(1) 問題の提起

最近の中国経済の高度成長は急速であり、日本経済に大きな影響を与えている。日本企業の海外直接投資は、バブル崩壊後の景気低迷から総額は落ち込んでいるが、それと対照的に対中直接投資は急増している。大蔵省統計によると、対中直接投資は90年度の3億4,900万ドルから、94年度には25億6,500万ドルへ増加しており、その81.4%が製造業で、電気機械、繊維、一般機械等の組立加工関係の投資が多い。また対中直接投資の最近の特徴として、中国の高度成長に伴い市場としての価値が高く評価され、輸出向けの迂回生産拠点から中国市場向けの生産拠点への移行が見られる。ただ、かかる超円高下の集中豪雨的な日本企業の海外生産の拡大は、現地企業との競争環境を大幅に変化させ、進出時の低賃金利用の有利性が継続できなくなっている。

第一に、インフラの整備された沿海部から内陸部へ外資生産規模が拡大すると、熟練労働や管理労働が不足するほか、日本本社との頻繁な人事交流と賃金・部品の調達、産業支援組織と情報・流通システムの整備等が必要となり、それらのコスト上昇が低賃金メリットを相殺する傾向がある。

第二に、急激な経済発展に伴う様々な歪み、緩和と抑制の周期性、中国・東アジアの技術移転・労働集約財利用をめぐる競争、水・電力・輸送力

のインフラ隘路、急激な法律・制度・政策の変化、物価・賃金の高騰等は投資環境を変化させ、その変化に即応した付加価値重視の経営と内外企業のコンソーシアムへの組み替えを促進している。

こうした現実是中国に近く、しかも密接な交流関係にある九州地域においても現れており、九州企業の国際化は労働集約型業種の移転を促進し、逆輸入に伴う価格競争や産業空洞化を拡大する一方、周辺諸国の部品生産力の発展に対応して「アジア的スケール」の分業体制の下での技術集約型産業構造への再編が大きな課題になっている。中国華僑大学との共同研究においても、こうした経済・技術交流の『玉突き現象』に関連する新しい段階を十分に認識し、技術革新の加速的波及と厳しい国際競争の中での長崎県・福建省の地域経済交流のあり方を討論することが必要である。

(2) 九州企業の海外進出形態の変化

九州企業の東アジアへの進出は、71年のニクソン・ショックを契機に始まり、第一段階、第二段階を経て、90年代に入ると、円高による海外戦略の強化からNIEs、ASEANへの進出が増加し、中国との経済交流が一段と活発になっている。この新段階における特徴として、次の諸点が指摘される。

第一に、90年以降、九州と東アジアとの国際航

空路線、貨物路線、人的交流、サポート体制等は格段に整備され、中国との経済交流を一層活発化する基盤が形成されている。

第二に、東アジア・中国への九州企業の進出件数は円高とアジア市場拡大の影響を受けて目覚ましく、その傾向は特に地域中小企業において顕著に現れている。

第三に、特に注目されるのは進出企業の業種構造の変化であり、労働力利用型の製造業から、開発商品を逆輸入し、または現地で販売・支援する商業、サービス業、運輸・建設業、金融業等へ業種構成が多角化し、投資パターンが多様化、高度化しつつある。

年次別に85年以前を第一段階、86～89年を第二段階、90年以降を第三段階とすると、全体として進出件数は第三段階に急増しているが、価格競争力強化を目的とした生産要素調達型の進出割合は第一段階の48%から、第三段階の25%へ徐々に低下し、生産要素調達型から現地市場型、開発輸入型、取引先支援型へ進出動機が移動している。また各項目の内容についていえば次のような特徴がある。

- (1) 生産要素調達型は労働力利用が主であったが、現地の賃金上昇により急速に後退し、進出地域もNIEs・中国沿海部から、中国内陸部・ベトナムへ移動している。また同じ労働力利用でも単純労働の利用から、優秀な「頭脳労働」の確保へシフトし、進出企業の経営内容が多角化、システム化されつつある。
- (2) 現地市場開拓型においても、相手国の工業化が進み、生産性が上昇するに伴いロボット、FA等技术集約的資本財へ切り替わっている。また流通業者も日本的スタイルの店舗を持ち

込み、市場ニーズの変化に対応した耐久消費財の販売額が増加している。

- (3) 開発輸入型は、発注先や調達経路が以前よりさらに多角化し、商社経由から直接工場や農場からの直輸入に転換している。このため市場と生産との情報交流が増加し、単なる既存の生産様式の下での低価格調達から積極的な付加価値の創造、技術移転の形態へ移りつつある。
- (4) 取引先支援型の銀行駐在員事務所等の開設により、九州地場企業にも細かい海外事情や国際ビジネスの専門的知識・情報の取得が容易になっている。
- (5) 投資形態は合併がまだ多いが、最近では100%外資の独立経営を志向し、現地の権限を強める形態も増加している。また金融国際化を背景にM&A利用も見られる。

(3) 転換期の問題点と課題

東アジアは『今世紀最大の市場』として、その高度成長が世界的に注目されているが、同時にポスト冷戦期における安定した軌道がなお見つからず、①経済格差の拡大と対立、②軍拡競争、③農村の荒廃と環境問題の広域化等々の混乱が続いている。このため、現在著しい円高から日本の中小企業の海外進出が強くプッシュされているが、ASEAN、NIEs、中国、日本の「四極構造の発展」の中で『期待されるアジアと躊躇する日本』という微妙な矛盾が現れている。

中国への投資関連で注目されるのは、現地の物価・賃金の急騰、熟練労働の不足、物流の隘路、投資保護体制の変化、許認可に関する官庁の制約

転換期の日中合併における九州企業の課題

等を理由に、一昨年頃から従来の低廉労働力利用の企業進出が難しくなっている。このため、今後日本企業が乗り越えねばならない壁として、第一に、中国沿海地域のインフレ・賃上げの増加に対応して、内陸部への立地展開を考えるだけでなく、合併経営の形を「個性的で付加価値の高いモノ作り、自社ブランドの開発、量販から専門品への販路の転換、デザイナー・技術者などの人材の育成等」、商品力・技術力の高度化へ、経営コンセプトを転換する必要がある。

第二に、中国は政治と経済が一体化した歴史的に全く新しい『社会主義市場経済体制』を模索している。このため当面は制度・組織が激変する過渡期であり、その変化に敏速に対処できる心構えが必要である。特に労働法、破産法、為替管理法、知的財産権の保護、税法の改正等々の影響についてその内容を十分理解し、予め対応を準備すべきである。また中国側では最近外資導入政策の見直しが進んでいる。このため現地の要望を的確に把握し、対処することが進出企業に求められる。中国側の要望としては、(1)立地選択における地域的偏りの是正、(2)偏った導入業種の是正、(3)輸入設備・部品の抑制、(4)中国企業と外資企業の平等な取扱い、世界貿易機構加盟による特区輸入免税の縮小、契約違反の「偽外資」の摘発等がある。また日本側の技術供与に関しては、欧米諸国の技術供与との競合や円高による技術輸入額の上昇、現地の技術導入多様化の要望等があるほか、これまで設備・機械のハード技術が重視され、技術を消化・吸収する能力や部品・中間財等の補助産業の育成、研究開発・管理体制の整備等が軽く考えられてきた。これらの理由から日本の技術導入契約はこれまで低下傾向にあり、合併経営の業績好転

から若干回復の兆しがあるものの、円借款や日中貿易の規模に比較すると依然少ない。その問題点としては次の点が指摘されている。①日本側はプラント・設備の輸出には熱心であるが、特許・技術ノウハウ・基本設計等のソフト技術の提供が十分でない。②現地に適正でない技術が供与されたこともある。③技術導入の際の交渉に多くの時間がかかる。一つの技術の導入・消化に5年ないし10年以上かかり、せっかく導入しても時代遅れになる。

(4) 地域経済・技術協力の方向

以上のような投資環境の変化や中国側の要望等を踏まえながら、転換期における地域経済・技術協力の基本的方向として、次の点が指摘できる。

第一に、中国への九州企業の進出形態では生産要素調達型の意識がまだかなり残っている。労働集約度の高い生産機能の移転は日本型企业システムが機能する分野であるが、中国へのこの種の技術移転は既に進み、中国企業にも十分対抗できる競争力が育っている。また政府の産業政策による外資選別や賃金・物価の高騰等に伴って労働集約的合併経営の状態も変化してきているので、今後は商品力・技術力の向上を中心とした付加価値重視型の経営へ転換する必要がある。ただこの転換には日本からの製品開発機能の転換が必要である。しかしR&D投資は本社関連機能であり、開発リスクが大きく、研究開発費の回収が容易ではない。日本的貿易慣行として従業員の教育訓練や生産工程の改善・合理化に熱心であるが、新商品の開発などの機能の移転には技術者・管理者の確保を理由に消極的である。今後はこの壁を克服し、ハ

イテック技術移転を円滑に行なう仕組みを考えないと、日中間の水平分業は拡がらないし、中国の技術開発の経験と蓄積を踏まえた経済・技術交流の継続的発展は困難である。

また第二に、70年代後半以降中国では多数の新世代企業が輩出している。その多くは活力に満ちたベンチャー企業であり、ファッション・ライフスタイルは香港化、東京化されている。新世代企業の経営戦略はいずれも需要先行型であり、価値観の変化に急速に対応し基礎的スキルの修得をスキップする傾向があり、それだけに情報・エレクトロニクス関連の優れた研究者・技術者の国際交流と人材供給源となる基礎研究・応用研究の拠点整備の必要が痛感されている。この点は高度成長を遂げた中国の工業生産力が労働・資本のハード多投入の段階から、科学技術と情報の貢献度が高いソフト投入の段階へ飛躍してきたことを象徴しており、中国政府も戦略的産業として「石油化学、機械及びエレクトロニクス、自動車及び部品、建設及び建設関連」を選び、その育成を中心に技術開発センターや大学・研究機関の大規模整備と基礎研究・応用研究の拠点を組織化しようとしている。このさい日本において蓄積した先端技術関連の共同開発組織や中小企業創造活動促進事業等の組織ノウハウを提供するとともに、人工衛星を介して各研究開発拠点を繋ぐ国際的な技術提携と交流ネットワークの形成を急ぐべきではなかろうか。

第三に、中国は先進技術の導入により開発プロセスを短縮化する後発利益があり、限られた科学

技術資源を節約できる可能性がある。しかし農業や軽工業は必ずしも効率的でなく、技術進歩の速度が遅く、技術移転の対価も高い。また産業構造の結合度が弱く、一定分野の技術革新が他分野へ波及する効果も少ない。これらの点は九州地域においても、地方都市・農村において同様である。こうした構造的アンバランスの変革は政府の指導・奨励だけでなく、内発的な地場産業の競争と経営革新の活発化に依存する度合いが強いと考えられる。長崎県・福建省の地域経済交流は、地域の生活文化と歴史に根ざした得意技術（バイオ、セラミックス、水産・農産加工、造船・機械、半導体部品、観光開発、環境保全技術等）の開発を促進する貴重な知的チャンネルになる。地域経済交流は地域の資源活用型産業を中心とするため、技術レベルが類似し協調的で、技術移転にも積極的である。九州地域では港湾・空港など国際交通・物流機能を核とする『輸入促進地域』の整備が計画されており、輸出競争中心の攻撃型交流から輸入補完的な受容型交流への転換が推進されている。受容型交流は東アジア企業と九州企業が合弁し、輸入原材料や部品を保税工場で加工・調整し、日本の消費者嗜好や工業規格に合致した製品にして大消費地の東京・関西市場に販売するものである。この場合、海外進出による現地生産に比較し、国際的中小企業間の頻繁な接触により新製品情報の取得と創出が容易であり、技術融合や異業種交流の場が与えられるので留学生・技術研修生の交換も日常的になると考えられる。