

論 説

香港経済の特質と香港企業の最近の動向

— 共同調査成果を事例として —

今 田 治

目 次

はじめに

I. 香港経済の概要

1. 国際競争力に対する高い評価
2. 経済のサービス化と製造業の比重の低下

II. 香港経済の特質

1. オルガナイザーとしての役割
2. 中国本土とともに高成長する体制

III. 国際中継地としての役割強化のための活動

1. 総合的な支援活動の展開 — 香港貿易発展局の活動 —
2. デザインのビジネス戦略的活用 — 香港デザインセンターの活動 —

IV. 香港企業の中国本土進出

1. 中国本土に展開する EMS 企業 — Surface Mount Technology Ltd. —
2. アジア, 中国本土に急展開する物流企業 — Kerry Logistics Network Ltd. —

結び

は じ め に

香港は 1997 年 6 月の英国から中国への返還以降も、様々な懸念、危機（アジア金融危機、鳥インフルエンザ危機など）にもかかわらず、国際金融・貿易センター、経済活動のオルガナイザーとして、中国経済の高成長とともに、ますます重要な役割を果たし、強い国際競争力を維持している。そして欧米の比重の低下、アジア（特に中国）の比重の増大といったグローバル経済の最近の大きな変動の中でも、香港はその地理的、歴史的条件を十分に活用しながら国境を越えた多彩な企業活動を展開している。

主に立命館大学経営学部の教員から成る「技術経営プロジェクトチーム」では、イノベーション促進のための技術経営の展開という視点から（技術経営をイノベーションへの移行過程のマネジメントとして捉え、イノベーションを生み出す、社会構造、企業組織のありかたを探る）、産業・国家レベル（技術進歩・普及、産業組織、企業間関係、科学技術政策、法制度など）、企業レベル（戦略、組織、製品特性、製造工程、プロジェクトなど、中心は新製品開発）にわたる次の研究課題を設定し共同研究をすすめてきた。

1. 企業の戦略と技術（技術開発・獲得、アライアンス（提携）、技術評価、技術移転、投資、選択と集中）
2. 製品技術と製造技術の独自性と連携（研究開発、部門間連携、生産システム）
3. イ

ノベーション・プロセスの創造と定着 (プロジェクト・マネジメント, ナレッジ・マネジメント) 4. 柔軟な組織と継続性, 人材育成, 情報技術の活用 5. 新事業, 起業の展開 (産官学連携, アンブレラ・プレナリー・シップ, 企業内起業, スピンオフ) 6. 科学技術政策, 特許政策 (企業の知的財産戦略も含む) の展開と効果 7. イノベーションを促進する, 国, 諸機関 (自治体, 大学など) の諸支援策

現在のグローバルかつ激変する競争に打ち勝ち, 持続的な経済発展を図るには, 従来のイノベーション・リニアモデル (研究→開発→設計→生産→販売と順次直線的にすすむものとする考え方) から, マーケット・プルによるダイナミックなイノベーション (諸資源の新結合による革新) が必要とされている。しかし, 日本では, 科学技術インフラ分野の高い水準とその成果が, 新事業・産業の発展に繋がらず, 経済停滞が続いている。要因として, 技術成果を事業, 起業に結びつけるマネジメント力 (技術経営) の弱さが指摘され, その強化が最近とくに強調されてきている。しかし, 技術経営 (MOT: Management of Technology) には, 技術の特性, 企業の戦略的位置と技術の関連, グローバルな市場性, 投資意思決定, 開発・製造工程との関連, 起業などに対する深い洞察が必要であり, 人材育成とともに, 豊富な事例に基礎づけられた理論化・体系化, その普及が急務となっている。

その点から, 必ずしも「技術立国」ではないが, 激動する環境の中で, 持てる資源を有効活用しながら急激な産業, 企業構造の変化を成し遂げ, 高い国際競争力を保持している香港の研究は, とりわけ「諸資源の新結合による革新」の面から大きな意義があると考えられる。

以上の問題意識にたつて本稿では, 技術経営研究プロジェクトの一環として行なった調査¹⁾を基に, 次の諸点について考察していきたい。

第 1 に, 香港経済について, 国際競争力に対する評価と急激な産業・就業構造の変化という点から明らかにする。

第 2 に, 香港経済の特質を, 経済のオルガナイザーとしての役割, 中国本土とともに成長する体制という点から把握する。

第 3 に, 国際貿易を促進し, 香港が国際中継地 (主に中国本土と世界を結ぶ) の役割を強め

1) 調査は 2010 年 3 月 2 日より 5 日まで, 次の 4 つの組織と企業について行なった。調査対象については, できるだけ多方面にわたることに留意し, 政府関連組織, 製造企業, 物流企業とした。

①香港貿易発展局 (HTDC: Hong Kong Trade Development Council), ②香港デザインセンター (HKDC: Hong Kong Design Centre), ③ Surface Mount Technology Ltd. (新進科技有限公司), ④ Kerry Logistics Network Ltd. (嘉里物流聯網有限公司)

参加メンバーは, 全て立命館大学経営学部教員で, 今田, 兵藤, 小久保, 西川教授 (2010 年 4 月より法政大学に転籍), 八重樫, 守准教授の 6 名である。調査にあたって, 香港大学留学中であつた守准教授には, 調査組織, 企業の選定, 折衝など, 大変な尽力をいただいた。心より感謝申し上げる。調査の成果はメンバー全員によるものであり, 本稿はその成果に基づいているが, 本稿の文書責任は全て今田にある。

また本調査は, 資金的には, 文部科学省科学研究費補助金『技術経営に関する経営学的視点からの実証的・理論的研究』(課題番号 19330090, 研究代表者: 立命館大学経営学部教授, 今田治) に基づいている。

ジネスセンターとして発展するために、政府（政庁）関連組織（非営利組織で政府支援を受けている組織も含む）がどのような活動を行なっているかを明らかにする。

第4に、香港企業の中国本土への進出の実態について、製造企業と物流企業を事例にして明らかにする。

I. 香港経済の概要

1. 国際競争力に対する高い評価

香港は、国際競争力に関しては、企業活動を支援する環境、今後の持続的な成長力（＝「潜在競争力」）の両方において高い評価を受けている。

IMD（International Institute for Management Development＝国際経営開発研究所）の国際競争力ランキングによると、香港の世界全体での順位は2002年の13位から2003年に10位、2004年には6位まで上昇し、2005年には2位となり、2010年もシンガポールに次いで2位を占めている（図表1参照、ちなみに日本は24位）。

図表1 国際競争力ランキング（2010年）

順位	国名	順位	国名
1	シンガポール	11	ルクセンブルグ
2	香港	12	オランダ
3	米国	13	デンマーク
4	スイス	14	オーストラリア
5	オーストラリア	15	カタール
6	スウェーデン	16	ドイツ
7	カナダ	17	イスラエル
8	台湾	18	中国
9	ノルウェー	19	フィンランド
10	マレーシア	20	ニュージーランド

出所) IMD, World Competitiveness Yearbook 2010 より作成

IMDのランキングは企業活動を支援する環境整備に焦点を当てた指標に基づいている。具体的には「経済パフォーマンス」（国内経済、貿易、国際投資、雇用、物価など）、「政府の効率性」（財政、租税政策、産業制度、ビジネス法制度）、「ビジネスの効率性」（生産性、労働市場、ファイナンス、マネジメントなど）、「インフラ」（基礎インフラ、技術インフラ、科学インフラ、教育、健康など）の4分野についてデータを集めるとともに、アンケート調査も実施している。それらを総合して全体および各項目別のランキングを作成している。

また、日本経済研究センターの2009年の「潜在競争力ランキング」では、香港は世界1位（2位はシンガポール、3位は米国）である（図表2参照）。香港は2006年の調査以来、連続首位となっている。²⁾

2) 2006年の「潜在競争力ランキング」と香港の分析については次の文献が詳しい。

香港・日本経済委員会『進化する香港－潜在競争力「世界一」の秘密を探る－』株式会社エヌ・エヌ・エー、

図表 2 潜在競争力ランキング (2009 年)

順位	国名	順位	国名
1	香港	11	アイルランド
2	シンガポール	12	デンマーク
3	米国	13	カナダ
4	スイス	14	日本
5	ドイツ	15	フランス
6	スウェーデン	16	フィンランド
7	オランダ	17	韓国
8	ノルウェー	18	オーストラリア
9	英国	19	台湾
10	ベルギー	20	ニュージーランド

出所) 日本経済研究センター「世界 50 ヶ国潜在力調査 2009 年」より作成

図表 3 上位 3 ヶ国の項目別順位 (2009 年)

項目	香港	シンガポール	米国
総合	1	2	3
国際化	1	3	2
企業	2	1	4
教育	26	38	2
金融	1	5	30
政府	3	2	32
科学	24	21	1
インフラ	2	1	11
IT	5	10	14

出所) 図表 2 と同じ

潜在競争力とは、短期的な景気変動に左右されない長期的な成長の可能性を表し、具体的には、今後約 10 年間にどれだけ 1 人当たり国内総生産 (GDP) を増加させることができるかを測ったものとされている。「足元の経済成長の結果」ではなく、「将来に向けた競争力」が重視されている。具体的には、図表 3 に示すように、①国際化 ②企業 ③教育 ④金融 ⑤政府 ⑥科学技術 ⑦インフラストラクチャー (= 社会資本) ⑧ IT (情報技術) の 8 項目について、総合潜在競争力指数が作成されている。

2. 経済のサービス化と製造業の比重の低下

香港の産業構造は 1980 年代後半以降、大きな変貌を遂げている。香港の製造業の企業数、就業者数は劇的に減少し、サービス業の比率が急増しているのである。GDP に占める製造業比率も、80 年代後半から急激に低下し、94 年に 10% を切り、2003 年には 4.4%、2008 年には 2.5% となっている (図表 4 参照、ちなみに 2009 年で香港の人口は 7003.7 (千人)、労働人口は 369.5 (千人) である)。

香港のサービス産業の GDP 比率は、80～87年まで70%前後で推移していたが、88年以降はほぼ一貫して上昇し、2008年時点では92%に達した（図表5参照）。

図表4 各産業部門の雇用における比率（%）

部門	2004年	2008年	2009年
製造業	4.8	4.0	3.8
建設	8.0	7.6	7.5
貿易	16.0	15.7	15.1
運輸・倉庫	9.5	9.3	9.2
小売	8.3	8.4	8.5
ホテル・飲食	7.6	7.4	7.3
情報	2.6	2.6	2.6
金融・保険	5.2	5.9	6.0

出所）香港特別行政区政府資料（香港の基本情報）より作成

図表5 各産業部門のGDPにおける比率（%）

部門	2004年	2007年	2008年
製造業	3.6	2.5	2.5
サービス（全体）	89.9	92.3	92.0
卸・小売・貿易・ホテル・飲食	27.7	26.9	28.2
運輸・通信	10.2	9.1	7.7
金融・保険・ビジネスサービス	21.4	29.1	26.7

出所）香港特別行政区政府資料（香港の基本情報）より作成

この強い国際競争力と産業構造の劇的変化の要因は、香港経済の基本的特質、長年培ってきた香港の経済のオルガナイザーとしての機能と中国本土とともに高成長する体制を築いたことに密接に関連している。

II. 香港経済の特質

1. オルガナイザーとしての役割

中国返還前の香港経済を分析したエンライトらは、香港の競争優位性の要因について、まず香港経済の基本的特質を述べている。

「香港経済の最も興味深い特徴は「ユニークな結合関係（combination）にある。香港経済は政府と民間ビジネス、地元と外国の企業、起業家精神と経営管理、長期事業（commitment）戦略と短期決戦（hustle）戦略などの独自の均衡状態を有している。各々の構成要素は、互いに尊重しあい、対等でダイナミックな相互作用をもたらしている。これらの特異な結合関係は、香港が様々な企業や企業戦略を生かす環境にあることを示し、香港の活力ある強靱な経済システムを発展させるのに貢献した。」³⁾

3) マイケル・J・エンライト、エディス・E・スコット、デービッド・ドッドウェル、古澤賢治監訳『香港の競争優位 —競争力を支える四つの均衡を分析—』ユニオンプレス、2000年、27ページ。

香港については、政治、法制度からの研究に比べ、経済、経営面からの研究は意外と少ない。この書は、返還前の香港が対象であるが、香港の競争力について一貫した視点で経済、産業、企業経営の面から多面的

この「ユニークな結合関係」に加えて「香港経済の競争を成功させたシステムの付属部分」⁴⁾についても分析している。それは「世界で最もダイナミックな経済地域の中心にあること、優れたインフラと金融市場、関連産業の集合体の発展など」⁵⁾である。「産業集積には、不動産・インフラ及び開発の産業集積、金融とビジネス支援の産業集積、輸送とロジスティックスの産業集積、軽工業と貿易の産業集積、旅行業の産業集積」⁶⁾があり、「産業集積が最大限に重なる場所では、関連する国際市場で香港が最も強い競争的地位を占める経済部門となる傾向にある。貿易企業は輸送・ロジスティックスの産業集積、金融・ビジネス支援分野の産業集積、軽工業の産業集積を利用する。これら三つの産業集積の全てが強力という事実は、香港の輸出業者の地位を非常に高めた」⁷⁾とされている。

そして「総合的な優位性は企業競争、顧客の満足、資金の創出等、産業レベルでの優位に転じてこそ繁栄に貢献する」⁸⁾として「産業や地域レベルの競争優位性のダイナミズムを理解するには、まず産業自体を知らねばならない。特に関連する市場（製品市場と地理的市場）、顧客、競争相手を明らかにせねばならない」⁹⁾としている。さらに産業レベルでの競争力増進要素として、企業の内部組織と戦略なども指摘し、企業の主体的な動きにも注目している。

この点でエンライトらは、「橋 (bridge)」とか「玄関口 (gateway)」と称される単なる中国との中継地であるということを否定し、あらゆる部門にわたる香港企業の能動的な「オルガナイザー (packager and integrater)」¹⁰⁾としての役割を強調している。

「・・・単なる橋やゲートウエーではこれほど傑出したものにはなれない。比喩の主な欠点は、受身的すぎて香港と香港企業の役割を正確に描写できない点にある。ゲートウエーは通り抜けられ橋は渡られ、いずれも香港と香港企業が積極的に確立し、導き、運営してきた地元、地域、世界経済の活動範囲を伝えられない。香港企業は仲介者ではなく経済活動の伝道者・先導者として地元、地域、世界的な基盤で需給を結合させている。

香港企業のオルガナイザーとしての役割は、香港の製造業者と輸出業者の間に見られ、北米や欧州の需要をアジア全域、一部はアフリカとカリブにも範囲を広げた供給源と結んでいる。例えば、ある香港企業が米国衣料品会社による秋の新作発表会の企画を助ける場合、製造、調

に明らかにしており、その分析手法は今日でも有効であると考えられる。今回の実態調査を行なうにあたって、調査組織、企業の選定、調査項目、聞き取り内容の作成という点で大変参考になった。

前掲『進化する香港 一潜在競争力「世界一」の秘密を探る―』第1章第1節、第2章第3節では、この書の検討の上に、最近の研究業績も踏まえて香港の競争力の分析がなされている。参照されたい。

4) 同 77 ページ

5) 同 77 ページ

6) 同 88 ページ

7) 同 98 ページ

8) 同 109 ページ

9) 同 110 ページ

10) 同 49 ページ

達を図り、製品を時間通り小売店の棚に載せ、品質・仕様・費用の要求を満たすだろう。設計と見本作りは香港で、布地はマレーシア、日本のファスナー、台湾のボタン、韓国の糸が使われる。布地は香港で裁断され、縫製は中国で行われる。顧客は最終製品の完成までに、どれだけ複雑なネットワークが組み込まれたかを知ることはない。実際に香港企業は、付加価値の高い仕事のほとんどを香港でしながら全行程を管理してきた。

香港は、縫製品、腕時計、旅行用品、宝飾、玩具、携帯電話など多くの軽工業品に使われるデザインの応用で特に豊富な人材と専門技術を有している。いずれの場合も、香港企業は全世界で主要マーケットの顧客の好みをつかんで先取りし、多くの場合既存のファッションを拡大し発展させている。……

これは紋切り型の貿易商や仲買いの伝統的「仲介者」の役ではない。香港企業は、供給源と販売市場の知識、アジアに分散する数千に及ぶ工場の生産力との緊密性、ロジスティックスの先進能力、下請け管理の専門知識など、複雑な諸機能体系の一部を通して付加価値を得てきた。香港企業は顧客には「仲介者」というより完全なビジネスパートナーであり、しばしば顧客の能力を超えて活動範囲を調整・統合、即ち「オルガナイズ」している。

縫製品、玩具、各種プラスチック製品、腕時計など多くの製造業では、香港企業は中国本土やアジア各地でコストに敏感な大量生産と組立仕事の多くを発展させ、ビジネス活動を集中した。自らは「貿易」会社として複雑な知識集約的、創造的な業務に専念してきた。彼らは分散した多数の組立工場と多数の小売バイヤーとの間で、経営管理・金融・技術・設計・試作・品質管理・市場調査・分配の統括本部機能を果たしている。……」¹¹⁾

オルガナイズの機能には、需要（世界中の顧客ニーズの把握）と供給源（世界に散在する資材調達拠点や製造拠点）への知識、需要の変化と新たな供給源の登場による新規組合せの創出能力、情報アクセス、ビジネス全般の専門技術、異文化調整能力、新しい商機の迅速で的確な判断力が求められる。こうした能力を香港は異例なほど備えており、香港企業はこれにより、全世界の多様な経済活動から利益を得ていると指摘しているのである。

2. 中国本土とともに高成長する体制

香港のこのオルガナイザーとしての機能は、返還後の中国経済との関係深化の局面でもおおいに発揮されている。

香港は1960～70年代、アパレル、時計、電子製品、玩具、プラスチック製品等の軽工業を中心に輸出加工基地として発展を遂げ、70年代には台湾、韓国、シンガポールと並び東洋の四小龍と呼ばれ、アジア新興工業経済地域の一角を担う工業国・地域であった。70年代末

11) 同 50～53 ページ

に中国広東省に経済特区が置かれるなど、中国の開放政策への転換を受けて香港と中国の経済関係は緊密化した。香港企業は中国大陸の変化に迅速に対応し、80年代に入ると多くの香港系企業が隣接する広東省に生産拠点を相次いでシフトした。アパレル、玩具などの軽工業を移転するとともに、物流ネットワークや金融機能、輸出加工のビジネスのノウハウを持ち込むことにより、先進国市場への窓口を提供した。90年代には、この香港の製造業のプラントの広東省への移転、広東省との間の「加工貿易」といった動き（香港企業の経営資源の提供と製造される製品の世界市場への輸出）は一層加速された。「香港経済が小さなボリス・エコノミー（都市国家）から中国の華南地域と一体となるブロック・エコノミー（広域経済圏）をバックとする経済センターに成長していく道」¹²⁾ が切り開かれたのである。

2000年代になると、「経済貿易緊密化協定（CEPA：Closer Economic Partnership Arrangement）」¹³⁾の締結、広東省を中心とする中国華南地域との一層の協力などがすすむことによって中国との経済関係がさらに緊密になり、中国とともに高成長する体制が強化された。

香港でのサービス産業の比重の増大、製造業の比重の低下は中国本土への製造業の「移転」と大きく関連している。製造業は衰退、消滅したのではなく、実際は中国本土に進出したことによって「大拡大」しており、従来の香港だけでの小規模な軽工業中心の製造から脱却して、製造・販売・流通は中国本土、新規顧客の開拓、金融、ビジネスの管理などは香港でという「分業体制」が主流となっている。香港企業の広東省への展開と香港の高度なサービス機能なくしては中国本土（主に広東省）の工業化と経済発展は、実現が難しかったであろうし、香港の経済構造のサービス化や中国華南地域と世界を結ぶ中継地としての発展は、華南地域での飛躍的な工業発展に依存するところが大きい。広東省と香港は、補完的な役割を担いながら、一方は輸出を軸とした工業化、他方はサービス化という形で発展を遂げてきたのである。香港が得意なサービス産業、特に貿易関連、金融、会計、法律、不動産などビジネスサービス産業は、中国で発展するチャンスを得られ、香港経済を大きく発展させてきたといえる（この結果、すでにみたように産業、就業構造の大きな変化がもたらされた）。

12) 閻和平 (Yan He ping) 『香港経済研究序説』御茶ノ水書房、2001年、はしがき、iv ページ。

80、90年代の香港経済を中国経済との関係で分析したものについては次の文献を参照。

篠原三代平 『中国経済の巨大化と香港 そのダイナミズムの解明』勁草書房、2003年

小島麗逸 『香港の工業化 —アジアの結節点』アジア経済研究所、1989年

13) 中国の最初の国内版 FTA (Free Trade Agreement: 自由貿易協定) ともいうべき中国本土と香港で結ばれた協定。2003年6月に正式に締結された。CEPAの内容は財貿易の自由化にとどまらず、サービス貿易の自由化と投資の手続きの簡素化なども含まれている。CEPAが締結されることにより、一部の禁止品目を除いて、香港から中国本土へ輸出される商品はゼロ関税で大陸市場に参入できるようになった。香港企業は中国で内国民待遇を与えられ、外資が投資できないサービスなどの分野への投資も認められるようになった。

なお、CEPAも含めて、中国本土と香港との関係については、前掲『進化する香港』第3、4章を参照。また中国・香港の経済協力と政府間関係については次の文献を参照。

竹内孝之 『返還後香港政治の10年』アジア経済研究所、2007年

興梠一郎 『「一国二制度」下の香港』論創社、2000年

Ⅲ. 国際中継地としての役割強化のための活動

1. 総合的な支援活動の展開 —香港貿易発展局の活動—

(1) 総合的なサービスの提供

香港貿易発展局：Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) は、香港の法令に基づき 1966 年に設立された準政府機関であり（政府組織ではないが補助金を受けている）、香港が中国に返還された後も今日まで変わることなく活動を続けている。50 年間、自立性、独立性を確保しているとのことである。¹⁴⁾ 香港財界の指導者と上級政府官僚合わせて 19 人の構成員による理事会によって運営され、10 の部局がある。

HKTDC は、香港に拠点をもつ企業及び香港企業と取引をする外国企業との国際的貿易促進を目的とし、全世界主要都市にある 40 以上の事務所を通じて、香港と世界各国・地域との製品調達や販売促進、中国やアジアでのビジネスの拠点としての香港の利用を支援している（We bring the world to Hong Kong and Hong Kong to the World）。そのために、データベース（60 万件の香港、中国本土、海外における貿易引合を取り扱う）による情報提供、各種展示会・セミナーの開催、専門家のアドバイス、支援プログラムの提供、製品誌と調査報告書の発行などを組み合わせたトータルなサービス（Total Solution）を提供している（図表 6 参照）。具体的には次のようなサービスである。

① 広範囲の製造産業やサービス産業、マーケット、事業機会に関する情報提供、② 中小企業（SMEs : small and medium-sized enterprises）に最新のビジネス手法や技術、動向を伝達するための特別プログラム、③ 香港の製品に関する雑誌やカタログ、ディレクトリを通した海外企業へのマーケティング、④ 中国本土や海外での貿易促進イベントにおいて香港製品の世界の市場へ紹介、⑤ 香港コンベンション & エキシビジョンセンターでの国際トレードフェア（trade fairs）の開催、製品調達と販売の両面での貿易促進、⑥ 香港の国際ビジネスにおける優位性のアピール、世界の主要な経済パートナーへの香港の良好なイメージの拡大（ビジネス会議や国際シンポジウムを開催し、自由経済都市としての香港の強みを宣伝）。¹⁵⁾

調査によると、香港におけるトレードフェアによって、2008 年には、地域経済に約 300 億香港ドルをもたらし、61,000 のフルタイムの職務を生み出したと報告されている。また諸活動によって、香港の SMEs の製品とサービスが活性化されただけでなく、グローバルに活躍する企業を香港に誘致することができ、アジアで一位の国際ビジネスセンターとしての香港の

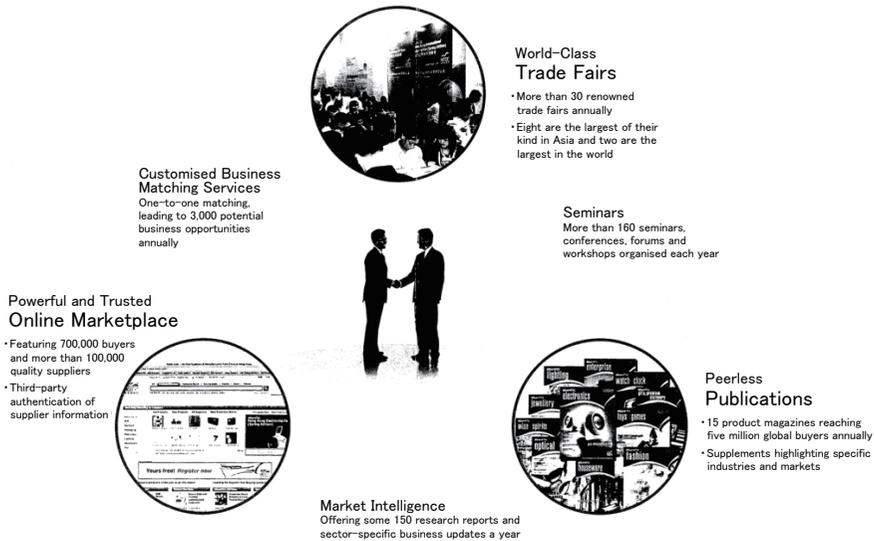
14) HKTDC に関しては、HKTDC 調査局の Assistant Chief Economist, Dickson Ho 氏からの聞き取り内容を中心に、現地で収集した資料、ホームページ（www.hktdc.com）で補足するかたちで叙述している。聞き取りは次の質問事項に沿って行なった。1. HKTDC の役割 2. 中国（本土）と香港の関係 3. 産業（就業）構造の変化（製造業の比重）

15) 詳細は HKTDC ホームページ、地域：日本を参照

地位は一層高められた。¹⁶⁾

図表 6 総合的なサービス

The HKTDC's Total Solution



出所) HKTDC 資料より抜粋

(2) アジアのビジネスセンターとしての役割の強化

グローバル経済において中国経済が比重を高めるにつれて、中国本土の企業を世界へ、世界の企業を中国本土市場へというビジネスの 2 方向の流れに対する理想的なプラットフォームとして、香港は益々位置づけられるようになっていく。

HKTDC の紹介による中国本土から香港を訪問した企業数は、2009 年度には 59,000 を上回り (対前年比 24% 増)、これらの企業が香港の様々なサービスを利用することによって、香港経済に付加価値がもたらされている。

HKTDC は上海、北京、広州、他の主要省、都市、さらに商務省、貿易関係省庁などとも密接な関係を築いている。台北に新事務所を開設し台湾との関係をより改善するとともに、今後大きな機会を提供してくれるであろう、インドネシア、インドとも良好な関係を築くために様々な努力をしている (ジャカルタにコンサルタント事務所開設など)。

サービス部門は香港経済において、すでにみたように GDP 比率 90% 以上となっているが、サービス部門といっても小売などの消費者サービスだけではなく金融、法務などの産業サー

16) HKTDC Annual Report 2009/10, p.10

ビス（Business To Business）も大きな位置を占めている。香港のサービス関連の輸出は、2009年には、2004年に比べて56%増の6700億香港ドルとなり、商品輸出の11.6倍となっている。HKTDCも、アジア金融会議の開催など、サービス部門に焦点を当てその強化に努めている。¹⁷⁾

2. デザインのビジネス戦略的活用 —香港デザインセンターの活動—

(1) 設立の目的と活動状況

香港デザインセンター（HKDC）¹⁸⁾は、地元デザイナーおよび地元企業がその潜在力を発揮するのを支援する非営利組織で、香港特別行政区政府、香港デザイン連合団体の全面的な支援を受け2001年に発足した。主な財政的支援は香港特別行政区政府から受けている。HKDCは、「デザイン」と「イノベーション」を通して社会的幸福を促進することを使命とし、香港をアジアの優れたデザイン拠点として確立することを目的としている。

HKDCでは、企業発展のレベルについて、OEM（Original Equipment Manufacture）、ODM（Original Design Manufacture）、OBM（Original Brand Manufacture）、OSM（Original Strategy Manufacture）といった独特の4段階の区分を設け、デザイン活動の指標としている。OEMでは製品の設計書の説明が重点であり、デザイナーは説明者である。ODMでは、現存製品の差別化が重点であり、デザイナーの役割は製品の差別化である。OBMでは、システムとブランドの創造が重点であり、デザイナーはシステム創造者である。OSMでは、新しい概念とシステムが求められ、デザイナーは計画者である。香港企業のレベルは、1970年代はOEM、80年代はODM、現在はOBMの段階で、OSMへの移行が課題となっており、戦略的にビジネスを行なっていくために、デザインは益々重要な役割を持つと認識されている。¹⁹⁾

HKDCには、ビジネス及び公共部門のためのデザインセクター、デザイナーのためのデザインセクター、そして市民のためのデザインセクターの3つの事業セクターがあり、多様化したニーズに対応し、様々な目的にあった戦略、企画を提案、提供している。

ビジネス及びパブリックセクター・デザインセクターは、政府部門・機関、商工会議所や職域団体などと密接に連携し、様々な活動やデザイン教育・開発プログラムを通して、ビジネス部門と公共部門に「デザイン」を積極的に取り入れる活動に取り組んでいる。その大きな取り組みとして、アジア最大のデザイン総合イベントとして評されている「ビジネス・オブ・デザイン・ウィーク（BODW: Business of Design Week）」が毎年、香港で開催されている。BODWは、

17) HKTDC Annual Report 2009/10, p.11

18) HKDCに関しては、HKDCのSenior Consultant, Dr. John S.K. Lo氏, Acting Executive Director, Pau Shiu Hung氏からの聞き取り内容を中心に、現地で収集した資料、ホームページ（www.hkdc.com）で補足するかたちで叙述している。聞き取りは次の質問事項に沿って行なった。

1. HKDC設立の背景とその役割 2. デザインの定義と役割 3. デザイナーの育成

19) 聞き取りとHKDC資料による。

デザイナーやブランド等の専門家や起業家に、ネットワーク、ビジネスマッチング、意見交換の場を提供する国際的なプラットフォームであり、全てのプログラムがデザイン、ブランド、イノベーション、デザインとビジネスの関連性に焦点があてられている。

デザイナーのためのデザインセクターは、将来のデザイン産業を担う人材の発掘、育成に取り組んでいる。デザイナーを対象として、ビジネススキルや専門的知識の習得、想像力の喚起、デザインという職業と産業のレベル向上を目的として、ワークショップ、研修会、セミナー、シンポジウムやデザイン・コンペティションなどが定期的に開催されている。

市民のためのデザインセクターは、日常生活の中で市民がデザインに対する意識を高めることを目的として、地域密着型のセミナー、フォーラム、デザイン・キャンパス、ワークショップ、教育プログラムなどの市民参加型プログラムや、香港内外での展示会やテレビ放映といったイベントを展開している。

(2) 幅広いデザイン概念

これらの活動からも推察されるように、HKDC ではデザインをビジネスと生活という点から幅広くとらえられている。

まず、デザインは抽象概念と概念を望ましい物とサービスに変えるものとされ、美学的なものより広い概念としてとらえられている。デザインは製品の機能、製造と配送の容易さ、耐久性、信頼性、品質、生産性と結びついており、消費者の洞察力、技術的可能性とビジネスの活力を活用する必要がある。さらに、デザインの価値は、製造部門から銀行、観光、物流のようなサービス部門まで広がるものである。企業は、より良いデザインを通して、製品においてだけでなく、サービス、環境、コミュニケーションにおいても、一層魅力的なブランドと価値ある顧客関係を確立することができる。また、デザインは多様な分野の参加を必要とし、企業活動の多様なレベルで機能すべきである。そのためには異なったデザイン分野間の協働が必要であり、消費者調査、エンジニアリング、テクノロジー、戦略的な計画、ビジネスマネジメント、マーケティング、心理学、人類学、社会学のような分野からの参加を必要とする。

デザインは、コストを下げ、収益性を改善して、ブランド資産を増やすことによって、価値をビジネスに付加する。デザインは、ますます全体的なビジネス戦略の重要な部分になっている。ますます多くの会社は、革新的なビジネスモデルと顧客の潜在的で満たされていないニーズに合った製品とサービスを創造するために、デザイナーの専門性を活用しようとしている。

さらに、デザインは、社会的価値を持つ。より良いデザインは、より良い生活を意味する。それは我々の生活環境に具体的で持続可能な改善をもたらす。そして、生活をより簡単で、よ

り安全で、より楽しくするものと認識されている。²⁰⁾

IV. 香港企業の中国本土進出

1. 中国本土に展開する EMS 企業 — Surface Mount Technology Ltd. —

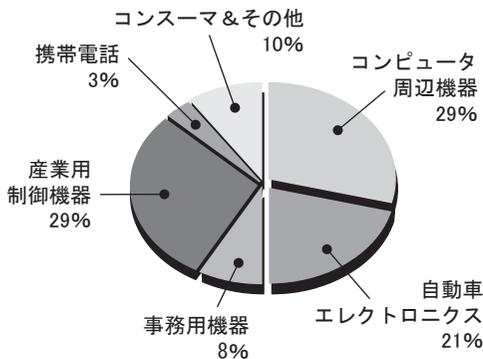
(1) 会社概要

Surface Mount Technology Ltd.（新進科技有限公司）は香港を拠点として主に中国華南に展開する大手 EMS（EMS：Electronics Manufacturing Service、電子機器の受託生産を行うサービス）企業である。設計検証、部品調達、治具開発、基板実装、完成品組立、技術支援、グローバル・ロジスティクス等、広範囲にわたる EMS 業務を行なっている。

1986年に Prof. Chan Kei Biu 氏によって設立され、2001年シンガポールで上場している。他企業に先駆け、表面実装技術（Surface Mount Technology：プリント基板の表面に LSI チップなどの電子部品を直接ハンダ付けする技術）を駆使した EMS を提供したことから、それを社名（SMT）としている。SMT はまた、「Service Minded Technology」を意味しているとのことである。²¹⁾

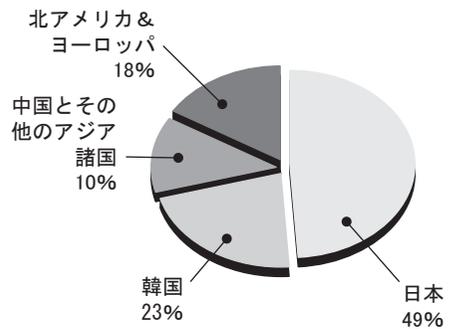
主要製品は、カーオーディオ、データストレージ、LCD モニター、スマートカードリーダー、電子プライスラベル等であり、コンピュータ周辺機器、自動車エレクトロニクス関連、産業用機器関連が大きな比重を占めている（図表 7 参照）。主要な取引先はソニー、シャープ、クラリオン、ダイキン、ムラタ、コニカミノルタ、オリンパス、スタンリー、サムスン、LG 等、日本企業との取引が多い（図表 8 参照）。

図表 7 売上構成（製品別・2008年）



出所) SMT 資料より抜粋

図表 8 売上構成（地域別・2008年）



出所) SMT 資料より抜粋

20) 聞き取りと HKDC 資料による。

デザイン概念については、次の文献を参照。

八重樫文「経営分野におけるデザイン概念に関する考察」『立命館経営学』第 48 巻第 6 号、2010 年 3 月

21) SMT に関しては創業者である Chairman & Senior Managing Director, Prof. Chan Kei Biu 氏からの聞き取り内容を中心に、現地で収集した資料、ホームページ（www.smthk.com）で補足するかたちで叙述している。

売上高は、順調に伸びてきたが (図表 9 参照)、リーマンショックの影響で 2008 年以降は少し落ち込んでいるとのことである。

図表 9 売上高推移

年度	金額(百万米ドル)
2002	128.9
2003	215.3
2004	262.3
2005	315.3
2006	332.2
2007	353.9

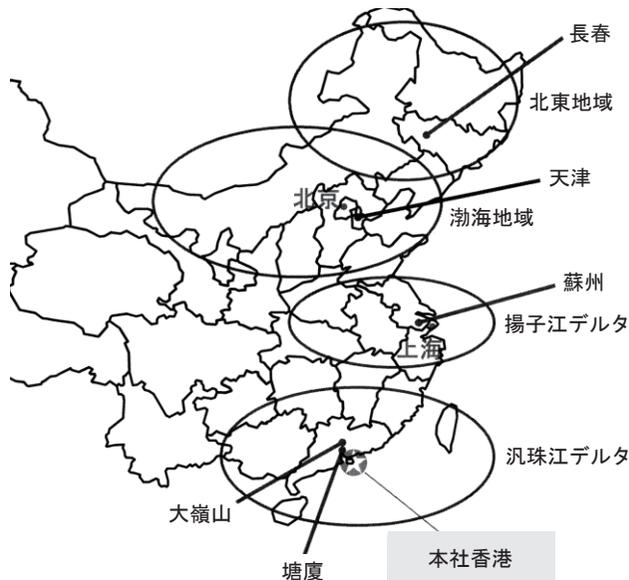
出所) SMT 資料より作成

図表 10 工場概要

工場名	操業開始年	所在地	工場面積 (㎡)	人員 (人)
大嶺山	1993	中国広東省・東莞市	58,000	6000
蘇州 I	2002	中国江蘇省・蘇州市	10,000	I, II で 1800
塘廈	2004	中国広東省・東莞市	33,000	4000
長春	2007	中国吉林省・長春市	9,300	100
蘇州 II	2008	中国江蘇省・蘇州市	20,000	
天津	2009	天津市	20,000	(不明)

出所) SMT 資料より作成

図表 11 製造拠点とカバー領域



出所) SMT 資料より抜粋

香港に本社が置かれ (人員 200 名余り)、中国本土に 6 つの工場を有しており (図表 10 参照)、製造拠点とカバー領域は図表 11 のとおりである。従業員数は全体で 12,000 人を超えている。

労働集約的な生産工程は中国本土に移転しており、香港の拠点は、主に経営、マーケティング、物流サポート、製品・技術開発、品質管理などを担当している。重要な意思決定は香港でなされ、会社の上級委員も香港から選出されている。

(2) 環境に配慮したムダのない生産 (Lean and Green Manufacturing)

効率的な生産と環境保護をめざしてリーン & グリーン・マニュファクチャリングと称される総合的な生産革新もすすめられている。興味深いのは、その生産革新の指導が、香港から

中国本土の工場に駐在するかたちで、日本の電機企業を退職された方によってなされている点で、その電機企業の製造システムがモデルとなっている。²²⁾

リーン＆グリーン・マニュファクチャリングの内容は、セル生産システムによる組立工程の再構築、最適な設備構成、再配置の実行、最適部品供給の実現、無鉛はんだ付け生産の開始（2002年より）、RoHS²³⁾に対応した生産などである。セル生産システムは、2005年にプログラムが開始され、2006年末までにセル化が実現し、コンベアラインからセル生産ラインへ移行している。生産性向上、品質向上、工程仕掛り削減、スペースの削減（活スペース）の効果があつたとされている。

2. アジア、中国本土に急展開する物流企業 — Kerry Logistics Network Ltd. —

(1) 会社概要

Kerry Logistics Network Ltd. (嘉里物流聯網有限公司)は、財閥Kuok/Kerryグループの企業で、2000年に設立され、香港に本社を置く物流企業である。²⁴⁾ 物流業に対する先進的管理ノウハウと近代化、IT化された設備、通信情報技術を駆使した物流サービスの提供を目指している。その主要な業務は、統合された物流、サプライチェーンの形成、国際貨物輸送である。売上高は2008年には10億米ドルを超えており（図表13参照）、2009年もほぼ同様の売上高となることである。

図表 12 物流関連指標

項目		中国本土の比率
従業員数	10,500人	80%
関連国	24ヶ国	
事務所	325	80%
施設面積	170万㎡	40%
車両数	5,600	70%

出所) Kerry Logistics 資料より作成

図表 13 売上高推移

年度	金額 (百万ドル)
2004	321
2005	710
2006	810
2007	985
2008	1,072

出所) Kerry Logistics 資料より作成

22) 日本人による指導は、創業者である Chan Kei Bui 氏と日本の電機企業との長期にわたる付き合いから実現したとのことである。この「日本的生産システム」の導入は、中国と日本の文化の違いもあって困難な面もあったが、中国人スタッフに対する金銭面での優遇、リーダーシップのトレーニングなどにより成果がでるようになったとのことである。

23) Restriction of Hazardous Substances (危険物質に関する制限) の頭文字から RoHS と言われている。RoHS によって電子情報製品については、その製品中に含まれる有毒有害物質について情報開示を行うことが決められている。中国版 RoHS の「電子情報製品汚染制御管理弁法」は 2007 年 3 月 1 日より施行されている。SMT はその法律の施行前から RoHS 対応の生産を 2003 年より行なっている。

24) Kerry Logistics に関しては、Director of information Technology, Wilson Lee 氏からの聞き取り内容を中心に、現地で収集した資料、ホームページ (www.Kerrylogistics.com) で補足するかたちで叙述している。主な質問事項は次の点である。

1. サプライチェーン・マネジメントの内容と特徴 2. 香港を中心としたネットワークの状況、特に中国本土との関係 3. IT 技術の利用状況

(2) アジアに基盤をもち中国に焦点をあてた活動

24ヶ国にオフィスを構えているが、アジアに基盤をもち中国に焦点をあてた活動を展開しており、従業員 10,500 人のうち、5,000 人が中国本土、4,000 人が台湾、残りの 1,500 人が香港と他の世界の地域に在住している (図表 12 参照)。

Kerry Logistics の特色 (強み) は中国本土、香港、台湾の 3 地域を結ぶネットワークを形成していることであり、中国本土における大きなネットワークとの相乗効果によって強い競争力を保持している。さらに、アセアン全域に広がる交通ネットワークによって、Kerry Logistics はシンガポール、タイ、ベトナム、カンボジア、ラオスと中国の雲南省・昆明と広東省・深圳を直接結びつけている (図表 14 参照)。

図表 14 アジアの道路輸送ネットワーク



出所) Kerry Logistics 資料より抜粋

(3) 多様な物品の扱いと IT 技術の活用

Kerry Logistics の取り扱っている物品は、エレクトロニクス、ファッション²⁵⁾、小売品、食料と飲料、自動車、医薬・健康、化学製品、ワインと多様かつ大量であり、世界のトップブランドのうち三分の一以上を取り扱っているとのことである。

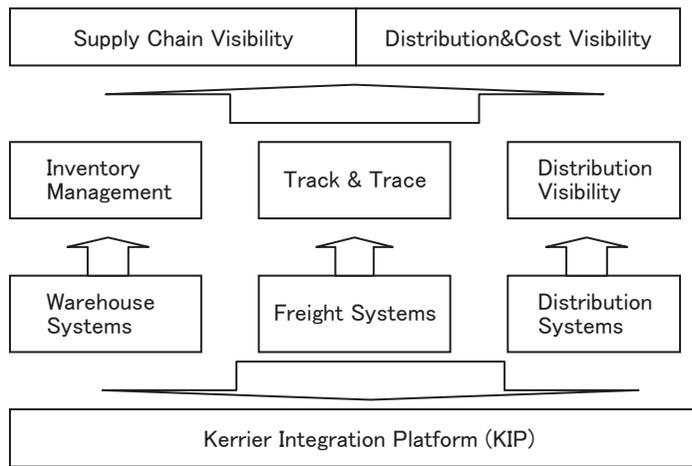
委託される物流は、物資の量も種類も時期も様々で変動がある。Kerry Logistics はこの膨

25) 実際にブランド品であるルイ・ヴィトン製品の倉庫と出荷場を見学したが、厳密な在庫、出荷管理が行なわれていた。

大な物量と情報を管理し、物流を円滑に行なうために物流の様々な段階（集荷、保存、輸送、配送・・・）が全て「可視化：Visibility」できるように IT システムを大きく活用している。²⁶⁾

ほとんどの組立産業では、サプライチェーンは様々な仕入れ先、委託加工業者、物流業者との連携の取り組みによって成立しているが、製造現場で多拠点の情報の可視化や、関連するラインの状況の可視化が求められているように、物流の現場でも、サプライヤー、在庫、販売、配送など水平的に連携した各部門（あるいは各社）が実績や計画の状況を共有することで、判断の早期化・最適化が目指されているのである（図表 15 参照）。

図表 15 サプライチェーンの「可視化：Visibility」の状況



出所) Kerry Logistics 資料より作成

結 び

以上で、香港経済の概要、特質を踏まえたうえで、香港の政府関連組織、企業の活動について考察してきた。そこで明らかになったのは次の点である。

第 1 は、香港は、企業活動を支援する環境、今後の持続的な成長力の面から見ても高い国際競争力を保持している。

第 2 に、その国際競争力の要因の一つは、中国への返還、中国本土経済の急発展という大きな環境変化に対応し、経済のオルガナイザーとしての機能を十分に発揮し、中国本土と世界を結ぶアジアのビジネスセンターとして中国本土とともに高成長する体制を築いたことにある。

第 3 に、単に中国本土の自生的な発展を待っていたのではなく、自ら積極的に関わり、従来の香港だけでの小規模な軽工業中心の製造から脱却して、製造・販売・流通は中国本土、新

²⁶⁾ IT 技術の活用状況については、Lee 氏から詳細な説明を受けたが、紙幅の都合で報告は別の機会にしたい。

規顧客の開拓、金融、ビジネスの管理などは香港でという「分業体制」を築き、中国本土は輸出を軸とした工業化、香港はサービス化という形で発展を遂げてきたのである。その帰結が香港でのサービス産業の比重の増大、製造業の比重の低下である。

第 4 に、国際貿易の一層の発展、ビジネス・プラットフォーム機能の強化のために、香港貿易発展局などの関連組織も効果的な支援活動を行なっている。そこで特徴的なのは、既存のものに甘えず、たえず創造、発展をねらい、新しいコンセプト（幅広いデザイン概念など）を打ち出し、組織、支援するという姿勢である。

第 5 に、香港に本社機能を置き、香港の金融、情報、人的ネットワークなどの優位性をおおいに活用しながら、中国本土の、また周辺アジア諸国の飛躍的な経済発展に対応して、迅速かつ大規模に企業が展開している点である。

本稿は、限られた文献と数少ない事例に基づいた研究であり、香港経済の全体像を明らかにしたとはとても思えないし、一面的で誤った解釈をしているかもしれない。しかし、香港の「諸資源の新結合による革新」の一端は明らかにできたと考える。

聞き取り調査において、日本企業を競争相手としてどのように思うかという質問に対して、香港企業の方が言われた「最近、鋭さが無い」という言葉が頭から離れない。今後、香港経済、企業がかかえる問題点などにも注目して、香港企業の実態をさらに研究するとともに、省みて日本企業の「ダイナミックなイノベーション」の状況を考察していきたい。

付記：本稿は、以下の研究資金による研究成果の一部である。

文部科学省科学研究費補助金（基盤研究 B）『技術経営に関する経営学的視点からの実証的・理論的研究』（課題番号 19330090、研究代表者：立命館大学経営学部教授、今田治）