

中国経済特別区廈門における日系企業の進出

——2006年10月から12月までの実態調査をベースに——

張 開 玫

はじめに

- I. 中国経済特別区廈門に進出する日系企業
 1. 日系企業の進出時期と進出理由
 2. 現地調査を行なった廈門の日系企業
- II. 日系企業の廈門経済特区での立地条件
 1. 日本と廈門両側が台湾経済との深い関係
 2. 閩南三角地区の中心地と南の海運港
- III. 廈門調査企業の概要
 1. 廈門 FDK（富士電気化学）有限公司
 2. 多瑪得（廈門）精細化工有限公司
 3. NEC トーキン（株）
 4. JAL
- IV. 廈門にある日系企業の経営と生産戦略及び生産管理システム
 1. 経営と生産戦略
 2. グローバル・ローカリゼーションの海外展開理念
 3. 日系企業の生産ライン管理と不良品率管理
- V. 廈門市「産官連携」と日系企業
おわりに

キーワード：経済特別区（経済特区）、日系企業、海外進出

はじめに

日系企業の海外進出は個々の企業活動という意味ではミクロ経済活動に過ぎないが、それら総体としては、世界経済に大きな影響を与えており、その突出には目を見張るものがある。その一環としての日系企業の中国進出は、時には経済摩擦などの問題を惹き起こしているのだが、

それをも含めて全体として中国経済にいかなる影響を及ぼしているのか。また、日系企業はどのような経営理念のもとに海外進出を展開し、どのような立地条件を求めてきたか、それらについての理論的、実証的調査研究の重要性が高まっている。

本調査研究はそうした目まぐるしく変化する日中経済関係の一局面を対象とする。

日本企業はプラザ合意をきっかけに海外進出に踏み出し、まずは韓国、台湾、香港、シンガポールといった NIEs 諸国、そしてアセアン諸国、とくに東南アジア諸国のタイ、マレーシア、インドネシアなどへの進出ラッシュを経験し、その後、現地での賃金高騰、労働者の高い転職率などの結果、中国進出に至った。そして、今後も中国各地への進出はとどまる所がなく、中国との関係が深まるものと思われる。そうした日系企業の海外進出における立地条件、企業の経営管理（労務管理、生産管理）などを把握する目的で、現地訪問し、インタビュー調査を行なった結果の検討が本論の課題である。

I. 中国経済特別区廈門に進出する 日系企業

中国沿海地域の開放は以下のような段階を踏んできた。1980年、中国は四つの経済特区（広東省の深圳、珠海、スワトウ、福建省の廈門）を設置し、1983年には海南島を経済特区として、

さらには、1984年、十四の沿海都市を開放した。1985年には、長江デルタ、珠海デルタ、閩南三角デルタが沿海開放地区に指定され、中国の開放は今や沿海全域に及んでいる。1988年には、海南島が広東省から分離され独立した省となり、中国の最大の経済特別区として開発が加速する。以上の中でも、廈門は最初に開放された四つの経済特区の一つであった。

中国の経済特区は、隔離された限定地区において、海外からの資本、技術、管理のノウハウを獲得して市場経済を目指す地域の名称で、所得税、土地使用、原材料輸入、出入国などに関して、進出企業に対する優遇などを含む、対外経済活動と地域立法などの行政自主権を持っている地域である。

中国が対外経済開放政策を実施して以来、廈門は国際資本のホットスポットとなった。中国政府は経済特区の廈門を、外国直接投資（外資、FDI）を誘致する重要な窓口として重視してきた。

1. 日系企業の進出時期と進出理由

1985年のプラザ合意以降に急激に進行した円高によって、日本企業の海外輸出は著しい困難に陥った。そうした貿易摩擦といった外部環境の急変による困難を乗り切っていくために、日本企業は、割安な生産コストなどを勘案し、東南アジア、台湾などの地域への進出を始めた。しかし、わずか10年後の1990年代になると、東南アジアや、台湾などでは生産コストが上がり、日系企業は開放政策を実施しはじめた中国へ生産拠点の移行を余儀なくされた。とくに中国への進出の増加傾向は2000年から顕著である。

2000年に入り、日本から中国への新規製造業投資が、ASEANのタイ、マレーシアなどと比

べて、急速に伸び、とりわけ中国がWTO加入して以降、日系企業による対廈門直接投資と現地法人設立の増加が著しい。海外進出の日系企業は主に製造業へ投資し、とくに、電機・電子産業、機械、繊維、運送業などに集中している。中国国内市場に向けた進出、日系ユーザーへの供給を意識した進出が多く見られる⁽¹⁾。

電機・電子産業は日系企業の海外投資におけるリーダー産業となった。アジア地域でも、マレーシアは、電機・電子産業をはじめ多くの日系製造業企業が進出している。中国では、こうした電機・電子産業の日系製造業企業は広東省の深圳、福建省の廈門に集中している。このような日系製造業企業にとっては、中国現地での調達品の品質向上や原材料・部品の現地調達比率の拡大などによる生産コストの削減が常に大きな課題となり、中国国内の安価な労働コストは日系企業の海外進出にとっての大きなターゲットとなった。

近年、世界の大手企業が相次いで廈門に進出している。2002年末ごろまでに、廈門での外国直接投資の総額は契約で201.16億ドル、実際ベースで129.71億ドルに上った⁽²⁾。FDK、NEC、TDK、松下などの日本大手企業が廈門へ投資を開始して以降、丸紅、東芝、伊藤忠、日商岩井などの大手商社も相次いで後を追うようになった。現時点で、国際的に著名な『フォーチュン』誌上位500社にランキングされる32社に及ぶ企業が廈門で工場と企業を興し、多額の投資をしている。

廈門が経済特区として開放されて以来、日系の中小企業も多く廈門に進出してきた。大手企業は中国の巨大市場を狙って進出することが多いのだが、中小企業の海外進出は、低賃金労働の利用が主な目的だったという。1980年代と19

(1) *China as the World Factory, Series: Routledge Studies in the Growth Economies of Asia*, Edited by Kevin H Zhang, Routledge, 2006, p113.

(2) 数字は2006年12月26日廈門市投資局へのインタビューによって得た。

90年代にアジアのNIEs諸国と東南アジア諸国に進出した日本企業は現地の賃金水準の高騰により国際競争力が激しく低下し、相対的に賃金の安い中国への生産基地のシフトを行ってきた。

また中国の経済特区に与えられた外資導入政策も日系企業進出の拡大に大いに寄与した。1990年代に入り、中国政府は無差別的であった従来の外資導入政策から、選別的、重点的な導入へと転換した。このような導入政策の転換は一面では、日本企業の中国進出を抑える要因となったが、その反面では、ハイテク産業など、政策的投資が奨励される分野への投資が増加傾向を見せている。

廈門は日本の佐世保市と姉妹都市を結び、またアモイが所属する福建省と沖縄県は姉妹県を結んでおり、日中の地域経済交流が高まっている。こうした地域経済交流のなかでも現段階でもっとも注目されるのは、日系企業の中国への進出である。

日系企業の廈門経済特区への進出が多い理由として、

1. まずは、継続されている外資開放政策、
2. ついでには経済特区としての特別な優遇措置、
3. もう1つには、台湾との特別な深い経済関係などが、あげられる。

とくに3番目に関連して、廈門に進出する日系企業の多くが台湾となんらかの深い関係があった企業であるという点が重要なのだが、それはII節で詳しく見ていくことにする。

2. 現地調査を行なった廈門の日系企業

2006年10月から12月にかけて、筆者は廈門にある日系企業を訪問し、総経理（社長）や、マ

ネージャーにインタビューするなど、経済特区における日系企業の実態調査を行った。企業訪問と合わせて、廈門市政府、外商投資局など多くの政府部門へのインタビューも行った（表1「ヒアリングした廈門の日系企業」を参照）。これらの実態調査とインタビューによって得られた資料を基にして、日系企業海外進出における立地条件、企業の経営管理（労務管理、生産管理）などを中心に、日系企業の現場責任者が生産基地といわれている中国現地をどのように理解（とくに立地条件にたいする理解）し、また現地の経済発展において、日系企業がどんな役割を果たしてきたかを検討してみたい。

II. 日系企業の廈門経済特区での立地条件

廈門は、日本の投資先としては、香港と台湾資本に次いで第三位になっている。中国で比較的に外資系企業が集中している深圳経済特区や天津経済開発区⁽³⁾、そして日系企業が大量に進出している大連経済開発区などの地域ではなく、廈門を選んだ理由は何か、廈門FDK（富士電気化学）有限公司、また多瑪得（廈門）精細化工有限公司などで聞き取りをした。

日系企業の廈門での立地条件をみると下記のように二つの共通点があった。

1. 日本と廈門の双方が台湾経済と深い関係を有している。

「アジア新工業化論」により、東アジア工業化における経済発展の第一波（ウェーブ）として、「アジア太平洋トライアングル貿易」の構造が形成された。日本から機械・部品を輸入して、工業製品をアメリカ市場に輸出するといっ

(3) 経済開発区は経済特区に準じて、経済自主権が与えられた地域。外資系企業、華僑と華人企業の投資を誘致するためあらゆる優遇政策がとられているが経済特

区と違って、行政権を持たず、市政府の管轄下に置かれていることである。現在全国で32箇所の国家レベル経済技術開発区がある。

表1 ヒアリングした廈門の日系企業（訪問する順番による）。

企 業 名	製 品	所有形態
1. 廈門 FDK（富士電気化学）有限公司	スイッチング電源、ハイブリット IC 及びステッピングモーター等通信機器用の電子部品	日本独資
2. 多瑪得(廈門)精細化工有限公司	複合酸化物系顔料、ゲルコート、各種フリット（電子材料用フリット、特殊用途フリット、グレーズ用フリット等）	日本独資
3. NECトーキン(株)	リチウムイオン電池、携帯電話の各種デバイスなど	日本独資
4. JAL	中国と日本の間の客運	日本独資

筆者作成。

た構造である。日本と台湾間ではこうした構造で強い経済関係が結ばれていたが、それは東アジア諸国、地域（とくに韓国、台湾、香港といった東アジア NIEs）発展の共通した構造でもあった⁽⁴⁾。

中国における日台企業の協力は廈門で集中的にみられ、日系企業がアジア域内市場での競争力向上につながっている。

廈門 FDK は FDK グループが中国で最初に設立した生産拠点である。同じく多瑪得(廈門)精細化工有限公司は、日本の親会社東罐マテリアル・テクノロジー（TOMATEC グループ）によって、廈門での生産拠点として設立された中国で最初の子会社だった。

日系企業が中国の生産拠点を置く際の利点としては、安価な労賃コスト、巨大な市場が目につくが、実際に地方を選択する際には、現地政府の政策対応やインフラ整備の状況がとくに重視される。しかし FDK グループと TOMATEC が海外子会社を廈門に立地したのは、インフラ状況よりもむしろ、日本と台湾経済、そして台湾経済と廈門経済が密接な関係にあるという歴

史的事情が利点とされた。FDK グループも東罐マテリアルも、既に台湾に会社を持っていたのである。

廈門と台湾は台湾海峡を挟んで相対し、地理的に近接している。また、両地域は気候、風俗などが似ているばかりか、閩南語という同じ言語を使っている。というわけで、本来は同じ地域経済圏に属しているはずなのに、異なる社会体制に組み込まれた結果、1980年代までは、相反した経済体制が形成されていた。

1985年9月以降、国内の賃金高騰の圧力で、日本は台湾への直接投資を積極的に行ない、日本と台湾の経済連携は親密になった。そうした日本と台湾との経済関係こそは、1990年代における日系企業の中国進出の際、重要な意味を持った。つまり、台湾の関連企業が両者の絆として重要な役割を果たしてきた。

1980年代末以降になると、中台の従来の緊張関係は緩和し、台湾資本（多くの日本資本も含まれる）の中国大陆進出に好機となった。台湾政府は表面的には対中国投資より対東南アジア投資推奨する政策を採ったが、実際には、多く

(4) それは「アジア新工業化論」における東アジア工業化における第一波（ウェーブ）として認識された。（「アジア新工業化論」に関する著書および、その理論的な整理について、張開玖「アジア新工業化における

華人企業グループの役割」（大阪市立大学経済研究会『季刊経済研究』第23巻第1号、61～63ページ）を参照。）

の台湾企業が香港経由で、或いは東南アジア経由で対中投資を行うことを政府は黙認しているかのようであった。アジアに進出する台湾企業は、マレーシア、タイ、シンガポールなどのASEAN諸国の政府による積極的な対中投資⁽⁵⁾の環境において、中国への進出も容易であった。

廈門市政府台湾事務弁公室の孔長才主任によれば、13億から14億米ドルに及ぶ台湾資本が、東南アジアや香港などの第三地域経由の形で、廈門に投資したという。

1980年代初期には、中国全国における台湾資本の70%が福建省向けで、廈門は台湾資本のもっとも集中する地域となった。電子工業、食品加工製造業、農業、観光業、レストラン業などへの集中が目立つとはいえ、中国の外資政策で許された他のすべての業種にも台湾資本が投資していた。1990年代に入ってから、台湾資本の進出先に変化が生じた。つまり、福建省という一地域から中国全土へと輻射し、多くの地域への投資を拡大し始めたのである。その結果、台湾の廈門への資本投下は1991年から急激に下がった。

廈門市政府台湾事務弁公室への訪問調査によれば、2002年10月までに廈門で登録された台湾企業の総数は2043件で、投資総額は契約ベースで41.8億米ドル、実行ベースでは28億米ドルであった。第三地域経由で投資された台湾資本も計算に入れると、台湾投資の実行ベースは50億米ドル以上と推測される。毎年の投資総額の平

均からみれば、契約ベースは70%を占め、30%は実行ベースである⁽⁶⁾。こうした台湾の中国への投資は日本のその先行投資のような役割を果たしたといえよう。

廈門の日系企業には、台湾の日系企業で働いた経験をもつ技術者を雇うケースが多い。多瑪得(廈門)精細化工有限公司の128名の従業員のなかには、台湾の技術者と管理者が7名おり、元は台湾で働いていた延長で雇われた者と、新規に雇用された者もあった。同様に、廈門の台湾企業のなかには、台湾の日系企業で働いた経験をもつ日本人の管理幹部を雇うケースも少なくない。

日本FDK株式会社(FDK CORPORATION)有限公司が廈門に拠点を置く利点としては、まず台湾に地理的に近いことが重視された。廈門FDKが設立された当時、総経理石田忠男氏の紹介⁽⁷⁾で、台湾から6名の技術者が派遣された。6名の台湾技術者全員日本語ができるばかりか、廈門では台湾の言語も通じるので、日本人技術者にとって非常に有利であった。そのため台湾FDKの管理思想が廈門FDKにおいてもスムーズに機能したという。実際、「台湾との関係は重要」と石田総経理は強調している。

他方、多瑪得(廈門)精細化工有限公司は、廈門で会社を設立した際に、総経理嶋野裕之氏の伝手で台湾から多くの技術者が参加して、仮工場の建設に携わった。

廈門における台湾資本による現地企業を調査

(5) タイは、1989年チャートチャーイ首相は投資考察団を率いて中国北京を訪問。中国における自動車、同部品の製造、組み立ての権利を取得した。首相の中国訪問以来、タイ政府は対中投資を推奨。マレーシアは1999年から「南南協力」を提唱し、対南投資、貿易、技術情報交換センター(South Investment Trade and Technology Data Exchange Center: SITTDEC)を設立、対中投資を積極的な趨勢を示してきた。しかし、アジア諸国のなかで対中投資に消極的な態度を採っているのはインドネシアとフィリピンが挙げられる。インドネシアは対中投資を抑制する政策をとり、また

フィリピンはラモス大統領が国内投資優先を提唱した。
(6) 数字は廈門市政府台湾事務弁公室によって提供された。2002年12月2日から7日まで、私は愛知大学教授(当時大阪市立大学教授)古澤賢治先生、大阪市立大学助教授李捷生先生が率いる調査グループのメンバーとして廈門の台湾資本の概況を調査した。

(7) 2006年10月24日に廈門FDK(富士電気化学)有限公司に対する第一回目の聞き取り調査が実施した。調査グループの参加メンバーは私以外に廈門大学海外教育学院の王虹教授らなどの6人グループであった。

して、多くの台湾企業が日本人管理者を雇っていることを確認した。例えば、廈門多威電子有限公司は、台湾企業で10年にわたる生産管理の経験を持つ日本人幹部を雇っていた⁽⁸⁾。

2. 閩南三角地区の中心地と南の海運港

廈門は福建省で福州、泉州、廈門の三都市によって形成された“閩南三角地区”のなかで、この三角地区の南の最先端に位置し、経済、文化、交通の中心になっている。

四つの経済特区の設立の際、鄧小平氏は地理的条件を最優先にすべきと指摘したことがある⁽⁹⁾。中国の経済発展の経緯から見ても、地理的な条件が非常に重要であったことが分かる。

廈門は中国で際立って重要な経済都市上海と国際経済、金融都市である香港との間に位置する重要な拠点港として、海運産業において大きな役割を果たしてきた。実際、FDKのスタッフが強調したのは、廈門が香港に近いことである。FDK製品は中国国内での販売の際に課せられる増徴税を避けるため、いったん香港に輸出したうえで、中国国内市場（主に他の日系企業）に供給する。こうした香港経由の形をとることで、17%の増徴税を4%の輸入税にと大きな節税ができるのである。

廈門は中国の東南沿海地域に位置し、台湾海峡の西岸にあり、総面積が1,565平方キロ、137.16万人の人口を有している⁽¹⁰⁾。廈門の港湾区は自然海岸線は30キロあまり、最大水深17メートルであり、海運産業において格好の地理的な条件を備えている。

廈門港は神戸港、門司港など日本の16の港とも航路を開通し、直通の貨物船が出ている。日

本以外にも、オーストラリア、中部と南部アフリカ、アメリカ、ヨーロッパ及び中東地域などの重要な港と直通し、シンガポール、韓国、台湾、タイ、ベトナム、カンボジア各国へ航路が開通している。世界ランキング20位までの大船会社はすべて廈門に連絡拠点を設立し、廈門は既にアジア太平洋幹線港のひとつとして、世界コンテナ埠頭ランキング40位に入っている。

2002年廈門港のコンテナ取扱量は175.44万TEUで、貨物取扱量は2734.51万トンとなった⁽¹¹⁾。2006年以降は日本と中国を結ぶコンテナ船の運賃が下落していることもあって、日本企業にとって安価な労働力を利用できる生産拠点、また、巨大な市場としての中国の重要性は増している。また、中国遠洋運輸集団総公司（コスコ）グループは日本貨物鉄道（JR貨物）と提携し、両国間の一貫輸送を2006年2月以降に始める⁽¹²⁾。荷動きがさらに活発になると期待される。

近年廈門向け外国直接投資の実際利用金額の推移（実行ベースをみると、福建省の福州、泉州、廈門の三都市のなかで、廈門はもっとも多くの外資を受け入れたことが分かる。

以上、日系企業の廈門経済特区での立地条件として、まず日本と廈門の両者が共に台湾経済と深い関係を有していること、次いでは、廈門経済特区が閩南三角地区の中心地であると同時に南の海運港としての好条件を有していることを見てきたが、以下では具体的に廈門調査企業の概要を見ることにする。

(8) 2002年12月2日から7日まで、廈門の台湾資本の概況を調査した（注4）。そのときに廈門多威電子有限公司へのヒヤリングが行なった。

(9) 『鄧小平文選』（中国語）第3巻、第366頁

(10) 廈門市政府の戸籍管理部門の人口調査により、2002年に登記された戸籍数を基準として換算した人口であ

る。戸籍を持たない人口を含む常住人口は214万人である。（2005年10月5日、三重大学櫻谷勝美教授調査グループの廈門市政府へのインタビューによるもの（外資投資局李青雲接待）。

(11) 廈門市外商投資局『廈門投資ガイド』2005年版

(12) 『日本経済新聞』2006年1月26日

表 2 対象企業の経営概要

企業名	設立年	従業員数	資本構成	主要製品	主要市場
廈門 FDK（富士電気化学）有限公司	1994年仮工場、1998年正式に工場を設立、また工場とオフィスを増設	3000人	富士電気化学株式会社（FDK CORPORATION）が100%出資で、総投入は4,030米ドル	スイッチング電源、ハイブリット IC（Hybrid Ics）及びステッピングモーター等通信機器用の電子部品	日本市場（現地日系企業）
多瑪得（廈門）精細化工有限公司	2003年工事スタート2004年生産開始	128名	日本独資、東罐マテリアルの子会社として、資本金500万米ドル投資し	複合酸化物系顔料、ゲルコート、各種フリット（電子材料用フリット、特殊用途フリット、グレーズ用フリット等）	日本市場 或いは中国以外の海外向け
NEC 東金電子廈門有限公司	1994年設立、現在資本金25億円	10866名	日本独資	リチウムイオン電池、携帯電話の各種デバイスなど	日本市場
JAL 廈門支店	2003年支店開業		日本独資	交通サービスの提供	日本と中国の顧客

企業訪問の際の記録に基づき筆者が作成。

Ⅲ. 廈門調査企業の概要

廈門調査企業の概要は各訪問先において、いくつかの要点に絞って、質問応答を行った記録である。質問応答は、企業の設立などの概要、管理方式、原材料の調達、中国進出の目的、問題点などである。廈門での日系企業のすべてを総括的に紹介することは出来ないが、訪問した4社の日系企業はある程度廈門での日本企業を代表していると考えられる（その理由は各企業ごとに説明した）。対象企業の経営概要は表2にまとめた。

1. 廈門 FDK（富士電気化学）有限公司⁽¹³⁾

（1）企業の設立などの概要：1994年3月5日仮工場が設立された。富士電気化学株式会社（FDK CORPORATION）が100%出資で、総

投入は4,030米ドルである。1998年に正式に工場を設立し、また工場とオフィスを増設した。

製品は主にスイッチング電源、ハイブリット IC（Hybrid Ics）及びステッピングモーター等通信機器用の電子部品である。ハイブリット IC の生産とは液晶、PDP などの表示装置用モジュールと携帯電話用 VCO の生産である。ステッピングモーターとはデジタルカメラ、携帯電話用の高性能ステッピングモーターのことである。

2006年10月24日に聞き取り調査を行った時点では、廈門 FDK の従業員総数は3000人であった。一割は廈門現地の人、その他9割は中国内陸出身だという。すべて一年契約で、契約は毎年更新される。新規社員は18歳～25歳で、2ヶ月の研修を経て採用される。初任給は1000元で、日本語の習得を奨励し、日本語テストに合格した従業員は給料がアップされる。毎月の離職率

(13)2006年10月および2006年12月26日から30日に渡って廈門の日系企業に対するインタビューを行った。2006年10月24日、25日および12月27日は廈門 FDK を訪問した。総経理の石田忠男様、総経理助理と管理本部

の副本部長の徳田昌三様、管理部副部長と人事総務課課長の祝星様によって、会社の概要を紹介して下さった。とくに石田総経理は工場を案内しながら質疑応答をして下さった。ここに記して感謝したい。

は1%以上と記録されている。

(2) 管理方式：トヨタ生産方式を採用し、立ち作業を実施する。5Sというスローガン、すなわち「整理」、「整頓」、「清潔」、「清掃」、「習慣（化）」といった日本企業が従来から重視している有名なマネジメントのキーワードが工場の壁に貼られてあり、常に強調されているという。新しい従業員の試用期間（企業教育）は、2週間から1ヶ月ほど必要とのことである。

(3) 廈門市は、佐世保市との姉妹都市の関係⁽¹⁴⁾もあって、近年の「海外友好都市との国際地域間産業連携」という政府間プロジェクトに積極的に協力し、佐世保工業専門学校（工専）からの6名の日本人学生の社会研修を受け入れた。

(4) 液晶関係の世界需要が急に伸びることによって、市政府が主体となって、海外資本（台湾が主に）を誘致し、詳安区で802万平米（6-7階建て）工場建設の動きがあるという。

(5) 離職率のパーセンテージが最近上昇傾向を示し、年間7-7.5%。

(6) 廈門でのライバル日系企業はまだ存在していないという。廈門での大きな日系企業（松下、NEC、台湾 TDK など）は個々の経営内容が違いため、お互いにライバル関係にならない。ライバル関係になったのは、むしろ、廈門の現地企業（たとえば、廈華電子の製品は価格が非常に低く、日系企業はとて太刀打ちできないという）である。

2. 多瑪得(廈門)精細化工有限公司⁽¹⁵⁾

鳩野総経理による会社概要の説明を受けた際に、会社運営、とりわけ廈門現地への配慮といった点で強い印象を受けた。会社は原材料調達、日本人技術者の住居環境への配慮、熟練工の育成など、海外進出にあたっての懸案を一つずつ解決し、可能な限り中国現地との「共生」哲学に基づいた行動をとるとのことであった。

(1) 企業の設立などの概要：東罐マテリアルはアメリカのフェロー東洋会社（FERR O CORPORATION）との契約により、日本国内において独占権を取得し、中日LT貿易時代から中国との取引関係があった。（下記の年表 多瑪得(廈門)精細化工有限公司の歩みを参照。）

年表 多瑪得(廈門)精細化工有限公司の歩み

資本金： 1,000万米ドル

土地： 30,913.389㎡（本工場5,620㎡、粉碎工場2,020㎡、製品倉庫1,500㎡、R & Dセンター1,080㎡）

従業員： 2006年11月30日現在128名（日本人6名、台湾人7名、生産部67名）

生産設備： P E用炉 4基

C F用炉（高温型）2基

2003年 米国フェロー社とのライセンス契約が終了後、日本国市場が縮小し、世界市場確保のため、また海外での自由な販売活動も求めて、海外市場、とりわけ高品質製品提供により中国

(14) 1983年1月廈門市長から佐世保市長に対し、中国国務院から友好都市提携について承認があった旨連絡があり、佐世保市では1983年6月佐世保市姉妹都市委員会は市長の諮問を受けて、廈門市と友好都市提携は適切と答申、1983年10月28日友好都市締結をおこなった。

(15) 大阪市立大学佐々木信彰教授中国訪問団の一員として、2006年12月28日にインタビューを行なった。また総経理の鳩野裕之様、総務人事部の上田敬一様、研

発センター化学分析部経理の城野喜広様、副経理の大西秀和様、工場長の長谷川昌裕様、無機事業部技術グループの岩村展志様、技術部と業務部経理の福田総様によって紹介。とくに、鳩野総経理は会社のビデオ紹介を行なってくださり、長谷川工場長が工場を案内しながら詳しく説明してくださった。ここに記して感謝したい。

市場への進出に踏み出し、国際価格競争力を保持することに努めた。

多瑪得(廈門)精細化工有限公司は東罐マテリアルの子会社として、資本金500万米ドル投資した。

2003年9月廈門で工事がスタートした。

鳩野総経理は翌月の10月から赴任。

2004年2月一期工場完成

3月 テスト生産を始め、P E 3 炉であった。

5月 完成

10月 粉碎品1 t ミル、1 基生産が正式に開始。

12月 二期工事着工、資本金500万米ドル追加。

2005年10月 二期工事増設分終了。P E 1 炉、C F 2 炉など合計6 炉の追加。乾式粉碎追加1 t ミル、3 基、合計4 基があった。12月二期工事、設備が完成、テスト生産が開始。

2006年5月R & D センターオープン、研究開発業務がスタート

2006年12月の聞き取り調査をベースに、筆者作成。

(2) フリット生産工程では、天然鉱物、金属酸化物、炭酸塩などの原料を配合して、溶解する。主な製品は複合酸化物系顔料、ゲルコート、各種フリット(電子材料用フリット、特殊用途フリット、グレーズ用フリット等)である。

(3) 新製品開発に努力している。現在のところ、主な製品は海外向けである。高品質の製品を提供しているせいで、中国国内では大きな市場シェアが期待できない。中国国内での市場拡大よりは、高品質の製品にこだわる。

(4) 廈門の成長率平均は17%と高いが、最近離職率があがっている(中国全土)。

(5) 新入社員への試用期間内賃金は一月日

本円で1万円(中国元800元)からスタート。試用期間が終わると、賃金上がり、社会保障にも加入できる。

3. NEC トーキン(株)

(1) 企業の設立などの概要: デバイス部後藤氏より NEC 東金電子廈門有限公司の概要について説明してもらった。当社は1994年4月に設立され、現在資本金25億円、主要製品はリチウムイオン電池、携帯電話の各種デバイスなどである。

(2) 生産状況: 2002年から電池の製造の売上が飛躍的に伸び、現在もそのペースで順調に伸び続けている。

(3) 管理方式: トヨタ生産方式を採用し、立ち作業を実施する。5Sの「整理」、「整頓」、「清潔」、「清掃」、「習慣(化)」という日本企業が従来から重視してきた有名なマネジメント手法を導入、教育に2ヶ月は必要であること。日本人管理者19名が現地滞在し、従業員総数は10866人である。

(4) 最近原材料であるワイヤ(銅)や石油の値上げの影響もあって、コスト上昇の問題が顕著化してきた。

(5) 原材料は主に深圳から調達する。

(6) 中国に進出する目的は、安価な賃金と安い原材料費である。製品サイクルは3ヶ月から6ヶ月程度。製造ラインを開発するよりは、組み立てによって、安い労働力を利用するビジネスモデルを採用。そうしたほうが、製造過程の変更に柔軟な対応ができるという。

(7) 離職率が最近3年間で上昇が顕著である。

(8) 一番低い階層の月給は日本円で1万円程度。欧米系の外資企業のほうが給料が高く、相対的に安定した雇用ができているという。

(9) 中国人従業員は個人主義が強く自分の権限の責任範囲内しか仕事をやらない傾向があ

るため、「セル方式」は中国には馴染まないという。

4. JAL

JAL 小野元支店長によって概要を説明してもらった。小野氏は廈門日本商工会の会長も勤めている。

(1) 企業の設立などの概要：2003年に支店開業、当時日本人スタッフ4名で運営スタート。

(2) オフィス賃貸料は日本の十分の一から五分の一の間である。

(3) 治安などは中国のなかで、廈門がもっとも良い。

(4) 中国への進出は速かれ遅かれの問題で、巨大市場としてみている。

(5) 廈門航空による日本への国際線の開通によって、大きな競争圧力を感じ、日本特有の優秀なサービスの提供に向けて力をいれる。

IV. 廈門の日系企業の経営と生産戦略 及び生産管理システム

日系企業の海外展開の経営理念としては主に、グローバル・ローカリゼーション、企業の現地化と人事の国際化などがあげられる。

1. 経営と生産戦略

今回調査訪問した日系企業の経営形態はすべて日本独資である。実際、廈門での日系企業のほとんどは独資企業である。言うまでもなく、こうした日系企業は日本の親会社の国際的な生産・販売戦略の中に組み込まれ、親会社の強い管理下に置かれている。販売市場の特徴からみると、ほとんどが日本市場、或いは国際市場向けである。廈門 FDK は中国現地市場で寡占的地位をもっているが、それは主に香港経由で現

地日系企業に製品を販売する形であり、やはり日系企業に部品供給をしている。香港を経由して再輸入され、前述したように国内での増値税を大幅に免れている。

2. グローバル・ローカリゼーションの海外展開理念

最初にグローバル・ローカリゼーションの海外展開理念を唱えたのはソニーである⁽¹⁶⁾。経営の基本的戦略はグローバルにあるが、現地会社がローカル化しなければ現地社会に受け入れられないという現実がある。要するに、企業進出する現地に雇用機会や技術移転を通じて貢献しなければならないというわけである。ソニーに限らず、海外進出する日本企業は「進出した国の企業になる」ことを海外事業経営の基本理念としてきた。

総経理の接待室に、廈門 FDK の経営理念である「事業発展に通して、社会へ貢献する」というスローガンが大きく書かれていた。総経理は企業の経営理念を紹介し、「企業でありながら、地域に貢献し、地域に受け入れて発展していくことが重要です」と強調した。また、総経理助理は地域社会と積極的に付き合い、大学との交流を深め、地域に貢献しなければならないと付け足した。

多瑪得(廈門)精細化工有限公司の場合、各主要部門に日本人スタッフがいるが、中国人技術者を積極的に育てている。たとえば、化学分析室では、今年廈門大学化学学部の学生を採用し、また専門学校の化学分析専門の卒業生も採用した。現地の技術者を育てることによって、現地化を図っているのである。開発センターの化学分析部城野部長のもとで、3人の中国人技術者を育て、指導者以外はすべて中国人である。

日系企業は多くの日本人を現地に送り込んで

(16) 石井昌司『日本企業の海外事業展開——グローバル・ローカリゼーションの実態』中央経済社、1992年、37-

39ページ参照。

表3 廈門にある日系企業の経営と生産戦略

企業名	市場状況と製品戦略	生産戦略
廈門 FDK（富士電気化学）有限公司	①現地市場での寡占的地位（主に香港経由で現地日系企業に製品を販売）	1 台湾との近い地理関係により、生産ノウハウの利用 2 低い人件費と生産ライン大量生産による低コスト生産
多瑪得（廈門）精細化工有限公司	1 日本市場或いは中国以外の海外向け 2 中国国内での高品質の製品を提供する狙い、中国で大きな市場シェアが期待できない。	1 台湾との近い地理関係 2 低い人件費と安い原材料費を狙っている
NEC 東金電子廈門有限公司	日本市場	1 最近是中国国内（深圳）調達傾向、金額の内訳を見ると、50%は日本から、50%の残りは東南アジアから。原材料であるワイヤ（銅）や石油の値上げの影響が大きく 2 安価な賃金と安い原材料費を狙っている
JAL 廈門支店	廈門航空による日本への国際線の開通によって、大きな競争圧力と感じ、日本特有の優秀なサービスの提供に向かって力をいれる	中国への進出は速かれ遅かれの問題、巨大市場を狙い。

廈門日系企業における聞き取りをベースとして筆者作成。

いるが、これは技術の移転のみならず、経営理念を現地に浸透させる狙いもあつてのことである。

私たちは廈門 FDK を訪問した日、昼休み時間の食堂のテレビは、会社の12周年創立記念日第七回祝い大会のビデオが上演されていた。石田総経理は中国語を習得し、台湾と廈門の方言閩南語を6ヶ月の練習もし、祝賀大会では閩南語で歌を披露した。企業のトップがどれほどまでにローカリゼーションを意識しているかが垣間見える。

企業が現地化していくと共に人事の国際化が図られている。現在、廈門 FDK の役員はすべ

て日本人であるが、将来必ず現地中国人役員一名をいれ、最終的には中国人が管理する現地企業に育てていく方針なのである。

3. 日系企業の生産ライン管理と不良品率管理

廈門にある日系企業の生産活動の運営方式と生産管理はそのほとんどがトヨタ生産方式（Toyota Production System, 略称 TPS）⁽¹⁷⁾である。それは豊田喜一郎らが提唱し、トヨタ自動車の強さを支えてきた生産管理の方法である。現在海外進出の日系企業ではTPSが広く応用されている。

トヨタ生産方式では、「7つのムダ」を極力

(17) 豊田喜一郎らが提唱し、大野耐一らが体系化した製造現場での生産管理方式であり、ムダを極力さけるため、「7つのムダ」を避けることを強調してきた。ト

ヨタ生産方式では、ムダを「付加価値を高めない各種現象や結果」と定義している。このムダを無くすることが重要な取り組みとされる。

避けるようにと提唱する。すなわち、作りすぎ、手持ち、搬運、加工、在庫、動作、不良品のムダを徹底的にさけること。また、必要なものを、必要なだけ、必要な時にジャストインタイムで生産するなどの特徴を持つ。使用した部品の補充、不良品、在庫状況などを看板に明記する「カンバン方式」も重視する。

廈門 FDK、多瑪得(廈門)精細化工有限公司、NEC トーキン (株) などではすべてトヨタ生産方式を採用し、立ち作業を実施している。工場のなかに 5S の「整理」、「整頓」、「清潔」、「清掃」、「習慣 (化)」という日本企業が従来重視する有名なマネジメント手法を導入している。廈門 FDK の現場生産ラインでは、色分けで作業服 (服の色が異なっている) を着ている女性はそれぞれの役割を分担する。とくに目立っているのは、小さい部品の籠を持っている女性が、随時不足した部品を補充していることであった。また、従業員は同じ工程での作業をしないで、一人がいくつかの工程での作業を行うことが要求される。そうすれば、作業の速い人は作業の遅い人に手伝うことができるだけでなく、また休んだ人の代わりに違う工程で作業することができる。この方法は工程全体の効率を高めるのに有効であった。

生産ラインをできるだけ短くする方針である。場所の節約のためである。トヨタの生産管理が導入され、「場所節約、在庫無し」を目標としているのである。

生産管理と品質管理は日系企業にとって特に重要なポイントであり、企業にとって、不良品率を下げることは大量生産にかかわる重要な生産目標でもある。2006年10月24日の第一回目の廈門 FDK 訪問の際、携帯電話用の高性能ステッピングモーターの生産ラインを見学した。当日の不良品率はゼロで、その月の中でも良好な記録であった。生産ラインの横に不良品投入箱を設けて、不注意による落し物も絶対にライ

ンに戻すことは許されず、不良品投入箱に入れることになっている。

企業品質管理は企業生命にかかわる問題だと日系企業は他の企業より深く認識している。だれでも効率を追求するが、それが過ぎると生産問題が起こりかねない。習熟に時間がかかるので、生産ラインの工程変更をしないようにしているとのことであった。

廈門 FDK や多瑪得(廈門)は優秀な日系企業として、製品の品質を重視し、高度な生産管理を実施していることを、企業訪問で実感した。

V. 廈門市「産官連携」と日系企業

廈門での「産官連携」の現状を、外資受け入れに対する廈門政府の柔軟な対応から十分みることができる。

廈門は中国で最も早く設立された四つの経済特区の一つで、中国の計画単列都市 (日本の政令指定都市にあたる) であり、また、「省」(日本の県レベルにあたる) レベルの経済管理権限と地方立法権限を中央政府から与えられており、早い時期から外資を誘致する政策をとっていた。

最近全国で119項目による治安アンケート調査の結果、廈門は第一位であった。第二位は青島市、第三位は大連市であった。そして、中国で最も競争力を持つ都市の一つとして、2002年の中国の『経済日報』が発表した「中国競争力ランキング」のなかで、廈門は第五位にランクされた。政府が外国投資者へ提供するサービスのランキング (仕事の効率、手続きの簡略さ、サービス意識など) では、廈門市政府が第三位であった。外資系企業への電話サービスに関しては、専門番号の968123を設け、毎週一つのテーマを設定し、政府政策に関する質問へ回答する。市長が毎月直接電話サービスで質問に答える時間も設けている。電話サービスはコンピューターによって録音管理され、フィードバックを重視

している。電話サービスへの満足率は95%を記録している。外資系企業が7割以上を占めている廈門の競争力がトップランキングされていることは、地方政府の柔軟な政策を実施し、外資受入れにうまく対応していることと大きく関わっているに違いない。

廈門市政府の指導者たちはしばしば日系企業を訪問している。廈門 FDK は日本 SONY などから大きな注文をうけ、2006年の売り上げが8億元を超える見込となった直後の、2006年4月3日、張昌平市長は廈門のハイテック企業団地を視察し、廈門 FDK を参観した。企業側が税関手続きの煩雑さに悩まされていることを知り、市長が自らの権限ですぐにその問題を解決したことが『廈門日報』で⁽¹⁸⁾報道されている。

市長は廈門日系企業を含む外資系企業の「3,4,5,6,7,8」を高く評価した。それは、外資系による固定資産投資が廈門全体固定資産投資の30%を占め、外資系による税収が全体の40%、外資系による雇用が全体の50%、外資系企業の輸出が全体の60%、外資系企業による経済成長への貢献が前年より70%あがり、外資系の総生産高が工業総生産高の80%を占めているという事実であった。市政府は税収の多くを道路、橋梁などのインフラ建設に投下し、外資を誘致する環境整備に努めたのである。

廈門市政府は外商投資局を設置し、投資ガイドブックを作成したり、投資政策を紹介したりする。私たちの企業調査も外商投資局を通して行なったのである。廈門政府は日本企業が技術移転を重視し、長い事前調査を経て、一旦投資を開始すると、長期計画が多いといった点を評価している。そのため日本企業の進出を大いに歓迎するのである。従来は、短期的で資本の回収を重視する台湾と香港の小型投資、また東南アジアの華人企業によるいわゆる「感情投資」

が多く見られたためである。

廈門向け外資の投資額は1980年に経済特区が設立されてから、年々、急速に伸びてきたが、1990年代は更に一層の伸び率を記録している。1990年代には毎年100億ドル以上の投資があった。1991年以来福建省の外資実際利用金額のなかで、廈門は第一位である。1992年の旧正月に、鄧小平が華南地域の経済特区深框を視察し、有名な「南巡講和」を発表し、「経済建設を加速しよう」と呼びかけたことが海外の対中投資を活発させる契機になった。この「南巡講和」の発表は中国の対外開放政策には「後戻りがない」ことを世界の投資家、企業家に示した。さらに、中国政府は沿海地域に限ることなく、内陸へと広がる「全方位開放体制」を打ち出した。

対外関係においては、廈門市政府の提唱で、廈門と日本の姉妹都市佐世保との産業連携が強められた。廈門と佐世保市は1983年10月に姉妹都市関係を結んだが、経済面での交流は1990年からのことであって、1990年6月、佐世保野田猛副市長をはじめ、佐世保市経済交流考察団一行32人が廈門を訪問した。その後、1992年9月商工会議所会頭田?団長をはじめ50人一行は“9. 8 貿易投資会議”に参加し、その後佐世保側は毎年、廈門で通例の貿易と投資会に参加するようになった。

廈門は電子工業、光電子工業、化学工業、機械工業など日本、とくに佐世保との間の産業連携に多くの可能性をもっている。また造船業での連携も非常に期待される。

おわりに

1. 廈門にある日系企業の特徴

①工場立地

企業が「何処で生産するのが最適であるのか」

(18)2006年4月4日の『廈門日報』。

という工場の立地因子⁽¹⁹⁾は大きく分けると、原材料や製品の輸送費、工場労働者の人件費、また業種によっては、気候や地方政府の規制などがあげられる。

今回廈門での日系企業に対するインタビューによって、日系企業は廈門への進出に当たって、まずは生産の集積的利益、台湾に近い地理条件、そして、地方政府の政策的対応およびインフラ整備状況、安価な労賃コストなどの立地因子を考案することが一般的だということが分かった。

日系企業が廈門に工場を立地する第一の理由は廈門のインフラ状況より、日本と台湾経済が密接にあったことが興味深い。それは、プラザ合意以降の円高によって、日本企業はまず台湾へ現地生産を開始し、後にコストが上昇した結果、中国へ生産移行を行った過程と深くかかわっている。

日本と廈門両側が台湾経済と深い関係を結んでいたこと、それが日本企業が廈門に進出した一要因に違いない。台湾の資本とマーケティング、日本の技術と管理、廈門の安価な労働力と低コストの土地などの資源がうまく融合されている。

②低コスト

廈門にある日系企業の経営戦略においては、業種にかかわらずコスト・ダウンが主要な目標であった。

2. 技術移転

直接投資のなかでも、技術移転は投資受入国に対する重要な役割を果たしている。技術者を育てることは、技術移転の第一歩であろう。日系企業は技術移転を行わず、安価な人件費だけを重視するという批判が今まで多かったが、廈門に限ってはそうではないように見うけられる。

その背景には、先ずは台湾への先行投資を行い、台湾投資の一環として、廈門投資を始めたという経緯が重要な要因としてあるのだろう。

3. 今後の課題

かつては労務費の上昇によりコストがあがったが、部品の現地調達比率を高めることによって、コスト・ダウンが図られている。しかし、廈門を含む中国全体の人件費の高騰は依然として大きな課題である。日系企業がアジア NIEs 諸国へ進出し、わずか10年後には ASEAN 諸国や、中国へ生産移行せざる得なかった経緯があるからである。また、良質の人材確保は現在および将来においても基本的な課題であろう。

参考文献：

- 日本労働研究機構編『日系企業の経営と人事戦略 アジアの事例』、1990年
小川英次・牧戸孝郎『アジアの日系企業と技術移転』、名古屋大学出版会、1990年
石井昌司『日本企業の海外事業展開——グローバル・ローカリゼーションの実態』中央経済社、1992年
張開玖「アジア新工業化における華人企業グループの役割」（大阪市立大学経済研究会『季刊経済研究』第23巻第1号）
『鄧小平文選』（中国語）第3巻
廈門市外商投資局『廈門投資ガイド』2005年版
China as the World Factory, Series: Routledge Studies in the Growth Economies of Asia, Edited by Kevin H Zhang, Routledge, 2006
高林二郎『東アジアの工業化と技術形成——日中アセアンの経験に学ぶ』、ミネルヴァ書房、2006年

雑誌：

- 『日本経済新聞』
『廈門日報』

(19)一般的に、地域経済学では立地因子と立地条件を区別するが、「何が企業の立地にとって重要か」について述べたものは立地因子であり、そして「どのような

環境が企業の立地にとって望ましいか」という問題は立地条件が答えるものである。