

# 中国の日系企業における日中合弁戦略

## —合弁戦略の事例研究—

田 野\*

## Study on the management strategy

Focusing on Japanese and Chinese government-owned enterprises in China

Ye TIAN\*

**Abstract:** Since China Reform and opening-up, surplus worker is increased by the state enterprise's reforming policies. On the other hand, many foreign enterprises including firms from Japan have also invested in China. This paper will focus on Japanese firms and analyze the Joint management strategies between Japanese firms and Chinese government-owned enterprises.

**Key words :** Japanese firm, State-owned enterprise, Joint strategy, Market, Surplus worker.

### 1. はじめに

中国は経済改革開放以来、外資導入によって経済発展する途上国として、外資企業による直接投資を受容してきた。1980年代から中国は、東南沿岸を経済開放地域として外資企業への特典付与し優遇、幅広い自主権を与えて、積極的に外資導入を行ってきた。しかし、国営企業改革の推進によって、これまで抱えていた過剰労働人員が表面化した。余剰人員が増加し続けて、大量の失業者を抱えることになったのである。特に改革による国有企業の一時帰休者など、余剰人員が数多く発生した。このような余剰人員は職場から排除され、企業内待業のレイオフ者となる。しかし余剰人員を職場からの排除することはできたが、改革の過度期にある社会主義の中国では従業員を完全に企業から切離すのは困難であった。レイオフ者は、地方政府が定める社会的失業許容範囲の制限のもとでは企業内待業者として企業内で基本生活費を受け取りつつ転職訓練<sup>1</sup>を受け、企業内別置企業に収容された。これはもちろん余剰人員問題の本質的な解決とはいえず、社会不安の要素にもなっていたのである。

これに対して、日本企業の対東アジア進出はその主なる目的が低コストの追求にある。そこで80年代後半から中国が新たな投資先として登場したのである。近年、低コストを追求するためにベトナム、インド、ミャンマーなどの国々も投資先として関心を集めていたが、中には中国にとどまり、その広大な国内市場が注目されるようとする企業もあった。

この論文は、1990年代における日本企業の改革開放の過度期にある中国への進出に関して、筆者が2000年と2010年に実施した現地ヒアリング調査をもとに歴史実証的に分析することを目的とする。ここでは特に松下電器産業を中心とした松下グループの対中進出を事例とし取り上げて、合弁企業における松下と中国パートナーとの合弁戦略を明らかにすることを目的としている。

以上の課題を明らかにするにあたって、これまでの日系企業の対中進出戦略を扱った研究について簡単に触れると、以下の二つがある。低賃金を目指すものと中国国内市場を目指すものである。代表的な研究は関満博、安室憲一などである。

井上宏は、次の三つを挙げる。(1)日本企業の対アジア地域への進出の目的が、まず、低賃金労働力の確保とそれに基づく国際競争力の強化、(2)東南アジア地域への対外援助、新植民地政策の新たな展開との関わ

\*釧路工業高等専門学校 非常勤講師

<sup>1</sup> 企業内別置会社や関連会社への配置、能力向上のために技能訓練、転職訓練などをさしている。

り、(3)日本製品を海外で迂回生産することによってそれが日本製品であることをカムフラージュし日本以外の国の製品として輸出することによって、貿易摩擦を回避しようとする狙いがそれである<sup>2</sup>。

関満博は、「日本企業は1970年代中頃以降継続する円高に際して、コスト競争力を確保するために、安くて豊富な労働力を求めてアジアに向かった。1980年代半ばから中国にたどり着いている。1990年代に入り中国の消費市場は飛躍的に拡大し、質的にも大きく変化して来た。すなわち「輸出生産拠点」形成していく時代ではなく、「安くて豊富な労働力」から「巨大な潜在市場」を求めるとなっている<sup>3</sup>と述べている。

劉永鵠は、「日本企業は1980年代には東南アジアに生産拠点を形成していたが、1990年代の焦点は明らかに中国になっている。市場としての中国への進出を本格的に開始している。中国の最大のマーケットとしての地位が顕在化し始めた<sup>4</sup>と主張した。

安室憲一は、「多国籍企業は中国の国内市場開放(国内市場での販売の認可)を狙い進出する。多国籍企業の資金・技術と中国の人的資源や巨大な消費市場とを結び付けている。中国市場の規模と将来性が日本企業の中国進出の最大動機だ<sup>5</sup>と主張している。

彭晋璋は、「海外の投資家にとって、中国の最大の吸引力は12億人の巨大市場である。低賃金を目指して進出している外資企業も、この巨大市場に興味を持ち、中国国内市場で製品を販売する希望を持っている。ほとんどの日本企業は中国市場を拡大しようとしている<sup>6</sup>と言っている。

中国側の合弁戦略に関する研究では、社会主義市場経済の中国は経済発展の柱に外国企業の資金、技術の導入をおいているとするものが多かった。代表的な研究は亀井政義の研究である。

亀井政義は、「社会主義市場経済の中国は経済発展の中心に外国企業の資金、技術の導入をおいている。中国の対外開放の狙いは、外国経済との交流を積極的に発展させて、対外貿易を拡大し、海外の資金と先進的技術・管理のノウハウを導入し、中国の近代化を加速させる<sup>7</sup>と主張している。

<sup>2</sup>井上宏(1993.5)『多国籍企業とグローバル戦略』を参照されたい。

<sup>3</sup>関満博(2001.10)『日本企業/中国進出の新时代：大連10年の経験と将来』を参照されたい。

<sup>4</sup>劉永鵠(1997)『日本企業の中国戦略』を参照されたい。

<sup>5</sup>安室憲一(1999.10)『中国の労使関係と現地経営—共生の人事労務施策を求めて—』を参照されたい。

<sup>6</sup>彭晋璋(1999.3)『中日投資合作策略』を参照されたい。

<sup>7</sup>亀井政義(2000.3)『企業国際化の理論—直接投資と多国籍

しかし、この論文は、一つの企業グループを事例として取り上げ、合弁企業を日本側と中国側それぞれの進出戦略から分析した。日本側は中国国内での内販権の獲得に着目し、親企業がこれまでに得た市場を目指す進出戦略について、中国側はパートナー企業の余剰人員さらに地域の余剰人員の処理という視点からの合弁戦略について分析し、その戦略を明らかにしようとした研究である。

松下電器は日本企業の中では最も早い段階において中国に進出していたのである。他の製造業の進出と比べ、進出件数も進出金額も中国ではトップになっており、2003年に66社であり、従業員は16万人を超えていた。日本企業の直接投資形態は合弁企業、合作企業、独資企業があり、三つを総称して三資企業<sup>8</sup>という。中国に進出した日系企業の場合、大別して2種が存在している。一つは中国を輸出拠点として位置づける労働集約型の部品生産や組立産業の企業進出であり、もう一つは中国国内の市場拡大を期待しての企業進出である。前者の場合、独資企業が多く、合弁企業の場合でも株式の50%以上を日本側が所有する。他方、中国国内市場志向で進出した日本企業の場合、中国の国有企業と組んで合弁企業の形態を取るケースが多い。中でも1998年に松下電器の対中進出の49社のうち、独資企業3社を除き、合弁企業が圧倒的に多い。ここでは松下の合弁企業に注目したい。

## 1. 1 中国国有企業の改革

中国では改革・開放政策への転換当初から、国有企業改革が最重要課題として掲げられてきた。

### 1、国有企業の改革

**①1979年～1984年(経営自主権の拡大)**:1979年、1983年に公布された国有企業の改革政策に伴い、企業の自

企業』を参照されたい。

<sup>8</sup>日中合弁企業—「中外合資経営企業法」に基づいて設立される法人格を持つ有限責任の会社である。出資は現金、建物、機械設備、工業所有権、技術、土地使用権などを持って行ない、日中両方が出資比率に応じて、経営、リスク、損益を負担する。

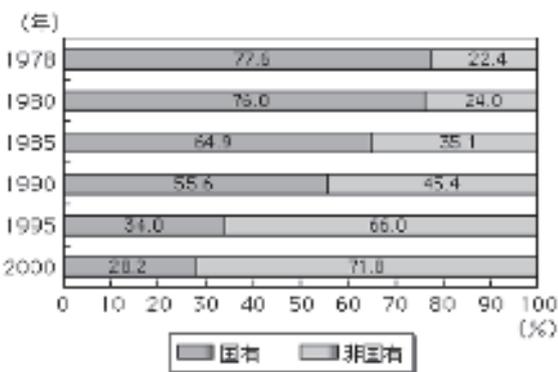
・日中合作経営企業—日本側が資金、設備、中国側が土地、労働力を提供し、金銭的評価による出資比率は計算せず、契約により双方の権利義務関係の逐行利潤配分を行うもので、共同経営期間が過ぎれば企業が中国側の所有となるという企業形態である。

・外資企業(独資企業)—外国投資者の100%出資の企業。

主的経営権限（権限、責任、利益）を拡大し、企業経済責任性と請負制が行われた。

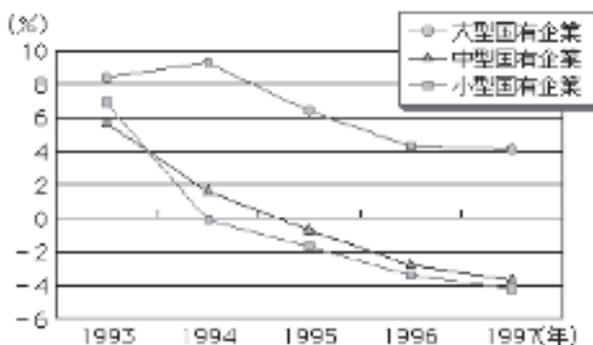
**②1984～1992（請負経営制時期）：**経営請負制の導入。1986年、1988年、1990年、それぞれ国有企業の改革政策を出され、政府は国有企業の権利と責任を明確にさせ、企業の経営目標の達成度に応じて経済的な賞罰を行った。1990年代、外資系企業や非国有企業との競争激化の中で、工業生産総額に占める国有企業のシェアは低下を続け（図1-1）、国有企業（特に中小国有企業）の経営は悪化（図1-2）している。赤字企業数は1985年の7,000社から1998年の2万7,000社へと増加した。

図1-1 国有企業の工業生産額シェアの推移



（備考）非国有企業は制糖企業等集団企業、私営・個人経営企業、外資系企業等も指す。2000年の工業生産総額は1999年の数字（2000年より統計対象が年間売上高で一定規模と変更されたため、以前の数字とは比較できなかった）。（出所）島（2002）から作成。（原出所）中国国家统计局「中国統計年報」他。

図1-2 規模別国有企業の利潤率の推移



（出所）今井（2002）。（原出所）中国国家统计局「中国統計年報」。

**③1993～1997 現代企業制度確立への試み）：**1993年、1995年、1997年とさらに改革は進み、1995年の「抓大放小」政策（大企業は管理、小企業は自由活性化）及び1997年の中小国有企業の民営化により、国有企業

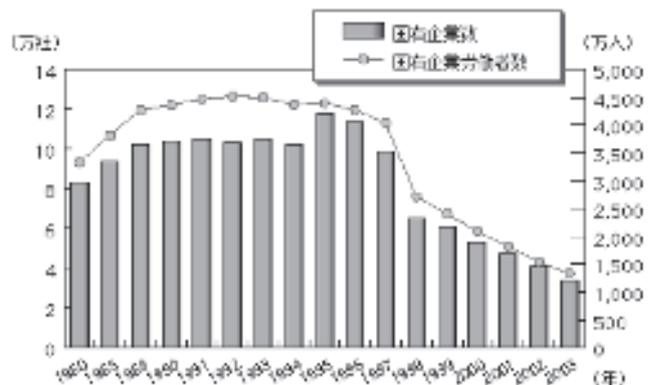
の戦略的リストラが行われた。

④1998年～2002年（苦境脱却3年目標）：1998年に市場化政策が確立され、1999年に国有企業財産権制度の改革が本格的に行われた。産業構造の調整を行い、本業と関係ない副業の分離、独資会社から株式会社への転換を進めていたのである。

## 1.2 国有企業のリストラ

**①国有企業の経営難：**経営不振の国有企業の破綻処理・レイオフを通じた大胆な人員削減や債務の株式化を実施した。「1997年に赤字の大中型国有企業6,599社は2000年末には約7割の4,391社が黒字に転換した。国有工業企業数は1995年の11.8万社をピークとして2003年には約3割の3.4万社となった。国有企業の工業部門雇用者数も1997年には約4,000万人だったが、1年後の1998年だけで3分の1の1,300万人を削減。その後、毎年300万人前後のペースで減少を続け、2003年には約1,200万人となったのである（図1-3）。

図1-3 国有企業（工業部門）の企業数及び従業員数の推移



（備考）中国国家统计局「中国統計年報」から作成。

**②労働力過剰の深刻化：**改革開放以降、中国は高い経済成長率を示し続けてきていたにもかかわらず、依然として大量の失業者を抱えているのが現状であった。1987年から労働組織最適化<sup>9</sup>の取組みは急速に普及した。最適化とは職場で測定された必要定員に基づいて、技術、熟練、規律などの適正条件を満たす労働者や管理職だけである期間の職場を構成する方式である。余剰人員は職場から排除され、企業内待業の下岡職工<sup>10</sup>

<sup>9</sup>労働組織最適化の内容については、「企業改革の深化と第  
<sup>10</sup> ‘岡’は職位と指している。‘下’は下りるという意味である。‘下岡’は職位から下りることである。つまりレイオフされた人員である。レイオフされた最低生活は保証されるものの事実上の失業である職員、労働者。すなわち企業内失業である。会社に所属していながら、仕事をしていない。会

に入る。つまり企業内部の労働組織に競争メカニズムを導入することによって、職場構成の適正化を図ると同時に、定員を超過する余剰人員を職場から排除するという大胆な試みである。しかし、改革の過度期にある社会主義の中国では、従業員を完全に企業から切離すのは困難であった。企業内余剰人員については、その仕事がない間は、『国有企業余剰従業員配置規定』に基づき生活費を支給することになっているしたがって、職場からの排除は大胆であったが、企業からの排除つまり解雇がとても慎重であるため、従業員が完全な失業状態に落入るのはきわめて稀である<sup>11</sup>。

中国の国有企業をはじめとする企業内余剰人員は、1995年ILOと中国労働部が合同で行った推計では、企業従業員総数1.14億人の18.8%、すなわち2143万人に達した。1995年の企業職工数1億1365万人、うち国有企業7544万人<sup>12</sup>であった。このような中で下岡職工は1980年代末から見られるようになった。2001年では国有企業従業員の100人につき15人が下岡されている。1997年末に登録された失業者は553万人、国有企業への復職を待つ下岡職工は1,500万人に達した<sup>13</sup>。「下岡職工」つまりレイオフ者は、地方政府が定める社会的失業許容範囲の制限(おおむね1%)のもとで、企業内待業者として企業内で基本生活費を受け取りつつ、転職訓練を受け、企業内別置企業に收容された。これはもちろん余剰人員問題の本質的解決とはいえず、社会不安の要素にもなっていたのである。

## 2. 合弁戦略

合弁戦略に関する調査については、2000年8月から9月末にかけておよそ一ヶ月半にわたり北京、上海、杭州において、現地資本との合弁を含む日系5社を対象に行った。調査方法は管理者との面接と工場見学を実施するという方式を採用した。聴き取りの内容は、主に松下側の進出動機と中国側の合弁戦略である。さらに、2010年8月に再調査を行った。また現地調査以降も、電話やFAX電子メールなどで企業状況についてフォローしている。

---

社からは毎月生活費をもらう。日本の失業保険をもらっている失業者の生活に相当する。

<sup>11</sup> 日中経済協会「労働組織最適化」の内容の詳細については、「企業改革の進化と労働賃金制度」日中経済協会編『中国の企業改革』(第4章)1989年を参照。

<sup>12</sup> 『中国労働報』1991年10月31日。

<sup>13</sup> 『人民中国』98年2月。

### 2. 1 北京松下彩色顕像管有限公司

北京松下顕像管有限公司は1980年頃、松下電器と中国との技術提携から合弁会社を設立した。1987年に日本企業における戦後の中国合弁第一号として設立されたのである。北京国有企業北京電子管廠、北京顕像管廠、中国電子進出口公司北京分公司、中国工商银行北京信託投資公司与松下電機産業(25%)、松下電子工業(25%)の合弁によって設立された。出資比率は、北京側と松下側が半々となっている。そこではカラーテレビブラウン管、蛍光灯を製造・販売した。実際に20%が輸出、80%が国内市場で販売されている。2001年に、照明工場は本会社から独立して、松下の独資会社になった。

松下は中国政府に要請された上に、中国の低賃金、安い電力、土地、原材料などによる低コスト化を目指した。市場戦略の中で巨大な中国市場に参入し、それを維持拡大していくことを最重要課題としている。中国の「改革開放」政策が実施されてからまだ日が浅く、投資環境の未整備・不透明な状況のもとで松下は北京市に大規模な投資を行ない、日中合弁企業を設立した。日中双方にとってこの合弁企業は初めての試みであった、注目を浴びた。

90年代後半からは、国内市場の競争が激しくなり、輸出が増えていった。2005年以降、製品の70%を輸出するようになっていた。また、デジタルテレビのシェアが大きくなり、将来的に新しい製品の開発も考えていた。原材料の上昇などの原因で、会社の利潤が減りつつあり、2003年、2004年には、利益は4億円にも上がったが、2006年には1億円しかなかった。経営困難は当時の課題であった。2007年9月に設立20周年を迎え、中国側と結んだ20年間の契約を満了したが、松下電器は新たに10年間の延長契約を結び、年間900万台規模のブラウン管生産を行っていた。しかし、CRT分野の低迷に伴ったブラウン管生産からの撤退を固め、合弁を解消することになった。2009年12月に、松下電器の子会社のMT映像ディスプレイが保有している中国のブラウン管製造・販売会社、北京松下彩色顕像管有限公司の株式50%すべてを合弁先の京東方科技集団に譲渡すると発表した。譲渡価格は100ドル。これにより、京東方との合弁を解消し、松下電器は1954年以来55年間続けてきたブラウン管製造事業から撤退した。中国側も、CRTからLCDへ代替し、ブラウン管製造事業から撤退した。さらに、経営資源を集中し、中国事業体制を一新する狙いがある。

従業員数は設立され1987年時の600人の規模から

2010年には4,700人に達し、今年3,500人になった。合弁の際は、合弁企業従業員の600人中、北京顕像管廠、中国進出口公司、工商銀行、北京電子管廠という4つの親会社から、幹部28人、作業員90人が派遣された。会社の増資に伴い、引き続き親会社から従業員が派遣され、合わせて1,000人以上にもなった。

設立当時、北京市従業員採用の地域政策による労働者の募集は、親会社からの派遣を除き、所在地の労働管理部門を通じて、あるいは新聞広告などにより自主的に選抜採用ができた。北京市内での採用が基本的に優先するが、北京市内で採用が足りない場合は他の地域でも採用できた。この会社は3K職場であるため、政府の許可をえて農村戸籍の農民工の募集も許可されていた。近年、労働力が不足しているためこの市民限定募集の地域政策も廃止された。2000年以降、募集は派遣会社、北京あるいは外地の労働部門を通して行われている。ホワイトカラーについて、労働部門以外にインターネット、説明会などを通じて募集も行っている。社員の多くは一人子が多く、3K職場も嫌がっているので、2001年からブルーカラーは北京市内から募集されなくなった。

中国側の親企業について紹介したい。北京電子管廠は1956年に設立された。中国「一・五」(第一期5年計画)の重点プロジェクトの一つであった。従業員は500人であった。1992年には体制改革を行ない、北京電子管三廠と合併、北京東方電子管廠となり、各種の電子管を生産するようになった。1993年4月に北京電子管廠を中心に11の会社との合併によって企業集団化し、京東方科技集團股份有限公司となった。従業員も倍増して1,700人になった。中心となる製品は真空電機である。国内約40年の真空技術を融合し、またアメリカ、ドイツなどの技術を吸収して生産能力向上を目指していた。生産能力は年間5万個となった。利益は80,512万元で中国集団企業の中で第69位であったが、99年には利益10,111万元で21位となった。改革前には企業内余剰労働力が生じて、生産性は非常に低かった。企業改革の大きな目標の一つは余剰労働力を削減し、労働能率を高めることにある。他方、社会主義の国有企業では労働者は主人公という強い理念があるため、余剰労働力に対してアメリカ企業のように「レイオフ」という方法をとることができなかった。日本企業のように「希望退職」という名の「肩たたき」による経営側の一方的人員削減策をとることもできなかった。そこで、優化労働編成<sup>14</sup>という中国的な方法

で問題の解決を図ったのである。

北京顕像管廠は1969年に設立され、従業員1,260人であった。北京松下彩色顕像管有限公司と同じ製品を製造していた。体制改革にもかかわらず、効果はあまり上がっていなかった。特に、北京松下彩色顕像管設立後技術の面でも製品競争力の面でも弱いため、製品が急激に売れなくなった。1992年にブラウン管の生産が停止され、経営不振のため、多くの従業員が自ら会社を離れた。2010年には従業員600人となり、浄化設備を生産するようになっている。

## 2.2 北京松下控制装置有限公司

この会社は松下電工と国有企業北京有線電総廠が提携し、松下電工が80%、北京有線電総廠が20%を出資して設立された合弁企業である。小型通信用制御部品(リレー)を製造・販売する会社である。1993年11月に設立、94年6月に操業を開始した。内販権<sup>15</sup>は100%である。松下電工は大きな市場を目指して進出してきた。特に現地パートナーの国有企業北京有線電総廠はリストラ策の一環として情報通信関係のアメリカ、ドイツ企業との合弁で分社化を図り、多くの関係会社を傘下に抱えるなど、企業集団化していた。このような現地パートナーの関係会社ネットワークを販売ルートとして活用することができるうえ、同じ親企業である子会社間の協調も可能であると松下電工が考えたのである。2012年からコネクタを生産するようになっている。

中国側親企業の北京有線電総廠(国有第738会社)は1957年に設立された。1957年に中国で初めての自動電話交換機、1958年に中国で初めてのコンピューター、さらに初めての投影テレビ、初めてのATM機などを生産した。1967年には中国の衛星事業に貢献した。通信電子産業における中国の重点企業であった。改革前の北京有線電総廠社の従業員は2,800人である優良な国有企業であった。余剰労働力の問題はそれほど深刻ではなかったが、全従業員の20%(約600人)が余剰人員であった。解雇が禁じられているため、余剰人員を会社から切離す(解雇する)ことは極めて困難であったのである。1997年に約1,000人の北京市電鍍総廠を吸収合併し、北京兆維電子(集団)有限公司となり、従業員が3,500人まで増えた。プログラム自動

は余剰人員に入り、再配置を待つことになる。

<sup>15</sup>中国内市場での販売権利である。池上隆介『中国』総合法令1993年。中国では、合資の場合は中国国内外で製品を販売することができるが、独資の場合は国内販売については認可期間から許可を得た比率にしたがうようになっている。

<sup>14</sup>各職場に改めて労働力を配置し、配置されなかった労働者

制御機、コンピューター、通信電源設備、印刷電路板、大画面ハイビジョンカラーテレビ、DVD、無線通信機、家具製品などを生産している。ドイツのシーメンス、スイスのスライスランド、アメリカのNCR、PCP、日本の松下、香港の3C公司などの大手企業と合弁し、国際通信事業体となったのである。

合弁という形ではあるが、北京無線電総廠は実際には出資しなかった。北京松下制御装置有限公司は日本から日本よりも進んでいる世界最先端レベルのTX 継電器設備と技術を導入してきた。工場は中国側合弁企業のもとの工場敷地を使用しており、工場の賃貸料の収入もある。また合弁会社を設立した際、約100人の従業員のうち、親企業から管理者13人、作業員約20人が派遣された。工場の拡大に伴い、さらに中国側親会社から約30人が派遣された。契約社員のほか、協作工<sup>16</sup>として約30人の余剰人員が派遣された。協作工を含め合わせて全部で93人が派遣されたのである。協作工は親会社の余剰人員を調整するためや、合弁会社が必要となったとき、親企業の社員を合弁企業へ臨時社員として派遣されたものであった。賃金は合弁企業から払われ、社会保険は親企業が負担することになっていた。国有企業の改革によって親企業の賃金が上昇し、合弁企業の賃金のメリットがなくなったうえ、仕事は忙しいため、派遣を要請されてもいきたくない人が増えていた。中には職場から離れ、自宅で待業しても外資企業に行かない人もいた。2013の従業員は1,200人になっている。

### 2.3 北京松下精密電容有限公司

北京松下精密電容有限公司は松下電器70%と国有企業北京無線電二廠30%の合弁で1995年6月に設立された。合弁の経緯は北京市電機産業の国有化活動<sup>17</sup>のうち、電容器(コンデンサ)の生産を北京無線電二廠に任せることになったからである。松下電器は現地のパートナー北京無線電二廠と技術提携契約を結び、その技術提携が両者間の信頼関係の基盤になり、技術の導入から合弁に進展した。テレビ、プログラム自動制御交換機器、ビデオデッキ、FAX、コンピューターなどの部品である電容器を製造・販売している。2010年に、1,000種類以上の製品、600人の従業員を持つ同じ産業の中トップ・クラスの企業になっている。

当時の松下電器は中国政府の技術協力要請に対応し、

低賃金を目指しながら中国現地市場の潜在的な成長性を予測して合弁の形をとった。国内内販権は100%である。中国側から見れば、国有企業の改革による余剰人員が溢れる現実を考え、北京市の就業チャンスを拡大し、最先進の技術と設備を導入するために合弁を決定した。

親企業の国有企業北京無線電二廠は1968年に設立され、スイス、韓国、イタリア、日本、韓国などの国から技術ラインを導入し、型電容器(コンデンサ)を生産していた。合弁企業の北京松下精密電容有限公司と比べ、設備、技術面などの競争力が弱かったため、企業の経営は困難になっていたのである。これに対して合弁企業(北京松下精密電容有限公司)とは違う種類の製品を増やすことで対応したのである。従業員は改革前の430人から2010年の200人になった。1988年から職位再配置を行った。部長・課長レベルの幹部、一般幹部を順番に招聘を行い<sup>18</sup>、最後に現場作業者に対して再配置を行った。配置できなかった従業員は余剰人員になる。従業員にとって最大の関心事は余剰人員になる場合、その後の出向先と待遇の問題であった。社会主義の理念に基づき解雇をしない前提に、余剰人員を余剰人員管理センターで再就職訓練をし、職場あるいは関連事業へ再派遣した。本人の意思により在宅待業となる場合もある。余剰人員には、福祉、手当ではないが、生活費が支払われている。企業にとっては相当の負担となったのである。

北京松下精密電容有限公司会社設立時に、従業員50人のうち北京無線電二廠から副総経理、人事総務副部長2人が派遣された。親企業から推薦された160人の作業員の中から16人が採用された。1999年に24人が派遣され、合わせて42人が派遣されたのである。その後も生産拡大により何回か派遣され、合弁企業の今年の従業員は600人になった。

### 2.4 上海松下半導體

上海松下半導體は日本松下電子工業、松下電器産業と中国国有企業上海華旭微電子公司との合弁会社である。資本金24.75億円で出資比率は、それぞれ59%、25%、16%で、1994年11月に設立され、1996年8月に操業を開始した。

松下側が合弁形態を選んだのは、現地パートナー側の経営資源を活用する方が有利であることの他に、長期的な観点から様々な事業を展開する上で必要な足場

<sup>16</sup> この会社の特別の呼び方である。親企業から臨時的に派遣されてきた社員である。

<sup>17</sup> 国内で作られた部品で製品を作る。

<sup>18</sup> 管理層は2年間の契約をし、満期になると、再招聘で幹部の質を高める。

づくりや、中国政府関係者との人脈作りにも有効であると判断したからである。中国親企業を通して市場の拡大や、税金などの優遇政策が期待できるため、合弁の形による内販権の獲得を考えたといえる。

当時中国では内部経済責任制・奨励金制度と国有企業における過剰人員が問題とは大いに関係があった。給与制度の全体の特徴を見ると、賃金総額、奨励金は1985年の請負制度実施当時の賃金総額を基数にしていた。会社の効率に伴ってその後の賃金水準も上昇してきた。したがって従業員数の増減と企業の賃金総額とは関係がなくなった。人員を減らしても、賃金総額は減少しない。同時に、各実行段階においても人員が増加しても奨励金総額は増加しない。人員を削減すれば一人当たりの賃金が多くなる。このことは国営企業が余剰人員を抱え込むことを好んだのとは反対に、企業及び各部門は自主的に余剰人員削減に努力しようとしていた。

親企業は上海華旭微電子公司であり、その前身は1970年に設立された上海無線電十九廠であった。1994年6月に改めて独立経営の新型国有企業として設立され、上海儀電控股（集団）公司に属し、IC集積回路を作っていた。2006年に上海儀電控股（集団）公司から独立して上海華旭微電子有限公司になった。技術導入による生産ライン、機械設備などは国際先進的なレベルになっている。従業員は約1,800人だったが、改革を通じて2000年に475人、現在では250人になっている。人員削減に対しては、上海華旭微電子公司が全員契約化管理を実施した。幹部職務の再配置、労働者仕事場の再編成を通じて生涯雇用を保証する固定工制度を廃止した。職務の遂行能力がないもの、定員と職務の数による制約で再配置及び再編成ができないものは余剰人員になる。会社はこのような余剰人員を能力に応じて再配置することを考えた。余剰人員は本給の30%をカットされ、再就職センターで訓練を受けたり在宅待業したりして会社の再配置を待っていたのである。そのうちに、本人の意思で転勤、辞職、退職する人もいた。

上海松下半導体が設立された時に、上海華旭微電子公司から、土地、建物、従業員等の提供を提示された。上海華旭微電子公司は従業員が2,000人いたので、約200人はすぐに提供できるということだった。最終的に従業員の100人のうち、20人は親企業から派遣された。1997年の増資で社員は170人になり、現在合弁企業の従業員は1,100人である。

## 2.5 杭州松下燃氣具有限公司

この合弁会社はガス機器を製造、販売する合弁会社である。会社は華東地区にある浙江省の杭州市の開発区に立地している。1995年合弁会社を設立、1997年2月に操業を開始した。資本金は16.2億円である。その内訳を見ると、松下側出資は75%で、残りの25%は中国国有企業の杭州市五金工業が15%、金魚電器会社が10%を出資した。製品は100%中国国内市場で販売されている。

進出当時に、杭州への技術援助・雇用機会を作るため、中国市場で100%販売できる内販権を与える条件で松下電器に進出を要請した。経済成長に伴い家庭用高級炊飯器、給湯機に対する需要が伸びていくことが予想された。その上、現地の低賃金水準、低物価、物流、杭州国際空港の建設予定など総合的に考えた上で、松下電器は合弁の決定をしたのである。

中国側の合弁パートナーである中国国有金魚電器公司是1979年に設立された。冷蔵庫、洗濯機を作っていた浙江省と杭州市の重要な企業集団である。2004年以来中国製造業500強に入っている。何度も地域優秀企業に選ばれている。2009年には中国企業集団500強の30位になっていた。長年固定工制度いわゆる「鉄の飯碗」という制度を採ってきたが、1984年から機構簡素化を実施し、人員を削減し始めた。管理職務、中間層幹部、作業員、それぞれの定員を削減した。特に1988年の経営請負制の導入を契機に、従業員労働意欲の促進、定員合理化による労働生産性の向上を実現するため、本格的な労働改革が実施された。1988年から1996年にかけて定員は1987年の2,000人から2010年には1,200人まで減少した。1989年に杭州市の許可で労働契約制を推し進めた。全従業員がそれぞれ、10年、5年、3年、2年、1年の労働契約を結んだ。中堅従業員は期間5年以上の契約であるが、他の契約期間は1、2年であった。正式採用できないものは余剰人員になる。しかし中国の社会保障制度がまだ完備されていないため、社会は余剰人員を受け入れるのは困難であった。

合弁パートナーの中国国有企業の杭州市五金工業は当時給湯機を作っていた。1988年に労働改革を行なった際、企業改革の一つの目標としては余剰労働力の削減、労働能率の向上であった。しかし社会主義の国有企業では従業員を仕事場から切離すことはできても、職場から切り離すことは難しい。社員を完全に首切りすることができないため、生活費、保険などの費用も会社が負担することになった。さらに、合弁会社と同

じ製品を作っていたが、競争力が弱いため1997年に倒産となったのである。

杭州松下燃気具有限公司を設立する時に、240人の従業員のうち合弁相手の国営企業から副総経理、工場長、係長、作業員など30人を採用した。2012年に合弁企業の従業員は300人になっている。

### 3. おわりに

#### 3.1 外資企業の雇用拡大効果

直接投資受入れの拡大に伴う外資系企業の増加は、中国都市部の雇用拡大にも大きく寄与した。外資系企業の雇用状況についての対外貿易経済合作部の統計によると、1998年末に操業中の約25万社の外資系企業に雇用される中国人従業員は、中国都市部従業者総数の約9%にあたる1,800万人にも達した(表3-1)。1990年末時点では200万人(企業数は1万4,000社)にすぎなかったことを考慮すれば、実に8年間で9倍の増加であり、年平均増加率が32%に達する計算である。

外資企業の労働者の受入れに関しては、パートナー国有企業からの従業員を受入れるケースも多い。外資企業の雇用創出は、国家統計局によると、1986年には中国都市部就業者のうち、香港や台湾を含む外資系企業での就業は13万人にすぎなかったが、1990年には66万人、1998年にはさらに587万人へと急増した。1987年～1997年の間、中国都市部就業者全体の年平均増加率は3.9%、そのうち国有セクターは1.5%に過ぎなかったが、外資系企業は全体の約11倍、国有セクターの約28倍にあたる41.3%にも達したのである。2006年末の時点で、全国の就職者数は7億6,400万人である。そ

のうち、都市部は2億7,000万人、農村は4億9,000万人であった。うち、外資企業での直接就業者数は全国都市就業者数の1/10以上を占める。

#### 3.2 結論

調査した5社のうち、北京松下彩色顕像管有限公司はいわゆる3K職場であり、北京市民はその仕事を好まないため地域外と農村からの採用があった。ほかの3社では地域市民を優先的に採用しなければならない地域政策があった。さらに、中国側親企業から社員が派遣されていたのである。合弁企業は、改革により生じた親企業の余剰労働力の吸収ができた。さらに地域の余剰労働力の吸収もできたと考えられる。松下電器の対中進出は、低賃金、中国の優遇政策を目指しながら、特に中国市場の開拓を目指したものであったのに対して、中国側には資金、技術、設備の導入や改革によって表面化した余剰労働力の吸収、さらに所在地域の余剰労働力の吸収というメリットがあった。

外資合弁企業が中国市場を志向する場合は、労働者の受け入れに関して言えば、パートナーの国有企業から従業員を受け入れるケースが多く、都市部での就業のチャンスを与えたといえる。

表(3-1) スペース外資系企業の従業員数の推移 (単位:万人)

	外資系企業 従業員数 (A)	外資系企業 従業員数 (B)	都市部就職 者数 (C)	(A)/(C) %	(B)/(C) %
1985	—	6	12,808	—	0.0
1990	200	66	16,616	1.2	0.4
1991	280	165	16,977	1.6	1.0
1992	600	221	17,241	3.5	1.3
1993	1,000	288	17,589	5.7	1.6
1994	1,260	406	18,403	6.8	2.2
1995	1,600	513	19,093	8.4	2.7
1996	1,745	540	19,815	8.8	2.7
1997	1,750	581	20,207	8.7	2.9
1998	1,800	587	20,678	8.7	2.8

注: 外資系企業従業員数(A)は全外資系企業勤務者を対象とするもの、外資系企業従業員(B)は、都市戸籍を持つ都市部従業者を対象としたもの。「資料」: 馬成三『中国進出企業の労働問題』日本貿易振興会、2000年、99ページより

**参考文献：**

**<日本語文献>**

- 1, 関志雄 [2005] 『共存共栄の日中経済』  
東洋経済新報社
- 2, 関満博 [1993] 『中国開放政策と日本企業』  
株式会社新評論
- 3, 藩 岳編 [1998] 『中国対外投資発展戦略』  
経済科学出版
- 4, 許 海珠 [1999] 『中国国有企業改革の戦略的換』  
晃洋書房
- 5, 渡辺 利夫, 21 世紀政策研究所, 杜 進編集[2009]  
『中国の外資政策と日系企業』(21 世紀政策研究所叢書)  
勁草書房

**<中国語文献>**

- 1, 陳国宏 [2000] 『我国工業利用外資与技術進歩  
關係研究』 經濟科学出版社
- 2, 胡景岩 [2003] 『論開放市場与引進技術』  
中国対外經濟貿易出版社
- 4, 江小涓 [2002] 『中国的外資經濟 一对増長、結  
構昇級和競争力的貢獻』 中国人民大学出版社
- 5, 李东阳 [2002] 『国际直接投資与经济发展』  
经济科学出版社

後書き：執筆の折、筑波大学大学院時代の指導教官平沢照雄先生、つくば国際大学の石井徹先生から貴重なご助言を頂きました。釧路工業高等専門学校の松崎俊明先生、釧路公立大学の栗山久策先生から日本語の修正していただきました。心から厚く御礼を申し上げます。