

# 黒龍江省における外資系企業の進出状況と課題

黒龍江省社会科学院北東アジア研究所副研究員 杜穎

## 1. はじめに

黒龍江省の投資環境に対する外資系企業の満足度を把握するために、黒龍江省商務庁、黒龍江省及びハルビン市の研究機関は、これまで関連のセミナー、ワークショップ等の共同主催を通じて企業側の意見を幅広く取り入れてきた。筆者はさらに、黒龍江省にある外資系企業の最新動向を把握するために、2012年4月、黒龍江省商務庁、ハルビン税関及びハルビン市内の日本、韓国、台湾、香港などの外資系企業14社を対象にヒアリング調査を実施した。

本稿では、黒龍江省の外資利用状況を概観した上で、今回のヒアリング調査の結果をまとめ、外資系企業の進出状況について分析を行う。最後に、黒龍江省の外資系企業成長の促進要因と制約要因の両面から投資環境がもたらす影響を析出し、外資誘致政策の今後の方向性について言及したい。

## 2. 黒龍江省の外資利用概要

黒龍江省における本格的な外資系企業の進出は1990年代から始まり、穏やかな成長が保たれている。2011年の外資企業による新規投資件数が131件、外資利用額(実行ベース)が32.84億ドルに達し、前年比22%増となった。主な投資国・地域の投資件数・投資額については、表1を参照されたい。

2011年末時点で黒龍江省への外資累計件数は5,945件に上った。投資形態からみると、独資企業(100%出資)が最も多い。投資国・地域別に見ると、上位5位は香港、英

表1 2011年における黒龍江省の新規外資系企業件数と投資額

| 投資国・地域   | 投資件数<br>(件) | 投資額(契約ベース)<br>(万ドル) |
|----------|-------------|---------------------|
| 日本       | 12          | 5,123               |
| 香港       | 63          | 153,752             |
| アメリカ     | 8           | 18,877              |
| 韓国       | 15          | 29,185              |
| イギリス     | 6           | 19,042              |
| 英領バージン諸島 | 6           | 64,497              |
| シンガポール   | 3           | 9,394               |
| 台湾       | 2           | 5,464               |

(出所) 黒龍江省商務庁の統計データより作成

領バージン諸島、韓国、台湾、日本である。うち、香港の累計投資額(契約ベース)が136.3億ドル、韓国が16.4億ドル、台湾が7.4億ドル、日本が4.5億ドルとなっている。ここ数年、韓国と台湾からの投資は増加傾向にあるが、日本からの投資は減少している。投資先の地域分布をみると、主にハルビン、チチハル、牡丹江、ジャムスなどの都市に集中している。また、投資分野では、製造業と食品加工業等の労働集約型企業に集中している。

全体的に1件当たりの投資額は小規模にとどまっている。その上、世界金融危機の影響を受け、黒龍江省の投資受入額が近年下落傾向にある。2012年上半期の外資利用状況は、香港からの投資が前年同期比20.1%増となったものの、日本(同44.7%減)、韓国(同22.4%減)、台湾(同15.1%減)からの投資はいずれも前年同期に比べて減少した。

## 3. 外資系企業の進出状況

### 3.1 調査概要

2012年4月、筆者は、黒龍江省への投資額上位を占める香港、韓国、日本、台湾の投資企業14社を対象にヒアリング調査を実施した。その概要については表2を参照されたい。14社の業種は大きく製造業と非製造業に分けられるが、前者は食品加工業、機械加工業、後者は小売業、サービス業を含む。14社の企業規模については、従業員数が1000人以上の企業が1社、500~1000人が2社、300~500人が1社、200~300人が1社、100~200人が4社、50~100人が3社、10~50人が2社である。うち、香港、台湾を含む外国籍の社員(社長、部長、技術担当等)が1人在籍する企業が8社、4人在籍が2社、2人在籍が2社、確定不可が2社である。登録資本金からみれば、5,000万ドル以上の企業が4社、1,000万~5,000万ドルの企業が4社である。調査対象の14社は、いずれも黒龍江省都のハルビン市にある外資系企業である。1社当たりのインタビュー時間は平均して1.5時間であった。

### 3.2 外資系企業14社の概況

#### (1) 主な事業内容

14社のうち、香港系1社、台湾系1社、日本系1社(計3社)がサービス業に携わっている。残りの11社は、製品

<sup>1</sup> 本稿の統計データは断りのない限り、黒龍江省商務庁の統計資料に依拠している。

表2 ハルビン市の外資系企業14社の概況

| 業種    |             | 企業名称 | 投資形態 | 投資総額<br>(万ドル) | 従業員数<br>(人) | 登録<br>年月 |
|-------|-------------|------|------|---------------|-------------|----------|
| 製造業   | インスタントラーメン  | DY   | 合資   | 2,800         | 500人以上      | 1998年3月  |
|       | 飲料          | DJ   | 合資   | 2,000         | 200人以下      | 2003年6月  |
|       | 食品加工        | TY   | 合資   | 5,000         | 500人以下      | 1998年6月  |
|       | エンジン等       | DA   | 合資   | 18,000        | 1,000人以上    | 1991年1月  |
|       | 刃物類         | XY   | 独資   | 167           | 50人以上       | 1995年2月  |
|       | 電子          | YR   | 独資   | 1,005         | 100人以下      | 2001年10月 |
|       |             | DX   | 独資   | N.A.          | 10人         | 2001年10月 |
|       | シャーシ        | WD   | 合資   | 8,500         | 300人以下      | 2002年10月 |
|       | 飼料加工        | XJ   | 独資   | 500           | 150人        | 2006年1月  |
|       | 米ぬか油        | BXJ  | 合資   | 21,000        | 100人以上      | 2009年    |
| 小売業   | 日用品         | RT   | 独資   | N.A.          | 1,000人      | 1993年    |
|       | 自動車部品       | HT   | 合資   | 506           | 110人        | 1998年    |
| サービス業 | ビジネスコンサルタント | HH   | 独資   | 10            | 10人         | 2012年8月  |
|       | 装飾          | TYZ  | 独資   | 5,000         | 100人以下      | 2005年    |

(注) 企業名称については別称を使用する(以下同様)。

(出所) 筆者作成

の生産・販売・技術支援に携わっている。以下では、各分野の企業の特徴を分析する。

#### ▶ 生産

14社のうち9社が製品の生産に携わっている。うち、自動車部品の生産製造が2社、インスタントラーメン・飲料などの食品加工が3社、電子製品の生産が2社である。XY社、YR社、DX社の投資目的は生産拠点の設立であり、ホスト国の大手企業からの発注のみを受けて生産・運営を行う。そのため、この3社の輸送コストは高い。DY社とDJ社は原材料の調達から生産、販売、人事管理にまで現地化を徹底し、生産規模を拡大しつつある。これに対して、BXJ社、YR社、DX社の経営は現在休業、準休業状態に陥っている。

現在、製造業9社がいずれも工場を持っているが、うち6社は生産規模を拡大しようとしている。

#### ▶ 販売

14社のうち12社が販売に携わっている。うちRT社は販売を専門とし、既に自社ブランドを確立している。DA社は委託販売を行い、XY社は主に日本大手企業のK社とS社に製品を供給し、YR社とDX社は主に韓国のSU社に出荷している。現地で生産・販売を行う台湾系2社は、既に中国主要都市に自社販売網を確立し、生産規模を拡大しようとしている。しかし、製品の価格が高すぎるために販売に

写真1 XY社の工場内の様子



(出所) 筆者撮影

行き詰まっているWD社の事例もある。WD社の場合、地元政府の政策支援を受けたため、短期間で新たなマーケットを開拓して利益を生み出している。

#### ▶ 技術支援

技術支援には、主に外資系企業の技術の持ち込みや、海外から導入した技術をベースにした技術革新あるいは育成支援などが含まれる。14社のうち、XJ社、XY社、BXJ社、DA社は、本国の技術指導を受けると同時に、現地企業への本国技術指導者受入、本国への技術研修生派遣を行っている。また、DA社の場合、日本企業と提携した後、自社技術力の向上を実現するために、日本側とライセンス契約を締結して自主的知的財産権成果を取得し、200人規模の

写真2 ハルビンにあるDA社



(出所) 筆者撮影

研究・開発チームを立ち上げた。

#### (2)進出理由

筆者は、外資系企業の黒龍江省への進出理由について、次の5つの面からインタビューを行った。14社のうち8社が複数回答をしたが、回答概要は以下のとおりである。

##### ▶ 低コストによるもの（8社）

中国沿海部に比べて、黒龍江省の土地使用料、光熱費、人件費は比較的低い。物価上昇に伴って人件費は全国的に上昇しているが、黒龍江省は相対的に安い。

##### ▶ 感情的要素によるもの（3社）

XY社の場合、社長は以前東北地域で暮らした経験があり、その後ハルビンで同業者と出会ったことをきっかけに投資して工場を作った。進出したばかりのHH社の場合、投資者が中国残留日本人孤児で、40年間暮らした黒龍江省に郷土愛を感じて投資を行った。ただし、このようなケースは稀である。

##### ▶ 友人や関連企業の招きによるもの（3社）

XY社の社長は、ハルビン測量器具工場で働く友人と出会って、その友人の推薦で黒龍江省に投資した。韓国系企業WD社は、現地飛行機製造企業の承諾と招きを受けてから、合弁企業の形態でハルビンに進出した。

##### ▶ 投資説明会によるもの（3社）

1990年代より黒龍江省は国内外に投資説明会を開催し、外資誘致に取り組んできた。14社のうちの3社は、黒龍江省主催の投資説明会を契機に「試してみよう」という気持ちで同省を見学し投資を決めたという。

写真3 韓国資本のXJ社



(出所) 筆者撮影

##### ▶ マーケットの潜在力によるもの（3社）

韓国系企業XJ社は、黒龍江省への積極的な投資を行ってきた。その理由は、今はまだ利益を上げていないが、近いうちに黒字目標が達成できると考えているからである。

### 3.3 投資環境の評価

#### (1)満足できるところ

##### ▶ 安い土地使用料（8社）

地元政府の支援があったため、開発区に入居して優遇政策を受けることができた。

##### ▶ 低い投資コスト（6社）

人件費、光熱費などの投資コストが低い。XY社によると、「工場用地を確保しておけば、それ以外のコストは多くかからない。生産ラインが正常に稼働できれば、利益は十分に得られる。輸送コストが高くなっているにもかかわらず、工場が稼働しさえすれば、まだ営利を得る余地はある。」という。

XY社の社長は次のように心情を漏らしている。「わが社の競争力は低いかもしれないが、黒龍江省への投資は低コストを狙っている。もし沿海部へ投資していたら、今のような利益率が得られることは考えにくい。」

##### ▶ 人材の確保（5社該当）

黒龍江省には大学が多く集積しており、先進技術を身に付けた人材が豊富である。韓国系企業2社は、省内の人材が求人需要を満たすだけでなく、北京、蘇州などの都市にある韓国系企業の需要も満たすことができると評価した。また、省内に日本語が話せる人材、語学力に優れた朝鮮族が多いため、コミュニケーションを取るにはほとんど支障がないという。

#### ▶ 政策支援（5社）

地元行政が企業運営に関わる諸問題に関心を持ち、企業への支援を強化してきたと評価された。WD社の場合、黒龍江省政府は2008～2009年の間に半径300～500km圏外の企業を対象に物流費用への補助を行い、経営難に陥った企業を支援したため、物流コストの高騰によるリスクが回避できたという。

#### ▶ 情報の確保（7社）

黒龍江省及びハルビン市政府は、情報プラットフォームを構築している。このため、企業がインターネットまたは政府の公報から関連情報を収集するのに便利だと評価された。

#### ▶ 水・電気の供給（3社）

黒龍江省に進出してから無断停電のケースは一度もなく、停電する場合は事前に連絡があったと、ハルビンの投資環境が評価された。

#### ▶ 政治情勢の安定（14社）

最近、北東アジアの政局が不安定で、関係国の間に課題や摩擦が多い中、企業への影響も考えられるが、2012年4月時点、14社ともに「不安はない、経営環境が安定である」と答えた。

#### ▶ 従業員の離職問題（3社）

年配の従業員に比べて、若手の大卒の方が転職しやすいが、年間流動量が20%にとどまっていることから、正常な範囲だと評価された。

(2)満足しないところ

#### ▶ ワーカー不足の問題（2社）

XJ社とDY社はワーカー不足の課題を訴えた。とくに農村の収穫期になると、農村出身労働者は一時的に帰還するため、工場の人手不足が深刻化し、人件費は1日当たり200元に上ったこともある。この臨時的な賃金は正社員の給料よりも高いため、従業員間の給料のバランスが崩された。労働者を募集するために、政府は雇用フェアを開催したが、あまり効果がみられなかった。

#### ▶ 駐在員子女の就学問題（3社）

韓国系企業の場合、中国駐在員の家族同伴制度が実施されている。韓国人駐在員に住宅・教育手当が支給されるため、駐在員が家族を連れてくるのが一般的である。しかし、黒龍江省には外国人生徒を受け入れる学校が6校しかなく、

駐在員子女の就学が困難になっている。たとえ入学できたとしても、保護者は中国語を話せないため、教育の実施に関して学校との連絡・交流ができない。この理由で、一部の企業は黒龍江省への投資を控えていると言われている。

#### ▶ 居住環境の問題

黒龍江省には外資系企業が全体的に少なく、外国人も少ないことから、外国人の生活に関する居住環境の整備はまだ立ち遅れている。

#### ▶ 物流インフラの不備

黒龍江省の道路・橋の整備及び都市内の交通状況は、以前よりかなり改善されているが、内陸の省であるため、物流システムが完備されておらず、物流市場の規模も小さい。海外輸送はほとんどが片荷輸送であるため、輸送コストが高くなっている。

#### ▶ ハイレベルの翻訳人材・熟練労働者の欠如

黒龍江省には多くの朝鮮族が居住しているが、ある韓国系企業によると、朝鮮族による仕事上の翻訳ミスがよく見られる。ある日系企業では、日本語が話せるハイレベルの翻訳人材は少ないと指摘された。

#### ▶ 公務員の行政サービス（4社）

公務員の態度に不満を訴えた企業は4社あった。これまでのやり方を改善し、中国沿海部都市との交流・見学を通して公務員としての自覚を高めることが期待される。

#### ▶ 高い物価水準

DY社によると、黒龍江省の賃金は比較的安い、遼寧省の瀋陽・大連に比べて、大規模の卸売市場がないため、物価が高く製造企業のコスト増の要因となっている。

#### 4. 外資系企業の経営状況及び要因分析

投資環境に対する企業の満足度を把握するために、筆者はインタビューを行う際、企業の経営状況についても尋ねた。外資系企業14社の中で、6社が「良好」、5社が「まあまあ良い」、3社が「あまり良くない」と回答した。ある企業は「現在の経営状況は比較的良いが、憂うことがないわけではない」とし、ある企業は「損失が続いているが、マーケットが大きいので、近いうちに好転する見込みだ」と答えた。また、企業成長の促進・制約要因として、以下の5つが挙げられた。

第一に、人材不足の問題である。6社の回答では、黒龍

江省への進出動機が安価な労働力コストだが、黒龍江省にはハイレベルな人材とワーカーが不足していると指摘された。これらは企業の発展にある程度の影響を与えている。ある3社の回答によると、ほとんどの大学生は卒業後、中国の南方都市を就職活動対象とするため、人材不足に陥っていると指摘している。このほか、親たちが子供の苦労を案じて、工場で少し働かせた後は比較的安易な仕事場へと移動させるため、ワーカーが不足している。ワーカーが不足している要因については、DY社の幹部は次のように述べた。「①黒龍江省政府が実施した優遇政策が農民の生活水準を向上させている。②一人子政策の実施が比較的良好で、教育重視が農民の子供たちに大学教育まで受けさせているため、子供たちの農村離れが見られる。③黒龍江省の資源が豊かで冬が長いという季節的特徴から、住民は怠惰な生活習慣を持っており、ワーカーの仕事を嫌う習性が付いている。

第二に、企業の現地化の問題である。14社の外資系企業のうち、11社が黒龍江省への進出目標として企業の現地化を目指しているが、比較的うまくいっているのは台湾系企業のDY社とRT社である。DY社の成功のカギは、アメリカ、日本の経験を有効に生かし、自己流の現地化戦略を立てたことである。具体的には、製品のブランド化、人的資源、マーケティングモデル、資本運営、製品製造、研究開発等の6分野において現地化を行っている。台湾系企業に対し、日系・韓国系企業の現地化の立ち遅れが見られる。

第三に、コミュニケーション能力の問題である。黒龍江省に進出している台湾系・香港系企業の見解では、コミュニケーションをとる際に、中国語を使用するため、言語による障壁はなく円滑な運営ができるという。とりわけ、香港系企業は地元の経済と融和しつつ、投資領域を拡大しており、黒龍江省での投資経験が豊富で優位性が高い。香港は中国中央政府と協力し、一連の優遇政策を受けている。たとえば、低い税率の実施、自由な投資環境、高度に完備されたインフラなどは、香港系企業の黒龍江省での発展を促した。これは近年、香港系企業の黒龍江省での投資総額が上昇し続ける一つの要因でもある。

第四に、文化の違いから起こる問題である。BXJ社の役員によると、日本も韓国も儒家文化の影響を受けており、中国の文化と似ている。しかし、実際に協力する際の経営理念には大きな相違がある。台湾系企業のDY社は人員育成を重視し、企業の文化を築き上げ、企業の理念を育て上げ、成功を取っている。しかし、日本と韓国の企業では、一般に受け入れられる企業文化が形成されておらず、企業役員の間、役員と一般社員の間で協調性が欠けている。た

とえば、合併企業の役員間に存在する経営理念の不一致により、最終的には工場の生産停止を招いたり、外国人役員の不適切なやり方により社員のストライキが引き起こされたり、これらの大半が文化の違いによるものであるという。

第五に、黒龍江省の投資環境の問題である。黒龍江省の外資系企業の生産性の低下、または利潤が得られない場合、その原因としてよく挙げられるのは、省内ハードインフラの不備、サービス意識の低さである。14社のうちの5社では、黒龍江省の物流が円滑に行われていないことが、企業の成長にある程度影響を与えていると指摘された。政府が打ち出した物流関連の優遇政策については、一定の評価が得られるものの、近年では「優遇政策の縮小」という課題も指摘された。また、行政サービスについては、以前と比べて仕事の効率が改善されつつあり、ハルビン市政府の開発区管理委員会に感謝の意を表した企業は2社あった。しかし、「大手企業は信用度が高く物事が円滑に進むが、中小企業の場合はいやがらせを受けやすい」と、行政サービスの一層の向上を期待する声も多かった。

## 5. むすびにかえて—今後の課題と対策

以下では、外資系企業の視点から企業の経営状況及び黒龍江省の投資環境に対して行われた調査内容をもとに、外資系企業の導入における課題と今後の対策をまとめる。

第一に、ワーカーの不足への対応策が必要である。物価上昇に伴い、労働賃金も上昇している。外資系企業にとって、これは廉価な労働力の喪失を意味する。ワーカー不足は企業経営にまだ大きく影響を及ぼしてはいないものの、今後の発展に向けて重要な課題である。地元行政が役割を果たし労働力を組織化することにより、外資系企業が直面した問題を解決し、外資系企業を引き留めなければならない。これは企業の発展を図るための有効な方法であり、更には黒龍江省の税収増、就職圧力の緩和に最適な選択でもある。

第二に、秩序ある効率的なサービスシステムを構築し、開放・公正・平等・法治という環境を作り上げることが大切である。黒龍江省に対する外資系企業の満足度は、全体的に見てまだ高くない。外資誘致の優位性から見た場合、現在の安価な生産要素、租税免除・軽減等の要素の優位性が低下している。今後、技術者・労働者のレベルアップ、生産効率性等の競争力が重要視されるため、その改善が求められている。

第三に、教育環境の改善が求められている。海外の投資者が投資先を選ぶ際、投資家・駐在員の子供が優れた教育を得られる環境にあるか否かを考慮する。とくに韓国企業

にとってこの問題は早急に解決すべき課題である。韓国を含む外国人子女に優れた教育と安全な医療サービスを受けさせるためには、筆者は黒龍江省政府に対して国際学校の建設を増やすことを提案したい。外資誘致が成功してからも、優れたアフターサービスを提供する必要がある。既存進出企業の経営がうまくいけば、新規進出を考える韓国系企業にとってモデルになるといえよう。

第四に、異文化への対応が必要である。中国人社員に対する意識調査の中で、外国人社員のほとんどが「中国人社員は団体意識に欠けており、個人観念が強い」と指摘している。一方、中国人社員からは違う意見もあった。中国人社員が良く愚痴をこぼしたのは、「外国人役員からの信頼が乏しい」ということである。また、14社のうちの2社の中国人社員の悩みは、「外国人役員に信頼されず、重用されない」ことであった。この結果から、文化の相違は企業側にマイナスの影響を与えていることがわかる。ただし、台湾系企業の2社（RT社、DY社）においては、このような問題はなかった。異文化への対応として、政府部門も関心を持って積極的に指導する必要がある。同時に、外資系企業は見直しを行った上で必要な対策を立てなければならない。例えば、企業経営に、「教育育成システムの導入」、「優秀な中国人社員の重役起用」、「成績評価メカニズムの導入」などの検討・導入が必要であろう。もし地元行政と企業が共同で責任を果たしていれば、企業運営におけるこれらの問題も軽減されると思う。

第五に、企業が必要とする優秀な人材を確保することが重要である。多くの外資系企業が黒龍江省への進出を決めた理由は、豊富な人材である。しかし、近年において地元の大学生の大半が沿海部地域を選ぶようになったため、黒龍江省から優秀な人材が大量に流失している。今後、企業と地元行政による人材確保への共同対応が求められている。すなわち、企業側は優秀人材に対する待遇を高めることで人材を引き留め、地元行政も企業と協力して有効な対応策を考案し、力を合わせて問題を解決していくことである。

第六に、「企業誘致重視」から「企業育成重視」への思考転換が必要である。商務庁の担当者によると、黒龍江省の投資誘致の問題点として、「進出後のアフターサービス軽視」が挙げられる。一部の進出企業が投資を撤回したり、工場の生産を停止したりするのは、この問題と深く関わっている。これに対して、最近では政府部門や担当者は企業の発展を重視し、常に企業視察を行うため、企業誘致と企業育成を重視する空気が地元政府幹部の意識の中に芽生えているという。黒龍江省の政府行政は引き続き企業誘致活動を重視するとともに、外国企業が安心できる投資環境を構築する必要がある。企業の規模を問わずに重視しながら、企業のニーズを追跡して把握し、行政サービスを適時に提供することにより、外資系企業が安心して進出するような環境が確保できる。

【中国語原稿をERINAにて翻訳】