

## 意外なほど鮮やかだった 100 万ドルの夜景：

### 華南エリアにおける香港の存在意義

中川 功一

東京大学大学院経済学研究科

[Email: allegro\\_assai@hotmail.com](mailto:allegro_assai@hotmail.com)

#### 華南エリアの玄関口、香港

2007年3月、たまたま香港の会社を調査する機会を得て、久しぶりに香港を訪ねることになった。大学1年生だった2000年の夏に旅行して以来、7年ぶりの香港だ。

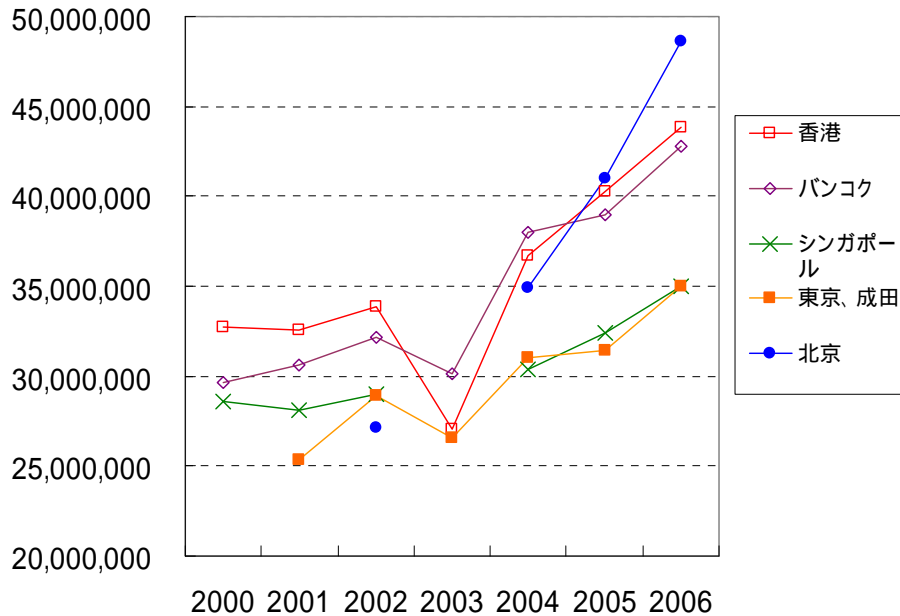
香港調査が決まったとき、筆者の胸にふと去来したのは、メインランド中国（以下、中国）がここまで発展してきた現状、香港にはどのくらい経済的な意義があるのかな、ということだ。

昨今の中国華南エリアの成長の著しさには度肝を抜かれる。毎年のようにこのエリアを訪れている筆者であるが、行くたびに全然違う景色になってしまい、困惑したり驚嘆したりで、まったく大変だ。いつのまにやら、高層ビルが立ち並び、高級車が行き交う街並になっている。産業集積の進行も著しく、ごく水準の高い製品が世界中に出荷されるようになっている。

そうした華南エリアの現状を考えると、香港の存在意義は何なのかなと、ちょっとした不安を覚えざるをえない。ヒトもモノも、香港などそっちのけで、すべて中国に流れているのではないかと危惧してしまうのである。実際、ほぼ毎年華南エリアに赴き調査を行っている筆者だが、その際香港に立ち寄ったことは一度もない。深圳や東莞に入るための経由地点としてすら、利用したことがない。香港経由で中国に入る場合は、手続きが2重になって面倒になるのではないかと、という先入観があるためで、深圳に行くにはちょっと遠くなったとしても、広州空港を利用して直接中国入りしてしまうのだ。

そこで、実際に香港からヒトやモノが離れていってしまっているのかどうか、香港空港

図1 アジア圏の主要国際空港利用者数



注) データの無い年は利用客数が世界 31 位以下のときである。

出所) Airports Council International

[http://www.airports.org/cda/aci\\_common/display/main/aci\\_content07\\_c.jsp?zn=aci&cp=1-5-54\\_666\\_2](http://www.airports.org/cda/aci_common/display/main/aci_content07_c.jsp?zn=aci&cp=1-5-54_666_2)

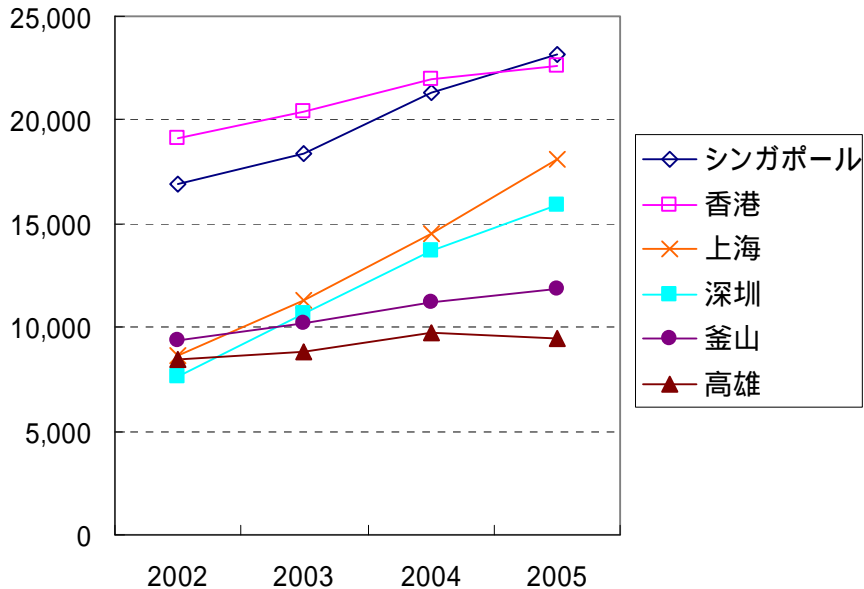
の利用状況を調べてみることにした。すると、驚いたことに、香港の存在感が依然としてごく大きなものだという実態が見えてきたのである。

図1は、アジア圏の主要国際空港の利用者の述べ人数である。この図からは、香港空港は、2000年以後もずっと、アジア最大級の国際空港としての地位を維持していることがわかる。しかも、その利用者数はこの7年間で述べ1000万人ほど増えてすらいるのだ。予想に反して、香港はまだ中国の重要な空の玄関なのである。なお、2003年にアジア各地の空港の利用者数が減っているのはSARS問題のためであろう。

他方、中国側にある広州空港はというと、詳細な数値は把握できなかったが、2004年時点で年間2000万人を突破し、2007年は3000万人を超えたという。こちら、かなりの伸びだ。とはいえ、香港空港の利用者数との間には、まだ1000万人以上の開きがある。

つまりは、広州も華南の玄関口として発展してきているが、香港もまだまだその役割を譲ることなく、東莞や深圳など、香港周辺エリアへの玄関としてしっかりその役割を果た

図2 東アジアの主要港のコンテナ取扱数



注) 単位：1000 TEG . TEG は 20 フィートコンテナ 1 個分の容量。  
出所) 社団法人日本船主協会 [http://www.jsanet.or.jp/data/excel\\_data/data7-3.xls](http://www.jsanet.or.jp/data/excel_data/data7-3.xls)

しているようなのである。

香港空港に到着してみると、その理由がよく判る。まず、空港自体がとても便利だ。ギネスブックにも認定された、200 億ドル以上が投下された「最も高価な空港」の名は伊達ではない。とても綺麗で、利用しやすい空港だ。イギリスの調査会社 SKYTRAX による *Airport of the Year 2007* では、「空港の顧客満足度」で、堂々の世界第 1 位を獲得している（2006 年は第 2 位。シンガポール・チャンギ空港が 1 位だった）。また、香港から中国への越境口も、電車やフェリー、車などいくつかの経路があるが、どれもさしたる苦勞もなく、対岸の深圳と行き来をすることができる。

一方、「モノ」の流れはどうだろうか。香港を含む東アジアの主要港のコンテナ取扱量を確認してみよう（図 2）。この図からは、ヒトと同様に、モノもまた香港に集っている様子がわかる。中国経済の進展と共に、上海や深圳港の取扱量が急増していることも確認できるが、香港の取扱量も増加しており、依然として重要港としての地位を確保している。

香港のコンテナ取扱が依然として大きいのは、中国華南エリアで生産されたものが香港

を經由して輸出されるためである。香港は、もともと貿易港であった上に、1980年代からは中国の改革開放にあわせて港湾の整備を進め、華南地域の物流基地としての地位を政策的に作りあげていった。中国本土よりも規制を減らし、低税率に抑えるといった法・制度面の整備から、港湾としての物理的インフラまで広範に手が加えられた。その結果、香港は華南の対外輸出港としての地位を確立したのである。現在では深圳港から直接輸出・輸入されることも増えているが、その法的・物理的利便性から、香港は好んで輸出港として利用されている。

### 産業の優位性はあるのか

だが、中国の玄関口として香港が依然として重要な役割を担っているとしても、「玄関」であるだけでは、香港の繁栄は約束されないだろう。人もモノも、ただ香港を通り過ぎるだけでは、確かに良い玄関にはなっているかもしれないけれども、ただそれだけのことだ。そこには、何の価値も発生しない。つまり、何らかの内容のある玄関でなければならないわけだ。もう少し、学者っぽい言い方をすれば、香港に固有の、立地上の優位性というものが必須だということになる。

だが、その心配も、実際に香港に立地する企業をいくつか調査して、杞憂に過ぎないことを実感する。香港には、メインランド中国では得られない立地上のメリットが、確かにあるのだ。

その強みは、「一国二制度」という世界で類を見ない香港だけの特殊性にこそある。華南というひとつのエリアに（それでも日本より大きいのだが）二つの制度、二つの経済、二つの文化が存在しているということが、このエリアに固有の強みをもたらしているのだ。つまり、香港と中国華南側の両方の「良いところ取り」で事業を行うことができるのである。香港側には、欧米流の文化と経営ノウハウ、資本蓄積、技術蓄積がある。一方、中国側には、中国独自の文化のもとに、安価で優秀な労働力や、広大な土地がある。2 地域にまたがって事業を行うことで、これらの要素を上手く組み合わせて、経営を行うことができる。

香港の製造業企業は、この一国二制度の優位性を活用した経営を行っている。香港製造業企業は、香港域内に HQ 機能や研究開発機能を残しつつ、安価な労働コストを求めて 1980 年代から中国へと進出した。中小企業も大企業も、またローテクもハイテクも、香港系企

表1 広東省進出の外資系企業数

外資系企業全体	香港系	台湾系	日本系
75,265	62,103	5,489	645

出所) 広東省統計局 (2003) 『広東統計年鑑 2003』中国統計出版社.

業はこぞって量産拠点を香港に移した。華南地域への日本企業や台湾企業の進出は 1990 年代からであり、香港企業の進出ブームはそれよりも 10 年ほど早くにはじまっており、華南地域の産業発展に大きく貢献した。表 1 は 2002 年時点の広東省の外資系企業数を表しているが、外資系企業の大半が香港系企業であることがわかるであろう。中国進出によって、香港企業は、中国では安価な労働力を利用して生産を行い、香港ではより高付加価値な研究開発や HQ としての活動を行うという分業体制を構築したのである。

2 地域にまたがった経営によって成功を収めた例として、TDK の磁気ヘッド部門の子会社、SAE マグネティクス社を紹介しよう。SAE は、スタンフォード大学発の香港籍ベンチャー企業で、1981 年から HDD 用磁気ヘッドメーカーとして事業を開始した。SAE は TDK に 1986 年に買収され、その後は TDK の HDD 用磁気ヘッド事業を一手に担う子会社として大きく発展し、同事業で世界シェアトップを獲得するまでに成長している。

SAE は、1994 年に東莞に進出して以来、生産拠点の中国進出を積極的に行ってきた。現在では磁気ヘッド生産能力のほとんどは、中国側に集中している。当初、中国拠点は、中国の安価な労働力を使ったものづくりを行っていた。これに加え、2000 年頃からは、中国の豊富なエンジニア層を活用する、技術力のあるものづくりをめざして、技能や問題解決能力の高度化がはかられている。

一方、SAE は香港に HQ 機能と技術開発機能を保持している。開発能力に注目すると、香港 SAE では、磁気ヘッドの開発、試作、量産立ち上げが行われる。生産設備は日本で開発されているが、その設備を完熟させたり、改良を加えたりして、実際の生産工程で効率的に稼働させるような工程開発機能も、香港 SAE が持っている。また、磁気ヘッドの評価機は、開発から生産まで全てを香港が担当している。なお、日本には生産設備の開発のほか、磁気ヘッドの先端の素子の材料となるウェハの開発と量産工程が残されている。

香港 SAE は、中国側の生産拠点のサポートや、生産・設計での連携にも、その能力と立

地上のメリットを發揮している。香港 SAE は、蓄積した高い技術力で、磁気ヘッド生産の現場で起こる、現場だけでは解決できない高度な問題の解決にあたる。また、生産と設計の連携が磁気ヘッド事業では重要になるため、香港 SAE のエンジニアは頻繁に生産拠点に出向いて情報を獲得する。こうした各種拠点間連携活動を実施するうえで、自動車利用で 2 時間程度でアクセス可能な位置に中国生産拠点がある、という香港特有の立地上のメリットは、決して小さいものではないのである。

また、香港 SAE には、日本にもない、また中国にもない独自の経営文化が醸成されていたことも指摘しておきたい。2006 年、弱冠 48 歳にして TDK 社長に就任した上釜氏<sup>1</sup>は、氏が SAE で働いていた時期に、当時 SAE の社長であった日系 3 世の米国人・クニモト氏から薫陶を受けたことを告白している。上釜氏は、クニモト氏から以下のような言葉を学んだという：「ワーク・ハードではダメ、ワーク・スマートだ」「いいマネジャーは怠け者だ」そして「すぐ決めろ、今決めろ」。<sup>2</sup> このあたり、日本にはない、またメインランド中国にもない、香港固有の文化的強みがかいま見える。

### 夜景は、意外なほど綺麗だった

以上、ごく簡単ではあるが、香港の産業事情とその固有の強みをざっと観察してきたが、忘れてはならない香港のもうひとつの魅力が、観光都市としての顔である。中国の他の都市が大きく発展してきた今、香港の注目度はいくぶん落ちているように感じるが、それでもまだ香港は十分魅力的な都市だ。上海を訪れたときには、現地のコーディネーターが、「香港が 100 万ドルの夜景なら、上海は 200 万ドルの夜景だよ」なんていう言葉で上海のよさを強調していた。確かに、いつだって大気汚染のために霧がかってしまう 100 万ドルの夜景のことを思うと、上海の夜景は、バブリーでどぎついけど、絢爛ではあった。と、そのときは思ったものの、いやいや何のその。以前よりは若干空気も澄んだのか、意外なほど 100 万ドルの夜景は綺麗な全容を見せてくれた（図 3）。

とはいえ。もし、あなたがまだ香港を訪ねたことがないのならば、折を見てぜひ、香港を訪れてみてほしい。潮風に吹かれながら、夜の街を歩いてみれば、香港の本当の魅力が、お金には換算できないものだということが、あなたにもきっとわかるはずだ。

<sup>1</sup> 記録デバイス事業本部長ののち、2006 年 4 月より社長、2008 年 2 月現在現職。

<sup>2</sup> 『朝日新聞』（2006 年 9 月 30 日）

図3 香港島の夜景



著者撮影、2007年3月16日





**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 7巻2号** 2008年2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>