

ある縫製工場 中国進出15年の記録 —異質の中で同質を求めて—

A Japanese Sewing Manufacturer...15 years of Struggle in China
— Seeking for Commonness in Different Culture —

浅川健次

Kenji Asakawa

〈まえがき〉

本稿は、名古屋に本社を持つ服飾プレス工場（「金山ファッションプレス」⁽¹⁾）が、90年代前半、日本での経営環境が目に見えて厳しくなる中、ほとんど裸一貫、上海郊外の都市に安い労働力を求めて進出して以来この15年間、中国社会の中でつぶさに体験した苦闘と夢とを、その中村博昭社長（63）にインタビューした“聞き取り記録”（第1章 歴史編＝収録07年9月）と、翌08年春、筆者が実際にその進出工場の現地を見学した“見聞記録”（第2章 現状・将来編）とからなるレポートである。

日本企業の中国進出の成功・失敗を描いた社史、ドキュメント、映像作品は枚挙にいとまがない。本稿の特色は、周囲の“異見”にもかかわらず「ここしかない！」と出た本人が、スタートから人生を賭けて苦闘を繰り返し、その中で次第に中国社会に根を下ろして行った、半ば日中文化論、半ば人生論で、単なる経営論でない点である。それは“異質社会”と言われる中国で人間同士としての“同質性”を追い求めて来た、そして今後も追って行こうとする日本人の記録である。（文中〈……〉部分はこのインタビューで筆者が質問した個所を示す）

第1部 進出15年の歴史編

〈中国進出の沿革〉

実は私も毎日、日記を書いていた。それが（中国進出）10年経ったとき、会社移転の引越して、私の荷物を中国人が失くしてしまった。うれしいこと、悲しいこと、つらいこと、いっぱい書いてあった。私は元々書くのが好きで、でも大きく印象に残ることは覚えている。お役に立つかどうか……

中国へ出たきっかけは1993年。その2-3年前から日本国内の服飾産業の経営環境が悪化、(収益)単価が低くなり国内の生産が合わなくなった。まず岐阜、一宮（のアパレル関連企業）が中国へ第一陣として生き残りをかけ、進出していった。

以前から鉄鋼と繊維は（産業の）“底辺”で。景気が悪くなると一番に悪くなり、よくなるときは最後に……。で、30年前から日本の中でも遠隔地（青森県など）への経済誘致策で移っていった（というのが実情だ）。（やがて）それでも合わず最初は台湾、次いで韓国、ベトナムと（国外に）進出し、最後に中国（となった）。便乗というより、生き残り・サバイバルだった。

93年2月ブラザーミシンの中国ツアーに参加して、上海から上海近郊の江蘇省常州へ見学に行った。圧倒された。当時、普通の Operator（職工さん）の給料が日本円で4000円前後。物価も10分の1から20分の1。日本では太刀打ちできないと実感した。

常州市の経済発展局長のあいさつがあり、まだ、縫製は（進出が）1社だけ、人も多いよ、人件費も安いよ、出てきなさいと。

当時、先代の社長も健在、私は専務だが責任のない立場だった。将来を展望して、日本ではとてもやれんと、すぐに同局長の誘致に誘われ、「意向書」を書かされサインした。帰国して社長に「こう感じた」と報告。しかしウチはプレスで、私は縫製には経験がなく、洋裁学校で2年学んだだけ。社長以下、「お前なんかやれるわけがない」とみんなに反対された。（行き先が）「中国」で未経験の「縫製」（というのが反対理由だった）。でも、私としては、（あくまで）将来展望を考え、強引に出た。

独資企業⁽²⁾は当時は（まだ）認められず（出来たのかもしれないが、わからなかった）、向こうの繊維製品支度品の販売会社（国有企業）と合弁を組むことに。同局長の「だいじょうぶ、設備も人も、技術もある」に乗った。これがまず間違いだった。実はミシンはあるが人も技術もない。びっくりしたが、契約してしまったし。仲介した日本人が現地で法人作っていて、体裁よく「私が面倒見る」と。実は1件誘致すると資本金の15%がもらえる、やった後はオラ知らん、だった。普通なら、JETROに市場調査をしてもらい、紹介の会社とJointを組む（のが王道だったかもしれないが）。

〈現地従業員と“格闘”〉

こうして「常州金山服装有限公司」⁽³⁾が93年6月発足した。日本から1500万円の設備をブラザーから買った。私は単身で現地へ乗り込んだ、が、工場は汚い、ぼろぼろ、壁ははげ、トイレはウンコが溜まっていた。「まず掃除だ」と、向こうの人を使って、私が便器を手で洗うのを見ると、皆がびっくり。もう闘いだった。ようやく2-3人が納得して雑巾でウンチを洗い流してくれるようになった。中国では、汚いものは汚い、きれいにしようという気がない、それが中国人の風土だ。

（合弁の中身は）利益も損失も52（日本）:48（中国）で分ける。董事長（日本の会長にあたる）は中国側、総経理（社長）は私が就き、契約書に「総経理総責任制、大事は董事会（取締役会）」とした。役員は日本側が私と技術者2人の計3人、中国側2人の構成。

後から分かったが、合弁の相手先には余剰人口（つまり間に合わない人間）がいっぱい。それらを15人ほど送りこんできた。全部向こうの言いなり。元々、国有企業の職員は何もやらない。朝来て新聞を読んで帰るだけ。それがウチの正社員となった。

正規社員だと、“三公基金”⁽⁴⁾といって住宅基金、医療基金、養老年金、労災保険、出産育児の五大社会保険のほか住宅関係など合わせて給料の47%を、国でなく企業が積み立てなければならない。定年は男55歳、女50歳、定

年後は給料の60%を年金として支払う。

それとは別に、(非正規の) Operator30人を雇った。私どもは現地の高卒・大卒など雇えないから、ほとんどが外省人(隣の安徽省など)。そのほとんどが一人っ子政策の下で二人目、三人目として生まれ、戸籍にも入れられない「黒子」。彼女たちには“三公基金”は不要だ。(「黒子」は)本当は雇えないが、(役人が)調べに来たら、仮の名簿を渡してご飯を食べさせると帰っていく。

中国の第六毛紡という従業員1500人の国有企業などは、高齢者が比較的多かったため、結果的に毎年600人分の養老年金を払わされ、つぶれた。

当時はまだ、人民服で、ファッション感覚などなし。最初の日本からの商品を縫い始めたら、糸が足らなくなると、白い服に黒い糸で縫う始末だった。常識すら分からない。

日本でやっていたプレスのお客さんが縫製の仕事を義理でくれた。生地縦糸と横糸を斜めに入れて切る“地の目が違う”という、とんでもない服が出来たが、あの当時はまだ売れた。日本で作る物の10分の1というメリットがあったからだ。日本へ帰るとお客さんに謝るのと修理することに追われた。

共産主義教育で、自分の仕事以外はやらない。自分の仕事以外のことは絶対に手伝わない。どうしても社員同士の協調性がなく、自分勝手に著しい。なぜ?なぜ?が多すぎて、彼らの気持ちに入っていけなかった。

誕生会やると、毎月手を上げる。40歳の人が18歳と主張した。自分の年齢も分からん。仕事が嫌になり、辞める時は、ミシンもベッドも、自転車も、使ったものは皆、自分のものとしてリヤカーで持ち出して行こうとする。辞めると分かると、寮に待機して見張るようになった。「持っていくのはドロボーだぞ!」という、「えっ?」——ドロボーという意味が分からん。分からんことを教えるほど大変なことはない。一から教えることに。

そんなことでいらいらしていた。たまたま、会社の裏に尼寺を見つけた。若い女性ばかりでみんなしっかりしている。日本人と分かり特別に入れてくれた。身振りや、筆談などで弥勒菩薩、般若心経など、共通の宗教的な関心

事を話し合い、心が休まった。「工場へ講話にきてくれ」と頼んだが、「布教は禁止されている」と断られた。

工場での朝礼で（少しでも協調の精神を持ってもらおうと）、「昨日見た公園にはいろいろな種類のサルがいたが、お互いにノミを取り合うなど、共存共栄していた」と、説教を始めた。とたんに、通訳さんが私の足を蹴って「ムリムリ」「理解など出来ん」と止めた。

長江に子供が落ちた。だれも助けようとしなない。「金くれたら助ける」と傍観してた——と地元の新聞が書いていた。車で引かれた人を見て、「助ける」といったら、運転手が「ヤメヨ」「社長が巻き込まれる」と。上海—常州は片道180キロあるが、いつも2-3人は倒れているのを見た。道は真っ暗だ。

ある日、向こうのトラックが減光しないで対向して来た。通り過ぎると自分の車の前に何人も人がいた！ ボーンとはねた。運転手がボコボコに殴られ、私は後部座席に小さくなっていた。警察で事情聴取を受けた。5-6人が重症を負った。後で見舞金を封筒に入れて病院へ行った。ワーツと文句を言われたが、金を見たら、コロッと変わった。免停と罰金。外国ナンバー（黒ナンバー）は事故を起こしても7:3で有利に扱われる。「人殺したら5万円」と聞いた。

〈工場経営の実態〉

それでも1年以内に従業員150人に増えた。毎年増え続け、今は計1150人。（縫製の工場経営には）三パターンがある。

- ①来料加工（生地も付属品もすべて日本から輸入して、加工した製品は日本で売る）
- ②進料加工（服の発注元が日本の生地を買って、中国や韓国などの保税倉庫に保管し、中国の現地法人へ売る。一部付属品は中国で調達して、製品は日本へ売る）——原料＝日本、保管＝中国、韓国など、加工＝中国——なので、韓国など経由の場合は三国間貿易とも呼ばれる。
- ③一般貿易（生地、糸、付属品すべて中国で手配して、製品は日本で売る）

——これには優遇制度がつく。輸出奨励のため、増値税⁽⁵⁾(17% = 中国の付加価値税の一種)が輸出の際に還付される。これは営業外利益になる。その代わり生地を直接買うリスクはあるが。

スタートはまだ中国の生地質が悪かったので①で、次に現地の素材がよくなり、運転資金も出来たので②に、そして今は③がほとんど。

時々、電話をかけてから市とか税務署、港湾局の役人が来る。たいていは昼食前の時間帯だ。近くのレストランへ連れて行くと、既に彼らの身内が来ていて、ヤーヤーとなり、みんなで昼間から「乾杯」が始まる。そんなことばかりで、肝臓をやられた。3ヶ月くらいの間隔で、帰国。困ったのは、水。ご飯も石入りで真っ黒。1ヶ月で18キロやせた。香菜、黒酢がだめで。今ではおいしいと思うが。

4-5年は、何をやっているのかわからなかった。「趣味」と弟(今、日本の本社副社長・中村豊氏)にからかわれた。持ち出しもあった。もうからんはずがないのに、中国側がつける帳面でチョンボされた。「三公基金」は15人の正規社員分は、貯金してプールする。ところが、非正規のOperator分まで会社経理から引いてプールしていた。「三公基金は中国の基金。外国企業は関知できない」と合弁の相手先企業が主張。本来なら流動資金として使える金まで、持って行ってしまう。

私の後輩が会計事務所をやっていて、2-3年おきに日本から監査に来るが、向こうは2重、3重に帳簿をつけていて出さないから分からない。

5年たったら製品もいいものが出来、「管理費」も落ちるようになったので、メドが立った。「管理費」とは、(たとえば服1枚の)加工賃300円に「管理費」200円を上乘せして、計500円で売りさばく。この「管理費」は日本側で落とす。税関の問題もあり、後に「検査料」という呼び方に替えた。それを薄々感じ取ったか、「日本に任せると社長に搾取される」と、自分で直接、日本からの注文をとってくる中国人も現れた。

縫製業の合弁は、なぜか11年契約が多い。この年数を過ぎると、合併切れで資産をみんな中国側にあげて、引き揚げてくる例が多い。そのとき、向こ

うの帳面に計上してある「三公基金」を持ち出して、「これは損金だから比率に応じて払ってくれ」と、日本まで来て負債請求され、つぶれた会社もある。

ウチは人間関係がよく、契約延長を2年ごと2回しており、いま14年目（07年9月現在）に入っている。スタートのころは、合弁相手の国有企業社長が悪い奴（三公基金のごまかし）で、自分の会社でも香港に別会社を興して会長していて不正を働き、本土で逮捕され、5-6年の刑を食らった。次の董事長も悪い奴で、使い込みで逮捕され、今は3人目。

中国社会では、（大なり小なり）みなやってるんです。ただ、（その果实を）独り占めすると、チクられて逮捕され、場合によっては見せしめで死刑を言い渡されたりする。ヤラン奴はおらん。ヤラン奴は社会でやっていけん。そういう仕組みになっている。役所に入って、公明正大にやりますと言ったら、その社会に入って行けない。自分が辞めるか、首になる。（この汚職と腐敗を正すには）「どうだ、10年かかるか？」とウチの董事長に聞いたら「100年かかる」が返事だった。

ここは「人が国、人が政治」で、中央と地方とは違う。私は市のある幹部と人を介して親しくしている。夏場は停電がある。電気を止められると、納期があるので、困る。そうしたとき、1万元（約16万円）を机の上に置いて「こういうことで」と（用件を話す）。金をポケットに入れると「ハイ、分かった！」。1万元をなかなか取らず、これではダメかと2万元持っていったこともある。すると変電所から特別の電線を引いて、ウチの工場に通電するという。

そういう人脈を作らないと、事業としてやって行けない。税務署が来て、言いがかりをつけ、脱税で2千万元払えと。とても（そんな大金）払えないので、頼みに行くと、「ハイ！ 分かった」となる。（まるで別世界）治外法権だ。（たとえばの話）この茶碗を作った、が、売れないと、頼みにいく。すると「この茶碗を使え」という法律を作っちゃう。あるいは何かを役所で決め、その内容を公表前に教えてくれる。（そうすれば）絶対にもうかる。

彼の部屋は、ここ（インタビューした名古屋の本社の応接室）の10倍くらいの広さを一人で使っている。

今、三工場⁶合わせて、1150人の規模に。製品は6割を日本へ、4割は欧州へ。中国国内は（売掛金の）回収に困るので（これまでは市場開拓してこなかった）。今は年商6億円、中国全体の三工場だと12億円。（労働）集約の加工賃産業だから、売り上げはあまり多くない。日本でも縫製、プレス、物流をしている。去年の扱い数は850万着。それでも6億円だから、1点当たりの単価は知れている。

日本の本社で今やっているのは、サンプル程度。中国で作ったものをここで、延ばしてプレスして（アイロンがけ）、検査している。日本で加工は高くつくので。そこで、3年前（04年3月）、上海に最終コース（「上海検品センター」）を作った。ここ（日本の本社）は（ゆくゆくは製品の）ストックとデリバリーだけになると思う。

常州市の人口は400万人。外資系2000社（香港、台湾、日本、米国、ドイツなど）。日本で有名なのはコマツの工場（ブルドーザー）、ブリジストン、東芝（変圧器）、ユニクロの合弁なども。アパレル関連のOperatorは8万人（登録）いる。常州では日本経済同好会（日本人会）がありJETROの人を呼んだり、ゴルフ、親睦会など……皆同じ体験をしているから話に花が咲く。

〈進出後15年の歳月と中国〉

最近は公安のお巡りさんが、「毛沢東の文革は大失敗だった」、などと公然と言うようになった。

汚職・腐敗。治らんというより、改革の余地がない。ウチの工場の貿易部の子（中国人）が税関へ行くときいつも、「中華」（日本円で600円－700円の高級タバコ）を5つも6つも持参するので、あるとき付いて行った。税関へ行くときハンを押す前に（係官が）スーツと机の引き出しを開ける。そこへ持参したタバコを入れると、「ハイ、ボン」で終わる。次の人が来るとまた開ける。どこへ行ってもそう、タバコが要る。街でおじいちゃんおばあちゃんが売っ

ているタバコはそれが流通したもの。公務員になれるといいが、いくらアタマがよくてもなれないらしい。コネがないと。

〈治さないと一般の人の不満が高まらないか？〉 中央政府と地方政府があって、中央で法律作っても地方はそれを施行しない。例えば、輸出の際の保証金制度は大連は行すが、上海では行わない。中央政府は関知できない。農民は収入の道を閉ざされると年貢の取り立てで、夜中に道路に穴を掘り、車が落ちると、助けて、金をもらう。暴動があちこちで起きているらしい。〈横の連絡が取れるようになると政権危ないのでは？〉（他の日本企業も同様に地元の権力者と）大なり小なりそういう付き合いしていないと……。何でもいえる、いくらでもたかりの材料ある。それを取り締まるのがいない。タテ社会だから、上に顔を作っておかないと。

一人っ子政策というが、農村では子供2人、3人がごろごろいる。街（都市）へ出して仕送りさせて、それが出来ない人は人身売買。捕まって「お前、家へ帰るか？」と聞かれると「いや、私は帰りたくないよ、私を売ったような家には」と。

〈それでもだんだんと良くなっているのでは？〉 基本的には不変。恩とか和とかの心はまだない。簡単に人を裏切りますから。ウチの工場に5年いた子を、（研修で）日本に2人連れてきて自分の家でわが子のように面倒見て、中国へ帰って、私のために何かしてくれるかなと（期待したが、ところが）スツと辞めていく。私は日本で1年間面倒見た、「あと1-2年でいいから（いてくれ）」と頼んでみたが、「そんなこと関係ないです」——そういう社会、恩と和ということを知らない社会の人だから。

今も30人ほど日本（本社工場）へ来ているが、帰ってからの期待は持っていない。お金かせぎに来ているとしか考えない。（日本に）3年もいれば200～300万円くらい貯まるし……

私たちと同じ年齢層の中国人は、文革（文化大革命＝1966-1976年）を経験し、文革で暴力を受けた人、暴力を与えた人、馬馬虎虎（マーマーフーフー＝どうでもいい無関心）な人や、いろいろ千差万別の人間層が作られた。特

に思想については厳しく管理され、親や兄弟まで密告される社会を作った。孔子・孟子の教え、仏教までも弾圧させられた。通訳さんの話では最近やっと子供の教科書に孔子・孟子の教えが載るようになったみたいです。

文革で踊らされた層の子供たちが現代社会で活躍している。(あの時代が)個人主義の塊を作った。経済は外資企業の協力によりものすごい発展をしたが、モラルを外れた文明社会では考えられないことが平然と行われている。

ただね、井戸を掘った人を大事にする風潮はある。私の同業者(合弁)がつぶれた。中国側だけの独資企業になった。しかしその社長が、「この(日本)人はウチの会社の井戸を掘った人だから、家も建てよう、一生いてください」と——(そう)いう中国人もいる。

残留孤児の問題みても、(朝鮮半島の)北や南からは(孤児が)出てこない。皆殺ししちゃったんでは……? 私の母の兄が開拓団で満州へ、団長をしていた。皆に助けられて帰国できた。「中国人の辛抱強さはすごいぞ」「各家に青天白日旗(当時の中華民国、今の台湾政府の旗)、(日本軍の占領中は)1本もなかったが、敗戦したら一斉に出てきた。あの愛国心」「台湾は中国人だ!と(信念を持っている)」「反日より、台湾(統一)のことを大きく見ている」と話していた。

〈おいの高橋宏治・常州竹馬服装有限公司総経理(41)が向こうの女性と結婚しましたね?〉あれは僕の責任(笑い)。申し訳ないと思ってる。仕方ない、(若い)二人の話だから⁽⁷⁾。

すばらしいのは、日本人にもなくなった親を大切に作る心。かせいだ金は「私を産んでくれた親にあげる」と。日本では(私がこの歳になっても)まだ、子供を養っている。その点、中国は、社会のルールは守らないが、親への家族愛は強い。

本を書きたかった。一番面白かったのは、(合弁の相手先の会社から合弁会社の社員として派遣されてきた)とんでもない奴15人との格闘。これが本当に面白い。(結局)残ったのは一人だけ(今、守衛をしている)。(連中は)工場へ来ても新聞を読んでも。「手伝え!」と言っても横向いていた。

〈中国市場の実態〉

〈中国市場への販売は?〉 やりましたが、売っても資金回収が出来なくて。たとえばデパートと Joint してデパートの中に出店した。やりましてもデパートが皆、持って行ってしまう。「くれ」といっても2年かかったりね。ホテルのユニフォームも（受注して）作ったんですが、やはり、資金回収に2年。

昔は計画経済⁽⁸⁾ だったからか、帳面上で「利益出しました」というが、現金回収して初めて利益が出たということが、分からないんだね。金が元（もと）なんだから金（現金）とって来いと、言うんだけど、「社長、もうかってます、安心してください」などという。そういう感覚だ。

向こうで財務の優秀とされる子は、金をいかに払わんかというのが条件になる。運送会社のボスが近づいてきて、食事一緒にしようかというので「何かあるのか」と聞いたら、「この1年、金を払ってもらってないが、払ってくれ」と言う。「ウチが!?!」て、経理に言ったら、「そんなモンいいんだ、払わなかったって」と言うんだね。いい加減でね。（これじゃ）ヨソも金は取れんな、と。

そんなことで、生地を買っても（向こうは）前金をよこせと言うね。回収が不可能だから。（全額の）7割くらいは前金で払わないと生地くれないです。あとの3割を最初に商品が入ったときに払うんですね。（経済成長と共に）大分、変わってきた。

やはりこれからは、中国市場を開発していこうと、ま、すごいもんね、市場（の大きさ）が。そりゃー最近ロールスロイスやベンツが堂々と常州で走っている。相当金持っているのがいる。ぜいたく品は税金がめちゃくちゃ高い。カロウラが人民元で20万円、30万円くらい、（日本での）倍かな？ トヨタの現地生産品。ホンダのアコードが400万円ちょっと切れる。昔は600万円だったけど、（大量生産で）ちょっと安くなった。物価の指数から言うとすごい高い。ガソリンがね5元=75-80円/リッター。指数から言うともものすごく高い。

上海は車が多すぎて規制している。買うなら郡部の（ナンバーで）買う。しかし、それでは都市部へ入れないですから。曜日と時間帯で制限もある。だけどぼくが持ってた（外国人の）黒ナンバーは無制限に入れる。だけどそれ売っちゃったんだね、12年、60万キロ乗りましたから。ホンダ、しかも売れたのが6万元、90万円近くで！ 結局、ナンバーが売れる。黒ナンバーが希少なんです、なかなか取れないから。

昔は進出した外資の人間にくれた。今はそこまでは。私は個人で買いました。昔は会社と2台買えたんです、免税で。今から14年くらい前はぎりぎりのところで、2台買っておけばよかったが、そんなことわからないので1台だけ買ってね。随分乗って車は廃車してもナンバーは残ってる。それを売っちゃった。上海へ行ったり来たりが多かった。「ちょっと行ってくるわ」で、1日に1000キロ往復してた。100キロなんてすぐそこという感覚が違う。大陸的で。

通訳と鉛筆かなんか「ちょっとそこまで買いにと」いうので、自転車2台で行ったが、漕げども漕げども「お前ちょっとと言ったじゃないか」と。まあ帰りのえらいこと、往きはよかったんだが。

〈中国社会的変容〉

浦島太郎もひどいね、この変わり方は。自転車はほとんどなくて、リヤカーと三輪車だけで。リヤカーの後ろに座るんですわ、すると、暑いからと言ってスカートを手柄に引っ掛けて走るんですわ。パンツ丸見えじゃん。見るとパンツでなくズロースだったね。それから4年たったら、パンティになってきたから、（ズロースは）なくなってきた。昔はすごかった、ブラジャーもなくてね。

うちのOperatorがあまり暑いので、シャツ1枚でしょ。こうやってミシン下向くがね。見えるがね、ダラっと。それが楽しみでね。現場に入った。

そのころ中国は栄養もよくないし、女性ホルモンが分泌しとらんのか、お乳がない。今はすごく大きい子でしょ？ 昔、ぼくが行ったときはホントに

なかった。ツルンで何も無い。男の子みたいだった。やはり時代が変わるんだね。手も握れなかったねえ。それで、時には外国の商社マンがね、いくら厳しくてもあるがね、裏の道が。そうするとホテルへ連れてきてね、よく捕まってる。ここ（胸）に看板で「恥」という字、恥マークでさらし首みたいに（街じゅう）回されて強制送還。出国審査でパスポートをパーンと投げられて2度と（中国へ）入れん。

私が行ったとき、ホテルで寝てたら、バタバタするんですわ、夜中に2時だというのに夢かと思ってパッと目を開いたら、ヌーと人かなんか立っているんだわ。中国のお化けが出たかとびっくりして、布団かぶって……（相手は）ズンと立っているんですよ。めがねを掛けて電気つけたらガードマンが立っている。びっくりしてたたき出した。通訳を介してマネジャーに「どういことだ、黙って部屋に入って」「ホテルだぞ」と怒ったら、「外国人だから身の安全のために調査しています」それで終わった。また1週間くらいしたら違うガードマンが入ってきてまたびっくり。結局、後から聞いたら、女の子かなんか引っ張り込んでいたらタカリをするんだ、と。

それでウイスキーも置いておくと、このくらいずつ減ってるんだ。そっと目印をつけておくと確実に減るとる。サービス員が飲んだら。オレのウイスキーを！

その代わり財布とか、枕ゼニ置いても取っていかない。そういうことは割りとしっかりしている。クリーニング出すでしょ、シャツが確実に5枚出すと1枚減るとる。タオルなんか日本から持ってったの、あつという間に無くなっちゃった。欲しかったんだね、外国製品が。

マンション買ましてね。市街地は100万人に達しないが、3つの県（中国では都市部の周辺に「県」がある）持っているからそれを含めて「常州市」で400万人。人が多い。ウチの会社の幹部の一人が「中国人は増えるんじゃない、虫みたいに湧いてくる」と。ほんとにその通りだ。常州の日曜日なんか街なんか歩けない。日本は地下街あるから地下へ入ったらいい。ものすごい人。もう毎日縁日みたい。

人が経験できんことを経験できたから。(でも)今、顧みれば、そのころは
つらかったね。(工場のあるビルの)11階がぼくの部屋で。東向いて、日本だ
なと思うと涙がポロポロと出てね、下向いたら寺があったので、そこへ行っ
て救われた。

(工場は)ビルの2フロア、3フロアを借りていた。1人でやったのが3-4年
間、その後、弟とか息子とかちょくちょく来るようになったが、結局13年間
くらいは1人でやってきた。合弁企業は社会的・人的に難しい面があり、その
ため2000年に同市内に独資企業「竹馬服装有限公司」を新たに立ち上げた。
最初は私が社長を兼務したが2007年4月から(おいの)高橋宏治が社長をして
いる。

何しろ運がよかったのは、楊蕾^{ヤンレイ}という今年40歳の子がいて、私がどこへ
行くのも大切にしてくれた。寺へも(一緒に)。今もいる。通訳で貿易部長。
お父さんが常州教育大の言語学教授。「ほんとの中国語を教える」と毎
日、ウチへ来てくれた。だけど、ぼくがぐったりして、毎日いろんな問題
あったもので……お父さんがピンイン(中国語の発音)で「トイ、トイ(対
対=そうそうの意)」と。でも疲れちゃって、頭に入らないんだ。2ヶ月くら
いやったかな? 申し訳なくなって断ってしまった。

楊蕾はいいとこの娘で旦那さんは貿易会社の社長でね。本人はBMWに
乗ってね。旦那さんはベンツで大金持ち。彼女には(会社の給料として)3500
元(約5万6千円)くらいで、日本から私の秘書代として3万円。日本にもよく
連れて来て、観光案内はほとんどした。彼女は(例の)15人の1人ではなく、
最初に行ったときに対外貿易委員会が斡旋してくれた通訳さん。そこから
ずーとお付き合い。だから私の名古屋弁を「たーけ! ちゃんとやらんか!」
「どえりゃでいかんわ」と言っていた。だから外の人が聞くと、ここは名古屋
の会社だと……。通訳さん見ると大体分かるね。通訳さんの言葉を聞くと
(そこの社長の)方言が出てね。

江蘇省南通市はおいの嫁⁷⁾の在所。南通はね、ウチの協力工場があるので
よく行くんですよ。やはり中国で仕事をするには、中国と中国人をよく理解

すること。自分たちの尺度でモノを測らないことです。それとアタマへくること、理解できないことは幾度もあるが、好きになることだと思います。私は中国の社会は嫌いだけど、中国人は好きです。

第2部 現状と将来編

〈定着率平均4年〉

以下は、08年3月末、筆者が現地を訪れ常州市内に15年前創業された合弁縫製工場、そして車で50分ほど離れた同市郊外に8年前、建てられた独資企業の縫製工場を見学した際に、現場を見ながら聞き取りした工場経営の一端である。

たまたま董事会（取締役会）が開かれる予定で、上記〈第1部 歴史編〉の語り部であった合弁工場の総経理（社長）の中村博昭さんと、取締役で実弟の中村豊さん、同じく会計士の鈴木さんが日本から来ており、一緒に案内してくださった。

合弁工場の役員構成は上記の日本側3人と、中国側は07年1月、元々の受注先で形式上3度目の合弁相手となった貿易会社から董事長（会長）兼副総経理の黄さんと財務担当の徐さん（女性）の2人。中国側の資本金持分比率である48%のうち、黄・董事長が株23%を所有し、残る25%は徐さんと創業時から傑出した能力を発揮した通訳で貿易部長の楊蕾さんを初め、女性工場長・方さん、裁断部門責任者・朱さん、企画室技術部長・銭さんら中国人従業員幹部に5%ずつが分け与えられ、幹部の士気向上と中国人従業員との一体感醸成に、きめ細かな配慮がなされていた。

Operatorの平均年齢は24～25歳。全員がグリーンのジャージー作業衣で、班長だけが赤のジャージーを着て、ミシンの縦隊の間を忙しく回り、作業の指導をして歩いていた。

給与は700元（1万1千200円）だったのを07年一挙に1200元（昼・夕食付き）に引き上げた。ボーナスは年2回（各給与の3分の1ヶ月分）支給。その上「福利」として粉石鹸を3ヶ月に一度配る。2～3年前から臨時工でも三公基金（住

宅・医療・養老年金・共同補修基金など)の積立が義務付けられ、うち養老年金は給与の28% (21%を企業負担、7%は従業員負担)。それでも従業員の職場定着率は平均4年。「給与が1元(16円)高くても他へ替わって行く」者、あるいは「またすぐ帰ってくる者」など転職は激しい。



＝ Operator の間を忙しく指導して回る班長 (中央) ＝常州金山服装で

「自分の時間が欲しい」が最近の若者気質だという。共同宿舎住まいは全体の3分の1ほど。あとは、アパートなどを自分で借りて住んでいる。90年代、紡績と縫製は中国の労働集約的工場の代表格だった。Operator たちは“車子”(ミシン)を使いこなす“車工”として少しでも条件のいい工場の情報を集めては移動した。今、中国政府はもっと技術のある産業の誘致へと政策転換を急いでいる。

〈ファッションは生鮮食品〉

加工工業はこれ以上コストダウンは難しくなり、企画力が問われる。おいの高橋宏治さんが社長をしている独資企業の工場で見た企画室内では、「注

文を受けたら、ほとんど瞬間的に作って納品する」ファッション性が勝負と聞いた。婦人服の最新デザインがPCで送られてくる。すぐさまそれをCAD（製図システム）で製品大の型紙に取り、見本を製作→発注先のOKを取る→裁断→縫製→検品の工程を最速1週間でこなす。「ファッションは生鮮食品と一緒に」「小ロットで、（そのデザインがファッションとして）生きている内に売れなきゃダメ」——そんな会話が飛び交っていた。

同工場は近くにある地元の紡績大学とJointを組み、学生用の「実習棟」を築造した。学生の若いセンスと力を借りて、実戦に生かそうという一石二鳥の試みだ。

これまでに、外注工場を固定先だけで、中国内に河南省など3ヶ所確保した。常州から600~700キロ離れたその河南省の工場がある村では、5000人も住民が都市部へ農民工として出ている。地元には、彼らを受け止める外資系企業がない。また、その外注先工場自身にも中間管理職が欠けている。このため、中村社長らは八方手を回してこの村からの流出を食い止める運動をしている。自社の安定した外注先工場に育てたいがためだ。

また04年には、上海市郊外に合弁で婦人・紳士・子供衣料品の検品・検針・保管・デリバリーを主業務とする「上海検品センター」（上海外服服装検整有限公司、注6参照）を、新たに創業した。

06年、日本が中国から輸入したアパレル製品は、靴下、シャツも含め60億万枚に達した。

中村社長は、いずれ中国自身が、企画力（ファッション性）の高い分野をも席卷してくるだろうと見る。そのとき、自分たちの次の活路はどこか？——今回の取締役会の一つの大きなテーマもそれだった。この15年、トイレのウンチの掃除から始め、中国人の労働観、倫理観、商業観などと格闘しながら、築き上げた二つの工場と検品センター、さらに3つの固定先外注工場。今やほとんど日本の本社工場抜き、中国国内だけで企画—製造—検品—納品の一貫した技術・インフラを日本から“移築”し終えた。この縫製工場群の、行く先を見定める転機が、いま訪れようとしているかに見えた。



＝工場内を見て回る中村博昭社長（中央）＝「常州竹馬服装有限公司」で

ひたすら日欧の市場に向け、中国の安くて若い“内陸系労働力”への技術移転をテコに苦闘と拡大を続けてきた中村社長の胸中に、いまよぎるのは、ほか他ならぬ中国国内の広漠とした内陸市場だ。

〈次なる活路は？〉

広く中国国内に市場を求めるとなれば、前述した資金の回収リスクをはじめ、これまでの国外輸出奨励策としての増値税の還付（17%のうち11%が還付され→営業外利益につながる）がなくなる。さらにそもそもの進出動機だった中国の低賃金労働の供給構造がこの2～3年急速に変貌し、08年1月から施行された労働契約法⁹⁾を契機として各地で賃上げ要求ストなどの頻発が伝えられている。

「常州金山」でも07年に1200元に引き上げた給与が、08年夏にはさらに1500～2000元へとアップを余儀なくされていた。

そして待ち受ける国内業者との“内国戦”、築き上げてきた各地の固定先外注工場が市場開拓の先兵になりうるのか？ 何よりも、日本の主要な受注先

である瀧兵、瀧定、クロスプラス、万兵、旭屋⁽¹⁰⁾といった歴代築き上げてきた日欧での受注網、販路網を、コネクション社会・中国でどこまで開拓していけるのか。そして広大な多民族・異文化社会に生きる13億人の間に、経済急成長とともに広まりつつある原色の“中国式デザイン”“中国式ファッション”の流れを、どこまでつかみ取り、あるいはリードしていけるのか？

中村社長は、日本の市場が今後、少子化・高齢化で縮小を余儀なくされてくるため（スーパーなど）日本の流通大手がこの先、中国大陸へどんどん進出してくる、と見ている。今後の中国市場の開拓は「その動きに乗る」（中村社長）。そして「それまでもつか」が勝負と読んでいるようだ。

これまで中国を“世界の工場”に急成長させたのは、「国際大循環経済発展戦略」⁽¹¹⁾と呼ばれ、原料も市場も海外に求め、国内からはひたすら農村の安い労働力を供出するという沿岸都市部中心の戦略が、ちょうど東西冷戦終結後のグローバリズムの波に乗りに乗ったからであった。

しかし07年8月に表面化し、深刻の度合いを深めた米国発の世界的な金融危機が、中国にも戦略転換を決定的に迫った。海外市場依存から内需振興へ。

08年10月開かれた中国共産党第17期第3回中央委員会で、今後12年間に農民一人当たり収入の倍増目標を決め、農民に対して農地使用権の売買を認める重大決定をした⁽¹²⁾。

これは戸籍制度で農村に金縛りにしてきた8億農民の階層分化を促し、農村を将来の巨大な市場に変えようとするもので、今後の中国の発展の成否を問う一大戦略転換となろう。

中村社長、中国進出15年目の「第2ラウンド」は、ひと口に22,650社（2006年末現在、出所：「2007中国貿易外経統計年鑑」）といわれる日本の中国進出企業の「第2ラウンド」とも、繋がるものがあるかもしれない。

〈あとがき〉

この研究ノートは、学術的価値を追ったものではない。むしろジャーナリズムの立場で書かれている。論理の検証より、実体、さらに言えばホンネで

勝負しようとしたものである。

筆者は香港、北京をあわせ中国人社会に5年間生活し、今もほぼ年一度は中国を訪れている者として、中村社長の中国進出15年間の語りには、ホンネとして胸を打たれた。

この15年間、双方に好悪の感情が波立った日中関係を背に、この工場では、日本人経営者は実質的に2~3人だけで、ほとんど全部を中国人と手を合わせ心を合わせる現地人任用主義で伸びてきた。多くの日本の中国進出企業と違う点だ。だから中村社長の飾らぬ語り口には、時にドキッとするようなホンネが突いて出る。「私は中国の社会は嫌いだけど、中国人は好きです」。どの進出企業のトップが言えよう。

15年前、まず工場の片隅にこびりついたウンチの山を手で取り除く作業を自ら始めた。一人また二人とそれを手伝う中国人社員が出てきた、とのクダリがある。身をもって心をつかみながら、それを力に変えていく。これが“中村工場”の原点である。

今後も賃金レベルの上昇で“世界の工場”の位置づけが薄まる中で、中国の西部・奥地市場さらには東南アジア市場の開拓を中村社長は目指している。その根底にある進出企業としての経営哲学は、日本人幹部がトップに君臨して日本の経営システムをそのまま現地に移植するのではなく、現地人と身をもって格闘しながらパワーアップされた現地中核部隊を先頭に立てて、現地流で切り開いていく考え方だ。日本流の考え方を力づくで教えもするが、中国にあっては中国流で経営する。同社長の語りとは現地での検証でそれを実感することが出来た。

ありのまま、心のままを語り、現地も案内してくれた中村博昭社長はじめ、協力していただいた「金山ファッション」関係者の方々にお礼申し上げる。前半は同社長の語りの形になっているが、文責が筆者にあることは言うまでもない。

〈注〉

注1 本社 株式会社 金山ファッションプレス：名古屋市中区八剣町3-62、資本金1000万円、代表者・中村博昭、社員100人、生産850万着、年商12億円

注2 独資企業：100%外国資本の進出形態をいう。中国への外資の進出は、中国企業と資本金を出資しあい利益を分ける「合弁」と、中国側から土地、工場など施設の提供を受け独自に経営する「合作」があり、「独資」と合わせ「三資企業」ともいう。

注3 常州金山服装有限公司：常州市労働東路26号、1993年6月創業、合弁・資本金50万US\$、総経理：中村博昭、従業員500人＝うち女子85%。婦人服全般を生産、輸出日本向け60%、欧州40% 日本主要取引先：瀧兵、瀧定、クロスプラス、万兵、旭屋。生産能力65万着／年、特徴：刺繍、プリーツ、ビーズ付可能、工場床面積8000m²

注4 三公基金：「公共基金」とも呼ばれる。同時にこれらの基金を管理する国あるいは各地方政府の機構が「公権力が大きく、公益性が強く、公衆の関心が高い」という「三つの公」の特徴を備えていることから「三公基金」とも呼ばれているようだ。「常州金山服装有限公司」のような合弁企業の場合は合弁先の国有企業がこの「三公基金」を管理することになっている。

〈参考〉「伴随着国民财富的增长、和谐社会理念的深入、养老保险、医疗保险、失业保险、公共维修基金等多种形式的公共基金开始建立起来。监管它们的机构、往往具有“公权力大、公益性强、公众关注度高”的“三公”特点、被百姓寄予厚望。

(<http://www.sina.com.cn> 2006年09月10日 00:23 「中国経営報」)

注5 増値税：1994年に導入された中国の付加価値税の一種。最初は輸出品について全額還付するとされていたが、実際は付加価値税17%のうち還付は13%。2006年に11%に下げられたが、08年7月末、元の13%に戻された。米国経済の後退で業績悪化する輸出産業を救済するのが狙いとみられる。

注6 三工場：注3の「常州金山服装有限公司」と、2000年8月創業した「常州竹馬服装有限公司」（常州市武進区南夏墅鎮常漕路77号、独資・資本金1億円、総経理・高橋宏治、従業員323人、女性68%、婦人服全般、制服・ユニフォーム等、生産能力40万着／年、床面積7500m²）。次いで2004年3月創業した「上海検品センター」（上海外服服装檢整有限公司、上海市宝山区蘭崗路9号、合弁・資本金120万US\$、法定代表人：白徳栄、従業員134人、営業内容：1：婦人・紳士・子供用衣料品の検品・検針・保管及びデリバリー業務、2：連鎖商店 DC 業務、3：衣料品プレス・ハンガー保管及びデリバリー業務。保管能力：紳士スーツ64000着、レディース171000着、倉庫面積

8000m²) ——の三つの工場を指す。

- 注7 「常州竹馬服装有限公司」：社長・高橋宏治は、同社通訳の周勤と数年間の交際の後、05年10月国際結婚。08年7月24日、日中のカップルに女兒誕生。将来を考えてかな文字の名前は避け「茉央」と命名された。中村社長中国進出15年が生んだ日中間の“結晶”ともいえる。
- 注8 計画経済：社会主義中国は旧ソ連をまねて、大中規模工業はもとより、中小工業・商業、さらには農業に到るまでその経済活動を国家のコントロール下に置く計画経済（国有あるいは集団所有経済）化を急いだ。しかし1978年、毛沢東の跡を受けて最高実力者となった鄧小平は「改革・開放」政策を打ち出し、経済に徐々に市場原理を導入、1992年に「社会主義市場経済」が党規約にも明記され、今日に至る長期高度成長の基礎となった。
- 注9 労働契約法：これまで無権利状態に置かれてきた製造業労働者の待遇改善を目指し、施行された。従業員が十年以上勤めた場合や雇用契約の三回目の更新時に、企業が事実上、終身雇用するよう義務付けた。これをきっかけに賃上げを求める労働争議も多発しているという。（中日新聞08年8月5日、日経新聞08年8月11日）
- 注10 瀧兵、瀧定、クロスプラス、万兵、旭屋：いずれも名古屋の繊維総合商社。
- 注11 国際大循環経済発展戦略：1987年、国家計画委員会経済研究所の王建・副研究員が提案し、翌年政府の「沿岸経済発展戦略」として結実した。中国に有利な労働集約的産業を輸出に便利な沿岸地区に興し、外国企業の直接投資を呼び込む戦略。それは「両頭在外」（資本および原材料の調達と、製品の販売市場とも海外に依拠する）、「大進大出」（大いに輸入して大いに輸出する）の八文字に表わされ、沿海地域をけん引役とする対外開放政策の基本となった。
- 注12 農地使用権の転売を容認：建国以来、中国の農地の所有権は「集団所有」（かつては人民公社など、今は村単位で所有）とされ、農民は使用権はあっても所有権はなく、村が大規模開発に乗り出せば半ば強制的に農地を召し上げられ、農民暴動の原因になるなどしてきた。今回の決定は、大規模な専業農家など多様な経営方式を可能にするため、農地使用権の「流通市場」を設け、農民に下請け、貸与、交換、譲渡など多様な方法で使用権を流通させることを容認した。事実上の「農地私有化」を加速させる転機となりそう。同時に土地を手放した農民を都市で受け入れるため、中小都市の「都市戸籍」を与える改革も進めることにした。（08年10月20日、中日新聞、日経新聞）