

香港経済と広東省経済の関係

京都大学大学院経済学研究科 教授 山本裕美

Working Paper Series Vol. 2003-34

2003年11月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当センターの見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

財団法人 **国際東アジア研究センター**
ペンシルベニア大学協同研究施設

香港経済と広東省経済の関係
京都大学大学院経済学研究科
山本裕美

はじめに

I. 香港経済の現状

1. 香港経済の脱工業化
2. 香港経済の知識経済化
3. 香港ドルのカレンシーボード制問題—ドルペッグ制は廃止すべきか
4. 珠江デルタと香港
 - (1) 香港ドルの最適通貨圏形成問題
 - (2) 自由貿易地域協定
 - (3) 珠海デルタとの経済的統合の推進

II. 広東省の対外経済関係

1. 広東省の第10次5ヵ年計画
2. 広東省の対外貿易
 - (1) 広東省の対外貿易の分析
 - (2) 加工貿易
 - (3) 広東式来料加工方式の実態
 - (4) 独資企業
 - (5) 転廠制度問題
3. 広東省の外資導入
 - (1) 広東省の外資導入
 - (2) 広東省の市別外資導入

III. 広東省における日本の直接投資

1. 日系企業の投資の動向
 - (1) 日本の対中投資
 - (2) 広東省における日本の直接投資
2. 日系企業の現地調査からの知見
 - (1) 中小企業進出
 - (2) 大企業

IV. 広東省における台湾の直接投資

1. 台湾の対中投資の動向
 - (1) 台湾の対大陸政策の変化
 - (2) 台湾の対中投資

2. 東莞市のケース

- (1) 外資導入
- (2) 台湾企業の「来料加工」問題
- (3) 台湾企業調査
- (4) 台商協会

VI. 広東省の地場企業の発展

1. 家電産業の発展

2. 現地調査からの知見

- (1) 順徳市の家電メーカー格蘭仕 (Galanz)
- (2) 珠海経済特区の家電メーカー格力 (Gree)

3. 地場企業の競争力分析

- (1) 格力の販売戦略
- (2) 企業の所有制の問題

VII. 香港と珠江デルタの経済関係の展望

香港経済と広東省経済の関係

はじめに

近年広東省の珠江デルタ地域は外国投資を集中的に導入して「世界の工場」と呼ばれるに至った。珠江デルタ地域は特に IT 関係の外資系部品工場が出揃った結果パソコンの全ての部品が調達できる地域になったとまで言われている。

このような世界の工場の実態を明らかにすべく、我々は 2002 年 8 月 7 - 23 日の間に香港、広東省の深圳、東莞、広州、順徳、珠海及びマカオを回って日系企業、台湾系企業、中国系企業を調査すると同時に資料も収集した。

このような現地調査に基づいて我々は香港経済と広東省経済の関係を明らかにする。第 1 節では香港経済の現状と珠江デルタとの経済関係を分析する。第 2 節では広東省の対外経済関係を第 10 次 5 ヶ年計画、貿易、外資導入から分析する。第 3 節では広東省における日本の直接投資及び日系企業の実態を現地調査から分析する。第 4 節では広東省における台湾の直接投資及び台湾企業の実態を現地調査から分析する。なお以上の分析を通底する問題点は加工貿易、とりわけ広東式来料加工貿易の動向にある。

第 5 節では広東省の地場産業の発展を家電企業調査から分析する。最後に第 6 節では以上の分析から華南経済圏と上海経済圏の長期的な視野からの比較を試

みる。

I. 香港経済の現状

1. 香港経済の脱工業化

英国植民地下の香港政庁が香港企業の「来料加工」（委託加工）貿易に関する統計を作成公表したのは1988年からである。この統計の目的は委託加工用の輸出（地場輸出と再輸出）と非委託加工用の輸出とを区別することにあつた。委託加工用の対中輸出は、原材料輸出・半製品の香港からの、または香港経由の輸出を指す。委託加工品の中国からの輸入は、香港から、または香港経由で中国へ輸出された原材料または半製品が委託加工契約の下に再び香港へ輸入されたものを指す。統計調査は、分類出来ないものを取引を除いてあらゆる商品貿易をカバーしている。

中国における委託加工地域をみると、1990年では価値額タームで94.9%が広東省で加工されている。残りの6.6%が他省で生産されているに過ぎない。このように香港と広東省の一体化は急速に進んでいたのである。当時のウィルソン香港総督の演説においても香港企業の来料加工貿易がすでに広東省において150-200万人の雇用を創出していると述べている。

香港の産業構造をみてみると1990年では第1次産業のGDPに占める比率は0.25%、第2次産業の比率は25.3%（製造業だけの比率は17.6%）、第3次産業の比率は74.5%であつた。すでに1980年に第3次産業の比率は67.5%を占めていたのであり、香港経済のサービス経済化は80年代にかなり進行していたのである。

返還時の1997年の産業構造をみると、第1次産業の比率は0.1%、第2次産業の比率は14.7%（製造業だけの比率は6.5%）、第3次産業の比率は85.2%である。そして2000年では第1次産業の比率は0.1%、第2次産業の比率は14.3%（製造業だけの比率は5.9%）、第3次産業の比率は85.6%である。製造業の比率は80年にすでに23.7%であつたが、89年に19.3%と2割を割り込み、94年には9.2%と1割を割り込むに到つたのである。正に香港経済の成長のエンジンであつた製造業の凋落を示すものである。

返還前の香港経済はハイリスク・ハイリターン最後の局面に入り、97年まで3-4%の低成長率で推移するものと思われていた。実質GDP(1990年固定価格)の成長率をみると90年9.2%、91年9.7%、93年8.5%、94年6.9%と高成長であつたが、95年2.5%と大幅に下がり、96年5.9%、97年5.8%と回復したのである。しかし、97年のアジアの通貨危機・経済危機により、香港経済の成長率は98年

0.4%に落ち、更に99年-5.4%、2000年-6.5%と下落して01年0.6%、02年2.3%とプラス成長に転換した局面にある。

また移民問題は一層激しくなるだろうと予測されていた。特に技術者・管理職の移民は香港経済への大きな打撃になる。他方移民の急増は、外国人労働者受け入れを恒常化して行く可能性があった。なぜなら労働力不足が実質賃金の上昇をもたらし、香港経済のボトルネックになりつつあるからである。

香港経済の就業構造の変化をみると1997年では第1次産業0.5%、第2次産業20.0%（製造業だけでは9.7%）、第3次産業46.1%であったが、2002年では第1次産業0.4%、第2次産業15.5%（製造業のみでは6.1%）、第3次産業58.1%である。総雇用は1997年の316.93万人から2002年の322.47万人へと増加している。失業者数は97年の7万6000人から02年の25万3000人に増加している。2002年の失業率は7.2%に増加しており、失業問題は香港経済にとって深刻な問題となっている。

最近大問題となったものにいわゆる「愛人問題」がある。香港人が中国でもうけた子女の香港籍を認定を認めて訴訟した結果、1999年6月11日香港の高等法院派不法滞在の中国出生者の強制送還は違法であると判決を下した。香港特別区政府は大量の移民を引き受けるには住宅問題を始めとする香港のインフラは整備されていなし、それを整備すると膨大な財政問題を引き起こすと北京の中央政府に提訴した。同月26日全国人民代表大会常務委員会が香港基本法の再解釈を決議した結果、香港居留権を認める内地子女の人数は当初の167万人から27万人に激減することになった。移民を制限する法案を通過したことで問題の決着が図られたが、香港の司法の独立性を問うという大きな問題を残すことになった。

1990年以降の香港経済のフィリップス曲線を導出すると図1のごとくになる。香港経済のインフレーションをどのように解釈すべきかという問題が提起される。香港のエコノミストであるグリーンウッドは以下のような興味ある仮説を提示した¹。香港の消費財の価格上昇は香港経済の弱さの原因ではなく、香港経済の華南地域への浸透に応じた香港経済の急速な適応を示していると言う。つまり、香港経済が広東省に投資して委託加工を増やせば増やすほど香港経済のサービス化が進み非貿易財のインフレが進行するというわけである。これはいわゆる「バラッサーサミュエルソン効果」(Balassa-Samuelson effect)に基づいた説明であろう。この理論によれば、先進国では貿易財部門の労働生産性が途上国よりも高い。貿易財の1物1価の法則により先進国の賃金水準は途上国のそれよりも高いので、先進国の非貿易財価格は途上国のそれよりも高くなる。従って先進国の物価水準が途上国のそれよりも高くなる。

筆者は1992年当時出版された共著書『華南経済圏』の中の自分の論文²でこ

の現象をむしろ香港経済の「オランダ病」化として捉えるべきであると主張したことがある。オランダ病とは、オイルショックによりオランダ経済がその保有資源・天然ガスの輸出で強い通貨ギルダーと経常収支の黒字を享受することが出来たが、一方では製造業は極度に不振であったという事実を指す。香港にとっての広東省のあらゆる資源はオランダの天然ガスと同じものである。香港は製造業を広東省に移すことによって国際競争力を保ち、貿易黒字を享受できるが、香港の製造業は不振となり、経済のサービス化が進むというわけである。香港ドルは米ドルにペッグされているために物価が上昇することになる。

その後香港の経済学者にも私と同様の見解を持つ学者が出現したことは非常に興味深い。香港中文大学の何傑生 (Ho Lok-Sang) 教授³は1995年の論文において私と同様の見解を示している。更に下って1999年に香港の嶺南大学の今井裕之教授⁴が私と何教授の見解を計量経済学で実証分析した結果香港の90年代の香港のインフレーションの原因はバラッサーサミュエルソン効果よりもむしろオランダ病が原因であるという結論を下しているのである。

そして1997年6月のタイの通貨危機を端緒として発生したアジアの通貨危機・経済危機は香港経済にも及んで香港経済も不況に喘ぐようになる。香港は現在デフレが進行しており、失業率も非常に高い。現地調査の印象でも広東省経済が高度成長であることに比べて香港経済は元気がない。香港の隣の都市深圳は1978年からの改革開放政策により経済特区として誕生した都市であるが、その戸籍人口が2001年では125万人で流動人口が400万人で合わせて500万人を超える人口を擁するようになっており、香港の人口672万人に迫りつつある状況にあることは注目に値する。

現在のデフレーションの下でフィリップス曲線はほぼ水平になっている。この事実は賃金の硬直性を示すものであろう。賃金の増加率は生産性の増加率から物価の増加率を差し引いたものである。従って賃金の伸び率がゼロであるということは生産性の増加率は物価の増加率すなわちインフレ率に等しいということになる。

中国に対する直接投資は1989年6月4日の天安門事件を境に減少に転じ、改革派の趙紫陽総書記に代わり実権を握った保守派の李鵬首相は引き締め政策を取ったために中国経済はオーバーキル現象が出現し、経済改革は停滞した。そこで1992年2月に鄧小平は北京から南下し上海、深圳等を回り再び経済成長路線を重視する「南巡講話」⁵を各地で行った結果外資流入も再び増加し、中国経済は高度成長路線に復帰したのである。

香港はこのような状況の下に1993年から広東省への直接投資を増加させているのである。例えば、深圳では香港・マカオの実際利用投資は1989年の2.8億米ドルから90年には2.6億米ドルへと下落したが、その後上昇に転じて93年に

は 4.6 億米ドルと対前年比で倍増して 94 年には 12.6 億米ドルへと対前年比 36.2%増を記録している。また東莞では実際利用外資は 1992 年の 4.8 億米ドルから 1993 年の 10.49 億米ドルへと 10 億ドル台を突破している。

香港の製造業事業所統計もこの香港の工場の広東省への移転が 1994 年から急激に高まっていることを示している。香港の製造業事業所数は 1980 年の 4.50 万から 89 年の 5.06 万へと上昇したが、以後長期低落傾向にあり、2000 年には 2.12 万になり、対 80 年比 47%へと下落したのである。93 年の事業所数は 3.68 万であり、92 年の 4.24 万から 5600 所も減少しているのである。このように 90 年代において香港工業の空洞化減少が加速したのである。

2. 香港経済の知識経済化

2003 年の董建華長官の施政演説⁶は、①経済構造改革の推進、②中国大陸とのより密接な経済協力関係の構築、③財政赤字の削減を強調している。第 1 点では中核産業の育成のために、国際金融センター及び中国の資本調達センター、債券市場の育成・基金管理サービスの促進・新金融商品の開発、再輸出の促進・多目的貿易管理運営センター、香港国際空港の流通システムの発展とラントウ島北部における物流パークの建設、情報通信網の整備、コンテナターミナル第 10 号埠頭建設のフィールドサーベイ、中国企業と多国籍企業の香港への誘致、文化・スポーツ・芸術の振興と観光センターの発展が上げられている。

次に多元的發展として、創造的産業の創出と發展のための計画を策定すること、中小企業を積極的に支援すること、地場企業、産業の發展を促進することが上げられている。

第 3 に人的資源の開発として、教育への投資、中国の専門家・人材の香港への招聘と香港への定着化、中国企業の香港への投資の誘致、知識を基礎とする経済への移行を促進するために中国との境界を挟む専門的サービスの發展、海外投資の誘致が謳われている。

このような演説の内容をみても製造業振興よりもサービス経済を前提としての多角的な経済振興を目的としていることが伺われる。人的資源開発による知識経済化を目指しているのである。

3. 香港ドルのカレンシーボード制問題—ドルペッグ制は廃止すべきか

かつてミルトン・フリードマン教授⁷は香港返還問題に関連して中国は香港ドルを消滅させてしまうだろうという予測を立てたことがある。香港ドルが唯一生き残る道は人民元に吸収されることであると断じた。

香港ドルは1983年9月24日に1米ドル=9.65香港ドルに大暴落した後10月17日に1米ドル=7.8香港ドルに固定された。この米ドル・ペッグ制はその後幾多の政治的危機や景気変動を生き抜き、1997-98年の投機攻撃にも耐えた。香港の通貨危機後、特別行政区政府は識者グループに香港ドルのペッグ制存続か否かについて諮問した結果ペッグ制の維持を決定している。

ところが、2002年1月のアルゼンチンの通貨危機によるペッグ制の消滅以来、香港ドルのペッグ制は再び廃止論争が晒されることになった⁸。2002年9月に香港の中国銀行のエコノミストはドル・ペッグ制廃止論を主張した。その研究に行政議員が関係していたことが明らかとなり、先物市場が若干混乱したが、政府がペッグ制は不変であると言う声明を出した。

これは不況、財政赤字の拡大、デフレの直面している香港経済のペシミズムの表れでもある。現在の香港経済の最大の問題は中国经济との統合である。広東省の労働力や不動産は香港よりも安価であるから物価は両地域で調節されなければならない。香港ドルの減価がなければ香港の物価が下落することになる。

ペッグ制維持論者は以下のように主張する。まず、香港ドルの切り下げは香港経済に新しい苦痛と不安定性をもたらす。香港の低所得階層は香港ドルで預金しており、通貨切り下げは彼らからその貯金を奪うことになる。次に通貨切り下げは経済の構造改革を加速するかという問題である。香港の場合、通貨切り下げは輸出拡大には繋がらない。というのはその貿易の10%だけがデノミされることになる。香港の金融政策の柔軟性については香港の任志剛(J. Yam)金融管理局長⁹はペッグ制がない場合でさえも小国で開放経済の香港は米国の金融政策の影響を遮断することは出来ないと述べている。

他方、ペッグ制廃止は消費者全体に調整コストを負担させることになるが、香港は金融政策の自由度を高めることが出来る。ペッグ制廃止論はその代替案を検討するとき更に厳しい。純粋な変動相場制の脆弱性は確実に国際金融センターとしての競争力を損なうかもしれない。管理フロート制はシンガポールのように為替レートを政治化して投機を招くかもしれない。より低いレートでの米ドルへの再ペッグは信認を欠くことになる。長期的には中国の人民元にペッグすることが良いかもしれない。しかし、これは年来の選択肢ではないし、人民元が交換性を持つまでは無理である。

香港は実物経済部門における調整に集中したほうがましかもしれない。見込みのある調整は賃金と物価による2つの方法がある。不況期の賃金の粘着性はペッグ論者が望む以上に強いものがある。香港では多くの産業の賃金は凍結されているが、それは実質賃金の上昇を意味する。そして賃金カットするよりもレイ・オフすることがまだ容易である。長期にはより良き教育が生産性を向上させることになるだろう。それは高雇用と高賃金を支持することになるだろう。物

価は不動産市場では調整されつつある。ペッグ制は、完全ではないが、意味した以上のことを果たしている。しかし、ペッグ制はその他のすべてを禁ずる最悪の制度であると 1983 年のペッグ制を立案したグリーンウッドは評価している。

ペッグ制維持の方向であれば実質実効為替レートの調整速度高めるためには労働市場の流動性や労働生産性を高める必要がある。労働市場の流動性を高めるために職業訓練の拡充、教育水準の向上が必要であり、労働生産性を高めるためには R&D 政策、技術革新のための人材開発が必要である¹⁰。

また価格伸縮性を高めるためには競争的産業政策が必要である¹¹。近年の電気通信産業政策にみるように部門アプローチの問題点を如実に浮き彫りにしている。第 1 に各産業にはそれぞれのゲームの規則があるために資源配分が長期的には歪められる。第 2 に規制機関が競争政策の実行者及び伝統的な自然独占規制者としての 2 つの役割を演じているためにその競争政策の非部分性が一般に信用されていない。従って、全面的な競争法こそが香港における競争と効率改善をもたらすものと思われる。

4. 珠江デルタと香港

(1) 香港ドルの最適通貨圏形成問題

1993 年の推計¹²によれば香港ドル供給量の約 30%が内地で流通しており、中国国内で長期に保有されている香港ドルは 500 億香港ドルに達していた。香港の貸し出し超過の 3 分の 1 を占め、また香港ドルの M₃ の 6%を占めていた。

1997 年の推計¹³では華南地区における香港ドルの流通量は 350 億香港ドルを下らないと言う。98 年の推計¹⁴では珠江デルタに流通している香港ドルは 350 億香港ドルで香港ドル発行量の約 30%を占めていると言う。

1997 年の別の推計¹⁵では、華南地区における香港ドルの流通量は 1989 年末で 63 億香港ドル、91 年末では 105-145 億香港ドル、93 年末では 150 億香港ドルで香港ドル発行量の 20%を占めたと言う。1992 年末の香港銀行全体が内地の非銀行の顧客に対する融資は 559 億香港ドルに達している。改革開放後 14 年間の香港企業の対広東省投資総額は 400 億米ドルに達した。

1998 年の不完全な推計¹⁶では、1994-97 年の 3 年間の H 株（中国国有企業の香港上場株）で調達した資金は 400 億香港ドルを超えている。レッドチップと呼ばれている中国系香港企業株と H 株の市価は 4000 億香港ドルに近いと推計している。

2001 年の推計¹⁷では内地企業が香港株式市場で調達した資金は 2000 年では

440 億香港ドルに達しており、香港企業の内地への投資は 1790 億米ドルに達していると言う。

このような香港ドルの広東省への浸透から広東省と香港の最適通貨圏の形成問題が盛んに討議されている。最適通貨圏の理論ではその条件は①財市場の統合、②生産要素市場の統合、③経済構造・実物ショックの対称性、④金融市場の統合、⑤マクロ政策の協調である。

香港は一国両制を 1997 年より 50 年間保証されており、更に香港ドルの存在も保証されている。すでに中国銀行も発券銀行として参加しているのである。1996 年に香港の金融局の任志剛局長¹⁸はこのような状況の中では「一国両制、独立した二貨幣制度及び二中央銀行」と述べ、人民元と香港ドルは共存出来ることを声明した。人民銀行の陳元副行長も香港ドルは香港で人民元は中国で法定紙幣として流通するが、中国では香港ドルは 97 年以降も外貨として、香港では人民元は外貨として扱われると述べている。

いくつかの香港ドルと人民元に関する計量分析の結果は香港ドルと人民元は最適通貨圏の条件を満たしていないと結論している¹⁹。香港と中国との貿易、投資、マネー・フローが緊密化すればするほど香港ドルと人民元の乖離の程度は減少する傾向にあるが、統一通貨圏を形成する程度には至っていないのである。今回の広東省の深圳・広州の書店では香港ドル・人民元パーという表示があったり、ホテルによっては香港ドルよりも人民元で支払いを要求されたこともあったが、まだ一部の現象に過ぎない。現実には香港ドルは人民元より強いのである。つまり香港ドルは交換性を備えており、人民元は未だ交換性がないのである。従ってフリードマン教授の言う如く香港ドルが人民元に吸収される事態にはなっていないのである。しかしながら、次節で述べるように自由貿易協定が形成されるならば市場統合が促進され、最適通貨圏の条件の形成に寄与するであろう。

(2) 自由貿易地域協定

2001 年 11 月龍永図対外貿易副部長²⁰が中国は WTO 加盟後内地と香港・マカオ間の 1 つの自由貿易地域設立を公表した。そしてこの自由貿易地区は地区相互間の貿易を強化し、相互の経済合作に貢献すると述べ、また中国の WTO 加盟は香港に更に大きな経済的機会をもたらすために香港が最大の受益者になるだろうと言明した。同年 12 月盧瑞華広東省長が広東省と香港との自由貿易地域構想を支持する旨を公表した。

広東省と香港との自由貿易地域構想においても広東省よりもまず深圳と香港で自由貿易地域を実験的に構成するべきだという見解も存在する。その実験を踏まえて広東省と自由貿易地域を設立した後、香港は中国全体と自由貿易協定

を締結するべきだという政策である。深圳あるいは広東省と香港との自由貿易圏構想は確かに考慮に値する。いわば中国を段階的に自由化して行こうという発想である。経済特区のごとく特定の地域に新経済政策を実施してその費用便益分析を行なって結果がよければその政策を全国に普及させるという中国共産党伝統の経済政策であると言えよう。

すでに中国は 2002 年 11 月にアセアン諸国と自由貿易協定を結ぶべく関税引き下げ協定を締結した。2010 年までに関税を撤廃する。1 部の関税は 2004 年から引き下げる。また中国はアセアン会議で日中韓の自由貿易協定の締結を提案した。

従って自由貿易圏問題でも中国内部的な問題と対外的問題との調整を図る必要があるのではなからうか。そして今年 6 月 29 日に香港と中国は経済協力協定 (Closer Economic Partnership Arrangement) を締結した。この協定は香港から中国本土への 273 品目の関税を来年からゼロにする他銀行、不動産等の 17 のサービス分野を香港企業に開放することを含んでいる。中国はこの協定が香港経済の復活に貢献することを期待しているのである。

(3) 珠海デルタとの経済的統合の推進

董建華長官²¹は珠海デルタとの経済的統合の促進を謳い、以下の点を主張している。①珠江デルタをその他の地域の発展を支援する経済的後背地とする。②これまでの成果を確実なものにして、その上で新たな協調関係強化を図る。③香港、マカオ、珠江デルタ西部を連結する橋梁建設に関する中国国家発展計画委員会の調査研究に最大限協力する。④珠江デルタ、米国、欧州、日本の企業による香港への事務所設置を促進し、国際的なビジネスと貿易の中核都市としての香港の地位を更に確かなものとする。⑤香港と珠江デルタの経済的な潜在力についての国際社会での認識を更に高める。

我々が 2002 年 8 月に珠海経済特區政府対外貿易経済部を訪問した時マカオ・香港間の架橋問題について聞くことが出来た。珠海経済特區はこの橋が完成すれば香港への輸送が簡単になり、時間も節約出来ることから多大の恩恵を受けることが出来るという話であった。2002 年秋に香港の建設企業合和企業のゴードン・呉会長はマカオから香港への架橋計画を進めるべきであると主張した。広東省政府の第 10 次 5 ヶ年計画 (2001-05 年)²²は珠江デルタの経済発展のためにマカオ・香港間の架橋プロジェクトの実現させることを謳っている。

香港特別行政区政府の董建華長官は香港、マカオ、珠江デルタ西部を連結する橋梁建設に関する中国国家発展計画委員会の調査研究に最大限協力すると述べていることからこの架橋プロジェクトは本格的に始動することになった。

Ⅲ 広東省の対外経済関係

1. 広東省の第10次5ヵ年計画における対外関係

広東省の第10次5ヵ年計画はWTO加盟に伴うグローバル化に適応するために2つの開放戦略、すなわち「引進來」（対内導入）戦略と「走出去」（対外進出）戦略を強調している。第10次5ヵ年計画期末の目標輸出総額は1350億米ドルであり、外国直接投資の安定成長も目標となっている。

① 国際経済情勢に対する適応能力の強化

政府の輸出産業支持方式を改変し、対外経済活動を規範化し、WTOの保障システムと貿易摩擦解決システムを有効に利用し、国際ビジネスに参加する効率、水準、利益の保障能力を高める。対外貿易体制を深化させ、国有対外貿易企業の公司制改造のスピードを早め、技術・工業・貿易を結合した対外貿易会社と中外合弁対外貿易会社の設立を積極的に模索し、対外貿易会社と多国籍企業及びグループ企業との連合経営を推進する。国際経済とWTO規則に通曉し、各国商業法規及び貿易技術標準の人材の養成を早める。広東経済を向上させ、国際諮問会制度を発展させ、世界経済との関係を図る。

② 対外貿易構造の改善

科学技術による貿易振興を実施し、ブランド戦略を推進し、品質で勝つことを堅持する。伝統輸出産業に大幅な技術改造を加えて加工を深化し、高付加価値でハイテク部分を含む、取り分け自主的知的所有権のある製品の輸出を拡大する。貿易方式を改善し、加工貿易を規範化し、ハイテク加工貿易を発展させ、一般貿易輸出を拡大し、技術・サービス貿易輸出を推進する。香港・マカオ・台湾及び東南アジアの伝統的市場を強固なものにし、米国、EU、日本等の重要市場を拡大し、東欧、ロシア、大洋州、アフリカ、南米及び中東等の新興市場を開拓発展させ、多元化市場を形成する。ハイテク、重要設備、資源性の製品の輸入を増加し、主要製品と重要資源は輸入多元化を図る。

③ 外資利用の質と水準の向上

外資利用は直接投資を主として、外資ソースを開拓して香港・マカオ・台湾・華僑の投資を導入し、多国籍企業・大財閥の直接投資を重点的に導入する。知的所有権の移転、海外市場での株式上場、BOT等の多数の外資利用方式を推進し、シンジケート・ローン、融資リース、輸出信用等の利用効率を高める。導入外資はハイテク産業、海洋産業、基礎的交通産業、開発性農業、輸出産業、環境保護産業、近代的サービス産業及び国有企業の改組改造に重点的に投入する。多国籍企業と多領域、多形式の合作を強化し、多国籍企業を我が省の設立

した地区総部と技術開発中心に誘致する。各種の開発区、加工区、保税区を完成し、存分にその革新性、先行の役割を發揮させる。更に一層投資環境を改善し、徐々に外国企業に対して内国民待遇を与える。

④ 「走出去」戦略の実施

大企業・集団企業の国際経営を奨励し、市場経済の規律に即して国際競争力のある多国籍公司を形成し、これを「走出去」の主体とするとともに外国の多国籍企業との合弁合作を強化し、融資、研究開発、生産販売の国際化を実現し、技術と設備を資本輸出とする外国における加工貿易を推進し、主要目標市場および周辺の低コストの諸国において組立工場を投資建設し、中間製品の輸出を振興する。企業の株式出資等の方式で輸出国市場の分売、小売の企業に投資し、現地の販売・サービス網を利用して輸出を拡大する。有力企業が国内で不足している資源の開発を行うことを支持する。商業貿易企業が海外で販売サービス網を確立することを促進する。対外請負建設、労務合作等の国際サービス貿易を積極的に發展させる。「走出去」の関係法律、政策を制定する。

⑤ 広東省・香港・マカオ・台湾の合作領域の開拓

「一国兩制」の原則の下に広東省・香港・マカオ・台湾の商業・貿易・観光・インフラ等の方面の合作を發展させて金融保険、情報サービス、科学技術・教育、環境保護等の領域の合作を發展させ、広東・香港政府連席會議制度を更に完備して、広東・マカオ高官會議制度を確立し、合作の程度を高める。台湾に対しては台湾企業の誘致、対台湾貿易を推進し、情報産業、「三高（高生産・高効率・高収益）」農業等の領域の合作を重点的に發展させる。広東・僑胞の優勢を生かして対外技術經濟合作とで、企業主体で共同發展する」方針に従い、兄弟省・自治文化交流を推進する。

⑥ 西部大開發への積極的参加

有利さで補い合い、互惠互利区・直轄市との合作を拡大し、特に西部大開發に積極的に参加する。比較優位の原則に基づき、生産能力と企業組織の地区を越えた移転、調整、連合を進めて、企業がブランドと技術等の無形資産を持って外省の資産改組に参加し、新生産基地を建設し、生産販売近接を実現する。継続して対岸対話工作を行い、重大基礎インフラ施設方面においては周辺地区と協調合作することを強化する。

2. 広東省の對外貿易

(1) 広東省の對外貿易の分析

表1によって1990—2001年の広東省の貿易をみると、輸出は1990年の222.21

億米ドルから2001年の954.21億米ドルへ4.3倍に増加し、輸入は同期間に196.77億米ドルから810.66億米ドルへ4.1倍に増加している。

2001年の広東省の輸出は中国全体の総輸出の35.9%を占める一方2001年の広東省の輸入は中国の総輸入の33.3%を占めている。輸出入ともに広東省は中国で第1位を占めているのである。

表1により広東省の貿易方式別の輸出構造をみると、1990年では来料加工、進料加工（輸入加工）、一般貿易、補償貿易の順であり、2001年には進料加工、来料加工、一般貿易、保税倉庫、補償貿易の順となっている。来料加工は1990—2001年の間に3倍に増加したが、進料加工は同期間に7.2倍に増加している。輸出構造の変化で注目されるのは特に1994年に進料加工が来料加工を凌駕したという点である。この事実は香港からの投資は来料加工型から進料加工型へ変化したことを表している。外資経済の輸出におけるシェアが1990年の24.7%から2001年の57.0%へと大幅に増加していることから裏付けられる。1999年には外資経済が国有経済を初めて凌駕して2001年には1.5倍に達している。

表1により広東省の貿易方式別の輸入構造をみると、1990年では来料加工、進料加工、一般貿易、外資設備、加工設備、補償貿易の順であり、2001年には、進料加工、一般貿易、来料加工、バーター貿易の順になっている。来料加工は1990-2001年の間に2.4倍に増加したに過ぎないが、進料加工は同期間に7.2倍に、一般貿易は6.7倍に増加している。

1994年には輸入においても進料加工が来料加工を凌駕している。また2000年には一般貿易が来料加工を凌駕していることは注目に値する。外資企業の輸入におけるシェアは1990年の36.0%から2001年の54.6%へと増加している。外資企業は2001年には国有企業の1.4倍に達している。

表2により広東省の外資企業の貿易をみると2001年では外資企業の輸出は543.72億米ドルで広東省全体の総輸出の57.0%を占める一方、外資企業の輸入は442.56億米ドルで広東省の総輸出の54.6%を占めている。2001年の広東省の外資企業の輸出構造は進料加工86.4%、一般貿易6.6%、来料加工4.8%、保税倉庫1.2%であり、他方輸入構造は進料加工70.5%、一般貿易13.3%、外資設備7.3%、来料加工4.3%、保税倉庫1.4%である。輸出入ともに来料加工の地位が低下していることが明らかである。

表2により広東省の所有制別外資企業貿易をみると2001年では輸出構造は独資企業、

合弁企業、合作経営企業、であり、他方輸入構造は独資企業、合弁企業、合作経営企業である。95年では合弁企業が輸出入においてトップであったが、2000、01年では独資企業がトップとなっている。

表2により広東省の外資企業の輸出製品をみると2001年では電気機械とハイ

テク製品が輸出の 95.6%を占めている。その内訳はコンピューター・通信技術、電気電子製品、機械設備。電子技術の順となっている。同年の輸入製品をみると電気機械とハイテク製品が輸入の 84.5%を占めている。その内訳は電気電子製品、機械設備、電子技術、コンピューター・通信技術の順となっている。

(2) 加工貿易

①「三来一補」

来料加工の定義

海外の顧客が自ら調達した原材料をその提出した品質規格に基づいて中国において加工して製品にして再輸出する。この方法は中国の貿易習慣上、来料加工と呼ばれている。この種の加工貿易に対して中国貿易会社は、一般に中国が該当製品の生産潜在力を備えており、かつまた中国に不利な影響を与えず、中国が相当な外貨収入をもたらすのであれば、この方法を受け入れる。来料加工の方法は非常に多いが、中国のやり方には以下のいくつかの方法がある。1981年出版の解説書²³では以下の方法が挙げられている。

①注文する商人が一部分の原料、材料、補助材料、包装材料を提供して中国の工場が規定の品質規格に基づいて製品に加工して輸出する。輸入材料と輸出製品は協定で双方が価格を決定する方法を採用する。但し、輸入材料のローンに対して輸入する時中国の貿易会社は、加工製品を輸出する時に製品を渡すまで支払わない。輸出製品を輸出して回収すべきローンの中から来料の材料価格を控除する。

②注文商人が加工輸出商品のために必要な一切の原料、材料、補助材料、包装材料等を提供する。中国の貿易会社が契約の規定した品質規格、消耗率、製品率に照らして来料加工した製品を相手方に交付し、その後中国の貿易会社が注文商人に対して事前に協議した加工費を徴収する。

③注文商人が全部または一部の原料、材料、補助材料、包装材料等を提供し、生産物の質量や性能を向上させるために、更に一部分の加工に必要な機器設備、工具または包装機械等を提供し、これらの機器のローンは製品価格（①の方法）か加工費（②の方法）の中から分割控除される。注文商人が加工のために提供した機器設備は免税輸入出来る。

最近の解説書²⁴では来料加工の定義は外国企業が原材料、補助原材料、部品、包装材料の全部又は一部を提供し、必要な時には機械設備をも提供し、中国側の加工単位は外国企業の要求に応じて生産加工装配を行い、製品を外国企業に販売することを指す。中国側は加工費を受け取り、外国企業の提供の設備を評価した後中国側は加工費から償還する。来料加工の特徴は輸入原材料・部品に外貨で支払いをせず輸出製品に対して加工費を取ることにある。加工生産装

配した製品の所有権は外国企業にある。製品は必ず輸出しなければならず、来料加工項目の輸出入貨物に対して国家は輸出入許可管理を行わないし、輸出入税を徴収しない。

来様加工

世界各国各地域の商品に対するデザイン、ローン、包装様式に対する嗜好や要求は異なるために中国の貿易会社は国際市場のこのような要求に答えるために海外の商人が提供するデザイン、ローン、包装様式に応じた注文は、海外商人が提出した内容に中国の法律、道徳、政策に触れるのでない限り、受け入れることが出来る。

来件装配

中国は生産技術を高め、国際市場の需要に適応し、外貨収入を増加するために装配加工業務を展開している。具体的方法は以下の如くである。海外商人が装配線、部品を提供し、中国の工場が責任を持って製品に組み立て、これを海外商人に返す。組み立ての製品は外国商人が規定したブランドや非ブランドに従って包装する。加工装配業務の収益問題については中国方が契約規定に応じて加工費を受け取る。あるいは双方が交渉して価格を決定する方式で決算する方法を取る。すなわち、契約規定の方法に応じて組み立て後の製品と海外商人が提供した部品に別々に価格を付け、中国方は両者の差額を受け取る。海外商人の提供した部品に関するローンは契約規定に応じて加工費からまたは差額から分割控除する。

更に生産物の品質を高めるために中国方は外国商人が技術者を派遣し、組み立ての技術と経験を伝授することに責任を持つ。契約を執行中に中国方の原因によって定められた時間に、定められた品質、量で製品を渡すことが出来ない場合、または海外商人方の原因によって定められた時間に、定められた品質、量で製品を渡すことが出来ない場合、発生した経済的損失は、責任の有る方が契約の規定と具体的状況に従って賠償する。

補償貿易

海外の資金を利用して国内に必要な先進的技術を導入し、中国の生産能力を発展させ、輸出を拡大し、外貨収入を増加する目的で、中国は国際市場で早くから使用されている補償貿易方式を採用している。いわゆる補償貿易はローンの基礎の上に海外商人が先進技術設備を販売すると同時に中国方の生産物を一定数量買い上げる義務を負う。實際上中国方は海外の機器設備、生産技術、原材料あるいは労務を現金で購入する必要はなく、しかも海外の先進技術設備を利用して国内で生産を行い、投資後それを用いて生産した生産物で輸入物資のローンを償還出来る。これは比較的正当な補償貿易の概念である。但し、海外の設備技術を提供した商人は往々にしてそれらの設備技術が生産した生産物の

商人ではない。

従ってその直接生産物での償還が困難になった場合、この矛盾を解決するために技術導入方は双方で相談して決めた他の生産物で、すなわち間接生産物で償還することが出来る。前者は **product buy back** と呼ばれ、後者は **counter purchase** または **parallel deals** と呼ばれている。

②進料加工

進料加工は中国が輸出入経営権のある単位が輸出商品を加工するために外貨で原材料、部品等を加工組み立てして製品・半製品を作り、再輸出する加工貿易活動を指す。

進料加工の特徴は、進料加工が必要とする原材料、部品を輸入する外貨は専款専用（専門ローンを使用する）を実行することである。加工単位は国外の市場から材料、部品を購入して生産した製品は国外市場に輸出する、すなわち「両頭在外」を実行しているのである。輸入材料、部品と加工製品、半製品の所有権は等しく国内の加工単位に属する。進料加工の輸出入貨物は保税が認められている。進料加工契約項目の輸出入貨物は一律輸出入税は免税される。

③出料加工

出料加工は境外加工とも称され、中国企業が国内の原材料、部品等を国外に輸送し、外国企業が中国側の要求に応じて加工組み立てを行なった後国内に再び輸送して中国企業が加工費を支払う1つの貿易方式である。

現在中国の出料加工形式は国内生産技術が製品の要求に達しておらず、しかも国外において生産のある過程の加工を行なわざるを得ないものに限定されている。国内に生産能力がある場合の出料加工は対外経済貿易部門と税関は許可しない。出料加工と来料加工は支払手段、貨物所有権、輸出入形式等において対称的である。

(3) 広東式来料加工方式の実態

広東式来料加工方式のメリットは以下の3点である²⁵。

①設備投資以外に投資する必要がないので投資資金の負担が少ない。②工場設立後、利益が発生した後も法人税は雇用労働者数×900元×1.5%を支払えばよい。③帳簿処理が比較的簡単である。

他方、広東式来料加工方式のデメリットは以下の3点である²⁶。①法人代表は土地または工場提供側の中国人である。②製品は100%輸出しなければならない。③利益の発生の有無に関わらず、協力側に請負費用または加工費を支払わなければならない。

以上のような広東式来料加工と呼称されるに至った方式が形成された背景に

は以下のような政策の動きがあった。加工貿易について広東省は1983年4月に「対外加工装配件業務管理暫行規定」²⁷を公布している。

1986年現在税関統計によれば来料加工の原材料・部品の輸入は40.8億米ドルに達し、製品輸出は38.8億米ドル、加工費収入は3.4億米ドルになった。来料加工経営工場は3.5万企業に達し、全国に普及し、その契約数は21万余に達した。他方、1986年の来料加工方式に係る経済犯罪は259件に過ぎなかったが、金額は5344万元に達し、対外加工装配件業務の発展に深刻な影響を及ぼす事態になったのである。このような問題を解決するために国務院弁公庁が1987年にすでに税関総署、経済貿易部、財政部、国家工商管理局の「総合管理を強化し対外加工装配件業務の発展を促進することに関する意見」²⁸を批准して公布した。この意見は①加工装配件業務契約の審査・批准と業務指導を強化すること、②対外加工装配件業務請負企業を整頓すること、③対外加工装配件輸出入貨物の監督管理・後続管理工作を更に強化すること、④加工装配件の原材料・部品、製品を輸送する車両に対する管理制度を健全化すること、⑤合法輸出入を簡便にするために企業のために諮問サービスも含む良いサービスを提供すること、⑥闇・違法活動を取り締まること、⑦管理体制を改善し、管理幹部隊伍の精神文明を強化することを主張している。

このような中央政府の情勢に応じて広東省は1987年3月には「広東省鼓勵發展対外加工装配件、補償貿易弁法」²⁹を公布し、89年3月には「広東省私營企業対外加工装配件、補償貿易業務請負暫行規定」³⁰と「広東省私人（外商）対外加工装配件、補償貿易經營請負暫行規定」³¹を公布するに至っている。つまり広東省は私營企業の加工装配件業務の請負いや外資企業の加工装配件業務の經營請負いを承認するに至ったのである。

(4) 独資企業

独資企業のメリットは以下の3点である³²。①法人代表は外資側にある。②製品の国内販売権を申請出来、随時国内販売の注文を受けることが出来る。③会社設立後、利益が発生するまで中国の協力側に請負費用を支払う必要がない。

他方、独資企業のデメリットは以下の3点である³³。①設備投資以外に現金投資する必要がある。②会社設立後利益が発生してから、「二免三減」（2年間免税、3年間半額減税）等の優遇政策を受けると同時に、法人税（24%）を納税しなければならない。

(5) 転廠制度問題³⁴

①転廠加工の認識

転廠加工は、加工貿易において保税輸入材料・部品を半製品・製品に加工製造して他の輸入材料・部品を加工輸出する企業に転売してその企業が加工装配を行うことを指す。

②来料加工工場側の問題

転廠手続き問題

転廠加工過程において出て来た問題は、先に転廠手続きをして製品を出すかあるいは先に製品を出した後転廠手続きをするかという問題である。

1987年1月公布された税関法³⁵第3章26条は「税関の監督する貨物は税関の許可を経ずに如何なる単位も個人も開封、受け取り、交付、発送、取替え、改装、抵当としての差し押さえ、転讓、表記の書き換えは出来ない」と規定している。1982年に税関が公布した「加工装配及び中小型補償貿易の輸出入監督・課税免税の実施細則」の第5条は「加工装配、補償貿易の輸入原材料、部品、設備及び加工装配の製品は等しく保税貨物の性質を有する。上述の材料、部品は輸入日から製品輸出日まで、設備は輸入日から全部償還する日まで、等しく税関の管理監督する貨物である。対外貿易管理部門の許可と所在地の税関あるいは分業管理の税関に手続き処理を経ずに、如何なる単位も個人も等しく販売、転讓あるいは受け取って使うことは出来ない」と述べている。

1999年3月26日に国家関係部委が公布した「更にもう一步加工貿易銀行保証金台帳制度を完全にすることについての意見」³⁶は、加工貿易企業は転廠手続きした保税産品を再加工し輸出する業務は、商品分類管理規定により対外経済貿易部門に通知し批准を得た後、批准文件により税関で転廠手続き処理をしなければならない。税関は対外貿易部門の批准文件に基づき厳格な保税監督を実施する。従って従来に先に転廠手続き処理後製品を出す原則は未だ不変である。但し、加工貿易生産契約の製品引き渡し期日のある規定か市場の需要急増による場合、一部企業は先に手続きを処理することは出来ない。外資系企業のこの問題に対する反応は大きく、関係部門に臨機応変の措置を取るよう建議している。

転廠制度利用による不正取引

不正取引には以下のようなものがある。

- ・偽の転廠手続きによる原材料・部品の横流し

加工貿易転廠手続き後貨物は転廠しないで国内販売する。購入企業は実際上転廠企業の貨物を受け取っていない。不法分子は製品消耗額、関連交換材料部品の過大申告あるいはその他の手段で課税審査を免れる。

- ・申告書改竄によるごまかし

不法分子は、自ら貨物を開封する時、税関申告書の内容を改竄して転廠部分

を過小に申告する。

- ・過大申告による横流し

一部の企業は、転廠貨物の数量、規格、重量の少いのを多いと報告し、小を大と報告し、受取企業の貨物は実際の申告書の数量、規格等非常な差がある。

- ・材料部品の横流し

不法分子は、転廠貨物を内販した後、国内で最購入した材料部品を転廠貨物に変えて受取企業に運送するが、転廠企業の貨物では有り得ない。

③国家資源の浪費

加工貿易の急速な発展により保税貨物は輸出入総額の半分以上を占めている。広東省では7つの税関区があり、数万企業の100億ドル以上の半製品の転廠経営活動に直面している。特に当該税関管理区を越える転廠企業の管理は煩雑を極めている。加工貿易の電算機管理以前においては税関は加工貿易の「登記手冊」の真偽を確認し、主管税関とテレックス等の手段で連絡して大量の人力、物力、財力を浪費し、また時間をも浪費して国家に多大の損失を与えていた。

転廠加工は税関の監督、審査に多大の負担になると同時に外貨管理部門、税務部門の仕事を増加させている。加工貿易の転廠中に輸出と輸入の同一視、同一の材料部品が何回もの転廠を経ることにより何回も輸出入統計にも計上されて表面上は輸出入の増加となったが、実際にはそうではないという状況が出現した。税関は単独管理を行い、重複統計問題を解決しなければならない。

④税関側から見た問題

第1に税関区を越える転廠手続きは煩瑣なために、企業が先に転廠手続きをして製品を出すことは非常に困難である。従って先に製品を出して後で転廠手続きをすることになり易い。

第2に国際市場の変化により企業の受けた注文が減少するか取り消しされる場合には、企業が転廠手続きを既に完了している時は手続き以上の転廠あるいは何も転廠されないという現象が発生する。この場合審査の困難性は増加する。

第3に転廠製品を調達する企業は顧客の要求に応じて生産期間を早めるために転廠企業により少ない貨物をより迅速に送るよう要求する。この場合転廠企業の手続きの困難性は非常に高くなる。

第4に転廠企業と調達企業の間で、製品の品質が顧客の要求に満たない場合、あるいは品種、規格の変更のために、税関規定の第1次転廠が輸出入の規定に対して実施が困難である場合がある。

3.広東省の外資導入

(1) 広東省の外資導入

2001年の実際利用直接投資463.67億米ドルの内訳をみると、広東省は119.32億米ドルで全国第1位である。第2位以下は江蘇省69.15億米ドル、上海42.92億米ドル、福建省39.18億米ドル、山東省35.21億米ドル、遼寧省25.16億米ドル、浙江省22.12億米ドル、天津21.34億米ドル、北京17.68億米ドル、湖北省11.89億米ドルの順になっている。

広東省の1979—2001年の実際利用外資は1117億9067万米ドルに達している。実際利用外資の産業別シェアに見ると、製造業64.4%、不動産業13.4%、交通運輸通信産業3.7%、建設業3.2%、電力ガス水道産業2.9%、卸小売飲食業2.2%、農林牧畜漁業1.2%等の順となっている。

2001年の広東省の実際利用外資の国地域別シェアをみると、香港70.6%、英領ヴァージン諸島6.2%、台湾3.7%、日本3.3%、米国3.2%、シンガポール2.5%、マカオ2.3%、英国1.3%の順となっている。

広東省の直接投資の推移をみると1979年の3074万米ドルから84年には5.42億米ドルに増加し、89年には11.56億米ドルと10億米ドル台に達し、93年には74.98億米ドルと対前年比1.1倍を記録している。その後95年には101.80億米ドルと100億米ドルを超え、98年には120.20億米ドルに達し、2001年には129.72億米ドルに達している。1979-2001年の累積投資額は1117.91億米ドルに達している。

(2) 広東省の各市別外資導入

広東省の各市別実際利用外資導入状況を表3でみてみよう。ストックの統計が取れないのでフローベースで見ると2000年では第1位が広州、第2位が深圳、第3位が東莞、第4位が惠州、第5位が珠海、第6位が仏山、第7位が江門、第8位が中山、第9位が肇慶、第10位が汕頭である。2001年では第1位が深圳、第2位が広州、第3位が東莞、第4位が珠海、第5位が惠州、第6位が仏山、第7位が江門、第8位が中山、第9位が肇慶、第10位が順徳である。

いずれにしても第1位から3位までは世界の工場と言われる広州、東莞、深圳のラインが独占している。これら3都市は香港から近いところにあるという地理的優位の下に発展したと思われる。2002年8月の我々の調査ではこのラインの農地の工場用地化は急速に進んでおり、その現状は農地の中に小山があるとそれも突き崩して平地化するという作業を目のあたりにした。深圳総合研究院の研究者の話だと「この地方では正に農地に作物ではなく工場を植えている」といみじくも表現したが、正にその通りである。これは重大な環境問題でもある。

近年世界の工場地帯の反対側も急速に発展しつつある。2001年における第4

位から第10位までで第5位の惠州と第9位の肇慶を除く珠海、仏山、江門、中山、順徳が広州湾の西側に属していることは注目すべき事実である。特に1997年に、東莞と番禺を結ぶ虎門大橋が出来たことは広州湾の東西の交通を容易にして珠江デルタの一体化を更に促進する効果をもたらしている。

Ⅲ. 広東省における日本の直接投資

1. 日系企業の投資の動向

(1) 日本の対中投資

中国における外国直接投資（実際利用投資）は3486.24億米ドルであり、日本の投資は281.31億米ドルで全体の8.07%を占め、第3位である。ちなみに香港は1710.13億米ドルで49.05%を占め、第1位であり、米国は300.21億米ドルで8.61%を占めて第2位である。

1979-2001年で3935.12億米ドルに達しているが、2001年の日本の直接投資は43.48億米ドルで第3位で、香港は167.17億米ドルで第1位で、米国は44.33億米ドルで第2位であり、累積投資額の順位は不変である。

三菱総合研究所の調査³⁷による中国における1989-2000年の日本企業の業種別シェアをみると製造業は3158社で全体の76.1%を占めている。製造業の内訳と全体に占めるシェアは繊維16.1%、電機12.9%、化学品11.0%、食品7.9%、金属7.9%、機械7.0%、輸送機器5.3%、木材パルプ1.7%である。非製造業の内訳と全体に占めるシェアはサービス業8.9%、商業8.1%、運輸業3.3%、不動産業1.3%、建設業1.0%、農林漁業0.9%、鉱業0.2%、金融・保険0.1%となっている。

(2) 広東省における日本の直接投資

広東省における1979-2001年の日本の実際利用投資の累積額は50.91億米ドルで香港の94.03億米ドル、ヴァージン諸島の69.8億米ドル、米国52.15億米ドルに次いで第3位を占めるに至っている。

例えば、深圳市における日本の実際投資は1986年7009万米ドルから88年には1.46億米ドル、90年には1.73億米ドル、93年に2.08億米ドル、96年に2.99億米ドルを記録したが、その後は下降傾向にあり、2001年には8183万ドルであった。2001年の国別実際利用外資をみると香港・マカオ19.42億米ドル、台湾12.52億米ドル、仏国2.79億米ドル、英国8238万ドル、日本8183万米ドル、シ

ンガポール 7521 万米ドル、米国 5929 万米ドルの順になっている。

また東莞市では日本の実際投資は 1994 年の 17 万米ドルから 95 年に 391 万米ドル、96 年に 2938 万米ドルに達したが、その後減少に転じたが、2000 年には 7476 万米ドルへと増加している。東莞市の 2000 年の国別実際投資額をみると香港 8.89 億米ドル、台湾 2.37 億米ドル、日本 7476 万米ドル、シンガポール 3511 万米ドル、米国 2391 万米ドル、韓国 2362 万米ドルの順となっている。

三菱総合研究所の調査³⁸では 1989-2000 年の広東省における日本企業数は 463 社である。業種別日本企業は電気機器 137 社、化学品 70 社、金属 46 社、卸小売 30 社、輸送機器 24 社、食品・飲料 19 社、運輸通信 14 社、一般機器 11 社、窯業 7 社、出版印刷 6 社、リース 5 社、情報サービス 5 社等となっている。

2. 日系企業の現地調査からの知見

(1) 中小企業進出

① 深圳テクノセンターの試み³⁹

深圳テクノセンター（日技城製造廠）は深圳市觀瀾鎮桂花村廟溪工業区に立地している。テクノセンターの誕生は在香港の三田工業関係者を中心とした八日会が 1991 年 1 月に日系中小企業のための工業団地を中国に建設する構想を公表した。

1997 年 7 月に深圳市龍崗区布吉鎮水經上八約華興工業区に工場（4,400 m²）を借りてテナント 5 社で操業を開始した。これが第 1 テクノセンターである布吉日技城製造廠である。93 年 2 月に隣接の工場（4,440 m²）を借り増して 6 社が入居した。94 年 10 月に第 3 棟目（4,400 m²）を借りて 5 社を入居させ、合計 16 社をテナントに持つことになった。

更にテクノセンターから 5km 程離れた深圳市龍崗区布吉鎮下李朗萬事達工業区に工場（16,000 m²）を借り、第 2 テクノセンター（李朗日技城製造廠）とし、5 社を入居させた。1995 年 2 月に自社工場として第 3 テクノセンターを深圳市宝安区觀瀾鎮桂花村に建設を開始した。第 1 期第 3 工場棟（80,000 m²）、第 2 期第 4 工場棟（80,000 m²）を完成した。両工場はそれぞれ 5000 人の労働者を収容できる規模である。

1995 年 8 月に 2.5 テクノセンター（觀瀾日技城製造廠）を第 3 テクノセンター建設以前にそこに近い工場を借りて半年後の始動を計画する。

1996 年 3 月に第 1 テクノセンターの 4 社が卒業転出後に 3 社が入居し、残る空きスペースは稼働中の企業の工場拡大に投入する。同年 5 月に第 2.5 センターが稼働し、テクノセンター全体のテナントは 23 社となり、総従業員数は 3500

人となる。土地面積は 25,000 m²、工場面積は 13,500 m²である。

1998 年 5 月に第 3 テクノセンター第 1 棟 (22,000 m²) を着工し、99 年 6 月に完成し、3 社が入居し、稼働した。従業員は 1500 人である。2000 年 3 月に第 3 テクノセンターヤマウチ工場を着工し、01 年 1 月に完成して第 2.5 テクノセンターから移転し操業を開始した。同年 9 月に第 3 テクノセンター第 2 棟を着工して 01 年 6 月に完成して第 2.5 テクノセンターから 1 社が移転した。

2001 年 3 月に第 2 テクノセンターを返還したため、テナントがそのまま独立することになった。同年 6 月に第 3 テクノセンター第 2 棟 (12,000 m²) を完成し、第 2.5 テクノセンターから 1 社が移転した。03 年末に第 1 テクノセンターを第 2.5 テクノセンター、第 3 テクノセンターに集中させ、更には香港株式市場に上場する予定である。

第 3 テクノセンターはフル稼働時には約 6000 人の従業員を収容力を持つことが可能になる。2005 年頃には工場団地というよりも従業員宿舎、日本人宿舎をゲートや堀によって独立させて職住分離を図り、電力、上下水道、汚水処理場、銀行、郵便局、レストラン、コンビニエンスストアを完備した 1 つの町にする予定である。

2002 年 7 月現在、テクノセンター全体で 40 社が稼働、従業員 4800 人、八日会加入企業は 150 社に達している。

②深圳テクノセンターの経営

テクノセンターの事業理念は日本の中小企業の中国へのスムーズな企業進出をサポートし、それに関わる安定したインフラ（経営基盤）の提供を事業方針としている。またそこで働く人々の技術・生活水準向上に貢献し、長期的な見地で中国全土の技術水準の高度化と上質化を目標として有志がグループで設立した共同事業体である。

テクノセンターは 2002 年 7 月現在入居しているテナント企業は 38 社あり、入居準備中の企業が 2 社ある（表 4 参照）。その 40 社の配置は布吉テクノセンター 8 社、観瀾テクノセンター A14 社、観瀾テクノセンター B17 社、観瀾テクノセンター C1 社である。

テクノセンターの標準費用は表 5 の通りである。この場合注意しなければならないのは月 250 香港ドルの鎮管理費があり、これを基礎に最低人員管理費が計算されてテクノセンターが鎮政府に支払わなければならない。不足人員管理費の計算は以下の式による。

$$(\text{最低雇用人員数} - \text{現員数}) \times 250 \text{ 香港ドル} = \text{不足人員管理費}$$

最低雇用人員数は中国人労働者 1 人当り使用面積 14.6 m²を基準として計算される。

契約保険金は工場スペース、レンタル代の2ヵ月分を預託する。法人株主は1ヵ月分である。表6の事例ではテナントA（金属プレス）の場合67,430香港ドル、テナントB（プリンター・リボン製造）の場合115,250香港ドル、テナントC（コイル組み立て）の場合606,000香港ドルとなっている。

表5では人員派遣費は月1人当たり720香港ドルと定められているが、そのうち300香港ドルは給料の一部としてテナントに返還される。

テクノセンターのメリットは以下の諸点にある⁴⁰。

①企業の早期操業体制の確立と低コストのインフラの提供

テクノセンターは工場スペース、電気、水道、通信、物流、寮・食堂等のインフラを提供する。

②優秀な人材供給と研修

労働者を定期的な求人広告と学校訪問により募集してテナントの工場に派遣する。日本語講座、英語講座を開設して日中間の言葉の壁をなくする。品質管理・生産管理の専門講座を開設して従業員のレベル向上を図る。

③的確な業務処理

仕入先（メーカー）や販売先の企業を紹介する。輸出入業務、会計業務、税務処理の代行を行なう。

④投資効果

テクノセンターは法人・個人の出資によって経営されている。決算は年1回の株主総会で行なわれ、余剰金の中から10-15%の配当を実施している。相互扶助の精神の下に敢えて大株主を持たずに小株主から資金を集めている。

テクノセンターと鎮政府との関係は、テクノセンターは鎮政府の経済発展公司から土地を借りて工場を建ててそれを日本の中小企業に貸す業務を行なっている。テクノセンターはテナントの企業に代わって政府との交渉を一切代行する役割、すなわち星井総経理の言葉を借りると会社の総務部的機能を果たしているのである。政府は地主であり、公租公課を徴収する。依頼人—代理人理論（principal-agent theory）⁴¹からみると政府は地主であり、テクノセンターは定額小作である。経営のリスクは当然テクノセンターが負うことになる。政府はリスク回避者であり、テクノセンターはリスクに対して中立であり、全面的にリスクを負うことになる⁴²。テクノセンターとテナントの関係をみるとテクノセンターが依頼人（地主）であり、テナントの中小企業が代理人（定額小作）である。テクノセンターはテナントの中小企業に、工場、電気、水道、ガス等のインフラを供給するのみならず税金問題を含めて対政府交渉を、星井総経理の言葉で言うならば「会社の総務部の業務一切を請け負う」のである。生産におけるリスクはテナントの中小企業が負うから、テナントはリスク中立であり、テクノセンターはリスク回避者になる。

星井総経理は「日本の中小企業の対中進出を ODA の援助もなく民間の手で行なっているが、政府の援助があっても良いのではないか」と述べられたが、考慮に値する言葉である。

テクノセンター構想はすでに大連市や珠海経済特区に移転されて実施されているが、珠海のテクノセンターは運営が必ずしも上手く行っていない。この点テクノセンターの比較研究が更に必要であろう。

(2) 大企業

①独資企業の問題点

独資企業は経営権があり、輸出の場合でも売掛金回収は容易である。しかし、国内販売の場合に売掛金回収は困難である。

合弁企業では、輸出の場合実質的に経営権がないが、売掛金回収は容易である。更に国内販売の場合も実質的に経営権がなく売掛金回収も困難である場合が多い。実際の経営権は外国企業の出資比率が 67%以上であっても中国側が拒否権を持てば実質的に経営権が制限されると言う⁴³。

1979—2001 年の深圳市の直接投資契約件数をみると累計件数は 1 万 9992 件であり、その内訳は合弁企業 9658 件、独資企業 8239 件、合作経営企業 2089 件である。合弁企業は 1979 年の 7 件から 93 年には 1735 件のピークに達したが、その後減少して 2001 年には 396 件となっている。独資企業は 1980 年の 5 件から 93 年に 1162 件のピークに達し、その後は増減しながら 2001 年には 1087 件となっている。合作経営企業は 1979 年の 30 件から 93 年の 358 件のピークに達し、その後は増減しながら 2001 年には 18 件となった。

合弁企業と独資企業の契約件数を比較すると 1980 年—96 年の間は合弁企業件数が独資企業件数を一貫して上回っていたが、97 年以降は独資企業件数が合弁企業を上回っている逆転現象が起きている。この逆転現象は独資企業形態が合弁企業形態よりも外資企業に好まれている事実を如実に表しているのである。合作経営企業形態は事実上その役割は終わっていると思われる。

経営学では一般的には企業の外国市場進出を①ライセンス、②輸出、③現地に倉庫及び直接販売単位の設置、④現地での組み立て及び包装、⑤合弁事業の形成、⑥対外直接投資（独資企業による大規模生産とマーケティングの展開）の段階に分けている。この段階説を組織の取引費用の観点からみるとライセンス、直接投資、輸出の順に取引費用は大きい⁴⁴。

中国の場合、組織の取引費用から三資企業をみると合作経営企業、合弁企業、独資企業の順に取引費用は大きいと思われる。また来料加工から進料加工への

進化は取引費用の節約を意味し、更には三資企業への進化を意味する。広東省の来料加工の実態をみると土地建物は中国側が提供するが、経営は外資側が事実上独資企業の如く行っており、言わば投資リスクを回避する独資企業と言えるのではないか。

②企業調査

ホヤ（付録 1. 豪雅(広州)光学有限公司 参照）

フジクラ（付録 2. 珠海藤倉電装有限公司 参照）

京セラ（付録 3. 東莞石龍京瓷光学有限公司 参照）

朝日ビール（付録 4. 珠海麒麟統一ビール有限公司 参照）

松下モーター（付録 5. 珠海松下馬達有限公司 参照）

珠海キャノン（付録 6. 佳能珠海有限公司 参照）

IV. 広東省と台湾の経済関係

1. 台湾の対中投資の動向

(1) 台湾の対大陸政策の変化

台湾政府は従来「三不政策」（接触せず・妥協せず・交渉せず）を守っておいたが、1987年6月に戒嚴令を解除し、87年11月に「大陸探親」を許可した。この大陸探親許可から台湾の対中投資が本格的に開始されたのである。香港を通じた台中貿易は1979年から始まっている。79年以前は台湾が漢方薬材を香港経由で輸入するのみであった。

1990年9月に經濟部は「対大陸地区輸出商品管理弁法」を、10月には「対大陸地区間接投資及び技術協力管理弁法」を公布して67種3353品目について投資または技術協力することを承認した⁴⁵。更に同年11月郝伯村行政院長は台湾企業の大陸投資は広東、福建、上海の3地区に集中すべきことを表明した。91年初め、台湾政府は大陸投資または技術協力に関する品目を3679に増やすことを承認した。また行政院は大陸委員会を設置するとともに海峡交流基金会を設置した。

中国は1988年7月に「台湾同胞投資奨励規定」⁴⁶を公布して対外経済貿易部に「対台経貿関係司」を設置した。国務院は94年に「台湾投資保護法」⁴⁷を公布し、2000年12月にその実施細則⁴⁸を公布した。

1997年には中台間の直航路開設が合意されて福建省の厦門、福州と高雄の間

の直航が実施されることになった。但し、外国籍船に限定され、域外航運センターとして貨物の積み替えによる第3国への転送のみであった。99年には第3国経由の中国船籍、台湾船籍の定期航路が合意された。

陳水扁総統は2000年に金門島、馬祖島において「三通」を小規模に実施する「小三通」を開始した。陳総統は李登輝前総統の「戒急用忍」という対中経済規制路線を「積極開放、有効管理」路線へ緩和する方針を取った。具体的には以下の通りである。①台湾企業の対中投資を1件当たり5000万米ドルまでとする上限を撤廃した。②全ての投資案件を審査する方式に改めて2000万米ドル以下の案件は簡単な行政審査で行う。③対中投資の禁止項目は防衛、安全保障に関わる産業や核心的技術に限定する。④個人及び中小企業の対中投資累計額の上限を6000万米ドルから8000万米ドルに引き上げる。

台湾企業の対中投資の半分は上海・江蘇省に集中し、広東省、福建省への投資を大幅に上回っている。昨年から台湾から大手のIT企業が新竹科学工業園区から大上海経済圏へ移転現象が起きている⁴⁹。

(2) 台湾の対中投資

1979—2001年の台湾の対広東省実際投資額は41.33億米ドルであり、全体の3.7%を占め、香港、ヴァージン諸島に次いで第3位を占めている。日本、米国を追い抜いていることは注目に値する。

例えば、深圳市における台湾の実際利用投資をみると1988年の316万米ドルから89年には1006万米ドル、93年には4532万米ドル、94年には1億671万米ドル、96年には1億3666万米ドルへと増加したが、その後98年には3479万米ドルにまで減少した。そして回復に向かい2001年には1億2518万米ドルの最高額を記録している。

また東莞市の実際利用外資をみると、台湾の投資は1993年の2734万米ドルから95年には3016万米ドル、98年には5381万米ドル、99年には8181万米ドルと増加し、2000年には2億3722万米ドルの最高額を記録している。

2. 東莞市のケース

(1) 外資導入

①外資導入の動向

1999年6月現在、東莞市の外資企業は1万2356社に達し、その内訳は香港・マカオ・台湾系企業は2786社、その他の外資系企業が796社、三来一補企業が

8774社であり、圧倒的に三来一補企業が多いのである。1999年6月現在の外資系企業の実際投資額は累計128億5386万米ドルでその内訳は香港・マカオ・台湾系企業の投資額が59億20209万米ドル(46.06%)、その他の外資系企業の投資額は24億9652万米ドル(19.42%)、三来一補企業の投資額が44億3705万米ドル(34.52%)である。

1998年の外資系企業の総生産額は1048億208万元であり、香港・マカオ・台湾系企業はその55.54%を、その他の外資系企業が30.71%を、三来一補企業が13.75%をそれぞれ占めている。1998年の外資系企業の販売総収入は1058億9024万元でその内訳は香港・マカオ・台湾系企業が56.54%を、その他の外資系企業が29.85%を、三来一補企業が13.61%をそれぞれ占めている。1998年末の資産は1520億6577億元でその内訳は香港・マカオ・台湾系企業が56.47%を、その他の外資系企業が25.02%を、三来一補企業が18.51%をそれぞれ占めている。

1999年6月現在の東莞市の国別地域別外資導入累計額をみると香港78.06%、台湾8.22%、英国3.27%、英領ヴァージン諸島2.27%、日本1.45%、シンガポール1.18%、米国0.97%、マレーシア0.47%、韓国0.38%である。香港に次いで台湾が第2位を占めていることは注目に値する。

表7は1998年の東莞市の外資企業の中国における総支出と地方政府間の分配関係を示した貴重な表である。この表によると外資企業の総支出は345億6451万元でその内訳はレント9.5%、税金4.5%、中国方の分配利潤2.1%、加工費1.2%、労工管理費1.9%、水道電気費14.9%、賃金総額36.7%、国内ローン利息2.7%、その他26.5%となっている。

企業のタイプは香港・マカオ・台湾企業、外資企業、「三来一補」企業に分類されている。企業別総支出をみると「三来一補」企業が41.6%、香港・マカオ・台湾企業が40.8%、外資企業が17.6%を占めている。東莞市の直接投資構造は「三来一補」企業が独資企業を上回っていることは注目に値する。

香港・マカオ・台湾企業、外資企業、「三来一補」企業の総支出は中国側の地方政府間でどのように分配されるかをみると村民委員会(居民委員会)53.9%、鎮政府33.0%、市政府10.4%、省政府2.6%である。レントの分配関係は村民委員会53.9%、鎮政府22.6%、市政府6.8%、省政府0.5%である。利潤の分配関係は村民委員会34.1%、鎮政府9.3%、市政府23.78%、省政府32.9%である。加工費の分配関係は村民委員会44.9%、鎮政府33.7%、市政府14.48%、省政府7.1%である。労工管理費の分配関係は村民委員会70.7%、鎮政府23.7%、市政府5.6%、省政府0.0%である。賃金総額の分配関係は村民委員会59.8%、鎮政府31.3%、市政府8.4%、省政府0.5%である。

以上要するに村民(居民)委員会及び鎮政府が香港・台湾・マカオ及び外資企業の支出の86.9%を獲得していることは注目に値する。

②工業部門における外資導入⁵⁰

1999年6月末の東莞市の工業企業数は1万6897社であり、そのうち内資工業企業数は4750社でその内訳は国有企業53社、集団所有制企業809社、私営企業3888社である。

外資企業数は2727社でその内訳は香港・台湾・マカオ企業2627社、外資企業731社、「三来一補」企業8771社である。

外資企業の実際投資総額は118億9905万米ドルでその内訳は香港・台湾・マカオ企業52億1221万米ドル、「三来一補」企業44億3395万米ドル、外資企業22億1341万米ドルである。なお集団所有制企業にも3948万米ドルが投資されている。

1989年東莞市の工業総生産額は1612億9749万元で外向型企業部門が91.36%を占め、その内訳は「三来一補」企業34.40%、香港・台湾・マカオ企業34.40%、外資企業19.57%である。内資企業の生産額は8.64%に過ぎず、その内訳は集団所有制企業5.62%、私営企業1.98%、国有企業1.04%である。

1998年の東莞市の工業企業販売総収入は1206億3104万元であり、外向型経済部門が1030億2485万元であり、他方内資企業部門は176億619万元である。外向型経済部門の内訳は台湾・香港・マカオ企業575億7182万元、外資企業310億6902万元、「三来一補」企業143億8401万元である。内資企業部門の内訳は集団所有制企業89億2727万元、国有企業57億8296万元、私営企業28億9596万元である。

1998年末の企業資産構造をみると総資産は1614億6948万元であり、その内訳は外向型経済部門85.32%、内資企業部門13.48%である。外向型経済部門の内訳は85.32%を占め、その内訳は香港・台湾・マカオ企業47.15%、外資企業20.76%、「三来一補」企業17.42%である。内資企業部門の内訳は集団所有制企業8.36%、国有企業3.72%、私営企業1.38%である。

1998年の外資企業の業種別実際投資額をみると電子・通信設備17.65%、プラスチック製品11.12%、電気機械・器材8.78%、文具用品8.78%、金属製品7.60%、製紙・紙製品6.46%、紡績6.23%、アパレル・繊維製品5.11%、印刷3.11%、電力2.87%、家具2.77%、精密機器2.12%、非金属鉱物製品1.68%である。

(2) 台湾企業の「来料加工」問題⁵¹

来料加工は台湾企業の対中投資の第1形態である。広東省に集中に進出している投資期間は既に5年以上の簡単で安全で早い機動的な方法である。中国の法人（郷政府、村民委員会、外貿公司）が工場を提供し、台湾企業が生産し、

台湾企業が原料、設備に保税方式（税関に来料加工を申請）を採用し、生産完了後製品を直接輸出するか、三資企業あるいはその他の来料加工企業に転廠後輸出する。規定に応じて外貨比率も考慮して加工費を納める。

定期契約完了後即販売可能であることは、来料加工廠は基本上中国企業が台湾企業に賃貸して台湾企業が生産加工を行なうことである。台湾企業の業務、財務はすべて外国で管理して中国の安価な労働力と土地を利用している。台湾企業協会は来料加工方式の原因を以下のごとく規定している。

①注文は輸出形態を取る。②中国では原材料を得られない。③心理的要素としては安全性の考慮がある。④地方政府が奨励し、申請事務においても時間も仕事量も節約できる。⑤保税、節税の優遇待遇がある。

これらの原因を総合すると来料加工廠はすべて利潤を上げ、高度成長を達成したが、来料加工方式も中国の WTO 加盟後は変化せざるを得ない。

①原材料、設備の現地調達

台湾企業の大陸投資も 10 年以上経過して川上、川下のサプライチェーンを完備し、産業部品も揃い、輸入原材料も減少している。同時に多種少量で短期注文及び価格競争によりできる限り国内で購入して輸入原材料に依存しない。世界的なメーカーが中国に進出しており、意外に安価な設備、原材料が入手できる。この趨勢は益々明らかになって行くだろう。

②權益確保

台湾企業の投資が拡大するにつれて不安感は大きくなっており、安全性を考慮すると早く所有企業すなわち独資企業に変換して權益を確保する。同時に自主経営は中国方の牽制を受けない。来料加工廠は中国方であり、法定代表人は中国方であり、機械設備も借用であれば、工場、土地、機械設備も合法的に登録することもできない。これらの物件で銀行融資も受けられない。独立法人の場合のみ企業はその工場、土地、機械設備、原材料をもって銀行融資を受けられる。合法的に中国や外国の株式市場において上場することができる。

③付加価値税

台湾企業は三資企業か来料加工廠に転廠するか、原材料購入は三資企業か来料加工廠に限定されているために付加価値税を課税されないし、購入販売ルートが狭く、競争力を欠いている。

④転廠審査問題の解決の困難性

台湾企業は税関の工場検査を恐れている。原因は販売契約審査がバランスを欠き、販売審査から罰金か入獄の目に遭うからである。そのうち最も見られる原因は転廠問題であり、上流下流の台湾企業が関係し、転廠販売審査の調整・処理上空間的に狭いために容易に出て来る問題である。その他来料工場が関税区を越えることは非常に困難であり、むしろ三資企業がこの点比較的容易で

ある。

⑤中国における国内販売

台湾企業は過去輸出を主とし、かつ中国人の所得水準が非常に低いために情報の不完全性のために国内販売が出来なかった。しかし、世界経済の不景気にも拘らず、中国のみが12億の人口を擁し、国民所得が成長し、購買力も不断に増大して、世界最後の巨大市場になりつつある。近年中国に進出する企業は中国市場を目標としている。台湾企業は来料加工廠は国内販売出来ないという規定は当初保護から今や制限になっている。台湾企業の国内販売は必然の成り行きとなり、決済・融資面でも独資企業が最適の企業形態になりつつある。

⑥財務融資

台湾企業が進出した初期には当時最小の投資で賄い、成長に従って拡充したが、財務上何の支援も無い下に倒産・工場閉鎖が発生した。現在は銀行融資のパイプが出来、台湾の金融界も中国に事務所を設立している。ただし来料加工廠は中国側法人が所有しているために銀行は工場を借りている人に融資は出来ない。将来の融資を考慮すると来料加工方式を変更せざるを得ない。

⑦中国の法制改革

台湾企業の最も台湾企業が最も苦痛なのは法令に対する理解がないか、または認識不足の転があることである。来料加工に関する法規が如何に改変されたかについても定説がない。しかし、中国経済の変化につれて来料加工廠は明らかに奨励されなくなっている。三資企業の工場の規定は比較的緩やかである。例えば2001年4月の外資企業に対する外貨バランスに関する規定の取り消しのように国内外販売比率の自己調整が可能になったことは明らかである。それを座して廢れるのを待つよりも内部から管理するほうが良く、現行法規の規定に従って実行し、法規の変化に注意して顧問の意見を聞き、計画を臨機応変に改定して機を見て実行する企業は持続的に発展出来る。

⑧来料加工廠の变革

1つは経営を停止して撤退する。2つは来料加工廠を内資企業に転化する。一般的には考えても出来ないことだが、名義を借りる方式で経営すれば、現在経営には法令上氣勢が多いが、これは可能な方法である。3つは加工廠を三資企業へ転化する。これは比較的可能な方法であり、合法的でもある。三資企業は国内販売の制限を受けないし、現有設備・原材料は価格審査・納税を終えた後は外資資金と同等に扱われ、財務負担を減らすことが出来、生産に影響を与えずに経営を続けることが出来る最良の選択である。

(3) 台湾企業調査

(付録 7. 台湾企業調査参照)

(4) 台商協会

台商子弟学校 (付録 7. 台湾企業調査 (3) 東莞台商子弟学校別 参照)

V. 広東省の地場企業の発展

1. 家電産業の発展

表 8 をみると中国の家電産業は 1980 年代に大きく飛躍している。例えば、家庭用洗濯機の生産量は 1981 年に 128 万台と 100 万台を突破して 84 年には 578 万台、88 年には 1046 万台、97 年には 1254 万台と伸び、2000 年には 1443 万台の史上最高を記録したが、2001 年には 1342 万台に下落している。カラーテレビは 84 年に 134 万台と 100 万台を突破し、88 年には 1038 万台、94 年には 1689 万台、95 年には 2058 万台となり、99 年には 4262 万台と最高を記録したが、2000 年には 3936 万台に下落したが、2001 年には 4093 万台と 4000 万台に戻している。家庭用冷蔵庫は 85 年に 145 万台と 100 万台を突破し、88 年には 758 万台に達したが、その後下落し続け、94 年に 768 万台に戻し、97 年には 1044 万台となり、2001 年には 1351 万台のピークに達している。家庭用エアコンは 92 年に 158 万台と 100 万台を突破し、98 年に 1157 万台となり、2001 年には 2334 万台と史上最高を記録している。

表 9 において中国の家電製品に占める広東省の生産比率をみると、2001 年にはステレオセット 78.7%、電話機 73.9%、ファックス 69.8%、カメラ 66.1%、電話交換機 41.8%、カラーテレビ 38.4%、エアコンは 36.3%、半導体集積回路 27.5%、マイクロコンピュータ 26.1%、冷蔵庫は 20.9%、洗濯機 13.5%、携帯電話は 7.2% である。

2000 年では電話交換機 49.8%、VTR 11.9%、1999 年ではコピー機 75.7%、ファックス 57.5%、カラーブラウン管 26.3% である。

表 10 によれば 2000 年の販売額 10 億元以上の家電メーカーベスト 23 社の中地域別にみると実に 7 社が広東省、4 社が江蘇省、3 社が上海、3 社が山東省、1 社が北京、天津、安徽省、浙江省である。家電に関しては華南経済圏（広東省）が 7 社と上海経済圏（上海＋江蘇省＋浙江省）の 8 社に次いで健闘していることは注目に値する。

広東省の家電メーカーは第 2 位の広東美的企業集団、第 4 位の科龍集団、第 6 位の珠海格力電器股份有限公司、第 7 位の広東格蘭仕企業集団公司、第 8 位の広州万宝集团有限公司、第 20 位の江門金羚企業集団有限公司、第 22 位の広東

省志高空調有限公司である。

2. 現地調査からの知見

(1) 順徳市の家電メーカー格蘭仕 (Galanz)

(付録 8. 広東格蘭仕企業 (集団) 公司 参照)

(2) 珠海経済特区の家電メーカー格力 (Gree)

(付録 9. 珠海格力電器股份有限公司 参照)

3. 地場企業の競争力分析

(1) 格力の販売戦略

現地調査した中国の家電メーカー格力からその競争力は如何に形成されたのかをみてみよう。董明珠格力総経理はメーカーと販売業者は典型的なゲームの関係にあると言い、以下のような取引の大原則を立てている⁵²。①代金受領後に出荷すること、②格力の従業員は、営業部員を含めて絶対にエアコンを販売しないこと、③分社を設立しないこと、である。

更に販売業者との取引原則を以下のように定めている。①私的な関係を持ち込んで取引してはならない。②販売業者を正しい認識に基づいて販売するように指導する。③正しい経営思想を確立する。④私利私欲の追求に手を貸してはならない。

この原則を厳格に守り、販売業者を仲間として扱い、彼等の信用を勝ち取り、ここ数年来ペーパーレス化に積極的に取り組んでいる。つまり、契約書がないということである。例えば、我々のインタビューでは朱江洪董事長は契約書もなしに 5000 万元の取引をしたと明言されたが、正にこの意味において理解できるのである。

この意味するところは、販売業者は基本的に長期的に協力してくれる取引先であるということである。つまりはメーカーと販売業者との関係は、ゲーム理論から分析すると、当初は非協力ゲームであったのだが、上述の取引原則を確立することにより、販売業者の信用を勝ち取り、取引は無限繰り返しゲームに変化して長期の関係を築いて協力ゲームになったのである。このプロセスが成功裡に進化するためには当然ルール破りに対して罰則がなければならない。この格力的場合、当然販売業者は違反行為をすれば販売業者としての資格を失うことになる。

価格戦争と言われる中国の家電市場において格力はダンピングをしないで品質とサービスで価格は維持して来た。市場の発展の初期には価格競争は必要であるが、市場が成熟期に入ると価格よりも品質とアフターサービスが重要であると主張し、非価格競争を強調している。現在クーラーは格力、海爾、美的の3社の寡占体制に移行しつつあるのである。

(2) 企業の所有制の問題

また企業の所有制も重要である。格蘭仕は郷鎮企業より出発した企業であり、現在は欧米の資本が入って所有制から見ると外資企業に分類されている。郷鎮企業は人民公社解体と同時に形成された。郷鎮企業に関して農業部は、1990年2月に農民株式制企業暫定条例を、同年6月には郷村集団所有制企業条例を、92年1月には郷鎮企業集団企業組織発展暫定弁法と郷鎮連営企業暫定規定とを順次制定している。

国務院は以上のような郷鎮企業関係の条例や規定の集大成として1996年12月に郷鎮企業法⁴⁷を公布した。郷鎮企業の定義は農村集団組織あるいは農民の投資を主とし、郷鎮が設立経営するところの農業支援義務を負う企業と規定している。投資に関しては、農村集団組織または農民の投資が全体の50%を超えているか、超えない場合でも株式を支配しているか、實際上支配している場合を指す。

郷鎮企業の成功を青木昌彦教授⁵³は郷鎮政府の監視は効率的であると主張しているが、逆に言えば郷鎮政府が監視する企業はその所有制を曖昧なものとする。つまり所有と経営の分離が出来ていないことになる。ワイツマン＝スー両教授⁵⁵は、郷鎮企業の所有制の曖昧さを「囚人のディレンマ」ゲームから説明している。

例えば、かつて無錫モデルと言われた無錫では、郷鎮企業が経営の自由を求めて私営企業へ転化する傾向が早くから見られている。2001年8月に開催された中国共産党成立80周年大会で党は私営企業家も共産党員になれることを承認した。このような政治状況の下に郷鎮企業成長の限界も明らかになりつつあるために郷鎮企業の私営企業・外資企業への転化が加速されるだろう。

(3) 労働コスト

格力では労働者は圧倒的に合同工と言われる臨時工である。つまり、固定工と言われる正規労働者が非常に少ないのである。格蘭仕も出来高賃金制を採用している。いずれにしても賃金コストを圧縮して価格に反映させようとしている。正に効率性賃金仮説⁵⁶を適用しているのであると言えよう。

VI. 華南経済圏の展望

香港と広東省の経済つまり華南経済圏の将来を考える場合、中国の他の経済圏との比較で考えなければならない。将来中国の経済中心となっていくのは長江経済圏である。

黒田篤郎氏⁵⁷は中国における各経済圏の分業体制を以下のようにみている。北京経済圏がハイテク産業及びR & Dの中心で中国経済の頭脳の役割を果たす。上海経済圏は重厚長大産業、ハイテク産業の製造中心であり、中国経済の胴体的役割を果たす。華南経済圏は世界の工場であり、部品製造の中心であり、中国経済の手足の役割を果たす。

もう1つは弓矢仮説がある。既に東莞市の葉台商協会前会長が述べたように北京、上海、香港、広州が弓を構成し、長江経済圏が矢を構成するという経済地理的分業論である。

では現実に華南経済圏と大上海経済圏との比較を試みよう。表10は華南経済圏と長江経済圏との経済データを示している。

まず香港と上海市を比較すると2001年の名目GDPでは香港1640億米ドル、上海598億米ドルで、香港が上海の2.7倍のGDPを有している。2001年の1人当たり名目GDPでは香港2万4441米ドル、上海3705米ドルで香港が上海の6.6倍の1人当たりGDPを有している。産業構造をみると香港はサービス産業比率83%、製造業比率9%、上海はサービス産業比率51%、製造業比率43%であり、香港は圧倒的に経済のサービス化は進んでおり、上海のサービス産業の比率は製造業の比率を超えており、経済のサービス化が起こっているのである。

貿易をみると香港の総貿易は3916億米ドルで上海の総貿易は1205億米ドルであり、香港の総貿易は上海の3.2倍である。輸出をみると香港の輸出は1901億米ドルで上海の輸出は680億米ドルであり、香港の輸出は上海の2.8倍である。輸入をみると香港の輸入は2015億米ドルで上海の輸入は525億米ドルであり、香港の輸入は3.8倍である。香港、マカオ、中国以外への輸出（推計）は香港の場合505億米ドルで上海の場合254億米ドルであり、香港の輸出が上海の2倍である。

直接投資をみると香港の外資導入額は228億米ドルで上海の外資導入額は44億米ドルであり、香港の外資導入額は上海の5.2倍である。香港、マカオ、中国以外からの外資導入をみると香港は179億米ドル、上海は32億米ドルであり、香港の外資導入額は上海の5.6倍である。

金融機関の融資残高をみると香港の融資残高は2802億米ドル、上海の融資残高は1032億米ドルであり、香港の融資残高は上海の2.7倍である。金融機関の預金残高は華南経済圏が4368億米ドルで大上海経済圏が1359億米ドルであり、

前者が後者の 3.2 倍となっている。

それでは香港+広東省の華南経済圏と上海+江蘇省+浙江省の大上海経済圏とを比較してみよう。面積は華南経済圏が 18 万 881 km²、大上海経済圏が 21 万 2536 km²であり、後者が前者の 1.2 倍である。

人口をみると華南経済圏が 8454 万人で大上海経済圏が 1 億 3582 万人であり、後者が前者の 1.6 倍となっている。

総貿易をみると華南経済圏が 5727 億米ドル、大上海経済圏が 2047 億米ドルで前者が後者の 2.8 倍ある。輸出をみると華南経済圏が 2878 億米ドル、大上海経済圏が 1161 億米ドルであり、前者が後者の 2.5 倍となっている。輸入をみると華南経済圏が 2849 億米ドル、大上海経済圏が 917 億米ドルであり、前者が後者の 3.1 倍となっている。香港、マカオ、中国を除いた輸出は華南経済圏が 1418 億米ドルで大上海経済圏が 739 億米ドルで前者が後者の 1.9 倍となっている。

直接投資をみると華南経済圏が 358 億米ドルで大上海経済圏が 137 億米ドルであり、前者が後者の 2.6 倍となっている。香港、マカオ、中国以外からの直接投資をみると華南経済圏が 236 億米ドルで大上海経済圏が 89 億米ドルであり、前者が後者の 2.7 倍となっている。

金融機関の融資残高は華南経済圏が 4384 億米ドルで大上海経済圏が 2621 億米ドルであり、前者が後者の 1.6 倍となっている。金融機関の預金残高は華南経済圏が 6715 米ドルで大上海経済圏が 3597 億米ドルであり、前者が後者の 1.9 倍となっている。

これらの比較は香港の比較優位を示唆するのであるが、長期的に考えると上海経済圏の香港経済圏に対する優位が見えて来る⁵⁸。上海の経済成長率は 1089-97 年の 10 年間に 10.7%であり、他方香港の同期間の経済成長率は 4.9%であった。1998-2001 年の上海の経済成長率は 10.3%で香港の経済成長率は 2.2%で上海の 5 分の 1 である。この成長率格差が今後も継続すると仮定すれば、香港経済は 15 年以内に上海経済に追い抜かれるだろうと予測される。1 人当たり GDP からみると上海が香港を追い抜くには 20 年かかることになる。この予測が正しければ、上海の香港に対する比較優位は強まって行くだろう。そして上海経済圏は華南経済圏を凌駕して行くものと予測される。中国経済の中心は上海経済圏にあることは疑い得ない事実である。

華南経済圏と上海経済圏の賃金を比較すると上海経済圏の労働者の平均賃金（基本給+諸手当）は 800-1300 元であり、他方華南経済圏の労働者の平均賃金（基本給-食費-寮費+残業手当）は深圳特区内では 1000 元、特区外では約 600-700 元である⁵⁹。企業側の賃金以外の負担をみると、上海経済圏では法定社会保険費である。無錫市の事例ではこの社会保険費の内訳（基本給与に対する比率）は基本養老保険 22%、失業保険 2%、医療保険 9.2%、住宅積立金 7%であ

り、合計 40.2%となっている。

華南経済圏では企業の賃金以外の負担をみると、深圳特区内では養老保険と労災保険である。養老保険は深圳戸籍については残業手当を含む賃金の 9%（労働者個人負担 5%）であり、暫住戸籍については 8%（労働者個人負担 5%）である。また労災保険は深圳市最低賃金の 588 元の 1%である。深圳特区外では残業手当＋法定社会保険料 100 元である。

雇用政策面からみると、上海経済圏では企業は地元労働者を長期雇用する。しかも労使関係制度も確立しており、労働契約を締結している。他方、華南経済圏では外省人を短期雇用しており、労使関係制度も未整備で契約も文書化されておらず 1 年の短期雇用が多い。広東省に流入している外省人労働者は 1200 万人に達しているのである。

このようにみると上海経済圏は地場労働者が主体であり、彼らの賃金が上昇して行けば上海経済圏は巨大な市場を形成することになる。上海が北京や広東省に比較して SAAS 問題でもその被害を極小化している理由はこの雇用政策の相違も関係があるのではないかと思われる。我々の広東省の調査でも一般的に言えば上海経済圏の政府が華南経済圏の政府よりもクリーンであるとの評価を得ている。台湾の IT 関係の大企業の対中投資は 2002 年には上海経済圏に集中した。台湾の行政院大陸委員会の地域別大陸投資統計によると 1997 年の投資では珠江デルタ（広東）39.7%、長江デルタ（上海・江蘇・浙江）33.3%であったが、2002 年の投資では長江デルタ 54.8%、珠江デルタ 24.3%となり、逆転していることが注目されるのである。更に 1991－2002 年の累計投資は 266.1 億米ドルに達しているが、地区別投資比率をみると長江デルタ 44.8%、珠江デルタ 31.8%となって長江デルタの優位が現れているのである。この傾向は対中実際直接投資の動向にも出現している。2001 年までの広東省の累計実際直接投資額は 1117.9 億米ドルであるが、他方同期間の上海・江蘇省・浙江省の累計実際直接投資額は 1057.5 億米ドルに達しており、広東省の実際直接投資額に接近しつつあるのである。

注

- 1)Greenwood (1991) .
- 2)山本裕美 (1992)。
- 3) Ho(1995).
- 4) Imai(1999).
- 5)鄧小平の深圳の南巡講話の様子については陳錫添 (1992) を見よ。
- 6) Tung(2003).
- 7) Holloway(1995).

- 8) ペッグ制論争については *The Economist*(Nov.2,2002), Hong Kong Monetary Authority(2002), Latter (2002) , Williamson(1995) を参照せよ。
- 9) Lam (1988) .
- 10) 白井 (2000)。
- 11) Chen and Lin(2002) .
- 12) 譚 (1993) を参照せよ。
- 13) 周 (1997) を参照せよ。
- 14) 楊 (1998) を参照せよ。
- 15) 胡 (1997) を参照せよ。
- 16) 姚・国 (1998) を参照せよ。
- 17) 『国際金融報』 2001 年 5 月 1 日及び 25 日。
- 18) Yam (1996) .
- 19) Ma (2002)、Kuwan and Lui(1996)等を参照せよ。
- 20) 龍 (2001) を参照せよ。
- 21) Tung (2003) .
- 22) 広東省人民政府 (2001)。
- 23) 銭益明編 (1981) を参照せよ。
- 24) 廖・寥編 (2000) を参照せよ。
- 25) 我々が訪問した東莞市経済発展会社の資料による。
- 26) 注 (25) に同じ。
- 27) 『広東法規全書上 (1979-93)』 (広州 広東人民出版社 1994 年) による。
- 28) 注 (26) に同じ。
- 29) 注 (26) に同じ。
- 30) 注 (26) に同じ。
- 31) 注 (26) に同じ。
- 32) 注 (25) に同じ。
- 33) 注 (25) に同じ。
- 34) 本節は邵・王・任 (2001) 第 4 章に負う所が大である。
- 35) 「中華人民共和国海関法」(1987 年 1 月 22 日第 6 期全国人民代表大会常任委員会第 19 回会議通過) 『人民日報』 1987 年 1 月 24 日。
- 36) 対外貿易経済合作部世界貿易組織司編 (2002) を参照せよ。
- 37) 稲垣 (2002) 34 ページ、図表 1-3-5。
- 38) 稲垣 (2002) 50 ページ、図表 1-5-10。
- 39) 深圳テクノセンターの歴史については関 (2002)、長谷川 (2001) 及び我々が現地調査で入手したテクノセンターの資料による。

- 40) 我々が現地調査で入手した)深圳テクノセンターの資料による。
- 41)依頼人—代理人理論については、例えば Milgrom and Robert(1992) を参照せよ。
- 42) もしもテクノセンター側が担保物権を所有しているならば理論的には政府もテクノセンターもリスク中立であるモデルも可能である。センター側のモラルハザードは担保が存在する時は減少する可能性が生じる。この点については Bardhan and Udry(1999) の第7章を参照せよ。
- 43)藍 (2003) を参照せよ。また斉藤 (2002) の第2章を見よ。
- 44)Rugman (1981) を参照せよ。
- 45)台湾研究所 (1991) を参照せよ。
- 46)国務院 (1988) を参照せよ。
- 47)中華人民共和国主席令第20号 (1994)。
- 48) 国務院 (1999) を参照せよ。
- 49)「大上海」(下原口徹)『日本経済新聞』2002年10月8日。
- 50)本項の統計データは東莞市統計局 (2000) による。
- 51)本節は東莞市台湾投資企業協会の内部発行機関誌『東莞台商』の文・謝 (2002) 論文その他による所が大である。
- 52) 董 (2000) を参照せよ。
- 53) 中華人民共和国主席令第76号 (1996)。
- 54) 青木 (1995) を参照せよ。
- 55) Weitzman and Xu(1997).
- 56) 効率性賃金仮説については Mirrlees(1975)及び Shapiro and Stiglitz(1984)を参照せよ。
- 57) 黒田 (2001) を参照せよ。
- 58) Wong(2002).
- 59)上原 (2002) を参照せよ。

参考文献

日本語文献

- 藍正人「良い中国進出、悪い中国進出」『東洋経済』第5759号 (2002年5月11日) 53 ページ。
- 青木昌彦『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社 1995年。
- 稲垣清『中国進出企業地図』蒼蒼社 2002年。
- 上原一慶「生産立地で異なる進出企業の直面する課題」『日中経協ジャーナル』2002年6月号。
- 黒田篤郎『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社 2001年。

齊藤篤『中国式—中国ビジネスの裏とオモテ』日本実業出版社 2002年。
白井早由里『カレンシーボードの経済学』日本評論社 2000年。
関満博『世界の工場—中国華南と日本企業』新評論 2002年5月。
台湾研究所『日文版中華民国総覧1991』台湾研究所 1991年。
長谷川伸「日系中小企業の中国進出とテクノセンター」『関西大学商学論集』第46巻第4号(2001年10月)57-86ページ。
パワートレーディング編『中国投資・会社設立ガイドブック』明日香出版社2002年。
山本裕美「香港経済の構造転換」丸山伸郎編『華南経済圏』アジア経済研究所 1992年。

中国語文献

陳錫添「東方風来満眼春—鄧小平同志在深圳紀実」『人民日報』1992年3月21日。
文・謝屏「来料加工廠何去何從」『東莞台商』2002年第6期。(東莞市台湾投資企業協会内部刊行機関誌)
東莞市統計局「關於外商投資企業暨全部工業統計公報」(2000年6月)東莞市統計局・東莞市企業調查隊編『東莞市外商投資企業暨全部工業資料匯編』北京 中国統計出版社 2000年。
董明珠『棋行天下』広州 花城出版社 2000年。(邦訳 漆嶋稔『市場烈々』日本経済新聞社2003年)
对外貿易經濟合作部世界貿易組織司編『中華人民共和國進出口貿易管理措置2002』北京 工商出版社 2002年。
広東省人民政府「關於下達広東省国民經濟和社会發展第十個五年計画綱要的通知」広東省人民政府文件粵府2001年13号。
国務院「国務院關於鼓励台湾同胞投資的規定」『人民日報』1988年7月3日。
国務院「中華人民共和國台湾同胞投資保護法實施細則」『人民日報』1999年12月13日。
胡堅『欣欣向榮的國際金融中心香港』北京 北京大学出版社 1997年。
胡舒立・胡野碧「龍永図：談判是這樣完成的」『財經』2001年第1期。(『新華月報』2001年第12期)
廖力平・廖慶薪編『進出口業務與報關』(第4版)2000年。
錢益明編『对華貿易必讀』香港 商務印書館香港分館 1981年。
譚炳勝「港元流向與聯系匯率隱定問題的探討」『香港經濟年鑑1993年』香港 經濟導報社1994年。
姚崇毅・国世平「論亜洲金融危機香港後中国对經濟的推動」『特区經濟』1998年

第 7 期。

楊帆「人民幣與港幣的關係」『財貿經濟』1998 年第 5 期。

邵祥林・王玉梁・任曉薇著『加工貿易』北京 對外經濟貿易大學出版社 2001 年。

中華人民共和國主席令第 20 号「中華人民共和國台灣同胞投資保護法」『人民日報』1994 年 3 月 6 日。

中華人民共和國主席令第 76 号「中華人民共和國鄉鎮企業法」『法制日報』1996 年 10 月 29 日。

周興維「“一國兩制”中的人民幣與港幣」『西南民族學院院報 哲學社會科學版』1997 年第 3 期。

英語文獻

P. Bardhan and C. Udry, *Development Microeconomics*, New York: Oxford University Press, 1999. (邦訳：福井精一・不破信彦・松下敬一郎訳『開發のミクロ経済学』東洋經濟新報社 2001 年)

E. K. Y. Chen and Pin Lin, "Competition Policy under Laissez-faireism: Market Power and Its Treatment in Hong Kong," Working Paper Series No. 127(Nov.2002), Centre for Asian Pacific Studies, Lingnan University.

J. Greenwood, "China Factor in Hong Kong Inflation," *Asian Wall Street Journal*, Nov. 26, 1991.

L. S. Ho, "Inflation: New Risks for the Hong Kong economy," in S. Y. L. Cheung and S. M. H. Sze, eds., *The Other Hong Kong Report*, Hong Kong: Chinese University Press, 1995.

N. Holloway, "Paradise Lost: Friedman predicts China will scrap Hong Kong dollar," *Far Eastern Economic Review*, February 23, 1995.

Hong Kong Monetary Authority, *Hong Kong's Linked Exchange Rate System*, Hong Kong: HKMA 2002.

H. Imai, "Hong Kong's Inflation under the U. S. Dollar Peg: The Ballassa-Samuelson Effect or the Dutch Disease?," Working paper Series. No. 97 (Sept.1999) , Centre for Asian Pacific Studies, Lingnan University.

Y. K. Kwan and F. T. Lui, "Hong Kong's Currency Board and Changing Monetary Regimes," NBER Working Paper Series No. 5723(August 1996), NBER.

A. M. Rugman, *Inside the Multinationals*, London : Croom Helm 1981. (邦訳 江夏・中島他訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房 1983年)

T. Latter, "Why Blame the Peg?" Speech at the Luncheon of the American Chambers of Commerce.(<http://www.info.gov.hk/hkma/speeches>)

Y. Ma and S. K. Tsang, "Do China and Hong Kong Constitute an Optimum Currency Area?" Working Paper Series No. 130(2002), Centre for Asian Pacific Studies, Lingnan University.

P. Milgrom and J. Robert, *Economics, Organization & Management*, New Jersey: Prentice-Hall 1992. (邦訳 奥野・伊藤他訳『組織の経済学』NTT出版 1997年)

J. A. Mirrlees, "A Pure Theory of Underdeveloped Economies," in L. G. Reynolds ed., *Agriculture in Development Theory*, New Haven: Yale University Press, 1975.

C. Shapiro and J. E. Stiglitz, "Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device," *American Economic Review*, Vol. 75 No.3(June 1984), pp. 433-444.

C. W. Tung, "Capitalizing on Our Advantages, Revitalizing Our Economy," (the 2003 policy address delivered in the Legislative Council on January 8, 2003) (<http://www.info.gov.hk/ce/speech>)

T. Wang, D. Iakova, P. Schellekens, and C. Mendis, *People's Republic of China- Hong Kong Special Administration Region, Selected Issues*, Washington, D. C.:IMF, 2002.

M. L. Weitzman and Chenggang Xu, "Chinese Township and Village Enterprises as Vaguely Defined Cooperatives," in J. E. Roemer ed., *Property Relations, Incentives and Welfare*, London: Macmillan, 1997.

J. Williamson, *What Role for Currency Boards?*, Washington, D. C.: Institute for International Economics, 1995.

Y. C. R. Wong, “Shanghai : Another Hong Kong?” paper at the conference by the Institute of International Affairs, on Market Reforms in China, Hong Kong and Other Catalysts for Change, on November 26, 2002, London.(<http://www.tdctrade.com/econforum/hkcer/hkcer021201.htm>)

J. Yam, speech at the Eleventh Dragon Boat Dinner, the Hong Kong Association, London, on June 2 1998.

J. Yam, “Hong Kong’s Monetary Scene: Myths and Realities,” speech at Bank of England Seminar on *Hong Kong Monetary Arrangements through 1997*, London.

表1 広東省の貿易(1990 - 2001年)

(単位:億米ドル)

	1990		1994		1995		1999		2000		2001	
	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入
総計	222.21	196.77	502.11	464.52	565.92	473.8	777.05	626.63	919.19	781.87	954.21	810.66
貿易方式による分類												
一般貿易	59.52	34.52	136.37	55.05	136.01	46.41	154.14	138.58	174.36	208.55	164.95	229.75
来料加工	91.66	76.24	150.78	118.14	159.36	118.93	236.03	155.74	265.8	179.09	274.89	182.4
補償貿易	1.26	0.99	1.05	0.48	0.89	0.15	0.29	0.02	0.08		0.07	
輸入加工	68.42	51.37	211.36	177.02	263.4	205	367.95	264.76	452	314.62	490.13	322.04
加工設備		7.39		11.99			11.72		11.53		15.24	14.68
外資設備		21.45		77.87			57.03		30.53		34.53	32.42
バーター貿易			0.39	3.69	0.19	0.44	0.01					
保税倉庫					4.05	27.33	15.61	18.22	24.04	23.36	22.94	23.48
贈与		0.82		3.51		3.24	0.02	0.12	0.02	0.19		0.28
その他	1.35	3.99	1.86	16.77	2.02	3.55	3	7.13	2.89	6.29	1.23	5.61
所有制による分類												
国有	166.45	124.13	295.64	199.93	296.67	181.03	367.59	260.06	389.65	317.51	361.24	311.12
集団所有			6.13	6.25	9.19	8.2	20.4	18.21	25.31	25.64	34.43	32.78
私有			0.03	0.12	0.03	0.07	1.68	1.8	6.14	5.54	14.09	15.36
外資	54.81	70.86	198.48	253.74	257.59	274.51	394.18	339.18	495.09	425.27	543.72	442.56
その他	0.95	1.78	1.83	4.48	2.44	9.99	3.2	7.38	3	7.91	0.73	8.84

出所)『広東統計年鑑2002』

表2 広東省の外資企業貿易(1995 - 2001年)

(単位:億米ドル)

	1995		2000		2001	
	輸出	輸入	輸出	輸入	輸出	輸入
総計	257.59	274.51	495.09	425.57	543.72	442.56
類						
一般貿易	7.53	9.1	28.43	53.31	35.97	58.95
来料加工	4.46	4.1	19.1	15.51	26.21	19.04
輸入加工	243.83	194.18	433.45	303.68	469.71	312.14
加工設備		0.04		0.66		1.61
外資設備		57.03		34.56		32.42
保税倉庫	1.75	10.04	10.65	7.71	6.33	6.22
その他	0.02	0.02	3.46	9.84	5.5	12.18
所有制による分類						
合作経営	56.74	68.03	67.01	56.76	68.89	52.03
合資経営	106.89	121.49	166.18	157.15	166.89	148.15
独資経営	93.95	84.99	261.9	211.36	307.94	242.38
製品による分類						
電気・機械	126.6	120.7	303.39	221.2	349.76	239.36
機械と設備			96.26	63.55	131.86	72.76
電気電子製品			138.36	129.97	145.46	136.7
高技術製品			125.41	117.56	170.21	134.73
コンピュータ・通信			105.81	42.16	148.82	51.52
電子技術			14.23	61.1	15.44	68.58

出所)『広東統計年鑑2002』

表3 広東省の市別外資導入(2000 - 2001年)

	2000			2001		
	契約プロ ジェクト数	契約外資額	実際利用外 資額	契約プロ ジェクト数	契約外資額	実際利用外 資額
	個	万米ドル	万米ドル	個	万米ドル	万米ドル
全省合計	16879	1108598	1457466	13198	1580386	1575526
広州	1445	163454	311541	1087	200604	332746
深圳	1835	263996	296839	1860	400393	360277
珠海	654	85958	101937	774	87408	120161
汕頭	91	28232	35190	84	29686	18235
韶関	31	3915	17557	39	6648	19366
河源	40	5005	9229	49	9498	10609
梅州	61	7204	9663	64	8649	10410
惠州	477	93114	105016	446	283155	118015
汕尾	82	9740	11205	52	9832	11879
東莞	1276	168366	164712	1395	197627	181562
中山	5773	70949	63580	2189	106568	73773
江門	1654	83981	78784	1450	83843	83562
佛山	2754	56747	96322	2898	70484	101460
順徳	100	21888	26646	84	30067	27981
陽江	34	3156	7270	42	7734	7912
湛江	38	9873	9371	59	15477	10309
茂名	82	4685	6623	140	5783	7055
肇慶	124	12543	44276	129	13727	47597
清遠	224	16617	18645	192	12878	13088
潮州	53	8283	14903	54	1845	14921
揭陽	121	13243	21797	159	10692	15418
雲浮	20	1296	1714	32	2328	2171

出所) 『広東統計年鑑2002』

表4 テクノセンターテナント一覧表

既存のテナント

2002. 07. 09の時点

NO.	香港の社名	日本の社名	日本の住所	所在地	製造品目
1	日進電機有限公司	(株) ニッシン	兵庫県宝塚市	布吉TNC	基盤組立、小型ユニット、小型トランスコイルの巻線、ハーネス加工、同軸ケーブルコネクタ付束線加工
2	三興技研香港有限公司	三和興産株式会社	東京都昭島市	布吉TNC	マイクロモーター、整流子等の金属プレス打抜き加工、精密順送金型設計製作
3	東坂電子機器有限公司	東坂電子機器株式会社	東京都渋谷区	布吉TNC	数値制御装置、各種モーター駆動装置、電子機器メカニカル措置の設計製造
4	山手香港有限公司	山手電研工業株式会社	山口県下松市	布吉TNC	世界各国安全規格取得ACコネクタIN-LETとOUT-LETプラグ、IN-LET関連ハーネス、アセ
5	北村国際有限公司	(株)北村製作所	石川県松任町	布吉TNC	電算機用シームレス、印刷リボン
6	寿東国際有限公司	(株) ホワイ	東京都目黒区	布吉TNC	婦人用バッグ、財布の製造
7	幸運達物流服務有限公司	株式会社 千趣会	大阪市北区	布吉TNC	倉庫業、衣服の検品
8	和興精密香港有限公司	ワクー精密株式会社	愛知県豊川市	布吉TNC	OA機器用長尺金属シャフト類の製造
9	川鉄磁性材(香港)有限公司	川鉄フェライト(株)	東京都日本橋	観瀾TNC, A	各種フェライト製品
10	美克司有限公司	マックス株式会社	東京都中央区	観瀾TNC, A	ホッチキス等OA機器
11	共栄精工香港有限公司	共栄工業株式会社	東京都町田市	観瀾TNC, A	プラスチックギヤー、アダプター、カメラ筐体、プリンターパネル等の射出成型
12	栄華化成有限公司	栄和化学工業株式会社	千葉県船橋市	観瀾TNC, A	プラスチックギヤー、アダプター、カメラ筐体、プリンターパネル等の射出成型
13	諏訪昌有限公司	諏訪工材株式会社	長野県岡谷市	観瀾TNC, A	防振、防磁、防静電気、遮光、電子絶縁材料の多種多様な形状打抜き加工
14	日彩化工有限公司	(株) 肇英	東京都渋谷区	観瀾TNC, A	プラスチックの着色加工、コンパウンディング
15	O. T. G建設有限公司	大崎建設株式会社	東京都渋谷区	観瀾TNC, A	土木、建築工事の請負、修理、メンテ工事、建築材
16	FUJIPLA HONG KONG LTD	フジプラスチック工業(株)	東京都八王子市	観瀾TNC, A	電気機器、電子機械、精密機械等部品のフジプラスチック射出成型
16	FUJIPLA HONG KONG LTD	フジプラスチック工業(株)	東京都八王子市	観瀾TNC, A	ゴム用磁性粉、焼結用フェライト造粒加工、プラスチック磁石、関連設備の設計、製造販売
17	鉄世龍香港有限公司	テスラム(株)	岡山県和気郡	観瀾TNC, A	工業用チェーンの設計、製造販売
18	新賀香港有限公司	加賀工業(株)	埼玉県さいたま市	観瀾TNC, A	工業用チェーンの設計、製造販売
19	平和龍有限公司	平和産業(株)	埼玉県浦和市	観瀾TNC, A	金属粉末冶金、オイルレススベヤリング製造
20	中津川(香港)有限公司	恵那金属製作所	岐阜県中津川市	観瀾TNC, A	暖房コンロ用防護金網及び部品製造
22	山内香港有限公司	ヤマウチ株式会社	大阪府枚方市	観瀾TNC, B	各種精密ネジ製造

表4 テクノセンターテナント一覧表

既存のテナント

2002. 07. 09の時点

NO.	香港の社名	日本の社名	日本の住所	所在地	製造品目
23	川西香港有限公司	川西電機 株式会社	石川県能美郡	観瀾TNC, B	映像、音響、OA部品、コンピューター部品紙、テープ送りローラー、ピンチロール
24	久田香港有限公司	(株) ヒサダ	名古屋市西区	観瀾TNC, B	金属プレス金型製造、プレス加工
25	世紀香港有限公司	世紀(株)	山形県米沢市	観瀾TNC, B	ホットライナーの設計
26	本多通信香港有限公司	本多通信工業(株)	東京都目黒区	観瀾TNC, B	電子機器用コネクターの組立
27	丸嘉工業香港有限公司	丸嘉工業(株)	岐阜県各務原	観瀾TNC, B	精密加工組立、ベヤリング、加工組立
28	高砂電気香港有限公司	高砂電気	名古屋市	観瀾TNC, B	精密ソレノイドバルブ・加工組立
29	喬治太子 (香港) 有限公司	ジョー・プリンス竹下 (株)	大阪府東大阪市	観瀾TNC, B	産業機器用金具部品、建具(取手、螺番、金具)の組立・検品
30	偉力工業有限公司	(株) 肇英	東京都渋谷区	観瀾TNC, B	プラスチック射出成型、カーアクセサリー等加工
31	肇英包装有限公司	(株) 肇英	東京都渋谷区	観瀾TNC, B	真空成型、包装材料の製造
32	輝日金型技術有限公司	(株) 肇英	東京都渋谷区	観瀾TNC, B	精密金型設計、製造販売
33	郷野製作所有限公司	(有) 郷野製作所	東京都品川区	観瀾TNC, B	電子ワイヤ及びハーネス製造
34	日本高圧電気 (香港) 有限公司	日本高圧電気(株)	愛知県大府市	観瀾TNC, B	高圧ヒューズ製造
35	美佳尼香港有限公司	(株) メカニック	京都府久世郡	観瀾TNC, B	電子部品製造装置の設計、製造、組み立て
36	美嘉華電子廠	(株) 宮川製作所	横浜市港北区	観瀾TNC, B	プリンター、OA機器電源、電子機器基板、その他、の製造
37	恩佳升電子廠(NJRC)	長野日本無線(株)	長野県長野市	観瀾TNC, B	携帯電話充電器、OA機器電源、電子機器基板、その他、の製造
38	鈴鹿富士香港 有限公司	鈴鹿富士 ゼロックス	三重県鈴鹿市	観瀾TNC, B	コピー機部品等

入居準備中のテナント

39	高研香港有限公司	(株) 高研	東京都豊島区	観瀾TNC, A	教育用生体モデルの製造
40	東洋喜島汽車零件 (深圳) 有限公司	(株) 東洋シート	広島県安芸郡	観瀾TNC, C	自動車シート用金属部品製造

出所) 深圳テクノセンター飼料(2002年8月)

表5 テクノセンター標準費用月額の詳細 (2002.4.9改定)

工場レンタル料	1階HK \$ 25/ m ²	通関費用	実費+20%
	2階以上HK \$ 22/ m ²	修理費	(材料+10%) + 労務費
空調費用	HK \$ 131/HP	運送費	別途規定による
電気料金	HK \$ 1.1/KWH	テクノセンター車代	HK \$ 80/hr
水道料金	HK \$ 2.5/立米 (A地区)	暫住証	実費
	HK \$ 2.7/立米 (B地区)	工員給料	概略500-700元/月
日本人宿舎費	年契約の場合HK \$ 1,500/月	工員宿舎費	50元/月 (本人負担)
日本人食堂費用	650元	班長宿舎費	60元/月 (本人負担)
日本人宿舎電気水道料金	実費+10% (約200元/人)	事務員宿舎費 (4級以上)	70元/月 (会社負担)
外国人居留及び就業証等	5,500元	高級職員宿舎費	650-750元/月
個人所得税	実費 (見なし所得の10%-25%)	高級職員電気水道料金	会社負担約100元/月/室
		工員食事代	会社負担50元本人負担70元
人員派遣費	人員派遣費HK \$ 720/人/月	中国人職員食事代 (4級以上)	250元/月 (会社負担)
	最低人員不足分費用HK \$ 250/人/月		
工場電話代	実費+1%	物品購買	実費+1%
テクノセンター電話代 (これはテクノセンターの電話を使った場合)	市内 HK \$ 1.5/分	支払延滞利子	延滞金額+1.5%/月
	国内 HK \$ 3/分 (IDD)	養老保険、医療保険等	約70元
	香港 HK \$ 5/分 (IDD)		
	日本 HK \$ 30/分 (IDD)		
コピー使用料 (これも電話と同じ)	A4 HK \$ 0.5/枚		
	A3 HK \$ 1/枚		

注) 250元/月の鎮管理費、保険費、その他を含む。又、これ以外の残業代、役職手当、技能手当等はテナントが支払う。但し、HK \$ 720/人/月の人員派遣費の中から300元は給料の一部としてテナントに返還する。

表6 入居テナントの経費例（月）（2002.4.9改定）

テナント	A	B	C
業種 場所	金属プレス加工 布吉テクノセン ター	プリンター・リボン製造 布吉テクノセンター	コイル組み立て 観瀾テクノセンター
人員数（人）	約 2 1	約 8 3	約 5 4 7
日本人	1	3	2
中国人	20	80	545
人員派遣費	HK \$ 720/ 人 / 月 ×20= HK \$ 14, 440	HK \$ 720/ 人 / 月×80 = HK \$ 57, 600	HK \$ 720/人 / 月×545= HK \$ 392, 400
最低人員不足管理費 (1)	HK \$ 250/ 人 / 月 ×30= HK \$ 7, 500		
レンタル代使用面積 (m ²)	730/ m ² ×HK \$ 25/ m ² = HK \$ 18, 250	730/ m ² ×HK \$ 25/ m ² = HK \$ 18, 250	1, 100/ m ² ×HK \$ 22/m ² = HK \$ 24, 200
電気料金	HK \$ 11, 000	HK \$ 13, 300	HK \$ 85, 400
水道料金	HK \$ 30	HK \$ 500	HK \$ 2, 400
輸送費	HK \$ 1, 300	HK \$ 9, 300	HK \$ 8, 600
通関費	HK \$ 5, 000	HK \$ 3, 300	HK \$ 5, 000
食費、暫住証、宿 舎、修理費、手当等 (約)			
概略費用合計（約）	HK \$ 10, 000 HK \$ 67, 480	HK \$ 13, 000 HK \$ 115, 250	HK \$ 88, 000 HK \$ 606, 000

注1) 最低雇用人員数は使用面積14.6m²/人の基準で計算され、730/m²だと50人が基準となる。このテナントAの最低人数不足管理費は
(50人-20人)×HK \$ 250人/月=HK \$ 7, 500となる。

注2) 契約保険金：工場スペース、レンタル代の2ヶ月分を預託する。
(法人株主は1ヶ月分)

注3) 原状復旧：契約失効時には該当スペースを原状に復旧すること。
出所) 表4に同じ。

表7 東莞市の外資企業の支出（1998年）

(単位:元)

支出 種類	(元)									
	賃貸金	税金	中国側分 配利潤	加工費	労工管理 費	水道・電 気代	賃金総額	国内ロー ン利息	その他	
合計	3456451	329464	156261	72328	40983	65029	515289	1267861	92626	916611
香港・マカオ・台湾企業	1409057	84504	73242	36912	13993	22346	186888	477723	79662	433789
外資企業	608957	25929	38589	11775	9095	8382	65975	177149	11386	260677
三来一補企業	1438437	219031	44430	23641	17895	34301	262426	612989	1578	222145
行政関係										
省属	91084	1591	4274	23780	2891	16	1707	5798	39846	11182
市属	362211	22391	34679	17145	5887	3626	39025	106637	22950	109871
鎮属	1141496	74605	52281	6707	13809	15434	146410	396661	22823	412765
村(居)民委員会	1861660	230877	65027	24696	18396	45953	328146	758765	7007	362793

出所) 東莞市統計局「關於外商投資企業暨全部工業統計公報」2000年6月。

表8 中国の家電製品生産量（1979－2001年）

年	電子レンジ		家庭用冷蔵庫		家庭用洗濯機		エアコン		カラーテレビ	
	生産量 万台	増加率 %	生産量 万台	増加率 %	生産量 万台	増加率 %	生産量 万台	増加率 %	生産量 万台	増加率 %
1979			3.18		1.81		0.86		0.95	
1980			4.9	54	24.53	1255.2	1.32	53.5	3.21	237.9
1981			5.56	13.5	128.08	422.1	1.4	5.7	15.21	373.8
1982			9.99	79.7	253.26	97.7	2.44	74.3	28.81	85.5
1983			18.85	88.7	365.86	44.5	3.45	41.4	53.11	84.3
1984			54.74	190.4	578.06	58	6.12	77.4	133.95	152.2
1985			144.81	164.5	887.2	53.5	12.35	101.8	435.28	225
1986			225.02	55.4	893.4	0.7	9.65	-21.9	414.6	-4.8
1987			401.43	78.4	990.2	10.8	13.22	37	672.72	62.3
1988			757.63	88.7	1046.8	5.8	25.91	96	1037.7	54.2
1989			670.79	-11.5	825.4	-21.2	37.47	44.6	940.02	-9.4
1990			463.06	-30.1	662.7	-19.7	24.07	-35.8	1033	9.9
1991			469.94	1.5	687.2	3.7	63.03	161.9	1205.1	16.7
1992			485.76	3.4	707.9	3	158.03	150.7	1333.1	10.6
1993	108		596.66	22.8	895.85	26.6	346.41	119.2	1435.8	7.7
1994	117	8.3	768.12	28.7	1094.2	22.1	393.42	13.6	1689.2	17.6
1995	167	42.7	918.54	19.6	948.41	-13.3	682.56	73.5	2057.7	21.8
1996	302	80.8	979.65	6.7	1074.7	13.3	786.21	15.2	2537.6	23.3
1997	432	43	1044.4	6.7	1254.5	16.7	947.01	20.5	2711.3	6.8
1998	601	39.1	1060.6	1.6	1207.3	-3.8	1156.9	22.2	3497	29
1999	992	65	1210	1.4	1342.2	11.2	1337.6	15.6	4262	21.9
2000	1625	63.8	1279	5.7	1443	7.5	1826.7	36.6	3936	-7.6
2001			1351.3	5.6	1341.6	-7	2333.6	27.8	4093.7	4

出所) 『中国統計年鑑』、『中国工業経済統計年鑑』及び『中国家用電器産業分析報告』
 (北京：中国軽工業信息中心2001年)

表9 中国の電子電機製品に占める広東省のシェア

製品		1998年	1999年	2000年	2001年
カラーテレビ (万台)	中国	3496	4266	3936	4094
	広東省	1021	1633	1531	1593
	シェア (%)	29.2	38.3	38.9	38.9
VTR (万台)	中国	1180	1196	1252	n. a.
	広東省	n. a.	101	149	n. a.
	シェア (%)	n. a.	8.4	11.9	n. a.
ステレオセット (万台)	中国	1708	2195	2917	4043
	広東省	1418	1777	2345	3183
	シェア (%)	83	81	80.4	78.7
家庭用冷蔵庫 (万台)	中国	1060	1210	1279	1351
	広東省	314	343	321	283
	シェア (%)	29.6	28.3	25.1	20.9
家庭用洗濯機 (万台)	中国	1207	1342	1442	1341
	広東省	175	266	244	181
	シェア (%)	14.5	19.8	16.9	13.5
エアコン (万 台)	中国	1157	1388	1826	2333
	広東省	460	464	698	848
	シェア (%)	39.8	33.4	38.2	36.3
携帯電話 (万 台)	中国	855	2300	6500	n. a.
	広東省	32	48	466	n. a.
	シェア (%)	3.7	2.1	7.2	n. a.
電話機 (万台)	中国	6520	7140	9598	10303
	広東省	5510	5976	7700	7615
	シェア (%)	84.5	83.7	80.2	73.9
カラーブラウン 管	中国	2915	3533	n. a.	n. a.
	広東省	781	929	n. a.	n. a.
	シェア (%)	26.8	26.3	n. a.	n. a.
半導体集積回路 (億個)	中国	26.26	41.5	58.58	n. a.
	広東省	5.04	8.61	11.76	17.47
	シェア (%)	19.2	20.7	20.1	n. a.
電話交換機 (万 端子)	中国	4220	4726	7136	7223
	広東省	1616	2024	3555	3019
	シェア (%)	38.3	42.8	49.8	41.8
ファックス機 (万台)	中国	129	160	196	318
	広東省	85	92	110	222
	シェア (%)	65.9	57.5	56.1	69.8
コピー機 (万 台)	中国	118	210	157	144
	広東省	70	159	n. a.	n. a.
	シェア (%)	59.3	75.7	n. a.	n. a.
カメラ (万台)	中国	5522	4832	5515	5962
	広東省	4631	3578	3546	3941
	シェア (%)	83.9	74	64.3	66.1
マイクロコン ピューター (万台)	中国	291.4	405	672	877.7
	広東省	n. a.	n. a.	169.7	228.7
	シェア (%)	n. a.	n. a.	25.3	26.1

出所) 『中国統計年鑑』、『広東統計年鑑』及び『中国電子工業年鑑』の各年版による。

表10 中国の輸出額1000万米ドル以上の家電メーカー（2000年）
（単位：万元）

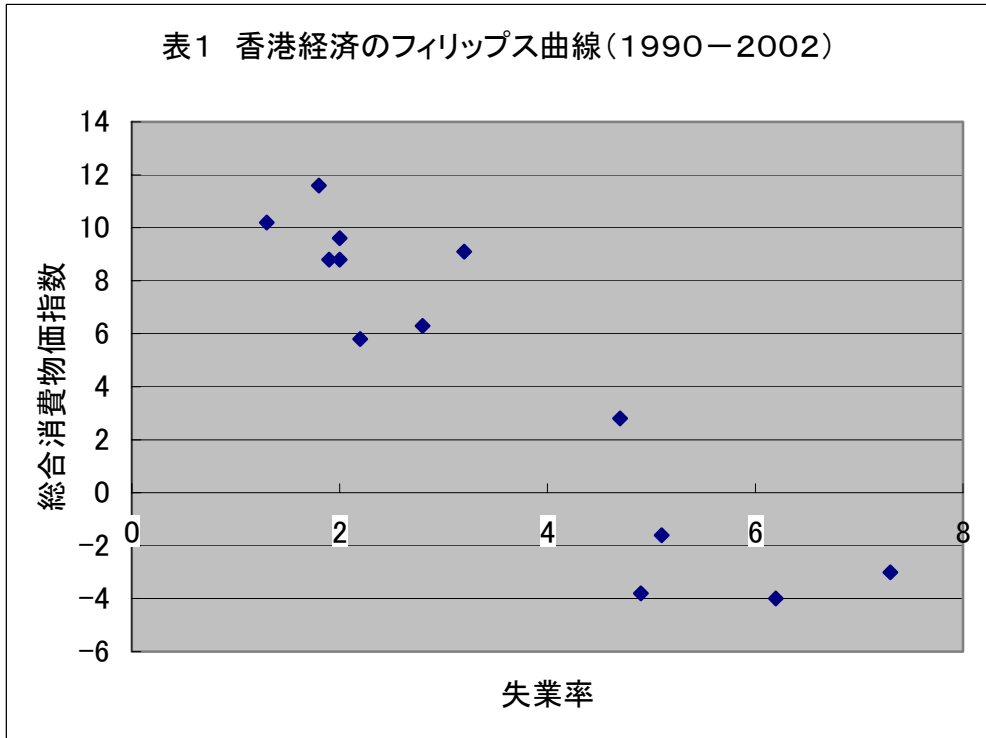
企業	輸出額
1 海爾集團	28023.00
2 広東格蘭仕企業(集團)公司	14419.13
3 広東美的企業集團	14331.00
4 樂金電子(天津)電器有限公司	12992.21
5 上海夏普電器有限公司	10954.71
6 広州万宝集團有限公司	7481.10
7 珠海格力電器股份有限公司	7428.10
8 春蘭(集團)公司	5933.00
9 江蘇小天鵝股份有限公司	5674.70
10 蘇州三星電子有限公司	4636.50
11 科龍集團	4338.40
12 国信華凌集團有限公司	4228.00
13 飛達仕新樂有限公司	4097.00
14 江蘇春花集團股份有限公司	3054.30
15 江門金鈴企業集團有限公司	2232.00
16 杭州金松集團有限公司	2143.00
17 寧波富達電器股份有限公司	1993.00
18 上海日立電化電器有限公司	1861.20
19 合肥美菱集團公司	1634.70
20 河南新飛電器有限公司	1548.41
21 景德鎮華意電器有限公司	1512.00
22 上海冰箱壓縮機股份有限公司	1357.45
23 無錫松下冷機有限公司	1211.40
24 上海三菱電機、上菱空調電器有限公司	1106.50
25 中山家用電器總廠	1000.28
合計	145121.07

表11 華南経済圏と上海経済圏の比較 (2001年)

	香港	広東	珠江デルタ	上海	江蘇	浙江	長江デルタ
面積(km ²)	1099	179757	180881	6300	102600	103636	212536
人口(百万人)	6.71	77.83	84.53	16.14	73.55	46.13	135.82
GDP(米ドル)	164	129	298.8	59.8	114.9	81.5	256.3
1人当りGDP(米ドル)	24441	1657	3534	3705	1562	1767	1887
産業構造							
工業	9%	44%	24%	43%	45%	46%	45%
サービス	83%	40%	65%	51%	37%	38%	41%
総貿易(10億米ドル)	391.6	176.5	572.7	120.5	51.4	32.8	204.7
輸出(10米億ドル)	190.1	95.4	287.8	68	25.1	23	116.1
輸入(10米億ドル)	201.5	81.1	284.9	52.5	29.4	9.8	91.7
香港・マカオ・中国以外の地域への 輸出 (10億米ドル)	50.5	91.3	141.8	25.4	26.7	21.8	73.9
直接投資(10億米ドル)	22.8	13	35.8	4.4	7.1	2.2	13.7
香港・マカオ・中国以外の地域から の直 接投資(10億米ドル)	17.9	5.7	23.6	3.2	4.1	1.5	8.9
銀行ローン(10億米ドル)	280.2	158.2	438.4	103.2	80.6	78.3	262.1
銀行預金(10億米ドル)	436.8	234.7	671.5	135.9	117.2	106.6	359.7

出所) Y. C. R. Wong, "Shanghai: Another Hong Kong?" paper presented at the conference by the Royal Institute of International Affairs on Market Reforms in China, Hong Kong and Other Catalysts for Change, on November 26, 2002, London, p.2, Table 1.(<http://www.tdctrade.com/econforum/hkcer/hkcer021201.htm>)

表1 香港経済のフィリップス曲線(1990-2002)



付録 1. 豪雅(広州)光学有限公司 (Hoya Lens Guanzhou Ltd.)

親会社の社名はHOYA株式会社、英文名はHOYA CORPORATIONである。1941年11月1日に創立し、資本金は62億6420万円余(2002年9月30日現在)である。本社は5 東京都にあり、主要製品は情報・通信分野、アイケア分野と生活・文化分野に渡り、正社員従業員数は3,117名、平均年齢は38.2才、平均勤続年数は11.9年である。

この度、広州市経済技術開発区にある豪雅(広州)光学有限公司を訪問し、総経理の田中伸夫氏から話を伺った。

(1) 会社の概要

1995年11月に開発区の建設総会社と合弁契約を結び、96年工場が完成し稼動した。資本金は1000万米ドルで、5%が建設総会社から95%が日本の本社からそれぞれ出資している。事業目的は眼鏡のプラスチックレンズの製造販売で、契約としては製品の70%が中国国内販売、輸出30%だった。生産規模は年間1000万枚を目標としていた。主製品は眼鏡用視力矯正用レンズ。稼動して7年ほどになるが、今現在金額ベースで言うと、輸出65%、国内35%になっている。輸出が大きいその理由の1つは中国国内の伸びが弱く、本来付加価値を付けて国内販売することを目的としていた。外資企業は輸入販売権が持っていないから、海外から原材料を輸入、加工して付加価値を付けて国内販売したかったのである。中国国内販売が目的だが、材料は100%海外輸入することから、決済では外貨を自分で稼がなければならないため、輸出を30%とすることが外貨流出を防ぐ目的で義務付けられた。

(2) 中国国内販売形態

販売形態は、中国国内の小売の眼鏡商に直接卸す。生産されたのはプラスチックのレンズなので、中国国内の需要を考えるが、大都市ではプラスチックのレンズが50%以上を占めるが、全土ではプラスチックは30%位で、大部分がガラスレンズである。プラスチックのレンズを増やすことは使命になっているが、13億の人口に対して、眼鏡の年間消費数量は1億3000万枚で、その中で2000万枚がプラスチックで、さらに年間10~20%の伸びが見込まれる。予想よりは沿岸部の伸び率が高く、50%以上であるが、内陸部は低い。今現在のプラスチックレンズ市場においても、約3000万枚の需要があるが、7割が中国製品で、外資はフランスや米国等の会社がある。この会社を含めて、外資大企業は3社あるが、全部工場を持っている。中国製品は安く、中国はまだ品質や機能の市場ではなく、価格の市場である。残りの3割の市場において、外資大企業は価格が

高いが、良い品質と高付加価値で食い込んでいる。

(3) WTO 加盟の影響

①輸入品特に石油製品の税率は低くなった。輸出のレンズは現在無税だが、国内販売分は輸入材料分の関税を含むから、コストが調整され、低減できる。②今外資貿易権はないが、加盟 3 年目になると、我々のような外資比率の高い企業でも、貿易権が認められ、この工場で付加価値を付けて生産せずに、海外グループの完成品を輸入出来るようになるだろう、その時にこの工場の使命は終わる。今現在の課題は、会社の方針転換であるが、1つは輸出型へと転換するか、または中国国内の消費者が満足出来る、売れるようなものを造ることが考えられる。③世界中のメーカーが参入して来るので、国内市場の競争は激しくなることが考えられる。

(4) なぜ広州経済技術開発区を選んだのか

田中総経理は 4 年前にここに来たが、過去の記録によると、設立当時ここ以外に上海とか他の場所も見ていた。我々の場合には人件費とかコスト低減とかではなく、国内販売には国内拠点が必要だから生産を行うことになる。この意味で、当時香港に別会社があって、広州は近いからここは工場部門で、営業と管理部門は香港の会社が行うことを考えた。しかも香港返還も迫っていた。しかし、現実では一国二制度で送金とか管理はなかなか難しいためにここは単独の会社として発展して来た。その他理由として言えるのは取引銀行の推薦による。

開発区にする具体的理由は、インフラがしっかりしており、レンズの会社なので電気と水が必要でその供給は十分であることが第一条件となる。輸出や販売の時に道路が整備されていることや区内に税関があること等が、ワンセットになっている所は便利である。

主な市場は上海、北京、広州である。国内販売の目的で、上海の方が地理的に商圈の真中にあるから、物流とかは良かったかも知れない。

(5) 環境保全

HOYAのグループ会社として、2000年10月にISO14000は取得した。

(6) 労働条件等

労働賃金について中国は日本の1/30と言われているが、それほど安くはない。中国の地場民間企業の場合、福祉厚生がしっかりしない状況の時にそれになるかも知れないが。我々は広州の開発区にあるから、皆の手本になるようなシステムが必要という指導がある。従業員に対する福祉厚生への負担が多くなってお

り、整っている。最低賃金プラス福祉厚生、一般従業員の場合、月 1500 元ぐらい（残業含めた給料は 1200 元、福祉厚生 300 元）をもらっている。福祉厚生の中には、養老年金+住宅積立金+医療保険が含まれる。その中の医療保険は 2002 年 9 月から始まったから、それを含むと 1600 元になる。350 名の社員がいる、50 名は市内から通う、300 名は省内だけど、開発区の寮を会社が部屋を買って無料で入れている。食事一食は無料で（一食 1 人当たり 10 元）寮で食べられる。

労働者の募集については、生産ラインの労働者は地方に採用に行く。学校と町に紹介してもらう。事務や特別業務の場合に、広州市や広東省の新聞の広告、他のメディアなどを通じて募集して面接をして採用を決める。大卒の技術者は今 4 人いる、技術系の大学を出ているから、幹部候補としてより厚遇して、色んな教育機会を与えるようにしている。契約としては、基本的に半年、1 年、2 年、3 年あるいは 5 年のように、自由に選べるが、今の段階では、労働者は 1 年間、間接業務や幹部は 2 年また 3 年の契約で雇用している。只、一部の大卒を採用する場合に開発区として、5 年間の決まりがある。定着率は年間に 12、13 人辞めており、3%位である。男女比率は女性が 200 名強、男性が 100 名弱である。特に採用地域には拘っていない。労働者については、若い方が目も良いし、柔軟的に働くから、出来るだけ高校卒業したばかりの人を雇用する方針である。

(7) 代金回収について

国内販売が伸びない 1 つの理由は、商品は売れるけど、代金は回収出来ない。4 年前、得意先は 500 社あったが、その後支払いの悪い業者を淘汰して今 300 社位ある。もし回収を考えなければどんどん売れるかも知れないが。家電企業や他の企業でも、代金回収の問題がある。金融機関を通じて、回収する習慣はないようで、加えて小さい会社も多いから、問題が残る。

(8) 製品価格等

店で小売販売する時に、中国産の製品の価格は日本の半分位である。量産品と違って HOYA が狙っているのは工芸的な部分が多いから、手作りの物が多い。日本の場合、贈りものに使われたり、ブランドが重要なので、中国で製造するものを日本に輸出することは考えていない。中国の地場企業の場合、工場規模が非常に小さいが、数が多いから我々以上に数量的に多く生産している。名産地は上海及び近郊に多い。例えば蘇州や温州であり、また西安もそうである。日本人か欧米人の退職した人を顧問として雇って、技術導入を少しでも高めようとする企業もある。

これからは国内販売を伸ばそうとしているが、方法としては、この工場で努力するか、あるいは貿易権が取得してから海外グループの製品を仕入れて輸入

するかを考えている。海外グループの製品と中国で生産されるものは、コストはそれ程差がない。理由はここでは原材料は全部輸入しており、機械は日本から持ってくる。建物とか人件費もあるが、中で一番大きいのは原材料で、次は減価償却である。人件費は費用の 13、14%位しかない。例えば、タイの工場では、人件費は同じだが、保税區や輸出加工區とか、税金も安いなどの恩恵がある。だから、タイの製品を税金を払って輸入してもこの製品より安い場合もある。

土地契約は 50 年で、合弁契約は 30 年である。偽ブランドについて、我々のレンズケースによく似ているものを使ったりする会社があって、今裁判で計画しているものは 2 件ある。

(9) 生産現場

かなり自動化水準が高く、精密機械が並べられて、労働者は少なかったのは印象的であった。

2. 珠海藤倉電装有限公司 (Fujikura Zhuhai Co., Ltd.)

珠海藤倉電装有限公司の総経理の栗野正秀氏と総経理弁公室副部長の阿部一詔氏から以下の話を聞くことが出来た。

(1) 会社概況

珠海藤倉電装有限公司は、1991 年 7 月 20 日に設立し、自動車用各種電子電線の製造販売している。株式会社フジクラと米沢電線株式会社から出資し、資本金は 663 万ドルである。敷地面積は 33,000 m²で、建築面積は 15,000 m²である。

会社発展の略史は、1991 年 7 月 20 日に会社設立登記を完了した。92 年 1 月 16 日にレンタル工場で操業を開始した。92 年 3 月 20 日に製品を初出荷した。92 年 8 月 8 日に本工場建設を開始し、93 年 4 月 30 日に本工場を完成した。96 年 8 月 13 日、長春の一汽 - - 大衆汽車有限公司と取引を開始した。2000 年から上海のフォルクスワーゲンに一部の配線を提供するようになった。97 年 12 月に ISO9002 を取得した。98 年 12 月に FAW - VW A 級サプライヤ資格を取得した。欧州などへの自動車輸出のため、01 年の 11 月に米国の自動車工業規格基準のドイツ版である VDA6.1 の認証も取得した。

フジクラの自動車用ハーネス部品の中国における拠点となる珠海藤倉電装有限公司 (広東省・珠海市) は、中国での需要増加に伴い、拠点拡充を行って来たが、この度、増築工事が 01 年 4 月に終了した。工場の生産能力は 2 倍となった。現在高度な設計開発及び生産能力を持っており、積極的に新技術を開発、

応用している。それと同時に、昔から今まで品質管理システムの改善に力を注いでいる。主要製品は自動車用および電子機器用ワイヤー・ハーネスである。電子ワイヤー・ハーネスは卓越した生産プロセス、先進の生産設備と検査設備及び品質管理システムで顧客のニーズに応える生産を行っている。生產品種は、複写機、電話交換機、写真現像機等のワイヤー・ハーネスを製造している。グローバルな事業発展を続けるフジクラグループは、中国で10の製造・販売会社・駐在員事務所を有し、多様なニーズに積極的に応えしている。フジクラグループ各社でつくるものには、光ファイバー、電子材料・コネクタ、自動車用ワイヤー・ハーネス、産業用電線等々とインフラ製品から自動車及びエレクトロニクス関連製品まで幅広い製品群があり、それらは最先端技術と最新鋭製造設備で、更には、中国に広がるサービスのネットワークの充実も含め事業展開を進めている。

珠海藤倉電装有限公司は、創立して以来順調な発展を続けている。当社の基本方針は以下のようなものである。①、ハイテク製品を創造して日中友好を深め、中国近代化建設に貢献する。②TQMにより高品質・低コスト・正確な納期で顧客の信用を得る。③全員で努力し豊かな生活を確保する。以上の方針を実現することによって、顧客から高い評価を得ている。社員寮と社員食堂が揃っている。

労働条件

従業員は現在1900人ほどで、平均年齢21歳、男女比率2:8、平均賃金21歳で800元ぐらいになる(残業なし)。生産はツーシフト、昼8時間、夜8時間、2週間交替で昼勤と夜勤を入れ替える。技術者・管理職の場合では、製造部長の女性楊さんが一番トップで税込み1万元で、平均は8000元である。

募集については一般的には学校を訪問する方法を取る。四川か江西に以前から付き合いのある学校があって、毎年それらの学校の卒業生をとる。高校生が主体で、自動学校とか工業高校に日本の機械が多いから、そこからの採用が多い。機械や電子の技能高校が多く、四川か江西の労働力は上海でも評判が良い。離職率は大体1%前後で、年間13%で。技術者の募集は定期採用が基準で、人材交流市場を通じて7月から会社に入るが、面接は前年度の2-3月に掛けてやっている。ベースとして、労働者の契約は1年間、試用期間は3ヵ月、大卒の技術者も同じである。現実的には長く技術を蓄積して欲しいという考え方で、今技術者70名位おり、男性が多く、女性は管理職が多い。製造部長の楊さんは大卒で電気工学専攻で、技術部長も女性がしており、39歳で半導体専門である。楊さんは北京出身で、卒業して大学の先生をやっていたが、12年前にここに来た。夫は広西省出身でキャノンに入社している。中国国内で販売する場合に、独資

企業だから関税と付加価値税である増値税を払っている。材料部品は輸入している。「来料加工」のライセンスを取っている。加工して、輸出したら免税になるが（戻し税として返還される）、国内販売は税金を払っている。

(3) 転廠制度

「転廠制度」については、4年前に、日系企業では全体的に問題になっていた。電線を生産する藤倉電装日本での子会社は番禺に出て、地元の鎮と合弁し、土地を提供してもらい、経営はほとんど独資でやっており、「進料加工」のライセンスを取っている。珠海藤倉電装はその電線を買ってここで加工し輸出している。以前は番禺の子会社は一旦電線を香港に輸出して香港から珠海藤倉電装はそれを輸入していた。関税はもちろん還元されていた。

今7割弱が輸出、国内販売の額は30%強である。独資企業は輸出比率があるが、最近その比率は解消されたようだ。もっと国内販売伸ばしたいと考えている。材料は日本かドイツから入ってくるが、国内販売の場合には全部関税を払っている。

(4) 国内販売マーケティング

営業部を造っており、一汽 - - 大衆汽車有限公司との取引があるから、長春の方に日常業務とか販売活動、納入業務をする事務所がある。現地の just-in-time の体制に対応するために、最終組立工程の工場もある。2001年に開始し、70人位いる。

売掛金の問題については最近是非常に良くなったが、3年ぐらい前は酷かった。我々は催促しなかったから、手形取引が一般的でないと思って、現金を下さいと言ったから、貰えなかった。その後、中国の銀行から手形でも良いと教えられて、結局コミュニケーションが取れて、今順調に行っている。昔一汽 - - 大衆からも貰えなかった。中国企業の言うには日系企業は催促しないから、待っていたと言う。国内販売の場合、中国で決済するが、外貨振込みの制限があるから、取引の証明が必要となる。

(5) 中国の WTO 加盟の影響

特別にないが、只値段が厳しい。完成車関税の引き下げにより、国内販売の値段が下がる、完成車の値段の変化に応じて、我々は部品企業も2004年頃までに40%位現行のコストを下げなければならない目標がある。そのために、経営政策を工夫しているが、現在部品と原材料はドイツ、日本から、設備も日本のノウハウだから高くなる。材料、設備は中国国内で作るようにしたい。他の会社に発注することもあるが、自社でも作りたい。特別な設備とかは簡単ではな

いから輸入しかないが、例えば精密部品、オーディオの部品はほとんどドイツから持ってきている、関税で 30%が取られる。日本での子会社が中国に出て、ここで生産する可能性もある。

(6) 環境対策

車の規制とかがあるが、工場に関する排水とか制限は特になく、緑地はある程度を取るという指導がある。ISO14000 は今年予定だったが、来年には取得したい。

(7) 珠海経済特区のメリット

我々は香港に会社がないが、10 年前に来たからインフラがしっかりしていたメリットがある。我々は労働集約的な企業だから、日本では労働力はない時代だから、コストの安い所が良い。近くに香港があつて、日本との間の物流が非常に良い。そして環境が良く、自然の天候が良い。これからは広州、中山、番禺、南山とかの間に道路を建設することも聞いている。珠海港の水深は浅いから、輸出は香港経由で直行便はない。香港で積み替えしなければならないが、改善されると思う。

ここを選んだ理由はまた、12 年前に来たが、大連とか、青島、瀋陽、上海とか、タイ、フィリピンとかも回った。結局中国は人材が豊かで良質な人が集まりやすい。当時特別区や開発区はなかった。96 年頃から中国の自動車のマーケットが良くなってきているから、そこも考える必要が出て来た。昔は日本から材料を輸入して製品を輸出した。図面とかデザインはなくても良かったが、今度は管理、設計技術とか、デザイン、購買とか、受け入れの体制から積極的な体制に変え、中国マーケットを狙うようにする。

珠海の教育面はまだまだである。歴史は余りない所で、広州辺りは良いが、広東省は文化的に遅れている。フジクラ香港は営業拠点で、こっちとは直接関係はない。生産会社として中国に出て来たのはここが初めてで、その後、合弁会社で上海南洋はエレベーターケーブルとかの電線関係、一昨年から上海フジクラ電子を造って、プリンターとかの電子機器用のワイヤを加工している。上海の会社の目的は国内販売で、取引先はほとんど欧州か日本からこっちに出ているから、ユーザーは上海、蘇州にいる。上海電子では取引先において、日本と欧州の比率は後者が多いかも知れない。携帯市場も大きいし、シャープとかの複写機にも使用されている。特別のノウハウもなく中国に出て来たから、問題もある。税関、通関、関税等日本と相当違うから。現在珠海は電力の品質は日本と変わらない、年中停電とかないし、電圧も変化しない。6 年前夏に 2、3 回雷とかで停電があつた。

(8) 日本人スタッフ

現在 6 人で設立当時と比べて半減している。日本人部長は 4 人、基本的には会社の存続はローカルの人でないと難しいから、日本人を減らして中国人を育てる考えである。しかし、中国人は賃金とかの関係で辞める人もいる。

(9) 珠海日本商工会

現在日本人の家族連れは 4、5 人位しかない。登録している企業 56 社、常駐者 270 人で、出張者は倍ぐらいいる。我々は中国の自動車メーカーに今のところ製品を提供していない。大体中国年間 300 万台のうち、乗用車 70 万台、トラック主体である。トラックは地場メーカーで技術的に間に合うからである。乗用車になると難しいから外資系のメーカーが多く提供している。

日本商工会は団体じゃない。政府に認められるように検討会はやっているが、市政府は認めていない。北京だけが認められている。広東省にはこの他、広州、上海、深圳、東莞、中山とかがある。フジクラは去年、一昨年会長をやった。市政府との交渉権はない。日系企業間の情報交換と市政府との情報交換の場である。3 月に 1 回市政府関連省庁との交流会をやって、労働政策とか保険政策とかの変化、担当省庁から講演をしてもらう。珠海名誉会長は領事館の総領事がやっている。広東省の 6 つと香港の日本商工会は互いに連絡をし合っている。現在市政府との摩擦はほとんどない。転廠とか所得税とか昔は問題があったが。2 年ほど前から珠海では日系企業が増えて来たが、中小企業は少ない。屯門県で工業団地を造成したりして、中小企業も誘致しているが、日本から見ると珠海は人件費が他に比べて高く、競争力がなく、労働者の賃金が高いこともある。特区最低賃金は 460 円で、手当とかを加えると珠海は約 2 倍を払っている。市政府の行政指導によるもので、福祉厚生(食事、交通、厚生)があつて、一日 3 食提供。年間休日も 114 日(土日が休み)を取る。賃金は番禺も 460 元だが、休みはないことを考えると、そこは 460 元の 1.5(1.6)倍になる。特区かどうかの理由以外に、会社の規模にもよる。珠海でも休日制限を聞かない企業もある。経営の考え方にもよる。市のルールを違反する時に確かに罰金とかあるかもが、行政指導は別に法律でもないから、手当とか食事を最低限にすると会社もある。

(9) 今後の展望

これからはもっと注文を取るために、コストを下げなければならない。必要な場合には、もっと安い所に行くことも考えられる。安いというのは輸送費も含めて考える場合である。ユーザーの近くに持って行くのも 1 案である。R&D については、現在日本向けは日本で、中国向けはやるべきだが、限界があるか

ら、今製品設計は自動車会社と相談している。ただ、コレクターの開発は中国では難しい。

(10) 工場現場見学

労働者は1400人位で、400人位は間接部門にいる。生産に目標管理を導入、競争意識を上げ、改善した生産性は10%アップしている。若い女性労働者が沢山流れ作業で黙々働いたことは印象的である。

3. 東莞石龍京瓷光学有限公司（京セラ）(Dongguan Shilong Kyocera Optics Co., Ltd)

今回の調査では協元親嗣副董事長兼総経理及び今村幸造副総経理からお話を伺うことが出来た。

(1) 会社概要

京セラ株式会社は1959年に創立された。会社の方針は「敬天愛人」で、経営理念は社員全体の物質面精神面双方の幸福を追求すると同時に人類社会の進歩と発展に貢献することである。経営思想は、社会と調和共存し、世界と調和共存し、自然と調和共存する。調和共存を全ての企業活動の基礎として多方面の充分なる調和を追求することである。

京都に本社を置き、光学精密機器からファインセラミック部品までさまざまな製品を手かけている京セラはグローバルな事業展開にも積極的である。1968年にアメリカ、カリフォルニア州に駐在員事務所を設立して以来次々と、ドイツ、メキシコ、韓国、中国などに生産拠点と事務所を設立してきた。特にアメリカとヨーロッパでの事業展開は大規模である。今現在、アメリカに関連会社12社、ヨーロッパに14社ある。

京セラは中国の広東省東莞市、上海市、貴州省に生産拠点を設けている。東莞の工場はカメラ、プリンターを主に生産している。上海の工場は主に部品関係の生産を行っており、貴州省の工場は携帯電話の生産がメインである。この3つの中国の生産拠点を管理する機能を果たすため、香港に従業員規模20人位の子会社を持っている。

上海を生産拠点として選んだ理由は6年前の上海浦東開発に乗ってのことであった。中国国内での販売などを視野に入れて、交通が便利で商業ルートが発達した上海を選んだ。もう1つの拠点を貴州省にしたのは、安い労働力が最大の魅力だったからである。

京セラ東莞はフィルムカメラとコピー機、FAX機などのオフィス用器材を

生産している。

京セラ東莞の正式名は東莞石龍京瓷光学有限公司 (Donggun Shilong Kyocera Optics Co., Ltd.) であり、京セラの海外生産拠点設立の一環として 1987 年に広東省東莞市石龍鎮に設立された。当時は外国企業の対中国直接投資が本格的に始まってなく、石龍鎮は外国人にはほとんど知られていなかった。京セラの東莞生産拠点設立について、市政府は非常に積極的に対応してくれたという。それが東莞を選んだ理由でもあった。京セラの中国進出は比較的早いこともあって、京セラは石龍鎮に初めて工場を持ってきた外国企業であった。

東莞は台湾の企業が特に多く集まっているところである。約 1 万 4000 社ある外国企業の中で 86% の 1 万 2000 社が台湾の企業である。「来料加工」の故郷とも言えるところであり、改革開放以前までは、農業が中心であったが、今や中国全国から見ても、「ハイテク産業」の盛んな所である。20 年位までは貧しい農民のはずであった東莞の人々は、今や皆「社長」の威風である。というのは、東莞では、村ぐるみでビルを建て、それを外資系製造業者に貸し出し、その収入は一般の市民から見れば非常に高いからである。この数年間で東莞は世界的にも有名なコンピュータの部品生産基地に成長し、もし東莞の生産ラインがうまくいかなければ、世界のコンピュータの生産の 80% が影響を受けると囁かれているほどの勢いであった。2000 年現在の東莞市の人口は 152 万 6090 人で、農業人口は 113 万 2 人で非農業人口は 39 万 6088 人である。そして全市の外来暫住人口は 254 万 7221 人である。

その東莞市の一角に位置している石龍鎮は面積が 12.5 平方キロメートルと東莞の中でも比較的規模が小さい鎮である。人口は総人口 6 万 6822 人で外来暫住人口は 1 万 7216 人である。しかし市街化がかなり進んでおり、第 1 次産業の比重はわずかに 0.9% に過ぎない。石龍鎮には、三資企業は 44 件、委託加工が 60 件である。日本からの有力企業が京セラ以外にもミノルタ、三協精機がある。外国企業の生産活動が盛んであることを反映し、第 2 次産業が主流であり、かつては豊かな穀物フィールドが広がったであろう土地は、今や工場のビルディングでいっぱいになっていた。石龍鎮政府の建物の超モダンなビルディングは、中国のほかの地域のそれとはあまりにも大きなギャップを感じさせ、なんだか不思議なところに迷い込んだような印象を与えた。鎮内には、出稼ぎにきている人口の割合が非常に大きく、そのためのサービス産業もそれなりに発達し、近代的な雰囲気まで感じさせる。高速道路からは、故鄧小平主席がこの町の熱気を意味深長に眺めている巨大な宣伝ポスターも見られる。

(2) 生産

石龍鎮の真中に位置している京セラ東莞の生産ラインは第 1 ブロックと第 2 ブ

ロックに分かれている。第1ブロックでは3400人体制で京セラブランドの製品を生産している。第1ブロックはA棟、B棟、C棟の3つの建物で構成されている。A棟とB棟はフィルムカメラを生産している。1ヶ月の平均生産は12万台ぐらいであるが、その3倍の生産能力を備えているという。C棟は来料加工の生産方式を採用し、半分のラインはコネクター関係を生産し、半分は光学レンズを生産している。京セラ東莞はこの3棟を将来、6棟まで拡張し、従業員は1万6000人まで増やす予定である。

第2ブロックは2001年末に香港から移転して来たばかりだが、2450人体制の生産ラインの規模を持っており、2800人まで急に増やさなければならない状況である。第2ブロックは京セラ三田関係の生産ラインであり、今は委託加工の形式であるが、将来は合弁企業に切り替えるということだった。2つのブロックを合わせると、近い将来には6000人規模の企業になる。

京セラ東莞は、はじめは投資コストを比較的に低く押さえられる来料加工の形式を取っていたが、10年後の1997年には、会社の一部を中国国内での販売が許される合弁会社の形式に切り替えた。また、京セラ東莞は現在合弁企業と来料加工を混合したユニークな生産方式を取っている。来料加工は輸出入関税がかからず、税金などの面ではかなり有利だが、生産したものは全部輸出しなければならないと中国国内での販売ができない。そのため半成品をほかの日系企業などに提供する場合は、香港にいったん輸出し、また輸入しなければならない、かなりの手間と時間がかかるし、輸送コストもかかる。10数年間中国の経済成長に伴ない、一人あたりの収入も急上昇し、購買力が飛躍的に上がった。いまや外資系企業にとって、中国は単なる生産拠点というよりも巨大な販売市場になりつつある。1987年、京セラが中国に会社を設立した当時は、中国進出の多くの日系会社と同様、コストの削減が主な目的であったために、来料加工の形式を取ったが、今や中国国内での販売はますます重要な発展方針になっている。中国経済のこのような変化に伴い、京セラは合弁会社の形式に切り替えたのである。

(3) 従業員について

労働力が豊富で安価であることは多くの外国企業、特に日系企業の中国進出の理由である。それをもっとも実感させるのは東莞であった。全国各地から東莞に若い出稼ぎ労働者が押し寄せ、工場の入り口に採用広告を張るだけでどんどん人が集まって来るといふ。京セラ東莞は日系企業では珍しく、単純労働者のための寮は無く、あるのは大卒の管理者のための寮だけであった。そのため、通勤可能な人及び自分で住むところを解決できる人だけを募集している。管理層の従業員及び通訳は大学などで日本語を学んだ人を募集しているが、その中

には中国東北部出身の朝鮮族の人が多いという。朝鮮族は第一外国語として、日本語を勉強させられたが、そのため日本に留学しても英語ができないためにかなり苦勞している。しかし、日本企業に就職するには有利なようである。管理層の従業員は会社が提供し、100%コンピュータをもっている。

(4) 賃金について

単純労働者の平均給料は残業代込みで 630 元から 650 元ぐらいである。女性のほうが圧倒的に多く、約 90%を占めている。大卒の管理者層の平均給料は 1800 元ぐらいで、単純労働者の約 3 倍にもなる。中国はまだ大卒が珍しく、給料も場合によっては 10 倍も差が出る。日本では非常識な給料体系である。社内の給食はないが、一日あたり約 4 元位の補助金を出している。

東莞市では従業員の 40%を保険に加入させることを要求されているが、じきじき 100%になるだろうというのが京セラ東莞の見方であった。従業員の平均勤務年数は 5 年ぐらいであるが、長い人は 13 年間勤めた人もいるという。また、女性社員の起用にも積極的で、係長クラスの女性管理者もいる。

(5) 現地化

生産活動は、生産部門はもとより、管理部門もほとんど、中国人スタッフに任せており、今はフィルムの開発部門に 29 名の日本人技術スタッフがいるのみである。ほかの日系企業と同様、京セラ生産工程も現地人化がかなり進んでいる様子が窺えた。

(6) 原材料の現地調達

驚いたことに、生産原材料は特殊な金型などを除いては中国現地で調達している。現在約 60%の原材料を現地で調達しているという。中国企業からの調達ではなく、中国に進出している日本企業からの調達が大半であると思われるが、これを機に中国の部品生産レベルも、何年か経てば、相当の水準に達するであろうと予想される。実際に地元の企業がすごい勢いで成長しているという。そんな中で、京セラ東莞は広東省科学技術委員会から、高技術企業に選ばれた。

残りの 40%は日本以外にも台湾、韓国に関連会社からの調達になる。

(7) 生産コスト

日本の新聞などではよく、中国と日本の生産コストを比較し、仰天するような数字の比較を見せ、中国の脅威を強調しているが、意實際中国で生産しようとすると、余計にコストがかかることも少なくなく、総合的に見ると、日本で生産するよりも 30%位のコスト削減になるという意見が普通であった。京セラも例外で

はなく、コストの面で、日本で生産するよりも約30%の節約になるということであった。しかし、その30%のコストは一会社にとっては非常に重く、それが多くの日本企業がこぞって、中国に進出する原因であるという。

(8) 販売

販売活動を見ると、今は中国国内販売が10%ぐらいで90%はヨーロッパ、東南アジア、中近東の国々であるということである。しかし、そう遠くない将来は中国での販売がもっと増えるに違いないであろう。今のところ輸出入には、WTO加盟の影響はあまり感じられないという。最近では三星などの韓国企業もカメラの販売で売り上げを伸ばしているらしく、中国での販売も競争が激しくなった。

(9) 金融

中国に進出している外国企業にとって、金融面の問題はつき物である。多くの日系銀行が中国に進出しているが、サービス内容に規制が多く、十分なサポートができない場合が多い。特に規模の小さい企業であればあるほど、その問題は大きい。多くの闇金融業者もいるようだ。京セラ東莞は香港を通じて外貨管理をしているという。

(10) 投資環境

上海と東莞そして貴州省の投資環境について尋ねた。京セラ側によると、この3つの地域はまったく国が違うように感じられるという。政策から法律までまったく違う印象だという。中国の法律整備の不十分さを現場で感じているのである。

ちなみにこの数年上海の発展はすさまじく、いまや外貨管理の面でも香港と優越がつけられないほど、上海の金融システムも国際化しているという。これから中国に投資するなら上海にしたいという企業も多く、今でも上海に移りたいという企業も少なくない。広東省の台湾人商工会もかなりの焦りを見せている場面もあった。

中国で仕事をするに当って、当たり前のことであるが、文化や考え方の違いを感じる時も多いという。そのために経営上、困ったことも多いが、その時は通訳の人がうまく対応してくれているという。悪いこと、良いことに交えて中国で一生懸命に会社のために尽くしている日本人のスタッフの姿を見るとなんだか胸を打たれるような気がした。

4. 珠海麒麟統一ビール有限公司 (Zhuhai Kirin President Brewery Co., Ltd.)

今回の訪問では宮原富士樹総経理及び柳瀬和彦生産統轄部長からお話を聞くことが出来た。

(1) 会社概要

本企業の前身は珠海ビール廠であり、この企業は1983年に設立され、1987年に生産を開始した。珠海ビール廠は合弁企業であり、珠海市政府が香港に設立した会社が投資した外資系企業である。製造技術はベルギーのアルトワ社の技術であり、設備はドイツの設計である。

1996年11月20日にこの珠海ビール廠を日本の麒麟麦酒株式会社と台湾最大の食品企業の統一企業が買い取り、珠海麒麟統一ビール有限公司を設立した。この企業は100%外資企業であり、資本金は7400万米ドルで出資比率は麒麟麦酒が60%、統一企業が40%である。総資産は6億7500万人民元、年間売上高は3億1200万人民元で「一国両制」の下に輸出が香港・マカオ向けで5-6%、その他は国内販売している。

従業員は約600名で工場敷地は約9.7万㎡である。

2005年までのビジョンは華南沿岸部のトップのビール企業になることである。そのために①複数ブランドを展開し、中国最先端のビール企業を目指す。②差別化戦略を進める。結果として規模では広東省第2-3位を目指す。

(2) 営業品目

ビールの製造販売であり、営業品目には「海珠ビール」(アルコール度12度、ライト型)、「麒麟一番搾り」、「獅子座ビール」(統一)の3種類である。海珠ビールには640ml 壺、500ml 壺、355ml 缶、30l 樽があり、麒麟一番搾りには640ml 壺、330ml 壺、355ml 缶がある。獅子座ビールには640ml 壺がある。生産の内訳は海珠61%、海珠ライト33%、海珠樽・缶3%、麒麟3%である。

海珠ビールは前工場からの生産物であり、珠江デルタの西側を市場としている。現在広東省では青島が全国ブランドであるが、広州ではサンミゲルが、深圳ではキングウエーが有力ブランドである。

物流面からみると2、3年前は広州まで半日掛かったが、高速道路の完成により2時間で行けるようになったことは物流における非常な効率改善である。

マカオのマカオビール社は1996年にポルトガル人によって設立されたが、2002年に珠海麒麟統一有限公司が買収した。この会社のビールにはマカオビール、Golden Ale、Amber Aleの3品目がある。この会社は年産300klである。なお2001年のマカオのビール市場は

海珠 36%、青島 22%、喜力（ハイネッケン） 21%、生力 6%、その他 15%である。

(3) 販売数量

1997 年は 750 万箱あったが、99 年には 800 万箱を越えて 2001 年には 900 万箱を越え、2002 年には 1100 万箱を達成することが目標となっている。

2001 年 12 月に中国は WTO に正式に加盟したが、この加盟はビール産業にどのような影響を及ぼすか。輸入ビールは関税＋増値税で価格は 2 倍になったが、WTO 加盟により関税はゼロとなる。

青島は輸出増加の可能性が高まるだろう。中国企業は、従来関税は麦芽には高く、大麦には低く課税されていたので大麦を購入して麦芽を生産していた。WTO 加盟後は大麦を購入して麦芽を生産するよりも直接麦芽を輸入する可能性が高くなるだろう。

(4) 販売地域

広東省における海珠の販売地域は、中山 36%、珠海 25%、潮州 14%、江門 6%、闘門 8%、マカオ 6%、その他 5%である。

一番搾りは上海、北京、大連へ出荷されている。ビールの供給不足から現金取引をしている。代理商システムすなわちフランチャイズシステムを採用して現金取引を行なっている。代理商は 2 次問屋に卸して 2 次問屋がレストラン等に供給する。

95、6 年まで不足しており、94-95 年に過剰投資したために 96 年以降供給過剰になっている。広東省ではビール産業は現在 300 万トン生産しているが、需要は 150 万トンである。

ビールの壘には規制があり、海珠は価格が 3.5 元でその内壘代が 0.5 元である。銀紙はドイツから輸入している。原料は国内購入しているが、一番搾りは日本から輸入している。従って一番搾りの価格は 5 元である。箱は日本ではプラスチックであるが、ここではダンボール箱であるが、将来的には縮小する予定である。

(5) 広東省のビール企業

2001 年における広東省のビール企業別の生産量をみると第 1 位は珠江（72.2 万トン）、第 2 位が青島（25.6 万トン）、第 3 位が金威（キングウエー、17.2 万トン）、第 4 位が藍帯（ブルーリボン、12.5 万トン）、第 5 位が生力（フィリピン企業サンミゲル、11.5 万トン）、第 6 位が海珠（8.1 万トン）、第 7 位が活力（香港企業、6.6 万トン）、第 8 位が嘉士伯（デンマーク企業カールスバーグ、5.7 万

トン)、第9位が加丹(外資系企業、0.5万トン)である。

企業立地からみると深圳には2企業3工場(金威2、青島)、広州には2企業(サンミゲル、珠江)、惠州1企業(カールスバーグ)、順徳には1企業(サンミゲル)、珠海には1企業(珠海麒麟統一ビール)、闘門には1企業(青島)がそれぞれ立地している。また広州の西北の三水には1企業(青島)、肇慶には1企業(藍帯)が立地している。香港には1企業(サンミゲル)、マカオには1企業(マカオビール)が立地している。

工場数が多いのは青島で深圳、闘門、三水に3工場を、サンミゲルは香港、広州、順徳に3工場を持っている。金威は深圳に2工場を持っている。珠海麒麟統一ビールは珠海とマカオに2工場を持つことになる。

(6) 組織

総経理、副総経理の下に市場部、販売部、生産部、財務部、総務部の5つの部がある。

市場部には企画科、販売科(樽・麒麟担当、マカオ・香港担当)がある。販売部には企画科、販売1科(海珠代理商担当)、販売2科(海珠営業所担当)、販売3科(海珠/粵東担当)がある。

生産部には総合科、生産1科、生産2科、品質管理科、紙箱科、設備科、工場科、物流科がそれぞれある。紙箱については日本では既にプラスチック箱であるがここではまだダンボール箱である。

財務部には人事科、財務科がある。総務部には行政科、購買科がある。行政科は政府と折衝する窓口である。福祉関係、保安、診療所、車等の問題について折衝している。

(7) 工場設備

ビール醸造設備は、糖化設備一式(60kl仕込み)、発酵タンク40基を備えている。ビール包装設備は、壺詰ラインは1時間当たり2万本、1時間当たり1.5万本を各1列、缶詰ラインは1時間当たり1.4万本を1列、樽詰ラインは1時間当たり60樽を1列有している。

包装資材生産設備については王冠栓生産設備一式、ダンボール箱生産設備一式を有している。

生産関係従業員は500名である。

(8) 環境対策

排水処理場を有して活性汚泥法を採用している。ISO9000とISO14000は既に取得している。

(9) 従業員

幹部は日本人 5 名、台湾人 6 名である。従業員のうち男性が 80%、女性が 20% である。平均年齢 30 才前後であり、年齢は高いと言えよう。基本給は月 1000 円で医療保険と失業保険が含まれている。珠海市の最低賃金は 460 元である。1 つの賃金表があり、大卒は 1500-2000 元である。技術者は大卒か専門学校卒で 100 名いる。

募集方法は学生自身の売り込みかインターネットによっている。労働者は全員高卒であり、募集方法は人材市場を利用している。試用期間は 3 ヶ月で契約期間は 1 年であるが、定着率が高い。臨時工もいる。労働者のために宿舎がある。

(10) 金融

利潤送金については外貨管理局の承認の下に人民元を外貨に交換し、送金するが、他方各外貨管理局は外貨準備目標が中央政府より与えられている。

(11) 政府との関係

珠海経済特区は元々マカオからの観光客を招致するという観光開発に重点が置かれていた。従ってエネルギー面では常に電力不足の状態にあり、操業日の振り替えがあったが、現在は振り替えを受けてはいない。現在電力供給は広東省全体で調整している。発電には軽油を使用している。

5. 珠海松下馬達有限公司(Zhuhai Matsushita Electric Motor Co., Ltd)

今回の調査では伊藤久男総務部長及び今別府祐郎製造部長のお話を聞くことが出来た。

(1) 会社概要

珠海松下馬達有限公司は 1993 年 5 月に設立登記された。松下電器産業株式会社モーター社が松下電器産業株式会社の資本金 2535 万米ドルの出資の下に海外に設立したモーター製造会社である。総投資額は 7500 万米ドルである。工場面積は 3000 m²である。

モーター社の組織体制は 1997 年に分社化が図られて管理部門、製造部門、技術センターの 3 部門から構成されて、モーター製造会社は珠海松下モーター有限公司、杭州松下モーター有限公司を始めとしてマレーシア松下モーター有限公司、シンガポール松下モーター有限公司、米国松下モーター有限公司に加え

て日本国内では松阪精密株式会社、ナショナルマイクロモーター社、武生松下電器株式会社の8社体制となった。

(2) 珠海経済特区に会社設立した理由

モーター本社はもともと1990年に、モーター事業の再建のために中国シフトや事務機器業界の新規展開の情報もあり、設立された。珠海経済特区に立地した理由は、①顧客が広東省に集中していること、②経済特区は外資系企業に対して種々の減免税措置があること、③インフラが充実しており、香港、マカオに近いために物流の効率もよいことによる。

(3) 独資企業の理由

独資企業である理由は①顧客の大半が輸出企業であること、②QCDの迅速な対応が出来ること、③松下モーターがグローバル性を持つことである。独資企業のデメリットは、対政府関係、人材・教育上における言語問題、日本の人事管理・給与体系の適用可能性にある。

(4) 事業内容

事業内容は、輸出が70%、内販が30%が目標であるが、現実には殆どが輸出で内販は10%に過ぎない。内販はOEMが主体である。

(5) 会社設立と資本金

会社は1993年5月に設立され、入社式は7月に行なわれ、9月には製品が出荷されている。会社の資本金は20億円で2001年5月には8億円増資されている。

投資面では標準貸工場を借用している。本館は104㎡、第1棟は104㎡、第2棟は94㎡で、工場は合計294㎡である。後は福祉関係の施設である。

(6) 経営

年商は2001年9億元、2002年11億元である。生産は2001年12月末6億台を突破している。従業員は2002年5月末現在3584名である。平均年令は23.3才で男女比率は12:88で圧倒的に女性が多い。

(7) 生産概況

2000年12月末には5億台、2001年12月末には6億台、2002年10月末に7億台、2003年7月末に8億台を達成している。創立10周年で8億台を達成したのである。

(8) 従業員

2001年上半期には従業員は4807名を記録したが、2002年上半期では3584名に減少している。採用・退職の数の変動が非常に激しい理由は、需要変動が激しいという事実から規定されているのである。

(9) 労働者の賃金

労働者の賃金は、本給に残業手当、食事3食を加えると、月1000元位になる。宿舍は完備されている。女性労働者は3年程働いて帰郷するケースが多い。労働者の募集については珠海市労働局は広西省、湖南省から募集している。労働者との契約は通常1年契約であり、1-3ヵ月は試用期間となる。工会（労働組合）は存在する。

(10) 工会

工会の責任者を部門に配置して95年からは間接スタッフにしている。賃金表が効果を奏している。

(11) スタッフ

スタッフは基本的に通勤している。技術者は50-60人であり、学歴は大卒であり、賃金は月1700元である。5%は職能給として手当てされている。採用は定期採用であり、新聞やインターネットで広告する。契約は通常1年契約である。間接的なスタッフとしては230人いる。

総務・製造部門には93年から女性の副部長が配置されている。1年以上現地で勤務している日本人は18名いる。

(12) 労働生産性

単純作業では中国の労働者の生産性は高いが、熟練作業では日本の労働者よりも生産性は低い。ライン長、組長、スタッフには本社の研修制度がある。

(13) R&D

日本のやり方を引き継いでいる。シャフトやリード線の長さについては日系企業は90%自主開発しているが、ノキアは10%程度が自主開発である。

(14) 製品

珠海松下馬達有限公司の生産物は、事務機器モーター、携帯電話振動モーター、音響モーター、空調機器モーター、メディア・モーター等である。

情報機器はメディア、ドキュメント、通信、音響、新規創造分野に分類でき

る。最大の製品はファンモーターであり、月産 1500 万台であり、最小の製品は携帯振動モーターでその大きさは 4 mm ある。すべて電子ガバナモーターである。

メディア面では精密ブラシレスモーターは月産 400 万台である。ドキュメント面ではパワーブラシレスモーター、パナフローモーター、ポリゴンミラーモーターを生産している。通信面では精密コアレスモーターを月 400 万台生産している。

(15) 環境対策

環境対策としては本社は 1997 年 3 月に ISO9002 を取得している。また 1998 年 10 月 ISO14001 を取得している。

(16) 決済

外貨管理の制約がある。

(17) 部品調達

輸入は 70-80% で日本やシンガポールの工場から輸入している。日本の工場からは電子部品を輸入している。

現地調達については日系企業、中国系企業、台湾系企業から調達する。杭州松下馬達有限公司の工場では 70% が内販であり、材料の調達は 95% に達している。

(18) WTO 加盟の影響

税関関係は特に変化はない。輸出は無税になる。深圳に販売会社があり、香港からコンテナで輸出している。

(19) エネルギー問題

自家発電設備も所有している。電圧問題はフィルター等でバックアップ出来ており、特に問題は生じていない。

(20) 新体制改革

2002 年 2 月 1 日から改革が始まっている。1997 年に分社体制を取って以来の改革である。社内 EMS において産業モータ部門と家電モータ部門をサブとして情報機器モータ部門をメインとする。

(21) 中国における人件費

中国における人件費は直接間接費用を入れて 10-15% である。日本では人件費は

その2倍になる。生産は3班2交代制である。土日は残業24時間操業体制である。基本は4勤2休体制である。

(22) 金型問題

プレス加工の金型は日本やシンガポールの工場で作っていたが、プレス・整形の金型は台湾系企業や中国系企業の技術力が向上しており、使用出来る状況になりつつある。

6. 佳能珠海有限公司 (Canon Zhuhai, Inc.)

今回の調査では浅野廣助董事兼総経理、市川正之統轄センター財務部長及び渡辺建治総経理弁公室長からお話を伺うことが出来た。

(1) 会社概要

ボーダレス化する国際競争や環境の変化に対応するため、グローバル最適生産体制作りを推進するキャノンの生産方式の一環として、キャノンは大連、蘇州、珠海と中国に3つの生産拠点を持っている。

1990年1月15日に創立された佳能珠海有限公司は、総投資額160億ドルを投じたキャノンの海外生産拠点の中でも比較的に大型である。キャノン固有の技術を導入し、カメラを中心に複写機、FAX、スキャナーなどキャノンの製品の中では中級クラス技術の少し古いモデルの大量生産を要するオフィス用器材を生産している。カメラの生産台数は、数量的にはキャノングループの中でも最も大きい規模を誇る。中国国内のほかの2つの生産拠点である、蘇州と大連の工場でも、おおむね同じ製品を生産しているが、出来る限り、いろいろな都市に生産拠点を作りたいという理念から、3つの生産拠点を作った。

(2) 来料加工方式か独資方式か

佳能珠海有限公司は、中国での事業展開において、深圳、東莞あたりではよく見られる「来料加工」の形式を取らずに、独資の形式を取っていた。中国国内販売を念頭に置いた、中国での本格的に事業展開の意気込みが窺われた。佳能珠海有限公司の他にも、大連、北京にも工場を持っている。

東莞は優遇政策の柔軟性などを基礎として多くの外資企業を誘致して来た。しかし、近年になって過度に税金徴収する傾向やビジネスルール整備の不十分など外資企業からの不満の声も多く、いまや珠海、中山などに工場が移転する傾向が強いという。またキャノンが広東省の中でも珠海を選んだ理由でもある。来料加工はいわゆる、カントリー・リスクが比較的に大きい場合に投資コスト

を最小化するために採用される一方、香港に子会社を作る費用も大きいと佳能珠海有限公司はいう。それ故、日本企業が来料加工の形式を取るケースはだんだん少なくなっている。佳能珠海有限公司としては、来料加工には批判的であった。

(3) 珠海経済特区の投資環境

珠海の投資環境の魅力は比較的クリーンな管理体制にある。珠海の市長は多年にわたってアメリカでの留学を経験し、クリーンな政治管理体制作りを励んでいる。従って、従来の賄賂勢力はだんだんと勢力を弱め、近代的な考え方がずいぶん進んでいる。一外資企業としての佳能珠海有限公司もその変化を感じるぐらいである。佳能珠海有限公司は珠海市の輸出関係の近代化プロジェクト企業の一員でもある。中国でビジネスをやるといふことはある意味で、グローバルなビジネス・スタイルに慣れていない中国人とのトラブルの連続であるが、珠海のこのようなビジネス環境は外国企業の誘致を加速化するのに非常に有効であるように思われた。

珠海は改革開放以前は小さな漁村であったが、その後外部から大規模な移住民により現在の規模の都市になった。それ故、広東省では珍しく、北京語が共通語であり、人材の募集にも有利な利点もある。佳能珠海有限公司は珠海のこのような投資環境に非常に満足しているようであった。

(4) 販売について

生産のみに特化している珠海工場では、香港の子会社を通じて、製品の100%輸出しており、去年の総輸出額は800億円に達した。これは全中国でも19番目の輸出企業である。香港港のロジスティック・システムは非常に発達しており、香港からは翌日には世界各地のマーケットにアクセスが可能である。このように便利な物流システムはクリスマス商戦のような迅速性を必要とするときにも非常に上手く対応できる。

(5) 従業員について

中国に進出している多くの外資系企業と同様、労働者の85%が地方からの若い女性で、普通は5年ぐらい働いてお金を貯めてから故郷に帰るケースが多い。労働者の募集は問題ないが、熟練度がなく、安定度が低いのが問題である。これは中国に進出している外国企業全体が抱える問題でもある。集まってくる労働力は若い人々とはいえ、元は農業に従事していたり、近代的な考え方に慣れていない人が多いため、管理するのが難しかったり、意見衝突が多かったりする。

(6) 管理職の育成と現地化

管理層の育成に当たって、佳能珠海有限公司は現地人の教育を非常に重視し、積極的に現地人の投入を進めてきた。現地化に置いてはアメリカの企業がもっとも積極的だとよく言われているが、日本企業も積極的に現地化を進めている様子は今度の企業訪問で、切実に感じたことである。

(7) 賃金制について

賃金制度は、はじめの時はキャノンの年功序列に基づいた賃金制度を持っていたが、10年間たつと給料が労働マーケットに比べると2倍にもなってしまう、中国の常識的な賃金体制から見れば、常識はずれになってしまい、今後からは一般水準にあった職能給から職務給への転換に方向を変えている。

新賃金制度での労働者の賃金は基本給が月500元（約8000円ぐらい）、残業代が300元ぐらいで、手取りで月800元ぐらいであった。それに比べて、学歴の高い技術者の平均給料は初任給が2000元ぐらいで、課長クラスとなると4000元ぐらいになる。これはシンセンに比べると2割ぐらい低いことになる。

(8) 従業員の募集

労働者の募集に当たっては、担当者は地方の労働局や各専門学校などに募集に行く。エンジニアの募集は各都市の人材交流会に行き、人材を集めてペーパーテストと実践テストを行い、面接をして採用を決定する。労働者の制限年齢は23歳であるが定着率は比較的がいい。定着率が悪いのはむしろ幹部級であって、就職して1年目に、海外留学などを理由に辞めてしまうというケースが多いようであった。

(9) 日本の生産管理と中国の生産管理

今回の企業訪問で強く感じたのは中国系（台湾系を含む）と日本系の企業は生産管理の面で非常に対照的であるということである。中国系は労働者間の競争心を掻き立て、給料体系に出来高制を反映するなど、作業効率にインセンティブを置いた管理システムが主流だったが、日本系の企業は作業スピードに5%程度のゆとりを置いた、精神的にストレスにならない程度のスピードを要求するなど、品質重視の非常に日本的な生産方式が採用されている所が多かった。各自の管理体制を持った外資企業が中国国内でもそれを適用していた。

(10) 部品調達

今のところ、部品の80%は日本をはじめとする、海外からの輸入に頼っている。輸入部品はその80%は日本からであり、残りの20%は、東南アジアなどの国からの輸入に頼っている。

中国国内の部品調達においては広東省ないで 300 社ぐらいの協力会社と提携を結び、オーダーメイドの部品を提供してもらっている。その多くは日系、台湾系、香港系であり、中国系はきわめて少ない。今回の中国広東省の企業訪問で、中国系企業の部品製造能力が飛躍的な進歩があったという実感はあったが、佳能珠海有限公司のような精密度を要求するような部品はまだ十分な技術レベルには達してないようだった。そのような意味でローカル企業はまだ十分な技術水準を持っているとは言い難い。90 年代半ばからの日本企業の対中国直接投資のラッシュ現象が起こるにつれて、多くの部品メーカーも進出をせざるを得なかったが、日本企業が中国でも日本式の部品供給システムを育てて来た。一部の日本企業は、現地での部品調達がすでに、70%に達している企業もあったが、佳能珠海有限公司は、それと比べると、製品が精密を要するせいもあると思われるが、少ないように思われる。

部品を日本で調達する以外に、確実な品質管理を確保するために、中国の技術者レベルの社員を日本の本社に研修に派遣する場合があるが、最近では経済産業省からの金型に対する技術流出の注意などもあり、知的所有権をめぐるの敏感な問題も絡まって、慎重を要する問題であるようであった。

佳能珠海有限公司は、次は東莞と広州の真中に位置する中山に工場を建てる計画である。中山に立地した理由は部品の外注会社が深圳と東莞に多く集積しているという理由が大きいということもあったが、人脈を非常に重視する台湾企業が多く集まっている東莞は避けたいという、ビジネス・マインドの摩擦の問題もあり、慎重な考慮の末の決定だという。

(11) 生産コスト

中国は日本では難しい人材確保が比較的容易で、人件費が日本の約十分の一という有利な面もあるが、逆に原材料を遠いところから調達しなければならぬ、輸送コストが高い、カントリー・リスクがあるという不利な面も並存している。総合的に見れば日本で生産するより、30%ぐらいのコストが節約できるというのが、佳能珠海有限公司も含めて一般的な見解であった。これは、日本の一部の報道機関による過大な賃金格差よりは、地味なものであった。

(12) 珠海経済特区の投資環境

佳能珠海有限公司の見学を終えて、東莞と珠海をいう異なる投資環境の比較を試みた。東莞はその地理的位置の便利さから比較的早い時期から台湾の企業を中心に多くの企業が集まり、従ってビジネスに便利なネットワークとインフラが形成されていた。しかし、全体的に見れば、地元の勢力の力が大きく、

混沌とした印象が強かった。また、地方政府の対外国企業政策に明確なルールもなく、不透明なところが多過ぎるように見えた。地理的な位置からみれば、珠海も香港に繋がる港を持っているなど、便利な面もあるが、外国企業の進出は東莞に比べると、割と遅く部品の現地調達などには不便な点もあるように見えた。しかし珠海はクリーンな政治体制をばねに、外国企業にも比較的透明な体制で接し、日本企業をはじめとする、多くの外国企業に人気のあるところであるようであった。

このように中国国内にも、多様な投資環境が存在している面は非常に興味深い。全体的に見れば、中国の地方政府の不透明性を問題視している企業が多かったが、珠海などを代表とする、クリーンな政治体制を売りにする投資環境も生まれつつある。

世界の工場といわれている、また混沌とした中国の大地で、美しくビジネスをやりたい、と佳能珠海有限公司の総責任者浅野廣助総経理が語ってくれた言葉は今も深く印象に残っている。

7. 台湾企業調査

(1) 集田企業株式会社

訪問年月日：2002年8月9日

訪問場所：広東省東莞市鳳崗鎮五聯村五聯工業区

① 台湾と中国の水平分業

集田企業は色々な袋を生産する繊維関連の企業で、その年間売り上げは約25億円である。代表的な製品は、プラスチック布を原料とした、お釣用の袋、教会で使う聖書を入れるための袋、バックパックなどである。世界の有力企業のブランドであり、それらの企業からのOEM委託生産を行っている。或いは、米国のショッピングモールからの注文を受けて、自社設計の袋を生産する。全ての製品が海外輸出である。

現時点で同社は、鳳崗鎮工場以外に、台湾苗栗県の本社と中国福建省泉州市の事務室を合わせて3つの拠点をかまえている。台湾本社には社員が約60人在籍し、ここで高技術の袋、例えばダイビング用の袋を生産している以外に、中国での生産と海外取引先の役も担っている。鳳崗鎮の拠点は「来料加工」の形で、つまり、会社ではなくただの生産工場だ。従って、海外バイヤーからの受注や、取引の決済は、台湾の本社で行うのである。「来料加工」を行う場合、香

港での子会社が必要だが、同社は形式的に香港でのペーパー子会社を作っているだけで、台湾と中国の拠点が企業活動を行っている。

福建省泉州市の事務室は台湾人の責任者一人と、中国人のスタッフ数人で構成されている。この事務室の主な仕事は地元の下請企業との連絡である。同社では、安く、技術なしの袋の注文は自身の工場に対応しない。地元の私営企業に頼んで、委託生産を行う。泉州の事務室は下請企業を探して生産した袋の品質を検査する役割を担っている。

同社の生産体制をまとめると以下のようなになる。台湾本社は少量、高技術の製品に特化している。鳳崗鎮工場は主な生産現場で、年間 300 種類を超える色々な袋を生産している。鳳崗鎮工場の生産にとって、儲からない安い袋の場合、泉州の地元業者に頼んで、委託生産をする。ところで、同社にとって一番重要な海外クライアントとの取引は台湾本社でしか行わない。

② 産業集積と海外進出

同社の経営者は、袋生産一筋 32 年以上のベテラン陳文水氏である。陳氏は 32 年前、台湾に袋を生産していた日系企業「新東工場」に入社し、袋を生産する技術を学んだ。入社した 7 年後、親戚や友人から、8 万台湾ドルを借りて、同社を自ら設立した。陳氏の努力によって、9 年前にフィリピンに進出する直前には、自宅の工場に数十人、下請けの形で家で袋を生産する家庭主婦は 500 人を超える生産体制にまで発展していた。しかし、労働賃金が高くなって来たために、フィリピンへの進出を決意した。

フィリピンでは 8 年間かけて、工業団地に 800 人規模の工場を持つまでになった。しかし、2001 年 11 月に中国が WTO に加盟出来るということを確認して、フィリピン工場を閉鎖して、中国に進出して来た。ただし、フィリピン工場の敷地や設備を処分せず、そのまま残している。これはもし中国の工場に何かがあった場合、フィリピンの工場をすぐ再稼働させられるという危機管理の措置である。

2001 年 12 月に中国が正式に WTO の加盟国となった。今後、中国産の靴、鞆などの商品の輸出制限がなくなって、鳳崗鎮工場の製品である袋の出荷価格は世界的に 20% から 30% まで値下りするだろうということを陳氏は述べ、中国における労働集約産業が持つ、世界的な影響について証言した。

鳳崗鎮工場とフィリピンの工場を比べると、コストの面から見るとフィリピンの工場の方がいいと陳氏は語った。中国の人件費がやや安いのが、電気、水道などの公共料金が高く、しかも、中国の地方政府から不明な料金要求がしばしばあるという。

それでもやはり、中国に進出しなければならない面がある。袋の生産についての集積で言えば、東莞に台湾系企業が大量に進出して来たことによって、フィリピンより遥かに揃っているからだ。例えば、陳氏が東莞に来たきっかけは袋の部品（袋のベルト）を生産する業者、陳氏の友人王永貞氏（今度の調査で王氏の工場も訪問した）からの誘いがあったからである。この集積が今なお進んでいる。現在、陳氏の工場の原材料は、布を含めて、大体台湾から輸入してくる。しかし、多分この1、2年の間に、集積が完成したあと、ほとんどの原材料が現地の台湾系企業から調達出来る。従って、中国に進出してきた最大の理由は安い人件費ではなく、発達してきた集積のメリットであると陳氏は強調した。

中国への投資は、建物や設備を含めて約200万米ドルの資金をかけた。金融機関からの融資はなく、全額が陳氏の自己資本である。敷地の場合、契約5年、毎月の地代は8万元である。建物の場合、理論的には地主が提供するが、実際の状況は、建築費200万元は陳氏が出した。この200万元は5年間に分けて、月に約3万元ずつを、8万元の地代から引く。従って実際には陳氏が月に約5万元の地代を払っていることになる。

鳳崗鎮工場は「来料加工」の形だが、微妙な部分があるのかも知れず、陳氏は「来料加工」についてあまり多くを語らなかった。例えば、加工費についての問題は、「これは複雑すぎるから、言ってもあなた達も分からない」との返事が返ってきた。

この鳳崗鎮工場の副工場長は元村書記である。彼は月に工場から2500元の給料をもらって、労働者間の揉めごとを仲裁する役割である。陳氏はこの副工場長が悪くないと評価している。鳳崗鎮工場には現在中国人従業員が約600人いる。管理職の台湾人が2人駐在している。陳氏が台湾と中国の間を往復し、月に約10日鳳崗鎮工場に滞在する。従業員の仕事時間は朝8時から、夕方5時30分まで、ほぼ毎日10時まで残業し、月の休みは僅か2日である。だが、従業員の給料は自分の生産量に応じた出来高賃金なので、従業員は出来るだけ自分の生産量を上げたい傾向があるため、従業員も残業を快く受け入れる。訪問当日、先に訪問した企業から鳳崗鎮工場までかなりの距離があり、工場に着いた時は既に夜7時を過ぎていた。だが、工場を見学した時、8時にも関わらず、従業員の疲れた姿は見えず、一生懸命に仕事に没頭していた。放送のラジオから台湾の流行歌を流すなど、非常に熱気溢れる現場であった。従業員の努力に応じて、1人当たりの賃金は月額1200から1500元までである。

従業員がほぼ全員外省人なので、彼らは会社の提供する宿舎に住んでいる。従業員は20代の若者ばかりであり、男女比率は半分半分で、日系企業のような女性社員の比率が目立つことがない。経営上の1つの悩みとして、違う省の従

業員の間で、揉めごとが多いらしい。陳氏の解決方法は、出来るだけ従業員に仕事をさせて、喧嘩の時間もないようにすることだ。これも従業員を毎日夜 10 時まで残業させる理由の 1 つのである。

陳氏は調査団メンバーの友人の親戚だという私的の関係があるからかもしれないが、今度の調査で大変協力してくれた。自分の会社を案内する以外に、友達の会社の紹介もしてくれた。

(2) 恒充実業有限公司

訪問年月日：2002 年 8 月 11 日

訪問場所：広東省東莞市鳳崗鎮ベルト加工工場及び沙田鎮紡織染色工場

① 鳳崗鎮ベルト加工工場

(a)台湾中小企業者のネットワークと中国進出

恒充実業有限公司は袋用のベルトを生産する繊維関連産業の企業である。同社の経営者王氏と集田企業の陳氏は、袋を生産する上流（部品のベルト）と下流（袋の完成品）という垂直分業の業者関係だけではなく、二人の出身地が同じ町なので、長く付き合ってきた親友王氏は建設現場の監督でもあった。陳氏は「もし、王氏がここにいないなら、私が中国に進出するわけがない」と説明した。

台湾の中小企業が中国に進出する場合、よく地縁や血縁など私人のネットワークを利用すると言われている。陳氏と王氏のケースも私人のネットワークを活用する例の一つである。陳氏と王氏は相手の企業には投資しないが、地縁の繋がりがあから、お互いに世話をし合って、情報を交換することができる。実は 13 年前に W 氏が中国に進出した時も、私人のネットワークを活用していた。その時、王氏は香港の友人と一緒に中国に出て来た。つまり、香港人の中国人脈と情報力を活用していたのである。1989 年に王氏が初めて中国に進出した最初の拠点は深圳市の特区内で、その後、保安鎮に移った。更に 97 年に今の鳳崗鎮工場に移った。

同社は今、5 つの拠点を持っている。本社は香港にあつて、決済と税務を管理している。台湾に事務室があり、社員 5、6 人で営業を行う。沙田鎮紡織染色工場と鳳崗鎮ベルト加工工場は来料加工の形なので、ただの生産工場である。沙田鎮紡織染色工場は、糸からベルトの原形まで、紡織や染色の生産工程を行う。鳳崗鎮ベルト加工工場はベルトに止め具をつけるなどの出荷前の全ての加工と点検を行う。実は、沙田鎮紡織染色工場と鳳崗鎮加工工場は 1 つの生産ライン

の上流と下流と見てもいい。この 2 つの部分が分けられているのは、染色という汚染性が高い生産工程を沙田鎮における汚染性工業集中団地に置かなければならないからである。しかし、沙田鎮と鳳崗鎮の距離は近くないので、車で 1 時間以上も離れている。

同社は江蘇省昆山市に新たな拠点を設立している。この工場ではトラック用の、荷物を締めるベルトを生産するつもりである。訪問の時点では、工場の建物が完成したばかりで、設備を搬入している段階であった。東莞市から江蘇省に転進する理由を王氏に聞いたところ、以下のような答えが返ってきた。投資の環境を見ると、江蘇省の方が制度の透明性が高く、ルールに従うと、経営をうまくやって行けそうである。その一方、東莞市ではルールが明確にならず、地方政府から急に変な名目で税金を払う行政命令がしばしばあるということである。しかし、本当に江蘇省のルールに従うと、政府からの邪魔をなくせるのか。これから江蘇省の工場の運営が始まる王氏も心配している。江蘇省の新たな拠点は独資の形で、つまり生産工場だけではなく、正式の会社を設立するのである、だから、外貨を両替する権利を貰える。これもメリットの 1 つと王氏が語った。

流通コストの面から見ると、東莞市より江蘇省の方が 50%コストダウン出来る。1 つのコンテナの運賃について、上海の港から昆山市までの運送は国内便なので、コストが運賃の約 1000 元だ。しかし、香港の港から東莞市までの方は地域の境を超える便なので、コストが運賃プラス通関費用と、約 2、3000 元になる。王氏の昆山市の工場運営次第で、集田企業も「北移」をする可能性がある。

同社を訪れた際に、紹介者の集田企業社長陳氏も同行してくれた。王氏の性格が保守的だからかも知れないが、沙田鎮工場と鳳崗鎮工場についての来料加工事情は、例えば、「転廠」と直接輸出の比率についてなど、あまり話してくれなかった。

話の途中で、王氏の友人、洪又達氏が王氏を訪ねてきた。洪氏は上海出身で、香港で大学教育を受けて、香港に繊維関連の企業を創設して、香港の企業家として 10 数年前から、中国に投資してきた。彼は元々中国籍なので、中国について優れた情報力と人脈を持っている。中国での経営について、彼は陳氏と王氏の相談役とも言える。洪氏の主な工場は東莞市にあるが、江蘇省にも 1 つ工場を持っている。当日、彼が王氏の誘いを受けて、江蘇省での経営についての相談のために、王氏の鳳崗鎮工場に来た。

我々は陳氏と王氏に来料加工に関する話を聞き続けたかったが、洪氏、王氏、陳氏の 3 人のビジネス会議を邪魔しないために、王氏の鳳崗鎮工場に別れを告げ、王氏の沙田鎮紡織染色工場に行くこととした。

② 沙田鎮紡織染色工場

沙田鎮工場に我々を待っていたのは、沙田鎮工場の管理者、王氏の従兄弟である方文孝氏である。方氏は約 9 年間、彼の友人の工場に投資して、中国での間接投資の経験を持っているが、自ら中国に滞在し企業を管理するのは 10 ヶ月前からのことである。方氏の台湾での仕事はサービス業の経営で、紡織染色という仕事は中国に来てから勉強し始めた。この沙田鎮紡織染色工場にも投資しているが、大した金額ではないから、工場での身分は経営者ではなく、ただの管理者だ、と方氏は語った。方氏の兄が、この沙田鎮に、大規模な、従業員 3000 人を超える、集田企業の陳氏と同じ、袋を生産する工場を 1 つ持っている。方氏の兄と同社の王氏は従兄弟の血縁関係だけではなく、繊維関連産業における上流と下流の業者関係でもある。これも中国における台湾中小企業が、私人ネットワークを利用して、産業集積を発展させてきた例の 1 つだといえる。

中国では染色工場のような汚染的な産業を集中管理する政策がある。特別な工業団地以外に汚染的な産業の工場を操業できないとされている。同社の沙田鎮染色工場も「沙田鎮環保工業城」という汚染的な産業の集中団地の中にある。この「沙田鎮環保工業城」には、台湾系や香港系の染色、メッキ業者が一番多い。「沙田鎮環保工業城」では、新しい工場を経営する前に政府から排出物を処理する設備の検査に合格しないと経営出来ない。工場の経営を開始してからも、東莞市環保局が月に 2 回排出物の品質を検査に来る。もし排出物の品質が不合格なら、市政府が改善の行政指導を下す。工場が行政指導に限られた期間内に改善できない場合、罰金を課される。現在、東莞市環保局の排出物基準は、台湾政府の基準とほぼ同じレベルにあると方氏が言った。

この紡織染色工場が操業開始から一年以上経って、行政指導されたことがあるが、改善することによって、罰金を課されたことはないと言った。この工場が何回か排出物についての行政指導を受けた理由は、排出物を処理する従業員が手抜きし、マニュアルに従わなかったためだと方氏は解説した。現在、工場の中に保修科という排出物を処理する専門部門がある。この部門の従業員 4 人のうち、2 人が免許を持っている技術者だ。彼らは国営工場の同じ部門で働いた経験を持っていて、一ヶ月の賃金がやや高い約 1500 元である。

方氏は中国でのこのような汚染的な工業の集中管理政策が、台湾工業発展初期の無政府状態より、かなりいいと評価していた。だが、我々が「沙田鎮環保工業城」の周りに流している真っ黒な川を見た時は、集中管理政策の効果に疑問を持ってしまった。

沙田鎮紡織染色工場は人工繊維の糸から、ベルトの原形まで、製品によって、二種類の加工方式がある。先に紡織をして（糸からベルトまで）、後から染色を

する方式と、逆に、先に染色をして、後から紡織をする方式の二つである。現時点で中国での原材料の品質はまだ不安定なため、糸や染料などの原料はほぼ台湾から輸入してきたものである。紡織機などの設備もほぼ台湾から輸入してきた、或いは、現地の台湾系企業から購入したものだ。沙田鎮工場の製品の7割が同社の鳳崗鎮工場へ送られる。残った3割のうち一部分を直接輸出して、残りを「転廠」として中国における台湾系企業に販売する。

製品を「転廠」の形で販売する場合、3つの問題を買手と売手が協議しなければならない。第1は何処で（台湾か香港か）決済をするかという問題である。第2はどんな通貨を使って決済をするかという問題である。第3は最も重要な問題で、買手と売り手の間で、転廠ということが出来るかどうかという問題である。中国に加工貿易工場を設立する場合、「合同」という加工貿易の契約書の中で、業類によって、企業が分類されて、一つの番号（「合同番号」）を割りふられる。例えば、同社はナイロン類に分類され、加工貿易の契約書の中でも一つの番号が割りふられている。企業の間で、「転廠」の売買を行う時、お互いの「合同番号」の前4数字が一致しなければならない。番号の前4数字が違えば、二つの企業が違う業類の企業と判明する。違う業類の企業なら、「転廠」の売買が出来ないのである。

沙田鎮工場には管理職の台湾人4人と2百数十人の中国人従業員がいる。男女の比率が半半で、全員がほぼ工場の宿舎に住む。事務職が約15人、全員が高卒以上であり、賃金は800—1200元である。染色の技術者が約20人で、彼らは国営企業で働いた経験を持ち、賃金が約1000元である。方氏は沙田鎮工場に台湾人の染色技術者が滞在して欲しいと考えているが、雇っていた台湾人の技術者が何度か長続きせず辞めてしまった。従って現在、染色技術について、中国人の従業員に任せている。彼等が国営企業で勉強した技術はまずまずだと方氏は評価する。普通の労働者の場合、月に約600元の賃金を貰える。中国人従業員を雇う場合、人材市場を経由することが多い。沙田鎮工場と中国人従業員の間には、契約がなく、従業員が無断に仕事を辞める場合もある。現在、月に約2、3人の従業員が辞めていく。

中国人従業員の中で地元の人には廠長と經理2人しかいない。廠長が地元の書記を紹介してくれる。ある事情によって、沙田鎮工場の經理は地元出身で、賃金もかなり高い2000元である。經理は金銭を管理する仕事で、会社のお金をもって逃げる恐れがある。だから、中国における台湾系企業が經理という職を、逃げる可能性が低い地元の人に任せる傾向があると方氏は語った。

現在、経営上困っているのが地方政府の不透明性だと方氏は語った。例えば、2カ月前、いきなり沙田鎮政府から、廃水量によって、廃水税を払えという行政命令が来た。しかし、この行政命令のあと、鎮政府からなんの通知もない。一

体いつから、どういうふうに、どのくらいの廃水税を払うのかと企業の経営者たちは不安を持っている。このように、地方政府から、理不尽な行政命令がしばしばある。ある日突然、地方政府の人が工場に来て、知らない名目で税金を要求し、その税金を払わないと工場を閉鎖させる行政命令を出すという噂もある。

(3) 東莞台商子弟学校

訪問年月日：2002年8月12日

訪問場所：広東省東莞市中堂鎮潢涌區上一村

① 台商の子弟学校

東莞台商子弟学校で我々の訪問を受け入れてくれたのは台商子弟学校董事長、葉宏燈氏である。葉氏は89年に東莞に進出し、東莞における台湾系企業の先駆者でもある。葉氏が別の董事長を務める東莞電聚電業有限公司は東莞市内に9つの工場を所有し、スキャナ、マウスなどのパソコン周辺機器の部品を生産し、従業員6千人以上を抱える中堅企業である。台湾では、葉氏の企業も証券市場に上場し、全国製造業ランキングで100番目以内の企業である。

93年に東莞に台商協会が設立され、葉氏は95年から99年11月に退任するまでの約5年間、台商協会の会長の職に就いていた。退任後は輔導会長（相談役）の職にある。東莞台商協会は中国における各地の台商協会の中で、最大規模で、活動力が最も強いと言われるが、これには葉氏の5年間のリーダーシップの賜物であると考えられる。葉氏在任中の最大の業績は、子弟学校の設立であった。

子弟学校を設立する動機は台湾系企業主の死亡率と離婚率を減少させたいという思いからだったと葉氏が語った。東莞市の台湾系企業は約5000社、常駐している台商が約5万人、中国における台湾系企業の最大集積地域とされる。中国の低賃金のおかげで、東莞に進出する台湾系企業は規模を10倍に拡大できる。台湾では従業員約200人の中小企業が、東莞に来たら、いきなり経営規模が拡大し、従業員約2000人の中堅企業になるのは珍しくない。だが、急成長の裏側には、企業主が過酷な仕事量とストレスに直面するという事実がある。しかも、単身赴任の企業主が多く、彼らは家族からの支えをなかなか得られなかった。企業主がストレスを解消するために、愛人を作り、酒に耽溺するなど、様々な問題が生じていた。愛人問題が離婚の引き金である。アルコールが健康を悪化させる。当時、月に約6人の台湾系企業主や幹部がアルコールに耽けるために、死亡した。

当時、東莞台商協会が死亡率と離婚の問題を解決するために、3つの対策が上げられた。第1は、白酒の禁止勧告である。中国の白酒はアルコール量が高いので、台商協会が企業主にアルコール量が低い紅酒を薦める。第2は、台商協会が「休閒委員会」を設立する。「休閒委員会」が色々な活動を設計し、台商達が健康的に気分転換できる場所を作る。第3は、子弟学校を設立する。子供の教育問題が企業主単身赴任の最大理由と言われるから、企業主の家族が中国に住みに来る前に、学校を設立しなければならない。

1995年10月に東莞台商協会が学校を作るために、教育事業委員会を設立した。5年の歳月をかけた準備がなされ、99年10月に広東省教育庁から許可を受け、2000年9月2日、「東莞台商子弟学校」が広東省東莞市中堂鎮の86658㎡の敷地に開学した。建設の資金は中国に進出している台湾企業からの寄付であった。5年間の準備中、最大の障害はテキストと教師を台湾から導入するという点であった。中国政府の許可を獲得するために、協会の幹部達が何度も北京に行って、終に中央政府を説得した。学校では台湾のテキストを使えるが、事前に中国政府の審査が必要なのである。

実際は「東莞台商子弟学校」は台湾中国両政府とも望ましくない存在である。中国政府の面から見ると、中国の国内で、台湾政府の教科書を使うのを嫌う。台湾政府の面から見ると、学校が成功すれば、台商が中国に進出する傾向に拍車をかけて、産業空洞化の恐れがある。しかし、協会幹部の努力によって、障害は乗り越えられた。子弟学校の学歴が中国と台湾の両政府に共に認められる。子弟学校の学期が台湾と同じで、短期入学もできる体制を整えている。

学校の2002年4月15日の統計によると、幼稚園部103人4クラス、小学校部575人20クラス、中学校部218人7クラスである。2002年秋から、高校部を設立し、新生が64人である。生徒は全員、敷地内の寮に入居する。教師71人の中で、台湾から招請する教師は51人である。2001年夏に子弟学校の初卒業生が誕生し、29名の中学3年生が卒業した。初卒業生の中で、大部分が台湾に戻り、台湾の高校に入学した。ほかの卒業生は海外に留学に行くか、または、中国の高校に進学した。2002年夏の2期目の中学卒業生がほぼ全員子弟学校が新設する高校部に進学することになった。

今、子弟学校は単なる学校だけではなく、図書館、社会人教育施設、演説ホールも併設し、既に東莞の台湾人コミュニティーの中心になった。子弟学校が成功裏に運営されてきた主な理由がボランティア精神と考えられる。葉氏を筆頭に、台商協会の幹部達、そして学校の董事達、全員が時間、金銭と精力を奉仕し、学校の運営を支えて来たのである。

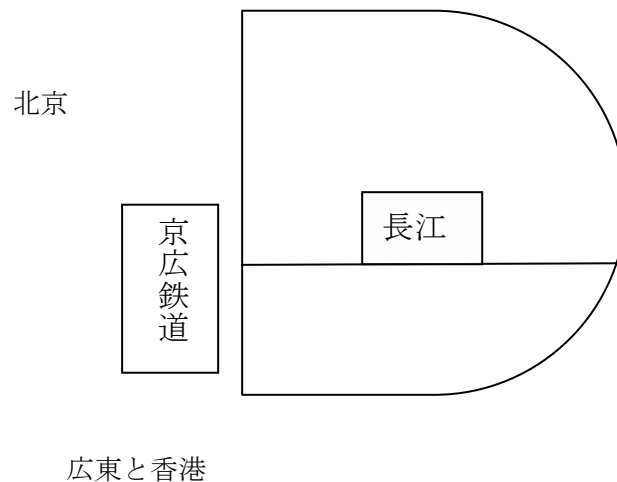
② 華南地域の未来

1999年に東莞市進出の外資企業（日本の有力企業、台湾の上場企業、韓国のサムスンなど）が「東莞市デジタル産業協会」を結成した。葉氏が協会の会長に就任している。この協会の大イベントは年に一回、参加会社約1200社による3C産業博覧会である。この博覧会の開催は、東莞市でのIT産業の企業集積が高密度になっていることをよく示している。

葉氏は華南地域の未来に自信を持っている。彼は「今、華南地域の好景気が50年は続く。」と語った。「89年に来て以来の13年間、労働者の賃金が上がらない」という豊富な安い労働力が華南経済力の根本だと葉氏は話し続けた。例えば、今台湾は38種類、生産量世界一の製品を生産しているが、この38種類の製品の主な生産工場が全部中国にある。もし中国での安い労働力の生産基地がないなら、中小企業が多い台湾企業が世界市場を制覇する能力はない。

現在、台湾系企業に「北上」という流れがあるが、台湾系企業の将来はやはり華南地域にあると葉氏が断言した。台湾系企業の中国進出ブームが続いてきたこの10年間で、前半五年が華南に集中し、後半五年が華東に集中するという傾向があるが、華東に進出する台湾系企業は華南の生産拠点を放棄することがない。華東に進出するのは中国市場向けに、販売拠点を設立するというのである。しかし、中国の国内市場が未成熟であり、華東地域の政府が保守的である固いなどの事情によって、華東に進出した台湾系企業の運営がうまく行っていないと言われている。最近、台湾で『上海大撤退』という本が出版されたのは、華東に進出した台湾系企業の失敗の証明である。だから、海外市場向きの台湾系企業の未来が華南にあるということになるのだろう。

葉氏は華東地域の経済力を軽視することもない。葉氏は華南より、華東の方が優秀な人材が多いのも認めている。葉氏が中国シンクタンクに勤めている友人の「弦箭理論」を引用して、中国将来の発展には華南と華東が共に重要な地域と説明する。「弦箭理論」は以下の図のように、中国経済発展は3つの重要な地域と都市：華北の北京、華東の上海、華南の広東と香港、と2つの重要な交通ルート、長江と京広鉄道によって構成される。この3つの地域と長江、京広鉄道が合わせて、「弦箭」のような形になる。そこで、「弦箭理論」と呼ばれる。



中国における台湾系企業の未来にも葉氏は自信を持っている。台湾系企業の強さは OEM、ODM 生産で、中国 の環境にあうのである。十年前、中国の IT 市場は外国ブランドが制覇していた。今、中国ローカル企業のブランドが IT 市場を制覇している。しかし、外国ブランドでも、中国ローカル企業ブランドでも、生産者は台湾の OEM 業者であると葉氏が語った。更に、台湾人が持っている長所は中国人の人情世界が理解出来ることと、外国企業と長く付き合う経験によって、外国企業のやり方も分かっていることである。つまり、中国人と外資企業の間役になれる。実は、中国における外資企業のトップ管理者には、台湾人が多いと葉氏が説明した。中国における日系企業が優れた生産技術を持っているにもかかわらず、中国人の文化と商売の方法がわからないために、色々な挫折にあったと言われる。もし日本人の生産、開発技術と台湾人の中国人社員に対する管理力を合わせれば、絶対良い業績が上げられると葉氏が我々に語った。

(4) 広州頂益国際食品有限公司

訪問年月日：2002 年 8 月 16 日

訪問場所：広州経済技術開発区東区

広州頂益国際食品有限公司は中国大手食品公司「頂新国際集団」の広州での子会社である。本社が天津にある「頂新国際集団」は中国で一番有名な台湾系企業であり、1958 年に食用油のメーカー「鼎新油廠」として、台湾彰化県に創業した。88 年 10 月に中国に進出し、中国人の味覚に合うインスタントラーメン事業が大成功を収めて、急成長している。現在、企業集団の下で、子会社が 55 社、工場が 34 ヶ所、ファーストフードレストラン 31 軒、量販店 3 軒、中国に

における総投資額が 12 億米ドルに達し、総従業員約 2 万 4000 人を誇る。同社が中国に進出してきた 10 数年だけで、元々台湾の田舎で誰もが知ることのなかった食用油小メーカーから、中国のトップ食品メーカーまでに変身した。中国に進出する台湾系企業の「チャイナ ドリーム」の代表と言われる所以である。

同社では、インスタントフード事業、飲料事業、菓子事業、「徳克士」事業、補充性事業に事業部門が分けられている。飲料事業部門では、9 つ工場を持っていて、紙パック清涼飲料の販売量が中国一とされる。菓子事業部門では、3 つの工場を所有し、売り上げの面から見ると、中国第 3 位の菓子メーカーと言われる。「徳克士」事業では、「徳克士」というファーストフードのチェーンを経営している。補充性事業部門では、他の部門に常用の部品を生産する。例えば、インスタントラーメン用の P S P 碗、脱水野菜、出荷用の箱などだ。これ以外に、補充性事業部門では不動産や流通業も経営している。

インスタントフード事業部門は同社の大黒柱である。広州、杭州、武漢、重慶、西安、瀋陽など、全国 12 の生産基地を持っている。年間約 50 億個のインスタントラーメン、全国消費量の 32%を生産する。生産量が全国一で、中国では同社が所有する「康師傅」というインスタントラーメンブランドを知らない人がないと言われる。

同社の特徴の 1 つは社員の若さと高学歴である。社員の 90%は 30 歳以下の若者で、会社の平均年齢は 38 歳である。学歴の面から見ると、全社員の中で、博士 2%、修士 19%、大卒 51%、専科（短大制の専門学校）20%、ほか 8%である。同社は IT 産業でもないが、短大以下の社員が僅か 8%でしかない。これは人材を重視する企業文化の一環と考えられる。1998 年に同社が 6000 万元をかけて、「教育訓練中心」を建てた。同社は社員の教育訓練費用を惜しまず、95 年から 98 年までに年間約 1000 万元の社員教育費を使ってしまった。

人材だけではなく、同社は設備にも特徴がある。ほぼ全ての生産設備が海外からの輸入品である。我々が見学した広州インスタントラーメン工場では、ラーメンを作るラインが日本から輸入した東京製麺の機械である。同じものを台湾メーカーも生産できるが、同社の社長が高品質の海外メーカーを好むと親切に案内してくれた工場長が語った。

この工場長は 38 歳の台湾人謝念華氏である。彼は 92 年、同社がインスタントラーメン事業に参入し、天津での工場ですべて初めてラーメンを生産する時に入社した。同社が生産するインスタントラーメンのうち、中国ですべて初めて、小パックの油調味料を含めるインスタントラーメンである。油料理が好きな中国人の口に合うため、爆発的に売れてきた。同社は中国国内市場向きの生産者にも関わらず、代金の回収に全然問題がない。トップメーカーで、現金でしか取引しない力を持っているからである。現在では、大手量販店以外の取引は全て現金で

取引すると謝氏が言った。広州インスタントラーメン工場の販売は 80%が自らの流通ルートで、20%が量販店に任せる。

94 年広州インスタントラーメン工場が設立された時、同社内のラーメン工場は天津と広州に 2 つしかなかった。当時、天津工場は長江以北の市場、広州工場は長江以南の市場に供給した。現在、広州工場は広東、広西、海南 3 省の市場に供給することになっている。広州工場には、従業員が約 1400 人がいる。社員の衛生管理のために、全員が会社の寮に住み、食事も会社の食堂で済む。従業員は 1 年契約制で、出身地が中国北部、特に山東省が多い。山東人は勤勉で、同社の全従業員の中で山東出身者が多いと謝氏が語った。

現在、社内の台湾人は約 2 百数十人で、各工場の工場長と子会社の業務と経理の最高担当者の職にある。これらの台湾人の生活は現地化が進んでいる。謝氏の場合、妻が中国人で、年に 1,2 回しか台湾に帰らない。完全に現地の生活に溶け込んでいる。

広州インスタントラーメン工場を訪問した時、一番強く感じられたのは、これは儲けている会社だということだ。謝氏が「最初、中国に進出した時、面白び半分真面目半分で、ここまで発展してくることなんて誰もが予想しなかった」と語った。

(5) 台湾企業：X 公司

訪問年月日：2002 年 8 月

訪問場所：広東省

① 来料加工の闇金融

この会社を訪問した時、調査団のメンバーの 1 人が中国における闇金融事情に興味を持っていたため、闇金融の問題を取り上げたい。最初経営者はあまり言いたくない様子であったが、我々の説得によって、終に口を開いてくれた。念のため、この会社について詳しい情報をこのレポートに載せることが出来ない。この会社は中国従業員約 500 人を持ち、来料加工の形であり、生活用品を生産する労働集約の中小企業である。この企業が中国に投資してきた前、東南アジアに進出した経験があった。

この台湾企業の経営者の話によると、現地にきて工場を建設する資本の半分は闇金融から借りたそうである。来料加工の台湾系中小企業にとって、闇金融は欠かせない存在である。来料加工を行う中国工場の資金は香港本社からの送金である。送金する場合、正式なルートである銀行システムが存在しているが、問題は約 1 週間の時間がかかることだ。従って、中国の工場が急に資金不足に

なって、1週間も待てない場合、闇金融はやむを得ない選択なのである。

闇金融を使うもう1つの理由は、地方政府に払う加工費を減らすためである。地方政府に払う加工費は、香港本社からの送金（加工費の名目で）によって、一定の比率で取られる場合がある。香港本社からの送金を減らせるなら、加工費も減らせるのである。現実には、香港本社からの送金が中国工場の運転資金より少ないことが珍しくない。従って、工場の正常運営を維持するために、闇金融を利用せざるを得ない。

闇金融を利用する場合、中小企業者が香港ドル、米ドル（大金の場合台湾ドルでも構わない）の小切手を闇金融業者に支払って、闇金融業者から人民元を貰う。手数料はなく、闇金融業者の利潤は為替レートに含まれる。為替レートについて、この10数年のうち、97、98年のアジア金融危機の際、100港ドルで銀行レートより闇市場の方が2、30元高く両替でき、一番いい値段かついた。この1、2年は、人民元が強くなって、闇市場のレートも結構安定している。100香港ドルを110数元に両替する。正式の銀行レートより1、2元高くなっている。だから、現時点で、台湾系中小企業が闇金融を利用するのは、いいレートより、むしろ利便性のためである。

この企業の経営者は約10年間東南アジアに生産工場を持っていた。そちらの銀行も中国の銀行と同様にスピードが遅いという問題があるという。台湾から東南アジアの工場に送金するのも1週間から10日間かかるのである。しかし、闇金融を利用する場合、ほんの一時間で、送金が完成できる。だから、現地の台湾系中小企業はほぼすべて銀行ではなく、闇金融を利用する。

中国における台湾系中小企業が闇金融と付き合う場合、契約はなく、完全に人的な信頼関係だけで取引をする。例えば、小切手がない時、担保がなくても、企業主が闇金融業者に電話をかけると、50万元をすぐ手に入れられる。この便利さによって、東莞市における台湾系中小企業の資金調達には平均して約半分が闇金融を利用して行っていると言われる。

闇金融には良いレートや便利さなどの長所があるが、重大な短所もある。闇金融を使うと、工場の会計簿がおかしくなる。収入と支出が一致させられない。支出より収入が遥かに少ない。もし、地方政府が工場の会計簿を厳しく検査すると、絶対にばれてしまう。従って、地方政府から理不尽な行政命令や税金徴収があっても、台湾系中小企業は黙って従うしかない。

8. 広東格蘭仕企業（集団）公司(Guangdong Galanz Enterprise(Group) Co.)

今回の訪問では、我々は企画と広報を担当する副総経理の俞堯昌氏と会うことが出来、以下のような話を聞くことが出来た。

(1) 広東格蘭仕企業（集団）会社の概要

広東格蘭仕企業（集団）会社の前身は順徳桂洲羽葵工藝工場で、1978年9月28日梁慶徳が10人ほど率い、郷鎮企業として創立した。梁慶徳氏は中国広東省順徳市容桂鎮出身で、高卒である。当初は毛ばたきなどの毛製品とダウンジャケットなどの羽根服装を生産していた。その後、外資企業と合弁で華南毛紡場、華麗服装公司及び華美実業公司を相次いで設立してきた。1990年に企業改革が行われ、現在の郷鎮企業に発展してきた。その後、生産高は億元を突破した。1992年トウ小平の南巡講話を受けて、家電に目を向け、産業構造を調整して、上記の幾つかの工場を合併し、広東格蘭仕企業（集団）会社と正式に改名した。格蘭仕の英文はGalanzで、豪華の意味が含まれている。1992年9月になると、（集団）会社は日本の東芝と技術協力関係を結び、東芝の先端の自動生産ラインを導入し、順徳市格蘭仕電器実業有限公司を成立させた。電子レンジ、空気清浄機や炊飯器などを生産していた。1995年になると、資金と生産設備の制約から、梁慶徳総経理は当時売上高が相当高い紡績と服装の生産を切り捨て電子レンジに専門的に集中する戦略を打ち出した。

現在は敷地面積百万㎡で、従業員は1万3000人である。企業（集団）会社は順徳市格蘭仕電器実業有限公司、順徳市格蘭仕電子レンジ電器有限公司、順徳市格蘭仕空調機電器有限公司、順徳市格蘭仕電器部品有限公司、順徳市格蘭仕プラスチック製品有限公司と順徳市格蘭仕金属製品有限公司からなっている。2001年6月広東格蘭仕企業（集団）会社は組織改革を行い、梁慶徳氏はCEOの座を息子の梁昭賢氏に譲った。

企業（集団）会社は労働コストの優位と規模の経済を生かし、専門領域で集約化の道路を邁進してきた。現在、広東格蘭仕企業（集団）会社は中国製造業企業の典型とされ、世界最大の電子レンジ生産基地に発展している。格蘭仕企業（集団）会社の発展形式は「格蘭仕モデル」と呼ばれ、中国で有名になっている。いわゆる「格蘭仕モデル」は、OEMに基づいて発展してきたが、普通のOEMと異なるモデルである。つまり、ただ単に他社のブランドや原材料を導入するだけではなく、格蘭仕企業（集団）会社の場合には、生産ラインも一緒に導入することに特徴がある。日米欧では、電子レンジ産業は付加価値が低くなり、途上国に移転する傾向がある。この機に乗じて、格蘭仕企業（集団）会社は中国の豊富で安価な労働力資源を比較優位とし、外資企業に当該国生産の半分以下の価格で製品を提供することを条件に、無料で各国の進んだ生産ラインと生産技術を導入することができた。先進国では、週5日労働で1日6~8時間であるのに対し、格蘭仕企業（集団）会社ではスリーシフトで24時間ラインをフル稼働する。さらに、労働力は平均年齢が30歳以下の若さであり、外国で1

週間の生産量を格蘭仕では1日か2日間で生産し、余剰の時間は格蘭仕自社の生産に利用することになる。労働力以外に地価、エネルギーなどの費用も安いことに加えて、格蘭仕はこのような集約的な大量生産により、規模の経済を実現し、コストを大幅に削減出来た。

現在世界中で200余りの企業（その中で80社は世界的な多国籍企業である）と提携関係を結んでおり、世界最大の電子レンジ生産センターになっている。規模の経済によるコスト減に従い、1996年から大幅な価格引き下げを繰り返した。その結果、小規模の生産者は淘汰され、格蘭仕の生産量と市場占有率は著しく上昇しつづけている。規模の大きさから、企業の強さがこのように創り出されたのである。さらに、同じ方法は変圧器などの主要部品の生産に使われており、格蘭仕は核心部品の生産技術も握るようになってきた。格蘭仕は中国最大の電子レンジ生産企業から、世界最大の基地になるまで、4年しかかかっていない。労働集約型産業はグローバル化の中で、中国が経済強国になるための第1段階であると、格蘭仕は主張している。

電子レンジの製造と販売に重点を置き、1993年に1万台を試みて生産して以来、98年には450万台、99年の600万台と著しく増産してきた。99年に年間生産能力が1200万台を超える電子レンジの生産基地を起用し、世界最大の電子レンジ製造工場に発展してきた。2001年の生産量は1200万台近くに達した。販売量における国内市場のシェアは95年の25.1%から、96年34.5%、97年47.6%、その後98年には61.4%、99年に67.1%、2000年に76%、そして2001年に80%に達し、それぞれ中国一になっている。98年に国際市場に進出してから、国際市場のシェアは98年の15%から、2000年には30%、2001年には35%(ヨーロッパでは40%以上を占めている)と確実に拡大してきた。国内外販売の比率も99年の1:1から、2000年に2:3と2002年に1:3を目指している。欧米を始め各国で標準規格及び品質管理の認定資格を獲得し、輸出先は100の国家・地域にわたっており、輸出額は中国一である。米国、欧州、アフリカ、ASEAN及びオーストラリアに子会社を持っている。

格蘭仕はこのようなOEM加工生産に満足することなく、研究開発を重視し、優秀な人材を集め、研究開発に巨額の投資をしている。例えば、2001年に研究開発に4億元を投資した。新技術が次ぎから次ぎへと生み出され、電子レンジの核心製造技術と主要部品の製造技術を持っており、500項目以上の技術特許を獲得している。2001年11月にハイテクのデジタル光波電子レンジを発売した。格蘭仕の戦略は主にOEM生産から独自のブランドを確立することへと転化することを示唆している。

以上のような「拡張したOEMモデル」を用いて、資金と技術、更に海外市場の確保が出来た。格蘭仕は純民間企業であり、政府からの資金投入は全然ないの

に対して、負債率は 20%未満である。9 億の農民人口を抱える中国国内だけでは、電子レンジの消費能力は極めて限られている。この意味において、OEM による海外市場の確保は極めて重要になる。格蘭仕は世界の家電製品の生産加工工場でありながら、独自のブランドを造ることが出来たのである。

格蘭仕企業（集団）公司は 2000 年から、20 億元を投資し空調機と冷蔵庫に参入するようになった。2001 年広東格蘭仕企業（集団）公司の売上高は 68 億元を突破し、その年に IMF 世界トップ 500 企業に選ばれた。その時から、格蘭仕はこの「拡張した OEM モデル」をこれらの製品生産にも活かし、電子レンジとエアコンをはじめ、炊飯器、ガスコンロ、食器洗浄機、台所排気扇などの小型家電の「世界ブランド家電製造センター」を目指している。

格蘭仕企業（集団）公司の発展は現在中国の経済発展段階に応じて、その生産力コストの比較優位を十分に発揮し、労働集約的産業に集中することである。資金と技術の備蓄ができてから、独自の技術開発を行い、独自のブランドを創造するという企業発展のモデルである。

(2) 企業発展小史

私達の企業は 78 年から始まり、羽根製品、軽紡績製品を生産していた。順徳は電子電器産業が集積しており、製造業は関連産業の集積がとても大事である。品質、数量、管理、市場、イメージ、R & D 等において、日本と中国は現在同じレベルにはない。レンジは 70 年の発展歴史を持っており、97 年東アジア危機後、韓国は低価格で危機を乗り越えようとし、その後欧州は反ダンピング政策を採用したが、我々は欧州から設備と技術を導入し提携するようになった。EU や米国は韓国に抵抗するため、生産を中国に移転して我々と提携した。中国を市場、生産工場とする、我々の設備は外国から導入したものだから。現在サムスンとも提携している。我々は「苦行僧」であり、レンジ 1 台は 7 元の儲けしかない、「苦力」をやっている。我々は「順徳モデル」と言われているが、資源がないから、「苦力」しかない。日本も第 2 次大戦後の振興はこうして頑張ってきたと思う。「産業疲労」もあった。

中国は労働集約的で、初期で低段階の組み立てをやっている。だから日本によって脅威にはなるはずがなく、日本のライバルは中国ではなく、欧州と韓国とかである。技術重複投資の中で、格蘭仕は 92 年日本の東芝の技術、その後欧州から技術を導入している。俞堯昌氏は日本企業の技術と敬業の精神を尊敬していると言って、日本は中国と競争するのではなく、中国を市場として利用すべきであり、ハイテクの高付加価値製品を生産すべきだと主張した。日本は通信とハイテクにおいては最近開発不足である。米国は古いものを放棄し、新しい開発を重視している、今も人材、金融、科学技術、軍事等分野でリーダー

を勤めている。

(3) 海爾（ハイアール）と三洋の提携について

意味のないものであり、格好付けのものである。三洋はハイアールのネットワークを利用するつもりだが、ハイアールの店には三洋のものは未だにない。企業は公共の販売ネットワーク(大きな販売店)を利用しないと行けない。米国は中国を市場だけではなく、生産工場としており、伝統的標準的技術のもの微利のものを全部中国に移転して来た。日本も技術が標準化されたものを中国に移転すべきである。

(4) 製造技術

我々も日本企業の OEM をしている。専門化、集約化した低いコストで、スリーシフトで生産を行っている。中国の日用消費財は安くなっていることは、世界経済に貢献している、消費者は余った支出力を高付加価値品に使うから。我々の企業戦略は「世界の生産工場」になることであり、労働力が安いことを利用し、市場があるが付加価値の少ない産業で生産している。ハイテク産業はまだ出来ない。管理、技術、研究開発、販売、設備装置等から見れば、中国は低レベルで、日本の脅威にならない。日本の「労働力」もハイテクに移行すべきである。台湾企業も中国に移転している。動的な比較優位と劣位、機会と脅威を考えて、格蘭仕は「世界的多国籍企業の生産工場」を目指し、低付加価値のものを生産している。中国は改革以降重複投資がひどく、96年に100の電子レンジ企業があった、競争は熾烈だった。

(5) 労働生産性

今年(2002年)輸出の目標として2/3で、200の多国籍企業(流通と生産企業)と協力している。欧州では例えばフランスは1日6時間働き、週5日、後でストライキで4日になったが、1週間で24時間稼動することになり、しかも年間沢山の休暇がある。格蘭仕はスリーシフトで週160時間稼動している。この労働生産性は向こうの8倍に相当、今年年間320何日稼動、24時間スリーシフトで稼動、ツーシフトのラインもある。我々は日本の脅威ではない。ただ競争関係から協力関係に変わっても、我々は低段階における工場である。日本との差は50-100年あると思う、中国は低段階で、各企業も散らばっており、ハイテクを研究開発する力はなく、生産もできない。設備とか産業間のセットはまだで、関連産業は組み合わせられて発展していないのである。

(6) 販売戦略

我々の選択は専門化、集約化、多元化、「薄利多売」戦略であり、1つの製品について深く、大きく、強く、精にすることである。製造しかやらないが、利益が少ない。売上額は10億ドルぐらい。1つずつやる、専門化集成した「多元化」であり、今レンジは世界一になったが、次は空調、炊飯器等を目指している。戦略の基礎は「世界有名家電企業の生産センター」にする、我々の生産現場は米映画「モダンタイムズ」の流れ作業で、残酷である。我々は基礎がないから、こうやるしかない。資源を集中して、単独的に突破する、ドイツの専門化モデルに似ている。1つの方向に向かって、一生懸命やる。羽根服装の時代でも、「来料加工」をやって世界の沢山の有名ブランドを生産していた。格蘭仕の発展モデルは、多国籍企業に競争から協力関係に転換し、我々のライバルは国有企業である（兪堯昌副經理は中国の国有企業について、財政・銀行・株主・外資が剥離(された資産)を食い潰していると言って、批判的態度を示した)。国有企業はリーダーの素質の問題に関わる、格力企業公司も集団として経営は良くなく、珠海格力電器股份有限公司だけが儲かっている。我々はまだ低段階の生産だから、1番といっても誇りにするものはない。

(7) 労働条件

労働者賃金は平均1000元位で労働強度は高い。出来高制で、平均年齢は25.8歳、35歳になったら体力的にも精神的にも働けなくなる。今中国の失業率が高いから、1000元ぐらいでも多くの労働者が働いてくれる。われわれの福祉は良い。格蘭仕企業(集団)公司は全部1万3000人の従業員は全国から来ている、兪堯昌副經理は上海から、企画部課長の申さんは湖南から来ている。中で196-160人が管理職である。外省人は96%を占め、大卒25%(目標は28%)、工段長、班長、技術とか営業は管理職でなくても大卒で、修理職も大卒である。品質管理や工芸管理等では大卒はラインでも働いている。新卒の人は6ヵ月トレーニングし、良い人は選抜する。1万3000人全部正社員であり、労働者をよく変更することは良いことではない。

(8) 生産及び部品の調達

年間生産量は2002年レンジ1200万台、炊飯器600万台、空調器180万台(拡大してから、300万台の規模になる)、目標はそれぞれレンジ1500万台、炊飯器1200万台、空調は800万台としている。

部品はほとんど自分で生産しており、フルセットである、品質のコントロールに良い。ただし、完成品に問題があったら、部品部門も影響される。現在変圧器とかの部品は日本にも輸出している。コンピューターの半導体部分は輸入

しており、空調の圧縮機は日立、ダイキン、松下から買っている。レンジはほとんど自分で生産しているが、マグネトロンは東芝、松下から輸入している、自分の1つのラインを持っているが、戦略備蓄としているだけで、経営完全化から見れば、自分で生産しなければ無意味だが、生産はしてない。コストが高いから、96%は輸入している。生産に投資が大きいから、1つでも部品がだめになったら、危ない。

(9) 技術開発について

電子レンジの開発は進んでおり、生産が多量だから、日本に劣らないほどやっている。去年4億元を研究開発に投資した。

一般的に開発資金は売上高の5-6%を占める。光波レンジなど色々な新品种を開発し、今480式のレンジ(OEMを含む)を生産している。92年からレンジ生産が始まって、98年に世界一になった。われわれは生産工場だけであって、専門化、フルセット、R&D、品質管理、低コスト、安定性によって国内企業と戦って注文を取っている。今空調器に目を向けているが、レンジと同じモデルによって発展させたい。

(10) 家電産業の組織について

あるにはあるけが、役に立たない。各省は家電を基幹産業として重複導入と重複投資してきた。

(11) 外資企業への転化

我々は元々鎮政府の郷鎮企業であった、93年末から経営者は株を持つようになり、94年初めに改革が終わった。鎮政府は株を持っているが、拡大再生産に連れて、政府の持ち株の割合は縮小するのに対して、我々の持ち株は拡大している。去年の始めになると、2001年から政府の株は全部外資に買われて外資企業になっている。外資は香港と欧州からで、欧州の企業が多い。外資企業は生産設備を持ってきたらそれが資本投資に相当するからである。

9. 珠海格力電器股份有限公司 (Gree Electric Appliances, Inc.)

今回の調査では珠海格力電器股份有限公司の董事長朱江洪氏からお話を聞くことが出来た。

(1) 珠海格力電器股份有限公司の概要

珠海格力電器股份有限公司は1991年に創立し、敷地面積20万㎡余あり、従

業員は 6000 人余いる。年生産能力は年間 300 万台ぐらいで、中国国内の江蘇省丹陽市、重慶市(年間 50 万台)及び南米のブラジルで(年間 20 万台、去年 2001 年には 5 万台しか生産しなかった。現地で販売するのは目的)相次いでエアコンの生産基地を建てた。中国で有名な規模の大きい、技術力の強い大型エアコン生産会社である。

技術研究開発を重視し、巨額の研究費を投資した。絶えずに新製品を開発し、多くの特許を取得している。家庭用エアコンと商業用エアコンを含めて 8 種類、50 シリーズ、300 近くの品種を生産している。厳格な品質と生産管理によって、品質とアフターサービスに関する多くの国内外の賞を受賞しており、消費者の信頼を得られている。1992 年 9 月からアフターサービス部を開設し、中国全土に渡り 102 店舗を展開した。

2001 年の売上高は 70 億元に達している。格力空調器は 1993 年に香港市場に出まわって以来、93 年から 01 年の間に、ドイツ、日本、米国とオーストラリアを始め各国で標準規格及び品質管理の認定資格を獲得し、製品は相次いで香港、フィリピン、イタリア、スペイン、ドイツ、米国とブラジルなど欧米市場をはじめ、100 の国と地域に進出している。税関の統計資料によると、格力エアコンの輸出量は 96 年からずっと中国一を占めている。

珠海格力電器股份有限公司の前身は珠海経済特区工業発展総公司であり、10 萬元の資金を持って 1985 年に拱北將軍山下北嶺の荒地で創設した。8 月に冠雄塑膠有限公司を設立したが、経営管理の問題で 3 年の間、300 萬元の赤字を抱えるようになった。88 年 5 月朱江洪氏は広西省の広西百色鋁山機械工場から冠雄塑膠有限公司に総経理として転勤してきた。朱氏は品質管理から人事管理に至るまで改革を行い、その年の末頃から「海楽」をブランドとし、多くの家電製品を生産するようになった。90 年から冠雄塑膠有限公司の経営管理は好転し、ブランドは「海楽」から「格力 (Gree)」へと変更した。

珠海経済特区工業発展総公司是 1985 年に冠雄塑膠有限公司を設立した後、1987 年 4 月に珠海経済特区冷氣工程有限公司空調器工場を設立し、その後、「珠海海利空調器工場」に名称を変更した。しかし、その後多くの負債を抱え、品質にも多大な問題が起きていた。それ故、1991 年 3 月に珠海経済特区工業発展総公司是朱江洪氏を海利空調器工場長を兼任するように招いた。さらに、同年の 8 月に、冠雄塑膠有限公司と海利空調器工場を合併し、「格力空調器工場」として統一することが決定された。

1991 年 11 月 18 日に、格力空調器工場は 2 億元を投資し、敷地面積 10 万 m²の格力電器一期工事を開始し、この日を持って格力電器公司の正式の誕生日とされている。92 年 1 月に、珠海格力電器股份有限公司が正式に成立し、エアコンのブランドは「海楽」から正式に「格力 (Gree)」へと変更させた。その年から、

格力電器股份有限公司は更なる発展の時期に入った。

1993年11月18日格力電器一期工事が完成し、生産能力は2万台から100万台と一躍した。96年11月8日「格力電器城」と称する二期工事が開始し、エアコンの年生産能力は250万台に達し、世界一の規模に成長した。続いて、珠海格力電器股份有限公司は96年に深圳証券市場に上場した。中国軽工業総会の統計によると、1997年に格力電器はエアコンの年生産量118.3万台で、販売量116.4万台と輸出11.2万台の成績でそれぞれ中国一となって、その後もこの位置を維持してきた。1997年から部品の生産加工工場を設立し、中心部品の社内調達率を高め、さらに1999年12月に格力電器三期工事が完成し、塗装などの工程を含めて、部品から完成品までの一貫生産能力が更に高められた。99年3月に「格力(Gree)」エアコンは中国国家工商行政管理局ブランド局によって正式に「中国有名ブランド」と認定された。2001年4月朱江洪氏は取締役昇任され、営業副部長だった董明珠女史は総経理に任命された。同年5月に日格力電器四期工事が開始され、商業用エアコン生産センターと技術研究開発センター、営業センターなどを含む総敷地面積20万㎡に達する。同年6月6日投資額2000万ドルで、年生産能力20万台の格力電器ブラジル有限公司は生産を開始することによって、「格力(Gree)」エアコンのグローバル化戦略が始まった。

営業についても、珠海格力電器股份有限公司は独特の特色を持っている。「格力(Gree)」エアコンが市場に入る初期段階では、製品を提供してから資金をもらう常識的な営業ルールに従った。当時多くの不良債権を抱えていた。1992年に当時華東地区営業担当の董明珠女史は初めて代金をもらってから製品を提供する販売原則を採用し、その後董明珠女史は営業部の責任者に任命された。彼女は営業部内で勤務、財務と人員管理にわたる改革を行い、「格力(Gree)」エアコンの販売量は年々増加し、1995年に不良債権は全部清算された。営業形式に関しても、彼女は絶えず新しい試みを模索してきた。各地域で販売拠点を設け、その後格力電器と販売拠点を連携して「地域販売公司」を設立するなどの独創性を発揮した。

(2) 企業発展小史

1996年に深圳交易所で上場した、家電の中でも特に空調器に集中している専門メーカーである。日本のダイキンに似ている。93年以前は小さい空調器を製造したが、その後ここを建築した。それまで市内の小さいところにあった。93年から正式に始まって、2002年の年間生産量は300万台で、2001年販売台数は250万台である。輸出6000万米ドルを含めて、販売額65億元で、今現在中国国内で一番大きい空調器工場である。品質改良に多大の人力、物力を投入し、国内外に認知されている。日本の松下、米国の企業、イタリアのアリソン等から

の OEM をしている。今年は 45 万台輸出したが、来年 100 万台を予想している。生産基地は珠海の生産は 80-90%位占め、その他江蘇、重慶とか(年 50 万台)、ブラジルにも分公司(20 万台の規模)がある。去年 2001 年の利益は 3 億人民元、家庭用空調器が主である。今大規模の拡張をし、隣で 15 万 m²の土地を拡張し、建築面積 20 万 m²、そこで商業用空調器を生産し、今年末まで終わる予定で、来年は生産を始める。

(3) 国有企業としての格力

我々は元々国営企業だった。今は「国有控股」(国が多くの株を持っている)会社、大きな株主は格力集団で、58%を持っており、残りの 42%が 2 つの小さい法人と個人の株主が持っている。国有企業の時、88 年から簡単なラインがあつて、組立量は年間 2 万台だった。「窓式空調器」は 80-90%だった。当時分体式は室内機についてコンピューターとかの技術が関連するため、日本の富士通から輸入して、室外機は自社で生産した。93 年から自分で室内機を作るようになった。部品の大部分は、自社で組み立てをする。部品は昔 NEC、その後三菱、あとはモトローラ、韓国の現代等から輸入した。日本は相対的に値段が高い。圧縮機は 95 年以前ほとんど輸入していたが、後日本企業は中国で圧縮機工場を造っているから、松下、三菱、上海のイリ-、瀋陽の三洋とか中国国内で生産するから、今ほとんど国内で日本の外資から購入。コンピュータの半導体以外はほとんど国内で手に入れる。

(4) 輸出と海外進出

輸出先は西ヨーロッパが主で、南米(ブラジル中心)、米国と中東は大きいはずだが、しかし米国は価格は低く押さえており、しかも米国と中東は「窓式」が主である。窓式の値段は 80 ドル(人民元 600 元)、私の計算で材料だけでも 900 元、他に 10 数%の税金は返還されても損をするから、分体式だけを輸出している。ブラジルはどういう理由から工場を造ったのかと言うと、南米に対して 97 年から貿易の形でブラジル市場に入った、販売見通しは良く、特に分体式がいいが、昔米国が独占していた(米は窓式だけ)。分体式は日本、韓国が提供していたが、我々も南米市場に入った。需要は年 2、3 万台しかないが、ブラジルは輸入税が高く、60%に達している。珠海から輸出すると競争力がなくなるために、マナオスの特別区(優遇政策がある)で生産工場を設置、去年から生産を開始している。しかし、ブラジルは途上国なのに欧米の影響が多く、残業の代金は 2.5 倍になるけど、従業員は残業をしない。中国人ほど勤勉でないために、慣れるのに時間が掛かる。

そこでのマーケティングについては、始めは華人を使っていたが、しかし

信頼できない。中国対外経済貿易部長の呉儀さんも外国でビジネスをするには華人圏に拘らないようにとアドバイスしたことがある。今は自社でやっており、販売はサンパウロでもう 1 つの会社を作った。その幹部は本社から派遣しているが、純粹のブラジル人をも雇っている。日本人も雇用、サンパウロの一橋街の日本人が多い。会計は日本人だった。海外市場、サンパウロは試みで、対外投資の経験はないために、外国の法律、風俗習慣、文化などに慣れないと難しい。リスクを避けるために、派遣者は企業に忠実な人でないと行けない。インドでの松下から誘われたが、市場の見こみは良いが、インドについて何も分からないから、断った。

(5) 労働条件

労働者と技術者の比率は 2 : 1 で、1/3 強は管理者と技術者である。年齢は 20 歳才、固定工(管理職、幹部、技術者)と臨時工(中学校、高校)に分けられるが、90-95%が外来工(臨時工)。臨時工の賃金はシーズンに 2000 元前後である。オフシーズン 1000 元前後、年収 2 万前後である。我々の賃金が高いから、定着率が高い、技術と品質管理に有利。固定工は年収 3 万元から 4 万元である。固定工といっても生産ラインで働いたら、「同工同酬」で、労働者と同じ賃金をもらう。固定工は住宅手当とかあるだけで、その他は臨時工と同じである。技術者は 800 人位(管理、品質、市場等も含む)、ほとんどで大学生とそれ以上、院生もいる、年収 3、4 万ぐらい。新卒は月収 2000 元位、年末にボーナスがある。能力に応じて、1、2 万か、多いのは 5 万、ない人もいる。技術者の 20、30%がボーナスをもらえる。

(6) 海外から技術導入について

自社で開発している。普通の技術は自社で出来る。高度のものは外国企業が売ってくれない。日本の「1 托多(1 台の機械が何台の室内機と繋がる)」の技術が良いが売ってくれない。我々は今年年末に出来るようになる。空調の製造は 10 何年の歴史があって、競争が激しいから自社で開発しないとだめだ。我々は 2 つ研究所と 1 つの技術部を持っており、300 人以上が所属している。

精密な設備は輸入し、金型とかは日本から輸入している。「熱交換器」という中心部品は米国からも、日本からも輸入しているが、日本の値段は 30%高いし、米と比べると品質はそれほど差はない。日本製の効率は良いけど、アルミの品質は良くないとだめである。中国アルミは厚さ不均一である。「検測設備」は日本の大西熱学から輸入している。正確さが必要であり、肝心である。精密設備であるフロンガスの注入器はドイツから輸入している。

(7) 国内市場のシェア

我々の国内市場のシェアは15%。空調を生産する企業は400社位あるから、平均して0.25%しかない。我々は中国第1位であり、年間生産量100万台を超えているトップクラスはハイアール、美的、格力の3社があるが、全部上場企業である。証券監査委員会が2001年から品目によって販売額を報告する規定を実施するから、美的104億の中空調器55億元、ハイアール57億元で、我々は販売額が一番多い。年間生産量50-100万は第2位、その他は第3位企業になる。

家電過剰生産なので、価格自体が下がっているか。競争で低価格になっている、格力は2000元ぐらいで販売しているが、2ランクは1200-1400元、3ランクは900元である。利益は下がっていないけど、販売額は下がっている。販売量は増えたが、前より安くなった。93、94年頃は6000元、以降5000元、4000元、3000元と下がって来た。来年は1000元位になるかも知れない。

空調以外の新製品開発は今のところ計画はない。これから商業用空調器の生産を強化して、空調機の市場見こみも良いから、空調に集中したい。

三洋とハイアールとの協力はどう見るか。商業宣伝効果だけではないかと思う。三洋は中国の物を日本で売ることにはできないだろうし、日本の消費者も買わないだろう。ハイアールも自分のシェアを奪われることを恐れて、三洋の製品を中国で売らないだろう。この協力について早くから話題になったが、実際の動きはまだないようだ。

格力は海外の企業との提携は考えていない。やるのであれば独资でやる。合弁は問題が多い。家電はハイテクじゃないから、合弁は多くの場合に技術、管理、資金が欲しいことが多いが、我々は長年の蓄積があつてどれも持っている。しかも空調器産業は発展途上にあるので、多くの参入者があるし、中国の家電の中では普及率はまだ低い。加えて、空調器は寿命の短い製品で、重複消費が多い。家、オフィス、レストランでも使えるし、1つの家庭には1つとは限らない。市場潜在力は良い。今精力を分けて他の製品を開発する必要はない。市場におけるシェアを拡大すべきだと思う。空調器の代替品はない、日本60年代から生産し始めたが、しかし住宅の新築や経済発展、3次産業の拡大とかで日本でも空調器の市場が一番大きい、我々はこれからも空調器生産に集中する。

(8) 珠海格力電器股份有限公司と集团公司

我々は上場企業だから、集团公司は大きな株主である。格力集団の工業では、珠海格力電器股份有限公司は90%を占めている。その他不動産、貿易とかもあるが、年1000萬元とか規模が小さい。国有企業と呼ばれる理由は、珠海市の国有資産経営管理局が株を持っているからだ。ほとんどの国営企業は地方によつ

て管理している、国有企業は政府企業であるが、県の企業でも国有企業と言う。国有企業は各地方政府が管理するようになるのは、改革前に中央の部によって管理され、改革後（85年）に地方政府に移転された、省直轄の企業も地方が管理するようになった。美的は集団企業、科龍は郷鎮企業である。

(9) 販路の問題

江蘇省丹陽市と南西の重慶市は国内販売に向いている。華南特に広東省が一番大きな消費地であり、農村でも普及している。しかも広東省に三菱、松下、東芝は全部圧縮機工場をもっているように、電機などの関連企業もここにあるから、本部は珠海にあるのはおかしくない。上海の日立とかシャープとか三菱など外資が多い。

(10) 環境問題

ISO14000は取っていない。ISO9001を取っている。それ程環境に関する問題ない。生産過程の環境は部門ないけど、珠海市環境保護局は専門的に管理しているが、しかし我々はきちんと環境保護基準に準じて処理している。

(11) 固定工と臨時工

労働者はツーシフトもあるが、プラスチックのカバーと熱交換器はスリ-シフト（部品鋳造、金型による仕事）、組み立てはワンシフトだけである。ツーシフトだった技術者と管理者がいないから品質管理が難しいからである。こういうことによって我々の品質は安定的に保証されている。

労働者組合があるが、中国の組合は会社側と対立してはいない。組合の主席は工場の指導者が兼任、管理層の意志意図を貫くように、労働者に従わせるようにするのは普通である。臨時工は70%いるが、良い労働者は10年、8年も働いている。班長を勤める人もいる。臨時工と固定工では、定年退職、保険とかが違う。臨時工が退職金が少なかったり、住宅の配分、住宅手当はなかったりするが、今は失業保険も買って上げている。

(12) 現場見学

冷凍年度を実施しており9月から8月末までで、今2/3の労働者は休みをとっており、25日間休みがある。今月(8月)末になると戻ってくる。幹部がいて開発をしている。日本の圧縮機の工場も今の時期は休みで、空調器産業はほとんど休み。普段は1週間1日休み、シーズンの時に休みなし。春節に2週間の休みがある。

生産工場は極めて綺麗な現場で日本の工場より清潔のではないかと感心した。1年から1年半位で工場内を塗り替えるそうで、朱董事長は厳しく要求している。展示室に各種新品種は展示されている。自社開発した自動調整型（COがあつたら、換気をする、警報も出せる）空調器とか、移動式はヨーロッパへ輸出、窓

式は昔生産量の 60—70%だったが、今 5%しかない。変形空調器も自社開発したものである。その他、賞状とメダルは沢山展示され、安全性認定証明書も多い。

(13) 国有企業の問題点

国有企業は上手く行かないというのは、人の問題である。国有企業には員センチュヴ激励システムは私営より良くないが、銀行貸出、人材は有利な立場にある。国有企業の奨励システムはまだで、自由に賞金 10 万元とかを与えることはできないが、珠海格力電器股份有限公司では年末に賞金をあげている。国有企業は必ずしも上手く行かないとは限らない、人が大事である。われわれは国からお金をもらってなかった。国有企業はいくら儲けても国のものであるから、私はバイトみたいな役である。ここのボスは市政府である。こうすると国有企業では積極性は問題になる。しかし私は、余計のお金はいらぬ。事業は社会に認められたら良いと思っている。

資金回収に関しては、昔お金は回収出来なかったが、今不良債務はない、94 年から「先打款、後発貨」のルールを実施、販売商からお金をもらった後製品を提供するようになった。国有企業といっても、銀行貸出は一銭もない、海爾（ハイアール）は 30 何億元ある。部品を供給する企業に対しても部品をもらってからお金は 2、3 ヵ月後に払うとかしている。信用が大事である。我々は契約はほとんど結ばない。5000 万元のお金をもらう時も契約はなかった。輸出の時必ず契約を結ぶ。信用状がなければ、商品を送らない。契約は販売の方に良いが、部品提供者との間は契約を結ぶ。95、96 年から契約なしで済ませている。

販売商はお互いに信頼関係がある代理商を採用している。1 つの省に 1 社、広東省は大きいから 5 社あり、地域を分けている。このような信用関係は、販売ネットを安定にし、以前良く変化はあったが、時間が立つに連れ、幾つかの代理商に安定した。我々自身は小売までは行かない。代理商を選定する基準として、①空調器に関する営業経験、能力ある。②格力に忠実で、他のブランドは扱わない。③資金力がある。④市場でのイメージが良い。代理商には私有企業と民営企業が多いが、国営企業はない（流通をするには柔軟性がないから）。河南、湖北、安徽、重慶等は市場シェアは 40%以上をもっている。昔からの管理者技術者とかは 10%にも満たない。董事長は広西省から 88 年来た(鉞山機械を生産する工場に 18 年働いて、転勤してきた)、国有企業の工場長だった。転勤してから最初はプラスチックの工場（今は集団企業の 1 つの部門になっている）で工場長を勤めた。当時、集団企業の 1 つの企業である空調器工場の空調の品質と管理は悪かったから 91 年に空調工場の工場長を兼任するようになった。当時別々の工場であったが、その後一緒になって工業発展総会社と命名。2001 年から董事長になった。任期は 5 年である。