

天津市の経済発展と日本企業

—TEDAを中心として—

近 藤 和 明

(受付 1998年5月20日)

はじめに

中国経済は、1978年の改革開放以降急速に成長している。80年の広東、福建両省における4つの経済特区の設置に始まった開放政策は、84年には天津、上海などの14の都市の開放及び経済技術開発区の設置、85年には長江デルタ、珠江デルタ等の外資投資地区への指定、92年には長江沿岸の5都市、内陸15省都の沿空都市、4つの辺境都市へと急速に拡大された。中国経済の経済成長は、いうまでもなくこれら地域の開放と外資導入に負うところが極めて大きい。

中国経済の成長に関して、これまで成長の牽引車の役割を果たしてきた経済特区については多くの注目がなされてきているが、中国経済成長に与えた規模と影響からみれば、経済開放都市及び経済技術開発区の役割はさらに大きな位置づけをもっている。これまで開放都市上海や大連については、日本との親近感もあって多くの紹介がなされているが、その他の開放都市への論述は比較的少ない。

本稿では、北京、上海市と並ぶ中央直轄都市で中国北部の環渤海湾経済圏の中心であるが、外資導入にやや遅れ比較的注目度の少なかった天津市とその経済成長の中心的役割を果たしている天津経済技術開発区の実態と発展を紹介すると同時に、紹介をとおして今後の中国経済の動向を探る一助とすることを目的としている。

1. 中国の改革開放と経済発展

(1) 中国経済の発展と外資

中国の改革開放は、78年の中共11期3中全会を契機に始まった。'93中金会において、政府は、これまでの社会主義計画経済体制下での経済停滞を是正すべく、政治・経済政策の変更を明らかにした。すなわち、イデオロギー優先の政治路線から経済建設に政策の重点を移し、閉鎖的な自力更生路線から市場を開放し、外国政府からの借款、外国企業からの直接投資を受け入れる改革開放への政策転換を明確にしたのである。

それを受けて、中国政府は、外国資本の受け皿として1979年4月広東、福建両省における経済特区の設置を正式に決定し、7月には「中外合資経営法」(合弁法)を交付し、対外経済開放のための①機構整備、②法整備、③地方政府の自主権拡大等投資環境の整備を進めた。翌80年には、広東省の深圳、珠海、汕頭、そして福建省の廈門の四つの経済特区が具体化された。これら経済特区は、「四つの窓口(技術、知識、管理、対外政策の窓口)」としての機能を持ち、工業を中心に海外資本を導入し、工業発展と貿易を結付け、輸出志向型産業構造の確立をめざす役割を担ったのである¹⁾。

さらに政府は、経済特区以外に、84年4月天津、上海など新たに14都市を開放都市に指定し、7月には海南島全体、85年1月には長江デルタ、珠江デルタ等を外資投資地区に指定し、開放地域を中国の北から南にかけての沿岸地域へ拡大していった。

89年4月における「天安門事件」は、海外資本の流入を一時頓挫させたが、その後、中国政府は、92年7月これまで沿岸部に限られていた開放地域を一気に拡大、長江沿岸の5都市、内陸15省都の沿空都市(空港をもつ都市)、四つの辺境都市を開放すると同時に、10月の中共第14回全国大会において、政治的には「共産党の指導」を継続しながら経済的には「市場メ

1) 北村歳治「中国の経済特区等の現状」『貿易と関税』1995年6月号、19頁。

カニズム」による経済運営を採用する「社会主義市場経済体制」を国家の正式路線として確定した。

改革開放後、中国は極めて高い経済成長を達成している。表1にみるように、78年から88年の10年間は、年率9.3%の成長を記録し、10年間でGDPは2.5倍となった。しかし、89年からの3年間は天安門事件の影響もあって成長率が大幅に鈍化した。92年からは再び大幅な高度成長を実現、対前年増加率は92年が14.2%、93年が13.5%、94年が12.6%、95年が10.5%と4年連続2桁成長を続け、96年も9.7%の成長を示している。また、貿易も急増している。

これまでの中国の経済改革は、同じ計画経済の改革を進めた旧ソ連・東欧諸国と比較して非常に成功したといわれる。これには外資導入が大きく影響している。表2にみるように、改革開放以後外資が急激に増大しているが、その要因には次のような諸点が指摘されている。第1に、政治的変

表1 中国主要経済指標

年	GNP		GDP		輸出入総額		輸出額		輸入額	
	億元	対前年伸び率	億元	対前年伸び率	億ドル	対前年伸び率	億ドル	対前年伸び率	億ドル	対前年伸び率
1978	3,624.1	11.7	3,624.1	11.7	206.4	39.5	97.5	28.5	108.9	51.0
1980	4,517.8	7.8	4,517.8	7.8	381.4	30.0	181.2	32.7	200.2	27.7
1985	8,989.1	13.2	8,964.4	13.5	696.0	30.0	273.5	4.6	422.5	54.1
1986	10,201.4	8.5	10,202.2	8.8	738.5	6.1	309.4	13.1	429.1	1.6
1987	11,954.5	11.5	11,962.5	11.6	826.5	11.9	394.4	27.5	432.1	0.7
1988	14,922.3	11.3	14,928.3	11.3	1,027.9	24.4	475.4	20.5	552.8	27.9
1989	16,917.8	4.2	16,909.2	4.1	1,116.8	8.6	525.4	10.6	591.4	7.0
1990	18,598.4	4.2	18,547.9	3.8	1,154.4	3.4	620.9	18.2	533.5	△9.8
1991	21,662.5	9.1	21,617.8	9.2	1,356.3	17.6	718.4	15.7	637.9	18.6
1992	26,651.9	14.1	26,638.1	14.2	1,655.3	22.0	849.4	18.2	805.9	26.3
1993	34,560.5	13.1	34,634.4	13.5	1,957.0	18.2	917.4	8.0	1,039.6	29.0
1994	46,532.9	12.6	46,622.3	12.6	2,366.2	21.0	1,210.1	31.9	1,156.1	11.3
1995	57,277.3	9.0	58,260.5	10.5	2,808.5	18.7	1,487.7	22.9	1,320.8	14.2
1996			67,795	9.7	2,899	3.2	1,511	1.6	1,388	5.1

資料；三菱総合研究所編、『中国情報ハンドブック [1997年版及び1992年版]』蒼蒼社，1997.7 および1992.5。

表 2 中国の外貨利用

		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
外貨利用契約件数	件	5,909	7,371	13,086	48,858	83,595	47,646	37,184	
契約額	億ドル	114.79	120.86	195.83	694.39	1,232.73	937.56	1,032.05	
実際利用額	億ドル	100.59	102.89	115.54	192.02	389.60	432.13	481.33	552.7
うち直接投資契約件数	件	5,779	7,273	12,978	48,764	83,437	47,549	37,011	
契約額	億ドル	56.00	65.96	119.77	581.24	1,114.36	826.80	912.82	
実際利用額	億ドル	33.92	34.87	43.66	110.07	275.15	337.67	375.21	423.5
外資登記企業数	社	18,968	25,389	37,215	84,371	160,507	206,096	233,564	

資料；三菱総合研究所編、『中国情報ハンドブック〔1997年版及び1992年版〕』
蒼蒼社，1997.7。

革を後回しにし、経済改革を優先したことである。政治的変革を優先した旧ソ連及び東欧諸国では、政治的混乱が経済的混乱をもたらした経済変革が容易に進まなかった。これが外国資本導入の障害となった。第2に、農家請負制などの農業生産方式の改革を初めとして、個人経営の再生と多数の郷鎮企業などの中小企業の新興による商品経済の発展があったことである。中国における社会主義経済の市場化は、農村部で始まった。1979年の農産物の政府買上げ価格の引上げと自由市場の拡大政策が全国統一の公定価格を次々と覆し、それが生産過程に影響を及ぼし、ついに「個人農化」を創出して人民公社体制そのものを崩壊させていった。閉鎖的な農村が市場経済を基盤とする資本主義的混合経済にわずか数年で移行していったと同時に、沿海部の経済成長に市場としての受け皿を提供したのである²⁾。80年代の高度成長は、この部門の寄与が大きい。第3に、この成果を背景に、中国政府は、沿海地区による国際市場へのアプローチを促進したのである。中国の改革開放は、当時の他の社会主義国に比べきわめて迅速・積極的に行われた。経済開放区は、台湾の輸出加工区を参考にしたものであるが、それらよりはるかに広域・多機能であり、出資比率などでの規制も小さかった。

2) 小島麗逸『現代中国の経済』岩波新書，118頁参照。

この急速で積極的な市場開放が、外国企業の直接投資を誘発した。第4に、華僑資本の存在である。開放特区は、まず香港に隣接している深圳などの広東省及び台湾と隣接する福建省の厦門に設置された。これは、華僑資本の導入を意図していたのである。これと同時に、香港、台湾経済の高度成長は、華僑あるいは華人資本が海外投資を積極化する経済的実力を蓄積させた。このことが経済特区・開発区への資本導入を比較的容易にした。第5に、中国は独自の膨大な潜在市場を有していることである。成熟化した先進国の市場がほぼ飽和段階に達しつつある現在、12億の人口と広大な国土をもつ中国の市場としての潜在力は、海外資本にとって極めて魅力的であったのである。

(2) 改革開放と経済特区、技術開発区、保税區

1978年の改革開放以後、開放地域は南から北への沿海部、さらに沿海から内陸・辺境部へと拡大の一途を辿っている。また、北京、上海、天津などの主要都市においては、ハイテクゾーン、保税區、加工区などの開発区が併設されており、まさに多機能を持った新産業都市づくりが行われている。

経済特区は、中華人民共和国の主権の下で、広く外国からの資本、技術、管理のノウハウを吸収する役割を持ち、製造業を中心に内外企業を誘致し、輸出志向型産業構造の確立をめざしている。そして、外資に対しては、所得税、土地使用、インフラ利用、原材料輸入、出入国などの面で特区以外の地域への投資よりも優遇しようとするものである。

中国の経済特区は、東南アジア諸国にみられるような輸出加工区、保税區、自由貿易区とはその規模と内容面で異なっており、特区内に輸出加工区、工業区、技術区（ハイテクゾーン）、商業・金融区、観光区などを備えた総合的特区として位置づけられている。特区は、中国経済発展の中で牽引的役割を担った³⁾。

経済特区に続く14沿海都市の開放では、経済技術開発区・輸出加工区・

3) 三菱総合研究所編『中国情報ハンドブック』1997年版、蒼蒼社、403頁。

ハイテク産業区・国境貿易区・保税區などが多面的に設置されたが、全体の規模とその影響からいって、これらが中国経済発展の主流となった。

14の沿海開放都市では、特区に準じて①外資導入、技術導入などの対外経済活動の自主権が与えられ、②投資する企業、外国人、華僑などに対する優遇措置を施すことが認められた。また、これらの都市には、経済技術開発区を設けることが許された。経済技術開発区は、特区のように独立した行政区ではないが、当該市政府の直接指導・管轄下で、開発区管理委が行政管理を担当し、特区に準ずる優遇措置を与えられ技術開発、新産業の発展をめざす区域である⁴⁾。

また、国の対外開放政策が定着した90年代には、「特区の中の特区」というべき保税區の設置が認可されるようになった。中国初の保税區は、90年6月の上海外高橋保税區で、その後主要沿海港湾地区に相次いで設置され、現在15の保税區がある。保税區は、国際分業的な加工基地、外資系企業の活動圏として位置づけられており、中国の法的規制の適用を部分的に免除されている⁵⁾。

- 4) 経済技術開発区では、工業生産と科学技術の発展のために、外国投資家の生産的企業に、企業所得税、地方所得税、輸入関税・工商統一税、輸出関税・工商統一税、建物不動産税等の減免、再投資優遇、利潤海外送金上の便宜等の特区に準じる優遇措置を与えられている。「経済開発区の特徴は、①外資を主とする、②100%外資、合弁、合作企業を主とする、③工業を主とする、④輸出を主とすることにあり、経済特区が総合的な特区であるのに比較して、輸出加工区的な色彩が強い」。同上書、405頁。
- 5) 保税區の特徴は、四つの機能・自由を持つことである。すなわち、①貿易機能とその自由、②貨物の加工と保税区内の取引の自由、③外貨による決済の自由、④倉庫機能と関係者のパスポートだけによる出入りの自由。また、そこでは、貿易業務のほかに、加工、整理、包装、運輸、貯蔵、商業展覧などの業務が展開されている。さらに、保税區では、①海外から保税區に搬出入される貨物は原則として関税、増殖税が免除され、輸出入許可証も免除される、②保税区内で生産加工された製品は、海外輸出あるいは保税区内で取り引きされる場合には、増殖税が免除される等、さまざまな開発区、経済特区以上の関税その他の優遇措置が適用されている。北村、前掲論文、25頁。

現在、これら特定経済区の中国経済に占める地位は、極めて高い。ちなみに中国の貿易に占める地位をみると、5経済特区の輸出額は、176億9千万ドルで、全体の11.7%を占め、輸入額は、178億3千万ドル、12.8%を占めている。また、経済技術開発区と特殊開発区は、輸出額97億3千万ドル、全体に占める比率6.4%、輸入額111億ドル、8.0%を占め、それら開発区を含む14の沿海経済開放都市では、輸出額439億7千万ドル、全体の29.1%、輸入額368億2千万ドル、26.5%に達する⁶⁾。まさに、中国の経済発展は、これら特定経済区の成長に依存してきたのである。

しかし他方では、これまでとられてきた沿海地域を中心とする開放政策と外資優遇政策は、ここにきて大きく見直されようとしている。

93年11月、中国政府は、市場経済システム建設についての全局的な「規画」を行った。この「規画」の主導方向は、これら特定経済区の「政策優遇」から、国際的な潮流にあった市場メカニズムの形成、外国企業と国内企業同等の「内国民待遇」による公平な競争原則の確立へ転換するものである。こうした政策転換の背景には、沿海と内陸との格差是正問題、経営的赤字に悩む国有企業への対応問題がある。現在までのところ、外資優遇政策面での特区、開発区などでの外資への企業所得税15%（国有企業は33%）の優遇税制は据え置かれ、自社用物資輸入関税の免税措置も、縮小されたものの2000年まで継続されるなど、急激な政策変更は避けたものの、これまでとられてきた外資優遇措置が見直されつつあるといえよう。沿海開放地区、経済特区は、すでに有している経済基盤のもとに、「優遇政策」に依存しない市場競争による自力発展のメカニズムを確立して行かなくてはならなくなってきているのである⁷⁾。

6) 三菱総合研究所編、前掲書、402頁参照。

7) 劉 佩瓊主編、上原一慶監訳『最新データ・ファイル中国経済全情報』同朋舎出版、1995年9月、95～100頁参照。

2. 天津における改革開放と経済開発区

(1) 天津市における経済概況と経済開発区

天津市は、北京、上海、重慶と並ぶ中央直轄市で、首都北京の海の玄関口である。かつては、江南から北京へ食料を運ぶ水路と陸路の中継地として栄えたが、近代に入ってその立地的重要性から、次々に外国列強の租界が造られ、苦難の時代を経験した。天津市の人口は、1995年現在895万人であるが、後背地に北京という大消費地を抱え、その市場規模は大きいと同時に、天津絨毯、楊柳青の年画、天津泥人形などの伝統産業も多く、産業技術の一定の蓄積もある。

天津が開放都市になったのは、84年5月で、同時に経済開発区も設置された。さらに、経済開放が積極化した91年には、上海の外高橋保税區に次いで全国に先駆けて天津港保税區が、翌92年には国家ハイテク開発区が設置された。天津が、いかに環渤海湾经济圈における拠点都市として重視されているかがわかる。

しかし、天津市は、広東市や上海市に比べ外貨導入が遅れた。95年末現在の外資企業は8,959、総投資額169億ドル、登記資本は109億ドル（うち外資は77億ドル）で、外資利用は全国の3%以下にすぎない。これは、天津市は、北京に隣接しているところからこれまで政治的には比較的慎重で、当初積極的に外資導入のための措置をとらなかったことが最大の要因である。現在は、天津開発区や天津港保税區を中心に積極的な外資導入を図り、ここ数年の成長は著しい。

表3は、中国経済に占める天津市の現状を示したものである。見られるように、改革開放の始まった78年から90年にかけて、天津市の全体に占める比重は、軒並みに低下している。しかし、90年から95年にかけては、貿易を中心に天津市の比重の回復がみられる。これは、天津技術開発区及び天津港保税區の成長発展の貢献が大きい。

天津技術開発区は、84年に設立された国家レベルの開発区の一つであり、

表3 中国経済に占める天津市の現状

	1978年	1985年	1990年	1994年	1995年
戸籍人口	96,259	105,851	114,333	119,850	121,121
(天津)	724	805	866	890	895
就業人員数	40,152	49,873	64,680	68,090	68,910
(天津)	367	456	470	513	515
職工人数	9,499	12,358	14,059	14,849	14,900
(天津)	217	276	284	292	290
国内生産総額	3,624	8,964	18,548	46,622	57,734
(天津)	83	176	311	725	920
沿海主要港貨物吞吐量	19,834	31,154	48,321	74,370	77,070
(天津)	1,131	1,856	2,063	4,652	5,787
輸出入総額	206.4	696.0	1,154.4	2,366.2	2,808.5
(天津)		96.2	86.0	161.7	217.5
輸出総額	97.5	273.5	620.9	1,210.1	1,487.7
(天津)		20.0	42.5	86.8	127.8
輸入総額	108.9	422.5	533.5	1,156.1	1,320.8
(天津)		76.2	43.5	74.9	89.7
		18.0	8.2	6.5	6.8

資料；新華通訊社主編『中国年鑑 1996』中国年鑑社，1996年11月。

天津市人民政府主編『天津經濟年鑑 1996年』中共天津市委，天津市人民政府，1996年。

表 4 主要経済技術開発区経済指標

項目	単位	大連	天津	青島	寧波	温州	福州	広州	昆山	融橋
實際開發面積	工業用地	17.1	14.5	10.0	8.7	1.9	10.0		10.0	7.9
	商住団地	13.5	4.5	11.0		1.0	2.0		3.0	2.1
国内生産総額	億元	70.2	80.1	22.8	25.5	4.8	26.8	56.0	18.7	
其中：第三次産業	億元	26.2	12.6	5.5	10.0	1.4	10.2	14.0	2.0	
投資企業累計数	社	7,540	4,976	894	3,295	310	150	391	201	105
其中：外商投資企業	社	460	1,557	194	200	59	102	210	153	105
工業総生産額	万元	1,254,309	2,664,551	699,124	582,316	109,882	522,162	1,409,630	652,264	590,000
其中：外商投資企業生産額	万元	1,058,404	2,621,361	322,352	292,831	64,885	386,360	1,360,152	472,571	590,000
工業、販売収入	万元	1,100,000	2,526,011	664,000	516,392	98,894	414,037	1,282,763	417,009	548,122
其中：外商投資企業販売収入	万元	1,030,000	2,483,428	296,400	246,184	55,589	310,704	1,231,450	271,737	548,122
輸出総額	外商投資企業製品輸出	107,554	89,177	29,824	14,034	2,020	20,000	26,186	26,783	51,931
	内資企業製品輸出	446	926	3,342	32,511	2,660	15,400	16,421	3,555	
輸入総額	万ドル	63,623	146,697	27,831	49,052	1,818		32,085	31,527	39,291
其中：外商投資企業輸入	万ドル	63,000	87,556	25,617	20,052	672		24,968	31,527	39,291
新批准項目数	社	254	361	174	44	18	97	61	52	36
外商投資	万ドル	149,309	181,129	36,627	82,072	5,293	69,430	75,505	61,196	34,711
企業	万ドル	26,000	60,216	15,356	13,625	1,281	10,218	45,018	32,863	13,012
新開工投資企業数	社	2	543	48	38	13	19	33	30	11

資料；中国経済特区開發区年鑑編委會編『中国経済特区開發区年鑑』1996年，改革出版社，1996.12。

近藤：天津市の経済発展と日本企業

表4にみられるように、現時点での開発面積19平方キロメートル（計画面積33平方キロメートル）、全国最大級の開発区である。国内生産総額80.1億元、外商投資企業累計数4,976、工業総生産額266億4,551万元などの実績は、他の経済技術開発区と比較し最大である。また、輸出額でこそ大連に劣るものの、輸入総額や外商投資企業の動向でも最大の数値を示している。

表5は、外商投資企業の進出状況である。見られるように、天津技術開発区への外資企業の進出が積極化したのは、91年以降であり、特にここ数年の進出は著しい。こうした傾向は、天津港保税区でも見られ、実績において上海市の外高橋保税区等に及ばないものの、やや停滞傾向のみられる上海地区や広東地区に対して相対的に大きな成長がみられる。

こうした天津技術開発区を中心とした天津地区の最近の活発な動きは、基本的には天津地区の産業インフラの充実が貢献している。北京・天津市内・港湾地区を結ぶ高速道路の完成、全国唯一の港湾地区と全国鉄道網と

表5 承認外商投資企業の情況

年	批准外商投資企業 (家)	合意投資額 (万ドル)	登記資本 (万ドル)	開業投産企業 (家)
1985	14	3,192	2,073	—
1986	27	4,342	3,487	20
1987	34	2,280	2,181	28
1988	48	8,482	6,895	30
1989	40	10,569	7,087	12
1990	54	12,237	6,377	30
1991	121	18,565	13,451	55
1992	462	70,261	40,576	92
1993	909	123,536	90,022	278
1994	487	152,278	89,153	469
1995	361	181,129	78,156	543
合計	2,557	586,871	339,458	1,557

注：表中の数字は交付された合意証書の参照に基づく。
資料：天津経済技術開発区計画統計局『天津経済技術開発区発展報告』1995、による。

の連結、天津港の港湾機能充実等のインフラ整備は、進出企業のロジスティック機能を飛躍的に高めた。また、上海や広東地区などの先進開発区に比べ比較的安価な労働力や土地利用料などの要因もある。さらには、天津技術開発区を中心として外資導入に対する最近の積極的な取り組みと管理システムの改善も評価されよう。もっとも天津地区は、中国北部の政治的、経済的最重要拠点であっただけに、最近の動きはむしろ当然といえるかもしれない。以下、現地資料により、天津開発区の成果と展開をみてみよう。

(2) 天津経済技術開発区の発展と展開⁸⁾

① 天津経済技術開発区の概要

天津経済技術開発区 (TEDA) は、天津市の東南、市街地から約50キロメートルの臨海部に位置し、天津港保税区、天津港に隣接した面積33平方キロメートルの開発区である。天津経済技術開発区 (以下略称、天津開発区) は、1984年12月、国务院の正式な批准を経て成立した国家レベルの開発区である。天津開発区は、「工業をもって主と為し、外資利用をもって主と為し、輸出による外資創出をもって主と為す」という全体方針を堅持して、外向型経済の発展を探索し、国際水準の近代的無公害 (緑色) 工業を備えた都市の建設を目指している。84年から現在に至るまで、天津開発区は、かつて草さえ生えない荒涼としたアルカリ性の荒れ果てた河岸を開発、近代的工業を一通り備えた新しい都市地区を建設し、天津市を対外型経済の活力ある地区の一つに発展させている。

② 天津開発区の主要な達成成果

天津開発区は、外資の吸収を通して工業の近代化を実現する方式、さらに、経済発展とりわけ工業発展の成果において、改革開放事業における模範的役割を示した。

まず第一の成果は、土地開発と基礎施設の建設における成果である。現

8) 以下の論述は、皮黔生「天津開発区全面推進新体制建設」『中国経済特区開発区年鑑』1996年、改革出版社、から訳出、要約したものである。

在、天津開発区は、計画面積33平方キロメートルの土地収用をすでに完了している。95年末まで、天津開発区における土地開発と基礎施設建設に用いた投資累計は31.9億元、開発土地は19平方キロメートルに達する。そのうち工業区は14.5平方キロメートル、生活区は4.5平方キロメートルである。また、開発された土地は、すでに「九通一平」（すなわち道路、熱力、供水、排水、排污、電力、電信電話、ガス、衛星回線などの九通と土地の整備の一平）の条件を完備している。

第二の成果は、巨額の外国資本を誘致したことである。天津開発区への外国企業の投資は、年平均50%を越える増長率で発展した。95年末には、累計批准外国投資企業は2,557社、合意投資総額58.69億ドル、そのうち外国側出資額は44.37億ドル、合意投資総額の75.6%を占めている。また、累計批准国内資本及び国内関連企業においても、8,442社、登記資本金総額162.64億元に達する。

天津開発区の投資環境の完備に従って、外国資本の源泉ルートが徐々に多様化し、95年末すでに60カ国あるいは地域の外国企業が天津開発区に投資している。投資額上位10カ国あるいは地域を順に並べると、米国、香港、英国、韓国、日本、シンガポール、オランダ、ドイツ、カナダ、台湾となる。また、天津開発区は、主に電子、機械、食品、生物医薬、精密化工と建築材料など大産業部門を中心とする工業システムを形成してきたが、現在さらに逐次土地家屋不動産、諮問サービス、交通運輸、エネルギー源、商業飲食などの各企業へも発展している。さらに、投資規模も拡大した。これまで天津開発区は、終始高技術、高付加価値の種目を吸引することに力を注ぎ、それをもって産業の高度化と技術進歩を促進してきた。企業招聘のルートとネットワークの形成、及び対外開放政策の深化にしたがって、徐々に多くの世界的な多国籍企業が天津開発区に投資を開始し、それが種目と品位の水準を不断に高めているのである。95年末、すでに批准を終えた三資企業（合弁企業、合作企業、独資企業）中、合意投資額が1,000万ドル以上の項目は28件に達し、世界的多国籍企業、米国のMOTOROLA、ド

イツの SEW, 韓国の SAMSUNG, デンマークの NOVO NORDISK, 香港の美德等は, 天津開発区をアジアの生産センターとして機能させている。

第三の貢献は, 経済の発展, とりわけ工業発展である。開発区を建設してから95年末に至るまで, 天津開発区の累計工業総生産額は, 554.95億元, 実現利潤80.11億元, 輸出21.77億ドル, 終始50%以上の成長成果を保っている。特に, 90年以降は発展速度をさらに加速している。工業総生産額を例にとると, 90年対前年比は67.8%, 91年は140%, 92年は71.5%, 93年は119%, 94年は94%, 95年は78.7%それぞれ増加となっている。95年における開発区全体の工業総生産額は, 266.46億元, 前年比78.7%増, 実現利潤総額34.78億元, 前年比59.1%増, 実現外国貿易輸出9.01億ドル, 前年比65.6%増である。さらに, 天津開発区の発展にしたがって, 天津開発区の天津市の経済総量中に占める比重もだんだん高まり, 開発区が全市にとっての最大の経済成長地域となっている。

第四に, 比較的成功的な集団開発様式を創造したことである。建区以来, 天津開発区は, 経済開発の方面において, 一種の比較的成功的な集団開発様式を創造した。いわゆる集団開発様式とは, 天津開発区で土地開発と基礎施設の建設管理に従事するそれぞれの企業が, 政治部門——天津開発区管理委員会の統一的指導と協調により, 目標とする戦略と相互に配合したあらゆる方面へのサービスを進め, 全体の経済効果の最大化を追求するということである。具体的な仕方は, 政治部門によって補助が与えられ, それを使って区内の基礎施設の利用費の低水準と高い質的水準を維持して比較的良好な投資環境を創造し, 外国企業の天津開発区への投資を促進する。そして, 区内の企業が納めた税金収入と土地利用費を土地開発と基礎施設の建設に再投入するということである。現在全体の資金運動がすでに良好な循環を形成している。

第五に, 天津開発区は, 良好な効能効果を持つ管理体制, 卓越した効果を持つ職務意識, 作業方法と作業気風及び鮮明な特色を有する企業・開発区の文化を形成したことである。

天津開発区は、文化事業のハード面の発展においては遅れているが、思想理論の建設の方面では全国的最前列を歩んでいる。開発区建設の当初、天津開発区は、全国に先駆けて「投資者は帝王であり、投資項目が生命線である」、「投資者のために便宜を提供し、投資者に利潤を獲得させる」などの標語を提示して、当時計画経済が支配的地位を占めていた中国に得難い貴重な貢献をした⁹⁾。

第六は、物資及び精神文明建設への貢献である。天津開発区は、創業初期における一連の成功のやり方と経験から、市場経済の要求に従い天津開発区の新体制及びその運行メカニズムを率先して作り上げた。

いかなる事物の発生発展も、すべての内的要因と外的要因との相互に重なりあった作用の結果であるが、天津開発区のこれまでの成長も、内的要因だけでなく外的要因の駆動の結果でもある。いわゆる「外的要因」は、主に当時国家は対外開放政策をもって核心内容とするマクロ経済政策を指向していたこと、及びこれによって開発区に「政策優位」を派生させたことである。いわゆる「内的要因」は、主に天津開発区が指向して精根を傾けて育成した「体制優位」である。これは、天津開発区の開発が指向するのは市場経済体制に適応するところの合理的ミクロ経済運行メカニズム及び政府の管理体制の建設であり、その中には管理思想、管理機構、管理制度、及び管理方法など多方面の優位を含んでいる。

すなわち、管理思想では、極めて成果のある職務意識とサービス理念を形成した。天津開発区は市場経済の要求に照らして明確に天津開発区政府と企業関係を処理する基本原則、つまり(1)法律に明文として規定し、管理すべきでないことは管理しない、(2)管理しても管理しなくてもいい事柄は管理する必要がない、(3)管理できない事柄は管理する必要がない、という

9) また、1993年以降、天津開発区は、率先して政府管理部門にCIを導入し、区章を押し出し、VIハンドブックを制作し、系統的な規定化を推進した。さらに、天津開発区の対外イメージを統一し、全体の政府の職員の各項目の職務サービスの規範化を促進した。

ことである。これらの管理思想はすでに各々の職務部門、それぞれ個々の職員に深く浸透している。

管理機構では、天津開発区は外向型経済を強力に発展させる必要を表明、投資のハード環境の増強の他、投資ソフト環境の充実増強を強力に押し進め、特に開発区における党と政府の統一的指導管理体制を設立し、もって不断に現代の市場経済の規範要求に対応した。

開発区建設の初期には、党の一元的指導を強化するという原則に基づき、党政合一の管理委員会を設立し、開発区にたいする各方面の業務を高度に集中した統一的指導を実行した。すなわち、党政一体化の指導体制である。この種の管理体制は、職権と指導権とが集中しているために、開発区建設の初期、完成しなければならない各項目の建設任務を比較的迅速に成し遂げた。ただし、開発区の事業の急速な発展にともなう建設規模の不断の拡大と管理人員の不断の増加によって、党政一体化の管理体制は、客観的にみて形成発展の要求にすでに適応できなくなった。それ故、天津開発区は、「党と行政を分設し、行政と企業を分離し、職権を統一し、簡素化して高い効率をあげる」という原則に基づき行政と企業を分設、開発区総公司を設立し、中国共産党天津開発区工委（党組織）、天津開発区管理委員会（行政）、天津開発区総公司（企業）が三位一体をなす、協調発展の組織指導システムを形成した。それらは、開発区各自の職責範囲内の組織の指導、調整と開発建設サービス等の監督を分担している¹⁰⁾。

- 10) 天津開発区管理委員会は、天津市人民政府の派出機関であり、開発区の各項目の行政事務を全権管理する最高行政指導機関である。その主要任務は、開発区の比較的長期の発展計画と以下のような事項の実施組織を制定することである。
- ① 開発区内における投資項目の批准、企業の登記、登録、税関、納税等の行政事務を審査決定すること。
 - ② 区内の各項目の管理規定を統一して頒布すること、並びにその実施を検査督促すること。区内にある各業務部門の分支機構の仕事を調整監督すること。
 - ③ 区内各項目の公共サービス事業を開催し、区内の各企業と工員の正当な権益を保護し、国家の法律、法規、政策の一貫した実施を監督すること。開発区管理委員会は、区内各企業の事務所に対して、上述した法による管轄権以外に、さらに各方面の調整とサービスの仕事を行っている。

開発区管理委員会は、相当大きな範囲の管理権限を備え、開発区の管理権を一手に掌握し、委員会の政令のスムーズな伝達と高効率な運行を保証している。

管理制度では、天津開発区は、各項目の地区の独自性をもつ法規規定と方法の制定及び完全化を重視し、法によって地区を治め、法による行政の新路を積極的に探索した¹¹⁾。

管理方法では、天津開発区は管理方法の四つの転化要求を提示した。すなわち、管理の科学化、近代化、国際化及び法制化である¹²⁾。

- 11) 建区以来今に至るまで、天津開発区は各項目の規定性をもつ文件を全体で57項制定した。そのなかで有効な42項は現在も行われている。これら地方性をもつ法規、規則、規定と方法は、区域管理、工商税務、労働人事、土地建築資産、経済監督、基礎施設及びその建設、環境及び市政、司法と公安など多方面にゆきわたり、国内国外の投資者、各種の企業及び政府管理部門のため、関連ある事務の処理を行う際の規則となっている。同時に、これら地方性をもつ法規は、たとえば、「土地使用権を有償で移転する際の管理規定」など、開発区に外資を吸引するための重要な施策と手段であり、開発区の経済社会の急速で健全な発展を有効に促進している。これらすべてのものは、開発区が法によって地区を治め、法によって政治を行うための必要な保証である。これら地方性の法規、規則、規定と方法の政策に対する反応と経済社会への効果と利益は、以下の五つの方面に主として現れている。①政府行政管理の効能がレベルアップして、体制改革の方途が探索された、②基礎施設建設が強化され、投資環境が完全に良くなった、③産業構成が優良化し、経済効果と利益レベルが高まった、④土地建築資産管理が強化され、財源が切り開かれた、⑤社会保障が設立され、社会的安定が促進された。
- 12) 管理の科学化とは、①実際の作業において、管理委員会が企業に対する直接サービスの部門を強化し、自らに対するサービス部門を簡素化することである。同時に、能力競争メカニズムを政府に導入し、各部門が指導者への報告を実行し、多数の人で評議し、自発的に組織化し、余剰人員の訓練などを行い、従業員に対する管理を強化する。②各部所の分担の明確化をさらに一歩進め、仕事量の標準を制定して職務責任制を実行し、一人ふたつの持ち場と適当な交叉の原則を貫徹し、一人が外出することによる事を処理できない状況の発生をなくすことである。③指導の看板を掲げるサービスと固定接待の原則を実行すること。④事務手続きを簡略化し、規則的な事務進行を進め、作業効率を高めることである。

管理の近代化とは、近代的事務処理手段を導入した事である。開発区は、近代

(3) 天津開発区の将来展望

区域経済の不断の発展にしたがい、天津開発区の天津市経済発展の中に占める地位と影響は、日を追って重要となっている。1995年末現在、開発区内の就業者は、11万3,000人を数え中国でもっとも成功した工業団地の一つに成長した。目下、天津開発区の工業総生産額と国内生産総額が全市の総量に占める比重は、それぞれ16.5%と9.6%を占め、新増加工業総生産額が全市に占める比重も50%に達し、天津市最大の経済成長地域となっている。天津市委員会と市政府の長期計画に照らし合わせると、今世紀末まで、天津開発区の工業規模と国内生産総額の比重は、全市の35%と30%をそれぞれ占めるに至る。まさに、天津開発区の加速発展・工業基地の振興が、天津市に対して重要な影響を及ぼす作用を備えているのである。

新しく制定された「九五」計画の主要指標によれば、①2000年までに工業総生産額1,170億元、95年比年平均35%増を実現し、国内生産総額430億元、平均増加率36%を実現する。②税収70億元、平均33%増を実現する。③輸出は35億ドルの外資を創出、平均35%増を実現する。④一人あたりの国内生産総額1.53万ドル、年平均15%増を実現するとしている。これらの

通信技術を採用して国内外の情報交流を迅速化した以外に、開発区にコンピュータ技術サービスセンターと開発区のコンピュータ・ネットワークを設置し、各種データの総合処理を押し進め、情報の伝達と返信を迅速化した。同時に、管理委員会は、投資促進と貿易促進活動に力を入れ、開発区企業を国際市場に向かわせる努力をし、企業の近代的な管理意識を強化した。

管理の国際化としては、国際慣例にしたがって事进行处理することを一步一步習得した事である。たとえば、管理委員会が項目を批准審査する際に、国際的慣例にしたがい経済的に実行可能な報告の一部を省略して、事務処理効率を高めた。

管理法制化としては、各項の健全な法規を逐次制定し、法を用いるという形式でもって企業行為を規範化し、法によって管理を運営したことである。実際の管理過程で、管理委員会は、各管理部門が厳格に法によって事務を行うことを要求し、システムを関連づけた。区建設において迅速に天津開発区の経済合同仲裁委員会、労働合同仲裁委員会、弁護士事務所、公証事務所などを設立し、外部に対する業務をひろげた。これと同時に、開発区管理委員会は、十分に法律形式を利用、企業の合法的利益を保護した。

目標を実現するには、企業を招聘し資本を吸引することが鍵であり、それ故、2000年までに、天津開発区は累計外商投資企業の合意投資額110億ドル以上、ないし企業登記資本額累計250億ドル以上、平均16%増を達成する必要がある。

「2010年」指標によれば、次世紀初頭まで、天津開発区は、さらに経済成長の質量と内包的拡大再生産を重視し、継続して企業を招聘し資本を吸引すると同時に、すべての水準を高度安定へ向ける。そして、今後10年間に、開発区の経済総量を2.5倍にし、年平均経済成長速度を12%前後に保持する必要があるとしている。このようにして2010年までに、工業総生産額は2,800億元に達し、国内生産総額が1,250億元に達し、税収は160億元、輸出は100億ドル、一人あたりの国内生産総額は2.7万ドルに近づく。経済規模からみて、これは一個の天津を再び造るに近いといえよう。

95年初頭、天津開発区工業委員会、管理委員会は、国家の開発区に対する政策上の部分調整及び開発区の直面する厳しい情勢に焦点を当て、96年の職務会議上、三つの戦略転換を実現する決心を下したことを報告した。すなわち、区域の発展の原動力としては、政策優先から体制優先への転換、工業発展の方向においては、労働集約型産業項目から資本集約型及び技術集約型産業項目への転換、区域発展の方向においては、単一工業区から総合型新都市区への転換である。

新体制建設においては、区域の一体的配備を強化し、不断に投資環境を改善し、政府のサービスを改善する等の方面を実際に適合するよう努力を行うことが必要であり、3～5年以内に、天津開発区の新体制の骨組みを築く過程を終わらせるよう努力する必要があると指摘している。

新体制は、現有体制の継承し発揚した優位なものを除いて、新しく創り出すことを要するところがある。これを包括すると、①「小さな政府、大きな社会」の管理様式に照らして、開発区の行政管理体制の完全化をさらに一歩進めること、②現代企業制度の要求に照らして、企業管理体制の規範化を進めること、③市場経済発展の需要に照らして、要素市場を開拓する

こと、④新体制付設の要求に照らして、健全な社会保険体制を設立すること、⑥海浜新区建設の全体の要求に照らして、人口を引き入れ、第三次産業を発展させ、環境重視の（緑色）工業都市の新しい構造と様式を建立すること。

もし、これまでの創業期が、政策優位の影響下において前進したといえるならば、今後の過程は、体制優位の主導の元に不断に発展しなければならない。過去の政策優位に依存した発展から今後の体制優位に依存した発展の方式への転換は、まさに天津開発区の第二の創業過程をなしているといえよう。

3. 天津開発区における日本企業

天津開発区における日本企業の進出は、香港やアメリカと比較するとまだまだ少ない。1995年末の日本企業の開発区進出企業数は、224社、全体の8.90%で第4位である。合意投資額は、3億2,709万ドル（うち日本側2億4,467万ドル）、全体の5.76%（同5.56%）を占め、5位である。しかし、96年にはトヨタが天津進出を決定するなどやや飽和状態にある上海や大連に比べ日本企業の進出も活発化しつつある。表6は、天津経済技術開発区進出の主要日系企業であるが、以下若干の開発区進出日系企業の概要と評価を中国側資料を参考に紹介する¹³⁾。

(1) 天津雅馬哈電子楽器有限公司

天津雅馬哈電子楽器有限公司は、中国国内第一の電子ピアノを生産する専業合資会社であり、現在天津開発区内に投資している大規模企業の一つである。それは、天津中環実業開発会社と日本・ヤマハ株の合資によって設立され、中日双方の平等互惠の原則にしたがい友好な協議を経て、1988年11月1日調印された。登記資金20億円、このうち日本側投資60%、中国

13) 中国経済特区開発区年鑑編委会編『中国経済特区開発区年鑑（1996年）』、改革出版社、1996年12月、435～438頁、参照。

近藤：天津市の経済発展と日本企業

表6 天津経済技術開発区進出主要日系企業一覧

(投資金額500万 US\$ 以上)

業種	日系企業名	企業名称	形態	製品	登記年	投資金額 万US\$
自動車・ 自動車部 品	矢崎総業株式会社 アメリカヤザキ株式会社	天津天美汽車配件有限 公司	独資	自動車用 ワイヤー ハーネス	88.3	2146.00
	住友電気工業株式会社 住友電装株式会社 住友商事株式会社等	天津津住汽線束有限公司	合弁	自動車用 ワイヤー ハーネス	94.11	1382.62 96.3増資
電子	ヤマハ株式会社	天津雅馬哈電子楽器有 限公司	合弁	電子楽器	89.1	1926.75
	徳山運送株式会社 フィガロ技研株式会社 神鋼商事株式会社	天津費加羅電子有限公司	合弁	半導体ガス センサー, ガス警報器	90.2	707.25
	スタンレー電気株式会社	天津斯坦雷電気株式会社	合弁	自動車用電 子部品	95.7	2230.00
	松下電器産業株式会社 松下電子部品株式会社	天津松下電器部品有限 公司	合弁	固定抵抗器, 電解コンデ ンサ等	95.11	4987.22
	富士通テン株式会社 他	天津富士通天電子有限 公司	合弁	カー・ オーディオ	95.12	1300.00
機械	東京 EMIX 株式会社	埃米克斯医療機器(天津) 有限公司	合弁	医療機器, 設備製造業	95.9	800.00
素材	株式会社東京フレックス オリックス投資株式会社 TF. Hong Kong	天津天富軟管工業有限 公司	合弁	ゴム板, パ イプ製造	88.3	600.00
	関西ペイント株式会社 香港関西ペイント 香港永富油漆有限公司 日商岩井	天津関西塗料化工有限 公司	合弁	自動車用 塗料, 船舶塗料	92.1	1500 95.2増資
	福助工業株式会社 伊藤忠商事株式会社	天津福助工業有限公司	独資	ビニール 製造	94.2	1250.00
	東京フェライト株式会社 三菱マテリアル株式会社	天津 TMT 磁材有限 公司	合弁	磁石材料製 造業	94.8	1860.00
	東都興業株式会社	天津東都石油化工有限 公司	独資	化学原料	95.11	2000.00
生活関連	株式会社 ESK	天津愛津服装有限公司	独資	服飾製造業	90.11	500.00
	株式会社ハートウエル 伊藤忠商事株式会社	天津華徳温紡織有限公司	独資	タオル製造	92.7	1720.00
	株式会社橘屋 伊藤忠商事株式会社	天津真星紡織有限公司	独資	高級タオル 製造	92.12	764.00

資料；野村総合研究所『中国天津技術開発区将来発展戦略策定調査のあらまし』1996.7。

側投資40%，合資期限30年である。公司是、電子ピアノ及びその補助産品を主に生産販売し、年間生産能力は60万台である。一年余りの予備作業を経て、90年4月に正式に開業した。導入された各種の設備の価額は13億円。YAMAHAを商標とする高品質の電子ピアノを生産する。公司是、現在600人を越える従業員を擁し、全ての工員は、職務を行う前に厳格な訓練が行われ、さらに一部の者は、日本へ先進技術の研修に派遣される。これによって、素質の比較的高い専門的技術を持つ人材が確保され、技術集約型産業の需要に込えている。

天津雅馬哈は、創業初年度から黒字を実現した。90年の正式開業以来、生産量は大幅に増加し、90年の3.7万台から94年には累計97万台へ、設計能力の年産60万台の60%を越えた。

公司是、十種近くの電子ピアノを生産しており、90%は世界各地へ販売されている。当該公司の主要産品 KB100 と KB200 型電子ピアノは、中国国内でも好評で、現在すでに中国国内市場の2分の1の販売シェアを占めるに至っている。

雅馬哈公司是、中国国内で必要とされている先進技術と管理技能を導入するとともに、その附属部品を生産委託によって中国国内の企業に製品の高度化を誘導した。優良な製品は、公司に手厚い報酬をもたらし、販売額と実現利潤は年々増加している。数年来、公司是全国500の巨大企業として評価され、全国の優良外国系投資企業ないしは天津市最優良外資投資企業等の称号をえている。

良好な経済成果を取得していると同時に、公司是また比較的良好な社会的成果をも取得している。いうまでもなく、天津雅馬哈は、経済技術と文化交流の窓口である。電子音楽の普及と業務開発に伴い、当該公司是、中国8省市で事務所及び100カ所近くの修理工場を設立している。これと同時に、全国の町市に200カ所を越えるヤマハ電子ピアノ教室を開設し、ヤマハ電子ピアノ教室では2万人を越える児童が音楽教育を受けた。

(2) 天美汽車配件有限公司

天美汽車配件（自動車部品）有限公司は、天津開発区に設立された最初の外資系独資企業であり、日本・矢崎総業企業グループに所属している。矢崎グループは、世界各国に多くの関連会社及び支店を設立している。矢崎のコンセプトは、多国籍企業となることではなく、それぞれの国に深く根をおろした多文化型企業として発展することであって、開発研究から生産、流通、販売等の各領域に至るまで、それぞれの企業が相互協力して、製品の安定供給を実現することにある。天美の成功は、日本の多国籍企業が天津開発区に投資し成功をおさめた模範である。

天美汽車配件有限公司は、1988年3月に創立され、会社の登記資本は1,145万ドル、投資総額2,146万ドルである。会社の占有地は、31,428平方メートル、自動車の電気ワイヤー、ハーネスを生産し、全てアメリカと日本へ販売している。

天美会社は、88年の設立時には、第一期投資がほんの45万ドルで、会社は土地使用权を取得せず、専用工場を建てず、TEDAの標準工場を租借して生産と経営を行っていた。しかし、会社は、一年後には204万ドルに増資し、さらに一年後1,004万ドルまで増資した。このとき、会社は、土地使用权を申請し、専用工場の建設を決定する。そしてさらに一年後、1,228万ドルに増資、現在2,146万ドルの増資に至っている。ここ数年来、公司製品の販売額と利益課税額は毎年継続して倍増し、94年における輸出額は3,610万ドル、利益課税額は3,836万人民元に達している。

品質は、企業存続の根本である。天美会社は、正にこのコンセプトに従って製品の品質向上に取り組みさまざまな活動を展開した。生産現場に多くの検査項目を設定して、何重にもチェックし、問題の発生時に時を移さず解決する。さらに、毎年11月には、品質保証月間活動を展開している。この活動は「自我の素質を高め、会社のあり様を改善し、会社の発展を促進する」というコンセプトを展開したもので、活動を経ることによって工員の品質意識を大々的に増強した。

天美会社が製品の品質を向上するために採用した一つの重要な手段は、QCC活動、いわゆる品質管理サークルであった。同一職場同一班の人が主体的に自主的に品質管理活動を展開する3～10人からなる小団体を組織し、この組織の活動を通して、工員をQCC活動の持つ個人の価値実現の楽しみを体得させ、企業に大きな凝集力を生み出させた。

現在、天美会社は2,000人を越える従業員を抱えている。そのうち、日本側の管理人員は11人にすぎず、大部分を中国側管理人員が占めている。会社は、中国側管理人員の養成を重視しており、彼らに存分に能力を発揮させる条件をつくりだしている。

95年、会社はもともとの米国CHRYSLER製品項目の上に、日本トヨタ自動車と日産自動車への部品生産の項目を加えた。生産への不断の拡大要求に応えるため、会社の二期行程は一年の施工建設を経て目下竣工しており、現在すでに正式に操業を開始している。

(3) 天津津住線束有限公司

天津津住線束有限公司は、1994年11月に創立された。会社の占有面積2,000平方メートル、投資総額6,000万元人民幣、登記資本金3,000万元人民幣である。当会社は、天津汽車（自動車）工業総会社と日本・住友電気工業（株）、住友電装（株）、住友商事（株）、及びシンガポール科技工業有限公司の合資によって設立された自動車ワイヤー専門の生産工場である。そのうち、中国側資本金の持ち分は50%、日本側持ち分45%、シンガポール側持ち分5%で、会社の現有従業員は250人余りである。

94年の会社成立以来、日本・住友電装の自動車ワイヤー生産技術を導入し、国際先進水準の設備を備え、天津汽車工業総会社に供給する付属部品製品を生産している。目下、天津津住線束有限公司は、天津汽車工業総会社が生産した自動車のワイヤー部品市場を独占している。また、これと同時に、当会社の製品の一部は、日本へ再販売されている。

会社は、企業内部の管理に力を入れ、製品の品質から着手し、その製品

近藤：天津市の経済発展と日本企業

を現在ある基礎の上に品質の飛躍を生じさせた。会社は、さらに不断に研究開発を続け、自動車の電気連結線のような新製品を開発した。会社の製品は、日本のダイハツとトヨタの好評を獲得するに至って、中日双方の投資者はともに発展の良好な見通しを得るに至り、さらに大きな規模の発展を求めている。

拡大再生産を進め、製品の品質をさらに一歩高めるために、95年公司は、大幅な総合的能力の改造を行った。工場を拡大するのに2,000万元人民幣を投入し、同時に OPR と KOMAX 全自動圧力リベット打ち機を新しく購入設置し、企業発展の為の十分な予備能力を確保した。95年には、公司製品の総販売額は、6,000万元人民幣、日本への再販売比率は40%となる見込みである。

自動車工業は、中国が今後発展を鼓舞奨励する国民経済の支柱産業であって、発展の将来性を備えている。中国経済の発展水準の高まり、人民生活の改善につれて、自動車製品は、まさに年々拡大化する国内市場を擁している。自動車が中国の家庭に入るのはそれほど遠い時期ではない。天津開発区が、時期を失わず自動車部品の生産から着手して、規模の経済に従い、天津市と国際的大自動車企業とが連合し、物力、財力を集中して全力を挙げて自動車工業を発展させてきたことは、非常に英明な措置であった。

(4) 天津関西塗料化工有限公司

天津関西塗料化工有限公司は、中、日、港の合資企業であり、1992年に成立した。投資総額500万ドル、登記資本400万ドルである。中国側出資者は、中信天津工業発展公司、天津灯塔塗料株式会社、及び天津遠洋運輸公司である。日本側出資者は、日本・関西ペイント(株)と日商岩井(株)である。香港側出資者は、香港関西塗料有限公司と香港永富油漆有限公司である。このうち中国側分担が50%を占め、外国側の持ち分は50%を占めている。当会社は、93年11月に第一次製品をテスト販売したが、勿論製品の品質、販売量ともに人を満足させ、よって94年に正式な生産経営を開始した。

当公司の特徴点は、公司が中日双方のそれぞれの優れたところを集めたことである。すなわち、日本最大の塗料会社——関西ペイント(株)は、当公司に全ての製品技術と先進的管理経験を提供した。中国最大の塗料会社——天津灯塔塗料株式会社(元天津油漆工場)は、当公司のために優秀な技術管理の人材と生産の根幹をなす精鋭の専門技術者グループを投入した。彼らの生産する「雅力思高」ブランドの各種塗料は、性能が良く、それぞれ付着力が強く、優れた防錆、防腐の性能、海洋生物の汚染を防ぎ化学薬品に耐えられる性能を持ち、さらに優良な施工と付設性能を備え、異なった水域、異なった気候条件下で航行する船舶と海上、陸上運輸のコンテナ及び石油平台、埠頭施設、工業部材などの優良な保護と装飾性をもった塗料である。94年の製品販売量は3,000余トン、95年の製品販売量予測はまさに5,000トンを超す。当製品の輸出は、500万ドル、輸出率は98%に達する。天津関西塗料化工有限公司は、日本・関西ペイント(株)が中国に投資した最初の合資企業である。現在公司の従業員は90余人で、そのうち第一線の生産に従事しているのは24人である。中国側人員の多くは、工場運営方針の提出や従業員全体のための社会保険を処理するなど企業管理業務を担当している。

(5) 天津華徳温紡織有限公司

天津華徳温紡織有限公司は、日本で65年の生産の歴史を持つ大規模タオル生産企業、(株)ハートウェル・グループと伊藤忠商事(株)の共同出資で創業された独資企業である。当公司は、占有地面積20,470平方メートル、登記資本金650万ドル、投資総額1,300万ドル、現在の共有管理及び生産人員450名で、労働集約型産業に属している。公司は、1992年7月に成立し、95年4月に正式に生産に入り、製品は主として中・高級タオルである。

92年7月の公司成立時、天津開発区の投資規模は、1,000万ドルを越える大規模企業は非常に少なく、当時少なからず人がどうして天津開発区にこのような巨額の資金を投ずるのかと考えていた。ハートウェル・グループ

の多国籍経営の戦略構想の実施の背景には、次のような考えがあった。21世紀の到来とともに、多品種、多銘柄、高品位、低価格が消費要求の必然的趨勢であり、この変化の趨勢に適応するための企業の唯一の出口は、製品の品質を高め、製品のコストを引き下げることであり、そしてタオル製造業は労働集約型産業であるから製品の生産コストを引き下げるには生産規模を拡大することと労働力のコスト引下げを実現することとに依存しており、労働力コストを引き下げるもっとも有効な方法は、直接労働コストが低廉で、労働生産性が高い地域に投資するに優るものはないと。こうした思考プロセスのもとに、日本ハートウェル・グループは、世界の軽紡績大国中国を投資地を選んだのである。さらに経営者は、最良の投資地を選択するため、上海、大連、天津などの地をまず考慮し、最終的に天津開発区に大型海外生産基地を建設することを選択した。

天津華徳温紡績有限公司は、日本ハートウェル・グループの最初の海外子会社である。天津華徳温紡績有限公司の工場訓は、「長期の立場にたつて、TEDAに根を下ろす」である。

いわゆる長期的な立場にたつとは、会社が生産している高級タオルは、現在の販売市場が日本、東南アジアと香港であるけれども、中期的販売市場は北アメリカ（米国）とヨーロッパであり、最終的な販売市場は、まさに土地が広く、人が多く、市場容量の巨大な中国であるということである。いわゆる根を下ろすということは、会社が安定した発展と利害が通じあうTEDAと運命を共にするということである。すなわち、天津華徳温公司是、まさに自己の安定した経営でもって、日本の親企業が世界に向かって進むための成果の上がる業務を開拓し強固な基盤を打ち立て、自己の大規模生産をもって親企業が全世界に向かって提供する高品質商品の生産基地になることである。

天津華徳温紡績有限公司の高い効果的生産は、ハートウェル・グループの平均生産コストを迅速に引下げ、労働生産性を急速に高め、生産規模を急速に拡大させ、製品の国際競争力を急速に増強させた。

(6) 天津天富軟管工業有限公司

天津天富軟管工業有限公司は、中国国際投資公司、天津工業發展公司及び日本(株)東京フレックスの合資で設立され、ステンレス鋼金属軟管製品を専門に生産する企業である。公司創設は、1987年12月、登記資本金2.25億円、投資総額3億円である。そのうち、中国側投資が20%、日本側投資が80%を占めた。

88年4月、公司は2,000平方メートルの第一期工場を建設、生産に柔軟性と耐触性を備えたステンレス鋼金属軟管を用いた。製品の原材料に金属ステンレス帯材を取り入れたために、成形品の強靱性が非常に強く、各種形状に自由に伸縮、湾曲することができ、同時に錆を生ぜず、見た目に美しく、耐用性があり、石油化学工業、船舶工業、建築工業、機械工業、航空工業、及び民用品など多くの異なった領域に広範な応用ができる。初期の製品は、すべて日本と韓国へ再販売された。

天津天富軟管公司は、(株)フレックスの科学的管理方法と先進経験を天津開發区に持ち込み、生産に入って一年に至らぬうちに製品合格率が日をおって高まり、原材料の消耗率は月をおって低下、公司の各項目の生産経営計画は順調に実現した。

海外市場における公司に対する製品の需要量は不断增加することによって中国国内市場も逐次好感をもって、日本国東華基金1号とTF香港公司が当公司の取締役に加入するとともに、双方一緒に二次(89と94年)にわたる追加投資を提供、工場を拡大し設備を増設した。現在、天富公司の投資総額は、すでに6億円に増え、登記資本もまた4.75億円(そのうち、中国側持ち分20%、日本側持ち分41%、東華基金1号19%、TF香港公司20%)となった。工場面積は、10,500平方メートルに拡大、製品種類もまた、開業当初の単純標準型製品から多品種、多規格の方向へ発展した。94年現在、公司販売額は13,690万元人民幣、実現利潤1,194万元人民幣、製品輸出比率94%となっている。

公司の現在に至る発展は、日中双方の誠意ある共同作業によって等しく

利益をえたのである。会社の開業当初からの一貫した高い標準を要求した管理、一人一人の工員の勤勉な職務態度、さらに天津開発区的良好な投資環境と中国の改革開放政策によって利益を得たのである。会社は、現在中国国内で積極政策を進め、若干の組立と販売及び販売以後のサービスを主とする支店を設立しつつある。天富会社は、不断に新製品を開発すると同時に、最も速く敏捷な方法によって各支店に向けて各種部品を提供し、組立てを行い、それによって更に速く更に良い顧客へのサービスを行い、それと同時に、管理様式もまた逐次本来の中小企業型管理から現代企業グループ型管理様式の方角へ転化している。

おわりに

中国のこれまでの急速な経済発展は、外資導入に依存してきた。そして、外資導入を図るため、各種の外資に対する優遇政策と積極的な導入奨励が行われた。基礎的産業基盤の不備、市場経済化を促進するための法体制の未成熟、製造・経営技術面での海外との格差などの存在を解消し、経済発展を進めるためには、資金が極端に不足していた。そうした状況下で、外資に依存せざるを得なかったことは、当然であった。しかし、中国は、他方で上述の天津開発区の現実の展開にみるように、外資導入とともに、外資のもたらす生産技術や経営技術の導入に積極的に取り組み、また、その投資環境の整備に努力してきたのである。これが、中国の急速な経済発展に大きく寄与したことも特筆される必要がある。

天津開発区の将来展望をみると、これまで以上に経済成長の質量と内包的拡大再生産を重視し、継続しての外資導入を期待している。1996年、天津開発区は、「九五」計画と「2010」年目標を達成するための発展戦略を策定した¹⁴⁾。それによると、天津開発区の産業発展目標を「世界を代表する

14) 天津経済技術開発区は、96年、野村総合研究所と共同で地区の発展戦略を策定している。(株)野村総合研究所『TEDA 将来発展戦略策定調査のあらまし』1996年7月参照。

高度科学技術産業の一大集積地」及び「環渤海湾地域の産業・貿易センター」の実現とし、北京・天津・TEDA（滨海新区）の一体的連結を図る交通体系の形成を中心とする戦略プロジェクトを計画している。そして、その目標実現のための要点は、更なる継続的外国企業の直接投資である。

しかしながら、天津ないし中国を取り巻く内外環境は、これまで以上に厳しくなってきた。いうまでもなくこれまでの外資優遇政策は、国内事情から見直しが進められつつあり、また、外資供給源であったアジア経済が金融不安を抱え、高成長が鈍化しつつある。そうした背景下で、これまで通り順調な外資導入が図れるかどうか。輸出生産基地としての開発区単独での対応では限界があろう。これまでのような形態での外資導入に依存した発展構想自体が、大きな転換点を迎えているといえよう。

もちろん天津開発区ないし中国が、外資導入に依存しない「自力更生」によってこれまでどおりの経済成長を続けられるとは思えない。とするならば、外国企業に対する「優遇政策」によらない中国進出への魅力をどう作り出すかが問われてくる。中国政府は、輸出振興による外貨獲得としての開放政策から海外資本にとっての中国の最大の魅力である国内市場そのものの海外資本への更なる開放への政策転換を早晚必要とされてくると思われる。