

# ASEAN諸国における 機械関連日系中小企業の経営戦略

- ・ 経営環境編
- ・ 機械関連日系中小企業編

中小企業金融公庫調査部

## はじめに

1997～1998年の経済危機に先立つ1990年代前半、我が国中小企業の海外投資は年間700件前後で推移してきた。業種的には投資件数のほぼ3分の2が製造業である。製造業中心の傾向は毎年強まり、1990年には38%であったものが、1993年以降は70%前後に定着している。製造業の内訳としては、1990年代を通じて年々機械産業の比率が高まり、1997年以降機械産業は40%台を超え、繊維産業に代わって製造業海外投資中トップの座を占めている。投資地域はほぼ60%以上、多い年には90%以上がアジア地域に集中しており、大企業に比べてアジア選好が明瞭である。

機械関連中小企業のアジア地域への進出は、我が国の主要機械産業、とりわけ自動車と電気・電子産業の1990年代における海外進出戦略と密接に関連している。ちなみに繊維産業では機械産業に比べて中小企業と大企業との関連はより希薄であり、中小企業独自で海外投資戦略を選択しうる例が多い反面、機械産業の場合はその多くが大企業との密接な取引関係によって進出戦略も左右されるからである。長期的には、機械産業こそが、我が国が先進諸国並びにアジアの発展途上国に対して比較優位を維持しうる代表産業であり、中小企業をも含めたその生産体制の在り方が、産業自体の将来をも左右するものと思われる。

アジアに進出する機械産業関連中小企業の経営環境には様々な側面があるが、なかんずくWTO、APEC、AFTAなど域内・域外の通商条件、中国・ASEANなど主要経済圏のアジア域内での比較優位性、これらを踏まえた大手機械メーカーの世界戦略と海外投資戦略等が最も大きな位置を占めよう。さらには、目下進行中と見られる国別分業（例えば、タイは自動車、マレーシアは電子等）も、中小企業の進出戦略決定に際して見過ごすことのできない要因である。また、大手機械メーカーの現地生産能力の拡張に伴って、現地における製品開発・設計能力の充実が進み、関連中小企業にもそれらの機能の移転・強化を求める動きも一部にうかがわれる。他方、既に知られているように、進出地域における大企業・中小企業間の系列・下請け関係は、日本国内に比べてはるかに緩やかであり、技術力のある中小企業は複数の大企業と取引を行い、さらに、取引先は日系企業に限らず、欧米系企業にも及ぶ状況も現出しつつある。これは中小企業が日本国内での取引の絆を超えて、グローバルな市場での国際化の路線を追求することで、全く新たな事業基盤を進出地域に形成し得ることを示唆している。このような変化に有効に対応するには、進出企業が現地に独自に設計・製品開発、並びに本部機能を備えるなど、その経営体制を大幅に変更することが必要となる。

進出中小企業を取り巻く以上のような経営環境は、今次経済危機によって更に影響を受けることとなった。現地における経済不況と通貨価値の下落は、輸入依存・現地市場志向型企業の存立基盤を大きく揺るがす一方、通貨価値下落と労働コストの低下は、輸出志向中小企業の競争力を大幅に強化したと思われる。また、経済危機以降各国で進みつつある政策並びに制度的改革、そして金融セクター改革なども、長期的には進出中小企業に何ら

かの影響を与えずにはおかないと思われ、それらの動向が注目されるべきである。

今次調査の目的は、日系進出中小企業が直面しつつある様々な経営環境の変化を明らかにし、日系中小企業がどのような経営戦略をもってこれに対処しつつあるかを探り、また今後どのような経営戦略の変更を求められるかについての示唆を得ることで、公庫及び公庫取引先、並びに関係諸機関の業務上の参考に資そうとするものである。

経営環境の変化としては ASEAN 域内・域外通商条件、大手機械産業の経営並びに進出戦略、域内分業体制、現地における開発・設計能力の充実、欧米企業をも含めた市場条件、また基本的な与件として我が国の経済・金融動向等が含まれる。また今次経済危機に伴う市場環境の変化、為替並びに要素価格の変化、政策並びに制度的な変革、金融・資本市場の変化等も無視出来ない。検討されるべき中小企業の経営戦略としては ASEAN 諸国への投資に係る基本的な事業体制と事業戦略、製品及び原材料に関わる市場戦略、本部機能並びに開発・設計機能の所在にかかわる組織戦略、資金調達に係る財務戦略等が含まれる。

対象産業としては、近年において中小企業海外投資の原動力となってきた機械産業、とりわけ自動車並びに電気・電子産業を中心とした。地域的には、これら産業の進出が顕著な ASEAN4 と総称されるマレーシア、タイ、フィリピン及びインドネシアの 4 カ国と、ASEAN 地域の通商上の中心地とも見られるシンガポールに絞った。

当報告書は、第 I 編で進出日系中小企業の経営環境を概観し、第 II 編でアンケートならびに聴き取り調査に基づいて日系中小企業の経営動向と経営戦略を分析している。当報告書の焦点は第 II 編にあることから、特に中小企業に限って興味をお持ちの読者には、第 II 編のみ読まれることをお勧めしたい。

なお、本調査は（社）中小企業国際センターへの委託によって実施したものである。

（調査部 尾関 秀哉）

# ASEAN 諸国における機械関連日系中小企業の経営戦略

## ( 目 次 )

I . 経営環境編 .....	1
1 . ASEAN 地域の経済動向 .....	1
1 . 1 概況 .....	1
1 . 2 為替動向 .....	2
1 . 3 産業動向と産業政策 .....	4
1 . 4 雇用賃金動向 .....	9
1 . 5 金融改革の動向 .....	10
1 . 6 海外直接投資の動向 .....	11
1 . 7 ASEAN における域内自由貿易構想 .....	12
2 . わが国機械産業の ASEAN 諸国における活動状況 .....	14
2 . 1 直接投資 .....	14
2 . 2 自動車産業 .....	15
2 . 3 電気・電子産業 .....	18
2 . 4 最近の動向 .....	21
2 . 5 わが国中小企業の海外投資 .....	22
II . 機械関連日系中小企業編 .....	24
1 . 日系中小企業の経営実態 .....	24
1 . 1 進出形態と業態 .....	24
1 . 2 受注・販売形態 .....	25
1 . 3 仕入・外注形態 .....	27
1 . 4 日本本社と現地法人との分業関係 .....	28
1 . 5 意思決定権限の移管状況 .....	29
1 . 6 金融状況 .....	30

2. 経営環境の変化と対応 .....	33
2.1 経済危機からの脱却 .....	33
2.2 市場環境の変化と対応 .....	34
2.3 日本本社との分業関係ならびに設計・開発機能 .....	41
2.4 金融・財務 .....	44
2.5 設備投資並びに立地戦略 .....	45
3. 今後の課題 - グローバル化の中での機械関連日系中小企業 .....	48

## ．経営環境編

### 1．ASEAN 地域の経済動向

#### 1.1 概況

1999 年以降の ASEAN 諸国の V 字形景気回復は前年までの激しい落ち込みの反動とも見られるが、内外のプラス要因もこれに積極的に関係していることも確かである。例えば、消費の回復、在庫の積み増し、巨額の財政支出、そして金融緩和などである。また、民間法人並びに金融部門の構造的問題に対処した諸政策も回復を下支えし、十分とは言えないものの、金融部門における不良債権の減少に寄与した。対外的には、緩やかながらも回復途上の日本経済と、外資の還流が ASEAN 諸国の国際収支を改善した。先進国からの援助資金の流入と借入金の返済繰り延べ措置により、資本収支は安定化し、ASEAN 諸国の対外信用は大幅に改善した。財政面での余裕と有利な外部環境に支えられ、有効な財政刺激策と金融緩和、そして国内金利の低下が可能となり、また、為替市場も平穏に保たれた。

当初は微かな回復の兆しが、時がたつにつれてより急速かつ広範なものである事が明らかとなった。1998 年には ASEAN4（マレーシア、タイ、フィリピン及びインドネシアの総称。以下同じ。）の全ての国がマイナスの成長率を記録したが、1999 年には全ての国がプラス成長へと転じ、4 カ国の GDP 平均成長率は 1998 年の 7.9%から +3.2%へと大きく転換した。

1999 年の前半には Y2K 問題に対処した世界的な電子部品需要の急増がマレーシア、タイ、フィリピンなどの輸出を急増させた。一方、消費者マインドも着実に回復し、1999 年にはタイとフィリピンで消費支出は 2.5%伸び、インドネシアですら民間消費支出は 2%の伸びを記録した。また、景気回復と ASEAN 地域への資金の還流は株式市場での平均 20%を超える株価の上昇をもたらしたが、これは米国の株価上昇率 6.7%に比べても極めて高く、株式市場への信頼の回復と、ひいては個人消費支出の下支えの要因となった。

1999 年中には物価は引き続き安定化し、ASEAN4 のいずれの国でも消費者物価は前年の上昇率を下回った。なかんずく、インドネシアでは 1998 年の 58.5%から 1999 年には 20.5%の上昇へと大幅に低下し、タイでも 8.1%から 0.3%へと低下した。物価上昇の落ち着いた原因としては、為替水準の定着により為替要因による価格上昇圧力が一巡したこと、外資の流入と金融政策により金融緩和が進んだこと、1999 年には多くの国で農業生産が好調で農産物価格が落ち着いたこと、また、インドネシアでは政情不安が最悪期を脱したこと等があげられる。国内金利はいずれの国でもこの数年来の最低水準へと低下している。

国際収支面では、当初の国内経済への打撃から輸入が大幅減、貿易収支、経常収支とも大幅な改善がもたらされて、これが外貨準備の増大をもたらした。実際、マレーシアとフィリピンでは 1998 年に過去の外貨準備のピークを超えるに至った。国際収支状況の大幅

な改善と、経済改革並びに経済安定化への各国政府の約束は、海外投資家の信頼を回復させ、海外直接投資も底固く推移した。このような海外直接投資は、停滞を続ける国内投資に代わって、経済回復に大いに寄与していると言えよう。

景気回復の趨勢は 2000 年に入っても引き続き持続しており、ASEAN4 の 2000 年の平均成長率は 4%半ばに達するのではないかと予測されている。ちなみに、2000 年第 1 四半期の GDP 成長率はマレーシアで 11.7%、タイ 5.2%、フィリピン 3.4%、インドネシア 3.2% といずれも順調に推移している。ただ、どの国でも民間消費支出、設備投資ともいまだに過去のピーク時の水準をかなり下回っており、好況とは言い得ない。また、景気回復のために大幅な財政支出を行ってきており、これが財政赤字の増大をもたらしている。しかしながら、好調な輸出と外資の流入に支えられて、国際収支面でのパフォーマンスは良好であり、為替水準は安定し、インフレも概ね適切に管理されている状況では、今後経済動向が早急に暗転する可能性は小さい。

## 1.2 為替動向

ASEAN4 各国の対 US ドル為替レートは、97 年に下落の端を發し、98 年上半期に最安値を記録した。以後緩やかに増値し、2000 年中は横這い、もしくはわずかな減価傾向にあったが、年後半にかけて減価傾向は加速した。これは、国により異なった事情はあるものの、何よりも、原油価格の高騰が関係しており、加えて、タイの場合には総選挙という政治的要因、またフィリピンでもエストラダ政権に関わる不安材料などの要因が加わったためである。

日本円との関連においては、経済危機直前の 1997 年 6 月時点と比較して、2000 年 12 月時点ではマレーシアリング 35%、タイバーツ 44%、フィリピンペソ 48%、インドネシアルピー 75% の下落となっている。これをアジアにおける近隣諸国である中国、台湾などの通貨と比較すれば（第 1 表並びに第 1 図）、日本円に対して中国元はわずか 1% の減価、台湾ドルは 17% の減価と、ASEAN4 の通貨はこれら近隣諸国通貨のいずれに対しても大幅に下落している事が見てとれる。

第 1 表 アジア諸国対円為替相場の推移

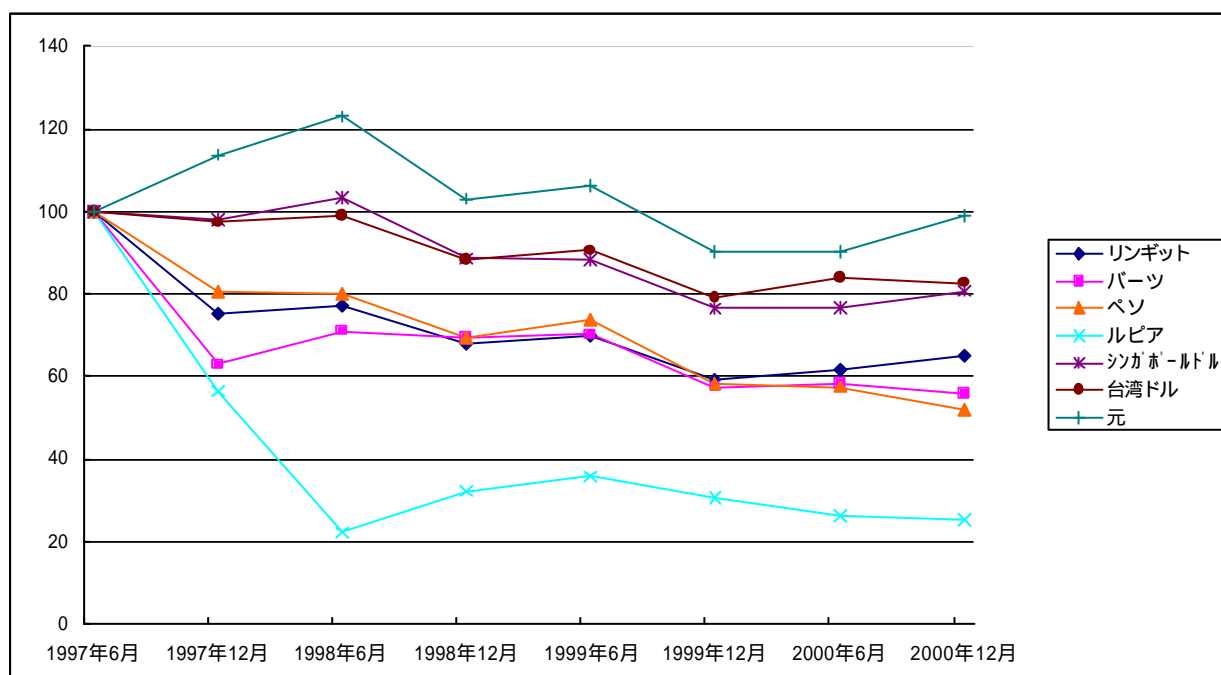
(単位：円)

	通貨	1995		1996		1997		1998		1999		2000	
		6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月	6月	12月
マレーシア	リンギット	34.71	40.09	43.63	45.16	45.41	34.22	35.06	30.80	31.78	26.99	27.94	29.55
タイ	バーツ	3.43	4.05	4.30	4.45	4.66	2.93	3.31	3.23	3.27	2.68	2.72	2.60
フィリピン	ペソ	3.30	3.89	4.16	4.34	4.33	3.49	3.47	3.00	3.19	2.52	2.49	2.25
インドネシア	ルピア (100比ア)	3.78	4.42	4.65	4.80	4.67	2.64	1.04	1.51	1.67	1.43	1.23	1.19
シンガポール	ドル	60.69	71.98	77.31	81.45	80.08	78.52	82.79	70.90	70.60	61.25	61.44	64.70
台湾	ドル	3.28	3.73	3.93	4.14	4.10	3.99	4.06	3.62	3.71	3.24	3.44	3.39
中国	元	10.17	12.22	13.06	13.69	13.73	15.61	16.88	14.15	14.59	12.39	12.38	13.57

資料：国際金融情報センター資料より作成

第 1 図 アジア諸国対円為替相場の推移

(1997年6月の対日本円価 = 100)



資料：第 1 表に同じ

### 1.3 産業動向と産業政策

経済危機以降の ASEAN4 諸国の産業動向、とりわけ機械産業を含む製造業の動向は、各国における生産要素の付与度、全般的な技術レベル、通商並びに交易の構造、政府の産業・通商政策、これらの結果としての産業構造等により異なった対応を示しており、さらに、インドネシアのように政情不安が大きな制約条件となっている国もある。総じて、経済危機により製造業は大幅な打撃を受けたが、インドネシアを含みその回復は比較的速やかであり、反面、危機を乗り越えるにつれ、これまで問題となってきた長期・構造的な課題に再び対処することが求められつつある。各国の動向と長期的な課題を概観すれば以下のようなものである。

#### (1) マレーシア

マレーシアの製造業は 1980 年代以降、政府による強力な工業化推進政策もあって目覚ましい成長を続けてきた。製造業が GDP に占める比率は 1970 年には 13% に過ぎなかったが、1999 年には 30% に達している。

製造業の中心は、70 年代以前は食料品、ゴム加工品、パーム油加工品、合板など、資源加工型産業が中心であった。しかし、80 年代以降は国家主導の重化学工業化政策を背景に、製造業の多角化・高度化が進んだ。特に 80 年代後半以降は電気・電子をはじめとする輸外型製造業が急速に発展した。これはプラザ合意による円高の進行や、外貨規制の緩和などの外資誘致政策が、日系企業を中心とする外国直接投資の急増を促したことが大きく関係している。

第 2 表 製造業の業種別生産水準(前年比伸び率)

(単位：%)

	85	90	93	94	95	96	97	98	99
電気・電子	24.0	32.2	13.4	20.1	20.5	8.8	13.6	7.7	15.6
輸送機械	0.4	32.5	3.5	14.0	36.2	22.3	14.3	52.2	53.5
食品	2.7	0.4	6.2	4.8	7.3	4.4	3.8	2.1	5.7
飲料	5.5	14.5	11.2	15.9	10.7	15.6	0.2	11.9	2.6
タバコ	6.0	7.2	6.6	0.6	2.0	7.4	19.9	9.1	15.5
繊維・衣料	1.4	8.4	19.4	16.4	5.4	0.0	5.3	5.3	4.0
木材・同製品	10.9	14.3	22.1	7.5	6.1	11.4	1.6	11.3	7.3
ゴム製品	8.5	18.0	26.4	14.0	13.1	11.1	3.4	7.8	3.6
石油製品	6.6	13.8	8.3	14.8	13.9	12.7	8.9	11.5	0.3
化学・同製品	10.0	6.3	7.1	10.9	11.5	19.5	24.5	1.8	17.1
非金属鉱産品	10.7	19.0	4.7	11.6	10.9	24.5	10.1	26.5	2.6
鉄鋼・非鉄金属	16.1	12.9	11.1	15.0	12.8	17.1	13.1	29.1	29.5
金属加工	3.7	18.6	57.6	33.4	9.1	23.1	11.9	17.2	1.1
製造業合計	6.2	15.7	12.9	14.7	14.2	12.3	12.4	10.2	12.9

資料：マレーシア中央銀行

製造業のなかでも特に急速に発展し、重要な位置を占めているのは、家電、半導体、電子部品などの電気・電子産業で、現在のマレーシアは家電各社の重要な輸出基地として位置付けられている。輸出先はアジア諸国だけでなく、欧米、中南米などにもおよび、製造品目もエアコン、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、カーオーディオ、VTR、DVD、MD など、多岐にわたる。

半導体産業においては、従来インテルやモトローラなど米国系企業が圧倒的シェアを保持していた。しかし、70年代前半以降、日立や東芝といった日系企業も進出を開始、80年代後半にはプラザ合意による円高の進行や投資促進法の制定もあって日系企業の進出は顕著に増加した。現在日系企業は米国系企業と並び、マレーシア半導体産業の主要プレーヤーとなっている。電気・電子産業による輸出額は、マレーシアの輸出額全体の約6割、製造業による輸出額の約7割を占めている。それだけに今次経済危機の電気・電子産業への影響は比較的軽微で、同産業の生産水準も99年には前年比16%の伸びを示している。

自動車産業においては、政府主導で国民車メーカーの育成が図られてきた。これには日系の自動車メーカーが協力し、プロトン社によって85年に初めて発売された国民車は三菱自動車のミラージュをベースとしたもので、95年にペロドゥア社が発売した国民車はダイハツ工業のミラをベースとしたものであった。現在マレーシアの国民車メーカーは高率の関税によって保護されている。ASEANにおける域内自由貿易構想が進めば、マレーシアの自動車産業はタイなどとの厳しい競争にさらされるのは必至で、これを懸念したマレーシアの強い要望を認めて、ASEAN諸国はマレーシアによる自動車関連関税の引下げを、当初の2002年から2005年へと延期することに合意している。

## (2) タイ

1980年代初め、第2次石油危機による国際収支の悪化、一次産品の価格下落、世界的不況により、タイ国経済は低迷した。しかし、85年に始まった円高を背景とした日本企業の膨大な直接投資により、輸出指向型製造業が急成長した。

しかし、国内の賃金水準上昇や近隣諸国との競合、事実上米ドルペッグであった通貨バートの割高感により輸出競争力は低下し、96年には総輸出額の8割以上を占める製造業製品の輸出不振を主因とし、ドル建て輸出額は前年比減少した。この輸出競争力の低下は97年に発生した通貨危機の要因の一つに挙げられている。通貨危機後のバート急落により、繊維産業等の労働集約型製造業の国際競争力に一時的な回復が見られたが、98年にはアジア諸国の経済低迷により輸出が再び減少し、国内経済の深刻な低迷とあいまって、製造業部門の成長率は11.6%を記録した。このような状況に対応して、98年後半から、日系企業において休眠設備の活用のための日本からの生産シフトの動きが始まった。これが原動力となり、製造業の成長率は99年第1四半期にプラスに転じ、第3四半期には17.4%の成長を記録している。

同国の製造業は、依然として労働集約型産業の占める比重が高く、周辺国の追い上げに

よる競争力低下に対しては抜本的な構造改革は依然として進んではいない。今後の同国製造業の発展のためには、高付加価値化による産業全般での高度化が引き続き鍵となってくると思われるが、これには国民全般の教育水準、特に技術分野での教育の遅れが大きなネックとなりつつあることが認識されている。長期的な経済発展のためには、教育制度の改革を通じての労働力の質と産業界における技術レベルの全般的な向上が求められている。

業種別には、従来軽工業による消費財生産が中心であったが、機械、電機、輸送用機器などの生産拡大を背景として、軽工業生産の割合は低下している。特にここ数年は、自動車、電気・電子、各種機械など比較的高付加価値の産業への外国直接投資の認可が増えており、外資系企業による産業高度化が進められる方向にある。

電気・電子産業は、当初は、部品を輸入に依存した組立産業のみであったが、その後、部品の国産化が進み、現在では、マレーシアに次ぐ国際的産産基地に成長した。家電部門は、国内市場の拡大もあり、近年特に高い伸びを示している。ラジカセ、テレビ、扇風機、冷蔵庫、エアコン、電子レンジの6品目の合計生産台数は、88年から96年にかけて15倍の伸びを示し、また、低廉な労働力を求めた米国を中心としたICメーカーの進出により、IC関連産業が急成長、98年には輸出全体の4.1%を占めるに至っている。

自動車産業は、62年の産業投資奨励法改正により、輸入代替産業として日系メーカーが相次いで組立工場を建設したことに始まる。政府は、その後、自動車産業の振興を工業化の柱と位置づけ、78年以降は部品産業の育成を図るため完成品の輸入を禁止し、国産部品使用率を段階的に引き上げる措置を採った。87年以降の経済成長にともない国内市場が急拡大、国内販売台数は、85年の8.5万台から96年には58.9万台へと増加した。また、国内市場に加え、輸出用の生産拠点としても注目され、94年以降、日本のみならず、欧米や韓国メーカーの生産設備拡大や新規進出が本格化した。

しかし、経済危機下での景気低迷に伴い、販売・生産台数は急減、98年の国内販売台数は14.4万台（96年比75.5%）に落ち込んだ。98年以降、日系メーカーが従来日本で生産していた豪州向け輸出の生産をタイへシフトする動きがあり、99年の生産台数は32.7万台（前年比+106.9%）へと回復している。同国にはすでにかかなりの部品メーカーが存在することから、欧米系メーカーも輸出拠点としての可能性を認識しており、また、多数の部品を要する裾野の広い産業であることから、今後も同国経済を支える主要産業としての役割を果たすことが期待されている。

第 3 表 タイにおける自動車生産・販売台数

(単位：千台)

	90	93	94	95	96	97	98	99
生産台数	305.1	419.8	433.3	525.6	547.3	360.3	158.1	327.2
うち乗用車	73.8	144.4	109.8	127.2	138.6	112.0	32.0	72.7
商用車	231.4	275.4	323.5	398.4	408.7	248.3	126.1	254.5
国内販売台数	304.1	455.0	485.9	567.6	588.9	363.2	144.1	218.3
うち乗用車*	65.8	172.5	154.5	158.7	173.6	132.1	46.3	66.9
商用車	238.3	282.5	331.4	408.9	415.3	231.2	97.8	151.5

\* 乗用車販売には輸入分も含む

資料：Bank of Thailand Monthly Bulletin

### (3) フィリピン

食品加工業はフィリピン製造業中最大の 36% のシェアを占め、コングロマリットであるサンミゲル社をはじめドール、デルモンテ、ネスル、コカ・コーラ、ペプシなどの欧米系の多国籍企業や、RFM コーポレーションなど財閥グループに属する多くの地場大企業による寡占化が進んでいる。しかし、こうした食品加工業は、大量生産、大量販売を基本とする典型的な装置産業で、資本集約度は高いが、生み出す付加価値は総じて低い。

電気・電子機器産業は、内需用の家電製品製造業と輸出用の半導体組立産業により構成される。家電業界は、冷蔵庫などの一般家電メーカーとテレビなどの音響・映像機器メーカーに分類され、音響・映像機器は日系企業がほぼ独占的に製造・販売している。電子部品産業では、米国の半導体メーカーであるインテルが 74 年に進出したのを始めとして、80 年代にはモトローラ、テキサス・インスツルメンツ、ナショナル・セミコンダクターなどの企業が同国に進出した。この結果、この分野への投資は急速に拡大し、同時に雇用の拡大をもたらした。電子産業は、近年、同国輸出の約 6 割のシェアを占める主要輸出品となっており、経済危機発生以降も同国を輸出加工基地としてとらえる外資系製造業の姿勢に大きな変化はない。しかし、一般的に半導体の生産工程はマスク製造、単結晶製造、ウェハー処理、組立、検査の 5 段階に分けられ、始めの 3 工程までは巨額の設備投資と高度の技術を要するため、先進国やシンガポールなどの NIES 諸国で処理されており、フィリピンでは工程上最も労働集約的なシリコンチップの組立と検査に特化した作業が行われているに過ぎない。このため、半導体製造において同国の享受する付加価値は低い。

第 4 表 フィリピン製造業製品輸出構成比の推移

(単位：%、百万ドル)

	75	80	85	90	95	96	97	98	99
製造業製品	15.9	34.5	54.8	69.7	79.5	83.3	85.8	88.5	90.6
電子機器・部品	2.0	11.6	22.8	24.0	42.5	48.6	52.3	58.9	61.5
衣料	5.3	8.7	13.5	21.7	14.7	11.8	9.3	8.0	6.5
機械・運輸機器	N. A.	N. A.	0.6	1.8	4.2	6.3	10.7	11.3	14.2
化学	N. A.	N. A.	3.2	3.2	2.0	1.7	1.5	1.2	0.8
家具	N. A.	N. A.	1.8	2.3	1.6	1.4	1.3	1.1	1.0
履物	N. A.	N. A.	1.1	1.3	1.2	0.8	0.8	0.5	0.2
輸出総額	2,294	5,788	4,629	8,186	17,447	20,543	25,228	29,496	35,033

資料：National Statistics Office, Government of the Philippines

#### (4) インドネシア

製造業部門は、政府の採ってきた工業化政策、非石油・ガス輸出振興策の軸となっている。その GDP に占めるシェアは、70 年は 9.0%であったが、80 年には 15.3%になり、97 年以降は 25%前後の水準を占めている。69 年から始まった過去 5 次にわたる 5 カ年計画期間中の実績を見ると、製造業部門は、経済全体の成長率を大きく上回る成長を遂げてきた。しかし、97 年通貨危機の影響を受け、同国経済は低迷し、特に国内向け製造業では、98 年の自動車販売台数は 5 万 3 千台と前年比約 9 割も落ち込むなど、深刻な状況となった。

電気・電子部門は、工業化振興で将来的に最も伸びる余地のある部門であると言われている。日系家電メーカーの進出は、マレーシア、タイに集中していたために、当国の生産量・輸出量は大きく遅れをとった。しかし、投資の先行したこれらの国での労働力需給の逼迫化から、インドネシアにおける外国メーカーの新規投資・生産拡張が相次ぎ、現在までに主要メーカーがほぼ出揃っている。また、韓国からも家電部門最大の三星が本格的に進出を果たし、VTR 輸出を開始している。こうした外資の進出によって家電業界の構造変化は着実に進んでおり、現地生産・販売量ともに順調に拡大した。近年、先進諸国の不況や競争激化による単価低下のため輸出額の減少、ないし横ばい傾向がみられるものの、将来的には、高付加価値製品などの輸出が進むとして期待を集めている。98 年の電気・電子製品の輸出総額は約 15 億ドルである。

スハルト政権は、当初から自国の自動車産業の振興を重点施策とし、国産化に向けて強力な輸入代替化を進めてきた。国内自動車生産台数は 89 年、90 年の高成長下における国内需要拡大から急激な伸びを見せ、90 年の販売実績が 27 万台まで達し、97 年には 39 万台に達した。この間 96 年 2 月、国民車計画を発表し、地元資本 100%で設立した自動車メーカーを対象に、組立用部品の輸入税や贅沢品販売税の免税等の優遇措置を付与しようとしたが、米国、EU、さらに日本政府は、この国民車計画に対し WTO (世界貿易機構) への提訴に踏み切った。WTO は 98 年 7 月、国民車計画に対してインドネシア側の敗訴を

決定、同計画の早期撤廃を義務づけ、国民車構想は白紙に戻っている。99年の自動車販売台数は約9万4千台で、ようやく回復の兆しを見せている。

#### 1.4 雇用・賃金動向

経済危機に伴う経済不況の結果、ASEAN4のいずれの国でも1998年以降失業率が急上昇した。どの国でも労働力需給は大幅に緩和し、最低賃金等で見た賃金水準は名目的には上昇している国もあるが、実質的にはいずれも低下していると推測される。統計基礎もまちまちなため直接的な比較は出来ないものの、いわば慢性的な労働力不足の状態にあったマレーシアでさえ、失業率は96年の2.5%から99年には3.4%へと上昇し、99年には名目平均賃金も9%弱の減少を見た。

タイでは経済危機以前は1.6%前後であった失業率が、98年には4.0%、2000年には4.3%へと上昇した。都市部での失業者が非都市部に移り農業に従事するなど、農村部が緩衝的な役割を果たしたため、雇用環境の悪化が大規模な社会的混乱に発展するような事態は起きなかったが、最低賃金はこれを引き上げ得る状況にはなく、98年以降据え置かれている。

フィリピンでは90年代前半の経済不況以降、失業率は8%台の高水準にあり、90年代半ばの経済回復期にもさしたる改善を示さなかった。これが、経済危機を契機に98年には10.1%、99年には10%を下回ったものの、2000年には再び10%を超えるなど不安定な状況にある。また、就業者の中にも追加的な仕事や、就業時間の延長を希望する不完全失業者が多く（全体の約3割）これを考慮した実質的な失業率はさらに高いといえよう。フィリピンではきめ細かな最低賃金システムが導入されており、マニラ首都圏の非農業部門の最低賃金は98年にそれまでの1日185ペソから198ペソへ、また99年には223.5ペソへと引き上げられた。しかし、この数年6%以上の上昇を維持してきたインフレ率を考慮すると、実質賃金はこの間ほとんど変わらず、また、最低賃金を遵守している地場企業は少ないと言われ、外資系企業等を除けば、その実効性を疑う向きは多い。

インドネシアでは経済危機までの90年代半ばに5~8%台で推移していた完全失業率は、経済危機で急上昇し、98年には14.8%に上昇した。その後の統計は明らかではないが、全般的な経済回復の遅れに照らせば、これが大きく改善されたとは思われない。また、平均賃金は経済危機以降の大幅な物価上昇に対処して、公務員の給与が数度にわたり引き上げられたが、極めて高いインフレ率に照らせば、これが実質的に上昇しているとは見られない。ちなみに、製造業における最低賃金は96年には240ルピアであったものが、98年には300ルピアと小さな上昇にとどまっており、実質ベースでは大幅な下落となっていることが察せられる。

## 1.5 金融改革の動向

上に見たような ASEAN4 でのマクロ経済面での回復は、企業並びに金融部門におけるきわめて深刻な問題を十分に解決しないまま進められている。すなわち、時を経るにつれ、金融部門の問題は当初予想されていたよりはるかに深刻であり、金融機関のリストラのコストも見通しを大幅に上回るものである事が明らかになってきつつある。例えば、アジア開発銀行によれば、2000 年初頭でリストラのコストはインドネシアでは GDP の 58%、マレーシアでは 10%、タイでは 32%と推定されている（フィリピンは 1980 年代初頭に金融部門の整理・再建が行われ、今次経済危機の影響は比較的軽微）。最も深刻な問題は膨大な不良債権である。巨額の不良債権を抱えて、銀行は過小資本の状態となり、貸し渋らざるを得ない状況にあり、事実上多くの銀行が既に破綻状態にある。民間調査機関によれば、インドネシアでは 60～85%の融資が不良債権化し、マレーシアでは 20～30%、タイでは 50～70%と推計されている。このような推計は各国で不良債権の定義が異なり、また、公式発表された数値は実態を下回ることが多く、注意深く検討されなければならないが、それにしても、公式数値ですら危機の初期の予想に比べれば、時を追って増大しつつある事が注目される。要すれば、このような膨大な不良債権は企業部門の不振を示すもので、総じて輸出関連企業に比べれば国内市場に依存する企業の不振の度合いがより深刻で、企業規模的には、大企業より中小企業のほうが打撃が大きかったと見られている。このような状況を受けて、経済危機に陥った ASEAN4 すべての国の政府が包括的な構造改善施策を実施している。かかる施策の実施は相応の成果を挙げているとはされるものの、依然として処理され得ない膨大な不良債権に照らせば、今後更に多くがなされなければならないことを示唆している。

経済危機の初期には、預金者並びに海外債権者の行動に不確定要因が増大し、また、借入企業の財務内容の悪化を懸念して、銀行は実質的に貸出を停止した。政府はこのような事態に対処して、預金者保護と海外債権者に保証を提供する事で銀行本来の機能を維持しようとした。しかし、経済危機がより深刻化し、金融ならびに企業部門が陥った破局的な状況が明らかになるにつれ、政府の戦略は両部門での構造改善へとその焦点が転換した。すなわち、一方で危機からの速やかな脱出を図ると共に、他方では経済危機の根本的要因ともなった両部門での構造的な欠陥を是正しようとするものである。主な焦点は、問題を抱える金融機関の閉鎖、合併、資本注入などによるリストラ、企業部門のガバナンスの改善、国内市場での規制緩和などである。危機の打撃を受けたすべての国で、金融機関のリストラに関しては次の 2 つの原則が採用されている。資本注入に際しては、政府の持ち株比率を並行して増大し、公的資金投入に関わるモラルハザードのリスクを極小化する、

リストラは包括的なもので、金融部門の制度・組織、法律、規制、そして財務の健全性等をも対象とする。銀行は今や適正資本、債権分類、貸倒引当方式、会計、情報開示などの面で国際的な基準に従う事が求められている。更に、企業部門では、企業に蓄積された累積損を何らかの方法で処分し、身軽にさせる制度を作り、また、破産法を整備し、企業が

バランスを近代化する等の努力が行われつつある。

より具体的には、全ての国で通常の裁判所制度の枠外に、大企業の負債のリストラのための委員会が設置され、また、金融機関の不良債権処理のための資産管理機関が設立された。このような制度を通じてのリストラに際しては税制上の恩典が与えられ、合併や債務勘定の資本化を妨げていた規制も多くが撤廃された。企業ガバナンス改善のためには、破産処理を促進するよう法律が改正され、政府の独占を減らし、小額投資家の保護、財務報告書や金融取引の透明性を増大するための施策がとられつつある。

これらにより ASEAN4 は、経済危機以前に比べれば、より健全な金融・企業部門を育てて行くべき財政的・制度的な基盤を打ち立てたこととなるが、着手された施策は必ずしも効果的に実施されているとは言えない。例えば、金融機関における不良債権はいずれの国でも未だ融資金額の 20%を上回っていると推定される。公的資金の投入により建て直された金融機関は速やかに民営化されることが見込まれていたが、現状レベルのリストラでは健全化が十分達成されたとは言えず、民間投資家の参加を呼び寄せるまでには至っておらず、結果的に、国有化された金融機関が増大するという事態を招いている。また、これまでの景気回復の過程において、いくつかの国、または分野で、改革のペースが鈍化する傾向も見られ、さらに、改革を遂行するための政治的な指導力を欠くと見られる国もある。このような傾向は、海外投資家の信頼を失わせ、また、金融・企業部門の近代化を遅らせ、将来の ASEAN 地域の潜在的な成長力を減殺するものと言えよう。

より長期的な観点からは、今回の経済危機の一つの原因は、国内の設備投資を振興するのに、海外からの短期資金の導入という手段に頼りすぎたという側面がある。この意味で、国内の貯蓄を効果的に長期の設備投資にリンクする金融・資本市場の設立が求められている。理想的には、国内設備投資の資金供給源となるべき債券市場の発展がこれへの近道と見られ、また、透明で効率的な株式市場の振興も直接金融を促進する意味で有効である。しかしながら、現状では企業ガバナンス上の問題から、民間企業債券への信頼性は極めて低く、株式市場もこの意味では投資家の全幅の信頼を得ているとは言えない。金融・資本市場の発展は、その多くが現在進行中の金融・企業部門改革努力の成否にかかっていると見えよう。

## 1.6 海外直接投資の動向

海外直接投資はこれまで途上国アジアの重要な外部資金の源泉で、今次経済危機に際して直接投資は他の海外資金に比べるとより安定的な資金供給源であった。ちなみに ASEAN4 への海外直接純投資は 1996 年 151 億ドル、1997 年 147 億ドル、1998 年には 121 億ドルと危機以降緩やかな減少を示すとどまっており、危機の直接的な引き金となった金融機関借入の動向とは対照的である。もっとも、国別には動きはかなりばらつきがあり、インドネシアでは 1998 年はわずかではあるが海外直接投資は純流出、一方、フィリピンでは 1997 年の 12 億ドルから 1998 年には 17 億ドルと大幅に増加している。

最近の海外直接投資は、今や極めて限られた長期外資の源泉であり、技術移転の手段に留まらず、国内企業の合併・取得を通じての企業部門の構造改革の重要な手段にも成りつつあることが見逃せない。ASEAN4 の幾つかの国はこのような海外直接投資の重要性にかんがみて、その誘致のために最近になって特別な努力を行っている。タイでは金融機関資本の100%までの保有を認め、また、39の業種で外資比率の上限を緩め、国内市場向けであれば、外資が過半数を超えても良い事になった。マレーシアでも外資の資本比率の規制が緩められたほか、98年9月固定相場制と併せて導入した資本規制を相次いで緩和した。インドネシアでも、外資による金融機関の資本保有比率の大幅な緩和が実施された。これらの措置と、会計基準の透明化、破産法の改善などは海外直接投資を誘致しようとするASEAN4 諸国の努力を実証するものであると言えよう。

### 1.7 ASEAN における域内自由貿易構想

世界貿易機構（World Trade Organization, WTO）の設立に象徴されるように、世界貿易は大きな流れとしては、自由化に向かっている。自由化とは関税およびその他国際貿易を阻害する様々な貿易障害を削減・撤廃することである。また、アジア太平洋地域においても、アジア太平洋経済協力会議（Asia Pacific Economic Cooperation, APEC）が1993年のシアトル会議以降、貿易投資の自由化、円滑化を進めており、1994年のインドネシア・ボゴール会議では、先進国は2010年、発展途上国は2020年を目標として、貿易・投資の自由化を目指すことが宣言された（APEC ボゴール宣言）。

ASEAN 諸国はとりわけ1980年以降、外資を積極的に導入する形で急速な経済発展を遂げてきた。しかしながら投資を自由化する一方、ASEAN4の貿易自由化は遅れていた。各国は互に関税・非関税障壁で隔離・分断された下で国内市場目当ての工業化を促進していたのである。こうした輸入代替工業化では、労働集約的な小規模の消費財生産から、より資本・技術集約的、中・大規模の生産に移行するにつれて、小規模市場の不経済の問題が生じる。加えて、競争が限られ保護された市場では、効率化の意欲も弱められ、品質改善も行われぬ。ASEAN 諸国は小規模市場での輸入代替工業化路線のこのような限界を認識し、1970年代後半から ASEAN 域内経済協力と呼ばれる一連の政策を実施してきた。これは ASEAN 諸国間の貿易障壁を少しでも引き下げ、ASEAN 諸国間で貿易を活性化させ、ASEAN 市場で企業間競争を促し、規模の経済性を発揮させることを狙った取り組みであるとも言える。1994年から開始された ASEAN 自由貿易地域（ASEAN Free Trade Area, AFTA）もこうした考え方の延長線上にあるものである。

AFTA 構想で当初2008年までに達成されるべきであった諸日程は、その後2度にわたって達成時期が繰り上げられ、現在は2002年が一つの節目とされている。2002年には AFTA のCEPT（Common Effective Preferential Tariff, 共通有効特惠関税）協定により、ASEAN 域内貿易は自由化される予定である（域外障壁は残る）。AFTA-CEPT 協定は次のようなスケジュールで進められている。まず、ファスト・トラック品目として指定された

15 品目（自動車、自動車部品は含まれていない）の関税については、1993 年の関税率が 20%超のものは 2000 年までに、20%以下のものは 1998 年までに 0～5%まで引き下げられる。それ以外の品目（ノーマル・トラック品目）は 1993 年の関税率が 20%超のものは 1998 年までに 20%以下にまで引き下げ、続いて 2002 年までに 0～5%にまで引き下げられる。1993 年に関税率が 20%以下のものは 2000 年までに 0～5%にまで引き下げられる。2000 年 1 月現在では既に原則的に自動車と自動車部品を除き、引き下げリストに含まれた品目の 92%までが 5%の範囲内に引き下げられ、平均関税率は 3.5%となっている。これらは 2002 年には 2.4%へと引き下げられる予定である。より長期的には 2010 年までに ASEAN6 カ国の関税を撤廃し、自由でかつ透明な域内直接投資環境を整備し終え、2020 年には域内の投資を完全自由化するという目標が掲げられている。

AFTA 構想はこれまで ASEAN 諸国によって比較的緩やかな同盟関係の下に進められてきたといえる。ASEAN の地域内貿易は 1965 年に GDP の 5%を占めるに過ぎなかったものが、1995 年には 18%を占めるようになり急速な拡大を示しているが、これは AFTA 構想によると同時に、ASEAN 諸国の経済発展の自然の成り行きと見る向きもある。また、各国の自国産業育成の思惑が、ASEAN の域内貿易自由化遂行の阻害要因となってきたのも事実である。したがって、今後自由化が頓挫してしまう可能性は否定できないものの、APEC という ASEAN を取り巻く大きな組織の下で自由化がすすめられようとしていることと、最近では中国、インドが強力な競争相手として登場してきたことから、より魅力のある ASEAN 市場をつくることが急務との認識が定着しつつあると言えよう。

## 2. わが国機械産業の ASEAN 諸国における活動状況

### 2.1 直接投資

90年代の日本の対外直接投資は、バブル崩壊の影響で90年度から92年度まで投資額の前年度実績割れが続いたが、円高基調によって、93年度に増加に転じた。それ以来、製造業を中心に北米およびアジア向けが拡大し、97年度までほぼ堅調に推移してきた。しかし、98年度には大幅な減少に転じ、投資額は94年度の水準にまで低下した。投資件数の推移をみても、98年度は前年度より892件減り、91年度（同1,299件減）に次いで大きな減少幅となった。

ASEAN4向け製造業直接投資は、97年度に前年度比微増を記録した後、98年に入り、通貨・経済危機の影響を受け、前年度比39%減の20億ドルと大幅に落ち込んだ。国別に見ると、マレーシアとフィリピンでは10%台の減少にとどまったが、タイとインドネシアでは40%以上の落ち込みとなった。全投資額に対するASEAN4投資のシェアは前年度の17.0%から16.4%に縮小した。

ASEAN4向けの投資の大幅な減少は、通貨危機による投資先国内需の縮小、93年度以降拡大した製造業向けを中心とした投資の一巡感および過剰な設備、長引く日本の景気低迷を背景とした新規投資意欲の低下などを反映している。

## 第5表 製造業対外直接投資の推移（業種・地域別）

【金額】 (単位：100万ドル) 【前年度(同期)比伸び率】 (単位：%)

	96年度	97年度	98年度	99年度 上期	96年度	97年度	98年度	99年度 上期
世界	20,258	19,339	12,252	33,677	8.8	4.5	36.6	407.8
北米	8,792	8,234	4,379	16,758	20.0	6.3	46.8	597.7
米国	8,150	7,797	3,875	n.a.	15.7	4.3	50.3	-
欧州	2,871	2,447	2,873	12,630	43.9	14.8	17.4	-
EU	2,785	2,754	2,754	n.a.	48.2	18.6	21.4	774.6
オランダ	302	861	1,244	n.a.	9.5	185.2	44.4	-
英国	1,401	542	639	n.a.	64.8	61.3	18.0	-
ドイツ	242	225	308	n.a.	11.7	7.1	36.6	-
フランス	262	182	293	n.a.	118.7	30.5	61.2	-
アジア	6,628	7,317	3,696	2,502	17.7	10.4	49.5	40.4
東アジア	6,193	6,681	3,444	n.a.	20.2	7.9	48.4	-
アジアNIES	1,235	1,872	633	n.a.	4.1	51.6	66.2	-
韓国	133	343	233	n.a.	23.3	157.1	32.1	-
台湾	279	350	139	n.a.	0.8	25.4	60.3	-
中国香港	395	215	108	n.a.	43.2	45.6	49.8	-
シンガポール	427	965	154	n.a.	7.0	125.7	84.0	-
ASEAN4	3,155	3,296	2,009	n.a.	1.9	4.5	39.0	-
マレーシア	414	456	380	n.a.	16.3	10.0	16.6	-
タイ	929	1,355	771	n.a.	6.0	45.8	43.1	-
インドネシア	1,426	1,126	542	n.a.	38.1	21.0	51.8	-
フィリピン	386	359	316	n.a.	33.5	6.8	12.1	-
中国	1,804	1,513	802	n.a.	48.2	16.1	47.0	-
中南米	1,489	664	342	1,614	364.9	55.4	48.5	859.3
中東	23	179	7	2	98.5	689.0	96.1	70.6
アフリカ	206	140	36	139	365.5	32.3	74.3	3,093.8
大洋州	250	358	919	32	71.2	43.3	156.4	96.2

資料：財務省「対内外直接投資統計」、JETRO投資白書（2000年版）

### 2.2 自動車産業

ASEANの自動車産業は1960年代にスタートした。従来は輸入車の販売あるいは修理・補修のみであったのに対し、各国の輸入代替工業化路線に対応し、60年代にメーカーが現地で組み立て（ノックダウン）生産を開始している。1970年代までは組み立て生産が自動車産業の中心となっていたが、1980年代以降、各国はフルセットでの自動車産業育成を志向するようになってきた。また、外資を積極的に誘致するタイ、技術導入により自国のブランド創出をめざすマレーシアなど政策の方向に違いが出てきたのもこの時期以降である。経済発展度も各国間でばらつきが大きくなり、これは需要面からモータリゼーションの進展度に影響を与えている。

今次経済危機直前の1996年の日本、北米、欧州の自動車生産台数はそれぞれ1,034万台、1,543万台、1,804万台であった。これに対し、ASEANの合計生産台数は142万台で、ASEANの世界自動車生産に占めるシェアは3%である。アジアNIESに続いて急速

な経済発展を遂げてきた ASEAN 諸国であるが、生産・市場規模自体はこのようにいまだ小さい。

発展途上にある ASEAN 自動車産業の中心となっているのが日本メーカーである。マレーシアでは国民車メーカープロトンが乗用車市場の大半を占めているものの、それ以外の国では日本メーカーのシェアが圧倒的である。欧米メーカー、韓国メーカーも各社進出しているものの、シェアはわずかである。

日本メーカーが ASEAN で今日のシェアを築いたのは、1960 年代からノックダウン生産を開始したうえ、長期的な ASEAN の経済成長とその自動車市場が有する潜在的重要性を認識し続け、政情不安等で欧米メーカーが撤退していた時期にも生産を継続してきたためであると言えよう。実際、1980 年代には ASEAN の自動車市場規模は 2 倍近くに拡大した。各国で何らかの外資規制があることから、日系各メーカーはそろって各国地場資本パートナーとの合弁形態で進出している。1998 年時点での日系メーカーによるアジアへの進出状況をみれば、第 6 表のようであり、大部分のメーカーが ASEAN4 のいずれかに進出している。なかでもタイにはトヨタ、日産、本田、三菱と主要乗用車メーカーが出そろっている。

第6表 完成車メーカーのアジアにおける生産拠点と生産能力

(単位：万台)

	進出企業名	生産能力
トヨタ	Toyoya Motor Thailand ('64)	24
	P.T. Toyota-Astra Motor <インドネシア> ('70)	11
	国瑞汽車 <台湾> ('86)	10
	Toyota Motor Philippines ('89)	6
日産	裕隆汽車製造 <台湾> ('59)	10
	Siam Nissan Automotive <タイ> ('77)	14
	Tan Chong Motor Assemblies Sdn. Bhd <マレーシア> ('76)	5
三菱	中華汽車工業 <台湾> ('69)	12
	Perusahaan Otomobil Nasional Bhd <マレーシア> ('85)	23
	MMC Sittipool Corp <タイ> ('87)	6
	Mitsubishi Motors Philippines Corp ('87)	6
ホンダ	三陽工業 <台湾> ('61)	6
	Honda Cars Manufacturing Thailand ('92)	6
スズキ	Maruti Udyog Ltd, <インド> ('83)	36
	重慶長安汽車 <中国> ('85)	5
	重慶長安鈴木汽車 <中国> ('95)	10
	P.T. Indomobil Suzuki International <インドネシア> ('70)	6
ダイハツ	天津汽車 <中国> ('84)	20
	Perodua Manufacturing Sdn.Bhd <マレーシア> ('94)	12
いすゞ	慶鈴汽車 <中国> ('85)	10
	Isuzu Mortor Co., <タイ> ('66)	16
合計		254

資料：中小企業金融公庫調査部

「国際的再編に揺れる自動車業界とわが国自動車部品産業の現状」 1999年8月

ASEAN4 は、自動車産業に関しては、外資を導入しつつも、一定の制約を設ける形で、基本的には輸入代替工業化路線を継続してきた。したがって外資メーカーの行動には、現地政府の要望に応えるという制約条件が加わる。また、産業保護育成政策は各国独自のものであるため、国ごとに相違がある。産業保護育成政策は 輸入政策（関税・非関税障壁による国産品の保護）、国産化政策、部品裾野産業育成、輸出奨励からなっている。これに加えて、マレーシア、インドネシアは国民車を通じた自国ブランドの自動車産業育成政策をとっている。経済危機後は通貨の安定を図るために、各国政府は自動車を含めた奢侈品の輸入関税率引上げによる輸入の抑制、輸出品の原材料・半製品の輸入税率引下げによる輸出促進など様々な政策を打ち出している。

ASEAN 域内で自動車事業を行うためには、現地政府の自動車産業育成政策を反映した国産化要請に応える必要があり、また国内市場保護のための関税障壁も大きいいため、部品輸入には輸送費以上のコストがかかる。このような環境下での進出メーカーの基本方針は、

なるべく現地の部品を使うこと、すなわち、現地調達率の向上である。また、所得水準と人々の嗜好、生活様式や道路事情など自動車を使用される環境の違いといった市場の特性への対応として、現地向けの開発が求められている。現地向けの開発は、現地市場への対応のみでなく、同時に現地調達率向上につながる開発である必要がある。したがって、現地での製造・調達可能な部品を想定した開発・設計が行われる傾向にあったといえよう。

しかしながら、このような傾向は今次経済危機を契機に大きな見直しを迫られつつある兆しがある。すなわち、元来より普遍的な要求として、いまだ小規模な ASEAN 各国市場においていかに一定の生産量を確保し、量産効果を楽しむかという課題があったが、これが経済危機による国内市場の一時的な崩壊に直面して、むしろ現在の生産拠点を ASEAN 域内、さらには大洋州を含めた輸出生産拠点として見直すという動きが出て来つつあるようにうかがわれる。下落した為替水準、低水準にとどまる労働コスト、それに ASEAN 域内自由貿易構想などはこの動きを支える環境条件である。ASEAN を輸出生産拠点として捕える動きはまず部品生産面で始まりつつあり、たとえばタイの自動車産業において完成車生産に対して部品生産が大幅に伸長していることはこの間の事情を反映していると見られる。また、このような動きは、生産能力の集積のメリットを助長するものであり、タイなど一定の集積のある国での生産の一層の効率化を促進する一方、国策で保護されてきたマレーシア等民族系自動車産業の弱点を顕在化していくものと思われる。

### 2.3 電気・電子産業

日本の家電メーカーのアジアへの進出内容について、進出時期ごとの進出国と事業内容を見てみると、進出国については 1960 年代は台湾、1970 年代から 1980 年代前半にかけてはシンガポール、1980 年代後半から 1990 年代初頭（プラザ合意後の円高からバブル景気）はマレーシア、1990 年代半ば以降は中国への進出が目立つ。事業内容は、生産品目に関して見た場合には顕著な傾向は見られないものの、特定国について見れば、産業ライフサイクルに従って、低付加価値商品から高付加価値商品へとシフトするものと見られている。いま日系電気・電子機器メーカーのアジア地域への進出状況を時を追ってみれば第 7 表のようである。

第7表 日系電気・電子機器メーカーのアジア進出時期、進出国、事業内容

	輸入代替期	輸出志向型への転換期	輸出志向型の全面的展開期		合計 (拠点数)
	1960～69年	70～84年	85～92年	93～97年	
韓国		家電、VTR			7
台湾	家電	VTR	コンプレッサ		17
	カラーテレビ				
	エアコン				
	ブラウン管				
香港		家電			5
シンガポール	家電	テレビ	エアコン	ブラウン管	29
	洗濯機	家電	カラーテレビ	カラーテレビ	
		コンプレッサ	コンプレッサ		
		カラーテレビ	VTR		
		ブラウン管			
マレーシア	家電	エアコン	家電		31
		テレビ	洗濯機		
		カラーテレビ	冷蔵庫		
			カラーテレビ		
			コンプレッサ		
			VTR		
			テレビ		
			エアコン		
			ブラウン管		
タイ	家電	家電	ブラウン管	コンプレッサ	35
	冷蔵庫	冷蔵庫	カラーテレビ	冷蔵庫	
	テレビ	テレビ	コンプレッサ	洗濯機	
	洗濯機	エアコン	家電		
			VTR		
			冷蔵庫		
			エアコン		
インドネシア		家電	VTR	コンプレッサ	25
			家電	冷蔵庫	
			カラーテレビ	カラーテレビ	
フィリピン	家電	カラーテレビ		冷蔵庫	12
		洗濯機		コンプレッサ	
				カラーテレビ	
				洗濯機	
中国		カラーテレビ	ブラウン管	冷蔵庫	54
		エアコン	家電	家電	
			洗濯機	コンプレッサ	
				エアコン	
				VTR	
				洗濯機	
				ブラウン管	
				カラーテレビ	
合計(拠点数)	16	42	84	73	215

注：表中 数字は企業名で、三洋、シャープ、ソニー、東芝、日立、松下、三菱

資料：中小企業金融公庫調査部

「進展するIT以外の産業における設計、開発機能のグローバル化」1998年5月

電気・電子機器の生産はそのグローバル化が急速に進んでいるが、家電製品について見れば、製品、機種が多種多様であるため、グローバル化の中では製品によって違いも出てくる。グローバル化が特に進んでいるのは、ワールドワイドな性格を持っている AV 家電分野である。一方、国別・地域別の文化や習慣を背景とした生活密着型製品で、仕様の統一が困難なうえ、装置産業の色合いが強い白物家電のグローバル化は相対的に低い。ただしその中でも、電子レンジはAV家電のようにグローバル化の進んだ動きをみせている。

家電・エレクトロニクス分野での ASEAN5 カ国（シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン及びインドネシア）の世界シェアは 1997 年時点でテレビで 22%、ビデオデッキで 36%、エアコンで 15%、冷蔵庫で 10%、HDD 及び FDD ではほぼ 80%に達している。

第 8 表 電気・電子機器製品地域別シェア（1997 年）

（単位：％）

国・地域名	製品					
	テレビ	ビデオ	エアコン	冷蔵庫	HDD	FDD
タイ	6	6	6	6	24	16
シンガポール	3	4	1		39	
マレーシア	8	16	6		12	29
インドネシア	4	10	1	3		
フィリピン	1		1	1	3	35
ASEAN5	22	36	15	10	78	80
中国	19	14	16	18	2	11
韓国	11	12	5	8	5	6
日本	5	11	23	11	12	3
北米	19	1	26	22	1	
欧州	17	14	3	18	2	
その他	7	12	12	13		
全世界合計	100	100	100	100	100	100

資料：タイ投資委員会

家電については、世界的にその需要が頭打ちとなっていることから、メーカー間の価格競争が激化しており、コスト削減のため高付加価値製品の生産拠点を日本からタイやマレーシアに移すメーカーが増えている。また、コンピューターについては、台湾（98 年生産量：4,700 万台）がアジアで最大の生産拠点となっており、ASEAN 域内ではシンガポール（同 725 万台）及びマレーシア（同 768 万台）が生産の中心である。コンピュータ部品、特に HDD 及び FDD については、フィリピン、マレーシア、タイなどの生産拠点に集中している。半導体製品はいわゆる組立を主とする下流工程が中心で、莫大な投資とインフラ整備が必要なため、その生産拠点はシンガポール、マレーシアなどに限られている。各

企業がアジアへ事業進出（現地生産）してきたのは、現地市場対応やコスト競争力確保を目的としてきたわけであるが、1990年代後半からはアジアの生産拠点は輸出拠点としての意味合いも強めている。

アジアでの現地生産においてほぼ共通して見られる問題点としては、品質、現地スタッフの能力、労働コストの上昇などがあった。これに対応する必要性から、各社は生産技術、部品調達、製品開発といった側面から現地事業を支援することにより、できるだけ品質を低下させずに、生産目的である「現地市場への対応」や「輸出競争力の確保」を進めていこうとしてきた。特に、現地にこれら機能を移転する事によって、問題解決を図ることが重要となってきている。たとえば、生産技術移転に関しては、自動化による問題解決の方向が見られ、部品調達では、ユニット部品化や IPO（集中購買拠点）の設置などによる対応が行われている。そして、製品開発に関しては、このような生産システム、部品調達システムの高度化を実現しながら、現地並びに輸出市場への対応力を高める方向で、設計開発機能の現地移転がおこなわれつつある。

## 2.4 最近の動向

ASEAN4 における日系企業では、危機後もにわかには撤退するよりも、むしろ親会社による増資等を通じた経営支援から立て直しを図り、最適地生産体制を確立するため、拠点を強化するケースが頻繁に見られた。その特徴として、生産・販売品目を見直すとともに、

生産を 1 拠点へ集約化する、日本国内の生産ラインを閉めてアジアへ移管する、輸出拠点化するなどがあげられる。

自動車メーカーのケースでは、これまで製品の販売先は現地市場に依存してきたが、通貨危機、内需の落ち込みをカバーするため、98年からはタイでは豪州等へのピックアップトラックなどの輸出が始まり、輸出拠点としての位置づけが強まっている。

一方、電気・電子機器メーカーは、進出時から輸出志向が強いが、通貨危機後は現地通貨の減価を生かし、一層の輸出強化を図り始めた。とりわけ、世界的規模での競争激化を背景に、日本での生産を取り止めて移管するケースが目立つ。例えば、日本ビクターは岩井工場生産するブラウン管テレビのうち、約 3 分の 2 をタイ工場に順次移管している。また、三菱電機もタイに小型冷蔵庫の生産を移管し、タイ工場を白物家電の生産拠点と位置づけている。両社とも、国内生産拠点は移管した製品に代わって付加価値のより高い製品に特化する方針である。

他方、デジタル家電など付加価値の比較的高いものの生産をアジアへシフトする例もみられる。ソニー・マレーシアは現地法人 2 社を 99 年 10 月に合併し、DVD や大画面の背面投射型テレビなど先端デジタル製品の生産を本格化すると同時に、R&D 機能の強化も図っている。またシャープでは、マレーシアを携帯型 MD の生産拠点と位置づけ、輸出用の普及型 MD の生産をすべて日本から移管する計画である。

このように、日系企業は、通貨危機を契機としたアジアでのコスト低下や、これまで移

転・蓄積した技術を生かして、アジア域内における最適地への生産集約を促進させ、アジアを輸出拠点として強化・維持する戦略を採りつつあるということが出来よう。

## 2.5 わが国中小企業の海外投資

中小企業の海外進出は、85年の円高を節目に活発化した。進出先について見ると、85年から88年にかけてはNIES諸国が進出先の中心となり、89年から91年になるとASEAN地域へと進出先が移動した。1990年代には急速な円高に伴って、中小企業の海外投資も加速し、1993年から1996年まで毎年700件近くか、またはそれ以上の海外投資が行われた。業種的には製造業が投資件数のほぼ3分の2を占め、商業・サービス業を大きく上回っている。製造業の内訳を見ると、1990年代前半までは繊維の割合が高く、投資件数の約50%を占めるが、それ以降は機械産業が中心となっている。投資先としてはアジアが60~90%を占める。アジアの内訳としては、1992年以降は中国が中心となり、これにASEAN諸国が続いている。

第9表 中小企業の「業種別」海外投資件数（業種別構成比）の推移

（単位：件、％）

年	製造業	商業	サービス業	その他共計
1985	137 (43)	93 (29)	43 (13)	318 (100)
1986	279 (47)	139 (23)	55 (9)	599 (100)
1987	469 (44)	187 (18)	98 (9)	1,063 (100)
1988	727 (44)	309 (19)	144 (9)	1,625 (100)
1989	535 (38)	304 (22)	146 (10)	1,401 (100)
1990	381 (38)	146 (15)	105 (10)	994 (100)
1991	281 (45)	134 (22)	95 (15)	619 (100)
1992	291 (51)	107 (19)	75 (13)	574 (100)
1993	432 (62)	110 (16)	50 (7)	698 (100)
1994	520 (76)	37 (5)	47 (7)	684 (100)
1995	573 (73)	59 (8)	31 (4)	783 (100)
1996	458 (68)	34 (5)	68 (10)	673 (100)
1997	296 (62)	57 (12)	27 (6)	476 (100)
1998	43 (75)	2 (4)	2 (4)	57 (100)
1999	42 (53)	13 (16)	13 (16)	80 (100)
累計	5,464 (51)	1,731 (16)	999 (9)	10,644 (100)

資料：中小企業白書

第10表 中小企業海外投資における製造業業種別件数の推移

(単位：件、%)

	織 維	機 械	雑 貨 等	その他共計
1990	71 (19)	117 (31)	79 (21)	381 (100)
1991	81 (29)	67 (24)	68 (24)	281 (100)
1992	121 (42)	50 (17)	53 (18)	291 (100)
1993	196 (45)	90 (21)	64 (15)	432 (100)
1994	293 (56)	86 (16)	80 (15)	520 (100)
1995	275 (48)	110 (19)	71 (12)	573 (100)
1996	180 (39)	135 (29)	43 (9)	458 (100)
1997	42 (14)	120 (41)	46 (16)	296 (100)
1998	7 (16)	25 (58)	3 (7)	43 (100)
1999	3 (7)	17 (40)	5 (12)	42 (100)
累 計	1,269 (38)	817 (25)	512 (15)	3,317 (100)

資料：中小企業白書

第11表 中小企業海外投資における製造業の地域別投資件数

(単位：件、%)

	アジア計			北米	欧州	合 計	
	NIEs	ASEAN	中国				
1994	22 (4)	63 (12)	394 (76)	486 (93)	19 (4)	10 (2)	520 (100)
1995	40 (7)	94 (16)	380 (66)	525 (92)	36 (6)	8 (1)	573 (100)
1996	28 (6)	98 (21)	223 (49)	367 (80)	68 (15)	13 (3)	458 (100)
1997	35 (12)	88 (30)	56 (19)	192 (65)	72 (24)	19 (6)	296 (100)
1998	3 (7)	9 (21)	16 (37)	29 (67)	5 (12)	6 (14)	43 (100)
1999	3 (7)	7 (17)	14 (33)	25 (60)	7 (17)	5 (12)	42 (100)
累 計	131 (7)	359 (19)	1,083 (56)	1,624 (84)	207 (11)	61 (3)	1,932 (100)

資料：中小企業白書

海外進出の動機は千差万別であるが、今次調査での問い合わせなどによれば、直接的な動機としては大手取引先の海外進出に伴って、進出を要請されたという事情が最も一般的である。このほか、労働集約的な業種でより安価な労働力を求めて、あるいは、いわゆる3K業種で日本での絶対的な人手不足に対処して進出した例も多い。ASEAN4を選んだ理由としては何よりも政治的な安定度、日本への地理的な有利性と文化面での親近感、高い経済成長に伴うインフラの整備、進出先国政府の投資誘致策などが挙げられている。実際にはこれら要因が複雑に絡み合って進出の決定がなされており、業種、業態によりそれぞれの要因の持つ意味は異なっているとみられる。機械関連進出中小企業のより詳細な業態、経営状況とそれに関わる諸問題、今後の経営戦略などについては、以下の中小企業編においてこれを検討していきたい。

## II . 機械関連日系中小企業編

以下では ASEAN4 (マレーシア、タイ、フィリピン及びインドネシア) における上記経営環境の下での、機械関連日系中小企業現地法人の経営動向と経営戦略を、主としてアンケート調査と聞き取り調査によって得られた情報を基に分析・検討する。アンケート調査に際しては、その親密な地域的関連と、地域の商業拠点としての重要性にかんがみて、ASEAN4 に加えてシンガポールも調査の対象に含めた。アンケート調査の対象企業は機械関連中小製造業とし、自動車、電気・電子、並びにその他の機械産業で、部品産業としての工業用ゴム製品、プラスチック製品、鉄鋼(主として鋳物)、非鉄金属(ダイカスト)金属製品製造業も含む。対象企業数は 308 企業(注)、回答企業数 140、回答率 45%である。回答企業の内訳は、自動車部品 39 企業、電気・電子機器部品 72 企業(うち家電 21、家電・情報通信機器 30、情報通信機器 21)、その他機械 29 企業である。国別には、マレーシア 41 企業、タイ 49 企業、フィリピン 23 企業、インドネシア 19 企業、シンガポール 8 企業である。以下に表示される表またはグラフは、特に指定しない限り全て上記アンケート結果から作成したものである。

(注: アンケート調査対象は、中小企業金融公庫取引先のうち、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア及びシンガポールに進出しており、かつ機械関連製造業に属する企業に限定。)

### 1 . 日系中小企業の経営実態

#### 1 . 1 進出形態と業態

回答企業の現地における操業開始時期は 1994 年以降が 59%と、進出後さほど日を経っていない企業が過半数である。国別には、シンガポールでは 63%が 1990 年以前に操業を開始しており、同国への進出の歴史の古さがうかがわれる。進出の古さの順では、マレーシアがこれに続き 1990 年以前に 32%が操業開始、タイでは 31%、フィリピン 17%で、インドネシアでは 1990 年以前は皆無である。逆に、インドネシアでは 90%が 1994 年以降に進出し、うち 26%は経済危機の始まった 1997 年以降の進出であり、同国への機械関連中小企業の海外投資の歴史の新しさが反映されている。業種別には、家電産業では 94 年以降に 43%が進出しているが、97 年以降の進出は皆無である。これに対して、情報通信産業(パソコン、携帯電話等)では 76%が 94 年以降に進出し、内 29%は 97 年以降の進出であり、同産業の進出の歴史が新しい事がうかがわれる。

進出企業の平均資本金は 214 百万円と、中小企業金融公庫が 1999 年に ASEAN 進出の中小企業全業種に対して行ったアンケート結果 270 百万円をやや下回っている(中小公庫レポート No.99 2「東アジアの経済危機を乗り越える日系中小企業」1999 年 7 月参照)。資本形態別には、独立資本と合併とがほぼ 50%ずつで均衡しているが、マレーシア、タイで

は合併が独立資本を上回っている。合併の場合の日本本社の平均出資比率は 52%である。平均従業員数は 198 人で、これも中小企業金融公庫の上記調査 223 人を若干下回る。日本人従業員の数 は平均 3.5 人で、業種別に見ると、日本人従業員 1 人当りの平均従業員数は自動車で 31 人と、電気・電子の 77 人の半以下である。日本人従業員の大部分が、技術系の工場指導者である事を考えれば、現地法人の従業員規模との関わりで見ると、自動車産業の日本本社への人的依存度が高いことが察せられる。

進出企業製品の最終的用途は、回答企業 140 のうち約半数が複数以上の用途向けに生産している。最も典型的なのが、家電と情報通信機器との双方に向けて生産しているもので（金型、精密プレス、プリント基板、民生用トランス、電気メッキ、プラスチック成型等）、30 企業に及ぶ。この他、自動車・家電（主として焼結素材の切削加工、音響機器、電装部品関係）、また、自動車・家電・情報通信機器（冷間鍛造品、プラスチック成型用金型、金属製品など）と、3 分野向けに生産活動を行っているところも見られる。このような多様な分野に向けての生産活動を反映して、主要取引先が 3 社以上とする企業が全体の 66%を占め、6 社以上の主要取引先を有している企業も 32%に及ぶ。自動車、電気・電子は典型的な下請産業であるが、自らを下請もしくは系列企業であるとする企業は自動車で 60%、電気・電子では 57%にとどまっており、総じて進出企業は独立意識が強いという傾向が見られる。ただ、情報通信産業においては、自らが下請・系列とする企業が 81%に達している。最後に、その他機械についてみれば、その業種は精密機器（顕微鏡、時計部品）、医療機器（血圧計、体温計）、計測器、ラベラー、キャスト、井戸掘削機、繊維機械、バルブ等極めて多様である。自らを下請・系列企業であるとする企業の割合は 31%と低く、独立意識が強い。その多様な業種構成から、「その他機械」としてのグループの特性を把握するのは困難な場合が多く、今次調査においては、その他機械産業に関わる分析は最小限にとどめざるを得なかった。

## 1.2 受注・販売形態

金額の多寡に関わらず、製品の何らかの割合を輸出している企業は全体の 73%に及ぶ。しかしながら、総売上高に占める輸出売上の比率は、全回答企業平均では 40%と、現地販売の割合（60%）を下回っている。また、40%の輸出の約 7 割（全売上の 27%）は日本の本社または日本の企業向けである。業種別には、電気・電子で輸出の割合が 36%と、自動車の 31%を上回っている。この差は主として、電気・電子の場合は他のアジア諸国への輸出（10%）、欧米先進国などへの輸出（6%）が、自動車（各 6%及び 1%）に比べ高いことが関係している。その他機械の輸出比率は 66%ときわめて高いが、このうち約 6 割が日本の本社向けである。

12表 直接輸出と輸出先の状況

(単位：%)

	総売上	直接輸出	輸出先			
			日本の本社	日本の企業	他のアジア諸国	欧米先進国など
合計	100	40.1	18.3	8.8	9.1	3.9
自動車	100	30.5	18.6	5.0	5.9	1.0
電気・電子	100	36.2	9.3	10.9	10.1	5.9
その他機械	100	65.6	40.3	8.7	10.8	5.8

他のアジア諸国向け輸出としては、日本で生産した FDD 部品のフレキシブル基板をマレーシアの現地法人で検査・包装し、これを東南アジア各地に進出している日系企業に納めている例がある。さらに、同社では、マレーシアより人件費負担の軽いインドネシアのバタム島に新設した現地法人工場に、最も労働集約的な工程を下請け発注している。また、従来シンガポールで生産していた民生用トランスの生産をマレーシアに移転し、マレーシアからシンガポールの日系弱電メーカーに販売する一方、インドネシアで製作した部品をマレーシアの現地法人に供給する等の例も見られる。同様に、CD/MD/DVD-ROM 用の精密プレス部品を製造する企業では、マレーシアでこれを製造し、既に生産を打ち切って販売機能だけに縮小しているシンガポール現地法人を通してシンガポールの日系大手現地法人に販売している。また、HDD ダイカスト部品メーカーは、これをマレーシアで製造、タイの日本電産経由で最終的には IBM に納入している（なお、同社の場合は、マレーシアから欧米の IBM 工場へ直接輸出も行っている）。このような ASEAN 域内取引は自動車でも皆無ではなく、たとえば、自動車用溶接鋼管をタイで製造し、本田のフィリピン現地工場に納めている例もある。総じて見れば、現状日系中小企業の進出先国から他のアジア諸国への直接輸出は、ASEAN 域内での大手日系企業の受注を満たそうとするものか、あるいは、自社の生産戦略上有利な地域に工場を相次いで建設し、各地に存在する現地法人間で製品または半製品を移動させるという形態が多い。

現地での販売割合は全企業平均では 60%と、進出企業の主要市場は進出先国にある。しかしながら、60%の売上の 9 割（または全売上の 52%）は日系企業向けで、現地企業向け売上(4%)、現地の欧米系企業などへの売上（4%）は微々たるものである。その他機械では、日系企業への売上は 27%と低いが、これはその他機械にあっては独立型の企業が中心であり、現地大手日系企業との取引関係は限られている事によると思われる。

第13表 現地販売と販売先の状況

(単位：%)

	総売上	現地販売			
		日系企業	現地企業	欧米系企業など	
合計	100	59.9	52.1	4.3	3.5
自動車	100	69.5	54.9	9.8	4.8
電気・電子	100	63.8	60.6	1.7	1.5
その他の機械	100	34.4	27.1	3.3	4.0

現地企業向売上は自動車産業でやや高く（9.8%）、マレーシア・プロトンに関わるものが中心になっていると見られる。これらから察するに、現時点では自動車、電気・電子関連の進出日系中小企業の市場は圧倒的に日系大手企業が中心であり、生産基地と流通経路面での変化はあれ、受注・販売のネットワークは日系企業相互の枠組みを大きく踏み出すものではない。ただ、今次経済危機を経て、この面での変化の動きがうかがわれるので、のちにこれをさらに検討したい。

なお、日系大手企業の部品または完成品に組み込まれた日系中小企業製品の更なる仕向け地については、今次調査によれば、少なくとも半分以上が再輸出されているとされている。したがって、日系中小企業の製品で、純粹に現地市場向けに生産されたものは、全生産量の4分の1を上回る事は無いと推測される。

### 1.3 仕入・外注形態

仕入・外注費の仕入・外注先別構成を見れば第14表のようである。

第14表 仕入・外注費の状況

(単位：%)

	仕入外注合計	日本の本社	日本の企業	現地日系企業	現地企業	他のアジア企業	その他
合計	100	23.8	14.4	33.1	20.6	4.4	3.7
自動車	100	18.6	19.8	33.2	22.0	1.4	5.0
電気・電子	100	23.2	13.7	34.6	19.3	5.0	4.2
その他機械	100	32.1	9.0	29.2	21.8	7.2	0.7

これによれば、日本の本社と日本国内の企業からの調達率が38%、現地調達が54%となっており、現地での調達割合が高い。しかしながら、現地調達54%の約6割（または全仕入・外注の33%）現地日系企業からのものであり、日本からの調達を併せて合計71%が日本もしくは日系企業からの調達となっている。この中で、その他機械では日本本社からの仕入割合（32%）が他の業種に比べて最も高く、同業種の独立的な性格が仕入・外注形態にも反映されている。

全業種平均では、現地企業からの仕入も 21%に及んでおり、現地企業への販売が総売上の 4%であったことに照らせば、仕入・外注面での現地化はより進んでいる。現地仕入の内容は総じて副資材並びに世界的に汎用性のある原材料、また、外注の場合は単純な加工工程が中心で、現地での材料・外注加工の品質面での信頼性が向上するに連れ、現地調達割合が高まる傾向にある。情報通信機器プレス部品メーカーのタイ現地法人では、製品の包装資材を現地調達、また、工業用メッキ業者のインドネシア現地法人では鉄材、薬品等で品質の安定しているものは現地企業から調達している。小径溶接鋼管製品メーカーのタイ現地法人では、鋼管の加工を全て現地企業に外注に出し、外注先は 15 軒に及ぶ。民生用トランスメーカーのマレーシア現地法人では、現地外注先 3 軒を有し、トランスのコイル巻き、外枠プレス製造を外注に出している。HDD ダイカスト部品メーカーのマレーシア現地法人では一部の塗装工程を現地企業に外注に出している。いずれの企業でも、高度な品質を要求される素材は日本または日系企業から調達しており、また、自社製品の決め手ともなるべき重要な加工工程は内製している。他のアジア地域からの仕入・外注は 4%にすぎず、中小企業レベルでは仕入・外注面での域内分業は、自社の複数現地法人間での取引を除けば、ほとんど進んでいないと言ってよからう。

#### 1.4 日本本社と現地法人との分業関係

日本本社と現地法人との分業関係を設計・開発機能と工場（生産）機能との関連で見れば、第 15 表のようである。

第 15 表 日本本社と現地法人間の分業体制

(単位: %)

		日本本社と現地法人間の分業体制						不明
		(本社)設計・開発・工場 (現地)工場	(本社)設計・開発・工場 (現地)設計・開発・工場	(本社)設計・開発 (現地)工場	(本社)設計・開発 (現地)設計・開発・工場	(本社)なし (現地)設計・開発・工場		
合計	100.0	56.4	17.9	7.1	5.0	9.3	4.3	
自動車	100.0	61.5	10.3	12.8	5.1	10.3	-	
電気・電子	100.0	54.2	22.2	1.4	5.6	9.7	6.9	
その他機械	100.0	55.2	17.2	13.8	3.4	6.9	3.4	

これによれば、現地法人が設計・開発機能を保持しているとする企業の割合は合計で 32%であり、約 3 分の 1 の企業が現地に設計・開発機能を有しているとしている。現地法

人が設計・開発機能を有しない企業（無回答を除き 64%）の中では、日本本社が設計・開発並びに工場機能を有し、現地では工場機能のみという組み合わせが最も多く、全回答企業の 56%を占める。これは、進出に際しては現地の安価な労働力が最大のメリットであり、生産工程の最も単純かつ労働集約的な部分から現地に移転されてきた状況を反映するものである。しかしながら、多くの企業で現地における最小限の設計・開発機能を有することが求められている状況にあり、現地法人でも設計・開発機能を有するケースが増えつつある。設計・開発機能が日本と現地との両地で存在する企業の割合は 18%である。この場合の現地での設計・開発機能は、日系販売先からのクレーム処理のためにはある程度の設計・開発機能が必要（フレキシブルプリント基板メーカー）、更新金型の製作程度の機能は必要（精密プレスメーカー）、等比較的低いレベルの設計・開発機能からスタートしていると思われる。しかしながら、中には、生産工程が全面的に海外に移転しつつある状況から、必然的に現地での設計・開発機能の大幅強化が必要（板ばねメーカー）とするところもあり、設計・開発機能の内容と幅に関してはかなりの差が存在する。極端な例としては、日本でのコスト高並びに大手取引先の海外移転に伴って、日本本社の機能を設計・開発のみとし、工場機能を取り去ってしまった企業も 12%にのぼる。更に、日本本社では本部機能のみとし、設計・開発・工場という生産に関わる主要機能を全て現地法人に移転してしまった企業も 9%に及ぶ。これらの企業をみると、技術提携の場合のように、当該製品にかかわる日本での生産機能が元来限られていた場合がまずあげられる。他方、自動車用鍛工品、CD-ROM 部品のメッキ、鋼板加工など、公害問題、人手不足などから日本で生産機能を維持し得なくなった例も少なくない。また、民生用トランス、民生用モーター、FDD 部品、プリント基板、携帯電話用アンテナなど、労働集約的な加工工程が中心のため、コスト要因から日本に生産機能を持つことが困難となっている分野も見られる。自動車用プレス部品の金型など、より技術集約的な分野でも生産機能の海外シフトは若干見られるが、これについては後により詳細に検討することとしたい。

このような状況の中で、現地では設計・開発機能を持つ能力は殆ど無く、これを現地に育てるつもりは無い（情報通信機器プレス部品メーカー）設計・開発は大手発注元と共同で行うもので、これは日本で行っており、現地では不可能（自動車エンジン部品メーカー）設計・開発機能はこれからの日本本社存続の決め手ともなるもので、これを発展途上国に移転する意図は無い（工業用クロームメッキ業者）等、消極的な企業も見られる。

### 1.5 意思決定権限の移管状況

現地法人の経営に関わる様々な分野での意思決定の権限の度合いを、「ほとんど独立的な権限を付与」、「ある程度の権限を付与」、「ほとんど権限無し」の 3 段階に分けて見ると、第 16 表のようである。

第 16 表 現地法人への意思決定権限の移譲状況

(単位: %)

		ほとんど独立的な権限を付与	ある程度の権限を付与	ほとんど権限なし	その他
企画	100.0	39.3	42.3	14.3	3.5
現地人事	100.0	75.7	19.3	3.6	1.4
経理・財務	100.0	42.9	46.4	9.3	1.4
営業・販売	100.0	50.0	40.7	7.9	1.4
設計・開発	100.0	22.1	37.1	34.3	6.4
生産計画	100.0	69.3	27.9	2.1	0.7
設備投資	100.0	14.3	60.7	24.3	0.7
修理・メンテナンス	100.0	75.7	22.9	0.7	0.7
仕入・外注	100.0	69.3	26.4	2.9	1.4

これによれば、「ほとんど独立的な権限を付与している」とする企業の割合は、生産計画で 69%、仕入・外注管理 69%、修理・メンテナンス 76%、現地人事 76%と、生産現場での管理権限の移譲が進んでいる。これに対して、営業・販売での権限付与の割合は 50%、企画では 39%と、対顧客並びに経営戦略面での権限の委譲は限られており、経理・財務も 43%と、日本本社からの委譲は限られている。最も権限委譲の割合が低いのは設計・開発で独立的な権限は 22%、また、設備投資では 14%と、技術、資金面の源泉は日本にあり、これらが日本本社の管理下にあることがうかがわれる。

## 1.6 金融状況

現地金融市場への依存度を短期運転資金、長期運転資金、設備資金について見ると第 17 表のようである。

第 17 表 現地金融市場への依存度

(単位：%)

		合計	大いに依存している	ある程度依存している	ほとんど、または全く依存していない	その他
短期運転資金	合計	100.0	13.6	22.9	62.1	1.4
	タイ	100.0	18.4	28.6	53.1	
	マレーシア	100.0	14.6	22.0	58.5	4.9
	フィリピン	100.0	8.7	8.7	82.6	
	インドネシア	100.0		21.1	78.9	
	シンガポール	100.0	25.0	37.5	37.5	
長期運転資金	合計	100.0	12.1	18.6	67.1	2.1
	タイ	100.0	16.3	20.4	63.3	
	マレーシア	100.0	14.6	24.4	58.5	2.4
	フィリピン	100.0	4.3	13.0	78.3	4.3
	インドネシア	100.0	10.5	5.3	84.2	
	シンガポール	100.0		25.0	62.5	12.5
設備資金	合計	100.0	14.3	20.0	65.0	0.7
	タイ	100.0	16.3	20.4	63.3	
	マレーシア	100.0	17.1	29.3	51.2	2.4
	フィリピン	100.0	8.7	4.3	87.0	
	インドネシア	100.0	5.3	15.8	78.9	
	シンガポール	100.0	25.0	25.0	50.0	

第 17 表から明らかなように、大いに依存しているとする企業の割合はこの 3 種の資金についていずれも 15%以下で、現地金融市場への依存度は極めて低い。また、ある程度依存しているとする企業の割合はほぼ 20%前後で、大いに依存しているとする企業とあわせれば、ほぼ 3 分の 1 の企業が現地金融市場にある程度依存をしていることがうかがわれる。反面、ほとんど依存していないとする企業はいずれの資金についても 60%を超えており、ほぼ 3 分の 2 の企業は現地金融市場には無縁である。依存しない理由としては、金利などのコストが高い (41%)、日本での調達が可能 (31%)、現地調達のための信用力が無い (22%) 等があげられている。ただ、この間の事情は国別にかかなりの差があり、マレーシア、シンガポールでは 40%を超える企業が大いに、もしくはある程度、依存しているが、フィリピン、インドネシアではせいぜい 20%程度である。これはマレーシア、シンガポール等での金融システムの開放度を示すものとも見られる。マレーシアの場合は唯一営業許

可を得ている東京三菱銀行からの支援を得たり、あるいは、日本本社の取引銀行の現地系列銀行を経て、ラプアンのオフショア市場からの調達を行った企業が少なくない。また、タイでも、日本の銀行の支店が限られた企業に金融支援を行っている例が見られる。総じて現地金融市場とのつながりは、いまだに日本における取引銀行との関係の延長線上にあり、このような関係無しに現地金融機関との緊密な取引関係を打ち建てている進出企業はごく限られている。

大部分の企業が進出に際しては日本本社からの出資金によって設備をまかない、日本本社は自己の信用力を背景にこの出資金を主として日本国内での借入金で調達している。しかしながら、昨今の不動産価値の目減りから、多くの企業が今や担保不足に直面しており、進出企業の追加的な設備投資、また、運転資金面での金融支援を提供する余力が不足してきているのが実状である。このため、現地金融市場への依存度を高めることが必要となっているが、元来 ASEAN 諸国では長期資金市場は未発達で、さらに、経済危機以降現地金融機関の貸出姿勢が極めて消極的になり、限られた企業を除いては現地金融機関からの長期資金の調達は困難である。この対抗策として、機械類の増設投資に際しては、多くの企業が現地でのリースを有効な調達手段としている。ただ、一部の進出企業の中には、現地金融機関が、現地企業に比べて日系企業の信用力を高く評価する動きが出てきつつあり、この面での変化が見られる。

## 2. 経営環境の変化と対応

### 2.1 経済危機からの脱却

今次経済危機に際しては、大部分の企業が多かれ少なかれその受注・販売活動にマイナスの影響をこうむった。当然のことながら、製品の最終市場が進出先国もしくは ASEAN 域内に限られていた場合には、97 年後半から 99 年の前半にかけて大幅な売上の減少を見た。タイの国内市場向けの自動車部品を扱う企業は一時売り上げがピーク時の 4 分の 1 にまで落ち込んだ。また、97 年以降操業開始の企業は上記の 2 年間開店休業状態を余儀なくされた。しかしながら、総じて見れば、危機の影響はいくつかの要因によりある程度緩和された側面があり、反面、99 年の後半に入ってから受注の力強い回復が開始した。

危機の影響が緩和されたと見られる要因としては、まず、先に見たように、もともと最終市場が進出先国の市場に限られていた製品は調査対象企業の全売上の 4 分の 1 に満たなかったと推測されることである。最大の販売先である大手日系企業は、その多くが半製品または完成品を複数の市場に再輸出しており、これが危機の影響をやわらげたと見ることが出来る。更に、取引先の日系大手企業が、日本国内もしくは他地域で操業するグループ企業の仕事を一時的ながらも斡旋してもらい、これが現地での日系中小企業への発注の落ち込みをカバーした。更に、大手日系企業が、日系中小企業のために、輸入原材料の価格上昇分を、比較的速やかに製品単価に上乘せする等の措置を講じたことも有効であったとされている。

危機を乗切った進出中小企業の最大の強みは、操業度の低下に対しては、さしたる困難無く人員を大幅に削減し得、経常損失の落ち込みを最小限にとどめ得たことにある。とりわけ、タイでは大部分の日系現地法人が大幅な人員削減を行い、同時に、駐在日本人職員もかなりが本国に帰還した。また、金融面では、現地通貨価値の下落によって、特に設備投資資金の借入金について大幅な為替差損の発生を見たものの、借入金が日本本社からのものである限り、これが現地法人の金融破綻をもたらす要因にはならなかったことも危機の打撃を和らげた要因である。この点、現地企業の場合は、その経営不振が現地金融機関における膨大な不良債権の発生へとつながり、金融の道が閉ざされ、操業停止に追い込まれたのに対して、日系企業の場合は、現地法人の債務は日本本社における不良債権としては堆積しているものの、日本本社と現地法人との経営規模の違いから、その日本本社への影響は部分的なものに留まっている。

一方、経済危機は、進出日系中小企業に極めて大きな教訓を与えたと見られる。すなわち、大部分の企業はこれまで大手日本企業の勧誘に基づいて進出し、進出に際しては概ね現地企業の操業を支えられる受注量を約束されていた。しかし、経済危機により、このような主要取引先からの受注は大幅に減り、新たな受注先の開拓を余儀なくされた企業が多い。新規取引先の開拓に際しては、同一業種の他の大手日系企業への売り込み、また、技術的に可能な場合には、他業種への参入も図られた（例えば、タイの中小自動車部品メー

カーが家電産業に進出、マレーシアの自動車部品熱処理業者が弱電関連メーカーに販路を開拓など)。このような動きは、電気・電子部品メーカーにあっては、1999年のY2K問題に絡む電子部品需要の急増と、折から急成長を始めた情報通信産業からの需要拡大と相俟って、急速に広がって行ったと見られる。元来、進出企業の経営を主要発注元1社からの受注で支えることには大きなリスクがあり、この意味でも得意先の分散化は必然的な対応といえるが、これが今次経済危機により更に加速されたと見ることができよう。先に見た中小現地法人の製品が使用されている最終商品が、自動車、家電、情報通信機器など複数の異なる業界の製品にまたがり、また、主要取引先数が総じて多数にわたる事、更に、独立意識が強い事などは進出先市場におけるこのような状況を反映していると思われる。さらに、主要製品の多角化、主要取引先の多様化は、単に経済危機に対処するための方策にはとどまらず、進出企業の現地化を左右する決定的な要因でもあり、この点については後に詳しく検討することとする。

## 2.2 市場環境の変化と対応

今後5年程度以内に変化が予想される経営環境について見ると、第18表のようである。

第18表 予想される経営環境の変化

(単位：%)

	合計	自動車	電気・電子	その他機械
	100.0	100.0	100.0	100.0
主要製品の受注形態	17.1	23.1	15.3	13.8
主要販売先	22.9	35.9	18.1	17.2
主要製品の内容	30.0	33.3	26.4	34.5
製品の需要量	45.0	53.8	44.4	34.5
製品仕向地	10.0	12.8	9.7	6.9
製品価格	43.6	33.3	54.2	31.0
原材料調達先	17.9	12.8	11.1	41.4
原材料価格	10.0	2.6	12.5	13.8
外注形態	4.3	2.6	4.2	6.9
売上・仕入決済条件	0.7		1.4	
為替レート	23.6	20.5	26.4	20.7
現地政府の各種規制	10.7	10.3	8.3	17.2
労働市場・賃金	36.4	35.9	38.9	31.0
金融環境	6.4	10.3	6.9	
その他	1.4		1.4	3.4

注：複数回答のため、回答企業割合の合計は100%を超える。 、 、 は回答企業割合の高さの順位を示す。

これによれば、製品の需要量をあげる企業の割合が最も高く 45%に達する。業種的には自動車で 54%と最も高く、電気・電子で 44%、その他機械で 35%となっている。次に変化が予想されるのが製品価格で 44%、とりわけ、電気・電子では 54%と、経営環境の中で最大の变化項目となっている。なお、現地法人操業上の最大のメリットである低廉な労働コストについては、経済危機がむしろこれを一層促進した向きがあり、将来の経営環境の変化の項でも、労働市場・賃金を挙げる企業は 36%と、製品需要量、製品価格を下回っており、今のところ経営上の最大の関心事としては捕えられていない。無論、例えばマレーシアでは、人手不足とそれに伴う賃金上昇は依然経営上の脅威として捕えられてはいるが、これらは構造的な問題であり、長期的に対処は必要ではあるが、当面の差し迫った問題とはされていない。以下経営環境の変化としては、主要製品の内容（30%）、為替レート（24%）、主要販売先（23%）の順となっている。原材料調達先、原材料価格、外注形態など資材調達面での変化予想はその他機械を除いて比較的 low、いずれも 20%以下にとどまっている。その他機械の場合は、原材料調達先に関わる変化を予想する企業の割合が 41%と極めて高い。これは、その他機械の独立的な経営形態を反映して、仕入・外注においても日本本社への依存度が高く、原材料コスト並びに供給体制面での懸念を反映するものと見られる。現地政府の各種規制、金融環境等進出先国の制度・政策はいずれも 10%前後で、これらに関わる関心は総じて薄い。

更に、このような経営環境の変化に対応して、今後変更を予定する経営戦略の領域を見ると以下の様である。

第 19 表 今後の経営戦略の変更予定領域

(単位: %)

	合計	自動車	電気・電子	その他機械
	100.0	100.0	100.0	100.0
製品内容	43.6	33.3	41.7	62.1
受注形態	17.9	23.1	16.7	13.8
販売先	35.0	41.0	33.3	31.0
製品仕向地	11.4	10.3	13.9	6.9
製品価格	22.1	20.5	25.0	17.2
設計・開発機能	22.1	23.1	20.8	24.1
生産工程	20.7	20.5	19.4	24.1
仕入・外注先	13.6	10.3	8.3	31.0
コスト・経費	24.3	25.6	23.6	24.1
現地法人の本部機能	10.7	5.1	13.9	10.3
工場立地国	2.1		4.2	
財務戦略	16.4	17.9	20.8	3.4
人事・労務	17.1	17.9	18.1	13.8
その他	3.6	5.1	4.2	
不明	7.9	7.7	8.3	6.9

注：複数回答のため、回答企業割合の合計は 100%を超える。 、 、 は回答企業割合の高さの順位を示す。

これによれば、もっとも変化を予想しているのは製品内容（44%）と販売先（35%）に関わるものであり、コスト・経費（24%）、製品価格（22%）等のグループが続き、さらに設計・開発機能（22%）、生産工程（21%）、受注形態（18%）等の生産関連領域が挙げられている。その他機械の場合は、仕入・外注における日本への依存度を減らさねばならず、これが仕入・外注先に関わる経営戦略の変化予想を高いものとしている。このような経営環境、経営戦略についての大まかな見通しを踏まえつつ、以下ではこれらをより詳細に検討することとしたい。

#### (1) 需要量の変化

注目すべきは、経営環境の中で最も変化が予想されている製品の需要量は、問い合わせ等による裏付け調査によれば、需要量の大幅増加という前向きの意味で捕えている企業が大部分であることである。1999 年後半から始まった需要の回復は極めて急速で、これは、経済危機による落込み幅が大きかったという事以上に、より長期的な意味合いを持って受

け止められている。アンケートによる将来(5年後程度)の現地法人の売上水準の予想は、現状を100とすると、173と見込まれ、とりわけ自動車は213と極めて高い伸びが予想されている。一方、日本本社の(5年後の)売上水準は125と予想されており、現地法人の伸びに比べて停滞が明らかである。

このような製品需要に関わる楽観的な見通しは、経済危機の結果としての現地通貨価値の下落と、国内不況に伴う労働力コストの低減という、為替並びに生産要素価格面でのASEAN諸国の輸出競争力の大幅な上昇に裏打ちされていると言えよう。先に経営環境編でも見たように、労賃の上昇は押さえられ、現地通貨の対円為替価値は、危機以前に比べて少なくとも35%の低減を見ている状態にあり、輸出面でのこのような優位性は特に将来の強力な競争相手と見られている中国に対しても明瞭に発生している。

しかしながら、調査対象企業の予想売上伸張の内容を見ると、様々な要素が複雑に混入しており、売上数量の固定的取引先への増大という単純な図式からは程遠いもののがうかがわれる。以下に、予想される日系中小企業の事業伸張に関わる諸特徴を例示したい。

期待される売上伸張の内容を、売り先別の売上増加企業割合 売上減少企業割合という、いわゆるディフュージョンインデックス(D.I.)で見ると、第20表のようである。

**第20表 売り先別売上増加企業割合 売上減少企業割合のD.I.**

(単位: %)

	直接輸出					現地販売			
	合計	日本の 本社	日本の 企業	他のアジ ア諸国	欧米 先進国	合計	日系 企業	現地 企業	欧米系 企業
全業種	47.5	28.3	17.9	42.4	26.4	63.3	67.5	32.4	21.3
自動車	33.3	17.2	3.5	41.4	17.2	84.6	75.7	24.8	24.3
電気・電子	51.4	25.9	25.9	42.6	27.7	55.6	63.9	6.6	24.6
その他 機械	51.8	47.9	17.4	43.5	34.8	55.2	63.2	68.4	5.3

これによれば、輸出の場合は、その他の機械を除いた自動車、電気・電子いずれの業種でも、日本本社及び日本の企業への売上よりも、他のアジア諸国及び欧米先進国への輸出の増加の度合いが強い。また、現地販売においては、日系企業への売上増加の度合いがもっとも高いが、現地企業及び欧米系企業への売上増加の度合いもかなり高く予想されている。業種別には、自動車の場合、現地日系企業向けの次に他のアジア諸国への売上の伸びが最も高く予想され、域内分業が進む事を示唆している。また、現地での欧米系企業への売上の伸びもかなり見込まれている。反面、日本への売上の伸びは極めて低く予想されている。電気・電子産業では、これも現地日系企業への売上が最も伸びるが、他のアジア諸国、欧米先進国への直接輸出の他、現地欧米系企業への売上の伸びもかなりのものが見込まれている。その他機械の場合は、現地企業向け売上増加の度合いが極めて高いが、これ

は、日本本社との関連が相対的に弱まる中で、新しい販路を現地市場に求めようとする動きと見られる。

受注・販売の動向を総じて見れば、日本への販売面での回帰が一層薄れ、現地で販売を完結するという、販売戦略面での一層の現地化が予想されている。また、その中で、他のアジア諸国への輸出という域内分業体制が進むと見られ、現在とりわけその利点が認識されてはいないが、ASEAN 域内での自由貿易が促進される方向にある事も域内分業の円滑化を予想させる一つの要因となっていると言えよう。また、技術力のある企業は欧米への直接輸出、或いは欧米系の現地企業への販売というかたちで、そのグローバル化を進めて行く姿勢がうかがわれる。その他機械における現地への販売依存度の増大は、仕入・外注面での現地化に対応していると考えられ、現地調達・現地販売の方向が示唆されている。

上に見たように、現地販売における最大の販売先は現地日系企業であり、日系企業向け売上伸張の予想には極めて強いものがある。このことは、現地における大手日系企業と日系中小企業との事業関係がより一層強まることを示唆しているが、取引形態、内容等はいかなる変貌を遂げる事が予想され、この間の事情を次項に検討する。

## (2) 製品内容の多角化、販売先の多様化

先ず、製品内容についてみれば、これが大幅に多様化することが予想されている。調査対象企業のうち 59%が、将来製品内容を多角化するとしている。多角化の要因は様々であるが、その主要なものとしては、特に電気・電子では完成品のライフサイクルが短期化の度合いを強めており、さらに、部品面でも技術進歩のテンポが速まるとともに、高能力・高精度の新規部品の生産が要され、日系大手企業の発注内容が多角化かつ製品のライフサイクルの短期化が進んでいることに伴うものである。さらに、新しい動きとしては、技術的に現地部品産業の供給能力が限られていることから、高い技術力を有して進出した日系中小企業には、相次いで多数の大手日系企業から発注の引き合いがよせられていることである。例えば、自動車部品の熱処理業者では、日本では特定の大手自動車メーカーの下請であったが、進出先のタイでは、当社レベルの熱処理を行える企業は無く、これまで輸入部品に依存していた大手自動車メーカーの全てが同社に発注する見込みになっている。また、日系大手自動車メーカーのタイ現地法人の要請でタイに進出した冷間鍛造自動車部品メーカーの現地法人では、進出後現地での要請に応じて、他の日系大手自動車メーカーならびに日系大手機械部品メーカー系列の自動車部品現地法人のほか、大手建設機械メーカーにも納入するようになった。また、情報通信機器用板ばねメーカーのマレーシア現地法人では、従来の主要取引先である日系大手ミシンメーカーからの受注は 3 倍増が見込まれるが、同時に日系大手 AV 機器メーカーのビデオカメラ部品の新規受注を受け入れる予定である。これら新規受注の開始に伴って、製品内容が多角化すると共に、必然的に主要取引先も多様化せざるを得ない。ちなみに、将来主要取引先を多様化とする企業は、今次調

査対象企業の 66%に及んでおり、現在の主要取引先に特化するとする企業の割合 11%を大幅に上回っている。

更に、このような取引先の多様化は大手日系企業だけを対象とするものではない。経済危機後の ASEAN の輸出競争力の上昇は、欧米企業にも等しくあてはまる事であり、この際高い技術力を持った日系中小企業は、欧米企業（現地並びに本国）にとっても好ましい部品調達先になりつつある。例えば、自動車用音響機器のプレス金型並びにプレス製品メーカーのフィリピン法人には、ドイツのコンピューター部品メーカーから引き合いがあり、自動車・家電用溶接鋼管メーカーのタイ現地法人は米国メーカーに直接納入しており、金属熱処理業者のタイ法人では、経済危機後外資系自動車メーカーからの強い引き合いが来ている。また、情報通信機器用の板ばね並びに板ばね用金型メーカーには、英文ホームページ開設後間もない間に数千通の問合せがあったとされている。このような状況を反映して、今後の売上予想において、現地で欧米系企業への販売、または欧米への直接輸出の増加を見込む企業の割合は高くなっている。大手日系企業とは取引慣習も異なり、欧米系企業との直接取引にはそれなりのリスクも伴うが、反面、製品価格の交渉においては大手日系企業よりはかなり緩やとする向きも多く、これを重視する中小企業は少なくない。超大口の取引先とまではならないまでも、このような多様化した販売先を持つ事が、現地における事業基盤の強化に貢献することは明らかである。このような製品内容の多角化、欧米系企業をも含めた取引先の多様化は、先に見た経済危機からの脱却に際しての製品内容の多角化、取引先の多様化の動きの延長線上にあるわけでもあるが、単に危機からの脱却の方途に止まらず、今や進出企業が更なる現地化を推進する上での必然的な方向づけと見ることが出来る。

### (3) 製品価格の低下

製品価格の引下げは、自らは価格形成力を持たない部品産業にとっては常に経営上の最大の問題の一つである。その典型的な業界である情報通信機器部品の場合、製品需要量は急速に伸びているが、反面、とりわけ量産部品の場合、一旦ラインに乗った部品については、年を経るにつれ発注価格が急速に引下げられる傾向があり、特に発注元が大手日系企業の場合、この傾向が明瞭である。例えば、1993年にマレーシアに進出し、現在パソコン用 HDD センター軸を製造するメーカーでは、急速な値引きに対応してマレーシアに進出したが、日本では 1 個 80 円した部品が、現在ではマレーシア製品は 1 個 30 円で納入しており、これが 2001 年には 1 個 24 円に引き下げられる予定である。この間、大幅な機械設備の投資を行い、品質精度向上の要求に応えたが、現状既にこの価格レベルでは物理的にコストダウンの限界に達しており、これ以上の値引きには耐えられないとしている。同様な状況は、量産型、もしくは比較的技術レベルの低い汎用電気・電子機器を扱う企業には共通しており、これに対応して少なからぬ企業が人件費のより低い途上国へと相次いで現地工場を設立してきている。ASEAN4 の中ではインドネシアがこのような移転先であり、

ASEAN4 外では中国が有力な拠点である。この場合、アジア地域内で同一中小企業の現地法人間での取引が発生する。さらに、このような生産拠点の移動が大手日系企業で行われた場合は、進出日系中小企業の販売先もアジアの諸地域に分散・拡大する事となる。売上増加予想の仕向地として、電気・電子産業で他のアジア諸国への域内販売のかなりの増加が予測されているのは、多くがこの間の事情によろう。電気・電子関連企業の中にはこのような対応もいずれは限界に達するであろうことから、より付加価値の高い新製品の開発を目指す企業もあり、この場合日本の市場を見直すところも少なくない。加速する値下げ圧力に対しては、例えば、マレーシアに進出したパソコン部品切削加工業者の日本本社では、一方でインドへの進出を考慮するとともに、高付加価値製品として日本における電子ロツクの製造を考慮しており、タイに進出した情報通信機器プレス部品メーカーの日本本社では、日本での別途製品市場への進出を考慮している。製品価格低下への対応は多種多様であり、通常見られる機械設備の一層の合理化、より労働コストの低い国での工場建設、また、現地でのより有利な事業機会を求めての現地製品の多角化と販売先の多様化、日本市場に回帰しての高付加価値製品の開発など、企業の属する業界と企業自身の特性によって決定されて行くものと思われる。総じて見れば、対応策の決め手の一つとなるのは現地法人の技術集約度であり、集約度の高い企業はその技術力を背景に現地における市場を自力で開発・維持し得る可能性があるのに対して、集約度の低い企業はより低コストの生産基地を求めて複数地域に立地することとなる。これらについては、後に設計・開発と立地戦略の項でさらに検討する。

#### (4) 原材料仕入・外注体制

上に見たような生産・販売体制を支える原材料仕入・外注面での動向を見れば、第 21 表のようである。

**第 21 表 仕入先別仕入増加企業割合 仕入減少企業割合の D.I.**

(単位: %)

	日本から		現地並びに域内から		
	日本の本社	日本の企業	現地日系企業	現地企業	その他のアジア
全業種	1.4	2.2	45.0	33.6	24.3
自動車	5.1	5.1	35.9	28.2	7.7
電気・電子	0.0	0.0	50.0	33.3	30.5
その他の機械	0.0	3.4	41.1	41.4	31.0

これによれば、現在仕入・外注の 38%を占める日本本社、日本の企業からの仕入・外注が伸びるとする企業の割合は、減少するとする企業の割合とほぼ拮抗しており、総じて日

本からの仕入・外注の増加には極めて消極的な姿勢がうかがわれる。反面、現地日系企業、現地企業、他のアジア諸国からの仕入・外注はこれが増加するとする企業の割合は、減少するとする企業の割合を大幅に上回っている。すなわち、進出企業が原材料・外注面で日本に依存する度合いは相対的ながらも明確に低下する事が予想されている。これは、受注・販売面と同様に、仕入・外注面でも、物の流れが日本を経由せずに現地で完結することを意味している。よりマクロ的な視点からは、為替並びにコスト面での優位性を見込めない日本への素材面での依存度を減らし、これを出来得る限り有利な現地もしくは域内から調達しようとする経済原理に沿った現地化、地域化の動きが進みつつあるということが出来よう。とりわけその他機械の場合には、現地調達の増加見込みが極めて強いが、これは、独立性が強いだけに、現地大手日系企業への仕入れ依存度も低く、また、現地市場を目指した市場戦略の上からも、現地企業からの仕入れ依存度を高める方向にある事を反映していると思われる。

### 2.3 日本本社との分業関係並びに設計・開発機能

このように、現地の日系中小企業と、それらの日本本社とのリンクは年を経て希薄化する傾向にあり、現地法人は、いわば、現地もしくはアジア地域で形成されつつある販売・調達ネットワークの中で半ば自立的に経営しようとする姿勢が明確になりつつあるといえよう。先に見た現地法人への意思決定権限委譲の領域でも、現在、意思決定権限が圧倒的に日本本社に留まっているのは設計・開発分野と設備投資の2領域及び、度合いはやや弱いものの、営業・販売と企画に限られている。設計・開発に関わる意思決定権限の将来における委譲予想を見れば、ほとんど独立的な権限を付与するとする企業の割合は、現在の22%から、将来は29%へと増加するにすぎない。ただ、ある程度の権限は付与するとする企業の割合をも含めれば、現状の59%から、将来は69%へと増大する。また、設備投資について見れば、ある程度の権限委譲も含めれば、現在の75%から、将来は83%の企業がある程度までの権限を現地法人に付与する見通しである。

第 22 表 今後 5 年間の意思決定権限の委譲度合い変更予定

[( )内は現状] (単位: %)

		ほとんど独立的な権限を付与	ある程度の権限を付与	ほとんど権限なし	その他
企画	100.0	42.1(39.3)	43.6(42.3)	10.7(14.3)	3.6(3.5)
現地人事	100.0	80.7(75.7)	15.0(19.3)	2.9(3.6)	1.4(1.4)
経理・財務	100.0	45.0(42.9)	49.3(46.4)	4.3(9.3)	1.4(1.4)
営業・販売	100.0	57.1(50.0)	34.3(40.7)	7.1(7.9)	1.4(1.4)
設計・開発	100.0	29.3(22.1)	40.0(37.1)	24.3(34.3)	6.4(6.4)
生産・計画	100.0	74.3(69.3)	21.4(27.9)	3.6(2.1)	0.7(0.7)
設備投資	100.0	23.6(14.3)	59.3(60.7)	16.4(24.3)	0.7(0.7)
修理・メンテナンス	100.0	81.4(75.7)	17.1(22.9)	0.7(0.7)	0.7(0.7)
仕入・外注	100.0	75.7(69.3)	20.0(26.4)	2.9(2.9)	1.4(1.4)

これを現地法人と日本本社との間の分業体制に見れば、現地で設計・開発機能を有する企業の割合は現在の 32%から、将来は 51%へと増加する。

第 23 表 5 年後の国内親企業と現地法人との分業体制予想

[( )内は現状] (単位: %)

		日本本社と現地法人間の分業体制					不明
		(本社) (現地) 設計 工場 開発 工場	(本社) (現地) 設計 工場 開発 工場	(本社) (現地) 設計 工場 開発	(本社) (現地) 設計 工場 開発 工場	(本社) (現地) なし 設計 工場 開発 工場	
合計	100.0	32.1 (56.4)	31.4 (17.9)	7.1 (7.1)	12.1 (5.0)	7.1 (9.3)	10.0 (4.3)
自動車	100.0	41.0 (61.5)	23.1 (10.3)	10.3 (12.8)	17.9 (5.1)	5.1 (10.3)	2.6 ( )
電気・電子	100.0	27.8 (54.2)	37.5 (22.2)	4.2 (1.4)	9.7 (5.6)	9.7 (9.7)	11.1 (6.9)
その他機械	100.0	31.0 (55.2)	27.6 (17.2)	10.3 (13.8)	10.3 (3.4)	3.4 (6.9)	17.2 (3.4)

先に見た現地法人と日本本社間での権限の振り分けと分業体制の状況は、日本で開発された技術をもって、日本からの資金により、これらが希少な発展途上国で、同地において豊富な労働力を使用して生産活動を行なうという、地域間での経営資源の付与度に応じた効率的な生産体制を反映したものであった。これが設計・開発の領域での現地法人への権限委譲の度合いが高まるという事は、現地への技術移転が成功裏に行われ、将来は現地に

においても自立的な設計・開発を行えるようになるであろうことを示唆している。

現地での設計・開発機能の必要性については、現状の生産活動を維持し、取引先からのクレームまたはマイナーな仕様変更、更には製品の変化に応じた製造工程の段取り変更などに対応するための最小限の設計・開発機能が必要であるとする点では、進出企業の間でも大方意見が一致している。しかしながら、これをより純粹かつ高度な設計・開発機能の必要性ということに絞れば、ほぼ二つの方向が明らかになってくる。例えば、自動車のエンジン部品を生産するメーカーでは、発注元との設計・開発時点からの緊密な連携なしには新規受注は不可能であり、進出先国での新規販売先開拓のためには現地での設計・開発機能の保有が必須であるとしている。さらに、報通信機器用板ばね及びプレス金型メーカーのマレーシア現地法人は、これまでの国内開発・現地で生産というパターンの中で、国内生産の領域が縮小・短期化しつつある状況に照らして、いずれは現地にも十分な設計・開発能力の確立が必要であろうとしている。自動車電装品プレス部品並びにプレス用金型メーカーのフィリピン現地法人では、このような意味での現地法人の設計・開発機能の確立は充分可能であるとしている。同現地法人では、これまで現地で稼働中の 80 のプレス用金型のうち、日本製は 2 型のみであり、他はすべて日本人技術者の指導の下、CAD を使用しつつ、現地の技術者が設計・制作を行っている。同社では、今後現地設計要員を 10 名以上育成し、ゆくゆくは、現地法人による、欧米企業をも含めた金型設計図の販売を企画している。また、HDD 精密プレス部品メーカーのマレーシア現地法人では、金型製作（日本の関連会社に依存）を除いては、現地での技術者も育成、技術レベルは日本本社に比べてさほど劣るとは言えず、日本本社から技術面で独立することは可能としている。さらに、自動車用ガasket部品メーカーのタイ現地法人では、経済危機直後に日本人技術者 2 人は日本に帰国し、その後は日本人技術顧問 1 人の指導の下に、一通りのプレス金型を内製し、現地パートナー経営陣が経営を成功裏に取り仕切っている。同社では、日本本社との研究開発・技術面での協力関係は必須であるが、通常は技術面での本社の指導は要しないとしている。さらに、自動車、家電用溶接鋼管メーカーのタイ現地法人では、日本人は営業畑出身の社長のみで、設計・開発・技術面はこの社長の下に全て現地技術者に任せている。このように、現地で設計・開発機能を確認することは必ずしも不可能ではない例が多々見られる。重要なのは、現地での設計・開発機能の保有は、現地で新規製品を受注し、取引先の拡大を図っていく上での必須条件となる場合が多く、設計・開発機能の確立は、進出法人現地化の最大の決め手となっていることである。

これらの動きに対して、主として電気・電子部品関連の企業では、現地法人の機能は与えられた仕様に基づく生産機能が中心であり、最低限の設計・開発機能は必要であるが、現地企業存続の決め手は労働コストであり、技術面での要因はどちらかといえば二次的であるとする企業も見られる。例えば、民生用トランス、プリント配線基板メーカーのマレーシア現地法人では、元来生産活動には高度な技術を要さず、現地での設計・開発能力は必要ではあっても事業存続の決め手とはならないとしている。また、情報通信機器のプレス

部品を生産するメーカーのタイ現地法人では、設計・開発は全て日本の得意先と共同で行っており、現地での設計・開発機能は不要であり、また、現地の技術水準に照らせば不可能であるとしている。

総じて見れば、扱い製品が、生産工程の大きな流れの中で川上に位置し、製品の技術的レベル、デザインレベル等に高度のものが要され、これらに関して現地における発注先との緊密かつ頻繁な連携を要する分野では、現地での高度の設計・開発機能の保有が必須とされ、プレス金型等はその例であろう。このような企業が長期的に現地化の路線を進めるためには、現地従業員への技術移転が成功裏に行われねばならず、技術的な独立が現地化の決め手となる。これまで取引のなかった現地日系企業、または欧米系企業など新たな取引先を開拓・維持して行こうとする場合にも、当然ながら現地での設計・開発機能が要され、これが現地化の必須要件となる。後にも述べるように、現地上場など、より全面的な現地化を推進しつつある企業は、技術面での独立をその重要な要件として捕えている。逆に、現地への技術移転を意図しながらも、これに成功していない多くの企業は、技術面での制約が今後の現地での製品多角化、販売先の多様化の際の制約要因となり、長期的に現地経営を圧迫する決定的な要因となって行くことが予想される。

なお、その他機械については、業種・業態が多種・多様であるため、グループとして技術面での何らかの方向性を見出す事は困難である。ただ、自動車、電気・電子に比べれば、技術進歩の度合いは総じて緩やかと見られ、しかも、先にも見たように、仕入・外注及び販売面で現地依存度を高める傾向に照らせば、技術要因もさることながら、現地色の強い進出企業として、現地企業との競争、現地市場の開拓など、別の性格の対応が重要になってくると見られる。当調査の焦点が、自動車、電気・電子関連の進出企業に在る事から、その他機械に関するより詳細な検討は別の機会に譲ることとしたい。

## 2.4 金融・財務

経営環境編でも見たように、ASEAN 4 における経済危機の後遺症は各国の金融部門に膨大な不良資産として残っており、金融システムはいまだ脆弱で再建途上にある。現在進められている主要銀行における不良債権の整理、資本構成の是正、監督体制と金融関連法制度とその執行体制の強化、金融並びに資本市場システムとその活動に関わる透明性の増大などは、国際金融機関などの助言の下に政策改革の中心的な課題とはなっているものの、現在の緩慢な進捗状況に照らして、その早急な実現は危ぶまれている。市場における長期資金の供給源となるべき長期国債、社債等長期資金市場の育成も、早急には期待出来る状況には無い。進出日系中小企業にとって、現地での金融市場は、金利が高い、日本での調達が可能等の理由で、短期資金の一部を依存するにとどまっており、このような状況は当面急速に変わることは予想されない。また、借入をするには現地法人の財務状況が、今次危機に伴う業績不振と、特に、膨大な為替差損のため大幅に悪化しており、現地金融機関から支援を受ける状況には無いことも挙げられる。

ただ、最近の動向としては、タイをはじめとして、金利がかなり低下して来ていること、また、日本本社の担保不足のため、日本からの金融支援がかつてのように潤沢には望み得ないことから、現地で不動産を所有する企業は、短期のみならず、長期の資金をもある程度現地で調達することを考慮しはじめている。また、日本からの、もしくは外貨による資金調達には、常に為替リスクが付随しており、今次経済危機の教訓に照らして、現地法人の金融は現地建ての通貨で調達することが安全かつ明瞭であるとする向きが多い。

今次調査によれば、今後現地金融市場への依存度が大いに高まると予想する企業は短期運転資金、長期運転資金、設備資金のいずれにおいても依然 20%を下回っている。しかしながら、ほとんどあるいは全く依存しないとする企業の割合も現状の 60%台から 40%台へと大幅に減少しており、代わりに、ある程度依存するとする企業の割合が 30%台半ばに達している。大いに、またはある程度依存すると企業の割合の合計はいずれの資金についても 50%を超えており、日本における金融事情の諸困難に対しての現地金融市場への期待感がこの背景にあるものと思われる。

これまで現地金融機関から積極的に資金調達を行って来た企業は、大手日系企業または欧米企業に直接販売もしくは輸出している、大手商社が資本参加している、または合弁現地パートナーが経営の主導権を握っている等、その信用力が現地金融機関に明白な企業を中心である。たとえば、CD-ROM 用精密プレス部品メーカーのマレーシア現地法人では、マレーシア政府の中小企業金融促進の動きもあって、最近になって、日系銀行をも含めた全ての現地取引銀行の借入金を肩代わりするので、現地銀行をメインバンクとするようにとの申し出を現地大手銀行から受けるなど、強い信用を確立している。また、同社をはじめ、金属熱処理業者のタイ現地法人、HDD ダイカスト部品メーカーのマレーシア現地法人等でも、従前より現地の証券市場に上場する計画を持っており、これにより直接金融の道をも開くことを企図している。上場のメリットは単に資金面に止まらず、優秀な現地の人材が得易くなる等の効果も大きく、資金面での現地化は、現地法人の日本本社からの独立のもう一つの主要要件でもあると言えよう。

## 2.5 設備投資並びに立地戦略

今次調査によれば、回答企業の 52%が今後 5 年程度以内に設備投資を予定している。

第 24 表 設備投資計画

(単位：%)

		今後5年以内のアジア地域の 設備拡張・縮小・撤退				予定投 資金額  平均 (百万円)	投資地域				
		拡張の 予定が ある	縮小・ 撤退を 予定	変化 無し	不 明		も現 在の は現 地法 内 に 新 設 張	他 の ア セ ア ン 国	中 国	そ の 他	
合計	100.0	52.1	2.1	44.3	1.4	184.0	75.3	6.8	16.4	4.1	
所在地別	タイ	100.0	65.3	2.0	32.7		161.6	84.4	3.1	2.5	3.1
	マレーシア	100.0	39.0		58.5	2.4	252.5	50.0	6.3	43.8	
	フィリピン	100.0	43.5	4.3	47.8	4.3	235.7	80.0	10.0		20.0
	インドネシア	100.0	57.9	5.3	36.8		118.6	81.8	9.1	9.1	
	シンガポール	100.0	50.0		50.0		83.3	75.0	25.0		
業種別	自動車	100.0	46.2		53.8		159.1	94.4	11.1	5.6	
	電気・電子	100.0	56.9	1.4	38.9	2.8	224.1	70.7	7.3	19.5	2.4
	その他機械	100.0	48.3	6.9	44.8		103.0	64.3		21.4	14.2

1 社平均の設備投資金額は 184 百万円と、かなりの額に上る。このような状況は、現在進みつつある受注・販売の回復並びに拡大が極めて力強いものであり、各企業がこれに前向きに対処しようとしていることを示すものである。内容的には、これまでの受注・生産体制の延長上に、受注の増大に対応して設備を拡張しようとするものの外、新製品受注のために設備投資を行う、新規販売先の受注に応じて設備拡張を図るなど、製品の多角化、販売先の多様化に対応する設備投資も少なくない。設備投資の立地先としては、設備投資を予定している企業の 75% が現在進出している国を予定しており、様々な要因を考慮した上で、これまでの投資の立地戦略、並びに進出先国での経営環境に概ね満足していることが示されている。しかしながら、国別に見ると、マレーシアに進出した企業で設備投資を予定しているのは 39% と、その割合は ASEAN4 の中で最も低く、さらに、地理的には、設備投資予定企業の 4 割以上が中国に投資を予定している。これは、これまで言われてきたように、マレーシアが趨勢的に労働力不足経済に移行しつつあり、低賃金を主因に進出してきた企業の投資マインドが慎重化し、さらには、より労働コストの低い中国等へと投資の目を向けつつあることを反映していると言えよう。実際、サンヨー電機のように、大手家電企業の中にはマレーシアから主要機能を中国に移転したところもあり、このような動きは今後進行するものと思われる。進出中小企業の中には、このような発注元企業の移転はシンガポールの例からも経験しており、既に中国に何らかの形で、生産拠点を建設し

ているところが少なくない。即ち、既に中国に進出済みか、あるいは委託生産の形で(設備貸与、技術指導等を行って)、中国に拠点を建設している。

調査対象企業の中で、製品価格が急速に低下する傾向のある電気・電子機器部品を扱うところでは、これまでもコスト要因と大手企業の立地政策に応じて、複数の地域に現地法人を設立した企業も少なく無く、このような企業は扱い製品の内容に応じて、それぞれの製品の生産拠点を各国に振り分けてきている。すなわち、より加工度の高く技術集約的なものは NIEs、より加工度の低いものは ASEAN、そして、最も単純な労働集約的なものは中国と言った具合である。このような企業にとっては、各生産拠点で何を生産するかを機敏に決定し、また、必要とあらば、生産拠点間で製品あるいは半製品を移動することも要され、営業並びに生産面での調整が、日本本社の主要な機能となっている。

### 3. 今後の課題 グローバル化の中での機械関連日系中小企業

我が国大手機械産業を巻き込んで進展する世界的な機械産業のグローバル化の中において、我が国機械関連中小企業は ASEAN4 への生産拠点の建設によってこれに対応した。多くの企業が絶え間無い努力の結果、日本並びに日系の大手機械産業を支える貴重な役割を果たしてきたと言えよう。立地先国としての ASEAN4 の選択は、その地理的、文化的な利点のみならず、受入国の進出企業に対する適切な誘致施策、一部の国を除いた政治・治安面での安定性の維持等により、進出企業の努力に報いてきたと言えよう。また、緩慢ながらも進む域内交易の開放、各国における金融制度改革等、立地先としての ASEAN は総じて適切な選択であったと言えよう。経済危機も、一時的な打撃としては深刻なものはあったものの、これを耐え得た企業にとっては、為替条件の好転と需要の急反発によって、新たな活気を帯びた市場が現出しつつある。

さらに、途上国経済の視点からは、日系進出企業が進出先国の経済発展に及ぼした貢献は計り知れず、今次経済回復の中にあっても、輸出が回復の原動力となっていることに反映されるように、現地における進出企業が極めて大きな役割を果たしていることが推察される。この中において、機械関連の日系中小企業は、単位投資金額当たりの雇用創出度が大きく、途上国労働者の所得増大に大いに貢献していることが明らかである。また、技術面でも、現地下請企業並びに従業員の技術レベル向上に貢献していることは明らかであり、日系企業に定着しなかった従業員も、日系企業で習得した技術を他企業で使用したり、中には自ら工場を設立するなど、技術移転の実をあげているといえよう（例えば、インドネシアに合弁会社を設立した工業用クロームメッキ業者の場合には、退職した現地従業員 2 名がそれぞれ工業用クロームメッキ工場を現地で設立し、インドネシアでは初めての現地資本で、日本からの技術を用いた斯業の工場となっている）。

今後予想される趨勢としては、現在の我が国の製造業を取り巻く基本的な経済環境が変わらぬ限り、機械産業の海外展開の趨勢は続かざるを得ず、機械関連中小企業に対する進出圧力も引き続き強いとも思われる。低い労働コストを追い求める企業にとっては今や中国が戦略的な立地国になり、さらに、インドを視野に入れている企業も見られる。また、中には、大手企業によって東ヨーロッパ、中南米等への進出を打診されている企業もある模様で、コスト削減のための海外進出のプロセスに終わりは無いとも言えよう。また、中国についてみれば、その WTO 加盟により、今後同国の工業生産が効率化され、製品の品質並びに価格競争力が向上するのは明らかであり、これが ASEAN4 に立地する機械工業への影響については、これからも注意深く観察する必要がある。

今次調査からも明らかなように、企業進出の経済的意味は、我が国に豊富な技術と資本をこれらが希少で労働力の豊富な途上国に移転することによって、その経済的意義を果たしてきた。この代償は、我が国における産業活動の空洞化であり、中小企業においては、貴重な人材と技術資源の投資であり、また、資金の進出企業への固定化である。この点に

ついてみれば、これまで中小企業の日本本社がかかる代償に対して得た報酬は未だ極めて少ない。進出の歴史が古い一部の企業の中にはこれまでに充分投資の回収を行ったところがあるのに対して、1990年代の後半以降進出した企業にはこのような余裕はほとんど無い。逆に、経済危機による出資金の減価と貸付金の滞留は、表面には出ないものの、日本本社の損失となってその体力を消耗させている。これは、進出以後未だ日が浅いことと、経済危機という予想外の事態にもよるが、今後どのくらいの期間で、また、どのような形で投資の回収が行われるかについて長期的なビジョンを持っている企業は少ない。今次調査でも明らかのように、物の流れは加速的に日本国外で完結する体制が進み、物の流れに伴う諸権益は日本本社の手からますます離れて行こう。この中にあって、より技術集約度を高めるべき日本本社にあって、数少ない技術者は、日本本社と進出企業の双方に割かれねばならず、その技術者不足は深刻の度合いを増そう。このような問題は、特に製品のライフサイクルが短期化し、技術革新のテンポが加速し、製品価格の下落がより一層早まり、また、一部のASEANの国では遠からず労働コストの上昇が再燃するであろうこと等を考慮すると、進出現地法人の経営上の負担が日本本社の経営を圧迫し続ける可能性のあることを示唆している。このような日本本社に対する経営上の圧迫要因は、日本本社による進出企業の支援余力を減殺するのみならず、本来日本本社が追求すべき技術集約化、高付加価値化、そして研究開発型企業への転換という新たな分野への転進をも妨げかねない。

このような問題への対応は個々の企業が属する業種、主要製品、製品の市場、進出企業の業態等によって千差万別であり、一概に最良の対応策を提示することは不可能である。共通して言えることは、当り前のことながら、進出企業の日本本社への人的、資金的な負担を最小限に止めることである。このための方途を考慮するに際しては、個々の企業の製品に体化される技術集約度が大きな意味合いを持って来る。技術集約度の低い製品においては、海外進出の意義は進出先国における低い労働コストであり、この要因の変化に応じて進出戦略が検討されることになり、一概に現地化を追求することは賢明とは言えない。少なからぬ中小企業が複数の途上国に生産拠点を有しているのも、かかる戦略の帰結と言える。日本本社は、複数の生産拠点間での最も望ましい分業体制を維持すべく、企画並びに受注・販売活動の中核となり、最適な分業体制維持のための調整機能を果たさねばならない。また、新たな進出を企図する場合は、それに要される資本並びに人的コストを総合的に判断し、あらゆる要素を考慮して、進出の可否を判断することが求められよう。この際、現在急速に進行中の物の流れの日本離れが、日本に残る本社にとってどのような意味合いを持つものが特に検討されるべきであろう。投入した資源のコストがどのような形態で、どの位の期間で、相応の利潤を伴って回収され得るのかという、投資に関する最も基本的な費用と便益の検討があらためて行われるべきと思われる。

技術集約度のより高い製品を扱う企業に関しては、その典型的な対応策は、現地化を通しての現地法人の自立であろう。現在一部で既に進行中の設計・開発機能の移転はこのた

めの決め手であり、これにより製品の多角化、取引先の多様化が可能となり、現地での自立的な企業活動が可能となる。現地での設計・開発能力の保持は、日本本社との連携を保ちつつも、本社での技術面での負担を大幅に減らし、本社にそれ自身の新しい路を進む余裕を与えよう。さらに一つの決め手は、金融面の自立である。現地ですべてに金融の路をつけることで投資の決定権限が移譲され、真に自立した企業となることができる。この意味で、現地上場を目指すことは、金融の自立への最終的な決め手となるものと見られる。かくして自立した現地法人は、日本本社の負担となることはなく、むしろ本社からのこれまでの資金援助に対して、借入金の返済を順調に行い、また、資本金は純資産の増加に伴って本社の資産を増強する。特に、現地で上場されれば、日本本社にはキャピタルゲインがもたらされることとなる。

しかしながら、このような現地化には多くの困難が付随している。まず、日本本社において既に不足している技術者を現地法人に貼り付けることは極めて難しい。反面、現地においては、現地従業員が定着せず、技術移転が容易に行われぬ。金融面では、長期金融を始め長期資金市場は未発達で、むしろ、上場による直接金融への依存が具体的な方策として考慮されている。これらの問題への対処は、単に一個の民間企業の努力では及ばない面もあり、何らかの公的配慮が要される領域でもあろう。公的配慮の内容としては、一方で直ちに効果のある現地法人に対する部分的な支援策が取られると同時に、他方では途上国サイドでの政策改革・改善を促進するという方策が採られねばならない。これらの方策を具体的に検討することは当調査の目的を超えることから、詳細な検討は別の機会に譲られるべきであるが、例えば、部分的な施策の例としては、日本政府による技術専門家派遣援助の拡大が一例に挙げられる。また、途上国政府の現状の施策の中にも手直しを要する領域は少なくないはずである。また、より長期的な途上国の政策改革・改善については、この稿の経営環境編で述べたように、金融部門の改革が ASEAN4 のいずれの国でも進められねばならないし、また、タイのように、教育制度の改革により、国民全般の技術・教育レベルの向上が追求されるべきであろう。いずれの場合も、これらの方策は個別中小企業の実力の範囲外であり、政府レベルでの対応が必要とされる。機械関連進出中小企業がこれからも行うであろう途上国経済発展への貢献を考慮すれば、このような対応は、政府施策の対象として取り上げる意義のある領域であるということができよう。

以上

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けた（社）中小企業国際センターが2000年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に調査部が一部編集したものである。

## 中小公庫レポート No.2000-3

発行日 2001年2月  
発行者 中小企業金融公庫 調査部  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1-9-3  
電話 (03) 3270-1269  
(禁 無断転載)