

中国の中小製造企業の日本進出

羽 瀨 貴 司

1. はじめに

近年、中国の製造企業の海外進出が活発化しており、人件費やインフラ整備の点からベトナムが進出先に選ばれる傾向が強い（日本経済新聞：2019年8月17日）。しかしながら、本稿で検討する上海市の歯ブラシ製造企業（以下、A社と略称）は、中国国内の人件費上昇により海外に進出したが、ベトナムやカンボジアではなく大阪市内で中国市場向け歯ブラシを開発・製造する企業を設立した¹。

A社の日本進出における特徴は大きく三点ある。第1に、A社の従業員数は100名程度の中小企業である。中国の中小企業の定義は「中小企業標準暫定規定」（2003年策定）で整備され、例えば「工業」業種の中型企業は従業員数300～1000名、小型企業は従業員数20～300名に分類されているが（木幡、2021、4ページ）、従業員規模からみればA社は小型企業に属する。

第2に、大阪で歯ブラシ製品を開発・製造し、中国国内で「日本製」製品として販売する目的で進出した。いわば日本での「戦略的資産の獲得」が目的であった。

第3に、大阪の外資企業誘致政策の担当者の役割が非常に大きい。中国の大企業の海外進出と比べ中小企業の海外進出はより手厚い支援を必要とするが、本稿は外資企業誘致の実態と役割についても検討する。

本稿の目的は、中国の中小企業の日本進出の事例として、A社の大阪進出の進出過程と大阪の外資誘致政策との関連を明らかにすることにある。

2. 中国中小企業の海外進出と研究史

中国の対外直接投資に関する研究史との関連において検討すべき課題は以下の点にある。

第1に、先進国の多国籍企業を対象とした理論は、国内で競争優位を確立後に企業は海外進出するとされてきたが、中国企業の場合は国内での競争優位が未確立の状態先進国に進出するケースが多い。海外進出動機として、中国国内の人件費高騰やマーケティングの専門知識や特許技術など「戦略的資産の獲得」が注目されてきたが（李 [2015]、姜 [2020]、苑 [2014] など）、これらの主な研究対象は管見の限り大企業に限られており、中小企業の海外進出に関する研究は少なかった²。

第2に、中国の対外直接投資研究は、基本的に先進国と途上国との関係が前提とされてきたが、上海市と大阪との関係に限定するならば、もはや先進国と途上国の関係とは言えない。また、中国の中小企業の課題の一つに「労働コストの上昇と社会保障費負担」があるが（木幡、2021、13ページ）、A社も中国国内の人件費高騰が海外進出の直接の契機であった。A社の場合、労働コストの低減が日本進出の当初の目的ではなかったが、進出後に大阪工場の従業員の大半がアルバイト（時給1000円）であり、上海工場よりも人件費が安いとわかった。A社の事例に即しても、先進国と途上国の関係は当てはまらないのである。

第3に、先進国企業の海外進出は経済合理性の観点から説明されてきたが、中国企業の場合は対外直接投資の成功の条件の一つに華人ネットワークの存在などイレギュラーな要因の重要性が指摘されてきた(苑 [2014])。しかしながら、進出先自治体の外資企業誘致政策との関連において検討されることは少なかったと思われる。国内で競争優位を確立していない中国企業が先進国に進出する際には様々なサポートが必要となるが、中国の大企業と比べると中小企業はより手厚いサポートを必要とする。

以上を踏まえたうえで A 社の日本進出を、①中国の中小企業の海外進出、②中国経済の成長と人件費高騰による相対的地位の向上、③大阪の外資企業誘致政策との関連において具体的に検討していく。まず A 社の日本進出の実態を検討した後に、大阪の外資企業誘致政策を検討する。なお、主な資料は、上海市で実施した A 社へのヒアリング調査及び大阪の外資企業誘致担当者へのヒアリングをもとに作成した上田・羽瀧 [2019] に基づく³。

3. A 社の概要

A 社は、1998年設立のブラシ専門メーカーである。創業時の資本金は約10万元、用地面積は約100平米、従業員数は5～6名だった。企業規模の拡大とともに用地面積を300平米、600平米と拡大させながら現在の本社に移転した。

創業者の董事長(1957生)は、上海長命という歯ブラシ国有企業に18歳(1975年)より勤務し、このキャリアがブラシ製造技術者としての出発点となる。上海長命で約15年間勤続したが、勤続期間中に工場長の許可を得て、成人高等学校に三年半通学し技術を修得した。就学期間中も上海長命から給与が支給されたが勤務の必要はなく、成人高等学校を卒業後に再び同社で勤務した。退職後に日本留学し、帰国後に浙江省で歯ブラシの植毛製造機械の企業を起業したが、欧州の植毛製造機械メーカーと対等な競争は困難と判断し、植毛工程に特化したブラシ製造企業を、上海長命時代の上司及び成人高等学校の同級生と設立したのが A 社である⁴。

本社(上海工場)の操業開始は2009年、用地面積は1万平米である。上海工場(用地面積1万平米)、浙江省工場(用地面積5000平米)、日本の大阪工場(用地面積300平米)の3工場をもつ⁵。取扱い全製品がブラシであるが、製造工程は植毛工程に特化しており、ハンドル部分の成型工程等は全て協力工場に外注している⁶。

現在の取扱い製品は、掃除機用ブラシ、シェーバーブラウン用ブラシ、毛染め用ブラシ、歯ブラシの各種ブラシ及び工業機械用洗浄ブラシを製造している。技術的に最も難しい製品がドイツ企業向け掃除機ブラシである。掃除機は回転力が加わるため他製品とは異なる難しさがあるが、ブランド企業の掃除機は回転速度があがるためより難しくなる。同社設立後、しばらくは年間数万本のブラウンのブラシを OEM 生産してきたが、調査時点で年間1億本超となっていた。

ブラシの植毛製造機械は中国製を使用しているが、全ての製造機械を技術者出身の董事長を中心に改良を加えている。A 社は、植毛製造機械における工程イノベーションを競争力の基盤として構築してきたのである。

3.1 本社(上海)工場

3.1.1 OEM 生産の開始

OEM 製品は、ドイツ企業向け約40%、日本企業向け約60%である。ドイツ・日本企業向け OEM 生産にこだわる理由は、低品質の製品を扱うとドイツ・日本企業向け製品なので不合格、中国企業向けな

ので合格という二重基準を製造・検査工程に持ち込むことに繋がり、現場の混乱要因となるからである。

2005年頃のドイツ企業向け OEM 生産は、A社の生産量全体の20%程度だった。その頃、ドイツのブラウンの技術担当者が上海本社を訪問し、ある植毛製品を紹介した。技術担当者は、「わが社のドイツ国内の10か所程度ある工場のうち、この植毛製品を製造できる工場は一つだけだ、ドイツ国内の工場からみても相当に難しい技術を要する」と言った。その製品に必要な植毛技術は非常に複雑且つ高度で、董事長はその製品を見た時、製造できるかどうか確信は持てなかった。

董事長は、植毛製造機械の開発に改良やテストも含め半年間は必要と言った。技術担当者は必要な試験費用を確認してきたので、董事長は「試験費用は必要ありません。失敗した場合は自社負担とします」と答えた。董事長は、この製品の植毛製造機械を、武漢の某企業製の製造機械を使うことにし、同社に半年間で10回ほど通い、改良を重ね完成させた。製品を技術担当者に渡すと、「これから本社と相談するが、御社にドイツ企業向けブラシ製造の全てをお願いしたい」と言ってきた。また、ドイツ企業の本社より、技術力に加えて製造コストの点から、世界市場向け販売に切り替えて欲しいとの打診があった。これが2007年頃の話であった。

3.1.2 工場管理

工場の稼働時間は、繁忙期は24時間の場合もあるが最近では12時間稼働である。工場では、植毛工程は植毛製造機械で行うので技能は必要がないが、検査工程は若干の技能を要する。検査工程は1種類の製品を一人の検査作業者が全数検査を行う。検査基準は毛先、植毛、ハンドル不良、汚れの4項目に分かれ、不良品は原因別に分類される。(工場見学时)検査工程の席に空席があったが、これは減産の意味ではなく製品種類との関係で空席ができていた。同様の検査体制を敷くためには広い敷地面積が必要のため、日本では難しい。

検査工程の段階で不良品が発見された場合は再度作り直せばよいが、不良品が納入され取引先からクレームがきた場合は、原因を特定して何十元かの罰金を科す。不良品が発生すると原因を特定して改善案を提示し、数週間ほどの検証を経て検証結果を添えたレポート提出が義務付けられている。レポート作成は非常に手間がかかるので、不良品を出さないことが一番重要である。ドイツ企業や日本企業と取引を始めた頃は品質管理に関して厳しく指摘されたが、最近ではドイツ企業向け OEM 製品の場合、納入製品100万本に1本か2本程度であり、それほど厳しい指摘はなくなった。

3.1.3 従業員の人件費高騰

上海工場の従業員は約100名、離職率は年間10～20%である。董事長は、離職率が低い理由に社員寮や食事など福利厚生の実施やボーナスを挙げた。賃金水準は、周辺企業よりも5%ほど高く設定している。

従業員の通勤手段は、社員寮か近隣からの自転車通勤である。従業員採用は、労働市場からではなく、従業員の紹介や会社の門のチラシの募集で応募してくることが多い。作業現場の従業員の学歴は中卒である。新入社員は、1週間程度の研修後にライン投入する。従業員の出身地は四川省、雲南省、貴州、安徽省など西北地域が多い。

男女比率は男性4割、女性6割である。機械の保守担当者は約5名、保守作業の経験年数が25年以上の従業員もいる。検査工程は女性、倉庫や機械修理は男性が担当する。雇用契約は1・3・5年とあるが、契約期間を問わず社会保険への加入義務があり、全員が正社員である。

従業員の手取りは5000元(約7万5000円)、年金、社員寮、水道・光熱費・食費を含めると、一人

当たり 8000 ～ 9000 元 (約 14 万円) が必要となる。廉価な農村労働力を活用した経営方式が困難となりつつあり、この人件費が同社の海外進出動機となっていく。

3.2 日本進出の検討

董事長は、中国の人件費上昇が続けば今後のビジネス継続が難しくなると考え、海外進出先の候補地としてスリランカを二度視察した。スリランカを候補地と考えた理由に、①ドイツ企業向け輸出製品の物流拠点にスリランカ工場を活用することで物流コストを下げる、②中国よりも人件費が安い、③雑貨ブラシ原料のココヤシ繊維の産地であること、④スリランカの知人の存在が挙げられたが、部品・材料メーカーが未発達のため見送った。

以上からコスト訴求型ビジネスの展開は困難と判断し、自社ブランドで歯ブラシ製品を販売する方法を模索し始めた⁷。まず、自社ブランドの歯ブラシ製品を開発するために、中国国内で最も有名なデザイン会社に相談を持ち掛けたが、20代女性のデザイン担当者は董事長に一方向的にアドバイスするのみで、董事長の意見に耳を貸さなかった。そこで、大阪商工会議所の梁氏に相談を持ち掛け、日本のデザイン会社を紹介してもらい、「日本製」ブランドとして中国市場で販売することを考えた⁸。

上海市の人件費高騰を受けて A 社は、日本製ブランドを日本で獲得して中国市場を開拓する戦略への転換を図っていくことになるが、単独での日本進出は困難であり、大阪商工会議所の支援・ネットワークを活用して進出していくこととなる。

4. 大阪の外資企業誘致活動

外資企業の日本の進出先は非製造業では東京都に、製造業では東京都以外の道府県に進出する傾向がある。例えば、経済産業省の「第 51 回 2017 年外資系企業動向調査 (2016 年度実績)」によると、製造業は東京都 (219 社)、神奈川県 (96 社)、大阪府 (36 社) と大阪は全国第 3 位となっている (ジェットロ、2018、7 ページ)。

他方、外資企業を誘致する地方自治体の大半は、国内企業の誘致活動の延長戦上に外資誘致を位置づけており、外資企業誘致担当の専門職員を配置するまでには至っていない。大阪府、大阪市の外資誘致政策の施策もその例外ではないが、大阪商工会議所に事務局を置く O-BIC (「大阪外国企業誘致センター」Osaka Business and Investment Center の略称) が中心となり外資誘致活動を展開し、大阪府、大阪市も同活動を支援・推進してきた点で、他都市と大きく異なる⁹。

4.1 組織概要と事業内容

O-BIC 事務局は大阪商工会議所の国際部にある。O-BIC 事務局長は、大阪商工会議所・国際部長が、事務局次長は国際部課長が兼任している。O-BIC 専属職員の梁氏は、大阪国際部所属の課長であり、2008 年に O-BIC マネージャーに就任した O-BIC 担当者は、専任 3 名 (梁氏と派遣社員 2 名) と兼務の 2 名 (国際部部长と課長) からなる。

O-BIC は、2001 年に大阪府、大阪市、大阪商工会議所が分担金を平等 (年間予算 2200 万円、分担金は 760 万円) に負担して設立された任意団体である。大阪府、大阪市、O-BIC は月一回の調整会議を行うが¹⁰、O-BIC の外資企業誘致事業はジェットロの事業に参加する機会が多いので、ジェットロ大阪担当者も参加する。

大阪商工会議所が外資企業誘致に関わるメリットのひとつに会員獲得がある。会員獲得は大阪商工会

議所のミッションの一つであり、ほとんどの誘致企業が大阪商工会議所の会員となっている。

大阪商工会議所が抱える膨大な会員ネットワークは、外資企業にとっても魅力的な経営資源である。約3万社の会員数は、商工会議所の中では西日本最大、全国2番目の規模を誇る。外資企業誘致と大阪商工会議所の会員獲得を繋げるO-BICの活動が、大阪の外資企業誘致活動の大きな特徴である。

O-BICの事業は、国内外のプロモーション活動に加えて、個別の外資企業にO-BICが招聘して大阪のビジネス環境を紹介したり、在阪企業との個別商談をアレンジしたりしている。また、外資企業の大阪への進出後は定着支援のメニューも用意している。O-BICは、交流イベント「大阪ビジネス交流クラブ」を開催し、O-BICがサポートする外資企業と地元大阪の企業との交流の場を提供している。O-BICとしても独自にビジネスパートナーを紹介しているが、O-BICの専門職員(3名)だけで提供できるサービスは限定されるため、大阪商工会議所の会員となりサービスを活用してもらうようにしている。

4.2 大阪の外資企業誘致活動の始まり

2001年のO-BIC設立当時、多くの日本企業が中国をはじめアジアに海外進出を展開しており、国内の産業空洞化が問題となっていた。そこで「逆に、元気な外国企業を大阪に誘致しよう」との発想から、O-BIC事務局を大阪商工会議所に設置することになった。

もともと、大阪商工会議所を中核とした外資企業誘致政策は、1989年に当時5年後に予定されていた関西国際空港の開港を契機に始まった。大阪を国際都市として飛躍させるべく、大阪と関西を対外的にプロモーションしていくために、大阪商工会議所は「大阪・関西プロモーション戦略研究会」を立ち上げた。翌年の1990年には「大阪・関西プロモーション戦略」をスタートさせるとともに、英語で発信する情報誌『オオサカ・ビジネス』を創刊した。1995年には「おおさか・ビジネス発行協議会」が「大阪対外ビジネス・プロモーション協議会」に改組され、現在もO-BICの運営主体となっている¹¹。

4.3 外資企業誘致の実態

誘致件数実績は、リーマンショックの影響を受けた2009年以外は順調である。特に、2016年以降は年間40件前後で推移している。

誘致企業を国・地域別にみると、2001年度から2017年度までの累計506件中、中国が最多183件、次いで韓国86件だった。O-BICの外資誘致を業種別にみると、進出企業506件中「卸売・小売」263件が半数を占める。「卸売・小売」企業の進出目的の内訳をみると、本国の製品の販売拠点が202件(輸入)、製品や部材等の買付のための拠点が61件(輸出)となっている。中国企業や韓国企業は貿易関連企業が多く、大阪を関西の販売拠点と位置づけて進出している。次いで、サービス業が112件となっており、訪日両行のランドオペレータなどの企業が多く含まれる(上田・羽瀧、2019、19ページ)。

アジア企業が誘致企業全体の7割強を占めるが¹²、アジア企業が多い理由をO-BIC側からみると、費用の要因が一番に挙げられる。アジア地域への渡航費は1回10万円、欧米はその2倍以上となる。前述のとおりO-BICの年間予算は2200万円で購入費も含まれる。コストパフォーマンスを考えると進出案件はアジア地域に集中せざるをえない。また、海外人脈の問題がある。O-BICが海外で独自に企業誘致を実施するためには現地の受入れ機関がないと難しい。O-BICが人脈をもたない欧米で活動を展開するためには、ジェットロを通じて企業にアプローチを行うのが基本となる。

4.4 O - BIC の外資企業誘致の特徴

O - BIC の外資企業誘致の特徴を整理しておく。

第1に、O - BIC は、西日本最大の経済団体である大阪商工会議所のネットワークを外資企業誘致に活かすと同時に、誘致企業を会員獲得に繋げ、O - BIC と大阪商工会議所の双方にメリットのある形で事業展開してきた。商工会議所と連携した外資誘致活動を実施する自治体は極めて少ない。

第2に、誘致企業はアジア企業の比率が高く、2017年度実績では進出企業全体の9割以上を占めている。業種別にみると、卸売業が圧倒的に多く、逆に本稿で検討した製造業は少ない。

第3に、大阪商工会議所の梁氏は外資企業誘致活動に長年従事し、外資企業誘致に関するノウハウを蓄積し、ネットワークを構築してきた。O - BIC は、進出企業に専門家を紹介するなど、ジェットロや自治体が手薄となっている領域をカバーしている。一般的に、行政組織の担当者は数年で異動することが多く、こうしたノウハウの蓄積やネットワークの構築は難しい。こうした行政の弱点を補完するO - BIC の存在は、大阪の外資企業誘致における強みとなっている。

最後に、O - BIC は、誘致企業の事業活動の実態を踏まえ「研究開発型企業」「製造業型企業」等々に分類するとともに、撤退に関する実態調査も実施してきた。地方自治体のなかでも外資企業誘致の実態をこれほど詳細に把握している機関は少ないと思われる。

5. A 社の大阪における事業展開

A 社の歯ブラシデザインの特徴は、ヘッドとハンドル部分を取り換え可能な点にある。セット販売の歯ブラシは硬い歯ブラシ、柔らかい歯ブラシ、大小のヘッドを揃えている。また、ハンドル部分は1種類のため金型費用の削減にも繋がる。このデザインは日本のデザイン会社と董事長の意見を十分に反映させて約1年をかけて完成させ、この完成を受けて日本進出を決めた。製品デザインは一度決まれば変更しない。進出に際しては、O - BIC から登記手続き、人材紹介、工場・立地場所の紹介に至るまで様々なサービスを受けた。

進出の当初の目的は「日本製」ブランドの獲得にあったが、それ以外にも現地の企業との取引拡大や日本の経営の手法を学習するなど、様々なメリットを享受することになる。

5.1 日本人経営者の役割

日本法人の日本人経営者によって、日本企業とのネットワークが拡大した。第1に、日本のOEM企業との取引拡大がある。調査時点では全ての歯ブラシを大阪で製造していたが、A社の担当工程は検品と包装工程のみであり、植毛工程は日本の工場に外注していた¹³。

第2に、新規の共同技術開発のネットワークの構築である。歯ブラシの植毛は、平線と呼ばれるV字型に折り曲げた小さな真鍮に挿して植毛するが、この平線を使わずに植毛する技術がドイツ企業が開発した。1台1億円と非常に高価な植毛製造機械であり、日本では花王やライオンが何台か保有している程度である。この植毛製造機械を同社が購入するには負担が大きいため、日本の金型企業と相談をして異なる方法で同技術が実現できないか検討中であった。

5.2 日本的経営の学習

大阪工場の従業員は、総経理も含め大半が日本人である。日本人の採用理由は、繁忙期に中国本社の従業員を派遣し、その際に中国従業員に日本の管理方式を修得してもらうことを期待している。例えば、

工場の操業開始の前には、機械の設置・据付け、電機、エアコンなどの工事が必要である。日本企業が工事を実施するが、そこで中国人従業員は工事・仕事の仕方を観察する。次の日、中国人従業員は仕事を終えると掃除を始めた。中国工場では、董事長が何度も従業員に掃除をして職場をきれいにしなさいと注意しても、「なぜ掃除をする必要があるのか」という態度をとってくる。中国工場に日本と同様の5Sなどの制度はあるが、日本人ほど丁寧に掃除はしない。

このように、日本進出によって、製品開発以外にも日本人経営者を介して日本企業とのネットワークの拡大や日本的経営を学習するなど、様々なメリットを得た。

おわりに

本稿は、A社を事例として、中国の中小企業の日本進出過程の実態を検討してきたが、以下の特徴があげられる。

第1に、植毛製造機械の工程イノベーションを通じてドイツ企業のOEM生産を請負ってきた点である。中国企業は、「国内で競争優位を確立することなく海外進出」する傾向があると指摘されてきたが、A社の事例で言えば、国有企業及び成人高等学校で技能を修得してきた董事長のリーダーシップのもと、OEM生産を通じて工程イノベーションや品質管理レベルを向上させることで競争優位を確立してきた。その意味では、国内で競争優位を確立させた後に日本に進出したとも言えるが、「ブラシ」事業ではなく新規の「歯ブラシ」事業のカテゴリーで捉えるならば、「競争優位を確立することなく海外進出した」という説明が妥当と言える。

第2に、O-BICにおいてA社は「開発型企業」に分類されているが、それは限定的な意味合いで解釈されるべきである。①製品デザインはデザイン会社との共同開発で行われたが、一度デザインを決まると変更はしない。他方、②植毛製造機械の開発は日本企業と共同で進めており、大阪での事業内容は実質的には製造工程に限定されたものである。

第3に、日本進出の動機として、中国国内の人件費高騰に加えて、単独で中国の中小企業がより低賃金の国に進出することの難しさも動機となっている。中国国内における原材料調達から製造工程に至る分業体制の存在が進出条件なのである。

第4に、冒頭で述べたように、大阪と上海市は先進国と途上国との関係ではない。大阪でアルバイトを活用するほうが上海工場よりも人件費は安くなる。ただし、これは進出動機ではなく、進出後に見出されたものである。

最後に、大阪の外資企業誘致政策との関連である。A社は、外資企業誘致の担当者から多くの支援を受けて進出した。①日本のデザイン会社の紹介をうけ製品デザインを完成させたが、それは「戦略的資産の獲得」の支援を受けたことを意味した。②デザイン会社の紹介だけでなく工場の紹介など、開発・製造の進出の支援をも意味した。③このようなサポートに大阪商工会議所の会員ネットワークの経営資源が活用されていた。④外資企業誘致の担当者は、長年のノウハウをもつ中国人担当者であり、こうした能力がA社の大阪進出において重要な役割を果たしたのであった。

参考文献

S.ハイマー [1979]『多国籍企業論』岩波書店

姜紅祥 [2020]『戦略的資産獲得と中国の対外直接投資』晃洋書房

上田恵美子・羽瀨貴司 [2019]「大阪の外国企業誘致の実態」神戸国際大学経済文化研究所『経済研究所

年報』11～25ページ

苑志佳 [2014] 『中国企業対外直接投資のフロンティア』創成社

駒形哲哉 [2005] 『移行期中国の中小企業論』税務経理協会

木幡伸二 [2021] 「中国における中小企業の位置づけに関する一考察」『中小企業季報』No.4, 1～17ページ

国連経済社会発展局多国籍企業・マネジメント部 [1994] 『発展途上国の多国籍企業—本国経済へのインパクト—』(江夏健一監修・IBI 国際ビジネス研究センター訳) 国際書院

ジェットロ [2016] 『ジェットロ対日投資報告』

ジェットロ [2017] 『ジェットロ対日投資報告』

ジェットロ [2018] 『ジェットロ対日投資報告』

ジェットロ [2019] 『ジェットロ対日投資報告』

関満博 [2006] 『現代中国の民営中小企業』新評論

丁寧 [2021] 「多国籍企業理論と中国企業の対外直接投資に関する理論の先行研究レビュー」

『現代社会文化研究』No.72, 69～79ページ

中村久人 [2021] 「中国多国籍企業の対日直接投資に関する一考察」『現代社会研究』第18巻, 37～48ページ

李立栄 [2015] 「製造業の競争力強化を図る『中国製造 2025』の狙いと今後の課題」『野村資本市場クォーターリー』

李敏 [2011] 『中国高等教育の拡大と大卒者就職難問題』広島大学出版会

注

¹⁾ 当面は、大阪府内の歯ブラシメーカーに歯ブラシの柄やブラシ生産を委託し、大阪工場で包装と検品を行う(日本経済新聞:2018年4月3日)。

²⁾ 先進国に進出する大企業に比べ中小企業は、既存技術や過剰設備を活用し、競争を回避し新興国市場を開拓するケースもあれば、先進国企業がほとんど進出しないアフリカ諸国に進出する企業も多いが(朱、2006、9ページ)、本稿が検討する事例は中小企業の先進国進出である。

³⁾ A社へのヒアリング調査は、2019年9月5日午前10時～12時に実施。調査参加者は、筆者と上田恵美子(神戸国際大学)。

⁴⁾ 成人高等学校については、李[2011]を参照のこと。

⁵⁾ 企業の出資者は、上海工場3名、浙江省の工場1名の計4名である。総経理は、上海・浙江省・大阪の各工場を管理責任者とする3名で経営をしている。浙江省工場は100円ショップのブラシなど廉価な製品を製造しており、上海工場は主にドイツ企業と日本企業向けをOEMで製造する。上海工場と浙江省工場の違いは、取扱い製品の品質レベルにある(A社ヒアリング)。

⁶⁾ 仮に、成型工程を内製化する場合、更に1万平米の用地面積が必要となる。大半がOEM製品であり、自社ブランド製品は大阪で開発中、製品販売はこれからである(A社ヒアリング)。

⁷⁾ これまでOEM製品は箱詰め出荷するだけでよかったが、歯ブラシ製品は種類が多くパッケージ費用もかかるため参入は見送ってきた(A社ヒアリング)。

⁸⁾ ジェトロの在日外資企業を対象としたアンケートによると、約2割の企業が日本市場の魅力として「イノベーション創出によるビジネス機会がある」を挙げた(ジェットロ、2019、4ページ)。

⁹⁾ 大阪の外資企業誘致については、上田・羽瀧[2019]を基に整理した。

¹⁰⁾ 正確には、O-BIC は大阪府、大阪市、大阪商工会議所に加えて、大阪市の競争入札業者であるIBPCも参画しているが、本稿では割愛する。IBPCについては上田・羽瀧 [2019] を参照されたい。

¹¹⁾ 2006年11月14日、大阪府、大阪市、大阪商工会議所は浙江省の寧波市で企業誘致説明会を開催した。当時、寧波市は中小規模の民間企業が経済成長をけん引しており、そうした企業の誘致が目的であった。説明会に参加した地元企業からは「家電製品の販売店を開くのにいくらかかるか」「外国人でも不動産は取得できるのか」といった質問が相次いだ（日本経済新聞：2006年11月15日）。

¹²⁾ ジェトロの対日案件投資は年間約1000件、8割以上の進出企業が首都圏であり、大半が東京である。O-BICは、東京進出後の二次進出を大阪誘致のチャンスと考えている（上田・羽瀧、2019、19ページ）。

¹³⁾ 新製品の歯ブラシのハンドル箇所は中国製を用い、最も重要な植毛製造機械は日本製を使う。上海工場の製造コストは大阪の製造コストよりも安いですが、大阪工場のメリットは原材料を中国から調達・製造するので、例えば原材料調達から製造に至る全工程が日本製である工場と比較すると製造コストは安い（A社ヒアリング）。