

チャイナ・ リスクと

園田茂人・
蕭新煌^編

——日韓台の企業の挑戦

いかに 向きあうか

いまや世界の工場から巨大な市場へと変貌した中国、
そこには大きな「リスク」がある。

日本・韓国・台湾の中国進出企業のビジネス展開を分析し、
「リスク」の実態と各国企業の中国観、経済大国・中国の現状を明らかにする。

市場としての中国を
どのように
捉えるべきか

東京大学出版会

チャイナ・リスクといかに向きあうか
目次

はじめに 中国の台頭をめぐる挑戦と応戦

——企業のチャイナ・リスク認識という課題設定……………園田茂人・蕭 新煌 i

第一部 台湾

第1章 中国における「台商」

——その政治的リスク下の生存戦略……………陳 志柔 3

- 1 はじめに 3
- 2 台湾の対中直接投資の概略 5
- 3 台商にとっての中国の政治的リスク 11
- 4 不確実性への対応方法としての「関係」構築 21
- 5 労務環境の悪化にどう対応するか 24
- 6 おわりに 31

第2章 政治ゲームとしてのビジネス

——台湾企業の政治的役割をめぐって……………吳 介民 35

- 1 問題意識 35
- 2 対中経済依存の構造 40
- 3 代理人モデル——中国による政治的インパクト行使のメカニズム 44
- 4 台商の政治的役割——その事例分析 51
- 5 結論 69

第II部 韓国

第3章 韓国の大企業はなぜ中国投資に積極的なのか

——政治的リスクと経済的機会の狭間で……………朴 濬植・李 賢鮮 77

- 1 はじめに 77
- 2 調査の設計 80
- 3 台頭中国の魅力 83
- 4 韓国財閥ビジネスグループの中国における成功 91
- 5 チャイナ・リスクを評価する 95

6 おわりに 109

第4章 韓国中小企業の中国適応戦略……………金潤泰・李承恩 111

1 はじめに 111

2 中国の政治経済的リスク——外資系企業に対する政策基調と経営環境の変化 114

3 撤退企業の増加と韓国政府の対策 129

4 中国に投資する中小企業の適応戦略 133

5 おわりに 145

第Ⅲ部 日本

第5章 日本企業のチャイナ・リスク認識に見る三〇年……………園田茂人 151

1 はじめに 151

2 日本の対中投資に見る歴史的变化 155

3 第一期（一九九一年）——分離・対立する二つのシステム 164

4 第二期（一九九二—二〇〇一年）——融合・交渉する二つのシステム 172

5 おわりに 183

第6章 反日デモはチャイナ・リスク認識に影響を与えたか

——二一世紀以降のビジネスリスクと駐在員の役割変化

1 はじめに……………園田茂人・岸保行・内村幸司 187

2 第三期（二〇〇二—二〇一一年）——「政冷経熱」という新たな時代 190

3 第四期（二〇一二年—）——「チャイナ・プラスワン」戦略の台頭？ 202

4 おわりに 209

第7章 「関係」のポリティクスとリスク管理

——中国における日韓台企業の比較……………園田茂人 213

1 はじめに 213

2 中国における個別主義の復活 214

3 調査のデザインとデータの形状 218

4 仮説と分析結果 221

5 結果の解釈 226

6 おわりに 232

おわりに 日韓台企業にとってのチャイナ・リスク
―その比較から得られる知見―……………蕭 新煌・園田茂人

参考文献 1

装幀 間村俊一

第一部 台湾

第1章 中国における「台商」——その政治的リスク下の生存戦略

陳 志柔

1 はじめに

一九八〇年代になり、中国が市場経済化を進めるようになってからというものの、海外からの直接投資が中国の成長を牽引する役割を果たすようになる。二〇〇三年には、中国が世界で最大の直接投資受入国となり、アメリカを凌駕するようになった。

二〇一〇年から一三年にかけて、対中投資額がもっとも大きかったのが香港と台湾で、これにシンガポール、日本、アメリカ合衆国が続く。¹⁾他方で、この二〇年ほどの間、中国は台湾からの第一の直接投資先であった。二〇〇二年から一三年にかけて、台湾の総投資額に占める対中投資額の割合は六一%（二

〇二二年）から八一％（二〇一〇年）の間を上下するなど、台湾の対中投資が中国の対台投資を大きく上回る現象が続いてきた。⁽²⁾

本章は、台湾の対中直接投資に焦点を当て、二〇〇〇年代以降、「台商（中国で働く台湾人ビジネスマン・商人の総称）」がどのようなリスクに直面してきたかを論じるものである。

この一〇年ほどの間、台湾の対中投資は急速に増加した。統計上の数値が実際よりも小さくなっていて可能性を考慮に入れると、対中投資総額に占める台湾の対中投資額の割合は、公式統計より大きくなっているといっている。

ともあれ、このように台湾による対中投資が増加する中で、これが中国における台湾ビジネスをどのように変えることになったのか、検証して見る必要がある。

近年、台商が直面するリスクに関心が高まっているが、その多くが地方政府による法律や条例の恣意的な解釈、選択的な執行の結果、生じている。法をいかに解釈し、いかなるタイミングで執行するかをめぐって、地方政府は強い権限をもっている。

本章は、地方政府や個々の役人による不透明なレントシーキング的行為に、台商がいかに対応しているのかに焦点を当てる。二〇〇〇年代の後半以降、労使関係や労働争議が対中直接投資に関わる大きな問題として浮上して来るようになったため、中国の労働問題に台商がどのように対応しているかについても、分析のメスを入れることにしたい。

本章が用いるデータは、公式統計や筆者が行ったインタビュー結果に基づいている。対中投資に関する

データは、多くの場合、台湾政府の統計を利用している。中国の台商が直面している困難や、その対処法を理解するため、筆者は広東省の東莞や深圳といった珠江デルタや、浙江省平湖や江蘇省昆山といった長江デルタでインタビュー調査を行った。本章で紹介される発言は、二〇〇七年から二〇一三年にかけて、当地を数度にわたって訪問した際、台商で働く管理職や経営者を対象に行ったインタビューの結果、得られたものである。

2 台湾の対中直接投資の概略

一九九七年以前、台商がもっとも積極的に企業登記をしていたのが香港である。ところが香港の中国返還により、対中投資を行う際の企業登記をカリブ海や太平洋に浮かぶ諸国で行うようになった。

一九九七年以前であれば、香港の対中投資に占める台湾資本の割合が全体の三分の一程度であったのに対し、近年では台商が対中投資を行う際、その七割が英領バージン諸島やサモア、英領ケイマン諸島で企業登記されているとする試算がある（Tung and Hung 2012）。台湾では、対中直接投資は規制緩和されており、中国に投資するにあたって企業名を秘匿する必要はなくなったといえ、こうしたオフショア取引は制度化され、依然として続けられている。

こうした中、二〇〇〇年代後半以降、対中投資の一部は直接台湾から大陸へ、一部は香港やカリブ海・太平洋の諸国を経由して、行われるようになってきている。そのため、対中投資件数が増加しているといっても、実際の数値は公式統計値よりも大きくなっている。

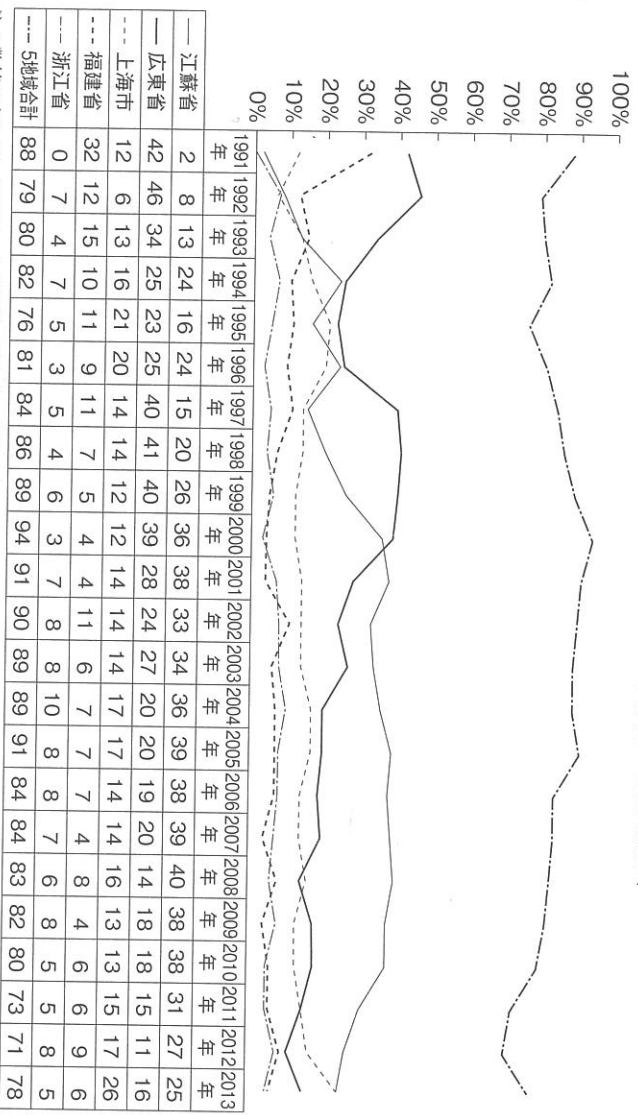
図1-1は、一九九一年から二〇一三年にかけての、台湾の対中直接投資首位五地域の推移を示したものである。台湾からの中国投資は、江蘇省、広東省、上海市、福建省、浙江省といった上位五地域に集中し、二〇年もの間、投資総額の八五%前後を占めてきた。これらの数値は台湾の公式統計に表れた値であるが、こうした数値に表れない多くの投資案件が存在しているものと考えられる。

一九九一年から二〇〇〇年にかけて、台湾の対中直接投資がもっとも集中したのが広東省で、投資総額の約三分の一を占めていた。二〇〇一年から二〇一二年にかけては江蘇省が首位に躍進し、二〇一三年になると上海市が首位の座に就く。

二〇〇一年以前、台湾政府は企業の対中投資を厳しく規制していたが、これも政治的な理由ばかりか、政府がハイテク産業の空洞化を恐れたからであった。二〇〇一年になると、以前の規制が大幅に緩和されるようになり、台湾の中国投資はブームを迎える。二〇〇一年から〇二年にかけての一年間、台湾による中国投資は前年度の三倍となった。投資先の第一位は広東省（全投資額の二八%）から江蘇省（全投資額の三八%）へと移り、それから一〇年もの間、平均して全対中投資額の三七%が江蘇省に集中することとなる。これも、二〇一一年からは風向きが変わり、江蘇省への投資は全体の二五%程度へと落ち込む。

二〇〇〇年代になって江蘇省への投資が活発になったとはいえ、上海市や福建省、浙江省といった他の地域への投資が相対的に低下したわけではない。むしろ、これらの地域への投資は、この一〇年ほどの間、堅調だった。台湾の中国投資、とりわけ二〇一一年から一三年にかけての投資総額を地域的に見

図1-1 台湾による対中投資首位5地域への投資状況：1991-2013年



注：数値は丸めているため、合計値が一致しない場合がある。
出典）台湾經濟部投資審議委員会の資料から計算（http://www.moecat.gov.tw/）。

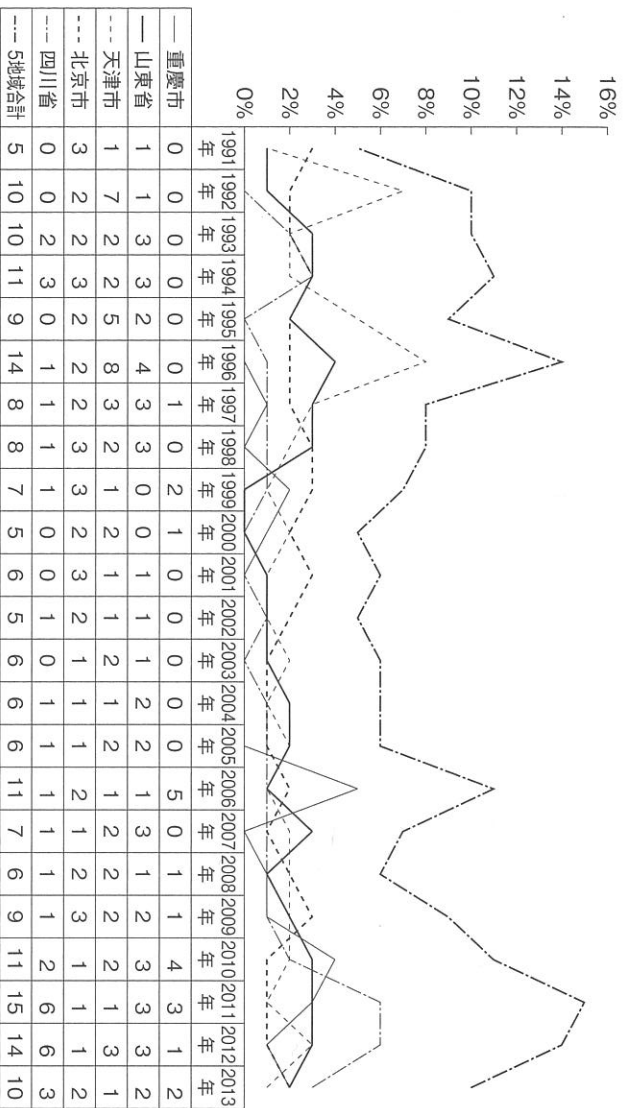
てみると、投資先の順は、江蘇省（二八％）、上海市（二八％）、広東省（二四％）、福建省（七％）、浙江省（六％）の順となっている。

もっとも近年、これらの五地域への投資の集中度が低下する傾向にある。二〇〇一年から〇五年にかけては、これら五地域が全投資額の九〇％を占めていたのに対し、二〇一一年から一三年には、これが平均七四％へと減少しているのである。この時期、重慶市や山東省、天津市、北京市、四川省といった地域への投資が相対的に増え、その総計が全投資額の一四％を占めるまでになった（図1-2参照。二〇〇〇年代後半から、重慶市や四川省（その多くが成都市）への投資が加速しているが、これからもわかるように、台湾の対中投資は内陸部へも向かうようになり、投資先も多様化している。

産業別に見た直接投資の状況については、図1-3にまとめられている。これからもわかるように、台湾の対中投資を大きく支えてきたのが製造業で、一九九一年から二〇〇〇年にかけて平均九〇％、二〇〇一年から〇五年にかけて平均八九％、二〇〇六年から一〇年にかけて平均八二％と、徐々に減少傾向にあるものの、製造業が全投資額に占める割合は一貫して高い。

こうした傾向も、二〇〇〇年代後半から変化を見せるようになる。この時期、卸売・小売、不動産、情報通信・放送、金融・保険といったサービス業に多額の投資がなされるようになった。二〇一〇年にECFA（两岸経済協力枠組協定）が調印され、中台間の投資規制が大きく緩和されたこともあり、サービス産業への投資は従来にも増して活発になった。その結果、二〇一一年から一三年にかけて、全投資額に占めるサービス産業の割合が平均三二％にまで増加することとなった。同時期の対中投資は、金

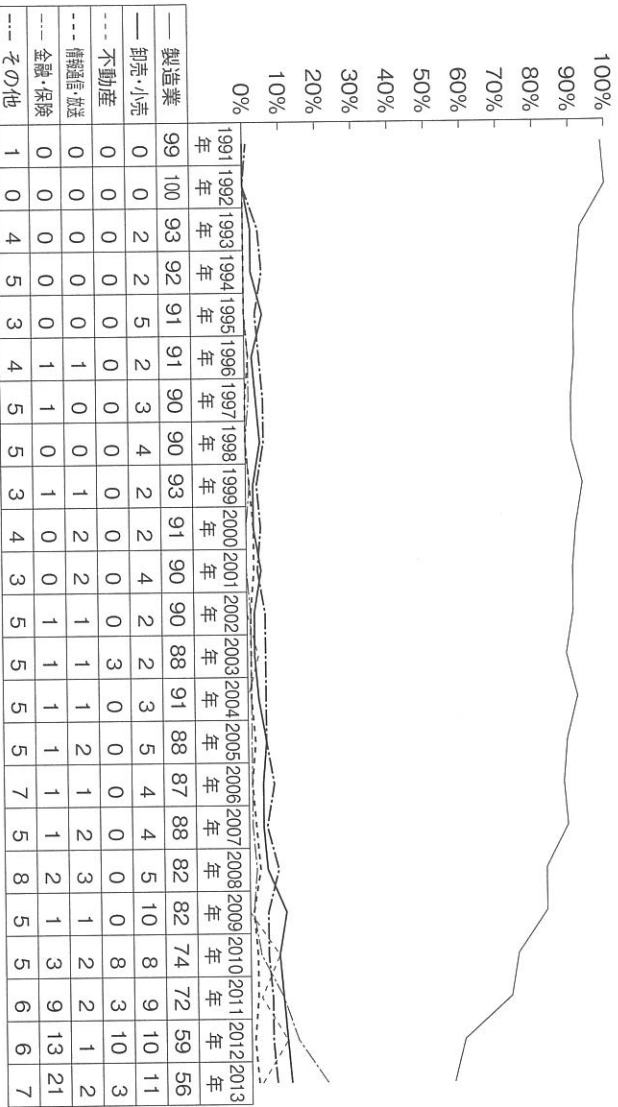
図1-2 台湾による対中投資次位5地域への投資状況：1991-2013年



注：数値は丸めているため、合計値が一致しない場合がある。

出典) 台湾經濟部投資審議委員会の資料から計算 (http://www.moeaic.gov.tw/)。

図1-3 産業別に見た台湾による対中投資の状況：1991-2013年



注：数値は丸めているため、合計が100にならない場合がある。
 出典）台湾經濟部投資審議委員会の資料から計算 (http://www.moecic.gov.tw/)。

融・保険や卸売・小売に集中し、全体のそれぞれ一三%、一〇%を占めるまでになった。

製造業では、(1) 電子部品、(2) コンピュータ・電子・光学製品、(3) 電力設備、(4) 繊維製品、(5) プラスチック製品が対中投資の上位を占めている。一九九〇年代には、これらの産業が全投資額の四〇%、二〇〇〇年代になると五五%を占めるまでになる。特に二〇〇六年から一〇年にかけて電子部品への投資は活発化し、全投資額の四分の一を占めるまでになった。これは他の項目よりも遙かに大きい数値である。

このように二〇〇〇年代半ば以降、いわゆるハイテク産業、IT産業が対中投資総額の四割を占め、台湾の対中投資の骨格を担っていた。

3 台商にとっての中国の政治的リスク

以上、台湾の対中投資に見る二〇年間の歴史を概観してきたが、ここでは、台商が直面している困難や挑戦を検討するとともに、こうした状況にどのように対処しているかに注目してみることしたい。

実際、台商が直面する問題の種類や程度は、(1) 産業やセクター（製造業かサービス業か）、(2) 規模（中小企業か大企業か）、(3) 出資比率（全額出資か合弁か）、(4) 台湾での出資形態（有限会社か株式会社か）、(5) 投資先（珠江デルタか長江デルタか）、(6) 資本―労働比率（労働集約的か資本集約的か）、(7) 輸出志向（輸出志向が強いか否か）、(8) ハイテク産業に属しているか否か、(9) 管轄官庁の有力官僚とコネをもつだけの力を持っているか、などによって大きく異なる。

とはいえ、台商が中国で直面する問題や不確実性は、経済的性格に起因するものとは言いがたい。インタビュ対象者となった、ある企業管理者が述べているように、「お金で解決できる問題なら、大した問題とはいえない」からである。台商にとって最大の困難は、中国の地方政府による統治のあり方に起因している。というのも、これは特定の地方で共有された規範や行動様式に基づいているため、経済的要因によって説明できるものではないからである。

本章でいう「地方政府による統治のあり方」とは、中国のある特定の地域でこの二〇年ほどの間に形成された、経済をめぐる規制や管理に関わる組織的取り決めを意味する。具体的には、関税や課税、社会保険などの領域で顕在化する現象を取り上げることとする。多くの台湾人管理者が異口同音に指摘するように、「法を破る気はないものの、法がどのように解釈され執行されているのか不透明で、コロコロと変わるから」である。

関税の中の政治的リスク

中国の、とりわけ輸出志向が強い中小企業の製造業にとって、通関の施行規則が不明確で、管轄の役人が賄賂を要求しがちであることが、通常業務上のもっとも頭の痛い問題となってきた。

一九八〇年代以降、中国は「双軌制（市場原理と計画経済を両立させること）」を採っていたこともあり、比較的高い関税をかけることで国内産業を保護し、関税の減免措置を与えることで輸出を促進してきた。多くの台商が珠江デルタに進出したのは、こうした減免措置の恩恵を受け、中間財に加工を加えて海外

に輸出する「来料加工」モデルを採用していたからである。実際、このような関税の減免措置を誘因とした企業誘致は大成功を収め、華南地域は多くの資本を惹き付けることになった。

他方で、アパレルや皮革製品などの輸出志向の高い産業では、実際の関税率が高いこともあって、減免措置対象の物資を国内市場に流したり、これらの物資を輸出せずに消費したりといった、違法で処罰の対象となる行為が頻発することとなった。こうした違法行為に対処するため、中国の税関担当者には輸出入品を幅広く検査し、法的措置を下す権限が与えられていた。実際、法の解釈や執行に当たって灰色な部分が多く、これが地域によっても、管轄部門や担当者によっても違っていた。

筆者は、中国の台湾企業で働く多くの台湾人管理職を対象にインタビューを行ってきたが、彼らは老板（ボスの意味）によって雇用され、月給を得て生活している。その意味で彼らの多くが、「税関とのやり取りの際に、法を犯したいと思わないし、リスクを冒したいとも思わない。何か起こったら牢屋に入れられるのは自分で、老板ではないからだ」と述べているのも首肯できる。

しかし、中国の税関をめぐる不確実性がつきまといっている以上、彼らは常にリスクを抱えた状態になっている。「一年中、多くの台湾人が地方の留置所に拘束されていますが、これも犯罪によるものではなく、関税や課税といった、会社絡みの事情からです」。二〇〇九年のインタビューの際、広東省の東莞市台商投資協会の趙秘書長はこのように述べ、リスクが日常的なものであることを示唆した。

関税をめぐる不確実な状態にあるのは、もともと規則が曖昧で、管轄部門に組織的なレント指向が強いことの原因がある。OEM（相手先ブランド製造）ブランドのバッグ製造工場で働く、ある台湾人管

理職は、次のように不満を述べている。

中国の関税制度そのものが、矛盾に満ちています。輸入部材を一例に挙げると、これらの物資は、(製靴の際の皮や電子部品製造の際の銅など) 製造過程でロスが生じるのが一般的で、廃物や残余物は検査の際に慎重に取り除かれます。輸入部材と輸出品の間で、どれだけロスが出たかの判断は、関税職員に委ねられています。輸入の際の重量によって決めるのがもともと一般的ですが、生産過程で個々の部材がどれだけ使われたのかは、ほとんどチェックされません。電気抵抗器を作るのに銅を輸入したとしても、最終製品には銅以外の金属が多く使われるので、結局どれだけの量の銅が使われたのかは、よくわからない。ところが関税職員は、輸入の重量だけを利用して課税額を計算します。(二〇〇九年のインタビュー)

管轄部門におけるレント指向の強さは、二〇〇〇年代の頭から、珠江デルタや長江デルタで広く行われるようになった「自査補税」という、自己申告による追加納税方式のキャンペーンにも見てとれる。この毎年恒例のキャンペーンは、歳入を増やすために上部機関が指令を出し、外資系企業を狙い撃ちにしている。

税関は、自己点検票に必要事項を二日以内に記入するよう、外資系企業に通知する。自己点検の対象には、輸出入量のチェックから物資の過不足、消費量単位で関税が規定する基準との大きな違いの有無など、細かな項目が含まれている。(過剰輸入や過小輸出、コードミスといった) 輸出入量の申告ミスや、未認可物資の受け取りや配送、未許可なままでの国内販売や外部委託など、税関が設定する基準と異なる事例は少なくない。

外資系企業にとって、「自査補税」は法的な問題というより、表向き法の執行の厳格化を装った、組織的なレントシーキングである。毎年恒例のキャンペーン期間中、台商は個人的なコネや東莞市台商投資協会を通じた制度的ネットワークを通じ、どの程度の歳入補填のために税関がキャンペーンを行っているのかについて、情報を入手しようとしている。

課税行為に見られる不透明さ

台商にとって、税金の問題はなぜ、そしてどの程度、問題なのだろうか。法を遵守する企業も、税金の問題に悩まされたいけないのだろうか。その答えは、残念ながらイイエスである。中国で操業する企業は、日々、税金の問題に頭を痛めているからである。そしてこれも、関税の場合同様、課税担当者に大きな裁量が与えられていることに原因がある。

法人税を例にとろう。中国における外資系企業の法人税は、以下のような公式によって定められている。

納税額 = 課税対象所得 × 適用税率 - 減免税額 - 免税額

ここで、課税対象所得＝所得×所得税率の関係が成り立つ。

適用税率は、中央政府によって規定されており、地方によって異なることはない。問題は所得税率が地方によって決められているため、課税対象所得額が地方によって大きく異なっていることにある。課税対象所得は、地方の税務当局が個々に決めており、そのため課税当局と企業の間で駆け引きや交渉がなされることになる。

ある財務担当マネジャーによると、所得税率は次のように決められているという。

毎年初め、老板と一緒に、ここの税務当局者を夕食に招待します。招待の目的は、そこでこの年の「率（所得税率のこと）」を決めるため。毎年、地方の税務当局は上部機関から課税額のノルマを課せられるのですが、税務当局は納税能力が異なる企業から法人税を徴収しないといけません。個々の企業への割当は、多くの場合、その規模や財務能力によって客観的、合理的に決められますが、当然のことながら、協議の余地も残っています。税金はコストに過ぎないので、税率の多寡は外資系企業にとって死活問題です。一パーセント違うだけで、額は大きく違ってきますから。（二〇〇九年のインタビュー）

同じ市でも、課税方法や税率は鎮によって異なっている。たとえば东莞市では、二〇〇〇年時点で、

厚街鎮の法人税は企業所得の二・五%、企石鎮の法人税は全労働者の賃金の二・五%、長安鎮の法人税は全輸出額の二・五%となっていた。このように、同じ东莞市であっても、鎮によって課税制度が異なっている。こうした状況にあって、台商は個人的な「関係」を通じてしか、支払うべき税金の額を確定できない状況に置かれている。

社会保険積立金をめぐる政府との交渉

二〇〇〇年代の半ばになり、中国政府は社会的不平等や都市農村間の収入格差の問題を解決しようと、重い腰を上げるようになった。そのため、農村部で社会保障制度を充実させ、農民の収入を上げることが重要な政策課題となった。二〇〇八年には新たに労働契約法が公布され、二〇一一年には社会保険法が施行されることになったが、これらは中央政府が労働者の賃金を上昇させ、社会保障制度を改正しようとする強い意思を表現するものであった。その結果、農民工の社会保険基金を立ち上げ、賃金を上昇させるのに外資系企業が大きな役割を果たさざるを得なくなった。

社会保険法の規定によれば、すべての市民が年金、医療保険、失業保険、出産保険、労災保険の五つの保険に等しく加入できるとされている。中央政府の法規・ガイドラインによれば、外資系企業を含むすべての企業は、労働者のために保険金の積立を行わなければならないとされている。とはいえ、中国では「上に政策あれば、下に対策あり」といわれるように、地方によって異なる対応がなされるため、社会保険制度は企業によっても、地域によっても異なっている（呉介民 2011；鄭志鵬 2014）。

実際、地域によって台商が払うべき社会保険料には大きな違いがある。北京市や上海市といった一級都市では、二級都市や内陸部より社会保険料が高く設定されている。積立金の額は、企業の前年度利益の多寡によって決められ、地域によって労働者側の負担率が異なっている。また多くの都市では、戸籍の有無によって適用する社会保険制度が異なり、都市戸籍をもっているかどうかで、扱いが大きく異なる。上海市は、こうした差別的な扱いを象徴するように、「多層分化した社会保険制度」を構築しようとしているのに対して、蘇州市は農民工と都市住民の間で差別的扱いをしないよう、普遍的社会保険制度を採用している（呉介民 2011）。

企業にあって、社会保険負担の多寡を決める大きな要素は参加率、すなわち労働者のうちどの程度が社会保険に加入しているかである。この参加率によって、企業が地方の社会保険局に支払うべき金額が決まっている。養老保険以外の四つの保険のうち、企業にとってもっとも重要となるのが公傷保険である。勤務中の傷害に対する補償は、この保険によってなされるからである。二〇〇〇年代の半ば以降、中央政府は農民工の社会保険加入率を大幅に上昇させると宣言したため、地方政府や企業は社会変革のための大きな圧力を感じるようになった。

五つの保険のうち、もっとも加入率が低いのが養老保険だが、これも労働者と使用者の双方にとって負担が重たくなっているからである。特に農民工の加入率が低いのは、使用者ばかりか労働者にとっても拠出金が高く、仕事が臨時的な性格をもつこと、地域を越えて積立金を移動させることがむずかしいことなどに原因がある。新しい社会保険法が二〇一一年に施行されることになったが、これにより養老

保険や医療保険、失業保険の積立金を、地域を跨いで移動させることができるようになった。ところが農民工の加入率は上がっていない。彼らが退職する年齢となる二〇年後に、政府がしっかり年金の基金を運営できるか、信用し切れていないからである。

労使紛争の激化という新たな環境

二〇〇八年のリーマンショック後、輸出の急落、労働力不足による企業の生産性の低下、農民工保護を謳った新たな労働契約法の施行、農民工の都市定着を阻む戸籍制度の存在など、いくつかの要因が外資系企業の労務管理に大きな影響を与えることとなった。その結果、中国全土で労使関係が急速に変化することとなり、中でも中国南部の労働集約的な輸出志向の強い外資系企業で変化が大きかった。

二〇〇〇年代も後半になり、ローエンド製品を作っていた小さな工場は、労賃や施設、原材料のコスト上昇ばかりか、元高のあたりを受け、閉鎖・倒産するようになっていた。規模の大きな工場は、安い労働力を求めて内陸部へと移動するか、国外へ出ていくようになった。

経済環境の悪化ばかりか、二〇〇八年の労働契約法の発効により、外資系企業の負担はより大きなものとなった。使用者に労働者との契約締結を要求する労働契約法の導入は、臨時工の利用に制限を加え、労働者を解雇しにくくした。そればかりか、解雇した労働者への退職金は高く設定され、労働者が契約を二度更新するか、一〇年以上勤務した場合には、正規社員として解雇できない条件となっていた。中国では、理由なく首を切ることができる有期雇用の制度が広く用いられているとはいえず、この条件は決

定的だった。これにより、共産党の御用組合が賃上げのための団体交渉をリードするようになった。

労働契約法は中国国内のあらゆる企業に適用されるものだが、中国国内の競争相手に比べ、外資系企業は同法の遵守をより強く求められるようになり、これが結果的に、外資系企業の比較劣位をもたらすようになった。また、この新しい法律が、全国でどの程度、厳格に遵守されることになるのか、はつきりしていないかった。地方政府が中央政府の指示を意図的に曲解する傾向にあり、執行のあり方は地方によってバラバラだった。

労働力が不足し、新たな法律が施行された状況にあって、台商の経営環境は今まで以上に悪化した。広くメディアで報道されたように、二〇〇〇年代半ば以降、中国では労働争議が頻発した。特に外資系企業や民間企業では、国営企業に比べて農民工のストライキが多く発生するようになった (Chen 2013)。

現在、外資系企業で抗議行動を行っている中心的なグループが、一九八〇年代後半から九〇年代前半に生まれた第三世代農民工と呼ばれる人たちで、中国が豊かになる中で育った世代である。彼らは一度たりとて農民であったことはなく、将来農民になることもない。とはいえ、戸籍上、あるいは自己認識の上でも、都市住民になったこともない。農民工と名付けられているとはいえ、外資系企業で働く従業員たちは、以前の農民工たちのように苦勞を耐え忍ぶといった意識は弱い。みずからの不満や苦しみを声にし、中国都市部で抗議活動を行う中心的存在となっている。

4 不確実性への対応方法としての「関係」構築

関税や税金、社会保険以外にも、中国の外資系企業は地方政府からさまざまな名目で課金されている。たとえば二〇〇一年時点で、台湾企業は社会保険や労務、消防、環境保護、公安、衛生、河川管理などの管轄官庁に納付金を支払っている。こうした地方政府による課金は随意に行われ、企業担当者や地方政府の役人の「関係」によって額が決まっている。そのため、地方政府の役人との関係づくりは、企業経営にとって決定的に重要である (本書第7章参照)。

とはいえ、政府の効率性向上と作業手順の標準化が進んだことで、中国の市場経済は目ざましい進歩を遂げた。問題は、この手の関係が、どの程度中国市場で重要となっているかである。ここでは、官民双方で標準化が進行したことで、関係の重要性が低下している領域はあるものの、法の執行が不確実な状況にあって、多額の罰金を支払ったり逮捕されたりすることを逃れるためのコストが、飛躍的に高くなっていく現実を確認したい。

筆者が実施したインタビューによれば、台商はみな口々に、問題解決のために地方政府の役人につけ届けなければならぬケースは、この二〇年ほどの間に少なくなっているという。とはいえ、儀礼や催し物の際の心づけは必要不可欠である。たとえば、春節 (旧正月)、端午節、仲秋といった中国の三大伝統行事の際、地方政府の役人に贈り物を送ることは当然のこととされている。

インタビューの結果によれば、重要となるのが、鎮や市レベルでの地方の有力者たちとの繋がりであ

る。これさえあれば、わざわざ政府高官との関係を利用して、不確実な状況に対応する必要はない。ある台湾人管理職によれば、

個人的な関係を維持し、お祭りの際に地方政府の役人につけ届けをしたり、「紅包(ご祝儀)」をあげたりするのは、日常生活の一部となっています。計算してみてください。この鎮には六〇〇社の外資系企業が存在しています。一社が局長に一〇〇〇元を贈ったとすると、この局長は六〇〇万円を懐に入れることができます！しかも、特定のお願いをするためのものでなく、通常の挨拶のためのものであります。特別な愛顧を求めようとしようものなら、それ以上の支出を覚悟しなければなりません。ただ、日ごろのお付き合いをしていないと、地方の役人が企業の夕食の招待を受け、企業が抱える問題に耳を傾けようとはしてくれません。まさかのために、このような関係を作り上げることは、すごく重要なのです。(二〇〇八年のインタビュー)

台湾で上場している会社で勤める、現在、東莞市で働くベテランの台湾人管理職に、「会社のお金を使って役人につけ届けをし、これが外部監査の対象となった場合、どのように社内処理するのか」と聞いたところ、次のような答えが返ってきた。

いい質問ですね！ 私の老板や取締役の数人が、多額のポケットマネーを出してくれるので、会社の帳簿には、こうしたお金の流れが記録されていません。問題解決のためにこうしたお金が必要な場合、私が老板にその旨報告し、老板は香港にいる秘書に連絡します。そして私が香港に行き、その秘書からお金をもらいに行きます。……オフィスの金庫では、ロレックスの男性用と女性用の時計をいくつか保管しています。一つ、五、六万香港ドルするでしょうか。問題解決のために使う必要がある場合、必ず老板にお伺いを立て、決裁してもらった後で、金庫から時計を取り出します。(二〇〇七年のインタビュー)

また別の機会に深圳市にある台湾企業を訪問し、その管理者に、「市場経済が軌道に乗っているのに、今でもつけ届けをしないとイケないのか」と尋ねたところ、その答えは次のようなものであった。

一般的に言って、直接的な贈賄行為は減っていますが、事情は関連部門によって異なっています。このあたりの村・鎮の幹部とは、この数年の間にいい関係を構築し、私たちの企業を高く評価してもらっています。しかし、税関は依然として貪欲な機関で、多くの有象無象が収賄に関わっています。数年前、中央政府の通達により、税関の職員は特定の地域で長く勤務できなくなりましてよね。その結果、彼らとの関係づくりがむずかしくなってしまうところがありました。ところが皮肉なことに、そうであるがゆえに、税関職員は以前にもまして積極的に、企業側に利益供与を求めるようになってきています。(二〇〇九年のインタビュー)

直接的な贈賄は減っていますが、人の雇用やその実地訓練といった点での支出は増えています。税関や地方行政では手続きが標準化ようになってきていますが、こうした状況に対応するため、多くのスタッフを雇用し、訓練するようになっていきます。数ヶ月前、税関職員が工場にやってきて、入管手続きに関する書類をチェックしていきましました。われわれのところでは多くのスタッフを使って、標準化される以前の書類を修正していたので、この職員はすごくびっくりしていたようでしたが、それでも五万円の罰金が科せられました。以前なら、この一〇倍はしましたよ！（二〇一〇年のインタビュー）

ビジネスマンが地方政府の要求に応じようとすると、どうしても関係の戦略的利用が拡がりやすい。近年、こうした関係に依存する取引は減少しているものの、一方で、地方政府に莫大な利益をもたらす不動産や都市の再開発プロジェクトをめぐって、新たなネットワークづくりが着々と進んでいる。

5 労務環境の悪化にどう対応するか

労務環境の悪化という現実

台商は、中国で労務環境が急速に変化していること、すなわち中国で安価な労働力供給が終わりに近づいていることを強く意識している。中国全土で、賃金の上昇や従業員の転職が広くみられるようにな

り、労使紛争の激化に対応しなければならなくなっている。広東省に進出した台商の中には、ビジネスの一部、あるいはすべてを中国内陸部や、ベトナム、インドネシア、ビルマといった東南アジアに移転させるところも現れている。中国にとどまることを選択した企業にも、みずからの利益を守るため、積極的な防衛策を採っているところが少なくない。

労働力不足に対応する方法として、台湾企業、とりわけ大きな生産拠点をもち大量の労働力が必要な企業は、人材派遣会社を利用して、安定的な労働力供給を確保しようとしている。人事担当の管理職が語るには、

百思特という名前の有名な人材派遣会社が、フォックスコンに二〇〇〇人も労働者を派遣していました。この会社は河南省を拠点にし、各鎮に支店を展開していました。労働者に資金を貸しつけたり、社会保険に加入させたりしていましたが、彼らは深圳にある契約した台湾企業に、直接従業員を送っていました。（二〇一〇年のインタビュー）

こうした人材派遣ビジネスが将来発展することになるかどうか、予断を許さない。労働契約法が施行されたことにより、人材派遣会社も派遣労働者と最低二年契約を結び、月給による給与支給を行わなければならないとなった。また、アルバイトや補助的労働、代用的労働も制限されるようになり、同一労働・同一賃金の原則も導入されるようになった。

大規模外資系企業が人材派遣会社を利用しようとするのは、労働者を手早く、しかも大量に手に入れることができるからである。派遣労働者に従業員給付や給与を未払いのままにしておくとも考えにくい。人材派遣サービスは急速に成長しているが、これも労働力不足が深刻で、ジョブ・マッチのルートが少ないことに原因がある。

労働争議の頻発に対しては、法制度の変更に対応すべく、辣腕^{ちやくわん}弁護士を雇用するなどの対応をしている。また、警察や公安、人民法院など、地元の役人と連絡を密にするといった対応も採られている。二〇〇八年に労働契約法が施行されてからというもの、労使紛争解決の手段として調停が重要な役割を果たすようになってきているからである。

台商は、従業員の権利を保護すべく、使用者に多くの義務を課している点で、新法は従業員側に有利になっていると考えている。たとえば調停の際、従業員の履歴や支払い記録、社会保険支払い情報など、使用者側がもつ多くの情報を提供しなければならないとされている。

他方で司法制度は、地方政府の干渉を受けやすい状態が続いている。二〇〇九年に調停に臨んだ、ある台湾人管理職によれば、

工場からブランドのバッグを二つ盗んだ従業員を解雇するといった事件が起こったのですが、この従業員は、たちの悪い弁護士に煽^{おほ}られ、「解雇された際には労働契約を結んでいなかった」と訴えを起こしました。法律によれば、契約を結ばなかった場合、月給の二倍の罰金が科せられること

になっています。ところが顧問弁護士によれば、地方の人民法院で、このルールが適用されたケースはまったくなかったといいます。……顧問弁護士は地元の警察に行つて、契約書類が数ヶ月前に紛失してしまったという証明を出してもらい、「そのため当該従業員の労働契約を提出できない」と主張するように、と言ってきました。私たちは忠告に従い、労働契約を紛失してしまったことを証明するよう、地元の警察に頼みに行きました。調停の際に、この書類が十分効力を発揮したのです。(二〇一〇年のインタビュー)

生産拠点の移転が生み出す問題

二〇〇〇年代半ば以降、沿海部の賃金が上昇し続けていることもあって、製造業は新しい工場を内陸部に建設するか、安価な労働力が多く存在しているとされる地域に生産拠点を移転するようになった。中国の工場に注文を出さず、他のアジアの競合他社に注文を出す外資系企業もあるが、国内マーケットをターゲットにして、内陸部に生産拠点を移す企業も少なくない。

内陸部への生産拠点の移転は、政策的な誘導の結果でもある。広東省や浙江省のような沿海部の地域は、多額の税金納付を期待して、ハイテク・資本集約的な企業を戦略的に誘致している。他方で内陸地域は、農地を接収して新しく工業団地を作るなどして、沿海部の工場を熱心に誘致している。

たとえば、二〇〇〇年代の半ば以降、ある台湾系の製靴工場は、江蘇省の北部や江西省に一〇以上の工場を新設している。ところが二〇一三年だけでも、八つの工場が閉鎖され、設備をベトナムやインド

ネシアへと移転した。どうして、こんなことが起こるのか？ 経営者の説明は、こうだ。

賃金や交通費、社会保障費、地方政府への納付金など、すべてのコストが予想以上のスピードで上昇しています。内陸部の工場で働く労働者は四〇歳代の農民たちで、沿海部の労働者に比べて労働効率が著しく低い。管理し訓練するのは、相当に骨が折れます。……内陸部への移転を諦めたのは、「農繁期」の存在によるものです。農作業が忙しくなると、従業員が作業場にやってこなくなるのですね。大量生産を維持するには、これは大きな痛手です。(二〇一三年のインタビュー)

もう一つ、台湾系被服縫製工場のケースを見てみよう。

この工場は、もともと浙江省平湖市に拠点を持っていたが、同業者に倣い、二〇〇九年に安徽省蚌埠市に第二工場を設立した。被服縫製は工場内で生産するだけでなく、外部の関連会社と連携しながら作業を進めている。浙江省では、工場の正規労働者は三〇名だったが、ピーク時には、この地域の親方による差配を受けて、三〇〜四〇名の派遣労働者を雇用していた。この工場は、工程の一部を江西省にある二つの工場に委託し、安徽省では、三〇名の工場労働者以外に、地元の農民三〇名によって構成される二つのグループが、それぞれ一つの生産ラインを担当していた。

この被服縫製工場の責任者の説明によれば、こうだ。

彼らが最初に安徽省に移転してきた際、予期していなかったことが二つ生じたという。一つ目が農繁

期になると、従業員が工場にやってきてくれるかどうか、確実になくなってしまうこと。二つ目が、工場労働者たちから、地方政府に請願書が絶えず送られていたことである。

従業員はみずからを農民であると認識し、農作業を最優先していた。農作業から得られる利益より、労働者として働いて得られる利益の方が大きくても、である。また彼らは農民として年金を受け、医療保険の対象となっていたことから、会社の社会保険に加入しなかった。地元で顔見知りが多いことから、地方政府に不満を述べることは日常茶飯で、みずからの利益が侵害されたと感じれば、工場の管理者に不満をぶちまけた。

内陸部に進出した企業は、規模の大小にかかわらず、労務管理をめぐって似たような困難を経験している。内陸部の労働者は若くなく、そのため労賃も低くない。地元で顔見知りが多く、工場の規律を守ることを期待しにくい。

大規模製靴工場が内陸部の工場を閉鎖し、小さな被服縫製工場が江西省の工場を下請けとして利用するようになったのは、このような事情があったからである。

新たな政治的リスクの誕生——製靴工場における大規模ストライクの事例

二〇一〇年以降、台商が直面している大きな困難を理解するのに、ここでは二〇一四年四月に、広東省東莞市で発生した裕元製靴工場での大規模ストライクの事例を取り上げたい。

裕元製靴工場の親会社は台湾で上場している宝成国際集団で、スポーツシューズやカジュアルシュー

ズの世界最大メーカーである。二〇一三年時点で同社が雇用している従業員は五〇万人に上り、そのうち二〇万人ほどが中国の農民工である。⁽³⁾

二〇一四年の四月一日から二五日にかけて、一二日間連続して四万人を超える裕元製靴工場の従業員がストライキに参加し、法が定める年金の支払いと住宅手当を獲得することに成功した。このストライキはここ最近でもっとも大規模なもので、台商にとって新たな政治的リスクが生まれつつあることを示している。

裕元製靴工場でのストライキは、年金と住宅手当の月額が実際の支払額と一致していないとする労働者側の非難から始まった。裕元製靴工場は、ここ最近、月給一八一〇元をベースに年金積立を行ってきたが、この額は東莞市が定める平均月額賃金に相当する。ところが実際の賃金は、超過勤務手当やボーナスを含め、月三〇〇〇元に達していたため、積立額は不足していた。

使用者側から見れば、会社にはなんら法的瑕疵がなく、東莞市の法令に沿った行動を採っただけである。労働契約法には保険に関する事項があるものの、会社側の負担に関しては明確な規定がない。そのため、地域によって規制や慣行が異なっている。住宅手当に関しては、二〇一二年時点で、東莞市の労働者の二〇％しか積立金を払っておらず、全労働者にとって住宅基金への加入は義務となっていなかった。二〇一三年時点で、東莞市政府は民間企業や外資系企業が住宅基金にどれだけ支払わなければならないか、明確な規定をもっていなかった。

ところが、会社側の主張は、まったく受け入れられなかった。中国の地方政府、とりわけ内陸部のそ

れは、企業は労働者のために社会保険基金を支払うべきとする国の法律に縛られていない。先述のように、地方政府は中央政府の指示・指令を恣意的に実施・解釈しがちで、東莞市の多くの民間企業は住宅基金ばかりか、年金基金にも積立金を支払っていない。ところが外資系企業は支払い命令を受けることとなり、具体的な額は、地方政府との交渉に依存している。

悪いことに、いったん労使紛争が生じると、中国のナショナリズムが燃え盛る事態も生じている。裕元製靴工場でのストライキでは、「台湾人の搾取者を打倒せよ!」、「中国の走狗(ソウコウ)を打倒せよ!」といったスローガンが掲げられた。こうした光景を目の当たりにして、台商は恐怖を覚え、帰国願望が強まった。またストライキが起こったら、ここから出ていくしかないと話す台湾人管理者もいた。⁽⁴⁾

6 おわりに

本章では、台湾の対中直接投資の歴史を概観し、二〇〇〇年代後半の現状に焦点を当てた。二〇一四年現在、台湾に上場している企業の七七％が対中投資案件を抱える中で、対中直接投資は急速に伸びている(『自由時報』二〇一四年九月九日付)。中国に進出した企業は、地方政府による統治のあり方の強い影響を受け、台商は政府機関や個々の役人たちのレントシーキング的行為に悩まされている。実際、不確実な状況を回避するよう対策を練り、税関や税務の担当者といった政府の役人による不利な扱いを避ける努力をしている。他方で、市場経済の制度化に伴い、政令に従う必要性も高まっている。とはいえず曖昧で不確実な状況は残っており、台商は地方政府とさまざまな交渉を行わなければならない

っている。

台商は、地方の役人と個別に人間関係を構築し、台商投資協会を通じてネットワークを作ることによって情報交換を行い、みずからの影響力を高めるよう努力している。彼らは地方政府とウィン・ウィンの関係を作り上げ、地方政府の側も中央政府の指示に従いながらも、それなりの自由度を利用して、みずからの利益を得ようとする。こうした状況の中で、台商はみずからの問題を解決しようとしている。

裕元製靴工場の事例からもわかるように、中国の地方政府は、社会不安を掻き立てる労働争議の頻発を警戒している。一九九〇年代以降、職を求めて都市部に移動するようになった農民は、劣悪な労働環境や生活環境にあって差別を受けてきたため、不安心理が強く、すぐに激しやすくなっている。裕元製靴工場でストライキが成功したことからも、今後とも、労働争議は増えていくことになるだろう。他方で、労働コストの上昇や労使紛争の激化、地方政府による法令遵守の強化といった環境下において、台商は工場の移転を真剣に考えるようになるだろう。

こうした状況は、中国のみならず、ベトナムでも広がっている。労働者の高齢化と年金の需要増加を受けて、中越両国政府はみずからの社会保険制度を修正し、労働者により多くの保護を与えようとしている。ところが、社会保険積立金への支払いを強制する対象として外資系企業が狙われやすく、しかも悪いことに、労働者はストライキや道路の閉鎖、暴動といった形でみずからの不満を表明しやすい。地方政府の失政に端を発する場合があるものの、標的になるのはいつも企業で、こうした事態への対応が迫られることになる。

この二〇年ほどの間、台商と地方政府は、急速に経済発展を遂げ、都市開発が進む中で、総じて良好な関係を作り上げてきた。この割を食ったのが農民で、彼らは都市に職を求めて移動するようになった。ところが近年、労働力不足が進み、中央政府も労働者保護を重視するようになった結果、従来ほど労働者を強く管理できなくなっている。台商が中国で今後ともビジネスを行う際、こうしたリスクは避けて通ることができないだろう。

注

* 本章は筆者による論文 (Chen 2014) をもとに、本書収録用に大幅にリライトしたものである。

- (1) 中国商務部の統計資料 (<http://www.mofcom.gov.cn/article/tonjiziliao/>) から計算した。
- (2) 經濟部投資審議委員会の資料 (http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctl?PRO=PublicationLoad&id=182) から計算した。
- (3) 宝成国際集団の年次報告書 (<http://www.pouchen.com/download/shareholders-meeting/140319%20pc%20presentation-ch%20ml.pdf>) からの引用。
- (4) 偶然にも、四月に裕元製靴工場でストライキが起こった直後、二〇一四年の五月にはベトナムで一連の反中暴動が生じるようになった。これは、南シナ海の係争地域で中国が石油掘削を始めたことに端を発している。暴動はビンズオン省やドンナイ省といった、ホーチミン市の北部、北西部に位置する工業地帯に集中している。暴動は、ベトナムが排他的経済水域と主張している場所で、中国側が石油掘削を始めたことに対する怒りが原因となっているが、同地の台湾企業も多くの被害を受けた。暴徒は、「中国語の看板か、中国系の管理職を見つ

けるや企業を襲ったというが、その多くは台湾系の企業だった」と報道されている。

二〇一五年三月末には、宝成国際集団の傘下に入り、ベトナムでの製靴会社である Pou Yuen 社で八万人もの従業員を巻き込む大規模ストライキが起こった。こうした反中暴動や労働争議は、ベトナムにおける台商が中国と同じ問題に直面していることを示している。権威主義体制下で、政府の政策が曖昧であることに原因の一端があるのだが、このように安価な労働力を求めて進出しても、リスクや不確実性が高い割には、期待したほどに短期間で利益を得られていないのが現状である。

第2章 政治ゲームとしてのビジネス

——台湾企業の政治的役割をめぐって

呉 介民

1 問題意識

周知のように、中国政府は企業行動に絶えず制度的影響を及ぼしており、これには中国で投資活動をする外国企業も含まれている。ところが、中国政府が経済的な利益関係を通して、どのように他国の政府や政治行動に影響を及ぼしているのかについての体系的な研究は、現時点できわめて少ない。

多国籍企業の行動やトランスナショナルな資本家階級に關係する研究の多くは、これまで、多国籍企業が投資先とどのようなやりとりを行い、多国籍企業の行動がホスト国のガバナンス能力にどのような