

開発金融研究所報

第5号

2001年1月

- 21世紀の開発援助を求めて
- 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
- ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーの動産担保法と日本企業のビジネス
- 日本企業の工場部門改革の参考になるのか
- 東アジアの経済成長：その要因と今後の行方
- 東アジアの持続的発展への課題

本誌は、当研究所における調査研究の一端を内部の執務参考に供するとともに部外にも紹介するために刊行するもので、掲載論文などの論旨は国際協力銀行の公式見解ではありません。

開発金融研究所

巻頭言

21世紀の開発援助を求めて2

開発金融研究所長 藤本 耕士

海外直接投資

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）4

開発金融研究所主任研究員 鎗木 伸二

池原 学志

出石 詩朗

ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーの動産担保法と 日本企業のビジネス74

開発金融研究所主任研究員 鈴木 康二

日本企業の工場部門改革の参考になるのか

EMS (Electronics Manufacturing Service) ビジネスモデル101

開発金融研究所 北 真収

国際金融

東アジアの経済成長：その要因と今後の行方

～応用一般均衡モデルによるシミュレーション分析～124

開発金融研究所主任研究員 小野 稔

開発

東アジアの持続的発展への課題

タイ・マレーシアの中小企業支援策150

開発金融研究所 島戸 治江

武谷 由紀

21世紀の開発援助を求めて



開発金融研究所長
藤本 耕士

開発途上国（以下途上国）の人々は、21世紀にどんな社会に生活したいと考えているのだろうか。一言で答えるのは困難ではあるが、より良い社会に住みたいと願っていることだけは確かであろう。では、“良い社会”とは、具体的にどんな社会をさすのであろうか。ガルブレイス*は次のように述べている。“良い社会”とは、

- (イ) すべての人々に雇用の機会と向上の機会が与えられる、
- (ロ) 雇用の安定を維持するための着実な経済成長がある、
- (ハ) 子供たちが、将来、社会参加して収入を得ることができるようになるための教育と家族の可能なかぎりの支援としつけを施すことができる、
- (ニ) 国内国外双方における社会的混乱から解放された、
- (ホ) 収入を得ることができない人あるいは得ようとしていない人に対する安全ネットがある、
- (ヘ) 自分の能力と向上心次第で夢や望みを実現する機会のある、
- (ト) 他人の犠牲によって、経済的利益を得ることを禁じている、
- (チ) インフレーションによって将来の生活や福祉が脅かされない、
- (リ) 協調的で、思いやりにあふれた諸外国との関係が維持されている、

そんな社会であると。

このように定義される良い社会は途上国のみならず先進国においても追い求められている社会のはずであるから、発展の度合いは、(イ)から(リ)の構成要素がどの程度達成されたかにより測ることができよう。

このように考えると、途上国に対する開発援助は、途上国においてより良い社会を実現するために、先進国が中心となって供与されてきたものであるといえる。途上国への開発援助は、戦後しばらくして本格化したわけであるが、20世紀後半を彩る種々の開発援助アプローチを検証すると、切り口は異なるものの、見事に、この良い社会づくりのための援助であったことが理解される。

1960年代には、経済のパイを大きくする援助アプローチがとられた。経済インフ

* John Kenneth Galbraith, *The Good Society ; The Humane Agenda*, New York, Houghton Mifflin Co., 1996.

ラストラクチャー（以下インフラ）の整備を支援すれば、経済成長が促され、その便益は国民すべてに裨益されるとの考えによるものである。1970年代には、経済成長の便益が国民すべての層とくに、貧困層に十分トリクルダウンしなかったという反省を踏まえ、そのような層をターゲットにした援助アプローチ、すなわち、BHN/農村総合開発アプローチが採用された。1980年代になると、1970年代のアプローチが必ずしも途上国経済の順調な発展に資さなかったこと、さらには、外的ショックに対する途上国の経済運営が不十分なものであったがゆえに経済発展が停滞したことを踏まえ、経済政策（マクロおよびセクター）の改善を条件とする援助アプローチ、すなわち構造調整アプローチがとられた。1990年代の援助アプローチには大きな転換はみられないが、1990年代前半は、構造調整アプローチと社会安全ネット（構造調整により最も大きな負の影響を受ける特定の貧困層救済）アプローチとが合体されたもの、そして、1990年代後半以降は、社会安全ネットアプローチの延長線上にある貧困アプローチの登場となっている。

これらの援助アプローチと良い社会達成のための構成要素との関係を見ると、1960年代の経済成長アプローチによる援助は、ことの成否の度合いはともかく、（ロ）の経済成長を促す経済インフラ整備に、また、（イ）の経済成長がもたらす雇用創出と（二）の経済的底上げによる社会の安定に、貢献したと考えられる。1970年代の貧困層と貧困地域に重点を置いたアプローチによる援助は、（イ）に含まれる貧困層の雇用創出に、（ハ）の教育に代表される社会サービスの提供、および、（二）の貧困層の生活安定を通じての社会の安定に、貢献したといえる。1980年代および1990年代前半までの援助は、（チ）のインフレーションに代表されるマクロ経済政策やセクター経済政策の健全な実施に、（ホ）の緊縮政策実施にともなって窮地に立たされた特定の貧困層の人々の救済に、貢献したといえる。1990年代後半以降の貧困アプローチでは、これが開発および開発援助の至上命題である貧困の削減をめざすだけに、良い社会の構成要素のすべてに配慮しなくてはならなくなっている。すなわち、これまでのアプローチ下では網羅されていなかった（ヘ）の能力と努力次第で夢や望みを実現できるような公正で公平な社会制度やシステムの実現のための援助や、（ト）の他人を欺いたりだましたりして経済的利益を得ること（汚職等）ができない、法の支配の行き届いた社会実現のための援助も必要になる。さらには、（二）と（リ）に関連して、内戦や外国との戦争を防止したり、解決したりするための援助を求められることにもなる。

21世紀の開発援助には、途上国の人々がより良い社会に住めるようになることを常に念頭に置いた援助、換言すれば、上述の（イ）から（チ）までの要素に十分配慮した援助が求められているといえよう。

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)

開発金融研究所主任研究員 鏑木 伸二
池原 学志
出石 詩朗

本アンケート調査は、海外事業に実績のあるわが国製造業企業の海外事業・投資活動の現況および今後の展望を把握する目的で、1989年から毎年実施(旧日本輸出入銀行から継続)しており、今回で12回目となる。

本年度調査では、わが国製造業企業の「中期的な海外事業展望」などに加え、特定テーマとして「海外事業再構築の実施状況」ならびに「海外事業展開におけるIT導入」などについても調査を行った。

(注)本アンケート調査では、従来、海外投資に係る新規案件の展望に注目することが中心となっていた。昨今では、新規での進出案件は一巡しており、今後は既存海外拠点の活用状況をみるのがますます必要になってきている。したがって、本年度調査より、調査内容の中心を「海外投資」(フロー・ベース)ではなく、「海外事業展開」(ストック・ベース)に主眼を置くことにした。

要 旨

1. 国内外事業における最優先課題は、「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準などの設定)」

わが国製造業企業にとって、国内外事業における最優先課題は、「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準などの設定)」、次いで「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」「本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)」などの順となっている。

2. 中期的(今後3年程度)に強化・拡大が見込まれる海外事業展開

今後の海外事業に対する中期的(今後3年程度)な姿勢として、回答企業の54.5%が「海外事業展開を強化・拡大する」と回答しており、自動車、電機・電子分野等を中心に、海外事業への意欲は強い。

3. 改善の動きがみられるものの、依然として水準は低い収益性満足度評価

わが国製造業企業の海外事業における収益性満足度評価は、昨年度調査ではほとんどの地域で低下の動きがみられたものの、本年度調査では緩やかに好転している。ただし、水準そのものが低いという課題は依然として残っている。

4. 海外事業の再構築に取り組むわが国製造業企業

海外事業の再構築の必要性につき、「必要あり」と回答した企業の割合は53.0%、「必要なし」は47.0%となっている。「再構築の必要性あり」と回答した企業の取り組み姿勢をみると、「実施済/実施中」が47.2%、「実施如何につき検討中」37.4%、「未実施」15.4%となっている。再構築が進んでいるのは北米での事業であり、遅れをみせているのは欧州での事業となっている。

5. 収益性改善に向けた主要地域・国別での対応策

海外事業における収益性改善に向けた今後の課題・方向性は、地域によって大きく異なる動きを強めている。

- ・収益性満足度評価にて低迷状態が続くEUでは、「既存事業の再構築に取り組むことにより、低迷状態から早期脱却を図る」ことが急務な課題となっている。
- ・有望なマーケットとして、改めて強い期待が寄せられている北米では、「既存事業の再構築を引き続き行いつつ、事業の質的強化ならびに拡大を図る」方向性にある。
- ・アジア経済危機からの回復基調にあるASEAN 4では、「既存事業の再構築による質的強化への取り組みは、北米事業と同様に積極的であり、あわせて規模拡充に向けた準備姿勢」をうかがわせている。
- ・現地での事業活動が容易でないとはいえ、マーケットの将来性が期待できる中国では、「収益性が低水準となっている既存事業の再構築を急ぐとともに、新規を含めた事業の強化・拡大により投資規模を拡大させる」方向性にある。

6. 海外事業においても順次進みつつあるIT導入

海外事業におけるIT導入は順次進みつつあり、北米事業においては導入が早く、次いで欧州、アジアの順となっている。活用分野として最も回答が多かったのが、「業務処理分野（会計など）」であり、次いで「販売分野」「情報収集面」などの順となっている。

7. 再び強い関心を寄せる動きをみせ始めた中国向け投資

中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先国は中国で、次いで米国、タイなどの順となっている。中国での事業展開には問題・課題が数多くあるとはいえ、同国を有望視する回答企業数は大幅に増加しており（1999年度調査：153社 本年度調査：242社）うち126社が「既存拠点を活用しながら今後積極的に進出する」としており、57社が「新規投資で積極的に進出する」と回答している。

目次

序	調査方法および回答企業の概要	6
第 1 章	国内外事業における最優先課題：「経営手法の見直し・強化」	7
第 2 章	今後の海外事業展望：強化・拡大が見込まれる海外事業展開	10
第 3 章	海外事業展開実績評価：水準は依然として低いものの、改善の動きがみられるNIES、北米、ASEAN 4、中国での収益性満足度評価	19
第 4 章	海外事業再構築の現状	26
第 5 章	収益性改善に向けた主要地域・国別対応策：収益性満足度評価と再構築との関連	32
第 6 章	海外事業におけるIT導入	39
第 7 章	中期的（今後3年程度）な国内事業展望	46
第 8 章	今後の有望な事業展開先国	49
(トピックス)	海外投資における資金調達	54

序 調査方法および回答企業の概要

1. 調査方法

調査対象企業は、1999年10月末時点で、生産拠点1社以上を含む、海外現地法人を3社以上有しているわが国製造業企業791社。調査期間は2000年7～8月で、469社から回答があり、有効回答率は59.3%であった（前年度調査では、調査対象企業786社、有効回答数472社、有効回答率60.1%）。

なお、本調査における海外現地法人とは、海外子会社（日本の親企業による出資比率が10%以上となっている海外法人）および海外孫会社（日本の親企業による出資比率が50%超となっている海外子会社が、海外にて50%超の出資で設立した外国法人）をさす（図表1）。

2. 回答企業

これら回答企業が持つ海外現地法人数の総計は7,285社であり、このうち約半分は生産拠点（3,592社）である。生産拠点の地域分布はASEAN4^{*1}にて918社と最も多く、続いて北米ならびに中国にてそれぞれ643社、NIES^{*2}530社、EU433社の順となっている。その他アジア（インド、ベトナム等）137社を含めると、わが国製造業企業の海外生産拠点の約6割がアジア地域に集中している（図表2）。

回答企業を規模別にみると、資本金10億円以上（単体ベース）が376社（全回答企業の約8割）、従業員数1,000人以上（単体ベース）が279社を占めている。業種別内訳では、電機・電子（86社）、自動車（77社）、化学（72社）の3業種で全体の約5割を占めている（図表3～6）。

図表1 調査概要

	FY91	FY92	FY93	FY94	FY95	FY96	FY97	FY98	FY99	FY00
調査対象企業数	551	614	652	700	718	722	743	749	786	791
回答企業数	298	314	338	382	422	432	445	455	472	469
回答率(%)	54.1	51.1	51.8	54.6	58.8	59.8	59.9	60.7	60.1	59.3
海外現地法人数	4,617	5,269	5,428	5,385	6,496	6,730	6,978	6,654	7,225	7,285

図表2 海外現地法人の拠点別・地域別内訳

(単位：件)											
	NIES	ASEAN4	中国	その他アジア	北米	中南米	EU	旧ソ連・東欧	中欧	その他	合計
生産拠点	530	918	643	137	643	196	433	14	19	59	3,592
(うち合弁)	316	570	485	103	189	77	95	9	6	25	1,875
販売拠点	608	275	238	42	519	111	787	30	26	127	2,763
研究開発拠点	16	10	13	2	88	2	44	1	0	1	177
その他	95	60	43	10	279	54	175	6	5	26	753
合計	1,249	1,263	937	191	1,529	363	1,439	51	50	213	7,285

注：NIES（シンガポール、韓国、台湾、香港）
ASEAN4（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）
北米（米国・カナダ）
中欧（ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア）

*1 ASEAN4：タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン

*2 NIES：シンガポール、韓国、台湾、香港

図表3 回答企業の規模（資本金別 単体ベース）

	企業数	構成比 (%)
1億円未満	29	6.2
1億円以上～5億円未満	44	9.4
5億円以上～10億円未満	20	4.3
10億円以上～50億円未満	105	22.4
50億円以上～100億円未満	62	13.2
100億円以上	209	44.6
合計	469	100.0

図表4 回答企業の規模（総売上高 連結ベース）

	企業数	構成比 (%)
500億円未満	179	38.2
500億円以上～1,000億円未満	80	17.1
1,000億円以上～2,000億円未満	72	15.4
2,000億円以上～3,000億円未満	37	7.9
3,000億円以上～5,000億円未満	36	7.7
5,000億円以上～1兆円未満	28	6.0
1兆円以上	36	7.7
合計	468	100.0

注：未回答企業1社あり。

図表5 回答企業の規模（従業員数別 単体ベース）

	企業数	構成比 (%)
～300人	48	10.2
301人～500人	47	10.0
501人～1,000人	95	20.3
1,001人～2,000人	103	22.0
2,001人～5,000人	103	22.0
5,001人～10,000人	37	7.9
10,001人～30,000人	27	5.8
30,001人～	9	1.9
合計	469	100.0

図表6 回答企業の業種別内訳

業種	企業数	構成比 (%)
食料品	25	5
繊維	22	5
木材・木製品	3	1
紙・パルプ	8	2
化学	72	15
[化学(除医薬品)]	62	13
[医薬品]	10	2
石油・ゴム	12	3
窯業・土石製品	13	3
鉄鋼	16	3
非鉄金属	17	4
金属製品	20	4
一般機械	41	9
[一般機械組立]	32	7
[一般機械部品]	9	2
電機・電子	86	18
[電機・電子組立]	37	8
[電機・電子部品]	49	10
輸送機(除自動車)	9	2
自動車	77	16
[自動車組立]	9	2
[自動車部品]	68	14
精密機械	22	5
[精密機械組立]	16	3
[精密機械部品]	6	1
その他	26	6
合計	469	100

第 章 国内外事業における最優先課題： 「経営手法の見直し・強化」

1. 国内外事業における最優先課題

国内外事業の取り組みにおける優先課題(現在)につき、上位3課題まで選択する設問を設けた。そのうち第1位として挙げられた課題(最優先課題)につき集計したところ(有効回答企業数：435社)最も回答数が多かった課題は「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準などの設定)」(104社)で、次いで「グループ経

図表7 国内外事業の取り組みにかかる最優先課題＜全業種ベース＞

順位		社数 (435社中)	回答率
			(%)
1	経営手法の見直し・強化 (新たな財務指標や業績評価基準などの設定)	104	23.9
2	グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)	93	21.4
3	本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)	66	15.2
4	自社独自での取引先の拡大・強化	60	13.8
5	トータルコストからみた海外生産体制の見直し	42	9.7
6	自社製品に関連したサービス事業の強化	20	4.6
7	グローバルサプライチェーンの導入・構築	18	4.1
8	海外生産比率の拡大	17	3.9
9	海外での研究開発体制を重視	2	0.5
9	インターネット取引(調達、販売)の拡大	2	0.5
9	EMS/OEMメーカーなどへの生産アウトソーシング	2	0.5
12	ベンチャー企業を活用した技術開発力強化	1	0.2

注:「その他」と回答した企業は8社あり。

営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など) (93社)、「本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など) (66社)などの順となっている(図表7)。

なお、本設問に関して回答企業数社に対しヒアリング調査を行ったところ、「当社としては、取り組み課題に優先順位をつけているとはいえ、各課題とも相互に関連していることもあり、実際は取り組める分野から順次進めており、結果的には同時並行的に進めているのが実情である」(電機メーカーなど)との指摘が少なくなかった。

2. 最優先課題における具体的な取り組み内容(ヒアリング調査結果)

最も回答社数が多かった「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準などの設定)」につき具体的な内容をヒアリング調査したところ、財務指標・業績評価基準としてROA^{*3}、ROE^{*4}、バランス・スコア・カード^{*5}、EVA^{*6}などをすでに導入している企業もあれば、現在検討中といった企業も多くみられた。

たとえば、「従来、ROAやROEを参考指標として活用していたところ、現在では基本指標としており、今後はフリー・キャッシュフロー^{*7}などの

* 3 Return on Total Assets (総資本利益率)の略。当期利益分を総資産で割ったもので、企業に投下された総資産が利益獲得のためにどれほど効率的に利用されたかを示す財務指標の一つ。

* 4 Return on Equity (自己資本利益率)の略。当期純利益を自己資本の平均金額で除して算定した比率をいい、出資者(株主)の見地からみた企業の収益性を示す指標。

* 5 バランス・スコア・カードとは、目標と業績評価指標をビジョンと戦略から導き出し、(1)財務の視点、(2)顧客の視点、(3)社内ビジネスプロセスの視点、(4)学習と成長の視点の4つから業績の評価を行うもの。

* 6 Economic Value Added (経済的付加価値)の略。株主にとって企業価値がどの程度増加したかをみる経営指標のひとつ。EVA = 税引後営業利益 - 資本コスト額。また、資本コスト = 税引後負債コスト = リスクフリーレート(たとえば10年国債利回り) + 株式のリスクプレミアムである。

* 7 純現金収支のこと。税引利益に減価償却費を加え、社外流出金と設備投資額を差し引いたもの。企業の利益を「会計上の利益」ではなく、実際の現金の出入りでとらえる考え方で、これが赤字なら企業は有利子負債を増加させるか、手元資金を取り崩す必要がある。逆にプラスになれば社内のキャッシュがコストを上回ることになり、それだけ株主価値の創造につながり、長期的にみればキャッシュフローと利益は一致することになる。

事業価値を測る指標の活用を検討する」(電機メーカーなど)「EVAなどの業績評価指標を採り入れて、収益管理を強化しており、今後はグローバルな観点から各事業の選択と集中を進めていく」(化学メーカーなど)といった姿勢を持つ企業もみられた。なお、ヒアリング調査対象企業の中には、経営手法の見直し・強化をめぐる関連部署との調整に手間取っているケースも散見された。

最優先課題として2番目に回答が多かった「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」については、「グループ企業内で、それぞれ得意としている分野を相互補完する体制を構築しつつある。本業と関連が薄い事業は一部売却して、収益性の高いコア事業に特化する」(自動車メーカーなど)「必要に応じて事業の整理・統合を進めている。同一地域内で重複している事業は集約化している。事業売却、事業分離も視野に入れている」(電機メーカーなど)といった声も聞かれた。

3番目に回答が多かった「本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)」については、「新規有望分野については攻めのM&Aを実施していく」(化学メーカーなど)「今後、アライアンス(提携)を重視していく。自社として優位性を持つコア部門・製品については、限られた経営資源を集中的に投入して、自社独自で開発・生産・販売を行っていく。一方、準コア部門・製品の一部については、すでに他社に生産委託しており、自社ブランドを付与して製品供給を受けている」(電機メーカーなど)といった意見もあった。

3. 最優先課題と今後の取り組み姿勢

わが国製造業企業の多くは、従来行ってきた「売上・マーケットシェア拡大至上主義」を改め、限られた経営資源の最適活用を行ううえで、事業の選択と集中を進めており、コア・コンピタンス^{*8}を強化する姿勢を強めている。

次章(第 章)にて紹介しているとおり、わが国製造業企業は中期的(今後3年程度)に海外事

業を強化・拡大する姿勢を持っているわけだが、ステップとしては、経営体制の立直しが前提条件となっている。ヒアリング調査対象企業からは、「過去1~2年は経営の健全化を図るうえで、車に喩えるならばブレーキを大きく踏んできた。昨今では体制が整いつつあることから、今後は収益性が見込まれる事業に対して積極的な対応を図っていくことにしており、いわばアクセルを踏み始めている」(電機メーカーなど)といった姿勢をみせる企業もあった。

なお、新たな財務指標や業績評価基準などの設定につき、ヒアリング調査対象となったある企業(電機メーカー)より以下の内容による指摘があり、示唆に富む意見となっている。

当社では、財務指標・業績評価基準の設定をめぐる試行錯誤を経た結果、複雑な手法ではなく、シンプルな手法を採用することにした。本来、指標・基準は業績を把握する「手段」でしかすぎないものである。ところが、この「手段」がいったん社内では採用されると、指標・基準の達成自体がいつのまにか「目的」となってしまうケースが多々みられた。また、業務面でも短期思考に陥りがちになり、とくに長期的な思考・取り組みが必要とされる研究開発などがおろそかにされがちになる。経営手法の見直しは、明確なビジョンに基づき、あくまでも「手段」として活用することが肝要である。

4. 業種別にみた最優先課題

業種別でみると、自動車では「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準などの設定)」(70社中23社)、電機・電子は「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」(82社中16社)、化学は「本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)」(69社中21社)が最も多い回答となっている(図表8)。

* 8 自社独自の中核的な力。

図表8 主要業種別国内外事業の取り組みにかかる最優先課題

<自動車>			
順位		社数 (70社中)	回答率 (%)
1	経営手法の見直し・強化 (新たな財務指標や業績評価基準などの設定)	23	32.9
2	グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)	14	20.0
3	自社独自での取引先の拡大・強化	10	14.3
<電機・電子>			
順位		社数 (82社中)	回答率 (%)
1	グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)	16	19.5
2	経営手法の見直し・強化 (新たな財務指標や業績評価基準などの設定)	14	17.1
3	自社独自での取引先の拡大・強化	12	14.6
<化学>			
順位		社数 (69社中)	回答率 (%)
1	本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)	21	30.4
2	グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)	16	23.2
2	経営手法の見直し・強化 (新たな財務指標や業績評価基準などの設定)	16	23.2

5. 収益性が「好調な企業」と「不振な企業」

海外事業において「収益性満足度評価が高い企業(好調な企業^{*9})」と「収益性満足度評価が低い企業(不振な企業^{*10})」との2つのグループに分けたうえで、それぞれの優先課題^{*11}をみると、収益性が好調な企業では、「経営手法の見直し・強化(新たな財務指標や業績評価基準の設定)」が回答数として最も多い。一方、収益性が不振な企業では、「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」が回答数として最も多く、収益性が不振な企業にとって、事業の選択と集中がより急務となっている様子が見えがえる。

(参考:国内外事業における最優先課題の点数化)

各回答企業によって、第1位から第3位まで挙げられている優先課題を点数化(便宜上、第1位に挙げられた課題を3点、第2位を2点、第3位を1点として集計)してみると、全回答企業の間で最もポイント数の高かった課題は、「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」となっている(図表9)。

第 章 今後の海外事業展望： 強化・拡大が見込まれる海外 事業展開

本章では、「今後の海外事業展望」につき焦点

*9 収益性満足度評価については第 章参照。なお、「好調な企業」の定義については第 章中、脚注19参照。

*10 「不振な企業」の定義については第 章中、脚注20参照。

*11 「優先課題」とは、第1位である最優先課題に加え、第2位ならびに第3位に挙げられた課題を集計したものをさす。

図表9 (参考) 国内外事業の取り組みにかかる優先課題の点数化

		1位(社数)	2位(社数)	3位(社数)	点数
1	グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)	93	80	48	487
2	経営手法の見直し・強化 (新たな財務指標や業績評価基準などの設定)	104	45	64	466
3	本業を強化する事業資源の獲得(企業買収、提携・合併など)	66	44	48	334
4	トータルコストからみた海外生産体制の見直し	42	66	51	309
5	自社独自の取引先の拡大・強化	60	39	38	296
6	海外生産比率の拡大	17	48	26	173
7	自社製品に関連したサービス事業の強化	20	44	18	166
8	グローバルサプライチェーンの導入・構築	18	25	37	141
9	インターネット取引(調達、販売)の拡大	2	9	28	52
10	E M S / O E Mメーカーなどへの生産アウトソーシング	2	11	14	42
11	海外での研究開発体制を重視	2	9	17	41
12	ベンチャー企業を活用した技術開発力強化	1	3	5	14

を当てることとする。中期的(今後3年程度)な海外事業の展望をみるうえで、本アンケート調査は二段構えによる設問を行っている。第一のステップでは、全地域ベースでみた海外事業に対する姿勢につき設問している。この結果については、以下の「1. 中期的(今後3年程度)な海外事業展望」にて紹介している。第二のステップでは、個別地域ごとにみた海外事業に対する姿勢につき設問を行っている。この結果は、「2. 地域別にみた中期的な海外事業展望」以降にて紹介している。

1. 中期的(今後3年程度)な海外事業展望

(1) 概要

全地域ベースでみた海外事業の姿勢に関する設問につき、440社からの回答があった。今後3年程度(2003年度ごろまでの期間)にわたって「海外事業展開を強化・拡大する」と回答している企業の割合は、全業種で54.5%(240社)を占め、中期的な海外事業の展開に対して前向きな姿勢をみ

せている(図表10)。

一方、「海外事業展開の規模は現状程度を維持する」は44.1%(194社)、「海外事業展開を縮小・撤退する」はわずか1.4%(6社)にとどまっている。^{*12} なお、第 4 章ですでに触れているとおり、わが国製造業企業の多くは、現在、経営改革に鋭意取り組んでいる。また、各社とも、限られた経営資源を最適活用しながら、事業の選択と集中を進めており、今後の海外事業展開の強化・拡大は、従来のような量的な拡大ではなく、より戦略的・選別的に行われていくことが見込まれる。^{*13}

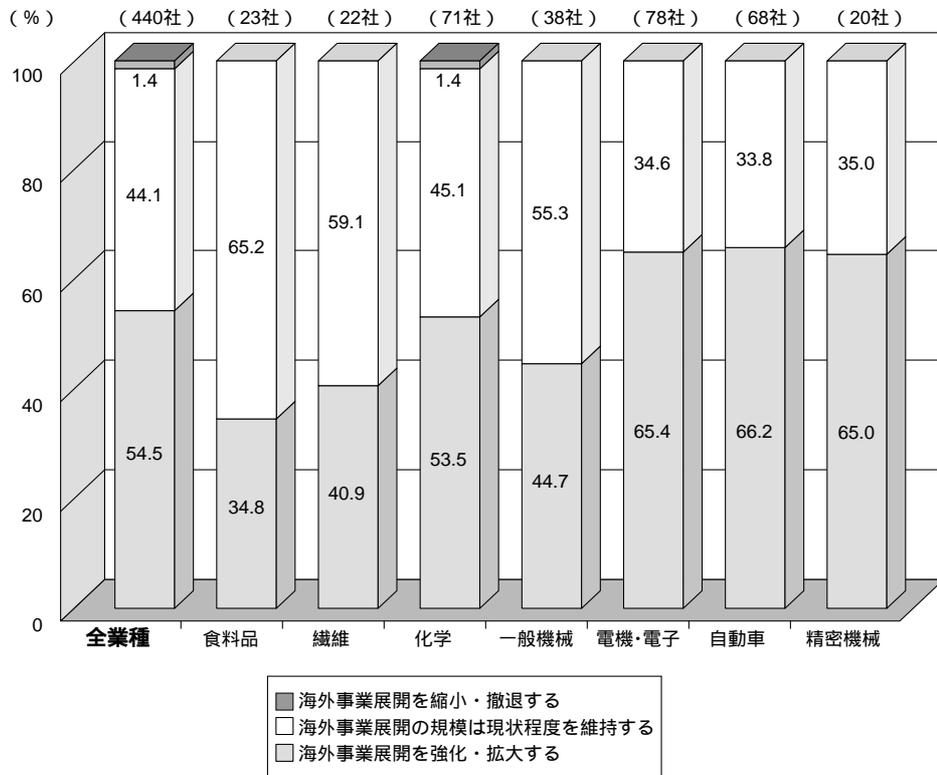
(2) 主要業種別にみた中期的な海外事業展望

主要業種別にみると、海外事業の強化・拡大姿勢が最も強い業種は自動車(66.2%:68社のうち45社)で、次いで電機・電子(65.4%:78社のうち51社)精密機械(65.0%:20社のうち13社)などの順となっている(図表10)。なお、これらの業種の中でも、とくに電機・電子部品ならびに自動車部品のほうがより積極的な姿勢をみせている(図表11)。

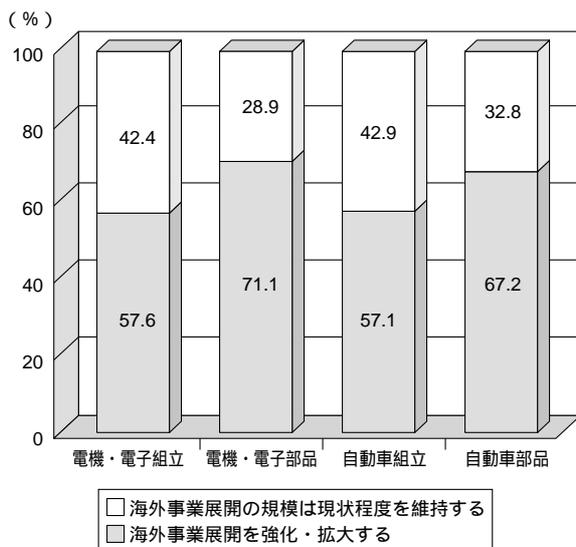
*12 全地域ベースでみた海外事業の縮小・撤退状況を業種別にみると、化学(医薬を除く)1社、鉄鋼1社、輸送機2社、紙パルプ1社、その他1社、計6社となっている。なお、上述のとおり、本アンケート調査では、海外事業の展望につき二段構えによる設問を行っており、「地域別にみた中期的な海外事業展望」に関する設問において、「海外事業を縮小・撤退する」と回答している件数は合計38件あった。地域別にみた内訳は、NIES:10件、ASEAN4:6件、中国:5件、その他アジア:4件、北米:5件、中南米:5件、大洋州:3件となっている。

*13 第 4 章にて紹介しているとおり、現在、わが国製造業企業の多くは、経営体質の強化に努めている。「国内外事業における最優先課題」として2番目に回答数が多かった課題は、「グループ経営の見直し・効率化(事業売却、事業分離など)」であり、今後、経営効率の観点から海外事業の一部を売却・分離するケースも中には出てくる可能性があることに留意する必要がある。

図表10 主要業種別に応じた中期的（今後3年程度）海外事業展開規模
 <全地域ベース>



図表11 主要業種別に応じた中期的海外事業展開規模
 ~電機・電子・自動車内訳~



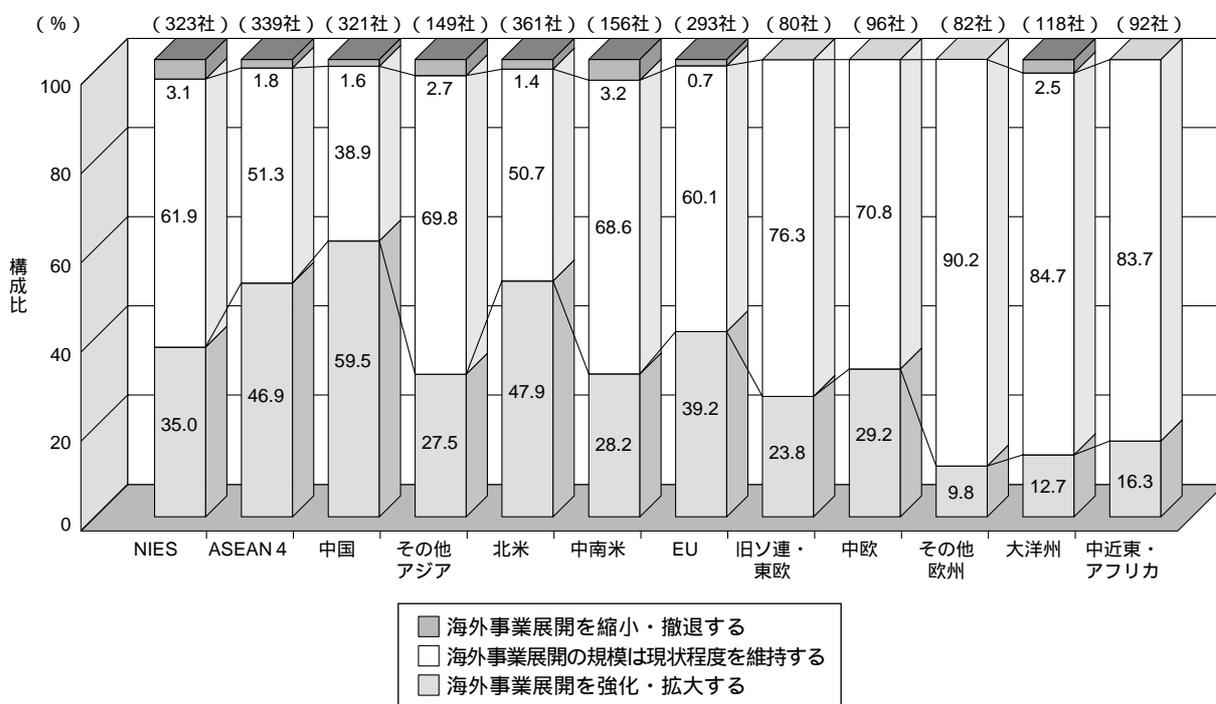
本件につき、自動車部品メーカー数社に対しヒアリング調査をしたところ、次の点を指摘するケースが少なくなかった。

国内の自動車組立メーカーが国際的な協業関係（資本提携を含む）を強化しているなか、部品メーカーとしては、すでに海外進出している取引先（組立メーカー）あるいはその提携先である欧米自動車メーカーから、「部品の世界最適調達」を可能にする供給体制の構築を要請されている。もし、同供給体制が構築できなければ、自動車部品業界においても起こりつつある合従連衡、国際再編の波から取り残され、他社との競争に敗れる危険性がある。回避策のひとつとして、海外事業を今まで以上に強化せざるをえないのが現状である。

2. 地域別に応じた中期的な海外事業展望

図表12は、中期的な海外事業展望を地域別に表したものである。全業種ベースで最も積極的な事業展開が見込まれるのは中国であり、同国向け事業展開に関する有効回答企業数321社のうち191社（59.5%）の企業が、「事業展開を強化・拡大する」

図表12 地域別にみた中期的海外事業展開規模 <全業種ベース>



と回答している。次いで、同様に北米（47.9%：361社のうち173社）、ASEAN 4（46.9%：339社のうち159社）などの順となっている。

なお、主要業種別内訳をみると、電機・電子の場合、中国向け事業展開の姿勢が最も強く、次いでASEAN 4、NIES向けの順となっている。自動車の場合、中南米向け事業展開の姿勢が最も強く、次いで北米、中国向けなどの順となっている（図表13）

3. 海外事業を強化・拡大する理由、分野ならびに方法

地域別に「海外事業展開を強化・拡大する」と回答した企業に対し、「強化・拡大する理由」（図表14）「強化・拡大する分野」（図表15、16）ならびに「強化・拡大する方法」（図表17）につき、更問いを設けてみた。強化・拡大する理由として、どの地域においても「市場拡大への対応」が最も高い回答割合を占めている。

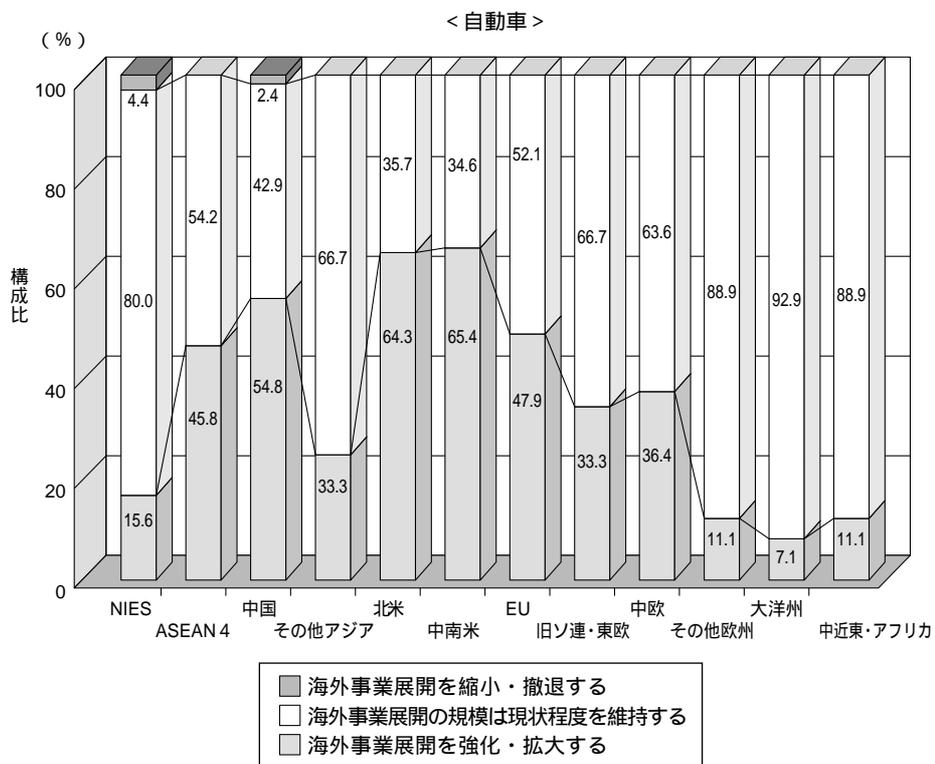
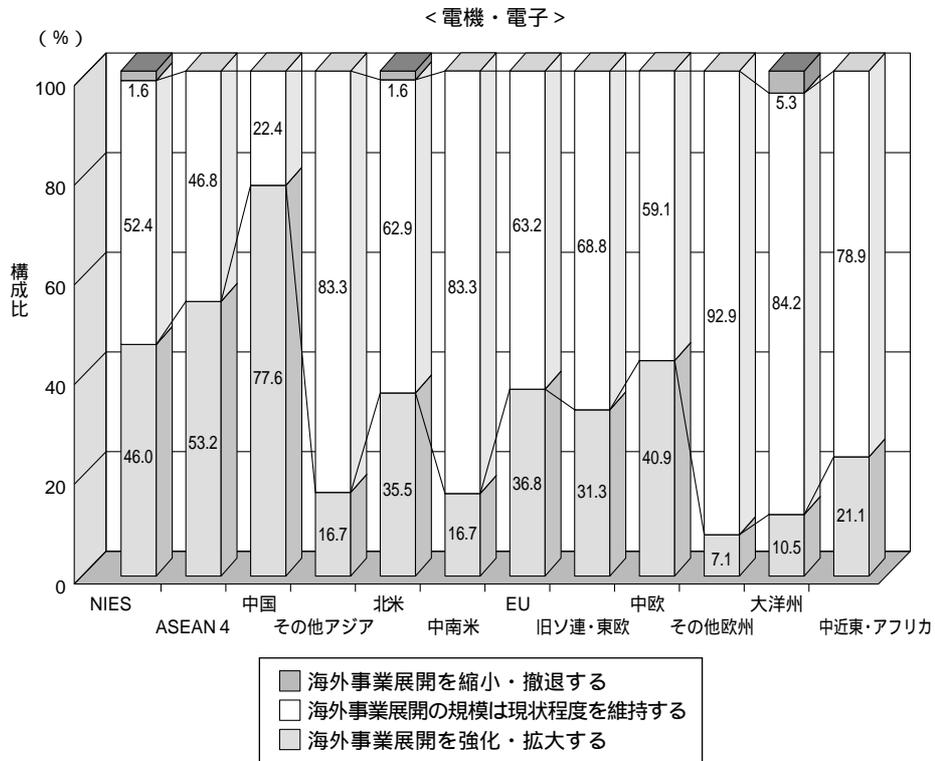
強化・拡大する分野では、「生産機能」、「販売機能」が主な回答であり、前者では「既存製品の生産ライン増設による、既存拠点の強化」、後者では「自社拠点の活用による、販売面での既存拠点の強化」が中心となっている。

強化・拡大する方法としては「自社独自に対応」がどの地域でも中心となっているが、北米、EUでは「同業他社との提携（協業、相互補完）」「買収（戦略的M&A）」といった動きもみせている。^{*14} なお、地域を問わず、同業他社との提携に対する姿勢につき、自動車部品メーカー数社に対しヒアリング調査を行ったところ、以下の内容にて回答があった。

- ・自前の技術だけで事業展開を続けていくのは困難である。また、開発分野を強化したくても、資金的余裕はない。対応策として、今後、開発分野などでは提携を進めていくことになる。
- ・他社と比較して絶対的優位性を持った製品につ

*14 なお、「買収」、「合併」ならびに「提携」は、機微にわたる面も多いことから、取り組みにあたっては水面下で準備を進め、十分に具体化した段階で対外的に公表するといったケースが多く、アンケート調査では数字として表れにくいことに留意する必要がある。

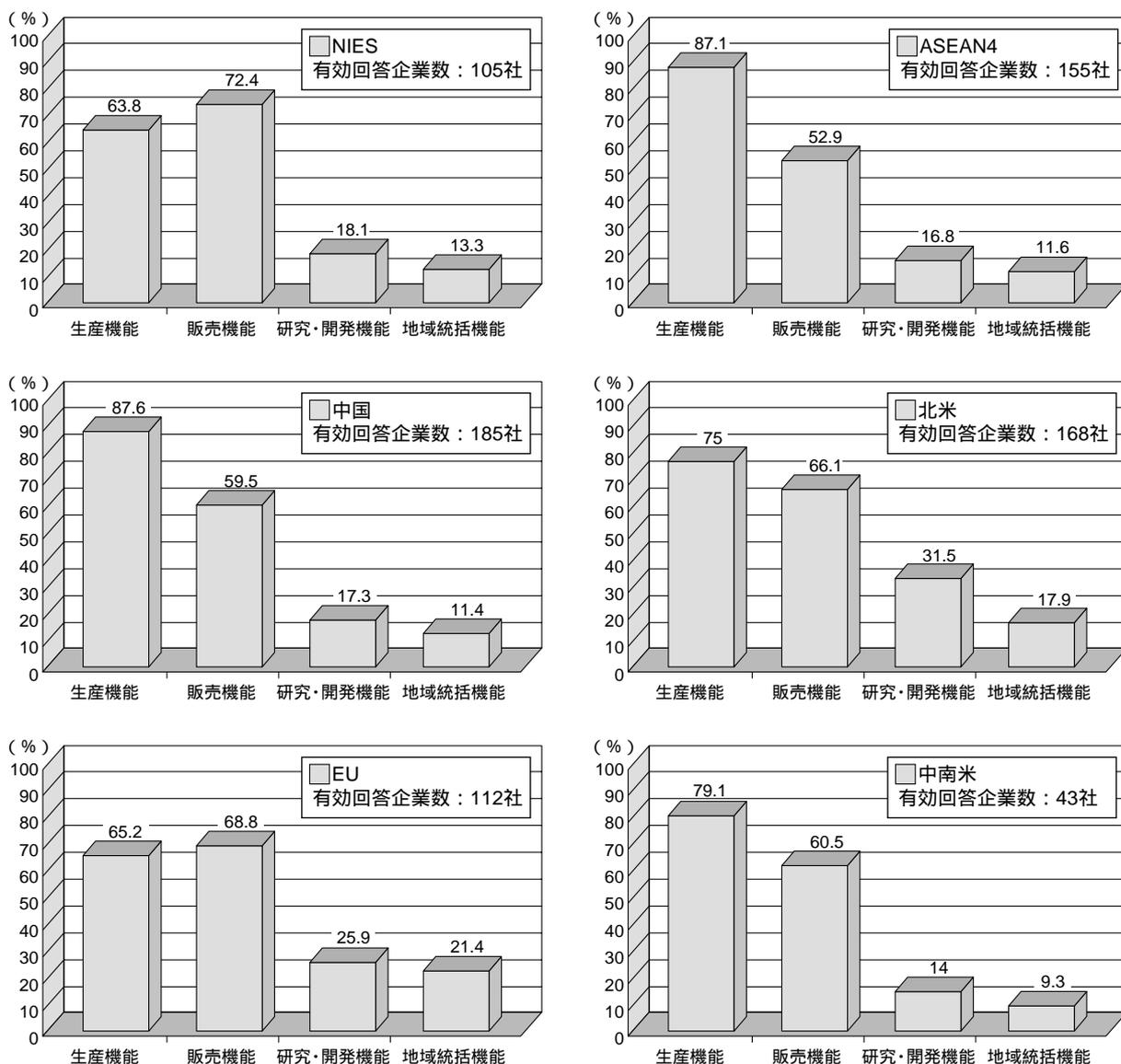
図表13 地域別にみた中期的海外事業展開規模 ~ 電機・電子、自動車 ~



図表14 中期的海外事業展開を強化・拡大する理由<地域別/全業種ベース>(複数回答可)

	NIES		ASEAN 4		中国		その他アジア		北米		EU		中南米	
	社数 107社中	回答率 (%)	社数 156社中	回答率 (%)	社数 190社中	回答率 (%)	社数 39社中	回答率 (%)	社数 168社中	回答率 (%)	社数 114社中	回答率 (%)	社数 42社中	回答率 (%)
市場拡大への対応	73	68.2	110	70.5	141	74.2	25	64.1	109	64.9	69	60.5	26	61.9
新規取引先の開拓	44	41.1	44	28.2	61	32.1	15	38.5	80	47.6	56	49.1	14	33.3
得意取引先への柔軟な部品供給体制の構築	30	28.0	58	37.2	53	27.9	7	17.9	61	36.3	39	34.2	16	38.1
現地マーケットに合わせた商品開発	23	21.5	24	15.4	29	15.3	4	10.3	47	28.0	34	29.8	6	14.3
低廉な労働力確保による競争力強化	17	15.9	61	39.1	88	46.3	16	41.0	1	0.6	1	0.9	10	23.8
低廉な部材・原材料確保による競争力強化	14	13.1	28	17.9	49	25.8	4	10.3	5	3.0	1	0.9	6	14.3
為替リスク回避	3	2.8	14	9.0	8	4.2	1	2.6	12	7.1	3	2.6	1	2.4
受入国政府からの要請	2	1.9	2	1.3	3	1.6	1	2.6	0	0.0	0	0.0	1	2.4
地域統合への対応	7	6.5	12	7.7	6	3.2	2	5.1	4	2.4	19	16.7	4	9.5

図表15 中期的海外事業展開を強化・拡大する分野<地域別/全業種ベース>(複数回答可)



いては、自社独自で開発・製造・販売を行っていく。しかし、優位性を持たない製品については、国内外を問わず、それを得意とする他社との提携（合併会社の設立など）を進める。独自で設備投資を行うよりも、他社との共同事業を進めることによって、資産圧縮をするといった発想に転換していく。

なお、地域別特徴としては、以下のとおり。

(1) 中国での事業展開

中国での事業展開を強化・拡大する理由として、「市場拡大への対応」を挙げる割合が最も高く(74.2%)、次いで「低廉な労働力確保による競争力強化」(46.3%)、「新規取引先の開拓」(32.1%)

図表16 中期的海外事業展開を強化・拡大する分野<地域別/全業種ベース>(複数回答可)

	NIES		ASEAN 4		中国		その他アジア		北米		EU		中南米	
	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率
	105社中	(%)	155社中	(%)	185社中	(%)	38社中	(%)	168社中	(%)	112社中	(%)	43社中	(%)
生産機能														
新規拠点設立	17	16.2	28	18.1	65	35.1	11	28.9	36	21.4	20	17.9	13	30.2
既存拠点強化(既存製品の生産ライン増設)	34	32.4	98	63.2	83	44.9	12	31.6	75	44.6	30	26.8	16	37.2
既存拠点強化(高付加価値製品への生産シフトを目的とした設備更新)	15	14.3	33	21.3	28	15.1	3	7.9	32	19.0	17	15.2	4	9.3
既存拠点強化(少量多品種目への対応)	4	3.8	12	7.7	10	5.4	1	2.6	11	6.5	6	5.4	0	0.0
既存拠点強化(生産の垂直分業体制の構築)	2	1.9	9	5.8	16	8.6	2	5.3	11	6.5	6	5.4	3	7.0
OEMによる生産活動	5	4.8	18	11.6	18	9.7	3	7.9	17	10.1	6	5.4	5	11.6
販売機能														
新規拠点設立	17	16.2	23	14.8	42	22.7	7	18.4	17	10.1	19	17.0	9	20.9
既存拠点強化(自社拠点)	43	41.0	41	26.5	55	29.7	10	26.3	65	38.7	42	37.5	13	30.2
既存拠点強化(ディーラー、エージェント等の活用による販売強化)	19	18.1	19	12.3	25	13.5	12	31.6	31	18.5	26	23.2	5	11.6
eコマース(電子商取引の活用)	6	5.7	5	3.2	2	1.1	0	0.0	24	14.3	9	8.0	2	4.7
研究開発機能														
拠点設立/強化(優秀な人材の確保)	6	5.7	10	6.5	14	7.6	1	2.6	19	11.3	14	12.5	3	7.0
拠点設立/強化(基礎研究開発分野;中長期的視野に立った開発)	0	0.0	2	1.3	2	1.1	0	0.0	14	8.3	3	2.7	0	0.0
拠点設立/強化(応用研究開発分野;次期新製品の開発)	8	7.6	7	4.5	6	3.2	0	0.0	18	10.7	12	10.7	0	0.0
拠点設立/強化(改良改善研究分野;現在販売中の製品にかかる改良改善)	6	5.7	10	6.5	8	4.3	1	2.6	12	7.1	9	8.0	0	0.0
拠点設立/強化(生産技術開発分野;新・既存製品の生産技術開発)	3	2.9	9	5.8	6	3.2	1	2.6	13	7.7	5	4.5	2	4.7
地域統括機能														
本社(日本)機能の地域統括拠点への移転	5	4.8	5	3.2	5	2.7	2	5.3	11	6.5	9	8.0	2	4.7
資金調達(金融)部門	3	2.9	2	1.3	2	1.1	0	0.0	13	7.7	9	8.0	1	2.3
販売部門(部品原材料調達)	9	8.6	9	5.8	10	5.4	0	0.0	11	6.5	10	8.9	1	2.3
購買部門	6	5.7	7	4.5	8	4.3	0	0.0	6	3.6	7	6.3	2	4.7

図表17 中期的海外事業展開を強化・拡大する方法<地域別/全業種ベース>(複数回答可)

	NIES		ASEAN 4		中国		その他アジア		北米		EU		中南米	
	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率	社数	回答率
	102社中	(%)	148社中	(%)	178社中	(%)	37社中	(%)	163社中	(%)	110社中	(%)	41社中	(%)
自社独自に対応	76	74.5	117	79.1	128	71.9	24	64.9	123	75.5	80	72.7	27	65.9
既存拠点に対する増資(出資比率引上げ)	19	18.6	35	23.6	33	18.5	11	29.7	27	16.6	20	18.2	3	7.3
買収(戦略的M&A)	3	2.9	6	4.1	5	2.8	2	5.4	21	12.9	13	11.8	1	2.4
合併	1	1.0	2	1.4	9	5.1	1	2.7	5	3.1	4	3.6	2	4.9
同業他社との提携(協業、相互補完)	21	20.6	18	12.2	30	16.9	4	10.8	38	23.3	21	19.1	11	26.8
その他	1	1.0	1	0.7	5	2.8	2	5.4	2	1.2	5	4.5	1	2.4

の順となっている。

強化・拡大する分野としては、「生産機能」が中心となっており、具体的には、「既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）」（44.9%）、「新規拠点設立」（35.1%）の順となっている。強化・拡大の方法としては「自社独自に対応」が最も多く（71.9%）次いで「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（18.5%）、「同業他社との提携（協業、相互補完）」（16.9%）の順となっている。

（2）北米での事業展開

強化・拡大する理由として、「市場拡大への対応」を挙げる回答割合が最も高く（64.9%）次いで「新規取引先の開拓」（47.6%）、「得意取引先への柔軟な部品供給体制の構築」（36.3%）などの順となっている。強化・拡大分野としては、「既存生産拠点の強化（既存製品の生産ライン増設）」（44.6%）次いで「既存販売拠点の強化（自社拠点）」（38.7%）の順となっている。

強化・拡大する方法として、「自社独自に対応」（75.5%）、「同業他社との提携（協業、相互補完）」（23.3%）、「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（16.6%）の順となっている。なお、「買収（戦略的M&A）」（12.9%）の割合が、主要地域に比べて比較的高い割合を占めているのが特徴となっている。

（3）ASEAN 4での事業展開

強化・拡大する理由として、「市場拡大への対応」を挙げる割合が最も高い（70.5%）強化・拡大する分野としては「生産機能」が最も大きなウエートを占め、その中でも「既存生産拠点の強化（既存製品の生産ライン増設）」（63.2%）が中心となっている。

（4）EUでの事業展開

強化・拡大する理由として、「市場拡大への対応」が最も高い割合を占めており（60.5%）次いで「新規取引先の開拓」（49.1%）、「得意取引先へ

の柔軟な部品供給体制の構築」（34.2%）などの順となっている。

強化・拡大する分野としては、「生産機能」よりも「販売機能」を強化する姿勢が強く、とくに「既存販売拠点の強化（自社拠点）」（37.5%）が中心となっている。

（5）その他の地域（NIESならびに中南米）での事業展開

NIESにおける特徴としては、強化・拡大する分野として「生産機能」よりも「販売機能」のほうが強。中南米では、強化・拡大する方法として「同業他社との提携（協業、相互補完）」の割合（26.8%）が他地域に比し高いことが挙げられる。

4．海外生産比率

（1）上昇に弾みをつける海外生産比率

わが国製造業企業の海外生産比率^{*15}は上昇傾向にあるなか、今後の計画においては同比率の伸びはより弾みをつけている（1999年度実績値：21.1% 2003年度計画値：26.7%）（図表18、19）^{*16}

（2）業種別にみた海外生産比率

海外生産比率の推移を主要業種別にみると、1999年度実績値では繊維（31.0%）が最も高い比率を示しており、次いで電機・電子部品（29.3%）電機・電子組立（28.9%）などの順となっている（図表20）

なお、電機・電子部品の場合、2003年度計画値において大幅な上昇が見込まれており（1999年度実績値：29.3% 2003年度計画値：38.8%）海外生産の強化・拡大姿勢が強くなるうかがえる。

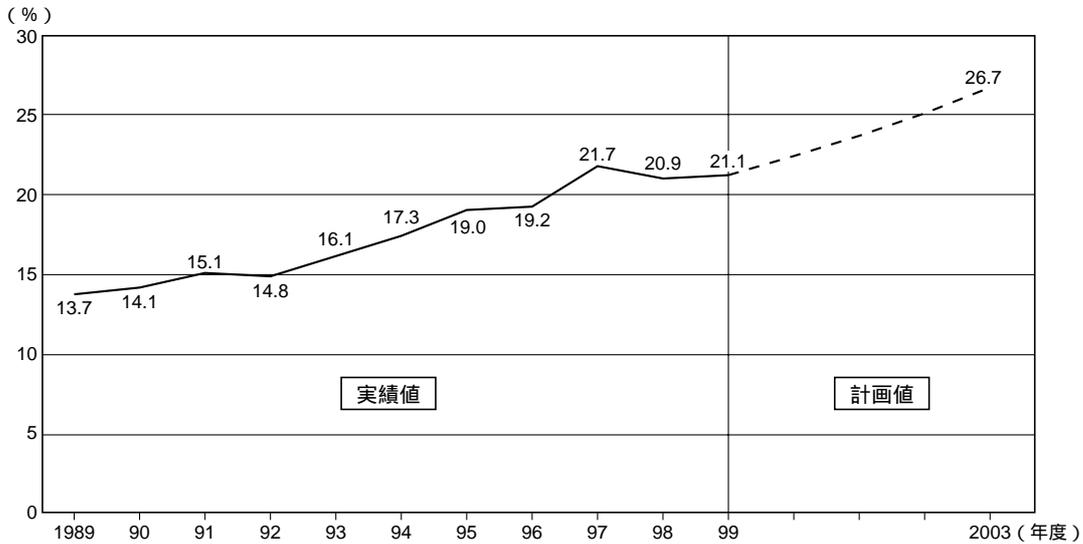
5．2000年度の海外投資見込額

2000年度における海外投資見込額は、1999年度実績額に比して8.0%の減少が見込まれる（1999年

*15 海外生産比率＝海外生産高／（海外生産高＋国内生産高）

*16 なお、海外生産比率の伸びは、必ずしも海外生産高の増加が要因となっているわけではなく、国内生産高の減少が影響している場合もありえる。ヒアリング調査を行った際、自動車部品メーカーの間で共通して聞かれたことでもあるが、「国内の自動車需要が低迷していることから、部品の国内生産が落ち込んでいる」ことが影響している面もある。また、第 4 章の「中期的な国内事業展望」にて触れているとおり、電機・電子部品メーカーは、「海外生産による国内生産の代替」が進むことにより、国内生産設備が縮小するケースがあることにも留意する必要がある。

図表18 海外生産比率の推移



注：海外生産比率 = (海外生産高) / (国内生産高 + 海外生産高)

図表19 海外生産比率の推移

(単位：%)

	調査前年度実績 (A)	調査年度実績見込み (B)	4年後の計画値 (C)	向こう4年間の引上げ幅 (C) - (A)
1991年度 調査	14.1	15.0	17.4	3.3
1992年度 調査	15.1	15.9	18.6	3.5
1993年度 調査	14.8	15.9	20.1	5.3
1994年度 調査	16.1	17.5	21.6	5.5
1995年度 調査	17.3	19.7	24.3	7.0
1996年度 調査	19.0	21.0	25.3	6.3
1997年度 調査	19.2	20.6	24.6	5.4
1998年度 調査	21.7	23.2	26.0	4.3
1999年度 調査	20.9	22.3	25.6	4.7
本年度 調査	21.1	22.6	26.7	5.6

図表20 業種別にみた海外生産比率

(単位：%)

	1999年度実績 (A)	2000年度実績見込み (B)	2003年度計画値 (C)	引上げ幅 (C) - (A)
繊維	31.0	32.5	38.5	7.5
鉄鋼	14.2	15.0	16.5	2.3
化学	16.5	17.4	21.3	4.8
一般機械	18.9	20.0	23.6	4.7
電機・電子組立	28.9	30.8	34.4	5.5
電機・電子部品	29.3	32.6	38.8	9.5
自動車組立	13.0	17.0	19.0	6.0
自動車部品	22.2	24.5	28.5	6.3
精密機械	24.5	25.5	31.8	7.3

図表21 海外投資額の伸び率の推移

(単位：%)	
	過去のアンケート調査における 当該年度投資見込額の伸び率
1994年度調査	9.3
1995年度調査	33.4
1996年度調査	39.1
1997年度調査	1.4
1998年度調査	23.4
1999年度調査	18.3
本年度調査	8.0

度実績額と2000年度見込額の双方に回答した372社の共通回答ベースでみた場合)(図表21)。

なお、2000年度の海外投資見込額は、1998年度調査ならびに1999年度調査に続いて3年連続の対前年度比で減少となっているものの、その減少幅は縮小している(1998年度調査：対前年度比23.4%減 1999年度調査：同18.3%減 本年度調査：同8.0%減)。

業種別にみると、電機・電子組立ならびに一般機械などでは投資額の増加が見込まれるものの、その他業種ならびに繊維では投資額が大幅に減少している(図表22)。

地域別にみた場合、ASEAN4向けならびに中国向けなどでは増加が見込まれるものの、EU向けでは大幅な減少が見込まれる(図表23)。なお、ASEAN4向けならびに中国向け投資額の増加は、電機・電子部品による海外投資額の増加が主に寄与している。

6. 海外投資と国内設備投資の2000年度見込額

「総投資額(海外投資+国内設備投資)の見込額にかかる伸び率(調査前年度実績に対する変化率)」は、1995年度調査をピークに減少を続け、1998年度調査ならびに1999年度調査ではマイナスに落ち込んだものの、本年度調査ではプラスに転じた(図表24)。

総投資見込額の伸び率に係る寄与度を、海外投資額と国内設備投資額に分けてみると、本年度調

査では、国内設備投資額の寄与度が一転してプラスに大きく改善しており、総投資額伸び率のプラスへの転換を支えている。1998年度ならびに1999年度調査では、国内外ともに投資姿勢の冷込みが強かったわけだが、本年度調査結果では国内から先んじて投資に対して前向きな姿勢を持ち始めている様子がうかがえる。

海外投資額の寄与度は、2000年度の段階では依然マイナスであるものの、かかる国内設備投資に対する姿勢、ならびに先に触れた海外事業への積極的な姿勢、さらには上昇に弾みをみせる海外生産比率の推移などを勘案するに、場合によっては、中期的にみて海外投資が増加する可能性も考えられる。

なお、本年度調査でみられた国内設備投資の増加は、必ずしも事業規模の拡大を目的とした設備投資ばかりでないことに留意する必要もある。ヒアリング調査対象企業の多くから、「国内設備投資においては、事業再構築の観点から合理化投資が中心となる」(素材、化学メーカーなど)との指摘が少なくなかった。

第 章 海外事業展開実績評価： 水準は依然として低いものの、改善の動きがみられる NIES、北米、ASEAN4、 中国での収益性満足度評価

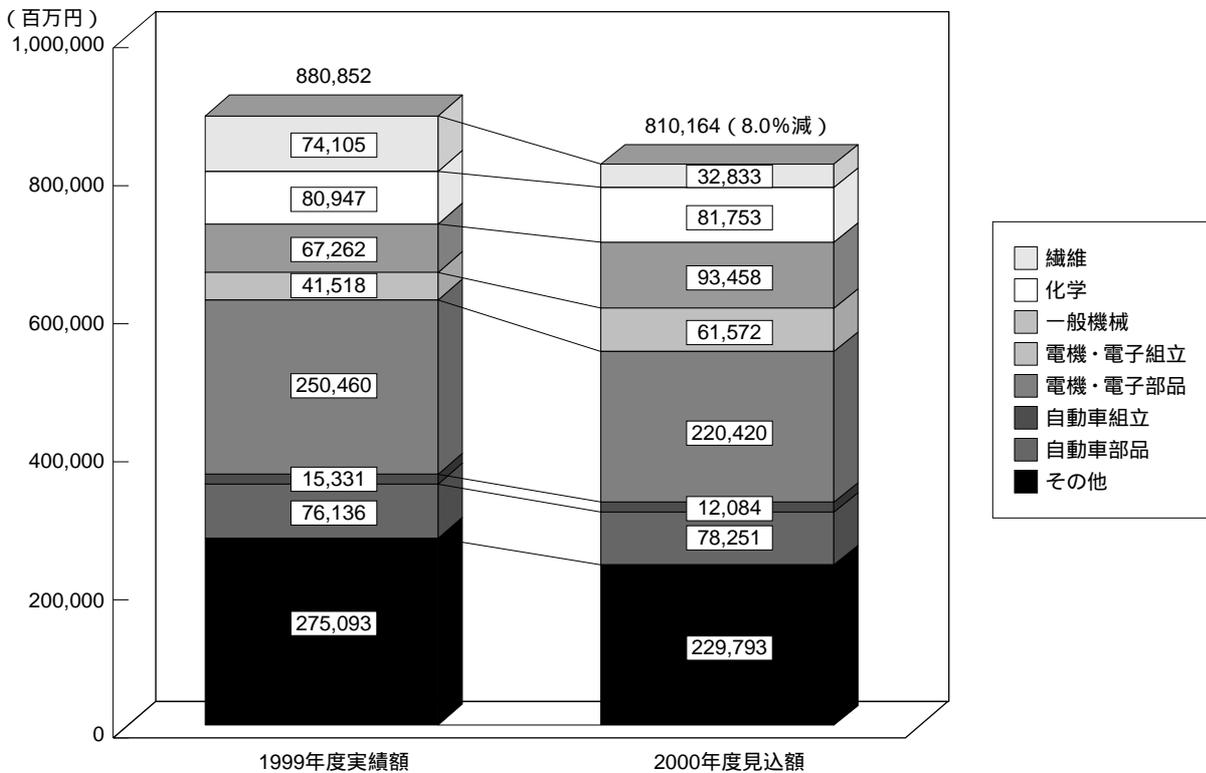
1. 概要

本アンケート調査では、従来、投資実績をみるうえで、売上高実績評価、収益性実績評価、現地化実績評価、総合実績評価の4項目につき紹介を行ってきた。本年度調査では、わが国製造業企業の海外事業における収益性の実態をよりの確に把握するため、売上高^{*17}実績評価(本年度より「売上高満足度評価」と称する)ならびに収益性^{*18}実績評価(同「収益性満足度評価」と称する)に焦点を絞って紹介することにした

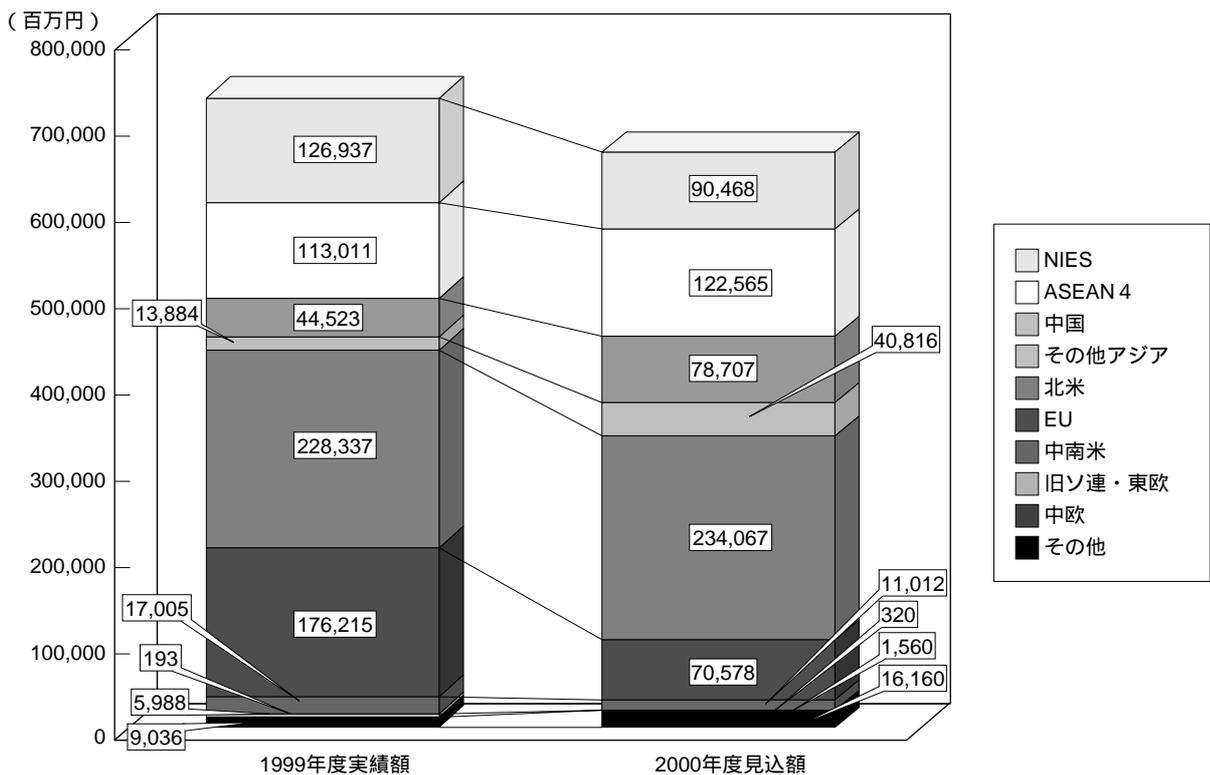
*17 親会社への販売を除く。

*18 投資に対するリターン。

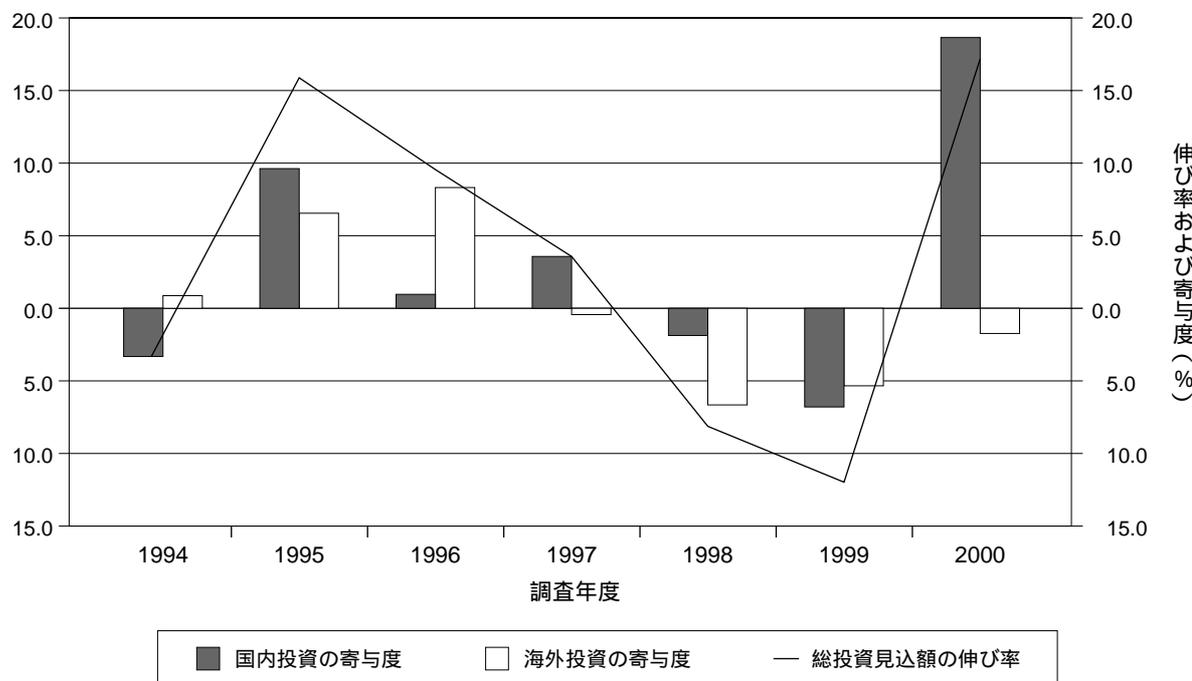
図表22 1999年度海外直接投資実績額および2000年度見込額（主要業種別）（372社共通回答ベース）



図表23 1999年度海外投資実績額および2000年度見込額（国・地域別）



図表24 総投資額（海外投資＋国内設備投資）の2000年度見込額にかかる伸び率（前年度実績に対する変化率）



（図表25～28）

昨年度調査では、ほとんどの地域において売上高満足度評価ならびに収益性満足度評価はともに低下する動きをみせていたものの、本年度調査では多くの地域において両評価が反転して緩やかに改善の動きをみせていることが分かった（図表25、26）。しかしながら、収益性満足度評価の水準そのものが低いという課題は依然として残っており、今後の対応策が期待される。

ちなみに、本年度調査における収益性満足度評価のレベル別にみた回答企業の現状は以下のとおりである。収益性の改善に向けた対応策については、第章「海外事業再構築の現状」にて紹介することとする。

好調な企業 ^{*19}	69社	15.4%
不振な企業 ^{*20}	197社	43.9%
どちらともいえない ^{*21}	183社	40.8%
合計	449社	100.0%

2. 地域別にみた収益性満足度評価

（1）改善の動きがみられるNIES、北米、ASEAN4、中国

本年度調査では、NIES、北米、ASEAN4、中国での売上高満足度評価ならびに収益性満足度評価の改善がみられる。収益性満足度評価が「5：満足」もしくは「4：やや満足」と回答した企業に対して、その要因につき更問いをしたところ、これら4地域とも共通して、「既存製品の売上が好調」と回答する件数が最も多い（図表29）。

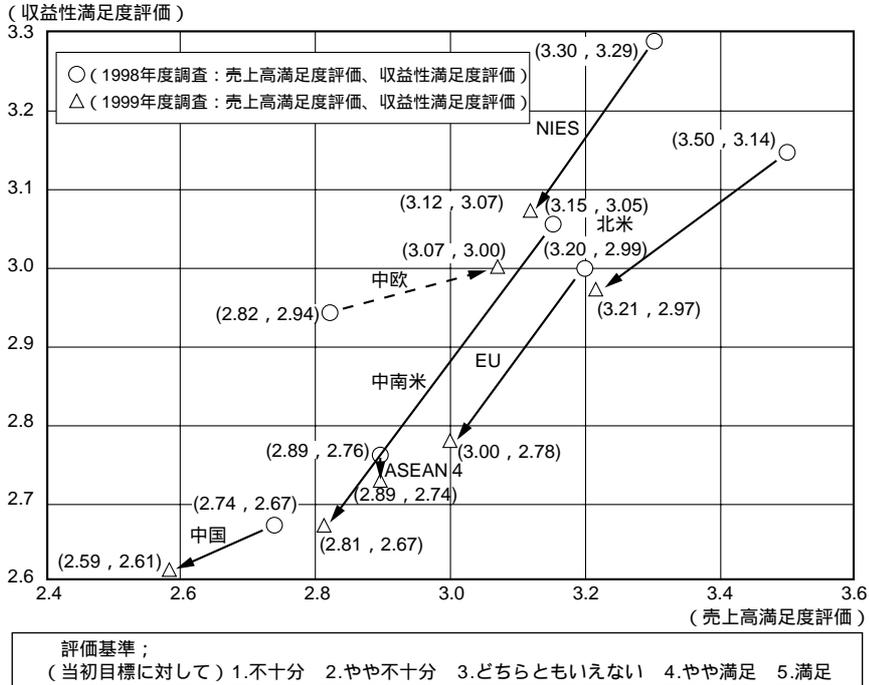
2番目以降の主な要因として、北米では、「新製品の売上が好調」、「コスト削減が順調（人件費、原材料費等）」などが、NIES、ASEAN4、中国では、「コスト削減が順調（人件費、原材料費等）」、「新製品の売上が好調」などが挙げられている。

*19 各地域ごとに回答のあった収益性満足度評価の平均値が4以上（つまり「やや満足」以上）である企業。

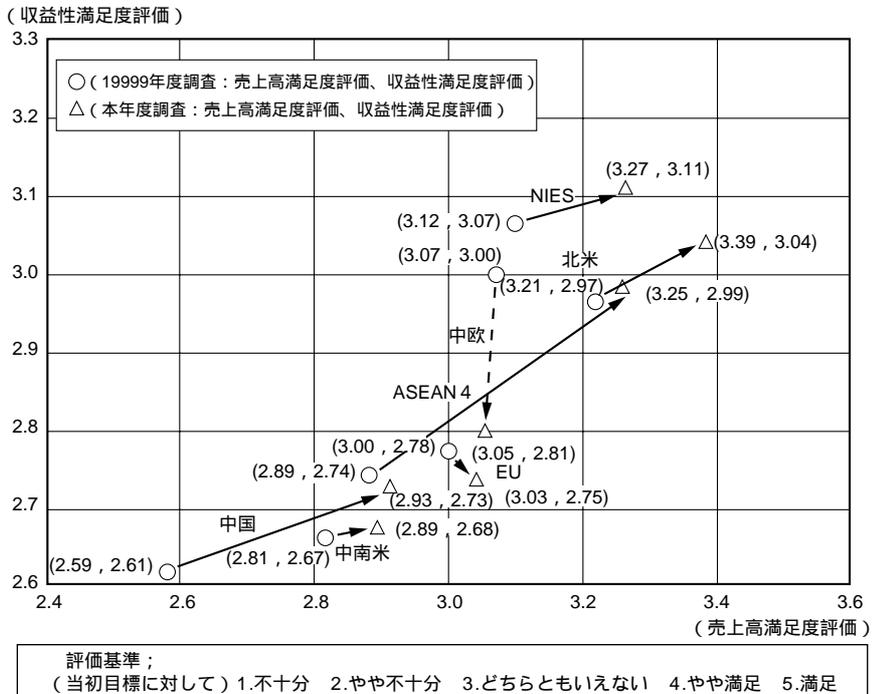
*20 各地域ごとに回答のあった収益性満足度評価の平均値が3未満（つまり「やや不十分」以下）である企業。

*21 各地域ごとに回答のあった収益性満足度評価の平均値が3以上4未満（つまり「どちらともいえない」レベル）である企業。

図表25 地域別にみた海外事業展開実績評価 1999年度調査



図表26 地域別にみた海外事業展開実績評価 本年度調査



図表27 (参考) 地域別海外事業展開実績評価の推移

		1996年度調査	1997年度調査	1998年度調査	1999年度調査	本年度調査	社数
NIES	収益性満足度評価	3.24	3.31	3.29	3.07	3.11	311
	売上高満足度評価	3.29	3.42	3.30	3.12	3.27	
ASEAN 4	収益性満足度評価	3.20	3.21	2.76	2.74	2.99	626
	売上高満足度評価	3.31	3.28	2.89	2.89	3.25	
中国	収益性満足度評価	2.55	2.65	2.67	2.61	2.73	250
	売上高満足度評価	2.72	2.70	2.74	2.59	2.93	
北米	収益性満足度評価	2.88	3.07	3.14	2.97	3.04	338
	売上高満足度評価	3.22	3.35	3.50	3.21	3.39	
EU	収益性満足度評価	2.81	2.99	2.99	2.78	2.75	247
	売上高満足度評価	3.01	3.23	3.20	3.00	3.03	
中南米	収益性満足度評価	2.89	3.16	3.05	2.67	2.68	107
	売上高満足度評価	2.91	3.11	3.15	2.81	2.89	
中欧	収益性満足度評価	-	-	2.94	3.00	2.81	37
	売上高満足度評価	-	-	2.82	3.07	3.05	

図表28 (参考) 主要業種(化学、自動車、電機・電子)別売上高・収益性満足度評価一覧

化学							
	NIES	ASEAN 4	中国	北米	中南米	EU	中欧
1999年度調査：売上高満足度評価	3.31	2.98	2.76	3.30	2.79	3.24	0.00
1999年度調査：収益性満足度評価	3.27	2.84	2.62	3.03	2.79	3.20	0.00
本年度調査：売上高満足度評価	3.48	3.41	2.95	3.08	3.07	2.89	3.00
本年度調査：収益性満足度評価	3.30	3.06	2.70	2.82	2.79	2.58	2.83
自動車							
	NIES	ASEAN 4	中国	北米	中南米	EU	中欧
1999年度調査：売上高満足度評価	2.82	2.49	2.22	3.34	3.06	3.00	3.42
1999年度調査：収益性満足度評価	2.82	2.33	2.61	2.97	2.75	2.55	3.32
本年度調査：売上高満足度評価	3.07	3.25	2.81	3.65	3.35	2.98	3.17
本年度調査：収益性満足度評価	2.77	2.95	2.61	3.17	3.00	2.50	3.00
電機・電子							
	NIES	ASEAN 4	中国	北米	中南米	EU	中欧
1999年度調査：売上高満足度評価	3.35	3.21	2.67	3.17	2.82	3.00	3.17
1999年度調査：収益性満足度評価	3.40	3.15	2.67	3.07	2.73	2.63	3.00
本年度調査：売上高満足度評価	3.31	3.30	3.16	3.51	2.87	3.34	2.86
本年度調査：収益性満足度評価	3.21	3.26	3.06	3.30	2.74	2.98	2.57

(2) 収益性の伸びがほぼ横ばいとなっているEU
ならびに低下がみられる中欧

EUでの事業は、従来より収益性満足度評価は比較的低い傾向にあり、本年度調査においては、同評価の伸びはほぼ横ばいとなっている。本年度調査にてEUでの事業につき、収益性満足度評価が「1：不十分」もしくは「2：やや不十分」と回答した企業に対して、その要因につき更問いをしたところ、「販売先確保が困難(他社との厳し

い競争)」と回答する件数が最も高く、次いで「為替差損」「製品の成熟化(製品の普及)」「販売先からの値引き交渉」ならびに「景気変動による市場規模縮小」などの順となっている(図表30)

中欧では、昨年度調査にて収益性満足度評価は若干の改善がみられたものの、本年度調査では低下した。中欧での事業につき、収益性満足度評価が「1：不十分」もしくは「2：やや不十分」と回答した企業に対して、その要因につき更問いを

図表29 収益性満足度評価（「やや満足、満足」）の地域別評価理由（複数回答可）

	全地域		NIES		ASEAN 4 ^注		中国		北米		中南米		EU		中欧	
	社数 (452社中)	回答率 (%)	社数 (120社中)	回答率 (%)	社数 (210社中)	回答率 (%)	社数 (73社中)	回答率 (%)	社数 (129社中)	回答率 (%)	社数 (22社中)	回答率 (%)	社数 (60社中)	回答率 (%)	社数 (5社中)	回答率 (%)
既存製品の売上が好調	336	74.3	91	75.8	151	71.9	55	75.3	96	74.4	15	68.2	43	71.7	3	60.0
新製品の売上が好調	109	24.1	19	15.8	38	18.1	12	16.4	48	37.2	6	27.3	16	26.7	0	0.0
コスト削減が順調（人件費、原材料費等）	90	19.9	21	17.5	53	25.2	23	31.5	25	19.4	5	22.7	8	13.3	0	0.0
減価償却が一段落し本格稼働	29	6.4	9	7.5	15	7.1	4	5.5	8	6.2	0	0.0	2	3.3	0	0.0
スケールメリットによる利益享受	63	13.9	11	9.2	35	16.7	11	15.1	17	13.2	5	22.7	10	16.7	2	40.0
為替益（連結決算時における円換算効率等を含む）	10	2.2	2	1.7	14	6.7	0	0.0	2	1.6	2	9.1	2	3.3	0	0.0
提携・M&Aの効果	12	2.7	3	2.5	3	1.4	2	2.7	4	3.1	0	0.0	3	5.0	0	0.0
投資受入国側の投資インセンティブが期待通り	4	0.9	3	2.5	7	3.3	1	1.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	11	2.4	2	1.7	4	1.9	0	0.0	5	3.9	0	0.0	3	5.0	0	0.0

注：ASEAN 4 各国別の回答を合計したもの。

図表30 収益性満足度評価（「やや不十分、不十分」）の地域別評価理由（複数回答可）

	全地域		NIES		ASEAN 4 ^注		中国		北米		中南米		EU		中欧	
	社数 (532社中)	回答率 (%)	社数 (89社中)	回答率 (%)	社数 (209社中)	回答率 (%)	社数 (113社中)	回答率 (%)	社数 (127社中)	回答率 (%)	社数 (47社中)	回答率 (%)	社数 (105社中)	回答率 (%)	社数 (8社中)	回答率 (%)
設立後まもなく、本格稼働に入っていない	85	16.0	7	7.9	24	11.5	33	29.2	19	15.0	5	10.6	15	14.3	3	37.5
販売先確保が困難（他社との厳しい競争）	242	45.5	34	38.2	66	31.6	50	44.2	66	52.0	21	44.7	56	53.3	2	25.0
景気変動による市場規模縮小	107	20.1	28	31.5	90	43.1	17	15.0	6	4.7	17	36.2	16	15.2	1	12.5
製品の成熟化（製品の普及）	70	13.2	14	15.7	16	7.7	7	6.2	21	16.5	3	6.4	20	19.0	0	0.0
為替差損	94	17.7	7	7.9	62	29.7	5	4.4	20	15.7	15	31.9	32	30.5	4	50.0
販売先からの値引き交渉	105	19.7	22	24.7	41	19.6	20	17.7	32	25.2	6	12.8	16	15.2	3	37.5
コスト削減が困難（人件費、原材料費等）	85	16.0	14	15.7	22	10.5	17	15.0	30	23.6	5	10.6	14	13.3	2	25.0
投資受入国側の対応がおもわしくない	18	3.4	2	2.2	4	1.9	16	14.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	31	5.8	7	7.9	7	3.3	8	7.1	4	3.1	3	6.4	7	6.7	1	12.5

注：ASEAN 4 各国別の回答を合計したもの。

したところ、「為替差損」「設立後まもなく、本格稼働に入っていない」「販売先からの値引き交渉」などが挙げられている。

なお、EUでの低収益性につき、ヒアリング調査対象企業より以下の点につき指摘があった。なお、すべての日系企業がEUにて低迷しているのではなく、収益性が比較的良好な企業もしくは改善しつつある企業もあることに留意する必要がある。

- ・EUは独自の商慣習ならびに取引関係があり、西欧文化圏以外から進出した外資系企業にとって、ビジネスは容易でない（電機部品メーカー）
- ・とくに大陸では、人件費ならびに流通コストなどは高く、収益性を圧迫している。当社の仕様に適した部品・原材料を現地調達する場合、地場サプライヤーの数が限定されていることもあ

- り、割高になっている（一般機械メーカー）
- ・EU域内にて展開している複数拠点の統合・集約化が進んでおらず、効率性が思わしくない（電機メーカー）
- ・市場自体が成熟していることに加えて、競争力のある現地企業がひしめいている。新規取引先の開拓は容易でない（自動車部品メーカー）

（3）ASEAN 4：国別にみた満足度評価

ASEAN 4の収益性満足度評価を国別にみると、前年度調査では、インドネシアを除くすべての国で低下がみられたものの、本年度調査では反転して、すべての国で改善がみられる（図表31）

アジア経済危機からの回復が大きく寄与していることを念頭に入れる必要があるとはいえ、収益性満足度評価で「5：満足」もしくは「4：やや満足」と回答した企業のその要因をみると、各国

図表31 ASEAN 4 各国の海外事業展開実績評価

	タイ				インドネシア			
	1998年度調査	1999年度調査	本年度調査	社数	1998年度調査	1999年度調査	本年度調査	社数
収益性満足度評価	2.54	2.73	3.04	215	2.57	2.63	2.89	150
売上高満足度評価	2.75	2.87	3.28		2.77	2.75	3.19	
	マレーシア				フィリピン			
	1998年度調査	1999年度調査	本年度調査	社数	1998年度調査	1999年度調査	本年度調査	社数
収益性満足度評価	2.98	2.94	3.11	167	2.82	2.57	2.85	94
売上高満足度評価	3.12	3.13	3.37		3.02	2.74	3.06	

図表32 収益性満足度評価（「やや満足、満足」）にかかるASEAN 4 各国の評価理由（複数回答可）

	ASEAN 4 ^注		タイ		マレーシア		インドネシア		フィリピン	
	社数 (210社中)	回答率 (%)	社数 (78社中)	回答率 (%)	社数 (63社中)	回答率 (%)	社数 (47社中)	回答率 (%)	社数 (22社中)	回答率 (%)
既存製品の売上が好調	151	71.9	58	74.4	39	61.9	38	80.9	16	72.7
新製品の売上が好調	38	18.1	14	17.9	13	20.6	6	12.8	5	22.7
コスト削減が順調(人件費、原材料費等)	53	25.2	13	16.7	21	33.3	13	27.7	6	27.3
減価償却が一段落し本格稼働	15	7.1	7	9.0	5	7.9	3	6.4	0	0.0
スケールメリットによる利益享受	35	16.7	14	17.9	12	19.0	5	10.6	4	18.2
為替益(連結決算時における円換算効率等を含む)	14	6.7	5	6.4	3	4.8	5	10.6	1	4.5
提携・M&Aの効果	3	1.4	1	1.3	2	3.2	0	0.0	0	0.0
投資受入国側の投資インセンティブが期待通り	7	3.3	1	1.3	3	4.8	0	0.0	3	13.6
その他	4	1.9	1	1.3	1	1.6	1	2.1	1	4.5

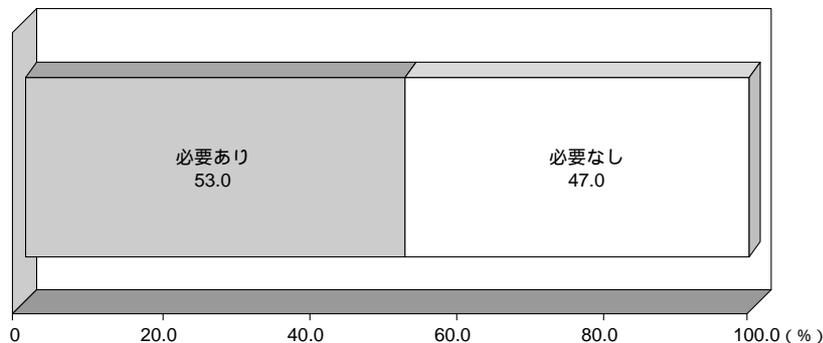
注：ASEAN 4 各国別の回答を合計したもの。

図表33 収益性満足度評価（「やや不十分、不十分」）にかかるASEAN 4 各国の評価理由（複数回答可）

	ASEAN 4 ^注		タイ		マレーシア		インドネシア		フィリピン	
	社数 (209社中)	回答率 (%)	社数 (72社中)	回答率 (%)	社数 (52社中)	回答率 (%)	社数 (53社中)	回答率 (%)	社数 (32社中)	回答率 (%)
設立後まもなく、本格稼働に入っていない	24	11.5	9	12.5	5	9.6	3	5.7	7	21.9
販売先確保が困難(他社との厳しい競争)	66	31.6	23	31.9	19	36.5	12	22.6	12	37.5
景気変動による市場規模縮小	90	43.1	38	52.8	17	32.7	27	50.9	8	25.0
製品の成熟化(製品の普及)	16	7.7	4	5.6	4	7.7	5	9.4	3	9.4
為替差損	62	29.7	26	36.1	8	15.4	20	37.7	8	25.0
販売先からの値引き交渉	41	19.6	12	16.7	15	28.8	10	18.9	4	12.5
コスト削減が困難(人件費、原材料費等)	22	10.5	8	11.1	5	9.6	8	15.1	1	3.1
投資受入国側の対応がおもわしくない	4	1.9	1	1.4	1	1.9	2	3.8	0	0.0
その他	7	3.3	0	0.0	3	5.8	3	5.7	1	3.1

注：ASEAN 4 各国別の回答を合計したもの。

図表34 海外事業再構築の必要性<全地域/全業種ベース>



とも共通して「既存商品の売上が好調」と挙げる件数が最も多い(図表32)。

マレーシア、インドネシア、フィリピンの場合、2番目の要因として、「コスト削減が順調(人件費、原材料費等)」、次いで「新製品の売上が好調」の順となっている。タイの場合、2番目の要因として、「新製品の売上が好調」ならびに「スケールメリットによる利益享受」、次いで「コスト削減が順調(人件費、原材料費等)」の順となっている。

3. 全般的に収益性満足度評価が低水準となっている背景

本年度調査結果では収益性満足度評価の改善がみられたとはいえ、前述のとおり、全般的に同満足度評価は、依然として低い水準にある。わが国製造業の収益性が低い背景につき、海外に数多くの拠点を持つ企業(とくに電機メーカーなど)から以下の指摘があった。

わが国製造業企業の海外進出は、欧米企業のケースと異なり、概して高収益・高利益の追求が主な目的となっていたわけではない。過去の経緯を振り返ると、海外進出の背景は「途上国での輸入代替措置への対応」「円高対応」「貿易摩擦回避」

「日本国内での人手不足・高賃金への対応」、ひいては「同業他社との横並び対応」などであり、前提は「シェア・売上の維持・強化」が中心となっていた。余裕があった時代では、このような拡大も許されていたわけだが、国際競争がますます熾烈になっている昨今では、収益・利益の確保・拡大を徹底しないと生き残っていけない。

第 章 海外事業再構築の現状

1. 海外事業再構築への取り組み姿勢

(1) 全体の動き

海外事業再構築^{*22}の必要性の有無につき、「再構築の必要性あり」と回答した企業の割合は53.0%、「再構築の必要性なし」が47.0%となっている(図表34)。

「再構築の必要性あり」と回答した企業の取り組み姿勢をみると、「実施済/実施中」が47.2%、「実施如何につき検討中」37.4%、「未実施」15.4%となっている(図表35)。

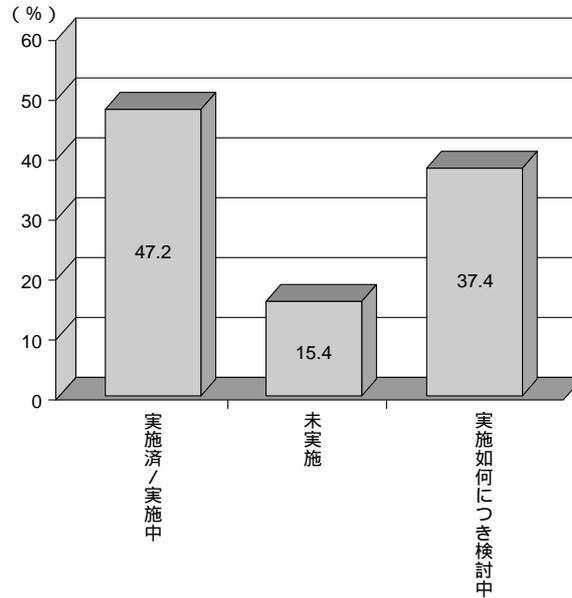
(2) 主要地域別にみた海外事業の再構築

主要地域別に事業再構築の有無につきみると、

*22 「事業再構築」の定義として、ここでは便宜上、以下の方策による収益のさらなる強化・拡充を目的とした取り組みとする。

- ・組織、機構の改革
- ・製品レベル、品目の変更
- ・生産、販売、R&Dの手法の変更

図表35 海外事業再構築の実施状況<全地域/全業種ベース>



注：「海外事業再構築の必要性あり」と答えた回答企業につき集計。

図表36 主要地域別にみた海外事業再構築の必要性および実施状況

		全地域		ASEAN 4		中国		北米		欧州	
		社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
海外事業再構築の必要性	あり	671	53.0	148	54.6	127	59.1	152	55.9	134	61.2
	なし	595	47.0	123	45.4	88	40.9	120	44.1	85	38.8
海外事業再構築の実施状況	実施済/実施中	317	47.2	77	52.0	54	42.5	84	55.3	56	41.8
	未実施	103	15.4	20	13.5	26	20.5	27	17.8	18	13.4
	実施如何につき検討中	251	37.4	51	34.5	47	37.0	41	27.0	60	44.8

注：「海外事業再構築の実施状況」は「海外事業再構築の必要性あり」と答えた回答企業につき集計。

「再構築の必要性あり」の割合が最も高いのが欧州（61.2%）で、次いで中国（59.1%）、北米（55.9%）の順となっている（図表36）。

なお、地域別に「再構築の必要性あり」と回答した企業の、その取り組み姿勢をみると、「実施済/実施中」の割合が最も高い地域は北米（55.3%）で、最も低い地域は欧州（41.8%）となっている（図表36）。「実施如何につき検討中」の割合が最も高いのは欧州（44.8%）で、最も低いのは北米（27.0%）となっている。

これらの動きを勘案するに、海外事業の再構築をめぐって、取り組みが最も進んでいるのは

北米であり、遅れをみせているのは欧州であるといえる。

（3）主要業種別にみた海外事業の再構築

主要業種（電機・電子、自動車、化学、一般機械）の動向をみると、「再構築の必要性あり」の割合が最も高い業種は自動車（67.8%）であり、次いで一般機械（57.0%）、化学（51.8%）、電機・電子（51.6%）の順となっている（図表37）。

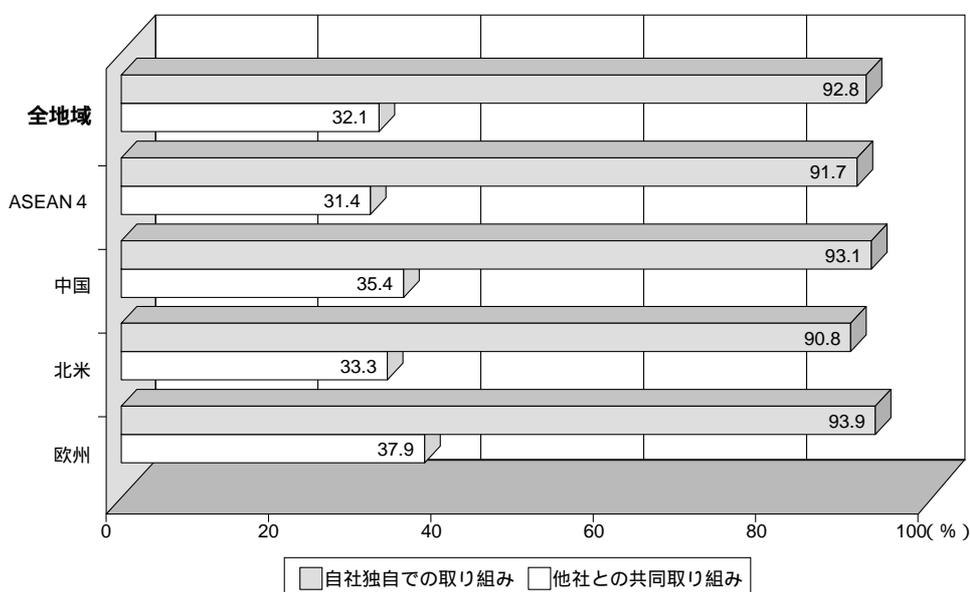
取り組み状況をみると、「実施済/実施中」の割合が最も高い業種は一般機械で、次いで自動車、電機・電子、化学の順となっている。

図表37 主要業種別にみた海外事業再構築の必要性および実施状況 <全地域ベース>

		化学		一般機械		電機・電子		自動車	
		社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)	社数	構成比 (%)
海外事業再構築の必要性	あり	115	51.8	53	57.0	131	51.6	139	67.8
	なし	107	48.2	40	43.0	123	48.4	66	32.2
海外事業再構築の実施状況	実施済/実施中	50	43.5	33	62.3	60	45.8	69	49.6
	未実施	17	14.8	4	7.5	19	14.5	24	17.3
	実施如何につき検討中	48	41.7	16	30.2	52	39.7	46	33.1

注：「海外事業再構築の実施状況」は「海外事業再構築の必要性あり」と答えた回答企業につき集計。

図表38 主要地域別対応：「自社独自の取り組み」と「他社との共同取り組み」(複数回答可)



2. 海外事業再構築の内容

(1) 主要地域別対応：「自社独自の取り組み」と「他社との共同取り組み」

海外事業の再構築にあたり、「再構築の必要性あり」と回答した企業の対応策としてはどの地域においても、「自社独自の取り組み」が基本となっているものの、「他社との共同取り組み」による再構築もあわせて必要とされている(図表38)。

とくに欧州においては、他の地域に比較して「自社独自の取り組み」を図ると回答している企業の割合が高い(93.9%)一方、「他社との共同取り組み」を挙げる割合も比較的高い水準(37.9%)を保っており、再構築をめぐる臨機応

変な対応を進めようとしている姿勢がうかがえる。

「自社独自の取り組み」につき焦点を当てて、その内容をみると、ASEAN 4ならびに中国では、「経営体制の見直し」が最も高い割合を占めており、次いで「販売体制の見直し」などの順となっている(図表39)。

一方、北米ならびに欧州では、逆に「販売体制の見直し」が最も高い割合を占め、次いで「経営体制の見直し」などの順となっている。

ASEAN 4ならびに中国における具体的な経営体制の見直しにつきヒアリング調査を行ったところ、「当社は地場企業との合併による事業展開を行っているところ、今後は出資割合を増加して経営権の強化に努める」(素材、電機メーカー)。

図表39 主要地域別にみた海外事業再構築の内容（複数回答可）

	全地域		ASEAN 4		中国		北米		欧州	
	社数	回答率 (%)	社数	回答率 (%)	社数	回答率 (%)	社数	回答率 (%)	社数	回答率 (%)
自社独自での取り組み	631	100.0	143	100.0	121	100.0	139	100.0	124	100.0
経営体制の見直し	321	50.9	72	50.3	64	52.9	66	47.5	64	51.6
複数生産拠点の統廃合	84	13.3	29	20.3	12	9.9	16	11.5	17	13.7
販売体制の見直し	316	50.1	64	44.8	60	49.6	73	52.5	76	61.3
物流体制の見直し	122	19.3	26	18.2	25	20.7	27	19.4	28	22.6
海外現地法人の現地での上場	13	2.1	1	0.7	3	2.5	5	3.6	1	0.8
その他	60	9.5	14	9.8	10	8.3	17	12.2	8	6.5
他社との共同取り組み	218	100.0	49	100.0	46	100.0	51	100.0	50	100.0
生産面	94	43.1	26	53.1	19	41.3	18	35.3	19	38.0
販売面	106	48.6	20	40.8	20	43.5	26	51.0	29	58.0
研究・開発面	43	19.7	5	10.2	6	13.0	15	29.4	14	28.0
部品・原材料の調達面	49	22.5	16	32.7	9	19.6	9	17.6	11	22.0
合併・事業統合	45	20.6	12	24.5	8	17.4	8	15.7	9	18.0
その他	14	6.4	2	4.1	2	4.3	6	11.8	3	6.0

「コスト削減の観点から、現地派遣の日本人従業員数を削減する」（自動車メーカー）といった意見が多くあった。一方、「現地経営体制を日本人主導型から現地人主導型にシフトしていく」（素材メーカーなど）といった回答も少なくなかった。なお、ヒアリング調査対象となったその他の企業の中には、以下のとおり経営の抜本的な改革に取り組んでいるケースもみられた。

- ・ 日本式経営方式では、現地法人の効率的な運営に適さない面が多々みられる。収益性の強化・拡大を最優先としていることから、米国式経営方式の導入を図りつつある（電機メーカーなど）
- ・ そもそも経営のアプローチからして変革が必要である。国際競争がますます熾烈化しているなか、従来型の「モノ作り」を続けていたのでは、生き残っていけない。汎用品の製造を今までのように、生産コストが安い中国もしくは東南アジア諸国で製造するのではなく、アウトソーシングの一環として委託生産で対応を図っていく（電機メーカーなど）

一方、北米ならびにEUにおける具体的な販売体制の見直し方法をヒアリング調査したところ、「重複販売拠点多いことから、統合・集約化を図っていく」（一般機械、電機メーカーなど）、「新たな現地エージェントのネットワークを構築して、新規取引先の拡大に努める」（自動車部品メーカー）、「eコマース^{*23}への本格参加を行い、BtoB^{*24}ビジネスを拡大する」（電機組立メーカー）といった意見などがあつた。なお、両地域における地域統括拠点の在り方につき、「今まで本社が持っていた現地法人の株式持分を地域統括会社に移転して、同統括会社の権限を強化する」（化学メーカー）といった意見もあつた。

なお、ASEAN 4では、事業再構築に係る自社独自での対応策のひとつとして、「複数生産拠点の統廃合」を挙げる企業の割合が他地域に比して高い。本件につきヒアリング調査を行ったところ、「1960年代、ASEAN各国が進めた輸入代替工業化に対応するため、当社では生産拠点を東南アジア主要国に設立した背景があり、今でも合併事業を続けている。今日のように貿易自由化が進展している環境下では、同域内での重複事業の取り組み、

*23 インターネット上での情報のやりとりにより、企業間の受発注やオンラインショッピング（パソコン通信やインターネットを利用した通信販売のこと）などを行うこと。

*24 Business to Businessの略称で、インターネットによるオープンなネットワークによる企業間取引のこと。

ならびに重複品目の生産は非効率となっている。今後のAICO*25の活用等、域内の貿易自由化の流れから、製造部門の統廃合を検討する必要がある」（電機メーカー）との意見があった。

「他社との共同取り組み」の分野を同様にみると、ASEAN 4では「生産面」での対応が回答割合として高く、次いで「販売面」「部品・原材料の調達面」などの順となっている。一方、中国、北米、欧州では「販売面」での対応が回答割合として高く、次いで「生産面」の順となっている。なお、3番目に高い割合を占めている分野として、中国では「部品・原材料の調達面」であり、北米ならびに欧州では「研究・開発面」となっている（図表39）。

他社との共同取り組みにつきヒアリング調査を行ったところ、「コスト削減を図る観点から、事業展開先にて日系同業他社との共同対応を進めている。固定費削減のため、敷地の共同利用、間接部門の共通化、物流手段の共同利用、資機材の共同購入などを行っている」（自動車部品メーカーなど）といった回答があった。

（2）事業再構築を促す外的要因

事業再構築を促す外的要因をみるため、便宜上、

以下の5つの要因に分け、各要因の「影響の度合い」につき、「大（本格的な対応が早急に必要とされるレベル）」「中（いずれ対応が必要とされるレベル）」「小（可能性として将来的に何らかの対応が必要とされるレベル）」「影響なし」のいずれかを選択回答する方式により調査した（図表40～44）。

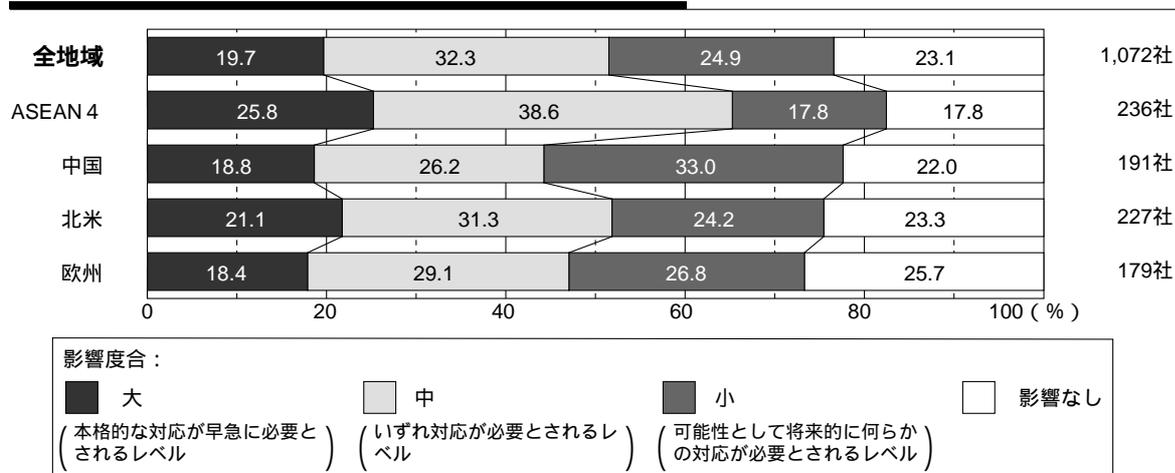
<事業再構築を促す5つの外的要因>

- 「日系同業他社との激しい競争」
- 「非日系同業他社との激しい競争」
- 「進出先国・地域での生産/販売コストの上昇」
- 「連結決算制度の導入」
- 「地域統合の進展（域内貿易の自由化）」

全地域ベースで5つの外的要因を比べると、「非日系同業他社との激しい競争」で「影響大」の回答割合が最も高く（30.3%）次いで「日系同業他社との激しい競争」（19.7%）の順となっている。とくに、欧州ならびに北米での「非日系同業他社との激しい競争」による影響度合いは高く、両地域における激しい競争の様相をうかがわせている。

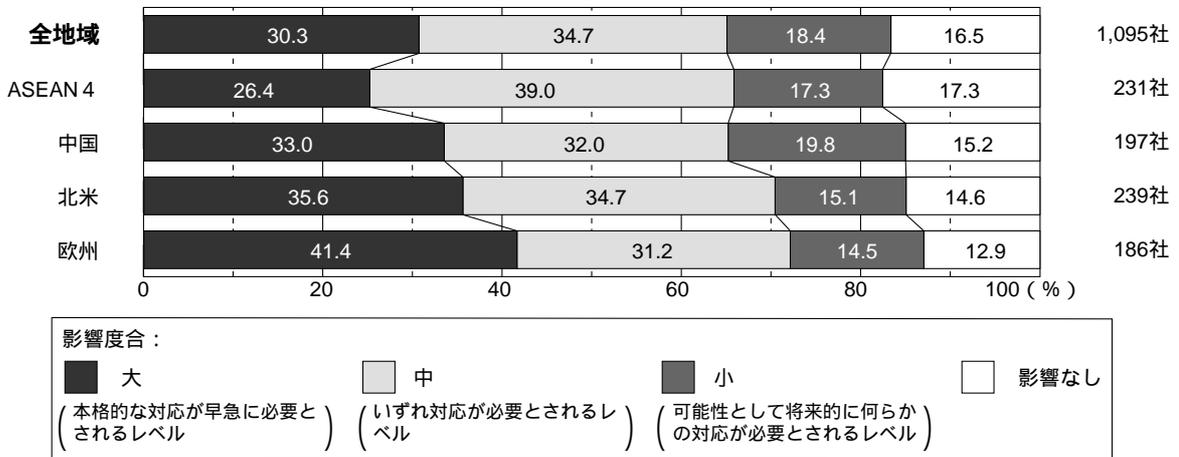
なお、非日系同業他社との競争の現状につきヒアリング調査を行ったところ、「実力を強めつつある地場企業の事業拡大が脅威となっている」と

図表40 日系同業他社との激しい競争<全業種ベース>

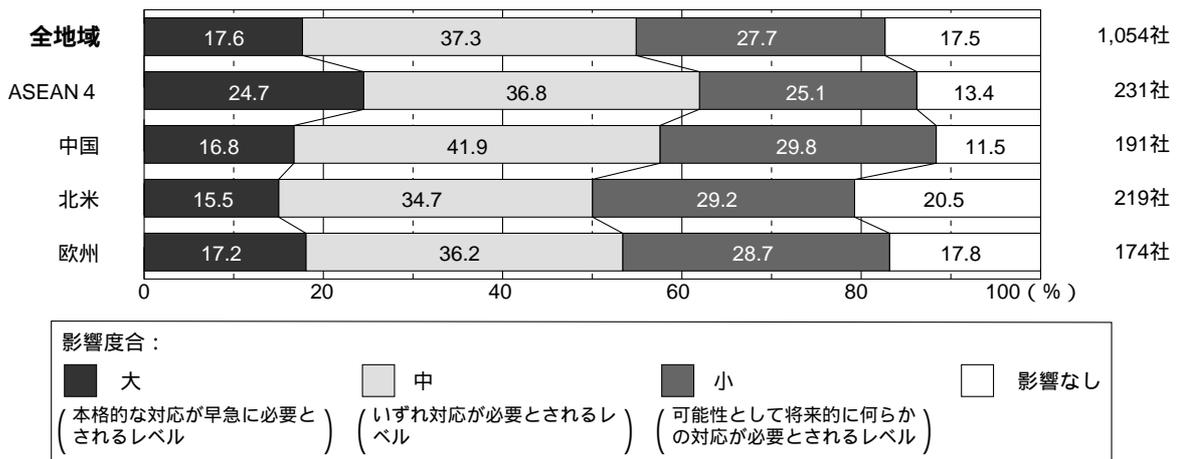


*25 ASEAN自由貿易地域構想（AFTA）までの段階的な関税引下げ措置として、1996年に発行したスキーム。ASEAN域内各国に生産拠点を持つ企業グループが、各国の工場間で部品をやりとりする際、それにかかる関税率が0～5%に減免される。

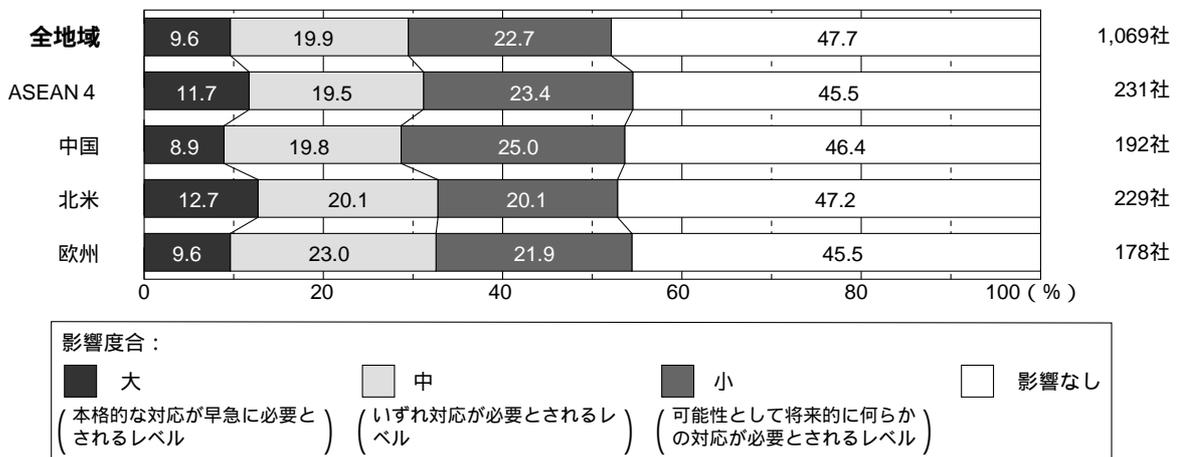
図表41 非日系同業他社との激しい競合<全業種ベース>



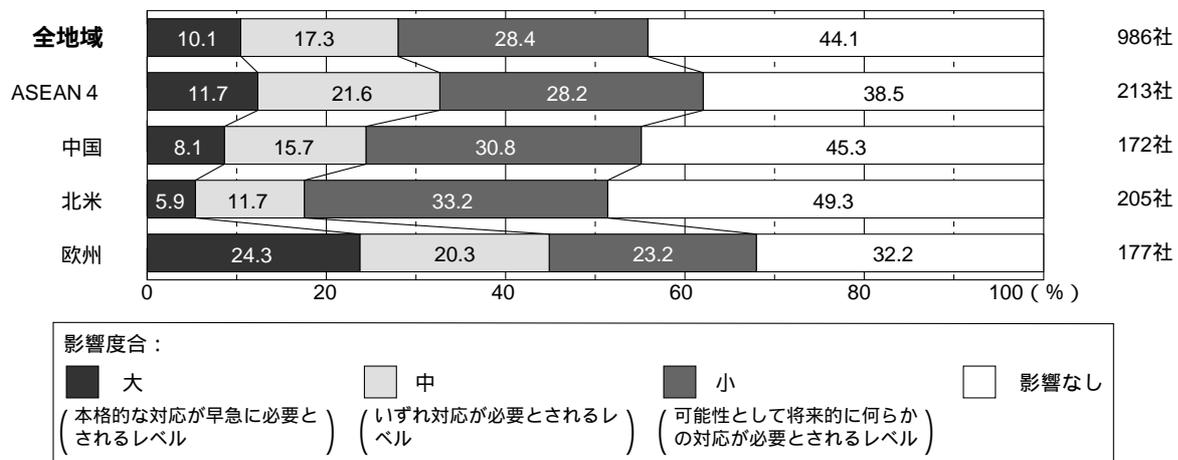
図表42 進出先国・地域での生産/販売コスト<全業種ベース>



図表43 連結決算制度の導入<全業種ベース>



図表4-4 地域統合の進展（域内貿易自由化）＜全業種ベース＞



の意見が共通してみられた。この動きは中国においてとくに顕著となっており、「地場製品との価格競争が厳しくなっている」（電機メーカー）といった声もあった。

「非日系同業他社との激しい競争」の次に「影響大」の回答割合が高い外的要因を地域別にみると、ASEAN 4、北米、中国では「日系同業他社との激しい競争」、欧州では、「地域統合の進展（域内貿易自由化）」が挙げられている。

（参考）海外事業再構築への取り組み：

収益性満足度評価が「高い企業（好調な企業）」と「低い企業（不振な企業）」

全地域ベースで海外事業の収益性満足度評価が高い企業「好調な企業」と低い企業「不振な企業」とに大別したところ、海外事業再構築への取り組み姿勢（全地域でみた場合）の違いは以下のとおりで、「不振な企業」ほど再構築の必要性が高く、再構築の内容としても「経営体制の見直し」が急がれている。

＜再構築の必要性＞

- ・「好調な企業」の場合、該当回答企業の44.7%が「再構築の必要性あり」と回答している。
- ・「不振な企業」の場合、該当回答企業の60.8%が「再構築の必要性あり」と回答している。

＜再構築の内容（自社独自での対応）＞

- ・「好調な企業」の場合、「販売体制の見直し」

が最も多く、次いで「経営体制の見直し」、「複数生産拠点の統廃合」などの順となっている。

- ・「不振な企業」の場合、「経営体制の見直し」が最も多く、次いで「販売体制の見直し」、「物流体制の見直し」の順となっている。

第 章 収益性改善に向けた主要地域・国別対応策：収益性満足度評価と再構築との関連

これまで、第 章では「今後の海外事業展望（事業展開の強化・拡大姿勢）」について、第 章では「海外事業展開実績評価」につき、そして第 章では「海外事業の再構築」について個別にみてきた。

この第 章では、これらの各事項の関連性を探ることによって、各主要地域（北米、ASEAN 4、中国、EU）における今後の海外事業における課題と方向性を探ることにする。具体的には、各地域にて中期的に「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業の「収益性満足度評価」がどのレベルに位置しているのか、また、「事業再構築の必要性」を具体的にどの程度認識しているのか、さらには、「事業再構築の実施状況」はどの程度進んでいるのかにつき、地域別に明らかにするものである。

かかる分析から、今後、海外事業を強化・拡大していこうとする各地域における課題と方向性を探ることが可能となる。まず、「1. 地域別にみ

た海外展開状況」として、各事項の関連性からみた地域別特色を概観した後、「2. 海外事業における今後の課題と方向性」を探ることとする。

1. 地域別にみた海外展開状況

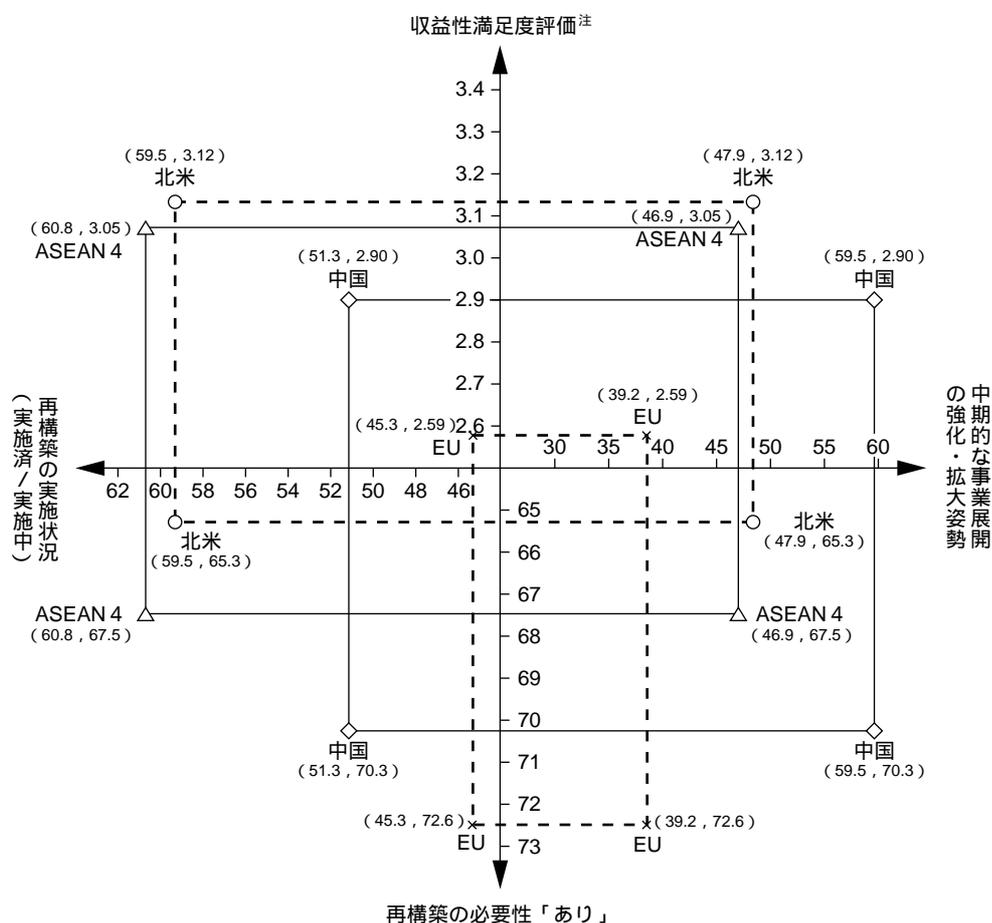
図表45は、「中期的な海外事業展開の姿勢」、「収益性満足度評価」、「事業再構築の必要性」ならびに「実施状況」との相関関係を定量的に表し

たものである。構成として、以下の4つの座標軸を設け、「4象限のグラフ」を作成した。なお、本章における企業サンプル数は、「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業数を基本としている。^{*26}

< 4つの座標軸 >

- ・第一の座標軸：「中期的（今後3年程度）な事業展開の強化・拡大姿勢の割合」

図表45 事業再構築と中期的海外事業展開 地域別海外事業展開（その1）



補足図表説明

- ・中期的な事業展開の強化・拡大姿勢（％）：

$$= \left(\frac{\text{「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業数}}{\text{「事業展開を強化・拡大する」企業数} + \text{「事業展開の規模は現状程度を維持する」企業数} + \text{「事業展開を縮小・撤退する」企業数}} \right) \times 100$$
- ・再構築の必要性「あり」（％）：

$$= \left(\frac{\text{「事業再構築の必要性「あり」と回答した企業数}}{\text{「事業再構築の必要性「あり」と回答した企業数} + \text{「事業再構築の必要性「なし」と回答した企業数}} \right) \times 100$$
- ・再構築実施状況（実施済/実施中）（％）：

$$= \left(\frac{\text{「再構築「実施済/実施中」と回答した企業数}}{\text{「実施済/実施中」} + \text{「未実施」} + \text{「実施如何につき検討中」}} \right) \times 100$$
- ・収益性満足度評価：
 投資に対するリターンへの評価
 評価基準：(当初目標に対して) 1.不十分 2.やや不十分 3.どちらともいえない 4.やや満足 5.満足

注：ここでの収益性満足度評価は、設問である「中期的な事業展開の強化・拡大」について回答した企業の満足度評価を集計したものであるため、第 3 章の収益性満足度評価の値とは合致しない。

(割合の定義) 中期的な海外事業展開の規模として、「強化・拡大」「現状維持」「事業縮小・撤退」のうち「強化・拡大」を回答した企業の割合。^{*27}

・第二の座標軸：「事業再構築の必要性ありと回答した割合」

(割合の定義) 中期的な海外事業展開の規模として、「強化・拡大」を回答した企業をサンプル数として、事業再構築の必要性につき「必要あり」と回答した企業の割合。^{*28}

・第三の座標軸：「事業再構築の実施状況(実施済/実施中)の割合」

(割合の定義) 上記「必要あり」と回答した企業のうち、事業再構築を「実施済/実施中」と回答した企業の割合。

・第四の座標軸：「収益性満足度評価の割合」

(割合の定義) 中期的な海外事業展開の規模と

して、「強化・拡大」を回答した企業の収益性満足度評価。^{*29}

これらの座標軸の定義のもと、2座標軸ごとにみた主要地域別特徴は以下のとおりである。

(1) 「事業展開の強化・拡大姿勢」と「収益性満足度評価」

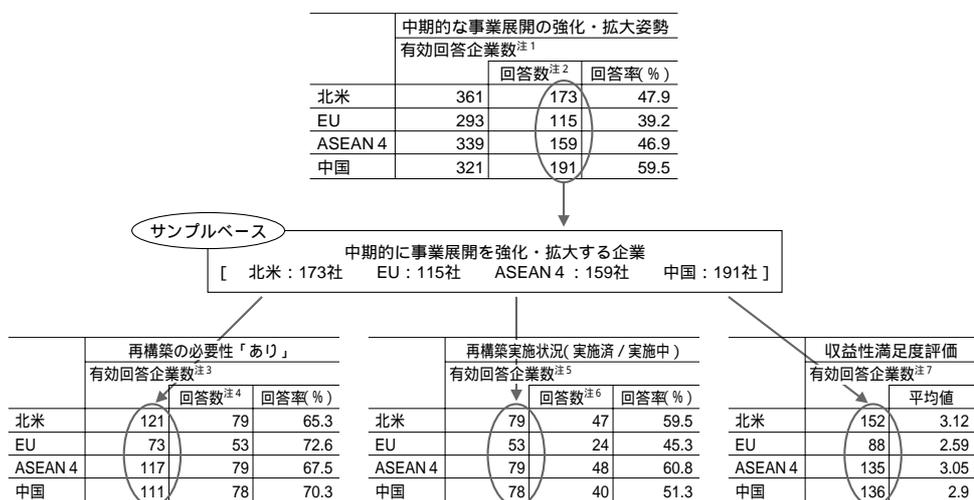
・他地域に比較して、EUでは「事業展開の強化・拡大姿勢」が最も弱い(39.2%)とともに、「収益性満足度評価」も最も低い水準にある(2.59ポイント)。

・一方、北米では「事業展開の強化・拡大姿勢」が比較的高く(47.9%)、「収益性満足度評価」も最も高い(3.12ポイント)。

・ASEAN 4では、「事業展開の強化・拡大姿勢」が北米とほぼ同水準(46.9%)にある一方で、

*26 図表45では、本文中に明記しているとおり、サンプル数を「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業に限定しているが、各座標軸の項目の各地域における回答社数ならびにデータ集計方法については、図表46のとおり。

図表46 図表45における各座標軸のデータ集計方法



注：1) 「中期的な事業展開規模」の設問に回答した企業数。
 2) 注1のうち、事業展開規模として「強化・拡大」を回答した企業数。
 3) 事業展開を「強化・拡大する」企業のうち、事業再構築の設問に回答した企業数。
 4) 注3のうち、再構築の必要性「あり」と回答した企業数。
 5) 事業再構築の設問にて、再構築の必要性「あり」と回答した企業数。
 6) 注5のうち、実施状況として「実施済/実施中」と回答した企業数。
 7) 事業展開を「強化・拡大する」企業のうち、「収益性満足度評価」の設問に回答した企業数。

*27 第 章参照。

*28 ここでは、「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業数をもとに、「再構築の必要性の有無」の割合についてみていることから、第 章でみた、有効回答全企業を母体数とする「再構築の必要性の有無」の割合とは一致しない。

*29 ここでも、サンプル数は「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業に限定しているため、第 章でみた収益性満足度評価とは一致しない。

「収益性満足度評価」は、北米に次いで高い(3.05ポイント)

- ・中国の場合、「事業展開の強化・拡大姿勢」は最も高い(59.5%)一方で、「収益性満足度評価」の水準はさほど高くない(2.90ポイント)

(2)「事業の強化・拡大姿勢」と「再構築の必要性」

- ・EUでは、「事業展開の強化・拡大」姿勢は最も弱く(39.2%)、「再構築の必要性」は最も高い(72.6%)
- ・中国では、「事業展開の強化・拡大」に対する姿勢は最も強く(59.5%)、「再構築の必要性」はEUに次いで強い(70.3%)
- ・北米では、「事業展開の強化・拡大」に対する姿勢は比較的強く(47.9%)、「再構築の必要性」は最も低い(65.3%)

(3)「再構築の必要性」と「再構築の実施状況」

- ・EUでは、「再構築の必要性」が最も強く(72.6%)、「再構築の実施状況」は最も遅れている(45.3%)。準じて、同様のケースは中国においてもみられる(同70.3%、51.3%)
- ・北米では、「再構築の必要性」は低く(65.3%)、「再構築の実施状況」は高い水準にある(59.5%)
- ・ASEAN4では、「再構築の実施状況」(60.8%)は、どの地域よりも進んでいる。

(4)「収益性満足度評価」と「再構築の実施状況」

- ・EUでは、「収益性満足度評価」は最も低く(2.59ポイント)、「再構築の実施状況」も最も低い(45.3%)
- ・一方、北米では、「収益性満足度評価」は最も高く(3.12ポイント)、「再構築の実施状況」はASEAN4に次いで高い水準にある(59.5%)
- ・ASEAN4では、「収益性満足度評価」は北米に次いで2番目(3.05ポイント)となっており、「再構築の実施状況」は最も高い水準にある(60.8%)

2. 海外事業における今後の課題と方向性

図表47のとおり、各地域における海外事業再構築の実施状況の差異によって、収益性満足度評価

の度合いも大きく異なっている。特徴的な動きとして、再構築の実施状況は、北米・ASEAN4とEUとでは二極化している。北米とASEAN4では、事業の再構築が進展しており、他の地域に比較して高い水準を保っている。一方、EUでは事業再構築への取り組みが遅れており、収益性満足度評価も低水準となっている。

これらの関連性は、ヒアリング調査を行った際、数多くの企業が、「今後の海外事業展開では、従来のような量的拡大は許されなくなっており、収益性の強化・拡充を図る観点から、まず既存海外拠点の再構築を進める必要がある」と指摘していたことに符合する。

当手法による分析とヒアリング調査結果を合わせてみると、海外事業における主要地域別にみた今後の課題と方向性は以下のとおりである(以下の図表の見方は図表48参照)。

(1)再構築への取り組みが必要とされるEU(図表49)

収益性満足度評価が低水準で続いていることから、既存事業の再構築に取り組むことにより、低迷状態からの早期脱却を図ることが急務な課題となっている。

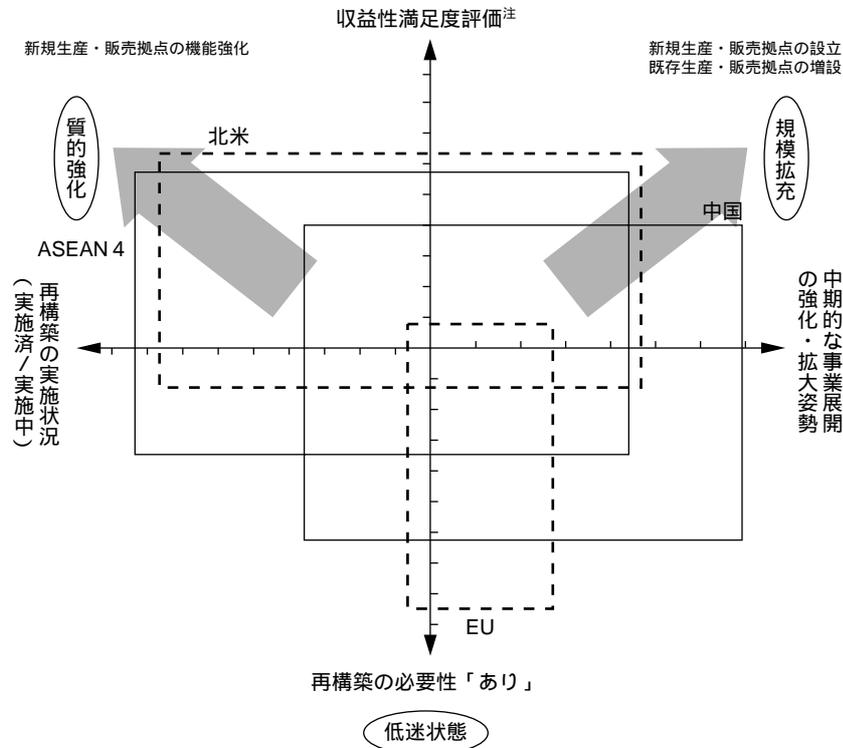
<参考：取り巻く環境>

ヒアリング調査対象企業の多くは、「現地企業の競争力が強く、牙城を崩せない」といった指摘をしている。あわせて、為替リスクが発生しており、ポンド高・ユーロ安による採算の悪化が拍車をかけている。まれにではあるが、「生産コストの削減が可能となる東欧諸国へ生産を移管することを検討している」といった意見もあった。一方、「英国のポンド高は深刻な問題ではあるが、当社にとって同国は生産拠点としての位置づけが依然として高く、マーケットとしても魅力的なことから、簡単に手放すわけにはいかない」(電機メーカー)といった意見も少なかった。

<参考：再構築方法> 53社回答ベース(複数回答可)

事業再構築方法とし、「販売体制の見直し(58.5%)」が最も回答割合として高く、次いで、「経営体制の見直し」(45.3%)、「物流体制の見直し」(22.6%)などの順となっている。

図表47 事業再構築と中期的海外事業展開 地域別
海外事業展開（その2）



補足図表説明

- ・中期的な事業展開の強化・拡大姿勢（％）：

$$= \left(\frac{\text{「事業展開を強化・拡大する」と回答した企業数}}{\text{「事業展開を強化・拡大する」企業数} + \text{「事業展開の規模は現状程度を維持する」企業数} + \text{「事業展開を縮小・撤退する」企業数}} \right)$$
- ・再構築の必要性「あり」（％）：

$$= \left(\frac{\text{「事業再構築の必要性「あり」と回答した企業数}}{\text{「事業再構築の必要性「あり」と回答した企業数} + \text{「事業再構築の必要性「なし」と回答した企業数}} \right)$$
- ・再構築実施状況（実施済/実施中）（％）：

$$= \left(\frac{\text{「再構築「実施済/実施中」と回答した企業数}}{\text{「実施済/実施中」} + \text{「未実施」} + \text{「実施如何につき検討中」}} \right)$$
- ・収益性満足度評価：
 投資に対するリターンへの評価
 評価基準：（当初目標に対して）1.不十分 2.やや不十分 3.どちらともいえない 4.やや満足 5.満足

注：ここでの収益性満足度評価は、設問である「中期的な事業展開の強化・拡大」について回答した企業の満足度評価を集計したものであるため、第 4 章の収益性満足度評価の値とは合致しない。

（2）一部慎重な見方が必要となるものの、依然として好調な北米（図表50）

北米は有望なマーケットとして、改めて強い期待が寄せられていることから、「既存事業の再構築を引き続き行いつつ、事業の質的強化ならびに拡大を図る」方向性にある。

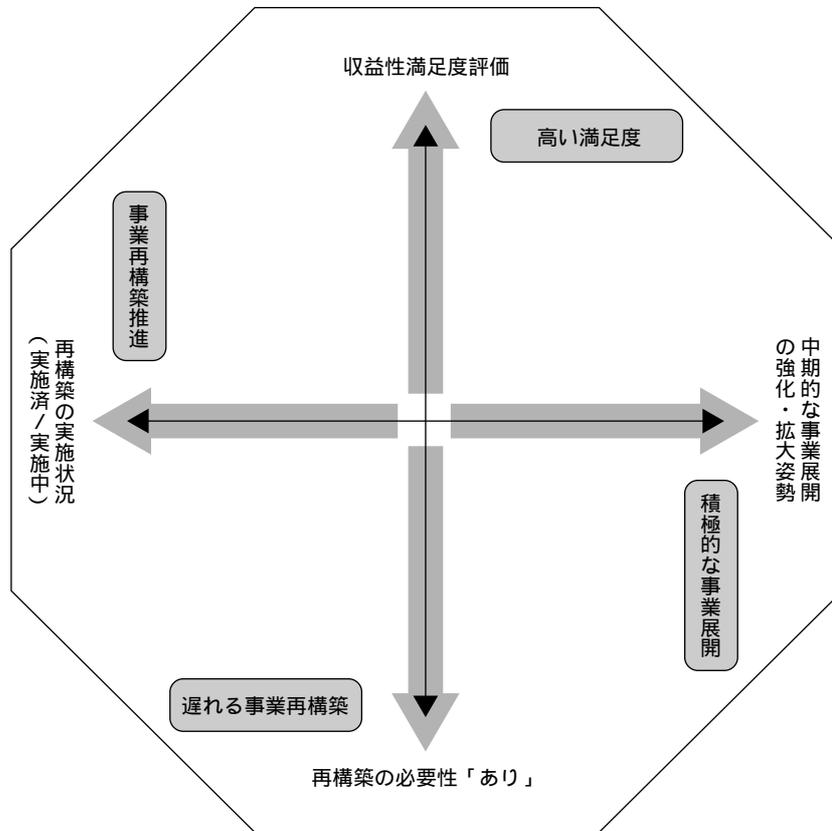
<参考：取り巻く環境>

米国では、マーケットの規模が魅力的であることに加えて、消費活動が旺盛なことから、現地にて展開している日系企業の多くは事業活動の強化・拡大に前向きな姿勢をみせている。なお、米

国での同業他社との競争は熾烈になっており、たとえば自動車部品メーカーの場合、「受注が多い反面、取引先からのコスト削減要求も厳しい。キャッシュフロー・ベースでは手放しでは喜べない」との意見を述べている。なお、昨今では米国経済の先行きに若干の陰りがみえてきていることに懸念して、慎重な姿勢をみせる企業も出始めている。
<参考：事業再構築方法> 80社ベース（複数回答可）

事業再構築方法として、「販売体制の見直し」（51.3%）が回答割合として最も高く、次いで、

図表48 地域別海外事業展開に関する図表の見方



「経営体制の見直し」(41.3%)などの順となっている。

(3) 新たな事業展開への準備姿勢をみせる ASEAN4 (図表51)

アジア経済危機からの回復基調にあるなか、「既存事業の再構築による質的強化への取り組みは、北米での事業と同様に積極的であり、あわせて規模拡充に向けた準備姿勢」をうかがわせている。

<参考：取り巻く環境>

ヒアリング調査対象企業の中には、「アジアでの事業再構築はすでに終了しており、次の手を持つ段階にある」との姿勢をみせるケースも少なくない。さらには、「アジア向け投資が止まっているのではなく、既存の事業体制をさらに強化することに優先順位を置いている。今後はAFTAなどによる関税引下げの動きをにらみながら、新たな事業活動に取り組んでいくことになる」(電機メ

ーカー)との声も聞かれた。

<参考：再構築方法> 80社ベース(複数回答可)

事業再構築方法として、「経営体制の見直し」(51.3%)が回答割合として最も高く、次いで「販売体制の見直し」(41.3%)、「複数生産拠点の統廃合」(18.8%)、「物流体制の見直し」(18.8%)等の順となっている。

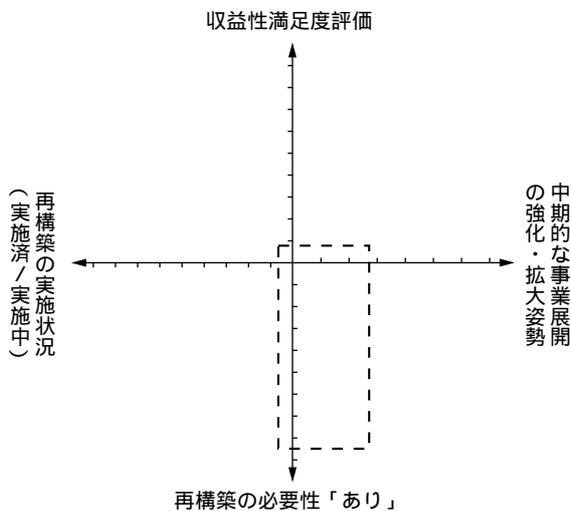
(4) 新たに強化・拡大姿勢をみせる中国での事業展開 (図表52)

現地での事業活動が容易でないとはいえ、マーケットの将来性に加えて、WTO加盟による好影響が期待できることから、「既存事業の再構築を急ぐとともに、新規を含めた事業の強化・拡大により規模を拡充する」方向性にある。

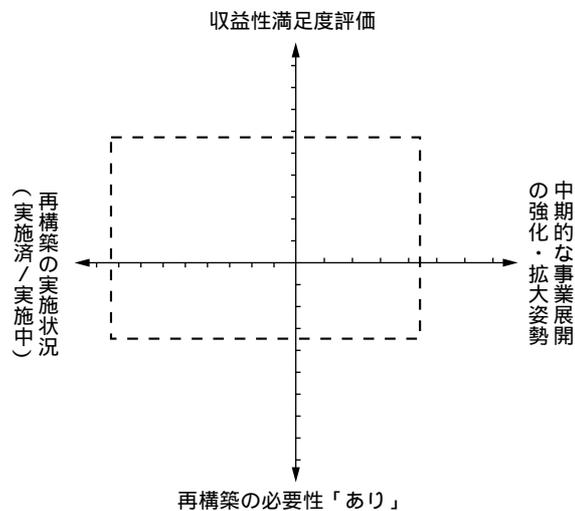
<参考：取り巻く環境>

WTO加盟が確実になってきたことから、一時期、中国向け事業展開に対して慎重な姿勢を強

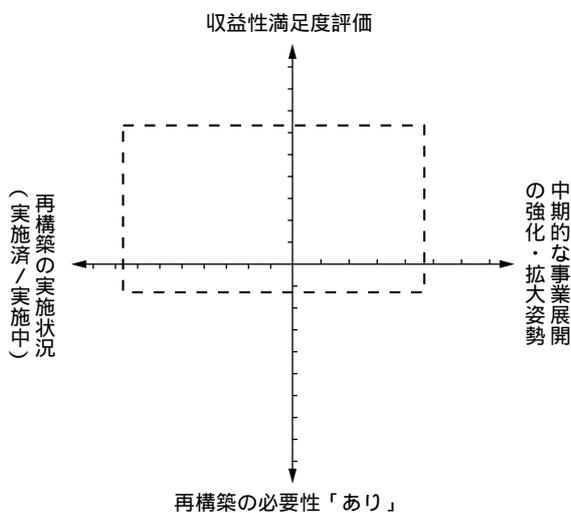
図表49 地域別海外事業展開（EU）



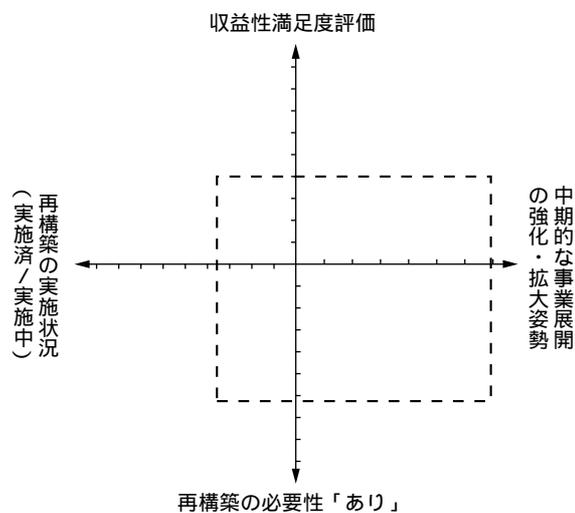
図表51 地域別海外事業展開（ASEAN4）



図表50 地域別海外事業展開（北米）



図表52 地域別海外事業展開（中国）



めていた企業の多くは、改めて事業展開を強化・拡大、もしくは拠点を新設する姿勢をみせ始めている。ただし、多くの企業は、中国のWTO加盟によって直ちに投資環境が改善するとはみておらず、「WTO加盟直後は、中国ビジネスは各種法規の運用をめぐる逆混乱することが予測される。安心して事業活動ができるようになるには、4～5年を要するのではないと思われる。ただし、問題は、その期間、座して待っている間

に同業他社が中国マーケットを確保してしまうおそれがあり、当社としては結果的にある程度早い段階で中国との関係をさらに強めておく必要がある」（電機メーカー）との意見が少なくなかった。

<参考：再構築方法> 81社ベース（複数回答可）
 回答割合として最も高い割合を占めているのが「経営体制の見直し」（46.9%）、次いで「販売体制の見直し」（45.7%）などの順となっている。

第 章 海外事業におけるIT導入

1. IT導入への関心度および取り組み姿勢

海外事業におけるIT^{*30}導入への関心度につき設問したところ、回答企業の89.2%が「関心あり」と回答する一方、10.8%が「関心なし」と回答している。「関心あり」と回答した企業のうち、IT導入に係る取り組み姿勢として最も多かった回答は、「既に導入済み」(41.3%)であり、次いで「IT導入は検討中」(25.1%)、「現在積極的に構築中」(18.9%)の順となっている(図表53)。

地域別におけるIT導入姿勢をみると、「既に導入済み」が北米では50.6%、欧州では47.5%であるのに対し、アジアでは39.0%、中南米で29.3%となっている(図表54)。この点につきヒアリング調査を行ったところ、「社の方針として、IT導入にあたっては地域別に優先順位を設けている。ただし、情報インフラの整備状況も影響しており、たとえば、アジア地域の中でもNIES諸国を除け

ば、上海、インドのバンガロール以外の都市では、何らかの回線の不具合を抱えている」(電機メーカー)などの意見もあった。

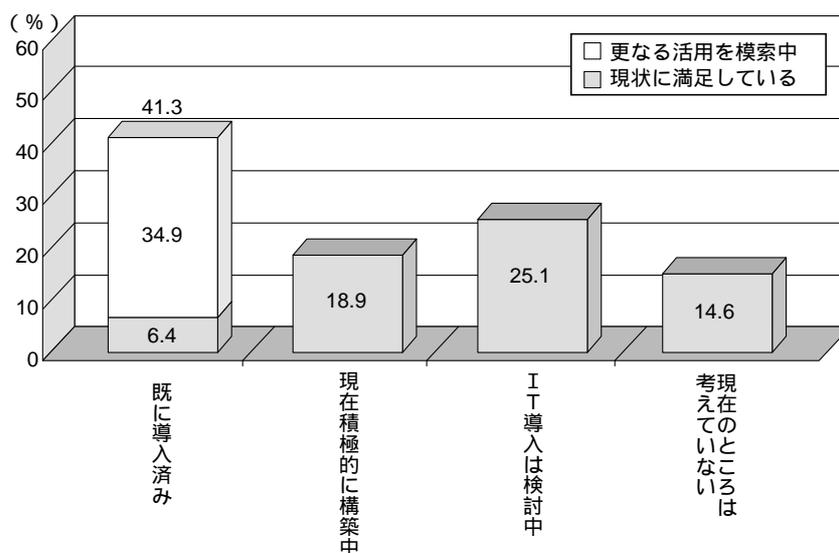
なお、収益性の面で海外事業が「好調な企業」と「不振な企業」との間では、IT導入に係る姿勢に差がみられる。「好調な企業」の場合、「既に導入済み」が43.7%であるのに対して、「不振な企業」は36.3%となっており、海外事業において順調な企業のほうが、ITへの取り組み姿勢が早い(図表54)。

また、回答企業によっては、ITを経営面だけで活用するのではなく、事業として取り組んでいるケースもみられた。たとえば、ヒアリング調査対象となった企業の中には、「当社では、財務部が独自に開発したキャッシュ・マネジメント・システムを社内で活用する一方、そのノウハウを製品化して外販もしている」(電機メーカー)といった企業もあった。

2. 海外でのIT導入にかかる投資額

1999年度において、海外事業面でIT導入に要し

図表53 海外事業展開におけるIT導入への取り組み姿勢<全地域/全業種ベース>



*30 Information Technology (情報技術) の略。本アンケート調査では便宜上、情報通信に関する技術全般をさし、基礎から応用まで広範囲に及ぶものと定義する。

図表54 主要地域別および収益性満足度評価にみるIT導入への取り組み姿勢

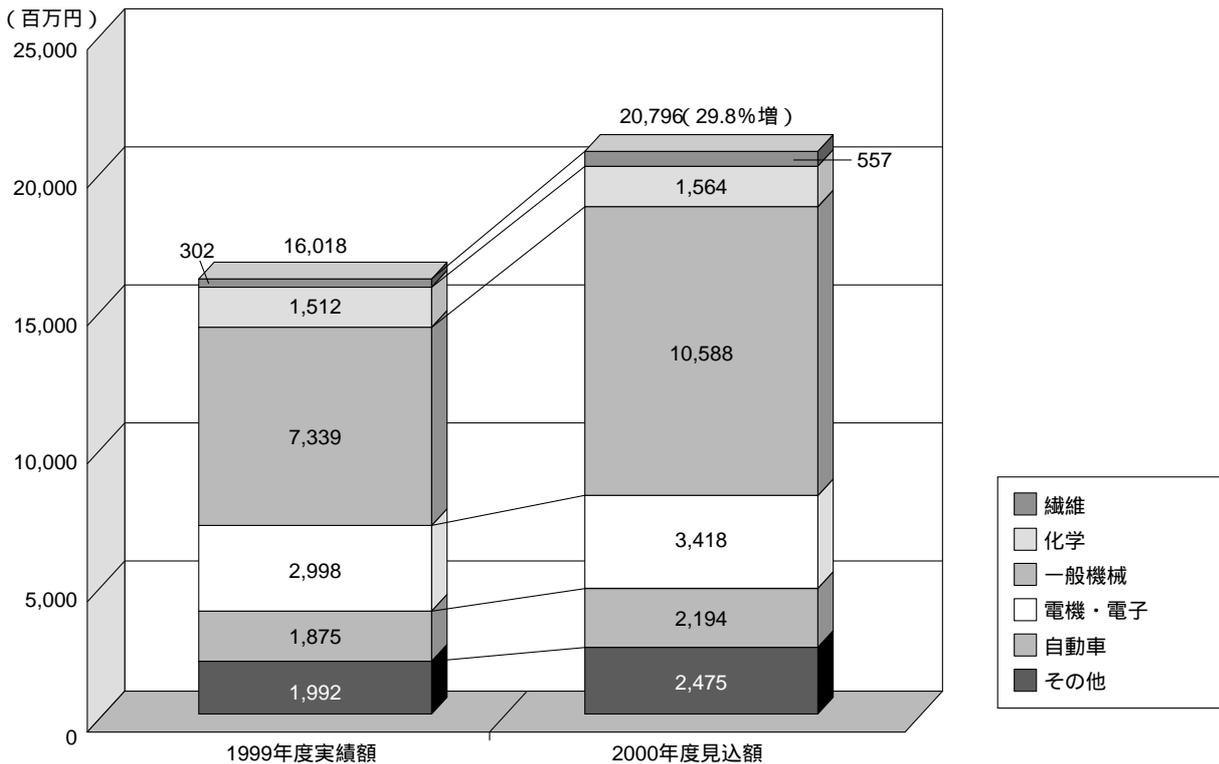
主要地域別にみたIT導入への取り組み姿勢

	北米 (316社)		欧州 (257社)		アジア (369社)		中南米 (133社)	
	回答企業数	構成比 (%)	回答企業数	構成比 (%)	回答企業数	構成比 (%)	回答企業数	構成比 (%)
既に導入済み	160	50.6	122	47.5	144	39.0	39	29.3
現在積極的に構築中	63	19.9	49	19.1	73	19.8	21	15.8
IT導入は検討中	71	22.5	60	23.3	111	30.1	30	22.6
現在のところは考えていない	22	7.0	26	10.1	41	11.1	43	32.3

収益性満足度評価が「高い企業」と「低い企業」とのIT導入に対する取り組みの違い<全地域ベース>

	収益性満足度評価が「高い企業」	収益性満足度評価が「低い企業」
既に導入済み	43.7% (135社中59社)	36.3% (505社中183社)

図表55 海外でのIT導入にかかる投資額
(1999年度実績額および2000年度見込額・115社共通回答ベース)

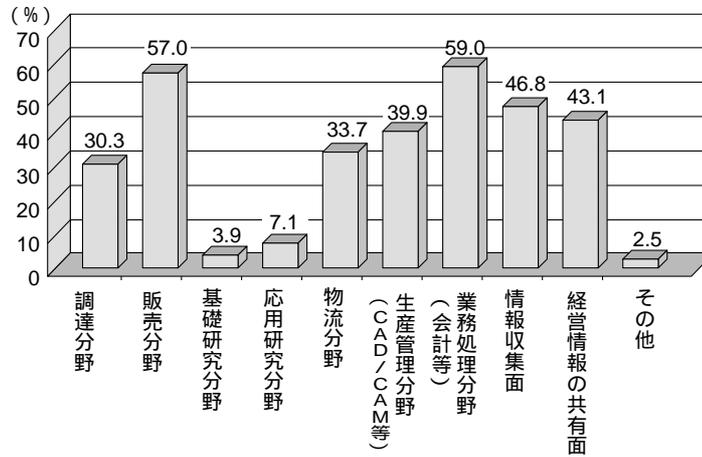


た投資実績額 (有効回答企業数: 115社) は総額 160.2億円であった (図表55)。また、2000年度の見込額は対前年度29.8%増の208.0億円で、海外事業におけるIT導入に対する積極的な姿勢がうかがえる。主要業種別にみると、一般機械が最も大きな金額を占め (1999年度: 73.4億円 2000年度: 105.9億円)、次いで電機・電子 (1999年度: 30.0

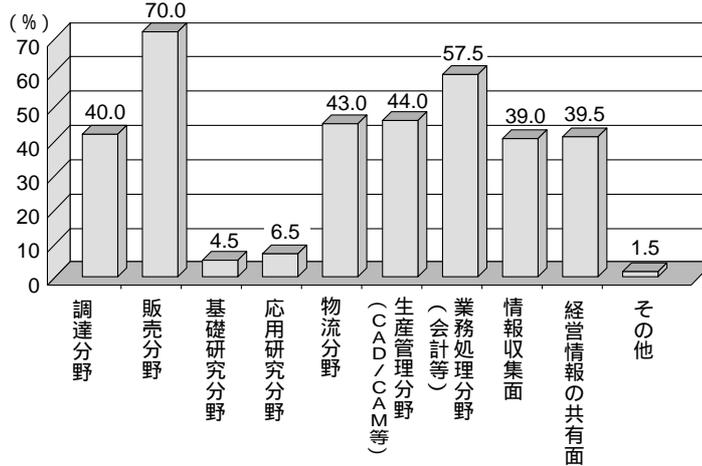
億円 2000年度: 34.2億円)、自動車 (1999年度: 18.8億円 2000年度: 21.9億円) の順となっている。

なお、本設問の回答をみるかぎりでは、自動車でのIT導入にかかわる投資金額は一般機械ならびに電機・電子より低い水準となっているが、これは対応が遅れているのではなく、逆に自動車メーカーの対応がすでに一巡している (とくに北米

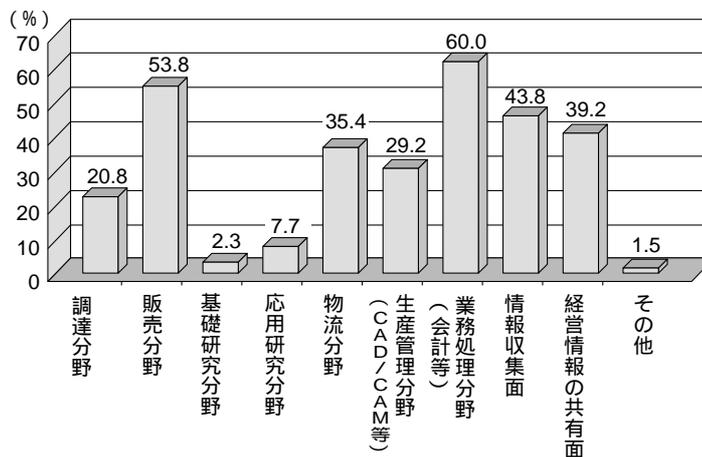
図表56 海外事業展開先におけるIT導入分野
 <全地域/全業種> (複数回答可)



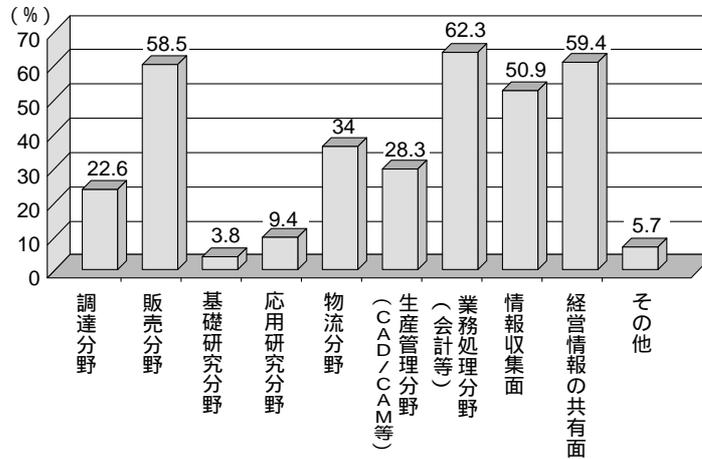
図表57 海外事業展開先におけるIT導入分野
 <全地域/電機・電子> (複数回答可)



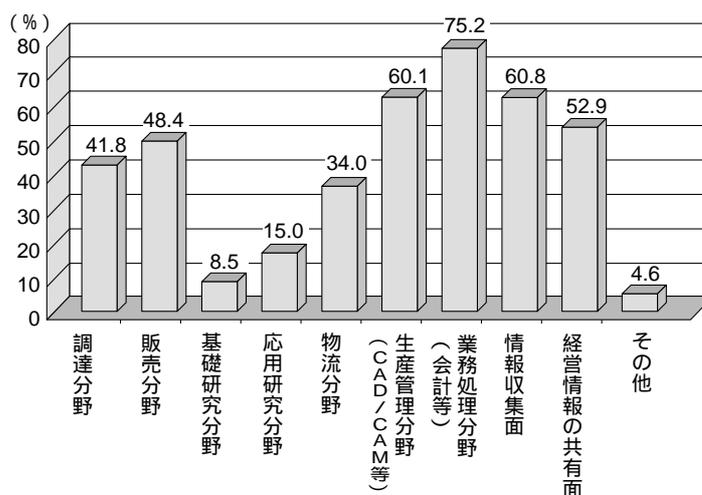
図表58 海外事業展開先におけるIT導入分野
 <全地域/化学> (複数回答可)



図表59 海外事業展開先におけるIT導入分野
 <全地域/一般機械> (複数回答可)



図表60 海外事業展開先におけるIT導入分野
 <全地域/自動車> (複数回答可)



事業において、早い段階から3次元CAD^{*31}/CAM^{*32}やERP^{*33}などの導入を図っている)ことに留意する必要がある。

3. 海外事業展開におけるIT導入分野

ITへの取り組み姿勢につき、「既に導入済み」

「現在積極的に構築中」、あるいは「IT導入は検討中」と回答した企業のうち、導入分野として最も多かった回答は「業務処理分野(会計等)」(59.0%)で、次いで「販売分野」(57.0%)、「情報収集面」(46.8%)、「経営情報の共有面」(43.1%)などの順となっている(図表56)。

なお、海外事業において「好調な企業」の場合、

*31 設計製図作業の効率化を図るためコンピュータを利用するアプリケーション分野で、コンピュータ支援設計と訳される。図面の作成、編集のほか図面情報のデータベース化により生産性の向上、標準化、共通化が可能となる。

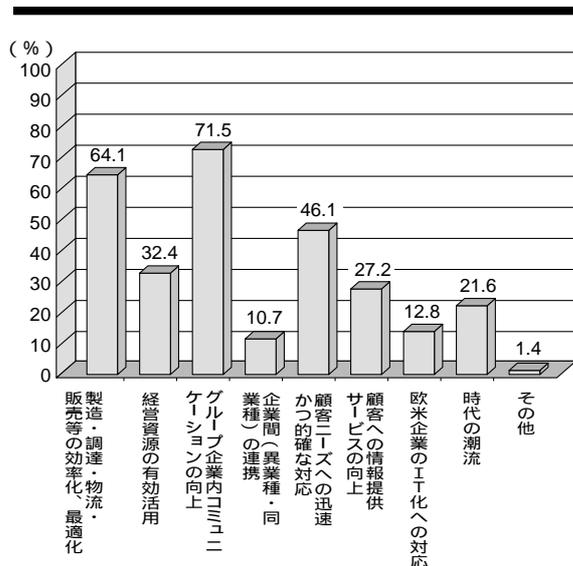
*32 1950年代にNC工作機械が発明されてから発展した、コンピュータを利用して工程設計、生産作業設計、製造情報生成など製造活動への支援を行うアプリケーション分野のこと。コンピュータ支援生産と訳される。

*33 Enterprise Resource Planningの略。営業・生産・物流・財務の各部門計画と実績を管理レベルの段階(戦略/戦術/管理/運用)ごとに統合し、経営資源を各業務レベルではなく、部門をまたがった企業全体で最適化することを目標とした手法・概念。

図表61 海外事業展開先におけるIT導入分野～収益性満足度評価が「高い企業」と「低い企業」との違い～（複数回答可）

	収益性満足度評価が「高い企業」(105社)		収益性満足度評価が「低い企業」(397社)	
	回答企業数	割合(%)	回答企業数	割合(%)
調達分野	36	34.3	112	28.2
販売分野	60	57.1	225	56.7
基礎研究分野	2	1.9	11	2.8
応用研究分野	8	7.6	17	4.3
物流分野	27	25.7	116	29.2
生産管理分野	49	46.7	140	35.3
業務処理分野(会計等)	76	72.4	208	52.4
情報収集面	56	53.3	196	49.4
経営情報の共有面	51	48.6	167	42.1
その他	1	1.0	16	4.0

図表62 海外事業展開先におけるIT導入理由(導入効果)
 <全地域/全業種ベース>(複数回答可)



上位3項目が「業務処理分野(会計等)」で72.4%、「販売分野」57.1%、「情報収集面」53.3%となっており、「不振な企業」の場合、同項目はそれぞれ52.4%、56.7%、49.4%となっている(図表61)。

「好調な企業」は「不振な企業」に比較して、「業務処理分野(会計等)」を中心に早い対応を図っている姿勢がうかがえる。

主要業種別にみたIT導入分野は、図表57～60のとおりである。電機・電子、化学および一般機械では、「販売分野」と「業務処理分野(会計等)」での導入が顕著である。自動車の場合、「業務処

理分野(会計等)」「情報収集面」「生産管理分野(CAD/CAM等)」での活用が顕著となっている。

4. 海外事業におけるIT導入理由

ITへの取り組み姿勢につき、「既に導入済み」「現在積極的に構築中」あるいは「IT導入は検討中」と回答した企業のうち、IT導入理由として最も多かった回答は、「グループ企業内コミュニケーションの向上」(71.5%)で、次いで「製造・調達・物流・販売等の効率化、最適化」(64.1%)、「顧客ニーズへの迅速かつ的確な対応」(46.1%)などの順となっている(図表62)。

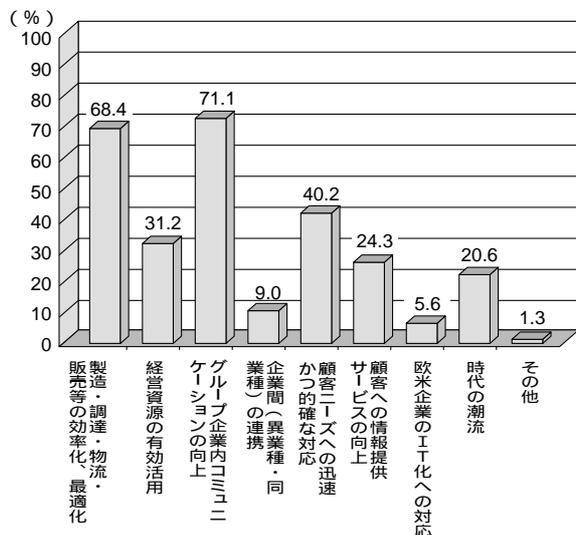
本件につきヒアリング調査を行ったところ、「IT導入の最初の段階では、まず通常ネットワークの構築に取り組み、次いで具体的な業務効率の改善につながる分野での導入を図っている」ケースが多くみられた。具体的な内容として、「eメールによる情報伝達力強化」から始まり、グローバルSCM^{*34}に対応できる環境整備やERPの本格導入といった対応を図っている企業もあった(IT導入の具体的な内容については本論文末別添資料1参照)。

5. IT導入に関心がない理由

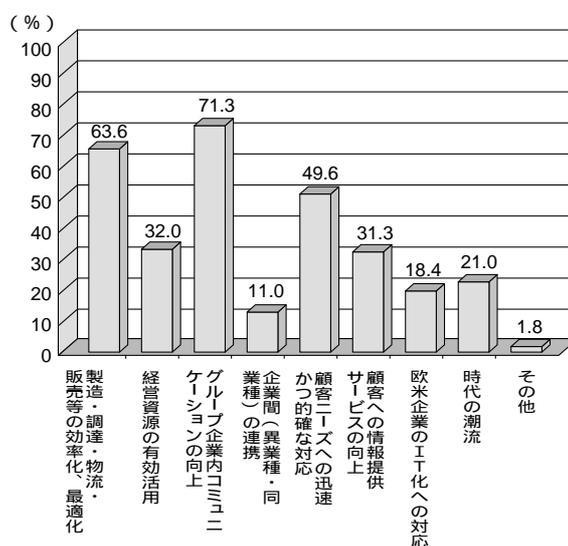
海外事業におけるIT導入につき、「関心なし」と回答した企業に対し、「関心がない理由」を更問い

*34 Supply Chain Management(サプライチェーン・マネジメント)の略。取引先との間の受発注、資材・部品の調達、在庫、生産、製品の配達などをIT(情報技術)を応用して統合的に管理し、企業収益を高める管理手法。

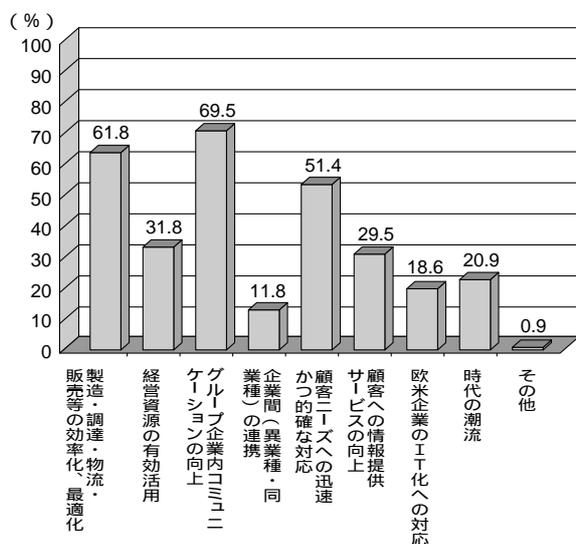
図表63 IT導入理由（導入効果）
 <アジア/全業種>（複数回答可）



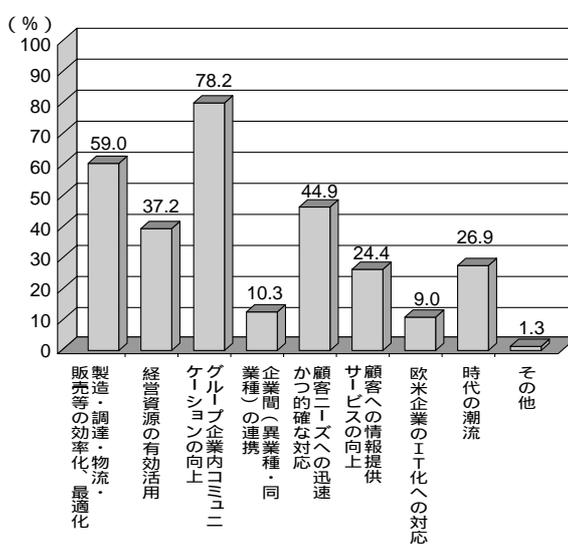
図表64 IT導入理由（導入効果）
 <北米/全業種>（複数回答可）



図表65 IT導入理由（導入効果）
 <欧州/全業種>（複数回答可）



図表66 IT導入理由（導入効果）
 <中南米/全業種>（複数回答可）



したところ、「効果が不明」と挙げる割合が50.0%を占め、次いで「自社のIT戦略が明確になっていないため」(29.2%)などを挙げている(図表67)。

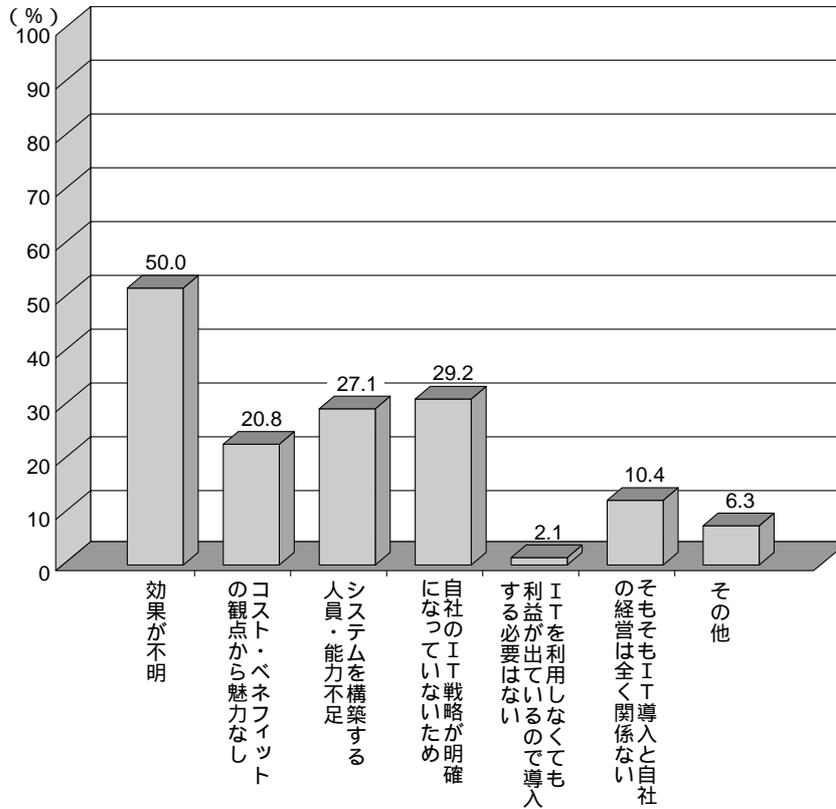
本件につきヒアリング調査を行ったところ、「当社は食品メーカーであり、日本食の食材を調達するため、海外展開を行っている。展開先がアジア諸国の地方であるため、ITの導入を図ったとしても生産性に大きく影響するとはみていない。むしろ関心を寄せなければならないことは、現地

の天候不順などである」(食品メーカー)といった意見もあった。

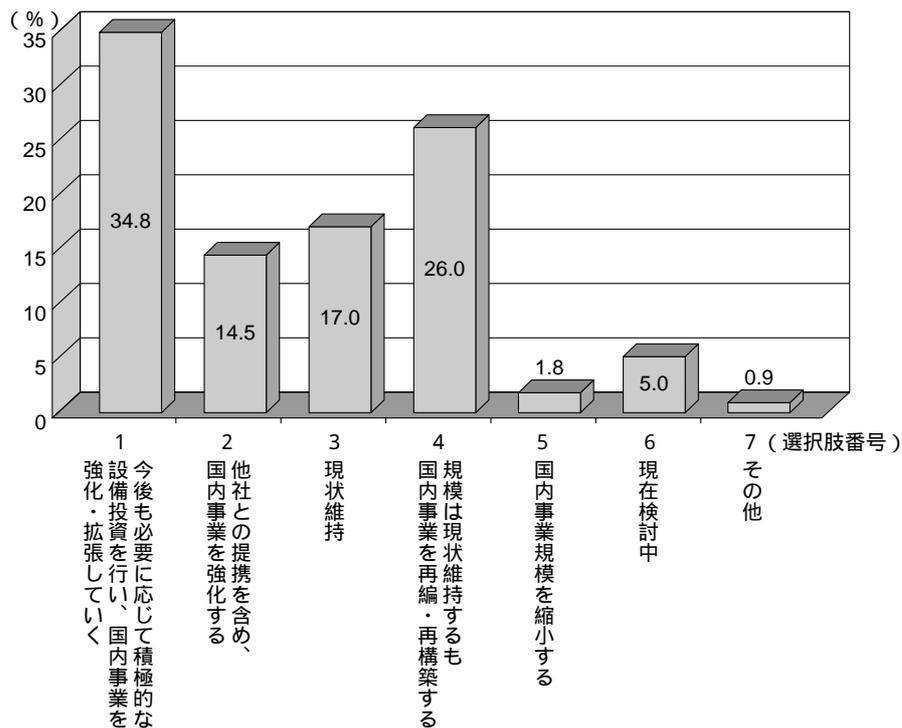
6. IT導入にかかわる課題（ヒアリング調査結果）

わが国企業の間では、IT導入に対する関心が著しく強いとはいえ、ヒアリング調査活動を実施して分かった点として、ITを最大限に活用して経営

図表67 海外事業展開先におけるIT導入に関心がない理由<全地域/全業種> (複数回答可)



図表68 中期的(今後3年程度)国内事業展望
~国内事業分野への取り組み<全業種ベース>~



の効率化・高付加価値化に取り組む企業があるなかで、「企業の内部組織・機構が、いわゆる縦割り方式で残っているまま導入すると、各組織・機構間でのシステム連携をとることが容易でなく、導入成果を十分発揮できない」（電機メーカーなど）といった指摘をする企業もあった。なお、企業の多くは、ITの効果を過大評価することはなく、冷静な対応を図っていることが挙げられる。ヒアリング調査対象企業の間では、「IT導入は費用対効果をみながら、徐々に取り組んでいく」といった冷静な姿勢が共通してみられた。

また、「システムの導入に終わりはなく、継続的に取り組むものと認識している。たとえば、システムを導入した後でも、随時バージョンアップなどを図る必要があり、メンテナンスだけでなく、能力向上に向けた対応は常に必要である」との意見が数多くあった。

第 章 中期的（今後3年程度）な国内事業展望

1．国内事業分野への取り組み（海外事業による影響）

海外事業の進展にともない国内事業への影響も

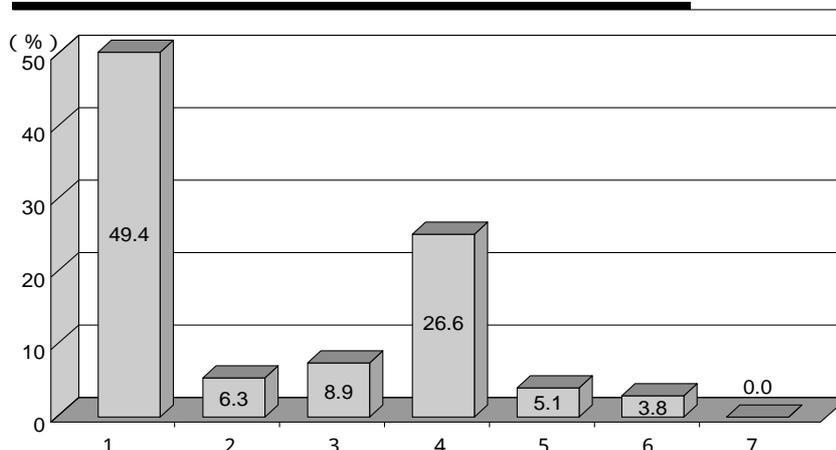
考えられることから、国内事業に対する中期的（今後3年程度）な取り組み姿勢につき設問したところ、「今後も必要に応じて積極的な設備投資を行い、国内事業を強化・拡張していく」（34.8%）との回答が最も多く、次いで「規模は現状維持するも国内事業を再編・再構築する」（26.0%）、「現状維持」（17.0%）などの順となっている（図表68）。

主要業種別にみると、電機・電子および一般機械が特徴的な動きをみせている。電機・電子の場合、「今後も必要に応じて積極的な設備投資を行い、国内事業を強化・拡張していく」（49.4%）との回答割合が全業種ベースに比較して著しく高い。また、一般機械では、「規模は現状維持するも国内事業を再編・再構築する」（40.5%）との割合が、同様に全業種ベースに比較して高い水準を保っている（図表69～72）。

2．海外投資による国内生産設備への影響

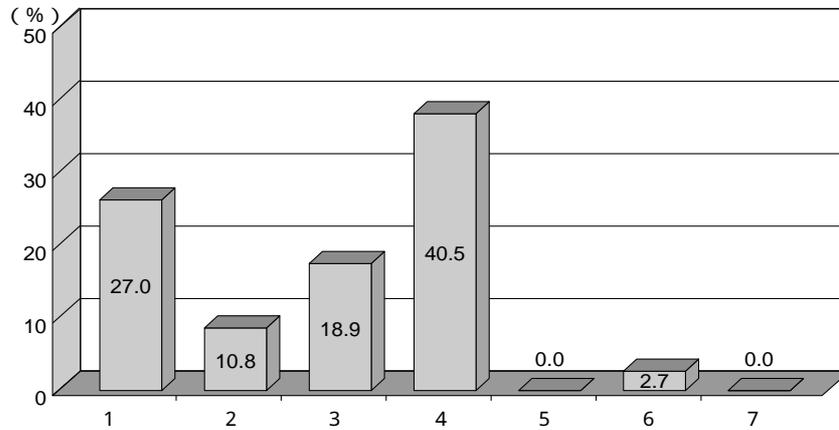
海外事業の進展による国内生産設備への影響をみると、「進出販売先（輸出先含む）マーケットの維持・拡大のための投資であり、国内生産設備への影響はない」と回答した割合は、昨年度調査より減少し（1999年度調査：66.6% 2000年度調査：52.2%）、「海外生産が国内生産を代替するため、国内生産設備は縮小する」との回答割合が増加している（1999年度調査：9.6% 2000年度調査：

図表69 中期的（今後3年程度）国内事業展望
～国内事業分野への取り組み＜電機・電子＞～



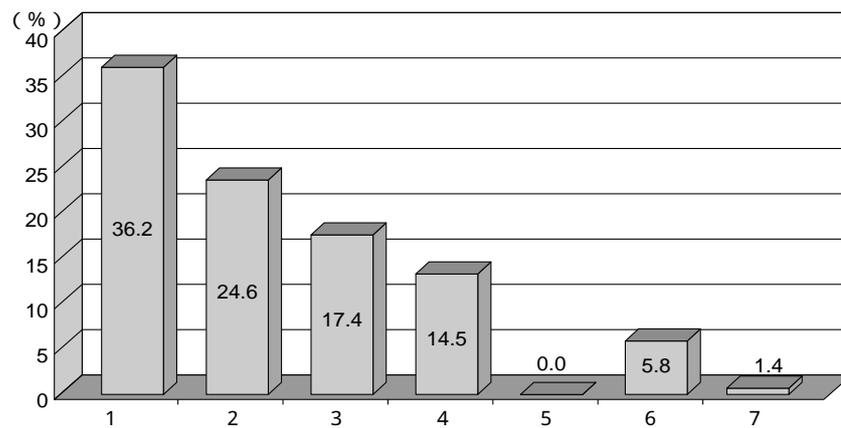
注：グラフの下の数字は図表68の選択肢番号を表す。

図表70 中期的（今後3年程度）国内事業展望
～国内事業分野への取り組み＜一般機械＞～



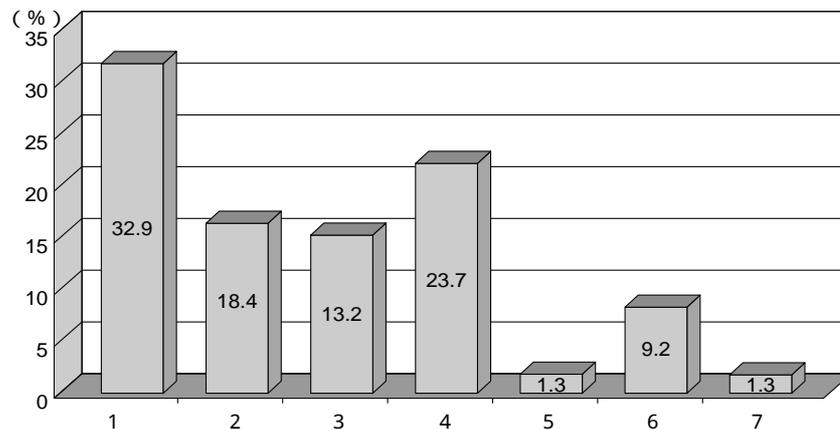
注：グラフの下の数字は図表68の選択肢番号を表す。

図表71 中期的（今後3年程度）国内事業展望
～国内事業分野への取り組み＜化学＞～



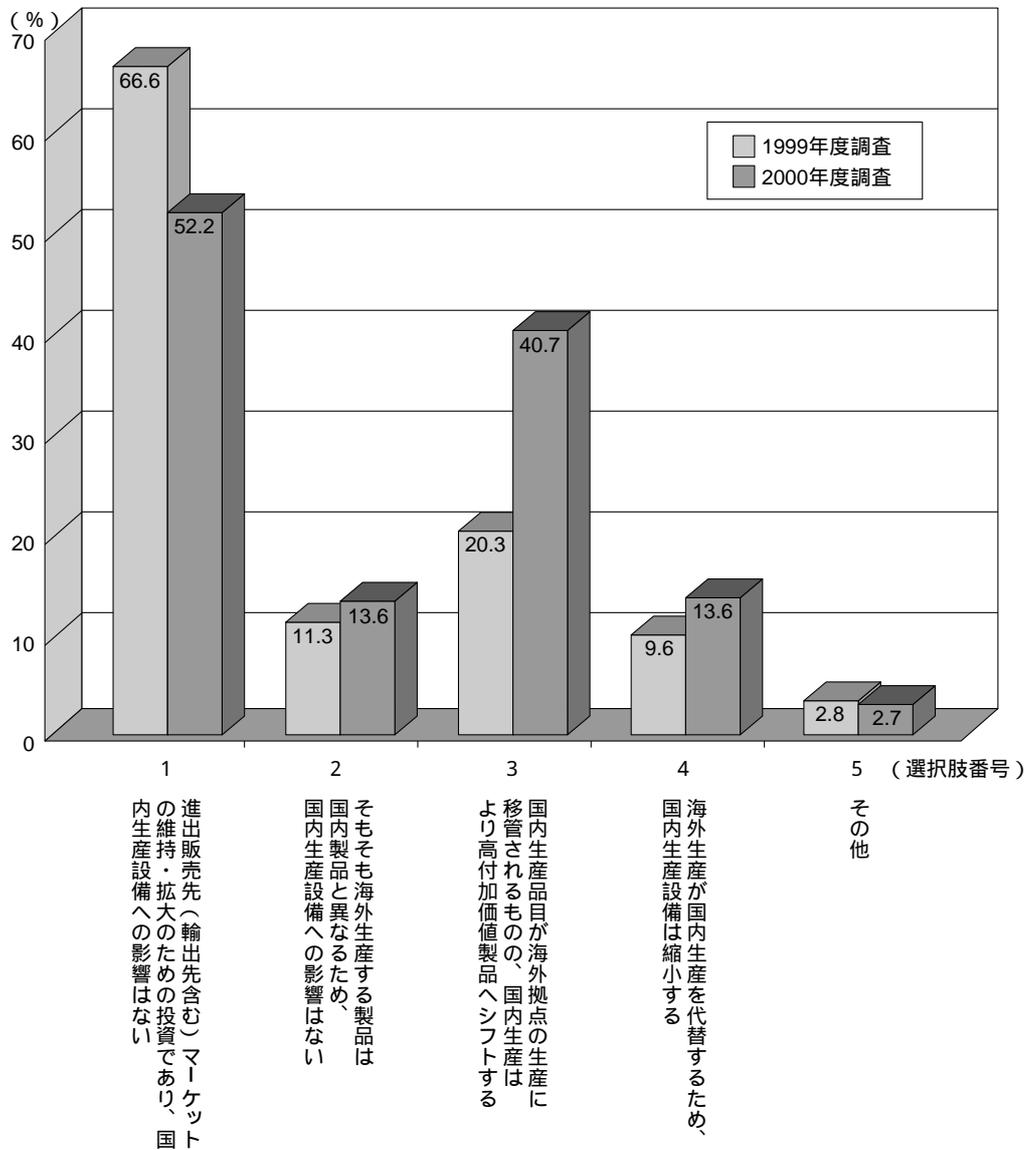
注：グラフの下の数字は図表68の選択肢番号を表す。

図表72 中期的（今後3年程度）国内事業展望
～国内事業分野への取り組み＜自動車＞～



注：グラフの下の数字は図表68の選択肢番号を表す。

図表73 中期的（今後3年程度）国内事業展望
 ~海外投資による国内生産設備への影響<全業種ベース>（複数回答可）~



13.6%)(図表73)。

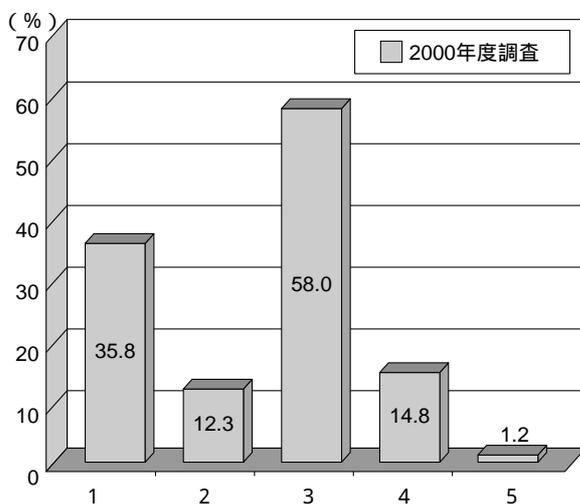
他方、「国内生産品目が海外拠点の生産に移管されるものの、国内生産はより高付加価値製品へシフトする」と回答している割合は増加している(1999年度調査：20.3% 2000年度調査：40.7%)。海外生産の拡大は製造業の空洞化につながりかねないのではないかといった懸念があるものの、回答企業の多くは、国内にてより高付加価値製品の生産に注力する姿勢をみせている。

なお、業種別にみると電機・電子では、「進出版売先（輸出先含む）マーケットの維持・拡大の

ための投資であり、国内生産設備への影響はない」と回答している割合は、全業種ベースに比較して低い(全業種：52.2%、電機・電子：35.8%)(図表74)。

一方、「国内生産品目が海外拠点の生産に移管されるものの、国内生産はより高付加価値製品へシフトする」との回答割合は、全業種ベースに比較して高い(全業種：40.7%、電機・電子：58.0%)。

図表74 中期的(今後3年程度)国内事業展望
～海外投資による国内設備への影響
<電機・電子>(複数回答可)～



注：グラフの下の数字は図表73の選択肢番号を表す。

第 章 今後の有望な事業展開先国

1. 中期的(今後3年程度)に有望な事業展開先国

中期的(今後3年程度)に有望な事業展開先国は、^{*35}第1位中国、第2位米国、第3位タイなどの順となっている(図表75)。中国での事業展開には問題・課題が数多くあるとはいえ、回答企業の多くは事業展開先として中国を最も有望視している。^{*36}

本年度調査における本設問に対する回答にみられた第一の特徴として、1996年以降減少傾向にあった回答企業件数は、本年度調査では大幅に増加した(1996年度調査：351社 1997年度調査：342

社 1998年度調査：299社 1999年度調査：278社 本年度調査：372社)

その中でも、とくに中国を挙げる件数が大幅に増加している(1999年度調査：153社 本年度調査：242社)。なお、中国を有望視する242社のうち、126社が「既存拠点を活用しながら今後積極的に事業を展開する」としており、57社が「新規投資で積極的に進出する(新規拠点の設立)」と回答している。

第二の特徴として、台湾(1999年度調査：第11位、社数20社 本年度調査：第6位、社数41社)ならびに韓国(1999年度調査：第15位、社数15社 本年度調査：第9位、社数32社)の順位が上昇している点が挙げられる。一方、本年度調査では、EU諸国は10位内に入っておらず、20位以内の範囲でみると、英国が第11位(1999年度：9位)、ドイツ第12位などの順となっている。ただし、EUの地域統合にともない、同地域をひとつの国としてとらえて回答した企業が30社あった。EUをひとつの国としてとらえた場合、順位は10位となり、同地域向けに対して強い関心が寄せられていることがうかがえる。この30社の他、EU各国を有望と回答した企業は75社あり、これらを合計するとEUないしEU各国に関心のある企業は105社となる。

2. 有望理由

有望な理由につき各国ごと(上位10カ国)に整理したのが図表77である。

(中国)

中期的有望事業展開先国として第1位に挙げられた中国では、「マーケットの今後の成長性」を

*35 本設問では、中期的(今後3年程度)に有望な事業展開先国として、回答企業に第1位から第5位までの国名を記述してもらっている。回答企業の中には、第3位もしくは第4位までの記述にとどめるケースが多くみられる。本調査結果では、記述のあった国の数をそれぞれ合計して、記述が多かった国ごとに順位をつけて紹介している。

*36 なお、従来の設問形式は「有望な投資先国」を挙げていたところ、本年度調査では「有望な事業展開先国」に変更していることに留意する必要がある。従来、わが国製造業企業の海外展開をみる際、進出(海外投資)の動きに着目することが多かった。しかるに、昨今、海外投資に一巡感がある中、今後は海外への投資の動きではなく、必ずしも投資を伴うとは限らない既存拠点の活用(海外事業展開)の動きに着目することが重要となっている。したがって、本設問の回答をみるうえで、時系列的比較には注意を要するが、事業展開の動き(=海外への投資の動き)を基本的には示しているという点では、時系列比較は可能であるといえる。

図表75 中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先国（複数回答可）

順位	中期的有望事業展開先国		中期的に有望な投資先国（今後3年程度）												
	2000年度調査 社数(社)	回答率(%)	1999年度調査 社数(社)	回答率(%)	1998年度調査 社数(社)	回答率(%)	1997年度調査 社数(社)	回答率(%)	1996年度調査 社数(社)	回答率(%)	1995年度調査 社数(社)	回答率(%)			
	372	100	278	100	299	100	342	100	351	100					
1位	中国	242	65	中国	153	55	中国	163	55	中国	219	64	中国	240	68
2位	米国	154	41	米国	108	39	米国	124	41	米国	123	36	タイ	126	36
3位	タイ	88	24	タイ	76	27	タイ	68	23	インドネシア	97	28	インドネシア	119	34
4位	インドネシア	54	15	インド	42	15	インドネシア	49	16	タイ	84	25	米国	112	32
5位	マレーシア	43	12	インドネシア	41	15	インド	46	15	インド	77	23	ベトナム	96	27
6位	台湾	41	11	ベトナム	30	11	フィリピン	43	14	ベトナム	66	19	マレーシア	71	20
7位	インド	37	10	マレーシア	25	9	マレーシア	42	14	フィリピン	47	14	インド	64	18
8位	ベトナム	35	9	フィリピン	25	9	ベトナム	41	14	マレーシア	46	13	フィリピン	45	13
9位	韓国	32	9	英国	25	9	ブラジル	34	11	ブラジル	28	8	シンガポール	34	10
10位	フィリピン	30	8	ブラジル	21	8	英国	31	10	台湾	28	8	英国	23	7
													台湾	23	7

(参考)11位以下(2000年度調査)

順位	中期的有望事業展開先国		
	2000年度調査 社数(社)	回答率(%)	
	372	100	
11位	英国	28	8
12位	シンガポール	25	7
12位	ドイツ	25	7
14位	ブラジル	21	6
15位	メキシコ	18	5
16位	フランス	17	5
17位	スペイン	10	3
18位	カナダ	8	2
18位	香港	8	2
18位	オーストラリア	8	2

注：当「中期的事業展開先国」の設問では、「国」での回答を想定しているものの、2000年度調査では「EU」と回答する企業が多くみられ、仮にこれを当表に当てはめると372社中30社で10位であった。

有望な理由として挙げる企業の割合が最も高く(79.6%)、次いで「安価な労働力」の確保(57.9%)、「安価な部材・原材料」の確保(23.3%)、「第三国輸出拠点」(22.1%)などの順となっている。

なお、「マーケットの現状規模」を有望理由とする割合は20.4%にとどまっており、現段階での市場規模に対する期待はさほど高くない様子が見える。本件につき、自動車部品メーカーにヒアリングを行ったところ、「当社は、すでに内需対応型の生産拠点を中国に設けている。1990年代前半の『中国ブーム』に乗って、拙速に進出したのが実情である。今思うに、進出のタイミングは早すぎたとみている。期待したほどの需要が見込まれず、対応策として生産量を引き下げている。ただし、長期的スパンで見ると、中国は非常に魅

力的であることも事実である」との意見もあり、とくに「長期的なスパンで見れば魅力的である」との点は他の企業においても共通してみられた。

中国が最も有望な事業展開先国としてみられているのは、中国マーケットの将来性と同国のWTO加盟によるビジネス環境の好転に対する「期待感」が背景となっている。

(米国)

有望理由として、「マーケットの現状規模」(60.1%)が最も回答割合として高く、次いで「マーケットの今後の成長性」(52.3%)、「現地マーケットに合わせた商品開発」(34.0%)などの順となっている。

図表76 (参考)主要業種における中期的有望事業展開先国(複数回答可)

順位	化学		電機・電子		自動車				
	社数(社)	回答率(%)	社数(社)	回答率(%)	社数(社)	回答率(%)			
1位	中国	39	66	中国	52	76	米国	34	56
2位	米国	29	49	米国	22	32	中国	32	52
3位	タイ	17	29	タイ	14	21	タイ	19	31
4位	インドネシア	8	14	台湾	11	16	インド	13	21
5位	マレーシア	8	14	マレーシア	11	16	インドネシア	9	15
6位	韓国	7	12	韓国	10	15	ブラジル	9	15
7位	台湾	7	12	インドネシア	9	13	メキシコ	9	15
8位	ドイツ	6	10	フィリピン	9	13	英国	9	15
9位	シンガポール	5	8	ベトナム	8	12	フランス	6	10
10位	インド	5	8	シンガポール	7	10	カナダ	5	8

図表77 中期的(今後3年程度)に有望な事業展開先国の有望理由(複数回答可)

	中国		米国		タイ		インドネシア		マレーシア	
	社数 (240社)	構成比 (%)	社数 (153社)	構成比 (%)	社数 (88社)	構成比 (%)	社数 (54社)	構成比 (%)	社数 (42社)	構成比 (%)
マーケットの現状規模	49	20.4	92	60.1	14	15.9	7	13.0	7	16.7
マーケットの今後の成長性	191	79.6	80	52.3	49	55.7	27	50.0	19	45.2
安価な労働力	139	57.9	0	0.0	42	47.7	40	74.1	20	47.6
安価な部材・原材料	56	23.3	6	3.9	14	15.9	12	22.2	7	16.7
対日輸出拠点	47	19.6	4	2.6	15	17.0	10	18.5	9	21.4
第三国輸出拠点	53	22.1	7	4.6	35	39.8	16	29.6	14	33.3
組立てメーカーへの供給拠点	51	21.3	46	30.1	30	34.1	15	27.8	10	23.8
同業他社が進出しているため	13	5.4	6	3.9	5	5.7	3	5.6	0	0.0
優秀な人材	20	8.3	16	10.5	12	13.6	1	1.9	6	14.3
相手国での投資優遇措置規制緩和措置	10	4.2	3	2.0	6	6.8	2	3.7	8	19.0
現地マーケットに合わせた商品開発	26	10.8	52	34.0	7	8.0	6	11.1	4	9.5
現地の技術・ノウハウ等の取得	4	1.7	16	10.5	0	0.0	0	0.0	1	2.4
地域統合の進展	3	1.3	2	1.3	6	6.8	4	7.4	2	4.8
その他	2	0.8	2	1.3	1	1.1	0	0.0	1	2.4

	台湾		インド		ベトナム		韓国		フィリピン	
	社数 (41社)	構成比 (%)	社数 (37社)	構成比 (%)	社数 (34社)	構成比 (%)	社数 (32社)	構成比 (%)	社数 (30社)	構成比 (%)
マーケットの現状規模	12	29.3	8	21.6	2	5.9	4	12.5	2	6.7
マーケットの今後の成長性	27	65.9	32	86.5	16	47.1	25	78.1	13	43.3
安価な労働力	4	9.8	14	37.8	24	70.6	5	15.6	21	70.0
安価な部材・原材料	6	14.6	5	13.5	8	23.5	5	15.6	2	6.7
対日輸出拠点	3	7.3	3	8.1	6	17.6	0	0.0	6	20.0
第三国輸出拠点	8	19.5	5	13.5	8	23.5	3	9.4	11	36.7
組立てメーカーへの供給拠点	11	26.8	5	13.5	5	14.7	4	12.5	9	30.0
同業他社が進出しているため	4	9.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.3
優秀な人材	5	12.2	9	24.3	9	26.5	3	9.4	5	16.7
相手国での投資優遇措置規制緩和措置	1	2.4	2	5.4	1	2.9	1	3.1	4	13.3
現地マーケットに合わせた商品開発	6	14.6	3	8.1	1	2.9	4	12.5	2	6.7
現地の技術・ノウハウ等の取得	1	2.4	0	0.0	1	2.9	2	6.3	0	0.0
地域統合の進展	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.3

(タイ、インドネシアなどのASEAN 4 各国)

有望理由として、タイでは「マーケットの今後の成長性」が挙げられる一方、インドネシアならびにフィリピンでは「安価な労働力」が挙げられている。なお、マレーシアでも「安価な労働力」が最も高い割合を占めているが、「マーケットの今後の成長性」との差はわずか1社となっている。

3. 事業展開にあたっての課題

中期的に有望な事業展開先国における課題につき、各国ごと(上位10カ国)に整理したのが図表78である。

中国では、前年度調査と同様、事業展開にあたっての課題として、「現地の法制(頻繁かつ突然の制度変更)」(55.6%)を挙げる割合が最も高く、次いで「現地の法制(不透明な適用)」(52.1%)、「現地の法制(法制の未整備)」(42.7%)などの順となっている。なお、現地の法制・税制につき、課題として挙げられている割合は前年度調査よりも低下していることは注目し得る。たとえば、「現地の法制(頻繁かつ突然の制度変更)」については、前年度調査では64.7%であったところ、本年度調査では55.6%に低下している。また、「現地の法制(不透明な適用)」についても、同様に60.8%から52.1%に低下している。中国ビジネスの難しさは依然としてあるものの、投資環境の改善の動きがうかがえる。

ただし、現地の日系企業を取り巻く環境は依然として容易でないことも留意する必要がある。ヒアリング調査対象企業からは、「現地の法制が頻繁に変わると、対応策で苦労しており、現地法人は不透明な運用により業務が振り回されてい

る」(電機メーカー)といった指摘が数多くあった。なお、昨今、中国の地場企業が実力をつけるにともなって、日系企業の模造・コピー製品が出回るようになっている。ヒアリング調査対象企業から、「知的財産権の観点から、中国当局に対し模造品の出回りを禁止してほしい旨、訴えている。中国側の回答は、財産権は明確に規定、確保されており、そのような模造品は厳しく取り締まられているとの一点張りでは何の解決にもなっていない。中国政府筋と外資系企業の間では、知的所有権の認識にかなりのギャップがある」(一般機械メーカー)という声も聞かれた。

米国に関しては、「現地での他社との厳しい競争」(74.1%)を挙げる割合が最も高く、次いで「現地の労働コストの上昇」(33.6%)、「現地での管理職クラスの人材確保」(26.7%)などの順となっている。

ASEAN 4 各国では、共通して「現地(域内)通貨の安定性」が比較的高い割合を占めており、アジア通貨危機後も、依然として不安定な通貨の動きに悩まされている企業の様子が見える(なお、有望な事業展開先国上位10カ国における個別具体的な課題については、別添資料2参照)。

4. 長期的に有望な事業展開先国

1999年度調査結果と同様、長期的(今後10年程度)な有望事業展開先国は、第1位中国、第2位米国、第3位インドの順となっている(図表79)。なお、回答企業件数は、中国ならびに米国については増加する一方、インドについては減少がみられた(中国1999年度調査:170社 本年度調査:188社、米国77社 102社、インド71社 60社)。

図表78 中期的（今後3年程度）に有望な事業展開先国の課題（複数回答可）

	中国		米国		タイ		インドネシア		マレーシア	
	社数 (234社)	構成比 (%)	社数 (116社)	構成比 (%)	社数 (83社)	構成比 (%)	社数 (53社)	構成比 (%)	社数 (32社)	構成比 (%)
現地のインフラ(電力、通信、運輸など)	86	36.8	1	0.9	17	20.5	17	32.1	5	15.6
現地の法制(法制の未整備)	100	42.7	1	0.9	16	19.3	14	26.4	5	15.6
現地の法制(不透明な適用)	122	52.1	0	0.0	10	12.0	13	24.5	4	12.5
現地の法制(頻繁かつ突然の制度変更)	130	55.6	1	0.9	5	6.0	5	9.4	2	6.3
現地の税制(複雑な徴税システム)	45	19.2	1	0.9	6	7.2	3	5.7	1	3.1
現地の税制(税制の運用の不透明性)	90	38.5	0	0.0	9	10.8	8	15.1	0	0.0
現地の税制(頻繁かつ突然の制度変更)	92	39.3	0	0.0	3	3.6	4	7.5	1	3.1
現地の税制(高い関税)	44	18.8	2	1.7	6	7.2	2	3.8	1	3.1
現地の外資に対する一層の規制緩和(外資の出資比率の引き上げ、業種制限の緩和等)	50	21.4	1	0.9	7	8.4	5	9.4	6	18.8
煩雑な行政手続(現地での投資許可手続)	89	38.0	1	0.9	6	7.2	9	17.0	4	12.5
現地の政治・社会情勢	95	40.6	2	1.7	9	10.8	47	88.7	7	21.9
現地(域内)通貨の安定性	55	23.5	6	5.2	42	50.6	37	69.8	7	21.9
現地での原材料・部品等の調達	54	23.1	12	10.3	19	22.9	16	30.2	8	25.0
地場裾野産業の未発達	37	15.8	1	0.9	7	8.4	13	24.5	2	6.3
現地での資金調達	55	23.5	6	5.2	8	9.6	8	15.1	4	12.5
現地での他社との厳しい競争	47	20.1	86	74.1	22	26.5	8	15.1	4	12.5
現地での管理職クラスの人材確保	51	21.8	31	26.7	21	25.3	16	30.2	7	21.9
現地での労働者の水準(ワーカー・クラス)	29	12.4	11	9.5	6	7.2	7	13.2	2	6.3
現地の労働コストの上昇	38	16.2	39	33.6	19	22.9	14	26.4	8	25.0
現地での労務問題(労使関係ほか)	33	14.1	24	20.7	7	8.4	12	22.6	1	3.1
投資先国にかかる情報不足	20	8.5	0	0.0	3	3.6	5	9.4	1	3.1
その他	2	0.9	2	1.7	1	1.2	0	0.0	2	6.3

	台湾		インド		ベトナム		韓国		フィリピン	
	社数 (38社)	構成比 (%)	社数 (36社)	構成比 (%)	社数 (33社)	構成比 (%)	社数 (28社)	構成比 (%)	社数 (27社)	構成比 (%)
現地のインフラ(電力、通信、運輸など)	1	2.6	20	55.6	20	60.6	1	3.6	7	25.9
現地の法制(法制の未整備)	1	2.6	7	19.4	22	66.7	2	7.1	4	14.8
現地の法制(不透明な適用)	0	0.0	8	22.2	12	36.4	1	3.6	2	7.4
現地の法制(頻繁かつ突然の制度変更)	1	2.6	4	11.1	5	15.2	0	0.0	0	0.0
現地の税制(複雑な徴税システム)	1	2.6	3	8.3	1	3.0	0	0.0	2	7.4
現地の税制(税制の運用の不透明性)	1	2.6	4	11.1	6	18.2	0	0.0	2	7.4
現地の税制(頻繁かつ突然の制度変更)	2	5.3	3	8.3	4	12.1	0	0.0	0	0.0
現地の税制(高い関税)	4	10.5	9	25.0	3	9.1	3	10.7	0	0.0
現地の外資に対する一層の規制緩和(外資の出資比率の引き上げ、業種制限の緩和等)	1	2.6	5	13.9	5	15.2	0	0.0	0	0.0
煩雑な行政手続(現地での投資許可手続)	2	5.3	6	16.7	7	21.2	0	0.0	1	3.7
現地の政治・社会情勢	13	34.2	9	25.0	9	27.3	4	14.3	16	59.3
現地(域内)通貨の安定性	3	7.9	4	11.1	9	27.3	10	35.7	11	40.7
現地での原材料・部品等の調達	4	10.5	10	27.8	9	27.3	2	7.1	5	18.5
地場裾野産業の未発達	1	2.6	9	25.0	7	21.2	1	3.6	7	25.9
現地での資金調達	1	2.6	5	13.9	5	15.2	2	7.1	2	7.4
現地での他社との厳しい競争	20	52.6	4	11.1	1	3.0	11	39.3	0	0.0
現地での管理職クラスの人材確保	9	23.7	1	2.8	6	18.2	5	17.9	2	7.4
現地での労働者の水準(ワーカー・クラス)	5	13.2	5	13.9	3	9.1	1	3.6	2	7.4
現地の労働コストの上昇	11	28.9	2	5.6	2	6.1	7	25.0	3	11.1
現地での労務問題(労使関係ほか)	3	7.9	4	11.1	4	12.1	3	10.7	2	7.4
投資先国にかかる情報不足	3	7.9	6	16.7	6	18.2	1	3.6	1	3.7
その他	0	0.0	1	2.8	0	0.0	1	3.6	1	3.7

図表79 長期的（今後10年程度）に有望な事業展開先国（複数回答可）

順位	長期的有望事業展開先国		長期的に有望な投資先国（今後10年程度）												
	2000年度調査 社数(社)	回答率(%)	1999年度調査 社数(社)	回答率(%)	1998年度調査 社数(社)	回答率(%)	1997年度調査 社数(社)	回答率(%)	1996年度調査 社数(社)	回答率(%)	1995年度調査 社数(社)	回答率(%)			
	267	100	259	100	237	100	269	100	264	100					
1位	中国	188	70	中国	170	66	中国	150	63	中国	196	73	中国	195	74
2位	米国	102	38	米国	77	30	米国	80	34	インド	98	36	インド	103	39
3位	インド	60	22	インド	71	27	インド	59	25	米国	83	31	ベトナム	87	33
4位	タイ	55	21	タイ	61	24	インドネシア	47	20	ベトナム	64	24	米国	81	31
5位	インドネシア	37	14	ベトナム	47	18	タイ	45	19	インドネシア	57	21	インドネシア	64	24
6位	ベトナム	37	14	インドネシア	46	18	ベトナム	42	18	タイ	44	16	タイ	63	24
7位	マレーシア	26	10	ブラジル	36	14	ブラジル	32	14	ブラジル	30	11	マレーシア	31	12
8位	ブラジル	24	9	マレーシア	20	8	フィリピン	30	13	フィリピン	29	11	ミャンマー	29	11
9位	英国	23	9	フィリピン	20	8	マレーシア	17	7	マレーシア	25	9	フィリピン	28	11
10位	台湾	22	8	メキシコ	17	7	英国	14	6	ミャンマー	14	5	メキシコ	16	6

(参考)11位以下(2000年度調査)

順位	長期的有望事業展開先国		
	2000年度調査 社数(社)	回答率(%)	
	267	100	
11位	シンガポール	15	6
12位	メキシコ	15	6
13位	ドイツ	15	6
14位	フィリピン	14	5
15位	ロシア	11	4
16位	韓国	10	4
17位	フランス	9	3
18位	香港	6	2
19位	ポーランド	5	2
20位	ハンガリー	5	2
21位	オーストリア	5	2

注：当「長期的事業展開先国」の設問では、「国」での回答を想定しているものの、2000年度調査では「EU」と回答する企業が多くみられ、仮にこれを当表に当てはめると267社中19社で11位であった。

(トピックス) 海外投資における資金調達

1. 資金調達の内訳

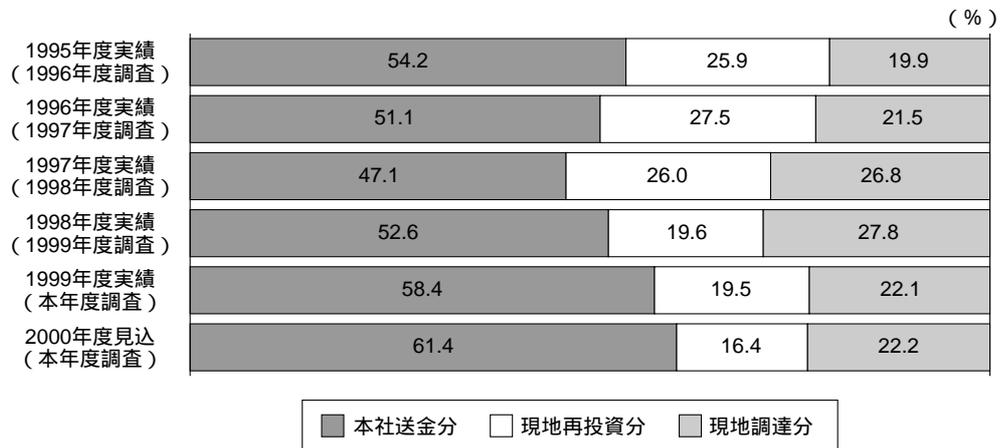
1999年度海外投資実績額に係る資金調達方法は、「本社送金分」が58.4%を占め、次いで「現地調達分」(22.1%)、「現地再投資分」(19.5%)の順となっている。2000年度見込額では、「本社送金分」が占める割合は微増することが見込まれる。過去の調査結果の推移をみても、「本社送金分」が占める割合は、1998年度調査以降、増加傾向にある(図表80)。

2. 金融子会社の活用状況

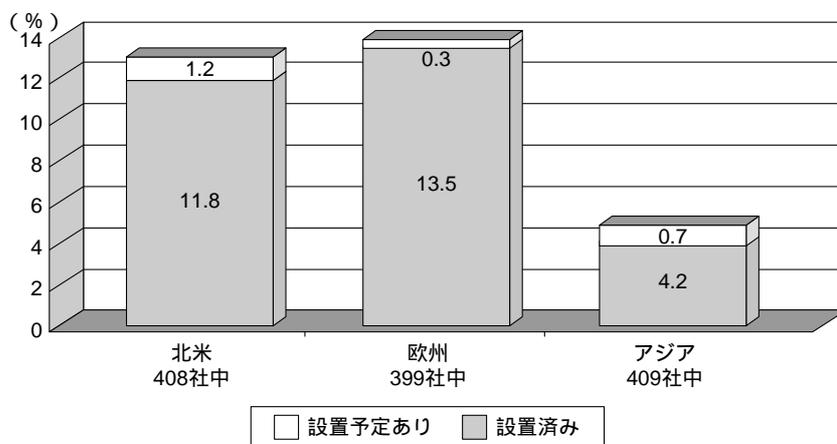
金融子会社の設置状況につき、地域別動向をみると、欧州にて「設置済み」であると回答した企業の割合は、他の地域に比較して高い(欧州：13.5%、北米：11.8%、アジア：4.2%)(図表81)。なお、「設置済み」もしくは「設置予定あり」と回答した企業による今後の金融子会社活用姿勢は、基

本的に「現状維持」とどまるものの、北米にて「金融子会社経由による調達を増加」させる姿勢が他の地域に比較して若干強い（図表82）。

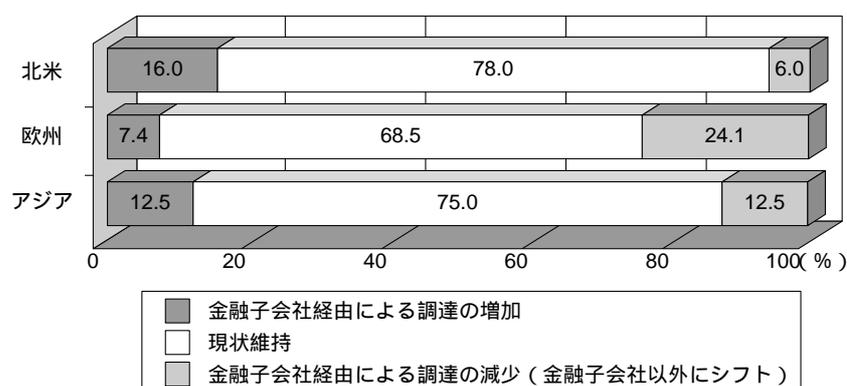
図表80 海外投融資における資金調達方法の推移＜全業種ベース＞



図表81 金融子会社設置状況＜全業種ベース＞



図表82 金融子会社の活用状況＜全業種ベース＞



別添資料 1 IT導入事例

*本資料は各回答企業から記述のあった内容を当方にて分類のうえ、列挙したものである。本資料は、各回答企業が挙げているIT導入事例を正確に紹介することを目的としていることから、内容によっては一部重複している箇所がある。

調達分野

アジア	グローバルSCM(サプライ・チェーン・マネジメント)に対応できる環境整備。EDPシステム(Electronic Data Processing)の展開。
	機器調達、物流、設計分野での情報共有、業務分担のツールとしてのITを重視。
	日本と現地間におけるインターネットを利用した発注システム。
インドネシア	製品の品質管理、材料の現地調達、発注書、納期ほかで効果を上げている。
中国	製品の品質管理、材料の現地調達、発注書、納期ほかで効果を上げている。
北米	部品調達のeコマース導入。
	グローバルSCMに対応できる環境整備。EDPシステム(Electronic Data Processing)の展開。
	機器調達、物流、設計分野での情報共有、業務分担のツールとしてのITを重視。
	SCM、インターネット
欧州	グローバルSCMに対応できる環境整備。EDPシステム(Electronic Data Processing)の展開。
	SCM
ドイツ	原材料の購入管理から、生産、品質・工程管理、販売・出荷までの一連の業務をSAPシステムなどでコントロールする。
全地域	SCMシステム構築中。eメール利用による情報共有化。
	受発注・物流・在庫・資金移動・経理情報等々をネット化するのが最終目標。研究開発は別ネットで行う。
	大型コンピュータによる受発注処理。グループウェアを使用している情報の共有化。
	資材調達、販売分野(見積り、図面)等でインターネット活用の動きがある。
	1.生産工場での資材調達。 2.建機情報システムによる顧客サービスの向上。 3.ミニ建機を主体とするeコマース。 4.中古車のRe-marketing、eコマース。 5.顧客と生産工場を直結した情報伝達・処理システム
全世界を対象としてSCMの導入検討。	

販売分野

アジア	eコマース
	販売情報、製品在庫情報の共有化。
	インターネットEDIによる客先注文データの取込み。
タイ	インターネットによる輸出販売。
北米	販売情報、製品在庫情報の共有化。
	受注から船積みまでの処理(ユーザー要求が強い)。
	ECの導入。
	インターネットを利用した、直販体制の構築。
	インターネットで商品販売。
	eコマース導入。
	販売会社としての業務処理。
eコマース	
全地域	世界的なマーケティングデータを本社に集約するシステム。

物流分野

アジア	物流ネットの充実によるコスト削減。
北米	販売拠点でのホームページ、セールス、在庫管理。
	自動倉庫システム
	物流をスムーズに行う方式の構築。
全地域	・在庫データ、技術データ等の共有 ・eメール交信 ・各社ホームページ
	日本/欧州(オランダ、イタリア)/米国/香港間をオンライン接続し、受発注、船積み、請求、支払等の業務情報を共有化。

生産管理分野

アジア	日本本社とアジア、欧州の世界4極をイントラネットで結び、社内情報を共有し、eメールによる伝達手段も構築済みである。また、米国と英国、日本本社をCADで結び研究開発もやっている。
	経理システムの導入、コンピュータ生産管理システムの導入。
	生産管理
	企業グループ内での図面検索システム・技術情報検索システム検討中。
	生産拠点の生産管理、調達における情報管理。
	SAP、eメール
	生産管理方式の構築。
	JDEシステム(生産管理システムのこと)導入。
	リードタイム短縮。
インドネシア	生産管理を中心とした情報インフラの整備による月次決算等の迅速化と精度向上。
フィリピン	設計作図のeメール送信活用。
マレーシア	生産管理
	図面、写真等の転送等。
タイ	生産管理、会計情報。日本とのPC間での情報交換。
中国	製造、在庫、販売管理をシステム化することで、早期に日本人スタッフを帰国させ、現地スタッフでの管理を実施。
	生産管理、会計業務
	生産・販売・管理システム社内LANの構築。
	生産管理。日本とのPC間での情報交換。
ベトナム	生産CAD情報および資材情報の交換。
北米	図面の電子化
	各事業単位の中で、業務効率化、生産効率化の一環としてITの導入がある。
	インターネットによる情報交換、収集、客先ホームページでの見積り依頼入手。客先ネットワークに接続、受発注システム確立。生産管理、会計ソフトによるOA化。モバイル機器(PC、携帯電話、デジタルカメラetc)CAD、データサーバー。
	生産管理、在庫管理、財務会計
	生産・販売管理システム
	図面(CAD)情報。日本とのPC間での情報交換。
	・図面データの授受の補強 ・TV会議システムの導入
	・受注から生産・購入・納品・回収までの一括管理 ・会計処理
	JDEシステム(生産管理システムのこと)導入。
	ネットワークシステムの導入および更新、新CADシステムの導入。
	生産・販売計画と管理。
	SAP、eメール

	生産管理分野をさらにIT化したい。
	生産管理、在庫管理、財務会計
	会計システム、生産管理システムでパッケージソフト導入済み。本社および海外拠点間でイントラネットで情報共有。
中南米	・図面データの授受の補強 ・TV会議システムの導入。 ・受注から生産・購入・納品・回収までの一括管理 ・会計処理
欧州	SAPシステム（生産管理システムのこと）導入。 各事業単位の中で、業務効率化、生産効率化の一環としてITの導入がある。 企業グループ内での図面検索システム・技術情報検索システム検討中。 ・受注から生産・購入・納品・回収までの一括管理。・会計処理。 生産・販売計画と管理。 SAP、eメール
英国	生産管理分野をさらにIT化したい。
全地域	設計データ等の授受。 図面のやり取り。イントラネットの共同化。 SAP R/3導入済み。

業務処理分野（会計等）

アジア	ワールドワイド・ネットワークの構築、国際フレームリレーを利用したネットワーク、イントラネット、音声（内線電話）経理・物流について中規模ERPパッケージ導入。 連結決算中心の会計制度移行により、現地法人決算数字等を正確かつ迅速に入手する必要性が高まっているため、データの集計をPC間のできるよう検討中である。 臨床検査、情報システム用ソフトウェアの開発・販売。 ERP統合パッケージ導入による効率化。 会計ソフト・eメール・ホームページ データベース構築・利用、eメールの活用。連結決算業務等の効率化。 生産拠点としては大きい2拠点にERPを導入。 財務会計（本社の帳簿体系と同一標準とする）、生産管理（リアルタイムで材料・仕掛・完成の情報を日本で得る） 会計処理は電算化実施済み、各拠点とは、インターネット、イントラネット導入済み。 日米決算業務 共通の会計処理ソフトの導入。 ERPの導入。 月次連結決算の実施。 ・EDIによる受注書、決済等のビジネス文書の電子データ交換 ・コンピュータネットワークを利用しての、PCによる銀行振込手続。 本社の連結決算導入によるネットワークベースでの連結会計システム導入。
ASEAN	イントラネット、ORACLE DB + ERP + CRM + EC
シンガポール	会計情報システムを中心とした生産、販売、管理等のサブシステムの構築。
タイ	原材料の仕入れから製品の販売までの各種出納、原価計算、損益計算、貸借対照表、等の決算資料まで作成できるシステムの導入。
インド	SAP (ERP)
台湾	ERPソフトの共通導入により、連結業務の早期化。
中国	ERPソフトの共通導入により、連結業務の早期化。
日本	・イントラネットの高速化。専用回線の容量スケールアップ。・SAP R/3のバージョンアップ。・副作用報告の共有化。スピード報告。・開発のスピードアップ化。

北米	・EDIによる受注書、決済等のビジネス文書の電子データ交換 ・コンピュータネットワークを利用しての、PCによる銀行振込手続。
	ERPの導入実施。
	会計ソフト
	本社の連結決算導入によるネットワークベースでの連結会計システム導入。
	顧客に関する情報、会計情報等のインターネットによるやりとり。
	ワールドワイド・ネットワークの構築、国際フレームリレーを利用したネットワーク、イントラネット、音声（内線電話）コミュニケーション・ツールの展開、モバイル化への対応。
	臨床検査、情報システム用ソフトウェアの開発・販売。
	データベース構築・利用、eメールの活用。連結決算業務等の効率化。
	・イントラネットの高速化。専用回線の容量スケールアップ ・SAP R/3のバージョンアップ ・副作用報告の共有化。スピード報告 ・開発のスピードアップ化
	ERPソフトの共通導入により、連結業務の早期化。
イントラネット、ORACLE DB + ERP + CRM + EC	
中南米	VPNを利用したメキシコ、アジア各拠点とのネットワーク接続。
欧州	ERPの導入実施。
	SAP（ERP）イントラネット
	・EDIによる受注書、決済等のビジネス文書の電子データ交換 ・コンピュータネットワークを利用しての、PCによる銀行振込手続。
	ERPの導入実施。
	本社の連結決算導入によるネットワークベースでの連結会計システム導入。
	ワールドワイド・ネットワークの構築、国際フレームリレーを利用したネットワーク、イントラネット、音声（内線電話）
	臨床検査、情報システム用ソフトウェアの開発・販売。
	データベース構築・利用、eメールの活用。連結決算業務等の効率化。
	ERPの導入。
ERPソフトの共通導入により、連結業務の早期化。	
ドイツ	・イントラネットの高速化。専用回線の容量スケールアップ ・SAP R/3のバージョンアップ ・副作用報告の共有化。スピード報告 ・開発のスピードアップ化
全地域	連結会計システムの導入を検討。
	1．海外各社との情報伝達方法として、インターネットを利用 2．海外各社の業務処理分野（会計、業績管理等） 3．海外各社間の在庫・物流管理分野
	会計、財務（連結決算）技術情報
	ERP導入。SCM導入 グローバル連結経営
	会計ソフト・eメール・ホームページ
	・イントラネットの高速化。専用回線の容量スケールアップ。・SAP R/3のバージョンアップ。・副作用報告の共有化スピード報告。・開発のスピードアップ化。

情報収集面

アジア	PCの導入とインターネット利用。
	PC導入、インターネット活用、データファイルの共用など。
	PC導入、インターネット活用による情報の共有化。
	情報の迅速な把握と集計、管理。
	顧客注文情報を生産・調達・販売等を含むすべての活動につながる。
	PC導入
マレーシア	PC導入によるインターネット発信を行っている。
タイ	インターネット接続
中国	インターネットを使ったデザインの送付。インターネットを使ったeメール発信（シンガポール、タイを含む）
	PC（日本語ソフト）導入等。
	インターネット、eメール、本社との情報交換。
香港	PC導入によるインターネット発信を行っている。
北米	インターネット、eメールの活用（ホームページ開設済み）
	インターネット、eメール、本社との情報交換。
	インターネット上ホームページ
	インターネット接続
	・販売分野でのカタログ情報のホームページでの公開 ・得意先のFORECAST情報のホームページ公開部分の入手。
	PCの導入とインターネット利用。
	ホームページの開設。
	PC導入、インターネット活用、データファイルの共用など。
	PC導入、インターネット活用による情報の共有化。
中南米	仕入れ、販売、在庫情報の把握
南米	インターネット
欧州	ホームページの立上げ
	・製造委託先での製造進捗状況 ・a/cのリアルタイムでの把握
	インターネット
	PCの導入とインターネット利用。
	PC導入、インターネット活用、データファイルの共用など。
	PC導入、インターネット活用による情報の共有化。
ドイツ	インターネット接続
全地域	インターネット使用
	PC配備
	PCの導入
	1人1台のPC確保
	インターネットおよびイントラネット活用のためのネットワーク、サーバー、ファイアーウォールほか、基本的なインフラの導入が完了。

経営情報の共有面

アジア	日本本社とアジア、米州、欧州の世界4極をイントラネットで結び社内情報を共有し、eメールによる伝達手段も構築済みである。
	イントラネットを海外拠点にまで広げた。
	インターネットおよびイントラネットを活用し、グループ企業内のコミュニケーションの向上をめざす。
	インターネットによりグループ内の情報交換をeメールで実施。
	CPU/PCにより業務面・管理面に対応し、また本社との間での情報交換を行う。
	海外関係会社とのeメールによる経理情報や現地からの情報収集に活用している。
	オフィスのワークベース - Lotus Notes。
	親会社と現地法人との間にイントラネットを構築(情報共有)(生産・物流・管理の同一システム利用)
	インターネット整備、イントラネット整備中。
	インターネット、eメールの活用による情報共有(とくに本社の管理用) また、企業間の情報共有。
	国内の情報共有ツールより、eメールで転送する。いずれは、フレームリレー、VPN等により、国内の情報共有ツールを直接利用できるようにしたい。
	全社イントラネット
	本社とのオンライン化。
	1.各事業所間と本社との情報の共有 2.販売データの効率的運用 3.会計処理の合理化
コンピュータシステムの本社との連結。	
各現地代理店とのネット構築。	
インド	PCで情報交換。
インドネシア	eメール活用によるグループ企業間、顧客ニーズの迅速な情報の伝達。
	LANの導入。
タイ	双方向の情報通信ネットワークの確立(人の面の育成も入る)により経営行動のスピードアップ。
	テレビ会議、インターネット
	インターネット、イントラネットを利用した情報の共有化。生産、物流ステータスの共有化、型設計データの電子化。
	1.eメール活用による経営情報の共有化。 2.製品デザイン連絡の迅速化。
	・インターネット活用によるグループ内コミュニケーションのスピードアップ ・生産計画、部品調達、物流情報の定型化と共有による業務効率化、最適化。
マレーシア	LANの導入。
	eメール、電話会議
オーストラリア	オーダーステータス情報を電子情報化し、インターネット、イントラネットで行う。
台湾	・インターネット活用によるグループ内コミュニケーションのスピードアップ ・生産計画、部品調達、物流情報の定型化と共有による業務効率化、最適化。
中国	財務諸表のITによる交換・経営管理情報の収集。
	パソコンで情報交換。
	海外拠点から日本のイントラネットへ接続を可能にした。
	・インターネット活用によるグループ内コミュニケーションのスピードアップ ・生産計画、部品調達、物流の定型化と共有による業務効率化、最適化。
	インターネットによる通信連絡。
	eメール活用によるグループ企業間、顧客ニーズの迅速な情報の伝達。
日本	イントラネットの活用。
北米	本社(日本)との情報一元化。
	eメール、電話会議
	eメールの利用。

	ホームページ設置、コンピュータシステムの本社との連結。
	世界各地で進行物件の引合い、受注、原価、進捗管理。
	北米地域での新システムを導入して、同一の情報システム化（現在、システム構築中、2000年末完成予定）
	各営業マンにモバイル端末を持たせ、セールス・マーケティング情報の共有を図る。
	各現地代理店とのネット構築。
	イントラネットを海外拠点にまで広げた。
	財務諸表のITによる交換・経営管理情報の収集。
	オフィスのワークベース - Lotus Notes。
	当社（親会社）とイントラネットの構築（情報共有）販売・生産活動へのインターネットの活用。
	インターネット、eメールの活用による情報共有（とくに本社の管理用）また、企業間の情報共有。
	経営管理全般（日本本社で、総合的情報をリアルタイムで収集）
	海外拠点から日本のイントラネットへ接続を可能にした。
	国内の情報共有ツールより、eメールで転送する。いずれは、フレームリレー、VPN等により、国内の情報共有ツールを直接利用できるようにしたい。
	全社イントラネット
	1. 各事業所間と本社との情報の共有 2. 販売データの効率的運用 3. 会計処理の合理化
中南米	インターネット整備、イントラネット整備中。
ブラジル	eメール活用によるグループ企業間、顧客ニーズの迅速な情報の伝達。 eメールによる情報伝達力のアップ。
欧州	パソコン導入、CCメール導入、eメール導入。 本社（日本）との情報一元化。 インターネット整備、イントラネット整備中。 オフィスのワークベース - Lotus Notes。 全社イントラネット
ドイツ	欧州拠点をイントラネットで結び、さらに本社ネットワークにも接続。
フランス	欧州拠点をイントラネットで結び、さらに本社ネットワークにも接続。
英国	欧州拠点をイントラネットで結び、さらに本社ネットワークにも接続。
全地域	4. 検討中、1.、2.、3. 実施済み。1. インターネットおよびイントラネットの構築を各部署、各人に広げる。2. 海外ネットワークへのテレビ会議。3. 得意先&グループ関連間のデータベースの共有。4. 情報ネットワークの定期的集録（米欧&亜他） イントラネット、eメールの整備。 本社と子会社をつなぐ、本社での現地子会社の情報をタイムリーに把握するための情報インフラ整備。 当社の海外子会社とは、eメール等の既存の民間のシステムを使うレベルであり、事業上も、大がかりなITシステムを必要としていない。 出向者および主要幹部、従業員がインターネット・ワークに取り込まれている。eメール利用でのコミュニケーションや書類のやりとりが可能な体制となっている。 経営情報の共有化。SCMの推進。 たとえばeメールの有効活用等により、地域間の意思疎通のスピード化と、それにとまない業務等遂行の効率化を図っていくなど。 連結業績管理およびグループ経営強化の観点からの経営情報の共有、業績情報のタイムリーな伝達のためのインフラとしてインターネットの活用を検討中。 メールの活用。 ・eメール ・連結経営システム等 ・グループ内プライベートネットワーク構築。・イントラネット、電子メールサービス導入。 連結企業内IT化の促進。 本社とのコミュニケーションの向上、eメールおよびホームページの立上げ。

	親子会社間に専用回線を施設し、情報の共有化を推進。
	経営情報のフォーマットの統一とインターネット利用によるデータベース構築。
	PCの導入による、eメール、インターネット環境の整備。
	インターネットメールの活用、ホームページ。
	専用eメール網の構築。

その他

マレーシア	自社開発システムを導入中。
タイ	自社開発システムを導入中。
フィリピン	自社開発システムを導入中。
中国	POSシステム
日本	輸出窓口PC1人1台で海外との交信はeメール中心。
北米	営業情報の共有化。
欧州	営業情報の共有化。

別添資料2 国別課題事例

*本資料は各回答企業から記述のあった内容を当方にて分類のうえ、列挙したものである。本資料は、各回答企業が挙げている国別課題を正確に紹介することを目的としていることから、内容によっては一部重複している箇所がある。

(中国)

項目	問題点
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	
	諸インフラ整備
	一般的なインフラが未整備。
	流通関係の整備が遅れている。上海の周辺部をはじめ、内陸部は全く未整備の状況 - 遅れ、破損が多くて大量輸送ができない。
	インフラ整備の遅れ。道路 - 高速化が遅い。水道 - 直接飲めない。電気 - 抜き打ち停電が多い。
	インフラ整備の遅れ。
制度全般	
	突然の諸制度の変更。
	決算書内容が不明瞭 - 会計が日本と違うため、理解ができない - 日本で理解できるデータを作成依頼している。
	法制・税制が突然に変更され、役所に詳細を聞きに行っても役人は「まだ詳しく聞かされていない」とのことで仕事がストップしてしまうことがままある。
	税制、法律の急激な変更および立法。
	現地の法制、税制に関して突然の制度変更がある。
	法制の未整備、税制の運用が不透明。
	許認可制度の難しさ。保険制度の未整備。
	自国本位の政策。
現地の法制	
	法律の不透明感。
	地域公的機関の窓口の独自性が強く、法律の解釈が一致しないことがままある。理由あるいは根拠が不明確なまま問題となり、うやむやのうちに解決する。
	法律の適用が省（地方）と中央では、かなり相違がある。現地法外の対応も個別対応。
	法律に対する新たな解釈（例：外貨返済の免税 etc.）、新たな法律の制定（例：輸入原料保証金問題、営業税の問題）
	法制全体の改訂が行われているが実体が不明な点が多い。
	現地法の不透明な運用。
	法整備
	法制の未整備 - 各種手数料が高い。
	法整備が未完成、運用の統一性に欠ける。
	法制度の不安定感。
	国民性と法律には、毎度頭を悩ます。
現地の税制	
	不透明なうえに突然変更される税制。
	関税制度の不透明さ、与信リスク。
	高い関税のため、中国内ローカル取引が容易にできない。
	増値税の取扱いに関する不明瞭さ。
	機械輸入時等の高関税。
	税制運用の不透明性等。
	不透明な税制。
	税制の突然の変更。

項目	問題点
現地での管理職クラスの人材確保	
	現地マネジメントレベルが低いために、経営の現地化がなかなか安心してできない。
	人材の確保。
	中国人の管理者不足（適当な能力者がみつからない）
	管理職クラスの人材確保難。
	管理職クラスの人材確保。
現地での労働者の水準（ワーカー・クラス）	
	販売員の商品知識、接客技術不足。
	現地労働者の水準。
	スタッフ、従業員のレベルが低い。
現地での労務問題	
	欧米や日本のマネジメント方式が通用しない。
	工場の労務管理、品質保持対策。
	従業員の TURNOVER（転職率）の高さ。
	日本人と中国人労働者との給与格差。
その他（売掛金問題）	
	取引先によって、売掛金の回収が極端に悪い。外資合併企業への支払いを劣後させるなど、不透明な支払い姿勢がみられる。
	売掛金の回収。
	売掛債権の回収が滞りがちである。
	売掛金の回収問題。回収が長期化、不能となるケースがある。
	売掛金の回収問題。
	売掛金回収問題。
	債権の回収サイトが長く、円滑なビジネスを阻害する。
	地場企業への売掛金回収問題。回収が長期化することは多くあり、ときには原物支払い（製品による支払い）や株式の引受けを要求される。
	売掛金の回収において、不透明な部分が多い。
	国内企業に対する売上代金回収の遅れ。
	代金支払いつき、一部滞留がある。
	売掛金の回収遅延が常態化、一部は悪化している。債務不履行に対する法整備の動きもない。
	地場企業への売掛金回収問題。
	地場企業の売掛金の支払い遅延。
	三角債等の代金回収の遅れがある。
	地場企業への売掛金の回収問題。回収が長期化し、ときには回収不能となるケースもある。
	売掛金の回収時間が長い。一方購買は、日系等企業によって支払いが要求されている。
	売掛金の回収問題。商取引契約の不履行。
	地場企業への売掛金の回収問題 - 代理店は当初より厳しい与信限度を設定し販路を狭めてしまう。
	売掛金の回収問題。取引先（日系含む）からの回収が長期化することが多い。
	売掛金回収が相変わらず困難。
	商習慣の違いもあり、売掛金の回収が遅れることがある。
	売掛金の回収が困難なケースがある。
	売掛金回収困難。
	売掛金回収問題、回収の長期化および回収不能となるケースあり。回収促進のインセンティブを与えるも効果薄い。

項目	問題点
	地場企業への売掛金回収が遅延している。
	売掛金の回収問題。
	資金回収の長期化、人事・経理管理の困難性中国側卸、小売業者に対する、売掛債権回転期間の長期化。
	現地企業に対する売掛金回収の長期化、客先の資金不足による納期延長。
	売掛金回収問題。
	売掛金の回収の長期化対策。
	地場企業への売掛金の回収問題。
	地場企業への売掛金の回収問題。
	地場企業への売掛金の回収問題。

現地の外資に対する一層の規制緩和（外資の出資比率引上げ、業種制限の緩和等）

中国政府による輸入規制問題。
輸入材、関税等に問題が起き保証金の積立てが課せられ、その資金がどのように扱われるか未定。
源泉税の煩雑性、国外送金に対する規制の厳しさ（全般的なルートの解税が一貫していない）。
不自由な外貨管理制度。
輸入枠規制により数量制限を受け原材料を現地法人が自由に輸入できない。
輸出入の規制が頻繁に予告もなく変わる。
非貿易項目の海外送金が2000年3月より規制され、納税証明書提出など、手続が煩雑である。農薬輸入に関わる輸入付加価値税課税制度において、その品目選定基準が不公平である商標権侵害が多発しており、輸入農薬の3、4割が模倣品との報告事例もある。安全認証（危険物保管/保税倉庫）につき、消防法の規定、税関の規定に差異がある。
外資流出規制が厳しく、開発費やその他経費に対する中国側からの支払いライセンスがなかなか許可されない。
内販売規制を早急に緩和すべきである。
諸外貨規制
政府当局によるスポット的な輸入規制の強化。
非貿易取引における、中国外貨管理当局の海外送金批准の困難性（例：人件費、技術指導料）。
輸出条件が低調で、外貨バランスが難しい。
外資規制の緩和。現地生産品の日本への輸出障壁の緩和。

煩雑な行政手続（現地での投資許認可手続）

行政手続に時間がかかる。
行政の対応（制度変更含む）諸規制緩和。

現地通貨の安定性

為替変動に対する意識の欠如。
通貨切下げ懸念および国営企業の業績悪化にともなう経済減速度合い。

現地での資金調達

中国人民元借入れについて。邦銀から直接借入れ難しい。
現地にて、資金調達が難しいために円滑な資金運用ができず、しばしば、資金不足のために材料を調達できないことが生じる。顧客への供給問題を起こすことがある。

現地での他社との厳しい競争

品質レベルの競争なく、価格競争になっている点。
外資進出社との競合激化。
中国現地企業の台頭やWTO加盟による外資企業の参入増加で中国市場の競争は激化の一途であり、今まで現地パートナーに任せていた販売活動についても当社のイニシアチブによる立直しが必要になっている。
販売組織の確立。
取扱製品の成熟化。
受注活動で苦慮。

項目	問題点
	<p>自国製競合品が増えており、利幅低減。</p> <p>地場企業（イミテーションパーツ販売）との競合によるコストメリットの減。</p>
その他（合併経営）	
	<p>信頼できる現地パートナーの選定に時間がかかる（人脈の構築）</p> <p>合併等の対応。</p> <p>現地企業と合併で生産拠点を展開するケースが多いが、合併先との共通価値観を持つことが難しく、有効な協力体制ができにくい。</p> <p>100%本社へ輸出するので、製品の品質、納期の管理のみ。本社の出資比率が50%を超えていないし、主導権が得られず、経営面で支障がある（配当金、従業員の福利厚生、人事、設備投資）</p> <p>合併パートナーとの関係。</p> <p>現地パートナー決定の遅れ（なかなか決まらない）</p> <p>合併パートナーとの意見調整に時間がかかる。</p>
その他	
	<p>生産計画が不正確。</p> <p>WTO 加入による影響。</p> <p>人治社会。</p> <p>「約束を守る」という意識が希薄であるように思う（支払いの期日、工事の納期等々）</p> <p>国内企業の海外進出の遅れにより期待どおりの業績あがらず。</p> <p>販売不振・輸入ルートの不明確さ。</p> <p>相手先が国際的な商取引に慣れてなく、契約に決められたことでも再三にわたり条件変更を要求してくる等、一方的な要求も多く、無駄も多い。</p> <p>販売計画、営業活動について、書類、レポートによる報告を指導するも定着せず、行動計画、進捗管理ができない。</p> <p>資本主義経済における会社経営の在り方について先方の経営者に認識に差がある。</p> <p>輸送機関の遅れ - 新聞1週間かかる。ホテル - 外国人だけが高い。</p> <p>市場の要望がつかみきれず、訴求力弱。</p> <p>在庫増大・テリトリー</p> <p>国民性の相違による意思疎通、事業展開の困難。</p> <p>事業の採算性がいまだ不透明。計算中。</p> <p>賄賂が通用する国民性。人的つながりの煩雑性。</p>

(米国)

項目	問題点
現地の税制	
	日米で製品の補完販売をしたいが、アンチダンピング課税があり、できない。
	移転価格税制にかかわるリスク測定が困難。
	毎年税法が改正されて、厳しくなっている(特第三者価格) 連結ベースでの注意が必要。
現地の外資に対するいっそうの規制緩和(外資の出資比率引上げ、業種制限の緩和等)。	
	車両用製品では、本国製主体の扱いで輸入品に対しては保守的。
現地での原材料・部品等の調達	
	素材の価格変動とスピードが早い。
現地での他社との厳しい競争	
	当社の主たる顧客はBIG 3を含む日系自動車製造会社および関連業界、したがって米国の景気低下により経営が左右されるが他社製品(同業社)の市場を奪いながら、生産増、売上増に務めざるをえない。その前提となるのは、品質、サービス、価格およびコストをいかに下げるかである。
現地の労働コストの上昇	
	好景気により、従業員の安定確保が難しい。
	現地スタッフの人材確保。
	人材確保が困難(好景気による)
	景気はよいが、それ以上に昇給が高く、収益性は悪い。
	人材の確保。
	労務、人件費の高騰。
その他	
	現在は米国全体が好況であるが、バブルがはじけた場合の反動が心配。
	工場があるが、品質や生産体制のレベルアップが予想よりも遅れている。受発注の対応の遅れで供給体制が安定していない。
	米国内および欧州での需要、成長性次第。
	収益性
	新規事業拡大に向けた要員・情報システム・管理システム等の体制整備。
	技術成果の持出し禁止が真実か否かあいまいであり、研究拠点としての機能を損なうおそれがある。

(タイ)

項目	問題点
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	インフラ整備の遅れ。
現地の税制	関税、付加価値税の免除を受けているが、仮払いした税金の還付が遅すぎる。
制度全般	諸制度が不透明な場合がある。
現地（域内）通貨の安定性	通貨（為替）の安定性。現在は安定しているといえるが、資金調達にも関連し、潜在的不安は依然として高い。 通貨の安定性に欠ける。また、地盤沈下が大きい。 資金 availability、為替不安定。 為替リスクの回避。
地場裾野産業の未発達	地場裾野産業の未発達。
現地での資金調達	いまだに民間の貸渋り（クレジット・クランチ）がある。
現地での他社との厳しい競合	既商品は厳しい競合環境下であり、新事業計画の策定による収益拡大を検討中。
現地での管理職クラスの人材確保	現地の中間管理職クラスの人材の確保・育成が難しい。
現地の労働コストの上昇	進出企業が増え、優秀なワーカーの採用が難しくなっている。 スタッフの人材確保、他社とのコストの安定化。
現地での労務問題（労使関係ほか）	日頃から目配りをしていないと争議が起こりかねない。 ビザ取得が非常に難しくなっている。
その他（合併経営）	パートナー変更および筆頭株主をタイ側が取得したことによる共生の問題。弊社からタイ側パートナーへの技術移転が速やかに行われるか否か。
その他	1997年の通貨危機後、自動車生産高の低迷でその直前に部品関連で進出した（系列なし）事業が打撃を受けた。今は現地の兄弟会社の下請でしのいでいるが、回復が待たれる。 事業拡大・新規受注への対応。 国内メーカー育成の環境・条件がないため、タイ国内販売が困難。結果、現法の経営が輸出の売上げのみで左右され、また、為替変動による影響を受け不安定となる。

(インドネシア)

項目	問題点
制度全般	<p>電力料の引上げを突然通告され、コストアップの一因となっている。</p> <p>現在、 Batam島で、オペレーションを行っている。付加価値税、最低賃金制度など、政策決定が不透明。企業経営に当然インパクト。</p>
現地の税制	<p>徴税方針に不透明感を強く感じる。</p>
現地の政治・社会情勢	<p>社会情勢が不安定であり、通貨の為替変動が大きく、見通しが立てにくい。</p> <p>現地の政治的安定。</p> <p>政情不安定のため、長期計画の策定が難しい。</p> <p>宗教対立等、政情が不安定であり、事業計画が遅れている。</p> <p>通貨危機の影響も和らぎ、経済は成長軌道に乗っているが、いまだに政情が不安定。</p> <p>政治、インフラ未整備、不安定性、法制の不備。</p> <p>政治経済の不安定性。</p> <p>政情不安。</p> <p>政治的、社会的不安が続き先行きの見通しが困難。失業者が増大しており治安が悪い。</p> <p>政治情勢の安定化。</p> <p>政治の不安定、治安の悪化 為替が不安定。</p> <p>政権不安定による通貨不安等。</p> <p>政治の不安定。</p> <p>政情不安、為替不安定。</p> <p>政治・経済情勢の安定化。</p>
現地(域内)通貨の安定性	<p>この国だけではないが、通貨不安、政治・経済体制の不安定等、完全に安心できる状況ではない。</p> <p>為替変動が大きい。</p> <p>為替リスクの回避。</p> <p>為替リスクをいかに回避するか。</p> <p>為替の安定が事業運営上最も必要。</p>
地場裾野産業の未発達	<p>部品インフラ</p>
現地での資金調達	<p>カントリーリスクから現地での資金調達コストが割高となっている。シンガポールなどの海外からの借入れの場合、源泉税の負担が問題となる。</p>
現地での労働者の水準(ワーカー・クラス)	<p>労働者の質の向上。</p>
現地の労働コストの上昇	<p>人材の確保等。</p>
その他	<p>役員が交替すると、システムが変更され、一貫性がない点。</p> <p>経済危機により、資材購入の支払条件が厳しくなっている。</p> <p>インドネシアからの輸出用コンテナの確保。</p>

項目	問題点
	対米向けのクォータの確保。
	金融システム、与信リスク。
	地場企業への売掛金回収問題、回収が長期化することは多々あり回収不能となるケースあり。

(マレーシア)

項目	問題点
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	ワーカー不足、電気・水の突然のダウン（停電、断水）
現地の外資に対するいっそうの規制緩和（外資の出資比率引上げ、業種制限の緩和等）	外資規制のため、アライアンス等による事業再構築を行う場合制約が多い。また、外為取引の規制や許認可事項が多い。
	非居住者支配会社に対し為替管理上の一定の制約あり。
	100%外資による販売会社設立が困難であること。販売会社の輸出比率が80%以上という規制がある。
現地（域内）通貨の安定性	通貨（外貨の不自由さ）
現地での原材料・部品等の調達	自国通貨（RM）の対米ドル為替相場の人為的固定（RM3.8/US\$）による輸入原材料調達コストのアップ（通貨危機対応の為替管理の長期化による影響）
	原材料の調達がスムーズに行われていない。
現地での他社との厳しい競争	同種企業との競争激化による販売価格のダウン。
	競争メーカーが力をつけてきており、それに対応するため設備投資が必要になってきている。
現地での労務問題（労使関係ほか）	ジョブホッピングの常習化。人種問題（マレー系、インド系、中国系）
その他	地場企業への売掛金回収の長期化。
	受注活動で苦慮。
	地場企業への売掛金回収問題、回収が長期化することは多々あり回収不能となるケースあり。

(台湾)

項目	問題点
現地の外資に対する一層の規制緩和（外資の出資比率引上げ、業種制限の緩和等）	輸出加工品 - 諸制約が緩和されない。
現地の政治・社会情勢	商談の動向に政治問題が強く影響するため、マーケット予測が非常に難しい。
	台湾から中国大陆へのビジネス展開、または中国大陆進出事業へのサポートを考えるが、「三通」問題が解決できたら、もっと効率的に展開できる。
現地での資金調達	金利が高い分、高いリターンが必要となる。
その他	台湾から中国大陆へのビジネス展開、または中国大陆進出事業へのサポートを考えるが、「三通」問題が解決できたら、もっと効率的に展開できる。
	製造拠点としての地盤沈下（中国生産へのシフト）

(インド)

項目	問題点
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	インフラの整備遅れ（とくに電力、道路） インフラの整備が遅れている。
現地の税制	分割支払い時の金利加算が許可されない。 納入ごとに税（Excise Duty）算出をせねばならず、納税も、都度実施するという手間の多さ。
現地の外資に対するいっそうの規制緩和（外資の出資比率引上げ、業種制限の緩和等）。	政府の許認可に時間がかかる。 外資マジョリティーによる販売のみの会社設立が困難。
煩雑な行政手続（現地での投資許可手続）	外貨送金の手続が面倒（輸入、技術支援費、ロイヤルティー etc.）
現地の政治・社会情勢	政治の不安定。
現地での他社との厳しい競争	自国製品あり、市場価格安く、日本製では競争不可。
その他	納期に対する感覚が薄く、スケジュール管理ができない。

(ベトナム)

項目	問題点
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	インフラの整備が遅れている。 現在生産設備を建設中であるが、インフラの未整備、売掛金の回収問題、法制度の未整備等が懸念される。 インフラの未整備。 インフラ整備。
現地の法制	法制の安定化。
現地の税制	米国からの特惠関税の早期適用関税に対する優遇が実際にはなかった例（ドメスティックの生産企業の価格競争力が出ない）を見聞している。
現地（域内）通貨の安定性	通貨の安定化。
現地での原材料・部品等の調達	原材料薬品の品質がサンプルよりも粗悪であり、日本から輸入となった。 水産原料の供給が漁の良・不良によって不安定。

(韓国)

項目	問題点
現地での資金調達	金利が高い分、高いリターンが必要となる。
現地での労務問題(労使関係ほか)	労使関係
その他	与信リスク

(フィリピン)

項目	問題点
現地のインフラ(電力、通信、運輸など)	インフラの整備。 インフラの整備が遅れており、停電、電話の中断が時々起こる。 道路の整備が遅れている。 全体的社会インフラ整備。
現地の法制	現地の法整備について、国柄が規則があいまいであったり、規則がなかったり、不透明な部分が多く、現地コンサルの影響力が大きい。
現地の税制	付加価値税還付の手間と時間がかかる。
現地の政治・社会情勢	政治、経済が安定していない。
現地(域内)通貨の安定性	為替リスクの回避。
現地での労務問題(労使関係ほか)	組合問題により1999年3月より閉鎖。再開のめど立たず。
その他	政情が安定し為替もまずまず安定基調と思われるが、日系企業の進出鈍化、反対に撤退現象が起きており、苦戦中。

(アジア全般)

中国製品との価格競争で負けている。

(全般)

日本人出向者のローテーション。

(全展開先国)

各、現地での他社との競合(価格競争)。

ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーの動産担保法と日本企業のビジネス

開発金融研究所主任研究員 鈴木 康二

要 旨

英国に集中しがちだった日本の製造業のEU市場向け投資は、ユーロ安をひとつの契機として市場経済化が進む中東欧に向かっている。EBRDの1994年模範担保法を参考にして中東欧諸国では市場経済化のビジネス法として動産担保法の立法が進んでいる。動産担保法の立法作業はアジア通貨危機後世界銀行のアドバイスを受けてインドネシア、ベトナム、タイなどのアジア諸国でも進んでいる。アジアでは不動産担保金融に依存しすぎた金融機関の改革手段として動産担保法の立法が進んでいる。他方、中東欧では企業が不動産を担保にしにくいために動産や債権を担保とする資金調達手段を提供しようとする新しい企業金融の開発の立場から立法が進んでいる。

法律は実際に使われなくては立法の意義が薄い。法律が実際に使われるかについては、法哲学者ヘーガストレームのいう意志的衝動の分析が必要である。ブルガリアの動産担保法の内容を紹介しながら、意志的衝動の分析を行うと、動産担保を譲渡担保として構成せずに質権として構成するという特色があることが分かる。それにより質権登記を2度しななければならない質物もあるという不便さもあるが、それ以上に担保実行において明快な処理ができるというメリットのほうが大きい。日本企業の途上国におけるビジネスにおいては、日本における担保保証が取れなければ無担保取引をする傾向が見受けられるが、ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーといった国でのビジネスにおいては質権登記を前提としたビジネスを心がけることを勧めたい。そうでなければ、不十分な債権回収を余儀なくされたり、現地に投資をして成功した現地子会社が、その売掛債権を担保にLBO買収の標的になるといったことも発生しよう。

第 章 中東欧とアジアにおける動産担保法の新立法

1. 日本企業の中東欧進出の原因

(1) 日本企業の中東欧進出と動産担保法

日本企業のハンガリー、ポーランド、スロバキアといった中東欧への進出が2000年になって目立ってきている。2000年に入って急速に進んだユーロ安が直接の原因のひとつと思われる。日本企業のEUにおける生産基地は圧倒的に英国が多かった。英国ポンドはユーロに加盟していないために、ユーロの急速な下落でポンドは3割程度割高になり、EUの生産基地としての英国の魅力が急速に下落した。英国の生産能力を落とすか、工場をユーロ圏の国に移さないと、ユーロ市場に売り込む

にあたっての競争力はポンド高の3割分だけ落ちる。たとえばブルガリアはマルクを使ったカレンシー・ボードを採用している。マルクはユーロと緊密に連動しているし、カレンシー・ボードのもとでは自国の金融政策は大幅な制約を受けることから大きなインフレや為替切下げはありえない。ユーロ圏を消費地とする生産基地として、ユーロ圏にありながら1人当たり国民所得水準が大幅に低いブルガリアは生産コストが低くてすむ生産基地として有望なのである。ただしブルガリアの投資環境はより明白でなければならない。ハンガリー、ポーランド、スロバキア、チェコは市場経済化が進んでいることが知れ渡っており、外資系企業も国際的なビジネス・ルールで事業ができるだろうとの確信をかなり持てるので投資できるのである。これら4ヵ国に比してブルガリア、ルーマニアの投資環境は市場経済化の進展度合いも含めて、一段の透明化への課題を残しているといえる。

EUの東方拡大をにらんで低コストで質の高い人的資源の得られる中東欧に進出するメリットがあるとの説明があるが、筆者には説明が一般的すぎると思われる。ハンガリー、チェコ、スロベニアにおける輸出指向型外資系企業の生産コストは大幅に上がりつつある。スロバキア、ポーランドもそうなりつつあるといえよう。EUに入る時期が近いということは生活水準もEU水準に近くなってきたからだともいえる。EUに入るにはまだ間があるが（2007年以降だろうといわれている）、為替リスクが少なく、生活水準の絶対水準が低いブルガリア、ルーマニアはビジネス環境さえ分かれば5年間程度で投資が回収できる投資先国として有望なのである。本論文が扱う動産担保法はビジネスをやすくする立法として重要である。現地会社は自らの売掛債権や動産を担保に現地金融が得られるからである。親会社が自ら資金調達し為替リスクを持って現地子会社に出資や融資することが最小限ですむのである。為替リスク分だけ子会社から追加動産担保を取れるし、融資した通貨と同じ通貨建ての輸出売掛債権を担保に取れば為替リスクさえなくすることもできる。

（2）英国進出の理由は中東欧進出にあてはまるか

日本企業が英国に進出したのは、ドイツ・フランス・ベネルクスといった消費市場で生産することと比較してみても圧倒的に英国での人件費が安いこと、日本人技術者が話せる外国語である英語で進出工場に働く現地人工員とコミュニケーションできること、英国自体、大量の日本人観光客を従来から受け入れており日本人にとってなじみがある国であること、が大きな理由となっていた。その他の理由としては以下もあるだろう。サッチャー政権下で労働組合が弱体化したのに対し、ドイツやフランスの労働組合は強力で労働条件の向上要求が強いとのイメージがあった。ロンドンという国際金融市場があり邦銀が従来から進出していたことと、邦銀が有力な進出先の情報獲得源となっていることも英国進出決定に寄与し

ている。イタリア進出があまり検討されなかったのは、1990年代前半までイタリアは高インフレと政治的な複雑さを抱える国とのイメージが日本人に強かったことによると思われる。英語が公用語であるアイルランドが進出先としてもはやされた時期も1980年代にはあったが、英国に比して小国であり物流のアクセスも悪く、かつ現地金融が期待できないだろうとして英国ほど進出ラッシュは起こらなかった。

以上の英国進出の理由で中東欧進出にもあてはまりそうな理由としては、くらしいしかない。他方、英国以外の国には進出できなかった理由で中東欧にもあてはまりそうな理由には、

がある。以下コメントする。社会主義体制の崩壊で旧体制下の労働組合の組織力はポーランドの連帯労組も含め急速に弱まり、新しい労働組合はなかなか生まれにくいし、かつ生まれた新しい労働組合の力は弱い。チェコ、ハンガリーに行く観光客は増えているが、もの珍しさで中世欧州の雰囲気や安価で味わえることで人気が出てきたにすぎず、まだ直行便が出るほど日本人にはなじみのある国とはなっていないし、今後も大きな期待はできないのではないかと。英語のわかる人材は圧倒的に少なく、日本人が現地語を流暢にしゃべれるようになるほど現地語はやさしくない。中東欧諸国はどこも人口が少なく小国である。

（3）ユーロ安とM&A

以上のように英国進出と共通点が少ないのに、中東欧進出が考えられているのは、ユーロ安と英国ポンドのユーロ未加盟が当分続くと思われるからである。EU企業が米国でのM&Aを中心とする海外投資を拡大させていることが、ユーロ安のひとつの原因となっている。EU企業がユーロ圏以外の国でM&Aをするということは、ユーロを売ってドルを買うということである。¹ユーロ圏の企業が英国企業を買収するということは、ユーロを売ってポンドを買うということである。EU企業が中東欧諸国、東南・南・東アジアや南米に

* 1 2000年10月24日付Financial Times紙によれば、ユーロ圏の企業による海外投資は米国向け49%、英国向け22%で、1999年全世界の国を跨ぐM&Aの3分の1にあたる736億ドルが米国に流れ込み、1999年1月からの22ヵ月でドイツマルクはドルに対して39.4%切り下がっている。

生産拠点を持つために支払う資金はドルだから、ユーロを売ってドルを買わねばならない。もちろん、米国株式市場の好況が続いていた状況で欧州の投資家がドルを買って米国株式市場に投資してきたこともある。このようなユーロ売りドル買いの基調は変わらないとみたヘッジファンド等投機的なプレーヤーは敏感に反応し、よりユーロ売り圧力をかけているためにさらにユーロ下落が進んできたのだと思われる。

2. 法制改革の一環としての動産担保法

(1) 動産担保法とM&A

EU企業によるユーロ圏外でのM&Aは、米国企業とのグローバル市場での競争が激しくなるかぎり今後も続くだろう。そのEU外でのM&Aを進める武器のひとつになっているのが、本論文で対象にしている動産担保法である。動産担保法の立法では、在庫の集合動産や特定の将来債権の担保登録のみならず、将来の不特定な売掛債権を担保登録することを認めることが多い。不動産のみならず動産や債権にも担保登録の道を開き、金融機関が金融をつけやすくしているのである。将来の不特定な売掛債権とは、いわば企業の将来のキャッシュフローである。企業の将来のキャッシュフローが当該企業株式の市場価値よりかなり高いと見込まれば買収する価値がある。買収先企業の将来のキャッシュフローを担保に金融を得て買収すること(LBO)も、将来の不特定な売掛金債権が担保登録できれば可能である。米国のUCCアーティクル9による動産担保制度は、米国におけるLBOをはじめとするM&Aを押し進めている面がある。^{*2}

EBRDは、中東欧・CIS諸国において体制移行を進めるために必要な法制改革のひとつとして動産担保法の立法をリコメンディングしている。1994年に

EBRDが発表した模範担保法の核心はこの動産担保登録制度である。しかし、EBRDの立法リコメンディングの意図はM&Aの推進ではない。土地が担保になりにくいこれらのソ連型社会主義体制下にあった国において、新しい担保手段を提供すれば金融が活性化するので私有企業セクターが成長するとの思惑があるためである。将来的には、私有企業セクターが成長した後はM&Aの手段として動産担保登録制度が使われることもあろうが、M&Aの対象になるだけ魅力ある企業が増えてきたことはむしろ歓迎すべきことである。欧米大企業にM&Aされれば彼らとの経済的関係が深くなるのだから、EUとしての経済統合がより緊密化することにもなる。

(2) 中東欧における動産担保の必要性

ソ連型社会主義体制下では土地は国有か公有であった。土地の私有を認めないということは、土地を担保に金融を得ることを困難にする。もちろん土地の所有権ではなく土地の利用権を担保に金融を得る道はありえたが、土地利用権は土地の所有権に比してその評価が困難であるので担保として使いにくかった。社会主義体制崩壊後も土地は公有、居住権は当然国が確保するものだと意識は国民に根強く、土地所有権の担保化は中東欧ではなかなか進みにくい。^{*3}中東欧の人にとって、自分の家のある土地と家を担保に借金することはありえても、借金を返せなくなったときに土地と家を失い住む場所を追われることには納得がいかないのである。さらに問題は事業用の土地である。事業用の土地は従来国有企業が独占していたために、事業用土地所有権の売買市場の形成が進まない。民営化された国有企業にとって、土地は貸すものであって売るものではない。また売ろうとしても広い土地を買う資金を持っているのは外国資本しかないから、外国人による土地の買占めが進

*2 動産担保制度として米国にはUCCアーティクル9があり、英国にはフローティング・チャージがある。現実のM&Aでは動産担保登録によりLBOを行う場合以外のケースも多いだろうが、動産担保によるLBOが可能だという事実が経営者にM&Aへのハードルを低くさせていると思われる。

*3 たとえば、ブルガリアでは1世帯の所有不動産は100m²の面積の通常居住用不動産1戸と、60m²の別荘用不動産1戸に限られるとする「人民の所有に関する法律」が社会主義体制崩壊後の1990年まで生きていた。また「農地およびその所有に関する法」により今でも非居住者の農地所有は認められないし、居住者でも1世帯当たりの農地所有は30万m²を上限としている(セルゲイ・ミラノフ「ブルガリアの法制度」『NBL』496号p.36)。

んでしまい、それは政治問題にもなる。

土地所有権の流通市場がない状況下で土地所有権は担保になりにくい。建物所有権は担保になりうるが、土地と建物が同じ登記簿に登録されているために、土地と建物の所有者が異なる場合、建物に対する抵当権の設定が困難なことも多い。そこで、土地や建物といった不動産に頼らない担保物として動産と債権が考えられる。商品の在庫、原材料、工場機械、自動車、株式、といったいわゆる動産を担保に取るのである。さらに売掛債権を動産として担保に取れば、設立したばかりの物的資産の少ない企業やサービス提供を業とする企業が金融を得やすくなる。リース会社といったリース債権を担保に金融を得る必要がある会社もある。創業時期の会社にとって設備機械を自ら買うのは資金負担が大きいし、大きな減価償却は収益性を悪くする。かつ技術革新が速い分野においては、減価償却がし終わらない段階で設備機械の入替えが必要になる。リース産業の振興は新たな、それも成長する民間企業セクターを作り出すのに必要であり、そのためには債権担保金融が整備されていることが望ましいのである。

中東欧諸国にある現地資本の金融機関は、概して不良資産問題と信用力をみるノウハウの蓄積が乏しかったために民間企業セクターに資金を供給する能力が不足しているとされる。そこで外資に資本を売り、外資系金融機関として外国で調達した資金をも投入して資金を供給しようとする。^{*4}しかし、新興民間企業に担保になる資産は少ない。そこで外資はそのノウハウを生かしてキャッシュフローをベースに貸すが、無担保融資をするだけ新興民間企業を信用することができない。そこで将来の不特定の売掛債権や在庫を担保に取るのである。それらの担保が国家機関に登録されれば、不動産と異なり所有権自体が占有によって移転してしまい、かつ移転自体も容易な動産を担保に取る価値があると考えられるようになるし、動産担保法で担保の私的競売が認められれば担保実行も容

易である。

筆者が2000年4月26日ルーマニアで訪問したアルファ・バンクは、そのような外資系銀行の典型である。ギリシャのアルファ・バンクがルーマニアの国有銀行の資本を買い経営権を握ったが、資金不足で結局ルーマニア側の資本の全額を買い取った。融資先はルーマニアで事業をしているギリシャ系企業に集中するようになった。ルーマニア資本の企業にも融資したいとは考えているが、企業のキャッシュフロー自体が不安定で担保もなく、取引先のギリシャ系企業からの紹介で細々と行わざるを得ない。動産担保法が成立してはいるが、担保登記所がまだできていないので売掛債権担保融資はしていない。ルーマニアの銀行を買い取ったのは物理的な支店網を買い取ったにすぎず、社会主義時代の支店取引先との関係はほとんど切り捨てているのである。

3. アジアと中東欧における動産担保法の立法背景の違い

(1) アジアでは不動産担保融資に依存しすぎた

アジアにおいても動産担保を登記により認める立法の動きは高まっている。1999年にはインドネシアにおいて譲渡担保法、ベトナムにおいて担保政令がそれぞれ立法され、債権を含む動産担保登記の立法がなされた。タイでは事業担保法案が法務省内でほぼ固まり、2001年内にも立法される予定である。^{*5}1998年日本で成立した「債権譲渡の對抗要件に関する民法の特例等に関する法律」もその一環とみることができる。

アジア諸国でこのような立法が相次いでいる背景は、中東欧における立法の背景と事情が異なる。中東欧では土地を中心とする不動産が実質的に担保に使えないので、動産と債権を担保登録して企業の資金調達手段を新たに提供しようとするものである。アジア諸国では土地を中心とする不動産担保にあまりに依存した金融をしすぎたために、

* 4 2000年10月20日付Financial Times紙によれば、1999年末で中東欧旧社会主義国の銀行総資産の41%は外資系銀行が占めている。国別で見ればブルガリア55%、ルーマニア18%、ハンガリー51%、ポーランド44%、チェコ49%、スロバキア25%である。また同紙は、銀行総資産の対GDP比はユーロ圏諸国全体で254%であるのに比して中東欧旧社会主義国全体では69%にすぎないとも報じている。

* 5 鈴木康二「タイの事業担保法草案とその解説」『開発金融研究所報』第4号（2000年10月）でこれらの内容を説明している。

不動産価値の騰貴が起こり、投機ブームの終了とともに金融機関が不良債権を抱えるようになった。そこで不動産担保以外の担保手段の開発が必要になったのである。アジアでは企業の資金調達手段の多様化という名目のもとで金融機関の健全化が立法の目的なのである。^{*6}

社会主義国ベトナムも、土地を担保として使えないのは旧社会主義国中東欧と同じではないかという議論もありうる。しかしベトナムでは土地は国有しか認められていないために、工場建物という不動産を担保に取れば工場のある土地の使用権も当然に担保になった。ベトナムでは一企業一銀行口座制度が1997年ごろまで実在していたために、銀行は同じ土地建物という不動産を担保にして何度も貸し込むほかなかったという意味で、不動産担保に依存しすぎていたといえよう。中国の土地は国有と協同組合有である。国有企業向け貸付けで国有商業銀行が不良資産を抱えたのは、省・県級の国有企業への融資において省・県級の人民委員会の幹部が同地域にある国有商業銀行の幹部に働きかけをしたといった面にも理由があるとの指摘もなされている。1996年の中央銀行貸付規則の制定まで有担保貸付けしか認められなかったから、こうした場合も従来の土地建物を担保に融資の積増しを行ったのである。その意味ではやはり不動産融資に依存しすぎていたといえる。

(2) 地場の銀行と企業そして外資系銀行

世界銀行はアジア通貨危機後アジア諸国における法制改革をアドバイスしている。倒産法、競争法とともに動産担保法の立法を重視しているが、これら新規立法とともに司法改革を重視している。裁判所における破産手続と担保実行が迅速に行われないので金融機関と企業の間には特殊な関係が生まれ、それが資金供給に悪影響を与えているからである。動産担保法では担保登記により裁判所を通さない担保実行を認めるので、迅速な担保実行が確保できることになると期待されている。

金融機関と企業の担保提供にかかわる特徴的な関係を国別にいえば以下のとおりである。インドネシアにおいて、不動産担保は形式上国営商業銀

行に提供されており、現地財閥への財閥系銀行からの融資においては無担保融資が一般的であった。タイでは四大民間商業銀行が不動産担保を独占し、外資銀行および外資系銀行はBIBF（バンコク・オフショア金融市場）を使ってこれら四大民間商業銀行中心に融資した。マレーシアでは民族系現地財閥および華僑系現地資本はそれぞれいちばん関係の深い銀行に不動産抵当の第1順位を与えている。フィリピンにおいては現地財閥が資本関係のある商業銀行を持っているが、規模が小さく1982年のメキシコ危機を契機として金融機関のコンプライアンスが厳しくなったために、事業金融の調達ができない状態が続いた。

これらアジア諸国で共通しているのは、オンショアの外資系銀行ないしオフショアの外資銀行が現地財閥に金融をつけるときは不動産担保が取れていないことである。彼らは裁判所の機能に懸念を有している面があることもあって、現地の外資系企業に対する融資に際しても現地不動産担保は取らず、本国の親会社保証ないしは無担保融資をしてきたと考えられる。動産担保法によりこれらオンショアの外資系銀行ないしオフショアの外資銀行が信頼できる現地担保をもって現地財閥に融資ができることになる。このようにアジア諸国においては金融機関の健全化が中心の法制改革が行われているために、アジア諸国では米国でのように動産担保法を使ってM&Aを進めようとは考えられていないと思われる。M&Aは企業の改革手段であって金融機関の改革手段ではないからである。

中東欧諸国では現地財閥自体が形成されていないために、オフショアの外資銀行による現地企業向け融資は外資系企業以外では進んでおらず、現地資本の銀行は資金不足とノウハウ不足のために外資に資本と経営権を譲り渡すことが進展している。動産担保法の立法、銀行と企業がともに内外資であるか否かを問わず新しい担保手段を提供することを意味する。とくに内外資を問わない新興企業への融資手段として有力だろう。

* 6 そのほかに中央銀行法の改正、銀行法の改正や不良債権買取機関の設立法といった金融機能の健全化の立法もなされている。

4. 動産担保法と法律を実際に機能させる力

(1) 中東欧・CISにおける動産担保法の採用度と市場経済化の進展

EBRD法規部のジェラルド・サンダースは、2000年9月12日に東京の法曹会館で「EBRDの法制改革計画と担保法プロジェクト」と題する講演会を行った。筆者は同氏の講演に対するコメントーターとして、アジアと中東欧における動産担保法立法の目的と使われ方の違いを述べた。同氏によれば、EBRDはEBRD模範担保法の域内における採用度について以下のように4段階評価しているとのことである。

優れている国 : ブルガリア、ハンガリー、ラトビア、リトアニア、ポーランド

採用度が大きい国 : アルバニア、アゼルバイジャン、キルギスタン、モルドバ、ウクライナ

採用度が小さい国 : アルメニア、ベラルーシ、エストニア、グルジア、カザフスタン、マケドニア、ロシア、スロベニア、ウズベキスタン

採用していない国 : チェコ、スロバキア、クロアチア、ボスニア・ヘルツェゴビナ

本分類にはルーマニアの名前がない。ルーマニアは1999年5月に動産担保法の立法を行ったが、担保登記制度が発足していないので評価できなかったのだろう。しかし立法内容は模範担保法とほぼ同じという意味では「優れている国」に入ると思われる。興味深いのはチェコとスロバキアである。市場経済化が進み格段の経済成長を成し遂げている国には、動産担保法採用度において優れている国のすべてのみならず、およそそれを採用していない国であるチェコとスロバキアがあるのである。

なぜ動産担保法を導入しなくても市場経済が進

むのだろうか。ひとつの推論は、動産担保法によらない市場経済原理に基づく金融取引がこれらの国でなされるようになってきているからだとする考えである。チェコで投資して成功している企業は外資系企業も国内資本も中小規模の企業が多く、彼らの投資規模も小型なので、銀行借入れによる資金調達をする必要がなく自らの資本ないしはベンチャー・キャピタルからの出資で済んだという面がある。シュコダのような大規模製造業もまた銀行借入れは不要である。シュコダ自動車はフォルクス・ワーゲンに売却されたために資金調達はドイツですればよいので現地担保は不要である。他方のピルゼン・シュコダは、本来大規模設備投資が不要で製品在庫を抱えないでよいエンジニアリング企業であり、コロナ（チェコの現地通貨）安と高い技術力をベースとする国際競争力が維持でき、EUの官民を相手に小規模受注が陸続き金融が不要だった。^{*7}

スロバキアは安くて豊富な労働力をベースに外資系製造業の導入に成功したために、現地金融が不要だった。石油化学等の素材型製造業は民営化された旧国有企業だが、分割されないですんだためにパイプライン使用の日銭商売で稼ぐことができている。確かに軍民転換に失敗したスロバキア資本の企業は経営破綻したが、外資系企業と成功した民営化企業がそれを補って余りある経済成長の原動力となった。

このように考えると、そもそも企業に技術力があって大型設備投資が不要なら企業の資金調達手段として動産担保法は必ずしも必要ないともいえそうである。しかしことさらに動産担保法を立法しないでもよいほど、チェコ、スロバキアという旧社会主義国家では企業間の取引ならびに銀行・企業間の取引が一部の政治案件を除き妥当な法的ルールに基づいてなされていたのかもしれない。

(2) 立法と法の適用

動産担保はハンガリーにおいては質権のかたちで構成されており、質権の登記と担保実行の規定

*7 ピルゼン・シュコダの大株主は民営化バウチャーの買占めで有名になったハーバード・ファンドだが、旧経営陣の中から優秀な経営者を指名して経営を成功させた。国家体制改革におけるピロード革命の考えが、企業改革レベルにおいても行われたといえるだろう。

が質権の性格の説明として行われているために1959年民法典の該当条文である19カ条を改正する立法を行うかたちで1999年に立法されている。ブルガリアの動産担保法は占有を移さない質権として規定されているが、担保登記と担保実行についての規定をも含むために、1996年質権登記法という別個の48カ条からなる法律となっている。ブルガリアには統一的な民法典がなく、従来、担保に関する規定は1950年に公布され、1993年市場経済移行を踏まえ大改正があった債務・契約法の中に規定されていたので、別個の実体法と手続法を合わせた法律を作ることにはためらいはなかったのかもしれない。

ルーマニアの動産担保法は、1999年経済改革促進法の第6編動産担保に関する法的枠組みとして104カ条からなっている。ルーマニアには民法典も商法典もあり、民法典で質権・抵当権を、商法典で質権を規定していたが、本動産担保法がこれらの質権に関する規定に代替するのみならず、国家登記に関する法律や民事訴訟法も動産担保に関するかぎり本法律の規定によることになっている。

104条という長文の法律になっている原因は、担保登記と担保実行についても本来政令ないし省令で規定すべきような点まで規定しているためである。なぜそのように規定する必要があったのかは興味深い。ルーマニアの国家セクターが法律を実際に機能させるにあたり、恣意的な運用がなされる可能性を排除しておくことが重要だと、立法アドバイスをした世界銀行、EBRDが考えたからではないかと、筆者は考える。1999年経済改革促進法は立法の経緯もこれありルーマニア国内では世界銀行法と俗称されているとも聞いた。

ルーマニアは中東欧では人口も多く、チャウチェスク体制のもとコメコンを脱退し自主独立路線を歩んだために、フルセット型産業構造を持っている。^{*8} そのために自国産業は保護したままでEU

に加盟したいと考えているように見える面がある。EU委員会はルーマニアがEU加盟前になしておく立法・政策をカキ・コミュニテール（改革スケジュール）としてルーマニア政府に示し、加盟交渉を始めている。そこではEU規格や基準の採用のみならず市場経済の法律の採用が重要な改革スケジュールだとされている。本動産担保法も含まれる経済改革促進法は市場経済の法律として重要だとEU委員会は位置づけている。市場経済の法律を採用することで、自国産業の保護政策も最小限のものとなるだろうとEU委員会は考えているようである。

ルーマニア政府を運営する人たちはチャウチェスク元大統領に取って代わった旧共産党幹部が主体となっており、市場経済の急速な導入に反対の立場をとってきた人たちとみられる。2000年11月の大統領選で中道左派が再び政権を握った。1996年からの中道右派政権下でも支配層の大幅な入れ替えはなくその意味ではEBRD模範担保法を採用するにあたっては「優れた国」かもしれないが、法律の適用にあたっては「採用度が少ない国」かもしれない。概して法律を執行する者と法律を解釈する者に解釈の余地のない法律を作らせようとすれば法律は長くなってしまふ。^{*9}

(3) 法律を実際に機能させる力

法律を実際に機能させる力については法哲学という学問分野で多くの議論がなされている。筆者がアジアと中東欧・CISにおけるビジネス法における法制改革をフォローする過程で妥当だと考える法哲学の理論は、佐藤節子青山学院大教授が紹介する北欧リアリズム法学者ヘーガストレームのいう法の拘束力におけるconative impulse（意志的衝動）の理論である。^{*10} ヘーガストレームは、法律は立法されただけでは法の拘束力は対象とされる人々には生じないとする。「法律に示されている行為の型どおりに行ふべき」という思

*8 ルーマニアはこのため「東欧のインド」と呼ばれることもある。

*9 この点アジア通貨危機以降のアジア諸国における法制改革には多くの問題点がある。主権国家としての独立を尊重したうえで立法アドバイスをするために、国家セクターが都合のよい解釈をしがちなのである。なかには新規立法の条文自体が立法趣旨に反している場合さえある。アジアでは中東欧と異なりEU加盟というような目標がないために市場経済の法的共通基盤を作ろうとする意識が低いのである。WTOは貿易関連のみの法制でしか共通基盤は作れないしAPECは相互理解を深める場にすぎない。

*10 佐藤節子『権利義務・法の拘束力』成文堂1997年

考」つまりconative impulseがないかぎり法は拘束力を持たない。「拘束力は主観的ではあるが、それは通約可能な言葉を持ち、社会的に形成された価値を教え込まれたある共同体の成員に共通する観念である」conative impulseが整えられたとき、「法の拘束力はその共同体の中で間主観、共同主観と呼ばれる広がりを持って成立する」。「この社会的形成が成功した国家では一定の手續により拘束力の観念が画一性を持ってできるがゆえに、間主観的拘束力の観念を法に帰属する客観的屬性だとする錯覚を生む」*11

佐藤節子はヘーガストレームによる規範の法社会学は以下の問いに答える作業だとする。*12「()ある時代のある社会においていかなる行為の型と意志的衝動が現実に結合しているか、またはいたか。その結合をもたらす社会的、政治的、文化的諸要因は何か、の探求。……()ある行為の型と意志的衝動との結合に見合う行動は、通常、現実に履行される。

しかし……熟慮のあげくあるいは反射的に、私はその行為の実現を思いとどまる場合がある。そこにはたらく諸要因は何か、の探求である」

佐藤節子はこのようなヘーガストレームの主張は以下の主張と根本的に異なるという。「……真実を話す義務は普遍的である。しかしその普遍性は個々の状況において、さまざまな要因によりその現れ方は別様でありうる、……人権は普遍的である、しかしその実現は時代的、社会的諸条件の相違に応じて異なりうる、だがそれによって普遍的人権の普遍性が失われるわけではない……」

ヘーガストレームの主張は、たとえばアジアについていわれる、「アジア的価値観、アジア的発展ないしアジア固有の法律があるのだ」といった類の主張をしないで、個々の実定法をどのように機能させればよいかを考えることができる点に、大きな意義があると筆者には思われる。

どこの国も国民国家、主権国家としての矜持を持っている。外国ないしは国際機関が彼らに普遍

的な法律があるとして、ある法律を押し付けると反発するのである。それが市場経済に役立つ法律であってもである。*13そこで世界銀行・EBRD・アジア開発銀行といった国際機関はメンバー国に法律アドバイスをするにあたり、法の支配の確立と他の国での同じ法律モデル導入の成功事例を引合いに出しつつ導入の重要性を示すようになっていられると思われる。その同じ法律モデルとしてEBRDの模範担保法や世界銀行の倒産法ガイドラインがあり、世界銀行は1999年6月、法の支配をテーマとする司法改革についての国際セミナーを開催し今後毎年開催する予定である。しかし「法の支配」自体英米法系(コモンロー・カントリー)の概念である。旧社会主義国である中東欧・CIS諸国、旧宗主国が英国以外のアジア諸国(フィリピンは米国の支配の前にスペインの支配を受けたためにコモンロー・カントリーではない)は大陸法系国(シビルコード・カントリー)であり、「法の支配」を「制定法による支配」に読み替えてしまい、裁判所による法創造を否定しがちである。

EBRDの模範担保法がブルガリア、ハンガリー、ルーマニアでどのような変質を遂げているかをみることで、ヘーガストレームのいう意志的衝動の現れ方が分かる。それはこれらの国での担保取引が分かるのみならず、どのようにしたらビジネス全体が成功できるかへの示唆を与えることにもなると思われる。

第 章 ブルガリアの動産担保法

1. 担保の方法と担保の対象

(1) 質権か譲渡担保か

ブルガリアの動産担保法である質権登記法では、動産担保といわずブレッジ(質権)といっている。そこで動産担保の設定者は質権設定者とな

*11 以上引用は*10 p.23~24

*12 以下の引用を含め、*10 p.196~197

*13 普遍的な法として世界人権宣言、WTO法、市場経済の法、自然法がいわれることがあるが、それらは「時代的、社会的条件が違うからいまだ受け入れるに至っていない」との抗弁を許してしまう。いわゆる法の発展段階論であり「開発と法」という主題で議論される問題である。

り、動産担保の設定は質権設定となる。以下質権という言葉をもとに使う。ブルガリアの債務・契約法209条は「買い戻し条項付きの売買契約は無効である」とある。この条文を重要な根拠として日本で活躍しているブルガリア人であるミラノフ弁護士は、「債務法209条は譲渡担保と仮登記担保を禁止しており、根拠は知られておらず、所有権留保は学説で論じられている」と述べている。^{*14}つまり、動産に対する担保手段として所有権留保はあるが譲渡担保はないので質権というべきなのである。譲渡担保が認められないということは債権の譲渡担保も認められないことを意味するので、債権質として担保登記するのである。担保のための債権譲渡をするべく通知承諾を得ることは譲渡担保とみなされて無効とされるおそれがあると思われる。^{*15}

質権と譲渡担保の違いとして流質契約を禁止するのが質権で、譲渡担保では流担保を認めている点がある。譲渡担保では設定時点から形式的には所有権が譲渡担保権者に移っているのだから、債務不履行により弁済期前に譲渡担保権者が所有権を確定させるのはかまわないという考えだと考えることができる。質権では一貫して質権設定者が所有権を持つものだから、弁済期がきていないにもかかわらず質権設定者の債務不履行により所有権が質権者に移るのはおかしいという考えである。流質契約の禁止はローマ法以来の伝統的な考えで、フランス、ドイツ、スイス、日本の各法で規定されており、ブルガリア債務・契約法152条もまた次のように規定している。「債務不履行により債権者が担保物の所有権を得るとの規定ないしは債権者が法律によらない方法で弁済を受ける規定を前もって規定しておく契約は無効である」。この規定は質権と抵当権に共通する通則として規定されているから、流質のみならず流抵当も禁止されていることになる。

質権登記法37条1項は「質権者は質権実行通知

の後2週間経つと売却する権利を持つ。6ヵ月以内に売却が完了しない場合他の質権実行の登記をした債権者が売却する権利を持つ」と規定し、同法11条は「質権設定者が質権設定契約における債務を履行しなかった場合、質権者は弁済期前に弁済を要求しうるし、かつ質物から債権の弁済を受けうる」と規定する。質権者は売却する権利を得るのみで質物の所有権を得るわけではないから、流質禁止の思想は守られているといえる。慎重に対応するなら、債務者に期限の利益を喪失させて（アクセラレーション）弁済期を到来させた後、質物から債務を弁済させればよい。

EBRD模範担保法もまた24.2条で流担保を禁止しており、^{*16} 24.3.2条において「担保目的物の所有権を移転しているのは、担保権者の資格においてであること……を買主に伝える」としている。模範担保法は譲渡担保の考え方をとっているとはいえないだろう。そしてブルガリアは模範担保法の影響下に自国の伝統と法律を利用しようとする意志的衝動を考慮して、譲渡担保は禁止したまま質権構成で動産担保制度を導入したのである。

日本では流質契約の禁止は以下の理由で廃止すべきだとの考えが通説となっている。^{*17} わずかの借金のために高額な質物を取られてしまうのが暴利だとすれば公序良俗違反で無効にすればよい、動産譲渡担保にすれば流担保ができるので実質的に脱法行為を認めている、判例により譲渡担保も清算型しか認められておらず問題はない、買戻契約で実質脱法できる、商行為では明文で流質契約を認めている、営業質屋に流質を認めている。このような考えはブルガリアでは通じないことに留意が必要である。

(2) 質権設定者と質物

質権設定者はEBRDの考えと同じく商人ないし商法で商人とみなされる者である。

本法の対象とする質権の対象物は、 売掛債権、

*14 セルゲイ・ミラノフ「ブルガリアの法制度」『NBL』496号p.42

*15 2000年に公表された火力発電のBOT事業で長期電力売買契約を担保に取る際に問題となるだろう。長期特定の指名債権なので登記質権となる。登記は5年間しかできないが延長は認められるから長期の融資期間も結果的にカバーできる。

*16 24.2条の全文は以下のとおりである。「担保実行通知の送付前に成立した合意で、当該実行通知の送付後に当該担保権者により、または、当該担保権者に対して、売買の方法によって担保目的物の所有権を移転するものは、その効力がない。」

*17 近江幸治『担保物権法』弘文堂1998年p.77～80

証券の発行されない株式・持分・債務、船舶・航空機を除く動産、合名会社・合資会社・有限会社・株式会社の出資持分・株式、集合売掛債権、集合機械設備、在庫・原材料の集合物、企業、である(4)。質物は個別的に特定されていなくても包括的に特定されていればよく、また将来発生するものでもよい(4)。質物が売掛債権である場合その利息にも及ぶ。質権は加工物にも及ぶ。

質物を包括的に記載することにより、不特定・将来の売掛債権が質権として担保になることが明言されている。かつ質権登記ができるので、質権設定者の将来発生するキャッシュフローを担保に借入れが可能になることを意味し、LBOが可能になる規定である。しかしブルガリアの現実からいえば、物的担保のない新興企業やサービス業に金融をつけることを意図している。集合物担保について日本では特定性が必要なのでプレート等で明認せよとしているが、ブルガリアではその必要はない。

株式・出資持分ではない()ではない)証券の発行されない株式・持分・債務(、uncertified securities)の例として、預金債権や信託受益権(ただし証券化されうるもの)が考えられるだろう。一般の契約債権を本法による質権の対象にすると読めない。そこで証券が発行されるにせよされないにせよ、証券化できない契約債権は本規定に入らず、それらの債権は質権登記の対象にならない。模範担保法は金銭債権になる契約債権なら担保物となるとしているのと大きな違いである。賃借権、鉱業権、コンセッション(開発権、利権)知的財産権、ノウハウ、トレード・シークレットといった権利はこれらの分類に入らないから質権登記はできない。ただしこれらから生ずる金銭債権を売掛債権として質権登記する方法はありうる。譲渡可能な債権なら債権質ができる(債務・契約法162条)から質権設定自体はできる。また鉱業権、コンセッションは譲渡が認められないから権利質の対象にならないとブルガリアでは考えられている。^{*18}

国債・社債等の無記名証券は動産とみなされるから担保物になる。倉庫証券・手形・船荷証券などの指図債権はこの分類から外れてしまう。指図債権は債権が証券に化体し証券の裏書・交付で処分がなされるから、担保に取るには占有して質入裏書すればよい、格別の質権登記をする必要はないとの趣旨だろう。債務・契約法163条「債権証書がある債権を債権質の対象とする場合には、債権証書を引き渡さねばならない」との規定が適用されるのである。EBRD模範担保法でいえば担保登記の不要な占有担保権の対象物である。模範担保法10.2条によれば占有担保権は占有期間中に担保登記することでいつでも登記担保権になると規定している。ブルガリアでは占有により質権が成立する一般動産もで質権登記できるが、指図債権は一般動産ではないので占有して質入裏書するしか質権設定の方法はないと思われる。日本の手形法は質入裏書を規定しているが、およそ使われることはなく譲渡担保によっている。^{*19}

ブルガリアで保険金を担保に取るには保険金受取人を債権者とする方法が一般的である。保険金請求権を売掛債権として質権登記する方法は行われていないし、保険証券を担保のために譲渡する方法は流担保の禁止に反するおそれがあるとして使われていない。日本とブルガリアの両方の商法は、保険契約者に別段の意思表示をもって保険金受取人の同意なく保険金受取人を指定変更する権利を留保させている。そこで債権者の承諾なく指定受取人を変更しない特約を結び、受取人変更の裏書ができないように保険証券を債権者が持つ実務が行われているのも、日本とブルガリアに共通である。

(3) 企業担保権の利用

企業それ自体が担保物になる()とは企業担保権を認める規定である。EBRD模範担保法も企業資産全体を担保にする企業担保権を認めている。日本では企業担保権の設定は社債発行の際の担保としてしか使えない(日本企業担保法1条)。

*18 現地で相談したGouginski弁護士(Djingov, Gouginski, Kyutchukov & Velichkov法律事務所)の説明。なおブルガリアでは1995年にコンセッション法が立法されており、同法は毎年のように改正されている。

*19 『銀行窓口の法務対策2500講(下)』金融財政事情研究会1993年p.603

しかしEBRDもブルガリアも一般銀行融資の担保として企業担保を考えている。そして担保実行の方法として企業全体を継続企業として売却するか、個々の企業の資産ごとに売却してもよいとしている（46、模範担保法25.1条）。日本では、企業担保権者は一般の無担保債権者に優先するだけですべての他の担保権者に劣後する（日本企業担保法2条）。個々の企業資産への質権者に優先するには企業担保権の登記にあたり個々の資産をリストアップしておけばよい（21）。そうすれば個々の資産に対する質権対抗要件具備のときと企業担保の登記時の先後で優劣が決まる。融資者は売掛債権担保より企業担保を選択するかもしれない。しかし、企業担保の実行において継続企業として売却するのはブランド力・技術力がないと困難だし担保実行に際し企業管理人の指名が必要だから費用がかかるだろう。また企業担保では十分にキャッシュフローをチェックすることはできないから、担保実行に際しても継続企業として売より個々の資産の売却が選好されると思われる。企業担保は巨額な固定資産か棚卸資産を持つ企業向けの融資かそのような企業の社債発行に使われる可能性があると思われる。

佐藤安信他は「PFI等にも用いられるプロジェクト・ファイナンスの技法においては、企業全体の担保が必要な法技術として認識されてきている」*20として企業担保の意義を認めている。筆者は長期販売契約で売掛先が特定できる電力、水道、鉄道案件のようなプロジェクト・ファイナンスでは、売掛債権担保登記と土地建物への不動産抵当登記の組合せのほうが企業担保登記より選好されるのではないかと考える。キャッシュフローをより厳しく査定したいし、特定された担保物をさらに担保に提供したり証券化したりしやすいからである。売掛先が不特定である道路、橋、公園等の事業には企業担保が利用されると考える。とくに

道路への抵当権設定は困難なので、企業担保を利用する意義が多いといえるかもしれない。*21

企業担保契約で企業にある個々の資産をリストアップした場合は、当該資産が企業から分離されても企業担保権の対象物であり続ける（21 後段）。担保対象物は担保権付きで譲渡されることを確認した規定である。質物が譲渡されても質権はついていく。しかし抵当物の上の付加物が譲渡された場合抵当権はついていかない。企業担保物の中には不動産もありうるので抵当権の性格からくる限界を主張されないための確認規定だと考えられる。たとえば企業担保権の担保物である工場の機械器具は分離されやすい。普通の抵当権においては付加物が目的不動産から分離されると抵当権の効力は及ばない。企業担保権で工場の機械器具をリストアップしておけば機械器具が分離されても企業担保権は及ぶという趣旨と考えられる。日本でも工場抵当法5条1項が同趣旨を規定している。

（4）被担保債権

被担保債権は個別的でも一括してでも債権全体として特定されていればよいし、将来債権でも、ある条件が満たされることを条件として発生する債権でもかまわない（5（1））。質権登記では被担保債権について制限していないから、いまだ発生していない債権の担保のために現在ある動産ないし現在発生している債権を質物とする質権登記ができる。根質の登記が認められるのである。また、いまだ発生していない債権の担保のためにいまだ発生していない将来の不特定の債権を質物とする質権登記もできることになる。債務者の将来における不特定の売掛債権を担保に買収資金を貸すという質権登記をすることが認められるから、LBOがしやすいことを意味する。*22

「被担保債権の登記事項は、その内容ないしは

*20 佐藤安信ほか「欧州復興開発銀行・模範担保法の紹介と解説」『NBL』2000年8月15日号p.70

*21 また企業担保権は米国144 a 債券を発行するBOT事業では使われる可能性がある。

*22 ただし米国UCCアーティクル9 402のような「担保通知書は、担保契約が未締結、担保権が未成立であっても登録できる」との規定はない。複数の買収先が現れて担保登録を通じて買収価格をつり上げていくといった米国のようなLBO合戦が起こるかは、登記実務によるだろう。質権設定契約がないのに質権登記をすることは無効だが、登記フォームには被担保債権の契約日の記載欄はあるが書かなくても被担保債権は特定できるし、登記事項を規定する26条では質権設定日の記載は不要なのでチェックできないと思われる。

被担保債権額」(26(2))とあるので、根質の場合極度額の記載が登記事項となるが、その他の場合は特定されてさえいれば被担保債権額を記載しなくてもよいことになる。また被担保債権が大きい一方で質物が複数の場合は被担保債権金額を記載する意義がある。質権登記通知書のフォームにおいては、被担保債権の契約名と日付、その内容、利息、他の担保になっている場合その旨の記載とともに被担保債権金額の項目がある。一般的には金額を記載して通知するだろうが、本条の規定の仕方からいえば、金額を書かないで通知しても登記が拒否されることはないと思われる。

被担保債権の元本のみならず、利息・約定違約金の全額でよい(5(2))。日本では被担保債権の範囲は質権では利息・遅延損害金の全額、抵当権では最後の2年分である。ブルガリア債務・契約法174条は抵当権につき登記があれば利息につき最後の2年分を被担保債権に加えられると規定し、同172条は抵当権の登記の有効期間を10年として、抵当権につき日本より債権者に厳しい態度をとっている。最後の2年分のみを制限するのは、「現に設定されている抵当権の担保枠を知らしめ、同時に、抵当目的物の残余価値の利用を高めようとするところに……意味がある」^{*23} 登記されている質権で無制限とすると後順位質権者が担保枠を設定するのに困ることになるが、質権の被担保債権の範囲について制限する立法がないのだから仕方がないということだろう。抵当権について2年のみとの考えはフランス法に発しドイツ法にはなく、日本でも後順位抵当権者がいない場合は担保枠の配慮は不要なので利息・違約金は全額請求できるとの考えが通説である。^{*24}

2. 質権の成立と質権の本質

(1) 質権の設定

登記される質権の設定契約は文書によらねばならない(2)。日本では文書による必要はない。未払売主担保権についても未払期間が14日以上あ

る場合は質権登記をしないと売買対象物が集合物動産担保の対象に入ってしまう場合には先に質権登記をしている集合物質権者に対抗できないので、売主が対抗力を得るためには質権設定契約を文書契約である必要がある。売買契約中に未払売主担保権についての規定も入れて、売買契約兼質権設定契約となる文書にしておいたほうがよいだろう。この問題は日本では動産の先取特権と集合物時様と担保の優劣として論じられる問題であり、3つの立場がある。日本の判例は、譲渡担保では占有改定で引渡しはよいとしているから、譲渡担保権者は第三取得者にあたり先取特権者は追及できないとして、譲渡担保が優先するとする。

鈴木禄弥、星野英一といった大御所的民法学者は、先取特権の即時取得を認めて先取特権優先説をとる。近江幸治、角紀代恵といった有力な民法学者は、譲渡担保は質権と同列だとして、先取特権は質権に劣るとして、時様と譲渡優先説をとる。

EBRD模範担保法6条においては担保権の成立要件は、担保設定契約を文書で作し、登録担保権においては担保登録、占有担保権においては占有することである旨規定している。ブルガリアはこのような考えをとらず、伝統的な権利の成立、効力発生、対抗力による構成をとっている。そのほうが法律の利用と適用について意志的衝動が働き、受け入れられやすいからだろう。質権の成立は登録担保権にあたる登記質権においては文書契約の作成、占有担保権にあたる動産質権においては質権設定の合意による。質権の効力発生要件は動産質においては質物の引渡しであり、債権質においては証書のある債権については証書の引渡しである(債務・契約法156、163条、質権登記法)^{*25} 登記質権についての効力発生要件は、売掛債権においては債務者への通知、証券の発行されない証券については中央供託所への登記、株式と企業担保権については商業登記簿への登記である。そして質権の対抗要件として、動産質においては質権設定の文書契約であり、指

*23 近江幸治『担保物権法 [新版補正版]』弘文堂1998年p.145

*24 *23 p.145

*25 質権登記法は質権設定者が商人であるときのみについて適用され、商人以外の者が設定する債権質については債務・契約法が適用される。

名債権については債務者への通知（債務・契約法156条2項、162条）質権登記法においては中央質権登記所への登記である（質権登記法12条）。債務・契約法においては記名債権以外の債権質についての対抗力についての規定はない。

本法は占有を移さないで設定される質権を規定するので（1）質権の要物性に対して変更がなされている。占有することによって対抗力を得る質権と質権登記によって対抗力を得る質権の2種がある。質物の占有により要物性は満たされている。質権登記自体は対抗要件だから成立の要物性とは直接は関係ない。しかし、これら質権登記によって対抗力を得る質物の質権設定には要物性が満たされるように何らかの占有に代替する法律行為を必要としている。債務・契約法156条1項は「動産を質物とする場合、質物は債権者ないしは債権者と質権設定者に指名された他の者に引渡しされなければ、質権設定契約は効力を持たない」と規定し、同法161条が「質権の設定と効力に関する本章に規定する規則は、他の法律の別途の規定により廃棄されない」と規定していることを本質権登記法も守っているのである。ただし161条がいう「本章」とは、156条から161条に規定する動産質に関する規定のみをさし、債権質に関する規定のある162～165条はささないとの解釈もありうる。債務・契約法の構成における本節の位置を示せば、総論、第7編債権の担保、第4章質権・抵当権、B節動産質、C節債権質、D節抵当権、であるからである。筆者はこの解釈をとらない。「本章」とは動産質を直接にはさすが、質権一般の原則としてもできるかぎり適用したほうが、ヘーガストレームのいう意志的衝動を起こしやすい実定法となるからである。

売掛債権においては質権者ないしは質権設定者が債務者に質権設定の通知することで質権が設定される（17）。証券の発行されない証券（4条1項でいう株式・持分・債務）においては中央証券供託所（Central Depository）に質権登記される必要がある（18）。つまり中央質権登記所（Central Pledge Register）での質権登記のほかに質権登記が必要なのである。株式に対する質権設定契約は署名について公証されていなければならず、商業登記簿に株式質権について登記しなけれ

ばならない（19）。企業担保権は設定契約の署名について公証され、商業登記簿に企業担保について登記されねばならない（21）。商業登記簿への登記が設定要件で中央質権登記所での企業担保権の登記が対抗要件なのである。設定要件としての質権登記は要物性を満たすため、質権登記を2カ所で行わなければならない場合が生ずるのは、譲渡担保ではなく質権として動産担保権を構成したからである。

一般の動産の場合、占有によらないで質権が設定でき、対抗力として質権の登記が必要である（4-1）。このことは逆にいえば、占有のみで質権が設定される場合は対抗力として質権登記は不要であることを意味している。占有によらないで質権が設定される場合の占有に代わる法律行為は設定の文書契約しかないことになる。それは緩和されたとはいえ要物性を必要とする考えに反することになる。占有改定による質権設定は認めないことを前提に合理的に説明しようとするれば、第三者に保管させていたものをそのまま質物に取るというかたちで引渡しを認めた場合等に限られることになる。しかしそのような規定はない。ここに外来の動産担保制を従来の質権と整合させるときのいちばんの問題点があると思われる。

現実には、占有によらない質権設定は、質権設定者が占有しない理由がある場合に限られるだろう。後順位質権者が典型である。この点についての運用を規則によって明確にしないと、占有の有無にかかわらず質権登記をしておこうとする実務が増えるだろう。占有引渡しによる質権設定という考えへの関心が薄れ、むしろ占有により質権が設定される動産についても質権登記をしておこうとする質権者まで現れるだろうと思われる。それは質権設定の手数料が多くなるという意味では国家セクターにとり質権登記事務における国家予算よりの補填が少なくてすむことになり、よいことかもしれないが、企業セクターにとってはビジネス手続の煩雑さを招くことになると思われる。

（2）質権と譲渡担保権

質権設定者が質物を占有し続ける根拠がある場合は、占有改定による引渡しがあったからではなく質権登記があるからである。この意味では占有

改定による質権設定を認めないとする日本・ドイツ・フランス法の考え方は維持されているといえる。

日本では質権者が任意に質物を質権設定者に返還した場合、質権が消滅するとする考えと、対抗力が消滅したにすぎず質権は消滅しないとする説が対立している。説は譲渡担保を（質権設定＋占有改定）と考え、譲渡担保を承認する以上、質権者が占有を失ったことによって質権が消滅するとなすことは、均衡を失するとする。^{*26} 近江幸治は譲渡担保は買戻＋賃貸借の形式をとられたものを担保のための譲渡とし譲渡担保と名づけたと解釈して、^{*27} 説を否定している。

譲渡担保を認めないブルガリアの考えによれば、説のほうが妥当であると思われる。ブルガリアが譲渡担保を認めないのは、公示機能が重視された社会主義時代があり占有改定では公示機能が果たされないからだとの、時代的な説明もありうる。債務・契約法159条は、1993年の大改正前から一貫して「質権者は、動産質の質物を質権設定者に返却しないことを前提に、強制執行により質物から優先的に弁済を受ける権利を得る。もし質物が質権設定者の占有になっている場合、動産は返却されたとみなす」と規定している。また同法162条は「債権質の設定契約は債務者が質権設定を知らないかぎり、第三者に対抗できない」と規定している。明快な対抗要件説であり、説に立っていると思われる規定である。

本質権登記法には以下のような規定もある。Aを質物とする被担保債権Bを質物とする被担保債権Cがあったとしても、A - B間の質権設定契約は有効である（6）。第三者が質権者より通常の営業過程で質物の移転を受け、第三者が質権と矛盾する質物に対する権利を取得したときには質権は消滅する（7）。在庫のような集合物を担保にした場合、在庫の一部を商品として売買により出し入れした場合、購入者は質権の設定してない商品を得るとするのが7条の趣旨である。しかしこ

の2つの条文より、質権は質権としての占有（要物性は緩和されているが）では消滅せず、所有権による占有移転により消滅するから、質権の本質は要物性であるとの原理が引き出せると思われる。

質権の本質は要物性にあり、譲渡担保の本質は（質権設定＋占有改定）と考えることで、ある程度普遍的な担保という行為の型が明らかになり、制度を新たに利用する人々が納得して利用しようとする、ヘーガストレームがいうところの、意志的衝動が生まれるのである。「担保の普遍性は国が異なれば社会的諸条件が異なるのだから別様の現れ方をする」と諦めず、「担保という行為の型と意志的衝動を結合させる社会的、政治的、文化的要因は何か」を探すべきなのである。

（3）意志的衝動・純粋法学・反証可能性とビジネス法

実定法の本質を把握する方法としてケルゼンは純粋法学を確立させたが、それはすべての正義のイデオロギーを排除し、「法学にとって問題なのは、もろもろの可能な仮説を体系的に展開し、それをあらゆる首尾一貫において考え抜くことなのである」^{*28} とする。その手法は法律を実際に機能させるところの人々の納得がどう得られるかについて法命令説によってしまわざるをえないと思われる。そのために、いわゆる「悪法も法なり」を打ち破る原理として架空の論議である自然法を持ち出してこざるをえないのである。ケルゼンは「形而上学的類型の正義論は……科学的には『嘘』である……ただ政治的には許さるべき『有用な嘘』である」^{*29} といわざるをえない。確かにナチス・ドイツのような人権を蹂躪する国家に対しては「有用な嘘」である自然法による反駁は有効だが、主観的価値判断だといわれれば元も子もない。「所詮決めの問題」と考えられやすいビジネス法原理を追及する方法としては、自然法でも純粋法学でもないヘーガストレームの北欧リアリズム法

*26 *11 p.75

*27 *11 p.284～285

*28 高橋広次『ケルゼン法学の方法と構造』九州大学出版会p.121～122

*29 *18 p.151

学によるアプローチが有効だと思われる。

またビジネス法原理のみならず、北欧リアリズム法学の手法は一定程度、訴訟法等の手法および憲法で取り扱う統治機構理論にも応用が可能であると思われる。憲法における人権理論を自然法原理で理由づけると、いまだそのような人権保護をするまでの発展段階に達していないといった類の言い方に反駁するのが困難になることに留意すべきである。

ヘーガストレームは、普遍性自体は宗教のごときもののだとして、法律学は科学だとする法律学者を戸惑わせた。ヘーガストレームによれば、「所有権という権利は、目的物に対する神秘的な力であり、この神秘的な力を創造移転させるの(は)……呪術的行為なのである」*³⁰となる。しかし「所有権は保護されるべきだ」とする言説は真実だとすることは疑わしい。反証可能性がないかぎり科学でないことはカール・ポパーが証明済みである。科学でないからといって、科学的な真実発見の努力を放棄する必要はないのである。ポパーと同じ批判的合理主義者であるパートリーは、意見や推測を批判する方法として、整合性、感覚的観察による反駁、科学理論との矛盾、問題解決の方法を挙げている。^{*31}そして問題解決の方法として価値と事実の橋渡しをする架橋原理をいう。架橋原理とは「道徳的命令法令(道徳的命令でもよい)による遂行が不可能ないし困難であれば、義務は減免される」とするものである。法命令による遂行を不可能ないし困難だと思わせず、逆に法命令に従いたいと思わせる意志的衝動を生む法文になっているかが、ビジネス実定法の立法であり解釈なのであると筆者は考える。

3. 質権の登記と質権設定者の権利義務

(1) 質権の登記と対抗力

第三者への対抗力は本法に規定する質物の場合には質権登記でもって、本法で規定しない質物については質権者による占有か別途の登記でもってな

される。つまり債権質といわれるもののうち、記名国債、記名社債、無記名の国債・社債、裏書きされた指図証券は質権者が占有しないと第三者に対抗できない。質権登記の必要はない。船舶航空機は質権設定者が占有するが、その所有権の登記簿に質権の登記をしないと質権者は第三者に対抗できない。本法は占有によって対抗できていた質権を質権登記によって対抗できる質権に変えられる規定がないので、何が占有による質物なのかは重要である。EBRD模範担保法は占有担保権は占有期間中いつでも登録担保権に変えられる旨の規定(102条)を持っている。

本法4条の規定する質物のうち、一般動産、証券の発行される株式は質権設定者が占有したままで質権登記により質権者は第三者に対抗できる。質権者が実際に質権により占有できても占有の必要はなく質権登記が必要である。筆者が占有のいかにかわらず質権登記が増えるだろうというのは、質権の占有が面倒だと考える質権者は質物を第三者に預けておくのみならず、質権設定者に預けておいてもかまわないと考えるようになるからである。

集合売掛債権、集合機械器具、在庫・原材料は質権設定者が占有したままで、質権者は質権登記をすることで第三者に対抗できる。質権者は日本の集合物譲渡担保のように明認方法をする必要がないが、質権登記が必要である。売掛債権、証券の発行されない証券(信託受益権、預金債権)、証券の発行されない株式・出資持分、企業はその性質上占有はないが、質権者は質権登記が必要である。工業所有権、著作権、ノウハウ、トレード・シークレットはそれらの売掛債権として構成すれば質権者は質権登記により第三者に対抗できる。

企業担保権設定契約において個々の資産についてのリストをも記載すれば、企業担保権者はリスト記載の資産が企業から分離された後でも質権は及ぶが、個々の資産についてリストを記載しなければ、個々の資産が企業より分離された後には及

*30 *10 p.34、所有権を質権ないし譲渡担保権と置き換えて考えてみるのが、筆者のインプリケーションである。

*31 蔭山泰之『批判的合理主義の思想』p.247

ばない(21)。

同一質物について複数の質権者間の優先は質権登記の順による(14)。

(2) 未払売主担保権

本法12条は、さらに所有権留保付売買、リース契約、財産の差押え保管(attachment of property、金銭債務のために財産に対する執行を確保するために行う、債務・契約法180~182条)も質権登記がなければ質権者は第三者に対抗できないと規定している。所有権留保付売買の典型は割賦販売だが、同じ機能を果たすものとして未払売主担保権がある。所有権留保では所有権が移っていないが、未払売主担保権では所有権が移っている。EBRD模範担保法9.1条の規定する未払売主担保権には、動産の所有権留保付売買と、売買当事者間で担保のための権利を取得する書面による合意の2種がある。しかしブルガリアでは所有権留保付売買しか規定していない。債務・契約法205条は分割払い売買において所有権留保付売買ができると規定するのみである。にいう担保とは、ブルガリアでは一般の動産質において占有質にしないで登記質にする場合をさすことになるだろう。

原材料の売主が売買代金の完済までに質権登記していれば、その原材料が加工されてしまっても、本法4条4項によって加工後の動産に対し質権を行使できる。銀行が加工業者の集合在庫商品の上に質権登記をしていた場合でも、材料供給者が所有権留保の質権登記をしていた場合は、材料供給者が質物から優先弁済を受けることになる。^{*32}加工による価値が材料の価値を大きく上回るのが普通だから、加工者が加工物の所有権を持つのが普通だが、^{*33}所有権留保の質権登記により、そうでない場合も生ずるので留意する必要がある。ブルガリアに進出する日系企業には部品供給企業が多いと思われるので、所有権留保の質権登記はブルガリア企業からの重要な債権回収法となるだろう

う。

所有権留保の質権登記は契約後14日以内に行わないと、質物が買主の集合物在庫に含まれる場合、集合物在庫質権の質権登記を従来からしている質権者に優先できない(15)。リースをする者の権利も同じである(15)。所有権留保とリース者による質権登記の時期は一般の第三者に対して対抗するにはいつでもよいが、集合物在庫質権登記者に対抗するには14日以内としている。上述の登記質の場合は、質権登記を直ちにしないと集合物在庫質権登記者に対抗できないことになる。会社が金融機関に企業が使う車ないしオフィス機器を集合物担保に供しており質権設定もしてある場合、その後でリース業者が車ないしパソコンのようなオフィス機器を新規にリースする場合、リースの質権登記を14日以内に行わないと金融機関に対抗できないのである。

EBRD模範担保法9.3条は未払売主担保権を6ヵ月以内に担保登録することで登録担保権に転換できるとしている。ブルガリアでは買ったかリースした先が当該商品を集合物に入れてしまい、ほかの者のために質権登記している場合に問題にしている。売主、賃貸人は買主ないし賃借人の質権登記簿をみて集合物質権の登記がないことを確認すれば、所有権留保の質権登記を直ちにする必要はないということになる。しかし登記期間が14日しかないことを考えれば、耐久消費財ないし機械器具を売るかリースする者は、「一律所有権留保の質権登記をする」との経営方針をとったほうが面倒でなくてよいと思われる。それは本14日の規定が買い手ないしはリースを受けることになる側にとって都合よく立法されているかもしれないからである。

質権登記が遅かったために、実際の債務不履行が生じた場合には集合物質権が設定されていたために、売った物を回収できないという事態がありうるのである。模範担保法の規定する6ヵ月という期間は3ヵ月ないし6ヵ月のL/Cが多いところ

*32 近江幸治『担保物権法』p.302は、本問題が20世紀初のドイツで譲渡担保の問題として政治問題となったことと日本ではあまり使われていないことを紹介している。

*33 日本民法246条1項但書、ドイツ民法につき米倉明『所有権留保の研究』p.69、84~91。米倉は「加工者と材料所有者間の紛争解決の法技術的規定なので、両者間に取り決めがあればそれが優先すると解すべきだ」とする。ブルガリアでは加工者が質権設定者として署名しなければ質権登記が認められないのだから、米倉と同じ立場に立つといえる。

から理由がある。しかし14日という期間はあまりに短すぎてむしろ立法的な作為が感じられる。模範担保法を参考にして立法したルーマニアでは、未払売主担保権者と購入のためにローンを出した者に対して債務者の占有開始より前に担保登記をしないと他の動産担保登記者に優先しないと明快である。

(3) 質権設定者の権利義務

本法における質権設定者は要物性の緩和により質物を占有し続けるために、抵当権設定者と同様な義務を質権設定者が負う。質権設定者は、以下に記載する一般的な義務を負うほかに、質権者による質物の検査に応じる、質物に関する権利の移転を登記する、質権実行通知を受領してからは質物を処分しない、質権物に弁済することで質権を消滅させる義務を負う(9)。では保険を付保し、質物が損害を受けたときの通知、質物に関する権利の移転についての質権者への通知、質物が傷みやすいものである場合の質物の売却、の義務がある。質権設定者は商人なので商人としての善良な管理義務を負う。における権利の移転には後順位質権の設定、質権付きでの質物の処分、加工による形態変化、が含まれるだろう。義務違反により質権者は期限前に質権の実行ができる。

質権設定者の権利には占有して利用する権利と処分する権利がある(8)。処分する権利には質物を譲渡する権利も含まれると考えられるから、その際は質権がついたままで質物は譲渡されることになる。質権者として質物の譲渡や別の質入れがされたくなければ、譲渡禁止の特約ないし質入禁止の特約がある旨質権登記しないと第三者に対抗できないことになる。日本民法が転質について規定し、質権設定者の承諾を得ないで質権者が再度質入れする転質が規定の範囲か否かが問題となるのは、質権者が所有権という処分権を持たないのに質物を占有しているからである。しかし本法には転質についての規定がない。本法では質物が質権設定者のもとに占有されたまま質権が設定されることを規定しており、質権者が転質により占有を移転することができないので、転質についての規定がないと考えられる。他方、質権者の承諾

を得ないで質権設定者が所有権に基づき占有している質物を別の質権者の担保にすることはいわば当然のことである。このように考えると、ブルガリアでは質権者が質物を別の質権者の質権に供するには質権設定者の承諾が必要だと思われる。

譲渡禁止の特約のある債権を質物とすることは実質できないと思われる。質権登記がなされるのだから質権者は譲渡禁止であることを知らないとはいえないからである。日本では官公庁に対する債権には譲渡禁止の特約がついているために、代理受領や振込指定が使われるが、ブルガリアでは第三債務者としての官公庁から質入れについての承諾を得ればよいと思われる。譲渡禁止の特約を外して、動産担保法の趣旨を生かさないとブルガリアの企業セクターは伸びないと政府当局にいうからである。

(4) 質権者の権利義務

質権者は、質物の価格ないしは質物の代替物から、質物の移転により得た売上金から、ないし質物が質権設定者の一般財産に入ってしまう特定できない場合、のいずれか質物相当分から、被担保債権の充当を受ける権利を持つ(10)。質物の使用権は質権設定者にあることから、債権質の場合、質物の利息や元本を被担保債権の弁済に充当することはできない。債務・契約法164条は「質権者は債権質の利息や元本を取り立てる義務を負い、取り立てた元利金は質物として保管せねばならない。取り立てた物が現金の場合は質物として銀行に預金しておかなくてはならない」と規定している。債務者からの取立ては権利ではなくて担保保存義務となっているのである。

4. 質権の登記事務

(1) 質権登記所と登記手数料

質権の登記事務を行うのは中央質権登記所という住所をソフィアにおく法人であり、法務省により設立され、長官は法務大臣によって指名され、運営費は国家予算により支弁される(22)。登記、検索、証明書発給には手数料が必要でその水準は内閣が決めるが(25) だれでも登記内容につきアクセスでき、質権登記の有無につき証明書が得

られる(24)。

手数料を内閣が決めるのは大げさだとの考えもあるだろう。しかし手数料を高すぎる水準にしてしまえば、手数料を払いたくない人は質権登記制度を利用しないのである。制度が実際に利用されるためには、制度を主管する法務省の勝手にできないほうがよいのである。一般的にビジネスに関連する省庁の大臣たちは手数料を低い水準にせよと主張し、法務大臣は実際の維持コストを主張し、首相府は国家予算の制約を考えながら予算からの維持コスト補助を考えるという閣議での議論ができるために、手数料が妥当な水準で決まることを期待している規定なのである。

(2) 登記事項

登記申請において、質権設定者、分割支払いにおける買い手、賃借人の合意がその公証ある署名によってなされる登記事項として以下がある。債務者、物上保証人、質権者、所有権留保における売買当事者、賃貸借の当事者、売掛債権の回収代理人、の名前、身分証明書番号(商業登記番号)、住所、被担保債権の表示ないし被担保債権額(被担保債権の上限を規定しなくてもよいと思われる)、外国通貨建ての被担保債権額の記載も認められる)、質物、質物に金額の表示があるのならそれも含む(金額の表示がある質物として特定売掛債権を質物として取る場合が考えられる、質物の評価金額を書く必要はない)、登記期間(5年が上限だが、短くすることもできる)、登記の条件があった場合その条件、である。

質権登記通知書のフォームは英語でもできており、英語での質権登記も認められているようである。質物が外国にあってもブルガリアでの質権登記はできる。当該質物をブルガリアに強制的に移転させることはできないが、質権設定契約に違反した場合債務不履行を問うことができる。また35条2項により質物がない場合はその代り金に対して質権実行が可能なので、国にある質物への質権登記は有効な債権回収手段として機能するだろう。

公証ある署名をなす者が登記官の面前で署名する場合は公証ある署名に代えることができる(26、27)。については被担保債権の上限を規定

しなくてもよいと思われる。金額の表示がある質物として特定売掛債権を質物として取る場合が考えられる。でいう条件とは、第三者に対抗する必要のある当事者間で決められる条件で、質権ないし質物の譲渡禁止の特約等がありうるだろう。

公証は不要だが権利が行使される相手方の同意を得てなす登記事項として以下がある。被担保債権の譲渡(売買、賃貸を含む)、被担保債権の代位、債務者の変更、質物への権利の取得、担保期間の延長、消滅(26、27)。

が登記されていないで、質権実行があった場合、権利を得た第三者は裁判官に質権実行の1ヵ月の猶予を申請し、その間に質権登記がなければ質権実行はできない(36)。

質権登記法8条2項2号は質権設定者に質物の処分を認めている。この規定により質物に対する権利を取得した第三者が、質権登記に同意を与えない場合の処理についての規定である。第三者は質物を得たいとすれば、質権者に相当額の支払いをして質権を放棄してもらえばよい。そのための交渉期間が1ヵ月の猶予期間なのである。EBRD模範担保法5.4条は担保設定禁止の特約のある金銭債権を担保に入れてよいとしている。日本民法466条2項も譲渡禁止の特約のある債権を質に入れることを認めているが、譲渡禁止の特約につき善意(知らなかった)の第三者のみが、質権取得できるとしている。債権証書をみれば譲渡禁止の特約があることは分かるので質権者になろうとする者は善意の主張ができないとして、譲渡禁止の特約のある債権に質権を設定しないのが普通である。しかし債務者に対して、第三債務者より債権に質権を設定することにつき承諾する旨の文書を取ってもらうようにすれば、第三債務者は譲渡禁止の特約を主張できない。ブルガリアは質物の自由な権利移転を日本より大幅に認めるが、模範担保法ほどそれを絶対視せず問題が起こった場合の迅速な解決を裁判所の監視により確保しているのである。

単独でできる登記事項として以下がある。質物への差押え、被担保債権への差押え、質権実行の開始と実行の放棄、供託者がいた場合その供託者、企業担保権の場合の企業管理者と企

業管理者に対する条件、 破産申立てと破産宣告
(26))

(3) 登記拒否と登記の有効期間

登記申請があれば、登記料を支払わない場合以外登記が拒否されることはなく、登記は直ちになされる。登記事項に欠落があった場合それを補正すれば登記は受け付けられる(28)。登記申請が拒否された場合行政手続規則に従い法務大臣に訴えることができる。法務大臣によっても拒否された場合は行政手続法により訴えることができる。権利移転につき相手方の同意を得る登記事項(~)について登記申請の拒否があった場合、登記拒否が保留された場合は、登記官により登記がなされる。その他の登記事項について登記申請の拒否があった場合は、所定の行政機関・裁判機関による登記申請の拒否が確定した場合、登記官により登記が無効とされる(29)。拒否された登記事項により登記官の対応が違うこの規定の意味は、 ~ 以外の登記事項については登記拒否があっても、第三者との優先権の争いにおいては、登記があったとみなして優先権の主張ができるというものであると思われる。

登記は5年間有効だが、延長は可能である(31)。本法による質権の登記について本中央質権登記所以外で登記がなされている場合、登記へのアクセスに関する手続については本法の手続と同じ手続が適用される(31)。質権登記について中央質権登記所以外で登記されている質権登記とは、証券の発行されない証券に関する中央供託所および株式、企業担保権に関する商業登記簿になされている質権登記のことである。

5. 登記質権の実行

(1) 登記質権の実行通知と売却

債務不履行があると質権者は質権の実行手続を開始する(32)。証券・支払証書で質権者が占有している場合も質権の実行ないし質権放棄の手続は本法による(32)。質権者は質権実行通知を質権設定者に文書で行い、質権実行の登記をする(32)。質権者は質物を自らの保管下に移させて質物を売る権限を持つ(32)。32条2項の

占有による質物については質権登記がないから、そもそも登記官への実行通知はない。質権設定者への通知書には、質物と質物から回収される質権の範囲が記載される。企業担保権の場合は企業の売却の仕方が書かれる(33)。

質権者は質物を占有し、売掛先に通知し、質物を保管し、質物より回収し、売却価格を最大にし売却費用を最小にする権利を持つ(34)。質権設定者が質物の占有移転に協力しない場合、質権者は民事訴訟法による引渡しを裁判官に申請する。質物がなくなっていた場合はその代り金を得る。複数の債権者がいる場合で売却金額が低すぎて配当が少ないと考える債権者は裁判所で争いうる(35)。EBRD模範担保法23.7条は、占有移転に質権設定者が協力しない場合に裁判所の手続をとると遅延と要件の具備が問題となるとして、執行官の制度を規定しているが、ブルガリアでは格別に執行官の制度を置いていない。裁判官への申請でよいとしている。裁判官による対応が迅速だからというより、他人から強制的に占有を奪うという権力行使においては、商人である場合とない場合で異なる必要はないとの判断だろう。占有移転後の売買は強制的な権力行使ではないから扱いが違ってよいと考えられる。質権登記しない商人による占有質権の場合の質権実行につき裁判所に行かねばならない(占有移転に問題はないが裁判所による売却が強いられる)こととのバランスも考えられていると思われる。

(2) 売却価格をめぐる争い

売却価格は売却費用を最小にする範囲で最大にする努力をすればよいのであり、実際に最高価格を提示した先に売却する必要はない。最高価格を提示したが、条件がいろいろついている場合も私的売却では十分ありえ、その条件を満たすのに時間と手間という売却費用がかかることがありうるからである。EBRD模範担保法24.3.1条が「公正な価格で換価するように努める」としているのと同じ趣旨である。

複数の債権者間の争いとして典型的なものは、質物がない場合に質物の価値相当を代り金から回収する場合の価値をめぐる争いと、企業担保権者と個々の資産に対する質権者の資産価値をめぐる

争いだろう。企業担保権者は企業の個々の資産から回収することもできるし、企業を継続企業として売却することもできる。負債もある継続企業価値は個々の資産価値より低い場合があるのである。個々の資産の売却を積み重ねたほうが高い配当が得られるとして継続企業としての一括譲渡を中止させる裁判を提起するのである。

(3) 売却による清算と配当

質権者は質権実行通知から2週間を経ると質物を売却する権利がある(37)。売却はそれから6ヵ月以内に終了させないと、別の質権登記者に売却の権利が移転する(37)。売却代金は金銭で得て質権者が指名した会計士のもとに会計士の名義でもって供託される。供託を受けた者による売却代金の配当手続はまず、質権登記に基づき配当リストを作り、質権者に送付することから始まる。送付から2週間以内に同リストに反対の意思表示がなければ、2週間以内に最終配当リストを作り、質権設定者、質権者、関係者に通知する。異議がある者は7日以内に裁判を提起する。裁判の提起がなければ配当する(39)。配当において残余金があったら質権設定者に7日以内に返却するが、質権設定者に国に対する債務や他の強制執行権者がいた場合は裁判官の管理する質権設定者の口座に移される(41)。いったん質権実行手続に入っていた場合は、質権設定者の破産開始によって質権実行手続は中止させられない(43)。質権登記がある質権者は他の破産債権者に優先して質物から弁済を受ける(43)。質権設定者の破産において質物がなくなっていた場合や複数の質権者がいる場合等質権強制執行の処理は、破産手続の過程で処理される(43)。

通常の配当では5週間程度かかることになるが、最終リスト作成からでは7日経過後に配当がなされる。模範担保法28.1条は可能なかぎり早く配当を行うとして、最終配当リストを作成してから30日経過時点で配当を行うとしている。利害関係人はとくに迅速な対応をブルガリアでは迫られていることになる。とくに裁判所に異議を申し立てる期間がブルガリアでは極端に短い。そのためにも債権者となる者は、融資者、リースする者、所有権留保で売買する者、そして未払売主となる

者を含め、無担保取引を避け、常に質権登記により質権に対抗力を備えておくことがビジネスの前提となるとの考えを持つ必要があるだろう。

担保権の私的実行にあたり担保権者に清算義務が課されるのは、所有権が移っていない質権にとっては当たり前である。他方、所有権が移っている譲渡担保においては、なぜ所有権の一部を清算して戻さねばならないのかにつき、格別の規定が必要とされるだろう。ブルガリアが譲渡担保を認めないのも、この担保物の丸取りを認めたくないからである。EBRD模範担保法24.1条では実行通知から60日経たないと売却できないとしているが、ブルガリアでは2週間でもよい。担保実行により占有移転で所有権を得てそのうえで所有権の移転のための売却をするEBRDの構成より、質権を消すために担保実行をするというブルガリアの構成のほうが所有権移転のための慎重な手続が要らないから期間が大幅に短いと考えられる。2週間なら担保実行通知があつてからのみ占有移転のための保全措置をとることでよいではないか、何もEBRDのような執行官という制度を新設しなくてもよいではないか、との配慮もあると思われる。売却に期限を設けているのも、模範担保法にない実際に売却がなされやすいようにする配慮である。私的売却で、担保権者が売却先が現れないように操作し安価での自己買取りを防止する工夫である。

ドイツでは、譲渡担保において担保物の価値と被担保債権額のバランスを失う場合は公序違反だとして丸取りを認めない判例が確立するまでに長い年月がかかっている。EBRD模範担保法は清算義務を課すから所有権の移転の有無は大きな問題ではないと考えている。被担保債権金額を書かないでも担保設定ができるような柔軟性を持たせようとするブルガリアにとって、ドイツのバランス論は紛争を長引かせるおそれがある。ブルガリアが動産担保を質権として構成したのはドイツとEBRD両者の考え方のどちらにも与しない立場をとったといえる。市場経済化とは所有権絶対の思想の反映なのだとする単純な市場経済主義者の議論に立法者は抗しがたいと考えたゆえだといえるかもしれない。

(4) 占有質権への波及の可能性

質権登記をしていない占有のみによる動産の実行は本法の規定外である。しかしそれが私的売却を認めないのは明らかである。債務・契約法160、165条はそれぞれ動産質、債権質について、裁判所から強制執行の債務名義を得て質権の実行をせよという旨の規定をしている。債務名義を得るやり方は抵当権の実行における債務名義の例にならえとしている。質権実行には時間と費用がかかることが推測される。

日本では動産の換価は、民事執行法による場合、裁判所執行官により競売、入札、裁判官の認める場合任意売却のいずれかによりなされる。民事執行法での指名債権の質権実行においては債務名義を得る必要もない。また日本では民法による場合、動産質において簡易な弁済充当、指名債権の債権質において直接取立てを認めている（各日本民法354、367条）。さらに日本では譲渡担保を認めるために任意売却による換価もなされており、実務としては任意売却が多い。

ブルガリアでは質権しか認めないために、動産質、債権質の両方でまず債務名義を得て、その後執行を専門とする裁判官の監督下で、日本の民事執行法と同様な換価がなされると思われる。日本の民事執行法と同様な任意売却をブルガリアの裁判官がどの程度認めるかの問題になると思われる。ブルガリア債務・契約法は簡易な弁済や直接取立てを認めていない。（6）で後述するように証券・支払証書・株式の質権実行においては任意売却の制度を採用して改善を図っているが、占有による一般の動産質について債務名義を得る方法は変わっていない。

質権者としては質物を占有していても、私的売却を自由に行うために債権者は質権登記をしたほうがよいと考えるようになると思われる。質物の占有がない場合質権登記により私的売却が認められ、占有していた場合、質権登記がなければ私的売却が自由にできないのではバランスを失うと考える動産質権者が必ず出てくると思われるからである。

(5) 質権設定者の破産

質権設定者の破産において、あるべき質物がな

いか不足している場合、質権強制執行の処理は破産手続の過程で処理されるとの規定（43）は、任意売却手続の例外だとも考えられる。しかし質権者にしてみれば、破産管財人が質物を探してくれて、質権者間の優先を決めてくれるのだから、質権者がなす仕事に協力してくれているともいえる。質物がみつかったも質権者に取られてしまい破産財団の利益にならないのに破産管財人が担保質権の強制執行に主導権をとるのは、質権者は質物がなければ本法10条3項により質物の価値相当の代り金を一般財産から優先的に弁済を受ける権利があるからである。さらに質権者は強制執行によっても回収できない分につき一般債権者として破産債権者に加わるからである。登記質権者間の争いに任せておくと質権設定者である破産者の資産が不適切に処理される場合も考えられる。

(6) 証券・支払証書・株式の質権実行

証券・支払証書・株式の質権実行は占有の有無、登記の有無にかかわらず本規定の適用を受ける（44）。これらの質物の換価は市場での任意売却を含めた私的実行のほうが競売や入札より明らかに容易なので、いちいち裁判所による任意売却許可を得ないでよいようにした規定である。証券・支払証書（手形等）の質権実行は、裏書譲渡等の譲渡によってもよいし市場で売却してもよい（44）。株式の質権実行は質権設定者の株主権が消滅した旨の通知によりなされ、その通知が質権実行の登記になる（45）。

(7) 企業担保権の実行

企業担保権者は、企業自体を売ることでも回収してもよいし、企業の持つ個々の資産を売って回収してもよい（46）。質権者が企業売却により企業担保権の実行をすることを選択した場合は、質権実行の通知をするにあたっては企業管理人の同意を得ていることも通知しなければならない（46）。企業管理人の商業登記がなされた後、企業はいかなる権利を行使してもならない（46）。企業管理人は企業経営についてのすべての行為をするが、新たに負債を負ったり、資産の一部を処分したり担保に入れてはならない（48）。企業を総体として売却するのが企業管理人の業務だか

ら、資産の一部処分や新たな債務負担は認められないのである。企業が売れない場合、企業担保権者は現在の企業管理人を辞めさせて、別の企業管理人を指名できるが、その指名が2週間以内に行われないうち、企業経営者は企業の経営権を取り戻すことができる(51)。企業管理人が企業を売ること失敗した場合でも企業は存続しているので、その営業の継続を確保するためである。

企業管理人はあらかじめ目星をつけておくが、債務不履行が起こった後で商業登記をすることになるだろう。そうしないと48条により企業管理人と、企業担保権者、企業経営者の間で通常の企業経営について格別の契約がなければ企業経営者に経営を任せられなくなるからである。模範担保法25.6.1条が企業管理人の資格要件として会計士または弁護士としているのは、売却における公正さと専門家責任が問えるとの配慮からだと思われるが、ブルガリアには資格要件はない。実際に継続企業として企業を売却する場合には適任者の不在等難しい面が多いと思われる。そのために企業売却に失敗した場合、別の企業管理人を指名することや企業経営者に経営権を復活させる規定がある。民営化の過程で企業売却は困難なことを立法者が承知しているからかもしれない。企業を分割して譲渡する場合ないし営業譲渡と個々の資産売却を組み合わせる場合、法文上は継続企業としての売却ではないから企業管理人の選択は不要との考えもあるが、企業資産の個々の売却は最後の手段と考えるから企業分割ができるので、主導権を握るものとして企業管理人が実際上必要となるだろう。

第 章 ルーマニア・ハンガリーの 動産担保法と日本企業の対応

1. ルーマニアの動産担保法

(1) 担保の方法と担保の対象

ルーマニアの動産担保法の特色を以下に要約する。本法はEBRDの模範担保法より動産担保についてはさらに自由に担保が取れるようになってい

る。ブルガリアのように既存の法体系との整合性に配慮して、実際の法適用における意志的衝動を高めるような配慮はなされていない。

2000年11月現在電子担保登記の仕組みがまだ確立していないので、本法は実質的にはまだ機能していないが、電子担保登記が機能するようになると、ルーマニアにおけるビジネスは担保取引のみならず他の取引でも本動産登記が必要になる場合があり、本動産登記なしにはビジネスができないといえるほど広範なものである。本法により商法典の質権に関する章、民事訴訟法における質屋営業の担保実行の公告に関する条文、その他本法に反するすべての法令・規定が廃止される(ルーマニア動産担保法104条(以下(ル104)のように略す))。債権譲渡の対抗要件は、従来債務者に債権譲渡を通知するか承諾を得ることだったが、今後は債権譲渡の担保登記に劣後する(ル99)。また電子担保登記制度が機能し始めたら債権者は120日以内に担保権の登記をしない必要がある(ル102)。したがって本法は法適用における意志的衝動が高くないが、本電子担保登記制度の成立によって意志的衝動が高くならざるをえないと思われる。

ルーマニアの動産担保制度は商人に限らずすべての民商事契約に適用されるので(ル1)、ブルガリアやEBRDの動産担保法より適用範囲が広い。担保目的でない売掛金債権の譲渡、条件付売買、1年超のリースを含めた賃貸借、委託販売契約、倉庫証券・無記名株式もその優先、登記、権利行使につき本法の適用を受ける(ル2)。譲渡可能な動産・債権なら担保物となりえ、具体的に6条に記載している。担保物は現在のみならず将来に発生する物であってもよいし、有形無形を問わず、内外貨で表示されるものであるかを問わず、特定・不特定を問わない。さらに契約日にその内容と性格を決めれば担保設定者のすべての動産でもよい(ル10)。幅広く動産・権利の担保を認めているが、企業担保権を認めるとの明示はない。企業の持つ不動産、とくに土地の担保は土地に関する権利のいっさいを登記する土地登記所で行うので、動産の担保に関する登記所での登記と同じ扱いはできないとの考えなのだろう。不動産の改築部分に対し債権者が動産の担保登記をすれば土

地の抵当権の担保登記に優先する（ル35）との規定があり、土地の抵当権に優先する一部の動産の担保登記を認めている。債務者が義務履行を怠った場合、担保権者は担保物を占有し、管理し、売却する権利を持つ（ル11）。

外国にある担保物への担保権の設定はその外国の法律によるが、担保物がルーマニアに持ち込まれてから60日以内か持ち込まれたことを知ってから15日以内にルーマニアで担保登記すれば、外国で担保設定したときをルーマニアで担保登記をしたとみなした優先権が得られる（ル91）。ファイナンス会社が外国にある動産をリースする際に、外国において担保権の設定ができなくても、ルーマニアに持ち込まれたときより60日以内に担保登記することで優先権を確保できる（ル92）。外国に移された有形資産ないし外国で使われている無形資産でも、債務者のものであれば債務者の住所地で担保権の登記ができる（ル93）。債務者が外国に住所を移してもその地で担保登記すればルーマニアでも同じ優先権を得る（ル94）。債務者が住所を移した当該外国で動産担保制度がないか債権者の占有にない場合、その担保における優先権はルーマニアにおける受取口座への担保設定ないしはルーマニアに動産があった際の担保登記に劣後する（ル95）。

ルーマニアの動産担保法が外国における動産担保についてここまで詳しく規定する背景にはタックス・ヘブンであるキプロスとの二重課税防止条約の存在があると思われる。

ルーマニアやロシア・CISの企業は、税金対策を目的として法人格をキプロスに移してしまうのである。^{*34} キプロスで低い税率を負担し、これによってルーマニアやロシア・CISの税務当局には納税済みと申告できるのである。1998年ブルガリアはキプロスとの二重課税防止条約を廃棄し、自国で事業を行う法人・個人に対し、このような節税対策を認めないことにしている。

（2）動産担保の成立と登記

担保設定契約は債務者の署名がある文書でなされない動産担保は成立しないが、証券への裏書譲渡で代えることもできる（ル13、14）。被担保債権額は記載しなくてもよいが（ル15）、担保権設定者はいつでも被担保債権額を宣言して担保権者の確認を得ることができる（ル26）。

電子担保登記簿に登録することで対抗力を得る（ル29）。電子担保登記しなくても担保権が成立する占有担保権は、被担保債権額が300ユーロ以下、金銭・証券・記名証書（預金証書、船荷証券、小切手・手形を含み、占有のみならず裏書をも含む）、上場証券（登録質が必要）、船舶・航空機（所有権の登記簿に担保登記）である（ル30）。未払売主担保権者と買主に購入のためのローンを供与したものは、債務者が占有を開始する前に担保設定通知書が登記されて既存の登記担保権者が通知を受けている場合は、既存の登記担保権者に優先する（ル33）。担保物が別の物に代わった場合で、金銭・預金・小切手以外の動産になっている場合は担保通知書を変更することで代わった物に担保権は及び（ル34）。担保物の果実は担保権者に属し、担保物の維持費用、債務額の弁済に充てられる（ル39）。担保登記は5年間有効で何度でも更新しうる（ル44）。

電子担保登記は、担保設定者別、担保物別に管理され、政府の監督機関の監督下において入札により選択された（複数の）民間人・民間法人が協会を作って行われ、お互いにコンピュータ・ネットワークでつながり、業務時間外でもアクセスできるようにする（ル45、53）。登記簿はデータベースである（ル49）。担保登記料は登記機関間の競争原理によって決まり、監督機関が指導してはならない（ル51、52）。担保通知書は手書きないしは電子入力され、通知者は24時間以内に担保通知書のコピーを得る（ル57、58）。

（3）動産担保の実行

動産担保の実行は民事執行法によるか本法に規

*34 1998年筆者がモスクワでインタビューした当時、EBRDが出資しているロシアのベンチャー・キャピタルの多くはロシア向け直接投資としてキプロス法人に出資していた。ロシア支店ないしロシア工場で行う事業を持つキプロス法人に出資するのである。筆者が1996～97年駐在したカザフスタンにおいてもキプロスを經由するビジネスが多かった。

定する任意売却による（ル62）。債務不履行により動産担保の実行を占有開始・資金化により行う旨担保設定契約に0.5cm角以上の文字で書いておけば、事前の通知も手数料もなく担保実行してよいが、占有開始にあたり公務員や警察官を伴ったり公序を乱してはならない（ル63）。占有がなくても債権者は担保物を売却できる（ル65）。平和的な占有開始ができない場合、執行官に依頼して占有を回復してもらえる（ル67）。担保物の売却方法には第三者への任意売却、新聞公告のうえの競売、市場での売却があるが、売却価格は妥当な最高価格がつく商業価格でなければならない（ル69）。売却は売却予定日の7日前までに、債務者・他の債権者に対して、彼らが売却反対の訴えができるように、通知されなければならない（ル71、75）。

売却代金の配当手続は担保権者自ら行うことができ、模範担保法が規定する配当の公正を確保するための代金保管者の制度はない。担保物の売却代金から債務を弁済した後の残余金は債務者売却後3日以内に返却される（ル78）。担保実行手続が終了していない段階で債務者に対して破産ないしは会社更生手続が開始された場合でも、手続は継続しうる（ル86、日本では担保実行は終了していないと中止になる）。本法に違反した売却をした債権者は、被担保債権の30%ないし売却価格と市場価格の差額のいずれが多いほうを支払いかつ損害賠償をする（ル88）。

2. ハンガリーの動産担保法

(1) ハンガリーにおける担保制度改革の特色

ハンガリーの動産担保法の立法内容を以下に要約する。ハンガリーの動産担保法の立法は民法典の質権と抵当権の章を改正することによって行われている。そのためにより動産質と債権質の整合性および質権と抵当権の整合性が配慮されておりEBRD模範担保法からの距離はルーマニア、ブルガリア、そしてハンガリーの順に遠いものとなっている。ポーランドの動産担保法はルーマニアとブルガリアの間に位置するといえるだろう。

民法典改正法におけるポイントは、債権質において担保登記と任意売却を認めたこと、根

質・根抵当権を認めたこと、担保権の消滅につき1年間の猶予を認めたこと、居住用不動産につき立退き条件付の担保実行を認めたこと、である。

模範担保法にはあるがはない。は、「永続的な契約関係から生ずる債権を担保するにあたり、極度額を設けて担保物を得ることができる（ハンガリー民法典改正法1条による新民法典260条4項（以下（ハ260）のように略す）」と規定され、さらに「質権は債権がなくても債権が消滅しても設定できる、その場合質権者は質権設定契約に記載された金額にしたがい質物から弁済を受ける（ハ269I）」との規定もある。極度額を決めておいて実際に根質権者は確定時に現実化した実際の債権額で優先弁済を受ける。その際に質権設定者ないし質権者がなした弁済終了の通知により質権は消滅するがその通知は弁済から6ヵ月以内に行われる（ハ269）。

は居住用不動産は奪われることはないという考えは社会主義時代の名残であり、廃棄するとの考えを明らかにしたものである。国民の居住権は国家が保証するものではないという資本主義的な考えを打ち出している。このような面からも中東欧諸国の中でハンガリーがEU加盟にいちばん近いといえるだろう。は根質・根抵当の考えから発展した考えと思われる。抵当権設定者はたとえ抵当権が消滅してもその消滅登記の後1年間は消滅した抵当順位を空けておかねばならず、新しい債権者にその順位を与えることができる（ハ268）。

抵当権消滅により後順位抵当権者の順位が当然上がるわけではなく、債務者と特別な関係のある担保権者に有利な制度となっている。抵当権の優先順位を確保するための登記が土地登記簿になされる（民法典改正法5条による改正不動産登記法7条1項）。ドイツにある不動産抵当権の順位留保制度の影響を受けていると思われる。

質権は質物を質権設定者に返却することで消滅するが、占有を自発的に失わせたものでない場合は、1年間は質権は消滅しないと規定し、別の質物を取る期間を1年間与えている（ハ268）。

(2) 質権の対象

質権の対象は占有しうるものおよび移転可能な

権利と債権であり、質権は部分において成立せず、不動産においては質権ないし抵当権は登記された部分ないし担保権設定者の不動産の全体に対して成立する（八252）。ブルガリアと異なり不動産質も認めている。

債権質の場合、質権者は質権設定者の合意ある質権設定通知書を公証人協会に登記し、質権設定者から任意売却の合意文書を得ることで、質権の実行ができる。この点は模範担保法の考え方をそのまま導入している。ただし法律の書き方は模範担保法と大きく異なり、従来ハンガリー民法典とその関連法規に最低の改正を加えることを行っている。そのために債権質の登記ができる質権設定者をEBRDやブルガリアのように商人に限っていない。商人に限っていないのはルーマニアも同じだが、ルーマニアの場合全く異なった法律を新規導入しているため、法の拘束力を確保する意志的衝動が法の対象者に自発的には生まれにくくなっている。

質物が債権ないし権利である場合、質権者は質権設定者の合意を得て担保に関する法律明示書（リーガル・ステートメント、いわゆる質権設定通知書）を作成できる（八258）。質権者は質物である債権ないし権利の債務者に対しリーガル・ステートメントを示すことで質権の実行ができる（八261）。このリーガル・ステートメントは、ハンガリー民法典改正法2条による新民法典施行令47条により、公証人協会に登記されうる。担保権者は事前の文書による合意でもって、裁判所による担保実行手続によらず、競売業者ないし担保付ローン専門業者に任意売却を依頼できる（八264、）。

質物の果実にも質権を及ぼすためには当事者間の合意が必要であり（八253）。合意があれば質権者は担保物を使用し果実を得て、果実を質物の保存に充てるのみならず債権に充当することもできる（八257）。質権は将来得る物にも及ぶ（八253）との規定があることから根質ができるのは明らかである。法人ないし法人格なき経済団体は企業資産全体ないしその特定された資産に対して企業担保権を設定できる（八254）。質権の実行にあたり質物の変化について質権登記されていないれば善意かつ有償で質物を得た第三者には

対抗できない（八254）。

（3）担保権の成立と登記

質権の設定はまず契約によりなされねばならず、将来債権ないし条件付債権を質物にする場合ないし質権設定者が契約後に質物について処分権を得る場合は、文書契約によらねばならない（八259）。不動産に対する抵当権の設定は文書契約によりかつ不動産登記簿に抵当権の設定登記が必要である（八260）。しかし現実の登記にあたっては抵当権設定契約は公正証書によらねばならないとの規定がある（民法典改正法2条による改正民法施行法47条2項）。抵当権が設定されている不動産の上に動産への質権設定をしたい場合、質権設定契約は公証されて公証人協会に担保登記されねばならない（八260）。不動産担保に関する契約はすべて公証人に公正証書を作ってもらって担保するとの考えが必要だろう。担保登記においては、被担保債権額、担保でカバーされる果実・費用の登記が必要だが、被担保債権の減額・消滅は登記のいかんにかかわらず有効である（八260）。

質権設定においては契約のみならず、占有移転ができる質物については占有が、権利や債権を質物にする場合は担保登記が必要である（八261）。質権の担保登記をする公証人協会における登記規則と手数料を決めるのは政府政令による（民法典改正法9条）。本法は1997年5月1日以降にも効力を持つ担保権に適用される（民法典改正法8条）ので、それ以前に質権が設定された契約は質権登記をし直す必要がある。なお質権登記の有効期間についての規定は本法にはない。

現地弁護士事務所でのインタビューによれば、ハンガリーでは従来から公証人の社会的地位が高く、本質権登記手続は政府機関によるものではないにもかかわらず、非常にスムーズに行われ、かつ利用も多いとのことである。実際の質権登記手続は公証人協会がコンピュータ・ネットワークを作成しコンピュータ・データベース化されている。そのため公証人の事務所に行けば、だれでも安価な手数料で取引先となる予定の企業ないし個人の質権の存否を確認できるようになっている。従来法体系にそって動産担保を構成したことと、社会的地位はあるが非政府機関である公証人

に動産担保の登記手続を任せただけで、ビジネスライクな担保登記制度ができたことが、法的執行力を確保しようとする意志的衝動を働きやすくさせた原因だと思われる。意志的衝動が働きにくいと考えるルーマニアの動産担保法との大きな違いである。

(4) 質権の実行

質権の実行は原則裁判所における強制執行の決定を得なければならない(八262)。流質契約は禁止されている(八263 I)。質権実行からの弁済は質権担保の順位による(八263)。質権実行において当事者は競売における最低価格ならびに質権の実行期限について合意でき、条件が満たされない場合競売による質権実行はできない(八264 I)。質物について市場価格があるか、担保付ローンの専門業者(例として質屋)が質権者である場合、裁判所による強制執行の手続によらず任意売却による旨文書で合意できるし、それ以外の場合でも文書をもって、裁判所による質権実行によらず競売業者ないし担保付ローン専門業者による任意売却につき合意できる(八264、)。

売却の前に質権設定者は通知を受ける(八265)。受戻しのチャンスを与えるためである。質物の売却代金は質権者のものとなるが、被担保債権額を超える部分は質権設定者に返却しなければならず、事前に清算しない旨の合意をすることは無効である(八265)。質権実行によっても一部しか弁済を受けられない質権者は、残りの被担保債権を担保登記できる(八266)。破産・清算において別除権ないし担保権の行使ができる質権ないし抵当権は破産開始ないし清算開始の6ヵ月前に設定した担保権でなければならない(民法典改正法6条による改正1991年破産清算手続法57条1

項b号)。

3. 日本企業・日系企業にとっての留意点

日本企業・日系企業にとっての留意点を一般的に挙げれば以下のようなものがある。動産担保の登記ができるのかできないのかを確かめてからビジネスを開始する。未払売主担保権、所有権留保、割賦販売といった通常の売買やリース契約においても動産担保の登記をしないと債権回収が不十分になるおそれがある場合がある。現地企業への融資につき現地で動産担保を取ることを考える。中東欧諸国における将来不特定の売掛債権を包括的に担保登記することによるLBO買収の可能性を経営戦略として考える。中東欧諸国はそれぞれ国情が違うことを、一般的に認識するのではなく、個々の自らのビジネス取引におけるビジネス法務として認識する。マクロ経済の回復や市場経済の進展といった経済問題を、ユーロ安の経営に与える影響、市場経済の法律を運用し執行し守ろうとする力が働く要素が実際にあるかといった経営問題として考える。ビジネス関連現地法は法律条文自体をなるべく信頼できる英訳によって収集し、それらの蓄積情報を関係者間で交換して情報の質の向上に努める。^{*35}

本論文では中東欧の動産担保法、それもブルガリアのそれを中心に分析し、ルーマニア、ハンガリーのそれに対しては要約しかできなかった。このような分析を他の具体的なビジネス法において個々の国別に分析し蓄積し潜在的な投資家に公開していくことが、中東欧への直接投資を増やしかつその直接投資を成功させる要因になると筆者は考えている。

*35 もちろん現地語がわかる日本人・現地人スタッフによる法務情報や翻訳は有意義だが、現地法の解釈理解には不十分な場合もある。

参考文献

[和文文献]

- 近江幸治 (1998) 『担保物権法 [新版補正版]』弘文堂)
- 小林英雄 (1972) 「企業担保法」『鉄道抵当法・軌道抵当法・企業担保法』第一法規
- 佐藤節子 (1997) 『権利義務・法の拘束力』成文堂
- 佐藤安信 (2000.8,9) 「欧州復興開発銀行・模範担保法の紹介と解説(上)(下)」『NBL』
- 鈴木康二 (2000) 『アジア諸国の倒産法・動産担保法』中央経済社
(2000.10) 「タイの事業担保法草案とその解説」『開発金融研究所報』

(2000.4) 「アジア法制改革と企業情報

開示」『開発金融研究所報』

- 鈴木祿弥 (1966) 「譲渡担保」『企業担保』ダイヤモンド社
- 『模範担保法』(1994) EBRD

[英文文献]

- Djingov, Gouginski, Kyutchukov & Velichkov "Law on Registered Pledges".
- Taylor Joynson Garrett, " Law No.99/1999 on Steps to Expedite Economic Reform".
- GBM & T Law Office提供による "Amendment of Certain Provisions of the Civil Code of Hungary".

日本企業の工場部門改革の参考になるのか

EMS (Electronics Manufacturing Service) ビジネスモデル

開発金融研究所 北 真収

要 旨

1. EMS (Electronics Manufacturing Service) とは、電子機器の製造受託サービスをさす。製造業に強みを持ってきた日本ではまだなじみが薄いですが、米国での成長ぶりを考えると注目し続けるべきビジネスである。
2. EMSのビジネスモデルは、設備等の標準化や顧客であるブランドメーカー・サプライヤー・自社間のリアルタイムな情報共有化を図りながら、サプライチェーン・マネジメント (SCM) によってスピードと在庫削減を追求するモデルである。また、収益構造はローコスト・オペレーションと部材調達のバーゲニング・パワーの構造にある。
3. 企業間関係から考察すると、主要部品についてサプライヤーとの長期的パートナーシップをめざしているが、同時に、サプライヤーの厳しい選別と組替えを行っている。また、EMSは製造プロセスで差異化を図ることが難しくなった製品を対象にしてビジネスを成り立たせているが、そこからくるビジネスモデルとしての限界もある。
4. 日本企業の工場部門が、海外現地法人を含めて、製造受託サービスを改革策のひとつとして考えるならば、文脈的技能とサービス業態化という2つの留意すべき課題がある。まずは、グループ内の他カンパニー・事業部より受託することからスタートするのが現実的であろう。

はじめに

1. アウトソーシングからオープンソーシングへ

近年、先進諸国の企業では、コンピュータ関連製品を中心に製造業務のアウトソーシング (外部委託) が進展しており、その質的变化が起こっている。

アウトソーシングとは、「あるまとまりを持つ主要な契約の遂行に、部分的に貢献する契約」と定義され、製造業の場合、元請けが下請け (サプライヤー) に、部品開発・製造、完成品委託開発・製造、特定の製造・設計工程ないしもろもろのサービスを遂行するための補助的技術・労

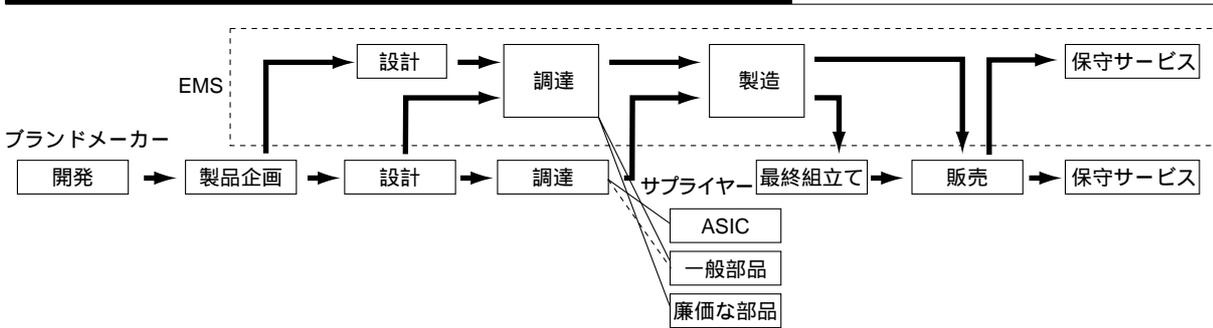
働・施設・能力の提供、の3種の契約内容のうちから業務委託を行うものをさす (西口、1996)。

そもそもアウトソーシングを有名にしたのは、米イーストマン・コダック社であるといわれている。1989年にシステム開発から保守・運用といった仕事のほとんどを外部企業に委託した。さらに自社が保有するハード、ソフトをIBMやDECなどに売却。情報システム部門の要員 (約350人) もIBMに移籍するなど、アウトソーシングを徹底した。契約期間は10年、契約額は5億ドルとした。この結果、コダックはコンピュータ投資を90%、年間経費を10~20%削減できた。これを契機に米国では、アウトソーシング熱が一気に高まったとされている。^{*1}

コンピュータ関連製品は、市場の嗜好が多様化し、製品機能の向上が飛躍的に進んでいることから、製品のライフサイクルは短くなる一方である。

* 1 「アウトソーシング」『日経産業新聞』1993年2月5日、『日本経済新聞』1991年9月6日夕刊5面ほかを参照。

図表1 EMSのサプライチェーン・マネジメント（SCM）モデル



出典：ソレクトロン・ジャパンへのインタビューなどをもとに筆者が作成。

たとえば、パソコン（PC）のライフサイクルは約3ヵ月といわれ、かつ価格の変動も激しい。こうしたなか、完成品組立てメーカー（以下、ブランドメーカーと称す）が市場での競争優位を確保するには、製品ライフサイクルに対応したスピードが不可欠になっている。具体的には、製品開発と販売といったコア・コンピタンス（自社独自の価値を提供できる中核的能力）に特化し、加工・組立て工程をアウトソーシングする動きが欧米で活発化している。

この加工・組立てのアウトソーサー（外部受託者）がEMS（Electronics Manufacturing Service）と称されている電子機器の製造受託サービスを提供する企業であり、EMSプロバイダーと呼ばれている。従来のOEM（Original Equipment Manufacturing：相手先ブランド生産）ビジネスとの違いは、OEMは特定の製造工程のみを受託するため部材調達は一般的には発注者であるブランドメーカーが行うのに対して、EMSでは設計・試作から部材調達、製造、場合によってはアフターサービスまでも一括で受託する点、幅広いメーカーを顧客に持ち、特定のメーカーに依存しない独立企業である点、自社ブランドの製品を持っていない点にある。²

EMSプロバイダーは、発注者であるブランドメーカーとインターネット上での受発注や技術的

情報の交換、サプライチェーン・マネジメント（SCM）³を活用した部材調達から製造までのリードタイムの短縮といったサービスの質と専門性の向上に取り組むとともに、グローバルでの生産供給や物流の拠点配置へと展開して発注者の在庫を肩代わりするかたちで納期対応をしている。他方で、特定の発注者に縛られずに、オープンにリスクを分散して、受注の平滑化、生産の量的効果を追求している（出口、1996）ことも大きな特徴である。

アウトソーシングは、専門的な高度技術を、安価に、かつ低リスクで利用する手段であるが、サプライチェーン・マネジメント（SCM）によるブランドメーカーとEMSプロバイダーの機能的な連結にみられるように、地球規模のインターネット社会では、ネット上での情報交換や知識共有のメカニズムを活用して、ネット上の技術者や顧客を巻き込んだ設計、その改良・進化を速い速度で推し進め、それを企業間で利用する「オープンソーシング」（出口、1996）へと質的に変化する方向にある。

2．国内でこそ抵抗感は根強いが、欧米の日系現地法人では製造を委託

上述のようにEMSビジネスは、欧米のブラン

* 2 御手洗久巳「シンガポール／マレーシアの電子産業における新興地場企業グループの事例研究」（野村総合研究所『野村アジア＆グローバル情報』2000年1月号）38ページ、「経営者のためのキーワード3分講座」（『日経情報ストラテジー』2000年8月24日号）12ページなどを参考にした。

* 3 サプライヤーからユーザーまでの一連のチェーンの情報を共有し、必要な量を必要なタイミングで過不足なくスピーディに供給できるようにするための手法。

ドメーカーとの機能的な連結によって発展してきたわけであるが、日本企業は無関心のままであったわけではない。日本国内でこそ製品品質へのこだわりや雇用の維持の立場から抵抗感は根強いが、欧米の日系現地法人では、EMSプロバイダーに工場ごと売却したり、いったん売却した工場が製品の製造委託を行っている例もある。委託の対象製品は、パソコン(PC)、通信機器、セルラー電話、メモリーモジュール、カーエレクトロニクス機器などである。

製造を委託する例として、日立製作所では、日立セミコンダクター・アメリカ(HSA)が、1998年、注文生産(BTO)能力を組み入れた技術と製造の専門性を評価して、メモリーモジュール製品の製造供給をEMSプロバイダーのセレスティカ社(カナダ)に委託している。^{*4}

工場ごと売却した例として、富士通は、1997年にICL(英国)のD2D事業部門をセレスティカ社に売却。D2D事業部門はパソコン(PC)などのOEM生産を手掛けており、当時の売上高5.6億米ドル、従業員数2,500人であった。この売却は、ICLがシステム構築事業やネットワーク事業に集中するためのリストラクチャリングの一環として行われた。^{*5}

いったん売却した工場に自社製品の製造を委託する例として、三菱電機は、1998年、三菱コンシューマーエレクトロニクス・アメリカ(MCEA)の無線電話製造設備(ジョージア州)をEMSプロバイダーのソレクtron社(米国)に譲渡。ソレクtron社は、MCEAの350人を再雇用して、MCEAの北米市場向けセルラー製品の製造サービスを試作・PCBアセンブリー・完成品組立てのフルレンジで提供する製造パートナーシップを結んでいる。^{*6}同様に、NECは、2000年に入って、NEC米国の通信機器工場(オレゴン州)をEMSプロバイダーのナットスチール・エレクトロニク

ス社(シンガポール)に売却したうえで、生産を委託している。^{*7}また、セレスティカ社(カナダ)との間で、NECドゥ・ブラジルの通信機器工場の売却契約、5年間の供給契約(12億米ドル相当)を結んでいる。NECドゥ・ブラジルでは、開発・マーケティング・流通に資源を集中する狙いがある。^{*8}

一方、日本国内では、2000年10月、初めて、ソニーがソレクtron社(米国)に製造子会社であるソニー中新田を売却し、これまで生産していたカーエレクトロニクス製品をソレクtron社に生産委託することを明らかにしている。自社生産と同水準の品質が確保でき、製造コストも削減できることが委託の理由である。^{*9}

第 章 急成長するEMSビジネス

1. ブランドメーカーがフルセット主義から決別したことが急成長の原点

EMS市場は高い成長率で急速に規模を拡大している。今後の成長も期待され、市場規模は2004年に2,600億米ドル(日本円で28.1兆円、108円/米ドル換算)に達するとの見通しもある。^{*10}この場合、1998~2004年の年平均成長率は28%になる。コンピュータ関連製品や携帯電話を中心にしたIT(情報技術)需要が引き続き旺盛であることに加えて、株主価値を重視した企業の価値創造経営が定着することによって、コア・コンピタンス(自社独自の価値を提供できる中核的能力)の特化、バリューチェーン(価値連鎖)の組替えが活発に展開され、アウトソーシングを加速することが背景にあると推測される。

EMSビジネスがこれまで急成長を遂げてきた

* 4 Selestica社Press Releaseを参照。

* 5 『日経産業新聞』1997年1月9日9面を参照。

* 6 Solelectron社Press Releaseを参照。

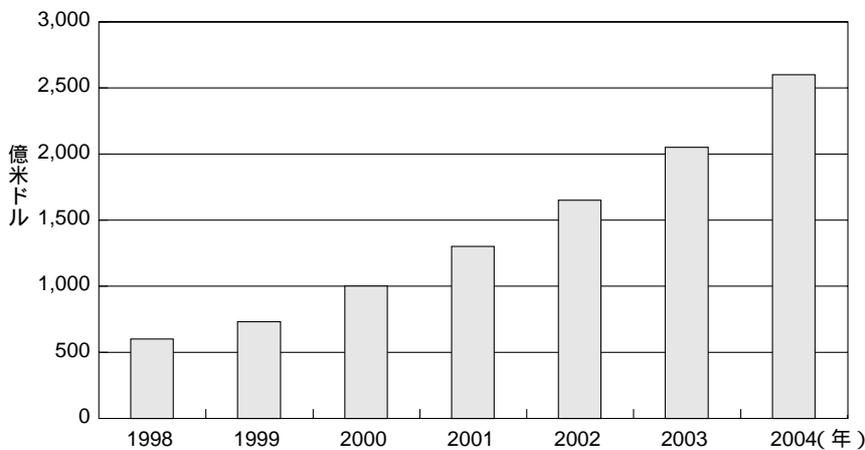
* 7 「米国ものづくり新話」『朝日新聞』2000年7月25日朝刊を参照。

* 8 Selestica社Press Releaseを参照。

* 9 『日本経済新聞』2000年10月19日朝刊1面を参照。

* 10 Technology Forecasters社の資料を参照。

図表2 EMSの市場規模予測



注：2000年以降は予測値。
出典：米 Technology Forecasters 社

要因として、いくつかの点を指摘することができる。コンピュータ関連製品を中心とした米国ブランドメーカーでは、

部品のモジュール化が進展してきたことによって、複雑なモノづくりに専念するよりも水平分業化した部品の調達に力点が置かれるようになってきたこと。おのずと、加工・組立て工程における付加価値は低下することになった。

デバイスやソフトウェアの技術革新が激しく、製品のライフサイクルが短くなり、TTM (Time To Market)、TTC (Time To Customer) といった市場や顧客への供給対応時間の概念が重要になってきたこと。必然的に、製品や調達部品の在庫が膨らんでいった。

株主価値が重視され、資産を効率的に経営することがより一層求められてきたこと。

などの事業環境変化のもとで、製造業としてすべてのバリューチェーン（価値連鎖）を取り扱うフルセット主義の是非への激論の中から、コア・コンピタンスとはいいたい製造工程のアウトソーシングを決定していった。また、「自前の工場を売却することができるだけでなく、従業員をそのまま使ってもらえること」「サプライチェーン・マネジメント（SCM）で情報武装しスピードが

追求できること」がEMSプロバイダーを指名する決め手になり、EMSがビジネスとして急速に立ち上がっていったと分析される。事業環境の変化がアウトソーシングを積極化させ、EMSビジネス台頭の追い風になったのである。

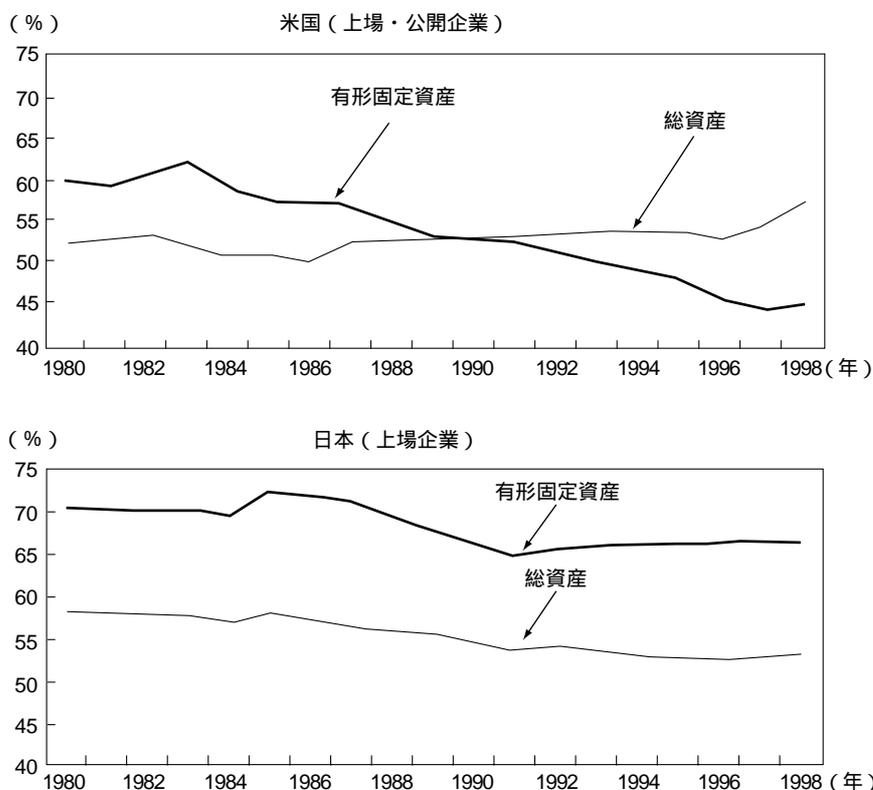
また、1990年代に入ってシスコ・システムズ社、ベイ・ネットワークス社（現在はノーテル・ネットワークス）などの研究開発型のハイテクベンチャー企業（その多くがファブレス企業^{*11}）が次々と出現し、製品の製造においてはその機能をアウトソーシングしていった。^{*12} EMSプロバイダーがシリコンバレーのハイテクベンチャー企業の製造インフラを担うことでインキュベーター的役割を果たしてきたことも見逃せない。

参考までに、IT（情報技術）関連企業に限定したものではないが、「米国上場・公開企業の資産全体に占める上位100社の割合」を示すデータがある。上位100社の割合は、総資産については近年割合が上昇しているのに対し、有形固定資産では割合が低下している。これは、大企業が製造などの分離・外部化を進める流れにあることを示唆している。

*11 ファブレスとは、fabrication-lessの略で、生産設備を持たないこと。ファブレス企業とは、工場を持たない製造業を意味する。

*12 山田俊浩・岡本亨「特集 米ハイテク産業復活に学ぶ」（『週刊東洋経済』1999年7月17日号）31ページを参照。

図表3 上場・公開企業の資産全体に占める上位100社の割合



（備考）日本経済研究所「企業財務データ」、Standard & Poor's「COMPSTAT」により作成。
出典：経済企画庁『平成12年度年次経済報告』（平成12年7月）

図表4 主要なEMSプロバイダー（連結）

（単位：百万米ドル）					
企業名	国名	売上高	純利益	所在地別売上高構成（%）	直近決算期
ソレクトロン	米国	14,138	497	米国69、欧州20、アジア他11	2000年8月
SCIシステムズ	米国	8,343	197	米国50、海外50	2000年6月
セレスティカ	カナダ	5,297	67	カナダ41、米国26、欧州20、アジア13	1999年12月
フレクストロニクス	シンガポール	4,307	121	アジア16、米州40、西欧25、中欧19	2000年3月
ジャビルサーキット	米国	3,558	146	米国67、海外33	2000年8月
サンミナ	米国	1,215	94	n.a.	1999年10月

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

2. 高い増収増益率を誇るEMSプロバイダー、PCBアSEMBリーから完成品組立てへ

EMSビジネスにおいてこれまでトップ6といわれてきた主なEMSプロバイダーは、ソレクトロン

社（米国）、SCIシステムズ社（米国）、セレスティカ社（カナダ）、フレクストロニクス社（シンガポール）、ジャビルサーキット社（米国）、サンミナ社（米国）である。最大手のソレクトロン社の連結売上高は141億米ドル^{*13}（日本円で1.53兆円、108円/米ドル換算）、同純利益5.0億米ドル（同537億円）に達し、ビッグビジネス化しつつある。

*13 日本の電機メーカーの規模でいえば、シャープ（連結売上高1.85兆円）の売上規模よりやや小さいレベルである。

図表5 主要なEMSプロバイダーの直近5年間年平均成長率（連結）

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ	6社平均
売上高	46.9%	25.6%	16.7%	71.3%	44.8%	60.2%	44.3%
EPS	31.8%	27.9%	19.7%	53.0%	67.5%	32.0%	32.1%

注：EPSとは、1株当たり当期純利益を示す。

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

図表6 主要なEMSプロバイダーの売上高10%以上の主要顧客

		1996年	1997年	1998年	1999年
ソレクトロン	HP	(11%)	(14%)	(14%)	(11%)
	サン・マイクロシステムズ			(11%)	
	シスコ・システムズ			(11%)	(12%)
	ノーテル・ネットワークス		(10%)		
セレスティカ	IBM				
	HP				
	サン・マイクロシステムズ				
	シスコ・システムズ				

出典：Solectron社 Annual Report、Selestica社 Annual Report

これらEMSプロバイダーの成長性に注目すると、売上高の5年間平均増収率は6社平均で年率44.3%ときわめて高い。また、1株当たり利益（EPS）の増益率についても同様に32.1%と高く、急成長を遂げている。所在地別に売上高をみると、米国が主体ではあるが、欧州、アジアでも積極的に事業展開している。10カ国以上で拠点展開しているプロバイダーが多い。

EMSプロバイダーが製造受託の対象としている製品分野は、デスクトップ・ノートブックパソコン（PC）、ネットワーク機器、通信機器、モバイル機器などいわゆるIT（情報技術）関連機器である。最近では、ソレクトロン社やSCIシステムズ社がエリクソン社、ノキア社の工場を買収するなど携帯電話の製造拠点の獲得に積極的である（現在、ソレクトロン社は世界の携帯電話生産量の1割を生産しているといわれる）^{*14} 製造形態としては、PCB（実装基板）アセンブリーが主体になっているものの、近年完成品組立ての比率が高まっ

ている（最大手のソレクトロン社の場合、完成品：PCBの比率は1995年の5：95から1999年に21：79へ上昇）^{*15} また、試作や製品開発支援などの川上と配送や修理などの川下の双方にサービスを拡大する動きがある。

製造を受託している主要顧客についてみると、ソレクトロン社の場合、同社の売上高に占める比率10%以上の主要顧客はヒューレット・パカード（HP）社、シスコ・システムズ社などであり、セレスティカ社の場合、同様にサン・マイクロシステムズ社、シスコ・システムズ社などである。サン・マイクロシステムズ、シスコ・システムズ、HPは両社共通の顧客である。EMSプロバイダーは、特定の顧客に縛られずに、オープンに顧客を分散している一方で、ブランドメーカーも受託者を分散している点が特徴である。

*14 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー（2000年11月22日）に基づく。

*15 Solectron社 Annual Reportを参照。

図表7 主要なEMSプロバイダーの直近5年間平均利益率（連結）

							（単位：％）
	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ	6社平均
売上高	100	100	100	100	100	100	100
粗利益	10.0	3.7	6.5	8.3	11.0	21.5	10.2
営業利益	5.7	3.6	2.1	2.5	6.7	13.2	5.6
純利益	3.8	2.1	0.6	1.3	4.3	8.4	3.4

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

図表8 主要なEMSプロバイダーの直近5年間平均経営効率（連結）

							（単位：％）
	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ	6社平均
ROA	8.6	7.1	0.9	2.1	11.6	14.8	7.5
ROI	12.2	11.6	1.1	4.1	19.3	18.6	11.2
ROE	17.4	18.5	2.0	6.9	25.3	30.3	16.7

注：ROAは当期純利益／平均総資産、ROIは当期純利益／（平均長期借入れ・その他長期債務・株主資本）、ROEは当期純利益／平均普通株主持分で計算。

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

第 章 EMSプロバイダーの 財務面での特徴

上位6社の財務面を概観しているが、各社間でそのパフォーマンスにバラツキがある点を注記しておく。

1. 部材調達が利益の源泉

売上高を基準にした各損益段階での利益率をみると、粗利益率は6社平均10%。10%を切る企業も半数ある。また、粗利益率と営業利益率の差は同平均4.6%。つまり、粗利益率が10%と低いなかであって、販売費・一般管理費等を4.6%と極端に切り詰めている点に特徴を見出せる。これをブランドメーカーと比較すると、サプライチェーン・マネジメント（SCM）を推進して在庫削減に成功したデル・コンピュータ社（米国）の場合、粗利益率21.4%、営業利益率9.4%、すなわち販売費・一般管理費等は12.0%。EMSプロバイダーに

製造子会社を譲渡した日本のソニーの場合、粗利益率26.0%、営業利益率5.6%、すなわち販売費・一般管理費等は20.4%。販管コストが大きく異なっている（数値はMarket Guide Inc.による直近5年間平均データ）。

売上高の構成については、たとえば、ソレクトロン社の場合、「バリューチェーンでとらえると、売上高の8割は部材調達が占めている」^{*16} 残りの2割が加工・組立て工程等という偏った構造が対売上高販売費・一般管理費等の比率を低めているひとつの理由と推察される。また、SCIシステムズ社の場合、1999年に1万7,500のサプライヤーから205億個もの部材を調達している^{*17} ことを考え合わせると、EMSプロバイダーの利益の源泉は、実装・組立てビジネスというよりも大量に汎用部品を購入することによって規模の経済性を享受する部材ビジネスにあるといえよう。なお、部材調達コストは、ボリューム以外にも、情報力、ロジスティクス、設計への早期参画等によって決まる（ハンドフィールドほか、1999）。

*16 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー（2000年11月22日）に基づく。

*17 SCI systems社Annual Report を参照。

図表9 主要なEMSプロバイダーのキャッシュフロー（連結）

（単位：百万米ドル）

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ
営業活動によるキャッシュ	38.0	68.0	94.4	67.4	107.3	115.1
投資活動によるキャッシュ	819.4 (425.8)	615.8 (280.2)	277.3 (211.8)	572.2 (250.5)	174.3 (150.1)	418.1 (65.3)
財務活動によるキャッシュ	1,877.2	629.0	711.4	1,069.6	157.4	351.1
現金の増減	1,100.4	49.3	339.8	424.1	90.4	48.2
フリーキャッシュフロー	387.8	348.2	306.2	317.9	42.8	49.8

注：フリーキャッシュフローは、営業活動によるキャッシュから設備投資と支払配当金を差し引いた額で示す。

投資活動の（ ）内は設備投資。

ソレクトロン、セレスティカ、ジャビルサーキット、サンミナは1999年決算数値。ほかは2000年決算数値。

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

図表10 主要なEMSプロバイダーの効率性（連結）

（単位：回）

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ	6社平均
1人当たり売上高（ドル）	508	263	476	159	543	414	394
1人当たり純利益（ドル）	18	6	8	-	22	19	15
売掛金回転率	8.79	11.22	8.82	9.65	9.27	9.04	9.47
棚卸資産回転率	5.88	7.51	7.12	7.82	9.10	8.32	7.63
有形固定資産回転率	16.31	16.09	18.27	8.56	7.89	6.09	12.20
使用総資本回転率	1.94	2.90	2.28	2.03	2.55	1.64	2.22

注：売掛金回転率は売上高 / 平均売掛金、棚卸資産回転率は売上原価 / 平均棚卸資産、有形固定資産回転率は売上高 / 平均有形固定資産、使用総資本回転率は売上高 / 平均総資産で計算。

ソレクトロン、セレスティカ、ジャビルサーキット、サンミナは1999年決算数値。ほかは2000年決算数値。

出典：Market Guide Inc. *The benchmark for quality financial information* をもとに筆者が作成。

2. 有形固定資産の12.2回転が示す高い効率性

経営効率をみると、平均的にはROE、ROIで10%以上を実現し、高い経営効率を保っている。しかしながら、フリーキャッシュフローでは多くのプロバイダーがマイナスを示している。買収や設備投資に資金を振り向ける投資先行型のため、現金のかたちでの儲けの回収は今後に待たなければならない。

回転率については、売掛金の回転率は6社平均9.5回転、棚卸資産の回転率は同平均7.6回転、有形固定資産の回転率は同平均12.2回転。また、使用総資本回転率も2回転以上を実現している。ちなみにブランドメーカーでは、デル・コンピュー

タ社の使用総資本回転率は2.5回転、ソニーは1.0回転（数値はMarket Guide Inc.による）。

有形固定資産については、たとえば、ソレクトロン社では次々と工場を買収しているが、資金の直接投入はまれで、投資銀行などの金融機関がまず買収し、そこからリースを受ける形態が一般的であるといわれている。^{*18} このように資産が圧縮されていることと、受注の量的効果・平滑化による稼働率の向上が有形固定資産の回転率を高めている大きな理由であると考えられる（米国のリース会計は、ファイナンス・リースまたはオペレーティング・リースに分類される。オペレーティング・リースにおいては、借り手はリース料を費用処理する。ファイナンス・リースの場合は、借り手は固定資産および購入債務の発生として処理する）^{*19}

*18 山田俊浩・岡本亨「特集 米ハイテク産業復活に学べ」（『週刊東洋経済』1999年7月17日号）31ページを引用。

*19 「リース会計」（1996年9月）（朝日監査法人編『英文財務諸表の実務』中央経済社）を参照。

図表11 主要な米国ブランドメーカーの製品事業・サービス事業の収益率

(単位: %)

			1997年	1998年	1999年
IBM	粗利益率	製品	35.9	31.6	26.9
		サービス	26.6	26.9	27.6
	営業利益率	製品	12.4	7.9	4.9
		サービス	11.5	13.0	14.1
HP	粗利益率	製品	29.8	28.2	29.5
		サービス	36.9	37.4	31.8

注: IBMの製品、サービスは、セグメント情報の中のそれぞれハードウェア、グローバルサービスの数値で示す。
出典: 各社 Annual Report をもとに筆者が作成。

財務面全体としては、在庫を含めて可能な限り少ない資産でそれを速く回転させようとするビジネスの構図が映し出されており、総じて効率的な経営が行われている。

第 章 競争力の源泉はサプライチェーン・マネジメント(SCM)

大手EMSプロバイダーは、高度な多層基板実装技術を駆使・提案することができる。そうした基礎のうえに、製造工程で差異化を図ることが難しくなった製品を対象を絞り込んで、設備等の標準化や顧客・サプライヤー・自社間のリアルタイムな情報共有化を図りながら、サプライチェーン・マネジメント(SCM)を運用している。情報を共有することによって全体のスピードを高め、在庫を削減するのがSCMである。現状、在庫を持たないBTO(顧客からの注文生産)にまで展開しているのは、デスクトップパソコンの製造のみである。^{*20}

1. ビジネス成立の条件は、ライフサイクルが短く、製造で差異化を図ることが難しい量産型製品

EMSプロバイダーが製造受託の対象にしているのは、パソコン(PC)、ネットワーク機器、携帯電話などである。たとえば、パソコン(PC)

の製造の場合、製品企画はマザーボード、LCDなどすでにデファクトスタンダード(事実上の標準)になった周辺機器の組合せで行われ、水平的分業が展開されている。商品のライフサイクルが短く、TTM(Time To Market)、TTC(Time To Customer)に対応するには、デファクトスタンダード化した部品をスピーディーに調達し、組み立てて納入することが必要とされている。

つまり、EMSビジネスは、あらゆる電子機器の製造に適しているわけではなく、パソコン(PC)のように技術革新が激しく、商品のライフサイクルが短くて、かつ低価格化が必要な製品、製造プロセスで差異化を図ることが難しくなった製品を対象にしている。^{*21} 換言すれば、モジュール化が必要条件で、付加価値におけるソフトウェアのウエートが高く、開発コストが大きい割に開発済み製品の追加供給の変動費が低いこと(国領、1999)がビジネス成立のひとつの条件である。発注者である米国ブランドメーカーの製品事業とサービス事業の収益率に着目すると、サービスが製品を上回っている(図表11)。

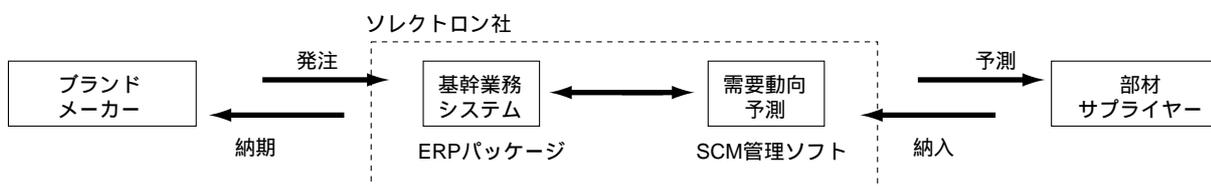
2. 設備、調達、部品配分での標準化

設備の標準化については、たとえば、ソレクトロン社の場合、世界11カ所の量産試作拠点(NPIセンター)と57カ所の量産工場の製造ラインで、電子部品の実装機から検査装置まで、基本的にすべて同じ設備、組立て方式を導入しているといわ

*20 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー(2000年11月22日)に基づく。

*21 小谷野文雄「EMS事業成立の条件」(オーム社『エレクトロニクス』2000年2月号)2~3ページなどを参考にした。

図表12 サプライチェーン・マネジメント（SCM）の構造



出典：『日経情報ストラテジー』（1998年8月号）17ページの図をもとに筆者が加筆。

れる。受託した製品の量産工場の選定は、その製品が販売ターゲットとする地域市場に位置するか、最も近い工場が選択される。^{*22} 部材調達では、全世界を対象とした汎用部品チーム（メンバーは各地の工場で使われる部材を調達し管理する責任者たち）を編成。また、標準メーカーコードに応じて部材に番号をつけており、顧客部品コードを共通化している。調達した部品の配分についても標準化が意識されている。生産の初期において、特定の用途に適したコンデンサーが求められると、汎用品のFPGA（Field Programmable Gate Array）を使い、基板上のゲートアレイを変更して特定の用途に設定する。FPGAの機能が安定してきて長期的に使われると判断した時点でカスタマイズしたASIC（Application Specific Integrated Circuit、FPGAより安く大量生産可能）に切り替えている（ハンドフィールドほか、1999）。生産の初期には汎用品で対応するひとつの例である。

リアルタイムな情報共有については、たとえば、ジャビルサーキット社の場合、シスコ・システムズ社からルーターやスイッチなどの製造を受託しているが、シスコに顧客の注文が入ると、その注文情報がそのままジャビルサーキットに送信される。ジャビルサーキットは注文を受けてからサプライチェーン・マネジメント（SCM）によって部材調達、製造を行い、シスコを経ずに、直接顧客に製品を出荷している。^{*23} このようにして、取引主体間での情報の非対称性（取引主体間で持っている情報量に差があること）を解消する仕組みが構築されている。

3. サプライチェーン・マネジメント（SCM）活用の実際

EMSプロバイダーは、ブランドメーカーと部材サプライヤーを取り込んだサプライチェーン・マネジメント（SCM）を経営基盤にしている。インターネット技術を活用して、顧客ニーズに基づく需要予測をもとに生産計画、購買計画を最適化・迅速化することによって部品在庫を抑えて、高い経営効率を達成している。顧客の要求次第では、24時間以内に生産に入ることが可能なEMSプロバイダーもある。

サプライチェーン・マネジメント（SCM）の具体的な活用事例については、以下、ソレクトロン社の事例をもとに紹介する。

まず、サプライチェーン・マネジメントにおいて次のような基準を設けている。この基準はサプライヤーの選定にも大きく影響を及ぼしている（ハンドフィールドほか、1999）。

柔軟性の強化

ランプアップ能力（オーダーの急増に対処する能力）の強化

主要構成部品サプライヤーに対するオーダー30%増への対応能力

需要予測能力

工程を製品仕様へ適応させる能力

2週間での配送

試作品から本格生産開始までの立上げ期間半減次に、生産計画において、発注者であるブランドメーカーと、事前に生産内容や納期、価格など

*22 寺山正一・山崎良兵「時流超流」（『日経ビジネス』2000年10月30日号）8～9ページを参照。

*23 山田俊浩「特集 ネット革命の勝者を探せ」（『週刊東洋経済』2000年5月6日号）68～69ページを参照。

図表13 キャッシュ・コンバージョン・サイクルタイム（連結）

	ソレクトロン	SCIシステムズ	セレスティカ	フレクストロニクス	ジャビルサーキット	サンミナ
売掛金回収日数	41.5日	32.5日	41.4日	37.8日	39.4日	40.4日
棚卸資産回転日数	62.1日	48.6日	51.3日	46.7日	40.1日	43.9日
買掛金支払日数	46.8日	41.3日	35.9日	49.2日	44.0日	36.7日
キャッシュ・コンバージョン・サイクルタイム	56.8日	39.8日	56.7日	35.3日	35.5日	47.6日

出典：各社 Annual Report をもとに筆者が作成。

の詳細を詰めて、発注の2～3ヵ月前には生産量の内示を得る。ブランドメーカーからインターネットで発注を受けるとともに、設計データも受信するが、需要の変化が激しく毎月の発注内容は大きく変動するのが実情である。発注内容の変動に応じて生産計画を組み直すことになるが、それに連動した利益管理が行えるよう基幹業務システムとしてERP（Enterprise Resource Planning）を導入している。受注や生産の進捗状況、在庫、収益状況をリアルタイムに管理すると同時に、大口ブランドメーカーに対しては、発注製品の納期、生産の進捗状況をブラウザで提供している。

在庫については、部品在庫の適正水準を維持するために、サプライチェーン管理ソフトで過去の受注実績などをベースにして、毎週の需要動向を予測している。その結果を生産計画の立案や各生産ラインのスケジュール、部品の購買計画などに反映している。購買計画を見ながら部品の納入時期が把握できるため、ブランドメーカーに対して正確な納期が示せる。

サプライヤー間では、取引のある7,000社以上の部材サプライヤーのうち、主力の100社を超える企業には6ヵ月後の需要予測を示したうえで、週単位で新たな予測を送信。PCB（実装基板）など汎用部品の場合は発注後、1週間以内に納入を受けることで適正な在庫量を維持している。^{*24}

SCIシステムズ社の事例では、大きく変動する顧客の発注要求への対応を改善するために、サプライヤー補充プログラムであるサプライヤー・マネージド・インベントリー（SMI）プログラムを

導入している。これは、部材サプライヤーが同社の工場に近接したハブ倉庫に在庫を保管。ハブ倉庫はジャストインタイムベースで部材を工場へ納入する仕組みである。^{*25}

4. サプライチェーン・マネジメント（SCM）の効果

図表13は、EMSプロバイダー各社のキャッシュ・コンバージョン・サイクルタイムを計算したものである。キャッシュ・コンバージョン・サイクルタイムとは、売掛金回収日数と在庫日数の合計から買掛金支払日数を差し引いた日数であり、製品をいかに速く現金化することができるかを示す指標である。

米国では、サプライチェーン・マネジメント（SCM）を導入した企業のキャッシュ・コンバージョン・サイクルタイムは平均80日弱である（最高水準は30日弱）^{*26}。EMSプロバイダーのサイクルタイムは、35日から56日の間にあり、導入企業の平均値に比べると間違いなく高いパフォーマンスを実現している。

第 章 工場の買収と戦略資産の蓄積

1. ネットワークの外部性確立のために買収

水平的分業を基本にしているEMSプロバイダ

*24 「顧客直結の情報流 劇的な効果を上げる」（『日経情報ストラテジー』1998年8月号）16～17ページを参照、一部引用。

*25 SCI systems社Annual Reportを参照。

*26 「米調査会社のPRTM社によるサプライチェーン・マネジメント導入企業を対象にした調査結果（1997年）」（日経ビジネス編『2000年版最新経営イノベーション手法50』）132ページを参照。

一各社は、ブランドメーカーの工場等を次々と買収している。買収後はそれまで売却先が自社生産していた製品を複数年契約で製造受託することが多い。また、2000年10月に最大手のソレクトロン社が世界第6位のEMSプロバイダー、ナットスチール・エレクトロニクス社（シンガポール）の株式取得（発行済み株式の43%）を発表^{*27}しており、EMSプロバイダーの規模の拡大が急ピッチで進展している。

周知のように、米国IT（情報技術）産業では、垂直固込みのフルセット主義から水平展開型への構造転換が進行している。水平展開型への動きを加速させているのが、強い先行者利得の存在である。これは、IT産業における製品にネットワークの外部性が働くからだといわれる（国領、1999）。より多くの人を使うことで利用価値が高まるというのがネットワークの外部性であることから、速やかに水平方向へ事業を展開することが重要になっている。

EMSプロバイダーによる相次ぐ買収もネットワークの外部性と大きく関係しているとみられる。また、買収が大手ブランドメーカーの工場の場合には、当該メーカーの生産と同水準の品質を担保することをマーケットに向けて宣言する効果もある。

2. 変動の大きな発注に対応したフレキシブルな製造設備

EMSプロバイダーの特徴は、ブランドメーカーから買収した製造設備をそのまま使うのではなく、標準化可能な生産ラインに組み立て直し、同じ製品がどこでも作れるように組立て方式の整合性をとることによってスケールメリットを追求するところにある。

EMSで受託する製品は、需要が大幅に変動するだけでなく、ライフサイクルが短く、通常の生産方式では粗利益率が低い。なかには、数週間しか生産しない製品もある。このため、生産ラインは車輪付きか台車方式の可動式である。

ソレクトロン社のミルピタス工場では、プリンターの生産台数が3万台に達すると、いったん生産を停止して、より安価な労働力を利用するために、生産ラインごとそのままメキシコのグアダハラ工場に移送する。段取り替えなしに、すぐにフル生産体制に入れる。ミルピタス工場は量産試作の機能を持っており、そこではブランドメーカーの設計者と共同作業が行われる。

また、戦略パートナーとしての位置づけで、プラスチック部品サプライヤーがミルピタス工場の施設の一部を借り受け、プリンター用のカバーを生産することもある。最大の理由は、プリンターカバーの輸送費用の節減にある。生産ラインでは、繰返し作業によって作業者が退屈することを防ぐとともに労働力の柔軟性を向上させるため、作業者をいくつかのライン向け多機能工として訓練している（ハンドフィールドほか、1999）。

EMSプロバイダーが買収した工場については、自社保有はまれでリースが主体になっている。たとえば、ソレクトロン社の場合、前述のとおり買収主体の投資銀行からリースを受ける形態が多い。また、ジャビルサーキット社の場合、世界に25の工場を持っているものの自社保有は9工場にすぎない。^{*28}

生産ラインの標準化努力やリース方式が、EMSプロバイダーの有形固定資産の高回転率を支える大きな要因になっている。

3. 買収後における従業員定着率の高さが戦略資産を蓄積

中核技術や関係資産などから構成される戦略資産は、企業固有の有形・無形資産であり、競争優位の源泉を生み出す。EMSプロバイダーは、数多くの工場、企業の買収を行うことによって、設計や生産技術のノウハウを中心とした戦略資産を高めている。多くの場合、買収した大部分の工場の従業員に対して雇用を保障し、従来の給与水準、待遇でそのまま雇用している。たとえば、ソレクトロン社の場合、現在までに20件以上の買収を行

*27 Solectron社Press Releaseを参照。

*28 山田俊浩「特集 ネット革命の勝者を探せ」（『週刊東洋経済』2000年5月6日号）68～69ページなどを参照。

図表14 主要なEMSプロバイダーによる最近の主な買収（工場以外を含む）

	ソレクトロン社	SCIシステムズ社	セレスティカ社
1998年	<ul style="list-style-type: none"> ・NCR：アトランタ工場、コロムビア工場（米国）、ダブリン工場（アイルランド） ・IBM：ノースカロライナ電子カード工場（米国） ・三菱電機：ジョージア携帯電話工場（米国） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ノキア：電話関連工場（フィンランド） ・ノキア：ターミナル工場（スウェーデン） ・エリクソン：メキシコシティ工場、スペイン工場 	<ul style="list-style-type: none"> ・マジネットワークス：アイルランド工場 ・ルーセントテクノロジー：メキシコ工場 ・HP：マサチューセッツシステム工場（米国） ・アナリティックデザイン（米国、設計・試作会社） ・シリコングラフィックス：PCB工場 ・アキュートロニクス（米国、EMSプロバイダー） ・IMS合併（アジアを担当するEMSプロバイダー）
1999年	<ul style="list-style-type: none"> ・シークウェル（パソコンサポート） ・スマートモジュラーテクノロジー（メモリモジュールの設計・製造） ・ニューロジックス（カナダIBMのメンテナンス会社） ・グレネイア：イリノイページャ設備（米国） 	<ul style="list-style-type: none"> ・HP：昆山工場（中国） ・ノーテルネットワークス：オンタリオ工場、ケベック工場（カナダ） ・TAG（米国、電子封止材メーカー） ・ECIテレコム：PCB工場（イスラエル） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴッセンメトラバット（チェコ） ・HP：マサチューセッツPCB工場（米国）
2000年	<ul style="list-style-type: none"> ・エリクソン：通信基礎設備工場（フランス、スウェーデン） ・アメリカム無線サービス（米国） ・ブルーガムグループ（オーストラリア、EMSプロバイダー） ・IBM：ブラジルPCB工場 ・ノーテルネットワークス：フランス工場、北アイルランド工場、トルコ工場 ・ノーテルネットワークスのCAD設備 ・ソニー中新田（日本）、ソニーインダストリーズ台湾 ・ナットスチール（シンガポール、EMSプロバイダー）の株式取得 	<ul style="list-style-type: none"> ・ユニウィル（台湾、ノートパソコンメーカー）株式取得 ・ノキアエンジニアリンググループ ・EOG（米国、設計・EMSプロバイダー） ・テルラッドネットワークス：マールロット工場（イスラエル） ・CMS（米国、電子封止材メーカー） 	<ul style="list-style-type: none"> ・IBM：ミネソタ電子カード工場（米国） ・IBM：PCB工場（イタリア） ・ブルエレクトロニクス（ブルグループの米国法人） ・NEC：通信機器工場（ブラジル）

注：日本企業関連は太字で示す。
 出典：各社 Press Release（2000年11月現在）をもとに筆者が作成。

ってきたが、買収先従業員の85%以上がそのまま同社で活躍している。また、ソレクトロングループに入った多くの工場に従業員数が拡大しており、平均で2倍、なかにはIBM社から買収したフランスのボルドー工場（買収時260人、現在3,000人弱）のように10倍近い規模に成長している工場もある。^{*29}

大手ハイテク企業の技術に長けた人材、彼らを通じた大手企業の優れた価値観、彼らが取引していた部材サプライヤーの情報などを先端製品を製

造できる設備とともに獲得することは、発展途上にあるEMSプロバイダーの戦略資産の蓄積を飛躍的に高めることになる。しかし、従業員の定着率がなぜそんなに高いのだろうか。

近年、コンピュータ関連の米国ブランドメーカーはハードウェアよりもソフトウェアに重心を移す傾向、研究開発（R&D）向け投資を重視する一方、生産設備を小規模・簡便化する傾向を強めている。こうした戦略転換は、企業内での工場の地位、工場の従業員の士気をしだいに低下させる

*29 「業界1位獲得への道 - ソレクトロン社の事例」（オーム社『エレクトロニクス』2000年2月号）11ページを参照。

ことになり、ケース・バイ・ケースだが、工場売却・アウトソーシングを選択させることもある。

ソレクトロン社の場合、「買収した企業の従業員にも、ソレクトロンの従業員と平等にチャンスを与え、お互い信用し合う」ことを基本にしており、全従業員にストックオプション（自社株購入権）を与え、プロフィットシェアリング制度（利益の分配）を採用して、成果に報いる報酬システムを取り入れている。加えて、個々人に対する具体的な報酬は、工場ごとに自由に決めることができる仕組みを作っている。^{*30} 他方で、重要な成果であるキャッシュフロー、総資産利益率、株主資本利益率などの財務指標は、世界57カ所の工場、ラインごとに毎週把握できる仕組みになっている。^{*31}

買収後における従業員の定着率の高さは、こうした機会均等の考え方が前の会社で低下していた従業員の士気を大いに刺激する結果でもある。

また、ソレクトロン社では、マルコム・ポルドリッジ国家品質賞（レーガン政権時代に設けられた品質管理に対する表彰）を1991年と1997年の2回受賞しているが、受賞した後も再度受賞の目標を掲げることで、買収された会社の従業員と現有の従業員が一致団結し合う環境、週単位で評価される顧客満足度指数（CSI）に対する品質改善の仕掛けなどを組み込んでいる。^{*32} 従業員が顧客満足や品質に対する共通の認識を持ち、チームワークを発揮しやすい環境を作り出していることも見逃せない要因である。

第 章 企業間関係の視点

1. サプライヤーを絞り込み、長期的パートナーシップ構築をめざす

EMSプロバイダーでは、顧客、サプライヤー

との長期的パートナーシップの構築を掲げている企業が多い。

ソレクトロン社の場合、IBM社、ヒューレット・パッカード（HP）社、サン・マイクロシステムズ社、アップル社などとは10年以上の取引がある（ハンドフィールドほか、1999）。1980年代初頭は顧客とサプライヤー間の関係は、主として取引の性格のみを持つ関係であった。1990年代には、顧客がサプライベースの最適化、供給能力の測定、主要サプライヤーとの関係の発展、品質と配送能力の改善に焦点を絞った戦略的サプライベース管理の取り組みを展開している。今後は、こうした関係要因が保持されながら、顧客とサプライヤーのつながりを越えたサプライチェーン全体のパフォーマンスに焦点を当てたサプライヤーとの新しい関係に発展する可能性があるともみている（ハンドフィールドほか、1999）。

サプライヤーと緊密で長期的な関係をめざす動きは、ソレクトロン社の例だけではない。

EMSプロバイダー以外でも、デル・コンピュータ社は、サプライチェーン・マネジメントの導入によってそれまで100社以上から調達していた主要部品を1部品2～3社に絞り、現在は25社といわれている（金額で全部品の9割以上を調達）^{*33} ヒューレット・パッカード（HP）社、スリーエム社、ゼロックス社などでも、直接取引する主要部品のサプライヤーの数を数千社から百数十社、さらには2桁の数にまで圧縮する動きをみせている（加登、2000）。

一般的に入札方式で、厳密な契約書と取引先の分散を図る市場取引を基本にし、企業間取引のリスクを回避してきた米国企業が、なぜこうも大きく転換を図っているのだろうか。

転換の背景を説明する要因のひとつは、リードタイムの短縮を狙ったモジュール化（あるいはユニット化）であり、もうひとつは費用の節減を狙ったネットワーク型の中間取引である。

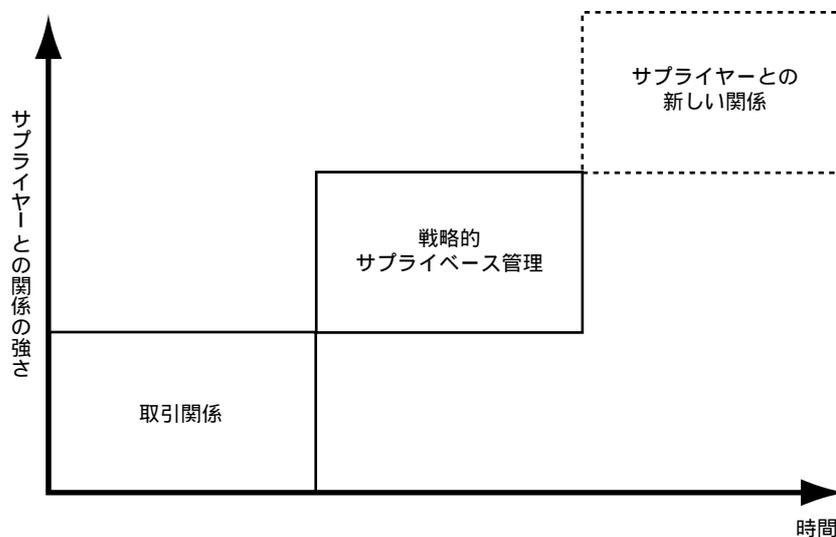
*30 寺山正一・山崎良兵「時流超流」（『日経ビジネス』2000年10月30日号）8ページを引用。

*31 前掲書8ページを引用。

*32 川嶋諭・寺山正一・山崎良兵・佐藤新「特集 工場独立宣言」（『日経ビジネス』2000年10月16日号）32～33ページを参照。

*33 「特集 流れの品質を追う日米企業」（『日経ビジネス』1998年3月2日号）26～30ページ、「講座 ビジネスモデル」（『日経エレクトロニクス』1999年1月4日号）179～186ページを参照。

図表15 顧客とサプライヤーとの関係



出典：ロバート・B・ハンドフィールド、アーネスト・L・ニコルス・Jr. 著『サプライチェーンマネジメント概論』（1999年5月）194ページの図をもとに筆者が加筆。

2. リードタイムの短縮を狙ったモジュール化

モジュールとは、部品を組み立てたものであるが、そのモジュールとモジュールの機能的な接点にあるものが互換的もしくは標準化されているため、これらをそのままつなげば製品として機能する。IBM社は40年ほど前、システム360というコンピュータに、初めて設計のモジュール化を導入した結果、製品各部を逐次的に設計する必要がなくなり、モジュール単位で同時並行的に設計することによって、製品開発のリードタイムの短縮を可能にしたといわれている（酒匂、2000）。また、各モジュールを担当する組織間のコミュニケーションの必要量を軽減する効果があるとされる（国領、1999）。

このように、EMSプロバイダーが製造の対象にしているコンピュータ関連製品はモジュール化が最も進んでいるが、こうした標準化によって、個々の部品を外注するのではなく、モジュール全体の設計と製造を一括してアウトソーシングすることが容易になる。リードタイムを短縮できサブ

ライヤーの数も絞り込めるモジュール化がEMSという新たなビジネスを台頭させたともいえよう。

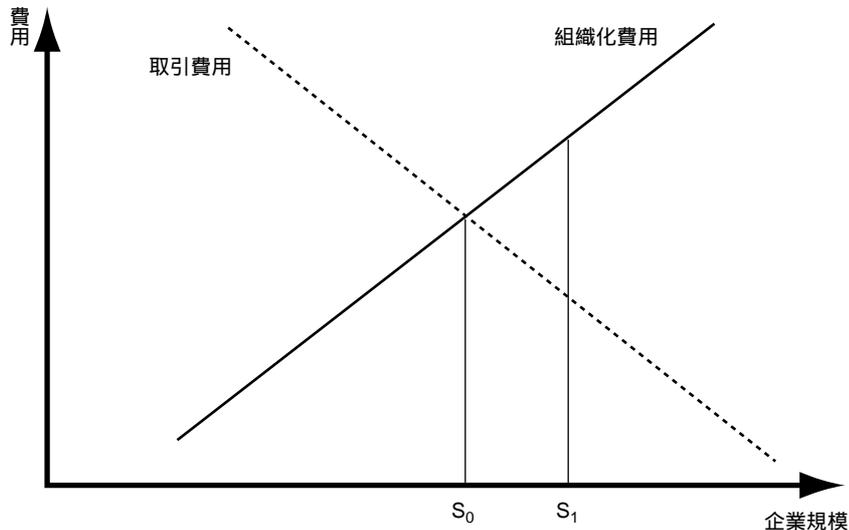
3. 費用の節減を狙ったネットワーク型の中間取引

日本の企業間取引では、文脈（コンテキスト）^{*34} 情報が多ことから契約関係よりも人的交流を通じることによって取引リスクの軽減を図ってきた。とりわけ、取引費用を抑制するために、取引先を絞り、取引実績のある企業と継続的に安定した関係を形成する中間取引、いわゆる「系列取引」を基本にしてきた点に特徴がある。中間取引とは、市場取引と組織内取引のちょうど中間的形態である。

一方、米国では入札方式が一般的で、契約関係を通じた市場取引を基本にしてきたが、それによって生じる取引費用を軽減するために、M&A（企業の合併・買収）によって組織内取引として取り込む動きが一部で行われてきた。しかし、M&Aによる企業規模の拡大（図表16では、企業規模が S_0 から S_1 に拡大）は組織化費用の上昇をもたらし、結局は取引費用の減少分を相殺すること

*34 コミュニケーションの蓄積によって共通の解釈を行えること。

図表16 企業規模と取引費用、組織化費用との関連図



出典：伊藤孝夫『ネットワーク組織と情報』（1999年5月）126ページ

になった（伊藤孝夫、1999）。コストアップにつながる文脈の情報量を首尾よくコントロールできるならば、日本の系列取引のほうが費用面で優れているわけである。

原価企画の観点から付け加えると、入札方式が一般的であった欧米の部品取引では、日本と違って製品開発のデザイン・インに部品サプライヤーを参加させるようなことはなかった。しかし、1990年代以降欧米では、日本企業がとってきた仕組みを逐次研究した結果、開発初期段階から部品サプライヤーを参加させて部品コストの大幅な削減を実現しつつある。原価企画は中間取引に向かわせる大きなインパクトになったといえる（岡野・清水、1997）。

組織化費用の上昇、サプライヤーのコミットメントといった課題を踏まえたなかで、米国企業は日本の系列取引に対応して、IT（情報技術）を積極的に活用したネットワーク型の中間組織（伊藤孝夫、1999）つまり、市場取引と組織内取引の中間取引への接近を積極展開し始めた点が注目される。

積極的にM&Aを展開しているEMSプロバイダーに当てはめて考えると、組織化費用上昇分によって相殺された取引費用を削減するために、日本の系列取引の長所に着目しながら、文脈情報というコストデメリットに対してサプライチェーン・

マネジメント（SCM）で対処するひとつのビジネスモデルを提起したといえる。

4．サプライヤーの厳しい選別、組替えが進行

直接取引する主要部品のサプライヤーの数を絞り込むと同時に、サプライチェーン・マネジメント（SCM）によって厳しい選別と組替えを行っている。

まず、ブランドメーカー側からみると、委託したEMSプロバイダーの生産管理をドライに監視し、プロバイダーの入替え・選別を行っている企業がある。カラー画像・デジタル画像の信号処理サーバーを開発している開発型ファブレス企業、米エレクトロニクス・フォー・イメージング（EFI）社では、どこの工場のどのラインで部品が組み込まれているのかを遠隔モニタリングできるバーコード・トラッキング・システムをプロバイダーとの間で運用している。また、品質検査を効率化するため、製品テストがワークステーションを利用して行えるバーチャル・エンジンをプロバイダーに供与している。こうしたEMSプロバイダーの生産管理から得たデータをもとにして、品質の安定とジャストインタイムの製品供給の観

点から委託するプロバイダーの入替え・選別を行っている。^{*35}

EMSプロバイダー側からみると、たとえばソレクトロン社の場合、顧客の評価である顧客満足度指数（CSI）を1985年ごろから導入している。毎週、顧客から記入されて戻ってくる「品質や納期、問い合わせへの対応など」に関するスコアシートに基づいて会議が行われる。90点を下回ると各分野の担当者は、原因究明、問題解決を迫られ、翌週のスコアの評価が上がるよう品質改善に取り組まなければならない。また、組織上は、主要顧客別に職能横断型のチームを編成し、チームには、仕様、生産計画、部品発注の権限を委譲し、同時に収益責任を問う顧客別責任体制を敷いている。^{*36}

EMSプロバイダーとサプライヤーの関係からみると、EMSプロバイダーは短納期、低コストをサプライヤーと連携して実現していく役割を演じる。連携するとはいえ、サプライヤーは水平分業構造の中で、納期と価格の選別基準によって容易に入れ替えられる。EMSプロバイダーの台頭は、前述のとおり、部品のモジュール化、標準化が背景のひとつにあるところから、多くのサプライヤーにとって、その存在価値はコストと納期対応（プラスそこそこの品質）に囲い込まれている^{*37}と考えられる。たとえば、ソレクトロン社の場合、サプライヤーに対する主要な基準として、信頼性、注文充足リードタイム、平均故障間隔（品質）、汎用部品の割当て、在庫リスク削減、コスト削減の6項目を掲げている（ハンドフィールドほか、1999）。

サプライヤー側からみると、電子調達が加速され、部品のモジュール化が推進されて、納入価格は厳しさを増している。このため、サプライヤーは、たとえばLCD開閉部の機構を含めたコネクタ機構部品のモジュール品を提案するなどし

て、部品の商品価値を高める方向に展開を図っている。^{*38} また、サプライヤーにはマーケットに近い情報が迅速かつ大量に伝達される。こうした情報をスピーディーに解釈・分析して、自らの生産計画、在庫計画に反映させる対応能力が求められる。^{*39} 結局は、対応能力のあるサプライヤーが取引量を増やすことになる。

このように米国EMSのサプライチェーン・マネジメント（SCM）では、企業間の組合せが常に見直される構造になっている。これまで内外から指摘されてきた日本の系列取引における企業間関係の硬直性と対比させて考えると、経済的合理性にそったオープンな関係を指向しているといえる。

5. サプライチェーン・マネジメントはWin-Winの構造か

サプライチェーン・マネジメント（SCM）は、「参加する企業、部門が互いに手の内を見せ合ったうえで、全体最適をめざして知恵を出し合い協力するというパートナーシップをベースにWin-Winの関係^{*40}を構築する」といわれてきた。しかし、現実には、参加企業が企業規模に関係なく、チェーン全体の支配権をかけ、自社の収益力を機能面から強化するためのプロフィットナブルな構造ともいえる。^{*41} 支配権をかけるという点は、「組織は自らの自治権を保ち、できれば他組織に対してパワーを拡大しようとする存在である」（山倉、1993）ことを前提にしているこれまでの経営組織間関係論の資源依存パースペクティブの枠組みとも符合する。

サプライチェーン・マネジメント（SCM）の成功例としてたびたび取り上げられるのが、デル・コンピュータ社である。同社はパソコンの品

*35 「第2部米国は疾駆する」『日経産業新聞』2000年2月2日24面を参照。

*36 「業界1位獲得への道 - ソレクトロン社の事例」（オーム社『エレクトロニクス』2000年2月号）10～11ページ、「特集 工場独立宣言」（『日経ビジネス』2000年10月16日号）33ページ、社団法人日本プリント回路工業会（『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月）52～53ページを参照。

*37 社団法人日本プリント回路工業会（『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月）131ページを参照。

*38 前掲書、74ページを参照。

*39 「特集 軽量化に挑む国内工場 - ネット活用とアウトソーシング生産」（富士総合研究所『fai』2000年5月）6ページを参照。

*40 Win-Winの関係とは、双方にとってメリットがあることの意味。

*41 松島桂樹「EMSの本質は工場立社」（富士総合研究所『fai』2000年5月）16ページを引用。

質、納期、価格を競争力として高収益を実現し、企業規模で勝るマイクロソフトをさしおいてチェーン全体を支配しているといわれる。翻って、EMSプロバイダーの高収益は、チェーン全体の中で部材調達が最もプロフィットになることを考えた結果であろう。換言すれば、サプライチェーン・マネジメント（SCM）では、参加するどの企業にも企業規模や系列に関係なくチェーン全体のリーダーになりうる可能性、チャンスがあるといえる。

サプライチェーン・マネジメント（SCM）をユーザーからサプライヤーまでの連結としてとらえると、「デルなどのブランドメーカーが在庫リスクのないBTO（顧客からの注文生産）戦略を強力に推進してくると、EMSプロバイダーがその注文を満たすべく対応能力に優れたサプライヤーを活用する」という構図になる。^{*42} デルにしてもEMSプロバイダーにしても部品のモジュール化、標準化が前提にあるため、チェーンに参加しているサプライヤーのスピードやコストを重要視しても技術的優位性、個別性はあまり問題視していない。このため、サプライヤーにとっては、差異化した部品を開発するなど技術オリエンテッドな側面から組織間パワーを獲得・拡大するための方策が取りづらい面がある。また、日本の系列取引でいわれている企業間の相互信頼関係が十分に醸成できるのだろうかという疑問もわく。この連結の構図は、出入り自由な企業間の交流・連帯の場と呼ぶべきものかもしれないが、役割が固定された組織間関係とも考えられ、「そこには、個々の企業が積極的にコア・コンピタンス（自社独自の価値を提供できる中核的能力）を公開し、他企業との提携・連携の中から新たな付加価値を生み出すメカニズムは十分に成立していない。コア・コンピタンスを内部に囲い込んだまま相互補完的に協力し合う関係にすぎない」（花田、1996）という見方もできなくはない。しかし、そうした問題点の多くは、製造プロセスで差異化を図ることが難しくなった製品を対象にしてビジネスを成り立たせているこ

とからくるEMSモデルの限界でもある。

Win-Winの関係に近づくためには、コア・コンピタンスを相互に提供し合うことにより、新たなコア・コンピタンスを生み出し、さらにはそれを発展させる方向を模索する枠組み（花田、1996）、つまり、参加企業の技術的優位性、個別性を積極的に受け入れて、企業間で相互に仕様、技術、テストを行いながら企業全体が参画意識を持って供給構造をコーディネートするようなモデルが理想とされる。しかし、それはEMSビジネスとは別個のコンセプトを持ったビジネスモデルになる可能性が思料される。

第 章 日本企業へのインプリケーション

1 . EMSプロバイダーの対日進出と日本企業の工場部門改革

ここ数年日本でも活発化しつつあるM&A（企業の合併・買収）やダイベスティチュア（事業分離）に象徴されるように、今後、企業の価値増大の要請のなかで事業ポートフォリオ組替えのために工場部門の統廃合、分離、売却、アウトソーシングが逐次行われる一方で、工場部門が本社やグループに縛られずに自主独立をめざす動きも出てくる。つまり、生産要素の流動化がいっそう進展すると考えられる。

外資では、EMSプロバイダーが日本の市場開拓に本腰を入れ始めている。EMS世界最大手のソレクトロン社（米国）が日本で最初の製造拠点としてソニー中新田を買収しており、同世界第3位のセレスティカ社（カナダ）が日本法人、セレスティカ・ジャパンを設立して、2000年11月から本格営業を開始している。^{*43}

日本企業でも、製造サービスを受託する動きがある。すなわち工場部門の改革である。

ソニーは、2001年に生産部門を本体から分離し、

*42 社団法人日本プリント回路工業会（『電子回路産業の経営戦略化ビジョン報告書』2000年1月）129～130ページ、『日経情報ストラテジー』（1998年8月号）18～19ページを参照。

*43 『日本経済新聞』2000年11月9日朝刊13面を参照。

EMCS（設計・製造・顧客サービス）と名づける新会社に移管する。EMCSは、製品と部品の設計・生産から物流、アフターサービスに至るまで製造にかかわる工程を一手に引き受け、本社・カンパニーやグループ企業にサービスを提供する。同時に、グループ以外の企業に対するサービスも視野に入れている。^{*44} NECは、国内の5つの生産子会社を同業他社などの製品の製造を請け負うサービスの拠点にする計画を発表している。このなかで、NEC長野は、すでに営業部門を設け、モニターやプロジェクターなどの製造サービスを開始している。生産の海外シフトを進める一方で、国内工場の人員や設備の過剰からくる生産性の停滞に対処するため、工場の自主独立を促す狙いがある。従業員の雇用や地域経済への影響を考えた工場の改革である。^{*45} 松下電器産業は、2001年度から国内工場を活用し、グループ企業や他の電機メーカーから電子機器の生産を受託する。国内生産の空洞化に歯止めをかけるとともに新規事業として育成する考えである。^{*46}

富士通は、海外の自社工場のEMS化を狙っている。ベトナムでEMSを前提にした携帯電話向けプリント基板新工場を準備している。^{*47}

2. アウトソーシングにおける課題

以下では、問題をアウトソーシングする場合と工場部門改革の場合に分けて考察する。

アウトソーシングに関しては、戦略論である経営資源論において、「内部ですべてを行う垂直的な統合よりも、外部の優秀なサービスを使ったほうが、規模の経済性、柔軟性、特殊な専門能力等を獲得できる可能性が高い。企業は戦略上、重要なものだけに特化し、そうでないものはできるかぎり外部化すべきである」（小林、1999・Quinnほか、1991）あるいは「製造業の焦点は、いかにものを作らないか、効果的に作れるサプライヤーにいかに製造委託できるか、に移っている」（小林、1999・Venkatesan、1992）

という考え方がある。ピーター・F・ドラッカーも「企業にとってコア・コンピタンスとならない経営資源は外部化される」と主張している。

米国企業は1990年代、こうした考え方にそってアウトソーシングを積極化してきた。確かに、アウトソーシングは大きな潮流であることに違いないが、これまで日本企業は欧米の一部現地法人を除けば、部材調達から製造までEMSプロバイダーに委託することに抵抗感を持ってきたのは事実である。その意味では、加工・組立て工程をアウトソーシングする場合の限界を認識し、課題に留意しておくことは重要である。

アウトソーシングのひとつの限界は、それが長期に及ぶ場合は組織内部にノウハウが残らず、その分野の抑えが利かなくなることである。したがって、組織の創造という観点からみると、アウトソーシング化された情報をどのようなかたちで自社に取り込み、いかにして新たな付加価値を生み出すかが課題になる（花田、1996）。外部資源をEMSプロバイダーと共有し、コラボレーションによって付加価値を創造する努力が必要とされる。

3. 工場部門改革における課題

工場部門の改革を模索する背景は、ブランドメーカーがそのバリューチェーン（価値連鎖）の加工・組立て工程で利益水準を低下させてきたこと、製造にかかわる人員や設備などの固定費が増大してきたことなどにある。このため、グループ以外の企業からも製造を受託することによって、稼働率を確保して生産性を向上させようという狙いである。しかし、そのめざすところは米国型のEMSビジネスと異なるものになる可能性は高い。なぜならば、前述のとおりEMSプロバイダーの収益構造は「対売上高販売費・一般管理費等の比率が6社平均4.6%」と日本の企業では考えられない極端なローコスト・オペレーション、かつ、「バリューチェーンでとらえると、売上高の8割は部材調達」が占め、加工・組立て工程等は2割

* 44 『日本経済新聞』2000年10月19日朝刊11面ほかを参照。

* 45 『朝日新聞』2000年10月13日朝刊13面を参照。

* 46 『日本経済新聞』2000年10月30日朝刊11面を参照。

* 47 山田俊浩・岡本亨「特集 米ハイテク産業復活に学べ」（『週刊東洋経済』1999年7月17日号）35ページを参照。

にすぎない。つまり、工場あるいは製造という従来の概念から大きくかけ離れた収益モデルであることがその理由である。

めざすモデルは違ってEMSのビジネスモデルから得られる参考点が多いはずである。なかでも重要な点は、発注者と受託者の組織間関係において機能的な連携ができるのか否かに尽きる。アウトソーシングをする場合とほぼ同様の課題でもある。日本企業の工場部門がオープンな受託者^{*48}としての立場から機能的な連携を図っていくために留意すべき課題が2つある。ひとつは前述の取引費用に深くかかわる文脈的技能 (contextual skill) の課題であり、もうひとつはサービス業態化の課題である。

(1) 文脈的技能 (contextual skill) の課題

まず、技能を機能的技能と文脈的技能に区分して考える。「機能的技能とは、ある特定の任務を遂行し特定の目的を達成するのに適し、そのために用いられる能力のことであり属人的である。文脈的技能とは、比較的局所的な活動空間、すなわち活動上の文脈において自己および自己以外に属する機能的技能を最小有効多様性^{*49}をもって共時並行的に結び付け、組み替えることのできる能力のことで、機能的技能なしには存立しえない」(西口、1996)とされ、日本の組立てメーカーと部品メーカーとの組織間関係は対面接触による奥深い文脈的技能の蓄積に支えられている。コミットメントが組織間で双方向であり、結果として高いパフォーマンスを生んできた(西口、1996)。しかし、技術革新が激しく、かつ商品のライフサイクルが短い市場競争のもとでは、これまでのメリットがデメリットになりかねない。発注者はコア・コンピタンスでない判断した場合にアウトソーシングを行うとするならば、リスク分散上、受託者はクローズではなく特定の発注者に縛られ

ないオープンな関係づくりをするとともに、標準化による経済的合理性やサプライチェーン・マネジメント (SCM) によって在庫削減を追求する。発注者から文脈的技能依存型のアウトソーシングがなされるならば、受託者のこうしたビジネスモデルは取引費用、スピードの両面で圧迫を受けてしまう。文脈的技能の存在が、これまで、外資のEMSプロバイダーによる日本の市場開拓を難しくしてきた要因でもある(ソレクトロン社は1992年から日本でオフィスを開設しているが、8年後の2000年10月に初めて国内製造拠点を保有するに至っている)。

(2) サービス業態化の課題

EMSプロバイダー各社は、「われわれのビジネスは、さまざまな顧客のさまざまな要求を充足させるサービス業である」^{*50}と唱えている。新製品をマーケットに一刻も早く持ち込みたいとする顧客もいれば、コスト削減を強調する顧客もいる。ソレクトロン社のある工場では、プリント基板だけで毎日約1,200種類を生産しているが、このうち3分の2は24時間以内に生産量や設計が変更されるという。ときには全く別の製品への切替えを要求する顧客もいるが、どんな注文にも応じている。^{*51} 昨今、EMSプロバイダー各社が、部材調達・製造にとどまらず設計や保守サービスにまでサービスの範囲を広げているのも顧客の要求に因るためである。サービスとは「物質的生産過程以外で機能する労働の汎称(『広辞苑』による)とされるが、日本企業の工場部門は受託者の立場に立つならば、生産現場のアセンブリー技術だけでなく設計や部品開発、保守サービスといった領域を取り込んでいく必要がある。それらは、スマイルカーブ^{*52}と揶揄される付加価値の水準を向上させる打開策にもなる。

他方で、EMSプロバイダーの唱えるサービス業に

*48 オープンな受託者とは、特定の発注者に縛られないという意味。狭義には特定の社内カンパニーや事業部に縛られないという意味も含んでいる。

*49 アシュビーは、システムは環境の持つ多様性以上の多様性を持たなければ環境に適応できないという最小有効多様性の法則を提示した。

*50 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー(2000年11月22日)に基づく。

*51 『日本経済新聞』1998年3月30日朝刊11面を引用。

*52 スマイルカーブとは、製造業のバリューチェーン(価値連鎖)の中で、ちょうど川中に当たる加工・組立て工程の付加価値水準が凹型曲線のように低くなっている状態をさしている。

は「ブランドを持たない」こと的前提がある。今まで、自社ブランドに誇りを持ってやってきた、とくに大手企業の工場部門が、ブランドを持たない受託サービスを、しかも多種多様かつ企業文化の違う発注者の要求に柔軟に対応しながら、はたして顧客満足を得られるほどに首尾よく実行していただけるのだろうかという不安がよぎる。顧客満足度指数や顧客別責任体制などサービス業としての発想転換は、技術的経験もさることながら相当程度の組織文化・風土の革新が必要とされるはずである。

EMSプロバイダーは、スタート段階は委託加工（顧客から設備、部品を貸与された加工賃ビジネス）第2段階で顧客を広げて自前の設備を持ち、次の段階でようやく自前で部材を購入できる（ターンキー）能力を備えたのである。^{*53}日本の企業の中では、場合によると、ターンキーかそれに近いビジネスを独立で行っている中堅のサプライヤー、部品商社のほうが、複合部品を開発するシステム・サプライヤー、^{*54}あるいは、複数の企業のマルチエージェントになりうる可能性があり、EMSビジネスと近い位置にいるかもしれない。

日本の大手企業の場合、概してその工場部門は、海外現地法人を含めて、特定のグループ内カンパニーや事業部に依存しがちである。まずはその依存関係を緩やかなものにし、グループ内の他カンパニー・事業部より製造受託することからスタートして、サービス業としてのノウハウを蓄えることのほうが現実的であろう。

むすび

企業経営を取り巻く環境が著しく変化する時代にあっては、単一の組織内にヒト・モノ・カネ・情報の資源を集中し、規模の利益を追求する戦略

は転換を余儀なくされる。とりわけ、IT（情報技術）関連機器などのブランドメーカーは、技術革新が激しく、かつライフサイクルが短い製品に対して、組織内部にその生産設備を抱え込むことのメリット/デメリットを慎重に推し量る必要がある。

今回取り上げたEMSビジネスは、電子部品のモジュール化の進展の中で、その調達においてバーゲニング・パワーを発揮すると同時に、市場や顧客までのリードタイムを敏感にとらえ、ブランドメーカーに対してスピードと在庫削減で貢献してきた。

インターネットが進行するデジタル社会では、スピードと柔軟性がいっそう求められる。水平分業を基本とするEMSビジネスは、バーチャルに構成する企業間相互を受け入れるネットワーク型のサービス産業をめざして、事業価値を測るフリーキャッシュフローを改善させながら今後も着実に発展し続けるだろう。

日本企業の工場部門が、海外現地法人を含めて、製造受託サービスを改革策のひとつとして考えるならば、前述のとおり克服すべき課題（文脈的技能とサービス業態化）もあるが、まずは、グループ内の他カンパニー・事業部より受託することからスタートするのが現実的である。そうしたなかで、標準化指向の米国EMSに対抗できる競争優位の源泉（たとえば、多機能化・小型化技術、部品開発力、変種変量生産力等の独自優位、あるいは、コスト優位、時間優位）をどう設計するのか、サプライヤーの技術的優位性、個別性を受け容れる点に問題を残す「標準化」とコストやスピードの面でデメリットを持った「文脈的技能」との間の中間領域とでもいべきドメインで日本的なビジネスモデルが描けるのかを見極めることが重要である。

用語解説

ASIC : Application Specific Integrated Circuitの

略。特定用途向けIC。

BTO : Build To Orderの略。ユーザーからの注文に応じて機器を生産・販売すること。

*53 筆者のソレクトロン・ジャパン安井社長へのインタビュー（2000年11月22日）に基づく。

*54 サブシステム全体を一括受注する能力を持ったサプライヤーのこと。

CTO : Configure To Orderの略。ユーザーの注文に応じて仕様を決定する。
EMS : Electronics Manufacturing Serviceの略。電子機器の製造受託サービス。
ERP : Enterprise Resource Planningの略。経営資源を部門をまたがった企業全体で最適化することを目標とした手法・概念。
FPGA : Field Programmable Gate Arrayの略。ユーザーが自前でプログラムを書き換えられるIC。
LCD : Liquid Crystal Displayの略。液晶ディスプレイ。
OEM : Original Equipment Manufacturingの略。

委託を受けた相手先のブランドで完成品、部品を供給すること。

PCB : Printed Circuit Boardの略。電子部品が実装された実装基板。

SCM : Supply Chain Managementの略。関連する企業や部門の情報をリアルタイムに共有することでチェーン全体のスピードを高める効率的な経営手法。

TTC : Time To Customerの略。ユーザーに製品を届ける時間。

TTM : Time To Marketの略。市場に製品を届ける時間。

参考文献

[和文文献]

伊藤賢次 (1999年12月)「アウトソーシング論の整理と有効性」(『生産管理』日本生産管理学会)

伊藤孝夫 (1999年5月)(『ネットワーク組織と情報』白桃書房) 124~128 (一部引用) ページ

岡野浩、清水信匡 (1997年3月)「原価企画の海外展開」(吉田寛・柴健次編著『グローバル経営会計論』税務経理協会) 112~138ページ

「海外における経済再生の取り組み事例」(1999年12月)(『関西経済再生シナリオ別冊資料』社団法人関西経済連合会)

鹿島啓 (1999年12月)「ファブレス企業の生産管理」(『生産管理』日本生産管理学会)

加登豊 (2000年9月)「サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点」(『BUSINESS INSIGHT (ビジネス・インサイト) 第8巻第3号』現代経営学研究学会) 34~35 (一部引用) ページ

国領二郎 (1999年11月)(『オープン・アーキテクチャ戦略 - ネットワーク時代の協働モデル - 』ダイヤモンド社) 116 (一部引用) 101 (引用) 178 (一部引用) ページ

小林喜一郎 (1999年9月)(『経営戦略の理論と応用』白桃書房) 111、112ページ

酒匂真里 (2000年5月)「モジュール化が変える

サプライヤー関係」(大阪市立大学商学部・経済学部編『21世紀システムと日本企業』日本経済新聞社) 254~260 (一部引用) ページ

出口弘 (1996年7月)「組織の自律分散を促すオープンソーシング」(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社) 208、209 (一部引用) ページ

西口敏宏 (1996年7月)「共生進化の組織間マネジメント」(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社) 157 (引用) 137~138 (一部引用) ページ

花田光世 (1996年7月)「マルチプル・コ・ソーシングによる未来組織の創造」(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『アウトソーシングの実践と組織進化』ダイヤモンド社) 11、12 (一部引用) ページ

山倉健嗣 (1993年4月)(『組織間関係 - 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣) 35~41、63~71ページ

ロバート・B・ハンドフィールド、アーネスト・L・ニコルス・Jr.著、新日本製鉄株 工業部訳 (1999年5月)(『サプライチェーンマネジメント概論』ピアソン・エデュケーション) 198~201、196~197 (一部引用) 201~203、186~187、193~194 (一部引用) 195 (引用) ページ

[英文文献]

Brian Rothery and Ian Robertson , "The Truth About Outsourcing" , Gower Publishing Limited , 1995 , pp.133-139 , 177-185.

Cary L. Cooper and Denise M. Rousseau , "The Virtual Organization" , John Wiley & Sons , Ltd. , 1999 , pp.15-30.

Jeffrey Pfeffer , 1987 , "A resource dependence perspective on intercorporate relations" , in *Intercorporate Relations* , Cambridge University Press , pp.25-55.

Quinn , J.B. , Doorley , T.L. , and Paquette , P.C. ,

"The Intellectual Holding Company: Structuring around Core Activities" , in *The Strategy Process* , Englewood Cliffs , N.J. ,: Prentice-Hall Inc. , 1991 , pp.324-330.

Steven L. Goldman , Roger N. Nagel , Kenneth Preiss , "Agile Competitors and Virtual Organizations" , Van Nostrand Reinhold , 1995 , pp.201-234.

Venkatesan , Ravi. , "Strategic Sourcing: To Make or Not to Make" , in *HBR* , 1992 (Nov.-Dec.) , pp.98-107.

東アジアの経済成長：その要因と今後の行方^{*1}

～ 応用一般均衡モデルによるシミュレーション分析～

開発金融研究所主任研究員 小野 稔

要 旨

1997年に東アジアを通貨危機が襲った。それまで賞賛されていた高成長経済であったが、数々の脆弱性が露呈して、1998年の経済成長率は一転して大幅なマイナスとなった。1999年に入り、通貨危機に直面した国々では景気回復も急速に進みつつあるが、今後とも危機以前のように引き続き高い成長を続けることができるのかが問題となってくる。本稿では、アジア通貨危機後も含め、東アジア地域の成長を取り巻くいくつかの状況の変化がこれらの経済や産業構造にどのようなインパクトを与えるのかについて、応用一般均衡モデルを用いて検証した。

まず、今後とも輸出主導の工業化という手法だけで成長が可能なのかという観点から、工業化からサービス化への移行のメカニズムについて明らかにするとともに、NIES諸国ではサービス化への対応の重要性が高まっていることを示した。次に、1999年以降のV字型回復の主たる要因は輸出の伸びが好調なことであると考えられるが、危機後の資本流出の影響による為替減価が各国の実物経済に与えた影響を計測し、景気回復へのインパクトを示した。最後に、V字型の景気回復によって危機は終息したとの見方が広がりつつあるが、アジア通貨危機後、それまでの高い投資水準が大幅に低下している点に関し、潜在的成長に与える影響について検討した。

はじめに

東アジアにおける経済成長の特徴は、他の地域に比べて高い成長が30年以上の長期間にわたって続いていることである。特に、韓国、台湾、香港、シンガポールといったNIES諸国やインドネシア、マレーシア、タイなどのASEAN諸国で高い成長となっている。アジア以外の地域をみると、1970年代にはラテンアメリカなどで高い成長を経験しているが、1980年代以降は成長率が大きく鈍化しており、東アジアのように高成長が長続きた地域はほとんどみられない。

しかし、高成長を続けていた東アジアであるが1997年夏に通貨危機がタイを襲った。これが発端となって、韓国、インドネシア等でも後に同様の

危機に見舞われた。それまで賞賛されていた高成長経済であったが、数々の脆弱性が露呈して、1998年の経済成長率は、一転して大幅なマイナスとなった。

1999年に入り、通貨危機に直面した国々では景気回復も急速に進みつつあるが、今後とも危機以前のように高い成長を続けることができるのかが問題となってくる。本稿では、アジア通貨危機後も含め、東アジア地域の成長を取り巻くいくつかの状況の変化がこれらの経済や産業構造にどのようなインパクトを与えるのかについて、応用一般均衡モデルを用いて検証していくこととしたい。

応用一般均衡モデルは、現実の経済で重要な役割を果たしている家計、企業などの経済主体による効用極大化や利潤極大化（費用最小化）に基づく市場での取引、あるいは市場間での取引を分析

^{*1} 本稿は2000年11月28日に行われたワークショップに報告した資料の要約である。本稿で使用されたモデルおよびデータベースの概要、産業別のシミュレーション結果等については、JBICリサーチペーパーとして近々刊行予定の同資料を参照されたい。本稿の作成にあたり、伴金美大阪大学経済学部教授からは同ワークショップにおいて懇切丁寧なコメントをいただいた。また、藤本耕土所長、野口光英副所長、池田正人次長を始めとする国際協力銀行開発金融研究所の方々から有益なコメントをいただいた。以上の方々には心より感謝申し上げます次第である。いうまでもなく、本稿にありうべき誤謬は筆者の責任である。

するのに優れている。マクロ計量モデルが過去に観測された変数関係に基礎を置き、経済構造が安定している中で経済予測を行ったり、経済政策が生産や雇用などのマクロ変数に及ぼす影響の分析などに力を発揮するのに対し、応用一般均衡モデルは、経済政策の変更が相対価格の変化とそれに呼応する経済主体の行動変化を通じて、産業構造、資源配分、所得分配などに及ぼす影響を数量的に評価することができる、というマクロ計量モデルにはない特徴がある。応用分野として、関税措置の変更による貿易自由化措置の経済効果分析や規制によって生じる歪みの是正を目的とする経済構造改革の効果分析など、その幅広い活用が期待されている。

応用一般均衡モデルを用いるのは、この地域の成長には経済構造の変化が深くかかわっており、構造変化を抜きにしてはアジア経済の今後の動向を論じることができないと考えるからである。^{*2}ここで用いた応用一般均衡モデルは産業部門が細分化されているので、構造変化の中で成長の問題を扱うことができる点に大きなメリットがある。ただし、比較静学モデルであるために水準効果としてしか捉えることができないが、アジアの場合には構造変化が絶えず起こっていると考えれば、水準効果も連続して発生しているわけなので、分析ツールとして十分利用可能である。

本稿の構成は以下のとおりである。

第 2 章では、工業化政策について取り上げている。東アジア諸国が目指したのは、工業化（特に輸出主導による工業化）であり、成長の過程でこれらの地域は農業地域や資源産出地域から工業生産地域へと変貌することに成功した。しかし、産出に占める工業化比率や輸出依存度は既に高い水準に達しており、日本やNIES諸国ではサービス化の進展が既に起こっている。そこで、今後ともさらに輸出主導の工業化という手法だけで成長が可能なのか疑問が出てくる。ここでは、工業化からサービス化への移行のメカニズムについて明らかにするとともに、経済が拡大するにつれて消費水準が上昇し、各国の経済や産業にどのような影響を与えるかについて検討を加えた。

第 3 章では、アジア通貨危機後に大幅に減価した為替レートの影響について取り上げている。アジア通貨危機直後は大きく落ち込んだ東アジア経済であったが、1999年以降は予想をはるかに超える勢いでV字型の回復傾向を示している。その主たる要因は輸出の伸びが好調なことであると考えられる。危機後の資本流出の影響によって為替レートが減価し、金融面では不良債権の増大につながるなどの悪影響を及ぼしたが、実物経済の面では輸出増加に貢献したと考えられる。ここでは、為替減価が各国の実物経済にどのような影響を与え、景気回復にどの程度のインパクトがあったかについて検討した。

第 4 章では、アジア通貨危機後の投資動向変化の影響について取り上げている。東アジアの高い経済成長は急速な資本蓄積によって支えられた。しかし、アジア通貨危機後、その高かった投資水準が大幅に低下し、国際資本移動も流入超過から流出超過へと転換した。V字型の景気回復によって危機は終息したとの見方が広がりつつあるが、危機前の成長パターンと危機後の成長パターンを比べると、全く違っていることに気づくであろう。現在のパターンは落ち込んだことの反動によって景気、特に外需が上向いているにすぎないのではないかと考えられる。ここでは、投資水準が回復しなかった場合の成長（潜在的成長）に与える影響について検討した。

第 2 章 輸出主導工業化による成長

1. アジア各国における工業化政策

東アジア諸国が高い経済成長へと離陸できたのは工業化政策の成功にあった点については異論がないであろう。香港やシンガポールを除いて、東アジア諸国は当初農業国あるいは資源産出国であったが、各国は1950年代から1960年代にかけて工業化政策を採り始めた。工業化といっても、いくつかの段階を経て実施されており、おおむね次の

* 2 アジアの経済成長に構造変化が深くかかわっているという観点から論じたものに、伊藤他（2000）がある。

ような順序で行われている。

東アジア諸国を含めてほとんどの開発途上国にとって工業化の最初のステップは輸入代替工業化であった。輸入代替工業化の目的は、第一に、輸入工業品の国産化を進めることによって経常収支の赤字を削減することであり、第二には、国内に大量に存在する余剰労働力を吸収することであった。輸入代替化政策による国産化だけでもある程度の経済成長はみられたが、東アジアの国々は規模が小さいため、発展させようにもすぐに行き詰まった。輸入代替化のデメリットは、高関税や数量制限によって国内産業を保護することになり、国際的な競争を免れているので、経済の高コスト化が進み、産業の生産性も向上しにくいことである。しかも、国内に中間財・資本財産業の蓄積がないことから、工業化を進めるほど、中間原材料や機械設備などの資本財を輸入しなければならず、当初目論んでいたほど経常収支の赤字削減の効果があつたわけではなかった。NIES、ASEAN諸国は早い段階で輸入代替工業化の限界に気づいたため、輸出振興工業化へと大きく方向転換した。このことが、その後の高い成長の継続につながった。

輸出志向型へと転換することにより、国内に比べてはるかに巨大な海外にも需要の源泉を求めたため、供給能力の拡大が可能なかぎり生産を増加させることができた。輸出促進のため、産業政策のみならず、貿易、為替、金融政策もその手段として用いられたが、東アジアの多くの国では、輸入代替化政策も維持したままで輸出振興を行っていた。したがって、輸入中間投入財に対する高関税や数量制限が輸出促進の足かせとなったことから、輸出業者に対して、輸入中間財の関税の減免や輸出実績に応じた輸入割当の賦与などの措置を講じることにより、国際的な競争力を維持しようとした。このように、輸出向け産業が優遇される一方、国内向け産業は冷遇されることとなり、産業構造は輸出依存型へと勢いよくシフトした。1980年代半ば以降、韓国や台湾では、為替レートの上昇、賃金の上昇、先進国による保護主義の高まり、後発開発途上国からの追上げなどにより、輸出を取り巻く環境が厳しくなった。各国とも、貿易面では関税引下げや輸入自由化を進めた。ま

た、資本市場の自由化も段階的に進められるなど自由化の流れが加速した。

軽工業を中心とする工業化が軌道に乗り、経済力も向上してくると、重化学工業化を推進しようとするところが現れた。その目的は、一つには、消費財中心だった国内の生産に加えて中間財や資本財も国内で生産しようという輸入代替政策の延長としてのものであり、もう一つは、輸出品についても付加価値の高い重化学工業品にシフトすべきという輸出振興政策からのものである。しかし、重化学工業は資本集約的であり、その投資には膨大な費用を必要とする。開発途上国における民間部門の資本が貧弱なこともあって、直接自らが行うか間接的に民間部門を支援するかは別にして公的部門の役割が大きくならざるをえなかった。このため、すべての国がこれに取り組みただけではないし、取りかかったとしても、膨大な財政負担に耐えきれず、途中で挫折する例もあった。

2. 産業構造の変化

東アジア諸国では、工業化政策を推進した結果、高成長が長期にわたって続くとともに、経済構造も大きく変化し、農業や天然資源を中心とした構造から製造業中心の構造へと転換した。新古典派的な成長理論からいえば、構造変化は水準を変化させるという一過性の効果しか持たず、長期的に成長率を変化させる要因ではないとされている。しかし、東アジアでは、構造変化自体が長期間継続して起こり、生産水準の上昇が連続することによって、高い経済成長が実現した。

図表1は産業別の就業者1人当たり付加価値生産額の伸び率をみたものである。興味深い点は、表中の太字の部分、すなわち1980年代後半の韓国、台湾、フィリピン、1990年代前半のインドネシア、マレーシア、タイの動きであり、全産業での伸び率が各産業別の伸び率のいずれをも上回っている。産業構造に変化がなければ、全産業の伸び率はそれぞれの産業の伸び率を加重平均した値となるため第一次産業、第二次産業、第三次産業の伸び率すべてを上回るといふことはありえない。しかし、就業構造が変化していれば必ずしもそうとは限らない。東アジア諸国では1人当たり生産水

図表1 就業者1人当たり付加価値生産額の伸び率(実質)

(%)

日 本	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業	8.3	0.2	4.7	3.3	1.7
第二次産業	3.2	3.5	2.5	4.4	0.5
うち製造業	4.0	5.0	3.6	4.1	1.5
第三次産業	2.8	2.6	1.8	1.9	0.7
全産業	4.0	3.2	2.4	3.1	0.8

インドネシア	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業		10.4	-0.1	-0.9	5.4
第二次産業		-0.7	1.1	3.8	2.1
うち製造業		9.7	8.2	4.9	3.7
第三次産業		6.4	2.6	4.9	2.9
全産業		9.4	1.7	3.0	6.2

韓 国	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業	2.7	0.5	11.0	3.1	6.8
第二次産業	3.1	5.6	6.9	5.7	6.6
うち製造業	6.1	7.1	7.3	5.8	8.7
第三次産業	4.4	0.2	1.5	4.8	2.5
全産業	4.0	4.0	6.2	5.9	4.9

マレーシア	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業			3.8	4.3	4.5
第二次産業			2.4	3.2	4.9
うち製造業			3.1	3.9	6.9
第三次産業			-1.0	1.1	5.3
全産業			1.7	3.3	5.8

シンガポール	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-91年	1991-95年
第一次産業	6.5	7.1	8.1	1.8	4.5
第二次産業	3.2	2.0	2.4	4.1	9.9
うち製造業	1.6	3.5	1.5	5.6	10.1
第三次産業	4.4	3.2	3.6	4.6	4.1
全産業	4.2	2.9	3.2	4.4	6.0

フィリピン	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業	-2.0	1.9	-2.9	2.5	-0.7
第二次産業	7.4	2.2	-5.3	1.1	-1.3
うち製造業	4.8	1.8	-3.9	2.4	-1.2
第三次産業	4.1	0.6	-4.5	1.8	-0.4
全産業	2.7	2.0	-4.6	2.6	-0.5

台 湾	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業	1.0	8.5	1.3	5.8	2.7
第二次産業	2.9	5.6	4.5	5.3	4.6
うち製造業	1.5	6.9	4.5	5.7	6.5
第三次産業	5.4	3.8	3.2	6.5	4.2
全産業	4.9	6.9	4.1	6.8	4.8

タ イ	1970-75年	1975-80年	1980-85年	1985-90年	1990-95年
第一次産業	8.1	-3.8	2.5	0.8	6.9
第二次産業	-6.0	6.7	0.3	7.2	2.1
うち製造業	-6.7	8.2	-0.1	8.0	3.8
第三次産業	0.2	3.8	-0.8	6.2	1.9
全産業	6.7	1.1	2.6	6.5	7.4

出典：World Bank "World Development Indicators", ILO "Yearbook of Labor Statistics", Council for Economic Planning and Development "Taiwan Statistical Data Book" による。

準の低い第一次産業から生産水準の高い第二次、第三次産業へと労働力が移動したため、全体の伸び率のほうが高くなってしまったのである。^{*3}個別産業の労働生産性が上昇しなくとも構造変化(産業構造の高度化)が生じていれば、全体としての

労働生産性が上昇する場合があることが統計的に示されている。アジアでは、構造変化が高い成長の一因となったのである。

東アジア各国における構造変化を可能にした需要側の要因はもちろん輸出の拡大である。需要の

* 3 就業者1人当たり付加価値生産額をY、その変化率をy、就業者シェアをS、その変化分を S とする。添字0、1、2、3がそれぞれ全産業、第一次産業、第二次産業、第三次産業を表すとすれば、

$$y_0 = \{ (S_1 \times Y_1 / Y_0) \times y_1 + (S_2 \times Y_2 / Y_0) \times y_2 + (S_3 \times Y_3 / Y_0) \times y_3 \} \dots (\text{労働生産性上昇効果})$$

$$+ \{ S_1 \times (Y_1 / Y_0) + S_2 \times (Y_2 / Y_0) + S_3 \times (Y_3 / Y_0) \} \dots (\text{構造変化効果})$$

$$+ \{ (S_1 \times Y_1 / Y_0) \times y_1 + (S_2 \times Y_2 / Y_0) \times y_2 + (S_3 \times Y_3 / Y_0) \times y_3 \} \dots (\text{残差})$$

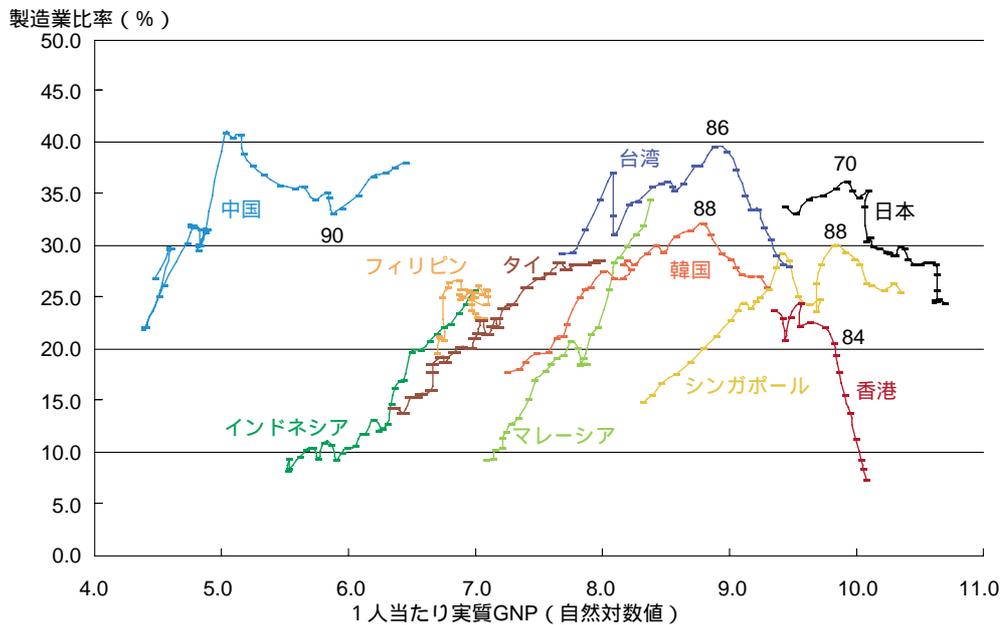
ただし、 $Y_0 = S_1 \times Y_1 + S_2 \times Y_2 + S_3 \times Y_3$

$$S_1 + S_2 + S_3 = 0$$

シェアの変化および生産性の変化が小さければ、右辺第3項は無視できるので、全体の労働生産性変化は個別の労働生産性上昇効果と構造変化効果の和になる。

なお、構造変化効果の寄与度は1985-90年の韓国が0.8%、同年の台湾が0.7%、同年のフィリピンが0.8%、1990-95年のインドネシアが3.0%、同年のマレーシアが0.7%、同年のタイが4.6%となっている。

図表2 製造業の付加価値生産額シェアと1人当たり実質GNP



出典：World Bank "World Development Indicators"、Council for Economic Planning and Development "Taiwan Statistical Data Book"による。図の横軸は1人当たり実質GNP（1995年米ドル基準）の自然対数値、縦軸は製造業の付加価値生産額の対GDP比（%）。図中の数字は転換点の年を示す。

拡大に限りがあれば、生産能力を拡大しても在庫が増えるだけだが、需要の源泉を外国に求めたことにより、国内の購買力の制約に悩まされることなく、急速な成長を果たすことができた。各国とも、高い成長を達成するために、いかに生産能力を拡大させるかという政策課題に取り組みはじめたのであり、輸出に関連する産業に資源を集中させることによって工業国への脱皮が実現できたのである。中継貿易基地である香港、シンガポールでは輸出額の対GDP比率はもともと水準が高かったが、韓国では1970年の14.1%から1987年には40.2%へ、また台湾では1970年の30.3%から1985年には52.4%へと1980年代までに輸出依存を急速に高めた。また、ASEAN諸国では、輸出比率が1980年代に入ってから急速な上昇を続けており、1980年から1995年までの輸出額の対GDP比率の推移をみると、資源輸出が中心だったインドネシアでは低下したものの、マレーシアでは57.5%から95.4%、タイでは24.1%から41.7%、フィリピンでも23.6%から36.4%へと上昇した。輸出構造についても一次产品中心の構造から工業品中心の構造へと変化しており、工業品輸出比率は1980年には2割程度だったものが、1995年にはマレーシアや

タイでは70%以上となり、インドネシアやフィリピンでも40～50%程度へと上昇している。

3. モデルによるシミュレーション

(1) はじめに

タイやマレーシアなどのASEAN諸国や中国では工業化の進展による成長がアジア通貨危機前まで続いている。一方、日本やNIES諸国でも、高度成長の過程で工業化が進展したが、日本では第一次オイルショック以降、韓国や台湾などNIES諸国では1980年代後半以降、工業生産のシェアが低下している。1人当たり実質GNPはほぼ一貫して上昇しているが、全産業に占める製造業の付加価値生産額シェアをみると(図表2)、日本では第一次オイルショック前の1970年の36.0%をピークに徐々に低下し、1996年には24.3%へ、韓国では1988年の32.1%から1996年には25.9%へ、台湾でも1986年の39.4%から1996年には27.9%へと低下している。また、シンガポール、香港についても1980年代半ばをピークに低下した。

アジアの成長の牽引役となったのが、各国・地域で進められた工業化であると考えられるが、ある

時期を境に工業化が後退しているのに所得が増加しているように見える。そこで、工業化による成長は持続可能なのだろうかという疑問が浮かぶ。

東アジアが長期にわたり高い成長を維持してきた要因を成長会計の考え方から、資本ストックの急速な蓄積、豊富な労働力と技術水準（全要素生産性）の向上の3つに分解すれば、全要素生産性の上昇については、成長に大きく寄与したとするものと寄与していないとするものに見解が分かっているが*4資本や労働力の増加が成長に寄与したという点についてはおおむね見解の一致をみている*5

資本ストックの増加は輸出型産業を中心とする旺盛な投資需要により実現したが、これは国内の貯蓄増加と外国からの資本流入に支えられた。東アジア諸国の貯蓄率は極めて高い水準にあるが、その特徴は公的部門の貯蓄割合が大きいこと、家計部門の貯蓄よりも企業部門の貯蓄が中心となっていることである。企業部門の貯蓄が大きいのは輸出企業が輸出によって享受した貿易利益を投資に回すことができたためである。また、農業部門が過剰の労働力を抱えていたため、製造業部門は農業部門からの労働力を受け入れることによって拡大することができた。

労働力が過剰状態であれば、財生産部門もサービス生産部門も同時に拡大することはできるが、労働力不足の状態に転じれば、労働力は取り合いとなり、賃金がさらに上昇する。成長率以上に賃金の上昇率が高ければ、労働分配率が上昇して、家計部門の所得がより増加し、サービス部門の需要を急速に押し上げる。また、賃金の上昇は労働集約型製造業の国際競争力を低下させることとな

り、それまでの輸出増加に対してブレーキがかかる。通常サービス化の進行は、所得水準の上昇により所得弾性値が高いサービス消費のシェアが伸びるという説明がなされる場合が多いが*6モノが中心の輸出構造に比べ消費はサービス部門への支出割合が大きいという需要構成の相違があるため、労働分配率が上昇することによって家計所得が増加しサービス化が劇的に進行する。韓国や台湾では1980年代後半に製造業の実質賃金は年率10%以上の急激な上昇を続け、労働分配率の水準がその頃急激に上昇し、消費水準を押し上げた。日本では既に1970年代前半に労働分配率の急上昇がみられ、サービス化が進行した。このように、消費ブームが産業構造の変化（サービス化）に結びついたと考えられる。

この点を検証するために、総消費支出（家計消費+政府消費）が増加した場合の経済・産業に与える効果について応用一般均衡モデルによるシミュレーションを行う。ここでは、韓国、台湾、マレーシア、タイの4地域について、消費率（総消費支出/GDP）が1%ポイント上昇した場合の変化についてみることにする。

（2）シミュレーション

本稿で用いているORANI-Gモデルの構造についてはHorridge（1998）に述べられているが、以下ではシミュレーションに関連する部分を簡単に解説する*7使用したデータベースは、世界モデルであるGTAPモデルのデータベース（Version 4）を一地域モデルであるORANI-Gモデル用に変換したものであり、図表3における17の産業区分に集約した。また、シミュレーションは各地域ごと

* 4 東アジアにおいて全要素生産性の上昇が成長に大きく寄与したとしているのは、世界銀行（1993）などであり、寄与していないとしている例はKrugman（1994）などである。

* 5 経済企画庁（1999）

* 6 伊藤他（2000）

* 7 国際協力銀行では1997年から応用一般均衡モデルとしてGTAP（Global Trade Analysis Project）モデルを導入している。GTAPモデルは、国際貿易が世界各国に与える影響を評価する目的で開発された応用一般均衡モデルであり、45の国・地域、50の産業部門からなる国際産業連関表が基礎となっている。詳しくは、Hertel（1997）。一方、以下の分析で用いるORANI-Gモデルは、オーストラリア政府、モナシュ大学、ラ・トロブ大学とオーストラリア国立大学が共同したImpact Projectによって開発された。もともとのORANIモデルは、GTAPモデルのもとになっており、オーストラリア経済を56の地域、112の産業部門に分割した応用一般均衡モデルで、税制の変更、関税の引下げ、規制緩和や環境規制の影響を評価するために用いられている。各地域の実情に対応できるように、地域区分を一本化し、より一般化したものがORANI-Gモデルである。GTAPモデルとORANI-Gモデルは世界モデルと一国モデルという大きな違いはあるが、ソフトウェアも共通であり、モデルの構造も、消費関数が簡略である等の若干の違いがあることを除けば基本的には類似といえる。

図表3 データベースの産業区分

産業名	略号	含まれる産業
農林水産業	AGR	農業、畜産、林業、漁業
鉱業	MNG	石炭、石油、ガス、その他鉱業
食料品工業	PFD	食料品、飲料、たばこ
繊維・衣料	TXL	繊維、衣料
石油・石炭製品	P_C	石油・石炭製品
化学工業	CRP	化学・ゴム・プラスチック
金属工業	MTL	鉄・非鉄金属、同製品
自動車工業	MVH	自動車、同部品
その他輸送機械	TRN	船舶、航空機、その他輸送機械
電気機械	ELE	電気機械
一般機械	OME	その他機械
その他製造業	OMF	革・木材・紙製品、窯業、印刷、その他工業
電力・ガス・水道	EGW	電力、ガス供給、水道
建設	CNS	建設
商業・運輸	T_T	商業、運輸
民間サービス	OSP	民間サービス
公共サービス	OSG	公共サービス

にそれぞれ行った。

応用一般均衡モデルでは、変数を変化率で表すことによって線形関係に置き換えている。このモデルでは、名目家計消費需要の変化率($w3\ tot$) は、名目GDPの変化率($w0\ gdpexp$) と家計消費シフト変数($f3\ tot$) の和で表されている。

$$w3\ tot = w0\ gdpexp + f3\ tot$$

$f3\ tot = 0$ であれば $w3\ tot = w0\ gdpexp$ となり、名目家計消費の伸び率と名目GDPの伸び率が一致するため、消費率(平均消費性向)は変化しない。^{*8} 消費率を変化させるためには、 $f3\ tot$ にショックを与えればよい。また、実質政府消費の変化率($x5(c,s)$) は、実質消費支出の変化率($x3\ tot$) と連動することとしている。

$$x5(c,s) = x3\ tot$$

消費率を1%ポイント上昇させる $f3\ tot$ の値は、名目GDP額/名目総消費額×1%となる。データベースをもとに各地域の消費率を1%ポイント上

昇させる $f3\ tot$ の値を計算すれば、韓国が1.55%、台湾が1.43%、マレーシアが1.79%、タイが1.56%となる。

モデルを解くためにどの変数を内生変数あるいは外生変数とするかを振り分ける必要がある(モデル・クロージャーの選択)。このシミュレーションでは、誘発された投資が資本ストックを増加させ、それが生産増加につながるという資本蓄積効果を含むクロージャーとした。経常収支は内生的に変化し、国際資本移動が起こるものと想定する。一国の労働投入量は固定し、賃金を内生化した。外国からの輸入価格は変化しないものとした。

マクロ経済に与える影響の波及経路は次のようなものとなる(図表4参照)。まず、消費性向が上昇するので家計および政府の消費が2.1~2.4%増加する。消費増加に伴って生産も増加するため、生産要素への需要が高まる。労働投入量は外生的に固定しているので変化がないが、資本投入量は0.6~0.9%増加する。また、賃金は0.9~2.0%、資本レンタル価格は0.2~0.9%それぞれ上昇し、生

* 8 厳密には、政府消費の伸びと家計消費の伸びが一致するのは金額ベースではなく数量ベースであるため、政府部門と家計部門を加えた総消費率はそれらの相対価格の変化に影響されるが、ここではその効果を無視している。

図表4 消費率上昇が各国経済に与える影響

	(%)			
	韓 国	台 湾	マレーシア	タ イ
(数量変化)				
GDP	0.4	0.4	0.4	0.7
家計消費	2.2	2.1	2.3	2.4
投資	0.8	0.9	0.6	0.8
政府消費	2.2	2.1	2.3	2.4
輸出	-2.5	-1.8	-0.5	-0.9
輸入	1.4	1.0	0.8	1.7
(価格変化)				
GDP	1.5	0.9	0.4	0.5
家計消費	1.3	0.7	0.2	0.3
投資	0.9	0.5	0.2	0.2
政府消費	1.5	1.0	0.3	0.7
輸出	1.0	0.7	0.2	0.4
輸入	0.0	0.0	0.0	0.0
経常収支増減/GDP	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0
労働投入量	0.0	0.0	0.0	0.0
資本投入量	0.9	0.9	0.6	0.8
賃金	2.0	1.3	0.9	1.3
資本レンタル価格	0.9	0.5	0.2	0.2

注：モデルによるシミュレーション。総消費支出/GDPが1%ポイント上昇した場合の効果。

産価格も上昇する。外国の価格は外生的に固定しているため、自国の生産価格の上昇は貿易面にも影響を与え、輸出は0.5～2.5%減少する一方、輸入は0.8～1.7%増加する。閉鎖経済であれば、消費率の上昇（貯蓄率の低下）は投資率の低下（ $S=I$ ）となってしまうが、経常収支の変化を内生化しているため、外国からの資本流入の効果により必ずしも消費性向の上昇（貯蓄率の低下）が投資率の低下につながらず、結局、投資水準も0.6～0.9%増加し、資本投入の増加を支えている。以上の効果によって、実質GDPは0.4～0.7%増加する。各国一律に消費性向が1%ポイント上昇するというショックを与えているため、マクロ経済的な波及経路は共通するが、その効果の程度はやや異なっている。

1980年代後半からアジア通貨危機前までの韓国や台湾では、貯蓄率および投資率の動きは平行ではなかった。韓国では、貯蓄率が1988年の39.7%をピークに1996年の33.7%へと低下したが、

投資率は1988年の31.3%から1996年の38.4%へ上昇した。台湾でも、貯蓄率は1987年の37.9%をピークに1996年には26.6%へと低下したが、投資率は1987年の20.6%から1996年には23.2%（この間のピークは1993年の26.2%）へと上昇している。この時期の貯蓄・投資差の乖離は外国からの資本流入に支えられた。したがって、この時期のアジア経済の分析としては、経常収支の内生化、すなわち、資本移動の存在を仮定することは実態に合致しており、正当化されるであろう。

マクロ経済の動きとともに注目すべきは、産業構造の変化である。前述のように、このシミュレーションでは消費性向を上昇させているため、消費支出は増加する。本稿のモデルでは、家計消費支出の弾力性パラメータは農産物や食料品等で1より小さく、工業製品やサービス等で1より大きいという設定になっている。このため、各商品の消費量の変化をみると、農業や食料等で増加率がやや低いなど商品間でのばらつきがあるものの、おおむね2～3%増加するという結果となっている。また、モデル上では、国内外の相対価格の変動に対して輸入および輸出の弾力性パラメータが商品別に設定されており、外国の価格変化はゼロで固定されているため、国内価格が変動すれば輸出数量および輸入数量は影響を受ける。シミュレーションでは、国内価格は消費需要等の増加を受けて上昇するために、輸出量が減少し、輸入量が増加するという結果となった。ところが、需要財別に商品構造が異なっており、消費財の構成はモノよりもサービスのウエートが高いのに対し、貿易財の構成は工業製品や農産物がほとんどを占めている。このため、消費および輸入が増加し、輸出が減少するという変化が起きれば、サービス部門の生産量が増加するのに対し、工業部門の生産量が減少するというサービス化が進行する状況が示された（図表5）。

ただし、産業構造の変化の程度には違いがみられる。サービス部門の生産量の増加は、韓国、台湾、タイでは1.1%、マレーシアでは0.9%と大きな差はないが、製造業部門の生産量の変化は、韓国、台湾ではそれぞれ0.7%、1.0%の減少となっているのに対し、マレーシアでは0.1%の減少、タイでは0.2%の増加となっており、消費性向の

図表5 消費率の上昇が各国産業の生産に与える影響

	(%)					
	農林水産業	鉱業	製造業	電力・ガス・水道	建設	サービス
韓国	0.2	-0.7	-0.7	0.3	0.8	1.1
台湾	0.0	-0.6	-1.0	0.3	0.9	1.1
マレーシア	0.0	0.0	-0.1	0.6	0.6	0.9
タイ	0.0	0.0	0.2	0.9	0.8	1.1

注：モデルによるシミュレーション。総消費支出/GDPが1%ポイント上昇した場合の効果。生産量の変化について上記6産業に集約した。
 サービス部門に含まれるのは、商業・運輸（T_T）、民間サービス（OSP）、公共サービス（OSG）、
 製造業部門に含まれるのは、食料品工業（PFD）、繊維・衣料（TXL）、石油・石炭製品（P_C）、化学工業（CRP）、
 金属工業（MTL）、自動車工業（MVH）、その他輸送機械（TRN）、電気機械（ELE）、一般機械（OME）、その他製造業（OMF）。

変化によるサービス化の進行はNIES諸国のほうが速いという結果となっている。

なぜ、NIESのほうがASEANよりも製造業生産の減少幅が大きいのだろうか。まず考えられる要因は、価格変化の程度である。価格が変化しない輸入財中間投入の割合がASEANでは大きいため、国内の生産要素の価格上昇が減殺され、生産価格（特に貿易財）の上昇が小さくなり、輸出の減少幅が小さくなる。さらに、結果的にNIESの構造変化が大きくなるので、要素価格もNIESのほうが上昇幅は大きくなるという経路も考えられる。第二に、生産構造の深化の程度が異なることである。NIESに比べてASEANでは組立加工型製造業の比重が大きく、国産財の中間投入比率が小さい。このため、ASEANのほうが生産誘発効果は小さく、最終需要が減少したときは生産量の減少効果がかえって小さいものとどまる。第三に、NIESでは既にサービス化が進行しており、その伸び率が他の地域と同程度でもシェアが大きい分だけ他産業への影響も大きくなる。

以上はあくまで応用一般均衡モデルによる帰結であり、所与の条件の下で起こるであろう変化の方向とその大きさ（マグニチュード）を示すものである。ここでのシミュレーションは各産業の生産性の上昇が小さいという前提で話を進めていることに留意する必要がある。前提条件が異なれば結論が異なってくるのは当然のことである。

（3）輸出主導工業化による成長は持続可能か

投入要素に制約がなければ、輸出需要に呼応して工業化による拡大は可能であるが、投入には

（特に労働投入には）制約がある。ASEAN諸国では、農業部門から製造業部門への労働移動がみられ、労働不足経済とはいえないと考えられる。しかし、NIES諸国では、もはや労働力の過剰状態を脱し、各産業の生産性水準に変化がなければ製造業だけが成長できるという環境ではなくなっている。輸出主導工業化だけを目指すことはできず、非製造業の動向にも十分な注意を払う必要が出てきている。逆にいえば、輸出主導工業化を継続するためには、生産性の上昇が不可欠である。

1980年代後半以降、NIES諸国はどのように対処したのだろうか。図表6は韓国および台湾の工業化のピーク時（韓国は1988年、台湾は1986年）を境にして成長率を資本、労働、全要素生産性（TFP）それぞれの寄与度に分解したものである。ここでは、労働投入のデータとして単純に就業者数を使っているので、労働の寄与度には労働者の質や労働時間の変化の要因は含まれておらず、これらは残差であるTFPの寄与度に含まれることに留意する必要がある。韓国、台湾とも、製造業では成長率が大きく鈍化しているが、韓国では成長率の低下幅5.7%のうち4.1%が労働投入の寄与度の低下であり、台湾でも成長率の低下幅4.0%のうち3.0%が労働投入寄与度の低下である。

労働投入による寄与が期待できないのであれば、資本投入とTFPの伸びに依存するしかない。消費性向が上昇しても資本流入が増えれば旺盛な投資需要を支えることができる。韓国や台湾では、1980年代後半以降も資本投入の寄与度が上昇していることから分かるように投資活動は活発であり、国際資本移動も韓国では入超幅が大きくなり、

図表6 韓国・台湾の成長率の寄与度分解

(%)

		1980年代後半以前				1980年代後半以降			
		成長率	労働	資本	TFP	成長率	労働	資本	TFP
韓国	全産業	9.3	1.9	2.7	4.8	7.5	1.8	3.4	2.3
	第一次産業	4.7	-2.5	1.7	5.5	0.8	-3.2	2.7	1.3
	第二次産業	11.9	3.5	3.2	5.1	8.3	1.2	3.5	3.6
	うち製造業	13.4	4.1	3.4	5.9	7.7	0.0	3.7	4.0
	第三次産業	8.6	3.5	3.0	2.1	8.1	3.9	3.6	0.5
台湾	全産業	7.5	2.0	2.2	3.3	7.3	1.1	2.7	3.5
	第一次産業	1.3	0.4	0.4	0.5	1.0	-2.5	1.1	2.3
	第二次産業	7.7	1.7	2.0	4.0	5.3	0.4	2.0	2.9
	うち製造業	8.9	2.4	2.0	4.5	4.9	-0.6	2.3	3.1
	第三次産業	8.1	3.0	2.6	2.5	9.3	2.8	3.3	3.2

注：UN "National Accounts Statistics"、ILO "Labor Statistics Yearbook"、Council for Economic Planning and Development "Taiwan Statistical Data Book" より推計。1980年代後半以前の数値は韓国では1980～88年、台湾では1980～86年の平均値、1980年代後半以降の数値は韓国では1988～96年、台湾では1986～96年の平均値である。計算式は以下のとおり。
 $y(t) = k(t) + (1 - \alpha)l(t) + tfp(t)$ ただし、 $\alpha = 0.3$ とした。^{*9}

台湾では出超幅が小さくなった。

また、製造業では、TFPの寄与度は低下したものの成長の主たる要因となっている。全産業と比較すれば、台湾では製造業のTFPの伸びは全産業とほとんど変わらないが、韓国では製造業のTFPの伸びが全産業を大きく上回っている。すなわち、台湾では製造業以外の産業でも生産性が上昇したのに対し、韓国ではTFP上昇は製造業中心であり、サービスセクターではほとんど上昇しなかったわけである。

先のシミュレーション結果から、TFPの上昇を考慮に入れなければ、経済構造の違いによって、NIESでは消費が増加した場合、賃金水準、および物価水準を押し上げる力がASEANよりも強いことが分かった。物価上昇が大きい分輸出が押し下げられて、結果的にはGDPの伸びが抑制されることとなる。しかし、TFPが上昇すれば物価上昇が抑制され、輸出の減少もより小さくなり、GDPへの貢献も大きくなる。前掲図表2では、名目値を使っているのが、韓国の製造業の付加価値シェアは1988年以降低下しているが、図表6では実質値で計算しており、韓国の製造業の付加価値成長

率が全産業の成長率を若干上回ったことから、製造業のシェアはわずかに増加したことになる。名目と実質との乖離は、TFPの上昇によって製造業部門の他産業部門に対する相対価格が低下したことを意味する。輸出主導の高い成長を実現するためには、TFP上昇が不可欠であることが理解できるであろう。

一口に製造業といっても業種ごとにより差があるので、より細かくみることにしたい。図表7は韓国の製造業について業種別に、図表6と同様の方法で成長率の寄与度分解を行ったものである。

UNIDOの統計では従業員5名以上の企業を対象にしているため、図表6の分析には含まれていないはずの従業員4名以下の零細製造業企業が除かれている点に注意が必要である。零細企業を除けば、韓国では、図表6と同様労働投入の寄与度は減少したが、資本投入の寄与度は上昇し、TFPの寄与度も高くなっており、結果的に、付加価値生産額の伸び率は高い水準を保っている。したがって、2つの表での全製造業の結果を比較すれば、製造業においては企業規模間の格差が拡大し、規

*9 資本ストックは以下の式により固定資本形成額から簡易的に推計した。まず、第t期の資本ストック $K(t)$ は当期の投資額 $I(t)$ に前期ストック $K(t-1)$ を加え、減耗 $\delta K(t-1)$ を差し引く。すなわち $K(t) = I(t) + (1 - \delta)K(t-1)$ 。なお、 $\delta = 0.1$ とした。

図表7 韓国製造業の成長率の寄与度分解

(%)

	1980～88年				1988～96年			
	成長率	労働	資本	TFP	成長率	労働	資本	TFP
全製造業	11.5	3.8	3.0	4.7	10.4	-0.9	4.0	7.2
食品・飲料・タバコ	6.3	1.7	2.5	2.2	7.1	-0.9	3.0	5.0
繊維・衣料・履物	8.2	1.8	1.7	4.7	3.9	-3.8	2.0	5.8
家具・木工品	9.9	1.7	0.6	7.7	11.8	-0.1	5.9	6.0
紙製品・印刷	11.6	3.2	3.6	4.8	11.8	1.4	4.1	6.3
化学	8.7	2.1	2.7	3.9	8.5	0.3	4.6	3.6
石油・石油製品	5.6	0.5	2.3	2.8	9.6	-1.0	6.3	4.2
ゴム・プラスチック	13.1	5.5	4.0	3.6	10.1	-4.5	4.8	9.8
陶器・ガラス製品	7.6	2.0	2.4	3.2	10.9	0.1	4.0	6.7
鉄・非鉄金属	10.5	2.4	2.6	5.5	8.5	-0.1	2.8	5.8
金属製品	17.5	6.3	3.8	7.4	13.0	1.7	4.2	7.1
一般機械	20.3	7.8	3.5	9.1	15.4	4.2	4.8	6.4
電気機械	20.6	7.2	5.6	7.8	13.7	-0.8	4.7	9.7
輸送機械	16.0	5.5	4.1	6.4	15.6	2.6	5.0	7.9
理化学機器	13.9	4.7	3.4	5.8	4.9	-3.6	3.2	5.3
その他	14.4	4.7	3.9	5.8	0.4	-6.7	1.7	5.5

注：UNIDO "Industrial Statistics Database" より前表と同様の方法により推計。

模の大きい企業で投資を積極的に行ったということになる。また、業種別にみれば、1988年以前はどの業種でも雇用・投資を増やして成長していたが、1988年以降は、繊維などの軽工業では雇用量が減少している反面、一般機械や輸送機械などの重工業では依然として雇用量が増えており、同じ製造業でも資本代替を進めながら成長した業種と投入を増加させながら拡大を続ける業種が交じり合っって構造変化が進行している様子が確認できる。

韓国の場合、1980年代半ば以降の脱工業化の時期が来ても輸出型製造業の成長に依存していた。製造業では労働投入を増やすことができないので、積極的に資本投下を行って規模拡大に努め生産性を上昇させようとした。また、非製造業のTFPが上昇しなかったため高コスト構造となり、輸出を伸ばすためにはますます製造業の生産性を上昇させ、高付加価値化を進めなければならなかった。しかし、この選択には2つのリスクがあった。まず、製品が供給不足であれば規模拡大によるメリットを享受できるが、供給過剰となれば市況が暴落し生産性の上昇が止まってしまう。また、投資依存の成長は、消費率の上昇・貯蓄率の低下

という環境の中では、必然的に外国からの資本流入が拡大する。こうした状況の下で、投資資金を短期金融に過度に依存してしまったことが通貨危機を招く一因となった。

第 章 為替減価の影響

1. アジア通貨危機の発生

通貨危機に見舞われた国々においては、通貨危機直前まで大量の資本流入が続いた。これらの国々では、それまで高い経済成長が続き、一種の投資ブームの様相を呈していた。金融の自由化・国際化もこの頃一気に進んだため、投資資金が外国から流入し、経常収支の赤字幅も拡大した。外国の投資家としても、高い経済成長により投資の収益率も高く、米ドルに対して固定的な為替レート政策が採られていたため、為替変動のリスクを回避することができた。マクロ経済パフォーマンスが良好であり、財政が健全であることに安心し

ていたため、経常収支赤字が拡大したにもかかわらず、それが特に問題となることはなかった。

しかしながら、投資ブームが長期間にわたり、高度経済成長が続き、賃金も高騰した結果、投資の収益率は低下した。また、米ドルへの為替レートの固定化によって自国通貨が実質的に切上げとなったことや、1996年以降の円安の影響もあって、競争力も低下し、輸出も頭打ちとなってきた。流入した資本も、当初は直接投資が中心であったが、危機直前には、銀行借入れなど短期資本が急速に増加した。タイでは余剰となった投資資金が不動産・建設部門へと流れ、不動産バブルを引き起こしたし、韓国では、投資ブームが収束せず、投資は短期資金のロールオーバーによってまかなわれるという流動性のミスマッチが拡大していった。

こうした中、通貨危機はタイから始まった。不動産バブルの崩壊によって金融セクターの不良債権が累積し、1997年5月にヘッジファンドによるパーツ売りの攻勢をかけられたことが危機の発端とされている。タイの通貨当局もパーツ買支えの抵抗を試みたが外貨準備が底をつき、外国投資家も固定レートへの信認が揺らぎ、パニック的に短期資本を引き揚げたことから、タイ通貨当局も固定為替レート政策を放棄せざるをえなかった。韓国では不動産バブルが発生していたわけではないが、企業行動が収益性重視ではなくシェア拡大を重視し、金融システムも極めて非効率となっていた。韓国でも銀行が外国の金融機関から外貨建ての短期資金を借り入れていたが、不良債権の増加により、1997年12月に集中的に満期を迎えることとなっていた短期資金の借換えが困難となったため、危機が表面化することとなった。また、インドネシアでは政治情勢の不安も加わって危機が深刻化したほか、マレーシアやフィリピンにも危機が伝染していった。

2. モデルによるシミュレーション

(1) モデルのフレームワーク

為替レートの固定化には、外国投資家や企業が為替レートの変動リスクを心配せずに投資や貿易ができるというメリットがある反面、実質為替レートの調整が遅れ、為替が過大評価となり、競争

力が低下する、金融政策の自由度が失われる等のデメリットが存在する。資本流出が発生した場合、固定相場を維持するならば、外貨準備の取崩しを行うか金利引上げによって対応せざるをえない。今回のケースでは、為替切下げを行うにしても、国内の企業や銀行が為替変動リスクの存在を忘れてドル建てで借入れを行っており、それが不良債権化する恐れがあったため、直ちに切下げを行うこともできなかった。しかし、通貨危機の発生を境に、各国では大量の資本流入が流出に転じ、結局は固定為替レート政策も変更を余儀なくされ、その通貨価値は大幅に下落した。企業はリスクヘッジをせずにドル建てで借入れを行っていたため、通貨下落によって不良債権化するケースが急増し、状況をさらに悪化させることとなった。また、為替レートの下落は、輸出価格・輸入価格の変化を通じて、各国の貿易構造や産業構造にも重大な影響を与える。

以下の分析では、応用一般均衡モデルを用いて為替レートの変化が各国経済に与える影響をみることにする。GTAPモデルでは名目為替レートが定義されておらず、この種の分析を行うことは不可能であるが、ORANI-Gモデルでは名目為替レートが定義されているので、為替レート変化の分析が可能である。本稿でこのモデルを選択した理由もここにある。

各国通貨の対米ドルレートは香港を除きアジア通貨危機を契機として大幅に減価した。シンガポールでは危機前と比べ8割強の水準に、韓国、マレーシア、タイ、フィリピンでは3分の2の水準に、インドネシアでは3分の1の水準にまで低下した。シミュレーションでは、下落幅が同程度の韓国、タイ、マレーシアの3カ国について為替レートの水準が3分の2になった場合(33%の下落)の影響についてみることにする。このモデルでは、輸入品価格は外生変数であり、為替変化のパススルーを100%とすれば、現地通貨建ての輸入品価格は33%上昇することとなる。また、外貨建ての輸出価格の変化は内生的に決定される国内生産価格の変化分(為替レートの変化分(-33%))を加えたものとなる。

クロージャーについては、投資フローの変化が資本ストックの増減を通じて生産増加につながる

という資本蓄積効果は含めないものとした。すなわち、需要項目としての投資のみを考慮し、各国の供給水準を決定する資本ストックの総量は変化しないという短期的な効果を考える。^{*10} また、労働投入については、賃金を外生化し、労働投入量を内生化した。^{*11} すなわち、ある一定の賃金上昇率の下で雇用量が変化する場合を想定する。危機後から回復過程に入るまでの賃金上昇率は消費者物価上昇分にスライドすると仮定し、その変化率は1997年から1998年の物価上昇率を参考に3ヵ国とも10%の上昇とした。貯蓄率を固定して経常収支変化を内生変数としており、国際資本移動が存在すると想定した。

以下のシミュレーションでは3つのケースを想定している。標準ケースでは、資本収益率は内生的に決定され、輸入の価格弾力性もデータベースで与えられた標準的な値を使うのに対し、アジア通貨危機においては、輸入価格の上昇に加えて輸入外貨が不足し、原材料輸入ができないといった制約が加わるという事態も起こったことから、輸入制約ケースとして、標準ケースで使用した国産財・輸入財間の代替弾力性を2倍とした場合のシミュレーションを行った。さらに、バブルの崩壊や過剰投資の影響により投資収益が大きく落ち込んだ可能性もあることから、投資収益低下ケースとして、輸入制約に加え、標準ケースよりも10%ポイント低い収益率を想定してシミュレーションを行った。

(2) 標準ケース

為替レート下落の場合の一般的な効果波及は次のとおりである。まず、輸出品のドル建て価格が低下するので、輸出数量が増加する。現地通貨建

での輸入価格が上昇するため、輸入数量が減少する。その結果、経常収支が黒字化し、資本流出となるため、国内の投資活動が落ち込む。^{*12} ただし、投資を始めとする内需の減少を外需の増加が上回ることとなり、実質GDPは増加する。

しかし、国によって変化の程度に差がある。標準ケースをみると、まず、輸出数量の変化は韓国が26.0%と極めて大きくなっているのに対し、マレーシアやタイではそれぞれ8.0%、9.9%となっている。韓国の輸出品価格の上昇がマレーシアやタイよりも低いことが主因である。なぜ低いかというと、マレーシアやタイのほうが輸出品の生産に占める輸入原材料の比率が大きいこと、また、シミュレーションのクローザーの影響、すなわち、資本総量が増えないという制約を課しているため、資本不足経済であるマレーシア・タイの資本価格上昇幅が大きいことである。また、輸入価格が33%上昇するため、理論的には輸入数量が減少するはずであり、韓国・タイでは減少するが、マレーシアでは2.0%の増加となっている。この点が応用一般均衡モデルならではの分析結果である。輸入価格が大幅に上昇したにもかかわらず輸入数量が増えるのは、マレーシアの輸出品の生産構造が、輸入原材料依存型となっているためである。輸出品の生産を増加させるためには、原材料の輸入数量も増やさなければならないのである。

経常収支の増減幅をみると、輸出数量が大幅に増加し輸入数量も減少する韓国で黒字幅が大きいのに対し、輸出数量が増加するが輸入数量もやや増加するマレーシアでは黒字幅が小さい。タイはその中間となる。経常収支の黒字幅は資本流出の程度を表しているため、国内の投資への影響についても、韓国では18.3%と減少の程度が最も大き

*10 ここで短期的効果としているのは、ストック効果を含まないという意味であり、このシミュレーションで示されたのは、危機直後のデフレ的な状況の再現ではなく、V字型回復にどの程度貢献したかという観点からのものである。

*11 このシミュレーションでは、外生的なショックは為替レートの変化であるので、労働価格を生産にしようとする、価格だけ変化し（実質為替レートの変化がゼロとなるため）数量ベースでは全く変化しないという結果となる。実質為替レートが引き下げられ、数量が増えるという状態を創り出すために、このような前提条件が必要となる。また、国内価格が上昇してしまえば、数量的な効果はなくなるわけであるので、資本蓄積を含めた長期的な効果をみるよりも短期的な効果に限定したほうが適当であろう。

*12 このシミュレーションでは短期的効果を考えているため、資本ストック量を固定している。このため、国内の資源配分が投資財生産部門から輸出財生産部門へ集中するという現象が起こり、投資が減少する姿となっている。輸出需要が増加して収益率が高まり、それが投資需要を誘発するのは、より長期的なステップと考えられるため、この投資誘発の効果についてはシミュレーションに反映されていない。

図表8 為替減価が各国経済に与える影響

(%)

	標準ケース			輸入制約ケース			投資収益低下ケース		
	韓国	マレーシア	タイ	韓国	マレーシア	タイ	韓国	マレーシア	タイ
(数量変化)									
GDP	4.6	5.6	3.8	3.8	5.0	3.4	-1.4	1.0	-0.6
家計消費	1.1	2.6	1.5	0.4	2.0	1.1	-5.0	-3.3	-4.6
投資	-18.3	-4.1	-9.5	-29.7	-15.5	-17.3	-54.6	-67.6	-57.9
政府消費	1.1	2.6	1.5	0.4	2.0	1.1	-5.0	-3.3	-4.6
輸出	26.0	8.0	9.9	26.5	8.3	9.9	37.4	14.6	22.9
輸入	-6.0	2.0	-5.2	-16.7	-2.3	-11.5	-27.8	-16.4	-34.3
(価格変化)									
GDP	18.2	26.2	26.4	18.3	26.0	26.4	13.8	22.0	20.6
家計消費	22.2	29.9	29.3	22.4	29.8	29.2	18.2	27.5	25.6
投資	22.3	29.7	30.0	22.1	29.6	30.0	19.0	28.0	26.5
政府消費	16.1	25.4	21.1	15.9	25.4	21.1	14.1	24.5	18.3
輸出	22.4	29.2	27.9	22.2	29.1	27.9	18.6	26.3	22.3
輸入	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0	33.0
経常収支増減/GDP	7.6	2.7	5.0	11.7	6.5	8.3	19.5	23.8	24.5
労働投入量	10.8	18.3	18.4	10.0	17.5	18.4	-0.3	5.6	8.6
資本投入量	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
賃金	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
資本レンタル価格	22.3	29.7	30.0	22.1	29.6	30.0	12.9	21.5	20.0

注：モデルによるシミュレーション。為替レートが33%減価した場合の効果。

く、マレーシアでは4.1%の減少なる。

実質GDPに対する効果については、マレーシアでは外需の寄与は小さいが、投資の減少も小さいので5.6%と最も大きくなるのに対し、韓国では外需の押上げが大きいが投資の落込みも大きくなるので、4.6%増とマレーシアよりも小さくなる。また、タイでは3.8%増と3カ国の中では最も小幅となる。

(3) 輸入制約ケース

このモデルでは、中間投入財、投資財および消費財については、国内財と輸入財からなり、不完

全代替というアーミントンの仮定を置き、その構成は、CES型関数により決定されるという構造になっている。^{*13}

輸入制約ケースでは、中間投入財、投資財、消費財の国内財・輸入財間のアーミントン弾性値 (SIGMA 1(c)、SIGMA 2(c)、SIGMA 3(c)) を標準ケースの2倍の値に設定した。すなわち、為替レートの下落によって輸入財の価格が上昇するため、国内財の需要が増え輸入財の需要が減少するが、その代替の程度を大きくすることによって輸入制約の状態を際立たせようとするものである。^{*14}

*13 中間投入財を例にとると、SIGMA 1(c) を国内財・輸入財間のアーミントン弾性値とすれば、国内財・輸入財それぞれの需要量 ($x_1(c, s_i)$)、その合成された需要量 ($x_1_s(c, i)$) は、以下のように決定される。なお、 $p_1(c, s_i)$ は国内財・輸入財それぞれの価格、 $p_1_s(c, i)$ はその合成された価格である。

$$x_1(c, s_i) = x_1_s(c, i) - \text{SIGMA } 1(c) \times [p_1(c, s_i) - p_1_s(c, i)]$$

すなわち、国内財・輸入財それぞれの需要量の変化率はその合成された需要量の変化率から国内財・輸入財それぞれの価格の変化率とその合成された価格の変化率との差に弾性値をかけた値を引くことによって得られる。投資財、消費財についても同様の考え方を採っている。

為替レートが下落した場合の一般的な経済波及の経路は標準ケースと基本的に変わりはないが、輸入に制約を受け国産品への代替がより強くなるので、輸入数量の減少が標準ケースに比べて大きくなる。標準ケースで2.0%の増加だったマレーシアでも輸入数量は-2.3%と減少に転じている。価格が急激に上昇した輸入品への依存が小さくなるので、韓国やマレーシアでは輸出品の生産価格も若干低くなるので、輸出数量も標準ケースよりは増加率が大きくなる。

標準ケースに比べ、輸入数量の減少率が大きくなるので、経常収支の黒字幅も対GDP比で4%前後大きくなり、成長の外需への寄与度が高くなる。また、経常収支の黒字が拡大した分だけ資本流出も大きくなるため、投資への影響も強くなり、その減少幅も拡大する。

したがって、実質GDPに対する影響も外需の寄与度が大きい反面、投資を始めとする内需の落ち込みが大きくなり、結局のところ、標準ケースに比べ0.4~0.8%程度小さくなる。

(4) 投資収益低下ケース

投資収益低下ケースでは、輸入制約ケースの条件に加え、経常資本収益率($r1\text{cap}(i)$)がすべての産業で一律に10%低下するものと仮定した。^{*15} 投資収益低下ケースのシミュレーション結果をみると、資本レンタル価格の上昇率が標準ケースや輸入低下ケースに比べて10%ポイント程度低くなり、国内の価格上昇が全般的に抑制されることとなる。

貿易面への影響をみると、輸出品の国内生産価格の上昇が抑制されるため、輸出数量の変化は韓

国で37.4%、マレーシアで14.6%、タイで22.9%となる。一方、国産品・輸入品間の相対価格差が拡大するため、輸入数量の変化は韓国で-27.8%、マレーシアで-16.4%、タイで-34.3%となる。結局、経常収支変化の対GDP比は韓国で19.5%、マレーシアで23.8%、タイで24.5%と大幅な黒字となる。

投資収益低下ケースでは単に価格上昇が抑制されるだけではなく、資本レンタル価格が減少(上昇が抑制)された分だけ標準ケースおよび輸入制約ケースと比べて、資本から得られる所得が減少することとなる。このため、投資への配分が大きく減少するだけではなく、所得減少を通じ消費も減少するため、内需の落ち込みが大きくなる。実質GDPの変化をみると、マレーシアでは1.0%増となるものの、韓国やタイでは、外需のプラス寄与よりも内需のマイナス寄与のほうが大きくなってしまったため、韓国で-1.4%、タイで-0.6%となる。

(5) 産業別にみた影響

為替レートが下落した場合の一般的な波及経路は、輸出価格が低下するため輸出数量が増加し、輸入価格が上昇するため輸入数量が減少する。また、輸出品の生産に資源が集中されることから、投資活動は大きく落ち込むこととなる。

マクロ経済的にみれば以上のような効果がみられるが、各産業ごとに投入産出構造や貿易構造が異なるので、為替レート下落による各産業への影響の程度は一律ではない。

まず、その産業が内需向けの生産が中心か外需向けの生産が中心かによって影響が異なり、外需

*14 NIES、ASEAN諸国では、輸入財と代替関係にある国内財が生産されていない場合があり、このような状況下では、部品が輸入できなければ生産活動がストップしてしまう。実際、危機直後には輸入中間財が調達できずに操業を停止した企業があった。このシミュレーションではモデル上の技術的な制約もあって、そのような強い条件を与えていない。

*15 このモデルでは、経常資本収益率の変化率を $r1\text{cap}(i)$ 、資本レンタル価格の変化率を $p1\text{cap}(i)$ 、投資財価格の変化率を $p2\text{tot}(i)$ とすれば、これらの関係は次の式で表される。

$$r1\text{cap}(i) = 2.0 \times (p1\text{cap}(i) - p2\text{tot}(i))$$

すなわち、経常資本利益率の変化は、資本レンタル価格変化率から投資財価格の変化率を引いたもの(つまり、粗資本収益率の変化率)を2倍したものである。2.0という乗数が使われているが、これが意味するところは、粗収益額と純収益額(粗利益額-減価償却費)との比である。

産業iの固定資本形成の変化率を $x2\text{tot}(i)$ 、資本ストックの変化率を $x1\text{cap}(i)$ 、世界全体の資本収益率を ω とすれば、産業の投資行動は、

$$x2\text{tot}(i) - x1\text{cap}(i) = 0.33 \times [r1\text{cap}(i) - \omega]$$

となり、産業ごとの収益率の相対的な変化に弾力性0.33を乗じたものに応じて投資が配分される形をとっている。

図表9 為替減価による外需型産業・内需型産業の生産量の変化

	標準ケース		輸入制約ケース		投資収益低下ケース	
	外需型	内需型	外需型	内需型	外需型	内需型
韓国	3.2	2.8	3.6	2.3	3.7	-2.4
マレーシア	4.2	1.9	4.7	1.0	5.8	-4.8
タイ	2.9	1.4	3.2	0.9	4.6	-3.8

注：モデルによるシミュレーション。為替が33%減価した場合の効果。外需型産業とは、鉱工業のうち輸出比率が25%以上の業種の合計。内需型産業はそれ以外の業種の合計。具体的に外需型業種に含めたのは、韓国では繊維・衣料、自動車、その他輸送機械、電気機械、一般機械、マレーシアでは鉱業、食料品、繊維・衣料、化学、金属、その他輸送機械、電気機械、一般機械、その他製造業、タイでは鉱業、食料品、繊維・衣料、化学、その他輸送機械、電気機械、一般機械、その他製造業。

向きのウエートが大きければ生産の増加率が高くなる（図表9）。ただし、輸出数量の変化は国内生産価格の変化に大きく依存する。生産価格の変化はその投入構造に大きくかかわっており、輸入中間財価格の上昇率のほうが国内中間財価格の上昇率よりも大きいので、輸入財の中間投入比率が大きければその生産価格の上昇率が大きくなり、その分だけ輸出数量が抑制されることとなる。

輸入価格が上昇するといっても、すべての商品で輸入数量が減少するわけではない。モデル構造上、輸入財の相対価格が上昇すれば、中間投入財、投資財、消費財それぞれのレベルでの輸入財の構成比が低下するということであり、それぞれの需要量そのものが増えれば、輸入数量は必ずしも減るわけではない。特に、生産投入がレオンチェフ型の固定投入構造となっているため、輸出の増加に伴って生産が増えている産業では、中間投入財への需要も増えることとなり、輸入構成比が低下したとしても輸入数量が増加するケースはまれではなく、先にみたようにマレーシアでは、標準ケースの場合全体の輸入数量が増加している。

生産資源が輸出商品の生産に集中するために、各産業とも投資活動が大きく減少するので、投資財向けの生産のウエートが大きい産業では、その生産量が大きく減少することとなる。建設業において生産数量が大きく減少しているのは、これが主因である。

(6) アジア通貨危機後の急速な回復

アジア通貨危機後の経済状況を見ると、1997年から1998年にかけての経常収支の対GDP比率は、

韓国が - 1.7%から12.8%へ、マレーシアが - 5.1%から13.0%へ、タイが - 2.1%から12.7%へと大幅な黒字へと転換したが、民間消費や民間投資などの内需部門が大きく減少したために1998年の実質経済成長率は、韓国が - 6.7%、マレーシアが - 7.5%、タイが - 10.2%となった。しかし、1999年に入ってから、当初緩やかな回復にとどまると予想されていたのに反して、実質経済成長率は韓国で10.7%、マレーシアで5.4%、タイでは4.2%となるなど急速な回復傾向を示している。景気回復の主因は何といても高い輸出の伸びであり、通貨下落の影響が最も大きかったと考えられる。また、IT革命の進行による電気・電子機器輸出の増加や米国の景気拡大に伴う輸出需要の拡大も要因と考えられる。

シミュレーションで示されたように、危機時では内需の落込みが顕著となり、為替レート下落のメリットが目立たなくなるが、危機による混乱が收拾され、正常な生産活動が行われるようになれば、輸出主導による成長という姿が実現するようになる。ただし、輸出型産業が力強く成長する一方で、内需型産業の伸びが低いという跛行性の強い景気回復となる。また、名目為替レートが下落しても物価水準が上昇しない、すなわち、実質為替レートが下落した場合に効果があるが、物価上昇により、実質為替レートが元に戻れば効果がなくなるとい意味では短期的な影響にとどまるものと考えられる。

第 章 投資率低下の影響

1. アジア通貨危機後の投資率・貯蓄率の動向

東アジアでは、高度成長の期間中に急速な資本蓄積が行われた。これによって供給能力が高められ、高い経済成長を実現できた点については疑いがないであろう。^{*16}

東アジアの特徴は投資率およびそれを支える貯蓄率が高い水準にあることである。高い貯蓄率の要因としては、急速な経済成長によって所得が増加したこと、マクロ経済安定化政策によりインフレが抑制されたため、実質金利がプラスに保たれ、貯蓄に対するインセンティブが賦与されたこと、金融制度の面では、金融機関に対する預金者の信頼を維持するため銀行システムの安定性の確保に努めたことや少額預金者や地方の預金者のために郵便貯金制度を整備したことなどが挙げられる。高い投資率の要因としては、安定したマクロ経済と急速な成長による旺盛な投資需要の発生のほか、各国政府は投資を促進するための諸政策を強力に推進したことが挙げられる。たとえば、農業や中小企業への資金供給を目的とした金融機関や長期資金供給に対応した開発銀行の設立などの政策金融、企業の内部留保を増大させ、投資を増大させるための租税政策を採用した。また、資本流出を制限することにより国内の貯蓄を投資に結びつけるとともに、預金金利ひいては貸出金利を抑制させることができた。さらに、関税政策や為替政策などにより、投資財、機械設備の相対価格を低く抑え、投資を誘発した。

アジア通貨危機後、内需、特に設備投資は大きく落ち込んだ。景気回復が引き金となって投資活動が元に戻るならば、アジア通貨危機は単に一時的なスランプであり、アジア経済の潜在成長力にとって大きな問題とはならないが、バブル経済の崩壊や不良債権処理に手間取り、投資意欲がなか

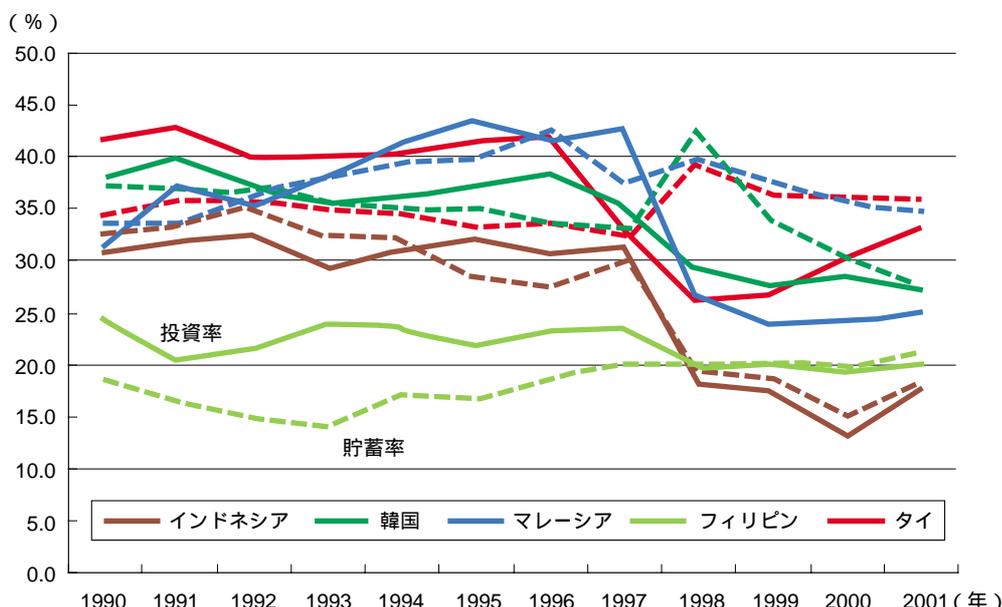
なか回復しないとすれば、資本蓄積（特に物的資本）に成長要因の多くを依存していたアジア経済にとっては、影響は大きいであろう。そうなれば、第一次石油危機後の日本のように、高度成長時の高い投資率が低下したことによって、中程度の経済成長に移行したという状況に近づいていく可能性も否定できない。

固定資本形成額の対GDP比率（いわゆる投資率）をアジア通貨危機前の1996年と危機後の1998年の2時点で比較すると、韓国では38.4%から29.0%へ、マレーシアでは41.5%から26.7%へ、タイでは41.7%から26.1%へ、インドネシアでは30.7%から18.0%へと9～15%ポイント程度低下した。危機前は、バブルによって膨張した部分があり、それが危機後に剥落した面は否定できないものの、各国の投資率の低下は大きかった。一方、同じ時期の貯蓄額（GDP - 消費額）の対GDP比率を比較すると、インドネシアでは27.3%から19.1%へと大きく低下したものの、韓国では33.7%から42.3%へ、タイでは33.6%から39.3%へと上昇し、マレーシアでも42.9%から39.6%へと小幅な低下にとどまった。また、アジア開発銀行（2000）をもとに推計すれば、アジア通貨危機後に大きく低下した投資率は2000～01年にかけて、タイやインドネシアではやや持ち直す傾向にあるが、韓国やマレーシアではその水準が低下したままで上昇するまでには至っていない（図表10）。

図表11は各国の資本ストックの増加率を推計したものである。1990年代前半の年平均資本ストックの増加率はインドネシアでは9%前後、韓国、マレーシア、タイでは11～12%程度と高かったが、アジア通貨危機後は投資水準が大きく低下したため、資本ストックの増加率は鈍化した。1999～2001年にかけては緩やかな上昇傾向にあるものの、インドネシアでは0～2%程度、韓国、マレーシア、タイでは4～6%程度となる。したがって、資本分配率を仮に3分の1として資本投入の寄与度を計算すれば韓国、マレーシア、タイでは危機前の4%前後から危機後は1～2%程度へ、

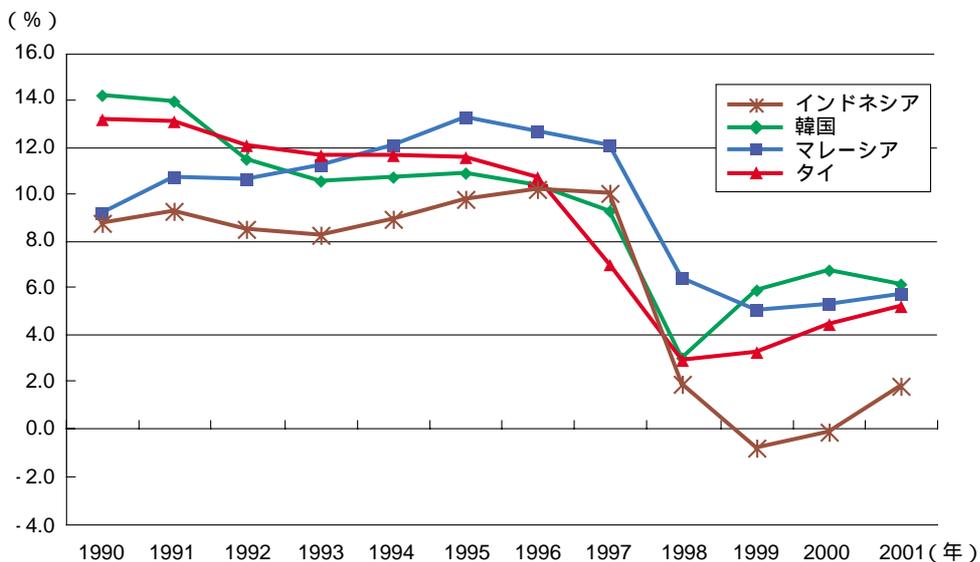
*16 経済企画庁（1999）では、「計測手法の違いにより東アジアの高成長の背景として技術進歩や経済効率の向上がどの程度寄与したか議論が分かっているが、全要素生産性の寄与率は平均で約2割程度であり、資本と労働の伸びの寄与が大きかったことについては異論の余地はないものと思われる」としている。

図表10 アジア通貨危機前後の投資率・貯蓄率の推移



出典：1999年までの数値はWorld Bank "World Development Indicators", 2000年および2001年の数値はAsian Development Bank "Asian Development Outlook 2000"により推計。投資率(実線で表示)は国内固定資本形成(インドネシアについては国内総固定資本形成)の対GDP比、貯蓄率(点線で表示)は国内総貯蓄(名目GDP - 消費支出総額)の対GDP比。単位はいずれもパーセント。

図表11 資本ストックの増加率



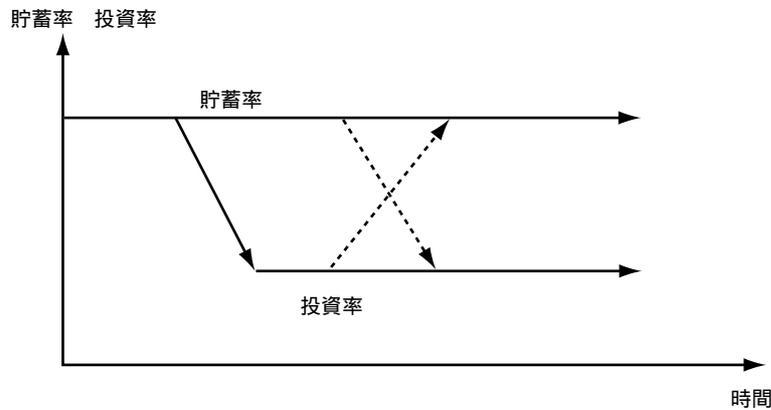
注：World Bank "World Development Indicators", Asian Development Bank "Asian Development Outlook 2000"により、前述脚注9と同様の方法で固定資本形成額から簡易的に推計した。

インドネシアでは3%程度から0~1%程度へといずれも2~3%程度押し下げられることとなる。

ただし、資本ストックの寄与度はあくまで中長

期的な潜在成長力に対する影響である。需給ギャップの存在や稼働率・耐用年数の変化などを考慮に入れば、資本ストックの増加率が鈍化したからといってすぐに経済成長率が低下するわけでは

図表12 アジア通貨危機後の推移（イメージ図）



ないことに留意する必要がある。アジア経済は1998年のマイナス成長によって大きなデフレギャップが生じたと考えられるが、資本ストックの増加率鈍化の影響が顕在化するの、デフレギャップが解消されてからである。1999年以降、予想を超えたV字型の回復傾向を示しており、危機以前のように経済成長が投資拡大につながるのであれば、現下の状況は問題とならないであろうが、構造改革や不良債権処理が思うように進まず投資が伸びないのであれば先行き影響が出てくる可能性がある。

2. モデルによるシミュレーション

以下の分析では、投資率が低下した場合に各国経済にどのような影響を与えるかをみる。アジア通貨危機時の各国の状況を参考にすれば図表12に描いたような3つのパターンが考えられる。まず、最初に投資率が低下するのは共通する現象である。第一は、投資率が低下するがまもなく元に戻る場合である（図中）。通常の景気循環のケースと考えてよい。第二は、投資率は低下するが貯蓄率には変化がない場合である（図中）。マレーシアやタイのケースがこれに相当する。第三は、投資率が低下するとともに貯蓄率も低下する場合である（図中）。インドネシアのケースはこの場合に相当する。

ただし、第一のケースは、ある均衡点から別の均衡点への変化を示すことはできるが途中の経路

は示すことができないという静学モデルの性格上分析が難しいので、第二および第三のケースのみを取り上げることとする。

まず、第二のケースは、投資率だけ低下し、貯蓄率は変化しない場合である。ここでは、投資率が1%ポイント低下した場合を取り上げる。第1章でみたように、このモデルでは、名目家計消費需要の変化率は、名目GDP変化率と家計消費シフト変数の和で表されており、実質政府消費は、実質消費支出と連動している。家計消費シフト変数をゼロとすれば、名目消費の伸び率と名目GDPの伸び率が一致するため消費率は変化せず、貯蓄率も変化しない。また、貯蓄投資差額は経常収支黒字額に等しいとされていることから、投資率を低下させるためには経常収支増加分の対GDP比を外生的に1%変化させればよい。

次に、第三のケースは、貯蓄率、投資率ともに低下する場合である。ここでは、貯蓄率・投資率がそれぞれ1%ポイントずつ低下した場合を取り上げる。まず、貯蓄率を低下させるためには消費率を上昇させればよい。消費率を1%ポイント上昇させるには、家計消費シフト変数にショックを与えればよく、その値は、第1章のシミュレーションでみたように、韓国が1.55%、インドネシアが1.46%、マレーシアが1.79%、タイが1.56%となる。また、貯蓄投資差額は経常収支黒字額に等しいとされていることから、貯蓄率と同程度に投資率も低下させるためには経常収支増減分の対GDP比を外生的に固定させればよい。第1章のシミュ

図表13 投資率低下による各国経済への影響（短期的効果）

	投資率低下				投資率・貯蓄率低下			
	韓 国	インドネシア	マレーシア	タ イ	韓 国	インドネシア	マレーシア	タ イ
(%)								
(数量変化)								
GDP	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
家計消費	-0.4	-0.3	-0.2	-0.3	1.5	1.4	1.9	1.6
投資	-3.1	-3.8	-3.1	-2.6	-2.5	-3.2	-2.7	-2.2
政府消費	-0.4	-0.3	-0.2	-0.3	1.5	1.4	1.9	1.6
輸出	2.7	2.9	0.7	1.1	-0.4	-0.4	-0.2	-0.4
輸入	-1.4	-1.9	-0.7	-1.5	-0.2	-0.3	-0.1	-0.2
(価格変化)								
GDP	-1.4	-1.5	-0.4	-0.5	0.3	0.3	0.1	0.2
家計消費	-1.0	-1.3	-0.2	-0.3	0.3	0.3	0.1	0.1
投資	-0.9	-1.2	-0.2	-0.3	0.1	0.1	0.1	0.1
政府消費	-1.3	-1.2	-0.3	-0.5	0.2	0.1	0.1	0.2
輸出	-1.0	-1.1	-0.3	-0.5	0.2	0.2	0.1	0.2
輸入	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経常収支増減/GDP	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
労働投入量	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
資本投入量	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
賃金	-1.6	-1.9	-0.7	-0.7	0.2	0.2	0.2	0.5
資本レンタル価格	-1.4	-2.0	-0.5	-0.6	0.2	0.2	0.2	0.1

注：モデルによるシミュレーション。投資率のみ1%ポイント低下した場合および投資率と貯蓄率がともに1%ポイント低下した場合の効果。投資率の変化は資本ストックの総量に影響を及ぼさない。

レーションとの違いは、第 章では貯蓄率は低下するが、投資率は低下しない場合を扱ったのに対し、ここでは、投資率も低下する場合を扱っており、結果が全く違って来る。

モデルのクロージャーは以下のとおりとした。短期的な影響と長期的な影響を比較するため、誘発された投資が資本ストックを増加させ、それが生産増加につながるという資本蓄積効果を含める場合（長期的効果のケース）とこうした資本蓄積効果を含めない場合（短期的効果のケース）の双方について試算した。既に述べたように経常収支は外生変数としている。また、一国の労働投入量は固定し、賃金を内生化した。外国の価格は固定した。

(1) 短期的効果（ストック効果がない場合）

まず、短期的効果（ストック効果のない）のケースからみてる（図表13）。投資率低下により投資が減少するが、投資フローのマイナスの影響

が資本ストックのマイナスとはならない、すなわち稼働率の変化等でカバーできると仮定した短期的な効果のみについてみたものと考えてよい。

投資率のみ1%ポイント低下するケースの効果波及の経路はおおむね以下ようになる。まず、投資率が低下するので、投資が韓国およびマレーシアではそれぞれ-3.1%、インドネシアでは-3.8%、タイでは-2.6%と大きく減少する。投資水準の低下によって、内需が減少し、価格水準が低下する。GDPデフレーターは韓国で-1.4%、インドネシアで-1.5%、マレーシアで-0.4%、タイで-0.5%とそれぞれ下落する。また、輸出価格も韓国で-1.0%、インドネシアで-1.1%、マレーシアで-0.3%、タイで-0.5%とそれぞれ下落し、輸入価格はゼロに固定しているため、数量では輸出が増加し、輸入が減少することとなり、結果として経常収支が黒字化する。また、輸出価格が低下し、交易条件が悪化するため、国内の厚生水準が低下し、消費も若干減少する。結果的に、

図表14 各国産業の生産に与える影響（短期的効果）

		(%)					
		農林水産業	鉱業	製造業	電力・ガス・水道	建設	サービス
投資率 低下	韓 国	0.1	0.5	0.8	0.3	-2.8	0.0
	インドネシア	0.4	0.8	1.0	0.0	-3.6	-0.2
	マレーシア	0.1	0.1	0.4	0.1	-2.8	-0.1
	タ イ	0.2	0.2	0.2	0.1	-2.6	0.0
投資率・ 貯蓄率 低下	韓 国	0.3	-0.6	-0.4	0.2	-2.3	0.7
	インドネシア	0.2	-0.2	-0.1	0.8	-3.0	0.6
	マレーシア	0.0	-0.1	-0.1	0.4	-2.5	0.5
	タ イ	0.1	-0.1	-0.3	0.5	-2.1	0.5

注：モデルによるシミュレーション。投資率のみ1%ポイント低下した場合および投資率と貯蓄率がともに1%ポイント低下した場合の効果。投資率の変化は資本ストックの総量に影響を及ぼさない。

実質GDPはわずかながら低下する。

次に、投資率および貯蓄率双方が1%ポイントずつ低下するケースの効果波及の経路はおおむね以下ようになる。まず、投資は韓国が-2.5%、インドネシアでは-3.2%、マレーシアでは-2.7%、タイでは-2.2%と大きく減少する。しかし、貯蓄率も低下する（消費率が上昇する）ので、家計消費は韓国が1.5%、インドネシアでは1.4%、マレーシアでは1.9%、タイでは1.6%それぞれ増加する。すなわち、最終需要項目が投資需要から消費需要へと転換することとなり、内需の変化への影響がニュートラルとなる。したがって、投資率のみ低下のケースとは異なり、価格が低下するというわけではない。逆に、消費増加によるサービス化が進行するので、生産要素への需要が高まり、GDPデフレーターは韓国およびインドネシアで0.3%、マレーシアで0.1%、タイで0.2%それぞれ上昇する。また、輸出価格も各国で上昇するので、交易条件は改善され、国内の厚生水準も低下しない。結果的に実質GDPにはほとんど影響しない。

投資率のみ低下する場合と投資率・貯蓄率双方が低下する場合を比較すると、実質GDPの変化にはあまり大きな差はないが、産業別に生産量の変化をみるとかなりの差がある（図表14）。まず、投資率のみ変化する場合では、投資が減少し、輸出が増加するというパターンなので、投資財生産が中心の建設業の生産が減少し、輸出財の生産が多い製造業の生産が増加するが、サービスの生産はほとんど増加しないという結果となる。一方、

投資率・貯蓄率双方が低下する場合では、投資が減少し、消費が増加するというパターンなので、建設業の生産が減少するのは上と同じであるが、消費財の生産ウエートが大きいサービスで生産が増加するが、製造業では逆に生産が減少するという結果となる。

（2）長期的効果（ストック効果を含む場合）

長期的効果（ストック効果がある）のケースをみよ（図表15）。ここでのシミュレーションでは、誘発された投資が資本ストックを増加させ、それが生産増加（供給増加）につながるという資本蓄積効果を加味する場合である。投資率低下により投資が減少することとなるが、フローのマイナスの影響がストックのマイナスとなるので、長期的な効果が中心となるものと考えてよいであろう。

投資率のみ1%ポイント低下するケースの効果波及の経路はおおむね以下ようになる。まず、投資率が低下するので、投資は韓国が-5.3%、インドネシアでは-7.7%、マレーシアでは-4.5%、タイでは-5.9%と大きく減少する。投資水準の低下によって、長期的には資本ストックが投資水準の低下幅と同じ程度減少するため、供給能力が低下する。外需では輸入が大きく減少するために経常収支が黒字化するものの、結局、実質GDPは韓国で-2.6%、インドネシアで-4.0%、マレーシアで-2.5%、タイで-4.1%とそれぞれ減少する。

図表15 投資率低下による各国経済への影響（長期的効果）

(%)

	投資率低下				投資率・貯蓄率低下			
	韓 国	インドネシア	マレーシア	タ イ	韓 国	インドネシア	マレーシア	タ イ
(数量変化)								
GDP	-2.6	-4.0	-2.5	-4.1	-2.1	-3.4	-2.2	-3.4
家計消費	-2.6	-3.6	-2.0	-3.6	-0.3	-1.4	0.3	-1.2
投資	-5.3	-7.7	-4.5	-5.9	-4.3	-6.6	-4.0	-5.0
政府消費	-2.6	-3.6	-2.0	-3.6	-0.3	-1.4	0.3	-1.2
輸出	-0.1	-1.4	-2.0	-2.7	-2.6	-3.9	-2.6	-3.6
輸入	-3.0	-4.5	-2.5	-3.8	-1.6	-2.5	-1.7	-2.1
(価格変化)								
GDP	-0.4	1.1	1.2	1.1	1.1	2.5	1.5	1.5
家計消費	-0.5	0.7	0.6	0.6	0.8	2.0	0.8	0.8
投資	-0.1	1.3	0.4	0.8	0.8	2.3	0.6	0.9
政府消費	-1.2	1.7	0.2	-0.2	0.3	2.7	0.5	0.5
輸出	0.1	0.6	0.8	1.1	1.0	1.6	1.0	1.5
輸入	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
経常収支増減/GDP	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
労働投入量	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
資本投入量	-5.6	-8.1	-4.6	-6.0	-4.5	-7.0	-4.1	-5.1
賃金	-2.6	-1.6	-0.6	-2.2	-0.6	0.5	0.3	-0.9
資本レンタル価格	2.6	6.0	3.9	3.1	3.4	7.1	4.1	3.2

注：モデルによるシミュレーション。投資率のみ1%ポイント低下した場合および投資率と貯蓄率がともに1%ポイント低下した場合の効果。投資率の変化は資本ストックの総量の変化に連動する。

投資率および貯蓄率双方が1%ポイントずつ低下するケースの効果波及の経路も上のケースとほぼ同様であり、投資は韓国が-4.3%、インドネシアでは-6.6%、マレーシアでは-4.0%、タイでは-5.0%となり、資本ストックの水準も低下する。しかし、消費率の上昇によって、家計消費は韓国が-0.3%、インドネシアでは-1.4%、マレーシアでは0.3%、タイでは-1.2%それぞれ変化するととどまるため、実質GDPの減少の程度は投資率のみ低下するケースよりも小さく、韓国で-2.1%、インドネシアで-3.4%、マレーシアで-2.2%、タイで-3.4%となる。

したがって、新規投資が減っても資本の稼働率の変化等で対応できるという短期的な影響を考えた場合にはGDPに与える影響はほぼ中立的であるが、より長期的なストック効果を含めた影響を考えた場合には、各国のGDPに対してはマイナスの影響が大きくなる。その場合でも、経常収支が黒字化して資本流出が生じる場合よりは、消費率が

上昇した場合のほうがマイナスの影響は緩和される。

産業別の効果については、ストック効果を考慮しない短期的な影響だけをみるならば、ある産業では生産が増加し、ある産業では減少するというものであった。特に、投資率・貯蓄率ともに低下した場合には、製造業の生産が減少しサービスの生産が増加するというサービス化の進行が認められた。しかし、投資率の低下状態が継続しストック水準にも影響を与えるようになれば、程度の差はあるにしても、貯蓄率の低下の有無にかかわらずすべての産業において生産が減少することとなる（図表16）。短期的には、投資率・貯蓄率低下の恩恵を受けるサービス産業でも、それが長期化すれば、資本ストックの減少の影響を受けるのである。ただし、貯蓄率の変化の程度に応じて、受ける影響の程度は異なる。

図表16 投資率低下による各国産業への影響（長期的効果）

		(%)					
		農林水産業	鉱業	製造業	電力・ガス	建設	サービス
投資率低下	韓国	-0.5	-1.8	-2.1	-2.7	-5.1	-2.8
	インドネシア	-1.4	-1.8	-4.0	-4.3	-7.5	-4.6
	マレーシア	-1.0	-1.5	-2.7	-2.7	-4.3	-3.0
	タイ	-0.7	-2.4	-4.6	-4.0	-5.8	-4.1
投資率・貯蓄率低下	韓国	-0.3	-2.5	-2.7	-2.3	-4.1	-1.6
	インドネシア	-1.3	-2.4	-4.3	-2.8	-6.4	-3.1
	マレーシア	-1.0	-1.5	-2.9	-2.1	-3.8	-2.2
	タイ	-0.7	-2.3	-4.3	-3.1	-4.9	-3.0

注：モデルによるシミュレーション。投資率のみ1%ポイント低下した場合および投資率と貯蓄率がともに1%ポイント低下した場合の効果。投資率の変化は資本ストックの総量の変化に連動する。

まとめ

本稿では、アジア通貨危機後の状況を含め、東アジア地域の成長を取り巻く状況の変化がこれらの経済や産業構造にどのようなインパクトを与えるのかについて、応用一般均衡モデルを用いて検証した。

理論モデルの段階ではプラスかマイナスかという諸変数の変化の方向しか知ることはできないが、応用一般均衡モデルでは、数値情報を組み入れることによって変数の変化の方向だけではなく、その変化の程度を知ることができるという点で大きなメリットがある。また、理論モデルではある政策を行えばプラスの効果があり、別の方法ではマイナスの効果がある場合、これらの手段の複合的な影響については、諸変数の変化の方向さえ把握できなくなる可能性があるが、応用一般均衡モデルでは、変数の変化量として表されるために異なる政策手段の複合的な影響を捉えることができる。理論的には分かっているにもかかわらず実際に経済がどう動くか分かりにくい場合、応用一般均衡モデルは実験的な手段として大いに威力を発揮する。特に、産業部門が細分化されており、経済構造の変化が深くかかわっている東アジアの成長を分析するのに適したツールである。

1997年のアジア通貨危機まで東アジアでは高い成長が長期間続いていた。彼らの目指した輸出主導工業化は国内の余剰資源を使った供給の増加と輸出需要の増加とを結合させ、東アジアの成功の

要因となった。外国の需要は東アジアの経済規模に比べればはるかに大きいものであり、国内の需要不足という制約が取り払われた。また、労働供給の面では、農業部門に安価で豊富な余剰労働力を抱え、初等教育制度の充実などにより、労働力の質も飛躍的に向上した。資本ストックの蓄積についても、あらゆる手段を使って輸出向けの製品を製造する企業へ集中的に資源を配分し、直接投資を誘導することによって外国資本およびその技術の流入を加速させていった。

しかし、資源には限りがあり、東アジアの特徴である要素投入の拡大にリードされた経済成長は転機を迎える。通貨危機以前では、ASEAN諸国では依然として投入拡大による経済成長への寄与が大きく、労働投入が頭打ちになっているという状況は確認できないが、NIES諸国では、1980年半ば以降、労働投入量の拡大の鈍化が顕著になりつつあり、特に製造業では増加がストップしている。

第 4 章では、東アジア諸国が目指した輸出主導による工業化は持続可能かという観点から、工業化からサービス化へと移行するメカニズムについて明らかにした。経済が拡大するにつれて、労働過剰経済から労働不足経済へと移行し、賃金の上昇圧力がさらに高まる。成長率以上に賃金の上昇率が高ければ、労働分配率が上昇して、家計部門の所得がより増加し、サービス部門の需要を急速に押し上げる。また、賃金の上昇は労働集約型製造業の国際競争力を低下させることとなり、それまでの輸出増加に対してブレーキがかかる。モノ

図表17 実質GDP成長率（実績と各機関の見通し）

	1996	1997	1998	1999	2000			2001		
					IMF	WB	ADB	IMF	WB	ADB
					韓国	6.8	5.0	-6.7	10.7	8.8
インドネシア	7.8	4.7	-13.2	0.3	4.0	4.0	3.5	5.0	4.0	5.0
マレーシア	10.0	7.5	-7.6	5.6	6.0	8.0	7.8	6.0	6.0	7.0
フィリピン	5.8	5.2	-0.5	3.2	4.0	4.0	3.8	4.5	4.5	4.3
タイ	5.9	-1.7	-10.2	4.2	5.0	4.5	4.5	5.0	4.5	4.6

出典：実績値（1999年まで）は経済企画庁海外調査課「海外経済データ」による。2000年および2001年は各機関の見通し（IMF "World Economic Outlook" September 2000、World Bank "East Asia Brief" September 2000、Asian Development Bank "Asian Development Outlook 2000 Update" September 2000）。

が中心の輸出構造に比べ消費はサービス部門への支出割合が大きいという需要構成の相違があるため、家計所得への配分が増えればサービス化が劇的に進行する。

サービス化の圧力は国によって異なるが、NIESでは特に強く働く。このような環境下で輸出を伸ばそうとするならば、資源投入の重点をコストの上昇した労働から資本へと移動させること、生産性を上昇させて少ない投入で多くを産出し、しかも価格上昇を抑制して競争力を保つことが必要である。輸出主導工業化の継続にはこうしたギアチェンジが必要だったわけである。

1980年代後半以降も韓国は規模の経済を追求することによって輸出を拡大しようとした。その結果、製造業では、資本投入が増加し、TFPの上昇が実現した。しかし、サービス部門でのTFPの上昇は低かったため、輸出産業は自身の投資と生産性の水準を上げなければならなかった。消費率が上昇し、貯蓄率が低下したにもかかわらず、投資率が上昇したことから、外国からの資本流入に過度に依存することとなり、アジア通貨危機へとつながった可能性も否定できない。NIESでは、輸出への対応も重要であるが、国内需要からの刺激をいかに成長に結びつけることができるかがより重要となっている、という段階に入っている。輸出財産業だけでなく、国内財産業、特に、サービス部門も生産性を上昇させ、バランスのとれた格好で成長することが必要だった。

1997年夏にタイから始まった通貨危機は、その後、韓国、インドネシア、マレーシアやフィリピンにも伝染していった。これらの国々では、持続

的な資本流入を維持できなくなり、短期資本を中心に急激な資本流出が生じ、為替レートも大幅に減価した。皮肉なことに、これまで高い成長を支えてきた外国からの資本移動という要因が危機の背景となったわけである。世界から賞賛されていた東アジアの高成長経済の脆弱性が次々と露呈し、1998年の経済成長率は、一転して大幅なマイナスとなった。しかし、1999年以降は予想をはるかに超える勢いでV字型の回復傾向を示している（図表17）。危機後の資本流出の影響によって為替レートが減価し、金融面では不良債権の増大につながるなどの悪影響を及ぼしたが、実物経済の面では、米国の景気拡大、世界的なIT需要の増大等に後押しされたことに加え、為替減価は輸出拡大に大きく貢献したといえる。

第 章で、為替減価が各国の実物経済にどのような影響を与え、景気回復にどの程度貢献したかについて検討した。シミュレーションによれば、投資収益が極端に低下するといった危機の局面が過ぎて平時の局面に戻れば、為替レートの減価による効果は確かに大きいという結果が得られた。しかし、効果が大きいのは、労働投入量に制約を課していないこと、インフレ率が名目為替減価率を下回り実質レートも減価するという条件があった点に留意する必要がある。アジア通貨危機直後の景気後退により、需給ギャップが拡大し、資本稼働率の低下、失業の増加という状況が生じていたために、回復期に賃金上昇率が高まることなく雇用を容易に確保することができたことが大きかった。デフレギャップが解消され、賃金上昇率が高まれば、為替減価の効果は徐々に失われるとい

う意味で、為替減価の効果はあくまで過渡的なものと考えるべきであろう。

第 4 章では、アジア通貨危機後の投資動向の変化の影響について取り上げ、投資水準が回復しなかった場合の成長（潜在的成長）に与える影響について検討した。最近になって、V字型の景気回復によってアジア通貨危機は終息したとの見方が広がりつつある。確かに、生産や雇用が通貨危機前の水準を上回ってきたところもあり、その点では危機は終息したといつてよいであろう。しかし、危機前と危機後の成長の中身を比べると、そのパターンが大きく異なっていることに気づくであろう。

東アジアでは、高度成長の期間中に急速な資本蓄積が行われ、これによって供給能力が高められ、高い経済成長を実現できた点については疑いがない。旺盛な投資需要は国内の貯蓄増加と外国からの資本流入によって支えられた。しかし、アジア通貨危機後、その高かった投資水準が急落し、国際資本移動も流入超過から流出超過へと転換した。アジア通貨危機後の成長をリードしたのは外需の寄与の増加であり、投資の寄与は大幅に低下した。投資水準が低下した背景には、不動産などの不採算部門に投資によって引き起こされたバブルの崩壊、高い成長を見越した過剰な投資、これらによって不良債権が増大したこと、外国の短期資本の引揚げが続いていることなどがある。不良債権の処理は究極的には成長の中から支払われなければならない、本来ならば投資に充てられるべき資金が不良債権の返済に回る可能性がある。また、新たな短期資金の流入については、受入れ側、投資家側ともしばらくは慎重にならざるをえず、資本流出に歯止めがかからないかもしれない。少なくとも、1990年代半ばのように投資資金を海外の短期資金に依存するとは考えにくい。

現下の成長構造は危機によって落ち込んだことの反動によって景気が上向いている調整期のものにすぎず、危機前のように高い経済成長を勝ち取るための構造となるまで回復しているわけではない。景気回復が引き金となって投資水準が元に戻るならば、アジア通貨危機は単に一時的なスランプであり、アジア経済の潜在成長力にとって大きな問題とはならないが、バブル経済の崩壊や不良

債権処理に手間取り、投資意欲がなかなか回復しないとすれば、資本蓄積（特に物的資本）に成長要因の多くを依存していたアジア経済にとっては、影響は大きいであろう。短期的には投資率の低下は外需の拡大によって相殺されるために目立たない問題であるが、長期的には潜在成長率の鈍化につながってくるものと考えられる。各国とも経済構造改革、特に、不良債権の処理の促進を始めた金融システムの強化、外資規制の緩和などによる直接投資を中心とした外資導入の促進、企業部門の経営効率の改善などに全力を尽くすことが、アジア通貨危機後の新たな持続的成長への第一歩となる。

参考文献

[和文文献]

- 伊藤隆敏他 (2000) 「構造変化を伴う東アジアの成長」、『経済分析』第160号、経済企画庁経済研究所編
- 日下部元雄・堀本善雄 (1999) 「アジアの金融危機は終わったか」、日本評論社
- 経済企画庁 (1999) 「アジア経済1999」、大蔵省印刷局
- 経済企画庁 (2000) 「アジア経済2000」、大蔵省印刷局
- 世界銀行 (1993) 「東アジアの奇跡」、白鳥正喜監訳、東洋経済新報社
- 伴金美、大坪滋、小野稔他 (2000) 「規制改革による経済効果分析のための応用一般均衡モデルの開発」、『経済分析』第159号、経済企画庁経済研究所編
- 渡辺利夫編 (1994) 「アジア経済読本」、東洋経済新報社

[英文文献]

- Asian Development Bank (2000) "Asian Development Outlook 2000".
- Hertel T.W. ed (1997) "Global Trade Analysis: Modeling and Applications", Cambridge University Press.
- J.M. Horridge, B.R. Parmenter and K.R. Peason (1998) "ORANI-G: A General Equilibrium Model of the Australian Economy". ウェブサイトのアドレスは <http://www.monash.edu.au/policy/oranig.htm>
- Paul Krugman (1994) "The Myth of Asia's Miracle", Foreign Affairs, November / December 1994.
- World Bank (2000) "East Asia Brief", September 2000.

東アジアの持続的発展への課題

タイ・マレーシアの中小企業支援策* 1

開発金融研究所 島戸 治江
武谷 由紀

要 旨

危機から回復しつつあるタイ、マレーシア経済が持続的な成長を達成するための課題として中小企業の発展が重視されている。その理由は、両国の製造業において企業数や雇用者数で中小企業の占める割合が大きく社会の安定にとって重要であるというだけでなく、裾野産業育成の担い手や地域開発の担い手として期待されるからである。

本稿は、大企業と比べて中小企業は資金繰りの悪化など通貨危機の影響をより深刻に受けたとする先行研究を受けて、両国の中小企業と金融機関の双方に対するアンケート、インタビュー調査を実施し（1999年12月～2000年3月）資金調達を中心に中小企業の現状と問題点を明らかにしたものである。この結果、1998年から1999年にかけて中小企業の業況は回復傾向がみられ、運転資金に対する需要だけでなく、設備投資やR&D向けなど将来の事業拡大に向けた一定の資金需要が認められた。しかし一方で、中小企業金融の主な担い手である民間商業銀行が、今後中小企業への資金供給を拡大させていくのは以下の理由から困難なことが予想される。

タイでは、危機後の不良債権問題の悪化等により商業銀行全体の融資が減少しているのにもない、中小企業向け融資も減少しており、当面は資産の健全化を優先する必要があることから中小企業向け融資に慎重な姿勢が続くものと思われる。一方、マレーシアでは、中央銀行のガイドラインなどの指導により中小企業向け融資は増加傾向にあるが、銀行再編にともなう経営の合理化が喫緊の課題となっており、コストのかかる中小企業向け融資を拡大するのは困難だと思われる。また、両国とも商業銀行は担保に基づく融資が原則であることから担保に供することのできる資産が不足している中小企業に対する融資姿勢は厳しい。この背景として、中小企業の経営情報の開示が不十分、あるいは情報の信頼性に問題がある点が指摘される一方で、金融機関の審査能力が不足している点が挙げられる。

このため中小企業金融においては、既存の公的金融・信用保証制度の改善・強化策とともに、民間金融機関の審査能力向上のための環境整備、中小企業に対する経営・技術支援をあわせて実施することが重要である。

はじめに

タイ・マレーシア経済は輸出に牽引される形で、タイは1999年下期から、マレーシアは1999年

初めより、回復傾向を示しており、アジア通貨危機の影響から脱しつつあると考えられる。しかし、経済のミクロ面をみると、中小企業（SMEs：small and medium-sized enterprises）の多くが資金調達、技術向上、人材育成等の面で依然困難な

* 1 本稿は、1999年度開発政策・事業支援調査（Special Assistance for Development Policy and Projects：SADEP）として外部委託した調査結果を踏まえ、開発金融研究所で取りまとめた報告書を要約したものである。調査担当者は、国際協力銀行：島戸治江、武谷由紀、浅見康弘（現経済企画庁経済研究所）、佐野浩明（現外務省北米局）、三和総合研究所：居合禮、志邨健介、ユニコインターナショナル株式会社：稲員祥三、石坂晃である。また、報告書作成にあたっては、奥田英信一橋大学教授（開発金融研究所客員研究員）、末廣昭東京大学教授をはじめとする内外の関係者から助言を頂いた。本報告書は、2001年1月にJBICリサーチペーパーNo.8として発行された。

図表1 タイ製造業に占める中小企業の割合（1998年12月時点）

	企業数		従業員数		登録資本金 (100万バーツ)	
		シェア (%)		シェア (%)		シェア (%)
中小企業	124,771	97.9	1,605,815	50.4	1,218,856	52.0
大企業	2,631	2.1	1,580,588	49.6	1,125,111	48.0
計	127,402	100.0	3,186,403	100.0	2,343,967	100.0

出典：Department of Industrial Works (DIW), Ministry of Industry

状況にある。今後、両国経済が力強い回復をみせ持続的成長を実現するためには、中小企業、とくに中小製造業（SMEs：small and medium-sized industries）の活性化を図ることが重要であると考える。^{*2}以上の問題意識を踏まえ、本調査では、とくに金融面に焦点をあてて、中小製造業と、資金の供給側である金融機関の双方へのアンケート、インタビュー調査を実施し、中小企業金融における課題を明らかにするとともに、今後の支援策のあり方を検討した。

用している。

（2）中小製造業の位置づけ

製造業のうち、中小製造業（固定資産額2億バーツ以下）は、企業数では97.9%、従業員数では50.4%、登録資本金では52.0%を占める（図表1）。業種別にみると、木製品・家具、食品、化学・医薬品、陶器・ガラス製品、プラスチック製品、自動車・部品が「中小企業性の強い」業種^{*3}である。

2. タイの中小企業政策

（1）中小企業振興策

タイ政府は21世紀に向けてタイの産業が国際競争力を維持するためには、輸入誘発的かつ労働集約的な産業構造から脱却し、輸入依存度の低い輸出産業、高付加価値産業、ハイテク産業の育成が重要であると認識している。^{*4}このため、裾野産業の育成という観点から、中小企業振興を重視してきた。

通貨危機後、タイ政府は工業省を中心に包括的な中小企業政策の立案に着手し、以下の政策が相次いで発表された。

1998年4月 中小企業振興政策概要（Outline of Policy and Measure for SME Promotion）

第 章 タイの中小企業支援策

1. タイ経済における中小製造業の位置づけ

（1）中小製造業の定義

タイにおける中小企業の定義は、法律で規定された形では存在しない。2000年1月に成立した中小企業振興法（SME Promotion Act）では規定されず、別途政令等で定めることになった。中小製造業の定義は各政府機関によって異なるが、固定資産額2億バーツ以下（あるいは未満）という基準を採用する場合が多い。工業省工業振興局（MOI/DIP）とタイ産業連盟（FTI）は、固定資産額に加えて従業員数200人以下という基準を採

* 2 1998年度、タイ、インドネシア、フィリピン、中国を対象に実施した研究プロジェクト「東アジア4カ国からみた経済成長のための課題」では、これら諸国のそれまでの経済成長を支えてきた製造業、とりわけ中小製造企業が、1997年の通貨危機により生産の大幅な落込み・資金繰りの悪化等の問題に直面していることを明らかにした。今回の調査では前回の「東アジア4カ国からみた経済成長のための課題」でも対象にしたタイと、通貨危機に際し独自の経済政策を展開したマレーシアを対象に、中小製造業の問題を取り上げることとした。

* 3 中小企業（従業員数200人以下）の企業数の全企業数に占める割合が平均を超える業種。

* 4 第7次5ヵ年計画（1992 - 96）Master Plan for Industrial Development（Vision for 2012）等参照。

- 1998年 6月 産業構造調整計画 (Industrial Restructuring Plan)
- 1999年 8月 新総合経済対策(民間投資促進策)
- 2000年 1月 中小企業振興法成立
- 2000年 4月 中小企業振興マスタープラン (SME Development Master Plan) 閣議承認

中小企業振興マスタープランの骨子は、中小企業の技術力・品質管理能力の向上、中小企業の人材開発・起業家の育成、中小企業の市場アクセス支援・大企業とのリンケージ強化、中小企業への金融支援の強化、中小企業の事業環境の改善、地方の中小企業・零細企業の育成、中小企業のネットワーク化・クラスター形成の支援、である。

また、中小企業支援の体制も整備された。中小企業政策立案、関係省庁・機関の調整を行う中小企業振興事務局 (SMEPO : SME Promotion Office) が新設される予定であるとともに、1999年に中小企業開発インスティテュート (ISMED : Institute for SME Development) が設立され^{*5} 中小企業経営者・管理職に対する研修を行っている。

(2) 金融支援策

1999年 8月に発表された新総合経済対策では民間投資の促進を目的として、1) 投資基金創設、2) 不動産セクター再生策、3) 中小企業金融強化策、4) 税制改革が打ち出された。中小企業金

融強化策の具体的内容は、中小企業信用保証公社 (SICGC) の強化^{*6}、小規模企業金融公社 (SIFC) の強化^{*7}、中小企業向け金融アドバイザーセンター (SFAC) の設立^{*8}である。また、3つの投資基金創設が打ち出されたが、うち Thailand Recovery Fund^{*9}と Venture Capital Investment Fund^{*10}は中小企業を対象としたものである。

(3) 日本からの支援

このような制度的枠組みの整備および具体的な支援策の実施において、日本政府はタイ政府の取り組みを積極的に支援してきた。中小企業振興マスタープラン策定の土台となった2つの報告 (「水谷レポート^{*11}」および「タイ国工業分野振興開発計画 (裾野産業) フォローアップ調査報告書^{*12}」) をはじめとした政策フレームワーク構築の支援、政策金融機関への資金協力や専門家派遣をはじめとした金融分野の支援、中小企業診断士育成事業をはじめとした経営・技術分野の支援、中小企業大学校による研修機関への協力をはじめとした人材育成支援など、技術協力と資金協力の双方からの支援が行われている (図表 2) 。

3 . 需要側からみた中小企業金融

(1) 企業アンケート調査の概要

企業アンケート調査の概要は次のとおりである。

-
- * 5 本インスティテュートは、工業省工業振興局 (MOI/DIP) とタマサート大学を中心に地方大学の協力のもと、中小企業の経営者や後継者、起業家の教育等を行うもので、日本の中小企業大学校をモデルにしたとされる。
 - * 6 政府による増資 (4億パーツ 44億パーツ)、信用保証上限額の引上げ (1,000万パーツ 2,000万パーツ)、対象企業の固定資産額の上限を引き上げ (5,000万パーツ 1億パーツ)、審査体制の強化、保証料引下げ (一律1.75%へ)、支店拡充 (2000年まで4店、現行は本店のみ) 等。
 - * 7 対象企業の固定資産額の上限を引き上げ (5,000万パーツ 1億パーツ)、融資上限額の引上げ (2,500万パーツ 5,000万パーツ)、審査体制の強化、支店拡充等。
 - * 8 本センターは、大学や各県の商工会議所、産業連盟支部等業界団体の地方ネットワークを活用して、中小企業に対する経営指導や財務面でのアドバイス、中小企業の財務データの収集を行う目的で設立された。
 - * 9 大蔵省、工業省がADBに中規模企業向け投資ファンドの設立を要請。当初は1億ドル (約230万パーツ、1ドル = 43パーツで換算) で設立の予定。JBICにも出資を要請中。
 - * 10 10億パーツ規模で設立。ファンドは将来第2 (もしくは第1) 株式市場で売却し回収する予定。
 - * 11 水谷JICA専門家が大臣および工業大臣のアドバイザーとして派遣され (1999年 1 ~ 6月)、1999年 7月に政策提言を行った。主な内容は、企業診断制度の導入、金融システムの強化策 (信用保証制度の整備、特別金融機関のリストラと中小企業専門金融機関の設立、中小企業向け公的ベンチャーキャピタルの創設)、中小企業の技術・経営能力の向上支援、人材育成、中小企業の事業環境の整備を提言したものである。
 - * 12 JICAが実施した調査 (1999年 2 ~ 8月) で、中小企業マスタープランの策定を提言するとともに具体的プログラムを提示したものの。

図表2 日本からの中小企業支援の現状（ : 実施済み・実施中、 : 検討中・予定）

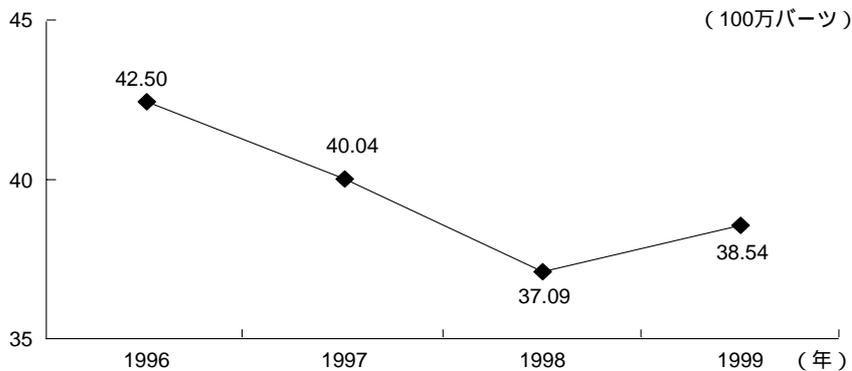
		支援の形態			
		専門家派遣	研修	開発調査・プロジェクト方式技術協力	資金協力（円借款）
政策フレームワーク構築の支援		水谷JICA専門家派遣（99.01～06） ・大蔵大臣・工業大臣のアドバイザーとして、中小企業振興マスタープラン案を提言。	中小企業政策研修（JICA、AOTS、JETRO） ・工業省の幹部、担当者を日本へ招聘し中小企業振興政策について研修を実施。中小企業開発インスティテュート幹部等に対するスタディミッションもJETROが実施。	中小企業振興マスタープラン策定協力（99.02～6ヵ月程度） ・タイ政府の中小企業振興マスタープランの策定に対し、JICA開発調査の実施等により支援。	
			中小企業政策セミナーの開催（99.02） ・日本の中小企業政策、金融制度、貸付審査手法に関し、タイの政策担当者向けにセミナーを開催（JICA研修スキームを活用）。	地方産業振興計画策定協力（99.12～00.08） ・地方産業振興計画の策定をJICA開発調査により支援。ナコンラチャシマ県を中心とした地域をモデルとして策定。	
支援分野	金融分野の支援	SIFCへの専門家派遣 ・JICA専門家3名（中小企業金融公庫1名、その他民間より公募）を派遣し、SIFCの審査能力強化や体制整備のための指導を実施中。また、国民生活金融公庫から短期専門家を3名派遣し、零細企業への貸付けについて指導。			中小製造業向け融資（IFCT向け金融支援） ・1987年9月、円借款15億円のL/A締結（案件名：小規模企業育成計画）。 ・1990年2月、円借款10億円のL/A締結（案件名：小規模企業育成計画（2））。 ・1998年9月、円借款120億円のL/A締結（案件名：工業部門強化計画）。 小規模企業向け融資（SIFC向け金融支援） ・1997年9月、円借款35億円のL/A締結（案件名：小規模企業育成計画）。 タイランド・リカバリー・ファンド ・競争力を有する中小企業に投資し、産業構造の高度化および雇用情勢の改善に貢献することを目的としたファンド。ADBが出資予定。JBICからの出資も要請されている。
		工業省への専門家派遣（99.02～2年間） ・商工中金よりJICA専門家を派遣し、政府系金融機関等の審査能力強化や診断士制度活用について指導。			
		財務会計指導のための専門家派遣 ・公認会計士協会よりJODC専門家を派遣し、工業省や中小企業に対して会計審査制度の構築や財務諸表整備を巡回指導。経営指標作成にも協力。（1999年度は3人×6回）			
		信用保証制度の在り方に関する提言（00.03～04） ・全国信用保証協会連合会よりJETRO短期専門家を派遣し信用保証制度の在り方について提言。本提言を踏まえて今後の専門家派遣を検討中。			
		金融機関への専門家派遣（00.03～） ・Bank ThaiにJODC専門家を派遣し（2000年3月～1年間の予定）、中小企業に対する経営・技術指導を金融機関として行うためのノウハウを指導。今後、民間金融機関に対してもニーズに応じて派遣する予定。			

注：ADB：アジア開発銀行、AOTS：(財)海外技術者研修協会、JETRO：日本貿易振興会、JICA：国際協力事業団、JODC：(財)海外貿易開発協会、NEDO：新エネルギー・産業技術総合開発機構。
出典：水谷 住友海上火災保険顧問・JETROバンコクセンター「タイの中小企業対策と我が国の支援」より作成。

図表2 日本からの中小企業支援の現状（ : 実施済み・実施中、 : 検討中・予定）（つづき）

		支援の形態			
		専門家派遣	研修	開発調査・プロジェクト方式技術協力	資金協力（円借款）
経営・技術分野の支援／人材育成	<p>中小企業診断士育成事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業診断士協会より10名の専門家を派遣し、OJTを中心とした診断士育成を実施。第1段階として約100名の診断士補の育成とともに中小企業約200社の診断を実施済み。あわせてタイ政府関係者および金融機関に対し中小企業診断手法等の指導を実施中。（第2段階はJODC専門家で対応する予定。） 	<p>AOTSによる日本での研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業構造調整事業の対象企業（自動車企業等中心）に対してAOTS研修制度を活用。 	<p>生産性インスティテュート</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地企業の生産性向上を目的としたJICAプロジェクト方式技術協力（1994～99年2月。1999年2月以降も延長）。民間企業への普及のためにJODC専門家も派遣。 	<p>産業人材育成センター（HRDCI）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ランブーン、バンブーの2つの工業団地に技術者・熟練工育成を目的とした研修訓練センターを設立するため、1998年度（第23次）円借款で、機材費用、研修カリキュラム開発費用等の資金協力をブレッジ。 	
	<p>中小企業診断制度の構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業総合事業団よりJICA専門家を派遣し、中小企業診断制度のカリキュラム等の企画立案を支援。あわせて中小企業経営者の訓練機関である中小企業開発インスティテュート（ISMED）の設立にも協力。 	<p>AOTSによる現地研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地日系企業等を対象に、技術・マネジメント面の実地研修や巡回指導を実施。1998年度補正予算により創設した「アジア産業再生支援現地研修事業」で、タイでは工業省と連携し、全国15カ所で3,052人に研修。 	<p>裾野産業振興プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> ・裾野産業振興センターに対して、NEDOによるエンジニアプラスチックの研究協力をはじめ、各分野に対してJETRO、JODC、AOTSによる支援を実施中。また自動車・電気電子産業向け精密金型製造技術の向上を目的としたJICAプロジェクト方式技術協力を1999年10月から開始（5年間）。 	<p>計量研究所（NMIT）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1999年度（第24次）円借款で、計量研究所の施設整備のための資金協力をブレッジ。 	
	<p>地方中小企業支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スラタニー県、ピサヌローク県の地方工業振興局にシニアボランティアを派遣し、現地の中小企業の品質管理・生産管理の強化を支援。 		<p>業種別インスティテュート（食品、繊維、自動車、電気電子）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各分野の技術力向上のため、JICAプロジェクト方式技術協力のほか、専門家派遣事業を実施。 		
	<p>商工会議所支援（00.05）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大阪商工会議所よりタイ商工会議所へJODC専門家を派遣し、商工会議所の機能強化、地方中小企業振興策、簿記試験の実施等を支援。さらに地方商工会議所組織強化のためのJODC専門家派遣を検討中。 		<p>中小企業大学校による協力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本の中小企業大学校より人材育成機関TPI（Technology Promotion Institute）に対して機材供与。また、同校は診断士育成事業や診断事業にアドバイスも提供。 		
	<p>中小企業技術開発支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・タイ工業連盟にJODC専門家を派遣し、タイ政府や大学との連携をはかりつつ産業界における技術開発の推進やベンチャー企業育成に協力することを検討中。 		<p>産業人材育成センター（HRDCI）への技術協力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業人材育成センターに対する技術協力を検討。 		
	<p>中小企業経営・技術支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小企業が抱える個別の技術・経営上の問題を解決するため、民間ベースの（JETRO、JODC）専門家の派遣を今後本格化する予定。たとえば、金型工業会やアユタヤ技能研修センターへのJODC専門家派遣を検討中。 		<p>計量研究所（NMIT）への技術協力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・計量研究所への技術協力を検討中。 		
	<p>標準政策、TQM普及</p> <ul style="list-style-type: none"> ・工業省標準部へ、標準の普及やTQMによる生産管理、品質管理の強化を支援するための専門家派遣を検討中。 				

図表3 平均売上高の推移



実施機関 : JBICおよび日本側コンサルタント
(質問票の設計、集計データの分析)
Advanced Research Group(ARG)
(質問票の発送・回収、データ集計)
実施方法 : 郵送による質問票の発送。直接訪問または郵送による回収。
実施期間 : 1999年12月～2000年2月末
回収率 : 77.4% (質問票回収数735社 / 配布数950社)
有効回答率 : 67.6% (有効回答数642社^{*13} / 配布数)

なお、アンケート回答企業のうち、喫緊の資金需要がある企業、喫緊ではないが資金需要がある企業、資金需要はないと回答しているが、技術開発のうえでは資金制約の問題があるとする企業のそれぞれから資金調達源が偏らないように28社を選択し、フォローアップ・インタビュー調査を実施した(2000年2月末～3月初め)

(2) 中小企業の業況

調査対象企業642社の業況は全体的に回復傾向にある。1社当たりの平均売上高の推移をみると、1996年以降減少傾向にあったものが1998年を底に回復に転じた。ただし1997年以前の水準にはいまだ戻っていない(図表3)。生産・国内販売・輸出の動向をみると、1997～98年は減少した企業が増加した企業を大幅に上回ったが、1998～99年はほぼ同じ割合まで回復している(図表4)

(3) 中小企業の資金調達動向

資金需要

全回答企業の38.5%が追加的な借入れが必要であると回答している。うち「至急に」必要であると回答した企業は全体の9.5%である(図表5)

資金調達目的

追加的な借入れの用途は「運転資金のつなぎ」が最も多く、資金需要があると回答した企業全体の63.6%を占める。^{*14}設備投資関連の資金需要は「機械・機器の購入」(40.5%)、「土地取得・建物建設」(11.3%)、「R&Dへの投資」(6.5%)と一定程度の需要があるといえる。また、利払い負担軽減のため「ローンの借換え」のための資金を必要とする企業が24.7%を占める(図表6)

資金調達先の変化

(i) 運転資金

主な資金調達先は商業銀行である(1999年56.9%)。次に、売上金(48.1%)、内部留保(23.4%)といった自己資金の割合が高く、その他の外部資金の利用率は非常に低い。危機後の特徴としては、商業銀行や政府系金融機関等のフォーマル金融の利用状況に大きな変化はない一方で、自己資金およびインフォーマル金融の利用率が高まっている(図表7)

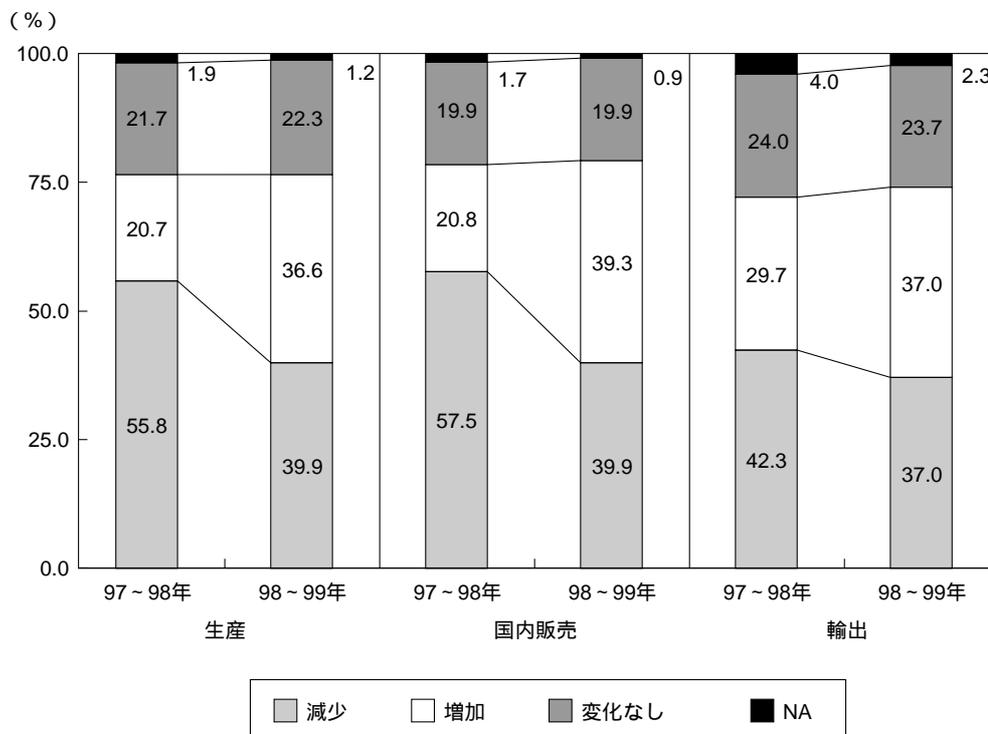
(ii) 設備投資資金

商業銀行からの調達が最も多く(1999年36.6%)、売上金(20.4%)、内部留保(15.4%)、インフォーマル金融(5.1%)と続く。危機後の特徴とし

*13 従業員数200人以下の企業で、うち固定資産額が2億パーツを超える企業を除いたもの。

*14 資金需要の緊急度別にみると、「至急に」必要としている企業において運転資金への需要がとくに高い(78.7%)。

図表4 生産・国内販売・輸出の変化



注：数値は回答企業数（642社）に対する割合を示す。

図表5 追加融資の必要性

資金需要の緊急度	(1) 資金が至急に 必要である	(2) 資金が必要 である	(1+2)	(3) 資金は必要で はない	(4) 回答なし	合計
企業数	61	186	247	394	1	642
%	9.5	29.0	38.5	61.4	0.2	100.0

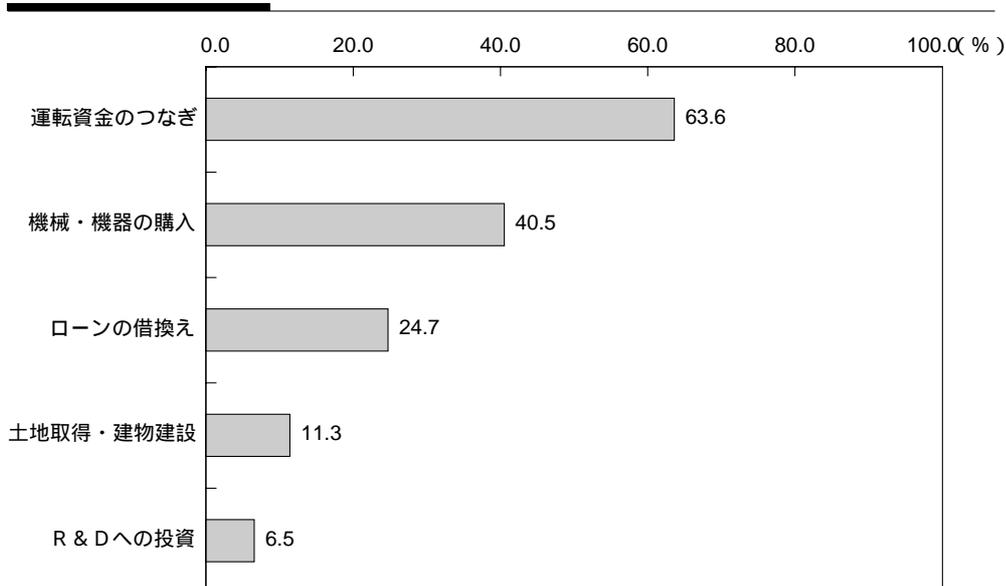
て、商業銀行の利用率が低下しており、その低下割合は運転資金よりも大きい。一方、売上金およびインフォーマル金融の利用率が増加している。政府系金融機関の利用率は非常に小さく（1999年2.2%）、危機後、商業銀行からの融資が減少した分を公的金融が補完する役割は果たしていない可能性が高い（図表7）。

金融機関への不満

中小企業の金融機関からの借入れにあたっての不満で最も多いのは「金利が高い」で、「融資手続が煩雑である」「担保要求が厳しすぎる」と続く（図表8）。資金需要の緊急度別にみると、追加資金を至急に必要としている企業は全体と比べ

て銀行に対する不満回答の割合が高いことが特徴である。不満の内容は「担保要求が厳しすぎる」が最も多く、「ローンの更新を拒否された」「ローン必要額を満額貸してもらえない」と続く。担保が不足しており銀行が融資要求に応じてくれないため資金繰りに窮しているという差し迫った事情がうかがえる。他方、緊急ではないが追加資金を必要としている企業は金利への不満が強いのが特徴で、少しでも良い借入れ条件を望んでいることが観察される。また、資金を必要としていない企業は金融機関に対する不満が少なく、その理由として経営状態が良好であり比較的スムーズに融資を受けられる、あるいは借入れに対して慎重で金

図表6 資金調達目的



注：複数回答。数値は資金需要があると回答した企業（247社）に対する割合を示す。

図表7 タイ中小企業の主要資金調達源

(単位：%)

	運転資金				設備投資資金			
	1996年	1997年	1998年	1999年	1996年	1997年	1998年	1999年
政府系金融機関	3.6	3.4	3.7	3.7	2.5	2.6	2.6	2.2
商業銀行	58.7	58.6	57.5	56.9	41.3	40.0	36.9	36.6
ファイナンス・カンパニー	1.2	1.1	1.1	1.1	1.7	1.6	1.4	1.4
インフォーマル金融	6.7	7.6	8.3	8.4	4.0	4.7	5.8	5.1
オフショア借入れ	1.2	1.2	0.9	1.4	2.2	1.9	1.2	1.6
その他金融機関（リース他）	0.5	0.6	0.6	0.3	0.6	0.9	0.9	0.5
売上金	45.5	45.6	47.0	48.1	17.6	17.6	20.2	20.4
内部留保	20.6	21.2	23.2	23.4	15.0	15.0	15.6	15.4
親会社からの借入れ	3.3	3.1	3.0	3.0	3.3	3.3	3.0	3.0

注：数値は利用件数の回答企業数（642社）に対する比率を示す。

融機関への融資申請も控えているために問題に直面する機会が少ないということが考えられる。

担保

担保物件については、土地・建物を要求される場合が最も多い（1999年80.7%）。しかし、危機後の特徴として、機械設備や株式を担保として提供する割合が増加している。これは、危機後の不動産価格の下落により、不動産の担保評価額が低く

なったため、企業は借入額の維持や増額のために、追加担保を提供せざるをえなくなった事情を反映している。企業インタビューによると、融資の増額に対しては銀行から例外なく追加担保を要求されており、かつ、担保の掛け目^{*15}が厳しくなっているということである。たとえば、担保の掛け目が80%だったものが、50～70%に引き下げられることもある。

*15 担保物件の時価から評価額を算出する際に、時価に乗じる割引率のこと。

図表8 追加融資の必要性と銀行に関する問題

	回答企業 数合計	ローン必要額 を満額貸して もらえない	ローンの 更新を拒否 された	金利が 高い	担保要求 が厳しすぎ る	手続が 煩雑	申請から融 資実行までに 時間がかかる	サービス が悪い	その他	回答なし
合計	642	134	88	190	164	184	126	11	18	7
%	100.0	20.9	13.7	29.6	25.5	28.7	19.6	1.7	2.8	1.1
至急に追加融資が必要な企業	61	26	29	21	31	24	19	1	6	0
%	100.0	42.6	47.5	34.4	50.8	39.3	31.1	1.6	9.8	0.0
追加融資が必要な企業	186	61	28	82	72	74	53	4	6	5
%	100.0	32.8	15.1	44.1	38.7	39.8	28.5	2.2	3.2	2.7
追加融資が必要ではない企業	394	47	30	87	61	86	54	6	6	2
%	100.0	11.9	7.6	22.1	15.5	21.8	13.7	1.5	1.5	0.5
その他（回答なし）	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
%	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

注：複数回答。下段の数値は資金需要の緊急度別の回答企業合計に対する割合を示す。

政府資金の利用状況

回答企業の政府資金の利用割合はきわめて低い。全体の88.3%の企業が政府系金融機関に融資を申請したことがない。SICGCへの保証申請については申請したことのない企業が全体の98.1%を占める。政府資金を利用したことがあるという企業に対して満足度を聞いたところ、政府系金融機関については、「満足した」という企業が「満足していない」という回答を若干上回るものの、SICGCの場合は1社を除きすべてが「満足していない」と回答している。「満足していない」という企業にその理由を聞いたところ、回答企業の母数が小さいことには注意しなければならないが、政府系金融機関については、「提出書類が多すぎる」と「融資実行に時間がかかる」という不満が最も多く、「融資額が少なすぎる」が続く。不満回答の割合が多いSICGCについては、「保証額が少なすぎる」「提出書類が多すぎる」「保証料が高い」「手続に時間がかかる」の順で回答が多い。政府資金の利用状況が悪い理由として、期間や金利面でいかにメリットがあっても、中小企業にとってはアンケートで指摘されているデメリットがそれを相殺してしまうものであることがうかがえる。

資金調達を困難とする企業側の要因

(i) 経営情報の開示が不十分

今回のアンケート調査では、回答企業の90.2%

が公認会計士（CPA）による監査済みの財務諸表を作成していると回答している。しかし、次節で述べるように、金融機関は中小企業の経営情報の開示が不十分であり、かつ、企業の提供する情報の信頼性が低いと判断しており、担保付き貸出を原則とする姿勢を崩していない。このため、中小企業にとっては、経営情報の開示を進めるインセンティブが低いという問題がある。

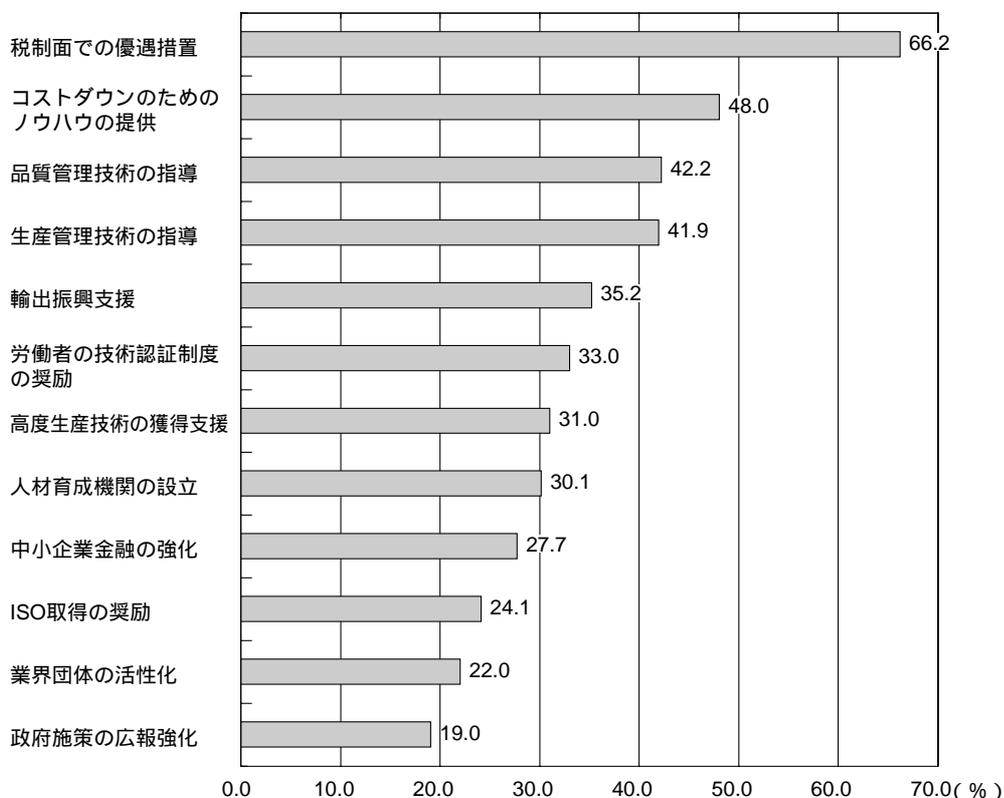
(ii) 担保不足

前述したように、借入れの際に銀行に提供する担保の形態は土地・建物や機械・設備など固定資産が大部分を占める。一方で、アンケート結果では固定資産の規模が小さい企業ほど追加的な借入れに対する資金需要が高い傾向にあること、資金需要の緊急度が高い企業ほど銀行の担保要求が厳しいことに対する不満が強いことなどから、担保の不足する企業にとっては銀行からの借入れが非常に困難な状況にあることが分かる。

(iii) 技術・人材基盤の脆弱性

将来の事業発展に向けて中小企業にとっての喫緊の課題は、従業員の能力向上・人材育成、技術向上、品質管理技術の向上、債務削減、である。また、中期的（今後1～5年）には、技術向上が最も重要であると考えられる企業が多く、品質管理技術の向上、国内販売の強化、人材育成、輸出促進と続く。技術開発は最も重要な課題でありながら、一方で、予算上の制約、

図表9 政府に求められる支援



注：複数回答。数値は回答企業数（642社）に対する割合を示す。

従業員の能力不足、 公的機関の支援不足、と
いった制約要因が指摘されている。

(iv) 組織化の遅れ

回答企業の業界団体への加盟状況は芳しくない。どの業界団体にも属さない企業が回答企業全体の43.6%にのぼっている。一方、タイの代表的な民間業界団体であるタイ産業連盟（FTI）、タイ商工会議所（TCC）への加盟率は20%前後にとどまる。また、全国で100以上の団体がある Association in each industry（タイ語で Samaakom）への加盟率も19.3%にとどまる。中小企業がこれらの所属団体に望むサービスで最も多いのが、他企業との情報交換、販売促進のためのビジネスマッチング等である。そもそも中小企業のみを中心とした業界団体は存在しなかったことから、政府へのロビー活動等業界団体の本来的な役割の強化は今後の課題である。

政府支援の必要性

アンケート結果では「税制面での優遇・補助金」を望む企業が最も多い（図表9）。具体的には、輸出用原材料購入に対する付加価値税（VAT）の還付制度の改善（手続の迅速化、簡素化、等）が挙げられた。^{*16} について、「コストダウンのためのノウハウの提供」、「品質管理・生産管理技術の指導」、「輸出振興支援」、「労働者の技術認証制度の奨励」、「高度生産技術の獲得支援」、「人材研修機関の設置」の順で要望が強い。「中小企業金融の強化」が必要であると回答した企業は178社で、全体の27.7%にとどまり、前述した公的金融に対する期待の低さと符合する形になっている。しかし、このことが直ちに政府による金融支援の必要性が低いことを意味するわけではない。その理由は、これまでみたように、追加的な資金を必要としている企業が民間金融機関から必要なだけの融資を得られない状況にあるためである。これらの

*16 インタビューによる聴取。

図表10 金融機関別信用（民間非金融機関/政府系企業向け）残高とシェア

	1997年末		1998年末			1999年末		
	貸出残高 (億バツ)	構成比 (%)	貸出残高 (億バツ)	構成比 (%)	前年比伸び率 (%)	貸出残高 (億バツ)	構成比 (%)	前年比伸び率 (%)
商業銀行	56,514	73.5	52,169	73.5	- 7.7	48,892	81.7	- 6.3
ファイナンス・カンパニー	12,772	16.6	10,935	15.4	- 14.4	3,010	5.0	- 72.5
IFCT (タイ産業金融公社)	1,603	2.1	1,389	2.0	- 13.3	1,385	2.3	- 0.3
SIFC (小規模企業金融公社)*注1	12	0.0	20	0.0	66.7	22	0.0	10.0
GSB (政府貯蓄銀行)*注2	972	1.3	1,226	1.7	26.1	1,208	2.0	- 1.5
BAAC (農業・農業協同組合銀行)	1,972	2.6	2,066	2.9	4.8	2,224	3.7	7.6
GHB (政府住宅銀行)	2,787	3.6	2,962	4.2	6.3	2,829	4.7	- 4.5
Exim Bank (輸出入銀行)	241	0.3	252	0.4	4.6	301	0.5	19.4
政府系金融機関計	7,587	9.9	7,915	11.1	4.3	7,969	13.3	0.7
小計	76,873	100.0	71,019	100.0	- 7.6	59,871	100.0	- 15.7
SICGC (中小企業信用保証公社)*注3	17		15			13		
合計	76,890		71,034			59,884		

注：1) SIFC 年報による。1999 年はヒアリングによる。
 2) 1999 年は 11 月末残。
 3) 保証残高。
 出典：タイ中央銀行

資金需要の中には、将来の事業拡大のための設備投資や技術開発向けの資金需要が少なからず存在していることから、こうした前向きな資金需要に適切にかつ迅速にこたえる必要がある。加えて、中小企業側に、技術・品質向上、生産コスト削減、輸出拡大の意欲が高いことから、直接的な金融支援だけでなく、中小企業の経営・技術・人材基盤を強化するための支援をあわせて提供することが重要である。

4. 供給側からみた中小企業金融

(1) 全体の貸出動向

間接金融の中核を担うのは商業銀行で、貸出全体の81.7%を占める(1999年末時点)。しかし、危機後の不良債権問題の悪化等により商業銀行の貸出は減少傾向にある。^{*17} また、ファイナンス・カンパニー58社の業務停止等により、ファイナンス・カンパニーの貸出残高が急減した。政府系金融機関の全体に占めるシェアは13.3%と小さい(図表10)。

(2) 中小企業向け貸出

民間金融機関

中小企業向け融資の公式統計はとれないが、中央銀行より入手した統計に基づき、主に中小企業向け貸出が含まれると考えられる500万～1億バツ規模の貸出残高をみると、商業銀行が全体の95.0%を占める。危機後、商業銀行が貸出を抑制する傾向は中小企業向け貸出も例外ではない。500万～1億バツ規模の貸出残高の推移をみると、商業銀行の1999年末の貸出残高は1998年末比で3.0%減であり、製造業向けは4.1%減となった。1997年末と比較すると、全セクター向け、製造業向けとも9割の水準に落ち込んでいる。また、ファイナンス・カンパニーの貸出減は1999年末で前年比58.1%減と著しい(図表11)。

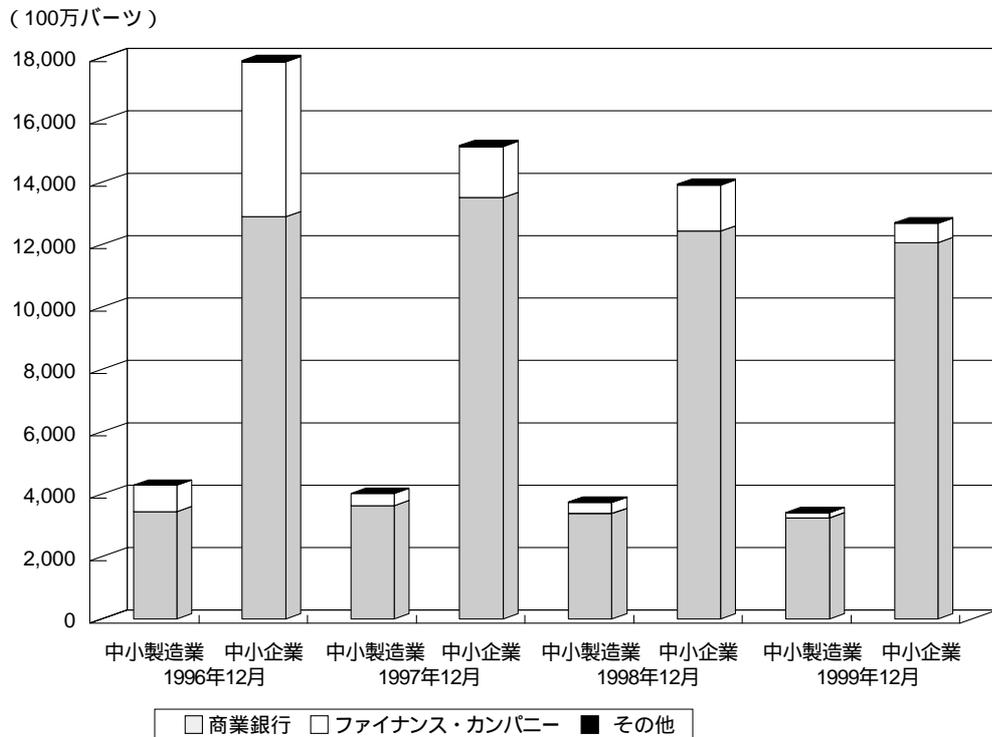
政府の中小企業向け融資枠

危機後、タイ政府は中小企業金融へのでこ入れを開始し、政府系金融機関・民間金融機関に対して中小企業向け融資枠を設定したが、その実行は当初予定どおりには進んでいない。

1999年末時点の政府系金融機関の融資枠に対す

*17 一方で商業銀行の預金受入れは漸増傾向にあり、貸出/預金比率は1997年末の140.1%から1999年末は109.6%へと低下した。商業銀行の貸出残高は2000年に入っても減少傾向が続いている。

図表11 中小企業向け貸出動向（民間金融機関）



出所：タイ中央銀行

る承認率をみると、輸出入銀行（EX-IM Bank）タイ産業金融公社（IFCT）は高い承認率を達成する一方で、小規模企業金融公社（SIFC）の承認率は18.7%にとどまるなど、実行状況は各機関によりかなりバラツキがみられる。もっとも資金規模の大きい中央銀行の融資枠（中銀手形再割引制度）をみると、1999年末時点の貸出実行残高は38億パーツで、承認額のわずかに25.4%にとどまっている。このように中銀手形再割引制度の実行率が低い理由としては、第一に、商業銀行は豊富な手元流動性を使いたいため、取引先に中銀資金の利用を奨めるインセンティブが低い。第二に、中央銀行への申請やそのモニタリングに対応して書類を提出するのが面倒である。第三に、政府資金の乱用防止のため融資枠の利用は金融機関1行としかできないが、複数行と取引しており担保も数行に分散して供与している企業にとっては不利な条件であるという点が挙げられる。しかし、2000年4月のヒアリングでは、中銀手形再割引制度の利用状況は若干改善している模様である。企業の資金需要が上向いてきたこと、銀行が中銀資金を

利用するように顧客に奨めだしたことが観察される。

信用保証

中小企業信用保証公社（SICGC）による信用保証はもともと規模が小さいうえ、1998年、1999年は取扱件数・保証金額ともさらに減少した。ピーク時には年間200件以上あった承認件数は、1998年12件、1999年29件と激減した。保証残高（金額ベース）をみても、1998年は前年比9.7%減、1999年は前年比13.0%減と2年連続で減少傾向にある。保証業務が不振な要因としては、第一に、危機後、SICGCの不良債権比率が急上昇し（ヒアリングによると、1998年が約55%、1999年が約65%）新規の保証余力を失った。第二に、金融機関にとっての利便性が低い。代位弁済あるいは申請から実行までの時間がかかる点に不満を抱いており、その理由としてSICGCの審査能力の低さを指摘する金融機関もあった。第三に、企業にとっての利便性も低い。企業アンケート結果からは信用保証額が小さすぎる、手続書類が多すぎる等の不満が挙げられた。また制度としての浸透度があまりにも

図表12 金融機関が今後注力したい分野

分野	短期（1年以内）			中期（1～3年以内）		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位
中小製造業への融資	5	1	0	5	1	0
地場大企業への融資	0	4	1	0	2	3
外資系企業への融資	0	1	1	0	1	1
消費者ローン	2	0	2	2	2	0

注：重要度に応じて順位を付けたもの。回答銀行数は6行。

低いという問題もある。第四に、保証料率が割高だと借入れ企業が認識している。銀行間の競争が激しくなりつつある現状では、銀行のスプレッドの上に保証料率1.75%を上乗せすると、借入れ企業にとっては依然割高感があるものと思われる。

（3）資金供給を困難とする金融機関側の要因

2000年3月、地場商業銀行5行（タイ農民銀行、クルンタイ銀行、サイアム商業銀行、アユタヤ銀行、バンコク・メトロポリタン銀行）、政府系金融機関2行（SIFC、IFCT）に対して、面談形式によるアンケート調査を実施した。

この調査によると、短期的に（今後3年以内）注力したい分野として中小企業取引を第1位にあげる銀行が最も多い（図表12）。その理由は、政府施策のフォロー、成長分野として期待される、収益性の高さを期待、貸出資産のリスク分散のためといった理由が多い（図表13）。地場商業銀行は金融再編にともなう外資系銀行との競争の中で、従来の大企業中心の取引にかわり、新たな顧客の開拓を迫られており、その有力分野として中小企業取引に注目している。

しかし、個別ヒアリングからは、中小企業取引を有力分野とする金融機関であっても、中小企業との取引の経験は浅いことから、中小企業に対する効率的な金融サービスの提供や効果的な取引方針の決定と徹底に関する知識が少ないため、本格的な参入には迷いも感じられた。また、以下に挙げる要因により、中小企業向け貸出の拡大は容易ではないことが予想される。

不良債権問題

中小企業への資金供給を困難とする金融機関側の要因としては、第一に、不良債権問題が挙げら

図表13 中小企業取引を推進する理由

政府施策をサポートするため	4
将来的に拡大が期待される市場だから	4
高い収益が期待できるから	4
リスク分散のため	3
その親企業およびグループ全体との取引を狙うため	1
国内支店網を活用するため	1
他に参入できる市場がないから	1

注：複数回答。回答銀行数は6行。

れる。金融機関にとっては業務拡大の前に不良債権の処理等による資産の健全化が依然重要な課題である。図表14をみると、商業銀行は全体資産の減少率を上回ってリスクウエートの高い資産（たとえば担保が十分でない資産）を減らしていることが読み取れる。このようにリスク管理を厳しくした結果、中小企業への貸出は以前にも増して慎重にならざるを得ない。

担保主義

第二に、不良債権問題とも関連するが、各金融機関とも資産の安全性指向を強めており、融資においては担保付きと信が原則となっていることから、担保に供することのできる資産が不足している中小企業への融資は容易ではない。金融機関アンケートによると、中小企業からのクレームでは「担保要求が厳しすぎる」というのが最も多い（図表15）。

審査能力の不足

金融機関が中小企業の融資審査で重視する点を聞いたところ、「担保」という回答が最も多かった（図表16）。この背景には、中小企業の経営情報の開示が不十分・情報の信憑性が低いという問題もある（図表17）。しかし一方で、企業側の問

図表14 商業銀行の資産内容の推移

	1997年	1998年		1999年				変化率 (上段) 12/98 - 12/99 (下段) 12/97 - 12/99
	12月	6月	12月	3月	6月	9月	12月	
ローン、当座貸越、 商業手形等	60,375	57,522	53,723	53,936	52,750	53,034	51,190	4.7% 15.2%
Risk Weighted Assets (a)	54,688	49,946	45,728	46,799	45,462	44,959	43,455	5.0% 20.5%
自己資本 (b)	5,402	5,071	4,985	5,548	5,779	6,865	5,394	8.2% 0.1%
リスク・アセット・ レシオ (b/a)(%)	9.9	10.2	10.9	11.9	12.6	15.3	12.4	

出典：タイ中央銀行

図表15 中小企業からのクレーム（銀行の認識）

クレーム内容	1996年	1997年	1998年	1999年
担保要求が厳しすぎる	3	4	4	4
審査のための必要書類が多すぎる	2	2	3	3
金利が高い	2	2	3	1
融資承認まで時間がかかる	4	4	1	1
ロールオーバーを拒否された	0	0	1	1
合計	11	12	12	10

注：複数回答。回答銀行数は5行。

図表16 融資審査で銀行が留意する点

	小規模企業	中規模企業	計
担保	6	6	12
経営者・オーナー	5	3	8
トラックレコード	4	3	7
キャッシュフロー	3	4	7
デットエクイティレシオ	3	3	6
収益性（プロジェクト）	2	4	6
技術・マーケティング力	1	1	2
収益性（財務）	1	1	2
古くから取引がありよく 知っている顧客か	1	1	2
経営・財務面の透明性	1	0	1

注：複数回答。回答銀行数は7行。

内の顧客の割合は全体の5～10%にすぎない（図表18）。金融機関とのインタビューでは、基本的に古くからの取引先のみを相手にしており、フル担保を前提とした営業スタイルが一般的だという印象を受けた。こうした営業スタイルは双方の信頼関係に基づく固定的な取引関係の構築により、情報の蓄積に役立つという点ではメリットがある。しかし一方で、こうした営業スタイルは経済の変化が早く中小企業の経営状況も常に変化する状況下には不向きであり、また情報を入手し難いことを理由に新規顧客の開拓は進まないため、現状の姿勢のままでは中小企業融資を拡大するのは困難なことが予想される。

題だけでなく、金融機関の審査能力の不足および審査能力向上のための努力が少ない点が指摘できる。今回の調査結果によると、取引年数が1年以

5. 中小企業金融の課題

輸出主導の景気回復局面にあるタイ経済が持続

*18 ただし、産出額や付加価値ベースでは2割を占めるにすぎない（出典：1997年工業センサス）

図表17 銀行からみた中小企業取引阻害要因

中小企業側の要因		金融機関側の要因	
財務情報の開示が不十分である	5	中小企業取引は収益性が低い	2
担保が不足している	3	中小企業への融資方針を確立するのが困難	1
企業の収益力が低い	1	中小企業取引の方針が一貫していない	1
銀行との長期の取引関係を望んでいない	1		
経営が不安定である	1		

注：複数回答。回答銀行数は5行。

図表18 既存顧客の銀行との取引年数

(単位：%)

取引年数	A行	B行	C行	D行
5年超	50	70	50	70
2年超5年以下	30	25	30	20
1年超2年以下	10		10	5
1年以下	10	5	10	5
合計	100	100	100	100

注：数値は取引年数ごとの顧客数の全体に占める割合を示す。

的な成長を実現するためには、企業数で製造業の9割を占める中小企業^{*18}の育成は、産業競争力強化の面からも、裾野産業育成の面からも重要な政策課題のひとつである。今回の中小企業アンケート調査によると、資金需要があると回答した企業のうち、将来の事業拡大や生産性向上のための設備投資に対する資金需要は機械・機器の購入が4割、土地購入・建物建設が1割強を占める。しかし一方で、中小企業に対する金融機関の貸出姿勢は依然厳しい。タイの中小企業金融の中核を担うのは民間商業銀行であるが、商業銀行だけでは中小企業に対する融資リスクを取りきれない状況にある。このため、今後、中小企業の前向きな資金需要に対応していくためには、民間金融機関の活動を補完する公的金融の役割の拡充が求められている。

前述したように、タイ政府は1998年以降、体系的な中小企業振興策を打ち出し、それらの制度的な枠組みづくりには水谷提言（1999年7月）をはじめ日本の支援が重要な役割を果たしてきた。金融面でも当面の中小企業に対する貸渋り対策だけでなく、中小企業専門金融機関や公的信用保証制度の拡充等がはかられている。

しかし、中小企業および金融機関へのアンケートでは、中小企業向け貸出枠のディスパースはあまり円滑に進んでいないことが明らかとなった。手元流動性が潤沢な金融機関にとっては政府資金を利用するインセンティブは低いこと、一方、中小企業は必要額を満額借りられない、手続書類が煩雑である、融資実行までに時間がかかる等政府資金の利便性に不満を抱いている。また、政府系金融機関の側がこれに十分対応できるような体制がない現状では、中小企業からの借入れ申請が増加した場合、過去のように不良債権の増加を招く恐れがあり、中小企業金融を担う金融機関の体制強化・審査能力向上をはかることも重要な政策課題となっている。

こうした状況を踏まえて、本調査で整理された課題をもとに検討した結果、すでに実施されている中小企業金融支援策の中でとくに以下の点につき一層の改善が望まれる。

(1) 中小企業信用保証公社(SICGC)の体制強化

民間金融機関にとって情報の不足している中小企業への融資は、担保による信用リスク補完を前提とせざるをえない。一方、中小企業は信用力が

十分ではない、また担保として供することのできる十分な資産を保有していないことから、資金調達に困難をきたしている。こうした問題を解決するためには、公的信用保証システムにより、事業の将来性はあるが担保不足により融資が受けられない企業に対する融資リスクを補完していく必要がある。

中小企業信用保証公社（SICGC）の体制強化は、1999年8月の中小企業金融強化策の柱だったが、増資による保証能力の拡大にまだ増員^{*19}や審査能力の強化が追いついていない。このため、SICGCに日本から長期専門家を派遣して^{*20}審査能力向上・組織改革のための指導をより本格的に実施することが有用だと思われる。一方、信用保証制度を利用する金融機関の側の意識改革も重要である。これまで金融機関は、信用保証制度は利便性が低いという認識であるとともに、無担保案件を100%保証してもらうというような限界的な利用の仕方が多かった。このため、金融機関に対してセミナーや研修を実施して、信用保証制度に対する理解やノウハウの蓄積を助けることが必要だと考える。

（2）小規模企業金融公社（SIFC）の体制強化

タイ政府は現在、小規模企業金融公社（SIFC）の体制強化に乗り出している。SIFCを中小企業専門金融機関として育成していくうえでは、その融資審査および事後管理能力の向上が最も重要な課題である。このため、すでに実施されている日本からのJICA専門家派遣などの技術協力を今後も継続し、融資体制整備のための指導を行うことが有用である。

一方、SIFCの体制強化には時間を要することから、商業銀行等のネットワークを利用した代理貸し制度を活用していくのも現実的な方策であると考えられる。

また、中長期的には、情報開示を適切に行い将来性はあるが民間金融機関だけではリスクを取りきれない企業を対象として、商業銀行と協調融資

を行うこともひとつの取り組みとして考えられる。具体的なスキームの実現にあたっては、担保の問題等の課題が考えられるが、協融スキームに対するSICGCによる保証の付与等も含めて検討に値するのではないかと考える。

（3）金融機関の審査能力向上のための環境整備

今後、金融再編の中で生き残りをはかるため、中小企業取引を重要分野として位置づける地場金融機関は多く、中小企業取引のための体制整備と審査能力の向上が重要な課題となっている。まず、金融機関内部で中小企業取引専門部署の設立や中小企業融資担当オフィサーの教育・訓練といった体制づくりが必要である。また、融資担当オフィサーが認識すべきは、審査能力として重要なのは、書類審査だけではなく実際に経営者と対話していく中で企業経営上の真の問題点を把握すること、および当該企業の事業を取り巻く外部環境の変化を把握することにより、企業の実態に則したキャッシュフロー見通しと債務返済能力を分析し、経営者の事業計画の妥当性を判断することだという点である。また、融資後の債権管理を円滑にするためにも、企業とのコンタクトを密に行っていくことも重要である。

一方、政府による支援として、金融機関の審査の際に参考となる情報を提供することも金融機関の自助努力を促す一助になるものと思われる。具体的には、中小企業の信用情報データベース作成、中小企業の経営指標のベンチマーク作成^{*21}

中小企業アンケート調査による定点観測の実施等も金融機関が中小企業の設備投資動向や資金需要を把握するうえで有用と考えられる。

（4）中小企業への経営・技術支援

今回の企業アンケートによると、回答企業の90%は公認会計士（CPA）による監査済みの財務諸表を作成しているという。しかし依然として、金融機関は中小企業の情報開示の不足や公開された情報の信頼性に問題があると指摘している。

*19 SICGCへのインタビューによると、職員は2000年3月末時点で経営陣を含めて38名である。

*20 JETROのスキーム等による短期専門家の派遣はすでに実施され、SICGCの組織能力強化に向けての提言が行われた。

*21 日本では中小企業庁が「中小企業の経営指標」を作成している。

中小企業の作成する財務諸表の信頼性を高めるための取り組みとして、第一に、金融機関が顧客に対して、財務諸表作成だけでなく経営指導も含めたアドバイザリーサービスを提供して、中小企業の経営基盤の強化を積極的に支援していくことが考えられる。^{*22} これにより金融機関にとっても顧客の経営情報の蓄積が進むと同時に中小企業取引のノウハウが蓄積されるメリットもある。このようなサービスを提供するのに必要な金融機関内部の人材育成に関しては、コンサルタントとしての資格取得奨励、研修制度の導入等の取り組みが必要と考えられる。具体的には、日本からの専門家派遣による協力のもとタイでは中小企業診断士の育成が始まっていることから、金融機関がこの制度を利用して従業員を研修に出す際の人件費の一部、あるいは中小企業診断士を雇用した場合の給与の一部を当面政府が補助するの一案と考える。

また、企業アンケート調査では、技術開発とともに人材開発が喫緊の課題として挙げられた。中小企業にとっての人材開発は従業員の質の向上とともに経営者の能力向上が重要と考えられる。このため経営者を対象とした教育・訓練制度の拡充が望まれる。1999年に設立された中小企業開発インスティテュート（ISMED：Institute for SME Development）は、中小企業経営者による利用はあまり進んでいないのが現状である。今後ISMEDを一層活用するためには、研修内容の改善と同時に、中小企業に対する広報の強化が重要である。研修内容の改善策としては、たとえば日本等より中小企業の経営者を招くなど民間セクターの協力によりプログラムの内容を魅力的なものとする努力も必要である。

さらに、中小企業にとって有用な経営情報へのアクセスを改善するため、中小企業施策の広報について、政府のインターネットホームページの内容や質の改善をはかるとともに、産業動向・商品市況等の情報について、既存の業界団体が持つ情報を

公開し共有化をはかることも重要だと考えられる。

第 章 マレーシアの中小企業支援策

1. マレーシア経済における中小製造業の位置づけ

(1) 中小製造業の定義

マレーシアにおける中小企業の定義は、1998年にマレーシア中小企業開発公社（SMIDEC：Small and Medium Industries Development Corporation）により、正規従業員150人以下かつ年間売上高が2,500万リンギ以下と定められている。

(2) 中小製造業の位置づけ

従業員規模200人未満の企業^{*23}の製造業全体に占める比率は、企業数では92.8%を占めるが、従業員数では34.1%、産出額・投入額・付加価値額・固定資産額ではいずれも30%以下である。このうち、従業員規模50人未満の小規模企業は、企業数では製造業全体の77.3%を占めるのに対し、従業員数では12.5%、産出額・投入額・付加価値額・固定資産額ではいずれも10%未満にすぎない（図表19）。

2. マレーシアの中小企業政策

(1) 中小企業施策の概要

1990年代前半までの中小企業施策は、マレー系と非マレー系の経済格差是正を目的としたものが主であったが、1990年代半ば以降は、生産性向上および資本集約型産業への構造転換を目的に、産業高度化や高付加価値産業育成がはかられている。

1986～95年 第1次工業基本計画（IMP：Industrial Master Plan）策定

*22 タイ政府は1999年10月、中小企業に対する財務面でのアドバイザリーサービスの提供を目的に、中小企業金融アドバイザリーセンター（SFAC）を設立したが、設立以来8ヵ月時点で、全体の53%が個人からの相談で、相談内容は44%が金融機関からの借入れ難を訴えるもので、必ずしも中小企業に対する経営・財務指導の役割を果たしているとはいえない（タイ大蔵省のJICA専門家からのヒアリング）。

*23 マレーシアには、SMIDECによる定義に基づく、産業全体における中小企業の位置づけを示す統計は存在しないため、マレーシア統計局による製造業部門に関する統計調査を利用。

図表19 マレーシア製造業における従業員規模別企業数等

(単位：%)							
従業員規模	企業数	総産出額	投入額	付加価値額	従業員数	支払賃金総額	固定資産総額
200人未満	92.8	28.7	29.4	26.8	34.1	30.5	26.6
うち50人未満	77.3	6.9	6.7	7.5	12.5	9.4	8.7
200～499人	4.5	20.2	20.2	20.2	18.9	20.3	26.9
500～999人	1.5	13.3	12.4	15.7	14.9	14.7	14.1
1,000～1,999人	0.7	13.4	12.8	15.0	13.5	14.1	15.9
2,000人以上	0.4	24.5	25.2	22.3	18.5	20.4	16.4
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出典：マレーシア統計局、Malaysia, Annual Survey of Manufacturing Industries 1997

- 1988年 VDP (Vendor Development Program) 創設
- 1991年 OPP2 (Second Outline Perspective Plan、～2000年) 策定
- 1996年 第7次マレーシア計画 (～2000年) 策定
- 1996年 第2次産業計画 (IMP2、～2005年) 策定、中小企業開発公社 (SMIDEC) 設立、産業リンケージプログラム (ILP: Industrial Linkage Program) 開始

産業部門の中小企業の競争力向上をめざし、国際貿易産業省 (MITI: Ministry of International Trade and Industry) 内の中小製造業担当部署が独立、1996年に中小企業開発公社 (SMIDEC: Small and Medium Industries Development Corporation) が設立された。その主要プログラムとしては、産業技術支援基金 (ITAF: Industrial Technical Assistance Fund、中小製造業の技術向上を目的とした補助金制度)、低利融資、産業リンケージプログラム、技術取得プログラム、技能向上プログラム等が挙げられる。

(2) 金融支援策

現在、マレーシアの中小企業に対し、マレーシア工業開発銀行 (MIDF: Malaysian Industrial Development Finance Berhad)、マレーシア産業銀行 (BIMB: Bank Industri Malaysia Berhad)、マレーシア開発インフラ銀行 (BPMB: Bank Pembangunan dan Infrastruktur Malaysian Berhad)、プミプトラ信託委員会 (MARA:

Majlis Amanah Rakyat) といった政府系金融機関、また市中銀行が窓口となり、21種類の中小企業向け貸出スキームが提供されている。主なものとしては、Fund for Small and Medium Industries (FSMI) が挙げられる。なお、JBICによる円借款支援としては、Asean-Japan Development Fund (AJDF)、Small and Medium Scale Industry Promotion Program (SMIPP)、FSMIが挙げられる。

3. 需要側からみた中小企業金融

(1) 企業アンケート調査の概要

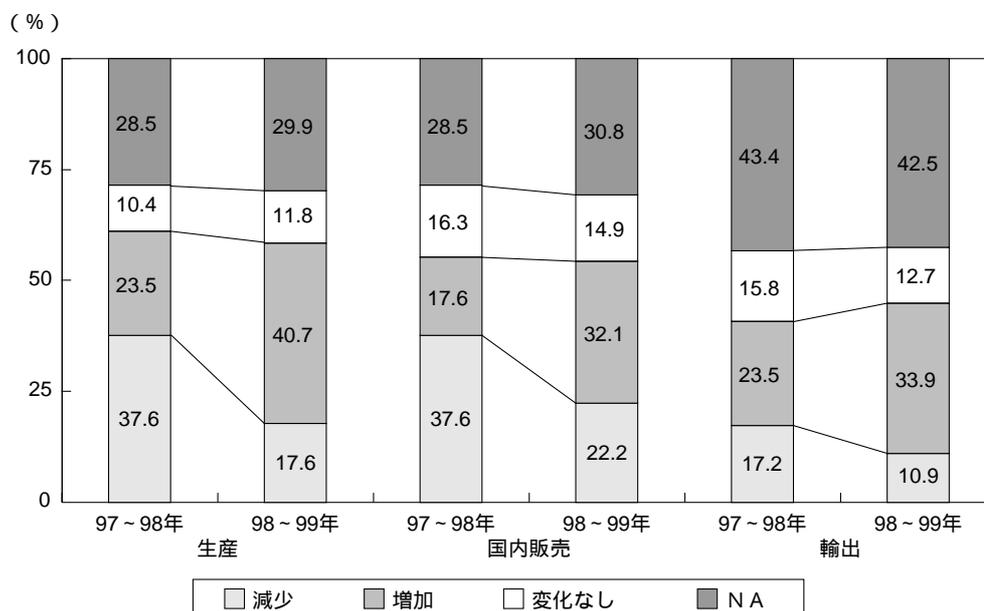
- ・実施機関：JBICおよび日本側コンサルタント (質問票の設計、集計データの分析) Federation of Malaysian Manufacturers (FMM) (質問票の発送・回収、データ集計)
- ・実施方法：質問票の郵送またはFAXによる送付、郵送またはFAXによる回収
- ・実施期間：1999年12月～2000年3月
- ・回収率：5.6% (質問票回収数300社 / 配布数5,321社)
- ・有効回答率：4.2% (有効回答数221社 / 配布数)

さらに、アンケート回答企業の一部につき、フォローアップ・インタビュー調査を実施した (2000年2月末)。

(2) 中小企業の業況

調査対象企業221社の1999年の生産・国内販売・輸出状況は、概して拡大傾向にある。とくに

図表20 生産・国内販売・輸出の変化



注：複数回答。数値は回答企業数（221社）に対する比率を示す。

図表21 資金需要

資金需要の緊急度	資金が至急に必要である	資金が必要である	資金は必要ではない	回答なし	合計
企業数	49	82	79	11	221
%	22.2	37.1	35.7	5.0	100.0

出典：マレーシア統計局、Malaysia, Annual Survey of Manufacturing Industries 1997

生産面において、業況回復が顕著に観察される（図表20）。売上高の推移について、売上高100万リンギ以下と回答する企業数が低下、500万リンギ以下の企業も通減傾向にある一方で、1,000万リンギ以上の回答企業数は増加傾向にある。

（3）中小企業の資金調達動向

資金需要

221社のうち、資金需要があると回答した企業は131社（全体の59.3%）であり、うち、49社（全体の22.2%）の企業は「至急に」必要であると回答している（図表21）。

資金調達目的

追加的な借入れの用途は「運転資金のつなぎ融資」が最も多く挙げられている（全回答企業の55.7%）。また、設備投資に対する需要が強く表明されていることも特徴であり、その目的は主に

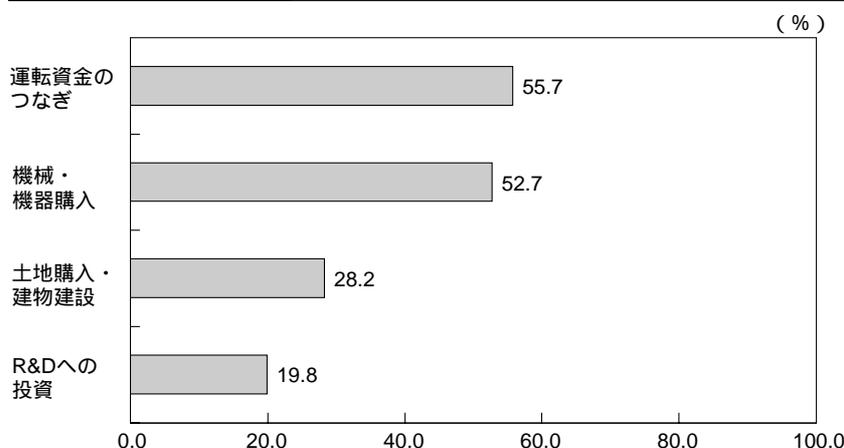
「機械・機器の購入」（52.7%）、「土地購入・建物建設」（28.2%）、「R&Dへの投資」（19.8%）が挙げられる。設備投資関連需要の具体的内容としては、機械・機器、原材料の購入、技術者の人件費やマーケティング費用等が考えられる（図表22）。

資金調達先の変化

（i）運転資金

主な資金調達先は商業銀行（1999年62.4%）である。ついで、売上金（33.5%）、内部留保（22.6%）といった自己資金の利用率が高い。危機後の特徴としては、商業銀行、ファイナンス・カンパニー、政府系金融機関等のフォーマル金融の利用状況には大きな変化が認められない一方、自己資金およびインフォーマル金融^{*24}の利用率が高まっていることが挙げられる。政府系金融機関、政府資金の利用状況について、危機後、利用率はわずかに増加傾向にあるものの、利用状況には顕

図表22 資金調達目的



注：複数回答。数値は「資金需要あり」と回答した企業数（131社）に対する比率を示す。

図表23 主な資金調達先

(単位：%)

	運転資金				設備投資資金			
	1996年	1997年	1998年	1999年	1996年	1997年	1998年	1999年
政府系金融機関	3.2	2.7	3.2	4.1	6.8	5.9	4.1	3.6
商業銀行	59.3	62.4	63.3	62.4	20.4	21.3	20.8	20.8
ファイナンス・カンパニー	6.8	6.8	5.9	6.8	17.2	17.6	16.7	15.8
政府資金	0.9	1.8	1.8	4.5	0.9	0.5	2.3	3.6
インフォーマル金融	10.4	11.3	11.3	13.6	4.1	3.6	4.1	6.3
オフショア借入れ	2.3	3.2	3.6	3.2	0.9	1.4	0.5	0.9
その他金融機関（リース他）	2.3	2.3	2.3	1.4	3.2	2.7	2.7	2.7
売上金	31.7	32.6	33.5	33.5	11.3	11.8	13.1	13.1
内部留保	17.6	17.2	22.2	22.6	11.3	10.9	17.2	15.4

注：複数回答。数値は回答企業数（221社）に対する比率を示す。

著な増加はみられない（図表23）。

(ii) 設備投資資金

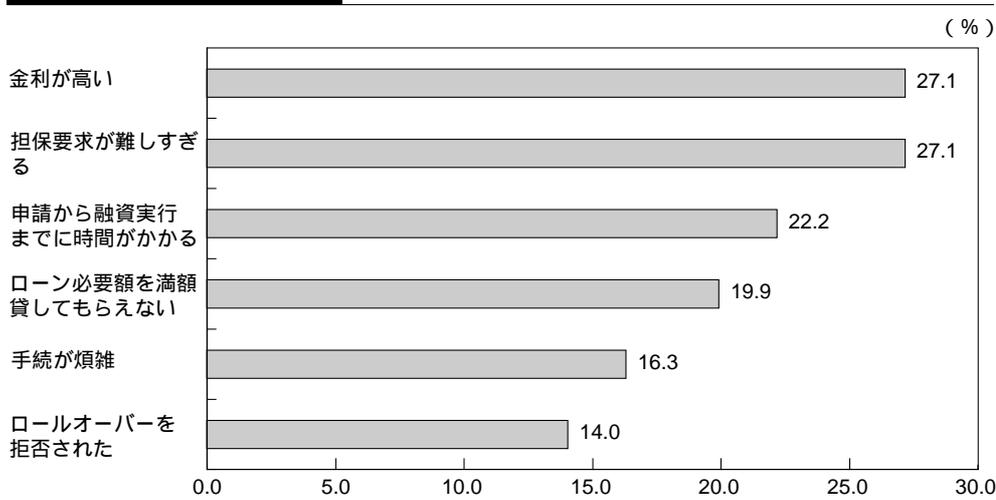
主な資金調達先は商業銀行であるが、その利用率は約2割（1999年20.8%）であり、運転資金に比べると低い。続いて、ファイナンス・カンパニー（15.8%）、内部留保（15.4%）、売上金（13.1%）の利用率が高い。危機後、自己資金（内部留保、売上金）やインフォーマル金融の利用率が上昇している一方で、ファイナンス・カンパニーの利用率が低下している。マレーシアでは、ハ

イヤーパーチェス^{*25}による機械・機器の調達が一般的であることから、その利用率は比較的高いが、ファイナンス・カンパニー自身が不良債権処理のため融資残高を減少させていること、固定金利貸出であるため、危機発生直後の金利上昇局面時に、企業の借入れニーズが減少した等がその理由として考えられる。なお、危機後、政府資金の利用率は逡増傾向にあるものの、政府系金融機関・政府資金の利用率は低水準である（図表23）。

*24 マレーシアのインフォーマル金融とは、株主増資と友人・縁者・縁故企業からの資金調達が主。前者は利子や返済期間が設定されない場合が多い。後者の設定利率は商業銀行よりも高いが、返済期間は明確には設定されない模様。

*25 割賦販売方法のひとつ。買手が商品を賃貸し、分割払いで支払われた賃借料が購入金額に達すると商品の所有権が売手から買手に移るといふもの。

図表24 金融機関への不満



注：複数回答。数値は回答企業数（221社）に対する比率を示す。

金融機関への不満

金融機関への不満としては、借入条件の厳しさ：「金利が高い」（27.1%）「担保要求が難しすぎる」（27.1%）、応募条件の悪さ：「申請から融資実行までに時間がかかる」（22.2%）「手続きが煩雑」（16.3%）、資金需要に見合う借入れが不可能：「ローン必要額を満額貸してもらえない」（19.9%）、「ロールオーバーを拒否された」（14.0%）が挙げられる（図表24）。

政府資金への不満

政府による低利融資について、応募経験のある企業は20%強であり、また、信用保証公社（CGC）への1999年の応募割合は17%となっている。政府関連資金の利用率は必ずしも高いとはいえない。その主な理由は、いずれも「時間がかかる」が最も多く、中小企業向け貸出スキーム、政府系開発金融機関では、「申請を却下された」「膨大な資料要求」「融資額が少ない」と続く一方で、CGCにおいては、「保証料が高い」が第2位の不満理由となっている。また、政府の中小企業金融関連施策の浸透度も低いことが、応募実績のある企業が少ない原因となっていると推測される。

担保

銀行の要求担保は主に土地・建物（1999年45.2%）であり、その割合は近年増加傾向にある。続いて機械・機器（22.6%）自己資本（14.0%）となっている。12ヵ月以上のローンを中心に担保

が要求されている。また、ローンの長短を問わず、担保要求の比率の増加傾向が観察される。通貨危機発生以降、「その他」担保提供（取締役等の個人保証、親会社の予備信用状、定期預金、現金、コントラクト・アサインメント等）が増加している。その理由は、経済危機により不動産担保価値が下落したため、企業は、借入れ額の維持あるいは目標借入れの実行にあたり、追加的な担保を設定する必要に迫られたことが考えられる。

中小企業金融に対する政府支援策への要望

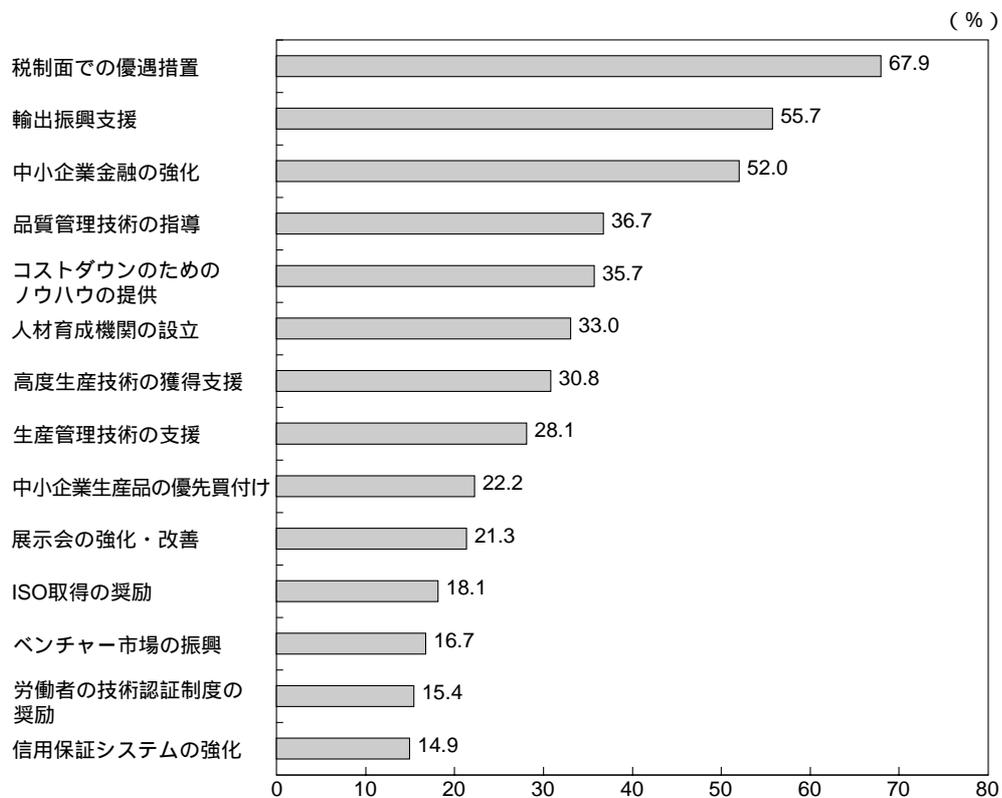
アンケート結果より、政府に希望する中小企業支援策のうち、金融支援策についての要望としては、中小企業金融の強化（52.0%）信用保証システムの強化（14.9%）が挙げられている。中小企業金融の強化に対する具体的な要望項目としては、低金利での資金提供のほか、借入れ条件の改善（融資上限額の見直し、担保掛け目の引下げ）申請手続・審査期間の簡素化が多く挙げられている。なお、その他要望の高い項目としては、法人税や輸入関税の減免、設備更新に対する税制優遇策/補助金（67.9%）輸出振興支援（55.7%）等が挙げられる（図表25）。

資金調達を困難とする企業側の要因

(i) 経営情報の開示

マレーシアは財務諸表の監査が義務づけられており、回答企業の92.8%は公認会計士の監査による財務諸表を作成していると回答している。しか

図表25 政府支援策への要望



注：複数回答。数値は回答企業数（221社）に対する比率を示す。

し、金融機関は企業が提供する情報の信頼性が低い^{*26}と判断していること、また、担保付き与信を基本としているため、企業側に経営情報の開示に対するインセンティブが低いことが問題として挙げられる。

(ii) 担保不足

金融機関からの新規借入れ実行にあたり、金融機関からの徴求担保は、主に土地・建物、機械・機器といった物的担保である。このため、そもそも物的担保の少ない中小企業にとって、新規借入れが困難な状況となっている。

(iii) 人材・技術基盤の脆弱性

技術開発（品質向上、製造工程改善、新製品開発）上の障害として、予算制約、従業員の能力不足、にかかる回答が多く挙げられている。

企業に不足している人材としては、熟練労働者（52.5%）、R&D専門家（34.8%）、技術専門家（29.9%）、マーケティングスペシャリスト

（25.3%）といった専門家を挙げる声が多い。また、人材不足の理由として、高賃金（46.2%）、周辺中小企業との間での激しいリクルート競争（36.2%）、中小企業への応募が少ない（28.1%）、等が挙げられている。

(iv) 経営基盤の脆弱性

大企業や外資の下請けであったり、製品輸出率が高いこと等から、経営が外部環境に左右されがちな企業や、マーケット拡大を指向する企業は、戦略的なマーケティング立案の必要性が高い。しかしそれらの企業はマーケティング専門家が不足しており、また、経営者や管理者の養成も途上段階にあることが問題として挙げられる。業界団体についても、ビジネスマッチングサービスや人材・技術育成プログラム、政策・経済・産業動向等の情報提供を実施しているにもかかわらず、中小企業の実益にかなうプログラムの提供が少ないこと、また、企業側が提供情報を咀嚼しきれてい

*26 インタビューに対し、企業から開示された経営情報は、税金逃れのため、粉飾の可能性が高いと答えた金融機関もあった。

図表26 金融機関の預金・貸出等の推移

(単位：百万リンギ)

	1996年	1997年				1998年			
預金(D) (金融機関全体)	357,406	376,501	396,838	407,301	433,551	429,282	420,846	421,265	431,419
伸び率(%)					21.3	14.0	6.0	3.4	-0.5
貸出(L) (金融機関全体)	332,933	359,404	381,411	401,413	421,203	420,109	420,233	419,557	413,527
伸び率(%)					26.5	16.9	10.2	4.5	-1.8
L/D ratio (%)	93.2	95.5	96.1	98.6	97.2	97.9	99.9	99.6	95.9

	1999年				2000年
預金(D) (金融機関全体)	436,106	440,651	438,236	448,662	446,258
伸び率(%)	1.6	4.7	4.0	4.0	2.3
貸出(L) (金融機関全体)	402,255	398,983	396,237	393,678	392,279
伸び率(%)	-4.2	-5.1	-5.6	-4.8	-2.5
L/D ratio (%)	92.2	90.5	90.4	87.7	87.9

注：数値は末残。伸び率は前年同期比。
出典：マレーシア中央銀行

ないことも問題として挙げられる。

の伸びは依然マイナスである(図表26)。

4. 供給側からみた中小企業金融

(2) 中小企業向け貸出

(1) 全体の貸出動向

民間金融機関

マレーシア政府は、1998年9月に資本取引規制と為替の固定相場制を導入したうえで、法定準備率の引下げをはじめとする金融緩和策^{*27}を発表した。しかし、こうした金融緩和策にもかかわらず、銀行部門全体の貸出は伸び悩んでいる。1997年末をピークに銀行部門全体の貸出残高が減少傾向にある一方で、預金残高は増加傾向にあることから、預貸率は1998年第2四半期末の99.9%から1999年第4四半期末の87.7%へと一貫して低下した。2000年第1四半期末は預金の伸びが低下したことから預貸率も87.9%とやや上昇したが、貸出

金融機関全体の貸出が減少する中で、政府の中小企業特定セクター向け貸出ガイドラインなどの指導により、中小企業向け融資残高は1998年以降、全体として増加傾向にある。とくに、中小企業融資に占める製造業向けの割合は上昇している(図表27)。

金融機関別にみると、商業銀行の融資残高が顕著な伸びをみせる一方で、ファイナンス・カンパニー、マーチャント・バンク^{*28}は融資残高を大幅に減少させている。この結果、中小企業金融における商業銀行の割合は1998年末の69.7%から1999年末の78.4%へと上昇した(図表27)。商業銀

*27 金融緩和策の内容：1)不良債権認識基準の緩和(3カ月の延滞 6カ月の延滞)、2)法定準備率の引下げ(8% 6% 4%)、3)低額住宅建設と購入融資の不動産融資規制枠(20%)の除外項目化、4)商業銀行の最低貸出伸び率(年間8%)の義務づけ(このガイドライン未達成の場合、ペナルティとして、未達成額相当を無利子または低利で中央銀行に預託しなければならない)など。

*28 銀行業務だけでなく、証券引受や企業金融に関するアドバイザーサービス、M&A、貿易手形引受、証券投資運用、保険、金取引等、業務範囲がより広範にわたる。

図表27 中小企業向け融資残高の推移（金融機関別）

	金融機関	1996年末		1997年末		1998年末		1999年末	
		(百万リンギ)	(%)	(百万リンギ)	(%)	(百万リンギ)	(%)	(百万リンギ)	(%)
製造業	商業銀行	5,867	77.9	9,093	74.6	10,652	80.7	13,521	87.5
	ファイナンス・カンパニー	1,284	17	2,573	21.1	2,023	15.3	1,808	11.7
	マーチャント・バンク	381	5.1	517	4.2	527	4.0	118	0.8
	合計（A）	7,532	100.0	12,183	100.0	13,202	100.0	15,447	100.0
全産業	商業銀行	26,596	65.5	40,596	66.7	43,527	69.7	52,348	78.4
	ファイナンス・カンパニー	11,403	28.1	16,563	27.2	15,482	24.8	13,506	20.2
	マーチャント・バンク	2,593	6.4	3,677	6.0	3,452	5.5	939	1.4
	合計（B）	40,592	100.0	60,836	100.0	62,461	100.0	66,793	100.0
	A/B	18.6%		20.0%		21.1%		23.1%	

注：中小企業＝自己資本2.5百万リンギ以下の企業
出典：マレーシア中央銀行

行融資を得ることが難しい運搬車両・小設備機械等向けの資金調達手段として一般的に利用されてきたリースの貸出残高は、危機後、大幅に落ち込んだままである。

信用保証

信用保証公社（CGC）の保証実績をみると、年間保証件数・金額とも1997年から1998年にかけて大きく落ち込んだ。しかし、1999年は件数が前年比306.3%増、金額が同323.7%増と大幅な回復をみせた（図表28）。この結果、保証残高の伸びも1998年に低下し、1999年に大幅に回復した。全体の保証残高は危機後、増加傾向を維持しているものの、製造業向け保証残高は1998年に前年比11.8%減と落ち込み、1999年は横ばいとなり、ピーク時の1997年の水準まで回復していない。

CGCの説明によると、1998年に保証業務が落ち込んだ要因は、危機後、商業銀行がリスク管理を強化した結果、中小製造業でも担保があり比較的风险の低い企業への貸出が優先されたため、加えて、景気後退の影響を受け中小企業の業況が低迷したためであり、1999年は景気の回復にともない保証申請も増加したとのことである。

これに加え、CGCの不良債権比率が上昇し、^{*29}不良債権償却のための引当金負担が増して、新規保証余力が乏しくなったということが考えられ

る。

不良債権問題

マレーシアでは、通貨危機後の金融引締めが景気後退をもたらし、金融セクターの不良債権が急増した。ファイナンス・カンパニーは、危機後の資産価格の下落により、不動産融資が急激に不良債権化（不良債権比率：11.8%（1996年末）から58.8%（1998年末）に増加）した。商業銀行の不良債権比率は比較的低い水準で推移しているものの、同様の傾向を示しており、まず、不動産・建設部門や消費者金融、証券購入といった部門で不良債権が急増し、その後、製造業部門の不良債権比率が上昇していった。

マレーシア政府は、資産管理会社ダナハルタによる不良債権の買取り、特別目的会社ダナモダルによる銀行への資本注入、中銀傘下のCDRC（Corporate Debt Restructuring Committee）の仲介による企業債務リストラの推進を中心に、金融システムの再建を進めた。しかし、ダナハルタの買取り対象となるのは500万リンギ以上の債権であるため、小口の不良債権の多くは手付かずに残っている。また、CDRCによる仲介も5,000万リンギ以上の債務超過となった企業を対象としていることから、中小企業は対象となる可能性が低く、中小企業の不良債権処理は今後の課題として残さ

*29 CGCの不良債権比率は、1996年が4%前後、1997年が5～6%だったのに対し、1998年には20%へと急上昇し、1999年も15%の水準にある。

図表28 信用保証公社の業績

保証実績

	単位	1996年	1997年	1998年	1999年
年間保証件数	千件	21.4	21.0	8.0	32.5
年間保証金額	10億リング	3.6	3.9	0.6	2.5
商業銀行向け（件数）	千件	14.4	14.0	7.2	24.0
商業銀行向け（金額）	10億リング	2.8	2.7	0.5	2.2
保証残高（金額）	10億リング	7.1	10.9	11.5	14.0
商業銀行向け（金額）	10億リング	6.1	8.8	9.3	11.5
製造業向け（件数）	千件	3.8	5.5	4.9	4.7
製造業向け（金額）	10億リング	1.2	1.7	1.5	1.5
うち商業銀行向け（金額）	10億リング	1.0	1.3	1.2	1.1

前年比伸び率

	1997年	1998年	1999年
年間保証件数	- 1.9%	- 61.9%	306.3%
年間保証金額	8.3%	- 84.9%	323.7%
商業銀行向け（件数）	- 2.8%	- 48.6%	233.3%
商業銀行向け（金額）	- 3.6%	- 80.7%	323.1%
保証残高（金額）	53.5%	5.5%	21.7%
商業銀行向け（金額）	44.3%	5.7%	23.7%
製造業向け（件数）	44.7%	- 10.9%	- 4.1%
製造業向け（金額）	41.7%	- 11.8%	0.0%
うち商業銀行向け（金額）	30.0%	- 7.7%	- 8.3%

出典：CGC

れている。とくに製造業や商業・サービス業で中小企業向け融資の割合が高い*30 ファイナンス・カンパニーは不良債権比率の改善が困難なことが予想される。

(3) 資金供給を困難とする金融機関側の要因

銀行再編への対応

2000年2月、地場商業銀行6行（ブミプトラコマス銀行、プルウィラ・アフィン銀行、メイバンク、アラブマレーシア銀行、マルチパーパス銀行、ホンリオン銀行）、ファイナンス・カンパニー1行（メイバンファイナンス）、政府系金融機関4行（BPMB、BIMB、MIDF、CGC）に対して、面談形式によるアンケート調査を実施した。

この調査によると、マレーシアの地場銀行は、金融自由化（WTOの合意に基づく2003年の金融部門の対外開放）に備えて、国際競争力の強化が喫緊の課題となっている。*31 各商業銀行は再編作業を推進するとともに、合理化によるコスト削減に注力する一方で、経営の効率性、収益力を高める必要がある。金融機関アンケート調査によると、短期的に（今後3年以内）最も注力したい分野として中小製造業への貸出を挙げる銀行が最も多いが（図表30）その主な理由は、政府施策への協力、将来的に拡大が期待される市場である、リスク分散等であり（図表31）、必ずしも収益性が高いからという理由ではない。

*30 各金融機関の融資に占める中小企業融資の比率を分野別にみると、商業銀行は製造業が24.5%、商業・サービス業が36.8%であるのに対し、ファイナンス・カンパニーではそれぞれ58.7%、62.7%と非常に高い比率となっている（1999年末時点）

*31 マレーシア金融当局は、弱小銀行の整理を中心とした金融再編が急務と判断し、1999年7月当初には、既存の金融機関を6グループに、アンカーバンク（最低株主資本：20億リング）の規模を明確にしたうえで、最終的には2000年末までに10グループに集約する再編計画を発表した。

図表29 金融機関別不良債権比率

(単位：%)

	1996年	1997年				1998年				1999年				2000年
全体	3.9	3.4	3.7	3.7	6.0	9.1	12.6	12.3 (17.7)	12.6 (18.9)	12.9 (19.8)	13.3 (18.1)	13.2 (17.8)	12.1 (16.7)	12.1 (16.7)
商業銀行	3.7	3.2	3.6	3.4	4.9	7.6	10.9	11.7 (15.5)	10.7 (15.0)	10.9 (16.4)	11.5 (14.9)	11.8 (15.1)	10.3 (14.0)	10.6 (14.4)
製造業				4.2	5.0	6.6	9.4	13.1	12.8	14.0	14.0	13.1	13.0	13.9
ファイナンス・カンパニー	4.9	4.2	4.3	5.9	9.2	13.6	17.3	13.9 (23.6)	17.5 (27.2)	18.0 (27.1)	17.6 (25.3)	16.8 (23.9)	16.8 (23.6)	16.3 (22.4)
製造業				5.7	14.0	16.4	27.6	28.1	30.8	34.5	36.0	36.3	33.5	32.0
マーチャント・バンク	1.7	1.7	2.0	2.0	4.8	8.0	13.3	18.3 (23.1)	16.9 (32.4)	19.7 (36.5)	23.1 (34.5)	20.5 (32.4)	18.5 (29.6)	18.8 (29.0)
製造業				4.8	5.8	9.3	13.1	15.0	21.0	20.9	25.7	21.2	20.3	18.4

注：1) 1998年第3四半期以降、不良債権認定基準が3ヵ月ルールから6ヵ月ルールに変更された。()の数値は3ヵ月ルールを適用したものの。
 2) 数値はグロスベース(Total NPLs/Total Loans)、未残。
 出典：マレーシア中央銀行

図表30 金融機関が今後注力したい分野

分野	1年以内			1～3年以内		
	順位			順位		
	1位	2位	3位	1位	2位	3位
中小製造業への融資	5	2	2	6	3	0
地場大企業への融資	3	4	1	2	3	3
外資系企業への融資	0	1	1	0	0	2
消費者ローン	1	2	2	1	2	2

注：重要度に応じて順位をつけたもの。回答銀行数は9行。

担保主義

危機後、不良債権問題が悪化したことにより、金融機関は、資産運用の安全性指向を強めており、担保付き与信を原則としている。このため、担保の不足している中小企業にとっては、金融機関の貸出姿勢は厳しいものとなっている。

担保要求が厳しいことについて顧客からの苦情が一番多いことについては銀行も認識しているが(図表32)、長期ローンや、オーバードラフト^{*32}については、物的担保、あるいは同額の定期預金などの担保を必ずとっている。

審査能力

企業の財務情報、経営全般についての情報開示

図表31 金融機関が中小企業取引を推進したい理由

	回答数
政府の政策への協力	9
将来的に拡大が期待される市場だから	7
リスク分散のため	6
高い収益が見込めるから	4
他に参入できる市場がないから	1

注：複数回答。回答銀行数は9行。

*32 当座貸越。当座預金を受け入れている取引先に預金以上の小切手振出しを許すこと。

図表32 中小企業からのクレーム（銀行の認識）

	1996年	1997年	1998年	1999年
担保要求が厳しすぎる	3	5	5	7
金利が高い	3	4	3	1
審査のための必要書類が多すぎる	6	4	4	5
融資承認までに時間がかかる	6	6	6	7
ロールオーバーを拒否された	1	0	0	0

注：複数回答。回答銀行数は9行。

図表33 中小企業の融資審査で重視する点

	小規模企業	中規模企業	計
経営者・オーナーの資質	6	5	11
トラックレコード	5	5	10
収益性（財務）	5	5	10
キャッシュフロー	5	5	10
収益性（プロジェクト）	5	3	8
顧客（バイヤー、サプライヤー等）	4	2	6
融資の条件が適当であるか （融資額、期間、返済スケジュール）	3	3	6
社歴	3	4	7
オーナーの個人資産	2	1	3
担保	0	2	2

注：複数回答。回答銀行数は8行。

図表34 平均的な支店における融資担当オフィサーの就業時間配分

	（単位：％）							
	A行	B行	C行	D行	E行	F行	G行	H行
顧客訪問（移動時間含む）	60	20	30	50	30	20	20	18
顧客以外からの情報収集		20	5	13	20	30	20	8
デスクワーク（審査資料の作成等）	40	40	60	25	30	40	40	74
その他	0	20	5	12	20	10	20	0
就業時間計	100	100	100	100	100	100	100	100

注：平均で総貸出額の半分以上が中小製造業向けの支店において、主に中小製造業向け融資を担当するオフィサーの1週間の就業時間配分。

が不十分であるうえに、銀行の担当者に中小企業融資のノウハウが不足している点が問題として挙げられる。なお、中小企業融資における審査において最も重視する点としては、「経営者の資質」という回答が最も多く、ついで「トラックレコード」「財務収益力」「キャッシュフロー」「プロジェクトの収益性」等が挙げられた（図表33）。すなわち、中小企業の審査には、財務諸表による情報に加え、経営者の資質といった定性的な要素が

重要となる。このような定性的な要素を判断するためには、担当者が企業を頻りに訪れる等自分の足で情報を集める努力が必要となる。しかし実際は、支店レベルの担当オフィサーの就業時間配分においてはデスクワークが50%以上を占めており、平均的に顧客訪問に割かれている時間が少ないのが分かる（図表34）。

(4) 金融機関からみた政府金融の問題点
政府金融スキーム

マレーシアには、前述のように、現在政府系金融機関および民間銀行を窓口とした中小企業向け貸出スキームが計21存在する。マレーシア中央銀行が管理する5つのスキームのディスパース状況を見ると、スキームによってかなりのバラツキがみられる。1999年12月末時点では、Fund for Small & Medium Industries (FSMI) が88%と比較的高い一方で、Fund for Food Scheme (3F) は設立後7年半経過しているものの消化率は35%にとどまっている。

今回のヒアリングから、FSMIの利用金融機関は、2005年までに資金を政府に返済しなければならぬため、政府資金を積極的に利用することに不安を感じる銀行があることが分かった。また、政府スキームの設立・運営主体は多岐にわたり、その申請資格もさまざまであるため、銀行の担当者が顧客に薦めるうえで、すべてのスキームの特徴を十分に理解するのが難しいという意見も聞かれた。

信用保証システム

信用保証公社 (CGC) に対する金融機関の不満を見ると、「代位弁済後の債権回収に対する要求が厳しすぎる」という回答が最も多い。金融機関にとってみると、通常、不良債権発生から代位弁済まで1年以上と時間がかかることから、代位弁済を受けた後、CGCより債権回収の催促がきても^{*33} 現実には回収が非常に困難なケースが多い。

また、金融機関の側からは、企業アンケート同様、「承認までの審査期間が長いこと」、「保証料(率)が高いこと」に対する不満が挙げられてい

図表35 金融機関の信用保証公社への不満

債権回収に対する要求が厳しすぎる	4
承認までの審査期間が長い	3
保証料(率)が高い	3
承認手続が不明瞭	2
保証を受けるまでの手続が煩雑	1
近接地域にCGCがない	1
保証額が少ない	1
保証後の手続が煩雑	1

注：複数回答。回答銀行数は6行。

る(図表35)。

保証料(率)が高いという不満の理由としては、CGCの保証付貸出は小口貸出が多く、手続に要する手間やコスト、あるいはローン金額に比して相対的に割高感がある、貸出金利が低下傾向にあり借入人のコスト意識が高まっている現在では、借入人にとって依然割高感がぬぐえないということ、が考えられる。

さらに、CGCによる保証期間が通常3年というのは短いという意見もあった。保証期間は原保証契約満了時の再契約により事実上の延長が認められるものだが、金融機関にとっては、この手続が面倒だとのことである。^{*34}

マレーシア政府は2000年にCGCの業務に関する改善策を打ち出した。ひとつは、政府出資の拡大(10億リンギ)である。従来は、CGCへの民間出資の割合が高く、保証機能の受益者が保証リスクの大部分を被らなければならないという問題を抱えてきた。政府による財政支援の拡大はこうした制約要因を緩和するためのものである。もうひとつは、審査期間の短縮をはかるため、従来の手続

*33 CGCによる保証を受ける際、保証契約上で、金融機関が債権回収に最大限の努力を要する旨が記載されるとのこと。

*34 こうした金融機関の不満に対するCGC側の説明は以下のとおり。

- ・代位弁済実行までに時間がかかるのは、金融機関の提出書類が不備、回収担当者が融資(審査)担当者と必ずしも一致せず、手続に不慣れ、危機後、代位弁済申請が急増した一方人員は増加していないから、である。
- ・保証料(率)は政府施策に沿い0.75~2%まで差をつけている。また、製造業やプライオリティセクターは優遇しており、一概に高いとはいえない。また、金融機関の保証依頼案件はリスクを考慮すれば高いとはいえない。
- ・保証期間が短いという指摘について、以前は保証期間は無制限であったが、貸倒率を抑えるために保証期間を3年に区切った。なお、現在、原契約満了時に再契約することで事実上更新が可能である。なお、同一借入人向けの保証期間を制限することで、より多くの中小企業に対し信用保証利用を促進したい。

なお、上記の説明は、日本の信用保証システムとは異なるマレーシア特有の事情を考えるとより理解しやすい。日本には、全国52の信用保証協会および指定金融機関の信用保証業務に対する保険制度がある一方で、マレーシアにはこのような保険制度が整備されていない。CGCが収支の悪化を極力招かないように保証業務を運営していく必要があるのは、こうした制度的背景もひとつの要因として挙げられる。

に加え、中小企業がCGCに直接申請しCGCが審査して承認すれば自動的に金融機関が融資を実行できるようにした。今後、このようなCGCの経営システムの改善策が、金融機関アンケート調査で示された問題に対し効果をあげることが期待される。

5. 中小企業金融の課題

以上の企業・金融機関アンケート、インタビュー結果を基本としつつ、マレーシア側関係者との意見交換の結果等を踏まえると、今後中小製造企業の発展をはかっていくためには、以下の項目を検討することが有益と考える。

(1) 既存の設備投資、R&D向け金融スキームの改善

企業アンケート調査によると、企業の資金用途について、とくに、機械・機器の購入、土地購入・建物建設といった設備投資関連資金に対する強い需要が観察される。また、全体の約2割の企業からR&D向けの資金需要が表明されている。

しかし現在、中小企業の主要資金調達先である民間商業銀行は再編計画の最中にあり、各行は効率性・収益力の向上が求められている。また、民間金融機関は、中小企業取引を高収益と位置づけているわけではない。そのため、今後、中小企業への安定的な資金供給についての制度金融の役割がより重要になると考えられる。

このため、既存政府金融スキームの申請手続きを簡素化するとともに、IT産業をはじめとした新規事業への融資対象の拡大の検討が有用と考えられる。また、スキーム内容の周知のために、金融機関担当者向けのセミナー開催、さらには、各種スキームに関する政府の紹介窓口の一本化も必要と考える。

(2) 信用保証システムの強化

中小企業の資金調達が困難であるのは、金融機関が担保付きと信を前提としているにもかかわらず、企業が担保となる十分な資産を保有していないことが主な理由である。この問題を解決するためには、信用保証システムの強化が必要と考えら

れる。

企業アンケート調査によると、マレーシアの信用保証システムの中核である信用保証公社(CGC)の問題点として審査期間の長さや保証料率の高さが挙げられている。一方、金融機関は、代位弁済後の回収要求の厳しさ、承認までの審査期間の長さ、保証料率の高さを指摘している。

代位弁済後の中小企業の資金調達が困難であるのは、金融機関が担保付きと信を前提として回収をめぐる問題に関しては、現行のシステムのもとでは金融機関が債権回収に最大限の努力をする一方で、CGC側も代位弁済までの事務手続の時間を短縮する等の対応が必要であると考えられる。

このため、CGCへの財政支援の継続と最長保証期間(現行3年)の延長や、IT産業やR&D関連投資等、新規分野のノウハウを蓄積することが重要と考えられる。

もし、上述の改善を行った後でも、既存の制度金融で十分でなければ、中小企業金融専門機関の設立について検討していくことも一案と考えられる。

(3) 金融機関の審査能力向上のための環境整備

金融機関へのインタビュー調査では、中小企業側の経営情報開示の不十分さ、また金融機関側の経営健全性確保のため物的担保を重視する傾向にあり、そのため新規産業や、短期的に利益に結びつかない人材育成や技術開発への投資が難しい状況にあることが明らかになった。

また、中小企業の審査に際して、経営者・オーナーの資質を重要点として挙げる金融機関が多い一方で、担当者の中小企業取引への情報収集努力やノウハウ不足が問題として挙げられている。

このため、金融機関内部での中小企業取引専門部署設立促進、担当オフィサーの教育・訓練等といった体制づくりと同時に、金融機関の審査能力向上のために、政府が信用情報・ベンチマークの整備、産業情報調査、中小企業定点調査といった情報整備を支援することが重要と考えられる。

(4) 中小企業への経営・技術支援

ほとんどの企業は公認会計士の監査を受けた財務諸表を作成しているにもかかわらず、金融機関

は、企業の情報開示は不十分であり、信憑性も低いと判断している。そのため、融資実行に十分な担保が必要とされている。また、中小企業側も経営情報の開示に対するインセンティブが低い。この現状に対し、中小企業自らが経営コンサルタント等の第三者の助力を得て一層の企業価値を高めるような努力が必要である。

また、中小企業審査にあたり、企業の財務状況以上に、経営者・オーナーの資質を重要視する金融機関が多い。企業の経営戦略立案能力や運営能力の向上、また、企業の開示する経営情報の信頼

度を高めるためにも、今後、経営者の能力向上が非常に重要になると考えられる。一方、現在、企業側が直面する問題としては、従業員の能力向上・技術の強化、専門職の育成等が挙げられている。このため、人材育成・技術開発支援として、既存の人材育成プログラムの広報を強化し、参加を促すとともに、大学や高等教育機関における経営者の育成事業の充実、教育機関との連携によるR&Dセンター、インキュベーション施設の設立が重要と考えられる。

参考文献

[和文文献]

- 奥田英信 (1999) 「外資主導型工業化とASEAN諸国の銀行業 金融自由化政策と銀行経営」 『一橋論叢』 第121巻第6号
- 奥田英信・三重野文晴 (1997) 「タイの金融自由化過程における銀行業の生産・費用構造の変化」 『アジア経済』
- 忽那憲治 (1997) 『中小企業金融とベンチャー・ファイナンス 日・米・英の国際比較』 (東洋経済新報社)
- 海外経済協力基金 (1999) 『東アジア4ヶ国からみた経済成長のための課題 タイ、インドネシア、フィリピン、中国のエコノミストの提言と企業アンケートを中心として』 OECF Research Papers No.36
- 国際協力事業団 (1993) 『タイ国工業分野振興開発計画 (裾野産業) 調査報告書』
- (1998) 『タイ国工業分野振興開発計画 (裾野産業) フォローアップ調査最終報告書』
- (1999) 『マレーシア裾野産業技術移転計画予備調査報告書』
- さくら総合研究所環太平洋研究センター (1999) 『アジアの経済発展と中小企業 再生の担い手になりうるか』 (日本評論社)
- JETROバンコクセンター (2000) 「タイの中小企業対策と我が国の支援」 6月
- 末廣昭 (2000) 「タイの経済改革 産業構造調整事業と中小企業支援」 『社会科学研究』 第

51巻第4号

- 末廣昭・東茂樹編 (2000) 『タイの経済政策 制度・組織・アクター』 (日本貿易振興会アジア経済研究所)
- 全国信用保証協会連合会編 (1996) 『信用保証 (第2版)』 (金融財政事情研究会)
- 辻一人 (1994) 「政策金融支援のあり方についての提言」 『開発援助研究』 Vol.1 No.2 (海外経済協力基金)
- 東京三菱銀行・ブライズウォーターハウスクーパーズ (1999) 『マレーシア2000年度予算演説 (全訳)』
- 前田努 (1996) 「我が国銀行業における貸し出し伸び悩みについて 「貸し渋り」 論に関する考察と実証分析」 『フィナンシャル・レビュー』 大蔵省財政金融研究所、第39号
- 水谷二郎 (1999) 「タイの中小企業の現状と今後の政策課題」 7月1日
- (1999) 「中小企業振興政策大綱 (案)」 7月14日

[英文文献]

- Bank Negara Malaysia. 1999. *Guidelines on Loans to the Small and Medium Scale Enterprises (SMEs)* Mimeo.
- Bank of Thailand. 1998. *Financial Institutions and Markets in Thailand*.
- Bureau of Industrial Promotion Policy and Planning, Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry, Thailand. 2000. *Summary of Strategies, Measures &*

- Relevant Agencies Under the SME Development Master Plan*. April. Mimeo.
- Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad. 1999. *Annual Report*.
- DIP and JICA. 1998. *Small and Medium Industries Modernization Policy by Sector in Thailand*.
- Federation of Malaysian Manufacturers, 1999. *Small and Medium Industries - FMM Business Guide*.
- Ito, Takatoshi and Pereira da Silva, Luiz. 1999. "The Credit Crunch in Thailand during the 1997-98 Crisis: Theoretical and operational issues with the JEXIM survey", *EXIM REVIEW*, July.
- JICA. 1999. *Follow-up Study on Supporting Industries Development in the Kingdom of Thailand: Progress Report II*. May 25. Mimeo.
- Ministry of Finance, Malaysia. 1999. *Economic Report*.
- Ministry of International Trade and Industry, Malaysia. 1999. *Annual Report*.
- National Statistical Office. 1998. *Report of the 1997 Industrial Census(5 regions)*
- OECD. 1999. *Final Report on Special Assistance for Project Implementation (SAPI) for Industrial Sector Strengthening Program in The Kingdom of Thailand*.
- _____. 1999. *Final Report on Special Assistance for Project Implementation (SAPI) for Environmental Protection Promotion Program (I) (II) in The Kingdom of Thailand*.
- Pricewaterhouse Coopers Consulting Sdn Bhd. 1999. *Final Report on Credit Guarantee System in Malaysia*.
- Small and Medium Industries Development Cooperation. 1998. *Annual Report*.
- _____. 1998. *Performance of SMIs in the Manufacturing Sector 1998*.
- World Bank. 1998. *Corporate Survey on Thailand's Industries and the Impact of the Asian Financial Crisis.(Questionnaire)* Mimeo.
- _____. 1999. "Asian Corporate Recovery: A Firm Level Analysis" Paper presented at the Seminar on Asian Corporate Recovery: Current Status and Future Policy Issues organized by the World Bank on May 24.

開発金融研究所報索引

号 掲載月

巻頭言

「開発金融研究所報」発刊によせて	創刊号	2000. 1
グローバリゼーション雑感	第 2 号	2000. 4
貧困削減の包括的枠組み	第 3 号	2000. 7
「情報技術(IT)革命」に思う	第 4 号	2000.10
特集「21世紀の開発途上国の社会資本を創る」によせて	増刊号	2000.11
21世紀の開発援助を求めて	第 5 号	2001. 1

開発

途上国実施機関の組織能力分析	創刊号	2000. 1
バングラデシュ、タイ、インドネシアの事例研究		
中国 2010年のエネルギーバランスシミュレーション	創刊号	2000. 1
インドネシア コメ流通の現状と課題	創刊号	2000. 1
開発金融研究所のベトナム都市問題への取組み	第 2 号	2000. 4
都市開発・住宅セクターと都市公共交通に関する 2 つの調査		
ベトナム都市開発・住宅セクターの現状と課題	第 2 号	2000. 4
ベトナム都市公共交通の改善方策	第 2 号	2000. 4
南部アフリカ地域経済圏の交通インフラ整備	第 2 号	2000. 4
タイ王国「東部臨海開発計画 総合インパクト評価」	第 2 号	2000. 4
円借款事業事後評価		
[報告] 主要援助国・機関の動向について	第 3 号	2000. 7
援助実施体制の合理化、分権化の動き		
[報告] Education Finance : 教育分野における格差の是正と地方分権化	第 3 号	2000. 7
フィリピン中等教育プロジェクトにおける ADB と JBIC の取組み		
上下水道セクターの民営化動向	第 3 号	2000. 7
開発途上国と先進国の経験		
農村企業振興のための金融支援	第 3 号	2000. 7
タイ農業・農業協同組合銀行 (BAAC) を事例に		
特集 : 開発のパフォーマンス向上をめざして	第 4 号	2000.10
開発途上国の公共支出管理と援助機関の対応 (開発政策・事業支援調査)		
プログラム援助調査		
開発途上国と公共支出管理	第 4 号	2000.10
公共支出管理と開発援助	第 4 号	2000.10
[報告] プログラム援助調査	第 4 号	2000.10
国際収支支援からセクター・一般財政支援へ移行する援助手法		
社会資本の経済効果	増刊号	2000.11
日本の戦後の経験		
動学的貧困問題とインフラストラクチャーの役割	増刊号	2000.11

交通社会資本の特質と費用負担について	増刊号	2000.11
都市環境改善と貧困緩和の接点におけるODAの役割と課題について	増刊号	2000.11
日本のインフラ整備の経験と開発協力	増刊号	2000.11
IT革命とeODA	増刊号	2000.11
東アジアの持続的発展への課題	第5号	2001.1
タイ・マレーシアの中小企業支援策		

国際金融

アジア危機の発生とその調整過程	創刊号	2000.1
東アジアの経済危機に対する銀行貸出のインパクト	第2号	2000.4
均衡契約理論から導かれるインプリケーション		
アジア危機、金融再建とインセンティブメカニズム	第3号	2000.7
東アジアの経済成長：その要因と今後の行方	第5号	2001.1
～応用一般均衡モデルによるシミュレーション分析～		

金融

日本の金融システムは効率的であったか?	第4号	2000.10
---------------------------	-----	---------

海外直接投資

わが国製造業企業の海外直接投資に係るアンケート調査結果報告（1999年度版）	創刊号	2000.1
わが国製造業企業の今後の海外事業展開とアジア経済危機以降の事業見直し		
アジア法制改革と企業情報開示	第2号	2000.4
わが国家電産業の今後のASEAN事業の方向性	第2号	2000.4
1999年度わが国の対外直接投資届出数字の解説（速報）	第3号	2000.7
タイの事業担保法草案とその解説	第4号	2000.10
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	第5号	2001.1
2000年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第12回）		
ブルガリア、ルーマニア、ハンガリーの動産担保法と日本企業のビジネス	第5号	2001.1
日本企業の工場部門改革の参考になるのか	第5号	2001.1
EMS（Electronics Manufacturing Service）ビジネスモデル		

研究ノート

国際協力銀行のアジア支援策下の融資にかかる経済効果についての試算	第4号	2000.10
アジア支援策を振り返る		

CONTENTS

< Foreword >

Towards Development Assistance in 21st Century2

< Direct Investment >

Japanese Manufacturing Companies Show Intention to Expand Overseas Business Operations as They Continue Domestic and International Management Reformation at Brisk Pace4

Laws on Registered Secured Transactions in Bulgaria, Romania & Hungary and Japanese Business74

Is the EMS Business Model a Good Guide to the Factory Reform of Japanese Manufacturer ?101

< International Finance >

Applied General Equilibrium Analysis of East Asian Economic Growth.....124

< Development >

Issues Sustainable Development in Asian Countries : Focused on SMIs in Thailand and Malaysia150

開発金融研究所報 第5号

2001年1月発行

編集・発行

国際協力銀行開発金融研究所

〒100 - 8144

東京都千代田区大手町1 - 4 - 1

電話 03 - 5218 - 9720 (総務課)

代表e-mail jdf@jbic.go.jp

印刷

(株)ガム・コーポレーション

©国際協力銀行開発金融研究所

読者の皆様へ

本誌送付先等に変更のある場合は、上記までご連絡をお願いいたします。



JAPAN
BANK FOR
INTERNATIONAL
COOPERATION

JBIC