

中国環渤海地域の地域産業発展における 外資系企業の役割

—外資系企業と地場企業との企業間関係の事例研究を中心に—

姜 海 月 *

The Role of Foreign-Affiliated Firms in Regional Industrial Development of
China's Bohai Area: A Case Study on the Relations between Foreign-Affiliated
and Local Firms

Haiyue JIANG

Abstract

Bohai coastal area has been attracting the attention of foreign investors and the Chinese government as the third emerging economic area of China. While foreign-affiliated firms are expected to play more important role in regional development under the continuing globalization, the linkage between foreign-affiliated firms and local firms is not reasonably strong enough in the Bohai coastal area. The present study firstly examines the area's basic economic environment and identifies the advantages and disadvantage for further industrial development. Secondly, it looks into the inter-firm relations between the foreign-affiliated firms and local firms in the selected cities of the Bohai coastal area by way of interview surveys to the managers. The survey found that the linkage is becoming stronger in the electronic industry for the domestic market, but still to be developed both in the electronics industry for export market and in the automobile industry for the domestic market. This study found, firstly that the role played by foreign-affiliated firms in fostering local industries were different between the firms producing for export market and the firms producing for domestic market, and secondly that the appropriate competition and cooperation between foreign-affiliated firms and local firms will have a high probability of contributing to the industrial development in this area.

はじめに

改革開放以後、中国は凄まじい経済発展を遂げている。はじめに地域産業発展に成功し、注目を浴びたのは香港に隣接している広東省の珠江地域である。そこでは、香港からの製造拠点の移転によって工業化が始動し、その後日本や台湾の産業移転も活発化し、著しい産業発展が見られる。珠江地域の経済発展メ

カニズムは「珠江モデル」（「華南モデル」とも呼ぶ）として整理されている（費 1992, 丸屋 2000, 黒田 2000, 関 2002）。その後、上海に隣接している江蘇省や浙江省など長江流域の産業発展が注目を集めた（関 1995）。この地域の産業発展の特徴は集団所有制の性格が強いことであり、この発展の形式は「蘇南モデル」と呼ばれている（費：1992）。他方、浙江省の南部にある温州地域では私営企業や個人企業が産業の主体になり、政府に頼るこ

* 名古屋大学国際開発研究科後期課程

となく、銀行にも依存せず、独力で産業開発に乗り出した。この発展の形式は「温州モデル」と呼ばれている(張・李 1990, 費 1992, 丸川 2001)。近年においては、これらの地域の発展形式は変容し始めている。郷鎮企業を中心に発展してきた蘇南地域や個人企業が主体となり発展してきた温州地域は、外国資本を導入するようになってきている。また、外資主導で発展してきた珠江地域では地場企業が次第に力を付け、規模を拡大し、自力で技術革新を行うようになりつつある(鶴見 1996, 関 1995, 関 2002)。以上、見てきたように、中国の産業発展の大きな特徴は、第1に、各地域がそれぞれの特性を持ち産業発展をしていることである。第2に、外資系企業と地場企業が車の両輪になって産業競争力を急速に高めていることである¹⁾。中国は2001年にWTOに加盟し、世界に向けて中国市場の門戸を開放した。グローバル化が進む中で地域経済発展のためには、外資系企業のかかわりがますます重要となっている。

このような状況の中で、環渤海地域や東北地域は改革開放に乗り遅れ、発展が遅れている。環渤海地域の地域範囲に関しては、分析目的に対応していくつかの定義が可能であるが、本稿では2006年から始まる第11次5ヵ年計画における定義を踏習して3省2市(山東省、遼寧省、河北省、北京市、天津市)を指すものとする。これらの地域においては従来から大中規模の国有企業の比重が大きいのが産業構造の特徴である。近年外国投資は増加しているが、地理的条件もあり、韓国および日本の企業が中心に青島・天津・大連・瀋陽へ直接投資しているのが特徴的である。中国統計年鑑によれば、2005年の環渤海地域への直接投資は実行金額ベース、実行件数ベー

スとも韓国企業が第1位であり、それぞれ全体の27%と36%を占める。日本は香港に続いて第3位である。これらの直接投資は、地場産業とのリンケージという点で問題がないわけではない。天津へ進出している企業では長江デルタからの部品調達が多いという指摘があり、大連へ進出している企業では部品調達難が生じ、生産拠点を長江デルタに移しつつあるという事例もある²⁾。このように環渤海経済にとっては外資の波及効果が課題となっている。

中国政府は北京、天津、河北省、遼寧省、山東省など渤海湾を囲む環渤海地域の発展に力を入れている。2006年から始まった第11次5ヵ年計画では環渤海地域を長江や珠江地域との分業と協調のもとで特色のある産業地域へと発展させていくことを計画している。特に天津の滨海新区の開発を重点戦略とし、天津の開発が、京津冀および環渤海地域全体の国際競争力を高め、東北三省をはじめ内陸部への波及効果を発揮することを期待している。外資導入の総合戦略においては、量から質への根本的な転換を進め、外資系企業の国内企業に対するリード効果とスピルオーバー効果の発揮を重視している³⁾。そこで問題となるのは、仮に、環渤海地域の特色ある発展のあり方が存在するとすれば、それはどのようなものだろうか、そして外資系企業は環渤海地域の産業発展にどのような役割を果たし得るのかという点である。

本稿の目的は、環渤海地域の特性を生かした産業発展のあり方を外資との関係に焦点をおいて明らかにすることである。ここでは主に地域の統計データと独自の企業実態調査を用いて、検討を試みる。

本稿の構成は次の通りである。まず、先行

研究を踏まえて、地域産業発展に影響を与える諸要因を識別する。次に、環渤海地域の産業発展における基礎条件を概観する。続いて、外資系企業と地場企業との企業間関係の事例分析を通じて、外資による環渤海地域の地域産業の発展への波及効果を明らかにする。最後に、外資と地域産業の関係を中心に環渤海地域の産業発展の条件を探る。

1. 地域産業発展の先行研究および分析の視点

1.1 地域産業発展の先行研究

近年開発途上国の地域開発を考える上で、産業クラスターに注目が集まっている。特に、産業クラスターを形成することによって地域産業発展をもたらすという議論が盛んになっている。地域産業発展の先行研究は次の三つのアプローチに大別できる。

第1は、国や地域の産業発展の諸条件に注目したアプローチで、ポーター（1990）の「競争優位論」に代表される。ポーター（1990）は要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業の戦略・構造およびライバル間競争など四つの要素が国や地域の競争優位を決定していると主張している。

第2は、地域産業の集積・形成・発展のメカニズムに注目したアプローチである。これには更に二つの視点からのアプローチがある。一つは、産業クラスターという視点からのアプローチである。最初、産業クラスター⁴⁾に独自の定義を与えて説明したのはポーター（1999）であり、競争優位性を規定する「ダイヤモンド」の4つの要素を提示し、これらは相互作用によってクラスター形成の効果を発揮すると主張している。また、グローバル

経済においても、もっとも永続的な競争優位は地方レベルに存在すると述べて、地方レベルの競争の重要性を強調している⁵⁾。更に、ポーター（1999）は先進国と開発途上国のクラスターの形成、成長はそれぞれ違いがあると指摘している。特に開発途上国でクラスターの成長を促すうえで重要な手段となるのは、外資の誘致であり、ある分野で一社ないし二社の多国籍企業を誘致すれば、別の企業もそれに惹きつけられて進出する可能性があり、それが地域の発展の引き金になると指摘している⁶⁾。これに対し、朽木（2007）は、ポーターの4条件を同時に満たすのは通常は難しいと批判し、地域発展戦略モデルとしてポーターのダイヤモンドモデルを線形化したフローチャート・モデルを提示している。朽木（2007）は途上国が産業クラスターを形成する際の外資の役割を取り入れ、かつ政策手段に「優先順位」をつけて議論をしている。また、製造業とハイテク産業のクラスターを分け、製造業の場合はアンカー企業が地域産業発展の重要な役割を占めるが、ハイテク産業では「スーパースター」が成功の鍵であり、産学研連携の重要性を指摘している。一方で、Markusen（1996）は地域内および域外の外資や大手企業と地場企業との企業間関係に注目し、産業クラスター形成の4つのパターンを提示している。Markusen（1996）は産業クラスターをMarshallian Industrial District, Hub-and-Spoke District, Satellite Platform District, State-anchored industrial districts という四つの類型に分類している。その中の第2, 3類型は外資或いは大手企業が集積の主原動力になって展開するモデルである。薛・任（2003）はMarkusenのモデルを中国蘇州にある「シンガポール工業団地」に応用し、外資が集積の

形成・発展に促進作用を与えると指摘している。もう一つは、途上国の産業発展を地場企業の発展プロセスという視点からとらえるアプローチである。これを、代表するものに、「内生的な発展段階論」を提示した園部・大塚(2004)がある。園部・大塚(2004)の産業発展の段階説は始発期、数量的拡大期、質的向上期の三段階から構成され、それぞれの段階において産業集積の内部で展開される革新の創造プロセスや、それにとまなう集積の利益の変容過程など動学的な側面を提示している。その他にも、中国の浙江省温州や紹興、華南地域の産業集積メカニズムを明らかにした丸川(2000)や丸屋(2000)の事例研究がある。

第3は、外資企業の役割をスピルオーバーというミクロ的な視点からみたアプローチである。Blomstrom(1991:1-2)は、外資よるスピルオーバー効果を1)外資系企業と地場企業の競合により、効率性の低い地場企業が淘汰され、地場企業全体の効率性が向上する効果、2)受入れ国の人材に対する訓練機会や経営ノウハウの提供を通じて現地企業の生産性を引き上げる効果、3)中間財の取引を通じて、地場企業に高水準の品質管理・信頼性・短納期を実現するための訓練機会を与える効果などを挙げている。このほかにも、中国について江(2002)や台湾・フィリピンについて川上(2000)の事例研究がある。

以上の先行研究はそれぞれに長所と短所を併せ持つ。ポーターは地域産業クラスターの諸条件に注目し、より静態的な分析枠組みを提示し、朽木や園部・大塚は産業集積が発展していく、動態的な分析枠組みを提示した。しかし、ポーターはクラスター活性化の諸要素が相乗効果を発揮するための条件を明らか

にしておらず、朽木はどの条件の下でどの時期に地場企業がクラスターに組み込まれ、地域産業が発展していくかという動態的な側面については明らかにしていない。園部・大塚(2004)は中国、日本、台湾の様々な産業の膨大な企業レベルのデータを統計的に分析することによって、途上国の産業集積が形成され、それが発展していくプロセスをより動的にとらえているが、外資や大手企業と地場企業との関係について触れていない。Markusen(1996)は外資や大手と地域内企業との企業間関係に関して、外資が地域産業発展へ与える影響を注目すべきであると指摘している。本稿で扱う環渤海地域における産業発展のあり方について、筆者は第2の類型つまり何社かの大手企業が中心にあり、その周りにサプライヤーが集積し、展開していくものと近いと考える。この点に関しては第3節で立入った分析を行いたい。また、Blomstromの外資のスピルオーバーに関する研究はミクロ的な側面からとらえており、地域産業発展の全体を見ることはできない。以上先行研究を考察してきたが、特に現在第3経済圏として注目されている環渤海地域の地域産業発展における外資の役割に関する先行研究は希少である。

1.2 分析の視点

本稿では、環渤海地域の特性のある産業発展のあり方を明らかにするために、二つの視点から分析を試みる。なお分析に当っては北京・天津などに韓国或いは日本からの企業進出が多いことを踏まえ、外資系企業が産業発展に与える影響を中心に考察する。

第1の視点は、地域産業発展の基礎となる諸条件の現状分析による特徴の把握である。

基礎的条件として、最初に考えられるのは地理的な条件であり、その他に労働力、インフラストラクチャー、政府による外資誘致政策や工業団地の設置などがある。適切な基礎的条件の下で、もし有力な外資系企業の進出などの起爆剤があれば産業発展に繋がるが、すべての条件が満たされる必要はない。条件の中で地域の競争優位性があるものを伸ばして、競争劣位をカバーすればよい。

第2の視点として、外資系企業と地場企業との企業間関係を通じて、地域産業発展に与える波及効果について以下の4点に注目する必要がある。

第1に、進出している外資系企業の市場が国内向けか、海外輸出向けかによって、地場企業との取引関係は異なる。国内市場向けの外資系企業は海外輸出向けより、現地調達率が高く、地場企業とのかかわりも多い。この点は、ポーターが提示している4要素の中の市場条件や朽木が提示している産業発展の前提条件である市場にあたる。

第2に、地場産業の形成期には、外資系企業が人材養成の場、技術情報、経営ノウハウの供給源として重要な役割を果たす。例えば、外資系企業は現地企業から高品質の製品を調達するために、品質や納期、企業管理のノウハウなどの提供を通じて生産性の向上に貢献する。また外資系企業で経験を積んだ従業員のスピノフを通じて、新たな地場企業が設立される可能性がある。

第3に、外資系企業と地場企業との競合的な企業間関係は地域産業全体の生産性向上や技術レベル向上をもたらす⁷⁾。

第4に、外資系企業の進出目的が国内市場型か海外輸出型かによって、クラスターの集積パターンが異なり、地場企業とのかかわり

型も異なってくる。

2. 環渤海地域産業発展の基礎的条件の現状と特徴

2.1 経済環境および工業構造と貿易構造

本稿で扱う環渤海地域は22,901万人の人口を抱え、2006年のGDPは47,205億元（約5,856億ドル）で、中国全体GDPの23.8%を占める。北京市には北京大学や清華大学など39の大学と213の研究所があり、中関村科学園⁸⁾には75の国立工学研究所、71の国立重要実験所がある。従って、北京市には全国から優秀な人材が集まっている。地理的な条件として、天津、青島、威海、大連などの都市はそれぞれ港湾を持ち、日本・韓国と近い。

これまで、この地域では国有企業の割合が高く、重工業の比重が大きいのが特徴とされてきた。しかし、近年環渤海地域の工業構造は所有形態で見ても業種で見ても変化しつつある。表1は環渤海地域の工業所有形態の変化を示している。この表から以下の点が指摘できる。

まず、所有形態別に見ると、国有企業改革の進行に伴い全国の動向と同様に、2000年から2004年にかけて国有企業数と生産額の比率は大幅に減少している。国有企業数の比率は、2004年においても、山東省以外の地域で全国平均よりも高い。他方、2004年の国有企業生産額比率で見ると遼寧省で56.7%と全国平均の35.3%を大きく上回り、天津市がほぼ全国平均である以外は全国平均より低くなっている。北京市においては2000年から2004年にかけて国有企業数の比率は上昇したが生産比率は大きく低下している。このように、環渤海地域においては国有企業が産業構造の

中心を占める遼寧省を除外すれば国有企業数の割合は相対的に多いものの生産額比率は全国平均より高いとは必ずしも言えない。同時に外資系企業の実産比率は北京市と天津市で高く、2004年にはそれぞれ42.1%と49.1%を占めている。国有企業の実産比率が高い遼寧省においても2000年から2004年にかけて外資系企業の実産比率がほぼ倍増しており、変化が見られる。

次に、業種別に見ると環渤海地域は従来から自動車、鉄鋼などの基幹産業が配置される重工業基地とされてきたが、近年ITやハイテク産業の集積も目立っている。天津には電子産業、自動車、石油化学、鉄鋼産業など基幹産業が集積している。また、北京でも基幹産業に加えて近年になって、IT・ソフトウェアや電子産業の集積が目立っている（関2003：

26）。朽木（2007：94）によれば、2005年末で北京の中関村科技园（ZSP）にはハイテク企業が17,000社も集積しているという。山東省の代表的な産業は家電、機械、繊維、電子計器、飲料、ゴム、化学などであり、遼寧省の大連は石油精機、一般機械、輸送用機器、電気機器、電子・通信機器などの産業が集積している。2006年の中国統計年鑑によれば、2005年の環渤海の工業総生産額は21,315億元（約2,641億ドル）であり、全国の24.9%を占める。中でも、自動車の生産台数は全国の25.9%を占め、鉄鋼の生産量は43.7%、カラーTVの生産台数は19.7%を占めている。また、コンピュータの生産台数は環渤海の中で北京が一番多く、全国の8.0%を占めている。

また、貿易面では、2005年の輸出入総額は

表1 全国および環渤海の工業所有形態の省別状況

（単位：社、億元、%）

地域	年度	工業企業数					工業総生産額				
		(社)	内資 (%)			外資 (%)	(億元)	内資 (%)			外資 (%)
			国有	その他				国有	その他		
全国	2000	162,885	82.2	32.8	49.7	17.5	85,674	72.6	47.3	25.3	27.4
	2004	219,463	80.5	14.5	66.0	19.5	187,220	68.6	35.3	33.3	31.4
北京市	2000	16,027	85.7	12.4	73.3	14.3	2,707	56.8	29.1	27.7	43.2
	2004	4,324	75.6	19.6	56.0	24.4	4,881	57.9	12.6	45.3	42.1
天津市	2000	5,430	77.7	33.9	43.8	22.3	2,607	54.1	32.9	21.3	45.9
	2004	5,378	75.1	26.5	48.6	24.9	5,375	50.9	35.9	15	49.1
河北省	2000	7,261	90.5	30.5	60.0	9.5	3,426	89.1	32.4	56.7	10.9
	2003	7,923	89.4	15.3	74.1	10.6	5,709	87.0	14.1	72.9	13.0
山東省	2000	11,679	85.1	23.8	61.3	14.9	8,312	85.9	42.0	43.9	14.1
	2004	20,304	82.8	9.0	73.8	17.2	21,338	84.0	30.9	53.1	16.0
遼寧省	2000	6,017	82.4	40.8	41.6	17.6	4,250	86.4	66.5	19.9	13.6
	2004	10,635	79.7	20.1	59.4	20.3	8,604	73.9	56.7	17.2	26.1

注：1. 対象企業は年間売上高500万元以上の国有および非国有企業

2. 国有には国有企業と国有控股企業（国有資産が筆頭株主となる株式会社）を含む

出所：各省・市の統計年鑑に基づき作成

3,126 億ドルに達し、全国輸出入額の 22.0% を占め、そのうち外資系企業による輸出入総額が 45.1% を占める。輸出額は 1,387 億ドルであり、全国の輸出額の 18.2% を占め、外資系企業による輸出が 53.6% を占めている。

以上見てきたように、環渤海地域の経済発展において工業生産額においても、輸出入額においても外国投資の割合は大きくなっている。

2.2 外資導入状況と地方政府の誘致政策

中国商務年鑑によれば、2005 年末までの環渤海の外資導入の実行総累積額は 1,563 億ドルに達し、中国全体の外資受入れ額の 25.0% を占める。また、投資件数ベースでは 2005 年の中国全土の外資投資件数は 44,019 件であるが、その内環渤海は 13,123 件であり、全体の 29.8% を占める⁹⁾。表 2、表 3 は国・地域別、産業別の環渤海地域の外資導入状況を現している。これらの表から環渤海地域の外資導入の特徴として以下の 2 点が指摘できる。

第 1 に、環渤海地域は韓国、日本と地理的に近いこともあり、中国の特別行政区である香港・マカオを除外すれば日韓企業による直接投資が多い。特に環渤海地域では韓国企業のプレゼンスが目立っている。2000 年から 2004 年までの外資導入状況をみると、中国全体では香港・マカオからの投資割合が大きく、件数・金額ベースとも毎年一位である。これに対し、環渤海地域では件数ベースでは毎年韓国が一位であり、2004 年には金額ベースでも香港を超えた。2004 年韓国の投資件数と金額はそれぞれ環渤海全体の 36.5% と 24.8% を占めている。日本は第 3 位で、2004 年の件数・金額でそれぞれ 10.6%、13.8% を占める。

第 2 に、業種別には製造業の割合が大きく、

特に電子・通信機械、輸送機器および石油化学など高付加価値産業分野への進出が多い。2000 年から 2004 年までの業種別累積投資額を見ると、製造業が全体の 63.3% を占めている。日韓企業の業種別の進出状況を見ると、韓国企業の場合は 2007 年 3 月まで累積投資額ベースで製造業が全体の 83.9% を占める。その中でも、2000 年から 2005 年までの進出状況を見ると、電子通信産業が製造業の 23.5% を占めトップであり、次は輸送機器が 12.0%、石油化学が 11.1% を占めている¹⁰⁾。特に山東省の威海市における 1999 年から 2004 年までの外資導入状況をみると、韓国企業が全体投資額の 62.1% を占め、業種別では電子・パソコン通信産業がトップであり、全体の 25.0% を占める¹¹⁾。日本企業の場合は、2006 年の中国全土への投資件数の中で製造業が 71.0% を占める¹²⁾。中でも電子通信が 21.4% を占め、輸送機器が 10.2% を占めている。環渤海地域の主要都市である天津では輸送機器が 20.2% を占め最も多く、電子機器が 17.3% を占めている。

このように、環渤海地域に韓国企業が多く集積している理由としては二つを挙げることができる。一つは地理的に韓国と近く（山東省の威海から韓国の仁川までの海上距離は僅か 100 海里である）、航空路、海路が開設され、韓国企業は容易に進出できる。もう一つは中国の中央や地方政府が環渤海地域を韓国企業の誘致投資先の重点地域として積極的な誘致政策を行ったことである。威海市では韓国企業が外資系企業の半数以上を占めているが、それは中韓国交樹立後、威海市政府が「借韓興威」戦略を制定し、積極的に韓国企業の誘致を行ったためである（王 1997）。また、青島地方政府では韓国企業を誘致するモデルを作

表 2 全国及び環渤海地域の外資受入れ状況 (国・地域別)

(単位：件・億ドル)

	2000 年			2001 年			2002 年			2003 年			2004 年		
	件数	%	金額	件数	%	金額	件数	%	金額	件数	%	金額	件数	%	金額
中国全体の受入れ	22,438	100	407	100	100	469	100	100	527	100	100	535	100	100	606
香港・マカナ	7,199	32.2	158	38.9	10,845	31.7	183	34.8	13,633	33.2	181	33.9	14,719	33.7	195
米国	2,609	11.7	44	10.8	2,606	10.0	44	9.5	3,363	9.8	54	10.3	4,060	9.9	42
日本	1,614	7.2	29	7.2	2,019	7.7	43	9.3	2,745	8.0	42	7.9	3,254	7.9	51
韓国	2,565	11.5	15	3.7	2,909	11.1	22	4.6	4,008	11.7	27	5.2	4,920	12.0	45
環渤海の受入れ	6,864	30.7	116	28.4	7,179	27.5	106	22.6	5,268	15.4	122	23.2	10,516	25.6	135
香港・マカナ	1,304	19.0	39	33.4	1,235	17.2	41	38.5	1,339	25.4	51	41.5	1,772	16.9	45
米国	1,004	14.6	15	13.3	889	12.4	18	16.9	1,085	20.6	20	15.9	1,189	11.3	16
日本	671	9.8	15	13.2	757	10.5	16	15.1	961	18.2	19	15.2	1,134	10.8	19
韓国	1,900	27.7	10	8.5	2,179	30.4	17	15.7	2,916	55.4	22	17.9	3,694	35.1	43
投資元															
投資元															

注：1. 各省・市の各年統計年鑑に基づいて作成

2. 件数は契約ベースであり、金額は実行ベースである

環渤海地域の外資導入状況（業種別）

（単位：万ドル・％）

業種	2000	2001	2002	2003	2004	累積額	割合 (%)
農・林・牧畜・漁業	30,883	26,649	33,021	40,452	48,798	179,803	2.2
採掘業	16,845	18,245	7,676	12,453	9,893	65,112	0.8
製造業	730,256	761,390	999,473	1,174,421	1,458,499	5,124,038	63.3
電力・ガス・水道	45,104	37,558	32,369	27,509	25,207	167,747	2.1
地質探査, 河川保護管理	58	100	48	1,064	3,362	4,632	0.1
建築業	14,834	26,717	19,398	19,091	24,884	104,924	1.3
運輸・倉庫・通信業	25,469	32,076	31,562	38,799	27,809	155,715	1.9
商業・飲食業	42,474	79,943	55,757	78,249	68,193	324,615	4.0
金融・保険業	30	0	0	0	58	88	0.0
不動産業	223,691	126,117	170,405	188,923	233,355	942,490	11.6
社会サービス	243,991	121,316	145,765	121,843	146,473	779,388	9.6
衛生・スポーツ・福利事業	1,958	2,443	641	2,788	9,514	17,344	0.2
教育文化芸術・映画・TV業	4,755	224	206	3,504	8,407	17,096	0.2
科学研究・総合技術サービス業	6,504	2,065	2,772	1,369	2,532	15,242	0.2
その他	23,210	58,305	126,560	28,612	21,600	258,287	3.2

出所：各省・市の統計年鑑に基づき作成

り、「参加式の全方位のサービス」など促進方式も作っていた。山東省の政府は2003年には『山東省自動車部品工業発展意見』を提出し、「3530プロジェクト」¹³⁾を重点的に実施することを示した。このプロジェクトは、好い発展環境を作り、国内外の知名度のある部品企業と合資・合作などを通じて、技術開発能力を養い、製造・物流などサプライチェーンの形成を図り、山東省に国内外向けの自動車部品製造産業基地を形成させようとした政策である。特に、山東省に設置されている現代自動車の自動車部品工業団地である栄成華泰は山東の重要な部品工業団地とされている。山東省政府のこの政策は海を渡ってすぐに存在する韓国企業そして、さらに日本企業を意

識した戦略とも言える。

2.3 中国政府の外資導入政策と環渤海地域

地域産業発展の基礎的条件の一つとして以下では中国政府による近年の外資導入政策および産業政策が、この地域の産業発展にどのような影響を与えるかを検討する。

2006年開始の第11次5ヵ年計画では、地域的な均衡のとれた、相互作用の仕組みが整った総合発展戦略が打ち出された。特に、珠江デルタ・長江デルタと環渤海地域の産業発展を評価し、この三つの中心地域が他の地域の牽引力となって、資金技術密集型産業・ハイテク産業および現代サービス業を発展させることが強調された。環渤海地域では外資が集

中している天津の滨海新区開発区が国家の重点発展戦略に盛り込まれた。従って、高新技術企業の条件を満たした新区内の企業に対し、企業所得税の15%を軽減するという税制面での優遇政策を出している。この新区を開発することによって、京津冀および環渤海地域全体の国際競争力を高め、東北三省をはじめとする内陸部へのスピルオーバー効果が期待されている。

また、11次5ヵ年計画の外資導入政策では、外資利用の重点を量から質へと根本的に転換し、外国の先進技術と管理の導入を通じて、外資企業の国内企業に対するリード効果及びスピルオーバー効果を発揮することを強調した¹⁴⁾。外資導入政策として、具体的にグローバル企業の中国内投資、地区本部・研究センター・購買センター・訓練センターなど各類運営センターと生産基地の設立を奨励する。また、グローバル企業と中国の地場企業との戦略的協力の強化を奨励し、グローバル企業の現地化度を高め、グローバル企業の中国地場企業への技術移転と技術拡散の加速を奨励するなどの一連の優遇政策を出した。外資投資の主な奨励産業としては、電子情報・石油化学・化学工業・自動車などを挙げている。そのこともあり、環渤海地域へは電子・自動車・石油化学産業などの外資進出が大きな割合を占めている。

このように電子産業・自動車産業は環渤海地域の基幹産業であり、政府が重点的に発展させようとしている産業でもある。また、この分野への外資進出も多い。上で述べたように、北京にはハイテク産業の集積、北京現代により自動車産業の集積、天津には電子・自動車などの産業が集積しており、威海にも電子産業が多く集積している。次節では、環渤

海地域に進出している外資系企業と協力企業の企業間関係に焦点を当て、その実態、地場企業の外資系企業を中心としたクラスターへの組み込まれ方、その結果としての地場企業の成長について考察を行う。

3. 外資系企業と協力企業との企業間関係―事例研究

3.1 調査の概要

前節の分析を踏まえて調査対象外資系企業をこの地域への投資が多い韓国系企業と日系企業に絞り、また業種を投資が多くかつ11次5ヵ年計画で重視されている電子産業と自動車産業を中心とした。現地調査は2006年に2回にわたって行った。在中国の「韓国商工会議所」や「日本商工会議所」などの会員名簿に載っている企業の中から、特に環渤海地域に多く進出している電子・通信産業、自動車産業、繊維産業などを中心に調査依頼をし、面接調査を行った。一回目の調査(2006年7月6日から8月10日)では、威海を中心に青島、北京、天津の韓国系企業19社と日系企業4社を訪問した。二回目の調査(2006年10月16日から11月8日)は、北京と天津を中心に15社(日系1社と韓国系14社)を訪問した。

調査方法としては、原則的に調査対象企業の社長や部長クラスの役員に質問表を渡し、企業に関する基礎データを記入してもらった後、対話型による詳細なインタビューを行った。主要な質問項目は①製品の市場(国内・国外)、②生産設備・原材料・部品の調達先、③従業員のスピノフの有無、④現地協力企業との取引関係、⑤競争・協力と生産性との関係などとした。

ここで、全ての調査結果を詳細に紹介するには紙幅の問題があるため、三星電子（山東）数码打印机有限公司¹⁵⁾（以下、威海三星と呼ぶ）、北京現代自動車有限公司（以下、北京現代と呼ぶ）、天津キャン有限公司（以下、天津キャンノンと呼ぶ）およびこれらの協力会社を中心に分析する。前節で紹介したように、第一に、環渤海地域には韓日企業が大半を占めており、中でも電子・通信機器や輸送機器に占める割合が大きい。第二に、天津キャンノン、威海三星の場合は比較的早い段階に進出している。第三に、三社とも市場占有率が高く、多くの協力会社を抱えている。以上の3点から、これら三社と協力企業との企業間関係の分析やその地域の産業発展との関わりを考察するには、適切なサンプルであると判断できよう。

3.2 調査企業の概要

(1) 威海三星とその協力企業

1993年3月に三星電子は威海市の高技術産業開発区に威海三星を設立した。進出当時はプリンタだけを生産していたが、96年から複写機も生産し始めている。威海三星は三星電子のプリンタ・複写機の研究開発・生産・販売の基地とされている。総投資額は2,980万ドル、2006年8月の総従業員数は13,000人である。進出当初は月産30万台であったが、生産規模の拡大と生産効率向上によって、現在は月産120万台が可能になっている。その背景には相次ぎ韓国系協力企業が進出し、それに中国系企業も組み込まれていき、一貫生産ができるようになったことがある。威海三星には現在30社の一次協力企業があり、その中の20社は韓国から随伴して進出した企業であり、10社は中国系企業である。更に一

次協力企業の下には二次協力企業が31社ある。この二次協力企業の中の20社は中国系企業である。付表1は今回インタビューした威海三星の協力企業7社の基礎データである。

(2) 北京現代とその協力企業

現代自動車が中国へ進出したのは1993年である。当時は起亜自動車と協調して、東風汽車と合併し、武漢万通汽車有限公司を設立した。現代自動車は21.4%の株を持ち、技術提供により現代自動車H-100を生産していた。現代自動車の単独での中国進出は、2002年10月である。現代自動車が50%、北京汽車が50%を投資し、北京現代を設立した。総資本金は27.1億元であり、2006年の従業員数は4,000人である。北京現代は、中国での自動車生産をスムーズに行うため、主な部品メーカーの随伴を要請した。現在、北京現代へ納品している部品メーカーは160社くらいあるが、一次協力企業だけでも70社ある。これらの企業の8割は北京現代から半径40Kmのところである順義区と平谷区に集中している。今回の調査では主に順義区にある北京現代の協力会社を7社訪問した。付表2は北京現代と協力企業7社の基礎データである。

(3) 天津キャンノンとその協力企業

天津キャンノンは1997年に天津へ進出し、主にプリンタと関連の部品を生産、販売している。総資本金は1,200万ドルであり、2006年の従業員数は184人である。天津キャンノンが生産協力関係を持っている中国系企業は30社あり、協力年数はほとんどが8年以上経っている。今回の調査ではそのうちの1社である、A社を訪問することができた。A社は数人が融資して成立した企業集団性質の会社として創設された¹⁶⁾。現在、中国系企業お

表 4 天津キャノンの生産量および市場占有率

年度	生産機種モデル	生産量 (個 / 年)	国内市場占有率 (%)
1997 年	NP3200	446	約 0.3%
2000 年	NP3100	5,802	約 3%
2003 年	NP3050 + FC290	1,968 + 27,955 = 29,923	約 8%
2006 年	FC290	33,280	約 7%

出所：天津キャノン提供

よび外資系企業など 20 社に製品を供給している。付表 3 は天津キャノンと A 社の基礎データである。

3.3 外資系企業の生産活動および製品市場

環渤海地域とは一言で言え、実際に進出した地域によって外資系企業の目的とする市場は異なっていた。まず、山東省威海に進出した威海三星の場合は製品の 9 割をアメリカや EU など世界 60 カ国に輸出しており、世界市場占有率は 12.7%、世界 2 位となっている。威海三星の 2005 年売上高 70 億元のうちの 65 億元は輸出収入であった。2006 年にはそれぞれ 88 億元、81 億元であった。

次に、北京へ進出している北京現代の場合は、製品は 100% 現地販売向けである。北京現代は進出した 2002 年 12 月から Sonata の生産を開始し、一年間の販売量は 5 万台を上回っている。また、2004 年からは Elantra の生産を開始し、2006 年 10 月までの販売台数は 407,343 台に達している。北京現代には二つの工場があるが、現在第一工場では、主に Sonata, Elantra, Tucson など三つの機種を生産している。また現在 6 億ドルを投資し、第二工場を建設しており、この第二工場では主に Click, Verna, RV を生産予定である。2006 年の 10 月までに、北京現代の 4 年間の累計販売台数は 65 万台を突破しており、中国自動

車市場の占有率は 10% である。Sonata の場合、一般自動車市場に参入するだけでなく、北京のタクシー市場や警察用の自動車市場を一時独占していた。

また、天津へ進出しているキャノンの場合は、製品の 95% を中国現地で販売し、残りの 5% を東南アジアへ輸出している。表 4 は天津キャノンの生産量と市場占有率の変化を示すものである。97 年の進出当初は生産量が少なく、市場占有率はわずか 0.3% であったが、2006 年には約 7% を占め、中国国内のプリンタ市場で第 3 位となっている。

以上のように、三星電子は韓国と地理的に非常に近い威海を海外輸出向け生産基地とし、北京と天津へ進出した北京現代や天津キャノンは現地市場獲得を目的としている。威海三星は市場を世界としているため、生産規模は非常に大きい。それに対し、同じプリンタを生産している天津キャノンは中国国内市場販売を目的としており、未だ生産量は少ない。

3.4 外資系企業と協力企業の生産設備・原材料・部品の調達

三社の生産設備・原材料・部品の調達状況に関しては次のような特徴を挙げることができる。

第 1 に、三社およびその協力企業とも、金型と高度な生産設備についての地場企業から

表5 威海三星の協力企業の生産設備・原材料・部品調達先の比率

企業	生産設備の調達比率 (%)	原材料および部品調達比率 (%)
A 社	韓国 (100%)	韓国 (60%), 中国系 (40%)
B 社	韓国 (60%), 中国系 (40%)	韓国 (60%), 中国系 (40%)
C 社	韓国 (100%)	韓国 (60%), 中国系 (10%), 台湾系 (30%)
D 社	韓国 (60%), 日本・ドイツ (10%), 中国系 (30%)	韓国系 (60%), 中国系 (10%), 韓国 (30%)
E 社	韓国 (100%)	中国系 (10%), 韓国系 (70%), 日系 (10%), 日本 (10%)
F 社	金型以外は中国系 (100%) で調達	韓国 (100%) (三星から提供)
G 社	金型以外は中国系 (100%) で調達	韓国 (100%) (三星から提供)

注：1. 「中国系」の場合は、中国現地の地場企業を指している。「韓国系」の場合は、現地へ進出している韓国系企業を指し、「台湾系」、「日系」の場合も、現地へ進出している台湾系企業や日本系企業を指している。

2. 国名 (X%) は各国から調達している比率を指す。日本・ドイツ (10%) は両国を合わせて 10% であること。

出所：聞き取り調査により作成

の調達は低く、本国から輸入するか、現地に随伴した外資系協力企業から調達している。表5、表6はそれぞれ威海三星と北京現代の協力企業の生産設備・原材料・部品調達状況を示している。威海三星の一次協力企業の生産設備は、ほとんど韓国や日本などからの輸入であるが、近年は中国での調達も開始している¹⁷⁾。しかし、二次協力企業の生産設備(特にプラスチック製品の生産設備)はほとんど中国で調達している。金型は100%三星が提供し、50万個の製品を生産すると新たな金型が提供される。

北京現代でも高度な生産設備の80%は韓国、日本、ドイツなどから調達し、金型は中国進出韓国系企業から調達していた。残りの5%は中国系企業から調達しているが、放置台など単純な設備だけであった。7社の協力企業のうち、中国現地で100%調達しているのはD社だけであり、他社は韓国からの調達比率が高かった。D社の場合、部品を運ぶ容器を製造するメーカーであり、部品のサイズ

に合わせる厳密性は必要となるが、自動車部品ではないため、高度な技術は求められない。そのため、北京現代から干渉も少なく、現地調達により、コストを削減している。A社は自動車用エアコンを製造しており、コアとなる生産設備は100%韓国から調達していた。E社、F社、G社も、精密度の高い金型は韓国から調達していた。

天津キャノンの場合、進出当初は生産設備を日本から輸入していたが、近年は日本から50%を調達し、現地の中国系企業から30%、中国へ進出している日系企業から20%を調達している¹⁸⁾。

第2に、原材料と部品の調達に関しては、威海三星や天津キャノンの場合、本国からの調達が最大であるものの、地場企業からの調達率もある程度規模に達している。北京現代の場合は韓国から随伴した協力企業からの調達が多く、地場企業からはまだ低い。まず、威海三星の一次協力企業であるA社、B社、C社、D社、E社では、60%は韓国から調達し、

表 6 北京現代の生産設備・原材料・部品調達状況

企業	生産設備の調達率 (%)	部品および原材料の調達率 (%)	中国系協力企業数及び調達製品	
			社数	主に調達している製品
北京現代	韓国 (64%)・日本・ノルウェー・ドイツ (16%)、韓国系 (15%)、中国系 (5%)	韓国系 (60%)、中国系 (20%)、韓国 (14%)、日本や EU (6%)	20	内飾品, ガラス
A 社	韓国 (100%)	韓国系 (95%)、中国系 (5%)	3	一次性製品(ゴムや樹脂など)
B 社	韓国 (70%)、中国系 (30%)	中国系 (70%)、韓国 (30%)	2	鋼鉄製品
C 社	韓国 (100%)	韓国 (60%)、中国系 (40%)	3	機材, Non Woven Fabric
D 社	中国系 (100%)	韓国 (10%)、中国系 (90%)	40	鉄, 布, ケース用のタイヤ, スポンジ, Non Woven Fabric
E 社	韓国 (95%)、中国系 (5%)	韓国 (95%)、韓国系 (4.5%)、中国系 (0.5%)	5	一次性の消耗品, ゴム製品
F 社	韓国 (80%)、韓国系 (15%)、中国系 (5%)	韓国 (20%)、韓国系 (80%)	0	—
G 社	韓国 (50%)、中国系 (50%)	韓国系 (99%)、中国系 (1%)	4	附属品

注：1. 同上。2. 国名 (x %) は各国から調達している比率を指す。北京現代の調達率のところで、日本・ノルウェー・ドイツ (16%) は三国を合わせて 16% という意味である。3. 「—」は調達品がないという意味である。

出所：聞き取り調査により作成

40%は中国系企業や第3国から調達していた。一方で、中国系企業であり、二次協力企業である F 社と G 社は三星からの要求により、100%韓国から調達していた。三星は中国で協力企業から部品や原材料を調達する場合、品質管理のため金型の提供と同時に、原材料の韓国からの購入を求めている。このように、威海三星の場合、地場企業の協力企業は多く存在しており、現地での部品の調達率は 4 割も占めているが、原材料自体はほとんど韓国から調達している。

次に、北京現代の場合、原材料と部品の現地調達率は 80%にも達している。しかし、エンジンやトランスミッションやシャーシ用部

品、車体部品など重要な部品はほとんど韓国から随伴してきた一次協力企業から調達している。中国系企業からは内飾品やガラスなどを多少調達しており、取引企業は 20 社あり、取引し始めてまだ 2 年しか経っていない¹⁹⁾。福建省のガラス工場以外の 19 社は、環渤海地域の企業である。また、一次・二次協力企業の現地調達率も非常に低く、実際にあったとしてもほとんど長江地域の地場企業から調達していた。例えば、一次協力企業である A 社の場合は、100%現地で調達していたが、そのうちの 95%は中国現地へ進出している韓国系の二次協力企業からの調達である。中国系企業からの調達はわずか 5%で主に取引

している企業は長江地域の3社であり、取引開始後3年しか経っていない。二次協力企業であるD社以外のB、C、E・F・G社は、まだ中国系企業との関わりが少ない。何社かは中国系企業と取引しているが、ほとんどの場合、上海周辺にある中国系協力企業であった。D社の場合は、上でも述べたように、部品自体が高度な技術力を求めるものではない。G社はプレス加工品を製造しており、主な原材料は鋼鉄であるが、天津へ進出している韓国系鉄鋼会社（ポスコ）から100%調達している。それは、北京現代が部品調達に品質基準を設定しており、中国の鋼鉄を使用してこの品質基準を満たすことが困難であるためである。このため、コストは高いが韓国系協力企業から調達するしかない。

天津キャノンの場合は、中国系企業から30%、中国進出した日系企業から30%、日本から30%、残りはシンガポールから調達していた。天津キャノンの現地調達率は相対的に高く、地場企業との関わりも多い。取引している地場企業は30社おり、ほとんどが取引開始後7～8年が経つ。主な調達製品はモールドと梱包機である。

以上で見たように、三社とその協力企業ともコアとなる生産設備やコアとなる部品の現地調達率は低いが、その他の部品については天津キャノンや威海三星のように地場企業からの調達率も少なくない。特に北京現代と協力企業は進出後間もないということもあるが、現地調達率が低い。その理由として、第1に、中国では企業情報の収集がたいへん難しいこと、第2に、中国系企業は部品の品質が低いこと、第3に、北京現代の中国での生産量がまだ少ないことが考えられる。生産額が少ないため部品調達額も少なく、少量の部品生産

のために、金型を変えたり、設備を変更したりする中国系協力企業を見つけることが困難である。

3.5 外資系企業における現地従業員のスピノフ

本節では、外資系企業で経験を積んだ従業員のスピノフによる、企業創設について検討する。三社の中で、スピノフによる新規創業のケースが見られたのは威海三星だけであった。ここでは、威海三星のケースを取り上げて紹介する。

現在、威海三星の31社の二次協力企業のうちに20社は中国系企業であり、これらの企業の多くは威海三星の関連企業から従業員がスピノフして、設立された企業である。ここで事例としてF社を取り上げる。

A社は三星電子が中国進出の初期段階から随伴して進出してきた企業である。F社の社長はもともと一次協力企業であるA社で品質管理部に所属し、プラスチック製品の生産に関する品質管理の仕事をしていた。2000年に、A社の生産量が増加することによって、他社に生産の部分委託をするようになった。その時、F社の社長は自分が管理していた部門を分離してもらい、独立し、2001年からは独自にプリンタ用のプラスチック製品の生産を開始した²⁰⁾。威海三星はF社に対し、アイテムを決め、設計し、金型まで提供してくれる。F社は、プラスチックを生産する射出機の購入に投資した後、原材料(100%韓国からの輸入)を威海三星から購入し、製品を製造して提供するだけである。生産設備2台で生産を開始したが、現在では15台を使用している。従業員も18人だけで開始し、現在は520人となっている。

また、中国系企業で二次協力企業である G 社も A 社から従業員がスピノフして創設した企業である。G 社の社長はもともと、威海の大手国有時計会社で勤務していた。90 年代、A 社に転職し、部品品質管理部に勤務していた。F 社が独立する時に F 社に移ったが、2002 年に F 社からプラスチック製品の一つアイテムを更に分業してもらい独立した。2 台の生産設備で生産を開始したが、生産量の増加により、現在は 15 台が稼働している。従業員も 10 人から、90 人へと増加した。

現在、A 社の下には 15 の協力企業があり、三星から注文を受けると、そのうち 80% はアイテム別に協力企業に委託している。そして、一週間に 2 ～ 3 回定期的に巡回して技術的な支援や指導を行っている。F 社と G 社はこの A 社の協力企業の中の一員である。

このように、威海三星の協力企業から、企業がスピノフし、またその企業から新たにスピノフが起こっている。現在は一次、二次協力企業を含めると 30 くらいの中国系企業が育てられている。

他方、北京現代および協力企業では、スピノフして企業を起こすケースは一つもなかった。それには以下の理由が挙げられる。第 1 に、資金力がない。他の産業と違い、生産設備の投資には大量の資金が必要となる。北京現代や部品メーカーでは従業員に資金的な支援を行っておらず、個人で金融機関などでの資金を調達するにはまだ無理がある。第 2 に、高度な技術力が必要となるが、北京現代や部品メーカーは設立後まだ期間が短く、スピノフして企業を起こせるほどの人材が育っていない。また、多くの企業では現地従業員の離職率が高く、熟練工が形成され難いところもある。つまり、独立するまでの技術

的蓄積はできていない。第 3 に、営業力の問題がある。技術を学び、資金調達ができて、独立したとしても、競争が激しい自動車市場へ参入するのは容易ではない。

3.6 外資系企業と協力企業間の競争・協力と生産性

ここでは、環渤海地域において、ポーター (1999) が指摘しているような、産業クラスター内での企業間の競争・協力関係が生産性に与えた影響を検討する。

まず、威海三星と協力企業の間では競争と協力の関係の両者の存在が窺えたが、北京現代や天津キャノンと協力企業間では、協力関係だけが観察された。威海三星の場合、同社から 30 分の距離内に 80% 以上の仕入先や販売先が集中しており、同業他社、競争会社も存在している。地理的に近いため、納品した製品に不良品があるときにはすぐに交換可能であり、問題が発生した時にはすぐに集まって一緒に問題解決が可能な仕組みになっている。

三星はアイテムが決まるとまず一次協力企業である A 社に仕事を回す。A 社は受注後、技術レベルが高い部分だけを自社で生産し、残りの約 80% は F 社や G 社のような二次協力企業に委託する。F 社には 5 つの部署がある。A 社受注と同時に、三星から金型が供給される。更に、三星から技術者も派遣され、技術や品質管理のノウハウを教えてくれる。品質管理部は三星の基準どおりに品質管理を行い、技術管理部は設備の維持管理を行う。技術開発を自社で行う権利はない。一方で生産管理部は受注後、すぐに生産計画を立て、三星から原材料を購入し、納期計画どおりに納品をする。営業部の仕事は主に納品後、三ヶ月毎

に決算をすることである。後援部はそれ以外の生産活動における必要な雑用を補助する部署である。つまり、F社の取引や生産の流れは「受注→原材料の購入→製造→納品→資金の回収」の順である。

一次協力企業のA社とF社との距離はわずか5分であり、A社社員がF社に対して定期的な巡回している。また、不良品が発見された場合は30分以内に製品を交換する取り決めになっている。納品時期を守れなかった場合は、納める部品額の2倍の罰金を科せられる。このような企業間関係をもたらし生産性向上のメリットについて、威海三星の協力企業は、下記の3点を挙げている²¹⁾。第1に、納品が速く、効率が高い。第2に、不良品がある場合にすぐ交換ができ、技術的に支援もできる。つまりトラブル発生にすぐ対応できる。第3に、輸送費と時間が節約でき、在庫を減らすことができる。威海三星の在庫は1時間分であり、一次協力企業であるA社の在庫は2時間分を超えない。

また、図1で示したように、威海三星の周辺に集積している協力企業は三星の協力企業として同業者であると同時に競争企業でもある。三星のすべての協力企業には三星の管理

方式が共通に应用されている。威海三星は協力企業に対して、評価制度を設定し、定期的に評価を行ない、基準を満たしていない企業に対しては必要な措置を取っている。品質が基準や納期を守れない場合には、すぐに他の同業者や協力企業に仕事を取られることもある。A社の15協力企業うち、5社は品質や納品率もよく、これらの会社に対しては指導や技術的な援助は行われぬ。下請け企業に対して指導するが、同じ一次協力企業の場合はしない。また、競争に勝ち抜くために、人件費、管理費用を削減したり、品質の改善を常に行っている。このように協力企業は相互に競争相手ではあるが、常に情報を共有している。例えば、一ヶ月に一回すべての三星の協力会社が集まって、コミュニケーションをとる場がある。この場では、アイデアを出し合ったり、従業員の給料について協議をしたり、ビジネス動向についての議論などを行っている。また、通常でも協力企業同士は電話などでよくコミュニケーションをとっている²²⁾。

以上、威海三星と協力企業の関係を見てきたが、次の点を特徴として挙げることができる。第1に、威海三星は協力企業に対し、三星独自の管理方法を指導することによって、

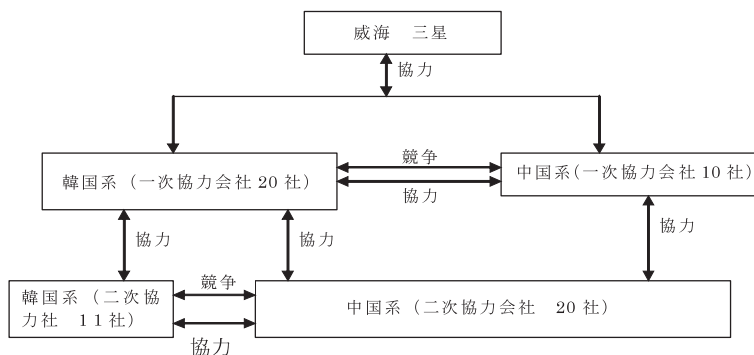


図1 威海三星と協力会社との企業間関係図

出所：インタビューにより作成

先進的な企業管理方法を習得させた。第2に、外資系も中国系企業も関係なく、協力企業同士は競争相手ではあるが、常にコミュニケーションをとり、協力的な関係を保ちながら企業経営を行っている。第3に、二次協力企業は自立した存在ではなく、生産から技術など多くの面で威海三星あるいは一次協力企業に頼っており、受身的な存在となっている。このような状況で、独自でイノベーションを起こすには無理があると思われる。

北京現代の場合は、即戦力を発揮させるために、韓国で取引していた協力企業と一緒に引き連れて北京に進出した。北京現代に随伴した協力企業は北京現代から40Km以内に立地しており、160社がこの地域に集積している。しかし、これらの企業間には威海三星のような競争的な関係は存在せず、同業者間の協力的な関係が主であった。北京現代の場合、協力企業に対しては、本社の技術者を派遣し、巡回指導を行うなど技術面での協力が存在する。指導内容は主に生産ラインの設置や業務のアドバイス、製品のスペック提供などであるが、金型を提供したり、特定の技術指導・支援したりすることはない。北京現代は一次協力企業だけ管理し、2次協力企業やその協力企業がどのメーカーから部品を調達するかについては一定の品質基準を満たす限り制限はしない。北京現代はその品質基準に沿って、年に2回品質管理や工程管理の検査を行い、協力企業の評価を行う。高い評価を受けた協力企業を選抜し、重点的に育成を行う。中国系協力企業であってもその基準を満たせば採用される。生産量の増加に対応できない場合、プレス加工や溶接などを一次協力企業からOEM式で中国系企業に委託することもある。その場合の品質管理は一次協力企業が行い、

指導する。また、協力企業の従業員が主に現代自動車へ出向する場合もある。現代自動車で勤務しながら、管理方法を習得した後、協力企業に戻り指導する。北京現代の協力企業の場合、3.4節ですでに紹介したように、F社以外のほとんどの企業は中国系協力企業との取引が少ない。取引が有る場合は、一次・二次の韓国系協力企業は現地協力企業に対し、定期的な巡回によって品質検査や生産ラインの設置、業務に対するアドバイスなどを行っているものの、調達した製品は附属品が多く、高度な技術力は必要とされないため、品質管理面の指導が多かった。E社の場合、会社の方針としては現地調達率を高めるためにも、中国系協力企業を育成していきたいが、まだ生産量が少ないことが一つネックとなっている²³⁾。自動車の部品は多種多様であり、少量の製品を生産するために北京周辺の協力企業に金型を提供し、生産ラインを整えるのにはコストがかかる。このため、北京周辺の多くの部品企業は対応してくれない場合が多い。長江デルタには中小企業も多く、関連部品産業も発達しているため、多少物流費がかかっても長江で調達しているのが、現状である。

B社の場合、現地協力企業の従業員を自社に呼び、技術指導を行っているが、技術吸収能力が低いという指摘があった。B社の社長P氏は、北京現代の一つモデルの生産周期は3年であるので、時間をかけて現地協力企業を教育し、品質がよくなるまで待つことがたいへん難しいと述べていた。現地協力企業と取引関係が一番多いD社の場合は技術的な指導・支援を行っていない。

以上、見てきたように、北京現代と地場協力企業間には技術や品質管理面での協力は見られたが、競争的な関係は存在しなかった。

表7 天津キャノンの生産量および従業員・生産性の変化

年度	生産量（台/年）	一日当たりの生産台数 （台/日）	従業員の数（人）	一人当たり一日の生産台 数（台）
1997 年	446	7	269	0.03
2000 年	5,802	24	231	0.10
2003 年	29,923	124	208	0.60
2006 年	33,280	138	119	1.16

出所：天津キャン提供

天津キャノンの場合現地協力企業は 30 社ある。これらの協力企業に対して、天津キャノンは日本でのやり方と同じように、高品質の部品を調達するために、定期的な指導・支援をしていた。具体的は、巡回指導と、自社の技術専門者の派遣である。日本人と現地の人との基本的な思考方式や考え方が違うため、電話や FAX での説明は誤解が多く、必ず直接会って説明し、指導をしている。そうすることによって、現地協力企業の品質が向上するケースも少なくない。ここで、指導による品質向上の一例を挙げる。天津キャノンに納品している A 社はモールド品を生産（50 センチのプラスチック製品）し、納品していた。取引開始時の良品率がわずか 10% であった。指導・支援の結果、1 年後には良品率が 80% まで上昇した。しかし、80% から 95% まで良品率を上げるには 5 年以上かかった²⁴⁾。A 社では、天津キャノンの納期品質要求に答えるよう努力するうちに生産性が上昇し、同社の評判もよくなった。その後、受注も増え、現在は LG や三星など韓国系企業へも納品するようになった。また、現地協力企業の育成は、天津キャノンの生産性をも年々向上させている。表 7 は天津キャノンの生産量・従業員・生産性の変化を示している。2006 年の生産量は 1997 年の 75 倍に増えたが、従業員は半

分以下になっている。一日当たりの生産台数も年々増加しており、2006 年は 1997 年の 19 倍も上昇している。

以上から、天津キャノンと中国系協力企業との企業間関係の特徴として挙げられるのは、協力企業は従属的な存在ではないことである。天津キャノン場合、現地での生産販売量が少ない事もあり、協力企業は独立的な存在であった。天津キャノンと取引する同時に、中国系企業やその他の外資系企業との取引も可能である。A 社の場合、それぞれの供給企業から品質管理や技術的な指導を受けながら生産活動を行っていた。

3.5 環渤海地域の競争優位と制約

ここまで、3 社の事例を通じて環渤海地域へ進出した外資系企業の市場状況や原材料・部品などの現地調達率および企業間関係をみてきた。本節では、外資系企業の市場および企業間関係の差異が産業集積のパターンにどのような違いをもたらしているのかについて検討する。

まず、第 1 に進出した外資系企業の製品が国内市場向けか、海外輸出向けかによって集積パターンが異なってくる。図 2 は Markusen (1996) の類型をもとに環渤海地域の産業集積のパターンを描いたものである。冒

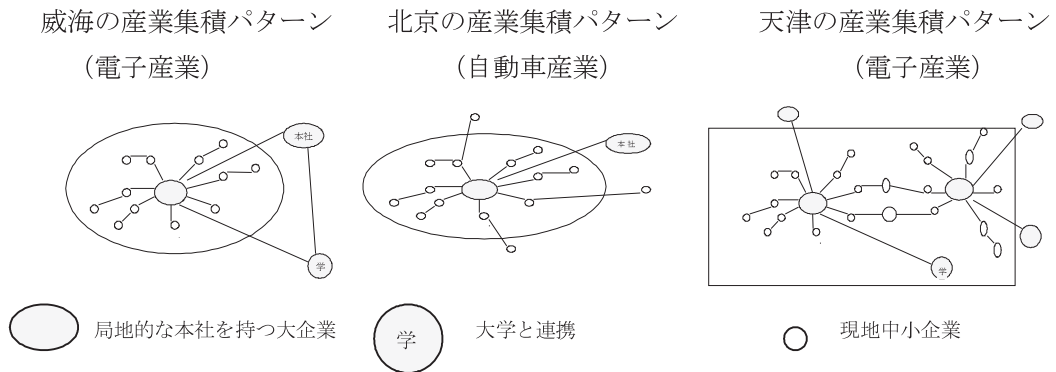


図2 環渤海のそれぞれ地域における産業集積のパターン

出所：筆者作成

頭でも説明したように、威海における電子産業、北京における自動車産業、天津における電子産業の産業集積パターンは Markusen が提示している第2種類の Hub and spoke 型と類似している²⁵⁾。前節で述べたように、威海三星は海外輸出型の企業である。三星電子の威海への進出によって、威海三星を中心にその周囲に部品の供給企業や関連企業が立地する。これらの企業は威海三星と取引を行うことによって発展していく。この集積パターンの場合、大手企業がグローバル市場から需要を持ち込むことによって、中小企業の集積が形成され、育てられ、競争優位をもたらす。これに対し、天津の場合はもともと国有の大中小工業企業や私営企業が存在しており、そこに多くの外資系企業が進出している。また、天津や北京へ進出している外資系企業の場合は国内市場向けの企業が多く、現地調達率も比較的高くなり、地場企業との関わりも多くなる。ただし、これらの市場は、未だ小さいため、関連企業がすべて大手一社への需要に依存して発展していくことは困難である。そのため、地場企業は他の納品先を自社で開拓しており、このことが逆生産性向上に繋がっ

ている。一方、北京現代の場合は域内に自動車関連の地場部品企業が少ないため、天津や上海にある企業から調達するような構造になっている。なお、ここでは Markusen が提示している集積パターンと環渤海地域の集積パターンの異なる点として、産学連携について言及しておきたい。例えば、三星電子は北京に研究開発所を設置しており、威海三星からは北京の研究開発所に従業員を送り、研究を行うようにしている。なお、北京三星研究開発所は北京の大学との交流を行っており、その成果を各拠点の支社にもフィードバックをさせている²⁶⁾。また、天津へ進出している大手企業は地元の大学や上海にいる大学との共同研究を行っており、産学連携を強めていた²⁷⁾。

次に、企業間取引関係が違うことによって、集積パターンが違い、従ってもたらす競争優位も違ってくる。威海の集積パターンの場合、中小企業は一社の大手企業に依存し、取引関係をすることによって競争優位を得るが、一旦大手企業が戦略を換え、移転あるいは生産規模を縮小すると、地域内の企業は大きなダメージを受けることになる。これに対し、天

津の集積パターンの場合は一社の大手企業に依存することなく、いくつかの大手企業と取引関係を持つことによって競争優位を獲得するため、市場の制約を受けず、安定した発展をもたらすことが可能である。

4. 結語

以上、環渤海地域の産業発展の実態を、産業立地の基礎的条件、韓日外資系企業の活動、事例研究による外資系企業と地場産業の企業間関係、そして事例研究から見られる産業クラスター形成のパターンという視点から考察してきた。これらを踏まえて、環渤海地域の地域産業発展において外資が果たした役割および今後の展望は、以下のように要約できる。

第1に、外資の進出目的が輸出向け生産である場合、威海三星の事例に見られるように、いったん大手外資系企業による大規模なアセンブリー工場が設置されれば、下請けあるいは部品供給の一次・二次協力企業が投資国から進出し、1社を中心に関連企業が周囲に集積する形態で産業クラスターの形成が始まる。特に輸出向け生産の場合は品質管理が重要であるので初期時点では、協力企業の多くは投資国からの進出となる。しかし、グローバル市場への輸出が増加するとともにスピノフした従業員が地場企業を設立し、大手外資系企業からの技術およびマネジメントの指導を受ける。さらに、他の協力企業との協力と競争という企業間関係を通じて地場産業が育成される。このパターンの特徴は、生産ネットワークが核となる企業によって総合的に管理されている点である。このように輸出向け生産の場合には、威海市が積極的な誘致策によって威海三星の誘致に成功したように、核

となる企業の誘致に成功すれば、協力企業の存在という意味で必ずしも産業基盤が充実している必要はない。環渤海地域は、韓国、日本との地理的距離が近いこと、本国の親企業との間の部品の輸送費あるいはコミュニケーション・コストが低いという利点があることを考慮すれば、産業基盤が脆弱な河北省などでも、可能性を持った外資活用による地域産業発展のパターンと考えられる。

第二に、外資の進出目的が国内市場向け生産である場合、価格面での配慮から当初から低廉な価格で部品を供給する地場産業を生産ネットワークに組み込む傾向が見られる。このため、その地域に一定の産業基盤が無いと、外資の進出可能性は低い。もともと国有の大中型企業が集積している天津へ進出した天津キャノンの事例で見られたように、進出企業は本国からの協力企業に加えて当初から地場企業の育成と活用に熱心であった。また、天津にはキャノンや三星・LGなど大手電子関連企業が多く進出しており、地場企業はこれらの大手企業の1社に限らず、何社かの外資系企業と同時に取引関係をもちながら、競争力をつけていた。このように、一定の産業基盤がある地域に進出した国内向け生産の外資系企業は、図3で表したように、大手何社かを中心に関連企業が周囲に集積するというパターンを示す。これらの企業は、集積地内で相互に競争・協力しながら地域産業競争力を高めているが、輸出向け産業クラスターの場合よりも競争が激しい。また、生産ネットワークの中での地場産業の立場は外資系企業にたいして従属性が低い。従って、このような地域産業発展パターンは一定の産業基盤がある環渤海地域で実現されることになる。具体的には、北京、天津に加えて、機械産業を

中心とした国有の大規模企業が存在する遼寧省での可能性が高い。また、北京・天津には高等教育機関がおおよそ 70 あり、有能な人材も大量に輩出していることから、産学連携が始まっている。

なお、本稿では、環渤海地域の韓国系企業および日系企業を中心に事例調査を行ったが、まだ事例数も限られており、調査地域、調査対象業種の拡大が必要である。また、外資系企業の世界戦略も考察の範囲に入っていない。これらは、今後の課題としたい。

注

- 1) ローカルブランドの例: 連想 Legend (パソコン会社), 北大方正 Founder (パソコン会社), TCL (テレビ, 電話機), 康佳 konka (テレビ), 科龍 kelong (冷蔵庫), 格蘭仕 Galanz (小型家電) など (黒田, 2001, 参照)。
- 2) 関 (2004: 102 ~ 104) 大 前 (2002: 110 ~ 111) を参照。
- 3) 『利用外資十一五规划』(2006: 4 ~ 10)
- 4) 産業クラスターとは、ある特定の分野に属し、相互に関連した、企業と機関からなる地理的に近接した集団である。これらの企業と機関は、共通性や補完性によって結ばれており、相互に協力と競争を行う事によって、イノベーションを起こし、新しい付加価値を創造しようとするものである (Porter (1999: 70) 参照)。
- 5) ポーターは非常にローカルな要素、つまり専門化の進んだスキルや知識、各種機関、競合企業、関連ビジネス、レベルの高い顧客などが、一つの国ないし地域に集中していなければならないと指摘している。
- 6) Porter (1999: 143)。
- 7) この点については、ポーター (1999) が提示している四番目の要素である企業戦略・ライバル間の競争や Blomstrom (1991) が提示しているスピルオーバー効果の一番目の要因と重なる。
- 8) 近年、ハイテク産業のクラスターの形成により、多くの研究者の注目を浴びている。朽木 (2007: 94), 大前 (2002: 126), 黒田 (2001: 163) を参照。
- 9) 『中国商務年鑑』2006 年版。
- 10) 韓国輸出入銀行ホームページに掲載している統計データを参照 (<http://www.koreaexim.go.kr>)。
- 11) 各年の『威海市統計年鑑』を参照。
- 12) 『中国進出企業一覧』の集計データによる。
- 13) 「3530 プロジェクト」とは、重汽集団、東岳自動車、一汽青島を中心とする三大部品産業郡および榮成華泰、福田諸城、時風集団、濱州活塞、萊荒環球など五つの部品工業団地と製品の競争能力がある 30 社を重点的に支持することである。
- 14) 外資導入政策として、具体的にグローバル企業の中国内投資、地区本部・研究センター・購買センター・訓練センターなど各類運営センターと生産基地の設立を奨励する。また、グローバル企業と中国の地元企業との戦略的協力の強化を奨励し、グローバル企業の現地化程度を高め、グローバル企業の中国現地企業への技術移転と技術拡散の加速を奨励するなどの一連の優遇政策を出した。
- 15) 設立当初の会社名は「山东三星通信设备有限公司」であった。
- 16) 92 年に、企業形態を集団性質方式から株式方式へと変更した。当初は 100 万 (人民元) 株を社員が買い、設備は元の会社の所有のままで、運営が始まったが、現在 265 万ドルまで資本金が増えている。従業員は当初 100 人くらいであったが、現在は 500 人まで増加している。60 年代や 70 年代には木漆製品を生産していた。主にテレビのフレーム (木製) をつくり、中国の大手、国有電気メーカー (長成) に納品していた。しかし、80 年代に入り、経営が不振となり、生産品目を変え始めた。その後、海外から先進設備を導入し、新製品の品種を開発し、取引会社も増えた。
- 17) 2006 年 8 月 2 日に B 社の部長、2006 年 8 月 3 日に D 社の副社長へのインタビューによる。
- 18) 2006 年 7 月 20 日に天津キャノンの社長のインタビューによる。
- 19) 調達に当っては公開入札を実施しているが、応募する企業は 2, 3 社しかなく、場合によって応募者同士談合するケースもある。そのため、生産コストをなかなか下げられない。
- 20) 2006 年 7 月 29 日, F 社の聞き取り調査によれば、社長はハルビン出身の朝鮮族であり、ハルビン工業大学で工学部を卒業した人である。もともと工学の勉強をしており、韓国語により直接コミュニケーションをとれることなどのメリットもあるため、創業しやすかった面もあるという。
- 21) 2006 年 8 月, 威海三星の協力企業 A, C, D,

- E, F社への聞き取り調査の際に各社の社長から伺った。
- 22) 例えば、ある三星の協力企業で離職した人が、同じ三星の協力企業へ仕事を求めにきた場合は、履歴書をみて前の企業に電話し、この人の来歴を確認するという。そのため、一回三星系の企業で何かの理由で退職された場合、同じ三星系企業での就職はたいへん難しいという。
- 23) 2006年10月6日、E社の社長のインタビューによる。
- 24) 2006年7月20日、天津キャノンの社長のインタビューに在る。
- 25) 本稿では特定の企業の例を挙げているが、実際に現地調査では威海・北京・天津へ進出している他の企業を多く調査した結果、三社との類似した集積パターンをしていた。
- 26) 三星電子（山東）数碼打印機有限公司のホームページより。
- 27) 2007年11月2日天津のS社の社長のインタビューによる。

参考文献

〔日本語文献〕

- 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎（編）. 2003. 『産業集積の本質』有斐閣.
- 石原享一（編）. 1998. 『中国経済と外資』アジア経済研究所.
- 大前研一. 2002. 『チャイナ・インパクト』講談社.
- 加藤弘之. 2003. 一現代中国経済シリーズ『地域の発展』名古屋大学出版会.
- 川上桃子. 2000. 「直接投資の「スピルオーバー効果」と地場中小企業」『アジア国際分業再編と外国直接投資の役割』アジア経済研究所年.
- 木村福成・丸屋豊次郎・石原幸一. 2002. 『東アジア国際分業と中国』ジェトロ.
- 黒田篤郎. 2001. 『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社.
- 朽木昭文. 2007. 『アジア産業クラスター論』書籍工房早山.
- 関満博. 2003. 『北東アジアの産業連携/中国北方と日韓の企業』新評論.
- 関満博. 1996. 『中国市場経済化と地域産業』新評論.
- 関満博. 1995. 『中国長江下流域の発展戦略』新評論.
- 園部哲史・大塚啓二郎. 2004. 『産業発展のルー

ツと戦略』知泉書館.

- 野副伸一・朴英哲（編）. 2004 『東アジア経済協力の現状と可能性Ⅱ』慶応義塾大学出版社.
- 範建亭. 2004. 『中国の産業発展と国際分業——対中投資と技術移転の検証』風行社.
- 丸屋豊二郎・石川幸一（編）. 2001. 『メイド・イン・チャイナの衝撃』ジェトロ.
- 丸屋豊二郎（編）. 1999. 『外国直接投資と地場企業の発展』アジア経済研究所.
- 丸川知雄. 2001. 「中国の産業集積—その形成過程と構造」. 関満博（編）. 『アジアの産業集積』アジア経済研究所.
- マイケル・E・ポーター. 竹内弘高（訳）. 1999. 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド.
- 21世紀中国総研（編）. 2006. 『中国情報ハンドブック』蒼蒼社.
- 21世紀中国総研（編）. 2006. 『中国進出企業一覧』蒼蒼社.
- 〔英語文献〕
- Blomstrom, Magnus. 1991. “Host Country Benefits of Foreign Investment,” NBER Working Paper Series3615.
- Markusen, Ann. 1996. “Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts” *Economic Geography*. 72, pp. 293-313.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press(ポーター. 1992. 土岐ら訳『国の競争優位』ダイヤモンド社).
- Porter, Michael E. 2000. “Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in Global Economy” *Economic Development Quarterly*.
- 〔中国語文献〕
- 国家統計局（編）. 2006. 『中国統計年鑑』中国統計出版社.
- 国家統計局（編）. 2006. 『中国統計摘要2006』中国統計出版社.
- 国家統計局国民経済総合統計司（編）. 2005. 『新中国五十五年統計資料彙編』中国統計出版社.
- 費孝通. 1992. 『費孝通文集』第九卷. 第十卷. 第十二卷. 群言出版社.
- 張仁寿・李紅. 1990. 『温州模式研究』中国社会科学出版社.
- 江小娟. 2002. 『中国の外資経済—対増長, 構造升級和競争力的貢献』中国人民大学出版社.
- 薛求知・任胜钢. 2003. 「论跨国公司與集群区域的互动关系」『学术月刊』第5期.
- 王志楽. 1997. 『韓国企業在中国の投資』中国经济出版社.

付表 1 威海三星の協力会社の基礎データ

企業（設立年月）	事業活動内容	進出形態	資本金（米ドル）	従業員
A 社（90 年 3 月）	プラスチック部品	独資（韓国系、一次協力社）	209 万	440 人
B 社（2003 年 3 月）	複写機の部品	独資（韓国系、一次協力社）	170 万	850 人
C 社（2002 年 5 月）	OA 機器 SHAFT, CNC, 旋盤加工, 精密 LEAD SCREW	独資（韓国系、一次協力社）	550 万	180 人
D 社（2003 年 10 月）	金型製品の製造、修理	独資（韓国系、一次協力社）	54 万	39 人
E 社（2002 年 4 月）	プリンタ、複写機の ゴム螺	独資（韓国系、一次協力社）	380 万	360 人
F 社（2001 年）	プラスチック部品	中国系（二次協力社）	20 万	520 人
G 社（2002 年）	プラスチック部品	中国系（二次協力社）	10 万	90 人

出所：聞き取り調査により所成

注：資本金と従業員数は 2006 調査時点のもの

付表 2 北京現代および協力会社の基礎データ

企業（設立年月）	事業活動内容	進出形態	資本金（米ドル）	従業員
北京現代(2002 年 10 月)	乗用車の生産・販売	合弁（現代 50%：北京汽車 50%）	3.4 億	4000 人
A 社（2002 年 11 月）	自動車のエアコン	合 弁（Visteon 80%：北 京 汽車 20%）一次協力	1350 万	360 人
B 社（2003 年 6 月）	専用工作機械・金型	独資（韓国系、二次協力）	20 万	50 人
C 社（2005 年 7 月）	Acoustic Package	独資（韓国系、二次協力）	24 万	41 人
D 社（2002 年 12 月）	部品を運ぶ際の容器 を製造	独資（韓国系、二次協力）	21 万	80 人
E 社（2003 年 4 月）	自動車エアコンの付 属部品	独資（韓国系、二次協力）	64 万	50 人
F 社（2004 年 11 月）	プラスチック部品	独資（韓国系、二次協力）	130 万	62 人
G 社（2003 年 2 月）	プレス加工品	独資（韓国系、二次協力）	18 万	45 人

注：同上

付表 3 天津キャノンおよび協力会社の基礎データ

企業（設立年月）	事業活動内容	進出形態	資本金（米ドル）	従業員
キャノン（1997 年 4 月）	電器・電子（プリンタ）	独資（天津・日系）	1200 万	184 人
A 社（1958 年）	プラスチック部品	中国系（一次協力・集団社）	265 万	500 人

注：同上