

東アジア日系製造業の競争優位戦略の現状と課題
(概要版)

平成 17 年 3 月

1. 東アジアにおける FTA/EPA の動向と我が国機械産業への影響についての考察

90年代初頭より FTA が注目を浴びるようになってきた。また、最近では、貿易よりも広範囲の経済提携関係をめざす EPA (Economic Partnership Agreement : 経済連携協定) も普及しはじめている。我が国は、従来から GATT/WTO 下での多国間協定を重視し、地域間協定には積極的ではなかったが、中国が 01 年に ASEAN との FTA 発効に向けて基本合意したことが日本の姿勢を積極化させたと考えられる。東アジア地域において FTA/EPA を巡る動きは一段と活発となり、各国経済・産業への影響も大きくなると考えられる。

GATT は世界経済における貿易・投資の自由化に大きく貢献した。しかしながら、協定への加盟国が増え、また加盟国の多様化により交渉が合意に到るプロセスは困難となりつつあり、直近のウルグアイ・ラウンドは、WTO (世界貿易機関) の発足を含む合意まで 8 年を費やしている。GATT/WTO 体制の重要性は損なわれないものの、その限界・制約も明らかになってきた。一方で、FTA/EPA は、より相対的に短期間の合意が可能である。

FTA/EPA には GATT/WTO 体制に比して、交渉が容易で当事国・地域間の事情が反映させやすい、というメリットがある。一方で、FTA/EPA のデメリットとしては「地域主義」あるいは「当事者主義」ということが上げられる。現在の東アジアは、FTA/EPA をめぐる互いの動きを強く意識しており、今後の進展を加速させる可能性がある。

FTA/EPA を考える上で、国内政治、国際政治(外交)とのリンケージは避けて通れない。国内政治との相克であるが、GATT/WTO 体制であれ FTA/EPA であれ、自由貿易は国内の「比較劣位産業」に痛みを強いる。

東アジア地域における FTA/EPA 構想を考える際に、各国の経済規模と貿易が経済に占める規模を踏まえる必要がある。仮に日本除きで東アジア地域経済圏が誕生したとしても、その規模は日本よりも小さい。しかし、中国と ASEAN の FTA 協議が本格化し、2001 年 11 月には 10 年以内の FTA 締結が合意され、さらに 2002 年 11 月には「包括的経済協力枠組み協定」が調印された¹⁾。その思惑が何処にあるにせよ、東アジア地域における中国の経済的、そして政治的な存在は今後一層大きくなっていく。中国の東アジア地域との経済提携に対する積極的な姿勢は、我が国にも大きな影響を及ぼしているのである。

日本はシンガポールとの間では EPA が 2002 年 11 月より発効している。このほか、韓国、タイ、マレーシア、フィリピンとの間で、それぞれ政府間交渉を開始している²⁾。我が

国にとっての東アジア FTA/EPA による効果は、日本の経済規模は大きく、また貿易依存度が相対的に低いため、メリットが見えにくい。さらに、我が国は、長年にわたり GATT/WTO 体制下で貿易自由化に努めてきており、工業製品において輸入自由化はほぼ実現している。重要なファクターとなるのは、第 1 に東アジア地域からの農林水産品の輸入自由化をどう考えるのか。第 2 に同地域からの一部工業製品（繊維製品他）の輸入自由化をどう考えるのか。第 3 に同地域からの人の移動、技術面での協力をどう考えるのか。第 4 に同地域への一部工業製品の輸出をどう考えるのか。第 5 に同地域において将来に地域統合に向けての動きが出始めている中で、我が国の影響力をどう発揮するのか、である。1 から 4 が FTA/EPA 推進に向けての決定的な駆動力にはなりにくい中で、5 番目の政治外交的な要因が大きく位置づけられることになる、

本報告書が対象とする自動車産業、電機産業は、我が国にとっての「比較優位産業」であり、自由貿易の受益者であることは間違いない。よって、東アジア FTA/EPA によって地域経済内における比較優位に基づく分業が促進された場合、そのプラス効果を楽しむことができると考えてよい。自動車産業、電機産業でも、中国や ASEAN の企業との競争が厳しくなり、現在の地位が脅かされる可能性もある。しかし、この懸念は東アジア FTA/EPA を否定することで消去できるものではない。我が国が GATT/WTO 体制下での自由貿易を国策とする以上、新興経済国との競合は避けては通れないのである。しかし、現在の東アジアにおいて、我が国自動車メーカーの有力な競合者になる可能性のある企業は極めて少数であり、東アジア FTA/EPA は我が国自動車メーカーにさらなるビジネスチャンスを提供しよう。電機産業では、東アジア地域において、分野によっては日本企業に匹敵する電機メーカーが既に存在しており、この工程間分業競争の勝者が日本企業である保証はない。

東アジア FTA/EPA においても、環境問題への取り組みが重要となる可能性がある。自動車のような使用環境の過酷な製品に搭載可能な半導体開発や半導体上で動くシステム開発・設計に大きなビジネスチャンスが期待される。我が国自動車メーカーは、日本を含めた東アジア地域に多数存在する強力な電子部品メーカーとの補完関係構築により、一層の国際競争力を高めていくことが期待される。

1 日本経済研究センター「日中韓・ASEAN 広域協力と FTA の可能性」p19 (2005 年 2 月)
2 「経済連携協定 (EPA) ・自由貿易協定 (FTA) をめぐる状況」(農林水産省、2005 年 2 月)

2. 電子・電機産業のアジアビジネスの課題と対応

日本の製造業はアジアビジネスに比重を移している。わが国の電機業界の海外ビジネスの歴史は、50~60年代は輸出から始まったが、日本企業は大量生産・労働集約型事業を中心に海外シフトを活発化させた。日系電機企業の海外進出重視の促進要因と現状は、第1に円高の進展、第2に日本生産の競争力の低下、第3に日本家電消費市場の飽和、第4に世界単一市場化、アジア各国の消費市場拡大、第5に部品事業のグローバル展開、第6に事業構造の改革、である。

90年代に日本のエレクトロニクス産業がグローバル競争の中で、特にアッセンブル業での日本生産の競争力を低下させてきた理由としては、日本企業へのモジュール化や標準部品を組み合わせた生産方式対応が米国企業や台湾企業などに較べて遅れたためである。中国企業は、労働集約的大量組立製品の分野においては、コスト競争力で日本生産品を圧倒しているが、これには製造技術面でのモジュール化の進展も寄与している。中国企業で競争力のある企業は、経営者主導で技術開発費の投入が少なくても、コーデネイト経営の巧みさで、経営資源の不足を補い強かに経営している。電機・電子関係では、工場を中国にシフトしている日系会社が多く、中国生産品の中国国内市場販売拡大への期待が大きい。しかし、中国市場は、日本市場や欧米市場等と異なり、中国独自の環境や状況があるが、日系企業は中国での販売の経験・ノウハウが無いケースも多い。従って、日系企業は自社がこれまで日本や中国以外の海外で経験・蓄積してきた販売ノウハウと、現地事情に詳しい中国人販売スタッフの意見やアイデアとを融合させ、自社独自の販売戦略を創造していくことが成功の鍵になる。

最近注目されているのが、BRICs やアジアの新興諸国である。特に、日本にとってインドとベトナムは、第三の大きなアジア市場としての成長期待がある。BRICs 市場には最近韓国企業や中国企業の積極的アプローチが際立ってきた。韓国企業や中国企業に席捲されないように、日系企業の強みを活かした戦略による積極的取り組みが望まれる地域である。

企業の海外ビジネス支援機能では、「販売基盤」、「利益管理」、「リスク管理」、「人材管理」など、グローバルビジネス拡大に焦眉の課題が多い。「販売基盤」については、伝統的に日本企業は販売よりも製造力で勝負してきたところが多いが、世界の有力企業がオリンピック状態で単一市場化した中でデッドヒートを展開する時代には、ブランドを高める宣伝広告などの販売基盤整備への組織的対応が不可欠となっている。「利益管理」については、海

外ビジネスで日系企業よりも高収益率を維持する欧米系企業も多い。「人材管理」でも当然ながら海外人材の活用が不可欠で、優秀な中国人材を採用すれば、中国に特化させるのではなく、能力や関心によっては日本国内や中国以外の海外ビジネスでも活用すべきである。

日本企業が国際競争力で遅れを取った理由の一つに IT 活用の問題が挙げられる。米国企業の IT 活用の成功要因には、ビジネスルールやマニュアルが整備・明確化されていることがある。日本製造の競争力の源泉は、何よりも技術力であり、技術開発力である。従って、新規商品開発や設計面の Q・C・D 改善のための IT 活用やテクノロジーが極めて重要になる。

企業レベルでは、東南アジア FTA がマルチで実現すれば、日本からの工業製品輸出の可能性が高まり、既存の東南アジア現地法人との棲み分け、東南アジアに既にある複数の現地法人の再編の問題が生じる。また、東南アジアとの関係では、地政学的には中国がいろいろな面で有利な条件下にあり、東南アジアとの FTA で中国に遅れをとることは、今後の日本の FTA 交渉及び日系企業の東南アジアでのビジネス環境に影響が出る可能性もある。

近隣に経済規模が発展した大国が存在することは、経済面だけでも大きなメリットとデメリットがある。メリットは、巨大な消費市場の存在に対して日本産業からの供給のチャンスが広がることであり、低廉な商品の調達拠点として活用できる。デメリットは産業面での競合で、低廉で巨大な労働力と巨大国内市場を背景に、労働集約的・量産型商品分野では圧倒的強みを発揮することであり、資源獲得面での競合と調達コストの高騰、地球規模の公害の発生等の問題である。日本は、メリットを最大限に活かすためには自国産業の高度化と競争力強化が前提であり、またデメリットを最小化するための国際的産業協力が併せて必要である。メリットを活かす方法は、業種や個々の企業によってその実行戦略は当然に異なるが、発展する国の拡大エネルギーを取り込み、日本の蓄積された技術やノウハウとの相乗効果で、双方とも事業拡大が図れるような WIN-WIN の関係構築が望まれる。アジア各国が経済や産業の実力を向上させた時に、日本産業が国際競争力を如何に発揮できるかが問題であるが、グローバル経済の時代における競争原理は、「オープン化」、「市場原理」、「スピード」、「国際標準」が大きなキーワードになる。そのための、構造改革促進策としてもアジア各国との FTA 推進は極めて重要な意味をもつ。また、今日的な重要課題として、FTA による経済面での関係強化や自由な交流拡大が、アジアの政治的安定と平和に大きく貢献することにも、大きな期待がかかっている。

3. 在 ASEAN 日系電機メーカーの競争優位に向けた活動

ASEAN では国際競争が激化している。この間、東アジア諸国では FTA 締結への動きが現実味を増しており、ASEAN に展開する日系企業にも大きな影響が及ぶ可能性がある。

日系電機メーカーにおいて、家電製品を中心に生産拠点の集約化が進んでいる。ASEAN 域内では、タイかマレーシアが生産拠点の集約化の対象となっている。セットメーカーでは、生産拠点を ASEAN から中国に移管した企業もある。しかし、筆者の国内外のヒアリング調査でも、ASEAN から中国への生産拠点の移管は、「雪崩をうって」中国に進出するような状況にはない。ASEAN は、生産拠点としての有形、無形の蓄積もあり、中国に次ぐ成長市場でもある。また、中国のカントリーリスクを考慮してタイに生産拠点を集約化する企業は今後も現れるだろう。その位置付けは、製品の種類と製品ライフサイクルの段階によって異なるものの、中国の生産拠点は中国国内市場向け、ASEAN の生産拠点、特にタイは域内市場および輸出市場向けという分業体制に収斂されるだろう。

ASEAN-中国の FTA が締結されると、家電を中心に中国から安い製品や部品が流入する可能性が考えられる。ヒアリング調査によると、中国企業の製品については ASEAN の日系メーカーの製品はハイエンド向けであるために影響はない、という。某総合電機メーカーでは、「Made in China」の製品は低価格なもの、「Made in ASEAN」はミドルエンドからハイエンドの製品という具合に、価格帯で生産を分ける戦略を取っている、という。しかし、いずれは ASEAN 市場で中国ローカルメーカーと競争になると覚悟している。また、中国からの製品流入が、「完成品」が中心となるのか、「部品」が中心となるのかも日系企業の影響は異なってくる。中国メーカーの部品は、日系部品メーカーの部品の価格と中国部品メーカーの部品の価格だけを比較して日系部品メーカーにコスト削減要求を出す材料に使われるケースもある。中国企業にとって ASEAN 地域で競争する「障害」は、「関税」と「輸送費」である。よって、中国-ASEAN の FTA が構築されれば、中国企業が脅威になるだろう。ASEAN 地域の生産拠点は、消費者=各国市場に近いところで生産しているメリットを前面に打ち出していくべきである。

日系家電メーカーには、ASEAN-インドの FTA がクローズアップされる³。タイを生産拠点としてインドをマーケットとして輸出ができる。インド市場は、ローカルメーカーが乱立している上に、韓国メーカーも参入しており厳しい競争市場であり、韓国ブランドに対する認知度、人気は高い。某日系総合電機メーカーの幹部によると、「ASEAN-インド

の FTA が締結され、関税が低くなるまで待つことはできない。」という。同社では、「時間」を惜しんで合弁で TV の現地生産を開始している。まずカラーTV で市場の先端をあげ、FTA が締結されればタイから冷蔵庫、インドネシアからカラーTV などを輸出していくという。「ぐずぐずしていると韓国、中国メーカーにインド市場を奪われてしまう。」という焦りが感じられる。家電製品の製品ライフサイクルが短縮化している。企業としては、スピードをもって対応しなければならないのである。ASEAN-日本の FTA は、ASEAN の日系企業にとってはコア部品を安く調達できるメリットがあり、ASEAN と日本の分業体制をさらに進展させることになるだろう。

これまで、シンガポールの地域統括会社が中国を担当領域として管轄していた。現在では、中国国内を統括する傘型企业（投資性公司）を設立する動きが見られる。その結果、シンガポールと中国に地域統括会社を置く企業が多くなっている。中国の統括機能を増大させる狙いは、販売市場としての中国の存在があまりにも大きくなっていることがある。しかし、あるメーカーでは地域統括会社自体は中国に移ったとしても、実際の ASEAN 地域のオペレーションはシンガポールで行わざるを得ないだろう、と述べている。中国国内に地域統括機能を移したとしても、地理的な距離や情報の遮断などにより難しいという。このように考えると、シンガポールの OHQ（Operational Headquarters、経営の運営機能を持った本部組織）としての価値は決して低下することはなく、ASEAN 市場にインドが加われば、中国市場と ASEAN+インド市場という二極化が続くことになるだろう。ASEAN 市場にインド市場を加えることで、シンガポールの地域統括機能を生かすことができる。

日系電機メーカーとしては、ASEAN と中国の生産拠点が併存していくことになると予想される。これらの背景には、ASEAN と中国の生産拠点との投資ピーク時期と投資回収時期の相違である。ASEAN の生産拠点の投資ピーク時期が 90 年代前半であったのに対して、中国の生産拠点は一部を除き、ここ 5 年ほどに設立され、殆どが投資回収を終えていない。

日系電機メーカーは、10 年以上前に ASEAN の生産拠点配置を完了したが、AFTA を含む FTA の進展、中国の台頭、製品ライフサイクルの短縮化など状況が大きく変化している。このため、状況の変化に応じた ASEAN 域内での更なる生産拠点の再編、つまりタイへの生産拠点の集約化に迫られているといえるだろう。

3 「インド事業に関心を示す日系企業、FTA 実現に期待」『通商弘報』2004 年 7 月 30 日など参照。

4. 中国自動車産業の動向

現在成長が認められる又は見込まれる市場が『中国』とするのは一般的な見方である。現在、自動車メーカー各社の中国進出・拡充が活発化している。これは、各論では不透明な部分はあっても総論としては規制緩和の方向にあるなかで、中国市場の潜在力等が大きな魅力となっていると考えられる。中国の市場規模は 500 万台に達している。鈍化したとはいえその成長性、加えて人口 13 億人という市場の潜在力も勘案すれば、たとえ鈍化してもその成長性は世界市場のなかでも際立つ存在である。

中国は、現状は略々自給自足の状況となっている。従って、「世界の工場=中国」と言われるような家電製品等で見られる状況は未だ起きていない。しかしながら、一部自動車部品は輸出されており、今後自動車生産拠点の進展がどの程度進むか。その際には、東南アジアにおける流れがある一方で、中国がどのように位置付けられるか興味深い。

中国自動車市場が急成長期に入ったのはここ最近であり、特に乗用車市場の急成長が著しいことが確認できる。だが、2 百万台超を有する商用車の市場規模が非常に大きい。『乗用車』は外資との提携企業が主要プレイヤーだが、『商用車』は純粋地場企業が主体である。

中国は、01 年に WTO に加盟した。自動車産業に関する合意事項には、06 年 7 月までの輸入関税低減と外資に対する差別措置（一部優遇措置）の撤廃が含まれ、外資系企業にはビジネスチャンスの拡大となるが、中国自動車産業には国際競争力の早期獲得が急務となる。

中国政府は、WTO 加盟による規制緩和措置の段階的实施と共に、2001 年 6 月に自動車産業に関する「第 10 次五ヵ年計画（10 五計画）」を策定した。この概要は、05 年における自動車生産は 320 万台/年（うち乗用車生産 110 万台/年）を目指すと共に、国際競争力獲得に向けた業界集約や世界水準の技術獲得、WTO ルールに対応した自由化などの対応策が骨子となっている。また、04 年 6 月に「新自動車産業政策」が発表され、その目的は「国際競争力のある自国ブランドの育成」にある。外資自動車メーカーにとっては、「外資の中国内合弁は、外資 1 社あたり 2 社までとする」、「特定部品の現地調達義務化」の大きく 2 点と思料される。

中国の自動車メーカーの現状は、地場資本と外国資本の共同出資的な合弁型、外国資本一部のみの地場資本主導型、純粋地場資本型、に大きく類型化できる。例えば、合弁形の形態としては、中国国営企業を Holding Company としたうえで、その傘下に外国自動車メーカー（出資比率 30～50%）との合弁企業をぶら下げる形式が多い。更に新たな形態として

同生産会社を傘下に持つ Holding Company を合併（折半出資）で設立するものも存在する。新しい動きも認められる合併型自動車メーカーが、現在の中国自動車産業を牽引している。

日系自動車メーカーの対中進出は、1962年の完成車輸出に始まる。1980年代に入ると、中国現地メーカーとの技術援助契約を締結する段階に至り、技術供与による現地生産を実現させていった。この頃、完成車の大量輸入をその技術供与の見返り措置として認める「技貿結合」政策が打ち出され、日系メーカーの技術供与による中国進出が加速することとなった。1994年に中国政府による外国資本メーカーへの門戸が広げられた新自動車政策が契機となり、欧州メーカーへの遅れを取り戻すべく対中ビジネス強化を再度図り出している。

中国自動車産業の課題を整理すると、外資自動車メーカーは、緩和の方向性ながら外国資本参入に対する規制のほか、提携・合併先の中国企業の複数提携戦略による「ねじれ」現象から、世界市場でのグループ化・アライアンス化の流れとは異なる経営戦略を採らねばならず、他国で展開するシナジー等の効果を楽しむ難い。特に今後の中国市場の拡大・生産基地化が進展すると共に、企業収益における同市場のポートフォリオが拡大するなかで同問題が顕在化していく。中国地場自動車メーカー（産業）は、開発・設計等の技術面で現在外国資本に依存しており、中国オリジナル製品の展開が行えていない。また各地方行政レベルの縦割り企業形態のため産業全体での効率性が劣る。

自動車産業を、家電製品のように中国を生産の拠点と位置付けるには解決すべき課題は多く、現状ではマーケットイン的な発想が強い。当初の先行投資・進出が規模拡大、次なる Step の生産拠点として位置付けられてくる際には、確実な利益の刈り取りが求められる。如何に中国事業を成功させていくか。中国市場への進出へのインセンティブを自動車ビジネスか、または自動車部品ビジネスのパートナーとして捉えるかで関与の仕方は大きく変わる。また、徐々に中国でも合理化等のスケールメリットを享受すべく世界市場で実践するアライアンス等の効果を中国市場においても実現且つ結実させるかが、現在より注力の度合いを高める日本の自動車メーカーにとっての課題と考えられる。

現状の経営上のポートフォリオであるから済んでいる中国市場における課題が、よりポートフォリオが拡大するにつれて鮮明化してくるはずである。従って、現状の市場規模のみならず 10 五計画での集約が進んだ場合でもビジネスチャンスはあると思料される。上述の経営的な整理を踏まえたうえで、依然相当程度優遇されており且つ外国資本の技術等ノウハウを今後吸収している可能性のある地場企業に対し、日本自動車メーカーが如何にポジションを有しているかが、中長期的な課題となると考えられる。

5. 新たな展開を見せつつあるアセアン自動車産業

通貨危機によって厳しい状況を経験したアセアン自動車産業は、その後の景気回復などによって通貨危機前のピーク時の水準を超えるほどの生産台数を示しており、再び成長市場としての側面を見せつつある。アセアン自動車生産が順調に拡大している中、その牽引役を果たしているのが、タイとインドネシアである。この2カ国は、通貨危機前からアセアンにおける自動車産業の中心地として、自動車関連産業の集積もすすみ、日系自動車メーカーを中心として、重要な拠点としての役割を果たしてきた。これまで、タイにおいては1tピックアップトラック、インドネシアにおいてはAUVが市場のほとんどを占めるという構造であったが、経済の順調な成長と、各社の需要拡大を念頭に置いた新商品の投入などによって、両国の市場構造が変化しつつある。

アセアン4における自動車生産台数が拡大するにつれて、アセアンにおける自動車部品補完体制もますます進化をしつつあり、その本格的な運用を念頭に置いた各社の対応が表れている。自動車メーカーが現地調達率を今まで以上に引き上げる方向性を示していることは非常に大きな要因である。これまでは品質や機能といった点で日本から調達していた品目も現地に移管し始めており、現地におけるコスト低減要求も激しくなっていることから、生産品目を集中することで量産効果を出し、更にコスト低減を進めている。

通貨危機前後から進展してきたアセアンからの自動車輸出は、急増してきており、その重要性を増している。これは、自動車部品メーカーが輸出品質に対応できる製品を供給できるようになったことを証明するものであり、日系自動車・自動車部品メーカーが取り組んだ品質の向上が実を結んだ証明でもある。自動車メーカー各社ともアセアン拠点のこれまでの国内・域内拠点として活用するというものから、グローバル拠点として活用する方向に動きつつある。こういった状況の下で、自動車・自動車部品メーカー各社は、これまで取り組んできた生産システムの「進化」に向けた動きを活発に行っている。とりわけ、日系メーカー各社にとっては、本国と同じようなやり方、つまり、「日本的な生産システム」導入に向けた取り組みを強めており、これによってグローバルな競争力を確保する方向で進んでいる。この背景にあるのは、従業員の定着率の向上であり生産における従業員の積極的な関与である。これは、グローバル化する競争環境の中で、アセアンをグローバル供給拠点として活用するためには非常に重要な要素の1つである。

一方で、中国の自動車生産台数は年々拡大しており、2010年には700~1,000万台にま

で拡大するとも言われている。また、自動車関連産業のグローバル化といわゆる世界最適調達の進展から、中国からの自動車部品輸出は拡大傾向にある。今後の中国自動車関連産業の成長によって、アセアン自動車産業の没落が始まるのではという見方もあり、グローバル市場にどのようにして中国との競争に勝ち抜けるかを模索すべきであるかということは、今後のアセアン自動車産業にとって重要な関心事であることに間違いはない。中国の自動車産業の成長は、アジア地域における自動車関連産業の動向にも大きな影響を与える可能性も高く、中国やアセアンのみならず、韓国や台湾、日本を含めた新たな戦略の再構築の可能性が高まりつつある。

アセアン自動車産業を巡る課題として、近年注目されているのが、アセアンを中心に締結の動きが進んでいる FTA の動向である。この際、とりわけアセアンと中国、日本との FTA 締結は、アセアンの自動車産業に大きな影響を与える可能性があるといわれている。しかしながら、中国から部品輸入が急速に拡大するとは考えにくい。中期的には、中国とアセアンは両市場をそれぞれ別物として考える傾向は続くものと思われ、中国からの部品輸入が急速に拡大し、アセアン市場を席卷するとは考えにくい状況である。一方で、アセアンと日本との間の FTA 締結に向けた動きも進みつつある。考えられる方向性としては、高機能部品や基幹部品といった非常に付加価値の高い製品の日本からの輸入が今後も継続し、さらに拡大することが予測され、アセアンで生産されているいわゆる中級品については日本への輸出が拡大するものと思われる。日本との FTA が締結された後も、日本からの輸入が拡大する可能性はあるが、同様にアセアンからの輸出も増加することが予測され、いわゆる棲み分けの状態になることが予測される。

アセアン自動車産業はグローバル化と自由化の中、その枠組みに組み込まれ、グローバル拠点として新たな展開を見せつつある。特に、日系メーカーの「日本的な生産システム」への取り組みは、今後ますます激化するグローバル競争で、アセアン自動車産業が生き残る上で重要な取り組みであり、今後の展開が注目される。また、中国の自動車部品輸出が拡大していることに加え、一部のメーカーでは中国とアセアンで同じ製品を生産している所は少なくなく、同じ製品をグローバル市場に供給する可能性もあり、その際には、グローバル市場で直接競争する可能性がある。その際には、日本本社がこういった「交通整理」をするのが重要であり、まずは部品について、中国とアセアンに加え、日本、台湾、韓国という東アジア全体でこういった協業体制を構築していくのが今後の展開には重要であり、そのための事業の再構築が求められている。

6. 日系製造業企業のアセアンおよび中国における競争優位戦略の再構築

1997年7月のタイ・バーツ暴落から開始したアジア危機以降、日本とアジア諸国との経済的関係は大きく変化してきた。特に、日本の製造業企業にとっては、以下の3点は見逃すことのできない大きな変化となった。

まず、日本経済の長期的低迷が明確になったことが与えた影響である。90年代後半になると、日本経済の低迷は、より長期的、構造的な要因に根ざすものであることが明確になってきたのであり、グローバル化への対応や構造改革が必要不可欠のものと認識されるようになったのである。

第2に、アジア危機の影響により、日本型経済システムを模範として成長してきたアジア諸国において日本型経済システムを相対化する動きが目立つようになり、他方で、アメリカ型市場経済システムが一定程度浸透していったことである。

最後に、アジア危機による影響をさほど受けなかった中国経済が、21世紀に入り、ますますその巨大化ぶりを明らかにしてきたことである。

85年のプラザ合意を転機として、アセアンは外資依存型開発戦略に転換することによって、90年代へと引き継がれていった。特に、日本ではそれまで長いこと日系企業がアセアンへの進出の歴史を持っていたことから、アセアンへの関心が高まった。しかし、97年に発生したアジア危機はアセアン諸国に大きな打撃を与えることになった。他方で、中国はアジア危機の発生にもかかわらず、7%~9%台の成長率を持続し続けたのであり、中国経済の巨大化の影響を受け、「中国特需論」に象徴されているように、日本経済の成長によって、中国経済の存在がますます大きくなりつつある。

近年、アジアにおける地域統合を求める動きは活発なものとなっている。アジア危機以降、東アジアにおいて、それまでAFTAを除くと目立った動きのなかったFTAへの取り組みが活発となったことが特徴的である。FTAには、当然デメリットが伴うとしても、とりわけ日本の製造業にとっては、FTA締結に伴って、アジアにおけるビジネスチャンスが拡大することに伴うメリットは極めて大きいと判断できよう。しかし、アジア諸国とのFTA締結によって、双方にとってWin-Win関係を構築し、長期的に良好な関係を構築するという視点を重視することであると思われる。品質的にも日本の国内市場を満足させる製品については輸入を拡大し、国内の産業構造をより一層高度化させる梃子としていく努力が必要となろう。さらに、現地に進出した日系製造業企業にとっては、多くの諸国とのFTA締

結により、部品や材料の海外調達のネットワークを拡大させ、経営のグローバル化をより一層進展させていくことのメリットは大きい。

現在の日本企業の国内外事業の取組みにおける最重要課題として、「海外生産の強化・拡大」を掲げた企業は多い。また、海外事業に対する今後3年程度の中期的な見通しについて、海外事業に対する積極的な姿勢が目立つ。現在は、全体としては、日本の製造業企業は中国への進出を指向する企業が多いが、アセアンへの進出意欲もタイを中心に根強いものがある。しかし、90年代には、中国進出が92年のいわゆる南巡講話以降急速に進展していく事態の中で、輸出拠点をアセアンから中国へとシフトしていく動きが目立つようになった。競争力に影響を与える賃金水準を比較すると、アセアン4の中ではマレーシアの賃金水準が突出しているが、他の3カ国では、中国との間にそれほど大きな格差はない。タイの場合は、中国の1.4倍の水準である。

アセアンにおける日系製造業企業の取組みを、自動車産業を事例として、簡単にみてみよう。アセアンの中核としてタイの事業を強化するという方向は、部品メーカーを含めてかなり共通化している方向である。その際に、タイを含めて、アセアン各国単位では市場規模が小さく、十分な競争力を持ち得ないため、アセアン相互補完体制をより一層進展させ、生産拠点の集約化を図ることが必要である。中国においても、この間、日系各社は急速に事業を拡大しつつある。中国の場合、広州におけるホンダの輸出専用工場を除いては、組立メーカーの進出は基本的には中国国内市場を目的とした進出である。その点で、電機・電子のセットメーカーのように、輸出目的と国内市場目当ての中国進出が併存している産業とは異なっているといえよう。

WTOに加盟した中国経済の巨大化は世界的に大きなインパクトを与えつつあり、それが日系製造業企業のアジア戦略にも大きな影響を与えている。アセアンでも、AFTAの流れは着実に進展しており、経済連携がダイナミックに進展する形勢にある。今後は、中国経済がますます巨大化しつつある中で、中国における生産規模が、アセアンやさらには日本国内以上に拡大する企業がさらに増加していくことが予想される。その時に、アセアン拠点さらには日本国内事業と中国事業の関係をどう整理するのが問われてくることになる。今後は、日本国内事業との関連をも含めて、中国事業のウェイトが増加することになる。その時に、カントリー・リスクをも織り込みながら、自社のコア・コンピタンスを長期的に維持し、発展させるために、アセアンおよび中国事業をどのような視点で位置付けていくのかという戦略構築能力こそが最も肝要になると思われる。

(禁無断転載)

H16-2

東アジア日系製造業の競争優位戦略
の現状と課題
(概要版)

平成 17 年 3 月

発行 財団法人 機械振興協会 経済研究所

東京都港区芝公園 3 丁目 8 番地 5 号

機械振興会館 電話 03(3434)8251

<http://www.eri.jspmi.or.jp>

印刷 株式会社 三州社

東京都港区芝大門 1-1-21

電話 03(3433)1481