

フィリピンの擦り合わせものづくり

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

日系ハードディスク工場が集中したフィリピン

1990年代後半に始まった中国ブームで、出遅れるなどばかりにわれさきに、中国への工場進出が続いた時代があった。国内不動産投資のバブルがはじけたら、今度は中国でバブルか、と思わせるような過熱現象であった。すでにASEANに輸出拠点を持ち、十分な輸出競争力をもっていたにも関わらず、製造コスト等の綿密な比較もせず、本社からの指令で中国に移転してしまったとなげくASEAN工場の工場長の話聞いたこともある。幸か不幸か、2003年春のSARS騒動や2005年春の反日デモなどをきっかけに、中国進出一辺倒が見直され、あらためて他のアジア諸国が、海外進出の有力な選択肢として検討の俎上にあがるようになった。だが、中国以外の立地を検討するのはチャイナリスクの回避だけではないはずだ。アジア各国にはそれぞれに地域特有の優位性がある。その国のお得意分野を見極めることが、その国の発展さらに進出企業にとっても、重要な課題となる。

さて、中国一辺倒から方向転換を遂げる中で、従来から重要な海外拠点であったタイに加え、新興のベトナムやインドに日本企業の注目が集まるようになった。一方、10年前にはタイなどと同様に海外投資先としてあがっていたフィリピンだが、最近の新しい投資対象としての噂は、まったくと言えるほど聞こえてこない。しかしながらフィリピンには、ハードディスクドライブ(HDD)を製造している日本企業3社(富士通、日立、東芝)のすべてが進出している。しかも、それらの企業がフィリピンに工場があるから競争上不利にたっている、などという話も聞こえてこない。

なぜ3社ともフィリピンを選んだのか? フィリピンHDD工場は現在でも、本当に、うまくオペレーションできているのだろうか? 筆者は、2004年2月にタイとシンガポールのHDD産業を調査したときから、疑問を感じるようになった。

シンガポールとタイは米系中心にHDD産業が成長した。HDD業界トップのシーゲートは1980年代にまずシンガポールに生産拠点を移し、その後タイに進出した。また、HDDのバ

イオニアであるIBMもタイに進出し、米国西海岸サンノゼの開発拠点と連携して事業を展開した。¹ 日本企業では、富士通がタイにもHDD工場をもっているが、総じて言えば、米系はシンガポール=タイ、日系はフィリピンという立地戦略である。最近は日米ともに中国にも進出を始めており、中国でHDD産業が順調に立ち上がるか否か、注目を集めている。ちなみに、韓国の三星電子もHDDを手がけているがあまり成功していない。また、台湾でも90年代にHDD産業を育成しようと、台湾工業技術院(ITRI)が技術開発したが失敗している。² それはHDDが擦り合わせ型アーキテクチャの製品であるからだと我々は考えている。

HDDは、コンピュータの記憶装置で、磁気記録装置の一種である。ディスク、モーター、ヘッドなどからなり、設計段階から製造段階まで、擦り合わせ技術、擦り合わせ生産の典型的な製品のひとつである。ヘッドは、ディスクのわずか0.01ミクロン上を浮いた状態で、情報を読み取っている。この業界でよく使われる例えで、これはジャンボジェット機が地上0.6ミリで超低空飛行しているようなものだという。さらに、訪問後に分かったのだが、フィリピン工場ではHDDの中でもとりわけ高品質が求められるサーバー用や車載用のHDDが生産されている。また、日本企業某社は、PC用の光ディスクドライブのうち、スリム型ドライブの生産のほぼ全量をフィリピンで生産しているという。薄型のドライブは、製造がきわめて難しく、生産できる企業は数少ない。HDDにしる、薄型光ディスクドライブにしる、容易な組立産業ではない。出稼ぎ労働者を集めた中国華南の工場とは異なる姿が想像された。

こうした問題意識をもって、2006年2月に5名でフィリピン調査に出かけた。

出稼ぎ労働者の国

日本やアジア諸国で外から眺めるフィリピンの一般的な印象は、海外出稼ぎ労働者の国であろう。各国のホテルのバーで演奏しているフィリピンバンド。中国のホテルで歌っていたフィリピン人歌手に聞くと、日本各地で6ヶ月働いた後、シンガポールに行き、その後、中国に来たという。台湾の工場では「最近は



¹ IBMはHDD事業を日立に売却した。日立はこれを自社のHDD部門と統合し、2003年に日立GST社を設立した。

² ITRIの失敗については、新宅純二郎、竹嶋斎、中川功一、小川紘一、善本哲夫(2005)「台湾光ディスク産業の発展過程と課題」『赤門マネジメント・レビュー』4(3), p. 120
<http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR4-3.html> を参照されたい。

ものづくりアジア紀行

台湾人の賃金が上がったので、フィリピン人労働者を雇っている」と聞いた。また、日本の海運会社では、70年代以降のコスト競争に勝ち残るためにフィリピン人船員を増やし、いまでは70%近くがフィリピン人船員だという。日曜日の香港では、休日の家族団らんのために、フィリピン人家政婦たちが家を追い出される。そんな時に、時間をつぶしたり、情報交換をおこなう地域があるという。

フィリピンには、労働雇用省（Department of Labor and Employment）のもとに海外雇用庁（Philippine Overseas Employment Administration）があり、出稼ぎ労働者を登録管理し、海外での収入に対して課税しない代わりに、一定額を本国に送金することを義務づけているらしい。その統計によると、2005年には98万人が海外に出稼ぎに行き、97億ドルをフィリピンに送金したことになる。しかしながら、登録を逃れた非公式の出稼ぎ労働者を加えると、一説ではその数は800万人になるという。それが正しければ、フィリピン総人口8300万人の1割弱に相当するのだから、この説は誇張しすぎであろうが、公式統計を大きく上回るのは確かだろう。

こうした状況は、フィリピンにおける輸出の最大をしめるのが、労働サービスであることを示している。その一方で、フィリピン国内の雇用、産業が思うように成長していない。少なくとも、8300万人を雇用する力などない。海外への出稼ぎは、国内工場のあり方にも影響を与えていた。

フィリピンで訪問したHDD工場で、日本人技術者が「ここでは、ワーカーはあまり転職しない。でも、エンジニアが辞めてしまうんですよ。せっかく苦労してエンジニアを育成しても、べらぼうな賃金で引き抜かれるんです」と嘆いた。しかし、HDD工場は日系だけ。日本企業同士で引き抜き競争をしているのかと耳を疑った。よくよく聞いてみると、シンガポールのシーゲートに3倍くらいの給与で引き抜かれてしまうということだった。シンガポールで働くことに、フィリピン人エンジニアの抵抗感は少ない。彼らは英語が堪能であり、シンガポールは英語圏、業務に支障はない。3倍の給与なら迷わず行くだろう。

低廉かつ豊富なエンジニア

さて、フィリピンに日本のハードディスクドライブ企業3社が進出したのは、いずれも1995年前後である。日立が94年、富士通と東芝は95年に現地法人を設立した。当時、92年に政権を握ったラモス大統領が、日本からの産業誘致に力をいれており、その成果でもあったという。

それらのHDD工場を訪問し、現地で働く日本人ビジネスマンの方から、いろいろとお話を伺った。その中の一人が、2006年1月にフィリピンの日本人商工会議所がアロヨ大統領

宛に提出した「フィリピン、タイ投資環境比較調査報告」という 30 数ページの報告書を渡してくれた。そこには、我々が知りたかった答えがまとめられていた。

報告書では、タイのような、海外企業にとって魅力的な国であろうとするならば、インフラ整備などによる継続的な政策が必要であると訴えていた。同時に、フィリピンはタイに対して優位性をもつ面があり、潜在的にはきわめて魅力的な産業立地であるとの認識が述べられていた。

フィリピン産業の優位性は、優秀なエンジニアが豊富で、その賃金が比較的低廉なことであるという。日本企業における技術系大卒初任給を、バンコクの日本人商工会議所のデータと比較してみると、バンコクの月 322 ドルに対して、マニラはその半分強の 172 ドルである。日本企業某社の海外現地法人を比べたデータによれば、大卒エンジニアの初任給は、日本を 100 とした場合、フィリピンが 11、タイが 24 であり、同じく、一般ワーカーの初年度賃金は、日本を 100 として、フィリピンは 9、タイは 8 である。つまり、タイと比べてフィリピンの賃金は、ワーカーレベルではほとんど変わらないが、大卒では半額になる。ちなみに同じ指標でベトナムを見ると、大卒が 12、ワーカーが 4 で、フィリピン並みの大卒がいて、ワーカーは安いということになる。しかし、まだ大学教育のレベルが高くないことと大卒が少ないことが難点である。

また、別の工場を訪問した際、長年に亘ってアジア各国の生産現場を経験してきた工場長が、「私は、擦り合わせ型製品のアジア生産は、フィリピン、ベトナム、インドのラインだと思う」と強く主張した。彼がタイを入れずにベトナムとインドを入れた理由も、大卒エンジニアの存在であった。

たしかに、筆者が調査したインドの日系企業で、大卒文系の平均月給が 220 ドル、工学修士の平均が 300 ドルであった。初任給ではフィリピンとあまり変わらないだろう。インドで、大卒で月給 500 ドルあれば、十分といえる生活が営めるという。ベトナム、ハノイの日本企業でも、初任給 160 ドル程度で大卒を雇用しているということだった。

しかし、工場をみても、フィリピンの良さは大卒だけではなかった。ワーカーは、きわめてまじめで、言われた仕事を文句を言わずにきちんとかなす人々だ。中国人労働者のように、非常に手作業が早いという印象はないが、決められた作業を決められた通りに遂行している。HDD 工場では、重要な作業のほとんどは機械が担っており、手作業のスピードはあまり重要ではない。また、ワーカーの転職は意外に少ない。国内産業が少ないため、一旦辞めると雇用機会が限られて、再就職が困難だからであるという。この点は、先に述べた海外にまで働き口を求め得るエンジニアとは事情が違う。

問題は政治とインフラ

上記のように、労働環境としてフィリピンは、いまだに魅力的な場所である。しかしながら、問題も抱えている。インフラ整備が進んでいないこと、政府の産業政策が一定しない点は、日本企業の経営者たちが口をそろえる。日本からマニラに着いてまず驚くのは、空港から市内までの道路が貧弱なことである。国際空港から首都までの間に高速道路が整備されておらず、すぐに片側1車線の道になる。また、日本企業の工場があるのは、空港南部に開発された工業団地だが、その周辺でさえ道路が整備されていない箇所がある。さらに、工業団地内でも停電が多いので、自家発電設備を備えている工場が多い。



市内のホテルやショッピングセンターの入り口は、銃を持った警備員が毎回ボディチェックをしている。いまでも、身代金目的の誘拐が日常茶飯事だという。慣れてしまえば、とくに身の危険を感じないが、安全が確保されているとは言えない。

さて、私は大学の会議があったため、ひとりだけ他のメンバーよりも一足早く帰国した。その二日後、軍のクーデター計画が発覚するという事件が起きた。さらにマニラ市内でデモも起きて、不穏な状況になった。残った調査チームが、企業訪問から市街地に戻ると、フィリピン固有の乗り合いタクシーであるジブニーに乗った人々が、次々とデモのために集まって来ており、軍による検問もあったという。2月25日アロヨ大統領が非常事態宣言を出して、緊張感が高まる中、残りの調査メンバーは帰国した。我々にしてみれば、クーデターと聞いたら、昭和の二二六事件など思い起こして青くなったが、フィリピンではそれほど驚くことではないらしい。軍人の給与アップを目論んだ事件だったという説を唱える人さえいた。我々の調査メンバーが無事だったのは言うまでもない。

労働する人々がもつ優位性が魅力となる一方で、このような政治不安や経済政策の問題が、海外企業の投資を躊躇させる大きな要因になっていることを実感させられる調査旅行でもあった。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 5巻5号 2006年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>