

「華南経済圏進出日本企業の実態調査」の計画と概要

矢吹 満男（秘書長・前事務局長）

はじめに

日本の対外直接投資（製造業）は、円高が急速に進む中で93年以降急増した。93年は対前年比10.7%、94年同23.8%、95年同35.1%の増加となっている。地域別にみれば対東アジア向けの増加が顕著であり、94年、95年には金額においても対米直接投資を凌駕している。東アジア現地に進出した日系製造業の輸出先をみると、対日輸出のみならず、対アジア輸出のシェアが高く、東アジア地域の域内貿易の担い手になっている。業種別では電機と自動車産業の増加が顕著である。そのため東アジアは対米対日依存構造を脱し、「自己循環構造」が形成されつつあるとの誤解が生ずるほど、この地域の域内貿易の比重が上昇し、対米依存度が減少した。

日本の対東アジア向け直接投資（製造業）で90年代にとりわけ急増したのが対中直接投資であった。円高が急速に進んだ95年には34.8億ドルとなっており、同年のアジア向け直接投資額（80.58億ドル）の43.2%を占めるまでになった。

1995年4月に1ドル80円を切る水準まで加速した円高は、同年8月の「逆プラザ合意」以降円安傾向に転換した。円安で競争力を取り戻した日本と1994年の元切り下げによって輸出競争力を高めた中国との挟撃でASEAN諸国の輸出が伸び悩み、経常収支赤字が拡大した。これが1997年7月のタイの通貨危機に端を発するアジア通貨危機の遠因となった。1998年には日本の対東アジア向け直接投資が大幅に落ち込んだ。

対中直接投資（製造業）は円安が進む中で95年の34.8億ドルをピークに96年18.04億ドル、97年15.13億ドルと落ち込んだ。通貨危機後の東アジアの動向に注目が集まっている。

1993年の韓国企業調査、1995年の中国企業調査、1997年のベトナム企業調査に続いて4回目となる今年度の社研の海外調査は、東アジアの今後の動向を考える際の一助とするため、華南経済圏に焦点を当てることとした。90年代中国は対米貿易黒字が日本に次いで第2位となるほど輸出大国に急成長したが、その約4割を広東省が担い、またその4割は深圳、珠海、汕頭の経済特区から生み出されている。中国の輸出に外資が重要な役割を果たしている。この地域に進出した日本製造業企業がアジア通貨危機後どのような問題に直面し、どのような展望を持っているのか調査することとした。

94年の海外留学の際、この地域の企業を調査された溝田所員（経営学部）の経験を踏まえ、電機産業では、東莞アルパトロニクス、スミダ電機、三洋電機（蛇口）有限公司、三洋半導体

(蛇口) 有限公司、マブチモーターをピックアップし、自動車産業では今回の調査に特別に参加されて中山健一郎氏（札幌大学）のご紹介で本田技研を訪問することとした。電機産業と自動車産業は、この時期の日本企業の東アジア進出の代表産業である。また中国への企業進出の形態には、「三来一補」（委託加工、来件装配、補償貿易）および三資企業（合弁経営企業、合作経営企業、100%外資企業）があるが、今回調査した6企業は委託加工が1社、独資が4社、合弁経営が1社となっている。限られた日程でかなり効率的な企業調査となったのではなかろうか。現地工場との面倒な折衝にあたって下さった溝田所員と中山氏にこの場を借りて心から感謝申し上げたいと思う。また年度末の大変忙しい時期にもかかわらず、社研の海外企業調査に応じて下さり、団員の質問にも丁寧に應對して下さった各企業関係者にも感謝申し上げたいと思う。

I. 準備研究会と質問状の作成

企業調査に先だって参加所員の予備知識を高めるため、2回の研究会を行った。第1回は出発に先立つ1999年2月6日、華南経済圏に詳しい小林守氏（三菱総合研究所アジア研究室）に「中国経済を取り巻く動向とビジネスの課題」と題する報告をお願いし、溝田所員の入手された現地企業のビデオを交えながら議論した。こうした研究会を踏まえて、以下のような「質問状」をまとめ、訪問先の企業に事前に送付することとした。

<質問状>

- 1, 中国華南地方に進出した時期と進出の動機はなんですか。
- 2, 従業員の人数と日本人スタッフの割合、現地スタッフと日本人スタッフの役割分担はどうなっていますか？教育（訓練）上最も難しい点は？
労働慣行で、日本と大きく違う点は？
- 3, 国内工場との関連
日中間で生産の分担はどうなっていますか？
現地工場の運営の自主性はどうなっていますか？
- 4, 製品の販路について
製品の販売先は主としてどの方面ですか？

地域別構成比はhowですか？

収益に貢献するのはどの地域ですか？

市場開拓はどのようにされていますか？

5, 設備調達率

当初の生産設備、特に工作機械は日本製ですか？

現在は中国製を購入されていますか？

6, 部品材料調達率

資材・部品の購入先はどこですか？

使用上大きな問題はありますか？

7, アジア通貨危機の影響はhowですか？

8, 中国経済の展望

今後、中国はどの程度のスピードで発展して行くと思われていますか？

貴社の成長はどのように予想されていますか？

2回目の研究会は、3月14日香港到着後16時から18時までホテルの会議室で行った。報告者には華南経済圏進出日本企業の経営者で、現地の事情に詳しく、尚かつテクノセンターの運営に携わっておられる石井次郎氏と川副哲氏にお願いした。石井氏は「華南地区（深圳市近郊）の工場運営の現状」と題して、この地域の「インフラ、労働環境、労働者の雇用条件、工場運営コスト、福利厚生、税制、問題点」について報告され、川副氏がそれを補足された。

当日の石井氏の報告要旨（社研事務室に1部保管されているので、関心のある所員はコピーして下さい）に基づきながら、石井氏と川副氏の報告の概略をまとめておこう。

深圳市は特別経済区と経済開放区が通称第2国境で分断されていたが、1993年1月1日より深圳市全体が特別経済区として一本化された。しかし特別経済区拡大後も第2国境線は存在しており、企業運営上は以前と何ら変わることはなく、また1997年7月1日の香港の中国返還後も香港—深圳間の物流（通関も含め）手続きに何ら変化はない。

今回の企業調査では深圳市のホテルに3泊し、特別経済区内の進出日本企業や隣接する東莞市や恵陽市に進出している日本企業の調査を行ったため、何回かこの第2国境をバスで通過し

たが、中国から深圳特別経済区に入る際、団員のパスポート不携帯や入国表のトラブルでかなり長時間の足止めを余儀なくされた。厳しい国境管理が行われている。



第2国境を通過して特区外へ

<インフラストラクチャー>

1, 電力

電力容量が完全に満たされている状況にはないが、停電は少なくなった。電圧の変動は通常±10%程度。コンピュータ及びコンピュータ制御の機器類によって作業している企業はバック・アップ電源または自家発電が必要。

2, 水

渇水期になると給水制限を行っているので、自前で井戸を掘り、容量の大きいタンクを用意し、吸水施設を持つことが必要。水質が良くないため、水質の事前調査が必要。

3, 通信

電話・FAXは、申し込んで1ヶ月以内に設置され、使用可能。ただし外国との回線不足で海外との通信は忙しい時間帯になると繋がりがづらい。携帯電話は簡単に購入出来、使用できるようになった。電話会社が1社独占が外れ、過酷な競争をしているので年々安くなっているが、香港と比べると中国内での購入価格は高い。香港で購入すれば、香港/中国いずれでも使用可能。

4, 物流

現在高速道路網が急速に整備されつつあり、高速道路から遠く外れた内陸部への幹線道路も日々改善されてきており、問題はなくなってきている。今回の実態調査では、深圳市を拠点にバスで移動したが、道路網の整備は実際に確認された。

また輸出戦略基地の機能を一層効果的にするため中国政府が経済特区に与えた様々な特権の一つに「転廠制度」がある。最終完成品が輸出される製品を製造する企業に部品、加工材を納入するための現地での工場間の取引は輸出入と見なされ、無税で移動でき、金の決済は中国外で外貨決済が出来るという制度である。これらの措置のため広東省は大変貌を遂げ、深圳市は人口3万人から400万人の近代都市となったのである。

アジア通貨危機の影響でこの優遇策が1998年8月廃止され、従来通りの取引を行うと増値税等の税金がかかり、支払は元で行わなければならないとなった。それを避けるとすればいったん香港に輸出し、再び取り寄せるというロスのかかることをせざるを得なくなり、我々が訪問した時、現地に進出した日本企業は揺れていた。（『「転廠」制度の廃止で揺れる中国の日系企業―一曲がり角に來た経済特区―』Asia Market Review 1999, 1, 1.も参照）

<労働力>

1. 一般従業員

地方からの出稼ぎ労働者が主体。1959年の戸籍法改正以来戸籍の移動が禁止され、都市戸籍を持たない農民の移動が制限されていたが、対外開放改革路線が始まってから5年後の1985年「食料を自分自身で調達するならば農民は農村地帯の中小都市（小城镇）にはいってもよい」との通達が出され、沿岸部の経済活況による労働力不足と相まって農民の大移動が始まったのである。旧正月には故郷に帰る従業員が増えるため、一時的に採用は難しくなるが、その時以外は常に勤勉で手先の器用な労働力が豊富に存在。「地からわき出るぐらい人がいる」との石井氏の言葉が印象的であった。そのためメガネは駄目で視力は3.0以上を条件に採用するとか、中には身長や座高を揃えての採用も行われているとのことであった。

結婚前の一時的な出稼ぎが主であり、勤続年数は一般的に2、3年と短い。労働者は収入の9割を実家に送金しており、2、3年で日本円で200万円になる。中国ではそれで家が立派になるとのことであった。労働者を送り出す地方政府当局も、子弟が出稼ぎに出ている家庭を2、3年で交替させることによって、貧富の格差の拡大を避けようとの配慮も勤続年数の短さの要因である。

2. 技術者

中国では1993年まで大学は無償、全寮制で奨学金が支給されていた。就職の自由はなく大学卒業と同時に政府人事局の管理下にて統一分配制度により職場を決められていた。1993年に一部重点大学を除いて原則的に廃止され、自費にて進学し、奨学金も受けていない卒業生は統制

配分ではなく自由に職場を選んで就職できるようになった。新聞広告、口こみ、紹介によって採用するケースが多いが、大学と直接交渉して採用することも可能。中国は完全な学歴社会であり、全ての待遇面で学歴により大きな差がある。

<寮>

1. 一般従業員

1部屋は15-20㎡、10-12人が二段ベッドで居住。従って一人一帖のスペース。従業員に対する寮費負担は一人当たり月30元。

2. 技術者

学卒者は専用の寮、または別途にアパートを用意。一部屋に2~3人居住。学卒者に対する住居負担費は一人当たり月300-500元。

<勤務>

1. 労働時間

1996年に週40労働時間となり、97年5月から実施。残業、休日出勤には割増（割増率50%）が必要。通常実働8時間後2-3時間の残業、更に忙しい時には6時間程度の残業。従業員が残業や休日出勤を望むとのことであった。ある企業の調査の際、タイムカードをこっそりと確認した参加者の一人が15、6時間だったと知らせてくれた。

規制では稼働日に2時間の残業しかできないことになっているが、所轄の労働局に追加残業許可申請して許可を得れば規制対象から外れる。月100-120時間程度の残業をしているのが実態。同じ中国でも揚子江の北側と南側では労働慣行が大きく異なり、揚子江北側では定時で帰るのが慣行であり、賃金も高いとのことであった。

2. 給与

1993年10月に深圳市労働局より最低賃金時給1.4元、時間外労働賃金は50%割増、休日出勤は100%割増、法定祭日出勤は300%割増が制度化され義務づけられた。1998年7月から時給1.92元、月収330元となっている。

一般従業員の平均賃金は月収350-550元（日本円5950-9350円）、技術者のそれは1000-2500元（17000-42500円）である。

3. 賞与

1年間働いた後の旧正月前に基本給の1ヶ月分程度を支給するのが習慣となりつつある。中国では本来賞与の制度は無く香港の制度が持ち込まれた。

4. 食事

中国では通常1日2食（昼食、夕食）であるが、日系企業は3食出す企業が増えている。従業員に対する食費負担費は一人当たり月75-120元、学卒者に対する食費負担費は250-400元となっ

ている、

<管理費>

委託生産方式または市町村から土地や工場を賃借した場合、中国側に対して、従業員一人当たり月50-100元の管理費を支払わなければならない。また独资で土地を購入した場合、進出先（購入先）の鎮、村に対して、1㎡当たり月0.5-1.5元、さらに国土局に対して1㎡当たり年1-2元の管理費を支払わなければならない。その他農産物補償費、土地管理費等々の名目で支払を要求される。

<税制>

5 経済特別区では企業所得税は生産的、非生産的企業を問わず15%であるが、利益が出た年度から2年間は免税され、3-5年目は7.5%と優遇措置が取られている。14沿岸経済開放地域区についてはこの優遇措置はない。配当金利、リース料、特許使用料等は、10%の所得税が徴収される。地方税は通常は課税所得に対して3%となっている。利益の国外送金については税金はかからない。

給与所得税は毎月の収入金額から中国人は800元、外国人は4000元が控除され、税率は5-45%の範囲となっている。

その他に1994年付加価値税の一種、増値税が実施された。当初輸出に対しては増値税を還付することとなっていたが、94年8月末に突然取り立てた増値税の還付をしないとの中国側税務当局の通知があり、輸出企業は騒然となった。日本の経済界の働きかけもあって、還付率の引き下げで決着した。

<日本人と香港人の役割分担>

管理者として現地に常駐している日本人スタッフは、主に品質、生産管理、コスト管理、金の管理を行い、香港人が主に人事、物流、通関、中国側との交渉にあっている。

その他石井氏と川副氏との議論の中で、重要と思われる点を筆者のメモによって記しておこう。アジア通貨危機との関連で人民元の切り下げが大きな問題として浮上し、中国当局は再三切り下げはないと言明しているが、人民元は既に10%程度下落している。肇英実業社長としてプラスチックの原材料と成型加工品の販売に携わっておられる川副氏は、香港は世界の原材料メーカーが鎬を削っており、日本よりもプラスチックの原材料が2、3割安く、それに加えて中国の賃金が日本の15分の1という賃金格差を利用すれば深圳での事業展開は非常に有利だと強調された。さらに有利な条件として機械の減価償却が早いと言うことも強調された。筆者のメモによれば1年間で60%償却も可能とのことであった。中国製の成型機械は2-3割安い、中国製の機械はまだ使えないとのことであった。そのため川副氏の工場では付帯設備は中国製

にして、メインの機械は日本製を使用している。

II. 企業調査（3月16～18日）

広東省・東莞市は深圳市の北隣位置し、東莞市虎門鎮はその昔阿片戦争で有名であったが、現在は台湾企業が約2,300社、パソコン関連だけで600社も進出しており、「中央演算処置装置（CPU）以外のパソコン部品はすべて東莞で調達でき」、中国のシリコンバレーとも呼ばれるようになってきている。パソコンの低価格化が急速に進んでいるが、これにともなって生産拠点はアメリカから台湾に移り、現在では中国に移動しつつある。米IBMも長城計算機との合弁企業を深圳市に設立している。NECテクノロジース・香港も香港資本のOEMメーカーに委託して、NECの主力パソコン「PC98-Xシリーズ」のデスクトップ機を深圳市で生産している。MPUのトップメーカーであるインテル、デルコンピュータも広東省ではないが、すでに中国進出を果たしている。中国は「世界のパソコン工場」に変貌し始めているのである。今回の社研の海外企業調査の初日は、そうした東莞市に進出した2社の日本企業を訪ねた。

〈東莞アルバトロニクス・東莞新科（遼東）電子有限公司〉 3月16日午前 東莞市

東莞アルバトロニクスは、香港に拠点をもつ持ち株会社・アルバトロニクス・ファーマーイスト（同社は1994年1月香港の日本人起業の会社としてはじめて証券市場に上場）傘下の企業で、回路基盤やCD等の最終製品を生産している。独資のため中国国内での販売は禁止されており、製品は全て香港に輸出している。従業員は1,331人（男性259人、女性1,072人）で日本人スタッフは11人であった。従業員の平均在職年数は2～3年で、平均年齢は21才、平均賃金は月5～600円で2年間働けば800元位になるとのことであった。

我々が同社を訪ねたとき、アジア通貨危機の影響で資金、原材料がネックとなり、稼働率は大幅に落ち込んでいた。

〈スミダ電機・東莞勝美達（太平）電機有限公司〉 3月16日午後 東莞市虎門鎮

スミダ電機は生産拠点をすべて海外に移し、日本には本社機能の一部があるだけ、社長自身も自宅を香港に構え、9,000人近い従業員のほとんどは外国人という究極のグローバル企業をめざすコイル専門メーカーである。

同社は中国国内に二つの主力生産基地を有している。その第1は子会社の一つである香港スミダの外注工場である「スミダ番禺工場」（広東省・番禺市）で敷地面積10万㎡、従業員数4000人となっている。第2は阿片戦争で有名な東莞市虎門鎮に位置する「太平スミダ」で、敷地面積4000㎡で従業員数は3000人となっている。われわれが訪ねたのは「太平スミダ」である。

この工場は1992年操業で当初合弁から出発し、その後株の買収により完全子会社となった。この工場はスミダ電機の工場別人員比では40%であるが、工場別生産高では61.5%（1997年末現在）となっている。

総経理・廣田光雄氏は、社研から事前に送付しておいた質問状の項目に対応して回答していただいたので、質問項目順に筆者のメモを中心に、提供された資料で補充しながら、記録しておこう。



1、中国華南地方に進出した時期と進出の動機はなんですか。

スミダ電機は1956年に設立されたが、生産面では10年区切りで変化してきた。最初の10年間は生産は設立地である東京中心であり、その後の10年間は国内の地方（東北、長野）に進出した。第3期の10年間にNIES諸国（1971年台湾、1972年韓国、1974年香港、1978年シンガポール、1980年台湾第2工場）に進出し、第4期にはASEAN諸国（1988年マレーシア）および中国に進出し現在にいたっている。まさに「渡り鳥企業」と言われた所以である。海外進出の目的の第1は、顧客のいる所で生産する＝「Made in Market」ということであり、第2は「文字通り低賃金労働力及び豊富な労働力確保ということ」である。1973年に香港スミダが香港市場を対象に香港に第1工場を設立した。その後中国の対外開放改革路線への転換に伴って、1984年香港スミダの外注工場として、広東省番禺市にスミダ番禺工場を設立した。150人の従業員から出発し、現在では先に述べた規模にまで拡張された。

2, 従業員の人数と日本人スタッフの割合、現地スタッフと日本人スタッフの役割分担

はどうなっていますか？教育（訓練）上最も難しい点は？

労働慣行で、日本と大きく違う点は？

3000人の従業員に対して日本人スタッフは8人。アドバイザー的な役割を果たしており、組織上日本人スタッフの名は出さないようにしている。太平スミダでは95年1月から工場内を数百人規模の7つのビジネスに分け、各集団に権限を委譲する新たな経営手法を取り入れた。日本人のトップダウンによるピラミッド型の運営を排し、中国人独自の発想を重視することによって、自主的な運営を引き出すことがねらいである。日本本社の方針を現地に押しつけないという経営方針は、日本でも大々的に報じられた韓国スミダの労働紛争の結果スミダグループとして韓国の生産拠点を失うこととなった「苦い経験」を踏まえていると思われる。同社の資料に依れば「韓国スミダ内に愛社精神をもった現地中間管理職及び経営者を育てていなかった為に、ここぞと言うときに外部の力によるアジテーションに素早く、しかも適切な対処がしきれ」なかったと総括している。

現地や各集団に権限を委譲するのに対応して、太平スミダでは二つの試みを実行している。その第1は言語上のギャップをなくすための日本語教育である。われわれが訪ねたときも生産ライン脇の日本語教育室で、東京から派遣されてきた日本人スタッフが30人位の現地従業員に日本語教育を行っていた。「通訳を介すると本当の技術が伝わらない」ので「日本の最新技術を日本語環境で直接学ぶことができる」というのがその趣旨である。第2は情報のギャップをなくすためのもので、インターネット、社内LANを利用することによってグループ全体の会計データにアクセスできるようにしている。

その他この2の項目では、勤続年数は3年、リクレーションとして球技大会などでも行っており、労働問題で困ったことはない、と言うようなことが話された。

3, 国内工場との関連

日中間で生産の分担はどうなっていますか？

現地工場の運営の自主性はどうなっていますか？

この点については、2の項目で触れられている。

4, 製品の販路について

日本が34%、香港・中国29%、台湾、シンガポール・マレーシア20%、北米・ヨーロッパ13.1%。

5, 設備調達率について

ほとんど日本製、中国製は小さい。

6, 部品材料調達率は、99%日本を含む香港、東南アジアからで使用上問題はない。

7, アジア通貨危機の影響については、注文を抱えており特に影響はないとのことであった。

8, 中国経済の今後の展望について、GDP成長率について中国政府は98年8%と言っているが、実態は違うのではないか、本当の数字がつかめないと言及された。

〈三洋電機（蛇口）有限公司〉 3月17日午前 深圳市蛇口

深圳市では蛇口港に面した南海ホテルに2泊したが、三洋電機（蛇口）有限公司はホテルに近い深圳経済特区蛇口工業区にあった。懇談には董事長兼総経理である新保克司氏が対応して下さり、予め送付してあった質問状に沿って説明された。筆者のメモに従ってまとめておこう。



1, 華南地方進出の動機について

三洋電機は現在中国に28の生産拠点を持っているが、社研が訪ねたこの会社は三洋グループの中国進出の第1弾で、中国の対外改革開放の追い風によって1983年4月三洋電機（香港）有



限公司の全額出資の独資会社として設立された。大手電機メーカーでは最初の中国進出であった。三洋グループのロジスティクス全体の再編成のなかで、輸出基地として華南進出が決断された。

2、従業員は約5000人でワーカーが4000人、700人が監督、日本人スタッフは43人。広東省、山東省等からの出稼ぎで、80%が女性、全寮制で平均在職年数は大体2年。三洋グループは中国全体で20,000人の現地従業員を抱えているが、中国在住の日本人スタッフは200人となっている。本社から日本人スタッフが多すぎるので減らせとの指示が来ているとのことであった。日本人スタッフの役割は主に品質管理で、中国人の人事管理は中国人に任せている。1998年から設計部門も一部中国に移管しており、43人の日本人スタッフのうち15人は設計の仕事に従事している。QC活動について、中国ではなかなか定着しないと指摘された。

3、新保氏は「中国で生産しているものはもう日本では生産できないのではないか、日本はマザー・ファクトリーになるのではないか」という懸念を表明された。現地工場の運営について、本社にロイヤリティーを払うものの自主的に行われている。

4、製品の販路について。中国国内への販売は2%で、残り98%は直接的にか香港経由で輸出しており、アメリカ向けが50%、EU向けが30%、日本向けが10%となっている。市場開拓は

日本が行っている。

5、機械設備について。メンテナンス、品質の面から日本から輸入している。

6、部品材料の調達について。50%は中国国内から調達している。

7、アジア通貨危機の影響について。かなり受け、東南アジア、オーストラリア向けが半減した。韓国向けは徐々に回復している

8、中国経済の今後の展望について、新保氏は中国のバブルが心配だと懸念を表明された。マンションが続々と建設されたが、価格は50-60万元、年収の10倍以上で、しかも内装は自分でやらなければならない、入居しているのは3分の1ぐらいではないかと指摘された。

実際に今回の企業調査でバスで移動中の風景で異様だったのは、資金不足で建設途上で放置された建物が余りにも多かったことである。

<三洋半導体（蛇口）有限公司 > 3月17日午前 深圳市蛇口

三洋半導体（蛇口）有限公司は、三洋電機（蛇口）有限公司の隣に位置しており、徒歩で移動した。中国における半導体関係の初めての独資企業として1984年に設立された。株主は三洋半導体（香港）有限公司である。三洋グループの中国進出の第2弾である。懇談には董事長石川忠弘氏初め3人の日本人スタッフが対応された。筆者のメモで要点を記しておこう。

1、同社の業務内容は、半導体製品の生産であるが、半導体の前工程は国内の群馬、岐阜工場で行い、組立等の後工程を担当している。この半導体の後工程は労働集約的な工程で、細かい作業であるから、賃金が安く手先の器用な女子労働者の豊富な存在が中国進出の動機である。

2、現地従業員は300人で日本人スタッフは4人となっている。4人の役割分担は①董事長、②全般的な調整、③製造工程の管理および香港との調整、④経理となっている。土日は休みの24時間操業で3交代制勤務となっている。平均年齢は26.4才、一般労働者の平均賃金は600円で技術者は1,300円である。

3、製品は100%輸出で60%が香港向け、香港経由で中国、シンガポールにも販売されている。中国、香港への販売を増やしたいとのことであった。残り40%が日本となっている。

4, 部品の調達には品質の面から主に日本から購入しているが、シンガポール、マレーシアの日系企業からも調達している。

5, アジア通貨危機の影響は大きく、三洋半導体の実売価格は94年を100として99年には65の水準まで下落した。これに対して現地調達を増やし、経費の削減、金型コスト・部品価格の引き下げで対応している。同社は為替変動リスクを避けるため、決済通貨をドルに換えた。

<マブチモーター・萬寶至実業有限公司> 3月17日午後 東莞市

3月17日午後には再び第2国境を通過して東莞市の萬寶至実業有限公司を訪ねた。マブチモーターは、小型モーター年産約14億個、世界シェア約55%の世界的なリーディング・カンパニーである。工場長である小谷野氏が懇談に応じて下さった。筆者のメモで要点をまとめておこう。

1, マブチモーターは現在国内においては、製品・生産技術の研究開発と販売・技術サービスおよび海外子会社の管理業務のみを手がけ、製品は100%海外子会社で生産するという独自の国際分業体制を築いている。企業が設立されたのは1954年であるが、10年後の1964年には早くも香港に進出し、香港の玩具向けの製造販売の拠点=萬寶至実業有限公司を作った。進出の動機は「使う所で作る」ということであった。同社の海外製造拠点は香港の他に台湾、中国、マレーシア、ベトナムに設けられている。

中国への進出は1986年で、萬寶至実業有限公司 広東工場にて委託加工生産が開始された。中古設備を使って300人規模でスタートした。その後13年の間に第6工場にまで拡張され、99年2月の時点で従業員数は32,585人となっている。日本人スタッフは900人の現地従業員に対して1人の割合で、管理者層のトレーニングや技術者の基礎教育にあたっているとのことであった。委託加工は香港の萬寶至実業有限公司 と市政府の間で契約が取り交わされる。市政府が建物と労働者を提供し、萬寶至実業有限公司が機械設備と技術、部品・材料を提供し、製品は100%香港へ輸出される。委託加工方式の場合マブチは人件費にあたる加工賃と建物のレンタル料を負担する。この方式では人の管理は相手側が行い、マブチは品質、生産管理のみに責任を持つことになる。小谷野氏は中国ではベストな対応だと強調されたが、こうした方式が何時まで続くか懸念も表明された。マブチの広東省の工場では委託加工方式がとられているが、関満博氏（『アジア新時代の日本企業—中国に展開する雄飛型企業』中公新書）によれば、広東型委託加工「形態は全中国のなかでも広東省南部の特例」であり、同じマブチでも1987年に大連に設立された萬寶至馬達大連有限公司は独資である。同社の中国での生産比率は90%となっている。

2, 従業員の平均賃金は残業を含めて700元、「不況の時解雇できるように」1年契約で平均勤続年数は2、3年とのことであった。

3, 製品の販路は中国・香港が35.4%、東南アジア22%、日本16.6%、アメリカ13%、ヨーロッパ13%である。

4, 部品の調達については、アジア各国から広範に調達していることを示す表が回覧された。

〈東風本田自動車部品有限会社〉 3月18日午前 広東省惠州市

惠州市は深圳市の東隣の市である。3月18日午前、東莞市に向けて2回通過した第2国境とは別の第2国境を通過して惠州市の本田技研の合弁工場を訪ねた。

1, 1994年7月中国政府は新自動車政策を発表した。2010年をめどに120余社の自動車企業、約2,000社の部品企業を段階的に「3大3小2微」に集約して国際競争力を付けるというのがその内容である。3大事業には独VWと仏シエトロが食い込んでおり、3小事業には米クライスラー社と仏プジョー社が現地事業で先行している。新たに完成車生産が認められる外資枠は3-4社に絞られる見通しとなっている。中国事業に出遅れた日本車メーカーは、中国側が要請する部品企業育成方針に対応してエンジンビジネスを足掛かりに中国進出を狙っている。（『自動車産業ハンドブック1997年版』日刊自動車新聞社、参照）トヨタも1998年天津自動車有限公司との合弁企業・天津トヨタ自動車エンジン有限公司を設立し、中国でのエンジン生産に乗り出した。

このような動きの中で94年本田は、中国国策に準じた生産技術を提供するため東風グループとの合弁企業を設立した。それが社研が今回訪れた東風本田自動車部品有限会社である。東風グループは国営企業で、15万台のトラックを生産している中国ではトップグループの自動車生産グループである。部品生産から始めてエンジン生産、さらに完成車の生産に参入したいというのが中国進出の動機であった。このような根気強い努力が実って本田は1998年撤退した仏プジョーの後を引き継いで広州汽車との合弁会社を設立し、年産3万台の予定で1999年3月から広州で完成車生産（アコード）に乗り出した矢先であり、時間が許せば広州工場の見学も可能であったが、時間の関係で今回は惠州市の部品工場を見学することとした。部品工場ならではの苦勞を聞くことができたのではなかろうか。社研との懇談には総経理の富岡郁夫氏と東風側の副総経理が対応された。

2, この会社は東風50%、本田50%の合弁企業で、董事長は東風、副董事長は本田、総経理は

本田、副総経理は東風、董事はそれぞれ4名づつという役員構成である。自動車の鍛造、鋳造部品を生産販売している。従業員は212名で男性が179名、女性が33名である。これに対して現地駐在の日本人スタッフは4人でその役割は、総経理、工場長、品質管理、輸出関連業務である。従業員の7%は大卒で、平均年齢は26才、平均賃金は1,700元とのことであった。設立後間がないとはいえ退職率1%。電機関連の5企業とは会社の雰囲気は大きく異なっていた。現地従業員の技能について個人個人のレベルでは日本と変わらないという言い方をされた。

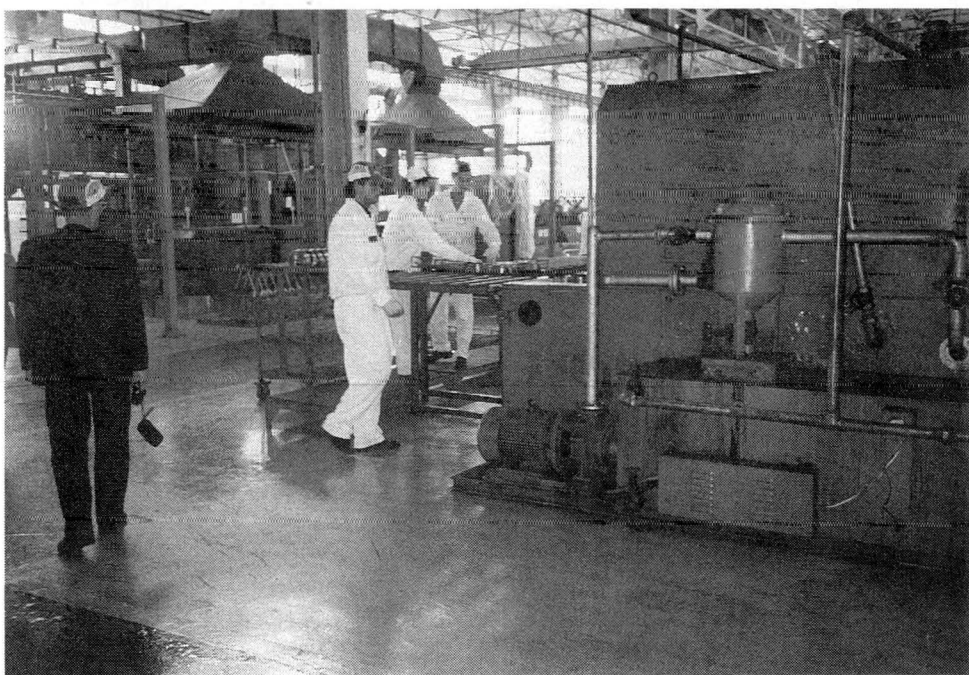
3、現地工場の運営の自主性についてたずねたところ、富岡氏は「地域の独自性がある」と回答された。本社から部品の品質について、あれこれ注文をつけられており、国内の部品メーカーの苦勞が身にしみたという別の文脈での話から、本社に対する反発がこのような表現になったのかとも考えた。

4、製品の販路はアジアが60%で、日本が40%となっている。アジア向けは現地に進出した本田の子会社や日系企業である。本田はタイに新工場を建設し、周辺地域（フィリピン、インドネシア、マレーシア）からの部品相互補完体制を築くことによって96年春からアジア専用モデル車「シティ」の生産を始めているが、中国華南の地で生産された鍛造・鋳造品がこの「シティ」にも利用されており、その価格に占める割合は1.5%とのことであった。「シティ」のアジアでの部品調達率は75%であり、残り25%を日本から調達している。

東アジアに進出した日系企業が本田の「アジアカー「シティ」」に典型的に見られるような周辺地域の部品の相互補完体制を築くことによって、この時期域内貿易の割合が増大したのである。トヨタはホンダ以上に多品目にわたって部品の域内相互補完体制を築き東アジアでの現地生産を拡大している。

5、工作機械等の設備調達率は、台数ベースで日本製3に対して中国製は7となっている。金額ベースではこれが日本製7に対して中国製は3となっている。汎用品の価格は日本製の5分の1であり、富岡氏は工作機械の分野でも「中国は力をつけてきており、日本もうかうかできない」と指摘された。

6、部品材料調達率について。鋳造・鍛造品の部品は2,000Km離れた東風グループの工場からトラック輸送で調達している。中国の鉄鉄は不純物が多いため、部品の品質に問題があり、X線検査が欠かせないとのことであった。中国が自動車産業の国際競争力を高めるためには、乱立する企業の集約化とともに鉄鋼技術のレベルを上げなければならない。さらに富岡氏は「中



写真は上、下とも東風本田自動車部品有限会社

国乗用車の国産化のためには50社位の日本メーカーが進出しなければならない」という言い方もされた。

3月18日午後本田の工場見学を終えて、われわれは昼食のため恵陽市内の中華レストランに向かった。中国人留学生で経営学部溝田ゼミを卒業し、現在は恵陽市に位置する恵陽協昌木業有限公司で工場長の地位にある羅忠傑氏が、社研一行を昼食に招待して下さったのである。まことに美味しい北京ダックやワインを存分にご馳走になり、この食事は最高の盛り上がりを見た。羅忠傑氏にはこの場を借りて改めてお礼を申し上げたいと思う。

<日技城テクノセンター> 18日午後 深圳市

羅忠傑氏と別れ、最後の訪問先テクノセンターに向かった。

テクノセンターは華南進出を目指す日系零細小中企業を支援するインキュベータである。1992年に初日に報告された石井次郎氏と川副哲氏を中心に5名の代表幹事によって設立された。事業理念として「1) 進出企業の工場運営をサポートすることにより、企業の国際化・活性化及び技術力の維持発展に貢献する。2) 技術移転・雇用の創出並びに地域製品や生産物等の購入により、中国の経済発展および社会資本の充実に貢献する」ことを謳っている。すでに7、8社が卒業し、別の場所で操業している。現在は11社がこの工業団地で操業している。扱われている製品はまこと様々で、筆者のメモによれば電子部品、測量器の枠、カバン、基板、コネクタ、インクリボン、カートリッジ、日本向けの石材などがある。幾つかの製造現場を見学したが、いずれも若い女子従業員が微細加工に懸命に取り組んでいた。同所で操業している川西産業はノートパソコンの部品を生産していた。ノートパソコンの低価格化、小型化の追求で部品も小型化している。今では小型化した部品の微細加工を、手先が器用で視力の高い中国の女子従業員が担っている。女子従業員が監督のもと脇目も振らずまこと細かな作業を行っている窓の外には、バブルの崩壊で無惨にも工事途上で中断した建物が幾つも見えた。テクノセンターを一步外に出れば、待業中の多くの若者がビリヤードにふけったり、座り込んだりしている光景にでくわした。

情報化の一方の極を、現在のアメリカのバブル的活況（これについては拙稿「1990年代アメリカ資本主義の新展開」二瓶・大西編『日本の産業構造』青木書店、1999年所収参照）の中核に位置するマイクロソフト（同社の販売原価は売上高の10%を切っている）とすれば、その対極の現実が中国・華南で展開している。

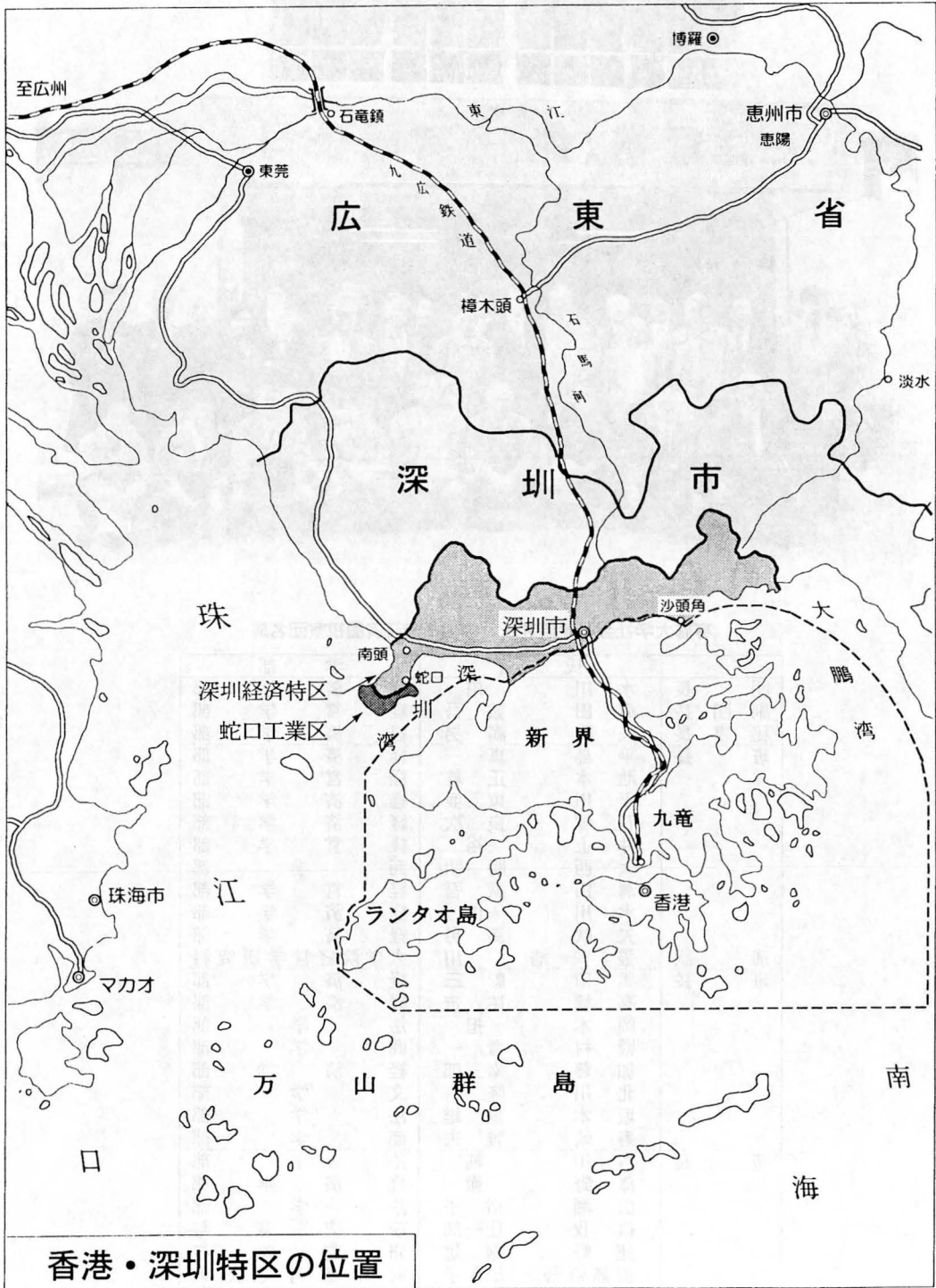


テクノセンターにて

中国華南経済圏視察団日程

日次	月 日(曜)	地 名	現地時間	交通機関	スケジュール
1	3月14日(日)	東京(成田空港) 香港	10:35 14:45	C X 501 専用車	ホテルにて会議(16:00~18:00) 〈九龍泊〉
2	3月15日(月)	香 港 深 圳 蛇 口		専用車	〈蛇口泊〉
3	3月16日(火)	蛇 口		専用車	午前: 東莞アルパトロニクス視察 午後: スミダ電機視察 〈蛇口泊〉
4	3月17日(水)	蛇 口		専用車	午前: SANYO視察 午後: マブチモーター視察 〈深圳泊〉
5	3月18日(木)	深 圳 香 港		専用車	午前: 本田技研(恵陽市)視察 午後: 日枝城テクノセンター 〈香港島泊〉
6	3月19日(金)	香 港 東京(成田空港)	15:20 20:00	専用車 C X 500	午前: 市内観光

CX=キャセイ航空



香港・深圳特区の位置



専修大学社会科学研究所 中国華南經濟圈視察団名簿

		氏名		学部	
団副秘書班	長	水溝	川田	経済	学部
	副長	矢平	吹島	経済	学部
通班	長	池平	本川	経済	学部
		石井	塚上	経済	学部
班	長	大溝	西田	経済	学部
		水矢	川吹	経済	学部
		張黒	田橋	経済	学部
		高岡	本村	経済	学部
		殿加	藤川	経済	学部
		北坂	本崎	経済	学部
		寿古	川野	経済	学部
		澤広	瀬我	経済	学部
		儀熊	野新	経済	学部
		福吉	澤山	経済	学部
		中	吾、	経済	学部
			純	経済	学部
			徹	経済	学部
			裕	経済	学部
			壯	経済	学部
			剛	経済	学部
			と	経済	学部
			芳	経済	学部
			健	経済	学部
			一	経済	学部
			侑	経済	学部
			誠	経済	学部
			満	経済	学部
			真	経済	学部
			正	経済	学部
			東	経済	学部
			良	経済	学部
			裕	経済	学部
			明	経済	学部
			吾	経済	学部
			侑	経済	学部
			満	経済	学部
			男	経済	学部
			川	経済	学部
			三	経済	学部
			吉	経済	学部
			担	経済	学部
			一	経済	学部
			郎	経済	学部
			吉	経済	学部
			雄	経済	学部
			夫	経済	学部
			純	経済	学部
			徹	経済	学部
			子	経済	学部
			郎	経済	学部
			雄	経済	学部
			子	経済	学部
			樹	経済	学部
			郎	経済	学部