

アジア太平洋研究所資料

18-06

中所得国の新展開

東南アジアが主導するグローバル・バリューチェーンの展開

(2017年度)

2018年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

〈アブストラクト〉

本報告書は、アジア太平洋研究所の「アジアの中所得国の新展開」研究会の2017年度の研究成果をまとめたものである。本研究のセールスポイントは、中所得国アジアの企業がバリューチェーンを統括し始めている状況に初めて光を当てる点にある。そうした状況を示す断片的な情報は多いが、それらを体系的に分析したものは極めて少ない。経済秩序のあり方が、日本を仮想トップとするような20世紀までの雁行型経済発展モデルが大きく変貌しつつあるアジアにおいて、アジア中所得国の台頭をグローバル・バリューチェーンの観点からとらえ、日本・関西企業のおかれた立場の変化を明らかにする。こうした点を正確に理解することは、新しいタイプの競争が出現した21世紀のグローバル経済において、持続的な発展戦略を構築するうえで不可欠である。

2018年3月

〈キーワード〉「アジア」・「中所得国」・「グローバル・バリューチェーン」

〈研究体制〉

リサーチリーダー 後藤 健太 関西大学経済学部教授
リサーチャー 小井川 広志 関西大学商学部教授
リサーチャー 夏田 郁 立命館アジア太平洋大学国際経営学部
事務局 馬場 孝志 アジア太平洋研究所

〈執筆者〉

第1章 後藤 健太「中所得国の新展開と21世紀のアジア経済」
第2章 後藤 健太・夏田 郁「タイ・アパレル産業の新展開：アパレル産業の構造変化と機能高度化」
第3章 小井川 広志「マレーシア・パーム油バリューチェーンの拡大と日本企業の新戦略」
第4章 後藤 健太「アジア中所得国の新展開とそのインプリケーション」

概要（エグゼクティブ・サマリー）

同研究会では、アジア中所得国に注目し、その企業が統括するグローバル・バリューチェーンがどのように形成され、展開しているのかを明らかにすることを目的とした。

これまでグローバル・バリューチェーンといった場合、中所得国企業は先進国企業が統括するバリューチェーンの中で労働集約的な機能を担うことで参加し、高度化の機会を実現するという見方が中心だった。しかし近年、こうした国々でも購買力を持つ中間層が増加し、彼らを対象とした内需とその周辺を含む地域市場向けのビジネスが大きく伸びている。また、地場資源に根付いたバリューチェーンの場合、そうした資源を持つ中所得国の企業が、生産と流通をグローバルなレベルで組織化する事例も見られる。こうした中所得国アジアが生み出す新しいアジアのダイナミズムを前提とした場合、これまでの日本や欧米などの先進国企業が統括するバリューチェーンの分析だけでは、その地域に生まれる新しいビジネスチャンスや高度化の機会の可能性を把握することはできない。

以上の問題意識から、本年度の研究会ではタイとマレーシアといったアジア中所得国の企業が統括するバリューチェーンの展開に注目した。タイに関しては、内需向けのアパレル産業にフォーカスを当て、現地調査を通じてその市場形成における地場企業主導の生産・流通ネットワークの実体を明らかにした。また、マレーシアについては、パーム油関連のバリューチェーンを担う現地企業にフォーカスを当て、そのネットワークに日本企業が参画し、新たなビジネスチャンスの実現可能性について検証した。こうした分析を通じ、このアジア中所得国が統括するバリューチェーンの展開が、日本企業の今後のアジアへの展開戦略に、いかなるインプリケーションを持つのかを検討した。

2018年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

「アジアの中所得国の新展開」研究会

リサーチリーダー 後藤 健太
(関西大学経済学部教授)

アジアの中所得国の新展開研究会報告書

目次

第1章 中所得国の新展開と21世紀のアジア経済	
1. はじめに.....	4
2. 研究の視座と報告書の構成.....	5
第2章 タイのアパレル産業の新展開：産業構造の変化と機能高度化	
1. はじめに.....	7
2. グローバル・バリューチェーン・アプローチ.....	8
3. タイのアパレル産業の現状.....	14
4. 調査の概要と主なファインディング.....	17
5. おわりに—日本企業へのインプリケーション.....	22
参考文献.....	24
第3章 マレーシア・パーム油バリューチェーンの拡大と日本企業の新戦略	
1. はじめに.....	27
2. パーム油バリューチェーンのダイナミズム.....	29
3. パーム油産業がもたらすビジネスチャンス.....	40
4. マレーシア・パーム油産業と日本企業.....	49
5. おわりに：アジアが主導するバリューチェーン.....	52
参考文献.....	53
第4章 アジア中所得国の新展開とそのインプリケーション	
1. 第56回関西財界セミナーでの問題提起.....	55
2. 共生のための競争と接続力.....	56
参考文献.....	58

第1章 中所得国の新展開と21世紀のアジア経済

後藤健太

1. はじめに

戦後の目覚ましい経済成長を実現したアジアは、世界経済の中で着実にそのプレゼンスを高め、20世紀の終わりごろには「世界の工場」として確固たる地位を築いた。また21世紀に入ると、今度はアジアが工業製品のサプライヤーから「消費者」および「投資家」としてグローバルなレベルで重要なポジションを担う主要なアクターへ転換するという、ある種の分水嶺を迎えたかのように見える。すでに一人当たりの所得水準で日本を大きく越えたシンガポールや香港について、その経済的機能がアジアはもとより世界においても重要となった点は広く認められているところであり、議論の余地はない。しかしこうしたアジアの「先進国」のみならず、中国をはじめマレーシア、タイ、インドネシアやベトナムなどといった「中所得国」が次々と台頭し、域内の国際経済秩序の形成と展開により能動的に関わるようになってきた。こうした新しい展開の結果、日本を含めたアジア域内の経済の結びつきや企業間関係のあり方が一気に「多様化」し、また「多極化」といった質的变化がマクロなレベルで起こっている。日本経済と企業にとっては、このように存在感を急速に高めてきたアジア中所得国と今後どのように向き合い、発展を目指すべきだろうか。本研究会では、昨年度（2016年度）から継続して、こうした問題意識に立ち、アジアと日本の関係の「多様化」と「多極化」、そして日本企業の今後の戦略的インプリケーションについて考察してきた。

2016年度を含め、本研究会では一貫して国際的な生産・流通ネットワークという、アジアの経済統合の最大の特徴を現状認識の基本とし、その中で具体的産業の分析を行ってきた。すなわち、生産プロセスや機能の分断化（フラグメンテーション）が進んだ結果、個々のプロセス・機能がそれぞれの生産要素集約度・技術水準に適合的な立地に展開し、国境を越えた分業体制の広がりを目の前に、それが中所得アジアの国々がどのように主体的に関わるようになってきたのか、という視点である。

これまで日本が一定のリーダーシップを発揮しながらアジアの国々と関わることで域内の発展を支える一種の国際経済秩序を形作り、その中で自らも発展してきたような明確な潮流が終わろうとしている。換言すれば、従来型のアジア域内における雁行形態型、あるいはキャッチアップ型の序列・階層に準じた発展パターンに従わない、多様な発展ダイナミズムが起りつつあり、その主要なアクターとしてアジアの「中所得国」が台頭してきている、というのが本研究の2年間の蓄積で得た一つの結論である。こうしたアジア中所得国の重要性がこれまで以上に大きくなり、さらには従来型の序列を大きく揺さぶり、時には逆転させるような現象がみられるようになったことは、従来の日本を仮想トップとしたような「一極的」な域内の工業生産秩序に大きな変化が起きていることを端的に表している。

2. 研究の視座と報告書の構成

こうしたアジア経済のダイナミズム観を前提に、本研究会では日本経済・企業とアジアとの関係を、とりわけその多極化・多様化に注目し、まずはその現状を整理して理解することを試みた。今年度の研究では、アジアの中所得国の中でも「高中所得国 (Higher middle-income countries)」に属するマレーシアおよびタイ焦点を当て、こうした国々の企業によって統括されている生産・流通ネットワークの形成と展開に注目した。

その結果、多様化と多極化を軸に変容し、さらなる統合を進めているアジアで日本が今後生き抜いていくためには、アジア企業が統括する生産・流通ネットワークの中で自らの強みを発揮できるポジションを開拓し、そこにスムーズに接続していくことが肝要となるという、昨年度の研究会で得た知見を再確認するような結論に至った。この際の接続については、マクロ・ミクロの両レベルで異なる課題がある。

日本経済、あるいは関西経済というレベルでは、アジア企業と地場経済をどのように接続するかというのが課題である。本年度の研究会で対象とした中所得アジアの企業が統括する生産・流通ネットワークにいかに参画するかという点が、大きな戦略的視点となる。

本稿は4章建ての構成を取っており、次章以降では以下のような論点を展開している。第2章「タイ・アパレル産業の新展開：アパレル産業の構造

変化と機能高度化」(後藤健太・夏田郁)では、タイのアパレル産業に焦点を当て、タイの企業がどのようにして国内および近隣諸国を含めたリージョナルな経済圏においてバリューチェーンの構築を行っているかを分析している。ここでは、これまでほとんど研究蓄積のなかった、主にタイの富裕層・中間層向けに、独自ブランド・デザインで市場を形成しているタイのアパレル企業が、労働コスト(賃金)の急上昇と労働力不足によって、これまで担ってきた労働集約的な生産機能の競争力低下にいかに対応しているのかを、フィールドワークを通じて明らかにしている。そこでは、(1)生産工程の外部化と海外の生産体制の組織化と統括(2)国内アパレル市場へのビジネスの集約、あるいは転換による、より高付加価値機能へのシフト、そして(3)製造から流通、あるいはアパレルから飲食業などへと、業種の転換あるいは取扱品目の拡大によるビジネスの多様化、という戦略的対応がとられていることが明らかとなった。こうして、魅力を増しつつあるタイなどの中所得国市場で、日本企業が新たなビジネス機会を見出そうとする際、これまでの海外進出戦略とどのような違いがあり得るのかを考察している。

第3章「マレーシア・パーム油バリューチェーンの拡大と日本企業の新戦略」(小井川広志)では、マレーシアのパーム油産業に焦点を当て、いかにマレーシア企業とそのバリューチェーンを統括しているかを明らかにし、日本・関西企業がそうしたチェーンに参画することで新たなビジネス機会を実現する可能性を提示している。マレーシアのパーム油産業は、その展開がマレーシア政府と企業によって進められてきた側面が強く、こうした主体がバリューチェーンの主導権を握り、統括している。先進国企業が主導することの多いグローバル・バリューチェーンの在り方としては、ユニークなものであるといえる。過去において日本の技術が同産業に関連した分野で威力を発揮する余地もあった。しかし現在は日本の技術・企業を必ずしも必要としない形で、このバリューチェーンがさらなる進化を遂げているのである。ただし、この産業分野でも課題がないわけではなく、同産業の今後の持続的な発展に向けた課題解決とさらなる高度化に、日本企業が果たせる役割は大きい。こうした背景をベースとし、本章では日本企業が貢献し、自らのビジネス機会を展開する可能性のある具体的領域を提示している。

そして第4章「アジア中所得国の新展開とそのインプリケーション」(後藤健太)では本研究会を総括し、昨年度の知見と合わせて、変貌するアジアの地域経済秩序とその中における日本・関西企業へのインプリケーションを考察している。

第2章 タイのアパレル産業の新展開：産業構造の変化と機能高度化

後藤健太・夏田郁

1. はじめに

本稿は、タイのアパレル産業に焦点を当て、アジア中所得国の企業が統括する国際的な生産流通ネットワークがどのように形成され、展開しているのかを明らかにすることを目的としている。こうした問題意識には、次のような背景がある。前章でも触れたように、これまでのアジア中所得国が国際経済に参入する際、先進国企業が主導して形成し、統括してきた生産・流通ネットワークに特定の機能・プロセスを担うという形が中心だった。そうしたアジアの国々は、相対的に豊富な安い労働力に基づく労働集約的なものに特化することで国際的な分業体制の中で比較優位を発揮し、高度化を目指すというスタンスが中心だった。

しかしながら、中国やマレーシア、さらにはタイといったアジアの中所得国では、その地場企業が統括者となって組織する生産・流通ネットワークも出現し始めている。こうした背景には、アジアの中所得国でも購買力を持つ中間層が著しく増加し、そうした消費層を対象としたビジネスが大きく伸びていることや、さらにはイノベーションがこれらアジア中所得国から生まれはじめているといった要因がある。

本稿では、タイのアパレル産業を事例に上記のような中所得国アジアの企業による生産・流通ネットワークの形成がどのように展開しているのかを明らかにすることを目的としている。80年代から90年代初頭にかけてはタイの一大輸出産業として外貨獲得と雇用の創出に大きく貢献したアパレル産業であったが、90年代に入ってから賃金の高まりから労働集約的な縫製機能における国際競争力の低下が顕著となり、今日に至っては労働者の確保も困難となっているような状況である。そのようななか、地場アパレル企業がどのような対応をとっているかを、現地調査を通じて明らかにする。

2. グローバル・バリューチェーン・アプローチ

本稿ではグローバル・バリューチェーン（Global Value Chain, GVC）アプローチを用いるが、これは、生産・サービスに関わるすべての経済活動（原材料・デザイン・生産・マーケティング・流通・小売り・ロジスティクス・R&D）を生産者から最終消費者までの一連の付加価値連鎖としてとらえ、分析するものである。GVC の視点では、世界に点在する各企業が、連鎖している経済活動において付加価値の貢献を行っていると捉えており、世界に広がる国際生産・流通ネットワークの分析に極めて有効である（Gereffi, 1999）。まずは簡単にこの GVC アプローチの概要を述べておきたい。

GVC アプローチでは、各産業をその統括（governance）形態に関して買い手主導型（buyer driven）と生産者主導型（supplier driven）の2種類に分類することが一般的である。買い手主導型のネットワークは、アパレル産業・玩具産業・履物産業に代表される労働集約的産業が典型的な産業の例であり、その付加価値連鎖の中では小売業が最も影響力を有していると捉えられている（Frederick and Gereffi 2011, Natsuda et al. 2010, Schmitz, 2006）。一方、生産者主導型ネットワークは、自動車産業・航空機産業・コンピューター・半導体産業が典型的であり、そこでは生産者が最も強い影響力を持っている（Sturgeon and Kawakami 2011, Natsuda et al. 2015）。これらの生産・流通ネットワークにおいて最も重要なアクターがこれを統括する主導企業であり、そうした主導企業は他の企業と非対称な力関係を通じてつながっている。とりわけ、買い手主導型ネットワークは、グローバル・バイヤーおよびトレーダーが、市場取引、アームズ・レングス（一定の距離がある）取引、モジュール取引、キャプティブ・ネットワーク取引及び階層的取引を用いた強固な統治力が存在すると考察されている（Gereffi et al. 2005, Schmitz 2006）。

アメリカ・ヨーロッパをはじめとする先進国におけるアパレル産業の小売業では、1990年代より大規模小売業者を中心とし、国外調達を重宝する大規模な産業リストラが実施された。例えば、アメリカでは、1992年に国内販売のアパレル製品の約49%が国内生産であったが、1999年には国内生産比率は12%まで激減した（Gereffi and Memedovic 2003）。アパレル製品におけるグローバル調達の発展は、先進国のグローバル・バイヤー・トレーダーが開発途上国に生産拠点もしくは生産委託のネットワークを有するアジ

ア NIEs のアパレル生産メーカーから商品調達を行う、「トライアングル型生産システム」を確立するに至った (Gereffi 1999)。これらのアジア NIEs 企業は、グローバル・バイヤーからの品質・コストおよび貿易協定に関する要求に対応し、世界中の中から最適な生産拠点を選択できる多国籍企業に成長した (Azmeah and Nadvi 2014)。

2-1 産業の高度化

産業の高度化は GVC 分析における、重要な視点の一つである。その先行研究の多くは、先進国が主導する国際生産・流通ネットワークに接続することで、途上国にあるような地場企業が製品、生産工程、さらには生産と流通の一連のプロセス面（機能）において高度化を進めることが可能となると主張している (Kaplinsky and Morris 2001, Humphrey and Schmitz 2002)。地場企業の GVC への参加は、グローバル・バイヤーからの技術及び資金へのアクセスを容易にし、生産工程を向上させることができると考えられているのである。Humphrey and Schmitz (2002) によると、地場企業は、(1) 生産工程の高度化 (process upgrading)、(2) 製品の高度化 (product upgrading)、(3) 機能の高度化 (functional upgrading)、(4) 産業間の高度化 (intersectoral upgrading) の4つのパターンにより産業の高度化を行うことができると提唱している (表 2-1 参照)。また、上記に加え、Palpacuer et al. (2005) は5番目の高度化のチャンネルとして、規模の経済および輸出市場の多角化による生産量拡大における高度化 (volume based upgrading) の存在を指摘している。

表 2-1 産業の高度化

高度化のパターン		高度化の特徴
1.	生産工程の高度化 (process upgrading)	新しい生産方式・技術の導入、生産工程の改善による生産性の向上
2.	製品の高度化 (product upgrading)	より付加価値の高い製品への移行および新製品の製品開発を通じた単位あたり付加価値の向上
3.	機能的高度化 (functional upgrading)	バリューチェーンにおける機能の向上（低付加価値機能から、高付加価値機能へのシフト）。
4.	産業間の高度化 (inter sectoral upgrading)	あるバリューチェーンで獲得した知識・技術の他分野のバリューチェーンへの転用・応用

出所：筆者作成

2-2 機能的高度化

機能的高度化（functional upgrading）において、4種類の生産（委託）方式が存在する（表 2-2 参照）。これは、第1段である OEA（Original Equipment Assembly）から、第2段階である OEM（Original Equipment Manufacturing）、次に、第3段階である ODM（Original Design Manufacturing）、最後に最も付加価値の高い OBM（Original Brand Manufacturing）の生産方式のシフトが行われると考えられている。以下、Goto（2007）の分類に従って、異なる機能高度化の諸段階を整理してみよう。第1段階の生産方式である OEA はアパレル産業では「Cut, Make and Trim (CMT)」と呼ばれている。この委託生産方式は最も付加価値が低く、グローバル・バイヤー・トレーダーは、生産にすべて必要な中間財およびデザイン（図面）を地場企業に提供し、地場企業はグローバル・バイヤーの指示通りに、裁断、縫製、仕上げを行う。よって、地場企業が作り出す付加価値は、安い人件費を用いた工賃のみである。第2段階である OEM は、「Free on Board-1 (FOB-1)」と分類できる。この委託生産方式では、地場産業は中間財の調達を自社で担当することとなる。しかし、デザインはグローバル・バイヤーから提供される。よって、地場企業が作り出す付加価値は、工賃と調達となる。第3段階である ODM は同じように決済条件ベースでいえば OEM と同様だが、調達が加わったことで「Free on Board-2 (FOB-2)」と区別される。この委託生産方式では、生産に関わる全てのオペレーション（生産・調達・デザイン）を地場産業が自社で担当することとなる。しかし、ODM で生産される全ての製品は、地場産業のブランドではなく、グローバル・バイヤーのブランド名にて市場に流通することとなる。この段階になると、流通・マーケティングを除くすべての生産活動を地場企業が担当する。そして第4段階である OBM は、生産者側が独自ブランドを展開するということから、決済条件は上記2つのものと同一であるが、大幅に高度な機能を担うことから、さらに「Free on Board-3 (FOB-3)」と区別される。この段階に到達すると、地場産業は生産、調達、デザイン、流通の全ての経済活動を行うことができる。よって、OBM で生産される全ての製品は、地場企業のブランド名にて市場に流通することとなる。OEM から ODM/OBM への高度化に関しては、とりわけ、ブランド開発は重要な鍵となる（Aspers 2010）。この点において、アパレル産業（ファッション産

業)は文化的・美的センスが重要視されるクリエイティブ産業としての側面が重要となり、いわゆる「4Bs」、すなわち①brains (デザイナー)、②brands (ファッション・ビジネス)、③brokers (小売業者)、そして④buyers (バイヤー)の協力体制・意思決定が最も重要な要因となり、効率的なファッションにかかわる人的資源の活用が、アパレル産業の付加価値向上において不可欠であると考えられている (Huang et al. 2016)。

表 2-2 委託生産と機能の高度化

委託生産方法	サプライヤー (地場企業)の機能的役割	グローバル・バイヤー (多国籍企業)の機能的役割
OEA (CMT)	組立	ブランド・デザイン・調達
OEM (FOB-1)	組立・調達	ブランド・デザイン
ODM (FOB-2)	組立・調達・デザイン	ブランド
OBM (FOB-3)	組立・調達・デザイン・ブランド	-

出所：筆者作成

2-3 地場産業と機能的高度化

多くの GVC 研究において、地場企業が生産委託により徐々に機能的高度化を行う事例が紹介されており、そのため国際生産・流通ネットワークへの参画が地場企業の高度化を促進するものとして肯定的に捉えられている。しかし、一般的には地場企業の機能的高度化はそれ程簡単なプロセスではないとの指摘が多い (Bair and Gereffi 2001, Kishimoto 2004, Smith et al. 2002, Tokatli and Kizilgum 2004, Van Grunsven and Smakman 2005)。その理由は、機能的高度化において、統括企業のコア・コンピタンス (他社にはないブランド力、マーケティング、小売、製品開発力などといった、統括企業独自の中核的競争力) が地場企業の同様な機能やプロセスへの参入バリアー (entry barrier) の役割を果たすからである。

買い手主導型の生産ネットワークでは、低所得国の企業は付加価値の高い経済機能から排除される傾向が高い。例えば、Bair and Gereffi (2001) のメキシコにおけるブルー・ジーンズ産業の事例によると、製品開発力・マーケ

ディング・小売のコア・コンピタンスはアメリカの企業に帰属するため、メキシコ企業は自社のアパレルブランドを開発することは出来ないと指摘している。同様に、中東欧地域のアパレル産業においても、西ヨーロッパからポーランド・ルーマニア・ハンガリーにおけるデザイン・マーケティング能力の移転は非常に限定的である。その結果、中東欧諸国は、高付加価値なデザインおよびマーケティングを行う西ヨーロッパに対して、単に低コスト製品の生産拠点としての役割を担っているだけである (Smith et al. 2002)。ただし、こうした途上国企業の高付加価値機能からの排除は、必ずしも非対称な力関係によるわけでもない。実際には、こうした企業が対象とする輸出市場向けの品質要求に応える能力が不足していることに起因することのほうが多い。

ところでアパレル産業における機能高度化における実証研究に関しては、Van Grunsven and Smakman (2005) の 1980 年代から 90 年代におけるシンガポールのアパレル企業の企業戦略と機能高度化の軌跡を考察したものが興味深い。この時期における国内企業の雇用戦略としては、中・大規模の OEM 企業（総売上における 75%以上の輸出比率）は外国人労働者を雇用する傾向が強かった。一方、中小 OEM 企業は外国人労働者雇用の際に発生する課徴金の支払いが困難であり、パートタイム・非正規の労働者を雇用する傾向が強かった。ビジネス戦略においては、地場・地域レベルの OBM 企業は海外直接投資の資金の欠如より、海外のサブ・コントラクト・ビジネスを強化した。一方、中・大規模 OEM 企業および OEM/OBM（混合ビジネス）企業は低コストの生産拠点を求めて海外直接投資を拡大させた。その結果、シンガポールのアパレル企業の中にはデザイン・マーチャンダイジング・サンプル作成及び地域生産ネットワークにおける統括としての機能を獲得するに至った。しかし、これらの企業において、OEM から国際水準の OBM ビジネスにシフトできる企業は皆無であった。多くの企業は、地場・地域のデパートやブランド力が弱いバイヤーに商品を提供するだけで、本格的な OBM ビジネスを行うには至らなかったのである。

上記の研究をはじめ、多くのアパレル産業に関する研究は、それをいわゆる労働集約的な輸出産業と捉え、途上国の工業化や経済発展との関連で分析したものが多いが、国内市場を対象とした高度化に関する研究の蓄積は実はまだ少ない。そうした研究としては、ベトナムやタイの国内市場向けのアパ

レル産業を分析した Goto (2014) や Goto and Endo (2014a, b) などがある。前者では CMT を中心に輸出を担っていたベトナムの国有及び外資系を中心とした企業群が、より零細で、時にはインフォーマルに活動していたような民間企業がこれまで主に担っていた地場・国内市場向けに参入することで機能高度化を実現しようとするダイナミズムを明らかにしている。そして後者においては、東南アジア最大のアパレル集散市場でタイの国内・地場市場向けのアパレル生産・流通を担っていた零細な民間縫製企業の機能高度化の可能性を検証している。いずれの研究でも、機能高度化における国内市場の重要性に言及しているが、同時にそうした伝統的に国内市場を担ってきた企業が、これまで国際的な生産ネットワークに関わってこなかったことから、生産工程および製品品質の高度化に多くの課題がある点が指摘されており、さらには国内市場向けアパレルを展開する上での障害として、知的財産権の保護などといった制度的不備などを上げている。

一方で、先進国の同産業に関する研究はさほど多くないが、Evans and Smith (2006) がロンドンにおけるアパレル企業の衰退とクリエイティブ産業へのシフトについて検証している。競争の激化とコスト（賃金）の上昇により、1980年代には3000社あったアパレル企業が、2004年には150社にまで減少した。これに伴い、ロンドンで工場閉鎖・失業・脱工業化などといった大きな社会的変化が表面化した。このような著しい産業衰退の下、ロンドンのアパレル企業は国際生産・流通ネットワークにおける新しい機能、とりわけ、非生産部門に関連した機能の獲得を企業戦略の中心に据えるようになった。これらの具体的な戦略の中身としては、イギリス大手のバイヤーやニッチ・マーケットへの対応力、海外移転、デザイン重視の高度化、異なる水準の生産・デザイン・CMT を結合させることによるリスク分散といったものが中心となっている。

本稿では、これらの先行研究を踏まえながら、タイの国内市場向けにブランド・ビジネスを展開するアパレル企業に焦点を当て、そうした企業が、購買力をつけてきた都市部の中間層の出現に伴うアパレルの内需の拡大にどのように対応しているのかを、機能高度化という視点を中心に据えて検討する。これまで海外企業主導の輸出型生産・流通ネットワークの中で CMT 機能を担ってきた輸出ビジネス中心の縫製企業や、限りなくインフォーマルに近い形で操業してきた伝統的地場縫製企業とは異なり、こうした内需向けに

自社ブランドを展開するタイのアパレル企業は、特に今世紀に入ってから存在感を増している。本稿では、そうした企業を主要な調査対象とする。

3. タイのアパレル産業の現状

タイにとって、アパレル産業は工業化の初期段階で大きな役割を果たし、80年代から90年代初頭にかけては主要な外貨獲得源であるとともに、雇用面でも重要な産業部門だった（Goto and Endo 2014a）。しかし、タイの経済発展と共に賃金水準が上昇すると、90年代中頃から同産業の競争力も次第に顕著な低下を見せ始める。

表 2-3 はタイのアパレル産業の概要を示したものであるが、この20年においてそのタイ経済における位置づけの衰退は著しい—1995年にはアパレル産業はタイの製造業全体の産出高の11.4%を占めていたが、それが2014年にはたったの2.2%まで縮小している。企業数についても1995年には3000を超えていたのが、2014年には三分の二程度にまで減少している。また、同産業に従事する労働者の数は1995年には87.7万人だったが、その数は2014年には34.2万人にまで減っている。ここで注目すべきは、2011年と2012年の労働者数の急激な減少である—2011年には79.6万人と報告されていたのが、2012年にはその半分以下の35万人となっているのである。

この労働者の急減少に関しては、統計データのとり方のドラスティックな変更といった技術的な理由によるものでないとするれば、なかなか説明が難しい現象ではある。ただし、タイ衣料品製造者協会（Thai Garment Manufacturers Association, TGMA）やタイ繊維研究所（Thailand Textile Institute, THTI）、さらにはいくつかの企業における聞き取り調査からは、はっきりとした要因はわからないとしながらも、以下の二つの可能性が指摘された。

第一に、2013年に導入された全国一律の最低賃金の実施である。これは、それまで地域によって異なっていた法定最低賃金を、地域に関わらず一日当たり一律300バーツとするというものである。90年代後半からバンコク及びその周辺部で操業していた縫製企業が、賃金の上昇と労働力の不足によってより安い労働力を求めて地方へと移転したが（Goto and Endo 2014b）、この最低賃金法の改正は、こういった企業の競争力に大きな影響を及ぼすこととなったのである。

第二に、2009年に実施された、タイ国内に既に滞在している未登録の外国人労働者を対象とした国籍証明（Nationality Verification、NV）手続きによる合法化プロセスである。タイの経済構造は90年代初頭よりすでにカンボジア、ラオスおよびミャンマー（いわゆるCLM諸国）という、より発展段階の低い周辺国の外国人労働者に大きく依存してきた。こうした外国人労働者の多くは正式な労働許可証を持っていなかったが、そうした不法状態を政府が事実上黙認してきたのである。これらの不法外国人労働者をどのように扱うかについての政策は、その時々で揺れ動いてきたが、2000年代後半に入り、アパレルの生産を担う縫製企業などの労働集約型産業における深刻な人手不足が顕在化すると、不法外国人労働者の合法化が政策課題として注目を浴びるようになったのである。そこで、まずは2008年に外国人雇用法が施行、これを受けて2009年にNV手続きを通じた不法外国人労働者の合法化が開始された。ただしこのNV手続きによる合法化には期限が定められ、またそのプロセスも極めて複雑だったため、期限内にNV手続きが間に合わない事態が生じ、労働許可証の取得を通じた合法化も限定的であった（山田2014）¹。

一方で、合法化された外国人労働者については、地方よりも賃金の高い仕事があるバンコクなどの都市部に移動することがより容易になった、という点で流動性が高まったため、地方の縫製業でも労働力が不足する事態となった。こうした国内の労働市場をめぐる大きな環境と制度変化が、このような労働者数の著しい変化の背景にある可能性は否定できない。また、この期を境にして、NV手続きを経て正規化されなかった外国人労働者が統計データにも捕捉されなくなり、結果的に産業全体のインフォーマル化が進んだ可能性も無視できない（Goto and Endo 2014a）。いずれにせよ、こうした国内の労働市場の変化がコスト構造を大きく変え、労働集約的なCMT機能の海外移転の背景にあることは間違いない。

¹ 同NV手続きについては、ラオスとカンボジアからの労働者についてはタイ国内での国籍確認が可能であったため、その後の滞在ビザと労働許可証の取得も比較的スムーズだった。これに対し、タイへの最大の労働者送出国であるミャンマーの国籍確認については、労働者が一度ミャンマーに帰国してから手続きを開始する必要があったこともあり、ミャンマー人の合法化プロセスは特に停滞した（山田、2014）。

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014
GDP	4,188,929	4,922,731	7,092,893	10,802,396	11,300,483	12,349,021	12,901,490	13,132,241
GDP(製造業)	1,180,047	1,653,658	2,461,294	3,358,274	3,294,332	3,473,817	3,571,876	3,620,622
アパレル産業	134,954	161,902	177,560	99,588	86,237	79,339	76,390	79,566
企業数(アパレル)	3006	2672	2541	2388	2409	2175	2171	2167
労働者数(1000人)								
合計	32,575	32,833	35,257	39,317	39,578	39,467	38,576	38,743
製造業	4,377	4,450	5,588	5,350	5,299	5,284	5,788	6,620
アパレル産業	877	843	826	809	796	350	346	342
比率(全産業)	2.7%	2.6%	2.3%	2.1%	2.0%	0.9%	0.9%	0.9%
比率(製造業)	20.0%	19.0%	14.8%	15.1%	15.0%	6.6%	6.0%	5.2%
ミシンの数	779396	759438	752300	736000	724250	623350	623280	622033

出所: Thai Textile Statistics, 1997, 2000, 2003, 2005, 2006/7, 2009/10, 2015/16年版より筆者作成。

これまでタイの輸出部門を牽引していたアパレル産業の重要性の低下は顕著である。図 2-1 はタイのアパレル産業の輸出額の推移をまとめたものだが、これによれば、その輸出額は 1995 年にピークに達してからは、長期的には減少傾向にあることが明らかである。タイの全輸出に占める同産業の比率は、1991 年に既にピークに達し、それ以降着実に低下している。

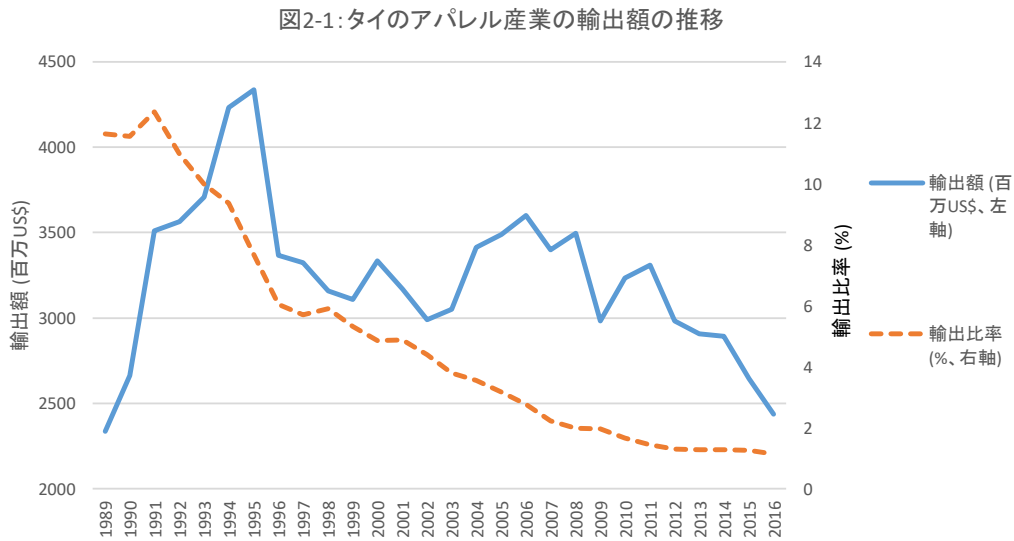
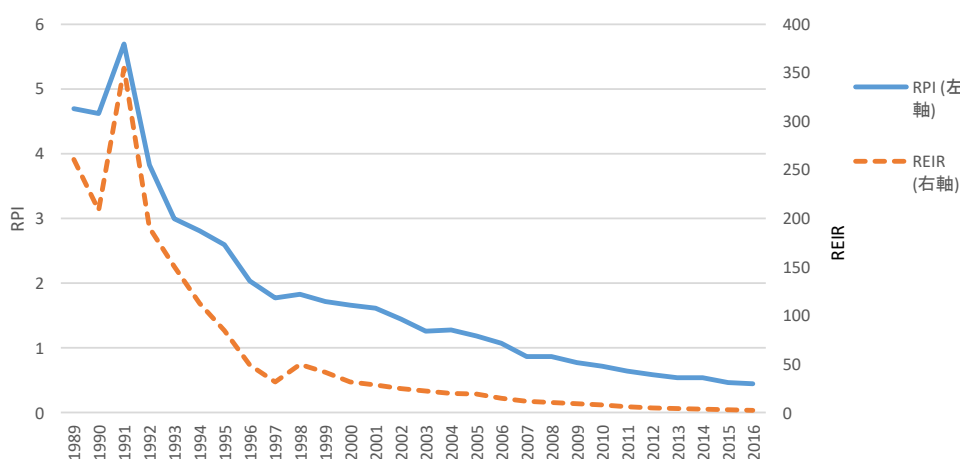


図 2-2 は Goto(2014) に倣い、顕示比較優位指数 (Relative performance index, RPI) と輸出入比率 (Relative Export-Import Ratio, REIR) の推移をそれぞれ

まとめたものである²。RPI については 1991 年に 5.7 とピークを迎えてからは一貫して下降し、2007 年にはついに 1 を切った。つまり、その時期を境にタイの同産業が国際比較優位を失い、その優位性も低下傾向にあることを示している。また REIR もほぼ同じような動きを示しており、1991 年には輸出が輸入の 350 倍超あった貿易構造が、2014 年にはそれが 2.5 倍にまで縮んだことから明らかなように、徐々にタイも輸出から輸入へと構造転換する過程にあることが浮き彫りとなっている。

図2-2: タイ・アパレル産業の顕示比較優位指数の推移



出所: UN Comtradeより筆者作成。

4. 調査の概要と主なファインディング

4-1 調査の方法と産業の概要

本稿は、2017 年の 8 月にタイのバンコクおよびその周辺にて実施したフィールドワークに基づいている。現地調査では自社で製品企画を行い、ブランドを展開するアパレル企業 8 社、自社ブランドの展開を行っていない輸外型アパレル企業 1 社、TGMA、THTI、タイ工業省、日本貿易振興機構 (JETRO) バンコク事務所および小売店舗を複数個所訪問調査した。アパレル企業の選

² X を輸出額、M を輸入額、i、j および t をそれぞれ産業、国、年とした場合、RPI および REIR はそれぞれ、 $RPI_{ijt} = \left[\frac{x_{ijt} / \sum_i x_{ijt}}{\sum_j x_{ijt} / \sum_i \sum_j x_{ijt}} \right]$ と $REIR_{ijt} = \left[\frac{x_{ijt} / M_{ijt}}{\sum_j x_{ijt} / \sum_j M_{ijt}} \right]$ で計算した。

定にあたっては、2011年から12年にかけてタイで実施したフィールドワーク時に得た情報³に基づき作成した、同国の主要な自社ブランド・アパレルを展開する企業リストに、2017年7月に大阪で開催されたTGMA主催の「タイ国ファッション&テキスタイル製品展示商談会」に出店していた同様の企業も加え、なるべく多くの企業へのアクセスを試みた。また、そうした国内市場を中心に自社ブランド・アパレルを展開する企業の特殊性を浮き彫りにするため、比較軸として欧米市場向けの生産・流通ネットワークでCMT業務を中心に担ってきた典型的な輸出志向型アパレル企業への調査も実施した。表2-4は訪問企業の概要をまとめたものである。

	仕向け先 国内・輸出	設立年度	自社ブランド	従業員数	外国人労働者	自社工場	外注先	店舗など	その他
						(無・国内・海外)	(無・国内・海外)		
企業A	輸出・国内の両方(系列企業と製品グループで分かれている)	1986	あり	280(最盛期580)	あり	コート(200名)とチャルン・ナコーン(80名)	タイ人所有のカンボジア、ラオス、ミャンマーの工場	na	昔は国内の自社工場で生産していたが、価格競争力が低下したことから、周辺国への委託生産へと切り替えていった。最近では、生産そのものから企画・デザイン、さらには生産・流通の管理・統括業務へとシフトしつつある。
企業B	50:50(2008年までは輸出100%)	1983(1960年代に紡績企業として操業開始)	あり	170(最盛期550)	なし	国内1	なし	なし	輸出处のOEMでは利益が確保できなくなってきたため、今後は国内のCMT、さらには自社ブランドの展開をより進めたい。
企業C	90:10	2001	あり	70	na	国内1(35名)	国内の小さなsewing group(3人程度)、中国(広州)	自社店舗2、百貨店売り場3、インターネット	初期の段階では他社のデザインを模倣した製品を分販(リバーズ・エンジニアリング)するなどしてデザイン・企画をしていた。
企業D	40:60	1989	あり	270	60	国内1	なし	店舗なし、WEBのみ	輸出からスタート、国内は3年前から始めたが、こちらが増えつつある。また労働者については外国人労働者が急増している。
企業E	ほぼ国内のみ	2015	あり	12	なし	無	国内7社(大手と零細)	3店舗、インターネット	アパレル以外にも、雑貨、インテリアやレストランなど16のビジネスを行っている。
企業F	ほぼ国内のみ	2010	あり	25(最盛期50)	なし	無	国内(大手と零細企業、製品によって区別)	店舗なし。オンラインが多い。注文生産が特に多い。	製品のオーダーが入っても、生産委託先との関係構築が難しく、大規模な注文(大手ホテルチェーンや銀行の従業員用制服など)に対応するのは困難。そのため、最近では生産ではなく、企画・デザインのみを請け負ったりしている。
企業G	88:12(中国)	1992	あり	20	na	国内1(15名)	国内の零細縫製企業	自社店舗3	2001年に輸出を始めたが、現在は縮小している。ただし、中国向けは増えている。
企業H	ほぼ国内のみ	1983(製造)/1997(アウトレット)	あり	600(非製造部門)、自社工場300(最盛期1000)	na	国内1(ベップリー)	カンボジア、中国、インド(こちらが中心)	自社店舗9	自社ブランド製品の生産から、小売業界への転換
企業I	ほぼ輸出のみ	1981	なし	3000程度	ほぼ全員(ミャンマー)	バンコク1(1800名)マサラカン1(300名)ミャンマー1(700名)	なし	なし	国内はやってみたいが、どこから手を付けてよいかわからない。

注:naはデータがないことを示している。
出所:現地調査より筆者作成。

TGMAによれば、タイ国内向けのブランド・アパレル企業は下記の3グループに分類が可能とのことである。①の「Topグループ(50~100社)」は主に欧米の高級なデザイナーによるブランド(いわゆる「プレタポルテ」)が中心で、主要な売り場はバンコクのSiam Paragonなどといった大型高級ショッピングモールである。②の「Middleグループ(約1,000社)」は、外国人およびタイの富裕層・中間層などをターゲットとしたSiam Centerなど

³ このフィールドワークの研究成果としては、Goto and Endo (2014a, 2014b)を参照してほしい。

のようなショッピングセンターで取り扱われているようなブランドであり、独自ブランド製品を展開するタイのアパレル企業はこのグループに属している。また、同グループには、GAP や UNIQLO といった海外のカジュアルウェア・ブランドも含まれる。そして③の「Low グループ（約 10,000 社）」は東南アジアでも最大級のアパレル集散市場とされているバンコク市内のプラトゥナム市場やボーバー市場で流通し、製品の差別化がほとんどなく画一的なアパレルを中心的に扱っているグループである。この部門はインフォーマル経済とも深い関係を持ち、海外企業が主導・統括する生産流通ネットワークとの関連もほぼない（同産業部門の詳細に関しては、Goto and Endo (2014b) を参照）。

ここで注意すべきは、これらの異なるグループ間およびグループ内でも、その主体となる企業の多様性が極めて高いという点である。例えば「Top グループ」を担う企業は、ほぼ欧米の高級アパレルを輸入し、国内で流通させている商業・流通企業が中心である。ところが「Middle グループ」および「Low グループ」を担う企業は、数百人の労働者を抱える比較的大きな製造（縫製）企業から、製品企画のみを行い、実際のモノづくりは外注化しているような商社のような企業、さらには数人でインフォーマルにモノづくりを行っている零細な生産組織にいたるまで、それぞれのグループの中でも多種多様な主体が含まれている。

本稿が調査対象としたのは、購買力を持つようになり、存在感を高めつつあるタイの中間層を主なターゲットとし、成長が著しいとされている②の「Middle グループ」の部門である。表 2-4 の企業 A から H は主にそうした市場向けに製品を生産・流通している企業である。一方、企業 I は上記いずれの市場グループにも製品を卸しておらず、もっぱら海外企業が統括する生産・流通ネットワークの中で CMT 機能を担う輸出型縫製企業である。

4-2 調査の主なファインディング

タイでの調査では、現在独自ブランドを通じて国内市場向けにビジネスを展開している企業でも、そうした市場を対象とするようになった経緯や企業特性も様々であり、そのために各企業がとっていた国内市場向けの生産と流通にまつわる戦略も多様であるという状況であった。ただし、これらの企業

の具体的な戦略的対応を一般化してみると、それらがいくつかの主だったビジネス戦略の組み合わせで成り立っていることも明らかとなった。いずれのビジネス戦略も非常に強い相互補完性があり、完全に分割することは難しいが、本項ではこうした主要なビジネス戦略を類型化してみたい。

第一の戦略的対応は、**生産機能・工程の外部化（CMT 工程の外注化）**である。こうした生産機能・工程の外部化は、労働集約的で生産プロセスの中でも比較的付加価値な機能を自社から切り離すことを意味している。調査対象企業の中でも、比較的最近設立された E 社と F 社については、創業当初から CMT 工程を担うことなく、生産のすべてに関わる機能を他の縫製企業に委託していた。これらの 2 社の CMT 委託先はすべてタイ国内の縫製企業で、非常にデザイン性の高い製品の多品種・少量生産を行うことで、独自の市場形成戦略をとっていた。一方で、A 社、C 社、G 社、H 社については、もともと自社で CMT、あるいは企画も含めた OBM 型の統合的な機能を中心に操業していたが、徐々に一部の製品ラインに関して CMT 機能の外注化を進めているような企業が多かった。また A 社、C 社および H 社はカンボジア、ラオス、ミャンマー、中国などといった周辺国へ CMT 工程を移転することで、生産機能を外部化していた。表 2-5 は、タイを含めた周辺国の賃金水準を比較したものである。中国を除けば、タイの賃金水準が周辺国寄りはかなり高いことが理解できよう⁴。こうした戦略の採用は、国内の生産要素費用の相対価格が大きく変化したことを受け、これらの企業が元来担っていた CMT 機能という生産工程から、海外への生産委託を行うようになった、ということを指している。本質的には、生産と流通において各社が担ってきた役割が、生産機能から、オフショアの生産・流通管理へと、より知識集約度の高い業務へとシフトさせつつあることを意味している。すなわち、こうした機能をタイのアパレル企業が担うようになったことで、それらが近隣諸国を中心に、独自の生産流通ネットワークを組織し始めているのであり、バリューチェーンの統括者として台頭し始めていると考えられるのである。

⁴ ただし、賃金水準が高いか低いかは生産性との関連で決まる。中国企業の方がタイ企業よりも一般的に賃金水準が高かったとしても、中国企業の（労働）生産性が高い場合は、高賃金であっても競争力は維持できる。C 社や H 社が中国企業に CMT を委託する背景には、こうした理由が考えられる。

	バングラデシュ (ダッカ)	ラオス (ビエンチャン)	ミャンマー (ヤンゴン)	カンボジア (プノンペン)	ベトナム (ハノイ)	ベトナム (ホーチミン市)	タイ (バンコク)	中国 (広州)	中国 (上海)
ワーカー(一般工職)	101	121	135	170	204	238	378	537	560
エンジニア(中堅技術者)	241	374	279	351	420	440	699	923	996
中間管理職(課長クラス)	562	825	772	829	927	970	1,538	1,804	2,205

単位:米ドル

出所:JETRO「投資コスト比較」(<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>)より筆者作成。

第二の戦略的対応は、国内アパレル市場へのビジネスの集約、あるいは転換による、より高付加価値機能へのシフトである。本研究プロジェクトで訪問調査した、元来輸出市場向けにアパレルを生産していたすべての企業(A社、B社およびD社)は、国内の労働コストの高まりと深刻な労働力不足から、上述したように生産工程を外部化した結果、その統括と管理が機能の中心となった。しかし、それと同時にデザインやブランディングといった市場形成に直接かかわるような、より高度な機能を担う道も模索し始めている。これまで先進国の多国籍企業が統括する生産・流通ネットワークでCMT機能を担うことで先進国市場と繋がっていたタイの企業が、より知識集約度の高い上記のような機能を担う、いわゆる機能高度化を先進国市場で果たそうとすることは、きわめて困難である。こうした機能高度化をアパレル産業で実現しようとする場合、Goto(2014)がベトナムの事例で示しているように、輸出ではなく国内市場への展開が重要となる。デザインやブランディングなど、製品の仕様や規格の決定は、当然対象とする市場の消費者の嗜好を反映したものでなければならない。こうした市場情報を的確に捉え、それを具体的な仕様書に落とし込まなくてはならず、こうした能力はマニュアルなどを通じて簡単に移転できるものではない。そうした能力の多くは暗黙知のような、経験を通じた蓄積が鍵を握ることが多い。また、国内の流通制度や分業体制が先進国ほど発達していない場合、タイのような新興国で市場形成をしようとする場合には、人的ネットワークやある種の「土地勘」といったものが往々にして重要となる。

そして第三に、製造から流通、あるいはアパレルから飲食業などへと、業種の転換あるいは取扱品目の拡大といった戦略である。この典型的な事例が、E社とH社である。H社はすでに1980年代に国内市場向けに独自ブランドを展開するなど、タイの国内市場向けのアパレル企業としては老舗企業の一つであり、当初はその製品を輸出もしていた。ところが同社は現在、

その子会社の小売りチェーン（アウトレット）の業績で伸びている。そのアウトレットでは同社のオリジナル・ブランド製品も扱ってはいるものの、自社ブランド比率は 10%程度であり、あとは他のブランド・アパレル企業の製品を展開しているのである。また E 社に関しては、自社のオリジナル・ブランドのアパレル製品の企画と販売以外に（生産は 100%外注）、雑貨店やカフェ・レストランの運営、さらにはオフィスなどのデザイン・内装事業等も手掛けている。つまり、この第三の戦略の軸は、GVC 論でいうところの「産業間の高度化（intersectoral upgrading）」という、他業種への転換による高度化に近いといえる。

5. おわりに—日本企業へのインプリケーション

タイのアパレル産業は、現在大きな転換点にある。輸出型産業としての同産業は、90 年代に入って以来競争力が低下しつづけており、輸出部門としての重要性も小さくなっている。また、それまでほとんど見られなかったアパレル製品の輸入も、輸出額に迫る勢いで増加している事態を勘案すれば、それはまさに「雁行形態論」の産業衰退期にみられた状況を如実に表しているようにも見える。

ただし、国際分業の時代において、タイのアパレル産業自体が斜陽で失われていく部門であると結論付けるのは、正しくない。タイのアパレル輸出額の減少が語っているのは、外国企業の統括する生産・流通ネットワークの中で、タイ企業が担っていた CMT 機能の価格競争力が落ちてきた、ということである。そもそも、アパレルの全生産・流通プロセスにおける CMT 機能の付加価値比率は低く、アパレルの最終小売価格の 5~10%程度の分配率である。残りの付加価値部分は原材料・資材もその一部を担っているが、最も大きな付加価値が生じているのがデザインや仕様・規格の決定やマーケティング・流通などといった市場形成機能である。国内の消費者の購買力が低かった時代には、国内市場向けにこのような高付加価値機能をタイ企業が担う理由もさほどなかったかもしれないが、中間層がバンコクを中心とした都市部でかなり増えてくると、その足元の市場向けに、輸出向けビジネスでは担えなかった高付加価値機能を自分たちで担うことを目指すのは、企業の経営戦略としては極めて合理的である。タイの一人当たり GDP は 2015 年には

5,799 ドルだったが、バンコクのそれは 14,991 ドルにも達している。バンコクの人口が 600 万人弱であることを考慮すると、その経済圏だけでもかなりの内需が見込めるが、バンコク発展を支え、生活水準もほぼバンコクと同程度にまで発展した周辺部も入れた「Greater Bangkok」を市場とした場合、その人口は優に 1000 万人を超える（遠藤・伊藤・大泉・後藤 2018）。こうした都市部の需要が、今後さらに拡大していけば、バンコクなど都市部のメガリージョンを中心としたタイのアパレル需要は、日本企業にとっても魅力的なものとなることは間違いない。その時に、日本企業はどのような立ち位置でその市場に参入しうるのだろうか。

日本はこれまで（中国に抜かれる 2010 年までは）アジア最大の経済大国として、アジアの国々をその生産・流通ネットワークに組み込み、統括してきた。アパレルについては、90 年代まではタイも有数な生産基地として、日本市場向けに、日系企業が統括するネットワークの中で、CMT 工程を担う重要なパートナーという位置づけだった。タイの賃金の上昇などを受け、日本市場向けのアパレルの国際生産・流通ネットワークを統括する日本企業は、そのネットワークの CMT 機能の担い手としてタイからベトナム、さらにはミャンマーなどといった新しい国々の企業を組み込むようになった。日本企業が統括する生産・流通ネットワークでは、日本企業が「担い手」を世界中から自由に「選べた」のであり、その意味でタイのアパレル産業の重要性は低下したといえる。しかし、今後タイ市場の重要性が高まり、そこに日本企業も何らかのビジネス機会を見出そうとするならば、今度は自らがタイ企業の統括する生産・流通ネットワークに入り込む「担い手」として「選ばれる」存在になる必要が生じるのである。タイ企業が統括するネットワークで、日本企業が労働集約的な CMT 機能を担うことで参入することは、もちろん現実的ではない。おそらく日本の強みは、これまで日本のアパレル企業が日本市場で培ってきたマーケティングなどといった機能であろう。一方で、こうしたアパレルのマーケティングに関しては、欧米などの先進国の企業も、日本企業以上に強みを持っている。そうした新たな競争環境における競争相手と、いかに渡り合って、タイのようなアジアの中所得国企業が統括する生産・流通ネットワークに接続できるかが、今後の日本企業にとっての新たな戦略的課題となる。

参考文献

- 遠藤環・伊藤亜聖・大泉啓一郎・後藤健太. (2018). 『現代アジア経済論—「アジアの世紀」を学ぶ』有斐閣.
- 山田美和. (2014). 「タイにおける移民労働者受け入れ政策の現状と課題—メコン地域の中心として—」山田美和 (編) 『東アジアにおける人の移動の法制度—送出国と受入国の共通基盤の構築に向けて—』研究双書 611、アジア経済研究所、141-177 頁.
- Aspers, Patrik. (2010). “Using Design for Upgrading in the Fashion Industry.” *Journal of Economic Geography*, 10(2), 189-207.
- Azmeh, Shamel and Khalid Nadvi. (2014). “Asian Firms and the Restructuring of Global Value Chains” *International Business Review*, 23(4), 708-717.
- Bair, Jennifer and Gary Gereffi. (2001). “Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon’s Blue Jeans Industry.” *World Development*, 29(11), 1885-1903.
- Evans, Yara and Adrian Smith. (2006). “Surviving at the Margins? Deindustrialisation, the creative industries, and upgrading in London’s Garment Sector.” *Environment and Planning A*, 38, 2253-2269.
- Frederick, Stacey and Gary Gereffi. (2011). “Upgrading and Restructuring in the Global Apparel Value Chain: Why China and Asia are Outperforming Mexico and Central America.” *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3), 67-95.
- Gereffi, Gary. (1999). “International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain.” *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, Gary, John Mumphrey and Timothy Sturgeon. (2005). “The Governance of Global Value Chains.” *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gereffi, Gary and Olga Memedovic. (2003). “*The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?*” Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Goto, Kenta. (2007). “The Development Strategy of the Vietnamese Export Oriented Garment Industry: Vertical Integration or Process and Product

- Upgrading?” *Asian Profile*, 35(5), 521-529.
- Goto, Kenta. (2014). “Vietnam: Upgrading from the Export to the Domestic Market.” in Fukunishi, Takahiro and Tatsufumi Yamagata (eds.) *The Garment Industry in Low-income Countries: An Entry Point of Industrialization*. Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan, 105-131.
- Goto, Kenta and Tamaki Endo. (2014a). “Upgrading, Relocating, Informalising? Local Strategies in the Era of Globalisation: The Thai Garment Industry.” *Journal of Contemporary Asia*, 44(1), 1-18.
- Goto, Kenta and Tamaki Endo. (2014b). “Labor-Intensive Industries in Middle-Income Countries: Traps, Challenges, and the Local Garment Market in Thailand.” *Journal of the Asia Pacific Economy*, 19(2), 369-386.
- Goto, Kenta, Kaoru Natsuda and John Thoburn. (2011). “Meeting the Challenge of China: the Vietnamese Garment Industry in the post-MFA era.” *Global Networks*, 11(3), 355-379.
- Huang, Kan-Chung, Tai-Shan Hu, Jun-Yao Wang, Kuang-Chieh Chen and Hsin-Mei Lo. (2016). “From Fashion Product Industries to Fashion: Upgrading Trends in Traditional Industry in Taiwan.” *European Planning Studies*, 24 (4), 762-787.
- Humphrey, John and Hubert Schmitz. (2002). “How does Insertion in Global Value Chain Affect Upgrading Industrial Cluster?” *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Kaplinsky, Raphael and Mike Morris. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development studies, Brighton: The University of Sussex.
- Kishimoto, Chikashi. (2004). “Clustering and Upgrading in Global Value Chains: the Taiwanese Personal Computer Industry.” in Hubert Schmitz (ed.) *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Cheltenham: Edward Elgar, 233-264.
- Natsuda, Kaoru, Kozo Otsuka and John Thoburn. (2015). “Dawn of Industrialisation? The Indonesian Automotive Industry.” *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 51(1) 47-68.

- Natsuda, Kaoru, Kenta Goto and John Thoburn. (2010). "Challenges to the Cambodian Garment Industry in the Global Garment Value Chain." *European Journal of Development Research*, 22(4), 469-493.
- Palpacuer, Florence, Peter Gibbon and Lotte Thomsen. (2005). "New Challenges for Developing Country Suppliers in Global Garments Chains: A Comparative European Perspective." *World Development*, 33(3), 409-430.
- Schmitz, Hubert. (2006). "Learning and Earning in Global Garment and Footwear Chains." *European Journal of Development Research*, 18(4), 546-571.
- Smith, Adrian, Al Rainnie, Mick Dunford, Jane Hardy and David Sadler. (2002). "Networks of Value, commodities and Regions: Reworking Divisions of Labour in Macro-Regional Economies." *Progress in Human Geography*, 26(1), 41-63.
- Sturgeon, Timothy and Momoko Kawakami. (2011). "Global Value Chains in the Electronics Industry: Characteristics, Crisis, and Upgrading Opportunities for Firms from Developing Countries." *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3), 120-147.
- Tokatli, Nebahat and Omur Kizilgum. (2004). "Upgrading in the Global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-Name Manufacturing and Retailing." *Economic Geography*, 80(3), 221-240.
- Van Grunsven, Leo and Floor Smakman. (2005). "Industrial Restructuring and Early Industry Pathways in the Asian First-Tier Generation NICs: the Singapore Garment Industry." *Environment and Planning A*, 37, 657-680.

第3章 マレーシア・パーム油バリューチェーンの拡大と日本企業の新戦略

小井川広志

1. はじめに

パーム油は、マレーシア、インドネシアの2国で世界総生産量の8割、総輸出量の9割を占める熱帯原産の植物油である。パーム油産業は広範なバリューチェーンを有し、我々の日常生活の細部に入り込んでいる。例えば、日本人が国内で利用する石けんの大部分は、マレーシアで収穫されたパーム油が精製、加工されたものである。この他にも、インスタント食品の加工や外食産業の厨房で利用されるフライ油の多くはパーム油が利用されている。洗剤、マーガリン、菓子原料のショートニングなどでも同様にパーム油由来のものが多い。我々の日常生活は、パーム油と切っても切れない関係にある。

パーム油産業の経済的重要性は、このような利用面だけにとどまらない。パーム油は、関連する産業の広がりにおいても経済的な重要性を持つ。パーム油産業は、幅広いバリューチェーンを有し、しかもそれがダイナミックに拡大、深化している点に特徴がある。例えば、フライ油としてのパーム油は、単に安価で日持ちのする使いやすい食用油という特質に甘んじていない。この分野では、酸化防止効果や栄養素を加味した高級食用油への技術革新が、マレーシア政府、地場企業を中心に進められている。同じようにオレオケミカル分野でも、有機プラスチックや化粧品などの素材としてのパーム油の応用が模索されている。さらに近年、バイオ燃料の原料としてのパーム油の経済性と有用性も着目されている。このように、パーム油産業のバリューチェーンは一層の拡大、深化を遂げつつある。この事は、パーム油産業バリューチェーンの各ノードにおいて、新たなビジネスチャンスが潜んでいることを意味する。例えば、食用油としてのパーム油の付加価値を高めるには、食品加工技術、栄養学などの先端技術や周辺知識のインプットが不可欠である。このような技術やノウハウを有するものは先進国企業が多く、これらの分野での新規参入が可能となるであろう。このように、パーム油産業は、もはや熱帯地位に存する特別な産業というカテゴリーに収まりきれない。パーム油

バリューチェーンの発展に伴い、一見するとパーム油と関連の薄い多くの先進国企業にもビジネスチャンスが潜んでいるのである。

本論文は、このようなダイナミックな特徴を持つマレーシア発のパーム油産業バリューチェーンを研究対象とする。そこに、日本企業が参画し得るビジネスチャンスの機会を検証していく。この分析にあたり、この産業バリューチェーンが有する以下の2つの特徴に着目する。

第一の特徴は、この産業が、先進国よりもむしろ途上国側がバリューチェーン全体の発展を先導していることである。パーム油産業バリューチェーンにおけるマレーシア、インドネシアの重要性は、単に川上部門の原材料供給地を握っているという優位性だけにとどまらない。バリューチェーンの拡大・深化に、この2国、とりわけマレーシアの政府機関、民間企業が果たしている役割は大きい。もちろん、パーム油産業の発展に、先進国の企業や市場の存在が重要であることは否定できない。しかしながら、本文中で詳述するが、パーム油産業バリューチェーンの発展そのものの主導権を、原産地国であるマレーシア、インドネシアが積極的に握ろうとしている。これは、他の一次産品には見られない現象と言える。途上国起点のバリューチェーンを検証することの意義は大きい。

第二の特徴は、パーム油産業バリューチェーンにおける日本企業のプレゼンスが小さい点である。パーム油産業の発展、特にオレオケミカル分野の発展初期において日本企業は大きく貢献したのだが、不思議なことに、その影響力は縮小気味である。その理由として、パーム油のマーケットとしての日本の重要度が小さい点が挙げられている。パーム油需要の7割は食用用途で占められるが、パーム油は、日本では食用としての需要が大きくない。欧米や中国、南アジアに比較して、日本の食生活はそもそも油を多く利用しないからと言われる。しかしこのような現状ながら、オレオケミカルやバイオ燃料、環境技術の面で、日本企業の技術やノウハウが必要とされるだろう。パーム油バリューチェーンの一層の高付加価値化のために、日本企業には何らかの貢献の余地がある。本論文では、この視点からパーム油バリューチェーンと日本企業の関係の将来性について、できるだけ広い見地から検討をかさねていきたい。

以下、第一節ではパーム油産業の発展の経緯とその要因を検証する。パーム油は、その多用途性から旺盛な世界需要に牽引されて、着実に生産量を拡

大してきた。他の植物油脂との比較をしながらこのプロセスを考察し、その競争力の源泉を探る。パーム油利用の用途が広がる過程で、パーム油関連のビジネスに新規参入する余地が生まれるメカニズムも概観する。続く第二節では、具体的に参入余地のある産業分野を紹介する。川上部門を起点に、川中、川下、外部経済部門（廃棄物関連）を順に検討していく。この検討を踏まえて第三節では、日本企業のパーム油関連産業への参画の可能性の試論を展開する。上述のように、パーム油関連産業における日本企業のプレゼンスは小さい。しかしながら、パーム油産業バリューチェーンの拡大に伴って、今後参入の余地は拡大していくものと考えられる。その中で有用な分野の一つとしてバイオディーゼル燃料事業が挙げられる。この点に関して、今年に入りヨーロッパでは、バイオディーゼル燃料へのパーム油利用が禁止された。この問題の背景を概観し、日本のビジネスに与える影響の考察も加えていきたい。

2. パーム油バリューチェーンのダイナミズム

天然ゴムの代替として生産が開始されたマレーシア・パーム油産業は、この半世紀の間に目覚ましい発展を遂げた。オイルパームはもともとマレーシア自生ではなく、19世紀後半に西アフリカから持ち込まれた外来の商品作物である。戦前、大恐慌で天然ゴムの需要が伸び悩みゴムの国際価格が低迷した際には、マレーシアでもゴムの代替作物としてオイルパーム栽培の導入が試みられた時期はあった。しかし、その後のゴム価格の持ち直しもあってオイルパーム栽培は目立って拡大せず、本格的な商業生産が開始されたのは1960年を過ぎた頃からである。その背景には、マラヤ連邦独立以降、ゴム、錫といった特定一次産品生産からの脱却を進める政府主導の多角化政策がある。その政策の下でパーム油産業は順調に成長した。60年代、70年代を通じて作付面積および産出量は共に年平均20%前後の高い成長率で拡大し、その20年の間にそれぞれ19倍、28倍に急拡大している。80年代に入り増加ペースはやや鈍化するものの、引き続き年平均10%を超える高いペースで生産を拡大してきている。90年代以降は耕作地拡大の制約に直面するが、土地生産性を高めることで年平均5%前後の増産ペースを維持してきた。ただし、2010年以降は、プランテーション部門

の技術革新が一巡し、近年はエルニーニョ現象などの影響もあって生産が伸び悩んでいる。以下の本節では、パーム油産業バリューチェーンの特徴を概観し、そこに眠るビジネスチャンスの性質を検証していく。

2-1. パーム油産業の競争力

世界の植物油脂には、大豆油、なたね油、ひまわり油、綿実油、ココナッツ油、オリーブ油など多くの種類が存在する。その中でパーム油は、生産量、消費量ともに最大である。この10年の生産量と消費量を、表3-1、表3-2から確認しよう。最新の統計が利用可能な2016年時点で、パーム油の生産量は5,800万トンを超え世界第1位の生産量を誇る。これに続くのが5,100万トン余の大豆油、約2,500万トンのなたね油、約1,600万トンのひまわり油などである。各油脂の消費量の方は生産量にほぼ連動している。表3-1、表3-2から読み取れる興味深い特徴は、ここ10年の著しい世界全体での油脂生産・消費量の拡大である。この間、植物油脂は約4割の生産・消費の拡大を遂げた。しかもその拡大は、ほぼパーム油と大豆油の生産拡大によって支えられている。

表3-1 世界の主要油脂生産量の推移：2006～2016年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
パーム油	37,259	38,831	43,550	45,521	46,246	50,886	53,849	56,270	59,931	62,556	58,306
パーム核油	4,365	4,499	4,894	5,111	5,105	5,546	5,926	6,240	6,550	6,850	6,356
大豆油	35,196	37,330	36,808	36,072	40,104	41,443	41,736	42,754	45,200	48,981	51,502
綿実油	4,933	5,086	5,054	4,702	4,499	4,849	5,108	4,990	4,910	4,700	4,100
ピーナッツ油	4,416	4,108	4,253	4,249	4,159	4,217	3,970	3,901	3,890	3,730	3,740
ひまわり油	11,217	10,927	10,845	13,067	12,455	13,103	14,998	13,976	16,190	15,261	16,360
なたね油	18,446	18,745	20,036	21,834	24,259	24,113	24,917	25,493	26,980	26,145	24,940
コーン油	2,270	2,317	2,348	2,317	2,411	2,617	2,845	3,038	3,150	3,340	3,550
ココナッツ油	3,140	3,198	3,178	3,236	3,604	2,981	3,241	3,339	3,010	2,983	2,654
オリーブ油	2,779	2,907	2,906	3,024	3,322	3,448	3,526	2,826	3,390	2,950	3,270
ひまし油	522	538	604	554	645	646	698	674	640	680	680
ごま油	861	840	791	859	800	837	811	777	790	810	810
亜麻仁油	702	682	568	550	580	559	617	597	620	680	740
植物油 小計	126,106	130,008	135,835	141,096	148,189	155,245	162,242	164,875	175,251	179,666	177,008
バター	6,747	6,899	7,072	7,151	7,187	7,456	7,643	7,748	7,960	8,110	8,280
タロー	8,474	8,530	8,389	8,304	8,331	8,455	8,373	8,555	9,200	9,190	9,330
魚油	983	1,061	1,075	1,040	897	1,078	934	929	910	900	700
ラード	7,688	7,638	7,721	7,729	7,963	8,091	8,226	8,354	8,540	8,560	8,590
動物油脂 小計	23,892	24,128	24,257	24,224	24,378	25,080	25,176	25,586	26,610	26,760	26,900
総計	149,998	154,136	160,092	165,320	172,567	180,325	187,418	190,461	201,861	206,426	203,908

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

表 3 - 2 世界の主要油脂消費量の推移： 2006～2016 年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
パーム油	36,240	37,734	42,618	45,228	46,406	48,251	52,216	57,009	59,265	60,509	61,149
パーム核油	4,195	4,533	4,668	5,248	5,125	5,255	5,694	6,409	6,459	6,722	6,620
大豆油	34,371	36,895	37,769	35,899	39,029	41,907	41,539	42,871	45,334	47,758	51,953
綿実油	4,903	5,068	5,054	4,686	4,506	4,804	5,121	5,003	4,910	4,700	4,150
ピーナッツ油	4,450	4,104	4,302	4,256	4,126	4,216	4,019	3,856	4,000	3,730	3,750
ひまわり油	10,876	11,210	10,487	12,624	12,717	12,782	14,489	14,135	16,011	15,203	16,133
なたね油	18,070	19,023	19,869	21,257	23,627	24,121	24,174	23,895	25,241	26,784	26,613
コーン油	2,218	2,357	2,279	2,366	2,470	2,518	2,769	3,026	3,150	3,330	3,550
ココナッツ油	3,199	3,214	3,259	3,159	3,564	3,097	3,187	3,401	3,017	2,877	2,714
オリーブ油	2,913	3,029	3,000	3,109	3,223	3,314	3,382	2,864	3,530	3,100	3,150
ひまし油	510	552	570	570	640	653	700	676	640	820	840
ごま油	862	840	787	857	798	835	808	776	790	810	810
亜麻仁油	684	696	569	568	548	569	616	607	610	680	730
植物油 小計	123,491	129,255	135,231	139,827	146,779	152,322	158,714	164,528	172,957	177,023	182,162
バター	6,737	6,929	7,038	7,211	7,205	7,450	7,618	7,745	7,950	8,070	8,280
タロー	8,528	8,403	8,402	8,282	8,286	8,469	8,320	8,590	9,140	9,210	9,350
魚油	1,050	1,040	971	1,047	1,016	1,009	1,047	817	880	880	770
ラード	7,675	7,643	7,835	7,727	7,927	8,064	8,212	8,343	8,540	8,560	8,580
動物油脂 小計	23,990	24,015	24,246	24,267	24,434	24,992	25,197	25,495	26,510	26,720	26,980
総計	147,481	153,270	159,477	164,094	171,213	177,314	183,911	190,023	199,467	203,743	209,142

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

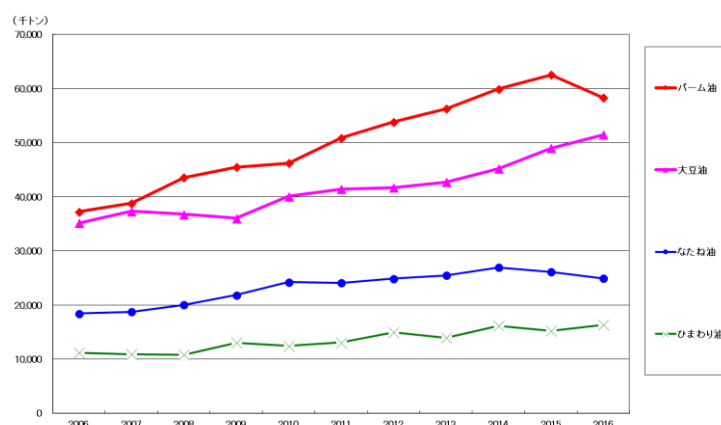


図 3 - 1 世界の 4 大植物油生産量の推移： 2006～2016 年

この推移を図によって改めて確認すると、図 3-1 のようになる。これは、パーム油、大豆油、なたね油、ひまわり油の世界 4 大植物油脂の生産量の推移をプロットしたものである。なたね油、ひまわり油の生産が停滞する一方で、パーム油、大豆油の生産が顕著に上昇したことがわかる*5。パーム油は、大豆油と並んで世界の二大植物油の一角を占めるまでに躍進した。

*5) ただしここ数年はパーム油の生産は下落傾向を示し、これに対して大豆油の生産の伸びが著しい。前者はエルニーニョ現象による天候不順が原因であり、後者は南米諸国における耕作地拡大による生産増加を反映したものである。

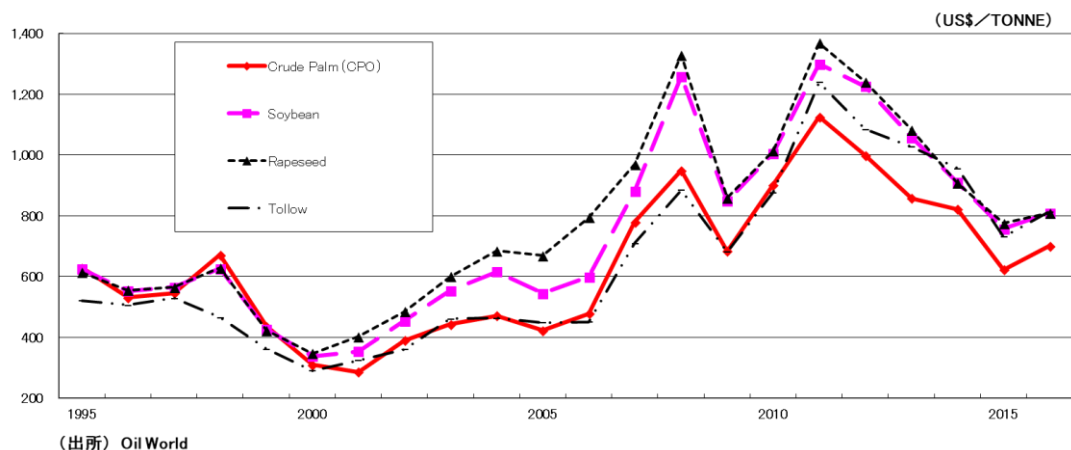


図 3 - 2 主要植物油・動物油の年平均価格の推移： 1995－2016

パーム油の生産がここまで拡大した大きな理由は、その高い生産性にある。パーム油は、他の植物油に比較して7～15倍も土地生産性が高いとされる(MPOB 2017)。この高生産性を反映して、パーム油の価格は他の油脂に比較して低位に推移してきた。図 3-2 は、1995 年から 2016 年までの主要油脂価格の推移を示したものである。実線がパーム油価格の推移であるが、他の油脂価格に比較してほぼ下位に推移していることが分かる*6。ここから明らかなように、パーム油は、一般に他の油脂に対して価格上の優位性を持つ。この価格競争力が、パーム油生産の拡大していった主要な理由である。

パーム油の価格競争力は、主に第三国市場において発揮される。これを示したものが表 3-3 である。パーム油の輸出市場シェアは、他の油脂を圧倒している。大豆油やなたね油のように、生産量に比して輸出量が少ない油脂は、国内消費量が多いことを意味している。そのため、輸出に振り向ける量が乏しい。パーム油も、原産地のマレーシア、インドネシア国内で活発に消費されているが、人口規模と購買力に比較して産出量は膨大であり、国外へ輸出する余力が生じる。逆に、国内生産では油脂が不足する中

*6) 第 2 図が示す興味深い事実として、パーム油は、1990 年代を通じて、他の油脂と比較して必ずしも割安ではなかったことが分かる。これは、多目的に利用可能な旺盛なパーム油需要に対して供給が過小であったために、価格が高止まりしていたことが理由である。パーム油価格が他の油脂に対して割安なポジションを獲得するには、90 年代後半にインドネシアが大々的にパーム油生産に参入するのを待たなければならなかった。これによりパーム油供給が大幅に増加し、需給の緩和からパーム油価格が他の油脂に対して価格競争力で優位に立ったという経緯が観察される。

国や南アジアの国々で、これが需要されることになる。このように、パーム油はすぐれて輸出志向的性質を持つ油脂であり、これもパーム油の生産拡大を大きく牽引してきたといえる。

表 3 - 3 世界の主要油脂輸出量の推移： 2006～2016 年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
パーム油	30,000	29,824	33,677	36,140	36,487	39,146	40,785	43,957	44,439	48,235	43,763
パーム核油	2,390	2,675	2,714	3,042	3,072	3,116	3,060	3,273	3,150	3,316	3,041
大豆油	10,435	11,241	10,102	9,292	10,212	9,378	9,384	9,624	9,830	12,527	12,123
綿実油	158	157	152	158	154	192	200	199	180	180	130
ピーナッツ油	211	196	148	206	209	190	189	180	240	260	240
ひまわり油	4,470	4,295	4,081	5,175	4,784	5,493	7,382	6,595	8,100	7,491	8,708
なたね油	2,103	2,058	2,332	2,577	3,433	3,741	4,117	4,095	4,020	4,208	4,301
コーン油	888	716	727	678	639	847	925	853	680	810	930
ココナッツ油	1,987	1,996	1,883	1,862	2,395	1,862	1,957	2,033	1,860	1,999	1,678
オリーブ油	733	761	742	712	759	828	932	913	930	1,020	900
ひまし油	314	323	367	317	459	410	512	521	480	530	540
ごま油	34	36	38	35	36	35	39	38	40	40	40
亜麻仁油	111	108	86	90	103	98	102	88	90	90	100
植物油 小計	53,834	54,386	57,049	60,284	62,742	65,336	69,584	72,369	74,039	80,706	76,494
バター	755	727	679	782	724	714	785	800	850	820	870
タロー	2,153	2,263	2,202	1,999	2,134	1,896	1,627	1,587	1,590	1,550	1,530
魚油	693	786	731	856	802	785	913	739	810	760	770
ラード	105	111	139	114	116	122	112	121	120	120	120
動物油脂 小計	3,706	3,887	3,751	3,751	3,776	3,517	3,437	3,247	3,370	3,250	3,290
総計	57,540	58,273	60,800	64,035	66,518	68,853	73,021	75,616	77,409	83,956	79,784

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

表 3 - 4 世界のパーム油主要生産国と生産量の推移： 2006～2016 年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indonesia	16,070	17,420	19,400	21,200	22,497	24,300	26,900	28,520	31,500	33,400	31,800
Malaysia	15,881	15,824	17,734	17,565	16,994	18,913	18,785	19,216	19,667	19,962	17,319
Thailand	860	1,050	1,300	1,310	1,360	1,650	1,780	1,960	1,854	1,833	1,580
Colombia	714	733	778	802	753	941	967	1,040	1,110	1,273	1,130
Nigeria	815	825	840	870	780	800	840	880	910	940	960
Ecuador	352	396	418	429	380	495	543	495	490	535	575
Papua New Guinea	365	382	465	460	488	580	520	500	500	500	505
Honduras	258	265	278	280	275	320	395	425	460	480	565
Guatemala	125	130	185	180	182	248	310	402	448	522	548
Cote d'Ivoire	281	289	302	358	360	371	418	410	400	390	420
Brazil	170	190	210	240	250	270	310	340	370	400	405
Costa Rica	189	200	198	206	227	242	260	230	210	255	220
Cameroon	160	216	226	238	248	254	240	249	253	260	250
Others	1,019	911	1,216	1,383	1,452	1,502	1,581	1,603	1,759	1,806	2,029
	37,259	38,831	43,550	45,521	46,246	50,886	53,849	56,270	59,931	62,556	58,306

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

表 3 - 5 世界のパーム油主要輸出国と輸出量の推移： 2006～2016 年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indonesia	12,540	12,650	14,612	16,938	16,450	17,070	19,094	21,471	22,950	26,548	23,350
Malaysia	14,423	13,747	15,412	15,881	16,664	17,993	17,575	18,147	17,306	17,454	16,046
Guatemala	109	110	160	148	154	217	268	362	402	471	623
Papua New Guinea	362	368	446	470	486	572	525	500	515	513	520
Honduras	131	153	180	169	155	206	269	295	330	342	420
Colombia	214	316	310	214	90	159	180	185	246	404	380
Ecuador	113	172	171	482	146	250	276	213	227	275	300
Cote d'Ivoire	109	89	96	191	201	254	278	200	247	229	215
Others	1,999	2,219	2,290	1,647	2,141	2,425	2,320	2,584	2,216	1,999	1,909
	30,000	29,824	33,677	36,140	36,487	39,146	40,785	43,957	44,439	48,235	43,763

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

これほど世界の油脂市場に大きな影響を与えるパーム油ではあるが、その供給の大部分はマレーシアとインドネシアの2国に限られる。パーム油の生産国と輸出国を表したものが、それぞれ表3-4、表3-5である。パーム油世界総生産量の8割以上、総輸出量の9割以上がこの2国で占められている。この2国にタイや南米諸国が続くが、その差は歴然としている。オイルパーム樹の生育は、赤道から南北15度の範囲内が最適とされており、マレーシア、インドネシアがこの条件に適合する。他方、そこから外れる国々でのパーム油の生産性は低下する。マレーシア、インドネシアの気候条件はパーム原油生産に最適であり、そのため他の国々が模倣しようにもそれは難しい。このように、気候条件の特殊性が、マレーシア、インドネシアにおけるパーム油関連産業の優位性を保証している。

表3-6 世界のパーム油主要消費国と消費量の推移：2006～2016年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
India	3,075	3,839	5,378	6,789	6,714	6,826	7,612	8,458	7,925	9,247	9,230
Indonesia	3,711	4,065	4,462	4,830	5,455	6,349	7,128	8,083	8,593	7,337	8,570
EU	4,419	4,476	5,059	5,661	5,754	5,231	5,959	7,037	7,142	7,240	7,240
China	5,450	5,488	5,662	6,227	5,831	6,070	6,160	6,288	6,053	5,760	5,230
Malaysia	2,157	2,168	2,571	2,364	2,065	1,986	2,267	2,353	2,818	2,917	2,714
Pakistan	1,599	1,643	1,866	1,873	1,985	1,982	2,063	2,361	2,287	2,524	2,614
Nigeria	1,220	1,360	1,495	1,570	1,639	1,733	1,860	2,097	2,287	2,372	2,410
Thailand	695	740	1,000	1,175	1,242	1,374	1,561	1,600	1,666	1,717	1,657
USA	565	713	990	869	863	953	948	1,248	1,113	1,070	1,195
Colombia	481	456	487	630	794	893	936	959	982	989	945
Russia	551	572	672	554	557	711	683	793	728	927	940
Egypt	539	570	496	587	595	525	558	613	696	759	719
Turkey	500	408	445	380	400	426	452	562	556	607	644
Others	11,278	11,236	12,035	11,719	12,512	13,192	14,029	14,557	16,419	17,043	17,041
	36,240	37,734	42,618	45,228	46,406	48,251	52,216	57,009	59,265	60,509	61,149

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

表3-7 世界のパーム油主要輸入国と輸入量の推移：2006～2016年

	(単位 1,000トン)										
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
India	3,198	3,687	5,753	6,828	6,649	6,745	7,817	8,472	7,931	9,496	8,300
EU	4,593	4,647	5,289	5,854	5,945	5,338	6,155	7,222	7,375	7,371	7,110
China	5,462	5,499	5,593	6,557	5,823	6,221	6,591	6,190	5,634	6,030	4,568
Pakistan	1,768	1,731	1,847	1,925	2,100	2,014	2,036	2,398	2,432	2,754	2,630
Bangladesh	887	708	901	867	1,065	946	1,013	1,250	1,246	1,453	1,350
USA	625	788	997	979	948	1,088	991	1,373	1,188	1,232	1,270
Nigeria	260	216	700	720	799	1,128	903	1,195	1,578	1,421	1,170
Russia	543	576	692	525	634	671	694	783	748	937	935
Philippines	198	185	185	158	205	543	371	234	690	782	825
Myanmar	342	358	354	329	374	395	509	605	664	782	793
Egypt	611	590	630	710	800	720	691	773	880	838	790
Vietnam	381	456	630	502	533	596	603	583	679	713	740
Turkey	527	366	440	387	410	429	437	592	596	617	633
Kenya	438	416	436	487	537	475	480	594	550	640	631
Others	9,390	9,198	9,384	9,307	10,259	11,006	11,774	11,797	12,249	12,704	11,792
	29,223	29,421	33,831	36,135	37,081	38,315	41,065	44,061	44,440	47,770	43,537

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics 2016

パーム油は、しばしば「低級な油脂」として低い評価を甘受させられて

いる。こう認識される一つの理由は、他の油脂に比較して価格が低位に推移してきたことが関係していると思われる。後段で見るように、パーム油は潜在的に付加価値拡大の余地を残しており、特に低級という評価は当たらない。パーム油が低級とみなされる別の理由は、新興国においてその需要が伸長していることも関係している。これを示すために、パーム油の主要消費国と輸入国を示したものが、それぞれ表 3-6、表 3-7 である。表 3-6 から明らかなように、パーム油の主要消費国は、多い順に、インド、インドネシア、EU、中国、マレーシア、パキスタン、ナイジェリアなどとなっている。EU を除けば（EU ではパーム油はバイオディーゼル燃料、チョコレート油脂代替品など高付加価値利用されている）、パーム油の主な買い手は発展途上の国々が多い。そのため、所得が低い国々がまず手始めに使用する油脂がパーム油であり低級だ、という印象を与える。上で見たように、パーム油が他の植物油脂に比して割安であることは事実である。これがパーム油の競争力の源泉でもある。これに加えて、パーム油の油脂としての特性が、他の油脂と比較すると熱帯の国々に適合的であるという理由も重要である。パーム油は他の油脂に比較して融点が高く、熱帯地域の高温の環境で油分の耐久性が高いという利点を持つ。これも、熱帯地域に位置する途上国の多くでパーム油が需要される技術的な理由の一つとなっている。

以上見てきたように、パーム油は相対的な低価格を武器に、主に経済成長著しい新興国での食用油需要を取り込んで生産を拡大してきた。大豆油やなたね油は温帯地域で生産されており、内需が旺盛で輸出余力に乏しい。加えて、土地生産性の点ではパーム油は植物油の中でも群を抜いて高く、その結果、購買力がまだ十分でない新興国での需要を取り込むことができた。これがパーム油生産拡大の主要因の一つである。

2-2. パーム油産業バリューチェーンのダイナミズム

パーム油関連産業は、栽培から精製、加工まで幅広いバリューチェーンを包摂し、雇用創出や所得産出の面でマレーシア経済に大きく貢献している。2009年にパーム油関連産業は527億リングットの付加価値を産み出したが、これはマレーシア GNI の約8%に相当し、エネルギー、金融サービス、卸

売・小売サービスに次いで部門別で四番目に大きい。2020年までに高所得国入りを目指すマレーシア政府のロードマップ「Economic Transformation Programme」の中でも、パーム油関連産業は12の国家重点経済領域(National Key Economic Areas, NKEAs)の一つに指定されている。しかもこの産業はNKEAsの中でも特に高成長が期待されており、2020年にはエネルギー部門、金融サービス部門に次いでGNIシェア14%に達する成長が期待されている(PEMANDU 2010)。パーム油関連産業は、この半世紀の間に急速な発展を遂げてきたという点でも注目すべき成果をあげているが、それにとどまらず、今後も相対的に高成長が予想されると言う点で、マレーシア経済を牽引する中心的な役割が期待されている。

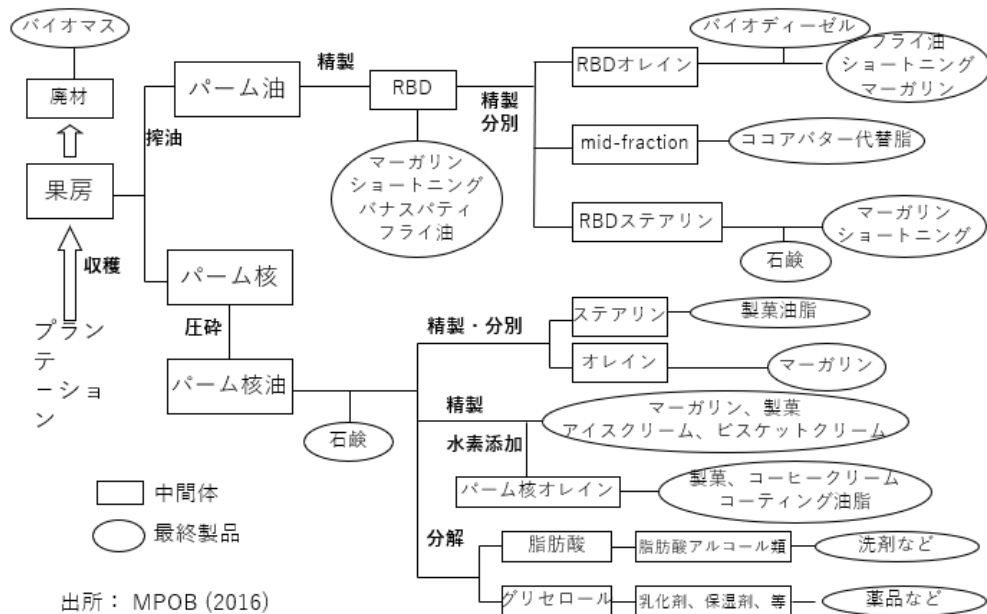


図 3-3 パーム油／パーム核油のバリューチェーン

パーム油産業バリューチェーンの広がりを簡潔に図示したものが図 3-3 である。以下では、川上部門からの流れに従ってこの図の簡単な解説を試みる。それにより、パーム油が多種多様な用途に利用されている技術的特質が理解できよう。

パーム油製造の第一段階は、農園におけるオイルパーム栽培から始まる。育苗、育樹、収穫のプロセスを経てパーム果房が集められる。オイルパームは多年生樹木で通年収穫が可能である。樹齢4年の頃からパーム果房の収穫

が可能になる。農園段階における生産性向上としては、品種・土壌改良、機械化などによる労働節約的技術などが重要である。パーム果房は樹齢 25 年くらいまで収穫が可能とされるが、一般に樹齢 10~20 年の間が最も収量が多い。したがって、収穫不能な幼齢期も考慮にいった適切な植え替えといった農園経営のノウハウも重要である。農園間で反収の差は相当に大きく、最も生産性が高いプランテーション企業と言われている IOI の農園では、マレーシア平均の 1.2~1.5 倍の生産性を達成していると言われている (Teoh 2002)。

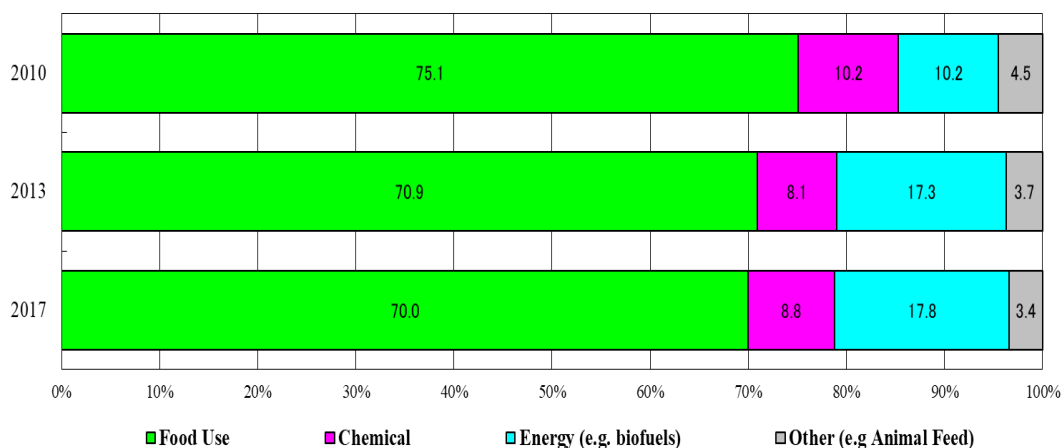
パーム油製造の第二段階は、搾油工程である。搾油工場は、パーム果房の化学的制約により、収穫後 24 時間以内に搾油可能となるようにパーム農園に近接して立地しなければならない。搾油控除に運び込まれた果房は、加熱殺菌処理や脱果処理を行った後、圧縮されて油が搾り取られる。こうしてできた油脂がパーム粗製油(パーム原油)である。他方、粗製油と分別されたパーム核(種子)がパーム・ケーキとして取り分けられるが、他に繊維質、廃材などが発生する。パーム・ケーキについてはさらに専門の工場で製油されて、パーム核原油に分離される。搾油技術はほぼ成熟しており、今後は搾油率の劇的な上昇は見込まれないことから、省エネ、公害対策、バイオマス原料への転化や廃材のリサイクルを付加した既存工場の改良、増設などの研究開発が進んでいる。また、パーム果房、パーム原油の運搬に利用する道路網の整備などによる輸送時間、コストの圧縮などの面に生産性上昇の余地があるとされている。

第三段階は、パーム原油から様々な不純物を除去し、油分を取り出す精製工程である。脱ガム(パーム油中のリン脂質成分の除去)、脱酸、脱色、脱臭などのプロセスを経てパーム精製油が取り出される。精製には物理精製、化学精製の 2 通りがあり、それによって得られる最終精製油の化学的性質も異なる。コストなど面から物理精製の利用度が高いとされる (Teoh 2002)。精製は化学反応を利用する。こうして得られたパーム精製油にエステル変換や水素添加などを施し化学変化させ、フライ油やショートニング、マーガリン、ココアバター代替脂などに使われる成分を分別していく。パーム核油に加水分解、またはエステル変換を行うことで脂肪酸アルコール、脂肪酸が得られるが、これらはオレオケミカルとして石鹼や洗剤、界面活性剤などの非食用の用途に用いられる。

最後に、最川下である消費財の製品開発段階について見ておきたい。パーム油を原料とした消費財としては、フライ油、マーガリン、ショートニング、ココアバター代替脂などの食品向け、ならびに石鹸、洗剤、化粧品などのトイレットリー、工業用用途向け製品があげられる。消費者の需要にマッチした製品開発に成功すれば高い付加価値が産み出されるため、マレーシアでは、MPOB (Malaysian Palm Oil Board) および University Pertanian Malaysia が中心となってパーム油を原料とした新製品の研究開発を積極的に進めている (MPOB 2010)。

パーム油産業が、マレーシアの中心的な産業の一つとして一層の飛躍を遂げていくには、これまでの量的な拡大から、バリューチェーン全体で質的な高度化を図る必要がある。現状において、マレーシアは、耕作可能地の制約に阻まれて産出量の拡大が困難な状況に置かれている。そのような事情からも、パーム油バリューチェーン全体の高度化と高付加価値化を進めていく誘因は大きい。具体的には、相対的に低付加価値の食用油からより高付加価値の製品に、パーム油利用の最終製品の割合をシフトさせる必要がある。

パーム油の応用範囲は、時を経るにつれて多用途化している。ここ数年の最近の変化を示したものが、図 3-4 である。この図から、食用として使われるパーム油の比率が傾向的に低下し、他の用途、特にバイオ燃料として利用される比率が高まっていることが伺える。食用のパーム油は、前述のように構造的に付加価値付与の領域が狭い。加工度が高く、より多くの付加価値が得られる川下部門でのパーム油の利用割合が高まることは理に適っている。



(source) Oil World

図 3 - 4 世界のパーム油の用途別消費比率の推移 (%)

パーム油バリューチェーンの高付加価値化は、長期的な傾向である。パーム油が普及し始めた当初、ほぼ全量がフライ用として利用されていた。マーガリンやろうそく、燃料にも使われることはあったが、ごく少量であった。これが徐々に他の用途、例えば石鹸、オレオケミカル、ショートニング、カカオ代用脂、界面活性剤、食用油脂、バイオディーゼル燃料などの高付加価値領域で広範に活用されるようになった。興味深い点は、このプロセスが自動的に進んだ訳ではない点である。このようなパーム油の応用可能性を発見、開拓し、その技術革新を行ってきた主体が、マレーシアの政府と民間企業であった。興味深い例は、我々の身近な石鹸へのパーム油の利用である。石鹸の製造には、かつては牛脂と石灰が混合して使われていた。これを代替する油脂としてパーム油の利用の研究開発を進めた主体が、PORIM(Palm Oil Research Institute、現在の MPOB の前身) である。

この例からも明らかなように、マレーシア政府、民間企業の努力により、パーム油は、フライ油用途の単線的で奥行きが浅いバリューチェーンから、多用途向けの複雑で長く幅広いバリューチェーンに変貌してきたのである。このバリューチェーンのダイナミズムは、現在でも一層活発化している。次節では、パーム油産業バリューチェーンにおいて高付加価値化のボトルネッ

クとなっているノード（結節点）のいくつかを紹介し、そこに生じるビジネスチャンスを一覧して概観していく。

3. パーム油産業がもたらすビジネスチャンス

本節では、パーム油産業に、具体的にどのようなビジネスチャンスが潜んでいるかを概観する。この節では、パーム油バリューチェーンの川上から川下を鳥瞰し、そこに関連しうる産業をできるだけ幅広く掘り起こし、一つ一つの特性を検証する。近年、マレーシア・パーム油産業の産出量の伸びは停滞しているものの、関連産業全体では比較的順調な発展が続いている。パーム油産業バリューチェーンの構造には幅と奥行きがみられ、これが一層の高度化を続けていることがこの産業の成長を支えている。

マレーシア・パーム油関連産業には今後も成長が期待されるが、更なる発展を遂げるには、3つの構造的な課題を克服しなければならないと考えられる。すなわち、(1) 労働力不足、(2) 環境問題、(3) 産業全体の一層の生産性向上と高付加価値化、の3点である。換言すれば、これらの諸課題を解決するための、パーム油バリューチェーンに参画するビジネスチャンスが眠っているとも言える。以下では、前節で概観したパーム油産業バリューチェーンの川上から川下の順に、この産業のボトルネックを分析する。これを踏まえて、次節では日系企業の戦略について議論していきたい。

3-1 川上部門

新興国における油脂需要の増大を背景に、世界の主要植物油の生産量は、ここ数十年の間に急拡大している。その中で大きく生産量を拡大してきたのがパーム油である。この点については、前節で確認した。華々しい成長実績を示すパーム油だが、いくつかの問題を抱えている。パーム油は、大豆油やなたね油に比較して高い土地生産性を示しているものの、ここ十数年、大豆油やなたね油が生産性を伸長させてきたのに対し、パーム油の生産性はその間、ほとんど上昇していない。これを示す具体的な数値がある。1990年から2016年までの27年間の反収の伸びであるが、大豆油が50%の上昇（0.4から0.6MT/Haに）、なたね油では45%の上昇（1.0から1.45MT/Ha）を示

しているのに対し、マレーシア・パーム油は、3.6 から 3.75MT/Ha と僅か5%の伸びに留まっている (Nielsen 2017)。したがって、この期間のパーム油産出量の増加は、生産性の伸びではなく、主に熱帯雨林を新規開拓した農園面積の拡大に依るところが大きい。このような外延的増産パターンは、当然ながら持続不可能である。環境保護の観点から、パーム油増産のための熱帯雨林伐採は、国内外で激しい反発が起きている。他の植物油に対する競争力を維持するためにも、パーム油バリューチェーンの川上部門にあたるプランテーション部門での生産性の向上が急務である。そのために、主に以下の3つの分野での技術革新が求められる。

(1) 遺伝子工学

含油率、搾油率のより高い新品種の開発は、パーム油の生産性向上に決定的に重要である。現在広く普及しているオイルパーム樹は **Tenera** と呼ばれる品種である。**Dura**、**Pisifera** などの旧世代をかけ合わせることで、現在のこの望ましい形質を得ることに成功した (MPOB 2016)。現状の **Tenera** 種よりもさらに高い生産性の新品種を産み出すために、遺伝子工学への期待は大きい。この目的のために、**MPOB** や主要プランテーション企業は、バイオテクノロジーに特化した **R&D** 部署を置いている。これまでは、アフリカなどのオイルパーム原産地に出向き、特殊な望ましい形質 (例: 核の殻が薄い、果房が大きいなど) を有する土着品種を見つけ出し、それをマレーシアに持ち込んで旧品種との交配により新品種を創出する方法が採られていた。近年は、**DNA** 解析を行い、望ましい形質を遺伝子情報から特定し、それを埋め込んだ新品種を直接創作する開発も行われている。遺伝子工学を活用することにより、高収量で、気候変動や病害虫に強い新品種の改良などを目指している。

(2) 農業土木

パーム油生産性の伸び悩みの原因の一つは、プランテーション内インフラストラクチャーの未整備に由来するものである。パーム果房の収穫作業は、ごく部分的にしか機械化が進んでおらず、マニュアル的な重労働が依然として多い。労働問題についてはすぐ後で触れるが、これに先立つ農園管理の上で重要となるのが、作業を円滑に進めるための農場の整備である。例えば、

労働者が作業し易くするためのフラットな農園造成、施肥管理、適切な給排水管理、収穫された果房を搾油工場に素早く運び入れるための道路インフラの整備などの農園整備が必要とされる。これを、広大な面積のプランテーション内で徹底させなければならない。オイルパーム樹の経済寿命は 25 年とされているが、現在のプランテーション内に植えられているオイルパームは初代から第 3～4 世代に相当し、適切な植え替え管理も継続的に必要とされる。これらを完遂するためには、効率の高い農業土木技術の支援が必要とされる。

(3) 農業機械化

パーム油生産の最大のボトルネックの一つは、労働力不足の問題である。多くのマレーシア人は、3 K 的な労働環境の農園労働を敬遠している。現状では、パーム農園で働く労働力の多くは、外国人労働者（主にインドネシア人）に依存している状況である。しかし、インドネシアでもパーム農園の拡大が続き、わざわざマレーシアに出稼ぎに出て働こうとするインドネシア人の労働供給が次第に逼迫し始めている。労働力が確保できたとしても、手作業で行う果房の収穫作業の生産性上昇には限界がある。重さ 30kg 近くもあるパーム果房を拾い上げ、貨車に乗せて収穫し、搾油工場まで運び込む作業は相当の重労働である。そのため、これを機械で代替しようとする機械化の誘因は昔から強かった。近年の労働力不足は、機械化への誘因をさらに高めるものであると言える。

実際、農作業でもっとも時間と手間のかかる工程は果房の収穫作業と言われている（MPOB 2009）。これが農園における生産性向上の最大のボトルネックとなっている。これを克服するための機械化のアイデアとして、例えば果房の切り落としに使う巨大なカマの電動化（Cantas と呼ばれる製品が既に 2000 年前半から導入されているが、扱いにくく十分な生産性上昇効果は得られていない（Jelani & Jamak 2008））、切り落とした果房をトラクターに乗せるロボットの開発（ただし、そのようなトラクターが不自由なくプランテーション内を移動できるための整備が必要であり、上で述べた農業土木の役割が重要となる）、落ち穂拾いの自動化（落ち穂拾いが最も時間のかかる作業と言われている）、果房の収穫に最適なタイミングを知らせるセンサーの導入など（現状では目視で確認している）、農園作業で省力化や生産性向

上が可能となる領域は枚挙にいとまが無い。

3-2 川中部門

パーム油バリューチェーンの川中部門は、精製工程である。この分野は資本集約的であり、複雑な化学的加工技術がプラント設備に体化されている。だが逆説的に、この分野における生産性向上の余地は余り大きくないと考えられている。それは、以下の理由による。

第一の理由は、精製工程における油脂分別技術が、技術的に成熟している点にある。パーム油精製で使われる技術はペトロケミカルの応用であり、製造工程そのものは既に技術的に確立されている。省エネ化や省力化の可能性は残されているものの、この分野での技術革新の余地は乏しい。

第二の理由は、精製工程の高付加価値化が、川下部門の研究開発の成果に規定されるという商品開発上の性質に由来する。精製工程で産み出される油脂は、グリセリンや脂肪酸など規格が標準化された油脂であり、特殊な市場価値を持つ性質の油脂を作り出すプロセスではない。最終的な付加価値は、川下部門の最終製品のバラエティによって確定する。川下部門で有望なパーム油の用途が開発された場合に、川中部門はそれに合わせて生成物の構成を変化させるという従属的な位置付けにある。従って、川中部門それ自体が付加価値の源泉にはなりにくい。付加価値増加の可能性は、上述のように省エネや省力化などのコスト削減が主になるであろう。

3-3 川下部門

川下部門は、生産性上昇、付加価値上昇が最も期待される分野とされている(MPOB 2017)。特に有望とされる分野は、応用の余地が広いオレオケミカル関連と言われており、この分野での研究開発は官民挙げて積極的に推進されている*7。実際、パーム油は、チョコ菓子原料、界面活性剤、殺虫剤、有機プラスチック、スポンジ、化粧品、インク、キャンドルなど、多方面の用途への利用が技術的に可能であり、高付加価値化が期待されている。

*7) 2016年10月31日 MPOB、オレオケミカル部 Dr. Zainab Idris 氏からのヒアリングによる。

しかしながら、第4図にあったように、オレオケミカル関連のパーム油最終消費の割合はむしろ減少している。オレオケミカル部門以上に需要が急拡大している分野が、川下部門に存在しているためである。以下では、川下部門の中でも2つの分野に焦点を当て、そこへの新規ビジネス参入の余地の有無を検討する。

(1) バイオディーゼル事業

遊離脂肪酸1%以下の植物油は、容易にバイオディーゼル燃料（Biodiesel Fuel, BDF）に転換することができる（MPOB 2017）。限りある資源の化石燃料を代替する再生可能エネルギーの一つとして、また、CO₂ 排出削減効果が認められることから、植物油を軽油に混合して使用するエネルギー政策が、先進国を中心に積極的に導入されている。バイオディーゼル燃料として使用される植物油としては、これまで、なたね油や大豆油が代表的なものであった。だが近年、図3-4で見たように、この用途に使用されるパーム油の割合が急伸している。バイオディーゼル燃料としてのパーム油の利用は、化石燃料消費の節約に寄与するとともに、パーム油価格の下支え効果も期待される。

パーム油のバイオディーゼル燃料としての利用拡大をにらんで、MPOBは、PETRONASと共同で1980年代前半からパーム油のバイオディーゼル燃料利用に向けての研究を続けてきた。MPOBは、2005年にバイオディーゼル燃料製造のライセンスを2つの工場に付与している。2009年には、約4千台の車両を使ってB5（バイオ燃料混合割合が5%）の走行実験を敢行した。その後も、MPOBを中心にバイオディーゼル燃料の実証実験が続けられ、2014年3月から本格的なB5政策がマレーシア半島部に導入された。その年の11月には、混合割合を5%から7%に引き上げるB7政策に移行した。B7政策の実施により、年間57.5万トンのパーム油がバイオディーゼル燃料として利用されている（MPOB 2017）。

パーム油のバイオディーゼル燃料利用には、技術的にまだいくつかの課題が残されている。パーム油は、他の植物油に比べて融点、曇点が高いために、冬期の使用に難点がある。また、パーム油由来バイオディーゼル燃料の混合割合を引き上げることが望ましいとされるが、それにより安定走行が可能であるか、といった技術的な課題は多い。パーム油由来バイオディーゼル燃料

の需要拡大は大いに期待できるため、それを追い風に、この分野への企業の参入余地は大きいと思われる。

しかしながら、バイオディーゼル燃料としてのパーム油の将来性は、必ずしも有望ではない。それは、政治的な理由によるものである。バイオディーゼル燃料としてのパーム油の最大の市場である EU では、パーム油利用に対して厳しい目が向けられている。以下、パーム油の政治的にデリケートな立ち位置の理解も兼ねて、欧州におけるパーム油バイオディーゼル燃料事情を考察する。

EU は、年間 1,150 万トンのバイオ燃料を生産している。その原材料の内訳は、菜種油 49%、廃油再利用 17%、パーム油 14%、大豆油 7%である (Oil and Fat 2018, p.3)。現状でパーム油のシェアはそれほど大きなものではないが、今後バイオ燃料の需要量が高まるにつれてシェアを拡大していく潜在性がある。

バイオ燃料原料としてのパーム油需要が拡大していく理由は2つある。第一は、大豆油、なたね油では、食用需要と燃料用需要の間で競合が発生してきているためである。大豆油は、総生産量の 24%が、なたね油にいたっては 47%が燃料用途に使われており、食用途が圧迫されている。これは望ましい状況とは言えない。他方、図 3-4 にあるように、パーム油ではこの比率がまだ 17%に過ぎず、他の植物油に比べて燃料用途への伸びしろが確保されている。第二の理由は、パーム油の高い土地生産性にある。今後、バイオ燃料としての植物油需要が拡大していった場合に、大豆、なたねでは膨大な新規作付け面積が必要とされる。他方、他の植物油脂に比べて面積当たり収量が 7~15 倍と生産性の高いパーム油であれば、他の植物油に比べて小さい環境負担で生産量を増加できる伸びしろが残されているからである。

パーム油にこのような有望性が認められる一方で、パーム油生産の拡大が熱帯雨林破壊の元凶であるとする批判は止むことがない。EU 議会はこれを理由にして、2018 年 1 月 17 日、2021 年以降のパーム油由来のバイオ燃料の使用を基本的に禁じる再生エネルギー指令 (Renewable Energy directive, RED) を発した。

バイオ燃料に使用されるパーム油の輸入禁止措置は、マレーシアにとっては大きな痛手となる。マレーシアにとって EU 市場は、インドに続く第二のパーム油輸出相手国である。実際のところ EU は年間約 700 万トンのパーム

油を輸入しているが、そのうち約半分の 46～48%がバイオディーゼル用途に充てられている。したがって、バイオディーゼルへの用途が断たれると、パーム油の需給が緩む可能性がある。ここ数年、パーム油の価格は下落傾向を示しているが、このインパクトが加わることにより、パーム油価格の一層の低下が懸念されている。

この EU 議会の決定は、パーム油生産国（インドネシア、マレーシア、コスタリカなど）から、「作物隔離政策（crop apartheid）だ」と強い反発を引き起こしている。この反発は感情的なものではなく、合理的である。熱帯雨林破壊を理由とする EU 議会のパーム油狙い撃ち禁止令は、明らかに客観的根拠に欠けている。いくつか数値を挙げよう。全世界のオイルパームの作付け面積は 1,900 万ヘクタールだが、これは、大豆やひまわり、なたねなどを含んだ全植物油作付け面積の僅か 5%に過ぎない。にもかかわらず、パーム油は、全植物油の 33%を産出している。パーム油の圧倒的に高い土地生産性からも、パーム油生産は比較的小さい環境負荷にとどまる技術的特性を忘れてはならない。また、熱帯雨林破壊の規模で見れば、パーム油以外の植物油作物も同等以上に罪深い。例えば、ブラジル、アルゼンチンの 2 国だけで、この 10 年間に 1,450 万ヘクタールの熱帯雨林が大豆生産のために開墾されている。この 10 年間だけで、現存するパーム油作付け面積の約 76%(1450÷1900)もの熱帯雨林が大豆生産のために新規に伐採されたのである。このように、オイルパームを唯一最大の熱帯雨林破壊の犯人と断定するのは根拠が不十分である*8。

パーム油生産の環境へのインパクトを詳しく検討することがここでの課題ではない。ここで問題として取り上げたいことは、パーム油の利用が政治的なファクターによって大きく影響を受けることの弊害である。経済的、技術的にパーム油に利便性があったとしても、あるいはそれ故に、先進諸国が利害を持つ大豆油、なたね油との競争で不利な条件を付与されることになる。このような障害を乗り越えることも、パーム油産業の更なる発展に必要とされる努力の一つと考えられる。

*8) Nielsen (2018) の推計によれば、1990 年から 2008 年までの 18 年間に失われた森林総面積 1 億 1300 万ヘクタールのうち、肉牛用の牧草地転用が最大の 55%を占める。これに続くのが大豆畑転用で 11.5%、豚鶏肉用牧草地転用が 8.8%で、オイルパームは 5.3%に過ぎない。この数字から明らかなように、オイルパームが森林破壊の元凶とみなすには無理がある。

表 3-8 マレーシア パーム油由来最終製品の輸出量 2016、2015、
2010、2005、2002 年

	2016	2015	2010	2005	2002
ショートニング	188,705	180,430	214,386	179,191	118,827
石鹸	88,825	77,520	30,747	-	2,713
植物油脂/生地脂肪	78,579	65,821	44,798	-	11,926
ギー/パナスバティ(硬化油)	49,803	43,435	39,143	148,750	102,233
ココアバター代用脂類	38,065	28,199	41,856	-	13,817
マーガリン	29,551	24,649	18,177	-	8,138
配合植物油脂	6,376	11,638	15,638	-	1,412
バター代用脂類	4,282	4,562	3,798	-	-
ブレイヤー油(折り油)	3,495	3,341	249	-	197
レッドオレイン	936	844	395	-	-
ビタミンE、カロチンなどビタミン、栄養剤	454	156	3	-	-
その他	-	-	169	63,448	687
総計	489,071	440,595	409,359	391,389	259,950

(出所) MPOB, Malaysian Palm Oil Statistics (各年度)

(2) 栄養剤、医薬品開発

パーム油由来の加工製品として重量当たりの単価が最も高価な品目の一つが、栄養剤、医薬品のカテゴリーである。重量当たりの付加価値が大きいことから、MPOB を中心に先進国企業を巻き込んで、当該用途への研究開発に余念が無い。パーム油は、その重量の1%に相当するファイトケミカル(植物性化学物質)を含んでいる。中でも、ビタミンE、カロチン、ファイトステロールなどが豊富に含まれており、医薬品やサプリメント、栄養補助食品、食品添加物、化粧品原料として幅広く利用可能である(MPOB 2017)。

栄養剤、医薬品原料としてのパーム油の利用は、かつては無視できるほど僅かな規模であった。ところが、第8表にあるように、このカテゴリーの輸出は近年、徐々に拡大してきている。量的にはまだ少ないものの、金額ベースでは既にバター代用脂を超える輸出額にまで拡大している。この分野におけるパーム油の潜在的価値は大きなものがあることが分かる。

栄養剤、医薬品の開発は巨額の投資を必要とし、治験や数多くの臨床試験を経て製品化には長い期間を要する。日の目を見ないリスクも大きい。しかしながら、パーム油に含有されるファイトケミカルには、抗がん作用や抗酸化作用を持つ物質が含まれているとされる。これらを高濃度で安定的に抽出することに成功すれば、それは大きな付加価値を生むことになるだろう。それには、最先端の医療技術や薬学、栄養学が必要とされる。これはおそらく、マレーシアの政府機関、大学、民間企業の実力を超えるものである。この分野

で新薬、新素材の開発を目的とした国際企業の新規参入を、大いに期待することができるであろう。

3-4 外部部門（廃棄物部門）

ここまでは、パーム原油から最終商品に至る一連のバリューチェーンにおいて、ビジネスチャンスの可能性を検討してきた。ここまでの検証は、パーム原油の付加価値をどれだけ拡大できるか、という枠組みの議論である。これに加えて、近年重要視されていることは、その過程で産み出される副産物の有効活用である。これは、正確に言えば副産物ではない。パーム油からの廃棄物である。ここからいかに付加価値を引き出すかが、パーム油関連産業にとって大きな課題となっている。パーム油関連産業は、その急速な成長ゆえに、廃液、廃材などによる、環境への負荷が問題視されているからである。これまで等閑視されてきたこの分野には大きなビジネスチャンスが眠っている。以下、2つの事業にフォーカスする。

(1) バイオマス産業

マレーシア・パーム油産業から排出されるバイオマス資源は膨大である。廃材、絞りかす、核殻などのバイオマス資源の合計は、2015年には、乾燥重量で9千万トンに達している（MPOB 2017）。これらは、現状では野山に破棄されるか、発酵させて肥料として再活用する程度の低付加価値しか生み出していない。これに何らかの手を加えて有効利用することで、新たな付加価値を産み出すことができれば、パーム油産業が排出するバイオマスは、無限の有用な資源に昇華させることができる。

廃棄物の有効利用は、経済学的に言えば外部不経済の内部化に相当する。いわゆる市場の失敗の分野であるので、政府の介入が必要とされる。介入は二つの領域で必要とされる。第一は、廃棄物の有効利用に関する研究開発投資。第二は、廃棄物汚染に対する規制の強化である。後者がなければ、無コストで廃棄物は放置される。放置にコストが伴うからこそ、その有効利用へのインセンティブが高まる。その援護射撃がなければ、廃棄物の有効利用はなかなか進まない。

廃材の直接的な利用は、木繊維という特質を活かしたポリウッド、ファイ

バーボードとしての活用である。幹は、材木として直接利用することも可能である。しかしながら、オイルパーム樹は水分が多く、加工する際に相対的にコストが高くなるという問題点がある。パルプとしての利用も検討されているが、材質が固いために一般用ではなく、包装紙としての用途に限られている。これらの欠点を技術的に補っていかなければならない。

(2) 汚水浄化事業

パーム搾油工場では、油を搾り取る過程で膨大な廃液（Palm Oil Mill Effluent, POME）を排出する。これは、植物油の絞りかすに他ならず化学的に有害ではない。そのため、これまではラグーンと呼ばれる廃液プールに放置して有機物を分離・沈殿させた後、そのまま河川に放流する措置がとられていた。いたって安上がりな処理方法である。しかしながらこの方法には問題点がある。第一に、廃液の処理限度の問題がある。九州工業大学の白井義人教授の推計によれば、POMEの排出量は年間20万トンに達する。産出量が拡大した場合には、広大な面積のラグーンが必要となり処理が難しい。第二に、自然沈殿の過程で温室効果を持つメタンガスが膨大に発生し、地球環境を悪化させるおそれがある。第三は、廃液には少なからず有機物が残存しており、これが河川の富栄養化を進めて環境破壊を引き起こしている点である。第四は、有機物を含む廃液を有効利用していない経済的損失である。POMEが処理される広大な処理池からは、自然な嫌気状態が得られ、膨大なメタンが発生しているが、これらはエネルギー源として使われることなく、大気中に無為に放出されているのが現状である。

これらの問題は古くから指摘されてきたが、プランテーション企業は環境問題を内部化する誘因を持たず、いわば黙殺されてきた。しかし、上述のようにオイルパーム・プランテーションが引き起こす環境問題に対する国際的な風当たりは強く、これらの問題を克服するために、MPOBを中心としてPOME浄化技術の開発に力を入れている。

4. マレーシア・パーム油産業と日本企業

前節の検討から、パーム油バリューチェーンがより一層の発展を遂げて行くには、多くのボトルネックに直面していることが分かった。しかしながら、

ボトルネックは、裏を返せばそこにビジネスチャンスが潜んでいることを意味する。ここでは、日本企業が持つ優位な分野を念頭に置きながら、主にどのような産業に参入しうる可能性があるかを検討していく。

(1) 農業機械分野

パーム油生産拡大の第一のボトルネックは、川上のプランテーション部門にある。前節でも触れたように、パーム油の土地生産性はこの十数年ほとんど伸びていない。プランテーション耕作地の新規拡大が困難な現状にあって、土地生産性を伸ばし、反収を増大させることがパーム油関連産業発展の第一条件となる。

プランテーション部門における喫緊の課題は、労働力不足の解消である。人口の少ないマレーシアでは、この問題は今後、深刻化こそすれ改善する見込みはない。早急の対策が望まれよう。中でも、機械化による省力化が抜本的な解決策の一つと考えられる。これに対する日本企業の貢献の余地は大きい。日本は、機械工学、ロボット工学などの分野では世界一流を維持している。農業機械の生産に関しては、国内の農業生産規模の縮小により奮わないが、逆に海外に活路を求めるプッシュ要因となるであろう。もちろん、日本国内でオイルパーム栽培は行われていないため、パーム・プランテーションで使用される農業機械が予め用意されている訳ではない。しかし、機械工学、ロボット工学、スマートアグリの特長知識を応用することによって、この分野への参入を図ることは可能なのではないか。事実、日本のクボタは、パーム果房収穫のための小型トラックを独自に開発し、農園関係者の間では「クボタ、クボタ」と親しみを以て受け入れられている。このようなクボタモデルを展開できる余地は多分にある。パーム・プランテーションは、マレー半島だけで300以上存在し、インドネシア、あるいは今後展開が予想されるアフリカなどでのプランテーション予備軍を考慮に入れると、広大な農業機械市場が眠っていると考えられる。日本の主要農機部メーカーは、例えば **Sime Darby** とジョイントで研究開発部門を設置し、十数人規模の開発部隊をマレーシアに常駐させても、将来的には十分に採算が取れるであろう。

(2) 汚水浄化事業

パーム油バリューチェーンへの参入を図る場合に考慮すべき事項として、ライバル企業の存在を意識しなければならない。一つ上で述べた農業機械市場では、日本は高品質で信頼性の高い機材を提供する余地はあるが、しかし、低級品ゾーンでアジア系企業、特に中国系企業と厳しい競争が予想される。しかしながら、環境保護技術の分野においては、日本の優位性は依然維持されているものと考えられる。これを、パーム油産業の発展に結び付けることができる典型的な分野が、汚水浄化事業である。

これについて、技術的な議論は専門家に譲るが^{*9}、九州工業大学の白井義人教授は、平均的な規模の搾油工場が排出する POME127,500 トン/年を利用してバイオガス発電を行い、そこから生まれる電力を使って高付加価値の製造業を誘致するアイデアを提示している。このように、浄化、発電、工場運営などをワンセットで提供できるところに日本の優位性がある。ここで留意すべきは、そのワンセットをこちらから売り込む行動を起こすことである。そのためには、マレーシア・パーム油産業が直面するボトルネックを常日頃から詳細に観察し、トータル・ソリューションを提供できるような態勢を整えておくことである。おそらくこれは、個別民間企業の守備範囲を超える試みと思われる。官民の情報交流と協力が日常的に必要とされるであろう。

(3) 調査・研究

前節で触れたように、マレーシア（そしてインドネシア）のパーム油産業は、熱帯雨林破壊の元凶とみなされて、国際世論の激しい攻撃にさらされている。この批判には十分な根拠が乏しい点にも触れたが、しかし国際的な理解は得られず、マレーシア、インドネシア、そして一部のパーム油生産国は、先進国政府に対して孤立無援の必死の説得工作を試みている。現在のマレーシア、および他のパーム油生産国にとって最大の頭痛の種は、執拗にパーム油に浴びせかけられる悪者イメージの定着である。バリューチェーンの議論からは外れるが、この分野で日本政府・企業が貢献できる余地は大きいと思

*9) 白井義人(2012) 生物多様性保全のためのパームオイル産業とグリーン経済の推進
<http://libopac.jica.go.jp/images/report/12148912.pdf>

われる。最後にこの点に触れて、本論のまとめとしたい。

パーム・プランテーションが熱帯雨林破壊の元凶であるかどうかは、議論の分かれるところである。熱帯雨林の減少に、それほど大きく関係していない可能性もある。このような科学的な検証も進んでいない。パーム・プランテーションには、児童労働や農薬使用などの面でも批判を受けている。プランテーション企業は、このような悪い評判に特に留意し、労働者の待遇の改善も進めているのであるが、改善されたという報告があがることもない。悪評が定着したままの状態である。

crop apartheid としてパーム油を正当な国際競争から排除することは、一般の人々にとっても不利益をもたらす。バイオディーゼルとして利用される大豆油、なたね油の割合が上昇すれば、これは食用油価の上昇に反映され、我々の日常生活をコスト高にする。日本は、幸か不幸かパーム油輸入への依存度が低く、パーム油産業と大きな利害関係を有していない。中立的な立場であるからこそ、パーム・プランテーションの実態を調査、研究、報告する資格があるように思える。その結果がどうであれ、現在のような先入観に基づくパーム油産業批判から離れ、将来的な改善につながるような具体的な提案がなされることであろう。日本の政府・企業・研究者には、このような役割が期待されているものと自負して良い。

5. おわりに：アジアが主導するバリューチェーン

以上見てきたように、パーム油産業はその著しい発展がゆえに、労働力不足、環境破壊、生産性の停滞、そして大豆やなたね産業を抱える先進国における反パーム油キャンペーンなど、厳しい経営環境下に置かれている。このような状況に対して、日本企業・政府はどちらかと言えば傍観者であった。マレーシア・パーム油関連産業にとっても、日本はマイナーな顧客であり、それほど存在意義が示されてこなかったと言える。だが、このような状況が続いて良いのであろうか？

マレーシア・パーム油関連産業にとっての日本の役割、潜在的貢献の余地については、前節で検討した。そこには、日本が貢献しうる余地が多分の存在していることが伺えた。では、日本の企業、政府にとってのマレーシア・パーム油産業の存在をどのように理解したら良いのであろうか？

いろいろな解釈が成り立つと思われるが、ここで強調したいことは、日本の企業や産業は、もはやアジアのワン・プレーヤーでしかない、ということである。ここでは、たまたま日本とは縁遠いパーム油産業を取り上げただけとの解釈もできなくはないが、少なくともそのような領域では、日本企業を特に必要とせずビジネスが展開されている。油脂加工分別技術において、プラントを輸出できる企業は日本には存在していない。パーソナル・ケア商品にしても、P&G やユニリーバが研究開発投資で圧倒的なリーダーシップを握っている。本論では詳しく触れなかったが、バイオディーゼルの導入に関して日本は世界の周回遅れの国であり、得意の内燃機関の技術で存在感を発揮できていない。日本抜きでビジネスが回るこのような状況がアジアで展開されていること自体、屈辱的ではあるが、これがたまたまパーム油関連産業という特殊な産業であったという言い逃れはできまい。日本の企業や産業の活路としては、このような状況の中で、様々な産業のボトルネックを注意深く観察し、そこに御用聞きに伺うような謙虚でかつ貪欲な姿勢が求められるであろう。ますます多くの産業で、先進国企業を抜きにした、まさしくアジア企業が主導するバリューチェーンのダイナミズムが展開されつつある。日本企業はこの波に乗り遅れず、積極果敢にビジネスチャンスを奪いに行く貪欲さが求められよう。

参考文献

- Jelani, A.R. and Jamak, J (2008) "Cantas- A Tool for the Efficient Harvesting of Oil Palm Fresh Fruit Bunches." Journal of Oil Palm Research Vol.20, pp.548-558.
- MPOB (2008) DEVELOPMENT OF MECHANIZATION STANDARDS AND BENCH-MARKS FOR LABOUR EFFICIENCY IN OIL PALM PLANTATIONS.
- MPOB (2009) TECHNOLOGIES FOR OIL PALM HARVESTING AND LOOSE FRUIT
- MPOB (2010) MPOB Technologies - Business Opportunities towards Sustainable Palm Oil and Other Related Industries (2nd ed). Kajang, Selangor, Malaysian Palm Oil Board

COLLECTION.

MPOB (2016) FACT SHEETS: MALAYSIAN PALM OIL. Kelana Jaya and Kajang, Selangor, Malaysia

MPOB (2017) POCKETBOOK OF OIL PALM USES. Kelana Jaya and Kajang, Selangor,

Nielsen, YBhg Dato' Carl-Bek (2017) "Oil Palm Economic Growth and Sustainability" paper presented at PIPOC 2017 Evening Forum, 14 November 2017, Kuala Lumpur Convention Centre, Kuala Lumpur, Malaysia

Nielsen, YBhg Dato' Carl-Bek (2018) "Roundtable on Palm Oil 2018: Challenges & Opportunities" paper presented at POC 2018 Palm & LAURIC OILS, 5-7 March 2018, Kuala Lumpur, Malaysia

Oil and Fat (2018) Vol.34, No.2 February 2018

PEMANDU (2010) Economic Transformation Programme: A Roadmap For Malaysia. Performance Management and Delivery Unit (PEMANDU), Prime Minister's Department, Malaysian Government

Teoh, C. Hai (2002) The Palm Oil Industry in Malaysia: From Seed to Frying Pan. WWF Malaysia.

第4章 アジア中所得国の新展開とそのインプリケーション

後藤健太

1. 第56回関西財界セミナーでの問題提起

2018年の2月に京都国際会館で開催された「関西財界セミナー」において、筆者は「ルック・ウエスト～アジアにおけるビジネスメイキングに向けて～」というタイトルが掲げられた第5分科会で登壇する機会を得て、次のような問題提起をした。以下は、筆者が作成し、当日会場で配布された資料の一部の引用である。

アジアの新ダイナミズムと関西経済

—21世紀を切り拓く「共生」という戦略的視点—

「21世紀はアジアの世紀である」といわれるようになって久しい。第二次世界大戦直後のアジアを特徴づけたキーワードは、「貧困」と「停滞」だった。しかし1950年代初頭から日本が国際経済に復帰し、その後高成長の軌道にのるようになる。60年代に入ると、この日本の経済発展が、香港、台湾、韓国、シンガポールといった新興工業経済群（NIEs）の発展を誘発し、70年代からそれがタイやマレーシア、インドネシアなどのASEAN諸国にも伝播し、その工業化を推進した。さらに70年代後半からは中国が改革・解放政策へと舵を切ることで世界と関わりを持つようになり、90年代に入るとその存在感が一気に高まった。また90年代中頃から、それまで戦火が燻っていたベトナム、カンボジア、ラオスの旧インドシナ諸国がアジア経済のダイナミズムの一端を担うようになり、最近では軍事政権から民政移管を果たしたミャンマーも国際統合を進めながら経済発展の道を歩み始めた。そうして20世紀の終わりには、アジアは名実ともに「世界の工場」としての地位を確立した。

このようなアジア経済の興隆の背景としては、その国境を超えた有機的なつながりが重要である。つまり、国際的な貿易と投資を軸とした国際生産分業が域内で成立し、その経済秩序の在り方も、アジア諸国の経済成長によって引き起こされる比較優位の変化に対応する形で再調整されるような、国境を超えた産業構造の転換連鎖とも呼べるようなメカニズムがあったのである。いわゆる「雁行形態」型発展パターンである。

そしてこのアジアの経済発展を牽引し、常にその中心にいたのが日本であり、その原動力がまさに日本の企業だったのである。換言すれば、日本をトップとしたような序列構造をもった経済秩序が、世界的に見ても「奇跡」的な高成長を実現したのが、20世紀のアジア経済だったのである。

しかし 21 世紀の幕開けと共にアジアの国々の存在感が急速に高まると、こうした 20 世紀型の経済秩序も大きく変貌し始めた。日本が域内の経済発展をけん引し、秩序形成を担っていた一極時代が終わり、アジアの中所得国が新たな主要プレーヤーとして台頭したことで、その発展ダイナミズムも多極化したのである。日本の立ち位置もその新しいダイナミズムの中で揺らぎ、今大きな転換点に差し加かろうとしている。この新しいダイナミズムにおいては、既存のものとは異なる競争戦略が必要となるが、こうした戦略のデザインと効果的な実施には、アジア全域で起こっている、地殻変動のような環境変化とそれを引き起こした要因の理解が欠かせない。本分科会では、こうした背景と要因を明らかにしたうえで、次のような問題提起をしたい。

1. 21 世紀のアジア経済においては、中核的競争事業（コア・コンピタンス）への事業集約による競争力強化が、これまでも増して重要となっている。
2. こうしたコア・コンピタンスへの集中には、イノベーションによるそのダイナミックな再定義が欠かせないが、それは関西経済の持つ強みと、絶え間なく変化する国際経済環境との関連で行われる必要がある。
3. 上のような競争力強化のプロセスは、「共生」のための必須プロセスであり、アジア中所得国とその企業との強い連携こそが日本・関西経済と企業の未来を拓く。
4. そうした可能性を実現するためには、これまでの日本独自の方法の強みを生かしながらも、より 21 世紀の現実世界に適合的な形へと修正する必要があるが、これのコアはアジアとの接続力を上げることにある。これの実現のための最大の課題は、いかにして関西経済界の人的資本レベルを引き上げていくかという点にある。

出所：第 56 回関西財界セミナー第五分科会資料、関西経済連合会・関西経済同友会。

2. 共生のための競争と接続力

上記の問題提起は、日本とアジアの関係に本質的な変化が急速に進んでおり、それが結果として日本企業にも大きな戦略的な転換を迫っている、とい

う我々プロジェクト構成メンバー三名の共通認識に基づいている。こうした問題意識は、我々三名がたまたまグローバル・バリューチェーン（GVC）の分析枠組みを用いて、アパレルやパーム油、さらには自動車などといった産業の研究をこれまでも実施してきたことにも起因していると思われる。今日世界に広がる国際的な生産・流通ネットワークは、実態としては異なる能力を持つ経済主体が、異なる生産要素・技術集約度を持つ機能やプロセスを、国境を越えて繋がりながら担うことで全体として競争力を出す、というものである。こうした複雑な生産・流通組織の分析に用いられる GVC フレームワークでは、第 2 章でも述べたように、「ガバナンス（統括）」と「高度化」が鍵概念となっている。今日、日本企業を取り巻くアジア経済の環境変化は、それまでの日本企業とアジアの企業との「ガバナンス」形態を変えた。こうした事態は、アジア企業が統括する生産・流通ネットワークに戦略的に入り込むことで、新たな「高度化」を実現する場の追求を必要としているのである。

2016 年度の研究では、中所得アジアからの直接投資を中心に、日本が直接投資の受け入れ国として、同レベルの国と比べても存在感が小さいことを確認し、その原因を探ろうとした。多極化したアジア経済において、日本もアジアの国々と対等的な立場から相互補完関係を構築し、その繋がりの中で成長していくことが、今世紀の持続的な発展戦略の要であるとすれば、対日直接投資が著しく引きという状況は、現在の日本が抱える課題の表れである可能性もある。そして 2017 年度の研究では、上述のように力を持ち始めたアジアの企業が主導するネットワークが重要となってきたが、そこへ参画するという戦略的視点も、対内直接投資の積極的な誘致と同様に課題としては新しいものだろう。しかし、いずれの場合においても、20 世紀までは日本がつながるべくパートナーをアジア、ひいては世界から「選んでいた」のに対し、今後は自分たちも「選ばれる」必要が出てきたことは間違いない。

日本の企業はこれからそれぞれが持つ「強み」をさらに磨くことで先鋭化させ、激化するグローバルな競争に勝っていかなければならない。ただし、その競争は、自らと異なる強みを持つアジアの国々と接続するための競争なのであり、「共生」するための競争なのである（遠藤・伊藤・大泉・後藤 2014）。その時の戦略的なキーワードが他者と接続する能力、あるいは力、すなわち「接続力」となる。ここでは日本企業の一人勝ち、といった状況はもはや考

えられず、それよりもむしろいかに win-win な協調関係をアジアと築くことができるかが今後の日本の成長と発展を決めるのである。

参考文献

遠藤環・伊藤亜聖・大泉啓一郎・後藤健太. (2018). 『現代アジア経済論—「アジアの世紀」を学ぶ』有斐閣.

中所得国の新展開 プロジェクト報告書
東南アジアが主導するグローバル・バリューチェーンの展開

発行日 2018 (平成 30) 年 3 月
発行所 〒530-0011
大阪市北区大深町 3 番 1 号
グランフロント大阪 ナレッジキャピタル
タワーC 7階
一般財団法人 アジア太平洋研究所
Asia Pacific Institute of Research (APIR)
TEL (06) 6485-7690 (代表)
FAX (06) 6485-7689
発行者 岩野 宏

ISBN 978-4-87769-379-4

ISBN 978-4-87769-379-4