

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

上 田 慧
（同志社大学商学部教授）

はじめに

近年の東部沿海地域を中心とする中国の経済発展は、1980年代以降の改革・開放政策と、92年の鄧小平による「南巡講話」を契機に本格化した。いわゆる市場経済と計画経済からなる「双軌制」の下で、中国は、外資導入と対外貿易を拡大してきた。

中国の政府統計によれば、2002年の直接投資受入額は過去最高の約527億ドルに達し、米国を抜き世界1位になった。投資国・地域別順位では、「一国二制度」の下で「特別行政区」とされる香港が約179億米ドルと圧倒的に多い。これに、アメリカ（54億ドル）、日本（42億ドル）が続いている。

中国の輸出急増は、対米依存を特徴としてきた日本の貿易構造をも急変させている。

財務省によれば、日本の2002年度輸入額のうち中国からの輸入シェアが18.3%と、米国を抜き首位に立ち、日本の中国・香港向け輸出も1992年の9.6%から15.7%へと大きくシェアを伸ばした。米国向け輸出額でも中国は、日本を抜いて首位に立った。このような中国の2002年度輸出入総額約6208億ドルのうち、「外資系企業」が54.5%を占めていることが注目される¹。

しかし、その内実は複雑であり、香港や台湾に現地法人を設置した各国の企業による「迂回投資」、レッドチップ（中国系香港企業）による投資などが含まれている。また、アメリカ側の議会統計によれば、2001年中国の直接投資受入額の15%が、米欧日、台湾・中国系企業による、バハマ諸島などのタックスヘヴン（租税回避地）を介した投資であった。製品別に見ると、電子回路や携帯電話などICT（情報通信技術）製品輸出総額の90%以上が「外資系企業」による輸出であった²。

また、東部沿海地域に対中直接投資の88%が集中している。とくに広東省は1980年代に中国の直接投資受入額のほぼ半分、90年代にも4分の1を占めている³。広東省は、2001年度中国の国内粗生産（GDP）の行政区別順位で1位であり、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。深圳や珠海など早くから経済特区が設置された珠江デルタにおいては、香港の賃金・賃料・固定費の上昇により、土地

と労働力が安価で豊富な広東省に生産拠点がシフトしている。産業空洞化が懸念される香港は、むしろ、金融・物流・情報拠点として「中国の世界への窓口」の機能を果たすことになった。1990年代後半以降、日本企業も、部品や製造装置を輸出し、中国で加工・組み立てのうえ香港・中国を經由してアメリカや日本に輸出する傾向を飛躍的につよめたのである。

本稿では、これまで筆者が進めてきた多国籍企業による国際輸出加工拠点の比較研究の一環として、華南経済圏の「珠江デルタ」に焦点を当てる⁴。珠江デルタの発展要因として、香港はじめ有力都市に産業集積＝クラスターが形成され、相互に特性を發揮しながら競争しつつ、インフラストラクチャの整備によってネットワーク的に経済統合され、より大きく多彩な局地的国境（境界）経済圏が形成されようとしている。その中で、中国の有力民営企業がどのように形成され、どのような局面を迎えようとしているのか。とりわけ、白物家電と家具の世界的集積地＝クラスターを形成している佛山市順徳（Shunde）における大手民営家電メーカーの発展、人民政府の投資・経営支援活動に焦点を当てて考察してみたい。

この度、筆者は、同志社大学ワールドワイド・ビジネス研究の海外調査の一環として、2003年3月中旬に、シンガポール・香港を経てフェリーで単身中国本土の順徳港に渡り、現地日系企業、人民政府を訪問し、帰路、深圳にて工場見学及び聞き取り調査の機会を得ることができた。

現在不幸にして、重症急性呼吸器症候群（SARS）の影響が中国の今後の発展に影を落としている。しかし、珠江デルタの発展要因は歴史的に形成されたものであり、停滞があっても、その発展は構造的なものと考えている。

今回の現地調査には、順徳松下精工社長（総経理）喜多忠文氏、順徳区人民政府経済貿易局副局長 周馭洪氏、同 経済貿易局科長 勞志和氏、深圳市中日経済文化交流促進会理事の何厚平氏・閻寶星氏・秘書長黄旭氏、東江集団社長（董事長）李沛良氏、日本機械輸出組合の坂邦良氏はじめ、日本と中国の現地機関・企業の経営者と社員の皆様にたいへんお世話になり、手厚いサポートを賜った。SARSの影は遠のきつつあるが、中国現地で真摯に働いておられる皆様に、心からお見舞いの意を表し、ご健康を祈念すると共に、今回調査への多大なご協力に対して、冒頭、深甚なる謝意を表したい。

・ 広東省・珠江デルタの都市産業クラスター

1. 中国経済と珠江デルタ

広東（Guangdong）省は、日本の国土の約半分の広さに、7143万人の人口規模を有し、2002年の域内総生産（GDP）は1407億ドルで全国の1割強を占めている。2002年末までに外資系企業累計9万6000社のうち日系企業は1433社であり、外資による投資の約5%強を占めている⁵。

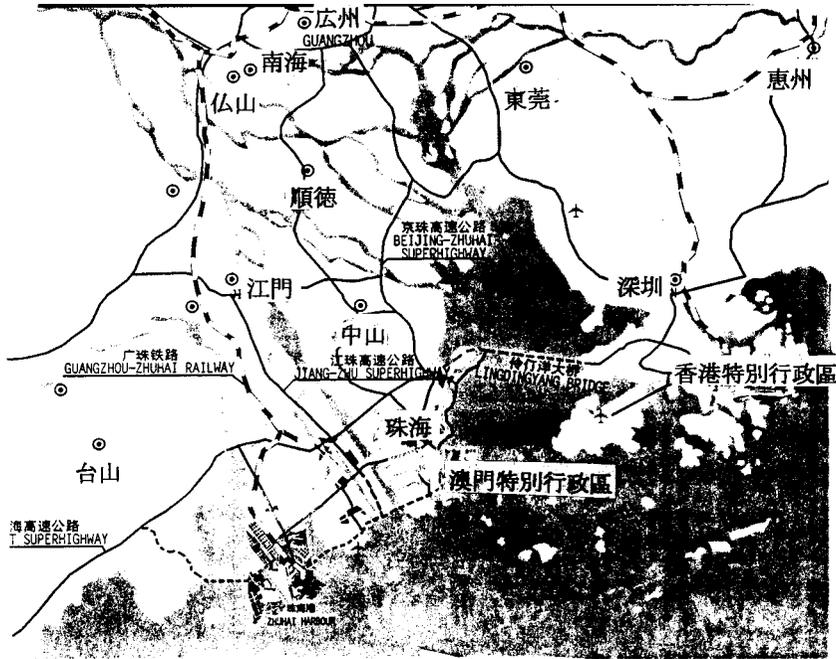


図1 珠江三角洲示意图 - 珠江デルタ主要都市と交通網 -

広東省の広州，東莞，中山，順徳など珠江デルタにある4市・県は，その成長率の高さから四小竜（スーシャオロン）とよばれている（図1参照）。

過去10年間，珠江デルタは，直接投資が170億ドルにのぼり，年間1100億ドルの輸出がなされている。表1は，珠江デルタの主要な都市産業クラスターの概況を示したものである。

同地域には，内陸部からの低賃金労働力，良好なインフラストラクチュア，効率的なロジスティクスなど他地域では見当たらない好条件がある。「その結果，珠江デルタは，台湾，米国，日本からの投資の激増により，玩具からパソコンまであらゆる製品の世界でもっとも重要な生産基地の一つ⁶」になった。とくにエレクトロニクス部品にとって珠江デルタは不可欠な加工基

表1 珠江デルタの主要な都市産業クラスターの概況（2002年）

地域・都市名	香港	深圳	東莞	広州	佛山 ^{注1}
人口	680万人	700万人	650万人	1000万人	530万人
GDP 2002年	1630億ドル	260億ドル	760億ドル	350億ドル	530億ドル
対外投資 2002年	4.05億ドル	26億ドル	10億ドル	30億ドル	1億ドル
中枢産業 (Key industries)	金融・海運 貿易	エレクトロニクス 通信設備	コンピュータ エレクトロニクス	自動車 電気製品	陶磁器 繊維・衣料

注1：四小竜に挙げられる順徳は2002年末に佛山市に併合された。しかし，上記の，佛山には，順徳が，家電と家具の世界的クラスターを形成している重要事実を記載していない。テレビ産業が集積する惠州，順徳に隣接する中山，澳門に接する珠海市も同様に軽視されている。

出所：“Damage in the delta – How hard will SARS hit southern China?”, *Business Week*, Apr. 21, 2003, p. 19より抜粋。

地となっている。そのため、SARS が広がったとしても、その地域の統合された経済は、多国籍企業が大学して撤退することを困難にさせている、とみられている。しかし、大規模なサプライチェーンの崩壊や輸送コストの負担増など中国で生産するコスト優位の消失が懸念されている。

広東省は、1996年に、中国の輸出の4割を占めていた。外資流入は年間100億米ドルで、中国全体の4分の1である。1996年に、広東省の外資系企業あるいはその受託契約事業者による輸出の75%以上は、香港と台湾の事業者のものであった。⁷

中国の豊富な低賃金労働力を活用した、香港・台湾資本による輸出加工のための独特の「来料加工」「転廠制度」は、いわゆる「広東モデル (Guangdong Model)」と呼ばれる。珠江デルタは、メキシコ・マキラドーラと並ぶ国際輸出加工基地として、「一国二制度」をとるいわば旧国境 = 制度上の境界線を越えた特殊な国境 (境界) 経済 (border economy) 圏の型を示している。

1990年代に、珠江デルタでは、東莞市は台湾・香港資本の委託生産によるICT・パソコン集積地域となり、惠州はICL社によるカラーテレビなどアジア最大のTVパレー、順徳は、家電と家具の世界的集積地域、そして広州はそうした各拠点を結ぶネットワークのハブとして自動車産業などの総合産業が発達し、珠海は観光・機械・ハイテク拠点となっている。

この間、「香港 - 台湾 - 中国本土と、ASEAN (東南アジア諸国連合) 及びインドネシアとの間の貿易と投資フローは急速に増加した」ように、珠江デルタにおける経済統合の影響は周辺国家に及んでいる。とりわけ、「華僑 (Overseas Chinese) の結びつきが、沿海地域全体を結び付ける決定的な接着剤になっている」と言われている。⁸

・珠江デルタの広東モデル

委託加工方式と主要都市圏

1. 「三資企業」・「三来一補」・「転廠」制度 広東モデルの現段階

中国進出の企業形態としては、外資の国内販売が認められた「三資企業」と国内販売が認められず全量輸出を条件とする「委託加工方式」とがある。中国の販売市場参入のためには前者が、輸出向けの委託加工の場合は後者が選択される。広東省は後者の比重が大きい。

今回訪問した順徳を例にとると、中国への具体的な投資方式としては、(1) 中外合資経営 (Sino-foreign Joint Venture)、(2) 中外合作経営 (Sino-foreign Contractual cooperation)、(3) 外商独資経営 (Venture Exclusively with Foreign-owned Investment)、(4) 加工装配 (Processing and Assembling)、(5) 補償貿易 (Compensation Trade)、(6) 国際租賃 (International Leasing and Loan)、に分類されている。⁹

上記の(3)は独資企業(外資100%)を指し、合弁企業(外資25%以上)、合作企業(契

約による事業運営体)を一般に「三資企業」という。米国議会資料によれば、1979-89年間には、合弁企業が平均38.7%、合作企業41.9%であり、独資=100%所有の完全子会社は9.7%に過ぎず、補償貿易や国際リースなどその他の形態が9.7%であった。しかし1990年代に、合作企業が急減し、2002年には9.6%となった。一方、独資企業が60.2%に急増し、合弁企業は28.4%に留まり、その他が1.8%に減少した¹⁰。このことは、いわゆる「独資化」への傾向を示しているが、従来の合弁事業の利点よりも、外資が提供する経営・管理技術を学ぶことが重視され、WTO加盟による規制緩和に適合する民営化形態として、外資の「独資化」が進められているといえよう。

しかし、広東省においては、「来料加工」と呼ばれる委託加工方式が「広東モデル」とされるように典型になっており、最近ではリース契約による慎重な姿勢をとる企業が多い。

「三来一補」というのは、以下の4種類の委託加工方式をいう。第1に、「来料加工」であり、外資系企業が原材料を無償で提供し、加工したものを逆輸入する方式である。支払いは加工賃のみである。工場は、委託投資主体の香港企業に投資させるか、受託した地域の政府によって建設される。このような方式は「世界的にも珍しい制度で、中国でも珠江デルタ特有のものだ」とされている¹¹。しかし、この点は、国内販売が制限され保税状態のまま加工されたものをアメリカに再輸出し、支払いは加工賃のみとされるメキシコのマキラドーラ(maquiladora)の多様な形態との比較検討が今後の課題となるであろう。

第2に、「来様加工」は、外資が仕様やサンプルを示し、同じ製品を作らせ輸入する方式、第3に、「来件装配(加工)」は部品を持ち込んで加工・組立のみを依頼するノックダウン方式である。最後に「補償貿易(Compensation Trade)」とは、外資が、中国側に機械設備を提供・輸出し、その機械代金の見返りとして、生産された製品で返済を受ける方式である(見返り貿易)。返済内容は、直接的商品、間接的製品、現金の組み合わせにより多様である¹²。この分野の先行研究として、杉田俊明氏によれば、より厳密にみると、原料の通常輸入型の委託加工貿易は「進料加工」といい、最近では、「L/Cリンケージ型の委託加工貿易形態が見直され、脚光をあびるようになった」と言う¹³。

これに対し、OEM(Original Equipment Manufacturing)は、外資系企業からの設計図・指定部品による全量受託生産の「相手先商標製造会社」であるが、ODM(Original Development Manufacturing)は、製品の開発を含めて製造側に委託し、商標のみが委託元によるもの、とされる。こうしたOEMからODMへ、さらにはOBM(Original Brand Manufacturing)への発展は、各国「輸出経済の発展段階」を示すのである¹⁴。来料加工から発展した珠江デルタの企業経営も、自立的な企業経営への発展段階として、この点が今後の課題となっているのである。

珠江デルタでは、香港・台湾資本あるいは香港を経由した外資系企業の委託先として、中国本土の鎮や郷が経営する農村工業の「郷鎮企業」が多い。初期には香港企業による雑貨や日用品・軽工業品の委託加工が主であったが、徐々に、日系企業など外資が、低コスト・低リスク

を求めて珠江デルタに進出し、1990年代には、家電やIT製品などの輸出用委託加工拠点が形成され始めた。珠江デルタに進出した外資系企業の約7割がこの方式を採用している、といわれている。

また、「転廠」制度は、加工が1カ所で完結しない場合、材料から部品、ユニットと進む過程はすべて「半製品」として保税状態のまま別の企業に移動する間接輸出の一形態である。国内移送であるにもかかわらず貿易取引に準じて扱われ、「転廠」と認められると増徴税が免除される、広東省特有の制度と言われている。製造の一部分を担当する中小企業にとっては極めて進出しやすい形態として活用されている¹⁵。

次に、こうした委託加工生産方式が、「料」「件」「様」の加工装束と補償貿易からなる「三来一補」から、OEMに発展し、さらに国産ブランドを確立する有力民営企業を生み出す上で、各都市産業クラスターにおける人民政府がどのような投資環境整備策を講じているのかを考察する。

2. 深圳・公明鎮政府と東江集団深圳工場を訪ねて

深圳は、日系企業の先行投資によって、複写機とプリンター、同部品の「世界の半分」を生産する拠点となり、次いで、1990年の台湾の対中国投資解禁により、台湾電子メーカーが、対岸の福建省から、深圳さらにはその近郊の東莞市に進出した。こうして、深圳と東莞はパソコン・周辺機器、ICT（情報通信技術）の世界的輸出加工拠点となり、中国を世界3位のパソコン・周辺機器生産国に台頭させた基盤となった。しかし、90年代末にICT不況の直撃を蒙り、大量の失業が社会問題化した東莞市のように、世界のICT・ハイテク製品の市況に左右される問題点をも生み出している¹⁶。

深圳は、「伝統的な北京（政府）主導の（中央）集権構造から離脱した最初の地域」であり、鄧小平氏による「南巡講話」以降、China's Boom Town とよばれてきた。賃金・土地価格・税金が安価な「輸出加工センター」として、香港企業はじめ外国資本の参入が相次いだ。1980-2000年の20年間で、深圳のGDPは、2億7000万人民币元から1665億人民币元に急増し、外国投資と輸出は、ほとんどゼロからそれぞれ約30億ドル、340億米ドルへと驚異的な伸びを示した。

深圳は、中国輸出総額の7分の1を占める有数の輸出加工地域となったのである。

また、外国銀行の28支店が開設した地域的な金融センターでもあり、標準コンテナ取扱量で中国2位の深圳港はじめ、国際空港・テレコムセンター、広州-深圳-香港の高速道路のほか、香港-澳門間大橋建設計画など、珠江デルタを円環状に結ぶインフラストラクチャーの整備計画が、深圳を珠江デルタ全体の発展と結びつけている。

深圳の投資環境については、労賃は香港・シンガポールの10分の1、インフラ費用は約8分の1で、他の中国主要都市より低いという。携帯電話などハイテク産業生産高が深圳の全産

業の46%（2000年）を占めており、世界の33大学を集約した大学団地（University Park）が設立されている。とくに深圳の経済特区（SEZ）では、法人税率は中国本土約30%にたいして、外資は15%と優遇されている。

1990年代に、香港-深圳という国境（境界）経済圏には、以下の発言のように、ボーダー・エコノミー（border economy）の相乗効果が期待されている。すなわち、「香港は金融樞軸（ハブ）であり、貿易・情報・運輸センターである。しかし、ハイテク人材を欠如し、高コストのために、香港の製造業基盤が弱い。深圳は、ハイテク部門を急速に発展させ、すでに製造業基盤を確立している。しかし、金融ハブとしては香港の後塵を拝している。港湾建設、インフラストラクチャの発展、ハイテク産業、サービス産業においては双方の協力を強めるべきである。仮に、われわれが、香港の金融・マーケティング・販売の専門技術を、深圳の製造能力と人的資源に結びつけるならば、われわれは共に進歩し、その他のサービスを統合するために努力することができるであろう」と（Yu Youjun 深圳市長¹⁷）。

今回、何厚平氏、閻寶星氏、深圳市寶安區公明鎮政府の投資服務中心主任麥炳洪氏とともに、東江集團深圳工場を訪問し、横井一夫氏のご案内で、華南有数のプラスチック金型・成形品メーカーの東江集團有限公司（TK GROUP LTD.）の深圳工場を見学した。同社は、従業員1600名、資本金1億8万香港ドル、売上高は2650万米ドル（2001年）である。成形品の売上高が1430万米ドルで、月間約35セットの金型を生産し、その95%が輸出される。香港に本社があり、製造工場は、広東省深圳市寶安區公明鎮玉津工業区にある。この点は、メキシコ・マキラドーラの国境を越えたツイン・プラントに類似している。

同社の前身は、1983年東江機械製模廠として香港で設立された。89年から2001年までに以下の4社を設立した。東江模具有限公司（TK MOLD、プラスチック金型の設計製作）、東江塑膠有限公司（TK PLASTICS、射出成形品の生産と二次加工）、東江音響有限公司（機構デザインとマルチメディア用スピーカー組立）、東江塑膠製品（深圳）有限公司である。2002年4月に、4社をグループ化し、集團企業となったが、深圳の東江塑膠製品（深圳）有限公司が、設計から完成品出荷まで一括した生産拠点とされている。

同社は、大型家電向けのプラ型（450-2000t）中心にガスアシスト成形などを得意とし、日本の日立グループの中国サプライヤーとして認知されている。東江模具の中心のマシニングセンター、東江塑膠の射出成形機の機械設備は、日本製鋼所など日系メーカー製が多く、エンドユーザーも家電・電化・OA機器などに日系企業が多い。深圳工場をもつ同社は、香港の本社が100%所有する「独資企業」である。

東江集團の董事長（会長）李沛良（Alan P. L., Li）氏から直接伺ったことによれば、珠江デルタは中国全体の金型産業の売上高の3分の1を占め、技術レベルも国際レベルに達しており、価格は安い。現在、公明鎮の工業団地は投資機会が大きく、金型加工工業団地の計画地の18分の1=18万km²を東江集團が購入し、自動車関連、時計・カメラケースのような精密領

域の金型の新規市場に挑戦しようとしている。これには、台湾の金型工業会も投資し、中国華僑連合会などマレーシアなどからの華僑の「国戻り」による投資が大きな役割を果たしている。

深圳市内で公明鎮の開発は後発ではあるが、深圳 - 公明鎮 - 東莞を結ぶ道路ネットワークの構築に着手しており、大規模工業団地にくわえて、世界最大規模のゴルフ場をはじめ、スポーツセンター、大学団地など、スケールの大きい総合的な地域開発が構想されている。

従来、深圳は、経済特区の役割に関心が集中され、さらに東莞など内陸に、低賃金労働力を求めて生産拠点がシフトする傾向が注目されていた。しかし、それはいわゆる労働集約型産業の傾向であり、資本集約型産業の育成を目指す上では、深圳の優れた OEM 企業や金型メーカーなどの集積効果を利用し、地元政府による誘致・投資支援サービスと相まって、工業団地やインフラストラクチャの整備によって、深圳内部における総合的な地域開発が進行する余地が残っている。

今回の中共深圳市寶安区公明鎮委員会委員 麥雄光氏との会見では、深圳はじめ中国と日本との経済交流の意義を強調された後、私の質問にたいして以下のような回答をされた。この7-8年誘致にかかわってきたが、深圳はいま新旧交代の新しい段階にある。深圳の競争上の優位性は、香港に隣接する国際的な地理的優位、充実したインフラストラクチャのほか、深圳の平均年齢は中国で最も若く、若い世代による市場経済やハイテク・情報化などの取り込みが早いこと、産業のサプライチェーン・マネジメント (SCM) はほぼ成立しており、部品産業が集積し、パーツや資材は周辺から調達できること、などを挙げられた。

委託加工については、深圳の経済特区内には殆ど無いか、減少しているが、経済特区外では、毎年増加しており、公明鎮においても委託加工が普及している。そのメリットとしては、巨額の外貨の獲得である。公明鎮の外資系は、香港系 620 数社、台湾系 300 社が合計で9割以上を占めており、日系企業は 10 社ほどと少ないが、今後は日系・韓国系企業を誘致したい意向という。

外資がコスト高から内奥地にシフトしているが、深圳2020 km²のうち経済特区内は 327 km²にすぎず、経済特区外にも外資に有利な誘致策がある。公明鎮は数年間で経済特区と政策的に一致する。公明鎮も保税地 40 平方 km² を持っており、外資は年間 100 社ほど参入している。公明鎮が最初の日本専用工業団地を設立した（私もよく整備された現地を見学した）。公明鎮の今後の発展方針としては、深圳有数の精密金型メーカー、世界一の下着メーカーの拠点でもあるので、世界有数の金型団地と世界ナンバー・ワンの下着団地、世界最大規模の工業団地を造成する方針であると言う。公明鎮政府は、深圳には世界有数の OEM 加工企業があるので世界最大の市場を作り上げることが可能であると判断している。深圳港の開発、香港との一体化と合わせ今後の成長戦略が有効と考えられているのである。

3. 東莞・珠海の投資環境

東莞市は、深圳から北へ車で約40分の地域にあり、人口650万人のうち、外来人口が500万人という。労働集約型のハイテク産業の「国際性加工製造業基地」としての方向性を明確にしている。東莞への進出企業は1万3600社を超え、日系企業は約350社である。

2001年度に、外資系企業のうち約1万社が「来料加工」を扱い、三資企業は約3500社という。投資元は、やはり香港59%、台湾26%が多く、日本8.5%、アメリカ1.5%、韓国1.7%、その他が3.3%と続いている。2002年5月現在、東莞市の輸出入総額は広東省全体の19.5%を占め、輸出額1899億米ドルは、中国全体の7.13%で、5年連続全国3位である。

ちなみに深圳の輸出額は、2位上海を上回って全国1位であり、深圳・東莞ともに、中国最大の輸出加工基地＝珠江デルタの中核的クラスターを形成している。この点を見ても、広東省・珠江デルタにおける「委託加工生産による輸出指向型境界経済圏」の構造的特質を再確認できよう。

ICT産業集積地としての東莞市のコンピュータ周辺機器の部品調達率は95%以上の高さであり、自動車部品を含め、1時間半以内で現地部品調達が可能である。東莞市で定められた1カ月当たりの最低賃金は520元（約7800円）で、時間外手当などを含めると600-700元になるという。

なお、東莞市では、委託加工工場は、法人代表に中国人が多く、現金投資は不要で国内販売は認められず、請負費用がかかり、法人税は人数×900元×1.5%とされる。独資企業は、代表が日本人で、現金投資が必要であるが、国内販売が許され、請負費用は不要で、二免三減半（企業所得税の2年間免税、3年間は半額）の優遇措置がある。鉄道・フェリーのほか、広州-深圳をつなぐ広深高速道路が貫通し、1日7000台のトラックが東莞-香港を往来しており、境界経済圏特有の交通量の激増をもたらしている。¹⁸

香港-深圳-東莞という珠江デルタ東側の3大クラスターに、珠江口を挟んで向き合う形で、「南海の真珠」とよばれる珠海（Zhuhai）市が、澳門（マカオ）と境界を接して位置している。珠海市は、香港とフェリーで1時間の距離にあり、面積1653km²、126個の島からなり690kmの海岸線を持つ国家級生態系環境都市とされ、中国有数の海浜・環境保護都市である。

珠海保税區は、1996年に中国で最も新しく設立された自由貿易区であり、日系企業は200社（投資総額の20%で外資系2位）進出しており、世界500位に入る欧米日系多国籍企業30社が定着している。2002年の輸出額の40%が日系企業によるもので、電子・通信・機械、石油化学、航空機エンジン修理・自動車部品・金型などを中心に、2002年末には53カ国から1万745件（246億1000万ドル）の投資があった。所得税は10-15%で、二免三減・一免二減・国内材料部分に税金還付などの優遇措置がある。インフラも整備され、環境・観光、金融、ハイテク、科学技術、生活環境が良好とされている。

工場建設コストは、鉄筋700元/m²-1000元/m²、倉庫リース料は15-20元/m²/月、標準規

模工場は13-18 元/m²/月(2003年10月に3万 m²の工場建設予定), 土地使用権譲渡費が第1期150 元/m²という。労賃は, ワーカーが450-800 元, 事務職員 800-1500 元, 技術者 1500-2000 元である。自由為替決済が可能で, 銀行口座は外国口座も人民元口座も開設可能である。同市は, 保税區を設置し, 自由貿易・輸出加工基地化, 輸出外貨獲得基地化を目指している¹⁹。

以上で考察したように, 珠江デルタの発展には, 地元人民政府による投資環境整備・インフラストラクチャ整備・工業団地造成などの努力はもとより, 香港・台湾・澳門との境界經濟圏の発展, とりわけ, 来料加工など「三来一補・転廠」の委託加工方式, 委託先の郷鎮企業民営化, 華僑の帰郷による活性化, 日系企業など外資の輸出加工拠点形成など, 珠江デルタ特有の歴史的立地条件が複雑に絡んでいることが明らかになった。

珠江デルタの都市域クラスターは, いずれも外資導入と工業団地等大規模地域開発による「外向的經濟」・輸出志向型經濟を競っているように思える。外資誘致のために, 土地価格・労賃・インフラストラクチャ料金などの外資参入コストの低位を競う傾向も否めない。しかし, そうした傾向は不安定化する世界市場の変動, グローバリゼーションの波への連動性を強める諸刃の剣でもある。

中国とりわけ珠江デルタの「内発的發展」を同時に追及するにあたって, 各都市の産業集積をもたらしている有力企業の台頭について, 国産ブランドの確立を求める家電産業を中心に考察する。

・珠江デルタの有力企業と産業クラスター

1. 中国・国産ブランドの台頭とカラーテレビ市場

中国では, 国産品の売上が好調であり, 2000年の全国約80種の商品のうち売上高上位10品目の8割以上が国産ブランドであることが明らかとなった。家電の製品別売上高シェアを見ると, テレビは, 長虹, 康佳, TCL, 海信の4大メーカーが6割, 空調では, 海爾, 美的, 格力, 春蘭の4大メーカーが5割, 冷蔵庫は, 海爾, 容声, 新飛, 美菱, 長嶺の5社が7割を占めている。上記の中国有力企業のうち, 下線で示した企業は, 広東省・珠江デルタに本社を持つ企業である。また, 近年, 中国広東省の深圳, 広州, 珠海など主要都市でパソコンや携帯電話が急速に普及している。東莞市では100世帯当たりのパソコン所有台数は98台, 携帯電話機は同190台になっている(表2参照)²⁰。

このように ICT 製品の需要が増えているが, 半導体, 液晶などのアジアの ICT 関連産業は供給過剰さみで, 製品価格が低下し, 東莞市などの景況が米日欧の市場動向に連動する構造ができている。グローバル化(グローバリゼーション)に対応するとして, 国産ブランドを生産する企業体質の強化が求められているのである。

中国家電において最大の競争部面は「カラーテレビ市場」である。世界最大の TV バレーと

表2 広東省の主要都市における普及台数（100世帯当り，2001年）

都市名	パソコン	携帯電話	通信費
東莞	98台	90台	45.3元
深圳	62	149	67.8
広州	62	-	33.5
順徳	60	196	-
珠海	57	142	59.8

注：通信費は2月の1人当りの平均支出。
出所：『日本経済新聞』2002年4月1日付。

しては、米墨国境地帯太平洋岸側に広がるメキシコ・マキラドーラ工場群が知られるが、すでに対米輸出の拡大で力をつけた中国TVメーカーは、OEM（相手先ブランドによる生産）と外国企業からの技術導入・資本提携によって競争力を強化しており、惠州を拠点にした珠江デルタが、世界的なカラーテレビ生産・輸出基地に台頭している。しかし、2001年の中国のテレビ販売台数は2700万台と、世界最大であるが、メーカーが90社近く乱立し、年産能力は7000万台との推計もあるほど、過剰生産による低価格競争が激化している。

2001年のカラーテレビ生産台数のシェア第1位（13.7%）は、広東省惠州市に位置するTCL（曳脳）集団有限公司である。同社の前身は、1981年に香港資本の参入によって成立し、従業員は2077名で、出資別には、惠州市政府が40.97%、上層管理人員25.00%、その他香港系家電受託生産会社の南太集団などの外資が参加している。同社は、カセットテープ生産に始まり、85年通信、93年配線、99年ICT事業、2000年エアコン市場へ参入し、多角化した。中国総合家電の大手として、最近、米クアルコム社や東芝、プラズマテレビ開発で松下電器産業と提携している。²¹

中国最大の企業規模を有するのは、1958年に設立し、軍用レーダーの技術を生かし、73年に白黒テレビを生産した四川省の長虹（Changhong、チャンホン）であり、東芝と提携し、プロジェクションタイプの超大型画面テレビの主流となっている。

カラーテレビ市場の3位（9.8%）は、創維電子集団（スカイワース、広東省深圳市）であり、プラズマテレビ開発を推進している。従業員は8000名。1989年に香港で成立し、Target Success Group Ltd. が39.8%、香港上海銀行国際信託有限公司が39.8%所有する外資系企業である。99年にはシリコンバレーに研究室を設立し、テレビ専門的にグローバル展開が顕著である。その他、康佳（Konka、広東省深圳市）は、従業員1万7000名で、高感度プロジェクションタイプなど高級ハイテクTV開発で6位（3.1%）である。1979年に、深圳で香港企業と電子業界初の中外合弁企業を設立した。84年にテレビ生産を開始し、92年に株式会社への改組を経て深圳市場に上場した。M&A戦略により、携帯電話事業に進出し、海外にも販売拠点を持つ。²²

こうして、以上の TCL (曳脳) ・ 創維 (スカイワース) ・ 康佳 (Konka) からなる広東省カラーテレビ3大企業のシェアは、中国市場の合計 26.6% を占めているのである。現在、競争の焦点は、ハイテク高級テレビ開発に移っている。

2. 「家電王国」順徳 (Shunde) の歴史的発展

広東省・順徳は、香港からフェリーで約 2 時間、広州・深圳にはそれぞれ車で約 1 時間の距離にある。人口は 109 万人であるが、2002 年 12 月に 5 市の合併により佛山 (Foshan) 市順徳区に改組された。順徳は、明の時代から栄え、「南國綉都」とよばれた温暖・風光明媚な風土であり、米作・養蚕・絹工業など、古くから農工業が発展した。淡水魚養殖と養蚕を有機的に組み合わせた「桑基魚塘」はこの地方独特の「良性生態循環」を示す農法である。

そのため、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、1930 年代には、製糖工業が発展し、「広東銀行」と呼ばれたほど豊かな地域であった。絹工業以来の歴史的基盤があり、1960-70 年代には、香港や澳門の企業による衣料の委託加工が普及していた。1970 年代には農村向けの機械工業も発展し、1978 年の改革・開放政策以降は、アパレル・ファッション産業の委託加工産業が発展した。

しかし、順徳の場合、「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、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なっていたという。1978 年の改革・開放政策以降、外資導入による輸出拡大がすすむにつれて、家電・家具・生活用品を生産していた順徳の「農村企業群」は、1993 年に、株式会社に改組され、郷鎮企業の民営化がすすみ、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。

1980 年代に大手家電メーカーに台頭した格蘭仕 (Garantz) は、直接、絹織物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 (Midea) や科龍 (Kelon) が成立した。繊維・服飾・食品産業における国有企業・郷鎮企業が 90 年代にほとんど民営化された。順徳は、中国の家電投資全体の 11% を生産し、「家電之都」「家電王国」とよばれる世界的な家電産業集積地となった。

2001 年度に、順徳では、扇風機を 3300 万台、電子レンジ 1130 万台、炊飯器が 720 万台製造され、これらは世界で 1, 2 を争う生産基地になっている。²³

また、順徳市は中国家具輸出総額の半分を占める世界的な家具生産地である。2700 社の家具メーカー、500 社の塗料メーカー、700 社の木製品加工機械メーカー、500 社の家具用金属部品メーカーなどが同市に集積し、年間売上高は約 300 億元 (約 4500 億円) である。²⁴

この 20 年間の順徳の工業発展は目覚しく、16 の業種別専門工業団地が建設され、インフラストラクチャーの整備など、「国際製造業の集積地」の建設目標を持っており、2002 年末の「中国県域基本競争力評価調査」では、中国全土ベスト 100 県・市の第 1 位に評価された。

・世界的家電クラスターとしての順徳企業群

1. 順徳企業群の成立と発展

2001年の順徳への国・地域別投資額順位を上位10カ国（単位：米ドル）で見ると、1位は、香港896社であり、2位は台湾65社、3位澳門65社、4位は、ヴァージニア諸島37社、5位日本25社、6位米国15社、7位シンガポール13社、韓国7社、サモア7社、カナダ6社である。このように、香港資本が圧倒的に多く、台湾系は1社当りの投資規模が相対的に小さい企業の参入がみられる²⁵。

順徳企業群は、東アジア最大の金融・貿易・物流拠点である香港を経由して、急速に世界市場に統合され、白物家電のグローバル競争における有力プレーヤーとして台頭している。順徳では、2000年4月に、競争の激化、企業間格差などの諸問題の調整を目的に、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。

順徳家電業界の国際的発展について、次のような見解が表明されている。「中国は現在WTOの公式メンバーなので、順徳企業群（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ル化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 順徳区経済貿易局局長 周冠雄氏挨拶²⁶）。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、珠江デルタの新しい「輸出経済の発展段階」を示すものである。

表3は、中国白物家電市場における上位10大企業のうち、広東省・珠江デルタの家電企業が5社含まれている。表4を見れば、レンジフードなど競争の激しい製品もあるが、中国のいわゆる白物家電市場における順徳家電企業の圧倒的地位を確認できるであろう。同表に挙げた主な企業集団以外にも、順徳の家電企業群として、厨房用小型家電の万和企业集団（Vanward）・光大企業集团有限公司があり、Eternalのブランドを持つ順徳亿龍電器制品有限公司、雄風電器実業公司（Hopeful）など輸出志向型企业（export-oriented enterprises）多数が存在する。とくに、順徳が生産する消毒柜（自動食器洗い器）は116万台で、主力企業は世界最大規模の康宝電器有限公司（Kangbao）であり、global dragon enterprise と称して、欧米・中東・アジアに輸出している。燃气具（ガスコンロ）は1885万台生産されているが、萬家樂（Macro）がガス熱水器では13年間中国1位である²⁷。

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を考察する。世界最大の空調機器・エアコンメーカーの美的集団（Midea）は、従業員1万3365名、資本金は11.98億元である。1968年に、順徳で、何享健氏が23人の住人と、プラスチック製品・自動車用バブル・ゴム製品生産の塑料加工組という「郷鎮企業」を設立した。1980

表3 中国の白物家電メーカー 2000 年度売上高ランキング
(中国家電製品協会調べ, 単位億元, 1 元は約 15 円)

順位	社名	本社所在地	売上高(億元)	主力製品
1	海爾集団	山東省青島市	406	冷蔵庫, 洗濯機など
2	広東美的企業集団	広東省順徳市	105	エアコン, 扇風機
3	春蘭(集団)	江蘇省泰州市	93	エアコン
4	科龍集団	広東省順徳市	69	冷蔵庫, エアコン
5	江蘇小天鵝	江蘇省無錫市	68	洗濯機, 冷蔵庫
6	珠海格力電器	広東省珠海市	63	エアコン
7	格蘭仕	広東省順徳市	55	電子レンジ
8	広州万宝集団	広東省広州市	45	エアコン
9	LG 電子(天津)電器	天津市	36	エアコン
10	青島澳柯瑪集団	山東省青島市	30	冷蔵庫

注1: 順徳市は 2002 年 12 月に佛山市順徳区に改組されている。
出所: 『日経産業新聞』2002 年 1 月 10 日付参照のうえ筆者作成。

表4 中国最大・「世界的家電クラスター」順徳企業の製品別国内シェア(2001 年)
順徳企業の多種家電製品(白物家電)の生産は中国第1位。

家電製品名	生産高(万台)	国内シェア	主な企業集団
空調器(エアコン)	373 万台	16%	美的
微波炉(電子レンジ)	1111	61%	格蘭仕 ^{注1}
電冰箱(冷蔵庫)	218	16%	科龍
電風扇(扇風機)	3504	43%	美的・SMC ^{注2}
電飯鍋(炊飯器)	758	53%	美的
吸油煙机(レンジフード)	72	20%	順徳松下精工など

注1: 世界の電子レンジ市場の 36%。120 カ国に 1300 万台販売が 2002 年度の目標。
注2: SMC は、蜆華電器有限公司。同社は、年間生産規模 700 万台で、天井付扇風機では世界 1 位であり、その 90% が欧米・中東その他へ輸出されている。
出所: Journal of Shunde Home Appliance Chamber of Commerce (順徳家電商会 2003 年会), SHUNDE - Home Appliance, 2003, p. 6, 参照のうえ筆者作成。

年に扇風機, 85 年からエアコン市場に進出し, 92 年に株式制度に改組し, 93 年深圳市場初の上場郷鎮企業となった。美的は, 欧米日との技術提携により, 97 年から年平均成長率 50% 超という驚異的発展によって, 電気炊飯器・電子レンジ・自動食器洗い機などに多角化し, 中国の有力総合家電メーカーとなった。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, 美的は上層管理層所有企業となって民営化された。²⁸

中国のエアコン・シェアでは, 美的が 2001 年度首位で 13.1%, 2 位も広東省珠海市の格力(グリー)が 10.0% であり, 両社でエアコンの「珠江デルタ 2 強」といわれる。3 位は, 海爾

(ハイアール 7.9%) である。2001 年のエアコン輸出額の上位 3 社は美的 (順徳), 格力 (珠海), 科龍 (順徳) 3 社が占めている。しかし, 美的は, 家庭用エアコン市場における供給過剰と低価格競争のために, 業務用エアコン事業に参入し, 東芝と冷蔵庫事業での提携で合意した。ちなみに, 美的と競争関係にある珠海の格力集団は, エアコン「專業経営型」の特色を持つ。従業員 5141 名で, 集団所有企業であるが従業員持ち株移行を検討中である。96 年に株式市場に上場し, 国内エアコン 40% シェアを目標に, 海外などへも進出している。²⁹

世界最大の電子レンジ・メーカーは, 格蘭仕 (Galanz, 格蘭仕企業集団有限公司) である。同社は, 1978 年に, 羽織製造・羽根洗浄の桂洲羽絨製品廠という小工場として設立され, 翌年, ダウンジャケット製造, 92 年に家電進出のために改称した。東芝からの技術・設備導入により, 93 年に電子レンジ 1 万台を生産し, 2001 年には 1200 万台を達成した。2000 年には, 驚異的な国内シェア 67% を達成し, 世界規模では, GE, ウォルマート, カルフールなど世界各国 200 社以上との OEM 供給を中心に, 約 31% の世界シェアを維持している。2002 年の生産量の約 4 割は輸出向けである。同社の従業員は 1 万 3000 人, 梁氏家族が 50% 以上, 経営層が 20% 以上所有している。

同社は, 電子レンジ專業型からエアコン・炊飯器・扇風機などへの多角化を目指した典型的な輸出指向型 OEM 企業といえよう。グローバルブランド戦略としては, 日系電子部品商社の加賀電子と包括提携を結び, 2002 年から, GALANZ の自社ブランドで販売している。同社は, 品質・企業管理重視の日本的経営を導入し, 責任分担・評価制度を導入している。³⁰

科龍電器 (KELON) は, 改革・開放後, 町や村が設立した郷鎮企業の典型的な成功例を示し, 三洋電機と冷蔵庫ケースで, シャープとも生産・技術協力など, 日本企業と連携して技術開発を進めている。中国の冷蔵庫市場で海爾 (ハイアール) 集団に次ぐ 17% のシェアを持ち, 動物の形をかたどった子供専用の小型冷蔵庫の発売は話題をよんだ。従業員 8000 人で, 株主構成は, 容桂鎮政府 33%, 社員 75% であり, 99 年に深圳市場に上場している。科龍は, 「エアコンと冷蔵庫を柱とする総合家電」戦略として, 当面 OEM 中心に輸出を伸ばす目標である。その他, 広東小家電王とよばれ, 調理用品でも高シェアの容声 (Ronshen), 東芝と共同出資により, コンプレッサー工場を設けた萬家樂 (Macro) が注目される。³¹ 順徳市の家電部品メーカーなどの出資で 1995 年に創設された大手家電量販店, 東沢電器 (広東省広州市) が低価格と徹底したサービスで, 創業以来数年で全国第 4 位, 広東省第 1 位の売り上げを達成し, 華南最大の家電量販店をオープンした。しかし, 供給過剰による値下げ競争が激化しており, 大手家電は単品事業から総合家電に業容を拡大している。³²

以上のように, 順徳を拠点として民営化を達成し, 中国家電市場の有力企業に台頭した企業群は世界各国の大手企業への OEM (相手先ブランドによる生産) 供給によって, 着実に競争力を強化してきたのである。表 4 は, 2000 年度の中国白物家電メーカーの売上高順位であるが, 中国企業どうしの過当競争による利益率低下は, 「零効益生産」(利益なき繁忙) の様相を

呈しており、高品質を特徴としてきた日系企業も、家電市場では激しい競争関係におかれている。

このような中国家電市場の現状の中で、順徳の人民政府と現地の日系企業は、広東省・珠江デルタの今後について、どのような展望を抱いているのであろうか。今回お話し頂いた順徳区人民政府、順徳松下精工への訪問調査をもとに、若干の観測を試みることにする。

2. 順徳区人民政府の外資誘致活動

順徳区経済貿易局副局長の周馥洪氏によれば、順徳の家電部品メーカーは3000社以上あり、ほぼ半径50km以内に集積し、2時間で殆どのパーツを調達できる。コア技術・キーパーツ・資材は輸入が多く弱点もあるが、サプライチェーン・マネジメント(SCM)がほぼ確立しているという。順徳は「中国で最初の市場経済サービス方式を導入した」地域であり、地元政府が、ワンステーション式サービスの提供など、投資家へのサービス向上に努め、通関業務では中国最初の電子化実験が行われている。

投資コストとしては、標準土地価格25米ドル/m²、建設コスト約36-48米ドル、工場賃賃料0.6-1.8米ドル/m²、電気料金0.07-0.1米ドル/kwh、工業用水は0.14-0.19米ドル/m²である。

順徳生産高の18%を占める「北邊工業団地」の例では、第2期工事として640万m²を開発中である。香港に近く、通関手続きも1-2日間で済むなど港湾・物流機能が良く、「投資コスト」としては、土地価格2900-3800円/m²、人件費は、一般雇員8600-11500円/月、スタッフ22000-50000円/月、電気料金単価10.3円/kwh、水道費22.5円/m²といった状況である。具体的には、政府認可の無料の企業サービス・センター設置により、投資誘致と情報提供に依拠している。

順徳全体を見れば、家具の集積地としても著名だが、電子・製薬・食品・化学産業などを中心に、三資企業1140社が進出し、直接投資は33.5億米ドルに達する。香港・マカオ資本以外は日系企業が最多である。地元政府としては、珠江デルタの家電製造業の基盤として、(1)中国の家電企業の国際マーケット進出を求める。(2)海外企業が中国市場に進出するためのプラットフォーム構築の機会を提供する。(3)家電の上・下・中流の製造メーカーが全世界と交流するプラットフォームを形成する、としている。

現地での周馥洪氏・勞志和氏との会談では、最初に、日系企業の進出は中小企業を含めて歓迎すること、また、日中経済交流への期待が述べられた。上海・長江デルタとの比較では、すべて法律に準じて市場経済の方向で市場管理することが順徳の優位性であると強調された。雇用面では、外省からの作業者はほぼ50万人で、労働者の半数以上であるが、国内最大の順徳の職業技術学校が人材を育成しており、十分な研修の後に採用している。

大手企業は、家電を中心に、その輸出の殆どがOEMであり、美的・科龍は、専門的OEM企

業である。今後、ハイアールのように、自社の国際ブランドをいかに確立して輸出するか、美的・科龍も自社ブランドを必死に打ち出している。

順徳の人民政府は3つの部局 - 経済貿易委員会・対外経済貿易庁・旅行局 - ですすめているが、人数は少ない。政府の干渉は少ないほうが良いと考えている。今は、工業商会とか業界団体を設立する初期段階であるが、自主性を持った業界団体を育成する予定である。博覧会や家電協会は5回目の博覧会の開催を予定している。地元政府の分権化と若い世代の登用を積極的に進め、民営企業と政府との関係のあり方についても模索を続けているようであった。今後は、珠江デルタ全体で貿易を拡大する方向であり、広東省全体でも所得格差が大きいため、広域にわたる発展政策の立案が必要であるように思われる。

3. 順徳松下精工の発展と「独資化」

2003年3月13日、香港・中港城からフェリーで順徳へ向かい、順徳松下精工有限公司の訪問調査に際して、同社総経理（社長）喜多忠文氏から貴重なお話を伺うことができた。

同社は、1993年9月に、合資会社として設立された。資本金9180万香港ドル（約14.2億円）で、2002年度の売上高は3億8800万元（約56億円）であり、換気扇・レンジフード・天井扇・ハンドドライヤー・空気清浄機・扇風機などの生産台数は約200万台という。従業員数は1300人の大工場である。男女比は3:7で、女子工員が多く、単独プレスからスポット溶接なども男性並みに女性が平気で行っていた。平均年齢は25.7歳であるが、30年前の日本を彷彿とさせるほどの若々しさを感じた。

同社は1993年に順徳に進出し、2002年10月に中国国内で設計を開始した。日系企業の中国進出の初期形態として、同社も拠点の香港から国境を挟み、中国本土への委託加工（来料加工）から事業を開始した。来料加工は、投資リスクが少なく、豊富な低賃金労働力を活用でき、容易に資本撤収ができるので、本格参入までのテストケースとして活用されてきた。しかし、喜多氏は、地元にとっては、技術が地元に残らず、委託した外資の撤退も素早いという問題点を的確に指摘された。その例として、ITバブル崩壊の時期に、東莞市からIT関連資本の撤収が相次ぎ、失業者が大量に発生し社会問題化した事例を挙げられた。順徳はこれと異なり、三資企業などの投資を求めてきたという。珠江デルタ各都市の都市計画はしっかりしている。企業形態では、郷鎮企業から発展した格蘭仕など、政府持ち株の民間買い取り＝民有化をすすめたため、現在公有企業は減少している。

順徳松下精工の出資者は、松下エコシステムズ（旧松下精工）51.2%、松下電器産業25.0%、順徳容桂工業發展有限公司23.8%であった。しかし、同社は、後者から株式を買い取り、2003年に独資（100%出資）に改組する方針である。広東省も順徳市も、民間の自主性を発揮させるために「独資化」を推進する方針である。同社は、これまでも順徳政府関連の持ち株と、かつての委託加工先である郷鎮企業、雄風（Xiongfeng）電器の持ち株6.9%を買い取り

してきたという。郷鎮企業は、国有企業よりも民間経営のセンスがあり、地場企業を含めて、日本から技術とくに管理方式を学びたいという熱意が強いという。とくに、「ものづくりのインフラストラクチュアは日本以上に集積度大」といわれる。

同社の販売高の70%が香港経由で世界60カ国に向かい、20%が日本持ち帰り（逆輸入）であり、同社は製品の90%を輸出する輸出型企業といえよう。現在、国内販売は10%であり、地場企業との競争は、プライス・リーダーもなく、むき出しのきわめて熾烈な競争であるが、同社の中期計画では2005年までにこれを倍増する予定とされていた。

国際経営で重視される、Q（Quality：品質）、C（Cost：コスト、価格）、D（Delively：数量・納期）のQCDについては、外注先には図面で仕様を指定するが、最近の地場産業のレベルは、ここ2、3年で品質のレベルが向上し、納期は日本が2～3年としたら地場では40日ときわめて早く、価格は半分ほどという。同社の外注先100社に日系企業は殆どなく、高品質の素材関係は日本や台湾から仕入れるが、現地調達率は平均70～80%であり、樹脂と金型・プレス（通常）は地元調達で十分である。しかし、調達に際して、日系企業としては品質を徹底重視している。したがって、店頭価格は相対的に高くなるが、スペック（仕様）の高度な内容で勝負するので、市場の理解には時間がかかる。とくにレンジフードにみられるように、日系企業にとって、現地企業との低価格競争の中ではかなりシビアな競争関係におかれている。政府の外資優遇サービスはあるが、現在、WTO加盟で中国政府は数千本の法律を調整中であり、内外企業の所得税一本化も発表された。中国全土に展開する競争がいよいよ激化していくことが予想される。民営化がすすむ中国企業、外資系企業の今後が注目される。

おわりに

珠江デルタの展望

中国広東省の珠江デルタでは、「一国二制度」をとるなかで、輸出加工のための「三来一補」「転廠制度」などの広東モデルが産業基盤として形成されてきた。そのことは、メキシコ・マキラドーラや東アジアのシジョリーGTなどとともに、国境や境界線を越えた局地的経済圏の特質を示している。

しかし、輸出加工・委託加工方式は、労働集約型産業における低コスト・低リスク・資本節約型の対外進出形態として、低賃金労働力が豊富な途上国ではむしろ一般的ではなかろうか。メキシコのマキラドーラはカリブ海周辺に拡散し、アジアでも委託加工方式がフィリピン・タイ・ヴェトナムなどにも普及している。しかし、メキシコのマキラドーラには、中国・珠江デルタの「下からの市場経済型発展」を示す郷鎮企業のような地場産業としての基盤が弱く、地元政府のサポート、インフラストラクチュアの整備も遅れているように思われる。

香港や台湾・澳門を拠点にした珠江デルタの輸出向けの委託加工方式は、当初、農村工業や

衣料・玩具などの消費財産業が多かった。しかし、90年代には、日系企業など多国籍企業による本格的な輸出加工・委託加工方式・OEM方式の展開が見られるようになった。

1992年頃から本格化する外資導入・輸出振興策と相まって、OEM・輸出加工方式を通じて品質の向上をはかり、日本の経営管理方式を吸収し、一躍、国産ブランドを確立した有力民営企業が台頭してきたのである。とくに、香港からの輸出加工の委託先であった郷鎮企業の株式会社への改組＝民有化により、順徳には、中国家電市場で優位に立つ多くの巨大家電企業が台頭した。

珠江デルタでは、企業の民有化により、上層経営者の所有制、集団所有制、従業員持ち株制、持株会社の採用など、過渡期特有の所有＝出資の多様性を示している。家電産業の大手企業は、企業集団化してグループ経営をすすめ、新規収益源への多角化戦略をめくり、総合家電と専業家電の2つのタイプが現れている。激しい競争の中で、M & Aによる成長戦略を含め、内陸部からの低賃金労働力に基づく低価格戦略、外資との提携、先端部品調達による高品質戦略が顕著になっている。

したがって、このような競争は中小企業を含む過当競争の様相を見せるとともに、大手資本は、OEMからODMへ、さらにOBMを通じてグローバルブランドの確立をめぐる戦略展開を目指しつつ、製品によっては寡占市場がいち早く形成されつつある。

過度な競争には、新たな競争秩序のためのルール作りが必要であろう。また、各企業は、品質はもちろん機能やデザインなど多面的な差別化戦略を競い、集中的に展開することによって、順徳の家電産業、深圳・東莞のIT・ハイテク産業など、その地域に特徴のあるクラスターを形成させている。しかし、香港を経由する産業クラスターは、深圳・東莞にみられるように、「外向型経済」・輸出指向型経済の発展に力点がおかれてきたように思われる。現在、不安定化するグローバリゼーションの波に過度に依存することなく、貧困と格差が問題になっている内陸地域を含めた「内向型経済」・内発的発展を重視し、総合的に加速すべき段階に来ていると思われる。

注

- 1 『日本経済新聞』2003年1月28日、同4月23日付参照。
- 2 Dick K. Nanto and Radha Sinha, "Foreign Direct Investment in China", *Report for Congress*, Congressional Research Service, The Library of Congress, Feb. 14, 2003, p. 19 参照。
- 3 *Ibid.*, p. 9 参照。
- 4 関連する研究としては、上田 慧「日本型多国籍企業と国境経済圏 - メキシコのマキラドーラと東アジアのシジョリー GT - 」『同志社商学』第53巻第2・3・4号、2001年12月、同「EPZ ライフ・サイクル論とメキシコのマキラドーラ」『同志社商学』第54巻第1・2・3号、2002年12月。同「輸出加工区とマキラドーラの類型分析」『同志社商学』第54巻第4・5・6号、2003年2月を参照されたい。
- 5 『毎日新聞』2003年3月30日付参照。
- 6 "Damage in the delta - How hard will SARS hit southern China?", *Business Week*, Apr. 21, 2003, p. 19.
- 7 Godfrey Ling, *China's New Spatial Economy - heading towards 2020*, Oxford University Press, 1997,

- pp. 94–95.
- 8 *Ibid.*, pp. 95–96.
 - 9 Shunde China, p. 15 参照（現地入手資料）。
 - 10 Dick K. Nanto and Radha Sinha, *op. cit.*, pp. 7–8 参照。
 - 11 黒田篤郎『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社，2001年，95ページ。なお，杉田俊明『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社，2002年，13，15–16，70–99ページ参照。
 - 12 杉田俊明，同上書，10–11ページ，大前研一『チャイナ・インパクト』講談社，2003年，275ページ参照。
 - 13 杉田俊明，前掲書，15ページ参照。
 - 14 上田 慧「輸出加工区とマキラドーラの類型分析」前掲論文，を参照されたい。
 - 15 張 潔「東莞市の投資環境と日系企業華南投資の一般的方法」2002年5月21日ジェトロ海外投資フェア講演資料，8–9ページ参照。
 - 16 黒田篤郎，前掲書，90–106ページ，『日刊工業新聞』2003年4月1日付参照。
 - 17 以上は，World Link, *Shenzhen – fact file*, Sept/Oct, 2001 参照。
 - 18 東莞市の委託加工については，張潔，前掲資料，4–5ページの有益なデータを参照した。
 - 19 珠海市対外貿易経済合作局『珠海日系企業の概況』2002年他，珠海保税区関連資料など，「中国広東・珠海市投資環境・珠海保税区投資」セミナー（2003年3月27日）配布資料による。
 - 20 国家統計局中国職業情報センター調査（http://news.searchchina.ne.jp/2002/0321/national_0321_003.shtml）参照。
 - 21 大阪マーケティング本部第五グローバル『中国有力企業集団のオペレーション実態と方向性分析』株式会社富士経済，2002年，15，30–31ページ，『日本経済新聞』2002年4月17日付参照。
 - 22 大阪マーケティング本部第五グローバル，同上書，51–55，77–83ページ，サーチナ総合研究所『中国有力企業と業界地図』日本実業出版社，2003年，34–35ページ参照。
 - 23 周 馭洪氏から提供された情報による。また，広東省『珠江三角洲経済開放区投資指南』1986年，182–186ページ参照。
 - 24 『日経産業新聞』2003年1月15日付参照。
 - 25 Shunde Economy & Trade Bureau, *SHUNDE – Guide to Investment*, 2002, p. 54.
 - 26 *Ibid.*, p. 8.
 - 27 Journal of Shunde Home Appliance, Chamber of Commerce（順徳家電商会2003年），*SHUNDE – Home Appliance* 順徳家電，2003, pp. 6–8, 33–38 参照。
 - 28 大阪マーケティング本部第五グローバル，前掲書，90–95ページ参照。
 - 29 大阪マーケティング本部第五グローバル，同上書，63–68ページ，サーチナ総合研究所，前掲書，24，38–39ページ，『日経産業新聞』2001年12月12日付，同紙2003年1月9日，『日本工業新聞』2001年10月24日付参照。
 - 30 大阪マーケティング本部第五グローバル，前掲書，56–62ページ，サーチナ総合研究所，前掲書，32–33ページ，『日経産業新聞』2002年7月8日付参照。
 - 31 『日本経済新聞』2003年4月2日付，<http://www.awahei.com/kininarukiji/top2kary.htm>，http://www.toshiba.co.jp/about/press/1996_02/pr_j_1503.htm 参照。
 - 32 『日経流通新聞』2001年7月24日付参照。