

中国の台頭を受ける ASEAN 日系企業の現状と課題

—中国との差別化を志向するタイ、中国集中リスクへのヘッジ先として再評価されるベトナム—

日系企業の中国ビジネスへの関心が急上昇しているが、ASEAN での事業も戦略転換等を含め着実に拡大させている。中国経済の台頭は、ASEAN の日系企業にその強み弱みを再認識させる触媒となり、これまで以上に事業の再構築を大胆かつスピードアップする効果をもたらしている。ASEAN、中国を中心にした現地生産の加速は、日本国内の事業再編を強めることになるだろう。

はじめに

かつて我が国企業のアジア進出は、円高、国内賃金上昇、貿易摩擦等の外的要因に対応する形で、劣位化した産業なり製品分野を順次海外移転させる構造があった。しかし、近年においては企業がより能動的、戦略的に現地市場への対応や生産移管を行うように変化しており、高付加価値品も含めアジアでの海外生産が加速度的に拡大する環境にある。

もう一つ最近の日系企業によるアジア進出の特徴として、積極的な中国への取組みが挙げられる。中国への企業進出はこれまでも「期待」と「幻滅」を繰り返しており、今なお多くの企業にとって中国での事業展開には様々な課題や不安を伴っている。それにもかかわらず、ここ数年の間に中国を世界的な生産拠点として、また最も成長性の高い市場として位置付ける認識は日本の企業にも浸透し、中国抜きに海外戦略を描けない状態になってきている。

このような環境変化を「日本の工場」とされる ASEAN の日系企業は、どのようにみているのか、また対応しているのだろうか。

小稿では、タイ、ベトナムを中心に現地サイドの視点から、その動きを探ってみた。まず1で ASEAN 日系企業の事業展開について概観し、2、3 ではタイ、ベトナムの最近の状況について、訪問先ヒアリングの内容も含めて紹介し、最後に若干のまとめを行いたい。

1. ASEAN と中国の位置付け

日系企業はアジアでの生産を強化 拡大の方向

前述したような近年の日系企業の行動について、我が国の直接投資行動に関する代表的調査である国際協力銀行 (JBIC) のアンケート調査により幾つか確認しておこう(『2001 年海外直接投資アンケート調査結果報告』2000 年 10 月時点、対象企業は生産拠点 1 社以上を含み海外現地法人を 3 社以上有するわが国製造業 792 社で、回答は 501 社)

まず、国内外事業における最優先課題としては「海外生産の強化 拡大」を挙げる回答が最多で(54.4%)、前回調査の第 6 位(20.9%)から急上昇している。収益確保のために、海外事業を経営戦略のトップマターに置き、意欲的に取組む傾向が強まっている。特に、資本金 10 億円未満の企業では回答比率が 76.1%に達しており、小規模企業の方が海外展開に生き残りを託する強い姿勢がうかがえる。

こうした動きとともに、回答結果は国内事業へ

表1 中期的(今後3年程度)に有望事業展開先国(複数回答)

順位	今回調査	回答率	99年調査	回答率	97年調査	回答率
1位	中国	82	中国	55	中国	64
2位	米国	32	米国	39	米国	36
3位	タイ	25	タイ	27	インドネシア	28
4位	インドネシア	14	インド	15	タイ	25
5位	インド	13	インドネシア	15	インド	23
6位	ベトナム	12	ベトナム	11	ベトナム	19
7位	台湾	11	スロベニア	9	フィリピン	14
8位	韓国	8	フィリピン	9	スロベニア	13
9位	スロベニア	8	英国	9	ブラジル	8
10位	シガポール	6	ブラジル	8	台湾	8

資料 国際協力銀行

の取組みは今後も弱まり、国内生産を代替する形で海外生産が進展して行く方向を示している（回答企業全体の海外生産比率は23.0%、3年後の04年計画値は29.9%へ上昇予想）。

今後3年程度のスパンで有望な事業展開先については、表1にあるように中国が引き続き1位で、その割合は80%を超え強い関心がうかがえる。次いで米国、タイ、インドネシアの順となっている。

中国とASEANを比較した場合では56.7%の企業が「中国の方が魅力的である」とし、その理由として「マーケットの成長性」を多くが挙げている。一方、「ASEANの方が魅力的である」とする回答は10.2%、「今のところ判断を行うことが出来ない」とする企業が33.0%あり、中国に対しては期待とともにリスク分散を含め慎重に対処する姿勢もみられる。

また、中国の方がASEANより魅力的とする回答の中には、「ASEANでの拠点展開が一巡し、次のステップとして中国を重視しているがASEANを軽視しているわけではない」とする指摘も多い。

ストックベースの事業展開でASEANは先行

次に、日系製造業企業のアジアでの事業展開について、経済産業省の『平成12年度海外事業活動調査』（平成12年度）により概観しておきたい。

日系製造業現地法人（日本側出資比率10%超の海外子会社と日本側出資比率50%超の海外子会社が50%超出資している海外孫会社）の2000年（予測）売上は、地域別には北米23.7兆円、アジア18.8兆円、欧州12.0兆円となっている。3極の中ではアジアの伸びが最も高く、通貨危機後98年を底に売上高は急回復している。

アジアの中ではASEAN4ヶ国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）が7.7兆円、中国が2.9兆円とな

っている（表2）。売上高伸び率では、中国の方が若干高くなっているが、売上規模そのものはやはり進出時期が早かったASEANが中国の約2.6倍と圧倒している。

業種別構成ではASEAN、中国ともに加工組立産業に集中しているが、ASENの方がよりその傾向が強い。電気機械の売上高では、依然としてASEANが中国の3倍、輸送機械では3.3倍の規模にある。こうした事実は、前述のJBICアンケートにあるように、「日系企業にとりASEANは一巡し次の投資先としての中国」とする回答を裏付けるものといえよう。

表2 日系現地法人のASEAN、中国での売上高（10億円、%）

		99年	構成比	2000年予測	構成比
ASEAN4	製造業	6,362	100.0	7,690	100.0
	食料品	126	2.0	126	1.6
	繊維	242	3.8	272	3.5
	化学	457	7.2	555	7.2
	鉄鋼	235	3.7	259	3.4
	非鉄	255	4.0	344	4.5
	一般機械	208	3.3	241	3.1
	電気機械	2,998	47.1	3,577	46.5
	輸送機械	1,311	20.6	1,701	22.1
	精密機械	83	1.3	109	1.4
中国 (除く香港)	製造業	2,225	100.0	2,896	100.0
	食料品	57	2.6	67	2.3
	繊維	152	6.8	175	6.0
	化学	103	4.6	124	4.3
	鉄鋼	74	3.3	102	3.5
	非鉄	59	2.7	76	2.6
	一般機械	187	8.4	268	9.3
	電気機械	934	42.0	1,225	42.3
	輸送機械	390	17.5	516	17.8
	精密機械	88	4.0	116	4.0

資料 経済産業省『平成12年度海外事業活動調査』

2. タイの日系企業

エレクトロニクス産業で中国に対する危機感

タイでは台頭する中国経済がWTO加盟等により一層強力になり、特にエレクトロニクス産業が大きな影響を受けるのではないかという危機感が強くなっている。中国は成長性の高いハイテク

分野での輸出を急速に伸ばしており、既にタイの輸出品と海外市場でバッティングし始めている。

エレクトロニクス産業は、今後も高い成長が期待できる分野であり、リスクヘッジの観点からも中国にだけ投資が集中することはあり得ないとされる。しかし、中国という強力なライバルの出現を受けて、タイまたそれ以外 ASEAN のエレクトロニクス産業も、スピード感のある市場対応と高付加価値化という課題に現在直面している。

中国の強みは外資系だけでなく地場メーカーの力が強く、部品産業の集積が進んでいる点にある。例えば、華南 珠江デルタでは地場系の外、台湾系、香港系、日系を中心に PC、複写機、携帯電話などの世界一の組立拠点になっており、かつ部品の現地調達率が 8 割以上に達している (JETRO バンコク)。

これに対して、ASEAN では地場メーカーは脆弱で、基本的に製造業は日系を中心とする外資系が圧倒的優位の状態にある。今後、ASEAN のエレクトロニクス産業が中国に対抗していくためには、部品産業を強化していく必要に迫られている。その点で、日系中小メーカーの ASEAN 進出余地は、中国以上に大きいと期待されている。

また、ASEAN 各国が単独で中国に対抗することは困難なため、AFTA の自由貿易スキームに加

廃を早急に進めていく必要がある。部品供給の点では、マレーシア、シンガポールに既に集積があり、域内でこれをより有効に活かす具体的な仕組みが求められている。

人材面では、タイに限らず ASEAN ではワーカーより中間管理職、エンジニアに問題があるようだ。ワーカーの賃金を比較すると、タイ・バンコクでも中国沿海部に近い水準であり、質の面でも中国に劣らないとの見方が一般的だ (表 3)。しかしエンジニア、中間管理職レベルでは、質量ともに中国に劣位しているとの指摘が多かった。この背景には教育システムがあり、例えば中国の理工系大学卒は年間 42 万人、タイでは 14 万人と彼我の差がある。

人件費コストの内、ワーカーが占める割合は一部に過ぎず、例えばワーカーとエンジニア、管理職層の人員構成が 7 対 3 であっても、人件費ウエイトでは、その比率が逆転するのが現実だという。

ハイテク産業は、ますますエンジニアリングに依存するようになっており、自国に付加価値の高い産業を誘致、振興するためには、人的能力の開発を長期的に進めていくことが不可欠となっている。

輸出産業として動き出すタイ自動車産業

表3 アジア主要都市の投資関連コスト比較 (2001年11月、単位：米ドル)

	上海	深セン	ホーチン	バンコク	ケララプー	シンガポール	ジャカルタ	マニラ
ワーカー賃金/月	190 ~ 279	85 ~ 157*2	96	141	198	421	67	92
エンジニア賃金/月	285 ~ 463	118	155	302	712	1,249	138	173
中間管理職/月	434 ~ 907	341	476	622	1,510	2,087	337	350
法廷最低賃金/月	59	53 ~ 69	41	93	なし	なし	56	114
事務所賃貸料/月/m ²	30	13	16	10	11	59	21	11
外国人アパート賃貸料/月	2,150 ~ 4,000	664	1,800	1,350	1,316	2,367	2,500	1,489
国際電話日本向け(3分間)	2.9	2.9	6.9	2.3	2.6	1.0	1.9	1.2
業務用電気料金/kwh	0.07	0.09	0.07	0.04	0.05	0.07	0.03	0.03
コフレ輸送費*1	700	1,226	1,500	1,451	697	540	675	1,084
ビュッガー料金/リットル	0.35	0.38	0.35	0.30	0.34	0.68	0.14	0.32
法人税率 (%)	33	33	10 ~ 25	30	28	25	10 ~ 30	32

資料 ジェトロ『通商弘報』より作成

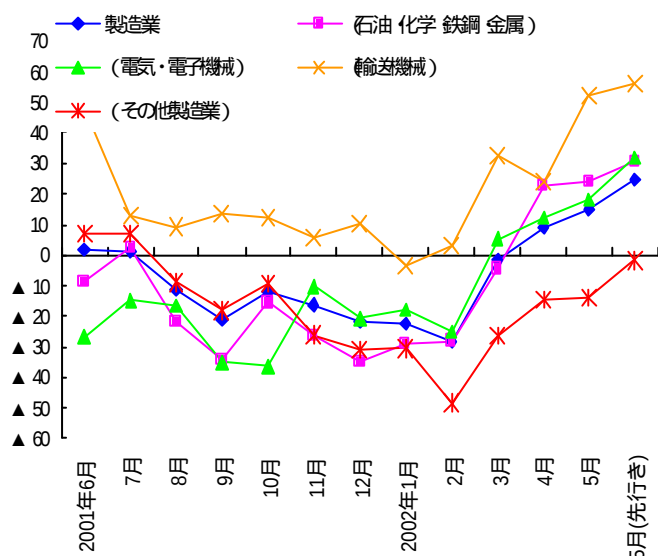
*1 40フィート輸送 (市内→最寄港→横浜港)

*2 残業代など各種手当を含む。

タイは日系自動車メーカーの集積度が高い国であるが（自動車生産シェアの約 3/4 が日系）内外市場での欧米系との激しいコスト競争に勝つために、日系各社は現地調達率を大幅に引き上げる方針を最近相次いで表明している。

例えば トヨタはタイ（ASEAN 含む）での現地調達比率を 2003 年までに 100%にすると宣言している。ホンダも同様な方針を示している。そのために両社とも、タイの工場に生産拠点だけでなくエンジニアリング機能を持たせていく戦略である。

図1 タイ企業の業況判断 DI の推移（製造業）



資料 JETRO

現状、部品を日本から輸入する場合、33%の関税に輸送、梱包コストを加え約 40%コスト割高となる。したがって、生産コストの大幅な引下げのためには、現地調達比率の引上げが決定的に重要である。日系メーカーの現地調達比率は、現在 60~70%程度（輸出品で 50%程度）である。これを 100%近くまで引き上げ、合わせて生産台数が今後 3~4 年後に 100 万台へと倍増するとの予測に基づけば、タイの部品産業は近い将来現在の

の 3 倍規模となる見込みである。

こうした動きを反映して、最近日系のタイ進出では、自動車関連で親会社への部品供給を目的にしたものが多くなっている。タイ政府も中国がエレクトロニクス産業において台頭する中、せめて自動車産業においては優位を保ちたいとの決意から、自動車関連メーカー等には積極的な支援を行っている。

タイの自動車産業の強みは、部品産業の集積を背景に輸出産業化していることである。既にタイはピックアップ・トラックの輸出拠点としての地位を得ているが、部品生産の現地化が進むと、乗用車を含め本格的に輸出産業化していき可能性が有る。

日系については、今年以降トヨタ、ホンダが日本向けを含めタイからの乗用車輸出を開始する予定である。タイの日系自動車メーカーは、通貨危機で最も打撃を受けた分野であったが、事業をダイナミックに再構築していくことで、新たな発展段階に入ってきているといえよう。

タイの景気は今年に入り回復基調にあり、日系進出企業の業況判断 DI もここに至り改善している（図 1）。特に輸送機械は、前述したような構造変化の中で、足下とりわけ大きな改善を示している。

手作業中心の熟練形成と商品開発力を高める～冷凍食品メーカー A 社の事例

大手自動車メーカーの戦略だけが、ASEAN の日系企業の理想ではない。「何かひとつ光るもの」というのが、海外展開を成功させるための重要なキーワードのようだ。中国との競合が激しい日本向け冷凍食品生産で、「丁寧な仕事」をコアの強みとし、好業績を挙げている食品メーカー A 社の事例を紹介したい。

A 社は日本の大手水産会社のタイ現地法人で、

1990年に地場食品メーカーとの合併で設立された。その後、通貨危機直前の97/7にパートナー側の要請により株式を買取り、出資比率は96.4%となっている。現在、従業員は1,700名、日本人派遣は6名である。売上は50億円程度で、全量親会社に納入している。

業況は操業以来好調で、現状は生産が間に合わない状況にある。当社の昨年の生産量は97年に対し3.5倍に増加している。受注増に対応しこれまで第二、第三工場と拡張してきたが、今年中に新工場の建設に着手する予定である。

A社の販売品目数は160アイテム位で、主に業務用の冷凍食品を生産している。現在、数量的にはエビフライ（パン粉を付けて冷凍したもの）、たこ焼き（日本のコンビニ向け）、点心類などが中心であるが、メニューの交替は激しい（表4）。

A社は設立時から、「日本でも中国でも作れないもの」をコンセプトに、大量規格品ではなく1つ1つ手作業で作る冷凍食品を手がけてきた。A社のこうした取組み姿勢は、日本の外食産業やコンビニ等が求める製品差別化ニーズともマッチし、A社の販売拡大につながった。現在では、外食産業、居酒屋向けのメニューを相手側と一緒に開発する体制が出来上がっている。またA社が顧客から得た高い評価が、親会社の国内他工場の販売促進にもつながっている。

	1997	1998	1999	2000	2001
生産数量(9年10)	100	164	187	220	353
あじフライ	15.9	11	11.3	12.6	6.4
えびフライ	49.9	35.7	36.3	24.5	21.4
その他フライ	7	6.8	5.9	8.6	7.1
天ぷら他	4	4	2.2	4.6	3.8
粉皿品	4.6	3.6	2.5	5.3	1.7
調理皿品	1	2.2	1.9	5.4	3.5
水皿品	2.2	0.5	0.4	0.9	0.3
たこ焼き類	11.8	25.3	19.3	22.6	36
点心類	1.5	9.9	19.6	14.7	19.4
日本以外	2.1	1	0.6	0.8	0.4

資料 A社資料より

いもの」をコンセプトに、大量規格品ではなく1つ1つ手作業で作る冷凍食品を手がけてきた。A社のこうした取組み姿勢は、日本の外食産業やコンビニ等が求める製品差別化ニーズともマッチし、A社の販売拡大につながった。現在では、外食産業、居酒屋向けのメニューを相手側と一緒に開発する体制が出来上がっている。またA社が顧客から得た高い評価が、親会社の国内他工場の販売促進にもつながっている。

中国との競争についてA社は、差別化を強める形でむしろプラスに作用したとみている。確かに価格競争はきつくなっているが、当社の「日本でも中国でも作れないもの」が奏功し、影響は限定的であるという。A社の製品単価はキロ530円で、輸入実績統計でみた中国産の377円/キロ、タイ産の463円と比べて相当高く、高付加価値品への特化がうかがえる。

タイでの冷凍食品生産のメリットとして、質の良い安い労働力がある。A社のワーカーの日賃金は、165バーツ（1バーツ=約3円、500円弱）で残業代（5割増）を加えると300バーツ前後である（年間労働日は300日位）。賃金コストは日本の1/20位で、中国沿海部と余り変わらない水準である。当社が設立された90年の日賃金は100バーツ程度だったが、為替が1バーツ=5.5円だったので名目賃金では現在と変わっていないという。

しかし、賃金の優位性だけでは日本の市場が求める製品をタイムリーに安価に供給する「現場」をタイに作り上げることは難しい。例えば、日本向け冷凍食品のレベルは高く、作り方も微妙である。特にタイ人にとって、食味の違いを理解してもらうだけでも大変だったという。

その対応の一つとして、A社には日本に6ヶ月間研修に行く制度がある。2年間働くこと応募資格がもらえるが、希望者も多く労働のインセンティブになっている。この制度を通じ、日本への理解が広がるとともに、技能向上や定着率を高める効果があった（研修後は2年間の勤続義務がある）。

このような地道な取組みを積み重ねることで、「丁寧な仕事」をする効率的工場をタイに作ることにA社は成功している。手作業を中心にした熟練の蓄積は、陳腐化リスクを抱えるライン投資を抑えつつ、市場ニーズに即応することでA社の競争力の源泉となっている。

3. ベトナムの日系企業

再評価されるベトナム投資

ベトナムは1986年から「ドイモイ(刷新)」政策により市場経済への移行、対外開放に踏み出し、その効果が本格化した90年代前半に入ると外国投資も大きく伸びた。日系企業のベトナム投資も90年代半ばに大きく盛り上りをみせた(図2)。

ベトナムが持つ魅力として、能力が高く低廉な労働力、7,800万人の人口、豊富な天然資源(油田の存在等)、外資はベトナムをややパラダイス的な潜在市場とらえていた。だが現実には、投資環境整備の様々な立遅れ、市場規模の小ささ等、期待先行のブームは剥落し、97年通貨危機の発生もあってベトナムへの直接投資は一挙にシュリンクした。

しかし、ここ数年再びベトナムの評価が上昇、90年代半ばに比べると本格回復といえないものの、投資は着実に増加してきている。日本からベトナムへの新規投資は昨年40件、金額163億ドルで一昨年に対し倍増した。

この背景には、90年代半ばの直接投資の大幅な落込みと中国の台頭が危機感となり、ベトナム側の外資政策がドラスティックに改善させた点大きい。現地日系企業数社へのヒアリングでも、ベトナムの投資環境は改善されてきているとのこと

だ。

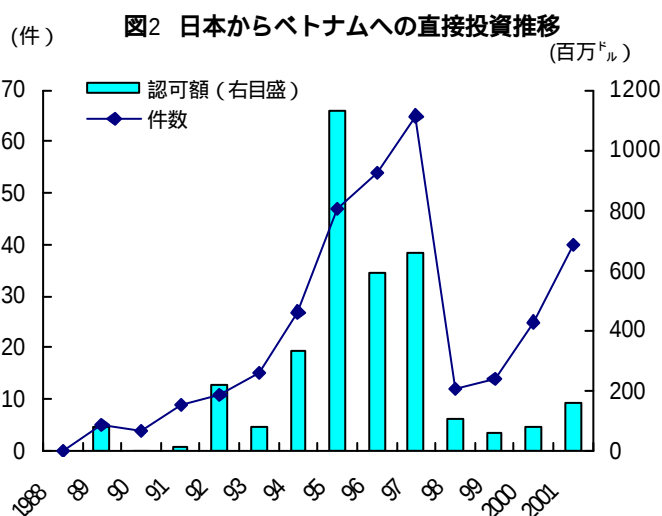
例えば、従来投資認可は1年位かかったが、現在は1~2週間前後で取得できるようになっている。また、合併事業における取締役会での全員一致原則の緩和、外貨バランス義務(輸入に必要な外貨を輸出等でバランスさせる)廃止等の規制緩和も進んでいる。

ベトナムの投資事業環境は、依然問題も多いものの「遅々として進んでおり」、また「政府は聞く耳を持っているので粘り強く交渉することが重要」であるという。(JETRO ホーチミン)。

中国集中のリスクヘッジ先としてのベトナム

昨年の日本からのベトナムへの投資は、北部ハノイ周辺に集中、キャノン、デンソー、住友ベークライトなど大型案件が相次いだ。こうした大企業のベトナム進出は、中国一極集中のリスクを回避するという要因が働いている。

大手企業は、中国内に複数の拠点をもち設備増強を図るところが多いが、突然の政策変更等、中国の事業運営のリスクをヘッジしたい意向がある。その対象として、ベトナムはインドネシア、フィリピンのような社会的な不安がない、またタイと比べて労働コストが低い等の点から選択されて



資料 ジェトロ資料より作成

いる。

もう一つ、日系企業では ASEAN 内での生産拠点再編から、事業をベトナムに移管する動きがある。例えば、高度管理部門をシンガポールに残し労働集約部分をベトナムに移転するとか、マレーシアが高コストなためベトナムに事業全体を移す等の事例がある。

また、中小企業ではまさに生き残りを賭け、最初の進出先としてベトナムに出るところも多くなっている。「中国はリスク等が不透明なのでベトナムに行ってみる」という動機など、中国ブームの余波が作用しているといえよう。

ベトナム人ワーカーへの高い評価

ベトナム進出企業は、共通してベトナム人の低廉で質の良い労働力を高く評価している。

ベトナム人ワーカーは、「器用で目がいい、教えたことを守る、中国より上ではないか」(大手下着メーカー)「ベトナム人は頭がいい、コンピュータスキルが高い」(食品メーカー)「質は日本人より高い」(ベトナム人は視力がいいこともあり人間が機械を代替している。その方が正確だし、コスト節約になる」(大手家電メーカー)など、どのヒアリング先も高く評価していた。

ベトナム政府は労働集約製品の輸出については、労働力の質の高さや中国との差別化を図る観点から、中国製より「高品質でやや高めの価格帯」を狙う意向があるようだ(例えば、5ドル位のTシャツ)。中国の場合、大量生産による低価格実現を重視し、労賃上昇を抑えるために人の入れ替えを頻繁に行う傾向があり、そのため技能の蓄積が少なく少し仕事が雑になってきている」との声も出ているという。これに対して、「ベトナムの仕事は丁寧で、日本に対する感情的なもつれもないため素直な取引が出来る」メリットもあるという(JETRO ホーチミン)。

ワーカーに対する高い評価の一方、ベトナムでもやはり技術者、管理職のレベル、不足等の指摘が多かった。長い戦争とその後の統制経済からくる経験不足が響いている。ただ、近年「越僑」として国外に流出していた優秀な人材(米系が多い)が大分戻ってきており、ベトナムの経済発展に対しいい影響を及ぼし始めている。

ある日系の大手電機メーカーは、輸出入向け部品製造だけでなく設計、マーケティングも現地化し、自立させようと試みている。ベトナムは潜在的に人的能力の高い国だけに、こうした取り組みが定着すると、企業の進出先としてより興行きが広がってこよう。

大手下着メーカーB社の事例

最後にベトナムにおける輸出型の日系企業について、大手下着メーカーB社の事例を紹介しておきたい。

B社の親会社は、厳しい市場環境に対応するため、ブランド力の強化を図るとともに、国内直営店事業と海外生産を推進し、収益構造を改革しようとしている。ベトナムのB社は、組織的には親会社量販本部の下で、ローコスト生産を担う役割が期待されている。

ベトナム以外のアジアでは、中国を生産・販売市場としても最重視しており、北京、広東省に独資で進出している。また、合併でタイ、インドネシア、フィリピン、マレーシアに生産拠点がある外、韓国、台湾に販社がある。

B社のベトナムへの進出は1997年で、経営の独立性を維持したかったため独資で行った。工場は、ホーチミン市に隣接するビエンホア省内の工業団地に立地している。従業員は625人で、男性17名(主に機械修理担当)を除いて全て女性である。日本人派遣は2名。

親会社の製品は、主にデパート向け高価格帯

ブランドと量販店向け中価格帯の2ブランドがあるが、ベトナムでの生産は全て後者で、当該ブランドの25%程度を占める。生産量は6品種、年間280万枚で、全量輸出で主に日本、台湾、韓国、香港、フランス向けである。B社は生産量の10%を現地で販売するライセンスを持つが、現状ベトナムは市場とはなっていないとの見方である。

下着生産は非常に労働集約的で、ワーカーには丁寧な仕事と仕様変更等に対する柔軟な対応が求められる。また、B社に対しては、親会社から毎年加工賃の引下げの要求がある。こうした課題に対しベトナム人の能力は十分高く、コスト的にも競争力があり、当社は順調な生産増と利益を実現している。

B社は採用にあたり、経験者は意識的に採用しない方針にしているが、これは自社のチーム中心のやり方を定着させたいためである。製品の出来具合が、丁寧かどうかは教え方次第、親会社の広州工場の不良品発生率は1%を切るが、合併からスタートした北京では3%と高い。ベトナムは1%以下であるという。

低い労賃コストと自社の仕事のやり方を現地に定着させたことが、B社の強みとなっている。従業員の賃金は、月100万ドン弱（約8,000~8,500円）程度である。ボーナスは2ヶ月程度、土曜日は月2回休みである。ホーチミンでの賃金水準は、外資系で100万ドン位が多く、地方ではその半分以上になる。

B社の雇用契約は1年毎だが、現状は自動的に更新している。当社は、ベトナムの賃金水準は絶対的には低いものの、年々3~5%ずつ上昇しており、将来的には賃金コストを抑える措置が必要になるかもしれないとする。台湾系企業などでは、毎年一定数の人員入替えを実施し、賃金コストを抑えている。

B社にとりベトナムでの最大の問題は、川上産

業がないため部材を全て中国から輸入しなければならない点である。現地で調達できるのは、ダンボール位だという。製品コストに占める労務費の割合は3割程度で、材料費の占めるウエイトが高いためにコストダウンには限界がある。ASEANではタイの素材産業が発展しており、綿、ナイロン繊維等の入手可能である。

B社に限らず、ベトナムでは現地調達の難しさが産業発展の大きな障害になっている。家電大手メーカーでは、マレーシアから部品を輸入する際、「キッティング」(kitting)という形で生産に必要な数量だけ数えてセットで輸入する義務があり、コスト負担になっている。

現地調達比率を上げるためには、ベトナムがAFTAに参加し、ASEAN全体で素材調達、製造、販売先として一体化していくと、ベトナムにとっても、現地進出企業にとっても大きなメリットがある。ただし、国内に競争力のない国営企業が多いベトナムにとって、これはセンシティブな問題でもある。

若干のまとめ

今回タイ、ベトナムの日系企業のヒアリングを通じ強く感じたことを、幾つか列挙しまとめとした。

第一に、訪問した現地日系企業が日本の下請け工場との位置付けではなく、日本と同等以上に効率的な工場になっていることである。通貨危機後、ASEANの日系企業はほとんど撤退せず、事業構造の転換等を通じ競争力の改善を図ることで、むしろ戦略性を高めた。

第二に、ASEANにとって、中国が台頭したことは触媒的な効果を生んでいるように思える。日系企業の裏庭的な存在であったASEANにとり、強力なライバル中国が現れたことは、それぞれの強み弱みを再認識し、これまで以上に事業の再

構築を大胆かつスピードアップする契機になったといえよう。その結果として、今後両者の間で棲み分けが進み、相互に市場を与え合うような関係も強まってくると期待できる。

第三に、日系企業の現地生産は、アジアを中心に今後加速度を増すと予想される。前述のような競争環境を通じ、ASEAN、中国におけるモノ作りの現場はより効率的になり、内需も着実に広がってこよう。こうした過程そのものが、日系企業の現地生産拡大の動きと相互促進的に進行していくと考えられる。これと同時に、日本国内での事業再編圧力は続くとみられる。

第四に、大手だけでなく中小企業でもアジアに複数の拠点を持つことが当たり前になりつつある。「ASEAN か中国か」という発想はナンセンスとなり、自社の強みを積極的にアジアで定着させることで事業拡大を志向する中小企業が増加してくるとみられる。

以上のようなことは、いわゆる「空洞化」を通じ日本経済の利害と様々な対立を生むことは避けられない。しかし、おそらく日本の製造業の生き残る唯一の方法が、低コストで良質な製品を作る取組みを徹底することだとすれば、その最適な生産現場が国内かASEAN、中国かはますます二次的なことになってくる。

日本経済の活性化のためには、日本の企業が事業再編を大胆に進める一方、「海外の工場」で得た利益をプラスサムの日本にもたらすビジネスモデルが多く生まれることが望まれる。

(室屋有宏)