

鄧小平は、毛沢東の掲げた自力更生の精神をかなぐり捨て、とにかく先進各国に中国を開放することによって、他力依存で、疲弊した経済を立て直そうと試みた。この鄧小平の改革開放政策に呼応して中国に蝟集した先進各国の企業は、大儲けをした。その恩恵を受け、中国は「世界の工場」となり、奇跡の経済成長を遂げた。それは鄧小平の先見性の結果の、必然の成り行きであったかのように評されている。しかしそれを可能にしたのは偶然の集積の結果であった。昨今、先進各国の企業は、その中国を総撤退しアジア諸国に転進しようとしている。しかしアジア諸国は、「中国の奇跡」を再現することはできないし、先進各国の転進企業も大儲けすることはできない。なぜならそこには偶然の集積がないからである。

1. 「中国の奇跡」を可能にした「ヒト・モノ・カネ」の偶然の集積

「中国の奇跡の経済成長」は、偶然の集積の結果である。以下に、それを経営の3要素である「ヒト・モノ・カネ」の、それぞれの側面から見てみることにする。

①ヒト ・無権利の低賃金労働者が無尽蔵 ・大学出の幹部候補生も豊富 ・外国人指導者も豊富

鄧小平が改革開放政策をとった時点では、中国には低賃金労働者が無尽蔵に存在した。農村部から沿岸部に流れ出てくる若年労働者は6～7億人とも言われた。わが社が1990年に湖北省の黄石市に企業進出したとき、100人の募集定員に1000人の応募者があり、嬉しい悲鳴を上げたことを、私はよく覚えている。しかも採用後、彼らはわれわれの予想をはるかに超えて、昼夜を問わず勤勉に働き、技術も短期間のうちに習得してしまった。本当にハングリー精神に富んだ若者たちで、工場は熱気に溢れていたのである。当時、中国に進出したほとんどの企業が、わが社同様の経験をしているし、学者の間でもこのことに異論を挟む人はいない。なお、その中国も、2003年から人手不足に陥った。

しかし見落としてはならないのは、その労働者たちが、当時、無権利状態であったという事実である。もちろん労働組合はあったが、組合の委員長は経営幹部を兼ねており、常に経営者側に立っていた。また労働法の施行もあいまいであり、工場を取り締まるはずの労働当局もよほどのことがない限り、工場の経営者に警告を発したり刑罰を科すことはなかった。工場労働者がストライキを行っても、経営者側はただちにロックアウトし、労働者が態度を改めなければストライキ参加者の全員解雇、新規労働者の採用、すぐに工場再開という段取りで事を進めることが可能であった。また規律を乱したり不良品を作ったりした労働者に罰金を科すこと、採用した労働者を毎月能力別にクラス分けし、最下位クラスの人たちを解雇すること、つまり幾多の「ムチ」によって、品質を目覚ましく向上させることが可能であった。このような状況が、当時、中国に進出した企業に、中国人労働者の搾取を可能にし、莫大な利益を上げさせたのである。意外に、この点に注目している学者は少ない。なお、この状態は、2007年末の新労働契約法の施行で終止符が打たれた。

改革開放以後、文化大革命時代に荒廃した勉学環境が急速に回復し、当時、勉学適齢期であった若者たちはいっせいに勉強に励んだ。その情熱が昂じ天安門事件などで噴出したわけだが、そのような大学出の若者たちが、ちょうどタイミングよく進出してきた外資企業に、挙って就職していった。彼らの多くは、当時、20代後半であり、やがてビジネス面でも政治面でも、中国を背負うようになっていった。わが工場にも優秀な大学出の若者たちが、数多く入社してきた。その結果、工場幹部に不足することはまったくなかった。

1990年代初頭、私は中国の工場に入り、縫製技術から経営管理手法に至るまで、すべてを彼らに惜しみなく教えた。これはわが社のみならず、欧米や香港・台湾などの進出企業でも、まったく同様であった。つまり先進各国の優秀な人材が、大挙して中国に乗り込み、中国人幹部たちの教師となり、自分たちの多くの貴重なノウハウを無償で伝授したのである。ヒトの要素としては、この点も看過できない。ちなみに当時の私は、40代の男盛りであり、日夜、工場内でねじりはちまきをして、陣頭指揮で奮闘したものである。

②モノ ・製品は日欧米市場へ ・資材は日欧米から無償供与 ・建物はただ同然

1990年代初頭、世界各国の企業が、低賃金労働力を求めて、中国に蝟集した。それらの企業は、ほとんどが委託加工型であり、販売先は欧米や日本などの先進諸国であった。当時、欧米は旺盛な消費力を持っており、中国で生産された安価で高品質の製品は飛ぶように売れた。日本はバブル経済崩壊直後で、中国から輸入される価格破壊製品が巷を席捲していた。つまり、当時、中国の工場は販売のことはまったく度外視し、営業をすべて進出企業にまかせ、生産のみに専念していればよかったのである。工場経営にとって、営業の心配をしなくてもよいことは、きわめて楽なことである。これが「中国は世界の工場」になった大きな要因である。

当時の中国には、工場の稼働に必要な設備や資材は、まったくなかった。中国への進出企業は、資材や設備をすべて海外から持ち込んだ。中国政府は中古機械の輸入を認めていたし、三資企業にはその工場で使用する設備につい

ては輸入関税を免税としていた。また委託加工用の資材には保税加工制度が適用されており、工場の円滑な生産を支援する体制となっていた。

当時、中国には倒産した国営企業の建物などが、かなり余っていた。また天安門事件で外資企業が撤退したため、空き工場も相当数あった。また香港や台湾系企業と合併したものの見事に騙され、これまた開店休業状態の工場も多かった。1990年初頭に進出した三資企業では、そのただ同然の建物を中国側が、手頃な価格で現物出資してくることが多かった。つまり進出企業は、格安で工場建屋を利用することができたわけである。

③カネ

鄧小平は低賃金労働力を売り物にして、先進各国から企業を誘致し、投資という形で資金を投下してもらった。つまり中国は、進出企業から借金ではなく、無償の資金援助を受けたのである。平易な言葉で言えば、「ただでカネをもらった」のである。

そのうちに、それらの進出企業が挙って工場用地を求めることになってきたので、中国政府は「土地が売れる」ということに気がついた。中国の土地は原則として国有であったため、中国政府は「無尽蔵のただの土地を、進出企業に高く売りつけ、大金を稼ぐ」という打ち出の小槌を手にしたのである。まさにこれは最高の錬金術であった。もちろんそれは、「土地使用権の売買」という形式を取っていたが、結果として中国に天文学的な大金が転がり込んだことに変わりはない。その後、この手法はマンション建設用の土地売買に転用され、地方政府が大金を手にするようになった。これらが中国政府に大規模なインフラ整備などを可能にした大きな資金源となった。このインフラ整備が、さらなる進出企業を呼び込むことになったのである。

そのような中で、1994年、当時の朱鎔基首相は思い切った元の切り下げを行った。半値になった人民元のお陰で、中国製品が海外に怒濤の勢いで流れ込んで行った。当然の結果として、中国の工場は製品を大量に輸出して大儲けをした。しかしそれ以上に、この人民元切り下げは、工場に莫大な為替差益をもたらしたのである。当時、先進各国の企業は、中国工場に委託加工をさせ、その代金を外貨で支払っていた。中国工場は外貨で代金を受け取っていたため、元安のお陰で大きな為替差益を享受することになったのである。ことにわれわれ日本企業の場合は、円建てで行っていたので、これに円高・ドル安という状況が加味され、中国工場はダブルで為替差益が享受することになったのである。たとえば100円の加工賃を支払うと、中国工場は労せずして400円分の人民元を受け取ることにあなったのである。まさに中国工場は、「濡れ手に粟」・「儲かって、儲かって、笑いが止まらない」状態となった。しかも当時はまだ、稼いだカネを合法的に海外に自由に持ち出すことができなかったで、その資金はほとんど再投資に回された。その結果、工場は無借金で、瞬く間に巨大化していき、そのスケールメリットでさらに儲かるということにあなったのである。

④その他

もちろん、その他に中国政府は外資を誘致するために、税制面など多くの優遇政策を打ち出していた。環境規制などもきわめて緩やかであった。

2. アジア諸国に偶然の集積はない

上記のような中国で起きた偶然の集積は、現在のアジア諸国にはない。アジア諸国と言っても、その範囲は広いので、月給が100US\$ 近辺の、バングラデシュ(B)・ミャンマー(M)・カンボジア(C)の3か国に絞って、以下にヒト・モノ・カネの側面から考えてみる。なおラオスも同様の低賃金国であるが、人口が600万人程度であり、進出企業も少ないので、今回は検討対象から外した。ちなみにバングラデシュの人口は1億6千万人、ミャンマーは6000万人(ビルマ族が60%超)、カンボジアは1500万人。

①ヒト

カンボジアとミャンマーはすでに人手不足の兆候が現れており、低賃金労働者が無尽蔵であるとは言い難い状況である。ミャンマーの労働者たちは勤務先の工場まで、フェリーと呼ばれる幌付き軽トラに乗り、1時間ほどかけて通勤している。カンボジアの労働者たちは無蓋の大型トラックに乗り、これまた1時間ほどかけて通勤している。つまり両国とも、かつての中国のように労働者が歩いたり、自転車に乗ったりして工場に蟻集してくるという状態ではない。バングラデシュは労働者たちが工場に歩いて蟻集してくるが、地方から出てきてダッカやチッタゴンなどの工業地帯周辺に住みついている人たちにとっては、最近の家賃や物価の値上がりは重荷となり、田舎への仕送りが減少しているような有様である。したがって今後は、進出企業はインフラ未整備の地方へ工場を移転させるか、寮や社宅を設置しなければならないだろう。いずれの国にもかつての中国のように労働者は無尽蔵にはいない。

さらに大きな違いは、いずれの国の労働者たちも無権利状態ではないということである。5月以降、私はこのB・M・C3か国の労働者たちのストライキについて、現場検証を含めて詳しく調査し、そのつど報じてきた。バングラデシュではアシュリア工業ベルト地帯で、大規模なストライキが発生し、現在でも労使の緊張関係が続いている。ただしその他の地域では、イード前(ラマダン明けの祭日)でも、ストライキは散見できる程度であった。それでも一般的に工場では、労働者

を一方向的に解雇することなどはできないし、無規律に残業させることもできない。ましてや罰金制度などは実施できない。また欧米諸国からの受注が多いため、それらの国のバイヤーからコンプライアンス遵守を求められるため、工場側は常に労働環境の改善に気を配っている。

ミャンマーでは、5月から7月にかけて、突如としてストライキの嵐が工場に吹き荒れた。ヤンゴンのフライインターヤ工業団地内の韓国系のかつら工場から始まった賃上げ要求ストは、瞬く間に、多くの工場に波及した。その数は30社以上に上ると見られている。またストライキは、欧米系、韓国系、香港系、台湾系、中国本土系など、その親企業の国籍に関係なく行われ、さらに他の工業団地にも波及した。もちろん日系も例外ではなく、中には1ヶ月半に及ぶストライキを経験した工場もある。私が現地取材をしたときは、まさにストライキの真っ最中で、ほとんどの工場で、労働者たちは全員、工場の門前でテントなどを張って座り込みを続けていた。これらのストライキは、経営者側が労働者たちの要求を呑んだため、8月に入ってほぼ収束し、工業団地は前の静けさを取り戻した。しかしいったん権利意識に目覚めた労働者が、このままの状態を長く続けるということは考えにくく、新たな要求を掲げてストに打って出る可能性は否定できない。

カンボジアでは、5月以降、プンペンやバベットなどの工業団地で、激しい賃上げストが行われた。なかでもバベットの工業団地では、一人の労働者が地方政府の役人から射殺されるという事件が発生し、事態は緊迫した。労働者たちが過激化し、車を壊したり、工場に放火したり、道路を占拠したりした例もある。これらのストライキは、進出企業の親企業の国籍には関係なく、日系の著名企業でも行われた。8月に入って、それらの件数は減ってきているが、まだ完全に収束したとは言い難い状況である。

これらのB・M・C3か国のストライキの状態をみると、1990年初頭の中国とは明らかに違う。つまり多くの企業がすでに労使紛争の火種を抱えているところに、あえて進出するという事態になっており、今後、労使関係にかなり神経を使う経営を行わねばならないということである。結果として進出企業は労働者を搾取はできず、大儲けはできないということである。なおB・M・C3か国以外でも、インドのスズキ、ベトナムのキャンなど、労働者の造反で一時的に工場稼働が困難な状況に追い込まれたことは、周知の事実でもある。インドネシアでも9月にゼネストが予定されているというし、最近の情報では、ある日系工場で労働者が騒ぎ、日本人技術者などが工場内に閉じ込められるという事件も起きている。

幹部人材という点に目を移して見た場合、バングラデシュは識字率が低く、有能な幹部が豊富であるとは言い難い。ことに女性の地位がきわめて低く、女性幹部の登用をまったく諦めてしまっている工場さえある。またせっかく採用した幹部も、特権意識が強く、現場作業を嫌い、デスクワークしか行わない。この点の意識改造はかなり困難であると思われる。B・M・C3か国の中では、ミャンマーには幹部人材が比較的多く存在する。しかしこの国にいつせいに多くの外資企業がなだれ込んでくると、それらの人材も奪い合いになる可能性がある。なお、軍事政権の手によって、長い間、大学が閉鎖されており、継続的な高等教育が行われておらず、幹部人材の層は薄い。カンボジアには幹部人材、ことに知識を持った熟年の人材が枯渇している。それはポル・ポト政権時代の後遺症によるものと思われる。

20年ほど前、中国に出かけて技術や経営手法を教えた日本人たちは、今や高齢化し、そのほとんどがリタイア寸前である。今さら、老体に鞭打ってアジア諸国に出かけて、責任持ってもものづくりを指導しようとする日本人技術者は皆無に等しい。シルバー・ボランティアに責任ある仕事を課すのは、無理だろう。また日本の若者たちにはひきこもり派が多く、なかなか海外へ出て行こうとはしない。もっとも、たまに海外志向の若者がいても、彼らの手には技術がない。残念ながらこれが日本の現実である。韓国の若者たちもハングリー精神には乏しくなっており、勇躍して海外指導に臨もうとするような、技術を持った青壮年は稀だと聞いている。欧米各国も同様ではないだろうか。

②モノ

現在、欧米市場は疲弊しており、日本市場も閉塞状況が続いている。頼みは新興の中国市場と言われているが、この国も今年に入って景気は急降下し始めている。ことに過剰生産が問題視され始めており、巷に商品が溢れかえり、それを受けて小売店もスクラップ&ビルドが激しい。最近では幽霊商店街やゴーストアウトレットが話題に上るほどになっている。このような状況の中国に、欧米や日本の代替市場を期待することはできない。しからばアジア諸国に転進した企業は、大量生産した商品をどこに売するのか。20年前の中国のように、作っても、作っても、片端から売っていくという状況と現在とは、まったく違う。当然のことながら、売値は抑え込まれ、工場の受け取る加工賃は下がる一方で、工場は損益分岐点を確保することすら難しい。

アジア諸国に設備や資材を投入しなければならないことは、中国と変わらない。しかしながら、B・M・C3か国には、かつての中国のように工場として活用できるような適当な建物が少ない。バングラデシュには空き物件はまったくなく、レンタル工場を探しても高額であり、土地はバブルの様相を呈しており、入手は不可能に近い。ミャンマーにも空き工場は少なく、そこに一昨年来、外資企業が殺到しているので、地価も高騰し、新規に工場を建てるにはかなりの金額が必要である。カンボジアに至っては、新規進出企業にとっては、工場を新築するか、工業団地内でレンタルするか、どちらかの選択肢しかない。いずれにせよ、中国のときのような、ただ同然の建物はどこにもないので、結果として投資額は莫大なものとなる。

③カネ

アジア諸国とりわけB・M・C3か国には、適格な合弁相手も少ないし、上述の理由により莫大な投資金額が必要である。たしかに円高の恩恵で、20年ほど前と比べれば、投資金額は概ね半分で済む。しかしかつての中国での合弁企業では、外資の最低投資額が250万円で済んだことを考えれば、その数十倍が必要となる。20年前の中国では外資企業の最低資本金は1000万円ほどであり、合弁企業であれば外国側はその1/4の金額の投資で設立が認可された。そこで中国側は既存の建物などを現物出資し、日本側は中古の設備を大量に持ち込み、きわめて安く工場を作ることができたのである。そんな芸当は、現在のB・M・C3か国ではとても無理である。もちろん既存の工場のラインを借りて操業するという方法もあるが、生産を安定的に確保するには問題が残る。

B・M・C3か国は、中国のように土地は国有ではない。したがってそれぞれの政府は中国のような打ち出の小槌を持ってはいない。バングラデシュとミャンマーがかろうじて天然ガスや石油などの資源を持っているが、それとても十分なインフラ整備を行うにはほど遠い。したがって外国からの援助資金頼みとなっている。バングラデシュについては、援助が政府の腐敗や汚職につながっているという理由で、パドマブリッジなどの重要プロジェクトに世界銀行がこの足を踏んでいる。ミャンマーは援助計画が日本のティアラ、タイのダウエイ、中国のチャオピューなど、目白押しと成っているが、それが完成するにはまだ相当の年月がかかる。カンボジアへの大規模な援助計画は、今のところ、見聞していない。いずれにせよ、援助資金頼みでは、各国政府が超高速の経済発展を望んでも、インフラ整備などが追いつかず、それは実現できない。

さらにB・M・C3か国が、かつての中国のように為替の切り下げを強引に行うことは不可能である。B・M・C3か国には、打ち出の小槌もなく、錬金術もない状態である。

3. アジア諸国の奇跡の急成長はなく、転進企業も大儲けはできない

現在のアジア諸国は、どの国もかつての中国の持っていた偶然の集積を、持ち合わせていない。したがってどの国も急成長の可能性は少ない。同時にこれらのアジア諸国に転進した労働集約型企业も大儲けすることはできない。ただし日系企業の場合、転進先のアジア諸国には反日意識がないことがメリットではある。

しかしながら、アジア諸国に、中国の奇跡を超越するような超大型偶然が来るかもしれない。それを予測するのが、経済学の役目であろうが、なかなか難しいだろう。私は、「中国は世界の市場」の化けの皮がはがれたとき、世界経済が大混乱に陥り、アジア諸国に超大型偶然が来るのではないかと考えている。

以上