

中国における工業企業の経済分析： 日系企業を中心として*

The Economic Analysis of Manufacturing Firms in China: Mainly, Cases of Japanese Subsidiaries

伊藤正一・土井教之

The purposes of this paper are to analyze the changes in the manufacturing industries of China in the 1990s and to examine the economic activities of eight Japanese subsidiaries in Shanghai. In 1990s, the electrical and electronics industries expanded in China, while smelting and pressing of ferrous metals and textile industries lost their shares in the value of production of manufacturing industries. Furthermore, in the 1990s, the state-owned sector lost its shares in the value of production of manufacturing industries in China in many ways, while non-state-owned sectors expanded their shares. In general, in the second half of the 1990s, the economic efficiencies of state-owned enterprises deteriorated, while those of foreign subsidiaries improved. Since eight Japanese subsidiaries have kept their economic activities competitive, under the serious competition mainly with Japanese, US's and European Subsidiaries in China, they have made various efforts to be more competitive.

Shoichi Ito and Noriyuki Doi

JEL : L60, M10, O53

キーワード : 中国における工業企業、中国における日系企業

Key Words : Manufacturing industries in China, Japanese subsidiaries in China

1. はじめに

中国の経済運営の方法が、1978年末に経済改革・開放政策の方向へ一歩踏み出して以来、すでに22年以上が経過した。その間、経済改革の重点が農村部

* 本稿は、2000年度関西学院大学共同研究の助成を受けた研究の成果である。

から都市部に移され、さらに大量の外国直接投資の流入など非常に大きな変化があった。その間、中国経済は、絶えず中央政府の直接管理が困難な方向への変化が続いてきた。特に、近年の私営企業の発展には目覚ましいものがある¹⁾。中国の工業部門においても、経済改革・開放政策が開始された頃は、国有企業が工業総産出額に占める割合が極めて高かったが、80年代後半に郷鎮企業と呼ばれる農村部の郷営・村営などの企業の割合が徐々に高まった。1990年代には、郷鎮企業に加えて外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合が高まり、特に90年代後半においては、私営・個人企業の割合が急速に高まりつつある。このように、中国経済における工業は、様々な形態の非国有部門の企業の増大という形で所有形態の観点から大きく変化してきた、と言える。また、WTO加盟の可能性の状況下で、国有企業だけでなく非国有企業もこれまで以上に市場経済のグローバル化の中で厳しい競争に直面すると考えられる。

本稿の目的は、90年代に大きく変化してきた中国の工業部門を分析すると共に、変化する経済環境下で日系企業がどのような対応をしているのかを分析することである。第2節で、中国工業の市場経済化の進展について説明する。第3節で、中国の工業企業の経営効率の分析を行う。そして、第4節では、上海地域に進出している日系工業企業の経営の分析を中心に論じる。

2. 中国工業の市場経済化

始めに、中国工業の中国経済全体に占める位置を、その中国の国内総生産(GDP)に占める割合の推移から論じる。1978年から99年までの中国のGDPの年平均成長率は、9.5%であった。表1は、このようなGDPの高成長率の下で、産業構造がどのように変化してきたかを示している。まず、第一次産業のGDPに占める割合が、78年に28.1%であったが、82年に33.3%にまで達した後低下し始め、89、90年の低成長期の90年に27.1%となり、その後多少の変動はあったが、99年には17.7%にまで低下した。中国経済の産業構造は、

1) 国有企業、集団所有制企業、外資系企業の企業数が97、98年の2年間減少しているのに対して、私営企業数は、97、98年にそれぞれ17.27%、25.01%増加し続けている。王秀杰(2000年)、33頁を参照。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

80年代前半を除き開発途上国が経済発展する過程で、第一次産業の割合が低下するというペティー・クラークの法則と同じ傾向を示している。

表1 中国の国内総生産

(単位：%)

	国内総生産 (GDP)	第一次産業	第二次産業		第三次産業			
			工業	建築業	運輸郵電	商業飲食		
1978	100.0	28.1	48.2	44.3	3.8	23.7	4.8	7.3
1979	100.0	31.2	47.4	43.8	3.6	21.4	4.6	5.5
1980	100.0	30.1	48.5	44.2	4.3	21.4	4.5	4.7
1981	100.0	31.8	46.4	42.1	4.3	21.8	4.3	5.3
1982	100.0	33.3	45.0	40.8	4.2	21.7	4.5	3.8
1983	100.0	33.0	44.6	40.0	4.6	22.4	4.5	3.9
1984	100.0	32.0	43.3	38.9	4.4	24.7	4.6	5.8
1985	100.0	28.4	43.1	38.5	4.7	28.5	4.5	9.8
1986	100.0	27.1	44.0	38.9	5.2	28.9	4.7	9.2
1987	100.0	26.8	43.9	38.3	5.6	29.3	4.6	9.7
1988	100.0	25.7	44.1	38.7	5.4	30.2	4.4	10.8
1989	100.0	25.0	43.0	38.3	4.7	32.0	4.6	10.0
1990	100.0	27.1	41.6	37.0	4.6	31.3	6.2	7.7
1991	100.0	24.5	42.1	37.4	4.7	33.4	6.5	9.7
1992	100.0	21.8	43.9	38.6	5.3	34.3	6.3	10.3
1993	100.0	19.9	47.4	40.8	6.6	32.7	6.1	8.9
1994	100.0	20.2	47.9	41.4	6.4	31.9	5.7	8.7
1995	100.0	20.5	48.8	42.3	6.5	30.7	5.2	8.4
1996	100.0	20.4	49.5	42.8	6.7	30.1	5.1	8.2
1997	100.0	19.1	50.0	43.5	6.5	30.9	5.1	8.3
1998	100.0	18.6	49.3	42.6	6.7	32.1	5.3	8.4
1999	100.0	17.7	49.3	42.7	6.6	33.0	5.4	8.4

(出所)「中国統計年鑑、2000年」54頁

次に、第二次産業の GDP に占める割合は、78年に48.2%で、80年代後半に若干低下し90年に41.6%となり、その後上昇し97年に50.0%、そして99年には49.3%となっている。このように、第二次産業の GDP に占める割合は、78年から99年にかけて大きく変化していないが、90年を前後にその低下と上昇の傾向は大きく変化している。このことは、中国経済は、元々重工業重視の計画経済でその一人当たり所得水準と比較して工業化が高い水準であったことから、78年時点の第二次産業の GDP に占める割合は50%に近かった。しかし、計画経済から市場経済への変化の中でその割合が低下したのが、80年代後半であると考えられる。1990年代の第二次産業の GDP に占める割合の上昇は、高度経済成長下における工業化の進展にともなうものである。そのことを調べるために、工業の GDP に占める割合の推移をみる。表1による

経済学論究第 55 巻第 2 号

と、工業の GDP に占める割合は、78 年に 44.3%でその後低下し、90 年には 37.0%になり、その後 97 年の 43.5%にまで上昇し、99 年には 42.7%である。このように、第二次産業の GDP に占める割合の変化は工業のそれに対応していると言える。また、1978 年以降の工業の GDP に占める割合は、中国の経済発展において工業がいかに重要であったか、また現在でもいかに重要であるかを示している。

最後に、第三次産業の GDP に占める割合は、78 年の 23.7%から、多少の変動はあったが 99 年の 33.0%にまで徐々に増加してきた。この第三次産業の割合の上昇は、特定の第三次産業の発展がもたらしたものよりも、むしろ様々な第三次産業の発展が第三次産業の GDP に占めるの割合の上昇をもたらしたと考えられる。上述の GDP 構成の変化から言える主なことは、先ず第二次産業の GDP に占める割合は大きく変化していないが、第一次産業のその割合の低下と第三次産業のその割合の上昇とが対照的であることである。次に、第二次産業、主に工業がこれまでの中国の経済発展においても、現在も非常に重要であることである。

中国の工業は、製造業以外に、鉱業や電気・ガス・水道業なども含まれるが、例えば、99 年の工業総産出額に占める製造業の割合は 88%で、その大部分を占めている。したがって、工業の生産活動の変化は製造業のそれと考えるても大きな問題はない。中国の製造業は、90 年代前半に重化学工業の発展があったが、90 年代後半にその状況は変化してきた²⁾。次に、90 年代に変化してきた製造業の産業別構造の変化を調べる。表 2 は、93 年から 99 年にかけての中国製造業の産業別産出額の製造業全体に占める割合の推移を示している。中国の GDP 成長率が二桁になった 92 年の次の年に当る 93 年の製造業全体に占める各産業の割合で、上位 10 産業をその割合の高い順に並べると、(1) 黒色金属精錬及び圧延加工業 (11.10%)、(2) 紡績業 (9.94%)、(3) 交通運輸設備製造業 (7.34%)、(4) 化学原料及び製品製造業 (6.71%)、(5) 非金属鉱物製品業 (6.59%)、(6) 普通機械製造業 (5.55%)、(7) 電気機械及び器材製造業

2) 殷醒民 (1999 年)、69-76 頁。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

表2 中国製造業の産業別の製造業総産出額割合の推移（1993年-1999年）

(単位：%)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
合計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
食品加工業	4.88	5.50	6.29	6.29	6.35	6.00	5.60
食品製造業	1.78	1.81	2.06	2.09	2.18	2.07	2.01
飲料製造業	2.17	2.22	2.39	2.58	2.71	2.70	2.64
煙草加工業	2.19	2.13	2.07	2.18	2.17	2.35	2.21
紡績業	9.94	10.86	9.51	8.56	7.97	7.47	7.21
服飾及びその他繊維製造業	2.81	3.16	3.04	3.22	3.09	3.44	3.24
皮革毛皮その他関連製品	1.61	1.85	2.01	2.02	1.99	2.03	1.91
木材加工及び竹籐等製品	0.79	0.80	0.84	0.93	1.05	0.84	0.89
家具製造業	0.43	0.48	0.47	0.51	0.54	0.50	0.51
パルプ及び紙製品	1.73	1.66	2.10	2.20	2.08	2.12	2.11
印刷及び記録媒介複製	0.96	0.89	0.85	0.96	0.96	0.93	0.92
文教体育用品製造業	0.59	0.66	0.77	0.78	0.82	0.94	0.88
石油加工及びコークス業	4.08	4.13	4.19	4.01	4.30	3.97	4.31
化学原料及び製品製造業	6.71	6.94	7.89	8.11	7.91	7.90	7.84
医薬製造業	1.95	1.92	1.99	2.09	2.11	2.34	2.38
化学繊維製造業	1.28	1.40	1.67	1.46	1.44	1.41	1.55
ゴム製品業	1.27	1.21	1.28	1.36	1.31	1.31	1.24
プラスチック製品業	2.01	2.03	2.33	2.43	2.41	2.56	2.58
非金属鉱物製品業	6.59	6.58	6.23	6.45	6.41	5.47	5.40
黑色金属精錬及び圧延加工業	11.10	9.14	7.56	6.79	6.46	6.63	6.52
有色金属精錬及び圧延加工業	2.75	2.64	2.83	2.58	2.46	2.78	2.85
金属製品業	3.68	3.75	3.41	3.52	3.48	3.67	3.53
普通機械製造業	5.55	5.25	4.89	4.86	4.71	4.40	4.29
専用設備製造業	4.23	3.93	3.63	3.61	3.47	3.28	3.15
交通運輸設備製造業	7.34	6.99	6.82	6.86	6.90	7.19	7.42
電気機械及び器材製造業	5.23	5.11	5.36	5.55	5.64	6.19	6.40
電子及び通信設備製造業	3.67	4.39	5.23	5.53	6.56	8.35	9.28
精密機器、計測機器、文化事務機器	1.03	0.93	0.88	0.96	1.00	1.18	1.12
その他製造業	1.64	1.65	1.44	1.49	1.52	-	-

(出所)「中国統計年鑑、各年版（1994年-2000年）」の資料を用いて筆者が計算したもの。

(5.23%)、(8) 食品加工業 (4.88%)、(9) 専用設備製造業 (4.23%)、(10) 石油加工及びコークス業 (4.08%) であった。次に、99年の製造業全体に占める各産業の割合で、上位10産業をその割合の高い順に並べると、(1) 電子及び通信設備製造業 (9.28%)、(2) 化学原料及び製品製造業 (7.84%)、(3) 交通運輸設備製造業 (7.42%)、(4) 紡績業 (7.21%)、(5) 黑色金属精錬及び圧延加工業 (6.52%)、(6) 電気機械及び器材製造業 (6.40%)、(7) 食品加工業 (5.60%)、(8) 非金属鉱物製品業 (5.40%)、(9) 石油加工及びコークス業 (4.31%)、(10) 普通機械製造業 (4.29%) であった。

1993年から99年にかけての大きな変化は、電子及び通信設備製造業の割合の急増と黑色金属精錬及び圧延加工業の割合の急減である。次に、紡績業は、94年の10.86%をピークに99年の7.21%まで減少し続けてきた。中国に

における過去の紡績業の場合、政府によるその主要原料である綿花統一買付け・加工・販売（供給）制度が特徴であった。80年代末以降、綿紡績の生産能力の拡大に綿花の供給が追いつかないために、綿花の闇市場が拡大し、闇市場の価格の上昇が国有企業にとって不利に働くようになった。その後、綿花価格は上昇し、80年代末から90年代初めにかけて、政府の綿花買付け価格が、その国際価格を上回る状況が現れ、工場への綿花供給価格が下げられるような状況が起こった。さらに、90年代には、先進国から労働集約産業である繊維産業の競争力の低下にともない日本、台湾、韓国の繊維企業が中国に急速に移転するようになった。このような変化が、中国繊維製品の輸出構造に変化をもたらした。それらの変化とは、輸出品目が糸・織物からアパレルへ転換し、輸出市場がクォーター市場から非クォーター市場への拡大、国有企業独占から国有・郷鎮・外資系企業の三者体制への変化である³⁾。他方、交通運輸設備製造業と電気機械及び器材製造業の割合は、共に94年から99年まで徐々にではあるが増加し続けてきた。交通運輸設備製造業の中の自動車産業は、80年代後半から「支柱産業」として重視されてきた。特に、自動車産業育成の具体化のために、94年に「自動車工業産業政策」が公表された。その内容は、自動車産業のグループ化、集約化、個人による自動車購入の促進、新規プロジェクトについての最小生産規模の設定、50%以下の外資出資比率、ノックダウン生産を認めない、国産化率の上昇に応じて部品輸入関税を下げる（自動車部品産業重視）、などである⁴⁾。

中国の製造業の産出額に占める各産業の割合からみた産業構造の90年代の大きな変化は、電気・電子関連産業の成長と黒色金属精錬及び圧延加工業と紡績業の生産の停滞もしくは減少である。このことは、中国の製造業の中心が、90年代に労働集約型産業や重厚長大型重工業から技術集約型産業へと変化しつつあることを示している。このことは、政府の政策とも関連している。例えば、80年代から90年代前半にかけて、技術集約型産業であるコンピューター

3) 辻美代 (2000年)、451-459頁。

4) 丸川知雄 (2000年)、389-391頁。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

産業の育成のために優遇政策が行われた⁵⁾。次に、この変化と中国経済の市場経済化との関連について調べる。

中国の工業の主要部門である製造業の産業別構成の変化と工業部門の市場経済化との関連を調べるために、中国の工業の市場経済化の指標として、工業部門の様々な指標に占める非国有企業の割合を調べる。表3は、工業総産出額に占める各所有形態別の割合の推移を示している。表3によると、92年から95年にかけて、国有工業の工業総産出額に占める割合が低下し続けている。国有工業の中には国有企業から株式制企業に転換した企業がある。表3が示すように、国有企業と国有支配株企業の工業総産出額に占める割合も、96年から99年にかけて低下し続けている。次に、92年から95年にかけて、集団所有制企業、特に村営工業の工業総産出額に占める割合は顕著に増加している。杰弗遜、辛格（2000年）は、80年代、90年代を通じて農村集団所有制部門の生産性の伸びは国有企業のそれを上回っていたことを示している⁶⁾。さらに、

表3 工業総産出額に占める割合

(単位：%)

	1992	1993	1994	1995			
工業総産出額	100	100	100	100			
国有工業	51.52	46.95	37.34	33.97			
集団所有工業	35.07	34.02	37.72	36.59			
郷営工業	10.21	11.10	11.55	12.98			
村営工業	10.50	10.67	13.76	12.89			
合作経営工業	2.51	2.73	3.72	2.32			
その他集団所有	11.85	9.51	8.69	8.39			
都市農村個人工業	5.80	7.98	10.09	12.86			
その他経済分類	7.77	10.69	12.85	16.57			
		1995*	1996	1997	1998	1999	
工業総産出額		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
国有及び国有支配株企業		33.97	36.32	31.62	28.24	28.21	
集団所有工業		36.59	39.39	38.11	38.41	35.37	
個人所有企業		12.86	15.48	17.92	17.11	18.18	
その他経済分類		16.57	16.65	18.45	22.91	26.14	
株式制経済		2.99	3.32	4.38	7.78	9.73	
外資系企業及び 香港マカオ台湾企業		11.67	12.17	12.66	14.91	15.92	

(出所)「中国統計年鑑(1997)」、411、413頁、「中国統計年鑑(2000)」、407頁

(注) 1995*は1996年の新計算規定と同じである。

1992～1995年までと1996年の計算規定は異なる。

5) 陳小洪(2000年)、97-99頁。

6) 杰弗遜、辛格(2000年)、188-193頁。

経済学論究第 55 巻第 2 号

同期間に、都市・農村個人工業、外資系企業を含むその他経済分類の工業総産出額に占める割合も顕著に増加している。また、96年から99年にかけて、個人企業とその他経済分類（株式制企業、外資系企業及び香港・マカオ・台湾企業等）の割合が増加し続けている。

次に、表4は、中国の所有形態別工業賃金労働者数とその割合の推移を示している。表4から明らかなのは、95年から99年にかけて、国有部門の賃金労働者数が絶対的にも相対的にも急減していることである。このような国有企業の状況は、問題点として国有企業の過重な経営赤字と社会負担があり、それが従業員数の削減をせねばならなかった結果を反映している⁷⁾。逆に、私営企業、個人企業、外資系企業を含むその他の部門の賃金労働者数が相対的にも絶対的にも急増している。このように、工業の発展の中で、個人企業や外資系企業等の非国有部門が産出額や賃金労働者数の観点から益々重要になりつつあり、その意味で、90年代に中国工業の市場経済化が進展したと言える。

表4 中国の所有形態別工業賃金労働者数とその割合の推移（単位：万人、%）

	1995	1996	1997	1998	1999
合計	6,610	6,450	6,215	4,753	4,428
国有	4,397	4,278	4,040	2,721	2,412
集団所有	1,503	1,429	1,327	802	673
その他	710	743	847	1,230	1,343
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
国有	66.5	66.3	65.0	57.2	54.5
集団所有	22.7	22.2	21.4	16.9	15.2
その他	10.7	11.5	13.6	25.9	30.3

（出所）「中国統計年鑑、2000年」、408頁。

3. 工業企業の経営効率

中国工業の状況は、90年代後半に大きく変化したと考えられる。そこで、製造業のうち繊維産業、電気機械産業、輸送用機械産業に焦点を当て、96年と

7) 金山権（2000年）は、国有企業の過重な経営赤字と社会負担について論じている。そして、中国では、国有企業の経営改善のために、従業員を削減してきた。そのために、国有企業の赤字問題の解消は、削減対象となった労働者の再就職問題、そして失業問題をもたらしてきた。伊藤正一（1999年）は、中国における企業の経営状況と失業の問題の関連を分析している。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

98年の概況を調べることによって、それぞれの製造業企業の置かれている状況及びその経営効率について論じる。

3-1 繊維産業の経営効率

繊維産業の96年と98年の所有形態別概況を示す表5-1によると、繊維産業の従業員数は、全体として96年から98年にかけて約1071万人から約790万人にまで急激に減少している。1998年については、国有企業、集団所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96年から98年にかけての従業員数の急減は、明らかに国有企業と集団所有制企業の従業員数の急減によるもので、外資系企業の従業員数は逆に同期間に約57万人から159万人にまで急増している。売上高についても、同様のことが言える。繊維産業全体としての売上高は、96年から98年にかけて若干増加しているが、所有形態別に調べると、国有企業と集団所有制企業の売上高がそれぞれ大きく減少しているのに対して、外資系企業のそれは3倍以上に増加している。

次に、96年の繊維産業の従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ40.93%、41.38%であるが、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はそれぞれ5.36%、8.60%で、ほとんどが国有企業と集団所有制企業の従業員である。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。売上高と従業員数の割合比率が、1より高い場合には、経営効率が平均よりも高いことを示し、1より低い場合には、経営効率が平均よりも低いことを示している。表5-1によると、96年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ1.82、1.66であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ0.71、1.01と国有企業の低さが明らかである。同年の私営企業のその比率は、1.33で国有企業と集団所有制企業のその比率よりも明らかに高い。98年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ0.52、1.21、そして1.50と集団所有制企業の経営効率は相対的に改善されているが、国有

経済学論究第 55 巻第 2 号

企業については従業員数の急減にもかかわらず相対的な経営効率は改善するどころか逆に悪化している。

次に、従業員数や売上高に占める割合から、最も重要であると考えられるアパレルの所有形態別概況について調べる。アパレルの従業員数は、繊維産業全体と同様に 96 年から 98 年にかけて急激に減少している。1998 年については、国有企業、集団所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96 年から 98 年にかけての従業員数の急減は、明らかに国有企業と集団所有制企業の従業員数の減少によるものであり、特に集団所有制企業の従業員数は約 143 万人から 57 万人までの大幅に減少した。外資系企業の従業員数は逆に同期間に約 34 万人から 102 万人にまで大きく増加している。売上高については、アパレル全体としての売上高は、96 年から 98 年にかけて約 19%増加しているが、所有形態別に調べると、国有企業と集団所有制企業の売上高がそれぞれ約 17%、約 22%減少しているのに対して、外資系企業のそれは約 2.8 倍にまで増加した。

次に、96 年のアパレルの従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ 9.25%、54.95%であるが、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はそれぞれ 13.12%、20.28%で、集団所有制企業の従業員数が非常に重要で、香港・マカオ・台湾企業と外資系企業も重要である。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。表 5-1 によると、96 年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ 1.64、1.23 であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ 0.70、0.76 と国有企業と集団所有制企業の低さが明らかである。同年の私営企業のその比率は、0.96 で平均よりも若干低い、国有企業と集団所有制企業のその比率よりも明らかに高い。98 年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ 0.49、1.02、そして 1.05 と集団所有制企業の経営効率は相対的に改善されているが、国有企業については従業員数の急減にもかかわらず相対的な経営効率は改善するど

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

表5-1 繊維産業の従業員数・売上高・1人当り売上高の比較

(単位：人、1000元、%)

全体	合計	国有	集団所有	私有	国内運営	株式制	外資	香港・マカオ・台湾
1996								
従業員数 (割合、%)	10,714,384 100.00	4,385,051 40.93	4,433,458 41.38	26,148 0.24	168,471 1.57	256,699 2.40	574,106 5.36	921,251 8.60
売上高 (割合、%)	560,938,000 100.00	160,418,561 28.60	233,856,136 41.69	1,814,256 0.32	10,487,247 1.87	19,361,963 3.45	54,832,840 9.78	80,029,874 14.27
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.70	1.01	1.33	1.19	1.44	1.82	1.66
1998								
従業員数 (割合、%)	7,897,292 100.00	2,728,451 34.55	1,917,915 24.29				1,593,313 20.18	
売上高 (割合、%)	564,199,000 100.00	101,941,276 18.07	166,308,065 29.48				170,917,419 30.29	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.52	1.21				1.50	
アパレル								
1996								
従業員数 (割合、%)	2,609,783 100.00	241,300 9.25	1,434,090 54.95	8,644 0.33	49,338 1.89	39,315 1.51	342,426 13.12	529,215 20.28
売上高 (割合、%)	149,146,000 100.00	9,610,020 6.44	62,559,809 41.95	475,356 0.32	2,818,908 1.89	4,078,873 2.73	32,118,904 21.54	37,350,048 25.04
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.70	0.76	0.96	1.00	1.82	1.64	1.23
1998								
従業員数 (割合、%)	2,117,163 100.00	192,042 9.07	570,624 26.95				1,017,566 48.06	
売上高 (割合、%)	177,910,000 100.00	7,944,455 4.47	48,876,907 27.47				89,805,506 50.48	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.49	1.02				1.05	

(出所)「中国市場年鑑、1999、2000」を用いて筆者が作成したもの。

(注) 1998年については、国有、集団所有、外資の3所有形態のみ数字が公表されている。

ころか逆に悪化している。また、外資系企業のそれも大きく悪化している。

1996年のアパレルの国有企業、集団所有制企業、外資系企業の1企業当りの資産利潤率(利潤額/総資産額)は、それぞれ-0.73、2.29、4.40である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性(労働者一人当り生産額、単位:千元)は、それぞれ39.24、45.25、95.29であった。1998年のアパレルの国有企業、集団所有制企業、外資系企業の1企業当りの資産利潤率(利潤額/総資産)は、それぞれ-0.94、3.75、2.13である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性(労働者一人当り生産額、単位:千元)は、それぞれ11.62、24.58、26.58であった。このように、96年から98年にかけて、国有企業の資産利潤率や労働生産性が悪化しているのに対して、集団所有制企業のそれらは改善しており、98年の資産利潤率については外資系企業のそれよりも良いと言える。外資系企業の場合、資産利潤率や労働生産性は国有企業よりは良いが、98年には集団所有制企業の資産利潤率よりも劣っている。

3-2 電気機械産業の経営効率

電気機械産業の 96 年と 98 年の所有形態別概況を示す表 5-2 によると、電気機械産業の従業員数は、全体として 96 年から 98 年にかけて約 492 万人から約 418 万人にまで減少している。1998 年については、国有企業、集団所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96 年から 98 年にかけての従業員数の変化は、国有企業と集団所有制企業の従業員数がそれぞれ約 28%、約 61%減少しているのに対して、外資系企業の従業員数は逆に同期間に約 40 万人から約 3 倍の 123 万人にまで急増している。売上高については、所有形態別に調べると、国有企業の売上高は 1%の微増であるが、集団所有制企業の売上高は約 17%減少している。それに対して、外資系企業の売上高は 3 倍以上に増加している。

次に、96 年の電気機械産業の従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ 36.78%、37.83%である

表 5-2 電気機械産業の従業員数・売上高・1人当り売上高の比較

(単位：人、1000元、%)

全体	合計	国有	集団所有	私有	国内運営	株式制	外資	香港・マカオ・台湾
1996								
従業員数 (割合、%)	4,920,699 100.00	1,810,071 36.78	1,861,616 37.83	10,762 0.22	99,987 2.03	292,176 5.94	398,628 8.10	505,740 10.28
売上高 (割合、%)	549,114,000 100.00	118,526,091 21.58	134,828,538 24.55	1,434,516 0.26	9,422,788 1.72	48,500,178 8.83	125,087,046 22.78	106,618,653 19.42
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.59	0.65	1.19	0.84	1.49	2.81	1.89
1998								
従業員数 (割合、%)	4,178,020 100.00	1,311,280 31.39	731,032 17.50				1,227,607 29.38	
売上高 (割合、%)	775,985,000 100.00	119,837,206 15.44	111,766,548 14.40				385,032,971 49.62	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.49	0.82				1.69	
ラジオ・TV・通信機器 1996	合計	国有	集団所有	私有	国内運営	株式制	外資	香港・マカオ・台湾
従業員数 (割合、%)	550,139 100.00	219,509 39.90	115,999 21.09	931 0.17	15,148 2.75	7,215 1.31	71,084 12.92	117,823 21.42
売上高 (割合、%)	110,483,000 100.00	22,805,965 20.64	8,549,863 7.74	65,780 0.06	1,425,256 1.29	1,433,399 1.30	40,881,901 37.00	30,799,299 27.88
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.52	0.37	0.35	0.47	0.99	2.86	1.30
1998								
従業員数 (割合、%)	535,245 100.00	129,839 24.26	45,270 8.46				242,822 45.37	
売上高 (割合、%)	167,864,000 100.00	17,401,471 10.37	6,848,055 4.08				115,963,583 69.08	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.43	0.48				1.52	

(出所)「中国市場年鑑、1999、2000」を用いて筆者が作成したもの。

(注) 1998年については、国有、集団所有、外資の3所有形態のみ数字が公表されている。
TVセットでは、私有はない。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

が、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はそれぞれ 8.10%、10.28%で、ほとんどが国有企業と集団所有制企業の従業員である。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。表 5-2 によると、96 年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ 2.81、1.89 であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ 0.59、0.65 と国有企業と集団所有制企業の低さが明らかである。同年の私営企業のその比率は、1.19 で国有企業と集団所有制企業のその比率よりも明らかに高い。98 年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ 0.49、0.82、そして 1.69 と集団所有制企業の経営効率は相対的に改善されているが、国有企業については相対的な経営効率は改善するどころか逆に悪化している。

電気機械産業のうちラジオ・TV・通信機器の所有形態別概況について調べる。ラジオ・TV・通信機器の従業員数は、全体として 96 年から 98 年にかけて若干減少している。1998 年については、国有企業、集団所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96 年から 98 年にかけては、明らかに国有企業と集団所有制企業の従業員数はそれぞれ約 22 万人から約 13 万人に、11.6 万人から 4.5 万人にまで大きく減少した。外資系企業の従業員数は逆に同期間に約 7.1 万人から 24.32 万人にまで大きく増加している。売上高については、ラジオ・TV・通信機器全体としての売上高は、96 年から 98 年にかけて約 52%増加しているが、所有形態別に調べると、国有企業と集団所有制企業の売上高がそれぞれ約 24%、約 20%減少しているのに対して、外資系企業のそれは約 2.8 倍にまで増加した。そして、98 年の売上高に占める外資系企業の割合は、実に 69%にまで達している。

次に、96 年のラジオ・TV・通信機器の従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ 39.90%、21.09%であるが、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はそれぞれ 12.92%、21.42%で、国有企業と集団所有制企業の従業員数は重要であるが、香港・マカオ・台湾企

経済学論究第 55 巻第 2 号

業と外資系企業も重要である。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。表 5-2 によると、96 年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ 2.86、1.89 であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ 0.59、0.65 と国有企業と集団所有制企業の比率は明らか低い。98 年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ 0.43、0.48、そして 1.52 であり、国有企業と集団所有制企業の経営効率は従業員数の急減にもかかわらず相対的な経営効率は改善するどころか逆に悪化している。また、外資系企業のそれも大きく悪化しているが、国有企業と集団所有制企業のそれよりもはるかに良い状況である。

1996 年のコンピューター製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ 1.03、3.09、3.25、0.16 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業の労働生産性は、それぞれ 151.25、519.23、852.31、417.80 であった。1998 年のコンピューター製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ 3.77、-1.70、4.49 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性は、それぞれ 186.45、79.40、154.99 であった。このように、96 年から 98 年にかけて、コンピューター製造業においては国有企業の資産利潤率や労働生産性が改善しているのに対して、集団所有制企業のそれらは大きく悪化しており、98 年の国有企業の労働生産性については外資系企業のそれよりも良いと言える。外資系企業の場合、資産利潤率や労働生産性は集団所有制企業よりは良いが、98 年には国有企業の労働生産性よりも劣っている。

1996 年の電子部品製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ -1.51、1.54、2.92、3.45 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業の労働生産性は、それぞれ 32.56、41.15、179.76、119.63 で

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

あった。1998年の電子部品製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の1企業当りの資産利潤率は、それぞれ-1.30、2.59、3.48である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性は、それぞれ12.09、19.45、44.09であった。このように、96年から98年にかけて、電子部品製造業においては国有企業、集団所有制企業、外資系企業の資産利潤率が若干改善しているのに対して、それら3つの企業の労働生産性は大きく悪化した。

3-3 輸送機械産業の経営効率

輸送機械産業の96年と98年の所有形態別概況を示す表5-3によると、輸送機械産業の従業員数は、全体として96年から98年にかけて約360万人から約291万人にまで減少している。1998年については、国有企業、集団所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96年から98年にかけての従業員数の変化は、国有企業と集団所有制企業の従業員数がそれぞれ約17%、約61%減少しているのに対して、外資系企業の従業員数は逆に同期間に約14万人から約2.2倍の30万人にまで急増している。売上高については、所有形態別に調べると、国有企業と集団所有制企業の売上高はそれぞれ約7.3%、約23.4%減少している。それに対して、外資系企業の売上高は約76.5%増加している。

次に、96年の輸送機械産業の従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ54.50%、33.37%であるが、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はわずかに3.80%、2.49%で、ほとんどが国有企業と集団所有制企業の従業員である。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。表5-3によると、96年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ4.91、1.69であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ0.88、0.66と国有企業と集団所有制企業のその比率は明らかに低い。98年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ0.69、0.91、そ

表 5-3 輸送用機械産業の従業員数・売上高・1人当り売上高の比較

(単位：人、1000元、%)

全体	合計	国有	集团所有	私有	国内運営	株式制	外資	香港・マカオ・台湾
1996								
従業員数 (割合、%)	3,595,845 100.00	1,959,556 54.50	1,199,896 33.37	2,881 0.08	53,681 1.49	162,858 4.53	136,689 3.80	89,638 2.49
売上高 (割合、%)	321,555,000 100.00	154,908,188 48.17	70,450,944 21.91	166,553 0.05	7,807,248 2.43	20,779,917 6.46	60,055,115 18.68	13,537,493 4.21
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.88	0.66	0.65	1.63	1.43	4.91	1.69
1998								
従業員数 (割合、%)	2,910,354 100.00	1,620,660 55.69	462,777 15.90				297,494 10.22	
売上高 (割合、%)	372,496,000 100.00	143,610,916 38.55	53,963,018 14.49				105,975,445 28.45	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.69	0.91				2.78	
自動車								
1996								
従業員数 (割合、%)	2,488,367 100.00	1,225,426 49.25	907,491 36.47	2,467 0.10	34,999 1.41	135,268 5.44	120,252 4.83	67,318 2.71
売上高 (割合、%)	254,113,000 100.00	104,415,389 41.09	58,109,856 22.87	412,421 0.16	6,289,767 2.48	15,691,749 6.18	56,770,393 22.34	9,618,466 3.79
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.83	0.63	1.64	1.76	1.14	4.62	1.40
1998								
従業員数 (割合、%)	2,015,165 100.00	978,238 48.54	356,645 17.70				234,561 11.64	
売上高 (割合、%)	297,076,000 100.00	98,237,486 33.07	46,030,968 15.49				91,777,487 30.89	
売上高・従業員数 割合比率	1.00	0.68	0.88				2.65	

(出所)「中国市場年鑑、1999、2000」を用いて筆者が作成したもの。

(注) 1998年については、国有、集团所有、外資の3所有形態のみ数字が公表されている。
トラック、乗用車、小型車、車体では、私有はない。

して 2.78 と集团所有制企業の経営効率は相対的に改善されているが、国有企業については相対的な経営効率は改善するどころか逆に悪化している。

輸送機械産業のうち自動車の所有形態別概況について調べる。自動車の従業員数は、全体として 96 年から 98 年にかけて減少している。1998 年については、国有企業、集团所有制企業、外資系企業の情報のみしか示されていないが、96 年から 98 年にかけては、明らかに国有企業と集团所有制企業の従業員数はそれぞれ約 123 万人から約 98 万人に、90.7 万人から 36 万人にまで大きく減少した。外資系企業の従業員数は逆に同期間に約 12 万人から 23.5 万人にまで大きく増加している。売上高については、自動車全体としての売上高は、96 年から 98 年にかけて約 17%増加しているが、所有形態別に調べると、国有企業と集团所有制企業の売上高がそれぞれ約 4%、約 21%減少しているのに対して、外資系企業のそれは約 62%増加した。そして、98 年の売上高に占め

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

る外資系企業の割合は、約 31%にまで達している。

次に、96年の自動車の従業員数全体に占める所有形態別の割合を調べると、国有企業と集団所有制企業の割合はそれぞれ 49.25%、36.47%であるが、外資系企業と香港・マカオ・台湾企業の割合はそれぞれ 4.83%、2.71%で、国有企業と集団所有制企業の従業員数が全体のほとんどを占めている。売上高と従業員数の割合比率を調べることによって、相対的に大まかな所有形態別経営効率を示すことができる。表 5-3 によると、96年のその比率は、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業のその比率がそれぞれ 4.62、1.40 であるのに対して、国有企業と集団所有制企業のその比率はそれぞれ 0.83、0.63 と国有企業と集団所有制企業の比率は明らか低い。98年の売上高と従業員数の割合比率は、国有企業、集団所有制企業、そして外資系企業の比率はそれぞれ 0.68、0.88、そして 2.65 であり、国有企業の経営効率は従業員数の減少にもかかわらず相対的な経営効率は悪化している。また、外資系企業のそれも大きく悪化しているが、国有企業と集団所有制企業のそれよりもはるかに良い状況である。

1996年の乗用車製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ 10.13、0.79、7.93 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性は、それぞれ 1500.53、558.36、1341.58 であった。1998年の乗用車製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ 2.43、-12.88、4.58 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性は、それぞれ 76.48、33.86、329.78 であった。このように、96年から 98年にかけて、乗用車製造業においては国有企業、集団所有制企業、外資系企業の資産利潤率や労働生産性が悪化している。1996年には、国有企業が資産利潤率と労働生産性に関して 3 種の企業のうち最も良かったが、98年には外資系企業が最も良くなっている。

1996年の自動車部品製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マカオ・台湾企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ 0.11、2.85、2.78、3.06 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業、香港・マ

カオ・台湾企業の労働生産性は、それぞれ 44.27、52.01、135.32、119.59 であった。1998 年の自動車部品製造業の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の 1 企業当りの資産利潤率は、それぞれ -0.88、4.61、5.76 である。また、同年の国有企業、集団所有制企業、外資系企業の労働生産性は、それぞれ 15.28、32.24、82.28 であった。このように、96 年から 98 年にかけて、自動車部品製造業においては集団所有制企業、外資系企業の資産利潤率は改善しているが、国有企業のそれは悪化している。そして、それら 3 つの企業の労働生産性は大きく悪化した。ただし、98 年において、外資系企業の資産利潤率と労働生産性は、国有企業と集団所有制企業のそれらよりも高い水準である。

4. 工業企業のケース・スタディー：上海における日系企業を中心として

本節では、まず工業企業のケース・スタディーとして用いる上海における日系企業 8 社及び中国企業 4 社の簡単な紹介の後、それらの企業がどのような戦略をとっているかについて説明する。聴き取り調査対象の 8 社の日系企業が進出している上海は一人当たり国内総生産は、中国で一番高く 2 番の北京のそれを大きく上回っており、中国一の経済都市である。また、上海は、中国における人口移動の流れの要衝であり、中国の物流拠点であり、中国の金融の中心であり、中国のファッションの中心でもある。このように、上海は、中国経済の要の役割を果たしている⁸⁾。

4-1 工業企業のプロフィール⁹⁾

上海における日系企業 8 社は、電機製品製造業 4 社 (E、J、K、L)、繊維製品製造業 2 社 (G、H)、電子部品製造業 1 社 (F)、自動車部品製造業 1 社

8) 伊藤正一 (1998 年 b) は、上海の地域的特色を詳しく説明している。

9) 中国企業 4 社の資料は、伊藤が 2000 年 9 月に中国で行った聴き取り調査により得たものであり、伊藤正一 (2000 年) が、詳細にそれら 4 社を紹介している。上海における日系企業 8 社の資料は、土井と伊藤が 2000 年 12 月下旬に上海において行った聴き取り調査により得たものである。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

(I) からなっており、中国企業 4 社は、繊維製品製造業 2 社 (A、B)、建設機械製造業 1 社 (D 社)、そしてマグネサイト製造業 1 社 (C) からなっている。I 社は、92 年に設立され 94 年に生産を開始した。E 社、F 社、G 社、H 社、J 社、K 社は、93 年に設立され、94 年に生産を開始した。そして、L 社は、94 年に設立され、95 年に操業を開始した。このように、聴き取り調査対象の日系企業 8 社は、94 年前後に設立され、ほとんどは翌年に操業を開始した。表 6 は、これら 12 社の概要を示している。これら日系企業の生産額の変化ではほぼ共通していることは、97 年から 99 年にかけてあまり増加していないが、2000 年には顕著に増加している点である。日系企業 8 社のうち、3 社 (F、G、I) は 100% 日本側の資本であるが、他の 5 社 (E、H、J、K、L) は日系合弁企業である。一般的に、企業が、中国国内販売を目的とする場合には、合弁企業を選ぶと言われている。そして、3 社 (J、K、L) は、日本の同じ親会社のグループ企業である。中国企業 4 社のうち A 社は吉林省長春市における国有企業で 65 年に操業を開始し、99 年に綿紡績が主である集団になったが、他の 3 社 (B、C、D) は遼寧省海城市にある私営企業で、B 社は 93 年に設立され、C 社は元々小規模な村営企業であったが 96 年に個人経営になり、D 社は元々集団所有制企業から 96 年に私営企業になった。

企業規模については、日系企業 8 社の従業員数は、I 社が 1000 人を超える規模で、E 社、F 社、K 社が 800 人前後の規模である。そして、H 社は 620 名であり、他の G 社、J 社、L 社は、140 人から 320 人の範囲の中企業である。中国企業 4 社のうち、従業員数では A 社の集団全体の従業員数は 6087 人で、C 社の従業員数は約 3800 人で共に大規模企業であるが、B 社と D 社の従業員数はそれぞれ 200 人と 580 人である。

各企業の販売先については、日系企業 8 社のうち、販売先が主に輸出である企業は 6 社 (E、F、G、H、I、L) で他の 2 社のうち K 社は、販売のほとんどが中国国内の外資系企業であり、純粹に中国国内を販売先としている日系企業は J 社のみである。他方、中国企業 4 社のうち、主に輸出している企業はマグネサイトを製造している C 社のみで、他の 3 社は主に国内が

表 6 産業組織と技術移転

	所有形態	製 品	規 模 (従業員数)	機械設備	市場顧客	産業組織上 の特徴	技術移転
繊維製品製造業 A 社	国有企業	主に綿製品	6087 名 (26 企業)	近年、ドイツ、イタリア、日本、スイスから購入	国内 (80%)	厳しい競争	ライセンス契約、専門家受け入れ、国外研修はない
繊維製品製造業 B 社	私営企業	麻布	200 名	国内、イタリア、スイスから購入	国内下請け 香港・米国に輸出するようになった	国有企業より競争力はある。	技術情報は、ハルビンから
マグネサイト製造業 C 社	私営企業	マグネサイト	3800 名 (14 工場)	国内産	80%輸出	世界の 1 割の生産	遼寧省の国有企業から購入、冶金部から
建設機械製造業 D 社	私営企業	建設機械	580 人		主に国内、一部輸出	国有企業おりは競争力はある、市場が拡大している	日本・ドイツ企業が技術者を派遣指導
電機製品製造業 E 社	日系合弁企業	感熱 FAX、MFP (複写・FAX・プリンター機能付複合機)	800 名 (生産に 570 名)、日本人 8 名	現地化を推進	国内 (2 割) 輸出 (8 割) (2000 年)	日系企業が競争相手	配膳システムで生産ラインは整理され、きれいになった。
電子部品製造業 F 社	日系企業	精密針、コネクタ	820 名 (正社員 578 名、臨時労働者 242 名)	随時新しい設備 (輸入) を導入	輸出 (全て) うち、シンガポール (48%)、香港 (20%)、日本 (30%)、欧州 (2%) 国内 (3 割) 目標	欧米、日本企業が競争相手	OJT、日本のメンテナンス関係の協会出版物を利用、小集団活動
繊維製品製造業 G 社	日系企業	ウェディングドレス	320 名		輸出 (最低 8 割の必要)、日本 (60%)、欧米 (40%)	欧米企業が競争相手	日本へ研修派遣
繊維製品製造業 H 社	日系合弁企業	スキーウェア、アウトドアウェア等	620 名		輸出 (100%)、日本 (7 割) 欧米 (3 割)	香港企業が最大の競争相手、日系企業も競争相手	当初、日本人が日本のやり方を現場で従業員を指導
自動車部品製造業 I 社	日系企業	二輪・四輪自動車電装部品	1139 名		国内 (7%) 輸出 (93%)、輸出の 20-30% は直接米国へ、他は日本へ	中国で日本企業と競争	日本工場に研修派遣、日本語教育、技術開発機能を持ち始めた。
電機製品製造業 J 社	日系合弁企業	エレベーター、エスカレータの OEM 基盤	142 名		国内 (100%)	欧米企業が競争相手	開発も 100% 現地で行っている。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

(つづき)

電機製品製造業 K 社	日系合併企業	通信リレー、シリコン・リレー	800 名		ほとんどが国内の外資系企業	中国進出日系企業が競争相手	日本本社と同じ生産管理ソフトを利用
電機製品製造業 L 社	日系合併企業	センサー、タイマー等	270 名 (うち日本人 5 名)		日本 (100%)、欧米等には日本経由で輸出、2001 年 1 月から欧米に直接輸出	中国国内企業がありコスト面での競争はあるが、品質面ではない。進出可能性のある日本企業が競争相手	日本生産性事務所の 6ヶ月の指導で生産性改善

販売先である。ただし、B 社は、国有企業の下請けから、直接香港・米国に輸出するように変化しつつある。各企業の競争相手については、日系企業の主な競争相手は、中国に進出している他の日系企業か欧米系企業である。ただし、L 社は、中国国内企業とコスト面での競争はあるが、品質面での競争はないと認識している。また、H 社も、中国の農村部の郷鎮企業や私営企業がコスト面で競争相手になると認識している。

4-2 進出目的、経営目標、そして経営方針¹⁰⁾

中国の私営企業である B 社は、無地の麻布を生産しているが、2 年前までは他の繊維を生産していたが、大きなアパレル市場を考え、麻布の生産が有利であるとの情報から製品を転換し麻布を生産するようになった。マグネサイトを製造販売する C 社の社長は、人口約 3000 人の村の共産党書記であり、個人的に村に対する思い入れがあり、同社は村の税金の面での貢献が大きい。C 社は、94 年の中国の大規模かつ経済効率面で優れた 500 郷鎮企業の一つに選ばれた。D 社は、海城市で現代企業制度改革が始まった 96 年に個人が企業を購入したもので、市政府は D 社を改革の基地と考え、優遇政策を採った。D 社の考え方は、「人を中心とし、労働者の積極性を発揮させる」という思想である。

日本企業が中国に進出する場合、その理由は大きく二つに分けられる。様々な調査で指摘されているように、それら 2 つの理由は、「中国国内市場の確保」

10) F 社と I 社の進出経緯については、伊藤正一 (1998 年 a) を参照せよ。

経済学論究第 55 巻第 2 号

と「低労働費用の活用」もしくはそれを利用した「輸出拠点の確立」である¹¹⁾。

E 社は、中国国内販売を目的として上海市政府の肝いりででき、その進出目的は、中国市場を目指したものと言える。FAX の中国での生産に関しては、E 社が日本企業の間で最初である。E 社の経営目標は、中国で一流の FAX メーカーになることであり、3 年計画で中国での同産業の 3 本の 1 つになるという目標はすでに達成した。E 社の経営方針は、合弁双方の信頼と誠意ある協力をベースに合弁会社の基礎を構築し、顧客満足度 NO.1 (CS NO.1)、市場占有率 NO.1、適正な利潤の確保を目指す。同社の工場コンセプトは、『21 世紀を目指した高生産性工場』にあり、人・技術・システムの調和と向上を目指し、高品質の製品が生まれる最適環境を実現することを目指している。最適環境は、きれいな工場と管理された工場を通じて実現されるので、5S (整理、整頓、清潔、清掃、しつけ) や日常管理 (目で見える管理) を重視している。高い製品品質および高信頼性の実現のために、組立品質の確保と組立工程内での信頼性確保を目指し、配膳生産方式などを用いている。高い価格競争力の実現のために、中国における企業の優位性を活かす現地化拡大を推進しており、より具体的には、人、部品、生産設備機器の徹底した現地化を推進している。高い日常管理力の実現のために、親会社の工場がやっている方法で「言葉でなく表示板で見える形での目で見える管理」など、親会社のグループ企業が全世界で共通に行っている効率の良い生産管理の実現を目指している。

F 社は、上海近郊の松江県の工業団地にあるが、その進出した経緯は、同県は上海近郊で最も発展速度が速く、92 年に同地が工場団地になるとの話があり、93 年に同地に設立登記した。同県は、現在上海市内から高速道路を通じて 1 時間以内の距離にあり、交通面でも便利な場所である。

G 社が上海に進出した理由は、中国で経済が一番発展しているからで、社長が決定したものであり、中国経済の将来の市場確保が目的と考えられる。しかしながら、当面は日本への輸出を主な販売先に考えており、その点で G 社の

11) 例えば、市村眞一 (1998 年) によると、上海で行った日系企業に対するアンケート調査では、最も重要な進出動機は、「現地市場の確保」で、次に重要な動機は「低労働費用の活用」と「輸出拠点の確立」である。市村眞一 (1998 年)、187 頁参照。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

進出目的として労働力の安さが重要であると考えられる。H社の進出目的は、中国にでると、下請けもでき、輸出・入ができることである。また、H社の工場が位置している所に立地した理由は、辺鄙で労働力の確保が有利であり、信頼していた仲介人がいたことである。このことから、H社の場合も、その進出目的として労働力の安さが重要であると考えられる。

I社の進出目的は、労働力の安さであった。I社は、日本では労働コスト面でできない生産を中国・東南アジアに移す目的で上海近郊に進出し、中国工場を労働集約型商品の主力工場と位置付けている。また、同社は、ある日系大手自動車メーカーのサプライヤーである。その大手自動車メーカーが天津、重慶、広州にバイクで進出しており、上海地域が、それぞれから1000km以内に位置し、物流拠点として極めて重要であることが、同社が上海に進出した大きな理由と考えられる¹²⁾。I社が上海近郊の松江県の工業団地に進出を決定した他の重要な理由として、(1)日本との距離が短く、港がしっかりとしており、空港に近い、(2)上海は交通や宿泊などの面で整備されていることである。また、現地政府が、同社の受入れに関して前向きであったこと、現地調達が、日系企業から可能なことも進出決定要因の一つであった。

J社の企業目的は、我々の労働を用いて、我々の生活水準を向上し、より美しい社会を創造する事であり、その企業方針は、顧客第一（商品のメーカー、ユーザーさんだけでなく、次の工程もお客さんで、ストックのお客さんも、製造の後工程もお客さんで、トラブルの時にはお客さん第一をモットウとする）である。K社の企業目的は、J社と同様に、我々の労働を用いて、我々の生活水準を向上し、より美しい社会を創造する事であり、その企業方針は品質第一である。K社の経営目標・経営方針は、メーカーとして付加価値をあげることで、上流にさかのぼって、部品加工できればよいと考えている。

4-3 競争状況

A社とB社は、共に繊維産業に属し、厳しい競争に直面していると考えら

12) 中山健一郎（2001年）、65頁参照。

経済学論究第 55 巻第 2 号

れる。C 社は、世界のマグネサイトの 10 分の 1 を生産しており、マグネサイトの生産では中国で最大規模である。D 社は建設機械を製造・販売しているが、建設機械の中国国内市場は超過需要の状況である。現在、D 社は、国内市場の約 20% を占めており、同産業では中国国内に有力な 4 工場があるが、同社は唯一の私営企業で他の 3 工場は国有企業である。D 社は、他の 3 国有工場よりも競争力をもっている。

中国国内で 2 位か 3 位の位置にある E 社の中国におけるライバル企業は、日系企業であり、韓国や台湾企業もあるが、それぞれ市場に占める割合は小さく、台湾系企業も同様その割合は小さい。

F 社の中国におけるライバルは、欧米・日本企業で、それら企業は中国市場を狙っている。台湾企業はコスト面で競争力があるが、品質には問題がある。F 社の親会社の工場が、上海、フィリピン、シンガポールにあるがそれぞれの棲み分けがある。通貨危機の影響はあり、フィリピン工場より手取りのコストは若干安かったが、上海工場の賃金上昇で、コスト増となったため、合計では、フィリピン工場よりも 3% から 5% ほど高い。ただし、中国の場合、インフラや現地調達に関しては競争力がある。東南アジアとの競争のために、中国政府は香港と廈門の会議で決定した 3 つの内部通達があり、それによると輸出企業で中国で製造できない機械を輸入する場合 600 万米ドルまでの免税があり、F 社が上海の同地区で最初に通った。

G 社の中国におけるライバルは、現時点では同業の日本からの進出企業はなく、欧米企業である。同業の欧米系企業の報酬体系は G 社のものと異なり、生産方法についても異なる。アメリカ企業はラインで作るが、G 社は各室で一着を仕上げる。G 社の場合、各室の班長が責任をもち、各室で報酬の違いがある。不良品率は、中国では一般に 3 割くらいであるが、同社の不良品率は 0.3% であり、中国の国内企業にはライバルはない。

H 社の生産能力は同業の中で 1 番であるが、最大のライバルは、華僑の合弁企業でうまくネットワークをもっている香港企業であり、その香港企業は米国向けの仕事がつよい。ただし、その香港企業は日本には入れない。H 社のそ

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

の他のライバルは、いくつかの日系企業であり、中国に進出してきている。

I社が属する産業では、中国での日本企業間の競争がある。1994年から本格的に開放されたために、国の規準で認められるという条件の下に同業のメーカーが加速的に入ってきたために、3年前と比べてメーカーの数が増加した。自動車にまつわる取引に関する権限は、全て上海汽車総公司がもっており、I社の場合、部品ではサンタナと取引があるが、本格的取引のためには上海汽車総公司と合併するしかない。自動車は国策の一貫であるが、バイクの部品は競争的である。

J社の中国における最大のライバルは欧米系企業で、同社の中国市場に占める割合は、98年に17.6%、99年に18.8%、そして2000年には20%以上にまで達した。J社は、中国の属する産業ではNo.2で、市場に占める割合は19%であり、中小型PLC関連を得意とし、小型から積み上げてきたが、現時点では大型実績があまりない。中国における同業No.1企業は、ドイツ企業で、市場に占める割合が23%で下水、水処理、発電などの大型に強く、トータル・システムに強い。No.3企業は、米国企業で市場に占める割合が15%で自動車産業に強いが、99年に市場に占める割合を低下させた。同社が属する産業では、販売先の業態間で得意分野が異なっている。中国の国内企業にはほとんどライバルはいない。中国における同社が属する産業での競争は、他の世界市場と同じであるが、価格面だけではなく他の不公正な競争がある場合もある。

国内の市場の15%を占めるK社の中国国内・国際市場での最大のライバルは、25%の中国国内シェアをもつ日本企業で、競争相手として中国における日系合資企業が考えられる。

欧州企業を含め中国国内にL社の同業者は何社もあり、コスト面での競争がある。L社は、品質面で競争力を持っており、中国国内の輸出企業は、品質の問題からL社以外の機械を使わない。L社は、現在中国における唯一の日本メーカーであるが、潜在的な最大のライバルは、ある日本企業で、現在中国に自社工場はないが、中国進出の準備をしている。

4-4 制度・政策

中国国有企業である A 社の技術・設備は、65 年に操業を開始した時は、機械は全て中国製であったが、97 年に中央政府が「技術改造基金」を作ったことをきっかけに、ドイツ、イタリア、日本、スイスからの設備を多く購入した。中央政府がその基金を作った目的は、中国の国有紡績企業の古い設備を廃棄し、新しい設備を購入するために資金を与え、銀行からの融資が得られるようなシステムを作ることであった。私営企業である、B、C、D 社は、全て地方政府の優遇政策や中国農業銀行の融資などの支援策を受けている。

F 社の現地における制度・政策に対する認識は、40%の税金（関税、増値税）に関して、94 年 1 月 1 日以後成立した新企業については、国内販売向けの材料に対する関税率は 10%で、輸出の時には還付された。国内調達に対しては、17%の増値税の還付をしない。しかし、2000 年 5 月 1 日から、新しい政策措置（免税措置）で 100%輸出の場合には、免税措置となった。ただし、材料は、還付があるが、機械設備、その他部品の増値税の還付はない。もし機械設備やその他部品の増値税の還付をすると、東南アジアはまける。最近 2、3 年、制度が大きく変わりつつある。

I 社は自動車部品の製造であるが、政府の規制で、自動車は 1 社 1 つのみ、オートバイは 1 社 2 つまでで、主要産業（自動車、オートバイ）として、許可制である。部品には、規制はない。公害関係に敏感であり、特に上海の場合はそうである。例えば、繊維、メッキの場合、許可がおりづらい。中央政府では、通信・自動車等の業種規制のみある。

L 社の生産ラインは、保税扱いのラインと課税扱いのラインに分けられた。部品が日本からきているので、香港にだしている。関税ゼロは、輸出を条件にしている。これからは、コスト競争力をつける必要がある。

4-5 市場・販売先と部品調達

A 社の販売先は、中国国内が全体の 7 割から 8 割で、残り 2 割から 3 割が輸出である。国内販売の約 7 割は、省外への販売であり、A 社の販売は、主

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

に吉林省以外の中国国内である。したがって、中国国内での販売のための広いネットワークを持っている。A社は、93年に自営の輸出入権を得たが、海外の情報があまり入らないとの理由から積極的に海外での販売拡大は行っていない。原料の綿花は、品質がよいとの理由から新疆ウイグル自治区から購入しているが、同地域からの原料確保のための厳しい競争がある。

B社の場合、2年前に麻布の生産に切り替える事になってから、ハルピンの国有工場の下請けとして同工場の契約高の30%をもらうようになった。その後、香港、韓国、米国の会社から、99年11月に直接連絡があり、2000年3月に輸出入権を得て、香港や米国の企業から直接注文がくるようになった。その結果、B社は、大連を通じて製品を主に香港に輸出するようになった。麻原料は、国内や海外から入手している。

C社は、近年輸出入権を得て製品を直接輸出できるようになり、製品の7割から8割を欧米諸国を中心に日本を含め30数カ国に輸出している。C社の原材料の希少資源としてのマグネサイトは同地域で生産されており、その生産開始は日本時代にさかのぼる。

D社の販売先は、主に中国国内で、一部輸出もある。D社は、建設機械の製造に日本のいすゞから輸入した車体を用い、ドイツのライシとJFから輸入したものを使っている。

E社の市場・販売先については、世界市場を5極体制にして、中国進出が最後の1極であった。1999年の販売先は、国内（3割）、輸出（7割）であったが、2000年の販売先は、国内（2割）、輸出（8割）となった。E社の輸出の5%強は欧米であり、欧米市場でも競争できるようになってきた。E社の部品調達については、パーソナル系感熱FAXの部品は約150点で、9割は地元で調達している。MFPは輸出向けで、部品数は約500点で、6割以上は海外から調達する。部品調達に関する規制はないが、地元で調達できる電子部品のよいものはない。部品の4割は日本の親会社から輸入しており、同社グループの工場が香港や深圳にあることから2、3割は香港から輸入している。残りの部品は、近郊の日系企業から購入している。

経済学論究第 55 巻第 2 号

F 社の市場・販売先については、年販売額は、93 年に設立以来 97 年まで販売額は急拡大し、1 億 5 千万人民元を超えたが、98、99 年にはほとんど増加しなかった。2000 年の販売額は、2 億人民元を超える予定である。国内販売にも力を入れる目的で、2000 年に国内販売の会社を作り、独立の貿易会社も作った。F 社の主要販売先は、シンガポール（48%）、香港（20%）、日本（30%）、欧州（2%）である。国内販売は今年開始推進したところで、国内販売の目標は販売額全体の 3 割である。F 社の部品調達については、現在部品は輸入 100%、輸出 100%であったが、国内から部品を買えと言う中国政府の政策があり、これからは部品を同じ品質で中国国内で内生化することを目指している。コネクタの場合、50%の部品の現地化を考えており、部品調達を現地化することにより物流コストを削減し、値段の低下をもたらすことを目指している。

G 社の市場・販売先は、最低 80%の輸出と最高 20%の国内販売である。輸出先は、日本 60%、欧米各国での合計は 40%で日本向けの小売サイズを変えて販売している。ウェディングドレスは、日本国内では同社はウェディングドレスをレンタルすることなく 100%販売しており、日本国内に 40 店舗をもち、海外では日本人の海外挙式用の 20 店舗をもっている。欧米のウェディング市場は、販売が主であるが、中国ではまだレンタルが主である。G 社の部品調達の場合、3 割の布が現地調達で、白物は中国で、他は日本、台湾からの輸入である。中国における現地部品調達の問題点は、布の色が安定しないことである。G 社は、中国での円滑な生産のために 2ヶ月間相当の部品の在庫をもっている。

H 社の販売先は 100%輸出であり、その輸出先は日本が 7 割で欧米が 3 割である。輸出は、日本の大手商社を通じて行っている。H 社の部品調達については、原材料の 80%は日本からで、残り 20%は韓国から輸入している。日本からの原材料には検査が求められる程、日本の原材料の品質に問題がある。

I 社の市場・販売先は 1999 年度実績として売上高 57.9 億円のうち、海外 93%、国内 7%であり、海外の 20-25%は直接米国に、他は日本（日本経由でタイへの輸出を含む）で、中国国内では、オートバイ、自動車メーカーについ

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

ては天津、重慶、広州に販売し、オートバイでは主要取引日本企業以外の取引もある。I社の部品調達については、社内でやりきれないことを、日本と同じ下請け関係で外注するようになった。部品調達については、40%の現地調達率が政府から求められている。

J社の生産、販売は中国全国を対象としている。その重点戦略は、新市場創造で売上・収益の拡大である。売上は、95年から98年まで、ほとんど同じであったが、99年には前年比135%となり、2000年には123%を予定していたが、実際には139%になっているのではないかと推測している。2001年には対前年比130%増の計画である。販売先は、ドイツ、日本、米国のコンピューター・メーカーであり、センサーについては安く作って100%日本に輸出する。J社の原材料は、日本のからがほとんどで、5%のみが現地調達である。

K社の市場・販売先については、顧客はほとんど大手外資などである。K社は、国際市場、販売先、テレコム交換機の国際市場では、競争力をもっている。K社の販売先については、変化はあまりない。

L社は委託加工で製造しており、その市場・販売先については、100%輸出でほとんどは日本へ輸出しており、欧米へも輸出する。2001年1月から、欧米に直接販売することになる。中国国内に一部売り出したが、輸出扱いで、保税區、貿易会社に出してから国内へ販売しなければならず、今は一旦香港に出してから国内へ販売している。中国国内については、99年10月から直接販売できるようになり、中国の市場が増加しつつあるので、営業が、中国国内での販売を促進しつつあり、中国市場の開拓をしつつある。製造に用いている産業機械は、同社が製造した産業用機械が主である。L社の部品調達については、現地部品調達率は80%であるが、その全ては部品加工の現地日系企業からの調達である。

4-6 従業員の採用・人材育成

1990年代前半に、中国に対する外国からの直接投資が急増した。それに伴う中間管理職・技術者などの高学歴者に対する需要も急増した。しかしながら、

それに十分に対応した高学歴者の供給の拡大はなかった¹³⁾。他方、中国には、農村労働者や都市部における国有企業や集団所有制企業の余剰人員にみられるように、膨大な不熟練労働者の供給が存在している。そのために、高学歴者の労働市場と不熟練労働者の労働市場の状況は大きく異なっている。そのような状況における違いは、それぞれのグループの労働者の採用にも影響を与えると考えられる。

中国国有企業の A 社の従業員は、400 人の大卒と残りは高卒と中卒で、高卒が全体の約 5 割を占めている。中卒については、企業の技術学校で高卒レベルにまで訓練し、彼らの技術レベルを向上させている。中国の私営企業である B 社の従業員は、約 200 名で近隣の人が多く、製品の整理・検査部門で働いている労働者は 17-19 歳の若い女性であるが、機械操作の必要な部門で働いている労働者は、年齢がより高い男女の労働者である。B 社の技術者は、6、7 人で、大卒、中専卒などの人や退職者や国有企業の現役を辞めてきた人もある。

C 社では、国有企業を退職した技術者を活用するなど色々なところからきた 100 人以上の技術者や研究者を採用してきた。D 社の従業員数 580 人のうち、80 人が技術者である。それらの技術者は、国の建設部で働いていた人や大学卒、他の会社から移ってきた人などから構成されている。従業員の教育水準は、中専以上で、大卒は従業員全体の 25% を占め、大専卒は 100 人以上である。また、元の集団所有制企業時代の労働者は、私営企業になってもそのまま従業員として働いている。

E 社の従業員の採用については、開発製造が中心の技術系の場合、大学卒、院卒をベースに採用しており、毎年 10 月から 4 月にかけて各大学を訪問し、西安、上海近郊の大学で説明会を開催し、募集している。国内開発センターの従業員は、大卒である。ラインの労働者については、専門学校（技工学校、高卒程度）にお願いして近郊の若い女性を採用し、彼女等は学校の最後の実習として 3ヶ月間の見習いで働いた後正式に採用する。そのために、E 社の生産ラ

13) 馬成三 (2000 年) が、外資系企業が人材確保難とスタッフ人材の低い定着率について紹介している。馬成三 (2000 年)、97-125 頁参照。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

インの多くの労働者は若い女性で、近郊の出身者が多い。一般管理スタッフについては、人材市場（職安）または新聞広告で不定期に必要なに応じて採用する。また、E社の人材育成については、現地従業員を半年から1年間、日本に技術者の研修に行かせる。製造関係では、3ヶ月間ラインの女性20—30名を日本に行かせた。彼女等は、現在20代のワーカーの班長になっている。また、海外での研修は、労働者にとってインセンティブになっている。E社のワーカーに対する職場についての教育は、セクションごとに、親会社の工場のやり方を教育している。また、再教育訓練プログラムを常時実施している。

F社の採用については、最初は18、9才の若い女性を採用した。しかし、最近では60人ほどの女性が出場に出てきて、産休のために4、50人が出勤していない状況である。産休は3ヶ月で、その経費は3ヶ月間の給与と医療費で労働費用がかかる。労働費用抑制のために、高卒30歳以下で1歳以上の子供をもつ人を臨時採用するようになった。従業員は、ほぼ100%近郊からきている。従業員の教育水準は、ワーカーの50%が高卒で、残り50%が中卒である。臨時工である従業員がよくがんばったら、臨時工から正規社員に変える。逆に、だめな正規社員は、臨時工にする。F社の人材育成では、以前できなかった小集団活動を行うようになった。また、年3、4回の幹部研修をやっている。

G社の場合、従業員の採用にあたって、仕事の関係上、製品の汚れを防ぐために手が汚い人や油っぽい人は採用しないことにしている。G社の人材育成にあたっては、日本へ派遣し、技術を学び、経験をつけさせる。G社の設立当初は、縫製の経験者を多少採用し、数名日本に送り、約3ヶ月間日本の親会社で修理の仕事の研修をさせた。研修制度（縫製班長、デザイナー）として、会社の経営に貢献した場合、ご褒美で、年2回、1回10日間日本へ派遣する。日本への渡航のためのビザ取得に1週間から1ヶ月かかる。

H社の採用については、周辺では労働力の供給過剰の状態であるため、1名の募集に対して10名が応募してくる。また、現地労働市場の状況から、従業員は辞めない。従業員の教育水準については、事務は高卒で、現場労働者は中卒と小卒である。従業員を雇用する場合には、学歴よりも熟練が重要である。

経済学論究第 55 巻第 2 号

I 社の採用については、自宅から通える人のみ採用しており、従業員の 80%は農家の出身である。I 社が従業員を採用する場合の契約期間は、最大 3 年間にしている。他の企業の場合、普通は 1 年契約であるが、雇用制度のからみで、常に企業としてのステイタスシンボルが明示できるように努力し、最大 3 年契約をする。従業員を採用する場合の応募者の見方は、ロコミの世界であり信用が重要である。対地元政府との関係がよいというイメージ、常に地元政府と緊密な関係をもつ、ルール通りやるということから、地元住民の信用を得る努力を行ってきた。現在、中国の労働市場も変化してきており、かつてと異なり、国有企業から非国有部門の企業への移動もあるようになってきた。

J 社の場合、大卒、マネージャークラスは一般公募で、大学に頼みに行く。そのやり方は、中国の大学改革によって可能となってきた。J 社の場合、従業員の人材育成だけでなく、顧客の人材育成にも力をいれている。具体的には、上海における同社の研修センターで、PLC、中級の顧客、ユーザーの研修を行っている。1 週間のセミナーに研修者が負担する費用を抑える目的で、研修中の食事は食堂を用い、寝泊りは社員寮を使ってもらっている。中国人は、自分個人の利益のために勉強熱心である。地方都市でもセミナーを開催するが、満席になり、研修態度は熱心である。セミナーをする目的は、すぐには販売には結ばないが、徐々に売上の伸びができるためである。

L 社の場合、今後は新卒を採用しない。従業員の採用は、1 年契約であり、即戦力としての経験者のみ採用している。したがって、ジョブ管理ができる仕組みが必要であり、賃金決定に関しても成果主義を用いている。

4-7 賃金・福利厚生

中国の私営企業である D 社の賃金制度は、業績主義に基づくものであり、ボーナス（奨励金）部分が多い。ボーナス決定のための業績の評価方法は、まず技術の標準を作成し、品質や数量に関する目標管理をしている。特に賃金に占めるボーナスの割合の高い従業員は、開発担当者、マーケティング、製造担当者である。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

E社の賃金については、ワーカーの賃金は手取りベースで月額人民元800円で、正社員の賃金は1300-1500元、大卒の初任給は1500元である。ボーナスは、年間3.4ヶ月（通常金額）であるが、99年の場合には4.4ヶ月であった。ボーナスの支払い方法は、2.4ヶ月分を月々に支払い、旧正月の前に1ヶ月分を支払う。ボーナスの金額については、人事考課は6ヶ月に1回、他は月ごとに評価し、従業員の成績・業績に応じて各所属長が差をつけて支払う。E社の福利厚生については、福利面の支出が給与の6割以上である。そのうち厚生年金については、所轄が金を集めることがなかったが、この2、3年集めるようになってきた。住宅積立基金の変化はなく、積立金は会社の積み立てからの貸与もあるが、ここでは基金を個人に前渡しで払う。現在、福利面の費用負担については、企業負担と個人負担の双方を高める傾向がある。

F社の賃金制度の変更として、臨時工については年金はなかったが、政府の政策の変更により2000年の8月1日から支払うようになった。

G社の場合、縫製労働者の賃金は、月1500から1600円で、G社周辺では普通の水準である。その賃金の内訳は、基本給と500-600元のボーナスからなっている。賃金が上昇すると、欧米向けの輸出は厳しくなる。事務は、英語ができる場合には、手当てで対応する。そのために、年1回語学テスト（英語、日本語）を実施する。昼食代は5円で、企業側が負担し、従業員は無料である。大卒が就職のための応募にくるが、2500から3000元の範囲で賃金に関する要求が高い。同社の社員はあまり辞めないが、その理由は、福利厚生面の充実（2ヶ月1回の誕生会、年1回の社員旅行、以前は運動会もあった）による。G社は、食堂も清潔かつ食事内容も工夫しているので地方政府から表彰を受けている。また、耳の不自由な人も働いており、このことで地方政府から感謝状をもらっている。

H社の平均給与は、96年に600元プラス180元の手当であったが、97年には680元プラス195元の手当となった。98年には、790元プラス200元の手当となり、99年に830元プラス210元の手当・若干の残業代で合計1040元であり、ボーナスは春節前に1ヶ月分の給与と気持ちで200元である。したがっ

経済学論究第 55 巻第 2 号

て、年間 12ヶ月＋ボーナス 1ヶ月で、合計 13ヶ月分の給与を支給する。従業員は、互いの給与を見せ合う。上海の農村部にある H 社周辺の地元企業では、給与の主な部分は年払いであり、毎月小額の小遣い程度の給与支払いで、残りは年 1 回の支払いである。

I 社の賃金決定については、給与は出来高に対応し、給与の 15%相当のボーナスは評価に応じて毎月変化させる。毎月の成績評価は、主に、5S に関しての評価や、工場の規律が守られているか、残業への協力、出勤率、エラーがあるか否かなどを評価する。毎年の評価は、契約更新時に考える。中国では、管理職と一般労働者との賃金格差は日本よりもはるかに大きく、I 社においても、課長の給与は一般労働者の 8 倍である。I 社の福利厚生面は、周辺の他企業よりも良く、例えば、運動会、旅行制度、海外研修制度がある。海外研修制度は、一定の勤務年数を前提に、年に 60 名、社員の資質を高めるために親会社に送る。また、I 社は、中国従業員にビザを取ってあげて米国にも何人かを派遣する。これら海外研修制度には、従業員にとって夢がある。

J 社は、近年、日本人総経理の発案で中国人従業員の積極的な同意下で、賃金制度を成果主義の方向へ大きく変更した。同社の営業の給与は固定されていたが、その給与を 60%の固定部分とし、40%以上は自己責任として、営業成績によって、インセンティブを与える形で決定する制度に 99 年 2 月に移行した。これは能力・成績にリンクして、給与に反映させるというもので、具体的には、訪問回数、訪問情報、特約店の契約の割合を上乗せするものである。その結果として売上が大幅に伸びた。賃金制度変更の結果として、係長や課長の給与が、パートナーの第一副総経理のそれよりも多い場合も発生している。

L 社の賃金については、大卒課長 4000-5000 元、係長 3500 元で、作業者は 1000 元で変化はない。契約社員の賃金は、700 元である。上海の労務社員は、年金も 700 元+25%付加給（養老保険）である。創業当時は、新卒で開始、学歴別賃金システムを採用していたが、2000 年 10 月から仕事別に賃金システム体系を変更した。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

4-8 技術移転

中国国有企業の A 社の技術開発については、独自に開発したいという希望はもっているが、現実には別の地域の 10 国有企業と協力しており、それら企業から先進技術を取り入れたいと考えている。海外からの技術移転を目的とするライセンス契約や専門家の受け入れ、さらに従業員の国外での研修などは行っていない。

B 社は、中国の麻生産の中心であるハルピンから技術を含む機械、販売先、原料、人材などの情報を得ている。C 社の製造技術は、遼寧省の冶金部に属する鎂砂の国有企業から得た。専門技術は、鞍山鋼鉄研究所から購入したものを利用している。また、自前の研究開発のために、技術者・研究者を採用してきた。D 社の場合、技術はドイツから得ており、日本のいすゞとドイツの会社が、毎年技術者を派遣して同社の従業員の教育をしている。

E 社の場合、同社独特の配膳システムによって、生産ラインは 1 年で整理され、きれいになったように、技術移転はまずまずであった。F 社では、保全担当者の技術向上のために、日本プラントメンテナンス協会出版の保全の本が多数あり、それをこちらに持ってきて、こちらの技術者を介して新しい人に読んで聞かせている。また、OJT でも保全のための訓練をやっている。従業員は、前向きに学ぶ意欲がある。I 社の場合、技術移転が思ったよりも早く進み、99 年より上海工場は技術開発機能を持ち始めた。これまでの方針は、中国で製造し、販売するだけであったが、今後は、中国で製造し、国内販売だけでなく輸出するようになってきている。この変化は、2000 年半ばからのことである。

J 社の技術移転に関して、開発も 100% 上海で始めるようになった。最近まで日本で開発し、上海で生産していたが、日本の開発費は高く、日本で開発したものは、多機能で、時間がかかり、価格も高い。そこで、上海で開発することにより、中国のニーズに合うものを、安く、早く、単機能のものを作ることができるようになった。上海で製品を開発し、部品も全て中国で生産するようにし、日本では汎用品を生産している。L 社の技術移転については、当り前の

経済学論究第 55 巻第 2 号

ことであるが、作業者の入れ替えによって品質のばらつきができる。そのばらつき回避の一つの方法は、機械に任せることである。日本生産性事務所の 6ヶ月の指導により、現地人に生産性改善を持ち込んできている。従業員は、コストパフォーマンス実現のための品質、生産性改善活動を素直に受け入れてくれているため、将来的には生産性は改善する。技術移転に関しては、5社の例しか示していないが、比較的順調に技術移転は進んでいると言える。

4-9 その他の競争力を考慮した政策としての様々な認証

それぞれの企業が他社からの評価が高まることは、その企業の市場における競争にとって有利と考えられる。そのために、各企業は、様々な種類の認証を取得すべく努力している。J社のトップが聴き取り調査のときに示したように、それら認証を取得することは、(1) 様々な認証を取得するための手順として、不合理な点を改善し、内部改善を通じて収益が向上する、(2) 各社の商品がお客様に安心して使っていただける、(3) 知名度が向上する、という有利な点をもつ。

中国国有企業の A 社は、97年に ISO9001 の認証審査に合格しており、競争力に自信をもっている。私営企業の C 社は、CB / T9000 と ISO9000 の認証を受け、技術水準も高い。また、D 社は、既に ISO9000 に合格しており、遼寧省のハイテクを利用した製品として金賞を獲得した。

E 社の場合、97年に国際品質標準 ISO9001 の認証を取得し、98年には国際環境標準である ISO14001 の認証を取得した。F 社の場合、98年に ISO9002 の認証を取得し、99年に ISO14001 の認証を取得し、2000年には米国三大自動車製造業企業である GM、フォード、クライスラーの車関係部品の品質で、経営品質を含む統一的な標準である QS9000 の認証を取得した。さらに、同社は、2000年版の ISO9000 や国際安全管理標準である ISO1800 を取得すべく努力をしていた。ウェディングドレスの製造・販売企業である G 社の場合、ISO9002 の認証を取得した。この認証の取得は、中国では 141 社目で、ドレス部門では第 1 社目である。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

I 社の場合、97年にISO9002の認証を取得し、2000年に14001の認証を取得しているだけでなく、上海市や取引先企業から優秀な品質に関する賞などを取得してきた。J 社の場合、97年にISO9001の認証を取得し、98年にISO14001の認証を取得し、2000年12月時点で中国では取得企業がない環境・安全・健康に関するOHSAS1800の認定証を同年に取得した。また、現地で、高進技術企業の認定も受けている。K 社の場合も、2000年にISO9000、ISO14000、そしてQS9000の認証を取得した。L 社の場合も、96年にISO9002の認証を取得している。このように、上海で聴き取り調査の対象となったほとんどの企業が、ISO9000、ISO14000等の認証を取得し、外部企業からの品質や環境に関連した評価・信頼を高める努力を行ってきた。

4-10 中国のWTO加盟の影響

一般に、中国のWTO加盟は、同国の紡績業にプラスになると言われている。綿製品を製造している中国国有企業のA社は、その話はマスコミの話であって、実態はWTO加盟による利益は厳しい世界競争に直面するマイナス面と比較して少ないという考え方をしている。同社は、今後競争していくためには、技術改造が必要であると考えている。同社は、2000年7月から海外への輸出先の開拓を考え始めているが、同年9月段階では、何も具体的には決めていない。

上海における日系企業8社は、中国のWTO加盟の影響があると認識する企業（E社、G社、J社）とそうでない企業（I社、K社）に分けられる。まず、影響ありとするE社のWTO加盟の影響に対する認識については、WTO加盟により現在完成品に課されている12%の関税率と部品に課されている9%の関税率がゼロになる。そのために、中国国内における生産拠点の優位性はなくなると考える。また、同社の現在の第一の課題は、コストの9割が部品費で、中国では部品は安くなく、その部品費をいかに安くできるかである。ただし、ロットが大きくなると部品が安くなるので、ロットの大きさは重要である。ウェディングドレスを製造しているG社の場合、価格競争があるので、中国の

経済学論究第 55 巻第 2 号

WTO 加盟によって、中国国内での競争激化が予想されることから、第 2、第 3 工場は中国以外の可能性を考えている。J 社は、今は生産したものしか販売できないが、中国の WTO 加盟により色々な商品が販売できるようになることが長所であると考えている。中国の WTO 加盟の短所は、生産しなくても販売でき、小企業が薄利多売をできる点である。例えば、日本や台湾で買ってここで売ることができる。また、ライバルが増加し、輸入関税が低下することによって中国国外からの輸入の方がベターということも起こりうる。例えば、輸入関税が下がって、中国国内で作るより外で買う時の品質がよい。WTO 加盟問題は、アメリカに対し、繊維輸出枠が伸び、紡績関係が伸びると PLC 統計のニーズがでてくる。現在 80-100%の関税率である自動車業界にとって WTO 加盟は厳しい。

影響なしとする企業については、I 社の場合、中国の WTO 加盟によって競争力は低下しないと考えている。25%の関税率は大きな問題ではなく、取引税の問題の方が重要である。自動車業界では、WTO 加盟によりこれまでのサンタナ（上海大衆の古い型）ではだめで、競争に負ける。競争に負けないためには、関税率よりも世界同時発売の最新型が投入できるかが最重要課題となってきた。これまでは、自国で償却した金型でやっていけたが、それではだめになってきている。モジュール化（部品メーカーが部品を 10 個ならそれを組み合わせをして一社に発注するやり方）は、購入者を楽にさせるが、そのインパクトは小さい。K 社は、中国の WTO 加盟の影響はあまりないと考えている。その理由は、生産品が既に海外企業と競合しており、価格も国際価格と同じであるからである。K 社は、国際市場、販売先、テレコム交換機の国際市場では、競争力はあると考えており、そのために、中国の WTO 加盟の影響は、あまりないと考えている。このように、中国の WTO 加盟の認識は産業によって異なっていると同時に個々の企業によっても大きく異なる。

4-11 企業が抱えている問題

E 社の場合、市場の優秀度からまずまずの利益があったため、配当を始め

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

た。そのような E 社が抱えている問題は、中国国内市場が広がらないことである。FAX は有線で用いられるが、この 2、3 年通信インフラがよくなかった。ただし、問題点として、第一に、家庭用は未整備、都市部 2 割くらいの電話の普及率で、その普及率はおそいこと、第二に、初期の携帯電話の購入代金や使用料が大幅に低下したために、携帯電話が急速に伸び、FAX の時代はなかった。第三の問題は、パソコン・インフラが家庭に入りつつあり、パソコンでメール交換が行われ、企業も FAX を使わなくなっており、市場の拡大が不十分である事が最大の問題である。また、E 社は合弁企業であり、中国側パートナーの判断も必要であるため判断スピードが遅いことが問題である。上述のように、E 社が抱える大きな課題は、同社が直面している市場の問題である。

製品を 100%輸出している G 社が直面する最近の問題は、船に載せる 48 時間前に出荷する必要があったが、密輸の取締りの影響で 72 時間前に出荷するようとの指示があった。中国の貿易当局が、密輸があつて EMS でも時間をとって調べることはわかるが、同社が輸出先で迅速に販売することを考えると時間的に困難な問題である。

H 社が認識している企業が抱えている問題として、政府の規制があげられる。政府規制の第 1 の問題は、パートを雇用することができないことで、一度雇ったら辞めさせることができないことである。第 2 の問題は、通関が硬直的で、契約を登録せねばならず、細かいものまで全て登録せねばならず、企業にとって時間と手間がかかり過ぎることである。第 3 の問題は、中国政府は性悪説にもとづいて外貨管理を行っており、リースを認めず、技術指導料を出せないことである。第 4 の問題は、中国政府が税金を取るために日系企業が利益移転をしにくくしていることである。その他の問題として、同じ上海市でも区によって対応が異なる問題、道路が広がって協力金として何百万円とられた乱收費（地方政府がむやみやたらに税金や寄付を徴収する）の問題、販売する場合に販売額の 1000 分の 2 取られる検査料の問題、合弁した時のパートナーの資質問題がある。

I 社が考えている大問題は、契約しても金がないと払われぬという支払い

経済学論究第 55 巻第 2 号

問題である。中国では、資金回収が困難である。例えば、地域の保護色が強く、売掛金の話で、裁判所も各地域の利益を優先し、資金回収が困難な場合がある。そのために、中国では、市場で販売側が強い立場の商売は現金との交換で行われる。しかし、I 社が属する部品産業では、販売側は強くない。次に、部品の現地調達の問題が、重要である。中国の工業標準は、地方で異なっており、品質も一定でない。サンプルはよくても、後で違った品物、材料が送られてくる場合もある。1 年分の材料の購入に当てるという理由から、購入商品の 3 分の 1 の金を払えという場合もある。他の問題として雇用問題がある。中国農村部の私営企業と異なり、外資系企業は労働法などの法律を守るので、農村部の私営企業と比べて労働費用が高く、外資系企業は雇用面で不利である。例えば、社員を 1 人雇うと、賃金以外に 60-70% の福利厚生費が必要である。さらに、組合費が 2% で、2000 年 12 月の場合医療費は 2.5% であった。私営企業の場合、それらの費用を払わず、労務費を安くして、外資系企業と比べて 3 分の 1 くらいの費用で人を使っている。私営企業の所有者が地方政府と強いコネを持っている場合に、そのようなことができる。中国政府は、農村労働者の利益を守るためにも、農村部にある私営企業に従業員に正当な報酬や福利厚生を提供させるように努力する必要があると考えられる。

5. 結語

経済改革・開放政策下の中国経済の目覚ましい発展において、工業の貢献は非常に重要である。ただし、中国工業の産業構造とその所有形態別構造も 80 年代、90 年代において大きく変化してきている。1990 年代には、産業構造の変化としては、電気・電子関連産業の成長と黒色金属精錬及び圧延加工業と紡績業の生産の停滞もしくは減少が顕著である。また、中国工業を生産額や雇用者数からみた 90 年代のその所有形態別構造の変化は、国有部門の衰退と私営・個人企業や外資系企業等の非国有部門の発展が対照的である。そのような変化を繊維産業、電気機械産業、輸送用機械産業について調べると、一般的に言えることは、国有企業と集団所有制企業の生産額や雇用者数に占める割合は大き

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

く低下しているが、外資系企業のそれは大きく上昇している。外資系企業の経営効率も、国有企業や集団所有制企業のそれを明らかに上回っている。また、国有企業については、人員削減によって、経営効率が改善するのではなく、逆に悪化している。ただし、コンピューター製造業の分野では、96年と98年に国有企業の労働生産性が外資系のそれを上回っている。このような状況下で、中国工業にとって、WTOの加盟が目の前に迫ってきている。

中国工業の全体的な変化の中で、個々の企業がどのような対応を採っているかを調べると、中国の国有企業が必ずしも積極的な対応を示していないのに対して、私営企業の方は、積極的に新しい技術の導入、技術者の採用、海外のような新しい市場の開拓などの対応を示している。上海地域に進出した日系企業8社については、現地での競争相手は他の日系企業や外資系企業で、中国の国内企業とは品質面からは競争相手はいないが、コスト面では脅威を感じる企業もある。日本企業は、製品の品質維持のために、中国の国内企業からは良質の原材料が入手困難なため日本などの海外からか中国に進出している日系企業などから原材料・部品を購入している。しかし、政府によって部品の現地調達率を上げることが求められている。近年、いくつかの日系企業は、中国での活動を、単に製造だけでなく開発も開始するようになってきている。日系企業の現地への技術移転は、日系企業の予測通りに行われているようである。中国の中央政府や地方政府は、国有企業や私営企業が競争力を持つように、それら企業の支援のための様々な政策を行っている。

人材面においては、中国では技術者や管理職などの高学歴の人材と一般労働者の労働市場は大きく異なっている。高学歴の人材については、中国の大学改革によって外資系企業はそのような人材を採用しやすくなってきている。一般労働者については、労働市場は過剰供給の状態があり、採用については大きな困難はない。従業員に働くインセンティブを与えるために、日系企業だけでなく中国の私営企業も賃金については業績・能力を重視している。高学歴の人材と一般労働者の賃金格差は、日本のそれよりもはるかに大きい。日系企業の従業員の日本での研修は、人材育成だけでなく、従業員の働きに対する褒賞の目

的もある。

現在、将来の企業間競争を考えた場合に、様々な見地からの外部の評価が重要である。そのために、日系企業だけでなく、中国企業も積極的に様々な認証を取得するように努力し、取得している。中国の WTO の加盟によってどのような変化が生じるかに関する認識は、企業によって異なる。中国の繊維産業の国有企業 A 社は、中国にとって有利であると考えられている繊維産業であるにもかかわらず、厳しい競争を考えるとマイナス面が大きいと認識している。他方、私営企業の場合は、中国の WTO 加盟とは関係なく積極的に海外に輸出しようとしている。同じ産業部門の中国企業でも対照的である。日系企業の場合には、その影響はあるとする企業とそうでない企業に分かれる。中国の WTO 加盟の影響ありとする企業は、中国国内で生産する優位さはなくなる、中国国内での競争が厳しくなる、という中国国内での生産にとってむしろマイナス面を認識している企業と、逆に外資系企業にとって国内販売が自由なる長所があるとプラス面を認識している企業に分かれる。また、中国の WTO 加盟の影響ありとする日系企業は、これまで既に競争的であり、あまり影響はないとする考え方である。このように、中国の WTO 加盟の影響に関する見方は、産業によって異なるだけでなく個々の企業によっても異なっている。以上のことから、中国に進出している日系企業にとって、中国の WTO 加盟問題とは別に、中国国内で日系企業や欧米系企業との厳しい競争に直面しており、そのことから日系企業が様々な方法で経営効率を高める努力をしてきたことが理解できる。

参考文献

< 邦語文献 >

- 市村真一編著、『中国から見た日本的経営』、東洋経済新報社、1998年12月。
伊藤正一、「中国におけるケース・スタディーの概要」、(財)国際研修協力機構『企業活動のグローバリゼーションに対応した我国における研修の役割に関する調査研究』、6章(3)、(財)企業活力研究所、1998年a3月。

伊藤・土井：中国における工業企業の経済分析：日系企業を中心として

- 伊藤正一、「上海・北京・大連の地域的特色」、市村真一編著『中国から見た日本的経営』、第6章、東洋経済新報社、1998年12月。
- 伊藤正一、「中国の失業問題」、大阪学院大学『経済論集』、第13巻第1・2号、1999年12月、1－41頁。
- 伊藤正一、「東北地域の私営企業—遼寧省海城市の場合」、日中経協ジャーナル、2000年12月号、6－15頁。
- 金山権、『現代中国企業の経営管理』、同友館、2000年3月。
- 陳小洪、「産業政策の制度的側面—政策手段と策定過程—」、丸川知雄編、『移行期中国の産業政策』、第2章、日本貿易振興会アジア経済研究所、2000年3月。
- 辻美代、「繊維産業」、丸川知雄編『移行期中国の産業政策』、第12章、日本貿易振興会アジア経済研究所、2000年3月。
- 中山健一郎、「ホンダの中国トランスプラントとマザー工場制」、塩見治人編著、『移行期の中国自動車産業』、第2章、日本経済評論社、2001年4月。
- 馬成三、『中国進出企業の労働問題』、ジェトロ、2000年2月。
- 丸川知雄、「自動車産業」、丸川知雄編『移行期中国の産業政策』、第10章、日本貿易振興会アジア経済研究所、2000年3月。

<中国語文献>

- 杰弗遜、辛格主編、『中国企業改革：所有制、転軌及経営業績』、世界銀行、中国財政経済出版社、北京、2000年8月。（*Enterprise Reform in China: Ownership, Transition, and Performance*, World Bank, 1998）
- 殷醒民『製造業結構的転型与経済発展』、复旦大学出版社、上海、1999年5月。
- 王秀杰、「1989－1998年の中国私営企業」、張厚義・明立志主編『中国私営企業発展報告（1999年）』、31－54頁、社会科学文献出版社、2000年3月。