

## 中国における特区政策の展開

同志社大学 経済学部

横井 和彦 谷村 智輝 角井 正幸

2005 年 3 月

連絡先

同志社大学経済学部

〒602-8580 京都市上京区今出川通烏丸東入

## はじめに

中国での生産が世界シェアに占める割合は、たとえばカラーテレビ、VTR がそれぞれ4分の1、DVD プレーヤーが半分、携帯電話でも5分の1であり<sup>1</sup>、「世界の工場」といわれて久しい。そのうえ「海爾」(ハイアール)など中国の家電企業が日本で独自のブランドで製品を販売し始め、折からの中国産品の大量流入、日本企業の中国進出(流出)に加えて、中国企業の日本進出に向けての第一歩として、中国脅威論が高まっている。

この背景として近年、中国の産業構造が、①1980年代後半から積み上げてきたアパレル製品などにおける輸出志向型労働集約製品の加工生産拠点としての重要性を減じさせぬまま、家電からIT機器までの技術集約的製品の生産拠点としての優位性までをあわせもつフルセット型産業構造をそなえつつあること、②中国国内市場への参入の生産拠点としての意義と等しく重視する世界の多国籍企業が、中国にたんなる加工組み立て拠点だけではなく、各社の世界市場における本質的な競争力にかかわりをもつほどに本格的なR&D(研究開発)拠点を設立し、結果として、いわば企業内のR&D～設計～部品資材調達～加工組立～ロジスティックスというフルセットの製品管理機能が中国国内にできあがっているということ、③華南地域のように、すでに投資環境の優位性(多くの場合は生産コスト面)にひかれ、中小電子部品メーカーの立地が進む→部品調達の利便性にひかれて大手電機メーカーの立地が進む→大手メーカーからの製造アウトソーシングを請け負うEMS(電子機器受託製造サービス)企業の立地が進むという、産業立地上の良性循環が起これ、結果として地域内の企業間分業がダイナミックに行われるようになるという3つの意味合いからのフルセット型産業構造となっていることがひろく一般に喧伝されるようになっている<sup>2</sup>。

たしかに中国経済は、1978年からの「改革・開放」政策による市場化と国際化の推進で大きく変貌した。企業のレベルでは、かつては伝統的な社会主義体制のもとで事実上国営のみであったのが、個人・私営企業の容認、農村での郷鎮企業の育成、外資系企業の積極的誘致・進出などで多様化した。しかしながら、発展がめざましいのは輸出企業上位100社をみてわかるとおり外資系企業であり、実はこれが「世界の工場」の原動力なのである(第1表参照)。そしてその活動の場が中国全土に多数設置されている開発区・開放区(以下、特区と総称)なのである(第2表参照)。これらの特区は、通常4つに分類され、それぞれに独自の優遇措置が設定されている(第3表参照)。

今回われわれは、中国脅威論の是非を考えるうえでも、このような中国の経済発展と中国の産業・企業自体の発展・高度化とを混同してはならないと強く感じ、これら特区のうち大連・北京・深圳を訪問した。2004年と2005年(ともに2月)の2度にわたる訪中でわれわれが調査したのは、①大連経済技術開発区・大連高新技术産業開発区、②北京高新

---

<sup>1</sup> 『日本経済新聞(朝刊)』2001年7月27日。

<sup>2</sup> 薄田(2003) p.136.

第1表 中国輸出企業上位100社(2003年度)

(単位:万ドル)

	企業名	輸出額		企業名	輸出額
1	鴻豊錦精密工業(深圳)有限公司	642,304	51	中国五金鋁産集团公司	72,094
2	達豊(上海)コンピュータ有限公司	529,116	52	上海シーメンス移動通信有限公司	71,149
3	名碩コンピュータ(蘇州)有限公司	316,536	53	吉林糧食集团輸出入有限公司	69,172
4	モトローラ(中国)電子有限公司	303,087	54	仁宝インフォメーションインダストリ(昆山)有限公司	69,168
5	長城国際情報製品(深圳)有限公司	265,641	55	深圳開発科技股份有限公司	68,800
6	東方国際(集团)有限公司	238,759	56	長虹電子集团	67,671
7	中国中化集团	215,247	57	建興オプトロニクス科技(広州)有限公司	67,571
8	中国石化国際事業有限公司	207,255	58	浙江中大集团ホールディングス有限公司	66,943
9	中国石油天然ガス集团公司	206,585	59	中国広東原子力発電集团有限公司	66,600
10	ノキア(中国)投資有限公司	206,005	60	華宇コンピュータ(江蘇)有限公司	62,471
11	中国国際海運コンテナ(集团)股份有限公司	199,185	61	南京紡織品輸出入股份有限公司	62,098
12	中国糧油食品輸出入(集团)有限公司	196,929	62	フレックストロニクス科技(珠海)有限公司	61,977
13	デルコンピュータ(中国)有限公司	174,649	63	リコー(深圳)工業發展有限公司	61,010
14	ベンキュー電通情報技術有限公司	172,523	64	キャノン珠海有限公司	60,759
15	広東省広新対外貿易集团	160,394	65	中国船舶重工集团公司	60,751
16	AOC電子(福建)有限公司	156,706	66	仁宝コンピュータ工業(中国)有限公司	59,811
17	インテル製品(上海)有限公司	156,262	67	三宝コンピュータ(瀋陽)有限公司	59,404
18	中国中煤エネルギー集团	148,445	68	蘇州フィリップス消費電子有限公司	59,150
19	シーゲート国際科技(無錫)有限公司	146,738	69	蘇州輸出入(集团)有限公司	56,444
20	フレックストロニクス実業(珠海)有限公司	142,144	70	サムスン電子(蘇州)半導体有限公司	55,467
21	中国普天情報産業集团公司	136,835	71	緯創資通(Wistron)(中山)有限公司	55,264
22	中国機械裝備(集团)公司	135,262	72	佛山普立華科技有限公司	54,386
23	順徳市順達コンピュータ廠有限公司	133,676	73	深圳三洋華強レーザー電子有限公司	52,740
24	英業達(上海)有限公司	126,761	74	天津サムスン電子ディスプレイ有限公司	51,798
25	鑫茂科技(深圳)有限公司	121,602	75	南京LG同創カラーディスプレイシステム	50,351
26	広東省東莞機械輸出入有限公司	118,287	76	中国煙草輸出入(集团)公司	49,961
27	広東省シルク集团公司	117,113	77	広東省中山食品水産輸出入集团有限公司	49,885
28	中国華源集团有限公司	115,210	78	フィリップス電子部品(上海)有限公司	49,707
29	中国電子輸出入総公司	114,014	79	寧波市慈溪輸出入股份有限公司	49,672
30	中国海洋石油総公司	109,126	80	才衆コンピュータ(深圳)有限公司	49,497
31	浙江東方集团ホールディングス有限公司	105,323	81	日立ディスプレイ(蘇州)有限公司	49,117
32	LG電子(惠州)有限公司	105,233	82	ヤンガー集团股份有限公司	48,341
33	仁宝電子科技(昆山)有限公司	104,353	83	広東美的集团股份有限公司	47,893
34	浙江榮大集团ホールディングス有限公司	102,473	84	山西石炭輸出入集团公司	47,296
35	中国北方工業公司	97,351	85	LG電子(天津)電器有限公司	46,694
36	神華集团有限責任公司	93,451	86	惠州サムスン電子有限公司	45,822
37	AUオプトロニクス(蘇州)有限公司	92,614	87	広東ギャランツ集团公司	45,685
38	蘇州エプソン有限公司	91,830	88	ソレクトロン(蘇州)科技有限公司	45,256
39	中国船舶工業貿易公司	91,204	89	キャノン(中山)オフィス設備有限公司	45,224
40	江蘇国泰国際集团有限公司	90,720	90	ハイアール集团公司	44,958
41	恩斯邁電子(深圳)有限公司	85,978	91	環旭電子(深圳)有限公司	44,533
42	上海蘭生(集团)有限公司	84,811	92	中国港灣建設(集团)総公司	44,519
43	中国航空技術輸出入総公司	82,118	93	浙江凱喜雅国際股份有限公司	44,465
44	エプソン技術(深圳)有限公司	80,789	94	ユニデン電子(深圳)有限公司	44,388
45	江蘇舜天国際集团有限公司	77,537	95	山東省機械輸出入集团公司	43,538
46	中国工芸品輸出入総公司	74,972	96	北方国際集团有限公司	43,240
47	新華錦集团	74,486	97	山東魏橋創業集团有限公司	43,174
48	江蘇開元国際集团有限公司	73,964	98	天津サムスン電子有限公司	42,569
49	中国通用技術(集团)ホールディングス有限責任公司	73,779	99	江蘇新科電子集团有限公司	42,164
50	大連西太平洋石油化工有限公司	72,105	100	キングストーン・テクノロジー(上海)有限公司	41,679

(出所) 日中経済協会(2004) p.88.

第2表 中国開発区・開放区一覧

名称	開発区・開放区
経済特区	深圳・珠海・汕頭(広東), 厦門(福建) [1979~80年], 海南 [1988年]
沿海開放都市	大連(遼寧), 秦皇島(河北), 天津, 煙台・青島・威海(山東), 連雲港・南通・昆山(江蘇), 上海, 寧波・温州(浙江), 福州(福建), 広州・湛江(広東), 北海(広西) [1984年]
経済技術開発区	大連, 秦皇島, 天津, 煙台, 青島, 連雲港, 南通, 閔行・紅橋・漕河涇(上海), 寧波, 福州, 広州, 湛江 [以上, 1984年認可]; 營口(遼寧), 長春(吉林), 瀋陽(遼寧), ハルビン(黒龍江), 威海(山東), 昆山(江蘇), 温州・杭州・蕭山(浙江), 福清融橋・東山(福建), 惠州大亞湾・広州南沙(広東), 蕪湖(安徽), 武漢(湖北), 重慶(四川), 北京, ウルムチ(新疆) [以上, 1992~93年認可]; 合肥(安徽), 鄭州(河南), 西安(陝西), 長沙(湖南), 成都(四川), 昆明(雲南), 貴陽(貴州), 南昌(江西), 石河子(新疆), 西寧(青海), フフホト(内モンゴ), 太原(山西), 南寧(広西), 銀川(河南) [以上, 2000~01年認可] (このほか, 1990年に上海浦東新区, 1994年に蘇州工業園区(江蘇), 寧波大榭開發区が国家級経済技術開發区の政策を実行することを認可)
沿海經濟開放区	長江三角州, 珠江三角州, 閩南(厦門, 漳州, 泉州)三角地区, 遼東半島, 山東半島, 渤海湾, 広西沿海地区 [1988年]
上海浦東新区	上海浦東 [1990年]
台湾投資区	厦門特区と厦門市杏林・海滄地区, 福州馬尾經濟技術開發区の未開發部分 [1988年]
辺境經濟合作区	黒河・綏芬河(黒龍江), 琿春(吉林), 滿州里・エレンホト(内モンゴ), 丹東(遼寧), 憑祥・東興(広西), 河口・畹町・瑞麗(雲南), 伊寧・塔城・博楽(新疆) [1992年]
沿江開放都市	蕪湖, 九江(江西), 武漢, 岳陽(湖南), 重慶 [1992年]
内陸開放都市	ハルビン, 長春, フフホト, 石家荘(河北), 太原, 銀川, 西寧, 蘭州(甘肅), 西安, 鄭州, 合肥, 成都, 南昌, 長沙, 貴陽 [1992年]
国際旅遊開發区	大連金石灘, 青島石老人, 江蘇太湖, 上海横沙島, 杭州之江, 福建武夷山・湄州島, 広州南湖, 北海銀灘, 昆明滇池, 三亜亜龍湾(海南) [1992年]
高新技術開發区	北京, 天津, 石家荘, 瀋陽南湖, 大連, 長春南湖一南嶺, ハルビン, 上海漕河涇, 南京浦口(江蘇), 杭州, 合肥, 福州, 厦門, 威海・済南(山東), 鄭州, 武漢東湖, 長沙, 広州天河・深圳・中山(広東), 桂林(広西), 海南, 重慶, 成都, 西安, 蘭州寧臥荘, [以上, 1991年認可]; 保定(河北), 太原, 包頭(内モンゴ), 鞍山(遼寧), 吉林, 大慶(黒龍江), 蘇州・無錫・常州(江蘇), 南昌, 青島・濰博・濰坊(山東), 洛陽(河南), 襄樊(湖北), 株州(湖南), 仏山・惠州・珠海(広東), 南寧, 綿陽(四川), 貴陽, 昆明, 宝鷄(陝西), ウルムチ, [以上, 1992年認可]; 楊陵(陝西) [1997年認可]
保税區	大連, 天津, 青島, 張家港(江蘇), 上海浦東外高橋, 寧波, 福州馬尾, 厦門, 汕頭, 沙頭角・福田・塩田(深圳), 珠海, 広州, 海口(海南) [1991年~]
輸出加工区	琿春, 大連, 天津, 北京天竺, 煙台, 威海, 昆山・蘇州工業園区, 上海松江, 杭州, 厦門杏林, 広州, 深圳, 武漢, 成都 [2000年~]

(出所) 大橋 (2003) pp.18-19.

第3表 中国における特区别投資優遇措置

	経済特区	経済技術開発区	開放都市	高 新 技 術 産 業 開 発 区	
企業所得 税 ① 企業の 生産・販売 所得	業態別税率 生産型・非生産型企業とも15%	生産型企業のみ 15% 非生産型企業： 30%	同24% 非生産型企業：30% %	同15%	
所得	期間減免	生産型企業：経営期間10年以上、利益計上後2年間免税、3年間半免。 うち先進技術企業の場合、さらに3年間半免、製品輸出企業は無期限半免。ただし上欄の税率が15%の地区は10%徴収。 非生産型企業・経営期間10年以上・出資額500万ドル以上：1年間免税、2年間半免。		操業開始後、3年免除、2年半免。 輸出比率（輸出額／生産総額）が4割以上ならば所得税率を10%に低減する。	
	税額還付	生産型・非生産型企業とも、利益を再投資した場合、既納額の40%を還付。			
	みなし税額控除	税率の如何、期間減免・税額還付の有無を問わず、日本では最高税率（30%）で徴税されたとみなされ、配当所得から控除される。			
	② 地方所得税	地区により1.5～3%課税。			
関税・増値税等 ① 物品税	自社用の建築資材、生産営業用設備、原材料・部品、輸送手段、事務用品は常時免税 各種鉱物性油、煙草、家財道具も減免。	自社用の建築資材、生産営業用設備、原材料・部品、輸送手段、事務用品および製品輸出用原材料等は免税（生産用原材料等を除く資材・設備等は投資額を超過しても、場合により免税）。	総投資額の範囲内で輸入する自社用の生産営業用設備、輸送手段、事務用品および製品輸出原料等は免税。		
② 製品輸出	関税は免税、増値税が課税（売上発生時の納税額を還付）。				
③ 製品国内販売	関税・増値税が課税（特定消費物質にはさらに品目ごとに消費税が課税）。 ただし、特区内は鉱				

物性油, 酒, 煙草を 除き免税.
----------------------

(出所) 奥野 (1999) p.9.

技術産業開発区にある中関村軟件園 (ソフトウェアパーク), ③深圳經濟特区周辺である. 具体的には, 大連では高新技术産業開發区で管理委員会と国有企業である大連大頭通信有限公司を, 經濟技術開發区で日系独資企業である大連三島食品有限公司を見学した. 北京では中関村軟件園の管理委員会と孵化器 (インキュベーター), そして孵化器内にあり, 日本からの帰国留学生によって設立された民営企業・北京東聯華興軟件技術有限公司を見学し, 清華大学系列の北京清華万博網絡技術株式有限公司からヒアリングを行った. 深圳では經濟特区的郊外に立地する日技城 (日本の中小企業の対中進出基地) とオムロン電子部件 (深圳) 有限公司を見学した.

本稿は, これらの訪中調査をふまえて, 中国の特区による經濟發展戰略を, 産業構造の高度化や企業をとりまく環境や進出する側のグローバル戰略などの視点から再検討しようとするものである. 第 I 章では, 各特区の成立・形成過程を歴史的に考察し, 本稿全体の問題意識を提示する. 第 II 章では, 各特区における企業活動の具体的展開をみることによってそれらの現状と課題について述べる. 第 III 章ではとくに中関村科学技術園に注目し, 米国シリコンバレーとの比較によって特区のあり方について検討する.

## I 特区政策の変遷

本章の目的は、中国の特区が、そのなかの企業の製品や技術が高度化することなどによって発展してきたのではなく、むしろときどきの政策の要請、とくに経済の活性化＝国营（有）企業改革に応じて、つぎつぎに、並立的に設けられてきたことを明らかにし、はじめに紹介されている中国の産業構造をフルセット型産業構造とする見方に対して若干の留保をつけようとするところにある。以下では、この目的を達成すべく、中国の「改革・開放」政策を、通説にしたがって3つの段階、すなわち①1978年末からの試行段階、②1984年秋からの推進段階、③1992年初頭からの加速・深化段階に分け、特区政策がそれぞれの段階でどのように展開され、その結果、特区がどのような特徴をもつにいたったかを明らかにする。

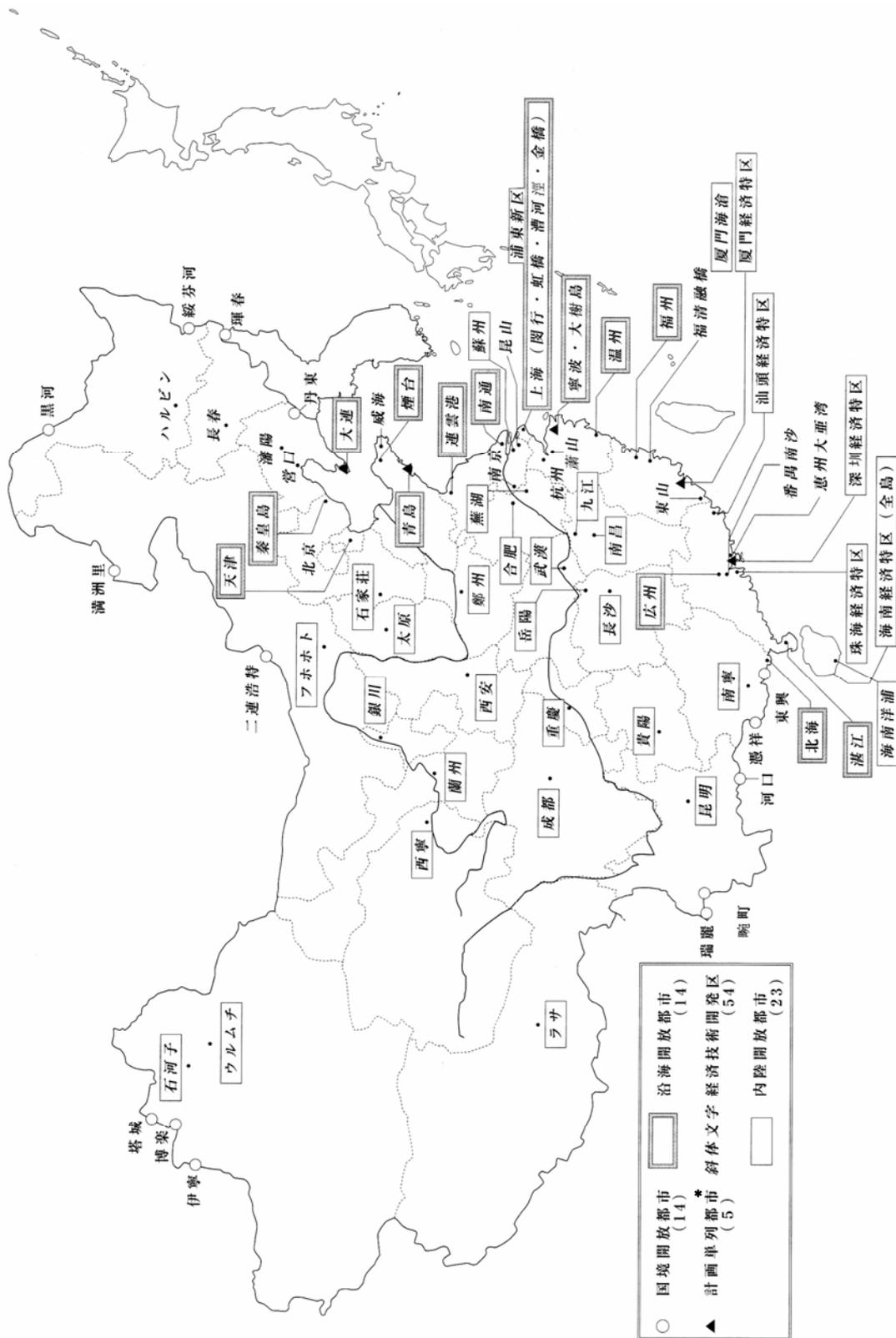
### 1 試行段階：経済特区

#### ——輸出加工の窓口——

周知のように、中国共産党第11期中央委員会第3回総会（以下、中共11期3中全会のように略称）から1984年秋の中共12期3中全会にいたるまでの経済改革の初期段階においては、その重点が農村部におかれた。すなわち、農業生産・経営の効率化をめざして農家請負制（「包産到戸」「包幹到戸」）がしだいに全国的に導入され、家族経営が復活・普及した。その結果、中央集権的計画経済体制の農村部における支柱であり、中国社会主義の象徴的存在でもあった人民公社は解体されたのである。こうして体制の柱の一角が崩れた。また、請負制導入によって顕在化し始めた過剰労働力を吸収する目的をも兼ねて郷鎮企業の育成・発展がはかられ、農村部は一定の市場経済化が浸透してめざましい変化・発展をとげたのである。

このような農村部での画期的な改革に対して、この時期の都市部の改革は、ごく限られた範囲（陳雲のいう「鳥籠」）にとどまったが、それでも後年の本格的改革につながる市場経済化への萌芽がすでにこの時期から始まっていた。すなわち「改革」の面では、「文化大革命」（以下「文革」）期の「下放」から都市に戻った「待業」青年への就業対策として、サービス業を中心に個人・集団所有制企業が公認されるなど、企業所有制の多様化が始まっていたのであり、「開放」の面においては、1980年に深圳・厦門・珠海・汕頭に経済特区が開設されて華僑や外資による企業進出が始まったのである。

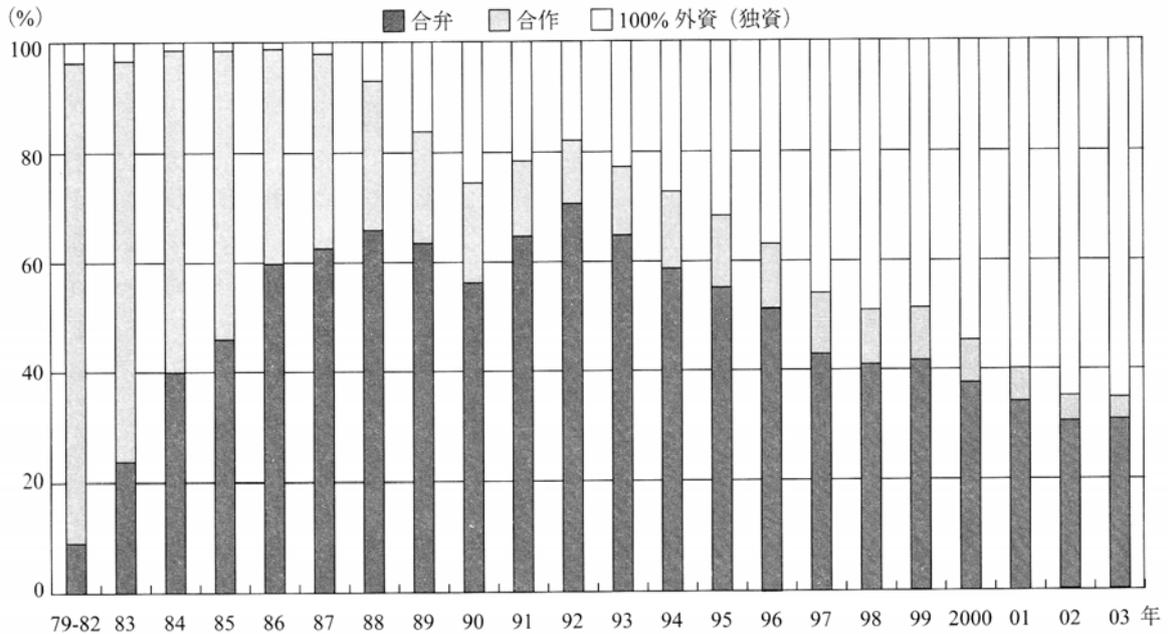
この経済特区は、技術・管理経験・知識・対外政策の「四つの窓口」として、台湾・香港の向かい側という未開の地にまったく新しい都市をつくり（位置については第1図参照）、そこに主に華僑・華人企業を誘致して、経済の遅れを取り戻す方法を学ぼうとしたものであった。これは、鄧小平のもともとの考えからも明らかである。



第1図 中国特区位置図

(出所) 日中経済協会 (2004) p.118.

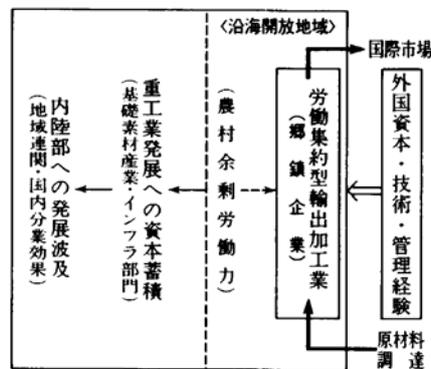
\* 国家計画のなかに独立して編成される権限をもつ大都市.



第2図 中国の投資形態別外資導入の年度末シェア

(原資料) 中国商務部

(出所) 稲垣ほか (2004) p.25.



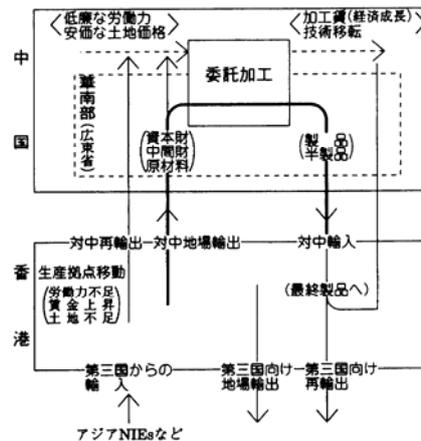
第3図 国際的産業構造調整下の中国沿海地区経済発展戦略

(出所) 河地ほか (1991) p.169.

「われわれは、経済的な方法で経済を管理することを学びとるべきだ。新しく導入した企業を外国の進んだ方法で管理するだけでなく、既存の企業も進んだ方法で改造する必要がある。」<sup>3</sup>

その主な方法は、合作企業による「両頭在外」と「三来一補」であった（合作企業が中

<sup>3</sup> 「解放思想，实事求是，團結一致向前看」（中共中央文献編輯委員會，1994，p.150）.



第4図 中・港委託加工貿易関係の概念図

(出所) 河地ほか(1994) p.269.

心であったことは第2図参照)。合作企業とは、出資比率とは関係なく契約によってあらかじめ利益分配を決めておく方式で、華僑・華人企業はこの形をとることが多かった。「両頭在外」とは、原材料を輸入し、製品を輸出するということで、経済特区・沿海地区を本土から切り離して発展させる戦略である(第3図参照)。また、「三来一補」とは、「来料加工」(外国企業から原材料の提供をうける)、「来様加工」(外国の発注者の提示したサンプルや仕様書にもとづき、原材料は中国国内から調達して生産・加工する)、「来件装束」(外国のバイヤーが部品、場合によっては技術・設備を提供し、中国の工場で所定の品質、規格どおりに製品に組み立てるノックダウン方式)の3つの方式による委託加工と、「補償貿易」(外国企業が技術・設備を輸出し、その技術・設備をもって生産された製品でその支払いの全額または一部に充当する)のことである。これらは結局、趙紫陽(総書記)の考えにあるように、「一種の労務輸出」であった(第4図参照)。

「この開発戦略を実現するには、いくつかの要点をしっかりと把握しなければならない。まず、労働集約型産業の開発に重点をおくべきである。われわれの人的資源は非常に豊富で、労務費が安く、労働力の質もわりあい良い。われわれはこの利点を十分に利用して、沿海地区で労働集約型産業および労働集約と知識集約とを結びつける産業の開発に力を入れなければならない。「委託加工」「輸入原材料加工」は、実質的に製品をキャリアとする一種の労務輸出であり、積極的に発展させるべきである。……

次に、沿海加工業は「両頭在外」(原材料の輸入と製品の国際市場進出)を堅持し、大いに輸入し大いに輸出すべきである。「両頭在外」とは、生産、経営の過程の「両頭」(原材料と販売市場)を国際市場に求めることだ。沿海地区加工工業の原材料需要増加と内陸部経済のいっそうの発展につれ、国内の原材料にだけ頼るというこれまでのやり方では、沿海と内陸部の原材料争いが、ますます深刻化するだろう。この道は通れない。従って、沿海地区が国際市

場から原材料を輸入し、加工し、付加価値を増やしたうえで、製品を国際市場に売り出すという方法で、大いに輸出することを提唱し、激励すべきである。地方が保留外貨を回転外資金とし、「輸入原材料加工」を大いに拡大することを励ます必要がある。条件の整った地方では当然、輸入代替部品の生産と原材料工業を徐々に発展させ、付加価値と輸出製品の等級を高めることができる。

外資利用の重点は外資吸収におき、「三資企業」（全額外資企業、中外合資企業、中外合作経営企業）をさらに発展させるべきである。こうすれば、外資側と中国側は共通の利益を持つようになり、外資は製品の質、技術の更新、企業管理、製品販路に進んで関心を寄せるようになる。」<sup>4</sup>

しかもこの段階では、依然として中央集権的計画経済体制の枠は維持された。すなわち「計画経済を主、市場調節を従とする」という1982年の第12回党大会での胡耀邦報告に象徴されるように、枠に対しての一定の修正を試みながらも、当時においては、これらは「共有制経済の必要かつ有益な補完物」として認められたにすぎなかった。そして都市部で圧倒的な比重を占めていた国営企業は、依然として中央集権的計画経済体制の枠を支える支柱として位置づけられ、なお従来の枠組みのなかに存在し続けていたのである（第5図参照）。しかしこれらの国営企業の多くは、「大躍進」から「文革」へと長年続いた激動と混乱のなかで、活力を失っていた。こうしたことから、この時期において経済運営の主導権を取り戻した鄧小平らがまず手がけなければならなかったのは、混乱した企業秩序を回復して管理・運営方式を再建することであったのである。したがって都市部における改革は全体としてはなお本格化するにはいたらず、試行段階であったのである。

## 2 推進段階：経済技術開発区・長江沿岸経済圏構想・上海浦東開発 ——都市の国営（有）企業改革——

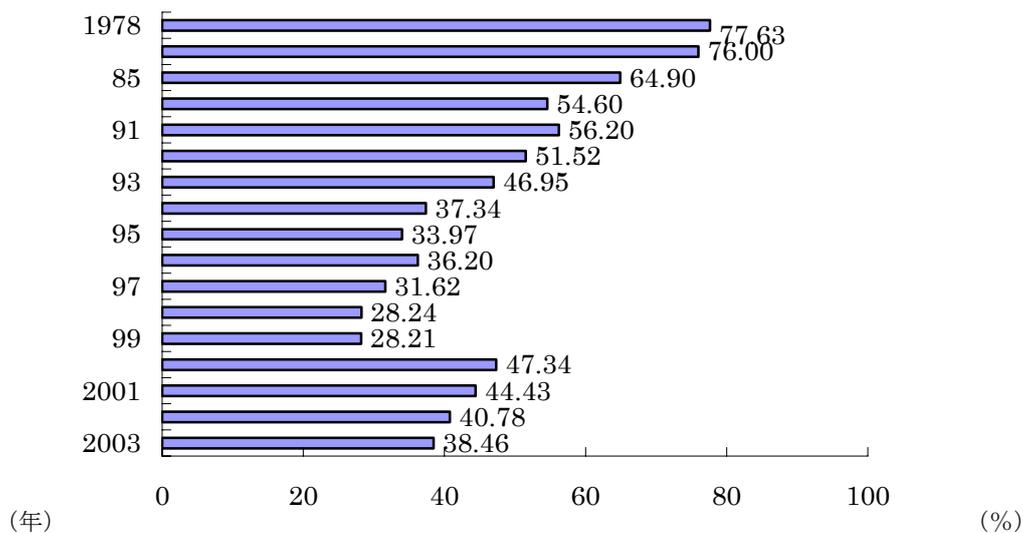
計画経済から市場経済への根本的転換を意味する改革の第二段階は、1984年10月の中共12期3中全会で採択された「経済体制改革に関する決定」において中国のめざす経済システムの基本的特徴が「共有制にもとづく計画的な商品経済」<sup>5</sup>と規定され、計画と市場の位置づけが逆転したことから始まった。

すなわち改革初期には、農村を中心に大胆な変革を試みながらも、なお社会主義＝計画経済というこれまでの通念のもとで、「計画を主とし、市場を従とする原則」<sup>6</sup>を堅持し続

<sup>4</sup> 「关于沿海地区经济发展战略的讲话」（小島ほか、1994、pp.331-332）。

<sup>5</sup> 「中共中央关于经济体制改革的决定」（中国経営会計研究資料叢書編集委員会、1994、p.599）。

<sup>6</sup> 「全面開創社会主義現代化建設的新局面」（中国経営会計研究資料叢書編集委員会、1994、p.546）。



第5図 工業生産総額に占める国営（有）および国家資本支配企業のシェア

（出所）国家統計局編『中国統計年鑑（2000，2002，2003）』中国統計出版社，p.409，p.423，p.459，国家統計局編『中国統計摘要（2004）』中国統計出版社，p.124より作成。

けてきた。しかしこの「決定」では、「社会主義の根本的任務は、社会的生産力を発展させること」であり、中国のように経済発展が遅れた国では、「商品経済の十分な発展は、社会経済発展のとびこえることのできぬ段階」であることを説いたうえで、「社会主義計画経済は意識的に価値法則に依拠し、それを運用すべきもので、共有制をふまえた計画的な商品生産である」<sup>7</sup>という苦しい論理ながら、市場経済化を正当化したのである。それは、「完全な市場メカニズムの調節による市場経済ではない」<sup>8</sup>と強調されたものの、ここでは商品生産が基本となり、つまるところ計画は修飾語の地位に転落し、計画と市場の関係はこの段階でまったく逆転したのである。こうして1985年9月の第7次五カ年計画の策定に際しては、①企業の独立採算制、②指令に代わる指導的計画のもとでの市場体系、③国家による経済運営の間接的コントロールという方針が示され<sup>9</sup>、計画、生産、流通、財政、金融、価格、労働・賃金、貿易など、マクロ・レベルからミクロ・レベルにいたる広範囲での全面的な制度改革が順次進められた。

そして1987年10月には、このような改革を裏付ける理論的根拠として「社会主義初級段階論」が中国共産党第13回全国代表大会（以下、第13回党大会と略称）において提起されるにいたった。すなわちそれは、「生産力の立ち遅れ、商品経済の未発達という条件の

<sup>7</sup> 「中共中央關於經濟体制改革的決定」（中国経営会計研究資料叢書編集委員会，1994，pp.598-599）。

<sup>8</sup> 同上（中国経営会計研究資料叢書編集委員会，1994，p.599）。

<sup>9</sup> 「中共中央關於制定国民經濟和社会發展第七個五年計劃的建議」（中国研究所，1986，p.154）。

もとで社会主義を建設するとき、どうしても通らねばならぬ特定の段階」であり、「1950年代に生産手段私有制の社会主義的改造を基本的に達成したときから、将来、社会主義現代化を基本的に達成するまで、少なくとも100年もの歳月を必要とする」とされた。こうして、この段階の経済運営は「相対的にみれば『国が市場を調節し、市場が企業を誘導する』というメカニズムでなくてはならない」と規定されたのである<sup>10</sup>。これにともなって、改革の初期から容認されてきた個人企業に加えて、新たに雇用労働を用いる私営企業さえもが、憲法改正や「私営企業暫行条例」によって認知され、その本格的発展がめざされることとなったのである。

このような改革の全面的推進の目的は、もちろん長年の中央集権的計画経済体制のもとで活力を失っていた経済の活性化であり、とくに経済建設の中軸を担っていた国営企業を市場と競争のなかに投げ出すことによって効率化を促進することに主眼がおかれた。そしてその目的を達成するために、沿海部と長江流域の既存都市に、国営企業の人材・技術・管理を外資との合弁によって育成することをめざした経済技術開発区や開放都市、そしてその象徴としての上海浦東開発区が設置されたのである。この国営企業を中心に、そして経済の中心地である上海を中心に「改革・開放」をさらに推進しようとする意図は、鄧小平の考えや鄒家華（副首相）の考えからも明らかである。

「わが国の経済発展は、どうしても数年おきに一つの階段を上がるようにしなければならない。むしろ、実際にそぐわない高速度を奨励するものではない。やはり着実にやり、効果を重んじ漸進的に調和を保ちながら発展させなければならない。例えば、広東は、いくつかの階段を上がり、二十年かけてアジアの『四匹の小竜』(アジアNIEs)に追いつかなければならない。例えば、江蘇など発展のわりに速い地区は、全国平均速度より速めなければいけない。また例えば、上海は現在、より速く発展する条件が完全に備わっている。上海は、人材、技術、管理の面で大きな強みを持っており、影響を及ぼす面が広い。振り返ってみると、わたしの大きな誤りは、四つの経済特区をやったときに、上海を加えなかったことだ。もしそれをやっていたら、いまでは長江デルタ、長江流域全体、さらには全国の改革・開放の局面が変わっていたことだろう。」<sup>11</sup>

「南西部と南部の一部省・自治区の区域計画から着手し、国務院関連部門は関連ある省、自治区、直轄市とともに、次の経済圏発展計画について重点的に検討していくことにしている。一つは、上海の浦東を竜の頭とする長江沿岸圏。二つは、珠江デルタ圏だ。鄧小平同志はこの地域を視察したとき、広東省が二十年間にアジアの『四匹の小竜』に追いつくことを提唱した。これは重要な、戦略的な要求だ。三つは、北京市、天津市、河北省、山東省、遼

<sup>10</sup> 「沿着有中国特色的社会主義道路前進」(中国経営会計研究資料叢書編集委員会、1994、p.711、p.720)。

<sup>11</sup> 「在武昌、深圳、珠海、上海等地的談話要点」(小島ほか、1994、pp.80-81)。

寧省を含めた環渤海圏。四つは、南西部と南部の一部省・自治区。五つは、西北圏。六つは、中原圏（黄河中下流域）。七つは、東北圏だ。このようにして、中部、西部の省、自治区は、沿海地域、辺境地帯、河川流域沿いの省、自治区との関係によって、内陸奥地と沿海地帯を有機的に結びつけて、優位を互いに補完できる。九〇年代には、これら七大経済圏の結びつきと強化によって、わが国の経済発展と対外開放の新しい枠組みが構築されよう。」<sup>12</sup>

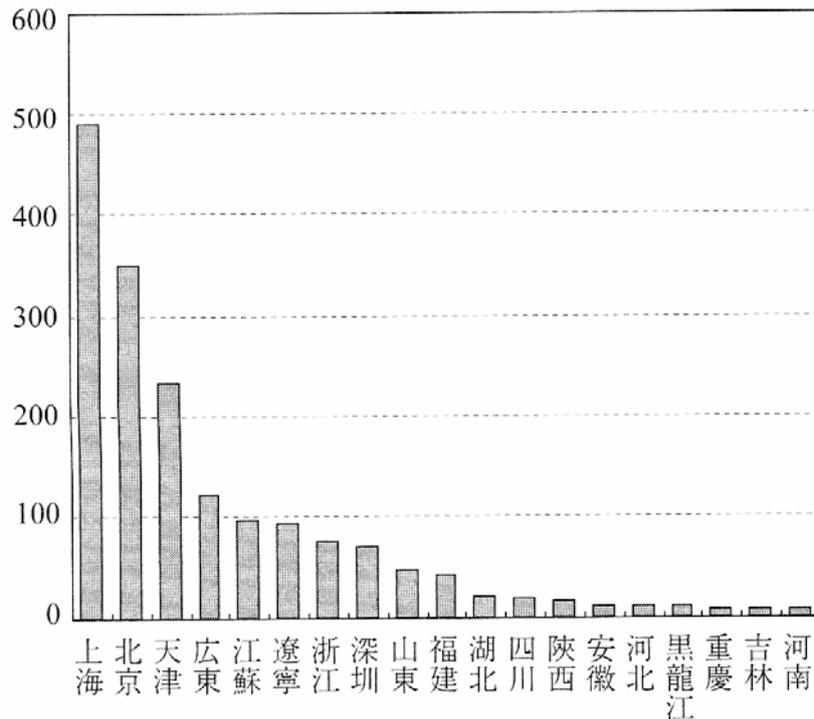
具体的には、1984年に大連・秦皇島・天津・煙台・青島・連雲港・南通・上海・寧波・温州・福州・広州・湛江・北海に経済技術開発区が、さらに1986年に「T字型経済発展戦略」（東部沿海地区をTの横線とみなし、長江を縦線として延々と遡行する）にもとづいて長江沿岸開放都市、すなわち蕪湖（安徽省）・九江（江西省）・黄石・武漢・宜昌（以上、湖北省）・岳陽（湖南省）・重慶・万県・涪陵（以上、四川省）が設置され（位置については第1図参照）、主に沿海部の既存都市に製造業の外資が誘致された。そして「大鵬経済発展戦略」（国際的な経済競争に参入するために上海地域を頭とし、南北を縦断する沿海地域を両翼とし長江流域を胴として沿海地区経済発展戦略と長江流域を結びつけ、想像上の大鳥である大鵬が翼を広げて飛躍する姿に擬する）のかけ声のもと、1990年に上海浦東開発が始動した。外高橋保税区・陸家嘴金融貿易区・金橋輸出加工区・張江ハイテク区が設置されて、他の特区が国営企業との合弁が中心であったのに加え、浦東では100%外資の独資企業の設立も認められたのである（合弁企業が中心で、独資企業もわずかながらみられたことについては第2図参照）。

### 3 加速・深化段階：「三沿」政策・高技術産業開発区 ——地域間・企業間格差是正と市場経済化の深化——

改革の深化・加速をめざした第三段階は、1992年初頭の鄧小平の「南巡講話」から始まった。この当時、計画経済から市場経済への移行が進展するなかで、改革の生み出す矛盾が激化していた。ことに価格改革によって激しいインフレにみまわれる一方で、官僚・企業幹部による特権的地位を利用しての腐敗（「官倒」）が横行したのである。こうした状況と所得格差の拡大傾向も加わって、ついに1989年には「六・四事件」（天安門事件）の発生という深刻な事態を招いた。さらにソ連・東欧の体制崩壊もあって、いわゆる保守派を中心に「和平演変」（西側勢力による社会主義体制の平和的転覆）の懸念が強く打ち出され、「改革・開放」が後退の兆しをみせていたのである。

こうした状況のなかでさらにいっそう大胆な改革・開放の加速・深化を提起した「南巡講話」はまさに改革派の起死回生の巻き返しであった。すなわち鄧小平は、推進段階をつうじて常に存在していた社会主義＝計画経済というマルクス以来の通説を、「計画が多い

<sup>12</sup> 「關於七大經濟圈的講話」（小島ほか、1994、pp.80-81）。



第 6 図 多国籍企業の地域別進出数 (2002 年現在)

(原資料) 王 (2003).

(出所) 稲垣ほか (2004) p.46.

か、それとも市場が多いかは、社会主義と資本主義の本質的区別ではない<sup>13</sup>という彼独特の言い回しによって否定して、社会主義の名のもとに市場経済化をいっそう推進し徹底させることを宣言したのである。

これによって、対外開放も、「全方位開放戦略」のかけ声とともに、従来の沿海部（「沿海」）や長江沿岸部（「沿江」）から内陸諸都市や国境地帯（「沿辺」）にまで広げられた。

「全方位開放を実行する。経済特別区、沿海開放都市、沿海開放地帯および国境沿い、長江流域沿いと内陸中心都市の対外開放をひきつづきおしすすめ、開放地区の波及、牽引の役割を十分に発揮させること、主要な交通幹線沿線地帯の開発、開放をはやめること、中・西部地区が外資を吸収し、天然資源を開発、利用して経済の振興を促進すること、統一的に企画して経済技術開発区、保税區を真剣にりっぱに運営し、段階的であるとともにそれぞれ特徴のある全方位開放の枠組みを形成することをめざす。……」<sup>14</sup>

具体的には、1992年に黒河・綏芬河（以上、黒龍江省）・琿春（吉林省）・満州里・エレ

<sup>13</sup> 『北京週報』第 32 卷 第 6-7 号, 1994, pp.9-21.

<sup>14</sup> 「中共中央關於建立社会主义市場經濟体制若干問題的決定」(『北京週報』第 31 卷 第 47 号, 1993, pp14-15).

第1表 市場経済化の推移\*

(単位：%)

	1980	1990	1995	1996	1997	1998	2000	2001	2005 (予)
顧海浜	5	35		40		45～50	55 (予)		65～70 (予)
江曉薇・宋紅旭			38						
陳宗ほか					60				
李曉西ほか								69	

\* 市場経済化率 0～10%：非市場経済，10～30%：市場化が弱い，30～50%：市場経済への転換前期，50～65%：市場経済への転換後期，65～80%：相対的に成熟した市場経済，80%以上：発達した市場経済（先進国）。

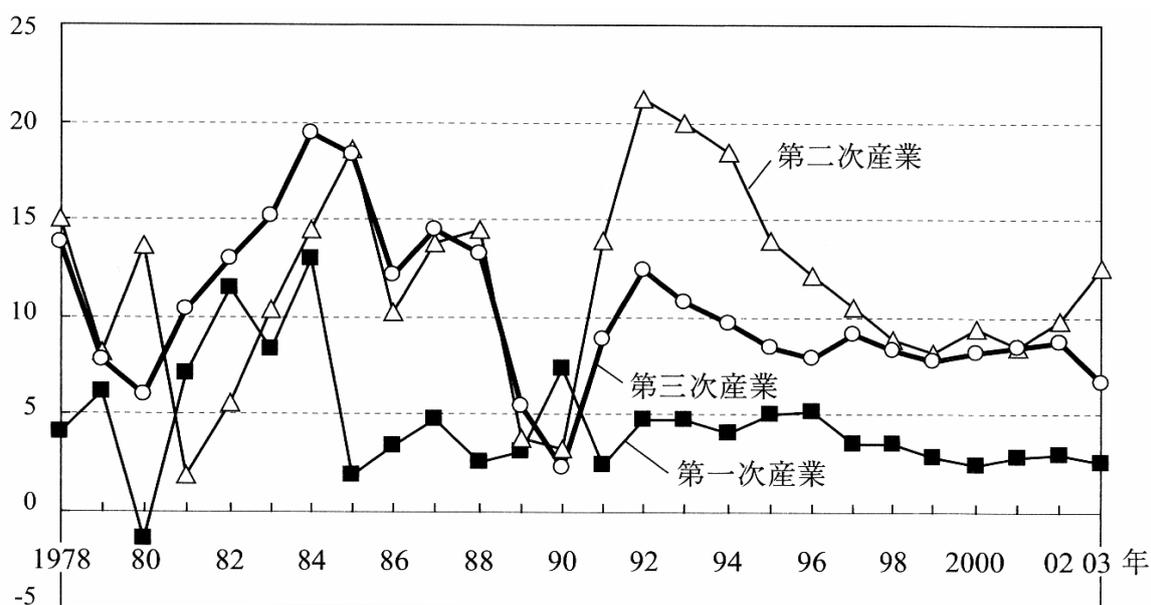
（原資料）顧海浜「中国経済市場化程度」『中国経済時報』1999年9月．王全斌「關於我国市場化進程的研究」『中国経済時報』2002年7月．北京師範大学経済与資源管理研究所『2003 中国市場経済発展報告』中国對外經濟貿易出版社，2003年2月．

（出所）鮫島ほか（2004）p.168-169.

ンホト（以上，内蒙古自治区）・伊寧・博楽・塔城（以上，新疆ウイグル族自治区）・馮祥・東興（以上，広西チワン族自治区）・畹町・瑞麗・河口（以上，雲南省）が国境開放都市となり，「三沿」政策とよばれる開放地域の拡大が進められたのである（位置については第1図参照）．こうして各地に多国籍企業が進出した（中国各地への外資の進出状況については第6図参照）．

そしてその年10月の第14回党大会において，この「鄧小平理論」は，「社会主義市場経済」論として定式化された．この理論に依拠して，對外開放の飛躍的な拡大，企業所有制のいっそうの多様化，第三次産業の拡充をめざした産業構造の高度化，諸要素市場の整備・充実など市場経済化の徹底化を進めるなかで，いわば社会主義の証としての国有企業の蘇生と発展をはかろうとしたのである．

こうして1990年代後半から市場経済化が加速した（その推移については第1表参照）．この市場経済化の加速のなかで，中国の経済構造は大きく変化した．すなわち国营（有）企業に代わり，非国营（有）部門（郷鎮企業〔後には民営経済と改称〕，私営企業，外資系企業）が台頭してきたのである（国营〔有〕企業の退潮については第5図参照）．そしてそれとともに国营（有）企業の経営悪化が明るみに出た結果，それまで国营（有）企業が負担してきた従業員の食や住，さらにはその老後の生活や子女の教育・就職を，サービス産業として切り離すことがめざされることになり，さらにアジア通貨危機・国内金融危機（国際信託投資会社の倒産など）もあいまって，第三次産業の発展が期待されるようになったので



第7図 第一次・第二次・第三次産業のGDP伸び率

(単位：%)

(原資料) 国家統計局編『中国統計年鑑(2003)』中国統計出版社, 国家統計局編『中国統計摘要(2004)』中国統計出版社.

(出所) 21世紀中国総研(2004) p.297.

ある(第三次産業の発展については第7図参照). その結果, 製造業以外への開放業種の拡大が課題となり, 「外商投資産業目録」を公表して, 政策の重点に応じて業種を選別するようになった(商業・貿易・小売・銀行・保険などの規制緩和の経過については第2・3表参照). けれどもこうした過程は, 中国国内では, 外資系企業との不公平な競争条件への不満, 国家財政の悪化, 地域間格差の拡大などの問題を生じさせ, 国外では, WTO加盟をにらんだ「内国民待遇」などの議論を呼び起こし, 外資導入論争を引き起こしたのである. 本稿ではその詳細を説明する余裕がないが, その要点は下記のとおりである<sup>15</sup>.

- ① 地方管理の強化をめざす中央指導部とこれに抵抗する広東など地方省・市の勢力の確執.
- ② 外国企業からみても人件費・用地使用料の高騰があり, 現実には労働集約型産業に不向きな地域になったこと.
- ③ 地方省・市が特区と同等の優遇策を提示して外資導入を積極的に展開した結果, 関税や所得税率などの優遇措置が撤廃されれば特区の特徴が失われてくること.
- ④ 中国に進出する外国企業の目的が, 従来の再輸出基地の段階をすぎ, 中国市場自体の開拓に目的の変化がみられるようになり, 外国企業にとっては, 輸出専用ではなく中国国内で販売できる, よりコストを抑えた製品の生産工場が必要となったこと.

<sup>15</sup> 河地ほか(1998) pp.156-157.

第2表 中国の外資奨励・制限・禁止項目の変遷

	1988年リスト	1995年目録 (旧ガイドライン)	1997年修正 (新ガイドライン)
奨励	農業新種開発 石油化学, 医薬 自動車, 電子 通信設備 交通運輸 都市建設	荒地開発, 食糧新種開発 交通, インフラ 電子, エレクトロニクス 新興産業など	荒地開発, 食糧新種開発 交通, インフラ 電子, エレクトロニクス バイオ, 医薬
制限	食品 (ラーメン, ビールなど) 不動産 ホテル, 観光 交通運輸 銀行, 保険	洗濯機, 冷蔵庫 自動車, エンジン カラーテレビ, VTR 商業, 小売, 貿易, ゴルフ場 銀行, 保険	洗濯機, 冷蔵庫 自動車, エンジン カラーテレビ 商業, 小売, 貿易, ゴルフ場 銀行, 保険
禁止	郵便通信事業 商業, 貿易 放送, テレビ 非金属の採掘 軍需品生産	象牙加工 公共事業 郵政, 電信業務 貿易 テレビ, 新聞発行 武器生産	象牙加工 公共事業 郵政, 電信業務 貿易 テレビ, 新聞発行 武器生産

(出所) 稲垣 (2000) p.99.

⑤WTO加盟をにらんだ貿易優遇制度の統一的な運用。

その結果, 全国の主要都市の大学周辺に, 高技術産業開発区が設置された (位置については第8図参照)。ここでは, 高技術企業と認定されれば, 国有企業など内資も優遇されるようになったのである (優遇措置については「はじめに」第3表参照)。高技術企業の条件は下記のとおりである<sup>16</sup>。

- ①高技術 (マイクロエレクトロニクス・電子情報技術・宇宙科学・生命科学・新素材・省エネルギー技術など)・製品の研究・開発・生産・経営に従事。
- ②企業法人資格をもつ。
- ③大卒以上の学歴の技術員が従業員の30%以上で, そのうち高技術・製品開発に従事する技術者が技術員の10%以上。高技術製品の生産やサービスを主とする労働密集型高技術企業では大卒以上の学歴の技術員が従業員の20%以上。
- ④高技術・製品研究開発経費が当年の売上げの5%以上。

<sup>16</sup> 日中経済協会 (2004) p.120 および関 (2002) pp.23-26.

第3表 最近のおもな外資規制緩和

<p>〈2004年〉</p> <p>6月 ・小売り，卸売り分野で外資の資本規制などを大幅に緩和</p> <p>7月 ・貿易権の取得を許可制から登録制へ変更</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・12月北京，昆明など5都市で外銀の人民元業務を開放</li> <li>・小売り，卸売り分野で外資の出資，出店地域制限を撤廃</li> <li>・合弁生保（外資最大50%）の地域制限を撤廃</li> <li>・生保の個人向け健康保険，年金保険，団体保険の取り扱い開始</li> <li>・損保の全額出資会社の地域制限撤廃</li> <li>・HSBCなど英銀2行の北京支店に人民元業務を認可</li> </ul>
<p>〈2005年〉</p> <p>1月 ・自動車の輸入割り当て制限（輸入枠）を廃止</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外資系銀行厦門（アモイ）支店に人民元業務を認可</li> <li>・東京三菱銀行北京支店に邦銀初の人民元業務認可</li> </ul>

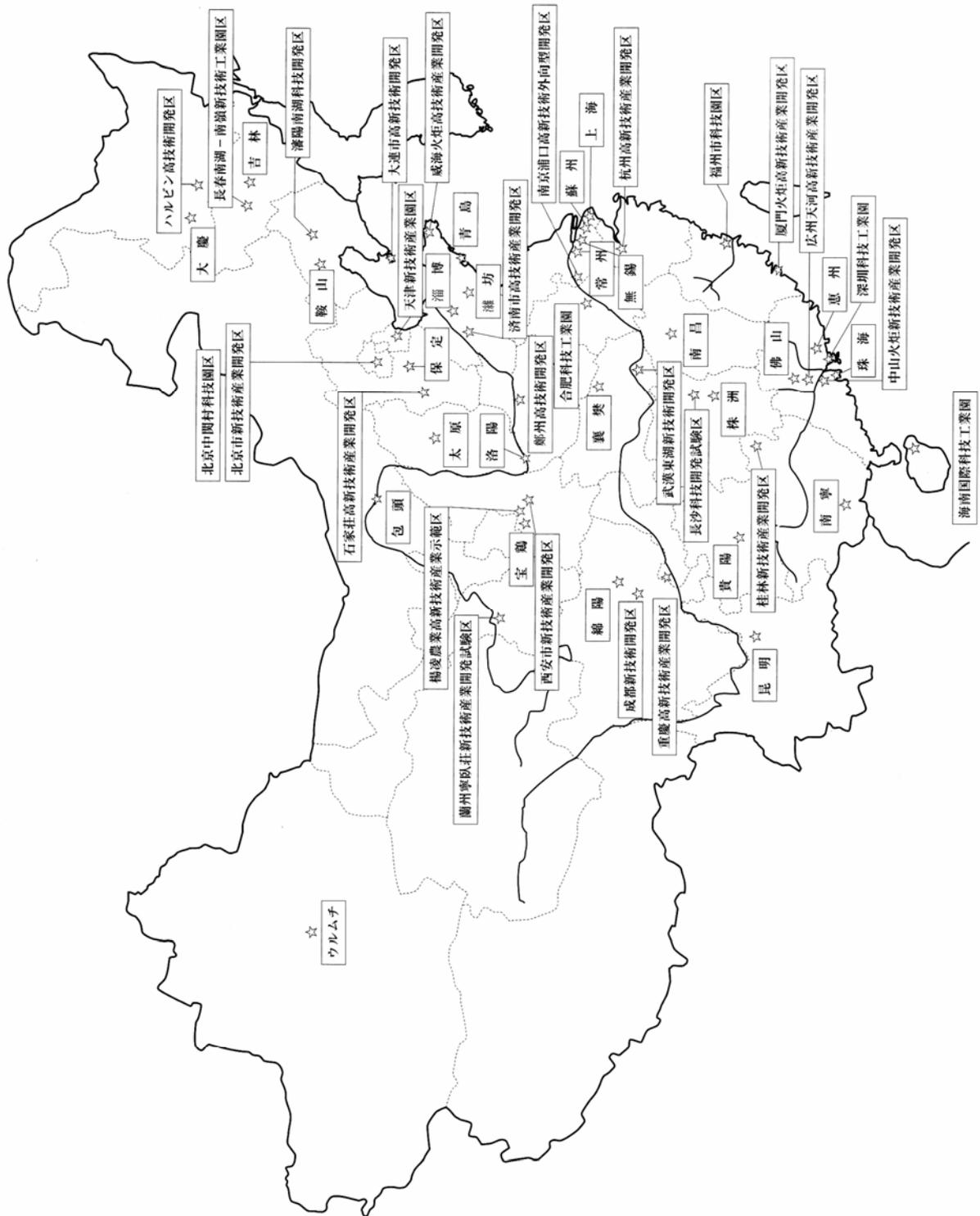
（出所）『日本経済新聞（夕刊）』2005年3月11日。

⑤技術性収入と高技術製品売上額の総和が総収入の60%以上。新設企業の高技術投入が総収入の60%以上。

これは、国有企業や、力をつけはじめた、郷鎮企業や私営企業などの民営経済の産業構造の高度化を進めるとともに、海外からの帰国留学生や研究者の起業をつうじたさらなる高次化、すなわち研究・開発という頭脳部分を意識したものといえよう。その象徴が北京の中関村で、ここは「校弁企業」といわれる大学発のベンチャー企業の集まりがその起源である。

#### 4 小 括

以上の過程を簡単にまとめたのが第4表である。このような過程をつうじて、たしかに今日の中国経済は、輸出志向型労働集約製品の加工生産拠点と、技術集約的製品の生産拠点としての優位性までを合わせもち、開発・生産・販売・メンテナンスというフルセットの製品管理ができあがっているように見える。しかしながらそれらは個別的に形成されたものであって、各特区自体が、たとえば輸入→輸入代替生産→輸出あるいは、消費財→資本財というような連続性をもって発展・展開されたものではない。それは、各特区内の企業がそれぞれの出自に応じて、合作企業は労働集約製品の生産、国有企業と外資の合弁企業は技術集約製品の生産、新たに出現した民営経済・校弁企業はより高次な新産業製品や研究・開発というように、いわば役割分担ができあがっていることから明らかである。



第 8 図 高新技术產業開發区位置図

(出所) 日中經濟協会 (2004) p.124.

第4表 中国における特区の分類と位置づけ

	立地	優遇対象	目的
経済特区	沿海地域の交通の要衝、未開の地に総合都市を建設	生産性企業（製造業）に限らず、商業、対外貿易関係などの外資系企業 ＝ 合 作 企 業	「四つの窓口」
経済技術開発区 （「三沿」） 開放都市	一定程度発達した母都市の機能を利用して郊外に工業区を形成	外資系の製造業 ＝ 合 弁 企 業	都市の国営企業改革
高新技术産業開発区	中国全土の主要都市内の既成市街地の学研ゾーンに形成	高新技术企業と認定された外資系企業・内国企業	地域間・企業間格差の是正

（出所）関（2002） pp.14-29 を参考に作成。

しかも「社会主義市場経済体制整備の若干問題に関する党中央の決定」にも「加工貿易のタイプ転換とグレードアップを誘導する」とあるように<sup>17</sup>、各特区内の企業はいずれも「一種の労務輸出」、せいぜい多様な様式をとった労務輸出にとどまっている可能性もあり、また依然としてそれに頼ろうとしているともいえよう。その実態について次章で検証する。

<sup>17</sup> 「外資の役割をよりよく発揮させる。新たなラウンドの全世界的生産要素の最適化再編と産業移転の一大チャンスを見逃さず、外資利用規模を拡大し、外資利用の水準を高める。国内の産業構造調整・高度化に合わせて、進んだ技術、管理経験と資質の高い人材をより多く導入し、導入技術の消化・吸収と革新・向上を重視する。引き続き加工貿易を発展させ、多国籍企業に技術レベルがより高く、付加価値がより大きい加工・製造段階と研究開発機能をわが国に持ち込ませ、加工貿易のタイプ転換とグレードアップを誘導する。投資環境をさらに改善し、投資分野を広げて、外資に対し、条件のある地域および国の産業政策に適合する分野への進出を速めさせ、外資が密集し、内資・外資が結合した、けん引力の大きい経済成長帯をもういくつか形成することをめざす。」(<http://www.peopledaily.com.cn/GB/paper464/10441/951261.html>)。

## II 特区への進出と事業展開：事例研究

われわれの調査目的は、中国現地企業の事業活動が多国籍企業のグローバル生産ネットワークの一環に位置づけられるという視点に立ち、現地企業がこうしたグローバル生産ネットワークにおいて一定の役割をどのように担っているのかということについて検討することであった<sup>18</sup>。中国は、改革開放以来、自国をこれら多国籍企業のグローバル生産ネットワークのなかに位置づけるに際して、一連の経済特区政策を代表とする国家的政策によりながら自らの経済基盤を形成してきた歴史を有している。したがって、特区政策との関連という視点が不可欠であるとわれわれは考える。

特区政策の展開については、第 I 章の分析にゆずりたい。この章では、われわれが調査したいいくつかの企業ないし産業集積地を整理し、そこから中国経済の実像としてどのような問題点や論点が浮き彫りになるか、ケーススタディを中心に述べていきたい。

もとより、こうした課題に十全な解答を与えるには、豊富なデータの蒐集とその客観的吟味が必要である。その点でわれわれの議論は、氷山の一角をとらえてそこから引き出された特質を一般化しようとする非論理的な試みとして棄却されるのかもしれない。

しかしながら、以下の事例に見られる諸々の特質は、一連のデータから析出される統計的特性に解消しきれない企業の事業活動の具体的かつ現実的な姿である。すすんで、「中国とは何か？」という大きな問いに対する答えは、実際、個々の企業、そこで雇用され再生産される人々、実際に活用されていく技術や生産方式、これら具体的事象の内にこそ存在するとわれわれは主張したい。企業の再生産活動の具体にこそ、中国経済そのものが在る。つまり、東アジアのグローバル化あるいはまたそこにおける中国経済の内実は、実際、多国籍企業の事業活動のグローバル化であって、主体の無いその意味で無内容な「中国」そして「中国市場」一般ではないのである。例えば、中国の GDP の大部分が、企業なканずく外資によって生産されることや、中国市場といった場合、中国人労働者の消費需要にもまして大きいのが企業間取引であること、しかもそうした企業を中心は外資、例えばわが国の現地企業であるということである。中国の経済的パフォーマンスが中国の GDP の大きさにあらわれるとはいえ、それは個々人の経済力と単純に一致するものではない。中国をとらえる際にわれわれが犯す過ちの多くは、こうした視点の欠如や平均化された事実依存して議論することの限界にあるとわれわれは考える。

以下の考察によってわれわれは、次のことを例証したい。第一に、東アジア国際分業と一般に言われるものの具体的内実、第二に中国各地での事業展開が、多国籍企業のグローバル戦略の一環として位置づけられること、言い換えれば多国籍企業内部での分業のグローバルな姿態を描き出すこと、第三にこのような個々の企業のグローバル展開がグローバル産業編成を形成していること、第四にそうしたグローバル戦略なり産業編成なりのな

---

<sup>18</sup> この点について、われわれの立脚点は吉富（2003）に近いと言える。

かで中国経済の位置づけを明らかにすることである。

以下では、まず、深圳（その近郊の坪山<sup>ピンシャン</sup>）にある「オムロン電子部品（深圳）有限公司」を中心に取り上げる。大量の出稼ぎ労働者を雇用し、グローバルな市場展開をみすえて現地生産している同社を見ることによって、経済特区の出発点であり改革開放のトップランナーであった珠江デルタにおける、現在のグローバル生産の特質を見ることができるだけでなく、近年の深圳特区の環境変化に関して考えることができる。つぎに、大連経済技術開発区における「大連三島食品有限公司」をとりあげる。ここに見られるのは、当初安価な労働力の充用を第一の誘因として対中進出した後、拡大していく中国市場への対応に呻吟する、現代の中国進出企業の代表的な姿であると言える。第三に、北京・中関村の科学技術園、特にその中の「中関村ソフトウェア・パーク」（以下中関村软件园）とそこでの「東聯華興」の事業展開について検討する。中関村科技园は、高新技术開発区のひとつであり、中国の特区政策の展開の中で最高次の産業集積地として注目されている。つまり、輸出加工区に代表されるような安価な労働力による「労務輸出」にとどまらず、より高い付加価値の生産を実現するための産業集積基地としての役割が期待されている。東聯華興の事例によって、中関村で繰り返し広げられている高付加価値生産、とりわけグローバルなソフトウェア生産の一側面が明らかになると思う。

## 1 労働集約型生産と経済特区の環境変化：オムロン電子部品（深圳）有限公司

### (1) オムロン深圳の企業概要

周知のように、深圳経済特区は、中国の経済特区建設の出発点であり、安価な労働力による輸出加工組み立てを主軸に、改革開放の牽引者となってきた地域である。われわれが当地を調査したのは、ちょうど春節が終わって間もなくの頃であり、再び故郷を離れ出稼



ぎ労働にやってきた人々で町はごった返していた。こうした労働者の環流の風景は、かつて人口2万人ほどの一漁村にすぎなかったこの地が経済特区に衣替えされて以来、毎年繰り返されているものである。この地域は、現在、700万人の人口（戸籍取得者+暫定居住者）を抱えている。

さて、われわれの主要な調査対象、「オムロン電子部品（深圳）有限公司」

は、2001年、深圳経済特区から自動車でも1時間ほど離れた坪山<sup>ピンシャン</sup>に設立された。11万㎡という広大な土地に、約3500人の従業員を雇用している。昨年10月に、既存の第一工場に加えて第二工場が稼働を始めた。同社は、オムロン全体の中で、ECB（Electronic Business

Components) カンパニーの中心部と位置づけられている。現地では、電子工具などに用いられるスイッチ、電気信号を受けて他の電気回路を制御するリレー各種、さらにはセンサー、コネクタが生産されている。周知のように、オムロンは、家庭用医療機器から自動改札機まで幅広い電子機器を生産しているわが国有数の電子機器企業であるが、これら電子部品は、同社の主力部門である。また、深圳工場は、金型、プレス、成型、メッキ加工およびそれらのアッセンブルといった工程も移管していることが特徴でもある。こうして、一貫生産体制を整えた、中国で5番目かつグループ最大規模の工場となっている。深圳工場の生産額から見た事業規模は、4900万米ドル(03年)、7200万米ドル(04年)であり、その伸びは著しい。

元来、オムロンと中国の関係は古く、最初の対中進出は1970年代である。これまで、健康機器を開発・生産する大連工場、電子部品を生産する上海工場を中心に、積極的に現地展開してきており、この結果、3割を超える海外生産比率を達成してきた。また、自動改札機などでは、内資企業とも提携を結んでいる。これらによって、2008年には中国での売上高を1500億円まで拡大しオムロンの連結売上高の内2割を中国市場で獲得することが、同社の一大目標である。そうした中国展開の中心が、この深圳工場なのである。

## (2) オムロンのグローバル分業体制と深圳への進出動機

近年、上海、蘇州、無錫とった長江デルタへ対中直接投資の中心がシフトしている。そんな中で、同社が珠江デルタに進出した動機について述べたい。そのためには、まず、同社のグローバル分業体制を簡単に整理しておく必要がある。

先ほども簡単に述べたが、同社のオムロン全体における位置づけは、ECBカンパニーの中心部であるということである。ECBカンパニーでは、現在、日本、中国、ASEAN、という3極体制で生産分業がなされている。そして、ECBの事業構成は、上記のリレーやスイッチなどEMC(Electronic Mechanical Components)と携帯電話関連事業などを代表とするME(Micro Electronics)に分かれる。

グローバル機能分業として、つぎのような戦略がとられている。ME部門は、より高度な技術と知識を必要とし今後の発展の期待がかかる一方、不確実性が高い分野である。そこで、このME部分については、日本国内の事業所が開発・生産を担っている。これに対して、EMCは、汎用性が高いため、いかに単位あたりコストを抑えるかが大きなカギを握っている。コスト低下には、機械設備の導入によって資本集約的な生産を展開するか、あるいはまた労働力コストそのものを抑える必要がある。深圳工場では安価な労働力の活用による収益性確保がはかられていることは、言うまでも無かろう。

また、これらEMC部品は、利用される機器の種類によって多様性があるだけでなく、製品サイクルも非常に短い。したがって、迅速な生産・供給体制が必要である。そのためこれら部品は、市場に近く人件費も安い中国とASEAN(インドネシア工場、マレーシア工場)で生産されている。両地域の生産形態は、基本的に同一である。このような二極化

体制を採用しているのは、SARS や政治的不安定性リスクを分散するためである。

こうしたグローバル分業体制を勘案すると、中国における EMC 生産では、深圳地域が適していた。というのも、取引企業が多いため市場に近いということ、また EMC 生産のためのサプライヤーが既にこの地で集積されていたため、短期間で操業を開始するための条件が整っていたということである。そして、出稼ぎ労働者の調達が容易であることがもう一つの重要な条件である。

つぎに、深圳地域でも特に郊外の坪山<sup>ピンシャン</sup>で操業した理由は、何よりも労働コストの安さにある。例えば最低賃金を基準に考えると、特区内では 610 元必要である一方、当地では 480 元ですむ。賃金コストに関して言えば、深圳特区内での操業は、進出製造業にとってほとんどメリットがないというのが現状である。そこで、周辺地域への注目が増大してきているが、坪山鎮政府もまた日系企業の誘致活動に積極的であったことを付け加えることができる。つぎに、同社での労働環境について述べたい。

### (3) 労働環境



同社の工場を見学して驚くことは、何列もの生産ラインに 18 歳前後の若い女性労働者達が整然とならび、非常に細かい作業をすばやく黙々とこなしている姿である。よく見ると、ラインの中には桃色の帽子をかぶった女性何人かいる。彼女たちは、見習い労働者である。上述したように、

同社では、3500 人の労働者を抱えているが、その内 3000 人強が単純加工組み立て労働者であり、しかもそのほとんどが女性労働者である。非常に細かい作業が要求されるため、視力が 1.2 以上あることと、そして製品番号に付されている英語の文字が理解できることが雇用条件である。三ヶ月の見習い期間が終わると晴れて正規雇用となるが、約 1 割は、大変な根気の要る長時間労働をこなすことができずやめていくという。

出稼ぎ労働者たちは、まず、最低賃金 (480 元) からスタートする契約になっている。工場は 24 時間稼働のため、2 交替 12 時間労働 (実質 11 時間労働) が課せられる。残業収入は給料の大部分であるため、彼女たちは率先して残業を受け入れる。言い換えれば、8 時間 3 交代制では彼女たちの所得欲求が満たされないのである。工場に隣接する寮に暮らし、多人数で一室をシェアする。タタミー畳ほどが自分のスペースである。

彼女たちは、結婚適齢期になりある程度の資金が貯まる 2 年間ほどで、故郷に帰るのが

一般的である。ただし、優秀な労働者は、一年ごとに契約が更新され継続雇用される。しかし、希望者は継続雇用され、組長、班長へとステップアップしていくこともできる。実際、現在の組長や班長も、元はそうした出稼ぎ労働者である。

彼女たちは、他企業同様、湖南省、山東省から「民工」（出稼ぎ労働者）としてやってくる。人材調達は、地方政府を介して行われているが、依頼してから半月もかからないうちに必要な人材を調達することができる。深圳地域で働く民工達の待遇改善要求の高まりと人手不足が報じられる昨今であるが、現在のところ、人材調達にはあまり支障がないようである。これら大量の出稼ぎ労働者による労働集約型生産は、この地域の製造業では典型的なものであろうが、いずれにせよ、こうした労働者達が、企業のグローバルな分業の構図を与えそれを下支えしているのである。

一方、より高度な任務を担えるローカル人材の獲得も積極的に行われている。上述のように、同社は一貫生産を特徴としているので、設計、試作などより高度な生産に携わる技術者の育成は、現地生産の上で大きな課題となっている。人材の流動化が激しい中国の労働市場では、労働者の移動に伴う技術漏洩の影響ははかり知れない。そこで、給与面や昇進面での処遇の改善、モチベーションを引き出す労働配分に腐心している。例えば、毎月1度の労働者への評価が行われ、その結果は、即座に給与に反映させる。また、3ヶ月に1度の昇降格機会を提供している。このようにして、伝統的な労働集約型生産が行われる一方、同社のように、一貫生産のための技術蓄積も進んでいる。こうした技術蓄積の意義は、多国籍企業のグローバル生産分業の中で評価される必要がある。そこで、つぎに深圳地域での事業展開の特徴と問題点を整理する中で、この点について述べたい。

#### (4) 深圳地域における労働集約型生産の現在

さて、オムロンは、全体で2006年度までに2004年度の3倍の中国事業拡大を目標としている。現在、同社の販売高の50%は、中国市場によって吸収されているが<sup>19</sup>、取引先の多くは日系企業である。したがってこの目標を達成するためには、取引先の拡大、特に内資への販売拡大が大きな課題となっている。これに関して、深圳工場は、単なる製造拠点としてだけではなく、対中市場進出の足がかりとしての役割を担っている。そうしたことが、同工場で設計、部品検査、研磨加工、金型といった工程移管に表れている。実際、金型をはじめとした部品の内製化率高度化を進めていくとのことである。これによって、より充実したQCD（品質、価格、納期）を実現できる。また、同工場は、トータルで43機種という多品種の部品を生産しており、市場要求への即応性が高い。これを別の面から見れば、品種の数だけ技術の伝達が必要となると言える。

このように、労働集約型加工組み立て生産の姿が近年変化してきているのは事実であり、それを過小評価するのは正しくない。しかし、こうした生産工程の移管が、即、独自技術

---

<sup>19</sup> ちなみに、その他の販売比率は、日本が25%、欧米25%である。

の流出によるコア技術の解消を意味するのだろうか。われわれは、あらためて同社のグローバル分業体制を注視しなければならない。

先述したように、同社では、EMC と EM のグローバル分業がはかられている。また、EMC においても、基本的に生産は中国・ASEAN、新商品開発は日本という棲み分けが図られている。一般に、ものづくりは、企画・開発、試作、大量生産という過程を経るが、試作と大量生産が深圳工場の役割である。筆者は、試作が現地で行われていることに率直に驚いた。こうした工程移管は、先に述べた QCD 高度化のためだけでなく、日本工場でも試作が困難になっているという事情がある。すなわち、自動化されている日本工場でも、他品種で製品サイクルも短い生産物の試作を行うには無理があるのである。また、EMC 等の場合、生産現場との密接な関連によって具体的な新製品のかたちが生まれる。民生部品製造業の場合、「世界の工場」は、同時に「世界の市場」を意味することから、日本よりは中国での設計が適していることになる。こうして同社のリレーの設計部隊は現地に駐在している。そこで、優れた知識を有した相対的に安価な技術者を現地で調達し、育成している。しかし、それは EMC という汎用部品の生産に関することであり、より高度な知識開発力が必要な EM 部門については、日本に生産拠点があることを忘れてはならない。

また、EMC の加工・組み立て生産では、日本と中国で大きく様子が異なることが確認できた。日本でも国内市場向けに EMC が生産されているが、生産過程はほとんど自動化されている。深圳工場では、一ライン 25 人の労働者で生産されている工程が、日本では機械化によって 0.5 人ですむ。この面で生産性が 50 倍ということになるが、もちろん賃金は中国の 25 倍、しかも機械設備の投資コストを考えれば、トータルコストにほとんど差がない。言い換えれば、ここでは、機械に人間が置き換えられているのである。

ところで、EMC 部品は、家電などを始め様々なものに用いられる基礎的民生部品である。したがって、製品単価も安く用途に応じて他品種にわたる。また、製品サイクルも早く、かつ用いられる商品の売り上げに応じて、需要の波が大きい。例えば、携帯電話の製品サイクルが極めて短いのは国を問わない。しかもヒット商品とそうでないものの生産量には大きな格差がある。

こうした製品特性を勘案すると、販売価格の 2 割を占める輸送費をカットし原材料も現地調達して一貫生産体制を整え、「現地で売るものは現地で作る」という意味での「現地生産」が求められる一方、巨大な投資を必要とする自動機械化は、極めて困難なものとなる。そこで、このような需要の変化に供給を適合させるために、ヒトの数で調整することになるのである。いわば工場の稼働率を、雇用労働者の増減で調整するのである。こうして、自動化になじまない商品の労働集約型生産が展開されている。その点、寮に住み労働意欲旺盛な出稼ぎ労働者は、フレキシブルな調整様式に適している。このようなことから、大量の出稼ぎ労働者を安価に調達できる深圳近郊地域は、労働集約型生産には極めて適していると言えるのである。

同社の海外生産についてさらに詳しく述べると、中国国内でも機能分業が進んでいるこ

とが興味深い。中国国内工場のうち上海でも EMC 生産が行われているが、ここでは一貫して自動機生産が展開されている。これに対して、深圳ではライン生産方式を採用し、人の手が主軸である。このような分業は ASEAN についても同様であり、マレーシアで自動機生産、インドネシアでライン生産が展開されている。聞き取り調査での同社の言葉を引けば、「古典芸能は現地生産、EMC の製品開発と ME は日本に一極集中」ということである。

ところで、近年、深圳経済特区は、賃金の上昇、都市化や犯罪の増加、長江デルタへの直接投資のシフトなど、その環境は大きく変化してきている。これに応じて、経済特区政策も、よりハイテク部門の誘致に変化してきている。上述したように、特区内部では労働集約型生産が不可能になりつつある。これに対して、特区の周辺では、深圳の伝統であった労働集約型生産が成り立つ。しかし、以上見てきたように、単なる輸出加工組み立て型生産ではなく、安価な労働力をベースにした労働集約型の生産と開発が、多国籍企業のグローバル生産編成の枠組みにもとづいて、展開されているのである。

## 2 労働集約型生産と現地市場展開：大連経済技術開発区三島食品有限公司

### (1) 大連三島食品の企業概要

三島食品（本社広島）は、わが国の中堅食品メーカーのひとつであり、特にふりかけ部門では大きなシェアを誇っている。同社の製品として最も有名なのは、赤紫蘇風味のふりかけ「ゆかり」であろう。これは、日本の国内赤紫蘇消費量の実に 4 割を占めているほどの「お化け商品」である。同社は、1949 年に創業、広島と埼玉に工場を有している。大連経済技術開発区で営業許可を取得したのは、1990 年 6 月のことである<sup>20</sup>。これは、大連進出外資企業の 46 番目にあたる。現在、大連が、累計で 8162 件の外資系進出企業数（うち日系が 2200）を誇ることを考えれば、同社が大連進出の先頭グループであったと言える。

大連では主に、レトルト食品、旅客機の機内食用食材、ファストフードを中心に利用されるスープ・調味料類を生産している。大連三島の売上高の状況は、03 年が約 8 億、04 年 10 億で



あり、それらの 7 割が日本、残りを国内と諸外国（米、欧、ASEAN）が半分ずつ分け合っ

---

<sup>20</sup> ちなみに、建設用資材をも含めた機械など必要機材は、当初日本から輸入された。その理由は、技術力の差による。しかし、現在では中国でこれらを賄うことができるのである。

ている。ちなみに、近年の三島食品全体の年間売上高は、102 億円（02 年）、113 億円（03 年）であるが、昨今の国内ふりかけ販売の頭打ちもあって、今後の中国国内の販売拡大が、現在同社の大きな課題である。

## （2）対中進出動機

ここで、三島食品の対中進出動機についてまとめたい。主要な動機としては、第一に、わが国の経済社会を取り巻く環境の変化とそれに関わる賃金コストの上昇である。すなわち、1980 年代にわが国で生じた、外食産業の急成長や、食の多様化、少子高齢社会や女性の社会進出といった社会変化は、わが国の一般家庭の食卓を大きく変えた。それともなつて主力商品であるふりかけが頭打ちとなる一方、レトルト食品などの需要が大きくなった。こうして、収益確保の重心をシフトさせることを余儀なくされたのである。一口にグローバル化、企業の多国籍化と言っても、こうした社会的変化からフリーではないということをおわれわれは看過することができない。さて、レトルト食品生産は、ふりかけとは比較にならないほど原材料の種類も多い。しかも、その加工には手間暇がかかる。また、食の多様化は、消費者の価格低下要求を強化する。したがって、こうした価格低下圧力に対して、バブル期の人手不足とそれに伴う人件費の高騰が、主要な進出動機となったのである。

第二に、原材料調達範囲の拡大と質の向上を挙げることができる。元々同社では、四川省のタケノコや東北地方の粟などをはじめ、進出以前から中国産原材料を渉猟してきた。しかし、これにはいくつかの困難がついてまわった。例えば、冷凍設備が十分でないことや未整備な道路網などによって輸送には多大の時間を必要とし、新鮮な原材料も途中で劣化してしまった。さらに、日本の税関を通過する際、原材料は完成品に比べてチェックが厳しくしかも行政手続きは煩雑であるため、せっかく仕入れた中国産原材料が、港で半年間も棚晒しにされることもしばしばであった。当然、この過程で原材料の鮮度は落ちてしまう。高品質の実現は、食品産業の生存競争にとって極めて重要であるが、この点で日本での生産はコスト制限が高い。そこで、現地で製品化し日本に逆輸入する。それによって行政手続きも簡素になる。ちなみに現在では、地元の仲買人を通じて中国全土から原材料を調達している<sup>21</sup>。さらに、中国浙江省で赤紫蘇の契約栽培が行われており、2002 年から原料化している。

第三に、中国の広大な現地市場に対する見通しである。上述のように、少子高齢化の急速な進行によって国内市場の停滞が否めないこともあって、進出当初から 13 億人の巨大市場中国での販売も企図していた。もちろん、現地生産だけが市場参入の方法ではない。日本からの製品輸出が考えられるが、この点では関税障壁が大きく、これによって価格が 4 倍にふくれあがってしまう。そこで、現地生産が有利となる。こうして実際、進出間もなく、調味料、レトルト食品などの生産物を中国国内で販売した。しかし、中国市場での

---

<sup>21</sup> 原材料調達については、第二次展開もひとつの方法であるが、現在のところそうした計画はない。

展開は、思うような業績を上げることができなかった。この点については後述するが、端的に言うなら、価格と品質の面で、レトルト食品が現地ニーズにマッチしなかったと言うことである。

### (3) 100%外資（独資）経営

さて、対中進出動機に関連してさらに二点をまとめておきたい。まず、対中進出にあたって大連を選択した理由、第二にその進出形態である。

まず、大連進出の意志決定については、東北を代表する都市大連そのものの魅力が大きい。すなわち、大連は、日本と地理的に近いだけでなく歴史的にも緊密な関係を構築してきた。また、海岸に面しかつ不凍港であるという交通の便の良さ、魚介類を代表とする新鮮な原材料を容易に調達できること、日露戦争という過去はあるものの、反日感情が比較的小さく日本語を話す人も多いこと、これらは大連の魅力である。既に関（2001a）や関（2001b）でも指摘されているように、三島食品が視察のために最初に大連を訪れたのは、90年3月であり、営業許可取得まで実に3ヶ月しかかかっていない。これには、89年の天安門事件が影響している。政情不安で落ち込んだ外資進出数を再び呼び起こすため、大連市政府の積極的な誘致が実を結んだとのことである。

もちろん、大連市も、外資進出について産業上の制約を設けている。三島食品では、レトルト食品の製法とは異なる、「レチルド食品」を開発してきた。これは、食材の食感や風味を保持するため、従来の高圧・高温処理に替わる、滅菌・冷蔵方式による生産方法である。この生産技術が、大連側に高く評価されたのであった。

つぎに、同社の進出形態については、「独資」であったことが特徴的である。第I章第2図からも明らかに、現在では独資形態での対中進出は全く珍しくないものの、同社が大連進出の初期グループに属することを考えれば、この点には一定の説明が必要だろう。中国のWTO加盟とそれに伴う規制緩和措置によって、2000・2001年に独資進出の法改正が行われた。それ以前は、独資企業にはつぎのような制限があった。すなわち、先進的な技術及び設備を有すること、または、輸出製品年間生産高が年間総生産の50%以上であること、さらに、中国国内で製品を販売する場合は、認可された販売比率によること、ちなみに認可された比率を超えて販売する場合は、審査・認可機関の認可を要する等の要件があった。この点で、同社の「レチルド製法」が高く評価されたと言える。

しかしながら、独資進出には、さらに同社の台湾合弁企業設立の経験が大きく影響している。実は、同社の海外進出は大連が最初ではなく、1986年に台湾で現地の老舗食品問屋「徳信行」と合弁会社「三島食品企業株式会社」を設立している（三島食品の出資比率49%）。これは、①海苔、鰹、胡麻などのふりかけ原材料の利用と現地生産、②台湾市場の獲得、③米国市場への輸出基地、を目指したものであった。日本からは、生産管理担当者1名の派遣にとどまり、会社経営は、徳信行にまかせた。駐在員派遣を抑えたのは、当時の台湾ドル切り上げによるコスト増大と、経営の現地化の実現にあった。91年時点で5億円の売り上げがあったものの、生産の非効率が大きな問題となった。すなわち、①合

弁相手が流通業であったため生産技術の習得の非効率が顕著であったこと、②労務管理の非効率（コネ重視の無計画な労働者の採用）、③合弁相手による経営内容の秘匿、である。このようなことから、潜在的売上高の半分しか実現できていないことが明るみになった。同社では、台湾進出当初から中国の発展性に目を付けており、こうした経験が独資形態での対中進出となったと言える<sup>22</sup>。

#### (4) 労働環境

つぎに、大連での雇用労働者の状況についてまとめておきたい。設立当初は、30～70名の職員でスタートした。現在は、280名の従業員を抱え、近年の生産増強に応じて増加傾向にある。食品製造という業種柄、労働者は8割が女性労働者である。労働は単純労働であり、熟練の伝達の必要はなく、むしろ根気・忍耐力が勝負である。彼女たちは、錦州、瓦房店といった近郊地域、さらには東北地方の農村の出身者であり、寮生活をしている。各部屋テレビをはじめ娯楽施設はない。93年10月に建設された食堂が、カラオケなど娯楽施設となっている。勤務形態としては、当初の昼一勤から、昼夜二直体制（8-17時、17-1時）に変わった。丹東の契約栗栽培地に栗が実る秋頃から繁忙期に入る。この時期には、さらに60人の臨時工を雇い三交代制をとってフル稼働する。ラインに向かい、キノコの選別や塵・埃の除去といった単純で細かい作業が長時間続く。

女性労働者達の雇用契約は1年更新である。平均、900元の賃金<sup>23</sup>に、社会保障（給与の60%相当）が加算され、総計14500元（約2万円）が手取り所得となる。10年以上の労働者も少なくないと言うが、彼女たちの多数は、数年で一定の所得を得ると、故郷に戻る。これについては、中国の一般的出稼ぎ労働者と同じである。

同社では、中国市場向け新製品の研究開発、検査部門なども設立されているため、大卒社員も少なくない。工場従業員の大卒比率は2割弱であり、日本の三島工場よりも高いほどである。これら相対的に高度な人材は、大連理工大、哈爾濱工業大<sup>ハルビン</sup>などからの紹介によって獲得されている。



同社が最も腐心しているのは、従業員管理の徹底であった。工場内に

は、随所にQC活動の成果が詳細に記された張り紙が出されている。こうした活動が給与

<sup>22</sup> 1991年、同社は、この合弁企業を独資化することを決定した。しかし、これについては、合弁相手との裁判問題に発展している。結審を待たず、合弁企業は、徳信高によって味島（AJISHIMA）食品有限公司、上海味島食品工業有限公司に名称が変えられ、現在に至る。

<sup>23</sup> 大連の平均的な賃金が50-80米ドルであることから、比較的高賃金であると言えよう。

に直結するため、そのインセンティブは極めて高いという。こうした伝統的な日本的経営手法の導入に加えて、様々な管理体制がとられていることが目を引いた。例えば、食品生産の場合、品質管理の徹底が極めて重要だが、工場の衛生環境の維持や作業衣服などの衛生管理には、雇用労働者一人一人の注意を喚起する必要がある。また、水資源の利用量は大連市との契約であり、契約量を超過した場合、多大の追加費用を要することになる。それだけに、水道の蛇口の開閉などに対して注意を喚起しなければならない。これらについては、単に「社内教育の徹底」というだけでなく、個別に監督者を配置して管理を強化する、例えば、手を洗っているかモニターでチェックする、入り口には扉が閉まるまで警告が鳴り続ける機器を設置する等、極めて細かく具体的な方策がとられている。

#### (5) 現地生産の特徴と問題点

ヒアリングの中で、同社が最も強調していたことは、「対中進出すれば儲かるのではない」ということである。90年代に中国への直接投資が増大して以降、こうした声は極めて多いが、ここで、大連三島食品株式有限公司の事例に見られる海外生産の特質と問題点について簡単にまとめたい。特に、日本での生産と現地生産の分業、中国市場への対応ということに焦点を絞りたい。

上述のように、大連工場では、レトルト製法によるレトルト食品と、調味料、機内食、現地外食産業を顧客としたスープなどの食品が生産されており、大半が日本へ逆輸入されるか現地市場で販売されている。いずれにしても、大連では生産に人手のかかるものを生産しているということである。これに対して、日本の工場では、ふりかけなどを生産しているが、これらはオートメーション化され、人の手が必要な工程はほとんどない。しかも、自動化できる作業は、日本で行うという方針が採られている。われわれは、中国での企業活動にあたって、安価な労働力が今もって重要な要素であることをあらためて知るのである。ここには、競争の激化によって大きな価格低下圧力が生じ、それへの対応として海外生産している企業の典型的な姿が見える。

ところで、大連工場の生産物は、日本へ逆輸入される他、現地市場と欧米市場にも販売されることを見た。こうした市場の多様化は、生産過程にも多大の影響を及ぼす。一つの商品を生産するのに、各市場で嗜好が異なるほか、原材料、添加物その他各国でその品質基準は異なる。これらから中国産の製品を日本に逆輸入するときの品質・安全性管理の難しさ、検査などコストの上昇、添加物等の国際基準の未整備といった問題が見て取れる。こうして、例えば醤油一つを生産するにしても、市場に即して多種多様の製品が生産されることになるのである。こうした面からも、市場のローカル性を無視することができないと共に、低賃金をはじめこのようなリスクを補う要素がそろっている場合にのみ、現地生産が有効性を持つことがわかる。

さて、現在、同社が直面している大きな問題のひとつは、経営の現地化である。特に、人材面での現地化が急務との認識を持っている。この点は先の深圳オムロンでも課題として取り上げられており、多くの進出企業が直面している問題である。大連三島では、現在

日本人 3 名が駐在している。大連での給与は日本円に換算して 5 万円ほどだが、日本からの総所得に対して中国政府の税金がかかる。その結果、日本人のマネージャー一人分の給料で 40 人以上の工場労働者を雇用することができる。ヒアリングでは、「日本人が多いなら日本で操業すればよい」、「駐在員が多いことは自慢にならない」と熱心に語っていたことが印象に残る。しかしながら、マネジメントに必要な人材は限られていると言う。経営の現地化には、生産過程に関するノウハウの習得、本社との連携に関連して日本の商慣行を熟知していること、高品質を維持するための労務管理能力、こうした各要素を大連に移植しなければならない。

つぎに、中国市場への対応について述べたい。上述したように、同社では進出当初から、中国市場への参入を企図していたが、満足な業績を上げることはできなかった。なぜなら、新鮮な食材が豊富にあり、しかもわずか 3 元もあれば一食を賄うことができる中国において、レトルト食品——20~30 元を要する——は高価に過ぎる。新生産技術を持っているとはいえ、新鮮さという点では魅力に欠けるレトルト食品は、現地で不要であったのである。また、当初販売していた食品は日本風味のものであり、これも目標達成を困難にしたと言えよう。

しかし、現在は、中国都市部（北京、上海など）でピザなど西洋食文化が徐々に浸透してきており、食の多様化が進んでいると共に外食産業の成長が期待される。それだけに、中国市場の嗜好に即した製品開発が必要である。これには、優秀な人材の育成・確保が重要であることは言うまでもない。

さて、以上見てきた三島食品株式有限公司の事例は、一企業内でのグローバル分業の姿である。そこには、労働コストの削減、中国市場への期待と対応という、比較的早い時期に中国進出した企業の典型的な姿態が見える。われわれはつぎに、中国での高付加価値生産の実体について、北京中関村軟件園とそこでの事業活動についてみたい。そうすることによって、一企業の分業と言うよりは、ある一つの産業のグローバルな広がりとその一分肢としての個別企業の事業展開の姿を見ることができると考える。

### 3 高付加価値生産の現状と問題点：中関村軟件園と東聯華興

#### (1) 中関村とくに中関村軟件園

##### (a) 中関村軟件園の概略

中関村科学技術園は、全体で 4 万 ha にもおよぶ広大な地域で、1980 年代後半以降、中国の高付加価値生産の拠点としての役割を担ってきた。中関村全体について、その概略は第Ⅲ章であらためて述べる。ここでは、この中関村を形成する一区五園（一区＝中関村科技園区、五園＝海淀園、昌平園、電子城科技園、豊台園、亦庄科技園）の海淀園発展区に立地する中関村軟件園について述べ、軟件園内の東聯華興について検討する。

この軟件園は、北京中心部の天安門から見て北西部、ちょうど第五環状線の北側にある。

中関村软件园は 1998 年 6 月「北京ソフトウェア産業基地」の中心地との位置づけで誕生した。主要な機能は、ソフトウェアのインキュベーション機能、技術支援機能である。シープレス（2002）によれば、近年 35%の高成長を遂げている。また、マイクロソフト、オラクルなど世界有数のソフトウェア企業が入园し事業展開している。软件园の発表（Web 公表<sup>24</sup>）では、現在、8700 人の技術者を抱え、2003 年の収益は 30.6 億元にもものぼる。2006 年初頭にすべてが完成予定であるが、その時点で、3 万人の雇用、110 億元規模の収益を目指している。われわれは、软件园の管理委員会と软件园内の孵化器園、そして孵化器園内で活動している「北京東聯華興軟件技術有限公司」からヒアリングを行った。

(b) ソフトウェアの生産工程と「アウトソーシング基地」としての中関村软件园



周知のように、ソフトウェアを含め、一般にモノづくりは、企画、設計、試作、大量生産の工程からなる。ソフトウェアに即して言えば、①企画（要求分析と要求定義）、②設計、③プログラミング、④試作・デバック、⑤ドキュメントの作成、⑥完成、⑦保守となる<sup>25</sup>。企業を顧客とする場合のソフトウェア開発では、まず顧客の要求をよく聞いてこれを分析し、顧客満足と実行可能性の双方を追求して要求定義書（仕様書）を作成する<sup>26</sup>。つぎに、この仕様書に即して、設計がなされる。この設計はさらに基本設計、機能設計、詳細設計に分かれる。これらがソフ

トウェアづくりの上流に位置する工程である。システムエンジニア（SE）がプログラミング（コーディング）していく。システム開発では、通常、一連のプログラミングを細分化したモジュールごとにプログラムが作成され、このモジュール単位でテストが行われるこ

<sup>24</sup> 中関村软件园 Web (<http://www.softwarecampus.com.cn/>) を参照。

<sup>25</sup> これらは基本的な一連の工程であるが、厳密に言うと、これら工程が単線的・不可逆的に進行していくのではない。例えば、②と③は並行的に行われることもしばしばある。ソフトウェアの開発工程は、さしあたり MINT（2000）を参照。

<sup>26</sup> 付言すれば、このフェーズはさらに、要求定義、外部設計、内部設計、プログラム設計などの各段階に分かれる。

とが多い。これらモジュールが結合されて一つのプログラムとなり、プログラムがさらに組み合わさってひとつのソフトウェアが試作されていく。その後テストの工程に入るが、プログラム単位での結合テスト、ソフトウェア単位でのシステムテスト、最後に実際の環境と方法での運用テストなどといったかたちで多層的に試験がなされる。それぞれの段階で問題点が発見され、それらについてデバックが繰り返されることによって、ソフトウェアが完成されていく。さらに、ヘルプや説明書などのドキュメントが作成され、ひとまず完成となるのである。もちろん、バグは現実使用されていく中で発見されることも多い。また、使用環境は日常的に変化するから、こうした変化への対応もソフトウェア企業にとって不可欠となる。したがって、納品後の保守・品質管理は、ソフトウェア企業の優劣を決する極めて重要な競争要因である<sup>27</sup>。

こうした一連の工程は、技術水準や企業規模に関わらず、ソフトウェアを生産する場合の生産過程である。しかし、一企業レベルにとどまらず、これら工程がグローバルな規模



で編成されていると言うことが、まさにグローバル産業としての近年のソフトウェア産業の姿でもある。いわゆる、オフショア生産、アウトソーシングのかたちで生産過程がグローバル化され、一つのソフトウェアが生産されるのである。

中関村软件园は、上述のように「一大ソフトウェア生産基地」を目指して建設されたものであるが、「ソフトウェア・アウトソーシング基地」の性格を持っている。

では、われわれの調査した東聯華興が、そのようなソフトウェアのグローバルな生産分業の中で、どう位置づけられているのだろうか？またどのような特徴と問題を抱えているのか？これらについて、つぎに考えてみたい。

## (2) グローバル生産分業のなかの東聯華興

### (a) 東聯華興の概要

東聯華興は、2003年に软件园孵化器園内に設立されたソフトウェア・ベンチャー企業である。東聯華興では、主に、金融、物流、通信などの情報システムを生産しているが、他にもわれわれに身近な図書館の情報検索システムや消防署の管理システ



<sup>27</sup> MINT (2000) によれば、保守・品質管理費用は、実に、ソフトウェア・コストの半分を占める。実際、東聯華興でもこの面でのサービスの充実腐心しているが、それについては後述する。

ムなども手がけている。時間あたり単価と時間数によって、ソフトウェアの価格が決まる。高いもので 2500 万円、安いもので 100 万円とのことである。同時に 20 程度のプロジェクトが走っている。昨年度の売り上げが 1500 万円であったのに対して、今年度は 2000 万円と順調に業績を伸ばしている。

東聯華興は、日立、東芝、NEC、富士通、日本 IBM、新日鉄、三井造船、野村総合研究所、NTT データなど、20 社ほどの日本企業のソフトウェア開発を請け負っている。取引相手の大部分（8 割～9 割）が日本企業であるが、それには同社の設立経緯が関係している。すなわち、同社は、软件园孵化器園内にある約 90 のベンチャー企業のうちの 6 企業の共同によって設立された。しかも母体となった 6 つの企業は、80 年代中庸から 90 年代にかけて日本へ留学していた若者達によって創業されたものであった。元々創業メンバー達は、日本留学を終えてほどなく、東京、横浜で起業した。取引相手として日系企業が多いのは、この経験によるところが大きい。その後、近年の中国市場拡大をうけて本国で起業し、東聯華興となったわけである。これら共同起業のインセンティブは、資源集中による効率化、より大きなプロジェクトの遂行、繁閑などリスクの分散、といったスケール・メリットである。

本国での企業に際し中関村を選択した理由としては、まず、中関村という土地柄と软件园の優れたインフラおよび留学生起業支援を挙げることができる。上述したように、中関村は中国で最初のソフトウェア産業集積基地であり、周囲に中国有数の知的資源を持った人材の宝庫と言えることから、優秀な SE の獲得が容易であることなど、中関村の優位性に引きつけられて入園した。第二に、软件园は敷地面積だけでも 60 万  $\text{k m}^2$  という広大な面積に、光ファイバーケーブルが広範に張り巡らされ、品質管理用サーバーなどの高価で高度な設備を備えかつこれらを低コストで利用可能である。また、経理、法律、行政手続きに関する支援サービスも利用できる。例えばオフィスのレンタル料金は、1  $\text{m}^2$  あたり一日 3 元である。また、緑化率 55% の敷地内にはホテル、ショッピングセンター、プールなどのアミューズメント施設も備えている。これらインフラ面の充実が、顕著である。ちなみに、われわれが最初に当地を訪れた 2004 年 2 月は未だ大部分の設備が建設途上であった。しかし、ちょうど 1 年後、今年の 2 月の再訪では、ほとんどの施設が完成しており、その建設スピードと設備の近代性に驚かされた。パーク内には、コンパクトディスクを象った屋根を持つ施設やマウスの形状をした建設物が立ち並ぶ。それら人工的な建造物が緑に囲まれて立ち並ぶ姿が極めて印象的である。第三に、帰国留学生の起業支援が充実していることを挙げることができる。周知のように 90 年代、留学生の頭脳流出が深刻化した結果、中国政府は税の免減や子女の戸籍制度に関する優遇など、数々の留学生優遇政策を展開した。

ただしこれら要因を、過大評価してはならない。というのも、例えばオフィスのレンタル料だけを比較するなら、中関村近郊には、より低価格な物件ができてきているとのことである。また、留学生支援政策は何も中関村に限ったことではない。むしろ地方の方が、

より積極的な政策をとっている。したがって、中関村での起業は、いうならば中関村ブランドの力であり、その根底には、当地が中国における十数個にもおよぶ软件园の先頭を走ってきたということ、何よりも優れた人材を豊富に供給できる能力があるということが指摘できる。

#### (b) グローバル・ソフトウェア産業と東聯華興

東聯華興では、オフショア生産が業務の中心であり、それに加えて中国市場に即した事業展開がある。上述したように、一つのソフトウェアが生産されるとき、それらはいくつかの工程に分かれる。それらの生産過程のなかで東聯華興が主に担っているのは、あるシステムが現実に導入・運用される際に必要な実際のプログラミングとテスト、ドキュメントの作成、保守管理である。基本設計をはじめとした上流工程は、顧客および同社の関連会社が受け持つ。これらは、いずれも日本に生産拠点がある。こうしたオフショア生産が、業務全体の8割を占めている。後述のように、近年の実績によって、一連の工程でより上流に位置する作業を受け持つようになってきたとのことであるが、現在の主軸はアウトソーシングの担い手としての役割である。つぎに大きな同社の業務は、近年増大している日本企業の対中進出を受けて、日本のソフトウェアなりシステムなりを現地に即したかたちでカスタマイズし、日本と中国との橋渡しをすることにある。

このような業務の遂行にあたっては、アーキテクチャーにしたがって最終的に統合される部分作業において、日本語や中国語といった使用環境に即したプログラミングが不可欠である。また、実際にソフトウェアが導入され運用されていくと、その中で発見されるバグの修正や使用環境に即したシステムの改善は、われわれが考える以上に重要である。したがって、東聯華興の業務は、実際のソフトウェア活用にとって欠くことができないと言える。こうした要素はオフショア生産でも中国市場へのソフトウェアの適応についても、重要であることに変わりがない。

こうして、オフショア生産やアウトソーシングを主軸としたソフトウェアづくりがなされている一方、独自ブランドによる自社開発ソフトは、多大の開発コストが必要でありリスクも大きいと、少なくとも現時点では生産されていない。しかしながら、ソフトウェア生産分業のなかでの同社の位置づけに少しずつ変化が生じているのも確かである。すなわち、これまでコーディング、テストを主に受け持ってきた同社が、詳細設計などより上流の工程にも参画しつつあり、今後この面での発展が課題であると言えよう。

さて、このような業務の中で東聯華興が目指すソフトウェアづくりとは、より高品質のソフトウェアを低コストで生産することである。ソフトウェアの品質を決する要素として、一般に、①機能性（ある目的が正確に達成されること）、②信頼性（ソフトウェアが成熟化され安定的であること）、③使用性（使いやすさ）、④効率性（処理性能）、⑤保守性（変更性、安定性など長持ちの度合い）、⑥移植性（異なった使用環境への適応力）、が挙げられる。また、価格競争力は、人件費に加え生産効率性に関連する。ここで言う効率性とは、あるプログラムが費用効率的に作られていることである。例えば、あるプログラムのコス

トがコーディングの長さに比例する場合、冗長なコーディングは、価格を上昇させる。したがって、より効率的なプログラミングが求められる。そこで、技術者の高いスキルが要求されるのである。言うまでもなく、高い能力を持った技術者は、上記の意味で高品質の製品を生産することができる。したがって人材は、事業活動の最大のカギである。ここで、雇用労働者の育成について考えてみたい。

### (c) 雇用労働者と技能育成

東聯華興の現場を見て目を引くのは、労働者達の若さである。小教室ほどのスペースに、20人ほどのラフな格好をした大学生と見紛う若者達が、それぞれPC画面に向かっていて、東聯華興は全体で200人の労働者を抱え、労働時間は9時～17時の定時制であり、所得は、成果主義が採用されているが、だいたい月収5000元（7万円程度）である。日本のSEの平均給与が22～33万円程度であるから、そのコスト競争力は、極めて大きいと言える。近年は、重要プロジェクトごとにチーム編成される組織改革がなされた。



上述したように、人材確保は、ソフトウェア企業の競争の帰趨を決める重要な要因である一方、近年の中ソフトウェア生産高の急成長のなかで労働市場の流動化も激しく、中国のソフトウェア産業では、恒常的な人材難が問題となっている。この点に関し、繰り返し述べてきたように、中関村は北京大学、清華大学、中国科学技術院など人材の宝庫である。そこで、東聯華興における人材の募集は、まず、近隣にある優秀な大学からの紹介による。また、直接募集も積極的に行っており、Webを利用した採用方法をとることで中国全土から優秀な人材を集める努力をしている。その点、中関村にはネームバリューがあるとのことである。すなわち、中関村で働くことが、労働力の供給側にとってある種のブランド力を持っているということである。東聯華興の特質としては、まず、日本での採用活動も活発に行っていることである。創業者が日本で事業していたことから、日本とのパイプが太い。取引先の大半が日本企業あるいは日系企業であるため、日本人労働者は貴重な存在であるが、日本人の応募も少なくないという。一般に、企業は最適生産地を求めてグローバルに移動する一方、雇用労働者の再生産圏は相対的に狭く、簡単にグローバル化するとは言えないのだが、ヒトのグローバル化も確かに存在することがここから見て取れる。雇用面での今ひとつの特質は、「日本への派遣制度」である。優秀な人材を日本に派遣することによって、先進的なSE技術、日本語能力、ビジネス能力の育成がなされる。そしてこのことは、雇用労働者にとって、東聯華興で働くことの大きな魅力ともなっている。また、人事考課を充実させ、様々なポストを用意することによって、雇用労働者のモチベーションを高めている。これらは、日本での事業経験が生かされていると言えよう。ともあれ、こうした諸点が、東聯華興における雇用

労働者の定着率が同種他企業に比べて高いことにつながっている。

東聯華興の主要な取引相手が日系企業であることから、雇用労働者の日本語能力の育成は極めて重要な問題である。そこで同社では、独自に日本語習得のために日本語教師陣を雇い、3ヶ月間の日本語教育研修を実施している。ちなみに、こうした日本語研修制度は、日本と取引関係にある他の中関村ソフトウェア企業の多くによって実施されている。東聯華興でも、上記のように一人あたり1.5万元の費用をかけて、いくつかの教育機関と提携しながら日本語能力やSE技術に関する4ヶ月の教育プログラムを実施している。

人材の育成について、中関村が建設されて以来、即戦力の人材が恒常的に不足していることが問題視されてきた。バグの修正、コンピュータ・ウィルスへの対応など、アカデミックな知識をベースとしながらもより実践的な品質管理能力を有したSEが求められていることは、ソフトウェア現地企業に共通した課題である。こうした面での人材育成に関して、今日、中関村ではシステムティックなSE技術者養成プログラムが展開されてきている。例えば、われわれが調査した清華万博網絡技術株式有限公司では、大学生のみならず現場技術者を対象に、プログラミングなどIT技術習得のための一貫した技能教育が展開され市場を伸ばしている。同社は、清華大学を母体に起業し、約10年の間にのべ2万人の受講生を送り出している。こうして大学での一般的な高等教育のみならず、より実践的な技能教育が展開されている。しかも教育内容は、企業レベル、技能レベルに応じて何段階にも分かれている。教育期間も、内容に応じて1週間から半年にも及ぶ。ハイ・グレードのカリキュラムは1~2万元の授業料を要するから、受講生の支出は決して安くはない。このような職業技能養成学校は、中関村に10社ほどあり、全体として需要が伸びている。こうした人材教育の徹底という点で、中関村はわが国のソフトウェア企業に比べてはるかに積極的でどん欲な人材開発がなされていると感じる。

#### (d) 東聯華興の事例から見られるオフショア生産の要件と問題点

品質管理の重要性については先に述べたが、その管理基準は、東聯華興の場合あくまでも日本のスタンダードに準拠していると言うことである。そのため、高品質要求に適したSEとしての高度なスキルと、日本語能力の高さが要求される。また、顧客要求と現場にはミスマッチが存在する。事業が成立するためには顧客要求が実現されなければならないとはいえ、現行技術とコストを勘案しなければ現実性がないのはもちろんである。そこで実行可能で最大限高品質なしかも収益性をも確保するソフトを生産していくために、優秀なブリッジSEが求められる。東聯華興に限らず、中国のソフトウェア生産では、現在、こうした人材が不足しているという。また、软件园にある企業は、大半が技術者で占められていることから、マネジメント人材の不足が指摘される。こうした人材の育成が今後の中関村ひいては中国ソフトウェア生産発展のカギとなるように思われる。

さて、上述のように、中関村软件园は、中国における一大ソフトウェア生産基地を目指して設立された。しかし、一口にソフトウェア生産といっても、それらはいくつもの工程に分かれ、国境をまたいで生産されている。この中で、今後中国がどのような役割を担っ

ていくのか、極めて興味深い。しかし、少なくとも現状としては、生産工程のより上流部分について大きな役割を占めているとは言えないようである。しかし、その一方でより上流の生産工程を担う動きも看過できない。これは東聯華興また中関村に限らず、上海や大連などのソフトウェア生産拠点で共通に見られる動きであることが聞き取り調査によって明らかになった。さらに言うと、こうした上流生産工程を担当することは、雇用労働者達にとってもやりがいのある仕事となる。実際、下位工程はしばしば単純でモチベーションを維持するのが困難なことも多いとのことである。付言するなら、こうしたことが、現地の優秀な人材の流動化、技術者のグローバル化にも影響を与えると筆者は感じる。

さて、ソフトウェア生産分業についてこうした新たな動きがあるとはいえ、中関村软件园が真のソフトウェア生産基地となるためには、独自のソフトウェアを企画開発する必要がある。したがってそのために、中関村全体として R&D 部門の強化が必要不可欠であろう。软件园にはマイクロソフトやオラクルなどといった世界有数の IT 企業が進出しており、シーメンスやオラクルなどは、研究開発部門を設置している。とはいえ、われわれのヒアリングに拠れば、そこでの研究開発は、「ソフトウェアの中国化」すなわち中国語に適ったシステムの自社内開発にとどまっているといわざるをえない。

ところで、外資の対中進出に関して、技術移転の効果が問題になってきた。特区政策の眼目として、「ニワトリを借りて卵を産ませる」ことがある。すなわち、外資を呼び込むことによって、雇用が促進されることのみならず彼らの持っている高度な技術を国内に流入・利用することが期待された。しかしながら、コア技術はしばしばブラックボックス化されること、その一方で中国における偽物の横行が技術移転の問題となった。陳・岳(2002)が指摘するように、在中国企業——内資であれ外資であれ——の役割は、「価値の鎖」のなかで技術の含有量が相対的に少ない部分にあると言われる。

ソフトウェア生産についても、こうした問題を垣間見ることができた。つまり、ソフトウェアの企画・設計など、より高次の工程はしばしば秘匿される。技術のブラックボックス化というとき、実際に秘匿されているのは、OS とアプリケーションの中間に位置する様々なツール、すなわちミドルウェアや、アルゴリズム、生産アーキテクチャーといったプログラミングの裏にある諸要素である。中関村の中でこうした要素を独自に開発する企業が多数現れたときに、「中国のシリコンバレー」という名にふさわしい中関村となるであろう。

そのためには、中関村地域のより緊密な内部連携を測りながら、いわゆる「集積のメリット」<sup>28</sup>を有効に活用する必要もあろう。この点に関して、残念ながらわれわれは中関村一区五園の連携を深く検討することができない<sup>29</sup>。しかし、软件园の現状としては软件园内

---

<sup>28</sup> 集積のメリットについては、第Ⅲ章を参照のこと。

<sup>29</sup> 中関村地域では、最近、技術移転センターが設立された。これは各企業のコア技術を持ち寄り、より効率的・発展的な利用を促進させることを目的としている。しかしながら、詳細については、ここで述べることができない。

企業の相互取引や共同プロジェクトが、統括組織のイニシアティブによって始動しているとのことである。一例として、園内の 20 社が提携しソフトウェア輸出連盟を形成し企業間の情報の交換や、資源の共有、取引先の開拓、がはかられていることが挙げられる。しかし、その成果は残念ながら明らかではない。

#### 4 小 括

改革開放以来、中国各地に特区が形成されており、その結果として中国全体で、フルセットともいべき産業集積地が整備されてきた。しかしながら、各産業集積地であるいはまた産業集積地間で有機的連携がはかられ、その結果、強固な産業連関の国内基盤が形成されているかどうかということについて、現在、必ずしも明確な展望が描けるわけではない。むしろ、現状としては、巨大な中国市場を眼前に、安価な労働力を効率的に利用しコスト面での競争力を強化しうる生産過程が展開されつつあると言える。そうした分業の形態は様々に分類されよう。例えば大連三島食品株式有限公司の事例のように、日本の生産過程では機械化され人手がかからない生産物が生産され、中国では、より労働集約的な生産が行われる。あるいはまた、深圳のオムロンのように同一の生産物が日本では機械化され、中国では人の手によって生産される。要は、市場との距離を前提に、輸送費を含めた単位あたりコストがどれだけ抑えられるか、そしてどれだけ収益性が確保されうるかが問題である。こうした分業形態がある一方で、企画・システム設計といったイノベーション機能と、製造・販売拠点機能との分離といった機能分業（通商白書 2004）が展開される。こうした機能分業の中に、東聯華興がある。いずれにせよ、こうして企業のグローバル化が進んでいく。

さて、今後、中国が外資依存を脱却し、純粹に国内を基盤として内的に発展するためには、各特区内あるいは各特区間の有機的連携がひとつのカギとなろう。そのためにも、インフラ、納期や売掛金回収問題などのロジスティクスの不安定性が解消される必要がある。しかしながら、そうした方向性が果たして経済グローバル化のなかで果たされるべきなのか、これらを目指す必要があるのかどうかさらに検討する必要があるのだが、外資に依存した経済の脆弱性、高度な技術基盤の欠如、こうしたことの負の影響は、中国が現在でも資本自由化されていないとはいえ、アジア通貨危機が重要な教訓を提供してくれていると言えよう。

### Ⅲ 中国中関村とシリコンバレー

本稿では、第Ⅰ章において中国における特区の変遷について詳述し、「経済特区」、「経済技術開発区」、「高新技术開発区」という各段階における政策的意図とその特徴について検討した。また、第Ⅱ章では現地調査における聞き取りをもとにして、それぞれの段階からスタートした特区地域における具体的企業活動を明らかにし、ケーススタディーとして展開した。そこで、本章では現在の中国における特区政策の先端である高新技术開発区の主軸として期待されている中関村高新技术開発区に焦点を当て、中国における特区政策の将来性について検討していきたい。

そもそも中関村は、中国科学院の研究員であった陳春先氏が1980年にシリコンバレーの視察を行った際に、中国にも同様のハイテク技術集積地を建設する構想を抱き、実際に自ら中国初となる民間ベンチャー企業を設立したことからスタートしている。そこから、中関村は「中国のシリコンバレーである」、もしくは「中国のシリコンバレーを目指す」と謳われている。第Ⅰ章で示したとおり、中関村を中心とする「高新技术開発区」の発展は、中国内資企業に門戸を開いたという点で中国経済に対してより大きな影響力、波及効果を有する可能性を秘めている。しかしそのためには、シリコンバレーの成功と失敗から学ぶべき点も数多く残されているであろう。したがって本章における議論は、中関村の現状とシリコンバレーの特質について検討した上で、両者を比較・検討することを主眼とする。

#### 1 中関村の現状：優位性と管理委員会による政策

中国が特区政策を展開する中で、50カ所以上にも及ぶ高新技术開発区を建設したことは第Ⅰ章において述べた。中関村科学技術園区の端緒は1980年の陳春先氏によるベンチャー企業の創設であったが、その後、次々と民間ベンチャー企業が設立され、1988年には政府が「海淀区新技术産業化実験区」を設立し、1999年には「中関村を世界レベルのサイエンス・パークにする」ことを目標として、「中関村高新技术開発区」の建設がスタートした<sup>30</sup>。第Ⅱ章で述べたように、中関村高新技术開発区は北京の中心部を取り囲むように点在する一区五園の総称であるが、それぞれを結ぶ環状道路も整備されている。それぞれの園区の建設時期は異なっているが、五園のうち最大の規模を誇るのが北京市の北西部に位置する海淀園である。広大な面積を誇り、ハイテク関連7000社がここで事業を営む。その中には、清華紫光、北大方正など中国を代表するハイテク企業のほか、松下電器、マイクロソフトなどの外資系企業も含まれる。また、北京大学、清華大学、中国科学院などの主要大学および研究機関もこの地域に立地している<sup>31</sup>。なお、われわれが現地調査のために訪問

<sup>30</sup> 黄（2001）p.48.

<sup>31</sup> 中関村の概略については、シープレス（2002）が詳しい。

した中関村软件园はこの海淀園の中に存在するが、その概略については第Ⅱ章で触れたのでここでは省略する。

中関村は中国の数ある高技術開発区の中で最大の地位を占めている。その点についてデータを用いて示しておこう。李（2003）によれば、中関村に存在する企業数は、全国の高技術開発区内に存在する企業数の 29%に達する（2000 年）<sup>32</sup>。また、中関村における従業員数に占める研究開発者の割合は 27.8%であり、全国平均（11.7%）の 2 倍以上である（1999 年）。さらに、中関村では売上高に占める研究開発費の割合も全国平均の 1.5 倍に達する。これらのデータからわかるように、中関村高技術開発区は技術開発の面において先端的な地位を確立していると考えられる<sup>33</sup>。加えて、中関村における従業員一人当たりの売上高（4 万 9200 元）は全国平均（3 万 6700 元）の 1.34 倍であり（2000 年）、効率性の面でも中関村の重要性が認められる。以上をまとめると、中関村は他の高技術開発区に比して大規模かつ効率的な特区を形成しているといえる<sup>34</sup>。

そこで、他に追従を許さない規模で発展する中関村高技術開発区の背景について検討する必要がある。したがって、本節では中関村が有する優位性と中関村管理委員会による企業誘致政策に焦点を絞って議論する。

中関村の優位性として最も顕著であるのは、北京大学、清華大学などの優秀な大学や、中国科学院などの研究機関が立地しているという点であろう。そもそも中関村には、北大方正集団や清華大学企業集団などの「校弁企業」といわれる大学発ベンチャーからスタートし、中国国内にとどまらず世界に名声を響かせる大企業に成長した企業集団が数多く存在する。現在の中国において校弁企業は成長のエンジンとして注目を集めており、全国に校弁企業が 5000 社あまり存在している（2002 年）。そして、そのうち約 44%を占めるハイテク関連校弁企業が、全体の 74.9%の売上と 55.24%の利益を生み出している。その中でも北京大学および清華大学から誕生した校弁企業の売上は圧倒的であり、全国の校弁企業売上高である 720 億元のうち約 300 億元（約 42%）が北京市に立地する校弁企業によるものである（2002 年）<sup>35</sup>。しかし、それよりも重要視されているのは、優秀な大学が数多く立地していることにより、技術者の労働供給が容易に行われるという点である。これについては各種の文献に散見されるほか、現地調査の際にも確認した結果、中関村の有利な点として強調されていた<sup>36</sup>。その他にも、中関村にハイテク企業が集中していることにより、有益な情報の取得や企業間の情報交換が容易になるという点も考えうる。具体的などのような情報取得や情報交換が行われているかについては現地調査によって明らかにすることはできなかったが、首都に立地していることから中央政府との連携が図りやすいと

---

<sup>32</sup> 李（2003） p.198, 図表-8.

<sup>33</sup> 李（2003） p.199, 図表-9.

<sup>34</sup> 李（2003） pp.199-200.

<sup>35</sup> 尹昌来（2004） pp.56-59.

<sup>36</sup> 現地調査における、中関村软件园孵化服务有限公司 総経理 王宝隆氏の発言による。

いう利点や、第Ⅱ章で触れたように、企業間の連携を深める方策が近年顕著になっているという点から、情報交換などが実質的に機能していると言えるであろう。また、後述するように、インフラを整備する際、ハイテク企業が集中している中関村においては規模の経済性が働くと考えられ、インフラ整備を担っている中関村管理委員会にとっては有利となる。これらの中関村の有利性を表している「技能労働者の供給が容易である」、「インフラ設備の建設が安価となる」、「情報伝達・交換が容易になる」という諸点は、マーシャルが「産業の中心地に技能労働者が集まって労働市場を形づくるようになる。この特殊技能労働者の市場は、労働者にも企業にも利益をもたらす」<sup>37</sup>、「その産業に特化した様々な非貿易投入財が安価で提供されるようになる」<sup>38</sup>、「情報の伝達も効率よくなるため、いわゆる技術の波及が促進される」<sup>39</sup>とした産業集中の要因、すなわち集積のメリットと一致している。

これらの優位性を有する中関村高新技术開発区に対して、中関村管理委員会は主に次の2点の戦略を提示していると考えられる。第1点は、外資、特に世界を代表する有名企業を誘致・導入することによって高度なR&D拠点を立地させることである。中関村软件园の現地調査においては、シーメンスやオラクルといった企業が入居していることが確認されたが、2004年2月に訪問した大連の高新技术開発区（DDポート）において、開発区を中心に入居企業の社旗が掲揚されていることから推察できるように、著名な企業を「カンバン」とすることによって認知度を引き上げる戦略であると理解できる。第2点は、帰国留学生による起業を支援することである。現地調査の際に訪問した「東聯華興」は、日本へ留学した6人の中国人技術者によって起業されたソフト開発会社である。現在は中関村软件园内の孵化器（インキュベーター）に入居しており、主に日本企業向けのシステム開発を行っている。特区の変遷で見たとおり、高新技术開発区はそれまでの経済特区、経済技術開発区とは異なり、外資の導入だけでなく中国内資企業の入居にも門戸を開いたという点で意味を持つものであるが、実際にそのような企業を有しているという点で評価できる。

これらの戦略を実現するために、中関村管理委員会は数々の優遇政策を実施している。中関村管理委員会の役割は、「調研（調査研究）、策画（政策の策定）、協調（企業と政府、企業間の調整）、督弁（企業活動の監督管理）」とされ、内外の投資家から歓迎される投資環境作りを行っている。具体的には、土地の提供やネットワーク設備などのインフラを整備することによって、進出企業に対するハード面での支援を行っている。一方ソフト面では、投資家から歓迎される法律の整備として「中関村科技園区管理条例」を制定し、知的財産保護、起業家・投資家保護、戸籍制度の見直し（北京市籍以外の人も参加可能）など

---

<sup>37</sup> クルーグマン（1994）p.50.

<sup>38</sup> 同上.

<sup>39</sup> クルーグマン（1994）p.51.

を行っている<sup>40</sup>。これらを通じた具体的優遇策として、上で述べたものほかに、

- ①中関村ソフト企業には6%の税率（通常の半分以下）
- ②人民銀行が小規模企業にも外貨清算口座開設を許可
- ③経営者、研究者の出入国自由化
- ④土地使用手続きの効率化、特別扱い
- ⑤電気通信料金の値下げ（25-35%）

などが行われている<sup>41</sup>。

## 2 シリコンバレーの特質：組織と独自性

シリコンバレーは、アメリカ合衆国の西海岸、サンフランシスコの南にひろがるサンタ・クララ谷に位置し、1938年にスタンフォード大学工学部の学生、ヒューレッドとパッカーがこの地において起業したことが端緒といわれている。1970年代以降にはハイテクベンチャー企業が次々と創業し、アップル社やネットスケープ社が誕生した地としても知られている<sup>42</sup>。シリコンバレーが最先端のハイテク企業集積地であり、現在世界で活躍するIT技術の多くがこの地で誕生したという点に関しては説明の必要がないであろう。また、シリコンバレーが成功した背景として、近隣に優秀な工学系学部を有するスタンフォード大学やカリフォルニア大学バークレー校などを有し、技術者の人材供給が豊富に行われていることや、多くのベンチャー企業が集積することによって、例えばランチタイムなどにアイデア交換が行われるなどの外部性が働いていることなどが指摘されている。これらは前節で述べた集積のメリットを表しており、シリコンバレーは産業集積の典型例として取り上げられることも多い。これらの諸特徴に関しては、先に見たとおり中国中関村と共通しており、中関村が中国のシリコンバレーとして耳目を集めていることに一定の妥当性を与えていると考えられる。

しかし、シリコンバレーに対する詳細な分析においては、このような一般的イメージよりも踏み込んだシリコンバレーの優位性についての分析が行われている。それらを列挙すると、以下のようなになる。

- ①シリコンバレーでは近年、スタンダードの枠組み内でのニッチを中心とした技術開発が行われている<sup>43</sup>。
- ②シリコンバレーの人材は、自由や自主性を重視し、体制への反抗という文化を持つ<sup>44</sup>。
- ③シリコンバレーには、ネットワーク型組織という卓越した組織原理が存在する<sup>45</sup>。

---

<sup>40</sup> 夏（2001） pp.24-25.

<sup>41</sup> 黄（2001） p.50.

<sup>42</sup> 末松，千本（1997） pp.2-5.

<sup>43</sup> 佐々木（2000） pp.137-138. 佐々木氏によるインタビューに対する青木昌彦氏の見解.

<sup>44</sup> 末松，千本（1997） p.5.

④シリコンバレーでは、高度に整備されたベンチャーキャピタルが利用可能である<sup>46</sup>。

とくに③に関しては、シリコンバレーの特質として楽観的に過ぎると考えられ、議論の余地も残されているであろうが、その視点自体は中関村との比較において興味深いので、ここでは、それぞれについて内容を紹介するにとどめておく。

第1の「スタンダードの枠組み内でのニッチを中心とした技術開発」とは、現在のよう  
にマイクロソフトのウィンドウズやインテルのペンティアムシリーズといった技術が世界  
のスタンダードとなっている場合、これらの技術に即さない新商品・新技術を開発したと  
しても、商品として販売できる可能性が限られてしまう。そこで、近年のソフト開発など  
の部門では、これらを利用し、他の誰もが考えの及ばない技術を中心に開発が行われてい  
ると考えられる。

第2の「自由や自主性を重視し、体制への反抗という文化を有する」という点に関して  
は、アメリカの特徴として興味深い。西漸運動に代表されるアメリカの開拓史において、  
フロンティアがアメリカ人の国民性である自由主義や体制への反抗を生み出したとする  
ターナー理論が知られている。ゴールドラッシュの影響で、徐々に前進するフロンティア  
ラインを飛び越えて比較的早くから発展した西海岸においてそのような特徴が見られるこ  
とは、歴史的観点からも理解可能である。

第3の「ネットワーク型組織」とは、経営論の発展段階における最終段階を指している。  
ベンチャー企業のような小規模組織としてスタートした企業は、「自然発生」→「集中」→  
「分散」→「統合」という発展段階を経るとされている。この理論において重要とされて  
いるのは、各発展段階の組織原理はその時期に最も適した特徴を有しているが、企業の発  
展に応じて限界を迎えるという点である。その限界を克服するために新たな段階へと上位  
移行（ステップアップ）するのであるが、逆に言えば、前段階の組織原理とその限界を経  
験しなければ新たな段階へと進化することができない。そこから、これらの各段階を経験  
していない社会が、それ以上の段階の組織原理を模倣したとしても意味を持たないとされ  
る<sup>47</sup>。

そこで、これらの各段階が有する特徴と限界について簡単に追っていくことにしよう。  
まず、「自然発生」段階は、創業期のベンチャー企業に見られるような小規模企業を想定す  
ると理解しやすい。この段階における特徴は、意志決定者が特定の人物に集中しているこ  
とであり、一般にこのときの意志決定者は創業者である。この段階において一人の意志決  
定者によって企業が統治されるのは、小規模であるが故に一人の意志決定者が全社員の能  
力・技能を十分に把握することが可能である反面、人的資源が限られているので役割分担  
などを細分化することが不可能となっているからである。したがって「自然発生」の段階  
は、事業規模が拡大し、従業員数が増加した際に限界を迎えることになる。実際には、意

---

<sup>45</sup> 末松，千本（1997）pp.6-11.

<sup>46</sup> 佐々木（2000）第5章.

<sup>47</sup> 末松，千本（1997）p.17.

志決定者が権力に固執するなどして、数千人規模の企業に成長したとしても「自然発生」段階に留まっている、すなわち、一人の意志決定者が強大な権力を有する独裁的な組織原理を維持する企業も存在するが、この限界を克服するために次の「集中」段階が求められることになる<sup>48</sup>。

「集中」段階<sup>49</sup>は、日本の部門制や事業部制に見られるように、役割分担を明確にするところに特徴がある。ただし、この段階の特徴はこれだけでは十分ではない。この際に重要となるのは、それぞれの部門に統一された「システム」が存在することである。これは、日本企業に見られるような慣習によって形成されたものではなく、統一的な教育システム、責任範囲を明示した権限委譲システム、業務範囲を明示したアウトソーシングのルール、情報蓄積のフォーマットなど、意図的に作成されたものである必要がある。このように、統一されたシステムを通じて各部門が円滑に活動することによってさらなる規模拡大が可能となり、規模の経済性を利用することが可能となる。ただし、このシステムを浸透させることが主要な課題となるこの段階において、それ自身が「集中」段階の限界を生じさせる。なぜなら、システムを意図的に作成し、浸透させるには、それを担う部門が必要となるが、この部門はその業務に忠実であろうとするあまり官僚主義的になる可能性を秘めているのである。システムの浸透を強制する際には、その効率性よりも組織の硬直化や下からの意見を取り入れてもらえないなどの不満を生じさせることになりやすい。このような社員の不満は、モチベーションの低下や厭世観を生み出し、企業活動の停滞を導きかねない。このような「集中」段階の限界を克服するためには、意志決定権限を分散し、個々の部門におけるモチベーションの復活と責任能力の確立が必要となる。これが、第三の「分散」段階である<sup>50</sup>。

「分散」段階は、カンパニー制（分社化）をイメージすれば理解しやすい。それまでの各部門を「会社」として位置づけることによって、「集中」段階で問題となった官僚主義的な組織から、個々のカンパニーが責任と意志決定権を有する組織へと変化するわけである。この段階においては各カンパニーが責任を有しており、一般に業績（利益）によって比較されるためにカンパニー間での競争を促し、より効率的になることが期待される。その一方で、カンパニー間での情報や資源の共有が不可能となり、業務の重複などによって効率性が犠牲になるという点が問題となる。この限界を克服するために必要となるのが、「全社」の利益を最優先とする「統合」の段階である<sup>51</sup>。

「統合」段階は、「全体最適」を目標とし、「資源共有」、「機能分散」、「負荷分散」が可

<sup>48</sup> 末松，千本（1997）p.20-22.

<sup>49</sup> 「集中」という語は、権力（意志決定者）が一人に集中している状況と誤解しやすい。先の説明の通り、この状況は「自然発生」段階である。「集中」の段階において、システムの開発・管理運用を強制的・集中的に行う部署が存在することからこのような用語が用いられている（末松，千本，1997，p.27）。

<sup>50</sup> 末松，千本（1997）p.30-38，43-46.

<sup>51</sup> 末松，千本（1997）p.50-54.

能となる組織原理である。それぞれのユニット（それまでの部門やカンパニー）が極めて高度に責任と権限を有している反面、全体最適のために資源を共有している形態である。この資源共有のためにはネットワークの活用が不可欠であり、各社が最も得意とする分野に特化しながら、必要な資源を外部から調達することができる。これを「ネットワーク型組織」と呼び、シリコンバレーにおいて実現しているとされる。この組織原理が実現している社会においては、これまでの組織原理段階を経ずとも、ネットワークの一部門として参入することによって、創業期からこの段階を実現することも可能である。このような組織原理を有する企業は、たとえ小規模であっても巨大企業に優るとも劣らない競争力を有することが可能である。それは、シリコンバレーのベンチャー企業が成功し、巨大企業に買収される際に、買収先の巨大企業と同等以上の交渉力を有していることが証左とされる<sup>52</sup>。末松、千本（1997）は、これを「デジタル・ユートピア」と名付けている<sup>53</sup>。

最後に「高度に整備されたベンチャーキャピタル」について言及しておこう。アメリカにおけるベンチャーキャピタルは、先に述べたネットワーク型組織の一部門として位置づけられ、ベンチャー企業にとっては、資金調達部門をアウトソーシングしているとも考えられる<sup>54</sup>。

現在のアメリカにおけるベンチャーキャピタルは、「パートナーシップ」と呼ばれる協業によるものが中心である。アメリカにおいてこのような形態のベンチャーキャピタルが発展するのは1970年代以降であり、それまでの歴史の中でベンチャーキャピタルは様々な形態を採ってきた<sup>55</sup>。アメリカにおけるベンチャーキャピタルの出現は1920年代から1930年代にさかのぼるとされているが、本章の今後の分析と関連するのは、1958年から設立されるようになった政府認可による「中小企業投資育成会社（SBIC）」である。SBICは、自己資本から融資した額の4倍の資金を政府から低利で調達することができた。ベンチャーキャピタル自身が容易に資金調達できるという特徴を生かし、SBICは急速に増大した。1960年代半ばには、約700社のSBICが存在したといわれている。さらに、1968年～1969年にかけての店頭市場における株価上昇という外的環境もSBICの繁栄を後押しした。しかし、容易に資金調達可能であるというSBICの特徴は、中小企業のリスクを過小評価するという問題を含んでおり、多くのSBICが問題を抱えるようになった。また、株価上昇という外的環境は、1969年末に始まる中小企業株の株価下落への反転という環境変化によって悪影響と変化した。その他、オイルショックの影響なども加わり、SBICは失敗に終わるのである<sup>56</sup>。このSBICの失敗を契機として現在のようなパートナーシップによるベンチャーキャピタルが中心となっていくのであるが、ここで現在のシリコンバ

---

<sup>52</sup> 末松、千本（1997） p.59-65.

<sup>53</sup> 末松、千本（1997） p.6.

<sup>54</sup> 末松、千本（1997） p.7.

<sup>55</sup> バイグレイブ、ティモンズ（1995） p.14.

<sup>56</sup> バイグレイブ、ティモンズ（1995） pp.23-25.

レーにおいて利用されるベンチャーキャピタルの特質について整理しておこう。

シリコンバレーにおけるベンチャーキャピタルの特徴は<sup>57</sup>,

- ①高リスクのベンチャー企業への投資において、リスクを低める方策が採られている
- ②ベンチャーキャピタリストがベンチャー企業の経営に積極的に参加する
- ③ベンチャーキャピタリストが情報の仲介役を担う

という3点である。

第1に、シリコンバレーにおけるベンチャーキャピタルはベンチャー企業と1対1で取引を行っているわけではない。投資を行う際には、単独のベンチャーキャピタルによる投資を避け、主幹事役となるベンチャーキャピタルに対して複数の投資家を募り、複数の投資案件（スタートアップ企業のクラスター）に対して投資を行う。主幹事役となるベンチャーキャピタルはリード・インベスターとして無限責任を負うが、このシンジケーションに参加した他のベンチャーキャピタルは有限責任のみを負う。主幹事役となるリード・インベスターは、投資案件が失敗したときに損失を被るリスクを負うため、次に述べるようにベンチャー企業の経営に積極的に参加することになる。その反面、リスクを分散させるために主幹事役を持ち回りで行い、さらにリード・インベスターとしての役割を果たしているか否かを相互にモニターする機能を有する。したがって、主幹事役のモニタリングの欠如や能力不足で「失敗」が続くと、以後の投資に参加できなくなる。すなわち、ベンチャーキャピタルはリスクを積極的に取るという一般的イメージに特徴づけられるよりも、その中でいかにリスクを分散させるかという点で高度に組織化されている<sup>58</sup>。

第2に、ベンチャーキャピタリストがベンチャー企業の経営に積極的に参加する際には、次のような段階を経ることになる。

「事前」段階：良いプロジェクトであるかを「事前」にモニタリングする

「事中」段階：プロジェクトの進行過程を「事中」にモニタリング・アドバイスする

「事後」段階：成功プロジェクトの買収先を探す、新規株を公開する

失敗プロジェクトから資金を引き上げる時期を見極めるという「事後」の判断を行う

以上のような各プロセスにおいて、ベンチャーキャピタリストがアドバイスをし、判断を下すことによって、時には創業者である起業家を経営者（マネージャー）から引き摺り下ろすことも多々生じる。

この点で重要なのは、以上の3つのプロセスにおいてベンチャーキャピタリストが判断を下す際には、「事前」「事中」においては専門的な技術能力が必要とされ、「事後」においてはいつ買収させれば最も高く売れるか、もしくはいつ新規株を公開すれば最も儲かるかを見極めなければならないために金融的な専門知識が要求されるということである。

<sup>57</sup> 以下の分析は、主に佐々木（2000）第5章。佐々木氏によるインタビューに対する青木昌彦氏の見解。

<sup>58</sup> 佐々木（2000）pp.129-130、およびエム・ヴィー・シー他編（1997）pp.13-16。

最後に、情報仲介役という点に関しては、シリコンバレーに特有の R&D 組織に注目する必要がある。青木氏によれば、シリコンバレーの R&D 組織は、トップダウン型組織でもインタラクティブ型の組織でもなく、「V-情報仲介型 R&D 組織」が多く採用されているという。これは、ハイテク技術開発における情報の特有性に起因するものである。この分野における技術開発は、あるスタンダード（例えばウィンドウズなど）を基礎に行われる。ベンチャー企業が行う新技術の開発は、その中でどれほど新しいアイデアを体現できるかにかかっている。そこで、多くのベンチャー企業が同時並行的に技術開発を行うとき、スタンダードに関する情報に関しては共有し、開発の核心に当たるベンチャー企業特有のアイデアに関しては秘匿しておく必要がある。このように、情報が持つ二面性を選別し、共有すべき情報を仲介し、秘匿しておくべき情報を最後まで隠すという役割を担っているのがシリコンバレーにおけるベンチャーキャピタルなのである。すなわち、シリコンバレーにおいて実現しているといわれるネットワーク型組織の中核をベンチャーキャピタルが担っていると考えられる。

以上見てきたように、シリコンバレーにおけるベンチャーキャピタルの役割は、高度な技術・金融的知識と、情報の選別を行いながら的確な経営判断を行うという高度な経営能力が必要とされる。そして、このようなベンチャーキャピタルの存在が、アメリカにおいて内生的に技術開発が行われ、発展してきた原動力であると考えられる。

### 3 中関村の課題と将来性：シリコンバレーとの比較を中心に

これまでの議論では、中関村が中国のシリコンバレーを目標として様々な方策を講じている点と、比較対象であるシリコンバレーの特質を明らかにしてきた。そこで、現地調査で得られた情報を中心に検討することによって中関村とシリコンバレーの比較を行い、中関村の将来性と課題について検討していきたい。

まず、前節で示した第 1 点目の「スタンダードの枠組み内でのニッチを中心とした技術開発が行われている」という点に関しては、中関村における技術開発にとって障害がないように思われる。現地調査において訪問した「清華万博」は、IT 技術の教育プログラムを提供するサービスを行っている。具体的には、大学を卒業し、IT 企業に就職した若者たちに対してその企業で通用する実際的な技能訓練を行っており、IBM 課程や SUN 課程などを用意することによって、いわば職業訓練を行っている。このようなサービスを提供する企業を起こした動機は、「社会のニーズに対応するため」としており<sup>59</sup>、新ソフト（教育プログラム、および教育ソフト）の開発の原点を市場に求めているという点で近年のシリコンバレーの動向に類似した例であるといえる。ただしこの例は、中国国内市場に則した技

---

<sup>59</sup> 現地調査での、北京清華万博ネットワーク技術株式有限公司 産品総監 泰志強氏へのインタビューによる。

術開発に留まるものであると考えられる。現在進行するハイテク技術開発の世界的分業の中で中関村が世界の中心となるためには、前章で示したとおり、より高度なソフト開発プロセスを担える技術力を獲得する必要が残されており、その点が中関村の将来性を規定すると考えられる。

第2の「自由や自主性を重視し、体制への反抗という文化を持つ」という点に関しては、現地調査において明確な結論を得るほどの情報を得ることができなかった。しかし、現在の中関村においては背反する2つの側面を抱えているとの印象を持った。なぜなら、訪問した企業におけるインタビューや現地で接した人々は活力にあふれており、新技術・新ビジネスの機会を積極的に模索している。実際、中関村科学技術園区における新企業創業は1990年頃から急増しており、2001年1月～4月に885社のハイテク企業が設立された。これは、実に1日あたり11社が創業していることになり<sup>60</sup>、現在の中国における起業意識の高さを表す証左となろう。その意味で、現在の中国はアメリカよりも「機会の国」であるといえる。その反面、中関村は高新技術開発区建設という中央政府の政策の産物であり、積極的に開発を行っている中関村管理委員会は北京市によって統治されている。したがって、個々の技術者や起業家たちに対して新ビジネスの機会を実現する場として提供されている中関村であるが、そこには政府の管理という枠組みが覆っているのである。その意味で、体制への反抗という文化から様々な新機軸を生み出してきたシリコンバレーとは一線を画して考えなければならない。

第3の「ネットワーク型組織という組織原理」に関しては、末松、千本（1997）の次のような指摘が興味深い。前節で見た4つの組織原理段階について、「自然発生」と「分散」、「集中」と「統合」の段階は、それぞれ形態的に似かよっている。しかし、「自然発生」の段階にある中小企業が業務を分割して「分散」の段階を模倣したとしても、各分社を統括する人材が育成されていないために各社が方向性を見失い破綻する。同様に、たとえ企業が分社化を行い、その後業務の重複を解消する方策を講じたとしても、それがトップの強い指導のもとに行われたのであるならば、中央集権的で官僚的である「集中」の段階を越えてはいないのである<sup>61</sup>。このような観点から見ると、中関村の組織原理はシリコンバレーに匹敵するものといえるであろうか。それぞれの企業がどのような組織原理を念頭においているかについては、現地調査において明らかにすることができなかったが、企業の担当者にインタビューを行う際には、少なくとも私企業として活動していることを念頭におかなければならないとの印象を受けた。その一方で、中関村软件园、そして中関村全体が政府および管理委員会の強力なイニシアティブのもとに運営されていることは異論の余地がない。中国の中央政府や自治体などが社会主義的市場経済という言葉に固執していることのみから、短絡的に官僚主義的な統治を行っているとするのは慎まなければならない

---

<sup>60</sup> 李（2003）p.433.

<sup>61</sup> 末松、千本（1997）pp.54-55.

いが、もし政府の立場と私企業としての企業経営の実情との間に温度差が生じているならば、その温度差を解消する必要がある。なぜなら、先ほど述べたように、中央集権的な「集中」段階にある組織が、シリコンバレーの「統合」段階を無批判に模倣することによって生じる問題を認識しておく必要が残されているからである。

最後の「高度に整備されたベンチャーキャピタルが利用可能」という点については、現在の中国におけるベンチャーキャピタルを概観することによって明らかにする必要がある。現地調査において質問したところ、「ベンチャーキャピタルは世界のどこでも同じようなもの」<sup>62</sup>との回答を得たが、中国の資金市場に関しては次のような特徴が見られることを指摘しておく。

第1に、中国の起業家が利用する資金の源泉は、自己資本もしくは校弁企業における大学であり、ベンチャーキャピタルが中心ではないことである。現地調査において訪問した企業では、「東聯華興」が基本的に自己資本によって創業された企業であり、「清華万博」は清華大学がその資金のほとんどを出資した企業である。ベンチャーキャピタルによる投資額というのは定義が明確ではないが、中国全体におけるベンチャーキャピタルの総額は、2001年度で5億ドル強といわれている<sup>63</sup>。これは、アメリカにおけるベンチャーキャピタル最盛期であった1980年代（50億ドル弱）の1/10程度である<sup>64</sup>。資金の源泉については調査不足のため明らかではないが、例えば「東聯華興」は日本で創業後、2003年に中関村软件园孵化器に入居し、今年度は従業員を2倍に増加させるほど成長している企業であるが、いまだにベンチャーキャピタルからの融資を受けられないでいるとのことであった。

第2には、中国のベンチャーキャピタルが政府や自治体を母体とするものが中心となっているという特徴がある。中国では、1985年に中国初となる「中国新技術創業投資公司」が設立され、その後も政府主導のベンチャーキャピタルが次々と創設された<sup>65</sup>。張（2003）によれば、1999年段階で中国の主要ベンチャーキャピタルとなっている10社はすべて1990年代に設立されたものであり、そのすべてが市や省からの出資を中心として運営されているとしている<sup>66</sup>。この点に関して、合衆国のベンチャーキャピタルの発展過程を教訓とする必要性が残されているように思われる。前節で述べたように、アメリカにおけるベンチャーキャピタルは、1960年代のSBICの失敗を経験している。ベンチャー企業の高リスクという特徴のもとで、ベンチャーキャピタルはリスク回避と競争を勝ち抜く経営手腕が必要とされる。その結果として中心となった「パートナーシップ」においては、それに対処するための方策が精緻に整備されている。すなわち、SBICの失敗の根底には、政府

<sup>62</sup> 現地調査における、中関村软件园孵化器服务有限公司 総経理 王宝隆氏へのインタビューによる。

<sup>63</sup> 金（ホームページ）。

<sup>64</sup> バイグレイブ、ティモンズ（1995）pp.27-30。

<sup>65</sup> 黄（2001）p.53。

<sup>66</sup> 張（2003）p.188, 表6-1。ただし、一部のベンチャーキャピタルは自治体と民間の共同出資となっていることが示されている。

による安易な融資に伴う無秩序な投資が存在していたのである。その意味で、政府系ベンチャーキャピタルは脆弱性を有しているという認識が必要である。

最後に、ベンチャーキャピタルが目指すキャピタルゲインの源泉のひとつは、ベンチャー企業が成功した後に公開する株式の価格上昇である。中国では深圳証券取引所内にベンチャー向け証券市場の設立が計画されているが、いまだ実現されておらず、出口での制度整備が実現していないことも指摘しておこう<sup>67</sup>。

## 4 小 括

現地調査のために中関村软件园を訪れた際、そこからは未来都市のような雰囲気を感じ取ることができた。中関村高新技术開発区そして中関村软件园は、シリコンバレーというモデルを生かして急速に発展し、世界から注目されている。しかし、これまでの議論の中で、中関村における政府主導による高新技术開発区の運営が、中関村のモデルであるシリコンバレーとの最大の相違点であることを明らかにした。とくに、第3節で取り上げた4つの論点のうち、「自由や自主性を重視し、体制への反抗という文化を持つ」、「ネットワーク型組織という組織原理」、「高度に整備されたベンチャーキャピタルが利用可能」という点に関しては、政府、自治体という行政が組織の最上部に位置しているという点でシリコンバレーとの相違が浮き彫りとなった。「中関村が中国のシリコンバレーを目指す」というとき、純粋にシリコンバレーを模倣するのであれば、政府主導の高新技术開発という戦略を再考する必要が残されるであろう。

その一方で、シリコンバレーというモデルが存在することは、ガーシェンクロンの工業化論における「後進性の利益」を活用できる環境にあるといえる。ガーシェンクロンはさらに、後進性の利益を一層確かなものとするために、「特殊な制度的諸要因」が生み出されることを指摘している。例えば、工業化過程におけるロシアの経験では国家が重要な制度としての役割を担った。すなわち、後進的であるが故に工業化へのキャッチアップを政府が主導することの利点を明らかにしているのである<sup>68</sup>。この点が、政府主導による高新技术開発区の運営という中関村の特徴と重なる。

したがって、中関村高新技术開発区、そして中関村软件园の方向性を考えるとき、シリコンバレーにできる限り接近するのか、それとも中関村独自の方向性を見出すのかという選択肢を考慮する時期にあるのではないであろうか。後者の道を選択するとき、中関村の特徴を認識し、その利点を吟味する必要が課題として残されている。

---

<sup>67</sup> 金（ホームページ）。

<sup>68</sup> 絵所（1997）pp.35-38。

## おわりに

年間 10%近い経済成長を遂げてきた近年の中国経済は、周知のように、わが国の産業・企業のグローバル競争における脅威と受けとめられてきた。しかしながら、日本経済に回復の兆しが見られた 2003 年以降、こうした脅威論に替わって中国特需論が喧伝されるようになった。これは、言うまでもなく、わが国の経済回復を支えたのが中国市場であるという事実による。われわれが最初に現地に赴いたのは、中国経済に対する認識のそうした振り子運動のただ中であつたといえる。そして、われわれの調査研究の動機も、こうした中国脅威論と特需論との狭間で揺れ動く中国経済の評価について、その現状を実況見分することであつた。

とはいえわれわれは、過熱とも言うべき現在の中国経済の現実直面して、ただ目を見張るだけではない。また、東アジア諸国間の国際分業という一般的見地から中国を見つめるのでもない。われわれの目的は、近年の発展の原動力を見極めることにあつた。つまり、改革開放以来建設されてきた特区というグラウンドのうえで、現地企業というプレーヤー達が、多国籍企業のグローバル編成との関連のなかで、どのように事業活動を営んでいるのかを探ることが、今回のわれわれの調査の主目的であつた。

第 I 章では、改革開放以来の中国の特区政策の史的展開を整理し、現在、「世界の工場」として多様な産業を備えるに至る歴史的経緯についてまとめた。現在の中国が、多様な産業構成を持っている、言い換えれば、労働集約的生産から高付加価値生産までも有しているとしばしば指摘されている。しかし、それらはあくまでも個別的に形成されたものであつて、各特区自身が連続性を持って発展してきたわけではないのである。そして特区内の企業が、特区の出自に応じて自分自身を機能配分してきたと言える。こうしたことを通じて、外資による安価な労働力の活用という基本的性格を有した分業がなされていると言える。

このようなことを通じて、現代の中国は、様々な産業に関して多国籍企業のグローバルな生産のなかに位置づけられている。そこで、第 II 章では、各産業集積地の事業活動についてのケーススタディを試みた。深圳地域は経済特区の出発点であるが、その環境は近年大きく変化している。そうしたことをも見据えながら、現在そこで展開されている企業活動の具体を見ると、外資の機能分業として、安価な労働力の活用と中国市場への対応の姿が浮き彫りになる。それは、経済技術開発区の事例とも相通ずると言える。一方、高新技术開発区では、中関村特に软件园を取り上げて、ソフトウェア産業のグローバルな編成における位置づけを明らかにした。高付加価値生産の心臓部と評価される中関村も、こうしたグローバル編成の一分枝であり、その中で高度な知識を持ったしかも相対的に安価な技術者が、高付加価値生産を担っていると言える。

第 III 章では、中国の高付加価値生産を評価するに際して、中関村科技园に焦点をしぼり、特に米国シリコンバレーの特質との比較検討を行った。現在、両地域ともに、いわゆる IT

産業の高度集積地として世界に注目されているが、中関村の集積地形成の経緯をみれば、特区政策による政府主導の開発という地域的特性が存在する。そこで、今後中関村が独自の発展を目指す場合、政府の主導性をどのように活かしていくかが重要となるであろう。

以上の考察を通じて、われわれはつぎのことを主張したい。まず、中国は、「世界の工場」と呼ぶにふさわしく、標準化された商品の大量生産とともに、一定の知識を要する高付加価値商品の生産をも展開している。しかしながら、それらはいずれも相対的に安価な労働力の存在を基礎としたものであり、グローバル企業の機能分業の中に組み込まれたものである。その中で、「世界の工場」が「世界の市場」ともなっているのである。

さて、内的な技術基盤が形成されずコア技術が秘匿され続ける経済は、外的要因に大きく揺さぶられることになりかねない。それを回避するためには、内的発展を真に実現するような社会経済基盤が形成される必要がある。われわれは、現時点でその具体的中身を明示することはできないが、特区政策自身も、単に多国籍企業のグローバルリンケージに受動的なものから、中国企業の発展という本来の目的を達成するべく再考される時期に来ていると言えよう。

#### 【付 記】

「はじめに」および「第Ⅰ章」の作成にあたっては、平成 16 年度私立大学等経常補助金特別補助高度化推進特別経費大学院特別経費（研究科分）の助成を受け、横井和彦（同志社大学経済学部 助手）が執筆を担当した。

「第Ⅱ章」および「おわりに」の作成にあたっては、平成 15 年度私立大学等経常補助金特別補助高度化推進特別経費大学院特別経費（研究科分）の助成を受け、谷村智輝（同志社大学経済学部 専任講師）が執筆を担当した。

「第Ⅲ章」の作成にあたっては、平成 15 年度私立大学等経常補助金特別補助高度化推進特別経費大学院特別経費（研究科分）の助成を受け、角井正幸（同志社大学経済学部 専任講師）が執筆を担当した。

## 【参考文献】

### はじめに・第 I 章

- 中国経営会計研究資料叢書編集委員会編，(1994)『中国経営・経済関係資料集 1949～1992』愛知大学経営総合科学研究所.
- 中国研究所編，(1986)『中国年鑑』1986年版，新評社.
- 稲垣清，(2000)『図解 中国のしくみ』Version2，中経出版.
- +21世紀中国総研著，(2004)『中国進出企業地図』日系企業・業種別篇，蒼蒼社.
- 河地重蔵・藤本昭・上野秀夫，(1991)『アジアの中の中国経済』世界思想社.
- ，(1994)『現代中国経済とアジア——市場化と国際化』世界思想社.
- ，(1998)『中国経済と東アジア圏』世界思想社.
- 小島麗逸・石原享一編，(1994)『原典中国現代史』第3巻 経済，岩波書店.
- 日中経済協会，(2004)『中国経済データハンドブック 2004年版』日中経済協会.
- 21世紀中国総研編，(2004)『中国情報ハンドブック』蒼蒼社.
- 奥野志偉，(1991)『中国の高新技术産業地域と企業——北京市中関村を中心に』徳山大学研究叢書 18，徳山大学総合経済研究所.
- 大橋英夫，(2003)『経済の国際化』シリーズ現代中国経済 5，名古屋大学出版会.
- 鮫島啓治・日本経済研究センター編，(2004)『資本主義へ疾走する中国』日本経済新聞社.
- 関満博，(2002)『世界の工場／中国華南と日本企業』新評論.
- 薄田雅人，(2003)『一気にわかる現代中国 巨大国家のいま』池田書店.
- 王志楽主編，(2003)『2002-2003 跨国公司在中國投資報告』中国経済出版社.
- 中共中央文献編輯委員会，(1994)『鄧小平文選』第一巻，人民出版社.

### 第 II 章

- 陳 漫・岳 健勇，(2003)「市場と引き換えに技術進歩を獲得したのか：中国の外資導入戦略の分析」，程 曉農，(2003)『中国経済：超えられない八つの難題』草思社，所収.
- 経済産業省，(2004)『通商白書 2004』.
- MINT (経営情報研究会)，(2000)『ソフトウェア開発のすべて』日本実業出版社.
- 蔡 林海，(2002)『中国の知識型経済：華人イノベーションのネットワーク』日本経済評論社.
- シープレス編，(2002)『中関村科技園区 2003』シープレス.
- 関満博，(2001a)『日本企業中国進出の新時代：大連の10年の経験と将来』新評論.
- 関満博，(2001b)『地域産業の未来：21世紀型中小企業の戦略』有斐閣.
- 吉富 勝，(2003)『アジア経済の真実』東洋経済新報社.

### 第Ⅲ章

- バイグレイブ, W. D., J. A. ティモンズ (日本合同ファイナンス (株) 訳), (1995) 『ベンチャー  
キャピタルの実態と戦略』 東洋経済新報社.
- 張玉明, (2003) 『民営企業融資体系』 山東大学出版会.
- 絵所秀紀, (1997) 『開発の政治経済学』 日本評論社.
- 尹昌来, (2004) 「中国ハイテク化の推進役 校弁企業の上場は 36 社」 日経 BP 企画 『早稲  
田ビジネススクール・レビュー』 日経 BP 企画.
- 夏穎奇, (2001) 「始動する『中関村』戦略」 『ジェトロセンサー』 2001 年 8 月号, pp.24-25.
- クルーグマン, P., (北村・高橋・妹尾訳), (1994) 『脱「国境」の経済学——産業立地と貿易  
の新理論——』 東洋経済新報社.
- 金賢仙「中国における外資ベンチャー・キャピタルの事業展開にまつわる諸制度について」  
(ABC Magazine ホームページ) <http://abc.wiaps.waseda.ac.jp> (2005.3.11 取得).
- エム・ヴィー・シー, 三井物産業務部編, (1997) 『ベンチャー投資の実務——発掘, 選別  
から回収まで——』 日本経済新聞社.
- 黄建国, (2001) 「北京中関村サイエンス・パークにおけるベンチャー企業の成長環境」 『経  
済研究』 (大阪府立大学) 第 46 巻 第 3 号, pp.47-62.
- 李宏舟, (2003) 「中関村テクノポリスの中国経済における位置付け」 『研究年報「経済学」』  
(東北大学) 第 65 巻 第 2 号, pp.191-202.
- 佐々木スミス三根子, (2000) 『インターネットの経済学』 東洋経済新報社.
- シープレス編, (2002) 『中関村科技園区 2003』 シープレス.
- 末松千尋・千本倅生, (1997) 『ネットワーク型ベンチャー経営論——シリコンバレー [知  
識核融合] のメカニズム——』 ダイヤモンド社.