

珠江デルタ・順徳における 世界的な家具産業クラスターの発展

上 田 慧

はじめに——「計画的市場経済」型産業クラスターの形成——

- I ポーターのダイヤモンドモデルとクラスター論の妥当性
 - II グローバル化を迎えた中国家具産業
 - 1. 名古屋国際木工機械展／ウッドエコテック 2005 開催の意義
 - 2. 成長する中国家具市場と外資系メーカーの進出
 - 3. 中国家具産業の集積地域と「広東家具」の地位
 - III 順徳家具の製造拠点——龍江鎮——
 - 1. 華南家具産業の発祥地
 - 2. 中国古典主義の現代風家具——三有家具——
 - 3. 倫敦鎮と陳村鎮の「関連・支援産業」
 - IV 家具販売・流通業の世界的集積地——樂從鎮——
 - 1. 歴史的な流通拠点としての樂從鎮
 - 2. 中国市場経済化の申し子——樂從鎮——
 - 3. 鉄鋼市場とプラスチック市場——「樂從価格」の成立——
 - V 「メイド・イン順徳」をリードする順徳起業家
 - 1. 中国最大のプラスチック建材「偉雄グループ」の発展
 - 2. 「順聯グループ」が拓く順徳流通業の未来
- おわりに——家具産業における「メイド・イン中国」から「メイド・イン順徳」へ——

はじめに

——「計画的市場経済」型産業クラスターの形成——

中国における「計画的市場経済化」の実態について特定地域を対象にした研究は少ない。本稿では、中国華南に、世界最大の家具製造・販売クラスターが存在することを明らかにする。他ならぬ広東省・珠江デルタの佛山市「順徳区」がその地域である¹。

周知のようにクラスター論は、マイケル・E・ポーター（Michel E. Porter）の「ダイヤモンドモデル」のキーコンセプトとされている²。また、日本や世界各地の地域産業振興策の決め手として注目され、具体化されてきた。しかし、その効果については疑問視

1 本稿は科学研究費基盤研究（C）「中国・珠江デルタにおける産業集積の特性分析—順徳の定点観測を中心に—」の助成を受けた成果である。一部は2006年度同志社大学学術フロンティア（ワールドワイドビジネス研究）事業の助成を受けている。

2 Michel E. Porter, *On Competition*, 1998（マイケル・ポーター著・竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年）、14-16ページ参照。

されることが多い。とりわけ、自生的・内発的な局地的市場圏形成という「下からの道」の歴史的基盤と、行政による振興策という「上からの道」との相乗効果（synergistic effects）の発揮に問題があることが多く見受けられる。その意味で、「世界の工場」中国の「計画的市場経済」におけるクラスター開発に関する研究は一定の意義を持っている。別言すれば、ポーターのクラスター論も、変質しつつある社会主義中国の「計画的市場経済」化においてその有効性を検証されるべきであると考ええる。

本稿で対象とする順徳（Shunde）は、「家電と家具の都」、「花卉の都」とよばれるように、中国家電生産高の11%、家具生産高の12%が集積し、花卉園芸をくわえてこれら3大産業は世界最大規模を誇っている。地理的には、広州へは車で約30分、深圳へは車で2時間、香港へはフェリーで約1.5時間の位置、という立地条件に恵まれている。順徳の面積は806平方キロメートル、人口は約170万人（定住人口109.5万人、流動人口約60万人³）、海外40万人、である。

順徳の歴史は明代に遡り、順徳県が設置されたのは1452年である。長い変遷を経て2002年12月には隣接する佛山市に併合され順徳区となった。佛山は、明清時代に「天下の4大鎮」とされた「重鎮」であった。景德鎮に並ぶ磁器製陶業の伝統は今日の「石湾陶器」等に継承され、広東糸による絹織物の主要産地となり、鉄精錬（佛山堡）・鋳物・金物業は、阿片戦争で使用された砲台の多くの遺物にその痕跡を残している。佛山は、順徳の生糸の購入先となり、陶磁器は絹とともに「海のシルクロード（marine silk road：南海路）」の繁栄に導き、珠江デルタを世界市場と結びつけた。佛山は、広く広東省・華南地域に鉄製の農機具・生活用品を供給し、工業発展への鉄の素材供給地でもあった。

本稿では詳細を省くが、順徳と佛山とのグローバルな関連（＝「佛順経済圏」とよぶ）に視点を移すと、さらに珠江デルタの深い歴史的意義が明確になると推察される。

このような歴史的背景を念頭に置いた上で、以下、家電と並び世界最大規模といわれる順徳の家具・木工機械・住宅関連産業におけるクラスター形成の析出を試みることにする。

I ポーターのダイヤモンドモデルとクラスター論の妥当性

中国の市場経済化は、「動乱の10年」といわれる1966–1977年の文化大革命という空白期を経て、1978年改革・開放政策開始以降に本格化する。ポーターによれば、「貿

3 本調査・研究に対する現地の反応については、「順徳発展の根本在民営経済」、『日本経済学者写順徳著書』『順徳報』2003年12月27日付、順徳の現状については、喜多忠文「中国珠江デルタと『順徳』の急成長—現地でのビジネス経験を通じて—」同志社大学『ワールドワイドビジネスレビュー』第7巻第1号、2005年8月を参照されたい。

易の流れは生産要素（労働力、土地、天然資源、資本、インフラストラクチュア）によって決定される」という「標準的な経済理論」は不完全・不正確な主張である。天然資源が不足している日本など「生産要素の面で不利を競争優位に転換した」事例をあげて、「競争優位は、非常に地域性の強いプロセスのなかで創り出され、維持される」、その優位を維持するには耐えざるイノベーションとグレードアップが必要である、とされる⁴。中国では、東北地方の一部を除いて、木材が不足しており、ブラジルなど外国から木材・合板を大量に輸入している。とくに広東省珠江デルタでは、木材の多くを輸入に依存しているにもかかわらず、旺盛な住宅建設と家具の需要に対応し、合板技術など家具に関する技術革新が著しい。

多国籍企業や国の競争優位は以下4つの要素からなる「ダイヤモンドモデル」の形成が基盤とされる。(1) 労働力・インフラなど質の高い「要素条件」、(2) 「高度で要求水準の高い地元の顧客」など洗練された市場の「需要条件」、(3) 部品サプライヤーの集積など「関連・支援産業」の存在、(4) 企業の戦略・構造と他社との競争（国内の強力な競合他社）である⁵。

これに照らして、順徳家具・関連産業を一瞥すると、世界市場に開かれた水運・輸送等のインフラ条件、順徳大学をはじめ地元での家電・家具技術者の育成と労働力の陶冶などの「要素条件」、国内外からの厳しい「需要条件」、家具製造・販売の龍江鎮・樂從鎮の発展を基軸に、木工機械・金具・塗料・鉄鋼・プラスチック等住宅関連産業に広がる「関連・支援産業」の集積、国際見本市への展示参加等による多数競争者との競合（企業の戦略・構造と他社との競争）などが顕著である。順徳政府も経済貿易局を中心に30歳代から40歳代前半までの若い優秀な職員が日夜を問わずワンストップ型の企業支援活動や国内外各地への訪問団・見本市開催にエネルギーを注いでいる。

こうしてみると、順徳家具産業においてもグローバルな競争優位を決定づけるのは本拠地の「ダイヤモンド」であるとするポーターのクラスター論の妥当性が一応推察される⁶。しかし、「高度で要求水準の高い地元顧客」はいまだ形成途上にある。筆者は、本稿で、市場経済化をすすめる中国特有のクラスター開発の試みを明らかにし、これを「計画的市場経済型産業クラスター」と規定する。その典型的ケーススタディとして、順徳における家具・住宅関連産業クラスター形成の一齣を考察することにする。

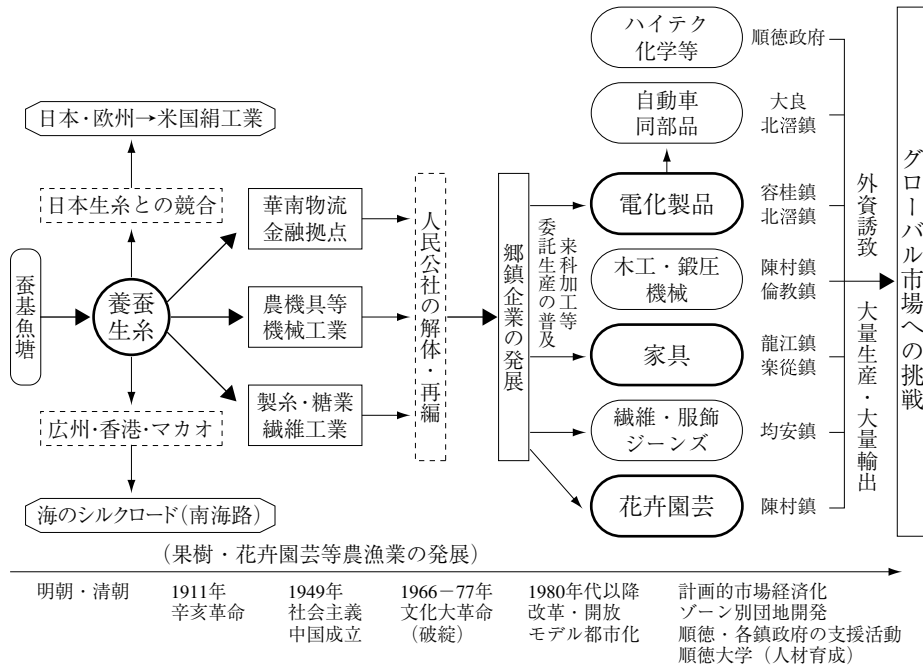
順徳は、広州・香港・澳門（マカオ）という珠江デルタ3大都市を支点到ライアングルに結ぶ主要都市群の西岸に位置する。古くから「海のシルクロード（marine silk road, 南海路）」の起点となり、日本の生糸輸出貿易に凌駕されるまで、世界有数の養

4 M. E. ポーター、前掲訳書、14-16 ページ参照。

5 同上訳書、5, 7-9, 11-48 ページ参照。

6 同上訳書、83-86 ページ参照。

第1図 珠江デルタの「嶺南水郷」順徳の産業発展略図



注：(1)：太字の○印は、世界最大の産業・生産品を示す。
 (2)：上図の詳細は、上田慧「中国・珠江デルタにおける順徳企業群の形成と発展—その歴史的背景と美的集団—」『同志社商学』第56巻第1号、2004年5月を参照されたい。
 出所：筆者作成。

蚕・生糸（広東器械糸）生産地であり、「蠶絲之都」と呼ばれた。筆者は、広東省・珠江デルタにおける「順徳」の定点観測によって、この地域が、中国近代史上、重要な歴史的意義を持つことを主張してきた（第1図参照）。「世界の工場」珠江デルタにおいては、「美的」、「格蘭仕」、「科龍」などのような有名ブランド企業が、なぜ、停滞地域とみられた「デルタ西岸」の順徳という無名の町に多数存在するのか。ここに中国の経済発展の帰趨を決するクラスター形成にかかわる重要な論点が潜んでいる。

1972年の改革・開放政策、92年の鄧小平による「南巡講和」以来、順徳は、中国初の「市場経済化モデル都市」として、変貌を遂げた⁸。全国10大郷鎮企業のうち5社があったことは、他の地域に見られない農村工業の基盤の強さを物語る。順徳では、家電産業はじめ、家具・化学・製薬・機械・通信IT・紡績／アパレル・印刷包装材産業な

7 上田 慧「中国・珠江デルタにおける順徳（Shunde）の歴史的地位に関する諸問題」『同志社商学』第57巻第1号、2005年10月、同「中国・珠江デルタにおける経済的統合と競争—広東省・順徳（Shunde）における家電産業の集積—」『同志社大学ワールドワイドビジネスレビュー』第5巻第1号、2003年7月参照。

8 順徳は、「民富」の蓄積において顕著である。自動車保有比率は中国1位で、不動産所有比率も高い。国際連合・食糧農業機関（FAO）の基準でエンゲル係数30%以下が「最富裕地域」とされているが、順徳は、2004年1-9月の平均可処分所得は1万5099元、平均消費性支出は1万2467元であり、「世界でも裕福なエリアのひとつ」と認定されている（『広州日報』2004年10月26日付参照）。

どを「支柱産業」としている。また、各鎮の大規模専門製造・販売団地の存在は、ゾーン別工業団地開発方式という特徴を持つものであり、政府のワンストップ行政サービスが重要な促進要因になっている。技術系の学校が4か所あり、改組新設の順徳大学は地元資本により設立され、産業人材養成のための専門課程を置いている。

こうしたことから、「Made in 順徳」は、今後世界的な存在になるであろうと考えられる。一般に、「開発途上国経済においては、外資誘致の促進、自由貿易地域や工業団地の設定なども、クラスター成長をもたらす有力な政策手段として機能する。自由貿易地域や工業団地も経済の改善には役立つが、そのためには、漠然とした目的ではなくクラスターを意識したものにし、適切な規制やインフラによって支えられたものでなければならぬ」という⁹。

このような課題が順徳ではどのように達成されているのか、中国全体の家具産業の発展と対比して考察しよう。

II グローバル化を迎えた中国家具産業

1. 名古屋国際木工機械展／ウッドエコテック 2005 開催の意義

2005年秋深くに開催された名古屋国際木工機械展／ウッドエコテック 2005（ポートメッセなごや）では、世界と日本のトップメーカーが集い、関連製品も一堂に展示された。最先端の技術情報を発信した直接出品者数は171社で、日本、アメリカ、台湾、韓国、マレーシア、インドネシア、ドイツの7カ国・地域が参加した。その他15カ国・地域の94社からも製品展示がなされた。

同国際展開催中の2005年11月4日（金）、「発展する中国の家具・建材業界と国内関連メーカーの今後」と題するシンポジウムが開催され、浙江林学院・南京林業大学の張敏教授が、「中国の家具及び木質材料産業の現状と将来」として講演を行った。筆者も「グローバル化とものづくり産業の動向－中国珠江デルタ・順徳の産業開発を例に－」として講演し、藤井義久京都大学農学研究科助教授がモデレータとなり、パネルディスカッションを行った。中国家具産業・住宅産業の発展について大きな関心の高まりが感じられた。張教授は、「住宅や内装市場の継続的発展に伴い、家具や木質材料に対する需要もさらに増加・拡大を続ける」と予想し、木材・木工関連5産業の成長の実態を報告し、注目を浴びた。

張教授によれば、中国の「家具産業」は、1990年代以降、年成長率15–20%のペースで急速に発展した。現在、中国の家具工場数は約5万、従業員は500万人以上と推測している。生産総額は1400億元¹⁰RMBである。家具に使用された木材・木質材料の量

9 M. E. ポーター、前掲訳書、143–144 ページ参照。

は04年に5500万 m^3 を超えた。とくに「合板産業」では、2003年に年産2000万 m^3 を突破し、アメリカと並んで一大生産国になったという。合板工場数は3000工場で東海岸地域に集中し、しかも中小規模の企業が多数を占めている。年産10万 m^3 以上の企業は10数社にとどまり、同2000 m^3 以下の小企業が7割を占めている。製造寸法は、ほとんどが3ミリ厚以下の薄物合板で、住宅内装用及び家具用が主体であるが、「パーティクルボード（PB）産業」も世界最大クラスの生産国に台頭した。PB生産工場数は600社以上だが、年産量1万5000 m^3 以下の小型工場が主体である。「ファイバーボード産業」については、MDFの生産及びライン数が急増中であるとの指摘が注目された。05年には総生産能力2200万 m^3 に達すると予測されているが、その65%が家具用、15%が建材用、その他である。中国の「木工機械産業」については、近年、日本や欧米各国からの合板・製材・MDF等の生産設備と加工技術の積極的導入が進められた。その結果、木工機械輸入額は13億米ドル以上に達した。また新規参入も多く、兼業を含む木工機械メーカー数は500社以上となっていると言う。

以上は、従来、不明確であった中国の建材の材質について詳細に分析され、技術導入による中国木工機械の技術水準が急速に伸びていること、を明らかにした点で、画期的な講演であった。¹¹

筆者にとっては、張敏教授が、建材用の木材不足が中国の弱点であることを強調されたことがたいへん印象に残った。現在、中国の林地は2億6000万haで1人当たりの森林占有面積は世界平均の11.7%と非常に少ない。中国の森林資源は、東北地方・黒龍江省に偏っており、森林資源が少ない華南の広東省については原材料の交易市場がもっとも活発であり、多くを輸入している。広東省では、原木輸入を節約するため、張教授の話にあった合板など人造板を生産するメーカーが非常に多く、したがって、技術レベルも総じて高いと目されている。高級家具、化粧用の木材は、すでに東南アジアや南米から輸入されており、東北地方もロシアや北朝鮮から木材を輸入している。こうした面でも中国の家具産業は急速にグローバル化しているのである。とりわけ、資源大国ブラジルからの木材輸入は、BRICsの一角である中国とブラジルとの緊密な貿易関係の高まりを象徴している。

以下、順徳の家具産業をめぐり、関連産業の集積度と競争の度合い、顧客の動向、研究機関の存在、政府による政策環境、なによりも交通・運輸インフラの条件など、産業クラスターが形成されるための前提条件がいかに形成されているのか。具体的に考察しよう。

10 陳飛健「新形势下，中国家具市場的發展策略」楽從家具協會『家具之都』第1卷，2003年1月15日号，2-5ページ参照。

11 張敏「中国の家具及び木質材料産業の現状と将来」（名古屋国際木工機械展／ウッドエコテック2005講演配布レジュメ），『日刊木材新聞』2005年11月10日付参照。

2. 成長する中国家具市場と外資系メーカーの進出

中国の家具は、1949年の中華人民共和国の成立以来、国家から分配され、多くは自宅で造られた粗末なものであった。人間のもっとも基本的なニーズである家具は軽視され、家具産業も存在しなかったといつてよい。1980年代によりやく家具も市販のものが購入されるようになったという。

しかし、中国の家具産業は、現在急成長しており、中国家具協会発表によると、2005年上期の売上高は604億4500万元で前年同期比26.8%増加し、利益額も25億4400万元(同26.8%増)に達している。家具メーカーは約3万社、従業員は500万人である。その発展は急激であり、中国の世界貿易機関(WTO)加入条件として、2005年に輸入家具・部品が非関税とされたことが、中国家具産業グローバル化の契機になった。

近年、米国・日本・イタリアなどの家具メーカーが相次いで中国で現地生産を開始した。したがって、家具生産用木工機械への需要も拡大し、スウェーデンなど欧米の木工機械メーカーは家具・設備生産工程を中国に移転し始めている。投資先も珠江デルタから長江デルタ地区、環渤海経済区へと拡大しつつある。¹²台湾は、中国大陸で500社の家具工場を設立し、香港の家具メーカーは殆ど中国大陸へ移設した。さらに、世界数千社の家具販売店が中国での調達を考えている。米国の家具調達チームは、珠江デルタの東莞に駐在して、毎月500コンテナ程の家具を米国へ販売し、米国のオフィス用家具大手3社もそれぞれ上海に家具工場を設けている。スウェーデンの世界最大の家具販売会社は、広州・ハルピン・青島・上海と雲南で5つの調達センターを設立し、青島のセンターだけで、毎月300コンテナの家具を仕入れて、世界へ販売している。上海南江の外資系メーカーは年間約1億米ドルの家具を輸出し、上海嘉定の民間外資系企業は全量輸出で年間約10億元の売上げを計上し、広東のある台湾家具メーカーも年間2億米ドル輸出している。¹³

中・高級家具市場でも製品需要が拡大し、輸入先のイタリア、米国、オーストラリア、日本など18カ国産の家具製品が販売され大きなシェアを獲得している。

現地調査パートナーである何厚平氏によれば、中国には3億8000万世帯あり、住宅建設は毎年12億平方メートルで、欧州の6倍の市場規模である。都市の建設量が5億平方メートル程度で、1世帯当り80平方メートルで計算すれば、625万所帯の新しい住宅需要が生じる。

近年、「近代化」がすすむ農村地域、特に、沿岸地域の農村、各省中心都市の周辺農村などは、一戸建が多く、家具へのニーズは都市家庭を相当上まわり、農村地域の家具年間伸び率は20-30%と見られている。2003年度の内販見込額は1800億元RMBで、

12 「欧州などの木工機械メーカー中国進出が加速」『国際商報』2004年3月5日付参照。

13 何厚平「グローバル化の中の中国家具産業」『WOODMIC』Vol. 22, 2004年6月参照。

その内、珠江デルタ地域が最大であり、華東地域がこれに続く。外販は2004年度約65億米ドルである。¹⁴2000年に、日本向け輸出は約7.5億米ドルであり、日本市場の15%を占めていた。最大の輸出先は米国であり、輸出額は40億米ドルに達するが、米国では保護主義が台頭し中国家具のダンピング訴訟が提起されている。その他、イギリスへは2.8億米ドル、ドイツへは1.5億米ドルとなっている。中国の家具産業は、世界市場に大量に輸出し、急速に世界の家具製造・販売拠点としてグローバル化されつつある。¹⁵全体として、中国製家具の世界市場シェアは12%程度と推定される。¹⁶

中国の家具業界関係者は近年とくに日本や韓国、ロシアなどへの輸出拡大を図っている。韓国では中国が家具供給国の1位であり、日本も中国からの家具輸入額は2005年に前年比20%と急増している。¹⁷中国製品の輸入攻勢を前に、日本の家具卸売上高は1.4%減で、販売数量も下落し続けている。日本の家具大手の「内田洋行」は、2005年3月、中国・上海市と台北市に台湾企業と生産・販売の合弁会社を設立し、中国市場に参入した。営業拠点などを計20カ所設置し、オフィス家具の販売を始めた。同社は韓国企業とも提携して東アジア市場での供給体制を整備している。¹⁸また、「タック・ハイテクウッドグループ」は、「国内とマレーシア・タイ・中国に主要6社を展開し、MDF2次加工製品等の製販事業を幅広く手がけている。グループ総売上高は300億円を上回る。とくにメーカー部門は売り上げ全体の6割を超える規模」である。MDF基材の建材製品については「国内で企画開発、海外で量産」体制から、「マレーシアでMDF、中国で2次加工、そして販売は全世界へーといったベストミックス化」を東アジア広域にわたって進めている。このように、「分社経営と海外展開を軸とするグループ」として、資材調達・加工・販売といったそれぞれの分野の国内外の専門企業をトータルで連携するという「グローバルビジネスの確立」を目指す企業が増加している。このような取引のネットワークを運営するには、国境を越えてグローバルにリスク管理しうる国際経営上の管理能力が問われている。¹⁹

日系家具関連業者が、広大な国土で住宅産業が爆発的に成長している中国市場においてビジネス展開を構想する場合、強力な現地家具メーカーの存在、欧米メーカーの対中進出が競争激化要因になっていることと同時に、巨大な販売団地など中国特有の家具クラスターの存在に留意すべきである。

14 同上論文参照。

15 詳細は、『順徳報』2003年12月31日付、王忍之総編・招汝基主編『順徳県史』方志出版社、1999年を参照されたい。

16 何厚平、前掲論文参照。

17 『国際商報』2005年8月4日付、『経済日報』同8月2日付、『日中グローバル経済通信』2005年7月29日付参照。

18 『日経速報ニュース』2005年8月6日付参照。

19 『日刊木材新聞』2005年7月30日付参照。

しかし、中国家具産業の本格的なグローバル化、その競争優位が証明されるのはむしろ今後の課題である。中国家具産業の過当競争と少数巨大企業への集中、「来料加工」など OEM 生産への偏重など、中国家具産業の問題点を指摘する声も高まっている。

3. 中国家具産業の集積地域と「広東家具」の地位

中国家具産業の市場形成・産業化はここ 20 年ほどのことにすぎない。しかし、中国にはすでに、家具メーカーが 3 万社あり、地域的には以下 4 大集積地帯が形成されている。第 1 に、最多は広東省で 6000 社以上のメーカーが集積している。東莞には、2300 の家具企業があり、就業人口は 18 万人で、200 社ほどの台湾家具企業が進出している。深圳には、1500 以上の家具企業があり、就業者は 15 万人、年産高 160 億人民元に達している。売上高と輸出額からみて広東省が中国の約 5 割を占めており、産地は主に、順徳・東莞・深圳・中山などに集中している。第 2 に、瀋陽と大連を中心とする東北家具工業地域であり、黒龍江など現代林業地域に 500 余、吉林省長春に 600 余、瀋陽・大連には 2000 余の家具企業がある。第 3 に、上海・江蘇・浙江を中心とする華東家具製造集積地であり、第 4 に、北京・天津・唐山を中心とする華北家具工業がある。その他、石家荘、武漢、鄭州、平頂山、温州などに集積している²⁰。

中国東北地区では生産される家具の取引国は 89 カ国・地域に及んでいる。とりわけ、大連で 2006 年 5 月に開催された第 11 回中国国際家具（輸出）及び木工機械展覧会（大連展示会）には日本や欧米約 60 カ国の企業が出展した。中国東北地区は、材木貯蔵量が中国全土の 6、7 割を占めるほど木材調達も容易である。大連港は極東地区向け港湾整備により、2004 年に家具輸出額が約 3 億ドルと前年より 27% 増えている²¹。

資材を輸入に依存する広東省・珠江デルタの中心都市・広州では、第 17 回中国国際家具展覧会（CIFF）が、2006 年 3 月下旬に広州琶洲国際会議展覧センターで開催された。前年の 2005 年に開催された CIFF は、25 万平方メートルもの会場で、1500 社が出品し、世界 154 カ国から 9 万 9134 人（2 万 2400 人が海外）のバイヤーが来場した。CIFF 2006 の前半は、ホームファニチャー、後半はオフィスファニチャー及び業務用家具を中心に展示され²²、筆者は後半に参加した。アジア最大の木工機械・家具資材展として、会場外の通路にも中国各地から参加した椅子や机などの業務用家具、さらには木工機械や工具、木材や家具原材料のブースが並び、イタリア・ドイツ・ロシアの国際的な家具メーカーの出品もあったが、順徳の家具周辺部品メーカーも多数参加していた。

広州は、家具の製造・輸出に関しても国内最大であり、家具生産高は、2003 年に約 60

20 「全国各地家具市場綜述 之 1」『家具之都』第 1 巻、2003 年 1 月 15 日号、8-9 ページ、「全国各家具産業基地綜述 之 2」『家具之都』第 2 巻、2003 年 7 月 15 日号、10 ページ参照。

21 『日中グローバル経済通信』2004 年 3 月 8 日付参照。

22 <http://www.kagu-news.com/k-051019-ciff.html> 参照。

億米ドルで、中国家具生産高の約31%を占めた。また、近年の広州の輸出額は27億米ドルで、中国家具輸出額の約5割を占めている。

家具の販売方式としては、第1に、代理店経由、第2に、各地で店舗をレンタルして自販する方式、第3に、大規模な家具販売団地に依存して販売する方式、以上の3方式がある。とりわけ、大型の家具販売店と広大な販売団地の存在が最近の特徴である。中でも、広東省・順徳の樂從鎮と龍江鎮の家具販売街が世界最大である。国道325号線の両側に延々と10kmに及び、各種揃った家具販売店が連がり、延べ276万平方メートルの販売面積となっている。この順徳の家具街に、1日数千台のトラックが行きかい、国内外の有力家具販売業者が中心店舗を設け、中国全土及び世界市場へ販売をしているのである。

2003年の順徳樂從国際家具博覧会には、全世界70数か国からバイヤーが訪れた。順徳の龍江鎮の「南洋」家具は、全国の都市に販売ルート进行しているほか、輸出がその製造量の9割となっている。順徳の貢献もあって広東省の1人あたり住宅面積は全国1である。家具ニーズも多彩であり、世界のあらゆるスタイルを取り入れ、デザイナーが米国・イギリス・ドイツ・フランスから来訪して家具の設計をしている。あらゆる材質を使うために全世界から家具材を輸入しており、広東省の家具輸出額は中国1で、2001年に18億米ドル程度輸出した。

Ⅲ 順徳家具の製造拠点——龍江鎮——

1. 華南家具産業の発祥地

順徳は、20数年の発展により、世界に知られた「家具之都」となった。家具の資材・周辺材料、家具製品・木工機械・家具パーツ・家具塗料などの高度のサプライ・チェーンと取引市場が形成されている。とくに、家具の製造拠点としての「龍江鎮」、販売拠点としての「樂從鎮」と、製造と販売の密接な関連と相乗効果が地域的に現れている。

改革開放の波に乗り、「人民公社」時代の粗末な工場建屋あるいは、池の上に平屋を建て、龍江鎮最初の家具製造がスタートした。1980年代から90年代末まで、龍江鎮の家具業者は全国に向けて龍江製の家具を拡販した。今日、龍江鎮は「中国1の家具の鎮」となり、1200社ほどの家具メーカーと600軒ほどの家具販売店が集積している。

中国では、各地方政府が民間資本に依拠して集約化を積極的にリードするケースが多い。1998-99年に、鎮政府は龍江鎮の小規模分散した家具企業の環境整備のため、民間資本を集め、龍江鎮家具企業の合併と市場化を推進した。その結果、2000年に、4万平方メートルの「龍江前進展示中心」が完成し、製造・販売・情報交換のプラット・フォ

ームを造り上げた。同年3月には「第1回、中国(順徳)龍家具高級品展」が成功的に開催された。2001年には、敷地面積13万平方メートル、建築面積10万平方メートル、投資額1.8億元の「龍江豪俊資材城」が完成し、オープンした。これは、17棟の建物に2000店舗、欧米、シンガポールなど10数か国から200社ほどが店舗を設けている。また、2002年には「龍山家具裝飾材料城」が完成した(敷地面積10万平方メートル、建築面積5万平方メートル)。80数名の家具資材経営者により、21億元の投資で造り上げたものである。15棟からなる連体建築で、家具材を販売する1000軒の店舗から成り立っている。²³

国道325号線の龍江華西路の皮革販売街と連がり、龍江鎮は、100万平方メートルを越える家具材料を販売する大規模な街に変貌した。競争力の強い国際家具資材の販売集積地となったのである。2002年末には、龍江鎮の貿易A・B・C新エリアが完成された。総額15億元の投資で、近代的なハイクラスの家具貿易城が建設された。建築面積は60万平方メートルである。龍江鎮政府も、順徳の兆軒投資有限公司の資本を導入し、「龍江鎮亞太国際木業城」を建設した。この木業城は龍江大坦路1号に位置し、初回の敷地開発面積12万平方メートル、2億元RMBの投資により、華南有数の木材の研究・開発・卸売・輸出入業務代理を一括する総合的な木材取引集積地を構築する計画である。

龍江鎮の1200社の家具メーカーと600軒の店舗の従業員は9万人である。その内、デザイナーと技術者が5000人で、工場面積延べ400万平方メートル、設備が1万2000台ある。投資額は13億元、回転資金は50億元である。2002年の龍江の家具売上高は30億元、前年比13.9%増加した。龍江家具の種類は、木製、赤木、皮製、組合せ式、金属、ガラス、プラスチックなどのシリーズがあり、海外へも販売している。広東省の家具名ブランドの多くは龍江鎮に集中している。その代表的なものは前進・金寶馬・美化・南洋・志達・敬龍・南天・詩琴軒・金成木業などがあり、あらゆる種類の家具と裝飾を造っている。龍江鎮政府は、2005年までに、延べ35億元を投資し、国道325号線の両側に9.8kmほどで、既存の製造拠点に販売拠点を加え、世界1の家具集積地を築こうとしている。龍江鎮では、毎年3月と8月、1200社の家具メーカーによる順徳「龍」家具展を2回行なうほか、100万平方メートルの家具市場が年中無休でオープンしている。

なお、龍江鎮の家具では、前進家具・三有家具(明と清朝の家具スタイルに西洋の現代的デザインを加え、全国へ販売)が有名である。改革開放のわずか25年間で、龍江鎮は、主に民間資金により、家具製造・同関連産業を発展させてきた。中国家具製造第

23 順徳市地方志編纂委員會編『順徳縣志』中華書局、1996年、王忍之総編・招汝基主編、前掲書、張永錫編修『龍江千年顧みる』広州出版社、2003年8月参照。

1の町を誇る一方、龍江人は「山水・庭園・都市」三位一体の生活環境造りに努力している。「山水」を優先する龍江の地域に入ると、珠江デルタの「蚕基魚塘」と支流が龍江の自然に変化をもたせている。中国のとくに順徳家具の深い趣は、こうした緑豊かな龍江の住宅環境整備の基盤の中で生まれているのである。

2. 中国古典主義の現代風家具——三有家具——

順徳家具産業を象徴する企業が、「三有家具」であり、老子の幻想的な幽玄の思想と精神を体現している。「三有家具」は、順徳・龍江鎮生まれの譚宇翔氏により、1997年に設立された家具メーカーである。設立当初から、一切の模倣と西洋風家具のコピーを拒否しようとする会社方針を決めている。譚氏は、社長とデザイナーを兼ねており、西洋の現代人体工学の良さを考慮に入れ、「三有」の「明清風韻」という独特な自社シリーズの家具を設計した。この家具シリーズは、明の家具スタイルの優雅な芸術感を持ちながら、また、西洋家具の簡潔性と機能を併せ持っている。明朝の文化人は、水墨画などの絵画と書道を行う際に、庭園建築と住居内の家具デザインのコンセプト、及び室内の装飾などに心血を注いで工夫した。その結果、造園・家具の職人技術の研鑽と向上をもたらし、明の時代の庭園住居と家具を中国歴史上貴重な存在にさせたわけである。「三有家具」は、「明清風韻」の現代的な表現として、明朝ムードを漂わせる現代的な住居デザインを創造している。そのため「三有家具」は、1999年から2002年まで、東莞の「名家具」博覧会、樂從国際家具博覧会、龍江の「龍」家具博覧会で設計の金賞を獲得し、ヨーロッパ家具設計の巨匠クカポロ教授はじめ中国の著名室内設計者の賞賛を得ている。「三有家具」の専門チェーン店は、2001-2002年の1年あまりで、北京、上海、成都、西安、重慶などに全国的に展開した。深圳の香港合弁家具メーカー、東莞の台湾系家具メーカー、浙江温州の華東家具、大連の東北家具など他の有名な家具市場がいずれも、独特な設計に欠けている中で、「三有家具」のデザインは、中国でも際立って珍しいことと思われる。

3. 倫敦鎮と陳村鎮の「関連・支援産業」

無尽蔵ともいえる中国の住宅建設の需要は、家具、鉄・プラスチック・木材や、木工機械などの膨大な市場となるので、各種関連業種が急速に集積しつつある。

龍江鎮の家具材料販売店の延面積は30万平方メートル以上であり、「順徳龍江家具裝飾材料展」が連続して成功裡に開催されている²⁴。倫敦鎮の木工機械、勸流鎮の国際的な家具用金具（五金）産業、均安鎮の塗料・紡織産業に見られるように、家具産業クラス

24 樊学強編『龍江』広東経済出版社、2001年7月、『龍江千年顧みる』参照（この箇所は何厚平氏の協力による）。

ターの「関連・支援産業」の相互波及・相乗効果が顕著に観察される。順徳は塗料の点でも大規模な集積地域である。毎年秋に「順徳塗料化工展示会」が開催され、広東省塗料メーカーの50%以上を占める800社がある。2002年、北京で開催された広東塗料展示センターにおいて広東省塗料協会が選定した20のブランドの内、順徳のメーカーは、その8割を占めた。

こうした家具装飾品と塗料メーカーの集積とともに、倫敦鎮には木工機械工業の巨大な市場が形成されている。倫敦鎮は、順徳の中心部に位置し、13万人が住む。蚕基鱼塘と華僑の里として有名で、家具・電子・紡織・プラスチックなどの工業企業413社、三資企業130社があり、2001年の農工業生産額は108億人民元以上と、急成長している。倫敦鎮は、「中国最大の木工機械生産基地之一」として、世界的な木工機械の製造と取引など、「大産地・大商城・大展會」を目指している。広州から珠海に続く国道105号線沿いの33万平方キロメートル、建築面積20万平方キロメートルの用地に、木工機械の製造ゾーン・商業ゾーン・倉庫ゾーンに分けた東南アジア最大の「順徳国際木工機械商城」を建設している。第1期には、工業用地20ヘクタールが売却され8社が1億人民元を投資した。国際博覧会展示のために3万平方メートルの用地と建築面積2万平方メートルの建物に、1000のブースが国際的に開かれている。2001年には国内外100社が参加し、取引額は8億人民元である²⁵。木工機械通りは、国道105号線の両サイドに約3キロに渡って、機械メーカーのショールームや機械販売店が軒を連ねている。また、中古木工機械の大型ショップや、バーコード管理により生産プロセスが合理化された最先端家具メーカーも目立っている。

家電や家具に続き花卉(かき)・園芸業も、「嶺南水郷」順徳を代表する世界最大の産業の一つであり、順徳の北東にある陳村鎮の「花卉世界」には、広い道の両側に多くの園芸業者が軒を連ねている。この地で、陳村鎮政府は20数社の圧力機械メーカーを背景に、圧力機械及びセラミック機械産業を発展させている。鎮政府が個人投資者である陳銳成氏と提携して建設した「順徳国際機械城」はすでに完成し、華南の機械製造・販売拠点になっており、セラミック機械設備の大手「科達」社は株式市場に上場している²⁶。

IV 家具販売・流通業の世界的集積地——樂從鎮——

1. 歴史的な流通拠点としての樂從鎮

順徳では、国道325号線に沿って、北の樂從鎮から南の龍江鎮の家具町へと延々10km

25 順徳区倫敦鎮『順徳—国際木工機械商城—』2002年、『投資指南 倫敦(Lunjiao)』2003年参照。

26 王忍之総編・招汝基主編、前掲書参照。

にわたって内外3000社のあらゆる種類の家具店が軒を連ねているのは壮観でさえある。樂従鎮は、延べ経営面積276万平方メートルで、年間数十億元の家具販売が行われ、世界一の家具集積地となっている。中でもこうした家具販売地域を代表しているのは「樂従国際家具博覧中心」である。このセンターは、2000年5月に着工され、わずか7か月で、延べ面積18.3万平方メートルの単体建築が完成した。「順徳スピード」を象徴する建築である。このセンターは、8階建てで、室内の中庭だけでも世界屈指の規模で8000平方メートルある。中庭の周囲に60台の日立製のエスカレーターが据えつけられているが、受注した日立の担当者も容易に信じ難かったと言う。中国及びイタリア、フランス、オランダ、シンガポールの家具メーカー500社の店舗を集め、高級家具販売の世界的拠点となっている。2001年3月20日、第1回「樂従国際博覧会」が、毎年春と秋の2回、広州交易会と同時に開催されている。04年10月のイベントには、70数か国の家具経営者が訪問した。この博覧センターは常時開館している。

家具流通・販売の世界的な拠点＝樂従鎮は、300年ほど前に流通拠点・集散地の目的で設立された。清朝康熙年間（1661年から）に樂従と隣接している龍江・龍山で「桑基魚塘」の商品経済が発展し、物資の流通が盛んになっていた。沙滘地方の『陳氏敦睦堂族誌』には下記の如く、掲載されている。「貿易の流通を持って財を生ませる」との発想で、陳義昌ら76人の代表が相談し、「麦村の園地辺りが、佛山及び龍山と龍江からの人が必ず通る地域なので、そこを町に造り上げること」が決定された。地元の人々の資金繰りにより、2万4000平方メートルの建設用地を購入し、40軒の店舗と24軒の建物を建てたが、大洪水にみまわれた。しかし、人々は町造りを放棄せず、町を造り直した。工事完成は、康熙31（1692）年であった。町名は「自然の成り行きに楽しく従う」との意から「樂従」とされた。3日、6日、9日は町の取引日と定められ、樂従は珠江デルタの物資と人の中継地点として有名になった。²⁷

第1次世界大戦後の1919年、樂従人である岑国華氏は、日本の先進的な操糸マシンを導入し、生糸の生産性と品質を高めた。傘下に、18の操糸工場を設立し、1万人の企業グループとなった。また大墩村の福縁社所属の何老一族が、順徳、南海、番禺、佛山あたりで、20数社の操糸工場を設立し、両グループとも当時の世界では屈指の大手企業であった。1922-1928年間、広東省には操糸工場が196社あり、順徳には135社、樂従にはその内74社あった。樂従は当時の中国でも産業の中心地の一つでもあったのである。樂従町の人口は1万人ほどであり、店舗数は約500軒、住宅数は約300軒あり、船は約500隻あった。1939年、日本軍の樂従町への攻撃により町は炎上し、残った建物は12軒だけであり、町へ戻った人は20人程度であった。戦争後、藤冲郷の劉氏祖常は、樂従で桑の販売店を建て、土地を20年間賃借料なしで提供し、樂従町の復興

27 『陳氏敦睦堂族誌』 解説による何厚平氏の情報提供による。

を奨励した。1年半後、樂從の店舗と住宅は250軒、人口は1000人近くになったが、戦前の繁栄の比ではなかった。樂從鎮が歴史的に交易のために建設された町であることが、現在の家具流通拠点への発展の歴史的基盤になっている。²⁸

邓俭氏は近著で「孪生兄弟（双生児兄弟）」として家具については龍江鎮と樂從鎮を挙げている。2004年には龍江の商業売上高200億元のうち家具生産額は40億元で、家具生産人口10万人、家具売上営業面積は100万平方メートルである。「樂從神話」と賞されるように、人口5万人の樂從では、国道325号線に沿って10kmにわたって26条の商店街に、家具市場建築面積200万平方メートル、販売店1437店、経営店舗2000店、取扱い営業品目1万余点、1日流入車両2000台以上という家具取引市場が形成されているのである。²⁹

2. 中国市場経済化の申し子——樂從鎮——

1978年に改革・開放政策が開始されてから、樂從鎮の人々が家具製造に取り組み始めた。樂從鎮には24の村があり、各村に数多くの家具工場が生まれた。もっとも多かったのは水籐村であり、300社あり、楊晉村には200社、良教村と岳歩村にも100社以上あった。樂從鎮の70平方キロメートルほどの土地に2000社以上の中小の家具工場が集中していた。樂從鎮の家具市場も国道325号線の両側で起こり始めた。樂從鎮羅沙村の村長で、大工出身の馬榮洪氏は、1980年代初めに家具工場を興した。1983年5月、馬氏は深圳へ出張し、高級家具メーカーの郭氏の防火板家具に注目し、郭氏に樂從で防火板家具を造る合弁事業を何度も提案した。人民公社羅沙大隊の同意を得た後、羅沙の忠信路の傍らで竹とアスファルト材により150平方メートルの簡素な工場を建てた。1983年9月1日に生産を開始し、製品を広州家具市場で販売したが、生産が間に合わず、家具店との契約は、1件2年先まで調印するほどであったという。その後、佛山、深圳、珠海、江門へと営業を拡張し、3年後に、馬榮洪氏は、工場が隣接する国道325号線の車の流れが多いことに着目し、道路の傍らで家具店舗を1986年にオープンすると、売り上げが飛躍的に増大した。

それを見た樂從鎮の家具工場主たちは国道325号線に沿って家具の店舗を設けるようになった。当時順徳は農業振興により魚の養殖池を埋めて家具の店舗にすることが許されなかった。1989年末に、馬氏は池へ木の杭を打ち込み、その上に家具店舗を造る方法を提案し、水籐大隊と樂從鎮政府の同意を得ることができた。その後、水籐村から沙滘までの国道325号線沿いに、雨後の竹の子の如く、数多くの家具店舗が5kmほども繋がるようになったのである。

28 邓俭『順徳制造—北京刮起順徳旋風 made in Shunde—』新華出版社、2005年、186-193ページ参照。

29 同上書、188-189ページ参照。

1993年に、岑国林グループが沙滘の325号線の傍らに3階建ての家具販売ビルを建てたことは楽従家具店の現代化をもたらすことになった。1994年、マカオの志柏実業発展公司是、順聯集団と提携して「楽従国際家具城 A, B, C, D, E」と5棟の建設に投資した。これによって、楽従家具町の粗末な店舗のイメージが一変し、店舗群は次々と新築の家具店舗ビルに建て直された。その中で最大の規模は、「順聯北区家具城」である。単体建築としては世界最大の家具販売ビル（20万平方メートル）となり、その裏の棟と連なる面積を加えると、40万平方メートルほどになっている。投資者は後述する陳銳成氏である。

前述した「楽従国際家具博覧中心」に3.5億元RMBを投資したのは楽従・南華集団の黎経華氏である。この「博覧中心」は、国道325号線沿いに12万平方メートル、店床面積18万3000平方メートルの8階建て41mの高さで、正面に6万平方メートルの駐車場がある。イタリア、フランス、オランダ、シンガポール、香港、台湾、北京、上海そして順徳など500社以上の国内外の製造業者の高級家具を展示した店舗が煌びやかに並んでいる。60台のエレベーターや液晶テレビなどが備わり、室内の中庭だけでも世界屈指の規模で8000平方メートルある。

「楽従国際家具博覧中心」完成を機に、楽従鎮政府は「楽従国際家具博覧会」を2001年3月20日に開催した。楽従鎮の家具町の模型を造り、全国30数か所の省へ持ち込んで宣伝し、広州に駐在している20数か国の領事館の領事を見学に招き、世界各国の家具メーカーへ招聘状を出した。その結果、初回の「家具博覧会」に10万人ほどが入場し、1万人の専門バイヤーが来場した。³⁰

2回目の博覧会の入場者と出展社は1回目の2倍ほどになり、楽従家具の影響力が海外まで波及した。広州交易会の中国軽工業工芸品輸出商会も、2003年の楽従博覧会の主催を担当するようになった。なぜ、「中国国際家具博覧会」のイベントを楽従に選んだのか、中国軽工業工芸品輸出入商会の副会長である王忠奇が下記の如く説明した。「今、順徳には、家具メーカーが2700社あり、家具塗料メーカーが800社、木工機械メーカーが700社、家具金具等パーツメーカーが500社近くあり、従業員は8万人近くになっている。また、中国1の家具原材料市場、世界1の家具市場、中国1の家具塗料生産規模、中国1の木工機械生産の拠点を形成している。これらによって完璧な家具製造販売のサプライ・チェーンが出来上がっている。家具産業の年間売上高は、300億元RMB、輸出も100億元RMB程度になっている。家具店舗の面積も、200万平方メートルを越え、世界から3000社ほどの販売先が入場し、展示している家具は2万種類以上である。こうした基盤が、楽従鎮を選定した一つの要因である。もう一つ、広州交易会の展示館の家具展示面積が不足で家具輸出発展のネックになっているが、軽工業工芸輸出

30 『楽従国際家具博覧中心』参照。

入商会としては、家具の展示と輸出を取り扱う経験が十分あるほか、全世界に5000社ほど各国業者のネットワークをもっているの、樂從鎮と結びつければ、双方ともに利益をえることになる」と言う³¹。2003年の展示会は国家クラスのイベントに昇格され、主催側が、中国軽工業工艺品輸出商会、中国貿易促進委員会広東省分会、及び順徳市人民政府となったのである。

業界団体・政府による支援活動もあわせ、ここにこれまで考察してきた順徳における家具産業クラスターの形成が明言されている。しかも、ポーターのダイヤモンドモデルに照らして、計画的市場経済型クラスターの特徴が表現されている。とりわけ重視されるべきは、順徳の樂從という一農村における家具クラスターが、国内向けと同時にグローバルな広がりを持って発展していることである。

こうして樂從鎮は、順徳の北西部に位置する「世界家具之都」として、家具取引3000社以上が集積し、毎年数十億元の売上高を実現するグローバル・スケールの家具集散地となったのである。樂從鎮政府は、家具は中国の主要な輸出品となり、世界でも競争しうると考えている。

3. 鉄鋼市場とプラスチック市場——「樂從価格」の成立——

樂從鎮にはまた、鉄鋼・プラスチックという住宅関連の建材製造・販売市場が存在する。

「樂從国際家具博覧中心」が面している道路の向い側に、「樂從鉄鋼市場」がある。露天経営方式であり、延べ50万平方メートル以上の面積に、鉄鋼経営会社が500社以上集積し、年間鉄鋼販売量が500万トンで、華南最大の鉄鋼市場になっている。佛山市がかつて佛山堡として鉄精錬地域となり鋳物・金物産業が発展したこととの歴史的関連が推察される。

1978年、改革開放後、樂從鎮24の村で、600社ほどの企業が興った。樂從交通事務室に勤めていた梁志堅氏は役人になる前、企業で働き、8000元RMBを借金し、藤沖村の土地を1500平方メートル賃借して、樂從初の鉄鋼販売会社を設立した。梁氏は広州・佛山まで鉄鋼の供給先を探すとともに、樂從の起業家たちも協力し、鉄鋼市場を徐々に発展させた。樂從鉄鋼市場は1982年に設立され、84年に全国の鉄鋼所に注目された。

特に、1992年の鄧小平「南巡講話」を契機とする市場経済化・企業所有権の改革に即応し、順徳政府は、樂從の鉄鋼貿易を取り扱う政府の株を個人に売却（払い下げ）する方策を実施した。こうした「民営化」政策により、樂從に個人鉄鋼販売会社が数多く

31 『順徳報』A7面2003年8月26日付。また、張麗萍『新世紀サンシャインのもとに』作家出版社、2003年4月参照（この箇所は何厚平氏の協力を得ている）。

た。経営者側の積極的反應を得て、鎮政府は、徳福家具市場の家具販売会社を他の地に移し、「プラスチック材料専門市場」の成立を支援した。わずか3か月で80社から300社近くまで増えて、華南第一のプラスチック専門市場になり、今では全国2位の取引高を誇っている。2002年11月末に「2002広東プラスチック貿易相談会」を開催したが、プラスチック材料取引の目安となる「楽從価格」が成立していることが確認されている。この市場では、年間100万トン以上の取引を行い、広東省の3分の1を占めており、日本・欧米・韓国の大手もここに注目している。

楽從鎮は、19世紀には絹の「シーシルク発祥地 (Birthplace of Sea Silk)」であったが、今日、「アジア最大の家具市場、中国最大の鉄鋼市場、そして華南最大のプラスチック市場」の町となったのである。楽從鎮の2002年のGDPは5292元RMBへと急増し、2002年の農家の平均年間所得は5568元となり、広東の平均レベルよりかなり高くなった。楽從鎮には、80年代に郷鎮企業が設立され、市場経済化の下で500の農村工業企業が工業化の推進力となっている。78平方キロメートルの土地に9万人が住む一農村の楽從鎮が、「世界1の家具町」であり、中国有数の「鉄鋼市場」・「プラスチック市場」を営んでいることは、中国でも稀な特徴を示している（各地域については第2図参照）。

V 「メイド・イン順徳」をリードする順徳起業家

1. 中国最大のプラスチック建材「偉雄グループ」の発展

2003年度の「中国でもっとも価値のあるブランドの評価報告書」が北京で公表された。³³

中国のプラスチック業界でNo. 1のブランドになったのは、順徳に本社を持つ「広東顧地プラスチック株式有限公司」の「顧地ブランド」である。ブランド価値は10.6億元RMBに達している。広東顧地は、中国で初めて「鉄鋼と木材の代わりにプラスチックの採用」をと唱えた、中国プラスチック加工協会の理事長会社である。同社は、創業後わずか16年で飛躍的な発展を示し、広東省の順徳・高明、湖北の鄂州、重慶、北京などに5か所の生産拠点を持っている。生産工場の敷地総面積が133.2万平方メートルあり、160本の自動化プラスチック押し出し成型ラインを持っている。中国でもっとも影響力のある、最大規模のプラスチック建築材製造メーカーと言って過言ではない。

『順徳報』2003年8月26日付特別号に掲載された広東省26の有名ブランドのうち下記の5つは全て「順徳偉雄集団」傘下企業のブランドである。「松本」— 電工製品、建物内のスイッチと照明器具、天井材、外壁材、プラスチック煉瓦など。「正野」— 換気扇類。「威利堅」— プラスチック自動押し出し成型マシン。「顧地」— プラスチック電線槽、

33 「顧地プラスチックのブランド価値10億RMB」『経済観察報』2003年12月22日付、A20面参照。

給水・排水パイプとジョイントの他、プラスチック窓、ドアなどの建築材。「得億」³⁴—電器部品。以上のブランドは、中国のプラスチック建築材ブランド「顧地」を持つ順徳「偉雄グループ」の急成長を物語っている。

筆者は、調査研究パートナーの何厚平氏とともに、2003年12月22日、順徳容桂鎮の偉雄グループ本社を訪問した。玄関の壁には、社是であろう「山前有路，山外有山（山の前に道があり，山のかなたに山がある）」と文字が刻まれている。会議室で待つと、スニーカーを履き普段着のままの素朴な年配の男性が現れた。いま中国で注目されている起業者の林偉雄氏である。

林偉雄氏は順徳大良鎮の生まれ（農民出身ではない）で、当時59才になる。1959年、14才の林氏は小学校未卒のまま、社会に出た。最初、雑役や建築現場などあらゆる筋肉労働者の仕事に数年従事したという。20才前後、彼は大良鎮の町工場の対外ビジネスの業務員として活躍していたが、「文革」期に、彼の仕事は「投機倒把」（安く仕入れ、高く売り出す資本主義的行為）として逮捕され、「投機倒把犯人」との汚名を着せられた。批判されながらも、林氏は、仕事を続けたが、その後、当時の順徳容奇人民公社振華生産大隊顧地生産チームが、林氏の経営手腕に着目して合弁の生産工場について相談した。その結果、林氏が生産管理と市場展開を担当し、工場の株を65%所有し、顧地生産チームが35%を出資し、土地と人材と3600元の資金とを出して、「顧地プラスチック生産工場」がスタートした。同生産チームの平屋を借り、人員9人と3600元の資金で、薬瓶と民用配電ボックスのプラスチック部品の生産を開始したのである。

1989年、林氏の指導下で、顧地会社は中国で始めて「鉄鋼と木材の代わりに、建築材をプラスチックに」と主張し、プラスチックの電線槽とパイプを開発した。この製品は中国市場の空白を埋め、広東省の輸入代替品として、盛んに採用された。92年、鄧小平「南巡講話」のあと、市場経済の飛躍的な発展のなかで、顧地会社の業務もいっそう発展した。林氏は、1992年に「松本電工」を操業し、建築物内のスイッチ・ソケットなどの製品を造り、1994年に「正野電器」を操業して、換気扇類の製品を開発し、発売し始めた。会社の拡大と共に、プラスチックの押し出し成型マシンを造る「威利堅機械」を発展させ、多数のラインの設備がグループ内で使用されているほか、東南アジアへ輸出している。1998年に「威利堅金型」を操業し、「顧地ドアと窓製品実業（有）」を操業した。顧地会社の全国生産拠点としては、順徳（1979年）、高明（1994年）、重慶（1995年）、湖北（1999年）の4か所が、延べ工場建築面積20万平方メートルで、従業員は3000人を超えている。年間生産量はそれぞれ1万トン以上、年販も各1億元以上越えており、各地域のトップ企業となっている。³⁵また、1999年から2002年

34 『順徳報』2003年8月26日付特別号参照。

35 広東偉雄集团有限公司『広東偉雄集团産品全集2001-2003』2003年参照。

まで多くの企業を設立している（深圳市松本先天下科技發展有限公司，広東開平松本線板有限公司，湖北正野エレベーター有限公司，順徳新松威利堅自動化設備有限公司，上海偉雄企業發展有限公司，香港信鈴公司，中山市松本照明有限公司，北京偉雄發達有限公司）³⁶。「永遠に操業」という同社の標語のように，その継続操業は一見多角化経営ではあるが，すべては建築業との関連分野内で多角化しており，中国屈指の住宅関連産業グループの成立を示すのである。また，住宅産業を介してここに電器産業・機械工業との相乗効果を見ることができるといえる。林氏は，当初9人と3600元から発した町工場を，今日6000人以上の企業グループに発展させ，年間売上高は10数億元RMBまで達した。筆者は，順徳人の素朴で堅実なビジネスマインドを体現するような林氏の激動の生涯に中国市場経済化の一齣を実感したのである。

2. 「順聯グループ」が拓く順徳流通業の未来

嶺南名鎮として有名な陳村鎮政府は，2002年8月に，順聯グループと共同で華南最大の専門機械市場「順聯国際機械城」の建設を決定した。珠江デルタの産業構造調整にとって重大な措置といわれるように，「圧力機械を中心にしながら，機械貿易，設備調整，情報交換を一体化した上，十分に機能が揃わり，周辺部品が完備されて，整然とした競争的な全方位集約化，ハイレベルの国際立体機械取引プラットフォームを構築」することが目的とされている³⁷。こうした「製造業の動力と供給地となる順聯国際機械城」は陳村に位置しており，国道105号線に沿って，南沙港，順徳港からおよそ20kmの距離があり，佛山港と北滘港からはそれぞれ8kmと10kmである。上記の港からは全て香港や全国，世界各地へと客船及びコンテナ船が運航されている。

珠江デルタでは，すでに，電子情報や電気機械，専用設備，石油，化学，紡織服装，食品飲料，建築材料，植林事業，製紙業，医薬，自動車などの9大産業が形成されている。珠江デルタは，「珠江三角製造業基地」であり，その製造業に設備と技術を提供する機械業種として，機械工業の集積がすすめられている。「珠江デルタには20万社あまり存在し，殆どは本来の来料加工から，次第に製品或はブランド生産へ移行してきただけでなく，数多くの機械代理店，貿易会社も次々と此処に販売店を設けるようになった」³⁸。

中国機械工業聯合会の統計によると，中国における機械設備の年間マーケットニーズは700億元RMBである。とくに，珠江デルタ地域の既存メーカーは20数万社あるが，機械設備の需要は約200億元RMBの規模と予測されている。順徳の陳村鎮には，

36 『経済観察報』2003年12月22日付，『順徳報』（特別シリーズ報道）2003年8月26日付，偉雄グループのパンフレットと案内文，創業者で代表取締役社長の林偉雄氏への聞き取り調査による。

37 順聯集団有限公司『製造業の動力と供給中心—順聯国際機械城—』参照。

38 同上資料。

機械製造企業が30数社あり、機械関連産業の年間売上高は20億元RMBに達し、陳村鎮工業売上高の約3分の1を占めている。そのプレス機械は華南市場の35%を占めており、陳村をして「鍛圧之都」とさせている³⁹。

陳村鎮政府は、機械製造と機械販売を鎮の支柱産業に育成する計画である。2002年8月、陳村鎮政府は、「順聯グループ」と協力して「順聯国際機械城」を建築し、華南1の機械販売市場に育成する案件を成立させた。2003年3月からわずか7か月で総面積6万7446平方メートルの4階建ての建設が実現し、中国機械工業聯合会の主催で、初回の「中国（陳村）機械博覧会」を開催した。「順徳国際機械城」の取り扱い範囲は、プレス機械、汎用機械、金型と金具、ゴムとプラスチック成型機械、包装機械などにわたっている。開業まですでに8割の店舗は賃借済みであり、第2期建設プランも考えられている。

ところで、投資主体の「順聯グループ」とはどのような存在なのであろうか。「順聯集団有限公司」の代表取締役社長である陳銳成氏と会見する機会を得た。同氏によれば、1991年7月、陳氏は順徳で2500平方メートルの敷地を使い北聯アルミ材の民営の加工工場を設立した。しかし、1994年に、樂從鎮と龍江鎮の家具産業の成長ぶりを見て、マカオの「志柏」社と提携して「樂從国際家具城」を建設し、家具販売業に参入した。樂從鎮で、「順聯実業有限公司」を設立し、専門市場の開発と投資に専念してきたが、現在まで各種市場を100万平方メートル程設けている。特に、わずか6か月で11棟からなる20万平方メートル以上の現代的な家具販売市場（順聯北区家具城）を建設したことは、奇跡的な建築スピードとして当時話題になった。現在、家具販売会社1000社が集積している。

家具市場の経営が成功したあと、陳氏は、「名匠軒家具（集団）」を1995年1月に設立し、全国で「名匠軒」のチェーン店を発足させ、家具の研究開発から製造、欧州からの輸入高級家具を含めた家具販売・卸売に従事している。2000年12月には名匠軒時尚家居を開業し、同年5月、広州名匠軒家居を開業した。深圳では「名匠軒（Majazz）」ブランドが有名になり、広州・天河の中心地では7000平方メートルの「名匠軒」ホームセンターが人気を呼んでいる。名匠軒ブランドを中心とした家具販売のチェーン店経営は成功し、高級家具を中心に営業店舗面積の合計は3万平方メートルで数百の家具製造業者と協働している。

1996年、陳氏は、傘下企業を統括するため、順聯集団有限公司として「順聯グループ（Sunlink Group Co., Ltd.）」を登録し、97年には順徳10大民営企業の1社となった。中心業務は、不動産開発と流通の2大部門であり、2001年現在8社の子会社をもつ。アルミ材貿易の経験から94年に中国最大の家具取引市場の共同設立を支援した

39 順徳区陳村鎮『順聯国際機械城』2003年、3-4ページ参照。

後、鉄鋼取引・自動車販売・家具販売に進出し3大ブランド（順聯・名匠軒・南北鋼貿）を確立することに成功した。順聯グループは「以人為本」を社是とし、強力な企業管理リーダーと優秀な人材をもとに、家具・鉄鋼・自動車販売の専門市場を基盤に、企業集団化、株式体制化、市場メカニズム化、科学的管理、巨額の収益獲得を目標としている。⁴⁰

順聯は40万平方メートル以上の30以上のビルを不動産管理する集団となった。なかでも楽従の10kmに及ぶ家具街に位置する30平方メートル以上の家具専門店の管理が中心になっている。1997年6月は、順聯が複数市場分野に進出した画期となった。流通業における多角経営を開始し、「南北鉄鋼貿易中心有限公司」として「南北鉄鋼市場」（店舗数50数軒）を造成した、鉄鋼取引を展開した。3万平方メートルの土地に、50店舗と、年間在庫100万トン以上を収納できる2万平方メートル以上の倉庫がある。10トンクラス以上の電動クレーン16台を備え、台湾から導入した国際的に最先端のSS-S-1600のツインカッター高速鋼板コイル切断ラインがある。また、上海宝山鉄鋼の南方公司の楽従代理社となり、年間10数万トンの鉄鋼を販売している。順徳の有名家電の「美的」はその有力なユーザーである。

1999年6月には、新楽従家具城有限公司（楽従北区家私城）を設立した。さらに、傘下市場と不動産経営の管理統括のため、2000年1月に「順聯グループ不動産管理公司」（順徳集団物業管理公司）を設立した。多角化経営の展開のために、2002年9月には「拓華自動車貿易有限公司」を設立し、佛山・南海・広州の天河北と珠江新城で自動車販売業を開始した。「家庭用車」を中心に、他事業との「互動経営（Interactive Operation）」と称して飛躍的に発展している。

さらに順徳初のモール式の百貨店の開発と建設を考え、5万6000平方メートルの敷地に営業面積13万平方メートルの百貨店の建設に着工した。⁴¹「順聯グループ」は、これからも引きつづき流通業多角化の道を歩んでいくものと思われる。順徳において、「名匠軒」ブランドに象徴されるように、家具産業のクラスター形成による中国市場経済化の波に乗った、中国有数の巨大流通グループの急速な成立・発展のプロセスを目の当たりにすることができる。⁴²

40 『順聯集団（Sunlink）』2001年、3ページ参照。

41 『順徳報』2003年11月8日付、『順聯』のパンフレット、創業者で代表取締役社長である陳銳成氏への聞き取り調査による。

42 『順聯集団（SUNLINK）』2001、中国機械工業聯合会『順聯国際機械城開業典礼』2003年、順徳区陳村鎮『順聯国際機械城』参照。

おわりに

——家具産業における「メイド・イン中国」から「メイド・イン順徳」へ——

中国の家具産業は20年前までは存在しなかった。しかし、「改革・開放」路線下で、中国の住宅建設が膨大な家具需要を生み、木材・合板など資材の大量輸入と家具の世界市場への大量輸出、外資の中国進出に伴う競争の激化など、中国家具産業は急速にグローバル化している。

とくに、珠江デルタの順徳には、中国の明朝・清朝の歴史的文化を現代に活かした「三有家具」をはじめ龍江鎮には家具製造業が、樂從鎮には家具販売業が集積し、製造＝販売の地域的分業が特有のクラスターを形成しているのである。住宅建設の需要は、家具・装飾品等部品、塗料、木工機械、花卉・園芸、木材、鉄、プラスチック・などの膨大な市場となり、各種関連業種が急速に集積し、相乗効果を持って、順徳に世界最大の家具関連産業が集積されているのである。

倫教鎮には、東南アジア最大の木工機械団地「順徳国際木工機械商城」が建設され、勒流鎮には国際的な家具用金具（五金）、均安鎮には塗料メーカーと紡織・繊維メーカーが集積している。世界最大の「花卉・園芸の町」陳村鎮には圧力機械及びセラミック機械の「順徳国際機械城」が建設された。樂從鎮には華南一の鉄鋼・プラスチック市場という住宅・マンション建材市場も成立している。順徳における家具産業クラスターの「関連・支援産業」の相互連関が明確に析出されたと考える。順徳政府はもちろん各鎮政府各部局が積極的に国際博覧会など市場化促進政策・迅速なグローバル化への取組みをすすめている実態も指摘した。

「クラスターのグレードアップに対する民間部門の影響」としてポーターが指摘する「見本市や使節団による共同のマーケティング、政府の輸出促進努力との協力」、「クラスター・ベースの業界団体の設立」、「職業教育、技術教育、大学の専門的なカリキュラムを共同開発する」などの施策は、順徳において一つの典型を見出すことができる⁴³。国際展示場が常設され、その多くが参加者数万人を数える。各市の日本訪問団など主として行政が海外に出向いて行うところがアピールの強い取組みとなっている。営業活動の最前線は行政側の経済貿易局などの経済部局が担っている。

政府が民間資本の集約化をすすめ、業種別の業界団体が形成され、有力な民間資本グループが主導し、地元政府が積極的に支援して専門的工業団地が次々と建設された。こうして、世界市場の需要に対応した「ゾーン別工業団地開発」による世界最大の家具クラスターが形成された、と言えよう。本稿では、順徳の家具産業が、中国の「計画的市

43 M. E. ポーター、前掲訳書、151-152 ページ参照。

場経済型産業クラスター」としての特質を示すことを解明した。また、こうした特有のクラスター開発は珠江デルタに顕著であるが、中国の主要地域におけるグローバル化対応の産業開発モデルとなっていることが推察される。

そうした「メイド・イン順徳」の世界への挑戦をリードするのが、プラスチック建材はじめ住宅関連産業に多角化し急速に企業グループ化する「偉雄グループ」、家具・鉄鋼・自動車・プレス機械等の流通販売業で多角化する「順聯グループ」など順徳マインドを象徴する順徳起業家精神の発揮である。従来から順徳マインド・順徳スピード・順徳企業群の形成について触れてきたように、急増する中国住宅産業との相乗効果を持って、世界に際立った「順徳家具」の存在を示しつつある。

「順徳大学」における家具製造実習・人材育成、も重要な役割を果たしている。地元政府・順徳市民有志・順徳出身の華僑による共同出資で設立された順徳職業技術学院は、大学に昇格し、学内を河が流れる風光明媚な環境にある。筆者は、学長の陳智氏から順徳に根ざした教育理念を伺い、学术交流に関する懇談後、瀟洒な教育施設、学生寮、教員宿舎などの学内見学を許された。新設のキャンパスには、家具・木工機械・冷媒等製造実習センターに実習室・研究開発・インターンシップ制度が整備され、本格的な出張講義など地元の生涯教育・産業指導にも力を入れている。順徳大学は、順徳政府が唯一建設主体となり産業開発のモデル化を目的とする順徳工業園の中央に位置し、隣接するハイテク産業区はもちろん家具・家電など順徳の多彩な産業クラスターに、あたかも新鮮な「酸素」を供給するように、若く優秀な人材を大量に養成しているのである。

ここに、順徳の歴史的な基盤の中で培われ、順徳企業群を生み出した順徳人の進取の気性が感ぜられるのである。世界に挑戦する「順徳マインド」。これこそが改革・開放を進める新生中国の華南経済圏・珠江デルタを象徴するシンボルといえよう。

こうして、順徳は、中国4大家具産業集積地域の頂点に立ち、内外にその存在を示しつつある。順徳はまた、別稿で明らかにしてきたように、世界一の家電集積地域である。中国第2位の家電メーカー美的集団の拠点がある北滘鎮には、「華南のデトロイト」化を目指す広州で現地生産をすすめる日系3大自動車メーカー向けの自動車部品製造団地の造成が進んでいる。そして、ここは、中国最大の高級住宅団地「碧桂園」の発祥地である。今では全国13か所に展開しており、現代中国における家具・住宅産業の先進モデル＝中国水準を示している。

こうして順徳には、明らかに家電のほか、計画的市場経済型の「家具・住宅関連の世界的な産業クラスター」が成立することが解明された。さらに佛山・広州など珠江デルタ近隣都市における産業集積との相互関係を考慮すれば、他の業種のクラスターが析出され、多層的重層的なクラスターの存在が明らかになるであろう。

順徳が「嶺南水郷」の典型的な田園工業都市として発展する上で、クラスター形成の課題としては、木材・鉄鉱石・石油など原料不足＝輸入による海外依存が深まっていることである。ゾーン別の大規模専門工業団地も現在では「国際製造加工・流通型クラスター」としての特質を示している。ポーターの主張する「需要条件」としての「高度で要求水準の高い国内顧客」は形成途上にある。これを地元の経済発展に貢献する内発的発展を図るには、外資には現地調達と技術移転を奨励し、地場産業の育成など農工業間の均衡の取れた内発的産業発展に結び付けなければならない。世界市場向けに偏重した外向型発展や、メキシコのマキラドーラで問題になっているように「飛び地（enclave）」型の専門工業団地に留まることはできないのである。中国には「経済特区」という総合的経済開発の経験があり、現在の順徳を見る限り杞憂に過ぎないとはいえ、農地利用・環境保全など、今後は数々の課題に直面することも考えられる。

中国住宅産業の急成長を見ると、欧米・日本など世界各国の家具関連業者が、低コストの製造・加工拠点として、また、世界市場への販売拠点として、中国市場を重視することは確実である。中国の家具関連産業は、ここ数年で徹底的にグローバル化された。順徳が、さらに家具製造・販売の世界的な中心地として注目される日はすぐそこに来ている。