

アジア太平洋研究所資料

14—09

「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」

研究会報告書

一 日本企業のアジア立地と サプライチェーン 一 (2013年度)

2014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〉

本研究は、国際産業立地といった地理的・空間的な側面から、日本企業のアジア進出や国際分業進展について検討することで、アジア地域の発展と並立しうる日本企業の真のグローバル化の道を探ることを目的としています。繊維・アパレル、電機、自動車、外食など産業別の分析に、中国、タイ、ベトナム、インドネシアなど市場（地域）の視点を絡め、企業の実践的な海外展開戦略立案に資する研究を行いたいと考えております。本年度は、前年度の成果を踏まえながら、広い意味でのサプライチェーン（ビジネスチェーン）にとくに注目しながら、日本企業のアジア立地展開や日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて考察しています。

2014年3月

〈キーワード〉

日本企業のアジア立地、サプライチェーン、市場開拓、国際分業

〈研究体制〉

リサーチリーダー	鈴木洋太郎	大阪市立大学商学部教授
リサーチャー	川端 基夫	関西学院大学商学部教授
リサーチャー	藤川 昇悟	阪南大学経済学部准教授
リサーチャー	鍬塚賢太郎	龍谷大学経営学部准教授
リサーチャー	佐藤 彰彦	大阪産業大学経営学部准教授
リサーチャー	桜井 靖久	大阪市立大学商学部特任講師

〈アジア太平洋研究所〉

研究 統 括	林 敏彦	大阪大学名誉教授
研 究 員	林 万平	
研 究 員	劉 洋	
事 務 局	島 章弘	シニアプロデューサー
事 務 局	仲川 洋子	事務局次長
事 務 局	橋本 嘉之	事務局次長

〈執筆者〉

- 第1章 日本企業立地先としてのアジア 鈴木洋太郎
- 第2章 日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察
一立地行動の分析を通じた東南アジア諸国の魅力とリスクー 佐藤 彰彦
- 第3章 日系電機産業の東南アジアにおける販売子会社の役割 桜井 靖久
- 第4章 中国内陸部における自動車産業のサプライチェーンー吉林省長春市に進
出する日系サプライヤーを対象にー 藤川 昇悟
- 第5章 外食企業によるアジアでのサプライチェーン構築とサポーティングイン
ダストリーの役割 川端 基夫
- 第6章 バンコクにおける日系事業所サービス業の立地とサービスの担い手
鋤塚賢太郎
- 提言 日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方
鈴木洋太郎

概要

本報告書は、アジア太平洋研究所の「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」研究会による2013年度の研究成果をまとめたものである。

本研究は、国際産業立地といった地理的・空間的な側面から、日本企業のアジア進出や国際分業進展について検討することで、アジア地域の発展と並立しうる日本企業の真のグローバル化の道を探ることを目的としている。表1に示されるように、繊維・アパレル、電機、自動車、外食など産業別の分析に、中国、タイ、ベトナム、インドネシアなど市場（地域）の視点を絡め、企業の実践的な海外展開戦略立案に資する研究を行いたいと考えている。

表1 本研究における2つの切り口

産業別アプローチ	市場(地域)別アプローチ
○繊維・アパレル ○電機 ○自動車 ○外食 ...	○中国 ○タイ ○ベトナム ○インドネシア ...

なお、本研究は、2012年度には「日本企業立地先としての東アジア」研究会として行っており、本年度は2年目となる。

昨年度の報告書で述べたように、日本企業が日本ブランドと呼べるような企業優位性を国内外で発揮することが、日本経済が持続的に発展することにつながる。日本企業のアジア立地戦略のあるべき姿として、日本がアジアの新市場開拓のための企業本拠地となることが望ましい（図1を参照）。

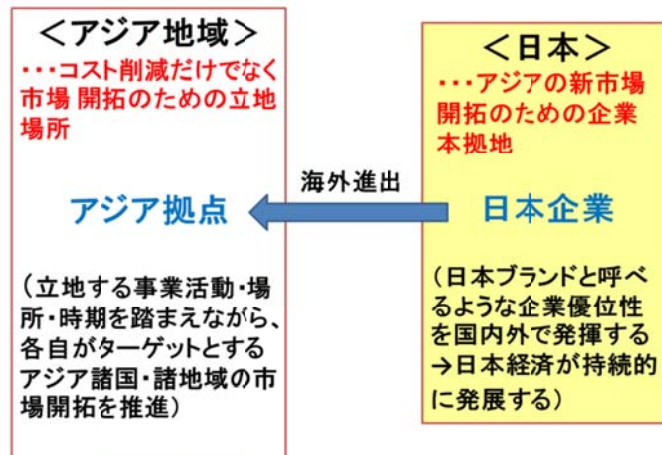


図1 日本企業のアジア立地戦略のあるべき姿

本年度の研究においては、前年度の成果を踏まえながら、図2のような広い意味でのサプライチェーン（ビジネスチェーン）にとくに注目しながら、日本企業のアジア立地展開や日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて考察している。

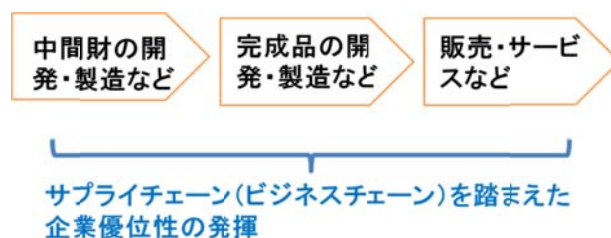


図2 サプライチェーン（ビジネスチェーン）の視点

本報告書は、第1章「日本企業立地先としてのアジア」、第2章「日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察」、第3章「日系電機産業の東南アジアにおける販売子会社の役割」、第4章「中国内陸部における自動車産業のサプライチェーン」、第5章「外食企業によるアジアでのサプライチェーン構築とサポーターディングインダストリーの役割」、第6章「バンコクにおける日系事業所サービス業の立地とサービスの担い手」の各章から成り立っており、最後に、提言の章「日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方」も設けている。

第1章では、報告書全体の予備的考察として、日本企業のアジア進出の地理的特徴、アジア諸国における経済発展段階の多様性、日本企業のアジア立地展開の特徴、日本企業のアジアにおけるサプライチェーンなどについて論じている。昨年度の報告書の内容を引き継ぎながらも、日本企業の海外現地法人（とくにアジア現地法人）の立地状況については、近年の特徴だけでなく、1980年代後半からの動向を整理・検討している。また、アジア全体だけでなく、中国とASEAN4を比較しながら、日本企業のアジア立地展開やサプライチェーンの特徴について整理・検討している。進出先や業種により日本企業のアジア立地展開やサプライチェーンの特徴には違いはあるものの、共通点として、日本企業のアジア進出国内におけるローカルなサプライチェーンの重要性が高まってきている。

第2章では、繊維・アパレル産業を事例にして、日本企業の東南アジア諸国への立地展開の特徴を整理し、東南アジア立地における魅力とリスクについて検討している。昨年度の報告書では、日本の繊維・アパレル企業のアジア立地の中心である中国立地について論じたが、本年度は、「チャイナプラス・ワン」、「チャイナアフター・ワン」の動きが強まっているなか、日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に焦点を合わせて論じている。

第3章では、電機産業を事例にして、日本企業の東南アジア諸国への立地展開、とくに販売子会社（販売・マーケティング拠点）の立地展開について、論じている。昨年度の報告書では、日本の電機企業のアジア立地展開の全体的な特徴を整理・検討したが、本年度は、東南アジア立地に焦点を合わせ、日系企業へのインタビュー調査結果も踏まえながら、現地市場開拓のための販売子会社の役割について論じている。

第4章では、自動車産業を事例として、日本企業の中国立地、とくに中国内陸部への立地展開について、論じている。昨年度の報告書と同様に、吉林省長春市の自動車産業集積を中心に、その特徴と課題を述べているが、本年度は、吉林省長春市に進出する日系サプライヤーの現地調査結果を踏まえながら、「日本型サプライチェーン」（サプライヤーシステム）の現地での適用の困難性について掘り下げた検討を行っている。

第5章では、外食産業を事例として、日本の外食企業のアジア立地展開とそれを支えるサポーターディングインダストリーについて、論じている。昨年度の報告書においても、日本の外食企業のアジア進出環境としての「現地でのオペレーションシステムの構築環境」を検討したが、本年度は、とくに現地での食材調達システム（食材サプライチェーン）の構築に焦点を合わせるとともに、こうした食材サプライチェーンの構築にサポーターディングインダストリーがどのような役割を果たしているのかを検討している。

第6章では、事業所サービス業（主にコールセンター）を事例として、日本企業のタイ・バンコクへの大都市集積の特徴について、論じている。昨年度の報告書と同様に、バンコクにおける日本企業の集積の意味について検討しているが、本年度は、とくに日系事業所サービス業の担い手について焦点を合わせて、検討を行っている。

提言の章では、日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方について、以下の点を指摘している。

(1) 日本・アジアにおける国際分業の再編成

以前は、各国の産業構造の高度化の違いを反映した、産業間分業といった単純な形での国際分業の進展が想定できた。だが、現在、産業内分業といった精緻な形での国際分業の進展が必要とされており、こうした国際分業のなかで、日本経済が持続的に発展するために「ハブ機能」を強化することが不可欠である。

(2) サプライチェーンを活用した企業優位性の発揮

アジアの成長力を取り込み日本経済が持続的に発展するためには、日本企業が企業優位性を国内外で発揮し、アジアでの市場開拓を進めることが重要である。そのため

には、原材料の調達や製品の出荷といったサプライチェーン（ないしは物流以外の取引関係を含めたビジネスチェーン）も十分に活用すべきである。

(3) ローカルなサプライチェーンの進展

日本企業のアジアにおけるサプライチェーンにおいては、現地の地場企業との取引拡大を伴ったローカルなサプライチェーンの進展が注目される。こうしたなか、優れた製品の品質やアフターサービスなど日本企業の企業優位性を活かすためには、地場企業や現地政府に対して、日本式の長期的な取引関係・信頼関係の良さを理解してもらう必要がある。

(4) グローバルなサプライチェーンのための環境整備

日本企業のアジアでの事業活動にとって、日本・アジア間（および他のアジア諸国間）のグローバルなサプライチェーンも依然として重要であり、国境を越えた企業活動を阻害するような各国の規制はできるだけ緩和されることが望ましい。そのため、TPPやRCEPなどの経済連携協定への取り組みは、グローバルなサプライチェーンのための環境整備として着実に進めることが必要となる。

(5) 日本型スマート・サプライチェーンの構築に向けて

日本企業がアジアでの市場開拓を進めるうえで、環境・エネルギー問題などアジア諸国が抱える課題解決に貢献できるように、国内外の政府・機関・経済団体などとも協力しつつ、サプライチェーンの川上から川下までの事業内容をシステム・パッケージとして提案することも有用である。日本式の長期的な取引関係・信頼関係を含んだ「日本型スマート・サプライチェーン」を構築することが望ましい。

国際産業立地の観点から、日本企業のアジア立地展開や日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて多面的に考察した、本報告書での論考が、アジア進出に関心のある企業関係者・行政関係者の参考になれば幸いである。

なお、本研究会での研究をサポートしていただいた関係者の方々に感謝したい。とくにインタビュー調査に協力していただいた企業関係者の方々には、深く感謝したい。

2014年3月

一般財団法人 アジア太平洋研究所

「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」研究会

リサーチリーダー 鈴木洋太郎

(大阪市立大学商学部教授)

目 次

〈アブストラクト〉	i
〈キーワード〉	i
〈研究体制〉	i
〈執筆者〉	ii
概要	iii
目 次	vii
第1章 日本企業立地先としてのアジア	1
1. はじめに	1
2. 日本企業の海外進出の地理的特徴	1
3. アジア諸国における経済発展段階の多様性	5
4. 日本企業のアジア立地展開の特徴	7
5. 日本企業のアジアにおけるサプライチェーン	11
5.1 サプライチェーンの視点	12
5.2 日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの特徴	13
6. おわりに—日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク—	16
参考文献	17
第2章 日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察	19
1. はじめに—問題意識と検討課題、分析手法	19
1.1 問題意識と検討課題	19
1.2 分析方法—データ分析と分析枠組み	19
2. 日本企業の東南アジア立地の特徴と変化	20
2.1 子会社データからみた日本企業の東南アジア立地の特徴	20
2.2 日本企業の東南アジア立地の過去10年間の変化	21
3. 日本企業の東南アジアにおける立地行動	22
3.1 日本の繊維・アパレル企業による東南アジアでの生産連鎖の形成	22

3.2 日本企業の東南アジアにおける立地行動.....	25
4. おわりに——魅力とリスクの検討、残された課題.....	25
参考文献.....	27
第3章 日系電機産業の東南アジアにおける販売子会社の役割.....	29
1. はじめに.....	29
2. アジアにおける日系電機メーカーのサプライチェーン.....	31
3. 電機産業の東南アジア地域における販売拠点とその意義.....	32
3.1 東南アジアにおける販売会社の立地展開.....	33
3.2 家庭用電機製品における小売の実態.....	35
3.3 電機メーカーにおける販売子会社の役割と機能.....	37
4. 電機産業にとっての東アジアの魅力とリスク.....	38
参考文献.....	39
第4章 中国内陸部における自動車産業のサプライチェーン.....	40
1. アジア市場の急速な拡大と日系企業のアジア展開.....	40
2. 日系企業の中国への地理的な展開.....	43
3. 一汽集団の本拠地における日系サプライヤー.....	46
4. 困難な「日本型」サプライチェーンの適用.....	48
4.1 自動車メーカーとの関係.....	49
4.2 民族系サプライヤーとの関係.....	52
5. 求められる「プランB」の確保.....	53
参考文献.....	54
第5章 外食企業によるアジアでのサプライチェーン構築とサポーターディングイン ダストリーの役割.....	56
1. はじめに.....	56
2. 外食国際化のSI.....	57
2.1 食材調達システム構築をサポートするSI.....	57
2.2 店舗開発システム構築をサポートするSI.....	59
2.3 人材育成システムの構築をサポートするSI.....	60
3. 食材調達システム（サプライチェーン）構築にみる日系SIの役割.....	61

3.1	日系食品メーカーの役割.....	61
3.2	日系食品加工業者の役割.....	64
4.	おわりに.....	66
	参考文献.....	66
第6章	バンコクにおける日系事業所サービス業の立地とサービスの担い手.....	67
1.	はじめに.....	67
2.	タイにおける日系企業と日本人居住者の増加.....	67
3.	タイにおける外資企業設立と外国人就労の規制.....	69
4.	タイ政府による投資奨励とコールセンター立地.....	70
4.1	BOIによるサービス業分野への投資奨励.....	70
4.2	BOIに認可されたコールセンターの特徴.....	72
5.	おわりに.....	74
	参考文献.....	74
提言	日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方.....	76
	研究会記録.....	78

第1章 日本企業立地先としてのアジア

鈴木洋太郎

1. はじめに

日本企業のアジア進出がますます増加してきているが、日本企業がアジアでの事業活動を成功させるとともに、日本国内の事業活動の国際競争力を向上させ、日本・アジアにおける国際分業を進展させることが望ましい。どのような種類の事業活動をどのような立地環境上の特徴を持つ国・地域へと立地展開していくのかといった「国際産業立地」の観点から、日本企業のアジア進出と国際分業進展について検討することが重要であると考えられる¹。

第2章以降では、繊維・アパレル産業、電機産業、自動車産業、外食産業、事業所サービス業といった具体的な産業に焦点を合わせながら、東南アジア諸国や中国を中心にして、日本企業のアジア立地展開や日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて考察するが、本章では、予備的な考察を行う²。第1に、日本企業のアジア進出の地理的特徴について概観する。第2に、アジア諸国における経済発展段階の多様性について確認する。第3に、日本企業のアジア立地展開の特徴を整理する。第4に、日本企業のアジアにおけるサプライチェーン（供給網）について説明する。最後に、日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについてのポイントを論じる。

2. 日本企業の海外進出の地理的特徴

企業の海外進出の度合いを把握する指標として、海外事業活動を行う海外現地法人数（海外子会社数）が挙げられる。以下では、1985年、1991年、2001年、2012年における日本企業の海外現地法人数によって、日本企業の海外進出（主にアジア進出）の特徴について、とくに地理的特徴について整理してみる。

日本企業の海外現地法人数は、表1-1に示されるように、1985年の8,187社から1991年の1万3,522社、2001年の1万8,800社、2012年の2万5,204社へと増大してきた。日本企業の主な進出先地域は、アジア、北米、欧州であるが、アジア向け

¹ 国際産業立地論は、国際ビジネスに関わる諸問題について、企業の立地戦略や経済社会の立地環境といった産業立地の側面から研究する。国際産業立地論の考え方については、鈴木（1994, 1999, 2009）や川端（2000, 2008）などを参照のこと。

² 本章の内容の一部は、昨年度の報告書（鈴木編，2013）ですでに述べている。

の全体に占める割合は1985年の38.4%から2012年の61.8%へと上昇してきており、日本企業の海外進出のなかでもアジア向けの進出がとくに顕著である。

なお、1980年代後半はアジア向け以上のペースで北米や欧州への進出も拡大したため、アジア向けの割合は1991年には37.9%と1985年の値よりもやや低下している。だが、1990年代以降は、明らかにアジア向けの割合が高くなってきている。

表 1－1 日本企業の海外現地法人数（主な地域別）

	1985年	1991年	2001年	2012年
世界計	8,187 (100.0%)	13,522 (100.0%)	18,800 (100.0%)	25,204 (100.0%)
アジア	3,143 (38.4%)	5,126 (37.9%)	9,989 (53.1%)	15,582 (61.8%)
北米	2,073 (25.3%)	3,791 (28.0%)	3,870 (20.6%)	3,679 (14.6%)
欧州	1,311 (16.0%)	2,877 (21.3%)	3,287 (17.5%)	3,837 (15.2%)

(注) アンケート調査データのため、すべての海外進出企業をカバーしていない。
調査時点は、1985年7月、1991年12月、2001年11月、2012年10月。

(資料) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』より作成。

以上、海外現地法人数を産業全体でみてきたが、業種別に把握することも有用である。日本企業の海外現地法人の主な業種としては、製造業と卸売業が挙げられる。表1－2に示されるように、2012年における日本企業の海外現地法人の40.8%は製造業であり、31.2%は卸売業となっている。なお、日本の製造企業（メーカー）の製造現地法人は製造業に、販売・マーケティング（営業）現地法人は卸売業に分類される（図1－1を参照）。また、卸売業には、商社の営業現地法人が含まれる。

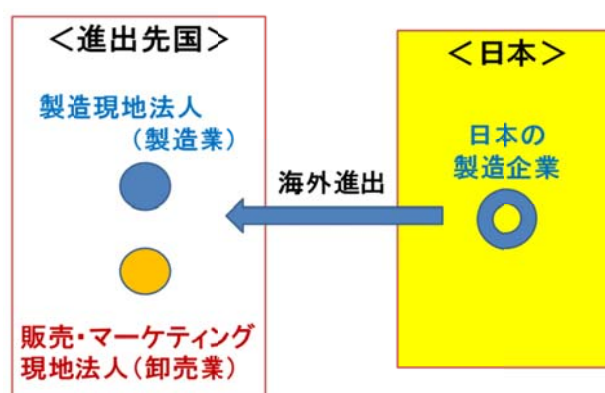


図 1－1 製造企業の海外現地法人の2つのタイプ

(資料) 筆者作成

表 1-2 日本企業の海外現地法人数（主な業種別）

(a) 1985 年

	全産業	うち製造業	うち卸売業
世界合計	8,187 (100.0%)	2,919 (35.7%)	2,928 (35.8%)
アジア	3,143 (100.0%)	1,781 (56.7%)	651 (20.7%)
北米	2,073 (100.0%)	414 (20.0%)	1,074 (51.8%)
欧州	1,311 (100.0%)	225 (17.2%)	792 (60.4%)

(b) 1991 年

	全産業	うち製造業	うち卸売業
世界合計	13,522 (100.0%)	4,917 (36.4%)	3,766 (27.9%)
アジア	5,126 (100.0%)	2,680 (52.3%)	1,015 (19.8%)
北米	3,791 (100.0%)	1,186 (31.3%)	1,132 (29.9%)
欧州	2,877 (100.0%)	595 (20.7%)	1,188 (41.3%)

(c) 2001 年

	全産業	うち製造業	うち卸売業
世界合計	18,800 (100.0%)	8,035 (42.7%)	5,703 (30.3%)
アジア	9,989 (100.0%)	5,513 (55.2%)	2,299 (23.0%)
北米	3,870 (100.0%)	1,324 (34.2%)	1,225 (31.7%)
欧州	3,287 (100.0%)	764 (23.2%)	1,598 (48.6%)

(d) 2012 年

	全産業	うち製造業	うち卸売業
世界合計	25,204 (100.0%)	10,288 (40.8%)	7,858 (31.2%)
アジア	15,582 (100.0%)	7,544 (48.4%)	4,198 (26.9%)
北米	3,679 (100.0%)	1,220 (33.2%)	1,124 (30.6%)
欧州	3,837 (100.0%)	974 (25.4%)	1,813 (47.3%)

(資料) 表 1-1 と同じ。

1985 年においては、アジア向けの現地法人数の 56.7%は製造業であり、卸売業は 20.7%に過ぎない。一方、北米向けでは、現地法人数の 20.0%が製造業、51.8%が卸売業となっており、欧州向けでは、17.2%が製造業、60.4%が卸売業となっている。この時期は、現地の市場開拓のための販売・マーケティング（営業）現地法人は、当時の主要市場であった北米・欧州に主として配置されていたといえる。しかしながら、

アジア向けの現地法人数の卸売業の割合は、2001年には23.0%、2012年には26.9%と上昇してきている。アジア諸国の経済成長に伴って、市場としてのアジアの重要性が大きくなり、製造現地法人だけでなく、販売・マーケティング（営業）現地法人のアジア立地が増大してきたためであると考えられる。

日本企業のアジア進出において、製造現地法人（製造業）が中心の進出から、製造現地法人とともに販売・マーケティング現地法人（卸売業）の進出といった業種的な変化が読み取れる。さらに、製造業における業種的な内訳をみると、表1-3に示されるように、時代とともに、製造業においても主要な業種が変化してきていることがわかる。

繊維（衣服を含む）は、1985年においては、製造業全体の9.9%を占めており、アジア向けに限ってみれば11.0%を占めている。だが、繊維の割合は、1991年では6.9%（アジア向けでは8.4%）、2001年では6.6%（アジア向けでは8.6%）、2012年では4.3%（アジア向けでは5.3%）と低下してきている。とくに、2001年から2012年にかけては現地法人数が減少している。

表1-3 日本企業の海外現地法人数（製造業における主な業種別）

	1985年	1991年	2001年	2012年
製造業(世界計)	2,919 (100.0%)	4,917 (100.0%)	8,035 (100.0%)	10,288 (100.0%)
うちアジア	1,781 (100.0%)	2,680 (100.0%)	5,513 (100.0%)	7,544 (100.0%)
繊維(世界計)	290 (9.9%)	337 (6.9%)	528 (6.6%)	446 (4.3%)
うちアジア	196 (11.0%)	224 (8.4%)	473 (8.6%)	399 (5.3%)
電機(世界計)	569 (19.5%)	1,055 (21.5%)	1,759 (21.9%)	1,985 (19.3%)
うちアジア	351 (19.7%)	587 (21.9%)	1,256 (22.8%)	1,544 (20.5%)
輸送機(世界計)	226 (7.7%)	599 (12.2%)	1,168 (14.5%)	1,659 (16.1%)
うちアジア	138 (7.7%)	283 (10.6%)	649 (11.8%)	1,063 (14.1%)

（資料）表1-1と同じ。

繊維がその割合を低下させる一方で、自動車などの輸送機が1985年の7.7%（アジア向けも7.7%）から、1991年の12.2%（アジア向けでは10.6%）、2001年の14.5%（アジア向けでは11.8%）、2012年の16.1%（アジア向けでは14.1%）と、割合を大幅に上昇させている。

製造業で最も割合が高いのは、電機（電気・電子機械）である。電機の現地法人数は、製造現地法人数の増大と同じペースで増加しており、1985年の19.5%（アジア向けでは19.7%）、1991年の21.5%（アジア向けでは21.9%）、2001年の21.9%（ア

ジア向けでは 22.8%)、2012 年の 19.3% (アジア向けでは 20.5%) というように、一貫して製造業全体の約 2 割程度を占めている。

3. アジア諸国における経済発展段階の多様性

以下では、日本企業のアジア進出に焦点を合わせて、その特徴をみていく。最初に、アジアの諸国の経済発展段階の多様性について確認しておく。

アジアには、経済発展段階の異なった多様な国・地域が存在するが、日本を追い抜いて工業化を推進してきた、韓国、台湾、香港、シンガポールは、アジアNIES (新興工業経済地域) と呼ばれている。また、アジアNIESをさらに追い抜いて工業化を進めてきた東南アジアの主要4カ国 (タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン) は、ASEAN 4 (アセアン4) と呼ばれている。

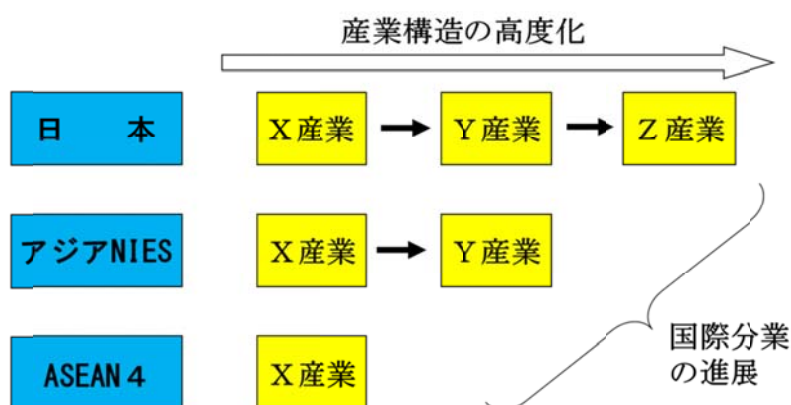


図 1-2 日本・アジアの雁行形態型発展パターン

(注) X産業、Y産業、Z産業は産業の種類 (右の方がより高度な産業) を示す。

(資料) 筆者作成

日本・アジアの産業発展パターンは、1980 年代ごろまでは、雁が並んで空を飛ぶように発展する「雁行形態型」と言われていた³。図 1-2 に示されるような、雁行形態型発展パターンが成り立つためには、産業発展の先発国が継起的に新たな主力産業を

³ 雁行形態的発展の考え方は、赤松 (1965) や小島 (1973) を参照のこと。鈴木・矢田 (1988) は、雁行形態的発展との関連から、日本企業のアジア立地について考察している。

生成していき、古いタイプの産業を後発国へと移転する必要がある。後発国では先発国から波及してきた産業の発展が行われる一方で、先発国ではより高次の産業の発展が行われ、その結果、先発国と後発国の産業構造が相互に高度化していくことになる。

だが、1990年代以降、こうした雁行形態は崩れ、主力産業間のぶつかり合いが目立ってきた。市場経済の外側にいた社会主義国の中国がASEAN4を追い越す勢いでアジア経済の主要プレーヤーになってきたが、中国とASEAN4の間ではほとんどの産業分野で競合している。日本とアジアNIEsなどの間においても競合する産業分野が広がってきた。

雁行形態型発展パターンにおいては、先発国と後発国の産業構造の高度化の違いを反映した、産業間分業といった単純な形での国際分業の進展が想定できたが、雁行形態が崩れた今、産業内分業といった精緻な形での国際分業の進展が必要とされている。この点は、本報告書の最後（提言）で、再度、論じる。

表1-4 アジア主要国の一人当たりGDP（単位：ドル）

	1991年	2001年	2011年
日 本	28,824 (100.0)	33,043 (100.0)	46,407 (100.0)
韓 国	7,276 (25.2)	10,919 (33.0)	23,067 (49.7)
香 港	15,167 (52.6)	24,395 (73.8)	34,161 (73.6)
シンガポール	14,578 (50.6)	22,030 (66.7)	50,087 (107.9)
中 国	372 (1.3)	1,049 (3.2)	5,439 (11.7)
タ イ	1,751 (6.1)	1,879 (5.7)	5,318 (11.5)
マレーシア	2,838 (9.8)	4,028 (12.2)	9,977 (21.5)
インドネシア	748 (2.6)	742 (2.2)	3,495 (7.5)
フィリピン	797 (2.8)	966 (2.9)	2,370 (5.1)
ベトナム	112 (0.4)	410 (1.2)	1,392 (3.0)
イ ン ド	325 (1.1)	451 (1.4)	1,528 (3.3)

（資料）日本貿易振興機構・アジア経済研究所「アジア動向データベース」

なお、日本・アジアの産業発展パターンが雁行形態型ではなくなってきたものの、日本企業立地先としてのアジアの状況を把握するうえで、アジア諸国・諸地域の経済発展段階とそのダイナミックな変化を理解することは重要である。経済発展段階の度合いを示す指標としては、一人当たりGDP（国内総生産）がある（表1-4を参照）。

日本の一人当たりGDPを100とすると、1991年においては、アジアNIESである韓国、香港、シンガポールの一人当たりGDPはそれぞれ25.2、52.6、50.6であった。また、ASEAN4であるタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの一人当たりGDPはそれぞれ6.1、9.8、2.6、2.8であった。中国の一人当たりGDPは1.3であり、当時は、ASEAN4よりも低い水準であった。

こうした一人当たりGDPの数値は、2001年には、韓国、香港、シンガポールはそれぞれ33.0、73.8、66.7へと上昇した。だが、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンはそれぞれ5.7、12.2、2.2、2.9であり、マレーシアを除くと数値にあまり変化がみられない。中国の数値は3.2であり、ASEAN4の水準に達したものの、まだ低い水準といえる。

2011年においては、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの数値はそれぞれ11.5、21.5、7.5、5.1となり、明らかに上昇している。また、中国の数値も11.7と上昇している。なお、韓国、香港、シンガポールの数値はそれぞれ49.7、73.6、107.9となっており、シンガポールは日本を超える水準に達している。

アジア諸国・諸地域の一人当たりGDPの上昇は、市場としての重要性を増すことを意味しており、2000年代以降、アジアNIESだけでなく、ASEAN4や中国の市場が重要になってきていることが確認できる。ベトナムやインドも、一人当たりGDPは2011年で3.0、3.3とASEAN4や中国よりもまだ低いものの、上昇傾向がみられ、今後の市場として期待される。

4. 日本企業のアジア立地展開の特徴

日本企業の海外現地法人数をアジアの国・地域別にみると、表1-5に示されるように、アジアNIESのアジア全体に占める割合が1985年では60.8%と非常に高いことがわかる。日本企業の主なアジア立地先は、1980年代半ばまではアジアNIES（とくに、台湾、香港、シンガポール）であったといえる。だが、アジアNIES向けの割合は、1991年の53.8%、2001年の35.9%、2012年の26.5%へと大幅に低下してきている。

一方で、ASEAN4向けの割合が1985年の33.9%から1991年の36.7%へと上昇している。この割合は2001年の33.1%とやや低下したが、日本企業の主なアジア立地先としてASEAN4がアジアNIESに匹敵する場所になってきたといえる。

中国向けの割合は、1985年では僅か1.7%であり、1991年においても7.0%に過ぎなかった。だが、2001年には26.5%、2012年には39.1%と大幅に上昇しており、1990年代以降、日本企業の中国への立地展開が急激に拡大してきたことがわかる。

中国向けの割合が急上昇したことを反映して、アジアNIESだけでなくASEAN4の割合も2001年から2012年にかけて大幅に低下しており、2000年代以降は、日本企業のアジア立地における中国シフトが顕著であった。ただし、中国における賃金高騰や反日リスクのため、2012年以降、日本企業立地先として、中国よりもASEAN4やベトナムが選好される傾向が強まってきている。

表1-5 日本企業の海外現地法人数（アジアの国・地域別）

	1985年	1991年	2001年	2012年
中国	52 (1.7%)	358 (7.0%)	2,647 (26.5%)	6,091 (39.1%)
アジアNIES	1,912 (60.8%)	2,760 (53.8%)	3,587 (35.9%)	4,135 (26.5%)
韓国	341 (10.8%)	392 (7.6%)	518 (5.2%)	815 (5.2%)
台湾	514 (16.4%)	735 (14.3%)	885 (8.9%)	989 (6.3%)
香港	550 (17.5%)	827 (16.1%)	1,085 (10.9%)	1,220 (7.8%)
シンガポール	507 (16.1%)	806 (15.7%)	1,099 (11.0%)	1,111 (7.1%)
ASEAN4	1,067 (33.9%)	1,881 (36.7%)	3,309 (33.1%)	4,007 (25.7%)
タイ	347 (11.0%)	820 (16.0%)	1,328 (13.3%)	1,853 (11.9%)
マレーシア	314 (10.0%)	540 (10.5%)	864 (8.6%)	829 (5.3%)
インドネシア	240 (7.6%)	338 (6.6%)	675 (6.8%)	862 (5.5%)
フィリピン	166 (5.3%)	183 (3.6%)	442 (4.4%)	463 (3.0%)
ベトナム	1 (0.03%)	3 (0.1%)	174 (1.7%)	612 (3.9%)
インド	53 (1.7%)	65 (1.3%)	176 (1.8%)	581 (3.7%)
アジア合計	3,143 (100%)	5,126 (100%)	9,989 (100%)	15,582 (100%)

(注) 中国は香港を除く。主な国だけを挙げているため、合計は100%にならない。

(資料) 表1-1と同じ。

日本のアジア向けの直接投資額(表1-6)をみると、2013年における中国向けの割合は22.7%と、2010年の32.8%から大幅に低下している。一方で、ASEAN4向けの割合は2010年の19.5%から2013年の41.4%へと急上昇している。ASEAN4+ベトナムでアジア向け投資全体の半分に達しており、ASEAN4のなかでは、タイとインドネシアへの直接投資の増加が目立っている。

表1-6 日本のアジア向け直接投資額（単位：万ドル）

	2001年	2010年	2013年
中国	215,766 (27.7%)	725,169 (32.8%)	908,960 (22.7%)
ASEAN4	291,972 (37.4%)	431,009 (19.5%)	1,657,342 (41.4%)
タイ	159,387 (20.4%)	224,770 (10.2%)	1,015,300 (25.4%)
マレーシア	57,029 (7.3%)	105,817 (4.8%)	126,495 (3.2%)
インドネシア	48,096 (6.2%)	49,039 (2.2%)	391,270 (9.8%)
フィリピン	27,459 (3.5%)	51,382 (2.3%)	124,277 (3.1%)
ベトナム	13,895 (1.8%)	74,800 (3.4%)	326,144 (8.2%)
インド	15,050 (1.9%)	286,360 (12.9%)	215,521 (5.4%)
アジア合計	77,9710(100.0%)	221,3147(100.0%)	3,999,001(100.0%)

(注) 中国は香港を除く。主な国だけを挙げているため、合計は100%にならない。
2013年は速報値を含む。

(資料) 日本貿易振興機構

以上のように、日本企業の主なアジア立地先は、アジアNIEsからASEAN4へ、さらには中国へと重点が移ってきており、最近では、ASEAN4（とくにタイ、インドネシア）やベトナムが進出候補地として注目されている。インドについても、2000年代以降、進出候補地として注目されている。

表1-7 日本企業のアジア現地法人数（卸売業、産業全体に占める割合）

	1991年	2001年	2012年
香港	321 (38.8%)	541 (49.9%)	642 (52.6%)
中国	8 (2.2%)	302 (11.4%)	1,280 (21.0%)
シンガポール	274 (34.0%)	477 (43.4%)	495 (44.6%)
タイ	148 (18.0%)	264 (19.9%)	447 (24.1%)
マレーシア	76 (14.1%)	166 (19.2%)	191 (23.0%)
インドネシア	19 (5.6%)	50 (7.4%)	140 (16.2%)
フィリピン	23 (12.6%)	59 (13.3%)	76 (16.4%)
ベトナム	—	7 (4.0%)	70 (11.4%)

(資料) 表1-1と同じ。

さらに、日本企業のアジア現地法人数について、卸売業（販売・マーケティング現地法人）の産業全体に占める割合を整理してみると、表1-7のようになる。この割合が高いということは、現地の市場開拓を重視していることを意味する。

以前に（表1-2を使って）論じたように、北米向けや欧州向けの日系現地法人に比べると、アジア向け現地法人においては卸売業（販売・マーケティング現地法人）の産業全体に占める割合が低かったが、1990年代以降、その割合が上昇してきた。

表1-7に示されるように、現地法人数における卸売業の割合は、1991年では、アジアNIE Sの香港、シンガポールではそれぞれ38.8%、34.0%であるのに対して、中国は僅か2.2%であり、ASEAN4のタイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンもそれぞれ18.0%、14.1%、5.6%、12.6%と低い値であった。2001年になると、香港、シンガポールでは、49.9%、43.4%へとさらに高くなり、中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンも、11.4%、19.9%、19.2%、7.4%、13.3%へと上昇した。2012年になると、香港、シンガポールは、52.6%、44.6%となり、中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンは、21.0%、24.1%、23.0%、16.2%、16.4%へと上昇している。以上のことから、2000年代以降、アジアNIE Sだけでなく、ASEAN4や中国においても現地市場開拓のための販売・マーケティング現地法人の立地展開が進んできていることがわかる。

製造業（製造現地法人）における業種の違いによっても、日本企業のアジア立地展開の特徴は異なると考えられる。表1-8は、中国とASEAN4各国の日系現地法人数について、繊維、電機、輸送機の数値を示している。世界全体およびアジア全体の数値もいっしょに示している。以前に述べた表1-3では、製造業に占める各産業の割合について整理していたが、表1-8では各産業の世界全体に占めるアジア（さらに中国、ASEAN4各国）の割合、すなわち各産業のアジア立地の割合を整理している。

繊維においては、日本企業のアジア立地は世界全体の9割も占めており、とくに中国への集中立地が顕著である。ASEAN4のなかでは、タイと並んでインドネシアへの立地が目立っている。この特徴は2001年も2012年も同様であるが、2001年から2012年にかけて中国でもASEAN4でも現地法人数は減少している。

電機においても、アジア立地の世界全体に占める割合は7割を超えており、2001年から2012年にかけて割合が上昇している。これは中国立地の割合の上昇が寄与している。ASEAN4のなかでは、タイと並んでマレーシアへの立地が多い。

表 1-8 日本企業のアジア現地法人数（製造業の主な業種別）

(a) 2001 年

	繊維	電機	輸送機
ア ジ ア	473 (89.6%)	1,256 (71.4%)	649 (55.6%)
中 国	289 (54.7%)	429 (24.4%)	149 (12.8%)
ASEAN4	116 (22.0%)	467 (26.5%)	317 (27.1%)
タ イ	45 (8.5%)	129 (7.3%)	150 (12.8%)
マレーシア	12 (2.3%)	164 (9.3%)	43 (3.7%)
インドネシア	54 (10.2%)	101 (5.7%)	72 (6.2%)
フィリピン	5 (0.9%)	73 (4.2%)	52 (4.5%)
世界合計	528 (100.0%)	1,759 (100.0%)	1,168 (100.0%)

(b) 2012 年

	繊維	電機	輸送機
ア ジ ア	399 (89.5%)	1,544 (77.8%)	1,063 (64.1%)
中 国	247 (55.4%)	708 (35.7%)	434 (26.2%)
ASEAN4	84 (18.8%)	438 (22.1%)	385 (23.2%)
タ イ	36 (8.1%)	149 (7.0%)	193 (11.6%)
マレーシア	10 (2.2%)	137 (6.9%)	34 (2.0%)
インドネシア	37 (8.3%)	83 (4.2%)	114 (6.9%)
フィリピン	1 (0.2%)	69 (3.5%)	44 (2.7%)
世界合計	446 (100.0%)	1,985 (100.0%)	1,659 (100.0%)

(資料) 表 1-1 と同じ。

輸送機については、2001 年ではアジア立地の世界全体に占める割合は 55.6%と、他産業に比べて低い値である。とくに、中国立地の割合が 12.8%と低くなっている。だが、2012 年においては、中国立地の割合が 26.2%へと急増したことを反映して、アジア立地の割合は 64.1%に上昇している。ASEAN4への立地の割合は 2001 年から 2012 年にかけて若干低下したが、現地法人数そのものは増加している。ASEAN4のなかでは、タイへの立地が突出している。

5. 日本企業のアジアにおけるサプライチェーン

日本企業のアジア立地展開の特徴や課題を考えるうえで、日本企業のアジアにおける原材料の調達や製品の出荷などサプライチェーン（供給網）について把握する必要がある。

5.1 サプライチェーンの視点

サプライチェーンとは、原材料の生産・供給を行う上流（川上）の事業拠点から、この原材料を使った製品の生産・供給を行う川中の事業拠点へ、さらには完成品の販売・マーケティングを行う下流（川下）の事業拠点へとつながる取引の連鎖のことである。日本企業のアジアにおけるサプライチェーンは、基本的には、図1-3のように、日系アジア現地法人（製造現地法人）を軸にして、上流の事業拠点からのインプット（原材料の調達）と下流の事業拠点へのアウトプット（製品の出荷）といった図式として把握できる。上流の事業拠点の立地場所が、日系アジア現地法人にとっての原材料供給地であり、また下流の事業拠点の立地場所が、日系アジア現地法人にとっての市場といえる⁴。

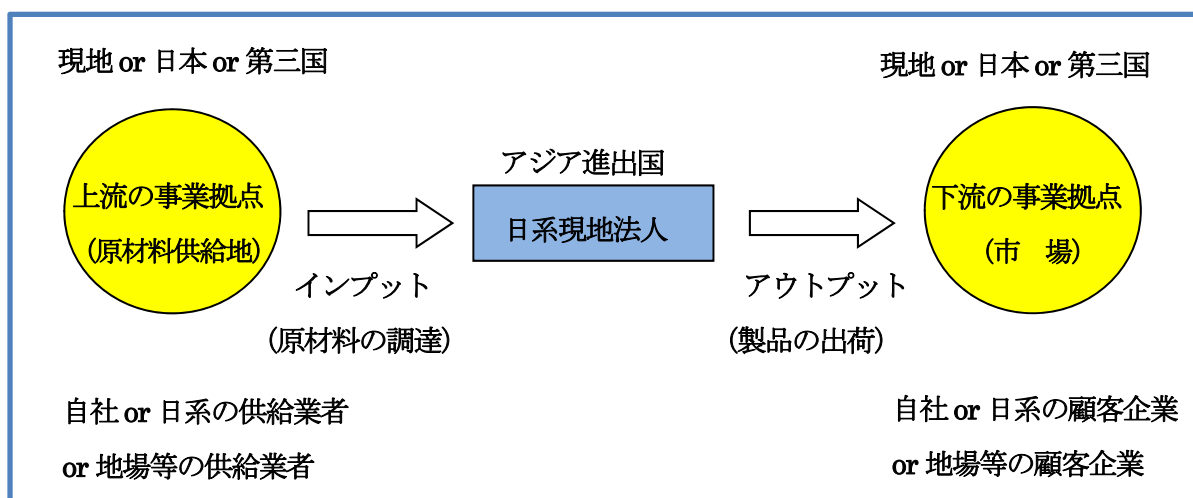


図1-3 日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの視点

(資料) 筆者作成

日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの特徴を把握するためには、日系アジア現地法人にとって、主要な原材料供給地（上流の事業拠点の立地場所）が現地なのか、日本なのか、第三国なのかを把握することが重要となる。また、主要な市場（下流の事業拠点の立地場所）が現地なのか、日本なのか、第三国なのかを把握すること

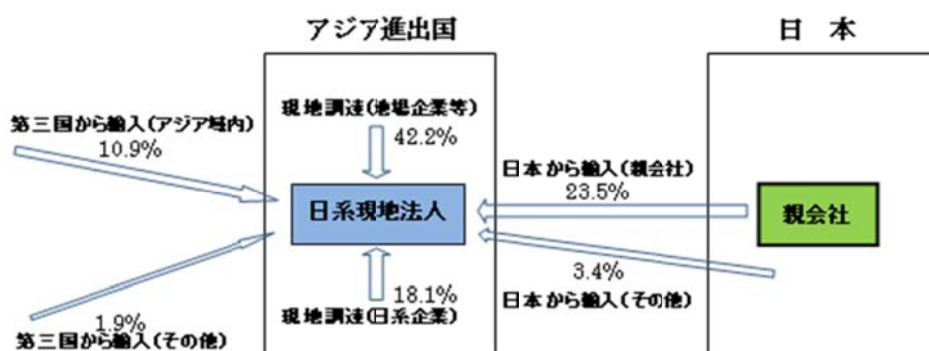
⁴ ここでの論述は、立地論の基礎を作ったアルフレッド・ウェーバー（Weber, A., 1909）の考え方を応用している。また、供給業者や顧客企業との取引関係の視点などは、マイケル・ポーターの競争優位論（Porter 1986, 1990）を参考にしている。サプライチェーンは、物流以外の様々な関係を含めて、ビジネスチェーンや生産連鎖と呼ぶこともある。

が重要となる。上流の事業拠点や下流の事業拠点が自社（親会社）なのか、日系の供給業者や顧客企業なのか、地場等の供給業者や顧客企業なのかを把握することも重要となる。

5.2 日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの特徴

図1-4は、2011年度における日系アジア現地法人（製造業）の仕入高内訳データにより原材料の調達についての特徴を、また、売上高内訳データから製品の出荷についての特徴を示したものである。日本からの輸入や日本への輸出といった日本・アジア間のサプライチェーンも一定程度みられるが、現地調達や現地販売といったアジア進出国内でのサプライチェーンの割合が大きいことがわかる。とくに、地場企業等（地場等の供給業者）からの現地調達や地場企業等（地場等の顧客企業）への現地販売の割合が大きいことが注目される。

(a) 日系アジア現地法人の仕入高内訳



(b) 日系アジア現地法人の売上高内訳

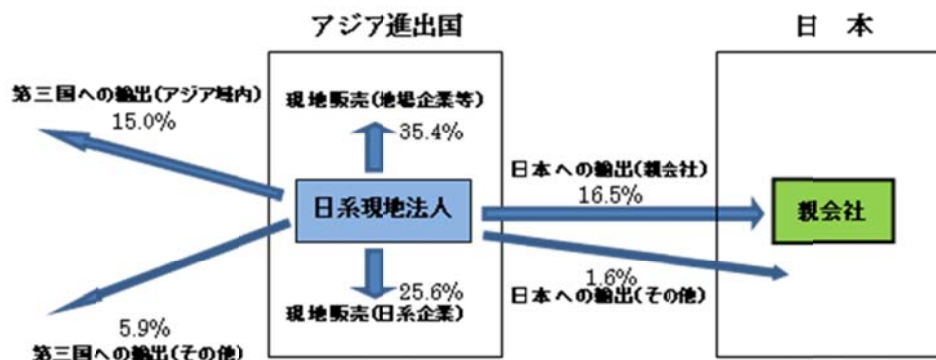


図1-4 日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの特徴（2011年度）
（資料）経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成。

表 1-9 日系アジア現地法人の仕入高内訳（億円、%）

	2001年度	2011年度
<現地調達>		
アジア全体	63,141 (43.9%)	198,809 (60.3%)
中国	10,283 (45.8%)	82,859 (65.3%)
ASEAN4	28,146 (45.3%)	71,402 (60.8%)
<日本から輸入>		
アジア全体	51,991 (36.1%)	88,804 (26.9%)
中国	8,553 (38.1%)	32,257 (25.4%)
ASEAN4	21,564 (34.7%)	30,480 (26.0%)
<第三国から輸入>		
アジア全体	28,715 (20.0%)	42,214 (12.8%)
中国	3,620 (16.1%)	11,762 (9.3%)
ASEAN4	12,464 (20.0%)	15,520 (13.2%)
<仕入高合計>		
アジア全体	143,847 (100.0%)	329,827 (100.0%)
中国	22,456 (100.0%)	126,878 (100.0%)
ASEAN4	62,175 (100.0%)	117,402 (100.0%)

（資料）図 1-4 と同じ。

表 1-10 日系アジア現地法人の売上高内訳（億円、%）

	2001年度	2011年度
<現地販売>		
アジア全体	97,166 (47.9%)	294,039 (60.9%)
中国	17,160 (53.1%)	129,129 (67.7%)
ASEAN4	35,395 (40.6%)	95,409 (56.6%)
<日本への輸出>		
アジア全体	49,803 (24.6%)	87,358 (18.1%)
中国	9,675 (29.9%)	38,586 (20.2%)
ASEAN4	21,795 (25.0%)	28,769 (17.1%)
<第三国への輸出>		
アジア全体	55,707 (27.5%)	101,073 (20.9%)
中国	5,500 (17.0%)	23,110 (12.1%)
ASEAN4	29,974 (34.4%)	44,486 (26.4%)
<売上高合計>		
アジア全体	202,676 (100.0%)	482,470 (100.0%)
中国	32,335 (100.0%)	190,826 (100.0%)
ASEAN4	87,164 (100.0%)	168,664 (100.0%)

（資料）図 1-4 と同じ。

日本企業のアジアにおけるサプライチェーンの特徴について、2000年代以降の変化を調べるために、2001年度と2011年度のデータを比較してみる。日系アジア現地法人の全体のデータだけでなく、中国向け現地法人とASEAN4向け現地法人のデータについてもみてる。

表1-9および表1-10からわかるように、2001年度から2011年度にかけて、現地調達割合や現地販売割合が大幅に上昇している。また、2011年度の日系アジア現地法人の現地調達では、図1-4に示されるように日系企業からの調達よりも地場企業等からの調達が圧倒的に多いが、2001年度では地場企業等からの調達はまだ限定されていたと推測される。

なお、2001年度の調査では、2011年度のような日系企業と地場企業等に分けた形での調査データはないが、同一企業グループ内取引の割合が調べられている。それによると、2001年度の日系アジア現地法人の現地調達においては、86.0%が同一企業グループ内取引となっている。

以上のことから、2000年代以降、日系アジア現地法人が、進出先の国内においてローカルなサプライチェーンを拡充してきたと考えられる。

ただし、日系アジア現地法人の日本からの輸入額や日本への輸出額そのものは増加しており、日本・アジア間のグローバルなサプライチェーンの重要性が弱まったわけではない。また、日系アジア現地法人の第三国からの輸入額や第三国への輸出額についても増加している。

中国現地法人とASEAN4現地法人を比較してみると、現地販売の割合は、中国現地法人のほうがASEAN4現地法人よりも高い。一方で、第三国への輸出の割合は、ASEAN4現地法人のほうが中国現地法人よりも高い。とはいえ、現地調達や現地販売の割合が大幅に上昇しているという傾向は両者に共通である。

日本企業の中国現地法人およびASEAN4現地法人について、繊維、電機、輸送機といった業種別に売上高内訳をみると(表1-11を参照)、繊維の中国現地法人においては、2001年度の現地販売の割合が僅か7.7%であり、日本への輸出の割合が89.7%と突出している。この時期は、日本市場をターゲットとした繊維企業の中国立地が行われていたといえる。だが、2011年度になると、現地販売の割合が50.4%へと急上昇しており、繊維企業の中国立地においても、現地市場開拓の側面が強くなってきている。また、輸送機の中国現地法人においては、2001年度には現地販売の割合がすでに82.3%に達しており、早い時期から一貫して、現地市場をターゲットにし

ていたことがわかる（2011年度は86.4%と現地販売の割合がさらに上昇）。なお、電機の中国現地法人においては、2001年度から2011年度にかけて現地販売の割合がやや低下し、日本への輸出の割合が上昇している。輸出拠点の役割が依然として大きいともいえるが、現地の市場開拓が他業種に比べて遅れているとも考えられる。

表1-11 日系アジア現地法人（中国、ASEAN4）の業種別売上高内訳

	中 国		ASEAN4	
織 維	現地販売	7.7% → 50.4%	現地販売	28.9% → 41.1%
	日本への輸出	89.7% → 40.5%	日本への輸出	23.5% → 23.8%
	第三国向け輸出	2.7% → 9.1%	第三国への輸出	47.6% → 35.1%
電 機	現地販売	37.6% → 36.3%	現地販売	17.8% → 36.3%
	日本への輸出	33.8% → 41.4%	日本への輸出	39.8% → 37.0%
	第三国への輸出	28.7% → 22.3%	第三国への輸出	42.4% → 26.8%
輸送機	現地販売	82.3% → 86.4%	現地販売	54.4% → 65.8%
	日本への輸出	14.2% → 8.0%	日本への輸出	9.4% → 6.6%
	第三国への輸出	3.5% → 5.6%	第三国への輸出	36.2% → 27.6%

（資料）図1-4と同じ。

ASEAN4現地法人においては、第三国への輸出の割合が比較的高いが、とくに繊維や電機では、2001年度には第三国への輸出の割合が現地販売の割合を上回っていた。だが、2011年度には第三国への輸出の割合が大幅に低下し、現地販売の割合の方が高くなってきている。輸送機のASEAN4現地法人においては、もともと現地販売の割合が第三国への輸出の割合よりも高いものの、この現地販売の割合は2001年度の54.4%から2011年度の65.8%へと大幅に上昇している。ASEAN4現地法人においても、輸出拠点よりも現地の市場向けの拠点としての役割が強まってきているといえる。

6. おわりに—日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク—

本章の最後に、日本企業のアジア進出の課題を明らかにするため、日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて、ポイントを述べておきたい。

日本企業立地先としてのアジアの魅力としては、第1に、日本に比べた低賃金労働力を活用できるといった、コスト削減の場所としての魅力である。第2に、成熟化した日本に比べた市場の成長性が期待できるといった、市場開拓の場所としての魅力である。

だが、表1-4でみたような、アジア諸国の一人当たりGDPの上昇により、アジアNIE Sはコスト削減の場所としての魅力をほとんど失った。中国やASEAN4も、コスト削減の場所としての魅力は急速に低下しつつある。もしも日本企業がもっぱらコスト削減の場所として中国やアジアNIE Sに立地するならば、継起的な賃金上昇は現地での持続的な事業活動を阻害するリスクとなる⁵。

ただし、一人当たりGDPの上昇は、賃金上昇だけでなく、所得水準の上昇となり、市場開拓の場所としての魅力は高まる。したがって、日本企業のアジア現地法人が市場開拓を進めることは、賃金上昇のリスクを緩和する効果もあり得る。

問題は、日本企業にとって現地の市場開拓を進めることは簡単ではないことである。その理由は、日本企業の有する様々な企業優位性は日本のビジネス環境の中で磨き上げられたものであり、それをビジネス環境の異なる現地にそのまま持ち込んでも十分に活用できない場合が多いからである。また、日本企業の有する企業優位性のなかには、自動車産業におけるサプライヤー・システムの強みのように、他の企業との長期的な取引関係・信頼関係を通じて発揮されるものもある。

日本企業のアジアにおけるサプライチェーンにおいて、地場企業との取引拡大を伴ったローカルなサプライチェーンが重要になるなかで、地場企業に対して、日本式の長期的な取引関係・信頼関係の良さを理解してもらえないと、日本企業の有する企業優位性も活かさない。日本企業は、製品の品質やアフターサービスでは優れている点が多いが、単純なコスト競争・価格競争では韓国企業などアジアNIE S企業に負けてしまう場合もある。

日本企業がアジアの現地市場を開拓するうえで、製造コストだけでなく長期的な利用に不可欠なメンテナンス・コストなども含めた「ライフサイクルコスト」の重要性をアピールすることや、できるだけサプライチェーンの川上から川下までの事業内容を課題解決型のシステム・パッケージとしてまとめて提案することも必要であろう。この点は、より掘り下げた研究が必要であり、今後の検討課題としたい。

参考文献

赤松要 (1965) 『世界経済論』 国元書房。

川端基夫 (2000) 『小売業の海外進出と戦略—国際立地の理論と実態』 新評論。

⁵ 日本企業立地先のアジアのリスクとしては、賃金上昇のリスクのほかに、政治的な不安定性のリスクや自然災害のリスクなどもあるが、ここでは、アジアの魅力との関連に絞ってリスクを論じている。

川端基夫 (2008) 『立地ウォーズ—企業・地域の成長戦略と「場所のチカラ」』 新評論。

小島清 (1973) 『世界貿易と多国籍企業』 創文社。

鈴木洋太郎・矢田俊文 (1988) 「産業構造の高度化と産業の国際移転—わが国繊維および電気機器産業のアジア諸国移転—」 宮川謙三・徳永正二郎編『アジア経済の発展と日本の対応』 九州大学出版会、31～57 頁。

鈴木洋太郎 (1994) 『多国籍企業の立地と世界経済』 大明堂。

鈴木洋太郎 (1999) 『産業立地のグローバル化』 大明堂。

鈴木洋太郎 (2009) 『産業立地論』 原書房。

鈴木洋太郎編 (2013) 『「日本企業立地先としての東アジア」 研究会報告書—日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク—』 (アジア太平洋研究所資料 13-08)。

Porter, M. E. ed. (1986) *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年).

Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press. (土岐坤ほか訳『国の競争優位 (上・下)』ダイヤモンド社、1992年).

Weber, A. (1909) *Über den Standort der Industrien*, 1. Teil. Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr. (篠原泰三訳『工業立地論』大明堂、1986年)

第2章 日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察

—立地行動の分析を通じた東南アジア諸国の魅力とリスク—

佐藤 彰彦

1. はじめに——問題意識と検討課題、分析手法

1.1 問題意識と検討課題

日本企業の海外立地は、現在、中国をはじめとして大きくアジアシフトをとっている。ただし、近年はアジア各国の経済成長により市場拡大やリスク分散の観点から中国一極集中からアジアの別の国にも拠点を設ける「チャイナプラス・ワン」、「チャイナアフター・ワン」といった動きも強まり、アジア地域内で新たな動き、特に周辺諸国へ立地する傾向が強くなってきた¹。本研究プロジェクト「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」（プロジェクトリーダー：鈴木洋太郎・大阪市立大学教授）では、こうした日本企業にとっての東アジアや東南アジア諸国・諸地域の立地環境上の魅力とリスクについての議論を行っている。一方で、これまで筆者は立地論の立場から日本の多国籍企業に着目し、そのなかでも繊維・アパレル企業に的を絞って、アジア地域に立地する企業の実態分析を重ねてきた²。

そこで、本稿では立地論の視点から日本の繊維・アパレル企業の東南アジア諸国での現在の立地の状況(特徴)と近年の変化を把握する。そのうえで分析枠組みを用いて、これまでの日本企業の東南アジア諸国での立地行動を検討する。そして、これを通じて日本企業にとっての東南アジア諸国・諸地域の持つ魅力とリスクを明らかにしたい。

1.2 分析方法——データ分析と分析枠組み

昨年度の報告書に引き続き、本稿における分析の基本データとしては、日本企業の海外展開（現地法人ベース）を知る基礎的な資料である東洋経済新報社編『海外進出企業総覧(各年版)』を用いることとする³。また、データ整理の際には昨年度の報告書

¹ 日経MJ、2011年1月26日付。日本経済新聞、2014年3月2日、7日付朝刊など。また、このような日本企業の動きの分析については加藤(2007)等の分析もある。

² 佐藤(2013)、(2010)、鈴木・桜井、佐藤(2005)ほか。

³ 但し、データの分析だけでは限界もある。筆者は、科研費・若手B採択課題（課題番号23730391）「日本の多国籍企業のアジア地域における立地プロセスと企業成長に関する研究」において、日本国内や東南アジア諸国(タイ、ラオス、ベトナムなど)での繊維・アパレルメーカーや繊維商社など数社に対するヒアリング調査も実施して

で用いた分析フレームワーク P.Dicken の『生産連鎖(Production Chain)』を用いながら検討を行う⁴。その際、子会社の業種を最も大枠の製造業（繊維・衣服）と非製造業（繊維・衣服卸売）の2つに分ける。その上で各子会社を取扱製品ごとに、川上（糸）段階、川中（布）段階、川下（衣服・アパレル）段階などに分類、整理する。対象とする東南アジア地域については、ASEAN 諸国を念頭に検討を進めるが、各国を経済発展段階に応じて ASEAN4 (ASEAN 中心国) やアジア NIES と、それ以外の ASEAN 周辺国、新興国といったように区分して論じる⁵。

2. 日本企業の東南アジア立地の特徴と変化

2.1 子会社データからみた日本企業の東南アジア立地の特徴

表 2-1 日本の繊維・アパレル企業の東南アジアの子会社（2012 年）

	シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	ベトナム	カンボジア	ラオス	ミャンマー	計
繊維・衣服卸売	3	7	3	2	1	0	0	0	0	16
繊維・衣服	1	36	37	10	1	18	3	2	1	109
計	4	43	40	12	2	18	3	2	1	125

出所) 東洋経済新報社編 (2013) より筆者作成。

東洋経済新報社編(2013)『海外進出企業総覧』をみると、2012 年 10 月現在、東南アジア諸国において日本の繊維・アパレル関連の現地法人は 125 社⁶ある(表 2-1)。このうち、国別で最も多いのはタイの 43 社であり、続いてインドネシア 40 社、ベトナム 18 社、マレーシア 12 社となっている。その他諸国への立地は、シンガポール 4 社、カンボジア 3 社、フィリピンとラオスが各 2 社、ミャンマー 1 社であり、ASEAN 諸国(なかでも ASEAN4 などの中心国)を中心としながら、ベトナム、カンボジア、ラ

いる。本稿の分析には直接用いないが、その際に得た知識や情報も参考にすることとしたい。

⁴ 佐藤(2013)参照。

⁵ ASEAN(東南アジア諸国連合)は、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオスの 10ヶ国で構成されている。このうち、ASEAN4 とは原加盟国であり経済発展の進んだインドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指し、それ以外の加盟国(ブルネイを除く)を周辺国、或いは新興国としている。また、ASEAN 加盟国ではシンガポールだけがアジア NIES である(外務省、日本アセアンセンターのホームページなどを参照)。

⁶ 東洋経済新報社編(2013)で、繊維・衣服と、繊維・衣服卸売に分類、集計される現地法人の合計のこと。

オス、ミャンマーといった従来 ASEAN の中で周辺国として位置づけられてきた国々への立地がみられる。

ここで、子会社を業種別に繊維・衣服(製造業)と繊維・衣服卸売(非製造業)に分けてみると、製造業の繊維・衣服は 109 社、非製造業の繊維・衣服卸売は 16 社で圧倒的に製造業が多くなっている。地域的に製造業は、進出総数の多かったタイ、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどの ASEAN 諸国に多い。したがって、製造業の進出が東南アジア立地の中心であるといえよう。また、非製造業については、タイの 7 社が最も多く、続いてシンガポール、インドネシアがそれぞれ 3 社、マレーシア 2 社、フィリピン 1 社となっており、ASEAN4 やアジア NIES といった東南アジアの中でも経済発展が進み、市場としての魅力の高い諸国への立地が中心となっている。一方、ASEAN 中心国ではないベトナムやカンボジア、ラオス、ミャンマーといった周辺諸国は製造業のみであり、非製造業の立地はみられない。

2.2 日本企業の東南アジア立地の過去 10 年間の変化

それでは、こうした東南アジア諸国における立地の特徴は、どの段階から形成されてきたのであろうか。直近 10 年間に子会社の立地状況をみよう(図 2-1)。

図をみると、2002 年から 2012 年の 10 年間に子会社数は全体で 40 社増えている。業種別では、製造業の繊維・衣服が 29 社、非製造業の繊維・衣服卸売が 11 社増えており、過去 10 年間も製造業が立地を牽引している。しかしながら、2012 年時点で 16 社ある非製造業の多くが、この 10 年の間に立地しており、非製造業の立地にとっても重要な 10 年間であるといえる。また、この 10 年間において国別で最も多くの立地がみられたのがタイ(11 社)であり、続いてインドネシア 10 社、ベトナム 8 社、マレーシア、カンボジアが各 3 社、シンガポール、ラオスが各 2 社、ミャンマー 1 社となっている。タイやインドネシアには製造業の立地も多くみられるが、非製造業の立地も多い。これに対して、ベトナムやカンボジア、ラオス、ミャンマーといった周辺国への立地は製造業のみであり、ここ数年の間に、これまで進出のみられなかった国々に対して製造業での立地が行われるようになってきている。

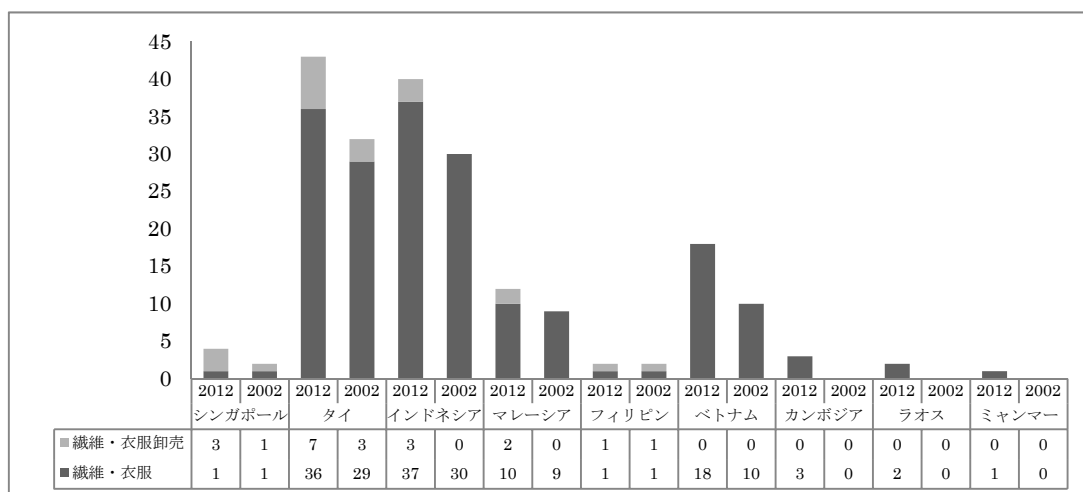


図 2-1 東南アジア諸国の 10 年間の子会社立地の変化(2002~2012 年)

出所) 表 2-1 に同じ。

このように、2002 年からの 10 年間に於いて、日本の繊維・アパレル企業の東南アジア諸国への立地は、業種的には製造業だけでなく非製造業へと進出業種の幅が広がり、地域的にもこれまで立地がなかったカンボジア、ラオス、ミャンマーといった国々へと進出地域を拡大させており、現在の立地の特徴を形成するうえで極めて重要な 10 年間であったといえる。ただし、ASEAN 中心国のタイ、インドネシア、マレーシア、そして周辺国のベトナムにおいては 2002 年以前にも多くの立地がみられる⁷。次節において、これらの立地の内容や進出経緯について『生産連鎖(Production Chain)』の分析枠組みで子会社を整理してさらに検討を加えながら、東南アジア諸国における立地要因(魅力とリスク)を明らかにしていく。

3. 日本企業の東南アジアにおける立地行動

3.1 日本の繊維・アパレル企業による東南アジアでの生産連鎖の形成

表 2-2 は、製造業である繊維・衣服に分類される子会社が、いつ、どの国に立地したのかを示している。また、子会社の事業内容についても取扱い製品ベースで分類しており、各子会社が昨年度の報告書(佐藤(2013))でみた『生産連鎖(Production Chain)』のどの段階に位置づけられるのかについても示している。

⁷ 戦後~1990 年代にかけての日本の繊維メーカーの立地行動については、佐藤(2003)を参照されたい。

表 2-2 東南アジア諸国における製造業の生産連鎖の形成

		シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	ベトナム	カンボジア	ラオス	ミャンマー
1960年代	糸・布 布		1 1							
1970年代	糸 糸・布		2	2	2					
	糸・産 布 AP 副産		1	6 1	1 1					
1980年代	糸 糸・布		1		1 1					
	AP 副産	1	2 2							
1990年代	糸 糸・布		1 1	2	1 1					
	布 AP 副産		2 6	4 8			8 1 1			
2000年代	糸 AP		3 2				4		2	
	副産		1 6	2 2			1			
2010年代	糸 布 AP 副産			1 2	1		2 1	3		1
			1	2						

注) AP は衣服・アパレル製品、副は副資材、産は産業用資材を示す。また、糸・布や糸・産などと併記している場合、その子会社が複数の製品を扱っていることを示す。詳しい製品の分類については、拙稿（2011）を参照のこと。

出所) 東洋経済新報社編（2013）、各社ホームページ情報等を基に筆者作成。

1960～80年代は、東レや帝人などの素材メーカー、クラボウなどの紡績メーカーといった糸や布を製造する川上・川中段階の子会社がタイ、インドネシア、マレーシアなどの ASEAN 中心国に数多く立地している⁸。一方、川下段階の丸久やフレックスジャパンなどの衣服・アパレル製造の子会社が東南アジア諸国に本格的に設立されるのは1990年代以降と、比較的新しい立地である。また、1990年代以降には、衣服・

⁸ この時期の日本企業の素材メーカーを中心とした合繊、紡績企業の東南アジア進出については、トラン(1985)に詳しい。また、東レは当時東南アジア進出を活発に行っており、その様子は同社の70年史（日本経営史研究所編（1997））の中で非常に丁寧に描かれているので参考にされたい。

アパレルと同様に産業用資材製造の子会社（自動車関連の繊維資材が多い⁹）がタイやインドネシアで増えている。一方、ASEANの周辺諸国についてはベトナムへの進出が最も早く、1990年代半ばの1995年3月にグンゼがホーチミンにインナーウェアの製造・加工工場を設立している。次いで早いのが2000年代のラオスであるが、これは山喜が首都ヴィエンチャンに2006年1月に設立したカッターシャツの製造工場である。2000年代後半のことであり、ベトナム立地からは10年以上後である。また、カンボジア、ミャンマーについては2010年代とさらに新しい立地となっている。そして、ベトナムも含めたこれら周辺諸国の子会社の共通点は、そのほとんどが川下段階の衣服・アパレル製造だという点である。これは、中国やASEAN中心国で上昇する労働コストなど労働集約的要素の多い衣服・アパレルの生産工程において生産コスト削減を狙った立地であるといえよう¹⁰。

表2-3 東南アジア諸国における非製造業子会社の立地

	シンガポール	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン
1960		糸・布・AP・産(1)			
1970		副(1)			
1980	AP(1)				AP(1)
1990		副(1)			
2000	AP(1)	産(2)	糸・布・AP(1) 産(1)	AP(1)	
2010	AP(1)	糸(1) AP(1)	産(1)	産(1)	

注) 各国の非製造業子会社の取扱品目を示す。分類方法は、表2-2と同じ。カッコ内は、子会社数。

出所) 表2-2に同じ。

また、非製造業子会社については、先の図2-1でみたようにアジア NIES や ASEAN4 といった経済発展が進んだ諸国への立地しかみられない(表2-3)。事業内容は、1960年代以降に衣服・アパレル関連の川下部門を中心とした子会社が設立され(6社)、それとともに産業用資材を扱う子会社も4社みられる。また、糸や副資材を

⁹ 住江織物のタイやインドネシアでの自動車内装材工場や、菊地工業のタイのシートベルト工場などがある。

¹⁰ これら諸国に衣服・アパレル製造以外の製造子会社としてあるのは、ベトナムの産業用資材2社、副資材2社である。産業用資材の2社が製造する製品は、漁網用撚糸や繊維用界面活性剤といった衣服・アパレルとは異なるものであるが、副資材については衣料副資材や服飾資材、生活産業資材における金属・樹脂・繊維製パーツであり、衣服・アパレル製造と関わる広い意味での川下段階の製造子会社といえる。

扱う子会社も各1社、複数の繊維製品を複数扱う商社もみられるが、基本的には衣服・アパレルと産業用資材を扱う非製造業子会社が立地の中心となっている。

3.2 日本企業の東南アジアにおける立地行動

このように日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地は、1960年代以降、素材や紡績メーカーが中心となって糸や布といった川上・川中段階の製造子会社をASEAN4などの中心国に設立し、各国で日本企業による繊維産業集積を形成している。その後、1990年代以降は、衣服・アパレル製造などの川下段階においてバブル経済や円高など日本国内での生産コスト高によるアジアシフトや、2000年代以降の中国の生産コスト上昇を受けて生産コスト削減を狙った東南アジアシフトが段階的に進んでいるといえよう。これに加えて、1990年代以降はタイやインドネシアなどに自動車メーカーの進出も多かったことから¹¹、自動車内装材などの自動車関連の繊維資材を扱う産業用資材子会社の立地も進んだ。その一方で、非製造業子会社についても経済発展に伴って所得水準が向上し、市場としての魅力が高まるアジアNIESやASEAN中心国への立地が2000年代以降になって川下部門を中心に行われるようになってきているといえよう（図2-2）。



図2-2 日本企業の東南アジアにおける立地行動

出所) 筆者作成。

4. おわりに——魅力とリスクの検討、残された課題

これまで日本の繊維・アパレル企業の東南アジア諸国における立地の特徴と変化、立地行動を分析枠組みを用いて整理・検討してきた。その結果を踏まえると、日本の

¹¹ 宇根(2006)などを参照。

繊維・アパレル企業にとって東南アジア諸国の立地要因(魅力とリスク)は、図2-3のようにまとめることができよう。

		業種	魅力	リスク
アジア NIES・ ASEAN4	シンガポール タイ	製造	進出の歴史、関連支援産業の集積(素材、他産業も含む)、インフラ	賃金上昇、繊維離れ(外資政策、労働力)
	インドネシア マレーシア フィリピン	非製造	市場拡大	政情の不安定化、現地企業の成長・競合
アジア NIES・ ASEAN4 以外	ベトナム カンボジア	製造	生産コストの低さ	インフラの不備、関連支援産業の未発達(現地調達)、工場・人材確保
	ラオス ミャンマー	非製造	市場の将来性	制度の未整備、規制、市場が未熟

図2-3 東南アジア諸国における立地要因(魅力とリスク)

出所) 筆者作成。

まず、アジア NIES や ASEAN4 諸国では、製造業は古くからの進出の歴史によって素材や関連支援産業、自動車など他産業も含めた日本企業の集積があること、工業団地や高速道路、港湾などのインフラ整備も進んでいることが魅力であるといえよう。また、中国と同様に最低賃金などの生産コストが上昇していること、産業の高度化により外資政策や労働者の志向がハイテク産業等に移り、各国で繊維産業離れが起きていることなどがリスクといえる¹²。その一方で、非製造業にとっては所得水準が高まり中間層の広がりによって市場が拡大・成長していることが魅力である。しかし、タイなどの政情の不安定化、アジア各国でみられるマレーシアやタイなど東南アジアの現地資本による大型のショッピングセンターや小売店舗などの商業施設開発による競争の激化などがリスクとして挙げられよう。

次に、アジア NIES や ASEAN4 諸国以外では、製造業では相対的な生産コストの低さが魅力としてある。しかし、インフラ整備や関連支援産業の集積が進んでいないこと、安定して優れた製品を供給できる工場や人材が限られていることから、それらをいかに確保できるかがリスクといえる¹³。また、非製造業にとっては、ASEAN 中心国ほどではないが各国市場の将来性は魅力であるものの、商業資本の参入にあたっての規制の存在や、市場の制度が未整備であることなどがリスクといえよう¹⁴。但し、

¹² 日経 MJ、2011 年 1 月 26 日付。

¹³ 日経 MJ、2011 年 1 月 26 日付。

¹⁴ 日本経済新聞、2014 年 3 月 7 日付朝刊。

本稿の検討からも明らかなように同じASEANの周辺国ではあるがベトナムとその他諸国では日本企業の進出の歴史や経済発展段階に差がある。したがって、周辺国の中でベトナムは日本企業の立地にとって大きな魅力を持つ国であると考えられ、これら諸国を同列に扱うことはできないといえよう。

以上、立地行動の分析を通じて日本企業にとっての東南アジア諸国の魅力とリスクを検討してきた。しかしながら、今後に残された課題もある。1つは、東南アジア諸国を経済発展段階で分けてみてきたが、地理的な視点からの検討が十分ではないことである。例えば、陸続きのインドシナ半島では、タイ、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマーにおいてアジア開発銀行等が主導して東西回廊、南北回廊といった交通網整備、物流インフラ整備が徐々に進み、これに対応して各社が多様な戦略を採っている¹⁵。こうした視点から日本企業の立地をみる必要もあろう。2つめに、生産連鎖の視点から東南アジア諸国での日本の繊維・アパレル企業の製品の立地をみたが、生産連鎖は産業内の企業を整理する枠組みであるため、それぞれの子会社間の取引関係や各社が個別に持つ部品や資材の供給網や調達網、サプライチェーンについては十分検討できていないことである。これらを明らかにするには、日本企業の本社や東南アジア諸国の子会社や統括会社におけるヒアリング調査が必要であろう。今後はこうしたケース・スタディを積み重ねながら、日本企業の東南アジア諸国における立地行動や要因の更なる検討を進めたい。

(付記)

本稿の作成にあたっては、平成25年度APIRプロジェクト「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」(プロジェクトリーダー:鈴木洋太郎・大阪市立大学教授)、並びに平成25年度科研費・若手B採択課題(課題番号23730391)「日本の多国籍企業のアジア地域における立地プロセスと企業成長に関する研究」の助成を受けている。

参考文献

宇根義己(2006)「タイにおける日系自動車産業の外延的拡大とその集積構造」、経済地理学年報 第52巻 第3号、113～137ページ。

外務省ホームページ、<http://www.mofa.go.jp>、2014年3月7日閲覧。

¹⁵ 日本経済新聞、2013年12月31日付朝刊。

加藤修 (2007) 『チャイナ・プラスワン——ボーダーレス化進むアジアビジネスのダイナミズム』、エヌエヌエー。

佐藤彰彦(2013) 「日本の繊維・アパレル企業の東アジア立地—中国立地を中心にして」、一般財団法人・アジア太平洋研究所報告書、15～28 ページ。

佐藤彰彦(2011) 「日本企業の生産連鎖の中国立地：繊維・アパレル生産連鎖の地理的配置と製造企業・商業企業の機能変化」『大阪産業大学経営論集』第13巻1号, 21～42 ページ。

佐藤彰彦(2003) 「日本繊維メーカーのアジア地域における立地行動分析」『経営研究(大阪市立大学経営学会)』第53巻4号、203～223 ページ。

東洋経済新報社編(各年版) 『海外進出企業総覧(各年版)』、東洋経済新報社。

トラン・ヴァン・トゥ(1985) 「日本企業の東南アジアでの系列化——合繊工業のケース：1960～1980」、日本経済研究センター 『日本経済研究』(14)、47～73 ページ。

日経MJ、「アジア各国にも「中国化」リスク」、2011年1月26日付。

日経MJ、「衣料品 中国生産 春節寒風」、2011年1月26日付。

日本アセアンセンター・ホームページ、<http://www.asean.or.jp>、2014年3月7日閲覧。

日本経営史研究所編 (1997) 『東レ70年史』、東レ。

日本経済新聞、「ASEAN 統合 消える国境」、2013年12月31日付朝刊。

日本経済新聞、「ミャンマー投資 製造業がけん引」、2014年3月2日付朝刊。

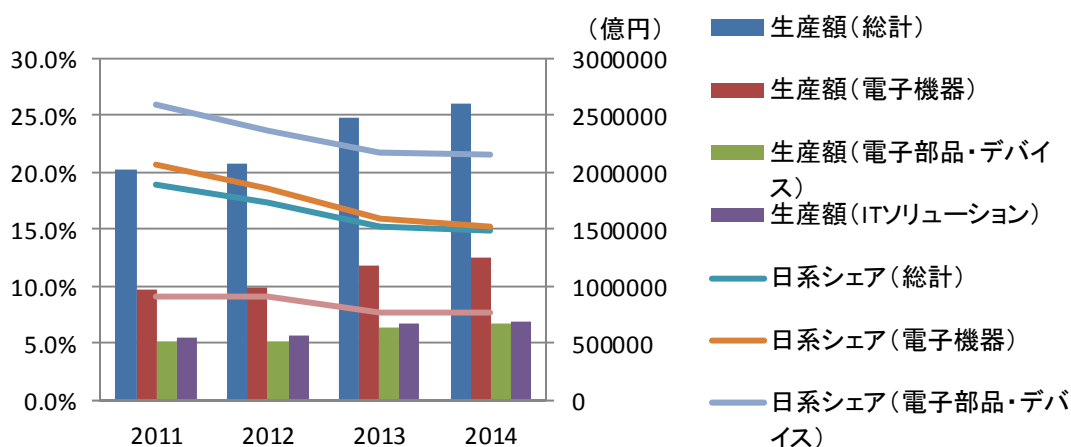
日本経済新聞、「「新興メコン」消費争奪」、2014年3月7日付朝刊。

第3章 日系電機産業の東南アジアにおける販売子会社の役割

桜井 靖久

1. はじめに

リーマンショック以降、日本の電機メーカー¹は、中国や韓国メーカーの成長とは逆に、業績を大きく悪化させてきた。その理由は、グローバル市場での競争において、大きくシェアを落としたためである²。図3-1によると、2011年から電子機器の生産は回復傾向にある一方で、日本企業による生産シェアは、11年の18.9%から2013年には15.2%まで低下させてきている。2014年には、さらに14.8%まで減少する見込みである。また、テレビや携帯電話などの電子機器だけでなく、電子部品・デバイスも、11年の26.0%から13年には21.7%と大きく減らしている。



注) 2014年は見通しの数値。

図3-1 電機製品の世界生産額と日系企業のシェア

出所) 電子情報技術産業協会 (2013a) より作成。

¹ 本章での電機産業とは、日本の標準産業分類において、エアコンや洗濯機などの電気機械器具製造業と、テレビや携帯電話などの情報通信機械器具製造業を含むものとする。

² 日系電機メーカーの競争力喪失には

様々な要因が重なっていると考えられる。たとえば、「ものづくり白書」(経済産業省、2013b)では、日本の生産面に焦点をあてている。本稿ではサプライチェーンの観点から絞って考察する。

この原因の一つに、日本の電機メーカーは、国内需要に依存してきたことがある。海外生産比率をみると、2011 年度で電気機械産業が 12.8%、情報通信機械産業が 26.7%と、海外需要を取り込むことが出来ていない³。

また、これまでの日本市場は、世界と比較しても大きな市場をもっていた。しかし、近年は BRICs 諸国や東南アジア諸国の経済成長によって、日本の市場は相対的な地位を低下させてきている。図 3-2 の 2012 年の電子産業の世界生産額と需要額のそれぞれの比率を見ると、日本は世界の 8.1%、9.1%を占めている。これは、需要額でも中国の 19.5%と比較しても半分しかない。

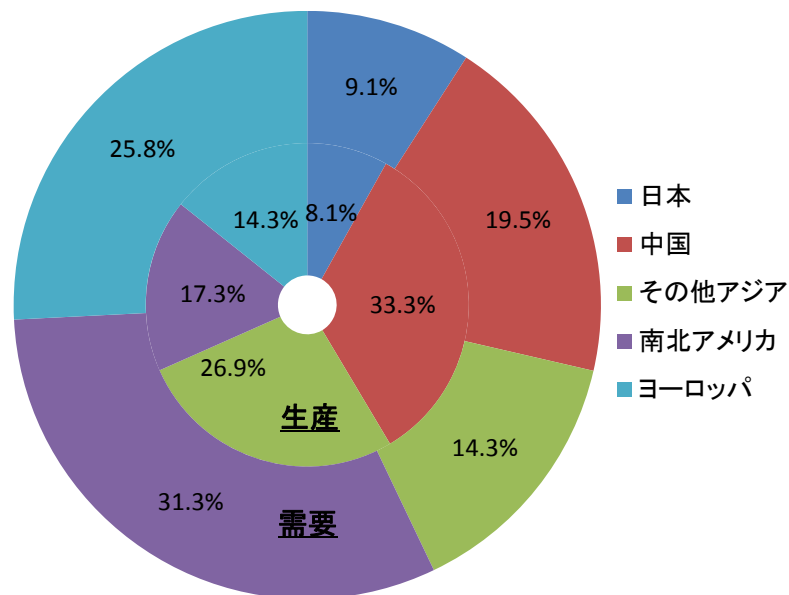


図 3-2 電機製品における生産・需要の地域別比率

出所) 図 3-1 に同じ。

こうした背景から、電機産業にとってのアジアの立地環境は、安い生産コストを目的とした生産拠点から、マーケットとしての魅力とリスクを考える必要がでてきている。これは、生産拠点や販売拠点のそれぞれが、その場所でどのような役割があるかという点として見るだけでなく、日本を含めたグローバルなモノの流れを含めたネットワーク、つまりサプライチェーンがどのように繋がっているかという線の問題とし

³ 海外生産比率は、海外子会社売上高 / (海外子会社売上高 + 国内企業の売上高) × 100 として計算している。海外子会社売上高は、『海外事業活動調査』より、国内企業の売上高は『法人企業統計年報』より引用した。

でも重要である。つまり、東アジアが生産拠点から市場へと変化する中で、アジアと日本、欧米との分業関係や部品の調達の流れ、そして最終的にどの市場へと移動していくかということをはっきりさせることが必要である。その上で、本稿では、そうしたサプライチェーンの下流方向、つまり東アジア市場に日系電機メーカーがどのように対応しているかという点を、販売子会社の視点から明らかにする。

2. アジアにおける日系電機メーカーのサプライチェーン

まず、日本の電機産業のアジアにおけるサプライチェーンを概観する。電機産業の全地域におけるサプライチェーン（表3-1）は、海外生産の約半分を現地で販売している一方で、現地調達率は36.4%と低く、4割を日本からの輸入に頼っている。しかし、アジアでは、現地販売比率はまだ低く、中国が37.8%、ASEANが36.3%である。その一方で、現地調達比率は両地域とも約45%と高く、日本からの輸入は35%程度である。

表3-1 電機産業における販売と調達の動向

2011年		日本へ輸出 日本から輸入	現地販売 現地調達	第三国へ輸出 第三国から輸入
全地域	販売	25.6%	52.0%	22.4%
	調達	40.1%	36.4%	23.5%
アジア	販売	36.0%	39.3%	24.7%
	調達	35.4%	41.6%	23.0%
中国	販売	41.1%	37.8%	21.1%
	調達	35.4%	44.6%	20.0%
ASEAN	販売	37.0%	36.3%	26.8%
	調達	32.3%	44.6%	23.1%

注) ASEANは、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの4カ国
数値は電気機械と情報通信の合計。

出所) 経済産業省 (2013) より作成。

しかし、第三国へ輸出のうちアジアへの輸出、第三国からの輸入のうちアジアからの輸入をそれぞれ現地販売、現地調達率に加算して、アジア全体で一つの地域として見ると、図3-3のようになる。アジア全体では、アジアへの販売が58.5%と高くなり、全地域における現地販売比率よりも高くなる。中国やASEANでも、それぞれ55.7%、52%と比較的高い。欧米への輸出も、ASEANでさえも7.1%にとどまっている。また、調達ではアジアで64.1%、中国、ASEANでそれぞれ64.2%、57.1%で

ある。アジア以外の国からの調達率は1%にも満たない。つまり、日系企業のサプライチェーンは、アジアでは、日本とアジアで完結しており、販路も日本を含むアジア以外にはほとんど無いことが分かる。

このように、日本のサプライチェーンは現地化が進んでいるが、販路においてはまだ日本市場向けに依存している傾向がある。こうした現状において、日系電機メーカーの東南アジアにおける現地市場開拓の実態を、次章で明らかにする。

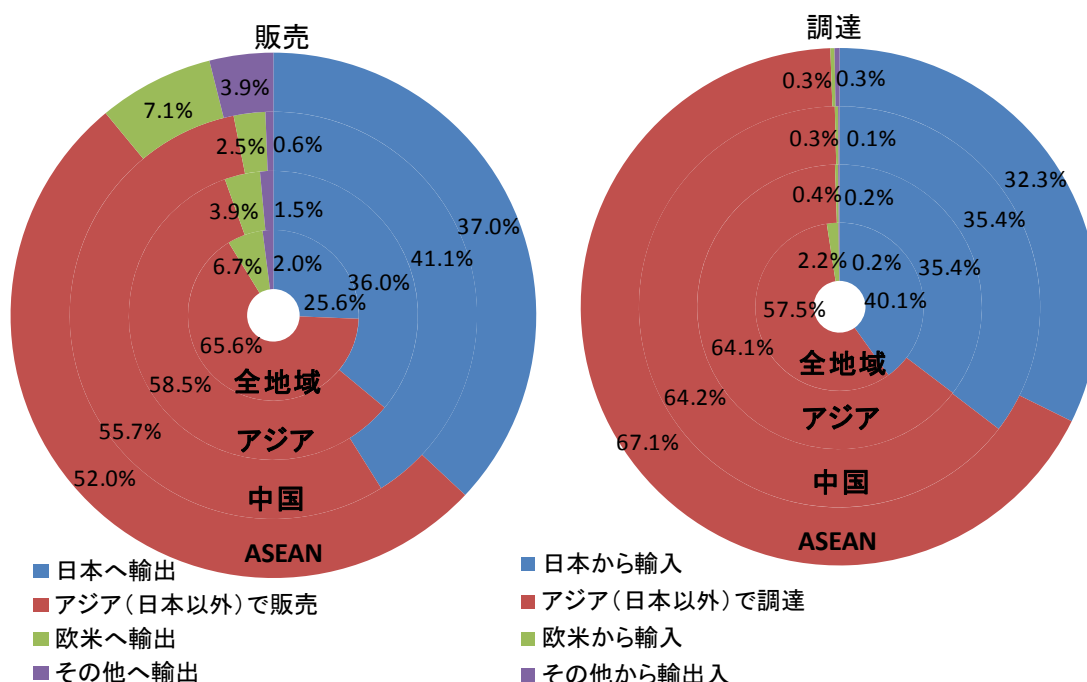


図 3-3 日系電機メーカーの販路と調達先の地域別分布

出所) 表 3-1 に同じ。

3. 電機産業の東南アジア地域における販売拠点とその意義

本稿は、2013年9月と10月に、パナソニック株式会社（以下、パナソニック）とダイキン工業株式会社（ダイキン）に対するヒアリング調査を元に行っている⁴。

⁴ パナソニックでは、シンガポールの Panasonic Asia Pacific、タイ（サムットプラカーン）の Panasonic Thailand、ベトナム（ハノイ）の Panasonic Vietnam、インドネシア（ジャカルタ）の P.T Panasonic Manufacturing Indonesia を訪問した。また、ダイキンでは、タイ（チョンブリ）の Daikin Industries Thailand、ベトナムの

3.1 東南アジアにおける販売会社の立地展開

パナソニックは、1918年に操業した、「部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー」⁵である。2013年の売上が約7兆3千億円、従業員は世界で約30万人にのぼる。

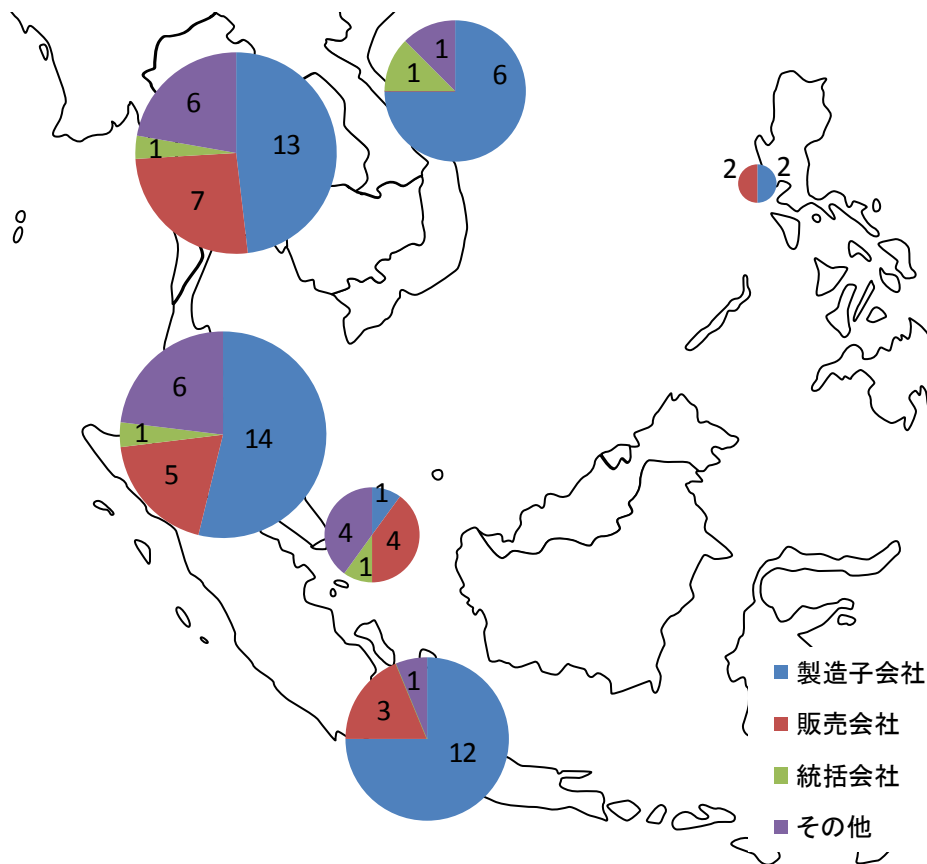


図3-4 パナソニックの東南アジアにおける子会社の地理的分布

出所) パナソニック資料より筆者作成。

パナソニックの東南アジアにおける立地展開は、図3-4の通りである。シンガポールの統括会社は、東南アジア・南アジア・中東・アフリカを管理し、その下に主要

Vietkim 社ハノイ支店、インドネシア（ジャカルタ）の Daikin Air Conditioning Indonesia を訪問した。

⁵ パナソニック会社概要 <http://panasonic.co.jp/company/info/about/>（2013年3月23日）。

な各国の地域統括会社が存在している。そのため、東南アジアでは、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6カ国に展開しており、フィリピン以外の5カ国に統括会社を有している。

東南アジアでは、統括会社以外に、製造会社48社、販売会社21社、その他18社となり、東南アジアで合計91社を有し、上記地域において90%以上が立地している⁶。それに加えて、従業員も8割が東南アジアに集中している。

パナソニックの場合は、製造工場に販売機能はなく、販売は販売子会社が担っている。また、一カ国に複数の販売会社がある場合は、取引相手がそれぞれの法人ごとに異なっている。たとえば、一般消費者向けの家庭用電気製品と、企業法人向けの製品、部品の販売などによって異なっている。

一方で、ダイキンの東南アジアにおける立地展開はパナソニックとは大きく異なる。ダイキンは、1924年に創業した、空調機・冷凍機の製造販売を行っている。2013年の売上は約1兆2千億円、従業員は約5万人にのぼる⁷。

ダイキンの東南アジアにおける立地展開は、図3-5に示している。製造子会社は、タイに集中している。マレーシアの製造会社は、ローカルの空調機器メーカーを買収した結果であるため、東南アジアの製造部門はタイだけと見てよい⁸。一方で、販売会社は8社、それぞれの支店も含めると、15カ所に立地展開しており、サービス会社を含めて、東南アジア全体で20カ所に進出している。

このように、パナソニックは取り扱い製品数も多く、生産規模も大きいため、各国に複数の製造拠点、複数の販売拠点を持ち、それぞれの国ごとにも統括会社をおいて管理している。一方で、ダイキンでは空調機器専門メーカーであり、タイの一カ所で生産したものを、各国の販売会社がそれぞれの国で販売するという形をとっている。

⁶ 東南アジア以外では、インドに9社、タンザニアに1社ある。(パナソニック資料より。)

⁷ ダイキン会社概要 <http://www.daikin.co.jp/company/gaiyou.html> (2013年3月23日)。空調機・冷凍機事業が全体の87%を占めているが、それ以外にも、フッ素樹脂などの化学製品、油圧機・装置、システム設計なども行っている。

⁸ ダイキンニュースリリース http://www.daikin.co.jp/press/2006/060518_2/ (2013年3月23日)。

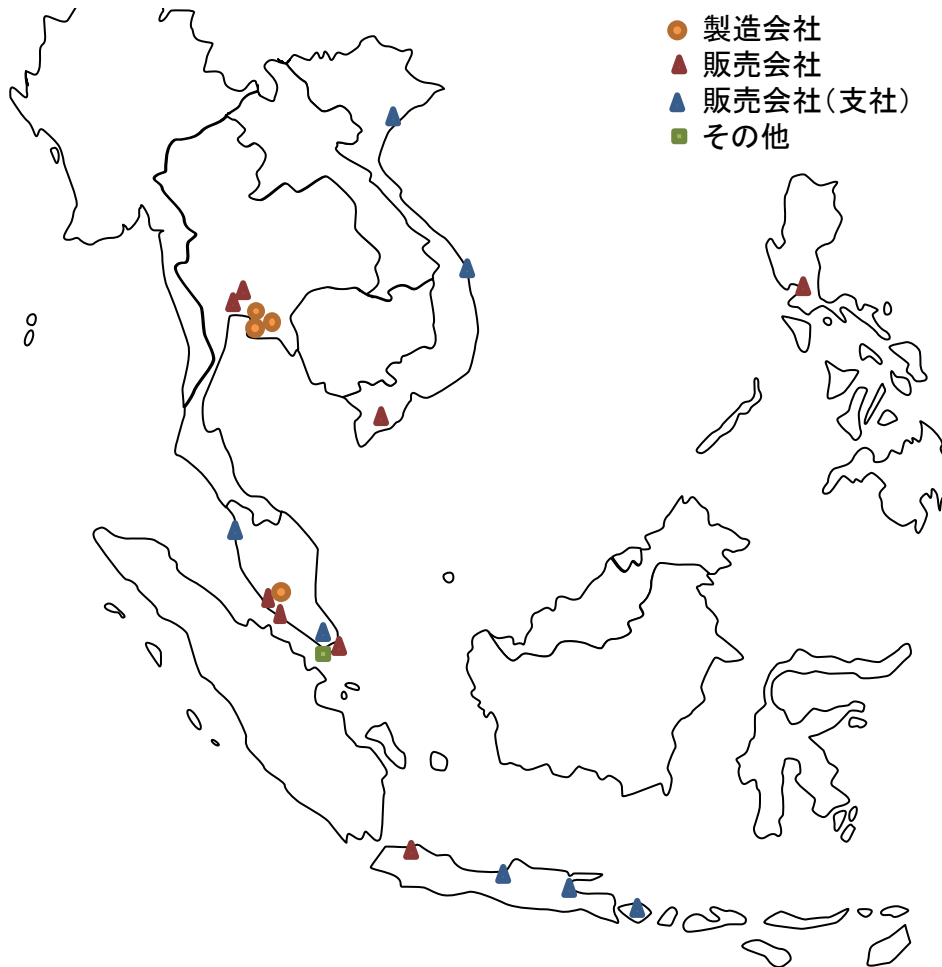


図3-5 ダイキンの東南アジアにおける子会社の地理的分布
出所) ダイキン資料より筆者作成。

3.2 家庭用電機製品における小売の実態

次に、各国における家電製品の小売の実態を明らかにする。パナソニックとダイキンは、メーカーであるため、基本的には一般消費者に直接販売しない。流通業者と小売業者を通して自社製品を販売している。そのため、家電製品における小売・流通の形態は各国において大きく異なっている。

① シンガポールにおける電機製品の小売の実態

シンガポールの家電小売は、多くが家電量販店で購入されている。日本企業では、ベスト電器が進出している。

日本と大きく異なる点は、エアコンの販売が、専売店で行われていることである。シンガポールは、一年中暑い気候なので、エアコンの使用率が日本と比べて高い。そのため、メンテナンスの頻度や程度が日本よりも大きい。また、エアコンは必需品であるため、建物所有者が設置している場合が多い。その結果、メンテナンスが非常に重要であるため、サービスも同時に受けることができる専売店での販売が主流である。

② タイの電機製品における小売の実態

タイでは、小売業・卸売業に対する外資規制があり、ローカル資本が 50%以上必要である。

家電の販売は、バンコクでは量販店の成長が著しく、販売シェアも大きくなりつつある。一方で、日本の秋葉原のような専門小売店舗の集積地も存在しており、価格や品揃えで競争力を持っている。ただし、まだ多くの場合は、小規模小売店舗が存在している。

③ ベトナムにおける電機製品の小売の実態

ベトナムの小売業に対する外資規制は、2009年に撤廃された。ただし、一部の品目で外資による取り扱いに規制がある。また、複数店舗展開については、2店舗目からは審査があり、許可制となっている。

一方で、ベトナムは、ASEANの中でも後発国にあたり、家電の普及は始まったばかりである。そのため、都市部では家電量販店もあるが、シェアは高くない。その量販店も、すべてローカル企業であり、日系企業の進出はない。そして、製品販売のほとんどが、小規模な小売店で行われている。

地方への流通は、ローカル企業が行っているが、そうした企業は、過去に社会主義時代の配給制度を担っていた。そのため、現在でも家電販売のために、そのルートが使われている。

また、ベトナム北部は東南アジアで唯一、暖房が使われる地域である。そのため、エアコンも暖房機能付きを販売している。

④ インドネシアにおける電機製品の小売の実態

インドネシアの小売業は、外資規制を定めたネガティブリストに記載されているため、例外を除いて外資の参入は認められていない。ただし、流通については外資の参入は認められている。

家電販売の方法は、東南アジアの中でも最も特殊である。その理由は、電力事情が悪いため、各家庭の電気使用量の上限が決められており、それによって基本料金も異なっていることにある。つまり、各家庭は使用可能電力を制約として、使用する家電

に、各家庭で、どれだけ割り当てるかを計算しながら購入しなければならない。そのため、家電販売店は、各電機製品の使用電力を必ず明記している。また、家電量販店では、使用可能電力によって利用できる家電製品を、セット販売したりしている。

小売の形態は、家電量販店が存在するが、ほとんどが小規模小売店で販売している。流通が非常に複雑になっている。特に、制度だけでなく、物理的な広さや、島が多いなど移動が困難であるので、地方で販売する場合は輸送費が非常に高くなる。

3.3 電機メーカーにおける販売子会社の役割と機能

販売会社の各国における役割で、最も重要な点は、販売責任を負うことである。また、3.2で述べたように国によって流通ルートや小売形態も大きくことなっているだけでなく、地域によって言葉も異なる。そのため、現地の言葉、文化、風習、さらにはビジネス習慣に精通しているスタッフが必要である。ASEANのような中進国では、販売子会社の現地社員はスタッフであるので、製造子会社のワーカーと比べても、学歴も給与も高い。そのため、地方ではなく都市部でしか、こうした人材を採用できない。

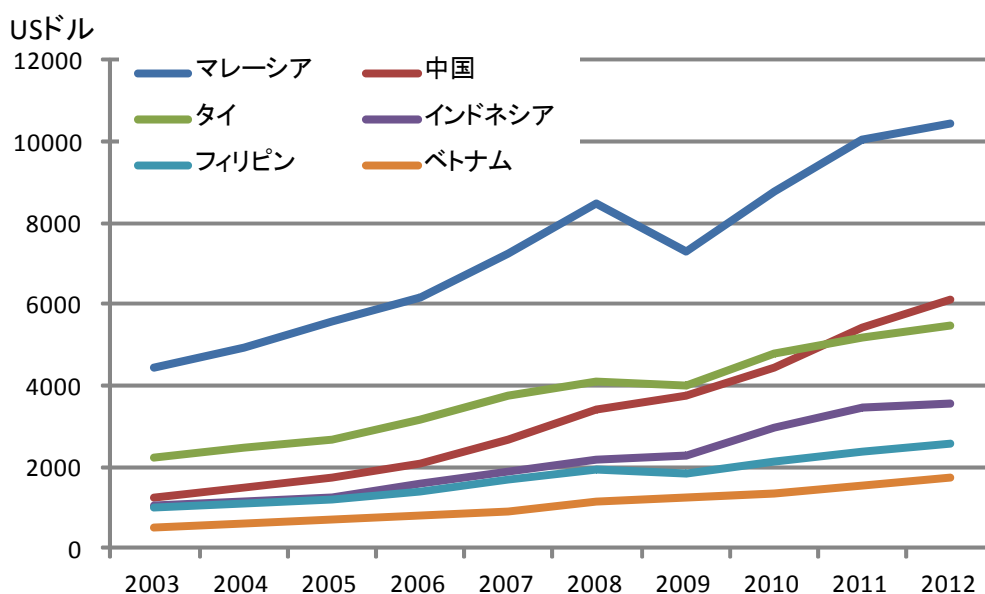
こうした現実の取引において、現地スタッフの活用が有効であるだけでなく、現地の個別事情に合わせたマーケティングを行うことももう一つの役割としてある。たとえば、ダイキンでは、エアコンのインバーター技術に強みを持っているが、東南アジア市場では、価格が安いことから、非インバーターエアコンの需要が高い。また、エアコンの販売は、設置工事を含むため、販売店の工事技術力や製品説明力が求められる。そこで、ダイキンはそうした販売店に対する技術者育成を行っている。これは、他社製品を扱う併売店や量販店に対しても同様である。小売店の技術力や製品に対する認識が深まれば自社製品の売上に繋がると考えているためである。

一方で、パナソニックのベトナムの事例では、販売店ではなく消費者に対して、同様の取組みを行っている。2010年に、ハノイに設立した「Risupia Vietnam」がそれである。この施設は、ショールームに併設された、子ども向けの体験学習施設である。これによって、パナソニックの先端技術をベトナムの子どもたちに知ってもらうことで、潜在的な市場開拓につなげようという意図もある。これは、ベトナムは経済的にはASEANの中でも後進国であるが、教育水準が高いことが要因である。

このように、販売子会社の役割としては、現地の事情に通じたスタッフを採用し、営業活動を行うことである。それに加えて、現地のニーズに合わせたマーケティング戦略を行うことで、韓国メーカーなどと競争を行っている。

4. 電機産業にとっての東アジアの魅力とリスク

東アジアでは、一人あたり GDP では中国は 6000 ドルを超え、マレーシア除く ASEAN 諸国よりも高くなった。また、家電の普及率を見ると、冷蔵庫・エアコン・洗濯機は中国では 50%を超えているが、ASEAN ではマレーシア以外ではまだ低い。つまり、東アジアの魅力としてのアジアの電機製品市場は、市場規模としては中国、成長市場としては ASEAN と考えることができる。



出所) World Bank(2013)『World Development Indicators』

図3-6 東アジアにおける一人あたり GDP の推移

また、その際に、韓国や中国メーカーと競争するうえでの、マーケティング戦略も考慮しなければならない。JETRO の調査⁹によると、日本の電機メーカーと競合する韓国メーカーの製品(テレビ)の特徴は、「価格」や「デザイン」という製造からくる部分が高い。一方で、日本メーカーの特徴としては、「品質」や「機能」、「最先端技術」が消費者に支持されている。こうした「最先端技術」のような強みを活かすためには、小売店に対する製品説明が重要である。

⁹ JETRO (2011a) 37~41 ページ。

表3-2 東アジアにおける家電の世帯普及率

家電世帯普及率(2011)

(%)				
国名	冷蔵庫	エアコン	洗濯機	テレビ*
中国	73.5	58.0	74.8	96.5
タイ	89.2	14.3	54.4	96.6
インドネシア	29.7	7.3	29.8	86.5
マレーシア	86.3	27.9	93.4	96.5
フィリピン	41.4	12.9	32.1	90.3
ベトナム	43.1	6.0	17.7	86.0

出所)テレビはJETRO(2013)、それ以外は日本電機工業会(2013)より作成。

※テレビの数値は2009年。

このように、東アジアは市場としての規模、成長性ともに魅力的である。しかし、こうした市場での競争は激しいものとなる。こうした競争に負けることになれば、逆に大きなリスクとなると言える。そのため、日系メーカーが弱い、価格やデザインといった消費者に依存した競争から脱却をはかるためにも、販売力の強化、特に情報の非対称性を解消するという役割が求められているのではないだろうか。

日本の家電は、近年はガラパゴス化と呼ばれ、グローバル市場での販売が極度に不振に陥っている。しかし、こうした日本で生まれた新製品は、かつて日系電機メーカーが強さを発揮していた時代と大きく異なることはない。むしろ、そうした製品を海外で販売する方法が間違っていたとも言える。メイドインジャパンを、品質が高いというイメージから、日本文化というイメージに転換するためにも販売子会社の役割は重要である。中国や韓国メーカーとの競争から、メイドインジャパンのブランドイメージを最大限に活かした販売戦略が求められるだろう。

参考文献

- 日本電機工業会 (2013) 『白物家電製品に関わる海外の省エネルギー動向調査』
- 電子情報技術産業協会 (2013) 『電子情報産業の世界生産見通し』
- 経済産業省 (2013a) 『海外事業活動調査』
- 経済産業省 (2013b) 『ものづくり白書』
- 財務省 (2013) 『法人企業統計年報』
- JETRO (2013) 『アジアの消費・流通市場の現状』
- JETRO (2011a) 『アジア売れ筋商品調査』
- JETRO (2011b) 『アジアの小売市場の今』

第4章 中国内陸部における自動車産業のサプライチェーン

—吉林省長春市に進出する日系サプライヤーを対象に—

藤川 昇悟

本章の目的は、中国内陸部の自動車産業クラスターを題材として、日本の自動車部品サプライヤーが、海外展開し、海外のサプライチェーンに組み込まれる際に直面する諸問題について明らかにすることである。

1. アジア市場の急速な拡大と日系企業のアジア展開

2000年代なかば以降、自動車産業の競争に新たな舞台が付け加わった。中国、アセアン、インドを中心としたアジア諸国である。

それまで、世界の自動車メーカーは、基本的にクルマを先進国で生産し、先進国で販売する「ゲーム」を繰り返していた。しかしアジア諸国の自動車市場の本格的な立ち上がりによって、クルマを途上国で生産し、途上国で販売する新しい「ゲーム」が開始されることになった（図4-1）。

地域・国名	2000	%	2012	%
アジア	1,188	21.0	3,363	41.1
中国	209	3.7	1,931	23.6
日本	596	10.5	537	6.6
インド	89	1.6	358	4.4
ASEAN	106	1.9	343	4.2
北米	2,045	36.1	1,749	21.4
中南米	204	3.6	611	7.5
欧州	1,997	35.3	1,880	23.0
EU	1,652	29.2	1,376	16.8
その他	229	4.0	570	7.0
世界計	5,663	100.0	8,174	100.0

図4-1 世界の自動車販売台数の変化（2000～12年）

資料) OCIA ホームページほか。

それでは日本の自動車メーカーは、このアジア諸国における自動車市場の急拡大に対して、どのような対応をしているのであろうか。

日本の自動車メーカーのグローバル生産台数（国内生産台数+海外生産台数）は、海外生産の拡大によって、2008年末からの世界的な金融危機からV字回復し、2012年

には2,500万台を突破した。現在、日本の自動車メーカーは、60%超のクルマを海外で生産している（図4-2）。

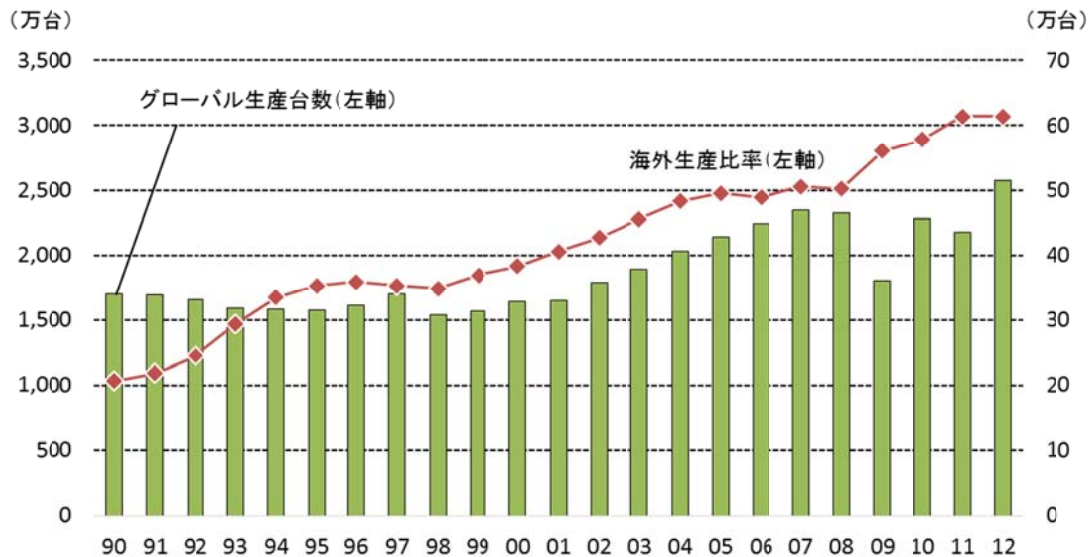


図4-2 日本の自動車メーカーのグローバル生産台数と海外生産比率

注) グローバル生産台数=国内生産台数+海外生産台数。

海外生産比率=海外生産台数÷グローバル生産台数

資料) JAMA ホームページ。

日本の自動車メーカーの海外生産台数の拡大は、やはり中国、タイ、インドを中心としたアジア諸国において達成されている。アジア諸国における海外生産台数は、2000年には各国とも30万台程度であったものが、2012年には中国(301万台)、タイ(203万台)、インド(165万台)、インドネシア(100)万台まで増加している(図4-3)。このように、アジア市場の拡大に棹さし、積極的に進出することで、日本の自動車メーカーは、成長を維持しているのである。

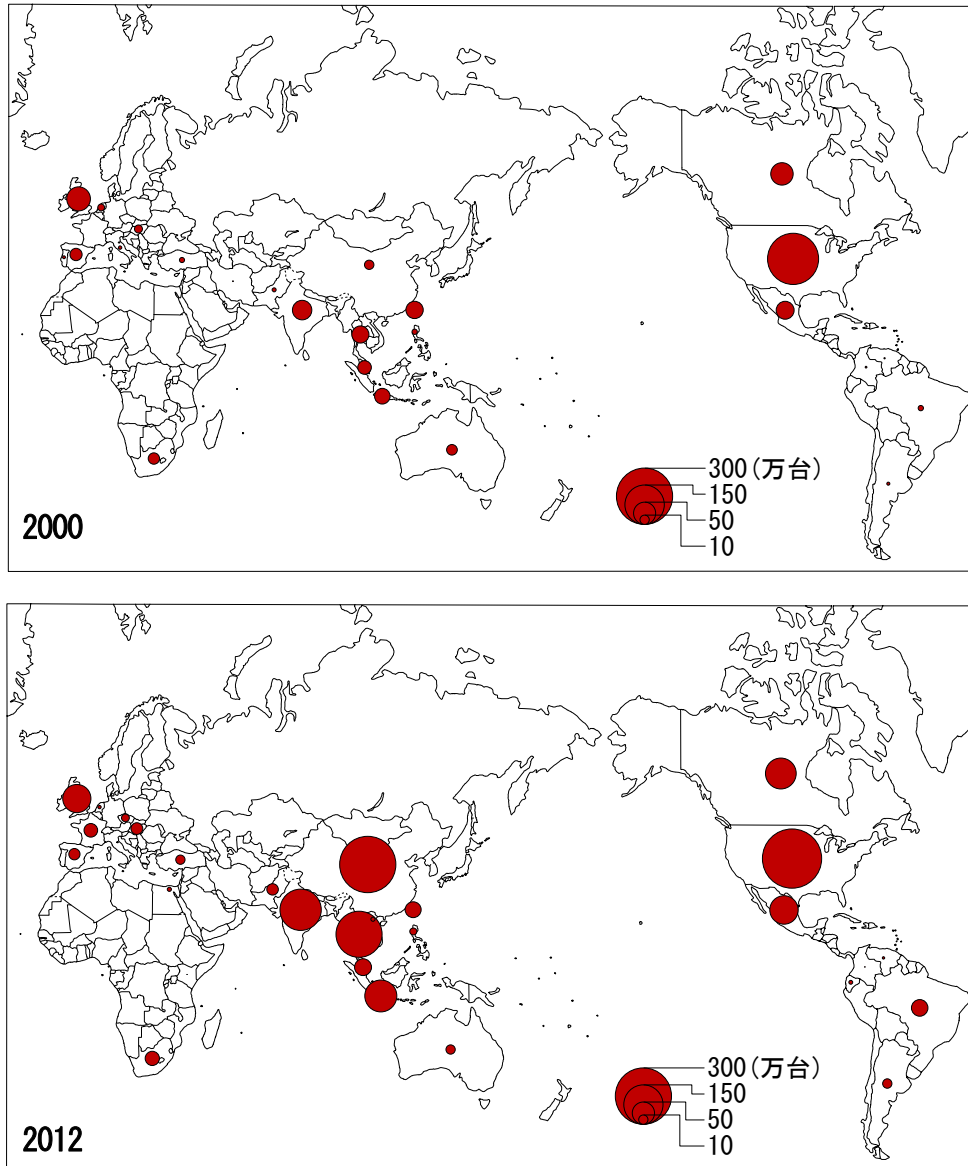


図4-3 日系自動車メーカーの海外生産台数の変化（2000～12年）

資料) OICA ホームページ

クルマの製造原価にしめる材料費の割合は70%を超えており、日本の自動車メーカーは、その多くをサプライヤーから調達している。よって日本の自動車メーカーは、進出したアジア諸国において効率的なサプライチェーンを構築することを求められている。

これに対して、国内市場の縮小に直面する日本のサプライヤー（以下、日系サプライヤー）は、可能な限り自動車メーカーに随伴してアジア展開を進め、海外市場を開拓することに務めている。

しかしながら、アジア諸国に進出する日系サプライヤーは、言語、法律、商慣行、インフラ整備の状況、部品の調達先の技術水準など、日本と異なる立地環境において、多くの経営上の問題に直面している。

以下、本章においては、アジア諸国のなかでも、とくに中国内陸部有数の自動車産業クラスターである東北部は吉林省長春市に進出する日系サプライヤーを対象として、日系サプライヤーの直面する諸問題のなかでも、サプライチェーンの構築における諸問題を明らかにする。

2. 日系企業の中国への地理的な展開

① 自動車生産台数 (2012年)

② 部品サプライヤー数 (2011年)

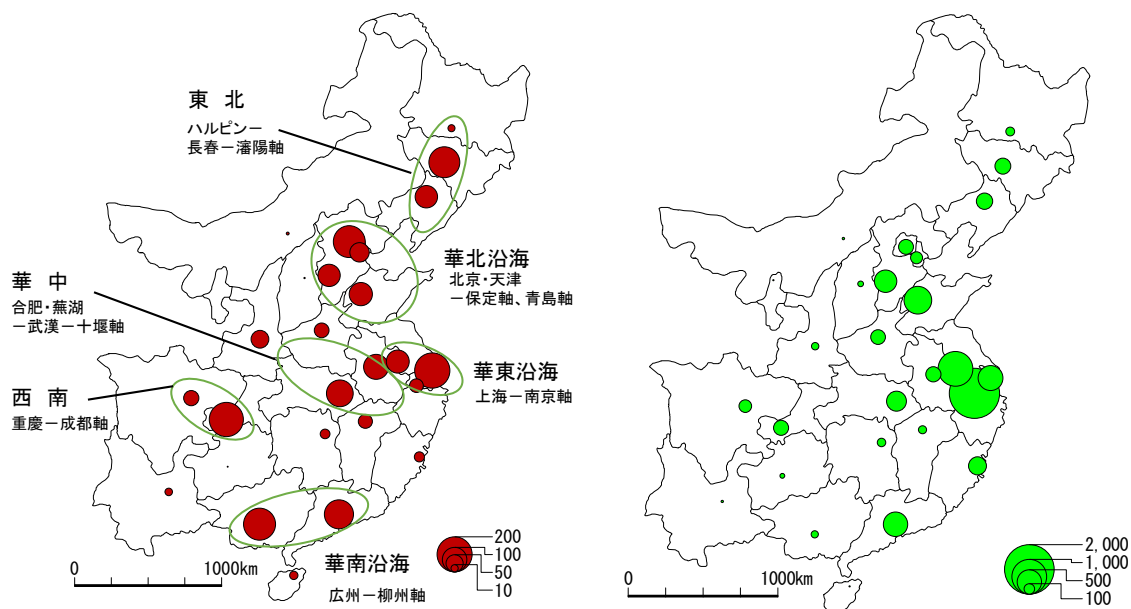


図4-4 省・直轄市別にみた自動車生産台数と部品サプライヤー数 (2012年)
資料) 中国統計年鑑編集部 (2013)、中国汽车工業協会・中汽華輪公司 (2012)

2012年、中国では1,928万台もの自動車が生産された。中国における自動車生産の地理を確認すると、北から順に東北(ハルビン-長春-瀋陽軸)、華北沿海(北京・天津-保定軸、青島軸)、華東沿海(上海-南京軸)、華中(蕪湖・合肥-武漢-十堰軸)、

西南（重慶—成都軸）、華南（広州—柳州軸）と、大きく6つの自動車産業クラスターが存在する¹。（図4-4）。

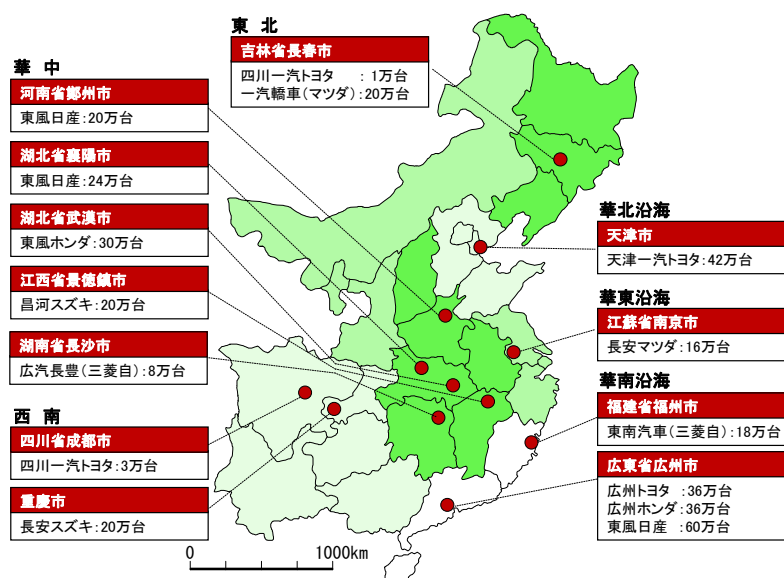


図4-5 日本の自動車メーカーの工場配置

資料) アイアールシー (2011)

日本の自動車メーカー各社は、沿海部、内陸部を問わず6つの自動車産業クラスターすべてに分散して進出している。よく知られるように、中国では、一部の例外を除き、外資系の自動車メーカーが単独でクルマを生産することはできない。よって、この日本の自動車メーカーの工場配置は、最適な立地を検討した結果というよりも、合弁相手である中国側の自動車メーカーの拠点に進出した結果として構築されたものである（図4-5）。

これに対して、外資系サプライヤーは、単独で自動車部品をすることが可能である。日系サプライヤーの立地を確認すると、沿海部の自動車産業クラスターに集中していることがわかる（図4-6）。アイアールシー（2011）のデータベースを整理したところ、2010年現在、中国には592社の日系サプライヤーが進出しているが、上海市を中心とする華東沿海（209社）、広州市を中心とする華南沿海（204社）、そして天津市を中心とする華北沿海（78社）に、全体の80%以上が集積していた。

¹ 中国の自動車産業クラスターの詳細と2000年代における変化は、前年度の報告書、藤川（2013）を参照されたい。

この沿海部への地理的集中は、①納入先の自動車メーカーへのアクセス（製品納入）、②日本とのアクセス（製品輸出、部品輸入）、③投資環境の水準（取引先、技術者、インフラ等の入手可能性）から説明される。華北沿海や華南沿海への地理的集中は、とりわけ①が大きな立地要因であると推測される。これらの地域には、天津一汽トヨタ、広州トヨタ、広州ホンダ、そして東風日産が存在する。

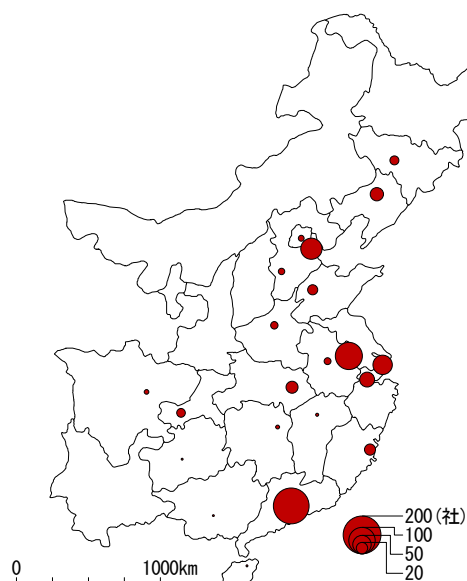


図4-6 日系サプライヤーの立地

資料) アイアールシー (2011)。

これに対して、最大の日系サプライヤーの集積地である華東沿海への地理的集中は、②と③をベースに、特定の自動車メーカーでなく、中国各地に分散立地した複数の自動車メーカーへのアクセス(①)が立地要因となっている(丸川, 2007, pp. 212-217)。

このように日本の自動車関連企業の中国進出は、自動車メーカーは分散的な立地、サプライヤーは沿岸部への集中的な立地と、対照的な構造をなしている。それゆえ日系サプライヤーの集積が進んでいない西南、華中、東北などの内陸部にある日本の自動車メーカーは、製造原価に占める輸送費を削減するため、域内におけるローカルな部品調達の推進が課題となっている。

それゆえ、沿岸部に集中する日系サプライヤーにとって、内陸部への進出は、新規市場を開拓するための魅力的な選択肢の1つとなっている。それでは、内陸部への進出は、どのようなリスクを伴うのであろうか。この問題を検討するため、本章では、内陸部の代表的な自動車産業クラスターの1つである中国東北部、一汽集団の本拠地

である吉林省長春市において、日系サプライヤーが直面する課題を明らかにする。以下では、2012年10月から2013年3月にかけて、長春市に進出する日系サプライヤーを対象として実施したインタビュー調査をもとに、製品の納入先である自動車メーカーとの関係、そして部品の調達先である民族系サプライヤーとの関係にわけて、とくに彼らの直面するサプライチェーン上の課題を検討する。

3. 一汽集団の本拠地における日系サプライヤー

長春市は上海汽車集団、東風汽車集団につぐ、生産規模を誇る中国第一汽車集団（以下、一汽集団）の本拠地であり、東北部の自動車産業の中心地である。2012年、長春市の自動車生産台数は186.9万台。内訳は乗用車が145.5万台、バスが5.6万台、トラックが22.1万台となっている（長春市統計局、2013）。

中国汽車工業協会（2012）における「部品企業概況」をもとに作成したデータベースによると、長春市には自動車メーカー6社が立地している。このうち乗用車メーカーは3社である（図4-7）。長春市の自動車メーカーは、すべて一汽集団傘下となっており、もっとも存在感があるのは、一汽フォルクスワーゲン（以下、一汽VW）である。一汽VWは、2012年現在、ドイツブランドを109万台（推定）のクルマを生産している。

これに対して、四川一汽トヨタ長春豊越（以下、四川一汽トヨタ長春）はトヨタブランド車を2.8万台²、一汽轎車はマツダブランド車と一汽ブランド車を18.1万台生産している。四川一汽トヨタ長春はトヨタと一汽の合弁企業であるが、一汽轎車はマツダブランド車をOEM生産しており、マツダとのあいだに資本関係はない。

² 四川一汽トヨタ長春は、2012年にプレス、塗装、艤装の工程をもつ本格的な組み立て工場を完成させ、同年9月からカローラの量産を開始している。2013年にはRAV4の量産も開始し、同年の生産台数は10万台を超えている。

乗用車メーカー(3社)

<p>一汽VW(109万台)</p> <p>◇生産モデル Jetta, New Bora, Sagitar, Magotan, Golf, CC, Audi A6L, Audi A4L, Audi Q5</p>	<p>四川一汽トヨタ長春豊越 (2.8万台)</p> <p>◇生産モデル Corolla, Land Cruiser 200, Prius</p>	<p>一汽轎車 (18.1万台)</p> <p>◇生産モデル Mazda6, Mazda8, CX-7, B90, B70, B50, 欧朗, 紅旗</p>
---	---	--

商用車メーカー(3社)

<p>一汽客車(n.a.)</p> <p>バス</p>	<p>一汽解放(n.a.)</p> <p>各種トラック</p>	<p>一汽GM軽型(5.3万台)</p> <p>小型トラック</p>
-----------------------------	---------------------------------	------------------------------------

部品サプライヤー(243社)

<p>日系(26社)</p> <p>◇主な企業 デンソー 日立オートモティブ 矢崎総業 ジェイテクト トヨタ紡織 IHI NOK ダイキョーニシカワ デルタ工業 ワイテック ヒロテック</p>	<p>日系を除く外資系(59社)</p> <p>◇主な企業 JCI Faurecia TRW Valeo Lear Autoliv Tower Magna Visteon 錦湖タイヤ Delphi Hella Siemens Brose Continental ZF</p>	<p>民族系(158社)</p> <p>◇主な企業 富奥汽車零部件 一汽富維汽車零部件 長春旭陽工業 一汽四環 福耀集団</p>
--	---	--

図4-7 長春に立地する自動車メーカーとサプライヤー

注) 自動車メーカーの括弧内は2012年の生産実績、部品サプライヤーの括弧内は2011年の企業数である。

資料) 中国自動車工業協会(2012)、フォーイン中国調査部(2011)をもとに作成したデータベース。

長春市における部品サプライヤーは243社確認された。国別の構成をみると、やはり一番多いのは100%中国資本の民族系サプライヤーの158社であった。外資系サプライヤーも多数立地しており、日系26社、ドイツ系22社、アメリカ系20社、フランス系9社の順となっている。

表4-1は、本章の対象である日系サプライヤー26社の概要である。日系サプライヤー各社は、多様な部品を生産しているが、納入先は長春市の自動車メーカー向けが圧倒的に多い。設立年をみると、1990年代から操業している企業も存在する。しかし2002年に長春一汽豊越(現・四川一汽トヨタ長春)がランドクルーザーのKD生産を開始、翌2003年に一汽轎車がMazda6(日本名:アテンザ)の生産を開始してから、多くの日系サプライヤーが長春市に進出することになった。

表 4-1 長春に立地する日系サプライヤーの概要 (2012 年)

企業名	主要製品	納入先	従業員数	設立年	進出形態	日本側の 出資比率	取材
J1	オイルシール	一汽VW、上海VW、上海GM五菱、 上海ZF、瀋陽三菱	358人	1992年	単独	100%	
J2	パネ	一汽VW	110人	1994年	合併	25%	
J3	自動車用繊維	na	na	1994年	合併	15%	
J4	エンジン部品	na	na	1996年	合併	40%	
J5	ステアリング	一汽VW、一汽轎車、天津一汽華利、神龍 汽車	na	1997年	合併	50%	
J6	ショックアブソーバー	一汽VW、一汽轎車、天津一汽トヨタ、 広汽ホンダ、奇瑞汽車、華晨汽車	917人	1998年	合併	49%	
J7	ワイヤーハーネス	一汽VW、上海VW	2,100人	2000年	単独	100%	○
J8	プラスチック用塗料	na	na	2000年	合併	60%	
J9	ワイヤーハーネス	一汽轎車、四川一汽トヨタ長春	219人	2003年	単独	100%	○
J10	自動車用鋼板(加工)	四川一汽トヨタ長春	na	2003年	合併	25%	
J11	ターボチャージャー	一汽VW、上海VW、VW一汽発動機、 上海VW発動機	321人	2003年	合併	55%	○
J12	シート	四川一汽トヨタ長春	100人	2003年	合併	75%	○
J13	エンジン	一汽轎車、天津一汽トヨタ	523人	2004年	合併	50%	
J14	アルミ合金	na	na	2004年	合併	70%	
J15	ワイヤーハーネス	一汽轎車、四川一汽トヨタ長春	1,815人	2004年	単独	100%	○
J16	ワイヤーハーネス	一汽VW	na	2004年	na	na	
J17	シート	一汽轎車	260人	2005年	合併	40%	○
J18	商用車用ブレーキ摩擦材	na	na人	2005年	合併	60%	
J19	クロスメンバー、ロアアーム	一汽轎車	252人	2005年	合併	40%	○
J20	ドアヒンジ、ドアチェック	一汽轎車、長安マツダ、広汽フィアット	170人	2006年	単独	100%	○
J21	マフラー	一汽轎車、四川一汽トヨタ長春	100人	2007年	単独	100%	○
J22	コントロールケーブル	一汽VW、一汽轎車、四川一汽トヨタ長春、 一汽吉林	219人	2007年	合併	68%	
J23	エアコン	一汽VW、一汽轎車、一汽吉林	142人	2010年	合併	60%	○
J24	シート、ドアトリム	四川一汽トヨタ長春	186人	2010年	合併	60%	○
J25	インパネ、シュラウド、ドアトリム	一汽轎車、一汽解放、一汽吉林	160人	2011年	合併	49%	○
J26	粉末冶金の焼結部品	na	na	na	合併	70%	

注) 取材の丸は、インタビュー調査を実施した企業である。

資料) 図 4-7 の資料、インタビュー調査。

4. 困難な「日本型」サプライチェーンの適用

日系サプライヤーはすべて、自動車メーカーに直接部品を納入する Tier1 のサプライヤーである。それゆえ、サプライチェーンの上流には自動車メーカーが、そして下流には Tier2 のサプライヤーが存在する。

上流に位置する自動車メーカーには、一汽轎車や一汽解放などの民族メーカーと、一汽VW や四川一汽トヨタ長春などの外資系メーカーが存在する。しかし外資系メーカーといっても、一汽集団との合併企業であり、その購買政策には、一汽集団の意向が強く働いている。民族系については、マツダブランド車を生産している一汽轎車も、当然のことながら、購買政策については、基本的にマツダからの独立性を保っている。

長春に進出している Tier2 の日系サプライヤーは存在せず、長春における Tier1 の日系サプライヤーの調達先は、ほとんどが民族系サプライヤーとなっている。このため、日系サプライヤーは、日本とはかなり様相の異なるサプライチェーン上の課題に直面している。

「日本型」サプライチェーン³では、市場的な関係ではなく、長期的な関係のもと、自動車メーカーとサプライヤーによる共同での QCD（品質、コスト、納期）の向上が追求されている。QCD のなかでも、とくに品質に対するこだわりが大きい。日本の自動車メーカーとサプライヤーが、品質の向上（不良品率の低下）は、手直しや検査の手間を削減することで、結果的にはコストや納期の改善をもたらすという思想を共有しているからである。

QCD の向上による果実は、さらなる成長を促すために共有される。反対に外部環境の変化によるリスク（例えば、不況による販売台数の減少や原材料費の高騰など）も、事後的な協議によって共有されることになる。この関係は、Tier1 と Tier2 のサプライヤーのあいだでも同様のものが観察される。

4.1 自動車メーカーとの関係

4.1.1 部品受注における課題

一汽集団傘下の自動車メーカー（以下、一汽集団）は、価格重視および民族系重視の購買政策を実施している。価格重視の購買政策とは、その時々で、もっとも納入価格の低いサプライヤーを選択する購買政策である。

「一汽轎車向けには先行開発による営業はない。勝負は価格による『ガチンコ』である。可能なことは、高い技術力を必要とする部品の仕様を採用するように働きかけ、価格競争力は高いが、技術力は低い民族系サプライヤーが振り落とされるようにするぐらいである」（J23 の営業部門）。

しかし他方、一汽集団は、国策である部品の国有化を推進するためにも、一汽集団と関係の深い民族系サプライヤーを重視して、発注する傾向にある。現在のところ、様々な品質上の問題を抱えているものの、民族系サプライヤーの価格競争力が高いた

³ 「日本型」サプライチェーン（サプライヤー・システム）の特徴については、藤本（2003, pp. 180-184）を参照されたい。

め、購買政策における市場重視と民族系重視という方針の矛盾は顕在化していない。しかし日系サプライヤーは、非常に厳しい価格競争に巻き込まれている。

ある日系サプライヤーは、自動車メーカーからの要望を受けて長春に進出したものの、見積り査定の結果、数元の価格差で、以前から進出する外資系メーカーから受注を奪われている。当然、基本的に進出による受注の確約などは公式には存在しないものの、随伴進出したサプライヤーが受注できない事態は、長期的な関係を重視する「日本型」サプライチェーンでは、例外中の例外といえる。

価格重視、民族系重視の発注政策と裏表の関係であるが、一汽集団が品質を重視しないことも、日系サプライヤーの営業活動をさらに難しくしている。日本の自動車メーカーは、上述したように品質を非常に重視し、サプライヤーに対して、「工程での品質のつくり込み」、100%良品での納入を求めている。これに対して、一汽集団は100%良品を求めるのではなく、不良品が混入した場合、それを返品することで対応している。欠品さえしなければ、不良品の存在は不問に付す思想である。

「トヨタは『全品良品納入』を当然としている。しかし中国の自動車メーカーはそこまでのこだわりはない。『全品良品納入』を目指せば、それだけコストは高くなる。トヨタの思想でものづくりを続ける限り、一汽からの受注は非常に難しい。とは言っても、同じ工場のなかで、トヨタ的なものづくりと、一汽的なものづくりを両立するのも困難である」(J24)。

長期的な観点からどちらの品質管理の方法が、中国において合理的なのかは不明であるが、少なくとも現在のところ、品質を強みとする日系サプライヤーは、中国における短期的な視点での価格競争に巻き込まれ、自らの優位性を発揮しにくい環境におかれていることは確かである。

4.1.2 操業上の課題

① 厳しい納入価格の引き下げ要求

首尾よく受注した後にも、日系サプライヤーは自動車メーカーの購買政策上、いくつかの課題に直面することになる。

第一に、日本以上に厳しい納入価格の引き下げ要求である。四川一汽トヨタ長春は、「CC220 活動」を展開し二年間で20%の原価低減活動を実施している。また一汽吉

林は、2010年にダイハツが撤退したのち、日系サプライヤーに対して、35%の納入価格の引き下げを求めてきた。

一汽轎車も、通期で10%~15%の納入価格の引き下げを求めている。日本においては、納入価格の引き下げは、実質的な原価低減の裏付けのもと実施されるが、一汽轎車は原価低減の裏付けを考慮せずに実施している。このため、2011年末から、マツダブランド車に関しては、マツダからの提案のもと、一汽轎車、マツダ、日系サプライヤー3者間での共同VA活動が開始された。マツダの技術者、一汽轎車の開発・購買・品質管理の各担当者、そして日系サプライヤーの担当者が、実際にサプライヤーの工場に集まり、新しい材料の検討、製造工程の改善、在庫の削減などに取り組んでいる。結果、2012年末までの1年間で、全体として約1,000数百件のVA提案が実施され、一台あたり数1,000元のコスト削減が達成されている。

しかしながら、ある日系サプライヤーによると、2011年11月から2012年10月にかけて数十件ものVA提案をしたものの、その結果実現した原価低減は、すべて納入価格の切り下げとなった。このように、未だ一汽集団は、サプライヤーと成果を共有する方針を採用していない。

② 激しい発注量の変動

日本と中国においては、クルマの生産計画の柔軟性に差がある。日本においては、ディーラーが3日前から4日前までは発注したクルマの仕様を変更することができ、一部のディーラーは、顧客の注文が入った時点で発注することもできる⁴。つまり日本の自動車メーカーは、限りなく受注生産に近い体制を整えている。これに対して中国の自動車メーカー（少なくとも一汽集団）は、このような、販売現場からの情報を逐一、生産計画に反映させる柔軟な調整を実施する体制を整えていない。

加えて、計画経済時代の名残か、経営陣が年間の生産計画、それをブレイクダウンした月間生産計画に固執する傾向がある。生産量の平準化に対する意識も低い。例えば四川一汽トヨタ長春においては、2012年におけるカローラの生産計画2万台が計画通りに実施された結果、2012年12月には週5日であった操業日が、翌年1月には週3日へと短縮される生産調整が実施されている。

結局、メーカー在庫やディーラー在庫が積み上がり、これ以上保管するスペースがなくなると、はじめて生産計画の変更が実施されることになる。このため生産計画の変

⁴ 日本における生産計画の柔軟性については、富野（2012）を参考にした。

更は大規模なものとなり、サプライヤーにとっては、突然の部品発注量の大幅な変更
に直面することになるのである。

「一汽轎車からも、日本と同じく3ヶ月前から月間生産計画の『内示』がある。1ヶ
月前には翌月の月間生産計画は『確定』となるが、これらの数字の変更が大きい。内
示はもちろんのこと、確定であっても、±50%以上のブレがある」(J17)。

生産の平準化が達成さないこと、そして生産計画の変更内容の伝達が遅いことから、
日系サプライヤーは多くの製品在庫および部品在庫を抱えたままの操業となっている。

4.2 民族系サプライヤーとの関係

厳しい価格競争に直面する日系サプライヤーは、日本から部品を調達しては受
注が難しいため、可能な限り現地調達を拡大する必要性に直面している。

ただし中国の民族系サプライヤーの実力は玉石混交であり、順調にサプライチェー
ンを構築している企業も一部存在するものの、大部分の企業は部品の調達先の品質問
題で苦勞している。

例えば、四川一汽トヨタ長春にドアトリムを納入しているJ24は、小物の樹脂部品
の不良品率が10%を超えているため、同社の工場内において、全数を調達先のサプ
ライヤーの社員にチェックさせている。

このように日系サプライヤーが、適切なTier2とサプライチェーンを構築できない
理由は2つある。

1つは、上海市など華東沿岸に比べて、東北には技術力のあるサプライヤーの集積
が乏しいことがある。中国汽車工業協会・中汽華輪公司(2012)には、全部で7,666
社のサプライヤーが掲載されている。このうちのほぼ過半数にあたる3,575社が華東
沿海に集積しているのに対して、東北には574社と、全体の6%程度の集積しかない
(前掲、図4-4)。

技術水準においても、華東沿岸のサプライヤーに劣る。プレス部品の場合、長春に
は油圧プレスのメーカーが多く、メカプレスを持っている企業は少ない。さらにメカ
プレスでも、単発ばかりで、複数の金型を一台のプレス機にセットできるトランスフ
ァープレスを持っている企業はいない(J19)。また樹脂部品の金型に関しても、長春
には大物樹脂の金型をできる企業がないため、上海の日系金型メーカーを利用せざ
るをえない状況にある(J25)。

第二の理由は、長期的な関係を結べないことである。上述したように、一汽は、「全品良品」を求めておらず、返品と、欠品の場合の信賞必罰で対応している。

基本的に、一汽轎車と四川一汽トヨタ向けの部品を生産している日系サプライヤーは、規模のうえでマイノリティである。一汽VWが100万台以上を生産しているのに対して、一汽轎車は18万台、四川一汽トヨタは3万台の生産にとどまっている。そのため、全品良品に向けてサプライヤーを育成する日本型を、民族系サプライヤーは受け入れたがらない。また要求する外観品質を理解してもらえない。

例えば上述したJ24の担当者は、取引のある民族系サプライヤーの工場で、従業員がVW向けのラジエターグリルを引きずって運んでいたのを見たため、J24向けの部品は、手で一つ一つ運んで欲しいと要求したところ、「アウディなどの高級モデルの部品でも苦情が出ていないのに、なぜそのようなことを言うのか」との返答を受けたそうである。またJ24は、指導チームを組織して、民族系サプライヤーに派遣しようと試みているが、相手側から協力的な対応をされていない。

このように、技術力のあるTier2の集積が薄く、また日本国内のように、Tier2を育成することも難しいため、日系サプライヤーは、部品の現地調達においても課題を抱えている。

5. 求められる「プランB」の確保

国内の自動車生産が低迷するなか、中国は、日系サプライヤーにとって魅力的な市場である。また沿岸部における賃金水準の高騰や中国政府による大規模な開発計画などから、内陸部への進出が現実味のある選択肢として浮上してきている。

しかし本章における検討をとおして明らかになったように、中国の自動車メーカーは、それが日中の合弁企業であっても、日本と同じサプライヤー管理を実施しているわけではない。合弁相手の中国側の意向が深く影響している。またTier2の民族系サプライヤーも、簡単には日本型のサプライヤー管理を受け入れてはくれない。

それゆえ日本型の安定したサプライチェーンの構築は、非常に困難である。よって中国への進出に際しては、常に「プランB」を、すなわち代替的な部品の販売先と調達先を確保することが求められる。換言するならば、中国（とくに内陸部）においては、日本型のサプライチェーン・マネジメントを「適用」するのではなく、それを現地に根ざしたものに「適応」させる必要がある。

原価に占める輸送費の比率が高い部品を生産するサプライヤーにとって、華中沿岸や華南沿岸などと比べ、自動車メーカーやサプライヤーの集積の薄い内陸部において

は、「プランB」の確保が難しいことは想像に難くない。このような二律背反が存在するがゆえになおさら、内陸部への進出に際しては、つねに「プランB」の可能性を考慮した慎重な経営戦略および立地戦略が求められる。しかしながら、このような二律背反が存在するがゆえに、2020年までには2,500万台に到達すると予想される中国市場における成功の果実もまた大きなものになると考えられる。

参考文献

- 富野貴弘（2012）『生産システムの市場適応力ー時間をめぐる競争』同文館出版。
- 朴 泰勲（2011）『戦略的組織間協業の形態と形成要因ー中国におけるフォルクスワーゲンと現代自動車』白桃書房。
- 藤川昇悟（2013）「中国の自動車産業クラスターにおける日系自動車メーカーの動向ー吉林省長春市を事例として」、鈴木洋太郎編著『日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク』アジア太平洋研究所、pp. 43-62
(<http://www.apir.or.jp/ja/research/research-project/527/>)。
- 藤川昇悟（2014）「中国における民族系自動車メーカーの『寄生的』なサプライヤー・システムー 一汽轎車とその日系サプライヤーを事例として」『産業学会研究年報』第29巻 (forthcoming)。
- 藤本隆宏『能力構築競争ー日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書。
- 丸川知雄（2007）「中国の自動車産業集積と日本自動車部品企業」（所収 小林英夫・丸川知雄編『地域振興における自動車・同部品産業の役割』社会評論社、pp. 207-229。

参考資料

- 日本自動車工業会（2013）『世界自動車統計年報 第12集』
- フォーイン中国調査部（2011）『中国自動車部品産業 2011年版』
- アイアールシー（2011）『中国自動車産業の実態 2011年版』
- 中国汽車工業協会（2012）『中国汽車工業年鑑 2012年版』
- 中国汽車工業協会（2013）『中国汽車工業年鑑 2013年版』
- 中国汽車工業協会・中汽華輪公司（2012）『中国汽車工業企事業単位信息大全 2012年版』
- 長春市統計局（2013）『2012年 長春市国民経済和社会発展統計公報』
- 中国統計年鑑編集部（2013）『中国統計年鑑 2013年版』

参考ホームページ

日本自動車工業協会（JAMA）<http://www.jama.or.jp/>

国際自動車工業協会（Organisation Internationale des Constructeurs
d'Automobiles ; OICA) <http://www.oica.net/>

第5章 外食企業によるアジアでのサプライチェーン構築とサポーティングインダストリーの役割

川端 基夫

1. はじめに

外食チェーン企業の海外進出の成否は、海外でのオペレーションシステムをいかに構築するのかがカギを握ることは、既に述べてきた。ここでいう海外でのオペレーションシステムとは、①食材調達システム＝安全で品質の高い食材を安定的かつリーズナブルな価格で調達するシステム、②店舗開発システム＝適切な場所（立地）に適切な費用と家賃で店舗を開設していくシステム、③人材育成システム＝ジョブホッピングを低減させ、多店舗展開に不可欠な店長（店長候補）を持続的に育成していくシステム、の3つのシステムをさす（川端 2013a、2013b、2013c）。

しかし、一般に外食企業は企業規模も小さく、海外進出を実現する人材やノウハウが不足している企業も多い。それゆえ、この①～③のシステム構築を当該企業が独力でなし得るケースは少なく、むしろ多様な外部者のサポートによって構築が実現していくケースが多く見られる。さらには、そもそも海外進出の意思決定自体も、海外の企業からの誘致など、外部者の影響を大きく受けていることが多いのである。すなわち、近年急増している外食企業の海外進出という現象は、現実には多くのサポーティングインダストリー（以下、SI と表記）が関与しつつ進展する現象だといえることができるのである。

逆に、この現実を踏まえるなら、多様な SI が揃い、活発に活動を展開している市場は、すなわち外食の進出環境（インフラ）が整った市場であるともいえる。したがって、具体的にどのような SI がどのような役割・機能を外食の国際化の進展に果たしているのかを把握し、またこの市場にどのような SI が存在（立地）しているのかを調べることは、アジアへの進出（立地環境）を考える場合に不可欠な作業になると言えよう。

従来、外食企業の進出環境の把握と言えば、現地市場の「消費環境（所得水準、食文化、ライフスタイルなど）」に議論が集中しがちであったが、本稿は、その視点を「現地でのオペレーションシステムの構築環境」に転じることで、これからアジアに進出しようとする外食企業に新しいアジアの外食市場観を提示しようとするものである。

以上のことから、本稿では小規模な外食チェーンや新興の外食チェーンなど、海外でのオペレーションシステム構築能力が小さい企業の海外でのオペレーションシステ

ム構築を支援し、外食国際化を促進させている SI に光をあて、それらの関与の実態と外食国際化に果たす役割を解明したい。ここでは、とりわけ食材調達システムの構築に寄与する SI に焦点をあて、海外での食材サプライチェーンの構築に SI がどのような役割を果たしているのかを解明する。これにより、外食国際化現象のダイナミズムの一端に迫ることをめざしたい。

2. 外食国際化の SI

外食国際化の SI にはどのような企業・業者があるだろうか。先述の3つのシステム構築の視点から整理していきたい。なお、以下の記述は、筆者がこれまで多くの海外の外食企業からヒヤリング調査を行ってきて得た知見がベースとなっている。

2.1 食材調達システム構築をサポートする SI

これには、①現地の食品メーカー、②食品加工業者、③卸売業者・輸入業者などが挙げられる。

まず①現地の食品メーカーには、日系の企業と現地資本のものがあるが、とりわけ外食チェーンのブランド差違性を決定づける調味料関係（タレ、ソース、ダシ類）に関しては、現地メーカーが供給するものは日本のものとは味が違っていたり、品質が不安定な（生産ロットごとに味が変化していく）ものも多いため、日系のメーカーでないと代替が難しいとされる。またオリジナル食材の委託生産をさせる場合は、現地系ではレシピが漏洩するリスクもある。これらのことから、日系食品メーカーの存在がひとつの鍵を握ると言えよう。

②食品加工業者とは、食材の洗浄やカット、小分け・パック詰め、または煮出しや煮込みなどの下ごしらえの調理を担当する業者のことをいう。たとえば、野菜なら洗浄とカットをしてメニュー事に各種の野菜を組み合わせる1皿分ずつ計量し真空パックする作業を、肉類なら部位事に分け、変質した部分や余分な脂身のカット・筋切り、ミンチ化、部位の混ぜ合わせなどを行って整形し、計量して真空パックする作業をさす。もちろん、加熱処理や冷凍処理、解凍処理、冷蔵保管も含まれる。場合によっては、各店舗までの配送を請負う業者もある。

表5-1：海外に食材加工工場（セントラルキッチン）を有する主な日系外食企業

企業名	店舗ブランド	市場	店舗数	工場数	主要機能
モスフード	モスバーガー	台湾	235	1	肉加工、ライスパティ生産
イタリアントマト	イタリアントマト	香港	30	1	ケーキ製造
ハチバン	8番ラーメン	タイ	100	1	製麺、スープ生産
重光産業	味千ラーメン	中国	605	12	製麺 4カ所、スープ生産 1カ所、野菜処理 7カ所
		米国	13	1	製麺
		カナダ	3	1	製麺
		シンガポール	21	1	製麺
		タイ	7	1	製麺
吉野家	吉野家	中国・深圳	18	1	肉スライス、野菜の下処理
		中国・福建	5	1	同上
		米国	103	1	同上

注) 重光産業は中国に5つの工場と7つの加工配送センターを有する。

出所) 各社へのヒヤリング調査

これら加工業者の多くは、外部の業者であることが多いが、中には外食企業が自前で建設したセントラルキッチンを利用するケースも見られる。日系外食企業の中で、本格的な食材加工工場（セントラルキッチン）を有する企業の例は、表5-1に示す通りである。

なお、近年では日本企業が今後の日本食市場の需要拡大を睨んで戦略的に現地資本卸を買収するケースも見られる。たとえば、キッコーマンの子会社で海外で日本食品の卸売りをを行っているJFC（本社：東京）は、シンガポールと香港にある日本食卸のヤマカワ・トレーディング社（Yamakawa Trading）を2010年に買収している。ま

た、燃料、食料品、建材など幅広い商品を扱う地方中堅商社のカメイ（本社：仙台）はシンガポールの輸入食品卸イーメイ（Imei）を2011年に買収している。カメイはシンガポールでアブアウトと合弁で山頭火ラーメンの運営も行っている企業である。

2.2 店舗開発システム構築をサポートするSI

一般に、店舗開発は現地を知らない外食企業にとっては非常に困難な業務である。アジアでは、店舗用の不動産情報の入手自体が困難なケースも珍しくない。日系の不動産仲介業者も存在するが、多くの場合、条件の良い物件情報は日系業者には入りにくいとされるため、海外経験が長い外食企業ほど自力で街を歩いて探索する傾向が強い。また、具体的な物件情報が入手できても、その店舗の立地評価は土地勘がないと理解できないため、日本人には判断が難しいとされる。

このため日系外食企業は、進出先の店舗開発については現地スタッフまたはパートナー企業に実質的に一任しているケースがほとんどである。ならば、店舗開発に絡むSIは無いのかというところではない。

この店舗開発のSIとしては、①日系の大手小売業者、②現地不動産ディベロッパー、③現地のFCジー（パートナー）希望者、④現地の日系コンサルティング企業が挙げられる。いずれも、外食企業に代わって店舗不動産を確保してくれる存在であり、日本の外食側の店舗開発に関わるリスクを大きく低減してくれるものである。また、この他に店舗物件が確保された後に必要となる店舗の内装工事や厨房設備の整備と管理に関わるSIも存在する。具体的には、⑤日系内装業者と⑥日系厨房機器メーカーである。

まず、日系の大手小売業とは、日系百貨店や日系GMSをさす。それらがアジアに進出する場合は、地元の競合小売業と差異化するため、日系のブランドを誘致することが多い。すなわち、地下の食品売り場や飲食店街に日系の外食を誘致するのである。実際、初めての海外進出がこのような日系大型店の誘致によるものであるケースも少なくない。とくに、国内で既にテナントとして入居している大型小売業からの誘致は、最もリスクが小さく安心して店舗物件が確保できるケースと言えよう。ただし、家賃が高いことがネックとなっている。

これに類似したものが、現地の不動産ディベロッパーからの誘致である。これは新しいショッピングセンターの開業に合わせたケースが多くみられる。ただ、現地のディベロッパーが直接集めるのではなく、日系の不動産仲介業者やコンサルティング企業などが間に入りディベロッパーの依頼を受けて日系外食企業を集める（コーディネ

イトする) ことも多い。このような現地の SC に出店する場合は、一般には前掲の日系大型店より入居後の条件交渉が難しくなるケースもあるため、リスクが高まる。

次に多いのは、現地で企業経営を行う企業が、日本の外食企業を FC で展開したいと申し出てくるケースである。近年では、アジア各国から多くの日本の外食企業に FC 契約のオファーが来ている(とくに、ラーメンやトンカツのチェーンに集中している)。実際、近年急増する進出のほとんどが、そのような海外からのオファーによるものである。なお、オファーの主は海外で外食ビジネスをしている企業とは限らず外食未経験の企業も多い。さらには、個人投資家も多く見られるが、その場合は、短期でのリターンを期待した投資案件として FC 事業を捉える場合も多く注意が必要となる。

また、近年では④現地のコンサルティング企業からの誘致も見られる。シンガポールや香港で人気を集めている「らーめんチャンピオン」のように、海外の日系コンサルタント企業が日本の有名ラーメン店を集めて飲食集積を構築するケースも見られる。

繰り返すまでもなく、以上の SI は、どれも日本の外食企業が店舗物件を探索する手間を大幅に削減してくれる存在である。

ところで、店舗開設に不可欠な SI として⑤日系内装業者がある。ブランドコンセプトを体現する店内インテリアをどのようにデザインするのか、またその工事を如何に低コストで、開業日に合わせて完工させるのかは、海外に進出した外食業にとって難しい課題となっている。現地の業者を使うとコストは大幅に安くなるが、納期が大幅に遅れることが多く、それにより開業日が遅れてしまい家賃や食材の調達が無駄になるケースも多いからである。したがって、この内装工事の SI として、現地にある日系の内装業者が重要な役割を果たしている。

さらに、⑥日系厨房設備メーカーも重要な SI として機能している。厨房設備(冷蔵庫、ガス台、フライヤーなど)は、その性能が調理効率や収益性(顧客回転率)に直結する。また、故障すると営業が出来なくなるため、耐久性が要求されると共に正確なメンテナンスと故障時の機敏なアフターサービスが求められる。日系の厨房機器メーカーは、近年、アジア各地にアフターサービス拠点を立地させているため、メンテナンスや修理に機敏に対応する体制をとっている点で、外食企業にとっては頼りになる存在となっている。

2.3 人材育成システムの構築をサポートする SI

アジアでは外食業界に来る優秀な人材が乏しく、またジョブホッピングも日常的であり、継続的な人材育成が図りにくい傾向が強い。特に外食チェーンの場合は多店舗

展開が前提であるため、店舗の増大と共にいかに継続的に店長候補となるマネージャークラスの人材をどう育成していくのかが課題となっている（本部の幹部クラスになると定着率が上昇するのが一般的である）。

しかし、筆者のこれまでのヒヤリング調査によると、この課題は多くの日系外食企業にとって最も解決が困難な最大の課題とされている。この人材育成への対策としては、給与面や昇進面でのインセンティブの拡大や福利厚生の実充などがなされているものの、大きな効果が上がっていないのが実態である。

とはいえ、現地の有力企業をパートナーとして選択した外食企業の中には、この人材確保と育成問題が大きな問題とはなっていない企業も見られる。たとえば、タイの大手小売資本であるセントラルの子会社、セントラルレストランズ社と組んでいる日系外食では、「マネージャークラスの人材はセントラル側が確保・育成してくれるので問題はない」としている。セントラルグループはタイの一流企業であることから、もともと優秀な人材が集まり、さらに定着率も高いからである。この場合は、現地の有力パートナーが SI の役割を果たしているといえよう。

以上、外食の海外進出の鍵となる現地でのオペレーションシステム構築の際に、どのような外部企業が関係し SI として機能するのかを整理した。そこで、次にそれら多様な SI が具体的にどのような役割を果たしているのかを見ていきたいが、本章では紙幅の制約があるため、(1) 食材調達システム構築をサポートする SI に焦点をあて、次節でより具体的に見ていきたい。

3. 食材調達システム（サプライチェーン）構築にみる日系 SI の役割

3.1 日系食品メーカーの役割

一般に、新興市場で流通している食材は品質が低かったり品質が不安定（日によって異なる）であることが多い。したがって、野菜などの生鮮品を除いた加工食品については、日本から輸入される傾向が高かった。とりわけ、外食企業にとって調味料関係は、日本からの供給に依存する割合が高かった。

なぜ調味料類を輸入に依存してきたかという点、調味料は企業ブランドを体現する存在でもある「味」を決定づけるファクターであり、その製造法にはオリジナルなノウハウが詰まっており、企業機密性が高い。よって、その生産を現地企業に委託するとレシピの漏洩リスクが高まることが挙げられよう。また、調味料などを生産するに当たっては微妙な味の調整を行わねばならないが、日本の味を知らない現地企業に委託すると「もう少しコクを強くして欲しい」「もっとすっきりとした味わいにして欲し

い」などといった微妙な味に関するコミュニケーション（摺り合わせ作業）が成立しないこともある。さらに、店舗数が少ない段階ではロットがまとまらないため生産委託自体が困難となることも少なくなかった。とはいえ、日本からの輸入は輸送コストや関税の高さから、食材原価率を押し上げ、販売価格の上昇や利益の低下を生じさせていたのが実態で、食材調達の現地化は各社の課題となっていた。

そこで、各社は順次、食材の現地化に取り組んできたが、それを一気に加速化させたのが、2011年3月11日に発生した東日本大震災が引き起こした福島原発事故であった。この事故により、日本からの輸入食品に対しては、厳しい規制（または輸入禁止）措置が講じられるようになり、各社はコアとなる食材が調達困難な状況に陥り、メニューの一部が提供できなくなったり一部の内容を変更せざるを得なくなったのである。

この苦い経験を踏まえて、日系外食チェーン各社は一斉に食材の現地調達比率を拡大し、リスクを回避すると共にコストを低減させる方向に転じている。その際に重要なカギを握るのが、アジア各地に展開する日系食品メーカーであった。表5-2に示すように、日系食品メーカーは、近年、独自にアジア市場の開拓のため工場の海外展開を進めてきている。特に調味料を生産するメーカーの現地拠点は、日系の外食企業にとっては貴重な存在となった。

例をあげると、2010年にキューピーのマレーシア工場が稼働したが、これによってシンガポールの日系外食チェーンが日本から輸入していたマヨネーズ系のソースをキューピーのマレーシア工場からの調達に変更している（ヒヤリングによる）。また、タイではヤマモリ（醤油、ダシ）の工場が、複数の日系外食チェーンに多様なタレやソース類を供給するSIとして機能している。もともとタイは調味料の輸入規制が厳しく、日本から輸入しようとする詳細な成分と分量を明らかにしなければならず、レシピ秘匿上の問題が生じる。したがって、2007年にタイで開業したモスフードも、当初から30種類にも及ぶソース類も含めたすべての食材を現地調達するサプライチェーンを構築したが、レシピの秘匿が必要な食材については、8割が日系の食品メーカーや食品加工業者からの調達とされる（ヒヤリングによる）。

このように、現地での食材のサプライチェーンを構築するに当たっては、特に外食の味に深く関わる部分については、日系食品メーカーがSIとしてのカギを握ってきたのである。なぜ、日系なのかというと、先にも述べたように、日系はレシピの秘密保守に関する信頼性が高いことと、担当者が日本人のため味の調整がやりやすい（味に関する暗黙知を共有している）ことがある。

表5-2：主要日系食品メーカーのアジア生産拠点

	中国	香港	台湾	タイ	シンガ ポール	マレーシア	インドネ シア	フィリピン	ベトナム
味の素	6	1 (13)		6 (62 ~13)		1 (64)	2 (69, 12)	1 (62)	2 (92, 08)
紀文			1 (99)	1 (93)					
キューピー	2 (94, 03)			1(87)		1(10)	1(14)		1(12)
キッコーマン	3 (00, 06, 08)		1(90)	1(05)	1(83)				
ヤマモリ				1 (95)					
ミツカン	3 (04 買収)			1 (95)					
日清製粉	4 (88, 93, 95, 01)	1 (85)		2 (89, 93)			1(12)		1(14)
アリアケ	1 (95)		1 (06)						

注1) () 内の数字は工場稼働年（西暦の下2ケタ）

注2) グレーの部分は2000年代後半以降に工場が新設されたところ。

注3) キッコーマンの中国の1拠点とタイの拠点は、買収したデルモンテの生産拠点。
出所) 各社HPおよび社史、IR資料より。

以上のことから、今後の日系外食のアジア進出については、進出先に日系食品メーカーが存在するかどうか、とりわけ日本で取引のある（調味料生産などを委託している）メーカーが存在するかどうか、進出後のサプライチェーン構築に大きな影響を及ぼすことが指摘できよう。

3.2 日系食品加工業者の役割

近年、アジア市場では日本のラーメンが大ブームとなっている。ラーメンの主要食材は麺とスープ・タレであり、比較的シンプルである。しかし、麺の現地調達には意外にも非常に難しい。日本のラーメンは中国料理の湯麺がベースであるため、華人系住民が多く住むアジア地域では、麺の調達も容易に思えるが、実際には湯麺とラーメンとでは、麺もスープも大きく異なっているのである。

日本のラーメンの麺には「かん水」と呼ばれる液体（アルカリ塩水溶液）が混入されており、それが独特のコシやシコシコ感を出している。太さや縮れ具合は、スープの特性に合わせたものとなっており、チェーンごと、スープの種類ごとにカスタマイズされ生産される。一方、中華麺ではかん水は使用されないため、柔らかな感触のものとなり、形状もストレートで縮れたものはない。アジアや欧米では、かん水を継続的に摂取すると健康に悪いとされており、法的に使用が制限されている地域も少なくない。したがって、海外で地場業者からかん水が入った生麺や縮れ麺を調達することは困難となっている。

現在、日本のラーメンチェーンの中で最も多くの海外店舗を展開する重光産業¹の「味千ラーメン」の場合も、1995年頃に最初の海外進出先となる香港の事業家から進出のオファーがあった際には、生麺の調達の目処が立たず海外進出を見合わせた経緯がある。乾麺では食感が変わってしまうが、かといって生麺では日持ちが短く、日本から空輸すると輸送費や関税が高くてついてしまうからである。同社の場合は、たまたま同じ香港人で味千ラーメンのノウハウで製麺工場をやりたいという人物が出現したことで、現地での生麺供給に目処が立ったことから、1996年に最初の海外店となる香港1号店を開業するに至っている。先の表5-1でも示したように、同社は現在、中国大陆に4カ所の製麺工場を自前で開設し大陸各地の店舗に供給している。また、タイとシンガポール、米国とカナダでも製麺を行っている。その他の進出先（台湾、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピン、オーストラリア、韓国）には、深センの工場から半生麺が供給されている。

¹ 重光産業は、2013年末で日本以外の12カ国に664店舗を展開している。同社は2017年までに1000店を目標としている（2013年12月の上海でのヒヤリング）。

このようにラーメンチェーンにとっては、生麺を海外でどのように調達するのが最大の課題となっている。そこで、近年では日系の製麺業者が独自にアジア進出を進めてきている。表5-3は、主要日系製麺企業の海外進出動向を見たものである。

この表に掲げた製麺業者は、各地で日系のラーメンチェーン店に生麺を供給しているが、むしろ日系のラーメンチェーンにとっては、これらの製麺業者が現地に立地していることが進出の決め手になったものも多い。その意味では、このような日系製麺業者は、日本の外食企業による海外進出の SI というより、進出のインフラとして機能しているといえよう。それだけに、製麺業者が立地していない市場では、自家製麺を使うか、冷凍麺を空輸するしか手がないため、それなりのコストと手間が必要となるといえる。

表5-3：主要日系製麺業の海外進出状況

企業名（本社所在地）	進出先
カネジシ（札幌）	シンガポール(2010年)、タイ(2011年)、香港(2013年)
桃太郎食品（岡山）	マレーシア(1992年)
宝産業（京都）	米国（LA、2009年）、中国（天津2009年、深セン2010年、上海2012年）、タイ（2012年）
小林製麺（札幌）	米国（LA、2010年）
サンヌードル（ハワイ）	米国（ホノルル1982年、LA2004年、ニュージャージー-2012年）

出所）各種資料、ヒヤリングなどにより筆者作成

ラーメンチェーンにとって、もう一つの基幹食材はスープである。ラーメンのスープは、厳密に言うとオリジナルのタレを丼の中に入れ、それを豚骨や鶏、魚介や野菜などを煮出したスープで溶いた（薄めた）ものをいう。日系チェーンの多くは、タレは日本から輸入しているが、それを溶くスープは現地（店内など）で毎日煮出すスタイルが基本である。しかし、スープの煮出しには時間とコストがかかるので、近年はそれを日系の加工業者（製麺業者の中にも供給するものがある）から購入しているラーメンチェーンも少なくない。さらには、タレそのものもオーダーで供給してくれる加工業者も存在している。

中国や香港、シンガポールやタイは、製麺業者とタレ・スープの加工業者が揃っている市場であることから、いわば日本からは何も持参せずとも、日本と同じ味のラーメン店が開業できる環境にあるといえよう。

4. おわりに

本章では、日系外食企業のアジア進出を支える SI に焦点をあてて、とくに食材のサプライチェーン構築に果たす役割を見てきた。外食の海外進出は、ともすれば市場との適合性（所得や食文化との適合性）に目がいきがちであるが、現実にはより川上のサプライチェーンの構築がカギを握ることが明らかとなった。またそれに際しては、アジアに立地する多様な日系企業のネットワークが重要となることも明らかとなった。ヒヤリング調査では、特に進出の歴史が浅い外食企業ほど、日系のネットワークへの依存度が高いことが判明している。コスト的には高くつくが、何より長期での取引コストが低減されることと、食の安全・安心、品質の安定への信頼感が大きなメリットとされている。外食のアジア進出を考えるに当たっては、このような川上のシステム構築に貢献する日系企業群の厚みに着目しつつ、立地環境を評価することが必要となるのである。

参考文献

川端基夫（2013 a）「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセスー国境を越えた味の標準化に対する阻害要因ー」商学論究（関西学院大学）、60（4）、pp.325-341.

川端基夫（2013 b）「外食グローバル化のダイナミズムー日系外食チェーンのアジア進出を例にー」流通研究（日本商業学会）、15（2）、pp.1-21。

川端基夫（2013 c）「アジアへの外食チェーンの進出とそのダイナミズムの検討」2012年版APIR報告書（アジア太平洋研究所）、第5章所収。

第6章 バンコクにおける日系事業所サービス業の立地とサービスの担い手

鍬塚賢太郎

1. はじめに

アジア大都市における日本企業および日本人の集積・集住が、そこに立地しようとする日本企業にとって、いかなる環境となり得るのか。こうした課題にアプローチすることを念頭に置きながら、本稿ではバンコクに立地する日系の事業所サービス業、なかでも日本人がサービスの担い手となる日本語コールセンターに注目しながら、その立地を可能とする仕組みや特徴について検討を加える。

というのも、日本企業と日本人の集積・集住によって新規に立地が可能となったのが当該事業所だからであり、その立地の仕組みや特徴を把握することは、「日本的なサービス」を現地において提供しようとする企業の立地戦略を検討することにつながるからである。なお、ここでは次のような仕組みを想定している。つまり、先行する日本企業の集積が「日本的なサービス」に対する一定規模の需要を生み出すことで、それを提供できる人材への需要をも現地に生み出し、このことが現地で就労する日本人の数をさらに増大させる。そして、これが呼び水となり、現地における日本人の労働市場を涵養し、「日本的なサービス」を提供する企業の立地がさらに進むのである。

以下では、まずタイに居住する日本人の動向と、日本人が外国人としてタイで就労することを担保する制度的な環境について一瞥する。しかる後に、タイ投資委員会の資料に基づきながら、コールセンター立地と特徴を簡潔に把握する。

2. タイにおける日系企業と日本人居住者の増加

外務省の海外在留法人数調査統計によると2012年10月1日現在、日本国外に3ヶ月以上居住する日本人の「長期滞在者¹⁾」は世界に約84万人いる。中国の約15万人よりも少ないものの東南アジア11カ国にはあわせて約14万人の長期滞在者がおり、世界の約17%を占める。東南アジアの長期滞在者数を国別にみると、タイ（約5.5万人）が最も多く、次いでシンガポール（2.6万人）、マレーシア（1.9万人）、インドネシア（1.4万人）が続く。タイに居住する日本人の圧倒的な多さを確認できる。

¹⁾ 日本国外に3ヶ月以上居住する「海外在留邦人」のうち、永住の意思のある「永住者」を除いたもの。

加えてタイにおける日本企業と日本人の増加は、ASEAN4ヶ国のなかでも際立っている。当該諸国の1996～2011年間に於ける日本企業の現地法人数と日本人の長期滞在者の動きをみると、シンガポール、マレーシア、インドネシアは比較的停滞する一方で、タイは2000年代になって現地法人数とともに長期滞在者数も大きく増加し、東南アジアのなかでも突出した位置を占めるようになる（図6-1）。同時に2012年において、タイの長期滞在者数はアメリカ合衆国（25万人）、中国に次ぐ世界第三位の規模となり、前年比増加率をみても両国を上回る伸び率を示す。日系企業の立地数の増大にともなって、タイには世界的にみても大規模な「日本社会」が形成されている。

ただし、長期滞在者の増加は日本の親会社などから現地法人に派遣された駐在員の増加を必ずしも意味するものではない。もちろん2012年においてタイに居住する「民間企業関係者（本人および同居家族）」は25,512人であり、これは長期滞在者全体の47%を占める。しかも「民間企業関係者」本人は2005年の16,407人から9千人強も大きく増加した。ただし、タイの現地法人に「駐在員」というかたちで派遣された従業員数は大きく増加することなく、東洋経済新報社『海外進出企業総覧』によると2000年代後半において5,000人弱の規模で推移する。この数字は主要な日本企業によって派遣された従業員に限定されたものである。このことから日本の中小零細企業からタイに

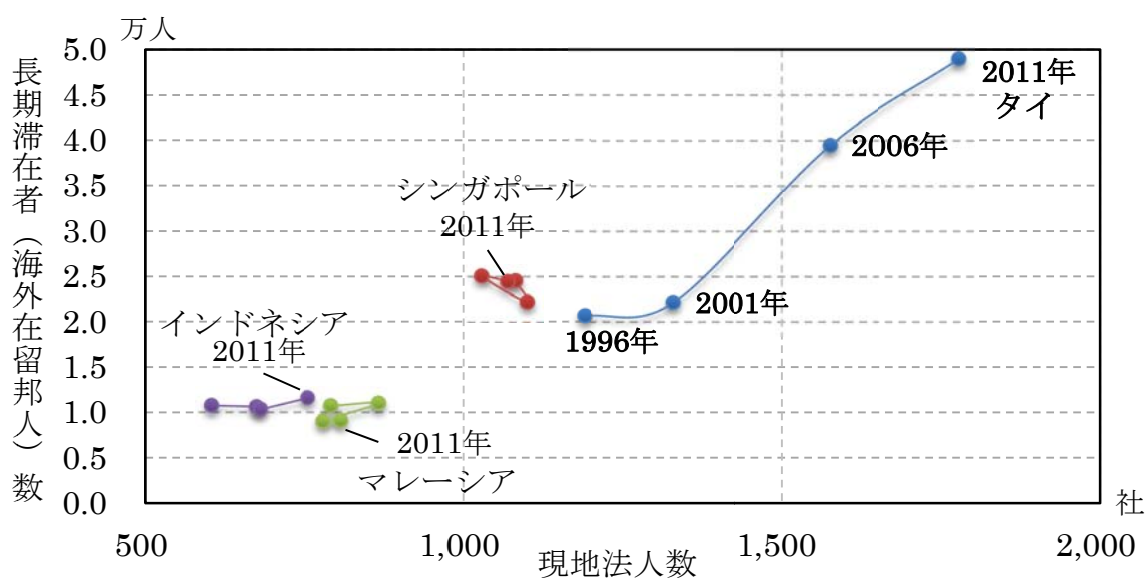


図6-1 日本企業現地法人と日本人長期滞在者の推移

資料：外務省『海外在留邦人数調査統計』各年版および東洋経済新報社『海外進出企業総覧』により作成。

派遣される者、さらに現地の企業で直接雇用される者がタイにおいて大きく増加して

いることを窺い知れる。事実、日本人を現地採用しようとする企業はタイにおいて増加傾向にある（齋藤，2011）。

加えて特徴的なのは、海外在留法人数調査統計の定義で「その他」に分類される長期滞在者がタイで増加していることである。事実、「その他」の長期滞在者は、2005年に3,366人であったものが2012年には7,619人となり、4,253人増加した。2012年において長期滞在者全体の14%が「その他」で占められ、タイでは「民間企業関係者」に次いで多い。「その他」には、単純労働者やワーキング・ホリデー制度による滞行者、無職、フリーターなどが含まれる。このように日本企業の現地法人数の増加とともに、多様なかたちでタイに居住する日本人が増加している。

ところで、タイにおける日本企業の現地法人の多くは、バンコク都に集積する（鋤塚，2013）。また、2012年の長期滞在者54,587人の約7割にあたる39,253人が、バンコク都に居住する²⁾。ここで問うべきは、シンガポールの約2倍の面積でしかないバンコク都に日本企業が集積するだけでなく、4万人近い多様な日本人が集住しているという地理的な実態が、日本企業の立地に及ぼす影響についてである。つまり、大規模な日本企業の集積と日本人の集住に特徴づけられるバンコクの立地上の環境を、新規に立地する日本企業は、どのように評価しているのか、ということである。

3. タイにおける外資企業設立と外国人就労の規制

タイで外資企業を設立する場合、製造業分野は原則として自由化されている一方で、サービス業分野には多くの規制が存在する。加えて、機械に置き換えて自動化することの難しいサービスの場合、現地での企業設立だけでなく、サービスの担い手となる人材の確保も必要不可欠である。そのため、人材確保や就労にかかわる制度もまた当該事業のあり方を左右する。「日本的なサービス」の提供を日本人が担う場合、この点は特に見逃せない。

まず、タイでは外資出資比率 50%以上の外資企業が参入できない事業を外国人事業法で定めている。サービス業分野では、例えば会計サービス、法律サービス、広告業、ホテル業、観光業、飲食店などが、国内産業の競争力が不十分な業種として参入が規制されているだけでなく、特に業種を定めずに「その他のサービス業」も規制の対象となっている³⁾。製造業とは対照的に、サービス業分野には高い参入障壁が存在する。

²⁾ 在タイ日本国大使館の2012年在留法人数の実態調査結果（都・県別在留法人数）による。

³⁾ ジェトロ資料（「アジアにおける卸売・小売・物流業に対する外資規制比較」<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001570/07001570c.pdf>による。）

加えて、タイでは外国人が就業できない業種を外国人職業規制法で定めている。また、規制業種以外で外国人が就労する場合、タイ警察入国管理局が所管する入国管理法に基づいて就労ビザ（Non-immigrant Business Visa）を取得するとともに、タイ労働省が所管する外国人就労法にもとづいて労働許可証（Work Permit）を取得する必要がある。その際に、雇用主となる企業の払込資本金やタイ人労働者数などに応じて、当該企業の雇用できる外国人労働者数が定められている。また外国人の雇用を継続するためには、就労ビザや労働許可証の期限延長の手続きを、法律を所管する機関それぞれで行わなければならない。その際に、外国人労働者は所定の賃金を得ていなければならない。日本人の場合は月収5万バーツ以上という条件が課せられる。加えて、雇用する外国人数に応じたタイ人の雇用者数や雇用主となる企業の健全な財務状況を示す決算書の提出といった条件などもある⁴⁾。

ところで、外資企業が本国で提供してきたサービスを本国以外で提供するためには、それにかかわるノウハウを地理的に移転する必要がある。ここで重要なのは、その方法である。というのも、現地の従業員がノウハウを学習することでサービスの提供が可能となる場合もあれば、アーティストによるコンサートに典型をみるようにノウハウが担い手と一体化しているが故に、提供者そのものの地理的な移動によってはじめてサービスの提供が可能となる場合もある。現地においてタイ人が担い手になることの容易ではない日本語による「日本的なサービス」の場合、その担い手は日本語を話すことのできる外国人、つまりタイに居住する日本人に限定されがちである。その場合、後者のようにサービスの担い手が国境を越えて地理的に移動する必要が生じ、上述したような就労ビザや労働許可証の制約を大きく受ける。つまり、外国人就労にかかわる制度のあり方が、現地で提供されるサービスの量や質を方向づけることになる。

4. タイ政府による投資奨励とコールセンター立地

4. 1 BOIによるサービス業分野への投資奨励

外資企業に対する制度的な参入障壁が存在する一方で、タイ政府は特定の事業分野への投資を、タイ工業省の投資委員会（BOI）の投資奨励法などに基づいて奨励している。こうした制度的な枠組みに基づいて認可された事業であれば、規制分野であっても外資企業がタイで事業を展開することができ、しかも、税制上の優遇や外国人就労に関する恩典などが与えられる。もっぱら製造業分野が念頭におかれてきたとはいえ、

⁴⁾ 元田時男(2012)『タイビジネス必携 第3版』タイ語翻訳GIPUおよびジェトロのウェブサイト (http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_05/) などによる。

BOI は「サービス、公共事業」分野も投資奨励対象としており⁵⁾、そこにはコールセンターを運営する事業も含まれる。もちろんタイへの直接投資は製造業分野の占める割合が高く、2012年におけるBOI認可事業の直接投資額に限ってみるとサービス業分野は全体の2割にも満たない。とはいえ、景気の変動に影響を受けながらも認可事業数や投資額は拡大傾向にある。

BOI は「サービス、公共事業」分野を大きく28の業種にわけて投資奨励対象事業を指定している。その一つに、「7.16 International Business Process Outsourcing (IBPO)⁶⁾」がある。ここには「声」による顧客対応や注文受付といったコールセンター業務だけでなく、情報処理サービス、会計処理サービスといったバックオフィス業務なども含まれ、いずれも情報通信技術を用いたサービス提供を前提とする。当該分野は2003年にBOIの投資奨励業種として新規に指定され、もともと情報通信技術を用いた「声」によるサービス提供を想定していたため「7.22 Call Center」という名称でリストに追加された。その後、財務会計サービスなどのバックオフィス業務や、例えばウェブサイトの監視、Eメールなどを利用した顧客サービスなど、「声」によらないサービス提供も対象とするようになった。こうしたこともあって、2005年に「7.22 Business Process Outsourcing」へと名称が変更され、さらにBOIによる投資奨励業種的大幅な見直しにもなって、2009年に現在の名称と区分に変更された⁷⁾。

BOIの対象業種として認可された場合、外資100%の企業設立が可能になるとともに、事業ごとに各種特典が与えられる。ただし「7.16 IBPO」には法人所得税や機械設備輸入税の減免といった租税上の特典ではなく、それ以外の特典が付与される。この特典こそ外国人就労にかかわる規制を大きく緩和するものであり、このことはタイにおいて日本語による「日本的なサービス」を提供しようとする企業にとって極めて重要な意味を持つ。というのも、BOIの対象事業となることで、外国人就労にかかわる煩雑な手続きを簡略化できるだけでなく、雇用主となる企業が外国人従業員に支払わなければならない最低賃金の基準が適用されなくなるからである。そのため日本人を雇用する場合、当該企業は月給5万バーツ以下で雇うことも可能になる。さらに、外国人

⁵⁾ この他、タイ工業団地公社 (IEAT) の工業団地法も、IEATの管理する工業団地内で行われる事業に税制上の特典を与えており、そこにはサービス業分野も含まれる。

⁶⁾ ここでは管理サービス、財務・会計サービス、人材サービス、販売・マーケティング・サービス、カスタマー・サービス、国際コールセンター、データ・プロセッシングなどが挙げられ、サービスの提供は、いずれも通信ネットワークを通じて行わなければならない (ジェトロ・バンコクセンター資料 http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/business/regulations/boi/pdf/boi_8_2009.pdf による)。

⁷⁾ ジェトロ・バンコクセンター資料 (<http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/business/regulations/boi/pdf/BOI2005S-1.pdf> および <http://www.jetro.go.jp/world/asia/th/business/regulations/boi/pdf/BOI2003S-1.pdf>)、BOI資料 (http://www.boi.go.th/upload/content/BOI-A%20Guide%202011-JP-REV20110928_63695.pdf) による。

雇用者数に応じてタイ人を雇用する義務も適用されない。つまり BOI の認可を受けることによって、サービス業分野で外資企業をタイに設立できるだけでなく、「日本的なサービス」の担い手となる日本人を現地において雇用することも容易となるのである。

4. 2 BOIに認可されたコールセンターの特徴

コールセンターが投資奨励業種となった 2003 年から 12 年現在までに BOI が認可したコールセンター事業はあわせて 48 件あり、投資額の累計は 6.38 億バーツにのぼる⁸⁾。タイの製造業分野に対する直接投資において、日本企業の存在感は大きい。コールセンターの分野でも同様である。

国外にコールセンターを設立し、そこから本国に通信ネットワークを用いてサービスを提供する事業の展開は、インドやフィリピンにおいて活発に行われてきた。両国ともにアメリカ合衆国などの英語圏をサービスの提供先とするコールセンターが多数設立され、ICT サービス産業が大きく成長した。これに対してタイでは、非英語圏の企業が事業を積極的に展開する。事実、BOI に認可されたコールセンター事業の出資者を国・地域別にみると、アメリカ合衆国を出資国とするものは合弁のものも含め 3 件しかない。その一方で、日本が 10 件と最も多く、次いでドイツ (5 件)、デンマーク (4 件) と続く。しかも日本からの出資は、シンガポールの現地法人を通じたものが 1 件、タイ企業と日本企業の合弁企業を通じたものも 2 件あり、これらをあわせると当該期間に 13 件が認可されている。この他に、フィンランドやスウェーデン、フランスといったヨーロッパ諸国を出資国とするものもみられる。日本を含め非英語圏の企業が BOI の制度を積極的に利用していることを、その特徴として指摘できる。

ところで、自動化の難しい「声」によるコールセンター業務は労働集約的であるが故に、提供できるサービスの「量」も雇用者数に応じて増減する。また、それを担当するオペレーターの能力によってサービスの「質」も特徴づけられる。まず、BOI に認可された 48 件の事業についてみると、申請された雇用者数は累計 4,020 人であり、国別にみると日本 (985 人) が最も多く、ドイツ (591 人) が続く。もちろん事業ごとに雇用者数に大きな違いがあり、500 人規模で認可されているものがある一方で、わずか 5 人というものもある。とはいえ、雇用者 100 人以上の事業は 48 件中 11 件あり、うち日本のものが 5 件を占める。

⁸⁾ BOI 資料による。ここでのコールセンターとは、上述した BOI の投資奨励対象業種である「7.22」および「7.16」に含まれる事業を指す。

次に、サービスを誰が担うのかという点について、雇用者数に占める外国人の割合は平均 56%であり、事業によってはタイ人が外国人を上回るものもある。ただし、日本の事業において外国人の占める割合は平均 89%であり、ドイツの平均 83%と比較しても高い値を示す。日本企業によるコールセンター事業が、もっぱら日本人によって担われていることを窺い知れる。

表6-1 出資国・地域別にみたコールセンター事業認可件数

出資国・地域	第一地帯	第二地帯	第三地帯	合計
日本	10			10
ドイツ		1	4	5
デンマーク	3		1	4
香港	3			3
シンガポール	3			3
フィンランド		1	1	2
インド	1	1		2
スウェーデン	1		1	2
タイ・日本	1		1	2
アメリカ合衆国	2			2
その他	8		3	11
不明	2			2
総計	34	3	11	48

資料：BOI の資料による。集計にあたっては 2003 年から 2008 年まで業種 7.22 を、2010 年以降は業種 7.16 を対象とした。

事実、日本企業が設立した日本語コールセンターへの筆者によるインタビュー調査によると、当該コールセンターのオペレーターのほとんどは現地に居住する日本人である。これらのコールセンターは、タイだけでなく東南アジアに展開する日系企業に対してサービスを提供している。また、アメリカ合衆国やシンガポールの拠点と連携しながら 24 時間対応でサービスを提供するところもある。そこでは英語が使用されることがあるとはいえ、日本国内の事業所も含め日本人に対するサービス提供を行う上では日本語が不可欠であることから、日本人が業務を担当する。こうしたこともあって、通信販売などの注文受付を日本国内のコールセンターと同等の品質で日本国内向けに行っているところもある。日本語による「声」を用いたサービス提供は、現地に居住する日本人が担っており、日本語を学習したタイ人によるものではないところに、タイに立地する日本語コールセンターの特徴がある。

加えて、立地する場所という点においても日本を出資国とした事業に大きな特徴を見出せる（表 6-1）。BOI はタイの国土を 3 つに区分し、バンコク都を中心とした地域を「第一地帯」、第一地帯に隣接する地域を「第二地帯」、それ以外の開発の進んでい

ない地域を「第三地帯」とする。この区分でみると、日本の事業10件すべてが第一地帯に立地する。前述したようにタイに長期滞在する日本人の約7割がバンコク都に居住する。日本語コールセンターからのサービス提供を担っているのは現地に居住する日本人であり、バンコクに形成された労働力のプールを指向した立地をみてとれる。情報通信技術が発達し国境を越えてサービスを提供することが可能となったとはいえ、当然ながらサービスの担い手は、どこでも確保できるわけではないからである。これに対してドイツの5件は、第二地帯（1件）および第三地帯（4件）のみに立地しバンコク都に立地する事業は皆無である。日本と同様にドイツの事業も雇用者数に占める外国人比率が高いとはいえ、立地の特性は日本のものと大きく異なっている。ここでは日本人以外の外国人の居住地分布を検討する余裕はないものの、日本とは異なる立地への指向性があることを窺い知れる。

5. おわりに

本稿では日本企業および日本人の集積・集住が、そこに立地する日本企業にとって、いかなる環境となり得ているのかを大きな課題としながら、バンコクに立地するコールセンターをとりあげ、その立地を可能とする仕組みや特性について把握した。日本企業の集積が日本人の集住を生みだし、そこに「日本的なサービス」への需要が発生することで、その担い手である日本人の更なる集住が生まれる。こうして形成された日本人の労働力のプールを求め、新たな企業の立地が促される。ただし、こうした累積的で因果的なプロセスは、現地に形成され多様性をみせるようになった大規模な「日本社会」の存在を前提としており、バンコクの地域経済に直接的には埋め込まれたものではない。しかも、タイ政府が外国人就労をタイ人と競合しない分野において「ゆるやかに」規制していることで、当該事業に必要な労働力の確保が可能となっている。現地における日本企業および日本人の増加を前提として成立したビジネスモデルが、今後いかなる形で展開することが可能であるのか、本稿で把握した立地上の仕組みと、それをとりまく制度的な環境を見据えながら注視していく必要があるだろう。

参考文献

鍛塚賢太郎（2013）バンコクにおける日本企業の集積と新規立地との関係に関する予察．アジア太平洋研究所「『日本企業立地先としての東アジア』研究報告書」，pp.76-88.

齋藤悠子（2011）タイにおける日本人現地採用の実態について．バンコク日本人商工会議所「所報」588号，pp.37-44.

提言 日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方

鈴木洋太郎

以上、本報告書では、アジア太平洋研究所の「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」研究会の成果について、論じてきた。

最後に、本研究での考察を踏まえながら、日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方について、いくつかの提言をしておきたい。

(1) 日本・アジアにおける国際分業の再編成

日本がアジアの産業発展の先発国としてアジアの雁行形態型発展を牽引していた時期は、先発国と後発国の産業構造の高度化の違いを反映した、産業間分業といった単純な形での国際分業の進展が想定できた。だが、雁行形態が崩れた今、産業内分業といった精緻な形での国際分業の進展が必要とされており、こうした国際分業のなかで、日本経済が持続的に発展するために「ハブ機能」を強化することが不可欠である。

(2) サプライチェーンを活用した企業優位性の発揮

アジアの成長力を取り込み日本経済が持続的に発展するためには、日本企業が日本ブランドと呼べるような企業優位性を国内外で発揮し、アジアでの市場開拓を進めることが重要である。そのためには、原材料の調達や製品の出荷といったサプライチェーン（ないしは物流以外の取引関係を含めたビジネスチェーン）も十分に活用すべきである。

(3) ローカルなサプライチェーンの進展

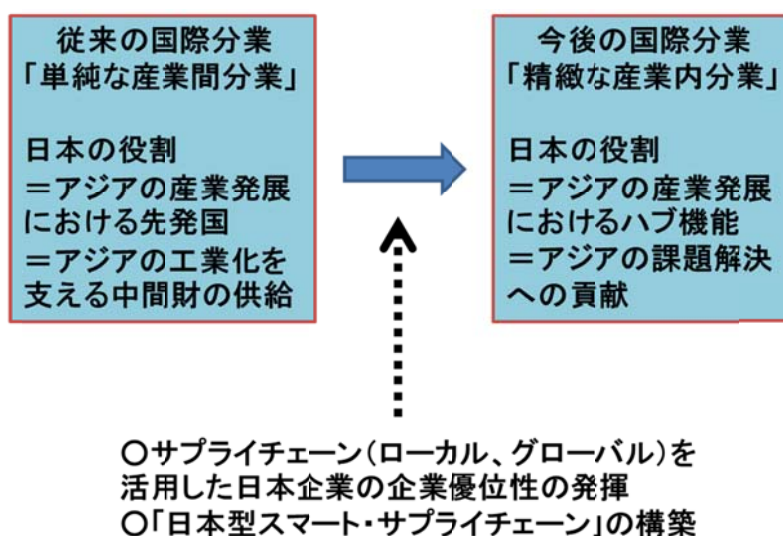
日本企業のアジアにおけるサプライチェーンにおいては、現地の地場企業との取引拡大を伴ったローカルなサプライチェーンの進展が注目される。こうしたなか、優れた製品の品質やアフターサービスなど日本企業の有する企業優位性を活かすためには、地場企業や現地政府に対して、日本式の長期的な取引関係・信頼関係の良さを理解してもらう必要がある。いいかえれば、製造コストだけでなく長期的な利用に不可欠なメンテナンス・コストなども含めた「ライフサイクルコスト」の重要性を理解してもらう必要がある。

(4) グローバルなサプライチェーンのための環境整備

日本企業のアジアでの事業活動にとって、日本・アジア間（および他のアジア諸国間）のグローバルなサプライチェーンも依然として重要であり、国境を越えた企業活動を阻害するような各国の規制はできるだけ緩和されることが望ましい。そのため、TPPやRCEPなどの経済連携協定への取り組みは、グローバルなサプライチェーンのための環境整備として着実に進めることが必要となる。

(5) 日本型スマート・サプライチェーンの構築に向けて

日本企業がアジアでの市場開拓を進めるうえで、環境・エネルギー問題などアジア諸国が抱える課題解決に貢献できるように、国内外の政府・機関・経済団体などとも協力しつつ、サプライチェーンの川上から川下までの事業内容をシステム・パッケージとして提案することも有用である。日本式の長期的な取引関係・信頼関係を含んだ「日本型スマート・サプライチェーン」を構築することが望ましい。



提言図 日本・アジアにおけるサプライチェーンを含んだ国際分業のあり方

本報告書では、昨年度の報告書の内容を発展させる形で、研究メンバーが独自に、繊維・アパレル産業、電機産業、自動車産業、外食産業、事業所サービス業といった個別産業の側面から、日本企業のアジア立地展開や日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクについて考察を行っている。こうした本報告書での論考が、アジア進出に関心のある企業関係者・行政関係者の参考になれば幸いである。

研究会記録

- 2013年4月26日（金） 第1回 研究会
14:00～16:00 ・昨年度の報告書の説明と今年度の方針の確認
・意見交換
- 2013年5月31日（金） 第2回 研究会
14:00～16:00 ・報告「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」
（鈴木洋太郎）
・日本企業のアジア立地研究について、論点整理
- 2013年8月12日（月） 第3回 研究会
15:00～17:00 ・報告「研究のフレームワークの再検討」等
（鈴木洋太郎）
・今後の研究スケジュール等について、意見交換
- 2013年10月7日（月） 第4回 研究会
9:30～11:30 ・報告「日系企業の東南アジア立地展開について—現地調査結果—」
（鈴木洋太郎）
・報告「外食国際化におけるサポーティング・アクターの役割」
（川端 基夫）
・全体討議
- 2014年1月11日（土） 第1回 ミーティング
10:30～12:30 ・報告書の方針・構成について、検討、協議
・来年度の研究実施計画について、意見交換
- 2014年2月5日（水） 第5回 研究会
14:00～14:00 ・報告「報告書の作成方針について」 （鈴木洋太郎）
・報告「日本の繊維・アパレル企業のラオス進出に関する一考察」
（佐藤 彰彦）

- ・報告「日系電機産業における東アジア市場の魅力とリスク」 (桜井 靖久)
- ・報告「中国における日系自動車部品サプライヤーの経営課題」 (藤川 昇悟)
- ・報告「バンコクにおける日本語コールセンターの立地」 (鍬塚賢太郎)
- ・報告書の作成方針等について、意見交換

2014年3月25日(火) APIRフォーラム

14:30～17:00

- ・テーマ「アジアのサプライチェーン～成長モデルの魅力とリスク～」(「東アジアの輸出志向型工業化の落とし穴」研究会との共同報告)

「日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスク」研究会報告書
－ 日本企業のアジア立地とサプライチェーン －

発行日 2014（平成26）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 岩城吉信

ISBN 978-4-87769-360-2