

---



# 研究レポート

---

No.123    December    2001

---

---

アジアにおける日本企業の経営グローバル化  
経営現地化の進展と対応策

主任研究員 朱 炎

---

富士通総研（FRI）経済研究所

# アジアにおける日本企業のグローバル化

## 経営現地化の進展

主任研究員 朱炎  
zhuy@fri.fujitsu.com

### 【要旨】

1. 世界的な経済グローバル化の流れのなか、アジアにおける日本企業の直接投資、現地生産も経営のグローバル化の一環である。アジアにおける日系企業の現地化の進展からは、日本企業のグローバル対応状況がわかる。
2. 日本企業の対アジア投資とアジアでの現地生産は、コスト削減、現地販売、生産体制の構築を目的としているが、低賃金を活用する生産機能がとくに重視されている。そのため、在アジア日系企業は在欧米日系企業よりも高収益を維持し、おもに低賃金がコスト削減に貢献した。
3. 在アジア日系企業の現地化はある程度の進展もみられたが、なお遅れている。モノの現地化については、現地と域内販売の比率がなお低い。ヒトの現地化については、経営幹部に現地人材の登用が遅れている。カネの現地化に関しては、資金調達はなお日本に依存している。
4. 在アジア現地法人と日本本社との関係をみると、生産、技術、販売と調達などの面においては密接である。アジアでの現地生産は日本国内生産にもさまざまな影響を及ぼし、変化をもたらした。これは、アジアにおける日本企業の生産体制と分業関係が形成されつつあることの反映である。また、資本関係などの面において、在アジア日系企業は地元企業との間に、在欧米日系企業よりも緊密な関係を結んでいる。
5. 今後、アジアでは中国の WTO 加盟、AFTA の形成などにより、域内市場がさらに拡大していく。コスト削減と現地・域内市場へのアクセス強化のために、現地向けの研究開発と商品開発を強化する必要があり、現地の事情に精通する現地の経営人材を日系企業の経営幹部として積極的に登用することも不可欠である。

## 【目次】

1 . 日本企業の対アジア直接投資の実態 .....	1
(1)対アジア投資の規模 .....	1
(2)対アジア投資の目的 .....	3
(3)アジアにおける日系企業の経営実績 .....	6
2 . アジアにおける日本企業の現地化.....	9
(1)販売先と調達先からみた「モノ」の現地化.....	10
(2)日本人派遣社員からみる「ヒト」の現地化.....	12
(3)資金調達からみるカネの現地化.....	14
3 現地法人と日本本社との関係 .....	17
4 現地法人と地元企業との関係 .....	20
5 結論と提言 .....	21

---



# 研究レポート

---

No.123    December    2001

---

---

アジアにおける日本企業の経営グローバル化  
経営現地化の進展と対応策

主任研究員    朱 炎

---

富士通総研（FRI）経済研究所

# アジアにおける日本企業のグローバル化

## 経営現地化の進展

主任研究員 朱炎  
zhuy@fri.fujitsu.com

### 【要旨】

1. 世界的な経済グローバル化の流れのなか、アジアにおける日本企業の直接投資、現地生産も経営のグローバル化の一環である。アジアにおける日系企業の現地化の進展からは、日本企業のグローバル対応状況がわかる。
2. 日本企業の対アジア投資とアジアでの現地生産は、コスト削減、現地販売、生産体制の構築を目的としているが、低賃金を活用する生産機能がとくに重視されている。そのため、在アジア日系企業は在欧米日系企業よりも高収益を維持し、おもに低賃金がコスト削減に貢献した。
3. 在アジア日系企業の現地化はある程度の進展もみられたが、なお遅れている。モノの現地化については、現地と域内販売の比率がなお低い。ヒトの現地化については、経営幹部に現地人材の登用が遅れている。カネの現地化に関しては、資金調達はなお日本に依存している。
4. 在アジア現地法人と日本本社との関係をみると、生産、技術、販売と調達などの面においては密接である。アジアでの現地生産は日本国内生産にもさまざまな影響を及ぼし、変化をもたらした。これは、アジアにおける日本企業の生産体制と分業関係が形成されつつあることの反映である。また、資本関係などの面において、在アジア日系企業は地元企業との間に、在欧米日系企業よりも緊密な関係を結んでいる。
5. 今後、アジアでは中国の WTO 加盟、AFTA の形成などにより、域内市場がさらに拡大していく。コスト削減と現地・域内市場へのアクセス強化のために、現地向けの研究開発と商品開発を強化する必要があり、現地の事情に精通する現地の経営人材を日系企業の経営幹部として積極的に登用することも不可欠である。

## 【目次】

1 . 日本企業の対アジア直接投資の実態 .....	1
(1)対アジア投資の規模 .....	1
(2)対アジア投資の目的 .....	3
(3)アジアにおける日系企業の経営実績 .....	6
2 . アジアにおける日本企業の現地化.....	9
(1)販売先と調達先からみた「モノ」の現地化.....	10
(2)日本人派遣社員からみる「ヒト」の現地化.....	12
(3)資金調達からみるカネの現地化.....	14
3 現地法人と日本本社との関係 .....	17
4 現地法人と地元企業との関係 .....	20
5 結論と提言 .....	21

グローバル化は世界経済の流れである。日本企業もこのグローバル化の流れに対応して、経営のグローバル化に乗り遅れてはならない。

アジアにおける日本企業の直接投資、現地生産も経営のグローバル化の一環である。それを通じて、グローバル的な生産体制を構築し、市場の拡大、経営資源の利用などの有利な条件を利用し、競争力を強化してきている。

本研究は、アジアにおける日本企業の直接投資、現地生産の現状を確認し、現地化などの進展を通じて、日本企業のグローバル化の進展を確認し、現地化を強化することにより、経営効率をさらに向上させる対策に関して提言を行う。

本研究の幾つかの前提条件を予め決めて置きたい。まず、研究の対象地域であるアジアはおもに NIES4 カ国、ASEAN4 カ国と中国とする。第 2 に、対外投資と現地生産に関する分析は製造業に集中する。第 3 に、アジアにおける日本企業の経営活動の比較対象は、他の地域における日系企業、および日本国内企業とする。第 4 に、研究に用いる資料については統計データのほかに、おもに日本国内の政府機関と研究機関によって行われた幾つかのアンケート調査資料を利用する<sup>1</sup>。ちなみに、異なる調査は同じ問題に対しても、設問の違いにより異なる結果が得られることもあるが、分析上にはとくに問題ない。

## 1 . 日本企業の対アジア直接投資の実態

日本企業の対アジア投資は企業経営のグローバル化の一環として、世界全体の生産立地の一部であり、対アジア投資は市場の拡大、コストの削減に貢献したものである。これを証明するためには、投資の実態、投資の目的、売上と収益などの経営情況、などの項目を検証する必要がある。

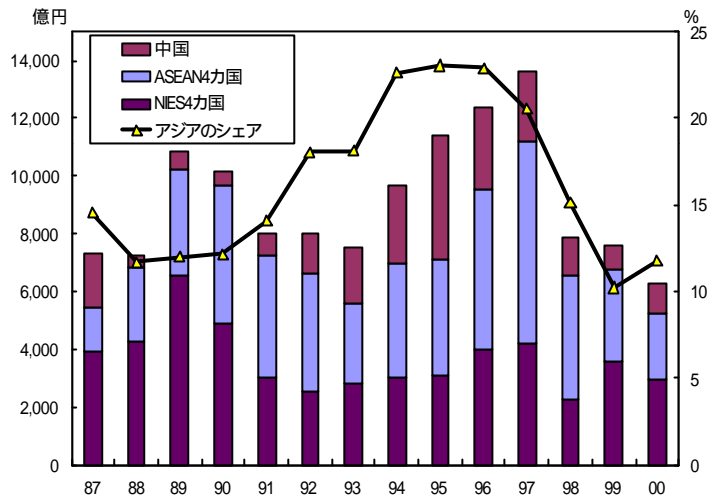
### (1) 対アジア投資の規模

日本企業の対アジア直接投資は、円高が進んだ 80 年代の後半から急増し、97 年度には最高水準の 1.36 兆円に達したが、アジアの通貨危機の影響で、その後の投資額が減少し、2000 年度は 6,311 億円まで減少した（図表 1）。また、日本の対外直接投資全体に占めるアジアのシェアは、80 年代末に 1 割強であったが、90 年代半ばに 24% まで上昇し、通貨危機後は 1 割に落ちた。

---

<sup>1</sup> 以下の 3 つのアンケート調査を利用した。 経済産業省：「第 29 回 我が国企業の海外事業活動 平成 11 年度海外事業活動基本調査（第 7 回）」、回答は 2,084 社、現地法人 13,017 社、うち在アジア企業 6,213 社。 日本貿易振興会：「進出企業実態調査 アジア編 2000 年版」、回答は現地法人 1,566 社。 国際協力銀行開発金融研究所：「2000 年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第 12 回）」、回答は 469 社、現地法人 7,285 社、うち在アジア企業 3,449 社。

図表 1 対アジア直接投資の推移

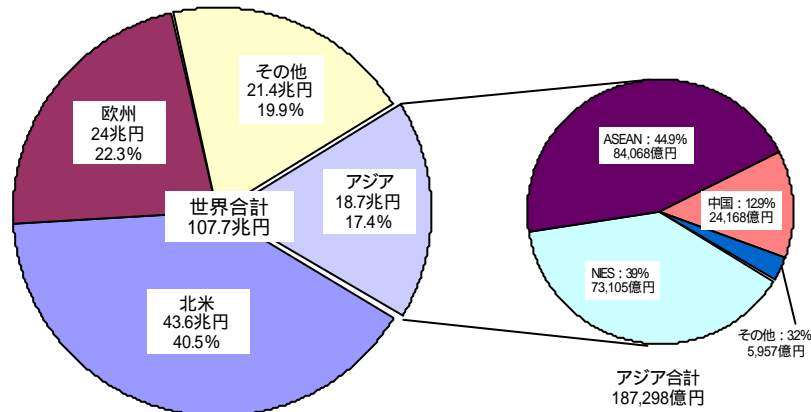


注：年度、届け出ベース、1 億円以下の投資が含まれていない。シェアは  
対外投資全体に占める NIES、ASEAN と中国の割合。

資料：財務省投資統計。

しかし、日本の対アジア投資が対外投資全体に占める割合はそれほど大きくない。2000 年度まで累計額でみると、対アジア投資は 18.7 兆円、17.4%にとどまり、対米、対欧州投資よりはるかに少ない（図表 2）。また、対アジア投資のうち、ASEAN4 各国は 44.9%を占めて最も多く、NIES4 各国は 39%で続いているが、対中国投資は 12.9%と予想外に少ない。

図表 2 日本の対外直接投資に占めるアジアのシェア



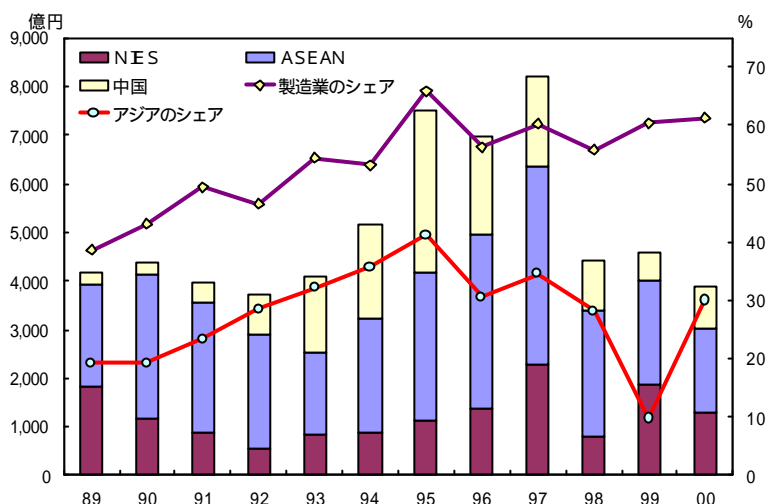
注：2000 年度までの累計。

資料：財務省投資統計。

ただし、製造業のみでみた場合、状況はやや異なる。日本の対アジア投資はおもに製造業に集中している。対アジア投資全体に占める製造業のシェアは 90 年代始め頃には 4 割だったが、90 年代後半以降 6 割に上昇した。その結果、対アジア製造業投資は、製造業への対外投資全体の 3 割前後を占めている（図表 3）。2000 年度までの累計額

で見ると、対アジア製造業投資は 8.7 兆円で、全体の 25.5% を占め、対北米の 43.2% に及ばないが、対欧州の 18.6% を上回っている。したがって、アジアでの直接投資は日本企業の海外生産において、極めて重要となってきた。

図表 3 製造業の対アジア直接投資の推移



注：製造業のシェアは対アジア（NIES、ASEAN と中国）投資全体に占める製造業のシェア。アジアのシェアは製造業対外投資全体に占めるアジアのシェア。  
資料：財務省投資統計。

## (2) 対アジア投資の目的

現時点においては、対アジア投資は、対米、対欧州投資より少ないが、アジアは日本企業の経営グローバル化にとって重要な意味を持っている。いままで数年間の調査では、今後の有望な事業展開・投資先国として、アジア諸国は常に上位に示されている(図表 4)。

図表 4 中期的に有望な事業展開・投資先国（複数回答）

単位：%

順位	2000年調査	1999年調査	1998年調査	1997年調査	1996年調査
1	中国	中国	中国	中国	中国
2	米国	米国	米国	米国	タイ
3	タイ	タイ	タイ	インドネシア	インドネシア
4	インドネシア	インド	インドネシア	タイ	米国
5	マレーシア	インドネシア	インド	インド	ベトナム
6	台湾	ベトナム	フィリピン	ベトナム	マレーシア
7	インド	マレーシア	マレーシア	フィリピン	インド
8	ベトナム	フィリピン	ベトナム	マレーシア	フィリピン
9	韓国	英国	ブラジル	ブラジル	シンガポール
10	フィリピン	ブラジル	英国	台湾	台湾

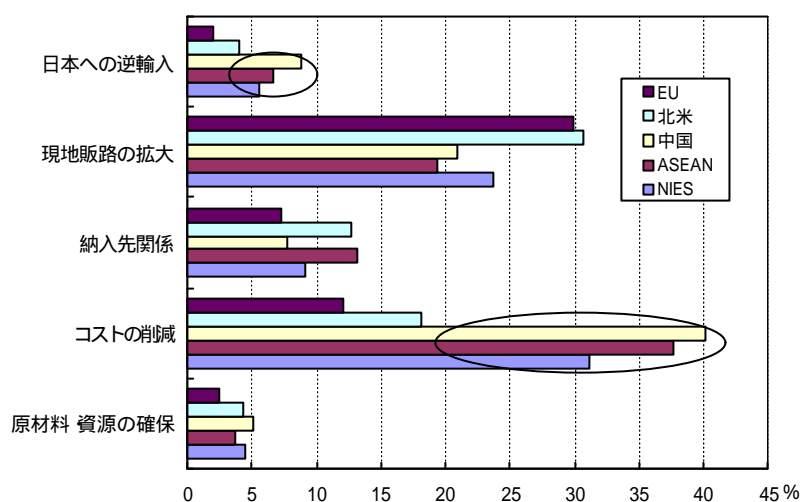
注：中期は今後 3 年程度。製造業企業の回答。

資料：国際協力銀行開発金融研究所「2000 年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第 12 回）」により筆者まとめ。

日本企業にとって、アジアに対する投資は、とくにコストの削減、現地販売の拡大、生産体制の構築の面においては重要である。これに関しては、対アジア投資の目的、および他の地域との違いから検証できる。

経済産業省が行ったアンケート調査によると、進出動機に関して、「コストの削減」はもっとも重要であり、しかもアジア進出の場合は欧米に比べて重要度ははるかに高い。また、現地市場での販売拡大も重要である。注目すべき点は、対アジア進出の理由に「日本への逆輸出」を取り上げた企業は、対欧米進出企業より多い。すなわち、欧米進出企業に比べ、アジアに進出した企業は、日本との関係を重視している（図表 5）。

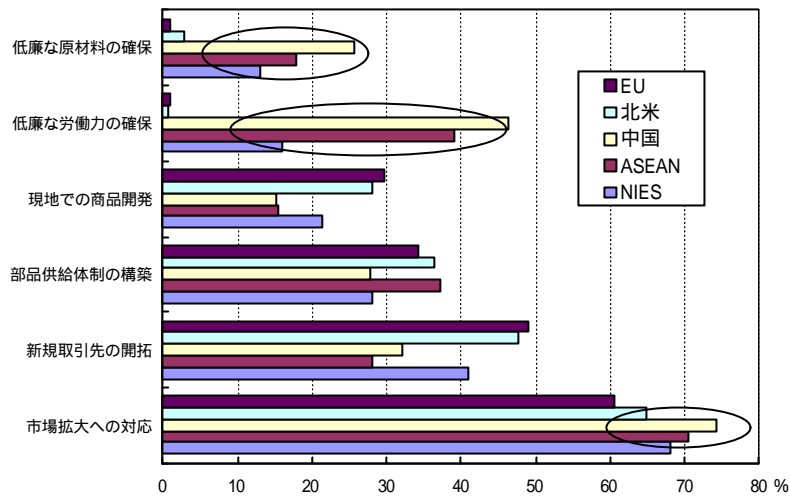
図表 5 製造業企業の海外投資の進出動機（複数回答）



資料：経済産業省「第 29 回 我が国企業の海外事業活動 平成 11 年度海外事業活動基本調査（第 7 回）」により筆者まとめ。

国際協力銀行が行ったアンケート調査によると、海外事業の強化と拡大の理由として、「市場拡大への対応」は最も重要視されたが、「低廉な労働力と原材料の確保」については、アジアでの投資が欧米での投資に比べはるかに重要度が高くなっている（図表 6）。

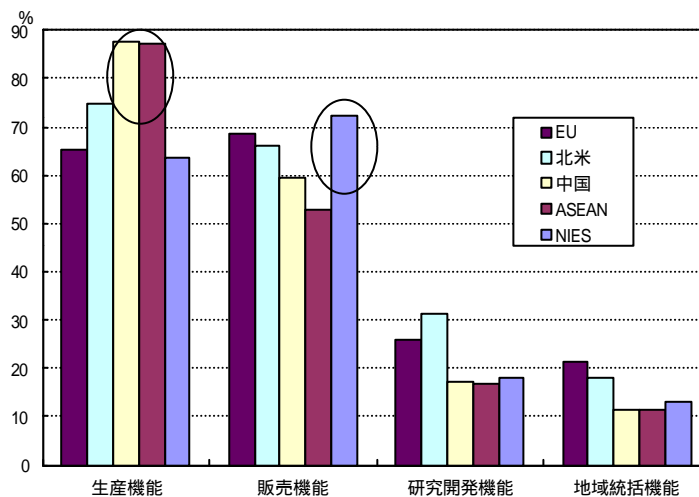
図表 6 製造業企業の中期的海外事業を強化・拡大する理由（複数回答）



注：中期は今後3年程度。  
資料：国際協力銀行調査により筆者まとめ。

また、強化・拡大すべき分野に関しては、欧米に比べて、ASEANと中国はとくに生産機能を強化し、NIESについては生産機能よりも販売機能が強化すべきと認識されている。一方、アジアでは研究開発機能と地域統括機能を強化する重要性は欧米より低い（図表7）。

図表 7 製造業企業の中期的海外事業を強化・拡大する分野（複数回答）



資料：国際協力銀行調査により筆者まとめ。

以上の分析を要約すると、日本企業のアジア投資は、現地での生産と販売の拡大、安い生産要素を利用することによるコスト削減が最大の目的である。また、販売と生産のうち、生産機能がとくに重視される。さらに、取引先の現地進出のため、部品供給体制の構築も重要な目的である。日本企業のアジア投資は、こうした目的のもとで行

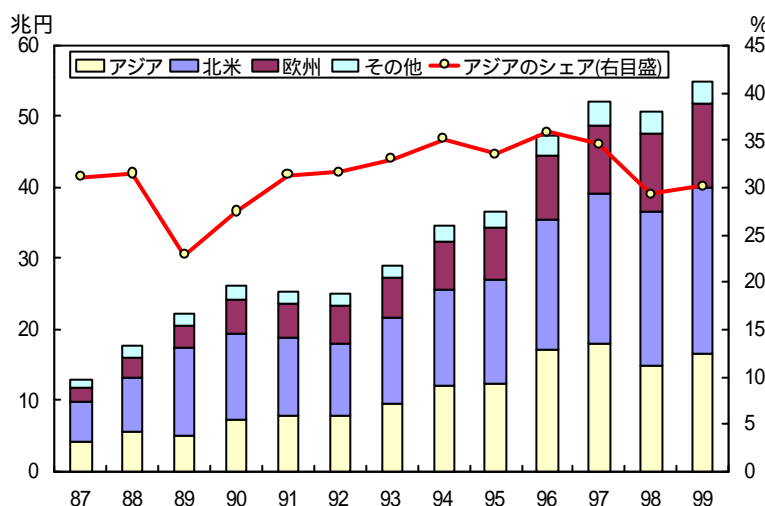
れたが、目標達成の程度、すなわち日本企業のグローバル化への対応の進展については、企業業績の推移を確認する必要がある。

### (3) アジアにおける日系企業の経営実績

日本企業の対アジア投資が順調であるのかについては、売上・生産・収益など、企業経営の実績から検証できる。

在アジア日系製造業企業の売上は、90年代に入り急増したきたが、通貨危機の影響で98年に減少し、99年には再び増加に転じた(図表8)。87~97年の年平均伸び率は10.4%、海外生産全体の売上伸び率の9.7%を上回った。日本製造業全体の海外売上に占めるアジアのシェアは約3割強、北米の4割を若干下回る。また、業種別で見ると、アジアでの生産は電機機械と輸送機器が最も多く、生産額全体にそれぞれ4割強と2割強を占めている。

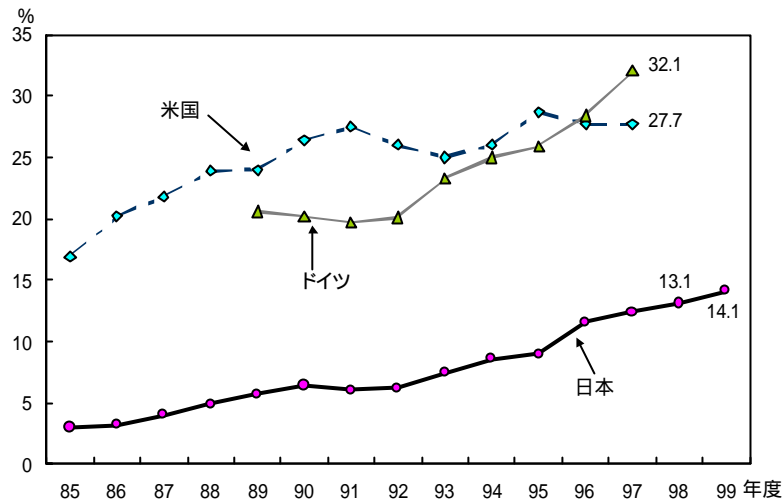
図表8 在アジア日系製造業企業の売上の推移



注：現地法人の売上、99年度は予測。  
資料：経済産業省調査。

しかし、海外生産は企業全体の生産に占める割合はまだ低い。日本企業の海外生産比率(海外現地法人の売上/企業全体の売上)をみると、徐々に上昇したが、98年に13.1%に止まった(図表9)。米国企業、ドイツ企業に比べると低い。ただし、地域別で見ると、アジアでの現地生産の売上は98年に日本製造業企業の売上全体の3.8%しか占めていなかった。欧州の2.9%を上回ったが、北米の5.6%には及ばない。産業別で見ると、繊維、電機機械と精密機械の分野では、アジア生産比率が高く、北米生産比率と欧州生産比率を上回っている(図表10)。

図表 9 日本製造企業の海外生産比率と米・独との比較



注：製造業全体の海外生産比率 = 現地法人売上 / 国内法人売上全体。日本の99年は予測。  
資料：経済産業省調査。

図表 10 地域別・産業別海外生産比率 (98年)

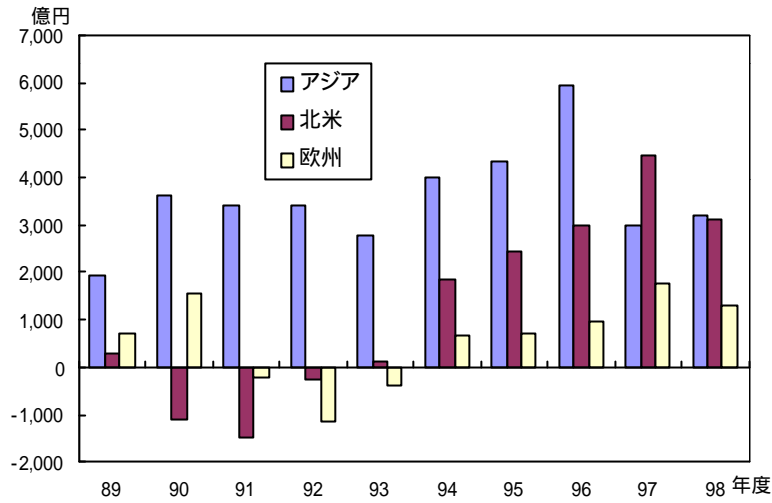
単位：%

	全地域	アジア	北米	欧州
製造業全体	13.1	3.8	5.6	2.9
食料品	2.8	0.8	1.3	0.4
繊維	8.9	<b>6.3</b>	1.0	1.0
木材紙パルプ	3.6	0.5	2.3	--
化学	11.9	3.4	4.7	3.2
鉄鋼	10.9	3.4	6.1	0.2
非鉄金属	9.3	3.2	4.5	0.3
一般機械	14.3	3.0	6.3	4.5
電気機械	20.8	<b>8.5</b>	7.0	4.6
輸送機械	30.8	5.2	16.1	6.7
精密機械	10.3	<b>5.4</b>	2.4	1.9
石油石炭	2.3	0.7	0.3	--
その他	4.6	1.0	2.4	1.1

資料：経済産業省調査。

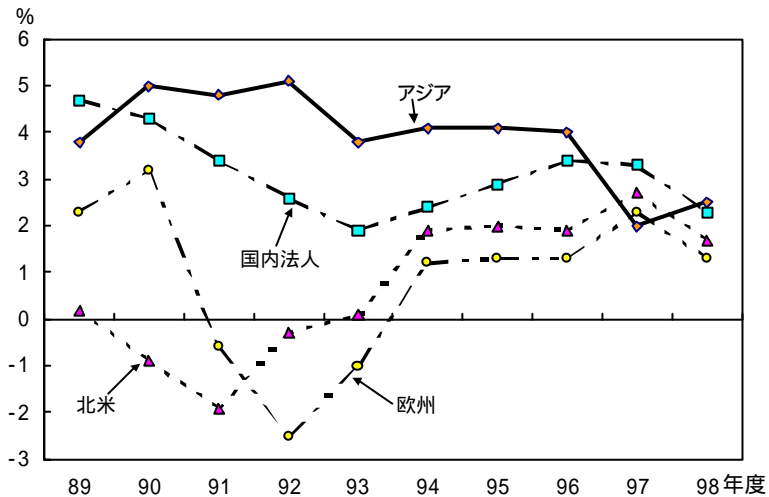
アジアにおける日系企業の収益は堅調である。経済産業省調査でみると、90年代において経常利益は大幅に上昇してきた。しかも、アジアにおける日系企業の収益水準は在米、在欧日系企業よりはるかに高い。ただし、通貨危機の影響により97年に収益が減少した(図表 11)。また、売上高経常利益率からみても、在アジア日系企業は在米、在欧企業のみならず、日本国内企業よりも高い(図表 12)。すなわち、日本企業にとって、アジアでの現地生産は高い収益を確保できる。

図表 11 現地法人の経常利益額（製造業）



資料：経済産業省調査。

図表 12 現地法人の売上高経常利益率（製造業）

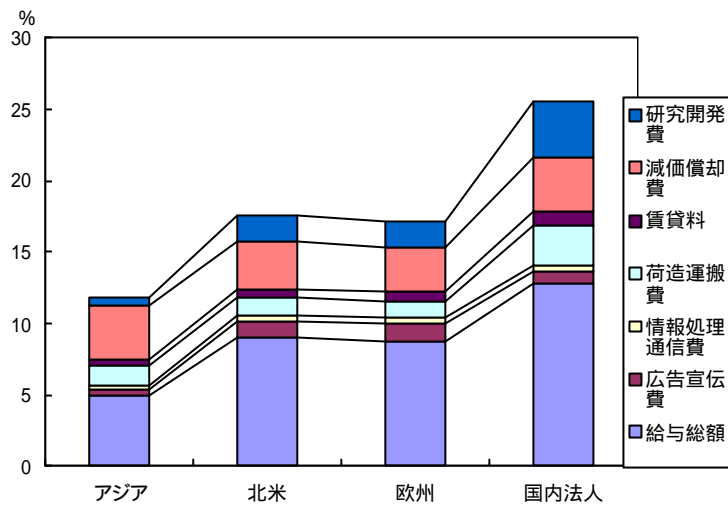


注：売上高経常利益率 = 経常利益 / 売上高。

資料：経済産業省調査。

高収益は低コストによってもたらされてきた。製造業のコスト構成をみても、在アジア日系企業は在米企業、在欧企業および日本国内企業と大きく異なる。このことから、アジアでの現地生産の優位性や、生産の目的と発揮する機能もわかる。売上高費用比率で比較すると、アジアでの現地生産は相対的に低い。おもに給与水準、研究開発費と広告宣伝費が低いためである（図表 13）。すなわち、アジアでの現地生産は、賃金が安いという利点を活用したため、賃金コストが低い。また、研究開発は日本で行うため、研究開発に関わる費用も低い。さらに、製品の多くは輸出されるため、現地販売のための広告宣伝費も少ない。

図表 13 製造業の売上高費用比率（98年）



注：売上高費用比率 = 費用 / 売上。給与は「原価に含まれる給与」と「販売管理費に含まれる給与」の合計。

資料：経済産業省調査。

ここまでの分析を以下のように簡単にまとめることができる。製造業に集中する日本企業の対アジア投資は90年代に急増してきたが、通貨危機以降は一時停滞している。日本企業の対外投資全体に占める対アジア投資のシェアは、まだ小さい。日本企業の対アジア投資の目的はおもにコスト削減、現地販売と生産ネットワークの構築にあり、そのため、日本企業にとってアジアは有望な投資先となっている。また、売上、収益などの経営実績をみると、アジアにおける日系企業は在欧米日系企業より良いパフォーマンスを示している。高収益は賃金が低いこと、研究開発費が少ないこと、及び現地販売が少ないため広告宣伝費がかからないことなど、低コストによってもたらされている。

## 2. アジアにおける日本企業の現地化

以上みたように、日本企業のグローバル化の一環として、対アジア投資とアジアでの現地生産は、おもにコスト削減と現地市場進出を目的としている。したがって、アジアに進出した日本企業は、コスト削減と現地販売のため、現地の資源を利用し、現地の環境に適應できる方法で経営を進めなければならない。すなわち、生産要素としてのモノ、ヒト、カネなどの面で現地化する必要がある。

### (1) 販売先と調達先からみた「モノ」の現地化

在アジア日系企業の販売先をみると、現地販売は約5割、在米、在欧日系企業より少ない。しかし日本への逆輸入（輸出）は25%であり、在米、在欧企業よりはるかに高い。とくにASEANと中国では現地販売がとくに低く、逆輸入の比率が大きい（図表

14)。さらに、各業種別のアジアでの現地販売比率は、原材料を提供する鉄鋼と化学のほか、輸送機械と食料品を除き、一般機械、電気機械と精密機械などを中心に現地販売比率が低い(図表 15)。注目すべきなのは、現地販売率が低い 3 業種は、いずれも日本への逆輸入比率が高い。ちなみに、図表 14、15 で示したデータは通貨危機直後の 98 年の調査であり、景気低迷により現地販売比率が低かった事情もあった。しかし、在アジア日系企業の販売の現状をみると、現地化は進んだとはない状況にある。

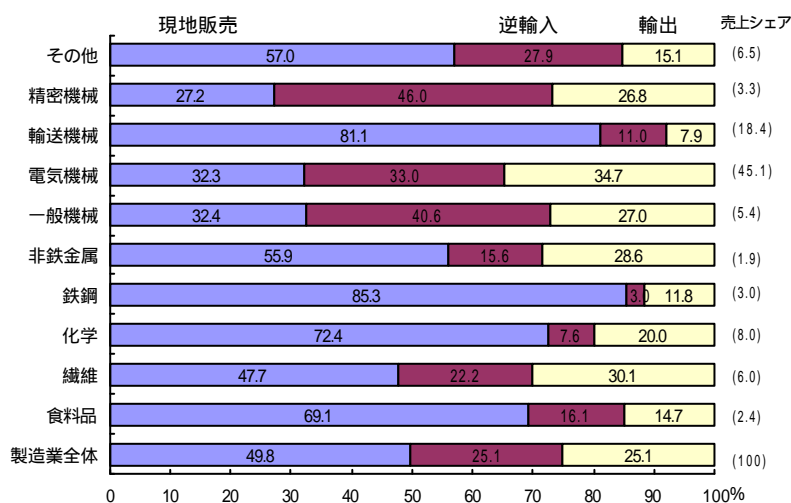
図表 14 製造業現地法人の販売先別売上構成(98年)

単位：%

	現地販売	日本への 逆輸入	第三国へ の輸出	現地+域内	
				うち、域内	
全地域	70.0	9.6	20.3		
アジア	49.8	25.1	25.1	16.6	66.4
NIES	55.6	22.6	21.8	13.9	69.4
ASEAN	37.8	31.2	30.9	20.1	57.9
中国	47.0	31.2	21.8	16.6	63.6
北米	87.8	2.5	9.6	5.4	93.2
欧州	60.1	3.6	36.3	31.7	91.8

注：現地は所在国内。NIES、ASEAN と中国の域内への輸出は対アジア輸出。  
資料：経済産業省調査。

図表 15 在アジア製造業現地法人の業種別現地販売比率(98年)



注：右端の括弧内の数字は製造業全体の売上に占める当該産業のシェア。  
資料：経済産業省調査。

原材料・部品調達の状態をみると、在アジア日系企業の仕入れには、現地調達が 43.9% を占め、在北美日系企業を下回るが、アジア域内からの調達も計算すれば、現地と周辺国からの調達は、在米・在欧日系企業を上回っている(図表 16)。業種別で見れば、食料品、化学、繊維、一般機械の現地及び域内調達の割合が高く、鉄鋼と精密機械は日

本からの調達シェアが高い（図表 17）。

図表 16 製造業現地法人の仕入れ先構成（98年）

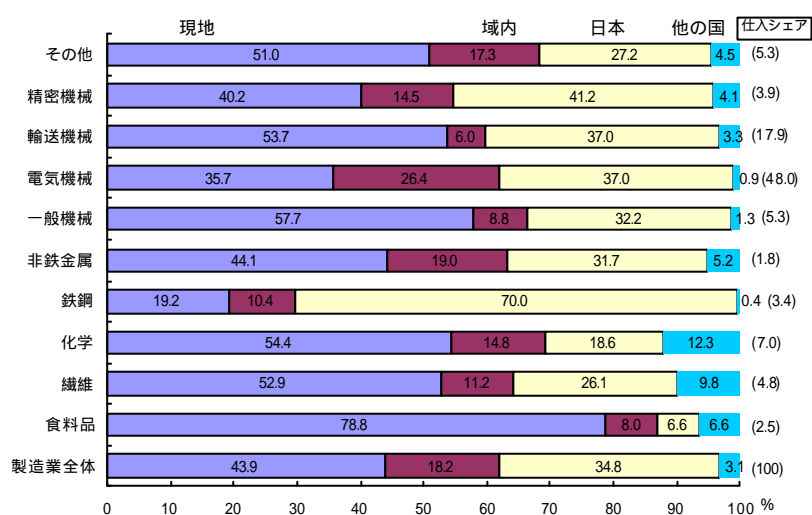
単位：%

	現地調達	日本から 輸入	他の国から輸入		現地 + 域内
			うち、域内		
全地域	46.9	36.6	16.5		
アジア	43.9	34.8	21.3		62.1
NIES	44.3	37.3	18.4		60.8
ASEAN	41.9	32.6	25.5		62.8
中国	46.8	34.9	18.3		64.3
北米	52.5	38.8	8.7		56.9
欧州	41.2	33.2	25.6		58.5

注：現地は所在国内。NIES、ASEAN と中国の域内調達はアジアからの調達。

資料：経済産業省調査。

図表 17 在アジア製造業現地法人の業種別仕入れ先構成（98年）



注：域内調達はアジアからの調達。右端の括弧内の数字は製造業全体の仕入に占める当該産業のシェア。

資料：経済産業省調査。

一方、設備投資の資材・設備調達に関しては、アジアの産業発展レベルを反映して、在アジア日系企業の現地調達は在米・在欧日系企業より低く、日本からの調達は高い（図表 18）。

図表 18 設備投資の調達先構成（製造業、98年）

単位：%

	現地調達	日本から輸入	第3国から輸入
全地域	58.3	28.7	13.0
アジア	42.6	41.2	16.2
NIES	50.4	39.2	10.4
ASEAN	37.4	43.1	19.5
中国	41.2	45.5	13.3
北米	81.4	14.8	3.8
欧州	61.7	28.4	9.9

資料：経済産業省調査。

以上で、アジアの日系企業の製品販売先、原材料・部品の調達先と設備投資の調達先、すなわちモノの面から現地化の状況をみた。米国、欧州の日系企業と比べると、アジアの日系企業の現地市場での販売と調達は比較的に少ないが、アジアという域内も合わせて考えると、販売の現地化がある程度進展し、調達の現地化は在欧米企業に比べても遅れていないといえよう。

## (2)日本人派遣社員からみる「ヒト」の現地化

ヒトの現地化は経営の現地化にとって重要である。現地法人を設立する場合、従業員の大部分は当然現地の人々であるが、経営者、技術者に関しては、現地で賄いきれず、日本から派遣しなければならない。しかし、経営者と技術者を日本からの派遣者で大量に占めると、少なくとも2つの問題が生じる。1つは、現地の市場へのアクセス、地元従業員の管理、政府との交渉などの面で、現地の事情に精通した現地人材に比べて弱い点である。もう1つは、コストの問題であり、日本からの派遣者が多くなれば、人件費コストが高くなり、収益を圧迫する。そのため、現地生産の日系企業にとって、現地販売の拡大、コスト削減のためには、経営者と技術者の現地化がとくに重要である。

アンケート調査のデータをみると、在アジア現地法人1社当たりの日本から派遣者は6人であり、在米日系企業より少ない。従業員全体に占める派遣者のシェアはアジアの場合1.2%台であり、在米企業の1.7%、在欧企業の1.5%より低い。アジアのなかでも、ASEANがもっとも低く、NIESと中国はやや高いが、在外企業平均、在米、在欧企業よりは低い。一方、在アジア日系企業の役員に占める日本から派遣者は1社当たりで2人、役員に占める派遣者のシェアは、在米・在欧日系企業とほぼ同水準にある（図表19）。

図表 19 日本からの派遣者人数とそのシェア

		全地域	アジア			北米	欧州	
			NIES	ASEAN	中国			
従業員全体	万人	222.26	135.87	74.71	69.09	41.54	47.31	24.12
1社当たり	人	373	374	463	493	344	412	309
日本派遣者数	万人	3.03	1.74	0.90	0.79	0.58	0.81	0.36
1社当たり	人	6	6	7	7	6	9	6
取締役数	万人	2.27	1.47	0.42	0.60	0.45	0.44	0.23
1社当たり	人	5	5	5	5	5	5	4
日本派遣取締役数	万人	0.91	0.60	0.15	0.27	0.19	0.16	0.09
1社当たり	人	2	2	2	3	2	2	2
シェア /	%	1.36	1.28	1.21	1.15	1.39	1.71	1.48
/	%	39.8	40.6	35.6	44.7	40.9	36.6	38.9

資料：経済産業省調査。

以上の状況からみると、ヒトの現地化に関しては、在アジア日系企業が在米、在欧日系企業より進んでいる。しかし、アジアの現地市場が未熟であり、文化、宗教などの特性もあること、日本との人件費格差が大きいことなどを考慮すれば、アジアにおける日系企業のヒトの現地化をもっと進めていかなければならない。

一方、現地法人の責任者と部門責任者のうち、日本からの派遣者が占める割合は比較的に高い。在アジア日系企業の場合、すべての部門において派遣者の割合は在欧米日系企業より高く、現地職員の割合が低い（図表 20）。これでは、在アジア日系企業の経営人材の現地登用、すなわち現地化は遅れているといわざるを得ない。ただし、NIES 諸国においては、経営人材の現地化はアジアのなかでも若干進んでいる。

図表 20 現地法人の経営幹部における日本派遣者の割合

単位：%

	最高責任者		次席責任者		人事・労働部門		経理部門		販売部門		仕入部門		研究開発部門		企画・調査部門	
	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地	派遣	現地
全地域	68.6	28.9	53.1	38.9	24.6	69.9	35.9	60.9	36.8	53.1	29.4	63.0	20.4	31.2	20.9	34.8
アジア	69.5	27.9	56.6	36.9	27.2	68.9	37.4	60.1	39.9	49.4	34.6	59.2	21.9	27.5	21.3	31.4
NIES	61.7	34.7	51.4	38.7	39.6	67.8	42.5	67.5	33.7	57.7	27.9	64.8	18.9	34.4	19.6	38.5
ASEAN	79.5	21.6	66.7	27.1	29.2	68.3	44.4	53.9	49.6	38.9	43.7	52.2	23.0	20.1	23.0	24.7
中国	71.1	26.6	50.4	44.2	27.6	67.0	37.4	59.7	36.2	52.4	31.7	60.9	23.7	27.0	21.5	29.8
北米	68.8	28.8	48.1	43.3	20.5	71.6	35.9	60.3	31.0	60.1	19.7	71.6	21.2	40.1	20.9	41.5
欧州	66.0	31.3	45.2	43.8	18.8	73.1	29.1	67.1	31.3	59.7	20.3	68.2	14.9	38.9	18.5	40.1

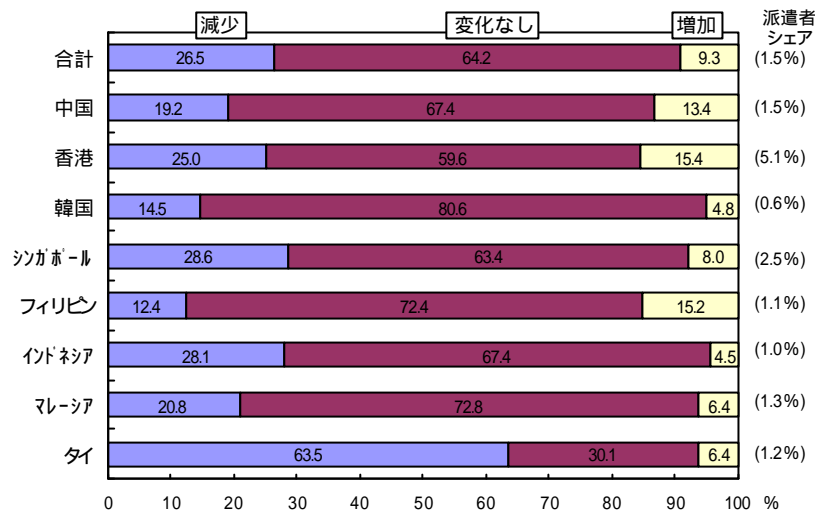
注：製造業、98年の状況。「日本側派遣者」、「現地職員」と「当該部門責任者なし」の合計が100%。

資料：経済産業省調査。

こうしたなかで、通貨危機を境に、アジアの日系企業は派遣者を減らし始めた。JETRO が 98 年に行った調査によると、アジアにおける日系企業の 26.5% は、通貨危機前に比べ派遣者を減らした。一方、変化なしは 64.2%、増加したのはわずか 9.3% で

あった（図表 21）。そのうち、通貨危機から受けた打撃が大きいタイとインドネシア、もともと日本派遣者のシェアが高いシンガポールと香港における日系企業は、派遣者を減らす割合が比較的高い。

図表 21 アジアの日系企業における日本から派遣者の変化状況



注：98年に行った調査、変化は通貨危機前の状況との比較。右端の括弧内は従業員全体に占める日本から派遣者のシェア。

資料：JETRO調査、1999年版。

ちなみに、日本の本社サイドからみれば、海外の現地法人への派遣社員は従業員数の1%前後を占めている。また、派遣社員の約4割は技術者である（図表 22）。

図表 22 日本の本社から海外現地法人への人員派遣（製造業、98年）

単位：人、%

	大企業	中堅企業	中小企業	合計
派遣従業員数	21,896	1,650	885	24,431
1社当たり	39	7	4	24
従業員全体に占めるシェア	0.92	1.05	1.29	0.94
派遣技術者数	8,354	545	405	9,304
1社当たり	18	3	2	11
派遣販売員に占めるシェア	38.2	33.0	45.8	38.1

資料：経済産業省調査。

### (3) 資金調達からみるカネの現地化

日本企業の直接投資、海外での企業運営に関する資金調達は、おもに日本で行う傾向があるが、アジアでも同じである。カネの面での現地化は、資金調達を日本に頼らず、現地の資金を利用し、現地から調達することを意味する。

設備投資の資金調達の状況を見ると、アジアの現地法人は自己資金の割合が比較的高い。また、現地の金融機関からの借入に関して、アジアのなかでは、NIES 諸国のシェ

アが低く、中国のシェアが比較的高い（図表 23）。在アジア日系企業の設備投資の資金調達状況は、在米、在欧企業と比べ大きな違いは見当たらない。

図表 23 設備投資の資金調達（製造業、98年）

単位：%

	自己資金	出資者から借入		現地金融機
			うち日本側	関から借入
全地域	33.0	4.9	3.0	12.7
アジア	36.2	4.7	3.8	13.2
NIES	39.8	2.8	1.9	6.8
ASEAN	30.8	6.2	5.4	14.2
中国	36.6	1.7	1.0	18.4
北米	30.4	5.4	2.6	13.1
欧州	33.4	2.0	0.9	11.8

注：残高。

資料：経済産業省調査。

さらに、現地法人の長期的借入金の借入先構成をみると、NIESと中国は出資者からの借入が低く、現地金融機関からの借入が高いが、ASEAN諸国は逆の状況にある。また、現地金融機関からの借入の大部分は現地にある邦銀からの借入である。現地法人の借入のうち、3～4割は日本側出資者（日本の本社）が保証したものである（図表 24）。

図表 24 長期的借入金の借入先（製造業、98年）

単位：%

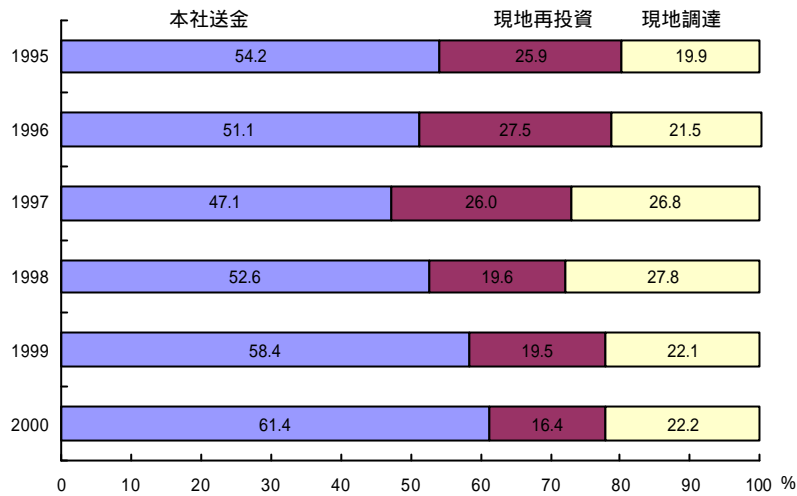
	出資者からの借入		現地金融機関からの借入		日本側出資者 保証の借入
		うち日本側		うち邦銀	
全地域	36.3	15.9	41.7	27.5	29.4
アジア	28.6	16.7	45.9	29.3	35.9
NIES	19.2	18.1	72.2	46.4	36.9
ASEAN	33.3	17.7	38.7	29.8	35.1
中国	11.6	8.4	60.0	28.2	39.9
北米	27.2	18.5	59.4	44.0	42.0
欧州	68.1	9.6	12.5	6.1	8.5

注：1年期以上の借入、残高。

資料：経済産業省調査。

在外企業の資金調達の状況について、全地域、全業種を含む資金調達の状況を示す国際協力銀行調査のデータでもう一度確認すると、本社送金分は5～6割で推移し、現地再投資分は2割前後、現地調達分は2～3割をそれぞれ占めている（図表 25）。すなわち、資金面では、日本への依存がまだ高いといえよう。

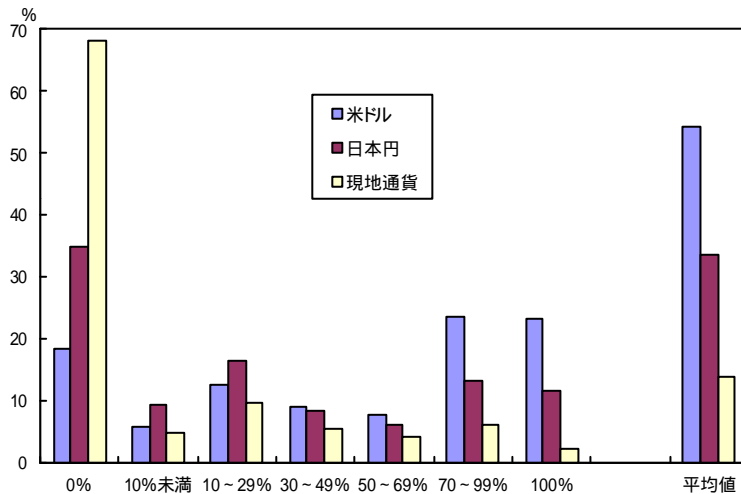
図表 25 海外事業資金調達方法の推移



注：全地域、製造業。  
資料：国際協力銀行調査。

ちなみに、アジアにおける日系企業が貿易決済にどの通貨を使うのかも、カネの現地化の一環として重要である。JETRO の調査によると、米ドルを使う割合が最も大きく、日本円が続き、現地通貨がもっとも小さい。その平均値をとると、米ドル決済が 5 割強、日本円は 3 割強、現地通貨は 1 割強である（図表 26）。

図表 26 アジアの日系企業の貿易決済通貨



注：ASEAN4 とシンガポール、韓国、香港と中国の合計で計算。平均値は回答項目のパーセンテージの中間値をとり、回答のシェアをウェイトに、加重平均で計算。  
資料：JETRO 調査、2000 年版。

以上で、モノ・ヒト・カネの現地化について述べた内容を以下のようにまとめることができる。モノの現地化については、製品販売と原材料・部品調達からみると、アジアの日系企業の現地販売、現地調達は少なく、日本への逆輸入と日本からの調達が多いが、

アジア域内も合わせて考えると、現地化がある程度進展したといえよう。ヒトの現地化については、在アジア日系企業は、経営幹部に現地人材の登用が遅れている。カネの現地化に関しては、日系企業の資金調達には日本からの送金に依存し、在アジア日系企業の状況は、在欧米日系企業の状況と大きく変わらない。

### 3. 現地法人と日本本社との関係

企業の対外投資は、企業のグローバル化の一環であり、グローバルな生産体制を構築するための手段である。したがって、現地法人と日本本社との関係からも、グローバル化と現地化の進展を検証できる。

まず、生産体制でみると、アジアでの現地生産の形態は、現地での一貫生産が半分弱を占めており、北米、欧州と比べるとやや少なく、日本企業（主に親会社）との工程間分業がやや多い（図表 27）。すなわち、アジアにおける日系企業の生産は、日本の本社との関係が深い。また、在アジア現地法人の技術水準は日本と比べると、相対的に高い企業が少なく、半分が同じ水準、半分弱がより低い水準である。在北米、在欧企業と比べると、アジアの日系企業の技術水準は低い。すなわち、アジアでの現地生産は日本との間に技術水準の分業がある。ただし、5年後の将来は、アジアの日系企業の技術水準を大幅に向上させる計画がある。

図表 27 製造業現地法人の生産形態と技術水準（98年）

単位：%

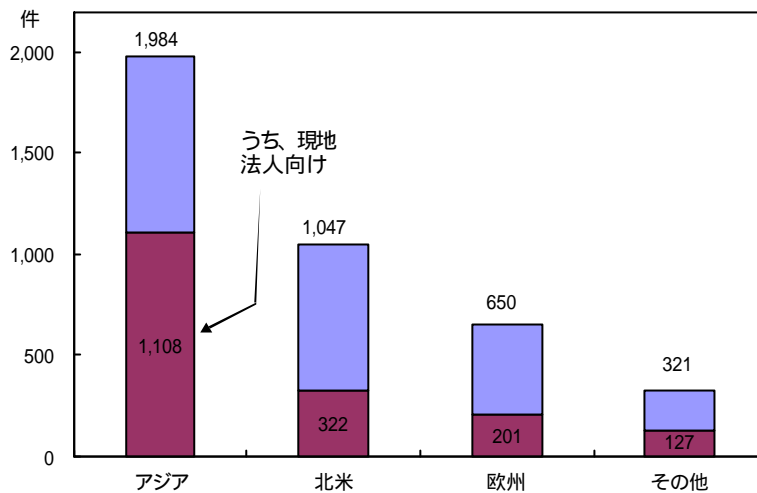
	生産形態			日本と比べた技術水準					
	日本と分業	外国と分業	一貫生産	高い		同じ		低い	
				現在	将来	現在	将来	現在	将来
全地域	29.8	19.9	50.3	1.9	6.7	56.1	81.6	42.0	11.6
アジア	30.9	19.6	49.5	1.2	6.6	50.6	79.9	48.2	13.5
NIES	31.1	22.0	46.9	0.4	3.8	62.3	85.1	37.3	11.0
ASEAN	31.1	19.3	49.5	1.5	6.7	47.7	80.0	50.8	13.3
中国	29.6	18.1	52.3	1.3	8.7	49.7	77.5	49.0	13.7
北米	28.3	19.4	52.3	3.7	8.5	73.6	85.9	22.7	5.6
欧州	27.2	21.4	51.4	4.0	5.7	68.0	90.0	28.0	4.2

注：分業は工程間分業。将来は5年後。

資料：経済産業省調査。

技術面における現地法人と本社の関係は、日本企業の海外への技術ライセンス供与状況からもわかる。日本企業のアジアへの技術ライセンス契約数は、海外全体の半分を占めているが、そのうちの約6割は在アジア現地法人向けである（図表 28）。言い替えば、在アジア日系企業の技術面の対日依存は、在欧米日系企業より大きい。

図表 28 日本企業の海外向け技術ライセンス契約



資料：経済産業省調査。

また、製品販売におけるグループ内取引比率からも本社との関係を説明できる。在アジア日系現地法人の場合、グループ内取引比率が在北米・在欧日系企業よりはるかに高い。とくに日本への逆輸入と輸出の場合はグループ企業に依存する状況にある（図表 29）。

図表 29 現地法人の製品販売のグループ内取引比率（98年）

単位：%

	全体	現地	日本 (逆輸入)	輸出	
				うち域内	域外
全地域	35.0	20.4	94.6	47.5	
アジア	54.7	16.1	95.7	60.2	58.9
NIES3	37.6	11.6	94.4	40.7	33.3
ASEAN	61.9	19.7	96.0	64.3	64.3
中国	62.9	18.2	96.3	74.4	73.7
北米	24.0	21.8	88.0	25.8	26.7
欧州	31.6	23.5	95.8	41.5	40.3

注：製造業。NIES、ASEAN と中国の域内輸出は対アジア。

資料：経済産業省調査。

さらに、現地での生産活動は、日本国内の生産活動にも様々な影響を及ぼし、変化をもたらしてきた。アジアの現地生産は、北米と欧州に比べ、日本国内生産に及ぼす影響が大きい。対アジア投資により、日本国内企業の 3 割弱は国内生産を高度化し、1 割強は国内生産を縮小し、3~6%は国内の工場を閉鎖した（図表 30）。すなわち、アジアに対する生産移転や分業が進展したといえよう。

図表 30 海外生産活動と日本国内生産活動の関連性（製造業）

単位：%

	国内影響なし	国内高度化	国内生産削減	国内工場閉鎖
全地域	65.6	21.5	9.3	3.5
アジア	58.0	26.2	11.5	4.2
NIES	64.8	22.9	8.7	3.7
ASEAN	54.6	29.2	12.3	3.9
中国	52.0	28.9	13.4	5.6
北米	80.5	11.0	6.6	2.0
欧州	80.3	14.8	3.1	1.8

注：調査の回答は、以下の設問に対するものである。当現地法人の生産活動は現地需要や周辺諸国需要の増加に対応するのでもあり、日本国内における生産活動に変化はなく、変化させる予定もない。

日本国内の生産活動は高付加価値製品等にシフトすることで、従来の工場数を維持する。また、今後変化させる予定もない。国内生産は減少し、工場では余剰人員の削減を行った。または今後行う予定であるが工場数は維持する。国内工場を一部閉鎖した。または今後閉鎖する予定である。

資料：経済産業省調査。

現地法人は経営活動に関してどのぐらいの経営自主権を持っているのかは、本社の事前承認事項で分かる。本社の事前承認が必要とする主な事項を多い順でみると、「役員任免」、「利益処分」、「子会社の設立・他社への資本参加」、「新規設備投資の決定」、「長期資金調達決定」となっている（図表 31）。ただし、在アジア日系企業と在北美・在欧日系企業との間に大きな差はない。

図表 31 本社の事前承認事項（製造業）

単位：%

	全地域	アジア			北米	欧州
		NIES	ASEAN	中国		
役員任免	21.2	21.1	21.0	21.0	21.2	21.1
雇用・解雇	1.3	1.3	1.9	0.8	1.5	1.6
賃上げ	3.4	3.6	3.9	2.9	4.5	3.3
利益処分	18.3	18.4	19.1	17.9	18.4	17.7
設備投資の決定	15.3	16.1	14.4	17.2	15.7	14.1
製造方法の変更	4.0	4.6	3.8	5.2	4.1	2.9
販売条件の変更	2.5	2.6	2.9	2.5	2.3	2.5
研究開発投資の決定	2.4	1.9	2.1	1.6	2.2	3.1
子会社設立・他社に出資	15.6	15.2	16.1	14.9	15.0	16.1
長期資金調達の決定	13.9	13.3	12.7	14.1	13.1	15.3
一定額以上の寄付	2.1	2.0	2.1	2.0	1.8	2.0

注：複数回答、1企業は11項目のうち5項目まで選択できる。有効回答数の合計を100とし、パーセンテージを算出。

資料：経済産業省調査。

現地法人と日本本社との関係に関する分析をまとめると、生産形態の面では、在アジア日系企業の場合、日本との分業がやや多く、一貫生産がやや少ない。生産技術はおも

に日本の本社から供給され、技術水準は日本より大幅遅れており、垂直分業の状況にあることが確認された。在アジア現地法人の輸出、とくに域内への輸出の場合、グループ内取引比率が高く、域内での生産体制構築、部品供給と分業の現状が反映されている。また、アジアでの現地生産は日本国内本社の生産活動に対して、国内企業の高度化、生産削減と工場閉鎖などの影響をもたらしており、日本からアジアへの生産移転が反映されている。

#### 4．現地法人と地元企業との関係

アジアにおける日本企業のグローバル化と現地化において、地元企業との共存、地元企業との協力関係を構築することも重要である。以下では、おもに資本関係を通じて検討する。

まず、現地法人を設立する際、合併、既存企業への資本参加など、地元企業の協力を受ける比率を検討することとする。図表 32 で示したように、アジアでの企業設立は、合併の形が約 6 割を占めており、欧米の約 2 割よりかなり多い。現地の既存企業への資本参加によって企業を設立する場合は、欧米では企業買収が多いが、アジアでは出資が多く、しかも日系企業の出資比率が 50% 以下の割合が高い。すなわち、アジアにおいて、日系企業は地元企業とより緊密な資本関係を結んでいるといえよう。

図表 32 現地法人の進出形態

単位：%

	100%出 資新設	新規合併		既存企 業買収	既存企業に出資			
		50%未満	50%以上		50%以下	50%以上		
全地域	38.6	46.7	19.2	27.5	6.4	8.5	4.9	3.6
アジア	29.8	59.8	26.0	33.8	1.2	9.1	5.8	3.3
NIES	42.3	44.4	16.6	27.8	1.4	11.9	8.2	3.7
ASEAN	27.0	64.0	33.6	30.4	1.0	7.9	5.0	2.9
中国	22.8	68.4	23.9	44.5	1.5	7.3	3.8	3.5
北米	53.9	23.1	6.0	17.1	17.0	6.0	2.2	3.8
欧州	56.2	19.8	7.0	12.8	15.5	8.5	4.6	3.9

資料：経済産業省調査。

合併企業、資本参加の場合、パートナーとしての地元企業にどのような企業が選ばれるのか。アジアと欧米の状況には大きな違いがみられない。しかし、アジアのなかで、中国では政府と政府系機関を選ぶことが多い。NIES では金融機関を選ぶことが少なく、個人を選ぶことが多い（図表 33）。すなわち、現地の事情に合わせてパートナーを選んでいるといえる。

図表 33 現地法人の現地におけるパートナー

単位：%

	政府機関	現地のメーカー	現地の販売会社	現地の金融機関	現地の個人	第三国企業	その他
全地域	10.9	44.2	13.9	2.7	15.6	6.3	6.5
アジア	12.9	44.7	13.0	2.6	15.2	5.4	6.1
NIES3	3.5	41.3	16.1	0.8	25.8	6.6	5.8
ASEAN	3.6	43.0	18.2	4.5	18.8	4.0	7.8
中国	29.1	51.7	5.1	1.4	2.7	5.8	4.2
北米	0.8	49.2	19.8	1.2	14.0	5.8	9.1
欧州	4.9	40.0	14.1	4.3	14.1	16.8	5.9

注：回答は7つの選択のなかで2つを選択できる。有効回答数の合計を100とし、パーセンテージを算出。

NIES3は韓国、台湾とシンガポール、香港は中国に含まれる。

資料：経済産業省調査。

以上の状況からみると、資本関係に限っていえば、在アジア日系企業は、地元企業との関係が在欧米日系企業に比べより緊密であるといえよう。

## 5 . 結論と提言

日本の対アジア投資と現地生産の現状から、アジアにおける日本企業のグローバル化と現地化を以下のように評価することができる。

日本企業の対アジア投資とアジアでの現地生産は、コスト削減、現地販売、生産体制の構築を目的としているが、低賃金を活用する生産機能がとくに重視されている。そのため、在アジア日系企業は在欧米企業よりも高収益を維持し、おもに低賃金がコスト削減に貢献した。また、在アジア日系企業は、日本（本社）との関係がとくに緊密であり、アジア域内における日本企業の生産体制が形成されつつあるといえる。

しかし、在アジア日系企業の現地化はある程度の進展もみられたが、依然として遅れている。モノの現地化については、現地と域内販売の比率がまだ低い。ヒトの現地化については、経営幹部への現地人材の登用が遅れている。カネの現地化に関しては、資金調達についてはなお日本に依存している。

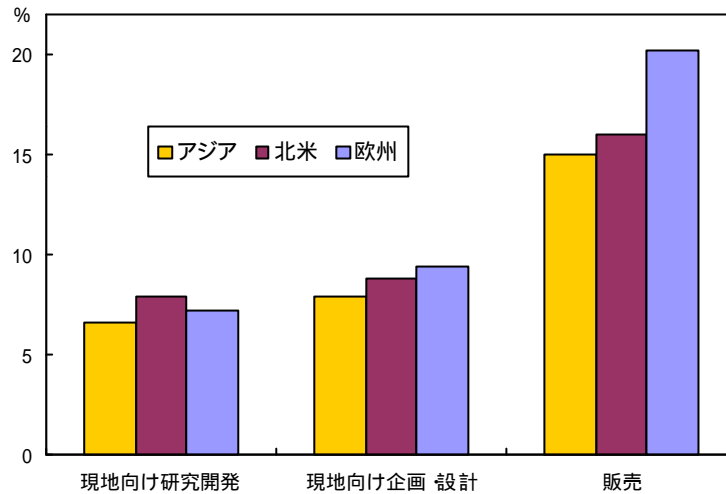
このような現状を踏まえて、今後の対応として以下のように考えることができる。

第1に、世界経済のグローバル化という流れのなか、アジアも変化している。中国のWTO加盟、東南アジアにおけるAFTAの形成などにより、アジアの域内市場が今後さらに拡大していく。そのため、現地市場への戦略的対応策を講じなければならない。

第2に、現地・域内での製品販売、原材料・部品調達を拡大させなければならない。そのためには、現地向けの市場アクセス、現地での研究開発と商品開発を強化する必要がある。現状では、アジアの現地法人の現地向け研究開発、企画・設計及び販売機能は、在欧米日系企業に比べて弱い（図表34）。在アジア日系企業の1社当たり研究開発費

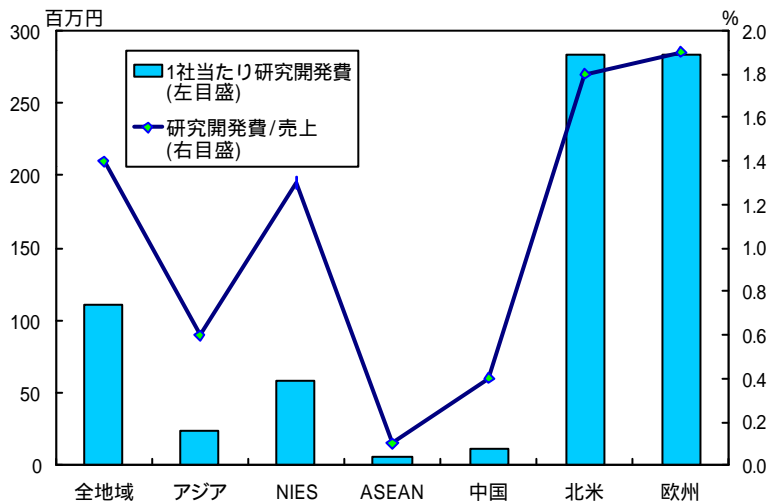
は在欧米日系企業の1割にも及ばず、研究開発費比率にも大きな差がある（図表35）。アジアでの販売を拡大させるには、現地の需要を満たせ、現地市場の特性に見合う商品開発の強化が不可欠である。

図表34 アジア、北米、欧州の現地法人機能の比較



注：当該機能のある現地法人が全体に占めるシェア。  
資料：経済産業省調査。

図表35 現地法人の研究開発費



資料：経済産業省調査。

さらに、コスト削減と現地・域内市場へのアクセス強化のために、現地の事情、市場の特性に精通する現地の経営人材を、現地法人の経営幹部として積極的に登用しなければならない。

## 参考文献

- ・ 経済産業省経済産業政策局調査統計部企業統計室、経済協力局貿易振興課編『第 29 回 我が国企業の海外事業活動 平成 11 年度海外事業活動基本調査（第 7 回）』、2001 年 3 月
- ・ 国際協力銀行開発金融研究所「国内外の経営改革を急ぎつつ、海外事業拡大の姿勢をみせるわが国製造業企業 - 2000 年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第 12 回） - 」、『開発金融研究所所報』2001 年 1 月号
- ・ 日本貿易振興会『進出企業実態調査アジア編 - 日系製造業の活動状況 - 2000 年版』、2000 年 11 月
- ・ 日本貿易振興会『ジェトロ投資白書』各年版