

東南アジアの日系企業の活動状況

(タイ、マレーシア、インドネシア)

平成7年6月

科学技術庁 科学技術政策研究所

第3調査研究グループ

山中 隆史
日馬 康雄

総務 研究 官

柴田 治呂

東南アジアの日系企業の活動状況

目次

I . はじめに	・ ・ ・ ・ ・	1
II . 調査結果		
1 進出の動機	・ ・ ・ ・ ・	2
2 従業員に関する問題	・ ・ ・ ・ ・	4
3 現地工場運営にあたっての配慮	・ ・ ・ ・ ・	7
4 製品の販売先及び国内工場との関係	・ ・ ・ ・ ・	9
5 設備調達率、部品材料調達率	・ ・ ・ ・ ・	10
6 現地の R & D	・ ・ ・ ・ ・	11
7 技術供与の対価	・ ・ ・ ・ ・	12
III . 海外展開に対する提言	・ ・ ・ ・ ・	14
IV . 添付資料	・ ・ ・ ・ ・	18

I. はじめに

1985年のプラザ合意による円高や我国の労働賃金の上昇をきっかけに、日本企業、特に、製造業の海外進出が進められ、多くの企業が東南アジアをはじめ世界各国へ進出した。さらに最近の国内におけるバブル崩壊により、国内の需要に対しても海外で生産し持ち帰る方が有利との判断から、製造拠点の海外移転が一段と加速しつつある。その結果、国内産業の空洞化が懸念される状況になっている。今回の調査では、近年日本企業の進出が著しいタイ、マレーシア、インドネシアの東南アジア3ヶ国に進出した日本企業の現地工場を訪問し、工場進出の動機、従業員の役割分担、国内工場との関係、現地工場運営上における配慮、部品、資材の調達率、現地のR&D、技術供与の対価、当面の問題点などについて現地工場の現状の調査等を行った。調査対象企業は次のとおりである。

表1 調査先業種および調査日程

国 別	業 種 別	進 出 場 所
タイ 平成7年3月20日(月) 21日(火)	電線加工 機械部品 精密機械 OA関連	バンコク 〃 〃 アユタヤ
マレーシア 平成7年3月23日(木) 24日(金)	電気 家電	ペナン クアラ Lumpur [°] ール
インドネシア 平成7年3月27日(月) 28日(火)	衣料関連 家電 自動車 自動車部品	ジャカルタ 〃 〃 〃

ご多忙中にもかかわらず調査にご協力頂いた、現地法人の社長をはじめ関係者の方々に、厚く謝意を表します。

Ⅱ．調査結果

(1) 進出の動機

各企業が進出を行う動機は、多種多様である。今回訪問した10社の動機を進出先の国ごとに概観してみる。

① タイ

タイで訪問した企業は全部で4社である。80年代前半に進出した電線加工メーカーは、先に進出していた取引会社から部品の現地調達の要請を受け、決断している。このケースは、ドルショック以前の進出であり、円高対策のための進出ではなかったが、結果的には、ドルショック以降業績が急速に好転した。また、この電線加工メーカーは、多種の製品を生産しているが、インフラ直結の部門は海外進出を殆ど行っていないなど、部門によって進出に対するポリシーが異なっている。

ドルショック以降に進出した精密機械及びOA機器関連メーカーは、共に円高対策を睨んでの進出であるが、その動機は若干異なる。精密機械メーカーの場合は、増産に対応する労働力を確保するため、日本国内で工場を都市から地方に移転することで対応していたが、バブル期における労働力不足は如何ともし難く、一番に労働力、次いでコスト面を考え、80年代後半に進出している。一方、OA機器関連メーカーは、現地で製造するにあたって部品等を製造するサポート企業が必要であったため、進出はやや遅れ90年代に入ってから進出となった。こちらは、世界的にコスト競争力のある製品を製造するという目的と同時に、将来を睨み、当地をアジア生産網の核拠点にしたいということ及び高成長を続けるアジア地域の市場に対する販売のバックアップ及びシェアの拡大を考え、政情の安定及び賃金の安い当地を選んでいる。

これらの企業にくらべて小規模（従業員40名程度）な機械部品メーカーは、先に進出している現地日系企業の子会社として設立された。つまり、親会社が客のニーズに合わせて製造するには、製造機械の部品を即座に納入、修理、改良できる企業が必要であるとの経営判断によるものである。そのため、現在のところは、親会社である現地日系企業との取引が大部分（9割）を占めているが、系列を離れた企業からのビジネスチャンスも徐々に生まれてきており、将来的にはその割合を増やして行きたいと考えているとのことである。

② マレーシア

マレーシアで訪問した企業は2社であるが、2社とも進出年は早く70年代の進出となっている。電気メーカーは、コストの安さと工場団地の優遇措置の2点に着目して進出している。現在、設立後20年以上経つが、当初雇った350人の現地社員の内、現在でも100名余りが勤続であることは、現在大きな財産になっているとのことである。一方、家電メーカーの場合も、現地政府の工業製品の輸出振興政策に基づく工場進出の要請に、日本の経営陣が応じたことがきっかけとなった。当初は、あまり業績が上がらず、特に80年代半ばのマレーシア国

内の不景気時には、多くの社員が辞めるなど厳しい時期を経験したが、その後、米国市場での製品販売が成功したことがきっかけとなって、順調に業績を伸ばしている。

③ インドネシア

インドネシアで訪問した企業は4社あり、70年代に進出している企業は全部で3社あった。繊維関連メーカーは、当初インドネシア国内の輸入代替が目的で進出している。「進出する際には、その国の企業として根付き、使命を果たすべきである。」というポリシーがあり、日本の派遣員はその地域社会の一員として滞在するべきであるとの考えを持っている。世界的にグループ展開しているこの繊維関連メーカーは、近年の急激な円高を考慮し、6年前より経済の民主化の進捗度、労働コストの安さから判断し、また他国企業の追い上げに対抗することも要因の一つとし、グループ内で一番価格競争力のある当地を、日本に次ぐグループの第2の生産基地にすることに決めた。家電メーカーも、「進出先の国のために尽くす」という経営理念から、インドネシア政府の誘致に応じて進出している。そのため、日本国内の会社のミニ版ともいえる生産体制をとっており、様々な家電製品を製造販売している。同じように現地資本との合弁で発足した自動車メーカーは、インドネシア政府が国産化政策を打ち出し、日本からの完成車の輸出が禁止されたため、進出した。現在でも、工場規模はさほど大きくないが、国内需要に合わせた独自の製品も生産し、輸出も92年から始めた。

80年代後半に進出している自動車部品メーカーは、円高対策のため安い労賃を求めた生産基地移転の考えで進出しているのではなく、日本では製品のほぼ100%の納入先となっている自動車メーカーのグローバルな展開をバックアップする目的と海外進出することによる会社自体の会社のモラル向上の効果を期待しての進出といえる。進出してみると、現地ではグループの垣根を超え、日本では考えられないグループ外の日系現地企業及び外資系企業にも販売するビジネスチャンスが生まれるなどのメリットも出ている。

④ 総括

以上のように、動機は各社様々であるが、85年のプラザ合意以降の進出は、円高対応策として進出しているものが多く、それ以前は、各国政府の誘致及び現地政府の輸入制限に対する対応と関連したものが多いように思われる。また、現地をアジア地域の拠点にする目的を持って進出したタイのOA機器関連メーカーやインドネシアを第2の生産拠点と位置づけるように決定した衣料関連メーカー等のように、従来は各製品ごとの個別の事情に応じた進出を行っていたものが、各社ごとのグローバルな戦略のために、生産から販売まで含めた最適な世界ネットワークの構築を考えた投資を行っていかうという考え方に変化してきている。

(2) 従業員に関する問題

① 現地スタッフと日本人スタッフの役割分担

表 2 に訪問した 10 社の従業員数ならびに日本人スタッフと現地スタッフの役割分担について示した。労働集約的な組立業務（アッセンブリー）を主体とした企業においては、日本人スタッフの全従業員に占める割合は平均的に数%以下と少ない。また、現地のスタッフについては、重労働を必要とされる職場以外では圧倒的に女性が多く、現場の監督、リーダーも女性の占める割合が高く、残業、3 交代勤務なども男女の区別無くやっている。

日本人スタッフの割合について、マレーシアにおける電気関係の企業の例では、社長、取締役、副部長の 3 名を含め 9 名で、全体のわずか 0.4% に過ぎず、残りの日本人スタッフの役割は全てアドバイザーである。この会社は創業からすでに 23 年を経過しており、現地取締役 3 名他、部長 6、課長以上 39 名と殆どが現地スタッフで構成され問題なく運営されている。ちなみにこの会社では、創業以来の勤続者（勤続 22 年）も 101 名と多く、ワーカーの定着率は極めて良く、かなり現地化が進んでいる例である。

同様の例はインドネシアにおいて家電品を生産している他の電気メーカーにも見られるが、一般に労働集約的な企業に置ける日本人スタッフの割合は平均 1.0~2.0% 以下（俗に 1:100 が標準といわれている）である。但し、このメーカーでは主要部分には日本人スタッフを投入しているなど、数値的には同じであっても、内容的にはそれぞれの企業、業種、進出時期などにより異なる。企業により主要部分の責任者は依然として日本人で固めている企業の例や、これらも全て現地スタッフで問題なく運営されている例など様々である。

これに対して、タイにおける機械部品メーカーの例では、全従業員に占める日本人スタッフの割合が 10% 弱と、労働集約的業種に比べてかなり多い。この会社では現地の技術者のレベルが未だ低いこと、また、教育訓練等によりレベルアップしても、技術をある程度習得すると、ジョブホッピングしてしまうなどエン

エンジニアや専門的スキル、経験を持つ従業員の定着率が悪いことなどから、技術レベルを一定以上に保つためには、技術面からも、経験からも日本人スタッフを減らすことは出来ないという事情があり、日本人の割合が高くならざるを得ないといった例もある。

タイ国経済概況1994・95年版（バンコク日本人商工会議所）によれば、タイにおけるエンジニア、熟練工、中間管理職の不足は続いており、90年に3136名であった理工系大学の工学士以上の卒業生は、95年には5600名に増加したものの、産業界の需要である1～2万人には及ばず、依然として売り手市場になっていることも定着率を下げている原因と考えられる。

3ヶ国に共通して、一般に創業以来長い年月を経過している場合で、製品が一般的なものであり、製造が手作業に依存している割合の高いものについては、現地スタッフによる運営が進んでいるケースが多い。これに対して製造しているものがある程度先端的な物、ないしは熟練を要する物の場合、日本人スタッフが必要であり、その割合も高くなる傾向がある。

さらに、マレーシアのように、民族、宗教、食習慣などの異なる従業員が同一職場で働く場合の問題も考えられるが、この点については、それぞれの企業が独自の工夫を行うことにより解決されており、概して円滑な運営がなされている。

② 従業員のレベルと性格

従業員について共通する点は、一般のワーカーは概して勤勉で、定着率も比較的良く特に問題はないが、高レベルのエンジニアの絶対数が不足していること、特に、エンジニアについては高給料がステイタスになっていることから、高給料を求めて毎年10%程度が辞めて行くなど、我国と異なり、愛社精神や会社のネームバリューによる定着率の向上は期待できないこと、また、エンジニアは必ずしも技術レベルが高いとは言えない状況などが多くの企業で問題になっている。一方、ワーカーとエンジニアでは賃金格差が大きく（マレーシア、インドネシアでは約4～5倍程度の賃金格差も珍しくない）、そのためエンジニアはプライドが高く、手を汚すのを嫌うと云う問題も指摘されている。

あるメーカーの例では、高卒者のテクニシャンの内の優秀な者をエンジニアに抜擢しようとしたが、大卒の肩書きが無いと、交渉や打ち合わせに行っても相手方企業に問題にされないとか、許認可に当たってサイン、承認権が無いなど、結局大卒に頼らざるを得ないという状況があり、内容はともかくも肩書きが重視される社会構造が、優秀なエンジニア育成のネックになっていると思われる。

その他一部の見解として、一般的な気質として、ある目標について道を極めようとする意欲に欠ける面が見られる、エンジニアはマニュアルを重視し自主性、独創性に欠ける傾向があるなどの指摘もされている。インドネシアの場合は、大学卒業者は軍隊、政府関係、石油系企業の順に就職する傾向があり、一般企業は大卒者を取りにくい状況にある。

（3）現地工場運営にあたっての配慮

① 概観

工場運営に当たっての大きな問題の一つは、民族、宗教、風俗習慣の違いによる問題である。タイは人口約5800万人（92年末）で、民族的にはタイ族が約8割、中国系が約1割であるが、17世紀以降一時期を除き政府によるタイ人との同化が図られ、他のASEAN諸国の中では民族問題は最も安定した関係にある。仏教徒は全体の95%、イスラム教徒が約4%、キリスト教徒が0.6%などから構成されており、宗教上の問題も比較的小さい。

これに対して、マレーシアは約1860万人の国民の約62%がマレイ系でその大半はイスラム教徒、29%は中国系で、仏教徒もしくは一部キリスト教徒であり、残りの約9%がインド系で主にヒンドゥー教徒から構成されている。マレーシア政府は1969年の民族暴動をきっかけにブミプトラ（土地の子）政策を進めおり、その一つとして民族別雇用比率が設定された。各企業は雇用に当たりマレイ人55%、非マレイ人35%、その他10%とし、この目標を1990年までに達成するような政策がとられてきた。そのため企業における採用もこの点に配慮して行われている。

一方、インドネシアは約1億9千万の国民の約3～4%程度が中国系であり、マレーシアに比べ中国系国民の割合は少ないものの、インドネシア経済の70%を握っていることから、やはりプリブミ（土着の）とノンプリブミの関係が問題になっている。また、ジャワ島、スマトラ島を始め1万数千にもおよぶ大小様々な島から構成されている関係上言語は250も有り、出身地により風俗、習慣、労働者の気質などにも著しい違いが見られる。ただ、60年前に国語に決められたインドネシア語がすべての従業員に通用する。宗教的にはインドネシア人の90%はイスラム教（但し国教ではない）、その他キリスト教、ヒンドゥー教、仏教徒が混在している。これらの国々で工場を運営するにあたっては、単一民族で宗教問題に関心が薄い我が国では考えられない種々の問題についての配慮が必要となる。

② 宗教上の問題

まず宗教の違いについては、それぞれの祝祭日が異なること、食物についての制約が異なること、さらに宗教に関連した風習（礼拝の仕方など）が異なり、これらについての配慮がなされている。マレーシアにおける電気メーカーの例では、イスラム教徒に礼拝場所を設けたり、民族が異なるワーカー同士の協力関係の向上を目的に小グループ活動を通じての意見交換や、協力関係の推進により、従来は同席も食事と一緒にすることのなかったワーカー同士が食事会を実施するようになり、人間関係の向上に成果を上げている。また、交代勤務を行っている職場では、民族によりそれぞれ異なっている祭日等を考慮して出勤体制を組み、ある民族が休みを取っている間は、その他の民族が休日出勤や超勤などでカバーするなどの配慮がなされている。

③ 教育訓練

各企業とも日本的運営方法の浸透、技術の向上を図るため、日本人の経験者に

よるOJTを含め、教育訓練に力を入れている。マレーシアの家電メーカーでは毎年100名以上を日本に送り教育訓練を実施している。同じく衣料関連のメーカーでも従業員の3%強を毎年日本に研修に出し、技術向上、習得に務めている。インドネシアの自動車部品メーカーでも同様に日本での研修を実施しており、既に従業員の7割が参加している。その結果、技術の向上そのものより、例えば整理整頓、安全等といった技術の周辺の向上に役だっているとのことである。一方、技術をある程度習得すると他の企業に移ったり、自分で事業を始めたりするので、教育訓練が実を結ばないケースが多く、問題になっている。

④ 福利厚生

宗教上の理由で食べられないものがあることから、社員食堂のメニューをそれぞれの宗教に合うように配慮したり、通勤の足の確保、工場内にスーパーマーケット、医療相談ができる施設を設けるなど民族、宗教の違いによる問題への配慮することの他、冠婚葬祭に花を送るといった日本的な対応などを含め、勤労意欲の向上に寄与するような施設、制度の充実や様々な気配りにより定着率の向上に効果をあげている。さらに、一部では社員会を設け、会社と従業員と安全衛生や環境問題について話し合いをもつことにより、社員の自主性や積極性を引き出す試みを行っている会社もある。

労働条件については、日系企業の賃金そのものは他の外資系企業に比べて高いとはいえないが、賞与、病欠休暇、隔週週休制を実施しているところもある反面、無断で3日欠勤したら、直ちに解雇するなど優しさと厳しさの使い分けと、福利厚生面の充実により定着率の向上を進めている。

(4) 製品の販売先及び国内工場との関係

① 製品の販売先

今回訪問した企業の製品の販売先は、様々であった。日本をはじめとした外国への輸出を中心とする企業は、全部で4社あり、これらの企業の多くは、本社（日本）の指示によって販売先が決められ、グループ企業を中心に輸出している。また、国内販売と輸出を併用している企業も2社、現地国内のみの販売である企業が2社存在したが、これらの企業はすべて70年代に進出した企業であった。また、親会社または協力会社への部品等のバックアップを目的として進出している企業も2社存在し、これらの企業は現在のところ、製品の大部分を現地のそれらの企業へ納入している。しかし、現地では、日本での系列関係にこだわらず品質のよい、安い部品を求める傾向が強く、多くのビジネスチャンスが生まれており、これらの企業も今後、系列関係や協力関係にこだわらず輸出を含めた柔軟な取引を行っていかうと考えているようである。

② 国内工場との住み分け

すべての企業が、日本及び現地工場で並行生産を行っている。その製品の区別をみれば、インドネシアの衣料関連メーカーのように、「全世界どこでも同レベルの製品を生産する。」というポリシーのもと、日本とほぼ同じ製品を生産している企業がある一方で、タイの精密機械メーカーのように、高付加価値の製品を日本で生産し、現地では普及品を生産するといった、グローバルな視点から製品の住み分けを実施している企業もある。一方で、マレーシアの家電メーカーのように、日本では日本専用のモデルを中心に、現地ではアジア型のモデルを中心に生産している例やインドネシアの自動車メーカーのように、国内需要向けに現地専用の車を開発し、独自の製品を販売している例も見受けられる。ただ、全般的に言えば、日本では高付加価値の製品を、現地では普及型の製品を製造するといった、製品の住み分けを行っているようである。

しかし、マレーシアの家電メーカーのように、従来より国内での生産は国内需要のみで、諸外国への輸出分は現地で生産するといった方式をとって国内生産と現地生産の競合がない特殊な例もみられるが、一般には海外工場での生産が、日本の国内工場の生産を圧迫する恐れがあり、工場閉鎖等の日本国内での深刻な失業問題が今後懸念される。

③ 運営の自主性

生産した製品をほとんど輸出している企業の中にも、タイの電線加工メーカーのように顧客等を現地で開拓し、ほとんど本社のコントロールを受けずに現地で独自に運営している企業もあるが、販売権を持たず、本社の指示で輸出している企業の方が多い。一方、現地国内での需要に対する販売を主体とする企業は、その製造から販売に至るまで権限が現地に委譲されているケースが多いようである。また進出年からいけば、進出年が古い企業ほど、現地企業へ権限が委譲される割合が高い傾向がみえる。

現地への権限を留保しすぎると、現地企業が本社への依存を強め、成長を妨げる恐れがあり、一方、権限を委譲しすぎると独自性が強くなり、企業グループとして考えた場合、グループ全体としての効率が悪化すると思われるが、全般的には、各企業ともそれぞれのビジョンに従い、従業員の採用、異動、日常的な運営、設備の導入の計画等かなりの部分が、現地企業へ権限を委譲されている。

(5) 設備調達率、部品材料調達率

① 設備調達率

生産設備については、本質的には日本で稼働実績のある機械をそのまま持ってきているケースが多い。今回訪問した企業の日本（*ごく一部第三国を含む）からの機械調達の割合は、ほぼ100%が7社、90%が1社、70%が2社であった。これを細かくみると、タイの機械メーカーやインドネシアの自動車部品メーカーのように日本で使っていた中古品の機械を持ってきたり、タイのOA機器関連メーカーのように新品を持ってきたりする2つのケースがある。

その理由としては、既に実績があると改良が進んでおり、機械の故障の際のメンテナンスの際のノウハウがあるため、現地で有る程度修理可能であり、現地技術者の給与の十倍から数十倍といわれる日本の技術者に、さらに高い派遣費を支払って来てもらう必要性を減らそうとする意図もあるのである。

さて、ローカルの企業から購入する製品の例をあげると、タイのOA機器関連メーカーではベルトコンベア、台車を購入している。各企業とも生産設備のローカル化を進めてはいるが、品質、納期の面からみて、現地企業の製品購入には難点が多く、なかなか採用しにくいのが現実である。

これらの機械設備については、マレーシアの電気メーカーのように日本と同じレベルの機械を持ってきている企業もある一方で、タイの電線加工メーカーやマレーシアの家電メーカー、インドネシアの自動車メーカー等、工場の設備の大きさ、労働力、労賃の安さから品質を確保しコストを最小にする方法を総合的に判断し、あえて自動化を行っていない企業も多くみられた。

② 部品材料調達率

部品材料の現地調達率の割合は、機械の現地調達率に比べ高い数値を示している。タイの電線加工メーカーのように未だ50%を日本から輸入している企業や、副資材のごく一部、レベルの低い難易度の低いものを現地調達する以外は日本から輸入しているタイの精密機械メーカーの例もあるが、現地調達率が約8割に及ぶマレーシアの家電メーカーや電気メーカーも存在する。残りの企業も現地調達率は、タイのOA関連メーカー及びインドネシアの家電メーカーで4割などと、比較的高い割合を示している。上記の割合は会社全体での話であるが、タイのOA関連メーカーを例に上げると、機器単位では最近実に9割を現地及び近隣諸国からの調達した部品で賄う製品もあり、グローバルな供給体制の確立による長期的なコスト節減を考え、全体として現地調達の割合を高める方向にある。

ただ、ここでいう現地調達の中身は、依然として日系の現地企業からの購入がほとんどであり、純粋なローカル企業からの購入は、国によって異なるが、簡単な梱包資材や紙、ゴム、ビス、金網等ごくわずかに限られていることに留意する必要がある。

(6) 現地のR & D

各企業とも現地での本質的なR & D活動は今までのところ、殆ど行っていないのが現状である。タイの精密機械メーカーは、設計の図面はすべて本社から持ってきており、現地で行っていることは、生産するための工程設計である。将来的には現地でのエンジニアリングレベルが、開発、設計の一部を分担できる様にと、教育、指導していきたいと考えている。インドネシアの自動車部品メーカーも、当面は日本から調達している部品をいかに現地で賄えるようにするか、完成されたノウハウを伝授するかが急務であり、当面は当地での製品開発は考えていないようである。このように、全体としてみれば、現在まだ、R & D活動といえるものは多くの企業で行われていない。

ただ、将来的な動きとして、インドネシアの衣料関連メーカーでは、従来、品質管理、生産技術に留まっていたが、昨年来より研究開発部門を発足させており、既存の日本、欧米の研究開発部門と連携をとりながら、製品開発に取り組む方針を持っている。また、タイの電線加工メーカーでは、日本人の指導のもとで研究開発部門を今春より発足させ、現地の大学卒のエンジニア3～5名で研究を始める計画をもっている。さらに、タイのOA機器関連メーカーでも、今年より1～2名の開発部門を設置する予定にしており、部品の設計からユニットの設計、モデルチェンジ、できれば新規の開発設計を考えている企業もある。

現地でのR & D活動の先駆となる企業の一例として、マレーシアの家電メーカーがある。この家電メーカーは、日本では国内向けの高級品の製品を、現地では低価格品を製造し、製品の住み分けを行っているが、従来は現地生産品の設計はすべて日本で行っていた。しかし、92年度より現地スタッフ40名、日本人10名から構成されているR & Dセンターを現地に開設し、全生産機種70%ぐらいをこちらで開発している。また、将来的(2000年位まで)には100%

現地で開発したいと考えているようである。このような、単なる生産拠点を超えて商品企画から設計、量産に至るまで一貫して行う事は、現地のニーズを製品に即座に反映させることができ、製造ラインと直結しているので、新製品を開発する際、短期間で非常に合理的に開発できるという大きなメリットが生まれているようである。

このように、幾つかの企業ではコスト安及びマーケットに近い等の理由から、R & D部門を発足させる計画をもち、また既に商品開発に取り組んでいる企業も見受けられ、将来的にもその方向で進んでいくものと思われるが、既に完成されたノウハウを如何に現地に根付かせるかといったことに苦勞している企業も多く、まして、具体的な商品開発よりさらに進んだ基礎研究を現地で行おうとする動きは、今回の調査では全く見られなかった。

このことから、最先端の技術開発は従来通り日本で、一般的なもの、ないしはその国にマッチしたものは、現地で研究開発を進め、これらの商品の販売によって得られた利益を、さらに新製品開発のために本国（日本）へ還元しようとする考えが一般的である。

（ 7 ） 技術供与の対価

既にみてきたように、現地での研究開発は殆ど行われておらず、従って進出することによる本国（日本）の工場への技術的な見返りはあまり期待できないと思われる。厳しい企業間の競争に勝つためには、各企業は、現地企業が得た利益を本国に還元し、日本でのさらなる技術開発を行って行く必要がある。

各企業は、資本の投下に対する利益の還元である「配当」、原材料及び設備等を現地へ輸出する際のマージン、製品を輸入する際のマージン及び技術供与の対価としての「ロイヤルティ」等を組み合わせて、本社への利益の還元を行っている。以下では、本国への利益還元方法としての、技術供与の対価である「ロイヤルティ」方式を採用しているか否かを中心に、各企業の本国への還元方法を考察してみよう。

ロイヤルティ方式の契約を結んでいる企業は、全部で9社あり、殆どの企業で実施している。その方式は、売上高に対してある利率を掛けて支払っているものが4社で最も多く、次いで現地付加価値または現地での製造コストにある利率を掛けているものが3社、生産高または工場出荷額にある利率を掛けているものが2社であった。

進出当初から本社との間でロイヤルティ契約を結んでいる企業も存在するが、20年以上も前に進出しているにも拘らず、外資政策の変更を得て、受益者がそれぞれ開発費を応分に負担して行くべきであるとの基本政策に基づき最近になってようやくロイヤルティ契約を結んだ企業や数年前から進出しているものの進出当初は契約を結ばず、ある程度経営が軌道にのった昨年から契約を結んだ企業もある。さらに、まだ契約を結んでいない企業もあるなど、現地企業を順調に運営するための配慮等からか、進出と同時にロイヤルティ契約を結んでいない企業も多く存在している。

もつとも、ロイヤルティ契約を結んでいないからといって、本社への還元が全くないわけではなく、既に述べたマージン等の方式及び配当等である程度の利益の還元をしているわけであるが、配当等は本来投資に対する報酬であることから、利益が上がらない限り利益の還元は期待できない。つまり、これらとは別に、技術供与に対する正当な報酬であるロイヤルティ契約を締結しておくことの重要性が、対外的に経営を明瞭にする意味でも、今後、増して来るのではないかと思われ、また各企業もその方向に動く傾向にあるようである。

Ⅲ．海外展開に対する提言

当研究所は、これまで技術貿易に関する様々な調査研究を実施し、逐次報告書を公表してきたが、今回、海外における日本企業の活動状況を実地に調査したことから、これまでの研究成果をも踏まえ、アジアにおける日本企業の活動に関して、以下のような点に配慮する必要があることを指摘したい。

(1) 海外展開に対する慎重な配慮

各企業の進出の動機は様々であるが、日本が置かれている今日の激しい市場競争のもとでは、企業の海外生産は企業の生存基盤にかかわる程重要なものになりつつある。自由主義経済体制の中で生き残るためには、性能の良い、国際競争力のある製品を作る必要があり、このため生産環境の良い場所を求めて、特に低賃金の東南アジア諸国へ進出して行くことは、自然の流れである。進出した日本の企業は、進出先国と良好な関係を保ち、現地の文化、習慣になじむよう、大いなる努力を払っている。また、日本人スタッフを極力減らし、現地スタッフ主体で運用し、資材、部品の現地調達を増やす等、様々な努力を払い、困難が多い状況の中で、企業活動を円滑に進めている日本人の役職員の努力は高く評価されるといえる。

日本企業の国際展開には、相手国政府にとっては、産業基盤の振興、雇用の促進、現地企業の育成、企業レベルの向上などに寄与するため、歓迎される方向ではあり、アジア諸国の経済発展に大きく寄与してきた。総じて、これまで日本の企業は進出先国との共存共栄の道をうまく進んできていると思われる。しかし、今日、日本企業の海外生産の比率は著しく増加し、国内産業の空洞化現象がかなり確認されるようになっている。これまで、プラスの面が強調されていた企業の海外進出は、雇用問題の深刻化、産業基盤の脆弱化等を発生させ、国全体レベルの判断としては手放しで歓迎されるべきものであるとは言い難くなってきている。利益を追求する一企業のみ立場で考えるならば、海外進出は善であるが、国全体としてはこれまでのように、企業と同様善であるとは言い難くなってきている。特に、近年の厳しい円高のもとで進んでいる海外進出は、日本国内の企業間の競争をそのまま海外に反映し、過当競争による弊害を受け入れ国の中に持ち込み、海外展開の望ましい姿から、乖離する傾向が見られる。又、一方で各国政府は、今後、技術移転の強化、部品調達率の向上、マネージング機能の現地化などの要求を強めることも予想される。これらの状況は、海外進出の意味を減じる要素をもち込んでおり、今後、企業の東南アジア展開に当たっては、慎重な配慮が必要であると思われる。国全体の利益と一企業の利益の間にずれが生じつつある今日、企業は、国内における社会的責任にも十分配慮し、長期ビジョンを持って望ましい海外展開の姿を求めて行く必要があろう。

(2) 適正技術の移転

今回の調査では全般的に技術移転は進んでいるように見えるが、何を持って技術移転がなされたとするかが問題である。一部にハイレベルの技術、即ちハイテクを移転すれば技術移転が進んだと言う意見もあるし、また、実際、近年の発展途上国からの要求の中には、ハイテク技術の移転を望む声が多い。しかし、ハイテク技術を移転しても、その技術を使いこなせないのでは意味がない。一般に、技術が移転されたか否かは、その技術を完全に消化吸収し、メンテナンスや改良も含めて使いこなし、発展的展開が可能になって始めて完了したと考えるべきである。ハイテク技術であればある程、機器の保守は容易ではなく、トラブルが起きた場合に、直ちに修理、補修を行い、生産計画に影響を与えないようにするのは高度技術者が豊富に居なければできないことではない。現状のように、機器のメンテナンスを日本からの人材に期待するようでは、ハイテク技術の経済性はおぼつかず、むしろ、技術的には高度でなくても、安定的に、且つ容易に維持管理できるような生産設備の方が、経済的に有利な場合が多い。従って、移転技術はその国の技術水準に照らして、適切なものとする必要があり、受け入れ国側の安易なハイテク志向は再考の余地があると言えよう。

一方、高度の自動化からなるハイテク技術は、労働力を大巾に削減し、経済性を高めるものであり、日本のような高賃金社会の場合には、大きな威力を発揮する。しかし、既に失業率が高く、雇用の確保が大きな社会的課題となっている国々にとっては、ハイテクの導入は、工場の人員合理化にもつながり、かえって逆効果である。ハイテクでなくても、安い労働力を武器に多数の労働者を雇用し安定的に生産を行うことによって、経済的な生産を行うことのできる適正な技術は、アジア諸国の中には十分に存在し得る。これらの経験を通じて、受け入れ国に生産技術の移転が確実に進むのであって、この技術消化のプロセスを積むことが、急がば回れの如く、技術水準の向上の早道となるものである。このように、技術、及び雇用の両面を考える時、それぞれの国の技術水準に応じた適正技術を選定し、技術移転を進めていくことこそ、受け入れ国政府の社会、経済的要請に最もよく答えられるものであると考えられる。

この点については、1970年代 ”Small is beautiful” に代表される Appropriate Technology という考えが古くから出されていた。これは、地球環境に適合し、資本の必要量が少なく、労働集約的で、地域に存する原材料を用いることなどを特色とする技術であるとされていた。しかし、今日大規模な海外直接投資が可能となり、資本の制約は少なくなり、輸送手段の発達に伴い、世界から安価な資材、部品の購入は可能となり、発展途上国においても、上記のような特色を強調する必要性は薄れている。むしろ、制約要素となってくるのは、一方で一国の置かれた状況における従業員の生産技術に対する受容性であり、他方で労働吸収力である。技術と雇用との両面より適正と判断される Technology という意味で、

Appropriate Technology という概念を定義づける必要がある。これは、いわば、『Balanced Technology』とも言えるものであり、このような技術を輸出国、受け入れ国で真剣に追求していくべきであろう。

(3) 技術供与契約の締結

本社と現地日系企業の間では、配当及び製品や原材料の売買の際のマージン等の方式を用いて利益の還元を行っているが、技術供与に対する正当な報酬であるロイヤルティ契約に関しては、進出当初から結んでいない企業も多く、技術の売買に対する認識が希薄である傾向が今回の調査でも確認された。

技術とは、研究開発から生産活動を含め企業が営々と努力した結果得た「知的財産」というべき貴重な財産である。これを海外に輸出する際には、製品の売買と同様に正当な対価を要求するのが至当である。

しかしながら、これまで、現地法人の経営状況に配慮するなどの事情から、ロイヤルティ契約を締結しない例も多く見られる。今後、国内の研究開発を維持、拡大していくためには、多額の研究開発費が必要であり、この確保は企業にとっての死活問題である。企業の研究開発費は、売上額に対して一定程度の比率に相当する額を国内では維持しており、電気機械工業などではその比率は6%程度に及んでいる。従って、国内技術を使って行う海外の生産活動についても、同様にロイヤルティを求めるのが当然である。しかしながら、受け入れ国側にあっては技術に対する価値を軽視する雰囲気があり、ロイヤルティの考え方の原則を理解しないようなところも見られ、これらとあいまってロイヤルティ契約の締結が常識化されていない状況にある。海外展開に伴い、国内の研究開発能力の低下が危惧されていることもあり、正当なランニングロイヤルティ契約の締結を積極的に進め、日本企業の国際展開時代における企業活動の健全な基盤を築くことが日本企業には求められているといえよう。

(4) 現場技術者の育成

我国の技術立国としての基盤は、整備された教育制度の下、多くのエンジニアが生まれ、また、エンジニアが現場に出て働き、現場から様々な経験及び情報を得て、改良を重ねてきたことが一因となっている。

今回訪問した国々においては、一般の労働者については特に問題はないが、ハイレベルのエンジニアの絶対数が不足しており、また、エンジニアのステータスが高給料で代表されるという土壌がある。そのため、エンジニアはプライドが高く、自ら手を汚すことを嫌うという風潮があり、教育訓練をしてもある程度技術を習得すると、ジョブホッピングしてしまうなど、教育訓練の効果が上がらないという問題がある。

これらの国々に技術が定着し、円滑な経済発展がなされるためには、日本企業の努力も必要であろうが、受け入れ国側にあってもエンジニアへの過大な評価を改め、企業が求めるエンジニア像を社会の中に定着させていく必要がある。また、エンジニアの大幅増を目指し、教育の機会を増やす等の教育制度そのものの見直しも必要であろう。各国政府は、この問題をよく認識し、しかるべき改善策をとることが望まれる。

(5) 中小企業の育成

現時点では殆どの企業が機械、部品、材料のかなりの部分を日本もしくは欧米から輸入しており、また、現地調達されているものも、その大半は現地に進出した日系企業からであり、純粋な現地企業による現地調達は性能、納期的にまだまだ問題があることから、極めて狭い品目に限られているのが現状である。進出先相手国の技術力の向上という観点から考えると、機械、部品等の現地調達の推進を通じて現地企業の育成に務める必要がある。

我国の競争力の源泉は大企業を支える中小企業によるところが大きいと一般的に言われている。こうした裾野産業の育成は、各国のバランスのよい経済発展に大きく役立つものと思われる。今回訪問した国々は、未だ各産業の裾野まで企業が育っているとは言い難い。各国政府もこれらの中小企業の役割の重要性をよく認識し、その育成に努めることが必要であろう。

添付資料

企業名 電線加工メーカー

訪問日時 平成7年3月20日

場所 タイ ナワナコン工業団地

1. 海外進出の動機

某顧客が海外進出をしており、現地調達に合わせて1984年に進出した。当時、両本社の社長同士が親しかったこともあり、電線加工品が必要であるとの要請を受け、決断した。先見性があったといえる。特に、ドルショック後、一気に浮上した。海外の工場としては、既にシンガポールに進出していた。他の進出先は、マレーシア3社、中国、欧米である。米国の工場は、メキシコにも及んでいる。

2. 資本金等

資本金 1100 Million BH

出資比率 100%

3. 従業員数等

従業員 3500人 (内日本人 16名) (1995.3現在)
(タイは平均的には、日本人：タイ人の比率は1：100が相場)
(男性500名、女性3000名)

男性は力のいる仕事を担当しているが、雇用条件に男女差は無い。

平均年齢 約20才

管理職(部課長) 30人 (内日本人 10名弱)

日本人のポストは、社長、部課長及び技術部門(設計、製造技術)が大半である。ただ、部課長クラスは1：2で現地人の割合が多い。係長クラス以下は、殆ど現地人である。

4. 国内工場との仕分け

日本の本社は事業部制を採用している。インフラ関係の電線ケーブルは、ほぼ100%日本で生産している。(マレーシアのインフラ整備の為に、一部海外生産している製品もある。)当社の属する電子材料事業部は、国際マーケットに係わりが深く、海外依存度は50%を超える。

5. 販売先

当社は、2/3が日本以外、1/3が日本向けの輸出である。なお、タイ国内の需要は少なく、その需要も間接輸出の形をとって海外へ販売しているものが多い。

6. 技術の輸入元

最初から、技術の輸入元は日本のみである。欧米から輸入すべき技術は少ない。将来的には、タイの国内において独自に開発したいと考えている。

7. 部品、資材の調達率

部品材料は50%以上現地で調達しており、コンパウンド（ビニル）は現地JVからそのほとんどを購入している。また、金型は当社の現地系列会社で製造している。（このような形式は先駆である。）将来的には、日本からの調達をやめ、現地で100%調達できるようにしたいと考えている。

8. 機械調達率

日本が殆どである。（ただし、日本において海外から購入したものも含まれる）

9. 運営の自主性

顧客等は現地でも独自に開拓しており、自主性が高い。資本金を扱うインフラ関連部門と異なり、生産材を扱っている電子材料事業部は、日本でもともとそのような風土があった。自主性を持てるかどうかは、風土、歴史、人等の条件によって決まるものと思われる。

10. 研究開発

今春から、現地に研究開発部門を設置する予定である。ただし、日本の指導のもとでフレームをつくり、日本人（マネージャーのみ）のもとでタイ人のエンジニア（大学卒）3～5名で始める予定である。

11. 利益の還元

ロイヤルティを支払っている（US\$換算）。売上高に対してレート（一定）を掛ける方式である。テクニカルサポートについては、テクニカルアグリーメントを行い、フィーをその都度支払っている。以上の方式の他に、配当及び仕切（別会社が販売を担当し、手間賃を取る方式）等の方式で還元している。

12. 進出国政府との関係

進出に際しては、政府の規制はなく、外国企業の進出に対し、前向きで進出しやすいように思う。また、BOIという海外企業優遇措置がある。現在、過疎化

対策として、都市からの距離に応じて、3つのゾーンに分けられている。（所得に対する無税措置等の優遇措置）

A	バンコク近辺	当初は7年、今は3年
B	車で1、2時間（アユタヤ等）	5年
C	はるかに遠い	7～8年

1 3 . 各国の特殊事情

2 交替制をとっている。（7：30～16：30、19：30～4：30間はオーバータイムで繋いでいる。）

エンジニアの数が、少ない。また、許認可の手続等では、エンジニアのサインが必要な制度も（建設等）あり、非常に優遇されている。にも拘らず、エンジニアの定着率が非常に低い。（年に10%以上もやめていく。5年で1回転という感じである。）現地エンジニアを雇わず、日本人で運営していくという考えもあるが、日本人を使うと高くつくので、そのようにするつもりはない。待遇面の改善を図る事で、できるだけ長く働いてもらうよう努力することと研究開発等へ力を注ぐことでモラルアップを図っていく必要もあると考えている。

1 4 . 当面の問題点

上記のように、エンジニアの定着率が低く、必ずしも経験度が深いわけでもないので、プロは育ちにくく、技術の蓄積も少ない。そのため、マニュアルが不可欠となっている。エンジニアの職業選択の判断基準は、必ずしも給料のみではないが、特に若年エンジニアは、少しでも給与の高い方がステータスが高いと考える傾向があることも否めない。

1 5 . 将来の展望

タイはもともと長い歴史を持っているが、工業化があまり進んでいなかった。現在の繁栄は海外依存によることが多く、そのケアも海外に依存しているといえる。そのため、タイ独自で展開するとなると相当な年月を要すると思われる。近年、年8～10%位の割合で賃金が上昇しており、このままいけば利益を圧迫し、数年先は安い労働力に頼るだけの経営は難しくなるであろう。生産技術の改善が求められている。

1 6 . その他

最低賃金は、135 バーツ / 日である。

企業名 SEIKO INSTRUMENTS (THAILAND) Ltd. 訪問日時 平成7年3月20日
場所 タイ ナワナコン工業団地

1. 海外進出の動機

当初は、日本国内の労働力不足が原因であり、最初、京葉地域から東北の盛岡、秋田へ展開し、労働力の確保を行ってきていた。海外への展開は、シンガポール、香港へ展開しており（20年以上前）、その後タイ及び中国の大連に進出した。一番は、労働力、次いでコスト面からの進出といえる。

1988年に設立、1989年に工場を完成させた。当初は、当ナワナコンで一括生産する計画であったが、排水に対する政府の規制に変更があり、当地ではメッキができなくなった。そのため、バンカディ工業団地にメッキ、熱処理などの処理工場を設置している。

2. 資本金等

資本金	662 Million BH
出資比率	100%
売上高（94年度）	モジュール 750万個 部品 5億パーツ

3. 従業員数等

従業員 851人（内日本人 13名、シンガポール人2名）
女性の方が多（477名）。平均勤続年数3年
日本人ポストの内訳
バンカディ2名、生産管理2名、購買1名、エンジニアリング1名
パーツデパート3名、QA（品質管理）1名、マシントール2名他

4. 国内工場との仕分け

日本とシンガポールと国際分業体制をとっている。

主として、自動盤で切り落とす部品を現地で製造している。

プラスチックやプレス製品は、シンガポール及び盛岡で製造している。

5. 販売先

セイコーグループ内のみへの輸出である。（日本の盛岡、シンガポールへ）
日本本社の要望により、分担が決まっている。

6. 工場運営上の配慮

2 交替制を取っている。(8時～17時、20時～5時)

その間は、残業でつないでいる。当初は、3直を考えたが、残業を希望する組合から、2交替の強い希望があった。女性も夜間働いている。香港、シンガポールでは、残業をしたがらなくなっている。タイも将来的にはそのようになると思われる。その他、QC関係では小グループ活動等で生産性の向上を図っている。

7. 技術の輸入元

日本が主である。(シンガポールの系列含む)

8. 部品、資材の調達率

殆どが日本製である。副資材のごく一部(レベルの低いもの)を現地調達している。(30%～40%)

9. 機械調達率

日本及びシンガポールで稼働している設備(機械)を移管。

10. 運営の自主性

申請はできるが、基本的には本社の意向で運営している。物的生産性及び実稼働時間等の工場指標を用いて評価されている。

11. 研究開発

開発、設計は本社より支給される図面に基づき、製造、生産工程の設計を行い時計そのものの製品の設計はしていない。このエンジニアリングは生産するためのサポートと位置付けており、将来的には、開発、設計の一部を分担できるように教育、指導していきたいと考えている。

12. 利益の還元

ロイヤルティ契約は10年、今年の6月で設立7年、稼働6年を迎えるが、ロイヤルティも昨年からやっと支払うようになった。生産額の何%と決めている。近年、マーケットの価格は下がってきているので、本社にとってみると安い労働力を確保でき、良い品質の安い部品を納入してくれる当工場のメリットは大きいと思われる。

1 3 . 進出国政府との関係

関税が高い。B O I の許可を得れば、何年間かは 1 0 0 % 輸出に関しては無税である。しかし、何個の部品を輸入して、何個輸出したかのチェックの為の手続きが非常に面倒である。（許可をこえるとギャランティーをとられる。）
関税は、2 0 % ~ 3 0 % 位である。機械は 5 %、特にタイ国内で製造できるものは、税率が高く設定されている。（プラスチック等 5 0 %）

1 4 . 各国の特殊事情

仕事の中には、職人芸的なものがあり、訓練すると他の企業へ転職もしくは自分で商売を始めたいと辞めていくことが多い。

1 5 . 当面の問題点

労働力の確保とコストダウンが課題である。市場競争で、売値を下げざるを得なくなっている。定着率が悪いので、日本からの応援が多く（1 0 名）なまってしまっている。下が育ってくれることを期待している。また、言葉の違いからコミュニケーションがうまくいかないことも問題である。

投資の面から言えば、設備投資の割合が高く、金利が高いこともあり苦勞している。特に、メッキ工場をここに設置できなかったことは大きな負担となった。

1 6 . 将来の展望

付加価値の高いものの方が税金の面から考えてメリットがあり、労働集約的なものをやる方がよいと思う。

新しい異質の仕事については、ここでは認可が下りなくなっている。（地方に持っていくと下りる。つまり、田舎と都会の所得格差是正のために地方に企業を誘致させようとする政府の労働者保護の意向を反映している。）

これから、この地域での新規事業が認められるのは、ハイテクのみであろう。

1 7 . その他

年 度	9 1	9 2	9 3	9 4
売上高（百万 B H）	583	598	656	730
従業員（人）	831	832	841	832
うち日本人	13	9	14	15

企業名 キヤノンタイランド

訪問日時 平成7年3月21日

場所 アユタヤハイテク工業団地

1. 海外進出の動機

事務機の高品質で、コスト競争力の高い生産拠点の設立を目指した。(複写機はAV機器に比べ精密なため、サポートインダストリーが必要であった。) また、事務機のアジア生産網の核拠点の設立を考え、(カメラに関しては、既に中国、マレーシアで展開していたが、複写機はまだであった。) 高成長のアジア地域の市場に対する販売のバックアップ、シェアの拡大を考えた。以上の3点を目的とし、東南アジアで複写機を生産するには、政情が安定していて賃金が低いといった点を考慮した結果、当地への進出が決まった。ただ、86年の円高の際にすぐに進出しなかったのは、上記のサポーティングインダストリーが必要なため、ある意味では出遅れたといえるかもしれない。

2. 資本金等

資本金	900 Million BH
投資額	2786 Million BH
出資比率	100%
敷地	210千平方メートル
建屋	65千平方メートル

3. 従業員数等

従業員 1500人 (内日本人 30名)

日本人ポストの内訳

事務所が多い。工程の設計3名、資材4名、管理(輸出入)5名
経理3名、生産管理4名、組立3名、技術(製品4名、設備2

名)

プラスチック成形3名

4. 国内工場との仕分け

普通紙複写機(小型パーソナルタイプ)月産4万台

カートリッジ方式を採用し、メンテナンスフリーにしている。カートリッジは国内で生産し、組立を現地で行っている。EC圏内への輸出はフランスの工場から、それ以外はタイから輸出している。

BJプリンター 月産8万台

5. 販売先

複写機 E C 除く 100% 輸出

プリンター 海外のすべての国へ 100% 輸出

なお、売上はダイレクトに日本に入るシステムをとっている。タイ国内の需要は少ないものの、これもいったん日本に輸出して再度輸入するシステムを採用している。

6. 工場運営上の配慮

日本人は技術系で3年、事務系で5年のローテーションをとっている。

7. 技術の輸入元

ほぼ100%日本の技術である。現在は、米国等からの技術導入はない。将来は必要になるかもしれない。これからは、人件費に見合う生産効率のよい生産設備を作る必要がある。

8. 部品、資材の調達率

主要部品、資材のほとんどは日系の企業からである。タイの現地資本の企業からの納入は、簡単な梱包用資材のみである。その順位は以下のとおりである。

1. タイ国内（ほとんどが日系）
2. 日本（本社及び他社から直接買い付け）
3. アジア（台湾、韓国、シンガポール、マレーシア、中国）

年度ベース	92年	93年	94年
タイ国内	37%	39%	46%
アジア地域	49%	58%	67%

機種ベースで見ると

現在の最新の複写機は8割をアジアから

B Jは9割強をアジアから輸入している。（当初は70%）

9. 機械調達率

主要設備は98%日本から導入している。ベルトコンベア、台車については現在、現地企業の製品を試用している段階である。値段は半値以下であるが、品質納期の面は問題が多い。ただ、ここで使用する分には問題ない。（何度でも、修理に来てくれるので。）日本で使用すると修理費が高くてついでかなわないであろう。金型は以下のところから購入している。

1. 複写機のカバー（積水化学）・・・日本でないとできないもの。
2. メインはシカゴホール・・・比較的簡単なもの
3. キヤノンエンジニアリングタイランド

10. 運営の自主性

将来的な観点からいえば、いつまで従来のパターンでできるか問題である。現地の風土にあった製品が必要になってくるであろう。（10%の国内販売の権利を取得している）

11. 研究開発

いままでのところ、研究開発のための研究者はいない。現地化を進める必要を感じている。さらなるLPS（local parts supply）を目指している。部品の設計からユニットの設計までやりたいと考えている。モデルチェンジ、できれば開発設計までやりたいと考えている。なお、4月より1～2名の開発部門を設置する予定である。

12. 利益の還元

全般的な契約書は結んでいない。個別の派遣、親会社がよそと契約しているものを使う場合等については契約を結ぶ場合がある。ロイヤルティ契約は結んでいないが、今後結ぶ必要が出てくるであろう。現在のところ、安い製品のバイバックで利益の還元を行っている。配当方式は、望ましいと思われるが、まだ行っていない。

一般論としては、ロイヤルティは5%ぐらいが国際的に妥当な数値と考えるが、これではどうして本社をR&D費用を賄えないと思う。

13. 進出国政府との関係

地域との共生を掲げている手前、アユタヤ遺跡等の修復に取り組もうかとも考えている。

14. 各国の特殊事情

「一度雇った人は解雇してはいけない。」というのが、当社のポリシーである。アユタヤのトレーニングセンター（職業訓練センター）に資金供与を行っている。当初は辞めた人、辞めさせた人がかなり多くいたが、福利厚生に力を入れていることもあってか、パーマネントの社員は1%位しか辞めない。また、会社と従業員で話し合う場を多く設けており、安全委員会、環境委員会といった活動も盛んである。一方、躰は厳しく指導している。（無断で3日休めば解雇等）

優しさと厳しさを使い分けているのが浸透してきたのではないか。

商工会議所の情報、時事速報の情報等が非常に役だっている。（賃金、裁判等）

15. 当面の問題点

あまりない。

16. 将来の展望

大卒の理工系の人材が不足している。又、エリート意識が強く自ら手を汚すことを嫌う。需給のバランスからいって、手を汚さずとも高い給与が保証されている。このことから、高専卒のやる気のある人材を育てるのが近道かと思われる。キャノンとしては、技術を出し惜しむつもりはなく、100%出資の場合は特にそのようなことは考えない。最終的には、社長と経理担当者ぐらいが残るのではなかろうか。また、日本をピラミッドの頂点に考えるのではなく、相互に支援するネットワークづくりを目指している。

17. その他

年 度	9 2	9 3	9 4	9 5
売上高 (億 B H)	2 0	4 1	6 0	70~75
経常利益 (億 B H)	- 2	2 . 6	2 . 7	
従業員 (人)	750	970	1400	1620
うち日本人	30	33	32	

企業名 日立製作所

訪問日時 平成7年3月23日
場所 ペナン

1. 海外進出の動機

22年前（1972年創立、73年操業）に進出した、マレーシアに進出した企業の中では非常に古い企業に分類される。多分コストの安さ及びフリートレードゾーンの二点に着目しての進出であろう。なお、22年前に350人雇った社員が101名勤続として残っているのは、当社の財産である。

2. 資本金等

H I S E M (ヒタチセミコンダクタマレーシア)	8 百万マレーシアドル (*)
H I S E T (ヒタチセミコンダクタテクノロジー-マレーシア)	1 "
H I S A H (ヒタチセミコンダクタ社)	"
H I S E P (ヒタチセミコンダクタペナン社)	"

*日立製作所90%、国営信託会社10%、その他は全て日立100%出資

3. 従業員数等

日本人9名であり、すべて、アドバイザーとしての役割のみを担っており、社長及び取締役の2名を除き、日本人には命令権限等は与えられておらず、すべてローカルスタッフのみで構成されている。マレーシアに進出している企業の中で特異なケースであり、日本の会社でないとの評価も得ており、理想的な企業と自負している。’75年以降20年間黒字であり、全世界で10%しかない日立グループ内の優良会社の1つである。女性の管理職も副部長を含めかなりの数になっている。

4. 販売先

販売権はもっておらず、すべて日本の生産管理部によって決められる。日本の本社に販売するのが6割、シンガポールへ輸出するのが4割である。

5. 部品、資材の調達率

ウエハーは、日本（85%）、その他日立系列のアメリカ、ドイツから輸入している。その他の製品は金額ベースで75%を現地で購入している。（純マレーシアの企業はない。）

6. 機械調達率

90%近くは日本からの輸入である。ただ、日立本社から買うものは殆どなく、機械の購入を通しての利益の還元はないといえる。（日立系列からは20%）残りの10%は、ローカルのを単純に利益、性能のみの判断で購入しているが、この比率にあまり変化はない。

7. 運営の自主性

ベースは日本で決定し、現場で見直している。主導権は、こちらの部長クラスである。

8. 研究開発

R & Dはここでは行われていない。顧客に近い部分の、設計、デザイン等はこちらで将来行いたいと考えている。ただ、ベーシックの部分の設計は不可能であろう。設計を持ってきたいと考えているのは、コスト安とマーケットに近いことに起因している。

9. 利益の還元

製造会社であるので、ある決められた利益をセットして運営している。ランニングロイヤリティも支払っている。（契約は自動更新）

10. 各国の特殊事情

最低賃金が決まっていない。周りの企業とのかねあいでは決めている。人口が少なく、失業率も2%ぐらいである。

ここは3種類の人種で構成されているが、効率は別として、働く、働かないの違いはなく、真夜中での着工率も良く、全く問題なく動いている。小集団グループ活動等を通して異なる人種の人と一緒に食事会等も行っている。

会社の公用語は英語であるが、実際はマレー語が使われることも多い。また、祭日もインド（1日）、中国（旧正月4日）、マレー（ラマダン明けの4日）で祭りが異なり、一つの宗派が休んでいるときは他の宗派の人で工場を動かしている。

11. 当面の問題点

現地人の中の給与の格差がありすぎる。（アマサンと呼ばれる住み込みのメイドを雇った場合、月200～250RM（約8千円～1万円）である。）

エンジニアはまあまあ良くやっているが、初任給は約8万円と一般労働者からす

ると破格であり、日本に近い。

(ちなみに93年の日本の賃金を100とすると、マレーシアは11)

現地の人にシステムを作らせると、自分に有利なシステムを作ろうとするところに問題がある。つまり、格差を許す図式があり、全てを任せることは、非常に心配である。

12. 将来の展望

人員規模を変えずに生産量を増やすために、設備の合理化を考えている。製品に占める人件費の割合は、日本の5%に比べ、現地は2.5%でありまだまだ魅力である。

13. その他

技術移転の尺度として考えることは何かに関して、政府の言っているのは、LOCAL VENDER育成とマネージメントにLOCALが何人いるかである。技術移転といっても様々なことがあると思う。最先端の技術を持ってくることが技術移転であるという人もいるが、それぞれの人の技術の向上(習熟)も技術移転の一つである。また、マニュアルのみでなく人の伝え聞きで伝わる部分も数多くある。移転がうまく行かないのは、そうしたノウハウの蓄積が不足しているからであろう。また、基盤技術の整備も必要である。州政府もこのことには気づき始めており、P S D C (PENANG SKILLED DEVELOPMENT CENTER) を設立し、加工技術を教えるマシーニングセンター及びパソコン教室等を設置している。

企業名 M A C C 訪問日時 平成 7 年 3 月 2 4 日
松下エアコン R & D センター 場所 クアラルンプール
マレーシア松下エレクトリックグループ (M A C G) (シャアラーム)

調査項目

1. 海外進出の動機

マレーシア政府の要請を受けて 22 年前に進出した。進出は 3 段階あり、30 年前は、マレーシア国内の産業振興の要請、20 年前は工業製品の輸出振興の要請、及び円高による進出である。松下は、2 段階目の進出にあたり、当時の山下エアコン事業部長（現 松下電器産業（株）相談役）の先見の明による進出といえる。

空洞化という意味ではエアコンは例外的にうまくいっている。国内では高級化志向が進み、一定の伸びを示しているため、供給母体である国内の滋賀県草津工場はフル回転している。一方、海外の輸出は順調に伸びており、現地工場も順調に生産を伸ばしている。つまり、国内工場は、国内向けが殆どであり（輸出は 10% ぐらい）、海外での生産は国内生産には影響を与えないという状況があった。

このことは、オーディオ、TV といった国内工場が輸出依存型であった製品とは本質的に異なっている。これらの海外進出は（TV で 5 年前、ビデオで 3 年前）、円高が契機の進出となっている。

2. 従業員数等 7 1 0 0 名（内日本人 5 7 名 0. 8%）
1 0 0 人以上が勤続 2 0 年以上である。

3. 国内工場との仕分け

滋賀県の草津でも製造していた。85 年までは生産が上がらなかった。特に 84 年～85 年はマレーシア国内が不景気になったこともあり、多くの社員が辞めた。85 年から 86 年にかけて米国市場へ上陸し、5000 台からスタートし、アメリカのシェアの 10% を獲得するまでになった。（GE と OEM 契約をする等。）それ以降順調に業績を伸ばしている。

日本	ハイグレード	冷暖房		スクロールコンプレッサー
他	中級品	冷房のみ	一部暖房つき	ロータリーコンプレッサー

日本からの輸出は 2～3 年前から 0 になり、マレーシアへ全部シフトしている。

4. 販売先

国内及び海外

5. 工場運営上の配慮

毎年OJT100名以上、日本へ行って教育訓練を行っている。エアコンを製造する部分については、既に技術移転していると考えている。日本より先にやっている部分もあり、現地の工場長で運営は可能である。

6. 部品、資材の調達率

材料の2割は日本から、8割は現地で購入している。

鉄、アルミ、機能部品は日系、親元が草津工場周辺で使用しているものが殆どである。ローカルの企業からは、紙、ゴム、ビス、金網等を中国系から購入している。

7. 機械調達率

殆ど、日本で実績のあるものを使っている。商品もマイナーチェンジの範囲内である。

機械は、早急な技術革新はないであろう（ハイテク商品ではない）と考え、投資している。（日本の高級品製造と異なる。次の技術革新はフロンガスであろう。）

8. 研究開発

92年4月までは、全ての設計は全部日本、金型等も日本から持ってきて、工場生産するだけであった。92年以降、ここで設計していこうとしてセンターを設立した。R&Dセンターには、現地人40人、日本人10名の50名で運営している。開発機種で言うと70%ぐらいこちらに移転している。100%までやりたいと考えている。（2000年位）

商品自体の設計を変える、工程ラインの設計を変えて合理化を目指している。工場に直結してできるので、新製品を製造するときにラインと密接な関係が保てるというメリットがある。

9. 利益の還元

親元の事業部は、ここから仕入れてこれに利益分を上乗せして販売している。

また、5年契約を更新する形で、総売上（約800～1000億）の4%をロイヤルティとして（技術支援に対して）〔コンプレッサー 5%、扇風機など3%〕支払っている。

10. 進出国政府との関係

マレー人の中小企業の育成の要請があるが、企業家精神に欠け、難しい。

ロイヤルティは企業進出の大きなインセンティブになっている。ただ、政府としてはこの料率を規制する方向にある。5年毎の更新で減らす方向である。一時、3%に下げられたが、R & Dセンターを設置するといって、4%に再び戻している。

1 1 . 各国の特殊事情

ラインの従業員も日本へ研修に出している。(累計1000人以上)。就業時間は7時～17時25分までで、土、日は休みである。

1 2 . 将来の展望

マレーシアは電気、電子部門が拡張している。それゆえ、8%の経済成長は今後も続き、人手不足が今後問題になってくるであろう。現在でも100万人の外国人労働者がいるといわれている。(50万人が正規、50万人が違法)

アセアンの市場規模はまだ小さいが、今後拡大するにつれて素材等が現地化できるかもしれない。

1 3 . その他

西洋に比べ、日本人ひいきのところがあ精神的に楽である。

企業名 Y K K インドネシア・ジッパー社 訪問日時 平成 7 年 3 月 2 7 日
場所 ボゴール
(インドネシア ジャカルタ近郊)

1. 海外進出の動機

1972年設立。輸入代替が目的である。その国に行って、仕事をするのが本来であり、日本から物売るのではなく、良き企業市民としてその国に根付いて仕事をするというのが先代社長のポリシーであった。年々開発される新技術、ハイテク修得の必要性から、技術面に携わっている者は、5～6年で一旦帰り、また出るようなサイクルをとっている。プラザ合意後の急激な円高に対応するため、インドネシアを日本に次ぐ第2の生産拠点にすることに6年前決めた。これは、労働力が安く、経済の民主化が進んでいるという点を考慮に入れての判断である。また、インドネシアを第2の生産拠点に決定したのは、他国企業の追い上げに勝つため、グループ内で一番競争力のあるコストを出せるところが必要であったことも一因である。

2. 資本金等

日本：現地 65%：35%で始めたが、現在は68%：32%の合弁になっている。

3. 従業員数等 2895名（内日本人37名 1.3%）
（Y K K インドネシア・グループ全体）

4. 国内工場との仕分け

Y K K のブランドをつける以上、品質を国内製と同じにすることを大前提としている。そのため、如何に安いコストで作るかが問題となる。特にワーカーは、豊富且つ低廉。（日本人1名の給与でインドネシア人50人雇える。）あとは、同品質の素材を如何に安く調達し、機械の原価償却費を如何に安くするかである。

5. 販売先

営業販売もすべて、自分自身で行っている。ジッパー社では加工輸出メーカー向けへの間接輸出販売を含めると、販売の6割が輸出である。また、その内金額ベースで約2割はグループ内にダイレクトに出している。

6. 工場運営上の配慮

現地人、日本人を問わず、オペレーター（機械のみ動かす）、エンジニア、マネージャーの3区分に分けている。特に、現地で十分こなせる分野については日本人を帰すという方針を取っている。

教育訓練については、毎年日本で研修を行い、技術レベルを上げるよう努力しており、技術そのもののみでなく、技術の周辺（整理整頓、安全）についても効果を上げている。

7. 技術の輸入元

日本

8. 部品、資材の調達率

インドネシアではグローバルに素材を求めている。現地化率は以下のとおりである。

第1段階（1972年より）	部品を輸入し加工組立を行う・・・	32%
第2段階（1975年より）	部品の内製化を計る・・・	62%
第3段階（1991年より）	素材の内製化を計る・・・	約100%

9. 機械調達率

いまだ、機械は、日本より輸入している。

原価償却費を安くするために、機械を製造する部門を3年前から設置し、消耗品や金型の内製化から順次手掛け、今年は機械の組立も始める。年々成果を上げるものと思っている。

10. 運営の自主性

日、米、欧、3極にR&D拠点を持っている。社会資本が充実していて、情報が得やすいところに設置している。日本がコントロールする時代ではないと考え、以前から欧米にはそれぞれ、リージョナブルなヘッド・クォーターを設けているわけである。アジアにはR&Dセンターより格下のQCセンターを設置していたが、これも時代の要請からR&D機能を果たすようなものにその体制を変えようとしている。また、アジアは各国の経済レベルの格差が大きいので、一元的にこれをコントロールすることは難しく、地域本社機能とまではいかないが、穏やかな連帯をめざし、相互に情報が交換出来る部門を設けている。

1 1 . 研究開発

日本は、素材、製品、機械の開発製造等で先行しているが、欧米等ともお互いに連携をとって運営している。アジアでは、従来、品質管理、生産技術に留まっていたが、R & Dにも昨年ぐらいから徐々に取り組み始めている。

1 2 . 利益の還元

進出当時は、パートナー、政府にとってロイヤルティという概念は受け入れ難いものであった。それ故、本社は使用权のみを与え、技術開発費も請求してこなかった。経済の民主化が進み、開かれた社会になるとともに開発費が受け入れられるようになり、受益者がその費用を応分に負担して行こうとの基本的考えに基づき、現在は製造コスト（日本の財は、コストから除いている）に対し、何%というランニングロイヤルティ契約を結び、開発費用の一部を負担している。

1 3 . 進出国政府との関係

Y K K全体としては、46ヶ国で116の事業所があるので、リスク分散ができており心配はない。インドネシアを含めて今まで殆ど問題なくやっている。インドネシアは、外資を自国開発の補完的な役割として位置づけているため、国の発展状況に応じ、外資に対する政策を変えてきている。体制としては開放路線が基本である。一時期、ノンプリブミ（華僑系）との資本提携を抑え、資本の現地化を進めるという政策が打ち出されたことに呼応して、84年に社員に株（5%）を持たせたこともある。このような姿勢にくわえること、技術の現地化、現地生産化率の向上、輸出志向等とが相まって、関係政府当局からはそれなりの評価を得ている。

1 4 . 各国の特殊事情

一応採用は高卒以上である。ノンプリブミ（華僑系）はいない。（ノンプリブミは、全国民の3%程度）。気質としては、ジャワ系は穏和、スマトラ系は激しいなど出身地による違いがあるが、毎年3%強の人材を日本の工場に派遣して研修させることで効果をあげている。特に技術のみならず、日本工場の製造ラインにおける基本的なやりかたを修得して帰ってくるのが大きい。

1 5 . 当面の問題点

投下した資本に対して配当をきちんと支払っているなので、その方面での問題はないが、技術者の定着性、持続性に対し多少危惧している。

16. 将来の展望

最近、100%外資導入が認められるようになった。（以前は、80%までで15年以内に49%以下にするように義務付けられていた。）新規外資の参入が容易になったことからして、将来、ローカル資本、新規参入外資等との激しい競争が想定される。生き残るためには、技術力しかなく、そのためには日、米、欧、そしてアジアが総力を結集して、製品開発、技術開発に徹するしかない。

17. その他

技術移転には垂直移転と水平移転があるが、ファスナーに関しては、これまで日本で生まれた技術をこちらに持ってくるという垂直移転が大半であった。これからは、日、米、欧、アジアの4極が相互に技術情報を交換し、開発力を高めていくことになり、それぞれが新技術の受益者であり、開発費用の負担者になる時代に入っていくのではないか。

一般的には、人、物、金そして情報、技術がボーダレスに動く時代に入ってきている。結実した最新技術を、地域、国の区別なく移していくことで、激しい競争に打ち勝ち、顧客への満足度を高めていく考えである。あらゆる面において真剣に取り組んでいかねばならない。ある意味では嘘のつけない時代になってきていると思われる。

日本での物作りが減るにしたがって、人が余るという構造的な問題を日本は抱えている。理論的には、誰もが作り得ない新製品を開発し、世界の顧客に認めてもらうことであり、日本での物作りの持続のためには、他国で作ると同等あるいはそれ以下のコストで作れる、機械、製造技術の開発が求められる。前社長が「日本は製造で生きていくことは、無理であろう。将来は開発のみで生きて行かなくてはならないだろう。」と話していたが、まさしく今はそのような時代に入ってきている。

日本の生きる道は技術開発力であり、その技術を下支えに、一定水準の製造をキープし、またその製造からのノウハウを生かし、R&Dに邁進することを繰り返していくしかないと思われる。

企業名 ナショナルゴーベル

訪問日時 平成7年3月27日

タ)

場所 インドネシア (ジャカル

1. 海外進出の動機

基本的には松下電器の経営理念である”その国のために尽くす”に基づいて出てきた。1970年に誘致があった。電気関連で2社選ばれたのが当社とサンヨーで、合併を認められた。その基には共同出資者であるゴーベル氏 (当時の第2党の副総裁) がナショナルに目を付けたことによる。

2. 資本金等

US \$ 17,500,000 (ナショナルゴーベル) 他関連5社がある。

松下電器 55%、ゴーベルインタナショナル 40%、伊藤忠 5%

売上年 150億円

3. 従業員数等 2447名 (内日本人20名)、グループ全体では8000名 で日本人は60~70名

4. 国内工場との仕分け

生産品目は多種で、基本的には日本と同じである。一部東南アジア仕様などがあり、グループ全体で60~65%が輸出であるが、当社については原則的には輸出は出来ないことになっており、国内販売が主目的である。

5. 販売先

日本ではもともと輸出をやっていたが、やりにくくなり国内販売が主になった。ここでも輸出は7~8%で、残りのほとんどは24の支店を通じて国内販売している。

6. 工場運営上の配慮

大卒のエンジニアは殆ど採用出来ない (1. 軍隊、2. 政府関係、3. 石油系企業、4又は5番目に電気の順となる)。従って基本的には工専を採用している。90年頃から取り始め、現在技術の中心になりつつある。毎年30~40名採用している。実際には1%の日本人で良く動いている。職制は3名の取締役以外全てインドネシア人である。(他の日本人はアドバイザー)

7. 部品、資材の調達率

部品調達のローカル化はさほど進んでいない。

	92年	93年	94年
ローカル	41	41	42%
日本	18	16	14
ワルト [®] (アジア)	41	43	44

8. 機械調達率

70%は日本、30%はローカル（日本の技術も入っている）で、コンベア等はローカル、テレビの新しいラインはシンガポールなどである。

9. 運営の自主性

当社は、松下電器の意向だけでは変えられない。関税障壁が無くなると太刀打ちできないので、マレーシア型にならざるを得ない。品質を確保する設備は必要だが、人間を減らす（自動化）設備はいらない。日本は技術を隠すといわれるが、本来マニュアルが少なく、口伝的な面が強いためであろう。

10. 研究開発

研究開発には積み上げが必要で、ハイテク技術を持って来てもすぐに出来るというものではない。

11. 利益の還元

大体88年以降は、売上の6～7%、93年は若干落ちた。ロイヤルティは一律で工場出荷額の3%（設計、製造のノウハウ全て）、契約は無期限（台湾は5年が最高）で新技術が出ればそのままもらえる。しかし、これでは日本での新規開発はやって行けない。

12. 進出国政府との関係

インドネシアはロイヤルティに制限（規制）はなく、送金も自由である。当初合弁を15年位いやるとマジョリティをインドネシアに渡せという規制があったが、廃止になったこと、ルピアの切り下げの可能性が減ったなど、企業の進出がし易くなった。

1 3 . 各国の特殊事情

インドネシアでは5%に満たない中国系の国民が経済をにぎっている。日立、東芝なども皆中国人との合弁であり、富士フイルムは管理部門は中国人である。ミドルマネジメントに中国人が居るか居ないかで異なる。インドネシアでも現地の人間（プリブミ）を重要視する傾向であり、技術アドバイザーのみで、マネージメントは現地人でやりたいが言葉の問題もあり大変である。

1 4 . 当面の問題点

一番困っているのは作業者の質は問題ないが、マレーシア、タイでも同じであるが、中間管理層が問題（教育不足）で、特にインドネシアは悪い。その理由は植民地時代のイギリス領はましであるか、オランダは搾取するだけであまり能力があると困るため自発性をおさえた結果である。従って、自主性が無く、使命感、責任感が薄いので、ワーカーは使いやすいが、マネージャーの育成が最重点である。

1 5 . 将来の展望

空洞化については、松下全体として、日本人が少なく、行き先の国で物を作っていくというのが良いことかどうか、日本企業の空洞化は進むであろうが、日本しか出来ない物をやるようになるのではないか。米国の例を見てもじわじわと世界分業的になるのではないか。これからは労働者と設計者で給料が異なっていくであろう。

企業名 トヨタアストラモーター

訪問日時 平成7年3月28日

場所 ジャカルタ

1. 海外進出の動機

74年に政府が国産化政策を打ち出し、完成車の輸入が禁止になったので製造し始めた。

2. 資本金等

アストラインターナショナル	51%	社長	華橋系
トヨタ	49%	副社長	日本人

3. 従業員数等

4700人（内日本人25名）
取締役は日本：アストラ 5人：5人

4. 国内工場との仕分け

インドネシアで生産する乗用車はまだ量産の段階ではないので、カローラなどのプレス部品は日本から送っている。国内は商用車（キジャン）が主力であり、これは日本国内では生産していない。

5. 販売先

5つのメインディーラーを通してお客に販売している。輸出はキジャンがブルネイ、パプアニューギニアに少し有る程度。乗用車はほとんどの部品を日本から輸入しており、日本で作る方が安いので、輸出はしていない。

6. 工場運営上の配慮

現地でしっかりしたものがいれば部長にし、日本人はコーディネーターの役割をする。

7. 技術の輸入元

生産技術は日本に教わりながらかなり力をつけてきた。製品開発、設計はごく一部を除いてまだ日本である。

8. 部品、資材の現地調達率

キジャン 51%、カローラ 10%、クラウン 8%である。

日本では、系列化が進んでいるが、こちらでは安ければどこでも良いという考え方で部品を購入している。

9. 機械の現地調達率

年度	91	92	93	94
トータルインベスト	795	300	284	576
輸入設備	569	242	177	441
調達率	72%	81%	62%	77%

単位 億ルピア

10. 運営の自主性

基本的には設備投資と労賃を総合的に判断し、最も安く生産できるように考えている。日本ではバブル期、雇用が難しく、自動化ラインを導入したが、インドネシアでは労賃が安く、設備の規模が小さいのでロボットは使っていない。（減価償却できなくなる。）ただ、塗装のライン等、環境面からの配慮から自動化を検討しているものもある。自動化しないことは、雇用を増大させたいという政府の意向にも合致しているように思われる。

11. 研究開発

エンジニアリングディヴィジョンにおける研究者数は以下の通りである。

年度	91	92	93	94	95
日本人以外	40	41	46	62	65
日本人	2	2	2	2	3

12. 利益の還元

ロイヤルティ方式を採用しており、昨年度で150億RP支払っている。現地付加価値（労賃＋ローカルパーツ）の3%である。日本から部品を購入した費用は除く。5年ごとに契約を更新している。また、この他の技術指導料をスポット的に支払っている。1977年以降赤字になったことはない。

17. その他

年 度	9 1	9 2	9 3	9 4
売上高 (億 R P)	12000	9050	12120	19610
営業利益 (億 R P)	1036	272	520	1360
従業員数 うち日本人	3976 24	3649 21	3917 22	4523 21
R & D 部門の推移 うち日本人	42 2	43 2	48 2	64 2
日本の輸入設備 (億 R P)	569	242	177	441
生産設備 (億 R P)	756	300	284	576
割合 (%)	72	81	62	77

企業名 カデラー A R インドネシア

訪問日時 平成 7 年 3 月 2 8 日

場所 ジャカルタ 郊外

1. 海外進出の動機

トヨタ、ダイハツなど海外でグローバルに現地生産をし、日本の自動車を地域内で安く売ろうとしたときに、ローカル化した製品のバックアップを行おうということで進出した。周辺技術を持っていないと親会社は売れない。海外へ出ることに對するモラルにもなり得る。

2. 資本金等

資本金 2, 5 0 0, 0 0 0 U S \$

出資比率 アラコ社 6 6 %、プルナカデラ 3 4 %

3. 従業員数等

従業員 7 1 5 人 (日本人 4 名)

日本人のポスト 社長、取締役 2 名、部長 1 名

従業員の 7 0 % は、アラコにて研修済み (研修期間 6 ケ月)

4. 国内工場との仕分け

乗用車は日本と同じ品質でなければならないが、商用車は日本の品質よりレベルダウン (日本の材料は使っていない)、インドネシアではまだまだ乗用車の普及は進んでいないので、税金の安い商用車 (トヨタが開発したキジャン) をメインに生産が行われているため、シートメーカーである当社は、トヨタのみに限らず、ダイハツ、三菱、そして一部ベンツにも納入しており、日本の本社が 9 9 % トヨタに納めているのに対して、垣根が無いといえる。

5. 販売先

日本のアラコに 1 % 輸出している他は、インドネシア国内向けである。今後はシート機能部品の生産拡大を計るとともに、A S E A N 地域に販売先を求める。

6. 工場運営上の配慮

賃金が20万R.P.（約1万円/月）と安いこともあって、労働集約的にならざるを得ない。ただ、機械を持ってくれば良いというものではなく、品質保持のチェックが必要であるので、7割位は日本へ送って研修を行っている。

7. 技術の輸入元

全て日本であり、現在も日本のみである。

8. 部品、資材の調達率

材料は日本から輸入して、加工して日本へ輸出しても採算がとれる。次のステップとしてA.S.E.A.N内で部品の供給を行えば関税がただになるので、いままで日本から買っていたのをアジア自由エリア進出をねらって行こうと考えている。

9. 機械調達率

日本からは金型他、親会社で使わなくなったものを持ってきて製造している。一部シーートのスライド機構のみ内製化している。

10. 運営の自主性

試験、評価は全部日本へ持って行ってやっているが、速く現地でやるようにしたい。

11. 研究開発

親会社は技術開発をやるが、現在ある技術を移転する。最先端のものは持ってこられない。部品を日本から持ってくると100%のT.A.X.がかかるので、C.K.D. (Complimentary Knock Down) をローカル化したい。まだまだ追いつく段階であり、どこまで導入できるかは不明である。

12. 利益の還元

親会社と技術援助契約を結んでいる。付加価値（単純には売上から材料費を除いた額）×2%を払っている。

13. 各国の特殊事情

カースト制度のように学歴社会があって、高卒者が技術者として交渉にいて

も相手にされない。日本側は現地を良く知っていて、優秀ならば昇格させたいと思うが、現地では通用しない。したがって、事務所の高卒も夜間の大学に行きたがる。

1 4 . 当面の問題点

技術の受け皿が弱い。ワーカーはいるが、その先が出来ないので維持管理が難しい。まだ動かすだけである。今後アセアン地域のGDPの成長率は高く望めるが、管理者・技術者の不足により壁につき当たる時がくる。

1 5 . 将来の展望

これからは東南アジアを生産の拠点にして行こうという考えがある。本社でもこちらで安く作れば、こちらへ拠点を移そうという考えはある。日本は真似できない様なものをやらなければならない。日本企業との競争になるケースが多いのが問題である。

表 2 進出日本企業の従業員数

国別	業種	全従業員数	日本人数	業務の仕訳その他
タイ	電線加工	3500(3000女)	16(0.46%)	管理職30(内10名弱日本人) その他の日本人はエンジニア
	機械部品	45	4(9.0%) (内2は応援)	現地人(マネジャー4, エンジニア3, テクニシャン5, 事務5~6, 他ワーカー)
	精密機械	851(477女)	15(1.8%) (シンガポール2)	社長、取締役他日本人スタッフ10、 シンガポール人スタッフ2 現地従業員平均24才 平均勤続年数3年
	O A 機器 関連	1621	30(1.9%)	社長他生産、技術、管理、設計 資材、組立部門のトップは日本人
マレーシア	電気	2355	9(0.4%)	社長、取締役、副部長各1他は アドバイザー、現地取締役3, 部長6, 課長以上39, 勤続22年(101名)
	家電	7100	57(0.8%)	社長、工場長他各部門の責任者 は、日本人 現地従業員(勤続20年100名以上)
インドネシア	衣料 関連	2895('94)	37(1.3%)	社長以下37名(営業を含む) 現地は会長、副社長、役員 課長以下ワーカー
	家電	7846('95)	64(0.8%)	社長、取締役他はアドバイザー 会長、副社長、取締役は現地
	自動車	4700('95/3)	25(0.5%)	社長は現地、副社長は日本人、 取締役は半々、現地の部長多数
	自動車 部品	715	4(0.6%)	社長、取締役2他は出向応援者、 副社長1、部長7名全員現地