

# 厦門市経済と企業動向

金 向 東  
岩 田 勝 雄

1. はじめに
2. 厦門市の経済概況
3. 厦門市の企業動向
  - 3-1 国有企業
  - 3-2 中型外資系企業
  - 3-3 中型民営企業
  - 3-4 中型独資系企業
  - 3-5 大型外資系企業
4. おわりに

## 1. はじめに

厦門市は1978年のいわゆる「改革・開放」政策によって経済特区に指定された都市である。2009年の人口は252万人、GDP 1740億人民元と中国主要都市の中でも経済発展が最も進展している都市の一つである。厦門市は経済特区以前の人口は約40万人であったから30年間で6倍以上の人口増となっている。人口増の主要因は、周辺地域の貴州省、四川省、江西省などからの「農民工」流入である。

厦門市のGDPが急速に増加した原因は、製造業などの第2次産業およびサービスなどの第3次産業の発展にある。農業、漁業などの第1次産業は、1990年代後半から今日まで総生産額20億人民元とほぼ同じ生産額である。しかし第2次産業は、1995年100億人民元から2009年には821億人民元の急増となっている。また第3次産業は、1995年の100億人民元から2009年に895億人民元となり、第2次産業と同様の伸びであった。厦門市における第1次産業のGDP比率は、1995年6.3%であったが、2009年は1.2%に減少した。第2次産業の1995年GDP比率は、42.5%、2009年39%、第3次産業が1995年42.6%から2009年に51.6%と、絶対的にも相対的にも厦門市経済の発展に寄与したことになる。

厦門市の経済成長を促しているのは、アメリカ、カナダ、ドイツ、フランス、イタリア、日本、シンガポールなどの外資系企業および台湾・香港・マカオ資本による投資である。外資系企業の投資は、電子、機械、繊維、ゴムなどの製造業、交通・運輸、情報、不動産、大規模小売り（スーパーマーケット）などの産業部門である。1990年代後半から増大傾向にあった外資系企業の投資

は、2008年リーマンショック以降減少し、今日でもその減少傾向が続いている。

厦門市は1981年に国務院の承認をえて正式に経済特区の建設が始まった。湖裡輸出加工区の建設を契機として厦門島全域にまで輸出加工区を拡大し、今日まで至っている。これまでの厦門経済特区の発展は4段階に区分することができる。

第1段階は、1978年から1984年までで、経済特区の指定を受け、電力、水道、通信、交通などのインフラ整備である。

第2段階は、1984年から1991年までで、国務院の「厦門経済特区実施法案に関する承認」を受け、外資導入をはかったことである。

第3段階は、1992年から2006年までである。電子・機械・化学などの製造業を中心とした生産体制を構築し、さらに交通・運輸などのインフラ整備が整う中で観光・物流システムなども整備されていく。

第4段階は、2007年以降である。これまでの生産重視政策から、住宅、教育、交通システム、医療などのいわゆる社会資本整備を重点とした政策に転換しつつあることである。<sup>1)</sup>

1978年経済特区に指定された深圳、汕頭、珠海、後の海南島は、今日それぞれ特色をもった特区となっている。とくに深圳は金融・情報・不動産などを主体とした大都市に転換した。また海南島は製造業の導入だけでなく、一大リゾート地・観光地としても整備されている。こうした中で厦門市は、経済特区の指定以降どのような発展を辿ってきたのかを分析することは、今後の中国経済・地域研究あるいは国際関係の動向を探る上でも重要な課題になっている。中国は1990年代から各省・地域で経済特区、技術開発区などの地域開発が進行した。とくに上海・浦東地域、天津・滨海新区などの巨大開発は中国発展の象徴となった。同時に各省・地域で指定された特区・開発区の経済発展が進行する中で一部の特区・開発区は中断されたり、廃止される場合も生じた。また中国の経済発展は沿海部から内陸部へ拡大しつつある。そこで最初に設立した経済特区が今日どのような状況にあるのかを探ることは、今後の中国の地域発展あるいは中国経済全体の動向を明らかにする上でも意義あるテーマである。本論文は、厦門市の企業動向の実体聞き取り調査を通して問題の所在を明らかにするものである。<sup>2)</sup>

## 2. 厦門市の経済概況

福建省への外国からの投資は、2000年から2008年まで毎年5%～15%伸びた。しかし2008年のリーマンショック以降の3年間の外国直接投資は、100億ドルと停滞している。厦門市への直接投資は2008年の20億ドルが最大であった。2000年代の直接投資は、2002年、2003年、2004年が2001年に比べ半減している。福建省における厦門市の比率は、2001年の29.4%を最高にして、2003年は8.5%と低下した。福建省への直接投資は、2007年までは増大傾向にあったが、2008年のリーマンショック以降停滞している。2008年の直接投資は100億ドル、そのうち厦門市への投資が20億ドルで福建省全体の20%であった。2009年以降は厦門市の直接投資比率が16.8%となった。2001年の厦門市への直接投資比率は29.4%であったから、リーマンショック以降著しく低下しているのである。厦門市の直接投資額は、2008年20億ドルで最高を記録したが、2009年、2010

年は17億ドル弱となっている。廈門市経済が2008年以降停滞傾向にあるのは、直接投資が低下していることが要因となっていることを示している。

2009年の廈門市の年間営業収入500万人民元以上の企業動向は、次のようになっている。<sup>3)</sup>

営業収入500万人民元以上の企業は、2266社であり、そのうち公営企業（国有企業を含む）26社、有限会社260社、株式会社14社、民営会社824社、香港・マカオ・台湾系企業645社、外資系企業（中国企業との合弁・提携および100%外資を含む）484社となっている。工業生産額は、2813億人民元で、そのうち香港・マカオ・台湾企業が787億人民元、外資系企業が1308億人民元となっており、双方で廈門市の工業生産額の約75%を占めている。また輸出は1142億人民元であるが、香港・マカオ・台湾企業が314億人民元、外資系企業が703億人民元であり、廈門市全体の輸出の90%を占めている。香港・マカオ・台湾企業を除く外資系企業は、廈門市工業生産額の36%、輸出の56%となっている。廈門市の工業は、香港・マカオ・台湾及び外資系企業に、生産及び輸出も大きく

表1 廈門域内総生産の推移

(単位：100万元)

	域内総生産	第一次産業	第二次産業		第三次産業
			工業	建築業	
1990	5,709	608	2,228	359	2,514
1991	7,200	645	2,852	489	3,213
1992	9,767	807	3,419	717	4,824
1993	13,232	933	4,766	1,102	6,430
1994	18,704	1,290	7,396	1,582	8,435
1995	25,055	1,570	10,650	2,162	10,672
1996	29,994	2,030	12,987	1,998	12,978
1997	35,871	2,101	15,451	2,091	16,228
1998	40,317	2,174	16,710	2,821	18,611
1999	44,054	2,100	19,021	2,872	20,061
2000	50,187	2,124	22,745	2,640	22,678
2001	55,833	2,203	25,632	2,681	25,316
2002	64,836	2,230	31,589	2,864	28,153
2003	75,969	1,842	38,979	3,191	31,958
2004	88,771	2,015	45,894	3,603	37,259
2005	100,658	2,096	50,167	5,062	43,333
2006	117,380	1,815	53,993	7,388	54,184
2007	140,258	1,851	59,880	10,584	67,944
2008	161,071	2,160	63,117	13,881	81,913
2009	173,723	2,049	67,818	14,285	89,571
2010	205,374	2,300	86,947	15,739	100,388

(注) 数字は全て当年価格で計算

(出所) 廈門統計局編『廈門経済特区年鑑2010』中国統計出版社、2010年、『2010年廈門市国民経済和社会発展統計公報』

表2 厦門への直接投資の推移（単位：百万ドル，%）

	福建省への 直接投資 (A)	厦門への 直接投資 (B)	福建省に占める厦門 への直接投資の割合 (B/A)×100
2000	3,803.9	1,031.5	27.1
2001	3,918.0	1,152.7	29.4
2002	4,250.0	647.3	15.2
2003	4,993.3	422.0	8.5
2004	5,318.0	570.2	10.7
2005	6,229.8	707.5	11.4
2006	7,184.9	954.6	13.3
2007	8,130.9	1,271.7	15.6
2008	10,025.6	2,042.4	20.4
2009	10,064.8	1,686.8	16.8
2010	10,315.5	1,697.0	16.5

(注) 厦門市は2003年から新しい統計基準

(出所) 『福建統計年鑑』、『厦門経済特区年鑑』各年版

依存しているのである。

規模別で見れば、大型企業は29社、工業生産額966億人民元、厦門市総生産額の34%を占める。以下中型企業305社、1173億人民元、41.7%、小型企業1932社、673億人民元、24%となっている。大型・中型企業は厦門市の企業の15%に満たないが、生産額の75%を占めることになる。輸出額は大型企業478億人民元42%を占め、中型企業500億人民元44%、小型企業165億人民元14%となっている。総生産額に占める比率は大型・中型企業とも大きな相違がなく、また輸出の占有率も変わりがない。

厦門市の主要な工業は、自動車部品製造、電気機械、通信設備・計算機その他の電子部品であり、とくに通信設備・計算機その他の電子部品製造が総生産額の33%を占めている。

2009年厦門市の主要な投資国・地域は次のようになっている。

表3 2009年厦門市への主要な投資国・地域（単位：万ドル）

項目 国地域別	2009年			累 積 合 計		
	投資数	契約投資額	実際投資額	投資数	契約投資額	実際投資額
香 港	93	126,886	79,738	3,181	1,512,063	907,112
台 湾	135	8,712	10,996	2,940	483,473	319,558
英領バージン諸島	3	7,188	25,640	225	321,893	222,659
イ ギ リ ス	3	615	684	114	153,107	114,640
ア メ リ カ	15	-30,020	3,974	393	133,186	103,607
シンガポール	11	-251	7,881	435	106,725	68,057
投 資 会 社	3	33,780	766	13	69,477	21,592
サ モ ア	6	-10,772	9,027	125	64,972	50,214
日 本	5	1,110	1,759	268	63,224	45,539
マ レ ー シ ア	6	-61	7,110	103	43,573	36,333

(出所) 厦門市地方志編纂委員会『2010厦門年鑑』中華書局、2010年版

2009年の廈門市における投資国・地域は、件数および投資額の双方において香港が首座を占めている。台湾は投資件数が香港よりも多いが1件あたりの投資額が香港よりも小さい。またアメリカ、イギリス、日本などの先進国からの投資件数はそれぞれ15、3、5件と少ない。1000万ドル以上の投資は2005年から2009年の4年間の累計でも香港が71件、台湾4件、アメリカ4件、日本2件、韓国1件となっている。

表4および5は廈門市の貿易相手国である。

表4 廈門の主要な輸出国・地域の推移

(単位：百万ドル，%)

項目 国別	2006		2007		2008		2009	
	輸出額	割合	輸出額	割合	輸出額	割合	輸出額	割合
アメリカ	4,188.7	20.4	5,170.6	20.2	5,422.8	18.4	5,038.4	18.2
日本	4,093.5	20.0	4,131.7	16.2	4,401.5	15.0	3,129.9	11.3
東南アジア	1,397.6	6.8	1,973.9	7.7	2,373.5	8.1	2,606.2	9.4
台湾	540.1	2.6	598.6	2.3	711.7	2.4	976.2	3.5
香港	1,967.2	9.6	2,483.9	9.7	2,453.3	8.3	2,297.3	8.3
韓国	698.6	3.4	872.5	3.4	910.2	3.1	882.0	3.2
ドイツ	1,102.5	5.4	1,343.1	5.3	1,429.2	4.9	1,439.	5.2
合計	20,508.4	100.0	25,554.7	100.0	2,9394.3	100.0	27,667.8	100.0

(注) 東南アジアはシンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピンの5ヶ国  
(出所) 『廈門経済特区統計年鑑』各年版

2006年の廈門市の貿易相手国は、アメリカ、日本がそれぞれ20%を占めていた。2009年になると両国の貿易占有率は、アメリカ18%、日本11%と低下している。廈門市の2006年の輸出額は205億ドル、2007年256億ドル、2008年294億ドル、2009年277億ドルとなっている。2009年は前年より17億ドル輸出減である。アメリカは2009年50億ドル、日本は31億ドルで、2008年の輸出額のそれぞれ93%、71%にまで低下した。廈門市の貿易は、リーマンショックの影響を受けて先進国への輸出が停滞ないし減少するなかでASEANを中心とした東南アジア貿易が拡大している。2006年の東南アジアへの輸出は14億ドルであったが、2009年26億ドルと2倍近い伸びとなっている。中国全体の貿易状況が廈門市でも同様に現れているのである。

表5 廈門の主要な輸入国・地域の推移

(単位：百万ドル，%)

項目 国別	2006		2007		2008		2009	
	輸入額	割合	輸入額	割合	輸入額	割合	輸入額	割合
台湾	1,534.5	12.5	2,332.0	16.4	3,119.1	21.9	3,404.4	21.8
東南アジア	1,856.5	15.1	2,093.8	14.7	2,001.8	14.1	2,093.0	13.4
アメリカ	1,085.5	8.8	1,222.4	8.6	1,630.0	11.5	1,765.9	11.3
日本	1,537.0	12.5	1,843.4	13.0	1,801.0	12.7	1,356.5	8.7
韓国	998.1	8.1	1,123.4	7.9	1,192.2	8.4	953.2	6.1
ドイツ	337.1	2.7	375.1	2.6	550.8	3.9	593.9	3.8
インド	353.5	2.9	411.6	2.9	430.7	3.0	493.4	3.2
香港	2,522.7	20.5	2,334.9	16.4	50.7	0.4	45.6	0.3
合計	12,282.9	100.0	14,228.3	100.0	15,994.4	100.0	15,646.6	100.0

(注) 東南アジアはシンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン5ヶ国  
(出所) 『廈門経済特区統計年鑑』各年版

表6 厦門対外貿易の推移

（単位：百万ドル・%）

項目 年	福 建 省			厦 門			厦門貿易総額が福 建省に占める割合 (A/B)×100
	輸 出	輸 入	貿易総額 (B)	輸 出	輸 入	貿易総額 (A)	
2000	12,908	8,315	21,223	5,880	4,169	10,049	47.3
2001	13,922	8,704	22,626	6,505	4,574	11,079	49.0
2002	17,371	11,028	28,399	8,794	6,393	15,187	53.5
2003	21,132	14,194	35,326	10,554	8,157	18,711	53.0
2004	29,395	18,132	47,527	13,942	10,143	24,085	50.7
2005	34,842	19,569	54,411	17,268	11,311	28,579	52.5
2006	41,262	21,397	62,659	20,508	12,283	32,791	52.3
2007	49,940	24,510	74,450	25,555	14,228	39,783	53.4
2008	56,992	27,829	84,821	29,394	15,995	45,389	53.5
2009	53,319	26,330	79,649	27,668	15,646	43,314	54.4
2010	71,493	37,287	108,780	35,324	21,712	57,036	52.4

（出所） 福建統計局編『福建統計年鑑』中国統計出版社各年版、厦門統計局編『厦門経済特区年鑑』中国統計出版社各年版

周知のようにリーマンショックを受けて中国政府は、産業政策の転換を図ろうとした。また国内需要を高めるための政策として固定資本を主とした公共投資を拡大した。さらにアメリカ、日本などの先進国市場依存から、ラテン・アメリカ、アフリカおよび東南アジア市場の拡大策も講じてきた。厦門市の産業政策においても転換を余儀なくされた。厦門市は電子産業を中心とした産業が、競争力も強く基幹産業となっている。しかし電子産業は先進国市場に依存する度合いが大きく、先進国の景気後退による影響も大きい。そこで厦門市では電子産業を基軸としながら、電子関連産業の育成および機械、自動車関連産業の整備、工業地域を中心とした産業のさらなる集積、および技術開発・革新の進展を図ろうとしているのである。厦門市経済もリーマンショック以降は停滞化傾向が顕著になったことからの産業政策の転換である。

この厦門市の産業政策の転換は、中国経済全体の動向を反映している。1990年代から持続したいわゆる「高度成長」は、リーマンショック以降困難に直面しているのである。中国の経済成長を支えたのは、外資の導入による輸出産業の拡大、国有企業をはじめとする企業改革、政府主導による社会資本・固定資本の整備、および国内市場の急速な拡大であった。成長を支えた外資あるいは外国市場拡大が困難になった現在、国内市場の拡大だけで高度成長を持続することはできない。したがって新たな外国市場の拡大、競争力のある産業・企業の育成などが対外関係において追求していかなければならないのであるが、中国企業のすべてが課題を追求することは不可能である。厦門市の政策も中国経済全体が抱えている課題がそのまま適用されるのである。

こうした課題に対して厦門市の企業がどのような経営を採用しているか、規模別に見た各企業の特徴を示したのが次章である。

### 3. 廈門市の企業動向

#### 3-1 国有企業

廈門市における国有企業で日系企業の技術提携および下請け生産によって生産拡大を図ったのがA社である。A社は、1996年創業の比較的新しい国有企業で政府が株式の62%を所有している。A社は、2002年日本の東芝と提携し、蛍光灯およびLEDランプの生産を行っている。国有企業であることから総経理をはじめとする経営陣が中国人によって占められている。東芝からは技術者のみが派遣され、生産計画などはすべて国有企業側が行っている。東芝との提携は、投資企業を通じてのもので、提携にあたっては当時4社が入札を行い決定したものであった。とくに東芝との提携は、製品開発から市場販売までの時間の短縮、自主技術開発よりも外国技術を取り入れたほうが開発費用を削減できるなどの要因であった。中国市場は日本と異なって短期的な競争が支配しており、長期的な視点での開発などでは競争に勝つことができず、さらに不断のコスト低下が求められている。A社は、技術開発なども含めて東芝に依存しており、自主技術開発を進めていない。すなわちOEM生産に特化しているのである。ただし販売先などは国有企業側が独自に開発している。

生産品目は東芝ブランドの「ネオボール」、LED電球ですべて東芝のOEM生産である。2010年の売上高は約4億人民元となっている。製品はロシア向け、ドイツなどのヨーロッパ、フィリピンなどへの輸出、中国国内向けであり、大部分は日本への輸出となっている。日本との貿易取引は基本的にドル建てであり、日本円の外国為替相場変動のリスクから免れている。製品の歩留まり率は97%で、企業としての目標は99%となっており、販売先での不都合・返品は0.03%である。工場内の機械は一部日本のYAMAHA製を用いているが、主には中国製である。したがってLED電球のように最先端の照明器具は、外国製の機械を用いなくても中国製で生産できることを示している。この国有企業のLED電球生産は、基本的に労働集約型であり、半田付けなど多くの作業が人の手を通じて行われている。機械化されているのは基盤部品と製品検査に限られている。なお粗収益は売上高の約10%であり、これが5%にまで低下すれば生産を維持するのが困難になるとのことである。

従業員は、創業時150名であったが、今日1500名と10倍になっている。製造に従事する労働者は、廈門市周辺から採用され、「農民工」などの出稼ぎ労働者は3分の1程度になっている。労働者は18歳から30歳前後の若年者で多くが中学卒業程度で、一部の労働者が職業専門学校卒業生となっている。労働者は、いわゆる出入りが多く、固定していない。工場内では男性も女性も同じラインで同一の労働形態をとっている。作業の内容は基本的に半田付けである。基盤への色塗りは、完全に手作業となっている。労働者は一応制服があるが、履き物は靴、サンダル履きあるいは裸足で作業する者もいる。工場内は冷房が入っており、作業効率が高い。賃金は1500人民元から2000人民元（残業、休日出勤などない基本賃金）と廈門市の平均である。

また廈門市の保税区内で生産を行わない理由は、製品の一部が国内市場向けであること、国内の部品によって生産されていることなどである。

A社は国有企業形態であるが、実質的には民営化企業と同様総経理をはじめとした経営者の責任判断によって経営を行っているだけでなく、外資系企業との提携によって存続可能になっている。またA社は、LEDランプのように最先端商品の生産に特化していることによって競争力を維持しているのである。

### 3-2 中型外資系企業

厦門市郊外の集美地区工業団地に製造拠点をもっているB社は、2000年創業した比較的若い企業である。製品は大型テントであり、輸出品生産である。テントは最大20人規模を収容できるもので、輸出先は、アメリカ60%、日本10%、韓国10%、カナダ、オーストラリアなどとなっている。製品は、オーナー企業からの委託生産である。2010年の輸出額は2000万ドル、2011年の輸出額は4500万ドルを目標としている。

経営者は韓国人であり、管理部門も韓国人が担っている。経営者はオーナー企業で技術を習得し、また経営のノウハウも学び、経営者の自己資金によって設立したのである。このB社はいわゆる外資系企業である。工場全体の設備費は1300万人民币元である。主たる設備機械は工業用ミシンでBrother製となっているが、基本的には中国国内で生産されたものである。工場自体は大規模機械は採用されておらず、縫製を主体とした労働集約型生産となっている。集美地区の工業団地に進出した要因は、工場の賃料が安価であったことによる。

製品はアメリカ、日本などへの輸出が多いが、最も質的な側面を重視し輸出しているのが韓国である。また輸出価格は、輸出国によってそれぞれ異なっている。

この工場の1日の生産量は、テント約300枚であり、年間生産量約10万枚となっている。利潤率は5%程度と低い。

総経理の報酬は月額2～3万人民币元程度。将来的にはオーナー企業から独立し、独自の生産を希望しているが、独立のためには多くの資金を必要とし、現在は困難である。またテント製造は競争が激しく、バングラディッシュなどでの安価な製品が市場に出回っているので将来性にかける。さらに利潤率が低いことも魅力にかける産業である。

原材料はポリ塩化ビニールを除いて中国国内で調達している。中国製のポリ塩化ビニールは品質が劣っているためである。

労働者は全員「農民工」で、江西省、四川省などから来ている。賃金は最低月額1100人民币元であり、その他に皆勤手当100人民币元、住宅手当100人民币元、昼食手当100人民币元となっている。労働者は基本的に残業が課せられ、手当は夜間1.5倍、土曜・日曜出勤2倍で平均的な残業手当は300人民币元である。さらに賃金は技術格差により異なっており、Aランク、賃金1150元、残業手当500元、Bランク、賃金1030元、残業手当350元、Cランク、賃金1010元、残業手当280元である。労働者の確保は非常に困難であり、同じ工業団地内で働いている労働者よりも少しでも条件を良くしなければ、他の企業に引き抜かれる場合がある。

この工場では一人前の技術を習得するためには、一般のミシン部門で平均3ヶ月、技術集約度の高いミシン部門で6ヶ月、全体の技術の技術取得のためには1年、高等な技術者となるためには3年を要する。技術習得すれば退職することが少なくなる。しかし技術習得前に辞められる場合には、次の労働者の補充が難しいことがある。したがって労働者が離職しないような対策を常に



講じている。

工場内は冷房施設がなく扇風機のみ（電気代の節約）であり、作業場は暑い。男性労働者の一部は上半身裸で働いている。男性労働者は、20歳から30歳位までであり、女性は20歳から40歳までの幅広い階層となっており、女性労働者の年齢のほうが相対に高い。男性労働者も女性労働者も同じ作業であり、大型テントのミシンがけでは男性および女性のペアで行っている。服装はそれぞれ私服であり、工場内はサンダル履き（入り口で靴を履き替える）が基本となっている。労働者は近辺のアパートを借り集団で生活している。食事はついていないので各自が作っている。

B社は、工場の作業環境が良好ではないが、労働者の確保がそれほど困難ではなく、一部の労働者は定着している。中・小型企業は大企業と異なり、こうした環境でも労働者を確保し、さらに経営可能であるのは、大企業に比べ労働強度・密度が低く、比較的単純な労働分野が多いことが一つの要因であろう。

### 3-3 中型民营企业

厦門市の湖裡地区に工場をもつC社は、携帯電話用スピーカーを生産する民营企业である。創業者・経営者は朝鮮族であり、2003年に設立した比較的新しい企業である。

初期の投資額は30万人民元で、すべて創業者の個人投資であり、有限会社形態をとっているが実質的には個人企業である。現在の固定資産額は800万人民元であり、2010年の売上高は約1億人民元であった。この企業の粗利益率は15%となっている。

携帯電話用スピーカーはおもに中国国内（中興公司）の企業向けとなっているが、50種にもおよぶ製品を作っている。日本での携帯電話用スピーカーは、製品の種類が5種ほどで主として機械化生産されている。しかし中国は製品種類が多いために、この工場では労働集約型生産方式をとっている。工場は、1ヶ月間で300万個の生産能力がある。中国国内の月間消費量2000万個であるから、中国全体の15%シェアをもっている。中興公司との取引は台湾企業を通じて行われている。またC社は、台湾企業との取引関係を通じて創業可能になったのである。とくに中国での携帯電話の最初のブームは2001年から2002年にかけてであり、スピーカー需要も急速に拡大した時期での創業であった。

最初の技術は台湾から導入した。携帯用スピーカー自体の技術水準は、日本、韓国、台湾の順になっている。初期には技術水準が相対として低い台湾からの導入でも十分競争に勝つことができる状況であった。また中国国内では、日本よりもはるかに低い技術でも十分に競争できるというメリットがある。しかし中国国内では携帯電話の種類が多いために標準化（機械化）ができません、労働集約的生産にならざるをえない、というデメリットも存在する。

中国市場は大きく、現在の技術水準で十分に満足させられるが、日本市場は規模が小さいために、日本向けの生産を行っていない。

C社は、新しい技術開発などを行っていないが取引先の要求にそって、生産システムを変えている。新しい技術に関しては技術者を「中興公司」などに派遣して、そこで技術習得する体制をとっている。また中国では独自技術の開発を必ずしも必要としていない。その理由は、既存の技術水準でも市場規模が大きいために十分対処できるからである。携帯用スピーカー製造は、他社でも独自技術開発をおこなっていない。生産は受注生産を基本としているが、市場転換が早いた

め1ヶ月程度での生産・納入システムをとっている。この調査時点では、2ヶ月前100%の稼働率が、現在60%程度になっている。

現在の従業員は500人程度であるが、100%稼働の場合は800人から1000人で生産が行われる。工場はつねに12時間生産であるが、従業員は8時間労働を基本とし、4時間はいわゆる「残業」となる。500人の従業員のうち100名程度は管理および技術部門（12~13名）であり、この部分の交代勤務は原則として行っていない。現場労働者の100%は「農民工」「出稼せぎ」であり、出身地は四川省、江西省、貴州省などとなっている。製造に従事する労働者の賃金は、1ヶ月1200人民元を基本とし、残業手当、住宅手当などを含めると2300人民元~3300人民元の間になる。

工場内生産はすべて機械化・自動化が可能であるが労働者の賃金が低いいためその必要がない。しかし労働者の賃金がさらに上昇することになれば、この工場もやがてアジアの他の国に生産を移転する可能性がある。

部品は工場内で生産するが、プラスチック、コイル（銅線）は日本から、振動版は韓国からの輸入である。またポリ塩化ビニールフィルムは韓国から輸入している。日本製品は韓国の10倍の価格であり、コスト的に困難である。製品の歩留まり率は98.7%（日本の場合は99.7%）である。工場は3階建てであるが2,3階部分は同じ生産ラインを敷いている。

労働者は男子30%、女子70%で男子は30歳未満が多く、女子は10代後半から45歳くらいまで年齢はばが広がっている。工場内は女子、男子とも同じ生産ラインでの組立作業である。ただし銅線コイル部門は20歳代の女性労働者が担っている。生産ラインで標準的な労働を行えるようになるのは約1ヶ月間を要する。ただし生産ライン労働は、単純労働部分的な側面が大きい。検査、開発部分はすべて大学卒の従業員となっており、いわゆる技術系労働者として位置づけている。

C社は、中国の銀行から融資を受けたことがなく、すべて自己資金で運営している。とくに中国は中小企業の場合は銀行からの融資が難しく、したがって自己資金で経営せざるをえないのである。取引先の中興公司の場合は手形で支払われる（手形の期間は3ヶ月）こともあるが、その場合決済時まで保持し、決済前の手形割引を行わない。この間の繋ぎ資金も自己資金でまかなっている。手形割引を行わない理由は、銀行の介入を阻止すること、割引率（利子率）が高いのでそれだけ売上額を減少させること、さらに手元の余裕資金があることなどである。

最近では賃金コストが上昇しているが、そのコスト上昇部分を製品価格に転化している。こうした方策を講じることができないすなわち製品価格に反映できないような企業は、排除されていくのが今日の中国市場の特徴である。

将来計画としては多国籍企業とまでは行かないが各国に生産の拠点をもうけること、日本、韓国からの技術導入だけでなく、自主技術開発を行うことに目標を立てている。またC社は、個人企業から株式上場を果たし、従業員すべてが運営し、すべてが所有する企業を希望している。

C社の工場は工業団地に隣接する場所に設置しているが、他の企業との交流を行っていないだけでなく、スピーカー生産の協会との交流も行っていない。その理由は、他の企業と経営方針が異なっているためである。いわば独立的な生産・経営形態でも現在の中国国内では維持・可能な状況にあることを示している。

中国の中小企業の場合は、このC社のように銀行融資を受けずに自己資金で運営している企

業が多い。それだけ中国では中小企業に対する「規制」が強いことあるいは「乱立」を認めないことと、国有企業体制を維持しようとする中央政府の意向が銀行融資体制にもあらわれているからである。そこで中小企業は自己資金をもって運営し、中国市場で「ニッチ的」な部分を見つけ、生産体制を維持するばかりか、生産力を高めている。

また創業者が朝鮮族であるために企業経営に対して影響があるのかという質問に対しては、企業間、取引先などでは「差別」は少ないが、政府との関係で「差別」を受けている。とくに漢族企業との利益対立がある場合には不利になる。したがって政府とは交流しないことを原則としている。中小企業は政府との交流なくとも経営することが可能であり、それがまた中国企業の強みともなっている、との回答であった。

### 3-4 中型独資系企業

1994年に創業した有限会社Dは、韓国系独資企業である。厦門市の郊外にあり周辺は野菜・果物・水産などの卸売・小売市場となっている。工場は倒産した中国企業を買収して操業している。

創業時の資金は37万ドルで個人が調達した（総経理がテント生産企業を運営—その資金で企業を創立、したがって資金調達それ自体が容易であった）。これまで銀行などからの融資を一度も受けずにすべて自己資金で運営されている。

厦門市に工場を設立した要因は、この企業の出資者である韓国人経営者が設立したテント生産企業が厦門であったことによる。この企業の2010年の年間販売高は700万ドルであり、利益率10%であった。

生産品は女性用衣類であり、製品は主に韓国、その他スペイン、フランス、日本などにも輸出している。韓国では通信販売用衣類であり、5品の衣類をパッケージ販売している。韓国での通信販売は5品目の中から一つでも気に入ったものがあれば購入するという特徴がある。したがって生産は、デザイン、色など韓国人向けであり、低価格中級品以下を主としている。韓国の通信販売は30分間で1万セット（5点の衣類）販売する場合もあるほど利用者が多い。

デザインは韓国のバイヤーから持ち込まれたものにこの企業が提供したサンプルとあわせて生産する。ただし、フランスへ輸出する場合は、ライセンス生産となっている。製品の素材は、ポリエステル、綿などであり、中国製を使用している。素材の産地は主に江蘇省、浙江省などであり、素材の捺染も中国で行われている。

衣類などの製品は、韓国企業との競合状況にあり、低価格および注文を受けてから早期に納入することが強いられている。通常韓国から注文を受けると50日間で納入する生産体制をとっている。

従業員は340人であり、そのうち管理者・技術者が20%、直接生産に従事しているのは80%である。直接生産に携わっている労働者のすべては、貴州省、四川省、江西省など出稼ぎ労働者いわゆる「農民工」である。従業員の募集は、広告などを通じて行っているが、四川省からの労働者は知り合いを連れてくることが多い。賃金は最低が2000人民元であり、3000人民元が平均的である。この賃金は、残業代、土曜日・日曜日出勤などを含んでいる。平日は午前8時から夜9時までが基本的な勤務時間となり、（途中2回の休憩をはさむ）、午後5時以降が残業となる。ちなみ

に残業代は1.5倍、土曜日・日曜日2倍、国指定の休日は3倍の割増し賃金を支払っている。日曜日の出勤は一週おきであり、土曜日は基本的に出勤である。この企業の衣類縫製は、技術の習得に約3ヶ月かかるが、技術・管理部門にかぎって大学卒業者を採用している。

D社の将来計画は、良い商品を提供し、従業員に安定した生活を保障することであるとしている。またD社は、「100-1=0」という標語を工場内に掲げている。製品は一つでも不良品がであればすべて生産された製品が不良品とみなされるという、韓国の厳しい現実を反映しているのである。しかし工場内は、従業員の中に作業中携帯電話を使用している男子労働者もいれば、隣のミシン席について話し込んでいる女性労働者もいる。男性は20歳代までの比較的若い労働者であり、女性は10代後半から40歳代まで幅広い労働者層で、とくに40歳代の女性労働者が30%近く従事している。

こうした企業・工場は大企業あるいは日系企業などに比べ労働規律が緩いようにみえる。なおこの企業は従業員宿舎あるいは食事などは提供していない。従業員は近隣のアパートなどを共同で借りており、食事も自分たちで作るかあるいは近隣の食堂を利用している。近辺は一大卸売・小売市場（鮮魚、野菜、果物、雑貨類など）で、食堂も小売点も多く従業員の日常生活を可能にしている。

工場はかつて「電気製品」を生産していた工場を買収したもので、冷房施設などはなく、扇風機などがおかれているにすぎず、労働環境が大企業に比べると著しく劣っている。こうした工場でも現在は労働者の確保が困難でなく、存続できているのである。

### 3-5 大型外資系企業

厦門市最大の日系企業である厦門 TDK 有限会社は、1992年台湾 TDK の鷺星部品事業部設立に伴う委託加工から始まり、1994年に厦門 TDK として発足した。現在中国で展開する TDK 中の基幹企業であり、製造拠点でもある。2010年の売り上げ実績は9億4819万ドルで、TDKの中国生産の25%を占めている。生産品目は、フェライト、トランス、インダクター、セラミック誘導体、センサーなどであり、マグネテックスとセラミックの二つの生産部門にわかれている。設備は台湾および日本製を採用し、原材料は中国国内で調達している。厦門 TDK の経営は、日本人董事長のもと日本3人、台湾1人、香港1人合計6人の董事会によって行われている。

厦門 TDK の取引先は、中国国内38.6%、香港27%、台湾13%、日本8%、ASEAN7%、ヨーロッパ3%、アメリカ2%、韓国1%となっている。この工場で独自に開発した技術は、センサーであり、他の技術は日本及び台湾からの導入である。トランス生産は自動化が進み自動化率60%に達している。ただし日本国内での TDK 工場は、完全自動化生産が進行している。TDKの生産体制は、大容量のメモリーを日本、汎用品を中国での生産というような棲み分けを行っている。製品の販売先としての韓国は小さく、韓国企業の OEM 生産では価格交渉が厳しく、とくに一部サムソンへの納入において値引きを余儀なくされる。韓国企業のアジアあるいは世界市場での生き残りをかけた競争が、こうした中国での部品製造企業にまで及んでいることが示されている。製品の歩留まり率は、93~94%であり、日本国内での92%よりも、中国生産の方が高くなっている。

生産計画はそれぞれの工場で決め、本社からの指示は基本的にない。ただし製品戦略に関して

は本社からの指示によっている。

2011年6月のTDK従業員は、中国人男性2205人、女性6887人、日本人23人、台湾13人の合計9128人である。中国人従業員の大多数は地方からの「出稼ぎ」労働者であり、出身地は福建省40%、河南省17%、江西省12%、貴州省8%、四川省5%、その他18%となっている。福建省を除けば近隣諸省からの出稼ぎが多いという特徴がある。男性の平均年齢24.4歳、女性の平均年齢23歳と若い労働者が多いことも特徴がある。従業員の募集方法は、主として専門学校からの斡旋・紹介、仲介者からの紹介、廈門市政府からの紹介によっている。また従業員からの紹介も多い。紹介者には、紹介した従業員が3ヶ月間勤務すれば200元、6ヶ月間勤務すれば500元の報奨金が与えられる。紹介された従業員は、最初宿舍に無料で住み、食事も与えられ、その上で働く意志があれば採用されることになる。とくに春節時には、従業員にTDKのパンフレットを持参させ、故郷での宣伝を浸透させている。正式に採用されれば宿舍があり、また3度の食事が提供されている。宿舍代は1ヶ月60人民元、食事代は1ヶ月84人民元を従業員が負担する。工場は基本的に24時間稼働であり、従業員は2交代制を採用しているがいずれの労働形態でも残業時間が4時間となり、日曜日も基本的出勤である。賃金は廈門市の最低賃金（1ヶ月1100元）を下回ることはないように設定（残業代も含めれば1ヶ月2000元から3000元）されている。工場内での労働は基本的にライン生産だけで、QCサークルあるいはTQCサークルは一部女性従業員のみ実施（9グループのみ）しているにすぎない。少なくとも廈門TDKの生産システムは、QCサークルを必要としないからである。

TDKのような外資系企業さらに大企業は、労働者に対して宿舍、食事が用意されており、「農民工」が工場内にとどまる限り、賃金の大部分を貯蓄あるいは仕送りすることが可能である。また労働者の確保に対しても組織的であり、報奨金制度なども整備されている。大企業あるいは外資系企業は、中小企業の条件に比べれば整備され、労働者の確保が比較的容易である。しかし中小企業とくに零細な企業の場合は、今後も労働条件の改善、賃金の引き上げなどが行われなければ人材確保の難しくなっていく。ただし中小零細企業では労働時間が長い、労働強度に関するならば大企業の方が高い。大企業・外資系企業と中小・零細企業は、賃金あるいは宿舍などの条件が異なるがこうした労働強度の相違、労働環境などの相違もあり、比較的条件的悪い場合でも労働者を確保できているのである。

TDKは2011年3月期の決算において国内での営業損失を中国での部品生産増大によって黒字を確保する事態となっている。ちなみにTDKの海外売上高比率は87.3%である<sup>4)</sup>。TDKは現在中国国内で18の工場を維持しており、さらに販売拠点の拡充あるいは整備をはかるとしている。またTDKは他の日系企業と同様に賃金上昇あるいは低賃金労働者採用の困難に直面していること、さらに一層のコスト削減のため、機械化・自動化によって生産性をあげるとともに、効率化を推進する計画である<sup>5)</sup>。またTDKは製造拠点の多角化も進展している。インドでのフィルムコンデンサー生産は2011年に始まったが、さらに2012年に生産を2倍に拡大する計画をたてている。インドでの自動車需要の拡大に伴う生産計画である。このようにTDKなど自動車関連、情報・通信あるいは電機・電子関連の日系企業は、中国での生産を維持しながらASEANあるいはインドなどでの生産拡大が進展している状況がある。

#### 4. おわりに

中国の賃金は2000年代に入って急速に上昇している。とくに2005年（平均賃金1500人民元）から2010年（平均賃金3045人民元）までの5年間で賃金は2倍強の水準となっている<sup>6)</sup>。また中国はリーマンショック以降欧米先進国と異なり急速な景気回復が進んだような状況があった。中国は輸出市場の多角化、国内需要の拡大によって経済成長を維持してきたのである。しかし2011年後半になってから成長の伸びが鈍化した。とくにヨーロッパの財政危機、日本経済の後退あるいはアメリカの経済停滞などは、輸出比率の高い中国企業の生産拡大を困難にする事態となっている。その意味では日系企業をはじめとして厦門市に進出している韓国企業さらには台湾・香港企業が、今後も生産拡大をはかれるかどうかは難しい状況にある。中国人民幣は、対アメリカ・ドルとの関係では切り上げが進行しているが、日本・円との関係では人民幣安となっている。日本・円との外国為替相場の変動すなわち人民幣安は、日系企業の日本部品の調達コストを上昇させ、結果として中国での生産拡大を妨げる要因となっている。また中国国内での急速な賃金上昇および低賃金労働者の採用の困難などの状況は、中国企業のみならず外資系企業のコスト増大となり、今後も中国での生産を維持・拡大していくかどうか危ぶまれる事態となっている。

厦門市の企業調査の対象は、大型（厦門TDK）、中型外資系、中型民営企業、国有企業、日系・韓国系の外資企業および民営企業であり、いずれの企業も従業員の大多数を「農民工」に依存しているという特徴がある。また厦門TDK社を除けば、調査した企業は投下資本をほとんど自前で調達している。とくにB、C、D社は、銀行などからの融資あるいは株式発行・社債発行などの外部資金に依存するのではなく、すべて自己資金で運営している。またC社は販売先から期限付き約束手形での支払を受けても、手形の決済期日まで保有し、決して銀行などでの割引を受けないという、徹底した銀行介入の排除経営を行っている。こうしたB、C、D社の経営は厦門市企業だけの現象ではなく、中国全体に広がっている個人経営企業の特徴であろう。B、C、D社の経営者は、朝鮮族、韓国人で漢族ではない。C社のように銀行融資あるいは政府の許認可などでは少なからず「差別政策」を受けることがあるとしている。したがって銀行あるいは政府に依存しない独自の経営方式を採らざるをえないことになる。また銀行あるいは政府に依存しない経営であることによって、技術導入、製品生産、あるいは販売先など独自に開拓することが可能になっている。さらに「無借金」および現金決済による経営は、安定しているとともに、事業の大幅な拡大が不可能なことを示している。

厦門TDKおよびC社を除けば各社は、輸出を目標とした生産を行っている。いずれの企業も労働集約型産業であり、多くの低賃金労働者によって支えられている。しかし厦門TDK社のように、低賃金労働力確保が比較的容易な企業においても最近では、自動化・機械化および効率化経営が強いられている。調査した企業のすべては、労働者の賃金が月額5000人民元になれば、経営はなりたたない、すなわち高コストになり、製品価格に転嫁せざるをえなくなる。そうなれば輸出において競争力を失い市場の喪失につながることになる。一般に中国の輸出品は汎用品に特化している。とくに衣類などの労働集約型産業の製品は、ベトナム、バングラディッシュをはじめ

とするアジア諸国での生産が拡大し、中国製品と競合している。したがって労賃が上昇し、輸出価格に転嫁することになれば、輸出困難に直面し、中国での生産も減少せざるをえなくなる。厦門 TDK 社あるいは C 社のように中国国内での市場に依存している場合は、国内需要の拡大によって生産維持は可能である。しかし輸出企業 A, B, D 社は、世界市場での競争激化とともに、2008年リーマンショック以降不況の深刻化によって今後とも生産を維持できるかどうか不確かである。ただし B, C, D 社のように銀行などの外部資金に依存しない経営は、いわば「独立心」の旺盛な「しぶとい」「不撓」であり、中国企業特有のものであろう。さらに中小企業の多くは、製造品の種類が少なく、汎用品あるいはニッチ的製品に特化することによって生き残りが可能になっている。また中小企業は、投下資金あるいは資本金が比較的少額で参入することができ、倒産した企業の工場を安価に入手することもできる。労働者は大型外資系企業などで「規律」のある労働が強いられるが、中小企業はそれほど厳重でもない。労働者は、少々労働条件が悪くても（宿舎、食事、休憩時間・室、冷暖房設備、労働密度、賃金など）中小企業のほうが働き易いということで、中小企業での雇用が確保されているのである。さらに労働者は、大企業にかぎらず、中小企業でも定着率が低く、流動的である。企業を辞めてもすぐに就業可能であることも離職率を高めている要因となっている。こうした状況から企業側は、つねに雇用を確保できるし、さらに汎用品生産を主としているために技術修得を必要としない単純労働者の雇用が主となっていることなども特徴的である。

最近の中国は、日本の高度成長末期のように高等教育への進学率が上昇している。高等教育への進学は、低賃金労働者の絶対的不足を招くだけでなく、高等教育を受けたものの賃金上昇を招く。これまで厦門市にかぎらず沿海部の広東省、福建省などでは大量の「農民工」の採用によって生産力の拡大が図られ、また輸出も増大した。今日では内陸部においても製造業の拡大が顕著になり、出稼ぎ労働からそれぞれの出身地域・省での就業形態も増加している。中国での労働市場が大きく変化しているのである。こうした状況は、「農民工」による低賃金労働者の排出が、やがて限界にくるだけでなく、低賃金労働力の絶対的不足の事態が生じる。やがては外資系企業を含む中国企業の輸出競争力低下につながるのである。1990年代以降「高度成長」を持続した中国は、今後労賃の上昇、輸出競争力の低下などによって、低成長あるいは不況の招来となる可能性がある。厦門市における企業も同様な事態となるであろうが、同時にしたたかに経営する中小企業も存在する。したがって今後の中国企業は、ますます巨大化し多国籍化を目指す企業、外資との共同・提携によって生き残りを図る企業、機械化・自動化を一層推進し競争力を強化する企業、国内企業との合同・合併などによって存続を図る企業、多角化生産によって生産拡大を図る企業と同時に生産品目をしばって競争力を維持する企業、外部資金に頼らず独自の経営を志向する企業、国際競争、技術進歩などから取り残される企業などに分化していくことになる。

#### 注

- 1) 厦門市経済研究所『厦門市経済研究所成果匯編』2011年、11ページ。
- 2) 企業調査は2011年6月25日から7月18日まで行った。A社は呉天降（中央大学名誉教授）、金向東、岩田勝雄が、B社、C社、D社および厦門 TDK 社は金向東、岩田勝雄が聞き取り調査した。A社、B社およびC社は総経理、D社は理事、厦門 TDK は経理による聞き取りである。また厦門 TDK 社の統計数字は、TDK 社の資料によっており、他の企業の統計数字は聞き取りによるものである。

- 3) 中国の企業規模に関しては、2011年に工業和信息化部、国家経済貿易委員会、国家財政部および国家統計局によって次のように定義された。

中小零細企業は、従業員数1000人以下、または年間売上高4億人民元以下であること。中型企業は、従業員数300人以上、売上高2000万人民元以上、小型企業は従業員20人以上、売上高300万人民元以上、零細企業は従業員20人以下、売上高300万人民元以下となっている。また建築業では総売上高8億人民元以下、総資産額8億人民元以下を中小零細型と呼び、さらに中小型は、売上高6000万人民元以上、総資産額5000万人民元以上である。小売業の中小零細型企業は、従業員数300人以下、売上高2億人民元以下であり、そのうち中型企業は従業員数50人以上、売上高500万人民元以上である。

- 4) 『日本経済新聞』2011年6月12日および7月21日。

- 5) 『日本経済新聞』2011年8月1日。

- 6) 『日本経済新聞』2011年9月9日。