

# 日本企業の国際経営課題 — アジア地域事業展開の一考察 —

田 中 則 仁

## アブストラクト

日本経済は2014年末の第三次安倍内閣誕生で、景気回復への活路を見出したかに見える。しかし2014年の第2、第3四半期はいずれも年率でマイナス成長の兆候を示した。前年同時期は、金融資本市場や株式市場では景気回復への期待感が先行し、株価を押し上げて資産効果から奢侈品の需要が百貨店や専門店などで増大した。しかし肝心の労働者の給与所得や中小商店、中小企業の需要や発注となると、必ずしも顕著な増加を示しているとは考えられない。成長戦略の成果が第4四半期でも必ずしも出ていない中、日本経済の行く末を考察するとともに、変化する内外の企業環境と企業におけるアジア地域への対応戦略を再確認していく。本稿では、今後の中国市場の動向とアジア地域を鳥瞰し、特に成長期待が大きいインドネシアの情勢と事業展開について、企業の経営環境と社会資本整備の面から論じ、企業の持続ある発展のために必要な対応や戦略を事例を通じて考察していきたい。

キーワード 国際経営、日本経済、経営環境、ものづくり、アジア地域、インドネシア

## 1 日本の政治経済環境

### 1-1 日本経済の動向

2014年12月の第47回衆議院議員選挙で野党に圧勝した自由民主党の安倍総裁は、ただちに年末の12月24日に第3次安倍内閣を組閣し、三本の矢を継続すべく、防衛大臣以外の閣僚を留任させて政策の実行体制を指示した。まさに2年前のこの時期、3年にわたる民主党政権から政権を奪還し、異次元の金融緩和、機動的な財政発動、そして成長戦略を実行してきた。金融緩和と財政政策は政府主導で着々と実施されたものの、成長戦略の主役は民間の投資意欲と消費意欲がそれを支えることになる。民間企業の投資意欲は、近い将来にわたる成長期待が確信できてはじめて着手されることであろう。また

消費支出向上の背景には賃金上昇が不可欠であることは言うまでもない。この点が、今回の安倍政権にとっての正念場の課題である。

金融資本市場や株式市場に目を転じてみよう。2013年初頭の第1四半期では、第二次安倍政権の政権公約である異次元の金融緩和と機動的財政政策を見越して、株式市況の上昇基調と、外国為替市場での円安が進行した。景気回復への期待感が先行して株価を押し上げ、資産効果から奢侈品の需要が百貨店や専門店などで増大した。事実、東京証券取引所の株価指数TOPIXは、総選挙前の2012年12月2日の781.73から、2013年5月22日までのわずか半年間に1276.03へと63.4%上昇してミニバブルの様相を呈した。日本経済の回復基調は、2013年に入って本格化しているように見えた。2013年の第2四

半期の年率換算の国内総生産成長率は2.6%を示し、前四半期に続き久々に着実な成長軌道を示した。日本経済の再生が目標にされ、年初来の株価上昇と円安の動きリーマンショック以前の水準に台に回復した。株価は2013年12月30日の大納会で16,291円とし、1年前に比べ56.7%高を記録した。また同日の外国為替相場は105円台の円安水準であった。

日本銀行の発表によると、東京外国為替市場の円ドル相場で、2012年12月末の86.32円から2013年5月20日には102.84円へと19%の円安水準へと変化してきた。この円安動向は、製品を輸出して外貨を獲得している輸出型産業にとっては直ちに円建て売上高の回復につながり、2013年の3月期決算での黒字化をもたらす強力な要因になった。続く2014年の年末には、東京証券取引所の大納会で17,450円の終値をつけ、一年間で1,159円の相場上昇を記録した。この背景には一年間で円相場が対ドルレートで14円の円高になり、企業の株高を押し上げたことがある。輸出型企業にとっては、円高の恩恵が着実に企業業績に跳ね返った一年といえようが、その企業利益の使途をみると、必ずしも日本経済への好循環を促す様子は見て取れないのが現状である。すなわち肝心の労働者の給与所得や中小商店、中小企業の需要や発注となると、2014年下半年期に至っても必ずしも顕著な増加を示してはいない。

### 1-2 第三次安倍政権の経済政策課題

安倍政権の第三の矢である成長戦略の成果が、2014年の第4四半期でも必ずしも出ていない中、日本経済の行く末を今一度慎重に考察する必要がある。財政政策の公共投資や支出に関する項目を再確認してみる。第二次安倍発足後の補正予算、その後の2014年度予算編成では、成長戦略を支援するさまざまな政策的経費が計上されてきた。しかし災害に強い街づくりは当然のこととして、中小企業の成長支援策となると、各種の補助金の色彩の強い予算が多く、そこにまで至らない中小企業にはなかなか申請したく

ともできない諸条件があつて、現実的な中小企業の成長支援や経営合理化を後押しすることにはつながらなかったのではなかろうか。

一方で、財政政策の歳入にまつわる税制に目を向けると、山積する国内外重要課題への迅速な取組が必要である。10年前からの課題である税と社会保障の一体改革は、少子高齢社会の進行に伴って、待ったなしの課題である。2014年4月からの消費税8%導入は、本来は高齢化対策の財源確保でもあり、さらに見送りになった消費税10%については、高齢者や介護関連の財源として期待されていた側面もあっただけに、関連する実施機関には、大きな課題を残すことになった。

さらに2013年の中頃からは、3月期決算を受けて最終損益で黒字を計上できるようになった大企業を中心に、企業業績の回復をもとに世界的に見て高い法人税率の引き下げ論議が本格化してきた。これに呼応するように、自民党税制調査会においても、新年度の税制改正大綱の概要が明確になってきている。2014年では日本の法人税は実効税率（標準）で34.62%とアメリカに次いで高い水準である。法人税の実効税率を2015年度に2.51%引き下げて32.11%に、2016年度にはさらに0.78%以上引き下げて31.33%にするとの方針である。これでも諸外国の法人税率に比べるとまだ高く、目標とされるドイツの29%台には遠い水準である。また、これまで大きな意味を持っていた繰越欠損金の控除縮小が決定するなど、支払い能力がある企業には、きちんと納税してもらうとの税制大綱の骨格が示されてきた。企業経営者や経営団体のなかには、2014年度にやっと業績予想が上向いた段階での消費税10%は延期し、法人税率のさらなる軽減を一段と進めるべきとの意見もある。しかし政府の立場からは歳入歳出の幅がますます拡大して、いわゆるワニの口が広がっている現状を考えれば、これ以上の歳出増を認め、歳入の確保を遅らせるわけにはいかない。少なくとも国債費を除く歳出に応じた歳入の用途を図るというプライマリーバランスを

確保する方向に進んでいかなければ、日本の基礎的な収支構造が持たなくなってしまう。

さらに東日本大震災の震災復興も、東北三県の復興計画には地域によって相当な跛行性と遅滞が認められ、こちらも猶予ができない現状である。2013年春以降を見ると、第二次安倍政権の登場で補正予算が策定され、景気浮揚政策が公共事業等を中心に進められるなか、建築関連の産業分野では人手不足が進行している。全国的な有効求人倍率をみても、東京都は2014年で1.6とずば抜けて高く、特に建築土木分野では6.0を超えている。この結果、東北地方での震災復興現場では、仮設住宅に入居している被災者向けの公営住宅建設の現場で、人員確保がままならず、入札不調になっている事例が増加している。東北地方の中小中堅建設業では、地元の事業を手がけていきたいとも、算定基準の件費では建設関連の専門職人や労働者を全く手当てすることすらできないのが現状である。仮設住宅の耐用年数は長くても3年といわれる中、この期間をさらに超えている住居に入居している人々が依然として10万人以上いることを考えると、資源配分のあり方についても、政策的方向性が必要なのではなかろうか。少なくとも市場原理で建設関連の労働者が動いていく限り、今後とも震災復興計画は遅々として進まないであろう。

原発とエネルギー問題に目を転じてみる。2014年は原発が全く稼働せずに一年間を過ごしたことになる。福島第一原発の放射能汚染対策や、電源としての原発の再稼働を進めるのかなど、後世にわたる課題が多く残っている。2014年下期では国際エネルギー情勢により、原油価格が一段安になった結果、日本国内でもガソリン価格や工業用エネルギー価格が底入れし一服感をもった。日本のエネルギー自給率は、原子力発電を自給率に換算するかどうかによって数値が変わるものも、依然10%程度の状態である。化石燃料はもとより、ウランの輸入も考えるなら、抜本的なエネルギー政策の転換をはかり、原発に頼らないエネルギー政策

に舵を切り替える時期ではなかろうか。第二次安倍政権の登場に際して、日本国内の岩盤規制や既成勢力との決別をうたっていた安倍総理である。農協の改革だけでなく、原子力発電所立地をめぐる当該地域の活性化に名を借りた補助金制度は、過去50年間のしがらみによる岩盤として、抜本的な制度改革を進める時期である。原発立地自治体の首長にとっては、原発に起因する補助金や交付金は、常習性の高い麻薬のような怖さがある。昨年来、少子高齢社会の到来でさらなる過疎化が進み、消滅危険性のある自治体という将来予測が示されている。当該地域の首長にとっては深刻な結果であるが、これを原発立地により回避しようとすることは、問題の本質を回避することではしかない。そもそも東京電力福島第一原発の教訓は、現在の人間の叡智では原子力エネルギーは扱えないとの教えであったはずである。制御不能な原発の状態が放射能汚染を広範囲に及ぼし、さらに耐用年数を迎えた原発の廃炉計画が順調に進んでも数十年単位の時間を要すること、放射性廃棄物の中間保存や最終処分場のことなど、原発立地時点で想定外であったというだけでは済まされないことである。

これまでも日本国内では、地形や気候の特性を活かした代替エネルギーの研究と実用化が試みられてきた。風力発電や太陽光発電設備は、すでに多くの人々にとっても馴染み深く定着してきたといえよう。しかし太陽光発電が本格化し、余剰電力を買い上げる売電の基本計画が、ここへきて見直されようとしている。電力を買い上げる側の電力企業にとって、費用負担の増加が懸念されるとのこと。しかし、本来の制度設計に立ち返り、電力需給の基礎的数値を再確認する中で、太陽光発電にみられるクリーンエネルギー自給率は何としても確保し増加する方向で検討するべきである。本稿執筆時点の2015年1月初めに、原油価格が1バレル50ドルを下回ったとの報道があった。原油先物市場ではさらに安値圏での45ドル水準の相場が形成されている。しかし情勢変化により、またいつ

逆方向にエネルギー価格が動くとも限らない。これまでも原油価格との相対比較で代替エネルギー開発が進捗したり中断したりすることは避けなければならない。価格動向に引きずられての代替エネルギー政策ではなく、日本政府としての確固としたエネルギー政策をしっかりと持っていくことが望まれる。

### 1-3 経済外交の課題

日本政府としてこの数年で最大の経済外交課題は、TPP交渉への取り組みである。環太平洋地域での新たな通商の枠組みは、少しでも多くの国と地域が自由に貿易を行うことで新たな貿易利益をもたらすことにつながるはずである。2014年時点では主導的立場のアメリカが中間選挙での共和党圧勝による大統領と議会のねじれ現象を受けた対応の遅れもあり、TPP交渉の進展が滞っている。

日本においては、企業を中心とする産業界は総じて推進の方向であるか、農業政策のあり方がこの交渉にとっての一番の課題になっている。日本政府としては国内農業政策の抜本的改革も含めて、次世代に引き継げる構造改革が今こそ必要な時であろう。ただし現状のままでは新たな通商の枠組みに移行したとして、日本の農家の多くで営農が立ちいかなくなるであろうことは、いかんともしがたい懸念である。

しかし、日本の意欲的な農家にはそれだけの経験とデータの蓄積があり、運営次第ではいかなる国際競争にも十分対抗できるだけの農産品を持っている。事実、中国の大消費地である上海市内では、日本産の高級な果実が国内価格の数倍の価格で取引されている現状に鑑みると、創意工夫を凝らしているプロの農家には、農業市場の自由化はむしろチャンスであるといっても過言ではない。おそらくこれを期に世界市場への出荷を狙っている意欲的な農業事業家もいる。農業を経営という側面で再生し、国際市場での競争力強化をはかっていくことが、現在の農業政策の方向性ではなかろうか。

日本の専業農家従事者は約200万人、全労働

力人口の約3%である。しかし農業が日本の国内総生産に占める割合は1%で、生産性の観点からは3分の1であるといわざるを得ない。しかし今回の総選挙でも、小選挙区の区割りの是正が十分になされなかったため相変わらず1票の格差が大きくなっていた。そのために地方選挙区では、声高な有権者の声を代弁するかのような結果になった。農業生産の成果物を単純な数値で比較することは難しいかもしれない。筆者自身、日本の食料自給率を高め、農業を力強いものにして欲しいと考えている。昨年来、農業団体は全中をはじめとして、いくつもの組織改革案を示している。しかしいずれも現在の組織存続を前提にした改革案であり、換骨奪胎というには程遠い。農協団体がこれまでに果たしてきた営農指導の実績には、多大な努力と貢献があった。しかし、現在の組織と事業内容を勘案する限りでは、その設立当初の役割は十分に達成したといってよかろう。役割を終了した後には、組織の解体を含む抜本的な制度変更が必要になるが、これは第三次安倍政権の政府主導でしか実現できない政策課題である。

かつての日本の金融行政、特に旧大蔵省の銀行行政にみられる護送船団方式は、競争力のない零細金融機関の延命策でしかなかった。その後世界的な動きとして起こった1990年代以降のいわゆる金融ビッグバンにより、金融機関の統廃合が急速に進展した。日本でも大手金融機関のメガバンクが誕生して今日に至っている。30年ほど前には13行あった都市銀行が、今や4グループに統合されることなど、当時は想像することもできなかった。それが実施されてきたのも、経営改善と効率化の推進が、最終的には利用者の利便性と金融機関の世界的な競争力につながる企業の生き残り策であるとの認識が、企業経営者に共有されてきたからであろう。全てのことが市場の決定に委ねられるということは必ずしも正解であるとは限らない。しかし、次の時代の課題を見据えた経営のあり方を模索していく中で、何が消費者の要請であるか、利用者の立場に立った利便性という視点がぶれな

ければ、自ずと改革の方向性が現れてくるはずである。日本の農業においても、今後10年単位の動きを鳥瞰する中で、抜本的な農業政策の在り方と、TPPにみられる通商外交との整合性を積極的にはかって進めていく時期である。環太平洋地域を鳥瞰しながら、アジア地域を中心とする経済圏を形成していく過程で、日本全体としても産業構造の大きな転換をはかっていくことが求められている。

## 2 アジアをめぐる国際経営課題

### 2-1 アジア地域の投資環境

2014年はアジア地域でもさまざまな変化が見られた1年である。日中韓の政治的緊張関係は、11月のAPEC北京会議でやや雪解けの兆しが見えたものの、まだ予断を許さない。諸外国との経済関係や当該地域での企業行動の視点からみると、アジア地域の諸国の経済成長の一方で、いくつかの基本的な課題も現れてきた。世界第2位の国内総生産国になった中国は、さすがに経済成長率で鈍化傾向がうかがわれ、同じくBRICSの一員であるインドにおいても、成長軌道が一服してきた感がある。

日本からの対外直接投資は、2008年のリーマンショックとそれに伴う世界同時不況の影響が深刻であった。日本の投資総額が2008年水準の1,308億ドルを超える1,350億ドルへと回復したのは2013年になってからである。さらに特徴的な点がいくつかある。2008年時点で日本からの直接投資が対北米で460億ドルであったのに対し、同年の対アジア向けは233億ドルと約半分であったものが、2013年には対北米の465億ドルに対し、対アジア向けは404億ドルにのぼっている。北米向けの投資が堅調である一方で、日本企業のアジア志向が如実にうかがえる。（詳細は巻末統計資料参照）さらに前節でも指摘したように、2013年は第二次安倍政権の登場で円安が進み、投資環境としてはそれ以前の為替環境よりも悪化しているにもかかわらず、対外直接は着実に増加していたことである。企業が国内需要回復への手掛かりが

乏しい中で、市場を海外に求めていったこと、国内生産から市場近接型の生産立地へと本格的に舵を切ったことが数値で読み取れる。この生産立地移転については、次節で詳細に分析していきたい。

アジア地域は2015年末の東南アジア諸国連合経済共同体設立に向けて、域内諸国は着実に成長軌道を歩んでいる。ただし、ASEANがシングルマーケットとして発展していくには、加盟10か国の国内総生産格差という大きく深刻な現実があり、この国別格差をASEAN全体としてどのように包摂していくのかが大きな課題である。この数年、欧州共同体でのギリシャなど加盟国の財政問題に端を発した危機的状況は、依然として抜本的な解決がなされていない。ギリシャでの総選挙を2015年1月末に控えて、今後の動向は予断を許さない。同様なことはアジア地域でも十分起こりうる現象である。アジア地域で仮に加盟国の財政問題から債務不履行などの深刻な問題が生じた場合、各国が協調して加盟国を支えることができるような制度設計が不可欠である。

### 2-2 中国の投資環境

この10数年、著しい経済発展を遂げてきた中国経済にも、さまざまな影の部分が目立ってきている。急速な経済発展による不動産バブルの終息懸念、地方の中核都市へと拡大してきた経済発展の波及効果が、一方で成長の負の側面であるPM2.5にみられる大気汚染などの公害問題を引き起こしている。市場原理では解決できない問題を、どのような制度や規制の下で解決していくかが問われている。また経済発展にともなう所得格差が際立った今日の中国で、社会的公正の問題に政府や共産党が厳正に対処していかなければ、さらなる成長軌道を進んでいくことも難しいであろう。

1990年代の日本企業にとって、中国は大変魅力的な市場であった。改革開放政策導入後の中国では、さまざまな点で未整備なことはあったにせよ、将来への期待感と何より発展へのエ

エネルギーをみてとることができた。中国はその人口規模において、何とんでも世界第一の国である。日本企業が現地で労働力を調達する際の供給側の魅力と、将来的には巨大な需要が生まれであろうと期待できる購買力のある消費市場としての魅力があった。消費市場というからには、その規模を図るとき、購買力と消費者数の掛け算で考える必要がある。1990年代からの中国は、十分にその期待に応えるだけの可能性を示していた。特に、中国に返還された特別行政区の香港とマカオ、経済特別区の深圳など5都市、さらには14の沿海都市は、労働市場の供給だけでなく、消費市場として急速な成長を遂げてきた。

日本企業にとって、中国への直接投資にはさまざまな経営資源の調達コストを引き下げる明確な目標があった。日本国内の生産拠点では、人件費や輸送費、その他の諸経費が全般的に高止まりしていた。一方、中国への投資といえば、労働力の確保と低賃金で労働力を確保できるとの目論見が一般的であった。多くの日本企業にとって、中国への生産拠点移管は、労働集約的製品で、標準化された生産工程を、安い賃金の豊富な農民工労働者で行うことであった。

1989年6月の天安門事件以後の数年間、諸外国からの厳しい非難にさらされていた中国にとって、日本企業の対中国進出は資本と技術の移転と、雇用機会創出という観点からも歓迎すべきものであった。中国の各地方から沿海都市に向けて出稼ぎにきた農民工たちは、これら日本企業にとって重要な労働力であった。このような相互利益を求めた図式での日中投資関係は、2000年代初めまでの10年ほど続いたであろう。

日本国内での製造業は、1990年のバブル景気終了後から、多くの産業分野や製品で汎用品化が進み、差別化をはかる尺度が価格に集中してきた。通常、差別化を図るには、製品、価格、ブランド、サービスという4点が想起される。しかし、パーソナルコンピュータやラップトップコンピュータでは、その性能はマザーボードに装着されるCPUの処理速度と、搭載

されたハードディスクの容量で決まってしまう。かつてであれば、メーカー各社のデザインや作り込みによって消費者の選好が作用し、中堅メーカーであっても一定の存在価値を示すことができた。しかし、コンピュータのコモディティ化、汎用化つまり家電化により、価格以外の3項目は製品選択の判断基準にならなくなった。この市場環境の変化を受けて、日本国内の製造業は他の産業分野に先んじて、生産拠点の中国移転を加速させてきたのが2000年前半までの動向であった。

またこの時期、日本の中小中堅企業においても、納入先企業の中国等への対外直接投資の動きを受けて、納入先企業に追従する中小企業が増加していった。セットメーカーである大企業と中小企業の典型的な関係では、既存の2次下請け、3次下請け企業が生き残るために課せられた難問は、上位の企業に追隨して海外進出するのか、それとも国内に残って大口受注の減少分を補うべく新規顧客を開拓できるよう努力するのか。あるいは新規事業に打って出る方向を模索するかという選択である。これら中小企業にとっては、まさに「進むも地獄、残るも地獄」という厳しい選択肢しか残っていなかったのである。

## 2-3 アジア新興国への技術流出

前節で述べた2000年代前半の日本企業の国際競争において、当時の経営者は売上高が伸び悩む中、価格競争に勝ち残るためにコスト削減を徹底した。その一環として、企業にとって財産というべき中高年のベテラン技術者や職人芸を携えた経験豊富な工員たちを、自主退職や勧奨退職と称して削減していった。これらの人々こそ企業にとっての一番の人財であり、日本企業の競争力の源泉であったかけがえのない経営資源である。戦後の1947年から1949年までに生まれた第一次ベビーブーマーの団塊世代は、2000年代には日本企業の一線から大量退職していったが、それまでの40年間にわたり生産現場で培ってきた経験と勘とコツは、中国、韓

国、台湾の次代を担う企業の若手技術者にとっては、生き字引のような存在であった。

2014年の今日において、家電産業、電気電子産業の分野で激しい競争を演じているアジア新興国の企業には、多くの場合これら日本の企業で豊富な経験を積んだ技術者たちの指導が見受けられる。これらベテラン日本人技術者たちへのヒアリングにおいても、長年身を置いた各企業への愛着と想いはあるものの、最後は余剰人員として退職を余儀なくされたことへの痛惜の念は拭えないという。一方、生産現場で培った品質管理や製造技術、部品の実装技術などは、依然として陳腐化していなかった。中国、韓国、台湾の企業から一年単位最長3年の契約で直接スカウトされた日本人ベテラン技術者が多く流出していった。現地の企業経営者から、これまでの持てる経験をこれら諸国の若手に伝えて欲しいと懇願され、現地で接する若い技術者たちの顔に、自分自身のかつての目の輝きを垣間見たとき、ベテラン技術者の職人魂の心が決まったという。技術の伝承や移転などは容易なことではない。しかし良いものを作ろうという方向性が共有された時、これら新興国企業の若手技術者たちにも、日本企業のものづくりの心意気が伝わったのである。

そして数年後、日本の家電、電子機器メーカーは、中国、韓国、台湾の新興企業に国際市場競争で完全に追いつかれ、追い越されていった。仮に時代の針を戻すことが可能であるならば、1990年代後半期に日本企業は大きな産業構造の転換を図って、新産業分野への進出へと舵を切っていくべきではなかったか。それが難しかったのは、いわゆるバブル景気の後遺症で多額の不良債権を背負い込んでいたため、新たな経営戦略への取り組みを行う資金的な余力がなかったこと。また当時の経営陣にはバブル後の事後処理に忙殺されて、新たな視点での事業ビジョンを現実のこととして描く余裕がなかったのであろう。

### 3 アジア新興国の生産拠点

#### 3-1 中国での日系企業の生産活動

前節までに、日系企業のアジア地域における生産拠点の展開が、かつては安価で豊富な経営資源の調達を目的に行われていたことを示した。中国をはじめとするアジア新興国が、生産立地の優位性と同時に、消費市場としての魅力を兼ね備えてきたことがわかる。著しい経済発展による巨大消費市場の存在はすでに明らかである。

中国進出日系企業の経営課題は、年々歳々の人件費の上昇である。総労働時間と賃金総額の関係でみるならば、日本における生産現場の労務費とはまだ比較にならないほど安いことも事実である。しかし、これには二つの点で注意が必要である。一つは労働者の生産性を厳密に比較しなければ、実質賃金の比較はできないことである。仮に中国の若手未熟練工1人の賃金が、日本人ベテラン工員の1割程度の時間給であったとしても、その手際や熟練度において労働生産性が10分の1程度であったなら、実質賃金に差はないことになる。すなわちベテラン工員が10倍の生産性を発揮できれば、労務費での差はないのである。二つめの点は、賃金水準の絶対額においてまだ安いといっても、投資決定を行った時点での実行可能性調査段階での想定賃金をはるかに上回ってしまっている場合がある。もしそうであるならば、それは事業採算の範囲を超えてしまったという点で、すでに高賃金の段階になっていることになる。これらの実質的な比較検討を行っていないと、正確な人件費比較は行えない。

#### 3-2 中国における生産拠点の現実

2000年代後半の中国では、この10数年で社会の基礎的構造は大きく変化してきている。すなわち、中国の生産拠点を「安価で豊富な労働力」と捉えていた日本の常識が覆されるような実態が進行していた。生産拠点の現場は、そんなに単純ではなかった。2003年には、日経ビジネスの特集記事で、「中国、気が付けば世界

の工場」という特集が見出しを飾った。その背景には、上記の先入観による中国生産拠点の位置づけが常識としてはびこっていた。さらに中国で生産される製品群とは、作業標準が平準化され、普及品として価格競争に晒されている製品を単品種大量生産しているとの意識である。このような事例が全くないというのは言い過ぎであろう。しかし、現実の生産拠点では既成概念を覆す動きが生じていることに着目したい。

日本企業の本社工場では、確かに高付加価値製品を多品種少量で生産している現状はあるものの、その結果が高価格になってしまい価格競争力を失っていることも事実である。また、先端技術を駆使した高付加価値製品群は、その製造機械も当然ながら高価である。この7-8年の動きを見る限り、日本企業の中には最も先進的な製品群を中国生産拠点で生産し出荷しているのである。なぜ普及品の生産ではなく、先端技術製品群が中国生産になるのであろうか。先端技術製品の製造機械や生産設備は、自ずと資本集約的な高価な機械になる。高価な機械ほど、実は稼働率を高めることで時間当たりの減価償却費を安くしていくことが可能になる。しかし日本では労働基準法や労使交渉での合意項目に縛られ、深夜勤務などの柔軟な機械稼働を実現することはできない。一日の稼働時間を10時間としても、1カ月20日間の労働時間であれば、200時間の稼働時間がせいぜいである。しかし、これが中国生産拠点であれば、オペレーターのシフトを夜間も組んでいくことで、1カ月に500時間の稼働が可能になったという<sup>1</sup>。こうして機械加工にかかる経費を半分以上にすることができたのである。工作機械が高価な高級機種であればあるほど、その減価償却費を削減できることになる。従来からの中国生産拠点をめぐる常識は、全く通用しない事例があることを認識しておかなければならない。

熟練技能者の存在はどのように考えればいい

のであろうか。かつての常識が支配していた時代、熟練工が10人分の仕事をしていた生産現場があり、今でも存在はするであろう。しかし、上記のような先端技術の生産現場では、工作機械や機械加工の分野では、作業は機械削るのである。高価な工作機械の作業は高度にコンピュータ化されている。そのためオペレーターの仕事はコンピュータへの作業手順の入力作業である。このような作業こそ、1980年代生まれのいわゆるバーリンハウ世代の中国人若手労働者が、最も得意とする仕事である。

熟練技能者の存在は依然として重要であるが、全ての状況でこの考え方が通用するわけではないことも事実である。数年前までの常識が、見当外れになってしまうこともあり、実態と乖離している事例もある。このように、製造業にもつくりといてもかなり多岐にわたっている。中国はじめとしてアジア新興国での生産現場の実態は、先入観を排して掘り下げて見ていかなければ、正確には見えてこないのである。

### 3-3 台頭するインドネシアの現状

筆者が2014年9月に調査したインドネシアの現状を次に紹介してみよう。インドネシアは人口2億4千万人と中国、インド、アメリカに続く世界第4位の規模である。特筆すべきは、国民の平均年齢が27歳と若く、いわゆる人口ボーナスに恵まれている。生産年齢人口の割合が今後とも増えていくことは、経済成長に寄与するとともに、医療や年金など社会保障負担が少なく、その一方で税収増から財政負担が軽減できる。その余剰をインフラ整備などに投資することで、企業の成長と競争力増強を促し、国内需要を喚起することにもなる。このような経済及び社会的側面からの供給要因は、1960年代から80年代の日本経済が経験した事象にも通じる。このような背景から、インドネシア政府が発表した2011年から2025年に向けての

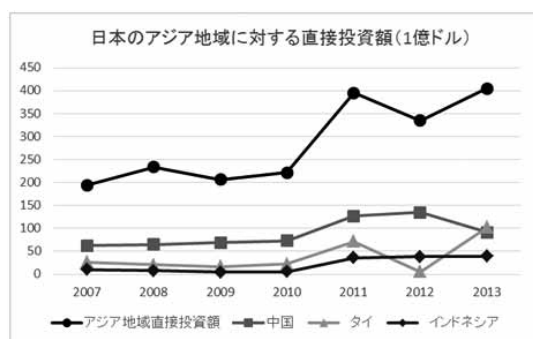
1 「中国生産4つのウソ誤解だらけの世界の工場」、香港支局、谷口徹也記者、日経ビジネス、日本経済新聞、2009年2月23日



「経済開発加速・拡大マスタープラン」(MP3EI)は注目に値する。投資総額約40兆円にのぼる計画では、全国6か所の経済回廊を設定して、重点推進エリアを設けた。

JETROジャカルタセンターでも、2010年には日本からの来訪者が毎月90名程度であったのが、2011年になると毎月500名から600名へと急増したとのこと。日本企業がいかにインドネシアの将来性に期待しているか推察できる。日本の対外直接額をみても、2010年には4.9億ドルであった日本からインドネシアの投資は、翌2011年には36.1億ドルへと7倍以上に急増した。その後も2014年に至るまで、着実に投資案件と投資額が増えている。(詳細は巻末の表参照)

実際にジャカルタ周辺地域では、日本の総合商社やゼネコンが開発主体になって整備した工業団地が10数か所完成し、多くの日本企業が操業している。2014年版のジェトロ・ジャカルタ日系企業ダイレクトリーでは1,496社と、2012年版の1,255社から急増したことがわかる。今後しばらくはインドネシアの国内需要を狙った生産体制が続くであろうが、10年後をめどに、おそらく周辺諸国への輸出拠点化が進み、製品や部品中間財の生産及び供給基地へと転換していくであろう。



巻末のJETRO資料より筆者作成

成長余力の高いインドネシアであるが、一方で経済発展に伴う課題も山積している。上記のマスタープランに先行した、ジャカルタ首都

圏投資促進地域(MPA)構想では、陸海空の9セクター、18事業のインフラ整備早期事業が計画されている。ジャカルタ市内の交通渋滞は年々激しさを増している。5年前までなら工業団地内の工場から港湾まで1日に3往復できたトラックの陸送が、今では就業時間内に1往復もやっとなこと。物流やロジスティクスに多大な影響がでている。この例でも明らかなように、社会資本整備の遅れは、地域社会全体のコスト上昇につながり、計り知れないものがある。公共交通、道路、港湾、空港、工業団地、上下水道、廃棄物処理、洪水対策、電力の安定供給など、重要かつ緊急度の高いインフラ整備が急がれる。

また産油国であるインドネシアは、経済成長に伴う需要増加で石油の輸入国になっている。しかし燃料価格に対しての補助金は、財政への大きな負担になっている。この数年、何度かの燃料価格引き上げをするたびに、インフレを増大させてきた。2012年以降は貿易赤字が続き、豊富な資源の大国である一方、経済成長へのさまざまなボトルネックにどう対処するかが、2014年10月に就任したジョコ・ウィドド大統領の大きな課題である。日本企業にも長期的な観点から、現地社会との共存や協力関係を模索して活動していくことが期待されている。

## 4 日本企業のアジア地域事業展開の課題

### 4-1 通説にとらわれない戦略構築

中国生産拠点をめぐる10年前の常識の危険性は、前節で述べた通りである。アジア地域事業を構築する時には、現状を正確に把握することに大切さはすでに指摘した。その上で、さらに変化する国内外の企業環境と企業における経営の本質を見直していかなければならない。日本企業にとって現在の日本とアジア地域諸国との政治的な関係では、中国や韓国など緊張関係をもった二国間関係があることも事実である。これらの事案は、外交課題として政府に対処を委ねていくほかはないものの、企業の立場からはまた異なった視点もみえてこよう。前節で指

摘した日本企業で培ったベテラン技術者のアジア新興国企業の若手指導は、局部的には日本企業にとっての痛手と映るであろう。しかしアジア地域全体でみるならば、この地域の人材育成がなされた成果と捉えることもできよう。

日本経済を支えている製造業においては、その担い手である中小企業の経営上の基礎体力に心配な点が指摘されている。製造業の大企業は、近年その企画力、設計力と同時に製造現場での技術力にも、疑問が投げ掛けられている。現在多くの大企業は、前述したように最終製品の組み立てを中心とするセットメーカーである。そこに納入されている部品や部材の多くは、中小・中堅の仕入れ先企業から調達しているのが実態である。従って、日本企業のセットメーカーが生産する製品づくりの品質や精度は、これら中小企業のものづくり精度に依存し準じているといっても過言ではない。かつては、大企業のベテラン技術者と中小企業の職人工員とのすり合わせがあつて、製品の作り込みが行われてきた。この作業工程が、国境を越えたアジア地域事業の展開のなかで、どこまで行えるものであろうか。製造業のものづくりには、このような企業間での技術者同士の不断のコミュニケーションが必要なのではないだろうか。

#### 4-2 自動車産業にみる事例考察

アジア地域での企業動向を考察する時、産業のすそ野が広範囲な事業として自動車産業がある。そこで、上記の各節の具体的事例としてトヨタ自動車のアジア地域事業を取り上げ、各段階の下請け中小企業にも焦点を当てた事例研究を試みる。

##### 1) トヨタ自動車はアジア市場で生き残れるか。

成長を続けるアジアの自動車市場、とりわけ中国、インドネシアの市場ではドイツのフォルクスワーゲン（VW）、韓国の現代（ヒュンデ）がデザイン、性能、価格、人気でトヨタ車を上回っている。トヨタが唯一優位であるのはハイブリッド技術だけであるといってもよい。トヨ

タ自動車は「商品力向上」と「原価低減」との相反する命題を同時に解決することを迫られている。

これまで品質第一の車づくりをおこなってきたが、他社が追随してきた現在、これだけでは消費者を惹きつけることは最早できなくなってきた。トヨタ自動車といえども背水の陣での競争を強いられているのが現状である。

##### 2) トヨタ自動車に製品を納入する下請け企業にとって明日はあるか。

世界28カ国・地域で事業展開するトヨタ自動車に追随し、1次下請け企業はそれら地域に現地生産拠点を展開してきた。インドネシアでのスローガンは、「100%インドネシア製品で」が合言葉になっている。部品や部材の現地調達率100%を前提に現地生産を開始する大企業にとって、もはやいくら慣れ親しんだとはいえ日本からの部品輸入は考えられない。

この場合2次下請け企業にはどのような経営戦略が残されているのであろうか。大手の1次下請け企業に追随して海外に生産拠点を設けるとしても、更地からの立ち上げをする場合や、既存の製造業を買収して早期の生産体制を組むこと等いくつかの選択肢が考えられる。海外事業展開は特に時間が勝負になる。しかし従業員規模200名程度の中堅企業にとって、海外進出は企業の命運をかけた一大事である。

##### 3) 2次下請け企業のとるべき課題は何か。

調査したトヨタ自動車の2次下請け企業であるN社は、従業員規模160名程度の中堅企業である。2次下請け企業のN社は、1次下請けに従って海外進出を決定したが、既存のインドネシア製造業を買収し、生産品目の総入れ替えを行って、現地の日系1次下請け企業への納品を計画している。しかしこれまでの長年の日本における納入実績だけで、インドネシアにおける納入が約束されることはない。むしろ価格的に安い現地資本の企業と価格、品質、納期という全ての要素で上回らない限り、インドネシアで

のトヨタ自動車への納品は実現できないのである。

このような厳しい状況に、どのように対処すべきなのか。海外進出すれば、その分の国内生産数量が海外移転し、本社工場は従業員に余剰が生じ、リストラをせざるをえなくなる。また団塊世代の大量退職で失われていった人に付随した技術や経験は、もはや取り戻すことができないのである。これら企業に対して、国や地方自治体からはどのような支援が可能であろうか。企業への支援策ばかりでなく、退職したり離職したりする従業員への再雇用訓練等、自治体レベルでのきめ細かい施策が早急に構築されなければならない。

#### 4) 3次下請け企業の問題

2次下請けが海外出ていったあとの3次下請け企業には、もう廃業の道しか残っていないのであろうか。どのようにすれば企業存続の可能性を追求できるのであろうか。従業員規模で30名以下の小規模企業が大半を占めている3次下請けにあつては、海外進出という選択肢はありえないのである。事業継承が若い経営者になされたところで、既存事業での存続は困難であろう。新規事業への進出など言うのは容易であるが、行うは困難である。これまでの日本経済を支えてきた中小企業にとって、現在の状況は未曾有の厳しい経営環境であるといえよう。

### 巻末統計資料

日本の国・地域別対外直接投資（国際収支ベース、ネット、フロー）

（単位：100万ドル、％）

	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年 1～9月(P)	構成比
アジア	19,388	23,348	20,636	22,131	39,492	33,477	40,470	23,394	29.2
中国	6,218	6,496	6,899	7,252	12,649	13,479	9,104	4,505	5.6
韓国	1,302	2,369	1,077	1,085	2,439	3,996	3,296	2,463	3.1
シンガポール	2,233	1,089	2,881	3,845	4,492	1,566	3,545	4,881	6.1
タイ	2,608	2,016	1,632	2,248	7,133	547	10,174	3,594	4.5
インドネシア	1,030	731	483	490	3,611	3,810	3,907	3,065	3.8
ベトナム	475	1,098	563	748	1,859	2,570	3,266	1,047	1.3
インド	1,506	5,551	3,664	2,864	2,326	2,802	2,155	1,224	1.5
北米	17,385	46,046	10,889	9,016	15,166	35,768	46,505	29,333	36.6
米国	15,672	44,674	10,660	9,193	14,730	31,974	43,703	27,632	34.5
中南米	9,482	29,623	17,393	5,346	11,287	10,454	10,197	5,411	6.8
大洋州	4,204	6,060	7,629	6,407	8,767	11,075	6,098	2,933	3.7
欧州	20,965	23,068	17,830	15,043	39,841	31,017	32,227	17,546	21.9
ドイツ	880	3,905	2,089	△ 321	2,165	1,797	2,653	2,166	2.7
英国	3,026	6,744	2,126	4,624	14,125	11,882	13,319	3,555	4.4
ロシア	99	306	391	350	339	757	447	242	0.3
中東	958	1,138	575	△ 348	716	447	91	350	0.4
アフリカ	1,101	1,518	△ 301	△ 372	464	116	△ 537	1,192	1.5
世界	73,483	130,801	74,650	57,223	108,808	122,355	135,049	80,160	100.0
参考									
ASEAN	7,790	6,309	7,002	8,930	19,645	10,675	23,619	13,531	16.9
EU	19,934	22,939	17,039	8,359	36,052	29,023	30,999	16,712	20.8
東欧・ロシア等	509	650	757	593	628	1,326	322	254	0.3

〔注1〕円建てで公表された数値を四半期ごとに日銀インターバンク・期中平均レートによりドル換算。

〔注2〕国際収支統計の基準変更により、2013年以前と2014年以降のデータに連続性はない。

〔注3〕「△」は引き揚げ超過を示す。

〔注4〕「0」は単位未満、「-」は実績なしを示す。

〔注5〕伸び率は前年（同期）比。構成比は総額に対する比率。

〔注6〕EUは2005年、2006年は25カ国、2007年第1四半期よりブルガリア、ルーマニアを含む27カ国、2013年第3四半期よりクロアチアを含む28カ国。

〔注7〕個別データが未発表の案件も含むため、各地域の合計と「世界」は必ずしも一致しない。

〔注8〕機械処理の関係上、他の掲載計数とは計数の末尾の値が異なる場合がある。

〔注9〕2011年については、「世界」のみ訂正（2012年12月10日発表分）を反映しているが、国・地域別についてはデータ未発表のため避及訂正を実施していない。

〔注10〕(P)は速報値。

〔資料〕「国際収支状況」（財務省）、「外国為替相場」（日本銀行）よりジェトロ作成。

\*Copyright (C) 2014 JETRO. All rights reserved

#### 4-3 まとめ

日本企業のアジア地域における事業展開をものづくりの仕組みと新興国の台頭という観点から考察してきた。2015年末の東南アジア諸国連合経済共同体設立は、アジア地域で事業展開する各企業にとっても長らく待ち望んだ新市場の成立である。経済外交の進展と呼応しながら、日本企業の事業を再構築する絶好の機会である。第三次安倍政権の成長戦略が、国内の景気浮揚にとどまらず、アジア地域の底上げに資するような制度設計をしていくべき時期がきた。そのためにも企業の経営環境条件を静学的に分析するとともに、動学的な観点から将来像を描いていく必要がある。日本企業の国内連携ばかりではなく、アジア地域の新興企業との相互利益をもたらす新たな戦略的提携の方向性を念頭に置き、持続ある発展のために必要な仕組みを構築することが重要である。

#### 参考文献

##### 日本語文献

- (1) 田中則仁「東アジアの経営環境と日中韓の役割－FTAと企業の国際経営戦略－」『東アジアの地域協力と秩序再編』、第6章所収、神奈川大学アジア問題研究所編、御茶の水書房、2012年（2012b）
- (2) 藤本隆宏・桑島健一編『日本型プロセス産業 ものづくり経営学による経営分析』有斐閣、2009年

##### 日本語論文

- (3) 田中則仁「伝統工芸に見る経営革新」(SME 中小企業研究センター中間報告)『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2014年12月（2014b）
- (4) 田中則仁「国際企業環境の課題－新たな企業間連携の考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第47巻、2014年3月（2014a）
- (5) 田中則仁「日本企業のものづくり再生戦略」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第45

巻、2013年3月

- (6) 田中則仁「日本企業の国際戦略－ものづくりの継承と課題」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月（2012d）
- (7) 田中則仁「中小企業の経営環境と経営革新」(SME中小企業研究センター中間報告)『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2012年7月（2012c）
- (8) 田中則仁「国際企業環境とものづくり戦略－匠の技の考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第43巻、2012年3月（2012a）
- (9) 田中則仁「日本企業の国際戦略の課題－海外移転の考察－」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第42巻、2011年10月（2011c）
- (10) 田中則仁「日本企業のサプライチェーン構築の課題－ものづくりの復興に向けて－」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、2011年9月（2011b）
- (11) 田中則仁「国際経営戦略と経済連携－企業環境とTPPの一考察」『国際経営論集』神奈川大学経営学部、第41巻、2011年3月（2011a）

##### 新聞記事

- (12) 田中則仁「ロボット産業が拓く日本企業の活路」『神奈川新聞』経済面、RESEARCH、2012年9月17日付、神奈川新聞社
- (13) 田中則仁「後継者の育成と事業承継の課題」『神奈川新聞』経済面、RESEARCH、2013年11月18日付、神奈川新聞社
- (14) 田中則仁「曲げわっぱに学ぶ職人芸の心意気」『神奈川新聞』経済面、RESEARCH、2014年9月22日付、神奈川新聞社

##### その他記事

- (15) 田中則仁「アジア地域の変革と動向－インドネシアの課題」神奈川大学アジア研究センター、ニュースレター第2号、2014年1月