

華南における産業集積の変容の可能性：玩具関連企業のフィールドノートからの考察

MATSUSHIMA, Shigeru / 松島, 茂

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

41

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

137

(終了ページ / End Page)

145

(発行年 / Year)

2005-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003570>

〔研究ノート〕

華南における産業集積の変容の可能性

—玩具関連企業のフィールドノートからの考察—

松島 茂

はじめに

日本の玩具・販売促進用商品の企画・販売企業であるパパジーノ社（本社は名古屋市，2004年に東京にも営業拠点を設置した。）は，華南に生産機能を持つ香港の企業に製造を発注しているファブレス企業である。現時点の同社の営業品目毎の販売比率は，自社開発の玩具が50%，販売促進用商品が25%，ベビー用品等が25%である。同社は1988年に輸入玩具の販売事業を開始している。1998年からは自社でファンシー文具の製品企画を立て，それを国内の製造業者を使って委託生産を開始した。また，2000年からは香港企業にも委託先を拡大して，現時点では委託先はほとんどが香港企業となっている。これらの香港企業は，本社機能は香港に残しているが，生産機能は深圳，东莞などの華南地域に置いている。

筆者は2004年10月6日から8日にかけて，パパジーノ社の香港・華南における発注先企業である Yanyan Force Ltd. の Mr. Paul Ng 社長，Project King Co., Ltd. の Mr. Andrew Ng 社長及び Halifax Manufactory (Hong Kong) Limited の Mr. Ivan Chan 社長にインタビューをすることができた。また，GFT Group の主力工場である Force Electronics (Huizhou) Ltd. 及びグループ企業の1つである Yanyan Force Ltd. の工場，さらにそこから金属プレス・メッキ工程を外注している美欣実業有限公司（華南に生産拠点をもつ台湾企業）を視察することができた。

本稿は，これらのインタビュー及び工場観察の記録である。これらから，華南地域においては労働需給のタイト化と賃金上昇をきっかけとして従来の安価で豊富な労働力を前提とした付加価値の低い製品を生産する産業集積から変容を遂げる可能性がうかがうことができた。

1. Project King Co., Ltd.

〔Mr. Andrew Ng のインタビュー〕

面談日時：2004年10月5日 15：00～17：30

（香港市内の本社内会議室）

2004年10月8日 12：30～13：30

（香港空港内レストラン）

Mr. Andrew Ng は，香港に本社事務所を構えているおもちゃ製造業の Project King Co., Ltd. の創業者でありオーナー経営者である。彼は，香港の大学で電気工学を学んだあと1987年にパートナーとともに香港市内に製造拠点を構えて海外向けのプラスチック製品，玩具，ギフト商品の製造業を始めた。その後，1994年に Project King 社を設立し今日に至っている。現在，同社は香港市内の中心部に事務所及び製品倉庫を持ち，东莞市内に2カ所の工場を所有している。

「香港では1985年前頃から製造業が大陸に移動し始めた。1990年代になると相当部分移って，現在ではほとんど全く残っていない。製造業のない経済は，弱い経済になってしまっている。香港の製造業の労働者は，大陸に移っていったわけではない。彼らは製造業が大陸に移ってしまったために失業してしまった。香港では貧富の差が大きくなっている。」このように語る彼自身もこの工場ビルディングの中にあつた生産拠点を既に东莞に移してしまっている。現在は，そのスペースを製品倉庫として使っている。

香港の事務所は，以前は工場が密集していたダウンタウンの中にある古いビルにある。現在では，同ビルの中は事務所と倉庫ばかりで製造工場はない。Project King 社の事務所には技術者及び管理スタッフが5人いるのみである。彼の右腕となる製品開発を担当する技術者が1人いるが，香港

の事務所に常駐している。既に15年間彼とともに働いている。バイヤーとの打ち合わせ及び製品開発は、ここで行われている。事務所の入り口及び会議室の壁には Give and Take の文字が赤と青の色違いで書かれたポスターが貼ってある。これは顧客との関係にも当てはまるし、従業員との関係でも当てはまると彼は強調した。

プラスチック成型工程、アセンブル工程を持つ製造工場を東莞に2つ所有している。製造部門の従業員規模は、400人程度である。「東莞の労働者は指示されたことは指示された通りにこなすことはできるが、指示された以外のことはできない。したがって、いかに的確な指示ができるかがポイントである」と彼は考えている。製品全体の構造については、模倣を防ぐために顧客に対しても労働者に対してもブラックボックスにしている。

Mr. Andrew は、現在では香港と東莞との時間配分は50%ずつである。数年後には、香港20%、東莞80%になるという見通しを持っている。しかし、それでも外国の顧客との打ち合わせや商談のために香港の事務所を維持する必要があると考えている。

東莞における労働者の賃金水準は100~140米ドル/月である。この他に宿舎費、食費などの厚生経費が20~30米ドル/月かかるので、合計すると120~170米ドル/月である。前年比で20%程度の上昇である。今まで労働力を供給してきた内陸部の開発が進んできたので、従来のように東莞に供給されなくなってきたことが一つの原因である。それでも労働者はまだ採用できるが、技術者は不足している。上海では労働賃金は上昇しているが、技術者の供給量は多い。

上海に進出する考えはないかという質問に対して、「中国では、relation business である。自分の父親は広州市の近くの出身であるので華南には人的なネットワークがあるが、上海にはない。たしかに東莞を中心とする地域には特に技術者を集めるのが難しいので、上海は魅力的ではあるが人的ネットワークのない上海に出て行くことは難しい」と答えた。

また、彼は深圳市の経済特区外にあるプラスチック成型工場の買収を持ちかけられている。150人程度の従業員規模の工場である。所有者は老齢の

ために急激な環境変化の中で機敏に経営を行っていくエネルギーを失ってしまっている。Mr. Andrew Ng は実際に視察して見て、ほぼこの工場を購入するつもりになっている。設備、技術については、購入後にリシャッフルする必要があると考えている。従業員はどうするつもりかと尋ねたのに対して、「従業員はそのまま雇用するつもりである。」という返事があった。

事業規模を拡大する方法として、大規模な工場を1つ建設する戦略と中小規模の工場を複数所有する戦略が考えられる。Mr. Andrew Ng は後者の戦略を選択しているように思われるが、その理由を尋ねたところ、「中小規模の工場の方が管理は容易である。大規模な工場になると、フレキシブルに生産品目を変更していくことが難しくなるからである。」という返事があった。

[考察]

Project King 社の場合には、製品開発部門が香港、製造部門が東莞と分離している。その上に、製造部門には製品のメカニズムについてはブラックボックスにしておいて「的確な作業指示」によって品質を確保しようとしている。しかし、果たしてこれでうまく機能するであろうか。どれほど「的確な作業指示」をしようとしても、文言による指示には限界があるはずである。特に設計者が常時そばにいないで生産が行われる場合には、タイミングよく「的確な作業指示」を出すことができるか疑問がある。おそらくこの点が品質管理の良否にかかわってくるはずである。品質は事後的なチェックによって作られるのではなく、生産工程において作られる。

香港に製品開発部門を置くことは、顧客との接触には便利であることは確かである。このメリットを優先させることによって、製品開発機能と生産機能の拠点が離れること不便が生じているものと思われる。同社にとっての今後の課題は、顧客との接触の便利さを確保しつつ、製品開発機能と生産機能をどのように連結するかについて検討することである。

2. Halifax Manufactory (Hong Kong) Limited

[Mr. Ivan Chang 及び Miss Esther Chang のインタビュー]

面談日時：2004年10月6日 9：00～10：00

於：九龍ホテルのロビー

2人は兄妹である。兄の Mr. Ivan Chang は社長、妹の Miss Esther Chang は営業担当の責任者である。兄は英語を話さないが、妹は流暢な英語を話す。日本の M 社がアルゼンチンからの輸入しているワインの販売促進のためのワイン保冷庫の製造に関する P 社との打ち合わせの現場に同席して、短いインタビューを行った。

Halifax Manufactory (Hong Kong) Limited は、1977年に香港で縫製業としてスタートした。創業者は彼らの父親である。1980年に福建省石獅市（アモイ市の近く）に縫製工場を移転した。1990年に縫製品の部材（ボタンなどのアクセサリ）を内製するためのプラスチック工場を広東省番禺市に作った。たった1フロアであった。その後、1996年に広東省東莞市に工場を建設して現在に至っている。現在では、電気冷蔵庫などの家電製品のアセンブル生産が主な生産品目となっている。Mr. Ivan Chang はすでに縫製業の経営には興味を持っていない様子であり、同工場の運営は他人に任せていると語った。

[考察]

短いインタビューから同社のバックグラウンドを正確に理解することは困難であるが、縫製業→プラスチック成形業→電気部品を組み込んだ玩具・販売促進用製品の製造業への発展過程及びこれに伴う香港→福建省石獅市→広東省番禺市、東莞市という立地選択は興味深い。広東省に立地したことによって他業種との接触が容易になり、プラスチック成形技術・電子技術など多様な技術の複合が可能になったと考えられる。

このような業種の展開と立地選択が意図的に行われたとすれば、華南において「集積が集積を呼ぶ」というプロセスが進んだ背景がよく理解できる。

3. GFT Group 真楽發集團

GFT Group は、以下の6社から構成されている企業グループであり、後述のするようにプラスチックの射出成型で作るおもちゃ、電子時計・おもちゃ、ギフト商品、ダイキャスト製品のOEMメーカーである。

Force Electronics (Huizhou) Ltd. (製造会社)

General Fast Trading Ltd. (貿易会社)

Prevision Co., Ltd.

Poly Force Creation Ltd. (製造会社)

Yanyan Force Ltd. (製造会社)

Micro Force Ltd.

同グループは Force Electronics の創業から始まっており、その他の5社は持ち株会社によって所有されている。筆者がインタビューをした Mr. Paul Ng はグループ企業の1つである Yanyan Force Ltd. の Director である。また、同社の General Manager である Mrs. Anita Wan が同席した。彼女は香港生まれであるが、香港返還前に家族とともにカナダに移住して、そこで大学を卒業した。専攻は経営管理であった。その後、中国へ返還された後においても香港では大きな変化がなかったので、帰国して Yanyan Force Ltd に就職した。現在は、本社のある香港に住んでいて1週間に2回程度、Yanyan Force Ltd 社の工場のある深圳市平湖村と香港を往復している。Door to door で2時間あれば往復できるとのことである。

[Mr. Paul Ng のインタビュー]

面談日時：2004年10月6日 11：00～12：30

於：香港から東莞へ向かう列車の車中（香港市九龍駅で出国手続きをして列車に乗り込むと、1時間で東莞駅に到着する。この間のインタビューである。）

1980年に Mr. John Leung, Mr. Joe Wong, Mr. Luke Ng 及びこの他の数人が、香港において時計のアセンブルを行う小規模な製造業を始めた。これが、Force 社の創業である。時計部品は

外部から調達してアSEMBルだけをする事業であった。製品はヨーロッパ向けに輸出した。創業メンバーは、職業訓練校での同窓生であった。

その後15年間は香港に生産機能を置いて事業を行っていたが、1992年に東莞市北部の石龍に工場を移転した。その時点では時計のアSEMBルラインと電気モーターが1ラインだけであった。1995年に事業の拡大に伴って、東莞市の外の惠州博羅縣福田鎮に移転した。その時点で従業員は400～500人であった。2台の射出成形機、小規模ながら金型を製造するための機械、カラスプレイの設備を備えた。

1998年から日本の玩具メーカーから小規模なオーダーを受けて日本をはじめとするアジア向けの生産が始まった。2000年から2003年にかけて日本の玩具メーカーのT社のベイベレードの大量発注があり、これに伴って事業を拡大していった。その頃は、Forceの売上の75%がベイベレードであった。

現在では、Force社は8,000人の従業員を抱えるまでに成長した。同社は香港証券取引所に上場して、グループ企業の資金調達を行っている。上場企業であるForce社の下にYanyan Force, GFT, Poly Force, Micro Forceなどの子会社を持っている。グループ全体では、10,000人の従業員を抱える規模になっている。

Mr. Paul Ng の経歴

Mr. Paul Ng は、1958年に香港に生まれた。Force社の創業メンバーの1人であり、現在同グループの副総裁をしているMr. Luke Ngの弟である。

彼は、1986年に香港の中文大学を卒業した。大学では哲学・宗教を研究した。学生時代には教師になろうと思っていたので、教師免許も取得した。しかし、卒業して直ちに、就職したのは、世界的な会計事務所であるプライス・ウォーター・ハウスの香港事務所であった。仕事は会計担当であった。

1991年に香港の大規模な旅行会社の財務管理者に転職した。1994年にそこを退職した。友人が紙箱などの紙製品の小売店舗を何軒も持ってビジネスをしており、その事業の共同経営者となった。

1995年には、独立してYanyan社を創業した。

当初の資本は、100万HK\$（1,500万円程度）であった。おもちゃ（ガチャポン）の貿易及び小売りであった。自らのブランドのデザインだけを行い、製造は他社に委託した。Force社も当時の委託先の1つであった。1997年のアジア通貨危機でビジネスは落ち込んだが、従来からの顧客向けだけを対象に小規模のビジネスを続けた。

2000年にmobile flashing（携帯電話の着信があると光るアクセサリ）を始めた。このときにババジーノ社が香港貿易開発局のカタログでmobile flashingを見つけて同社にアプローチして、ここから両社のビジネスが始まった。

2002年にForce社のベイベレードの仕事が大規模になってきた。そしてGFT Groupに入るようになった。これにともなって、Yanyan社の株の60%を同グループの持ち株会社Listed companyが持って、社名もYanyan Force Ltd. となった。残りの40%の株式は、Mr. Paul Ngが持っている。また、Mr. Paul NgはGFT Groupの役員として同グループの経営にも参画しているが、彼の役割は、同グループのための営業である。

同グループに入って半年後に、深圳市平湖村の工場ビルの中にYanyan Force Lid. の工場を持った。現在の工場の3階部分である。おもちゃの企画・試作部門と電子部品の製造にウエイトを置いた。得意先は、アメリカとアジアであった。その翌年2003年に同ビルの6階にカラスプレイ部門を作った。まだ、経験が浅いのでこの工場の生産技術は同グループの他の工場に比べて優れているわけではない。特に塗装部門は操業を始めてまだ1年ということもあり、技術は優れていない。この工場は小ロットの製品の製造及び試作を行っている。商談が固まって量産体制に入るときには、Force社及びその他の工場の生産ラインを押さえて生産を行っている。

[Force Electronics (Huizhou) Ltd. 科時電子(惠州)有限公司]

中国惠州博羅縣福田鎮東路2号及び3号

総裁 John Leung

副総裁 Joe Wong

副総裁 Luke Ng

訪問日時：2004年10月6日 14:00～16:00

会社の概要

①同社は、日本、ヨーロッパ、アメリカ向けにプラスチックの射出成型で作る玩具、電子時計・玩具、ギフト商品、ダイキャスト製品のOEMメーカーである。主な顧客はタカラ、ハースボロ（アメリカの世界的なおもちゃメーカー）、バンダイ、コナミ、トミー、GE及び三洋である。同社では社内にエンジニア、熟練した技能を持つワーカー、品質管理システムを持っていて、試作品開発、金型製作に必要な設備を備えている。

②香港オフィスには、25人の管理部門、営業部門のスタッフが常駐している。

③福田鎮の工場の生産設備は以下のとおりである。

・射出成型機	120セット (50~250トン)
・自動ボンディング機	20セット
・手動ICユニット	15セット
・ダイキャスト・プレス	10セット (8~40トン)
・スプレー・ブース	800
・ウォーターカーテン・スプレー	10セット
・シルク・スクリーン印刷	25セット
・パッド印刷機	80セット
・アセンブリーライン（ベルトコンベア）	28ユニット
・その他	
配達トラック	2台
バン	4台
発電機	3基
加熱封入機	3セット
真空封入機	3セット

④金型製造部門の設備は以下のとおりである。

・ターレット旋盤	60台
・数値制御ワイヤーカット機	3セット
・マシニングセンター	6セット

⑤工場全体の従業員数は以下のとおりである。

・オフィス・スタッフ	500人
・製造/QC部門	8,000人
・エンジニアリング部門	150人
・金型設計/製作部門	200人

⑥主な製品は以下のとおりである。

- ・玩具：幼児用玩具、プラスチックのフィギア、教育玩具、ウォーカー・トーカー、メカニカル玩具、電気玩具
- ・携帯電話のアクセサリ：通話サイン、携帯用充電器
- ・自動車用アクセサリ：アダプター、フレキシブル・ライト、ファン
- ・ギフト商品：電子時計、デジタル時計、鍵用の鎖
- ・その他：家庭用品、電子部品

工場の観察

製品開発は8~10人が1チームになっていて8つのチームがある。チーム間で競争しながら製品開発を行っている。この他に特定顧客向けの製品を開発するチームが3チームあり、専門にその顧客向けの製品開発を行っている。また、工場の中には日本の玩具メーカーのU社のスタッフが事務室を持って常駐している。特定の顧客と長期的な取引関係を構築しようという姿勢の表われと理解できる。

金型部門は20人の設計スタッフが3次元CADで設計を行っている。同社の金型の70%は内製であり、30%を外注している。外注といってもあらゆる加工を他の企業でやって、最終の仕上げをこの工場内で行っている。18台の手動のターレット盤で細かい加工をしている。この他に小型のマシニングセンター3台（台湾製）、数値制御のワイヤーカット機4台（中国製）等の設備が置かれている。

塗装は防塵室で行われている。しかし、防塵室の作業者のうち何人かは、定められたマスク或いは帽子の着用を行っていない。

プリント基板は、香港企業が投資した中国企業の工場から購入している。1時間30分程度のところにその工場がある。

プラスチック成型工程には、50~120トンの射出成型機が70台設置されている。いずれも香港製・台湾製の機械である。

プリント基板の上に電子部品をボンディングする工程は、手作業のラインと自動ボンディング機によるラインが併存している。自動ボンディング機のラインが主力であるが、最近は急ぎの注文が

入っているので手作業のラインも並行して動かし
ているという説明があった。この2つのラインを
監督している技術者にどちらのラインが効率的か
と尋ねたところ、即座に自動機のラインのほうが
効率的であるという返事が返ってきた。半作業の
ラインではどうしても誤りがある程度で済ませ
ますが、自動機の方は一旦セットすれば誤りがな
いというのがその理由である。

食堂には屋根はついているが、吹きさらしであ
る。辛口・やや辛口、甘口の3種類の食事が提供
されている。中国各地から労働者が集まっている
ことを示している。労働者の勤務評定を行ってそ
れを給与に反映しているとのことであるが、その
結果を掲示することまでは行われていない。2002
年に観察した東莞市の Project King 社の工場では、
その日の給与の算定基礎となる勤務評定が掲示
されていた。その理由は、ワーカーが他のワー
カーと給与額が異なる理由を明らかにすることを
求めるからであると説明された。この点について
の慣行が必ずしも確立されているわけではないと
いうことが推測される。

毎年、労働者の10～15%がやめて、新たに補充
されている。長期の休暇で出身地に帰ってそのま
ま帰ってこないというのが、一般的なやめ方であ
る。3日間無断欠勤をすると退職扱いになる。労
働者の平均勤続年数は5～6年である。

外から調達しているのは、モーター、IC、プ
リント基板、歯車、バッテリー、プレスティック
原料である。モーターの品質はあまり良くないが、
その他の品質は良好である。

おおざっぱなコスト構成は、30%が外注費、20
%が労賃、10%が輸送費である。残りの40%が償
却費及び利益である。

事務所の壁に以下のような標語が掲げられてい
たのが印象的であった。

企業精神
与時俱进
享受変化
追求卓越

[Yanyan Force Ltd. (欣科有限公司)]

深圳市平湖村信利羊工業村B棟3楼

訪問日時：2004年10月6日 19:00～20:00

10月7日 10:30～11:30

工場の観察

平湖村の商店街の裏にある工場ビルの3階及び
6階が Yanyan Force 社の工場である。1階及び
2階は機械工場とその事務所である。第1回目の
訪問は午後7時から8時という時間であったが、
アSEMBル工程以外では半数以上のワーカーが残
業をしていた。

この会社には約400人が働いている。個室を持
っている役員は Paul を含めて4人である。事務ス
タッフは12人、秘書3人、設計部門12人、試作部
門17人、電子部品のボンディングのワーカーが50
人程度、アSEMBル部門200人程度、塗装部門100
人程度である。

宿舎は、工場が入っているビルの隣にある住居
用ビルの一部である。食堂は特にないので、昼食
時には1階のビルの入り口がにわか食堂になって
いる。

この工場は sample making factory であるとい
うのが Paul の説明である。2万個以下のロッ
トであればこの工場で製造する。それ以上になると
メイン工場(科時電子(惠州)有限公司)で製
造することが多い。しかし、この工場には5～10
の外注先企業がある。A社(日本の食品企業)
の販売促進用商品(金属プレス加工を施したメ
タルにメッキ加工をしたもの)は、そのうちの1社
である。美欣実業有限公司(深圳市)に外注して
いる。Yanyan Force 社では、美欣実業で製造し
たメタルの包装を行っている。Yanyan Force 社
の工場には金属プレス工程がないので、メタルの
金属加工はここに発注されている。

Mr. Paul Ng は、「輸出だけでなく国内マーケ
ットにも販売するべく努力している。」と語ったが、
国内販売はまだ売り上げの1%にもなっていない。

[考察]

第1に、Force Electronics (Huizhou) 社も
Yanyan Force 社も Project King 社と異なり製
品開発部門(設計・試作)と生産部門が同一工場
内にある。製品開発に当たるスタッフは香港人では
なく中国人のエンジニアであるが、開発チーム
間での競争を持ち込むことによってモチベーショ

ンをあげる工夫が行われていることが印象的である。

第2に、製品設計、金型設計・生産、プラスチック部品・電子部品の生産、アSEMBル、塗装、包装まで垂直統合が徹底して行われている。これらが人海戦術で手作業によって行われている場合には、垂直統合は品質管理を徹底しやすいなどの利点が大いことは間違いない。しかし、すでにプリント基板の上に電子部品を実装する工程において自動実装装置が導入されているわけであるが、このような機械装置の導入が進んでくると垂直統合が進んだ工場はすべての部門において高い稼働率を維持することが難しくなる。この問題を今後どのように処理していくかが長期的には課題となるであろう。

第3に、自動機械の導入が進んでくると同じモデルを長期にわたって継続的に生産できるように製品の方が適格的になる。玩具や販売促進用品は、短期間に大量に生産することが求められ、かつ、生産期間は比較的短い商品である。自動機械の導入が進むと、従来型の商品ではなく、例えば自動車部品のような継続的に生産することが可能な分野へと営業努力をシフトさせていくことになるのではないだろうか。

4. 美欣実業有限公司

深圳市龍崗鎮新生村龍山工業区

総経理 黄丙河氏

台湾公司：台北県板橋市幸福路32巷2弄29号1F

訪問日時：2004年10月7日 11:45~13:00

工場の観察

この工場では、P社がYanyan Forceに発注したA社の販売促進用品であるメタルを外注生産している。工場は広大な敷地にタイル張りのすばらしい外観の工場建屋が5棟並んでいる。また、事務所棟は同じタイル張りの2階建ての建物で内部も装飾が施されている。1階には大会議室、研修室、商品展示室が置かれている。同じ敷地内には、同じタイル張りの宿舎棟もある。全体として外観は統一され、少なくとも外から見る限りは洗

練された工場である。

当社は1973年に台湾でピンの製造工場として創業された。1993年にこの地域に移ってきた。その1年後に深圳市にこの立派な工場を建設した。投資金額は4百万米ドルであった。現在では、台湾には工場はなく事務所のみであり、生産機能はここに集中している。

金属プレス・同メッキ、琺瑯仕上げなどの技法を用いて、バッジ、メダルなどの金属小物の生産に特化している。同社は専ら製造のみを行い、販売営業は上威貿易（香港）有限公司が行っている。従業員は2,500人、そのうち12人だけが台湾から来ている技術者である。ワーカーはこの地域で募集した中国人である。「現在の給料は100米ドル/月であるが、労働者を雇うのは難しくなっている。5年後にはもっと難しくなるだろう。」と黄丙河氏は語った。

工場建屋は天井も高く立派であるが、これと対照的に工場内の設備の資本装備は軽い。ほとんどの工程は、軽い設備を用いて人海戦術で処理するという考え方でできている。プレス機械は足で操作している。研磨工程は人手によるバフ研磨が行われている。

現在、同社の売上の33%が日本企業である。

[考察]

大量の低賃金労働力の調達が可能であることを前提とした形態の工場である。90年代に東莞に多く見られた典型的な工場であるといつてよい。大規模な工場内でほとんどの工程が手作業で行われているので、ある意味ではフレキシブルな生産が可能である。単発的に大量の発注が出る販売促進用の商品には向く工場である。

製品原価に占める人件費の割合が相対的に高く、また低賃金労働に依存したビジネスであるので労賃が上昇した場合にはコストの逃げ場がない。また、労働供給の絶対量が確保できないと生産量そのものに響いてしまう。

今後のこの地域の労働情勢がどのように推移するかにもよるが、労働需給がタイトになり賃金が上昇してくるとこのままの生産システムでこの地域に長期的に存続できるかどうかは疑問である。

まとめにかえて

今回の一連のインタビュー及び工場見学から、東莞、深圳を中心とする華南地域での労働需給がタイトになってきて、賃金の上昇も著しいことが明らかになった。一部のインタビューからは対前年比で20%程度の上昇が見られるという指摘もあった。現時点で未熟練の労働力でも月給が100米ドル程度であり、これに宿舍費及び食費の一部を雇主が負担すれば120米ドルを超える計算になる。この背景には、従来は内陸部からこの地域に溢れるよう流入してきた若年労働力が内陸部の開発が進むにしたがって必ずしも無尽蔵に流入するわけではないという状況が見えてきたことが大きな要因として考えられる。おそらく、この傾向は今後も続くと見るべきである。これは、安価で大量な労働力が存在することを前提として発展を遂げてきたこの地域の企業が大きな変動期に差し掛かっていることを意味している。

上述したような新たな雇用情勢を前提とすると、華南地域の企業にとっては次の2つの選択肢が考えられるであろう。第1の選択肢は、自動化設備の導入などによって資本装備率を高めることである。前述した観察記録にあるようにForce Electronics (Huizhou) 社ではプリント基板の実装工程に自動ボンディング機が導入されている。しかし、その前後の工程は人手による作業となっている。人手による工程は受注の繁閑に応じてフレキシブルに生産能力の調整が可能であるが、プリント基板の実装工程の生産能力は自動ボンディング機の台数の増減による調整が中心とならざるをえない。このため、人手ほどフレキシブルな生産能力の調整はできない。この場合には工程間で稼働率のばらつきが発生することが十分に予想される。これを解消するためには、自動機の導入された工程の加工サービスの一部を外販するかこの工程を別の企業体として独立させるという方向に向かう可能性がある。(筆者が別稿で分析した鹿島エレクトロ産業のケースは、自動機の導入された工程の加工サービスの外販を積極的に行っている例である。詳しくは、松島茂「日本の中小企業の中国展開と2つのリンケージ-鹿島エレクトロ産業のケース-」小池洋一・川上桃子編『産業リン

ケージと中小企業-東アジア電子産業の視点-』(アジア経済研究所, 2003年)所収)を参照されたい。)

今までの華南の産業集積は高度に垂直統合が行われた工場群から成り立っていた。今後は、このような垂直統合が分解する方向に動くことなのであろう。すなわち、すべての工程を包含していた企業は、単一あるいは少ない工程を包含する企業へと分解されて、これらの組み合わせによって生産するシステムへ移行することが考えられる。これが成功するためには、自社の設計能力が十分であること、他社に外注した場合のモニタリングが十分にできる能力を備えていなければならない。

第2の選択肢は、安価な労働力が大量に獲得しやすい地域へと生産拠点を移動させることである。かつて、繊維産業がより安価な労働力を求めて沿海部から内陸部に生産拠点を移動させたように、華南地域の玩具関連産業も内陸部へ移動することもありうるかもしれない。しかし、内陸部においてもすでに開発が進みつつある。これに伴って、労働賃金も上昇傾向にある。西安周辺地域においても未熟練労働者の月給が60米ドル前後の水準に達しているという情報もある。内陸部の経済開発が今後どのように展開するかにもよるが、安価で豊富な労働力を求めて生産拠点を移動させたとしても中国国内で長期にわたって好条件を維持できる立地点が容易に見つかるとは考えにくい。

今回インタビューを行った企業がこのいずれの選択肢をとるかの決断をしているとは見受けられない。まだ、多数の企業はこの変化を深刻な構造変化と受け止めて対応策を検討していないというべきかもしれない。しかし、そのような中において、GFT GroupのForce Electronics (Huizhou) 社及びYanyan Force社は第1の選択肢に向かっての一步を踏み出しつつあるように見受けられる。彼らはすでに人海戦術から自動化設備の導入に切り替えることによって、電子部品を組み込んだ製品を確実な品質管理体制の下に安定的に生産するシステムを構築しつつある。東莞、深圳を中心とする華南地域には、金属加工技術、プレスティック成形技術、金型設計・製作技術、電子技術、ソフトウェア技術などさまざまな要素技術がすでに集積している。同社が意図的に行っているかどう

かは明らかではないが、これらの要素技術をアウトソーシングによって活用しつつフレキシブルに生産するシステムの構築に向かってチャレンジしているように見える。まさに、事務所の壁に掲げてあった「企業精神」の発揮である。これが完成すれば、同社は今までより複雑で高付加価値な製品を手がけることが可能になるであろう。

もちろんこの地域のすべての企業が第1の選択肢をとることは考えられない。しかし、ある程度のボリュームの企業が Force Electronics (Huizhou) 社及び Yanyan Force 社と同様にチャレンジを行っていくとすれば、華南の産業集積は高度に垂直統合が進んだ企業からなる分業なき産業集積から様々な専門技術を担う企業からなるネットワーク型分業の進んだ産業集積へと変容を遂げる可能性もある。その場合に華南の産業集積と日本企業あるいは日本の産業集積がどのような関係を結ぶことになるのだろうか。これについては稿を改めて検討することとしたい。