

3

積極策に転じる欧米企業と 様子見を続ける日本企業

グローバル企業440社のアジア事業の比較調査

熊谷直次／江森正文



アジア各国は、深刻な経済不況を打破するための中心施策として、貿易自由化とともに投資自由化を掲げている。

NRI野村総合研究所が1999年1月から2月にかけて米国、ドイツ、日本の主要企業に対して実施したアンケート調査では、日本企業に比べて、欧米企業のアジア地域に対する投資意欲の強いことが確認された。これらの企業は生産機能ばかりでなく、アジア各国の自由化政策と歩調を合わせながら、販売網の構築やロジスティクスの強化にも精力的に取り組んでいる。

近い将来、欧米企業がアジアの主要市場において、強固なサプライチェーンを構築する可能性がある。今後数年間の対応いかんによっては、これまで日本企業が築き上げてきたアジア市場における優位性が、欧米勢に取って代わられてしまう可能性を否定できない。

I 直接投資促進に向けたASEAN、アジア各国の政策対応

1997年後半、アジア通貨危機が生じた。しかし、同年1年間を通じてみれば、マレーシア以外のASEAN（東南アジア諸国連合）各国および韓国に対する海外直接投資は増加していた。特に、米国のフィリピンへの投資の伸びは顕著であった。

しかし1998年に入ると、経済低迷の影響により、各国とも前年同期に比べて投資は大幅な落ち込みを見せている（図1）。このことは、各国政策担当者の懸念するところとなった。特に、日本からASEAN各国への投資は、フィリピンを除いて軒並み大幅に減少した。

ASEANおよびアジア各国は、このような急激な対内投資の落ち込みのなかで、通貨危機以降の深刻な経済不況を打破するための中心施策として、貿易自由化とともに投資自由化をあげている。

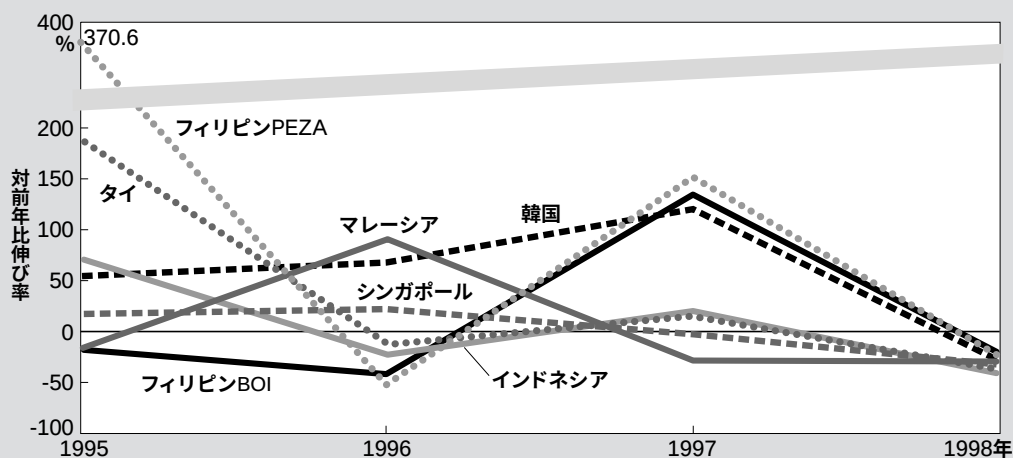
1998年12月のASEAN首脳会議において

採択された「ASEAN緊急経済対策」の中で、ASEAN自由貿易地域（AFTA）の自由化スケジュールの完全実施目標を2003年から2002年に前倒しするとともに、以下の投資関連施策を決定した。

- ①製造業分野で、1999年1月から2000年末までの2年間に新規投資する外国企業に対して、法人税を3年以上軽減する。すでに出資している外国資本に対しては、100%出資の事業認可、資本財輸入の免税措置、30年以上の借地権などの特典を供与する。
- ②ASEAN投資地域（AIA）計画の目標年を2010年から2003年に前倒しにする。
- ③現地資本の比率を30%以上としたASEAN産業協力計画（AICO）の適用認可条件を1999年から2000年の2年間に限り廃止する。

一方、各国は対内投資促進のための諸策を導入している。たとえば、タイの投資委員会（BOI）による優遇措置適用ゾーンの

図1 アジア通貨危機前後のASEAN5カ国および韓国への外国直接投資の動向



注1) フィリピンPEZAはフィリピン経済区庁、フィリピンBOIはフィリピン投資委員会。PEZA、BOIはフィリピンの2大投資誘致機関

2) 1998年は、タイ、フィリピンPEZA、シンガポール、韓国は1～6月、マレーシア、インドネシアは1～8月、フィリピンBOIは1～7月の数値

出所) 日本貿易振興会『1998 世界と日本の海外直接投資』『1999年版ジェトロ投資白書』より野村総合研究所作成

拡大、韓国政府による国際企業M&A（合併・買収）の完全な自由化などを柱とする「Sell Koreaキャンペーン」の推進など、投資誘致のための優遇策が打ち出されている。

このようなアジア各国の投資自由化の流れは、外資にとっての絶好の参入機会を生み出している。欧米企業によるアジア企業の大型買収も目立っており、相対的に、対アジア投資に占める日本の比率は低下してきている。

II アジア事業拡大意欲の強い 欧米企業、様子見の日本企業

このように、投資受け入れ姿勢を積極化しつつあるアジア各国だが、投資主体側の考え方はどのようなものであろうか。

NRIでは、米国、ドイツ、日本の主要企業を対象に、1999年1月から2月にかけて「米国・ドイツ・日本企業のアジア事業展開に関する調査」を実施した。その目的は、各企業のこれまでの事業展開方法、重点経営施策（1998年における施策）、現在直面している問題点、経営環境に関する現状認識、今後の事業展開方針といったアジア事

業に関する主要論点について、グローバル企業の判断を定量的に明らかにすることである。

米国企業については「フォーチュン500」から50社（製造業、非製造業25社ずつ）、ドイツ企業については売上高の上位100社（製造業、非製造業50社ずつ）を対象とした。日本企業については、東京証券市場一部上場企業（1321社）を調査対象とし、290社から回答を得た（回収率21.9%）。

1 米国・ドイツ・日本企業の アジア事業展開方針

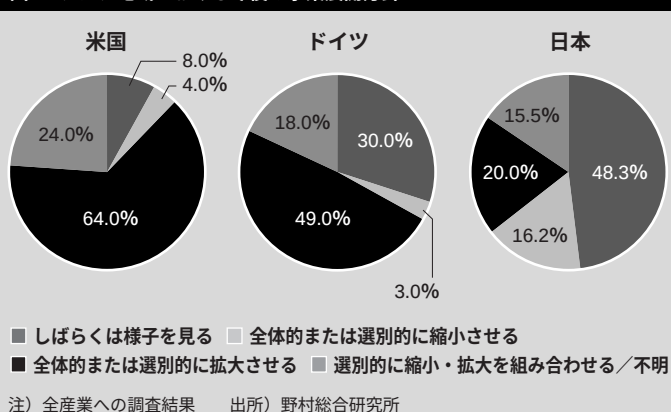
本調査の結果として、まず指摘されることは、米国企業とドイツ企業はアジア事業を拡大する意欲がきわめて強いのにに対して、日本企業は様子見の姿勢が強いことである。

図2は、各国企業のアジア地域における今後の事業展開方針に関する調査の結果を表したものである。以下の4点の特色がみられる。

（1）米国企業はアジアの景気見通しに楽観的である（製造業の60%が「すでに回復期に入っている」と回答）。企業の64%が「選別的に事業を拡大させる」と回答している。特に製造業では84%の企業が拡大の意向を示している。

（2）米国企業の事業拡大方法としては、既存の単独投資案件、合併投資案件への追加出資（34%、21%）とともに、新規単独投資（13%）、新規買収（13%）、新規合併（13%）への回答が多い点が注目される。これまで輸出や生産委託などが多かった点を考慮すると、米国企業の市場へのこ入れが今後本格的に始まり、競争が激化することが予想される。

図2 アジア地域における今後の事業展開方針



(3) ドイツ企業の場合、選別的な拡大(40%)とともに「様子を見る」(30%)と答えた企業が多く、米国企業に比して慎重な姿勢となっている。

(4) 一方、日本企業については「様子を見る」が48%と最も多く、さらに「全体的または選別的に縮小させる」が16%となっており、事業再編が急務となっている。今後の重点経営施策についても、アジア事業の総点検・再編と答えた企業が24%あった。このように、日本企業と米独企業の見通しには大きな差異がみられる。

2 アジアへの市場参入方法—— 米国企業は強い買収意欲

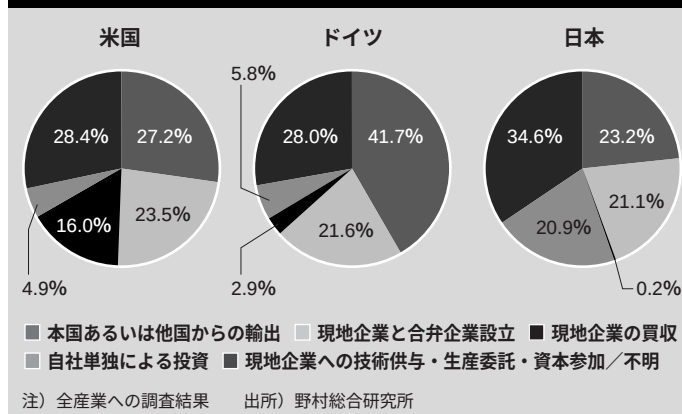
このような米独企業と日本企業との事業見通しの差は、たとえば各国企業の市場参入方法にも影響しているものと思われる。

図3は、米国企業、ドイツ企業、日本企業の通貨危機後の市場参入方法についてまとめたものであるが、以下の2点が指摘されよう。

(1) 米国企業の場合は、製造業、非製造業ともに、現地企業の買収の割合が通貨危機前の2%から通貨危機後の16%に上昇している。また、日本およびドイツ企業に比べて、不明の回答率が非常に低く、今後のアジア事業の対応策を明確にしている企業が多いと推察される。これは通貨危機以降、現地企業の売却意向が高まっているとともに、ドル高によりドル表示の企業価値評価額が下落したためと考えられる。

(2) 日本企業と米国・ドイツ企業とで異なる点は、日本企業においては「自社単独投資」が多い点である。グローバル事業の拡大の基準が買収、提携、合併などになっているのに対して、日本企業の場合は単独

図3 通貨危機後の市場参入方法



投資の枠を超えない企業が多い。今後、戦略の転換が必要となる可能性がある。

III 米国・ドイツ・日本企業の アジア事業展開の比較

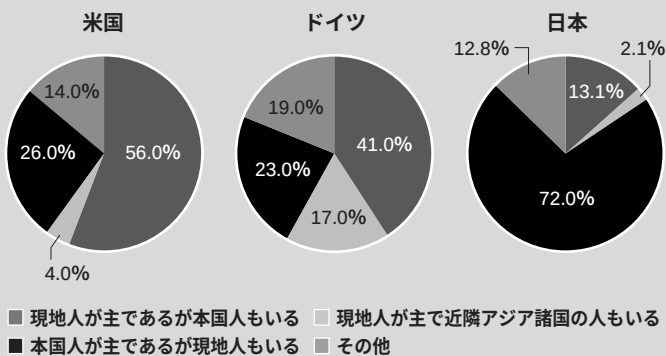
このように、今後のアジア事業への取り組み意欲に差がみられる米独企業と日本企業だが、これ以外にも、マネジメント面や今後の重要課題など、いくつかの点での特色が浮き彫りになった。以下、3点を紹介する。

1 拠点責任者の出身国—— 現地人重視の欧米企業

次ページの図4は、アジア拠点責任者の出身国に関する調査結果をまとめたものである。

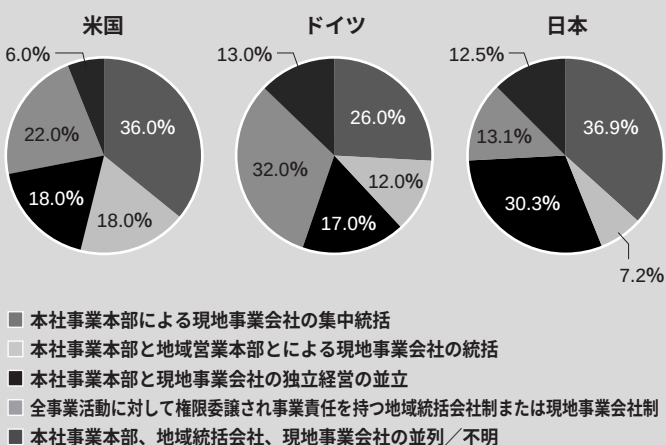
(1) 米国企業、ドイツ企業では「現地人が主であるが本国人もいる」がそれぞれ56%、41%と最も多いのに対して、日本企業では「本国人が主であるが現地人もいる」が72%と最も多くなっている。米国企業、ドイツ企業の場合は、現地人の経営職への登用が進んでいるのに対し、日本企業では、本社からの派遣社員による経営が主となっ

図4 拠点責任者の出身国



注) 全産業への調査結果 出所) 野村総合研究所

図5 アジア事業の運営方法



注) 全産業への調査結果 出所) 野村総合研究所

ている。特に非製造業でこの傾向が顕著である（78%）。

（2）本国からの派遣社員または現地人を登用する以外に、米国企業はヨーロッパ人など他の先進国からの社員を派遣する比率が高い。たとえば、前マツダ社長のウォレス氏は英国フォード社の出身で、ブラジル勤務の経験もある。またドイツ企業の場合は、アジア諸国の人を近隣国に派遣する比率が高い。米国企業、ドイツ企業とも、本国からの派遣社員の割合は20%程度にとどまっており、日本人による経営に固執している傾向は見られない。

（3）欧米企業に採用された現地社員は、

能力によっては現地を離れ、欧米本社や第三国の当該企業に勤務する機会を与えられ昇進していくことが、現地の優秀な人材の間で周知の事実として認識されている。現地社員のグループ企業内での昇進ルートはどう位置づけるかは、日本企業のさらなるグローバル化を進める上で大きな課題の1つと考えられる。

2 アジア事業の運営方法—— 米国企業は本社が強く管理

図5では、米国企業、ドイツ企業、日本企業のアジア事業の運営方法に関して比較している。

（1）米国企業の場合、本社事業本部が現地事業会社を集中統括する方式が36%と最も多い。特に、非製造業の場合この傾向が強い。これと、事業本部と地域営業本部がともに統括に当たる場合を合わせると全体の54%を占め、本社の影響力が3ヵ国のなかで最も強くなっている。現地社員、グローバル人材を責任者に据えつつ、本国からコントロールしていくという米国企業の海外子会社の経営方法が浮かび上がる。

（2）一方、ドイツ企業の場合は、本社事業本部による集中統括が26%を占める。同時に、全事業について権限委譲され事業責任を持つ現地事業会社が運営するケースも21%と多く、現地法人への権限委譲が進んでいる。

（3）日本企業の場合、本社事業本部による集中統括（36%）とともに、本社事業本部と現地事業会社による独立経営の並立（30%）の割合が高く、米国とドイツの中間的な方法となっている。日本企業の現地拠点責任者の多くが日本人であることを考えると、日本人中心のコントロールが全体

に広がっているといえよう。

(4) 拠点責任者の出身国との関連についてみると、米国企業の場合は、現地人責任者を本社の事業本部が管理し、ドイツ企業の場合は、現地人責任者が裁量を与えられながら自国の経営責任を負う。一方、日本企業の場合は、日本人責任者が比較的多くの裁量を与えられつつ本社の方針と協調していく、という事業運営方法の類型がみられる。

3 現行の問題点、今後の重点施策 ——いずれも販売網強化が課題

表1は、各国企業のアジア事業に関する問題点をまとめている。

(1) 米国企業の場合は、現地政府の政策の不透明さ(16%)、現地のインフラが未整備(12%)といった外部環境を問題にしている企業が多い。また、労務問題の対処(10%)に関する回答も多い。

(2) ドイツ企業と日本企業では共通して、販売網の弱体さ(ドイツ21%、日本22%)、

現地での過当競争(16%、26%)、現地の資金調達の困難さ(11%、16%)への回答が多い。

(3) なお今後の重点経営施策としては、米国企業、ドイツ企業、日本企業ともに、販売網の強化と答えた企業が、それぞれ70%、42%、35%と最も多い。今後、各国企業のアジア市場をめぐる激しい競争が展開されることが予想される。

IV アジア拠点の経営方法が 対照的な欧米企業と日本企業

以上のアンケート分析をまとめると、米国、ドイツ、日本の主要企業のアジア事業展開に対する経営方法、問題意識には、以下に示すように3つの点において、大きな差異がみられる(次ページの図6)。グローバル企業にとって、これらの差異をふまえて経営方針を再考することが必要と考えられる。

第1の差異は、アジアの事業環境の見通

表1 アジア事業に関して現在直面している問題点のなかで回答の多かった項目

	アジア全体に対する回答において 回答が多かった項目	国別回答において左記の項目に対する 回答が多かった国
米国企業	現地政府の政策の不透明さ(16%) 現地のインフラが未整備(12%) 労務問題の対処が困難(10%)	インドネシア(18%) 中国(4%) インドネシア(4%)、中国(4%)
ドイツ企業	販売網が弱体(21%) 現地での過当競争(16%) 現地有力パートナーの不在(11%) 現地の資金調達が困難(11%)	インドネシア(5%) 中国(3%) 中国(6%) インドネシア(4%)、マレーシア(4%)、中国(4%)
日本企業	現地での過当競争(26%) 販売網が弱体(22%) 現地の資金調達が困難(16%) 現地政府の政策の不透明さ(15%)	シンガポール(15%)、台湾(11%) 中国(8%)、タイ(7%) タイ(10%)、インドネシア(9%) 中国(13%)、インドネシア(10%)

出所) 野村総合研究所

しに関するものである。

日本企業が、これまでのアジア事業の整理、見直しに追われているのに対して、米国企業、ドイツ企業は、積極的な事業拡大を考えている。日本企業にとっては、これまで築いてきた事業基盤の死守が課題となる一方で、米国企業、ドイツ企業に関しては、アジアの事業環境の見通しについての甘さがある可能性も否定しきれない。

第2は、現地拠点の経営方式の違いである。

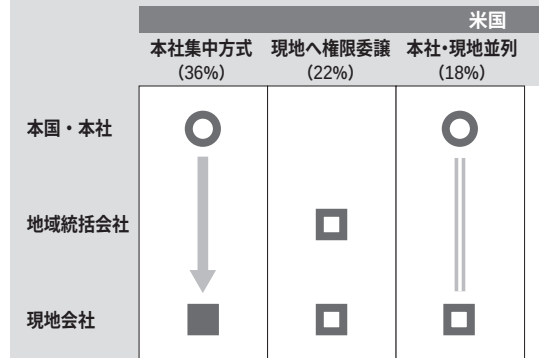
3カ国の企業とも、本国、本社がアジア現地事業をコントロールするスタイルを多くの企業が採用している。ただし、現地会社、地域統括会社へ権限を委譲する方式を採用している比率は、ドイツ企業、米国企業においてはそれぞれ32%、22%に達しているのに対して、日本企業の場合には13%にとどまっている。

これは、1つには、日本はアジアに位置しているため、日本企業にとってアジア統括拠点などを置く必要性が低いためではないかと推察される。しかし、その点を勘案しても、日本企業は、欧米企業の現地化に対抗するために、現地事業の管理方法を再考する必要があるようである。

第3は、現地人の登用に関するスタンスの違いである。

日本企業は、拠点責任者に日本人を配置しているのに対して、米国企業は現地人を配置し、ドイツ企業は現地人および近隣アジア人を配置する傾向が強い。日本企業は、日本での事業を海外に延長するスタイルをとっているように見受けられる。日本企業のように、日本人と現地人との処遇に差を設けることは、現地のネットワークづくり、現地の情報収集に関して支障を生じる可能

図6 米国企業、ドイツ企業、日本企業のアジア拠点管理スタイル



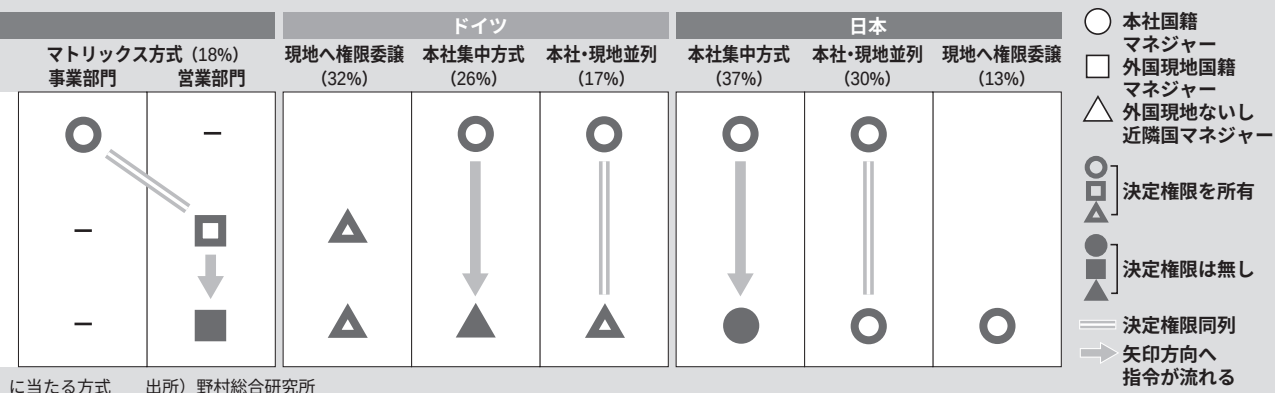
注) マトリックス方式は、本国・本社と地域統括本社がともに管理

性がある。

欧米企業は、本社における管理体制を明確に持ちつつ、現地のオペレーションを現地人を中心とした現地拠点にまかせる方式が多い。それに対して日本企業は、形式的な現地法人の設立はしても、拠点長は日本人である。そして、日本の事業様式が海外に延長されるという傾向が強い。

海外拠点が生産拠点、輸出拠点の場合には、こうした日本企業のスタイルでも事業を進めることができる可能性が高いかもしれない。しかし、海外各国の市場に本格的に浸透するためには、現地に詳しい現地人、近隣外国人の登用が重要性を増すと考えられる。

タイの通貨危機に際して、為替変動の被害を最小限に抑えることができた大手日本企業によれば、欧米金融機関の情報が最も有益であったという。リスク管理体制は本社で確立する必要があるものの、アジア現地市場の正確かつ詳細な情報を迅速に得るためには、権限を現地に委譲し、現地人の拠点長を登用する欧米企業のスタイルが、日本人の拠点長が現地を統括する日本企業のスタイルよりも優れている点が多いといえよう。



V アジア地域の事業環境の見通しと日本企業の課題

これまでアジア市場を外延的なものとなしてきた欧米企業、特に米国の製造業企業のアジア地域に対する強い投資意欲が、アンケート調査の結果から確認された。これらの企業は生産機能ばかりでなく、各国の自由化政策と歩調を合わせながら、販売網の構築やロジスティクスの強化にも精力的に取り組んでいる。

今後数年間で、欧米企業がアジアにおける主要市場において、強固なサプライチェーンを構築する可能性がある。

一方、本調査でも確認されたことだが、日本企業は以前から販売網の脆弱さが最大の問題点とされてきており、なおかつその取り組みの遅さが日本企業自体も含めて、各方面で指摘されている。

中国国際貿易経済協力研究院が行った外資系企業に勤務する中国人への意識調査によれば、欧米企業に勤務する中国人の多くが「欧米企業に就職してよかった」と回答している。しかし、日本企業に勤務してい

る中国人の間では「日本企業に就職してよかった」と回答したものはわずかであった。現地社員の処遇の改善や現地社会における企業イメージの向上も、今後の日本企業の課題となろう。

アジアの景気が回復するまでの今後数年の対応いかんによっては、これまで日本企業が営々と築き上げてきたアジア市場における優位を、欧米勢に譲り渡してしまう可能性は否定できない。この警告をもって、本稿の結語とする。

著者———
 熊谷直次（くまがいなおじ）
 国際プロジェクト研究部長
 1977年早稲田大学理工学研究科建築工学専攻修了
 専門は欧州・アジアを中心とした世界各地の新規事業プロジェクトの企画、事業性評価
 電子メール n-kumagai@nri.co.jp

江森正文（えもりまさふみ）
 国際プロジェクト研究部特別専門職
 1991年早稲田大学政治経済学部卒業
 専門は日本企業の海外事業案件の企画、事業環境の分析、事業展開戦略の立案
 電子メール ml-emori@nri.co.jp