

そしてもっとも楽しんだのは冒険主義者T氏であったのは言うまでもない。

大変な「対話」ではあったが、上海に住む中産階級の家族にとって、蘇州へ指定席の列車で出かけることは恰好の休日レジャーであること、また夫婦が一人っ子をじつに大事に育てていることを垣間見ることができた。そして小学生でも、日本の中学生レベルに負けない英会話能力をもっているというのも、我が子を振り返れば尚さら驚きであった。

中国企業視察印象記
—— 繊維工場を中心として ——

泉 武 夫

以下の記述はあくまで印象記であり、現地での聞き取りと工場見学に基づく私的メモによるもので、どなたにも確認しておらず、記述内容に聴き違いや勘違いがあるかもしれないことを予めお断りしておきたい。

天津市第二棉紡織廠（天津市河西区解放南路347号）

同市は鐘淵紡績系の旧在華紡である公大公司（上海製造絹糸株式会社）の第6廠（紡機



天津第二棉紡織廠＝加藤幸三郎団員撮影

68,120錘、織機2,655台)の後身であり、公大会社が天津に有していたもう一つの第7廠(紡機34,288錘、織機30台)は現在天津市染色廠となっている(鐘紡習古室の情報による)。もともと旧第6廠は中国民族資本紡の裕元紗廠であり、第7廠は同じく中国民族資本紡の華新紗廠であったものを1936年にそれぞれ鐘紡の経営下に入ったものである(嚴中平「中国棉紡織史稿」による。)天津市企業管理協会・天津市企業家協会・常務副会長張華国先生、天津市企業管理協会秘書長・高級経済師・高級企管諮詢顧問劉正華先生を囲んで昼食を摂った天粵大酒楼(天津市河東区6経路112号)は隣接している天津市第一棉紡織廠が在華紡時代の付属食堂であったという(張先生の談)。第一棉紡織廠の前身は立地(旧天津市河東老塩坨地)からして東拓公司与伊藤忠商事を経て1930年前後に富士瓦斯紡績の委託経営となった裕大紗廠(紡機67,348錘、織機4,920台)と思われる。ついでに天津には東洋紡系の在華紡である裕豊紗廠天津工場(紡機55,284錘、撚糸機7,200錘、織機1,020台)があった。

余談だがこの中国料理は今回の訪中の中で一番美味しかったように思う。また噂に聴いてきた白酒を初めて賞味したが、高アルコール度にも関わらず素晴らしいものであった。

世界における中国の繊維工業の位置を簡単に示せば次のとおりである(1992年時点)。紡績機械保有はリング紡機が世界(1億6,820万錘)の25%で断トツ(日本は4%),OE(オープン・エンド)紡機が世界(758万錘)の7%(日本は2%)。織機保有は世界(268万9千台)の34%でこれも断トツ(日本は6%),その内無杼織機が世界(66万6千台)の4%弱、日本は6%強。綿糸生産高は世界(1,686万トン)の28%で断トツ(日本は2%),綿織物生産高は世界(979万トン)の22%でこれも断トツ(日本は3%弱)。以前に「アジアの繊維工業基地化」と言ったことがあったが、その中核にあるのが中国の繊維工業ということになる。合織糸生産高(1994年推定)は世界(1,994万トン)の11%でアメリカ(17%弱)に次いで世界2位の位置にあり、ここでも日本(9%弱)を凌駕し、天然繊維以外にも進出してきている。輸出貿易(1990年時点)ではテキスタイル輸出が世界(1,109億ドル)の7%弱で西ドイツ、イタリア、香港に次ぎ4位、日本は5%強、衣料輸出が世界(1,134億ドル)の9%弱で西ドイツ、イタリアに次ぐ位置にある。

ただし、中国の一人当たりの綿繊維消費量は1989年時点で3.3kgで極東平均2.5kgを超えてはいるが、北アメリカ平均11kg、ヨーロッパ平均6.5kg、オセアニア平均9.2kg、日本10.6kg、シンガポール26kg、韓国6.5kgであり、合織や毛等を加えた全繊維消費でも中国は5.7kg、北アメリカ27.2kg、ヨーロッパ16.7kg、日本23.5kg、韓国20kg、シンガポール30.3kgであるのと比較するとまだ大分低い水準にある。中国の民度が高まるに連れて当然衣料に対する需要も高まるものと予想され、その場合一大市場となるであろう(以上の数値は「綿糸紡績事情

参考書」による)。

さて天津市第二棉紡織廠。事務所玄関を入ると両側に階段が付いていて2階に上がる建築様式になっており、日本の古い工場事務所を思わせる。初めに2階の応接室で副廠長・工程師冬暖さんから話を聴く。通訳は北京企業管理協会の呉來順さん。

当廠は紡績2工場(精紡機13万7千錘、粗紡機2万1千錘)と織布2工場(織機2千3百台-パンフレットでは2千544台)を有し、生産規模は綿糸1万7千トン、綿布6千5百万mで全国紡織系500廠のなかで第5位、天津市の最大規模工場。パンフレットには「気流紡600頭」とあるので、OE紡機もあるようである。国家請負制である承包制を実施していて、国家への上納税は全国100大企業中第25位、国家二級企業に指定されているという。1976年の唐山大地震で第1紡績工場、第1織布工場が甚大な被害を被った由。第1紡績工場は精紡機を50年代にスイスから導入したようだが、第2紡績工場の精紡機はOKK(大阪機械工作所)のものとか。そうすると旧鐘紡時代の機械が動いていることになる。ただし年末までに廃棄するとのこと。他の機械は国産。第1織布工場に最近日本から96台の機械を導入、第2織布工場に93年にエアジェット織機64台を設置(津田駒製)している。

設備過剰のために、古い設備の廃棄問題が起こっているという。3万錘の廃棄計画で、1万錘廃棄すると政府から1,600万円の借入金を得られる。それで残り2万錘の改良に取り組むという。

労働者は1万人。男女比は4:6。紡績6,000人、織布4,000人。4組3交代勤務。年平均賃金は5,600元。奨励金が3分の1程度。3万錘の廃棄・改良を実施すると労働者を減らさなければならない。そこで第3次産業への配置や退職年齢を55才から50才に引き上げる必要がある。今後は生産量を増やさずに、品質を高める方向でやっていくとのこと。労働者募集は天津市域では無理で、河北省の農村出身者が中心で契約工だという。とにかく低賃金による廉価第一主義から良質へと指向している印象を受ける。

綿糸番手は21番手から60番手。織布は白布。

販売総額5億元。内2.5億元が輸出。輸出は綿糸と綿布が半々。直接輸出の権限を持ち、対外貿易窓口がある。白布をプリント加工して輸出するのは間接輸出ということになる。輸出綿糸は40, 30, 20番手。輸出先は主に日本、東南アジア、アメリカ、オーストラリア。輸出の5分の3が香港経由で日本とアジアへ向けられている。アメリカ・オーストラリアへは5分の2。日本へは5分の1。

昨今パキスタンと並んで中国の綿製品の対日輸出でダンピング提訴問題が起きているので、輸出自主規制について尋ねたが、その影響は受けていないという。操業短縮も行っていない

とのこと。ただし綿花の配給は不足しているということなので、その方面からの生産規制が行われているのかもしれない。紡機処分もその一環と見られるであろう。

ハイテクのエアジェット織機を導入して自動化を進めるよりも雇用創出の問題が大事ではないかと尋ねたのに対して、自動化はコスト削減の問題もあるが、労働強度を削減するため。ただしメンテナンスのエンジニアが足りないということであった。

工場内の見学では各工程とも機械の間隔が恐ろしく狭い印象をうける。日本のようなオートドッファー化や自動搬送化はこのままの機械配置では無理な印象を受ける。思ったほど労働者が多いとは思わなかった。日本の旧式の紡績工場同様に紡錘の抜き取り・補充、糸繫ぎは全て手作業であった。工場の壁に「千百軸無疵点紅旗賞」と記した掲示板があり、個人名と赤塗り棒グラフが掲載されていたが、これは日本の工場でもよく見られる類のもの。

昆打棉機については見ていないので不明だが、機械は精紡機のOKK（1930年）、エアジェット織機の津田駒以外は全部中国製のものであった。練條機は天津紡織機械廠（1981年）、上海第一紡績機械廠、紡織機械廠（1985年）。粗紡機は天津紡織機械廠。スライバは瀋陽紡織機械廠、当心機械仿人（1994年）。織機は中国紡織機械廠（1986年）。検反機は大雅興業股份有限公司製のもの。

見学した織布工場では60人の労働者が3交代で勤務しているが、検反は140人を2分して70人の2交代としている。夜は検査しにくいとのこと。人海戦術の感あり。多くの小姐労働者が手で疵を補修していた。これは以前に日本の紡績関係者から聞いていた通り。不良品がそれだけ多いということか。機械がそれだけ整備不十分か性能が劣るということであろう。日本同様ガラス越しに裏から電光を当てて検反しているのもあった。ただし光学機械を使った無人の検反はなかった。

ME装置の津田駒のエアジェット織機が導入されているが、繫ぎ瘤のでる手繫ぎ糸では空気を吹き出すノズルに繫ぎ瘤が詰まって、織機に糸をかけることは不可能なはず。繫ぎ瘤を取り去るマッハコーナーが必要となるはずである。それを見ることはできなかった。ただしパンフレットに自動絡筒車間 Autoconer roomとあるので、横糸の管巻きを行うときにここで瘤をとっているのかもしれない。日本で見たマッハコーナーとは構造が違うようである。日本の織機メーカーの幹部の弁によると、中国は先端技術の機械を欲しがり、それを人海戦術で動かしていると聞いたことがあったが、誇張ではないようだ。同廠のエアジェットにも数値制御装置が付いていたが、せいぜい織幅と緯糸本数を指令している程度で十分に活用されているとは思えなかった。

余計なことだが織機の機が「机」になっている。これでは発音だけで「からくり」として

の「機」の意味が出ないことになってしまう。漢字は単なる記号ではない。漢字文化は日本のものだけになるのか。

ついでに北京市のモノトンカラーにたいして天津市はツートカラーの印象であった。

北京大華襯衫廠

初め廠長から簡単な話を伺ってから工場を見学し、改めて廠長の話をお伺い。1954年に発足して40年の歴史を有する工場で、男女のシャツを縫製し、年500万着を生産している。輸出率は75%で、日本、アメリカ、ドイツ、香港を中心とした100カ国・地域に輸出している。委託生産で外国のブランド銘で輸出。

国内向けの「テンタン（天壇 T I A N T A N）」マークは10種の有名ブランドの一つとなっている。省市合わせて33カ所に生産販売拠点をお有する。1988年に國務院から国家二級企業に指定される。二級の標準は生産量（經濟標準）と労働消耗率（労働生産性）を勘案して出されるとのこと。大型500企業中の23位。

従業員1,500人。女性75%、男性25%。94年の一人当たり年収は7,000元。他産業企業より低いがアパレル産業では一番高いとのこと。1995年には10%アップする計画。86年から工場長は賃金の分配権をお有するようになり、セールス関係だと1カ月で5,000元支給する例があるとか。

1995年の経営計画はアパレルの品質アップと副業の拡大（商業・サービス産業・不動産業・レストラン・医療・オヒスビル：多角経営）で、将来は本業50%、多角化50%ないしそれ以上にもっていくことだという。

北京から50kmの房山県に新工場を建設（土地3万ヘーベ。建物1万7千ヘーベ）し、労働者を雇用しやすくするために社宅も建設。400人を募集したい。500万着生産する大規模工場となる。他方、本社である総公司是立地が良いので百貨（デパート）に変える予定で年末に着工するとか。首都鉄鋼公司もそうであったが、多角化志向が旺盛のようだ。とにかく儲かることは何でもやってみようということか。

新入社員の募集は北京市内では無理で、農村の貧しい労働力を雇用している。募集地はチワン自治区、山東省、河北省で、高卒以上、18才以上、健康な者。募集は工場の人事課の幹部が例えば山東省の県の労働局幹部と協力し、条件を提示してチェックする。正社員と契約工があり、契約工は全体の6分の1、期間は5年、終わったら5年間の再契約が可能である。国有企業は労働者が退職すると企業が医療保険を負担しなければならなかったが、これからは負担する必要がなくなるとのことであった。賃金の70%は出来高払、30%が勤続年数手当。

1986年から承包制をとっており、工場長は承包制のため年末に目標が達成されないと更迭されたとか。工場長は昔は選挙で選出されていたが、今は任命制。北京市軽工業局—北京服装総公司—工場長=経営者—副工場長—車間（生産現場）と縦の関係になっていたが、現在は行政関与はない。それだけ工場長の責任が重大となり、事実上の社長と同じである。いずれ名称も社長となるとのこと。

作業には標準時間があって、例えば衿を縫うのに標準30秒に決定。決定方法は労働課のノルマ測定作業者が毎年実績によって修正する。この決定にあたって小組の組長は関係しない。

検査は抜き取り検査と全数検査があり、外部から商業検査委員がくる。外国ブランドは外国の会社から人を派遣してくるが、対アメリカはAクラスの工場だと中国人がやる。

計画経済から市場経済への移行にともなって、経済メカニズム、意志決定が困難となるので、意志決定権が欲しいという。しかし品質が大事であるとも強調する。企業目標として、短期目標=経済効果・アパレル産業のトップ化（既に達成）、中期目標=全国に商品を提供（前記33カ所、これも既に達成）、残る長期目標=世界に向かって大きくなることだという。

設備投資資金に関しては以前は上申していたが、工場長が投資の意志決定権を持つようになり、拡大再生産は自己決定できるとのこと。今は外国から資金を借りる権利も有しているらしい。

T I A N T A Nのシャツの価格は工場出荷価格70元、小売店価格90元、小売マージンは出荷価格の20%増しだという。小売りマージン30%、流通経費40%という日本の場合（三輪先生の弁）と比べて低いが、需要が多いので良いとのこと。

工場視察中に日本（横浜）向け委託生産シャツに2,900円と価格札がついていたのがあったが、これはスーパーのバーゲンで見かける値段の品のものであった。この2,900円のラベルが付けられて工場から出荷されるシャツの工場出荷価格は3ドルとのこと（アメリカドルか香港ドルか不明）。日本で値引きして価格票を付け直すのかと思っていたがそうではなかった。なお委託品の原料は、製品によって一部外国からもってくるが、ほとんど中国製生地を使用するとのこと。

縫製工場の製品の手直し率の上限は2%であるが、3年前は5%であったという。しかし実際の手直し率は0.2%とか。ノルマの超過手当は100%達成を1元とすると120%達成は1.1元、150%は2元となる。

工場内では標語が目につく。「一九九五年工廠方針 統一思想思路 深化改革加速 調整

全面推進 再振企業雄風」,「永保天壇金牌榮譽 争創世界名牌」,「加強質量管理 保証產品質量 質量!」,「質量規律」,「弘揚雷鋒精神」,さらには「和企業利益第一的集体主義觀念,克服困難通力支持企業深化改革成功!」,「三年間工会生活」,「3月4日下班後 車間党团支部帶領全体 党团员開展義務勞動」,「產品信譽人人有責」,「執行標準 精神操作」。同文同種,まっこと漢字は有り難い。女子従業員向けか,今年9月に開かれる第4回国連女性大会の掲示が出ていたのには驚いた。「質量保証体系図」が掲示されていたが,残念ながら読み取れなかった。

工場内は正に小姐,小姐,小姐の大海戦術。ボタン付け,衿付け,ポケット付け,アイロンかけ,箱詰めといったようにシャツの部分々々を処理する分業となっている。裸のままの分業と協業。ミシンはJUKIとBROTHER 2種の産業用ミシン。部屋には男性が2~3人いる程度。数十人の小姐がみんな椅子に掛けてミシンに向かって仕事をしているさまは壮観。かつて和歌山のユニホーム縫製工場を訪れた際,女子従業員は立ってミシンかけ作業を行っており,それを考案したという社長は生産性アップにつながったと自慢していたのを思い出した。これが社会主義と資本主義の差か。言葉が通じないので彼女たちから直接話を聞けなかったのは惜しいことであった。

南船北馬

北京から天津に向かう高速道路の両側には灰色がかった畑が広がる。始めてみる中国の田園風景。丈の低い小麦の畑が大地に絵筆で薄緑の帯をひいたように延々と続く。中国でみる最初の緑。丈の高い並木が高速道路に対して並行に,直角に,斜めにと延びる。ポプラと定かではないが柳の木か。所々に大きな鳥の巣が見える。ときたま煉瓦造りで灰褐色の村落が視野に飛び込む。建物の背の低いまさに寒村の印象。時に高い煙突があるのは煉瓦工場。小麦畑の間に堀があって水を引いている最中であった。日本では麦畑に水を引くといった話は聞いたことがない。それほど乾燥がひどいということなのだろう。北京で夜雨が降ったにも関わらず,朝の道路は乾いていた。真夜中になるとホテルを揺るがすほどの乾いた強風が吹く。北京-天津は北緯40度の南に位置していて,丁度秋田市と同じ勘定になる。雪の無い大陸と日本海のおかげで雪に見舞われる日本の差を思う。水田稲作での灌漑ならぬ麦畑での灌漑を初めて知る。

所々に10頭ほどの羊が灰白色の畑で何かを食している。雑草が生えている様子はない。唐もろこし畑の跡らしく刈り取ったあとのねっこの切り株があるだけ。それを食しているようだ。北西側を煉瓦で築いた背の低いビニールハウスらしいものがある。上にむしろが丸めら

れて乗せてあるのは夜間の覆い用か。何を作っているか不明。天津の路上で苺らしいものが甘梅（と読めた）として売られていたので、苺かも知れない。かもめのような白い大きめの鳥が飛んでいるのを見る。北京では鳥を一度もみていない。

一般道路に入ると小型の耕運機がリヤカーをひいているのが見られる。戦後日本に耕運機が入ってきたときの東北の農村の光景を思い出す。本当に小さな小型三輪車も見られる。

他方、上海－蘇州間の汽車の窓外に穂の出る直前と思われる緑豊かな麦畑、菜の花畑が広がる。目に爽やか。蔬菜畑も散在している。芽は出ていないが桑畑、葡萄畑もある。網をはって魚を養殖している池もある。農家は白い色の2階建て。北京－天津間でみた農村風景とは全く対象的。豊かな印象を受ける。水田自体を確認することはできなかったが、稲作と麦ないし菜種の二毛作と見た。麦と水稲、菜種と水稲の二毛作を行っていた戦後の日本の農村を思い出す。上海－蘇州は北緯30度の北に位置して、丁度鹿児島市と比較される位置にあることを実感する。

運河が鉄道沿いだけでなく遠くにまで延びているのが見える。水は綺麗とは言えないが、現にエンジン付や手漕の小舟がいきかっている。まさに南船北馬。北の馬耕小麦作と南の水田稲作、ヨーロッパの農業とアジアの農業が中国でドッキングしていると学生時代に習ったことを思い出す。訪中中に南船北馬について古川氏が憲法学者らしく北の政治・軍事、南の経済と評するのを聴いて、なるほどと新たな見方を教わった。

再び余談になるが、蘇州には運河から枝分かれして各戸を結ぶ細い堀割りがあって、それを日本からの輸入語であるクリークと呼ぶと通訳の小姐が言っていた。creek はイギリス本国では入り江を指すが、イギリスの植民地の小川や支流を指すと辞書にあるので、むしろ上海租界あたりに住むイギリス人が蘇州に遊んだ時呼んだものと考えるのが妥当であろう。佐賀クリークという呼び方も逆にその影響を受けたものかもしれない。定かならず。

訪中印象記

——「発展」と「落差」と——

井 上 裕

3月15日から21日までの短い訪中の時期は、たまたま第8期全国人民代表大会第3回会議——いわゆる全人代の開催（3月5日～18日）と重なっていた。天安門広場の人民大会堂には、折からの寒風のもとで多くの紅旗が翻っており、その紅の色が鮮烈な印象だった。