

日本的国際分業の進展

— マブチ・モーターの事例 —

大西 勝明

1. はじめに

1990年代、冷戦体制の崩壊下でグローバリゼーションが、顕著な世界的傾向となっている。国境を超える商品や資本の増大、国際的な相互依存関係の強化、国際的な活動を支援する技術的基盤や制度の確立が、認められる。そして、日本企業の国際化、国際分業の展開は、高度な水準に到達しつつある。ただ、この国際分業の展開は、対外直接投資の金額や地域別、産業別対外直接投資動向に概括されるものの、具体的には実に多様な展開をみせている。それだけに、この多様な国際分業を的確に把握しておくことは、今後の日本経済の動向を理解するのに必要な基礎的作業と考えられる。すなわち、激変する国際分業の実態を具体的に把握し、総括しておくことが不可欠な現代の理論的課題となっている。以下においては、労働集約的な事業分野で、アジアにおいて高度な企業内国際分業を推進しつつあるマブチ・モーターの事例、その海外進出の経緯や特徴の再検討により、日本的国際分業の一つの典型的なモデルケースを確認しておくことにしたい。

2. 生産の全面的海外移転

マブチモーターの設立は、1926年に遡るが、上場を果たしたのは1986年である。現在は、主として電機、自動車用の平均単価が100円を切るような小型モーターを生産し、その世界におけるシェアは、5割を上回っている。そして、製品のほぼ全量が海外で生産されているところに大きな特徴がある。本社は千葉県松戸市にあるが、東京マブチでは、生産をしておらず、従業員約1,000人は、営業、技術開発を担当している。

マブチの海外進出の経緯は、表1に示しているが、早くも1964年には、香港マブチの進出が開始されている。その後のマブチの海外進出を3段階に区分して概括することが出来る⁽¹⁾。

第一段階は、80年代に至るまでの進出で、この時期にその後のマブチの展開基盤が形成されている。つまり、1964年の香港マブチ（万宝至実業有限公司）に続いて、69年台湾マブチ（合併）、79年高雄マブチが、コストと市場と生産環境等を勘案して設立されている。

第二段階、特に、1980年代後半から円高、人件費の高騰等から、マブチは、海外進出を本格化している。この時期、マブチは、対外進出の骨格を構築している。まず、香港マブチ（万宝

表1 マブチグループの生産拠点概要と推移

段 階	子 会 社	設立日 年	土地面積 ㎡	建物面積 ㎡	従業員数 名	95年度生産実数 個
第一段階	香 港 マ ブ チ	1946	—	—	—	—
	台 湾 マ ブ チ	1969.12	51,225	32,539	2,025	5,900万
	高 雄 マ ブ チ	1979.8	29,617	40,887	1,835	5,000万
第二段階	広 東 マ ブ チ	1986.3	130,810	208,031	26,654	8億1,100万
	大 連 マ ブ チ	1987.10	156,833	125,247	8,097	2億3,400万
	マレーシアマブチ	1989.8	79,965	38,744	4,103	1億1,300万
第三段階	江 蘇 マ ブ チ	1993.11	122,457	47,069	2,078	3,500万
	瓦 房 店 マ ブ チ	1994.9	37,600	19,400	235	50万
	ベトナムマブチ	1997	—	—	—	—
	広 東 第 6 工 場	1998	—	—	—	—
—	合 計	—	608,507	511,917	45,027	13億250万

* データは1995年12月末日現在

(出所) 大橋英五「マブチ・モーター大連有限公司」79ページを再整理した。なお、現在のマブチの全世界の従業員数は5万9千人となっている(「日経」1999.7.27.)。(藤井光男『東アジアにおける国際分業と技術移転』(1998))。

至実業有限公司)を拠点に、広東マブチ(87)が、広東省で1986年に第一工場、87年に第二、第三工場、88年に第四工場、91年に第五工場を次々に5カ所の委託加工工場を稼働させている。これ以降、広東マブチ(87)が、生産の主力となり、約3万人の従業員を擁し、全社生産の60%を占めるまでになっている。なお、委託加工とされるのは、中国華南地域においてのみ認められている生産方式で、提携先の現地政府が建物を提供し、雇用を行い、進出側が機械設備を設置し、工場の管理を担当するものである。進出側にとっては、雇用についての配慮が必要でなく、リスクの少ない、有利な生産方式となっている。ただ、既に設立されている香港法人があり、この法人からの委託加工ということで可能となっている生産方式である。

次に、1987年より大連経済技術開発区において、総額168億円を投資して独資で大連マブチが設立されることになる。従業員は6800人規模でスタートしており、独資なので大部分の製品の輸出を義務づけられているが、現在では、3割程度の内販が認められている。なお、大連マブチは、委託加工方式をとっておらず、かわりに主として2年契約で多数の女工さん達を雇用している。そして、大規模な寮を運営し、彼女達に提供している。委託加工方式とは異なる進出形態が選択されていることと日本を代表する巨大プロジェクトであることで注目されている。その後大連マブチは、1990年から98年にいたるまで連続して大連市から「200万ドル以上の外貨獲得」、「税引前利益200万人民币元以上」といった条件を満たす優良外資企業、「双優外商投資企業」として認定されることになる(「日経」1999.7.27.)。

1980年代後半には、広東マブチ、大連マブチというマブチの二大骨格が構築されているので

あるが、1989年、この体制にマレーシアマブチが加わっている。アジア市場の動向を見越しての対応である。

第三段階、1990年代においてマブチは、対外進出の再編と拡大を実行している。1993年、華淵電機（台湾）が、江蘇マブチを設置するのであるが、これは台湾マブチのリニューアルである。台湾マブチをモーター製造装置の生産拠点に転換し、モーター生産は生産条件の有利な江蘇マブチに移転させている。さらに、1994年に大連マブチに近い場所に瓦房店マブチが設立されているが、瓦房店マブチは、人件費、インフラ等に関して大連マブチより低コストを指向し、近隣から雇用を募り、寮の運営管理費をも回避しようとしている。

さらに、一層好条件の対外進出を迫り、1997年にはベトナムマブチを発足させている。一方、1998年には、広東マブチは、やはり委託加工に依存した第六工場を稼働させている。このことにより、広東マブチは、13年間で6カ所の委託加工工場を展開するに至っている。以上のように、この時期、台湾マブチ、大連マブチ、広東マブチのそれぞれの再編成とベトナムへの新たな国際展開が認められる。三段階にわたって4つの展開軸を確立してマブチは、中国大陸でモーターの80%以上の生産を実現することになっている

3. マブチの労働条件

マブチの国際展開は、様々な点で注目されているが、第一の特徴は、日本国内では研究開発と営業のみを行い、生産を全面的に海外で実行していることである。多くの日系企業が海外生産を拡大しており、こうした事例は皆無ではないが、低賃金を追求した一つの典型的な日本の対外進出事例と見ることが出来る。マブチの選択には、製品特性や経営戦略はもちろん、1980年代後半のマブチが置かれた国際的な経済環境と進出先での労働条件等が重大な影響を与えたものと理解される。低価格の製品と円高による輸出の困難と海外市場の拡大は、生産を全面的に海外で実行するといった事態を生み出している。

第二に、委託加工や期間雇用を駆使し、機動的な国際展開を実行していることでも注目される。特に、マブチの国際展開には雇用問題が大きな影響を与えていると理解されるのであるが、以下に、大連マブチと江蘇マブチにおける調査でしりえた雇用の実態を示しておきたい⁽²⁾。

まず、大連マブチの場合、従業員の95%を女性が占めている。しかも、女性のうち80%は、15歳～25歳の若者ということになっており、平均年齢は22歳である。労働時間は、週休2日制で252日の労働日数で1932時間/年である。有給は、7～14日となっている。雇用期間は、2～3年の契約となっている。給与水準は女子の場合、年平均約7,000円であるとされた。従業員の過半は、農村地帯の出身者であるが、農村地帯での給与水準は、年平均約2,000円くらいであるらしい。149人からのアンケートの回答によれば、中学卒が40.9%、高中卒が40.9%を

占めている。そして、住居は、アパート46.7%、一戸建て32.1%となっている。居住地は、68.4%の人が市外に住み、通勤している。また、75.7%の回答者が、勤務継続の意志を持っている。ただ、このような水準の件費も上昇傾向にあり、それを回避するためにベトナムへの進出が推進されてきたとされた。149人のアンケートの回答は、必ずしも実態を反映したものではないかもしれないが、大連マブチの一面を示すものである。

次に、台湾マブチのリニューアルである江蘇マブチの労働者像を示すことにする。江蘇マブチでのアンケートの回答数は男性24人、女性59人、不明1の合計84通であった。男性24人の内訳は、管理職14人、技術者2人、その他8人であった。戸籍は、都市戸籍18人、農村戸籍5人、学歴は、中学卒1人、中専卒5人、高卒1人、大専13人、大学卒2人、大学院卒2人といった構成になっている。さらに、資格は、正社員3人、契約社員21人となっている。これに対し、女性59人の内訳は、ブルーカラー2人、管理職22人、技術者4人、その他29人といった構成になっている。戸籍は、都市戸籍27人、農村戸籍23人、学歴は、中学卒17人、中専卒7人、高卒28人、大専7人となっている。資格は、正社員1人、契約社員56人、不明2人（職員45）となっており、大部分が契約社員である。

賃金に関しては、74人中40人54.3%が、月額800元未満（男3人、女37人）の賃金を得ている。そして、12人16.2%が、月額800元以上900元未満（男3人、女9人）を、22人29.5%が、900元以上（男15人、女11人）の賃金を取得している。

年間の賞与は、73人中45人（男5名、女40名、）が、1,200元未満、18人（男7名、女11名）が、1,200元以上～1,800元未満、10名（男7名、女3名）が、1,800元以上を取得している。

残業時間については、2時間程度が平均であるが、一日の労働時間は、84人中71人（男22人、女48人、不明1名）が5～9.3時間、11人（男1名、女10名）が、9.3～13.7時間働くとの回答をしている。

昇給、昇格に際しては、考課、能力、仕事に対する態度、勤続、学歴等が主として考慮される項目として受け取られているが、性差別は過半の者が感じていない。一部社宅もあるが、多くの者が近隣の自宅から徒歩もしくは自転車で通勤し、最近労働はきつくなったが、継続就労の意志を持っているというのが、江蘇マブチの平均的な労働者像である。江蘇マブチの場合にも、大連マブチ同様、限られたアンケートの回答が、どの程度実態に即したものであるのかといった問題があるが、マブチが基本的に低賃金を指向した国際分業を展開していることは明白である。今回の深圳地区での調査においては、管理者、福利厚生費等を含めても日本円で月額1万円以下でのワーカーの雇用が可能との指摘がなされた。それにしても、マブチは、以上のような条件の下で三段階を経て4つの展開軸を確立するといった国際展開を推進してきたわけである。

第三の特徴は、現地政府の要請や市場動向に積極的に適応しようとしている点である。マブチは、委託加工に対する中国政府の方針や現実的な政策、外貨への対処、環境条件の変化に対し卓越した適応力をみせている。マブチであるから可能な国際戦略を展開してきている。急激に変化しつつあるアジアの市場動向、中国の特殊条件等に対する十分な調査に基づいた国際戦略が展開されている。

4. 今後のマブチの展望

低賃金を指向し、三段階にわたり、広東、大連（瓦房店）、江蘇とマレーシア（ベトナム）といった四つの展開軸を確立してきたマブチの国際分業は、日本的国際分業の一つの典型的なモデルを示すものである。マブチとは異なるモデルが存在するし、また、国際分業の内実や組織の対応についての検討等がさらに試みられる必要がある。しかし、本稿で言及した範囲内でもマブチを日本企業の国際分業を代表する事例として位置づけることが可能である。もちろん、卓越したアジアへの適応能力を発揮しつつあるマブチであるが、その今後の展望については、まったく問題がないわけではない。第一に、好生産条件、特に低賃金を追及しての海外での活動を拡大してきているのであるが、このような展開は、どこまでも保障されているということにはなるまい。逆に、低賃金を追及しての国際的な移動は、渡り鳥的進出として批判の対象とさえなっている。マブチの優位性が進出先国の賃金上昇によって崩され、新たな低賃金の追及が、大きなリスクを伴うといった事態に陥りかねない。

第二に、アジアにおける競合メーカーの台頭、競争の激化によって労働集約的な企業の脆弱性を露呈しかねないことがある。マブチの競争力は、究極的には低コストでの大規模生産によって支えられており、そのことが国際的に高い市場シェアを生み出している。これまではこうした戦略が有効であったにしても、今後のアジア、特に中国の工業化の進展を想定した場合には、マブチの存在は動揺させられかねない。

したがって、第三に、マブチは、低賃金、低コストの追及を克服し、高い市場シェアを維持し続けられる方途を開拓していかなければならない。地域の伝統や特性を尊重し、それらを一層発揮させ、そのためにも人材の育成を進め、創造的な研究開発を具現し、アジアとの共生を模索し、21世紀における新しい国際分業のあり方を再度開示していく必要があるようである。

注)

- (1) 関満博『アジア新時代の日本企業』（1999）中公新書31～42ページ。マブチの対中進出、委託加工等については、本書を参考とした。ただ、三段階区分の内容は異なる。
- (2) 藤井光男『上海地区企業調査・クロス集計Ⅲ』（1999）57ページによる。