

## 〈地域調査報告〉

## 中国大連市における日系企業の事業活動について

柳井雅也・柳井ゼミナール（4期生，2012年3月卒業）

東北学院大学教養学部地域構想学科

## I. はじめに

日系企業が多数事業活動を行っている中国大連市は、中国東北部の経済の成長エンジンとしての地位を占めている。ここにおける日系企業の活動実態を①立地の有利性、②事業実態、③現地操業における課題等の点から明らかにすることを目的としている。

調査は第4期柳井ゼミ生10名が行った。インドアワークでは中国大連市の概要、日系企業の活動等を調べ、本調査（2010年9月8日～12日）はJETRO大連事務所、堀尾製作所、アイリスオーヤマ、CSKホールディングス、山武、日立機械、グンゼ、木下食品に行って聞き取りを行った。その後、ゼミの時間を中心に集計・分析・執筆を行い、本報告書を完成した。

## II 大連市の概要

大連市は東北三省（遼寧省、吉林省、黒龍江省）及び内蒙古の海の玄関口で、中国を代表する貿易港の1つ。遼寧省の南部、遼東半島の南端に位置しており、東は黄海、西は渤海に面し、北は広大な東北平原に続いている。日本の仙台市、米国のサンフランシスコと同じ緯度にある。

地勢は北高南低で、長白山地の一部・千山山脈の余脈が半島の中心を貫いており、山地と丘陵地がほとんど。河口沖積部と山間部に若干の平地がある。溶岩地層が多く、カルスト台地とリアス式海岸が多く見られる。年間の平均気温は8.4度～10.5度で、年間降水量は600～790ミリ。年間平均気温は11.4度、最高気温は8月の31.0度。最低-14.2度。年間降水量509mmとなっている。



図1 大連市の位置図

出所：中国の地図・白地図

<http://www.abysse.co.jp/china-map/index.html>  
(2010.11.17取得一部改変)

大連市のインフラについて、まず大連港は市中心の東側に位置し、市中心と密接に連結した東北地区最大の港である。深水不凍の良好で、すでに世界140余りの国・地域と海運航路を持っている。鉄道は、中国東北・河北地区を貫きヨーロッパとアジアを結ぶ主要交通手段の一つで、大連から北京、上海、沈陽、ハルビン、錦州、長春、本溪、丹東、營口などへ、快速列車が運行している。2007年8月23日、ハルビン～大連間高速旅客鉄道が着工した。複線の旅客運送専用路線として建設され、時速は300～350キロで、全長904キロを3～4時間程度で結ぶ。道路は、2009年5月に着工した大連湾疏港高速道路は、大連湾港と丹東大連高速及び瀋陽大連高速に繋がる重要な陸上通路で、全長4.5キロ、投資総額は3.46億元となっている。大連湾縦断道路は、市中心部東端の東港地区にある海之韻広場付近を起点とし、大連湾を越えて、経済開発区に至る。時速80kmでの走行を

想定し、市内から開発区までは15分程度で結ばれる予定である。大連地下鉄1号線（姚家～星海会展中心）と2号線（港湾広場～河口）は2009年第1四半期に着工、2015年竣工の予定である。全長67.62キロ、50駅設定、投資総額は280億元となっている。大連星海湾横断ブリッジ（南部濱海大道とも呼ばれる）は2010年3月に着工した。東は濱海西路の「金沙灘」、西は大連海事大学付近の「凌河街」まで繋がり、全長5.3キロ、投資総額は20億人民元となっている。大連周水子国際空港は国内線108路線、国際線38路線を持つ、東北地区最大の航空貨物運送基地。2009年の利用者数は延べ955万人（同16.4%増）。表1を見ると、日本の地方空港への定期便も比較的多いのが特徴である。成田空港と関西空港へは直行便を毎日運航している。

表1 日本との直行便（週ごとの便数）

東京（成田）	22	富山	5
大阪（関西）	20	岡山	3
福岡	14	仙台	2
広島	9	札幌	2
名古屋	7		

出所：日本貿易振興機構（JETRO）大連事務所から作成。  
（2010.11.11 取得）

大連市の最低賃金については、全国最下位レベルである四川省の650元／月（2010/07/08）に比べると若干高めだが、全国トップクラスの上海市・深セン市の月1,100元／月（2010.07.01）とは200～300元の開きがある。現在の大連市は、経済技術開発区・保税區・中山区・西崗区・沙河口区・甘井子区・旅順口区・金州区・長海県が、900元、瓦房店市・普蘭店市・庄河市が800元となった。近年、中国国内で見られる最低賃金の大幅上昇が、大連市でも確認できる。

2008年の中国主要10都市の在職労働者平均月間給与（図2）で見ると、中国国内における大連市の位置づけがわかる。大連市の平均月間給与は2859円で、全国平均（2436元）よりも高く、全国

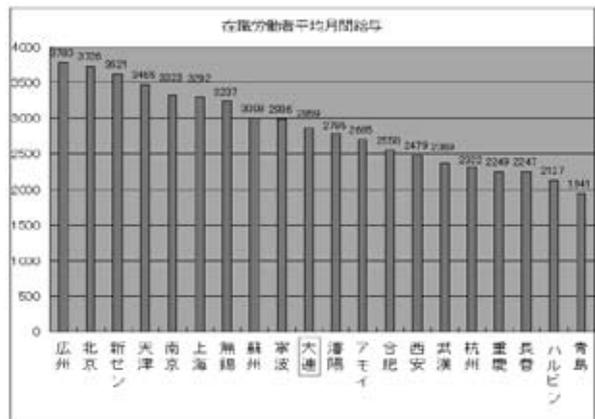


図2 中国における大連市の在職労働者平均月間給与  
（単位:元、全国平均：2436元）  
出所：日本貿易振興機構（JETRO）大連事務所より作成。

で10番目に数えられる都市である。大連市のある遼寧省の省都、瀋陽よりも高い給与であることがわかる。しかし、大連市は中国国内全体で見ると高い方ではあるが、中国国内平均月間給与1位の広州とは約1000元の差があり、国内での地域間格差が顕著に見られている。

大連市における邦人数と日本人組織について、表2を見ると、大連市の在留邦人数は、年々伸びていることがわかる。これは、安価な労働力と比較的日本人に近い立地を求め、大連市に工場や事業所を設立する日本企業が増加していることが要因として挙げられる。また、大連市も経済発展を狙った外資企業誘致策を取っていて、日本企業と大連市の思惑が一致したのが、邦人数増加の大きな要因である。邦人数増加に伴って、大連日本商工会に数多くの企業が登録している。

大連市およびその近郊の企業、事務所、個人会員により運営されている団体会員数は、2010年4

表2 大連市における在留邦人数（単位：人）

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
人数	2312	2823	3145	4020	4123	4868	5395

注：2009年10月1日時点で大連に3カ月以上滞在、滞在届提出した人のみを指す

出所：在瀋陽日本国総領事館在大連（駐）事務所より作成。

月16日現在760社となっている（市内分会397社、  
開発区分会360社）

### Ⅲ 中国経済における大連市の地位

#### 1. 大連市経済

中国、大連市ともGDPは年々増え続けている。2009年は大連市のGDPは中国全体のGDPの13.2%を占めている。大連市を含む東北三省では2000年代に入ってから、東北地区の旧工業基地の整理、改造、発展を目指す、「東北振興」が打ち出され、その後2006年3月に発表された「第11次5カ年計画」内に東北振興が組み込まれ、2007年8月には東北旧工業基地の発展戦略を具体的に規定した、「東北地区振興計画」の発表に至った。この「東北地区振興計画」では「第11次5カ年計画期間」の2006年～2010年の5年間となっている。この期間中では、工業、農業、サービス業の発展やインフラの整備、環境保護等に向けた具体的な計画を達成すべき数値目標とともに明示している。現在は各地域の実情に応じて、中央政府からの支援を得て、具体的計画を推進していく段階に入っている。その中でも鉄道や高速道路等の基礎インフラ建設を重点プロジェクトとしている（表3）。

表3 大連市2009年の主な経済指標

2009年	遼寧省 (4,319万人)			大連市 (617万人)			瀋陽市 (776万人)		
	金額	前年比 (%)	構成比	金額	前年比 (%)	構成比	金額	前年比 (%)	構成比
GDP総額(億円)	15085.6	113.1	100	4417.7	115	128.3	4358.2	14.1	128.9
第一次産	1414.9	83.1	100	813.4	77.8	122.1	197	77.3	113.9
第二次産	7821.7	115.6	100	2314.8	116.5	128.6	2214.7	118.1	128.3
第三次産	5829	112.1	100	1789.5	114.6	130.7	1947.6	112.6	133.4
全社会固定資産投資	13074.9	130.5	100	3273.5	130.2	125	3876	122.2	128.1
社会消費品小売総額(億元)	5812.6	115.5	100	1388.7	118.1	124	1778.6	118.1	130.6

出所：前掲表2と同じ

大連市のGDPは中国全体のGDPとともに年々増え続けている。（表4）大連市を含む東北三省は中国の1割経済と呼ばれていて、遼寧省が牽引している。今後中央政府は大連のGDPを5年～10年で2倍にするとしていて、新エネルギー、ソフトウェア開発などの新産業をテコに成長を加速させていくとしている。また、大連を東北アジア

の水上輸送のセンター、国際的な物流のセンター、地域の金優のセンターの3つのセンターと、既存の石油化学、設備メーカー、造船に加え、新エネルギー、バイオ技術・製薬、ソフトウェア、情報サービスといった新興産業を発展させ、近代的な産業の集積を目指している。

表4 大連市のGDP(名目)の推移(単位:億円, %)

年次	中国全体	実質成長率	大連	実質成長率	一人当り GDP
2001年	97,315	7.5	1,235.6	11.8	22,340
2002年	105,172	8.3	1,406.1	14.1	25,276
2003年	117,390	9.5	1,632.6	15.2	29,206
2004年	136,876	9.5	1,961.8	16.2	34,975
2005年	182,321	9.9	2,150.0	14.2	38,155
2006年	209,407	10.7	2,569.7	16.5	42,579
2007年	246,619	11.4	3,131.0	17.5	51,630
2008年	300,670	9.0	3,858.0	16.5	63,198
2009年	335,353	8.7	4,417.7	15.0	72,067

出所：前掲表2と同じ。

産業別GDPの推移を考察する。大連市の主要産業は、港に近く、また多くの企業が進出している大連経済技術開発区の影響が大きい製造業、そしてハイテクパークや大連ソフトウェアパークがあること、また日本向けBPOが盛んである情報サービス・ソフトウェア産業である。表からも分かる通り第二次産業のGDPの増加が著しく、2009年は2001年と比較すると約4倍となっている。また、第三次産業も着実にGDPが増加している。さらに、世界的金融危機にも関わらず、2007年～2009年もすべての産業においてGDPが増加している。

2007年8月に、工業を中心とする第二次産業を高度化し、競争力のある新型産業を育てるとともに、サービス業など第三次産業の発展を促進するものとして、第三次産業の比重を高めることを目標にかかげた「東北地区振興計画」が国家発展改革委員会より発表された。また、2009年9月の「東北地区等旧工業基地振興戦略のさらなる実施に関する若干の意見」では、東北旧工業地区の振興、産業構造改革に国有企業の改革が欠かせない旨が言及されており、東北地区の経済は国有企業への依存度が高かったことが伺えるが、中央政府や各地方政府が、地方国有大型企業への株式制の導入

や体制改革, 財産制度改革に取り組んできた結果, 状況は改善しつつある。

このように大連市の属する東北地区では産業構造の調整が進んだことから, 第二次産業と第三次産業の比率が上昇している。

表5 産業別GDPの推移

産業別 GDP の推移 (単位: 億元)				
年次	GDP (名目)	第一次産業	第二次産業	第三次産業
2001年	1,235.6	111.4	574.2	550.0
2002年	1,406.1	118.5	661.1	626.5
2003年	1,632.6	135.6	782.5	714.5
2004年	1,961.8	153.1	983.3	825.4
2005年	2,150.0	185.2	994.0	970.8
2006年	2,569.7	208.6	1,229.0	1,132.0
2007年	3,131.7	249.3	1,535.5	1,345.9
2008年	3,858.2	289.1	1,993.9	1,575.2
2009年	4,417.7	313.4	2,314.8	1,789.5

出所: 「JETROホームページ」

## 2. 大連市の貿易

大連市の貿易輸送総額をみると, 東北地域の中では1位である。全国的に言えば, 北京, 深セン, 上海よりは大きく劣るが, 他地域の天津山東省の青島, 浙江省の杭州に並んで約400億ドルを達成している。主要輸出品目は, 電気・電子製品, 機械設備, 石油精製品, ハイテク製品が大きな割合を占めている。主要輸入品目は, 中東からの原油が多く。次いで機械設備, 電気・電子製品, ハイテク製品が多い。

大連市における対日貿易は重要である (表6)。対日輸出額は63.18億ドルで全体の約3割, 対日輸入額は41.34億ドルで全体の2割を占めている。輸出額としては貿易相手国の中で1位, 輸入額としては2位である。毎年, 大連市では「輸出企業トップ50」という統計データも取っているが, その中の2009年の実績において, 日本企業は22社がトップ50の中に入っている。そして, この22社による輸出額をみると, 50社全体の約35%を占めている。このことから, 大連市にとって, 日本との貿易は欠かすことのできないものとなっていることがわかる。

表6 大連市の輸出入

	輸出額 (億ドル)	輸入額 (億ドル)
全体	208.20	195.30
日本	63.18	41.34
中東	3.05	48.34
ASEAN	40.08	23.59
EU	23.59	21.91
韓国	16.76	20.33
アメリカ	25.27	10.79
アフリカ	3.05	16.28
香港	11.44	7.05
中南米	6.78	9.56

出所: 大連JETROパンフレットより作成。

## IV 大連市の日系企業

### 1. 大連市の業種別進出状況

ここでは, 蒼蒼社のデータを基に作成した図を用いて, 日系の上場企業と非上場企業の2つに分けて大連市に進出した日系企業について分析していく。

これによると中国に進出する上場企業は8378社となっており, うち東北3省 (遼寧, 吉林, 黒竜江) には530社, そして大連市には367社が進出している。

このうち製造業は208社で57%を占めており, 上場企業における大連市の主な進出業種は製造業であることが分かる。製造業に次いで卸売・小売業 (18%), 倉庫・運輸関連業 (10%) と続いている。

業種別では製造業のうち, 31%を占めている電気機器が, 上場企業における代表的製造業となっている。次いで, 機械 (15%), 化学 (10%), 繊維製品 (8%), 食料品 (7%) 等となっている (図3)。

中国に進出する非上場企業は8115社となっており, うち東北3省 (遼寧, 吉林, 黒竜江) には749社, そして大連市には574社進出している。図4を見ると, 320社の製造業が全体の71%を占めており,

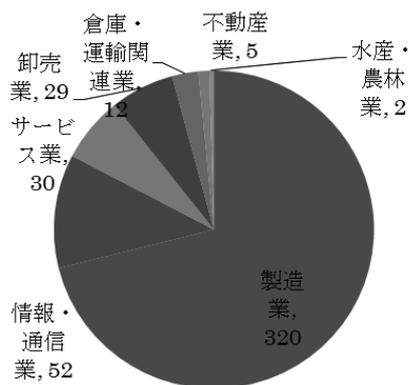


図3 上場企業における製造業の内訳  
出所：『中国進出企業一覧 上場会社篇  
[2007-2008年版]』(株)蒼蒼社より作成。

上場企業と同じく非上場企業における大連市の主な進出業種も製造業であることが分かる。次いで、情報・通信業（12%）、サービス業（7%）、卸売業（6%）等の業種が進出している。

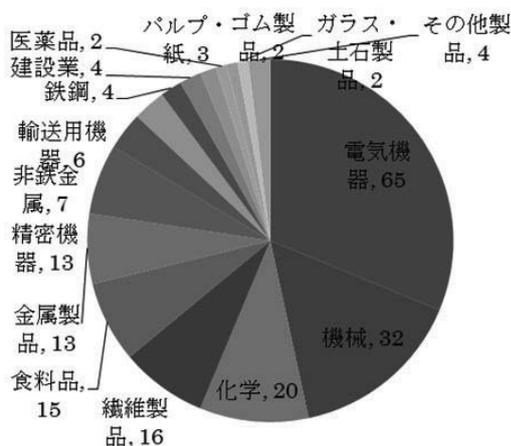


図4 非上場企業における製造業の内訳  
出所：『中国進出企業一覧 非上場会社篇  
[2007-2008年版]』(株)蒼蒼社より作成。

情報・通信業が進出する背景として、大連側が日本に対し積極的に誘致活動を行っていることがあげられる（JETRO大連事務所聞き取りより）。主な動きとして、大連市ハイテクゾーン管理委員会が開設した「大連（日本）ソフトウェアパーク」（2008年11月：東京・新宿住友ビル）、大連ソフトウェアパーク(株)の東京事務所開設である。現地の情報提供やIT関連企業が大連に進出できるよう対策を行っている。大連ソフトウェアパークは1998年に建設され、合計380社進出し、うち58%

が中国企業、42%が外国企業、27%が日本企業、残り15%がその他外国企業（欧米・韓国・台湾・香港など）となっている（2008年時点）。日本・欧米・中国のIT関係の会社が多く集積する場所だが、特に日本から受注したITO業務やBPO業務が多いのが特徴となっている。

上場企業と非上場企業共に製造業が占める割合が多い。JETRO大連事務所による聞き取り調査では、元々製造業は、原材料を輸入して製品を輸出する加工貿易製造業が中心であった。しかし中国市場の拡大に伴い、中国国内市場向けの生産拠点としての役割も担い始めている。中国進出の目的が、「コストダウンのため」だけではなく、「中国での受注を目指す」というように変化している。

## 2. 中国立地戦略からみた大連市への立地

ここでは中国に進出した日系企業を機械、食料品、精密機器、繊維業、電気・電子機器、情報サービスの6つの分野に分け、日本の本社立地地域と中国進出先との地理的關係についてみていく。

### (1) 機械系

日本本社の位置は太平洋ベルト地帯上に多くある。富山精工(株)、キャノンマシナリー(株)が1拠点、千代田空調機器(株)、OKK、日本スピンドル製造(株)、タツモ(株)、(株)帝国電機製作所、(株)KVKが2拠点、(株)昭和パルプ製作所が3拠点、佐竹化学機械工業(株)、THK(株)が4拠点、TPRが8拠点となっている。(株)ジェイテクトが17拠点を多く持っている。

中国進出先として、大連と上海方面の二極化がみられる。進出先が集中する理由は、もともと日系企業が進出しており、その企業との連続性があることや優秀な人材の確保が容易であることが考えられる。上海については高度技術企業が多数あることとマーケットが大きいという特徴から、人材とマーケットが随伴して得られるという魅力がある。また大連では、日本人や日本語が使用可能な中国人が多く、日本人が参入しやすい環境が整っている。

このうち中国国内で多数立地展開している(株)

表7 機械系企業の立地

本社		大連	上海	北京	台湾	香港	天津	安慶	南京	厦門	フッサン	アモイ	中国不明	中国合計		
東京	佐竹化学機械工業(株)	1	2		1									4		
滋賀	(株)昭和バルブ製作所	2			1									3		
大阪	千代田空機機原(株)	1				1								2		
愛知	宮川工機(株)	不明												0		
富山	(株)旧丹マワ	不明												0		
神奈川	富士精工(株)											1		1		
兵庫	OKK		1				1							2		
兵庫	日本スピンドル製造(株)	1				1								2		
岡山	タシモ(株)	1	1											2		
兵庫	(株)海国電機製作所	1		1										2		
滋賀	キヤノンマシンリー(株)	1												1		
栃木	栗田工業(株)	不明												0		
東京	TPR		1				5	1	1					8		
名古屋・大阪	(株)エイテック	5	3				1			2	1	3	2	17		
東京	THK(株)	2										2		4		
岐阜	(株)GVK	2												2		
福岡	岡野バルブ製造(株)	不明												0		
	各地域合計	17	8	0	2	1	2	2	5	1	1	2	1	3	5	50

出所：『海外企業進出総覧』東洋経済新報社より作成。

ジェイテクトは、製造・販売の拠点を世界にも多数立地している。(株)ジェイテクトは自動車のステアリング事業で、エンジンのパワーをロスすることなく、大幅な省エネルギーを可能にし、また安全性も高めるといった優れた技術をもっておりその技術で世界中の自動車メーカーと関わっていきこうと考えている。進出先はアメリカ(21拠点)やフランス(11拠点)のほかに、アジア方面にも多数進出していることがわかる(韓国8, タイ10, マレーシア3, インドネシア3, シンガポール2, ベトナム1)。

(2) 食料品

食料品の分野では、(株)木下食品、長野味噌(株)、焼津水産化学工業(株)が1拠点、ケンコーマヨネーズ(株)が2拠点、(株)太堀が4拠点、日清オイリオグループ(株)が6拠点中国に進出している。大連、上海、香港の三極化と見ることもできるが、上海と香港の数が少ないため基本的に、大連への進出であると考える。大連への進出の理由として安価な賃金と食材、飛行機の便数の多さや日本語使用可能な人材の多さがあると考えられる。その他経済開発、日本誘致の街として言語や生活環境など日本企業が入り込みやすい環境の整備が行われていることが考えられる。

特に日清オイリオグループ(株)が三箇所(うちひとつはマレーシア)、中国以外の外国にも事業

所を設けているが、そのほかの会社は中国以外には進出していない。

表8 食料品企業の立地

本社		大連	上海	香港	天津	東莞市	中国不明	合計
神奈川	(株)次塩	1	1	1	1			4
大阪	協同食品(株)	不明						0
富山	(株)味下食品	1						1
長野	長野味噌(株)	1						1
不明	理研食品(株)	不明						0
東京	日清オイリオグループ(株)	2	1				3	6
静岡	焼津水産化学工業(株)	1						1
東京	ケンコーマヨネーズ(株)			1		1		2
	各地域合計	6	2	2	1	1	3	15

出所：前掲表7に同じ。

(3) 精密機器

精密機器分野の中国進出は、シンワ測定(株)と(株)JMSが1拠点、コニカミノルタオプト(株)と日本電産ニッシン(株)が3拠点、セイコーインスツル(株)が12拠点である。精密機器の分野では進出先が大連、上海、香港を含む華南地域の三つに分かれた。この三地域への進出の理由としては、労働力の確保の容易さや、電子部品が入手しやすいことが考えられる。また華南地域では単純組立作業のための労働力として農村からの労働者を多く確保できる。アメリカ・ヨーロッパよりもシンガポール(4拠点)やインドネシア(2拠点)、タイ、マレーシア、ベトナム(各1拠点)などアジア地域へ進出している。人件費の安さと、一定の技術力やコミュニケーション能力(日本語)を求めた進出と考えられる。

表9 精密機器企業の立地

本社	会社名	大連	上海	北京	台湾	香港	東莞市	山東省	広州	深圳	合計
東京	コニカミノルタオプト(株)	1	2								3
愛媛	シンワ測定(株)							1			1
千葉	セイコーインスツル(株)	1	4	1	1	2			2	1	12
長野	日本電産ニッシン(株)	1				1	1				3
茨城	(株)日立ハイテクアニファクチャラーサービス	不明									0
東京・広島	(株)JMS	1									1
	各地域合計	4	6	1	1	3	1	1	2	1	20

出所：前掲表7に同じ。

(4) 繊維

一般に繊維産業で日本への納期に迅速さが求められることが多い場合は、沿海地域の投資地としての優位性があると考えられる。大連に6件と上海に9件進出しており、二極化して進出しているのがわかる。安価な労働力を背景とした縫製拠点、そして日本で企画された商品を原材料から調達し、日本で生産される製品と同じクオリティをもつ、ワンランク上のモノづくりが可能な生産拠点として位置づけている。中国各地にも積極的に進出している三菱レイヨンがタイ、アメリカにも多く進出している。三菱レイヨンの海外進出の理由として、国内市場が成熟したことにより、現在では、海外での売上のほうが大きい事業部門があることや、最も売り上げの大きい顧客である電機メーカーや自動車メーカーが、どちらも海外へ進出していることがある。(財務省研究会「日本企業のアジアでの議場展開」議事概要より)

全体の進出傾向はアジアが中心であり、やはり安価な労働力と日本からの距離が近いことが背景にあると考えられる。

(5) 電機・電子機器

電機・電子機器産業は、他の業界に比べ、海外に進出している企業が多い。中国国内については、大連、上海、香港、台湾に四極化しているのがわかる。大連においては、大連理工大学の存在は大きい。優秀な人材を大学卒業後教育し、戦力にしていけるためである。三菱電機株式会社は、中国国

表10 繊維企業の立地

本社	会社名	大連	上海	北京	香港	台湾	蘇州	山東省	広州	惠州	常州	南通	中国不明	合計
不明	(株)あつみファッション	不明												0
愛媛	一広(株)	1												1
兵庫	(株)エフ・ジー・ノーション	1			1		1							3
埼玉	(株)オリオン	不明												0
東京	(株)ワッツ	不明												0
京都	(株)ワコール	不明												0
大阪	ガンゼ(株)	1	4		1		1							7
東京	三菱レイヨン(株)	1	1			1			1	1	1			6
京都・東京	ダイニック(株)	1	3	1	2	1	1							11
京都	(株)ルシアン	1	1											3
	各地域合計	6	9	1	2	3	2	1	1	1	1	1	3	31

出所：前掲表7に同じ。

表11 電機・電子機器企業の立地

本店	会社名	大連	新江	香港	上海	天津	中山	蘇州	北京	無錫	常州	武漢	西安	昆明市	厦門市	深圳	上海	武漢	蘇州	台湾	合計						
栃木県	東芝メディカルシステムズ(株)	1		1			1		1	1	1	1	1								10						
兵庫県	ハイカワ電線工業(株)	1		1					1				10			1	1	1			6						
東京都	富士電機機器制御(株)	2		1					1								1				7						
東京都	富士電機モータ(株)	1		1					1									1		1	4						
不明	(株)日立製作所																				0						
東京都	(株)東芝	2		2	1				1											6	17						
東京都	三菱電機(株)	1		9			1	1	2								2		1		17						
千葉県	マブチモーター(株)	2		1				1						10		2					9						
京都	日本電産(株)	2	4													1	1				9						
京都	日新電機(株)	1		1	1			1	1	2						1	2				12						
京都	オムロン(株)	3		5			1	1								1	7				21						
福岡県	(株)江興電機製作所	1																			1						
埼玉県	サンケン電気(株)	1		1					1							1	1				5						
大阪府	松下電器産業(株)	2																			2						
東京都	TDK(株)	2			1				2							1	1				9						
大阪府	三洋電機(株)	1		1	1			1	1												6						
東京都	アルプス電気(株)	2		2	1	1	1	1	1					1	1	1	4				16						
兵庫県	古野電気(株)	1		1														1			3						
東京都	アルパイン(株)	2							1												3						
千葉県	(株)精工技研	1		1											2						4						
東京都	(株)山武	1		1				1											3		6						
東京都	原田工業(株)	1																			1						
東京都	千代田インテグレーション(株)	1		1	1	1		1									1				6						
東京都	岩崎電気(株)	1																			1						
京都	ローム(株)	1		1	1	1	1	1	1	1					1		1				11						
大阪府	松下電工(株)	2		2			2	2	2							2	6				22						
群馬県	(株)ミツバ	1		1			1												1	1	5						
静岡県	スター精密(株)	1		2															2		5						
東京都	キヤノン(株)	2		4	1	1	1	1	1	1				4	0	7	7	40	1	2	14						
	各地域合計	40	4	39	3	7	2	2	8	1	10	1	14	8	1	1	1	1	4	0	7	7	40	1	2	29	233

出所：前掲表7に同じ。

内に進出している14件のうち、9件を香港に集中して置いている。

世界立地の傾向としては、オムロンをはじめ他企業はイギリス、フランス、オランダに多く進出している。その他地域では、フィリピン、シンガポール、アメリカ、タイ、ベトナム、韓国に進出する企業が集中している。

(6) 情報サービス

大連と上海に二極化して進出している。大連は中国国内唯一の「ソフト産業国際化モデル都市」に認定されており、中国国内でのソフトウェア・情報サービス業の成長率が最も高い都市となっている。中でもアウトソーシングサービスの成長が著しく、中国での一大アウトソーシング拠点となっている。また大連は、日本語人材の層の厚さ

から、日本市場向け業務に強みをもっている。上海においては、長江デルタに日系企業が進出していることが理由のひとつである。コンピューター技術者の獲得が容易であり、システムの開発をしている企業が多い。

欧米ではアメリカやイギリスに進出している傾向にある。アメリカからのコンプライアンスのための独自アプリケーションの開発の需要が拡大したことを背景に進出していると考えられる（『情報サービス産業白書 2006年版』より）。

表12 情報サービス企業の立地

本店	会社名	大連	上海	嘉興	合計
兵庫県	コニカミノルタソフトウェア研究所(株)	1			1
愛知県	ベニックソリューション(株)	1			1
東京都	(株)クエスト	1			1
東京都	(株)プロシップ	不明			0
東京都	(株)ティー・ワイ・オー	1			1
東京都	(株)ジャストシステム	不明			0
東京都	(株)ライブドアホールディングス	1			1
東京都	(株)SRA	1	1		2
東京都	住商情報システム(株)	不明	1	1	2
	各地域合計	6	2	1	9

出所：前掲表7に同じ。

#### IV. 大連進出日系企業の事業実態

##### 1. 日立製作所

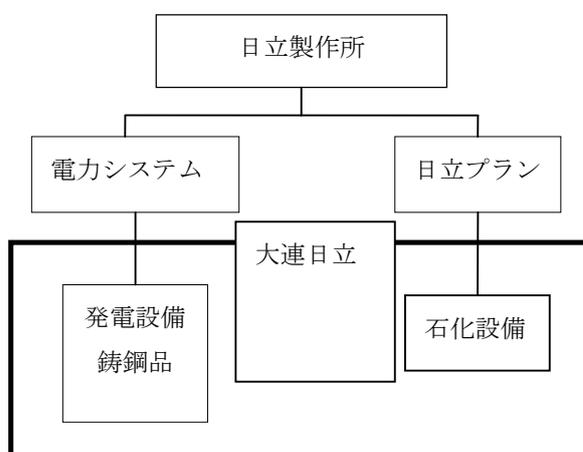
大連工場の役割は、日本の日立側のコストを下げる場所にある。しかし、日本からの受注数が少ないため、自分たちで市場開拓を行っている。大連工場では技術訓練校を卒業した人を雇用し、教育している。うち女性は約2割で、現場のクレーンの運転や溶接工をしている。現場のクレーンの運転に至っては、100%女性が担当している。女性は妊娠9か月くらいまで働き、6か月くらいで復帰するそうだ。離職率は5%で、結婚したから仕事を辞めるということがない。中国人はメンツをととても大事にするので、表彰する機会を作っている。このようなことを行っている企業は少ない。文化や習慣が違う者同士がうまく付き合っていくために雇用者と労働者、お互いに努力している。

表13 大連日立機械設備有限公司 (DMHE) の概要

会社名称	大連日立機械設備有限公司 (Dailian Hitachi Machinery&Equipment Co.,Ltd)
創立時期	1997年5月
独資認可	2005年6月
投資者	日立(中国)有限公司[株式会社日立製作所] (100%)
総投資額	2,900万US\$
従業員	636人(作業員385人、スタッフ239人)
敷地面積	82,000㎡
輸送能力	5,000トン級貨物埠頭
	鉄道輸送W2m×H3.5m×L6m
	Max.300トン
	陸送輸送H4.5m Max.200トン
主要製品	石化製品、電力補機、タービン部品、鋳鋼品

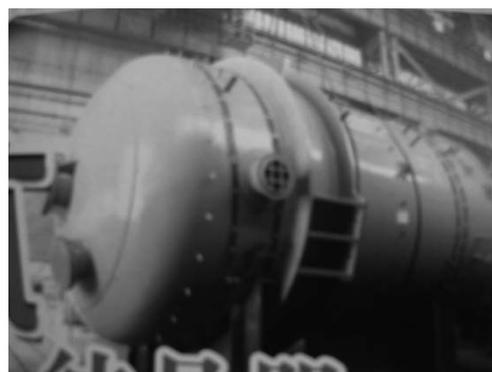
出所：DMHEパンフレットより筆者作成

図5 日立製作所における大連日立の位置



出所：DMHEパンフレットより筆者作成

写真1 石化設備 CTA Ti結晶器



大連市は、南にある地域に比べて賃金が安く、転職率が少ない。長く働いて技術を身につけてほしい大連日立側としてはとても大きなメリットである。そして、暑くないので日本人にとって住みやすいこともある。工場操業上の課題としては、多くの仕事を取らないと収益が得られない点が課

題である。

工場では、ターボ部品などを製造している。これらは、30%が日本の日立からの受注で、残りは中国国内の国営企業（原子部品）や、フランス、イタリア、インドからの受注である。工場の中では、全長数十メートルはあるだろう、大きな製品がたくさんあった。これらの製品は原子力発電に用いる部品である。完成した部品は鉄道や陸送で輸送している。

## 2. アズビル機器（大連）有限公司（山武）

アズビルは国内と海外にグループ会社を持っている。国内には、東京に7社、神奈川に5社、京都と長野に1社ずつの合計19拠点を構えている。海外には、中国に7社と、アジアを中心に、その他アメリカ、ヨーロッパ（ベルギー）、インド、中東（アラブ首長国連邦）に1～2社ずつ構えている。

このうち大連山武機器有限公司（2009年4月1日より「大連山武機器有限公司」は「アズビル機器（大連）有限公司」に名称変更）は、株式会社山武が大連経済技術開発区に100%出資で設立した会社である。日本の山武のような製品の幅広さはなく、主に作っているものは、工業用自動調節弁、空調弁、ボイラーなどの風圧スイッチ、on/offの単純な造りのマイクロスイッチなどである。ゴムやスプリングなどの動きのある部品はまだ大連工場で作るには問題があり、日本で生産している。中国では、鉄などの固く加工が簡単なものを扱う。

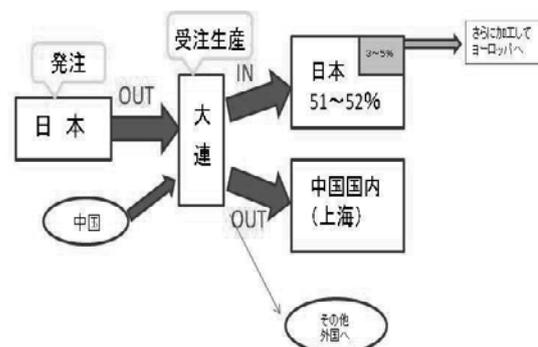
大連工場で生産した製品の51～52%は日本へ輸出される。この製品の流れを①OUT-INと呼ぶ（図6, 7）。もともとの大連工場の役割は、日本からの受注を受けて中国で安価に生産し、日本へ輸出するというこのOUT-INの形であった。その多くは日本で販売されるが、そこからさらに加工を施して3～5%がヨーロッパへ販売される（家庭用ボイラーなど）。残りの半分がそのまま中国国内、主に上海で販売される。この製品の流

れを②OUT-OUTと呼ぶ。大連工場が操業した当初はこの割合は低かったが、円高や中国の経済成長の影響で中国国内への販売が増えていった。また、リーマンショックによる不況の影響をはねのけ、アズビル機器（大連）有限公司の売上げが上がったのも販売経路をOUT-OUTへシフトしたことによる（はっきりした割合はわからないが、大連から直接他の外国へ流れる製品も数%ある。）

しかし、販売の経路にはもう一つ、③OUT-IN-OUTがある。これは、日本から大連工場へ発注し、大連工場で中国産の安価な部品と人件費で製品をつくる。それを日本へ輸入し、日本で高度な加工を施し、中国市場へ売り出す。これは、中国富裕層の市場が大きくなったことと、高度な生産技術がまだ中国に移転しきっていないためである。

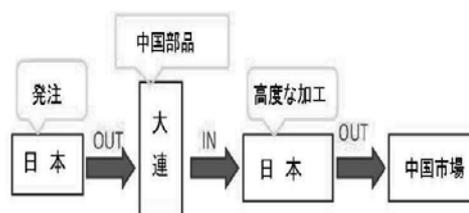
現地立地の第一の理由は、経済技術開発特区としての誘致があったからという比較的単純な理由である。つまり日本企業が入りやすい環境が整備されているということである。具体的には、他の日本企業が多く進出していることや、中国側の受

図6 販売経路



出所：聞き取りより作成。

図7 販売経路



出所：筆者作成

け入れ態勢，豊富な人材，日本語学習者の人数，日本人にも比較的入りやすい生活環境などである。また中国東北地区の人々は勤勉で長続きするという長所もある。中国国内への販売としての立地を考えても，大連で生産し，上海への納品は船が運送するため問題ない。時間をかけず，安く運搬できる船を利用できる点は大連の魅力のひとつでもある。

アズビル大連公司是，総経理一人のみが日本人であり，その他250名の中国人が働いている。全員が正規社員である。男女比は半々で女性も管理職に就くことができる。また，大連に進出した多くの日本企業はそこで働く中国人の教育について力を入れている企業が多いが，アズビルに関しては，社員を“管理”“教育”することは無理と考えている。総経理の考えでは，文化の違いはあるのだから日本人が多いとうまくいかない，ということである。部署によっては必要にもなるが，会社としては日本語ができることを重視していない。しかし自主的に日本語を勉強する社員は少なくなく，そういった社員に対して会社側は金銭的な支援はおしまない。

また，社員は会社のHPを一日一回は見るようになってきている。HPは社員のコミュニケーションの場になっており，出張者が何時に帰ってくるということや，結婚や出産，新入社員の情報ものっている。また工場敷地内にはサッカー場があり，サッカーや運動会も行われる。会社として社員のコミュニケーションを重要視しており，レクリエーションやボランティア，社員旅行などイベントが毎月のようにあり，費用も会社が持つようになっている。

東北地方の勤勉な気性の労働者も近年はよりよい労働条件をもとめてストライキを行った。元々の給与が低いにもかかわらずアズビルではストライキは起こらなかった。4月という早めのベースアップの効果もあったであろうが，給与以外の手厚い待遇や，社内のコミュニケーションの効果は大きいと感じた。

写真2 アズビル機器（大連）有限公司内の様子



出所：2010年8月ゼミ生撮影

写真3 アズビル機器（大連）有限公司内の様子



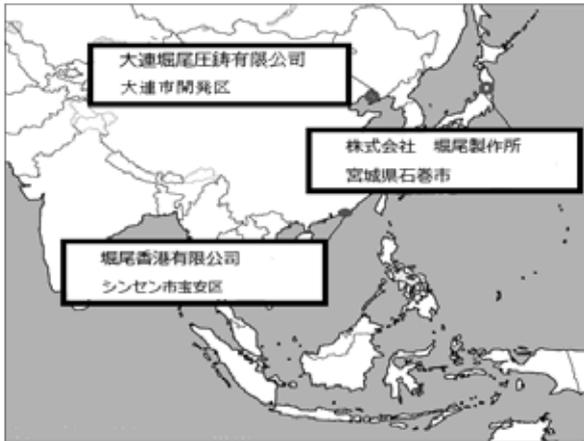
出所：2010年8月ゼミ生撮影

### 3. 堀尾製作所

堀尾製作所は，先代の社長堀尾治彦相談役が昭和43年に埼玉で創業し，今年で42年を迎える精密亜鉛ダイカスト専門メーカーであり，自動車用アンテナ・携帯電話アンテナ・監視カメラ向け機構部品等を手がける。また光ピックアップ部品で世界シェアの約30%を占めている。

堀尾製作所は日本の宮城県石巻市にある本社，中国大連を拠点とする大連堀尾压铸有限公司，中国香港を拠点とする堀尾香港有限公司の3つの生産拠点を置いている。大連工場は2002年11月に生産活動を開始し，また，香港のシンセン工場は4年後の2006年に生産活動を開始した。中国への進出理由は，分業体制を構築するためである。つま

図8 堀尾製作所のネットワーク



出所：資料より筆者作成

写真4 堀尾製作所工場1



出所：堀尾製作所 <http://www.horio.co.jp/>  
(2010年11月11日閲覧)

り、中国ではなかなかできない、顧客にとって信頼できる製品を日本で企画、またマイクロ単位で開発して、量産体制が整ったら中国に送るという手法である。

大連工場の沿革は、創立期と展開期の2つに分けることができる。2002年12月に社員数12名で操業を開始、その後ISOを取得し、企業への製品生産も着実に増加、また、DVD用のホルダーが好調で資本金を伸ばしている。2004年下期に一度減少したもののそれ以降は2007年下期までほぼ右肩上がりに推移してきた。設備台数は2007年にピークをむかえ37台、従業員数は2006年にピークをむかえ480名であった。

写真5 堀尾製作所工場2



出所：写真4に同じ。

しかし、2007年のサブプライムローン問題に端を発したリーマンショックにおける世界的金融危機の影響により、2008年下期は、生産も社員数も大幅に落ち込んだ。だが、現在はまた、少しずつ上昇傾向にある。2010年現在の設備台数は34台、従業員数は230名弱である。

表14 生産推移、機械台数、社員数

	02/下	03/上	03/下	04/上	04/下	05/上	05/下	06/上	06/下	07/上	07/下	08/上	08/下	09/上	09/下
生産推移(千)	1,390	9,700	19,89	59,40	45,09	115,0	128,0	143,2	127,5	141,8	144,2	114,9	37,19	61,49	60,97
設備台数	3	8	11	15	25	28	33	33	32	37	36	36	36	34	34
社員数	12	55	80	161	200	350	450	480	400	450	440	415	235	240	250

出所：資料より作成。

中国において、日系企業のトップは中国人ではなく日本人であることが多いため、トップの思い、総合目標を末端まで幅広く通じさせることが難しい。そのため、堀尾製作所大連工場では方針目標管理を行っている。これは方針を出したら、その重点施策を科長から係長へ、係長から班長へ、といったように末端まで落としていき、その都度工場のトップもフォローしながら、目に見える管理体制をひくことである。全員目標管理活動を展開させるため、毎月発表とフォローを行っている。さらに、Top downやBottom upを繰り返すことにより意思疎通を図っている。また、日本人とは考え方の違う中国人の従業員に、決められたこと

を守るということを知ってもらうため、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底させている。

また源流管理システムを行っている。源流管理システムとは、「ISO9001」のサブシステムとして、生産活動の基本である4M：人（Man）、機械（Machine）、材料（Material）、方法（Method）をいかにベストの状態に保っていくかという活動を行って、品質を安定化させるための手段活動である。人には計画的教育訓練を、機械にはPM活動の展開促進、材料には材料管理の強化、そして方法として基準管理、規定類の遵守などがある。

中国人の人材育成における特徴や課題について、技術者や管理者とも優れた人材は豊富であるが、一般ワーカーの確保が難しくなっている。特に人件費の高騰や、一人っ子政策で甘やかされて育った若者が多くなり、生産会社の大きな悩みとなっている。かつては素朴で勤勉な人たちが多かったのに対し、最近では働かない人が多くなっていることから、働く意欲を高める動機づけ教育や、働きやすい環境づくりに力を入れている。

工場操業上（営業・代金回収を含む）の課題としては、下請けがなく、取引上では支払う側なので特に課題はない。しかし一般的に、昔から変わらず、中国企業との決済の中では、売り上げの回収が大きなポイントとなる。中国においては日本と考え方が違い、代金をきちんと支払おうとしないため回収するのが難しいからである。

受注情報の大まかな流れについては、ある企業ではフォーキャスト（予測）で1カ月、2カ月先まで出てくることもある。ただそれはあくまでフォーキャストなので、あたりはずれがあり、それをいかに過去のデータで正確にしていくかがポイントである。

一般に中国市場での販売が多くなると、大連市は上海市などと比べ、決して有利とは言えないと思われるが、大連市で創業を続けていくメリットは、大連から上海までは、飛行機、陸送、船の3つの方法製品を供給する体制が整っており、営業圏内である。また、大連から上海へ陸送で製品を

運ぶよりも、大連港から船で製品を輸送した方がコストはかからない。

#### 4. アイリスオーヤマ

アイリスオーヤマは、生産拠点・販売拠点を世界へと広げ、アメリカ、ヨーロッパ、韓国に工場や物流センターを構えている。中国には7つの工場と世界最大級の自動倉庫を備えた物流センターが稼働している。ほかにもタイ・中国・インドネシア・台湾・イタリアなど、世界各地から生産に最も適したメーカーを商品ごとに選定し生産委託（アウトソーシング）をして、日本の品質基準に基づいた徹底した品質管理・技術指導を行っている。ヨーロッパ、中国、アメリカ、韓国でのプラスチック用品のシェアは世界No. 1となっている。

図9 海外拠点位置



出所：アイリスオーヤマHP：  
<http://www.irisohyama.co.jp/>より。

アイリスオーヤマの本格的な海外生産拠点づくりは、1996年の「大連アイリスオーヤマ工貿有限公司」設立を第1歩としてスタートした。現在、中国・大連では6つの工場が稼働し、さまざまな素材の商品を生産している。2009年度のグループ売上は2億4000万ドル、従業員数4500人。大連工場での生産アイテムは5800アイテムである。アイリスグループ全体の1万3000アイテムの大半を大連アイリスで生産している。

大連市の各工場の概要は以下の通りである。まず、大連愛麗思欧雅瑪工貿有限公司ではプラスチック用品、ペット用品、園芸用品、カイロを生

産している。

大連愛麗思生活用品有限公司は木製家具、ペットシート、ペットフード、LED電球等を生産。また3つの製造区と1つの物流センターを有している。グループの管理本部も設置している。物流センターは製造工場としてシュレッダー、空気清浄器などの電気製品製造している。世界最大規模の全自動倉庫を保持しており、約20種類の倉庫がある。すべてコンピューターで入出庫管理している。その膨大な収容能力は、お取引先様専用の在庫を持つことも可能であり、お取引先様の物流センターや店舗に直接納品するコンテナ直送においても、多品種のアイテムを適切な数量とタイミングで出荷できる。年間約1万2000本のコンテナを日本へ出荷している。

大連愛麗思木業有限公司ではダイオードを生産し、大連愛麗思木製品有限公司では、パーティクルボード（木材のチップを熱と圧力で板状に成型したものを）を生産している。生産した用品の9割（金額ベース）は日本、韓国、アメリカ、ヨーロッパに輸出している。

この他、大連愛麗思欧雅瑪発展有限公司では、アイリスの用品を大連だけではなく、長春、瀋陽、北京、青島、上海に店を構えて販売している。直営経店は約88店舗ある。2003年に設立され、毎年成長を続けている。当面の目標として300店舗まで広げる計画である。

生産品質管理と物流については、日本国内とほぼ同じように最新の設備があり、管理されている。すべての生産ラインで日本と同じ品質の製品を作ることが可能。6800アイテムのすべての商品は多品種少量生産、適正在庫、ジャストインタイムという生産体制を実現した。厳しい品質基準をクリアしたものだけ日本や海外に出荷している。物流センターには約3週間分の出荷数相当の在庫を保持している。大連の港から日本国内の港へ出荷はアイリスの工場だけでなく、取引先や物流センターにも直送を実施している。また、お客様のオーダーに応じて必要数量の商品だけ、いろんな商品

をミックスして出荷。コンテナ直送体制は安定した品質を確保できる。

人材育成については、中国の大学と連携して、毎年その大学新卒の社員を採用している。一般社員に対する教育は、上海には社員向け無料日本語学校があり、レベル別の教育を実施している。また日本語手当として、毎年12月にテストを行い、その結果に応じて50元～500元まで手当がでる。これらは日本語学習意欲増進に役立っている。

リーダー、幹部以上の役職はほとんど日本語が話すことができ、通訳は不要となっている。本社との連絡や社員間での業務報告のやり取りも日本語で行っている。パソコンもすべて日本語設定となっている。1996年当時従業員数は500人、うち50人が日本人で10：1の比率となっていた。14年後の今、日本人出向者は14名でそのうちもほとんど現場に出向している。経理も工場長も中国人を起用しており、現地化を押し進めている。

写真6 大連愛麗思生活用品有限公司正門前



##### 5. グンゼ 大連坤姿時裝有限公司

グンゼ株式会社の大連支社である大連坤姿時裝有限公司は、1991年10月に会社設立申請を行い、日本（倉吉グンゼ）に研修生26名を派遣し、1992年6月に創業を開始した。従業員数は398人（2009年）である。希望する従業員には寮も設けてあるが、大半の従業員は大連市内から通勤している。2010年）月までの）か月間の離職人数は52名（うち10名は出産のため）となっている。

大連への立地動機は、1990年の中長期構想において「ランファンとインナーウエアを組み合わせた商品で売り場を作る」を計画したことによる。しかし、販売拡大に対する低コスト化と縫製キャパの確保を解決するには、日本国内では難しかった（高齢化、人材確保）。このような状況下、海外生産基地設置の計画が本格的に浮上し、色々な検討を重ね、大連経済技術開発区に最終決定された。その理由は以下の通りである。

- ・ 大連はアジア、中国の他の都市と比較し、非常に親日的であった。
- ・ 改革開放の旗印の下、近代国家を目指す中国で最初に経済技術開発区の指定を受けた中のひとつで、各種インフラが整っていた。
- ・ 大連市内まで40km空港まで20km、且つ貿易に欠かせない不凍港は中国第三の大港として、年間取扱能力6000万トンを保有し、日本とのアクセスも良かった。
- ・ 労働力は市の人口が535万人、市街地区は250万人と労働力が豊富である。
- ・ 優遇税制（設備輸入税免除、原材料輸入税免除、企業税2年間免除3年間減税）や投資に関しては外国資本100%（独資）が認められる。

このように投資環境の良さに加え大連市長をはじめ市政府は日系企業進出に積極的であったことと、大連市をファッションの都市と位置づけていたことなど、シーズン性が強く、材料の外部依存度の高いファンデーションの生産拠点としては最適であると最終判断をしたことから、大連に工場の立地を決定した。

大連工場と国内工場の役割分担等について、工場設立当初は、日本国内工場はマザー工場としての機能を持っていた。一方、大連工場は生産専門の工場という位置づけであったが、現在は機能部分も大連に移管を進めている状況である。具体的には、品質監査機能（2010年6月より実施）、資材発注機能（中国国内分）、企画設計部門（中国国内販売及び日本への提案商材）を行っている。

課題として、経営の現地化、管理者の現地人化

は進出当初からの最終的な課題である。他の日系企業に完全現地化の事例はあるのかもしれないが、今のところ聞こえていない。副総経理や助理クラスの日本人のサポート役の人は育っているのだが、責任者として登用するのは何かしらの問題を抱えている。その一番の問題点は信頼性であり、任せれば私利私欲へ、任せなければ指示待ち族のまま進歩が無いのである。

一般に、信頼できる人とそうでない人は必ずいて、その割合は50%ぐらいだという。いわば、半分の方は疑えというのであるが、逆に半分の方は信用できるということである。従ってその半数の信用できる人物を見極めるために、じっくりコミュニケーションを図り、信じたらある程度任せて自覚と責任による自走力をつけるように指導し、50%の確率の成功を祈らなければならない。

現地幹部は全員女性で組織されていて、10年前は鍋蓋組織で日本人の下には係長以下を配置した日本人中心の組織であった。しかし数年前から課長職を設け、かなりの部分で自主管理させている。管理者としての資質ありそうな人達を課長に昇格させ、女性特有のきめ細やかな管理体制を持ち味としている。できるだけ現地課長会の機能に委ね、ほぼ8割以上は任せる気持ちで接している。かなり責任感が出て自主的な組織になってきたが、真面目な人間の集まりがゆえに核となる人物がいなく、現地化まではまだまだ至っていないというのが現状である。

代金回収などについては、97%が日本への輸出で、残りが国内のOEM生産及び国内販売となっている。OEM生産については、以前から取引している日系の同業者の仕事をしており、また国内販売についても貴社の販売会社（上海）との取引のため、代金回収の問題は発生していない賃金UPについては、2010年の大連地区の最低賃金アップに乗じて賃上げ要求が激化したため、ほとんどの日系企業が大幅なベースアップを強いられ経営的に非常に厳しくなっている。また、力のある中国企業も国内では賃金が上がって採算がとれ

ないので、インドやアセアンに進出を考えている状況となっている。

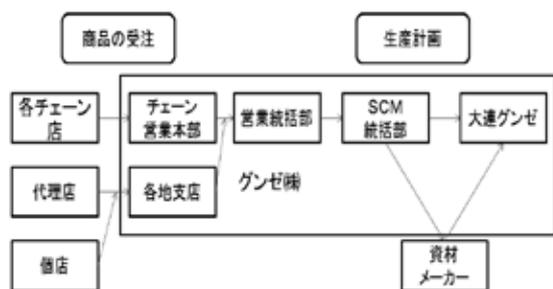
大連近郊の縫製業の状況は、リーマンショックのときに中国政府が行った、4兆元の地方活性化策の影響で地方から都市部に出てくる人の数が激減しており、開発区の多くの企業で人材不足に陥っている。また縫製業は若い人に好まれず、さらに人材不足が深刻である。そんな中で日本含め外国からの仕事の依頼量に対して大連近郊の生産能力が不足しており、工場の取り合いで加工単価が上昇している。労働力、コストダウンの目的に中国へ進出したにもかかわらず、両方が達成できない状況となっている。

その他、中国の方針である「一人っ子政策」により、現在の30歳以下の従業員の多くは考えが甘い部分が目立ち、昔に比べて金持ちの子どもが増えている。また、労働意欲も薄く、残業するよりは休みを優先にするものが多い。10年前に比べて労働事情が大きく変わってきている。

受発注は、各チェーン店などから受けて、営業統括部でまとめ、SCM統括部が資材メーカーに発注をかけると同時に、生産の割り当てが大連グンゼに入ってくる。その後、完成品はコンテナ輸送によって、神戸港経由で各店舗に輸送される。

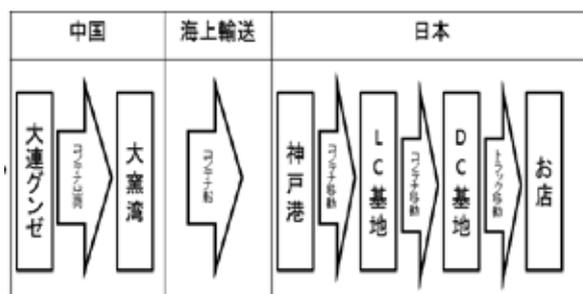
工場内部の製造ラインの見学では、まず裁断工程を見学した。ここは「生地裁断」と「レース裁断」の2種類があり（写真7～9）、どちらも丁寧に確実に裁断が行われていた。裁断の誤差が許されるのは2mm以内だという。きわめて繊細な作業が行われていた。次に案内されたのが、縫製

図10 受発注の仕組み



出所：大連坤姿時装有限公司資料より作成。

図11 輸送経路



出所：図10と同じ。

作業を行っている場所だ。縫製作業の行われている場所に入っていくと「品質第一」という大きな張り紙がされていた。この張り紙から、品質の良さを原点があるように思われた。ここは、工場の中で一番規模も作業員も多い場所である。ここではチーム分けがされていて、ライン作業が行われていた（写真10）ライン作業がスムーズに進むように、1日4回ミシンを止めて検査・点検するのを徹底している。万が一ミシンに不具合が生じたらすぐに対応できるように、不具合が生じたミシンには黄色い造花を差して知らせるようにしている（写真11）。ライン作業はチームで行うが、全ての作業をひとりひとりが実施できるようにならないという。そのため、縫製作業の行われている場所の目立つ所にはチームごとに張り紙がされており、できない工程がないようになっている。このグラフを見て、能率の低い人は縫製ラインの責任者から指導を受けるシステムになっている（写真12）。

縫製の次は、製品検査の作業を見学した（写真13）。ここでは、裁断、縫製という過程を経た製品がひとつひとつ入念に検査されていた。製品検査は、とても入念に行われていて4回に渡って検査される。3段階目の検査でタグなどが取り付けられていた。このタグなどをつけるときに鉄片などが紛れ込んでいなかったか、検針も行われていた。

最後に案内されたのが包装作業を行っているところだ。包装はひとつひとつ丁寧に行われていた。この包装作業を行っているところではQA監査という出荷前抜き取り検査も行われていた。こ



のQA監査を経て出荷される（写真14）。

## 6. 木下食品株式会社

木下食品（本社富山県）は、主力商品のこんにゃくをはじめ、心太、納豆、山菜などを扱う総合食品加工メーカーである。1993年に営業を開始したが、水不足に陥ったため、地下水の豊富な金石灘に工場を移動し、2001年4月設立、2002年5月に製造を開始。従業員は約80名（日本人1名常駐）で、平均年齢は20歳半ばで90%が女性である。2009年実績は1億円弱である。主要品目はこんにゃくだが、試作として心太も製造し中国国内限定で販売を行っている。工場で作られた製品は、以前は90%以上日本向けであったが、現在では約80%日本の本社への輸出し、残り約20%は中国国内向けに販売している。中国ではこんにゃくは馴染みのない食品だが、健康食品として注目されており、新たな中国での市場開拓に力を入れている。

大連市への立地動機は、1つはコストカットの為である。本社では機械化により手作業が必要なものは大連工場で行っている。しらたきなど結んだりねじったりとこんにゃくに人の手を加えないといけない場合、日本に比べ賃金が安く労働力がある中国は有利である。2つ目は、金石灘区には地下水が豊富であることが挙げられる。こんにゃくの90%は水であり、水が豊富であることは大切なことである。3つ目は、大連市と富山県は友好都市であることが挙げられる（1984.5.9締結）。そのため、中国進出に向けJETROなどが説明会や勉強会を積極的に行っている。大連市には、富山大連事務所が置かれ、また、大連と富山県の直通便が週5本も出ており、アクセスもしやすく富山県と大連の結びつきは強い。

大連工場と国内工場との役割分担や、他国・中国国内における役割や戦略的な位置づけについては、日本と比べてコストが安くなるものを製造している。例えば、しらたきやねじりこんにゃくなど機械では加工が難しいものなどである。こんにゃくは100円以下で販売されるものであり、コ

ストダウンは大切な戦略である。また、大連工場で製造する製品を中国国内のスーパーで販売する場合、日本企業が中国で生産していることと品質面の管理を駐在の日本人が行う（2か月に1度本社から監査が入る）ということで、消費者に対する安心イメージが生まれ、消費意欲も高まる。これらのことから、大連工場と国内工場は互いにプラスの関係である。

中国人の人材育成における特徴や課題について、中国人は日本人と違い、習慣や商品に対する観念をも異なる。そのため、日本での品質管理の仕方を勉強し、日本での良い技術を持って帰ってもらうことを目標とした人材派遣を行っている。日本に年間6人派遣（仕事ができる人は何回でも可）しており、2010年9月現在、社員（新入社員以外）の6割以上が経験している。また、従業員は、教えなければできないが、教えればできるようになるということもあり、指導の仕方として、これはだめであれば良いといった線引きを面倒くさらず、一つ一つ教えることが大切である。これらの対策から、離職率は20%程度となっている。

工場操業上の課題としては、日本向けから、中国国内での販売に重点を置きつつある。Walmart（アメリカに本部を置く世界最大のスーパーマーケットチェーン）やマイカル大連（ショッピングセンター）、北京のイトーヨーカドーなどのセブン&アイホールディングス関連全般に販売している。中国では元々こんにゃくを食べる習慣はなく、こんにゃく自体がまだまだ知られていない。しかし、こんにゃくは健康に良いということで、ニーズは今後広がっていくと考える。国内企業を増やし小売業者に商品を売り込んでいくことが、今後の課題である。

受発注情報の流れは、日本からの大体の年間の発注予定を基に原料を現地で調達する。この時社長が直接訪問し1年分の原料を確保し、食の安全面の対策を行っている。そして、日本からの発注（月1）を受け、大連発の船便で日本の新潟営業所へ全商品を納品する。また相手先によって、北

海道や仙台、大阪に納品も行う。中国国内の場合、基本的に自社から直接配達を行う。中国国内では団地ごとにまとめて自社の社員が配送。大連市内であれば自社トラックでスーパーに納品。大連市以外、例えば上海や北京であれば、中国の運送会社を通し納品している。リードタイムは1週間程度。日本の場合は、船代車を利用しコンテナトレーラーに積み込み船に乗せ、新潟港に入港。通関終了後に、新潟営業所の倉庫へ納品、お客様へ配送。出荷から納品まで約15日程度かかる。また、年一度の食品検査があり、ひっかかれば船がついても2週間かかる。輸送上の課題として、大連の冬は-15℃と寒く、こんにゃくが凍ってしまうという危険があるため、凍らないように保温対策を行う。天候が悪かったら出荷を止めることもある。

大連市で操業を続けていくメリットは、日本と親密な関係を持っていることがあげられる。日本企業にとって大連は馴染みやすいとのことである。また交通の便の良さがある。新潟が納品の中心なので新潟への船が週3便以上出ていることは強みとなっている。その他、大連市と富山市は姉妹都市という事も重要である。

## 7. CSK（希世軟件系統（大連）有限公司）

CSK（CSK CORPORATION）は、日本初の独立系システムエンジニアリング企業であり、コンピューターサービス株式会社の英和表記「Computer Service Kabushiki-Kaisha」の略である。

CSK システムズ（大連）は、CSKグループにおける中国では上海に次ぐ2番目の会社として、2003年2月にCSK CHINA CORPORATIONの100%出資により設立された。CSK システムズ（上海）はシステムの開発のための拠点として1996年に設立したが、CSK システムズ（大連）はBPOの拠点としてBPOの受託業務を行なうに際し、オフショアのリソースを有効に活用するための会社としての目的を持つ。

実際の事業運営に関しては、CSK CHINA



写真15 工場内 しらたき結びの作業



写真16 インタビュー後の記念撮影



写真17 社員食堂

CORPORATION から (株) CSKサービスウェアが委託を受け、様々な観点から品質管理、業務運営、経営指導等の支援を行う。ただし中国でも規制により出来ない部分があり、そこは日本や別国で行っている。

従業員は169人でそのうち3人が日本人である。また、女性従業員が多い。日本語のできる人が多

く、下記の教育方針やモチベーションの高さにより、さらにその能力を上げている。人材は東北三省をはじめ地方からが主だが、それでも人材不足は深刻である。派遣会社や人材センターからもくるが、質が悪い。離職率は大学が少ない地域であるにも関わらず4%で、少ないほうである。

税金は二免三減（最初の黒字となった事業年度から2年間は免除し後の3年間は半額）という優遇制度でしばらくはおさえられ、また大連は上海よりも人件費が安いというメリットのおかげでおさえられている。最近では外資優遇税制が変化し、人件費があがってきている。しかし、それでも国内ではまだ比較的安い方である。

課題としては、第一に人材育成が考えられる。とくにチームワークが問題となっており、面子を重んじる中国人が相手例え失敗を犯しても謝罪しないという国民性がその足を引っ張っている。会社の方針についていけず、転職してしまう人も多い。第二に人件費である。最近価格が上がってきているのが、責任者の悩みの種となりつつある。また中国では大抵支払いが2～3か月と遅れることがある。そのほか、中国での貧富の差が付け加えられているため、今後成長において2013年以降の発展が怪しくなってくると推測されている。こうした現状では国内外問わず、厳しい競争となる事が予想され、いかに打開策を見つけるかが重要である。

## V. おわりに

以上、大連市における日系企業の事業活動の実態を見てきたが、全体を通じて大連市におけるインフラ（特に港湾）の活用、日本語人材の活用、勤勉な従業員をうまく活用している実態が分かってきた。しかし、中国経済の成長とその発展地域が上海等他地域にシフトするにつれて、国内市場対策が必要になってきていることも分かった。

このような、大連市の事業活動における位置づけの変化が、有利になるのか不利になるのかは、今後の研究に委ねたい。また、今回調査でお世話

になった企業・関係機関の方々にはこの場を借りてお礼を申し上げます。

## <参考文献, web page>

- 日本貿易振興機構JETRO大連事務所「大連市概況」  
「情報サービス産業白書」2006.  
財務省研究会「日本企業のアジア事業展開」  
大連日立機械設備有限公司パンフレット.  
経済産業省商務情報政策局情報処理振興課「情報サービス・ソフトウェア産業の現状と競争力強化について」2010.  
希世軟件系統（大連）有限公司 会社情報  
外務省「グローバル外交ネット」<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/local/index.html>（2010年閲覧）  
富山県『とやま経済月報』（2004年10月号）<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/ecm/main.html>（2010.11.4日閲覧）  
財団法人日本こんにやく協会HP「こんにやくワールド」（2010.11.4日閲覧）<http://www.konnyaku.or.jp/>  
「中国進出企業一覧 上場会社篇,2007-2008版」蒼蒼社  
「中国進出企業一覧 非上場会社篇,2007-2008版」蒼蒼社  
大連開発区 <http://japanese.dda.gov.cn/>（2010.11.3日閲覧）  
「大連市概要」日本貿易振興機構（ジェトロ）大連事務所  
[http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/northeast/pdf/dalian\\_1004.pdf](http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/northeast/pdf/dalian_1004.pdf)（2010.4月閲覧）  
関満博著「日本企業／中国進出の新時代」新評論2008.  
石川毅「日本の地方自治体にとって身近な中国市場である「大連」」ジェトロ産業技術部産業技術課  
[http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf\\_252/15\\_economy.pdf](http://www.clair.or.jp/j/forum/forum/pdf_252/15_economy.pdf)（2010.11.4日閲覧）