

# 中国の外資系企業

## ——96年8月の調査報告——

櫻谷勝美

96年8月から9月にかけて、中国の外資系企業を訪問し総経理(社長)あるいはマネージャーにヒヤリングの機会を持った。外資系企業は日系のほか台湾、韓国、アメリカ系に及び、外資系企業の第一線の現場責任者が生産基地中国をどのように理解しているかをかいま見ることが出来、また興味深いデータもあった。もちろん中国は多面的でかつ巨大でありわずかな例で一般化できるものではないが、本稿が現場の生の声を再現することで、中国の外資系企業の理解のための一資料となれば幸いである。なおヒヤリングをした企業は以下の通りである。

企 業 名	製 品	所有形態
天津三星電子有限公司(TSEC)	VTRの生産	中韓合弁
北京松下彩色顕象管有限公司	カラーテレビのブラウン管製造	中日合弁
東芝大連有限公司	電子部品製造	日本独資
天津華利汽車有限公司	ダイハツモデルのミニバンの製造	中馬合弁
北京吉普汽車有限公司 (通称北京ジープ)	ジープの生産	中米合弁
萬宝至馬達大連有限公司 (マブチモーター大連)	小型モーター	日本独資
東陶機器(大連)有限公司	水栓金具	日本独資
佳能(キャノン)大連事務機有限公司	複写機のカートリッジ	日本独資
中台精密機械(天津)有限公司	工作機械	台湾独資

調 査

天津三星電子有限公司(TSEC)－VTR の生産 中韓合弁

創立時期	1993年4月	合資期限	30年
投資総額	5600万ドル	従業員	794人
払込資本	2240万ドル	業務	VTRの開発生産, 修理
資本比率	各50%	生産能力	創業時60万台/年
投資主体	天津通信廣播公司(中国)		現在は70万台/年
	三星電子(韓国)	占有面積	66,000平方m <sup>2</sup>

インフラ——天津経済技術開発区

天津では大小10以上の開発区があり、そのうち最大のものが天津港近くの天津経済技術開発区(TEDA)である。TEDAは84年に発足し計画では30年をかけて3300haの土地を造成する予定である。企業の進出は90年末から始まり94年12月の時点で2000社以上の外資が進出し、150haが売約済みで、深圳経済特区、大連経済技術開発区とならぶ中国の外資導入の拠点となっている。

その天津開発区の一隅の台湾企業が多い地域に隣接して韓国企業用の団地がある。韓国企業用の開発区は韓国土地開発公社が投資、建設したもので94年末に完成し120haあるが、96年8月現在操業しているのはそのうち16haにとどまっている。その中で6.6haを占有してひときわ目だつのが天津三星電子有限公司である。会社の評価では天津開発区のインフラは中国の他の地域と比べてよく、水、電力とも問題はない、ただ値段が天津市内と比べて30%ほど高い。蘇州に三星の半導体工場ができる予定であるが、納期、天津着値段、管理が問題で、蘇州からの納入は簡単ではないというものであった。

## 販売先

創業年の93年は20万台、94年40万台、95年60万台で、96年の生産予定は年産70万台であるが、そのうち中国国内で30万台、その他をアメリカを含む世界15カ国へ輸出している。ただし日本への輸出はない。初年度の93年こそ赤字であったが94年以降黒字となった。96年の売上高は1億usドルを予定している。また97年には150万台を予定している。フロアは現有設備の3倍の収容力がある。VTRの価格は最高級品は2800元（1元=13円）、もっとも廉価な製品は1000元である。

## 部品の調達

部品のVTRヘッドや精密モーターは天津の三星電機から調達し、IC、半導体、PCBは韓国から輸入している。その他は日系のミツミ、アルプス電気、シンガポールの三星から購入している。中国国内での現地調達率は40%程度である。中国の地場の企業から発注するのはパンフレットの印刷とパッケージの箱程度で部品は国営企業からはとても買えない。テレビやオーディオは中国でもできるがVTRの部品は無理である。ゴムは日本製でなければならない。

部品の自動挿入率は次の表の通りである。人件費が中国では安いので、自動挿入率は韓国より低く92.9%にとどまっている。不良品のゼロ目標は20日間連続で、これまでの記録は19日間であった。現況（筆者が工場を見学した日）は8日目であった。

韓国本社工場との自動化率の比較

	TSEC(天津三星)	三星(韓国本社)
自動挿入部品数	754	804
自動挿入率	92.9%	99%

## 調 査

### 従業員

従業員 800 人のうち韓国人は 10 人で、その職種は社長 1 人、技術 4 人、管理 5 人であった。中国の 36 カ所に営業所をもっており、24 時間以内に修理にいくことができるのが特長である。

労務上の問題はオペレーターの募集である。近くの塘沽の人口は 60 万人で特に若い人が少ないので、天津市内や周辺から通勤バス 12 台で毎日 1 時間かけて送迎している。宿舎は 360 人分あり従業員の半分が入居している。遠隔地からの労働者は山東省の出身者が多い。

オペレーターの男女比は 50 : 50 である。給与体系は基本給 60%、能率給 40% であり、毎年 30% 程度昇級する。

三星は世界 20 カ国に工場を持っており、中国とインドネシアの従業員と比較すると、人件費は月 130 US ドルと同じであるが、品質、能率はインドネシアの方が高い。離職率は高いが他の賃金の高いところへ転職する人よりも能力に問題があって会社が離職させる人の方が多い。ヒヤリングをしたマネージャーの部下 40 名のうち 10 名が離職したということである。

管理者の募集は、一部は中国の合弁先から派遣されて来る人もいるが、新聞広告で公募している。条件は 25 歳以下、正式大学卒業者で、英語のレベルがベンダー 6 以上（普通の大学卒は 4 であるので、マスター入学資格程度以上）を要求している。

年間 300 人を韓国に研修に派遣している。勤務時間は 8 : 00—17 : 00、週休完全二日制である。

朝鮮族の中国人の雇用については、彼らは完全に中国人であり、仕事の能率は高くないので朝鮮族ということを利用して雇用することは全く考えていない。

### 中国に対する見方

中国市場は大きいと言われているが、面積は韓国の44倍で営業所は40倍必要であるのに対し、VTRの販売高は韓国が年間100万台であるのに対し中国は300万台に過ぎず、経費がかかる。また高級品が少なく単価が安い。地方のGNPは上海の10分の1であり、購買力は低い。創業以来3年間いるが、中国にたいする考え方が以前とは変わってきた。大きい市場、安い賃金というイメージから失敗しやすい国と思うようになった。人件費はベトナムやインドネシアのほうが安く、中国では立派な工場はコストがかかるので必要ないと思う。

### 日系企業との関係

中国政府と交渉などをするときには日系企業と共同でやっており、大連の松下とは情報のやりとりをしている。総じて日系企業との関係は良好である。

### 北京松下彩色顕象管有限公司——カラーテレビのブラウン管製造

#### 中日合弁

#### 概況

1987年松下グループ(松下電器25%、松下電子工業25%)と中国側4企業(真空管、白黒ブラウン管、銀行、貿易会社)がカラーテレビのブラウン管生産のための合弁会社(日中の資本比率50:50)を北京で設立した。敷地面積13.6ha、資本金は5億人民元で、松下としては中国で最初の工場であり設立時に松下電器は200億円の投資を行った。生産品目は89年当初の21インチから始まり、93年7月から29インチ(商品名「画王」)を手がけ、95年から蛍光灯を生産し始めた。生産ラインは今4ラインあるが98年までにもう4ライン増設する予定である。年産100万台にならないと規模の経済が十分働かないが、今年は400万台生産の予

## 調 査

定である。

董事長（取締役会の議長）には元北京市副市長をたてているが、副董事長と總經理（社長）は松下側である。

## 販売先

輸出は90年8月からはじめ、年々比率が上がっており94年には300万台生産したうち93万台が輸出で、今年の計画では生産数量の35%程度が輸出である。輸出のメインは14インチと29インチでアメリカ、メキシコ、日本、マレーシア、インドネシア、フィリピンの松下のカラーテレビ工場にすべてパナソニックブランドで供給している。

## 部品の調達

14～21インチの場合は、85～90%が現地調達である。29インチは金型に自信がないので輸入部品を使っている。現地調達率を高めることはコストを下げることであるので品質面を考慮しながら許容の範囲で現地調達に努力している。部品は電子、ケミカルの要素が大きい。シャドーマスクの生産の第二ラインは日本で以前使っていた機械を持ってきている。1世代前の機械で労働集約的である。マレーシアの松下テレビ工場のような自動化の進んだ工程ではない。

## インフラ

北京市の協力で水、電気の心配はない。港は天津の港まで2時間であるので便利である。

## 従業員

従業員は4600人、二年前は2700人であった。勤務時間は、午前8時～午後4時45分、午後4時～12時、午前0時～8時の3交代制である。

2～3年前から土曜日が休みになり、昨年から土日が休みになった。繁忙時土日稼働するときは4班4交代で行っている。

労働者の出身地は以前は北京市民が多かったが今はだんだん郊外から労働者を募集している。山東省済南からの人が多い。家族アパート3棟450世帯、単身者1200ベッドがあり4600人の従業員が会社の社宅に住んでいる。社宅には図書館、ジム、保育所が完備している。また女子用アパートを外部に借りている。平均給与は2000元/月で、労働者の平均年齢は20才前半である。出勤率は90%で、退職率は年5%程度である。週一回松下七精神にこの北京工場独自の三精神（实事求是之精神、友好合作之精神、奮発向上之精神）を加え、国歌、社歌とともに唱和させている。

人事部以外の、製造、技術、設備動力、計画財務、物資購買、営業、照明工程部は部長が日本側、副部長が中国側である。

### 東芝大連有限公司——電子部品製造 日本独資

#### 概要

1991年に100%東芝の出資で大連経済技術開発区に設立され（敷地面積12.6ha）、92年の増資に際し、三井物産3億円と昭和電線電纜1億円の資本参加をえて登録資本79億円（東芝75億円）となり、93年から生産を開始した。製品は産業用小型モーター（標準品）、ビデオ用モーター、ブラウン管用偏向ヨーク、プリント基板ユニット、テレビ用チューナーなどの電子部品である。これに伴い三重工場の小型モーター生産は非標準品に特化した。

#### 労務管理

個人の能力を上げるために個人別管理システムを採用した。日本は育成型だがここでは短期間にレベルをあげる必要がある。そのやり方は

## 調 査

- ①不良品を出せば研修をやってもらう、研修費は本人が負担する。
- ②不良の責任を明確にするために製品にマジックで個人の背番号を記入させる。
- ③作業終了直前の製品3個を検査台の上に置いて作業を終了する。
- ④毎朝7:55に朝礼をし服装検査をし、管理の手抜きをなくす。
- ⑤人、作業、部品が変わったとき不良品が出やすいので、10サイクルだけ作業を班長に見させ、問題がでる前に手をうつ。
- ⑥不良品を出せばマイナスポイント、前工程の不良を発見すればプラスポイントを与える。
- ⑦動作経済の原則＝楽、短、少
- ⑧改善提案を積極的にさせる。若い中国人女性の課長は独自の管理システムを考案した。

このような工夫の結果日本の三重工場で六ヶ月かかってやったことが六日間でできた。品質は日本よりよく、不良品率は日本より一桁低い。

東芝としては中国に15工場もっており、うち2社だけが独資であとは合弁である。本年中に中国で5工場新設の予定であるが、この大連工場が最大でこの工場から中国の東芝の現地法人にノウハウを伝授できるだけのものを蓄積した。

## 従業員

96年6月現在で1221名、日本人が18名、女子の比率は72%である。平均年齢は21.4才、寮は2000人収容可能で、現在87%が寮に入居している。採用は不定期採用である。最初素人ができる工程に配属し、早期に戦力化し多能工にする。95年1月から新労働法ができ、10年同一企業で働くと会社の都合では解雇できなくなった。現在の退職率は年3%程度であるが本人がやめるよりも会社が退職させる方が多い。

### 部品の調達

日本からベアリング，塗料，電子部品，半導体を購入している。大連地区の取引先は50社あり，日系企業が大连地区に進出してくれることを期待している。交通の便（特に人の往来）がものづくりには大事で，大連は日本から一日で来られるが瀋陽では二日がかかりとなる。

### 販売先

販売先はほとんど日本の東芝の親工場であるが，一部東芝グループのアメリカ，フランス，シンガポール，メキシコの工場に供給している。小型モーターの国内販売の認可を得，現在チューナーの国内販売の認可を申請中である。

### 中国の企業

現地で調達できる部品を探すために東北三省を管轄する商社を作った。中国の企業はいままで政府から部材をいかに多く調達するかが最も大きな関心事であったので，マーケティング能力と開発能力ない。

### 天津華利汽車有限公司——ダイハツモデルのミニバンの製造

中馬合弁

### 概況

天津華利汽車有限公司は2工場で計40haの工場敷地と4220名の従業員をようし，商用車とトラックを生産する企業である。上部組織は天津汽車有限公司集団で同集団は合計15社，46工場をもつ中国有数の自動車企業であり，中央政府の自動車産業育成政策の「三大三小」政策のうち三小の一つに入っている。この華利汽車公司是組立だけで部品は同じ集団内の企業に発注している。プラスチックのような小さな部品なら集団外の郷鎮企業に発注しているが金額は少ない。集団の中でこの企業

## 調 査

は17%の売り上げを占めている。技術は立ち上げ当時一括してダイハツから買ったので、技術料を毎年支払っているわけではない。

この工場は年産3万台の能力をもっているが、現在の生産はそれ以下である。見た印象では手作りの車づくりという感じであった。

## 資本関係

ダイハツとは技術提携の関係だけで資本関係はない（日経新聞92.2.16）。95年からマレーシアのライオングループが50%の資本参加し、中国側50%マレーシア側50%の資本比率となったが、その意味は同企業が外部から資金を調達したという意味で、利益の半分を50年間支払うということである。入口の門を少し入ったところに中国とマレーシアの国旗と社旗が掲げられていた。

## 中央政府の自動車企業統制策（「三大三小二微」）について

ヒヤリングをした若手幹部は次のように説明した。「『三大三小二微』は10年前のことで今はいわない。大型、小型の集団企業グループの発展を図っている。中央の考えは自動車生産を全国の3~4の重点基地に集約しようとしているが、各地方はそれぞれの基地を建設しようと中央に申請している。」

## 従業員

勤務時間は8時から15時30分で、終了後風呂に入り洗濯をして17時に天津市に帰る。朝は7時に会社のバスで天津市内を出発する。労働者の俸給はボーナスを含め月1800円で、管理層はそれより高く、総経理(社長)はさらに高い。案内してくれた事務の女性は大卒であったが1300円ということであった。総じて一般の賃金水準より高いようである。

### 国産化率

企業集団全体の部品の国産化率は60%であるが、しかしこの工場では90%（金額ベース）で、残りの10%にあたるエンジン、キャブレターはトヨタ、ダイハツの製品を商社経由で購入しているということであった。ただ中国の場合国産化率の計算は、直接輸入をしていなければ、部品の供給元が輸入して中国で何らかの加工を加えておれば国産品と計算するので、かなり高く評価されることに留意する必要があると思った。

### 中国の自動車産業とダイハツ

天津汽車工業会社はダイハツと84年技術供与契約を結び同年商用車「ハイゼット」そして86年には乗用車の「シャレード」の生産をはじめた。シャレードは当初年産2500台程度の水準であったが、91年には1万5000台に増加し、同会社は92年には3万台、95年8万台の計画をたて、この設備拡大に伴う資金をダイハツに期待し資本参加を要請したことがある。合弁の交渉は93年まで継続したが、ダイハツは中国が期待した300億円の出資に慎重になったことから合弁交渉は白紙となった（日経新聞94.9.13）。日系企業の中では中国市場への進出がもっとも早かったダイハツであるが96年に同社の筆頭株主のトヨタが天津汽車工業総会社と合弁でエンジン工場をつくるにいたったため、ダイハツが天津でそれ以上拡大できるかどうかはトヨタの意向にかかっている（日経新聞96.1.18）。現在シャレードは中国名「夏利」として北京、天津ではタクシーに多く利用されている。

### 北京吉普汽车有限公司（通称北京ジープ）—ジープの生産 中米合弁概況

北京汽車会社は60年代にアメリカンモーターのジープを作っていたが、同社がクライスラーに合併吸収された後、1983年クライスラーと20

## 調 査

年の期限で合弁会社・北京吉普汽車有限公司を作り、翌年から合弁でジープの生産を始めた。この合弁企業は中国自動車産業の最初の外資合弁企業であった。現在この企業は合計 45 ha の 10 工場に、7,800 人の従業員が働いている。創業以来売上げは年平均 32.2%、利益は年平均 23.7%増と大きな利益をあげている。

### 部品の調達

チェロキーの現地調達率は 4 気筒が 80%、6 気筒が 60%で、輸入はほとんどアメリカの部品会社から調達している。日本製のキャブレターを使っているがそれをアメリカから輸入している。鋼材も日本製である。

部品の内製化率は 22%で、それ以外は 200 以上の協力工場から購入している。協力工場は系列ではなく独立で全国にあり、できるだけ周辺で調達するようにしているが、できないものがあって難しい。相手先には部品の在庫をできるだけ持つように依頼している。

### 販売先

95%が国内市場である。輸出はクライスラーを通じてチェロキーだけを輸出している。輸出先は、南米、アフリカ、東南アジアに計 2000 台であった。軍から毎年 1000~5000 台の注文が来る。昨年(95年)の生産量はチェロキーが 3 万台、その他が 5 万台であった。車両価格は 6 気筒が 27 万元 (351 万円)、4 気筒が 22 万元 (286 万円)である。

### 資本比率

中国側は 58%、アメリカ側が 42%ですべての工場、オフィスをこの比率にしている。長期滞在のアメリカ人が 10 人で、すべて部長以上である。董事長は、中国人であるが総経理は 3 年ごとに双方が交代で勤めており現在はアメリカ人である。

### 従業員

男女比は女性が20～23%である。平均給与は月額1200円で経営状態によっては年4回ボーナスがでる。福利厚生としては、健保、家庭の財産に対する損害保険を会社負担で出している。また、毎年純利益の3%をレジャーや体育会に支出している。昇給は初年度1年の試用期間中は800元/月であるが、2年目に正式採用されると給料が上がる。「よい」職場に移ると給与も上がる。

工場を見た感じ労働者は非常に忙しく働いている。騒音がひどいので、質問を大声でしなくてはならない。労働者は耳栓をしているとのことであったが、職場環境はよくない。

### 海外展開

フィリピンに工場を持っている。フィリピンの利益はアメリカと中国の親企業でが分配する。ベトナムへの立地を現在商談中である。

### 外的環境

「競争相手は、1、輸入車 2、他企業のジープへの参入 3、中国の国産化の可能性である。この企業が合理化で力を入れているのは、自社開発と2～3年以内に大きなグループを作ることである。『三小』のトップ企業で現在はジープに特化しているが、将来は乗用車も手がけたい。

中国政府の自動車政策の展開はよくわからないが、外国企業の参入制限が国からのなによりの保護政策と考えている」とのことであった。

この企業は競争相手のないジープに特化して順調に利益を上げているが、GMとフォード、及びトヨタ、ホンダ、日産などの日本メーカーの参入または参入交渉に対し、クライスラーは、本格的乗用車（ネオンとの観測あり）の生産を検討している。（渡辺真純『2000年の中国自動車産業』蒼蒼社 p. 191）

## 調査

### 萬宝至馬達大連有限公司（マブチモーター大連）——小型モーター 日本独資

#### 概況

1987年100%日本の資本で設立された、中国における最初の日本独資（100%外資）企業である。マブチモーターとしては香港、台北、高雄、につぐ四番目の海外拠点であり、マブチの生産の80%を香港（1964年設立、現在生産拠点はすべて広東省に移転）、台湾、中国本土地域で生産している。この大連の企業だけでマブチの20%の生産を行っている。日本での生産は皆無である。北海道出身の労働者が雇用できなくなり、香港へ委託生産に出したことが海外進出の始まりで、香港、台湾へ出、両地の人件費高騰によって大連にきたものである。大連は日本に近く、インフラも整った地域である。停電もないし、水圧も低くなることがない。

設立当時地元の関連企業がなかったことからマグネット、シャフトなどの部品と鋼材のスリッターや包装用発泡スチロールの設備を持っており、原材料だけを購入し初期段階から加工できる機能を備えている。製品のモーターは、音響43%、自動車23%、家電12%、玩具7%、OA機器6%、カメラ5%、電動工具2%等である。

大連マブチは、投資総額168億円、従業員6800人、敷地面積15.6ha、月産2000万個である。敷地が手狭になりまた大連の賃金が相当上昇しているので、94年に大連郊外の瓦房店に分工場を造った。瓦房店マブチは従業員770人、月産150万個であるが将来的には2000人規模にする予定である。そのときはこの大連工場は5000人程度に縮小する予定である（95年は最高8000人いた）。

研究開発機能は日本の本社だけである。

#### 現地調達

現地調達率は10%に満たない。本当の意味の中国製は武漢の酸化鉄だ

けである。購買部門を持っているので去年一年かけて購買先を探したが見つからなかった。JETRO で必要な部品を展示して、地元の企業に作れるかどうか打診する予定である。

#### 販売先

香港が多く、ついでシンガポールである。ドイツのブラウンやオランダのフィリップスにも販売している。営業は日本で行いここは工場だけである。中国国内の販売は外資向けを含めて皆無である。ユーザーとタイアップして開発しているのでバリエーションが多すぎてコストアップとなっている。品種を少なく標準化してコストダウンを進めている。

#### 従業員

90%強が女性である。労働の質が高くしかも人が集めやすい。大連以外からはほとんど来ていないが、黒竜江省から採用の要請を受けた。

給与は昨年末の時点で600元/月であったが本年13%upした。基本給は生活給と職能給が基本で、後者は年一回の人事考課により決まり、上と下とでは400元ほどの差がついている。そのほか、職級給と職位に応じた手当が加給される。職能を判定するときは中国人が判定するので、5、4ばかりつけ差がでない。

労働組合の工会は独立している。94年のストライキの時は工会とは関係なく驚いた。工会の幹部はストライキ後変わり、経営企画会に参加するようになった。ストライキの不満は賃金であり、食費、宿舎である。食事は一日2万食を作り、賄いのための従業員が230人いる。食費は会社側が80%負担しており、物価の上昇に伴い会社側の負担率が高くなるので本人負担額を増やしたいのだが非常な抵抗がある。

週労働時間は一昨年48時間、昨年44時間、今は土曜日休みで40時間となっており、仮に賃金が上がらなかったとしても9%ほど昇給してい

## 調 査

ることになる。94年の時賃金が一挙に45%上がったので、今はインフレ率（去年と今年の見込みを平均して算出）と会社の業績をあわせて賃上げ率を決めている。日系企業の賃金は高くない。

今は二交代制が基本で、部門により三交代制である。いずれ深夜業の規制がでてくる可能性があると思っている。ボーナスも前は一ヶ月分であったが、今は2~3ヶ月分となっている。

離職率は逆に低すぎて困っている。3年の契約が切れる人は再契約しない。満期の3年でやめると3ヶ月分の退職金を出す。

ストをするには72時間前に責任者を届けるルールがあるが、ルール違反により本年開発区で公安が90件のストを摘発したらしい。

日本人は13名（役付き4人、アドバイザー9人）であるが年々減っている。課が24あるが課長は全部中国人である。将来は日本人はいなくなる予定である。

## 福利厚生

宿舎は6人部屋で一部屋に2段ベッドが3個入っている。現在日系企業は4人部屋が普通であるので、それに対する従業員の不満がある。医療は社内に医師8人、看護婦7人が常駐している。医療保険制度は開発区ではまだない。従業員の12%は結婚しており、母乳時間は二回の30分の休みに設定して、出勤した後はない。

日本語教育のために定年退職した元大学教員を二人雇って夜学を開いている。

## 中国での今後の展開

マブチは海外から撤退したことはなく大連も長期的に考えている。しかしこれ以上中国に工場を増やさない。労働集約的な企業は中国ではもう歓迎されない。ベトナムが来年（97年）から操業するし、インドネシ

ア、インドがこれから有望な生産拠点となる。

台湾は将来は生産をせず設計の拠点にし、香港はすでに生産はしておらず広東省のコントロール基地となっている。

### 東陶機器（大連）有限公司——水栓金具 日本独資

#### 概況

94年設立され、96年8月に操業を開始した、日系100%の企業で、水栓金具と衛生機器の製造販売を行っている。日本では価格面で苦しくなったので、インフラ、人件費を考慮して大連に進出した。現状では日本向け100%であるが、定款で国内販売を50%まで認められているので来年から中国向け販売を計画している。

十年前に日本の建設省とこちらの建設局で建材の技術指導の話がまとまり、技術指導か合弁企業を作るかといわれたが、いずれの選択もせず独資での進出を選んだ。単に技術指導では競争者を作るだけだからである。アメリカ、中国を大きな市場と考えており、基本は現地で売るのは現地で生産するということである。アジア圏では既に中国のほかインドネシア、タイ、台湾、シンガポール、韓国に進出しており、今後マレーシアとフィリピンを考えている。日本との補完関係を考えるとアジアが中心となる。

ただし日本では陳腐化した技術を出しており、主要技術を出す考えはない。日本でロボットがする作業をこちらでは人がやっており、一昔前の作業工程である

#### 部品調達

部品調達は半分が外部からの調達であるが、そのうち80%が日本からの輸入で、残り20%がこの開発区の日系メーカーから調達している。部品以外の副資材も地元では安定的に入らないので、7:3の割で日本から

## 調 査

輸入している。

### 大連について

華南、華東は製造拠点を作るには問題が多い。水栓金具は運搬コストがあまりかからないので輸送費は考慮しなくてよい。日本との連携ということで大連と天津が残ったが、天津は地盤が軟弱な埋立地で建物の建設費用が高くつくこと、東北地方の人は手を汚すことに比較的抵抗が少ないので製造業に向いていると思った。しかも日本にたいする感情は比較的よく日本語のわかる人がいる。

### 従業員

去年現地スタッフ4人ではじめ、390名の従業員を内定していた。7割が女性であるが、これはFS(事前調査)したとき男性を多くすると住宅問題で負担が多いと思ったからである。給与体系は基本給、資格給、能率給からなっているが、それ以外に住宅持ち家手当や、失業手当、一人っ子手当、衛生手当、帰省費用、食費補助など手当が非常に多く、それを入れると手取りは正式の給与の2倍になる。大卒初任給は月2000元である。

### 佳能(キャノン)大連事務機有限公司——複写機のカートリッジ

日本独資

#### 概況

複写機のカートリッジを生産する日系100%出資企業である。独資でOKということと大連市の強い誘致活動があって進出した。91年から生産を開始し、販売先は9割以上が欧米で日本も含まれているが、すべてキャノンの海外7拠点である。部品・部材の調達は7割が輸入でASEAN・アメリカからの輸入が多く、現地調達率は低い。

定款では10～30%の国内販売が認可されているが、現状ではそこまで達しておらず、キャノングループ内の部品供給で手一杯である。

### 従業員

去年は2900人、現在3300名でその85%が女性である。一般作業者は大連市近郊が多く、平均賃金は600元より少し多い。華南の工場はいろいろな地方から集まってきているが大連は地元が多い。東北三省はまじめな人が多い。

吉林省、黒竜江省の労働人事局と大連開発区の労働人事局の間の協定で、キャノンが人手不足の場合、臨時工制度、別契約、一年契約の形で人を斡旋してもらえる。これはキャノンが依頼したことである。この人たちは初任給レベルに画一的にあわせている。

改善提案を月に3件以上課している。週労働時間が去年44時間が今年40時間になったので生産性を13%あげて対処した。新人教育は普通OJTでやっているが、新しい技術は日本から指導に来たり、日本へ研修に行かせたりしている。

### 中国の政策

成文化されていないのに法規制が、ある日突然実施される。

内国民待遇ということで今まで与えられてきた優遇税制が切り崩されて来ている。

公園、街の緑化のために当局から人を派遣せよ、金を拠出せよという要求がいつもある。

### 中台精密機械（天津）有限公司——工作機械 台湾独資 概況

台中精機（本社、台中）は台湾の工作機械最大手で、台湾のトップ500

## 調査

社の 238 番目に位置する企業である。95 年の同社の生産台数は 1650 台で射出成型機を合わせた全売上高は 31 億台湾ドル（1 台湾ドル=3.5 円）、96 年は同 2100 台、40 億ドルに拡大する計画である。同社は中国に進出している日米欧などの自動車メーカーの部品加工需要から工作機械の需要が増大するとみて工場を建設した。敷地は天津経済技術開発区に 8.6 ha を取得して第一期工事が 95 年 11 月に完成した。92 年から中国へ工作機械の輸出を始めた。（日経産業新聞 95.11.30）

同社が独資企業にした理由は、合併は立ち上げのスピードは速いが、管理が大変であるからである。中国には三拠点あり天津、上海、重慶である。天津は北の重工業地帯の需要を見込んだもので生産拠点は現在天津だけである。上海は浙江省安徽省を後背地にもち、特に浙江省の発展は速く有望である。重慶は重工業が発展しており内陸部の拠点で、スズキ、ヤマハ、ホンダの日系オートバイメーカーの需要が見込める。そのほか広東省、瀋陽、北京、成都、貴陽、長沙に事務所を持っている。

## 部品調達

原材料・部品などはすべて台湾から輸入している。簡単な部品は中国で調達できればよいので中国の部品を使えるかどうかテスト中である。2000 年の目標は部品を 30-40% 中国国内で調達することである。

## 販売先

中国で開業した 92 年から本年まで工作機械を 1000 台販売した。今年の 6 月トヨタが天津でエンジンを生産するようになって同社から工作機械の発注があった。主なユーザーは長春の第一汽車公司、湖南のヤマハ、杭州などの企業である。オートバイの部品を作る工作機械が多い。天津での投資額は 2966 万 us ドルで、中国に投資している外国銀行から融資を受けている。生産拠点は現在のところ天津だけであるが上海にも計画

がある。

よく台湾と中国の兩岸分業がいわゆる「当社」は世界的分業を考えていて、現にコンピュータは日本、基幹部品はドイツ、金型はイスラエル、小型部品はイタリアの企業から購入している。製品は最近日本のメーカーが買ってくれるようになった。近い将来生産ラインの一部を台湾から中国に移して、東南アジア向けは中国から輸出し、欧米向けは台湾から供給することを考えている。

#### 労務関係

従業員はこの工場と地方の事務所をあわせて 80 人で、うち台湾人 20 人、中国人 60 人である。中国人の能率は台湾人より低く、ボーナスで勤労意欲を刺激し、実績により台湾に研修旅行をさせている。平均賃金は月額 1000 円で外資系企業でも上の方のクラスである。ボーナスを実績により出すことで能率が上がった。忙しい時は三交代であったが今は二交代である。人材の募集は新聞広告と人材センターでの募集である。技術者は北京大学、南開大学、オペレータは専門学校の出身者が多い。

今当工場の訓練センターで技術者に製品の知識を付けさせるために KD 生産をしているところである。当社の創業者は昔日本のメーカーにいた。

#### ユーザーの支払方法

us ドルでの支払いと人民元での支払いの 2 種類あって、ドルでの支払いの場合、最初 15% を払い残金は分割払いが可能である。人民元の場合には最初 90% を支払い、機械に問題がなければ残りを支払うという方法をとっている。

## 調 査

### 中国の政策

第9次五カ年計画で、交通が重視され自動車の生産が拡大し、自動車部品市場は大きい。

税金は最初の三年間無税で次の二年間は半分に減税される「3.2制度」であり、輸出保税制度で売ってから税金を払うことになっている。これらは優遇制度であるが、付加価値税は台湾が5%であるのに対し中国は7%である。困ることは環境保全とかいろいろなプロジェクトに寄付を強いられることで、神に対する供物と同じでよくお供えをすることで幸せになると考えることにしている。いろいろな問題にぶつかるが台湾政府からのサポートは期待できない。最初投資をするとき台湾政府がいろいろ言ったが今は言わなくなった。中国は工作機械の分野を重視しているし、最初はうまくいかないと思ったが今はうまく行っていると思っている。

経済成長率が高く世界の工作機械メーカーが中国に注目している。2000年ぐらいまで年率12%の成長が続くであろう。中国の工作機械メーカーもあるにはあるが、お客を重視していないのであまり効率的ではなく、工作機械の技術レベルは進んでいない。

### 終わりに

中国は将来の巨大な市場の可能性を秘め、それは人口の少ない発展途上国と比較した場合何よりの武器である。政府首脳がいうように「中国の巨大な市場に魅入られて、外資は黙っていてもやって来る」(日経新聞 96.7.12)との認識は、先進国の大企業が「今後の企業成長は海外事業、とりわけ中国市場の伸びにかかっている」(松下電器・森下洋一社長, 日経産業新聞 96.9.17)と考えていることから根拠があることである。しかも中国には豊富な低賃金労働者の存在という強みもある。これらのこ

とから中国の製造業の将来を非常に有望視する論者もいるが、しかし現状では進出した外国企業が使える基盤技術が弱く、タイヤ、マレーシアであれば国産化率を算出するとき付加価値ベースで自国の現状を客観的に評価するのに対し、中国の場合部品が外国からの輸入であってもそれを中国で加工していれば国産品と評価して自国の技術の達成水準をむしろ誇示する傾向がある。このことは台湾の台中市にある「台中精機公司」という名前の企業を、100%台湾企業であるにもかかわらず中国では「中台精機公司」という名前に変えさせた「面子第一主義」と共通するものであろう。このような姿勢は、中国の産業政策が外資相互を競争させて、最も有利な条件で外資を利用しようとする商業資本的なレベルにとどまるならばそれほど問題にならないが、国産技術を発展させるためには自らを客観視する合理主義が不可欠である。また誰にも平等に適用される法規制が経済の長期的な発展のためには必要である。

利用されていない資源がある間中国の成長は続くであろうが、その先に進めるかどうかは人の意識と制度の改革にかっている。

[付記]

このヒヤリング調査の企画をたてて、先方との折衝を一手に引き受けていただいた大阪市立大学の古澤賢治教授、団長として中国の大人（タイジン）の風格で接していただいた中川信義教授、速射砲のように日中両国語を駆使してくれた大学院生の張開攻さん、そして業務の時間を割いてわれわれの質問に丁寧に答えていただいた企業の方々に、記して感謝いたします。なおこの調査報告書はヒヤリングに基づいた筆者の解釈であり、文責はすべて筆者個人にあることを申し添えます。