

中国自動車・半導体産業調査

—1999年10月 現地調査報告書—

中国自動車・半導体産業調査団

編集担当者 古川澄明

実施地域：中華人民共和国 長春，北京，上海

実施期間：1999年10月10日(日)～10月17日(日)

団長 座間紘一（桜美林大学教授，研究協力者）

団長補佐 古川澄明（山口大学 教授）

米谷雅之（山口大学 教授）

谷光太郎（山口大学 教授）

陳 建平（山口大学助教授）

増田正勝（山口大学 教授）

山代研一（淑徳大学 教授，研究協力者）

は し が き

本報告書は、中国自動車・半導体産業調査チームによる1999年度現地調査（10月10日～10月17日間）の成果をまとめたものである。

調査（視察・インタビュー）の対象に選んだ企業および関係機関は、自動車産業分野では、ドイツのフォルクスワーゲン社（以下、VW社）が中国側企業と共同出資した2つの自動車製造合弁企業、すなわち、長春の「一汽大衆汽車有限公司」と上海の「上海大衆汽車有限公司」、「上海大衆汽車」への中国側出資者である「上海汽車工業（集団）総公司」、北京のVW社代表事務所およびトヨタ自動車中国事務所である。半導体産業分野では、上海にある「上海華虹NEC電子有限公司」を選んだ。その他に、上海で活動する調査機関として、「上海三和総研有限公司」からマクロ・レベルの経済・産業観察について見通しを聞いた。また現地の研究者が中国経済や上海地域経済の発展をどのように捉えているかを知るために、復旦大学日本研究センターの所長である陳建安教授との意見交換を実施した。

今回の中国産業調査の計画と実施にあたっては、資金は、文部省科学研究費補助金（国際学術研究－大学間協力研究，平成10年～平成12年間，テーマ「環黄海地域の産業展開と国際地域間経済協力に関する調査研究－日・中・韓の自動車・半導体産業を中心にして」）の助成を受けている。これ程に大掛かりな中国現地調査に7名の研究者を動員し、一週間の期間にわたる調査を実施することができたのも、同補助金の助成があつてのことであり、援助に感謝するものである。さらに、調査対象の企業に関係される多くの人々の積極的な協力なくしては、このような学術調査は実現しなかつたであろう。お世話やご援助を受けた人々に感謝しなければならない。

まず自動車産業分野では、VW社関係の方々にお世話になった。長春の「一汽大衆汽車有限公司」（一汽VW）と上海の「上海大衆汽車有限公司」（上海VW）の視察交渉においては、日本にあるVW社子会社、「Volkswagen Audi Nippon 株式会社」の堀美弘氏（総務部長）がVW社中国事務所であ

る「大衆汽車集団北京代表処」(Volkswagen Group Beijing Office)との間で、幾度も面倒な連絡・交渉の労を取って下さった。さらにVW社北京事務所のDr. Suixin Zhang氏、Michael Wilkes氏の協力があり、とくに連絡事務ではIris Kraskaさんを煩わせた。これらの関係者の方々の御協力により、視察・インタビューが実現できた。

「上海大衆汽車有限公司」については、Wolfgang Tangemann氏(Director, Marketing & Afterseles, Service Division) および、孫長生氏。(Sun Chang Sheng (Assistant, Dept. Managing Director & Commercial Executive) から視察に御協力を頂いた。

長春の「一汽大衆汽車有限公司」の視察については、特筆して感謝すべき協力があった。同社の視察は、ドイツ側責任者、Fred Kappler氏(第一副総経理)のご厚意により、ドイツ側による非公式な招待という形で実現した。同氏と直接に、ファックスと電話で交渉し、同氏の快諾が得られた。しかし視察時には、同氏はドイツ本社への出張が入っていて、残念ながら会うことができなかった。インタビューには、財務管理部のPeter Wittke氏(Senior Advisor)が全面的に協力して下さり、また工場内の各現場責任者を務めるドイツ人スタッフの方々が全行程を紹介して下さり、質問に詳しく答えて下さった。北京でのVW社事務所のインタビューでは、主席代表の張綏新氏(博士)が応対して下さった。そして「上海汽車工業(集団)総公司」からは、同公司政策研究室副主任の張明氏がインタビューに応じて下さった。これらの方々に、深く感謝するものである。

なお、一汽VW工場の視察の実現には、実はニュルンベルク・エアランゲン大学社会学研究所のゲルト・シュミット教授(Prof. Dr. Gert Schmidt)のご厚意によりドイツVW社への働きかけの協力があったことも述べておきたい。この調査団のメンバーの2人(山代研一、古川澄明)がシュミット教授と協力して日独国際共同研究プロジェクト(自動車産業調査)の立ち上げに取り組んでいるというご縁から、同教授の協力が得られた。記して感謝したい。

トヨタ自動車北京事務所のインタビューでは、同事務所の嶋原信治氏と安里圭介氏がインタビューに応じて下さった。またその実現にあたっては、「トヨタ自動車東京本社中国部営業室」の山田暁子氏に仲介の労を取って頂いた。感謝を申し上げるものである。

次に、半導体産業分野でも、多くの方々の協力があった。まず山口県商工労働部企業立地・テクノポリス推進室の石田健一氏、同商工労働部工業振興課の東泰宏氏（主事）、「日本電気株式会社・海外半導体工場支援本部」の柴田哲夫氏（計画マネージャー）の御協力によって、「上海華虹NEC電子有限公司」（Shanghai Hong NEC Electronics Co.,Ltd.）の視察が実現した。現地では、「上海華虹NEC」の國吉敏彦氏（総経理）および太田透嗣夫氏（副総経理）が貴重な時間を割いて下さり、実務上でも学術上でも興味深い話しを聞くことができた。また太田氏には、同公司に関する報告書原稿の校正の労も取っていただいた。お礼を申し上げたい。

調査機関については、現地で活動する日系調査機関の一つ、「上海三和総研有限公司」に突然にインタビューを申し込んだにもかかわらず、快く応じて下さり、同公司の大藺治夫氏から上海地域経済の動向について話しを聞くことができた。お礼を申し上げたい。また復旦大学日本研究センター所長の陳建安教授には、大変にお世話になった。とりわけ「上海汽車工業（集団）総公司」政策研究室副主任の張明氏を紹介して下さい、われわれの調査でVW社の中国側パートナーの考え方をどうしても知りたかっただけに、張明氏のインタビューの実現に協力を頂いたことに感謝しなければならない。しかも陳建安教授自身がわれわれとの意見交換に応じて下さった。深く感謝を申し上げるものである。そして、陳建安教授を紹介して下さい安部一成教授（山口大学名誉教授・元東亜大学学長）と、仲介の労を取られた中尾訓生教授（山口大学経済学部）にもお礼を申し上げるものである。

実に多くの関係者の方々の積極的な協力によって、今回の中国自動車・半導体産業の現地調査を成功裡に終えることができた。もう一度、改めて、

お世話になった方々に、衷心から、記して感謝を申し上げるものである。実際の調査過程では、移動中に小さなハプニングもあったが、それもまた現地調査でしばしば遭遇する類のものであった。お世話になった方々の積極的な援助を受けて、とくに事故も病気もなく、メンバー全員の一致協力によって所期の目的を達成することができたばかりか、それ以上の成果を上げることができた、と自負するものである。

2000年6月

編集担当者

Acknowledgements

This publication is the result of the investigation into the automotive industry and the semiconductor industry in China, which was conducted by the co-operating research group of the Faculty of Economics at Yamaguchi-University in October 1999.

The investigation was made on the leading companies of the respective sectors:

- (1) Automotive industry: the FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd., Chongchun (FAW-VW) and the Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd. (SVW) – the two significant automotive joint ventures invested by German Volkswagen and Chinese Companies; Shanghai Automotive Industry Corporation [Group] (SAI), one of the investors in SVW; the Volkswagen Group Beijing Office (VW Beijing) and the Toyota Motor Corporation China Office in Beijing (Toyota Beijing).
- (2) Semikonduktor industry: Shanghai Hong NEC Electronics Co., Ltd. (SH-NEC).

Therefore we would like to express our gratitude to Mr. Fred Kappler (First Vice President, FAW-VW) and Mr. Peter Wittke (Senior Advisor, FAW-VW), Mr. Wolfgang Tangemann (Director, Marketing & Afterseles, Service Division, SVW) and Mr. Sun Chang Sheng (Assistant, Dept. Managing Director & Commercial Executive, SVW), Mr. Dr. Suixin Zhang, Mr. Michael Wilkes and Ms. Iris Kraska (VW Beijing), Mr. Dr. Zhang Ming (Deputy Director, Strategy Research Division, SAI), Mr. Shinji Shimabara and Mr. Keisuke Asato (Toyota Beijing), Mr. Toshihiko Kuniyoshi (President, SH-NEC), Mr. Toshio

Ohta (Vice President, SH-NEC), who have provided the opportunity to interview.

Equally, we would like to appreciate the favors of Prof. Dr. Chen Jian An, Director of Center for Japanese at Fudan University and Mr. Haruo Osono of SRIC Corporation in Shanghai, with whom we had discussions on the subject of the actual condition of the Shanghai economy.

We are also grateful to Mr. Yoshihiro Hori of the Volkswagen Audi Nippon Co., Ms. Akiko Yamada of the Toyota Motor Co., Tokyo, Mr. Tethuo Shibata of the NEC Co., Tokyo), Mr. Yashuhiro Higashi of the Prefectural Government in Yamaguchi, Prof. Dr. Gert Schmidt at Friedrich-Alexander-University Erlangen-Nuremberg, Prof. Dr. Kazunari Abe at Toua-University, and Prof. Michio Nakao at Yamaguchi-University, who have provided continued support.

The investigation requires a large amount of financial support over some years. The Japanese Education Ministry provided the financial support for our program. I would take this opportunity, on behalf of our colleagues, to gratefully acknowledge this financial contributor who made the program possible.

Finally, on a personal note, I would like to thank our colleagues who invested their time and energy in this investigation to bring to light the problems underlying in ever-expanding market economy in China.

Sumiaki Furukawa

Yamaguchi, July 2000

附属資料	143
(1) 上海VWに関する資料	145
表1 Chinese Car Market, 1999.	145
表2 Market Shares of Price Segments in the Market Year to Date, 1999.	145
表3 Service Stations, 1999.	146
表4 Market Share in 1998, 1999.	146
表5 Regional Distribution of the Suppliers, 1999.	147
表6 1999年1～8月乗用車市場占有率(1998)	147
表7 Customer Structure, 1999.	148
表8 Investment, 1999.	148
表9 Local Content, 1999.	149
表10 Local Suppliers, 1999.	149
表11 Staff, 1999.	150
図1 中国での自動車メーカー生産拠点	151
図2 中国自動車産業政策	151
図3 上海VWのターゲット	152
図4 上海VWの管理機構	152
図5 上海VWの販売機構	153
図6 上海VWの従業員構造	153
(2) 上海華虹NEC電子有限公司に関する資料	154
図1 Fully Automated Eco-Friendly Factory.	154
図2 Wafer Fab. Construction Speed.	154

序 調査報告書の作成にあたって

(1) 調査目的と対象

古来、現在の黄海（Yellow Sea）と中国東海^(注)（East China Sea）を取り巻く日本、中国および韓国は、人種、文化、政治、経済など、多様な面において、歴史的繋がりをもってきた。それらの地域で、さらにそれぞれの地域内部で形成されてきた多彩な地域的な気質や思考や行動様式について比較研究し、それらが経済や産業の発展に及ぼしてきた影響を、そしてその影響の持続性を究明することは、たいへん魅力的である。しかしここでは、そこまで立ち入ることを調査の目的とするものではなかった。

今回の調査は、これらの3国の沿海地域における経済や産業の発展の違いとその実態および、その規定要因を探ることを課題とした。その場合に、具体的には、調査対象の所在地域として中国の長春と上海を、また調査の対象とする産業として自動車産業と半導体産業を選んだ。

この中国産業調査は、文部省科学研究費補助金（国際学術研究—大学間協力研究、平成10年～平成12年間、テーマ「環黄海地域の産業展開と国際地域間経済協力に関する調査研究—日・中・韓の自動車・半導体産業を中心にして」：「日・中・韓自動車・半導体産業調査プロジェクト」と略称）の助成にもとづいて、昨年度の調査（中国の大連、瀋陽、韓国の仁川、ソウル）に続いて、第2回目の調査として、中国の長春、北京、上海を調査地域として実施したものである。

ところで、昨年度の日・中・韓自動車・半導体産業調査は、本プロジェクトに参加するメンバー全員によって実施したが、本年度は中国産業調査プログラムと韓国産業調査プログラムに分け、2つの現地調査チーム（中国調査チームと韓国調査チーム）を別々に編成して調査を実施することと

(注) 海域名称「中国東海」は、日本でしばしば「東シナ海」と呼ばれるが、本報告書では国際的に認められた呼称を用いることが適切であるので、敢えてそのことを特記しておくことにする。

した。したがって、韓国自動車・半導体産業を対象とした調査については、韓国チームが現地調査に赴いた。因みに、昨年度の調査の成果は、環黄海国際学術調査グループ山口大学経済学部班「中国及び韓国における自動車・半導体産業視察報告書」として『東亜経済研究』（第58巻第1号，1999年5月，125-162頁）において発表している。

なお、本年度のプロジェクト全体は日本，韓国，中国が黄海と中国東海を囲む，広い意味での環黄海地域の経済発展の実態を探ることを基本的な目的にしているが，その場合に，このプロジェクトの調査課題が先行プロジェクトと昨年度の調査・研究の成果を踏まえて設定されていることを強調しておかねばならない。先行プロジェクトとは，文部省科学研究費補助金（大学間協力研究）平成6年～平成8年「市場経済への転換過程下の中国企業改革に関する調査研究」（平成6年～8年間）にもとづいて実施されたもので，平成6年に長春，北京，済南，上海へ，さらに平成7年に上海，広州，海口（海南島），香港へ，また平成8年に北京，済南，重慶，上海へ，現地調査に赴いた。調査の成果は，その一部を，すでに1997年に山口大学『東亜経済研究』の特集号「中国市場経済への移行と企業改革—自動車産業を中心に—」（第56巻第2号，1997年5月号）において発表している。

(2) 調査方法

①調査団構成メンバー

1999年度の中国自動車・半導体産業の現地調査を実施する計画を作成するにあたって，チームのメンバーは，座間紘一氏を団長にして，次のような，全員で7人の研究者によって，構成した。

座間紘一	桜美林大学大学院 国際学研究科教授	中国経済論専攻（研究協力者）
増田正勝	山口大学経済学部教授	経営労務論専攻

米谷雅之	山口大学経済学部教授	マーケティング論専攻
谷光太郎	山口大学経済学部教授	経営戦略論専攻
古川澄明	山口大学経済学部教授	経営史専攻
陳建平	山口大学経済学部助教授	中国経済論専攻
山代研一	淑徳大学国際コミュニケーション学部教授	国際経営論専攻 (研究協力者)

調査団事務局 (担当者 古川澄明)

山口大学経済学部 〒753-8514 山口市吉田1677-1

因みに、研究協力者として参加した座間紘一氏と山代研一氏は、ともに元山口大学教授であり、2人は上記の先行プロジェクト（平成6～8年間）以来の重要なメンバーである。とくに座間氏は、先行・現行プロジェクトの発起人であり、立役者でもあったので、そうした経緯から研究協力者ではあるが、同氏が中国産業調査団の団長を引き受けることとなった。

②調査日程

今回の中国自動車・半導体産業現地調査では、経済的にも時間的にも、調査を効率的に実施するために、全日程を前半(10月10日～12日)と後半(10月13日～17日)に分け、前半では2チームに分かれて、1チームが吉林省長春まで飛んで、同地にある「一汽大衆汽車有限公司(略称「FAW-VW」: Volkswagen社と第一汽車自動車有限公司との合弁企業)の現地視察とインタビューを実施し、もう1チームが北京において「トヨタ自動車北京事務所」(略称「トヨタ北京事務所」)と「Volkswagen社北京事務所」(「VW北京事務所」)を訪問し、インタビューすることとした。「長春チーム」には、増田正勝、山代研一、古川澄明、陳建平が参加し、北京チームには米谷雅之、谷光太郎、座間紘一が参加した。両チームのメ

ンバー構成を決定するに当たっては、学術的専門性を配慮した。

調査日程の後半では、全メンバーが上海に集合し、全員で現地視察とインタビューを実施した。調査は、自動車産業分野では上海汽車工業(集団) 総公司および上海大衆汽車有限公司を、さらに半導体産業分野では上海華虹NEC電子有限公司を対象として、現地工場視察と関係者のインタビューを実施した。さらに上海地域の経済・産業発展の動向について、調査機関による見通しを知るために「上海三和総研有限公司」の研究員をインタビューし、また「復旦大学日本研究センター」の陳建安教授・所長と意見交換を行った。(「中国自動車・半導体産業調査の最終日程表」を参照のこと)

中国自動車・半導体産業調査の最終日程表

長春チーム 10月10日(日)	(CA利用) 小郡発 14:00 福岡空港集合 15:55 福岡→北京 CA916 15:55~19:35 北京泊 北京空港花園酒店 送迎車 北京国際機場 TEL:6456-3388-684 FAX:6456-2991
10月11日(月)	06:30 ホテル出発 08:00 北京→長春 CA1609 08:10~10:00 長春泊 春誼賓館 260元/室 長春市人民大街2号 TEL:0431-2799966 FAX:0431-8960171 10:00 長春空港到着, ホテル・チェックイン後にVW社へ 12:00 ホテルロビー集合 (昼食は各自北京で購入, 機内で済ます) 13:00~14:00 一汽VW工場視察・インタビュー
10月12日(火)	12:00 長春空港集合 13:20 長春→上海 CJ6541 13:20~16:05 上海ホテルにて, 北京チームと合流 メンバー4名 増田正勝教授, 陳建平助教授, 古川澄明教授, 山代研一教授

<p>北京チーム 10月10日(日)</p> <p>10月11日(月)</p> <p>10月12日(火)</p>	<p>(C A利用) 小郡発 14:00 福岡空港集合 15:55 福岡→北京 CA916 15:55~19:35 北京泊 新橋飯店(旧館) 50\$ / 室 東城区東郊民巷2号 TEL:010-6513-3366 FAX:010-6512-8902</p> <p>09:00 ホテルロビー集合 10:00~12:00 VW北京(「大衆汽車集団北京代表処」) オフィスのインタビュー 14:00 トヨタ自動車北京事務所インタビュー</p> <p>13:40 北京→上海 MU5102 13:40~15:34 長春チームと合流 メンバー3名 座間紘一教授, 谷光太郎教授, 米谷雅之教授</p>
<p>上海合流以降 10月12日(火)</p> <p>10月13日(水)</p> <p>10月14日(木)</p> <p>10月15日(金)</p> <p>10月16日(土)</p>	<p>(C A利用) 上海に全員合流 上海大廈5泊6日(650元+10%サイビス料) 上海市北州路20号 TEL:021-6324-6260 FAX:021-6306-5147</p> <p>10:00~12:00 上海汽車工業(集団)総公司政策研究室副主任 張明氏インタビュー 場所:上海大廈 TEL:021-624-80088 FAX:021-630-65147</p> <p>12:00 ホテルで昼食 14:00 ホテルロビー集合 15:00~16:30 上海三和総研有限公司インタビュー 場所:花園飯店 TEL:021-641-51111 FAX:021-641-58866</p> <p>09:00 ホテルロビー集合, VW工場近くで昼食 13:00~14:00 上海VW視察・インタビュー</p> <p>08:30 ホテルロビー集合 09:30~11:30 上海NEC視察・インタビュー 14:00 復旦大学へ出発 15:30~16:30 復旦大学日本研究センター 陳建安教授との意見交換, 大学で夕食</p> <p>自由行動</p>

10月17日(日)	09:00 ホテルロビー集合 12:15 上海→福岡 CA915 12:15~14:45
-----------	--

(備考：CA：「中国国際航空」，MU：「中国東方航空」)

宿泊先

今回の調査で利用した宿泊先は下記の通りである。

北京チーム

10月10日 新僑飯店 (旧館) 東城区東郊民巷2号

TEL:010-6513-3366 FAX:010-6512-8902 : 50\$ / 室

長春チーム

10月10日 北京空港花園酒店 送迎車 北京国際機場

TEL:6456-3388-684 FAX:6456-2991

10月11日 春誼賓館 長春市人民大街2号

TEL:0431-2799966, FAX:0431-8960171 : 260元 / 室

上海合同チーム

10月12日~10月17日 上海大厦 上海市北州路20号

TEL:021-6324-6260 FAX:021-6306-5147

650元+10%サービス料

中国調査旅行航空券・ホテル手配先

航空券と宿泊先予約の手配は、下記代理店に依頼した。

(株)日中交流センター

代表取締役 伊藤友子氏

福岡市博多区博多駅前3-10-34 Mビル3号館3階

TEL:092-473-1117 FAX:092-473-1118

③記録方法

現地調査では、限られた日程と視察・インタビュー時間などの制約によって、しばしば労多くして所期の成果を得られないといった事態に陥りがちである。その原因が、あるときはコミュニケーション能力に、またあるときは記録の拙さや散逸にあたりする。そうした弊害を最大限に回避するために、昨年まではメンバー全員がインタビュー内容をノートに記録した。また担当者を決めて写真撮影を行い、カセットテープ・レコーダにインタビューを録音し、帰国後に文書に起こした。今回は、そうした作業をいっそう合理的に進めるために、録音の他に、インタビューを行ったその日の内に、全員が記録ノートを報告書にまとめ、その都度全員の記録を集めた。つまり、視察・インタビューの記録はその場に参加したメンバー全員がその日の内に作成して、事前に役割分担した記録収集責任者に手渡し、記録収集責任者は帰国時に全員の記録を調査事務局担当者に手渡し、こうして収集した記録を報告書作成の基礎資料とした。そうすることで、正確な記録を作ると同時に、メンバーの新鮮な観察成果が失われないように配慮した。果たして、その効果は小さくなく、報告書の作成において現れることとなった。

④報告書作成

視察・インタビューを実施した対象ごとに個別報告書の作成者（目次参照のこと）を決め、調査報告書全体の編集は一人の担当者が行うこととした。個別報告書の作成にあたっては、各担当者は当該対象についての全員の現地調査記録を、また必要に応じて録音カセット・テープを受け取り、それらの基礎記録を参照しながら報告書をまとめた。こうしたまとめられた個別報告書は編集担当者の手元に集められ、本「調査報告書」として編集されるにいたった。

したがって、個々の個別報告書（「Ⅲ. 視察・インタビュー記録」）には、それらをまとめた各担当者によって、それぞれ全員の現地調査記録

が照合され反映されているので、個別報告書については、編集者は章別構成上の配列順序を決め、項目別表記に手を加え、さらに若干のコメントを加筆したが、原文にはとくに変更を加えていない。各個別報告書の作成者の原文を尊重することとした。その場合に、とくに上海華虹NEC電子有限公司に関する報告書の最終原稿は、同会社の太田透嗣夫氏に校正の労を取って頂いた。また視察先から提供を受けた図表資料を末尾に収録したが、その際に同資料の編集作業に山口大学経済学部の2人の学生、緒方由紀さんと野口真紀さんの協力を得た。これらの方々に、記して感謝するものである。なお、文責を明記した箇所以外の文書および報告書全体の編集に対する責任は、編集担当者が負うものである。

I . 調査の準備と実施プロセス

(1) 調査対象の選定

本調査は、上述の通り、文部省科学研究費補助金（国際学術研究—大学間協力研究、平成10年～平成12年間、テーマ「環黄海地域の産業展開と国際地域間経済協力に関する調査研究—日・中・韓の自動車・半導体産業を中心に」）の助成にもとづいて、「日・中・韓自動車・半導体産業調査プロジェクト」を組織し、黄海および中国東海を取り巻く中国・韓国・日本の産業展開と、これらの各国の経済・産業・企業の相互連関関係の実状と将来像を明らかにしようとする国際的調査研究プロジェクトの一環として実施したものである。

このプロジェクトそれ自体は平成10年度をその初年度として、山口大学経済学部所属の研究者を中心とした日本側メンバーの主導の下に、中国の山東大学および遼寧大学、そして韓国の仁荷大学の研究者の協力を得て進めているもので、本年度は第2年目である。第1年目の調査は、1998年9月21日から10月1日にかけて、地理的に見れば、中国の大連、瀋陽、韓国の仁川、ソウルにおいて実施した。調査対象に選定した会社名で上げれば、次の通りである。大連では、山口銀行大連分行、オムロン大連、キャノン大連、東芝大連を視察し、遼寧では「金杯客車製造」、「瀋陽電束線廠」、「長白集団」、「瀋陽市経済貿易委員会」を訪問した。韓国では、「大宇自動車富平工場」、「現代電子」を視察し、さらに「三星経済研究所」、「韓国産業研究院」、「LG経済研究所」をインタビューした。これらの調査実施には、本プロジェクトのパートナーである中国の遼寧大学と韓国の仁荷大学の研究者の積極的な協力があつたことを銘記しておかなければならない。さらに当時韓国に海外研修に出ていた日本側メンバーの横田伸子氏（山口大学助教授）の手配によって韓国産業界および政府のシンクタンクのヒアリング調査を実現することができたことも特筆に値する。この第1回目の調査の成果は、既述の通り、環黄海国際学術調査グループ山口大学経済学部班

「中国及び韓国における自動車・半導体産業視察報告書」(『東亜経済研究』第58巻第1号, 1999年5月, 125~162頁) になっている。

さて、今回の調査は、昨年度に続く第2回目の調査として実施されたものであるが、その場合に調査の実施方法も前回とは違っている。毎月の研究会において、昨年度の調査の成果を踏まえて、第2回目の調査の在り方を再検討し、前回は日本側メンバー全員体制で現地調査に出向いたのに対して、今回は韓国産業調査チームと中国産業調査チームとに別れ、各々のチームに得意分野をもつ者を配してチームを編成し実施することとした。こうして中国産業調査チームは、自動車産業と半導体産業に研究上の関心をもつ7人の研究者によって組織され、当該両産業の現地調査準備に臨んだ。

今回の調査までに、先行プロジェクトを含めて、過去4回の中国産業調査を実施してきた。中国の企業改革の実態調査に始まって、その後の「社会主義的市場経済」の進展下での産業展開の実態調査へと現地調査を進めてきた。衆知の通り、中国の改革開放路線が市場経済システムの導入を押し進めるなか、中国内外において多方面の関心を集めてきた産業分野の一つが自動車産業であった。われわれの調査関心もまた、自ずと自動車産業分野に向けられることになった。

過去4回の現地調査において視察・ヒアリングを行った企業および関係機関は、次の通りである。

1994年度 中国：第1汽車集团公司(長春), 吉林省機械工業庁, 豊田自動車公司瀋陽事務所, 豊田金杯技工培訓中心, 金杯客車製造有限公司, 遼寧大学軟科学研究諮詢中心, 中国重型汽車集团公司, 濟南汽車製造總廠党家莊分廠, 中国輕騎摩托車集团總公司, 上海明芳汽車有限公司, 上海小糸車灯有限公司。

1995年度 中国：上海大衆汽車有限公司, 上海大衆汽車總公司, 広州標致汽車有限公司, 広州本田有限公司, 海南マツダ, 海

南省工業庁，香港自動車ディーラー。

1996年度 中国：中国汽車工業總公司（北京），中国重型汽車集團（濟南），濟南輕騎鈴木摩托車有限公司，慶鈴汽車股分有限公司（重慶），重慶長安鈴木汽車有限公司，中国嘉陵集團（重慶），重慶慶鈴鑄造有限公司。

1998年度 中国：山口銀行大連分行，オムロン大連，キャノン大連，東芝大連，「金杯客車製造」（瀋陽），「瀋陽電束線廠」，「長白集團」（瀋陽），「瀋陽市經濟貿易委員会」。

韓国：「大宇自動車富平工場」，「現代電子」，「三星經濟研究所」，「韓国産業研究院」，「LG經濟研究所」。

今回の調査では，過去の企業調査の成果を踏まえて，自動車産業および半導体産業を対象として，視察とインタビューを実施する調査計画を作成した（詳しい企業情報については，「II. 視察・インタビュー先の企業及び機関」を参照のこと）。

まず自動車産業については，中国国内外の市場・競争環境も大きく変化していることから，そうした新しい動向を視野に入れながら，従前の調査研究の成果を引き継ぐなかで，これまでの調査以降の同産業の変化・発展を捉えることを課題とした。調査の主要な対象とした企業は，中国の長春と上海にいち早く1980年代中葉から生産拠点を築いてきたVW社の2つの合弁企業，すなわち長春の「一汽大衆汽車有限公司」（FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.；VW社と「第一汽車集团公司」（China FAW Group Corporation [吉林省長春]との合弁，「一汽VW」と略称）と上海の「上海大衆汽車有限公司」（Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd.；VW社と「上海汽車工業（集團）總公司」（Shanghai Automotive Industry Corporation [Group]との合弁，「上海VW」と略称）である。これらの企業2社は，今日では広州ホンダや上海GMなどとの競争に晒されて，新戦略の展開を求められている。どのような新戦略を展開しているの

かに、調査団の関心が向けられた。

これらの2社の視察・ヒアリング調査にあたっては、現地での受入承諾を得るために「Volkswagen Audi Nippon 株式会社」(「VW-AUDI日本」と略称)、とくに同社の堀美弘総務部長の積極的な援助を受けた。同社の手配より、ドイツのVW本社(Wolfsburg)の北京事務所である「大衆汽車集団北京代表処」(Volkswagen Group Beijing Office:「VW北京事務所」と略称)が「一汽VW」および「上海VW」に対するわれわれの視察の受入承諾について仲介の労を取った。両社とも合弁企業であり、言うまでもなく視察受入の決定は各々の企業のトップ・レベルで行われる。1999年5月から始めた交渉は7月までかかって、漸く「上海VW」の受入承諾を得た。それに対して、「一汽VW」からの返事はネガティブであった。「VW-AUDI日本」と「VW北京事務所」から現地へ度重なる受入交渉が行われたが、独・中双方の役員で構成される同社の取締役会決定の結論として正式な受入が難しいとの返事を受け取らざるを得なかった。これは、調査団を非常に落胆させた。というのは、今回、同社視察を多いに期待していたからである。先行プロジェクトの段階で1994年に「一汽VW」の視察を計画したが、当時新工場の建設中との理由から訪問受入を認められなかった。やむなく「第一汽車集团公司」の工場視察に終わった、という経緯があったからである。それだけに落胆は大きかった。そこで、非公式にドイツ・サイドから受け入れてもらう道を探るべくアプローチした。同社第一副社長のカプラー氏(Mr. Fred Kappler, First Vice President)と直接に電話で交渉し、長春への道に光明を得た。ドイツ側の招待視察として訪問に快諾を得ることができた。こうして10月11日の出発までに中国でのVW社の生産拠点、つまり「一汽VW」と「上海VW」に対する視察調査および、「VW北京事務所」のヒアリング調査を実施するまでに漕ぎ着けることができた。

合弁企業については、言うまでもなく、合弁パートナー双方のヒアリング調査が重要である。残念ながら「一汽VW」については、中国側パート

ナーに会うことができなかったが、上海VWについては中国側のヒアリングが実現した。その交渉にも、仲介者の労があったことを特筆しなければならない。「上海VW」の中国側出資企業は、上述の通り、「**上海汽車工業（集団）総公司**」である。この会社に対する正式なインタビューの申し込みも成功を見なかった。同社は「上海GM」の合弁相手でもあることから、同社が「上海VW」と「上海GM」に対して、いかなる姿勢をとっているかを聴取するチャンスを作りたかったが、それは叶わなかった。そこで、非公式に同社の考え方を聞く機会をつくることにした。

「**上海汽車工業（集団）総公司**」の政策研究室副主任、張明氏（博士）を上海の滞在先に予定したホテル「上海大厦」において、非公式にインタビューを行うことができることになった。その機会は、上海の復旦大学日本研究センターの陳建安教授の仲立ちによって実現することとなった。また自動車分野に関しては、中国に対する日本企業の観測も重要であるとの認識から、「**トヨタ自動車東京本社中国部営業室**」の仲介により、「**トヨタ自動車中国事務所（北京）**」のヒアリングを実施できることになった。

次に、半導体産業については、1999年4月段階で、日・中・韓半導体産業の市場・競争動向を調査し、比較研究するという認識から、中国調査団は上海に進出している半導体工場の選定を行った。浮かび上がってきたのは、「**上海華虹NEC電子有限公司**」である。同社への視察は、山口県商工労働部工業振興課、「**NEC山口**」（山口県厚狭郡楠町）および「**日本電気株式会社海外半導体工場支援本部**」に仲介を依頼して、実現することとなった。

すでに調査対象の選定から明らかなように、今回の調査では、地域的に見れば、上海地域を舞台に鎬を削る外資系自動車・半導体企業の調査に大きな比重をおいていた。中国での市場経済発展のリーダーとしての役割を担い、世界の注目が注がれる経済発展地域でもある上海において、その発展状況を外国企業のシンクタンク出先機関や中国側の研究者がどのように観察しているかを探ることは、興味の尽きない調査課題である。そこで、

前者については、上海に進出している三和総研の出先機関である「**上海三和総研有限公司**」にインタビューを申し込み、快諾を得た。また後者については、**復旦大学日本研究センター**の**陳建安教授**と意見交換の機会をもつこととし、陳教授からも快諾を得た。

中国視察団の現地調査旅行に出発する前に紆余曲折はあったが、上記関係企業や関係機関の方々に多大の迷惑をかけながら、それにもかかわらずわれわれの学術調査に積極的な協力が得られることとなって、予定通りに調査対象を選定することができた。もう一度、関係者の方々に対して、調査団メンバー一同、衷心から感謝の意を表するものである。

(2) 現地調査の概観

現地調査の実施では、訪問先での視察やヒアリングの記録が研究の貴重な材料となるだけでなく、訪問先に辿り着くまでに観察する関係地域の社会状況や種々の体験についての記録もまた、重要な研究材料となる場合がある。とりわけ中国のように「社会主義的市場経済」への道を進む国では、訪問を重ねる度に変貌を目の当たりに見るが、それゆえに、初めて訪問する地域の印象、再度の訪問地域の変貌ぶりや、社会状況を研究者の視点から記録に残す意義は小さくないであろう。そうした意味も配慮して、今回訪問した地域についての印象を、「調査旅行日誌」の形で収録することにした。

調査対象となる企業から視察の受け入れの承諾を得るとともに、事前に質問票を送ったり、中国滞在ビザの申請、現地へ飛ぶ航空機の座席やホテルの予約など、日程が迫ってくるにつれて、雑用も増え、慌ただしい日々をへて、調査旅行への出発日を迎えることとなった。なお、ビザ取得、航空券とホテルの予約は、業者見積もりを取って、良い条件を提示したところへ依頼した。以下、調査旅行日誌である。

長春チーム，10月10日(日)～10月12日(火)間

10月10日(日) 調査団の2チームのメンバーは12時に福岡空港に集まって、出国手続きを行った。山代氏は羽田空港から、谷光氏は大阪から、その他の参加者は新幹線小郡に集合して福岡空港へ集まった。出発前夜に発生した新幹線トンネル内のセメント剝離落下事故で出発が危ぶまれたが、出発時刻には新幹線運行も復旧し、全員が予定通りに福岡空港に集合できた。一同は中国国際航空機CA916便(15時55分福岡発、19時35分北京着)で定刻に出国し、上海空港で中国入国手続きを終え、再び機上に戻って、予定通りに北京空港に到着した。ここまで両チームは一緒し、空港内で別れた。

「長春チーム」は翌日、10月11日の早朝に、長春へ飛び、同日午後にはFWA-VWを視察するために、空港近くのホテル(北京空港花園酒店、送迎車あり)に向かった。「北京チーム」は、翌日のインタビューのために、市内のホテル(新僑飯店、旧館)へ移動した。

10月11日(月) 長春チームは、早朝6時に起床。朝食を取る間もなく北京空港へ。慌ただしく搭乗手続きを終えて、長春に向けて北京を8時10分発の中国国際航空機(CA)1609便で出発した。快晴の中、機体は中国北東部の山脈と砂漠を見下ろしながら飛んだ。北京空港を飛び立つとすぐに眼下に暗緑色の山並みが続く。万里の長城が見えるという話であったが、発見できなかった。見過ごしたのであろう。やがて眼下にさざ波のように広がる連山の色彩が黄土色に変わった。おそらく緑の樹木が失われているのである。飛行機の窓からは、見渡す限り黄土色の連山が大地の上に皺のように続く。これは、地球の皺だと思った。目を凝らしてみると、皺と皺の合間に村があり、ときどき町が見える。所によっては山頂まで畑がある。1時間も飛んだであろうか、北方から白い山並みが迫ってきた。「ああ、北の方はもう冬が来て、すっかり雪に覆われているのだ。寒いだろうな」と思ったりして眺めていた。しばらく眺めていて、どうも様子がおかしいのに気付いた。雪にしては、どうしてあんなところに積雪があったのだろうかと思える、狭い地域に細長く白い絵の具が流れ込んだような、不思議が降

り方であった。よく見ると、砂漠であった。北から砂漠が迫ってきているのだ。機上から見下ろす地上では、砂漠が押し寄せ、南へ向かって大地を飲み込んでいく様子が窺えるのであった。大地はゆっくりと動いているのだ。そんなことを思いながら眺めているうちに、ほぼ2時間の空の旅も終わった。

長春までの空の旅は、天候(曇り時々晴れ)にも恵まれて、快適であった。定刻通り、10時過ぎに長春上空にさしかかった。着陸態勢に入ってから、突然に機体が大きく左へ流され、背筋が冷えた。恐怖の旋律が走り、臆病な小生には、柳田邦男氏の『マッハの恐怖』が思い出された。初めて長春を訪問する小生は、パイロットの腕に命をあずけるほかないと思うのであったが、他のメンバーは2度目とあって強風を体験済みであった。「この時期の長春では突風が吹くから多少は機体も揺れますよ」との同僚の答えが返ってきた。横風が原因でも、落ちたらどうするのだ。平静を装いながら、内心では冷や汗を流すのであった。しかしスチュワーデスも他の同乗者も平然としていた。無事に着陸して初めて、機体が煽られていた理由が理解できた。タラップを下りて、歩いて空港口ビーへ向かうとき、もの凄い横風が吹いていた。吹き飛ばされそうなほどであった。地上に足がある喜びを噛みしめつつ、納得。パイロットの腕の良さを思うのであった。この時期の長春では驚くに当たらないらしい。パイロットも相当に慣れているものと想像したものの、あまり嬉しくはない体験であった。長春空港は小さなローカル空港であった。

11時前にホテル(春誼賓館)にチェックインし、ホテル内で昼食を済ませて、12時過ぎにFAW-VWからの出迎えの乗用車に乗って会社に向かう。ドイツ側責任者の計らいで視察とインタビューが実現でき、視察に全面的な協力が得られ、送迎車まで用意してもらえた。後述の通り、視察をお願いしたドイツ側本社からの配慮が働いていたように思われる。順調に工場視察とインタビューを終えた。

10月12日(火) 翌12日、正午に長春空港に到着したが、中国北方航空機(C

J 6541便) が機体修理で大幅に遅れ、午後 4 時 20 分に搭乗でき、上海に向けて出発できた。上海に到着したときには午後 7 時前、夕闇が下りていて機上から見下ろす大都市の夜景が素晴らしかったが、ホテル(上海大厦)に到着したのは 8 時頃で、全員がかなり疲労していた。それに、先に到着しているはずの「北京チーム」がチェックインしていなかった。これまた大変に案じた。

北京チーム、10月10日(日)～10月12日(火)間

10月11日(月) 「北京チーム」は、10時に中国ワールドセンターの大衆汽車集団北京代表処を訪問し、予定通り12時までインタビュー調査を実施した。宿泊の新橋飯店(旧館)から距離的には近い所ではあったが、交通渋滞でタクシーで30分ほどかかり、一時ははらはらしたが、約束の10時にはどうにか間に合った。インタビューには、主席代表の張綏新氏(博士)が対応してくれた。自己紹介と調査の目的などを述べた後、早速ヒヤリング調査に入った。ヒヤリングは先に提出しておいた質問に沿って、英語で行われた。張綏新氏が順次回答のできる範囲で回答してくれた。回答の途中や1つの質問が終わった後で、われわれから随時関連の質問が出されたりしたが、時間の制約や言語上の問題、そして回答しにくい問題などで深く掘り下げるまでには至らない面もあった。張綏新氏は色々な表現を駆使して非常にわかりやすく説明してくれたために、所定の目的は達成されたと思っている。

昼食後、13時30分に北京市京広中心のトヨタ自動車北京事務所を訪問し、ヒヤリング調査を行った。当日は会長が急遽北京を訪問するというので、総代表以下、所員はその対応で多忙を極めていた。しかし、既にアポイントメントを取っていたということもあって、総代表の鳴原信治氏と代表の安里圭介氏が多忙な中をおして、われわれのヒヤリング調査に応じてくれた。中国の自動車産業の状況とトヨタの対応について、配付された資料をもとに鳴原総代表が詳しく説明してくれた。1時間という短い時間ではあ

ったが、要点をふまえたわかりやすい説明と回答で、得るところ大であった。

予定した調査を済ませた後で時間があつたので、郊外型の自動車販売モールである亜運村汽車交易市场に見学に行った。この大型の自動車流通市場は、北京市の北、四環路のアジア大会が開かれた施設に隣接しており、北辰集団（北京市政府）、首創集団（市計画委員会）が95年8月に設けたもので、市全体の交易量の1割を扱っているという（田島俊雄「移行経済期の自動車販売流通システム」『中国研究月報』52巻6号(1998)）。多くの販売企業が出店しており、埃をかぶった新車の乗用車が数多く取り揃えられていた。客は現物を見て買っていくという。輸入車も販売されており、また遠隔の省の販売企業も出店しており、文字通り自動車販売の一大モールである。

10月12日(火) 予約していたMU5102便で上海に向かうために北京空港に行ったが、空港での手違いで予定の航空機便に乗れず、次便で上海に向かった。

合同調査（10月13日～10月17日間）

長春空港での機体エンジン・トラブルと北京空港での搭乗の手違いで、北京チームが予定の航空機便を逃し、一便遅れることになったが、ともかくも9時前に7人のメンバー全員がホテルに到着し、無事に再会できたことを喜びあい、市内に出て遅い夕食を取った。

上海に入ってから帰国までの4日間は、予定通りに、全員が一緒に行動し、視察・インタビューに従事した。調査拠点は、地理的利便性と経費節約を配慮して、中山東一路が蘇州河と出会う所に架かる外白渡橋を渡ると、すぐ左手にある上海大廈（旧ブロードウェイマンション）に定めた。5泊の逗留。南西側の最上階に近い部屋が取れ、窓辺に立つと、戦前に建造された石造りのビルが立ち並ぶ中山東一路と外灘が目の前に開ける。旧サッスーンハウス（和平飯店北楼）や旧台湾銀行上海支店（上海市工芸品進出

口公司) など、むかし租界に暮らした人々に、往日の栄華と宴を偲ばせるに足る偉容を残している。

上海は、今日、中国の中でもっとも近代化が進み、1335万人もの人々が暮らす中国最大級の国際都市である。訪問する度に、都市の変貌ぶりに驚かされ、人々の暮らし向きの激変に目を見張る。空港から都市中心部へ、あるいは郊外へ、自動車専用道路が走り、環状道路が完成し、地下鉄が延長され、浦東には新空港がオープンした。南京路などは、日本の大都市の街中と見紛うばかりのショッピング街である。色々なショップにはファッショナブルな若者が溢れ、明るくカラフルに装いを整えたデパートが街行く人々を呼び込む。歩行者天国もあり、人々で溢れている。日本の大都市のショッピング街と錯覚するほどである。老いも若きも、子供も、若者も、小綺麗にして、ショッピングを楽しんでいる。茶髪の男子を発見した。たくさんの若者が携帯電話を手をしている。たくさんの人々の間を、一目で日本からの観光客と判別できる一行が通り過ぎる。カメラを手にし、バッグを握り、あるいはリュックを背負い、はしゃいでいる。中国の地方から観光に来た新婚さんや御上りさんも目立っている。蘇州河の北側に位置する天目東路あたりは庶民の買い物街で、こちらも日常の買い物に来た人々で溢れている。手頃な値段で、買い物が楽しめるらしい。

上海には、外国企業の進出も多い。その中には、日系企業も少なくなく、とくに浦東地区にオフィスを移し、工場進出している。あるいは、郊外に工場がある。日本人も数多く暮らしている。上海には、日本の総領事館もあり、日本人学校もある。

10月13日(水) 午前10時から2時間、上海汽車工業(集団)総公司政策研究室副主任、張明氏(博士)を、同氏の希望により、上海大廈ホテルに招いて、インタビューを行う。中国自動車産業の発展見通し、同総公司が出資する2つの自動車製造合弁事業、上海GMと上海VWに対する戦略的展望、同総公司の事業戦略などについて説明を受け、討論を行った。インタビューは正午をもって打ち切り、その後、同氏を囲む昼食の場でも、種々

の意見交換を行うことができた。張明氏を見送った後、午後の上海・三和総研へのインタビューのために、13時過ぎにタクシーで花園飯店(ホテル)へ移動する。花園飯店は高級ホテルである。各国のビジネスマンや日本人観光客が目立っていた。数日前まで同飯店の別館に上海・三和総研のオフィスが置かれていたが、浦東地区へのオフィス移転のために、急遽、同飯店の会議室を借りてインタビューとなった。インタビューには同総研研究員の大藪治夫氏が応じて下さり、午後3時過ぎから4時半まで行った。上海経済の発展動向について、マクロ視点からの観察と将来見通しの説明を受けた。インタビューの終了後、大藪氏を夕食に招いて情報交換をと期待したが、オフィス移転に伴う仕事が残っているとこのことで、慌ただしく浦東へ向かわれた。一端、ホテルに帰り、メンバー全員で夕食を囲み、漸く緊張から開放されるのであった。

10月14日(木) 上海VW社の視察に向かう。午前9時、ホテル上海大廈から2台のタクシーに分乗して、出発する。タクシーは、市内の環状道路から、やがて滬寧高速公路に乗り、東に向かって一路驀進した。高速公路は南京に向かって走る。

南京まで、上海から500キロくらいある。相当に酷使したタクシーのタイヤが破損するのではと想像して恐怖を覚えたが、それもいつしか忘れて、快適なドライブであった。市内の環状道路も高速道路も完成して、素晴らしい。3年前に上海VW社を訪問したときには、まだ高速道路が未完成で、タクシーは郊外の一般道を、埃を巻き上げて疾駆した。市内を抜けるまでに、通勤ラッシュに引っかかった。帰路、警察の検問にかかって、運転手がスピード違反の罰金を払わされた。今回は、そんなことを思い出したり、周辺の変貌を眺めている内に、タクシーは高速道路を下りて、安亭鎮街へ向かった。会社訪問の約束時間は、午後1時であった。3年前には2時間を要したので、今回も早めにホテルを出発したのであったが、予想外に到着が早かった。会社の周辺をタクシーで回って、安亭鎮街に出て、早めの昼食を取ることにして、近くのホテルに入った。その名も上海大衆賓館。

しかし朝食を食べて間もなかったので、結局、お茶になった。各人各様、報告書をまとめたり、雑談をしたりするうちに、大柄の欧米系の人々が、何組か、それぞれサラリーマン風の中国の若手を伴ってやって来て、昼食を注文し始めた。英語やドイツ語での会話が耳に飛び込んできた。そのうち、座る席のない人々が出始めたので、我々が席を譲ることにした。VW社や近隣の下請企業で働くホワイトカラーであった。そうこうするうちに、約束の時間も間近になり、そんな食事風景を後に、工場門衛所へ向かった。3年前に来たときと同じ門衛所で到着を告げ、同じ管理棟玄関に足を踏み入れた。確か4階であったと思うが、会議室でドイツ人のマーケティング担当者 Tangemann 氏と中国側の若手アシスタントの孫長生氏が出迎えて下さった。Tangemann 氏によるプレゼンテーションの後、質疑応答。その後、最終組立ラインを視察し、午後4時半過ぎに訪問を終えた。インタビューに重点を置いて、予め時間をかけた工場見学を依頼していなかったもので、見学は簡単に終わって、少々、物足りなかった。帰路は往路を引き返し、予想した夕刻の通勤ラッシュもなかったが、高速道路を下りたところで、先頭を走っていたタクシーが警察の検問に捕まった。車線変更禁止を破ったらしい。運転手は警官に弁解していたが、毅然とした警官は抗弁を許さなかった。即座に罰金。不平たらたらで、運転手が再びタクシーを走らせ、ほぼ予定通りに、ホテルに帰った。夕食は、ホテルから北側にある大衆レストラン街まで歩いて、上海市民でゴった返すレストランを選んでとった。一日の緊張が解ける時間である。しかし夕食後には、苦痛の報告書作成が待っているのがあった。

10月15日(金) 午前中に上海華虹NEC電子有限公司の半導体工場を視察し、午後復旦大学日本研究センターの陳建安教授と意見交換することになっていた。

8時半にホテル・ロビーに集合して、2台のタクシーに分乗して出発。生憎の雨模様。タクシーは外灘に沿った中山東路から南路へ走り、大型貨物船が航行する黄浦江に架かる南浦大橋を渡った。浦東地区である。上海

華虹NECの半導体工場は浦東地区の金橋出口加工区にある。工業団地であり、幾つかの日系企業も入っている。上海GMの工場もこの加工区から遠くないところにある。

小雨に煙る中、約束の9時30分前に門衛所に到着した。8階建て、巨大な3角錐型の壁面ガラス貼りの管理棟が目の前に聳え、その向こう側に工場が位置していた。工場敷地9万4,756平方メートルもある。約束時間に、太田透嗣夫・副総経理が出迎えて下さった。管理棟の会議室に招かれ、そこで國吉敏彦社長が挨拶された。インタビューでは、まず國吉社長がNECの中国進出と上海華虹NEC設立の経緯を説明され、つづいて太田氏が工場経営の実状について紹介された。その後、工場現場を視察し、予定の11時半に訪問を終えた。國吉氏、太田氏の話しは、学術上、日本企業の中国での事業活動の現場について、生々しい、興味深い内容に満ちていた。充実したインタビューと視察であったことを実感できた。

華虹NEC工場を後にして、今回視察が果たせなかった上海GM社の工場の概観でも見ておこうではないかということになって、上海GM社の工場まで足を運んだ。華虹NEC工場から遠くない所に位置していた。操業間もない真新しい工場の概観を眺めながら、次回の調査では是非とも視察しよう、と決心するのであった。守衛職員に訝られながら、工場入り口から写真を撮影して、離れた。

浦東の金融センター地区へ出る途中で、昼食。その後、上海名物のテレビ塔の下まで出て、塔を下から眺めただけで、再びタクシーを捨てる。復旦大学へ向かう。今度は黄浦江に架かる楊浦大橋を渡って、午後3時前に大学に到着する。正門でタクシーを下車し、構内に入る。キャンパスは緑の樹木に覆われ、歴史と偉容に満ちた大学校舎が並ぶ。

学生に日本研究センターの場所を聞く。彼の示す方向は正門から東にあった。少し歩くと、樹木の中に日本庭園風の庭に出た。その側に、復旦大学日本研究センターが建っていた。センター内に足を踏み入れると、左手の部屋で2人の学生がパソコンを操作していた。ウィンドウズ98が走って

いた。聞けば、陳先生が2階の会議室で待っておられるとか。堅牢な、厚い板作りの階段を踏んで2階に上がる。先生は、待っておられた。

午後3時半、陳建安教授から上海経済の動向、外資系企業の誘致など、多くの問題について、説明を受け、つづいて討論を行う。復旦大学の日本研究センターは1990年7月に発足し、日本経済や日中経済関係に関する研究を中心にして、日本の政治、歴史、社会、文化など多分野にわたる研究を進めている。中国を代表する日本研究機関である。因みに、同センターの名誉理事には伊藤光晴・元京都大学名誉教授が就いておられ、また安部一成・元山口大学教授（元東亜大学学長）が顧問である。

陳建安教授との意見交換は、今回の調査でも、重要な位置を占めていた。日本人研究者の目ではなく、現地で活躍される研究者の目で、自国の国民経済や上海地域経済をどのように観察しているのかを知ることは、経済現象を捉える上で、とくに重要である。そうした意味でも、陳建安教授との意見交換では、大きな成果があったといえる。討論後、陳教授から夕食の招待を受け、大学レストランで夕食を囲んで、討論に再び花が咲いた。陳教授と別れて、タクシーで大学を出る頃は、すっかり暗くなっていた。

10月16日(土) 1週間にも及んだ密度の高い、緊張の連続した現地調査も、実質的に終わった。あとは、帰国後に、収集した情報、とくに写真、インタビュー記録、録音テープ、収集資料などを整理し、報告書にまとめあげる調査の後半の仕事を残すだけとなった。この日は、中国滞在の最終日で、土曜日でもあったので、予定通り、自由行動とした。実は、航空券の手配の都合で、土曜日に帰国できなかったのである。中国への出入国に使う航空機が同じでないとは格安航空券を利用できないという制約から、入国時に使ったのと同じ中国国際航空機で帰国しなければならなかったが、土曜日に上海-福岡間を飛んでいかなかった。それで、日曜日の帰国となったので、土曜日を自由行動としたのであった。メンバーの内の3人は、朝早くから、蘇州へ観光バスツアーに出かけた。他のメンバーは市内へ出かけた。市内メンバー3人で庶民の食堂に入って、昼食を食べた。驚いた。中華麺一杯

が2元、それにシュウマイ一皿が約3元、全部で15元くらいであった。余りの格差に、驚くほかなかった。われわれがレストランでの昼食に7人で400元くらいは使った。夕食でも500元を超えるときがあった。昼食を節約した日もあったが、レストランでの食事はそうした経費がかかる。市民もレストランで、パーティや、同僚との宴会を盛大に楽しんでいるが、同じ費用がかかる。しかし日常の大衆食堂では、随分と安く食事ができる。これは、日本でも同じ事か。昼食にサラリーマンが1,000円を使う。レストランで会食をすれば高くつくことを思えば、納得。それにしても、現地調査で、毎日、街の食堂というわけにも行かない。会計係が節約を要求すれば、調査に影響が出て、次回から参加者がいなくなるかも知れない。時には、上海蟹を食味して、労をねぎらう必要もあるのである。そういうわけで、夕食までに全員が楽しい一日を満喫できた。夕食は、全員が揃った。一週間の調査では、節約に節約を重ね、ときには昼食を抜き、頑張った。反省会を兼ねて、最終日の夕食は上海バンドで有名な和平飯店(旧サッスーンハウス)のレストランに入った。少しだけ料理に贅沢をし、一日の話題で、あるいは一週間の苦労話で、花が咲くのであった。

10月17日(日) 正午過ぎ、上海発福岡行きの中国国際航空機に搭乗し、上海を後にした。長いようで、忙しい一週間であった。福岡空港には、午後3時過ぎに到着。入国手続きを終えて、空港到着ロビーで、山口から参加したメンバーは、東京から参加した山代氏と座間氏に別れを告げた。二人は、さらに羽田へ向かった。山口メンバーが自宅に到着した頃には、すっかり日も落ちていた。

こうして、一週間に及んだ、今回の中国現地調査旅行は終わった。帰国後、早々に、調査報告書の作成に取りかかった。以下の報告書は、こうして完成したものである。

(「北京チーム」は米谷記、その他は古川記)

II. 視察・インタビュー先の企業及び機関

調査対象に選んだ企業から視察の承諾を得るまでには、当該企業と関わりをもつ親会社あるいは関係会社、関係機関や多くの関係者の方々から、本学術調査に対する積極的な協力があつたことを、特筆しなければならない。それゆえに、以下においては、調査対象企業やインタビュー先機関だけでなく、調査準備プロセスで協力を頂いた企業や機関についても上げることにした。

(1) 自動車産業

(1-1) 「一汽大衆汽車有限公司」(FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.: VW社と「第一汽車集团公司」(China FAW Group Corporation) [吉林省長春]との合弁(「一汽VW」と略称)

【視察受入】 第一副総経理 Mr. Fred Kappler

(First Vice President)

財務管理部 Mr. Peter Wittke (Senior Advisor)

【所在地】 吉林省長春市東風大街

Dongfang Street Changchun City, Jilin Province

【資本金】 30億元

【出資比率】 一汽60%，VW 30%，Audi 10%

【代表者】 総経理 陸林奎氏

【主要製品】 Jetta (60,085台)

Audi 200 (Audi C3 ベース：6,015台) (98年)

【TEL】 +86-431-5990-201/431-5990-156

【FAX】 +86-431-599-0118

【従業員数】 3,904人 (98年)

(資料：同社 Annual Report 1998；FOURIN『1999中国自動車産業』109頁)

(1-2) 「上海大衆汽車有限公司」

(Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd., 「上海VW」
と略称)

- 【視察受入】 Mr. Wolfgang Tangemann
(Director, Marketing & Afterseles, Service Division)
Mr. Sun Chang Sheng
(Assistant, Dept.Managing Director & Commercial Executive)
Mr. Hong Jiming, Mr. Heinze.
- 【所在地】 上海市安亭洛浦路
- 【設立】 1985年
- 【T E L】 +86-21-5957-3657 od.8888
- 【F A X】 +86-21-5957-9201 od.2815
- 【役員】 洪 積明 氏 (総経理)
- 【従業員】 10,584人 (98年)
- 【主力製品】 乗用車 Santana, Santana 2000
- 【売上高】 263.2億元 (97年), 252.0億元 (98年)
- 【年間生産能力】 乗用車30万台
- 【生産台数】 230,443台 (97年), 235,000台 (98年)
- 【W S】 www.csvw.com

(資料：同社 Annual Report 1998 ; FOURIN 『1999中国自動車産業』 97頁)。

(1-3) 「大衆汽車集團北京代表処」(Volkswagen Group Beijing Office)

- 【インタビュー受入】 Mr. Dr. Suixin Zhang, Mr. Michael Wilkes,
Ms. Iris Kraska
- 【所在地】 3028, China World Tower, China World Center,
Beijin 100004, China
- 【T E L】 86-10-6505-2155
- 【F A X】 86-10-6505-2154

視察協力会社

〔Volkswagen Audi Nippon 株式会社〕

【協力者】 総務部長 堀 美 弘 氏

【所在地】 〒441 愛知県豊橋市明海町5番地の10

【TEL】 0532-44-2222

【FAX】 0532-44-2332

〔第一汽車集団公司（吉林省）〕 (China FAW Group Corporation,
「FAW」と略称)

【所在地】 吉林省長春市緑園区東風大街83号

【設立】 1953年

【TEL】 +86-431-590-3030

【FAX】 +86-431-590-1309

【役員】 竺延風 氏 (総経理)

【従業員】 80,339人

【主力製品】 軽・中・重型トラック, 軽・中型バス, 乗用車「紅旗」,
Golf, Jetta, Audi 200.

【売上高】 228.6億元 (97年)

【純利益】 6.1億元

【生産台数】 220,679台 (乗用車68,224台, 商用車152,455台)
一汽VWを含む。97年。

(資料: FOURIN 『1999中国自動車産業』105頁)。

(1-4) 〔上海汽車工業（集団）総公司〕

(Shanghai Automotive Industry Co. [Group])

【インタビュー受入】 張明氏 (博士)・政策研究室副主任

【所在地】 上海市武康路390号

【TEL】 +86-21-4330-518 or 6433-6892

- 【F A X】 +86-21-4336-892 or 6433-0518
【役 員】 陳 祥麟 氏 (総経理)
【従 業 員】 64,095人(97年末)
【主力製品】 乗用車, 大型商用車, トラクター, 二輪車, 各種自動車
部品
【売 上 高】 733.5億元
【利益総額】 7.0億元
【生産台数】 乗用車23万台, 重型トラック361台, 大型バス1,901台,
トラクター19,501台, 二輪車250,648台, トランスミッシ
ョン17.3億元

(資料: 同社 Annual Report 1998; FOURIN 『1999中国自動車産業』 92頁)。

(1-5) 「トヨタ自動車中国事務所 (北京)」

- 【インタビュー受入】 嶋原信治氏, 安里圭介氏
【所 在 地】 北京市京広中心3606室
【責 任 者】 嶋原信治氏, 安里圭介氏
【T E L】 +86-(10)6597-3001
【F A X】 +86-(10)6579-3020

インタビューへの協力

「トヨタ自動車 東京本社中国部営業室」

- 【所 在 地】 東京都文京区行楽 1-4-18
【担 当 者】 山田暁子氏
【T E L】 (03)3817-9277
【F A X】 (03)3817-9046

(2) 半導体産業

「上海華虹NEC電子有限公司」

(Shanghai Hong NEC Electronics Co.,Ltd.)

【視察受入】 國吉敏彦氏（総経理），太田透嗣夫氏（副総経理）

【所在地】 中国上海浦東川橋路1188号

【設立】 1997年7月

【TEL】 +86-21-5031-0909

【FAX】 +86-21-5834-4909

【役員】 國吉敏彦氏（総経理），太田透嗣夫氏（副総経理）

【資本金】 7億USドル（出資比率：華虹微電子71.4%，NEC18.6%，NEC中国10.0%）

【従業員】 約700人（99年）

【事業内容】 L S I の設計，開発，製造，販売

【生産製品】 メモリー，ロジック I C

【生産規模】 拡散工程 2万枚／月

華虹NEC視察への協力

「山口県商工労働部工業振興課」

【協力者】 東 泰宏氏（主事）

【所在地】 〒753-8501 山口市滝町1-1

【TEL】 0839-33-3150

【FAX】 0839-33-3159

華虹NEC視察への協力

「日本電気株式会社 海外半導体工場支援本部」

【協力者】 柴田哲夫氏（計画マネージャー）

【所在地】 〒211-8666 川崎市中原区下沼部1753

多摩川事業所内

【T E L】 044-433-1448

【F A X】 044-433-1876

(3) 研究機関及び調査機関

(3-1) 上海三和総研有限公司

【インタビュー相手】 大藺治夫氏

【所在地】 上海市茂名南路58号 花園飯店内

【T E L】 T E L : + 8 6 - 2 1 - 6 4 7 2 - 1 6 4 5

【F A X】 F A X : + 8 6 - 2 1 - 6 4 7 2 - 1 6 4 1

(3-2) 復旦大学日本研究センター 陳建安教授との意見交換

【インタビュー相手】 陳建安教授 (復旦大学日本研究センター所長)

【所在地】 上海市邯鄲路220号

【T E L】 + 8 6 - 2 1 - 6 5 6 4 - 2 5 7 6

III. 視察・インタビュー報告

(1) 自動車産業

(1-1) 「大衆汽車集団北京代表処」

(Volkswagen Group Beijing Office)

(「VW北京事務所」と略称)

(文責：米谷雅之)

訪 問 日 時 1999年10月11日(月) 10時00分～12時00分

インタビュー相手 主席代表 張綏新氏 (博士)

インタビュー担当 座間紘一, 米谷雅之, 谷光太郎



インタビュー内容

ヒヤリングは、予め送付した質問に沿って行われた。

1. VW北京事務所の役割や機能について

(1) VWは1985年に中国に進出したが、VW北京事務所は、関係・契

約事務所 (relation & contract office), および代表事務所 (representative office) としての役割を遂行している。調整機能も重要な任務であり、長春と上海にある2つのジョイント・ベンチャー (JV) の生産やマーケティング投資の調整を行うとともに、VWの中国の代表所として中国政府や北京市などの政府機関との折衝を行っている。2つのJVとの調整は、例えば部品供給やダブル投資を避けるための投資の調整などである。2つのJVの間の調整に加えて、マーケティング戦略、生産戦略、およびサプライ戦略等の策定と実施について、VW本社と絶えず調整を行っている。

- (2) 北京事務所は50人のスタッフ (ドイツ人他外国人20名, 中国人30名) を抱えており、部門としては人的資源およびその他の職能部門, それにアウディ部門, シコーダ部門がある。

2. 中国への投資戦略, 特に一汽VWと上海VWへの投資について

- (1) 新製品の開発や流通部門の投資を重視しており、設備のリニューアルも5年以内に行うように計画している。新製品の開発では、上海にニューパサートを投入することを既に発表している。長春と上海のJVは、それぞれ開発部門を持っているので、R&D投資の調整が必要である。開発部門は主に中国向けの車の開発と改良のためにおかれている。例えば、ニューアウディ6は、ヨーロッパのものを中国に合うように改良した。
- (2) 流通部門の投資について。VWが1985年にセットアップした時、中国には乗用車の生産者はいなかったために、特に販売と流通については、第一汽車 (FAW) と上海汽車と契約し、彼らのルートを使って売ってもらっていた。一汽VWは、1997年になってFAWとの間で、新たに販売会社 (sales joint venture) をつくり、販売業務にあたらせた。上海VWも、同様な販売会社 (sales joint venture) をもっている。

3. 中国自動車市場の将来をどう考えるか

- (1) 従来は30~40%と非常に高い成長率を達成してきたが、ここ2~3年、成長が5~6%と鈍化している。この低成長は2~3年は続くだろう。しかし、中国市場は大きな潜在力があり、そのために我々もここにいる。現在は年50万台の市場であるが、多くの予測は直に100万台市場になると言っている。
- (2) 中国市場での障害ないし障壁は何かの問いに対して。1つは、第1に中国市場は保護主義をとっているため、車の輸入には輸入ライセンスが必要であること、第2に輸入関税が高いことであり、関税は80%~100%にもなる。いま一つの問題はサプライ（部品調達）問題である。サンタナで国産化率が93%になったが、サプライヤーの規模が小さく、非常に問題である。現在、部品供給メーカーは総数で400社あり、その内160社がJVである。

4. VWが中国自動車産業に果たした役割について

- (1) VWは80年代初めから中国に関与しており、その意味でパイオニアである。プジョー、ホンダ、クライスラー（北京汽車）も貢献してきたが、VWは80年代の初めから中国での乗用車生産に強く携わってきた。
- (2) 合弁期間の間、パートナーと一緒にやっていく。期間終了後のことは今は考えていない。

5. 中国企業とジョイント・ベンチャー（JV）を組むことの問題は何か

- (1) 両者の間に問題がないわけではない。それは西洋文化と中国文化という異なった文化をもつ企業と一緒にやるのだから色々問題もあるが、今までのところ、成功的であると評価できる。
- (2) 中国は今まさに変動の時期にある。企業に関する法律（business law）の変更や経済改革（economic reform）のための諸種の制度改

革など、われわれを取り巻く環境は大きく動いており、非常にフレキシブルである。しかし、われわれの目的はきちんと定まっており、明確である。こうしたなかで目的を遂行していくことは厳しい面もないではないが、それ故に非常にやり甲斐があり、チャレンジングな仕事であると思っている。

6. 部品の購買についてどのようになっているか

- (1) サプライシステムについては既に話した通りである。VWは中国でサプライシステムを構築してきたが、まだまだ問題がある。国産化率は40%位だったのが、今やサンタナで93%、ジェッタで約90%に達している。サプライシステムの問題はその小規模性にある。したがって、規模の経済を享受できない。サプライヤーの数が多過ぎるために、1社あたりの規模が小さく、コストが高くなっている。これを改善しなければならない。
- (2) 2つのJVの両方に供給している部品の供給業者はいるが、それがどの位の数かは、数が変動しているために、はっきりとはわからない。日本のような固定的・排他的な関係の部品供給システムにはなっていないから、数も絶えず変動している。

7. VWの最終ユーザは誰か。中国国内だけか。ターゲットとして日本市場も考えているのではないか

- (1) 中国産のVW車は今のところ中国の国内市場向けである。
- (2) 顧客には3つのグループがある。

①政府およびその他のビジネス機関	(1995年時点は30%)
②タクシーや小規模企業の商用車 (commercial car)	(1995年時点は50%)
③プライベート・ユーザー	(同 17%)

過去においては①が主流であったが、最近では③が増えてきた。

将来は③がメジャーなカスタマーになるだろう。プライベート・ユーザーは、昨年は17%であったが、5年以内には50%になるであろう。プライベート・ユーザーは、主に政府の高官、企業家、および外資系の高所得社員などで構成されている。(VW北京事務所のスタッフにも自家用車を持っている者が何人かいる。)

- (3) 顧客管理について、最終ユーザーのリストもしくはデータベースなどをつくっているかという問いに対して。

中国の流通は複雑だからそういう類のものは持っていない。多段階を通して販売され、それぞれ個別で異なっているので顧客リストなどなかなか収集できない。中国の場合、自動車の購買には独特のものがある。ドイツでは、顧客は一般にVWのディーラーで購入するが、中国では多様な販売店や販売市場に行って、そこで現物をみて、その車をキャッシュで購入することが多い。だから、そのようなデータベースを作ることは難しいし、現実に無い。

- (4) 自動車のファイナンスについて。

1998年にコマーシャル・バンクがカー・ファイナンスをすることが許されたが、割賦販売での売買は未だ非常にマイナーである。I C B C (Industry Commercial Bank of China) や中国銀行 (Bank of China) もカー・ファイナンスを始めたが、昨年で約1万台で、全体としてはマイナーである。

8. 中国産のVW車のチャンネルはどうなっているか

それぞれのパートナーとのJ Vが販売を担当している。上海では、上海汽車とのJ VであるS A I S C (Shanghai Automotive Industry Sales Corp.) を通じて販売している。

9. 販売ネットワークとサービス・ネットワークについて

- (1) 販売のネットとは別にサービスのネットワークを持っている。両

者は何れも別個のネットワークである。サービス・ステーションは全国に700カ所ほどある。しかし、一汽VWと上海VWのステーションは各々独立している。

- (2) 通常は販売とサービスのネットワークは一緒であるべきである。しかし、現在、中国ではそのようになっていない。VWは販売とサービスは相互補完の関係にあり、一緒にしたいと思っているが、今はそれができていない。

10. 中国における自動車マーケティングの戦略的重要性について

中国市場は大きな潜在力を持っている。如何にその潜在力を顕在化させるかが重要である。ますます競争も激しくなる。その意味で、マーケティングが重要になってくる。

11. VW車の価格形成について

- (1) 価格は一方でコスト構造に依存するとともに、他方で市場の状況にも依る。この2つによって価格が形成される。昔は計画経済の中で、国家が価格を統制していたが、今は市場原理が導入され、大きく異なってきた。乗用車の価格もしたがって市場に依るところが大きくなった。
- (2) いま北京でサンタナを買うとすればいくら払えばよいか、という問いに対して。車体価格それ自体は同じであり、サンタナの基本モデルを購入するとすれば販売価格は11万2,000元である。購入者はこの販売価格に登録税を支払わなければならない。北京の場合は登録税は販売価格の17%にあたる。しかし、登録税は地域、都市によって異なり、17%から70%と地域間で大きな格差がある。数年前は車体価格の2倍になるということもあった。ちなみに、ガソリンの価格はリッターあたり2.5元だそうである。

12. 中国における排他的な流通チャネルの形成の可能性について

- (1) 可能性は無いではないが、中国の歴史的な発展のために今のところは持てない。後発のGMやホンダはそのような排他的なチャネル形成を目指そうとしている。VWもそのような可能性を持っているが、そのためには多くのことをしなければならない。

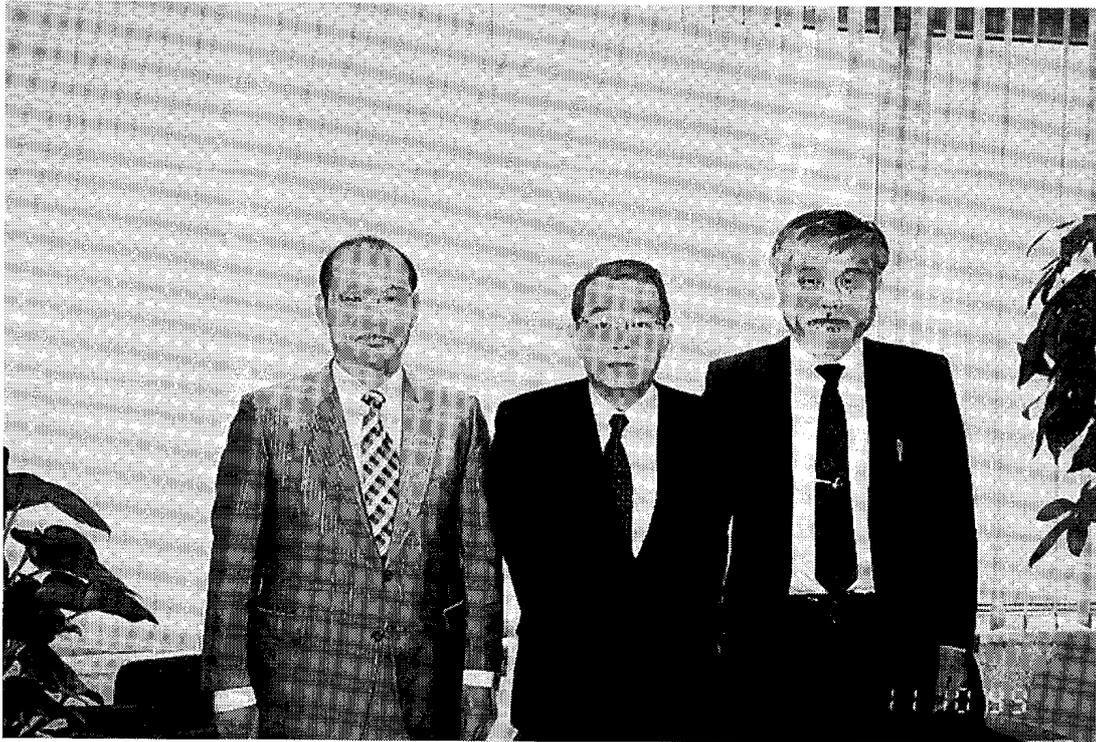
将来それを目指すとともに、販売とサービスを統合した独自のネットワークを構築することは重要であるが、5～10年くらいかかるかもしれない。そのためには大きな投資が必要であり、したがって大きなマーケットシェア (big share) を獲得することが必要となる。

- (2) 「代理制」について聞いてみたが、代理制についての明確な回答は得られなかった。ただ、「dealership」については、今でもディーラーシップ制はあるという。但し、そこでのディーラーは排他的・専売制 (exclusive) なディーラーではなく、VW車だけでなく、ホンダやGMの車も扱っている併売店を指している。

(1-2) トヨタ自動車北京事務所

(文責：座間紘一)

訪 問 日 時 1999年10月11日(月) 13時30分～14時30分
インタビュー相手 総代表 嶋原信治氏，代表 安里圭介氏
インタビュー担当 米谷雅之，座間紘一，谷光太郎



配布資料

『中国におけるトヨタの活動』

『中国自動車産業の現状，問題点』

『中国，主要自動車メーカーと海外企業との協力関係および生産能力計画』

インタビュー内容

1. トヨタの中国進出

後発で本格的な自動車はこれからである。これまでは四川トヨタでコースターを，天津でエンジンを生産している。

2. 中国市場への外資の進出状況

今年は大きな変化が起きつつある。ホンダのアコード、GMのビュイックが参入し、VWもサンタナやジェッタの新型計画がでてきている。上海VWはパサードを投入する。アコードはヒットし、需要に追いつかない状況にある。国産化率は4～6割で、これから国産化をどう進めていくのかが問題である。これまで中国市場では、VWが圧倒的シェアを持っていたが、これからは多様化していく。

3. 「代理制」

中国は計画経済から市場経済への過渡期にある。代理制は結局は失敗した。前提ができていないからである。名目だけで、実際は計画販売である。これまでは国家物資局の一括販売であったが、物資部の下での機電会社が各省のその系列を通じて製品を販売しており、今でもそれが握っている。代理制は実質的ではない。メーカーと販売店がむすびつかず、常に国家が介入する。工場、研究開発、計画部門などがバラバラで政府各機関と縦につながっており、一つの統合されたものになっていない。中国では国が一つの会社になっている。市場経済になって形は代理制になったが、実質は大きく異なる。メーカーは代理制をしたいのだが、そのようにはならない。

メーカーは専売制をやらせたいので51%出資して販売会社との間で合弁企業を作るが、販売会社の方はいろいろなメーカーとそういった契約を結び、実質的には専売にならない。形を変えた委託販売制である。中国は概念先行で実質が伴っていないようだ。

4. シャレードの販売

タクシーが7～8割で、市の服務局で販売促進をする。

5. マイカー政策での見通し

約5年は早い。政府が消費政策を展開する必要がある。販売・流通の規範化=販売した物には金を払ってもらうことが必要である。

6. 販売方式

今は現金買いである。企業にはマーケティング能力、開発能力がほとんどない。マーケティングには製造する以上に10倍金が必要。

7. ディーラーシップ制は上海VWだけではないか。

上海VWは120店舗のディーラーを持つ。

8. 現在のシェア

上海VWが全体の6割、2位が長安アルト、3位がシャレードである。上海VWは生産と販売でかなりの利益を上げている。修理、販売、生産などの多様なライセンスが必要である。今まで中国は自動車の販売問題、チャンネル問題を考えてこなかった。トヨタは国家計画委員会と共同研究をしてきた。1994年の自動車政策では販売にはあまりふれていない。個人のユーザーとなると販売消費政策が必要となる。

9. ライセンス問題

販売権がなかなかとれない。3S一体化が困難。縦割り体制：修理は交通部、部品は配件公司、販売は物資局、輸入は外貿局が担当する。運営にならざるを得ない。すでに権利を持っている企業とくむことが現実的である。

10. トヨタ中国事務所の役割

ロビー活動。政府に対する説得活動、報道、渉外、情報収集などである。スタッフは日本人3人、中国人15人、計18人である。

11. 中国との商売

通常のルールが効かない。別のルール，ルートが必要である。コネ，人間関係，メンツである。中国では最後の決断は政治である。日本には厳しく，ドイツにはそれほど問題はない。歴史認識の問題などが裏にある。政府の後押しが必要である。

12. ディーラーシップ制

トヨタが日本でやったようなものは現状では構築困難であるが，車の販売には3Sが必要。これをどうクリアーするかが問題。しかし，個人的意見では，排他的なディーラーシップ制が中国ではよいかどうかわからない。今北京ではショッピングモールが2カ所できているが，そのような方式の方が中国ではよいのかもしれない。

13. 中国市場

最後で最大の市場である。

(1-3) 一汽大衆汽車有限公司

(FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd., 吉林省長春,

「一汽VW」と略称)

(文責：山代研一)

訪 問 日 時 1999年10月11日(月) 13時10分～17時10分

インタビュー相手 Mr. Peter Wittke

(Senior Advisor of Finance Administration)

インタビュー担当 増田正勝, 山代研一, 古川澄明, 陳建平



(長春駅)

訪問概要

10月11日早朝、北京空港を発ち、11時過ぎに長春市内のホテル「春誼賓館」にチェックインした。ホテルは長春駅前であって、旧大和ホテルの新館である。ホテル内で昼食を済ませた後、午後12時半、一汽VW社からホテルに出迎えの車が差し向けられ、会社に向かう。会社は、長春駅から南西方向に位置し、ホテルから30分程の道程であった。会社は中国第一汽車集団会社の工業団地を通り抜けたところに広大な敷地を占有している。工場門衛所を通過して管理棟に案内され、総経理執務室でイ

ンタビューを行った。(古川記)

ドイツ側責任者 Kappler 氏の計らいにより一度断られた視察が実現した。ドイツ人スタッフの全面的な協力で長時間にわたるインタビューと工場見学をおこなうことができた。Kappler 氏はドイツでの重役会議出席のため不在であったが、その代理として財務担当の Peter Wittke 氏が対応して下さった。工場見学では各部門のドイツ人責任者が引率し説明して下さった。組立試験中の A 6 のテスト現場を特別に見せてもらった。(山代記)

インタビュー内容

13:10~14:00 Wittke 氏による概況説明

14:00~16:30 工場視察

16:30~17:10 Wittke 氏に対する質疑応答

以下は、Peter Wittke 氏へのインタビュー記録である。質問事項は省略し、回答事項のみ記す。



1. 本館5階のofficeにて

1996年に操業を開始。現在主に Jetta A2 を生産。総投資額は110億元 (13億US\$)。99年12月に新モデルの Audi A6 を導入する予定。現在本工場で組み立てテスト中。Audi A6 は北京政府の公式車として、Buick (上海GM) を押し退けて採用されることになった。誇りとしている。生産能力は年15万台。99年度の生産見込みでは Jetta が8.8万台、Audi A が3.7千台、計9万台とのことである。

敷地内にエンジン工場があり、生産能力は年27万台。内、一汽VW用は9万台。将来エンジンを世界のVWグループに外販したいが、具体的な計画はない。可能なら上海VWにも納入したい。エンジン部品 (ギア、カムシャフト等⁽¹⁾) はドイツ、ハンガリー、ポーランドに輸出した。Jetta の主力機種は古い Jetta A2, 1.8ℓ エンジン搭載、98年3月に新モデル Jetta King を追加した。今後 Jetta の後継車として Bora の導入を予定している。

Kappler 副社長は販売出身で、その肝煎りで新しく販売の合弁会社をスタートさせた (本社は当工場敷地内にある)。出資はFAW15%、一汽VW85%。FAW (第一汽車集団公司) が舵を握る戦略的拡販体制。1997年以前はFAWが販売を担当していた。98年にドイツから販売の専門家を招き、東北を手始めに7地方 (Heilongjiang, Liaoning, Shandong, Hebei, Yunnan, Fujian, Hunan) で販売努力を集中的に投入する方法で成功した。販売努力を地方に集中的に投入して販売を伸ばすという基本的な考え方である。今後さらに3つの地方 (北京, 広東, 吉林) に導入する。もう一つの販売拡張、顧客満足戦略はディーラーの体制整備で、three-in-oneと呼ばれ、すなわちヨーロッパでも (日本でも) そうであるような、各店が販売、アフターサービス、部品の3機能を備えるディーラーづくりである。中国の考え方を変える

(1) annual reportによればコンロッド、クランクシャフト、シリンダーブロック、カムシャフトも含まれる。

のは困難な仕事だったが、考え方を合わせることができるディーラーを選んだ。中古車の機能は持たない。

顧客満足のため製品品質を向上させる。一つはモダンな Audi A6 で、あるべき方向への第一ステップである。次のステップは昨年始めにヨーロッパで発売された VW Bora の導入である。Bora は新 Golf のロングサイズ版で、後部トランクつきである。2001年に生産開始予定。これは Jetta の後継車ではなく、より高価格帯に導入し Jetta と並行生産する。上海 VW の Passart はより高価格帯なので直接競合しないが、いくらかの競合はあるだろう。Jetta A2 には ABS, AT, air-bag などが装着され、さらに face lift (マイナーチェンジ) を続ける。このように2008年または2010年迄は新製品への全面取替えではないが、オプションを増やすことで顧客満足度を上げる。

今は当社のモデル・レンジを正しくすることを目標としているが、行く行くは中国製品市場全体をターゲットとする方向に向かっている。一汽 VW の市場占拠率は97年が4.2万台 (9%)、98年が6万台 (11.8%)、99年が8.8万台 (16.3%) である。当初計画段階では高い成長率を見込んでいたが、昨年来のスタグネーションで人々は車に金を思った程使わない。多分10年以内に年産能力の15万台に達することは無理だろう。

2. 上海モーターショーに出品した Audi のコンセプト・カーについて

立ち会っていないのでよく知らないが、評判はよかったと聞いている。しかし生産する計画はない。価格セグメント別にみると、upper-midium クラスでは当社は Audi 200 (C 3) のみである。これは当社の主たるビジネスではない。シェアは低いが非常にコンスタント。medium 価格セグメントでは Jetta でシェアは毎年伸びている。他方 Santana は下がっている。我々はその原因は古い Santana を改良しなかったためと言っている。medium-low セグメントでは Jetta A2

では97年～99年で若干シェアを失ったもののほとんど水準を維持した。medium 価格セグメントでFAW-VW が伸びるのは明らかに face-lift の効果。このセグメントで Citroen も (不思議に) 伸びた。Jetta A2 により大きい排気量のエンジンと A T を追加したことで Jetta は97年の4万台から98年の6万台に増加した。

従業員数は中国人約4,500人。ワンシフトで操業。直接人員約2,500人。昨年末時点では2,000人だったが生産増加のため増員, 間接人員約2,000人 (メンテナンスを含む)。内男3,900人, 女600人。マネージャー70人, supervisor 100人。ドイツ人派遣者は約30名 (うち2名はベルギーのVWグループから)。彼等の配置は品質保証, R & D, Production Engineering, Sales & Marketing。現在さらに Audi AG から A 6 導入関連で追加の派遣者が来ている。Audi AG はこの活動を直接にサポートしている。従業員のトレーニング, 質の向上のためのセンターを工場内に持っている。直接, 間接ともにここでトレーニングしている。我々はK V P 活動(Continuous Improvement Process=起源は日本だと思うが, 個人の仕事を分析して節約をする=改善) を用いている。直接労働だけでなく間接労働も含めて節約することであり, 最終ターゲットはコストダウン。

3. 工場見学

- (1) 案内者: Mr. W. Weiss, (Body Shopのマネージャー) 他
- (2) 見学コース:
- (3) 本館-プレス工場-車体工場 (Audi-Jetta) -車体工場と塗装工場の間で Bora の車体工場予定地 (建設中) を通過し-塗装工場-組立工場 (Audi-Jetta) -最後にエンジン工場の順。合弁販売会社, トレーニング・センターは位置のみ確認。

4. 工場見学の感想

①プレス工場

スタンピング・ラインが2列あり、片方は自動送りによるハンドリング、他方は人手によるハンドリング。説明によると Audi のサイドパネルのごときは重量があり人手では作業員の身体を痛めるゆえ自動を導入した。設備はすべて欧州系機械メーカーの製品と見た。コイル置き場およびシヤリング工程を見ず。通路、機械間スペースが十分に広く、採光、床等の清掃状況は申し分ない。プレスは見学時に運転しておらず、音に関しては不明。型具の保管、準備状況は整然としており、全体的に静的な感じ。Audi A6 のパネル部品はドイツからCKDとして供給されると聞いた。半信半疑だがコイル切断工程を見なかったことと重ねると事実であり、プレスの半加工状態で海を渡り供給されるのかもしれない。プレス型具は全部ドイツから供給と聞いた。

Audi A6 を試作中であり、プレス工場とボディー工場の間でボディーの組み上がり状態を検査している状況を見学。ドイツ人数人と中国人5～6人が検査具をとりまいて盛んにチェックしていた。この現場の案内者は現在の中国の技術レベルでは Audi ボディーの自給は全く不可能だと言った。自分の目でも中国の現状は Audi クラスの開発はまだ当分無理で、昨年見学した大宇など韓国の水準からも10年程度の差があるように感じた。

②車体工場

軽量の簡易なロボットの導入が進んでいるが、まだマニュアルのスポット溶接機が主流である。全自動ロボットによる溶接ラインはまだない。部品ごとのサブアッセンブリ工場が平面的に散開しており、全体の工程の流れを一目では見ることはできない。先進国の車体工場で見ると全自動ロボットで武装した強烈なメイン・アッセンブリラインを持たないせいか、凄さのない平和的な印象。時々スポッ

トの火花が飛んでくるが、音や煙はほとんどなく、清潔で採光もよい。見学中は材料供給のフォークリフトや無人車など工場内搬送車とあまり出会わなかった印象。Boraの車体工場は地盤工事中でまだ建屋はない。しかし来年中に稼働開始と言う。車体工場でラインが折りかえしとなり、塗装工場以後逆流する。

③塗装工場

生産台数に比べてなんとも広大な建屋。外観では無窓の箱型の建屋とその上に突き出る2本の突起（集塵排気塔であろう）が特徴。主にAudiの塗装ラインを見、ラインが並行している場所ではJettaのラインも見学。乾燥炉のトンネルが非常に長いのではないかと感じた。塗装のスプレーは自動と人によるガン・スプレーの混成。塗装ブース内で作業をしていた女性工員が原始的なマスク、服装をしていたのに驚く。防錆をボディーの隅ずみにいきわたらせるためAudiラインでは新技術を採用。欧州ですすでにおこなわれているとのことだが、ワン・ステーションで多数の孔部や裏部にリキッドを自動的にインジェクトする。この職場の監督は若い女性。塗装ラインと一般空間の環境の仕切りは申し訳程度。塗装終了後の車体も無造作におかれていた。

④最終組立工場

組立ラインは2本あり、それぞれJettaとAudi専用。Jettaは2周、Audiは1周程で完成ライン。主としてAudiラインを見学。ラインは量産ベースでながれており、新車のA6が現行車のA5に混じっている。ドアとボディーは一旦分離して組立てている。A6の完成車が10台あまりライン外にプールされていた。品質チェックとテスト走行用にまわるのではないかと想像。ラインスピードは説明員によると40台/H程度。所々に従業員のための青く塗られたイス、テーブルを備えた屯所があり、5～6人がミーティング中らしき様子を見る。その

中にA 6 に関するミーティングを行うらしい掲示，張り紙を見る。

ラインサイドに置かれた部品の供給量は多くも少なくもない。増田教授によるとカート，トラック，リフトの類いが直接ラインへの搬送をおこなっていた。ラインオフは見ないで退出。思い出にある，ちょっと昔のよくできた組立工場を見たという印象。

⑤エンジン工場

品質管理等が入居している工場事務所の大きな建物を通り過ぎ，やや離れた位置にある。入口の説明パネルによると，生産しているエンジンは5バルブの1.6，1.8，2.2，2.4（もしくは2.6）リッターの4種類。1.6と1.8は同型エンジンでJettaとAudi 1.8バージョンで共用。エンジンのローカル・コンテンツ達成率を聞くと，機種によって異なるが，ほぼ100%から20%に過ぎないものまでであるという。

Audi専用エンジンが低く，20%のレンジ。クランクシャフト，コンロッド，シリンダーヘッドの自動加工を含む量産型のラインを数ライン見た。専用機はすべて欧州一流メーカーのものだそうだ。コンロッド，シリンダーブロックなどのCKD梱包が沢山積まれていた。シリンダーブロックにはAudiのインゴルシュタット工場のマークがついていた。トランスミッション工場は見なかったが，別棟となっていて，そこから供給とのこと。トランスミッションを組み込み，テストベンチに進み工程終了。エンジン工場は他の工場に比べドイツ人技術者の姿が多い。見学の最後に上海VWとの比較を聞くと「上海は金持ち，設備が近代的だが，ここはそうはいかない」との返答。

⑥総合印象

異例ともいえるべき隅々にわたる詳細な見学ができた。工場案内者は「我々はドイツ式に日本式を加えて中国の文化に合わせた」と説明した。しかし生産システム，物理的な構造，レイアウトの哲学はドイツ

式と呼んでよいだろう。設備機械は欧州のものを本格的に導入しており、それゆえにドイツ人被派遣者による管理と指導が片時も欠かせないものである。マニュアル作業が多くその意味で労働集約型でありながら設備優先型の印象。品質改善運動が強調されており、QQMK (Quality, Quantity, Maintenance, Kaizen) と呼ぶチーム活動がおこなわれ、労働者参加型の工場経営の一端が見られるものの、労働者の主体な参加はやや二義的で、全体を引っ張っているのは技術者とその責任感である。中国においてはそれも一つの見識かもしれない。しかしもし何らかの理由でドイツ側が意欲を失うようなことがあったらどうなるであろうか。

5. 追記

増田教授のメモから：

プレス工場

ドイツ語表示 Gute Fahrzeuge.

塗装工場

塗装ロボットの使用は日本の半分程度で工場内は塗装関連の臭気が充満し臭い。作業者の数が多い。ドイツ語表示：Ein gute Auto beginnt im Rohbau.

エンジン工場

Jetta のエンジンは部品の80%が中国で生産可能。Audi A2 は80%が輸入部品による。ここで使用されている機械はほとんどドイツ製である。山積みされている部品等の出発点はドイツの Ingolstadt の Audi 工場、ブラジルの VW 工場 etc. であった。

ドイツ語表示には、次のようにあった：

Liebe Deine Firma und zeige Dich wie ein Mitbesitzer (愛一汽大衆
做公司主人)。Qualität ist unser erstes Ziel. Die Absicherung einer
kontinuierlichen Produktion beginnt mit dem Materialfluß. : つまり
「会社を愛そう、共有者だと思おう。品質こそが我々の一番の目標で
ある。間断なき生産を確実にするのは材料の流れである」とでも訳せ
るか

最終組立工場のドイツ語表示：

Wir streben höchste Produktionsvollkommenheit zu. 「我々は、
申し分のない、最高の生産に向って努力している。」

6. 工場見学後、本館5階の office にて

エンジンや部品の広域調達構想は現状では理論の段階。中国マーケ
ットでは非常に地域志向せざるを得ない。世界に受け入れられ品質で
量的に部品貿易を実現することは困難。しかしその方向で発展できる
ように努力をしたい。いつかは海外で儲かるようになりたいが、あく
まで理論としてであり、特定のターゲット国を戦略的に考えているの
ではない。現在の条件下では1国に集中すべきである。

生産能力15万台というのは月～金の週5日稼働での計算。現在、土
日も稼働し、大体1日10時間操業をしている。このベースで言えば生
産能力は年19万台弱ということになる。十分な生産能力をもっている。
ドイツと異なり労働組合問題もなく労働時間が非常にフレキシブルな
のが特長。これが中国進出の一つの理由には違いないが、はっきり言
えるのは中国という大市場に足を踏み入れるのはよい戦略だと考えた
ためである。

91年から97年までは利益計上ができず、投資のみの期間であった。
97年以後黒字転換した。99年は98年より良いと思う。しかし中国参入
決定時の見込みより低い。本工場はやや旧式の設備内容で、しかも現

状では生産の2倍の能力を持っている。これは過剰生産能力であり、問題があるのではないかという意見は正しい。新型車を導入するための追加投資もさらに必要である。自分は財務の人間なので、計画部門の同僚たちが新車で正しい決定をしたと信頼したい。この工場がたどっているのは市場の発展段階にそって工場を段階的に発展させているという過程である。過剰生産能力という過去の過ちは繰り返したくない。

販売サイドでは、上海VWとの比較は、シェア比較など、しばしば行う。財務面では到底比較にならないけれども、売上利益は相対比較では当社のほうが良い。売上利益率は昨年11%だったが、ドイツ自動車メーカーとしては非常に良い数字である。上海VWとの情報交換はしばしばではなく、ケースによってコンタクトしている。中国ならではの分からないこと、問題点について上海のドイツ人同僚に相談している。中国で先行した彼等の経験を利用している。

北京のVW officeはドイツVW、上海VW、FAW-VWのコーディネーションをしている。三社のモーターショーの出品調整などである。今後もFAW-VWにコンタクトするとき北京officeを通す方が都合がよい。また北京政府の法律の制定動向などの明確化、早期情報収集をしている。

(1-4) 上海大衆汽車有限公司

(Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd., 略称：SVW)

(文責：山代研一)

訪 問 日 時 1999年10月14日(木) 13時00分～16時00分

インタビュー相手 Wolfgang Tangemann (Marketing & Aftersales,
Director of Service Division)

インタビュー担当 増田正勝, 山代研一, 古川澄明, 陳建平



訪問概況

13:00より本館会議室において、マーケティング・アフターセールス担当部長、Wolfgang Tangemann氏よりレクチャーを受け、15:00より続いて近くの第2組立工場に赴き最終組立ラインを見学、16:00終了。帰途、建設中の第3組立工場（Passart用）の外観を見た。

インタビュー内容

Wolfgang Tangemann氏によるレクチャーの形でヒアリングを行う。

質問事項は省略し、回答項目のみ記す。

自分 (Tangemann) は2度目の中国勤務。最初の勤務は1985年～89年。このときはS V Wの立上げのために派遣された。当時、VWは中国政府の外国メーカーとの提携による自動車産業育成の政策を積極的に受け止め、他の会社を押しつけて中国に進出した。今回の中国勤務はS V Wの将来計画のために、設立以来ここを熟知している自分が再派遣されることになった。



1. SVWの概況について

資本金は1985年当時、160百万元。98年2,600百万元。所有比率はVW 50%、SAIC 15%、BOC 25%、CNAIC 10%。取締役は10人で、中・独5人ずつ。ドイツ側が50%所有しているものの、中・独で意見が対立したときは中国人の会長が最終決定権をもつので、中国側が100%の支配権を握っているようなものだ。執行役員のポストはManaging Director (総経理)、Technical Director, Personnel Director, Commercial Director の4つ。中・独2つずつ分けられている。

S V Wは生産機能が主であり、R & Dは小規模。最初は大部分の部品をVW本社およびその調達先からVWを經由しC K Dで供給していた。当時はタイヤとバッテリー以外はほとんど輸入だった。現在は逆転し、90パーセント以上が現地調達。大量生産でないとコストが引き合わないような部品のみ輸入している。

当初の工場はVWがくる以前からあった工場を改造したものである。これをドイツ流に切り換えるのに大変苦勞した。91年に現地調達率80パーセントに到達した。次期新車 Passart の現地調達率は60%で、40%はVWまたはそのサプライヤーから調達する。中国のサプライヤーとドイツのサプライヤー間には約300件のライセンス契約がある。中国サプライヤーとのジョイントベンチャーはVWがくる以前からいくつか存在していた。

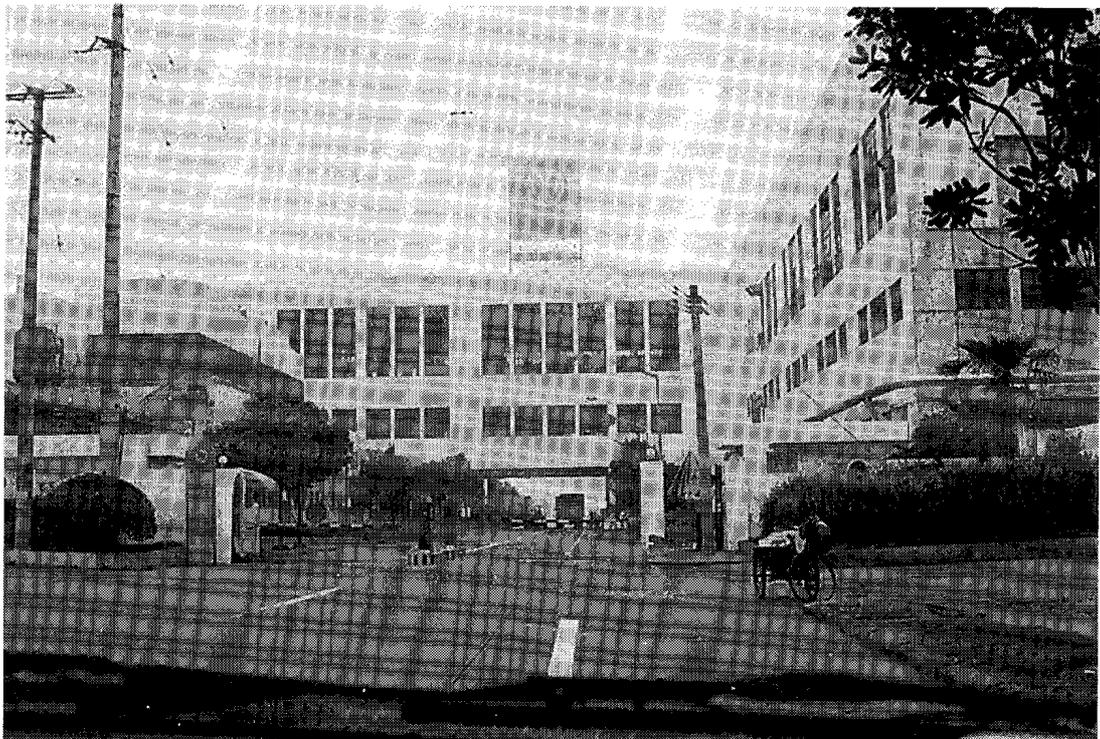
当初、中国市場は小さかったが、現在、乗用車50万9,000台に成長した。まだ選ばれた層しか車を購入できないし、人口比でみた保有率は低いものの、これはオランダの市場規模と匹敵する。98年の需要内訳は商用車25%、公用車26%、タクシー18%、個人31%となっている。中国は社会主義国であり、これまで国が生産者、販売者、購入者を決めていた。現在は個人的な購入が許され、いわゆる non-institutional buyer の割合が35%になっている。とくに小規模な企業の需要が伸びており、今後もこのセグメントが発展すると予想する。同時にタクシーも有望なセグメントだ。

当初、政府が購入者であり、配給・購入手続きを指定していたので、我々には「販売」といえる機能はなかった。けれども、1993年から徐々に自由化され、個人購入が可能になった。その後販売会社のS A I S C (Shanghai Automotive Industry Sales Corporation) が政府から販売機能を受け継ぎ、「販売」ができるようになった。現在の構造は次の通り。S V Wは全車両をS A I S Cに供給する。非常に少ないがある特殊の顧客にはS V Wが直接販売しているものの、ほぼ100パーセントS A

ISCに供給している。SAISCは自社のディーラーと独立のディーラーに卸し、そして彼等が顧客に販売する。

SVWは顧客に対するアフターサービスをサービスステーションを通じてまだ直接に行っている。よって流通経路は1つの販売チャンネルと1つのアフターセールス・チャンネルというユニークな制度になっている。

歴史をたどると、ジョイントベンチャーの当初は、政府側が保証価格で8万9,000台の買い取りを保証していた。この台数は当時のサプライヤーの能力に見合ったものだった。しかし我々はサプライヤーの能力はもっと上がるべきだし、もっと多くの車を生産するべきだと考えた。しかし中国政府はこれ以上(車予算を)支出しないだろう。ではどうするか。ジョイントベンチャー契約では、8万9,000台を上回る場合の販売の仕方は改めて定められることになっていたが、未だにその取り決めはない。現在、23万台以上を生産しているが出荷契約の裏づけが曖昧なまま、シエークハンド・ベースで供給している。



2. アフターサービスについて

最初、われわれはフル・セールス制を考えていた。しかし中国側のコミットが得られなかった。そこでS V Wが独自にサービス網をつくり、中国側は販売の一般業務を確実に行うということにした。現在全国をカバーする426のサービスステーションを持っている。これは80~90パーセントはDOTスタンダードに適合しているが、我々は国際スタンダードに適合させなければならない。これまでの販売車は1983年にデザインされ、エレクトロニクスの使用がすくなく、簡単に修理できるギアボックスやサスペンションを持つ製品だった。今の中国は道路も良くなり上級の車を要求している。車がよくなればサービスも変わらなければならない。

S A I S Cが資本所有関係にあるディーラー120社、資本所有のない、いわゆるフランチャイズ・ディーラー88社、および250の??。これらのディーラーが全体の3分の1を販売し、他の3分の2は販売エイジェントで販売されている。こうなる理由は販売密度が非常に低いことにある。人口5万人の市では年販20~50台が精々。この数量ではディーラーは存立できないので、代理店かコンタクトポイントを置き電話で注文を受けるのもやむを得ない。

現在このシステムを再編中である。私が来ている目的は、まだわれわれの資本が入っていないS A I S Cを統合すること。S V W, V W, S A I S Cで新しい会社をつくり、下部のチャンネルに影響力を行使する。それに加えてサービス・ステーションをディーラーと結合する。ヨーロッパあるいは国際基準では、ディーラーは新車、補修部品、金融サービス、などを一貫して扱う。われわれは中国のディーラーも国際水準に合うfour-in-oneディーラーに変えようとしている。fourとは新車、中古車、サービスおよびパーツ。

S A I S Cディーラーと独立ディーラーの販売比は3分の2対3分の1程度といえよう。これまでそうであった。しかし変化しつつある。V

W車の保有台数は現在中国で130万台以上になったので、これをどうサービスするかは我々の基本問題である。



3. 市場について

政府により中国のBIG3として上海VW, FAW, 武漢(第二汽車)が選ばれた。他に小規模なメーカーとして天津(トヨタ), 広東(ホンダ), 重慶(スズキ), 上海(GM)がある。占拠率は別表(巻末の表6)のとおりであるが、現在劇的に変化しつつある。本年1~8月の数字をみると、Santanaは去年の45%から40%程度に下がった。Jettaは上昇した。

新しいメーカーが参入し、顧客も新しい車の方に向かい、既存のメーカー(主として天津とSVW)がシェアを失っている。また成長率の動向も一つの要因。乗用車市場の成長率は90年初頭まで年20%以上と高かったが、現在は10%程度に下がり、今後数年間は成長率は10%プラス・マイナスと見られる。SVWとFAW-VWは他社の販売力に限界があるので、あわせるとまだ50パーセントの占拠率を保っているが、他国の例

でもわかるとおり、今後も1社で市場の50パーセントを占拠し続けることはあり得ない。

中国市場は非常に価格に敏感である。需要が量的に集まっている価格レンジは10万元以下、11~12万元、18~19万元。先進市場と異なり、中国ではそれぞれのセグメントを数メーカーで分けあっている。

4. 投資について

S VWの投資は94年にいったんピークに達してから下降、98年に再上昇した。その背景としては、国際水準に近づけるためのモデルレンジの拡大、それにとまなう生産設備の更新。生産技術は、部品サプライヤーを含め、国際水準に近づいてはきた。しかし国際水準になるにはあと10年はかかると推定する。その理由は生産規模がまだ小さいこと。中国では規模が年産10万台以上の車はSantanaとCharadeの2つしかない。その他のメーカーは10万台のレベルに遙かに及ばない。これでは金のかかる先進技術を投入するわけにいかない。つまりはファイナンスの問題だ。市場が急速に伸びない限り生産技術の進歩は漸進的なものになるだろう。現モデルサイクルが終わるまでは国際級の車を投入することができない。主な問題はまだここにある。

5. 従業員について

従業員は10,480人、うち直接人員5,572人、間接人員4,908人。間接人員が多い(94年までは直接より間接の方が多かった)。他国なら政府に属する任務を、中国ではまだほとんど製造企業にやらせている。国際的にはみられないことだが、S VWには社会保障室があり、社会福祉、幼稚園、寮、老齢年金等、ソーシャル・ワーカーの仕事に携わる多数の人がS VW従業員として働いている。従業員の男女別(79%, 21%), 学歴内訳(大卒17%, プロフェッショナル・ワーカー39%, 高卒41%, 小卒3%)は図(付属資料図6)に示すとおり。直接人員の85%, 間接人員の

72%が男子。15%、28%は女子。

6. ローカル・サプライヤーとローカル・コンテンツについて

ローカル・サプライヤーは85年にはわずか2社であったが、98年の272社に増えている。Santanaのローカル・コンテンツは、85年の4%から98年の94%になった。Santana 2000は同じデザインで後部座席の居住性向上のため全長を延長したモデル。かなり違う部品を使用するので、ローカル・コンテンツは95年、72%だったが、98年、88%となった。ローカル・サプライヤーの分布は上海地域69%、その他が31%。上海は中国6大基幹産業の一つとされる自動車産業のセンターなので、上海では6大産業の会議がよく開かれ、そのような時に国からの高いレベルの要求が示される。

7. 中国自動車産業について

現在メーカーが120もあり、年産500台という小さいメーカーもある。これを4大グループ（第一汽車、第二汽車、天津汽車、SAIC）と、6～7のローカル・メーカーに集約するのが政府の方針。トラックは生産が乗用車よりずっと多く、発展度も高いが、乗用車は国際水準に届いておらず、技術導入に頼っている。そこで政府は外国メーカーの進出障壁をもうけている。ローカル・コンテンツ40%以下のSKDは許可されず、60%、80%以上ではそれぞれ優遇関税率が適用される。

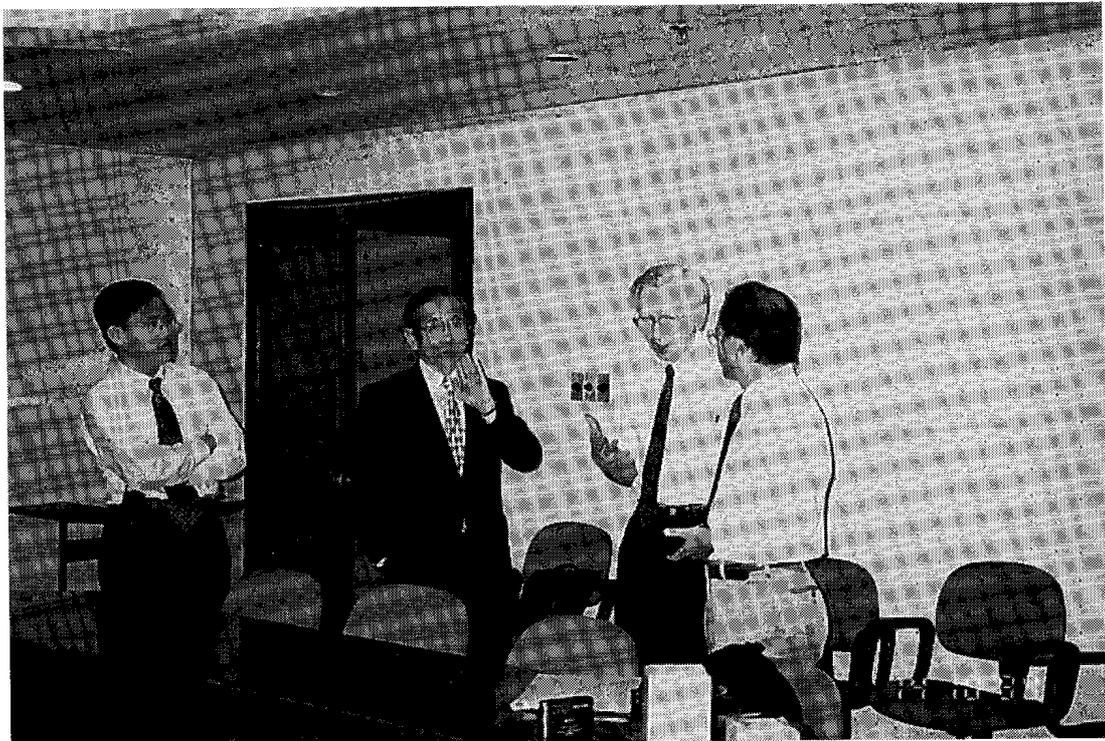
8. SVWの将来目標について

第一は製品、生産ともにドイツ基準の品質に引き上げること。第二は販売促進でカスタマー・オリエンテーションの思考を高めること。これまでの中国式哲学はただ生産目標ありきで、生産したらそれでおしまい。あとの面倒はだれも見ない。しかしいまでは自動車だけでなく、耐久消費財メーカー全般として、サービスを重視するようになった。消費者の

アフターマーケットへの期待値も国際水準に近づいている。第三はモデル・レンジを広げること。最初のステップは2000年に Passart B5 の導入。このモデルはプラットフォームは国際版と共通とし、全長は100ミリ長くしてある。中国は運転手つきでオーナーは後部に乗るという使い方が多いため。最後にSAWの中国市場におけるリーディング・ポジションを維持すること。これは新モデルと販売組織の改革によるしかない。

9. プロフェッショナル・ワーカーについて

会社には教育センターがあり、そこでメンテナンス、工具製作、その他の必要な技能訓練をしている。この教育プログラムに合格した従業員がプロフェッショナル・ワーカー。高卒とは12年の初等中等教育を終わった後採用され入社したもの。採用時には一般職として入社するが、教育プログラムに入りプロフェッショナル・ワーカーになることができる。



10. 販売チャンネルについて

従来のシステムでは、すべての製品は国有の販売 agent により、ブラ

ンドに関係なく販売された。ブランド・オリエンテッドな販売はほとんど行われなかった。1993年以降、このシステムが次第に自由化された。天津、シトロエン、トヨタ、ホンダ、GMなどがそうであるように、メーカーは販売とサービスをブランド・オリエンテッドなチャンネルにしようと試みている。

しかしS V Wの場合、古いシステムでの販売を多く、長くやってきた結果、エクスクルーシヴなディーラーへの移行に多々困難がある。S A I C Sの200の大きいディーラーはagentを経由して販売している。しかしこれらのagentは必ずしもブランド・オリエンテッドではない。彼等は独立のディーラーで、なんでも売る。これが問題。近い将来にS V W専売にするのは難しい。政府は自動車市場確立を唱えているが、矛盾がある。市場といえるためには、人々が店頭で車と商談のスペースを持つ、限られた数のディーラーに来て購入できるようなシステムでなければならない。中国の現状は違うモデルを売るディーラーが一か所に20軒も30軒もそれ以上もある。彼等は金になるならなんでも売る。

販売チャンネルではホンダやBuickが一番進んでいる。彼らはニュー・スターターだからそれができる。中国には年に2万から5万台売る大ディーラーで10ブランドくらいを扱っているのがいる。それらの既得権を奪うには少し時間がかかるが、それらから販売権を取り上げ、ブランド統合化をはかることが、リーダー的乗用車メーカーから始まるだろう。ホンダは非常に厳格で、独立ディーラーでは販売せず、100パーセント指定ディーラーで販売すると発表している。Buickはそれ程厳格ではない。この方向は自動車産業全体のターゲットである。ただし3年以内に達成できるとは約束できない。

11. S V Wと他のV W工場との比較およびマザープラントについて

大きな違いは人手の使いかたである。S V Wでは品質を損なうことがない限り、なるべく多く人力を用いる。ロボットは品質面と作業安全性

でクリティカルに必要な場合には導入する。従ってスペイン工場などと比べ、この工場のヘッドカウントがずっと大きくなっている。Passartのリーディング工場はエムデン工場である。ここで新技術のテストや従業員の教育訓練をする。この会社にとり、過去にもエムデンは常にリーディング工場であった。生産関係のマネージャーの多くはエムデンから派遣されているし、生産へのサービスの多くはエムデンから受ける。エムデンとS V Wの労働生産性の比較は、労働者比率が異なり、賃金も非常に異なるので難しく、その面のデータも持っていない。印象としてはアッセンブリー・ラインの労働者にはほとんど差がない。

中国人の特徴は細かい作業において非常に器用なこと。子供の時からヨーロッパに比べ沢山の複雑な文字を書くのが細かい作業で勝る理由ではないか。日本人はさらに細かいところに注意する。かつて豊橋のVWの流通センターの仕上げ工程で日本人の作業を見て強く感じた。

12. リーン生産システムについて

この工場のプロセスはリーンである。設備投資は控え目で、損益分岐点は他の工場に比べずっと低い。リーン生産の特徴、たとえばチーム、QCサークル、カンバンと中国人のビヘイビアにはまだ開きがある。生産現場のことは分からないが、自分の持ち場でいうと、我々は中国人にものごとを自主的に考え決定するように求めているが、そうなるにはまだ時間がかかる。まだ誰それが命令し誰それが実行するという古い社会体制が残っている。しかし実績の示すところでは、中国人も自分のアイデアを出す方向に向かって確実に進歩しているといえるのではないか。なんといっても中国社会は変化の真っ最中なので、これからの大きな変化を予測することが大切だ。

13. サプライヤーについて

VW本社がサプライヤーをサジェストするので、我々に自由なサプラ

イヤー選択権があるとはいえない。製品開発したVW本社が価格、品質の国際標準に照らしてサプライヤーを選ぶ。初期の Passart B5 では、約55から60パーセントの部品は輸入される。中国生産の Passart の部品中、約1,000パーツは中国独自の部品である。他の4~5,000パーツは国際的に共通のパーツでVWからCKDセットとして輸入するので、その中のVW本社分とVWサプライヤー分の内訳についてはこちらでは分からない。在来車については現時点の輸入は6パーセント程度に下がってきている。

14. 競争戦略について

1にも2にも新製品。2000年春に出す Passart B5 はホンダ・アコードに対して少しサイズが大きい。Audi V6 及び Buick とは同じクラスだ。この新製品なくしては中国にとどまることはできない。Passart B5 の後、もう一つの新製品を導入する。もちろん古典的な各種マーケティング政策も行う。われわれの販売網は全中国をカバーしている強みがある。ホンダや Buick は今はそうではない。とはいえ、数年のうちには全国的販売網になってくるのは確実だ。市場成長率は年平均10パーセント程度である。その中で我々の目標はマーケット・シェアを維持することである。政府や政府関連企業、国有企業へのインスティテューション販売をいかに推進するかが問題だ。この領域は中国特有の人間関係の領域であって説明し難く、また中国のことを良く知っている者でないと容易に理解し得ない。

15. Santana のシェア後退について

98年にシェアは後退している。かつての53パーセントから40数パーセントに下がった理由は製品の古さにある。Jetta や Citroen に比べあまりに古く、カスタマー・サティスファクションを得ていない。電気リレーなどローカル・サプライヤーの製品の品質問題が発生している。古い

モデルの場合、量産体制での品質チェックシステムがヨーロッパのレベルや会社の品質基準に達していない。カスタマー・サーベイによると、車としてはいい車だがいろいろのちょっとしたトラブルが発生している。メーカーがローカル・サプライヤーの品質向上を計るのは世界の通例だが、中国では困難。その理由の一つは古いサプライヤーには国有企業が多いこと、またサプライヤー間の競争が限られ、フリーな選択ができないこと。もう一つはS A I Cが多くのサプライヤーの株主でもあること。価格面も含め他のサプライヤーにしたいくても、それを選ぶことができない。

中国を分析するのが困難にするのが、この販売、調達両面における競争のすくなさということである。触媒なら触媒という1部品に1社のサプライヤーしかいないという小さな部品市場しかない。なお国際マーケットではリーダーメーカーといえども、シェアは多くて30~40パーセントが限界。中国でもVWが50パーセント以上をいつまでも維持できるわけではない。

16. 生産能力について

現在のS V Wの生産能力は過大。当社はすべての条件を整えれば2シフト、6日稼働で30万台の生産能力がある。今年の販売は24~25万台なので約20パーセントの過剰となる。しかし我々は市場成長にあわせて成長したいので、生産能力をさらに拡大したい。(将来生産能力を50~60万台に拡張するという報道があるが、との質問に対して)新車が出れば2年あるいはプラス少々で技術的能力として45万台にはなるだろう。モデルミックスが完成した暁にどうなるかということは、市場がどんな材料、トリムを要求するか、といったような点で不透明。こうしたことは来年見えてくる。ホンダ、Buick、Audi車などに対してカスタマーがどう反応するかで生産すべき車のレンジが見えてくる。

第二組立工場見学

当工場では Santanan および Santana 2000 を混流で組立てている。最終組立ラインに沿って3階および1階を見学。ラインは3階から1階に導かれ1階の奥で検査、ラインオフとなる。2階にはエンジンその他のサブアッセンブリー工程があり、そこからリフトで最終組立ラインに供給される。

場内掲示によると、組立スピードは94年9分/台、95年2.1分/台、96年1.5分/台と向上している。職場環境は整然としており明るく、見通しもよい。建物などの破損箇所の修理も行き届いている。聞いたとおり、従業員の密度が高く1ステーションに平均2人、場合によると1台に4～5人がとりついている。その回りで手空きで立っている従業員が3～4人いたりもする。従業員の表情はいたって穏やかで、作業しながら談笑している光景も印象深く眺められた。

(1-5) 上海汽車工業（集団）総公司

(Shanghai Automotive Industry Co.[Group]) (文責：陳建平)

インタビュー日時 1999年10月13日(水) 10時00分～12時00分

インタビュー相手 張明氏（同総公司政策研究室副主任）

インタビュー担当 参加者全員

訪問概況

今回の調査実施にあたって、上海汽車工業（集団）総公司にインタビューの申し入れを行ったが、総経理の日程調整ができないという理由で、断られた。そこで、同総公司の政策研究室に勤務される張明氏から非公式に話しを聞く機会をつくってもらった。このインタビューは、復旦大学日本研究センターの陳建安教授の御紹介によって実現した。インタビューは、張明氏が調査団の滞在するホテル「上海大厦」まで足を運んで来られ、同ホテル1507室で行われた。

インタビュー内容

1. 会社について

上海汽車工業（集団）総公司は、上海の地方国有企業である。また、国家の重点企業集団120社にも入っているため、国家の管理も受ける。事業内容は輸送機器の製造だが、乗用車が主で、総売上の約90%を占める。その他の製品としては、マイクロバス、大型バス、トラック、50～60馬力のトラクター、自動二輪などをあげることができる。傘下には製造会社の他に金融会社、販売会社、リース会社、旧車更新サービスを行う会社、サービスステーションや中国最大の自動車の輸送と保管を行う物流会社などがある。

傘下の完成車メーカーは2社ある。上海GMは、ビュイックを主力車種に年産10万台の能力を有するが、99年は4月操業開始ながら、2万台から2万2千台の実績となる見通しだ。一方上海VWは、1985年

創立以来、累積で150万台を出荷した。旧モデルのサンタナと新モデルのサンタナ2000を合わせて、年間約25万台を生産している。2000年からは、パサートを中国向けに改良した「雷馳」を登場させ、年間10万~15万台を目標にしたい。

乗用車以外に、トラクター (年2万台)、大型バス (年3千台)、バイク (年30万台) が主要製品である。

部品メーカーに関しては、比較的大きなものが30社ほどあり、主にグループ内の自動車メーカーに部品供給している。グループ外への供給も一部あり、また、輸出も若干ながらある。この比較的大きい30社の部品メーカーのうち、20社は外資との合弁である。合弁の相手先は日本、アメリカ、ドイツ、フランス、香港、台湾などである。

それ以外に、輸出入業務を担当する会社も傘下にあり、米独などにオフィスを設置し、合弁相手との連絡も行う。

2. 組織について

董事会の下に総裁 (社長) があり、その下に、

- ①計画行政
- ②技術と品質管理
- ③財務
- ④人事
- ⑤生産管理
- ⑥外資利用
- ⑦総裁弁公室 (社長室)
- ⑧政策研究
- ⑨監査 (会計検査)
- ⑩行政監督

の10の部門がある。全従業員150人のうち、約4分の1が女性である。

組織の変更は度々行われており、各組織の責任者も流動的。4年前から現役職にあるものは、全体の20%程度である。

政策研究室の業務は、以下の通りである。

- ①グループ全体の長期的発展政策の研究
- ②企業を取り巻くマクロ環境及び関連の国家政策の把握
- ③企業内部の組織改編の助言
- ④特定研究テーマへの取り組み、外国人研究者との交流
- ⑤外国の調査会社（ボストンコンサルティングなど）との協力
- ⑥金融機関、投資銀行との連絡
- ⑦大学等研究機関との交流
- ⑧グループ全体の法務関係の業務、助言など

3. グループ全体について

従業員総数6万5千人、総資産額500億元、負債率55%、総売上額500億元（連結決算で700億元）、利潤50億～60億元（うち上海VWが50%）、中国機械工業部門全体の利潤の55%を出しており、工業企業全体のトップ5に入る。ちなみに中国自動車産業全体の純利益額が40億元である。

グループが中国の重点企業集団120の一つに指定されているため、地方国有企業でありながら、地元の上海政府だけでなく、中央政府からもある程度の管理を受けている。

4. 質疑応答

質：企業内の共産党との関係は。

答：企業内には共産党委員会、労働組合、共青团などがあるが、党委員会は、党中央の指針に従い、企業の理念、精神文化、教育を担当する。指導部は共産党員である。

質：外資利用の戦略的意義は。

答：外資は成長のエンジンである。上海汽車は元々50年代より、ベンツをモデルに、自力更生で自動車を生産してきたが、80年代に入っても年間生産台数がわずか3,000台程度であった。それがいまや30万台の生産能力と、25万台の実績に発展できたのは、外資との合弁に踏み切ったからである。また、それにより、外国の先進的な技術と経営方法を学び、世界との技術的遅れをキャッチアップできた。継続的に外資に学ぶことによって、世界の先端企業の製品が中国の人々にとって身近なものになった。上海汽車の経験からいえることは、中国の企業が決して閉鎖的になってはならない、ということである。

質：VW, GM両外資利用の意義の違いは。

答：一社が2つの異なったパートナーと合弁企業を作ること自体、中国でも大変珍しいやりかたである。ただ、一国のモデルだけでカバーするには、中国が大き過ぎるといえる。いろいろな国のいろいろな長所を取り入れたいし、それぞれから有効な経営方法を学び取りたい。

ドイツの企業はどちらかというところ保守的で安定志向のようである。15年間もモデルチェンジしない例はほかにない。当初キャッチアップできた世界との差がまた開いてしまった。消費者が、時代遅れのものを押しつけられたと感じたとしても不思議ではない。

アメリカ企業は90年代モデルの新型車を導入してくれただけでなく、特に重要なのは、開発センターも作り、次世代車の開発にも協力を惜しまなかったことである。進め方もきわめて迅速で、整地から生産開始まで1年以内というスピーディさを見ても、きわめて意欲的である。

質：合弁相手が上海を選ぶ理由は。

答：1. 上海が情報の発信地で、内陸への影響力がきわめて大きい。すでにほかで合弁したがぱっとしなかった外国企業も上海での合弁が立ち上がった後、非常に知名度が上がった例がある。2. 金融サービスがよい。国内金融機関はもちろんのこと、外資系金融機関も100社以上を数え、きわめて便利である。3. ハード面、ソフト面の環境がよい。昔からある工業基盤、通信、交通などのインフラ、数多くある整備された工業団地、商業流通センターや情報発信センターとしての地位などのハード面が優れているだけでなく、内陸のほかの地域にはない、上海の人文的環境、たとえば上海人の気質、外国人と普段着感覚で付き合える雰囲気、親しみやすい生活環境などのソフトの面は上海特有のものである。4. VWやGMに関しては、合弁を通じて中国ビジネスがやりやすくなったと言っている。5. また、合弁期間が長く30年から50年の契約なので、双方が長期的な計画を立てて、安心して事業展開ができる。

質：部品メーカーに関連して。

答：どの部品メーカーから調達するかを決めるのは上海GM、上海VWである。(集団から指定することはない。)新たに外国から部品メーカーが進出してきても大歓迎である。最近のDELPHIの進出について言えば、従来ある部品メーカーにとっていい刺激となるだろう。競争が活性化してプラスになるはずである。

質：販売の状況は。

答：サンタナの販売は上海汽車販売総会社が担当する。全国に15の支社を持ち、ほかにそれぞれの地域に100以上の合弁会社、200~300社の特約販売店がある。販売網とともに全国の主要都市に倉庫を持つ。乗用車輸送専用の貨車、船舶を持ち、ユーザーには走行距離0キロ

(50キロ以下)で届ける。専売については、サンタナ専売店は都市部中心に全国で数十店ある。メーカーとしては専売契約を結び、リスクと利益の共有をはかりたいところだが、販売会社の方としては、品揃えや販売量の問題から、専売ではリスクが高く、踏み切れない。特に地方では、併売を望む声が強くと、専売は今のところ困難である。

質：中国自動車市場の見通しは。

答：1994年に制定された自動車産業政策は、大きな原則的方向としては現在なお続いており、有効である。すなわち、1. 到達目標（自動車産業の育成）、2. 中国企業の積極的参加（外資依存しない）、3. 系統的自動車生産体系の形成（完成車メーカーも部品メーカーもある、単なるロックダウンではない生産体制）。しかし具体的部分では変化することもある。

市場をみると、個人需要が伸びていることが注目に値する。トラックではすでに70～80%が個人需要に支えられている。中型バスでも個人需要が伸びている。乗用車は、公用車需要が引っ張ってきた経緯もあり、まだ個人需要が低いようだが、伸び率が上昇している。公用車、タクシー、個人それぞれ3分の1を占めているようである。アルトはほとんど個人だが、サンタナは3分の1ずつである。今後も個人需要が引き続き伸び、自動車産業全体も2桁の成長率を維持するだろう。

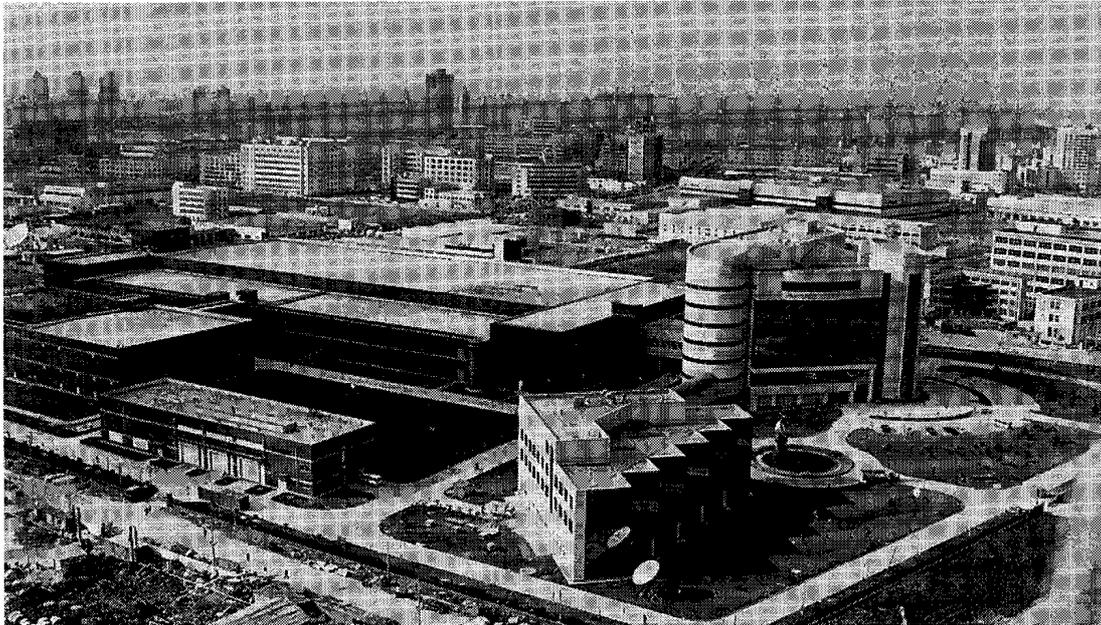
(2) 半導体産業

上海華虹NEC電子有限公司 (文責：谷光太郎／古川澄明)

インタビュー日時 1999年10月15日(金) 09時30分～11時30分

インタビュー相手 國吉敏彦氏(総経理), 太田透嗣夫(副総経理／製造担当廠責任者)

インタビュー担当 参加者全員



(上海華虹NEC全景)

訪問概況

10月15日(月), 8時にホテルをタクシーで出発, 中山東路を南下し, 黄浦江に架かる南浦大橋を渡って対岸の浦東へ入る。高層ビルが林立する中を西に延びる立派な龍陽路を下って, 揚高路に出る。揚高路を西に向かって走ると, 金橋輸出加工区に出る。上海華虹NEC電子有限公司はこの加工区の中にある半導体製造工場である。9時に工場門衛所に到着した。約束時間までに, まだ30分の余裕があったが, 小雨でもあったし, 管理棟の中へ入れてもらった。新設間もない管理棟のフロントには, 来客用の広い空間が設けられ, 半導体製造工程の説明模型などのディスプレイ

レイが演出されていた。

上海華虹NEC社の視察にあたっては、山口県商工労働部企業立地・テクノポリス推進室の石田健一氏と同部工業振興課の東泰宏氏の仲介により、NEC海外半導体工場支援本部（川崎市）の計画マネージャー、柴田哲夫氏を煩わせて、視察の便宜をはかっていただき、実現することとなった。

インタビューは、9時半から11時半まで行われた。会社側からは、國吉敏彦総経理（社長）と太田透嗣夫副総経理が対応された。最初、國吉氏からNEC中国事業の実現経緯と現状について詳細な説明があった。それに続いて、太田氏から上海華虹NECの事業経営について、統計を利用しながらの概要説明が行われた。両氏のお話しは、大変に興味深い内容であった。とりわけ、中国での日本企業の事業活動が成功に導かれるには、企業のトップレベルでも、また工場の現場レベルでも、両国の関係者の間で、ビジネス上の駆け引きを超えて、相互理解と信頼関係を築くことがいかに重要であるかを教えるものであった。インタビュー内容は、お二人の迫力ある現場の生々しい話しであるので、そこで、全体の要約の形を取らずに、質疑応答の形で載せ、必要な場合には、話しの



内容を歪めないように慎重に配慮して省筆を施した。なお、NECの立場から公表上、支障がある部分は、割愛した。(記：古川)

会社概観：上海華虹NEC電子有限公司 上海市浦東新区川橋路
1188 (文責：谷光太郎)

①設立までのいきさつ

上海華虹NEC電子有限公司の設立は、中央政府の第9次5ヵ年計画(1995-2000年)の9つの最重大プロジェクトの1つとして計画され、実施されたものである。NECはこのプロジェクトへの参加を1997年3月に意思表示し、中央政府情報産業部と交渉に入った。以降の経緯は次の通りである。なお、この日中合弁企業の契約期間は20年間である。

- 1997年3月26日 意向書調印 (羽田専務一張文義副部長)
- 4月11日 総協議書調印 (関本会長一胡啓立部長)
- 5月28日 合弁契約書、定款調印 (関本会長一胡啓立部長)
- 7月17日 会社設立
- 7月31日 着工式
- 10月17日 会社設立式

- 1998年4月15日 付帯設備、C/R設備搬入開始式
- 10月31日 クリーンルーム完成
- 11月2日 設備搬入開始

- 1999年2月23日 投入開始式 7月2日初出荷
- 9月24日 江沢民国家主席工場視察
- 9月28日 開業式 (64M・DRAM, 500万個出荷達成)

②資本金関係

上海華虹NEC電子有限公司の資本金（7億ドル）構成

NEC側（2億ドル）：NEC-18.6%，NEC中国-10%，合計28.6%。
中国側（5億ドル）：中央政府信息産業部と上海市の出資による上海華虹（集団）公司-71.4%。

③規模

(ア) 工場規模、現在は94,000m²、将来の拡張用に南側に116,000m²。工場は総合楼（18,000m²）、補助楼（4,400m²）、生産棟・生産支持棟（216m×94m×18m、40,000m²）、動力棟と中央発電所（14,600m²）、薬品庫等（2,900m²）よりなり、総床面積79,900m²。クリーンルームは生産棟で12,650m² 生産支持棟で2,200m²。

(イ) 生産能力：2万枚/月、ウエハ：8インチ、技術レベル：0.35ミクロン

(ウ) 生産品：64M・DRAM、ICカード用IC、ロジックLSI

(エ) 従業員数：700人（1999年9月）、2000年末には800人の予定。

製造部門 280名、技術部門 320名、業務部門 100名

男女比率は全体で男71%、女29%、製造部門で男61%、女39%

④組織

董事長 張文義氏

総経理 國吉敏彦氏

副総経理 太田透嗣夫氏（製造担当廠） 副総経理（計画担当）

副総経理（総務担当）

廠長 計画部 総会計師 財務部

設計科 人事・総務部

信息処理科

品質管理部

動力部
製造部
設備部
技術部

⑤備考

(ア) 本プロジェクトの発端。

1994年、中国政府は電子工業部主催で世界各国の企業専門家を集めて戦略会議を開いた。当時中国の半導体関連の生産額は世界の約2%であった。中国政府としては今後も2~3%のシェア、国産化率20%を目標に世界から無視されない程度のもを持ちたいという願望をもっていた。この会議にNECから國吉敏彦氏が出席していた。この会議で8インチのウエハ2万枚/月、0.5ミクロン技術の生産設備がよいだろうということになった。合弁のパートナーはなかなか見つからなかった。パートナーのいないまま、1996年、李鵬首相が鋳入れ式を行った。当初、上海華虹（集団）公司是米国企業との合弁を考えていたようだが、なかなか相手が見つからなかった。NECは関本会長の決断で合弁の決定。技術移転のみとか、ある部分のみの参加も検討されたが、結局全部やるということで合弁することとなった。

(イ) 上海が選ばれたのは、製造にかんして、空港に近く、土地、水で問題が少なかったからである。北京は中国全体を見るのに適しているし、設計開発にはよいが、製造となると、上海のほうがよい。

(ウ) 工場建設にあたっては、設備・機器は80%を日本から、20%を米国から輸入した。

(エ) 製造材料は100%日本から輸入している。

(オ) 日本から37人（内、32~33人が技術系）が出向してきて、技術指導している。

(カ) 現地人採用者540人を日本に派遣し、5ヶ月間集中教育を施した。

- (キ) 工場内の公用語は日本語である。日本語教育にも力を入れている。
- (ク) 労働組合で苦勞はない。労働組合はリクリエーション活動等を行い、潤滑油的存在である。
- (ケ) 共産党委員会からの指示はない。ただし、従業員の1/3位は共産党党员である。
- (コ) 給与：平均3,000元，大卒4,000元くらい。
- (カ) 従業員は基本的には通勤である。
- (シ) 4班で12時間勤務の2交代制。特別勤務手当はない。
- (ス) 定年は60～65歳，60歳に統一しようとしている。
- (セ) 費用の70%が減価償却費，10%が材料費である。その意味で人件費の比率は低い。
- (ソ) 現在は100%NECからの注文。将来は北京華虹NECや，この工場でも注文設計する体制を考えている。
- (タ) 太田透嗣夫副総経理（製造担当）はスコットランドNECの建設立ち上げにも参加したとのこと。

インタビュー内容（文責：古川澄明）

インタビュー記録は，大きく二つに分かれている。まず最初に，國吉敏彦氏による日本電気株式会社（NEC）の半導体事業史と中国への工場進出に関する説明をまとめている。それに続いて，國吉氏による説明後の質疑応答記録（対話形式，要約）を載せた。必要に応じて，注記を付記した。

1. 國吉敏彦総経理の説明

國吉氏は，同氏が日本電気株式会社（NEC）に入社した1961（昭和36）年頃の半導体事業の実状とその後の歴史を振り返って，中国での半導体工場設立に至る歴史と経緯を語った。國吉氏はずっと半導体事業と関わってきた人物である。同氏によれば，入社以来，エンジニアを6年間経験した後，予算，プランニング，中期計画，マーケティングに携わ

り、その後、NEC九州に2年7ヶ月、さらにNEC本社に戻ってIC事業計画部長を2年半務めた。だから、國吉氏がもともと技術屋であることを知る人は少ないという。

國吉氏が入社した頃、圧倒的に、米国のメーカーが作ったものには歯が立たなかった。技術も設備も、それからそれ以外のあらゆる関連産業というものがすべて米国製であった。例えば、PR(ホトレジストPhotoresist：光を照射することにより反応する感光性材料：古川注記)がそうであった。PRは、当時はコダック社製を使っていたので、「コダック」の「K」を取ってKPRと言っていた。日本の半導体事業初期には、米国から技術移転をしてもらった。最初は、もともとカメラメーカーであった米国のフェアチャイルド(半導体出身の人々がシリコンバレーで事業を展開していた。その後、ICの時代になってからは、TI(Texas Instruments, Inc.)が登場し、コンピュータでIBMを追い抜くことは至難の業であったが、「TIくらいは追い抜け」との気概を持ってということでTIを目標としてきた。30数年が経ってみると、フェアチャイルドが消滅し、1985年にはTIを追い抜き、あのときTIは3位くらいに落ちた。モトローラやその他が出てきた。日本は一気に世界第1位の地位に付き、6年くらい1位を維持した。暫く日本の優位が続いたのが、数年前に再逆転された。なぜ再逆転されたのかを反省することが重要で、ヨーロッパ勢は低いところで変わらないが、韓国や台湾のメーカーが出現して、多極化している。この意味で、40年近い半導体産業の歴史、変化と発展を思うとき、若い人には分からない苦勞をしてきたと言える。國吉氏は、このように日本の半導体産業の歴史を振り返って、感懐にひたった。

國吉氏がNECに入社したのは1961年、太田氏の入社が1969(昭和44)年で、両氏は入社が8年違うが、同じ経験をしている。その頃は、NEC自体がモス・トランジスタ(MOS transistor)の試作を始めた時期で、バイポーラ・トランジスタ(Bipolar transistor)とモス・トランジ

スタがオーバーラップし、前者から後者へ移行している時期であった。バイポーラ・トランジスタが全盛の時代で、バイポーラの利益でモスの赤字を埋める時代であった。2インチ・ウェハーの時代で、どうやってモス・トランジスタを作るかに懸命であった。技術の蓄積時代であった。太田氏が入社した1969年頃は、シリコン・トランジスタが出来てちょうど1年目で、國吉氏が大学時代にNECに実習に入った1960年に初めてNECがシリコン・トランジスタの開発で成功し、サンプルが出来ただけという時代であった。技術をビジネスとしてテイクオフするには相当に時間がかかる。國吉氏が最初に設計して作ったトランジスタは1個2~3,000円位から、ICは1万円位からスタートし、最後は1セント、2セントとなるわけで、その意味では技術と生産力がすごい勢いで出てきて、しかも40年続いているというのは、威張ってよいと思う。シリコンという材料を使った期間が長く、それまではゲルマニウム全盛の時代で、拡散型ではなく、合金型のトランジスタ全盛の時代であった。そこにシリコンが将来性のある材料として登場し、國吉氏は実習のときからそこに配属になった。トランジスタはチップ1個、64メガというのはそれが1億個以上あるということで、自分自身が1個作るのに苦勞したから、1億個などというものが信じられなかった。昭和42、43年頃はICは成功しないと思っていた。それが今日のようになったのは嬉しい誤算である。國吉氏は、このように過去を追懐する。

続いて、國吉氏は、中国の状況について語る。

中国の半導体市場は、WSTS統計では全体で6~70億ドル、つまり6~7,000億円の規模である。政府の統計だと4~50億ドルで、WSTS統計は過大評価のように思われる。政府関係者と話し合ったときに出た評価では、実際には両統計の中間位というものであった。仮に40億ドルだとすれば5,000億円で、だから5,000億円から7,000億円の間の市場規模だと思う。

中国での半導体製造プロジェクトが発足したのが1994年だと思う。当時、中国政府の電子工業部が主催して、国家計画委員会や中国半導体国有企業のトップ、あるいは清華大学や北京大学の微電子研究所のトップ、将来のビジネスを考えて税務関係の人々、さらに外国人専門家と称してIBM, AT&T, フィリップスといったところから人を招いて戦略会議を開いた。國吉氏もこの会議に招かれた。國吉氏以外の外国からの出席者は全員がアメリカン・チャイニーズで、会議は中国語で行われ、國吉氏には現在の秘書が同時通訳をした。そのときに電子工業部、現在の情報産業部（情報産業省）の部長と副部長が7,000億円を掲げていて、世界の市場規模が12~13兆円であるから中国の市場規模が2%になり、当時は2~3%と言っていた。中国の消費シェアは、少しは増えたとしても3~4%で、それに対して国産率がさらに20%で、中国のシェアは1994年当時は0.4%であった。現代でも過大に見ても1%を切るくらいではないかと思われる。その当時の電子工業大臣の胡啓立氏と副部長の劉建鋒(?)氏（現在、航空会社を取りまとめる航空総局局長）が示した考えでは、市場シェアが2~3%、さらに生産シェアが0.4%というものであった。中国は半導体大国になるつもりはないし、またそれだけの力はない。世界から無視されない程度、それは世界での生産シェアが3%位にはなりたいということで、それを目標にして参加者に意見を求めたという。そのときに外国人グループが相談し合って、8インチで2万枚、デザイン・ルール⁽¹⁾は0.5ミクロンのものを上海に造ろうではないかという答申をした。つまり1994年頃にすでに半導体産業を国家プロジェクトとして育成する構想がでていたといえる。当時、國吉氏はプレゼンテーションで、次のことを強調したという。半導体産業を育成するということは、半導体工場を造るだけでなく、関連産業が充実しないと半導体産業は発

(1) デザイン・ルール (design rule) とは、製品設計時に満足しなければならない設計規則。狭義には、マスクレイアウトに対する幾何学的な規則を意味する（西澤潤一監修『半導体用語大辞典』日刊工業新聞社、592頁参照）。

展しない。設備メーカー、設備メンテナンス業者、材料メーカー、後工程その他の協力工場、顧客とを結びつける流通ルートがないと半導体産業は成長しない。流通を含めた顧客とメーカーを結ぶパイプがないと半導体需要が増えないし、メーカーも進歩しないということを進言した。現在、材料のほとんど100%は輸入に頼っている。三井ハイテック、蘇州シンガポール団地にある住友ベークライト(樹脂工場)、国産のゴールドワイヤーなど、後工程については成長しつつある。しかし残念ながらゴールドワイヤーもまだ使える段階ではない。前工程で重要なのは、薬品、ガス、シリコンウェハである。シリコンウェハの工場もあり、NECの基準では使えるレベルにない。いま國吉氏が提案している点は、材料技術のレベルアップをはかるべきではないかということである。そうしないと半導体メーカーは進出してこない。半導体産業を育成するには、手っ取り早いのは、外国半導体メーカーの誘致による技術移転で、政府の種々の優遇措置は言うまでもないが、育成努力をしなければならない。技術移転をしないで、すべて自主努力で育てるのもパワーにはなる。どちらを選択するかは政策の問題であり、企業の問題である。技術移転は短時間に育成するには有効である。技術移転と自主努力のマッチングが必要である。技術移転では、受入側だけでなく、技術移転する側も中国でのビジネスや技術移転料といった色々の目的がある。国家プロジェクトになると、中国は資本比率にこだわる。例えば、上海華虹NECについては、NECが2億ドル、中国側が5億ドルを出資している。戦略会議でではなく、別の機会に、マジョリティ、マイノリティにこだわらず外国企業も優遇し、技術も同時に吸収するやり方で技術移転することが必要ではないかと強調した、という。

次に、なぜ上海がいいかと言う点に話が進む。人材確保で上海が適している。北京と上海を比較すると、北京には清華大学や北京大学を初めとして優秀な大学があるが、上海にも優秀な大学があり、同時に全国より人を集められるので、両都市共、人材には恵まれている。中国全体の

進学率は3%と言われている。日本は30~40%、人口が日本の10倍はある。大学卒業者の数は日本と同じくらいで、経済は日本より下位であるから、そういった意味では優秀な人材が十分に手に入る。それに、30%の人から選ぶよりも3%の人から選ぶ方が優秀な人材が得られる。そういったポテンシャルがある。さらに交通・通信インフラを考えると、北京は設計や開発では適している。首都であり、中国全体を眺めることはできる。実際の顧客は揚子江から南、華南つまり広州、深川、上海、蘇州などのユーザーであるが、企業のヘッドクォーターは多くが北京にあって、設計やマーケティングでは北京の方が適している。しかし製造業という点では、上海の方が適している。例えば、水の量は北京は上海の半分で、上海は豊富であり、土地も上海が充分にある。製造という意味からは上海が適している。販売という点で地理的に見ても上海が有利であり、古くから国際都市でもあることから、前工程は上海が適当で、後工程は深川はどうだろうかと言った。設計と製造が別れても問題ない。中国も通信情報伝達が発達し、交通も北京-上海間に1日10便あり、日帰りでき、東京と大阪の感覚で移動できる。それにNECのC&Cを使って情報伝達すれば問題ない。空港も近くにあり、上海が適当と提案した。一方、NECとしても国内以外に海外に2カ所、本格的な前工程のラインがある。日本を除くアジアに一つ半導体生産拠点があってもよい。東南アジアは日系企業がたくさん進出している。香港、台湾、韓国は外資系が撤退し、そうしたところを取引先の対象として、NECとしても北京に半導体工場をもっているが、これは小規模・中流技術である。そこで本格的ラインとしてもう一つ設ける提案を國吉氏自身が本社で行った。94年のことである。そのとき種々意見が出て、拠点建設地の選択議論でマレーシアが有力候補として出た。國吉氏の見解では、広大な国土に2,200万人強、資料によると2,200万人といわれる人口でも、やはり技術者不足。NECの組立工場がセランゴールという、クアラルンプールから北に車で1時間弱のところあるが、この後工程でも技術者が不足

している。前工程だと、もっと優秀な技術者を集中的に集めなければいけない。シンガポールが適当であるが、しかしすでにSGS-トムソン、チャータードセミコン⁽²⁾、TI、日立など、すでに4社か5社くらいあって、すでにタイミング的に時期がずれている。シンガポール全体も製造業国から情報産業社会に変わりつつある。シンガポールの技術者も工場働くよりはソフトウェアをやりたがる。政府もいわゆるIT, Information Technologyを主眼に置いている。インドは早い。タイも人口が大きくても技術者が不足。フィリピンも技術者はいるといわれるが、インフラと治安に問題があり、日本には敬遠される。消去法で行くと、上海が有力となると提案。そこへ96年から大不況となり、NECとしての戦略が一時中断した。そうしたなかで96年の終わりから97年にかけてこのプロジェクトが本格化した。96年11月に当時の李鵬総理が現在の上海華虹NECの工場用地に来て、パートナーを決めないまま鍬入れ式をした。中国は焦っていた印象がある。またアメリカの有力企業がこれに参加を表明していた。中国側の上海華虹微電子有限公司(現在、上海華虹集団公司)がパートナーを決めないままスタートした。アメリカの企業と提携を結ぼうとしていたが、うまく行かなかったと聞く。戦略問題、つまりアメリカの国際戦略においてわざわざ中国に進出しなくてもという気持ちがあったという人もいる。バックグラントは不詳。必ずしもそうではなかったと思っている。憶測の段階で、色々な要素があったのは間違いない。NECが遠慮していた理由は北京にある。北京も上海もNECの半導体工場ができることへの社外の目を気にしたし、社内的にも二重投資と思われてもまずい。消極的であったことは確かである。中国側からも何度かシグナルがあつて、そこで2年前の3月に当時の関本会長が最終的に決定したが、その前にワーキンググループを作って利害得

(2) Chartered Semiconductor Manufacturing Pte.,Ltd. シンガポールの半導体メーカー。シンガポールテクノロジーとナショナルセミコンダクタが共同出資。1987年設立。1989年工場稼動。製品はSRAM, EPROM, ASIC。なお同社については、NEC海外半導体工場支援本部(川崎市)の計画マネージャー、柴田哲夫氏から助言を得た。

失を考えて検討した。種々の意見が出た。技術移転に限定する、あるいはある部分だけの参加など、という意見が出た。結局、どうせやるなら全面的に資本参加してやろうということになった。3月25日に急遽、國吉氏を含めて、当時の半導体担当役員が北京に出向いて電子工業部と協議したのがきっかけであった。

議事録、意向書、協議書、契約書が交わされた。議事録は打ち合わせをしたというだけ、意向書も双方の協力関係の確認にすぎず拘束力はないと言われている。協議書になると双方が排他的に事業協力を約定するもので、拘束力を持つ。中国側は協議書が出来た段階で、他の会社は断ったようである。協議書が不調に終わって契約の段階まで行かなければ、またやり直しとなるのであろう。協議書が4月11日に作成された。意向書からのち半月で協議書に至った。その後、上海にNECスタッフが40名くらいで乗り込み、國吉氏がトップになって4月の中頃から2週間くらいで、首鋼NEC⁽³⁾が出来たときの契約書があったので、それをモデルにしてドラフトを作成した。その後、中国の場合は、FS (Feasibility Study)つまり、中期計画的なものを基準付ける作業を行い、5月28日に北京で鄒家華副総理の立ち会いの下に胡啓立大臣とNECの関本忠弘会長との間で契約書が調印された⁽⁴⁾。会社認可は7月17日、ちょうどNEC創立記念日で98年目の事であったが、5月28日をもって仕事を始めることになった。NEC側代表として國吉氏と太田氏、中国側代表として2名、全員4名で話を進めることになり、それに秘書役として双方から1名ずつ、通訳を入れて全部で8名で、会社の規定、方針その他について打ち合わせをし、会社を創設した。正式に会社が出来て、最初の董事会(役員会)が97年7月30日に開かれ、ここで正式に現在の4人のメンバーが総経理(國吉氏)および副総経理(太田氏の他、中国側2名)として任命された。ナンバー・ファイブの地位に普通の部長より上位の総

(3) 首鋼日電電子有限公司。半導体製造・販売、91年12月設立、NEC51%。

(4) この日、李鵬首相も出席した(NEC: Press Release 1999/02/23-1)。

会計士があり、李小軍氏（山口大学経済学部で学ぶ）が就いている。このポストまでは董事会で決定される。

96年11月には工場建設の鍬入れ式が行われており、かなり工場敷地造成が出来ていたが、NECの仕様に適合しなかった。クリーンルームは5000平方メートルしか予定されていなかった、それを倍にするために急遽工事を中断してもらい、7月30日の董事会で31日の工事再開を宣言して建設が始まった。そういう経緯で、中国も半導体に力を入れなければ、中国産業とくに電子産業が成長せず、だからその電子産業の中心になる半導体技術・産業に力を入れるということになったといえる。またNECも一時不況のために中国との関係を中断していたが、中国側からのシグナルがあつてそれに乗ることになった。まだ不況の中ではあつたが、参加した。結果的には、NECは98年2月23日に資本投入を開始した。と同時にメモリーの値段が上昇し始めた。本当は不況の時に工場を造つてできあがった頃に好況になるというのが一番よいが、不況の時には怖くて誰も投資できない。幸いなことに、そういうことは別にして、国家プロジェクトとして行つたので、やりたくてもやれないことを偶然出来た。立ち上がりと同時に市場回復傾向にあつて、結果論として、少なくともタイミングが良かった。まだ値段が完全に回復していないので、利益が出るかどうかはこれからであるが、99年7月から出荷開始している。北京首鋼工場の立ち上がりの時もタイミングが良かった。不況の時に工場を造り、翌年にはメモリーの大ブームで、操業2年目で大黒字になった。尤もその後、赤字になった。いわゆるシリコンサイクルである。これも波形が変わってきたから予測が難しくなった。

98年3月に胡啓立大臣と北京で会談したときに、同大臣から次のように問われたという：世界中の半導体工場が投資を控え、むしろ減産しているときに、上海華虹NECは大車輪で工場を建設している。これをどう評価するのか、と。國吉氏はこれに答えて、人と同じ事を行ったのではだめで、リスクはあるが、それを覚悟の上でやるのも一つの重大な

戦略であると述べたら、賛同を得られたという。

北京首鋼半導体工場の設立経緯について：1985年頃、北京で話し合いがあって、当時中国は半導体生産を求め、NECは交換機製造を希望していて、そこで両方のパッケージでやることになったが、実現しなかった。その後國吉氏は88年から91年までシンガポール工場へ行っていて、その間に中国政府が半導体産業の育成に意欲を見せるようになり、88年から半導体は北京で、交換機は天津で生産されている。これもパッケージで88年から交渉して、このときは実現するまでに2年間を要した。その間に天安門事件もあり、それを挟んで1990年に契約調印を行った。その当時は認可に一年かかって、91年10月か11月に両国政府の認可が下りた。國吉氏はシンガポールから中国へ呼び戻され、同氏は北京の85、86年の印象で北京入りを躊躇しながらも、91年11月に中国に帰り、91年12月31日に会社が発足した。工場用地は新地であったので、國吉氏は1年数ヶ月間は毎月日本から北京に通っていた。93年3月に北京に居住したが、まだ工場は出来ていなかった。北京工場は94年4月か5月に後工程から始めた。上海華虹NECは後工程は基本的に持っていなくて前工程中心であるが、北京首鋼NECの場合は、設計、前工程、後工程、販売と全部もっている。94年4月か5月に後工程がスタートし、1年遅れて95年に前工程がスタートした。当初は2ミクロンのデザインルールであったが、現在0.5ミクロンのデザインルールまで出来る。6インチで8,000枚。後工程は月産600～700万個生産できる。将来に備えて建物だけは増設していて、前工程は1万4～5,000千枚まで増やすことができ、後工程は月産1,000万個までは生産できる。

2. 質疑応答（敬称省略）

山代：技術移転と自主努力についてですが、技術移転しなければ事は始まらないが、自主努力しなければ本当の実力は付かないということで

ありましたが、ジョイントベンチャーでの事業なので技術後発国は技術先進国から優れた技術を一步遅れて吸収していくところに成り立つのであって、そこでNECが先進技術を技術移転して、中国側が自主努力で実力を身につけたらばジョイントベンチャーは成り立たないのではないのですか。

國吉：私が述べた自主努力とは2つの意味があります。

一つは、技術移転したものを確実に自分のものにできるだけになっていません。現状では、日本人が担っています。したがって、少なくとも日本人が遂行するレベルまでは到達してもらいたいのです。これが自主努力の意味です。NECの人間から言われた通りにやっているのではだめです。NECの技術者がやることが何であるかを理解し、そこまで追いつけば、次に技術移転したときにすぐに吸収できます。だから、そこまで到達することが重要です。もう一つは、ブーメラン現象で、技術移転したものよりも遙かに上の技術を中国人が自主努力で身につけたとするならば、NEC側も努力して更にその上に行くべきです。つまり技術提供側は更に努力しなければなりません。いい意味での競争をしなければなりません。さらに半導体製造で不利になれば、今度は半導体を買えばよいのです。自分の得意なものを作って買えばよいのです。色々な経済の仕組みがあり、それは企業の戦略であり、国の政策でもあるかもしれませんが、技術は常に競争に負けないように頑張るべきです。その良い例がアメリカ半導体産業です。アメリカは一度は日本に競争で負けましたが、再び競争力を取り戻しました。アメリカは半導体に限らず、製造業では復権したといえます。単なるハードを作るだけだったら、これはまだ日本の方が競争で優位ですが、ハードの中にはソフトがたくさん組み込まれ色々なアイデアが含まれています。だから製造と製造業を分けて考えるべきです。製造業の中には、設計だとか顧客の希望に応じたソフトなどを組み込んでハードという形で物ができます。仕様書が与えられて製造するのは日本人が

得意ですが、アメリカはハードに新しいアイデアを組み込んだ製品戦略で復権したといえます。技術移転した先に負けないようなビジネスを行う努力が重要です。貿易摩擦はともかく、技術移転した先が優秀な製品をつくるようになったら、企業単位から見れば、必要ならば逆に買えばよいのです。そういうわけで、色々な組み合わせの戦略的選択があります。

山代：中国政府の狙っている半導体産業の育成の目標はどのレベルにあるのですか。

つまりNECが購入するほどのレベルを考えているのですか。

國吉：中国側は、そこまでは考えていないのではないのでしょうか。

半導体産業には非常に資金がかかります。それに半導体は戦略製品でもあり、ココムはなくなりましたが、今はワッセナー・アレンジメント⁽⁵⁾があって自由に技術移転ができません。それは中国側もよく承知しています。中国側は日本やアメリカを追い抜く半導体大国になる積もりはないというので、もともとのベースメントと費用との両方を考えているように思う。清華大学で年に1, 2度、半導体に関する講義をしていて、同大学の電子研究所所長の話では、国から相当の予算をもらっているつもりであるが、予算問題で大学での技術開発に限界があるので、今後の研究は企業でやるべきだと述べていました。しかし企業でも戦略物質という制約があり、今後の中米関係がどういう関係になるかによって変わってきます。中国の半導体開発の歴史は古く、1950年からスターとしています。途中、政治的にも経済的にも鎖国状態だったために産業として発展しませんでした。研究レベルでは、相当のレベルまで進んでいます。中国が半導体大国になる積もりがない

(5) 通常兵器及び汎用品・技術に関する国際的輸出管理体制を言う。1996年7月に日本、米国、ロシア、欧州諸国等の33カ国の合意により設立された。日本はこの国際合意にもとづいて、貨物と技術の輸出規制を「外国為替及び外国貿易管理法」(外為法)によって実施している。政令レベルでは、輸出貿易管理令と外国為替管理令により規制される(古川)。

という背景には、そうした理由があるでしょう。

谷光：ココムはもうなくなったのですか。

國吉：ココムはなくなりましたが、ワッセナー・アレンジメントとあって、その国の自主判断で行うことになっています。例えば、日本政府はアメリカに相談し、基本的には国の判断であるとはいえ、相互に相談し情報を提供し合っています。その意味で、日本では貿易管理令により規制を受けています。

太田：実質的に通産省が貿易管理ということで、輸出許可の段階で規制をしています。

実質的には、ココムを同じと考えてよいでしょう。ココムでは、中国などの共産圏が対象であったところが、現在では範囲が変わり、リビア、パキスタンなど、戦略兵器に関係する規制が強くなっています。中国に対しては緩和されたといわれますが、実質上は日米の規制に縛られているところがあります。

山代：前工程の設備や原材料は100%が日本からの供給なのですか。高い技術を要するメンテナンスはだれの手で行われているのですか。

太田：設備はほぼ100%が外国から来ていて、80%が日本、残る20%がアメリカです。

材料は100%が日本です。上海華虹の出向者は日本人が37名で、そのうちの國吉氏、太田氏、それに計画2人、ライン1人を除いて、メンテナンスは、32、33人の日本人が技術系で、それらの技術系が核になって中国の人を使ってメンテナンスを行っています。ほぼ全員の中国人が工学系の新卒大学生ですので、このプロジェクトが始まる前にほぼ全員を日本に送って約5ヶ月間の集中教育を受けさせました。したがって総数では450人×5ヶ月間ということで、金額としてはものすごい額の投資をしています。それは、少なくとも高額な投資をいかに早く回収するかというのは装置をいかに早く稼働させるかにかかっているからです。同時に、日系や米系の装置メーカーに対して、上海

でのメンテナンス、つまりトラブルでの修理や定期的な保守点検を現地化するように要請しています。100%ではないが、かなりの会社が上海に人を駐在させています。で、この2つのやり方でメンテを行っています。上海に駐在している人も中国人が多い。これは装置メーカーが中国で人を採用して、日本で教育して、現地へ戻す形を取っているからです。メンテは中国系の人がおこなっています。

山代：そうするとジョイントベンチャーは将来にわたって設備では外国に依存しているが、メンテナンスでは現地化できると見ていいのですか。

太田：その通りです。

上海華虹が採用しているメンテ担当者の中国従業員は大卒です。大卒者の能力は、日本人も中国人も同じでしょうが、日本人は製造業よりもソフト分野に行きたがり、中国でも製造業はソフトウェア分野に比べて人気はやや低いですが、大学進学者の少ない中国では、いま就職が低迷する中で優秀な卒業者を選別できます。しかも上海華虹工場の中では、全従業員のコミュニケーション言語が日本語であり、全員が日本語を使うことを徹底して求められます。採用後に5、6ヶ月間、中国の日本語講座をもつ大学に派遣して日本語を事前に勉強させ、その後日本に送っています。日本での実習もすべて、九州、山口、関西の工場で行われるので、かなりの日本語レベルに上達します。出身大学は、上海交通大学、復旦大学、清華大学、北京大学。採用した学生はほぼ全国の技術系大学から来ています。中国での日本語教育は復旦大学や上海外国大学と契約して行っています。技術系は全員、製造部の作業員もグループリーダーなどのキーになる従業員、生産管理、財務や労務担当者も全員、日本語教育を受けます。いま日本語がやや弱いのは少し経験がある30代から40代の管理職です。若い日本人も中国語の習得をしていて、早いです。

國吉：北京の首鋼工場でも同様で、アメリカでも日本人の英語よりも、

中国人の英語の方がうまい。

したがって、日本語をコミュニケーション言語にした方がうまくいきます。例えば、北京工場を立ち上げるとき、NECのシンガポールから10人の中国語系シンガポール人を呼んで短期間に処理できました。中国語の他、日本語、英語が堪能で、非常に有力な戦力です。

谷光：人種問題がありますか。

何か苦勞があるのですか。また組合問題はないのですか。

労働組合は共産党の下部機関ですか。

太田：中国では人種問題はありません。

アメリカでは人種問題を考える必要がありますが、中国ではありません。同じ人種として扱い、差をつけていません。細かいところでは、例えば一人っ子政策で少数民族は例外とされるようなことはありますが、会社の経営の観点からは人種的問題を考えなくてよい。ヨーロッパの場合は、例えば人の採用に関してもアメリカほどではありませんが、質問の仕方や、また人の管理の仕方では注意を必要としますが、中国では日本と同じマネジメントでできます。

國吉：気をつけなければいけない点があります。

日本人対中国人で、日本人が中国人を下に見ていると錯覚する人がいます。誤解があります。日本人の言い方の悪いこともあるし、通訳の仕方の悪いこともあるし、受け取る人に先入観があるかもしれませんが、人種差別をしているという誤解、錯覚が時々出てくる場合があります。そうした場合には、早い内に見つけて誤解であるということを明確に言わないと、それが積み重なることがあります。

太田：中国だけでなく、アメリカでもヨーロッパでも同じですが、同じ言葉を話していても、受け取り方が違う場合があります。例えば、蔑視する言葉があります。日本人が知らずに使う場合があります。それを使った場合に、対等な立場である場合には指摘してくれることがありますが、そうではなくてマネジメント上で上下関係にあるような

場合には現地の人々が日本人に抗議できないまま馬鹿にされたといった誤解を生むことになりかねない。上海華虹でも、対等な立場ならば議論できますが、部下の場合にはできないことがあります。だから上の人間は歴史的な背景とかをよく考えて慎重に言葉を使う必要があります。例えば、中国の場合に「満州」というと非常に嫌がる。例えば議論しているときに部下に「満州のどここの工場を見てきなさい」と言うと、「満州」とは日本の占領時代の名前だから、日本人がその言葉を使うのは何か蔑視しているのではないかと受け取られる。地名などで出てくる「シナ」という言葉も中国が嫌がる言葉で、例えば「東シナ海」という言葉は嫌悪され、「東海」(ドンハイ)と呼ばれます。年齢によっても受け取り方が違います。若い人は考えてはいるが気にしない。ある一定の年齢以上になってくると、昔の日本の南京虐殺の問題などがあります。注意すべきです。ところが日本人は昔のことをすぐ忘れる傾向があります。これはヨーロッパでもそうです。我々が作ったスコットランド工場でも、例えば8月15日頃、必ず工場に嫌がらせ電話が掛かってくる。戦争中に日本がシンガポールで色々な虐殺をしたとか、テレビでも毎年、BBCが「点呼」という番組をやって、「点呼」とはシンガポールを日本人が占領して、イギリス人とくにスコットランド人を捕虜収容所の中で、毎朝、並ばせて点呼するというものです。日本語です。昔、占領されていたシンガポールでの戦争で戦った人もいるわけで、工場に夜に「爆弾を仕掛けた」と電話が掛かってくる場合があります。本当の場合と違う場合があります。電話が掛かってきたときには、その時の口調を守衛に聞く。本当に真面目な口調であったのか、何か酔っぱらって掛かって来たのか、と。大抵、12時過ぎてから掛かってくる。酒に酔っていることが多い。そういう同じようなことも中国であるわけです。だから、文化とか過去の歴史とかを考えながらマネジメントしないと変なところでリアクションが強く出てきて、例えば日本側が一生懸命に改善しようとしているとき、抑

圧しているとか、変に労働強化をしているとかの誤解になりかねない。その辺をうまくやる必要があります。話をするときに、結論を言うと同時に、その出てきた結論については過去の事例や因果関係を丁寧に説明する必要があります。日本人は前置きが長くて結論が出てこない傾向がありますが、結論だけ言うと、ただ命令しているだけだということになりかねない。日本だと、「技術は盗め」、あるいは保全や保守では「体で覚えろ」と言うことがあります。とくに日本から来た、そういう傾向の強い人が上海華虹に来ると、必ず問題を起こします。だから、日本から来た人に対しては、きちんと教えること、相手が専門家でなく、大学を卒業した素人だと、丁寧に教えるように指導します。

國吉：そういったことがあったことを日本人に言えなくて、中国人の上司に言うといったことがある、と中国人の副総経理から間接的に聞きました。そのときは、具体的に誰がどう言ったかを言うように求め、悪意はないので当人に注意する、と返答します。谷光さんが訊ねられた組合問題については、北京でも上海でも問題は起きていません。会社には、共産党の書記がいて、経営側をサポートしています。中国人の不平不満を聞いて、日中総経理・副総経理の指示も含めて、うまく伝達できなかったときの潤滑油的な仕事をしてくれる。その他、色々なクレーション、つまり種々の社内旅行などを主催しています。組合とのトラブルの経験はありません。国家プロジェクトだからといった問題ではなく、経営側のやり方です。また中国との話し合いでは、例えば契約書は紙切れ同然で、事業が始まったら契約などは守らない、という話がありますが、そのような経験はありません。むしろ日本人が契約書をよく読んでいないことがあります。日本の銀行の支店長に契約履行問題を聞いたら、上海華虹のケースはラッキーだと言われました。

太田：ラッキーというよりも、日本人は契約に対して無防備です。

上海華虹の工場では、事細かに契約に記述しています。一般の会社

の場合は、事細かに決めない場合が多い。例えば協議書のような場合に原則だけを決めて、お互いに問題が起きたときには考えの違いが出るのだが、そこを曖昧にしたまま、いわば玉虫色にして契約をまとめる。それで事業を開始したとしても、その問題は出てくる。そうすると日本人はあるところでそんな筈ではなかったということになる。日本では、契約で事細かに決めないことが多いのです。ところが中国は契約社会です。日本はある意味では特異だといったほうがよいです。中国が欧米を学んでいるというよりも、世界の中で日本が契約社会ではないということです。だから、契約に慣れていない人が逆に、例えばヨーロッパに行ったときに、ヨーロッパの人間は約束を守らないと言うようなケースを見ていると、契約に対する甘い考えがあって、完全に詰めていない状態のところの問題を起こしているようです。日本人は契約を見ない傾向があります。

國吉：そういう意味では、日本が特殊であるというのが色々なところに出てきています。

それでも、やはり必要なのはお互いの信頼関係です。それがないと、うまくは行かない。それに、中国は欧米に近いというが、私見ではアメリカなみの訴訟社会になる気がしています。弁護士の方の話では、アメリカと日本の真ん中より少しアメリカ寄りだと言われたが。日本人は裁判が嫌いだが、中国ではそうではありません。例えば、北京首鋼では裁判をしました。種々の告訴、裁判所による不良債権の封鎖などは、親会社の華虹（上海華虹集団）に法務部があって、そこが積極的に訴訟しました。そういう意味では、日本の社会とは違うし、日本の社会があらゆる点で特異な存在なのかもしれません。

谷光：アラビアやアメリカに行くと、そこでは顔が違う。

だから向こうに合わさなければいけないと思うのですが、中国では顔が同じなので、たから同じ気になってやるのではないかと推測します。みんな失敗するというのは。

國吉：同じ中国人同士でも失敗することがあります。

例えば、シンガポール人は中国ではあまり成功していません。中国には蘇州シンガポール工業団地がありますが、あまり成功していません。彼らシンガポール人は同じ中国人だということで、さらに中国語ができ、しかも華僑であるということで、余計にイージーに考えて失敗するケースがあります。巷間の噂では、シンガポール人は無知、香港人は無礼で、イギリスの植民地だったから威張っています。台湾人は義理を欠くが、うまく行っているのは台湾であるといわれます。台湾人はドライに考え、失敗したらすぐに引き上げる。残ったところが成功しているのであって、すべてが成功しているように見えるのです。同じ中国人でも、これほどに違う。だから中国人さえ使えばよいというのではなく、よく考えた上で使う必要があります。アメリカ人は多民族国家で、国内に中国人も抱えていて、それをうまく使っています。だからアメリカの方が日本よりうまく行っているように見えるのではないのでしょうか。

3. 人事構成への質問：

古川が上海華虹のスタッフの数について質問し、太田氏が配付資料とOHPを使って説明した事柄の要約。

スタッフの数：

資本関係：NECが29%を出資、上海華虹集団が71%を出資している。資本金が7億ドル、総投資額が12億ドル、期間が20年。

組織：

従業員数は705人、そのうち製造部門が275人、技術部門が330人、その他に計画部や財務部等が100人。男女比率の内訳は、日本では製造部門に女性が90%以上で、男性が一部であるが、上海華虹では男性が61%、40

%が女性。会社全体でも男性が70%、女性が30%。大卒者が45%位で、他に大学院以上の方が5%位いて、4年生大学以上の学歴保有者が50%。それ以外の方も製造部では短大や高専の卒業者が多いから、かなり学歴レベルは高い。採用人事については、旧華虹電子有限公司の時代に採用した優秀な人材を面接して、さらに上海華虹に適当な人材を採用し、それ以外は中国全土の大学に募集を出し、あるいは応募者を面接して採用する。書類選考ベースで3分の1くらいに絞り、残した人に対して2つの試験、一つは持続性とか真面目さとかを見る知能テストを実施し、その後一人一人に試験問題を出して口答面接した。かなりレベルは高い。スコットランドでも同じような面接をした。例えば技術系に対して卒論等をベースにして問題を出し面接で試験問題を出して、一番得意なものの中から問題を出して黒板等で答えさせたが、きちんと答えられるのがスコットランドの場合に3分の1いなかった。中国では、9割くらいがきちんと答えられる。基礎的な知識や考え方ができている。面接だけでは能力が判らないので、問題を出して解答させ、語学力や解答へのアプローチを見る。かなりレベルは高い。

給与：

上海華虹では、平均で3,000元くらいで、一般の上海での水準から見て決して高くはない。大卒は4~5,000元で、基本給と奨励給（刺激給）に分かれていて、月々によって変動するが、半導体企業の費用構造の70%は償却費であり、目的はチープレーバーではない。頭を使う人を雇用している。中国では、企業の性格によって戦略が違って当然で、その意味では色々の選択肢がある。寮はもっていない。100人くらい収用できる借り上げ居住施設がある。基本的には、通勤である。会社のバスを使っている。製造部と技術の一部は12時間勤務をしている。上海華虹では4グループがあって、4班で24時間、週7日稼働という連続稼働を実施していて、12時間連続勤務である。これは日本の場合は女子は夜勤が許され

ていないでの、夜は男子だけ、早番と遅番は女性構成の3班グループをとっているが、上海華虹では4班2交代である。これは、ヨーロッパと同じやり方である。中国では12時間勤務は新しいやり方で、最初は議論してなんとか認めてもらった。12時間勤務を3日間し、4日間休み。次の週は12時間勤務を4日間やって3日間休み。これが4グループでローテーションされる。中国の人にも悪い条件ではない。ただ日本のようにシフト勤務手当がそれほど高くはなくて、ネットでの算定である。それ以外にグループ・リーダー手当や管理職手当がある。雇用契約については、人により違う。まず3ヶ月間の試用期間がある。問題がある場合は、それで終わるが、マックス1年間くらい試用期間を延ばせ、その後には正社員を採用する。正社員になれば定年まで雇用される。問題があれば解雇となる。定年は、女子が60歳で、男子が65歳。これは中国の一般的なやり方であるが、今60歳に統一しようとしている。基本的には中国の労働法に準拠したシステムを取っている。今回の12時間勤務は新しいシステムで、上海華虹ともう一社くらいが12時間勤務である。住居手当はない。従業員は自分で宿舍を手当する。会社から離れたところに100人位の借り上げアパートを会社が斡旋している。地方出身者がそうしたところに居住している。700人中、半分くらいが上海出身者と思われるが、それ以外が自分で借りて住むことになる。正社員になると、定年まで勤められる。

4. 再び、質疑応答

谷光：共産党委員会が上海華虹社内に強力に組織されていて、ジェネラルな指導をするという話を聞きますが、そのような事は日本人には理解しにくいのですが、ここに事務所を備えて活動していますか。

太田：共産党委員会ではなく、工会（労働組合にあたる）があります。

共産党委員会があるのではなくて、従業員の中に共産党員がいます。共産党員はある意味ではエリートです。青年会等での実績を積んで党

員になります。従業員の中の3分の1くらいいるように思います。共産党員は定期的に工場の中ではなくて、工場の外で、共産党の活動に参加しています。それは就業中に活動しているのではなくて、週末や会社勤務終了後にやっていて、会社の業務に影響を与えることはありません。共産党は会社の意志決定にはまったく関わりをもちません。会社の意志決定は、董事会（役員会）で行われます。

太田氏、上海華虹NEC有限公司の会社組織を組織図を使って説明する（要約）：

國吉氏を総経理（社長）として、その下に3人の副総経理（副社長）がいる。副総経理の1人は太田氏、残る2人は中国側の代表で、そのうちの一人、W. Fu氏は上海ベースの人物で、もう一人のG. Wang氏は北京ベースの人物である。NECの出資比率は小さいが、トップ人事は2対2で、何かの事情で意見が分かれたときには総経理が最終的に決定することになる。ある意味では、NEC側が主導権を持っている。この組織の上に董事会（役員会）が存在する。出資面では、上海華虹NECへの出資については、NEC（日本NECと中国NEC）から28.6%が、また中国側の上海華虹集団から71.4%が出資されている。上海華虹集団は、北京の情報産業部（邦訳すれば電子工業部：日本の通産省にあたる）と上海市が投資した投資会社である。したがって上海と北京から企業代表として役員が入っている。この組織ですべてが決定される。その意味では、共産党の関与といったものはない。董事会は出資比率に応じて7対3の人的構成である。中国側が7人を出している。董事会は年に2回開かれ、そこでは例えば過去6ヶ月と来期の売上計画、利益計画、投資計画といった全体の方針が決められる。実際の経営は総経理・副総経理によって行われる。監査役はいない。

NEC側の投資については、NEC本社が18.6%、NEC中国が10%を出資して、全部で28.6%になっている。金額にして2億ドルである。

中国側は情報産業部（中央政府）と上海市が共同出資している投資会社、上海華虹集団が71.4%、5億ドルを出資している。中国の第9次（1995～2000年）5カ年計画に基づく「909プロジェクト」というものがある。それによって「909関連設計会社」が全部で7社設立された。華虹NECも第9次5カ年計画で設立された9番目の会社である。NECが設立した設計会社が北京にあって、全部で設計会社が9社あって、中国の色々な顧客のニーズに応じて設計する。華虹NEC自身も設計能力をもっている。この7社は中国の将来の戦略的な分野を設計する会社で、例えばGSMを造る会社、あるいはデジタル・テレビを製造する会社、あるいはICカードを製造する会社とか、中国自身が戦略的に考えている分野があって、その分野に対して一つづつ1社設計会社をあてはめている。それらは単独私企業ではない。国との合弁でないと認可されない。NEC中国はNECの100%投資の子会社で、投資会社であり、また販売も行う。

質疑応答：

座間：以前に北京の首鋼NECを視察したことがあります。最初の出資比率は5対5ではなかったが、その後5対5になったということですが、上海華虹NECの場合には過半数出資比率にいたっていませんが、運営上で問題はないのですか。

太田：最初は50%以下でした。首鋼製鉄が過半数を持っていて、その後鉄自体がうまくいかず、投資に対して強い抵抗があって、結局NECが51%を握って、増資はイコール新しく物でという意味で、装置を買うことによって増資としました。上海華虹NECの場合、今まで過半数を握っていないということで運営上の問題があったことはありません。首鋼の場合は鉄という考え方の母体の経営思想があったので、古い体質のものがありますが、どちらかというとなら上海華虹NECの場合は、情報産業部が戦略的に行動し、投資という意味がよく分かっている

て、「投資しないとだめだ」という認識があり、NECすらも煽られ、計画を早めるようにとNECの人間以上に積極的に動く。上海華虹集団は投資会社で、巨額の資本金を持っていて、上海華虹NECへの投資だけでなく、例えば上海ベーリングという半導体会社へも投資しています。この投資会社が電子関係企業を傘下に置いています。第9次国家プロジェクトが関係しています。上海自動車工業有限公司は上海VWと上海GMを傘下に置っていますが、この会社は上海市の投資で国有ではありません。上海華虹NECはナショナル・プロジェクトです。情報産業部が電子産業分野で、唯一、上海華虹集団をつくっています。電子分野以外では、他の地域にナショナル・プロジェクトを作っていますが、電子産業分野では上海華虹NECだけです。

NEC中国は、これまでは管理会社ないし連絡事務所でしたが、現在では販売や、天津や華虹NECを管理するといった管理的色彩を強めています。上海華虹NECは、デザイン、開発、製造、セールスの事業を行います。NECグループの中でも特異な存在です。他の会社の場合は、通常、セールスはNECに売って、NEC本体が販売を行っています。上海華虹NECの場合、将来、独立した会社としての合弁を想定しています。自分のところで、設計、開発、製造、販売するという全ての機能を備えています。したがって、組織上は、販売課は計画部門に入っています。

米谷：中国国内での商業活動は難しいという話ですが、合弁では問題ないのですか。

太田：中国国内では、商業に関しては、かなり規制があります。

例えば、商社だけが会社を設立するというのは難しい。合弁での製品販売は問題ありません。装置メーカーが販売会社を作って販売するのは非常に難しい。少し付加価値をつけて何かを生産するという機能をもたせないと難しい。材料を日本から輸入する場合は日本から買うということになります。

山代：材料費と中国での製造費は、どのくらいの割合になるのですか？

太田：材料費は10%くらいで、中国での償却費は7割くらいです。耐用年数は5年です。

5年の耐用年数で全体の償却が7割くらいですので、いかに装置を動かしつつづけるかがキーになってきます。人件費は10%以下ですから、人件費を少しくらい削るよりも、いい人材をつかっても徹底的に償却を押し進めることが投資の回収につながります。

米谷：販売そのものの促進はないのですか。注文が入ってきて製造しているのですか？

太田：上海華虹NECの製造は、いまメモリーが100%で、これは日本NECの注文で製造しています。それだけではだめなので、設計会社を作っています。設計を始めて終わるまでに6ヶ月から1年かかる。今から種を蒔いておかないと1年先に仕事がなくなるので、色々なところで設計会社と話をして準備をしています。今の製品は100%日本NECに戻しています。

谷光：税金の優遇があるのではないのですか。

太田：優遇税制はあります。普通の物であれば輸入関税がものすごく高いのですが、投資額が高いので、上海華虹の生産装置に関する輸入税は免除されています。

古川：今後、64MBにかえて256MB製品の製造を考えているのですか。

太田：考えていますが、しかし、ワッセナー条約を含めて管理されているので、通産省やアメリカ政府の相応の手続きをへて製造する必要があるので、一応、その手続きを行っています。将来、技術の移行に従って当然のことながら64MBから128MB、256MBへの流れが出てくると思われますが、現時点では64MBの需要が多く、アメリカのマイクロンの出荷品質トラブルや台湾での地震の影響で需要が大きい。作っても作っても需要に追いつけない状態であり、日本サイドからは現有能力で最大限に製造することを求められています。たまたま上海華

虹は初めから前倒しをやっていて、それとぴったりあって、当初計画では、建設を始めて、建物を作って、その中のクリーン・ルームを作って、装置を搬入し、搬入した装置の条件を出して、99年9月から生産を開始し、2001年の3月に2万枚の能力に対して5,000枚を製造する計画を立てていました。それに対して、いま現在は、建設計画を早めて、建物に6ヶ月、クリーンルーム設置に6ヶ月、装置3.5ヶ月ということで、マスのスタートが当初より7ヶ月早まった。5,000枚から1万枚の生産能力にするのに、本来よりも9ヶ月以上も前倒しし、製品を作るそばから装置を搬入し、生産をしている段階です。現在は、100%日本へ送っていますが、将来は中国サイドの種々の種を蒔いたものが出てくれば、能力をそちらへ転用することも考えています。建物には一般的に、ウエハ・ハブを作るのに、具体的な例で言えば、日本やアメリカで作るときには、設計と許認可、設計後に業者入札しビットするエリアがほぼ1ヶ月、その後、建設、つまり建物とクリーンルームの建設に12ヶ月、装置の搬入に4ヶ月、プロセスの条件だしに7ヶ月、だいたいヨーロッパでやると31ヶ月、シンガポールでも同様の期間を要し、日本だとほぼ2年前後で終わるのですが、上海華虹の場合は2年以下で終わりました。つまり、建物を作りながらクリーンルームを作るといったやり方をしました。

増田：そうした建設のやり方は中国だからできたのですか。

太田：多分、中国だからできたと思います。

山代：ランド・ブレイクはどこでしょうか。

太田：ランド・ブレイクはビットが終わって建設を始めるところがランド・ブレイクで、そこから15ヶ月少しです。他の所では20ヶ月とか、21ヶ月とか、まあだいたい2年前後です。SG（首鋼NEC）の場合は24ヶ月前後かかっています。中国の場合は、人件費が安い。例えば、上海華虹の規模での建設では普通は1,000人くらいで足りませんが、上海華虹の建設では3,000人を使いました。重機は日本と同じよう

に建設機材を使いますが、例えばクレーンを3本立てると3本の稼働範囲のスピードでしかクレーンの仕事はできませんが、クレーンが動いているときに人間を使って他の場所を並行して建設できます。中国ならではの特別な遣り易さというのがありますが、ただ3,000人も使うと事故が起こることがあります。中国の場合、事故があると事故調査等で2～3ヶ月は建設が停止させられます。そういう意味では、安全対策のために、3,000人中の100人位を安全チェック員や安全改善員などに就かせ、そういう形で建設しながら安全を確保するとか、全員を一定のルールに従って作業させるといった問題が出てきます。

陳氏：建設スピードは早まったがコストが余分に掛かった、ということはないのですか。

太田：コストは日本よりも安いです。建物自体のコストは変わりませんが、日本の場合は人件費が高い、すべてのエリアで。単に作業員だけでなく、設計会社、管理会社、種々の材料を買う会社など、色々な形で人件費がかかります。日本では、ローディングは高くつきます。中国では、建設作業員のコストはきわめて低い。これだけ短い期間で建設が終わるということはコストがかなり押さえられているということです。

太田氏、若干のOHP図の説明（要約）：

①歩留まり図の説明：図は、64メガをパイロットランで投入開始してからどの位のスピードで歩留まりが上がっていくかというスピードを示している。一般的には1年かかる。あるピークの歩留まりに達するのに、各社秘密であるが、だいたい1年位かかる。上海華虹では、ピーク・エリアになるまでに前もって情報を入手したり、人間を徹底的に訓練することで、6ヶ月で達成した。

②インフラ構造：電気系統は3回線が入っていて、蒸気が2系統、また

水、純水、リサイクル・システムを備え、バルブ・ガス工場が横にある。

國吉氏から インタビューアーへの最後の注文：ある新聞社の記者が来て、以下のような発言を受けた。中国でのビジネス状況を集めるが、編集長からは、「中国でのビジネスはネガティブに書け」と言われた。しかし自分はそうは思っていないが、そう書かないと新聞が売れないから、非常に迷っている、と。またもう一人、ある大学の先生から本を頂いた。その先生が言うには、「書いてあることをそのまま信用しないでもらいたい。私はそんなはずではないのだがと思いながら、この本を書いた」ということであった。ネガティブに書いた方がなぜか売れるらしい。私はまともな論評を皆様をお願いしたい。

谷光：ふらりと中国に来る文人訪客はシナびいきになりますが、ビジネスの人は99%は嫌になって帰ってくる、と私が会った範囲では聞いているのですが。

國吉：意見の相違がしばしばあって、それは克服しないとだめです。

太田：あまりのめり込んではだめです。

結局は、中国が非常に好きな人と、中国がまったく嫌いな人とがあります。それは、両方とも良いとは思わない。とくにそれは中国だけではなくて、アメリカでもヨーロッパでもそうですが、アメリカに行った人で、アメリカが好きで仕様がないう人と、全然嫌いになって帰ってくる人とがいます。やはり冷静な目で見ていかないといけません。

古川：そろそろ約束の時間になりましたが……。

この後、20分くらい工場見学を行い、11時30分には視察を終了し、会社を去る。

(3) 研究機関及び調査機関

(3-1) 上海三和総研有限公司インタビュー

(文責：増田正勝)

インタビュー日時	1999年10月13日(水) 15時00分～16時00分
インタビュー相手	大藺治夫氏
インタビュー担当	参加者全員
インタビュー場所	上海市花園酒店会議室

花園酒店の別館にあった上海三和総研のオフィスを訪ねたが、すでに浦東地区へ移転しており、大藺治夫氏とのインタビューは上海市花園酒店会議室で行われた。

大藺治夫氏は、1999年6月まで大蔵省から上海日本領事館へ派遣され、経済関係の諸業務を行っていた。大藺氏は、マクロ経済、とくに金融問題の専門家である。その後現在の勤務先へ転職した。

(1) 乗用車の需要

上海は、北京、杭州に比較して道路事情が悪く、その分乗用車の普及が遅れていたが、この1、2年道路も良くなった。南京への高速道路が1998年に開通したのに引き続いて、杭州・延安への高速道路も98年末に完成した。また1997年秋から一人当たりのGDPが中進国並みに1万ドルに達し、乗用車も売れ出している。

景気が低迷し、とくに家電が落ち込んでいるが、車、住宅は上向きに転じている。もっとも、中国では車は供給過剰にあり、楽観を許さないが。

住宅関連では、外国人用の住宅マーケットは供給過剰で駄目だが、国内人向けの住宅はぼちぼち良くなっている。政府の住宅政策が持ち家制度へ転換し、今までの賃貸住宅を買わせようとしている。そのた

めに住宅ローンが利用されている。住宅ローンについては、政府はその普及を強調しているが、実態から見るとやや過大評価ではないかと思う。

VWはすでに外資企業として中国に定着している。これに対して、新しく進出したGMは、いわば外資企業代表ということでたいへん威張っている。そのうえ、上海の人々はVWのサンタナにはもう飽がきて好感をもっていない。新しいものを欲しがっている。上海人は見えっ張りである。

(2) 中国経済の状況

景気回復は、東南アジアよりは遅れてはいるが、上向きになっている。中国の経済不況の原因は主として以下の二つのことに求められる。

- ① 行け行けムードで不動産投資が行われ、乱開発が進んでバブルが生じた。
- ② 国有企業改革と政府機構改革で雇用不安が広がり貯蓄が急増してデフレが生じた。政府は貯蓄率を引き下げするために、これまで7回も金利引き下げを行うとともに、貯蓄を銀行から株式市場へ転換させようとしてきた。成長率は7%程度で、実質金利10%も7%程度へ下がりつつある。

景気は次第に明るくなりつつある。それは以下のような理由による。

- ① 国有企業が大改善・大改革を断行して、最悪状態から脱出しつつある。
- ② 外需（東南アジア向け、日本向け輸出）が上昇し、5月から輸出が好転し、6、7月と続いている。輸入は変化なし。
- ③ 沿海部では、住宅中心に需要が回復しつつある。所得水準が住宅購入水準に達したためである。

まだまだ消費マインドは冷え込んでいるとはいうものの、現地で

観測していると、日本で観測されているほどには景気は悪いとは思えない。

(3) 浦東地区の開発

浦東地区は、2ヶ月行かないと景色が変わってしまう。乱開発で、ビルの空室率が非常に高い。しかし、無理矢理にやっている割にはうまく行っている。浦東地区へ行かないと人民元を出さないと脅して、多くの金融関連企業を浦東地区へ行かせている。日本の銀行9社も全部浦東へ移った。ここに金融区が形成されつつある。レストランや住宅もできつつある。

まだインフラの整備が遅れているが、今後、鉄道や地下鉄の建設が進めば、浦東地区は経済中心区になるだろう。トンネル・大橋の完成によって浦東・浦西の交通も便利になった。第10次5ヶ年計画でも浦東地区のインフラ整備が計画目標となっている。浦東を含む環状鉄道、地下鉄2号線などが今後5年間に作られるだろう。

(4) 失業問題

上海の失業者は720万人はいるといわれているが、夫婦や家族が働いている場合がほとんどなので、まったく食えないという状況ではない。社会的不安にまでは行くまい。またサービス業が新しい雇用を生み出している。失業率の数字ほどには衝撃は大きくない。

(5) 上海の日系企業

2年前までは自動車以外では日系企業が断然強かった。上海には常駐の日本人が6千人ほどおり、短期滞在を含めると1万人はいる。しかし、最近では直接投資が減少し日系企業の撤退が続いている。1997年までは地銀も含めて日系金融機関が50社ほど進出していたが、福井銀行、群馬銀行、日本債券銀行など撤退する銀行が出てきている。日

系企業の中でも体力があって元気な企業だけが残っている。

日系企業に比較して、欧米企業はたいへん元気がある。他方、香港企業は不動産関係が多く元気がない。台湾企業も元気がない。

上海ではとくに人件費が高く、労働集約的なビジネスには不適當である。繊維などの業種は、上海の周辺地域や生産費の安い東南アジアへ撤退している。上海市政府も労働集約的企業の進出は歓迎していない。

(6) 住宅産業

高級住宅はまったく駄目である。半値以下に大きく値崩れしている。70万元の2LDKの住宅が30万元位になっている。以前は高級住宅は少なすぎたが、現在は供給過剰になっている。他方、中国人向けの住宅市場は上向きである。持ち家政策のためだろう。

(7) 勤労者の給与水準

① 外資系企業

大学新卒者（特殊技能なし） 2,000元

大学新卒者（外国語など特殊技能あり） 4,000元

情報処理能力ある学卒者（23, 4歳） 7,000～8,000元

一般事務職 2,000元

② 中国企業

ブルーカラー（職工） 1,000元

ホワイトカラー 2,000元

上海から50キロ離れると、ブルーカラーの月収は700元になる。

中国では貧富の差が拡大し、所得階層の二極化が進んでいる。

(8) 中国におけるビジネス展開の難しさ

① 制度の変更が多い。例えば、輸出にさいして付加価値税の還付

金が無くなったり、還付率が変更になったりする。制度変更は、企業にとって大きなコスト要因となっている。欧米企業はしょうがないと付き合っているようだ。

- ② 中国側の合弁パートナーに騙されたり、乗っ取られたりするケースがある。日本側のパートナーが不要になったり、日本人の給与が高すぎたりするために、いろいろな小技で追い出される。管理者も追い出したりする。料理店やホテルで起こっている。日系企業だけではない。シェラトン・ホテルでは欧米人が追い出された。
- ③ 中国ビジネスでは体力が要る。日本的な人的信頼関係から出発するのではない。
- ④ 技術だけを出せ、モノは売るなという風潮が強かったが、最近では、技術はタダではないということがようやく分かってきたようである。

(9) その他

- ① 中国では、自動車のナンバープレートの登録料金が10数万元もし、自動車の引き渡し価格の20~70%に及んでいる。これが自動車の販売ルートネックになっている。
- ② 中国の企業にはファミリー企業的な性格が強く、ソニーのような大企業は育たないのではないか。

(3-2) 復旦大学日本研究センター所長の陳建安教授との意見交換

(文責：古川澄明)



インタビュー日時 1999年10月15日(金) 15時30分～16時30分

インタビュー相手 陳建安教授，復旦大学日本研究センター

インタビュー担当 参加者全員

インタビュー場所 同研究センター2階会議室

陳建安教授は、今回の山口大学中国調査団が上海地域での自動車・半導体産業調査の実施にあたって重要なインタビュー先の1つと位置づけた上海汽車工業（集団）総会社のインタビューの実現のために仲介の労を取って頂き、同総公司政策研究室の張明副主任（博士・高級エンジニア）を紹介して頂いた。インタビューの実現に漕ぎ着けることができたのは、陳建安教授の厚意に負うものである。同教授がスケジュール調整のための交渉に多くの時間と労力を割いて下さったことは、特筆しておかなければならない。

さらに、陳建安教授を紹介して下さったのは、復旦大学日本研究センターの創設に関わられた安部一成教授（元東亜大学学長，山口大学名誉教授，1990年同経済学部退官）であり，安部教授への仲介の労は中尾訓生教授（山口大学経済学部）に負っている。特記したい。周知の通り，陳建安教授は復旦大学を代表する日本研究の第一人者であり，国際的にも著名な方である。来日回数も少なくなく，久留米大学客員教授の経験もあり，山口大学を訪問されたこともある。

さて，10月15日（金），午前中の上海華虹NEC有限公司の半導体工場視察を11時過ぎに終えてから，同工場の近くに進出している上海GMの工場所在地へタクシーを向かわせる。今回は，上海GMへの視察希望が適わなかったため，次回の現地調査を考えて，上海GM工場の外観だけでも見ておくことにした。GM工場の入り口から2，3枚の写真撮影をして工場を後にした。途中で昼食をとり，外灘の対岸に位置する電子塔を見学した後，午後2時過ぎにタクシーで揚浦大橋を渡り，黄光路を経て，復旦大学へ向かう。日本研究センター所長の陳建安教授との意見交換が目的である。午後3時半の約束時間前に大学正門に到着し，緑に覆われた美しいキャンパスを西に歩いて，小さな日本式庭園の石橋を渡って研究所に到着する。入り口横の部屋では，学生がwindows 98を搭載するデル製コンピュータのディスプレイに視線を投げかけながら，何やら議論をしていた。静寂が支配する清楚な研究所の階段を踏みしめて2階に上がると，陳教授が出迎えて下さった。意見交換は2階のゲスト室で行われた。以下は，インタビューの内容である。

自己紹介を紹介をした後，陳建安教授が上海地区の産業発展について，その動向を説明し，その後，質疑応答の形で，議論した。なお，陳建安教授（復旦大学）と陳建平助教授（山口大学）の混同を避けるために前者を「陳」，後者を「建平」と記す（以下，敬称省略）。

まず、座間から、自己紹介する。

座間：陳先生とは面識があって、再会になります。

現在は、山口大学から桜美林大学に移っておりまして、プロジェクトに参加しています。

山代：山口大学から淑徳大学へ移りました。

現在、主たる研究分野はマルチナショナル・エンタープライズでして、中国に関しては外資と中国の自動車メーカーの提携関係に関心をもって研究しています。

米谷：専攻はマーケティングです。このプロジェクトでは、自動車の販売、流通を担当しています。

増田：専攻は経営学ですが、自分の研究テーマはドイツ関係でして、とくに人事・労務を研究している関係から、このプロジェクトではその分野の担当をしています。

谷光：5年前に山口大学へ赴任しまして、中国も昨年が続いて2度目ですが、とくに上海地区の産業について知りたいと思っています。

建平：僕は陳建安先生の後輩にあたります。復旦大学の世界経済学院にいました。その後、横浜国大、京都大学で学んで、山口大学へ赴任しました。今回は、主として通訳として同行しています。

古川：自己紹介（省略）。

陳：7、8年前に山口大学を訪れた経験があります。専門は国際経済です。

インタビュー内容：

座間：上海地域の産業発展の経済状況や対外関係について、お話し頂きたいと思います。

陳：専門は国際経済学ですので、中国に在住していますが、ご質問の分野を専門的に研究しているわけではないから、大雑把なことしか話せないのです、了承いただきたいと思います。

陳教授の説明の要約：

上海については、とくにこの6年間、大きく急速に成長している。中国全体の成長率はだいたい8%前後である。一昨年から少し落ちているが、7.5%前後である。それに対して、上海の成長率は二桁を続けている。この6年間、11~13%で、ずっと急速に成長している。とくに近年、外国の直接投資が大幅に増えて、上海には新しい産業が成長している。上海華虹NECは上海市の、また国としても大きなプロジェクトとして行われている。それは半導体である。その他に、自動車産業も6つの産業の一つとして上海市政府がいま推進している。この6年間、新しい産業として海外から移植されている。もっとも大きく成長しているのが自動車産業で、GMが今年から生産を開始した。需要に追いつかない状態である。そういう好景気がどのくらい続くのかについては、国内でも疑問を持っている人がいる。今現在では、需要が大きく、生産が追いつかない状態である。

もう一つ、電子産業、NECもその一つであるが、それに通信産業が、とくにこの5、6年間にアメリカを中心とする通信産業が中国、とりわけ上海市場に入ってきて、上海市の通信産業の8割以上を、これは全国といってもよいが、アメリカ企業がシェアを持っている。もっとも大きなシェアを持っているのがモトローラである。日本は10%にも足していない。この3つの産業がこの5、6年に大きく成長してきた。サービス産業では、とくに金融機関が支店を含めて中国に進出している。いま日本の都市銀行のすべてが上海に支店をもち、地方銀行が事務所を置いている。例えば、四国の百十四銀行が上海に事務所を開いている。その他に、保険会社が入っている。上海にある外資系保険会社はアメリカ、フランス、スイスなどで、日本企業では、例えば三井海上が子会社をもっている。主に海運の保険業務を行っている。日本生命も進出しようとしているが政府の規制があって、まだ規制が完全に解けていないから、暫く事務所の形で上海で情報収集をしているが、近い内に上海に進出してくるもの予測している。

外資の進出によって上海市でも一部の産業が経営難に陥っている。外資

の進出が直接に関係していないかもしれないが、繊維産業や重機械製造業が非常に困っている。その他には家電・通信産業では、中国国内需要も落ちていることもあって、外資によって民族資本が圧迫され、中国の国有企業が経営低迷に陥っている。外資企業でも国有企業でも、とくにエアコンや冷蔵庫の生産が落ちている。それに伴って、全国はもとより、上海市でも失業者がとくにこの3年間、急速に増加している。失業統計も色々あって、自宅待機しているものを失業者に数えるのかどうかによって失業者数が違ってくるが、自宅待機者を含めると、上海市の失業率は4%くらいであろうと推測している。正確な数字がなかなか把握できない。東北地方、つまり吉林省、遼寧省など、もともとの重化学工業地帯ではもっと失業率は高い。

上海市では、一部の新しい産業が成長しているが、古い産業で生産が停滞し、失業者が出ているというのが現状である。政府が色々と対策を取っている。例えば、上海市にある繊維産業や重化学・重機械産業などを他の地域に移転させようとする政策で、相次いで提携契約を結ばせている。一昨年、上海市の繊維産業と新疆ウルグイ区の企業が、今年は雲南省との契約が成立した。繊維産業や重機械産業に対する政府の移転政策で、貧困地帯を救済する政府努力が行われている。マクロ経済の視点では、デフレがますますひどくなって、消費が落ち、16ヶ月間も消費者物価指数がマイナスである。いかに消費を拡大させるかが課題であり、政府も対策を取ってきた。例えば、今年の初めに株価を上昇させる政策が取られ、資産収入を増やし、国民の消費を刺激しようとする政策をとったが、効果は一ヶ月も続かなかった。2、3週間くらい株価が上がってから下落し、いまは低迷状態である。そういった政策は効果が小さいという批判が出ている。したがって、さらに所得政策を取ることになり、今年の6月から大学を含めて国家公務員、つまり国の予算を食っている人々の基本給に対する30%のベースアップが行われた。しかし、それは大したものではない。今、基本給以外の収入がずっと高い。30%とはいっても、私(陳教授)の場合、200元

しか増加していない。また11月1日から預金金利に対して20%の税金(所得税)をかけることが10月15日に発表された。この政策の目的は消費の刺激にある。どの程度の効果があるかは、これから見る必要がある。

もう一つ、農村市場を開発する政策が議論だけでなく、実行に移されている。農村は所得水準が低い、ところが中国の対内貿易部の調査によると、品質が低くても購買力があるという結論を出した。例えば、国産カラー・テレビ。同じ品種でも価格が2、3年前の価格の半分以下になっている。18インチの国産テレビの最低価格は600元から800元。その位の値段でならば、農村地域では十分な購買力がある。しかし農村地域は送電事情が悪く、そこで中央政府は発電と送電施設の整備に財政投資を行い、力を注いでいる。そうした農村需要を開発する政策が取られている。

その他、上海市の問題として、失業問題がある。「大都市病」と呼ばれている問題がある。上海市では、他所からの300万人の流入労働力があって、つまり上海の外から流入した人々が労働力となっている。建築業や小売(個人商売)が働き場である。上海には、300万の流入労働力と同じくらいの数の失業者がいる。経済学的にどのように説明すればよいのか、「摩擦失業」か、それともなんと呼ぶべきかわからない。とにかく自宅に待機していても、建築現場や個人商売の仕事は嫌がり、そこで政府は1年前に地方政令を制定して、政府が3回職場を紹介して、3回とも拒否した場合には政府は責任をもたない、という政策を実施している。上海地元の失業者は解消せず、どういうメスを入れるのか、政府の頭痛の種である。それ以外に、中国の戸籍制度とも関連している政策がある。少なくとも10年前までは上海戸籍を持っていて上海にきていても、「食料券」をもらえなかったから、上海では生活ができなかった。しかし今では食料券制度は廃止され、お金さえあれば、簡単に食料を手に入れることができる。だから、外から300万の労働者が入ってきている。統計に入らない労働者を入れれば、300万から400万人になると思う。そうした流入労働者に帰省を説得しても聞き入れられない。どのように扱うのか、難しい選択となる。上海市での現在の建築

ラッシュはあと3年は続くと思われるが、3年後には建築の仕事は大幅に減るであろうから、その場合にこの外部からの労働力をどういうふうに誘導するかが、非常に大きな問題である。政府はいま対策を考えている。噂では、建築現場で労働力を雇用させるために、上海市政府が無駄な工事を実施しているという説もある。そうしないと、300万から400万人の労働者が社会不安を生み出す恐れがあるという説がある。それは説だけで実証できないが、自分もそのような恐れがあると思う。

いま上海市では、高層ビルからの飛び降り自殺が多い。30%も多い。問題はテナントがないことで、大雑把な計算では、上海市のオフィス・ビルの空室率が35%で、とくに浦東地区がそうである。同時にマンションの空室率も20%から25%である。オフィスビルとマンションは殆どが銀行からの借金である。空室を貸し出せないのであるから、銀行にとっては不良債権となる。どの程度の規模かはわからない。政府も調査・研究している。どのくらいの不良債権があるかを、銀行も独自に調査しているが、全体を把握する統計がない。とくにマンションを買わせるために、上海市では戸籍制度はまだ廃止されていないが、上海政府はグリーン・カード制度を導入した。例えば、上海で、最初は浦東地域で60万元の住宅を買えば上海市のグリーンカードがもらえる。市民の戸籍書は茶色、グリーンカードはグリーン。そういう政策が最初は浦東地域で実施され、3年前から市内の他の地域でも実施されている。それによって余所から多くの人々が上海に来ている。四川省、江西省、安徽省から来ている。60万元の住宅を買えばグリーン・カードをもらえ、そうすれば子供達が学校へ行ける。食料券はもう不要であるから、生活問題はない。グリーン・カードをもらえば、上海市で当人だけでなく、家族も就職できる。

こうしたことと関連して、経済の成長に伴って、上海市の労働コストが急速に上昇している。従業員の手取りだけではなくで、外資系企業も含めて、上海で1人の労働者を雇用すれば、賃金の他に、手当を出さなければならない。例えば、住宅手当、年金・保険手当、医療保険手当。それらを

合わせれば、大雑把な計算ではこの6年間に上海市の労働コストは30%上昇した。そこで最近の傾向としては、とくに外国系企業が上海から撤退し、奥地に移動する傾向がでてきている。つまり、そうした企業は上海の外から労働力を導入しようとする。とくに労働集約企業は上海周辺の安徽省などから安い労働力を導入している。しかし上海市政府としては、上海の戸籍を持たない者は雇用できないという規則を堅持している。ところが一部の外資系企業は上海現地の労働力はコストが高いため、余所から労働力を導入している。それをするか、上海から内陸部へ工場移転をしている。それが一番大きな問題となっている。内陸部といっても、江蘇省や浙江省あたりの田舎に移っている。これが最近の傾向である。自分も先週の上海市主催シンポジウムで取り上げた。そういうことをいかに防ぐかが問題である。

労働コストの上昇は仕方ない。最低賃金や年金保険、医療保険は決まっている。そういうことを前提に上海市としては、労働集約産業が上海を撤退して内陸部への移転しても仕方ないこととし、その補いとして上海市がいかに技術集約的産業を誘致するかが重要で、もしもそうした産業を誘致できなければ上海市の産業基盤が落ちるが、誘致すれば上海市の産業基盤はまったく心配する必要はない。数として少し減っても問題ない。これは、自分の個人の見解である。労働集約外資企業の撤退に対して技術集約企業の進出がなければ、失業が増えるからである。

つい最近、日本の文部省の私学部長の訪問があつて、西安から上海へ来た彼は、上海は西側世界だとの印象を語ったが、たしかに見かけではそうであるが、しかし、もしも一週間や1ヶ月も滞在して小さな現地新聞を読めば、実状が分かると思う。たしかに成長はしているが、解決しにくい問題も沢山抱えている。第9回5カ年計画もそろそろ終わり、来月から第10回計画の準備が始まる。上海と周辺地域の経済発展についても議論することになる。

次に山口大学側から個別に陳教授に質問をおこなう。

座間：自動車の関係について質問します。

上海GMの好需要に対して、VWのサンタナはどうなっているのでしょうか。

陳：サンタナは最近過剰で、小売価格が上海市内でも8万元を割っています。

2年前には最高価格は16万元から18万元もしていました。だらか半値位に下がりました。上海GMのビュイック車の生産が需要に追いつかないのは注文者が公的機関であるからで、政府が、また民間も含めて、車種を取り替えようとしているからです。この需要が一段落すると、サンタナと同じような現象が出てくるだろうと推測しています。全体的には当然所得の問題もあるし、とくに上海市民は所得が高いですが、民間の自動車利用環境が十分に整備されていないから購買力があっても買えないでしょう。自動車を置くところがないし、車一台を維持するのに1ヶ月に税金やガソリン代など2,500元を使います。維持費です。この大学(復旦大学)でも何人かの教員が車で通勤しています。

座間：個人ユーザーというのは相当に伸びてきているのでしょうか。

陳：伸びています。

座間：例えば、どういう人々なののでしょうか。

陳：公職者です。

例えば、この大学にもいます。この大学で一番多いのが法学部の教員です。企業の法律顧問をしています。

古川：そういう兼務はできるのですか。

陳：できます、国立大学の人々でも。中国には、禁止する法律がありません。

米谷：サンタナを8万元くらいで買おうと思ったら買えるということですが、乗用車の価格が8万元ですと、その他に登録税などで、どのくらいの費用がかかるのでしょうか。実質、顧客が支払うのに必要な費用はいくら位になるのでしょうか。

陳 : 実質では、さらに4万元を必要とします。全部で12万元位になります。8万元は旧型のサンタナです。新型のサンタナ2000は11万元です。

古川 : 4万元というのは、ナンバープレートの購入費などでしょうか。

陳 : その通りです。

それが高いのですが、買えるのです。以前はもっと高くて、10万元くらいでした。

米谷 : ナンバープレートの購入というのは、登録税とか車庫とかを含んでいるということでしょうか。

陳 : 車庫は別です。車庫証明を含めてです。

古川 : ナンバープレートの発行数は制限しているのでしょうか。

陳 : 上海市は制限しています。他は制限していません。

だから、ビュイックが登場してもう1年が過ぎるので、国内でも議論があつて、そういう車種が中国にあまりあてはまらないという反省がありまして、また日本車に比較してガソリン消費量も大きいという議論が最近出ています。

座間 : 自動車に関連して言えば、公害がすごく悪くなっていますが、どういう議論がされているのですか。

陳 : 今回、北京に行きましたが、あそこは、すごい。

上海市も大気汚染が深刻で、その対策としては非常にジレンマです。一方で自動車産業を支えよと言うし、もう一方では環境保全のために公的交通手段を使うようにと奨励しています。例えば、地下鉄や、まもなく開通するモノレールを使うようにと政府が奨励しています。それが自動車産業を育成することと、どういう関係にあるのでしょうか。

山代 : 排ガス規制の強化ということは政策として打ち出されていないのですか。

例えば、自動車に対する燃費改善とか、排ガス規制での排気ガス排出量規制などはないのでしょうか。

陳 : 中国には、そうした規制はないように思います。

多分、生産段階ではカタライザーの装備は行われているかもしれませんが。

しかし中国では、例えば日本で行われているような車検時の排気ガス量の測定はやっていません。中国にも車検制度はあるが、20万キロ以上も走った車を使っています。

増田：少し話がずれるが、日本は大変な不況で大学卒業生の就職が非常に難しくなっています。

例えば、文学部や教育学部が難しくなっていますが、この復旦大学では、いかがですか。

陳：この4、5年来、就職が難しくなっていますが、この大学は文学部も含めて全員が就職できます。文学部卒業生でも国家公務員、地方公務員あるいは学校の教師に就職できます。上海市立の大学の就職事情は少し悪くなっています。

増田：大学への進学率はどのくらいですか。

陳：上海市は30%。国全体では10%未満、9.8%位です。上海は進学率が高いです。

谷光：大学の数が多いということでしょうか。

18歳人口比で考えて30%の進学率であるとすれば、大学の学生受入実数が多いはずですが。

陳：上海市には68校の国公立大学があります。その他に、私立大学が沢山あります。

例えば、大学内部に大学が造られています。例えば、復旦大学にも、そうした形態の大学が造られています。復旦大学とは所属関係はないですが、大学を定年した先生達が資金を集めて、有料で復旦大学の場所を借りて大学を運営しています。昼夜開講です。同じ大学名ではありません。求是大学と言います。最初は、夜間大学として出発し、その後昼間部も開設され、規模も段々と大きくなっていきました。現在、理工系はなく、文化系だけですが、4,800人の学生がいます。ただし、一カ所に

まとめて講義を行っているわけではありません。教室の場所は復旦大学だけではありません。この周辺の人に対しては、復旦大学を使っています。他の市内の学生には市内の高校・中学校を使っています。また教員には、復旦大学の教官が兼任をしています。

増田：私立大学ということは、授業料がいるはずですが、国公立大学の場合には授業料はいらないのでしょうか。

陳：授業料は必要です。授業料を取り始めたのは、今から6、7年前です。

年間に3,800元。今まで宿舍費はただでしたが、今では年間1,200元がいます。外国人は別で、留学生には特別料金があります。私学の場合は、自宅から通学で、宿舍はありません。授業料は、政府の指導、つまり中国教育部の指導で、1万元以内に設定しなければなりません。求是大学の場合は8,000元です。

増田：一人っ子政策で、一人っ子が多いということは、親としては教育費の負担はどうですか。負担は大きいのでしょうか。

陳：負担は大きいです。それでも、年間に8,000元を払っても大学に入ることができます。

企業で働いて夜間学んでいる者や、アルバイトをしながら学んでいる者もいると思います。大学への需要が大きいです。例えば、復旦大学はこれまで全寮制を実施してきましたが、寮が足りないので学生数を増やせません。1万6,000人の学生がいます。大学はこの数の学生のために寮を用意しなければなりません。この9月から、民間団体は民間資金を調達して大学周辺に学生専用の民間宿舍を造りました。そこにこの9月から入学した学生の一部が入居しています。大学も今年から改革を進めています。学生食堂や各種の生活施設を民間経営に委託しています。そのうち学生寮も含めて、すべてを民間に委託することになるでしょう。

山代：話題を変えさせて頂きたい。

一番最初の頃の話で、外資系企業を含む在来の電機産業や家電産業が

いま圧迫を受けているということですが、いま輸入品によって圧迫を受けていると解釈してよいのでしょうか、それとも新たに進出してきた外資系企業によって圧迫を受けているということでしょうか。

陳：輸入による圧迫は一時期ありました。とくに密輸による圧迫ですが、中国国内の企業にだけでなく、外資系企業にとっても圧迫でありましたが、密輸入の規制が去年から厳しくなって、こういう問題はほぼ解決されました。いま国内企業に圧迫となっているのは、外資系企業の進出によります。外資系企業の造ったものは品質がよく、値段はそんなに高くないから、需要はそこへ向かっていくのです。

山代：外資系企業も含めて、困っていると言われたように思いますが。

陳：それは過剰の問題、マーケットの問題です。外資系企業もだが、外資に比較して、もっと中国国内企業が圧迫を受けています。全体は過剰です。つい最近の『経済日報』の公表データでは、エアコンは60%という信じられない数字です。生産設備が需要との関係で過剰です。つまり4割の稼働率で生産するしかない状態です。

古川：需要が低迷していることの大きな原因は、マーケットが飽和状態になったということではないのでしょうか。つまり、エアコンを購入できる市民層がすでに購入を終えていて、それに対して生産設備投資が行われ続けたということではないのでしょうか。

陳：飽和状態とはいえません。飽和状態というのは国全体で一家族が一台を持っているという意味だから、言えません。農村地域では殆ど持っていないです。

古川：そういう意味ではなくて、一定の所得水準の人々がエアコンを買えるとして、そうした人たちを見込んで設備投資をしてきたといえますが、今ではそうした人々にエアコンが行き渡ったということではないのでしょうか。

陳：そういう意味では飽和状態です。あるいは、まだ住宅が改善されていなくて、そういう所にはエアコンが付けられない場所があります。

座間：家電などでも、外資系企業と国内企業とでは、収益性の大きな差があつて国営企業の方が窮地に陥っているということでしょうか。

陳：そうです。例えば今、殆ど外資系の企業の製品です。この部屋（インタビュー室）がそうです。

座間：技術的に外資系企業のレベルまで到達して外資系企業に張り合っているような国営企業はないのでしょうか。

陳：それは、例えばカラー・テレビの分野では高いレベルに達していますが、エアコンではまだです。

古川：ということは、中国の企業の品質や製品価格といったことでは、ユーザーの目が外資系企業の製品に向かうのでしょうか。

陳：そうです。

山代：将来の非常に高い民間需要を見越して大きな設備投資をしたということは、一般的に色々な産業にあつたように思うのですが、とくに自動車しか見ていないので他の産業については知りませんが、自動車産業の場合も、むしろ上海のサンタナの工場は、昨日聞いたら過剰率が20%位との答えでした。20%を少し低く見ても中国全国の自動車工場では稼働率の高い方で、年間30万台の生産能力で23, 24万台の実生産台数ですから、ともかくサンタナの場合は稼働率が高い方で、他の自動車メーカーを見ると、一汽にしろ、他にしろ、非常に大きな設備投資をして稼働率が非常に低いという状況を何年も続けてきて、それでも全然倒れないという不思議があるのですけれど、それはどのように解釈したらよいのでしょうか。

陳：そうですね、それはまあ、間違いなく政府の資金を得ています。銀行からの借入金にも。それはあくまでも不良債権です。間違いありません。

山代：そうですね。不良債権でしょうね。

ところで、一方で需要の方が早く回復、いや伸びてくれるといいのですが、このところ数年間は低迷しているし、こちらへ来まして色々と伺

ってみますと、この先数年間はこのような状態で、上がっても下がっても10%くらいの幅で、しかも動かないだろうという予測があるようなのですね。そうしますと、不良債権はすでにあるし、しかもこれから数年間はそういったような資金を注ぎ込まないようなわけにはいかないというような状態が続いていくといたしますと、さてこれから政府も銀行も自動車産業に対するファイナンスはどうなっていくんだらうかと。これにつきまして、何か見通しがありますかね。

陳：いや、今では見通しがいいのではないのでしょうか。

柱産業として政府が経済政策で非常に盲目的に、需要を見込まないで膨大な資金を入れているのですよ。それがいいかどうか、われわれも心配しています。間違いなく、この近い将来3年、あるいは5年間には、そういう状態が続くでしょう。

山代：そうですね、われわれも外から見ていて、われわれが信じられないくらい大きな需要の拡大が見込まれているんだらうと、そう思ってあの数字を見ても、それほど信用があるのですが、ここ数年の数字を見たら、これは大変な事ではないかと思いはじめたのですがね。

陳：ピュイックは先ほど申しましたように、車種のエクステンションの製品ですが、とくに政府機関の公用車が需要先で、何年か後に全額返済するという計画があるのです。

山代：そのことと、輸入の自由化とか、いわゆるWTOの加盟に絡んだ諸々の自由化政策と、どういうふうに結び付いてくるかということが次の疑問としてあるのですが、無理に加盟しないで、もう少しじっと待っていた方がよいのではないのかという側面もあるように思うし、あるいは加盟してもなんだかんだの方策があって、投資にしろ製品にしろ中国市場に入っては来ないというやり方がとれるのだという、そういう見込みがあるのかどうか、それについてはいかがお考えですか。

陳：そうですね、WTOに加盟すれば、一部の産業、とくに自動車産業が大きな圧力を受けることは間違いありません。で、今の理屈としては、

とくに政府の、それから政府に近い学者の理屈としては、WTOに加盟しなければ、WTOのルール作りに参加する機会もないし、そういう権利もないですから、まずルールを作る権利を獲得すれば、今度の新しいラウンドに参加できる、という理屈です。まったく私としては、納得できない理屈なのです。国内にも、反対者が結構あります。

建平：よくWTOに反対する人たちが上の権力闘争との絡みで取り上げられるのですが、外国では、江澤民氏と朱鎔基氏の絡みで言われるのですが、実際的感覺としては、あまり感じないのですか。

陳：いや、感じますよ。聞いた話で正確ではないですが、いま政治局には一人一票です。江澤民さんが言うからやるわけではないです。政治局員がいま7名ですね。ですから、一人一票で投票します。ですから、あの、この夏の会議では、そういう、今年にしたと噂されているのですが、すでに採択に入ることに決めたそうです。ですから、入っていてどういうメリットがあるかという論文を学者に書かせるという指導があったようです。難しいですが。

古川：そうすると、どのような犠牲がでると推測されますか、加入が行われた場合ですね。

陳：そうですね、まあ、一番影響を受けるのは自動車産業、それから通信産業、いわゆる新しい産業ですね、影響を受けるでしょう。それから新しいラウンドでは農業とサービス業の開放がこのラウンドの中心課題であるとアメリカが要求していますから、そうしますと、この2つの分野でも中国は弱いところですから、農業とサービス業ですね。もしもこのラウンドでWTOの新しいルールが作られれば、中国の農業と、弱い産業の農業とサービス業、とくに金融業が大きな影響を受けるでしょう。

古川：農業は、守ると言いますか、譲れないというところがあるのではないですか。

陳：それしかできないでしょう。

この点では、どう理解すればよいか、私にも分かりませんが、アメリ

かの議会でも中国の農業はこのままで行きますと新たな食料不足で世界の恐慌になると宣伝しているのですが、もう一方で中国に農業市場を開放してくれと圧力をかけるのですね。この2つをどう関連づければよいか分かりませんが、とくに朱鎔基さんはこの前の訪米では、この農業の開放について、結構譲歩しのですよ。ですから、わかりませんが、アメリカとしても紛糾しているんですよ、この2つが。

古川：逆に言えば、メリットとして、強いものが生き残る、あるいは新しい芽がでてくるように思われるが、そういった点はどのように考えますか。

陳：メリットとしては、輸出が少し増えると思います。この大学の先生の計算によれば、140億ドルの輸出が増え、そえに対して240億ドルの輸入が増えるということです。これは予測で、正確性が余りない話ですが。

山代：労働力の問題ですけれども、スキルとか知識とか技能とか、そういったものを持つ労働者はますます必要とされるわけだけれども、一方で持たない者はますます必要でなくなってくるということで、ミスマッチという問題が数の問題以上にあるように思うのですけれども、スキルのない労働者はこのまま一生スキルのないままで一生を終えてしまうのか、あるいは再訓練という形でもう一度、中学、高校程度くらいの教育を与えて最低限のいわばスキル労働力として鍛え直すということができののかできないのか。そういうことでもしないと急速に新しい技術が入ってきて、スキル労働者は雇用されて高い賃金を取るが、そうでない労働者は賃金が低いのみならず職にもありつけなくなるといったふうに分化が激しくなっていくだろうと思うのですが、このあたり、つまりスキルのアンマッチに対する労働政策として、何か政府として考えているのでしょうか。

陳：考えているのは考えているのですが、余りにもスキルの格差が大きすぎて、それを縮めるにはけっこう時間が掛かります。それは10年単位ではないです。長い目で考えているのでしょう。緊急避難的には考えに

くいです。読み書きもできない人口が何億かいるでしょう。そういう人たちはスキルはもちろんです、読み書きができるようになるまでに時間がかかると思います。

古川：WTOへの加盟が決まっているという事ですから、どのようなシナリオを描けるのでしょうか。今後の、例えば自動車産業や電子産業についてですが。

陳：私はそういう研究をしていませんが、感覚として加盟して初めて分かることとして、いまどういう研究をしても、実際に加盟してどういうメリットがありデメリットがあるのですか、今の段階は予測は少しできますが、完全に予測はできないのではないのでしょうか。とくに具体的な数字が分かりませんから。

増田：ところで、高齢化が日本では進んでいるのですが、中国社会では高齢化は、どういう問題としてあるのでしょうか。

陳：それは大きな問題となっています。というのは、これまで中国にはプレゼンターの社会制度がなく、医療保険でも年金保険でも企業設置ですが、ですから上海市の例では、企業が古いほどたくさん退職者を抱えていますから、ですから、そういう人たちの退職金、年金、医療費の負担がものすごく大きく、それが国有企業の経営を圧迫している原因の一つです。いま改革が進められています。在職従業員のために上海市の年金保険組合や医療保険組合に企業が保険金をかけています。景気の良い国営企業はすでに退職した人のためにも保険金をかけていますが、景気のあまりよくない企業はそういうお金を出せない、余裕がないのです。そういう企業の退職者がいま一番、苦しんでいます。例えば、退職者が病院へ行くとき、昔は企業の契約病院へ退職者カードをもっていけば、記帳だけで現金を払うことはありませんでしたが、数年前から記帳は認められず、立て替えで支払い、領収証を企業へ持って行って換金することになっています。いま一部の企業、とくに古い産業、繊維産業や重機械産業の企業では、元従業員が一年前の領収書を換金できないでい

るといことがけっこうあります。ときどき新聞にそういう記事が出ます。それから、年金が支払えない企業も少なくありません。非常に大きな問題です。

古川：企業が倒産した場合には、どうなるのですか。

陳：倒産すれば政府が引き受けますが、倒産しなければ政府は引き受けません。

古川：倒産していない企業の元従業員が病院で治療を受けて、立替払いの領収書を持っていて換金してもらっていない、という状態なのですね。

陳：そういう状態です。当然政府から一部、補助金をもらっているのですが、でも、負えないのです。年金も支給されないままです。ですから、先ほどの高齢化社会というお話なのですが、国全体で社会保証制度を作るのはずっと先の話ですが、地域ごと、産業ごとの社会保証制度を少しづつ作っています。例えば、この大学の場合、昔は定年して大学から年金や医療費をもらっていましたが、今は大学は上海市の高等教育年金医療組合があってこれに掛け金をしています。ですから、私が定年した場合に大学からもらうのではなく、組合からもらいます。それが余裕の在る所です。ですから、余裕のない所は掛け金をかけられないですから、年金や医療費がないことになります。

座間：掛け金の場合に、個人の負担はどこからですか。

陳：給料から一定の比率で引かれます。

増田：共済とおなじですね。

古川：それでは、年金というのは企業ごとに受給額が違うのですか。最低ラインはないのですか。

陳：違います。最低生活権はあります。上海市では、少し最近上がったのですが、今まで280円で、今年上がって310元か320元です。

古川：それでは、企業の場合には、この最低生活権のある受給額をもらっていない人もいるということですね。

陳：います。

古川：それじゃあ、お年寄りはどうやって暮らすのですか。

陳：それは、多分、子供達が出します。

古川：では、子供さんがいない人の場合には、どうなるのですか。親戚か、誰かが面倒を見るのですか。

陳：多分、いると思いますよ。

座間：この310元というのは、レイオフの労働者の最低限ですか。

陳：はい、そうです。それ以下の人の場合は国から補助金ができるのです。

山代：先程のWTOにまた帰るのですけれども、よろしいでしょうか。もしですね、やってみないと判らないことではあるけれども、もしWTO加盟が輸出産業に非常に大きな好況をもたらして、サープラスが出ると仮定した場合、その輸出産業から出たサープラスがどのように国民経済の中に還流していくかということが非常に大きな関心事だと思うのですけれども、いまの貿易構造でいて、WTO加盟後に大きなサープラスが出るとすれば、中国産業のどのセクター、ないしはどの地域に一番大きくお金が入ってくることになるのか、伺ってみたいのですが。

陳：今、輸出入の構造から見れば、だいたい今、工業生産の50%位が減少し、輸入もそれくらい減少しています。ですから、具体的には産業ごとに分析しないと判りませんが、全体的に見ますとこれから大きく利益を得るところは間違いなく輸出産業でしょう。

山代：そうですね。輸出産業でしょうね。まあ、輸出産業には違いないと思うのですが、輸出産業の中のどういうセクターでしょう。例えば、ハイテクでないことは間違いなく言えると思うのですが、多分、2次産業の中でもミドルテクか、ローテクの部分などが一番先に恩恵を受けると素人ながら思うのですが、またもう一つ聞きたいのは、それは国营企業なのか国营企業以外のところなのか。それとも地域的にも沿岸地域なのか、それとも奥地なのか。

陳：多分、非国营企業ではないでしょうか。

地域としては沿海地域であって、産業の種類としては輸出が一番伸びている電気、繊維、それから雑貨産業でしょう。もちろん、これから、例えば自動車が輸出できるようになれば波及効果が大きい産業ですから、国内の企業に波及する可能性があるのかもしれませんが。

山代：完成車としては、ちょっと無理ですよ。部品なら可能性があるかもしれないけれども。

陳：そうですね、完成車は無理ですね。

古川：ということは、電気、繊維は今、状況が悪いけれど、回復の見込みがあるということですね？

米谷：だから、電気、繊維や雑貨が比較優位を持っているということでしょう。

山代：そこが大きなサープラスを稼いでくれるとしても、どのように国内産業に吐き出すかというところですね。その辺は何か仕掛けでもないといけないところですよ。どんなポリシーが考えられるでしょうか？輸出税を取るとか！

陳：輸出税は考えられないですね。それを苦心するのが政府の政策の中心ですが、税金を取るにも、輸出は減るでしょう。

山代：というか、いかにして輸出で受けた儲けの一部を国家に還流させるかという、そのための政策を何か必要とすると思われるので、政策としては何だろうかということですが。

米谷：裾野の広い、自動車などが一番そうですが、雑貨なんてのはそんなにはないですよ。電気製品なんかはどうなんでしょう。

陳：現地調達は、電気製品は高いです。

自動車も高くなっています。例えば、サンタナでは90%以上の調達率です。Volkswagenの周辺には、部品メーカーがたくさん入っています。

山代：電気製品ではあまり裾野が広くないから波及効果はそれほど望めないと思うし、雑貨なんかではますますどうでしょうか。そうすると売上げの利益の中からなにがしかのものをある種の税金として国家が吸い上

げるといような形をとらないと、必要な所に資金が回っていかない、必要なところに投資が行われないう形になってしまうでしょう。WTOに加盟してメリットが出たというケースの話ですけれどね。

古川：しかし自動車を中国国内マーケット向けではなくて、国際競争できるレベルのものを、例えば Volkswagen が作ればいいわけでしょう。そういう製品を国外へ出していけばよいのでは。

山代：どこが買いますか、その製品を。

古川：それは、日本へ輸出できるような品物を作ればいいということでしょう。

山代：作れば、というのは仮定の話しでしょう。

古川：例えば、ポーランド、ブラジル、メキシコで作っているのは国際競争製品ですから、現在作っている中国製品だけが中国国内マーケットをターゲットにしている。そこらへんは、Volkswagen 社も読んでいるのではないですか。そうでないと、目に見えて競争力を失うのは明らかでしょうから。

陳：輸出税を取って、政府がどこかの産業を支えるのは、市場化に伴ってますますやりにくくなっています。その代わりに、例えば付加価値税をかけるとか、輸入部品の輸入関税を少し還元すれば十分に目的が達成できると思います。政府としては、直接輸入税を取ってどこかの産業に……。

山代：つまり、一方で潤う企業もあれば、他方で潰れる企業もあるわけで、しかも国営企業が一番大きな問題であるというのに、その国営企業が一番ダメージを受けるような傾向に、そのWTO加盟がなっていくのではないかと思います。良いシナリオでは、輸入によって一部の産業が非常に大きな所得を得るでしょう。しかしWTO加盟に伴うマイナスの面はあるところに集中してくるのだけれども、集中するところは、例えば国営企業であるという風な構造になっていくのではないのでしょうか。そうすると、良いところから国営企業に資金を注ぎ込むような、そういう循

環を引き起こさないと非常に悲惨なことになってしまうのではないのでしょうか。輸出振興策を取っていらっしゃるわけだから、手の平を返したように輸入税ということはできないでしょう。それはよく分かるのですが、そうすると、何かそれに代わるものはないかということになりますね。先程の話ではないですが、社会不安が起こるようなことを防がないといけないでしょうから。今でも失業者の問題もあるわけで、逆効果となるようなことをやらなければならない必然性もあるわけでしょう。

座間：企業集団形成はうまくいっているのですかね。随分、難しいのではないですか、大企業集団形成は？

陳：そうですね、それは今回の韓国の金融危機で、大きく反省しています。

ですから、最近の政府福祉の転換を行っていますし、大きな企業集団の設立を徐々に行わなくなっておりまして、その代わりに中小企業の育成がこれからの国有企業の改革との関連で強調されています。9月24日の中国共産党第15回大会四中全会（第4次中央委員会全体会議）の国有企業の改革についての報告書を見ますと、国有企業は圧倒的なシェアを持たなくてはいけないというのも少しあるし、国有セクターが一定の比率で、例えばある株式会社に対しては、国としては株主総会で決定権を持てるくらいの株式を持てばよいとしている。そういうことが決定の主な内容です。これまで50%は堅持してきましたが、これからの改革では、株が限りなく分散すれば、国が例えば5%の株式を持てば決定権を握れるのであれば、5%で十分だということです。

古川：経営権を握っておけば、他は民営化しようということですか？

陳：そうです。ですから予測では、そういう決定がどんどん発表されて、民営化されるでしょう。とくに国の経済との関連がそんなに大きくない産業がどんどん民営化されるのではないのでしょうか。

古川：中国の民営化にとって、東欧などの民営化の経験は非常に重要ではないかと思うのですが、例えば実際にチェコやハンガリーなどは民営化

してきたわけで、チェコもハンガリーもドイツのやり方に学んだと思うのですが、ドイツでのような資金は、自分で調達しないとできなかったでしょう。

陳：今までに国有企業の株式化はもうすでに10数年間もやってきたのですが、で、その株式会社も政府としては50%以上の株を持っています。いわゆる国有化論では、上場してはいけないということで、今までやってきたのですけれども、多分これから、今まで株式化された国有企業は上場できます。法人なら上場できます。上場企業、非上場企業、残る国有企業という構成になります。多分、これから国有株部分が増加して行くでしょう。

古川：Management Buy Out や Management Buy In、つまり企業内部の従業員が株を買収するという形ですが、あるのでしょうか。

陳：あります。今、論争しています。

経営者に報酬の一部として、従業員に所得の一部として株を与えるという議論をしています。もちろん反対者もいます。例えば、アメリカも80年代に経営者に株を与えたようにです。経営者の関心も株価の上昇に集まります。すでに一部では実施しています。たしかに一時、効果がありました。しかし具体的にアメリカ企業の状態から見れば、効果は見られないという反対者もいます。

山代：企業の合併統合で規模を大きくする、あるいは生産能力を高めるということが是とされていた時代はもう過ぎたと考えてよいのですか？

陳：いや、まだやっているのですよ。例えば、最近、上海市近くにある宝山製鉄所は3つの製鉄所を合併しました。実は一つの加工区にあります。当然、規模としては数10万人の従業員で、年間生産量も増えています。私の考えでは、政府が無理やり合併させたと思います。一体、どのような経済効果があるのですか。この夏休みに学生を連れて調査に行きました。彼ら（インタビュー相手）の話によると、宝山製鉄所では高い所得があったのに、合併によって平準化されたため給与が減ったといい

ます。どういう効果があるのか疑問です。政府は意図的に収益力のない企業を収益力のある企業に合併させます。

建平：これも失業対策でしょう。

山代：合併して大きくなるので、それによって企業が良くなるという信仰があったように思うのですが、どうでしょう？

陳：関連はないと思います。合併して大きくなれば効率が大きくなるということはありません。

山代：勿論、ないですが、誤って信仰が過去にあったのではないのですか？

建平：宝山製鉄所は国家所有で、上海のは国家と上海市の所有のようですが、合併できたのですか？

陳：できるのです。行われました。

増田：Volkswagenで見ても、企業のトップは若いのですが、これは一般的にそうなのですか。年齢層が若いというのは？

陳：そうですね。中央政府は年寄りばかりですが、例えば今、55歳以上の人は局長になれません。役職に年齢制限があって、非常に厳しいです。

古川：それは、いつ頃から実施されたのですか？

陳：この2、3年来、実施されています。

増田：ということは、日本では「老害」という言葉があるのですが、それまでは逆だったということですか。高齢者、年齢の高い人が要職に就いていたという歴史があってそうなったのではないとすれば、それは政策的なことが強いのですか？

いわゆる若い人たちが、例えば企業の場合、優れた能力を持っているという、経験や他の理由から若年化されたのか、多分、それもあるでしょうけれど、他の理由があったのでしょうか？

陳：能力のある人でしょう。

建平：漬け物石を除けたから出てきたということでしょう。

谷光：中国の場合、文革世代というのがあるでしょう。

大学入学の機会がなかったとか、ああいう政策が取られたから、下の世代が影響を受けてしまったのではないですか？

陳：そうです。そういう所以もあると思います。

いま50代の人たちは文革時代に勉強もできなかつたし、能力がないのです。もちろん、能力のある人もいるのですが、だいたい彼らは局長クラスになっていますが、人数が少ない、50代の能力のある人は。大学でもそうですが、40代前後では、30代に改革開放で大学を卒業した人たちです。政府はもちろんですが、企業にも課長クラスが30代です。

古川：そうすると、考え方が違っているのですか？ つまり、旧世代と大きく違うという意味ではなく、西側で学んできた人は西側寄りの考え方をするのですね？

陳：西側寄りの考え方で、考え方がまったく違うことになります。

米谷：そうすると、文革世代を避けたような形になっているのですね。

陳：そうですね。

古川：ある意味では、文革世代の人たちは不幸な世代ということになりますね。

陳：そうです。

米谷：ところで、非常に特殊な問題になりますが、自動車などで代理制度の推進ということが打ち出されていますが、それについては、先生はご存じないですか？ 代理制、ディーラーシップを推進するという政府の指針が出ているのですが、それはどういう意味なのですか、家電とか、日本では系列のようなことをやろうとしているのですが、それについては中国ではうまくいかないというのを中国でも耳にするのですが、売り方としてどうですか？ 日本では系列ですが、例えば上海GMの場合にメーカーの方はやりたいと思っても、国土の広い中国で販売業者がなかったらやれないように思ったりしますが、進むのか進まないのかについて考えを聞かせてください。

陳：そうですね。代理制度は日本の系列に近いです。

とくに卸，小売段階では，代理制が実施されています。例えば，自動車，家電，化粧品。国内メーカーも外国メーカーもです。

古川：中国で卸や小売りを経営する人たちは代理制によって特定のメーカーのものを扱うよりも，色々なメーカーのものを扱いたがっている。したがって代理制をやろうとしても難しい，と上海VWで聞いたのですが，実際はどうでしょうか？

陳：例えば自動車でも普及していて，サービスも進んでいます。例えば，中国のどこへ行ってもサンタナ代理修理店があります。あとは化粧品です。

古川：中国国内に工場を持っていなくて，例えば三菱自動車のようなメーカーはどうですか？

陳：それもあります。

米谷：松下が何年か前に代理制ネットワークを作ったということを日本の日経新聞で読みましたが。

陳：そうです。松下が中国に30数社の代理店を持っています。

米谷：ところが，北京でも上海でもショッピングモールのように大きな，色々なメーカーのものを一緒に売っている場所ができていますが，ああいう風になると一同に代理店が入って一カ所で売っていますが？

陳：上海にも自動車ショウがあり，最近では移動式通信機器のショウがありました。そこでは商談もできます。

米谷：代理制を設けるところと，そういったショッピングセンターのような売り方に分かれていくのでしょうか？

建平：ショッピングモールのような売り方は，これまでずっと続けられてきた古いやり方で昔からあります。

陳：ショッピングモール方式が代理制の方式へ移っていると言えます。

座間：こういう繋がりがあるのでしょうか。

つまり，計画経済から市場経済に変わってきて，マスメディアがどんどん出てきて，そうすると今までの党とか行政官僚とかいうものと，企

業の場合には企業者ないし経営者というのを見ると、行政官僚などが自分で企業家や経営者に転換していくものが多いのですか、それともそうではなくて、まったく企業家というのは新しい形で色々な権益をもって生まれ出ているのが多いのかという問題と、もし後者の場合に党とか行政官僚とかは既得権益をめぐってどういう問題がここで現れてくるのでしょうか？

陳：はい、わかりました。

国有企業の改革が始まった当初は行政官が転身して会社の社長や会長になった例が多かったですが、それが組織的にも、例えば私の年代でも、企業というよりも行政組織の局長が転身して、どこかの公司（会社）の総経理（社長）になったケースが多かったし、もちろん今もあります。行政官が定年して転身したケースがあったのですが、年齢の制限が厳しくなってきましたから、55歳以上の人たちは局長になれないのですから、そういう人たちが早く行政から離れて政府関連企業へ天下りしています。そういうケースがないわけではなく、まだあります。例えば、上海市の浦東会社の社長や、高架道路公司には上海市の副市長がやめて就任しているケースがあるにはありますが、しかしそれ以外の国有企業では行政官をやめて社長になるケースは少なくなっています。もちろん、企業には党組織が残っています。規模の小さい企業には党支部がありますが、ところが党委員長や支部長は経営者ではないです。経営の知識を持っていないのです。もちろん持っている人もいますが。だから、こういう党の幹部あるいは行政官は経営に口を出そうとしても、できません。意見を聞いてもらえない。あるいは誰も聞かない。そういうことで、影響力が小さくなっていると思います。それに代わって、下から、従業員から上がってきた経営者の発言力が強くなっています。私が知っている限りでは、そうです。

座間：行政官は通常の任命権を今も持っているのですか？

陳：国家レベルの機能ですと、中央委員会の行政官は持っているかもし

れませんが、一般の国有企業には持ちません。自己推薦または従業員の直接推薦です。従業員が推薦します。

古川：上海自動車工業有限公司の場合に董事会で任命されるということですが、総裁も従業員から推薦されるということですか？

陳：そうです。ただ、董事会は認可の権限を持っています。

選挙で選ばれれば認可しないということはないでしょう。国家レベル、例えば宝山製鉄所の社長と会長は上から任命されています。

谷光：共産党の委員会は同等の力を持っていると思っていたのですが、そうすると共産党の委員会はどのような存在価値を持っているのですか？ 極端に言ったら、いらないということですか？ 共産党はどのような仕事をしているのですか、経営に関しては？

陳：企業には共産党党員がいます。

書記長や支部長は党員のボスで、勉強会を開いたり、場合によっては邪魔になることもあります。たいていは経営にアドバイスをするケースが最近多くなっています。

谷光：非常に極端な言い方をすると、日本のように労働組合のような存在になっているのですか？

陳：だんだんそういう役割を果たすようになっています。

谷光：党と組合との関係はどうなっていますか。

陳：企業では、党の影響は小さくなってます。大学は別です。党の影響力は強いです。

増田：企業間の人材引き抜きはあるのですか？

陳：あります。例えば、上海でも人材交流会があって、市が主催して、欲しい人材を募集し、得るというやり方です。

【以下、インタビューの最後部分で「カセット・テープ」が切れ、ノート記録】

人材交流会には、市労働局や区労働局が関わり、いわば市場原理方式の労働市場が生まれている。給与所得は、外資系金融機関では、例えば香港

上海銀行で8,000元位で、英語とコンピュータ能力が求められる。平均で3,000元から5,000元である。中国国内金融機関の場合、2,000元以上である。保険会社も給与の高い分野である。大学ではコンピュータ教育が充実している。行政官の給与は1,000元以下である。大学卒業後、住宅や地位があるので、国家公務員を希望するものもいるが、天下るケースもある。中国で「海に行く」と言えば、民間企業への「天下り」を意味している。

あとがき

本調査報告書は、文部省科学研究費補助金（国際学術研究—大学間協力研究，平成10年～平成12年間，テーマ「環黄海地域の産業展開と国際地域間経済協力に関する調査研究—日・中・韓の自動車・半導体産業を中心に」）の助成にもとづいて，日本側メンバー10人の内，韓国自動車・半導体産業調査を担当する2人と，中国調査の当時，海外研修中であった1人を除いて，中国自動車・半導体産業の調査研究を受け持つ7人のメンバーによって実施された第2回現地調査の成果をまとめたものである。第1回現地調査は，既述の通り，日本側メンバー全員によって，中国および韓国チームの協力を得て，中国の大連，瀋陽，韓国の仁川，ソウルにおいて，上記産業の調査を実施し，報告書を公表した。今回の調査では，過去に内部に入れなかった一汽VW工場（長春）をどうしても視察したいという強い希望があったが，すでに「はしがき」と「調査対象の選定」で述べたとおり，現地ドイツ側代表の特別の計らいでそれが実現したことは，格別の喜びであった。その成果も小さくなかったと自負している。その他の視察・インタビューも，過去の調査以上に，充実し満足できる成果を上げることができたと思う。そうした成果も，文部省の助成と，多くの関係者の積極的な協力があって初めて可能となったものであり，改めて文部省およびお世話になった関係者の方々に，衷心から，感謝の意を表したい。

最後に，内輪の事ではあるが，この調査に参加したメンバー7人のチームワークと，熱意に満ちた真摯な調査活動が，このような形で一つの成果に結実したことを述べておきたい。願わくは，この成果があまねく学術上の関心を呼ぶことを，と思うものである。

2000年6月25日

編集担当者 古川澄明

附属資料

(1)上海VWに関する資料

- 表1 Chinese Car Market, 1999.
- 表2 Market Shares of Price Segments in the Market Year to Date, 1999.
- 表3 Service Stations, 1999.
- 表4 Market Share in 1998, 1999.
- 表5 Regional Distribution of the Suppliers, 1999.
- 表6 1999年1～8月乗用車市場占有率 (1998/99)
- 表7 Customer Structure, 1999.
- 表8 Investment, 1999.
- 表9 Local Content, 1999.
- 表10 Local Suppliers, 1999.
- 表11 Staff, 1999.
- 図1 中国での自動車メーカー生産拠点
- 図2 中国自動車産業政策
- 図3 上海VWのターゲット
- 図4 上海VWの管理機構
- 図5 上海VWの販売機構
- 図6 上海VWの従業員構造

(2)上海華虹NEC電子有限公司に関する資料

- 図1 Fully Automated Eco-Friendly Factory.
- 図2 Wafer Fab. Construction Speed.

(1) 上海VWに関する資料

表1 Chinese Car Market

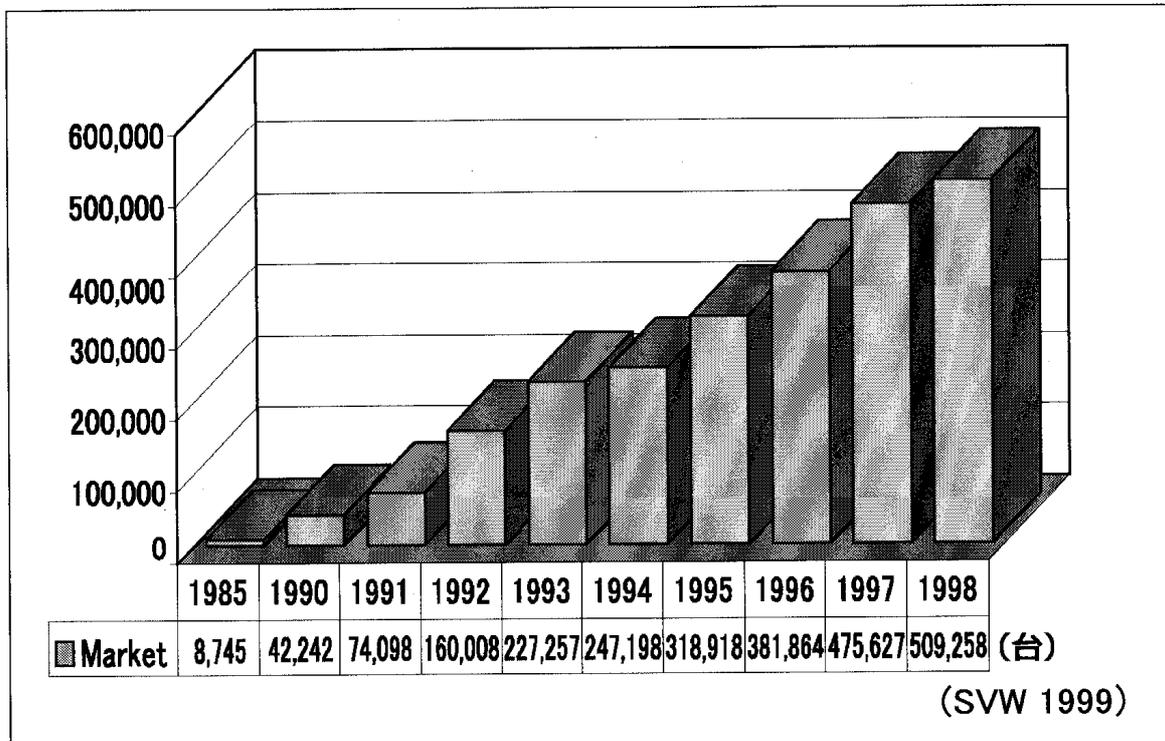


表2 Market Shares of Price Segments in the Market Year to Date

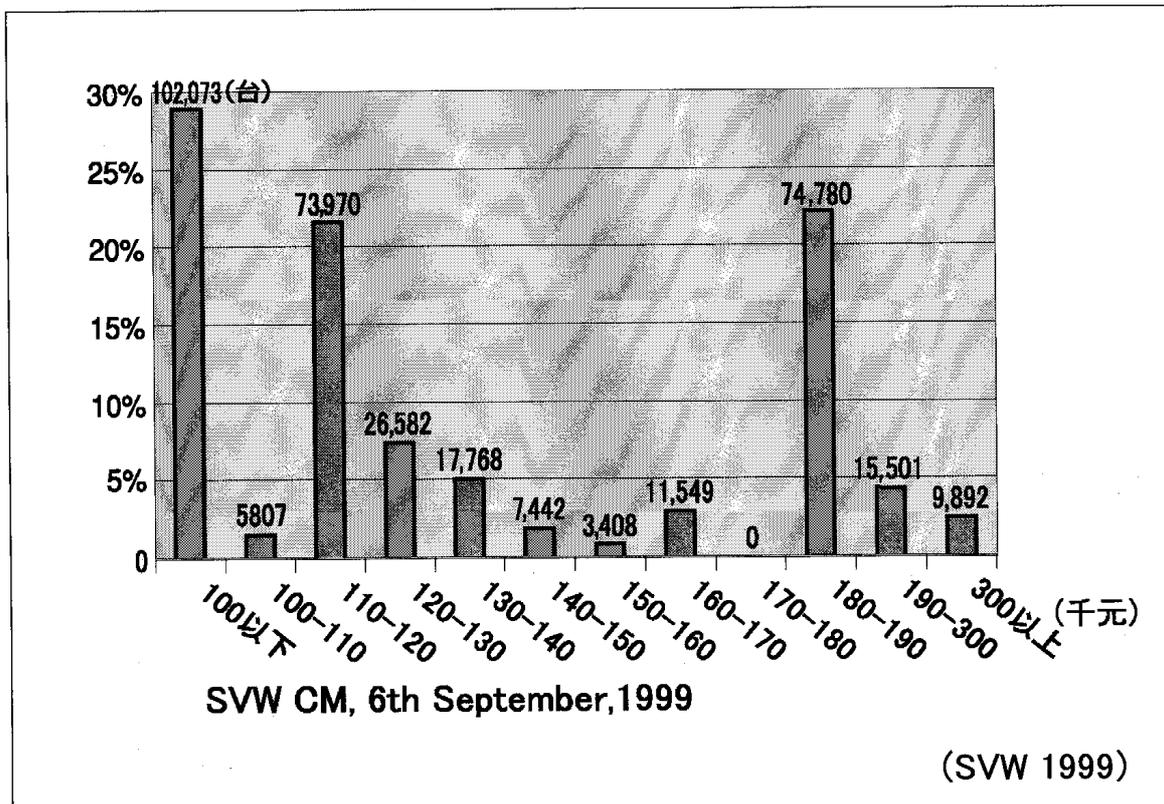


表3 Service Stations

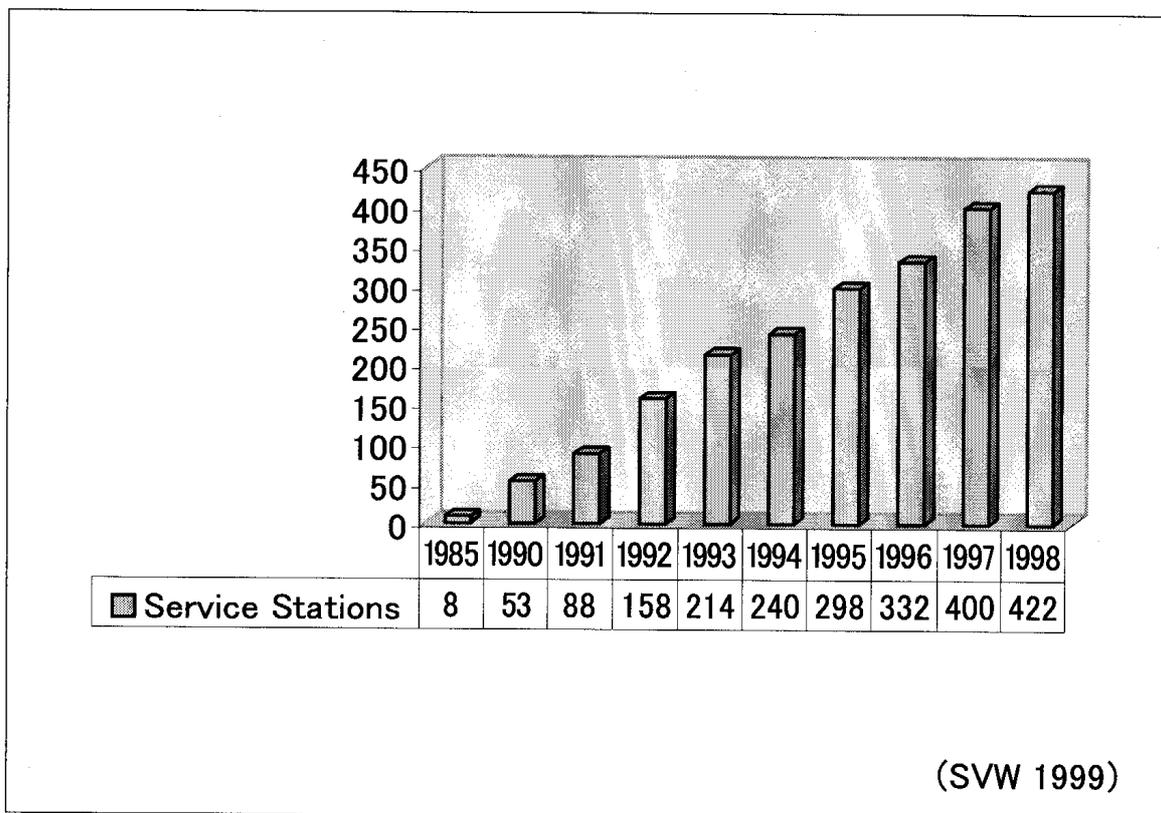


表4 Market Share in 1998

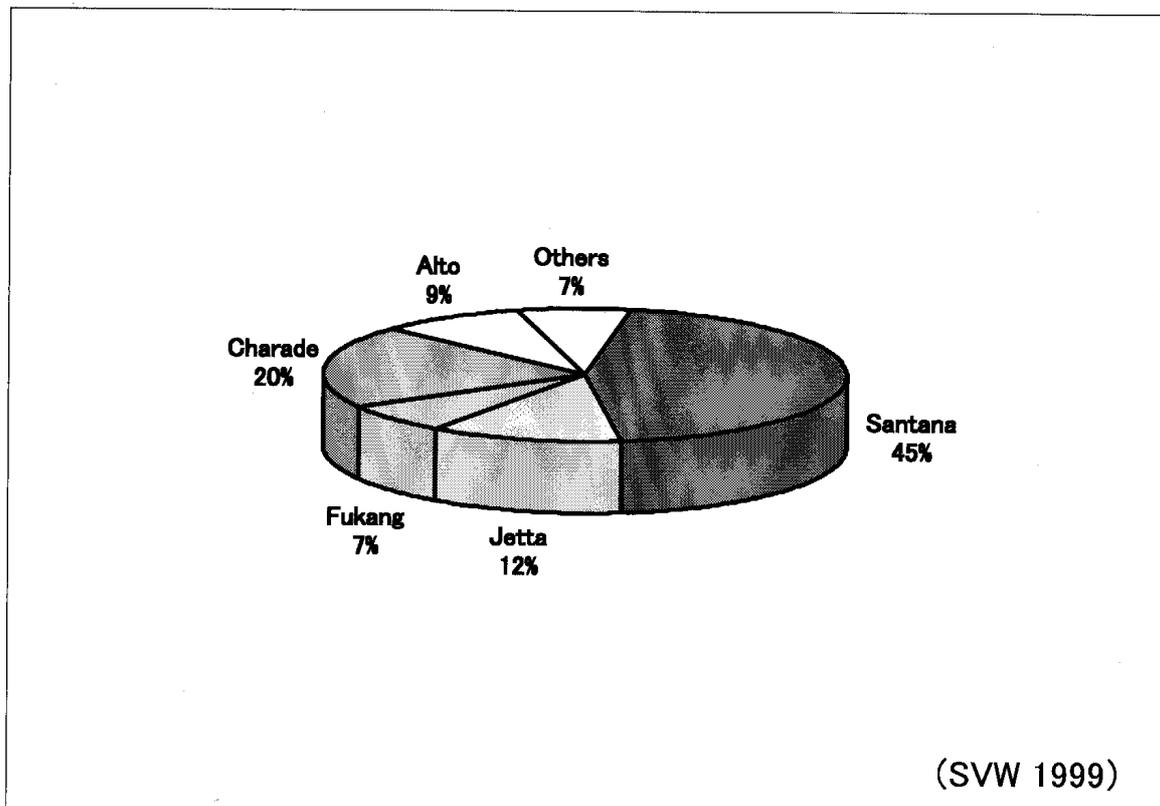


表5 Regional Distribution of the Suppliers

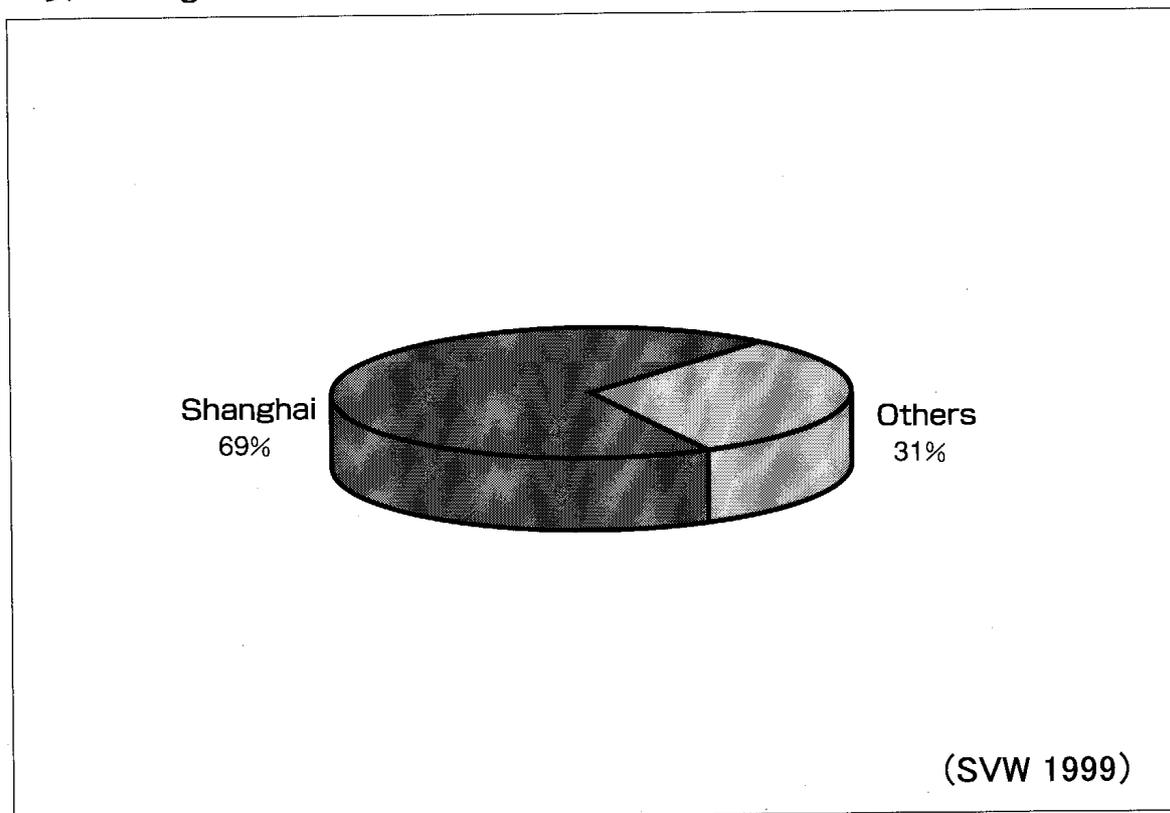


表6 1999年1-8月 乗用車市場占有率 (括弧内は1998年の数値)

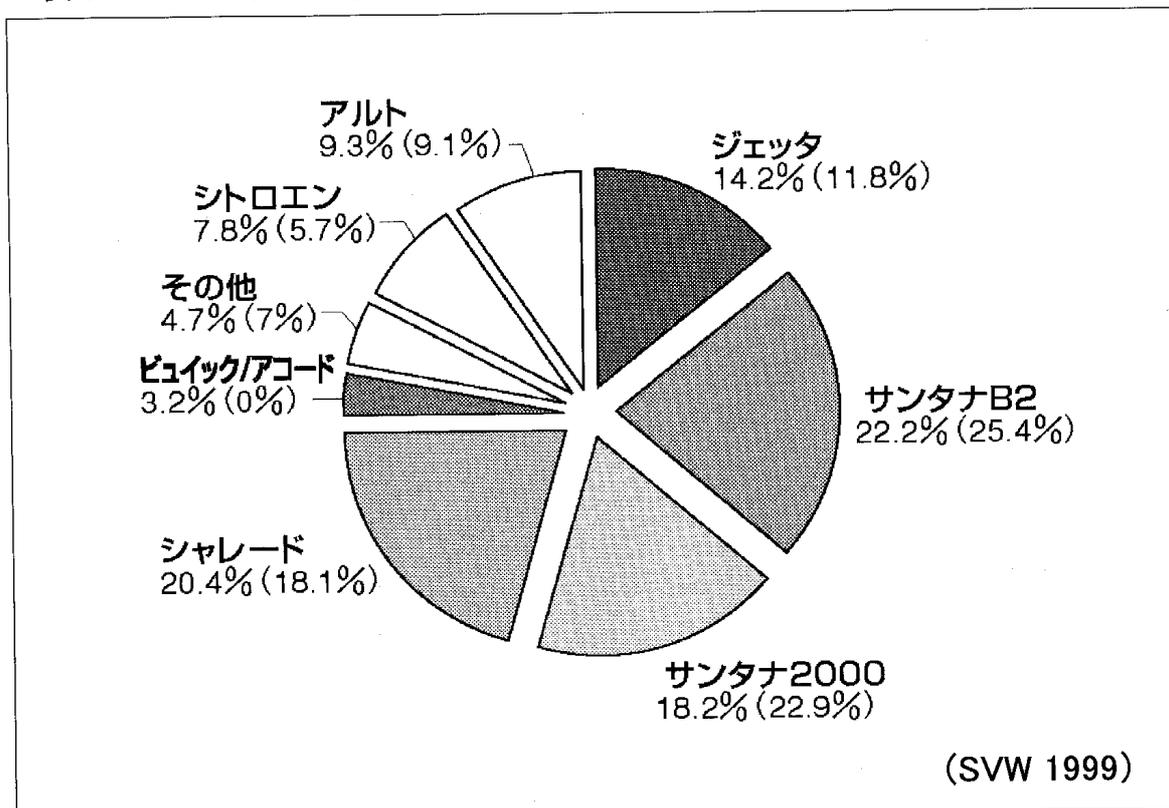


表7 Customer Structure

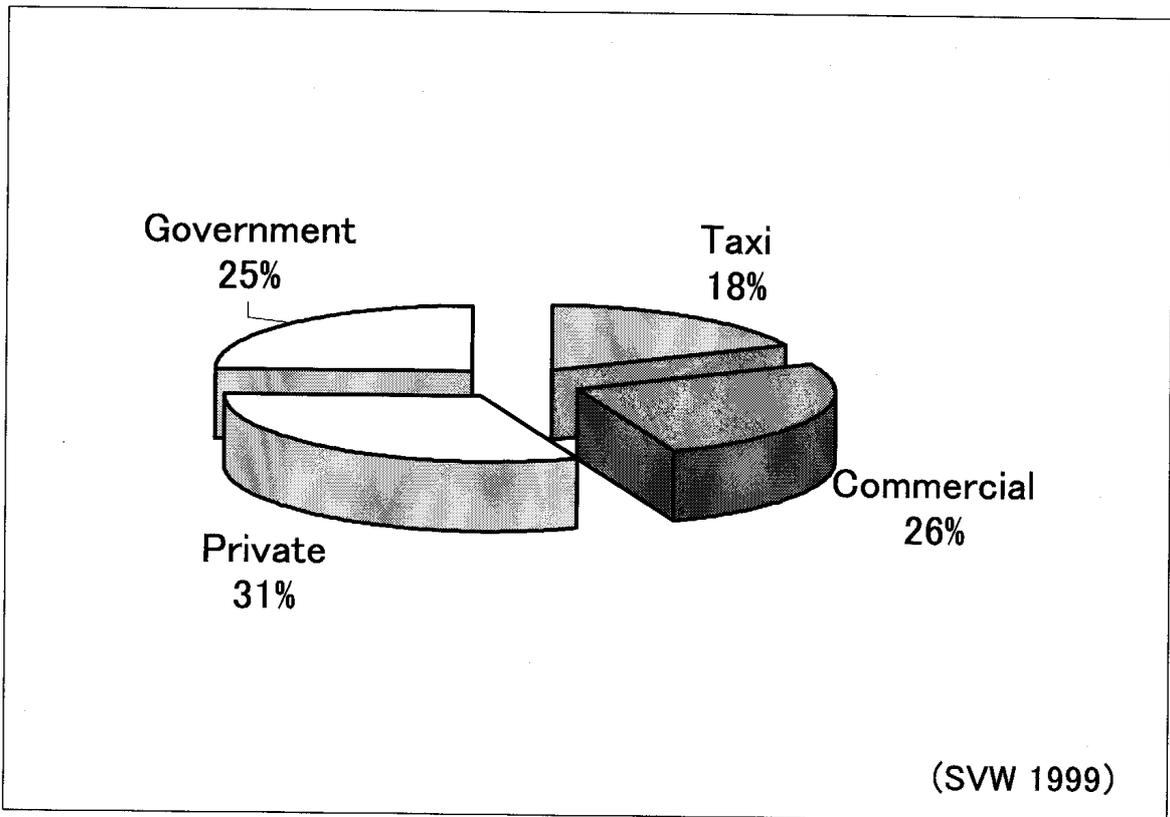


表8 Investment

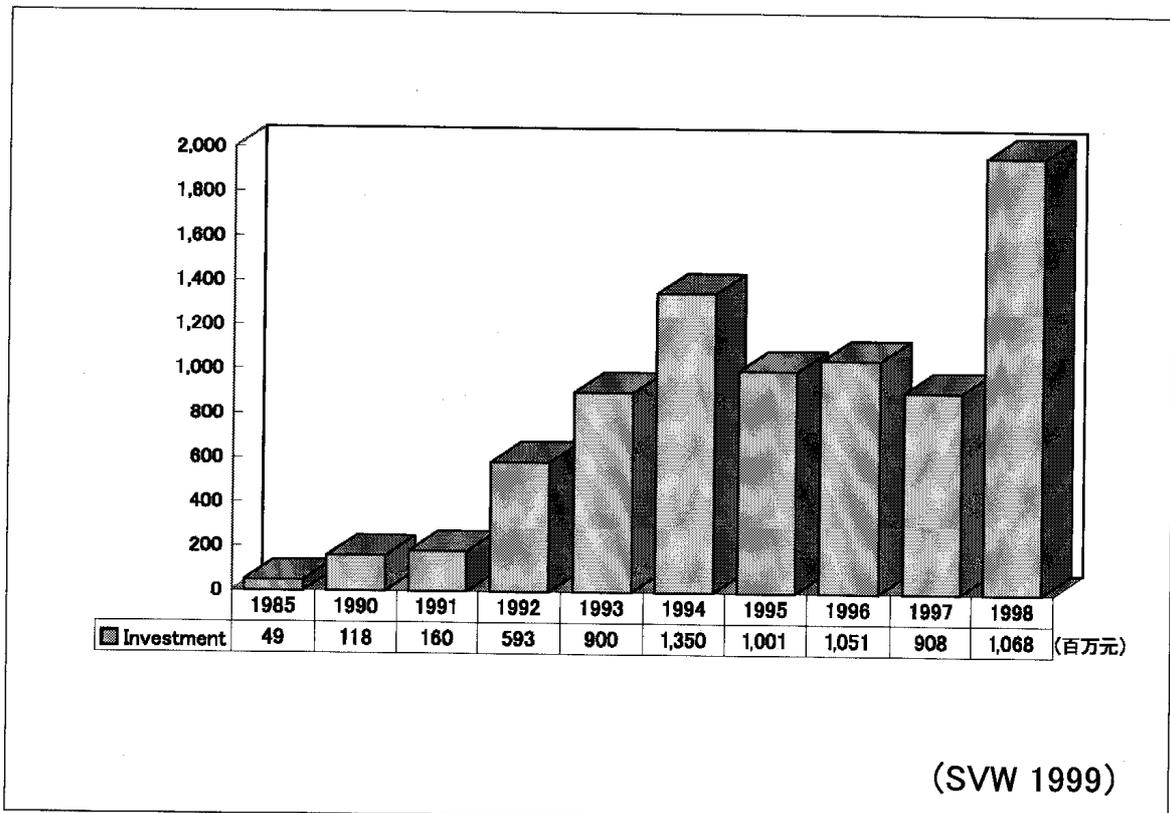


表9 Local Content

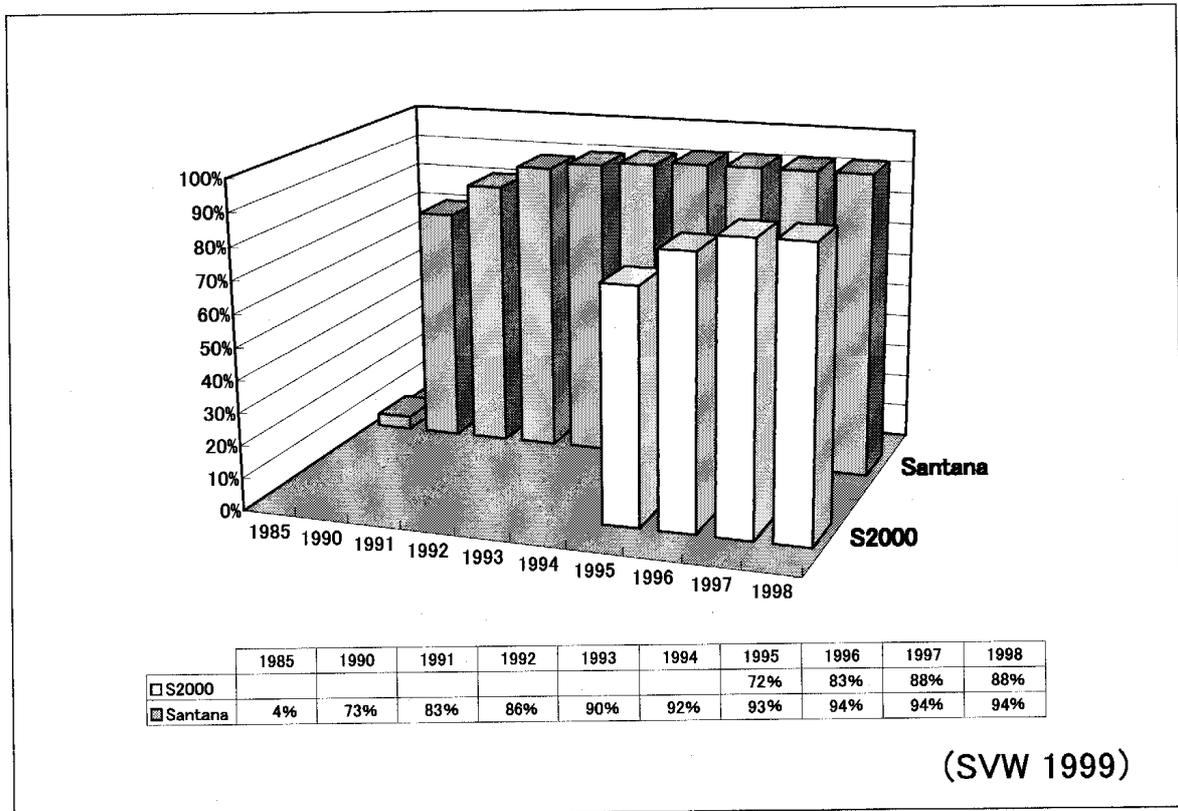


表10 Local Suppliers

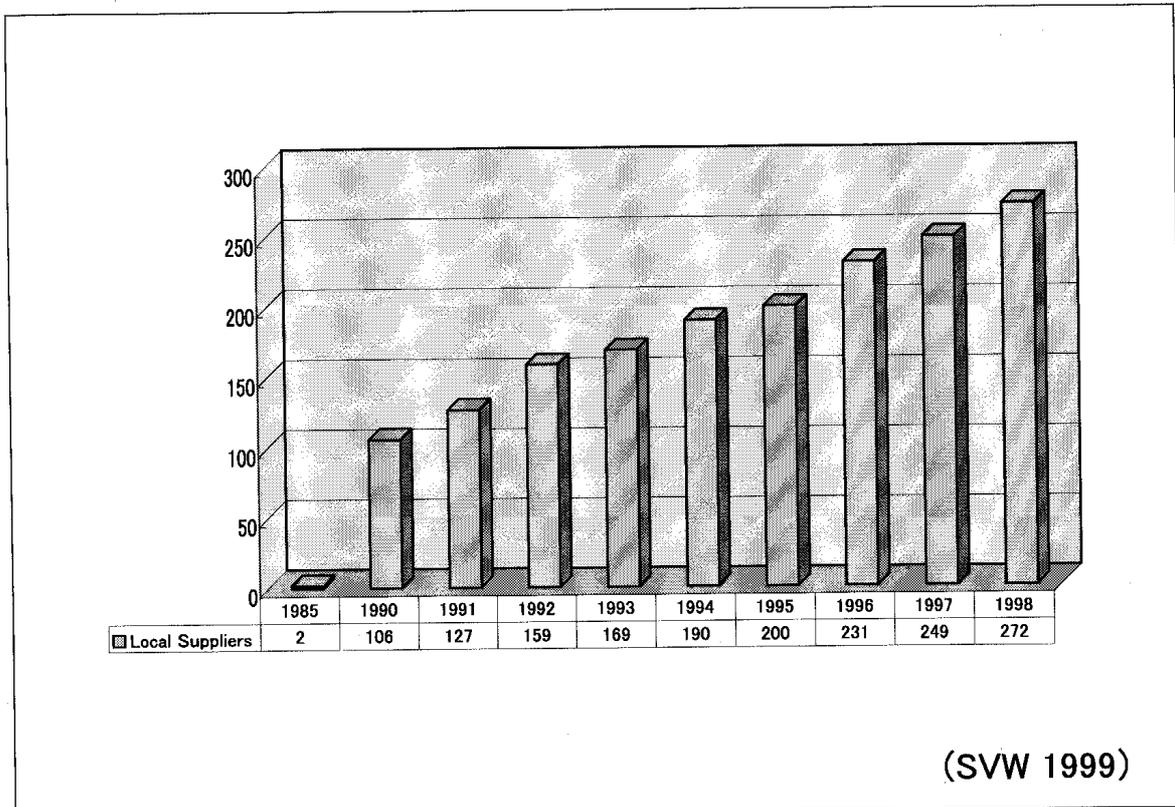
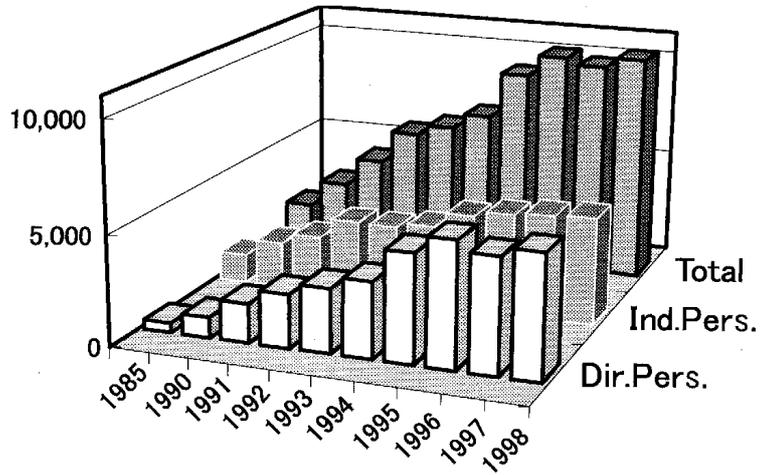


表11 Staff

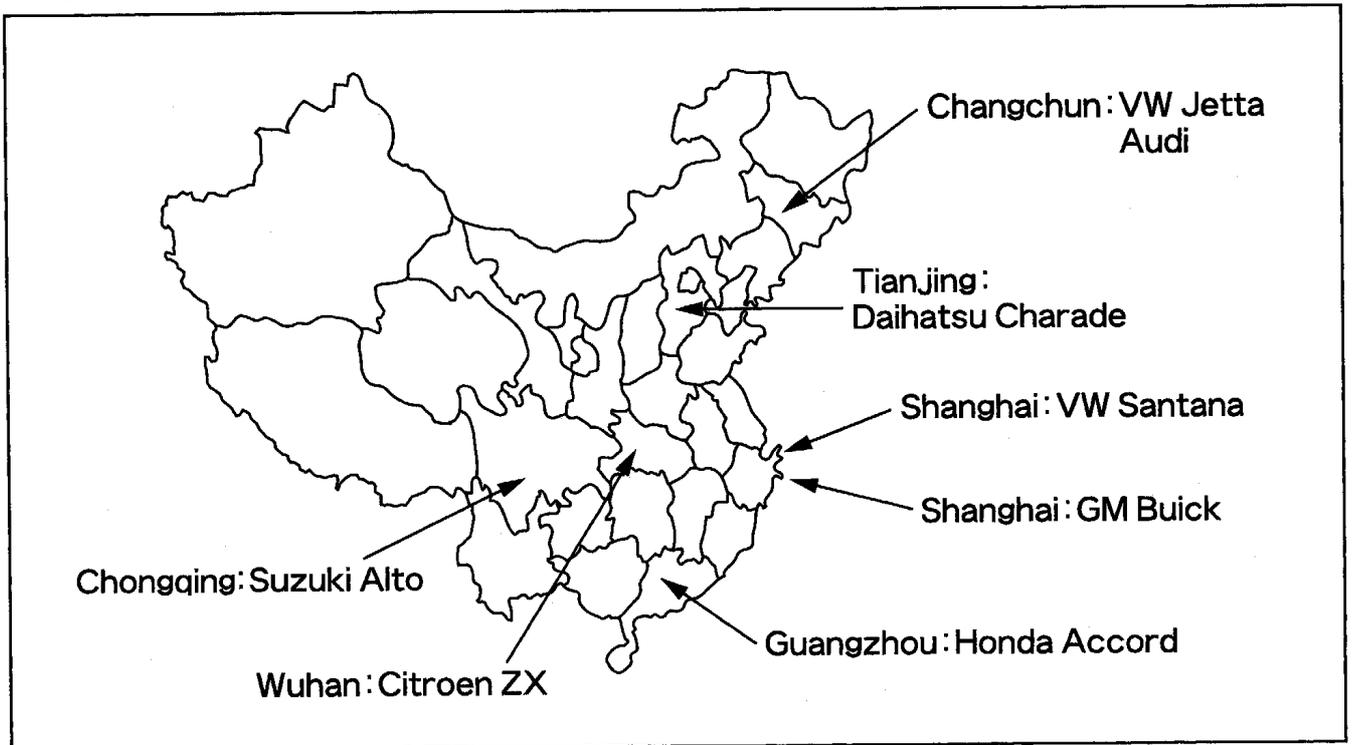


(人)

	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
□ Dir.Pers.	429	920	1,775	2,420	2,921	3,437	4,910	5,666	5,187	5,572
▨ Ind.Pers.	1,323	2,117	2,593	3,499	3,489	3,705	4,408	4,667	4,822	4,908
■ Total	1,752	3,037	4,368	5,919	6,410	7,142	9,318	10,333	10,009	10,480

(SVW 1999)

図1 中国での自動車メーカー生産拠点



SVW

図2 中国自動車産業政策

- Reduce auto manufactures from 120
→ 4 big international manufactures
(FAW / SAW / Tianjin / SAIC)
→ 6-7 local manufactures
- Enhance development capability of Chinese auto industry
→ no SKD assembly > 40% Local Content /
offer preferential custom rate whon the local
content rate exceeds 60 / 80%

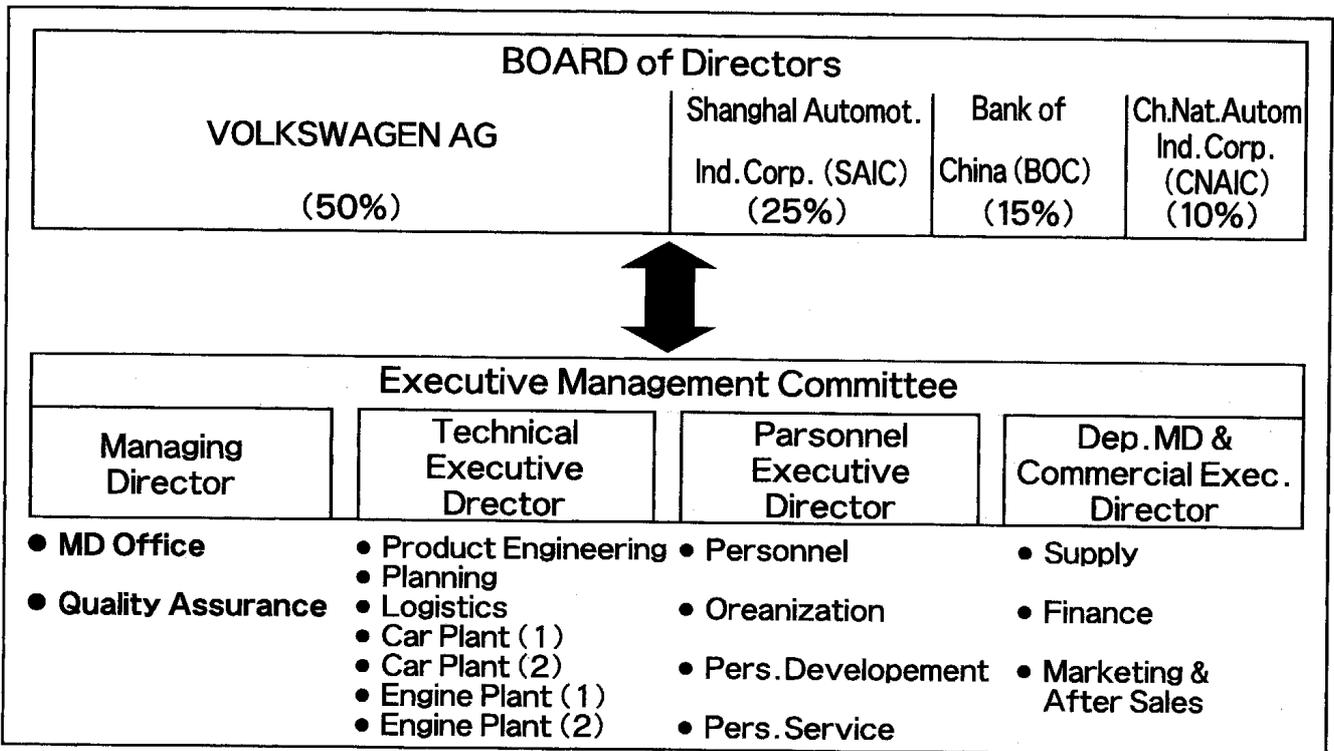
図3 上海VWのターゲット

- To improve the product quality with the target to reach the german quality standard
- To enhance customer - orientation conciousness and to make greater efforts on sales promotion
- To replace current products and to expand product series
(First step : to launch B5 onto the market in year 2000)
- To maintain and improve SVW's leading position in the Chinese market

1999

SVW

図4 上海のVWの管理機構



1999

SVW

図5 上海VWの販売機構

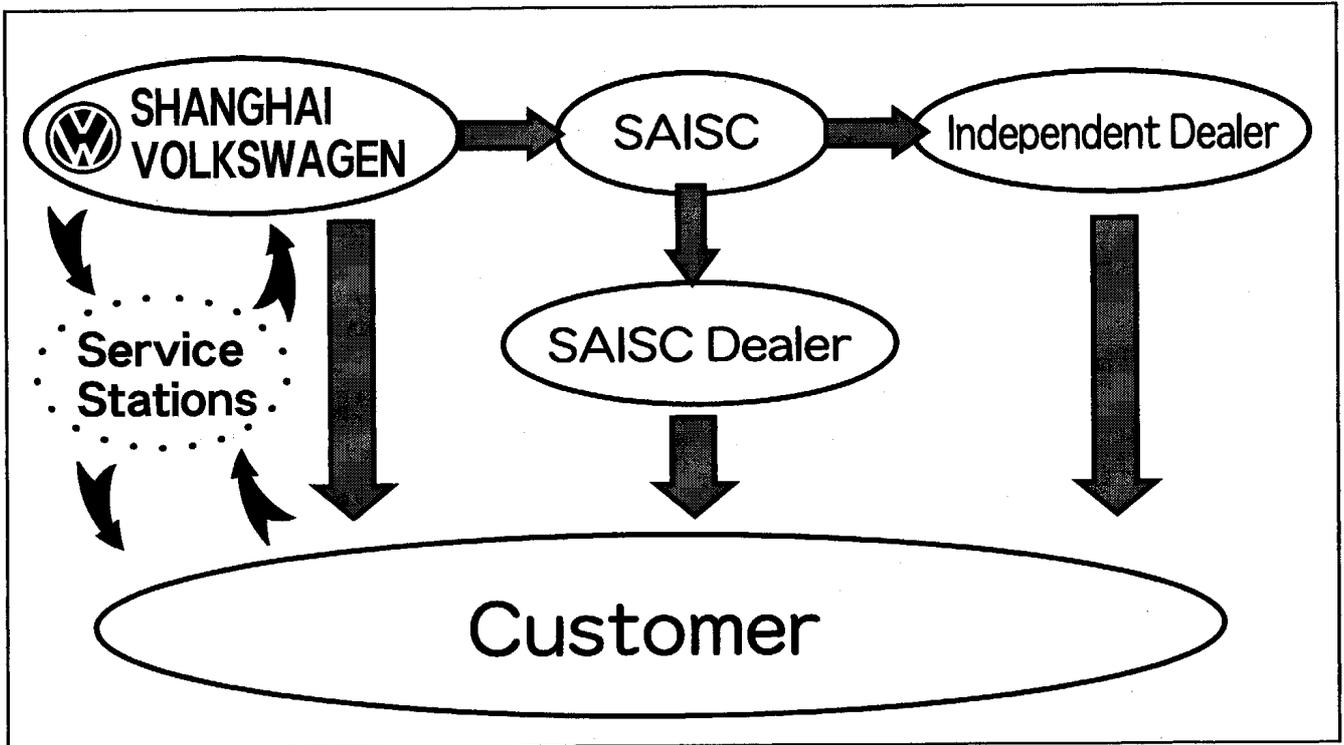


図6 上海VWの従業員構造

● Man	79%	● University	17%
- direct labour	85%	● Professional Workers	39%
- ind. labour	72%		
● Women	21%	● Highschool	41%
- direct labour	15%	● Prim. School	3%
- ind. labour	28%		

1999

SVW

(2) 上海華虹NEC電子有限公司に関する資料

図1 Fully Automated Eco-Friendly Factory

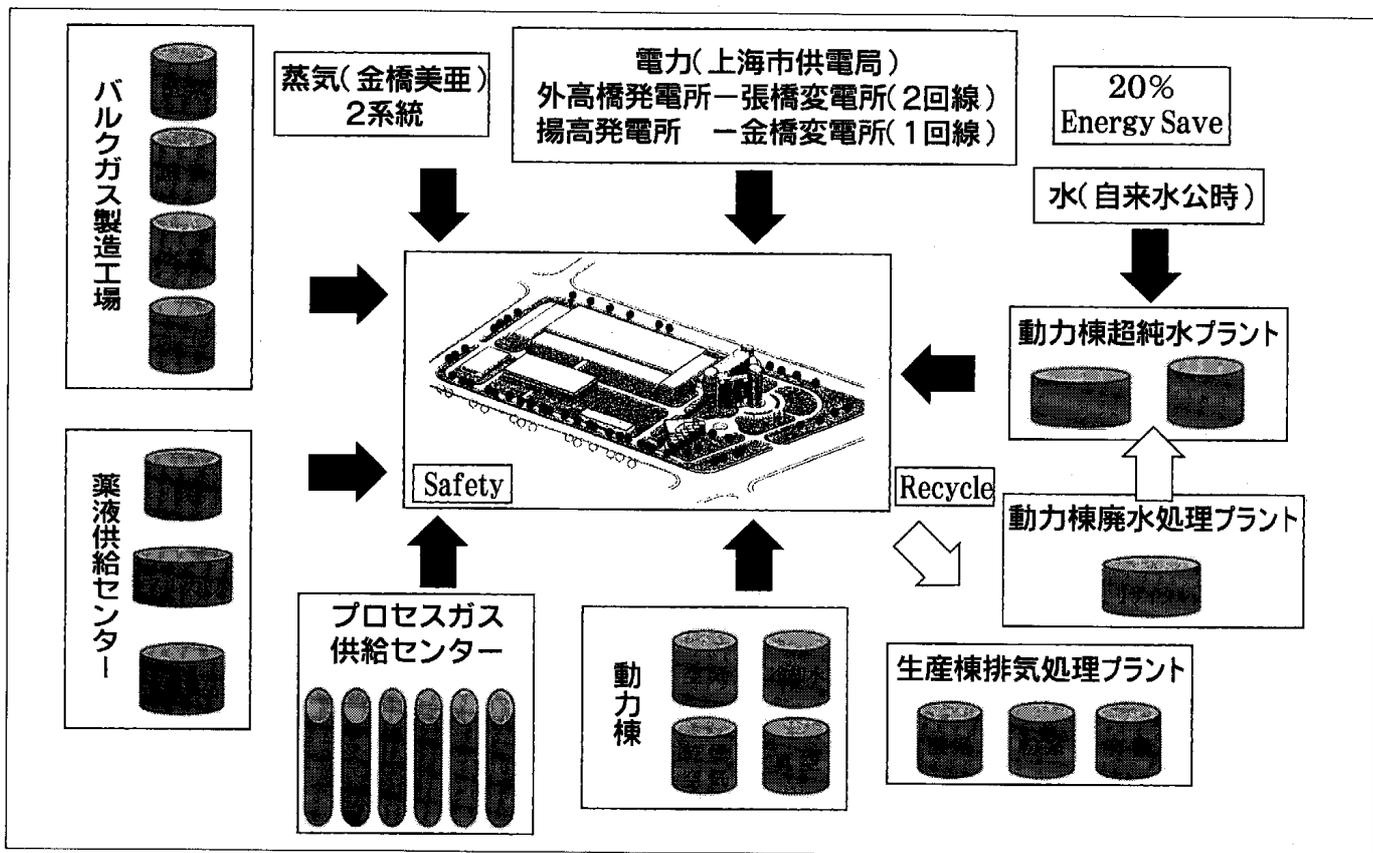


図2 Wafer Fab. Construction Speed

