

華南地域のものづくり：

ものづくり日僑と香港の位置づけを考える

善本 哲夫

立命館大学経営学部

東京大学ものづくり経営研究センター

Email: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp

はじめに

広州、東莞、深圳、いわゆる華南地域について調査したことや、見聞きしたことを書いていきたいと思う。早速だが、華南地域を中国人の方々がどう見ているのか、一例を述べてみよう。西安で聞いた話だ。5000年の歴史を見るには西安、500年は北京を見たらよい。現在から過去20年の発展の歴史は深圳を見るとよい、という。中国内の各地域では文化などの面で様々な顔があるとは有名な話だが、¹近年の中国の顔を凝縮しているのは、華南地域だという認識だ。およそ、凝縮されたものとは、経済発展の一言につきるだろう。躍進する経済、といえは上海を連想するのが一般的ではあるが、製造業の次元で語るには、華南地域を見れば発展のプロセスや基盤がよくわかる。

とりわけ、東莞について述べてみたい。おそらく、中国観光旅行を考えている日本人で、東莞を目当てに、あるいは行程に入れる方はいないだろう。一般的な観光の魅力でいえば、それはほとんどないといってよい。筆者自身、東莞の見所は？と聞かれれば、「工場」、そして「星の见えない夜空」と答える。ネオンが星の姿を隠すのではない。毎日、灰色の空気が星を覆い隠す。30年働いてきましたよ的な風格漂うトラックが、我が物顔で道路を駆け抜ける。道路から埃が舞い上がり、排ガスと混じり合っただけで空気中を漂う。この灰色染色職人が星の輝きを遮断する。

¹ 北京語、広東語など、各地域で言葉が違うというのも、そうだ。極端な話では、ある都市を調査訪問した時、同じ「市」内でも500メートルしか離れていない隣町で言葉が違い、通じないと現地の方から聞いた。

写真1 深圳家電街の人だかり



写真2 香港の風景



先に上げた見所二つ、ある意味、これが過去 20 年間の中国を物語っている側面も強い。兵馬俑や万里の長城とともに、東莞の見所は、中国の見所としても正しい指摘であると個人的には思っている。東莞を観光地として友人に進めるのもありか、と思う。一橋大学の関満博先生が著書（関満博（2003）『「現場」学者 中国に行く』日本経済新聞社）の中で書いていることだが、東莞に行ったことがあるかどうかを講演会で聞くという。中国製造業のありようを理解する上で、「熱い」と表現される東莞現地を訪問し、かつ現実から刺激を得ることの重要性を説く。企業関係者でなくとも、兵馬俑で 5000 年の歴史とともに、東莞で中国 20 年の歴史に触れるのもありだと思う。

ところで、東莞の隣は深圳だ。写真 1 にあるように、深圳は経済特区であると同時に、街は整備され、家電街が形成されるなど、消費の街ともなっている。また、大都市香港は東莞からフェリーで 1 時間弱だし、車でも 2 時間程度の距離にある。近い。近いにもかかわらず、東莞と深圳 / 香港では、街の様相はまったく違っている。まずもって、東莞にはネオンがない。道路の埃っぽさでは、圧倒的に東莞に軍配が上がる。深圳、香港を華やかなステージとすれば、東莞は舞台裏である、と表現することもできる。確かに過去 20 年の発展を見るには、ステージ上の演舞に焦点を当てると解りやすい。しかし、ステージで輝く姿は、舞台裏が支えているのも事実だ。このステージと舞台裏は地域として密接しているだけでなく、製造業を語る上でも、その関係は切り離して考えることができない。ここでは、現在の東莞のものづくりのありようや香港の位置づけの変化を、筆者なりに咀嚼しながら紹介していきたい。

東莞のものづくり

日本人でも中国人でも、製造業では東莞と香港の間を人が往復するのは、よくある話だ。もちろん、モノはそれ以上に往復する。よく知られているように、来料加工がメインランド・チャイナと香港の間を結びつける強力な接着剤となっている。² 来料加工を改めて簡単に書くと、日系企業が地場政府と委託加工契約を結び、工場と労働力は受託側で用意してもらい、部材や設備を自らが投入してオペレーションを展開する仕組みのことだ。日系企業は加工賃を支払い、製品を手にする。オペレーションは自分自身でやっているのだから、手にした製品が不良だらけ、出荷後に顧客からのクレームがあれば、その責任は製品を委託した日系企業側にある。つまり、オペレーションの立場からみれば、来料加工とは委託側の自社工場と事実上は同義でもある。

中国でも、日系ものづくり企業は現場重視の姿勢を変えない。また、日系ものづくり企業の基本的なスタンスは、「現場を育てる」ことにあるし、これをモットーにする。自社工場であろうが、来料加工であろうが、同じ発想で現場に向かい合う。来料加工先の現場に日本人指導者や現場管理者が張り付き、熱心に指導していく。指導のために、ものづくりマンが委託先のあるメインランドで暮らし、日々現場の管理と問題解決に奮闘する。

東莞のある日系精密加工部品メーカーで聞いたことだ。華南地域には精密金属プレス文化がほとんどない、という。これは意外だった。プラスチック成形やその他樹脂などのプレス加工については、出来ないモノがないといわれるほど、プラスチック部品等の委託加工先は山ほどあるし、インジェクション成形の世界的集積地であることはよく知られていることだ。ところが、精密金属加工となると様相は変わってくる。習熟した作業者はもちろんいない。精密金属プレスは、インジェクション成形のように、ショット後のバリ取りでなんとかなるものではなく、一発勝負だ。同日系メーカーで精密プレスを来料加工先に導入する際の苦労話を聞いた。プレス部品を手にとってみても、筆者の目ではどこをプレスしたのか解らず、しかしワークにはプレスされている、という。インジェクション成形も難しいが、現地では「プレス」=インジェクションのイメージが強いため、金属と樹脂という材料の違いや精密金属プレスの特性などを、ローカルスタッフに指導するのが難しかったという。金型のメンテナンスや精度保持が非常に重要になるのだが、この理解が現場に浸透するのに時間がかかった。また、工程のほとんどは機械作業中心のライン設計であるわけだが、現場管理をスムーズに遂行するためには、ローカルエンジニアを始め、オペレータや検査員に精密金属

² 詳しい来料加工の仕組みや実態については、本文で紹介した関満博(2003)『「現場」学者 中国に行く』日本経済新聞社、を読んでいただきたい。来料加工の成立背景などがよく解る。

ブレスの基本概念を知ってもらう必要がある。これが根付くまで数年間かかったという。

ところで、この指導に当たった日本人エンジニアの方が香港に住んでいるかといえば、違う。現場の問題解決にあたるには、メインランド居住が必須である。この拠点は東莞にある。長期間、星の見えない夜空の下で生活し、現場を育てることに邁進されているのだ。また、このエンジニアの方は日本人でありながら、ローカルスタッフかと間違ってくるくらい、広東語を流暢に使いこなされている。現地に住み、言語を取得することが、何より東莞でのものづくりを育てることに繋がっている。

メインランドでローカル企業に生産委託している玩具企業の方から聞いた話を紹介しよう。深圳で委託していたのだが、玩具の価格が年々低下している現状を踏まえると、賃金が上昇している深圳では採算が取れず、広東省東部の汕頭など低賃金の北方面へと委託先を切り替えているという。³（深圳、東莞に限らず、中国での労賃上昇は日系ものづくり企業にとって大きな問題になっている。例えば、ある日系OA機器メーカーの方から聞いたところによると、中国拠点よりもタイ拠点の労賃の方が安くなったという。労賃上昇によって、これまで真剣みの足りなかった時間労働生産性向上を試みる拠点が增えるだろう。）この玩具企業は香港にオフィスを構え、委託先のモノをコントロールしていたわけだが、香港から離れば離れるほど、コントロールが難しくなった、と今の苦悩を口からこぼす。新しい製品を作ったとしよう。この製品を日本で販売・流通させていないにもかかわらず、中国内で同じ製品が流通したりすることも多々あるという。製品横流しのようなことが生じるわけだ。

この玩具企業のように、賃金の安い地域へと玉突き型、渡り鳥的に委託先を見つけなければならぬようだ、先に述べたような制御不能リスクが常につきまとう。来料加工でも、ローカル企業への委託でも、しっかりと現場を固定し、そこを育てていくことの重要性を改めて理解できる話だ。⁴ 言葉を返せば、この現場育成は容易に実現できない。中国だから、とか、賃加工だから、とか、工場投資はしていないよ、といった割り切った発想もあるが、これでは華南地域であっても他の地域であっても、日系企業が培ってきた現場育成の良さを発揮するチャンスはない。

現地で調査やディスカッションに協力していただいでいく中で、中国滞在 10 年とか 20 年

³ この玩具企業は、最近では汕頭から浙江省義烏へと低賃金を求めて委託先を切り替え始めている。義烏は日本で流通している 100 円ショップの商品などの一台生産拠点であり、巨大な生活雑貨市場のある街である。義烏はすでに華南地域ではなく、上海経済圏に近い。

⁴ 本文で取り上げた玩具企業も、ゴミの付着や品質管理、納期管理など日本人の現場管理者が委託先に毎週出向いてチェックしたり、指導している。しかしながら、玩具のコストに占める労務費比率は 50% 以上であり、また、資金的な自社体力の関係から、現場を育てるといった発想よりも、低賃金であることに重きを置かざるをえない。その結果、低賃金を求めて委託先を開拓し続けていくことになる。

ものづくりアジア紀行

の日本人の方々にお付き合いしていただく機会に出会う。もう現地のことなら何でも知っており、中国人ワーカーの心理面まで十分に理解している方々だ。日系企業が現地現場管理で直面する問題にも精通している。華南地域で現地化しているとも呼べそうな日本のものづくりマンが多数いらっしやる。

ASEANなどの調査で、華僑について聞くことが多い。華僑とは、中国以外の海外諸国で長期に居住する、あるいは在外中国人の子孫のことだ。⁵ 華僑といえば商業資本の匂いが強い。ASEANで華僑の多くは、製造業ではなく、金融セクターや不動産、ショッピングセンターなどを華人企業として経営している。他方、華南地域で奮闘する長期滞在の日本人は、圧倒的に産業資本の匂いを持っている。海外で奮闘する日本のものづくりマンを、敬意を表して、筆者は「ものづくり日僑」と呼びたいと思う。中国のものづくり日僑は華南の地域特性を咀嚼し、それを日本型ものづくりの中に組み込んでいくキーパーソンである。来料加工といった使い勝手の良いものがあったとしても、それだけでは不十分で、現地のもので醸造していく姿勢があってはじめて、日系企業による華南地域のもので生き生きとするのではないかと思う。華南地域の日系ものづくりに輝きを与えているのは、ものづくり日僑の方々に他ならない。

ものづくり現場を支える香港の役割

現地で聞いた話だが、メインランド・チャイナから香港にやってきて赤ちゃんを生む方が増えており、またそれを希望する方々が多いという。背景はこうだ。香港で出産すると、その赤ちゃんは香港の永住権を取得することができる。子供に永住権取得の権利を与えて、両親が目的とすることは様々だ。しかし、この香港出産の増加が問題にもなり、お腹の大きな女性が香港へ渡ることは難しくなっているという。職員が目を光らして、妊婦さんの出境にストップをかけるというのだ。厳しい監視の目をかいくぐるために、妊婦側もいろいろ工夫をするのだとも聞いた。

ある日系企業で働く中国人女性スタッフに尋ねてみた。彼女は東莞生まれ。「香港と東莞、どちらに住みたいですか?」。回答は「香港」だった。彼女の居住は東莞だが、業務の関係上、頻繁に香港との間を往復する。華やかなステージに立ってみると、虜になってしまうのだ。また、ステージに立たなくとも、メインランド・チャイナに住む方にとって、香港に住みたい、生活したいと思う気持ちは強く、憧れでもあるようだ。舞台裏からステージに、とは誰

⁵ 厳密に学術的用語に従えば、中国生まれを華僑、居住国生まれを華人として区分するようだが、ここでは両者を華僑と表現しておく。

でも頭に思い描く理想ではある。

さて、ものづくりの話に移ろう。日系企業が来料加工を活用する際、香港法人を設立するのが一般的だ。日系香港法人にある機能は Financial Department と Shipping Department に特化しているケースが多い。つまり、香港からモノ、カネの流れをコントロールするわけだ。このコントロールの中で、ものづくり日僑がメインランドの工場で指導し、製品を生み出していく。先に述べた玩具企業は香港にオフィスを構え、モノ、カネを動かしてきたのだが、ものづくり現場がコロコロと移り変わり、かつ地理的に香港から遠く離れた結果、香港管制塔の圏外で生じる現実をうまく捉えることができなくなってしまった。この香港オフィスの維持・存続自体が、社内の議論になっているという。

では、香港の役割はモノとカネの出入りだけか、といえば、中国でのものづくりを強化すべく、香港立地を整備する日本企業もある。ここでは香港を中国でのものづくり強化に活用する、この視点についてざっくりと考えたい。現在でこそ、香港は金融、物流の街として、その華やかなステージとしての姿を形作っているが、製造業をまったく忘れ去ったわけではない。東京大学ものづくり経営研究センター新宅准教授が、ものづくりアジア紀行の第十二回で、シンガポール製造業空洞化論は間違いで、しっかりと根を張っていったと指摘している。⁶ 香港でも同じく製造業の匂いを色濃く残そうとしている。来料加工の制度的整備やメインランド・チャイナへの進出ラッシュもあって、香港は金融・物流センターに特化するかに見えているが、実はそうでもないのだ。香港政府も「香港科技园 (Hong Kong Science & Technology Parks、香港サイエンスパーク)」を整備し、企業誘致を図るなど、積極的だ(写真3は香港サイエンスパークのとある風景)。

東莞や深圳郊外の現場で問題が発生した場合、ものづくり日僑が解決、指導にあたる。ところが、経験や過去の知識蓄積で解決できない場合、ものづくり日僑はどうするのか。およ

写真3 香港サイエンスパークのとある風景



⁶ 新宅純二郎 (2007)「ものづくりアジア紀行 第十二回 空洞化しないシンガポール製造業」『赤門マネジメントレビュー』6(2), 43-54. <http://www.gbrj.jp/journal/amr/AMR6-2.html>

ものづくりアジア紀行

そ日本のマザー工場への問い合わせをしたり、日本からエンジニアの出張を要請することになるだろう。これは結構時間がかかる。特にものづくり現場が日本に無いような場合、華南現地での対応しか残された道はない。実は、メインランドと日本との間でやりとりされるものづくりの問題解決を繋ぐ結節点が、香港となりうるのだ。

香港に問題解決部隊やエンジニア、試作ライン等、トライアル型の資源を蓄えるのだ。わざわざ香港を使わなくても、メインランドでいいじゃないか、との意見もある。しかし、モノの出し入れ、つまり試作材料や部品、新しい製品などを検証したり、評価するための利便性は、メインランドと比べて圧倒的に香港の使い勝手の方がよい。モノの出し入れの自由度が高い、このメリットの本質は「即時性」にある。試作材料や部品をメインランドに直接入れると、通関やら何やら時間がかかる。モノを入れて問題解決にあたるまでのアイドリングの時間が、香港を使えば大幅に短縮可能なわけだ。また、エンジニアの確保でみれば、香港は東莞などに比べて圧倒的に良い。ある日系企業は香港に研究開発機能及び試作ラインを設置し、東莞にある工場とモノ・カネだけではない現場レベルでの繋がりを強化している。香港のものづくり機能が東莞工場を鍛錬するための土台を作っていく。

地理的な位置関係でみても、東莞、深圳郊外で問題解決に当たるものづくり日僑にとって、フェリーで1時間、車で2時間という現場から近いところで、必要とされる情報・知識を現物から得ることができるわけだ。日本マザーとのやりとりや出張者のことを考えると、さらに香港トライアルの即時性が際立つ。香港は部材やカネの出し入れだけでなく、ものづくり

図1 新たなものづくり組成式の香港醸造



現場を支えるためにも、地政学的に大きな意味を持っている。裏舞台が表舞台を支えていると書いたが、香港という表舞台は、東莞という裏舞台を裏舞台として機能させる重要な役割を合わせ持っていると考えられることでもあるわけである。

ものづくり現場を支える香港の役割と書いたが、玩具企業の例を合わせて考えてみると、地政学として香港、深圳、東莞の関係を単なる点の集合体として「地域」認識するのではなく（あるいは、ステージ、舞台裏として区分するのではなく）、「ものづくり地域」の発想で、有機的連携を見据えた拠点ネットワーク作りが大きな意味を持っていることを実感できるわけだ。

おわりに

筆者は現地調査をしていて、舞台裏の東莞で活躍するものづくり日僑の方々の話から学ぶことが多い。現場で見聞きすることで、確かに、現地オペレーションや問題解決でものづくり日僑の知識や情報が現地で活用され、また現場も育ってきていると実感できる。ところが、発想を変えてみて、これら知識が日本国内の製造業で生かされているかどうかを考えてみると、「華南地域から学んだことを日本で活用している」とは聞いたことはない。筆者の調査や質問、ディスカッション不足の側面も強いのだが、華南だから、とか、中国だから、ではなく、ものづくり日僑が持つ知識を深く掘り下げ、日本型ものづくりのさらなる深化に活用する雰囲気醸造していく必要があるな、と筆者は感じている。

昔、インドネシアでの調査時に日系家電企業の方から、アジア域内で製造業に従事する日本人の姿について、その理想を聞いたことがある。華僑が強いネットワークを持っているように、「アジア域内の在外日本人が互いに交流し、繋がりを強めることが必要だ、日僑ネットワークを作りたい」と熱く語ってくれた。日々のオペレーション、問題解決に勤しむものづくり日僑の方々が業種・企業を超えて集まり、知識集約する場があってもよい。これは極めて魅力的だ。

先に書いた香港の役割で筆者が思い描くことがある。東莞・深圳からの知識の流れ、日本からの知識の流れが合流する場を香港に、と考えてみた。香港は今のところ、モノ・カネが入り出すだけのインターチェンジのような匂いが強い。繰り返しになるが香港は地政学でも、華南のものづくり日僑知識は集めやすいし、日本からもハード・ソフトの投入が容易である。華南地域のものづくりと日本のものづくりが香港で合成され、新たなものづくり組成式を生み出す可能性もあるのではないか。もし生まれたならば、華南地域だけで使いこなすのはもったいない。それが日本の現場に還流してくると、おもしろい。

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 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 6巻5号 2007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

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>