

# 在 ASEAN 日系電機メーカーの活動状況 —海外ヒアリング調査から—

Activity of Japanese Electric Machine Enterprise in ASEAN,  
Report from Overseas Hearing Investigation

近藤 信一\*

\*\*\*\*\* 目次 \*\*\*\*\*

1. はじめに	47
2. ASEAN 地域での競争力強化に向けた動き	47
3. ASEAN 市場における中国製品流入の実態把握	50
4. 在 ASEAN 日系企業の部材調達の現状について	52
5. ASEAN を取り巻く FTA の影響について	54
6. 現地通貨及び人民元の動向による影響について	56
7. 地域統括会社と日本本社との棲み分けについて	58

\*\*\*\*\*

## 1. はじめに

本件研究レポートは、(財)機械振興協会経済研究所平成16年度「東アジア日系製造業の競争優位戦略の現状と課題」調査研究の一環として行った現地ヒアリング調査をまとめたものである。現地ヒアリング調査を実施した日系企業の多くが進出している ASEAN では、拡大している経済グローバル化と自由化の進展の中で、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。

こうした状況の中で、ASEAN で操業する日系企業（電機メーカー、特に家電メーカー）は、域内部品補完や現地調達の拡大などによってその競争力を維持・向上させ、さらには域外への輸出拡大を進めつつある。本調査研究では ASEAN における日系企業の動向などを解明することを目的として、進出日系企業やそれらと取引関係のある日系金融機関、そして調査機関等への現地ヒアリング調査および文献資料等の収集を実施した。現地ヒアリング調査は、11月中旬から下旬にかけて2週間強にわたって実施した。訪問国は、タイ、シンガポール、マレーシアの3カ国である。訪問先は、全17箇所で、その内訳

は在 ASEAN 日系企業が電機メーカーの地域統括会社を中心に6箇所、日系金融機関の支店や駐在員事務所が4箇所、調査機関などの事務所が7箇所となっている。

本現地ヒアリング調査では、主に下記の6点について質問した。

- ① ASEAN 地域での競争力強化に向けた動き  
—域内相互補完、裾野産業の育成など
  - ② ASEAN 市場における中国製品流入の実情把握  
—完成品と部品について
  - ③ 在 ASEAN 日系企業の部材調達の現状について
  - ④ ASEAN を取り巻く FTA の影響について
  - ⑤ 現地通貨及び人民元の動向による影響について
  - ⑥ 地域統括会社と日本本社との棲み分けについて
- 以下、各質問項目についてヒアリングのポイントを抽出する形で記していく。

## 2. ASEAN 地域での競争力強化に向けた動き

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(次頁図表1)。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。

\* (財)機械振興協会経済研究所 調査研究部 研究員 (E-mail : s-kondo@eri.jspmi.or.jp)

図表1 日系家電メーカーの東アジア事業戦略

【白物家電の中国・ASEANの生産拠点状況】

社名	中国主要拠点(品目)	ASEAN主要拠点(品目)	事業展開(中国・アジア戦略)
松下電器	杭州(洗濯機、掃除機、炊飯器、ガス機器) 無錫(冷蔵庫) 広州(エアコン、アイロン)	マレーシア(エアコン、洗濯機、掃除機) タイ(冷蔵庫、調理家電) この他、台湾、フィリピン、ベトナム、インドネシアに自国内向け少量多品種	中国では杭州を拠点化、アジアの「ミニ松下」は当面現状維持で、増産分はマレーシアとタイに集中
東芝CM	西安(冷蔵庫) 無錫(洗濯機)	タイ(冷蔵庫、洗濯機、炊飯器、電子レンジ) ベトナム(冷蔵庫)	美的とエアコン合併(東芝キャリア) TCLと冷蔵庫、洗濯機合併(2006.1稼働)
日立H&L	上海(エアコン、洗濯機) 蕪湖(エアコン)	タイ(洗濯機、冷蔵庫、炊飯器) マレーシア(エアコン) インド(エアコン)	中国市場で付加価値商品の販売強化
三菱電機	上海(エアコン、電子レンジ、ふとん乾燥機)	タイ(エアコン、冷蔵庫)	空調事業主体に中国、アジア市場の強化
三洋電機	瀋陽(エアコン) 合肥(洗濯機) 蘇州(掃除機) 佛山(エアコン)	タイ(冷蔵庫) ベトナム(洗濯機、冷蔵庫) インドネシア(エアコン、冷蔵庫、洗濯機)	中国ではグローバル集中生産によるローコスト化を推進。ASEANはHAアセアンカンパニー(ベトナム)で独自商品を開発・生産するなど地域密着戦略を展開
シャープ	上海(冷蔵庫、洗濯機、エアコン、空気清浄機、掃除機)	タイ(電子レンジ、冷蔵庫、エアコン)	日本と同じ除菌イオン搭載タイプなど各商品で付加価値販売を展開中
富士通ゼネラル	上海(エアコン) 靖江(エアコン、モーター)	タイ(エアコン)	インバーターエアコンを中心に付加価値品の販売強化

出所)「電波新聞」、2004年11月9日。

## (1) タイ

日系企業にとって、タイは依然として生産拠点としての位置付けである。日系企業は、今後もこのタイのポジショニングを大きく変えることはないだろう。さらに、タイはASEANの中での「生産拠点の集約化」の先として選ばれている。その理由として在タイ調査機関の幹部は、次の4点を挙げている<sup>1)</sup>。

## ① 日本的な経営が行いやすいこと。

一合併パートナーが基本的に「サイレント」であり、選びやすい。つまり、日本式経営を移植しやすいということである。また、地場企業が育っていないために、日系部品メーカーの集積が形成された。

## ② 韓国ブランドが浸透していないこと。

(但し、家電製品では存在感が増している。)

## ③ AFTAによりタイ国内市場からASEAN 5億人の市場へマーケットが拡大したこと。

## ④ FTA、特にインドとのFTAが期待できること。

さらに、在タイ金融機関の担当者によると、タイの生産拠点は、進出日系企業のASEAN拠点内での設備投資が償却済みであることもメリットのひとつである、という。

前述の幹部は、「海外に初めて投資する日系企業の場合は、中国を選択するだろう。しかし、タイに既に生産拠点を持っている日系企業はタイに追加投資することを選ぶだろう。」と述べている。同氏は、

「中国は、「ハイリスク、ハイリターン」であるが、タイは「ローリスク、ローリターン」であり、「中国のリスクヘッジとしても意味がある。」という。

ただし、タイへの生産拠点の集約化により、タイに新規設備投資が集中し、その他の国には既存生産設備への追加投資にとどまっている。その結果、タイを除くASEAN諸国の地盤沈下も考えられる。

## (2) シンガポール及びASEAN全体

日系企業は、ASEANを軽視している訳ではない。したがって、ASEANの生産拠点を縮小して、中国へ移転するというケースは確かに一部で見られるものの多くはない、という。

在シンガポール日系金融機関のエコノミストによると、生産拠点としてのASEANの魅力は、①設備投資が既に償却済みであること、②日系部品サプライヤーの集積があること、③物流インフラの整備(=グローバルSCMの構築が容易)、などであるという。

某総合電機メーカーの幹部によると、同社のASEAN地域の海外事業は90年代後半に事業再編の必要性が生じた。90年代後半の再編では、グローバル化している製品(=AV機器)を中心に生産拠点の集約化が進展した。しかし、2000年以降のASEANを絡めたFTAの組み合わせの拡大により、従来のAFTAを念頭においた生産拠点からの再編の必要性が生じた。二度目の事業再編では、白物家電での生産

拠点の集約化が進められている。白物家電は、国・地域ごとに仕様や嗜好が異なるため、90年代後半の生産拠点の再編ではあまり手をつけられなかった。二度目の事業再編では、白物家電について①アジア地域の消費者スタイルのグローバル化、②韓国勢の台頭（洗濯機、冷蔵庫などでの品質の向上）による競争の激化、という背景がある。同氏によると、これに対抗するためには、生産拠点を集約化してコスト削減をしなければならない、という。

同社のASEAN事業戦略における生産拠点の集約化に関しては、「中国」と「ASEAN」を両睨み（＝二本柱戦略）でいくという。同氏によると、「中国には潜在的なリスク（為替問題、ダンピング問題、マクロ経済懸念）がある。一方で、ASEANには過去からの蓄積もあり、経験とノウハウがある。潜在的なリスクを抱える中国に生産拠点を絞り込むことは適切ではない。」という。

加えて、ASEAN地域にはFTAの効果も期待できる、という（FTAに関しては、詳しくは後述参照のこと）。ASEAN-インドのFTA締結により、インド市場が日系企業の活動範囲として加わることになる。インド市場は、巨大な人口、急速に拡大する中間購買層、として魅力がある。FTAの進展という見通しがなければ、インドに追加投資を行うしかない。しかし、FTAが活用できるようになれば、当面はタイとシンガポールのインドとの2国間交渉（バイラテラル）のFTAを活用し、将来的にはASEANとインドの多国間交渉（マルチラテラル）のFTAを活用して、インド市場に対してASEAN地域から製品を輸出できるようになる。

### (3) マレーシア

在マレーシア日系企業の工場稼働率は、フル稼働であるという。しかし、生産ラインの増設をせずに古い設備のままでフル稼働状態を維持しているという。タイでは増産に対して追加投資や新規投資で対応する企業が多いが、マレーシアでは一部で生産ライン増設の動きも見られるものの、全体としては生産革新による生産効率の向上などで対応しているという。その理由は、増産する場合の決定機関である日本の本社がマレーシアではなくタイや中国を増産の対象にしているからである。

このように増産している日系企業は多いが、マレ

ーシアに新規投資をする企業は少ない。日系企業全体の動向として、マレーシアの生産能力は現状維持という方向にある。マレーシア向けの対外直接投資に関しては、新規投資が少なくなっている、という。マレーシアへの投資は現状維持が基本姿勢となっている日系企業が多い。確かに、中国への対外投資の一辺倒という流れに対する警戒感から、「中国+α（タイやベトナム）」の戦略を立てる日系企業は多い。しかし、新規投資という視点に立つとマレーシアは他のASEAN諸国に対して魅力的でないと判断されている、という。在マレーシア日系金融機関の駐在員によると、「その理由は、日本企業の投資の判断をしているのが「日本の本社」であることが要因である」という。つまり、日本の本社が、特に決裁権限をもつ担当役員などが投資の判断をする際の材料には、「数字」という定量的な物差しが求められる。定量的な物差しとしては、労賃や電力価格などがある。日系企業は、あくまでも「生産拠点」としての位置付けとしている。したがって、製造コストだけを比較するだけでは中国やタイに対して生産拠点としては劣ってしまう。

しかし同氏によると、マレーシアの強みは、定性的な面、例えば政治的な安定、高い英語能力、物流インフラなどにある、という。この定性的な面を日本の本社が判断材料として考慮することは少ない。定量的な物差しで判断されてしまうと、マレーシアよりもやはり投資先として中国を選ぶ日系企業が多いだろう。中国のメリットは、大規模に生産することで規模の利益が生かせることと、それを可能にする大消費地を抱えていることにある。しかし、某音響機器メーカーの話では、比較的小規模な生産をマレーシアで行っているが、①高付加価値製品の生産を行い、②セル生産を行うこと、で中国に十分対抗できる、という。

在マレーシア日系金融機関の担当者によると、顧客である日系企業の多くが、マレーシア国内に主たる取引先を持ち、ダイレクトに日系セットメーカーと取引しているTier1であるという。顧客企業の多くが、取引先であるセットメーカーの要望があって、マレーシアに進出している。したがって、中堅企業は取引先であるセットメーカーの動向に左右される。セットメーカーは、生産拠点をタイや中国に集約化しているが、中堅企業はその動きについてい

ない。一方で、セットメーカーは現地調達を拡大したいと考えている。中堅企業もセットメーカーの動きに合わせて生産拠点の拡大と移動を行いたい、中堅企業の規模ではタイなどに生産拠点を新しく設けることは難しいのが現状である。

上記のように、日系セットメーカーから取引先である日系部品メーカーに対しては、FTAを睨んでマレーシアからタイなどへ生産拠点を移転もしくは新設して欲しいという要望は強いという。しかし、中堅企業サイドとしては、マレーシアの生産拠点を縮小、もしくは閉鎖して、生産拠点を移転することは企業規模から考えるに大きなリスクである。中堅企業としては、輸出で対応したいと考えている。しかし、セットメーカーサイドとしては、デリバリーの問題で生産拠点の近隣に進出して欲しいという要望が強い。このように、FTAを睨んだセットメーカーの生産拠点の集約化、生産品目の集約化の動きは、マレーシアにある日系中堅企業にとって大きな問題となっている。

在マレーシアの中堅企業では支店や駐在員事務所をタイやシンガポールに設けるのではなく、出張ベースでカバーしているのが現状であるという。マレーシアからの出張ベースで対応している理由には、やはりASEAN地域内で拠点の新設は難しいとの判断がある。しかし、このような日系中堅企業でも中国に生産拠点や販売拠点を設ける企業は増加している。ここには、セットメーカーの動きに合わせなければ仕事＝受注が獲得できないという焦りがある。

ちなみに在マレーシア日系金融機関の担当者によると、在マレーシア日系企業の業績は販売量の増加から増収はしているものの、増益になっていない企業が多い<sup>2</sup>。その理由としては、製品の価格下落の影響が大きい。価格下落に対して、利益を捻出するためのコスト削減が限界に達してきている。

中国のカントリーリスクを考慮して、「中国+α」としてコスト競争力のある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。いずれにせよ、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のではないだろうか。

### 3. ASEAN市場における中国製品流入の実情把握

#### (1) タイ

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(=輸入)することが可能性として考えられる。現在のところ、韓国メーカー(ローエンドからハイエンドまで手がける。マーケティング重視。)と日本メーカーが競合関係にあるという。今はまだ中国メーカーの製品は、「悪くて安いもの」としてしか認知されていない。しかし、大量に流入すれば今後は脅威になることも考えられるだろう。

図表2をみると、サムスン電子とLG電子がASEAN諸国の家電市場では大きなポジションを占めている。韓国メーカーのASEAN進出は、日系メーカーの牙城であるハイエンドの製品市場へ大きな影響を及ぼしている。在タイ調査機関の幹部によると、サムスン電子が家電でシェアを獲得している理由は、サムスン電子のブランド戦略(=莫大な広告費を投入)のうまさにある、という(次頁図表3)。

同氏によると、サムスン電子は、デジタル家電にも注力している。このままでは、デジタル家電でも韓国メーカーにASEAN市場を奪われてしまう可能性があるという。つまり、日系メーカーはデジタル家電の時代になってASEAN市場で韓国メーカーに負けてしまうことも考えられるのである。家電市場でブランドを保持している今のうちに、デジタル家電でASEAN市場に展開をすべきである、という。

図表2 ASEAN市場のメーカー別シェア (2003年4-12月期)

シンガポール (冷蔵庫)	タイ (洗濯機)
①LG電子	①LG電子
②サムスン電子	②サムスン電子
③三菱電機	③日立製作所
マレーシア (カラーTV)	インドネシア (冷蔵庫)
①松下電器	①シャープ
②ソニー	②松下電器
③フィリップス	③LG電子

注) 日系メーカー調べ。  
シェアの順位は販売台数ベース。

出所) 『日経産業新聞』、2004年4月14日。

図表3 THE BEST GLOBAL BRANND 100 のうちの日本企業と韓国企業

Rank			2004 Brand value (\$Millions)	2003 Brand value (\$Millions)	%
04	03				
9	11	TOYOTA	22,673	20,784	9%
18	18	HONDA	14,874	15,625	-5%
20	20	SONY	12,759	13,153	-3%
21	25	SAMSUNG	12,553	10,846	16%
35	39	CANON	8,055	7,192	12%
46	32	NINTENDO	6,479	8,190	-21%
77	79	PANASONIC	3,480	3,257	7%
90	89	NISSAN	2,833	2,495	14%

出所) Business Week, August 9-16, 2004

中国企業の製品については、タイ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。中国企業の影響を受けているのは、ローエンド製品を生産しているタイのローカルメーカーである。中国企業は、タイのローカルメーカーのマーケットを侵食している<sup>3</sup>。

タイでは、顧客層がハイエンド=日本メーカー、ミドルエンド=韓国メーカー、ローエンド=中国メーカーという具合に階層化することは考えにくい。韓国メーカーは、巧みなブランド戦略ですべての顧客層をターゲットにしている、からである。付け加えるならば、日本メーカーはブランド戦略をとらなければ価格競争に巻き込まれることになり、価格下落によりコスト削減の努力が無駄になり、利益を失ってしまうことになるだろう。

(2) シンガポール及び ASEAN 全体

ASEAN-中国の FTA が結ばれれば、中国メーカーの製品流入が起こると考えられる。既に、Made in China の製品は流入している。

在シンガポール調査機関の担当者によると、「韓国メーカーの製品は、品質と価格のバランスで「割安感」がある。」という。したがって、「中国メーカーの品質やブランド力が向上すれば、「より割安感」を消費者が感じることになり、将来的には消費者をひきつけることになるかも」しれない。実際にシンガポールの消費者は、Made in China の製品を受け入れているのであるから、将来中国メーカーの製品を受け入れることは容易に想像できる。

ASEAN 地域内は、AFTA により既にかなり関税

が低くなっている。一方で、ASEAN 域外から域内への輸出の場合は依然として高い関税が課せられる(図表4)。中国メーカーは ASEAN 域内で生産をほとんど行っていないために、製品は輸出せざるを得ず関税を免れることは難しい、という。某総合電機メーカーの幹部によると、「中国メーカーの冷蔵庫の流入などについては現状ではあまり影響がでない。」という。

図表4 家電製品の一般関税は依然として高い (ASEAN域外から輸入した場合の関税率)

商品名	関税番号	インドネシア	マレーシア	タイ	フィリピン
ルームエアコン	8415.10	10~15	30	30	10
冷蔵庫	8418	15	30	30	3~10
洗濯機	8450	0~15	5~25	15~30	1~10
電子レンジ	8516.50	15	30	30	3
カラーテレビ	8528	15	30~35	20	15
ビデオ	8521.10	15	0	20	5

資料) ワールド社・データベースより作成。

出所) 岩上勝一氏、「広域化するアジア FTA への視点」より。

ただし、ASEAN-中国の FTA が締結されると、低関税もしくは無関税で中国製品が ASEAN 地域に流入する可能性がでてくる。中国メーカーの製品の品質と価格を考慮すると市場を奪われる懸念もある。特に、「中国メーカーの品質が著しく向上していること、製品自体のライフサイクルが短縮化していることは中国メーカーの追い上げスピードの加速となり懸念材料である。」と、前出の幹部は述べている。

上記のように、ASEAN 地域において中国メーカーは日系メーカーと競合関係にない。日系セットメーカーにとっては、韓国メーカー(サムスン電子と LG 電子)が脅威である<sup>4</sup>。韓国メーカーは、ASEAN 地域で膨大な広告費を投入しているため、ブランドが強いことが日系メーカーと大きく異なる点である。このように、現在の脅威は、中国ブランドより、韓国ブランドである。特に、サムスン電子はブランド戦略も巧みで、脅威である。韓国メーカーの製品は、質でも、価格でも日系メーカーと競合している。中国メーカーのブランド認知度はまだまだ低いといえる。しかし、低所得層には少しずつであるが浸透してきている。したがって、日系メーカーと韓国メーカーの購買層と、中国メーカーの購買層は、現在のところは競合していない。ただし、日系メーカーで

も低価格のAV機器、小型の白物家電では中国メーカーと競合関係になりつつある。

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。Made in ASEANの製品にとって現在の競争相手は韓国メーカーであり、中国は価格帯が異なるため競争相手ではない。しかし同社では、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。同社としては、グループの力を結集し Made in China and Made in ASEANで中国ローカルメーカーに対抗していきたいと考えている。そのためにも、Made in China 製品のコスト削減とブランド価値の向上が必要である、と同社の幹部は述べている。

同氏の言うように、Made in ASEANの側としては、中国で生産できないものを当地で生産し、中国ローカルメーカーの参入以前に市場を抑えてしまうことが必要だろう。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。

つけ加えると日系企業にとっては、中国製品の流入よりも、韓国メーカーとの競争により製品の価格下落圧力が増していることが深刻である。価格下落が続いているため、台数ベースでは増加しても、金額ベースでは売上が増えていない、という。

### (3) マレーシア

在マレーシア調査機関の担当者によると、ASEAN-中国のFTA締結による中国メーカー製品の流入については、マレーシアでは起こらないだろう、という。同氏によると、「マレーシアの消費者は、ブランド価値に対する認識を理解できるくらい所得が向上している。中国ブランド品、つまり「悪かろう、安かろう」という製品を購入するような購買層ではない。」ということである。マレーシアでも日系メーカーの脅威は、やはり韓国メーカーである。

上記のように、中国ブランドの製品流入は少ないという。ただし、韓国企業や台湾企業、日系企業の Made in China の製品流入は進んでいる。日系ブランドでも、Made in China と Made in Malaysia の競合は底辺から始まっていることを聞いた。例えば、某総合電機メーカーの中国製の冷蔵庫、扇風機がマ

レーシアに入ってきているという。

また、小売サイドの事情から中国ブランドの製品が止まったケースもあるという。在マレーシア調査機関の担当者によると、2年ほど前に中国ブランドの製品がマレーシア市場に参入したことがある、という。マレーシアにある日系大手小売店で製品を販売していたが、品質が悪く、よく壊れるため販売店に苦情が殺到したという。そのため、大手小売店自身が「安かろう、悪かろう」を扱う店として認知されてしまう懸念が出てきたため、同社のブランドを傷つけないために製品の販売を止めたという。

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」が中心となるのかでも在マレーシア日系企業の影響は異なってくる。在マレーシア日系金融機関の担当者によると、在マレーシア日系部品メーカーへの影響は大きい、という。取引先である日系セットメーカーのなかには、約10%調達コストが下がるために中国メーカーからの輸入に切り替えた企業もあった、という。ただし、同社は、調達した中国メーカーの部品に品質面で問題があったため、輸入をとりやめ再び日系部品メーカーからの現地調達に戻している。ただし、中国メーカーの部品は、日系セットメーカーのコスト削減の材料に使われるケースがある。つまり、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してくるという。

部品については、日系企業の Made in Malaysia と Made in China は今のところ棲み分けができていているといえるだろう。日系部品メーカーは、レベルの異なる部品をマレーシアと中国で生産している。マレーシアから Made in Malaysia の部品を中国へ輸出している例もあるし、Made in China の部品をマレーシアに輸入している事例もある、という。

## 4. 在 ASEAN 日系企業の部材調達の現状について

### (1) タイ

某総合電機メーカーの HDD 生産拠点では、当初は工場の敷地内で部品を内製していた、という。内製化していた理由は、工場の設立時はタイ国内に部品サプライヤーがほとんどいなかったためである。しかし、日系サプライヤーの進出が加速し、部品産

業の集積が形成されてきたため、現在では同工場内では部品は生産していないという。

このHDDの生産拠点のように、タイの部品サプライヤーのほとんどが日系メーカーである。日系大手メーカーのタイ進出により需要が発生し、日系部品サプライヤーが進出してきたのである。現在では、Tier 2レベルまで日系部品サプライヤーの進出が進んでいるという。

部品の現地調達率は、部品点数ベースではかなり多くなっているものの、金額ベースでは依然として50%程度に留まっているところが多い、という。前出のHDD生産拠点の幹部によると、「現在の現地調達率をこれ以上上げることには、限界がある」と感じている。「キー部品は日本から持って来ざるをえない」からである。また同氏によると、「今後の課題は、日本から輸入している「生産設備」を現地調達したい。できる限り、自前で生産インフラを構築していきたい。」という。

## (2) シンガポール及びASEAN全体

シンガポールには、地域統括会社の中に国際調達オフィス(International Procurement Office : IPO)を置く日系メーカーが多い。IPOで、部材を購入して、域内の自社の生産拠点や生産委託先に販売している。某総合電機メーカーの幹部によると、部品の購買先は、圧倒的に日系部品メーカーからの調達が多くなっているという。購買先は、他日系大手メーカー関連の日系部品メーカーからも系列を超えて調達しているという。某総合電機メーカーの幹部によると、ASEAN地域の部品製造の現地生産法人は、同社グループ向けに供給することが前提であるが、他の日系大手セットメーカーに納入したり、ライバルである韓国メーカーに納入したりしているという。その理由は、現地生産法人の稼働率の確保とコスト削減のためであるという。

上記のように、ASEAN地域には部品産業の集積があるが、日系セットメーカーの部品調達先のほとんどが日系部品サプライヤーである。この背景には、部品認定を日本本社が行っているため、日本本社が日系部品メーカーの部品を採用するケースが多いことも一因である。日系部品サプライヤーからの調達では、コスト削減(特に中長期的な視点に立てば)に結びつかない。したがって、某総合電機メーカー

の幹部の話によると、ピュアローカル企業からの調達拡大にトライしているという。同社では、部品だけでなく金型も将来的にはピュアローカル企業から購入する計画であるという。

## (3) マレーシア

マレーシアは、タイなどに比べて部品産業の集積度(質的にも、量的にも)が高くないという。在マレーシア調査機関の担当者によると、同国の電機産業において部品産業が育っていないことを問題とする日系メーカーが多い、そうである。日系メーカーの多くが、部材の6-7割(金額ベース)をマレーシア国外や日本から調達している、という。このことは、マレーシアの現地生産法人の製造コスト高要因となっている。

在マレーシア日系金融機関の担当者によると、在マレーシア日系中堅企業は、主取引先だけでなく他の日系セットメーカーにも積極的に販売を行っている、という。なぜなら、生産設備の稼働率を確保するためには、ボリュームを確保することが必要だからである。いずれにせよ、タイと同様にTier 1の部品メーカーは、Made by Japaneseが多くなっている。それに対して、日系セットメーカーは、部材の現地調達比率を上げたいと考えている。マレーシアでも、日系セットメーカーは日本ブランドとして生産する以上は品質を維持するために、日系部品サプライヤーを採用する傾向が強いという。ローカル企業からの調達は少ない。日系セットメーカーは、コスト削減をするための観点からローカル企業から調達できるのであれば調達したいとは考えている。しかし、ピュアローカル企業に技術力がなく、部品を採用できないのである。

マレーシアでも日系セットメーカーは、国内での取引関係を離れて部材の現地調達の拡大をしている。日系部品メーカーにとっても、「売る先があれば、どこでも売る」というのがASEAN地域の部品メーカーの基本姿勢といえるだろう。しかし、この関係はASEAN地域において「日系」という系列を作り出しているともいえる。「日系」という系列が、コスト削減の障害になっていることは否定できない。日系メーカーは、ピュアローカルなどからの部材調達を拡大させることで、より一層のコスト削減に取り組まなければならない。でなければ、韓国メーカ

一はおろか、将来的には中国メーカーにも価格面で競争力を保持できなくなることは明白である。

## 5. ASEANを取り巻くFTAの影響について

### (1) タイ (次頁図表5-1、図表5-2参照)

タイに関連するFTAに関しては、タイ-インドが在タイ日系企業には有利である<sup>5</sup>。タイで生産した製品を、輸出することが地理的にも比較的容易だからである。つまり、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のである。特に、インドに生産拠点が少ない日系家電メーカーには有利である<sup>6</sup>。在タイ調査機関の幹部によると、大手家電メーカーはFTAを見込んでインド市場への輸出の相談にきている、という。タイにとっては、インドとのFTAは非常に魅力的である。中国に対抗して、インドの市場を引き込むことができるからである。政府も、インドに対してはFTAを推進する立場にある。

また、ASEAN or タイ-日本のFTAも、日本からの調達面で関税がかからなくなることから有利である。しかし、日本サイドに農産物の問題がある<sup>7</sup>。日本は農産物を除いてもFTAを推進していきたいが、タイにとっては農産物を省いたFTAでは魅力がない。その結果、タイ-日本のFTAは、タイと日本で意識に変化が見られるようになってきている。日系企業としては、タイ-日本のFTAを進めなければ、ASEAN-中国のFTAに先行されてしまい、日本が取り残されるという焦りが生じ始めている。

さらには、ASEAN-中国のFTA<sup>8</sup>も、関税が引き下がることで中国の安い部品を調達でき、中国市場に製品を輸出することができるのであれば、有利である。ただし、逆に中国で生産された製品がタイに大量に入ってくる可能性も十分にある(図表6)。

### (2) シンガポール及びASEAN全体

FTAの効果は、高関税がかけられている関係国の関税がゼロになるかどうかで変わってくる。このように考えると、日系家電メーカーにとっては、ASEAN-インドのFTAがクローズアップされてくる<sup>9</sup>。家電メーカーにとってインド市場は、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競争が厳しい市場である。しかし、家電製品の関税が依然として高い。関税が高いまま、タ

図表6 ASEAN-中国のFTAで引き下げられる関税

《ASEAN-中国FTA関税引き下げスケジュール》  
〔ノーマルトラック、ASEAN原加盟国〕

(単位:%)

X=MFNLレート	特惠関税率			
	2005年	2007年	2009年	2010年
20 ≤ X	20	12	5	0
15 ≤ X < 20	15	8	5	0
10 ≤ X < 15	10	8	5	0
5 < X < 10	5	5	0	0
X ≤ 5	現行レートのまま			0

注) MFNLレートは2003年7月1日時点を基準とする。

2005年の引き下げは7月1日から開始。

2007年、2009年、2010年の引き下げは1月1日実施。

資料) 物の貿易にかかわるASEAN-中国FTA協会。

出所) 「通商弘報」2004年12月3日。

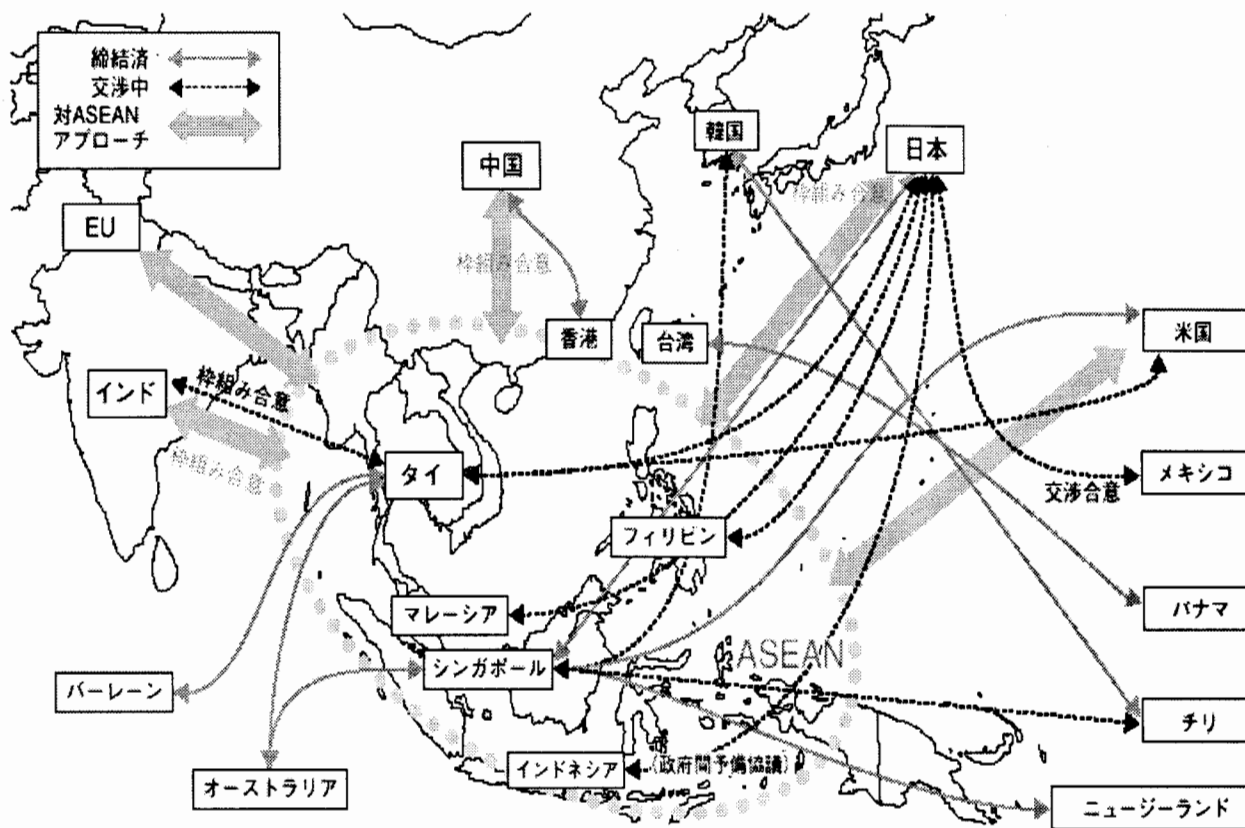
イの生産拠点から輸出してはコスト競争で敗れてしまう。ASEAN-インドのFTAが締結されれば、関税が低くなり非常にメリットが大きくなる<sup>10</sup>。某日系総合電機メーカーの幹部によると、販売網についてはローカル企業と合弁会社を設立するとしても、製品自体はタイの生産拠点(冷蔵庫)から輸出する予定であるという。同社では、FTAにより関税が下がることを期待している。しかし、同社は関税が実際に下がる前にタイから製品を輸出する計画を立てている。その背景には、インド市場で同社のブランドを早期に確立したいと考えているからである。ブランドを早期に確立するためには、早期に市場に参入する必要があり、関税が高くてもスピードを追求するためには仕方がないという考えである。

また別の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。そこで、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。同社の戦略によると、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などをインド市場に輸出していくという。ここにも、「ぐずぐずしている」と韓国メーカー、中国メーカーにインド市場を奪われてしまう。FTA締結を待ってられない。」という焦りが感じられる。先ほども述べたが、家電製品は製品の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。

ヒアリング調査で日系企業がインド市場に注目している理由をまとめると、①対中国の対抗軸としての存在を担うだけの巨大なマーケットの存在、②IT

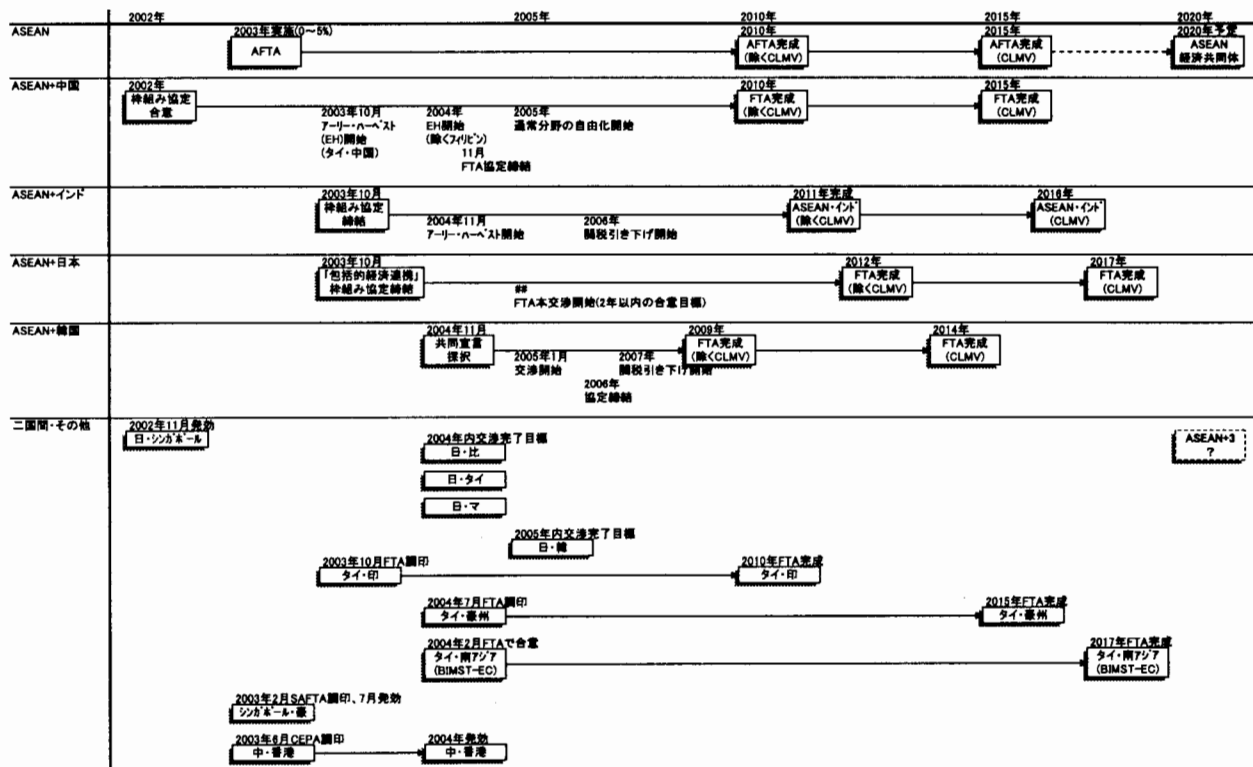


図表5-1 東アジアで進展する経済連携



出所)「ジェトロセンサー」2004年5月号、23ページ。

図表5-2 アジアにおける FTA スケジュール



資料) 各種報道等より作成。

出所) 東京三菱銀行調査室、「拡大と深化を目指すアジアにおける FTA」、「経済調査・レビュー」、2005年1月より抜粋。

産業における人材の供給能力の高さ（半導体の設計の一部をバンガロールに置いている企業もある）、  
③賃金の安さ、などが挙げられるだろう。

ASEAN-中国のFTAについては、中国の価格競争力を持つ製品が大量にASEANに流入してくる可能性がある。この場合、ASEAN域内販売を中心に考えている日系企業では、中国製品の流入から市場を奪われる可能性もある。ただし、輸出加工区などで生産している日系企業にとっては、FTA自体は関係ないことになる。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ようになるメリットがあり、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。

ちなみに、通信機器をはじめとするIT機器に対する関税は現状でもほとんどないため、FTAのメリットもほとんどない。あるシンガポールの地域統括会社の幹部によると、ASEAN各地の現地法人にヒアリングをかけても、FTAに関する要望すら聞かれない、という。

### (3) マレーシア

ASEAN-インドのFTAの場合、インド市場を攻略したいと考える日系企業が多いことは上記のとおりである。しかし、マレーシアに生産拠点を持っている日系企業は、マレーシア-インドのFTA構想がないこと<sup>11</sup>からインド市場にあまり関心がないという。

在マレーシア日系金融機関の担当者によると、マレーシアはイスラム教国であり、日系企業はイスラム圏へのGate Wayとして販売拠点として活用すべきである、という。特に、中近東などイスラム富裕国への販路拡大の入り口として活用できるといえるだろう。このことは、ASEAN諸国において、マレーシアとタイの差別化にもつながる。

FTAは関税が低下することにメリットがあるため、輸出する企業にとってはチャンスである。しかし、国内市場をターゲットにしている企業にとっては他国からの製品流入を招き、競争が激化するためデメリットもある。

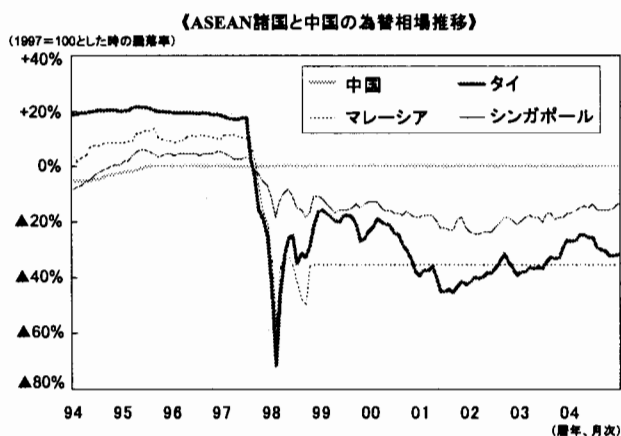
在ASEAN日系企業にとっては、「日本がどことFTAを結ぶか」（→日本からの部品調達のコスト削減メリット）よりも、「アジア各国がどことFTAを

結ぶか」（→市場としての規模の拡大、部品などの相互補完のメリット）を重視しているといえる。

## 6. 現地通貨及び人民元の動向による影響について

(図表7参照)

図表7 定位安定を続ける為替相場



出所) IFSより筆者作成。

### (1) タイ

繰り返しになるが、FTAは関税が下がることが最大のメリットである。しかし、為替が上がると輸出価格が上昇するためメリットが相殺されてしまう。為替の安定は、日系企業を含めて輸出を主体としている外資系企業は重要視している。在タイ日系企業は輸出型企業が多いため、パーツ高は企業の業績に大きな影響を及ぼすからである。タイは経済成長率が高いことから、為替が上昇する可能性がある。そのためタイ政府としては、外資系企業の輸出面への影響を考慮して低位安定をすることが為替施策（タイの為替制度：97年7月2日より管理フロート制）の中心となっている。

### (2) シンガポール及びASEAN全体

高い経済成長（次頁図表8）により、アジア諸国の通貨に為替上昇圧力が発生している。為替の上昇は、日系企業に大きな影響を与えることになり、経営者にとっては懸念材料である。しかし、各国政府は、自国の通貨だけが切り上がるような政策、為替上昇を容認するような政策は取らないだろうというのが、ヒアリング調査先の一致した見解である。

また、ASEAN各国政府は人民元の動きを注視している。人民元が切り上がらないうちに、自国通貨

**図表 8 高い経済成長率が見込まれる東アジア**  
 (東アジア諸国の実質経済成長率)

暦年	(単位:%)					
	2000	2001	2002	2003	2004 04/12 見込み	2005 予測値
東アジア	7.5	5.2	6.8	6.9	7.6	6.5
東アジア(除中国)	7.4	2.9	5.4	4.0	5.6	4.8
中国	7.6	7.3	8.0	9.4	9.3	8.0
ASEAN	6.5	2.1	4.1	4.8	6.3	5.3
ASEAN5+2	7.5	5.2	6.8	6.9	7.6	6.5
インドネシア	4.9	3.8	4.3	4.5	4.9	5.3
マレーシア	8.9	0.3	4.1	5.3	7.1	5.4
フィリピン	6.0	3.0	3.1	4.7	5.9	4.7
シンガポール	9.7	▲1.9	2.2	1.1	8.3	4.4
タイ	4.8	2.2	5.3	6.9	6.1	5.7
ベトナム	6.1	5.8	6.4	7.1	7.3	7.1

出所) Asian Development Bank, *Asia Economic Monitor 2004*, December 2004

の為替上昇を容認するようなことはできない。したがって、各国政府は人民元を意識した為替政策を採用するだろうとみている。

日系企業の為替に対する対応策は、あくまでも受身である。在シンガポール某総合電機メーカーの幹部によると、為替の変動はあくまでも外的要因として捉えているという。したがって、外国為替市場で先物予約を行ったりはしているものの、基本姿勢としてはコスト削減(生産革新による生産コストの低減、資材調達費の削減など)で地道に対応していくという。

### (3) マレーシア

ヒアリング調査先によると、マレーシアの固定相場制(1\$=3.8RM)は企業の経営にとってはメリットがあると考えている経営者が多いことで一致している。企業の経営者にとっては、固定相場制であるがゆえに、販売計画など予算作成の際に、為替相場という要因を除外することができるからである。つまり、為替水準が問題なのではなく、為替相場が「安定していること」が経営上のメリットになっている。ただし経営者は、「人民元が切り上がる時期」と「マレーシアが固定相場制を止める時期」を気にしているという。

固定相場制がマレーシアの輸出を側面支援していることは、政府も認識している。ただし、現在の為替水準が、適切か不適切かは問題となっている。特に、政府も企業も人民元の動向によって固定相場制が変わると考えている。人民元の切り上げの前に、固定相場制を解除して、米国向け輸出における対中

国の価格競争力という恩恵を自ら廃棄することは考えにくい。マレーシア政府としては、唐突に固定相場制を解除することはしないだろう。事実中央銀行総裁は、固定相場制を見直す考えはないと、発言している<sup>12</sup>。しかし、金融機関の関係者は、05年にもはずすのではないかという見方が広がっている<sup>13</sup>。

為替水準の上昇は、米国向け輸出の相対的な価格競争力の低下というデメリットもある反面、生産拠点にとっては輸入価格の低下による部品調達コストの低減というメリットもある。在マレーシア日系金融機関の幹部によると、在マレーシア日系企業は生産品の大部分を輸出する企業が圧倒的に多い。したがって、為替水準の上昇はデメリットに関して影響が大きく現れるであろう、という。一方で、電機メーカーを中心にマレーシア国外からの調達比率は高い。しかし、マレーシアの場合、国内市場が小さく、為替水準の上昇で利益を最大に受けることができる企業(日本などマレーシア国外から部材を調達して、マレーシアで生産し、販売する企業)は少ない。大部分の日系企業が、マレーシア国外から部材調達をして、付加価値をつけて北米向け中心に輸出している。したがって、為替水準の上昇はメリットが少ないといえる。同氏によると、日系企業にとって為替は現在の水準を維持することが好ましい、という。

このように、人民元が切り上がった時にマレーシアが固定相場制を続けていれば、北米への輸出には有利であるといえる。在マレーシア日系企業の多くが、北米市場向け輸出を中心としているため、対米ドルの固定相場制のメリットが大きいのである。ただし、この為替相場の安定=固定相場制は、経営上のメリットではあるが、新規投資を誘引するまでには至っていない、という。

また、マレーシアの固定相場制は、人民元が切り上がればマレーシアの固定相場制を維持している限り経営上有利になると考えている日系企業は多い。人民元が切り上がることにより中国からの部材調達コストがあがるというデメリットを考慮しても、最大の輸出市場である北米市場で、中国の競争力が弱まりマレーシア製品の競争力が相対的に上昇するためメリットが大きいということである。つまり、マレーシアリングの切り上がるメリットは調達コストの上昇では少なく、固定相場制維持による輸出拡大のメリットのほうが大きいということである。

在マレーシア日系金融機関によると、日系企業は固定相場制が解除されることを想定して「ドル建ての借り入れ」を増やす企業が多くなっている、という。輸出代金＝売上はドル建てであるため、為替相場の上昇による目減りを少しでも食い止めようというものである。

### 7. 地域統括会社と日本本社との棲み分けについて

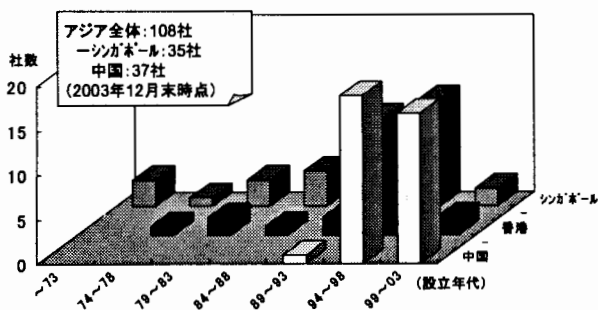
従来は、シンガポールの地域統括会社が中国を担当領域として管轄していた。現在では、中国国内を統括する傘型企业（投資性公司）を設立する動きが見られる（図表9）。その結果、シンガポールと中国に地域統括会社を置く企業が多くなっている。

現状のままでは、グローバル市場でASEANと中国が競合関係にあること、一方でASEANと中国で部品の相互補完関係が築かれつつあること、から一極化への動きも見られる。特に、一極化の動きは、電機メーカーで多くなっているという（図表10）。例えば、富士ゼロックス(株)は、2003年4月に中国事業拡大に伴うアジア地域の事業再編の一環として、シンガポールに置くアジア・オセアニア地域の統括機能の一部（事業計画立案や予算など）を上海に移管している<sup>14</sup>。

ただし、シンガポールから中国へ「地域統括会社」自体を移転する企業はそれほど多くはないと思われる。現在でも、中国とシンガポール（＝ASEAN）の二極体制をとる企業が多い。シンガポール政府は、企業が地域統括会社を開設しやすくするための措置を講じている<sup>15</sup>。ただし、先ほども述べたように、中国だけの統括機能を独立させて傘型企业を設立する企業は今後も増えるだろう。中国の

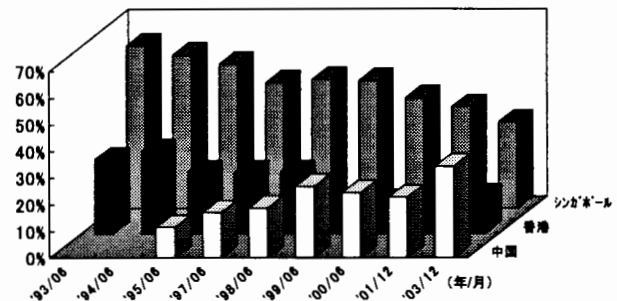
図表9 地域統括と日本本社との棲み分けについて

《電機電子メーカーの地域統括会社の設立年度別社数》



図表10 地域統括機能は ASEAN から中国へ

《電機電子メーカーの地域統括会社の所在地別比率》



注①) 時系列は、調査年月。  
注②) 比率は、該当調査年のアジアの全地域統括会社における比率を算出表示。

出所) JEITA「海外法人リスト」各年度より筆者作成。

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。地域統括機能のうち、特に販売統括機能を中国に移しているケースがみられる。このように、地域統括機能を分割して最適な地域に移す日系企業が多くなっている。財務機能に関しては、統括機能をシンガポールに残す企業が多い。ただし、中国国内のオペレーションが拡大して中国国内についての財務オペレーションを中国に移す動きも見られる。

地域統括会社のマーケティング機能については、これからの課題であるといえる。地域統括会社が、地域ごとに効率的にブランドを確立しなければならない。言い換えれば、地域統括会社はこれまでマーケティングを十分に行ってこなかったともいえる。

従来のシンガポールにあった地域統括会社は、総花的な機能をもっていた。しかし、統括機能のリストラにより効果のあがらない機能は廃棄し、効果のあがる拠点求めて機能の分散を行っている。統括機能も生産拠点の集約化と同様に、「どの機能を、どの拠点で行えば効率的な活動を行うことができるのか」（統括機能の効率化）という視点で動くようになってきている。

タイに製造部門の統括機能を移し、タイ国内での事業規模の拡大に伴い財務機能を拡大させる事例も、家電を中心に見られる。タイに統括会社を置く企業が増加している背景には、タイにおける生産拠点の集中化があげられる。マレーシアでは、統括機能のうち物流機能に絞った拠点の設立が見られる。シンガポールは財務機能が依然として残る傾向がある<sup>16</sup>。

某総合電機メーカーの地域統括会社の場合、従来は「地域統括会社」＋「製品の販売会社」という位

置付けであった。しかし、04年から、販売会社としての機能は別会社に移転した。同社の位置付けは、ASEAN 域内に存在する同社グループの現地法人に対する財務、人事、購買などのサポート、つまりシェアード・サービス<sup>17</sup>を行う地域統括会社となっている。同社の場合、地域統括機能を有してはいるものの、地域統括会社と各事業部が管理している現地法人との権限の領域が曖昧になっている、という。同社の場合、現地法人に対して人事権、予算権などの権限を有していない。

同社の幹部によると、「ASEAN と中国が一極化し、地域統括会社が中国に移転することがないとは否定できない。」という。しかし、同氏は仮に地域統括会社が一極化したとしても、「一極化の中での二極化」という体制になると考えている。つまり、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。同氏の考えでは、中国国内に地域統括機能を移したとしても、ASEAN 地域を中国から管理するのは、①地理的な距離、②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いだろう。

また某総合電機メーカーの地域統括会社の場合も、現地法人の経営権自体は日本本社の事業部やカンパニーが握っている。同社は、ASEAN 地域にある現地法人の資金の融通、財務や税務などの情報の提供が主な業務となっている。同社の幹部によると、同社の役割は、「縦串(各カンパニーの現地法人)に、横串を入れていくこと」であるという。前述の地域統括会社と異なりこの会社の売上は、持株会社としての現地法人からの配当と、情報通信機器の製造子会社を持ち、そこに対する部材調達と販売、製造した製品の購入と北米への輸出販売(全量を輸出、三国間貿易<sup>18</sup>)である。

別の某総合電機メーカーの場合も、コーポレートスタッフ部門に属する地域統括会社が、各カンパニーの持つ現地法人に対して地域として横串の役割を果たすことが目的となっている。その結果、同社グループ全体という視点であらゆるリスクに対してマネジメントすることが求められている。同社の幹部によると、地域統括機能が中国に一極化することは

ないだろう、という。現状のまま、中国とASEANの地域統括機能の二極化が今後も続くと思われる。同社グループの場合、販売拠点としても、生産拠点としても中国とASEANを50/50で伸ばしていくスタンスである。中国に一極化するのには、リスクが大きすぎるという。

さらに同社の場合、地域統括機能を拡大させて、資金的にも余裕を持ち、ブランド戦略を積極的に行いたいと考えている。しかし、先ほども述べたように組織的な問題(各カンパニーの権限が強いこと)から統括機能の拡大は難しいのが現状である。ブランド戦略に関していえば同社グループの場合、カンパニー(商品広告を担当)から、コーポレートスタッフ(ブランド広告を担当)にブランド戦略のために資金を供給する仕組みとなっている。各カンパニーにとってブランド戦略は「コスト」的な感覚になっている。このことから、同社グループのトップはブランド戦略の重要性を述べているもの、コーポレートスタッフ部門に資金的な余裕がないのが現状である。

さらに別の某総合電機メーカーの場合も、中国とASEANを別々に統括している。いわゆる、アジアの二極体制を採用している。同社の場合、中国に地域統括機能を一極化して、中国からASEANを管理するのは難しいと考えている。その理由は、同社のASEAN事業が中国から管理するには事業規模が大きすぎることにある。また逆に、ASEANから中国を管理することも難しいといえる。同社の幹部によるとその理由は、「中国は巨大市場ではあるが「一つの国」なのである」という。「一つの国」である中国での事業を管理するには、中国に統括機能を置くべきである。

同社の地域統括会社の幹部によると、シンガポールの地域統括会社が行っている機能として有効なものとしては、地域の特性に対応したマーケティング戦略の立案などが挙げられる、という。同氏によると、マーケティング機能は小国の集まりであるアジアを束ねた汎アジア戦略こそ、有効かつ重要となってきているという。また、シンガポールにある地域統括会社として、地域行政機能、ガバナンス機能は強化しており、今後その重要性は増していく、という。

ヒアリング調査先によると、欧米系企業がシンガ

ポールにある地域統括機能を中国に移転したり、統括機能を分散化したりさせるという話は聞きかないという。欧米系企業は、依然としてシンガポールに地域統括機能を残す企業が圧倒的に多い。欧米系企業のスタンスは、中国市場は中国で、東南アジア市場はシンガポールで管理するというのが基本スタンスであるといえよう。地域統括機能の分散化の話は、日系企業独特の事柄と考えても良いのではないかと述べるヒアリング先もあった。

日系企業の地域統括機能は、やはり ASEAN 地域では「シンガポール」、中国は「中国国内」という位置付けが主流である。ただし、欧米系企業では、シンガポールからマレーシアに地域統括機能の一部を移転する企業もある。その理由としては、①物流インフラがある程度整っていること、②英語が使える人材が豊富なこと、が挙げられる。しかしながら、日系企業のマレーシアの位置付けは、あくまでも「生産拠点」である。

上記のように日系企業の現状としては、ASEAN と中国の地域統括機能の融合を標榜している企業は少なく、二極化の状態となっている。一極化することになれば、「東アジア本社」として中国に地域統括機能を置く企業が増加することになるだろう。二極化の現状では、両地域の役割分担、棲み分けが日本本社の役割となる。家電は製品の種類の多さ、各国で異なる仕様など製品で生産拠点を棲み分けることは難しいといえる。家電メーカーの場合は、地域ごとの棲み分けの方がより効率的ではないだろうか。このように考えると、ASEAN 市場にインド市場が加われば、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-インドの FTA が締結することになれば、日系企業にとってインド市場を単独で残す必要性が薄れてしまう。シンガポールにとっては、インド市場を加えることでビジネス拠点としてのポジションの維持において魅力的である。このように、ASEAN 市場にインド市場を加えることで、シンガポールにある地域統括機能を生かすことができるといえよう。

#### 謝辞と断わり

本現地ヒアリング調査は、業務中ご多忙にも関わらず協力していただいた皆様によって実施できたものである。ここに改めて、感謝の念を記したい。

また、本研究レポートは現地ヒアリング調査をもとに筆者の解釈を踏まえて記したものであり、その責任は筆者に帰するものであることを明記する。

#### 註

- 1 『日本経済新聞』(2004年10月25日)によると、タイに外資製造拠点が集まる理由として、①部品産業の集積=分厚い部品供給体制、②人件費の安さ、③一貫性のある外資誘致策、④整備された輸送網、の4つを挙げている。
- 2 中小企業金融公庫のアンケート調査(2004年7-8月調査)によると、売上高見通しが「増加」と回答した企業は電機電子企業で50%に対し、利益見通しが「増加」と回答した企業は38%にとどまっている。
- 3 中国の家電大手 TCL 国際控股がタイで TV 生産を開始(『通商弘報』2004年12月2日)。
- 4 『通商弘報』2003年8月25、26日参照。
- 5 タイがインドとの FTA 枠組み協定に調印(『通商弘報』2003年10月16日)。
- 6 詳しくは、『通商弘報』2004年5月25日参照。
- 7 詳しくは、『日本経済新聞』2004年10月1日参照。
- 8 ASEAN・中国首脳会議で「モノの貿易に関する FTA 協定が署名された(『通商弘報』2004年12月3日)。
- 9 「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。
- 10 『通商弘報』2004年1月20日など参照。
- 11 マレーシア、インド両国は、自由貿易協定(FTA)を含む包括的経済連携協定(EPA)締結に向け取り組んでいくことで合意した(『通商弘報』、2004年12月27日)。
- 12 中央銀行総裁は、「周辺国の為替環境が劇的に変わらない限り、リングの対ドル固定相場制は見直さない」、「われわれは、貿易・投資を促進する為替政策をとっている。-中略-マレーシアの輸出に有利に働いている。」と発言している(『通商弘報』2003年10月3日)。
- 13 『通商弘報』2004年2月2日など参照。
- 14 川田敦相、「シンガポール 変容する地域統括本部の機能」、「ジェットロセンサー」、2003年12月号、日本貿易振興機構、20-21ページより引用。
- 15 企業がシンガポールを統括拠点として活用する例

- が増えることを期待して経済開発庁 (EDB) は、従来シンガポールに統括機能を持つ企業に対して適用していた4つの統括本部 (HQ) ステータスを「国際統括本部 (IHQ)」に一本化した。また、新たに「地域統括本部 (RHQ)」ステータスを設けた。「RHQ」は、シンガポールに進出して3年以内の企業を対象に所定の最低投資コミットメント要件を満たした場合、法人税15%の優遇税率が3年間にわたり適用される。(『通商弘報』2003年1月23日、2004年8月16日より引用)
- 16 企業の競争力強化を狙って、シンガポールの法人税率は2005課税年度(2004年1月~12月)から算案で22%から20%へ引き下げられた。(『通商弘報』2004年3月12日より引用)
- 17 シェアド・サービスとは、関連する複数の会社が共通して持っている部門(経理部門や総務部門)をそれぞれ社内から切り離して、共同センター型の新会社を設立し、そこで経理業務など請け負うアウトソーシングのこと。
- 18 三国間貿易とは、海外で生産された製品が日本を経由しないで出荷される取引のこと。

### 参考文献

- Fukagawa Yukiko., "The Impact of Regional Economic Integration on Local and Foreign-invested Enterprises in ASEAN", Major Issues for the World Economy Looking to 2005 Macro Economy Research Conference, 8-9 November, 2004.
- Kinoshita, Tomo., "Strategy of Japanese Manufacturers in ASEAN and China in Light of Emerging FTA Initiatives", Major Issues for the World Economy Looking to 2005 Macro Economy Research Conference, 8-9 November, 2005.
- Low, Linda., "ASEAN Economic Co-operation and Challenges", Institute of Southeast Asian Studies, 2004.
- Toy, Simon s.c., Estanislao, Jesus p., Soesatro, Hadi., "Reinventing Asean", Institute of Southeast Asian Studies, 2003.
- 安積敏政, 「変貌を求められるアジアの地域統括会社(上)(下)」, 『Business Research』, 企業研究会, 2003年8月号、60-70ページ、2003年9月号、42-52ページ。
- 岸田英樹, 「FTA交渉が進むASEAN(その1)(その

2)」、『マクロ経済レポート』No.047-003と011、野村證券(株)金融経済研究所、2004年4月。

- 国際協力銀行開発金融研究所編、「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2003年度海外直接投資アンケート調査結果(第15回)-」, 『開発金融研究所報』, 2004年2月第18号、4-76ページ。
- 国際経済交流財団(委託先:(株)富士総合研究所), 『地域統括会社の形態及び機能に関する調査研究』, 2003年。
- 日本機械輸出組合, 『ASEANとの経済連携強化に対する機械企業の対応』, 2004年6月。
- 日本機械輸出組合機械産業国際競争力委員会, 『中国等アジアとの分業戦略』, 2004年。
- 日本貿易振興機構経済分析部, 『日本企業の東アジアビジネスとFTA、元切り上げの影響』, 2004年4月。
- 福地亜希, 「加速するアジアのFTAと日系企業の戦略」, 『東京三菱レビュー』, 2004年9月29日。
- (株)UFJ銀行, 「ASEAN地域統括会社の現状と展望」, 『UFJ・海外の産業レポート(ASEAN版)』, 2004年4月。
- (株)UFJ銀行, 「タイ進出日系企業の現状と今後の展望」, 『UFJ・海外の産業レポート(ASEAN版)』, 2004年4月。
- 国際協力銀行開発金融研究所編, 「マレーシアにおける日系/欧米系電機・電子メーカーの投資環境評価の調査・分析-「欧米系企業のアジア進出状況とわが国企業の対応」, 『開発金融研究所報』, 2004年2月第18号、77-107ページ。
- 日本貿易振興機構海外調査部編, 『在アジア日系製造業の経営実態-ASEAN・インド編-(2003年度調査)』, 2004年3月。

### 参考URL

ASEAN Secretariat

<http://www.aseansec.org/home.htm>

国際機関日本ASEANセンター

<http://www.asean.or.jp/>

シンガポール・経済開発庁(Economic Development Board)

[http://www.sedb.com/edbcorp/sg/en\\_uk/](http://www.sedb.com/edbcorp/sg/en_uk/)

タイ・タイ投資委員会(Thailand Board of Investment)

<http://www.boi.go.th/english/>

マレーシア・マレーシア工業開発庁(MIDA)(Malaysian Industrial Development Authority)

<http://www.mida.gov.my/>