

中国の工業発展形態

Industrial Development in China

上野 和彦*・全 光日

Kazuhiko UENO, Quan Guang Ri

キーワード：工業化, 広東美的集団, 海爾集団, 工業技術, 中国

目 次

I . 中国工業化の段階と形態 II . 家電産業企業の成長

I . 中国工業化の段階と形態

中国は、いま巨大な消費人口と低賃金労働力を競争優位として積極的に外資を導入し、「世界の工場」としての地位を築き、工業生産の量的拡大を継続している(南・牧野編, 2001)。それは1978年の改革開放宣言以来の改革、とりわけ経済体制の変革の進行とそれが具体化された多様な企業改革の結果である。しかし、一般的な工業化動向については多くの研究論文・報告があるものの、より中国工業化の実態を理解するためには個別企業の動向あるいは工業成長の地域的特徴を把握する必要がある。

中国の工業化はいくつかの段階を経て進行している。第1は1980年代の郷鎮企業の成長にみられる農村工業化が先導した段階である。この農村工業化は中国の改革開放政策あるいは内発的発展(費, 1988; 宇野・朱編, 1991)を象徴するものであり、中国の工業成長を先導した役割は極めて大きかった。とくに上海周辺および以南の東部沿海地域-江蘇省, 広東省, 浙江省-における郷鎮企業の発展は顕著であり、農村工業化の特徴あるいくつかの"発展モデル(蘇南モデル, 温州モデル,

III . 農村の工業化と都市の再工業化

珠江モデルなど)を形成した(陳吉元, 1989)。これら農村工業化という市場経済化の"実験"(エズラ・F・ヴォーゲル, 1991, 1993)が、その後の中国経済の方向を規定づけたのである。農村工業化政策は、第1に中国の企業改革の方向性を明確にし、大規模な国有企業及び集体所有制企業の改革にも影響を与え、第2に地方政府の企業改革意欲を引き出し、第3に農村に雇用機会と所得機会を提供し、国内市場の拡大に大きく貢献したのである(大島, 1993; 石田, 1993)。

しかし、1980年代後半から1990年代前半、これまで雨後の竹の子のように創業した農村の企業も競争・淘汰の時代に入り、倒産・統合などの産権処理が相次ぐことになった(上野, 2003; Chen & Lau, 200)。そして1990年代半ば以降、中国の工業化は、これまで企業改革を進行させてきた都市の工業企業群や華僑系、日韓・欧米系などの外資系企業に代替されることになった。とくに省・市が所有あるいはそれらが管理する集体所有制および国有企業は、農村企業よりも雇用と生産力の上で地域経済に与える影響が大きくなり、企業改革の実行効果はきわめて大きく、中央・地方政府の梃子入れが進んでいる。すなわち、社会主義

* 東京学芸大学; Tokyo Gakugei University

** 北京語言大学出版社; Beijing Language & Culture University Press

経済時代の主役であった大型の国有・集体所有制企業は、これまでも計画経済時代からの負の遺産処理を続けてきたが、1990年代半ば以降ようやく企業改革による株式会社化、外資系との合併などによってようやく成長軌道に乗りはじめた企業もあり、中国の工業化は新たな段階に入っている。本稿は工業化段階に対応した企業の成長を、家電産業を通してみることにする。1980年代における農村の郷鎮企業の成長事例として広東省順徳市の美的集団、1990年代前半以降、都市の集体所有制企業の成長拡大事例として山東省青島市の海爾集団を取り上げる。

II. 家電産業企業の成長

中国の家電産業地域は大きく3地域に分けられる(図1)。第1は山東省青島地域、第2は上海を中心とする長江地域、第3は広東省の珠江デルタ地域である。各家電産業地域はそれぞれ地域形成に特徴があり、青島と長江地域は主として国有あるいは集体所有制企業が主体となり、珠江デルタ地域は郷鎮企業を基盤として成長した企業が集積している。

表1 美的公司の変遷

年	企業名変化	生産内容	備考
1968	北溶塑料五金生産小組	プラスチック製雑貨	
1978	順徳北溶風扇廠	扇風機部品	
1981	順徳美的風扇廠	扇風機完成品 空調機	
1992	広東美的集団股份有限公司	扇風機完成品 空調機	集団公司化
1993			東芝(空調機) 鳥取三洋(炊飯器)

資料：美的集団簡介及び聞き取り調査による。

広東省珠江デルタ地域は、1978年の改革開放政策以来、香港・台湾を初めとする華僑系企業と強い関係を持ち、いわゆる「三来一補」といわれる委託加工型の工場や「三資企業」の多いことが特徴であり、郷鎮企業発展の外向型モデル(珠江モデル)の代表とされた。なかでも家電産業は順徳市(旧順徳県)を中心に成長し、1990年代半ばにおいて電子レンジ、炊飯器は全国生産の45%、扇風機、空調機も25%以上のシェアをもつまでに至っている。そして、科龍、美的、格蘭士、愛徳、萬和、萬家樂など、全国レベルの家電メーカー群が輩出されたが、いずれも郷・鎮所有の企業から

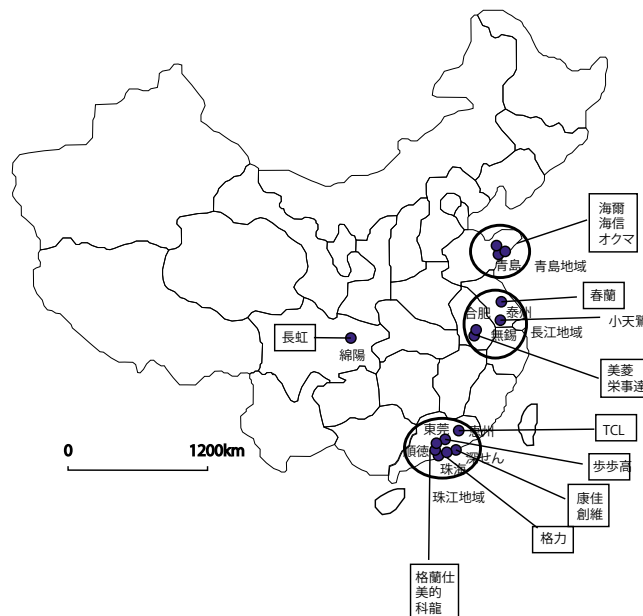


図1 中国の主要家電メーカー分布
資料『中国有力企業と業界地図』日本実業出版社、2003年

成長したもので、現在は民営企業形態をとっている。

美的集団は空調機メーカーとして中国では有数の企業である。美的会社の前身は、1968年に創業した順徳県北溶鎮の塑料五金生産小組という人民公社の社隊企業であり、当時、従業員20人で薬瓶のプラスチック製ふたを作っていた。1978年以降、この生産小組は広州市の広東遠東風扇廠(国有企業)の下請け工場として部品生産を行うようになり、企業名を順徳北溶風扇廠とした。北溶風扇廠は、扇風機の部品生産を行いながら次第に製品組立ての技術を習得し、1981年初めて扇風機の完成品を生産し、同時に企業名も順徳美的風扇廠と再改名した。この時従業員は200-300人程度であったという(上野、1987)。

美的風扇廠の扇風機生産は、国内市場競争の激化などから初めから輸出市場をめざすことになったが、そのために効率的な生産技術の導入と人材養成、そして輸出市場の確保が必要であった。美的風扇廠は全国からエンジニアを募集して技術向上を図り、また香港・マカオの華僑を通じて輸出市場に道を拓き、次第に生産を拡大することになり、1985年ころ美的風扇廠生産量の70%は輸出向けとなった。しかし、扇風機は国内外とも成熟製品であり、これ以降の輸出拡大は困難と判断し、また、国内市場の将来性を見越して美的風扇廠は、1980年代半ばに空調機生産へ転換することによって、よりいっそうの発展をめざすことになった。その結果、1980年代後半美的風扇廠の生産額の70%は空調機が占めた。さらに、美的会社は、1993年5月東芝電器と空調機生産、1993年10月鳥取サンヨー電機と炊飯器に関する技術移転契約に調印し、総合家電メーカーの道を歩みはじめた。

美的風扇廠は、著しい企業成長を背景に企業組織の再編成を行い、管理部門と個別(生産)部門を分離した。後者は製品あるいは加工部門ごとに分社化し、さらに不動産および金融企業を設立して経営の多角化を図り、こ

れらの企業群を前者が統合するという集团公司化し、1992年には株式会社形態へ移行した。

こうした美的会社の経緯は、郷鎮企業のサクセスストーリーの典型であると同時に、郷鎮企業が初期段階を経て、1980年代後半から次第に高度化段階に入りつつあることを示している。すなわち、美的会社は、業種・製品的にも雑貨的なもの(瓶のふた)から電機製品(扇風機、エアコン)へ、加工から製品生産へ、低水準の技術(扇風機)から高度技術の利用(エアコン)、単一品目から複数品目へ、そして経営の多角化(不動産業、商業、証券業、観光業)、集体所有制企業から株式企業へと変化するなど、経営および生産の高度化をみせている。近年は自動車部品産業にも参入している。

一方、山東省青島市は青島ビールなどの国有企業および集体所有制企業が集中し、古くから工業都市とした発展してきた。しかし、1980年代半ばに「沿海開放都市」に指定されたものの、改革開放以降、同じ東部沿海地域に位置しながら広東省、上海市、江蘇省、浙江省が著しく経済成長を遂げたのに対し、国有企業・集体所有制企業の改革が遅れ、停滞的な経済状況にあった。1986年「計

表2 海爾集団の変遷

年	企業名変化	R&A	外資提携
1984	青島東風電器総廠 青島工具四総廠		
	青島電冰箱総廠		Liebherr (ドイツ)
	琴島海爾集团公司	得貝冷凍庫工場 青島空調機廠	三菱重工 (ドイツ)
1993	海爾集団		
1994			Merloni (イタリア)
1995		青島紅星股份有限公司 武漢希島実業有限公司	
1997		広東順徳愛徳集団 菜陽海爾電器有限公司 杭州海爾電器有限公司 貴州海爾電器有限公司 合肥海爾電器有限公司 (黄山電子集団)	Philips (オランダ) Lucent (ドイツ)
1998		章丘海爾電器有限公司 (章丘電機廠)	
1999			東芝 (日本)
2002			三洋(日本) 声宝(台湾)

資料：美的集団簡介及び聞き取り調査による。

画単列都市¹⁾, 1994年「全国15の副省級都市」²⁾に指定され, 中央・地方政府による重点的な投資を得て成長の基盤を形成することになった。青島市は地域・経営資源をいくつかの産業部門に集中させる政策を展開し, 電機産業はその一つであった。1990年代になると青島市電機産業は, 海爾, 澳柯瑪, 海信などの企業を輩出して急速に成長し, 全国でも有数の電機産業地域となった。とりわけ, 海爾の成長は著しく, 中国最大の家電メーカーとなった³⁾。

海爾はもともと青島市集体所有制企業であった青島東風電機総廠と青島工具四総廠を合併した青島電冰箱(冷蔵庫)総廠を前身として, 1984年から企業改革が始まったといわれる。表2は海爾(ハイアール)の企業発展の変遷を示したものである。海爾の改革当初, その生産管理・技術はドイツのLiebherr社との技術提携によるものである。この時期は徹底したブランド戦略を採用し, 徹底した品質管理と製品開発とアフターサービスにつとめ, 倒産寸前にあった青島電冰箱総廠の立て直しが図られた。1990年代に入ると域内の得貝冷凍庫工場, 青島空調機総廠などの集体所有制企業を吸収・合併し, 製品多角化を進めるようになった。しかし, この段階においても冷凍・冷蔵技術は依然としてLiebherr社および吸収した企業の技術を基盤としていた。

1990年代以降, 海爾は集団としていっそうの規模拡大と製品多角化を進めた。1991年青島電冰箱総廠は琴島海爾集団公司と名称を変更し, 1993年企業成長を背景に海爾集団と企業名を変更した。海爾集団の成長過程はきわめて特徴的であり, 海爾モデルといわれている。海爾の成長は, 既に指摘したように徹底した経営・生産・品質管理と能力主義, 全国的なアフターサービス網の整備によるとされる。しかし, 生産の規模拡

大と多角化に関しては, 必要な工場・設備・労働力をM&Aあるいは資本出資という形態で取り込み, 停滞する小型・中型の国有企業・集体所有制企業を少ない資金で傘下に置換することによって行われた。海爾は, 1991年域内の得貝冷凍庫工場, 青島空調機総廠の吸収から始まり, 1995年武漢希島実業有限公司, 1997年広東順徳愛徳集団, 黄山電子集団等, 1998年章丘電機廠を傘下におさめ, 全国的な生産拠点形成と同時に, 洗濯機・テレビなどの製品体系を持つことになり, 総合家電メーカーとしての地位を築くことになった。

こうして海爾はM&Aによる企業吸収と資本出資によって企業基盤を確立することになったが, 一方で新たな製品体系を構築するための核心的な技術基盤は弱く, 多くは外国企業から技術導入が必要であった。海爾は初期段階においてドイツのLiebherr社の冷蔵庫製造技術を導入していたが, 1991年空調機技術を三菱重工から, 1994年イタリアMerloni社からのドラム式洗濯機技術, その後, 国内のカラーテレビ, 空調機企業への出資と同時に, オランダPhilips社, ドイツLucent社, 日本東芝との技術提携を行っている。

経済発展途上にある国・地域が先進諸国との競争において優位にあるのは労働力要素であり, 技術的要素は先進国に依存せざるを得ない状況にある。海爾集団の成長は, 先進諸国企業から汎用技術をいち早く習得して素早い製品化技術を確立し, 量産化して市場に供給するというのが特徴であった。それは中国における他の成長企業と同様, 安価な労働力を基盤としたもので, 先進諸国の家電メーカーにとっては最も競争力が低下した分野であった。先進諸国における家電あるいはパソコンなどの企業は核心技術をコアとした事業分野に移行し, 利益率が低くなった製品化分野は発展途上国企業に譲り渡すという⁴⁾, 世界的分業形態の

表3 中国工業発展の2つの形態

	労働力	資金(資本)	市場	生産技術	生産体制
農村工業の成長 (美的集団)	農村内余剰労働力	郷鎮政府資金, 農民資金, 華僑資金	輸出市場→国内市場	国内技術・外国企業と提携	自己規模拡大
都市工業の再生 (海爾集団)	都市内余剰労働力← 農村余剰労働力	地方・中央政府資金	国内市場→輸出市場	外国企業と合併・提携, 国内買収・出資企業技術	自己規模拡大, 国有・集体企業M&A

進展も海爾の成長に大きく寄与している。しかし一方で、海爾は核心技術を先進国メーカー群に依存するという構造にあり、今後の成長は基盤部品技術の開発にかかっている。それ故、海爾は全国的規模で大学・研究機関との連携によって先端技術と人材育成等の学習システムを導入し、さらなる成長を企図している。こんにち中国企業にとっては、単なる外資導入という資金調達よりは合併・合資および提携を通じた " 技術 " の獲得が成長のカギを握っている。

Ⅲ．農村の工業化と都市の再工業化

1980年代中国における工業発展のメカニズムは、都市と農村という社会・経済的に区別された枠組み、いわば地域経済循環という視点で議論されてきた(栗林, 1990, 1991)。美的集団の成長はその典型である。しかし1990年代、農村企業の淘汰整理と美的集団のように全国展開をめざす企業の成長は、都市・農村という二元的枠組みを超えて中国を一つの市場として競争するメカニズムへ移行した。この同一化しつつある市場の中で、改革が遅れた旧来の国有企業、集体所有制企業は中央・地方政府の支援を受け、次第に成長基盤を構築しつつあり、その先導役が海爾集団などの家電産業群であった。

しかし、農村企業としての美的集団と、もともと都市企業であった海爾集団では発展のメカニズムを若干異にしている(表3)。美的はあくまで農村出自としての特徴を示し、労働力・資金・市場・技術を、一部に海外華僑の支援はありながらも、地域の力で開拓し、成長した。美的集団は農村企業としてのサクセスストーリーであったとしても、その母体は鎮、郷レベルであって、海爾にみられたM&Aなどによる全国的生産拠点形成は限界があった。それに対し、海爾は、中央・地方政府の資金を投入し、既存都市企業の再編成という形態で成長したのである。1990年代海爾が各地の国有・集体所有制企業を傘下に入れて規模拡大を図ることができたのは、基本的に大都市に立

地する企業であり、中央・地方政府の大きな権限を背景としていたことも大きな要因である。しかも1980年代農村工業化の先導によって国内市場が拡大しつつあったことも、海爾の成長に有利に働くことになった。すなわち、美的集団と海爾集団では、成長の条件である市場の段階が異なっていたのである。一方、農村企業、都市の企業も労働力基盤は農村・都市の違いはありながら、いずれも低賃金労働力であり、技術は基盤技術を外国企業に依存し、自企業はもっぱら製品化技術に集中するという形態は同じである。

中国企業は、グローバル経済の進展の中で輸出市場を発展のエンジンとしながらも、次第に拡大する国内市場を標的とした経営を迫られるという、新たな企業発展メカニズムへ移行しつつある。しかしながら、中国の社会は政治・経済的にも複雑であり、経済・経営の論理で企業の規模拡大および立地展開が全く自由に進むとは思えない。しばらくは中央・地方政府による産業政策が大きく影響し、国有企業・集体企業の整理・統合による企業の再編成とそれに伴う立地が進展するものと思われる。

注

- 1) 計画単列都市は省1級水準の经济管理権限が与えられるが、行政的な権限は依然として省政府の指導の下にある。哈爾、瀋陽、西安、武漢、広州、長春、南京、成都の省都と、大連、寧波、青島、厦門、深圳と言った経済的な発展の著しい都市が指定されている。
- 2) 副省級都市は青島、沈陽、大連、長春、ハルビン、南京、杭州、寧波、濟南、武漢、広州、成都、西安、深圳、アモイである。
- 3) その企業改革モデルはハーバード大学のビジネス教材として取り上げられるほどである。
- 4) 2004年末におけるIBMパソコン分野の中国聯想集団への売却はこの典型である。

文献

- 石田浩 1996. 『中国伝統農村の変革と工業化』, 晃洋書房。
 上野和彦 1987. 『現代中国の経済地理』 大明堂。
 上野和彦 2003. 国有企業改革の地域的展開 (所収 中藤康俊編 『現代中国の地域構造』 有信堂)。

- 宇野重昭・朱通華編 (1991) 『農村地域の近代化と内発的発展論』, 国際書院.
- エズラ・F・ヴォーゲル 「アジア四小龍」 中公新書
- エズラ・F・ヴォーゲル 1991. 『中国の実験 - 改革下の広東』 日本経済新聞社.
- 大島一二 1993. 『現代中国における農村工業化の展開』, 筑波書房.
- 栗林純夫 (1990) 「二階層二重経済発展戦略と郷鎮企業」 日中経済協会編 『中国の産業構造と経済発展戦略』, 日中経済協会.
- 栗林純夫 (1991) 「郷鎮企業をどう理論化するか」 (渡辺利夫編 『中国の経済改革と新発展メカニズム』, 東洋経済), pp.175-195.
- 陳吉元 1989. 『郷鎮企業模式研究』 中国社会科学出版社.
- 費孝通, 大西浩秋・並木頼寿訳 (1988) 『江南農村の工業化』, 研文出版.
- 南亮進・牧野文夫編 2001. 『中国経済入門 目覚めた巨龍はどこへ行く』 日本評論社.
- Chen Xiaohong, Lau Chung-ning 2000. "Enterprises Reform: A Focus on State-owned Enterprises." Lau Chung-ming and Jianfa eds. CHINA REVIEW. The Chinese University Press:191-208 .

Industrial Development in China

Kazuhiko UENO, Quan Guang Ri

Keywords : industrialization, GD Midea Holdings, Haier Group, Industrial Technology, China

We can recognize two stages in China's industrialization. The first is the stage of rural industrialization in the 1980's. The growth of the town and village enterprises which performed the leading role in the rural industrialization attracted attention as a symbol of China's reform and open-door policy or endogenous industrialization; those enterprises played a crucial role in leading industrial development in China. They had remarkably developed particularly in the Shanghai outskirts and the eastern coastal region south of Shanghai. They became a unique "development Model", and an "experiment" of marketization based on rural industrialization had a great influence on the future course of China's economy.

The second is the stage of industrialization through the management reform of large-sized state-owned enterprises and collective enterprises in the mid 1990's. Industrial enterprises had handled the negative inheritance of the planned economy until the beginning of 1990's, and they began to grow through corporatization by company reform and through joint management with foreign companies in this stage. In addition, the growth of private enterprises and the foreign-affiliated firms which received investments from overseas Chinese, Japan, Korea and Western countries is another characteristic of this stage. The old state-owned enterprises have been able to grow remarkably by rearranging, unification and reorganization of their affiliated enterprises, by joint management and technical cooperation with foreign companies, and by expansion in scale of medium and small-sized state-owned and collective enterprises by mergers and acquisitions.