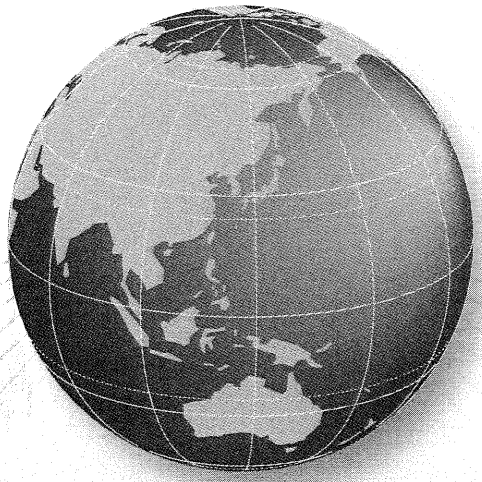
産研シリーズ 41

移行経済における日系企業

—日本精工(株)の事例研究—

鈴木　宏昌・川邉　信雄　編



早稲田大学産業経営研究所

移行経済における日系企業

—— 日本精工(株)の事例研究 ——

鈴木　宏昌・川邉　信雄　編

早稲田大学産業経営研究所
産研シリーズ41

目　次

第1章　はじめに…… 1

第2章　日本精工株式会社のグローバル戦略…… 5

第1節　日本精工株式会社の成立とベアリングの国内市場

第2節　海外展開の時代

第3節　移行経済への進出

第4節　NSKの現在のグローバル生産体制

第3章　ポーランドの日本精工…… 17

第1節　自由化からEUメンバーへ

第2節　日本精工のポーランド進出プロセス

第3節　欧州戦略と国有企業の民営化

第4節　日本精工のものづくりと人的資源開発

第4章　中国の日本精工…… 61

第1節　中国の市場経済への移行過程

第2節　日本精工の中国における事業設立時の法的側面

第3節　日本精工の中国進出プロセス

第4節　昆山NSKにおける日本的生産・経営システムの現地化

第5章　おわりに…… 115

参考文献…… 119

付録：現地調査日程表…… 123

あとがき…… 125

第１章
はじめに

1990年代において、世界経済の流れに大きな変化が生じた。それは、かつて社会主義国であった国々が社会主義経済から市場主義経済への移行をはかり始め、経済活動のグローバル化に次第に包括されるようになったことである。

ソ連型社会主義経済システムは、1960年代頃から次第にその欠点を露呈し始め、1989年のベルリンの壁の崩壊、1991年のソ連解体により、消滅することとなった。その結果、かつての社会主義の多くの国々では、社会主義経済システムを市場経済へ転換することが図られ、市場経済システムを機能させ、競争力を向上させて国民が豊かな生活を享受できるようにし始めた。

こうした移行経済の国々は市場経済化すると同時に、世界経済のなかに急速に組み込まれつつある。その過程で、それらの国々は既存の世界の経済秩序を大きく変革する力も持ち始めている。この動きは、ヨーロッパとアジアにおいて顕著に現れている。

ヨーロッパでは、2004年５月西欧15カ国からなる欧州連合（EU）に、中・東欧10カ国があらたに加盟し、拡大EUが実現した。中・東欧のEU加盟を見越して、低い生産コストや将来の市場拡大を目指して、すでに欧米諸国を中心に多くの多国籍企業がこの地域への投資を行っている。こうして、中・東欧は西欧諸国の工場としての役割を果たすようになってきた。

アジアにおいても同様の現象がみられた。中国においては、1989年12月に開催された「中国共産党第11期中央委員会第３回全体会議」によって、改革・開放政策が導入された。これ以後、中国は市場経済の導入とグローバル経済への参加を進めることになった。1989年には「天安門事件」により、このプロセスは一時的に抑制された。

しかしながら、1992年の鄧小平の「南巡講話」以降、改革・開放がいっそう鮮明化し、「社会主義的市場経済」的な考えが強調された。2001年のWTO加盟により、中国の経済のグローバル化は加速化した。2004年には引き締め政策の影響で、経済発展に多少ブレーキがかかったとはいえ、2008年の北京のオリンピック、2010年の上海万博までは、引き続き高度成長が期待されている。この結果、人口13億を擁する中国は、安価な労働力を豊富に持ち、「世界の工場」となると同時に、急速な経済発展の結果、人々の所得は向上し「世界の市場」ともなりつつある。

このような移行経済の国々の新たな台頭は、日系企業のグローバル戦略にも大きな影響を与えることになった。そのため、日系企業はグローバル戦略のなかで、中・東欧および中国の役割をあらためて考慮しなければならなくなった。一般的にみて、こうした移行経済への日系企業の進出は、欧米企業や韓国企業に比べて遅れたといえる。しかしながら、1990年代後半には、日系企業も積極的な進出をみせるようになった。

第二次大戦後の日本企業の海外進出は、1960年代ごろから活発化し、現在ではその海外投資残高は、アメリカ、イギリスに次ぐ世界第三位である。そのため、日系企業の多くは、自由主義圏にあった欧米、中南米、アジアの国々での経験を蓄積してきている。しかし、新たに台頭した移行経済の国々においては、日系企業はいままで経験したことのないような問題に直面することになった。また、中・東欧の国々とアジアの移行国ではその直面する問題も異なる。

そのため、本書においては、日系企業は移行経済への進出にあたってどのような問題に直面し、それらの問題をどのように解決したのかを分析することを目的としている。研究対象とした国々は、ポーランドと中国である。ポーランドは、中・東欧諸国のなかでは、立地的にもまた人口規模からいっても極めて重要な国である。一方、アジアでは中国が、その人口規模と急速な経済発展からみてきわめて重要である。

実際、この両国においては日系企業の投資が活発におこなわれている。中国における日本からの投資は1980年代後半から活発化し始めた。JETROの『海外投資白書』の各年度版から届出ベースのデータをみると、1986年には日本の対中投資は２億2,600万ドル（日本の対外投資額全体に占める割合は1.0％）であったが、1987年には一気に12億2,600万ドル（3.7％）となっている。1989年の天安門事件で一時日本からの投資は落ち込むが、1991年には５億7,900万ドル（1.4％）となり、1995年には25億1,000万ドル（5.2％）のひとつのピークを迎えた。それ以後、少し停滞するが、2001年14億4,000万ドル（4.6％）、2002年には17億6,600万ドル（4.8％）、2003年には31億4,300万ドル（8.7％）、そして2004年には45億6,700万ドル（12.8％）と2000年代に入ると急増している。

一方、日本の対ポーランド投資は、西欧や韓国などと比べると出遅れ感もあり、金額的にみるとまだそれほど多くはない。1994年に200万ドル、96年に500万ドル、97年に6,700万ドル、98年に5,300万ドル、99年に9,400万ドルのピークを迎えそれ以後は減少した。2003年には、投資の引き上げがあり、マイナス１億100万ドルとなった。しかしながら、2004年には再び上昇に転じ、１億800万ドルになり、日本の対外投資総額の1.8％を占めるまでになっている。

既存の移行経済における日系企業の先行研究をみると、いくつかの特徴が見られる。研究の対象国はヨーロッパ、アジアでは明確に区分されており、両地域を比較した研究は皆無といえる。また、研究は自動車産業、電機産業といった組み立てメーカーの研究を中心にしたものが多い。その場合、研究方法としてはアンケート調査を行ったり、聞き取り調査を行っている。

本研究では、移行国という点では共通しているポーランドと中国の２国を比較研究する。これによって、日系企業にとって、ヨーロッパとアジアの移行経済における特徴的な問題は何かを明らかにすることができる。両国はかつて社会主義国であり、その経済活動は政府による計画とそれを遂行する国有企業から構成されていた。計画経済の下では、生産ノルマの達成することに最大の努力が図られていた。

そのため、中国やポーランドへ現地国有企業と合弁で進出したものであれ、現地国有企業を買

収して進出したものであれ、市場経済になじんでいない企業の経営を国際的な競争力をもつ市場経済企業へと改革していくことが求められたと思われる。

しかしながら、ポーランドと中国は両国ともかつては社会主義国であったとはいえ、日本企業の対応のプロセスがかなり異なっているように思われる。というのは、中国の経済改革と成長政策の実施においては国家がかなり積極的な役割を果たしたからである。それに対して、ロシア・東欧諸国は政治的混乱のために、国家が経済改革を主導できなかった。そのため、市場化過程が円滑に進展しなかった。一方で、ポーランドでは早くから自由化の動きが生じ、西欧との結びつきが強かったことから、市場経済的な考え方は受け入れやすかったと考えられる。

それに対して、中国の場合は、ロシア・東欧の経験を踏まえて、国家が改革・開放化を誘導化する役割を果たし、同時に後発国の国家として「産業政策」を実施するという役割も果たしたのである。

このように歴史的・制度的に背景の異なった2つの国における日系企業の現地での活動を比較する上で、類似性や相違性が明確になるように、両国に進出している1企業の事例を分析対象にすることにした。それは、同一企業の対応によって、両国の特有の問題が明らかになると思われたからである。同時に、同一企業の事例研究によって、一般的な議論では見失われがちな問題の本質が、より顕著になると考えたからである。

ポーランドおよび中国の双方において、積極的な活動を行っている日系企業を調べたところ、日本精工株式会社（NSK）が浮かび上がった。同社は、ベアリングの製造においては、日本でトップ企業であり、世界においても有数の企業である。このように日本を代表する製造企業である同社は、ポーランド進出については1998年と日系製造業では初期の進出企業であった。中国においても、同社の進出は1993年と日系企業の中国進出が本格的に活発化する初期の進出である。同時に、同社はポーランドにおいても、中国においてもそれぞれの国に特徴的な移行経済の問題に直面し、それらを解決し、それぞれの国で発展を遂げ、他の日系企業のモデル的な評価を受けている。そのため、日本精工のポーランドおよび中国での経営活動に焦点を当てて考察を行うことにした。

以上のべた移行経済において日系企業が直面した問題点を明らかにするために、具体的には以下の点について、分析を行っている。

(1) 日本精工は、なぜ、いかにしてポーランドおよび中国に進出したのか。
(2) ポーランドや中国の現地法人企業は、日本精工のグローバル戦略や地域戦略において、どのような役割と位置づけがあたえられたのか。
(3) 両国への進出にあたって直面した問題は何か、それらの問題をどのように解決して進出を果たしたのか。
(4) 両国に進出したあと、経営を軌道に乗せる上で、とくに、国有企業との関係でどのような

両国の特性問題に直面し、それらをどのように解決したのか。

(5) 現地化の展開とそれを支える人材の開発はどのようになされたのか。

以上の問題を分析するために、本書の分析で使用した資料は多岐にわたる。公刊されている日本精工に関する資料では、まず社史がある。日本精工ではすでに何冊かの社史を出版しており、これによって日本精工のグローバル戦略の展開を理解することができる。そのほか、『日経ビジネス』『日本経済新聞』『日経産業新聞』などの雑誌や新聞の同社に関する記事も使用している。

しかし、本書の重要な部分、とりわけ各国への進出のプロセスや各国特性の問題については、聞き取り調査が中心になっている。とくに、社長時代にポーランドおよび中国への進出の最終的な責任者であった関谷哲夫氏との数回にわたって聞き取り調査を行っている。

2004年6～7月には、石部工場や大津工場や藤沢工場といった国内工場を訪問して、聴き取り調査を実施した。2004年8月末～9月初めにかけて、ポーランドのイスクラ工場を訪問し、2005年3月には中国の昆山、蘇州、東莞の各工場を訪問し、現地責任者に聞き取り調査を行った。そのため、とくに明記していない限り、日本精工についての資料は2004年までのものを利用している。

以上のような問題意識と議論の枠組みをもつ本書は、以下の構成をとっている。この第1章「はじめに」における問題提起に続いて、第2章では、ポーランドおよび中国への進出の意味を理解するために、日本精工のグローバル戦略の歴史的展開について考察する。第3章では、ポーランドの日本精工について分析する。ここでは、まず、ポーランドの市場主義経済への移行のプロセスについてみる。次に、なぜ、どのように進出を決定したのか、日本精工のポーランド進出の意思決定プロセスを分析する。続いて、日本精工の直面したポーランド特性の問題点とその解決方法について考察する。そして最後に、経営効率を高めるための日本的なものづくりのノウハウの移転と人材育成の問題を議論する。

続く第4章では、中国における日本精工について考察をする。その分析視点は、第3章のポーランドと同じである。まず、中国の市場経済への移行過程をみる。次に、日本精工の中国進出のプロセスを分析する。続いて、日本精工の直面した中国特性の問題とその解決方法を考察する。そして最後に、経営効率を高めるための日本的なものづくりのノウハウの移転と人材育成の問題を議論する。

最後は、第5章のおわりにである。ここでは、本研究の分析結果を、第1章の問題提起にあわせてまとめる。

（川邉　信雄）

第２章
日本精工株式会社のグローバル戦略

日常、我々の目に直接触れるものではないが、軸受け（ベアリング）産業は機械部品の一つとして必要不可欠な部品を生産する重要な産業であり、軸受け産業の米ともいわれる所以である。近年、自動車、船舶、航空機、鉄道車両などの高速化、高度化に伴い、軸受けの信頼性、静粛性、耐久性などの性能の向上が一層要求されている。また各種産業機械用、電機製品、電子部品、産業用ロボットなどの分野でも、更なる小型化・高性能化が求められている。またその使用量も増大している。

軸受産業の大きな特徴は、古くから国際的にその製品が標準化されて来たことである。つまり、ある型番は世界共通のサイズである。それを世界のメーカーがそれぞれ大量に生産して来たのである。もちろん、同じサイズであってもメーカー間にはその品質の差異は大きい。価格だけでなく、そこに各メーカー間の激しい競争がある。

日本においては、近代機械産業の成立期からベアリングをどう確保するかが大きな課題であった。それは初期には日本国内ではベアリングを生産できず、すべて輸入に依存していたからであった。この重要部品の国産化を目指したのが大正５（1916）年に設立された今日の日本精工株式会社（以下NSK）であった。同社は現在、資本金671億7,600万円、2007年３月の連結売上高は7,172億2,500万円である。売上げの内分けは産業機械軸受30.2%、自動車関連製品55.5%、精密機械関連製品10.8%、その他3.5%となっている。このうち自動車関連製品の伸びが著しい。従業員数は単体で4,519人、連結で23,413人である。本稿では日本のベアリング産業をリードして来たNSKの発展の中で、その工場の立地をいかに国内、海外に展開しグローバル企業に成長して来たかを分析して行きたい。また同時に、NSKのグローバル戦略におけるポーランドおよび中国進出の意味を明らかにしたい。

第１節　日本精工株式会社の成立とベアリングの国内市場

『日本精工50年史』（昭和42年刊）では、日本における軸受工業の発達を４つの時期に分けている。すなわち１）開拓時代（大正初期から昭和初期）、２）戦争期（満州事変から終戦）、３）戦後再建時代、４）現代である。ここでは、現代は昭和30年代から40年代を指している。

１．開拓時代から戦争期

欧米に於いて軸受け製造が始まったのは19世紀末であった。すなわち1892年にアメリカにハイアット社、1898年にアメリカのティムケン社、イギリスのホフマン社が創業している。そして主

に貨車、四輪車、自動車、工作機械などに使用されていた。このティムケン社は今日でも世界有数の軸受製造企業である。また、NSKと並んで今日世界のトップメーカーであるスウェーデンのSKF社は、少し遅れて1907年にスウェーデンのグーテボルグで創業している。同国の良質の鉄鉱石から生産される優秀なスウェーデン鋼がその製品の高品質の基礎として、同社は創業当時から国際的に高い評価を受けてきた。そして、同社製品の均一な性能と低価格によって世界市場で広く受け入れられていった。日本ではさらに遅れて、NSKが大正５（1916）年に設立されている。NSKの競争企業であるジェイテクト(株)(旧光洋精工）は、大正10（1921）年に創立されている。

日本市場にはこのSKF社の製品が明治43（1910）年に最初に輸入され、その後、ハイアット社、ティムケン社の製品が輸入された。ホフマン社の製品は、遅れて大正８年頃に輸入され始めた。このように、明治末年頃は軸受けの国産品は無く、全て輸入品であった。このような状況下にあって、山口武彦によって明治39（1906）年に外国製機械の輸入商会の山武商会が東京京橋区に設立された。この会社が軸受けの輸入も行っていた。その後、山口は大正３（1914）年に日本精工合資会社を設立し、その工場を東京府荏原郡大崎町居木橋に建設した。この地に工場を建設した理由は、当時大崎付近は人家もまばらで地価も安価であったこと、それに山口が先に設立した日本酸素合資会社の工場が大崎に近い桐ヶ谷にあったことによる。この工場が日本最初の軸受製造工場であった。当初は軸受製造機械も輸入品に頼り、また材料の鋼材も輸入に頼るような状況から出発した。この会社が大正５（1916）年11月に日本精工株式会社となる。創立者の山口武彦は当時の有力者であった高橋是清や安田善次郎とも親しかったという。

この頃（大正４年）の軸受けの用途は、伝導装置、トロッコ、脱水機、滑車、ラインシャフト等であった。そして大正５年に軸受けを生産し、横須賀海軍工廠に納入した。このことがその後の同社の発展に大いに繋がりを持つことになる。それは海軍が良質の軸受けを最も必要としていたからである。NSKは大正14年に軸受け専業メーカーに特化するまでは、紡績機械用部品やネジ、兵器部品なども生産していた。

また、この頃今日のジェイテクト(株)(旧光洋精工）やNTNの前身となる個人企業も誕生してくる。大正７（1918）年に桑名市に西園鉄工所が設立され、これがわが国２番目の軸受けメーカー（後の東洋ベアリング＝NTN）であった。ジェイテクト(株)(旧光洋精工）は大正10（1921）年に設立されている。その後大正期から昭和初期にかけて８社が設立され、その全てが関西地方であった。その多くは、簡単に生産できる精度の低い農機具用軸受けの生産から出発していることが特色であった。このように、国内に徐々に軸受けメーカーが誕生してきたが、その多くは高精度の需要を満たすことができず、依然として輸入品に依存しているような状態であった。海軍では国産の軸受け品質向上に腐心していた。そして、その役割を担ったのがNSKであった。このように、わが国の軸受産業はこの時期に徐々に確立してきたと言えよう。

関東大震災頃の軸受けの用途は、木工機械、電動機、発動機、石油機関、飛行機発動機、送風

機、軍用自動車、トロッコ、クレーン、農機具などに拡大した。また輸入品であるSKF製品などとの競争が続いていた。

昭和8（1933）年になると、NSKは関西地方の一般民需用の軸受け生産のため、兵庫県川辺郡小田村に神崎工場を建設した。しかし、この工場はその後同社の集中化のため昭和12（1937）年に閉鎖され、多摩川工場、藤沢工場に統合された短期のものであった。とはいえ、この工場建設はNSKのその後の関西地域への工場建設の先駆けとして捉えることができる。初期のわが国の軸受工業はまだ小規模なもので、東京、大阪などそれぞれの地域の需要に応える段階であったと言える。

昭和に入ると戦争に備えるような動きが強くなり、昭和6（1931）年の満州事変後は従来使用していたCIC（ドイツ）、SKF（スウェーデン）、ホフマン（イギリス）などの輸入品の使用が海軍で禁止された。そのため国産化が進められ、NSKでは奨励金を貰って昭和9（1934）年に東京蒲田区下河原に、これまでなかなか国産化できなかった鋼球生産のための鋼球工場を建設した。これが同社多摩川工場の前身である。このように、NSKは着々と軸受け完全国産化の道を歩んで行ったのである。国内需要（千数百万円）は拡大し、それに対して供給（数百万円）が追いつかず、昭和9年に第二日本精工社を設立し、翌10年より生産を開始した。多摩川工場では最新の研磨機を輸入し、自動製作工場として高い評価を受けた。また藤沢工場は昭和13年に生産を始めている。

この当時の大きな問題点は軸受けの材料の問題であった。それは国産の材料の品質が低く、大部分はスウェーデン、アメリカ、ドイツなどからの輸入に依存していた。やがて国内でも日本特殊鋼、山陽製鋼、日本砂鉄などがその生産を行うようになってきた。

昭和12年から15年の準戦時体制下で、大手4社は日本精工、東洋ベアリング、光洋精工、不二越鋼材工業であった。それに天辻鋼球の5社で日本軸受組合を結成していた。軸受けは一般機械用ばかりでなく兵器の重要部品としても重要視されていたのである。

2．戦後復興期――新しい工場立地と輸出の拡大

終戦後、賠償問題から日本の軸受工業は存続させるべきでないというポーレー案が発表されたが、最終的にはGHQの許可の下で各社なんとか生産を継続することができた。

日本精工の主力工場は大津工場、石部工場、藤沢工場、埼玉工場、前橋工場、総社工場、福島工場となり、関東地区と関西地区両方にバランスよく立地している。これは主要需要先と近接していることが強く求められて来たためでもある。そして各工場間で製品の生産分担が行われており、量産品の標準的軸受、特殊軸受、あるいは自動車部品（ステアリングなど）を主製品とする生産体制をとっている。国内需要は高度成長に伴い、自動車産業、家電産業、機械工業などの成長により、軸受けの需要も拡大し、また品質、性能の向上も著しかった。

この時期の特徴は国内需要の拡大とともに海外市場での需要も増大したことである。初期には

日本からの輸出あるいはプラント輸出という形をとっていたが、輸出の増大と現地政府の国内産業保護政策により、海外市場での現地生産も真剣に検討せざるを得ない状況になってきた。

この間の状況をより詳しく見てみたい。昭和30年代前半は東南アジア市場、中南米市場が中心であったが、昭和40年代に入ると米国、ヨーロッパ市場が拡大してきた。米国市場進出の足がかりとして、現地のフーバー社と提携したことが大きい。昭和38（1963）年にはドイツのデュッセルドルフに販売拠点を設けた。また昭和44（1969）年にオーストラリアのメルボルン郊外のジーロン市にも工場を立ち上げている。またこの時期に、次章で詳しくみるようにポーランドなどにプラント輸出も行っている。

第２節　海外展開の時代

NSK の海外展開は1960年代から始まり、それが本格化するのは1970年代に入ってからである。その最初はブラジルへの進出であった。それは当時ブラジルが輸出市場として重要であったからである。ここで NSK のいくつかの代表的地域への進出について述べたい。ポーランド、中国への進出については後の節で詳述したい。前者は EU に加盟し社会主義経済から資本主義経済へ移行しつつある国への進出の例であり、後者は社会主義市場経済に移行している国への進出例である。共に従来の資本主義国への進出の場合と異なる困難に直面した。

１．ブラジルへの進出

NSK は昭和45（1970）年にブラジルのサンパウロ郊外のスザノ（Suzano）に工場を建設し、1972年より稼動している。この工場の用地８万㎡は市から提供された。初期の課題はブラジル国内市場の開拓であった。それは、これが実現しないと採算ラインに達する大規模な生産が不可能であったからである。ブラジルには1960年代に日、米、欧の自動車メーカーが進出し、それに呼応して欧米のトップの軸受メーカーも進出した。NSK のブラジル進出は、アトラス社の軸受部門からスタートしている。

1965年に NSK のブラジル現地法人の設立が決定されている。最初は最終組み立てのみのノックダウン工場としてスタートしているが、その後生産能力100万個を超える工場に成長している。この工場は労働集約的でなく、最初から最新鋭機を導入した工場であり、モーター用軸受の生産から始め、徐々に周辺型番の製品の生産にも着手した。これは、ブラジル政府が国内産業保護政策を採って来たため、1992年より本格的な現地生産に切り替えたのである。ブラジルでは SKF や FAG などの先に進出していた同業者との競争も激しく、時には輸入軸受けに対する関税が100％になることもあったという。

このスザノ工場の立ち上げには日本の大津工場から３人の技術要員が派遣されている。この日本国内の母工場（マザー工場）からの技術要員の派遣というやり方は、その後の日本精工の海外工場展開の中に生かされている。筆者はこの点に同社の海外展開の特色と成功の一因があると注

目している。というのは今日大津工場、石部工場を訪問しても海外工場展開に従事して来た多くの技術要員に出会うからである。ここに同社の国際化の現状と成功の一つの鍵があると思う。このような方式は、日本の他の製造業の海外進出の際にも見られる。

現地従業員は、日系二世の工業高校出身者をスタッフとして採用し、大津工場に送り込んで日本的また同社の生産システムを習得させている。この方式は、同社のその後の他国での工場立ち上げの際にも継続して採用されている。ブラジル進出の苦労話は同社が編纂した『ブラジルNSK物語』に詳しく述べられている。激しいインフレ下の操業、慣れない営業活動は想像を越えるものがあったことだろう。

2．アメリカ進出

ブラジルに始まったNSKの海外展開は、米国市場確保のためアイオワ州のクラリンダ（Clalinda）工場へと続く。NSKは、昭和30年代からフーバー社（軸受メーカー、NSK製品の米国総代理店）を通じての日本から米国市場への輸出を行ってきた。このルートはNSKにとって最も重要なものであった。そこで米国市場進出に当たっては、このフーバー社と提携し、同社と合弁で昭和48（1973）年にミシガン州アナーバーで生産を開始した。しかし、その後経営問題から1975年にはフーバー社との関係を絶ち、アナーバー工場を100％子会社としている。さらに1975年から新たに、独自にクラリンダ工場でも生産を開始している。合弁企業による生産は、やはり単独の場合より多くの問題があるといえる。

自動車産業の世界の中心地であるアメリカには、すでにティムケン、SKFなどの世界の有力メーカーが市場を確保していた。更に日本製軸受けのダンピング問題もあった。そこに、日本の企業がアメリカ的企業の持つ諸問題を克服しながら、日本的生産方式を導入した“アメリカの工場”となっていく苦労があった。

NSKの事例は、その後の他の地域での工場展開を含めて、今後の日本企業のグローバル化を担っていくスタッフをどこでどのように養成したら良いかを考える良い事例となる。“アメリカの会社”という目標が達成されてから同社は“世界の会社”となることを目指している。そのため、QCD（品質、価格、納期）の更なる追求を現場レベルで図っている。

昭和30年代にNSK以外の光洋精工、東洋ベアリング製造なども相次いで現地企業と提携しアメリカに販売拠点を確立し、また欧州にも販売拠点を設立し、グローバル展開を図ってきた。この頃の日本の軸受工業はアメリカ、西ドイツについで世界第３位であった。企業規模では日本のNSK、NTN、光洋精工の３社はほぼ同じで、SKFはその約10倍、ティムケンは５～６倍であった。

最大の海外市場の一つであるアメリカ進出に関する同社の資料はまだ纏められておらず、極めて不足しており、これ以上論を進めることは難しい。今後、是非纏められることを期待したい。

3．イギリスへの進出

NSKはアメリカ進出とほぼ同時期の昭和49（1974）年に、北イングランドのダーラム州のピータリー（Peterlee）に工場建設を決めている。これは英国政府の企業誘致政策に応えたものである。北イングランドは、従来からの基幹産業であった石炭などの産業が無くなり衰退していた地域であった。他にもいくつかの候補地があったが、穏健な労働組合と労働争議の少ない地域であることなどの理由からこの地が選ばれた。

この時期のNSKはスウェーデンのSKFに次いで世界第二位、日本国内ではNTN、光洋精工、NSKの三社が鼎立状態であった。このような状況を打破するためにも欧州に製造拠点を持つことは、拡大するEC（後のEU）市場を確保するためにも必要不可欠の戦略であった。英国の他、当初候補地としてドイツ、フランス、オランダ、ベルギー、アイルランドなどが検討されていた。当時の英国はストライキも多く、またEUに加盟していないというマイナスのイメージもあった。ドイツは需要面では最高だが賃金が高いなど、各国それぞれの長所、短所があり、最終的に英語でコミュニケーションできる英国が良いということで決定になった。

英国政府による進出の条件としては、以下のものがあった。

(1) 工場は国の指定する特別地域に建設すること。

(2) 製品の50%以上を輸出すること。

(3) 製品の現地生産比率を50%以上にすること。

また特別開発地域に与えられる優遇措置（投資補助金22%、免税、訓練費用補助）の他に、ピータリー開発公社の全面的バックアップもあり、他の発展途上国でやるような問題は少なかった。工場立ち上げの中心となるマザー工場として大津工場が選ばれ、そこから技術要員が派遣された。

また現地採用のスタッフを4ヵ月間大津工場に派遣し、日本式、NSK式の生産方式を習得させることに日英双方多大の努力を払っている。しかし、文化の違いは大きい。現場の担当者間の英語を介してのコミュニケーションの苦労は大変であったことだろう。

工場建設は、現地の気候条件や日本国内のように適当な建設業者が得られないなどの苦労があった。また生産開始後のトラブル、生活面での苦労などは、今日日本の海外進出している多くの企業が経験していることである。このような苦労話は同社の編纂した『英国ピータリー工場の立上げ』に詳しく書かれている。その後NSKは、1990年に英国最大の軸受会社のUPI（ユナイテッド・プレシジョン・インダストリー）社を約330億円で買収し、そのブランド名のRHPを残し、英国における地位を高めた。NSKのピータリーにおける成功の背後にはピータリー開発公社総裁の優れた人柄と力によるところが大きかった。

ピータリー工場は単列並径軸受の工場としてスタートしたが、現在はこの部分をポーランドのイスクラ工場に移管し、代わって需要の増大している自動車用の軸受けや部品工場に転換している。

第3節　移行経済への進出

1．中国への進出

NSKの中国進出は他の国への進出とは全く別の困難に遭遇した。それは政治・経済・社会体制の相違であった。中国進出の理由は中国政府より、海外から輸入していた高品質軸受の代替品の生産を依頼された事もあるが、中国国内の需要増大が最大の理由であった。もちろん、低賃金国であることも、進出判断の一つではあった。進出の計画・調査、中国政府・機械部との折衝は1990年代初めから本格化した。いくつかの候補地があったが、最終的に中国の国有企業の虹山軸承総公司を合弁相手とし、進出地域を江蘇省昆山市経済技術開発区に決定した。ここは中国でも重要な軸受市場である華東地域であった。そして、これは合弁形態を採らないと、中国国内で生産することができるが、製品を中国市場で販売できず輸出せざるを得なかったからである。1995年7月に正式の調印がなされた。関谷哲夫社長（後に会長、相談役）の時代であった。当初、単独（独資）進出は認められなかった。ここに困難さがあった。工場の立ち上げは大津工場が担当した。これも他の工場立ち上げと同じ方式が取られた。

中国の場合、輸入機械に対して無税から突然課税すると言われるなど、突然のルール変更などに直面し、それを乗り越えていかなければならなかった。とりわけこのプロジェクトの場合、中国側のパートナーであった虹山軸承との関係は困難であった。同社の貴州省安順工場に対する資金などの支援要請はNSKにとって最大の課題の一つであった。しかし、これも資本提携を避け技術支援に限定し、また虹山総経理の献身的尽力などによって解決し、その後NSKの昆山工場は独資で経営が認められるという幸運な事例となることができた。これによって、NSKは独自に中国戦略を展開していくことができるようになった。

海外、とりわけ中国進出にはリスクが大きい。そこでNSKは本体への影響を最小限に抑えるため、「小さく」「早く」「合弁で」という戦略を採用した。また経営トップが責任を持つことを明言していた。このプロジェクトの展開にあたっては、日本に留学してきた中国人たちを本社採用して戦力としていることは注目して良い。彼らが、現地採用の中国人スタッフと、日本本社並びに大津工場などの日本人スタッフとの間に立って活躍した。現在これらの人々と、その後現地採用された中国人が幹部職員となっており、日本から派遣されている人は本当に少なくなっている。この段階でNSKのグローバル戦略は一段上のレベルに達したと言えよう。現場の中核となる中国人作業員の大津工場での研修ももちろん実施された。

中国での生産の問題点は、他の国におけるのと同様に、人の問題、許認可の問題、それに原材料の調達、為替問題、販売問題など枚挙に暇がない。また日本から派遣される日本人スタッフ並びに家族の現地での慣れない生活など想像を越えるものがある。NSKの中国昆山工場（昆山NSK）建設については、同社の『NSK中国事業の歩み―未知なる大地』に詳しく述べられている。

現在の軸受けの中国市場は、家電産業、一般機械だけではない。自動車部品関連の分野の伸び

も著しい。かつてNSKが中国で生産を開始した頃は、中国製ということで中国人からも信頼されなかった。その後、静音軸受の開発などの地道な努力、それに中国技術センター（CTC）の設立による需要先への技術支援、アフターサービスの充実などによりNSK製品の信頼性が著しく向上した。同社の目指す現地化（土着化と呼んでいる）は着実に進んでいるといえよう。また中国に軸受技術をしっかり伝えるという“王道”も根付いてきている。

現在、日系の自動車メーカーの中国進出に伴い、NSKは広東省東莞、江蘇省蘇州・張家港などにも新工場を建設し、自動車部品などの新しい需要に応えようとしている。蘇州工場はティムケンとの合弁会社で自動車用コロ軸受の生産を行っている。同社の中国ビジネスの展開は当初多くの困難に直面したが、現在は成功していると言えよう。中国国内の売上高は2005年度の360億円から2010年には1200億円への拡大を目指している。その成功の原因を見ると、当時の関谷哲夫社長の中国に対する熱い思い入れ、同社の伝統であるパイオニア精神、全社一丸となっての推進、中国側の人々の協力、同社の中国人スタッフの活躍など一つのドラマを見るようである。

2．ポーランドへの進出

NSKの国際展開は中国に止まらない。拡大するヨーロッパ市場とりわけ拡大EU市場にどう対応していくかが大きな問題となってきた。ヨーロッパには世界一の軸受メーカーであるスウェーデンのSKF社がある。英国のピータリー工場だけではNSKはヨーロッパでは戦力不足であった。為替、税金の問題を考えても、EU内での生産力増強が不可欠であった。そのような時期にポーランドのイスクラにある国営の軸受工場の売却話が持ち上がった。

この工場はかつてNSKが1973年と1978年にプラント輸出したものであった。NSKは同工場の生産設備の現状を精査し、またポーランド政府と買収条件について粘り強い交渉をした。そこでは中国とはまた別の共産主義の国のシステムの違いに直面した。ポーランドでは1990年以降国有企業の民営化が推進され、ティムケンやSKFもすでに他の国営軸受企業の買収に乗りだしており、イスクラだけが残された案件であった。当時の関谷哲夫社長の“イスクラはNSKが利用する。”と言う強い決意の下で、NSKが買収することに成功した。

関谷哲夫社長の当時の判断は、以下の２点であった。

(1)　本業の競争力をグローバルな視点から強化することになるのか。

(2)　自分自身の力で世界最強の競争力を常に維持し、強化できるかどうか。

現在イスクラ工場では懸命にこの課題に取り組んでいる。しかしこの決断によってSKFとNSKの生産力の差はほとんど無くなった。もし、イスクラ工場がSKFのものになっていたら、その差は非常に大きなものに拡大していたに違いない。イスクラ工場の立ち上げには英国のピータリー工場の英国人たちがマザー工場として援助しているのが、従来と大きく異なる点である。それはピータリーの生産設備をイスクラに移転し、イスクラ工場を中国昆山工場に匹敵する標準タイプの軸受けの低コストの量産工場に育てることを目指したからである。そして、ここから

EU市場を狙う戦略である。そして、ピータリー工場は自動車軸受を中心に再編成して行こうというものであった。つまり、コストの安いポーランドでは量産品を、そしてコストの高い英国では自動車メーカーの進出に対応する高付加価値の製品を生産しようとするものである。ここにNSKのグローバル戦略の更なる進化を見ることができる。しかし生産性の向上、コスト削減などの壁は大きかった。

NSKのEU内部でイギリスのピータリーの生産設備をポーランドのイスクラ工場に移転したことは、国際経済学者のポール・クルーグマンがその著書の中で述べているアメリカ国内での製造業の工場配置の変化の事例に類似している。すなわちEUという巨大な地域経済圏の出現により、これまでの国際貿易から経済地理学の取り扱う国内取引になったのである。NSKとしてはコストの高いイギリスからではなくて、コストの安いポーランドからEU市場に出荷できる体制を採ったのである。そしてイギリスの工場ではより付加価値の高い製品を製造することに転換したのである。ポーランドではまだ国内の高速道路網が整備されていないなどの問題点が残されているが、この点も道路建設資金の援助があれば徐々に解消されて行くものと思われる。今後、輸送費、輸送時間の大幅な削減が期待される。このイスクラ工場については後章で詳述したい。

またこの工場は現地化を目指し、ポーランド人のスタッフがAOTS制度を利用し日本でものづくりを学んでいる。現在では社長もポーランド人となっている。また技術、生産、経理部門の長もポーランド人である。またスタッフに対する日本語教育にも力を入れている。このように常駐する日本人スタッフの数を極力抑え、現地人スタッフに任せ、製造面で問題が発生すれば、日本のマザー工場から支援のスタッフを直に派遣するという体制が整っている。現在、日本の大津工場、石部工場などには海外経験の豊かなスタッフが何人もいる状況になってきた。

このようにNSKのグローバル生産体制が日本、南米、米国、欧州、アジアと着々と整ってきた段階にあると言えよう。すなわちNSKのグローバル生産体制は、玉軸受は日本国内では大津工場、中国の昆山工場、ポーランドのイスクラ工場、米国のクラリンダ工場に集約している。小径の軸受けは国内の福島工場とインドネシアのジャカルタ工場に集約している。また自動車用の軸受けは日本の石部工場、埼玉工場、英国のピータリー工場、ブラジル工場、米国工場、中国工場、タイ工場で生産している。また大型の軸受けは藤沢工場に生産させている。このようにNSKは各地域に最適現地生産体制を確立してきた。その高度の品質と生産技術、コストによりこの業界の世界一を競うメーカーに成長してきた。今日、高品質の軸受けが無ければ、多くの機械産業、家電産業、自動車産業などはその製品を生産できない状態である。

第4節　NSKの現在のグローバル生産体制

最後にまとめとして、NSKの現在の生産体制について見てみたい。同社は、日本、アジア、ヨーロッパ、アメリカの世界4極体制を採っている。日本国内には9工場ある。西からいくと大津工場（玉軸受）、石部工場（自動車用軸受）、藤沢工場（大型軸受・精密級軸受）、埼玉工場（自動

車用軸受)、埼玉精機プラント（精機製品)、前橋工場（精機製品・メカトロ製品)、総社工場（自動車部品)、福島工場（小径・ミニチュアベアリング)、桐原精機プラント（メカトロ製品）である。

海外には上述したブラジルのスザノ工場、英国のピータリー工場、ニューアーク工場、中国の昆山工場、インドネシアのジャカルタ工場、タイ工場（合弁)、インド工場（合弁)、米国のフランクリン工場、アナーバー工場、クラリンダ工場、リバティ工場などがある。それぞれの工場が、その国や地域の顧客の需要に応えるような高度の製品（軸受、自動車部品、精機製品など）を生産している。また各工場間で生産技術などの面で協力関係にある一方、コスト、収益面ではお互いに競いあっている。

NSK のグローバル戦略は現段階で非常に進んでいる。主要市場である北米、欧州、日本はもちろん、今後成長が予測される BRICs に対しても、十分対応できる体制にある。すなわち、ブラジル、中国にはすでに生産拠点があり、ロシアに対してはポーランドのイスクラ工場やイギリスのピータリー工場から供給可能である。アジアに対しては、日本の自動車メーカーがこの地域にどの程度進出し生産していくかに、NSK の戦略は大きく左右される。現在の合弁形式からタイでの単独工場化、インドでの合弁工場の建設などはこの地域での自動車生産の拡大に依存している。それまで中国の生産拠点を強化し活用することも考えられる。さらにベトナム、インドなどにも拡大していくのかは今後に残された課題である。

同社の残された大きな問題点は人材である。新工場の立ち上げ、運営などの技術要員は日本国内工場に育っている。しかし海外工場の経営管理を担当出来る人材が十分育っているかは大きな問題である。また経営の現地化を進め、現地のスタッフにどの程度まかせていけるか、会社全体としてのグローバル経営をいかに展開していくかは最大の課題である。これまでの NSK のグローバル戦略は多くの困難に直面し、それを乗り越えていった成功例として高く評価できる。

ここで同業他社の海外展開の例として光洋精工（現ジェイテクト）の事例を見てみたい。同社は NSK とはその発展の歴史が若干異なる。それは NSK は海軍との結びつきが強く、高性能の軸受企業として特化していったのに対し、光洋精工はミシンや機械、電子電気製品などの生産分野を持っていたことである。また経営危機から昭和50年代にトヨタ系列のメーカーになった。主力の軸受け、ステアリングの生産・販売の拠点も、自動車メーカーの工場立地と強く結び付いている。すなわち国内の軸受工場は、国分工場（大阪府柏原市)、徳島工場（藍住町)、引田工場（香川県引田町)、亀山工場（三重県)、東京工場（羽村市)、ミネ・小径事業部（香川県高松市）である。またステアリングの工場は奈良工場（橿原市)、豊橋工場（愛知県）である。営業の拠点も豊田、水島、大田が重視されてきたのも、同社の直販体制の比重が高い表れであろう。

光洋精工も国内市場だけでなく積極的に海外市場にその製品を輸出していくようになる。しかし、海外市場でのダンピング問題、貿易摩擦、円高から海外生産の段階に入っていく。この時期は日本の自動車メーカーの海外生産展開の時期と重なっていることは言うまでもない。日本の各

自動車メーカーはその系列の部品メーカーにも海外進出を要請している。光洋精工は昭和40年代後半から50年代にかけて、オランダ、アメリカ、ブラジル、シンガポールに軸受けの生産拠点を設けている。現在欧州では英国のサウスヨークシャ州バーンズレー市に1991年に工場を建設し、またルーマニアにも生産拠点がある。中国への進出は大連市、無錫市、瓦房店市など近年目覚しい。また需要の拡大の著しいステアリングの生産拠点も、積極的に海外展開している。またテクニカル・センターも海外に数ヵ所設置し、顧客サービスに努め、販路の拡大を計っている。

このように同業の光洋精工（現ジェイテクト）も同時期にNSKと同様な海外戦略を採ってきた。日本の軸受メーカーは国際的にその地位を向上させてきた。日本国内での労働力不足、高賃金、円高などの生産面での問題は大きい。その背景に海外市場の獲得があるが、主要需要先である自動車、家電機器、機械などの日系メーカーの海外流出に引きづられてきたことは否定できない。各社とも今日グローバル企業に発展しつつある。開発力、生産力、販売力、経営力の４つの柱の強化を目指すNSK始めとする日本の軸受各社の今後の更なる発展を衷心より祈りたい。

参考文献

(1) 日本精工株式会社『日本精工五十年史』1967年。
(2) 日本精工株式会社『日本精工六十年史』1977年。
(3) 日本精工株式会社『明日へ世界へ―日本精工創立75周年記念誌』1991年。
(4) 日本精工株式会社『ブラジルNSK物語』2002年。
(5) 日本精工株式会社『英国ピータリー工場の立上げ』2002年。
(6) 日本精工株式会社『NSK中国事業の歩み』2003年。
(7) 日本精工株式会社資料『NSKイスクラ工場のご案内』2004年７月。
(8) 日本精工株式会社資料『東莞NSK概要』2005年３月。
(9) 日本精工株式会社資料『Timken-NSK Bearings (Suzhou) Co.Ltd』2005年３月。
(10) 日本精工株式会社『会社案内』最新版。
(11) 光洋精工株式会社『光洋精工50年史』1969年。
(12) 光洋精工株式会社『光洋精工70年史』1993年。
(13) 光洋精工株式会社『光洋精工80周年記念史』2001年。
(14) Krugman、Paul [1991] *Geography and Trade,* The MIT Press.（邦訳ポール・クルーグマン『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社、1994年。）

聴き取り調査

(1) 日本精工株式会社　関谷哲夫相談役（前会長、前社長）聞き取り調査。
(2) 同社大津工場、石部工場、藤沢工場の聞き取り調査。
(3) ポーランド・イスクラ工場、中国昆山工場、東莞工場、蘇州工場の聞き取り調査。

（宮下　史明）

第3章
ポーランドの日本精工

本章では、ポーランドにおける日本精工（以下NSK）について考察する。NSKのポーランドへの進出は、現地国営企業であったイスクラ工場の民営化のプロセスのなかで買収という形でおこなわれた。同時に、イスクラ工場の買収はEUの発展やポンド高、さらには競争の激化といったヨーロッパにおける環境変化と、それに伴うNSKのヨーロッパ戦略の大きな転換にとっても重要な役割を果たしたのである。しかしながら、同社はその進出プロセスおよび進出後のイスクラ工場の民営化において、社会主義体制的な特性に直面し、それらを解決しなければならなかった。NSKのポーランドでの進出過程と民営化のプロセスを明らかするために、本章は、次のような構成をとっている。まず第1節では、ポーランドがどのようにして自由化を推し進め、最終的には2004年のEU加盟国となっていくのか、制度的な変革について考察する。続く第2節では、NSKのポーランド進出の意思決定過程とポーランド政府との交渉の経緯を分析する。さらに第3節では、NSKの欧州戦略におけるポーランド・イスクラ工場の役割と民営化過程で直面した制度的な問題を明らかにする。そして、最後の第4節では、NSKがどのようにして効率的な経営・生産システムを構築し、それを支える人材を育成したのかを議論する。

第1節　自由化からEUメンバーへ

1．東欧諸国における自由化の開始

東欧諸国は、1960年代末から70年代にかけて、次々と外資導入法を整備して、西側企業との共同生産、ライセンス導入などとともに、西側資本との合弁投資にも積極策をとり始めた。

このような流れのなかで、ユーゴスラビアが1968年に東欧圏で初めて外資法を制定し、西側資本を直接導入して合弁事業を行う先鞭をつけた。ハンガリー、ルーマニアが1971－72年に、ポーランドが76年にこれにならって西側資本の直接投資を認める外資法の制定に踏み切った(1)。

1970年代に入ると、東西雪解けムードの中で、中東欧と西側との人的交流も盛んになった。さらに、一部東西貿易も拡大して、ポーランド、ハンガリーなどGATTへ加盟する国も現れた。ハンガリー、ユーゴスラビア、ポーランド、ルーマニアなどで輸入主導の成長路線が取られることとなった。とくにポーランド、ルーマニアについてはそのことがいえる。ポーランドでは、ギエレク第一書記が国内産業の近代化、競争力強化のため大量の機械プラント類を西側から輸入する政策を採用した。この時期、日本からも大型のプラントが多数輸出されている(2)。このなかには、NSKからのプラント輸出も含まれていた。

当時多額の対外債務を抱え、輸出産業の育成が急務とされた東欧諸国にとっては、西側資本の

導入体制という開放化は時代の趨勢であった。このため、ハンガリーは1977年５月に外資法を大幅に改正し、利潤税を一律40％（旧法では最高60％）に引き下げた他、生産企業への直接投資（旧法では特殊会社を通す投資のみ）や、ホテル業、旅行業、ガソリンスタンドなどサービス業などにおける50％超の投資を認め、利益の本国送金を国立銀行が保証するなど、外資を歓迎する方向を打ち出した。ハンガリーは、一方で国内企業に外国貿易や投資計画作成における大幅な自主権限を委譲する、いわゆる経済改革を推進しているため、その後急速に外資導入が進展することも予想された。

すでに、外資導入に大きな実績を持っていたユーゴも、1978年４月に外資法をさらに改正し、投資許可分野を従来禁止されていた銀行、運輸・通信、鉱物資源開発、調査・研究にまで拡大した。そして、労働者の自主管理という独特の社会主義体制をとるユーゴ企業の性格上、従来曖昧であった外資側の経営権への参加形態をより明確化した。このほか、新外資法では設備財による現物出資の限度や、商標・特許権に関する外資側の義務などの規定も削除され、外資の進出がより容易になっている。新外資法発布後、内閣の権限で決定される外資比率および外資出資額の最低限度が、それぞれ10％、500万ディナールと設定された(3)。

ポーランドは1976年７月に大蔵省令で西側資本の直接投資を認めた。同国ではイタリアのフィアット社との成功例にみられるように、西側企業との長期協定に基づく産業協力に重点をおいた。1977年８月には、トラクター生産で協力関係にある米国インターナショナル・ハーベスターとの協力分野を、パイプライン敷設機械の共同生産にまで拡大する計画が発表された。しかし、産業協力も実際に成功した例はきわめて少なく、前期５ヵ年計画（1971－75年）での西側融資による投資額も全体（総投資額１兆9,000ズロチ）の5.9％にすぎず、債務累積が著しいなかで、西側との協力関係全体に見直し議論が高まっていた(4)。

1977年末で、東欧における合弁事業契約件数は、ユーゴ約160件、ルーマニア９件、ハンガリー３件、ポーランド１件といった状況であった。これら東欧諸国への投資額は、西独、イタリア、英国、フランスなどの西欧諸国が中心であった。1970年代の後半に入ると米国の投資が目立ち始めた。しかしながら、日本企業の進出は、ルーマニアに１件、ユーゴに２件にすぎなかった(5)。

1982年までには、外資導入法（国内合弁事業法）を制定している国は、ユーゴスラビア、ルーマニア、ハンガリー、ポーランド、ブルガリアの５カ国となっていた。合弁事業件数は、ユーゴスラビアが約220件、ルーマニア５件、ハンガリー３件、ブルガリア３件となっていた。ポーランドにはホテルなどサービス部門で合弁事業が５件設立されているといわれるが、1980年７月からの政労対立の影響もあって実情はつかみにくい状況であった。

自由化路線を歩み始めて、1970年代にポーランドは高い経済成長を達成した。しかしながら、1970年代の好調は石油危機による石油や石炭などの原料の値上がりに支えられたところがあった(6)。

1980年代に入るとポーランドは経済危機に陥った。経済問題は政治問題へと波及した。1980年

夏以来、政治的混乱の影響が大きくなり、大規模な合弁事業が生じる状態ではなくなった。食品価格値上げ反対に始まった独立労組「連帯」の運動は、共産主義体制を揺るがしかねない民主化運動へと発展した。政情不安のなか、ヤルゼルスキ第一書記により、1981年末戒厳令がしかれた。その後共産党内部で経済改革が真剣に議論されるようになった。とくに、1988年末首相に指名されたラコフスキは価格の自由化、民間部門の経済活動の容認など市場経済化への抜本的改革に着手するなどした。これが、1989年以降の本格的経済改革への準備期間になった。

戒厳令によって非合法化された連帯の運動は、1985年のソ連のゴルバチョフの登場によって再び活発化し、1989年２月共産党との間で円卓会議がもたれ、部分的自由選挙の実施や市場経済体制への以降などが決定され、同年６月、予想外の連帯の圧勝という選挙結果によって、共産党一党独裁体制は崩壊することになった。連帯運動は、当初社会主義体制内の政治・経済改革を目指したが、その後全面的政治・経済改革を先導するものとなった(7)。

こうした混乱のなかで、東洋エンジニアリング（TEC）が石油化学プラント、日揮が石油精製プラントなどで代金の不払いに直面した(8)。また、ワルシャワに滞在していたニチメン実業の社員７人は、現地工事の続行についてポーランド政府の方針が速やかに出ない場合、年明けの1982年にも出国することになった。また、NSKの社員８人も出国の準備をしていると伝えられた(9)。

当初は、ポロニアン（ポーランド系外国人）によるサービス業や小規模生産業への投資を促進するために導入された、1976年の合弁事業法（いわゆる「ミニ」外資法）に基づく外国からの投資が盛んであった。それが1982年７月に改正されて以後、進出に弾みがつき1982年９月現在約250社が進出していた。資材調達上の問題や合弁事業に対する国内私企業からの反発なども見受けられたが、遊休設備を活用するとともに国内消費財不足をまかなうという点から、その後の増加が期待された(10)。

東欧諸国にとって、資本主義国との合弁事業は西側の資金導入の他、新しい経営技術や先進技術の導入により生産手段を拡充し、輸出を増大させ、外貨の獲得を可能にする点で大きな意味をもつ。他方、資本主義国にとっては東欧の労働力、コメコン市場への進出拠点、合弁相手国自体の市場確保などの点でメリットがある(11)。

社会主義体制をとる東欧諸国との合弁事業は、西側から見ると多くの問題がある。そのうちでも特に重要なのは、体制の相違からくる諸問題である。例えば、国家経済計画による活動と外資導入との関係、土地・設備などの所有権の問題、経営権、労働組織、価格決定方法などである。他にも、通貨、利潤計算、租税、利益送金など、西側企業にとって決して有利とは思えない点もある。

さらには、経営上の問題がある。パートナーの選定、品質管理、製品販売などをめぐる諸問題である。なかでも、特に重要な点は、第一に外資側の意思が企業経営に対しどこまで反映されるのか、第二に利益の本国送金は保障されるのか、第三に国内販売で得た利益でも外資に交換して

送金できるのか、といった問題である。西側企業は多くの場合自社製品の市場確保やコメコン市場への進出のために、東欧諸国への企業進出をおこなっているのに、東欧側は西側へ輸出による外貨獲得に重点を置きすぎているとの不満も根強かった。

これに対し東欧諸国では、外資の活動は経済計画の範囲が意図する、投資保護協定で元本・利益の本国送金を保証する（ハンガリー）、外資の50％以上の出資を認める（ハンガリー、ブルガリア）など、制限の緩和に努めている。さらに、利益送金の条件を緩和したり（ユーゴスラビア）、外資導入可能部門を金融にまで拡大したり（ハンガリー）、外資100％を認める（ブルガリア）など、規制の緩和措置がとられた。しかし、自由化の進んだユーゴスラビアですら、体制の差という壁は依然として厚く、これが東西合弁事業が期待されているほどには活発化していない大きな原因となっていた[12]。

東欧諸国では、これまで、比較的低廉な労働および生産コスト、比較的高い技術水準、コメコン圏への輸出基地のほか、政情安定が最も高く評価されていた。しかし、いわゆるポーランド危機、ユーゴスラビアのコソボ自治州でのアルバニア系住民の騒乱（1981年３～８月）、ルーマニアの食糧デモ（1981年10月）は、政情安定という評価に大きなダメージを与えてしまった[13]。

1980年代に入っても、東欧各国の経済不振による新規投資手控え、外貨不足による原材料調達難、西側の不況による輸出難などにより、西側からの進出意欲は冷え込んでしまった。東欧諸国のなかで最も経済の自由化が進んでいたユーゴスラビアは、1982年末現在の合弁事業数が171件（同国経済会議所調べ）と他の東欧諸国よりもはるかに多かった。しかし、国際収支の悪化、累積債務の増大にともなう投資抑制などのため、外資の進出意欲が減退し、1978年末で200件以上あった合弁事業は激減してしまったのである[14]。

戒厳令下にあったポーランドでは、製造業においては資材や部品不足による低操業度にあえいでいた。1982年７月ごろのポーランドにおける生産設備の平均操業率は、50－70％といわれ、生産が完全に上向きになった石炭・銅などを除けば深刻な不振が続いていた。例えば、ポーランド南部の工業都市カトビィツェから北へ10キロメートルほどいったところに、円すいころベアリングの工場プレマ・ミルメットがある。この工場は、日本精工・日綿実業が軸受設備（年産1000万個）を輸出し、1980年から81年にかけて備え付けるなど日本企業が工場建設と操業維持に大きく貢献している。ここでは、原材料は80％が国産であるが、スウェーデンのSKFなど西側メーカーから国内で確保できないシートメタルなどを輸入している。そのため、外貨不足で輸入が難しくなってからは必要資材が手に入らなくなり、操業率は65％ぐらいまで落ちてしまったという[15]。

日本から東欧地域への進出は、ハンガリーにおいては1979年11月の長銀・太陽神戸銀行と西側４行とによるCentral European International Bank、1980年12月の富士通ファナックによるFanuc-Machinex（東欧諸国へのNC工作機械などの部品の販売、補修、コンサルタント）、ブルガリアでは、1984年５月に設立されたFanuc Machinex、1981年設立のソフィア三越（デパートなどのデザイン、装飾、備品販売）の２社が進出していた。ユーゴースラビアでは、1981年10月

に設立された現地企業のStandard社と本田技研の汎用エンジン製造のMio-Standardがある（工場建設の段階で足踏みし進展はみられなかった）。ルーマニアでは、1980年6月に本格操業を始めた世界初の石油蛋白生産に従事するRoniprot（大日本インキ化学、ルーマニア）が、1981年8月に国営化された。この国営化は日・ル双方の合意によるもので、日本側は出資金の返還をうけ、技術協力は今後も継続するというものであった[16]。

東欧諸国の日本製品、日本の技術水準に対する評価は高い。そのため、例えばルーマニアではエレクトロニクス、自動車、ロボットなどの分野で日本との合弁を期待している。ポーランドではVTR、ハイファイセット、テープレコーダーなど民生用電子機器の分野で協力を期待していた[17]。

2．試練の時代

西側からの企業進出は1980年代に入って全体的に伸び悩んでいたが、1983年後半以降増加傾向が強まった。また、1982年を底として翌年には東欧各国の経済がプラス成長を遂げ、ほとんどの国で貿易収支が改善し、投資環境は再び明るさを取り戻していた。1984年から85年にかけて、西側銀行が東欧向け融資を活発化させているのも、こうした東欧の投資環境の好転を背景としたものであった[18]。

東欧ではこうした情勢を背景にそれまでの緊縮政策を見直し、設備の近代化、外国技術の導入などのため投資抑制を緩和して、本格的な経済回復を実現しようという動きが芽生え始めていた。とくに、ハンガリーへの西側企業の進出が急増し、小規模外資企業が活発に進出したポーランドや合弁事業法を改正したユーゴスラビアが注目された[19]。

1986年春に正式決定される予定の東欧各国の5ヵ年計画では、生産性の向上、資源・エネルギーの効率的使用、輸出の拡大などが各国の共通課題であり、これら目標達成のため各国とも西側の新技術導入に強い関心を寄せていた。1985年に入ると、今まで西側企業との合弁事業を認めていなかったチェコスロバキアが、工業生産活動に限り外国企業との合弁を認める措置を講じた。これは、東欧諸国の西側の技術に対する必要性の認識の高まりを示す好例といえる[20]。また、東欧諸国の多くが、西側との合弁企業設立に向けて政策転換したソ連の動きにも触発され始めた。

1981年末～83年7月の戒厳令以降、徐々に経済が上向きつつあったポーランドでは、外資導入法に基づく西側からの企業進出は1件もなかったが、1976年に制定された小規模事業法による小規模外資企業（ポロニアン企業）が活況を呈していた。その数は、1984年3月末で602件を数え、一時減少傾向を示したが、83－84年の1年間で187件もの増加をみた。1985年6月末では736件であった。小規模外資企業は、83年現在で同国の全売上高の0.24％、全輸出額の0.27％を占めるにすぎず、経済全体から見るとまだ小さな存在であるが、国内の物不足の間隙をぬい、きわめて高い収益率を上げているのが特徴である。

しかし、1984年上半期には小規模外資企業に対して経理調査がおこなわれるなど、政府のコン

トロールが強化され、政府の指導下における発展という路線が敷かれつつあった[21]。

東欧諸国は1986年から、いっせいに新しい５カ年計画を実施した。この５カ年計画では、技術革新による生産性向上を中心に経済発展が目指されている。西側先進国からの最新技術・機械導入が経済発展にとって不可欠であるが、東欧諸国の多くが累積債務の負担に苦しんでいるため、合弁事業の推進によって西側先進国との経済交流拡大を図る動きが強まった。また、東欧諸国の多くで、従来の中央集権的計画経済制度の改革（分権化・自由化）が進められ、これも合弁事業を推進する一つの要因になっている[22]。

1986年７月、徐々に経済が上向きつつあったポーランドでは、大規模企業を対象とした合弁事業法が７年ぶりに改正された。同年11月、この改正法に基づいて最初の合弁事業 LIM Joint Venture Ltd. が設立された。この企業は、ポーランド航空、オーストリアの建設企業 Ilbau 社および米国のホテル・チェーン Marriott 社の共同事業で、ワルシャワの空港ターミナルを建設・運営するものであった。

ポーランドの合弁事業法では、外資の出資比率は49％までと規定されていたが、ポーランド側は必ずしもこれにこだわっていないようであった。西側への対応は、このころから非常に弾力的になってきた。しかし、1987年10月末で累積債務が360億ドルを越えるなど、経済の先行きに不安感がもたれており、これが外資導入の進展に影響しているといわれた[23]。

しかしながら、合弁事業の認可件数は1987年末で13件、88年末で31件と伸びている。国別では西独、オーストリア、スウェーデン、イタリアなど西欧企業が80％を占めている。分野では、食料品、医薬品、ホテル、電機、繊維などが主なところである[24]。

一方、ポーランドの小規模外資導入法にもとづくポロニアン企業は1986年現在、約700件にのぼっている。もっとも、1985年の法改正で、企業設立時における資本金の下限（５万ドル）の設定、輸出で獲得した外貨の50％を公定レートでポーランド銀行に売却する義務の設定など、同企業に対する規制が強化されたため、ポロニアン企業増加の動きは急速に鈍化してしまった[25]。

東欧諸国では一部の国を除き、経済改革を進めていた。改革が最も進んでいるハンガリーとポーランドでは、政治改革の進展も著しい。西側企業からの投資受け入れは資金や設備の調達、生産技術の移転だけでなく、経営・品質管理ノウハウの習得という面で意義が大きく、改革に熱心な国ほど重要な課題としての位置づけを明確にし、規制緩和を進めている。西側もこれに好感をもっており、特に1989年に入って西欧企業を中心に資本進出が急増している。

ポーランドは、1988年末に合弁事業法（1986年制定）に代えて外資法を制定し、あわせて外国投資を一元的に所管する外国投資庁を設置するなど、外資導入制度の整備を進めた。新外資法では、出資比率の上限49％の撤廃、100％子会社設立、法人税率の引き下げ、輸出により獲得した外貨の強制売却比率の引き下げ、免税期間の延長などが認められた。その結果、1989年に入って投資件数は急増し、９月までに450件が許可され、投資総額も４億ドルに上った。国別では、西独が177件と最も多く、続くスウェーデン、米国、オーストリアに大きく差をつけていた。

さらに、1989年12月に外資法は改正されたが、ポーランド政府では外国資本の導入をいっそう促進するため、さらなる外資法改正の検討に入った。主な改正点としては、次のような事項が予想された。第一に現在は15%に制限されている利益の送金を100%送金できるようにすること、第二に現行では外国投資庁が関与するのは国家投資プロジェクトに限られているため、この規制を緩和して外国からの投資を一元的に取り扱えるようにし、外資導入の促進、合弁企業の経済活動の活性化を図る、第三に企業設立の手続きを緩和し、特別認可を必要とする場合を限定する。

またポーランド政府は、国有企業の民営化にも着手し、国有企業民営化法を1990年7月13日に下院議会で採択し、8月1日から施行した。同法によると、民営化対象企業の発行株式のうち20%までは従業員に優先的に割り当てて半額で売却され、残りは証券市場で売り出されることになっている。ただし、外国人による株式取得は全体の10%以内に制限されており、この枠を超える場合は政府の許可が必要となっている。残りの70%は成人したポーランド国民すべてに公開されるというものであった。

ポーランドにおける国有企業は、主要なものだけでも7,800社あるといわれている。そのうち、まず1990年末までに10件ほどの企業の民営化が検討されており、すでにKrosnoガラス工場、Norblin Walcowania金属加工工場、Silesian Cable工場、Exbud建設会社、Fampa製紙工場などの7企業が民営化の対象として指定された。これらの企業では、西側のコンサルタント会社などによる企業化調査が実施されていた[26]。

ポーランドの外資法では合弁企業に対しては、一般に設立後3年間は法人税（税率40%）が免除されるが、投資優遇業種に該当する場合には、さらに3年間、合計6年間のタックスホリデーが設定されている。

こうしたインセンティブの他にポーランドに投資をするメリットとしては、以下のような点があげられる。第一は、人口が約4,000万人の人口を持つ東欧で最大の市場であること、第二は労働者の教育水準が高いこと、第三は近隣の市場へのアクセスが容易なこと、第四に工業発展の基盤があることである[27]。

とくに日本企業に対しては、最新技術、工場経営、公害防止技術、省エネルギーなどについて積極的な対応を求めているが、その期待に反し日本企業の進出状況は鈍かった。その理由は、ポーランドの巨額な累積債務、外貨不足、通信設備など、企業活動にとって基礎的なインフラストラクチャーの整備の遅れが障害になっているといわれている。ポーランドにおける外資導入の問題点としては、①通信事情改善の遅れ、②知的財産権の保護に関する法整備の遅れ、③市場機構改善の遅れ、などが指摘されている。ポーランドは外国からの公的融資と技術協力によって、通信設備の近代化を優先的に進める意向であった[28]。

日本企業が東欧諸国に進出しようとする場合、地理的・歴史的に深い関係を持つ西欧企業よりも慎重にならざるを得ない理由としては、合弁事業をはじめ、東欧諸国とのさまざまな取引形態について、多くの日本企業には経験や情報がまだ十分に蓄積されていないことがあげられた。そ

のため、パートナー企業の選定や事前調査にも困難を感じることが多い。また、出資設備・資材輸送や人的交流も西欧に比べて不利である。さらに、対象国が今なお重い対外債務負担を抱えていることや、各国の政治・経済改革の動きが急速なため先行き不透明なことも、日本企業が当面、模様眺めの姿勢をとらざるを得ない要因となっていた[29]。

また、ポーランド側自体も、外資受け入れの問題点として、第一に受け入れ企業側の活用・消化能力、第二に国内市場の需要の欠如、第三に進出を希望する外国企業に関する情報の不足を挙げている[30]。

ポーランド外国投資庁は、1989年１月15日～1990年３月31日の間に、1,400件の合弁企業の設立申請を受けつけ、そのうち1,146件を認可した。1990年１月８日現在、合弁企業認可案件の累計は、2,185件に達している。1,146件の合弁企業における投資額の内訳は、国内資本が2,888億8,300万ズロチ、外資が１億8,640万8,300ドルである。外資の進出状況は出資額５万ドル以下の少額案件が多く、全体の54.1％を占めている。100万ドル以上の案件は1.9％を占めるにすぎない。業種別に見ると、農業および食品加工を筆頭に、サービス、軽工業、化学、観光、建設および建設資材の順で続いている。

ポーランドに対する投資国を投資件数および金額でみると、地の利を生かした隣国のドイツが件数で41％、金額で30％と圧倒的なシェアを占めている。しかし、ドイツ企業の１件あたりの投資金額は平均11万8,000ドルと小規模である。１件当たり1,000万ドル以上の主な大口出資事例では、クベルナーグデリニア（ノルウェー、造船設備）、インターセル（スウェーデン、紙・パルプ）、シプマ（イタリア、農業機械）、ハイアットリージェンシー（オランダ、ホテル）といった順になる[31]。

ハンガリーとポーランドを先頭に各国の改革が進み、西側政府の経済支援も本格化しつつあるなか、欧米企業は東欧経済の西側経済圏への取り込みに向け着々と布石を打っていた。日本としても単に二国間関係からのみならず、全欧的な視野から投資先としての東欧市場を戦略的に位置づけることが、今後重要になると考えられるようになった[32]。

東欧諸国への日系企業の進出は、1990年になってもハンガリーに５件、ブルガリアに３件の合計８件にすぎなかった。ハンガリーでは、日本企業の投資は、中央国際銀行（1979年設立。太陽神戸銀行と日本長期信用銀行が西独など他４行と共同出資。オフショア・バンク）、ポリフォーム（1984年設立。古河電工、伊藤忠商事。ポリエチレン製造）、アグロフェル（1986年設立。協和発酵、トーメンが国際金融公社と共同出資。リジン飼料製造）、そして1988年には日東紡績とトーメンによるジャルゴタリアン・グラスウール社の設立が合意された。

ブルガリアでは、ファナック・マシネックス（1981年設立。電子機器のメンテナンスとパーツ供給）、ソフィア三越（1982年設立。東京丸一商事、三越。小物品の委託生産・輸出）、メディコム・システムズ（1986年設立。東京丸一商事。医療機器の販売）が活動している。深沢化学研究所の出資で84年に設立されたフテックスは閉鎖された[33]。1982年には協和発酵とトーメンハンガ

リーとの合弁企業、フニ発酵会社が設立された。同社は資本金1,800万ドルで、そのうち日本側の出資比率が20%で、飼料用リジンを生産・販売する。

ブルガリアは1988年4月、東京で投資セミナーを開催するなど、日本企業の勧誘に極めて熱心であった。

3．改革後の外資進出の活発化

1990年に、中・東欧諸国の改革がいっせいにはじまった。これらの国々は、政治的民主主義化の動きと、経済分野における市場経済化のプロセスを、同時に経験することになった。ポーランドでは、第一回の総選挙で15に及ぶ政党の代表者が選出され、多党乱立の議会となった。そのなかで、共産党は組織力を温存、党名を変更して、むしろ新しい経済環境へのすばやい対応をみせ、改革後数年を経ずに政権党に返り咲く現象が見られた[34]。

また、ポーランドでは1989年当時モノ不足と激しいインフレの中で経済の安定化措置が急務とされ、貿易の自由化、価格の自由化、外国為替の自由化、そして緊急財政措置が一挙におこなわれ、バルツェロビチ「ショック療法」と呼ばれた。ロシアも同様の方式を採用したが、経済的困難に陥ってしまった。対照的に、ポーランドはこれによって急速なインフレの終息など、経済安定化に大きな効果があり、その後の生産活動の回復も早かった[35]。また、ポーランドは、1990年代前半に対外債務の一部帳消しと返済の繰り延べに成功し、それがその後の経済改革を容易にした。経済改革後はポーランド、ハンガリー、チェコスロバキアは、中央自由貿易協定（CEFTA）を締結し、協力してEU加盟を果たすことを宣言している[36]。

こうした動きと前後して、ポーランド、ハンガリー、チェコスロバキア（1993年分離してチェコとスロバキアとなる）は、EUとの結びつきを強めていた。というのは、EUとしても中東欧諸国の西側経済圏への復帰を支援し、中・東欧諸国の改革路線を逆戻りできないものとするためのアンカーの役割を果たしのである。1989年にはもともとポーランドとハンガリーの市場経済化支援を目的として設立され、その後中東欧全体を支援することとなったポーランド＝ハンガリーの経済再構築支援（Poland-Hungary Assistance for Restructuring Economy = Phare）基金の設立と支援プログラムの実施からはじまった。さらに、1991年2月ポーランド、チェコスロバキア、ハンガリーとEU（実際はまだEC）との間で連合協定がはじめて締結された[37]。これはEU加盟をまたずして、EUとの市場統合を進めることを目的としたもので、実質的にはEU標準の定着のための支援であった。とくに、貿易関係については自由貿易、関税同盟体制が取られ市場が相互に開放された。

そして、EUは新規加盟国に対し何より民主主義の定着、市場経済メカニズムが機能する体制、またマイノリティの人権保護など国内の民族問題への適切な対応を求めた。そして、1994年のハンガリーをかわきりに、1996年6月までにほとんどの中・東欧諸国がEU加盟申請手続きを行ったのである[38]。

このように、ポーランド、チェコスロバキア、ハンガリーなど中・東欧の国々は自由化・市場化への道をたどってきた。しかしながら、こうした国々への日本企業の進出は欧米、さらには韓国の企業などと比べても遅かった。本研究の中心国の一つであるポーランドへの日系合弁企業の進出は、1990年４月に設立されたPol-Nippon（アール＆ディーインターナショナルの50%出資。法務および会社設立業務のコンサルタント業務）が最初である[39]。

ポーランドは外資導入をいっそう促進するために、1991年６月14日付で改正された外資法（７月４日施行）によって規則をいっそう緩和した。新外資法のポイントは①利益送金の完全自由化、②設立（合弁）許可制を原則登録制へ移行、③最低投資金額（外国側出資金額５万ドル以上）の制限撤廃、④現行の３年間の自動的免税規定を廃止し、一定の大規模投資案件に対してのみ免税措置を適用、⑤強制売却、接収などに対する損害賠償の規定、⑥事業清算後の投資資金の送金保証などである。また、国有企業の民営化移行過程における外国投資家の参加を奨励しており、民営化法（1990年７月施行）では、民営化移行企業の経営に参画する計画をもつ投資家には、所得権移転省への届出を義務付けた[40]。

また、同法では資本金200万ECU（約220万ドル）以上の企業や産業構造上失業率の高い地域に立地する企業などに対するタックスホリデー、利益の国外送金、外国人労働者給与の国外送金などが認められている[41]。

その後のポーランドの急速な経済発展のなかで、ポーランドは外資促進のためにとっていた免税特権を1994年３月末で廃止し、国内企業にも外資と同様の投資チャンスを与えることにしたのである。そのため、外資は国内資本と同様に法人税40%、付加価値税（87%、22%）などの納税義務を課しており、現在残っているのは初期投資金額を限度として投資関連支出額を法人所得から控除するという、国内の資本と同様の優遇措置のみである。

一方、外資による貿易・卸売・銀行部門企業株のワルシャワ市場における買収は、各部門ごとに許可が必要とされていたが、1994年８月以降その必要はなくなった。また、企業の新製品、特許などの企業資産の保護を目的として公正取引および知的所有権に関する法規は整備されたものの、企業秘密に関する法律はなお国会で審議中であった[42]。

ポーランドにおいては、1991年の外資法改正から外国からの直接投資が本格的に活発化し、外資の導入件数は急増した。1991年９月末現在の合弁企業登録数は4,757件、出資金合計（累積）は６億1,800万ドルになった。1990年だけでも登録件数は1,935件、合弁企業出資総額は２億5,200万ドルであった。1992年末には8,860件、投資総額は約11億に達している[43]。

外資法の導入方法としては、①合弁企業設立、②民営化移行に伴う国有企業への投資、③100%出資企業の設立がある。なかでも民営化移行の国有企業への投資は規模が大きく、ポーランド経済にとって重要な役割を果たしている。特に1992年10月にフィアット社がポーランド小型自動車生産公団（FSM）ティヒ工場に８億5,000万ドルを投資した東欧最大の合弁事業締結があった。フィアットは、同公団をフィアット・ポーランドとして子会社化した。この企業の生産する

小型乗用車「チンクエチェント」の販売は、ポーランドや東欧市場のみならず、イタリア、ドイツなどEU市場に多く輸出されている。同社はさらに、中型乗用車「ウノ」の生産も開始した。1994年までに、投資総額は18億ドルに達する見込みであった(44)。

また、ゼネラル・モーターズ、フォルクスワーゲン、ボルボなどの自動車企業を中心に西側大企業が国有企業の民営化移行に伴う100万ドル以上の大規模投資に加わった(45)。

こうした外資に対する法的基盤整備などの奨励策にもかかわらず、ポーランドへの外資導入はいまだ不十分であった。この原因の一つは1989年の政治・経済改革開始以来政権が3度も交代するなどの政情不安がある。また、後進的な銀行制度、過度の行政介入なども対ポーランド投資を遅らせている原因である。さらに、まだ実際に活動している企業は約半数にすぎず、国有企業から引き継いだ債務問題などから倒産の危機に直面している企業もあり、合弁企業設立後の問題も投資を減退させている。民営化は、今後は合弁企業設立よりも外資への国有企業の売却を促進していくとともに、各産業部門の政策に基づいて企業売却を行う方針であった。すでに、ユニリーバやヘンケルなどへの洗剤企業の売却の例があり、さらに製紙、食品部門への外資の参加を奨励すると共に、1993年はタバコ、石油部門の企業売却が予定されていた(46)。

このころになると、所有権移転省および外国投資局が実施した外国投資に対する調査によると、ポーランドでの経営の妨げになる問題点としては、①法律システムの未整備、②不明確な税政策、③労働組合の過剰要求、④多額の対外債務などがあげられた。一方、ポーランドへの投資を決めた理由としては、回答者の過半数が「将来性のある経済成長」をあげている。次いで、「大規模な国内市場」「安価な労働力」「低い生産コスト」「価格水準」が魅力となっており、「優秀でよく働く国民である」との声も多い。

また、ワルシャワで開催された不動産・固定資産に関する国際会議では、オフィスの不足や、モスクワ、ロンドン、パリについで賃貸料の高いことが明らかになった。同会議では、「投資家の増加にかかわらず、不明確な土地所有法規により事業展開が困難である」との意見も出された(47)。

外資進出が続くポーランドではあったが、頻繁に変更される税金・関税制度、不安定な外貨交換レート、政策決定の遅延、高失業率（1994年8月現在16.8%）、多額の対外債務、低い生産効率、企業再建のための資金不足など、投資に際しての不安定要因は多かった。にもかかわらず、外資の進出が進んでいるのは、外国投資局がメリットとしてあげている人口3,800万人強の市場規模、1992年以降プラスに転じた経済成長、中央という地理的条件、豊富な労働力と低い労働賃金などが評価されているからにほかならない。欧州では、当時のポーランドの経済発展に対する評価は高く、最近のアジア新興工業国をあらわした「アジアの虎」ならぬ「東欧の虎」（英国産業連盟のレポート）との表現がみられた。

1990年代の後半になると、OECD・EU加盟を配慮した「外資系法人および外国人に対する不動産取得に関する規制緩和」の法案が承認され、外資による経済活動はさらに自由化されつつ

あった。そして、ポーランドは1996年11月にOECDに加盟した。1997年ごろには外資による国有資産の購入・使用が制限されているのは、一部の基幹産業に限られ、銀行・保険部門で外資系企業を設立する場合、ポーランド中央銀行の認可が必要とされていた。このような規制も1999年までには撤廃されるものとみられたが、航空・海運業に関しても関係官庁の認可が必要で、郵便・通信サービス、漁業に関しては、外資による株式取得は40%まで、放送においては33%までとなっている。また、カジノなどの公営施設に関しては外資の参入は認められていない。

その他の業種に関しては国内企業と同様の扱いがなされ、外資企業法の改正（1996年10月）に伴い、利益の国外送金に関する規制緩和やOECDに準拠した税制、関税、知的所有権、会計監査、特許、手形、商法などに関する法整備が現在行われている。職業に関しては、弁護士・公証人などの一部の職種において、ポーランド市民権の所有が義務付けられる規定が残されていた。

ポーランド政府は、主に発展途上国との間で投資保護および二重課税の回避に関する相互協定を結ぶなど、外資の投資環境の整備に努めている。同時に、外資の積極的な導入を目指す観点から経済特区関連法（1994年1月発効）に基づく経済特区が国内数ヵ所に設立された。1995年に設立されたミェレンツ経済特区では同地区に投資を行った企業に対して、投資額が200万ECU以上の場合、最初の10年間の法人税が免除され、次の10年間は50%の法人税控除が定められている。また、200万ECUを下回った場合でも、10名の雇用単位につき10%の法人税控除（100人、100%免税を限度）が認められるなどの優遇措置が採られている。

1996年にはポーランド南西のカトビツェ地方の4区、北東のスバウキ地方の3区に特別経済区（SEZ）が設立され、カトビツェ地方特別経済区では投資総額が200万ECU、スバウキ地方経済特区では35万ECU以上の場合、10年間の法人税免除が認められている。これらの特別経済区以外にもポーランドでは8地区が保税地区に指定された[48]。

1998年には15ヵ所の特別経済区が全国に設置されていた。ただし、同地区内では30%以上のローカル・コンテンツが義務付けられているが、基本的には高失業地域の活性化を目的としている[49]。重工業地帯であるカトビツェの特別経済区にはGMやいすゞなど多くの企業が進出しており、自動車産業の一台集積地となりつつある。政府は1997年10月に「特別経済区」と類似した特典のあるテクノパークを技術誘致の目的で、クラコフとモドリン（ワルシャワ）に設立することを決定した[50]。

しかしながら、ポーランドへの企業の進出地域分布をみると、大部分が首都ワルシャワを中心とした中央部とドイツ・チェコ国境に近い西部地域に進出しており、相対的に東部地域への進出は少ない。そのため、経済特別区のうちでも最大のカトビツェのように1998年末時点で、約28億ズロチ（約8億ドル）の投資を受け入れているところがある一方で、4つの経済特区には1件の投資実績もなく、EUとの加盟交渉において制度の見直しが迫られるなか、政府はそのうち2ヵ所を廃止する意向を示すほどであった[51]。

さらに、ポーランド政府は外資導入をいっそう促進するために、法人税を1997年38%から98年

は36%、99年は34%、2000年は32%へと段階的に引き下げることを決定している[52]。

4．活発化する日本企業の進出

1996年以降ポーランドの対内投資は高い水準で推移するようになった。2000年初めごろまでには、ウィーン比較経済研究所によると、ポーランドはフロー、ストックいずれにおいても中・東欧諸国最大の外国直接投資受入国となっていた[53]。

しかしながら、日本からの進出実績はまだ少なかった。1991年9月末現在の日系合弁企業はボクセル（1989年8月設立、出資比率95%、コンピュータおよび周辺機器販売）、ポルニッポン（90年4月設立、出資比率50%、マーケティング調査）、MC・サービスセンター（90年8月設立、出資比率100%、家電品・通信機器販売）、ポラテックス（90年6月設立、出資比率60%、食料品販売A）、トヨタモーター・ポーランド（90年11月設立、出資比率100%、自動車販売）、ニッサン・ポーランド（91年2月設立、出資比率51%、自動車販売）、ダルフォンコム（91年4月設立、出資比率63%、通信機器販売）、サン・メド（91年5月設立、出資比率100%、医療機器メンテナンス）の8件が登録されているに過ぎなかった。その後、1992年9月末までには自動車販売のスズキとマツダ、電気製品販売のニヒメン電気ポーランド、貿易のアグロポル4社があらたに設立された[54]。多くは電気製品や自動車分野の企業による自社、あるいは関連会社の製品の販売、アフターサービスを主たる業務とし、製造業は登録されていない。

1994年4月に日本企業の製造部門における初の大型投資として、松下電器産業（出資比率25%）、松下電池工業（同25%）がフィリップス（同50%）と共同出資で、グニェノ市に電池工場の設立を決定した。投資総額は4,500万ドルで、95年10月上旬に生産を開始し、1998年までには年間5億個以上（80%は輸出向け）の生産を計画していた。この地域にはポーランド最大の電池メーカーがあり、当初は自治体の反発を招いたものの、すでにポーランドにおける日本の投資の将来性を占う意味で注目された[55]。同社は、2001年2月合弁解消により、松下電器産業と松下電池工業は、フィリップス社の保有する株式を譲り受け、日本資本100%の子会社とした。

さらに、外国投資局発表の主要外国投資リスト（1995年9月末現在）では、トヨタ、兼松、日商岩井、伊藤忠商事による自動車の輸入販売、三井OSKの輸送サービス、松下グループの電池生産の6件があった。変わったところでは、JAIDOと日本企業エデンが合弁で（1994年9月設立）、ポーランドから土地を借りて行っているシイタケ栽培がある。年間栽培量は70万トン、全量西欧向け（ロンドンを中心に）に輸出されている。

外国投資局のリストには掲載されていないが、1995年6月にハレボル区でファーム・フリッツ・ポーランド（三菱商事とオランダ企業との合弁）によりフライドポテトの生産が開始された。投資総額は5,000万ドルで、三菱商事の出資比率は数パーセントに過ぎないが経営に積極的に参加している。この会社は年間3万トンの生産量で、マクドナルドなど国内市場向けが中心であったが、西欧、旧ソ連への輸出も見込んでいた[56]。

1996年10月現在では、100万ドル以上の投資を含めた日本の投資は38件、投資総額は約8,300万ドルに過ぎず、欧米諸国および韓国に比べてかなり少ない。投資の中心は依然として電気製品や自動車販売といったサービス部門におけるものであり、さらに、人口4,000万人の中欧最大市場での販路拡大を目指して、オムロンやTDKなどの日系メーカー直営の代理店設立がふえている。東北パイオニアのトンシル社の株式取得によるスピーカー製造など、ようやくEU、CIS諸国をターゲットにした製造部門への投資が拡大しつつあった。金融部門においても、市場の拡大を見込んでオリックスと大和證券が現地法人を設立しており、山一證券は大衆民営化の第13の国民投資基金のコンソーシアムのメンバーとなっている。

プラント関係においては、1995年11月に中長期の貿易保険が実質的に再開されている[57]。これによって、プラント・エンジニアリング部門でNKK出資のNKポーランド、いすゞやGMなどの自動車メーカーの進出にあわせて千代田化工建設、五洋建設などの建設・プラント企業も現地法人を設立した[58]。

製造業では、松下の電池製造に次ぐ第二の日系メーカーの大型投資となる、いすゞの97年末の資本金は1億7,500万ズロチ（約70億円）で、製品は西欧のオペル工場を中心に輸出される予定であった。ポーランドを含む中央ではEU、CIS市場をターゲットとした製造業、特に自動車産業への投資が拡大しており、いすゞに次ぐ自動車関連メーカーの進出が期待された。そのほか、株式投資としては日商岩井によるRPテレコム社、野村證券による非鉄金属商社インペックスメタル、丸紅によるボイラーメーカーのファコップ社の株式取得などがある[59]。

1998年以降の投資は主として、自動車産業を中心とする製造業に対して行われるようになった。97年6月末と比べ、11件の日本からの直接投資があり、1億3,700万ドル増となった。しかし、ポーランドの直接投資累計額の0.8%を占めるにとどまっている。1998年1月には日本精工がニチメンとの共同出資により、同国最大の国営ベアリングメーカーであるFLTイスクラの全株式の80%を4,480万ドルで取得した。本件は、日系企業としては初めての民営化への参入案件である。しかしながら、PAIiIZの統計処理はOECDの計算方式に基づくため、欧州域外の投資企業が欧州域内で登録された法人などを通じてポーランドに投資した場合、欧州域内からの投資として計上される。日系企業の西欧にある現地法人を通して行われるケースが多く、例えば5億ドルを上回るトヨタ自動車の投資は、統計上はベルギーに計上されている[60]。

1998年6月にはカルソニックの英国法人が、現地ポルモ・カリッシュトと合弁でカルソニック・ポルモ・カリッシュ（CPK）を設立した。日本側の出資比率は60%で、2000年にグリビツェで生産開始が予定されているオペルの新型小型車用エアコンを生産する予定であった。同年7月には、ブリヂストンが航空機・機械用タイヤメーカーのストミル・ポズナンと合弁会社を設立した。出資比率は日本側71.2%（4,500万ドル）、ポーランド側28.8%（建物による現物出資で約1,820万ドル）で、新工場は2000年7月からの操業開始が予定され、ポーランドのタイヤ市場シェアの33%の獲得を目標としている。また、ティヒ（カトビツェ特別経済区）に設立されたポーランド

いすゞはオペル車用のディーゼルエンジン生産を1999年中に開始している。同社は最終的に、年産30万基を生産する計画である。2002年6月に生産累計台数が50万基に達した。欧州では環境意識の高まりを背景に、乗用車におけるディーゼル車の販売比率が1990年の14%から2001年には36%にまで上昇している。そのため同社は、2002年に前年比17%増の23万9,000基の生産を計画している。また、ブリヂストン・ファイアストン・ポーランド社も、2000年1月の本格生産に向け、1999年7月からタイヤの試験生産を開始した[61]。

そのほか、1998年4月に富士通九州システムエンジニアリングがクラコフのテクノパーク内にソフトウェアの研究開発拠点を設立した。出資金は約30万ドルで、テクノパーク内における研究開発拠点の投資規模としては、モトローラ、ヒューレット・パッカードに次いで第3位の規模である[62]。

1999年には、あらたな大型投資があった。東海ゴム工業と三井物産は、地元ストミル・ヴォルブロム（SW）社と合弁で、自動車用ゴム製品（自動車用防振ゴム）製造会社TRIOポーランド社を7月に設立した。資本金は3,200万ズロチ（約10億円）で、マヤ市にあるSW社所有の工場を6,350万ズロチをかけて改修し、2000年9月に生産を開始した。180人を雇用する計画であった。

また、トヨタ自動車は1999年9月、バウブジフ経済特区における変速機工場（TMP）の建設計画を発表した。トヨタ自動車100%出資のTMP社は、約100億円を投資し、約300人の新規雇用により、2002年から操業を開始し、生産規模は年産25万基であった。製品は、英国、トルコ、ならびにフランス（2001年生産開始予定）の同社乗用車工場へ供給される[63]。2002年4月、トヨタ自動車はマニュアル・トランスミッションの生産を開始した。2004年末にはマニュアル・トランスミッションの増産（年産30万基）に加えて、ガソリンエンジンの生産（年産25万基）を開始する予定であった[64]。同社は、すでに操業しているマニュアル・トランスミッション工場の生産能力を、2005年をめどに年産61万基に増強する。当初は2004年末の予定であったが、2005年に入ってからトヨタ自動車は、チェコのプジョー・シトロエンとの合弁工場（TPCA）で生産される小型車「アイゴ」向けに、南西部バウブジフ工場でガソリン・エンジンの生産を開始した。さらに、トヨタは2003年4月には、豊田自動織機と共同で2億ユーロを投資し、南西部ヴロツワフ郊外のイェルチェ・ラスコヴィツェ市にディーゼルエンジンの工場を建設すると発表した。トヨタにとって欧州初となるディーゼルエンジン工場は、2005年3年に稼動し、生産したエンジンは同社の英国で生産している「アベンシス」用にむけられている[65]。

2000年6月末現在の日本からの直接投資累計額は認可ベースで12件3億6,160ドルで、ポーランドへの直接投資累計に占める割合は0.9%となっていた。1999年の日本企業の動きでは、既進出企業の事業拡大が目立った。ブリヂストン・ファイアストン・ポーランドは1999年12月、ポズナニでのタイヤ生産拡大のため工場新設の計画を発表した。同社はすでに3.5ヘクタールの工場用地を取得しており、4年以内に投資を完了したいとしている。これによって同社のポーランドにおけるタイヤ生産は、現行の日産6,000本から将来は1万5,000本にまで拡大される見通しであ

る。新工場建設の設備投資額は7,400万ドルである。NSKイスクラは、英国からのベアリング生産移管により、ポーランドでの生産を拡大した[66]。

2002年２月にポーランド政府は、同国への日系企業の誘致に多大の貢献をしたとして日本のビジネスマン３人に対し、勲章を授与した。日本の現役民間人への勲章授与はきわめて異例である。中東欧諸国では、日米欧企業の投資誘致合戦が激化しており、今回の授与は日本企業によるポーランドへの直接投資に対する同国政府の熱い期待の表れといえる。勲章を授与されたのは、日本精工の関谷哲夫社長、同社の英国現法NSKヨーロッパの神原克行ワルシャワ事務所長、三井物産の橋本盛一ワルシャワ事務所長の３人であった。日本精工は1973年にポーランドにベアリング製造のプラントや機械を輸出し、1998年には現地のベアリング会社を買収したほか、同社の関連企業のポーランド進出にも協力したことによる。三井物産は1969年にワルシャワ事務所を開設し、2001年には南西部のジャロフにポーランド初の日本企業専用の工業団地を新設している[67]。

ヴィエルスコポルスカ県レシュノ市にワイヤーハーネス工場を有する住友電工は、同県ラヴィッチ市に自動車用電子部品工場（ワイヤーハーネス）を建設した。これは、2001年３月に伊カビンドのワイヤーハーネス事業を譲り受け、ラヴィッチ市での生産を引き継いだものである。

さらに2001年には、進出日系企業向けへのサービスという新たな分野での投資もみられるようになった。例えば、三井物産は８月、PAIiIZ、ジャレフ市とバウブジフ特別経済区との間で、同市に日本企業進出用の工業団地を開発および造成することに合意した。日本企業が工業団地を造成することで、日系中小企業の進出の促進が期待されている。バウブジフ地区には、すでにNSKステアリングシステムが進出している。また、東京三菱銀行は2001年11月、100％出資子会社をワルシャワに設立し、法人を対象とした業務を2002年に開始した[68]。

2002年４月三ツ星ベルトはワルシャワ近郊のプルシュコフ工業団地内に工場を設立し、日系および欧州各自動車メーカーに自動車用伝動ベルトの供給を開始した。東洋シール工業が、南西部のカトヴィツチェ特別経済区でベアリング用ゴムシールの生産を開始したほか、東邦工業はワルシャワから100キロほど南のラドム市で、ベアリング用部品の製造を始めた。2002年の日本精工は欧州事業の再編にともない、ボールベアリングの生産拠点を英国からポーランドに移管した[69]。また、天辻鋼球製作所は2002年５月に生産拠点を設立、2003年10月に操業を開始している[70]。

2004年には、サンデン（自動車向けエアコンのプレッサーと部品）、ダイセル化学工業（エアバッグ用インフレーター）、富士精工（超硬工具）、日本特殊陶業（セラミック切削工具）、ブリヂストン（建設車両用ゴムクローラ）、などが進出した。これらの企業は西欧への輸出を主たる目的に設立されたものである。また、日本ガイシが南部グリビツェ工場で、ディーゼル微粒子除去装置（DPF）の生産を本格化しており、さらに日本精工は電動パワーステアリングの生産を2005年に開始している。このほか、中国塗料はポーランドのポリファルブ・オリーバ社と船舶塗料で技術提携の戦略的パートナーシップを締結した。

日系製造企業の生産拠点が順調に拡大するなか、非製造企業の活動も活発化してきた。まず、

物流の問題が浮上してきた。この問題を解決するために、三菱商事は独国三菱商事との合弁で、2000年4月ポーランドにおいて通関、保管、国内・国際輸送を行う総合物流サービスを提供する会社MCTIポルスカ（資本2400万ズロチ）を設立した。同社は、ワルシャワ郊外に倉庫面積2万平方メートルの自社物流センターを建設し、2001年2月から操業を開始した。ポーランドを拠点に、中・東欧全域への物流サービスの提供も計画されている。三菱商事はこのほか、2000年8月に、パナソニック製品の販売会社が設立した会社「5.net」に380万ドルを投資する計画を発表した。5.netは、インターネット電話サービスや通信機器類の販売を行う計画である[71]。

東京三菱銀行は2001年10月に、邦銀として始めてポーランドで営業許可を取得した。同行は、2002年4月より法人を対象とした業務を開始した。また、2001年8月、三井物産は南西部のジャレフ市に日本企業進出用の工業団地を開発・造成することに合意した。同工業団地は特別経済区として認知されており、自動車部品サプライヤーなどの進出が期待された。さらに、2002年5月にはニチメンがポーランド開発公社と南部スラフコフ地区の物流センターの拡張・近代化事業に協力することで合意している。機材の納入のほか、センターのIT化業務などを請け負う予定である[72]。会計事務所、物流会社が日本人駐在員を配置するなど、日系企業向けサービス分野への進出も目立ち始めた[73]。

2004年5月にEU加盟が予定されていたポーランドでは、2003年6月にEU加盟の是非を問う国民投票が行われた。投票率58.85%、賛成票77.45%で加盟が承認された。ポーランドの外国直接投資に関する優遇措置には、国内全域で適用される企業支援法と、全国に14ヵ所ある特別経済区で適用される特別経済区法の2種類がある。いずれの法律も、欧州委員会の審査を受けており、EU基準に適合している。

しかしながら、EU加盟交渉では特別経済区への投資案件に関する優遇措置が争点となった。かつてポーランドは、特別経済区進出企業に対して、法人税を最初の10年間は50%減税とする優遇措置を付与していた。欧州委員会はこの優遇措置に対して、公的支援を投資総額の50%以内とするEU基準に反し、公正な競争を阻害するものとして修正を求めた。これを受けて、政府は特別経済区法を改正し、従来の20年間におよぶ減免措置を廃止し、2001年以降に進出した企業に対する公的支援額の上限を、投資総額の50%（中小企業は65%、クラコフ・テクノロジーパーク進出企業については大企業40%、中小企業55%）とした。

2000年1月1日以前に進出許可を得た企業は、投資額の75%、2000年中に進出許可を得た企業は投資総額の50%を、それぞれ公的支援額の上限とすることでEUと折り合いをつけた。公的支援の起算日は2001年1月1日で、それ以前に付与していた部分は考慮をしない。

この合意により、2001年以前に特別経済区に進出した大企業は、現在付与されている優遇措置が縮小されることになる。政府はこの損失を補填するため、EU基準に合致した特別基金の創設を検討している。同基金は、企業が支払う法人税を国庫に納入せず、特別基金内の同企業の口座にプールし、将来追加・新規投資を行う際に、資金を活用できるというものである。また、別の

補填措置として、一部の地方自治体が企業から徴収している不動産税の一部免除を検討している[74]。

2004年５月、ポーランドはEUに加盟した。同時に、2009年のユーロ導入を目指している。ユーロを導入するためには、物価、為替相場、長期金利の安定に加え、財政規律を維持しなくてはならない。財政面での具体的な条件は、①単年の財政赤字がGDP比３％を超えないこと、②累積債務残高がGDP比60％以内であることの２点である。累積政府債務残高については、ポーランド憲法にも同様の規定があり、GDP比60％を超えた場合、翌年予算で赤字は認められなくなる。

しかしながら、ポーランドの財政赤字は増加傾向にあり、政府は財政健全化のため、2003年10月にハウスネル経済・労働相を中心に、「財政支出削減プログラム（ハウスネル・プラン）を策定した。同プログラムは、2004～2007年の４年間で、社会保障、軍事面を中心に、財政支出を総額500億ズロチ削減する。これによって、財政赤字のGDP比は5.0％（2004年）、3.4％（2005年）、3.3％（2006年）と漸減し、2007年には2.1％まで低下し、ユーロ導入基準を満たすとしている[75]。

EU加盟により、2004年５月１日からは、国境での輸送トラックの通過時間が大幅に短縮したといわれている。ドイツ、そしてポーランドとともにEUに新規加盟したチェコ、リトアニア、スロバキアとの国境では、税関検査が廃止され、身分証明書の提示だけでの通過が可能となったため、ほぼ待ち時間なしでの通過が実現した。ポーランドでの輸入通関手続きは、当初は多少の混乱がみられたものの、その後は円滑に行われるようになった。

EU域外のウクライナ、ベラルーシ、ロシアのカリーニングラード州との国境でも、EU加盟後は、輸送トラックの長い行列は見られなくなった。EU域内の最終目的地で税関手続きが行われるため、ポーランドのEU域外国との国境ではトラックの貨物の封印を行うだけになったためである。

EU共通関税も導入された。日本からの輸入品に対する関税は、全般的に以前のポーランドの対外関税は引き下げられるが、一部のビデオカメラ製品など、引き上げられる品目もいくつかある。また、EU域内取引については関税が完全撤廃されたため、農業製品の一部に残されていた関税も取り除かれた。EU加盟交渉の結果、農業従事者に対しては補助金が付与されることになったものの、生産性の低いポーランド農業に与える影響が懸念されている[76]。

第２節　日本精工のポーランド進出プロセス

１．ポーランドのプル要因とNSKのプッシュ要因

ポーランドは、1989年春「連帯」と「共産党」との円卓会議で、社会主義体制から議会民主主義体制への転換を実現し、計画経済から市場経済への移行を開始した。この結果、これまで国家によって保護され、明確に棲み分けが決まっていた国営企業の軸受４大工場、つまりイスクラ、ボズナム、プレマ・ミルメット、クラスニックは世界レベルの競争にさらされることになった。しかも、ポーランド産業は極端な不振に陥っていたから、各工場は生き残りをかけてしのぎを削

ることになった。

こうしたポーランド軸受産業の動きはNSK本社にも断片的に伝えられていた。すなわち、NSKはイスクラ工場に、1973年と1978年の2回にわたってプラント輸出をしていたからである[77]。NSKは1973年にポーランドに玉軸受や円すいころ軸受のプラント輸出していた。1976年1月13日、ポーランド機械輸出入公団から軸受製造プラントを総額189億3,400万円を受注したと発表している。このプラントは、年産1,000万個の円錐ころ軸受一貫製造プラントと、同4,700トンの鋼球製造プラントから構成され、軸受製造プラントとしては最大級のものであった[78]。

また、NSKは既設の玉軸受工場に鋼球を供給するための工場を輸出している。このプラントは、NSKが鋼球のトップメーカーである天辻鋼球製作所の技術援助を受けて1980年夏に建設に着手したものである。戒厳令の布告などによって完成が1年近く遅れていたが、1982年7月に完成したものである[79]。こうして、NSKは後にSKFが買収した工場を除く3工場に機械を納入していたのである。

その後、ISKRAからの要請によりスペアパーツを供給していたから、イスクラ工場からNSK本社のパーツ担当部署にポーランドの軸受産業の情報が入ってきていたのである。「ポーランドの軸受産業が動いている。NSKに診断してくれ、買ってくれと言ってきている。検討してみてくれないか」と、海外部門は担当部署から幾度も相談をうけていたという。しかし、海外部門は動かなかった。というのは、NSKは1990年3月に英国のUPI/RHPを買収したばかりであり、本社には東欧に手を出す余裕はなかったからである。

1990年6月、ポーランドでは国有企業民営化法が施行され、ポーランド政府は軍需工場を除く国営企業の民営化を図る方針を打ち出した。そのため、各軸受工場も民営化による生き残りを目指して活動を開始した。したがって、この時期から、ポーランドからNSK本社のパーツ担当部署にイスクラ工場買収の打診が来ていたことになる。

1995年11月NSK欧州はイスクラ工場とプレマ・ミルメット工場を視察した。イスクラ工場では、NSKがプラント輸出した機械設備・21ラインが整然と並び、行き届いたメンテナンスのもとで休みなく稼動していた。NSKは技術協力などを通じて両工場の実力を計り、その上で資本参加を段階的に進めながら、NSKグループに組み込む意図であった。しかし、ポーランド側の基本的な考えは、「投資家による企業買収あるいは民営化」であった。そのため、NSKの考え方はポーランド側の受け入れるところとならなかった。

米ティムケン社は、1996年1月にプレマ、ミルメット工場（テーパー）を買収した。ポズナン工場は1991年にSKFが買収していた。そのため、残る民営化の対象はイスクラ工場のみとなっていた。なお、クラスニック工場は、大砲のシェルを主力製品としていたので、軍需工場として取り扱われ、民営化の対象外となっていた。

1996年1月、イスクラ工場ではスウェーデンのSKF、NSK欧州の各々に対し、民営化について積極的なアプローチを開始した。同月、イスクラ工場社長がNSK欧州総支配人を訪ね、ピー

タリー工場を視察した。２月には、NSK欧州がイスクラ工場を視察した。その際、SKFがすでにイスクラ工場買収に動き出していること、SKFのトップがイスクラ工場を視察していることを知らされた。

当時のイスクラ工場の玉軸受生産能力、SKFおよびNSKの欧州での玉軸受生産能力は、SKFとNSKの比率は２：１であると推定していた。これが、もしイスクラ工場がSKFにつけば、その比率は約３：１となり、その差は拡大する。逆にNSKにつけば、ほぼ１：１となって拮抗する。

「玉軸受No.１を目指すNSKとして、戦略上、NSK仕様の玉軸受けラインであるイスクラ工場をなんとしてもNSKが買収したい」、NSK欧州はこう判断した。同時に、「NSKが買収し、イスクラ工場を助けたい」という気持ちもあったという。1973年、78年にそれぞれポーランドにプラント輸出をした際、NSKは不況の中で苦しい決算を強いられたが、プラント輸出の売上を計上できたことで、決算を助けてもらったという意識があったからである。「今度はその恩返しをするためにも、NSKがイスクラ工場を助けたい」、NSK欧州ではこう判断した。

なお、クラスニック工場は軍需工場扱いで民営化の対象外であった。しかし、ポーランドの「NATO加盟（1999年３月）と共に軍需工場といえども民営化する」というNATO本部の指示により、1996年ごろから民営化の動きが生じていた。クラスニック工場はNSKによる買収を強く希望していたが、NSKにはその考えは全くなかった。

２．イスクラ工場の獲得のための交渉

1996年２月からNSK欧州はイスクラ買収に向けて具体的な準備に入った。「なんとしてもイスクラ工場を獲得したい」という覚悟であった。同年４月NSK欧州はポーランド政府（民営化省）を訪問し、「イスクラ工場民営化参画への意思」を正式に書面で提出した。これにより、NSKは民営化入札の参加資格を得ることになり、ポーランド側との交渉へ乗り出したのである。

NSKはアドバイザーとして、アーサーアンダーセン・ワルシャワ（AA WAW）を決定した。アドバイザーはNSK側に立って、ポーランド政府との交渉、提出書類の作成、ロビー活動、イスクラ工場の精査（デュウデリジェンス）のアシスタントなどを行った。

同時に、イスクラ工場買収にあたっては、NSKは総合商社のニチメンと組んで入札に参加した。ポーランドにおける現地情報の入手から、政府との折衝、日本大使館との連絡、アドバイザーとの連携にいたるまで、ニチメン・ワルシャワ駐在所長の助力を得た。この所長は20年以上ポーランドに住んでおり、ポーランド政界や実業界、日本大使館ほか各方面において豊富な人脈をもっていた。商社の役割が減少したと一般的にいわれているが、ポーランドのような移行経済においては、こうした商社のもつ情報機能は、きわめて重要なものであった[80]。

ポーランド駐在の日本大使館もNSKのために協力を惜しまなかった。ポーランドへの日本企業としての本格的な投資はNSKが始めてであったこともあり、日本大使館はNSKに親近感を

もって動いてくれた。また、NSKの荒田俊雄会長（当時）が1996年10月に英国を訪問した際は、ポーランド政府に働きかける機会を準備し、ワルシャワにおいて荒田会長とポーランドのクワシネフスキー大統領との会見が実現した。

ポーランド政府がイスクラ工場の民営化について、正式に公告をしたのは1997年１月である。しかし、1996年春頃から、つまり公告以前の段階で、すでに参加各社から、ロビー活動が活発に展開されていった。水面下での各社の鍔迫り合いは日を追うごとに激しさを増していったのである。

1997年４月、ポーランド政府は「イスクラ民営化入札参加有資格者」を正式に発表した。参加有資格者は、SKF、NSK、ドイツのFAGであった。これによって、SKFは４月21日、NSKは５月５日、FAGは５月21日から、それぞれ５日間イスクラ工場に立ち入り、精査をすることが許されることになった。

工場の精査は財務・経理数字を確認し、また事実関係の確認を行うもので、買収手続きとして最も基本的な重要事項である。AA WAWの支援なくしてはNSKの書類作成は不可能であった。

1997年５月初め、スケジュール通り、イスクラ工場の精査を終えて、NSKは５月末、入札のための最終オッファーをポーランド政府に提出した。この頃、ポーランド政府内にイスクラとクラスニックを同時に民営化するとの動きがあったので、すでに見解を申し入れていた通り、「NSKがイスクラ買収に成功できた場合、他の投資家と共にクラスニック民営化への参画を考慮する」旨を付け加えた。結局、同年８月１日、ポーランド政府は最終交渉有資格者としてSKFとNSKを決定した。こうしてSKFとNSKの２社による競争が公式にスタートしたのである。

契約交渉は会議形式で行われた。８月１日からスタートし、10月９日にイスクラ労組との独占交渉権の入手先が決定するというスケジュールである。その間の２ヵ月あまり、国有財産省を挟んでSKFとNSKによるデッドヒートが展開された。

10月９日、国有財産省と最後の価格と条件について交渉を終えた後、NSKが最初にイスクラ労働組合と一定期間労働協約の内容を協議する独占交渉権を獲得した。すなわち、独占交渉権の一番札を入手したわけである。具体的には、10月14日までに労組のマジョリティと合意に達すれば、それが契約の一部となり、国有財産省との合意と併せて、NSKのイスクラ工場買収が決定する。もしも、合意に達しない場合には、SKFが独占交渉権を獲得するという段取りであった。まさに、最終段階を迎えたのであった。

NSKは、欧州支配人以下５名の交渉団を編成し、必勝の覚悟でイスクラ労組との交渉に臨んだ。労組との交渉は、10月11日（土）から13日（月）までに限定されていたが、12日（日）は徹夜の交渉となった。社長は、本社（東京）に待機していた。交渉の内容を逐次メールで連絡を受け、折り返し指示を出した。当時、NSKでは社内の伝達方法としてEメールを採用したばかりであったが、その威力を東京本社も現地の交渉団も一様に実感したという。また、ポーランド側も、NSK側の迅速な意思決定に驚いたという。

結局、13日早朝に、８組合中７組合との間で全項目について合意に達し、NSK は労組と調印することができた。『NSK ニュース』1998年10月号にイスクラ工場からの現地報告が掲載されている。「三日三晩にわたる夜を徹した団体交渉は今も語り草となっている。」当時の激しかった交渉の状況を、このように伝えている。

この結果、国有財産省とすでに合意済みの株式購入契約書とこの度の労働組合との合意書によって、すべての契約内容が整った。後は、所轄大臣の決裁を待つばかりとなった。契約内容の骨子は、以下のとおりである。

1．買収先社名　FLT Iskra S.A.
2．所在地　　ポーランド国　キェルツェ市（ワルシャワの南約150km）
3．買収金額　　56百万 US＄（100％相当）
4．出資比率　　NSK70％　ニチメン10％　ポーランド政府他20％
　　（NSK は、英国にある欧州統括会社を通して出資）
5．ISKRA 工場の概要
　　・事業内容　小型玉軸受、スパークプラグ等の製造販売
　　・生産規模　約5,000千個（月産）
　　・従業員数　約3,500名

3．ポーランド政権交替と新たな試練

NSK が労組との独占交渉権を獲得する20日程前であるが、ポーランドで総選挙が実施され、「左翼同盟」（SLD）と「農民党」（PSL）の連立政権が敗れ、「連帯選挙行動」（AWS）と「自由同盟」（UW）の連立政権が誕生した。この結果、10月末に首相以下が交替することになったが、NSK との契約は現政権の所轄大臣の決裁を受ければ有効であるとの説明を受けていた。しかし、この政権交代の隙に乗じて、次のような事態が次々に発生した。①現政権所轄大臣の決裁書類への署名拒否、②契約交渉において NSK に不正があるとする契約無効の働きかけ、そして③イスクラ工場とクラスニック工場を抱き合わせとする NSK への買収要請である。

第一の署名の拒否問題は、10月中旬、民営化局から所轄大臣に NSK によるイスクラ工場買収承認の署名を申請したところ、大臣がサインをしないという事態が発生したものである。次期政権を担当する政党（「連帯選挙行動」・AWS）トップが、「次期大臣が署名するので、現政権の大臣が署名しないように」指示を出しているというのである。法律上は次期政権の下での民営化手続きのやり直しも可能となるため、なんとしても新政権移行前に大臣の署名を取らなければ、振り出しに戻る可能性もあった。結局、直ちに NSK は折衝を開始した。その結果、大臣交替の前日にようやく承認の署名を取得することができた。

第二の問題は、NSK に不正があるとする契約無効の働きかけであった。「NSK の契約交渉に

は不正があり、法律上無効である。契約を見直すべきである」とのレターが首相宛に寄せられたというのである。このため、ブゼック首相は連帯系の国有財産省大臣ポンサッチにレビューを指示した。もともと不正などはまったくないNSK側は強く反論した。結局、大臣が独自に調査をした結果、不正がないことを認め、この問題は収まった。

残るひとつは、「イスクラ工場とクラスニック工場を抱き合わせ」とするNSKへの買収要請であるが、ポンサッチ大臣が関谷社長の面前で直接おこなったものである。

11月下旬、関谷社長がポーランド政府を訪ね、ポンサッチ国有財産大臣と面談したところ、次のように言われた。「前政府とNSKとの契約プロセスをレビューしたが、不正はなかった。しかし、前政府はクラスニック工場の民営化について配慮しなかったという間違いを犯した。クラスニックはイスクラと一緒に民営化すべきものだと考えている。NSKはイスクラと同時にクラスニックを買収してはどうか。NSKの意見を聞きたい」と、ポンサッチ大臣は切り出したのである。

もちろんこれは、NSKの受け入れられるものではなかった。NSKは2年もかけてイスクラ買収の話を進めてきた。事業計画、採算まで検討してきた。ここでクラスニックも買えというのは、すべてを白紙に戻せということと同じであった。すでに、NSKはクラスニックについては、数回にわたって自らの見解をポーランド政府に伝えてあった。NSKは言下に拒否した。「どうしてもイスクラとクラスニックを同時に民営化するというなら、NSKはイスクラ買収をやらない」と。

当時は政権内の混乱もあり、ブゼク首相の率いる新内閣は、総額7億ドルを越す軍用ヘリと電子操縦システムの調達商談についても、前内閣によるイスラエル企業への発注を見直し、少なくとも操縦システムについて入札手続をやり直す方針であった。韓国の現代自動車について乗用車の現地組立（KD）生産用に部品の非関税輸入を認めるという決定も、次年度以降は認めないという方針を打ち出し、各国企業は新政権発足に伴い、対ポーランド・ビジネスの見直しを迫られている格好になった[81]。

しかしながら、あとでクラスニック買収の背景には、次のようなものがあったことが分かった。つまり、NSKによるイスクラ民営化の実現という情報が流れた結果、クラスニック工場だけが民営化から取り残されることになった。そのため、クラスニック工場と同社の労組から、ポンサッチ大臣に対して早急にクラスニック民営化を実現するよう要請がなされた。そのため、今度は新政権のポンサッチ大臣が前政府承認の契約を承認しない事態になったというのである。

SKFは、1997年11月末にポーランド政府にイスクラ民営化から手を引くことをポーランド政府に通告し、同時にポンサッチ大臣がようやく追承認をすることになったという連絡が入った。12月初め、NSK欧州はポーランド政府からNSKによるイスクラ民営化を正式に承認する旨の通知を受けた。

（川邉　信雄）

第３節　欧州戦略と国営企業の民営化

１．日本精工の欧州戦略におけるイスクラ工場の位置づけ

1998年１月下旬、関谷社長はワルシャワにおいてポーランド政府との契約に正式調印し、イスクラ工場民営化手続きを終了した。買収そのものの費用は日本精工が約50億円、ニチメンが約７億円をそれぞれ出資した。しかしながら、現状施設ではNSKが求める品質が確保できないことから、さらに数年間で日本精工が一定額を追加投資し、設備の合理化を進める予定であった。当初、生産能力は月間500万個程度であったが、当面は倍増を目指すことになった。東欧地域は、日本を始め海外から自動車、家電、機械などの企業進出が増えており、中核部品に使われるベアリングの需要急増がみこまれていた。同社は、この工場を東欧に進出予定の日系自動車メーカーなどにベアリングを供給する拠点に仕立て上げ、欧州でのシェアを現在の７％程度から10％程度まで拡大することを狙っていた[82]。

1995年11月のNSK視察団のポーランド訪問からスタートし、２年余りを経て、ここにイスクラ買収が完了した。この結果、NSKは日系企業としてポーランド国営企業民営化参入の第一号となったのである。

全般的にみて、ポーランドの国営企業の民営化は割合と緩やかに一定のルールの下で進行した。1990－92年には約2,000の国営企業が民営化され、その後は毎年400～500位の企業の民営化がなされている[83]。2001年までには、国営企業の（資産ベースで）約70％が民営化されることになった。2001年以降の民営化計画によれば、銀行、鉄鋼、電力、化学、食品などが対象になっている。これまで金融、交通、工業、エネルギーなどは比較的民営化が進んでいないセクターであった。

民営化の手続きとしては、国営企業を国際的な競売にかけ、外国の資本と「投資と社会条項」に関して長期契約（普通３年）を結ぶ、この期間後は普通の民営企業として自由に経営が任される。NSKによるイスクラ工場の買収もこの手続きに沿ったものであった。

1998年４月下旬にキエルツェ市のイスクラ工場を訪ねた関谷社長は、工場視察をした後すべてのマネジャーを集めて、次のようにイスクラ工場への期待を表した。「攻めの一環として、中・東欧にすばらしい前線基地を確保できた。収益性の高い工場への体質改善が課題である」と。いうまでもなく、「最も強いコア事業である玉軸受をグローバルに、誰にも負けない事業にしていく」というのがNSKの最重点戦略であった。その中心に位置するのがイスクラ工場であった。したがって、中・東欧に確保したこのコア事業の拠点をなんとしても欧州玉軸受戦略の存在感のある最前線基地としていく必要があった。

ポーランド政府からNSKに買収の打診があった1990年から91年当時のNSKの欧州事業の概要は、以下のようなものであった。生産拠点が英国に集中していた。1990年に英国のUPIを330億円で買収したために、５工場が追加され、合計６工場になっていた[84]。このほか、ドイツとス

イスに小規模な軸受製造工場が存在していたにすぎない。すでに、第2章でみたように、英国への工場建設は早く1975年のことであった。当時英国のポンドは安く、英国で生産をして大陸で販売をすることは優位性をもつことであった。生産拠点は、英国のみで日本からの輸入品を販売するために、販売拠点を英、独、仏、オランダ、イタリア、スペイン、そして南アフリカにそれぞれ独立法人として有していた。そのため、各国においてはそれぞれ独自の経営活動が展開されていた。

ところが、ヨーロッパの統合への動きが進展するにつれて、ポンド高になり英国での収益基盤が悪化してきた。さらに、国別に販売を行っていても、納入企業はベンツ、フォードといった具合に単一の企業であった。そのため、汎ヨーロッパ的な経営戦略の統合化が必要となってきた[85]。

買収時に考えていたイスクラ工場の位置づけは、「欧州玉軸受け戦略の存在感ある最前線基地」というものであった。イスクラ工場買収に名乗りを上げたのは1996年初めであるが、そのころはポンド高もそれほどではなく、NSK欧州の経営にも余裕があった。しかし、2年後に正式に買収した1998年初めごろはポンド高の傾向が顕著になっていた。欧州NSKの赤字幅の減少が最大課題となり、そのためには、工場の英国偏重という構造的要因の解消に正面から向き合わなければならなくなっていた。ヨーロッパ統合が急速に進展し、マルクに対して、2割5分から3割もポンド高の実態が生じた。これは、NSKのみならず、他の英国進出企業の直面した問題であった。日産、ホンダ、トヨタといった組立メーカーも英国に生産を集中し、そこから大陸へ向けて輸出をするという考え方であった。しかし、英国はユーロにも参加しなかったため、ポンド高では競争を有利に展開することは、困難であった。もちろん、NSKとしては、このよう状況が生じるとは考えてはいなかった。

他の日本企業と同様に、NSKも欧州での構造改革を早めなければならなくなった。NSKは東欧に進出予定の日系自動車メーカー、家電、機械などの企業進出が増えており、中核部品に使用されるベアリングの需要急増が見込まれていた。そのため、イスクラ工場を中・東欧における拠点となし、欧州でのシェアを当時の7％から10％程度まで拡大する狙いをもっていた。この構造改革の中心がイスクラ工場となったのである[86]。

欧州事業の再構築は、欧州工場の統廃合と再編成から始まった。1998年末、英国ピータリー工場から小径ラインをイスクラ工場に移転するプロジェクトが動き始めた。イスクラ工場をグローバルNSKの標準玉軸受けの生産拠点として育て上げ、コスト競争力を磨き上げて、欧州はもちろんのこと世界のあらゆる市場に積極的に進出していくという戦略であった。そのため、NSKは英国の2工場閉鎖とポーランド工場への生産移管を軸に、欧州の生産拠点を再編する。あわせて英国に欧州統括の戦略本社を設立し、各子会社の間接部門を統合・合理化することにした。

同社は英国に合弁を含めて3社9工場をもち、ドイツなど欧州に出荷していたが、1999年1月の1ユーロ＝133円から2000年5月には97円まで下落し、欧州域内の為替相場の影響で業績が悪化していた。とくに、ユーロ圏外で通貨高が目立つ英国の生産体制の見直しがクローズアップさ

れてきたのである。家電用などの量産品は生産コストの安い東欧に移し、英国のRHPはジェットエンジン用のベアリングなど高付加価値品に特化するものであった。

NSKは、赤字が続いている欧州事業を立て直すため、抜本的なリストラ策を打ち出した。1999年９月期中間期の欧州地域の営業損益は赤字であった。市販用ベアリングの不振などで前年同期の黒字から赤字となった。年間の営業赤字は20億円に達する見込みとなった。NSKは、９月中間期に国内での希望退職を募集、500人の応募に対して673人が応募した。国内のリストラで黒字体質のメドがついたことから、「残った最大の問題点」である欧州の再編に着手した。ブラジルの好調で、米州の営業利益が増加するなど、他地域が順調なことから、欧州のてこ入れを優先させた。

NSKは連結子会社などを通じて、欧州に13の工場と多数の販売拠点をもっていた。2001年の売上高は798億円と連結売上高の２割弱を占めていた。この売上高を2002年に1,000億円規模に増やし黒字化を目指そうとした。

NSKは、当初約8,000人いた欧州地域の従業員を2001年までに約1,000人減らして7,000人体制にし、1,300万ポンド（約22億円）のコスト削減を図ろうとした。９工場のうち６工場が英国に集中し、その事業はユーロ圏向けの輸出が中心であったが、ポンド高のために競争力が低下した。生産体制を抜本的にみなおし、９工場のうちポーランドなどの５工場を残して売却・閉鎖する方針を決めた。汎用ベアリングを中心にコストが安いポーランド工場に生産をシフトする。英国にある欧州統括拠点も縮小する。欧州全体の人員6,500人のうち２割強を削減する。

さらに、2003年３月期に20億円の赤字を見込む欧州地域の営業損益を2003年３月期での黒字化を目指した。というのは、2002年３月期決算は連結最終損益が75億円となる見通しとなった。そのため、国内でも総人件費と調達コストをそれぞれ年100億円ずつ削減する計画で、一連の政策により2003年３月期の黒字転換を目指す。そのため、業績不振が続く欧州事業を大幅に縮小することを決定した[87]。

このために、2003年３月までに英国などの９工場を５工場に集約し、人員約1,500人を削減することになった。結果的には、2004年３月期の欧州事業の営業損益が26億円の黒字になった。同社の欧州事業が営業黒字になるのは、1998年３月期以来６期ぶりであった[88]。

こうしたNSKの欧州事業再編成において、大きな役割を果たすことになったのが、イスクラ工場であった。NSKは、欧州における生産をNSKのコア事業に限定し、すなわち「イスクラの玉軸受、ピータリーの自動車用軸受、RHPの精密軸受」に絞って、欧州工場の統廃合と再編成を一挙に実施することになったのである。この結果、イスクラ工場は標準玉軸受けを担う欧州の主力工場となり、欧州工場の重要拠点となったのである。

NSKの欧州事業の改革にあたっては、ピータリー工場の標準玉軸受けの移転先が当然必要であったが、幸いにもイスクラ工場と言う受け皿が中・東欧に用意されていた。イスクラ買収を進めていた当時は、イスクラを「ピータリーの受け皿」とする時期がこれほど早く来るとは考えて

はいなかったという。

こうして、イスクラ工場は「標準玉軸受けを担う欧州の主力工場」へとなっていったのである。標準玉軸受けの13ラインが英国のピータリー工場からイスクラ工場へ移管された。通常は、こうしたラインの移管に際しては、日本の生産工場からスタッフが派遣されて行われるのであるが、ここではNSKで20年以上の経験をもつ英国人スタッフがこれを担当した。

2．社会主義体制の残滓と民営化

NSKはイスクラ工場を買収して、新しい生産ラインを構築してスタートした。日系企業によるポーランド国営工場民営化の第一号であった。しかし、国有企業のもつ負の遺産を解消しながら、国際競争力をもつ工場に転換していくことは容易なことではなかった。イスクラ労組との合意内容には、従業員への株式15％の無償配布のほかに以下の３つのものが含まれていた。第一は、投資コミットメントである。つまり、数年間に買収金額と同額を投資することであった。もちろん、NSKは現状の施設では自らが求める品質が確保できないことから、今後数年間で合計60億円程度の追加投資は見込んでいた。第二は、買収時の賃上げであった。つまり、買収時に一定の率の賃上げを行うものであった。それ以降、一定期間はインフレ率分の賃上げを保証するというものであった。さらに第三は、ソーシャル・パッケージとよばれる雇用保証である。これは、買収後一定期間、3,500人の従業員の解雇はしないというものである。NSKの判断では、従業員は1,500人で十分といえるものであり、この契約の合理性は見えなかった。もちろん、自らの意思でやめるのは、その限りではなかった。そのため、希望退職者をつのり、1,000人以上は労働力を減少した。2002年にソーシャル・パッケージの期限が切れた。

さらに、重要な問題は環境汚染に関するポーランド政府との約束であった。ポーランド政府との契約で、NSKが特にこだわったのは環境汚染の問題である。海外で工場を建設または買収する場合、工場敷地内の土壌汚染（カドミウムなどの有機溶剤）の有無とその可能性のチェックが重要となる。イスクラについても、環境専門のコンサルタントに調査を依頼した。重要なことは、将来土壌などの環境汚染が発生した場合、その浄化コストが青天井となるのを防ぎ、一定金額内に抑えておくことである。結局、ケルツェ市当局との間で、この問題については５年間で投資する4,600万ドルのうち、一率（約1,100万ドル）を上限としたのである。

なお、市の水道水から有機溶剤が発見された場合は、NSKが大新聞に「NSKの引き起こした汚染ではない」旨を公示し、全国に周知させる権利を持つことを契約書に記載した。NSKは有機溶剤を一切使用しないため、買収後に汚染が発見されてもNSKに責任はない。そのことをあらかじめ明言し、NSKの責任が問われないようにしたのである。仮に汚染が発見された場合は、NSKは市、県、国と合同で事実確認を行い、環境当局の指示、監督の下で浄化にあたることになっている。なお、イスクラ工場はISO14001を取得している。

さらに、ポーランドについては、ポーランドの製品のみならず、当時欧州向け自動車部品をほ

とんど英国で生産していたが、自動車のステアリング関連部品の生産拠点を新設する計画を立て、ヴァウブジフ市に約18万平方メートルの用地を取得した。欧州の自動車メーカー向けに電動パワステアリングやステアリングコラムを供給している。同社は、ベアリングや電動パワステなど主力製品に経営資源を集中する一方、成長が期待できない製品からは撤退する方針であった。等速ジョイントについても撤退した[89]。

電動パワステアリングは油圧式よりも省エネ効果が高いため、環境規則の厳しい欧州を中心に普及し始めている。日本精工は2010年には乗用車の６割以上が電動パワステアリングを搭載するとみている。2001年頃年間約200億円の電動パワステアリングの売上規模を2005年には350万台、600億円に拡大する計画であった[90]。

NSK の2001年出荷実績は140万台で、世界シェアの４割強を握ると見られ最大手である。２位以下は、光洋精工、ショーワ、米デルファイ・オートモーティブ・システムが続く。電動パワステの世界市場は、このとき年間330万台であった。これが電動パワステは省エネ性能が高いことや自動車部品電子化が進んでいることを背景に2010年に2,000万台になると予測している。成長市場への対応力を高めるために、同社は2001年４月に電動パワステ事業を分社して、「エヌエスケー・ステアリングシステムズ」を設立した。

2002年初めには月産水準は15万台前後で、そのうち10万台程度が国内製であった。これを2007年３月期に同30万台まで増やし海外生産比率を５割超、計画の最終年度である2011年３月期には月産50万台で海外比率を７割超まで高める。海外の主力生産拠点はすでに工場用地を確保しているポーランド新工場になる。

計画は受注が内定している案件や自動車メーカーからの引き合いがあるものを織り込んでおり、2006年ごろから3,000cc 超の高級乗用車やピックアップトラックに本格的に搭載する見通しである。現在は軽自動車から排気量1,500cc までの車種への搭載が大半だが、より高出力になればボールねじを使う「ラックボールスクリュー」というタイプを投入、3,500cc 程度まで対応できるよう品揃えを充実する[91]。

さらに、NSK は自動車のエンジンや自動変速機向けの精密部品であるニードル軸受けの生産を４年後に４割増の5,200万個拡大する。2006年度までに約150億円を投じて、国内に新工場を建設するほか、中国やポーランドでも新たに生産を始める。ポーランドでは、南東部のイスクラにある自社工場を活用し、2005年６月から軸受けの組立を始めた[92]。

第４節　日本精工のものづくりと人的資源開発

１．ポーランドの労働市場

グローバル企業は地球的な市場戦略の中で、様々な国や地域に進出を企画するが、進出先の現地工場の人的資源管理は現地国の労働市場により規定される。この節では、ポーランドに進出した“知られざる”グローバル企業日本精工（NSK）の例を中心として、移行経済における日系

企業のものづくりの移転と人材育成について考察する。ポーランドは日本から見ると遠い国で、社会情勢など知られざる側面が多い。そのために、最初にポーランドの労働市場を概観し、その後、日本精工の事例を基に日本企業のモノ造り文化と人的資源の国際化を考える。

まず、ポーランドの労働市場の特徴からみていこう。ポーランドの労働市場の特徴は1989年以降の移行経済期と、EUの新加盟国としてEUの正式メンバーになった事実より規定されている。周知のように、1989年にポーランドに民主主義政権が成立し、事実上、旧ソ連体制が崩壊した。1990年には反体制派の象徴であったヴァレッサ氏が大統領に就任し、政治・経済体制の民主化と市場経済化が目指される。政治的な改革で影響が大きいのは、中央集権の体制からかなり極端な地方分権への流れである。1989年まで、中央政府（共産党独裁）が全てを決定し、地方に伝達していたものから、地方分権の証として16の地域（ボイボドシップス）が出現した。この地域は独自の議会や行政を担当することになり、地方分権への動きが加速化する[93]。

しかし地方分権化の方向性は正しいかもしれないが、発展途上国における急激な地方分権化・民主化は政治的・経済的決定のプロセスの効率化を阻害する要因でもある。ポーランドは極端な中央集権化への反動からあまりにも急速に分権化が進み、経済運営が効率的でないとの批判がある。例えば、所得・賃金格差の解消と労働市場の効率化のためには労働力の流動化が必要だが、ポーランドの住宅事情の悪さから労働者の移動は限られている。建築許可などが分権化されたことが、近年の首都圏などにおける住宅事情の悪化につながっているとの指摘もある[94]。

地域間の発展のアンバランスはポーランドが直面している大きな問題である。歴史的に見ても、ドイツとロシアという大国の狭間にあるという地政学的な影響が強かった。ドイツに近接する西の地域が工業の伝統を持ち、外資系企業の進出により比較的発展が順調なのに反し、東の地域は目立った産業は存在せず、次第に地域間の所得格差が顕著になっている。

経済体制の自由化あるいは市場経済化は大変な仕事である。それまで国が生産量、投資額、価格、賃金を計画し、国営企業に落して行く仕組みの中では、企業経営者の役割は生産管理のみに特化していた。労働者は絶対的な雇用保障に守られ、低い賃金ながら生活は安定していた。しかも社会保障（医療、年金）は充実し、地域間格差も少なかった。この計画経済体制の中では市場競争や効率性の追求は存在していない。東欧諸国の移行経済の難しさは、市場、競争、生産性の追及、利潤あるいは企業の自治といった市場経済の基本的機能をゼロから創造し、経済体制を根幹から変革することにある。しかもロシアからの政治的・経済的な独立を求めて、ポーランド政府は短期間にEU加盟の準備を行った。このことは、かなり無理しながら国の財政の健全化（歳出削減）などを行う必要があった。

労働市場そのものに目を移すと、何と言っても失業率の高さが目立つ（表3－1）。1989年までは失業者がない経済体制であったことを考えると、この失業率の高さは移行経済のショックの大きさを物語っている。雇用者総数は1990年の1,600万人から2002年の1,440万人と約200万人減少した。1998－2002年のみを見ても、約150万人の雇用喪失である。EUに新しく参加した東欧諸

表３－１：ポーランドの失業率（%）

	1990	1995	2000	2005
ポーランド（全体）	3.5	13.3	16.1	17.8
（参）旧EU15ヶ国	8.1	10.1	7.7	7.9

ポーランド年齢階層別失業率（2005年）

	男	女
15－24才	36.7	39.2
25－54才	14.5	17.7
55－64才	12.6	9.0

（参）旧EU15ヶ国

15－24才	16.2	17.0
25－54才	6.5	8.2
55－64才	6.2	6.0

資料出所：OECD, *Employment Outlook*, 2006.

国の中でもポーランドの失業率は最も高い。

この厳しい雇用情勢の最大の犠牲者は若年労働者である。たとえば15～24才の年齢層の失業率は2000年から2003年にかけて実に40%を超えていた[95]。2005年には多少の改善が見られるものの、若年者の約４割（37.8%）は失業という状況が続いている[96]。また教育水準と失業率の間には明らかな関係が見られ、2004年に全年齢層で、教育水準が中等教育以下の場合、失業率が27.8%であるのに対し、高等教育修了者は6.2%に過ぎなかった。

失業率の地域分布を見ると首都を持つ地区（Mazdwieckie）が最低（15.1%）で最高はシエチチェン（ドイツとの国境）の28.2%、ルーブスキ（27.6%）であった（2003年）。この二つの地域の場合、石炭や鉄鋼といった衰退産業を抱えていることが、失業率が高くなった原因である（図３－１）。

このような雇用情勢の悪化を反映して、短期雇用や自営業が増加傾向になる。市場競争にさらされる企業が生産性の向上のために雇用削減を行っているのに対し、新規雇用が伸びないことがその原因であろう。また、良質の雇用機会が限られているために、業務請負を行う自営業者（労働法の適用を避ける）も増加している模様である[97]。

労働組合の組織率は7.5%と低く、フルタイム労働者の２割をカバーしているのにとどまる。団体交渉や労働協約はほとんど公務部門に限定されていて、民間部門ではほとんど影響力を持たない。

EU加盟の準備段階で、EU基準の国内整備がなされた。1994年には新しい労働法典が採用され、EU指令に添った形でいくつかの改正がなされた。主な改正は①雇用契約に関する細かな規定、

図３－１：失業の地域分布

出所：Registered unemployment rate in Poland in 2001 and 2003, CSO Information Note So.01.2004.

②労働時間、③パートタイム労働者に対する最低賃金、⑤病気休暇の際の所得保障、⑥パレンタル・リーブ、⑦ハラスメントの禁止などであった。これらの規定の大部分はEU指令を盛り込んだものである。とくに、実質的な効力のあるポイントとして、有期雇用の更新に関するもので、３回の更新以降は期間の定めの無い契約に変更することが明記された（ただし、雇用は１ヵ月以上の中断が無いことが条件）。短期雇用の乱用例が多かったと言われていたので、この規定は重要と考えられる。

EU加盟後、果たして期待通りEU資本が流入し、雇用機会の増大につながるのだろうか。ポーランドは周辺国と比較した時に有利な点も多い。新規加盟国の中では人口が圧倒的に多く、このことは労働力が豊富であるとともに国内市場が大きくなる可能性を示唆している。また、表３－２に見られるように、労働費用は新規加盟国の中でも二番目に低く、ドイツやフランスの８－６分の１という水準である。したがって、労働集約的な産業にとって魅力のある投資先である。その一方、道路や情報などのインフラの整備、外資に対する行政手続きの簡素化などが今後の課題として残されている。また、労働者の質の面では、社会主義の時代の遺産として、生産性向上への意欲が少ないことや教育水準の低さを指摘する声もある。

表３－２：時間あたりの労働費用（Labour Costs）2003年

（単位：%）

	総人件費	直接費（賃金、手当など）
ノルウェイ	28.15	18.96
デンマーク	27.33	20.63
西ドイツ	27.09	15.13
スイス	25.60	16.79
フィンランド	24.03	13.58
オランダ	23.20	12.90
フランス	20.15	10.48
アメリカ	19.91	13.91
イギリス	18.72	12.84
日本	18.28	10.93
スペイン	15.97	8.69
ポルトガル	7.00	3.98
チェコ	4.30	2.35
ハンガリア	4.04	2.28
ポーランド	3.26	2.06
スロヴァキア	3.22	1.88

出所：European Industrial Relations Review. July 2005
原資料は Institute of the German Economy, Cologne.

２．日系企業のものづくり文化と日本精工

日本企業が欧米先進国に進出し、生産拠点を持つことが本格化するのは1980年代以降である。欧米諸国は２回にわたる石油ショックにより低成長と雇用情勢の悪化が顕著になり、電機、自動車、精密機械といった大衆消費市場に日本製品が氾濫するようになると貿易摩擦が政治問題化した。そこで主要な日本企業は1980年代中葉までには、アメリカやヨーロッパに生産拠点を持ち始める。この当時の日本企業のイギリス進出を研究した本のタイトルが“日本のいやいやながらの多国籍化”（Japan's Reluctant Multinationals）であったことは日本企業の“本音”を突いていたと思われる[98]。この点、トヨタは最も象徴的に日本企業の動きを示している。ホンダや日産などがこの頃欧米への進出を加速させる中で、トヨタは愛知県に根を生やし、有名なトヨタ生産方式の改善に集中していた。

トヨタ生産方式の中心に“ヒト”の問題があり、文化的背景のまったく違う異国へのトヨタ方式の移植に、当時のトヨタの経営者は自信が持てなかったのであろう。

周知のように、トヨタ生産方式は1950～1960年代に大量生産を基軸として20世紀前半の世界的な生産モデルであったフォード型の生産方式の逆手をとったものだった。フォード・モデルは車体・部品の標準化を行うことにより、規模の経済性を追求した。大型プレス機を出発点として生産ラインを組み、生産量を拡大することにより、単位当りのコスト削減を実現した。このフォー

ド型の原型は20世紀始めの大ヒット商品であるモデルTにより有名になり、自動車産業のみならず、他の製造業に普及していった[99]。この大量生産と単位コストの削減は現場の労働の単純化あるいは標準化を伴った。

それまでの自動車工場の主役は技能の高い精密機械の職人であった。注文に応じて、エンジンや部品を加工し、自動車を一台ずつ作り上げていくのが普通であった。フォード・モデルはこの職人技を壊すことから始まる。19世紀終わり頃のテーラー主義の到来とともに、生産管理のエンジニアが仕事の流れやり方を定める時代となる。つまり、いかに効率的に機械と労働者を組み合わせ、労働者の仕事を単純化し、流れ作業にするのかが生産管理のエンジニアの仕事となる。そして自動車工場ではそれまで主役であった経験的技能を有する職人は、無数の英語すら話せない安価な労働力（組立工）に置き換えられることになる。現場の労働者は筋肉労働者として働くことが要求され、頭脳を要する部分は専門の生産管理のエンジニアが担当する。フォード型の生産方式は、基本的に生産に必要な人材は少数のエンジニア、労働者を管理する職長そして従順で力仕事のできる一般労働者に分断された。1950年代はこうしたフォード型の大量生産方式の黄金期でもあった。

トヨタ生産方式はフォード型の逆手を取り、現場の労働者を中心として再構成される。終身雇用を約束された労働者は自分の持ち場において欠陥部品が絶対に出ないように、それぞれの持ち場の管理を任される。カンバン方式やJust-in-timeの在庫管理は徹底的な品質管理のツールでもある。個々の労働者に訓練を行い、多能工化したり、改善運動やQCサークルなどを展開したりすることにより絶えず労働者の意欲を喚起する。そして個々の労働者が問題を見つけたときには、ラインをストップできる仕組み（赤ランプ）まで考案した。現場の労働者を単なる投入コストと考えるフォード型からの決別は、新しい生産のモデルとなるトヨタ生産方式を生み出し、1980年代には世界中がトヨタに注目することになった。JIT、リーン生産、フレキシブル生産など様々な表現があるが、トヨタの生産方式がある意味でそれまでの常識を打ち破り、新しい世界スタンダードを設定したことは間違いない。

このトヨタ生産方式はその後も進化するとともに部品メーカーなどを通じて幅広い影響を与え続けている。いかにして“ヒト”の面でのトヨタ方式の生産システムの移植が行われているのかを、日本精工の事例から検証してみたい。

3．NSKの人材育成とイスクラ工場

日本精工は独立系のベアリング・メーカーだが、大手の取引先は自動車メーカーである。また、生産管理などでトヨタ生産方式をモデルとして人材育成を行っている。第2章で詳述されているように、日本精工は自動車メーカーに先行して、ブラジル、アメリカ、タイ、イギリスなどに進出した、“知られざるグローバル企業”である。この急速な国際化を支えているものはマザープラントにおける技能とヒトの蓄積である。

日本精工の製品の主力はベアリングと一口に言っても、実際には多種多様なベアリング関連の製品を作っている。その主力製品は軸受け、自動車部品、精機製品に大分類され、それぞれの工場が一種類の製品群に特化している。軸受関連には、大津、石部、藤沢、埼玉が国内の主力工場で、グループ企業としてはニードルベアリングの高崎、福島工場、精機製品を扱うNSKプレシジョン、自動車部品を扱うNSKステアリングシステムズがある。主要製品である軸受けに絞ってみても、量産型の汎用軸受けの多い大津工場、自動車関連のより信頼性が要求される石部工場、そして基礎研究所、技術・開発センターを併設する藤沢工場などに分れ、各工場の独立性は高い。ここでイスクラ工場と関係の深い大津工場の組織をみてみよう。生産工場であるので製品群ごとに工作課があり、それを補佐する形で品質保証課、生産技術課、総務労働課が置かれている。これは現場の技能工あるいは技術者がひとつの製品群に特化し、その内部で経験を積むことにより、技術者としてのキャリアを積むことを意味する。製品により要求される技能やノウハウの性質がことなるので、工場ごとがひとつの専門集団として機能する。核になる技術者の養成は徹底した現場主義と思われた。技術者同士がどこの工場出身であるかを意識しているのはこの事情を良く物語っている。エンジニアのキャリアとしては、工場内での昇格、昇進とともに、藤沢の技術部門との往復が行われることもある。これと同時に、海外派遣も次第にキャリアの一部を構成している。

マザープラントのシステムは、日本の主力工場が海外の同列の製品群の工場に責任を持ち、技術移転を行うことを意味する。たとえば、汎用軸受の主力工場である大津工場の場合、全世界に展開する海外生産の技術と人材バンクの役割を果たす。2003年の時点で、支援をしている海外の工場の所在地はアメリカ、ブラジル、イギリス、ドイツ、ポーランド、タイ、中国、韓国と８カ国に及んでいる。もちろん、工場の立ち上げ時期には全社的に人を送り込むが、なるべく早い時期に海外工場が自立化することが求められる。立ち上げ期には集中的に現地の中核になる人材（技術者、管理職、チームリーダー）の研修を工場で行う。一度、海外の工場の生産が軌道に乗れば、当然マザープラントの主な役割はキーになる人材の長期派遣と問題が出た時の解決となる。大津工場の場合、従業員数が500人ぐらいと少ないので、技術者を長期に派遣することは国内生産に影響がでてくるので難しい。この工場の技術者のかなりは海外勤務の経験者とのことであった。

大津工場とともに海外支援を積極的に行っている石部工場は、高い信頼性が要求される自動車のベアリングが主力になっている。この工場は海外の主力工場、すなわち、アメリカ、ブラジル、イギリス、ポーランド、中国の工場に技術的サポートを行っている。とくに、2003年から2004年にかけては中国の工場（昆山）は立上げ期にあたり、石部工場において集中的な支援体制が設けられ、海外プロジェクトチームが組織された。常時30数名の技術者が籍を置いていた。石部工場の場合、その当時従業員数が769人であったので、海外プロジェクトチームの比率が非常に高かったことが分る。これは、当時、中国工場の立ち上げがいかに全社的な戦略であったことを示して

いる。この海外プロジェクトチームは中核的な人材のみであり、短期的には様々な部署から支援部隊が中国工場の立上げに協力した。

マザープラント制と海外支援体制は生産技術の海外移転のみならず品質管理、コスト管理も含まれ、海外工場の損益の分野まで踏み込み、教育や支援を行うことが重要な任務となっている。

ここで日本精工イスクラ工場（ポーランド・ケルツェ市）への装備と“ヒト”の面での技術移転を追ってみよう。

イスクラ工場はポーランドの南東部、ワルシャワより南へ150キロのところに位置する。この工場は、1897年にガラス工場として設立された歴史のある企業である。第二次大戦後に国有化され、1959年に軸受けの生産を開始した工場である。この地域は、軍需工場が集中していたため、部品供給も可能だったのであろう。1973年と1978年には日本精工がプラント輸出をおこなっている。実は、イスクラ工場の設備が日本精工が手がけたものであったことが買収の大きな要因であったことは前節に見たとおりである。2003年に我々がイスクラ工場を見学した時、軸受のラインに30年前の機械が稼動していて、いかに社会主義の時代から機械設備を丁寧に保全していたかが分り興味深かった。

イスクラ工場は、前節に見たように、1998年に日本精工に買収されるが、2003年９月にイスクラ国営工場を訪問した公文凊はその研究成果の中で、国営工場から親会社のシステムへの移転を精緻に観察している。NSK は本社の生産システムの移転において、公文が「２段階適用戦略」と呼ぶ方式を採用した。つまり、NSK はイスクラ工場を買収したのち、第１段階で雇用維持義務の期間に新工場を設立し、そこにまずNSK の生産システムを移転した。次に第２段階として、新工場での経験を導入して旧工場の改革を行うというものであった(100)。

PPL 工場（WWII）では、鍛造以降の切削加工、熱処理、研削、組立の４工程から構成されている。組立工程は、きわめて繊細なもので、ボール、リングの径をミクロン単位で計測し、適切な相手を自動的に選別し、ボールをはめ込む作業を必要とする。

各部局の黒板にいろいろなデータがグラフなどで表示されているが、工程管理表としてSystem-XYZ という表示がみられた。PPL と NSK ブランドの部品・製品は緑と青に色分けしてある。建物や機械は NSK が30年前に行ったプラント輸出のときとほとんど同じものを使用している。

広大な工場で機械設備のレイアウトなど、30年前の工場とは思えないように整理されているが、床などはいかにも使い込んだ感じのするものであった。機械の間隔は法令によって３メートル離さなければならないと規定されている。

チューブ材から旋削リングを生産するために、大量の単能工作機械が並んでいる。機械は30年前のプラント輸出時のNSK のものであるという。メンテナンスがよくできており、オーバーホールして電子化して現在使用している。この古いラインによる製品はPPL ブランドとして売られている。

この既存の設備を改善するとともに、2000年からは玉軸受けの生産拠点を英国よりイスクラに

移すことが決定された。これはポンド高により、イギリスでの生産は国際競争力に欠けると言う本社サイドの経営戦略の結果である（当時はまだEUの東欧への拡大は交渉中で、拡大EU市場は関谷前会長の話では主な動機ではなかったという）。イギリスのピーターリーより機械を輸入し、まったく新しい生産ラインをイスクラ工場内に設置した。つまり、WW1と呼ばれる新ラインが配備され、高精度なNSK製品がここで生産されることになる。生産工程はNSKブランド工場もPPLもほとんど同様な配置で、研削工程、組み立てラインは自動フィード方式になっている。研削、組立ラインは連動している。

以上がイスクラ工場の概要だが、次にヒトの面における変化を見てみたい。買収以前のイスクラ工場の労務管理については資料がないので、近隣のチェコの人事労務を研究した石川晃弘の特徴付けを引用したい[101]。

(1) 職務は細分化され、単能の専門性が重視された。
(2) 労働者は職務遂行に必要とされる資格により、分類され、賃金も職務にリンクして定められた。
(3) 職務資格は学歴とリンクしていた。
(4) 企業内で管理者や経営者になるためには共産党の幹部リストに載っていなければならなかった。
(5) 労働組合は企業別だが、その役割は福利厚生基金の額と配分であった。

この特徴は旧コメコン諸国に共通のものと思われる。つまり、賃金率は国のレベルで決定され、主に職務により基本給が決定される。出来高給も一般的であったが、個人への割増手当ての機能が強かった。計画経済においては価格や生産性あるいはコストの概念がほとんどなく、生産の増強には出来高による割増が画策されたが、効果はなかったといわれる。

企業買収後、日本精工が行ったイスクラ工場の再生と物つくり文化の導入過程は表３－３にまとめてある。イスクラ工場の再生は、次の３つの時期に分けて行われる。第一期は1998年から2001年の時期である。この時期では、“人材”面での技術移転における最大の問題は社会主義時代の意識払拭にあったと思われる。国営工場の場合、経営者或は労働者の関心は与えられた生産（高）の目標を達成することのみで、品質管理あるいはコスト意識がまったくなかった。そのため、1998年より2001年にかけてイスクラ工場は多額の損失を出し、品質管理とコスト重視が大きな目標となった。1999年から始まるAOTS（海外技術者研修協会）の最初の研修生は大部分が品質管理の研修であったことから、当時のイスクラ工場の置かれた立場が良く分る。

この時期には、第一にソーシャル・パッケージにより、一定期間の雇用維持の義務が課せられ、民営化後の15％の賃上げとインフレに見合った給与の上昇、そして数年間に一定額の投資義務が定められていた。この期間は、いわば、移行のための経過期間であり、設備の面では、古い機械

のオーバーホールや保証機器の導入がなされた。人事面では、出来高払いから月給制への移行、日本への研修などが行われた。この期には、５人の経営トップ層、22人のマネジャー層、そして３人の組合委員長が日本で研修を受けた。1999年終わりからは後述するODAを使ったAOTSの長期研修が本格化し、約30人が日本で長期研修を受けることができた。

2000年になると、英国からイスクラへの標準玉軸受けの生産拠点の移行が決定され、猛烈な変革の段階となる。この期のイスクラ工場は3,500人の従業員を抱え、600万個の軸受けを生産していた。ちなみに、ピータリー工場は390人で600万個、大津工場は759人で1,700万個であった。なお、1998年から2001年に掛けてイスクラ工場において720人の希望退職者があった（自然減）。

第二期は、2002年から2004年にかけての時期である。まず、ソーシャル・パッケージ切れ後の2002年～2003年にはリストラが実行され、2003年末には従業員数を1,956人まで削減するのに成功している。そのうち、PPL生産は1,447人と買収前の半分以下にまで従業員数を減らした。また、この期になると、日本で研修を行った管理職あるいは技術者層が次第に工場の中心を担うようになり、コスト削減の意識などが浸透していった。また、大幅な人員削減が身近に起こり、企業の存続や国際競争が切実なものであることを多くの労働者も感じ始めた。この時期には、賃金の凍結を行い、コスト意識を醸成した。国営時代には政府が製品を買い上げてくれたので、利益やコストの意識がきわめて脆弱であった。

次に、日本精工の経営者が目標としたのは従業員の意識の変革であった。とりわけ品質意識を高揚することが重要であった。さらに三つ目の目標は、ソーシャル・パッケージの縛りがとれた後、従業員の自発性やリーダーシップを育成することに力を入れる。

2003年のイスクラ工場の目標をみると、コスト意識の改善に向けたドライブがよく理解できる。大きな目標としては、①2003年の工場利益を黒字化する、②グローバル競争に向けて製造コスト構造の改善とある。

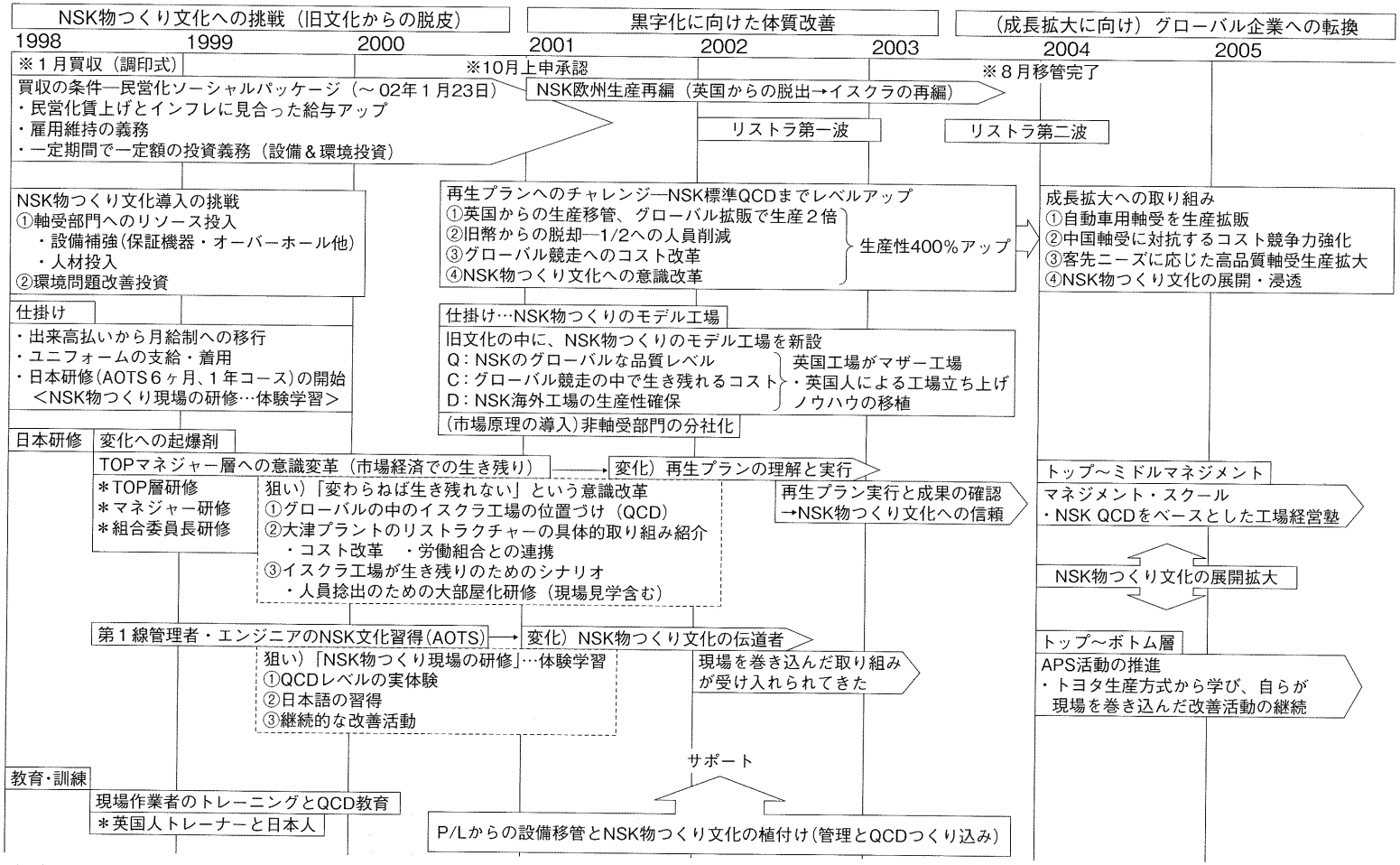
具体的な目標としては、①1,100万ユーロのコスト削減の達成（この中には労務費の削減も含まれる）、②第二次リストラ（267人）の計画、イスクラ工場におけるものづくり文化の改善活動（製造利益管理の実行、工場管理研修のための中間管理層の選別、トヨタ生産システム（NSKではアドバンスド・プロダクション・システム＝APSと呼んでいる）の強力な実行、などがあった。

トヨタ・システムの導入のために、コンサルタントがトヨタから生産システムのアドバイザーとして呼ばれた。これらの努力により、生産量を３倍、人員を半分に減少し、1,300万個体制に持ち込んだ。なお、2004年１月には、日本精工はもう従業員の解雇は行わないことを言明した。

日本精工のヨーロッパ戦略の再編に伴い、2000年より2003年にかけて並径軸受けの生産設備が、イギリスのピータリー工場からイスクラ工場に移管された。このため、イギリスのピータリー工場の技術者が現場レベルのポーランド人労働者に訓練を行ったリ、あるいはポーランド人がイギリスで研修を受けた。2003年にはポーランドから270名を英国に送り込んでいる。

2004年からは人づくりを強力に進め、４倍の生産性のために、スキル、考え方、品質意識など

表３－３　ISKRA改革への取り組み



出所：NSK、イスクラ工場（2003年８月）

を高めた。こうした計画をベースに、第一に黒字化、第二に世界に通じるコスト構造を実現しようとした。このため、1,100万ユーロの削減を目指し、267名の削減をめざした。実際ピータリーでは高い賃金にもかかわらず、人件費は５分の１で生産性は高かった。PPL は20％もコストが高かった。

第３期は2005年以降で、1,500人の体制で1,700万個の生産と製造利益30％の増加を目指すものである。人材育成の面での主なポイントは以下のようなものであった。第一は、物づくりのベースを確立することである。このためには、製品の機能の基礎知識、工程での作りこみ、目に見える品質管理の基礎を身につけることであった。第２は、経営改善であり、APS の導入、品質やコストを重視する企業文化への変革である。これは従業員の意識を改革し、コア競争力を獲得することであり、より長期的にはベアリング作りの知識の蓄積である。

現在のイスクラ工場（2003年）の企業組織についてみると、取締役会のメンバーは５人で、その構成はポーランド人２人、日本人３人である。社長はポーランド人である。組織としては、社長以下に、1）軸受販売部（European Bearing Business Unit）、2）経理部、3）第一工場、4）第二工場、5）人事部（HR）、6）Information Service、7）生産計画部、8）ETC-BP（ヨーロッパ技術センターポーランド支部）がおかれる。日本人は、副社長の他に生産と経理の責任者として就任している。その外、生産や管理部門の要所に日本人派遣者が10人ほど長期滞在していた。中には、ポーランドに７年以上滞在していた人もいた。

現在経営陣が重視するのは、企業に関する情報を末端まで流すことである。国営企業の時代には、経営トップは末端まで経営情報を流さなかった。また、現場は上からの情報は信じていなかったという。

しかしながら、依然として問題点も残っている。それは、ポーランド人従業員が自主的に合理的なシステムを実行するところまで進んでいないことである。例えば、作業標準はイギリス人と日本人とポーランド人の協力で作成しており、十分現地化していない。工場で行われている QC 活動についても、ポーランド人従業員が自主的にそれに取り組むまでにはいたっていないという。問題がおきる前に予測が出来るようにならなければならない。そのためには、ものづくり製品基礎知識・技能を習得することが必要である。また、工程作りこみの技術を身につけることが重要である。そして、品質管理の基礎を身につけ、問題解決の能力を高めることが必要となる。

職制と給与についての改革の一つは、大部屋化といわれている作業範囲の拡大である。職務給でセクションごとに賃金が異なっており、相互の移動はなかった。たとえば、鍛造、研削等仕事別の雇用契約となっており、10種類以上の職務区分があった。しかしながら、米国の場合には、職務区分の数が多くかつ労働組合による職務規制が強いといわれるが、イスクラでは労働組合の規制は強くなかった。

NSK では、仕事別の雇用契約の変更を行いたいと考え、大部屋化という作業範囲の拡大措置をおこなった。具体的には、オペレーターとセッターを対象として、技能レベル別に３つのグレー

ドを設ける。グレード１は高度熟練作業、グレード２は異常作業、グレード３は通常作業をそれぞれ担当できる作業者としてマネジャーが認定し、腕に認定証をつけるというものである。そして、職務分析によって、職場の作業範囲を、本来の作業20%、検査22%、歩行19%、ケージ供給18%、ボール供給16%、品質保証2%に分け、グレード別に担当作業を配分するという。グレード１の人には品質保証の作業も配分するというように、技能レベルに応じて作業範囲をわける。同時に作業の標準化を行い、個々の従業員の技能レベルを把握し、適性にあった職場への配置を行うという。従来はさまざまな能力を持つ従業員が、ばらばらに工場に配置されていたが、従業員の能力を把握し、適切に職場への配置を用意できるという。３つのグレードは社内資格のようなものであるが、それによって賃金は規定されないという。

賃金は基本給とボーナスから構成され、基本給は勤続年数と個人別査定（スーパーバイザーおよび人事が１回行う）で決まり、ボーナスは賃金総額の７%を占め、工場の出来高、コスト、品質の達成度が作用する。ただし、この賃金体系と職務区分との関係はあまりよくわからなかった。また、労働費の変動費化を行うために、社外工比率を高めている[102]。

最後に労使関係に触れておこう。買収以前には５つあった労働組合は最初はNSKの動きに対して大変に警戒的であった。ただ、実際の従業員に対する影響力は強くはなかったという。また、現在３つある現業労働組合の委員長を日本に１週間派遣し、親会社の工場を案内した。かれらにイスクラの置かれた状況を理解してもらった。工場の生き残りのためにコストをかけて労働組合委員長にも教育訓練の意味を理解してもらったという[103]。現在では、労働組合は経営に協力的であり、大きな問題はないという。

４．人材育成におけるAOTS（海外技術者研修協会）の役割

この様々な変化の中で、特筆されることはAOTSによる日本での研修である。AOTSは発展途上国を対象とした経済産業省管轄の法人である。1959年に創立され、初期には民間の援助機関として、細々と始まったが、1980年代から福田ドクトリン（ひと作り計画）の影響とODAの拡大もあり、規模が大きくなっている。2006年の実績では 予算額では105億円、受入れ研修235コース、研修生6,376人となっている。主にアジアからの研修生だが、東欧やアフリカからの研修生も受け入れている。

ポーランドからの研修実績は多くはなかったが、イスクラ工場の買収後、AOTSによる研修が認められ、イスクラ工場からは長期的な研修生を送ることが可能になった。１年から３ヵ月の多様な研修だが、イスクラ工場から2006年までに延べで約100人がAOTSの研修を受ける。一年コースの場合、２ヵ月くらいの日本語研修と日本文化入門の後、工場で実地訓練を受ける。イスクラからの研修者の場合、多くは大津工場で研修を受けた。イスクラからの研修生のプロフィールを見ると、はじめは組立工程の技能工（メカニック）が多く、主に品質管理、生産工程の管理コースを受けた。2003年からは技能工と並んで、技術者や班長あるいは専門職が多くなる。研修

生の職歴を見ると、最初は、10年から15年程度の経験を持つ技術者やメカニックが送り込まれた。その後、NSKブランドの立ち上げを考慮して、中核になる人材が日本での研修を経験した。WWⅠ工場では約50人（工場長、マネジャー全員、その他エンジニア、セッター、オペレーター）がAOTSプログラムで1年間研修した。NSKブランドを生産するWWⅠの工場ではほとんどの技術者が日本に行った経験を持っている。もちろん、マネジャークラスは全員日本での研修を実施した。これに比べるとPPLを生産しているWW IIの工場ではマネジャー層においても日本での研修をしていない人が多いが、エンジニア、スーパーバイザーには日本経験者を投入している。上記AOTS研修者約50名のうち退職者は1名しかいない。一方で、日本経験者を高い給与で引き抜こうとする動きが始まっている。ジョブホッピングについては、1度やめても3－4年たつとまた戻りたいという人が多ので、あまり気にしていないという。

AOTS研修の一つの面白い成果は、少なくともWW Ⅰの工場においては、コミュニケーションの手段として日本語が使われていることである。現場のポーランド人には英語を得意としない人が多く、日本での研修で憶えた日本語の表現がイスクラ工場の現場でも使われるようになったと言う。技術者同士のコミュニケーションなので大きな問題はなく、難しい場合には、日本語の分かる班長などが通訳をすることになるとのことだった。

（鈴木　宏昌）

注

(1) 日本貿易振興会『海外市場白書1978／79—海外投資の現状』日本貿易振興会、昭和53年、152ページ。
(2) 和田正武「第1章　中東欧諸国の経済改革」（和田正武・安保哲夫編著『中東欧の日本型経営生産システム—ポーランド・スロバキアでの受容』文眞堂、2005年）、15ページ。
(3) 同上。
(4) 日本貿易振興会『1977版　海外市場白書（第2分冊）—海外投資の現状』日本貿易振興会、昭和52年11月、129ページ。
(5) 日本貿易振興会『1978／79版　海外市場白書—海外投資の現状』日本貿易振興会、昭和53年、152－153ページ。
(6) 和田「第1章」15－16ページ。
(7) 同上、16ページ。
(8) 「海外進出、リスク増大の一途—イラン・イラク・ポーランド・中国など」『日経産業新聞』1981年11月7日。
(9) 「日綿実業の7人、ポーランド出国か」『日本経済新聞』1981年12月30日。
(10) 日本貿易振興会『1983年版　海外市場白書・投資編』170ページ。
(11) 日本貿易振興会『1983年版』169ページ。
(12) 日本貿易振興会『1982年版　海外市場白書・投資編』177ページ。日本貿易振興会『1987年版　世界と日本の海外直接投資—ジェトロ白書・投資編』226ページ。
(13) 日本貿易振興会『1982年版』176－177ページ。
(14) 日本貿易振興会『1984年版』185－186ページ。
(15) 「低操業にあえぐポーランドの製造業—経済再建のカギ、ソ連から資材調達で活路」『日経産業新聞』1982年7月6日。
(16) 日本貿易振興会『1982年版』178ページ。
(17) 日本貿易振興会『1984年版』187ページ。

⑱ 日本貿易振興会『1986年版　世界日本の海外直接投資―ジェトロ白書・投資編』207ページ。
⑲ 日本貿易振興会『1985年版　世界と日本の海外直接投資―高まる差』191－192ページ。
⑳ 日本貿易振興会『1986年版』207－208ページ。
㉑ 日本貿易振興会『1985年版』192ページ。日本貿易振興会『1986年版』210ページ。
㉒ 日本貿易振興会『1989年版　世界と日本の海外直接投資』225－226ページ。
㉓ 日本貿易振興会『1988年版　世界と日本の海外直接投資』232ページ。
㉔ 日本貿易振興会『1989年版　世界と日本の海外直接投資』226ページ。
㉕ 日本貿易振興会『1987年版』224ページ。
㉖ 日本貿易振興会『1991年版　世界と日本の海外直接投資』289－290ページ。
㉗ 日本貿易振興会『1991年版』290ページ。
㉘ 日本貿易振興会『1992年版　世界と日本の海外直接投資』326ページ。
㉙ 日本貿易振興会『1990年版　世界と日本の海外直接投資』237ページ。
㉚ 日本貿易振興会『1992年版』325ページ。
㉛ 日本貿易振興会『1991年版』289ページ。
㉜ 日本貿易振興会『1990年版』238ページ。
㉝ 日本貿易振興会『1990年版』237ページ。
㉞ 和田「第１章」20－21ページ。
㉟ バルツェロビチ・プログラムの内容と評価については、以下に詳しい。森田憲「ポーランドの市場経済体制移行―『バルツェロビチ・プログラム』をめぐって」広島大学大学院国際協力研究科『国際協力研究誌』第３巻第１号、1997年。
㊱ 和田「第１章」21－22、24ページ。
㊲ ECからEUの発展については、多くの研究があるが、例えば以下を参照。J.ペルクマンス著／田中素香全訳『EU経済統合―進化と拡大の総合分析』文眞堂、2004年。
㊳ 和田「第１章」28ページ。EUとの協定などについては、同じページの注(3)、(4)、(5)も参照。
㊴ 日本貿易振興会『1991年版』290ページ。
㊵ 日本貿易振興会『1992年版』326ページ。
㊶ 日本貿易振興会『1993年版』332ページ。
㊷ 日本貿易振興会『1995年版』322－323ページ。
㊸ 日本貿易振興会『1992年版』326ページ。同『1993年版』331ページ。
㊹ 日本貿易振興会『1994年版』322ページ。
㊺ 日本貿易振興会『1993年版』331ページ。
㊻ 同上、332ページ。
㊼ 日本貿易振興会『1994年版』323ページ。
㊽ 日本貿易振興会『1997年版　世界と日本の海外直接投資』313－314ページ。
㊾ 日本貿易振興会『1998年版　世界と日本の海外直接投資』320ページ。
㊿ 日本貿易振興会『2000年版　ジェトロ投資白書』313ページ。
(52) 日本貿易振興会『1998年版』320ページ。
(53) 日本貿易振興会『2002年版　ジェトロ貿易投資白書』318ページ。
(54) 日本貿易振興会『2002年版』326ページ。同『1993年版』332ページ。
(55) 日本貿易振興会『1995年版』323ページ。同『1996年』313ページ。
(56) 日本貿易振興会『1996年版』313ページ。
(57) 日本貿易振興会『1997年版』314ページ。
(58) 日本貿易振興会『1998年版』321ページ、『1997年版』314ページ。
(59) 日本貿易振興会『1998年版』321ページ。
(60) 『2005年版　ジェトロ貿易投資白書』329ページ。
(61) 日本貿易振興会『1999年版』315ページ。『2000年版』314ページ。『2002年版』、351ページ。
(62) 日本貿易振興会『1999年版』315ページ。

(63) 日本貿易振興会『2000年版』314ページ。
(64) 日本貿易振興会『2002年版』351ページ。
(65) 日本貿易振興会『2003年版』331ページ。『2005年版』329ページ。
(66) 日本貿易振興会『2001年』315ページ。
(67) 「ポーランド政府、企業誘致貢献３邦人表彰、日本精工・関谷社長ら、中東欧で投資争奪」『日経産業新聞』2002年２月20日。
(68) 日本貿易振興会『2002年版』320ページ。
(69) 日本貿易振興会『2003年版』331ページ。
(70) 日本貿易振興会『2002年版』351ページ。
(71) 日本貿易振興会『2001年版』315ページ。
(72) 日本貿易振興会『2002年版』351ページ。
(73) 日本貿易振興会『2003年版』331ページ。
(74) 日本貿易振興会『2003年版』329ページ。
(75) 日本貿易振興会『2004年版』328ページ。
(76) 日本貿易振興会『2004年版』329ページ。
(77) 「日本精工、ポーランドの鋼球工場完成」『日本経済新聞』1982年７月25日。
(78) 「日精工、ポーランド機械輸出入公団からベアリング製造プラント190億円を受注」『日本経済新聞』1976年１月14日。
(79) 「日本精工、ポーランドの鋼球工場完成」『日本経済新聞』1982年７月25日。
(80) 「日本企業注目の中東欧、進出の『尖兵』、橋渡し役に―国にほれ込み退職後も在住」『日本経済新聞（夕刊）』2005年９月８日。
(81) 「ポーランド連帯系政権、経済政策変更、波紋広がる―民営化、一部見直し」『日本経済新聞』1997年11月28日。
(82) 「日本精工、ポーランド社を買収―ベアリング、欧州でシェア拡大」『日本経済新聞』1998年１月22日。「日本精工、ポーランド社を買収―欧州のベアリング拠点に」『日経産業新聞』1998年１月26日。
(83) C. Martin (sous la direction de), Pologne 1989-2004; La Longue Marche. Paris (L'Harmattan) 2005, pp. 58-59.
(84) 「今期、日精工、連結最終赤字の公算――括償却や株式評価損で」『日本経済新聞』1998年３月４日。
(85) EU 市場、ユーロ導入、さらにはポンド高にともなう各社の汎欧州戦略については、以下を参照。川辺信雄「ユーロ時代における日系企業の対欧州戦略―現状と展望」『早稲田商学』第394号、2002年９月。
(86) 同上。
(87) 「日本精工、欧州事業を縮小、来年度中、９工場を５つに集約」『日本経済新聞』2001年11月20日。「日本精工、リストラ策―精密機器など分社、欧州４工場を閉鎖」『日経産業新聞』2001年11月21日。
(88) 「日本精工、欧州拠点を再編―英子会社２工場閉鎖」『日本経済新聞』1999年12月１日。「日精工、欧州事業を抜本リストラ―人員1000人削減や工場集約」『日経金融新聞』1999年12月１日。「日本精工、欧州の生産再編、英拠点縮小など―2002年メド黒字化目標」『日経産業新聞』1999年12月17日。「日精工、欧州事業が黒字化、今期15億円、６期ぶり―工場統廃合・人員減が寄与」『日経金融新聞』2003年10月７日。
(89) 「日本精工、韓国・南米に拠点、２年後めど―自動車部品向け」『日本経済新聞』2001年１月６日。
(90) 「日本精工、電動パワステ大量受注―年100万台、フォード戦略車向け」『日本経済新聞』2001年５月５日。「日本精工、電動パワステ大量受注―フォードから年100万台」『日経産業新聞』2001年５月８日。
(91) 「電動パワステ生産、日本精工、５年後倍に―高級・大型車向けも投入」『日経産業新聞』2002年２月８日。
(92) 「日本精工、ニードル軸受け増産、エンジン・自動変速機向け」『日本経済新聞』2004年12月29日。
(93) C. Martin (sous la direction de), Pologne 1989-2004; La Longue Marche. Paris (L'Harmattan) 2005. pp. 303-392.
(94) OECD Economic Survey, Poland 2001 May.
(95) International Economic Report, Poland 2003/2004. Warsaw School of Economics (2004) pp. 92-94.
(96) OECD, *Employment Outlook 2006* (Paris).
(97) D. Vaugh-Whitehead (ed). *Working and Employment Conditions in New EU Member States; Convergence*

or Diversity. ILO 2005 pp. 275-289.

(98) M. Trevor, *Japan's Reluctant Multinationals*, New York, 1983.

(99) J. Womack, D. Jones and D. Roos, *The Machine that Changed the World*. New York 1991. 石川晃弘（編著）『体制移行期チェコの雇用と労働』中央大学出版部、2004年、131－132ページ。

(100) 公文溥「第５章　ポーランド・スロバキアにおけるハイブリッド工場の経営実態―ケース分析」（和田正武・安保哲夫編著『中東欧の日本型経営生産システムーポーランド・スロバキアでの受容』文眞堂、2005年、154ページ。この節の記述については、公文の NSK-ISKRA に関するこの簡潔だがすぐれたこの研究に負うところが多い。

(101) 石川晃弘編著『体制移行期チェコの雇用と労働』中央大学出版部、2004年。

(102) 公文「第５章」158ページ。

(103) 同上、156ページ。

第４章
中国の日本精工

本章では、日本精工（以下NSK）の中国進出過における諸問題について考察する。中国は、1978年に「改革・開放政策」の採用を決定し、それまでの硬直した計画経済を改革し、経済発展のため様々な模索をおこなってきた。この改革・開放政策も、1989年の天安門事件で停滞せざるを得ず、本格的な移行期にはいるのは、1992年の市場経済の導入決定以降であった。NSKは、1980年代後半に中国への進出を検討し始めたが、上記の天安門事件で一時断念している。1992年の市場経済導入決定以降、NSKは、将来発展するであろう中国を消費市場と捉えて、進出を決定するが、当時、中国では、外資の中国進出には様々な制約が存在していた。NSKは、中国進出を果たすために、中国国有企業との合弁会社設立という選択をおこなっている。そして、中国の国有企業「虹山軸承公司」との合弁会社設立のために、約２年間の交渉時間をかけ、1995年に合弁会社「昆山恩斯克虹山有限公司」を設立した。しかし、合弁会社設立以降も、中国独自の移行経済の中で数多くの中国特性に直面し、それらを解決しなければならなかった。NSKの中国進出過程と中国特性から生じた問題解決のプロセスを明らかにするため、本章は、以下の構成になっている。

まず、第１節において、中国の市場経済への移行過程について分析を試みる。つぎに、第２節において、日本精工の中国における事業設立時の法的側面について考察する。そして、第３節においては、日本精工の中国進出の全プロセスについて分析をおこなう。最後に、第４節においては、昆山NSKにおける日本的生産・経営システムの現地化についての分析を試みる。

第１節　中国の市場経済への移行過程

中国では、1976年に「十年の動乱」と呼ばれる「文化大革命」が収束した。中国は、経済発展に重点を置く政策を採用し始め、1978年には改革開放政策の採用を決定した。改革は、国有企業の改革を始めとし、財政、税収、価格、金融体制などあらゆる分野に及び、様々な試行錯誤が行われてきた。本節においては、過去28年間どのようなプロセスを経て、中国が社会主義の計画経済から市場経済体制へ移行してきたのかについて論じる。この移行過程を、「計画経済体制改革の模索期」と「市場経済の確立期」に分けて議論を進めるが、紙幅の関係上、移行過程については、工業を中心にして国有企業、民営企業、外資企業の役割に重点を置く。

１．計画経済体制改革の模索期（1978－1992年）

中国は1978年まで、完全な計画経済に基づく社会主義国であった。当時の経済の様子を統計数

字からみてみよう。まず、分野別の労働人口数について見てみると、全国４億152万人の労働者のうち、３億638万人（76.3％）は農村で、7,451万人（18.6％）は国有部門で、2,048万人（5.1％）は準国有部門（都市部集団企業など）で働いていた。「私営」的な自営業者はわずか15万人（0.037％）で、これらの人々は主に全国の都市部に散在し、小さな修理店や雑貨店、食堂などを営んでいたにすぎない。次に、国家財政について見てみると、財政収入のほとんどが国有（86.8％）と準国有部門（12.7％）から成り立っていることが分かる。工業総生産額は77.6％が国有企業、22.4％が集団企業から創出され、国内商品小売総額についても、国有企業が54.6％、集団企業が43.3％を占めていた(1)。

このような計画経済体制のもとで、中国経済は行き詰まっていた。そうしたなかで、1978年12月に中国共産党の第11期３中全会が開催されたのである。この大会は中国経済の全面的改革の序幕となるもので、改革は「対内的には経済の活性化、対外的には開放」をうたった「改革・開放」路線であった。

(1) 経済活性化のための国有企業改革

1) 計画経済体制枠内の改革

中国共産党の第11期３中全会公報は、中国の経済管理体制の重大な欠点の一つに、中央政府への過度な権力の集中を挙げ、中央の指導の下に大胆な権限委譲を行い、地方政府と企業に経営管理権更なる自主権を持たせるべきだと指摘している。この様な考え方に基づいて、1970年代後半および80年代初期における改革は、主として国有企業(2)の経営活性化を促進するために、国有企業の経営自主権拡大を中心に、以下のような多くの「放権譲利」の試みがなされたのである。

企業自主権拡大の「試点」は四川省から始まった。「試点」（テストケース、試験的）制度は、中国が改革開放以来採用してきた重要な手段であり、その基本的な方法は「試点を通して矛盾を明かにし、規範を推進、立法へと進める」ものである(3)。1978年10月に、四川省はまず６社の企業で「試点」を始めた。続いて1979年５月、国家経済委員会、財政部等の部門が、北京、上海などの地区で首都鋼鉄公司などの大型企業を選定し、企業自主権拡大の「試点」を推進した。それ以来、「試点」の採用は全国規模で急速に進展した。1979年末には「試点」企業は4,200社あまりに拡大し、1980年になると6,600社を越えた。この6,600社の企業は数の上では全国の工業企業数の16％を占めるにすぎなかったが、生産額は全国の60％、利潤の70％を占めるに至った(4)。

「試点」企業では利潤留保制度が実施されるようになった。利潤留保制度とは国家と国有企業の利潤の分配関係を調整する制度である。即ち、企業の利益の中から、国家の規定する比率に従って企業の利益の一部を留保し、企業が使用出来るようにするものである。この制度の実施によって、企業所得、個人所得が企業経営の優劣、利潤の多寡に直結してきたために、企業と従業員の積極性を引き出すことができた。一方、1979年７月に国務院が頒布した「国営工業企業経営管理自主権の拡大に関する若干の規定」によって、一部の国有企業は初めて生産計画、製品販売、資金使用、企業内中間層幹部の任免等の面で、部分的な権限を持つようになった。

1981年以降、改革の重点は主に経済責任制の実行という方向に転じた[5]。1982年末には、経済責任制を実行している国有企業は全国で80%以上に達し、企業の自主権を拡大する為に採用された一連の改革措置は、企業と社会に大きな変化をもたらした。1979年から1983年の間に、工業総生産額は年平均7.9%で増大し、国民所得は同7.1%で増大した。しかし、利潤留保制度等の措置によって、幾多の問題点が露呈した。例えば、企業留保の比率が低すぎるため、生産拡大のための基金としては少なすぎる、薄利或いは赤字企業にはこの方式を用いる事が出来ず、採算自己責任の問題を解決できない、留保比率が不合理で、企業間の平等な競争を阻害しかねない、などの問題である。

このため、1983年から課税と利潤上納が並存する「第1段階利改税」が実施された。国有企業の利潤上納の制度を、「利改税」の実施によって、国家の規定する税種と税率に従って税を納めるように改めたことが、基本的には企業の納税後の利益の管理、使用を可能にした。1983年4月、国務院は財政部の「国営企業の利改税試案に関して」の方案を批准し、同年6月から全国規模で国有企業に対し「第1段階の利改税改革」を実施することになった。この段階における「利改税」の基本的な実施策は、以下の通りであった。

① 利潤のある大中型企業に対しては、得られた利潤の55%を所得税として徴収する。納税後の利潤は一部を国家に上納し、一部を企業に残す。

② 利潤のある小型企業に対しては、超過額累進税率で所得税を徴収する。納税後の利益は企業に多く残し、国家は一定の請負費と利潤のみを徴収する。

③ 赤字企業には補填を行う。

この「第1段階利改税」が実施された一年後、即ち翌1984年には、利潤上納を完全に止め、課税のみに踏み込んだ「第2段階利改税」が実行に移された。

しかし、これらの改革はあくまでも計画経済体制の枠組内の「試行」措置であって、改革が本格化するのは中国が商品経済を認めた1984年以降のことである[6]。

2) 商品経済の公認と改革

1984年10月に中国共産党第12期3中全会が開催された。この会議で社会主義の計画的商品経済理論が提起され、中国の改革は理論と実践の両面において、新たな段階に入ったことが示された。会議で採択された「中共中央の経済体制改革に関する決定」は、中国の経済制度が公有制の基礎の上に立つ計画性のある商品経済である事を明確に指摘した上で、更に改革が権限譲渡から徐々に企業構造の改革に発展しなければならない事を強調している。

この時期に、政府は企業の活力を向上し、企業の自主権を拡大する為、下記のような一連の措置を採用した。まず、1984年5月、国務院は「国営工業企業の自主権に関する暫定規定」を発布し、企業が一定の経営管理自主権を持つべきであることを法規として明確にした。次に、1985年9月に、国務院は「大中型国営工業企業の活力を増強する事に関する若干の問題の暫定規定」を批准した。さらに、1986年12月に、国務院は「企業改革を深め、企業活力を増強する事に関する

若干の規定」を公布し、一部の権利を企業に委譲すべきである事を強調した。同時に当時推進され始めていた請負制、リース制及び株式制等の経営方式も肯定した。その一方で「党政不分」(共産党と政府とは分離せず)、「政企不分」(政府と企業とは分離せず)の問題を解決する為、全面的に工場長責任制を推進することにより企業の指導制度を改革した。同時に、所有権と経営権は適当に分離すべしとの原則に基づき、国家と企業との関係を更に調整する為、次のような二つの重要な改革措置を実施した。

第1は、1984年10月から始まった「第2段階利改税」の改革措置を完成したことである。今度の改革の目的は「利税併存」から、完全に利潤上納をなくして納税だけにすることであった。設置された税種には、所得税、営業税、商品税、調節税、付加価値税、土地使用税等があった。この改革により、国家と企業の分配関係は、税の形式で固定化された。この改革措置は、企業が着々と「独立経営、損益自己責任」の法人に変化していく為には重要なものだといえよう。

第2は、1987年4月、全国的に様々な形式の企業経営請負責任制の採用が推し進められたことである。経営請負責任制の「試点」は1980年から始まった。1982年に首都鋼鉄公司など、大中型国有企業8社がテストケースを採用し、1987年から、請負制の採用が全国の企業で推進され始めた。1988年2月に、国務院は「全民所有制工業企業経営請負責任制暫定条例」を公布した。上納利潤請負の主要な形式は、①一定の利潤基数と逓増比例に従って、利潤上納を行う。②一定の利潤基数に従って利潤を上納し、超過利潤分は企業と国家で分配留保する。③薄利企業は定額法により利潤を上納する、などである。1988年末には、全国国有企業の90%以上が請負制を実施しており、企業の所有権と経営権を分離する試みは、更なる一歩を進めた。

国有企業は絶えず改革されて行く一方、その改革の成果を国家の法律で保護する必要があった。また、商品経済である以上、市場原理が働き、競争が生じ、企業淘汰もありうると認識されるに至った。「企業破産法(試行)」「全民所有制工業企業法」「全民所有制工業企業経営メカニズム転換暫定条例」等の法律・法規は、まさにこの様な背景の下で生まれたものである。「企業破産法」は後述するように忠実に執行されなかったが、社会主義国家に対して「企業倒産なき」神話の打破と、中国の法体系の形成に重要な役割を果たした。

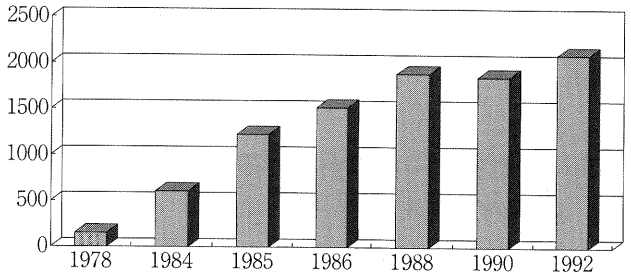
一方、所有権と経営権分離の原則は、「全人民所有制工業企業法」の神髄である。同法は国家が企業財産の所有権を持つ事、企業は国に経営管理を任された財産の占有権、使用権、合法的な処分権を享受する事を明確に規定している(第2条2項)。また同法は企業に対し、更に14項目の経営自主権を与えることを定めている。「全人民所有制工業企業経営メカニズム転換条例」は1992年7月23日に国務院が公布し、同日に施行された。同条例の目的は、政府機能を転換して、「政企分離」を実現し、企業を自主経営権と、損益自己責任を持つ独立した企業法人にすることであった。

(2) 非国有企業の容認—郷鎮企業の発展と民営企業の台頭

中国政府は国有企業の改革と同時に、農村部の郷鎮企業も大いに発展させようとした。郷鎮企

業は人民公社、生産大隊に属する企業で、かつて「社隊企業」とよばれていたが、1984年以降郷鎮企業と改称された。郷鎮企業には、郷、鎮、村が出資した企業のほか、各種聯営・合作・合弁企業、個人企業、私営企業（従業員７人以上）も含まれている(7)。図４－１に示したように、1978年に郷鎮企業は152万4,000社であったが、1986年に1978年の約10倍で1,515万3,000社に、1992年には2,091万6,000社に急増した。そのうち、とくに1984年以降に急成長した個人経営の企業は注目に値する。1984年に329万6,000社であったが、1992年には1,848万7,200社に達した。つまり、1992年時点では「集団性」の郷鎮企業は少なく、郷鎮企業の約９割は個人経営、私営企業なのである。

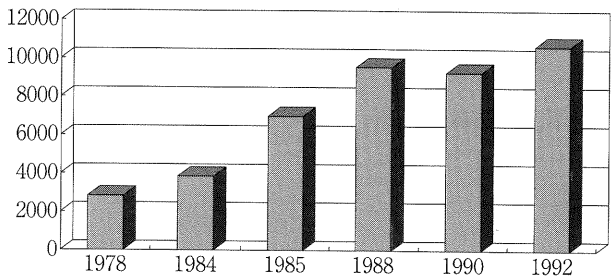
図４－１：郷鎮企業数（単位：万社）



出所：中国郷鎮企業年鑑編輯委員会編『中国郷鎮企業年鑑1993』（農業出版社、1993年）より作成。

図４－２で示したように、企業数の急増に合わせて、郷鎮企業の従業員数も増加していった。郷鎮企業の従業員は、1987年にはすでに78年の3.1倍の8,800万人余りとなり、同年度全国国有部門における労働人口の９割に達した。1992年には郷鎮企業の従業員数はついに１億人の大台を突破し、同年度の全国国有部門の労働人口とほぼ同じ人数に達した。

図４－２：郷鎮企業就業人口（単位：万人）

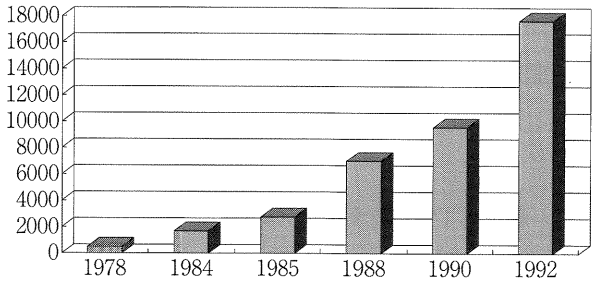


出所：図４－１に同じ。

郷鎮企業は農村部の余剰人員に就業機会を与え、社会安定につながっただけではなく、中国経済の発展にも大きく貢献した。図４－３にみられるように、1978年に郷鎮企業の総生産額はわず

か495億1,300万元であったが、1987年には4,743億1,000万元に達し、農村部社会総生産高の50.3%を占め、初めて農業の総生産額を上回った[8]。1992年には郷鎮企業の総生産額は1978年と比べ約36倍増の１兆7,659億6,900万元に達し、同年度社会総生産高の32.3%を占めるようになった[9]。

図４－３：郷鎮企業総生産額（単位：億元）



出所：図４－１に同じ。

また、税収面を見てみても、1992年度には、郷鎮企業は総税収額の約２割に相当する636億9,000万元の税金を納めており、国の重要な税収源となっていた[10]。

このように、その大半が私有企業である郷鎮企業は、とくに1980年代から90年代初期に、各産業で政府規制の少ない経済活動を盛んに行い、中国経済を計画経済から市場経済へ移行させる上で大きな役割を果たした。

一方、都市部では就業問題が深刻していたため[11]、とくにサービス産業などの分野で個人企業の設立を容認し、誘導する政策が採択されていた。経済体制改革の進展に伴い、私営経済に関する国の政策も「容認から奨励、発展促進」へと変わっていく。都市部の個人営業者は1978年の15万人から1981年に105万9,000人、83年に208万6,000人、92年には740万人に達し、私営企業の98万人と合わせると、848万人となった。個人営業者と私営企業の参入分野も徐々に広がり、次第に大きく発展していった。

上述したように、都市部では私有経済活動が徐々に始まり、農村部では非農業分野での市場経済化が、猛烈な勢いで進行していった[12]。これに加え、対外開放政策により、外国企業の中国経済への参入はあらゆる面で中国経済体制改革、即ち計画経済から市場経済への移行過程に大きな影響をもたらした。

(3) 対外開放政策と外資導入

中国政府が1978年12月に揚げた「改革・開放」路線の重要なポイントは、「対外的には開放する」ということであった。中国経済体制を改革し、中国経済を発展させるためには、先進国の先進的技術と設備、さらに外貨が必要不可欠であった。これらの条件を満たすためには、中国政府はアジア諸国や地域、とりわけ台湾と韓国の外資導入における成功の経験を見習い、早い段階で着々と布陣をしく必要があった。しかしながら、やはり最初は、海外華僑・華人の経済力に着目し、

彼らからの資本導入によって、突破口を開こうとした。以下、外資導入、特に経済特区の設置に関する主な動きを挙げておこう。

1978年３月、憲法に華僑・華人の投資権益が保護されることが明記され、７月に外資導入が発表された。そして、1978年12月の３中全会において、対外開放政策が正式に決定された。

翌1979年４月に、鄧小平によって経済特区構想が提起された後、共産党中央委員会と国務院は視察団を広東省、福建省に派遣し、深圳、珠海、アモイ、汕頭への経済特区設立の是非について検証を行った。その結果、７月に香港と台湾に近い両省に対外開放の特別政策と措置の実施を承認した。その措置の一つはまず、深圳、珠海への「輸出特区」の設置であった。同じ７月に、外資導入の諸形式や出資比率などを定めた「中外合資経営企業法」が公布された。

1980年８月に、国務院による経済特区設置の提案と『広東省経済特区条例』が全人代常務委員会において採択された。これによって、深圳、珠海、アモイ、汕頭に計４つの経済特区の設置が正式に決定された。経済特区や後に設置する経済開放区や開放都市では、進出する外資企業に対して、免税・減税など、優遇措置を与えることになった。

中国政府は1984年４月、大連、天津、上海、広州など14沿海都市を開放都市に指定し、海南島を経済特区に指定した。また、1985年２月には、長江デルタ、珠江デルタ、福建省南部３つの沿海地域が沿海経済開放区に新たに指定された。

1988年になると、沿海経済開放区はさらに拡大されていく。４月に、南京、瀋陽など140の市や県が、５月には山東半島の51市や県が、新たに加えられた。この時点で、すでに経済開放区の面積は中国国土の１割、全人口の約２割を占めるようになっていた。

1990年以降、上海浦東新区をはじめとして全国に、多くの保税区や経済技術開発区が増設され、さらに沿海、沿江（長江）、沿境（国境）地区、そして内陸部の都市に経済開放区や開放都市が増設されていった。

このように点から線、線からに面へと、試験から実現に開放政策を直実に進め、大きな成果を収めた。

表４－１は、中国が1979年から実際に利用した外国資金の推移である。

この表が示すように、外資投入に関しては、当初は直接投資より対外借款が多く、しかもその内容は政府間の借款が主流であった。1986年から88年までの三年間、対外借款額は直接投資額の倍額であったが、1992年になって、ようやく直接投資額が対外借款額を上回るようになった。直接投資は、半数以上がホテル経営などのような非工業分野への投資であり、工業分野の投資においても労働集約型産業に集中していた。しかも投資額は約６割が100万ドル以下で、設立された企業は小規模企業が多かった[13]。そのため、中国が期待する先進技術や設備を獲得するという目的は、1980年代前半まではあまり実現できなかった。

しかしながら、改革初期からのわずかな直接投資、すなわち合弁企業などによる企業活動と経済特区の設置は、中国経済体制改革に大きな影響を与えた。外資側は合弁企業に資本主義企業の

表４－１：外国資金の利用状況

年　度	対外借款額（億ドル）	直接投資額（億ドル）	その他（億ドル）	合計額（億ドル）
1979－82年	106.90	11.66	6.01	124.57
1983年	10.65	6.36	2.80	19.81
1984年	12.86	12.58	1.61	27.05
1985年	26.88	16.61	2.98	46.47
1986年	50.14	18.74	3.70	72.58
1987年	58.05	23.14	3.33	84.52
1988年	64.87	31.94	5.45	102.26
1989年	62.86	33.92	3.81	100.59
1990年	65.34	34.87	2.68	102.89
1991年	68.88	43.66	3.00	115.54
1992年	79.11	110.07	2.84	192.02
1979－92年（総合計額）	606.54	343.55	38.21	988.30

出所：中国国家統計局編『中国統計年鑑1993』（中国統計出版社、1993年）より作成。

経営管理や、資本主義経済の諸原理を持ち込んできた。そして、それらは経済特区で試験され、中国全土のいろいろな所有形態の企業に広がっていったのである。やがて、資本主義経済要素に適用できる行政、法律、社会保障など諸制度の改革や設立が求められるようになっていく。まさに、外国企業の直接投資の場が、中国の市場経済化の震源地になったといえよう[14]。

２．「市場経済」の確立期（1992年以降）

これまでの一連の改革は、主に国有企業の活性化・効率化を目的にして行われてきたが、国の資本の所有という枠組内での国有企業改革には限界があった。その一方、当時の社会主義商品経済においては、計画経済は優位を占めなければならないとされていたが、市場経済は着実に拡大しつつあった。両者の間には矛盾が横たわっており、いずれ解決しなければならない問題である[15]。また、国際情勢は大きく変わり、ソ連・東欧社会主義諸国は崩壊し、中国では天安門事件が起こった。「社会主義か資本主義か」というイデオロギー問題は中国の政治情勢を大きく揺るがし、政治的影響力の強いリーダーシップが求められていたのである。それに見事に答えたのは、いうまでもなく1992年初の鄧小平の「南巡講話」である。「計画経済的な側面が大きいか、市場経済的な側面が大きいかは社会主義と資本主義の本質的な区別にはならない。計画経済イコール社会主義ではないし、資本主義にも計画はある。市場経済イコール資本主義ではなく、社会主義にも市場はある。計画も市場も共に経済手段である」という彼の理論は、イデオロギー論争に終止符を打ち、経済改革の目標モデルも市場経済へと転換したのである[16]。具体的な目標は、改革初段階として2000年までに市場経済体制を形成し、2010年までにはある程度完成された市場経済

体制を形成することとした。こうした目標を達成するには、国有経済部門の縮小、非国有経済の拡大が必要不可欠である。こうした観点から、以下国有企業、民営企業、外資企業についてそれぞれ考察していく。

(1) 国有企業の改革

1) 1992年以来実施された主な改革措置

以下、まず、国有企業改革について主な動きをみてみよう。1992年10月に開催された中国共産党第14回大会で、社会主義市場経済論が採択された。その翌年1993年には、国有企業改革の方針も示された。いわゆる、近代的企業制度「公司制」（株式制会社）の確立である。その基本的特徴は「財産権が明確、権利責任が明確、政企分離、管理が科学的」であるべきとされた[17]。国有企業が公司制を実施するのと同時に、1993年12月に「中華人民共和国公司法」（会社法）が採択された。1994年には、北京第一軽工業総公司等の国有企業100社が選ばれ、近代的企業制度の「試点」がスタートした。

国有企業改革という難題を解決するために、1994年６月に「資本構造改善、企業実力増強」の「試点」をいくつかの都市で推進することが、国務院の会議において決定された。「資本構造改善」の重要なポイントの一つに、破綻した企業を破産させることがあったが、社会保障制度の不備のため、未払い賃金の弁済や破産企業の従業員の再就職問題がうまく解決できなかった。そこで、1994年10月に「資本構造改善」指定都市に限って、「計画破産」政策を実施し始めた[18]。

指定都市は1994年当初の18都市から、1996年に58都市、1997年に111都市へと拡大し続けた。2004年までに、国有企業3,484社を計画破産させた。政府が補填した銀行の損失額は、2,370億元にも上った。さらに、667万人の破産企業の従業員を適切に救済するため、中央政府だけでも、500億元以上の財政補助金を投入したのである。2005年から2008年までの４年間は計画破産最終期間とされ、破産させられる企業は2,167社で、影響受ける従業員数は366万人、破産の過程で銀行が蒙る損失は2,271億6,000万元と予測されている[19]。その内116社は、2005年にすでに破産処理がなされ、政府は実際に219億元の財政補助金を投入し、55万人の従業員の救済措置に使用した[20]。

1995年から国有企業改革に大きな変化が現れた。今まで行ってきた個々の企業改革から「抓大放小」（大型企業を掴み、重点的に再編・改革を進め、中小企業を手放し、様々な形で大胆な改革と自由化を行う）政策へ転換したのである。さらに、1997年の中国共産党第15回大会において、国有経済構造に対する「戦略的再編」を行う方針を打ち出した。その内容は、国有資本が国家安全に関わる国民経済の重要分野及び基幹産業に集中し、一般的な競争分野から撤退していくというものであった[21]。

1998年から朱鎔基首相の提唱した国有企業改革、銀行改革、行政改革という３大改革が本格的にスタートした。1990年代前半までの「企業経営自主権の確立」に重点を置いた国有企業改革は、ついに「所有制改革・財産権の多元化」に重点を移した。国有大中型損失企業の「脱貧（苦境脱出）３年計画」を立て、工業企業を中心に破綻企業の閉鎖、破産、合併、リストラが強行された。

その結果、国有中小企業数は1998年の22万9,000社から、2003年には14万7,000社に減り、経営状況は874億元の赤字から1,968億元の黒字に好転した[22]。一方、電力、石油、通信、交通やハイテク産業などの分野で、大型企業や企業集団の統合、再編にも力を入れた。以上のような様々な支援策によって、国有大企業は急速に力を持ち始めたのである。

2001年に、多くの国々との厳しい交渉の末、中国がWTOに加盟した。更に、加盟後、短期間で段階的に、関税引き下げ、非関税障壁の減少、金融・保険・電気通信・航空流通・物流などの分野での様々なサービス市場の開放など、厳しい条件をつけられた。これに伴って、中国経済のグローバル化の傾向がより一段と顕著になったため、国有企業の更なる改革が迫られた。こうした背景のもとで、国有資産管理体制改革が行われた。

2003年に、国務院及び地方国有資産監督管理委員会（以下、国資委と略す）が相次ぎ発足した。この改革は、いままで不明確であった国有企業の所有者や所属関係をはっきりさせた、最も重要な措置であった。国務院国資委に属する中央企業（グループ企業の親会社）数は、2003年当時で189社であった。2002年末時点での総資産額は、７兆1,300億元にのぼり、約15万9,000社の国有企業の総資産額の39.6％に相当していた。それ以降も、中央企業の売上と資産額は年平均１兆1,000億元増加し、利潤と納税額もそれぞれ年平均約1,000億元のペースで増加している。2005年末に、169社に編成された中央企業の総資産額は10兆6,300億元を超え、売上高は６兆7,312億元に、利潤は6,276億元に達した。売上高は全国有企業の約６割、利潤は同７割を占めており、納めた税金は全国諸税収の約２割を占めるに至った[23]。

これらの中央企業の改革が進めば、国有経済力の拡大に繋がるに違いない。その一方、2004年から、国務院国資委は中央企業を中心に独立董事制度を導入して、「新董事会」の設立や「旧董事会」の改革を通じて、企業統治の強化を始めた。独立董事制度の導入される「新董事会」は過半数が独立董事で構成されている。独立董事は当該企業の外部から任命され、経営陣の人事権、報酬の決定、業績の審査などの強い権限が与えられている。最大の狙いは企業戦略の決定権と経営執行権の分離にある。2005年に、宝山鋼鉄公司など中央企業７社に独立董事制度の試みが行われ、2006年11月現時点では、「試点」企業は21社に増えた。今後も、中央企業のみならず、省、市国資委に属する国有大企業にも「新董事会制度」が広がっていくと思われる。

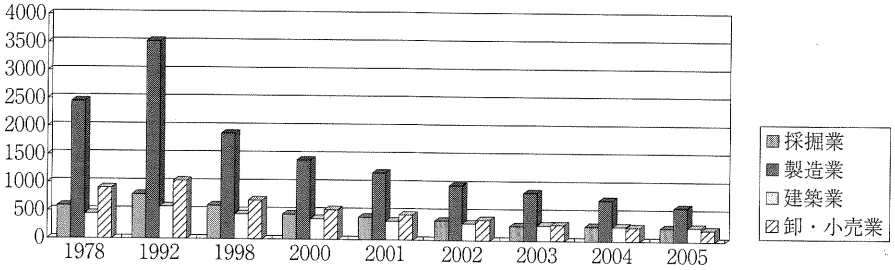
今後、国有企業改革においては、近年提示された「国有資本、民間、外資など非公有資本の参入による混合所有制経済を大きく発展させ、投資主体の多元化の実現によって、国有企業を株式制企業に転換させる」という基本方針が堅持されていくであろう。

2)　国有企業の地位

上述したような様々な改革を経た上での、国有経済の動向と国民経済における国有企業の地位の変化を検討しよう。まず主要な業種における就業人口の推移からみることにしよう。図４－４で示したように、1992年以降、採掘業、製造業、建設業、卸・小売業の国有企業就業人口はいずれも減少している。なかでも、製造業における就業人口の減少は激しい。1992年の製造業におけ

る国有企業の就業人口は3,526万人であったが、2000年には1,415万人となり、1992年の約40％に過ぎなくなった。８年間で約2,100万人以上の労働人口が削減されたことになる。これは上述したように、1994年ごろから始まった「計画破産」と1998年から始まった三大改革に、深い関わりがあると考えられる。2005年末には、製造業における国有企業就業人口は、1992年の就業人口の約17％にまで減少したのである。

図４－４：主な業種の従業員数（万人）

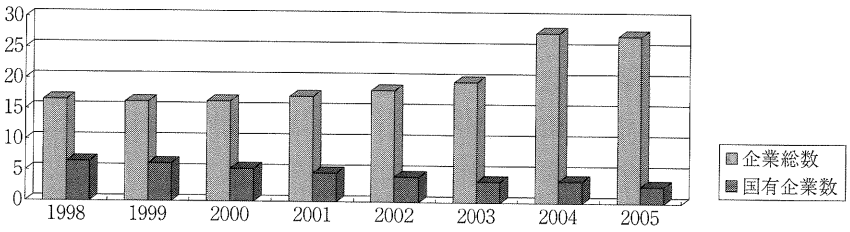


注：2002年までに卸・小売業に飲食業が含まれた。
出所：『中国統計年鑑2005、2006』により作成。

次に、さらに正確に国有企業の地位を把握するために、製造業を主とする工業に限って、企業数、従業員数、営業収入、工業総生産額からその推移を検討する[24]。

図４－５は、工業企業の総数と国有工業企業数の比較をしたものである。統計基準は1997年に変わったため、それ以前とは単純に比較できないが、1993年には国有工業企業は約10万4,700社であったが、その後の減少傾向は極めて顕著で、98年には６万4,700社で、全工業企業の39.2％になっていた。全工業企業数は逆に毎年増えつつあり、1998年の16万5,100社から、2005年には10万6,700社増加し、27万1,800社になっている。しかしながら国有工業企業数は減少する一方で、2005年には1998年の約６割減で２万7,500社になっている。これも上述した「計画破産」および「三大改革」の結果であると言えよう。

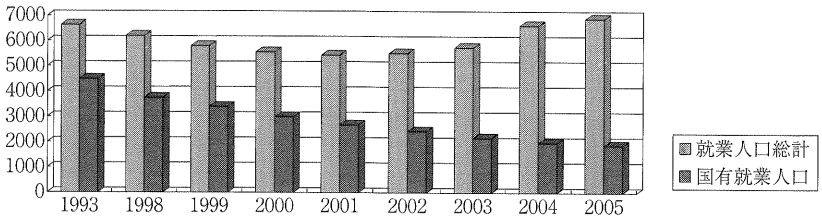
図４－５：工業企業数（単位：万社）



注１：工業企業に国有企業と年間売上高500万元超の非国有企業を含む。
注２：国有企業には国有支配株主会社を含む。
出所：図４－４に同じ。

図４－６で表した工業就業人口の推移をみても、国有企業の比率の減少は顕著である。1998年には国有企業の就業人口は全工業企業の６割強の3,747万7,800人であったが、2005年にはおよそ半分の1,874万8,500人となり、全工業就業人口の27.2％を占めるに過ぎなくなった。

図４－６：工業企業就業人口（単位：万人）



出所と注：図４－５に同じ。

次に営業収入と工業総生産額についてみても、国有企業の比重が低下していることが明らかにわかる。1998年には国有企業の営業収入は３兆3,566億1,100万元で、全工業企業の営業収入の52.3％を占めていたが、2005年には17.9％減少して８兆5,574億1,800万元となり、全工業企業営業収入の34.4％となった。総生産額についてみると、全工業総生産額は、1998年から2005年までに、６兆7,737億1,400万元から25兆1,619億5,000万元の約3.7倍に増加している。一方で、国有企業の生産額は、３兆3,621億400万元から８兆3,749億9,200万元と、わずか2.5倍の増加になっているに過ぎない。これにより、国有企業の占める割合は1998年の49.6％から、７年間で16.3％減少し、2005年には33.3％に低下した。

上述したように、主な経済指数で国民経済における国有企業の比重と地位は、明らかに低下してきていることがわかる。

(2) 民営企業の発展

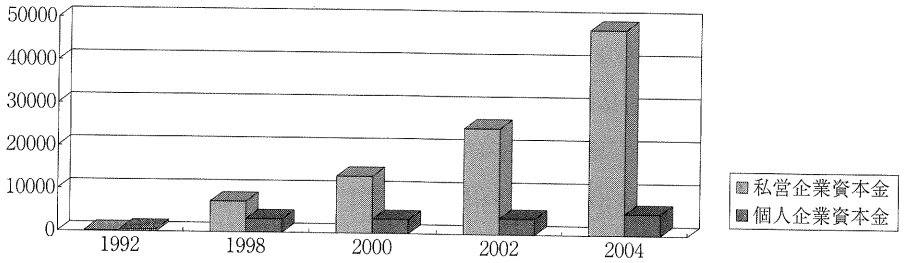
1980年代後半から、中央政府は「私有経済の存在を容認」から「発展への支持、奨励へ」と政策を大きく変えていく。特筆したいことは、私営経済に関する1988年憲法の修正と、同年公布された「私営企業暫定条例」、そして1999年と2004年の憲法修正案についてである。2004年の修正案では、「国家は個人経済、私営経済等の非公有経済の権益を保護し、その発展を奨励、支持、導く」と明記された（憲法第11条第２款）。中国共産党も、党員による私営企業設立の禁止から私営企業家を党員として共産党へ迎え入れるまでに、政治政策を変化させた。こうした政治、社会環境の下で、中国の民営企業の発展は顕著になっていく[25]。

民営企業には、個人経営の企業と私営企業が含まれる。個人企業は1992年の時点で1,533万9,100社存在し、従業員数は2,467万7,000人であった。これが、2005年には2,463万9,000社、従業員は4,900万5,000人に増えた。一方、私営企業は1992年の13万9,600社から2005年には430万1,000社へと、30.7倍も増加した。従業員数も1992年の231万8,400人から、2005年には5,824万1,000人に達し、伸

びは25.1倍であった[26]。当然、私営企業には様々な改革で、倒産、売却、譲渡された元国有や集団企業が相当数含まれている。

図４－７が示すように、まだ発展初期段階にあるともいえ、民営企業、特に私営企業の登録資本金は年々増え続けている。1992年の私営企業の資本金はわずか221億元であったが、2004年にはすでにその217倍の４兆7,936億元となっていた。国有企業と比べると、私営企業の成長は驚異的なものであることがわかる。1992年には私営企業の資本金は国有企業の1.2％に過ぎなかったが、その後の増加率は、国有企業や外資企業など各種所有制企業の伸びを大きく上回り、2004年には国有企業の６割強に相当する額に達した[27]。

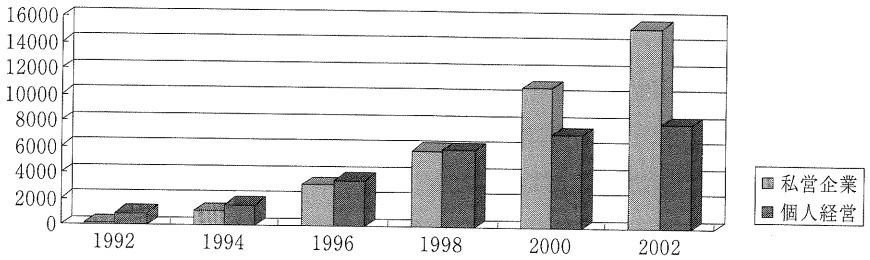
図４－７：民営企業資本金額（単位：億元）



出所：張厚義ほか『中国私営企業発展報告No. 3、5、6』（社会科学文献出版社）により作成。

資本の増加に伴い、私営企業の生産も拡大し、国民経済に占める比重も次第に拡大していく。図４－８は1992年から2002年まで10年間の民営企業総生産額の推移を示したものである。1992年には、私営企業の生産額はまだ個人企業の約５分の１に過ぎなかったが、1998年にはほぼ同額に達し、2002年には、その２倍となっている。

図４－８：民営企業総生産額（単位：億元）

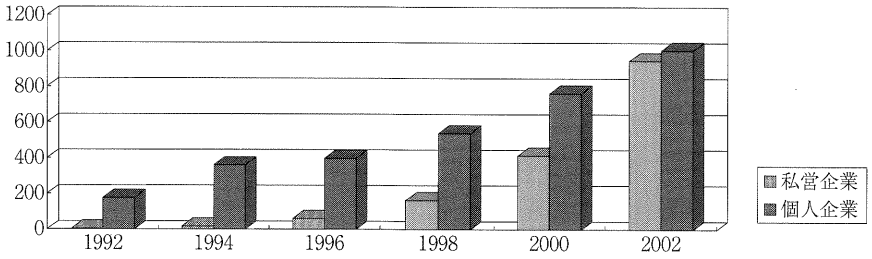


出所：図４－７に同じ。

国への納税金額を見てみても、図４－９が示すように、私営企業の貢献度は次第に大きくなっていく。1992年、個人企業の納税金額が176億6,100万元であったのに対して、私営企業の納税金額はわずか４億5,500万元で、個人企業納税額の2.6％に過ぎなかった。1992年から2002年までの10年間で、個人企業の納税金額は5.7倍に増加したのに対して、私営企業の納税金額は208倍増の

945億6,000万元に達し、個人企業の納税金額に近づいてきている。

図４－９：民営企業納税金（単位：億元）



出所：図４－７に同じ。

上述したように、民営企業、中でも特に私営企業は営業収入、雇用人数、納税金額、規模など、いずれの点からみても、総体的に拡大していることがわかる。また企業のブランド力、競争力も強くなっている。中国企業主要500社を見てみても、2002年には私営企業はわずか3.8％しか占めていなかったが、その割合は2003年に13.8％、2004年に14.8％[28]、2005年には15.8％に上昇している[29]。

(3) 外資企業の更なる進出と活躍

1990年代において、とりわけ92年以降、上述したような中国政府の外資に対する開放政策がよりいっそう奏効し始めた。1992年一年間の契約件数は４万8,858件に達し、1979年開放以来の13年間の契約総数を超えた。しかも、初めて外国からの直接投資額が対外借款額を大きく上回り、外資実際利用総額の57.3％を占めるまでになった。その翌年の1993年には、外国企業による対中投資状況はすさまじいものであった。直接投資契約件数は、前年度比約７割増の８万3,437件で、直接投資額（実行ベース）は275億1,500万米ドルに達し、前年度の2.5倍に達した。その後、中国政府の対外投資政策の変更や東南アジア金融危機などによる影響はあるものの、現在まで一貫して外国からの投資が増加してきており、2005年末までの中国における外資実際利用累計総額は6,224億2,600万ドルに上っている。また、それまでに中国に設立された外資系企業は55万2,942社であるが、その内現在実際に活動しているのは28万社余りである。この間の中国への外国投資の全体の流れをみると、以下のような特徴が挙げられる[30]。

第１に、外資企業の進出は主に製造業に集中していることである。製造業に投資した外資企業数は全外資企業の７割強、投資額も全体の６割以上を占めている。

第２に、外国投資先の地域は、一貫して沿海・東部地域が中心になっていることである。2005年までの外国投資額の86.5％は東部地域に使用されてきた。

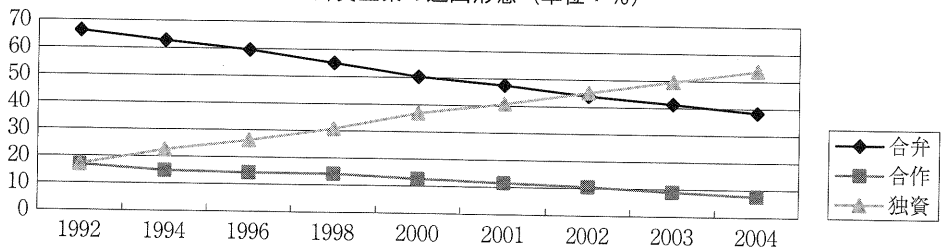
第３に、アジア諸国・地域からの投資が外国投資額の大半を占めていることである。対中投資額上位10位に名を連ねたのは、香港（１位）、台湾（２位）、日本（４位）、韓国（５位）とシンガポール（６位）である。これらの国々と地域の対中投資額を合わせると、4,647億8,600万ドルとなり、対中投資額の74.67％に相当する。

日本に関しては、この数年間、日中の間に「政冷」の現象が続いているにもかかわらず、2005年の対中貿易額は1,893億8,736万ドルに達し、史上最高記録を更新した[31]。2006年に入っても、その勢いは衰えていない。トヨタ、ホンダ自動車が広州の合弁工場での生産を倍増したことや[32]、総投資額2,300億円に上る王子製紙の大型工場建設プロジェクトが中国政府に認可された例は、まさに日中間の健全な経済関係を物語っている[33]。

第４に、世界的な大企業の投資が加速しており、特にWTO加盟後にその動きが目立っていることである。2003年度総投資額は3,000万ドル以上で、設立された企業が364社、2004年度には503社に上る。大企業の進出に合わせ、関連企業の中国進出も加速している。日本の自動車メーカー及び関連企業の進出はその一例である。

そして第５に、外資企業の進出形態は合弁から独資へと変わっていることが挙げられる。図４－10は外資企業の進出形態の推移を示したものである。

図４－10：外資企業の進出形態（単位：%）



出所：図４－７に同じ。

1992年に、中国に進出した企業の66.17%は合弁企業の形態を選び、独資で進出した企業はわずか17.03%であったが、2004年には、合弁企業は38.36%に減少、独資は53.86%に増加した。それには三つの理由が挙げられる。一つ目は、世界的な大手企業が中国の投資環境と市場環境にすでに慣れてきたこと、二つ目は、独資形式での進出は企業の技術・ブランド・ノウハウを守ることができ、利益も独占できる最適な形式であることである。三つ目は、中国における法整備がかなり進んでおり、法運営の透明度も高まっていることである。

海外からの投資は1992年、93年ごろにラッシュを迎え、その後も順調に伸びている。こうした多額の外国投資が、中国経済全体に安定した貢献をしているのは明らかである。以下、1992年からの外資企業の投資額、生産額、納税額の推移、雇用状況から外資企業の貢献度を検討しよう。

表４－２が示すように、1992年は前年度2.5倍増の110億ドルの直接投資があった。それが1994年に300億ドル台、96年に400億ドル台、2002年に500億ドル台、2004年に600億ドル台を超え、2005年にはついに700億ドル台にまで達した。6,224億ドルに及ぶ直接投資の導入は、中国経済の長期成長に欠かせない資金であり、とくに1990年代までの外貨不足の解消や、中国の蓄積率の上昇に大きな役割を果たした[34]。

表４－３は中国工業総生産額における外資企業工業生産額の割合である。1992年に、中国工業

表４－２：外国企業の投資推移（中国固定資産投資との比較）

年度	全社会固定資産投資額（米ドル換算額･億ドル）	外資投資額（億ドル）	固定資産投資との比率（％）
1992	1465.22	110.08	7.51
1994	1977.34	337.67	17.08
1996	2763.22	417.26	15.10
1998	3437.29	454.62	13.23
2000	3944.26	407.15	10.32
2001	4458.11	468.46	10.51
2002	5223.94	527.43	10.10
2003	6664.81	535.05	8.03
2004	8466.2	606.30	7.16
2005	10816.3	724.06	6.69

出所：中国商務部「投資統計」中国投資指南 http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/default.htm より作成。

表４－３：外資企業の工業生産額（単位：億元）

年度	全国工業総生産額	外資企業工業生産額	比率（％）
1992	29,149.25	2,065.59	7.09
1994	76,867.25	8,649.39	11.26
1996	99,595.55	15,077.53	15.14
1998	58,196.23	14,162	24
2000	73,964.94	23,145.59	22.51
2001	94,751.78	26,515.66	28.05
2002	101,198.73	33,771.09	33.37
2003	128,306.14	46,019.55	35.87
2004	187,220.66	58,847.08	31.43
2005	249,625	78,399.4	31.41

出所：表４－２に同じ。

総生産額における外資企業の工業生産額の割合は７％にすぎなかったが、年々増加し、2003年には最高の35.87％となるに至った。2005年の中国工業総生産額は1992年に比べ、8.6倍の増加なのに対して、外資企業の増加率は38倍にもなった。

表４－４は、全国諸税収総額における外資企業納税額の割合である。1992年時点では、外資企業の納税額は122億元であり、全国諸税収総額の4.25％を占めていたが、95年にその割合は10％、2002年には20％を超えるに至った。2005年度の中国全国諸税収総額は、全体としては1992年に比べ約11倍に増加であったのに対して、外資企業の納税額は52倍の増加であった。

雇用状況を見てみると、外国投資の増加に伴い、外資企業への就業人口も増えている。2005年には、外資企業の直接雇用人口は約2,500万人となっている[35]。間接雇用人口を加えると、外資企

表４－４：外資企業の納税額（単位：億元）

年度	全国諸税収総額	外資企業納税額	比率（%）
1992	2,876.1	122.26	4.25
1994	4,728.74	402.64	8.51
1996	6,436.02	764.06	11.87
1998	8,551.74	1,230	14.38
2000	12,665	2,217	17.5
2001	15,165	2,883	19.01
2002	17,004	3,487	20.52
2003	20,461.6	4,268	20.86
2004	25,723	5,355	20.81
2005	30,866	6,391.34	20.71

出所：表４－２に同じ。

業の雇用人口は約5,000万人と推定できよう。

(4) その他

上述したように、中国政府の積極的な外資導入政策により、外国の対中投資は順調に行われてきた。その一方、中国の対外投資もすでに伸び始めている。1979年から1991年までは、対外直接投資を行った企業は1,683社に過ぎず、投資額も少なかった[36]。現在でも投資規模は依然として小さいが、2005年度に対外投資（非金融部門）は122億6,000万ドルに達し、初めて100億ドルを超え、伸び率は前年度比123%となった。そのうち、国有企業からの投資額の比重は2004年の35%から、2005年度には29%に減り、32%を占める株式会社に１位の座を譲った。2005年末までに、中国の対外投資累計額は572億ドルに上った[37]。また、中国対外純資産も増え続いており、中国は2004年末に対外純資産で世界６位となった。2005年の対外純資産額は、前年度末比2.4倍の2,875億ドルとなった[38]。

中国の対外投資の勢いは、エネルギー分野を中心に、2006年に入ってさらに増加している。中国海洋石油（CNOOC）は、2006年初めナイジェリア南部の海底油田の権益を20億ドル以上で買収した。また、中国石油（ペトロチャイナ）も同国のカドナ製油所の買収交渉を進めている。買収が成立すれば、改修費用を含む投資額は、同じく20億ドルの事案となる[39]。

中国からの対外輸出については、繊維品などの伝統輸出品のほか、新たな産業製品の輸出も拡大している。なかでも、中国メーカーによる自動車の輸出が目立つようになってきた。2006年１月－６月の中国自動車輸出台数は前年同期比倍増の14万800台で、このうち乗用車は３万4,456台と前年比2.6倍に急増した。さらに７月に１万471台、８月には１万2,687台を輸出し、連続で輸出記録を更新している[40]。輸出先は中東・アフリカや南米が中心ではあるが、2006年から欧州、更に2007年から日本にも輸出する計画を立てている[41]。

3．まとめ

上述したように、中国は様々な障害と困難を克服しながら、計画経済体制から市場経済体制へ移行し続けている。国有資本は国家安全に関わる基幹産業に集中させ、一般競争分野からは撤退していくことが国の方針であり、また現状でもある。国民経済において、国有経済部門は縮小している一方で、外資企業はしっかりした基盤を持つようになっており、私営企業を中心とした民営企業の発展のスピードは速い。即ち、中国経済はすでに国有企業と外資企業と民営企業の３本の柱で支えているのである。

目下、中国には、国有企業の改革、民営企業発展の促進及び産業参入の緩和[42]、外資導入政策の調整などの問題や、知的財産権の保護や人民元自由化など、解決すべき課題が多く残っているが、中国経済は順調に、国有制主体の所有構造から非国有主体へと変わりつつあり、そして計画経済から市場経済へ移行していると考えられる。

その事実と成果はまた多くの国々にも認められている。WTO 加盟後、2004年にニュージーランドを皮切りに、2006年11月現在、オーストラリア・韓国・ロシア・アセアン諸国などの64カ国は、すでに中国を「市場経済国」と承認している[43]。そして、WTO 加盟後、中国は金融、保険、建設、流通などの重要な分野においても段階的に対外に開放しつつあり、市場化は進んでいる。このように、中国政府が掲げた目標を達成することは十分可能であると考えられる。

さらに、今まで述べてきたように、約28年間にわたって行われてきた国有企業の改革、民営企業の発展、積極的外資導入及び WTO への加盟などによって、力を持ち始めた中国経済は市場を通じた競争のなかで成長し、世界経済の一部に組み込まれつつある。

そして、中国の経済活動は、その人口の大きさもあって、すでに世界経済に大きな影響をもたらすようになっている。例えば、鉄鉱石価額はこの４年間で2.5倍に高騰している。その背景には、中国での鉄鉱石需要の増加が原因の一つであるとの指摘がある[44]。一方、2006年10月末に、中国の外貨準備高はすでに世界で初めて１兆ドルを超えており、その運用も世界金融市場に大きな影響を与えるに違いない。今後、様々な角度から、中国政府の採用する政治、経済政策を注視していくことによって、中国経済の動向を見極めていかねばならないであろう。

（尹　　景春）

第２節　日本精工の中国における事業設立時の法的側面

2005年２月の時点の日本精工株式会社（以下では NSK と略記する）の現地会社の経営は順調である。そして、『日本経済新聞』（2005年８月23日付け）は、NSK は中国事業のうち、江蘇省の２工場に約15億円を投じて能力を増強すると報じている。これは NSK の中国での事業経営が比較的順調になされてきたということを確かに物語るものである。しかしこの成果の基礎には、中国政府の外国会社に対する開放政策とそのための法的整備があることを見落としてはならない。ここでは、中国における事業設立の法律上の問題に関連する側面を述べておこう。

1）中国における外国企業の事業展開のための法的整備

1975年に鄧小平が筆頭副首相に就任すると、経済発展のための諸施策を強力に遂行した。1979年には米中の国交も正常化し、鄧小平の開放政策の下で、「中外合資経営企業法」（中国における正式な法律名称はこの通りであるが、日本では法律関係の本では「中外合弁会社法」あるいは「合弁会社法」と呼称され、この法律により設立された企業は日本で「中外合弁会社」あるいはたんに「合弁会社」と呼ばれることが多い）が制定された。その後中国の経済発展に伴い、合弁会社の経営実態に沿った改正が次々となされてきている。1990年には、「中外合弁企業法」には「国家は合資経営企業の国有化と徴収を行なわない。ただし特殊な状況において、社会公共の利益のために必要があれば、中外合資経営企業に相当の保証を与え、徴収できる。」という追加改訂がなされ、合弁企業の財産保証をいっそう鮮明にした。2001年にも再度改正がなされ、合弁会社の原材料の国外市場での調達も可能になっている。

1980年には国際通貨基金にも正式に加盟し、いよいよ中国は海外からの技術導入による経済発展の道を歩み始める準備が整った。1985年には上海宝山製鉄も、新日鐵との技術協力を得て、操業も開始した。

1986年には「外資企業法」（この法律は通常日本では「独資会社」と言われる会社法）、88年に「中外合作企業法」（「合作会社」とも呼ばれる会社のための法律）が制定され、1979年に制定された「中外合資企業経営法」（通称「合弁会社法」）を含め、中国ではこの三つの企業形態をあわせて「三資企業」と呼んでいる。このように、中国における外国企業の事業展開のための法的な枠組みが一応整ってきた。

「中外合資経営企業法」（「合弁会社法」）は確かに制定されたが、この法律は合弁会社の法的な大枠を定めたものであった。そのため、これ以外に「合弁企業法実施条例」（1983年国務院公布施行、1986年および2001年に改正）、「合弁企業登録資本と投資総額の比率に関する暫定規定」（1987年）、「合弁企業合営双方出資の若干規定」（1988年／同補充規定1997年）、「中外合資経営企業合営期間暫定規定」（1990年）、「中外合資経営企業会計制度」（1993年）、「中外合資経営企業労働管理規定」（1994年）など、合弁企業の設立だけでなく、実際に合弁企業として経営を継続するために必要ないくつかの関連行政規定などによって体系づけられている。

合弁企業の設立申請には、合弁当事者が共同して、合弁企業の設立認可機構に対して、主に次の事項を含む文書を作成し提出する（合弁企業法実施条例第7条）。つまり、①合弁企業設立申請書、②合弁当事者共同によるフィージビリティ・スタディ報告書、③合弁当事者代表の署名のある合弁協議書、契約とその定款、④合弁企業の取締役会長・副会長、取締役の人選名簿である。

また合弁企業契約（合弁契約と略称される）には次の事項を含む主要内容が明示されていなければならない（合弁企業法実施条例第11条）。①合弁当事者の名称、登録国、法定住所代表者氏名、職務、国籍、②合弁企業の名称法定住所、目的、経営範囲と規模、③合弁企業の投資総額、登録資本、各当事者の出資額・出資比率、出資方式・払い込み期限・未払い込み出資額、持分譲渡規

定、④合弁当事者の利益配分・欠損分担比率、⑤合弁企業取締役会の構成、定員とその分配、総支配人・副支配人その他の高級管理者の職責、権限、その採用方式、⑥主要生産設備・生産技術、⑦原材料購入および製品販売方式、⑧財務、会計、監査に関する処理規定、⑨労務管理、賃金・福利厚生、労働保険等に関する事項、⑩合弁期間、解散および清算手続、⑪契約違反の責任、⑫合弁当事者間の紛争解決方式、その手続、そして⑬契約文書採用の言語、契約発効の条件である。

合弁契約には、合弁の解散・清算手続が規定され明示することが要件になっているが、規定が存在しても、双方の判断により紛争が生じることも多い。この点はいかなる国、組織においても起きるのであり、だからこそ、紛争解決のための訴訟や裁判などの制度が存在するのであり、日中の合弁企業にのみ限定されることではない。

上記のような内容と経緯によって、外国企業が中国において合弁企業を立ち上げ、実際に経営するための基礎的な法的整備が次第に整ってきたのであった。NSK は早くから中国における現地生産を目指してはいたが、前節で論述されているようにさまざまな経緯から、その実施時期が遅くなった。そのことはかえってその後の中国展開においてプラスになった。

2）昆山恩斯克（昆山 NSK）—合弁会社の設立から独資化へ—

①合弁会社の設立とその後の経営

NSK は1980年代後半から合弁準備を開始したが、実施直前の1989年の初めに天安門事件（第２次）が起き、その計画は延期された。江沢民が国家主席に就任した1993年７月には NSK と中国機械工業部との間で低騒音玉軸受製造に関する意向書が取り交わされ、NSK は中国における合弁企業の設立を決定したのであった。

1993年７月に中国政府との意向書を調印後、NSK では中国側のパートナーや工場の開設地の選定などを検討し、交渉に臨んだ。NSK では、過半数出資し、NSK 自身の計画のもとで、新しい工場を立ち上げたいと願っていた。しかし、中国政府は、NSK がこれまで中国の軸受技術者の研修なども着実に実施し、中国の軸受生産技術を向上させたという実績を評価し、NSK との合弁で、貴州省・虹山軸承の安順工場の再生を強く願っていたのであった。

これに対し NSK は、その工場の所在地、安順がベアリングの供給基地として、市場ニーズの把握や製造・技術のネットワークの面だけでなく、ロジスティックスの面でもマイナスであり、この地でなく、軸受需要の中心地の華東地区を考えていたので、これを受け継ぐことはできないと判断した。古い設備の一掃と新設備の導入であれば、資金的な問題なので、どの程度の資金が必要なのかその最大資金額をあらかじめ見積もることができ、リスク管理も可能である。しかし、これ以外の条件を受容れるとすれば、そのリスクの計算は不可能に近い。そのため、実際に安順工場の現地視察を仔細に行なったところ、長い間国営企業として操業してきた安順工場の管理職や従業員をそのまま受け継ぎ、NSK の品質基準を充足しつつ、これを再生させることは、一体どのくらいの資金と期間、それに要する人員などとうてい見積もることはできなかった。そのた

めに、中国側のこうした要請を充足することはまったく不可能と判断したので、これを拒否せざるを得なかった。

しかし中国側は、安順工場の再生を強く望んでいた。そのため中国側は安順工場を別会社にすることを認めて、NSKのマジョリティの合弁事業を立ち上げさせ、安順工場の近代化をNSKに託そうとする提案を譲歩しつつ迫ったのであった。工場の物的設備の更新ならともかく、人的資源をそのまま引継ぐことは至難の業であり、これに加え工場立地もロジスティックスの観点から大きな問題であり、これを受容れることはできなかった。

中国側の要請は根強かった。そのためNSKは、安順工場の経営主体はあくまでも虹山軸承にあり、NSKが製造方法、品質管理などの技術援助を行い、技術援助後の生産実績により、場合によってはこれとの合弁事業もあり得るとの譲歩案を用意した。NSKは経営本体を揺るがすリスクの範囲を「技術援助」という範囲に限定しようとしたのであった。この点は正しかった。なぜなら「合弁会社」が負債超過になり、撤退を決意しても、投下資本の回収の可能性はほとんど無いからである。土地使用権の競売などはきわめて難しい。持分譲渡の方法も考えられるが、これは譲受人が存在してはじめて可能になるのであり、そのような人や法人などはごくまれに等しい。通常は相手側に無償同然で持分を譲渡するようなケースが圧倒的に多いからである。

中国合弁会社法によれば、撤退のための合弁会社の解散・清算の必要条件は①董事会の全員一致決議、②政府（審査認可機関）の認可、この二条件である。

中国との合弁会社を清算しようとしても、そのための認可も得られず、会社消滅には中国側当事者や、政府のさまざまな抵抗もあり、解散・清算もできず、多くの負債を抱えるケースもあるからである。実際こうした状況に陥り、訴訟を提起しても、日本側の要求がそのまま認められるケースはほとんど無いと言ってよい。たとえ政府からの認可が得られるにせよ、回収がゼロに近いだけでなく、むしろマイナスになってしまうリスクさえ存在しているのである。

1994年末にNSKは、中国側と安順工場の玉軸受＝ボールベアリングの製造方法、品質管理の技術援助に限定した『技術援助意向書』の最終合意をようやく締結することができたのであった。強い圧力のもとでの交渉の末、技術援助に限定できたのは、当時交渉に当たった社長の関谷哲夫氏を始めとするNSKの多くの関係者が、安順工場を何回も現地視察し、その現実をしっかりと見据えていたからであった。NSKの合弁会社設立時の合弁企業契約作成過程で「技術援助」に合意締結をしたことは、その後独資企業へと企業形態を円滑に変化させるための重要な基礎となった。技術援助の合意契約が存在しなかったら、独資企業への道のりはかなり遠回りしたものになったであろう。

そしてNSKは、1995年７月に北京で『合弁契約書』に最終調印することになった。この交渉の決着までに、２年間を費やしたのであった。中国側のパートナーは『虹山軸承』（国有企業・貴州省）、工場所在地は昆山（江蘇省）、資本金1,200万ドル、出資比率はNSK75％、虹山10％、ニチメン15％であった。こうして、玉軸受の量産工場を目的にした「昆山恩斯克虹山有限公司」

が設立されることになった。江蘇省の昆山を選んだのは、需要地に近いだけではなかった。江蘇省政府が、この地へのNSKの設立をきわめて熱心に勧誘していたことも重要な要素であったといえる。

結果として、NSKは国内の販売権を確保し、NSKの仕様による工場建設も可能になった。こうして、昆山NSKの経営の自主権を確保し、国有企業丸抱えの合弁企業の設立を何とか回避することができ、NSKに有利な設立認可を得ることができたのであった。

しかし、これで「昆山恩斯克」は順調に操業開始に至ったのではない。1995年7月に合弁契約が締結され、9月から工場建設の着手段階に入ると、NSKは多くの許認可の手続きと煩瑣な書類の提出に悩まされ続けた。もちろん、NSKはこれまで西側諸国でも現地工場の建設のため、さまざまな手続きや書類の提出を求められてきた経験はあった。そのため、社会主義国であれば、西側諸国より多くの手続きと書類の提出が求められると予想し、覚悟はしていたが、この経験や予想がまったく役に立たないほどの多さと煩雑さであった。それは、合弁会社の設立に政府の審査認可が必要だからである（後掲の図4－11の設立手続きを参照のこと）。

これだけではなかった。中国政府が「日本からの機械設備輸入の免税措置を撤廃する」という突然の政策転換を通達してきた。この免税措置の撤廃という政策転換は、昆山恩斯克の投資計画を根底から揺るがすものであり、合弁会社の設立認可は下りても、操業は困難という危機に直面することになった。NSKは、「免税措置の継続」を北京政府と交渉する道を直ちに取った。しかし、これだけでは、この危機を乗り越えることはできない。そのため、中国側のパートナーをはじめ、工場の建設地の江蘇省の幹部の支援を仰いだのであった。NSKとの長い交渉の経過があり、昆山の地に工場建設を導いた江蘇省の幹部のなかで「NSKのような“老朋友”の利益は必ず守る」という動きが生じた。こうした省幹部の中央政府への働きかけもあり、NSK単独の交渉では到底無理と予想された免税措置の継続の認可を北京政府から得ることができたのであった。こうして、昆山工場は1995年12月にようやく起工式を迎えることができたのであった。

1998年2月には1,200万ドルの増資も行い、登録資本は総額2,400万ドルになった。スタート後、昆山工場は順調に見えたが、1998年9月には「Made in China」に対する品質において市場からの不信感が強く、販売不振に陥り、在庫が急増し始めたが、次節に述べるような対策を取り、この難局を乗り越えた。

②独資企業への企業形態の変化へ

1999年になり、中国側パートナーの虹山軸承の経営難により、増資要請に対応することができなくなってしまった。そのため、昆山NSKはパートナーに交渉して「外資独資化」を承認してもらい、審査認可機構から認可を受け、外資の独資企業として社名変更し、新社名「昆山恩斯克有限公司」が2000年3月から正式名称になった（その法的手続きについては後掲の図4－12参照）。

独資企業への企業形態の変更については、日本と中国との合弁企業ではNSKほど順調に変化

別表４－５：NSK の中国の事業展開と中国の外国会社に関する法律

（NSK の中国における事業展開の経緯、これに直接関連する中国の外国政策の変化・中国の外国会社に関する法律の歴史的経緯の概略年表）

1965年	中国の軸受考察団訪日　NSK 訪問
1972年	日中国交正常化　中国軸受考察団訪日　NSK を再訪する
1975年	第４期全人代代表大会開催　鄭小平、筆頭副首相になる NSK、中国の洛陽軸承に球面軸受生産設備を輸出
1978年	中国機械工業部視察団来日　NSK と機械工業部の関係スタート
1979年	米中国交正常化　「中外合資企業経営法」（合弁企業法）制定
1984年	中国軸受総公司ミッション訪日　NSK に合弁の申し込みあり
1986年	「外資独資企業法」制定
1988年	「中外合作企業法」制定
1989年	天安門の悲劇　中国軸受技術者の日本研修実施（合計７回）～96年
1993年	江沢民国家主席就任 ７月　NSK と中国機械工業部と低騒音玉軸受製造に関する意向書を交わす（合資企業設立意向書調印）　中国プロジェクトチームの発足 12月　中華人民共和国公司法（会社法）（会社法は1999年12月に第一次改正、2004年８月に第二次改正、その後2005年10月にも改正され2006年１月より施行されている）
1994年	７月　NSK、虹山（中国貴州軸承総公司）ニチメンとの合弁企業設立協議書、昆山地区への進出決定
1995年	１月　WTO（世界貿易機関）発足へ ７月　『昆山恩斯克虹山有限公司』（昆山 NSK）合弁契約、合弁会社設立（資本金1,200万ドル）　上海事務所開設　昆山恩斯克起工式
1997年	２月　鄭小平逝去 ３月　WTO　加盟交渉で貿易自由化を表明 ４月　昆山恩斯克（NSK）正式開業・生産開始（546千個／月） ７月　香港復帰 ９月　株式制導入など改革へ、関税引き下げ
1998年	２月　昆山恩斯克増資1,200万ドル（資本金2,400万ドル）
1999年	９月　外資独資化批准（虹山軸承総公司が撤資）
2000年	３月　社名変更認可（新社名　昆山恩斯克有限公司　５月開始） ５月　1,400万ドル増資（3,800万ドル） 10月　1,400万ドル増資（5,200万ドル）
2001年	12月　WTO に正式加盟
2002年	１月　Timken と NSK が合弁企業の合意 ４月　合弁契約 ９月　『Timken-NSK ベアリング（蘇州）』設立（自動車用軸受）（生産開始は４年１月より） 中国調達センター設立　中国 NSK 設立 東莞 NSK 設立（自動車用ステアリング）、中国テクノロジーセンター設立（軸受技術の開発）
2003年	胡錦濤国家主席
2004年	張家港 NSK 設立（軸受の旋削）　常熱 NSK 設立（自動車用ニードル軸受）

できたケースは多くない。通常、合弁契約が締結され、その解散・清算手続が規定されていても、合弁継続の困難な状況についての判断が一致せず、状況変化に伴い、契約条項の変化を要求されたり、場合によっては従業員の再就職などの斡旋なども要求されたりすることもある。また、運よく合弁会社のパートナーの承認が得られても、上級機関から会社形態の変更の審査許可を得なければならないという法的手続きを考えると、その実効はきわめて難しい。政府など外部機関からの承認を得るには、合弁会社との経営でそれまでの円滑な対応が必須不可欠であった。この点は、合弁会社の設立期に中国政府が「日本からの機械設備輸入の免税措置を撤廃する」という突然の政策転換を通達してきた時に、合弁会社のパートナーや江蘇省政府の幹部の支援で北京政府の免税措置継続を承認させたという点でも容易に理解できよう。

NSKは、昆山から安順へと技術協力で常駐に近い形で、常にコンタクトを取り、惜しむことなく協力態勢をとっていた。そのため、NSK側の増資の事情も問題なく了解され、「独資化」のための増資という猜疑を生まなかったので、「独資化」も比較的順調に行なわれたのであった。この点は、会社形態の変更の審査許可を得なければならないという法的手続きを考えると、きわめて重要である。海外企業との合弁企業を立ち上げ、経営する場合には注意しなければならない点である。合弁である限り、状況の変化や当事者の交代をはじめ、その他の多くの理由で、パートナー側から修正や補充要求も出される可能性やリスクが存在したが、NSKは独資化により、このような条件の変更などに伴うパートナー側からの訴訟や再交渉のリスクが無くなった。

「独資化」すると、設立期のケースでもすでに明らかなように、北京や省政府の許認可を必要とする場合、中国のパートナーがいないので難しいこともあったり、労働争議などがいったん起きてしまうと、その収拾に合弁パートナーもいないので大きな問題になる可能性もあったりするなど、いろいろなリスクも存在していることは確かである。しかし、他方では、独資化すればNSKの自主的判断で経営も進めることができ、意思決定も単純化し、経営の自主性・自由度を高めることもできるというメリットも手中に収めることができる。NSKは、中国の国内においてリスクを回避するような慎重な経営を進めていたので、さらなる飛躍の基礎を中国の高度経済成長期にあたるこの時期に固めることができ、幸運であった。

3）中国における外国会社に関する法律

日本をはじめ、海外から中国で企業経営をしようとすれば、直ちに中国の外資企業に関する法律が問題になろう。日本精工（NSK）をはじめ、多くの日本企業もこの枠内で経営しなければならない。これについてその概要をレビューしておきたい

1　中国の外資企業に関する法律

(1)　駐在員事務所……販売活動はできない。調査、業務連絡、技術交流など

(2)　支店（営業所）……実質は、銀行と保険のみ

(3) 合弁会社・合弁企業・合資企業（これらの名称で呼ばれる）：（法律用語は「中外合資経営企業法」）1979年７月。この法律は全文15条のみであり、設立については許可主義により、中国政府の許可が要求されることが規定されている。設立条件・経営機構の権限・定款の必要記載事項の明細などの細部の規定は一切ない。そのため、1983年９月、中国国務院は「合弁実施条例」（合弁法条例）を公布した。合弁条例では企業主管部門と審査許可機関および登記機関の三次の審査制度が採られていて（合弁法条例８・９条）、これが合弁企業設立の手続きを煩瑣なものにしている。

出資比率により、利益配分を行い、損失を負担する有限会社。設立にあたっては、商務省の審査認可を経なければならない。合弁期間内において登録資本の減資をしてはならない。減資しなければならないような場合には、董事会（取締役会）の議を経て、審査認可機構に報告し、認可を受け、登記管理機構に対し、変更登記手続をしなければならない。

「昆山恩斯克」の合弁企業から独資化については、次のような法的手続きが必要であった。合弁法条例36条の規定、合弁企業の解散は、董事会全員一致により可決することと、国家の認可機関の認可を得ると規定している。すなわち、合弁から独資化には、合弁当事者の全員の同意・董事会の決議・国家機関の認可の３つの手続きが必要であった。1988年11月に発効した「中華人民共和国企業破産法」は国営企業に適用され、合弁企業の破産には適用されない。当事者が合弁の解散を承認しても、認可機関の許可を得られない場合には、赤字でも経営の継続をしなければならなくなる。あるいは認可機関が監督・検査責任（合弁法条例18条）に基づき、合弁当事者に合弁企業の登録資本の増加を指示した場合には、これに従わざるを得ない。この点で「昆山恩斯克」の合弁会社から独資化への転換はこのリスクを巧みに回避したということが言える。

合弁会社とは、中国と外国会社とのジョイントベンチャーであり、1990年代半ばまでに設立された外資企業の70％近くは合弁企業であった。概ね次のような規定がある。

登録資本……会社設立に際し、工商行政管理機関に登録する、出資者が引き受けた出資金の合計額

投資総額……事業に必要な「基本建設資金」「生産流動資金」の総額、事業投入総額。登録資本と借入金合計額　投資総額が3,000万米ドル以下の場合……登録資本は投資総額の７／10以上が必要

①外国側の出資比率は25％を下限とし、上限は定めていない。

②出資当事者の権利と義務は出資比率による。

③合弁会社は、残存期間中、登録資本の減資は禁止。

④出資分の譲渡は相手の同意とともに、認可機構の認可が必要。

⑤利益配当は、粗利益から企業所得税・地方税を納付後、社内留保金（三項基金：準備金・従業員奨励・福利基金・企業発展基金）を董事会の決定した比率で控除した後に、出資比率に応じて配当される。過去に欠損金があれば、それを補填した後に配当する。配当金は海外へ利益送

金できる。

⑥董事会は株主総会と取締役会の両方の機能を持つ。決議は全員一致。董事は３名以上、任期４年、再任可能。

⑦会社の存続期間……1986年の改正法で、10～30年、立上げ期間の長い事業・利益回収期間の長い事業は50年の定めがあった。2000年の改正でこの規定は削除された。ただし存続延長の場合、当事者間の合意とともに、期間満了６か月前までに延長申請を行い、認可後に変更登記する。

⑧登録資本の増加・譲渡は董事会の承認決議、認可機関の認可を要し、変更登録する

⑷　独資会社（法律用語は「外資企業法」）1986年５月制定。「外国独資企業法」とも言う。

①この会社のすべての資本は、外国投資家の出資のみから形成される。すなわち100％外国資本による設立・運営会社を言う。独資（外資）会社は合弁会社や合作会社に比べ、設立条件がより厳格なため、1990年代中期までは、合弁会社や合作会社ほどその数は少なかった。

②認可設立を受けた後、営業許可証交付日から30日以内に所在県級以上の地方人民政府土地管理部門で土地仕様手続きを行い、土地使用証の交付を受ける。使用期間は認可された経営期間と同一になる。認可を得ずして土地使用権は譲渡できない

③独資会社は、清算完了前に中国から海外送金・持ち出しをしてはならず、会社の財産を処分してはならない

主に、「広東省経済特区」で認可され、その後広東・深圳経済特区以外でも認められ、広がった。この企業は、経営期間内登録資本を減少してはならない。減資の場合は審査認可機構の認可を得なければならない。

⑸　合作会社・合作企業：（法律用語は「中外合作経営企業法」）中外合作企業経営法　1988年４月制定。有限会社　この企業は、合弁会社より設立・登記手続きが簡易である。

合作企業形態は、1980年代初期、深圳経済特区などの地域で合弁企業より設立などを容易にするために規定された。内部組織・経営方式など比較的自由で、中外合作者双方が合作契約に基づき、権利義務関係を調整できるので、次第に広がった。合弁企業の場合、合弁当事者の出資は、出資額を基準にし、利益配分・損失分担も出資比率による。これに対し合作企業は、すべて合作契約によって決められる。合作期間内において登録資本の減資をしてはならない。減資の場合、審査認可機構の許可を得なければならない。

①当事者間の権利義務は出資比率によらず、当事者間の合意（協議と契約）による。

②外国側の出資は25％を下限にする。

③会社存続期間満了の際、会社の固定資産を無償で中国側パートナーに譲渡するとの合意があれば、外国側はこの時点で、資本回収できる。

④会社の経営管理は董事会または連合委員会の同意により、双方の共同、あるいは一方だけで経営することもできる。第三者への委任（認可機関の認可による）も可能。

⑹　外商投資株式会社……外資割合は25％ が下限。「外商投資株式会社法」1995年１月制定。

(7) 投資性会社「投資性会社暫定規定」1995年４月制定により、外国投資家100％出資、中国投資家との合弁のいずれかの形態により設立。投資事業会社。持ち株会社として原材料調達、生産、販売、研究開発などの機能遂行。

ただし「外商投資株式会社」および「投資性会社」は出資資本金が巨額になり、現在、ほとんど利用されていない。

上記(3)合弁会社(4)独資会社(5)合作企業、この三つの形態を『三資企業』と略称する

２　外資企業の比率

1994年の時点で、中国の外資企業は、21万9,000社で、合弁会社70％合作会社11％独資会社19％であった。1995年には約33万社になり、2002年４月には39万社を超えた。2003年５月上海市の外資企業数は２万2,280社で合弁会社6,677社（30.0％）、合作会社2,833社（12.7％）、独資会社１万2,700社（57.0％）、外商投資会社70社（0.3％）であった。2003年中国に設立された外資系独資企業は２万6,943社で、三資企業総数の65.59％を占めている。外資系企業は独資化の傾向にあるといえる。

外資企業は、『認可主義』により設立許可される。会社法（1993年制定）以外の法規により規定されることが多い。

３　企業所得税の課税率と優遇税制

外国企業の基本課税率は33％（３％は地方所得税）であり、地域・業種の優遇税率は以下の通りである。

(1) 経済特別区の外資企業……15％。

(2) 経済技術開発区の生産型外資企業……15％。

(3) 沿海経済開発区・経済特別区、および技術開発区の所在する都市の旧市街区の生産型外資企業……24％。

(4) 沿海経済開発区・経済特別区、および技術開発区の所在する都市の旧市街区、または国務院の定める地域に設立された外資のエネルギー、交通、港湾、埠頭、その他国家プロジェクト……15％。

(5) 上海・浦東地区の生産型外資企業、その他の国家奨励プロジェクト……15％。

(6) 輸出比率が70％を超える製品輸出型企業の税率は１／２になる。

但し、経済特別区、経済技術開発区、その他の理由で15％ の軽減税率の場合は10％。

(7) 経営期間が10年以上の生産型外資企業には、利益計上できる年から１年目、２年目は企業所得税を免除し、３年目から５年目までは半額になる（これを「２免３減」という）

輸出比率は70％を超える製品輸出形企業については「２免３減」後も、15％の課税が継続さ

れる。

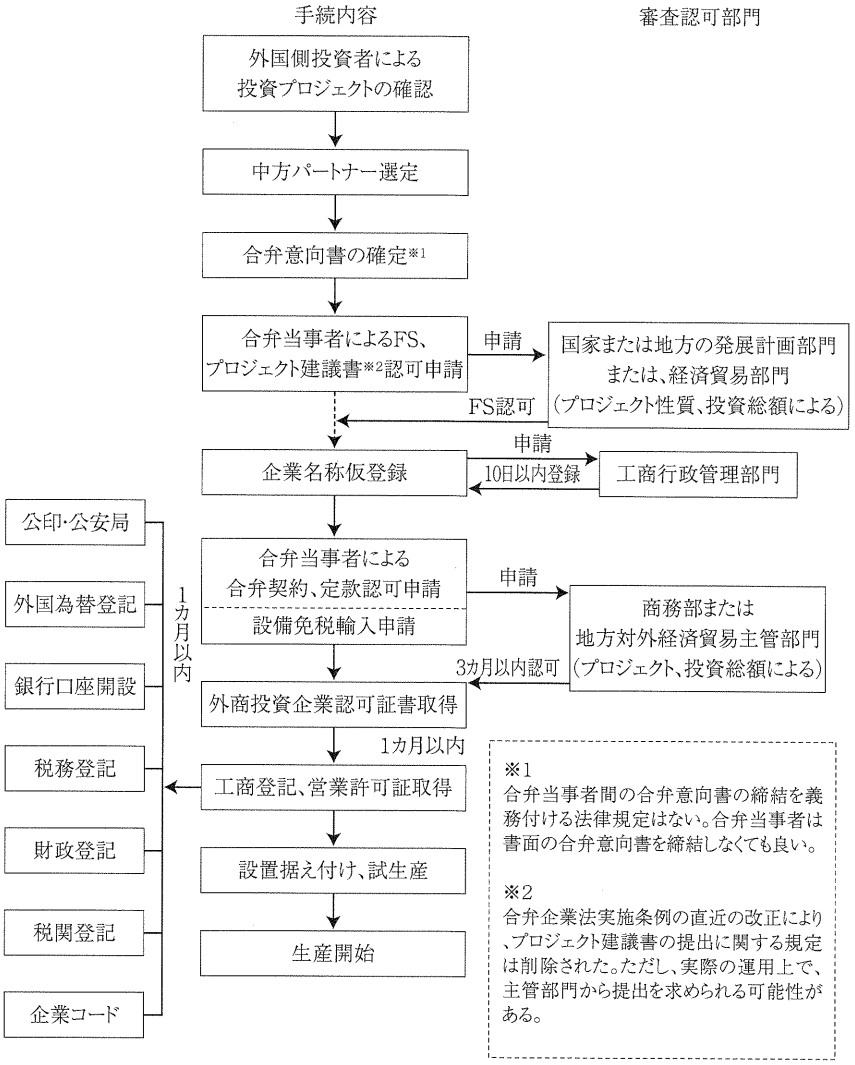
(8) 先進技術型企業は、「２免３減」後も、３年間の税率は15%。

(9) 利益再投資し、経営期間が５年以上の企業にはすでに納付した企業所得の40%が返還される。

4 外資企業の三項基金

独資企業の利益配分は、所得税控除後、さらに三項基金の控除した後に行われる。

図４－11：合弁企業設立手続に関するフローチャート



射手矢好雄・遠藤誠・張和伏『中国ビジネス紛争対応システム』
商事法務、2004年４月、p.46より転載

三項基金とは、準備金、企業発展基金、従業員奨励福利基金の三つをさす

(1) 準備金……独資企業は税引後利益の10%以上を登録資本の50%になるまで積立が強制される。合弁・合作企業も積立強制されるが、金額や率は明示されていない。

(2) 企業発展基金……合弁・合作企業では積立が強制されるが、独資企業は強制無し。

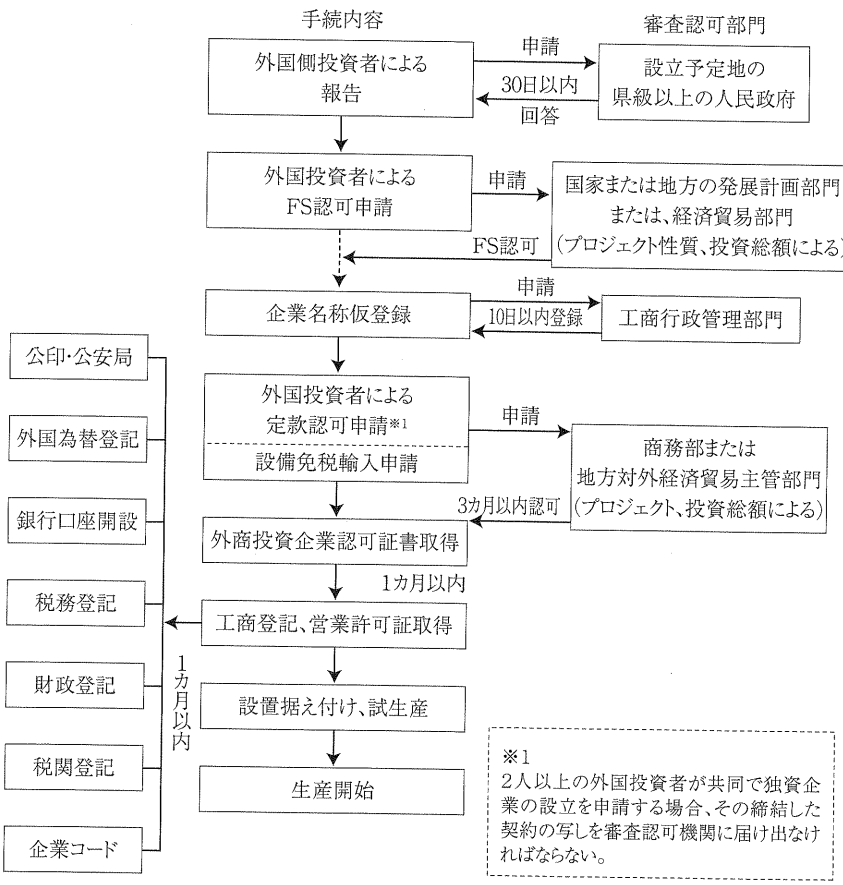
①準備金、②企業発展基金は「利益剰余金」の科目の中に計上される。

(3) 従業員奨励福利基金……従業員への債務のため、負債の部に計上される

5 三資企業の労働問題

三資法に労働者・労働契約・労働組合の規定がある。さらに、1992年施行の『労働組合法』、93年施行の『企業労働争議処理条例』、95年施行の『労働法』がある。その他、「外商投資企業の労働管理規定」「外国人の中国においての従業員管理規定」がある。

図4－12：外資独資企業設立手続に関するフローチャート



射手矢好雄・遠藤誠・張和伏『中国ビジネス紛争対応システム』
商事法務、2004年4月、p.59より転載

①労働者の採用については、企業所在地の労働行政部門の認定した職業紹介センターを通じて行う。但し労働行政部門の同意により直接採用、または地域を越えて採用できる。

②労働者の試用期間は最長６ヶ月を越えない。

③残業は１日１時間以内、月合計36時間を越えてはならない。

④賃金は、基本賃金・手当て・補助金・奨励金・時間外手当て・特別手当てなど。社会保険・福利厚生費・発明などの奨励金・原稿料などは賃金に含まれない。賃金は『同工同酬（同一労働同一賃金)』である。

⑤解雇については、労働契約や過失のある場合は解雇できる。過失のない場合は整理解雇でも解雇理由を説明し、行政部門への報告と聴取が必要で、経済的補償は必要になる。

⑥労働組合（工会）に対し、三資企業は、必要な建物・設備を提供し、経費（毎月、企業従業員の賃金実際支給総額の２％）を支払う。労働組合は従業員の賞罰、賃金制度、生活福利、労働保護、保険に関する企業の会議に出席する権利を持つ。

⑦労働紛争調停委員会は従業員代表、雇用者側代表、労働組合の代表により構成される。主任は労働組合の代表が就任する

⑧労働仲裁委員会は労働行政部門の代表、同級の労働組合の代表、雇用者側の代表により構成され、労働行政部門の代表が、主任に就任する

⑨仲裁機関の選択はできず、管轄が決まっている。

【参考文献】

この節の論述にあたり、次の文献を参考にして執筆した。ここに感謝し明記しておく。

金山権『現代中国企業の経営管理』同友館、2000年４月。

徐治文『現代中国ビジネス法』法律文化社、2005年８月。

長谷川俊明・陳天華・申　巍『中国のビジネス法』中央経済社、2004年５月。

射手矢 好雄・遠藤誠・張和伏『中国ビジネスの紛争対応システム』商事法務、2004年４月。

射手矢好雄・布井千博・周劍龍『改正　中国会社法・証券法』商事法務2006年４月。

劉志強『中国における外資系合弁企業の法的規制と問題点』日本評論社、2003年３月。

黄云涛『中国ビジネスの法務戦略』日本評論社、2004年７月。

周暁南「中国会社法の基礎知識」第１回～第10回。

http://www.eiko.gr.jp/acchugoku/chugoku-101htim-110htm

（厚東　偉介）

第３節　日本精工の中国進出プロセス

前節までは、中国における改革・開放政策のながれのなかで、外資政策やそれを支える法制度がどのように発展してきたのかをみた。本節においては、日本精工（略称 NSK）の中国進出プロセスについて、三つの段階に分けて分析する。日本精工の中国事業は中国の国有企業・貴州虹山軸承公司との合弁会社「昆山恩斯克虹山有限公司」が最初の事業となるが、最初に「昆山恩斯克虹山有限公司」の設立以前の状況についてみる。続いて、「昆山恩斯克虹山有限公司」と昆山

事業について考察する。さらに、主として2001年12月中国のWTO加盟以降の中国事業の展開について考察し、最後にまとめをおこなう。

1．中国事業への挑戦

(1) 1980年代中国進出計画の挫折

NSKと中国との交流には長い歴史がある。1949年の中華人民共和国成立以降、78年の中国の改革・開放政策の採用まで、西側諸国と中国との交流は極めて限られていた。経済交流は、毎年春と秋に広州で開催される広州交易会の商談を通じて行われるのが基本であった。NSKは、1980年頃まで、毎年広州交易会に参加している。その間、1965年、1972年には、中国軸受考察団が来日し、NSKを訪問している。また、日中国交回復の前年1971年には、当時の日本精工社長・今里廣記氏が「東京経済人訪中団」に参加し訪中している(45)。そして、1975年には、NSKは中国の洛陽軸受に球面軸受の生産設備を輸出し、翌76年には16名の研修生が来日しNSKにおいて2ヵ月間の実習訓練を受けている。

中国は、1978年12月の中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議において、改革・開放政策の採用を決定した。おそらくこのような改革・開放政策の一環であろう、78年に機械工業部視察団が来日し、その折りにNSKに技術協力の要請をおこなっている(46)。これを契機として、NSKは機械工業部との関係を持つに至った。中国政府はその後も改革・開放政策を推し進め、すでに前節でみたように、1980年には深圳・珠海・汕頭（スワトウ）・厦門（アモイ）等で経済特区の建設を決定した。また、1984年には対外開放政策をより一歩進め、南方の広東・福建二省に限っていた経済特区を北方沿海地域にまで拡大し、14の沿海開放都市及び経済開発区の建設を決定している。中国軸承総公司ミッションが来日し、NSKに合弁の申し入れを行ったのは1984年のことであった。NSKが中国への進出を検討し始めたのは、この中国軸承総公司の申し入れを契機としてである。

中国での現地生産に関して、当初、NSK内部には、慎重論と推進論の二つの考え方が存在していた。経済成長が始まった中国に対する将来の市場としての評価、整備されつつある投資環境への期待が推進論の根拠であった。一方、当時、中国に対する「不安感、不気味さ」があり、軸受けのような装置産業にとっては、最も不向きな環境だとする慎重論が存在していた。当初は、慎重論が圧倒的に強かったのである。

1985年9月、日本経済にとって極めて重要な合意がG5（先進5ヵ国蔵相・中央銀行総裁会議）でなされた。プラザ合意である。アメリカの貿易赤字の解消を図り、ドル安政策が採用され、合意直後から1986年には円の急激な高騰がおこり、日本企業は海外での現地生産へと生産基地のシフトを図り、国際化が進められていく。

NSKの中国進出も、このような状況下で検討が続けられた。NSKは1989年には中国プロジェクトのフィジビリティー・スタディーを実施し、ゴーサインを発する寸前にまで至ったが、同年

6月の天安門事件により、中断を余儀なくされた。中国への進出は中断されたものの、NSKは将来の中国進出を考え準備をおこなっている。というのは、1989年から1996年まで、中国軸受技術者の日本研修を7回行い、中国との交流をより強化している。また、NSKは、1995年の中国進出決定以降、中国人留学生を本社にて積極的に採用し始めるが、現在中国統括会社の中国人副総経理がNSK本社に入社したのも1989年の秋のことであった。

しかし、1990年代に入ると、国際情勢に大きな変動が起きる。91年後半のソビエト連邦の崩壊を契機に、かつての社会主義国の多くが移行経済へと移っていく。中国の経済政策も、1992年2月の鄧小平氏の南巡講話の発表以降、対外開放へと大きく舵がきられ、同年11月の中国共産党第14回全国代表大会で市場経済の導入が決定され、本格的な移行経済へと転換してゆく。この中国の政策転換に伴い、外国企業の対中投資が活発化してくる。これは中国投資のカントリーリスクが後退したとの判断によるものだと考えられる。

政治状況と経済環境の変化に対応し、NSKも将来の巨大市場に早期に着手し、中国における生産・販売両面の特性をNSKのノウハウとして蓄積する必要があるとの決断に至った。この年、当時の荒田俊雄社長、関谷哲夫専務が訪中し、中国の投資環境を確認すべく視察を行ったのである。帰国後の翌年93年には中国進出を具体化するため、中国プロジェクトチームが発足した。

(2) 中国プロジェクトの開始

荒田社長・関谷専務の中国視察の帰国後、ただちに中国プロジェクトチームが発足することとなった。専務の関谷氏は、翌1994年社長に就任し、同社の最高責任者として中国プロジェクトの総指揮をとることになった。関谷氏は戦前に中国の東北地方（旧満州）で生まれ育ったこともあり、中国に対する思い入れは特に強い。したがって、関谷氏は早くから中国に関する情報に注意し、経済研究所や中国進出企業などの友人・知人を通じて様々な情報の入手に努めていた。

関谷氏の考え方は「中国には5千年の歴史がある。時間軸に対する考え方の桁が違う。採算や経済的合理性では判断できない。5年先、6年先の問題ではない。我々の次の世代、次の次の世代に結実させるために、中国の風土になじみ、インサイダーになるための努力をひたむきにしなければならない。中国特有の“ゆっくり”としたテンポに合わせた進め方が必要だ。中国経済のテンポに合わせながら、中国社会の一隅を照らす存在、事業体にならなければならない。そのためには正攻法でなければならない。我々には高度の軸受技術がある。それを中国にしっかり伝えることだ。出稼ぎ根性であってはならない。目先の利を追ってはならない。じっくりと腰を下ろし、長い目で中国の現地化を進め、中国の人達に役立つような事業の基礎を築いていかなければならない。勿論、リスクは覚悟しなければならない。しかし、最悪の場合でも事業体の没収にとどめ、NSK本体が揺らぐようなリスクは避けなければならない。」[47]というものであった。

これは、次の三つの基本（認識、態度、姿勢）に具体的に要約されている。

まず、中国に対する基本的認識については、以下の三点である。

①将来の巨大な成長市場である。

②５千年の歴史を持つ、社会主義国である。

③中国市場は未知の世界である。

次に、中国投資に関する基本的態度については、以下の三点である。

①長期的視点に立った先行投資でなければならない。

②リスクは覚悟する、しかし、NSK本体への影響を最小限度にする。

③まず着手する、そして、歩きながら考える。

そして、中国進出に関する基本的姿勢については、「王道を進む」ということである。つまり、技術移転という正攻法で、現地化を目指し、中国の一隅を照らす企業となるということである。関谷氏は、プロジェクト開始後何度も中国に赴いたが、現地化よりも「土着化」、正攻法というよりも「王道」というイメージが強く、現地の駐在員達に、「土着」「王道」という言葉をしばしば使ったという。

1993年７月、NSKは中国側と合弁で軸受けを生産することを正式に決定し、国務院の機械工業部と「合資企業設立の意向書」を調印した。国務院の機械工業部との直接調印は、当時としては異例のことであったが、NSKが最も希望していた調印相手であった。何故ならば、機械工業部は、中国の軸受産業において、業界と政策に対して強い指導力を有していたからである。また、NSKとしては、機械工業部をNSKプロジェクトに取り込むことによって、その後の展開を有利に導き、リスクを回避したいという考えがあったからである。

当時、外国企業の中国投資は、低い人件費を活用し、低コスト品を生産・輸出する加工貿易型が主流であったが、NSKは、中国の国内市場の潜在能力に注目し、将来中国において本格的な生産と販売をおこなうことを目指していた。合弁形態としたのは、中国で生産し中国市場で販売するには、中国側との合弁が必要であるという当時の中国の法規制があったからである。そして、NSKの将来を考えた場合、中国という巨大市場に直接入り込み、中国で生産・販売をおこなうために必要な特性を早く身につける必要があると考えたのである。その特性とは次の三点に集約できる。

①中国における事業の生産性やコストの確認。

②中国の市場経済下での販売の経験。

③要求される製品の技術水準の習得。

同時に重要なことは、中国プロジェクトの命運を握る「許認可」のハードルを越えなければならない。そのためには、合弁パートナーの力を借りる必要があり、その人脈による政府との関係構築を期待するところがあったからである。

(3) 中国側パートナーとの交渉

中国側パートナーとして、機械工業部より「貴州虹山軸承公司」が推薦されたが、1995年７月に北京で「合弁契約書」を調印するまで、NSKは貴州虹山軸承公司とのあいだで、２年以上にわたり度重なる折衝を行わなければならなかった。

NSKの交渉相手の貴州虹山軸承公司（後に貴州虹山軸承総公司と会社名を改めるが、以下、虹山軸承公司と略称する）は貴州省安順地区に工場を持つ、国有の軸受メーカーである[48]。同社は、1960年代に三線企業[49]として内陸部の貴州省に設立された。しかし、同社は、改革・開放政策以降、中国の国有企業の多くがそうであったように、生産、技術、経営の近代化という問題に直面していた。虹山軸承公司は蘇州地区昆山市に土地を獲得しており、昆山での事業を計画していたのである。虹山軸承公司は昆山でNSKと合弁事業をおこなうにあたり、貴州省安順の工場もNSKの力で再生したいと考え、付帯条件として安順工場を合弁事業にしたいという要望を申し入れてきた。中国の国有企業は、経営の最高責任者が中国共産党・政府から派遣されているうえに、内部で病院、学校、保育所、公園などの運営まで手がけており、その経営は経済的合理性や生産性とは無縁なところがある。安順工場を合弁事業とした場合、NSKにとって、将来どんなリスクが発生するのか予測できないところがあった。このような判断に立ち、この要望はNSKの拒否するところとなった。

安順工場の合弁事業案が拒否されると、これに代わり、安順工場の一部を切り離し別会社として、その工場をNSKマジョリテイーの合弁事業としたいという提案が虹山軸承公司からおこなわれた。しかし、これもNSKの拒否するところとなった。最終的に、安順工場の玉軸受生産ラインを対象として、ある型番の生産に限って、NSKが製造方法、品質管理などの技術援助をおこない、虹山軸承公司がその実績を他の工場に展開するという提案がNSKよりおこなわれた。虹山軸承公司はこの提案を最終的に受け入れ、NSKは1994年末に同公司との間で「技術援助意向書」を締結した。

「技術援助意向書」の締結にあたっても、リスクの範囲を限定し、NSK本体を揺るがすことを避ける努力がおこなわれた。意向書の中で、技術援助による実績いかんにより、別会社を設立するなどの合弁事業もあり得るとしたが、その場合でも経営主体は虹山軸承公司とし、契約の中に業績不振による撤退条件が織り込まれた。この技術援助契約は、合弁会社である昆山工場のNSKの自由度を最大限に確保し、かつ、リスクを最小限にするためにおこなった譲歩であった。最悪の場合には、工場をすべて中国に献上し撤退してもよいという判断がNSKにはあったのである。

当時、国有企業との合弁事業では、人も設備も国有企業の疲弊・老朽化したものを受け継ぐ丸抱え方式が一般的であった。しかしながら、NSKは、この技術援助契約を結ぶことにより、国有企業の虹山軸承公司をパートナーとしながら、通常の中国プロジェクトにはない次のような有利な条件を引き出すことができたのである。

①工場立地については、軸受需要の中心地である長江下流の中心部・蘇州地区昆山に設定できたこと。

②中国の国内販売権の確保が可能となったこと。

③新しい用地に完全NSK仕様の新工場建設が可能となったこと。

1995年7月に北京で「合弁契約書」が調印され、「昆山恩斯克虹山有限公司」の設立が決定した。

当時、日本のベアリングメーカーが相次いで中国進出を果たしている。日本の軸受業界では、NSKがトップの位置を占め、光洋精工（2006年1月、豊田工機と合併、現在のジェイテクト）とNTNが業態を同じくし業界2位、3位を占めている。

光洋精工は、1994年5月に「光洋日電産（大連）精密軸承有限公司」（日本電産と合弁で日本側100%の独資企業）を大連に設立し、1995年9月には「無錫光洋軸承公司」（無錫機床公司・豊田通商との合弁）を無錫市に設立している。そして、1996年には中国軸受業界のトップメーカー・瓦房店軸承集団公司との合弁会社「大連光洋瓦軸汽車軸承有限公司」を豊田通商と共に設立し、中国を販売市場として明確に意図した路線を進み始めている[50]。

NTNの中国進出は少し遅れ、2002年8月に「恩梯恩日本電産（浙江）」（日本電産と共同出資の日本側100%の独資企業）を設立し[51]、中国の軸受メーカー・常州光洋軸受有限公司と合弁会社「常州恩梯恩精密軸受有限公司」を設立したのは2004年9月になってからのことである[52]。

また、小型軸受に特化しているミネベアは、1994年4月に上海市青浦県に全額出資の現地法人を設立しているが、同社は、当時中国を市場としてよりも加工貿易の基地と考えていたようである[53]。

2．合弁会社「昆山恩斯克虹山有限公司」の設立

(1) 昆山工場の着工

「昆山恩斯克虹山有限公司（略称、昆山NSK虹山）」（恩斯克というのはNSKの中国語の音訳）は、NSK、虹山軸承公司、ニチメン（現在の双日）の三社が出資し、資本金は1,200万ドル、出資比率はNSK75%、虹山10%、ニチメン15%である。1995年7月に正式に設立された。昆山工場の工場用地は、現在の蘇州地区昆山市の経済技術開発区に位置しており、敷地面積10万6,700㎡である。上海から高速道路を使って約1時間、鉄道でも約1時間の位置にある。昆山経済開発区はもともと昆山県が建設した工業団地であったが、その後、国家級の経済開発区に指定された。上海からのアクセスがよく、インフラが整い、諸手続きも便利で、台湾企業が多い開発区として有名である。

昆山工場の建設は1995年9月に着手されたが、建設開始から数多くの中国特有の試練に直面することになった。まず最初の問題は、西側諸国では考えられない数多くの許認可が必要とされ、手続きが煩雑なことであった。しかし、これらは合弁パートナーの努力、政府関係の人脈及びNSKが日本で採用し養成してきた中国人職員の力によって切り抜けることが可能となった。

続いて生じてきたのは、「機械設備輸入の免税措置廃止」という問題であった。設備の第1回目の船積み前に免税措置廃止というニュースが入った。外国企業にとっては、これまでの約束に対する突然の変更であり、投資計画が根底から崩れ去ってしまう。NSKも投資を継続するかどうか検討をせまられ、関谷氏は中国に赴き、中国政府関係者と直接交渉に乗りだした。機械設備

輸入の免税というのは外資優遇策の一環として中国政府が掲げていた政策である。しかし、1992年以来３年間対中投資の急増が続いたこと、そして中国国内において、外国企業と国内企業を平等に待遇すべきだという議論が台頭してきたことにより、免税措置の廃止という政策変更が生まれてきたわけである。

結果的には、免税措置の廃止は、諸方面からの圧力のため、中国政府自身により変更されることになったが、この交渉の中で関谷氏は、江蘇省の副省長から「NSKのような“老朋友（古い友人）”の利益は守らなくてはならない。我々は約束したことは必ず守るので、安心して下さい」と言われ、同氏は、中国は人と人との結びつき・繋がりがいかに大事かということを実感すると同時に、一方では、中国はまだまだ法治の国とは程遠いということも強く感じたということである。

(2) 操業開始

昆山工場は、1997年１月から試験操業に入り、同年の４月から本格操業を開始した。しかし、その後、約１年半の間、事業は低迷に陥ってしまう。その原因は、「メイドイン・チャイナ」の昆山製品に対する不信感とその結果としての販売不振であった。NSKブランドのついた製品に対しては、生産地を問わず同一品質としての自信をNSKは持っていたが、しかし、「メイドイン・チャイナ」のNSK製品には、輸入品と比較して、より厳しい注文がついた。また当時、非合法ルートによる様々な製品が中国に密輸されていたが、価格面で密輸品との競合を強いられるなど、通常の国では考えられない現象に苦しめられることとなる。この時期はまさにアジア経済危機の時期に当たり、中国経済が低調期に入るという経済環境もあった。その結果、昆山工場は1998年秋まで約１年半の間、在庫が増加の一途をたどるという状況に追い込まれてしまった。

しかし、この時期、昆山製品の販売拡大のために、様々な挑戦が行われた。第１は、新製品の開発である。中国市場のニーズに合わせた、輸入品を超える製品「静音軸受」が昆山工場において開発された。この開発には、工場に併設した「中国テクノロジーセンター（CTC）」が大きな力となった。CTCは、現地ユーザーの技術サービスのために、1997年７月に設立されたものである。軸受メーカーが技術開発センターを併設するケースは、中国では初めてであり、技術サービスと顧客ニーズを生産ラインに反映させるというサービスは、中国市場に新鮮なインパクトを与えた。

第２は、売掛金回収最優先の販売管理である。中国市場のビジネスにおいて、最も困難なのは売掛金の回収だと言われている。中国ビジネス最大のリスクを回避するため、NSKもこの点に全力を注いだ。

第３は、昆山製品の日本国内ユーザーへの販売促進である。中国プロジェクトを支えるため、NSKの総合力を発揮し、日本国内での販売促進に力を入れた。昆山工場はこれを契機としてグローバルな供給拠点へと転換することが可能となったのである。

昆山工場の業績が好転してきたのは、1998年10月以降のことであった。同年３月第９期全国人

民代表大会第1回会議において朱鎔基が首相に就任し、各種の改革が始まった。多額の国債発行による内需拡大政策を採用し、その結果、中国経済の成長が促進されたし、不正輸入取締りの強化策がとられ、これらが昆山工場にとっては追い風となった。密輸品との競合により販売不振に陥っていたのが、不正輸入の取締りが強化されたことにより解消されたのである。一方、CTCによる新製品開発、技術サポートが中国市場で評価され始めた。闇ルートによる輸入品が市場に出回らなくなったこと、また、拡販のための各種の自助努力がなされたことにより、高品質の「メイドイン・チャイナ」の昆山製品は、不信感が一掃されたばかりか、高い評価をも得ることとなったのである。

(3) 独資化への道

1999年9月、中国側パートナーの虹山軸承公司が昆山事業から撤退することになった。急速な中国プロジェクトの事業拡大と追加設備投資に必要な増資要請に対して、資金難に悩んでいた虹山軸承公司は、この要請に応じることができず合弁維持を断念し、虹山軸承に経営資源を集中することとなった。その結果、昆山工場は日本の独資会社（日本資本100%）となった。

NSKは、中国進出のための法的規制を満たすために、中国側パートナーとして国有企業「虹山軸承公司」を選択した。合弁パートナーの撤退により、中国事業のリスクは増えたものの、経営の自由度は確保することができたのである。そして、このことにより、昆山工場はNSKの目指すグローバルな最適地生産工場としての要件をさらに強固なものとすることが可能となったのである。

NSKは、1995年7月「昆山虹山NSK」の設立の際、中国側パートナーの要請を受け、虹山軸承公司の地元である貴州省の安順工場に技術援助をすることを約束した。安順工場の玉軸受生産ラインのうち、ある型番の生産に限定し、製造方法、品質管理などの技術援助のため、技術援助チームを96年より日本から派遣していた。しかし、虹山は、技術援助にとどまらず、安順における合弁事業を再三にわたり要請していた。また、貴州省や安順地区の政府からの度重なる要請、更には、中央政府の機械工業部からの要請さえうけることとなった。NSKは、昆山工場の成功のためには、安順工場に対して、技術援助から段階を引き上げ合弁事業へと移行するのもやむをえないとの判断に達した。技術援助をしていた玉軸受生産ラインとその前工程を虹山から切り離し、これを同じ敷地内でNSKと虹山の合弁会社として、1997年に「貴州虹山NSK」を設立した。NSKの出資はマイノリティーとして、経営及び販売は虹山が責任を持ち、NSKの役割は生産と管理の技術移転であることを明確にした。その後、虹山は安順工場に経営資源を集中するため、1999年に昆山事業から撤退することになったのである。

(4) 昆山工場の新たな発展

昆山NSKは1998年2月1,200万ドル、2000年5月1,400万ドル、同年10月1,400万ドルと相次ぐ増資をおこない、昆山工場の生産力の増強を図った。その間、1999年9月に独資化の批准を受け、2000年3月には社名変更の認可を受け、社名を「昆山恩斯克有限公司」（昆山NSK）とした。そ

して2002年３月には、第２棟プロジェクトが完成し、同年末には「月産1,000万個」体制が整備され、2004年１月には月産1,000万個を達成している。さらに、2004年10月には、第３棟が竣工し、2005年１月に生産を開始した。

増産体制が整備される同時に、コスト競争力のアップも図られた。４班３直、年間稼働日数350日の体制がとられた。2002年には、中国調達センターが設置され、鋼材・部品・工具の現地調達率のアップが図られた。そして、企業価値の向上のため、1998年にISO 9002、2000年にQS 9000を取得し、2003年にはISO 14001の認証を獲得している。

３．中国における新たな事業展開

(1) 中国のWTO加盟と中国事業の新たな展開

中国は、2000年３月の第９期全国人民代表大会第３回会議の朱鎔基の政府活動報告において、WTO（世界貿易機関）加盟への準備作業を急ぐことを明言していたが、2001年12月にWTO加盟が決定した。この中国のWTO加盟が現実味を帯びてくる2001年より外国企業の対中投資は急速に増加し、同時に中国経済も急速な発展を遂げて行く。

このような経済環境に対するNSKの対応も非常に早い。前に述べたように、2002年の昆山第２棟の完成、同年の中国調達センターの設立、2004年昆山第３棟の完成に見られるように昆山工場の基盤は着々と固められてきたし、それ以外にも2002年から2003年にかけて、中国において様々な事業展開がおこなわれた。NSKは1995年以降多数の中国人留学生を本社採用しているが、彼らはこれらの事業展開において管理、技術、営業面などで大きな力を発揮しており、様々な部門の責任者となっている。さらに、NSKは中国への外国企業の進出に対応して、中国での新たな事業をつぎつぎと展開している。

先ず、Timken-NSKベアリング（蘇州）が2002年９月に設立された。同社の中国名は、鉄姆肯－恩斯克軸承（蘇州）有限公司（Timken-NSK Bearings (Suzhou) Co.Ltd）である。Timken（本社・米国オハイオ州）は世界をリードするグローバル企業で、円錐ころ軸受の世界No.１企業であり、従業員数１万8,700名、営業拠点を24ヵ国に有している。

Timken-NSKは2002年４月に合弁契約を締結し、９月に会社を設立、2003年１月に工場建設を開始し、2004年１月に生産を開始した。資本金1,600万ドル、総投資額4,000万ドルである。従業員約500名、敷地面積は10万㎡である。単列円錐ころ軸受を生産し、生産能力は1,500万セット／年である。工場の建設中に仮工場を稼動させ、サンプル作成を実施し、稼動後の生産を速めている。製品は全額が輸出で、欧州と日本に50％づつ輸出している。

立地は、上海からアクセスのよい蘇州市の蘇州新区に位置する。蘇州新区は昆山NSKより車で約40分の位置にあり、国家級経済開発区でインフラが整っており、各種の手続きも便利である。

この合弁事業は、日本と米国を代表する世界的な企業が中国で合弁事業を経営するという珍しいケースであり、董事長はTimken、総経理はNSKから派遣されている。

第２に、東莞NSKステアリングが2002年９月に設立されている。同社の中国名は、東莞恩斯克転向器有限公司（NSK Steering Systems Dongguan Co., Ltd.）である。

中国のWTO加盟以降、中国人の所得向上に伴い、中国自動車産業は目覚しい発展を遂げ始めた。東莞NSKは中国自動車市場の発展を視野に入れ設立された。自動車用部品のステアリングコラム・ジョイント・インタミシャフト等の加工・組み立て用の生産ラインを持ち、生産能力は50万セット／年である。2002年９月に設立され、資本金640万ドル（８億円）、総投資額約20億円、2003年10月に操業を開始した。従業員約180名、工場敷地面積４万㎡である。

工場立地は広東省東莞市城区の工業団地・莞城科技園に位置している。莞城科技園は東莞市の中心部に位置し、広州からのアクセスは非常に便利である。広州には広州本田や東風（日産）汽車、トヨタ広州などの工場があり、これらの日系自動車メーカーへの販売から始まり、現在では中国の各外資系自動車メーカーにも販路を拡大している。段階的に生産の現地化・内製化を進めており、将来的にはグローバルな生産基地としてゆく予定である。NSKは、電動パワーステアリングを世界に先駆けて商品化するなど高度な技術力を有しており、世界第２位の実績がある。

第３に、張家港NSKが2002年11月に設立されている。同社の中国名は、張家港恩斯克精密機械有限公司である。同社は、玉軸受前工程部品（旋削リング）の生産・販売のために設立され、2003年末に生産を開始した。資本金６億5,000万円、敷地面積５万2,000㎡、従業員数約200名である。

張家港NSKで生産された旋削リングは、昆山NSKをはじめタイ、韓国、米国などのNSKに出荷されている。昆山NSKは張家港NSKより車で約１時間半の距離に位置している。昆山工場のリング調達能力は、張家港NSKの設立により増強され、昆山工場の事業基盤は一層強化された。

第４には、NSK中国テクノロジーセンター（CTC）専用棟の完成がある。2003年４月、昆山NSKの敷地内に床面積2,000㎡のCTC専用棟が完成し、同年12月に開所式が開催された。同センターは日本からのスタッフ１名、現地の技術スタッフ約30名により構成されており、洛陽軸受研究センターや清華大学との交流を行っている。その役割は以下の点にある。

①自動車、家電、一般産業機械等の現地ユーザーへの技術サービスの強化・迅速化。

②軸受けを中心とする技術の普及活動。

③材料のグローバル調達のための技術解析。

昆山市政府の高い評価を得ており、2003、04年と連続して昆山市政府の補助金を獲得している。

(2) 中国統括会社・NSK中国の設立

中国のWTO加盟に伴う中国市場の急成長に対応して、NSKは2002年から2003年にかけて上に述べた様々な事業展開をおこなってきたが、これらはそれぞれが独立した会社となっている。2003年にNSKの中国における事業は、５生産法人（昆山NSK、張家港NSK、Timken-NSK、東莞NSK、貴州虹山NSK）、２販売法人（上海、香港）、６駐在員事務所（長春、北京、広州、

深圳、成都、重慶）を擁するまでになった。これらの生産・販売法人と事務所を統括し、かつ新規のプロジェクトを展開する組織が必要となったのである。

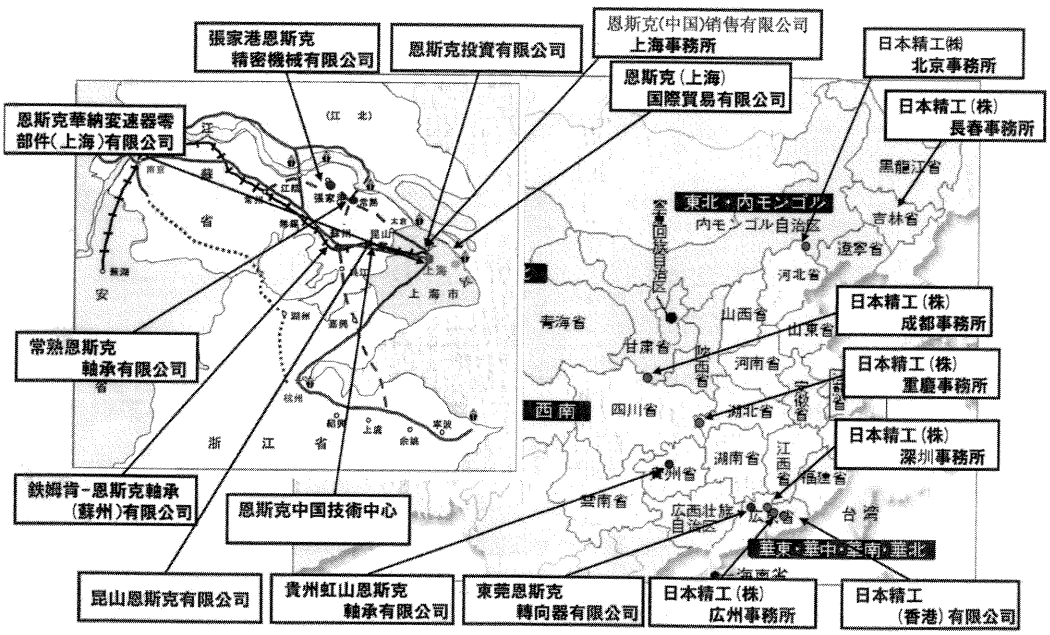
中国統括会社・NSK 中国は2003年２月に設立された。中国名は「恩斯克投資有限会社」（NSK China Holding Co., Ltd.）である。資本金3,000万ドル、場所は上海である。NSK 中国の設立により、駐在員事務所体制下における各種の制約を克服し、販売・調達機能の強化、優秀な人材の採用と教育、中国のグループ企業の税務・財務システムの統合など中国事業強化のための統括機能を担うことが可能となったのである。

そして、中国統括会社の設立以後も NSK の中国事業の強化は着々と進んでいる。

まず、常熟 NSK が2004年４月に設立された。中国名は「常熟恩斯克軸承有限公司」（Changshu NSK Needle Bearing Co.Ltd.）である。急成長する自動車産業に対応するために設立されたもので、中国における日系自動車メーカーから始まり、中国系メーカー、欧米系自動車メーカー、そして自動車以外の需要をもターゲットにしている。オートマチックトランスミッションやカーエアコンのコンプレッサー用に使われるニードルローラ軸受の生産をおこなう。同社の資本金は1,400万ドル、2004年11月に工場建設を開始、05年春に生産を開始した。従業員700名（08年予定）、敷地面積12万㎡である。

常熟 NSK は江蘇省常熟市の東南経済開発区に位置する。常熟 NSK の位置は張家港 NSK と昆山 NSK と Timken-NSK の３工場を結ぶ中間点に位置し、車でそれぞれの工場から40-50分の場所である。

図４－13　中国 NSK 拠点（2005年度）



出所：日本精工内部資料。

次に、NSK中国販売会社が2005年10月に設立されている。中国名は「恩斯克（中国）销售有限公司」である。中国統括会社の設立により、生産体制の強化、中国事業の統括機能の強化が行われてきたが、販売機能を強化するために設立されたのである。資本金210万ドル。2005年の10月より営業を開始した。軸受、軸受部品、自動車部品、精機製品などの販売をおこなう。

第3には、NSKワーナー（上海）が2005年4月に設立されている。同社の中国名は「恩斯克華納変速器零部件（上海）有限公司」である。自動変速機内部の動力伝達部分に使用する摩擦材とワンウェイクラッチを生産し、中国国内の日本、欧米、韓国、中国メーカーに販売するために設立された。NSKワーナー（上海）は静岡県にあるNSKワーナー（NSKと米国自動車部品大手メーカー・Borg Warnerの合弁会社）の子会社である。

4．おわりに

以上、日本精工の中国進出プロセスについて述べてきたが、日本精工の中国進出の特徴として、以下の点が挙げられる。

第1に、当初から中国を将来の有望な市場としてとらえ、中国の軸受メーカーとの合弁会社設立を追及したこと。設立までに時間を要したが、虹山軸承公司との合弁会社設立により獲得したものは多く、昆山事業育成の中で獲得した中国における生産・技術・販売・管理面におけるノウハウが、後の急速な事業展開を可能にしたと考えられる。中国を有望な市場として考えていたが故に、中国地場産業に対する販売体制、中国のニーズに合わせた製品の開発がいち早く可能となったといえる。

第2に、昆山工場を中心として、工場が蘇州地区に集中しており、工場立地において優れていること。蘇州地区は、上海に隣接し、それぞれの工場は上海から高速道路で1－2時間の距離である。揚子江下流は、中国でも最も軸受けの需要が多い地区であり、また、上海は、中国経済の中心地である。地理・交通の面において、中国の中心部であると同時に東アジアの中心に相当する。

第3に、中国の政治・経済環境の変化に対する情報の収集・分析・対応が適切だということ。これには中国人を含む中国関連スタッフの養成が大きく貢献している。また、合弁企業の中国側パートナーとの関係、中国の各級政府との関係構築がともに貢献している。

第4に、中国政府が軸受産業を重要視し、世界No.2・日本No.1企業の日本精工への期待が強かったことである。

第5に、中国人スタッフの養成、合弁会社の中国側パートナーとの関係、中国の各級政府との関係が成功したのは、日本精工の中国進出の基本的態度と基本的姿勢が中国人及び中国政府に受け入れられた結果だといえよう。

（櫨山　健介）

第４節　昆山NSKにおける日本的生産・経営システムの現地化

日本精工（以下NSK）の中国事業は、傘型企業であるNSK投資有限公司が統括し、その下に①生産法人（昆山NSK、Timken-NSK、常熟NSK、張家港NSK、貴州虹山NSK、東莞NSKなど）、②中国テクノロジーセンター、③NSK（中国）販売有限公司およびNSK（上海）国際貿易有限公司などが置かれる形で展開している。

NSKはアメリカ、イギリス、ブラジル、タイなど海外で生産・営業拠点を展開しているグローバル企業である。日本式経営をそのまま適用するのではなく、各国の習慣・文化などを考慮し、日本式経営のよい点と各国の実情をうまく適合させる上ですでに豊富な経験を蓄積している。しかし、中国の文化・価値観や中国人の行動原理は想像以上に日本や日本人のそれと大きく異なっているため、さしものNSKも中国特有の難しさに直面して試行錯誤を繰り返しながら漸進せざるをえない状況にある。

本節は、NSK中国の中核的工場に位置づけられる昆山NSKにおいて日本的生産・経営システムをいかに現地化させているかについて考察することを課題とする。

商社の発達していない中国では、各メーカーは本来の生産、研究開発以外に営業・販売まで担当せざるをえないのが一般的である。研究開発・生産・販売の３部門を有するNSK中国全体にとっては、販売店ネットワークの脆弱性や売掛金回収難といった問題の解決も重要課題である。しかしながら、本節ではこれらの問題には立ち入らず、生産部門である昆山NSKの生産・経営システムの現地化に限定して分析する。

１．昆山NSKの会社概要

(1)　沿革

昆山恩斯克有限公司（以下、昆山NSKと略称）は1995年７月江蘇省昆山市経済技術開発区内で設立され、1997年４月に操業を開始した。設立時は昆山恩斯克虹山有限公司と称し、日本精工・ニチメン・中国貴州虹山軸承総公司の３社による合弁であった。その後1999年９月に独資化が認可され、2000年３月に社名を現在のものに変更した。

1997年４月に工場第１棟が完成すると同時に、日本・大津工場の管理方式を導入して一般産業用軸受の生産が開始された。５年後の2002年３月、第１棟に隣接する形で第２棟が竣工し、小径玉軸受および自動車用軸受の生産が開始された。第１棟と第２棟はともに一般産業用軸受の製造工場となっている。2003年３月、工場敷地内に中国テクノロジーセンター（CTC）が開所し、中国市場に向けた製品の研究・開発が可能となった。そして2004年10月に第３棟が竣工し、本格的な自動車用軸受の生産体制が整った。

表４－６：昆山 NSK の概要

		注記事項
立　地	昆山市経済技術開発区	
設　立	1995年７月	３社合弁
操業開始	1997年４月	
日本側出資比率	100%	2000年３月に独資化、社名変更
生産品目	一般産業用軸受、 自動車用軸受	①第１棟竣工（1997年）：一般産業用軸受生産開始 ②第２棟竣工（2002年）：自動車用軸受生産開始 ③第３棟竣工（2004年）：自動車用軸受生産本格化
輸　出	約20%	
従業員総数	1380名（2006年８月）	
男女比率	女性23.0%	
収　益	黒字	売上高（2005年実績）：5.89億元（約83.2億円）。今後、毎年売上高約30% 増の予定

(2) 従業員

従業員は中国人正式社員、中国人臨時工および日本からの出向者で構成される。まず、従業員の構成比（2006年９月現在）を見ると、以下のとおりである。第１に、直間比率では直接部門が60.9%、管理・間接部門が39.1%となっている。第２に、従業員中の農民工（農村出身の出稼ぎ労働者）の比率が54.2%となっている。第３に、男女比を見ると、男性が77%、女性が23%となっている。労働集約型の日系工場では女性が７～９割を占めるところが多いが、装置産業（資本集約産業）である本工場は男性の比重が多いという特徴を有している。

次に、従業員を出身地別に見ると、県級市である昆山市の出身者が51.1%を占め、そのほか蘇州市（昆山市を除く）出身者0.4%、江蘇省（蘇州市、昆山市を除く）出身者37.3%、安徽省出身者4.7%、河南省出身者1.0%、湖北省出身者1.5%、その他の地域（山東、上海、浙江、遼寧、黒竜江省など）の出身者４%という構成になっている。江蘇省（昆山市を含む）出身者が大部分（約89%）を占め、とりわけ地元昆山市の出身者だけで従業員の半分以上を占めている点が注目される。これは、日系企業の主要進出先の１つである広東省東莞市では、湖南省など他地域からの農民工が大多数を占めているのと対照的である。

地元出身者が多ければ、他の行政地域へ流出する可能性が軽減する。製品の品質を上げるには、従業員の定着率がよくなければならない。そのためには、地元出身者の比率を高くしておくことも重要な要素となる。反面、ある特定の「鎮」のみから従業員を採用すると、小さな郷土意識、地縁関係ネットワークが働いてストライキやサボタージュなどの騒動が起きやすくなる[54]。したがって、ワーカーの出身地を多様化させることにも注意を払うことが重要となる。こうした意味で、地元昆山市出身者の比重約51%はなかなかバランスのとれた数字であると評価できる。

なお、工場設立時において、昆山市の戸籍を持っている者しか採用できないという制限があったが、これは約６年前に廃止された。

すべての企業に労働契約制度が導入されている中国では、企業は労働契約を結ぶ際に、従業員との間で労働契約期間を任意に設定できる。独資である昆山NSKは、契約期間をスタッフ2年、作業員1年、臨時工3ヶ月としている。日系の合弁企業ではスタッフの契約期間が3年というケースが多く見られるが、昆山NSKはそれよりも1年短く設定している。

従業員の採用はインターネット、人材市場、労動力市場、労務会社、大学説明会などを通して実施している。

従業員の多くは「工会」に加入している[55]。近年の問題点として、高い転職率というほとんどの日系企業が抱える共通の悩みに直面している[56]。

2．日本的生産・経営システムの現地化

日本的生産・経営システムには国際的に通用する普遍的なものと日本特有のものの両方が含まれるが、その特質は人間を中心に職務範囲をあいまいにして組織に対する帰属意識を重視するというものである[57]。

生産システム諸要素は、ヒトに関連する企業制度（人事労務管理）とモノに関わる企業制度（生産管理制度）に分けられよう。前者の中で日本的システムと称されるものには、①集団主義管理（コンセンサス重視の集団主義的意思決定、稟議制度にみられる集団責任、職務規定の弾力的運用など）、②定着維持管理（雇用安定、年功賃金、年功昇進、賞与、企業内教育、配置転換など）、③帰属意識管理（経営理念の強調、内部昇進、平等主義、情報の共有、提案制度、労使協調など）が含まれる。他方、後者の中で日本的システムと称されるものは現場志向型生産管理（工程内品質保証、5S、TQC、QCサークル、JIT生産方式、多能工、下請け制度）である。これらの中には、外国の実情に合わず受容されにくいもの、当初は受容されないものの日系企業の経験が長くなり外国側の習熟度が増していずれは受容されるもの、そして比較的容易に受容されるものの三種があり、有効性、受容性に対する慎重かつ冷静な見極めが重要となる。

日系企業が中国に進出する際、高い生産効率と品質管理を同時に達成するために、日本的生産・経営システムを現地に持ち込む必要性があるが、そのまま移転した場合、中国の企業文化や中国人の価値観・行動原理などと衝突してしまう場合が少なくない。したがって、どうしても日本的生産・経営システムを現地化させ、独自の要素を盛り込んでいかざるをえない。ちなみに鈴木滋［2004］によると、中国における日本的システムの有効性の上位5位は賞与、5S、情報の共有、内部昇進、企業内教育であり、不受容性の上位5位は年功賃金、配置転換、コンセンサス重視、年功昇進、多能工であるという[58]。

昆山NSKはマザー工場である大津工場の管理方式を採用して出発した。その後、操業開始期に導入された生産・経営システムの中で現地の事情に合わず有効でないものが発見され、改革を余儀なくされた。近年における主な変更点は表4－7のとおりである。

以下、①作業組織とその管理運営、②生産管理、③参画意識、④親―子会社関係の面から、い

表４－７：昆山 NSK の生産システムの変動

		改革前	改革後
作業組織とその管理運営	職務範囲	個人の責任範囲曖昧。賃金・昇進と直結せず	個人の責任範囲固定（課長以下）。賃金・昇進とリンク
	多能工化の有無	無し（単能工化が第一）	社員能力育成計画により、多能工化有りへ
	教育・訓練	OJT（企業内教育訓練）のみ	社員能力分析調査のうえ、社内・社外の教育計画を作成。内部講師制度も導入
	賃金体系	年功序列型	能力・業績主義の職務対応型
	昇進	日本語のできる者と日本人好きの者のみ昇進できると誤解	業績・態度・能力を３ヶ月に１回査定し、結果により昇進
	作業長	労務管理中心型・技術中心型（単機能型）	綜合能力型へ転換（労務管理、操業管理、教育など）
生産管理	品質管理	ISO9000レベル	TS16949レベル
	メンテナンス	設備課主導型	日常メンテナンスは工作課主導型に転換
	操業管理	大ロット生産、少ないセット替え	セット替え頻繁
参画意識	小集団活動	あまりない	自主的、活発
	情報の共有化	工夫無し	サーバー導入
	一体感の強弱	それほど強くない	いくらか強まる．国籍意識が弱まった

かなる変動、改革があったかを見てみよう。

(1) 作業組織とその管理運営

作業組織とその管理運営面における日本的システムの要素には、職務区分（職務範囲）、職務構造、昇進昇級制度、賃金制度、人的資源の蓄積に関わる教育訓練・熟練形成の制度などがある。

第１に、作業組織のありよう、職務範囲に関して、中国の実情に即した根本的改革が行われた。作業組織に関しては、日中ともに作業チーム制をとるが、その内実は以下のように大きく食い違っている。日本の作業組織では、作業者間の協力関係をなによりも重視し、作業者は自分が担当する作業のみならず、関連の作業に参加することもいとわない。これに対し、中国の作業組織では作業チーム内でそれぞれの作業者を特定の作業に固定し、その担当作業だけを実施させる。中国人作業者は担当外の関連作業には参加しないのが一般的である。

苑志佳［2005］は、職務構造に関する日中の相違点を次のように対比させている。日本企業の職務構造には①簡素化した職務区分、②職務配置の非固定性（配置転換）、③職務間の協力重視といった特徴があるが、改革・開放期における中国企業の職務構造には①詳細な職務区分と配置、②職務間の水平異動なし、③職務間の協働なしといった特徴がある。そして、日本的な職務構造をそのまま中国に移植すると相当の抵抗を受けることになると指摘している[59]。たとえば配置転換は、①仕事の幅が広がる、②他工程がよく判る、③適性が発見できるなど多くの利点があるが、面子文化[60]の濃厚な中国においては降格と受け取られ、抵抗感が根強い。配置転換は、日本では常識となっており、説明を要しないが、中国ではその必要性を根気よく説得しながら、慎重に実施していくほかないのである。

昆山NSKは創業当初、個人の責任範囲を曖昧にしておく日本的システム（柔軟な分業・協業可、賃金・昇進と直結せず）を導入したが、個人主義的志向が強く、他者との協力が苦手な中国人の価値観・行動原理と適合しないことが明らかになった段階で、６級（部長―課長―係長―班長―組長―作業員）の職位のうち、課長以下に関しては個人の責任範囲を固定し、賃金・昇進とリンクさせるというシステムに切り換えた。一方、部長以上の職位については、日本的システムを残した。

第２に、賃金制度に関しても大胆な改革が模索され、年功序列の人対応型賃金体系から業績主義の職務対応型賃金体系に切り換えられた。この賃金体系の特徴は、査定による個人別能力・成果に対する評価が賃金に影響を及ぼすという点にある。中国で年功賃金制が受容されないのは、それが自分を売り込む行動をとる中国人の個人主義価値観に適合せず、また実力主義の社会である中国の事情とも合わない制度だからである。こうした中国では、信賞必罰や能力・成果主義を重視する制度のほうが受け入れられやすく、効果的である。

昆山NSKでは2000年以降の試行期間を経て、2003年１月から「総合賞罰審査方法」を正式に実施するようになった。これは生産達成率や不良品率などに応じて適度な賞罰を行い、それによって社員の積極性を促すというものである。生産達成率の指標を上回れば一定比率に応じて能率給（出来高給）が加算され、逆に下回った場合は一定比率に応じて罰金が課される。中国では、このような能率給の比重を増やして格差を付けるやり方や罰金制度が広範に実施されている。利にさとく面子を重んじる中国においては、格差を付け、罰金を取る手法が有効だからである。こうしたやり方を採用した日系企業は少なくない[61]。

第３に、品質管理上の必要から、トラブルの発生を正直に報告しない者、事情を知っている周囲の者、班長などがとるべき責任を一段と明確にした。日本企業の強みは厳しい品質管理にあるが、面子の国である中国では次のような現象が起こりやすく、誰がトラブルを起こし、どこに原因があるのかを把握しにくいといわれる。まず、問題を起こした従業員が強い自尊心のあまり、自らの失敗を隠したがるという現象である。次に、周囲の者も自分がリークしたと言われないよう黙秘するという現象である。こうした問題を未然に防ぎ、また万一の事態に対処するため、昆山NSKは、品質問題を隠して正直に報告しない者や事情を知っている周囲の者などが、発生した問題の程度に応じてそれぞれいかなる責任をとるのかに関する明確な規定を定めた。あいまいだと不満が出る問題だけに、明示したことに意味がある。

第４に、人的資源の蓄積に関わる教育訓練と熟練形成の面で、生産現場での技能養成（OJT）だけという以前のやり方を、社員能力を分析調査した上で社内および社外でも教育するというやり方に変えた。

これまで日本のマザー工場で従業員を研修させる方法が効果的であるとして積極的に推進されてきたが、近年現地工場技能者もレベルが向上してきており、また日本での研修効果が費用に対して低下する傾向にあり、見直しが始まっている。研修を予算項目の中に追加する、多様な研修

方式を検討する、研修契約によって幹部の定着化を強化するなどの対策案が出ている。

一方、社員の躾を向上させるために、部課長教育会、班長・係長教育会、班員教育会を定期的に実施し、新入社員の教育は恒常的に実施している。また幹部の管理能力を向上させるために、昇格者教育会や部長教育会、課長教育会、財務以外の担当者の財務管理研修、人事以外の担当者の人事管理などを定期的に実施している。

第5に、単能工中心から多能工化をめざす方向に転換したことである。中国では単能工が中心であり、日本式生産管理の重要な特徴の1つである多能工（複数の職務または工程を1人の作業員が担当すること）はなかなか受容されない。不受容の理由は、職務範囲が限定されているからであり、また他人の仕事を奪ってはいけないという意識が従業員にあるからである。しかし、①広く見ているとトラブルの原因が判るし、品質向上につながる、②少人数化につながり、人件費が削減できる、③繁忙期に効果的だ、などのメリットがあり、もし導入できれば、その効果は大きい。それゆえ、多能工化に関しては時間をかけて導入していく道しかないのである。

昆山NSKでは、新入作業員訓練の第1段階において、新入作業員に対しまず限定的範囲内の熟練度を高めることを優先した訓練を施している。この段階では、日本における新入作業員訓練の一般的なやり方（特定の熟練工に付けないだけでなく、特定の工程作業にも限定しない）はとられない。しかし効率的な作業体制を形成するためには、第2段階として日本のような多能工化を目指すためのジョブ・ローテーション制度や現場における長期的多能工訓練などの手法がとり入れられる必要がある。

現在、昆山NSKでは作業員に対して詳細な技能評価基準（5段階評価）を設定し、最も高度な技能（5評価）を早いもので6カ月、遅いもので2年間かけて向上させる計画、すなわち多能工化計画を実施している。

第6に、昇進制度の改革である。従来の内部昇進制度はプロセス、評価基準、決定方法があいまいであったために、日本語のできる者と日本人好きの者しか昇進できないのではないかと誤解した中国人従業員が少なくなかった。現在では、課長および係長の昇進は業績・態度・能力を3カ月に1回査定し、その結果によって昇進させるというものに変えている。自尊心の高い中国人は、集団内での評価に対し強い関心を持ち、評価の不正に対して過敏である。したがって、公正な評価制度を構築したことは大いに意味があったと言えよう。

(2) 生産管理

日本的生産管理システムには、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躾）のほか、工程内品質保証やJIT生産方式などがある。このうち中国では5Sのみ有効性が高く、それ以外は相当工夫をこらさないと中国人従業員に受け入れられないと指摘されている[62]。

昆山NSKでは、生産管理面はトヨタ生産管理システムを全面的に導入している。品質管理面では中国特有の個人別管理が実施され、個人別の品質成果を壁に掲示するというやり方がとられている。厳しい品質管理が効を奏し、1998年11月にISO9002の認証を受け、その後2000年3月に

はQS9000、2004年1月にはISO／TS16949の認証を受けるに至っている。

一方、メンテナンス面では、以前は設備課が主導していたが、現在、日常メンテナンスは工作課の主導するものに変わっている。さらに操業管理（工程管理）面の変化としては、以前は大ロット生産でセット替えが少なかったが、現在では小ロット生産を基本とするようになり、セット替えが頻繁に行われるようになっている。

(3) 参画意識

従業員の参画意識を高め、一体感を醸成するために、日本では小集団活動（QCサークル）や情報の共有化などがなされる。中国を含む外国では、一般に小集団活動はうまくいかないケースが多い。昆山NSKでは、以前は小集団活動があまりなかったが、現在は自主的かつ活発に行われるようになっている。また、情報の共有化に関しては、以前はあまり工夫がなかったが、現在はサーバーを導入するなどの措置が講じられている。さらに、従業員の一体感については、創業当初はそれほど強くなかったが、今では日本・中国という国籍意識がいくらか希薄化し、一体感が徐々に強まっているという。しかし、「自我主義」（自己中心性）を行動原理とし、身内以外の他者と協調することが苦手な中国人従業員の間に、組織に対する帰属意識や忠誠心を重視する日本の企業文化を根付かせることは相当難しく、「いまだ道遠し」といわざるをえない。

(4) 親―子会社関係

第1に、日本人比率を見てみよう。日本人派遣者比率は、工場立ち上げ2年目の2001年ごろは比較的高かったが、その後は規模拡大の一方で人の現地化を積極的に進めたことによってその比率は徐々に下がり、現在はかなり低い数字になっている。

関満博［2002］は、日本企業で日本人駐在者が多すぎる問題について、「駐在者を1人減らすことで現地の労働者を100～150人は雇用でき」「10人減らせば1000～1500人の雇用が可能になる」と試算し、現地のスタッフに思い切って任せるよう提起している。さらに関は「欧米系企業の場合は、立ち上がりの数カ月は欧米人が駐在しているものの、半年もすぎる頃になると、全員引き揚げていく。後は、技術指導員が時折訪れるのみである。そして、経営全般を現地のスタッフに任せていく」と日系企業との大きな違いを指摘している(63)。

第2に、現地人経営者や技術系のスタッフの地位を見てみよう。まず、昆山NSKでは部長クラスの管理職の現地化が相当進んでおり、10人いる部長のうち、9人が中国人である。したがって、次の段階の課題は総経理や工場長など最高位の管理職の現地化をどう進めていくかである。

次に、技術系スタッフは、各「総工程師」を日本からの出向者がほとんど担っている。日本人「総工程師」は中国人部長のアドバイザーの役割も果たしている。品質を重要視するNSKにおいて、技術系のスタッフが日本人で固められているのは、現地人技術者の能力がまだ任せられるレベルには到達していないと判断されているからであろう。

なお、NSK中国全体の歴史を語る際、立ち上げ期において日本で採用・育成された中国人幹部が中国側との折衝などできわめて重要な役割を果たし、これがNSKの中国事業展開を順調に

スタートさせる要因の1つとなったことを忘れることはできない。現在でも、NSK中国全体の人事配置において、彼ら日本採用の中国人幹部は日本人幹部には必ずしも得意でない製品販売や資材調達などの部門で重要ポストに就いている。しかし中国事業の急拡大に伴い、日本の企業文化と中国の事情をともに知悉する日本採用の中国人幹部は不足ぎみとなり、中国採用の中国人幹部を大量育成する必要に迫られているといえよう。

3．おわりに

以上、昆山NSKにおいて、日本的生産・経営システムがどのように変容してきたかを考察してきた。日本とはまったく異なる価値観、行動原理（「面子」「関係」「人情」など）が働いている中国で、日本的生産・経営システムを現地に適用させることがいかに困難な課題であるかを痛感せざるをえない。原材料や部品の現地化に比べ、人材の現地化ないしは管理の現地化は日本と中国の価値観が衝突するだけにとくに難しい。しかし、グローバルな競争がなされているこの時代、コストを削減しつづけない限り生き残ることは難しく、日本的生産・経営システムを中国の環境に適用させていくしか道はないのである。この点、昆山NSKの生産・経営システムの現地化のための挑戦的ともいえる模索は多くの日系企業に大きな示唆を与えているものと思われる。

昆山NSKにおける生産・経営システムの現地化の特徴として、次の点を指摘することができよう。1つは、日本的生産・経営システムの中でヒトに関することを扱う人事労務管理や作業組織の面では、現地従業員の力を最大限引き出せるよう思い切って中国化し、独自のスタイルを確立しつつあることである。たとえば、部長以上は責任範囲をあいまいにする日本式を残したが、課長以下に対しては責任範囲を固定化する中国式を取り入れたこと、また日本式の年功賃金や年功昇進をいちはやく廃して、中国式の信賞必罰や業績給など成果主義の労務管理を採用したことなどにそれが見られる。2つは、モノに関することを扱う生産管理、特に普遍性のある品質管理に関しては、日本式管理を積極的に妥協することなく導入したことである。

今後、NSKの中国事業が急拡大する中で、中国における中核的工場である昆山NSKの管理水準や技術レベル、生産性などを一段と引き上げていく必要がある。製品の高級化、多様化が進めば進むほど、より高いレベルでの日本的システムと中国的システムの融合が必要となり、さらなる改革を続けていかなければならないことは言うまでもない。今後、「自我主義」文化の中国で集団主義の日本型や個人主義の欧米型とは異なる独自の生産・経営システムがどう形成されていくのか、その推移を見守っていきたいと考える。

当面する大きな課題の1つは、管理職や技術スタッフの現地化の問題である。創業初期において、高品質を維持するために、日本人管理職や技術スタッフが駐在して目を光らせる必要があった。しかし、次の段階の課題は、高品質維持と人件費（コスト）削減をともに実現することであろう。そのためには、せっかく育てても転職してしまうリスクがあるにせよ、中国で採用し養成した管理職や技術スタッフに思い切って仕事を任せていくという道しかないと思われる。高級人

材の転職が多い中国で、それをどのように実現させていくのか、この点も注視したい。

（宇野　和夫）

注

(1) 国家統計局編『中国統計年鑑1993』（中国統計出版社、1993年）より。
(2) 1992年以降、「国営企業」の呼び名を「国有企業」と改めた。本文においては、「国営」と「国有」を分別せず、すべてを「国有」とする。
(3) 陳清泰「搞好拡大城市試点　深化国有企業改革」国家経済貿易委員企業司　編著『"優化資本結構"城市試点工作手册』（中国経済出版社、1996年）134ページ。
(4) 王瑞璞ほか　編集『中国経済体制改革総覧』（解放軍出版社、1995年）906ページ。
(5) 1981年10月、国家経済委員会と国務院体制改革辦公室が発表した「工業生産経済責任制実施に関する意見」には、経済責任制の内容、原則、形態、要求について、明確で統一的な規定が定めてある。
(6) 中国では、「商品経済」について、長年論争が行われてきた。これについては、小島麗逸「社会主義経済の理論問題」小島麗逸編著『中国の経済改革』（勁草書房、1988年）第１章第３節を参照されたい。
(7) 中国農村経済や郷鎮企業については、厳善平『中国農村・農業経済の転換』（勁草書房、1997年）が詳しい。
(8) 蘇星『新中国経済史』（中共中央党校出版社、1999年）747ページ。
(9) 中国郷鎮企業年鑑編輯委員会編『中国郷鎮企業年鑑1993』（農業出版社、1993年）４ページ。
(10) 前掲注(9)４ページ。
(11) 例えば、農村から引き上げてきた３千万以上の労働人口のうち、１千万しか吸収できなかった。
(12) 小島麗逸『現代中国の経済』（岩波新書、1997年）106ページ。
(13) 上原一慶『中国の経済改革と開放政策―開放体制下の社会主義』（青木書店、1987年）57－60ページ。
(14) 小島麗逸　前掲注(12)119ページ。
(15) 高橋満『中華新経済システムの形成』（創土社、2004年）181ページ。
(16) 「社会主義市場経済」という目標モデルの確定過程については、高橋満「社会主義市場経済体制への移行」前掲注(15)第５章第２節を参照されたい。
(17) 「中共中央の社会主義市場経済制に関する若干の問題の決定」（中国共産党第14期中央委員会第３次全体会議1993年11月14日採択）による。
(18) 「計画破産」については、拙稿「中国の企業破産手続きにおける賃金債権問題に関する一考察」早稲田商学同攻会『文化論集』第24号が詳しい。
(19) 新華網 http://news.sina.com.cn/o/2005-05-12/10235867166s.shtml、
中企聯合網 http://www.cec-ceda.org.cn。
(20) 温家宝『2006年政府工作報告』（2006年３月）。
(21) 国家統計局は196業種のうち、食品、紡績など146業種を一般競争分野に定めた。
(22) 李栄融　主編『中国国有資産監督管理年鑑2005』（中国経済出版社、2005年）９ページ。
(23) 「2005年中央企業経営業績再創歴史新高」http://www.sasac.gov.cn/zyqy/jyyj/zt_jyyj/200602130033.htm 及び李融栄『人民日報』記者インタビューにより（2006年３月13日）。
(24) 中国でいう工業とは製造業、採掘業、電力・水・ガスの生産・供給で構成される。
(25) 民営企業の発展については以下を参照。張厚義ほか主編『中国私営企業発展報告 No.３（2001）』（社会科学文献出版社、2002年）、『中国私営企業発展報告 No.５（2003）』（社会科学文献出版社、2004年）、『中国私営企業発展報告 No.６（2005）』（社会科学文献出版社、2005年）。また、注以外は図表の数字は上述の『報告』から引用、または作成したものである。
(26) 『中国統計年鑑1993、2006』より。
(27) 2004年末、全国国有及び国有支配株主企業の国有資本と権益は7.61兆元である。李栄融・前掲注(22)、38ページ。
(28) 『中国企業管理年鑑2005』代序（企業管理出版社、2005年）。
(29) 「2005中国企業500強整体分析」http:www.cec-ceda.org.cn。
(30) 外資企業の概観については以下を参照。蘭士勇　ほか「中国外商企業の発展」張厚義ほか主編『中国私営企

業発展報告No.5（2003）』（社会科学文献出版社、2004年）、張大楊「1994－2004年中国外商投資企業的発展」張厚義　ほか主編『中国私営企業発展報告No.6（2005）』（社会科学文献出版社、2005年）、商務部「2006年中国外商投資報告」中国投資指南 http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/tzdt/zt/ztmc/ztzglywzhgyzw/ztzgwstzbg/default.htm。

(31)「日中貿易7年連続最高、昨年総額、ジェトロ発表」『日本経済新聞』2006年2月22日。

(32)「ホンダ、トヨタ　広州の生産倍増へ」『日本経済新聞』2006年7月31日。

(33)「中国、王子の工場認可、総投資2300億円、製紙合弁、計画から3年」『日本経済新聞』2006年7月28日、夕刊。

(34) 康君　ほか編著『中国経済発展與外商直接投資問題研究』（中国統計出版社、2005年）43－62ページ、高橋満前掲注(15)259－288ページ。

(35) 商務部「2005度我国吸収外商投資簡情」（2006年9月6日）http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/wztj/lntjsj/wstzsj/2005nzgwztj/t20060906_61360.htm。

(36) 王瑞璞ほか　前掲注(4)1922ページ。

(37) 中国商務部・国家統計局『2005度中国対外直接投資統計公報』（2006年9月4日）。

(38)「中国、対外純資産、昨年は2.4倍に」『日本経済新聞』2006年5月27日。

(39)「ナイジェリアの製油所　中国石油が買収交渉」『日本経済新聞』2006年5月27日。

(40) 中国汽車工業協会統計信息網 http:www.auto-stars.org.cn。

(41)「中国車　欧州で販路拡大」『日本経済新聞』2006年11月24日、「中国車　日本に来年上陸」『日本経済新聞』2006年11月25日。

(42) 広東省統計局の調査によると、国有企業が参入している約80業種のうち、外資企業参入できるのは62業種で、民営企業が参入できるのは41業種にとどまっている。広東省統計局「民営経済成為“十五”期間広東経済発展的重要力量」http://www.stats.gov.cn/tifx/fxbg/t20060915_402352130.htm。

(43) 中国商務省により。新華網 http://news.xinhuanet.com/fortune//2006-11/07/content-5302214.htm。

(44)「新日鉄．韓国ポスコ　鉄鉱石調達で連携」『日本経済新聞』2006年12月12日。

(45) 今里廣記氏の当時の訪中は、直接業務と関係するものではなく、同氏の経済界活動、政治活動の一環によるものだと考えられる。日本精工『回想　今里広記』1986年　390ページ。

(46) 中国、ベアリング生産で日本精工に技術協力要請」『日本経済新聞』1979年1月13日、7ページ。

(47) 関谷哲夫「中国進出――中国特性の試練に耐えて」、内部資料（2005年2月）、2ページより引用。

(48) 虹山軸承公司は、1965年に北京軸承廠航空工場・上海微型軸承廠・ハルビン軸承廠の三つの企業によって貴州省安順に建設され、当時の従業員1,120名とされている。呉暁林『毛沢東時代の工業化戦略――三線建設の政治経済学』2002年、お茶の水書房、255ページ。

(49) 中国では、1960年代から70年代にかけて、戦争に備えるため、工業化建設の重点を内陸地域に移し、これを三線建設と呼んだ。沿海地域・国境地域を第一線と考え、これらの地域から遠く離れた内陸部を第三線、その中間地域を第二線と位置づけたのである。三線建設の過程で内陸部に建設された企業を三線企業という。

(50) 光洋精工『光洋精工　創立80周年記念誌』2001年、72、87ページ。

(51)「日本電産・NTN、中国にHDD部品の新会社」『日経産業新聞』2002年7月12日。

(52)「NTN、自動車用ベアリング、中国・常州に工場――現地メーカーと合弁」『日経産業新聞』2004年7月30日。

(53)「ベアリング各社、中国進出が活発化――潜在的成長力が魅力、空洞化問題も」『日経産業新聞』1994年5月2日。

(54) 1996年6月17日、上海市宝山区羅涇鎮の日系企業の工場で地元の「鎮」（町）から採用したワーカーだけがストライキを起こし、その後も2カ月ごとに当該「鎮」の人間のみがストライキを起こした。辻誠［2001］『上海の職場人間学――ある日系企業の経営ファイル』蒼蒼社、64－66ページ参照。

(55)「工会」は日本の労働組合に近い労働者組織である。「工会」の活動内容は会社の合法的運営に対する支援と社員の合法的権利の擁護である。「工会」は、「工会法」によって労働争議（ストライキやサボタージュ）の当事者としては位置づけられず、労働争議や労働紛争が起きた場合に調停役に回ることが期待されており、経営者側に協力的な存在であるといえる。概して、外資系企業では「工会」のない企業が多く、また従業員の組合加入率も一般に低い。この点は以下の文献によって確認できる。(1)小嶋華津子［2006］（「中国の市場経済化と「工会」改革をめぐる議論」『アジア研究』第52巻第1号、1ページ参照）は、中国における非公有制企業（外

資系企業、私営企業、郷鎮企業）従業員の「工会」加入率は32．７％（2003年末）にとどまっていると述べている。(2)欧陽駿［2000］（「外資、私営、郷鎮企業工会的組建与維護中的幾個問題」『工会理論与実践』第14巻第２期、21ページ）は、2000年ごろ非公有制企業（外資系企業、私営企業、郷鎮企業）の中で「工会」のある企業はわずか7.3％しかなく、また従業員の加入率も11.5％にとどまっていたと指摘している。(3)張夢［2006］（「外資企業建立工会提速」『中国外資』2006年第６期）は、外資系企業の中で「工会」のある企業は25.9％しかないと指摘している。(4)魏東ほか［2006年］（「外企工会缺位挑戦中国法律」『華人時刊』2006年第11期）は、長期にわたって「工会法」を無視する多国籍企業が多く、たとえば最も早く経済特区の設置された福建省アモイ市では外資系企業4000余社のうち「工会」を設置している企業が1500余社（約38％）しかないと述べている。

(56) 外資系企業が長江デルタ地区に大量進出する中で、人材、とくに管理職や技術者の不足に拍車がかかっており、ほとんどの日系企業は優秀な人材の流失という難問に直面している。日系企業における従業員の離職率の概況は次のとおりである。「2005年上海日資企業薪酬調研報告」（中智人力資源管理有限公司）によると、外資系企業の中では日系企業の辞職率（主動流失率）が13.6％と香港・台湾系企業に次いで二番目に高く、欧米系企業6.5％の約２倍となっている。また、日系企業における職位別の辞職率は、作業員が20％、班長が21.7％、係長が22.4％、部長が2.0％であった。日系企業においては、課長以上の職位では上級ほど転職率が低い反面、係長以下の従業員の転職率が高いという傾向を示している。さらに技術工程師の転職率も高い。

日系企業の転職率が高い要因は、①欧米企業より給料が安いこと、②欧米企業より福利厚生（研修、休暇制度、住宅など）が劣っていること、③管理職や技術者にとって将来の出世の可能性が低いこと、④仕事がきついことなどである（康健「日資企業員工流失率両倍於欧米企業」『第一財経日報』2006年３月９日、および雨桐「日企人才主動跳槽率居高不下」『文匯報』2005年３月２日参照）。

中国では、従業員の「流失率」は辞職を意味する「主動流失率」と解雇を意味する「被動流失率」の２種を含む。上海交大正源企業管理諮詢有限公司と日本能率協会が2005年初めに発表した「日資企業薪資福利調研報告」によると、日系企業の「流失率」は以下のとおりであった。(1)2003年10月から2004年９月の期間、華東地区における日系企業の従業員「流失率」は平均24.3％であった。(2)調査対象となった企業のうち、31.25％の企業では従業員「流失率」が10～20％であったが、25％の企業では40％以上に達した。(3)職位別の「流失率」は、ワーカーが49.3％、事務職員が36.2％、係長や専門職員、営業マンが約20％、課長以上が7.1％であった。(4)「主動流失率」（17.86％）と「被動流失率」（6.61％）の比例は２．７対１であった。欧米企業の比例１．06対１と比べると、日系企業における人材流失の深刻さを示す数値となっている。

(57) 鈴木滋［2004］『中国ビジネスのむずかしさ・おもしろさ』税務経理協会、116－117ページ参照。

(58) 鈴木・前掲注(57)120－124ページ参照。

(59) 苑志佳［2005］「中国型生産システムの可能性」、上山邦雄ほか編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』（2005年、実業之日本社）所収、181ページ参照。日本企業では組織に対する帰属意識や職務間の協力を重視するのに対し、中国企業では組織に対する帰属意識が希薄で、また職務間の協働がない。こうした違いは何に起因するのだろうか。

社会学者・園田茂人［2001］の研究によると、以下のように説明される。(1)「集団」と「個人」という関係で論じると、中国人の行為は「個人主義」（集団との対比が前提）というよりも、むしろすべて「己（自分）」を中心に考えるという「自我主義」といった特徴をもっており、「個人と対立する集団」という構図そのものが存在していない。(2)自尊心が強く（自己評価が高く）、自己主張が強く、他者との協調性を重視しないといった自己中心的性と、自分と相手との間で面子を媒介にして形成された人間関係が互いの面子を支えるようなものであるかどうかによって、自らの行動を変えるという状況依存性を併せ持っている。(3)「自己」からの距離（親疎の度合い）によって他者を位置づけ、「自己人」（身内）と「外人」（身内以外）を峻別する。前者とは感情的な一体感を持って濃密に付き合い、相互扶助を行うが、後者とは打算的につきあい、互いに協調しあおうとしない。(4)日本企業はその成員を全部、平等に取り込もうとするが、中国企業はその取り込み方が部分的かつ不平等である。以上のような原理や意識が働いていれば、中国人従業員にとって、会社は自己から疎遠な存在であり、日本人のように会社に自然と帰属意識を感じたり、身内とは意識しえない他の従業員と自主的に協力したりすることはないということになる。

(60) 中国人の行動原理、行動特性を見る場合、①「面子」、②「関係」（関係の濃密な者を優遇し、逆に関係をもたない者には冷淡に接し、時として敵対的感情を抱く）、③「人情」（自己との親疎の度合いに応じて他者を位

置づけ、親密な者には特別な待遇を与える）の３つを理解することがとりわけ重要であるが、それぞれ日本人にとって理解の難しいところがある。このうち、中国人の「面子」は日本人のそれに比べて個人の能力評価という側面が強く、強い自尊心は自己肯定的な感情を生み出すと言われる。日本と中国の面子観の違いについては、園田茂人［2001］『中国人の心理と行動』日本放送出版協会、82―84ページを参照されたい。

(61) 鈴木・前掲注(57)159ページ参照。鈴木は、日系企業は進出当初罰金制度を導入しない企業が多かったが、その後中国人人事担当者や中国企業の人事制度などを参考にして、罰金制度を導入する企業が増えている、と指摘している。そして、その際は就業規則に罰金項目と額を明示するなどの必要があるという。

(62) 鈴木・前掲注(57)63ページ参照。

(63) 関満博［2002］『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論、547ページ参照。

第5章
おわりに

中国もポーランドも、社会主義的な計画経済から資本主義的な市場経済へと移行しつつある。同時に、ポーランドはEUの一員になることによって、また中国はWTOへの加盟によって、急速かつ直接的にグローバル経済に組み込まれつつある。このグローバル化を促進するのが、これら両国へ積極的に進出している日米欧を中心にしたグローバル企業である。つまり、グローバル企業は両国の低い人件費などのため生産拠点として、またその人口規模の大きさと急速な経済発展から市場として、自らのグローバルな経営戦略のなかにこれらの両国を組み込むようになりつつある。逆に言えば、これら両国を自らのグローバルな経営戦略のなかに取り込んでいかないと、グローバルな競争において生き残れない時代になりつつあるのである。これは、日本のグローバル企業においても例外ではない。

移行経済という意味では、ポーランドなど東欧諸国を中国と対比することが可能だが、前者はいくつかの面でより難しい状況にある。まず、時間的に中国は1970年代終りから開放経済の体制に移行したのに対し、東欧諸国は約10年の遅れを持っている。さらに、中国が共産党独裁という政治体制を維持しながら段階的な市場化を進めたのに対し、前述のように、東欧諸国は政治体制の大転換が先行し、分権化された中ではショックを緩和する社会政策の遂行が困難であった。言い換えれば、EUという先進的な民主国家モデルが近くにあり、中国のように、国が主導力を発揮することが難しかった。また、コメコン体制の下で、石油や原材料をロシアに頼っていたものから、突然、世界市場の中に組み込まれ、ショックを吸収する余裕もなかった。その上、EU加盟に向けて、国の財政赤字の縮小などが課せられ、ショックの犠牲者や弱者を保護する政策を実行する余地は少なかった。わずかに、EUやIMFなどの国際機関からの援助が市場化のネガティブな側面を和らげる役割を果たした。

しかし、両国とも移行経済の国であり、社会主義的な要素も多々残存している。そのために、これらの国々に進出したグローバル企業は、すでにみずから進出経験のある自由主義的な西欧先進国への進出とは異なった問題に直面することも多い。そのために、本研究では、軸受製造分野おいて日本で第一位、世界でも有数のグローバル企業で、しかもポーランドと中国に進出しているNSKを事例研究として、両国へのグローバル企業の進出と現地への定着のプロセスを分析してきた。最後に、第1章で示した問題提起にあわせてまとめることにしよう。

第一の問題は、NSKはなぜ、いかにしてポーランドおよび中国に進出したのかである。NSKのポーランドの場合は、二つの大きな要因があった。ひとつは、世界1位のSKFとのヨーロッパ市場での競争要因である。イスクラ工場を買収する前のSKFとNSK両社の生産能力の差は

２：１であった。イスクラ工場を買収することによって、この差が１：１になった。もし、NSKがイスクラ工場の買収に失敗していれば、その差は３：１へと拡大したことになり、NSKはヨーロッパでの競争において大きな痛手を受けたであろう。

第二の要素は、NSKはポンド安を前提に英国にヨーロッパの生産を集中させ、ここから大陸へ製品を輸出する戦略をとっていたが、ポンド高・ユーロ安になってこの戦略は大きな問題に直面した。この点でも、NSKはイスクラ工場を買収することによって、付加価値の低い製品をポーランドで、付加価値の高い製品を英国で生産することができ、ヨーロッパでの競争力を維持することができたといえる。

一方中国への進出は、低い生産コストと拡大する市場を狙ったものであった。1990年代に入ると、NSKの顧客が大挙して中国に生産拠点を設立するようになった。中間財を供給するNSKとしても、中国へ進出し取引先の市場を確保しなければならなかった。とりわけ、成熟した急速な経済発展を望めない日本の国内市場に代わるものとして、中国の成長市場に日系企業としては比較的早く注目した。

しかしながら、ポーランドについても中国についても、NSKにとってまったくなじみのない国ではなかった。ポーランドについては、NSKは1970年代に２度にわたるプラント輸出を行っており、そのときの設備は現在も使用されているほどである。中国についても同様で、改革解放政策以降、NSKは設備を中国に輸出しており、同時に中国から多数の研修生を受け入れた実績をもっていた。したがって、ポーランド政府および中国政府にとっても、NSKに対する評価は高く、NSKのプッシュ要因と各国政府のプル要因とが一致した面が強い。

NSKのポーランドおよび中国への進出は、一見大胆な意思決定にみえるが、実際にはかなり慎重な検討プロセスを通して意志決定がおこわなれているのが分かる。

この点は、第二の問題と関連する。つまり、ポーランドや中国の現地法人がNSKのグローバル戦略のなかで、どのような役割と位置づけがあたえられたのか、ということである。一方では、両国の生産コストと人口規模をみると、NSKのEUにおけるポーランドの役割、日本を含むアジアにおける中国の役割は、ともに地域における生産拠点、市場しての役割をもっているといえる。しかし他方で、中国は１国としての規模はあまりにも大きく、中国１国をひとつの市場としてみなしうることができる。

第三の問題は、両国へ進出する際に直面した問題は何か、またそれらの問題をどのように解決して、進出したのかである。進出の状況がポーランドの場合と中国の場合では大きく異なる面があった。それは、ポーランドの場合は、国有企業を民営化にあわせて買収するというものであった。現地大使館や日本政府の援助を得ることもあったが、現地で有力なネットワークをもっていた日本商社の力を借りたしてこれに対処した。こうした交渉では、英国のNSKヨーロッパのトップが本社の指示のもと大きな役割を果たしているのが興味深い。

それに対して、中国に進出にあたっては競争企業はなく中国政府そのものとの交渉に注力すれ

ばよかったのである。ここでの交渉において重要な役割を果たしたのが、NSKの中国人スタッフであった。彼らは、1980年代に日本に留学し大学卒業後NSKに就職した人々であった。

第四に、ポーランドにおけるイスクラ工場の買収後、また中国における現地企業との合弁企業設立後、NSKはそれらの企業の経営を軌道にのせなければならなかった。しかしながら、両国においてかつての社会主義国の問題点が重くのしかかってきたのである。ポーランドにおいては、ソーシャル・パッケージの問題があった。なかでも、買収後4年間は従業員を解雇できないという縛りは厳しいものであった。また、公害の問題の取り扱い方も重要であった。

中国においては、中国特性としばしば呼ばれる問題が生じた。これは、中国は、法治国家ではなく、「人治国家」と呼ばれるゆえんである。つまり、欧米の先進国では考えられないような、一度決まったことがすぐに覆されてしまうことである。例えば、創設期の日本からの機械輸入に対する関税の問題などに典型的に現れている。これらの中央政府の政策変更に対しては、州政府の幹部および中国人スタッフが大きな役割を果たしている。

最後に、NSKはポーランドにおいても中国においても、世界的に通用するQCD（品質・コスト・納期）を実現するために、積極的に日本からものづくりのノウハウを移転し、人材の育成を図っている。一般的には、日本的なものづくりのノウハウはマザー工場から移転される。すでに、グローバルな展開で経験を蓄積した多くの人材がマザー工場に育っており、これらの人々が大きな役割を果たしている。しかしながら、ポーランドや中国においては、それぞれの特性にあった対応を行っている。

ポーランドでは、イスクラ工場の買収後には、中核となるスタッフは日本で研修を受けた。なかでも、重要な役割を果たしたのがAOTSである。NSKはこのプログラムで日本に多数のスタッフを送りこんでいる。AOTSで日本語研修を行ない、日本の文化や歴史について学習した後、NSKの工場で直接研修を受ける。そのため、イスクラ工場ではものづくりの重要な用語は日本語で行われているほどである。

中国でも、日本型の生産システムをそのまま導入するのではなく、現地に適応する形がとられている。こうしたことは、仕事の責任範囲の明確化、能力・業績主義の職務対応に典型的に見られる。また、中国ではテクノロジーセンターを設置したり、複数の生産・販売会社を設置したりしているのも特徴的である。

NSKの大きな特徴は、現地人経営者にできるだけ経営を任せようとしていることである。すでに見たように、社内に中国人スタッフが育ってきており、かれらが中国での経営において大きな役割を果たしている。同様のことは、ポーランドでも行われている。ポーランドのイスクラ工場は、現地人のエンジニアが社長を務めている。以上みたように、NSKはポーランドおよび中国に進出した結果、現在ではそのグローバル競争で有利な展開を進めることができているといえる。

おそらく、進出当時の社長であった関谷氏をはじめ当時の経営者は、現在のNSKを想像して

意思決定にあたったわけではないであろう。当時、当時の経営環境のなかでNSKが直面していた問題がなぜ生じたのか、それらの問題をどのように解決しようか、と真剣に考えた結果の意思決定であったと思われる。

その意思決定のプロセスをみると、大胆な意思決定の裏には実に細やかな問題の把握と、それらの問題の着実な解決の連鎖がつらなっているのが分かる。現在では、企業経営においてなにか手軽な秘策のようなものがあるのではないかという風潮があるように思われてならない。しかしながら、自分たちの企業の問題を自分たちの問題としてとらえ、自分たちが解決していくという、強い志がなければ道は開けないし、問題も解決できないのである。このNSKの事例研究は、あらためて企業経営の原則の重要性を確認するものであり、グローバル時代に生き残っていかなければならない多くの日本企業にとって有益な示唆を与えるものといえよう。

（鈴木　宏昌・川邉　信雄）

参考文献

1．一般

日本精工（1967）『日本精工五十年史』日本精工㈱五十年史編集室。
日本精工（1977）『日本精工六十年史』日本精工㈱六十年史編集委員会。
日本精工（1986）『回想　今里広記』日本精工㈱『回想今里広記』編集委員会。
日本精工（1991）『明日へ世界へ　日本精工創立75周年記念誌』日本精工㈱経営企画部・広報部。
光洋精工（1969）『光洋精工五十年史』光洋50年史編集委員会。
光洋精工（1992）『光洋70年史』㈶日本経営史研究所編。
光洋精工（2001）『光洋精工　創立80周年記念誌』光洋精工株式会社。
『日本経済新聞』
『日経産業新聞』
『日経金融新聞』

2．ポーランド

石川晃弘（編著）『体制移行期チェコの雇用と労働』中央大学出版部、2004年。
井上泰『中・東欧諸国における企業戦略・技術移転ニーズの変化と人材移動―日系企業の現地調査に基づく分析』『経済学論及』第54巻１号（2000年７月）。
苑志佳編『中東欧の日系ハイブリッド工場―拡大EUに向かう移行経済における日系企業』東洋経済新報社、2006年。
川辺信雄「ユーロ時代における日系企業の対欧州戦略―現状と展望」『早稲田商学』第394号、2002年９月。
公文溥・安保哲夫『日本型経営・生産システムとEU―ハイブリッド工場の比較分析』ミネルヴァ書房、2005年。
森田憲「ポーランドの市場経済体制移行―『バルツェロビチ・プログラム』をめぐって」広島大学大学院国際協力研究科『国際協力研究誌』第３巻第１号、1997年。
羽場久浘子『拡大するヨーロッパ―中欧の模索』（岩波書店、1998年）。
和田正武・安保哲夫編著『中東欧の日本型経営生産システム―ポーランド・スロバキアでの変容』文眞堂、2005年。
J. ペルクマンス著／田中素香全訳『EU経済統合―進化と拡大の総合分析』文眞堂、2004年。
JETRO『ジェトロ貿易投資白書』
JETRO『ユーロトレンド』
JETRO『通商弘報』
『日本経済新聞』
『日経産業新聞』
D. J. Collis, "A Resource-Based View of Global Competition: The Case of the Bearing Industry," *Strategic Management Journal*, 12, 1991.
C. Martin (sous la direction de), Pologne 1989-2004; La Longue Marche. Paris (L'Harmattan) 2005.
K.E. Meyer and M.W. Peng, "Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resource, and Institutions," *Journal of International Business Studies*, 36, 2005.
International Economic Report, Poland 2003/2004. Warsaw School of Economics (2004) pp. 92-94.
OECD, *Economic Survey, Poland*, 2001 May.
OECD, *Employment Outlook 2006* (Paris).
M. Trevor, *Japan's Reluctant Multinationals*, New York, 1983.
D. Vaugh-Whitehead (ed). *Working and Employment Conditions in New EU Member States; Convergence or*

Diversity. ILO 2005 pp. 275-289.
J. Womack, D. Jones and D. Roos, *The Machine that Changed the World*. New York 1991.

3．中国関係

石川滋『1980年代の中国経済』（国際問題研究所、1980年）。
石川滋「中国の国有企業改革—市場育成アプローチによる研究」『開発援助研究』第４巻第４号。
上原一慶『中国の経済改革と開放政策』（青木書店、1987年）
王曙光『詳説　中国改革開放史』（勁草書房、1996年）。
加藤弘之『中国の経済発展と市場化—改革・開放時代の検証』（名古屋大学出版会、1997年）。
加藤弘之・上原一慶編著『中国経済論』（ミネルヴァ書房、2004年）。
川井伸一『中国企業改革の研究—国家・企業・従業員の関係—』（中央経済社、1996年）。
厳善平『中国農村・農業経済の転換』（勁草書房、1997年）。
小島麗逸編著『中国の経済改革』（勁草書房、1988年）。
小島麗逸『現代中国の経済』（岩波新書、1997年）。
小宮隆太郎『現代中国経済』（東京大学出版社、1989年）。
呉敬璉（凌星光ほか訳）『中国の市場経済』（サイマル出版社、1995年）。
佐々木信彰編『現代中国経済の分析』（世界思想社、1997年）。
高橋満『中華新経済システムの形成』（創土社、2004年）。
中兼和津次『中国経済発展論』（有斐閣、1999年）。
中兼和津次編『現代中国の構造変動２・経済—構造変動と市場化』（東京大学出版社、2000年）。
中兼和津次『シリーズ現代中国経済１・経済発展と体制移行』（名古屋大学出会、2002年）。
藤本昭編著『中国市場経済への転換』（日本貿易振興会、1994年）。
林毅夫ほか（杜進訳）『中国の経済発展』（日本評論、1997年）。
董輔祁ほか『中国国有企業制度変革研究』（人民出版社、1995年）。
康　君ほか編著『中国経済発展與外商直接投資問題研究』（中国統計出版社、2005年）。
劉国光ほか『中国経済的両個根本性転変』（上海遠東出版社、1996年）。
桑百川主編『中国市場経済理論研究』（対外経済貿易大学出版社、2005年）。
王夢奎ほか『新階段的中国経済』（人民出版社、2002年）。
王瑞璞ほか編集『中国経済体制改革総覧』（解放軍出版社、1995年）。
張厚義ほか主編『中国私営企業発展報告No.１、３、５、６、』（社会科学文献出版社、1999年、2002年、2004年、2005年）。
金山権『現代中国企業の経営管理』同友館、2000年４月。
徐治文『現代中国ビジネス法』法律文化社、2005年８月。
長谷川俊明・陳天華・申　巍『中国のビジネス法』中央経済社、2004年５月。
射手矢 好雄・遠藤誠・張和伏『中国ビジネスの紛争対応システム』商事法務、2004年４月。
射手矢好雄・布井千博・周劔龍『改正　中国会社法・証券法』商事法務2006年４月。
劉志強『中国における外資系合弁企業の法的規制と問題点』日本評論社、2003年３月。
黄云涛『中国ビジネスの法務戦略』日本評論社、2004年７月。
周暁南「中国会社法の基礎知識」第１回～第10回。
http://www.eiko.gr.jp/acchugoku/chugoku-101htim-110htm
中国研究所（1980－94）『中国年鑑　1980年度版－1994年度版』大修館。
中国研究所（1995－1998）『中国年鑑　1995年度版－1998年度版』新評論社。
中国研究所（1999－2005）『中国年鑑　1999年度版－2005年度版』創土社。
呉暁林（2002）『毛沢東時代の工業化戦略—三線建設の政治経済学』お茶の水書房。
関満博・範建亭（2003）『現地化する中国進出日本企業』新評論。
譚迪倫（2006）「生産・経営の現地化を目指して——新たな人材登用制度への挑戦——」

『産研公開公演会 No31』早稲田大学産業経営研究所。
上山邦雄・日本多国籍企業研究グループ編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社、2005年
安室憲一『徹底検証　中国企業の競争力』日本経済新聞社、2003年
日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部『中国進出日系企業の中国人材活用と人事戦略』ジェトロ、2005年
日本貿易振興機構（ジェトロ）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ、2005年
日本貿易振興機構（ジェトロ）『中国市場に挑む日系企業 その戦略と課題を探る』ジェトロ、2004年
「人的因素降到最低 百万日企員工心上的大石」『第一財経日報』2005年６月16日
「日企“暗傷”員工主動流動率偏高」『財経時報』2005年３月７日
「上海外企人才流失率達16.5%　超出合理範囲」『新聞晨報』2005年11月17日
「日資企業員工流失率両倍於欧美企業」『『第一財経日報』2006年３月９日
内部資料
日本精工㈱　関谷哲夫『中国プロジェクトの展開――急成長する巨大市場への基盤作り』NSK　経営大学、経営講座講義録、2003年６月。
日本精工㈱相談役　関谷哲夫「中国進出――中国特性の試練に耐えて」。早稲田大学産業経営研究所における口頭報告時の資料、2005年２月。
Timken-NSK　Bearings (Suzhou) Co.,Ltd『Timken-NSK　概要』2005年３月。
昆山恩斯克有限会社『昆山 NSK　会社概要』2005年３月。
『東莞 NSK 概要』東莞恩斯克（NSK）転向器有限会社、2005年３月

調査および聴き取り（付録現地調査日程表参照）

日本精工㈱相談役　関谷哲夫「NSK の中国事業について」早稲田大学産業経営研究所における口頭報告、2005年２月。
NSK イスクラ訪問時のヒアリング、2004年９月。
昆山 NSK 訪問時のヒアリング、2005年３月。
Timken-NSK 訪問時のヒアリング、2005年３月。
東莞 NSK 訪問時のヒアリング、2005年３月。

URL

日本精工㈱ホームページ、プレスリリース（http//www.jp.nsk.com）。
NTN ホームページ、広報ニュース（http//www.ntn.co.jp）。

付　録
現地調査日程表

国内現地調査

2004年	6月8日	14：00	石部工場
	9日	9：00	大津工場
	7月14日	15：10	藤沢工場

ポーランド現地調査

2004年	8月31日	10：00	三井物産ワルシャワ事務所
		13：30	JETRO ワルシャワ事務所
		16：00	ワルシャワ経済大学
	9月1日	14：00	NSK イスクラ

中国現地調査

2005年	3月14日	15：00	NSK 上海事務所
	15日	10：00	昆山 NSK
		15：00	Timken-NSK
	17日	9：00	東莞 NSK

あとがき

2003年の春のことであったと思う。研究プロジェクトのメンバーの一人である川邉信雄が研究室のある建物のエレベーターに乗ろうとしているときに、当時早稲田大学法学部の岸陽子教授にお会いした。そのとき、岸先生から先生の友人に中国事業で成功している会社の会長さんがいるということを聞いた。会社の名前を聞くと、日本精工ということであった。

当時、多くの日系企業が中国に進出しつつあったが、中国での事業はなかなか厳しいものがあると聞いていた。そのため、中国で成功した企業の話は私たち研究者にとってはきわめて興味あるものであった。そこで、当時宮下史明が所長を務めていた産業経営研究所の主催で、当時日本精工の会長でいらした関谷哲夫氏に講演をお願いすることにした。

関谷氏自身戦前の満州で子供時代を過ごされているところから、中国への思い入れも強く、また経営者としていかに「中国特性」に対応しそれを克服したのか率直にお話いただき、われわれは大いに感銘を受けた。

この講演を聴いて、われわれは中国や中・東欧といった移行経済における日本企業の進出が活発化しているが、これらの国々に進出した企業はどのような問題に直面し、どのようにしてそれらを解決しているのだろうか、ということに関心をもつようになった。いろいろ企業を調べているうちに、日本精工は中国での成功だけでなく、ポーランドにおいても民営化にあわせて国有企業を買収して、成功裡に事業展開を行っていることを知った。同時に、こうした中国とヨーロッパの日系企業を比較した研究もあまりないことも分かった。

そこで、皆でポーランドと中国に進出した日本精工を比較研究しようということになった。研究費の調達のために、鈴木宏昌を研究代表者として2004年度から２年間にわたって産業経営研究所のリサーチ・プロジェクト「移行経済における日系企業―日本精工(株)の事例研究」を立ち上げることにした。

ポーランドと中国の日本精工の比較研究を行うので、日本精工の関谷会長（当時）に協力を要請したところ、全面的な協力を約束してくださった。その上、国内の石部工場、大津工場、藤沢工場のみならず、ポーランドおよび中国における現地調査にも自ら案内役を買って出ていただいた。また、関谷会長からは、普通だとなかなか得ることのできない責任者としての意思決定プロセスについての情報を得ることができた。おまけに、研究のための指定寄付までいただいた。おかげで、われわれの研究はスムースに進んだだけでなく、内容的にもかなり深いものになったと思われる。

ただ、報告書をまとめる段階になると、二つの国の中での一つの企業を比較するというのは、結構難しいことが分かった。とくに、両国についてバランスよく、記述するのは簡単にいかなかっ

た。そのため、予定より研究報告の出版が遅れてしまい、関係者には迷惑をかける羽目になってしまった。しかしながら、今回やっとリサーチ・プロジェクトの研究成果として、産業経営研究所の『産研シリーズ』に成果を発表できることになった。

この場を借りて、物心両面において研究を支援していただいた方々に謝意を表したい。まず、日本精工の関谷哲夫相談役、その他各工場および現地法人のトップの方々、そしてとりわけ窓口になっていろいろお手伝いいただいた人事部の岡秀典氏、須賀博隆氏、岸哲郎氏にお礼申し上げたい。また、産業経営研究所の前所長の鵜飼信一教授、現所長の畫間文彦教授、事務所の宮田秀一さん、溝部典子さんにはリサーチ・プロジェクトの運営、『産研シリーズ』の刊行で大変お世話になった。あらためて、お礼を申し上げる次第である。最後に、私たちと日本精工を結ぶきっかけをつくっていただいた岸陽子早稲田大学名誉教授にも感謝の意を表したい。

2007年３月12日

執筆者一同

執筆担当者（執筆順）

川邉　信雄　早稲田大学商学学術院教授（第1章、第3章 第1節、第2節、第5章）

宮下　史明　早稲田大学商学学術院教授（第2章）

鈴木　宏昌　早稲田大学商学学術院教授（第3章 第3節、第4節、第5章）

尹　　景春　早稲田大学商学学術院助教授（第4章 第1節）

厚東　偉介　早稲田大学商学学術院教授（第4章 第2節）

櫨山　健介　早稲田大学商学学術院助教授（第4章 第3節）

宇野　和夫　早稲田大学商学学術院教授（第4章 第4節）

産研シリーズ　No.41

2007年6月30日　発行

発行者　早稲田大学産業経営研究所
所長　書間　文彦

発行所　早稲田大学産業経営研究所
〒169-8050　東京都新宿区西早稲田1-6-1
電　話　03-3203-9857
ＦＡＸ　03-3202-4274

印刷所　三美印刷株式会社

I.R.B.A

The Institute for Research in
Business Administration
Waseda University

産研シリーズ　41

早稲田大学産業経営研究所