

中国地方の企業による国際化戦略

米 田 邦 彦

(受付 1998年5月19日)

I はじめに

近年、地方の中小企業でも円高を反映して海外投資ブームになっている。この現象をどのように把握するべきであろうか。かつてS.ハイマーは、地球大の企業組織の中でグローバル・シティー（ニューヨーク、ロンドン、パリなど）と中間レベルのグローバル・シティー（トロント、ブエノスアイレス、シンガポールなど）、さらにピラミッドの底辺には、事業活動拠点として機能し始めている残りの都市、特に低開発諸国の都市が存在している¹⁾と述べているが、この図式からすれば中国地方の企業のアジア進出という視点は、周辺部から周辺部への進出ということになる。

本論文では、こうした視点を念頭に置きながら中国地方に本社のある製造業へのアンケート調査結果から、中国地方の企業が経済のボーダーレス化、グローバル化にどのように対応しようとしているのか全国レベルの既存の調査と比較検討しながら、その現状と問題点について述べる。

このアンケート調査は、中国通商産業局が1996年度に開催した「中国地域国際化方策研究会」（筆者は委員長として参加）で取りまとめたものである（以下、この調査を「中国通産局の調査」とする²⁾。中国地方³⁾に本社のある製造業（繊維工業、衣服・その他の繊維製品製造業、化学工業、鉄

1) S.ハイマー（宮崎義一編訳）『多国籍企業論』、岩波書店、1979年、p. 395。

2) 通産省 中国通商産業局編『国際化時代における中国地域の企業戦略調査 報告書』1997年

3) 本文中の中国と表記しているものは中国という国を表し、中国地方、中国地域と表記しているものは、日本の中国地方（鳥取、島根、岡山、広島、山口の各県）を表している。

鋼業，一般機械器具製造業，電気機械器具製造業，輸送用機械器具製造業に属する従業員40人以上の企業)の960社に1996年9月上旬にアンケート用紙を送付して実施した。同月下旬に534社から回答があり，回答率は56.1%であった(第1表)。

なお，中国通産局の調査における海外投資とは，海外直接投資(現地法人設立)，海外への委託(技術指導を含む)により生産活動を行う行為を指し，販売拠点，連絡事務所に係わる海外投資は除いている。

II 中国地方の企業による海外投資の現状

今回のアンケート調査から中国地方の企業は98社⁴⁾(有効回答数534社の18.4%)が海外投資をおこなっていることがわかった。今回のアンケート調査の調査対象が中国地方に本社のある企業であり従業員40人以上の製造業であることから，中小企業も多く含まれているという特徴がある。

第1表 アンケートの発送・回収状況

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
①送付数	53	264	44	56	195	192	156	960
②構成比	5.5%	27.5%	4.6%	5.8%	20.3%	20.0%	16.3%	100%
③宛先不明等	1	2	1	2	1	0	1	8
④有効送付数	52	262	43	54	194	192	155	952
⑤回答数	28	114	28	36	115	125	88	534
⑥回答率⑤/④	53.8%	43.5%	65.1%	66.7%	59.3%	65.1%	56.8%	56.1%
⑦投資企業	2	32	3	1	21	20	19	98
⑧投資率⑦/⑤	7.1%	28.1%	10.7%	2.8%	18.3%	16.0%	21.6%	18.4%
⑨未投資企業	26	82	25	35	94	105	69	436
⑩未投資率⑨/⑤	92.9%	71.9%	89.3%	97.2%	81.7%	84.0%	78.4%	81.6%

通産省 中国通商産業局編『国際化時代における中国地域の企業戦略調査報告書』，1997年3月，p.1

4) その内アジア向けの投資を行っている企業は95社である。以下ではこの95社を中心に分析をした。

(1) 海外投資企業の規模別特徴

中小企業が多く含まれるという点は資本金規模からも従業員規模からもよくわかる。資本金規模で見ると、回答企業のうち資本金が1億円以下の企業は、431社あり、そのうち61社の14.2%が海外投資をしており、中国地方の海外投資企業96社のうちでは、資本金1億円以下の企業が63.5%を占めている。資本金が1億円を超える企業では92社の内35社（38.0%）が海外投資をしている（第2表）。また、業種別の海外投資企業の資本金規模は、第3表に見られるように、繊維関連が資本金規模が小さく、化学、一般機械、電気機械、輸送機械のそれが大きくなっている。

中国地方の企業に関する調査を日本全体の企業の調査と比較するために、ここでは通商産業省産業政策局国際企業課編の『第25回我が国企業の海外事業活動』（1996年10月30日発行）（以下、「通産省の調査」とする）の調査データを利用する。この調査と中国通産局の調査とを出来るだけ同じ条件で比較するために、同一の業種のみデータを抽出したのが第4表である。ただし、それぞれ調査の対象が異なっている⁵⁾。このような点を考慮した上で通産省の調査を見ると、資本金1億円以下の企業は、繊維では126社中70社（55.6%）、化学工業では106社中18社（17.0%）、鉄鋼業では44社中7社（15.9%）、一般機械では160社中36社（22.5%）、電気機械では237社中53社

5) 通産省の調査においては、調査の対象が95年3月現在で、海外に現地法人を有する我が国企業（金融・保険業、不動産業を除く）を対象としている。また現地法人も、日本側出資比率が10%以上の外国法人（以下海外子会社と呼ぶ）及び、日本側出資比率が50%超の出資を行っている外国法人をさしているとしている。（通商産業省産業政策局国際企業課編『第25回 我が国企業の海外事業活動』、大蔵省印刷局、1996年、p.3。

中国通産局の調査では、最初に述べたように海外投資とは、海外直接投資（現地法人設立）、海外への委託（技術指導を含む）により生産活動を行う行為を指し、販売拠点、連絡事務所に係わる海外投資は除いている。また、中国地方に本社のある製造業（繊維工業、衣服・その他の繊維製品製造業、化学工業、鉄鋼業、一般機械器具製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業に属する従業員40人以上の企業を対象にしている。

第 2 表 海外投資企業の資本金規模

	一千万円以下	一千万円超 三千万円以下	三千万円超 一億円以下	一億円以下 の部分計	一億円超 十億円以下	十億円超	合計
①海外投資企業	5	20	36	61	26	9	96
投資率 ①/③	7.7%	11.4%	18.8%	14.2%	35.6%	47.4%	18.4%
②海外未投資企業	60	155	155	370	47	10	427
構成比 ②/③	92.3%	88.6%	81.2%	85.8%	64.4%	52.6%	81.6%
③合計	65	175	191	431	73	19	523

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 2

第 3 表 海外投資企業の資本金規模 (業種別)

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
① 1 千万以下	1	2	0	0	0	2	0	5
② 1 千万超～ 3 千万以下	0	9	0	0	6	4	1	20
③ 3 千万超～ 1 億円以下	1	15	0	0	6	3	11	36
④ 1 億円超～10億円以下	0	4	1	1	6	8	6	26
⑤10億円超	0	2	2	0	2	2	1	9
⑥無回答	0	0	0	0	1	1	0	2
合計	2	32	3	1	21	20	19	98

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 2

第 4 表 海外投資企業の資本金規模 (業種別・日本全体)

	繊維	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
1 千万以下	20	1	1	6	9	2	39
1 千万超～ 3 千万以下	20	3	1	9	12	2	47
3 千万超～ 1 億円以下	30	14	5	21	32	11	113
1 億円超～10億円以下	22	25	9	35	49	24	164
10億円超	34	63	28	89	135	78	427
合計	126	106	44	160	237	117	790

通商産業省産業政策局国際企業課編 『第25回 我が国企業の海外事業活動』
(1996年10月30日発行) p. 104 より作成

米田：中国地方の企業による国際化戦略

(22.4%)、輸送機械では117社中15社（12.8%）となっており、これら業種全体では790社中199社（25.2%）となっている。中国地方の海外投資企業では、資本金1億円以下の企業が63.5%を占めているのと対照的であり、全国レベルでは大企業の海外投資が多く、中国地方では中小企業が多いという結果になっている。

従業員規模別に見ると従業員数が300人以下では448社のうち、海外投資企業が62社で13.8%を占めており、海外投資企業のうち従業員300人以下の企業の占める割合は64.6%となっている。その一方で、従業員数が300人を超える企業では74社の内34社で45.9%が投資をしている（第5表）。海外投

第5表 海外投資企業の従業員規模

	40人以上 50人以下	50人超 百人以下	百人超 300人以下	三百人超 千人以下	千人超	合計
①海外投資企業	9	17	36	29	5	96
投資率 ①/③	12.9%	9.3%	18.4%	46.8%	41.7%	18.4%
②海外未投資企業	61	165	160	33	7	426
構成比 ②/③	87.1%	90.7%	81.6%	53.2%	58.3%	81.6%
③合計	70	182	196	62	12	522

中国通商産業局編 前掲報告書 p.3

第6表 海外投資企業の従業員規模（業種別）

	繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計
40人以上50人以下	0	6	1	0	0	2	0	9
50人超～100人以下	0	8	0	0	4	1	4	17
100人超～300人以下	2	11	0	1	12	7	3	36
300人超～1千人以下	0	6	2	0	2	9	10	29
1千人超	0	1	0	0	2	0	2	5
無回答	0	0	0	0	1	1	0	2
合計	2	32	3	1	21	20	19	98

中国通商産業局編 前掲報告書 p.3

資企業の従業員規模を業種別に見た第 6 表から、繊維関連の企業は従業員数が少なく、300人以下の企業が32社中25社となっている。それに対して、電気機械では20社中10社が、輸送機械では19社中12社が従業員300人を超えている。以上より、中小企業においても海外投資が積極的に行われていることがわかり、また大手企業では 4 割前後が海外投資をしていることがわかる。

(2) 海外生産比率

海外投資企業の海外生産比率をみると (第 7 表), 「11%以上25%以下」が全海外投資企業の24社 (34.8%) と最も多く、次いで, 「1%以上10%以下」が20社 (29.0%), 「26%以上50%以下」が16社 (23.2%) となっている。それに対し, 51%以上を海外で生産している企業が 9 社 (13%) ある⁶⁾。海外生産比率を業種別にみると, 衣服・その他の繊維製品製造業 (以下繊維製品) の海外生産比率が高く, 「26%以上50%以下」が 9 社, 51%以上が 7 社あり, 51%以上の全業種での 9 社のうち 7 社が繊維製品ということになる。通産省が全国の企業に行ったアンケート調査では, 海外進出企業ベースでの海外生産比率は, 95年度には25.5%に達する見込みである⁷⁾。また, 第 1 図に見られるように全国レベルの中小企業のデータを見ると, 海外生産比率10~30%未満が38%あり最も比率が高く, 次いで10%未満が34%, 50~100%が16%となっている。従って, 中国地方の企業は海外投資をしている企業で見ると, 全国レベルと同じ程度の海外生産比率になっているとあってよい。

6) 海外生産比率が 0%である企業が18社となっているのは, 本調査が生産委託, 技術提携, または技術指導による海外投資も含めているため, 自社では海外生産をしていないと回答した企業があるためである。

7) 通商産業省産業政策局国際企業課編『第25回 我が国企業の海外事業活動』, 大蔵省印刷局, 1996年, pp. 42-43。

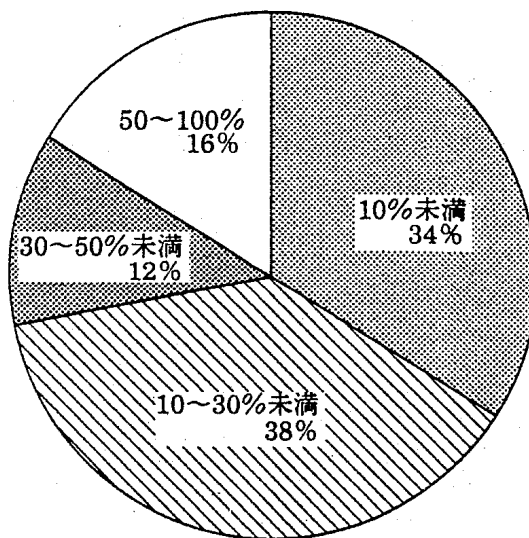
米田：中国地方の企業による国際化戦略

第7表 海外生産比率

	繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計	構成比
1～10%以下	0	7	0	1	6	5	1	20	29.0%
11～25%以下	1	6	1	0	5	6	5	24	34.8%
26～50%以下	1	9	1	0	1	4	0	16	23.2%
51～75%以下	0	5	1	0	0	0	0	6	8.7%
76%以上	0	2	0	0	0	0	1	3	4.3%
計	2	29	3	1	12	15	7	69	100.0%

中国通商産業局編 前掲報告書 p.4より作成

第1図 海外生産比率（対象：中小製造業）



出典：中小企業庁『中小企業白書（平成9年版）』1997年5月15日，p.210

(3) 海外投資先国の特徴と進出先選定理由

中国地方の企業の進出先国を第8表より見ると，第1位が中国で71件（全体の40.8%）と圧倒的に多く，第2位がマレーシアの15件（同8.6%），第3位がインドネシアと台湾が同数の13件で，第5位がタイと韓国が同数の12件，第7位がアメリカの10件となっている。以下第8位がシンガポールの7件，第9位がベトナムの5件，第10位がフィリピンの3件となって

第 8 表 海外投資先国（中国地方の企業）

順位		繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計	構成比
1	中国	3	40	1	1	10	14	2	71	40.8%
2	マレーシア	0	0	1	0	2	6	6	15	8.6%
3	インドネシア	0	4	1	0	2	3	3	13	7.5%
3	台湾	0	1	0	0	4	2	6	13	7.5%
5	タイ	0	2	1	0	3	0	6	12	6.9%
5	韓国	0	3	1	0	3	0	5	12	6.9%
7	U. S. A.	0	0	0	0	1	0	9	10	5.7%
8	シンガポール	0	0	2	0	1	3	1	7	4.0%
9	ベトナム	0	3	0	0	1	1	0	5	2.9%
10	フィリピン	0	0	0	0	0	2	1	3	1.7%
11	フランス	0	0	0	0	1	1	0	2	1.1%
12	香港	0	1	0	0	0	0	0	1	0.6%
12	ドイツ	0	0	1	0	0	0	0	1	0.6%
12	英国	0	0	0	0	1	0	0	1	0.6%
12	オーストラリア	0	0	0	0	1	0	0	1	0.6%
12	ロシア	0	0	0	0	0	1	0	1	0.6%
12	ブラジル	0	0	0	0	0	1	0	1	0.6%
12	インド	0	0	0	0	0	1	0	1	0.6%
12	コロンビア	0	0	0	0	0	0	1	1	0.6%
12	南アフリカ	0	0	0	0	0	0	1	1	0.6%
12	ジンバブエ	0	0	0	0	0	0	1	1	0.6%
12	カナダ	0	0	0	0	0	0	1	1	0.6%
	合 計	3	54	8	1	30	35	43	174	100.0%

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 6

いる。進出先国・地域上位10のうちアジアが9も占めているところが特徴的である。わが国全体でみた国別海外投資先を中国通産局の調査に対応す

る業種だけで見ると（第9表）、アメリカが830件で最も多く、第2位が中国の470件、第3位がタイの306件、第4位が台湾の280件、第5位がマレーシアの234件となっている。また、第8位がイギリスの179件、第11位がドイツの148件でありヨーロッパ向けの投資も多い。以上より、中国地方の企業はアメリカ、ヨーロッパへの投資が相対的に少なくアジアに特化していることがわかる。

中国地方の企業による海外投資先国のなかで最も多い中国について業種別にみると、繊維製品の進出が多いことがわかる。海外投資企業が繊維製品では32社しかないが、中国へは40件進出しており、2つ以上の事業を中国で展開している企業があるということを現している。但し、この中には委託生産や技術指導による進出も含まれていること、すなわち直接投資ではないものも含まれることには注意しなければならない。

アジア向け投資が多いということは、進出国選択理由にも現れている。第10表の選択理由は複数回答であるが、第1位が「労働力確保の容易性」で95件、第2位が「パートナーの存在」で74件、第3位が「市場の将来性」で64件、第4位が「親企業の意向」で41件、第5位が「技術水準の確保」で25件となっている。特に第1位と第3位の理由が労働力が豊富で市場も急成長を続けるアジア諸国特有の理由であるといえよう。「親企業の意向」というのも自動車の下請企業の集積が見られる広島県を中心とする瀬戸内地域では、今後も親会社の海外進出戦略の展開によって増えてくるものと思われる。しかし、その一方で、エレクトロニクス関連の中小企業の話では、以前は一緒に現地に進出して欲しいという要請があったが、最近と一緒に現地に進出しても良いが、仕事量の確保は保証できない、つまり下請の面倒は見れないというように変化しているという。このようなケースも増えてくるものと予想される。親企業もグローバル競争の中で世界最適調達をしなければならず、下請だからという理由だけで部品購入はしなくなっており、下請企業も独自の技術力、価格競争力を維持しながら、グローバル化に対応しなければならなくなっている。

第 9 表 現地法人分布 (業種別・国別)

順位		繊維 工業	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計	構成比
1	アメリカ	24	178	64	149	246	169	830	20.6%
2	中国	176	59	28	44	123	40	470	11.7%
3	タイ	44	68	26	27	74	67	306	7.6%
4	台湾	14	70	9	46	88	53	280	7.0%
5	マレーシア	8	42	10	13	132	29	234	5.8%
6	シンガポール	4	38	9	34	111	12	208	5.2%
7	韓国	17	54	5	28	61	23	188	4.7%
8	イギリス	7	21	2	41	79	29	179	4.5%
9	インドネシア	38	40	15	16	31	37	177	4.4%
10	香港	34	24	2	21	68	5	154	3.8%
11	ドイツ	2	28	2	41	63	12	148	3.7%
12	フィリピン	6	16	7	7	26	34	96	2.4%
13	フランス	7	19	0	25	27	6	84	2.1%
14	ブラジル	18	17	1	12	14	7	69	1.7%
15	オランダ	2	19	3	21	9	13	67	1.7%
16	オーストラリア	4	12	0	17	10	14	57	1.4%
17	カナダ	0	4	4	17	16	14	55	1.4%
18	イタリア	7	8	0	18	9	5	47	1.2%
19	メキシコ	1	7	1	7	15	15	46	1.1%
20	スペイン	0	6		9	15	14	44	1.1%
21	インド	1	4	1	6	10	13	35	0.9%
22	ベルギー	0	9	0	8	8	8	33	0.8%
23	ニュージーランド	2	6	1	2	1	3	15	0.4%
24	ベトナム	2	4	1	1	2	2	12	0.3%
25	スイス	0	2		4	1	3	10	0.2%
	その他	16	21	13	19	51	58	178	4.4%
	合 計	434	776	204	633	1290	685	4022	100%

通商産業省産業政策局国際企業課編 前掲書 p.116~117 より作成

米田：中国地方の企業による国際化戦略

第10表 進出国選定理由

	繊維工業	繊維工業	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
①労働力確保の容易性	3	41	3	0	10	28	10	95
②パートナーの存在	1	30	5	1	12	8	17	74
③市場の将来性	2	15	1	0	10	9	27	64
④親企業の意向	1	3	7	0	4	7	19	41
⑤技術水準の確保	0	8	1	0	5	5	6	25
⑥原材料・資源の確保	0	6	1	0	4	8	0	19
⑦関連企業の存在	0	4	0	0	5	5	5	19
⑧外資優遇策の存在	0	2	3	0	2	4	6	17
⑨インフラの整備状況	0	4	1	1	2	5	2	15
⑩政治情勢の安定性	0	0	0	0	2	7	2	11
⑪第三国へのアクセス	0	0	1	0	2	3	3	9

中国通商産業局編 前掲報告書 p.10 (複数回答)

(4) 海外投資形態

中国地方の企業による海外投資の形態は、「直接投資の合弁」が最も多く、次いで「委託生産」、「直接投資の独資」の順になっている(第11表)。しかし、業種別に見ると、「委託生産」、「直接投資の合弁」が多い繊維製品、電気機械と、「直接投資の合弁」、「技術提携」が多い輸送機械というように業種によって特徴が見られる。特に、繊維製品、電気機械とも「技術提携」がほとんどなく、逆に、輸送機械は「委託生産」がほとんどないという好対照を見せている。通産省の調査では、「委託生産」、「技術提携」、「技術指導」については設問を設けていない。出資比率で比較するほかはないが、それが第12表である。中国通産局の調査の「直接投資：独資」が通産省の調査では「100%」に該当し、前者の「直接投資：合弁」が後者では「100%」以外の全てに該当する。これらのみで比較すると、中国地方の企業では「直接投資：独資」が93件中29件(31.2%)であり、通産省の調査、

第11表 海外投資の形態

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計	構成比
直接投資：独資	1	3	4	0	8	7	6	29	15.8%
直接投資：合弁	2	17	3	0	12	10	20	64	34.8%
委託生産	0	31	1	0	5	15	2	54	29.3%
技術提携	0	2	1	0	3	0	14	20	10.9%
技術指導	0	9	1	1	2	1	3	17	9.2%
計	3	62	10	1	30	33	45	184	100.0%

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 8

(複数回答)

第12表 日本側出資比率別現地法人分布 (全地域)

(単位：社数, %)

	繊維	化学工業	鉄鋼	一般機械	電気機械	輸送機械	合計	構成比
25%未満	28	47	20	20	30	59	204	5.2%
25%以上50%未満	91	158	63	63	119	174	668	17.0%
50%	42	78	11	15	47	46	239	6.1%
50%超75%未満	87	78	29	74	140	84	492	12.5%
75%以上100%未満	62	75	30	73	145	73	458	11.7%
100%	114	322	46	361	786	239	1868	47.5%
合計	424	758	199	606	1267	675	3929	100.0%

通商産業省産業政策局国際企業課 編 前掲書 p.132より作成

すなわち日本全体では、47.5%となる。逆に合弁、すなわち100%出資ではない場合は、中国地方の企業では68.8%、日本全体では52.5%となり、中国地方の企業の方が合弁志向であるといえる。

その理由は、中国地方の企業の調査では中小企業の割合が高いことによるものと思われる。単独で海外投資をすると、現地へ派遣する人材をはじめ国際化に対応した人材を多く必要とするようになる。しかし中小企業で

米田：中国地方の企業による国際化戦略

は、国際化に必要な人材の確保が大きな問題であり、またそれ以前に人員不足があるため、単独で海外投資をするのは難しいのである。中国通産局のアンケートにおいて「国際化時代に対応していくため企業に必要とされるもの、問題になっていること」という問いに対する回答として、全体の約6割という圧倒的多数が、「(国際化)人材の育成・養成・採用」をあげている。また、「国際化時代の中で行政が整備し、実施すべき事業」として「人材の研修・育成」が第1位になっている。

(5) 投資回収予定年と海外投資時期

海外投資において、投資の回収を何年かかると予定していたかについては、2社(2.2%)を除き10年以内とし、5年以内での回収が46件50.5%と半数を占めている(第13表)。海外投資の回収は比較的短期間を予定してい

第13表 投資回収予定年

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計	構成比
1年後	0	0	0	0	1	1	0	2	2.2%
2年後	0	1	0	0	2	0	2	5	5.5%
3年後	0	0	0	0	1	2	3	6	6.6%
4年後	1	0	0	0	1	0	0	2	2.2%
5年後	0	10	2	0	7	6	6	31	34.1%
6年後	0	0	0	0	1	0	0	1	1.1%
7年後	0	1	0	0	0	1	1	3	3.3%
8年後	0	2	0	0	1	2	4	9	9.9%
9年後	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
10年後	0	9	7	0	5	2	7	30	33.0%
11年超	0	0	1	0	1	0	0	2	2.2%
計	1	23	10	0	20	14	23	91	100.0%

ることがわかる。また不確実な海外投資はできるだけ短期で回収しようとしていると考えられる。しかし、他方で10年後と11年超とを合わせると32件（35.2%）あり、二極分化している。

海外投資時期については、第14表に見られるように、1981年まで11社の進出のみであり、82年から84年まで1件、85年以降はコンスタントに海外進出が続いており、89年以降は毎年二桁の進出となっている。特に95年は26社と過去最高の89年の17社を大きく上回り、1年だけで全体の16.6%が集中している。海外投資は中国地方では85年以降本格化したといつてよい。

第14表 海外投資時期

	～	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96/9 まで	合計
織 維	1	1	1	0	0	0	3	1	1	3	1	2	3	9	4	7	6	1	44
化 学	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	4	1	0	1	0	1	1	0	10
鉄 鋼	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
一般機械	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5	2	3	0	3	2	9	2	30
電気機械	2	0	0	0	0	0	2	0	2	1	3	1	3	3	2	3	5	6	33
輸送機械	3	0	0	0	1	0	5	2	4	5	4	5	2	1	1	2	4	0	39
合計	8	2	1	0	1	0	10	5	7	10	17	11	11	14	10	15	26	9	157

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 11

(注)「繊維」は繊維工業及び繊維製品

第15表 対外直接投資件数の年度別 業種別推移（許可・届出ベース）（全世界）

	～	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	合計
繊維	838	63	71	62	54	47	40	45	94	146	174	200	242	311	336	368	3,091
化学	716	80	105	114	96	75	87	83	154	180	196	161	115	123	95	84	2,464
鉄・非鉄	765	166	78	98	63	52	57	71	150	194	198	137	124	115	106	109	2,483
一般機械	754	100	124	98	93	80	107	144	190	253	229	135	129	129	149	79	2,793
電気機械	1056	103	113	103	118	146	133	212	322	316	303	269	209	179	187	207	3,976
輸送機械	217	17	40	45	41	53	49	97	146	128	148	100	60	60	82	121	1,404
合計	4346	529	531	520	465	453	473	652	1056	1217	1248	1002	879	917	955	968	16,211

通商産業省産業政策局国際企業課編 前掲書 p. 420 より作成

全国レベルの通産省の調査から第14表と業種区分，投資年を出来る限り同じものに再集計したのが第15表である。第14表と第15表を比較すると，1984年までは，中国地方の企業の海外投資は一部しか行われていなかったが，全国レベルで見るとコンスタントに海外投資が行われていたことがわかる。

(6) 海外生産品の開発と販売先

海外生産品の開発がどこで行われているかを見ることにより，企業の国際化の進展度がある程度見ることが出来る。海外に工場を持っていても，そこで開発をしていなければ単なる分工場にすぎないことになる。それに対して現地で開発を行ってれば，技術レベルは高度化しており，現地化が進んでいるといえる。また，開発と生産が同じところで行われれば，生産管理も現地でおこなわれる。こうした意味から中国地方の企業が海外で生産した製品の開発についてみると（第16表），製品の開発の89.9%が日本で行われ，現地は9.5%にすぎない。この理由は，低賃金労働力を利用して現地で生産をすることが主目的であること，現地での事業を立ちあげたばかりで現地技術者がまだ育っていないということなどが考えられる。した

第16表 海外生産品の開発と販売先

		繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計	構成比
製品 の 開 発	日本	2	47	10	1	24	31	36	151	89.9%
	現地	0	2	1	0	3	4	6	16	9.5%
	第三国	0	0	0	0	1	0	0	1	0.6%
	計	2	49	11	1	28	35	42	168	100.0%
製品 販 売 先	日本	2	45	0	1	6	18	5	77	44.3%
	現地	0	4	6	0	13	9	35	67	38.5%
	第三国	0	0	6	0	10	11	3	30	17.2%
	計	2	49	12	1	29	38	43	174	100.0%

がって、国際化のレベルはまだ低い企業が多いことになる。

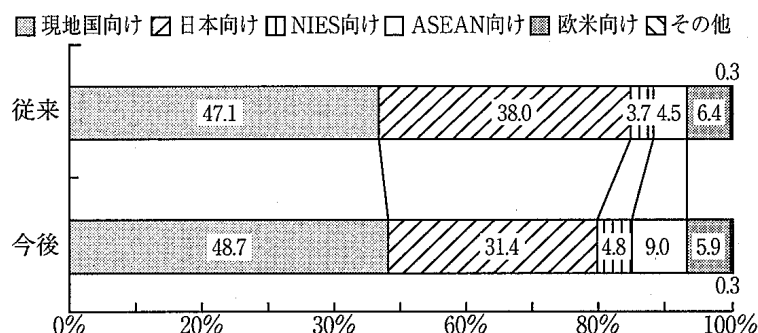
海外生産品の販売先を見ることで、企業における海外の工場の位置づけがわかってくる。日本向けに販売されていれば、日本国内で生産するよりも海外でわざわざ日本向けに生産するメリットがなければならない。現地特有の天然資源が利用できる場合を除いて、その理由のほとんどは日本よりも労働賃金がかかり安いことを利用するために工場を建設したことになる。現地向けに販売してあれば、日本から輸出するよりも現地で生産することがメリットがあるということになる。その理由としては、現地国政府の政策により現地の輸入制限が課せられたことで現地で生産しなければならなくなったことが第一にあげられるであろう。実際、欧米先進国との貿易摩擦で様々な業種が現地化を進めていった。また、発展途上国においては、工業化政策により完成品に高い関税が課せられたため、簡単な組立工程のみを現地に設置したのもこれに該当するであろう。第三国への販売ということになると、日本と現地と販売先国という少なくとも三カ国を見ながら国際的に事業経営をすることになり、より国際化のレベルが高いことになる。

中国通産局の調査では、製品の販売先が最も多い地域は、日本44.3%、現地38.5%、第三国17.2%という比率になっており、日本向けを第一とする生産拠点が最も多い。また、現地販売を第一とする生産拠点も多くなっている。今後は、アジア地域の所得水準の向上によりアジアの現地在消費市場として成長するにつれ、また現地へ進出した多国籍企業や現地企業向けの製品需要もさらに増大し、製品の販売先も現地、周辺の各国への第三国向け販売も増加するであろう。また、それに伴い製品開発もいずれ現地で行うというように変化するだろう。

これに対し、1995年12月に実施した中小企業庁「企業の国際化実態調査」から日本の中小企業による海外拠点の主要販売先を見ると（第2図）、中国地方の企業に比べて、現地国向けの販売が47.1%と日本向けの38.0%よりも多くなっている。日本全国レベルで見ると中小企業でも、海外進出は単に

米田：中国地方の企業による国際化戦略

第2図 海外拠点の主要販売先（中小企業）



出典：中小企業庁『中小企業白書（平成8年版）』1996年5月31日，p. 223
 原資料：中小企業庁「企業の国際化実態調査」1995年12月

日本への逆輸入という性格よりも、現地向けという性格が主流になっている。またこの中小企業庁の調査では、今後の予定も聞いており、それによると、現地向けが48.7%へ1.6ポイントと少し伸び、日本向けが6.6ポイント減、逆に第三国向けが14.9%から19.9%へと5ポイント伸び、そのうちASEAN向けが4.5%から9.0%へと4.5ポイントと伸びのほとんどを占めている。これは、各企業が東南アジアを中心に、生産のネットワークを構築しようとしていることに他ならない。その生産ネットワークも中小企業の場合、自社独自の生産ネットワークの場合もあろうが、先の進出先国選定理由にもあるように親企業の要請により東南アジアへ進出し、そこから、東南アジアの別の国にある親企業の生産拠点へ部品等を納入するという形態で、親企業のアジアでの生産ネットワークに組み込まれる場合も出てきている。

(7) 海外投資の目的

中国地方企業の海外投資の目的（複数回答）は、第1位が「低賃金の労働力」（95件）、第2位が「円高対策」（50件）、第3位が「親企業からの要請」（45件）、第4位が「国内人手不足対策」（34件）、第5位が「販売拠点の確保」（29件）となっている（第17表）。第1位から第3位までの理由は、いわば国際競争によりコストダウンを迫られた結果を現しているといえよ

う。以外なのが「国内人手不足」という投資目的であるが、繊維製品の業種が非常に多い。この理由について筆者らのヒアリング調査でも、繊維製品関連の企業から直接聞くことができた。国内では若い女性労働力がなかなか得られないが、他方で、中国の現地工場では賃金は安く、日本人よりも手先が器用で優秀な労働力が集まるということであった⁸⁾。日本国内では景気が落ち込み失業率も高いが、一方で労働者が得にくい部門もあるという労働のミスマッチ現象がおきていることがわかる。子どもの数が減少していることから今後ますます若年労働力が減少していくのは明白であるが、それに対応して繊維製品の業界では、海外進出を今後も一層進めていくこ

第17表 海外投資の目的

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
①低賃金の労働力	2	43	3	0	12	28	7	95
②円高対策	1	10	10	1	10	10	8	50
③親企業からの要請	1	1	7	0	6	11	19	45
④人手不足対策	0	28	0	0	2	3	1	34
⑤販売拠点の確保	0	4	0	0	9	8	8	29
⑥現地市場の開拓	0	2	1	0	5	7	11	26
⑦自社技術の活用	0	6	1	1	6	2	9	25
⑧国際分業化	0	4	1	1	5	5	5	21
⑨原材料の確保	0	8	1	0	2	1	0	12
⑩輸入の拠点設置	0	3	0	0	0	3	4	10
⑩情報拠点の設置	0	1	0	0	1	1	7	10
⑩現地外資優遇策	0	1	2	0	0	3	4	10
⑩コストダウン	0	4	0	0	0	5	1	10

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 13

(複数回答)

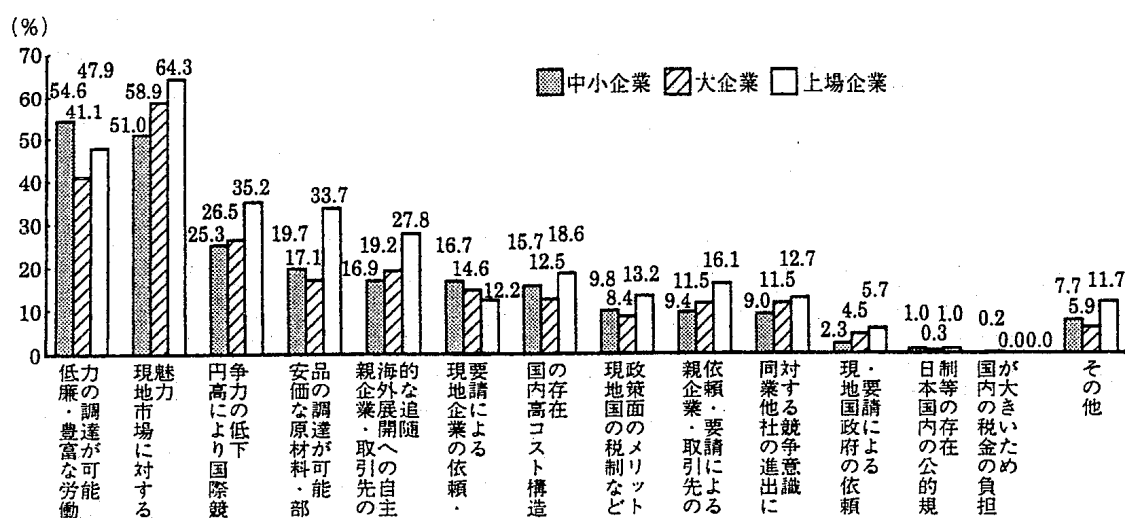
8) このあたりの事情については、藤井光男「日本アパレル・縫製産業の新展開」(島田克美・藤井光男・小林英夫編著『現代アジアの産業発展と国際分業』、ミネルヴァ書房、1997年) p. 107 も参照。

米田：中国地方の企業による国際化戦略

とが予想される。「国際分業化」を選んだ企業は、第8位の21件しかなかったが、第1位の「低賃金の労働力」、第2位の「円高対策」、第3位の「親会社からの要請」、第4位の「国内人手不足」という回答も、結局はどういう意図であれ国際分業化をせざるを得ないということではないか。「低賃金の労働力」を利用する、「円高対策」ということは、国内での今までのやり方では通用しないから、国内と海外で分業体制に入るということであり、「親会社からの要請」ということは、親会社側から国内と海外で分業体制を取ってくれという要望があり、それに応じたということであろう。

中小企業庁の調査（第3図）においては、海外展開のきっかけとして中小企業で最も多いのが、「低廉・豊富な労働力の調達が可能」であり、54.6%の企業で回答している。2番目が「現地市場に対する魅力」の51.0%である。しかし、この理由は大企業では58.9%、上場企業では64.3%

第3図 海外展開のきっかけ



出典：中小企業庁『中小企業白書（平成8年版）』1996年5月31日，p.208

原資料：中小企業庁「企業の国際化実態調査」1995年12月、「我が国下請分業構造実態調査（親企業）」1995年11月

- (注) 1. 複数回答のため合計は100を超える。
 2. 「企業の国際化実態調査」は海外に拠点を有する未上場の製造業を対象としている。
 3. 大企業とは「企業の国際化実態調査」における回答企業（未上場のみ）の内、従業員300人以上の企業を指す。

くなっている。3番目に多い理由が、「円高により国際競争力の低下」であり、4番目が「安価な原材料・部品の調達が可能」、5番目が「親企業・取引先の海外展開への自主的な追随」となっている。中国通産局の調査とは、回答項目が一致しているわけではないので単純に比較することはできないが、最も多い理由は「低賃金労働」と同じである。しかし、中国通産局調査の方では、2番目に多い「円高対策」に比べて2倍近い回答が得られている。

中小企業庁調査の2番目の「現地市場に対する魅力」は、中国地方の企業では「現地市場の開拓」に該当すると思われるが、その回答は6番目に過ぎない。この違いは興味深いものであるが、中国通産局の調査では、5番目に「販売拠点の確保」という回答が29件あり、これに現地市場に関連した回答が分散したとも考えられる。

Ⅲ 中国地方の企業による海外投資の問題点

企業が海外投資を意思決定し、実際に海外での事業経営が開始されてからさまざまな問題が発生する。事業を立ちあげる困難もあるがそれを維持し、発展させることもそれにも増して難しい。当然のことながら、日本国内で一つの工場を立ちあげるのとは困難さのレベルが異なる。海外事業経営の難しさの中で中国地方の企業は、実際にどのような問題を抱えているのであろうか。海外投資の問題点は大きく分けて二つある。第一に、海外投資後に発生してくる現地での問題点である。第二に、海外投資がもたらす国内への影響である。以下、この二点に関し述べていく。

1 海外投資後の現地での問題点

海外投資後の現地での問題点について（第18表）上位10件の問題点を分類すると、製品に関する点では、「製品の品質低下」（1位）、「現地販売競争の激化」（6位）があり、現地の政府に関連する問題点が、「相手国政府の政策変更」（2位）、「手続きの煩雑さ（技術供与等）」（8位）である。人

米田：中国地方の企業による国際化戦略

に関する問題点は、「現地の有能人材確保」(3位)、「現地側パートナーとの意見相違」(8位)、「現地人との人間関係」(10位)である。現地生産の環境という面では、「インフラの未整備」(4位)、「海外投資コストの高騰」(5位)、「関連産業の未発達」(7位)である。以上のように様々な側面で問題点が発生しており、海外投資が国内へ新たな工場を建設することは次元が異なり、リスクが大きいことがよくわかる。特に中国をはじめとするアジア諸国では、現地政府の対応がまだ十分でなかったり、インフラが整備されていないなど困難な点がある。しかし、そのリスクを考慮しても進出するべきだという現地の魅力があったということであろう。他方で、業種別でみると輸送機械のように最も多い問題が「現地販売競争の激化」であるという業界もある。海外進出が進んでいくと、現地市場をめぐり現地資本と進出した企業を含めた激しい競争が展開されるようになり、どの業種においても現地販売競争という問題点がでてくることが予想される。

こうした問題点への対処策としては(第19表)、「製品の品質低下」に対して「技術指導の強化」と「設備の増強・見直し」という対策をとって

第18表 海外投資後(現地で)の問題点

	繊維工業	繊維製品	化学工業	鉄鋼業	一般機械	電気機械	輸送機械	合計
①製品の品質低下	1	14	0	0	11	18	8	52
②相手国政府の政策変更	0	19	5	0	5	7	5	41
③現地の有能人材確保	0	12	0	1	2	4	8	27
④インフラの未整備	0	8	0	0	4	6	3	21
⑤海外投資コストの高騰	1	5	1	0	3	3	6	19
⑥現地販売競争の激化	0	1	0	0	3	2	11	17
⑦関連産業の未発達	0	2	0	0	5	4	5	16
⑧手続の煩雑さ(技術供与等)	0	1	5	0	0	4	4	14
⑨現地側パートナーとの意見相違	0	6	0	0	5	0	3	14
⑩現地人との人間関係	0	3	7	1	1	1	0	13

第19表 海外投資後の問題点への対策

	繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計
①技術指導の強化	0	22	5	0	14	23	22	86
②設備の増強・見直し	1	10	5	0	3	10	5	34
③日本式経営に変更	1	8	7	0	3	1	3	23
④現地式経営に変更	0	5	2	1	6	2	0	16
⑤投資の増額	0	3	1	0	3	2	3	12
⑥派遣社員比率のアップ	0	1	0	0	0	5	3	9
⑥⑥専門家に相談	0	0	0	0	1	2	6	9
⑧現地採用社員の増員	0	2	0	1	0	0	3	6
⑨生産品目の変更	0	0	0	0	0	2	0	2
⑩その他	0	0	0	0	2	2	3	7

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 19

(複数回答)

る。人の問題に対しては対策が企業ごとに異なっていることが興味深い。一方で「日本式経営に変更」という対処策をとったのが23件あるのに対し、「現地式経営に変更」という対処策が16件あり、まったく逆の対応をとっている。特定の業種でどちらかに偏った対策が見られるわけではない。現地での経営を開始して経験が浅くまだ現地での経営方法の確立がされていないため試行錯誤の状態にあるものと思われる。また件数は9件と少ないが「派遣社員比率のアップ」という企業と「現地採用社員の増員」というこれも個々の企業により反対の対策がとられている。

2 海外投資がもたらす国内への影響

まず、海外投資の国内への影響については、「変化なし」が43社 (44.1%) であるが、「国内生産の縮小」も4社に1社以上の29社 (28.4%) ある。国内の空洞化、地域の空洞化が問題になるところである。繊維製品では回答31社中15社の約半数、輸送機械の18社中5社、電気機械の22社中5社が国

内生産を縮小する比率が高くなっている。これに対し、「高付加価値製品への移行」、「新製品への移行」という国内の生産を高度化させるという方向をとる企業もあわせて23社（23.3%）ある。海外展開がこのように国内の産業構造の高度化につながれば、国内の空洞化も防げることになるが、業種により、また各企業の開発力により製品の高度化への移行がうまくいく企業とそうでない企業の差が出てくる。「研究開発部門への特化」という回答も4社あった。これは、国内での生産を止めて、工場は海外へ移転するということであるが、繊維製品、一般機械、電気機械と3つの業種で回答があった。これ自体は、産業構造の高度化になるが、国内雇用の減少になることは確実であろう。

国内雇用への影響については、「変化なし」が70.8%、「雇用縮小」が28.1%、「雇用拡大」が1.1%となっている。やはり雇用は縮小傾向にあるが、多くの企業が国内の生産を他の部門に変えるなど雇用維持の努力をしていることがうかがえる。この中で、繊維製品の業界が雇用が変化なしというのと雇用縮小とが同じ15社であるのがきわだっており、先の国内の人手不足を海外投資の目的としていたこととあわせると、国内では人材が得られないから雇用縮小せざるを得ないということもいえるであろう。この点を考慮すると多くの企業が国内の雇用維持を図り、まだ問題は深刻化しているわけではないといえよう。しかし、アンケート調査やヒアリング調査では「古い付き合いの協力工場の処遇」をどうするかで悩みがあるという企業もあった。海外投資をする体力のある自社は雇用の維持ができるが、協力工場の雇用維持は責任が持てないということであろう。実際、廃業した協力工場もあると聞いた。この点は地域の空洞化を考える際に重要な問題であろう。海外へ工場を作ることによってその会社は高付加価値品、新製品などへ移行することができる。生産が維持拡大でき、雇用も維持できるが、協力工場への発注が減少することによって、高付加価値品、新製品への転換ができない協力工場が廃業に追い込まれるということも大いに考えられるということである。

第20表 国内政策への影響と対策

	繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計	構成比
変化なし	0	10	1	0	16	5	13	45	44.1%
生産縮小	1	15	0	0	2	5	6	29	28.4%
高付加価値品移行	0	5	2	1	2	5	0	15	14.7%
新製品への移行	0	0	0	0	1	6	1	8	7.8%
研究開発への特化	0	1	0	0	1	2	0	4	3.9%
その他一検品強化	1	0	0	0	0	0	0	1	1.0%
計	2	31	3	1	22	23	20	102	100.0%

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 22

第21表 国内雇用への影響

	繊維 工業	繊維 製品	化学 工業	鉄鋼 業	一般 機械	電気 機械	輸送 機械	合計	構成比
変化なし	1	15	3	1	16	15	17	68	70.8%
雇用縮小	1	15	0	0	3	5	3	27	28.1%
雇用拡大	0	0	0	0	1	0	0	1	1.0%
計	2	30	3	1	20	20	20	96	100.0%

中国通商産業局編 前掲報告書 p. 22

IV む す び

中国地方に本社のある製造業は、中小企業をも含め海外進出が進んできており、繊維製品を中心に海外生産比率が高くなっていること、進出先国は中国が圧倒的に多く、アジア中心であること、完全所有の子会社よりも、合弁、委託生産により海外投資リスクを避けようとしていること、投資回収も五年以内をめざす企業が半数あること、製品の開発は日本で、販売先は日本向けと現地向けが中心であること、「低賃金の利用」、「円高対策」などコスト低減を目的として投資をしていることを述べた。

米田：中国地方の企業による国際化戦略

問題点として現地での操業後に、製品品質、現地の政策、人的問題などさまざまな問題を抱え、国内においても生産、雇用を中心に問題を抱えていることを述べた。そのような問題点を抱えながらも、労働集約型の製品は海外で生産せざるを得なくなっており、国内で生き残るためには、技術開発により高度な技術をもつことが重視されているなど、地方の中小企業もグローバルな競争時代を迎えて厳しい競争に立ち向かわなければならなくなっている。また、グローバルな競争が地方の産業構造に直接影響を与えるようになってきている。