

## 〔調査報告〕

## 蘇州経済発展と中小企業

—蘇州における日系企業，ローカル企業，外資系企業のインタビュー調査の記録—

関 智 宏

## 目 次

- I はじめに
- II 蘇州の概要
- III インタビュー調査の記録
- IV 小結—蘇州経済発展をどうみるか—

## I はじめに

本稿は、2008年10月15日（水）から10月19日（日）にかけて、中国・蘇州において実施した日系・ローカル企業，外資系企業などへのインタビュー調査の記録である。このインタビュー調査は、そもそもは大阪府中小企業家同友会（以下、大阪同友会）の日中経済交流研究会が企画した2008年10月の中国上海・蘇州視察として実施されたものであり、この視察に筆者が同伴をさせていただいた。貴重な経験をさせてい

ただいた大阪同友会日中経済交流研究会，なかでも株式会社大喜金属製作所の中辻康氏，またタカラ産業株式会社の樋爪伸二氏にこの場をお借りし，感謝の意を表明したい。

視察の行程は次の表1のとおりである。このたびの視察では，大阪同友会会員企業でもある日系中小企業2社に加え，現地のローカル企業3社に対してインタビュー調査を実施した。また，蘇州の近隣にある昆山市の開発区において，台湾系の外資企業1社も訪問し，インタビュー調査を実施した。イレギュラーなかたちではあったが，最終日には蘇州の金型業界団体も訪問した。また，2008年は，呉中経済開発区の開発が始まって15年という節目の年であることから，経済交流を目的としたレセプションパーティーと合わせたかたちで「2008蘇州・太湖経済貿易招商週および呉中経済開発区十五周年祝典」が開催されており，これにも参加をした。

表1 視察の行程

2008年10月15日（水）	13:15→14:45	関西国際空港→浦東国際空港 後，蘇州へ移動
2008年10月16日（木）	9:00～10:20	蘇州大喜金属制品有限公司（日系）
	10:45～11:15	蘇州樂開板金有限公司（LEKAI）（ローカル）
	11:30～12:10	蘇州日升精密模具有限公司（ローカル）
	12:45～15:15	蘇州宝富塑料制品有限公司（日系）
2008年10月17日（金）	10:10～11:00	昆山仕丞精密五金工業有限公司（台湾系）
	13:20～13:40	蘇州启興不銹鋼板加工有限公司（ローカル）
2008年10月18日（土）	8:30～14:30	呉中区投資環境見学
	14:30～18:00	蘇州・太湖経済貿易招商週および呉中経済開発区十五周年祝典
2008年10月19日（日）	8:30～9:30	蘇州市模具行業協会 後，上海へ移動
	16:55→20:00	浦東国際空港→関西国際空港

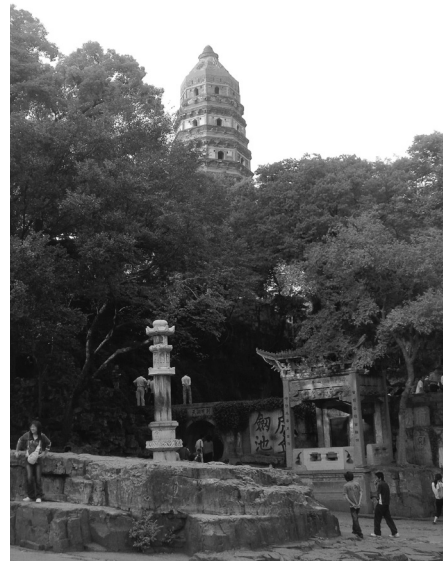
出所）筆者作成

以下では，日系中小企業2社，ローカル企業2社，台湾系外資系企業1社，そして吳中経済開発区の現状について紹介をする。インタビュー調査の記録にあたっては，訪問し聞きえたことを正確に記録するようできる限り配慮している。しかし，時間的制約から，事実確認や追加資料の収集などを十分に行いきれてないところもある。それゆえ記述内容には一部不備があるかもしれないが，その際はご批判・ご教示をいただきたい。

## II 蘇州の概要

蘇州は，江蘇省の中心的都市であり，人口は約616万人（2006年）である。上海から西へ80kmのところの位置する。春秋時代には呉の都も置かれたことで知られる。街中には運河が張り巡らされており，「東洋のベニス」とも評されている。観光地も多く，市街地にあるいくつかの庭園は，ユネスコ世界遺産にも登録されている。

蘇州は，GDPが4026.5億元（2004年）と中国全土のなかでも中規模都市ではトップの経済力を保持している。この経済力を支えているのが多くの外資企業である。蘇州市には，蘇州国家高新技术産業開発区（蘇州高新区）（1992年～）をはじめ，シンガポールの協力で建設された中国シンガポール蘇州工業園区（1994年～）や吳中経済開発区（1993年～）などの投資区域があ



蘇州の風景（虎丘）

り，多くの外資企業が立地している。上の3つの開発区では2007年末時点で約4710社の外資企業が進出しており，そのうち日系企業は約660社である<sup>1)</sup>。とくに蘇州高新区と工業園区に日系企業が多く立地している。蘇州に在住する日本人は，短期で滞在する日本人も含めて約100万人とも言われる。

## III インタビュー調査の記録

### 1. 日系中小企業

#### ①蘇州宝富塑料制品有限公司

同社は，東大阪に本社を置くタカラ産業株式会社の100%出資子会社である。（樋爪伸二 董事長・総経理）主たる業務は，家電や建材向けのプラスチックの成形加工である。オリジナル商品も一部開発を行っている。日本と同じ事業を展開している。日系企業が多く集まる蘇州高新区に立地している。資本金は，190万USドルであり，従業員数は約300名である。副総経理は，日本人と中国人の2名である。

社名の「塑料製品」とは，プラスチック製品という意味である。「塑料」だけでは材料屋との差



蘇州の風景

別化ができないことから「制品」も社名に入れた。また、「タカラ=宝」で一字のみの登記ができないことから、「富」を追記し、「タカラ=宝富」とした。

設立は1994年8月であり、蘇州に進出する日系企業のなかでも規模を問わず進出時期は比較的早い。進出する3～4年ほど前から中国の国営企業と取引を行っていたが、要求する品質をなかなかクリアすることができず取引の打ち切りも考えていた。問題は、品質検査であった。品質検査を独自でやっという思いが蘇州へ進出するきっかけとなった。

当初は、サービス業での設立認可をとろうとしたが、設備がないと認可をもらえず、多くを日本から持ってくることで何とか認可をもらった。まず国営企業の工場の一部を間借りし、操業を開始した。その後移転し、1998年8月に第二工場、2001年8月に金型工場を設立し、事業規模を拡大していった。前の場所が住宅地になるということで移転を余儀なくされ、2007年9月に今の場所に移転した。

従業員数は約300名の規模で一定に推移してきたが、売上は年々増加している。設立当初は8万円にしかすぎなかったが、直近では10～11億円の実績である。売上の95%が日系企業からの受注によるものであり、家電などの発展とともに売上を伸ばしてきた。また、従業員数を増やさずとも売上を増加させることができるように、生産の効率性を上げている。たとえば、プラスチック板に金属を埋め込む作業があるが、昔は、約20名が手作業で行っていた。手作業ゆえに、20名の間でも品質がばらついてしまう。品質の不安定という問題が生じる。そこで、金属を自動で埋め込むことができる機械を社内が開発した。手作業でやっていた仕事を機械化することで、生産効率をより上げることにより、競合相手よりも競争力をもてるようになった。また、製品点数は非常に多く、製品別に在庫を保有する必要がある。金型も同様である。即座に対応可能であるが無駄もない管理をしくことで対応し、競争力向上につながっている。

原材料は、ほとんどが日本からの輸入である。中国産のプラスチック原料は中身に不純物が入っている可能性があり、それへの懸念から原材料は日本産にこだわっている。また、外注も多く活用しているが、信頼できるところのみに外注を行う。外注からの製品は、すべて品質



外 観



工場内を監視できるモニタを説明する樋爪伸二氏



工場内の様子（プラスチック成形）



即座に対応可能であるが無駄もない在庫管理



金型の保管の様子



工場内の様子 (バリ取り, 検品)

部がその場で検査する。もし検査に合格しなければ、すぐさま製品を持って帰ってもらう。これは、日系企業の品質管理が非常に厳しいことを、ローカルサプライヤーに示すためである。このように安定した品質水準を維持するための工夫がなされており、これが日系企業からの信

用力向上に大きく寄与している。

## ②蘇州大喜金属制品有限公司

同社は、大阪市平野区に本社を置く株式会社大喜金属製作所の100%出資子会社である。董事長・総経理は、中辻康氏である。同社の資本金額は、60万USドルであり、従業員数は2007年2月現在で約50名である。蘇州には、日本人2名が常駐している。後でも紹介する新興の開発区でもある呉中経済開発区に立地している<sup>2)</sup>。

同社の主たる業務は、主に大手家電メーカーに最終的に納品される部品の板金プレス加工である(一部複写機メーカーに納品される部品もある)。蘇州では、日本とほぼ同じ事業を展開している。なかでも、蘇州では、液晶テレビに用いられるバックケース(バックライト関連部品)、リフレクター(反射板)、フロントパネルなどの部品加工を加工賃ベースで行っている。売上の60%は日本の大喜金属製作所からの受注であるが、残りの40%のなかには、上海に立地する大手家電メーカーなどからの受注がある。一般労働者の賃金は月に約850元である。設備は、順送プレス機や単発プレス機だけでなく、二次加工設備やクリーン設備を有している。工場では一部組立も行っている。

同社の設立に至る経緯は以下のとおりである。同社の出資母体である大喜金属製作所の代表取締役でもある中辻氏は、蘇州に進出するまでに過去に数回ほど中国に訪れたことがある。1992年の大阪同友会の訪中団を皮切りに、1995～1997年には取引先でもあるSHARPの関係で訪中していた。当初は進出する気はなかったが、2002年に工場進出を決定することになり、わずか1ヶ月という短期間で会社設立の認可をもらうことになった。

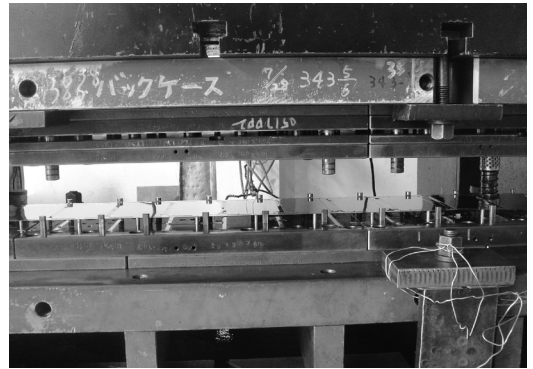
会社の立地場所を決めたところは、もともと田んぼであったが、工業団地に開発されるという話であった。2003年2月に再度訪中したときには、まだ田んぼであったが、700坪の敷地面積の大きさは決まっていた。2003年の秋には工

Oct. 2014

蘇州経済発展と中小企業

業団地ができるという話であった。しかしながら、SARSの影響で開発が遅れが生じ、2003年12月の段階で建物が建たなかったため、支払いはせず、結局2004年4月くらいに完成をみて支払いを済ませた(2003年8月の段階で工場はある程度は完成しており、2003年9月から操業を開始した)。

工場を操業させてからの5年間は、トラブル続きであった。とくに、労働者の定着度合いが悪く、採用してもすぐにしかも集団で退職してしまうというように極めて不安定であり、操業もままならない状況であった。この状況は、2007年になってようやく落ち着いたかに見えた。しかし、一方で、労働者をめぐる労働基準法なるものの改正があり、最低賃金が引き上げられるといった問題もあった。おりしも、日本の大手家電メーカーであるSHARPや松下電器



バックケースのプレス加工



リフレクター (反射板)



入口



工場の様子

産業(現・Panasonic)、さらに三洋電機は、国内の下請企業に仕事を発注することなく、現地生産の近いところで下請に出す傾向にあった。それゆえ中国国内では受注量が増えるという見込みがあった。しかし中国国内では仕事はあるが、儲からないため、既存の規模を維持し、取引先との間で価値を創出する関係性を築くことができるかが課題となっている。労働者も、労働法の改正によりいったん雇用すると企業側の都合で一方的に解雇することはできなくなってしまった。仮に辞めてもらうということになった場合には、1年間分の給与と、10年間にわたって保険料を払い続けなければならない。中国ではよく「上に政策あり、下に対策あり」と言われており、法律などが頻繁に変わるだけでなく、その時々で個々の対応が変化する。こうしたことから、韓国系企業については、経営が成

立しないという理由で，多くが撤退を余儀なくされているという話もある。

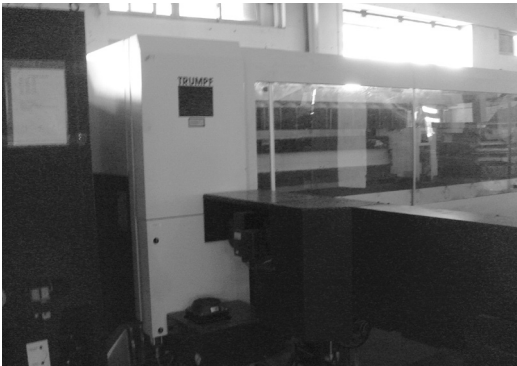
## 2. ローカル企業

### ①蘇州樂開板金有限公司 (LEKAI)

同社は，板金加工を主たる事業としており，



外 観



トルンプ社のレーザー加工機



工場の様子



工場の様子 (溶接)

従業員数は60名である。事業は，中国企業からの受注がメインである。関連工場（企業）に，プラスチック成形用金型を製造する蘇州樂開塑膠模具有限公司がある。

工場内には，ドイツのトルンプ社のレーザー加工機が2台（TRUMPFとTRUMATIC L 4030）ほど，また大型のプレス機などが設置されるなど，加工技術の高さがうかがえる。別のところで溶接も行っている。また工場の壁に「7S」の概略を文面で掲示し，実践している。原材料を置く棚に，鞍鋼股份有限公司（ANGANG STEEL）の社名があり，鉄板の仕入先と考えられる。従業員の月給は1400元であるという。

### ②蘇州日升精密模具有限公司

同社は，金型とプレス加工を事業としている。従業員110名であり，このうち金型の従業員は60名で，プレス加工は別の工場で行っており従業員は50名である。年商は1500万元である。創業時は，1ヶ月200万元の貸し工場に入居していたが，今では資本金が創業時（5年前）の150倍になっている。

同社の取引先は，カナダブランドの自動車関連の仕事を1件だけ請けたことがあるが，社名にも表れているように，ほとんど日系企業であり，取引実績として，シャープ，日立，SONYなどがある。蘇州大喜金属制品有限公司の外注先でもある。中国のローカル企業は値段が合わないことから，取引をする気持ちはほとんどない

Oct. 2014

蘇州経済発展と中小企業

という。日系企業との取引のきっかけは、紹介の紹介である。他の同業者ができない仕事が変わってきた。(日系企業との)商売には、納期をきちんと守るなど、信用が大事であるという。

同社の経営者は3名である。専門を同じとす



外 観



若手経営者2名(両端)と株式会社大喜金属製作所の中辻康氏(中央)



工場の様子



工場の様子(金型製作現場)

る大学の同級生であり、1996年から付き合いがある。経営者の年齢は非常に若い。3名の役割分担は、1人が管理、1人が営業、1人が技術(設計)である。このうちの技術(設計)担当者が、シンガポールから帰国した際に、金型がビジネスになるという情報をつかんだことが同社の創業のきっかけとなった。

中国では従業員の入れ替わりが激しいことが問題になっているが、ローカル企業でも例外ではない。同社も従業員の定着や技能の蓄積が課題となっている。従業員の月給は低くて1000元で、一般的には5000～7000元、高くて7000～8000元であるという。技能については、担当者をつけ、部署ごとで教育を行う。職能制をとっており、ワイヤーカットと研磨で給料が違う体系になっている。

### 3. 外資系企業—昆山(台湾系): 昆山仕丞精密五金工業有限公司

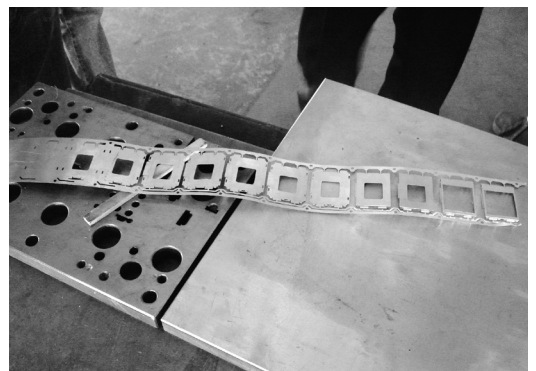
蘇州の中心部から約40キロメートル離れたところに、昆山市がある。昆山市は蘇州市に管轄される新興工業都市であり、経済技術開発区が整備されており、世界55カ国から約4000社以上の外資系企業が進出している。同区内には、ハイテク産業の発展を促進するための輸出加工区や帰国留学生創業団地、電子工業団地が設立されている。このたび訪問させていただいた昆山仕丞精密五金工業有限公司は、昆山市に多数進出している台湾系企業の1つであり、蘇

州大喜金属制品有限公司の外注先でもある（外注費は年間1000万円規模）。もともと蘇州大喜金属制品有限公司の近い場所に立地していたが、より顧客が集中しているという理由から、最近になって昆山へ移転した。

同社の親会社は、台湾の台湾仕丞精密股份有限公司であり、昆山にある同社の他に、華南地方の東莞に東莞仕誠五金制品有限公司がある。グループ全体での月商は160万元であり、約500名の従業員がいる。主にコンピュータ部品製造事業、電気関連事業を主たる業務としている。総経理は台湾におり、副総経理がそれぞれの会社を統括している。今回の訪問には、昆山の副総経理に対応していただいた。なお、昆山の副総経理は、大学を卒業後、本社で8年間勤務してから後に、2002年に今のところに異動になった。



三菱製レーザー加工機



薄型板金



外 観



工場の様子

同社は、板金加工と金型製作を主たる事業としている。社員は、100名であり、昼と夜の2交代制である。金型部門と板金部門とにそれぞれ部署が分かれており、金型部門が25名、板金部門が75名である。一般労働者の賃金は、月に約1500元である。設備は、三菱製のレーザー加工機だけでなく、東洋工機やAMADAなど日本製の加工設備を多く保有している。仕事のなかに、携帯電話に用いられる超薄型板金がある。また、敷地内に寮も保有しており、食費は会社がつが、水道電気などは社員が支払うことになっている。

#### 4. 吳中区経済開発区

吳中区の歴史は古く、「吳文化」発祥の地であり、歴史・文化の面で名高い都市である。また、吳中区は、蘇州市の南部に位置し、長江デルタ



の中心で蘇南の水陸交通の要所となっている。また、太湖にも面しており、山水をはじめ自然環境に恵まれている。

呉中区の概況は、蘇州市呉中区人民政府が刊行している『呉中区の概況 2008』（日本語版）によると、2007年末で人口は57万人で、区のGDPは391.09億元であり、前年度比で21.3%の伸びを示している。産業構成は、第一次産業が10.37億元（2.7%）、第二次産業が240.21億元（61.4%）、第三次産業が140.51億元（35.9%）となっている。また、呉中区には、2007年末で私営企業が11700社ほどあり、登録資本の総額は292.8億元に達する。産業構成でみると、第一次産業が104社（0.9%）、第二次産業が6955社、第三次産業が4718社となっている。2007年の1年間で新しく設立された私営企業は2650社、登録資本は73.3億元であり、それぞれ昨年比で約27.8%、33.4%の伸びとなっている。

蘇州には、蘇州国家高技術産業開発区（蘇州高新区）（1992年～）をはじめ、シンガポールの協力で建設された中国シンガポール蘇州工業園区（1994年～）や呉中経済開発区（1993年～）などの投資区域があり、多くの外資企業が立地している。なかでも呉中経済開発区は、江蘇省人民政府の許可によって初めて公布された省クラスの経済開発区の1つであるとともに、近年、いっそうの開発や誘致の展開が期待され、蘇州のGDPを支える原動力となりうる経済開発区である。

呉中区の工業圏は、呉中区経済開発区をはじめ、呉中区輸出加工区、呉中科技城、尹山湖商



経済開発区の一角



太 湖

業圏、旺山ハイテク工業圏、河東ハイテク工業圏などから構成されている。呉中経済開発区の総人口は、30.29万人である。呉中区経済開発区は、先進的な製造業が集中する工業区域となり、経済開発区だけの地区GDPは2007年で136億元に達し、呉中区GDPの3分の1を占めている。国内外の企業も3300社を超えている。ま

表 2 呉中区の産業構成別 GDP と私営企業数

	GDP (億元)		私営企業数	
	金額	割合	社数	割合
第一次産業	10.37	2.7%	104	0.9%
第二次産業	240.21	61.4%	6955	59.1%
第三次産業	140.51	35.9%	4718	40.1%
合計	391.09	100.0%	11777	100.0%

出所)『呉中区の概況 2008』（日本語版）から筆者作成

た、吳中科技城は、電子情報、チップ開発、生物医薬などの産業を主体とした国際競争力のあるハイテク産業ならびに自主研究開発の開発拠点のモデル地区となっている。

前述のように、吳中区は太湖に面しているが、太湖周辺地域には、国家プロジェクトとして観光リゾート区の開発が進められている。「文化太湖、緑の太湖、健康太湖」をスローガンとし、自然環境、旅行観光、健康療養(レジャー)を一体化し、最適な地域づくりを行っている。2007年にはリゾート区に観光客が380万人訪れており、観光収入も21.5億元に上っている。

#### IV 小結—蘇州経済発展をどうみるか—

今日、世界経済が急速な後退局面にあるなかで、中国経済は今後、いかに持続的な成長を遂げていくかどうかは、日本だけでなく、世界的な関心事項である。

中国経済は、これまで年間10%台の経済成長を遂げてきたが、中国社会科学院によれば、2008年の経済成長率は、国際的な金融危機や四川大地震の影響を受け、9.5%と初めて10%を下回り、さらに2009年は8.0%とさらに落ち込むことが予測されている<sup>3)</sup>。このような予測は、中国の持続的な経済成長に対して、次の2つの見方を提示するであろう。1つは、中国経済の持続的な成長はもはや頭打ちであり、世界経済の動向と同様に、中国経済の成長は大きな曲がり角に来ているとする見方である。このように見るならば、多くの日系企業がこれまで展開してきたビジネスモデルはもはや通用しない側面が大きくなり、大幅な戦略転換を余儀なくされるであろう。もう1つは、成長率は低下しているが、低下してもそれでもやはり持続的な成長を遂げるとする見方である。上で紹介したように、吳中区を始めとする蘇州の経済開発区の開発・発展は未だ目覚ましいものがある。画一的な大規模なマーケットは見込みにくい側面もあるかもしれないが、必ずそこにニッチ・マーケットは存在し、ビジネスチャンスが多く創成され

ることになるであろう。

日系の、とくにものづくり系中小企業にとって中国経済とのかかわりはもはや不可避であろう。自社にとって中国経済がそもそもどのような位置づけにあるのか、また、中国市場において自社はどのポジショニングにあるのか、などを戦略的に明確にしながら、中国系・台湾系企業、さらに諸外国・地域の企業はもちろんのこと、中国の各人民政府といかに戦略的に付き合っていくべきかを、中国経済の情勢と合わせて、そのときどきの状況に応じて判断・決定していくことが、自社の持続的な成長・発展を実現するうえでのこれからの課題となろう。中国・蘇州経済の今後の発展動向に着目していきたい。

最後に、蘇州での視察で明らかになったことは、「中国の企業」というイメージがつくりだす安価で質の悪い製品・サービスというのは、多くは一辺倒なイメージであり、実は真実ではない側面もあるということである。どのくらいの数かは未知数であるけれども、視察で訪れた中国系・台湾系企業の多くは、着実に高技術力・高管理力・高資本力・高賃金企業であった。さらにこうした企業の多くが望んでいるのは、世界のあらゆる国・地域の企業のなかで、最も「信頼」できる日系企業との商取引なのである。このような「優良」な中国系・台湾系企業との関係性は、日系企業にとっても、中国系・台湾系企業にとっても、双方にとって共に発展可能な「互恵的」な関係性となろう。日系中小企業が、このような「優良」な中国系・台湾系企業といかに「互恵的」な関係性を構築していくかは、日系中小企業の見る「眼」と自社発展のベクトル次第と言えるであろう。

#### 【付 記】

本稿は、大阪府中小企業家同友会が毎月発行する会員企業向けの会報誌である『OSAKA中小企業家』の第312号(pp.14-17, 2009年1月)と第313号(pp.12-15, 2009年2月)の2回にわたって掲載された「蘇州経済発展と中小企業(前編)」と「蘇州経済発展と中小企業(後編)」を一部修正・追記したものである。

Oct. 2014

蘇州経済発展と中小企業

大阪府中小企業家同友会日中経済交流研究会の会長を務められた株式会社大喜金属製作所代表取締役会長であった中辻康氏が、2014年6月末に帰らぬ人となった。中辻氏には、本稿の基になる調査の機会を頂戴するだけでなく、その後も何度も海外ビジネスについて意見交換をさせていただいた。また大阪同友会の日中経済交流研究会の会長として、中国視察の先頭に立ち、会員企業・経営者の国際感覚を研ぎ澄ませるべく、果敢に行動されてこられた。事業所が阪南大学の近郊にあることもあり、阪南大学のためにもご尽力を頂戴した。そうした中辻氏の訃報を聞き、ただただ無念であった。本稿の内容は約5年前のものであり、蘇州経済もその後大きく変化しており、その当時のことをまた再掲することには幾分躊躇もしたが、中辻氏に対するこれまでの御礼の代わりとさせていただくとともに、

安らぎの場への旅に手向ける追悼の草稿としたい。

### 注

- 1) <http://anzenmon.jp/page/10033585> (2008年12月閲覧)
- 2) 2013年4月号の『E! KANSAI』によれば、蘇州大喜金属制品有限公司は2012年10月に当時の場所から移転し、規模が当時の1.5倍になっている。従業員を増やすだけでなく、機械などの資本投資を増やしていく予定であるという。
- 3) <http://japanese.northeast.cn/system/2008/12/16/000095854.shtml> (2008年12月閲覧)

(2014年7月18日掲載決定)

