

|||| 資 料 ||||

中国及び韓国における自動車・半導体産業視察報告書

環黄海国際学術調査グループ

山口大学経済学部班

座	間	紘	一
増	田	正	勝
谷	光	太	郎
米	谷	雅	之
藤	原	貞	雄
古	川	澄	明
陳		建	平
横	田	伸	子
尹		春	志(文責)
山	代	研	一(研究協力者, 淑徳大学教授)

I 山口銀行大連分行

調査日 1998年9月22日 (火)

会見者 山口銀行大連分行 分行長 福田誠氏
副分行長 吉岡廣喜氏
経 理 生駒弘行氏
副 経 理 中村博氏

<銀行側総括説明>

1 大連の邦銀事情

(1) 現地邦銀

現在、大連市において支店を開設しているのは、都銀・地銀あわせて先発5行（都銀；東京三菱・三和・日本興行銀行，富士・第一勧業）と山銀の6行だけである。なかでも東京三菱・三和・日本興業銀行の3行が圧倒的な地位を占めている。

(2) 邦銀の業務

人民元の取り扱いは、一部、上海・深圳で認められているが（その場合でも対象は外資に限定）、原則的にはできないために、業務の中心は日系企業の外国為替業務となっている（ただし貿易為替の取り扱いについては、一部中国系企業とも取引を行って

いる)。取り扱うことができるのは外貨のみで、大連では外貨調整センターでドル売り円買いの売買を行っている。

邦銀は中国の銀行に口座すら作ることができない。そのため日系企業が人民元を欲した場合、スタンドバイの保証を中国系銀行に出し、それをもとに中国系銀行が日系企業に融資するという形をとっている。

(3) 山銀大連分行の活動

競争銀行のない（進出した銀行は山銀1行）の青島とは異なり、大連では山銀は最も後発であるため、厳しい状況にある。山銀が対象としているのは、企業レベルでは独资・合弁・合作の企業と大連国際投資信託公司のみである。また地域としては、建前では東北3省までが対象となっているが、実際は瀋陽までしか対応できていない。

2 通貨危機と大連

(1) 大連への日系企業の進出状況

大連工業団地は、現在でもその敷地面積の52%しか埋まっておらず、しかも1995年以降、日本企業の大連進出はない。その理由としては、50年間という長期の土地貸借という制度がネックになっていると考えられる。日系の進出企業の数が増大しなければ、中国政府が欧米系企業誘致に方向転換する可能性もある。インフラ整備の面で大連は中国国内でも非常に進んでいるため、中国政府は外資間の競争を促すことで有利な条件を引き出そうとしていると考えられる。

(2) 通貨危機後の大連の日系企業

通貨危機の影響で貿易公司による大連からの輸出は3分の1から2分の1程度減少している。だが、大連の国有企業に対する影響はそれほど大きくはない。

大連に進出している企業は、基本的には大連を生産基地として位置づけているので、日本の操業度合いにあわせて生産調整を行っている。そのため日本市場の不況が続くかぎり、量販を狙った中堅の企業は撤退せざるをえない。事実、繊維(とりわけ縫製)関係の合弁企業が、通貨危機後2~3社撤退した。撤退の形態は閉鎖撤退である。これに対して高級品を対象としてきた企業は、比較的安定している。また、マブチ、オムロン、東芝、小野田セメントといった大企業は健在で、商社の撤退もみられない。

(3) 通貨危機後の他のアジア系企業

香港系企業の大半は不動産開発の業種に限定されており、短期志向が強く逃げ足が早い（おそらく大連の高層ビル建設は、大部分が香港資本によるもの）。

また、大連の韓国企業は、国内の資金難から大部分撤退した。そのほとんどが中小の企業ばかりである。大企業では、現在、現代、LG、外国為替銀行が残っているが、

そのうち現代は近く撤退する予定である。

<質疑・応答>

Q：人民元切り下げの展望についてどうみているか？

A：現在、ドル・元レートは、ほぼ1ドル=8.29円で固定されている。これに対して市場レートが8.6前後になれば、それを根拠に人民元の公定レート切り下げが実施される可能性もある。しかし、米中関係を考慮すると今年度中(1998年度中)に人民元の切り下げが行われる可能性は低いものと考えられる。

Q：大連の雇用状況は？

A：現在の大連における日本人駐在員数は2,000～3,000人程度である。賃金水準は、国有企業で約700元、外資系企業はその3倍、金融機関になると3,000元程度となっている。住宅基金、医療基金、養老保険などがようやく整いつつある。また、金融機関関係の賃金のうちフリンジの割合は0.5%程度となる。

Q：大連からの貿易の決済通貨は？

A：かつては石炭輸入関連で日本が人民元建てのスタンド・バイ・クレジットを開設したこともあったが、大連からの輸出・輸入ともに(日本向けも含む)大体がドル建てである。ただし、北朝鮮はドイツ・マルク建て。

II 佳能大連辦公設備有限公司

調査日 1998年9月23日(水)

会見者 佳能大連辦公設備有限公司 総経理 大森照夫氏

1 企業側概要説明

名称	佳能大連事務機有限公司
所在地	中華人民共和国遼寧省 大連市経済技術開発区大慶路23号
会社設立	1989年9月9日
操業	1991年2月
登録資本	105億円
総投資額	267.5億円
敷地面積	170,008平方メートル
建築面積	92,181平方メートル
従業員数	3,100名(98年)
生産規模	985万台/年(97年)
出所)	キャノン配付資料より作成

2 生産活動などについて

(1) 大連市の外資進出状況

現在、大連市には外資が約5,000社進出しているが、内1,700社が日系企業である。保税區には1,300社、内日系企業は350社、技術開發區には250社の進出がある。

(2) 製造品目

キャノン大連有限公司ではレーザー・プリンターのカートリッジを生産を行っており、製品種は2種類で、現在新種の生産を予定している。プリンター本体の生産はキャノン珠海で行っている。

(3) 生産計画

1996年度中に当初の目標を100%達成した。1996年度以降、生産性を高め生産量を増やす計画を立てている。1998年度上半期は順調で980万台の生産実績を上げたが、不況のため生産調整を行っている。

(4) キャノンの特徴的な活動

キャノンの特徴的な活動としてはカートリッジのリサイクルが挙げられる。これは、中国では廃棄物輸入が禁止されていることから、本社が公害輸出産業ではないという企業イメージを作るための活動である。

(5) 工場管理

工場管理は基本的に日本と同じ方式を採っているが、極力スペースを削減して、生産量を上げる運動を現在行っている (Time, Saving, Space, TSS)。

3 部品調達・貿易決済通貨について

(1) 部品調達の構成

高付加価値部品、主要には精度の高い化学材料 (トナー、ドラム関係) は日本から輸入しているが、点数でみて8割、金額で3割の部品を中国国内で調達している。日本以外の調達のうち8割が大連地域で残り2割が香港、シンガポール、米国 (金属・プラスチック部品など) などからのものである。

日本国内からの部品調達については本社が日本国内の協力工場から一括して調達しており、中国国内の調達はすべて自社買い付けである。

中国国内からの調達部品は木材、パレット、梱包箱、プラスチックなどである。そうした部品企業との間には系列的な関係はなく、複数購買が基本となっている。技術指導は経常的に行っており、現在では17社との取引関係がある。パルプ・モールド1社、プラスチック整形メーカー3社、金属加工2社などが主な企業である。しかし、

技術水準を上げるのにはかなり時間がかかるのも事実である。

質疑・応答

Q：日系進出企業からの調達はないのか？

A：日系進出企業から一部部品を調達しているが、基本的には無理である。

Q：現地調達についての今後の展望は？

A：ローカル・コンテンツなどの約束事はないが、現地部品調達比率を上げないとコストのキープが困難であるために、日本からの調達比率はさげていかなければならない。

(2) 貿易決済通貨について

輸出はすべて円建てで行っている。輸入も基本的に円建てであるが、シンガポール・香港・米国からの輸入はドル建てである。

(3) 輸出先について

生産された製品は全量輸出向けである。物流の大部分は大連新港で行っている。輸出先としては、欧米が大半であり、若干日本向けもある。生産された製品は全量いったん本社が買い上げ、それを再輸出するという形態をとっている。

質疑・応答

Q：中国国内への販売はないのか？

A：一部行われているが、中国に対するマーケティングは本社直轄である。

4 雇用・福利厚生などについて

(1) 労働力の雇用について

ワーカー・レベルでの雇用は、大連の労働人事局、労働服务公司を介して主に農村地域から調達している。調達の手順としては、当局がまず広告を出して募集し、ゲートまで連れてきてくれる。その後、採用試験を行い最終的に採用を決めている。また雇用確保のために、吉林省労働人事部門と大連の労働人事部門との間で契約を結んでいる。

質疑・応答

Q：スタッフ・専門職の募集もあるのか？

A：スタッフ・専門職も募集できるが、人口移動が基本的には認められていないので、大連地域以外で技術スタッフ、財務経理などを採用することはありえない。

(2) 労働者の構成及び賃金水準

現在の雇用者のうち2割が臨時工であるが、コスト削減の必要上、この比率を上げる予定である。50:50が理想的だと考えている。また、ワーカー・レベルでは女子労働者の85%が臨時工で、大卒レベルでは70名が臨時工となっている。

質疑・応答

Q：臨時工の労働条件は？

A：中国の雇用契約は最低1年以上であるが、最近ではよりフレキシブルになり6か月以上でも可能となっている(本工に関しては、2年契約)。臨時工の場合、労務費が初任給ですむという利点がある。また、一般ワーカーは、3カ月の試行期間を設け、研修を行っている。

Q：給与体系は？

A：給与体系としては、10ランクの能力階級制を設けている。ある程度以上は試験制度で階級が決まるが、それ以下では職能によって階級が決まる。

(3) 福利厚生・住宅について

法定福利費に関していえば、本工の場合、給与の61.5%であるが臨時工の場合、21%程度低くなる。住宅に関しては、日本人派遣社員18名(ほとんどが単身)はすべて外国人居留区に住んでいる。他方、現地労働者に対しては、構内に寮2棟を完備し、3,000名程度の収容力を確保している。また、1993年から持ち家制度導入し、住宅融資(現在、230戸程度)を行っている。

質疑・応答

Q：住宅融資の資格は？

A：住宅融資の資格は、3年以上勤務で特別に認められたものということになっている。一般的には、企業常識、実力主義、公平公正(くじびき)で決めている。

Q：住宅費に対する負担はどの程度か？

A：61.5%の福利費のうち25%が住宅負担であるために、個人負担は軽い。取得額の2割は自己資金で、給与の2割程度が返済負担となる。100平方メートルの住居の場合、通常8年で返済可能。

Q：1戸あたりの価格は？

A：1戸の価格は、1平方メートルあたり約1,200から1,300元である。

(4) 労使関係について

中国では、200名以上の授業員を雇用している場合には、工会(労働組合)を設けなければならない。キャノン大連有限公司では、稼働時から工会を設けている。工会は、

日本人出向者も含めて全社員で構成される。しかし、実際には企業幹部対工会という形で団体交渉が行われる。労使関係を協議する場としては、懇談会と労使協議会がある。

質疑・応答

Q：組合費の徴収はどうなっているのか？

A：労働組合費は天引きで給与から控除される。

III 東芝大連有限公司

調査日 1998年9月23日 (水)

会見者 東芝大連有限公司 総経理 島田武樹氏

副総経理 寺内紳一氏

三井物産大連事務所業務 副総理 清水塩広氏

呂華尉氏

1 企業側概要説明

設立 1991年9月25日

資本金 84億円

出資会社 (株)東芝, 三井物産(株)昭和電線電纜(株)東芝中国社

所在地 中華人民共和国遼寧省

大連経済技術開発区翠竹小区鞍山路

敷地面積 126,000平方メートル(工場用地118,000平方メートル)

従業員 1650名(うち女子71%,日本人14名,平均年齢23才)

事業内容 産業用モータ, カラーテレビ用偏向ヨーク, 印刷ユニット及びビデオ用ドラム, 遅延線など電気機械器具と電子機器及びその部品など

質疑・応答

Q：他に東芝の進出企業はないのか？

A：中国に東芝は16から17社進出しているが、東芝大連有限公司が100%独資であるのに対して、他はどれも合弁である。また大連には大連東芝テレビがある。そこでは中国国内販売を目的としたテレビのセットを組んでおり、出資比率は30数%である。

2 生産・販売について

(1) 製品品目

東芝大連有限公司では、主に3.5kwの工作機械用モーター, カラーテレビ用印刷ユニ

ットを製造している。特に3.5kwの工作機械用モーターは日本では一切作っていないが、日本で生産した場合と同等の品質を確保できている。大連工場では、親工場がやっていない工程（プラスチック・モールディング、圧接シャフトなど）も行っている。日本からこうした部品を調達すればコストが高くなるのに加えて、納期や仕分けなどの面でも現地生産を進めることは非常に有利であるために、親工場をからっぽにしてもいいという方針で現地生産の拡大を行っている。また、コスト面では日本の7割で、コスト削減の最大の要因は人件費である。

質疑・応答

Q：現地生産の不良率は？

A：不良率は日本の5分の1程度。設計にあいまいさがないことに加えて、部品の点数が少ないことが大きな理由である。

Q：製品の仕向先は？

A：製品は大半を日本に輸出しており、対象は日系メーカーである。また、一部中国でも販売している。ここでも対象は日系企業で、多くの場合、ポンプ用モーターとして使われている。日本のマーケットが伸び悩んでいるために、モーターの生産は伸びていないが、テレビなどの部品生産では東南アジアとりわけシンガポール向けに輸出は伸びている。

Q：競合企業はないのか？

A：ローエンド製品での競争企業としては、台湾の大同や桃源などがある。

Q：中国市場向け販売を拡大する方針はないのか？

A：大連工場は当初日本国内の製造能力補完工場としての位置づけであったが、現地法人としては分離自立化を図っていきたいと考えている。だが、そのためには現地販売に関して求められる特性が日本と異なることから、設計思想そのものを変える必要がある。一方、日本の景気次第で、新しい製品の生産がいつでもできるように準備もしている。また、地場の企業に売るためには2割から3割価格を引き下げなければならない。国有企業にはブランドイメージを高めるために本社の高級モーターを付けたいという要望もあるが、完成製品の質が本社のモーターの性能に見合っていないという問題もある。

3 部品調達

質疑・応答

Q：部品の現地調達は？

A：ニッケル、ベアリングなど、シャフトその他の部品は現地調達している。現地調達率は実際に高いしこれからも高くすることは可能である。ユニット生産に関しては部品を外注しているが、東芝製でないものが多い。調達先としては日本・中

国・韓国などで、品質とコストでどの企業から購入するか判断している。部品・原材料の調達については、全体で3割が中国国内からの調達、モーターに関しては8割が中国での調達である。残りの2割は親会社の外注先の部品を使っている。ヒューストンで同じくモーターの生産を行っているが、そこでは100%近くが国内調達で、一部タイヤヨーロッパからの部品を使っている。

Q：部品の現地調達について物流面での問題はないのか？

A：大半が東北地方からの調達であるが、流通関係でいままでのところ大きな問題は生じていない。

4 雇用

質疑・応答

Q：従業員の採用方法は？

A：従業員の採用に関しては定員制・不定期採用である。現地労働者はきわめて論理的思考を持っている。労働者の質を云々するのは、多くの場合日本人の教え方が悪いためであると考えられる。また、人事は、労働人事局ルートでの公募である。労働者は農村戸籍が大部分で、6カ月臨時工が全体の1割弱を占めている。

Q：従業員の出身地は？

A：広い意味での大連市の範囲で募集している。

V 歐姆龍大連有限公司

調査日 1998年9月23日 (水)

会見者 歐姆龍大連有限公司 総経理 大下博司氏

<企業側総括説明>

オムロン大連有限公司は1991年12月19日に設立され、1993年4月1日に操業を開始した。年商は450億円規模で、これは会社全体の7%を占める。中国でも食生活が充実し成人病が問題になってくるとの予測の下に進出した。中国工場は、世界の生産拠点、国内市場開拓と位置付けられ、かなり多くの他の企業が部品生産を主としているなかにあって完成製品そのものものを作ることを目的としている。人材・資金が少ない中で効率性をいかに高めるかに主眼を置いている。製品は、血圧計と体温計であり、ビジネスの相手としては日本よりも欧米が主である。販売店は、中国国内に2,000店の代理店があり、アフターサービスのホットラインも作っている。主要な競争企業は、松下電工、ブラウン、ベルトンディキンソンなどである。

1 企業側概要説明

・資本金12億円、従業員数1164名

- 農村から1057名が寮生活，平均年令22才，96%が女性
- ・輸出先：米国50%，欧州30%，日本10%，中国10%
 - ・駐在員5名，現地トップ4名，係長3名
 - ・売り上げ6億元（1997年）
- 1995年度より黒字化，累損一掃
- 1998年度は国内販売を14%にまで引き上げる予定
- ・基軸通貨日本円，他国内調達用に人民元，香港用に米ドル
 - ・ISO9000取得，現在ISO14000申請中

2 部品調達

- ・原材料調達；中国（含む香港）から37%，920点を調達している。中国国内原材料調達を年内に50%にすることが目標である。
- ・調達先は現在50社になる。

3 雇用・住宅制度

- ・賃金は，2年前から能力制に変えている。初任給は作業員で中卒670元，大卒1200元である。
- ・住宅貸付制度は給料の約100倍となっている。

4 特色

- ・本社からの自立化を掲げ，設備をいれずに人間系だけで工夫をするという方針である。
- ・利益は地区内5位。部品点数が多く一人あたり売り上げも多い。
- ・日本人の従業員数が少ない。現地労働者は若くて目がよく手先が器用なことから優秀である。そのため生産の伸びほどに人員の拡充はなく，生産性は高まっている。
- ・front to front＝日本を介さないで注文をとるという体制を作っている。現在は伝票だけを本社に送っている。

VI 金杯客車製造有限公司

調査日 1998年9月24日（木）

会見者 金杯客車有限公司 系統管理部部長 劉鵬程氏

<企業側総括説明>

瀋陽は機械製造業中心の都市であり，特に自動車産業は最重要視されている（市のGDPの大部分を占める）。市レベルでは，瀋陽市自動車産業発展連合が組織されている。

金杯客車は瀋陽市最大のマイクロバス生産工場である。瀋陽金杯客車では塗装・プレス・整形・組み立ての4つの工程を行っており、管理面ではトヨタ式生産方式を導入している。生産能力は6万5000台、現在の生産量は3万台であるが、2000年には4万台を生産する計画である。従業員は1600人で、生産開発センターに加えて448の販売代理店、155のサービス・センターを持っている。

以下の経緯をたどり現在に至っている。

1991年9月2日	瀋陽・セダン自動車製造工場として設立
89年	トヨタと技術協定；ハイエースを生産
91年	合弁
92年	親会社の金杯がニューヨークに株式上場
95年8月	国内企業の中で最も早くISO9000認証取得
97年	合弁後に最高の生産量を達成
98年	国内一のミニバス生産 年間6万台のミニバス生産能力 7000万人民元でトヨタシステム導入

<質疑・応答>

Q：第一汽車に買収された影響はないのか？

A：金杯客車は、5年前までは金杯集団を構成する一企業であった。金杯集団は第一汽車に買収され、第一汽車金杯合弁公司（軽トラック生産）となった。だが、金杯客車はこの合弁公司とは別物である。金杯客車は、出資比率が一汽金杯49%、華成（香港）51%の合弁企業である。

Q：生産能力を上げて、市場規模に応じて生産する方式をとっているということであるが、過剰設備投資という考えはないのか。

A：来年から市場が大きく変動するという予測のもとに生産能力の拡大を行っている。また新製品を開発して、それを売り込む予定であることから設備過剰という認識はもっていない。

Q：トヨタとの関係は？

A：トヨタとの関係では技術協力と人材派遣が主である。これまでに150名の研修生をトヨタに派遣し、60名のトヨタの技術者を招請している。そうした中でトヨタの生産方式を学び、金杯の実情にあわせて吸収した。その結果金杯ハイエースに関しては、国内部品を用っており、CKDは行っていない。だがユーザーの希望に応じてトヨタのエンジンを使う場合もある。

Q：国産化率は？

A：8万から21万元の範囲で色々なグレードの車種があるが、希望に応じて作る完全受注生産体制を採っているため、国産化率は様々である。100%国内部品調達で作っ

た場合の価格は10万元程度安くなる。完全に日本製部品を使うと、5年前は30万元だったが、現在は23万元程度にまで下がっている。

Q：その場合、電装品に関しても国産品を用いるのか？

A：それも国産品を使用する。

Q：全国的な競争会社及び車種は？

A：フォードのレノ、南京のイベコ、三菱のデリカなど。しかし、最大のマーケット・シェアを持っているのは金杯で、現在のシェアは国内12.7%である。また、1998年1月から8月には14%強に達する見込みである。

Q：販売代理店は、第一汽車のものを使っているのか？

A：販売代理店では、一汽は利用していない。独自に販売を行っている。北京と上海では専売も行っている。

Q：部品を一汽集団から調達することはないのか？

A：部品の調達については、値段と品質で決めているので一汽との間に特別な関係はない。国内部品メーカーを育成しており、それが育ってきている。ボディー、プラスチック製品は内製で、それ以外は外注している。エンジンは出資企業から調達している。

Q：部品の調達先は？

A：部品調達は遼寧省内が多い。部品調達ネットワークを作るのに、トヨタモデルを採用している(共同開発と資本参加)。系列関係を作っているといってもよい。だが、同じ部品に関して2社を競合させ、品質が劣る場合には、制度的に取引関係を切るシステムになっている。エンジン調達の2メーカーに対しては両社ともに15%の資本参加を行っており、うち1社は瀋陽にある。

VII 瀋陽電束線廠

調査日 1998年9月24日

会見者 瀋陽電束線廠 技術廠長 李玉珂氏
副廠長 金貴一氏

<企業側総括説明>

瀋陽電束線廠は、建設以来30数年になり、建設当初から自動車部品工場として出発した。当初は修理工場に部品を供給していたが、瀋陽市の自動車産業の発達とともに、規模を拡大してきた。金杯客車関連の部品工場の中でもっと業績のいい工場であり、金杯のワイヤー関係のすべてを供給している。自動車関連部品企業としても瀋陽ではトップレベルに属する。現在の従業員数は236名である。従業員の質も高く、工場内部の環境としてもいい方である。瀋陽市と自動車弁公室から支援を受けている。

1998年4月までは独立採算制に基づく集団所有企業であったが、4月以降、華成に買

収され100%外資系企業となった。全国レベルで見れば、国内同業他社のなかでも中の上の位置を占めている。

<質疑・応答>

(1) 華成による買収に関して

Q：買収額はどの程度か？また、買収後に変化はないか？

A：買収額は600万元＋在職労働者600万元＝1200万元で、買収の資金はほとんどが区政府に渡っている。買収の目的は、本社の設備と労働力の質が高いことから、華成側としては、コスト削減につながるということが大きい。電束線側としては、政府から企業への所有転換(株式会社に)、資金の潤沢さなどが理由として挙げられる。経理スタッフなどは、買収によっても変更していないが、来年以降は色々な面で指示が行われる予定である。

(2) 生産・販売に関して

Q：製品供給先は金杯以外にはないのか？

A：販売先は主要には金杯客車であるが、他に第一汽車集団の中の、成都、安徽などにも部品を供給している。具体的には、金杯のハイエースに加えて、第一汽車の軽トラ、マイクロバス、松遼印のジープなどである。また現在乗用車用のワイヤー・ハーネス(第一汽車用＝紅い塔、他の会社よりもランクが一つか二つ下の車種)を開発中である。乗用車用部品の技術開発面では、国の検査も通っており、すでに製造を開始している。その他に三菱自工のエンジン製造合併からの注文もある。

Q：他の部品を作ることを考えたことはないのか？

A：ない。

Q：独自の営業などは行っていないのか？

A：他に競合企業はないが、政府が買い取ってくれないために営業に力を注いでいる。営業販売員は10人程度。また自動車会社と製品の共同開発も行っている。部品は金杯技術サービスセンターと全国部品会議の二つのルートで全国に配給している。

Q：不良率はどの程度か？

A：機械化率は高くなくほとんどが手作業であるが、それでも不良率は1～2%程度と低い。その多くが接触不良によるものである。

Q：市当局からの支援の具体的内容は？

A：瀋陽市からは融資の優先的配分と市場の確保といった優遇措置を受けている。

(3) 売り上げ・利潤に関して

Q：年間売上高及び利潤はどの程度か？またそれに占める金杯の比率は？

A：年間売り上げは4000万元で、そのうちの70%が金杯向け販売によって得られる。利潤は1200万元で、税引後利益が800万元となっている。市場経済の移行前には利潤の変化はそれほどなかったが、1994・95年と利潤が落ち込み、96年から利益が上昇した。利益上昇の要因として考えられるのは、内部管理によって浪費をなくしコストを引き下げたことである。尚、減価償却は8%、利潤は内部留保し拡大再生産に使っている。他の国有企業が不振で困難に陥っているなかであって極めて優秀な業績を納めている。

Q：売り上げに占める補修部品の比率は？

A：補修部品の売り上げは、収益の30%を占めており、全国販売を行っている。

(4) 設備・部品調達に関して

Q：設備・部品の調達先は？

A：設備の多くはアメリカとヨーロッパから輸入している。部品に関してはソケット部品を矢崎から購入している。特に指示があるわけではないが金杯に対する部品供給なので品質を考えて、日本製を採用するという選択がなされている。また、アッセンブラーからの価格ダウン要求はあるが、価格については一応協議して決めている。商品単価は大きくは下がっていない。金型は外注しており、浙江省から調達している。

(5) 雇用・年金に関しては

Q：最近の雇用状況はどうか？

A：従業員数は減少傾向にあるが、主に定年退職によるものであり、レイオフはほとんど行われていない。尚、社長は従業員によって推戴され、従業員大会でリコールされる。だがりコールされた工場長はいない。

Q：給与体系はどうなっているのか？

A：給与体系の基準としては勤続年数が半分で残りは出来高によって決定される。平均賃金は1000元前後。女子従業員の割合は70%以上であるが、男女間で賃金格差はない。また、従業員は全員が自宅通勤で、食堂がないために1日2.5元を食費として支給している。

Q：年金の現状は？買収によって変化はないのか？

A：公定年金以外に福利制度を設けている。定年退職者(60才)と在職者の数を1:1にし、一人の退職者を一人の従業員が面倒をみるという体制を作っている。一人当りの月額年金負担額は400元+医療費50元の450元。また、大きな病気に対しては全額負担している。すでに退職した人はこれからも面倒をみるが、在職者は今後どうなるかわからない。

VIII 長白集団

調査日 1998年9月25日 (金)

会見者 長白集団 副総経理 金大光氏

高級エンジニア、副総エンジニア 俞世京氏

瀋陽市経済貿易委員会 同自動車産業発展弁公室主任 張強氏

<企業側総括説明>

1983年に瀋陽の電子産業省の指導的地位にある李鉄映の方針で瀋陽市の電子産業をまとめあげ、一つの集団とした。当初は、東北3省の集団であり、集団には各省から役員が派遣されていた。この時期は前段階として位置づけられ、発展の基礎=主力製品の形成が図られた(PC, プリンター, 産業用PC)。当時は、長白集団が唯一国の指定を受けた集団であった。だが、3省関係形成の困難から半解体状態になり淘汰された。

1991年から行政的なしがらみを取り払い独立し第2段階に突入した。計画単列には80年代末に指定されている。また、1994年には、中国のA株への上場がなされた。

瀋陽市は電子産業、自動車産業、観光業を3本柱にしており、なかでも長白集団は、東北地方最大の電子集団である。中国のコンピューター創始者3長集団(北京の長城集団、上海の長江集団、瀋陽の長白集団)に数え上げられている。長白集団は全国第6位の生産高を誇り、独立の輸出入権を有する電子産業情報省の重点企業の一つで1000社の強化企業の一つである。

製品は、PC、産業用コンピューター、プリンター、カラーテレビ、電子部品である。なかでも主力は、24ドット・プリンターで日本のエプソンとスターと協力している。産業用PCは自主開発でシェアは2番目。東北地域のカラーテレビの半分は長白集団のものである。コンピューターの生産量は全国第7位。コンプレッサー・冷蔵庫は第5位であり、兵馬傭の警備システムも長白製である。その他、ソフト・ウェアでは、税務署のシステム、製鉄所の高炉制御システムなどを作っている。さらに、商業貿易、証券、先物、広告などの多角経営を行い、ロシアや香港にも進出している外向型産業グループである。

グループは総計51社からなり、内35社が持ち株会社で16社に資本出資を行っている。また、16社と合弁を行っている。従業員数は3000人、資本金20億元、敷地面積40万平方メートルである。

<質疑・応答>

Q: 外資との合弁の状況は?

A: 海外の大企業と電子関係の合弁を追求することが主要方針であり、主力製品の生産については外資との合弁の形態が採られている。具体的には、PC生産では、

台湾と深圳で合弁しており、CD-ROMの生産も行っている。プリンター・周辺機器部品では、日本のスターと瀋陽で合弁が行われ、生産高は、1997年に12万台に達し、98年15万台となる見通しである。TVでは、韓国のLG電子と合弁(=LG電子瀋陽)を行い、生産高は、97年の30万台から98年には80万台にまで拡大している。種類としては、主にLGブランドの14インチを生産し、ロシアと中東に輸出している。エアコンでは、米国メーカーと合弁(ホテルのセントラルエアコン)し、コンプレッサーを生産している。電子部品デバイスではシンガポール企業と合弁し、ジーメンスに納品している。

Q：合弁による利潤はどの程度か？

A：合弁利潤は、集団全体の50%になる。

Q：合弁相手の国別状況は？

A：日本との協力関係はエプソン、スターのみ(ただしエプソンは合弁ではない)。国別に見れば、香港と台湾が一番多く、それに東南アジア諸国が続いている。

Q：中国におけるコンピューター市場をどう展望しているか？

A：PCのOSは、Windows95から98に転換し、そのインストールをこれから(中国版)行う予定である。中国におけるインターネットの発展は急速であるが、インターネットに関しては個別ユーザーの要望に応じて作っているで一律ではない。個人マーケットに対する見通しとしては、大部分でPCが普及している。また、小学校から大学までコンピューター教育が導入されているので今後大きく普及する可能性がある。国の行政や銀行では、すでにコンピューターは普及しているが、一般企業では依然として普及率は低い。現時点では、アメリカが数千万台で中国は数百万台の段階だが、人口規模を考えると市場拡大の可能性は大きいとみている。事実、販売伸び率はここ数年で30%にもなっている。

Q：通貨危機の影響は？

A：今年になって輸出競争力が低下し、生産が減少し利潤低下に直面している。

Q：製品輸出先はどのようになっているか？

A：輸出に関しては大部分がOEM生産の形態を採っている。製品別輸出先としては、プリンターが漢字使用国とロシアにスター・ブランドで、香港へは長白ブランドで輸出している。ただしロシアには一部长白ブランドで出荷している。ちなみに、国内は長白ブランドでCDROMも国内販売を行っている。スターブランドで石英小体(水晶発信体)を生産し、製品はすべて日本に輸出している。また前述の通り、電子デバイスはジーメンス(ドイツ)に納品している。

Q：長白集団にとって国内市場向け合弁が重要なのか、輸出向け合弁が重要なのか？

A：国内市場向け合弁を重視している。事実、売り上げの80%は国内販売である。合弁は、海外の資金を導入し技術や管理ノウハウを吸収することが目的である。

Q：各製品の販売額に占める比率はどうなっているか？

A : テレビが全体の50%, プリンター20%, PC15%, その他15%となっている。テレビはLGとの合弁で瀋陽市で40%のシェアを占める。だが、国内シェアで見るとそれほど高くない。その他の国際メーカーが400~500万台製造している。

Q : LGとの合弁について詳細に?

A : LG電子との合弁企業は、1994年に設立し、製品別にテレビ(瀋陽), 電子レンジ(天津), エアコン(南京)がある。出資比率は、LG7割で長白3割である。部品輸入に関しては、出発点ではLGから8割輸入していたが、現在ではごくわずかとなっている。ただし、18インチ以下ではごくわずかだが、24インチ以上は20~40%の部品を輸入している。工場内では、韓国語が多く用いられ、韓国式の工場管理を採用している。尚、瀋陽の8割の合弁が韓国企業である。

Q : 労務管理方式も韓国式か?

A : 韓国方式ではない。中国では制度、規則があっても相手が納得するまで話し合いがもたれるが、韓国企業の場合そうではなく、暴力が振るわれることもある。そのため韓国合弁企業ではストライキが度々起こる。

Q : LGとの合弁で生産しているテレビの輸出先は?

A : 18インチ以下のLGブランドはすべてここで作っている。18インチテレビは、韓国から外国に輸出している。主な市場はロシア・中東・アフリカなど。経済危機の影響を受けて計画では50%が輸出されるはずであったが、全体の30%に止まっている。一番大きな影響を受けたのがロシア市場向け輸出である。ロシアは政情不安もあり、代金支払いに不安があるために、製品を送れないのが現状である。また、アジア危機の影響でウォン安となり韓国に輸出基地転換が起こっている。

Q : 販売は専売か併売か?

A : 中規模都市以上には販売店があり、サービスセンターも設けている。専売(エプソン, スター)が多いが併売(ヒューレットパカード)も行われている。製品によって販売網が異なり、小売りも行われているが、大部分は卸売りである。

Q : 技術協力・部品調達についてはどうなっているか?

A : コンピューターについては、米国から技術導入を行っていたが、ここ数年は行われていない。ミニコンを作っていたときには技術協力があつた。今後、モデム製造で協力を予定している。PCについてはCPUはインテル, CHIPは台湾製のマザーボードを使用している。台湾からパーツを取り寄せ組立を行っている。産業用PCについては、マザーボードは国内製で、その他国内外から部品を取り寄せ組み立てている。カラーテレビは、世界中から部品を購入しており、特に18インチブラウン管は国内で安く購入できる。香港を通じて小さな半導体も作っている。

Q : 国内企業からの部品調達の合弁企業の割合は?

A : 4 : 6で合弁企業が多い。

Q : 半導体の生産は後工程か?

A：かつては前工程も行っていましたが、1990年代は後工程のみに特化している。

Q：集団の主要利益源は？

A：産業用PCが利潤の40%を占めている。

Q：研究開発投資はどの程度行われているのか？

A：販売額の1%を事前に控除している。その他、市政府・省・国が開発資金を無償供与、免税の形での優遇（地方税の一部・所得税の半分）を受けている。研究開発投資は、全体として売り上げ高の1%未満の2000万元程度となっている。それは合併企業の1次開発は、外資側が行っているため、合併企業が行うのは2次開発ということになり費用は少額ですむからである。

IX 中国瀋陽市経済貿易委員会

調査日 1998年9月25日（金）

会見者 瀋陽市経済貿易委員会、同自動車産業発展弁公室 主任 張強氏

瀋陽市経済貿易委員会 主任 張金歳氏

<電子新興弁公室>

1 総括説明

(1) 政府の支援

1986年に電子情報技術の普及・推進と低利子での融資を目的に、弁公室を設立した。電子振興弁公室の人員は8名である。瀋陽市は重工業都市であったが、80年代初頭に伝統産業を改良する上で電子情報技術効果＝倍増作用を認識した。電子遂行指導として国以外に地方独自の政策を付け加えている。

(2) 技術力

瀋陽市には技術者が多く、4大研究所(例：中国科学院自動化研究所、マイクロエレクトロニクス研究所など)が存在する。大学レベルでは、電子工学関係の学部があり、企業も応用技術者を2～3万人程度抱えている。だが、技術者育成は、数の問題ではなく、質の問題であると考えている。

(3) 品目

また、瀋陽市の電子産業の特徴としては、製品の品目が多種多様であることを挙げることができ、IC、マイクロプロセッサ、工業用ロボット、SI(system integration)などが主力製品である。

(4) 市場の需要

国営企業は300社以上に上り、こうした企業からの需要もあり、伝統工業や生産設備

に情報技術を付加することで効率を高める改革が行われている。大学教育・家庭にもコンピューターが浸透しはじめている。また、政府機関、研究所で予算を組み情報インフラ整備に取り組んでいる。

(5) 現状

情報インフラ整備の一環として、情報弁公室によって情報の港計画を遂行しており、数ヶ月前に業種別の大きなネットワークが完成している。例を挙げれば、証券業において、証券会社にオンラインネットワークが整備され、行政では税務部門、部下監督部門、交渉部門などでネットワークが作られている。企業もまた効率と競争力向上のために情報化を訴えている。

2 質疑・応答

Q：瀋陽市独自の電子産業振興策は？

A：瀋陽市は、第9次5カ年計画で国の実験都市に指定され、企業のローカルネットワークのテストを行っている。具体的には、CAD、設備改良、データベースなどコンピューター技術を応用し、光ファイバーでのネットワーク作りに取り組んでいる。第8次5カ年計画では、4億元を投じ伝統産業の改造、つまり従来の工作機械、ボイラー設備管理、設計補助に情報技術を導入し、インプットーアウトプットの効果が1：2.4にまで上昇した。

Q：瀋陽市の電子産業の規模はどの程度か？

A：電子産業の規模は、和光、北商、東江などではかなりの規模に達しており、生産額は市のGDPの10%に相当する（ただし、従業員の比率はもっと少ない）。また市としては機電一体化弁公室を設置している。機電一体化とは、数値制御装置付きの工作機械を作るという意味、つまり工作機械+数値制御(NC)である。瀋陽は中国の工作機械の10%を作っている。工作機械を2～3万円で輸出しデジタル技術を付加するとその価値は数万元になる。

Q：工作機械製造において外資との協力関係は？

A：ファナック、ミツミネ、ソニーと協力関係があり、合弁の話をしたこともある。だが、ファナックは北京で合弁が決まったために諦めた。外資を導入して工作機械製作を推進することを考えている。

Q：数値制御装置はどこと協力しているのか？

A：数値制御装置は、ジューメンズやAB(Asea Bobari?)およびファナックから導入しているが、自分の工作機械企業を持ちたいという考えもある。

Q：弁公室と企業との関係は？

A：基本的に弁公室が企業に対してサービスを提供する側にある。プロジェクトを審査し、融資を行う。利息は国で利子補助が与えられる。出発点で半分を補助し段

階的に利息を上げる。その後、追跡調査を行い認証を与える。

一般的に省・国が援助の主体であるが、瀋陽は計画単列都市ということで、国と関係を結んでいた。その後も省と別個の扱いを受けている。

Q：技術改造をする場合に、北京大学などでは大学が企業を作っているが？

A：地方研究所もある。東北大学、瀋陽工業大学では独自の研究所を持っている。工業局にも研究所・技術サービスセンターがある。企業が独自の研究開発を行っている。大学、東北大学計算機学部はいくつもの企業を持っている。国の計画としては産官学でチームを組んでやるという指導がある。

Q：成果は？

A：開発主体の事情によって成果は異なる。生産主体のあるところでは自分で製品化している。それ以外はパテント料をとって売却している。

Q：数値制御装置を作っている企業は？

A：第一工作機械、第三工作機械がある。東北地方、中国だけでなく、アメリカ、東南アジア、中東、アフリカ、日本に輸出している。自社ブランドで輸出できる。その場合、工場名とブランド名は同じである。

Q：その他に市が技術開発に協力することはないのか？

A：短期の技術セミナーを開いて市が技術訓練を行うなどしている。また、国際ショーに出品したこともある。

Q：瀋陽市の電子部品企業の規模はどの程度か？

A：電子部品企業は50~60社で、3分の1が外資との合弁である。合弁先としては日本、シンガポール、東南アジアとの合弁が主であるが、転業する場合も多く、正確な数字は言えない。

<瀋陽市汽車発展弁公室>

1 総括説明

(1) 弁公室

汽車発展弁公室は、自動車産業とその周辺産業の育成を目的としており、人員は10名、実員7名となっている。各人がそれぞれ、金杯、松遼汽車、瀋陽自動車（農業用車両）、瀋陽飛行機（軽トラック）、その他の部品メーカーを担当している。主任は市長で、市の他の弁公室よりも格が上である。

(2) 瀋陽市自動車産業

アセンブリーは4社あり、それぞれ自分のグレードをもっている。現在の中国の自動車生産台数は140万台、農業用が250万台であるのに対して、瀋陽市の自動車生産台数は3万台となっている。その内訳は、1997年度で金杯2万1000台、瀋陽自動車6000台、瀋陽飛行機1000台、松遼2000台、華龍300台である。従業員数は3万人以上、30数億元

の生産高となっている。また、自動車関連の部品メーカーは160数社、従業員数は3万人以上である。自動車関連企業は181社になる。

2 質疑・応答

Q：市の事業としてはどのようなものがあるか？

A：自動車産業発展弁公室などによる道路拡張、企業の経営、生産、優遇、審査、融資、販売店の設置、長期計画の作成、組立部品間の関係の形成などがある。

Q：組立一部品間の関係ではどのような役割を果たしているのか？

A：たとえば、金杯に関して言えば、部品メーカーは、候補企業は多いが2社に絞っている。企業を絞る込むときに市が介入することがある。だが、基本的には品質と価格で決めているので、決定にまで直接介入することはない。

Q：金杯では部品企業の系列を作る方針であるといっていたが、他の企業に対しても同じような指導が行われているのか？

A：金杯は金杯でその他はその他。別に要求はしない。金杯に関して補足すれば、金杯は全国2%、マイクロバス14%のシェアしかないが、瀋陽市の重点産業の重点企业である。

Q：金杯では、エンジンを内製化していないという話であるが、これは世界の自動車産業の常識では考えられないことである。その点についてどう考えているか？

A：市場の競争に対応する上で、外注企業に15%の資本参加はしているがエンジンの内製化はしていない。すべての部品を作る必要はない。中国は特にその傾向が強い。

Q：エンジンメーカーと組立メーカーを別に作ればよいという発想が中国にはあるのか？

A：国は関係ない。

Q：電子産業と自動車産業は産業の属性が異なる。部品が企画化されている電子産業と製品に応じた部品を必要とする自動車産業とでは異なるのではないか？

A：その通り。

Q：瀋陽電東線廠のような優秀な部品企業は他にもあるのか？

A：電東線廠は特別優秀な企業である。

Q：組立メーカーのうち利益を上げている企業は？

A：半分くらい、つまり2社程度。金杯、瀋陽飛行機、華龍がそうである。

X 大宇自動車富平工場

調査日 1998年9月28日 (月)

会見者 Bong-Weon Paik氏 (Manager, General Affairs Team)

1 総括説明

(1) 大宇自動車

大宇は韓国で最初の自動車企業である。1992年から日本のスズキに3000名程度の研修生を派遣し、勤労精神と管理方法を学ばせている。

これまでの経緯は以下の通り。

- 1972年 新進とGMと合作しGM Koreaを設立
- 75年 セハン自動車設立
- 78年 大宇財閥が経営参加 (50%シェア獲得)
- 83年 大宇自動車株式会社設立
- 91年 17万台生産体制達成

富平に加えて韓国内に4つの工場がある。富平工場では、乗用車、とりわけラノス、レガンザを主力車として生産している。昌原ではマチス、釜山ではバス、また1997年末に双竜自動車と合併した工場が郡山にある。

海外には12カ国13工場がある。特に重要な拠点はポーランドで、大宇FSOを設立している。他にはDMP、ウズベキスタン、ウクライナ、チェコ、ベトナム、インドなどに工場がある。

2000年には280万台生産、国内130万台、海外150万台の生産計画を立てており、GMとトヨタについて世界10大自動車企業になることを目標にしている。この方針は、1991年に金宇中会長により提唱された。

現在、新経営運動としてNAC、NPSを展開している。

(2) 大宇グループ

大宇財閥は、1967年に鮮魚輸入会社として設立されたが現在では、自動車、エレクトロニクスから家電、通信、重工業、造船、金融、建設、土地、ホテル、国際貿易、軽工業に至るまで経営の多角化が著しい。

Global Management Planのもと経営地化と生産の世界化を図っている。

グループ内の海外展開の内容は次の通り。

大宇電子は、海外生産拠点24箇所で半導体、ブラウン管、コンデンサー、チューナーを生産し、2000年までに世界のエレクトロニクス生産のシェア10%を目指している。通信部門では、海外生産拠点4、サービス拠点13、重工業部門では、生産拠点が542、造船ではルーマニアに新造船工場を建築中である。金融部門では銀行・証券・保険・信託業務にも進出しており、証券業務では韓国第一位の実績を誇っており、活動の中心は東欧・中央・アジア新興経済国である。建設部門では、ターン・キー取引やBOT (Build, Operate and Transfer) に取り組み、ホテル業に進出、ソウル・慶州のヒルトン、中国、ベトナム、中欧、東欧に展開している。トレーディング業務では、海外子会社210、支店84を開設し、資源開発などに対する金融支援、バーター、3国間貿易

にまで業務を拡大している。R & D関連では、1992年に産業技術研修院設立、国内38、海外16の研究開発拠点を持っている。

2 質疑・応答

Q：主力車の価格は？

A：マチスが6000万ウォン，ラノス1300～1500万ウォン，ルビア1500～1800万ウォン，レガンザ2000万ウォン。買収した双竜では、ベンツと提携してジープを生産しており、これでフルラインナップが揃った。

Q：鉄板の調達は？

A：かつては新日鉄から調達していたが、1996年から浦項製鉄 (POSCO) から調達している。

Q：工場の自動化率は？

A：4つの工場すべてが4つの生産工程（プレス・溶接・アッセンブリー）を持っている。アッセンブリー工程の自動化率は94%，すべての工場全体では自動化率は97%。郡山工場では98%の自動化率。

Q：稼働時間と生産台数は？

A：1日の稼働時間20時間，単位時間生産台数17台。

Q：通貨危機の影響は？

A：以前は生産の約70%以上が国内向け，危機後は国内市場の低迷から80%以上が輸出に回っている。

Q：東欧市場開拓の現状について？

A：東欧市場開拓は会長の意向であり，ポーランドのEU加入を睨んでヨーロッパ市場進出の足がかりにしようというものであった。ポーランドではラノス生産が，フィアットを抜き第1位になっている。その他，ルーマニア，中国，インドで40万台生産体制を整え，エンジン生産も行う予定である。

Q：トヨタとの関係は？

A：1960年代はトヨタと提携関係にあった。NACは，トヨタモデルを基本としている。

Q：中国山東省との関係はないのか？

A：乗用車生産を目指しているが，品質の問題から大型バスの半組立を行っている。中国進出はGMと提携で行っていたが，その提携は一端1990年代に切られた。しかし，今年度から再開するようになっている。また，エンジン部品を中国でつくる計画もある。

Q：海外からの部品調達はどの程度か？また，下請け企業の規模は？

A：部品の国産化率は65～75%である。国内の系列関係ともいうべき下請け会社は現在は2000社程度で，2～3万点の部品を調達している。トランスミッションに関して

は、かつてドイツ製のものを使っていたが現在では日本から輸入している。

Q：双竜の買収資金はどのように調達したのか？

A：販売系列を入れると3兆ウォンになるが、2兆ウォンで買収できた。資金は政府信用(2兆ウォンまで借り入れ可能で利息は制度金融の17~18%の金利よりも安い)である。

Q：販売網について？

A：販売網は100%大宇系列の会社で、資本出資比率は70%である。そこにはディーラーレベルまで含まれている(専売系列販売)。だが車種別の販売点をもっているわけではない。

Q：起亜自動車の閉鎖で競争関係は緩和されたのか？また、三星の参入の影響は？

A：現代と大宇が2大会社であり、三星は今のところ成功していない。仮に三星が起亜の引き受けに成功すれば、3大会社体制になる。

XI 現代電子産業株式会社

調査日 1998年9月29日(火)

会见者 経営支援本部総務部 次長 朴東震氏
半導体部門長 副社長 呉啓煥氏

1 総括説明

現代電子は、1983年に設立された。現代グループは操業50年、現代電子は15年とグループ内では操業期間は短い、現代電子だけで30大企業にランクされる規模を有している。その規模は、24番目に位置する。また、1998年7月、DRAM生産高・売り上げともに世界2位になっている。

半導体分野では、1989~92年に4メガ、16メガ、64メガを次々に製造し、95年10月には256メガsyncDRAMの生産を開始している。同年、米国のMaxtorを買収しHDD生産にも着手した。さらに、97年には1ギガsyncDRAM開発(世界初)を行い、米国にEugen工場、イギリス/スコットランドに256メガDRAMの生産工場設立し、後者は2000年に量産体制を確立する予定である。現在、0.22micronから0.1micronを研究中である。また、96年には企業公開も行われている。

1995年には世界的な半導体好況のなか、40億ドルの売り上げを記録したが、その後、半導体不況とともに落ち込みを見せている。設立当初の1984年時点では従業員500名、売り上げ490万ドル程度であったが、98年の売り上げ見通しは、本社32億ドル(54%)、海外28億ドル(46%)である(括弧内は全体に占める比率)。現在の従業員数は、15100名、内技術者が7690名、生産労働者が7410名となっている。2001年には113億ドルの売り上げ目標を立てている。

国内における生産製品は16メガ及び64メガの半導体、中型コンピューターモニター、

PCSデジタル電話、CDMAデジタル電話交換機、ディスプレイ、半導体、通信、電装品、半導体組立、モニターディスプレイである。製品別シェアは、半導体が全体の47%でマルチメディア関係が18%、通信14%、半導体組立が10%、自動車電装品が6%、部品素材5%となっている。

2 質疑・応答

Q：海外生産拠点とその活動について？

A：海外生産に関しては、前述した米国Eugen工場とイギリス工場に加えて、中国、マレーシア、ドイツ、シンガポール、日本、台湾に拠点がある。主要な海外生産活動を挙げれば、Eugen工場ではHDD、ワークステーション、64メガ及び256メガの半導体を製造しており、中国では上海工場で半導体組立、天津工場でカーオーディオを、またシンガポールでは東南アジア向けHDDを生産している。特にシンガポールでは、生産販売ネットワークが確立されている。

Q：通貨危機の雇用面での影響は？

A：韓国経済危機で8000名の雇用削減を計画している。今までに2300名をレイ・オフしたが、リストラされたのは350名で残りは自主退職である。

Q：現代電子が急速に成長した理由は何か？

A：急速に成長した理由は、現代だけの特性による。それは①半導体生産に必須の意志決定の迅速さ、②攻撃経営、③優れた人的資源の3つである。ちなみに、1997年4月1日の求人でも5倍の競争率を示している。

Q：優れた人的資源とは何を指しているのか？

A：現代は優秀な人材を抱えている。半導体研究所を含めて現代電子には博士号取得者が350名、修士号取得者が1100名、学士号を含めると3500名の研究スタッフがいる。

Q：アジアへの進出状況について？

A：現代電子としての進出は、前述の中国だけである。マレーシア・シンガポール・米国ではHDD生産しているが、現代電子ではなく、買収したMaxtorを使っている。

Q：現代電子の海外戦略の特徴は？

A：現代電子の海外戦略としては現地化に力を注いでいる。通常、米国企業を買収すると、派遣—管理を基本としているが、それは多くの場合、摩擦を引き起こし失敗している。たとえば、LGグループがGenesisを買収したが赤字転換している。三星も同様に米国に企業進出したが失敗している。これに対して、現代が買収したMaxtor及びMaxmediaは現地化に成功している。派遣人員は1～2名程度。その結果、NASDAQでも赤字から黒字への転換が起こっており、Maxtorは3億3000万ドルの上場に成功している。また一例を挙げれば、通貨危機後に売却した米国

のSymbios Logic (元AT & Tの子会社) は、3億3000万ドルで買収したが、売却時には7億8000万ドルで売れた。

Q：半導体市場をどうみているか？

A：半導体に限定して言えば、価格下落が大きい。現在、64メガDRAM価格は8～9ドル程度だが損益分岐点は12～13ドルである。その理由としては、米国市場向けの半導体生産が20%増加しており、これが供給過剰となっているからである。さらに台湾も64メガ生産に参入してきており、過剰生産傾向に拍車をかけている。その結果、現代電子も2度目の減産に迫いやられている。現在の操業率は75～80%程度である。これは現代だけに限らず、例えば日本の日立も減産に入っている。

Q：半導体市況の展望について？

A：米国はすでにDRAM生産から撤退しており、日本のメーカーも撤退する方向である。半導体は好不況(シリコンサイクル)に影響されるためである。半導体投資の継続が必要であり、投資できない企業は淘汰されるために来年の中盤以降は市況は回復するとの見通しだ。

Q：現代電子の投資資金はどのようにして調達しているのか？

A：以前は借款であったが、構造調整によって売却した資金と外資の導入で賄っている。

Q：韓国政府のBig Deal政策で現代とLGの合併問題がとりだたされているが、経営権の問題についてどう展望しているか？

A：経営権問題はすでに解決しており、10月初めには決着がつく。LGは日立から技術提携を受けていて生産だけを担っているにすぎないが、現代は設計分野において企業優位をもっている。現在の世界のDRAM生産のシェアは、三星が19%、現代が11%、LGが7～9%程度である。現代とLGの合併が実現すれば2大体制が確立する。

Q：設計能力を強調しているが、どういうことか？

A：現代電子の売りは、自主開発能力にある。1983年に半導体産業に参入した当時、野村総合研究所は半導体産業のために現代グループは潰れると予測したことがあった。鄭周永会長が、日米に技術支援を要請にいったが、ほとんど門前払い状態であった。三星、LGは電子製品を作っていたが、重工業中心の現代に技術供与しても無駄であると判断されたためである。そのため85年に外国からの技術援助を放棄し、自主開発路線に踏み切り、それに成功した。それが現在LGに対する優位性となっている。

Q：半導体製造装置はどこから輸入しているのか？

A：主に米国と日本から購入している。輸入原材料に関しては対して差がないために、現代独自のものを追求した。それが設計技術であり、現代は独自技術を持っている。現在は最小加工線幅を0.22→0.11ミクロンにする研究を行っている。これは現

代に特徴的な研究である。日米も同時にこの研究が進められており、現在はどこの技術を開発するかという勝負段階だ。装置開発という問題もあるが、設計の善し悪しで歩留まり率が決まると考えている。

Q：半導体産業参入に際してヘッドハンティングなどは行われたのか？

A：それはない。三星と現代はライバル会社であるためにヘッドハンティングは容易ではない。そのかわり米国から研究者を引き抜いた。以前は外国のPh.Dを採用していたが現在では国内のPh.D取得者を採用している。その理由は適応能力が高いことである。たとえばベル研究所から来ても韓国には適応できない。

Q：R&D費はどの程度か？

A：R&D費だけで売上げの10% (9.8%) 程度、1996年まではこれで経営が可能であったが、97年からは無理になってきている。現在は、3～4%程度というところだ。

Q：韓国半導体産業の弱点としてメモリー偏重が指摘されるが、他のLogicに進出する方針はないのか？

A：ノン・メモリー/メモリーという分類では韓国はメモリーに偏重しているが、DRAM以外のLogicないしは受注生産という方式を採るつもりはない。

XII 三星経済研究所

調査日 1998年9月29日 (火)

会見者 Hyun Pyo Yook氏 (Chief Researcher, Research Planning & Coordination Dept.)

Deuk-Kyu Bok氏 (Chief researcher, Technology & Industry Dept., Economic Research Division)

Sung-Won Jang氏 (Chief Researcher., Technology & Industry Dept., Economic Research Division)

Woo-Kwang Lee氏 (Chief Researcher., Center for Public Policy Research)

Yang-Hee Kim氏 (Chief Researcher., Technology & Industry Dept., Economic Research Division)

1 総括説明

以下の2点について詳細な報告がなされた。

- ①韓国の半導体産業
- ②三星電子の半導体部門

2 質疑・応答

Q：海外生産拠点，とりわけ中国について？

A：海外生産工場としてはAustin（米）と蘇州（中国）がある。中国市場ではメモリーではなく，トランジスターを生産している。中国では三星電子の工場があり，そこに部品を供給している。

Q：企業提携について？

A：OEM提携が主であり，提携先はNECと東芝である。

Q：資金調達はどうしているのか？

A：銀行が主である。銀行はたしかに利率は高いが，利率15%でもコストは安い(かつてと比較しても)。韓国の場合，部門別に資金調達をしているわけではなく，グループ全体の資金力を使っているために，巨額の資金調達が可能になる。

Q：輸出の仕向地は？

A：輸出の仕向地は，40%が米国で25%が東南アジア，35%がヨーロッパとなっている。米国ではPC用メモリーなのでIBMやIntelに販売している。東南アジアでは現地販売法人PCメーカーに販売している。

Q：北京とシンガポールに地域統括本部を設置し，生産の地域化を図るという方針が示されていたが，現在ではどうか？

A：それを模索した時期もあったが，現在では日本を除いて地域統括制度は廃止している。

Q：自社製半導体を組み込むための家電製品への進出は考えていないのか？

A：三星電子は，韓国でも有数の家電メーカーである。三星グループとして自社製品に組み込むことはないのかという点については，製造しているのがメモリーであることもあって，一部は使っているが，ほとんど輸出している。

Q：通貨危機の影響でリストラは行われていないのか？

A：現在，三星グループで15000人の解雇を交渉中である。

Q：三星の起亜買収問題は怎么样了のか？

A：買収する努力はしているが，第2次入札は流れた。

Q：三星の自動車産業参入はうまくいっているのか？

A：三星は現在24万台生産能力をもっているが，通貨危機後のIMF時代のために8万台に修正している。

Q：韓国自動車産業の展望について？

A：現在7000万台生産して，販売は5200万台程度である。自動車は，標準化され供給過剰状態になっている。だが，ある程度自動車産業は成長産業であると考えている。

Q：手元の資料では，韓国自動車産業の売り上げ利益率が欠落しているので補足して欲しい。

A：韓国の売り上げ利益率95年0.4%，96年0.8%，97年-2.6%である。

Q：通貨危機後の経営方針は？

A：IMF介入もあり、資本の論理に徹していくことが基本ではあるが、外の資本の論理がアジアに適合するかどうかは疑問である。つまり、グローバル・スタンダードはダメなのではないかと考えている。

Ⅷ 韓国産業研究院

調査日 1998年9月30日 (水)

会見者 研究委員，動向分析室長 温基云氏

機械産業研究室，責任研究員 (自動車産業) 趙 徹氏

資本財産産業研究室長 宋乗俊氏

主席研究員 李建雨氏

研究委員 (電子・情報産業研究室) 朱大永氏

1 総括説明

韓国電子産業について詳細な報告がなされた。

韓国産業研究院は6つの研究センターの一つ、韓国版通産省傘下の研究所であり、知識産業センターである。部署に資本財産産業、自動車産業などにわかれている。

2 質疑・応答

Q：自動車産業に関して、1998年の輸出が急減という予測がどのように変わっているのか (KIET, Profiles on Korean Industries, June 1998の数値)？

A：9月に修正され、さらに悪化すると見通している。

Q：1997年レベルに回復できるのはいつ頃か？

A：国内消費が1996年までに戻るのは2002年頃だと考えている。内需不足のために困難な状況にある。だが、レートの切り下げは輸出に有利に働くと考えている。

Q：構造調整の内容について？

A：構造調整は広義の概念であり、次の2つに分けて考える必要がある。企業構造調整 (内部効率化、不実企業の処理など) と産業構造調整である。

Q：今回の韓国危機の原因として財閥の債務比率の高さが指摘され、これを200%にまで引き下げるという方針が示されているが、これは可能なのか？

A：起亜等の一部の非常に債務比率の高い企業のために、自動車産業における財閥全般の債務比率が上がっているのではないかと考えている。韓国経済は、良かれ悪しかれ5大企業の影響を強く受ける。1999年までに200%にまで債務比率を落とすという指針が提示されているが、それはあくまでもガイドライン程度のものなので、明確に達成できるのかどうかはわからない。

Q：ウォン・レートの安定の用途は？

A：2000年までに対円レートは安定するものと思っている。

Q：韓国の対中国戦略はどうなっているのか？

A：現在は部品投資にすぎず、すべての産業がIMF以降対中国投資には積極的ではなくなってきた。政府もフィージビリティ・スタディを減少させている。

Q：半導体市況についての展望は？

A：4年ごとのシリコンサイクルで過剰投資は深刻な影響を受けている。DRAMにおいては、買い手市場に変わるために、急速な成長はないのではないかと考えている。飽和状態である。現在は代替需要が主であり、メモリー業態などは縮小方針である。現代とLGの合併はメモリー分野が伸びないという予測に基づいたものである。

Q：財閥が持つ電子、自動車に与える影響は？

A：財閥のDRAM分野だけでなく半導体の場合、影響力は強かった。強力なオーナーとリスクテイキングの高さは意志決定能力を高め、これまでは長所であると考えられてきた。つまり資本集約的分野では財閥の強みが出ていた。

Q：韓国危機の原因として過剰投資問題が指摘されるが、政府の規制緩和がその原因であるとは考えられないか？

A：企業に対する規制は、昔の話で現在ではほとんどなされていない。過剰投資は以前の投資が主である。通信・電力エネルギーを残してほとんど規制は行われていない。5大財閥に対する規制は、ほとんどなく、企業の意志決定に任せている。ビッグ・ディールについても政府から提示されたものは研究・ガイドラインであって一つの例を示したものにすぎない。

XV LG経済研究所

調査日 1998年9月30日(水)

会見者 院長 李允鎬氏

海外経済分析及び総括責任者 金道卿氏

電子・情報産業担当 朴八鉉氏

中国・北朝鮮担当 韓洪錫氏

Ji-Pyong Lee氏 (Chief Economist, Economic Research Div.2)

Joo-Hyung Kim氏 (Research Director)

Gye-Pyeong Lee氏 (Industry Research Div.)

1 総括説明

(1) 金融危機

国家デフォルトリスクが高まり、外換危機＝支払い危機に陥り危機が生じたが、1998年度上半期に経済は安定しており、危機が再発する可能性は低い。外貨準備は史上最高の400億ドルに達している。だが、次のいくつかの点で韓国経済には改革が必要であ

ると考えている。

経済構造の脆弱性を克服するためには、まず経済体質改善が必要である。その際、非効率的かつ硬直的な金融システムや労働市場、企業改革が焦点となるだろう。金融構造調整では、現在100～150兆ウォン程度あると考えられている不良債権の処理が最優先事項である。この点については、現在、政府主導の金融改善が進められており、すでに60兆ウォンを投入して資本構成を改善しようとしている。

企業構造調整では、透明性の改善が重要である。たとえば結合債務保証の廃止などであるが、最大の問題は少額株主の権利を高め、経営者の経営責任を高めることである。不良企業の退出、過剰投資の抑制、主力産業に集中する方向での誘導なども必要である。

政府に関しては、小さな効率的政府を目指すべきである。2000年までに中央官庁公務員を10.9%削減し、公務員の非効率性、硬直性を改善する方向が示されている。たとえば、高級公務員については契約制に下級公務員には能力給が適用される。法を改正し退職年金引き下げもある。行政改革面では、規制緩和の失敗も指摘されているが、それは規制改革委員会がトップダウン式であるためでもある。

公共企業の民営化も遂行課題である。この点については、25の大規模公共企業のうち13だけを残して、また75の公社のうち25だけを残して2000年までに民営化が行われる予定である。

一般的経済状況に関して言えば、実物経済の悪化は産業基盤を分解する可能性を高めている。1998年の成長率は-6.4%とな見通しである。ビッグディールを通じて産業調整を図り、過剰投資を抑制する必要がある。その意味で電子産業、＝半導体、航空機、自動車産業が焦点となっている。

2 質疑・応答

Q：電子産業政策の方向性をどのように見ているか？

A：政府主導型から民生主導型への転換が必要である。企業は、コア・コンピタンスを残し、競争力を失いかつ世界経済に進出できる分野は海外にどんどんと移転していかなければならない。とりわけ、電子産業は提携に積極的である。外部状況よりもIMFによる負債比率引き下げのために積極的な提携に乗り出している。外国企業との提携が必要である。電子産業の基本的戦略は、生産移転とアウトソーシングである。

Q：LGグループの方針？

A：LGグループは選択と集中を掲げている。それは、コアコンピタンスを選択し、そこに経営資源を集中させることを意味している。

Q：半導体産業についてはどうか。

A：韓国の半導体産業は、DRAM生産では世界第1位、輸出比率は90%以上であり、

すでにグローバル化している。構造調整については否定的な見解が多い。

Q：中国市場の位置づけについて？

A：中国市場は、内需の延長線上として捉えている。中国に関しては持続的高成長が見込まれ、生産拠点を中国に移転（企業の成長に有利である）していく方針である。特に電子・石油化学産業でその傾向が著しい。

Q：IMF時代に入り、対中戦略に変更はないのか？また、LGの中国進出状況は？

A：IMF以降、対中投資は減少しているが、戦略に変更はない。問題は金融面である。LG電子が中国にもっとも積極的に進出している。LGグループは、主力企業として、1995年に北京・持株会社を設立しており、97年末時点で中国国内9カ所に6.5億ドル投資し内2.8億ドルが資本金である。現在、15カ所の工場で、11品目生産し、従業員数6300名（内派遣社員は160名）、8つの支店と142の営業所が存在する。

Q：LGの中国での活動について？

A：最大の工場は湖南省長沙工場で、ブラウン管を製造している。ここは中国の電子団地であり、シナジー効果の活用を狙った進出である。また、天津で電気端子生産を行っている。中国事業は収益事業、未来事業、勝負事業に分かれる。LGの戦略は、中国の第2番目の国内工場、第一の生産基地、5つの製品がトップ3にはいることを目標にしている。だが、資金余力がないためにIMF時代は変更を余儀なくされている。国際的金融市場で資金調達が困難で展開した事業を確保することで精一杯である。今後は、生産性の向上とコスト削減、製品の一体化と現地化を進めていかなければならない。

Q：家電を含むLGのアジア展開について？部品調達ネットワークの形成などは進んでいるのか？

A：中国では、天津で電子レンジ、上海でビデオ、ケイショウでオーディオ、VCD（米国向け輸出）を生産している。他のアジアでは、東南アジア、とりわけインドネシアで内需用家電生産を行っているLG・Astraがある。マレーシア、タイをはじめ各拠点に商社を置いている。また、ベトナムは重視しており、LG電線があり、インドはソフトウェア開発拠点と位置づけている。いずれの拠点も最終商品生産を行っており、部品会社の進出はない。部品は韓国から送っている。ほとんどは国内市場向け生産である。したがって、部品調達ネットワークの形成は、願望としてはあっても現時点では分業する段階にはない。

Q：高利子率で経営が可能なのか？

A：かつてはもっと利子率の高い時期もあり、それは高生産性によって補完されていた。

Q：経済危機脱脚を見据えた韓国経済の発展の方向性をどのように考えているか？

A：IMF以降の韓国は産業の原動力をどこにおくのかという問題に直面している。日

本との競争を考えれば、品質改善が必要であり、後発諸国の追い上げのために厳しい状況に置かれている。新政府の経済政策の原則は、自由・競争・責任・民主主義・市場経済である。この原則に則って米国流の復活シナリオ、つまり情報産業・次世代産業といった狭い分野で世界最高水準のものを作るしかない。米国型産業の特徴は先端産業の波及効果（部品・素材）にある。これまでアジア・日本に流れていたこの波及効果を国内に向ければよい。だが、情報産業に特化するのではなく、組立型産業も維持しなければならず、家電部門は依然として重要である。

Q：自動車産業・半導体産業の展望について？

A：ウォン安による輸出競争力の増大、ウォン・ベースでは輸出は増えている。だが、生産ラインは縮小していることも事実である。自動車産業では過剰生産というわけではないように思われる。外貨資金で過剰投資をしていたことが問題であった。半導体の経常利益は97年の赤字を相殺しても黒字が残るほどの利益を上げてきた。DRAMでは、最高レベルの技術力がある。他方、両部門で基礎技術と部品力の上昇が必要である。これまでは提携企業との協力で克服してきたが、自立的に克服していくのは未だ難しい。

電子産業では、特定の分野での優位があるので、選択的に集中的に行えば道は開けるはずである。自動車では競争力は落ちるが、外部的要因、開発途上国市場、東南アジア市場、東欧、CISなどのニッチ市場への進出が決め手となるだろう。だが、アジア危機がCIS・ブラジルにも波及しており、その展望も暗い。韓国自動車産業では1社200万台生産が目安だが、現在では国内外ともに資金調達が難しくなっている。双竜・三星の失敗から自動車産業に財閥が食べられると言ったたとえもある。

(付) 文部省科学研究補助金による「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・韓の自動車産業・電子産業を中心に—」(国際学術研究—大学間強力研究)の概要

(1) 1998年度 調査組織と調査概要

調査組織：座間紘一，増田正勝，谷光太郎，米谷雅之，藤原貞雄，古川澄明，山代研一，陳 建平，横田伸子，尹 春志

調査期間：1998年9月21日から10月1日

日程・訪問期間など：

- 1998年9月21日 福岡から大連(中国)へ
山口銀行大連分行訪問
- 22日 キヤノン大連事務機有限公司，東芝大連有限公司，オムロン大連有限公司訪問
- 23日 大連から瀋陽へ
- 24日 瀋陽金杯客車製造有限公司，瀋陽市電束機廠視察，瀋陽金杯客車製造有限公司訪問
- 25日 長白集団訪問，瀋陽市経済委員会会見
- 26日 遼寧大学共同研究チームとの打ち合わせ・研究交流
- 27日 瀋陽から仁川(韓国)へ
- 28日 大宇自動車富平工場訪問，仁荷大学校共同研究チームとの打ち合わせ
仁川からソウルへ
- 29日 現代電子産業，三星経済研究所訪問
- 30日 産業研究院，LG経済研究院訪問
- 10月1日 ソウルから福岡へ

(2) 研究組織

研究代表者 座間紘一 山口大学・経済学部・教授
 研究分担者 増田正勝 山口大学・経済学部・教授
 谷光太郎 山口大学・経済学部・教授
 米谷雅之 山口大学・経済学部・教授
 藤原貞雄 山口大学・経済学部・教授
 古川澄明 山口大学・経済学部・教授
 陳 建平 山口大学・経済学部・助教授
 横田伸子 山口大学・経済学部・助教授
 尹 春志 山口大学・経済学部・講師
 研究協力者 山代研一 淑徳大学・教授

山東大学側

研究代表者 張 欽先 山東大学・経済学院・副教授
 研究分担者 藩 愛軍 山東大学・経済学院・副教授
 秦 鳳鳴 山東大学・経済学院・講師
 張 喜民 山東大学・経済学院・講師
 梁 樹新 山東大学・経済学院・講師

遼寧大学側

研究代表者 馬 樹才 遼寧大学・経済管理学院・教授
 研究分担者 張 桂文 遼寧大学・経済管理学院・教授
 張 静 遼寧大学・経済管理学院・教授
 張 今声 遼寧大学・経済管理学院・教授
 楊 志安 遼寧大学・経済管理学院・教授

仁荷大学校側

研究代表者 李 相騏 仁荷大学校・経商学部・教授
 研究分担者 金 甲中 仁荷大学校・経営学部・助教授
 呉 斗煥 仁荷大学校・経商学部・教授

朴 永一 仁荷大学校・経商学部・教授

李 尚樹 仁荷大学校・経営学部・教授

調査先所在地

山口銀行大連分行

大連市人民路60号

大連富麗華大酒店915号室

電話 0411-2630774

Fax 0411-2650511

佳能大連弁公設備有限公司

中国大連経済技術開発区大慶路23号

郵政編碼：116600

電話 0411-7613333

Fax 0411-7611645

東芝大連有限公司

大連市大連経済技術開発区翠竹小区鞍山路

郵政編碼：116600

電話 0411-7614111

Fax 0411-7613259

歐姆龍大連有限公司

大連市大連経済技術開発区松江路3号

郵政編碼：116600

電話 0411-7614222

Fax 0411-7616602

金杯客車製造有限公司

瀋陽市大東区山子路14号

郵政編碼：110044

電話 024-8201183-351

Fax 024-8201323

瀋陽市電束線廠

瀋陽市干洪区 海路 2 甲

郵政編碼：110141

電話 024-5892572

Fax 024-5896048

長白集團

瀋陽市皇姑区崇山西路10号

郵政編碼：110036

電話 86712266

Fax 0086-024-86712772

大宇自動車富平工場

541,5-ga Namedaemunno, Chung-gu, CPO Box 2810

Seoul,

Tel 82-2-759-2114

Fax 82-2-759-2114

現代電子産業株式会社

京畿道利川市夫鉢邑牙美里 山136-1

電話 0336-630-4401

Fax 0336-630-4402

三星經濟研究所

ソウル特別市龍山区漢江路 2 街191

韓一グループビル 7 ~ 8 層140-702

電話 82-2-3780-8168

Fax 82-2-3780-8009

産業研究院

ソウル特別市視東大門区清涼里洞206-9

電話 962-6211 ~ 8

Fax 965-6173

LG經濟研究院

LG Twin Towers

20, Yoido-dong, Youngdungpo-gu, Seoul 150-721, Korea

Tel 3777-0525

Fax 3777-0400