

アセアン・中国における日系企業の現地生産の実態 —海外現地生産の展開とその現状を巡って—

研究代表者 出水力（大阪産業大学大学院教授・国立民族学博物館外来研究員）

はじめに

2輪車・4輪車・家電製品などをはじめとする耐久消費財やアパレルなどの衣料品は1970年代ぐらいから、製品輸出と国内生産の代替のため海外現地生産にシフトする動きが起こったが、まだ規模の小さな段階にあった。1960年代後半から高度成長期の真ただ中にあった日本経済は毎年連続して人件費が上昇した。その上、貿易黒字から右肩上がりで進む急激な円高などの要因が、海外現地生産を余儀無くさせた。1971年8月のニクソン・ショックの後、それまで1ドル=360円の固定相場からドルの切り下げが決められ、1ドル=308円となったが、1973年2月に変動相場制に移行した。

変動相場制の導入直後に1ドル=260円台まで円高が進み、オイルショックで多少円安に戻ったが、その後は1ドル=250円前後で変動する期間が続いた。1985年秋のプラザ合意によるドル安誘導政策で急激に円高が進行し、円相場が200円を切り1986年末には160円を突破した。プラザ合意を海外展開の端緒とする企業が多い。続伸する円高により90年代は一段と海外生産の流れが加速され、海外進出に及び腰であった中堅企業のみならず多くの中小企業にも及んだ。

経済がグローバル化した今、日本国内に閉じ籠っていてはどうにもならない時代で、既にボーダーレスの時代であることは海外を垣間見ただけでも理解できる。海外現地生産に伴う国内産業の空洞化を未だに議論する人たちもいるが、その問題は既に過去のものになった。早い時期に海外に打って出た企業は海外でも元気だし、お互いに相互補完しながら国内でもうまくやっているところも多い。産業構造が何時までも同じ事はある得ず、成熟した日本社会の少子高齢化による国内市場の縮小など実態に即した転換や多方向からのイノベーション（再結合）は避けて通れない。輸出から需要のあるところで生産するという道は当然の帰着である。また生産人口（16～64才の労働力）いわゆる人口ボーナスが安定的に高い国は、低賃金の労働力のみならず将来的な市場が見込まれ、こうした流れの中で日系企業の多くは、アジアをはじめとする新興国を中心に海外生産を拡大している。

本研究はアジア地域に進出した日系企業の現地生産を、技術経営の立場から生産技術の移転に着目し、現場・現物・現実の視点で、アセアンと中国を調査したものである。

アジア地域と言っても広範囲におよび先進国から中心国そして途上国と分類できるが、その中でも格差があり、かなりラフな線引きとなるが、図1のアジア各国の賃金水準（2011年）に基づけば、先進国は日本、韓国、シンガポール、中進国に中国、マレーシアと区分できる。次に途上国だが、これを一括りにするのは難しく、フィリピン、タイ、インドネシア、ベトナムまでを1次グループ、カンボジア、ミャンマー、

ラオスを2次グループに分けることができる。工業化のレベルが高い方を1次、低い方を2次とした。

国	地域	作業員		エンジニア		マネジャー	
		実額 (US\$)	指数化	実額 (US\$)	指数化	実額 (US\$)	指数化
日本	横浜	3,952	100	5,008	100	6,790	100
韓国	ソウル	1,696	42.9	2,156	43.1	3,075	45.3
シンガポール	シンガポール	1,285	32.5	2,378	47.5	4,300	63.3
中国	北京	538	13.6	815	16.3	1,460	21.5
マレーシア	クアラルンプール	344	8.7	973	19.4	1,926	28.4
フィリピン	マニラ	325	8.2	403	8.0	1,069	15.7
タイ	バンコク	286	7.2	641	12.8	1,565	23.0
インドネシア	ジャカルタ	209	5.3	414	8.3	995	14.7
ベトナム	ハノイ	111	2.8	297	5.9	713	10.5
カンボジア	プノンペン	82	2.1	204	4.1	663	9.8
ミャンマー	ヤンゴン	68	1.7	176	3.5	577	8.5
ラオス	ビエンチャン	12	0.3	218	4.3	361	5.3

図1：アジア各国の賃金水準（2011年、月額基本給）、（出所）「第21回アジア主要34都市・地域の投資関連コスト比較(JETRO)」より日本総研作成

訪問国は、シンガポール、中国、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナムで約60社を訪ねた。2輪車関係企業を主に、機械、電気、アパレル、化学などに及んでいる。

1. シンガポールの日系企業

1.1 シンガポール（マレーシアを含む）の概況

多くの日系企業のアセアン進出はプラザ合意を受けた1985年後のことであった。海外市場で製品を売るにはコストが高くなったため、そのコスト削減を目指して安い労働力を求めた。コスト削減のため低付加価値のものから順に、その生産ラインをアセアンに移設をした。アセアンは日本からの距離も短く時差も少ない。当時は社会主義国家であった中国という選択はなく、また、台湾、韓国は、すでに賃金的にはアセアンと比較して高かった。これらの理由により、日本からの進出はアセアンが選択されることになった。

1970年代から1980年代は、日本企業の進出先の一番と言え、リー・クアンユー率いるシンガポールであった。当時のアセアンの中では、その経済規模及びインフラの整備など秀でていたため日本からの大企業、中小企業問わず進出ラッシュとなった。その後、マレーシア、タイ、中国、ベトナムへと安い労働力を求めて日本企業はシンガポール以外の国に工場の展開を進めることになる。現在のシンガポールはその経済的成功と、元々ある地理的なアセアンの中心ということを利用して、新し

い海外投資促進策を打ち立て、更なる変革をとげようとしている。

一方、シンガポールに低賃金を求めて進出した日系企業も、その変化に応じて物流・金融という面にシンガポールの利用価値を変化させ対応してきている。今回の調査では、シンガポールに焦点を当て、シンガポールから橋をわたって車で行けるマレーシアのジョホールバル地区の5社、シンガポールから船で1時間弱のインドネシアのバタム島の1社を訪問し調査した。当時の当地への進出に至る経緯とその判断要因、その後から今日までの成果、そして企業業績の現状及び今後の展望について聴取した。訪問調査した企業は、家電部品、自転車部品、機械部品、工作機械、などのメーカーである。

表1-1：シンガポールの訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
シンガポール	シマノ	自転車部品	1974
	岡本工作機械	工作機械	1975
	不二越	刃具（ドリル）	1979
	キッコーマン	醤油	1983
	草津電機	モーター組立	1986
	イワタボルト	ボルト・ナット	1987
	徳山電気化学	化学薬品（溶剤）	1996
	井上日星機械	化学機械（粉碎機）	1997

1.2 シンガポールの変化

1980年代当初までシンガポールは、海外よりの投資を呼び込むために経済開発庁（EDB）を中心に工場誘致を行ってきた。その後は、工場用地が減り賃金も上昇した結果として、2次産業は比率的に減少し、サービス産業が増加するようになった。経済の発展は、人件費の高騰、不動産コストの上昇、食料・エネルギー等の対外依存の割合増加、人手不足の慢性化、などが進行した。プラス面の方が大きく、国民の教育水準が近隣諸国より向上したことで、高度な技術ノウハウのある産業の受け入れが可能になった。

産業インフラが高度化し、企業・人などの先進諸国よりの受け入れ態勢が整い、国際化が進む中、小さいながらシンガポールはアセアンの中心国になる道が開けた。外国人が多くなっているが、それがまた多くの外国人を呼び込むことになり、企業の本社や、世界的な企業の地域の統括本部を誘致する地域統括企業向け優遇政策を取っている。奨励産業としてバイオテクノロジー、医薬品、精密エンジニアリング、航空エンジニアリング、医療技術、先進的な成長ビジネスなど先進性・成長性のある産業を21種指定して外資を呼び込んでいる。

金融サービスは、特に香港の中国への返還後にシンガポールの金融センターとしての役割は大きくなっている。航空エンジニアリングでは、航空エンジンの P&W 社、ロールスロイス社エアバスグループの EADS 社、ボーイング社などが進出している。

また、従来から世界屈指の石油精製施設があることで有名ではあるが、石油化学産業をジュロン島に集積させてそれぞれの企業をつなぐことで巨大クラスターを形成させている。日系では、旭化成、住友化学、帝人、三井化学等が進出しており、その工場設備と建設途中の景観の圧倒的規模に驚かされた。

このように、シンガポール政府の政策により、海外からの直接投資残高は最近でも増加し続けている。中国、ヨーロッパ、アメリカ合衆国、日本からの投資は着実に増加してきている。

1.3 シンガポール日系企業の状況

シンガポールへの日系進出企業数は依然として、アセアンではタイに次いで多いが、シンガポールの経済環境の変化により、その内容には大きな変化が生じている。当初進出した日系メーカーの特に付加価値の低い金属加工業、家電部品製造業などは、製造設備や製造のラインを賃金の安いところへの移転を済ましているか、撤退してしまっている。

家電産業では、日系大手のメーカーが 1980 年代よりアセアン各地に拠点を作ると同時に、下請け各社に対して、国内での受注が減る分について海外での受注を促して、進出を勧めていた。しかし国際的な日系家電メーカーの世界のマーケットでの敗退により生産が減り、工場をベトナムやフィリピンという賃金の低い国へと移転していく一方で、取り残されて受注の少なくなった下請け部品メーカーは対応できず、苦戦している。

今回訪問した企業は、調達が多様化、ワーカーも国境を越えた求人などシンガポールを起点とした試みがなされ、新しい生産ネットワークの構築、販路の開拓や、進出当時とは異なる商品を開拓するなど、さまざまな工夫を行い、業務の拡大を行っていた。

表 1-1 のうちプラザ合意前の 1985 年に進出した企業に立ち入ると、シマノは後述するが、岡本工作機械のワーカーの大半はマレーシア人で、国境を越えた通勤がなされ、労務コストの圧縮に一定の成果を出していた。不二越のドリル生産の大半はフィリピンでなされていたが、最終製品として出ていくときにはシンガポールで、シンガポール工場製品と一緒にされて、海外に輸出されていた。キッコーマンの醤油は化学プラントの装置産業的な製造のため人手を多く必要とせず、販路の拡大で対処されていた。

次に 1985 年以降に進出した企業を見れば、草津電機、イワタボルトは海外展開の高まりに合わせて、前者は親企業のパナソニックの現地企業に納入のため、後者は機械電気などの生産に不可欠なボルト・ナット・ネジ類の生産という市場の拡大を目的として進出したが、現状は停滞気味の生産であった。1990 年代中ごろに出た徳山化学は、

それまで日本から輸出していた分を 1 ドル 100 円を切った段階で、現地生産に切り替えることになった。主原料は日本から運び、中間財を現地で調達し、生産コストを下げる狙いである。製品は電子部品、半導体などの洗浄剤に使われるので、さほど大きなプラントではない。また井上日星機械も同様に円高での現地投資であるが、化学材料の粉碎・混錬と生産規模に応じた製品を受注生産システムが取られ、小規模生産体制で、現状にマッチしていた。

訪問時に当時の当地への進出に至る経緯とその判断要因、その後の今までの成果、そして企業業績の現状及び今後の展望について聴取した。ヒアリング内容の中で進出時の判断要因と現在の状況比較を、簡潔にイメージとしてまとめたものが表 1-2 である。

表 1-2 :

進出時の判断要因 他の候補国からみたシンガポールの優位点			
	進出当時	現在	コメント
地理的(アセアンの中心)	◎	◎	アセアンを消費マーケットとしてとらえさらに重要性が増してる
政府の対応	◎	△	政府の重点産業が変化した
輸出入の関税	◎	◎	関税以外にさまざまな優遇策がある
生産用インフラ	◎	◎	水電気などの総量の問題あるも現状は可
政治の安定性	○	◎	政治的安定が長く続いている
100%出資可能	◎	◎	100%の出資が可能なことは依然優位
賃金	◎	×	先進国の仲間入りを果たしており賃金は高い
英語が公用語	◎	△	外国人を採用するため英語があまり通じなくなってきた
教育水準	◎	◎△	マネージャークラスの賃金が高くなっている
生活インフラ	◎	△	生活のコストは日本と比較しても高くなっている
安全性	◎	◎	東南アジアの都市としては極めて安全
知的財産が守られる	—	◎	先進的な産業の誘致に努めている
今回の訪問企業より聴取したものを簡略にイメージ化してまとめたもの。			

シンガポールがすでに先進国入りして生活コストまでが高い状況で、当初進出時の日系企業がシンガポールに求めた姿はもうないことは明らかである。だが、シンガポールがアセアンの中心であるという位置づけは変わりなく、逆にアセアンが、世界の生産拠点のクラスターであること、またアセアンが世界の消費地域となったことによる統括機能の必要性や、マーケティング機能の必要性が高まっている。このような、シンガポールの世界経済での位置付けの変遷と、シンガポールの経済環境の変化、及びシンガポール経済開発庁の政策の変化により、賃金を求めてシンガポールを去るだけではない対応を今回の調査訪問企業のほとんどが検討していた。

これらの実例としてシンガポールの古くから持っている地政学的利点と原材料の輸入、商品の輸出に係る関税がアセアン地域で守られていることを利用したシマノシンガポール、タカモリインドネシアを取り上げた。

1.4 シマノ、加美電子などのケース

自転車部品業界で、1970年ごろ冷間鍛造技術を応用した量産生産体制を日本国内で確立し、世界的な大手メーカーにのし上がったシマノは、高度経済成長下の日本における人件費の上昇が続く中、国際競争力を維持するためには、品質を維持しながらコストダウンの達成が、将来に向けての課題であった。常々シマノのトップは、「企業とは、社会の変化への対応業である」との考えを持っていたが、そのため海外展開を図るべく、2年にわたり最適地を調査したあげく、選んだのがシンガポールである。

シマノの部品には、同じ機能を持ちながら松・竹・梅があり、いずれもシマノのロゴがついて売られている。現在では松と竹を日本、竹と梅をシンガポール、梅を中国と生産の棲み分けがなされている。1974年当時、シマノが目指したものはシンガポールで生産した変速機をアメリカに向けて輸出する戦略に沿っていたが、オイルショックの影響で稼働が安定するまで5年を費やした。その後は、安定的に生産を高めシマノ増収増益に寄与する存在に成長した。生産技術的にはシマノ競争優位の源泉である冷間鍛造によるスプロケットの加工と自転車用変速機への組み立てである。同業他社に先駆け、まだ内需と日本からの輸出が多い時期に海外生産を始めたことは、その後において自転車部品業界でシマノの一人勝ちと言われる布石となったのである。

その後の円高の進行により、シマノはシンガポールの国境を越えクルマで1時間ほどのところにあるマレーシアのジョホール地区に、マレーシア工場を立ち上げた。1990年のことだが、自転車部品と釣り具のリール組立を開始した。同様に翌年にインドネシアのバタム島にバタム工場を稼働させた。バタム島はシンガポール対岸にあるインドネシア領だが、フェリーに乗れば1時間足らずで到着できるロケーションにある。シンガポールを中心とすれば、これら3工場は全て1時間程度で移動できる至便さがある。労務コストはシンガポールを100とすれば、その3割程度がマレーシア、そのまた3割程度がインドネシアと言われ、製品の加工組み立てに合わせた労務コストを達成している。

今いまのシンガポール工場の果たす役割は、冷間鍛造のコア技術である金型の生産と保守管理にあり、もちろん冷間鍛造部品を生産するが、機械加工はマレーシア、組立はバタムと大別され、生産のゴールドエンライアングルと呼ばれている。最終的にシンガポールに完成品となった変速機、釣り具のリールとなって還流して、そこからアメリカ、ヨーロッパ、アジアなどに向けて輸出される体制が敷かれている。

表1-3：マレーシアの訪問企業名（インドネシアの1社を含む）

所在地	企業名	製造品目	進出年度
マレーシア（ジョホール）	加美電子	電子部品類	1988

	コバックス	サンドペーパー類	1991
	シャチハタ	文具類	1994
インドネシア（バタム島）	タカモリ	モーター部品	1994
マレーシア（ジョホール）	アイダエンジニアリング	プレス機械	1996
	五輪パッキン	機械電子部品	2000

シンガポールの役割の変化に伴い、その代替地となったのはマレーシアである。表1-3にある加美電子は大阪に本社工場のある小型トランスを得意とする家電・オーディオ機器の2次サプライヤー的な企業で、1976年にシンガポールに営業拠点を設け、その役割は今も変わらない。生産工場のスタートは1988年のマレーシア、続いてインドネシア、中国の広州と日系のオーディオ機器関連の製造先を追いかけるように展開を続けたが、今は生産の縮小均衡というところにあり、打開を模索中である。

五輪パッキンはソフトプレスと呼ばれるビニール系素材に折り目をつけるシーリング用の面材加工で、主な納入先はジョホール地区に多い家電メーカーである。タカモリは信州の田舎に本社工場があり、日本電産サンキョーと古くから取引があり、小型の薄板の打ち抜き、絞り成型に強い特徴のある小型プレス加工を売りとして中国とインドネシアのバタムに海外工場がある。シンガポールに営業部門があり、労務費の安いバタムに工場進出を行うという選択をした。

納入先の企業がマレーシアにあるが、タカモリの扱うモーター部品や家電向けの絞り成型品の順送プレスの金型は、家電の量産工場と比べて、仕事がきつく離職率の高いシンガポールを避けた戦略が伺える。

プレス機械の生産をするアイダエンジニアリングはタイ、フィリピンなどアセアンや中国に工場を設けることで、進出先の日系の要望に応えたプレス機械の提供と、アセアン地域の拠点ごとの製品の棲み分けをしていた。数年前のタイの洪水時に多くの日系企業設備が水没したが、その復興時には、アイダグループを上げて増産、オーバーホールに取り組むことができ、アセアン域内の工場の分布は意味を持っていたことが明らかにされた。

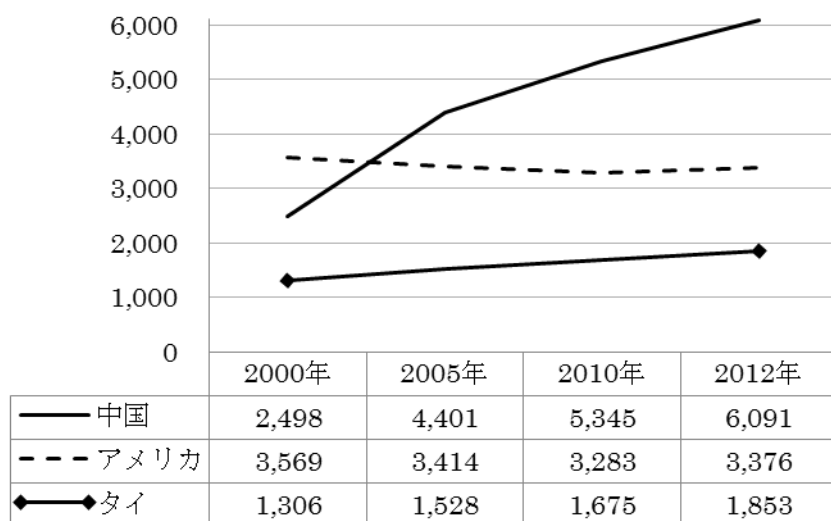
2. タイの日系企業

2.1 タイの概況

タイにおける日本企業の立地は1960年代ごろから行われ始め1970～80年代にかけて本格化していった。その背景の一つには、輸入代替工業化政策や輸出志向工業化政策といった、タイ政府による外資を利用した工業化政策があった。その際、タイ政府は首都バンコクを中心にインフラなどの投資環境を整えた工業団地を数多く建設し、バンコクとその周辺の地域は、インフラ環境、制度などの面から日本企業をはじめと

するタイに進出する外資系企業にとって非常に重要な立地場所となっていた。

図 2-1：日本企業の海外進出上位 3 カ国における現地法人数の変化



注) 単位は、社。中国は、香港、マカオを除く。

出所) 東洋経済新報社編(各年版)より佐藤彰彦が作成。

図 2-1 からタイは日系企業の進出先では世界第 3 位を占めるが、中国の 1/3 に満たず、チャイナリスクを回避するアセアンで一番の日系企業の進出地域と目されている。今回の調査で訪問した日系企業がなぜタイを立地場所として選び進出していったのか、タイにおける日本企業の立地要因について明らかにしたい。

表 2-1：タイの訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
タイ(バンコク周辺)	タイ・ホンダ	オートバイ加工組立	1967
	ワコール	女性下着類	1970
	新電元	電装品	1987
	村本工作所	オーディオ家電	1987
	ベステックスキョーエイ	乗用車の排気系部品	1994
	三星製作所	2・4 輪のシャフト	1995
	日本スーパー工業	マイクロモーター部品	1996
	アクロナイネン	遠心クラッチ部品	2007

調査企業は 10 拠点あるが、このうち村本工作所については本社工場の他に第 2 工場、第 3 工場にも訪問しているため、企業数としては 8 社である。業種は、電気機器が 5 拠点、輸送機器が 4 拠点、繊維・衣服が 1 拠点であり、電気機器、輸送機器が中心である。このなかで完成品組立メーカーは、ワコール(繊維・衣服)とホンダ(輸送機器)

の 2 社だけであり、そのほかは部品メーカーを中心とする電気機器や輸送機器のサプライヤーである。このうち完成品メーカーのワコールと大手家電とオーディオメーカーの OEM 生産をしている村本工作所、電気部品の日本スーパー工業を除けば、すべてホンダのオートバイ・乗用車と、汎用と呼ばれる発電エンジン向きの部品メーカーである。

立地パターンをみると 1960 年代に進出しているのが 1 拠点、70 年代が 1 拠点、80 年代に進出しているのが 2 拠点、90 年代に進出しているのが 1 拠点、2000 年代に進出しているのが 1 拠点と、古くから進出している拠点もみられるが 1980 年代中ごろ以降、つまりプラザ合意後に進出した企業が多い。立地場所は、調査地域の制約もありバンコク首都圏とその周辺の中部、東部の県に集中している。

2.2 日系企業の状況

進出目的・理由、立地場所の選択理由について、調査企業からえられた回答の中で最も多かったのが、完成品メーカーを除けば「取引先からの要請」である。ベステックスキョーエイ、新電元、アクロナイネンの 3 社が、取引先からの要請を直接受ける形で進出を行っている。また、村本工作所の「自らが能動的に動く中で、マレーシア進出を検討していたが取引先にタイを勧められた」という回答もみられた。さらに、三星製作所、日本スーパーについては、立地場所の選択理由に「取引先との地理的近接性」や「取引先とのアクセスの良さ」をあげている。これらは取引先からの要請を直接受けてはいないものの、取引先からの間接的な要請を受けた形での進出だと考えられる。このようにタイへの進出においては、取引先からの直接的、或いは間接的な影響が非常に大きい。その背景として、「現地では調達できない部品」であることや日本国内での取引関係などがあるものと考えられる。

表 2-2：現地工場進出の決断

企業名	進出の背景
ホンダ（二輪車工場）	完成車輸出の関税障壁、タイ政府の現地生産の推進
ワコール	現地企業からの誘いと、創業者の意向が反映
新電元	ホンダからの誘いで物流がうまく行く工業団地を選択
村本工作所	バブル崩壊後のモノづくりの海外拠点として決断
ベステックスキョーエイ	ホンダの 4 輪工場からの進出要請
三星製作所	日本以外の生産地として一番安心できる国と判断
日本スーパー工業	取引先に近いことから今の場所に決定した
アクロナイネン	工業団地としてのインフラの良さで選択した

一方、要請を行う側の取引先、即ち、完成品組立メーカーの事情はどうであろうか。

その1つであるホンダのオートバイ工場は、1992年に現在の立地場所であるラッカバン工業団地へ移転をしている。これは関連企業との位置関係(近接性、アクセスの良さ)や工業団地のインフラが要因ということである。移転前の進出初期(1965年のサムロン工場)の状況については、進出時期が早いため担当者ではわからないという理由から回答をえることができなかった。

そして、もう1社の完成品組立メーカーはワコールであるが、タイに進出したのはタイの華僑系巨大財閥グループの1つで消費財を中心に事業展開する企業からの誘いと、ワコールの創業者塚本幸一が、一兵卒としてタイで終戦を迎えたタイに対する強い思いからである。そこで、タイ国内市場の開拓を狙い、100%現地国内販売を行うため、タイ随一の巨大市場であるバンコク首都圏との近接性を求めて、バンコク市内の合弁相手企業の所有地への立地を行った。ワコールはこれまでみてきた企業とは業種が唯一全く異なる繊維・衣服である。したがって、電気機器や、輸送機器とは立地要因が大きく異なると考えられる。

次に立地場所の選択における工業団地、投資奨励ゾーン(タイ国内を第1から第3までのゾーンに区分し、首都からより遠い地域に進出する企業ほどより厚い特典が受けられる)の政策が立地選択に与える影響を考えてみたい。表2-2の調査企業のうち工業団地に入居しているのは、ベステックスキョーエイ、新電元、日本スーパー工業、アクロナイネン、ホンダの5社であり、残りの企業は工業団地以外の場所に立地している。

工業団地立地についてのメリットとデメリットを比較すれば、工業団地に立地した場合のメリットとしては、制度面での優遇措置の存在や道路などのインフラが整備されていて輸送面で優位であること、高度な排水処理ができるといった、インフラの優位性がある。一方、工業団地に立地するデメリットとしては、団地内のジョブ・ホッピングや競合他社の存在、組合の設立により給与が高騰すること、サプライヤーであるので他の大手組立メーカーと競合した場合に人が集まらなくなってしまうことなど人材管理や人員確保の問題が存在する。また、工業団地では土地が豊富にないので工場を自由に拡張することができないという企業もみられた。

投資奨励ゾーンは、県レベルで割り振られており、調査企業についてはゾーン1すなわちバンコクに近くに立地する企業が5社と最も多く、ゾーン2がベステックスキョーエイ、日本スーパー工業の2社、ゾーン3がアクロナイネン1社となっている。ヒアリングの中で特典の厚いゾーン2やゾーン3に立地する企業からであり、それらは最低賃金や地価の安さなどの投資コストの低さを指摘しているが、物流面の不便さは避けられない。一方、最も多いバンコクを中心としたゾーン1に立地する企業からは、立地コスト面での不利益についての指摘や、そもそも投資奨励ゾーンに関する回答が全くえられなかったが、進出時期の問題と工業団地外に工場立地を優先させたことに起因するようだ。

このように、工業団地あるいは投資奨励ゾーンにしる、立地においては、制度やインフラ、人材管理や人員確保、投資コストなどの面で様々なメリットがある一方でデ

メリットもあり、各社がそれぞれの総合的な経営判断の中で立地を行っていることがわかる。

2.3 進出企業の生産に関する概要

ジェトロバンコクでのヒアリングによれば、日本からタイに来る場合は何らかの“つて”を頼ってくる企業が多いため、あまり失敗例は聞かないとのことである。例えば、新電元タイランドの場合は、ホンダからの要請で進出しているが、その際、ホンダから現地の様々な情報を得ることができたために、比較的スムーズに工場運営をすることができた。なお、タイ・ホンダはベステックスが進出する際に資本を出資（構成比28%）しているが、タイのメーカーとしてカウントされており日系の現地企業の規制をクリアするのにも一役買っている。

タイ・ホンダ（2輪の完成車生産）

ホンダの海外量産工場の立ち上げの要件は年間30万台以上のユーザーを確保できる輸出市場が足場とされる。ホンダの2輪工場の海外進出は、一直（昼勤）で年産25万台、これに二直（夜勤）を合わせて年産50万台と言うのが、効率的な工場の運営のユニットである。もちろん円高円安という為替相場が現地生産を決定する大きな要素だが、このほか進出国の関税、産業政策などが大きく影響する。

「需要のあるところで生産」するのがホンダの企業理念であり、第1ステージとしてノックダウン輸出によるスクリー・ドライバー生産のSKD（セミ・ノック・ダウン）を端緒とする。2輪車の構成要素を10数個のコンポーネントに分け、1セットとして現地に輸出し、それを現地で組み立てるだけの作業で製品にする。次いで一部現地生産部品を使い次第に現調率（現地で生産された部品の割合、生産コストの金額ベースでカウントされる）を高めCKD（コンプリート・ノック・ダウン）に移行し、最終的には全ての部品が現地生産という道を進む。そのためコア部品サプライヤーの現地進出は必須の要件となる。

海外生産へのステップは①販売拠点、②ノックダウンによる生産の現地化、③現調化促進までをやり遂げることが先決で、これが順調に進行すれば、海外拠点になり、そこから輸出や更なる途上国に進出する足場となる。

ホンダ初の海外量産工場のタイのケースでは、1975年に公布された現調率70%規制は、ホンダ品質を保ちながらタイの市場ニーズ合わせた完成車生産に与えた影響は極めて大きなものであった。2輪車の生産が中心のホンダの一次サプライヤーは資力、海外生産経験もなく、先行きの不確かな状況で海外に投資して現地生産を始めるには躊躇する要素が多過ぎた。そこで長屋方式と呼ばれるショーワ、東洋電装、FCC、日本精機、ホンダロックなど数社の一次サプライヤーの共同体として、タイ・ホンダの指導でAAP（エイシアン・オート・パーツ）が組織され、同じ空間の工場生産形態である。やがて仕事量が増える各々独立した元の企業体として独立したサプライヤーに巣立つのである。

この長屋方式は、タイに続き、インドネシアでは1980年に国際合同電装、ベトナムでも1996年にマッシノオートパーツという形で、ホンダが音頭を取って、立ちあがり期の完成車生産を支え、やがて元の企業体として独立して現地に根付いたのである。このように長屋方式は機械・電気工業の基盤の脆弱な途上国で、サポーティングインダストリーの養成、現地生産のオペレーションの伝授などと同時に、組立メーカー・ホンダの現地調達率の規制のクリアに貢献した。その上、部品サプライヤーの単独進出のリスク、初期投資負担も軽減させ、途上国の現地生産を支えた有効なやり方である。

MITSUBOSHI FORGING

MITSUBOSHI FORGING は1995年に設立された、三星製作所のタイにおける現地法人である。設立当初は、ミンプリでレンタル工場を借りて2輪用ステアリング・ステムを生産していたが、1998年に増資、2000年に現在のラムルッカへと移転している。移転後の2001年3月より、4輪用のステアリング部品の本格的な生産を開始している。また、2008年からは汎用機関連の製品も生産している。タイ国内での取引が主流で、THAI HONDA MANUFACTURING CO., LTD. と SIAM NSK STEERING SYSTEM CO., LTD との比率が高くそれぞれ30%程度である。また、2009年から SIAM KUBOTA TRACTOR CO., LTD. との取引も本格化している。

海外との取引は売り上げの10%ほどに止まり、マレーシアに2社、フィリピンに1社で2輪用のステアリング・ステムを輸出しているが、ベトナムには新たにハノイ郊外に工場進出を果たした。

表2-3：MITSUBOSHI FORGING のデータ

		2500万パーツ
資本金	三星製作所	55.9%
	住友商事	29.4%
	MR. VIRAJ	14.7%
従業員数	全体	248人
	男性	156人
	女性	92人

出所) MITSUBOSHI FORGING より提供された資料より渡邊輝幸が作成

資本については三星製作所単独ではなく、住友商事および現地の有力者である MR. VIRAJ 氏からも出資を受けている。住友商事は現在の工場進出に際し、タイ政府との交渉事や原材料の調達のパートナーでもある。MR. VIRAJ はタイの有力者で現地でのトラブル対策的な意味で参加を求めたのである。

従業員については、タイの企業にしては男性比率が高いことが特徴である。また、直接社員（正社員）が167人、間接社員（派遣社員）が81人という内訳となっている。主に、直接社員が現場作業を、間接社員が事務や現場のチェックを担当している。従

業員の勤務形態は2直2交代制で8時間+3時間の残業というのがルーチンである。日本人駐在員は4名で、三星製作所から3名、住友商事から1名で、住友商事からの駐在員は副社長の任についており、現地での事業活動をサポートしている。

表2-4にMITSUBOSHI FORGINGの主要設備を示すが、表から明らかなようにプレス機械が多く、自社開発のもの他、中でも三星のアイデアで専門メーカーに作ってもらった三方押し油圧プレスと塑性加工のレベルの高さを証明するような機械もある。

表2-4：MITSUBOSHI FORGINGの主要設備一覧

機械名	メーカー	台数	
自動油圧プレス	三星製作所	3	三星の売りであるステアリング・ステムの加工に使われる
油圧プレス	三星製作所	6	
メカプレス	小松他	5	
転造盤	ツガミ	3	中古品が多く使われていたが、徐々に新規購入品も導入されている。多少高額であっても耐久性や品質を考慮し日本製品を使用している
カウンターフロー転造盤	C.N.K.	1	
ブローチマシン	三条、オーテック	2	
C.N.C切削機	モリ、オオクマ他	25	
単能盤	三星製作所	5	
切断機	ツネ他	2	
エンドミル専門機	三星製作所	3	
溶接(ターンテーブル)	パナソニック	1	
三方押し油圧プレス	三星製作所	1	
溶接ロボット	YASUKAWA	1	
誘導加熱機	KOUSYUHA	1	

出所) MITSUBOSHI FORGIN から提供された資料より渡邊輝幸が作成

三星製作所の売りは、油圧プレスによる冷間鍛造にある。引き絞りおよび拡張加工によるステアリング・ステムの生産で、1950年代中ごろに日本でも最も早く冷間鍛造を使い自転車のハンガーシャフトの生産に着手した経緯があり、自転車業界に冷間鍛造の技術を普及させる端緒を開いた。三星製作所の創業者・田中四郎が功労者で、息子の代に自転車部品からオートバイ部品に進出し、今では4輪車部品が主となっている。ホンダがスーパーカブの増産時に、協力企業を求めていた時に同社の冷間鍛造の技術が高く評価されたのが契機となった。

図2-2にステアリング・ステムの加工品の例を示すが、溶接の場合と異なり、太さの違う部分に接合部がないため耐久面で優れており、また削り出しと異なり生産過程

において廃材が出ない。なお、この油圧プレス機は自社製品であり、進出当時は界の本社で利用していたものを持ち込んでいたが、現在では新規に購入したものもある。その他の設備も中古品を利用していたが、少しずつ新規購入品も導入している。なお、表 2-5 を見ても分かるように日本製の機械が利用されていることが特徴である。高価であるが耐久性や品質を考慮すると日本製品が良いとのことである。購入にあたっては商社を通してはいるが、共同出資をしている住友商事以外の商社も利用している。



図 2 - 2 : ステアリング・ステムの加工品

出所) MITSUBOSHI FORGING より提供された資料に加筆

また、三星製作所本社は自前で行っているアッパーシャフトの穴あけ・焼き入れなどの熱処理作業は外注で行っているようである。その他、日本の本社にも導入されていない C. N. K 社製のカウンターフロー転造盤も設置されている。

新電元タイランド

新電元工業株式会社のタイの現地法人として、1987 年設立、1988 年 10 月より操業開始された会社であり、新電元の海外現地法人第 1 号でもある（海外進出は台湾の台全電機股价有限公司との技術提携が先に行われている）。所在地はパトムタニ県のナワナコーン工業団地である。バンコク市内から北に約 50km の位置にあるこの工業団地は、空港や港からの距離も近く、またタイ国内の様々な企業への交通の便もよいため、材料調達や製品販売を比較的容易に行うことができる。ヒアリングによれば、進出は THAI HONDA からの要請にこたえる形で行われ、それにあたって、情報提供等の様々なサポートを受け、ナワナコーン工業団地に工場を建設することを決めたようである。

新電元タイランドの主な事業内容はオートバイ用の電装品で、最近の実績では 93% の構成比である。あとは半導体 6%、トランスフォーマー 1%となっている。電装品は約 50% がタイ国内の販売となっているが、傾向としてタイ国内では頭打ちになり、主な輸出先はベトナム、インドネシア、日本、アメリカ、イタリアなどである。

一方、半導体やトランスフォーマーの販売は輸出が主体であり、トランスフォーマーのタイ国内販売比率は 0%である（トランスフォーマーは内製部品として生産しており、一部を輸出している）。製造している製品は 2 輪車用電装品（CDI；電子点火装置、レギュレータ；バッテリー充電回路装置）、車載用ツェナーダイオード、車載用高周波トランス（CDI に使う）である。生産能力は月産ベースで、レギュレータ：90 万台、CDI：40 万台、車載用ツェナー：100 万個、トランスフォーマー：60 万個である。材料の調達先は、日本から 80%で、残り 20%はタイ、シンガポール、マレーシア等アセアン諸国から調達している。

表 2-5：新電元タイランドの会社データ

資本金	10000万バーツ	
	新電元工業	100.0%
従業員数	全体	628人
	男性	87人
	女性	541人

出所) 新電元タイランドより提供された資料より渡邊輝幸が作成

タイへの進出は THAI HONDA の要請にこたえる形ではあったが、資本の構成比は本社である日本の新電元工業が 100%である。したがって、THAI HONDA の関連工場というひも付きでない一次サプライヤーで、THAI HONDA 以外にも多くの企業向けの部品を製造販売している。従業員は女性の構成比率が極端に高いことがわかる。電装品をはじめ、いわゆる精密機器を多く取り扱っていることから、作業が丁寧な女性従業員が現場作業を担っている。他に日本人駐在員が 5 名いる。

勤務形態は MITSUBOSHI FORGING と同じく、2 直 2 交代である。1 直が 8 時 30 分～17 時 30 分、2 直が 21 時 00 分～5 時 20 分で、1 直と 2 直の間は残業時間として利用されている。工業団地の特性として、技術を身につけた従業員がより高い賃金を求めて転職をすることは珍しいことではない。しかしながら、育成した人材の流出は、人材そのものの流出だけでなく自社の技術の流出も伴うため企業にとって大きな痛手である。そのため、新電元タイランドにおいては、家族的経営により職場の雰囲気をよくすることに努めたり、様々な社内イベントを催したりすることで、賃金だけではない働き甲斐を提供し安易な転職を防いでいる。その結果、平均勤続が 15 年と工業団地の工場にしては長い勤続年数を実現している。

3. フィリピンの日系企業

3.1 フィリピンの概況

フィリピンは、戦後にアメリカの援助の恩恵をアセアンで一番受けた国で、本来な

らシンガポールに次いで発展していてもおかしくない国であるが、進まない農地改革は一部の特権階級に富が集中する構造が生きている。国全体でも島嶼国で大きく分けて北・中・南と区分できるが、北にあるマニラを含むルソン地域が政治経済の中心で、世帯所得も高く、南にあるミンダナオ地域の所得の平均より10倍以上も多く、富裕層と貧困層の収入格差は大きい。中部のビサヤ地域は、ちょうど中間的なイメージで農業関係の日系企業が若干存在する。

このように格差社会のため治安が悪く、また銃社会であることがさらにフィリピンのイメージを悪くしている。1980年代に多くの日系企業がシンガポール、タイ、マレーシアに出たが、距離的に近いフィリピンが敬遠された大きな理由と考えられる。特に1986年にフィリピンで起こった、三井物産マニラ支店長誘拐事件の日本に与えた影響が大きい。日系企業の進出の多いのはマニラ周辺の地域にほぼ限定され、駐在員の多くはマカティと呼ばれる金融街にあるマンション住まいで、生活面の不便さを感じていないようだ。

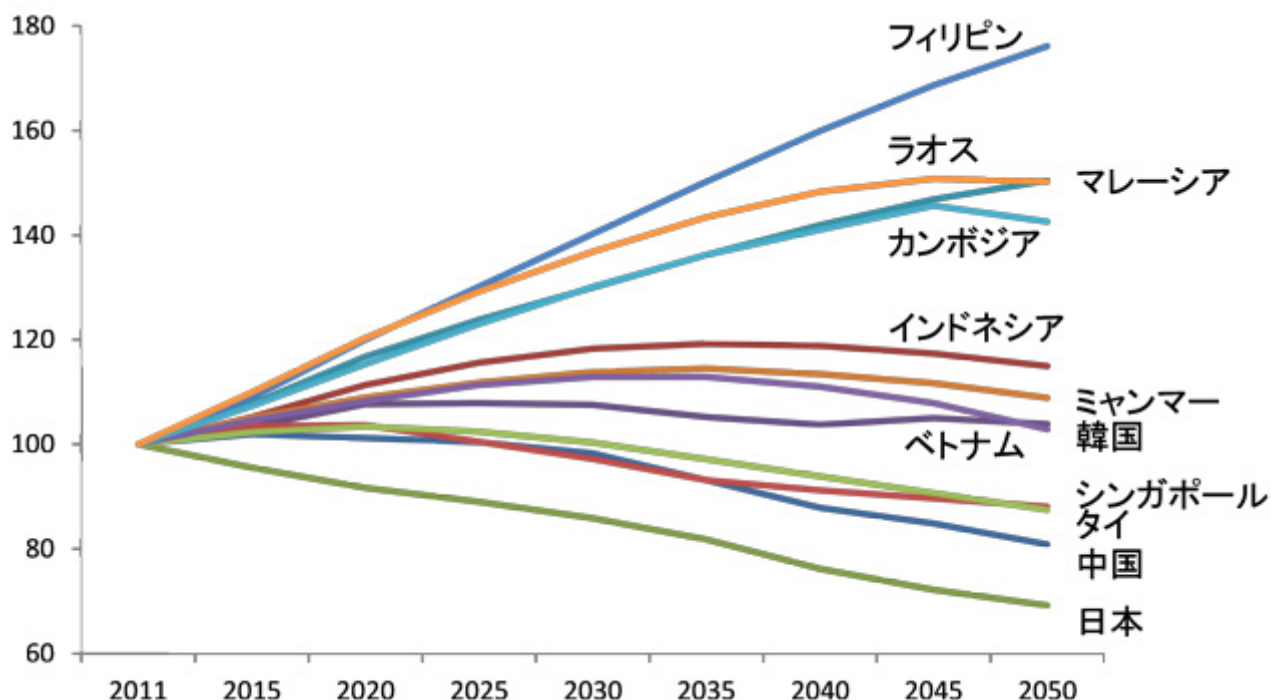
移動手段はジブニーと呼ぶ、日本製中古トラックエンジンを使うトラックベースの乗り合いバスで、幹線道路を走り、停留所以外の場所でも客の指示で乗り降りできる。安い運賃と簡便さがあるが、そのため交通渋滞を引き起こす要因であり、またアセアンの他の国と比べてオートバイの普及が進んでいない。幹線道路から外れた脇道には、庶民の足として小型バイクのサイドカーが走るが、かなり不安定な乗り物であることは間違いない。

フィリピンはアセアンで最も英語が通用する国で、母語のタガログ語より英語が公用語になっている。英語は海外に出稼ぎに出る際の強力な武器になり、アジアの他の国からの安い生活費もあり英語の語学留学に来るものが多い。また母系社会という伝統から、女権が強く企業の管理職に多くの女性が見られ、女性の社会進出が世界第4位にある。スペイン、アメリカの植民地が100年も続いたため主な宗教はキリスト教のカソリックという影響も大きい。

最近特にチャイナ+1として、見直されてきたのがフィリピンである。輸出型企業の工業団地として、もちろん内需も見込んでのことであるが、フィリピン進出を図った企業が増えて来ている。人口は約1億人だが人種でいえばマレーシアと同様のマレー系が95%を占めている。一番大きい要因は図3-1のように人口ボーナス、つまり16～64才の労働力（生産年齢人口）が多く、この状態が今後も安定して続くことが大きい。男女の人口構成が、左右対称のきれいなピラミッド構造が0～90才まで続き、今後50年は生産年齢人口の増加が持続される。

アセアンで人口ボーナスの続くのは、他を見ればフィリピンに肩を並べる国はマレーシア程度で、ラオス、カンボジアはインフラが貧弱で、当分の間はアパレルなどの縫製業や、大掛かりな設備の不要な労働集約的な産業に限定されるようだ。

図 3 - 1 : 生産年齢人口の将来見通し (2011 年 = 100 として指数化)



出所) 「世界人口予測 2010 年版(国連)」より日本総研作成

3.2 訪問企業の概要

フィリピンへの日系企業の工場進出が本格化するの、1990 年以降のことと見て大筋で問題はない。もっとも早いケースにホンダのオートバイ生産があるが、これは SKD あるいはスクルー・ドライバー産業と呼ばれるコンポーネント化された部品をねじ止めする程度の関税を抑えるための細々とした生産に過ぎない。これらの進出企業をランダムに訪問依頼し、訪ねたのが表 3-1 に示した企業群である。

なおホンダはフィリピンに 2 輪車のホンダの他に、4 輪車の工場と関連の子会社であるホンダトレーディング、ホンダロジスティックスの 4 社が出ている。シチズンマシナリーは、時計会社シチズンの子会社の工作機械部門のシチズンマシナリーが 2008 年に宮野鉄工所が合併して新発足した会社で、フィリピンは 1997 年に宮野鉄工所の鋳物部門として設立され、当初は荒加工した鋳物を日本の宮野に向けて輸出していた。そのうちにアセアン向けに完成品の旋盤を作り、日本との棲み分けをすることが円高の中で進行した。なお宮野鉄工所はメクトロンの親会社という資本関係になっている。

表 3 - 1 : フィリピンの訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
フィリピン (マニラ)	ホンダ	オートバイ生産	1973

	メクトロン	機械部品	1990
	ホンダカーズ	乗用車生産	1990
	相川プレス	マイクロモーター部品	1993
	ホンダトレーディング	部品購買（商社）	1996
	ミツバ	電装品	1997
	シチズンマシナリー	工作機械	1997
	ホンダロジスティックス	部品物流	1998
	装美工芸	家電筐体	1999
	カネパッケージ	包装機材	2000
	日進精機	パソコンのフレーム	2002
	ヤマハ発動機	オートバイ生産	2007

これらの企業の進出に至った背景をシンプルに示したものが表 3-2 である。

表 3-2：現地工場進出の決断

企業名	進出の背景
ホンダ（二輪車工場）	完成車輸出の関税障壁とアセアンの他の拠点のサポート
メクトロン	現地で使い捨てライターのリントロックを低コスト生産
ホンダカーズ（四輪車）	アセアンの他の拠点からのサポートによる CKD 生産
相川プレス	アセアン・東アジアの工場展開の一環
ホンダトレーディング	ホンダの 2 輪・4 輪工場からの進出要請
ミツバ	円高対応で国内外の納入先のコストダウン要求を満たすため
シチズンマシナリー	鋳物工場として立ち上げ加工して日本へ
ホンダロジスティック	ホンダの 2 輪・4 輪工場からの進出要請
装美工芸	タイに続く拠点として、受注先分散してリスクヘッジ
カネパッケージ	包装機材の需要が見込まれる地域を選択
日進精機	アセアン・東アジアの工場展開の一環
ヤマハ発動機	内需の高まりをあてにして進出、CKD 生産に近づかず

表からまず、完成品メーカーは、ホンダ（二輪・四輪）、ヤマハ、シチズンマシナ

リーの3社であるが、ホンダ、ヤマハともタイ、ベトナムの拠点と異なり、内製するのは車体程度であとは他の拠点からサポートをうけたCKD生産に近い体制で、本格的な量産体制に達していない。シチズンマシナリーフィリピンの完成品は中型旋盤で、そのうち8割を日本向けの輸出に回し、シチズンの得意とする小型旋盤と上手く生産を按排していた。日本からの重要部品、電気廻り、コントローラーを除き自給できる生産体制にあった。

これらの完成品メーカーを除いた残りの企業は商品のある部分である部品生産がほとんどで、関連のフィリピン企業より、中国、タイ、日本向けの輸出も多い。カネパッケージは、部品あるいは完成品を段ボールなどの専用箱の形でメーカーに納入するので、製造業のアセアン展開に応じて商圏を拡大している。

3.3 進出企業の生産について

ホンダフィリピン

ホンダについて関係会社4社を訪ねたので一括して、最初に述べることにした。まず乗用車の①HONDA Cars PHILIPPINES INCの戦略として、1直生産で毎日40台という超少ない生産というのは、すべてのクルマの年間生産台数が20数万台ということで理解できる。CKD生産を伸ばし、まずボデー生産の自立化が目標だが、とてもそこまで行くのは大変だと感じた。現状はアセアンのタイでプレス加工された部材を輸入してボデー溶接するところから塗装もロボットを使うが手動に近い。エンジンも完成品輸入でなく、サブアッシーされたものを現地で組み立てる形態を採用しており、四輪生産のトレーニング工場というのが現実であった。

②HONDA TRADING PHILIPPINES CORPORATIONは、HONDAグループで唯一の「商社」（いわゆる購買部）である。すなわち、生産に必要なモノを調達するところである。もう一つのHONDA LOGISTICSは完全に「物流」を担当している。材料、部品、設備等をHONDAの工場に販売（供給）するのが、このHONDA TRADINGの役割である。

③HONDA LOGISTICS PHILIPPINES, INCはHONDAの「物流」を担当しているとのこと。調達輸送については環境問題と物流費の関係で、モーダルシフトということで「船」で運搬している。なお、倉庫内では一部2輪工場向けに、運ばれた部品を小組する仕事が行われていたが、雇用の安定化という問題を含んでいるようだ。

④HONDA PHILIPPINES INCは進出の古い2輪バイクの工場である。ここは、離職率が4%（2013年）と低い。定年は60歳であるとのこと。いま、フィリピンの舗装率は25.5%である。インドネシアが59.1%で、ベトナムが73.4%であるので、まだまだ低いと言わざるをえない。舗装率が高くなれば、さらに2輪車（バイク）の売り上げも上昇する見込みであるが、フィリピンの輸送体系にはこの国独特の利権構造が絡み、外部の人間には到底手出しのできない闇部分が存在するとのことであった。

ヤマハ発動機フィリピン

ヤマハ発動機フィリピンは、現地進出は 2007 年とライバルのホンダが 1973 年に出たのと 30 年余りの差がある。ホンダが出た当時はアセアンでフィリピンが一番成長期であったが、その後長い停滞が続き、フィリピンに進出する企業が世紀末近くまで少なかった。

生産形態は CKD であり、唯一内作するのはパイプフレームだから、パイプの曲げ、切断と電機溶接が、技能がいると言えは要る領域の仕事になる。その関係で作業員教育が全てということで、研修制度の重要性を知ることができた。いま日本に研修生（5～10 名：高卒レベル、日本語は N4 レベル）を 1 年間送って、とにかく日本の現実を見て体験してもらうことが主眼であるとのことであった。フィリピン人はよく働くとのこと。また小学校の時から英語を必修として学んでいるので、英語ができるからコミュニケーションも取りやすいとのことであった。また、小学校時代から掃除活動に親しんできているので、きれい好きな人が多いとのことであった。

島嶼国で地域ごとの独立性に加え、植民地支配下でフィリピン人になった人ばかりなのだから社会のリーダーに、「国民のために！」という自覚がなく、国としてのまとまりもない。大学進学率は 35% で経済格差が大きい。フィリピン社会全体としては、母系社会で世界的にみても女性の社会進出が高く、女性がよく働くとのこと。ここでも資金経理は全員女性が担当しているが、中間管理職は男より女の方が多い。ヤマハでは 551 人の人が働いている。そのうち間接部門が 220 名と多いのは、国外からの物流と品質部門に多くの人手を要するからと思われ、男女比は男 6 割、女 4 割ということであった。

SOHBI KOHGEI フィリピン

装美工芸の本社工場は大阪・八尾にある。フィリピンにきたきっかけはシャープ（株）の呼びかけによるものとのことだった。製造技術は薄物の小型プレス品で、筐体、箱型のフレームをコアとした打ち抜き品である。いま従業員は約 200 人でターゲットとしては、コストも当然あるが、フィリピンの人に製品を買ってもらうことも大きな戦略の一つ〔地域に愛される企業を目指す！ここが他社と異なる点〕であるとのことだった。したがって、輸出はやっていない〔日本とのかかわりが無い〕とのこと。海外での大事なポイントは、「やる気」だけとのことであった。フィリピン人は、会社が勉強の機会を与えてくれれば、日本語を勉強するが、自ら主体的には一切しないとのこと。しかし、明るくて、ギスギスしていない。反日感情も薄い。

MECTRON PHILIPPINES

この会社は 1990 年に操業を開始して、使い捨てライターが発火装置の生産をしているが、中国にコストで対抗できず中止。2005 年頃から 2 輪・4 輪の小物部品の加工外注に転向した。いま約 30 名の従業員がいるが、8 割は女性である。操業当時のフィリピンの最低労賃は 98 ペソ/日（約 225 円/日）であったが、労働基準局が毎年

出している労賃の基準によると、いまりマでは330ペソ/日、マニラで520ペソ/日である。ここの会社の月給は約2万円（普通のワーカーレベル）である。5カ月勤続すると正社員になれる。フィリピンは母系社会で女性の地位は、日本より高く日本より進んでいるとのことである。

MITSUBA PHILIPPINES CORPORATION

ミツバは、1990年代の円高を契機に、よりコストダウンを図るためフィリピンに出てきたが、それは、「税の恩典（tax benefits）」があったからとのことであった。ミツバはホンダ系のデンソー品メーカーとして、一次サプライヤーの中でも有名な企業で、その進出にはホンダの意向がかなり効いているようだ、製品はアセアン域内への輸出と一部はフィリピン国内向けのものを含むがスターターモーター、ゼネレーター、ホーンなど多岐にわたっている。

KANEPACKAGE PHILIPPINE INC

この会社は、文字どおりパッケージ、すなわち梱包事業をメインとする会社である。日本の本社は、埼玉県にある。海外展開としては、最初にフィリピンに、そして香港、中国（無錫・杭州）、ベトナム（ハノイ）、タイ（アユタヤ）、インドおよびインドネシア（ジャカルタ）の順に拡大してきた。1996年にフィリピンに進出してきたので約18年になり、従業員は300名を数える。顧客は日系企業の弱電メーカーを中心に200社である。この会社の技術は、どちらかというところローテクである。かなり年代物の段ボールの曲げ・切断機を利用し、箱の外観に印刷するのも昔ながらのインクをローラーでつける、いわゆるガリ版刷り形式であった。社員には、座学はなしで現場で直に教えるOJTで技能を身につけさせていた。原材料の約90%はフィリピン国内で調達しているとのこと。

CITIZEN MACHINERY PHILIPPINES

会社のスタートは旋盤のベッドの鋳造からで、もう20年近くになる。この地を選んだ理由は、①フィリピン人は英語ができる（コミュニケーションの重視）、それと②労賃が安い、という2点による。鋳物を吹いて荒加工したものをそのまま日本の親会社に送っていたが、円高と日本国内の需要の低下という要因から2008年からフィリピンでも中型旋盤の組み立てを始めることになり、昨年ちょうど出荷台数が500台を迎えた。コア部品はかなり日本に依存しながら組み立てられた製品は、日本へ輸出が8割、残りはアセアン地域に販売されている。作業者は全て中途採用で、まだ新卒の採用はしたことがない。

AIKAWA PHILIPPINES

この会社は、世界6カ国に9つの生産拠点（フィリピン2カ所、ベトナム、シンガポール、香港、ハンガリー、中国3カ所）と3つの事務所がある。ここフィリピンへ

は2004年8月に、得意先の進出に帯同する形で拠点を構え、従業員数は、約700人（男女比：4：6）。平均年齢：約33歳。平均勤続年数：約4年である。

生産技術的には薄物の小型精密プレス、手の平に収まる程度の小物樹脂成型品を売りとする。主要製品は、コンピューターの周辺機器部品（DVD Parts、冷却ファン、）、プリンターの部品、自動車モーターの部品、携帯電話用のディスプレイ、自動車オーディオの部品、プロジェクターの部品などがある。生産は2交替制で、概ね8時間+3時間の残業で運営されている。注文の多い時には日曜出勤もするが、フィリピン人は日曜出勤も厭わない。

営業と技術に関する発信は日本からである。フィリピンの魅力としては、①英語ができる、②キリスト教の問題（大半がカトリック）、③性格が明るい、④応募者が皆、大学や専門学校を出て相応の学力である、の4点が挙げられる。治安に関しては、ひたたくりや置き引き等はあるが、銃が絡むのは主にカネと女の問題で恨まれることで起こる場合がほとんどである。

ここフィリピンのローカルに対しての心構えは、①「自ら考えることの大切さ」を伝えること、それと②「喜びを与えること（手柄はローカルに!）」の2点に尽きる、と言われていた。この言葉が特に印象に残った。

NISSHIN PRECISION PHILIPPINES

フィリピンの魅力は、①英語圏である、②賃金が安い、の2点である。海外展開としては、ここフィリピン、中国（2カ所）、タイの3カ国に4つの拠点がある。1995年に大倉商事の勧めでタイに進出した。この経験が、その後の海外展開をあと押しをした。フィリピンには2001年12月に設立し、2002年12月操業をスタートした。フィリピンに早く進出したのが成功の一つと言えるとのことだった。従業員数（フィリピン人；Managing Directorの一人はフィリピン人の女性である）は約180人で、日本人は2人である。製品としては、HDD Parts、Auto Parts、Office Automation Parts、USBメモリーの口金などがある。主な納入先はキャノン、日本パルスモーター、OA機器メーカーなどがある。

親会社は大田区にある日進精機で、小型精密の絞り成型が得意分野であり、まず金型の開発生産し、そこから製品を加工するので、どのような注文にでも応じる技術力が強みである。金型部門は内製と補修で手が一杯で、金型のみ注文は応じるだけの技術者数がない。

4. 中国の日系企業

4.1 中国の概況

中国は今や世界の工場から世界の市場になったことは、よく知られている。上海方面は華東地域として、もっとも多く日系企業が進出したところでもある。しかし、製造業が集積し過ぎたことから、環境問題も大きくなった。特にPM2.5と呼ばれる大

気汚染を起こす微粒子は、工場のほか拡大するマイカー族の排出する排気ガスも問題とされ、住環境に及ぼす影響は極めて大きい。冬場のひどい時の数メートル先が、はっきり見えないほどと言われる。

年々高騰する人件費と、第3次産業の伸びは都市部で著しく、地価（土地の使用料）上昇も製造のコスト負担を増す要因であるが、このほか日中間の尖閣列島問題など複雑な政治問題が、時として進出企業のオペレーションに影を落とすこともある。このためチャイナ+1問題として、中国から人件費の安く、治安のよい国に新たな拠点を探す企業も多い。また、上海に早い時期に出た企業は製造の地として上海を見限り、上海に近い沿海部あるいは安徽省など人件費の安い労働力確保できるところに工場移転をする動きがある。上海市政府も環境問題を背景に、化学製品、3K的な産業を市内から外に移動を勧めている。

日系で今、上海方面に出る企業はほとんどない。中小の商社、販社もしくは環境に絡むビジネスや、資本のあまり要らない食品関係例えば、たこ焼き屋、お好み焼、ラーメン店などと言った程度が、最新事情と思われる。日本国大阪政府上海事務所によれば、日中問題のチャイナリスク問題が実態より大きく報道され、その影響による尻込み、円安傾向が進み国内生産も安定化する傾向があるのか、中国に出てみようとする大阪の企業はないということであった。

4.2 訪問企業の概況

今回訪ねたのは上海を中心に、蘇州、昆山と近接した地域に進出した企業7社である。このうち完成品メーカーは2社しかなく、残りの5社は部品生産という位置づけになる。進出の背景は、円高と日本国内のマーケットの限界に尽きる。中国に出た多くの企業は納入先の進めと、中国自動車産業の拡大に伴う需要の拡大という要因が大きい。

表4-1：中国の訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
中国 (昆山)	サンリーブ	眼鏡フレーム	1997
(蘇州)	日比野	機械のダイカスト部品	1997
(上海)	愛知製鋼	クランクシャフトの鍛造	2002
(昆山)	極東開発	特装車	2003
(蘇州)	大同メタル	エンジンの平軸受	2004
(上海)	カルソニックカンセイ	ラジエター・メーター	2004
(蘇州)	昭芝	エヤーバッグ部品	2007

完成品メーカーは、外注先が先に出ていたというケースもあるが、ほとんどが自社の判断で、日本生産の限界を感じての進出で、今回の企業ではメガネフレームのサンリーブと、特装車のコンクリートミキサー車の極東開発が、これに当てはまる。しかし、特装車だが、車本体は大手トラックメーカーからの購入品で、そこにコンクリートミキサー部分を架装するだけの加工組み立てだから、単純に完成車メーカーというには多少の抵抗がある。

表 4 - 2 : 現地工場進出の決断

企業名	進出の背景
サンリーブ	日本市場の限界を見通し、安い労務費、勤勉な労働者
日比野	親企業の誘いで進出したが、今は当初の納入先でない
愛知製鋼	販路の拡大で進出
極東開発	日本のマーケットの限界から販路の拡大
大同メタル	ホンダの4輪工場からの進出要請
カルソニックカンセイ	納入先の日産自動車の要請
昭芝	納入先の一次サプライヤーの要請で進出

4.3 進出企業の生産について

(株) サンリーブ (蘇州三麗眼鏡有限公司)

眼鏡のフレームと言えば日本では福井県の鯖江の地場産業で広く知られている。フレーム材料にチタンが登場したことで、近代工業化に大きく進むことになった。チタンは軽く耐久性もあるが、加工の難しい材料で通常の機械加工設備だけに頼った生産は、設備コスト面で難しく、人手に頼る技能部分がかなりの工程に介在する。たかがメガネフレームだが驚くべきことに 200 工程を踏まないと製品にならない。指先より細かな部品を機械加工するには繊細な配慮がいる。また手で持って磨く作業が多く、作業者の 8 割が女性で繊細さに依存する作業ゆえ必然的なことだと思われる。

今回の訪問調査にわざわざ本社の社長でサンリーブグループ長が説明のため福井の本部から昆山工場まで出向いてくれたが、以下の話は全てサンリーブグループ長の言に依拠している。開口一番に熟練作業者が財産と言われた。今の日本の状態では根気のいる熟練作業者になる若者は少なく、将来を見越して中国生産を計画し実行したのは 1993 年と古い。上海に近いということで昆山に決めたが、97 年に本格的に操業するまで現地で人を募集して、5~6 人ずつ半年にわたり、鯖江で OJT の教え込み、延べ 60 名が技能研修をした。これなら中国でも十分にやっつけるとの判断に至ったという。

1990 年代後半には入ると、本格的に生産を中国移管することで、日本の生産はほぼ

2000年にクローズし、コア部分のみを残すだけになった。産業の空洞化と技術の流出を言う人がいるが、技術はいずれ外に出てゆく、遅いか早いだけに過ぎない。常に新しい方法を模索するしかない。鯖江の本社は120名の従業員だが、主に生産企画、ニューモデルの試作、営業と海外輸出業務のみとなった。技術は何時か、中国に追いつかれることもあるだろう。そんなことに拘っていたら海外生産はできない。商品力の強さで勝負するしかなく、サンリーブも30社近い欧米のOEM製品を納入するほか、自社ブランドでニューモデルを市場に投入している。ブランド力が商品に強く反映する製品で、世界の業界ではイタリアが断トツに強い、デザイン力で彼らに追いつきメイドイン鯖江を日本のみならず、世界ブランドにしないと技術にあった対価が得られない。

アパレル製品のように労賃の安いところを探して、移動するような産業ではない。技術技能は人に体化したもので、チャイナリスクと騒ぐが尖閣問題が大きくなった時でも、昆山市政府が大丈夫か見に来てくれた。何より授業員が平静に受け止め行動してくれたことが嬉しい。昨年で操業20年を迎えたが、授業員371名の内ほぼ半数が5年以上の勤務で、そのほとんどが地元の人である。残りの半数は勤続5年未満だが、多くは地方からの出稼ぎ者であるとのこと。

中国生産品はほぼ90%が日本に送られ、国内向けの販売と、さらに日本ブランドで海外に輸出される。生産設備は日本製がほとんどだが老朽化したものをリプレースする際には、難しくないものなら中国製に替えられていた。技能も当初は鯖江の工場日本人から中国人に伝承されたものだが、今では中国人から中国人へという構造で進んでいる。

日比野工業（上海日比野压铸有限公司）

日本は名古屋に本社工場があり、ダイカスト鋳物製品を得意とする企業である。2000年に親企業のマキタの電動工具のアルミ部品の現地生産の誘いにより進出した。今でも納入は続いているが、単独の1社納入ということでは、将来的なリスクを考え複数の納入先を確保すべく、ダイカスト技術を生かして自動車部品を作ることで、販路が拡大され、新たな工場を上海の郊外にある常熟に設けるまでに成長した。主な納入先はデンソー、ジェイテクト、村田機械などである。ダイカストは金型の鋳造方案がキーだが、金型は浙江省の寧波に中国ローカルの金型屋が集積しているので同社のノウハウを盛り込んだ要件で、加工を委託するシステムとなっている。

副董事長が日比野入社前は、商社の兼松で総経理として30年にわたりアルミ地金を中国で扱い、広い人的ネットワークの強みで、日系企業ながら中国の銀行から融資を受けて建設した新工場も大きな事業拡大の弾みになった。日本の本社は国内事業で手が一杯で、中国まで借入金を回す余裕がなく、副董事長をスカウトして中国のビジネスを仕切らせたことが大きい。また、中国進出の日系企業の個別事情をヒアリングした。これによれば一口に中国展開というが業種、進出時期、場所などで大きく事情が異なることが分かった。

愛知製鋼（上海愛知鍛造有限公司）

愛知製鋼と言えばトヨタグループの特殊鋼の会社として一部上場企業だが、その子会社の上海愛知鍛造有限公司は、2002年に元は国営の上海トラクター内燃機有限公司と愛知製鋼、豊田通商との合弁会社として発足した。主な加工品の納入先は一次サプライヤーとして広州トヨタ、上海汽車グループのフォルクスワーゲン、ゼネラルモーターズ、北京現代が主で、日系ではいすゞ自動車、スズキなどにも納入している。中国の自動車産業が好調なだけに生産は2交替のフル操業で、出来高払いの報償を出していた。

生産技術は元々の中国の技術に、愛知製鋼の技術を小出ししながら現地化を進める技術移転戦略を進めている。特に金型の設計と生産がキーであるが、設備も超大型の鍛造プレスは中国製（中国第二重型機廠、中国第一重型機廠）で古く、中型の2台あるドイツのオイムコ製もかなり使い込んだ鍛造機で、新しく日本製の設備に置き換える準備中であつた。従業員の定着は国営企業から続いているので高く、問題は国営の親方日の丸的な体質からの脱却を進めているが難しいとのこと。他に安全教育に特に力をいれKY訓練（危険予知）が定期的に行われ、全ての作業環境に安全を徹底化するため人の接触しそうなポールなどにはクッション材を巻くなどの対策が施されていた。

極東開発工業（極東開発（昆山）機械有限公司）

日本では極東開発は特装車メーカーで知られ、コンクリートミキサー車では、新明和、KYB工業と3社で市場を占有している。ゴミ収集車、立体駐車場なども手掛けているが、上海進出はコンクリートミキサーなど国内では限られたパイを3社で分けるので自ずから限界がある。事業拡大のためと、安く作れる部品を日本の工場に向けて輸出し、国内生産のコストダウンを図る目的があつた。中国国内販売は売掛金の回収が多く、今では中国で生産したものの多くは東南アジア向けの輸出が主となっていた。板材の切断、溶接と製缶に近い仕事で、3K的な内容だが、量産品的な作りでない。それが救いで、仕事の単純化を防いでいるが、月に数%の離職率を押さえるに至っていない。

ゴミ収集車の生産は、今の独資では許可が下りず、現地企業との合弁が不可欠だが、中国の売掛金の多さが、合弁するか逡巡する段階にあつた。独資ながら販売を中国側に委ねたことが、上手くいかず経営の現地化の難しさを痛感したようだ。

大同メタル工業（大同精密金属（蘇州）有限公司）

自動車、船舶などのすべり軸受け（平軸受）のトップメーカーとしてトヨタ系の大豊工業と日本市場のみならず世界市場でも競合している。世界市場の35%を占めているが、現地にはホンダの誘いで2002年に進出し、世界5極体制の生産である。

トライボロジーの一角を占める技術で、摩擦・摩耗・潤滑を含み機械製品の回転体や摺動部分に不可欠な領域で、特に自動車エンジンの性能に大きく影響を与える小さな巨人ともいえる部品になる。コア技術は軸受け用の二層、三層メタルの生産にあり、

現地で主に使われていたのは、スチールの帯鋼にアルミ合金を圧着させたバイメタルを日本の本社工場から輸入し、現地の蘇州で納入先の要望に合わせた裁断と所要の形状に加工を加えて納入する。

エンジンのキー部品だが、数少ない業種のため大きな競合はない。しかし技術の割に納入価格が安く、如何に安く作るかが問題とされる。品質は日本と同等レベルにあるが、営業面で中国価格というハードルがあり、常に日本製より価格は抑えられている。金型・ジグは中国製だが、検査ジグは日本製で品質保証を確実にしている。

カルソニックカンセイ（康奈可汽車電子（無錫）有限公司）

日産自動車系の一次サプライヤーであるカルソニックのラジエーター部門とカンセイのスピードメーターなどの部門が合併した会社で、無錫空港に近いところに立地する。主力のコックピットモジュールはメーターなどの電子機器が主役で、生産を見ると家電メーカーに近い。フロントエンドモジュールはエンジンやクーラーなどの冷却をするラジエーター、コンデンサーのエバポレーターが主役で、蛇の蛇腹のようにアルミ材の押し出された冷却フィンにアルミの型押し材のパイプが挿入され、高温炉内でロー付けして完成品となる。生産技術は、設備の日本からのトランスファーであり、作業員も日本で研修したメンバーが稼働の中心にいる。材料費は現地調達だが、日系の中国製を使うので2割程度のコストダウンのようだ。

上海市内に戻り、中国の本社機能を持つ康奈可（中国）投資有限公司に移動して、中国全土に展開するカルソニックカンセイグループの戦略などについてヒアリングした。直接の業務は安くて品質の高い部品を作れる2次以下のサプライヤーの発掘を日常的に行っている。現在付き合いのあるサプライヤーは300社あり、新車が出るたびに部品の見積もりを取り競争させることで、コストダウンの達成、部品ごとの個別コストの中身を把握することが役割である。また、日本の本社との連絡を密にし、中国現地モデルに適用できるような変更を加えることも役割である。自動車部品メーカーとして世界23位の規模だが、グローバル10とまずベスト10入りを目指している。

蘇州の昭芝製作所（昭芝汽車部件（吳江）有限公司）

昭芝の本社工場は埼玉県にあり、得意先はタカタ、タチエス、富士機工などの自動車部品の一次サプライヤーである。この関係が中国でも続き、乗用車のエアバッグとシートベルト関係の金具を生産する2次サプライヤーとして現地生産を始める契機になった。加工組み立てられユニット部品にされたものが、一次サプライヤーからトヨタ、ホンダ、マツダなどの日系乗用車メーカーの他に、一部ローカル企業に納入されている。

生産は右肩上がりで伸びているが、3K的な職場で賃金水準は周りの企業より高めにしているが、家電業界などと比べ離職率は高く月に20%と言われる。少しでも離職率を減らすために、この夏から600万円を投じて工場内の一部にクーラーが設置されたが、例年に比べ涼しい夏で、稼働はまだ数回程度とのことであった。

日本の技術の現地化に取り組み、世界同等品質をスローガンにするが、作業者が絶えず入れ替わるので品質の安定化は常在する課題だ。現実にはお客先に迷惑をかけたくないので 140 名の従業員の 2 割近い数が品質部門に配置され、生産のための検査か検査のための生産か悩ましい問題が解決の目途なく続いていた。駐在はいずれも 40 代そこそこの 2 名の技術系の人である。

5. ベトナムの日系企業

5.1 ベトナムの概況

中国に過度に依存するリスクを回避すべく、「チャイナ+1」と言われ出した頃から、注目を集めるようになった国がベトナムである。過度に集中気味のタイを避け、多くの日系企業はベトナムを+1の国に選んできた。安い人件費、国民の半分以上が 30 歳未満と豊富な労働力と、勤勉な労働者、日本人に対するリスクなど「製造拠点」としてベトナムは、日系企業にとって戦略的パートナーなる条件を兼ね備えている。その上、近年の国民所得の向上は、8600 万人の人口を有する「販売市場」としてもベトナムに目を向けられるようになった。間近にせまるアセアン経済共同体の発足後は、経済回廊の活用により北部は中国へ、南部はメコン河を通じた物流面の効果も見込まれる。

ベトナムの製造業は北のハノイと南のホーチミンを中心とした地域に多くが集積している。南のホーチミン地域は、海外の生産拠点として部品メーカーが多く進出した地域で、規模も中小、中堅企業が多い。日本や中国の関連会社から半製品を輸入し、ホーチミン周辺の安い労賃を活用して加工を加え、日本や中国へ再輸出する形態が多い。北部のハノイ地域はインフラや物流面で遅れていたが、ベトナム政府の政策や人件費がホーチミンより安く、日系商社が開発した大型のインフラを整備した工業団地が数カ所でき、キヤノン、パナソニック、デンソーなどセットメーカーが進出した。これと前後して部品加工メーカーも、ベトナムの内外からハノイに進出が相次ぎ、現状のように著しく発展を遂げている。

5.2 訪問企業の概況

ベトナムでは南のホーチミンと北のハノイ周辺に進出した日系企業を訪ねたので、まずホーチミン地域から述べる。2000 年以前に進出した企業は少なく、既に中国、タイなどに進出経験のある企業が、次なるアセアンの拠点としての進出が多い。進出時期が遅いほど中小、中堅企業が、自主的に出てきた傾向が強い。表 5-1 でいえば、土佐電子、フジ矢、クラウディア、IWK ベトナムがこれに相当する。丸栄工業はデンソーの一次サプライヤーで、トヨタから見れば二次サプライヤーになる。国産バネ工業は矢崎総業の一次サプライヤーとしての進出である。

表 5 - 1 : ベトナム (ホーチミン) の訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
ベトナム (ホーチミン)	エースコック	即席麺	1993
	フジクラファイバー	光ケーブルの部品	2000
	内山工業	シール材など	2000
	丸栄工業	冷鍛部品加工品	2001
	土佐電子	電子部品加工	2006
	オムロンヘルスケア	家庭用血圧計	2007
	フジ矢	作業工具 (ペンチ)	2007
	クラウディア	ウェーディングドレス	2008
	HOYA	眼鏡レンズ	2008
	IWK ベトナム	プレス機械加工品	2012
	国産バネ工業	小物プレス品	2014

次に各社のホーチミン進出の決断を見ると、ほとんどの企業の現地進出は2000年以降で、セットメーカーあるいはセットメーカーからの誘いによる企業が多い。業種によってはフジ矢、クラウディアのように中小企業でも独自商品を作っているところは独自進出の道を選んでいる。また、現地進出の決断は生産のグローバル化の必然によるが、日本の円高、コスト高を背景にして、簡単にあらわせば表5-2のように示すことができる。

表 5 - 2 : 現地進出の決断

企業名	進出の背景
エースコック	日本市場の限界から新たな販路の開拓のため進出
フジクラファイバー	新たな市場と輸出商品の生産
内山工業	得意先が数社現地で生産を始めたので、これに同調して進出
丸栄工業	トヨタ系の関連企業が現地進出したので、2次サプライヤー
土佐電子	日本の得意先が土佐から撤退、生き残りをかけ新規納入先開拓
オムロンヘルスケア	日本での生産ではコストが厳しいので安価な労働力
フジ矢	日本での生産ではコストが厳しいので安価な労働力と勤勉さ
クラウディア	低コスト生産の達成

HOYA	タイの生産のサポートと生産工場の分散
IWK ベトナム	日本市場の限界から新たな市場を広げるため
国産バネ工業	得意先の誘いに応じて進出

5.3 進出企業の生産について

5.3.1 ホーチミン界隈の日系企業

ACECOOK VIETNAM

エースコックのホーチミン工場は、ホーチミン国際空港近くのタンビン工業団地にあり、1993年に進出を果たし、日本のエースコックと丸紅そして地元資本の合弁経営である。当時のベトナムは現在のミャンマーとよく似た経済環境で、インフラは未整備だった。今では、ベトナム国内に6工場を有し、市場の50～55%を占有している。進出の理由に日本国内では日清食品の後塵を拝し、この業界で市場を拡大することが難しいことがあげられる。

少子高齢化の日本より若者という購買層が多いベトナムに対する期待感があった。現地生産を始め、5年間は思うように売り上げが伸びなかったが、「ハオハウ」と呼ぶ袋麺（ラーメン）がヒットしてから急成長することができた。日本国内のブランド力No.1の日清食品は3年前からベトナムに進出し工場はホーチミンにあるが、出遅れたため市場の浸透力は低い。

製造技術は全て日本からの移管で麺打ち職人の技術を生産システム化した装置である。ほぼ全自動のコンベヤー型の装置は、最新のものは日本より自動化が進んでいる。日本の設備は1990年代から変わらない。日本は少子高齢化で麺市場の拡大はなく、むしろ減少気味なのに対し、ベトナムでは平均年齢が27歳という若手の人口が多く、まだまだ市場規模が拡大できる余地がある。日本人の駐在者の役割はベトナム人と共同でベトナム嗜好のインスタント麺の新商品を生み出す役割を担っていた。

FUJIYA MANUFACTURING (VIETNAM)

工場はMy Phuoc 3 Industrial Park内にある。現地駐在員によれば、東大阪にあるフジ矢の本社工場でベトナム人研修生を2002年に3名を受け入れたが、真面目で仕事覚えも早く、日本人以上の戦力となった。しかし研修生制度は3年経てば、日本から帰国しないとイケないためせっかく技術を身につけてもベトナムでは仕事がない。そのような点が、海外展開を考えていた社長にベトナム進出を決断させた。

進出3年目を過ぎた工場は一屋根構造で、主要商品であるパンチの素材の鍛造は近くに進出した台湾系の企業に外注しているが、それ以外は全て自社工場で生産が完結するシステムとなっている。技能的にはパンチの刃付け、噛み合い調整が職人的な要素が強く、量産であるが加工ライン化できない部分である。既に生産規模、売上高利益率とも日本を上回り、ベトナム進出がなければ売り上げのじり貧が免れない。駐在

者は3名で、技術系2人、営業系1人である。

フジクラ光ファイバーベトナム

フジクラと言えば昔は藤倉電線という名称だが今は（株）フジクラで電線部門より光ファイバー部門が主である。インターネットの回線などに広く使われており、日本市場は既に飽和しているため、販路はアセアン・アジア地域に向けた生産工場である。光ファイバーそのものは日本で作られ、ベトナムではそれらに繋げるコネクタ、光増幅器など10数種類の補器類が生産されていた。女子の多い職場でマネージャーも女子が多い。日本の駐在員は社長を含め4名で、かなり現地化の進行した工場であった。生産技術は日本の設備の移設に、ベトナム女性の器用さと、真面目さによる生産形態で、労働集約的な作業はワイヤーハーネスの組み立てによく似ている。

内山工業ベトナム

エンジンのガasketメーカーと思いこんでいたら、それは生產品の一部で、もともとはコルクのメーカーとしてスタートしたので、今でもサントリーのウイスキー、メルシャンワインなどの栓も生産している。今はコルクとゴムをブレンドした工業用のシーリング部品を主力製品に、自動車・機械向けに出荷しており、得意先はトヨタ系の企業であった。

ゴム材とコルク材の粉末をブレンドして、焼成したものが製品となる。かなり特殊な加工品のため経験的な要素の強い作業である。

丸栄ベトナムプレシジョン

愛知県の岡崎に本社工場があり、冷間鍛造、精密機械加工をベースとした加工屋である。エンジンの酸素センサーなどの部品とかなり細かく精度のいる分野、パワーウィンドウモーターとデンソールの製品に欠かせない部分を受け持っている地味な企業である。加工ラインは直線ではなく、加工セル方式を採用して多品種中量生産に対応できる配慮がなされていた。現地の社長はデンソーを退職後に招聘されベトナムに来たが、デンソーではトヨタ生産方式の伝道師とされる技監という生産のエキスパートであった。そのことがセル生産方式の採用となり、生産高も増えていた。また背の低いベトナム女性ワーカーに配慮した高さの低い専用加工機も、生産を上げる工夫の一環と思われる。

HOYA ベトナム

ホーチミンのメガネレンズの生産工場は、HOYA 株式会社のビジョンケア部門日本本部の傘下であり、マザー工場はタイにある。眼鏡レンズはガラスからプラスチックに代わり出してから20年ほどになるが、レンズはガラスレンズと同様の工程かと考えていたら全く異なり驚いた。ガラスレンズの時には瓶の底のような厚みのある不透明なガラスをラッピング加工することで、透明のガラスレンズに仕上げられていた。

プラスチックレンズは、溶けたプラスチックの溶材をガラス板 2 枚で構成される空間にガasketと呼ばれるシーリング用の円筒で囲み、その中に投入して数時間溶けた状態の高温で保持され、真空にして中に気泡ができないようにガス抜きを行う。温度・保持時間を作業標準通りに管理する装置産業で、技能要素の少ない作業である。そのまま常温まで下げられたものをアニーリングという、歪防止の焼鈍を行い、これが終わると半完成品となり、タイのマザー工場に送られる。

この状態では表面が完成だが、裏面を注文者の要求に合わせて加工することで、初めて商品としての付加価値が生ずる。見た限り製造コストはそう高くはないが、メガネの度数や形状などは客の注文に合わせて、加工を加えるたびに値段が高くなるシステムということが理解できたが、それでも眼鏡屋は儲けすぎということが分かった。モノが小さく、精密性を要求される生産は女子がほとんどを占める職場からも肯ける。

オムロンヘルスケアベトナム

オムロンの健康機器部門の子会社で、マザー工場は三重の松阪工場である。そのブランチとして中国の大連に続き、ベトナムに進出した。製品は家庭用の安価な血圧計と喘息などに使う吸引器であるが、ほとんどが血圧計の生産で占められる。電子機器のため部品類の多くは日本、中国、アセアンからの調達で日本からの CPU が一番値のはる部品らしい。電子基盤へ電子部品の実装が機械的な間違いのない商品を作る決め手だが、そのほかの作業は若年女子の手作業に頼るところが多い。

KBK VITENAM

KBK VITENAM の親会社である国産バネ工業は大阪市淀川区にある。小さなバネ類、ワイヤーなどハーネス類の端子あるいは小物の深絞り品を得意とする企業である。KBK VITENAM はまだ稼働状態に入っておらず、ホーチミンへは出遅れた感がしないでもない。納入先の矢崎総業の要請でアセアン地域を狙いにしたワイヤーハーネスの生産をサポートするために進出を決断したが、今は稼働の準備の機械の据え付けや生産開始の認証を得る準備段階であった。来年の夏ごろから、今大阪の工場での研修生として働いているベトナム人 3 人の帰国を待ってスタートする予定と聞かされた。現員は日本からの駐在の社長、工場長と現地採用の経理のベトナム人女性の 3 名であった。

土佐電子ベトナム

日本の親会社は高知県の内陸部で、近くにあったパナソニックの子会社に電子基盤を加工して納める地元の企業である。土佐電子と同様の規模の工場が周辺に数社存在していたが、親企業の撤退で仕事が続けられず同業者の多くは廃業した。土佐電子はたまたまベトナムに出た企業の話聞き、中国やほかのアセアンの製造業の調査を何回もして、ホーチミンの環境が 1950 年代の末の日本とよく似ており、これならうまく行けるといふ直観が働いたと社長が回顧された。社長は日本の親会社におり、1～2カ月に 1 回非常勤としてベトナム工場に出てくるとのこと、今回は我々の訪問に合

わせての来訪らしい。ベトナムの代表者は社長の長男が務めていた。

とにかく従業員の雇用を確保したいという思いで進出した。またベトナムの研修生5名を受け入れたが、そのうちの一人が残り今はベトナムの工場長を務めるまで成長をした。大規模な量産型の下請け企業にできない、多品種少量生産で労働集約的な技能のいる仕事に特化した加工品の受注にターゲットを絞った戦略が当たり、考えていたより順調に推移している。組立・加工はベトナム女性の手先の器用さに頼る部分が多い仕事で、カメラの手振れ防止、検査機器のレンズメーターのコントローラーなど製造単価の高い分野である。パナソニック、ダイキン、シャープ、日亜化学など30社の納入先があり、いずれも多品種少量生産品に特化する戦略で臨んでいる。ホーチミンの成功がなければ、リーマンショックの時に日本の本社工場は倒産していたと言うが、利益のリターンで本社に貢献したことは紛れもない事実である。

IWK ベトナム

IWK ベトナムは、池田・渡辺・柿沼の頭文字から名づけられた会社名で、群馬県にあるクルマ部品など互いに取引のあるほぼ同規模の会社が同額を出資して設立した企業で、現地社長は池田の研修生だったベトナム人で30代半ばの青年だが、非常に勤勉で、日本語は本より設計やジグの開発と一通りのことがこなせることが見込まれ、任用された。経験不足分を後見人のような形でマネージャーとして、やはり池田から日本人の駐在が派遣され、軌道に乗るまで全般を見られている。

3社合弁という形態は進出の負担軽減という意味が大きいですが、経営が黒字なら問題がないが、赤字の時はその責任の所在を巡る難しい問題が生じかねないとのことであった。発足間もないためまだ経営の根幹にかかわるような仕事量もなく、来年から本格的な量産に向けて取り組まねばならない時期になるとの見通しを聞かされた。

ベトナムクラウディア

ベトナムクラウディアは京都市にあるブライダル企業クラウディアの子会社で、ウェディングドレスの縫製を日本から受注して、期日までに仕立て上げ日本に送るビジネスである。お針子さんの縫うドレスと、ユニクロなどの量産型衣料品の間後に位置する製品と思えた。配信されたデータから型紙をプリントし、それをそれぞれの受け持ちの作業者に渡して、部分を仕上げ、班長を中心に一つにまとめて縫い上げ、次の班に送られ刺繍、ボタン、フックなどを付け、工程を経るたび完成品のドレスが出来上がる。標準品で日本の売価は10万円くらいということであった。素材は全て日本から輸入品で、生産管理で日本的品質を達成し、メイドイン・ベトナムの日本製ということで、かなりの低コスト生産を可能にしていた。

日本人トップは一時帰国中で、日本語のできる30歳代後半のベトナム女性が対応してくれたが、彼女の役割は日本との連絡と、期日までの納品が責任としてあるようだが、事業全体のことは知らされていない。

5.3.2 ハノイ界隈の日系企業

ハノイ地域を見ると1990年代後半から進出が増えだすが、大手の2輪・4輪企業の進出が目立つ。その中でダイワプラスチックは中小企業だから特異な存在になるが、1995年にホーチミンに進出して、2年後にハノイに出ている。その他の企業は2010年前後に多いが、多くはオートバイ生産の一次サプライヤーでタイのオートバイ生産の頭打ちのため移管設備に新規投資という形態が多い。デンヨーは工事現場などで使われる発電エンジンとポータブル型の溶接機の専門メーカーで、主力工場が福井にあり、原子力発電所の事故の影響を避けるリスクヘッジを含んでの初の海外進出である。

表5-3：ベトナム（ハノイ）の訪問企業名

所在地	企業名	製造品目	進出年度
ベトナム(ハノイ)	トヨタ	自動車生産	1996
	ダイワプラスチック	樹脂製品	1997
	ホンダ	オートバイ生産	1998
	ヤマハ発動機	オートバイ生産	1998
	FCC	クラッチ類	2006
	日本精機	メーター類	2008
	長津工業	ブルドーザーの変速機	2008
	フジタ	鍛造部品	2010
	デンヨー	発電エンジン・溶接機	2011
	ケーヒン	気化器	2012
	武蔵精密	歯車変速機・カム軸	2013
	日鍛バルブ	エンジンバルブ	2014

ハノイの日系企業は、中小企業の1社を除くと全て2000年前に進出した大企業である。将来を見越し需要のあるところで作るということが傾向として示される。そしてそれらをサポートする一次サプライヤーの進出は、セットメーカーに遅れることほぼ10年以上の差が見られる。多くは二輪部品のメーカーのため見通しの定かでないハノイへの進出は慎重という理由のほか、アセアンの拠点タイの工場から輸出すれば間に合っていたことが大きい。しかし、今いまではタイの二輪市場の頭打ち、労務費の上昇という問題が、タイの余剰設備のハノイへの移管+追加設備でセットメーカーの増産をサポートしている。

表 5 - 4 : 現地進出の決断

企業名	進出の背景
トヨタ	将来の市場を見込み長い先行投資
ダイワプラスチック	最初は得意先の誘い、現地に出て独力で納入先工場を増やす
ホンダ	需要のあるところで作る
ヤマハ発動機	需要のあるところで作る
F C C	市場規模の増大に対処、一部タイなどからの移管を含む
日本精機	市場規模の増大に対処、一部タイからの移管を含む
長津工業	親企業の海外展開の一翼を担う
フジタ	得意先の要望に応じて進出
デンヨー	日本の工場のリスクヘッジとコストダウンに対処
ケーヒン	市場規模の増大に対処して、一部タイからの移管を含む
武蔵精密	市場規模の増大に対処して、一部タイからの移管を含む
日鍛バルブ	市場規模の増大に対処して、一部タイからの移管を含む

トヨタベトナム

トヨタグループの中で最も規模の小さい四輪工場である。現状は年産 1 万台程度に過ぎない。ベトナム全体の四輪生産すら年間 15 万台という、取るに足らない市場に 30 社のメーカーがベトナム国内のほか、アメリカ、ヨーロッパ、日本と進出しているが、各社はベトナム市場の発展を狙い先行投資としての生産でももちろん赤字経営である。2 年後に迫るアセアン統合で、先行するタイ、マレーシア、インドネシアに対抗してベトナム、フィリピンの四輪車産業は産業政策でよほどの恩典がない限り撤退というのが、常識的な見方である。トヨタベトナムの社長も同様の見解であるが、ベトナム人はモノづくりに向いているので、なんとか工場を存続させたいとのことであった。

生産の現状はアセアンのタイからのノックダウン生産というのが、端的な表現である。タイからのプレス部材を溶接してボデーを組立、簡便な塗装ラインを経て完成車組み立てラインに移行する。手押しの完成車組み立てラインは作業員一人が、量産組み立て工場の 10 人分の作業をするので、タクトタイムは 14 分と長い。

現場の日本人スタッフが、生産のあるべき姿を理解させながら自主的に問題点を解決する能力を養うトヨタの DNA を植え付けるのに懸命な指導に感動を覚えた。山積表に基づく、ラインの中でどの程度の仕事を与えるのか、作業習熟表による無駄な動きの排除、品質の追及など目線をベトナム人の作業員と同じ所まで、下げる根気のいる仕事である。

ヤマハ発動機ベトナム

2007年にヤマハ発動機ベトナムを訪ねた時は現工場ではなく、かなり郊外にあるソクソン工場であった。合弁パートナーが見つけた工場ということで3棟に分かれた物流面でロスが多く、場所が不便なところと覚えている。新工場は2010年にでき、ノイバイ空港のちょうど裏側という好立地にある。一棟構造に、すべての加工と組み立てが集約されるレイアウトが採用されていた。この配置は多少の違いはあってもホンダ、スズキでも採用されている。組立物流を考えると必然的にたどり着く工程レイアウトである。また、以前はラインサイドに高く積まれた大物の部品類は、移動するスラットコンベアに連動して頭頂部を移動するハンガーコンベアに吊るされ移動するので組立作業は各段に楽になったようだ。

FCCベトナム

ホンダの一次サプライヤーというより、2輪車のクラッチは中国を除くと世界市場の75%を抑え、圧倒的な強さを誇っている。納入先は、ホンダ、ヤマハ、スズキ、カワサキは言うに及ばず、BMW、ハーレーダビッドソン、ドカティなど世界の主要メーカーを網羅する。利益率はホンダより高い。アセアンにはタイ、インドネシア、ベトナム、フィリピンの4カ国に工場がある。タイは既に述べたように、長屋方式で1970年に進出し、1989年FCCタイランドとして独立、これ以降は自前の工場の世界展開が続くことになる。

クラッチには摩擦材に関するノウハウと、これをクラッチ版に張り付けるのだが、これらの機械部品は、冷間プレス成型、ダイカストから精密加工・溶接という機械らしいモジュール部品である。それだけに細かな過去のトラブルを丹念に潰して来た蓄積が製品に反映されている。

日本精機ベトナム

ヤマハ発動機ベトナムの隣にある日本精機ベトナムに回る。日本精機はホンダ系の一次サプライヤーであるが、ベトナムではヤマハにも納入している。二輪・四輪のスピードメーター、燃料計などのメーカーであるが、ベトナムでは二輪車のメーター類と燃料計に限定しての生産で、設備もかなりの部分がタイから移管されていた。タイの二輪市場が四輪に乗り換えが進み生産が縮小した分をベトナムでカバーする傾向は、どこの企業でも見られた。

スピードメーターは機械式と電機式とがあり、コスト面で昔から作られている前者が多く、後者は性能面でよくても採用が少なく、割合でいえば7対3くらいらしい。作業員、スタッフとも女性が圧倒的な職場であった。

長津ベトナム

長津工業の本社は1960年から小松製作所の協力工場として、キャタピラの履帯のピン加工から協力する部品の加工の幅を広げ、今ではブルドーザー、油圧ショベルカー

などの変速機、油圧機器部品と小松製作所の分工場の役割を果たしている。ハノイ進出は小松の生産の棲み分け戦略による品質を満たしたコストダウンを達成するためである。ハノイ工場は油圧関連部品の精密加工を担い、森精機などのCNC旋盤群、CNCマシニングセンター群など構成された整然とした工場レイアウトであった。

デンヨーベトナム

デンヨーはエンジンウェルダーと工事現場などの中型発電エンジンのメーカーで、地味ながら知る人ぞ知る企業である。発祥は埼玉の川越だが、今は福井と滋賀の工場が中心である。ベトナム進出はチャイナ+1でなく、あくまでベトナムが最適と判断しての進出で、市場の拡大と福井工場は若狭に近く、原発事故のリスクヘッジの意味も含まれている。

同社で自製しているのは、ゼネレーターと溶接機でいずれも電線のコイル巻きをベースにした商品で、技術的な共通点はある。これらの駆動部のエンジンは、日系の10数社からユーザーの要望に合わせて選択購入しており、クボタ、いすゞ、トヨタ、小松、ホンダなどメーカーが多い。メイドイン・ベトナムの信頼性は低いので、生産は日本の技術に従いベトナム人が、厳しい品質管理のもとで生産していることをユーザーに知らしめる必要性が力説されていた。法人相手の商売ながら工場に見学通路を設け、いつでも見学してもらい日本製と同等の品質を保証する狙いがあった。

ケーヒンベトナム

ケーヒンと言えばホンダと最も結びつきの強いエンジンの噴射系・気化器のメーカーで、ベトナムでは二輪車の気化器が主力で、噴射系もあるが数はすくないからタイからの部品が多く使われていた。工場の設備もかなりタイからの移設が多く、ベトナムにケーヒンが進出するまで、メイドインタイ製品を輸入して、ホンダベトナムに納入されていた。ベトナムの増産と更なるコストダウンの要請が、ベトナム工場の設立経緯である。ベトナムの産業インフラの関係で、主要部品はタイからの輸入に仰ぐところが多いのが今いまの実情である。

Fujita Vietnam

親会社は磐田にある藤田鉄工所で、ヤマハ発動機との結びつきは古く50年以上にわたる一次サプライヤーである。もともとは製茶機械の生産で大正の初めに創業し、その後にヤマハの楽器の仕事をしていたことが縁で、オートバイ生産の当初から外注先になっていた。生産品はエンジンのコアとなるコンロッドとクランクシャフトで、材料は日本から輸入し、熱間鍛造・機械加工してヤマハ発動機に納入される。鍛造職場はいわゆる3Kの最たるもので、離職率は半年で50%を超え、操業3年で当時のメンバーは156名の内5人しかいない。この閉塞感を打破すべく、ワーカーでも監督者（スタッフ）になれる道をつけた。そのほか給与の増額など実施しているが、最も古典的な機械生産の現場だけに人の集めにくい業種である。

日鍛ベトナム

独立系の部品メーカーで日鍛バルブの子会社であるが、タイにある日鍛とサイアム財閥の合弁会社のサイアム日鍛、日本の日鍛バルブ本社の資本が入った合弁企業形態となっている。タイとの合弁進出は、投資負担の軽減という意味と仕事の補完ということも考慮されている。そのため駐在員は日本人が4名、タイ人が4名で構成されているが、生産技術面の指導は日本人がリードしていた。タイ人に任せるとどうしても、日本の作業標準より甘くなり、品質低下を招くので、ベトナムでは「鉄は熱いうちに打て」の鉄則に従い、加工の原理・原則に忠実な作業法をワーカーの身に付けさせたいとのことであった。

材料を熱間プレスで、鋼の直径数ミリ・長さ100ミリほどの棒を据え込み頭部を成型し、後は何回も研作加工などを施す作業の繰り返しで、加工の粹の詰まった部品であるが、エンジンの内部に位置する部品のため目につくことは少ない。設備機械の半分はタイからの移管品である。

武蔵精密ベトナム

武蔵精密ベトナムはホンダ系の歯車専門メーカーで、ホンダ社内でも歯車は内作をしているので、それに打ち勝つ専門メーカーとしての技術力を持っている。日々歯車しか作らず、それに関するノウハウや経験の蓄積が大きく、ホンダが失敗した韓国材で生産した歯車の品質保証にも成功している。また、新しい加工法である冷間加工を二輪のカムシャフト生産の初工程に導入に成功し、大幅なコストダウンに成功していた。

ホンダベトナム

ホンダベトナムは、二輪・四輪を同じ敷地で生産する、ホンダとしては珍しい工場配置である。四輪生産はトヨタ同様に少なく、パイロット生産であった。主力の二輪は年産250万台の規模を有するグループでも、インド、インドネシアに次ぐ規模の工場であるが、意外にコンパクトな建屋である。工場レイアウトはホンダの二輪工場の標準であるいわゆるホンダ型の一屋根構造の最短物流ラインを構成していた。ベトナムマーケット以外に輸出や輸入組立もあるので、世界各国からの部品箱が並び、物流センターはグローバル企業として象徴的な感があった。組立もエンジンについては、埃との縁を切るアクリルの囲いと空調をいれるなど、生産システムの進化を2006年当時の見学と比べ、感じる事ができた。

ダイワプラスチックハノイ

2年前に訪ねたタンロン工業団地にあるダイワプラスチックを再訪した。この社長は、宮崎工場の代表からベトナムに駐在して2年、国内から通算すると7年の単身赴任だが、定年まで残り10年をハノイで過ごす覚悟とのこと。国内では仕事がなく、もともと150名程度の企業であったが、今は堺にある本社工場は住宅地の中に取り

残されたように存続するが、生産よりテストプラントとして機能させているので、従業員は30名ほどに過ぎない。

1990年代当初に先代社長の決断で取引先のテンパール工業の勧めもあり、配電盤の樹脂部品を納入するためホーチミンに出て一定の成功をおさめた。ハノイにも進出したのが1997年だが、キャノン、ホンダ、ヤマハなどの大企業の進出より前ということで、これらの企業から取引のオファーがあり、見本の段階で認められ取引が開始となり、今も継続取引が続くほか、TOTOの便座などの受注もあり、ワーカーは1000名近い数となっている。利益の出ているうちに先行投資して、自動化を進め高騰する人件費の対策を考えているとのことであった。

総括

海外展開の早いホンダのサプライヤーは、60年代後半には海外展開に乗り出している。これにはセットメーカーのホンダが、進出国の生産で求められる現地調達率（現調率）を確保するためにコア部品企業を積極的に海外に進出させたことが挙げられる。2輪車生産の規模で、事業の見通しが定かでない時期に資本力の弱いサプライヤーの海外進出はリスクが大き過ぎ、多くの企業は逡巡した。ホンダのタイ、インドネシア、ベトナムにおけるサプライヤーの長屋生産方式により、海外生産が端緒を開いた。小さく生んで大きく育てる典型的な例になる。もう少し工業化の進んだ段階では、現地ローカルに技術供与という形で生産設備の提供と技術指導で対処するのも、生産の見通しが定かでない時にリスクをヘッジするある種の海外進出の代替方法と見ることができる。この段階では小規模な設備でよく、上手くいなくても日本の本体に与える影響は少ない。

80年代後半から本格化する日本企業の急速な海外現地生産の動きも、国際比較では日本企業の海外展開はそれほど高いわけではない。海外直接投資のような海外に事業活動の拠点を置くことをためらう理由の多くは産業の空洞化である。「空洞化」については、『通商白書 86年版』の「海外直接投資の増加によって、国内における生産、投資、雇用等が減少するような事態をさす」という定義に従うと、国内事業を畳んで海外へ生産を移管すれば、国内での雇用が喪失する。その空洞化を考えると、どうしても直接投資の動きが鈍くなる。海外に生産移転のための直接投資ならゼロサムゲームだから移転していく事業での労働力は余る。

しかし、直接投資の目的が国際的な生産分業なら、日本からの中間財の輸出を誘発する可能性があり、内外で補完的な関係が築かれ、国内雇用に影響しない上、外地の事業の拡大が国内事業の拡大により雇用の規模も拡大する可能性もある。そのためには内外合わせての生産能力を増すという戦略が肝要となる。

今回の我々の調査を含め多くの研究のデータによれば、事業活動の海外展開に伴って空洞化が結果として起きる危険は少なく、むしろ海外展開をしないと企業として雇

用は減っていく傾向がみられる。『中小企業白書 2012 年版』に、「直接投資のプラス効果」（95 頁）を取り上げたデータが載っている。2002 年の時点で直接投資を始めた企業と始めなかった企業について、開始 7 年前と開始 7 年後と、その 15 年間の雇用の増減を比較している。その結果は直接投資を始めた企業は増えたが、やらなかった企業の雇用は減っている。この指摘のほか、（独）経済産業研究所の論文「多国籍企業の海外生産拡大が国内供給企業の雇用に与える影響：企業レベルの取引関係データに基づく新しい実証研究』2014 年でも、親企業が海外生産を増やすと、国内の協力企業への注文が増えるとの指摘が明らかにされている。

大和合成（ダイワプラスチック）は堺の樹脂成型の典型的な中小企業だが、ベトナム市場には広島の配電盤のメーカー（テンパール工業）の誘いで、プレーカーの樹脂部品を生産する目的で進出した。ホンダ、ヤマハがベトナム生産の立ち上げ前に、スクーターの表面ボデーの生産先を探していた時に、納入先に認定され今ではこの仕事メインになっている。現地社長の言では、ホンダ、ヤマハとも国内では取引相手にしてくれないが、たまたま外地ということで運よく仕事が取れた。同様に同社はキャノンの筐体の樹脂成型の仕事も受注でき、日本の本社に大きく利益を還元している。

ホンダのサプライヤーでホンダより利益率の高い企業が FCC で 2 輪・4 輪のクラッチのメーカーである。2 輪クラッチではとりわけブランド力がモノを言い BMW、ハレーにも独占納入している。ホンダの展開と共に海外の仕事が格段に増え現地進出を果たし、それに伴い外地の仕事が国内に還流しているが、国内工場だけではサポートできない状態にある。

アイエムデー工業という 10 名足らずのプレス金型メーカーが堺にあり、もとは自転車部品の金型をしていたが単価が安かった。FCC がインドネシア工場向けの 2 輪クラッチの金型を、生産キャパが足りなく、自社の国内工場で賄うことが出来ず協力メーカーを探していた。この話が別の取引先を介して、アイエムデー工業に持ち込まれ、新たに受注することとなった。これも国内に外地から仕事が還流する派生効果の一端である。

『通商白書 2012 年版』（291 頁）にも空洞化について示唆に富んだデータがある。「空洞化が起きているか」と企業に対してアンケートした結果を示しているが、それを要約すれば、「自社ではあまり空洞化は起きていないが、国内一般は空洞化は起きている」と極めて多くの企業が認識している。国内生産維持・拡大と並行して海外強化の両立を考える場合、その答えは国内企業と海外事業の繋がりをどのように維持・利用して国内事業構造・産業構造をどう変えていけば、空洞化は防げるかに尽きる。

事業の海外展開に伴う国内空洞化は、ドーナツのイメージに繋がる。真中に穴が空いて周辺部が厚い、つまり真中が国内で縮小から消滅を表し、周辺が海外事業に相当する。日本企業がこれまでの展開で努力して来たのは、伊丹敬之『日本企業は何で食っていくのか』日経プレミアシリーズ 202、2013 年の中で謳う、ドーナツ型でなくピザ型のグローバル化であった。

大きな円盤型のピザは、全体が繋がり真中にトッピングが載って中心部は空洞では

無くしてコアを果たしている。真中部の生地は薄い、その分周辺部が大きく厚い。ピザ型グローバル化こそが、日本の製造業が求める海外現地生産のイメージそのものではなからうか。国内生産と海外生産を相互補完する基本は、企業内で工程間国際分業することである。国際的ネットワークを築くことで、一つの企業の生産工程の長い流れを部分工程に細分する。それぞれの仕事を国内あるいは海外、海外でもどの国に立地させるかと言う複雑な国際分業のパターンを確立することにある。大きく分ければ、製品設計、基幹部品生産、一般部品生産、最終製品組立という4つの工程間の国際分業があり、それを小さく分ければ、それぞれの大分類工程の中を細かい工程間国際分業があり得る。

今回の調査の例では三星製作所のタイ（MITSUBOSHI FORING）がこのケースに当てはまる。本文中で報告しなかったが、建設機械のコマツは設計、基幹部品のエンジン、油圧装置、制御装置は日本、それ以外の機械加工と組み立ては現地と棲み分けを行っている。中国の天津での外注先でのショベルローダーの回転座のベアリング受けを日系の現地メーカーに委託加工をさせていた。ベトナムでは小型ブルのOEM先の長津工業、タイではナブテスコで油圧モーターの組立と海外に生産委託をしながら国内の生産を高めることに成功していた。

シマノは自転車界のインテルと言われ、自転車のコンポーネント部品で世界的な企業になったが、同社のシンガポール工場の社長OBで今は顧問の言によれば、製品の開発と高級品の生産は日本のシマノ、中級品はシンガポールを中心としたアセアン地域、低級品（並製品）は中国と生産を分けて増産していた。

シンガポールは金型の製作と加工の難しい冷間鍛造品、その機械加工はマレーシアのジョホール、労働集約的な組立はインドネシアのバタム島に分担され、最終品はシンガポールから海外に輸出という戦略が機能していた。シンガポール・マレーシア・インドネシアと書けば、物流コストは大変だろうと思うが、さにあらず「ゴールデン・トライアングル」（1989年にシンガポールのゴ・チョクトン副首相が打ち出した「成長の三角地帯」構想とは同義になる）とシマノでは呼んでいたが、シンガポールから陸路でマレーシアまで1時間、インドネシアのバタム島までは船で1時間という近距離に工場は集積している。

加工の難度、人件費、物流の便利さを上手く利用した技術経営のモデルとすることができる。現在のシンガポールは物価もアセアンでは飛びぬけて高く、モノづくりに適した国ではなく、営業・ロジスチックなどのビジネスセンター機能を担っている。シマノのシンガポール進出は70年代のことで、2代目社長の島野尚三が自転車部品業界で先駆者として周囲の反対を押して進出し、当時はシンガポールで生産してアメリカを中心に世界各地に輸出という構想であった。

その後のアセアンの発展、特にシンガポールの変貌と、世界の自転車業界で最大の自転車部品メーカーに上り詰めたシマノは上記のように生産戦略を大きく変えることになった。中国のシマノは天津と上海に近い混山にあり、世界最大の量産自転車メーカーが集積する天津、それに台湾企業が大量進出し混山で作られる完成車の一定レベ

ルの製品はすべてシマノの部品が使われ、営業的に品質保証の役割を果たしている。

このように国際経営の負荷は人的、設備投資など大きいにも関わらず、複雑な企業内工程間国際分業を日本企業の多くが目指すのは、仕事を国内に残す事で雇用と技術の両方を維持したいという経営の強い意思の表れでもある。この志向は日本企業が本格的に海外直接投資を始めた1985年のプラザ合意後の円高を契機とするが、その時から日本企業はドーナツ型を回避して、ピザ型を目指す志向が強かった。アメリカ企業のように経済環境が変わると、製品のみならず会社ごと売り払うような行動は取られなかったことが、日本の産業の空洞化がアメリカほど深刻に進行しなかった大きな要因である。

1990年代から日本国内の製造業の雇用は減少を続けたが、それは生産の海外移管のせいよりも国内需要の低迷によるものと考えられる。低迷する国内需要に対応するため労働節約的な技術と省エネルギー技術を採用することで対処した。そうすると必然的に国内需要向けの雇用は減ってくるが、これを単純に産業の空洞化と理解すべきではない。

2014年の今、ものづくり大国として日本のなすべきことは、ピザ型グローバルイノベーションの一層の強化ではなかろうか。国内雇用の維持と技術の根を枯らさないピザ型志向を続けるためには次の視点が不可欠である。

- (1) 海外需要を維持できる製品の国際競争力
- (2) 仕事の相互補完を含め国内に還流する仕組みづくり
- (3) ピザ型のトッピングになり得る国内でのイノベーション

以上まだまだ問題はここで言うほど単純でないが、全般的に中小企業は事業を継ぐひとがないために廃業する例が多く、人材問題に帰着する。同様に海外展開が増えるに連れ人材問題が残る。ここ数年とみにグローバル人材とか、大学における国際学部の増設がブームのきらいがある。英語力を問題にしているようだが、海外の日系企業を訪ねた経験では英語ができるか、できないかに関わらず現地の活動を問題なくこなしている。もちろん英語ができる方が望ましいには違いないが、それより現地に同化できるかの方がはるかに大きな問題で、それができれば英語力を超え現地語も使えるようになった事例を多くの現地駐在員の方々と接して見てきた。

海外生産の先駆的な企業のYKKグループでは600人が海外で働いており、今回の調査以前にベトナム、バングラデッシュ、アルゼンチンの工場を訪ねた。国ごとに生産規模は違っても、生産設備は富山県黒部にある本社工機部門で開発・生産されたもので、そのレベルの高さはYKKのファスナーの競争力の源泉になっている。技術的な優位性を背景に、アパレル企業の海外展開に連れて、入社数年程度の海外経験のない社員が多く、途上国に出向き、工場や営業拠点を立ち上げてきた。同社の方針では、至る所に青山ありと言われるくらいの気概が要求されているようだ。語学ができ、MBAの資格を持つような社員はいない。現地に裸で出かけ、悪戦苦闘しながら現地と同化しながら仕事力を身に付けなければならない。一つの地域で理解力、受容力が培えれば、どんな国でも仕事ができる。

ホンダの海外 2 輪車生産は調査でアフリカを除きかなりの海外工場を訪ね多くのホンダ・マンにあった。親しくしている駐在員は熊本製作所に新入社員で入り、塗装現場の専門家となり、インドネシア、タイを経て中国に 10 年ほど駐在して 1 年余り熊本製作所の塗装現場に戻り、その後またタイに出て今はタイの 2 輪車の企画室に居られる。その間に支援として海外の現場でトラブルがあれば出張をして、問題の対策に汗をかいている。

このような大学教育や留学によるグローバル人材の育成と一線を画した現場・現実・現物のなかで人を育てることが、ホンダ、ヤマハ、トヨタなどの大企業にとどまらず多くの中小企業で実践されてきた。ミャンマーのマツオカコーポレーションでは、1000 人の現地ワーカーを一人の日本人が管理していた。「会社をもうけさせるためここに出てきた。ワーカーに気持ちよく働いてもらうため事務所にはクーラーをあえて置かない」と言う。自ら短パンに T シャツとゴム草履をはき、首に汗ふきタオルを巻き、先頭に立って働きながら「日本とは違う。ここでは成るようにはかならん。くよくよしても前に進まん。嫌なことは飯を食って、一杯飲んで一晩寝たら忘れること。朝は出すもんを出してすっきりしたら、今日も頑張ると言う気になる」の言は、現場で体を張る事から生まれただけに説得力がある。

また、シンガポールに事務所を置き、生産を対岸にあるインドネシアのバタム島で行っているタカモリは、順送プレス加工でリードフレーム、モーターのコアを打ち抜く、精密プレスと深絞りの小物部品を作り、日本電産関係の企業に主に納めている。本社工場は長野県の片田舎にあり、従業員 50 名足らずであるが、バタム島の工場は 160 名、中国の広東省の東莞市にある工場は 180 名規模と日本国内を凌駕する存在を示している。

シンガポールとバタム島の代表者は、40 歳半ばで本社の営業からの駐在だが、「わしが仕事を開拓しないと工場は立ち行かない、出てきた限り何でもやる。目立って何ぼだからバタムの日本人会の世話役を自らかって出た。それにより現地の人間関係の幅を拡げ、新たな仕事を取りたい」という狙いである。本社工場を経て日本電産三協への仕事の還流の他に、現地で新しい納入先などを開拓している。工場長は日本の本社を退職した人だが、この二人で切り盛りをして、技術移転の上に新しい市場の開拓をする姿に、強い熱意を感じた。

生産のグローバル化にはボーダーレスに動ける人材が求められ、学歴に関係なく、どれほどの情熱をもって人そのものが現地化できるかにかかっている。東南アジアは国で見ればベトナム、ラオス、カンボジア、タイ、マレーシア、シンガポール、ミャンマーと陸続きに各国は接している。アジアハイウェイができ、人の移動・物流が効率的になり、日本との仕事の補完に加え、現地の国々を結ぶネットワーク化した生産で、如何にして QCD を満たす製品を作り出すのかも大きなテーマとなってきた。アセアン経済共同体の発足も目前だが、そこでも先ず果たすのが、人材の役割に尽きるように思える。

最後に本調査研究に際し、公益財団法人 J F E 21 世紀財団による「アジア歴史研究助成」の交付を受けた。厚く御礼を申し上げます。

参考文献

- (株) 国際協力銀行編・発行『タイの投資環境』2012年
- (株) 国際協力銀行編・発行『中国の投資環境』2013年
- (株) 国際協力銀行編・発行『フィリピンの投資環境』2013年
- (株) 国際協力銀行編・発行『マレーシアの投資環境』2014年
- (株) 国際協力銀行編・発行『ベトナムの投資環境』2014年

経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 2014年版『ものづくり白書』

須藤健一『母系社会の構造』紀伊国屋書店、1989年

出水力編・著『英国を中心としたEUに進出した日系企業の経営と技術の移転』

(産研叢書 28) 大阪産業大学産業研究所、2008年