

# 中国・珠江デルタにおける順徳企業群の形成と発展

——その歴史的背景と美的集団——

上 田 慧

はじめに

- I 珠江デルタの嶺南水郷・順徳 (Shunde) の素描
  - II 順徳近代工業の歴史的再評価
  - III 養蚕・製糸工業の盛衰と順徳企業群の成立基盤
  - IV 順徳企業形成の一齣一美的 (Midea) 集団の形成と発展一
  - V 順徳における多彩な産業群と専用工業・販売団地
- おわりに

## はじめに

中国史の示すところによれば、中国革命は、広東省中山出身の孫逸仙（孫文）の指導のもとに、南から燎原の火のように広まった。第2の中国革命といわれる改革開放政策による爆発的な経済発展も、広東省の珠江デルタから始まったとって過言ではない。

この地域が、21世紀の強力な「世界の工場」となることはもはや疑いを入れない。最新の情報によれば、広東省の省都・広州に、ホンダに続き日系大手自動車メーカーが進出したため、新たな自動車産業の集積を目指す地域として俄然注目を浴びるようになった。

筆者が現在最大の関心を抱いている順徳 (Shunde) は、この広州にぴったり隣接する人口約 170 万人 (定住人口 109 万人・外来人口 70 万人)・海外約 40 万人の中堅工業都市である。この都市が多少とも注目されるようになったのは、1992 年の鄧小平による南巡講和以降であった。上海・長江デルタの猛追を受けながらも、いわゆる珠江デルタの経済発展が、1979 年の改革開放政策開始以降、中国社会主義経済を大きく変質させてきたことは明らかである。

珠江デルタの経済的中心としては、香港に隣接する深圳はじめ東莞・惠州など珠江デルタの東側地域が、IT (情報技術) 産業や最新テレビ産業の集積地域として注目されてきた。さらに深圳など経済特区として特例を与えられた地域が主役とされてきたのである。一方、順徳が位置する珠江デルタの西側内陸地域は、相対的に発展が遅れた地域とみなされてきた。しかし、この西側内陸地域を仔細に観察すれば、東莞のように IT 産業など特定業種に偏るわけでもなく、北京政府によって指名された特権的な経済特区型

でもなく、農村工業を基盤に、多彩な産業・多彩な専用工業団地をもつ「田園工業都市」が存在することに気づくであろう。それが順徳である。

順徳は、珠江の北江と西江の流れが合流し、支流が網の目のように張り巡らされた三角洲（デルタ）の肥沃な土壤に恵まれ、南洋の温暖な気候のため「嶺南水郷」の都とよばれる風光明媚な地域である。「食は広東にあり」といわれるように広東料理の食材に恵まれているだけではなく、中華料理の優秀な人材をもっとも多く世界に送り出している都でもある。一方、家電・家具・花卉園芸では、世界最大の集積地域を形成し、中国では「家具と家電の都」とよばれるほどの産業発展を示している。

わが国では殆ど無名に近いこの都市に、香港からフェリーに乗り継いで1時間半ほど珠江を上り、順徳港に始めて筆者が降り立ったのは、2003年3月13日であった。それ以降、順徳に関心を深めるにつれて経済発展の底知れぬパワーを秘めた都であることが分かってきたのである。このことは、私の日中調査のパートナーであり、珠江デルタを熟知しているはずの中日経済文化交流促進会理事何厚平（HE HOU PING）氏でさえ、日々順徳への驚きと新発見のデータを筆者に次々に伝えてきていることから明らかである。

「順徳企業群」の規定とその概観についてはすでに別稿で明らかにしている<sup>1</sup>ので、本稿の課題は、第1に、かつて上海をも凌駕した順徳という工業都市の歴史的再評価のために、順徳企業発展の歴史的な沿革を解明したい。第2に、今日の順徳特有の産業構成と順徳人の高い起業家精神＝順徳マインドがどのような歴史的背景の下で形成されたのか。このことを明らかにする。第3に、とくに、順徳一の総合家電メーカー美的集団（Midea）とその拠点である北窖鎮・北窖工業園の考察に絞る、順徳の産業集積と順徳企業群形成の重要な一齣を明らかにする。

なお、本稿は、同志社大学学術フロンティア・ワールドワイドビジネス研究の補助による成果である。一部は、同志社大学大学院研究高度化推進事業の成果でもある。筆者は、2003年12月21日（日）－28日（日）に、順徳における中国有数の現地企業、専用工業団地、及び行政機構、順徳大学への集中的調査を行った。調査では、パートナーの何厚平氏のご協力により、早朝から深夜までのきわめて充実した作業を行なうことができた。なお、順徳政府首長・周天明氏、順徳区政府経済貿易局・周馭洪局長をはじめとする政府関係機関の方々、現地企業の経営者の方々によるご支援とご尽力にたいして、心から御礼を申し上げる<sup>2</sup>。

1 上田 慧「中国・珠江デルタにおける経済的統合と競争－広東省・順徳（Shunde）における家電産業の集積－」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』第5巻第1号、2003年7月所収、メキシコ・マキラドーラとの対比は、上田 慧「国際経営」（佐護 譽・渡辺 峻編著『経営学総論』文眞堂、2004年3月所収）、上田 慧「グローバル化と国際経営戦略」（『リスクマネジメント Business』ダイヤモンド国際経営研究所、第19巻4号、May 2004）を参照されたい。

2 筆者は、2003年12月23日、順徳の迎賓館華桂園にて地元紙『順徳報』の取材を受けている（「順 〵

## I 珠江デルタの嶺南水郷・順徳（Shunde）の素描

中国においては、華南経済圏とくに広東省の珠江デルタ（the Zhujiang River Delta, または the Pearl River Delta）の成長率が最も高い。2001年度中国の国内総生産（GDP）行政区別順位では、広東省が第1位であり、1人当たりGDP（元）では7位であった。これにたいし、上海市は同8位と1位であり、個人所得が高い特徴をもつ。

上海中心の華東経済圏の「長江デルタ」は、北京政府と密接に計画経済的な経済成長路線の「上からの道」を加速させ、中国国内市場への販売拡大を目的とする資本集約的な外資の参入が特徴となっている。これに対比して、華南経済圏の広東省では、中国の輸出の4割を担い、内陸からの豊富な労働力による労働集約的な産業を中心に、市場経済的な成長展開という「下からの道」として「珠江デルタ」の発展が注目されている。

とりわけ、国境・境界線をはさんで隣接する、香港・台湾系など外国資本による「委託加工生産方式」<sup>3</sup>をベースに輸出志向・外向経済型成長路線という特徴を顕著にしている。「世界の工場」の様相を強めつつある珠江デルタの発展要因は、香港はじめ有力都市の経済特性を象る産業集積＝クラスターの形成にある<sup>4</sup>。官民一体となって各都市が、相互に特性を発揮しながら、互いに競うようにクラスターの形成と外国資本誘致の活動を展開しているのである。とりわけ、本稿の対象である順徳は、家電の世界的集積地として、「順徳企業群」を短期間で輩出させた田園工業都市であり、近年はゾーン型地域開発によって多彩な産業クラスターを形成している点で注目される。

順徳は、香港から珠江を上ること高速フェリーで約1時間半、広州市内には車で約30分の距離にある。古くは1452年に順徳県が設置され、1992年に順徳市となるが、2002年末に、自治体合併により佛山市に併合され順徳区となった。順徳の面積は806 km<sup>2</sup>で、10の鎮（町）を含んだ広大な範囲にわたる。2002年の域内総生産（GDP）は437

1、 徳発展の根本在民営経済」、『日本経済学者写順徳著書』『順徳報』2003年12月27日付参照。帰国後、2004年4月12日、公益事業学会関西支部会で報告した（「中国・珠江デルタにおける産業集積の特質－順徳の都市開発を中心に－」）。報告の機会を与えられた部会長佐々木弘氏、事務局長桑原秀史氏に謝意を表したい。

2 「広東モデル」といわれる「香港法人+来料加工工場」の仕組みと具体的手続きについては、ジェットロ香港センター編著『中国華南・香港進出マニュアル』ジェットロ、2003年を参照されたい。なお、その特殊性を認めるのに吝かではないが、むしろメキシコのマキラドーラとの類似性が注目される。この指摘は、上田 慧「中国・珠江デルタにおける経済的統合と競争」前掲論文、2003年7月参照。

3 各都市間のネットワーク的考察は、楊汝萬『從世界秩序伸展看珠江口超巨都會崛起』香港中文大學、香港亞太研究所、Jan. 1999, Anthony Gar-on Yeh, Yok-shiu F. Lee, Nien Dak Sze eds., *Building a Competitive Pearl River Delta Region: Cooperation, Coordination and Planning*, The University of Hong Kong, 2002, Godfrey Lin, *China's New Spatial Economy - Heading Towards 2020*, Oxford Univ. Press, 1997を参照されたい。

億元 (2002年) である。

順徳の歴史は宋代にさかのぼり、珠江デルタの網の目のような支流に恵まれ、土地は肥沃で、古来から「魚米之郷」、「花果之郷」と称えられた豊かな農村であった。さとうきび・バナナの栽培、花卉園芸などが今でも行われており、鰻は日本にも大量に輸出されている。とりわけ、淡水魚養殖と地上の耕作 (桑・蚕) を有機的に組み合わせた良性生態循環型農法は、この地域独特の農法であり、「蚕壯桑茂魚肥大、塘肥基好芋丰収」の「<sup>さんきぎょう</sup>蚕基魚塘」といわれる。<sup>5</sup>

この農法によって生まれた生糸と絹織物は、広州や、後には香港・澳門 (マカオ) を通じて中近東や欧米・日本に出荷された。順徳は、いわゆる陸路のシルクロードに対して「海のシルクロード」(マリン・ロード) の拠点=良質の生糸・絹織物生産地域 (シルクの郷) でもあったのである。

順徳は、改革開放政策により、わずか20数年の間に、豊かな農村から中国第一の成長率を示しつつ近代的な新興工業都市へと驚異的な変貌を遂げている。順徳には有力郷鎮企業が集積し、中国10大郷鎮企業のうち5社があったように、農村工業の基盤は確かであった。しかし、92年の鄧小平による「南巡講和」以来、市場経済化のモデル都市として設定されたことが躍進のきっかけになった。

とくに、家電・家具・花卉園芸では、世界最大規模の産業集積を有し、近年では、機械、電子、アパレルなどの産業が発展し、多彩な産業構成をとるに至った。その結果、順徳では中国を代表する家電メーカーが成長し、電子レンジでは世界市場の約3分の1のシェアを誇る「格蘭仕 (Galanz)」はじめ、扇風機の「美的 (Midea)」, エアコンの「科龍 (Kelon)」, 冷蔵庫の「容声 (Ronshen)」, 湯沸器の「萬家樂 (Macro)」の5大ブランドが国家認定を受けている。家電産業は順徳工業生産高の約50%を占めており、順徳は「家電王国」・「家電の都」として知られるようになったのである。家電産業の集積をデータで確認すると、電子レンジの生産量は1359万台 (2002年) で全国の60%, 輸出向生産高の50%, 扇風機は国内の39%, 冷蔵庫は同14%, と大きなシェアを持ち、クーラー、電子ジャー含め、これらの製品は中国最大の生産量を誇っている。

集積回路 (IC)、コンプレッサーなどの中核部品をはじめ、家電メーカーや同部品メーカーは約2000社あり、全国の約1割を占める。家電に使われるすべての部品は区内40-50 km 圏内で調達が可能といわれるほどサプライヤー群が分厚く形成されている。したがって、海爾 (ハイアール) はじめ中国全土から大手家電メーカーが順徳周辺に集積し、260社の企業が家電の研究開発センターを設置しており、「集積の利益」を享受している。<sup>6</sup>

5 順徳市地方志編纂委員會編『順徳縣志』中華書局、1996年、2ページ。

6 江藤和輝「華南レポート-順徳、家電王国を訪ねる」『香港ポスト』No. 1006、2003年9月12日付参照。

最先端家電製品はじめ、「世界の家電工場」として、毎年、「中国順徳国際家用電器博覧会」が開催され、家電の国際生産・加工基地としての位置付けは揺るぎないものとなっている。

近年は外資導入が盛んであり、外資系企業数は1140社（2002年末）に上る。住民の平均年収は1万4912元（農民5564元）、製造業非技術工員の平均月給は600-1000元である。こうして、順徳の産業は、家電などの標準化品において世界市場を席卷する中国の躍進を如実に示しているのである。

## II 順徳近代工業の歴史的再評価

### 1. 自然生態循環型農業による商品経済の誕生－順徳経済の歴史的基盤－

端的に言って、中国躍進への貢献度において、順徳は、北京、上海、広州などの大都市と肩を並べると言って、過言ではない。

1978年に、順徳県のGDPは9億1300万元であり、その内、農業が67.1%を占めていた。その後、改革開放の先進モデル都市とされてから20数年間で、順徳は、中国の有名商標を5、中国名ブランド商品を6、さらに、広東省名商標を26ほど造り出すほどの工業都市となり、多彩な産業構成をもつにいたった。順徳の2003年の工業総生産は1300億元に達し、1978年の466倍に急増した。輸出も52.5億米ドルに達したが、その商品には「順徳ブランド」が多く、東莞の委託加工貿易と著しく異なる特徴を示している。いわば「内発的発展型の田園工業都市」の特徴を示している。

中国の地質調査によれば、秦と漢の時代に、珠江の流れがもたらしてきた泥と砂が堆積し、年間、珠江平原を10-20mほど海に押し出し、唐と宋の時代以降は年間20-30mのペースで平原を海へ拡大してきた。珠江デルタの形成である。支流は豊かな水と水運の便をもたらした。順徳はもちろん珠江デルタの各地に見られる風情のある小山は、平原になる前には海に浮かぶ島々<sup>7</sup>だったようである。

『順徳県志』によると、順徳地域は、秦の時代には南海郡の番禺県が管轄し、隋の時代からは南海県の管轄下にあった。明の時代、景泰3年4月27日（1452年5月16日）に、「天に順し徳を明す」「順天明徳<sup>8</sup>」、「順天威徳」の意味をとって南海県の一部が「順徳」と名づけられた。朝廷の管轄の便利を図るためであったという<sup>9</sup>。

順徳は、北宋の徽宗期間（1101-1125年）頃、龍山と龍江一帯で、「植桑養蚕」が行

7 「美丽的珠江三角洲」（『嶺南奇景』百科全書東方家園3），中国人民解放軍音像出版社，1999年参照。

8 王忍之総編・招汝基主編『順徳県史』新編中国优秀地方志簡本，方志出版社，1999年，1ページ参照。著者王忍之氏は中国社会科学院副院長。

9 2003年12月25日の現地政府調査，棹档案（順徳歴史館）館長吳錫杯氏の説明と提供資料，何厚平氏からの提供情報による。

われていた。つまり、珠江の支流の浅瀬を利用し、方形に近い土の基台を造って水を囲み、魚の養殖池にする「基塘農業」(dike-pond system ともいう)が行われた。基台には当初果樹などが植えられ「果基魚塘」とよばれた。さらに、桑の木を植え、その桑の葉で蚕を飼い、また蚕の排泄物と蚕繭を池に入れて魚を養殖し、さらに、池の底に沈泥した腐食物を掘り上げ、桑の植え土に被って肥料とする自然循環農法、つまり「桑、蚕、魚の循環経営、総合利用」「良性循環的局面、三者互相促進」の生態農業法を生み出した。これを「桑基魚塘」とか「蚕基魚塘」という。この農法は、明の時代に成熟し、華南に初めて商品農業経済を生じさせたといつてよい。同時に、順徳の大良・陳村・北窖は、花卉・水果(果物)の生産基地となった。とくに陳村は水果と花卉の世界的な生産基地になったのである。

当時、順徳の稲栽培が土地の10分の1にもならず、米の生産高が15日のニーズしか満たすことができず、近辺または広西省から毎年500万両(テール)白銀の米を購入していた。そのかわり、順徳の「蚕基魚塘」農法は、早くから国際生糸市場に直結し、中国中世商品経済の先行した地域となったといえよう。

明の嘉靖年間(1522-1566年)には、澳門がポルトガル商人の活動拠点になり対外貿易の窓口となった。生糸と絹への国際市場のニーズが増大し価格も上昇し、順徳の養蚕業と生糸・絹の生産が促進されたのである。

明の時代の国際環境についてみると、世界市場の形成と「商業革命」の契機になった15世紀末の大航海時代の時代にあった。永楽帝治世下に始まったイスラム教徒・鄭和の南方遠征(1405-33年)は、東アジアに明の朝貢貿易システムを形成させ、「琉球」を結節点として東南アジアまで広がり、インド洋沿海に及んだ。しかし、その後の16世紀半ばは、貧富の差が拡大し、「北慮南倭」といわれた明朝末期の危機の時代である。北方辺境はモンゴル諸勢力の侵入が続き、銀の北方集中で「銀不足」が深刻化する一方、世界的には銀生産が激増し、後には新大陸の銀が東アジアに大量に流入して貿易取引を支えた。しかし、南方では、明の海禁政策により、「倭寇」や密貿易商人が跋扈した。<sup>10</sup>この銀問題は、後に1840-42年のアヘン戦争の要因になり、メキシコドル(洋銀)が400年にわたり、東アジアにおける貿易通貨=国際通貨として支配的地位を保持することになったのである。

## 2. 上海を上回る近代工業の形成—海のシルクロードに開かれた順徳マインド—

こうした国際環境の変化の下、順徳では早くから国際感覚にあふれた市場経済そのものの「順徳マインド」が生み出されていたといえる。

10 岸本美緒「中華帝国の繁栄」尾形 勇・岸本美緒編『中国史』山川出版社、1998年、第5章、267-276ページ参照。「北方の緊張が高まるほど銀の北方集中は強まり、国内の銀不足が深刻化するほど密貿易の利益は増加する」(同上書、276ページ)。

中国という長期的な封建社会の中で、順徳人の商品経済意識が中国他地域より、400年ほど前に生まれていたことが分かる。明朝万歴9（1581）年、順徳県には、魚塘が4万84ムー（ $\text{亩}$ ）=2670 ha 存在し、珠江デルタの魚塘総数の25%を占めていた。崇禎15（1642）年に、順徳県の桑の木の栽培面積は5万8094ムー（3869 ha）に達した。

特に、明の中頃以降、生糸と絹の輸出ニーズが急増したため、順徳は「桑基魚塘」を發展させ、対外貿易の拡大を図った。それと同時に、操糸加工業、販売業、輸送業、金融業（錢庄）などが興隆した。川が合流するところに町ができ、車と商人が行き来する賑わいに満ちていた。

清の時代の初頭、朝廷の「海禁」により生糸の輸出が困難になり、清朝乾隆24年（1759年）に、朝廷は、沿岸各地の港を閉鎖し、広州だけを国のただ一つの対外貿易港として残し、公行とよばれる貿易の独占体制＝「カントン・システム」が形成された。海外の商人が全国唯一の貿易港となった広州へ集まり、生糸とシルクを大量に仕入れたため、海外需要が激増し価格も上昇した。このことが有名な「海のシルクロード（マリン・ロード）」の發展をもたらしたといえよう。

1717年に、中国茶は生糸・絹織物に代ってイギリス東インド会社の扱う中国の輸出品中首位を占めた。中国茶などの対英輸出が英国からの銀流出の要因となり、深刻な銀不足から、英国はインドを介して中国にアヘンを輸出し銀の還流を図る「三角貿易」を形成した。このことが清朝の没落と広東・珠江デルタを旋回軸とした中国近代化への長く遠い激動の時代を準備することになったのである。そして、アヘン戦争（1840-42年）以降、順徳は商品的農工業經濟の發展を加速させ、中国でもっとも早く「民族資本主義」が生まれる地域となった。

しかし、順徳の稲田は桑畑と養蚕の街に変わった。光緒年間（1875-1908年）に、全県で魚塘10万ムー（6670 ha）、植桑30万ムー（2万 ha）、これにたいして稲田は耕地の10%に過ぎなかつた<sup>11</sup>。近隣の中山と異なり、米作よりも養蚕を選んだ順徳は、こうした地の利を得て、「蚕基魚塘」によって大いに養蚕業を發展させた。それとともに家内手工業が發展し、19世紀後半に西洋紡績工業發展の影響を受け、小作人を使用した養蚕・操糸工業が珠江デルタに普及した。市場のニーズが地域經濟興隆に決定的な役割を果たしたといえよう。同治13（1874）年、龍山に順徳初の器械製糸工場が生まれ、順徳の操糸工場が広東省の9割以上を占めた。生糸の品質が向上し、価格も上昇した。それとともに商業も發達し、人口も道光29（1879）年には、103万3500人に急増した。「広東四大名鎮」の一つと呼ばれた陳村の花弁・龍眼などの果実・大良鎮の錦鯉などの特産品が生まれ、取引市が増加した。明・清朝期に、橋梁が438造られ、マカオ・広州など国

11 1ムー（ $\text{亩}$ ）は6.67アール=667 m<sup>2</sup>。

12 順徳市地方志編纂委員會編『順徳縣志』前掲書、181ページ参照。

際市場につながる水路に恵まれ、渡船など水運業も発展した。

光緒13(1887)年には器械製糸工場経営42社、1890年代に至ると100社以上になり、6万人以上の操糸労働者が雇用された。驚くべきことに、順徳は、当時中国の典型的な産業集積地であった上海(5万人)と天津(5000人)の同産業労働者総数を上回るほどであった。宣統3(1911)年には、142社に増加し、順徳は「広東蚕糸の主要生産基地」となったのである。<sup>13</sup>「南国の糸都」と言われた所以である。

中国の蚕糸業は、上海の土糸にたいして、広東省の器械製糸工場生産の生糸＝廠糸がアメリカの機械絹織物工業向けに適合したために拡大した。しかし、徐々に日本糸にとって変わられてきたという。<sup>14</sup>19世紀末頃、大良、容奇、楽從鎮あたりでは、スチームエンジンを製造するメーカーが設立され、次第に、操糸機械の供給地となった。順徳人である薛広森氏(1865～1943年)は、1911年ごろ、広州で協同機械工場を設立し、1915年に初めて中国製の重油エンジンを造り出したのである。

1910年、当時すでに国際都市であった上海の人口は128万5000人程度であったが、順徳の人口は1909年に135万6000人であった。これをみても、中国経済史上、順徳は、上海・天津を上回る規模で、中国近代工業の重要な発祥地であったのである。

### Ⅲ 養蚕・製糸工業の盛衰と順徳企業群の成立基盤

#### 1. 順徳生糸・絹織物産業の興隆と日本軍侵攻による衰退

第1次世界大戦前後、国際市場のシルクニーズの高騰により、順徳の桑蚕産業と生糸及びシルク加工業が最盛期を迎えた。桑地面積が広東省の総桑地面積の43.2%となり、蚕の年間生産量が広東省の48.4%を占め、大規模な器械製糸工場が200社を越えた。最盛期の1920年頃、順徳には、紡織機械が6000台以上あり、年間の売上額は1000万銀元であった。農家1軒あたり1台か2台の紡織機を使って加工し、規模の大きいものでは数10台のマシンを持ち、100人あまりのワーカーを雇用していた。1920年代、順徳県の蚕の販売量が2万3011トンで広東省の80%を占めていた。

1920年代、順徳の操糸工場が広東省総数の8割となり、操糸ワーカーが20数万人を数えた。また、紡織、農業用具、船製造、刺繍、食品、酒造、木刻書版、タオル、爆竹、錫箔、紙加工業などの業種を加え、産業労働者が30万人にも上り、この数値は上海をはるかに上まわっていた。さらに、近代的な意味での第3次産業の販売業、運送業、金融業(銭庄)も含めると、商品経済に携わる人数は総人口の半分以上(50万人

13 同上書、182ページ参照。

14 秦惟人「清朝湖州の蚕糸業と生糸の輸出」『中嶋敏先生古稀記念論集』(下巻)1981年6月、532-533ページ参照。



以上）であり、中国一の近代経済の本拠地であったと言って過言ではない。

また、繭と生糸の大量販売が順徳金融業の繁栄を促進した。その頃には「一船の生糸が去り、一船の白銀が戻る」と言われたように、ある日、県内へ運び戻した銀は1日7-80万両に達した。順徳県内の銀號（銀行）が40店舗以上に達し、広州の金融機構の多くは順徳人に握られ、30%の資金繰りが順徳人の流通に頼っていた。こうして、順徳は一時、広東の金融センターとなり、「広東の銀行」と賛美されたのである。<sup>15</sup>

民国16（1927）年頃には、順徳の「県下の水田は耕地の約100分の3,4を占め、その他はすべて桑地である」。南隣の中山県は「その生産する穀米は自給して尚あまりあり、順徳県の糧食は多く本県に供給を仰ぐという」から、順徳は、近隣諸県に比して圧倒的な荊桑からなる養蚕・養蚕・製糸工業に依存する地域であることが分かる。「農民の日常食料品は魚肉を除けばすべて県外の供給を仰ぎ、全県下の産米は半月の用に足らず、故に米価は省城に比して一擔につき必ず一元ないし二元高い」が、「塘魚は順徳県の産物の太宗である」。また「家庭にある16歳以上、40歳以下の婦女にして製糸工場に出て仕事に従事しているものは約4万人あり、1人の賃金は3人を養って尚あり余る程である」。「その他16歳以下、40歳以上の婦女もまた手工にて製糸をなすだけで自活をなすことが出来る。それ故順徳県の農民経済は他県の農民に比較して格外に裕福であるといわなければならない」（以上、一部表記を現代語に修正<sup>16</sup>）といわれる。

1911年の辛亥革命、1926年の広州政府による北伐開始、27年の国民革命へと、時代は、広東を中心に大きく変化した。そうした最中、1929年の世界大恐慌により、養蚕・操糸業に集中した順徳では、世界的な生糸への需要の激減と価格暴落により、打撃は頗る大きかった。一部では養蚕用の桑樹に代わって砂糖きび畑が広がり、1930年代には砂糖工業も発展したが、民国24（1935）年に、桑田面積が30万ムー（2万ha）あった同13（1924）年から62%も減少した。蚕桑業は衰退し、操糸業は大量倒産を生み、1934年には16の銭庄（銀行）が倒産した。飢饉も重なり、失業・半失業者は数十万人を数えた。

広東生糸の対外貿易と金融が中国金融界を制覇した欧・米・日の外国商行と代理商の手中に陥ったことも衰退の一因であった。中国全土では1933年以降、欧米日の外商（外資系）銀行が銀を吸収するため34年に紙幣を再び増発し、大量の銀輸出によって金融恐慌を発生させる要因となった。さらに1938年、日本軍は、順徳に侵入した際に、強制的に低価格で蚕の調達を行なった。50kgの干した蚕の繭が135kgの米と交換された。1942年、日本軍による香港占領以降、日本の企業は生糸の購買を停止したため、

15 王忍之総編・招汝基主編『順徳県史』前掲書、3ページ参照。

16 卓正豊「順徳縣農業調査報告書（民国16年）」中山大學農學院編「廣東農業概況調査報告書續編」上巻（在廣東日本總領事館『廣東省農村調査資料』1943年3月20日所収、327-328、338ページ）。

順徳の基軸たる養蚕産業は徹底的に壊滅させられた。抗日戦争の期間、順徳の人口は戦前の87万人から戦後は37万人に減少したのである。

## 2. 農村機械工業から郷鎮企業へ、そして順徳企業群の形成

こうして、戦前の順徳には、養蚕・製糸・絹工業が興隆し、中国・アジアの商人が密集する都市として、かつては天津・上海・順徳と並び称せられたのであった。

しかし、第2次世界大戦を経て、中国解放後の農村集団化、大躍進運動、人民公社設立、文化大革命という激動を経て、長い停滞を蒙った順徳では、ようやく1970年代に農村向けの機械工業が発展した。とりわけ、1960-70年代に香港やマカオの資本によって普及した衣料の委託加工方式が、1978年の改革・開放政策以降、アパレル（衣服）・ファッション産業の普及をもたらし、機械産業の発展を加速させたと思われる。前述したように、順徳には、蚕糸業以来の確固とした歴史的基盤と自由な市場マインドがあり、服飾に巧みな人が多く労働力・コスト・土地も安いことが委託生産に有利となったのである。

しかし、順徳の場合、委託加工の「広東モデル」といわれる「来料加工」よりも、香港との「補償貿易」（見返り貿易）に依拠して発展した。この点も順徳らしい特徴である。こうして、人民公社が解体され、それに代って町・村営の農村企業群である郷鎮企業が、委託生産方式の受け皿として発展した。機械工業の発展、外資導入による輸出拡大とあいまって、民営化された郷鎮企業の中から家電製品の大手民営企業が成立したのである。

1978年の改革・開放政策以降、町村設立の「郷鎮企業」を基盤に戦略的に育成された家電・家具・繊維・服装・食品・生活用品などの順徳「農村企業群」は、1993年に、順徳市（旧）により「株式会社」に改組され、90年代には郷鎮企業は殆ど民営化された。

同地域は、中国の家電投資全体の11%を生産し、「家電之都」「家電王国（Kingdom of Household Electrical Appliances）」とよばれる世界的な家電産業集積地となった。

1980年代に大手家電メーカーに台頭した格蘭仕（Galanz）は、直接、絹のメーカーから転換し、農業向け機械工業の郷鎮企業からは美的集団（Midea）や科龍（Kelon）、その他萬家楽（Macro）、萬和（ヴァンワード）などの著名な順徳企業が成立した。

1990年代に順徳企業群は、初めて日本の東芝・三洋や欧州企業との技術提携を行い、IT技術をカナダのノザン・テレコム、台湾の神達などから導入した。順徳政府は、ゾーン開発方式を提唱しつつ、各鎮が自主的に工業団地を造成することを支援し、民間主導で多数の専用工業団地を造成させた。そこには地元・国内・香港・台湾資本とともに、中国の大手総合家電ハイアール（青島）はじめ、東芝・三洋・松下、ドイツ・

米国などの外資系メーカー工場も林立し、2001年度に、扇風機3300万台、電子レンジ1130万台、炊飯器720万台を生産し、クーラー、冷蔵庫等を含め家電では世界1、2を争う生産実績を誇るようになった。

順徳は、2002年末の「中国县域基本競争力評価調査」で、中国全土ベスト100県市の第1位に評価された。つまり中国でもっとも注視される工業都市に躍り出たことになる。<sup>17</sup>

#### Ⅳ 順徳企業形成の一齣一美的（Midea）集団の形成と発展一

##### 1. 「家電王国」順徳の台頭－内発的発展型としての順徳－

順徳では、香港・台湾資本による「来料加工」など委託生産による輸出志向型経済圏が形成され、受託生産した郷鎮企業における民営化、1993年の株式会社への改組により、強力な民営企業群が成立した。民営経済とグローバリゼーションの波に乗り、農村における郷鎮企業を基盤に、過酷な競争のなかから一躍経済の表舞台に躍り出たのが順徳の有力企業である。このように世界的に見て新興の有力企業である順徳の民営企業群を、筆者は「順徳企業クラスター、または順徳企業群（a Cluster of Shunde Corporations）」と規定している。

こうした順徳企業群は、古くから中国唯一の国際貿易港の伝統を持つ広州を陸路の中核（コアないしハブ）とし、東アジア最大の金融・貿易・物流拠点である香港を経由する珠江デルタ・ネットワークによって、急速に世界市場に統合されている。

日本を始め世界にアピールを強める順徳では、2000年4月に、順徳家電商会が創設された。70の家電メーカー、販売会社、資材供給業者が参加している。同商会は、「中国は現在WTOの公式メンバーなので、順徳企業（Shunde Corporations）は、国際競争に参加するために我々自身のイニシアティブをいっそう発揮し、国際市場におけるより良好な地位を獲得できるようグローバリゼーションの新しい状況に対応しなければならない。まず、OEMとブランド・マーケティングを結合した輸出戦略を実行しよう」（順徳家電商会名誉会長 周冠雄氏挨拶）<sup>18</sup>という。

ここで主張される「OEMとブランド・マーケティングを結合した輸出戦略」の実行こそ、メキシコを含む現代発展途上国の「輸出経済の発展段階」<sup>19</sup>の一階梯、21世紀のアジアにおける新興産業集積地域＝中国・珠江デルタの経済的到達水準を表示するもの

17 上田 慧「中国・珠江デルタにおける経済的統合と競争」、前掲論文を参照されたい。

18 Journal of Shunde Home Appliance Chamber of Commerce, *SHUNDE-Home Appliance*, 2003, p. 8.

19 輸出経済の発展段階論についての検討は、上田 慧「輸出加工区とメキシコ・マキラドラーの類型分析」『同志社商学』第54巻第4号、2003年2月を参照されたい。

である。

しかし、国内市場では7000元以上だったエアコン価格が過去8年に1000元台にまで低下するなど競争が激化している。とくに日本企業をはじめとする外国企業との提携・外資誘致に力を入れている。外資系企業は1140社を数える。誘致に際しては投資額の0.3%相当の奨励金を与える「投資誘致奨励の試行弁法」や、10万元までの投資誘致経費を提供する「投資誘致委託代理の試行弁法」を設け、17カ所ある専用工業団地では各業種ごとにゾーン型の集積化を図っている。さらに、行政手続きの効率化を図るため、1カ所に28部門の窓口を集めて申請手続きを一本化した。熱心で丁寧な順徳政府のワンストップ型の支援サービスは、電力や道路など交通ネットワークの整備とともに、評価はきわめて高い<sup>20</sup>。家電の国際博覧会の開催は各国の好評を得ている。

以下、国産ブランドを確立し、グローバル市場での競争優位をうかがう順徳の有力企業グループの美的集団を中心に考察する。

## 2. 中国有数の総合家電メーカー美的集団の成立

1968年に、順徳の北窖鎮<sup>ほくじょうちん</sup>で、当時26才の何享健氏が23人の住人とともに、各自50人民元(RMB)を出資し、この1150元に3850元の借金を加えた5000円で、「順徳北窖鎮塑料(プラスチック)加工組」という郷鎮企業を設立した。北窖人民公社農業機械施設の平屋の一隅20m<sup>2</sup>を借用し、手作業の工具を購入して操業を開始し、医療用のガラス瓶の蓋などのプラスチック製品をはじめ自動車用バブル・ゴム製品を生産・販売した<sup>21</sup>。

米国シリコンバレーのベンチャー精神を髣髴とさせる経緯である。

1970年代初頭に中国のいわゆる「掛け車」のブレーキ装置の製造に取り組み、広東省輸送会社に売込み、数年後に中国市場シェアの過半を占めるようになった。また、筆者は美的本社に展示された実物を見たが、何享健氏は、職場用に身近な材料で私用の電動「扇風機」を造った。当時の中国では、腕時計、ミシン、自転車の「三転」とラジオの「一響」からなる「三転一響」が庶民の関心をよび、扇風機はさらに贅沢品であった。この生産を着想した何氏たちは、大都市の国营工場を回った結果、広州の「珠江扇風機工場」の部品下請け製造の許可を得た。改革開放の時代に何享健氏はついに正当にビジネスを展開することができるようになったわけである。

1980年末、何享健氏の「加工組」は扇風機を自力製造し、部品下請工場から遂に完成品生産工場に発展させた。しかし、「扇風機大戦」という中国初の商品販売競争が激

20 江藤和輝，前掲取材論文参照。

21 2003年12月24日、北窖鎮陳村に美的集団(Midea)を訪問し、副総裁執行董事(順徳元副市長)刘知行氏、新聞伝播主任朱源来氏への聞き取り調査を基本に、何厚平氏からの情報を考慮して分析した。

化し、家電時代の訪れを察知した「加工組」は、一層付加価値の高い扇風機製造に着手した。当時中国の平均月給が30～50人民元程度であったが、何享健氏は100万人民元を借り入れて、先進的な設備を購入し、1982年末頃、「美的」ブランドの扇風機を販売した。

同時に「美的」（広東美的集団股分有限公司）という社名に改称した。こうして、扇風機をめぐる過当競争の中で、「美的」は、広東省・軽工業部から「優秀品」と評価され、「壁掛け式扇風機」、プラスチック材質で風方向転換のできる「鴻運扇風機」、「換気扇」、据置き式扇風機など10数シリーズの新製品を市場へ売り出した。売上台数は毎年倍増し、1980-85年間で10倍に成長した。さらに、海外から先進的生産設備導入により、全プラスチック製の「虹シリーズ」扇風機を売り出し、市場での大好評を得たのである。

1986年、「美的」は次々に米国のUL、ドイツのGS、イギリスのBS、カナダのCSAの扇風機の仕様認証を取った。国内の市場シェアを確保すると同時に、1987年に国際市場へ大量に輸出する輸出指向型企業となった。中国への電機製品の輸入が増えるなかで、「美的」の扇風機輸出が中国国家電輸出に先行したのである。美的は、国内市場低迷のリスクを避け、扇風機製造総量の約70%を輸出した。1988-89年間、香港経由で、北米、欧州、東南アジア及び香港など世界各地へ輸出され、91年までに、世界36か国・地域へ輸出した。広東省の輸出外貨獲得「飛龍賞」を得て、4年間連続、中国の「テーブル置き式と据置き式扇風機の輸出第1位」となったのである。

### 3. 美的集団の多角化と経営戦略の転換

郷鎮企業としての美的は、扇風機という単一商品生産のリスクを考慮し、扇風機を年産350万台に維持しながら、暖房機・加湿機・蒸発機などの製品を開発して小物家電分野の多角化経営に着手し、1985年には、空調設備分野に進出した。同時に美的は3億人民元を投資し、「美的工業団地」を北窖鎮の中心に建設した。美的の発展は、中国の改革開放、広東省の市場経済進捗の歴史を物語っている。

1992年の順徳政府による企業の財産所有権改革により、美的は所有権と経営権を明確にし、1993年には、郷鎮企業としては中国史上初の深圳証券市場上場を果たした。このことは、中国の経済史上、<sup>22</sup>きわめて重要な事件であった。

今回の訪問調査で、美的の新聞伝播（広報）主任朱源来氏の説明によれば、1993年、「美的工業団地」が完成したあと扇風機の生産台数が倍増し、遂に世界1位となった。エアコン製造も確実に成長したほか、小物家電・厨房家電製品の開発に力を入れ

22 Annual Report 2003 of Midea, 樊榮強・陈勇儒編著『順徳制造』広東経済出版社、2002年、101-110, 173-178頁参照。

た。この間、日本の三洋電機との提携で電器炊飯器を製造したが、「美的」ブランドの電器炊飯器は中国最大のシェアを誇る。「美的」は、扇風機、暖房器、加湿器、蒸発器、クーラー、電気炊飯器、湯沸かし器、ガス熱水器、ガストーブなどを製造する「総合家電メーカー」となった。扇風機が世界1位のほか、クーラー、電気炊飯器も中国1位を維持している。

中国では、2001年のエアコン生産量は2500万台であり、国内市場は大幅な供給過剰である。海外に新規市場をいかに拡大するかが課題となっており、世界が驚愕する中国家電の輸出攻勢の要因のひとつになっている。

しかし、1995年、「美的」のスタンド・アロン式クーラーが日本企業の模倣品とされ、三洋電機が訴訟を起こした結果、美的から三洋に100万元以上の賠償金を支払った。これを契機に、美的は、独自性を発揮すべく、工業設計部門を設け、翌96年から自社製品を造る段階に入ったのである。1998年には工業設計部門を独立採算の工業設計会社として独立させ、アメリカに美的工業設計センターを設立した。2001年、工業設計会社の社売上高は2000万元を超えた。美的の「冷静星」は、騒音が少なく、空調では中国市場6位から98年には2位に昇格した。

また、情報化の推進と社内組織の再建に着手した。1996年に「オラクルERPシステム」という情報システムを導入し、2003年には、4000万元を追加投資し、オラクル社と提携してシステムの高度化を図っている。これにより在庫が平均25%削減され、生産能力が20%向上したという。また、サプライヤーと代理先との情報システムの一体化を進めつつある。同時に「事業部制管理」システム導入により、市場実績が年間40%上昇した。

1998年には、日本の東芝との関係が大きな転機になった。90年代初頭、東芝は、順徳の大良鎮で「萬家樂」とエアコン・コンプレッサー製造の合弁会社を設立した。出資比率は東芝60%、萬家樂40%であった。しかし、合弁会社の経営は失敗し、97年に順徳政府が仲介し、萬家樂所有の40%を美的に買収させるよう提案した。その結果、「美的60%、東芝40%」の案でまとめ、合弁会社の社名も「美芝」に改称した。その結果、美的はエアコンのキーパーツを全て自社生産する中国唯一の「垂直統合型メーカー」となり、2003年の年産能力は450万台となった。そして、この合弁企業は東芝の中国事業の中でも収益性の高い企業となったのである。順徳における官民協調の企業再建策といえよう。

同社は、上層管理を代表する順徳市美托投資有限公司が22.19%、同市の実業関連の2つの有限公司が11.58%所有していた。2001年初めに持ち株会社を設立し、MBO(Management Buy-Out, 経営陣による企業買収)により、事実上の筆頭株主だった順徳市政府系投資会社から全株式を取得した。上層管理層所有企業として民営化されたのであ

る。<sup>23</sup>

美的は、ひきつづき、扇風機の世界トップメーカーとして、2003年に、2500万台生産の実績を上げ、現在、その生産拠点を近辺の中山市に移している。美的は、順徳本社の66万m<sup>2</sup>の生産工場のほか、安徽省無湖市の業務用クーラー生産拠点を42万m<sup>2</sup>持ち、この2か所で、クーラーを年間600万台製造する能力を持っている。2003年に、美的は、クーラー製造で中国2位であるが、新規に年産300万台の拠点工場を建設し、生産総能力900万台で中国1位の空調メーカーを目指している。

現在、美的の全製品は中国市場の上位3位内にある。売上高は2003年に175億元、輸出は5億米ドルであったが、2004年には250億元の売上げ、輸出8億米ドルの見込みという。世界的な総合家電メーカーに着実に歩を進めているように思われる。

最新の動向としてもっとも注目されることは、美的集団が、2003年に20億元の投資と、湖南・雲南のバスメーカー買収により、「バス製造」に乗り出したことである。広州近郊は、3大日系自動車メーカーが進出し、「華南のデトロイト」化をめざし、北窖鎮には、自動車部品専用工業団地が設立されている。家電で培われた機械技術はその基盤になるであろう。副総裁の劉知行氏は、その理由として、環境保全のクリーンなバス開発を進める意義があることを強調した。この方は順徳市元副市長であり、美的副社長への転身は日本でも話題になった。ここにも順徳独特の経営風土が感ぜられる。

こうして美的グループは、北窖鎮を拠点に、家電と自動車<sup>24</sup>の両産業を重点とする中国大手メーカーへの道を歩んでいくことになると思われる。

## V 順徳における多彩な産業群と専用工業・販売団地

### 1. 順徳における各鎮政府の工業団地・販売市場の特徴

順徳には、この20数年で、16の業種別専用工業団地が建設された。道幅の広い道路などインフラストラクチャの充実とともに、各鎮政府によるゾーン型開発方式の大規模展開によって、「国際製造業の集積基地」建設の目標が鮮明になってきている。

美的集団をはじめ順徳企業群は、こうした各鎮による産業奨励のコア企業として重要な役割を果たすものが多い。各鎮政府は、むしろこうした現地企業だけではなく、外資系企業をも誘致し、そこに地域的なネットワークを形成し、クラスターによる経済活性化を促進しようとしている。

順徳の工業団地は、広大な敷地に多数の同一業種の企業群が集積する専用工業団地で

23 富士経済大阪マーケティング本部第5グローバル『中国有力企業集団のオペレーション実態と方向性分析』富士経済、2002年、15、63-68、90-95ページ参照。

24 以上は、美的の副総裁執行董事劉知行氏、新聞伝播（広報）主任朱源来氏からの聞き取り調査、美的資料展示室提供資料、何厚平氏の現地収集資料及びAnnual Report of Midea, 2003参照による。

ある。また、多数の卸売・販売団地が集積する巨大取引市場でもあり、全国・世界中からバイヤーが集中する点で世界的な専用卸売・小売団地が多い。こうした製造と販売の専用工業団地が各々特徴をもって多数存在することが順徳の特徴であり、ゾーン型開発の特徴である。ここに、「世界の工場」として脚光を浴びている中国・珠江デルタが、同時に巨大な「世界の卸売・販売市場」を併せ持つ、新たな発展段階にあることが注目されるのである。

以下、順徳の北から南に向かって順に各鎮の産業集積の特徴について概説し、最後に美的集団が本拠を構える北窖鎮の産業集積の事例を考察する。

- (1) 古来、農業が盛んな陳村鎮は北部に属し、古くからの商業の発達により、広東4大鎮の一つと称えられた。「花卉の都」を象徴するように世界最大の花卉・園芸卸団地が存在する。広大な区域内の広く長い道路を自動車で移動しなければ全貌が分からない。また、中国最大のプレス機械の取引市場「順聯国際機械城」がある。
- (2) 樂従鎮には、世界最大の家具街、家具販売市場がある。およそ10 kmにわたり広い道路の両側に約1000店の各種家具店がぎっしりと軒を連ねている。売り場総面積は200万m<sup>2</sup>で世界最大である。筆者が視察した樂従国際家具城は、中庭と称した広大な6階建ての家具展示場であり、エレベータで上りながら見渡した各階には、地元順徳はもちろん宮殿調の煌びやかな西洋家具はじめ全世界の家具が所狭しと並んでおり、とても1日で見学できるものではない。ここに中国国内だけでなく世界中からバイヤーが集まり、1日1万台ものトラックが家具を運んでいる。順徳は、中国家具輸出総額の半分を占めている。年間売上高は、約300億元（約4500億円）で、輸出額は約10億元である<sup>25</sup>。また、中国最大の鉄鋼市場、華南最大のプラスチック建材市場があり、全国からの取引の目安として「樂従価格」が成立しているという。
- (3) 北窖鎮は「現代製造業の名鎮」めざし、中国2位の家電メーカー美的集団の拠点があり、新たに日系3大メーカー向けの自動車部品製造団地の造成を重点にしている。中国最大の高級住宅団地「碧桂園」（全国13か所）の発祥地でもある。
- (4) 倫敦鎮は、中部に位置し、広東省初の「自然生態環境の鎮」である。倫敦絹織物など手工業の歴史が長く、現在では中国最大の木工機械製造・販売団地があり、大規模なパソコン製造基地となっている。
- (5) 勒流鎮は、中国最大の自転車製造拠点で、中国のコンテナ製造の重要拠点基地、華南地域の重要な金具生産拠点でもある。
- (6) 龍江鎮は西部に位置し、県境の屈折し曲がりくねった河の形状から名声を得る。

25 『香港ポスト』前掲紙参照。



「家具之都」を代表し、中国最大の家具製造団地（約1200社集積）、中国最大の家具資材集積・取引市場がある。

- (7) 大良鎮は、「広東のホワイトハウス」とよばれる瀟洒な順徳人民政府庁舎が置かれている行政地域である。庁舎前にはガラス張りの行政サービスセンターを中心に、とてもよく整備された都市型公園がある。近くには近代的なマンションが林立し、オペラハウスが建築中であった。水稻・砂糖黍・淡水養殖魚・蔬菜などの作物が取れるとともに、有名な古跡が多く清朝4大名園の一つ「清暉園」が異彩を放つ。その一方、比較的規模が大きい工場もある。アジア最大の幹式トランス生産基地、国内4位の自動車販売市場（35万m<sup>2</sup>）があり、中国最大の外用薬・医薬品の生産拠点でもある。
- (8) 杏壇鎮は、かつて蚕基魚塘が盛んであり、多数の郷鎮企業を育成した。中国最大の家庭用消毒ケース生産拠点（康宝社など）であり、ハイテク工業団地Cエリアがあるが、古来、水上交通が便利でアーチ形の古代橋や古家村を残し、伝統と文化を感じる街である。
- (9) 容桂鎮は、南東部に位置し、宋代中葉の開村以来長い歴史をもつ。郷鎮企業を大々的に育成し、中国で有名な商標3、中国名ブランド4を獲得した「工業の都」といわれる。順徳の工業生産額1位の地域である（年間300億元）。中国最大の家電生産拠点であり、科龍、格蘭仕、萬和などの著名家電企業が集積している。輸出に適しており、容奇新港など香港に直結する港湾機能を持つ。広珠国道の車両は絶え間なく続き、珠江デルタの重要な水陸交通の中心地、商品集散地である。
- (10) 均安鎮<sup>ごうあんちん</sup>は、南西部に位置し、帰国華僑やその家族が多い地域である。李小龍（ブルース・リー）の父の居宅や記念館がある。中国最大のマグネット製品の製造・取引市場があるが、何とんでも中国最大のジーンズ・服装の製造・取引団地が有名である。製糸工場の元女工など、結婚をせずにシンガポールなどで働いた後で、自立した女性だけで集団生活をおくる「氷玉堂」の歴史にも蚕糸業の伝統が感じられる。<sup>26</sup>

## 2. 田園工業都市順徳の発展

以上のように、順徳では、世界最大、アジア最大、中国最大と称せられる専門産業の集積地域＝産業クラスターは13ヶ所を数える。いずれにしても、この驚異的な多種専門団地・市場は、各鎮の歴史と文化を毫も無にすることなく、地域特性を活かしつつ、順徳の各鎮政府が、「珠江三角州重点工業衛星鎮」になることを目標に、協調しつつ競

26 何厚平氏による現地情報、筆者の現地調査、広東省『珠江三角洲經濟開放区投資指南』1986年、順徳市地方志編纂委員会編『順徳県志』深圳市伟智通信息技术有限公司制作1996年12月参照。

うようにその多彩な産業構成を生み出してきた結果である。順徳政府は上からの指令型開発ではなく、各鎮の自主的な企画を支援することに徹している。こうした多彩な産業配置からみると、順徳が、躍進中国を支える華南最大の多彩な経済基盤を誇る田園工業都市であることが分かるであろう。では、実際に、順徳の投資環境はどのようなものであろうか。現在、中国の各都市は積極的に誘致条件を公表しているが、順徳の投資環境については、付表を参照されたい。

### 付表：順徳への投資コスト一覧

#### 1. 土地及び工場建物

項目	費用標準
地 価	1. 集積工業団地内「六通と整地」の平均土地価格は 220 元/m <sup>2</sup> 。 2. 実際譲渡価格は各集積工業団地土地の用途、位置、プロジェクトの技術レベル、投資総額、土地使用年間数及び土地に対する建築面積の比率によって決定。 3. 投資額の割合と大きいハイテクプロジェクトに対し、市政府による確認後土地価格を相応に下げる可能性がある。
建屋建設	鉄鋼筋の構造の工場建て屋のコストは 300-400 元/m <sup>2</sup> 。
建屋借用	インフラ施設と位置の違いにより、工場家賃 5-15 元/m <sup>2</sup> 。

#### 2. 企業登録費用

項目	費用標準
営業ライセンス登録費	登録資本金が 1000 万以下の場合、0.08%，1000 万元を超える部分に対し 0.04%，登録資本金が 1 億を超えた場合、費用免除。
公表費	新規企業：600 元；企業変更：400 元。

コピーの費用 10 元，許可書費 100 元，機構コード証 53 元，税務登録費 15 元

#### 3. 主な運営費用

	項目	標準
月 給	一般製造業管理者平均月給	1500-5000 元
	一般製造業熟練技術工員平均月給	800-2000 元
	一般製造業非技術工員平均月給	600-1000 元
水道費	工業用水代 (元/m <sup>3</sup> )	1.2-1.6 元/m <sup>3</sup> (メモリ) 污水处理費含め 0.2 元/m <sup>3</sup>
電気代	集積工業団地	大工業区：0.63/kwh
	集積工業団地	一般工業：0.7494/kwh
運 賃	陸上で深圳まで (20 フィートのコンテナで計算)	2200 元
	陸上で香港まで [20 フィートのコンテナで計算]	4200 元
	船便で香港まで (207 イートのコンテナで計算)	2400 元

## 4. 主な税金種類

項目	標準
法人税	経営期間10年以上の一般外商投資項目に対し税率24%を徴収し、利益計上年度より、「2年間免除、3年間半減」、つまり1,2年目は免税、3年目から5年目までは半減徴収とする。地方所得税率は3%であるが、上述の「2年間免除、3年間半減」期間中は、これも免税とする。
不動産税	区の町と鎮の町での三資企業は家賃収入の18%を課税する。自己所有の不動産に対しては、不動産税＝不動産原価×70%×1.2%、但し、3-5年の免税優遇がある。区の町と鎮の町以外にある三資企業に対し都市不動産税を免税とする。
個人所得税	現地工員で月給が1720元越える場合、海外工員月給が4000元越える場合に、個人所得税を徴収する。累進課税を実行。税率は5%-45%。
増値税	(売掛収入-買い付け支払い)×17%

(注)「5. 社会保険」は省略した。

出所：順徳区経済貿易局『投資手引き-Guide to Investment-』46-47ページ。

## 3. 美的集団の拠点、北窖鎮工業団地の投資環境

北窖鎮は、広州に隣接する順徳の北東部に位置し、「美的グループ」の本拠地でもあり、順徳製造業の主要基地と位置づけられている。農村経済から出発しながら、「現代製造業の名鎮」が目標と言う高いプライドを持った地域である。家電を中心に、金属材料、機械装備、化学塗料、服装、食品などの産業が「同調しながら発展していく工業体系が形成」され、区域内では「強い産業組み合わせ能力」を持ち、世界最大の扇風機生産基地及び中国でも有数の冷凍・厨房・飲水設備の生産基地とされる。その内、扇風機、電器炊飯器、飲水機、室調用モータなどはいずれも製品シェアが中国1位である。また、居住空間も配慮されており、中国最高級の郊外住宅地域「碧桂園」が存在する。<sup>27</sup>

北窖ハイテク工業園（団地）は、計画土地面積2150haの内、すでに工業用地として800haが開発されている。香港に繋がる北窖港の迅速な税関サービス、「企業サービスセンター」の無償一括サービスが提供されている。米国のワープール、韓国の鉄鋼企業などすでに10ヶ国の多国籍企業を含む500社余りの企業が進出している。家庭電器製造業は北窖鎮の基軸産業とされており、家電企業40社その関連企業320社が入っている。近年もっとも成長が速く良質な金属材料加工業は、北窖鎮工業総生産高の10%以上を占めている。また、先進的な自動化機械装備による製品群及び関連のハイテク製品群が形成されており、化学塗料においても、先達樹脂、大東樹脂、偉利高塗料など業界で一定の影響を持つ知名企業が自主開発や技術導入を通して大規模生産を実現させている。

機械装備製造業についても、すでに木工機械、圧力機械、プラスチック成形機械の三

27 以下、北窖鎮政府副鎮長譚志亮氏及び政府関係者への聞き取り調査（於、美的海岸公園）と北窖工業園企業服務中心による Brief Introduction of Investment Environment, 2003 による。

者を主導とする産業特徴が形成され始めている。広東省での市場シェアはそれぞれ 60%、40%、30% を占めており、広東では最先端を走っている。北窖鎮は佛山市の「佛東裝備製造基地建設計画」と協調しながら、先進機械裝備製造業の育成を図っている。

国際分業化及びグローバル経済に適応するために、北窖ハイテク工業園は、「核心製造技術の導入をメインに、従来の産業チェーンを有効に延伸させながら新興産業を促進し、北窖鎮の産業系譜を増やすことを目標に、重点的に従来の家庭用電器産業基地、新興材料産業基地、自動車部品及び先進機械裝備産業基地及び現代工業商業流通のためのプラットフォームを拡大していき、かつ、これらの産業基地と流通プラットフォームを緊密に結び付け、互いに促進し合いながら、共に『現代製造業の名鎮』を構築する計画」である<sup>28</sup>という。

現在、北窖鎮が、家電を中心にした機械裝備産業やサプライチェーン・マネジメント (SCM) などのコアコンピタンスを基盤に、新しい戦略的事業空間 (ドメイン) と考えている領域は、自動車部品及び先進機械裝備産業基地の計画である。自動車産業は中国経済成長を促す主導産業になる。今後 10 年間に、広州市の年間自動車生産規模が 100 万台を超え、完成車及び部品の生産高が約 3 兆 8700 億円になる見込みであるが、それは強大な部品産業群に依存しなければならない。そこで、「北窖は広州の日系 3 大自動車完成車メーカーに隣接する優勢性を十分に生かし、自動車関連産業の発展に大々的に力を入れるつもりである」という。鎮内の美的集団も 450 億円の投資により、バスなど自動車産業に進出する計画があり、自動車部品産業の基盤作りをすすめている。

今後は、集約発展の道を歩み、「華南地区で一流の自動車部品製造基地を目指し」、日本や韓国からの自動車産業関連企業を誘致しようとしている。そのために、「順徳及びその 30 km 半径周辺にある 30 万台近くの自動車を対象とする大型自動車部品取引市場を建設し、また、これとともに自動車修理、アクセサリー、トレーニング、販売、展示及び一部自動車用研磨用具、プレス加工を含める自動車関連産業を発展させ、これをもって自動車関連企業の集約化を推進していきたい」とされているのである。

## おわりに

順徳には、基塘農業 (dike-pond system) や「蚕基魚塘」にみられるように、早くから市場経済を意識したビジネスマインドが旺盛であった。そうした順徳の歴史的要因からこれをとくに「順徳マインド」と称することにした。順徳の歴史は第 2 次世界大戦までは、養蚕・製糸・絹織物工業に偏重し、国際生糸市場の市況に左右される側面を持っていたことは否めない。しかし、1992 年の鄧小平による「南巡講和」によって、順徳

28 北窖工業団地の生産高は 180 億元で、順徳生産高の 18% を占める。

人の潜在的な起業家精神が開放され、堰を切ったように農村企業化、民営経済化が進み、郷鎮企業を基盤に、家電・家具・生活用品などのメーカーが瞬く間に大企業に成長したのである。「順徳企業群」の成立である。

順徳は「中国で最初の市場経済サービス方式を導入した」地域である。しかも、その発展は、IT市況に左右されやすい東莞などのような外発型発展ではなく、農村工業からの歴史的発展基盤をもとに、順徳企業群と専用工業・販売団地を組み合わせ、花卉・家具・家電など世界的な生活関連総合産業に立脚した田園工業都市型の内向型発展を示している。とりわけ、現地政府が果たしている役割について指摘しておきたい。

順徳政府は、1993年より21世紀型の情報化された超近代的な行政施設を中心に、ワンストップ式サービスの提供や行政サービス・センターの設立、専用工業団地の開発支援、各種国際博覧会開催、日本など海外の経済団体との交流など、直接的な介入ではなく、企業の経営環境・投資環境の整備に調整的役割を果たそうと努めている。

一例を挙げると、今回視察した順徳工業園（Shunde Industrial Park）は、省級のハイテク産業開発区として順徳政府が直接管轄している唯一の工業園（団地）である。順徳の産業構成の合理化をいっそう促進するとともに、周辺地域の工業園の開発に対して率先模範の役割を果たすとしている。機能面から、東は産業区で、中央は順徳職業技術学院（順徳大学）と産業研究基地、西はビジネスサービス付属区として、機能別のゾーンに分かれている。産業区には、精密化学工業及びバイオ・製薬、自動車部品、IT電子通信、インテリジェント家電、装備製造、環境保全科学技術などが主な産業として配置される。

とくに、注目されるのは、地元政府・順徳市民有志・順徳出身の華僑による共同出資で、設立された順徳職業技術学院（順徳大学）である。発足間もなく大学への昇格も予定されているが、学内を河が流れる風光明媚な絶好の環境にある。順徳に密着し地元の発展のために、出張講義など生涯教育にも力を入れている。筆者は、院長（学長）陳智氏から順徳に根ざした高邁な教育理念を伺い、学术交流に関する懇談後、「智慧門」をはじめとした瀟洒な教育施設、学生寮、教員宿舎、家具・冷媒等製造実習センターなどの学内見学を許された。まだ、塗料の香りも残る新設の施設であるが、家具の都だけあって、家具の製造実習室などを見ると、順徳の並々ならぬ人材育成の理念を感じざるをえなかった。

それはまた、順徳工業園の中央に位置し、隣接するハイテク産業区はもちろん家具・家電など順徳の多彩な産業クラスターに、若く優秀な人材をあたかも新鮮な「酸素」を供給するように、その存在感を示しているのである。ここに、これまで本稿で見た、順徳の歴史的な基盤の中で培われ、順徳企業群を生み出し、不屈の忍耐力と高いビジネスマインドを失わない順徳人の進取の気性が感ぜられるのである。

世界に挑戦する「順徳マインド」。これこそが改革・開放を進める新生中国の華南経済圏・珠江デルタを象徴するシンボルといえよう。