ISSN 1345-238X

開発金融研究所報

第9号

2002年1月

JOURNAL OF RESEARCH INSTITUTE FOR DEVELOPMENT AND FINANCE

■世界は変るのか
■ロシアにおけるコーポレート・ガバナンス
■アジアでの営業秘密を巡る企業戦略
■2001年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第13回）
■中国への研究開発（R&D）投資とそのマネジメント
■フィリピン：効率的な商品作物流通のあり方
■97年アジア危機の流動性危機的側面

国際協力銀行
JBIC JAPAN BANK FOR INTERNATIONAL COOPERATION

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

CONTENTS

〈巻頭言〉
世界は変るのか ……2
総裁　篠沢　恭助

〈法・制度〉
ロシアにおけるコーポレート・ガバナンス……4
ロンドン大学法学部教授・弁護士（加藤・西田・長谷川法律事務所）
小田　博

アジアでの営業秘密を巡る企業戦略……12
開発金融研究所主任研究員　鈴木　康二

〈海外直接投資〉
2001年度海外直接投資
アンケート調査結果報告（第13回）……35
開発金融研究所主任研究員　鏑木　伸二
出石　詩朗
豊田　　健
鈴木まゆみ

中国への研究開発（R&D）投資とそのマネジメント
―インタンジブルの蓄積と保護の視点から― ……99
開発金融研究所　北　真収

〈開発〉
フィリピン：効率的な商品作物流通のあり方
―課題と対策― ……124
財団法人　国際開発高等教育機構　国際開発研究センター 参与
政策研究大学院大学　客員教授
秋山　孝允

〈国際金融〉
97年アジア危機の流動性危機的側面
―過剰投資の下での過度な債務不履行リスク― ……140
開発金融研究所専門調査員　広瀬　純夫

世界は変るのか

総裁　篠沢　恭助

2002年を迎えた。この１年はどんな年になるのだろう。昨2001年は21世紀の初年として期待されながら、愛子内親王のお誕生とイチローの活躍を除けば、年の初めから終りごろまでたいへんな事件の連続であったので、今年はもう一度、世紀の幕開けをやり直したいような気持ちである。

9・11テロ事件で、世界は変ったといわれる。それまでは、21世紀の方向はグローバリゼーションで決まり、という感じであったが。もっとも、今や世界経済の屋台骨を背負う米国で、１年余り前から鉱工業生産の急落や消費の減退が始まり、ITバブルも崩壊したので、一時ほどの激しい勢いは消えつつあった。9・11は、その「弱り目」をたたく恰好になったため、世界が受けた衝撃は一層増幅されたのである。

そこで、世界はどう変り、グローバル・ガバナンスはどんな形に再構築されていくのか、興味あるところである。

まず考えられることは、やはりグローバリゼーションが再び進行を開始するだろう、ということである。冷戦構造が消滅してしまったので、その進路上に基本的障害は残っていないからである。しかし、同時に、その再発進に際しては、多少とも様相を修正して現れてくる可能性がある。9・11テロや一昨年来のITバブルの生成と崩壊などの経験をした後だけに、進行のスピードはやや緩やかになり、また、開発途上国の立場や弱者に対して配慮する姿勢が少しは見られるようになるかもしれない。このような変容は、しかしながら、実はグローバリゼーション自体の持続可能性とセキュリティのためにも必要なことになると考えられる。

次ぎに、地域協力の動きが注目に値する。これまで、グローバリゼーションの動きがあまりに急であったため、途上国は何を考えるいとまもないまま、ひたすらグローバル・スタンダードへの適合、市場への参入の確保に必死の努力を迫られてきた。それが、ここへきて、相手のペース・ダウンを契機に、自国の現実とグローバリゼーションの攻勢との間にクッションを設けて対応力を拡げる工夫をし始めたように思われる。各地で多国間地域協力の動きが高まり、あるいは二国間FTA作りも

増えてきた。
ただ、率直にいって、この方面は日本があまり上手な領域ではないように見受けられるし、出だしにおいていささかの立ち遅れもあるように思われる。わが政官財が、日本の存在理由にかかわる課題として戦略を立てて行く緊要性があろう。

新しい統治構造は、従来に比べて貧困緩和の問題を強く意識して行動することになろう。9・11はいろいろなことを伝えた。テロは非道の極にまで達する。貧しいものをますます貧しくする結果をもたらす。一方、貧困は不満や憎しみを増幅させる危険をはらんでいる。その貧困はむしろ広がりつつあり、所得格差は拡大を止めない。それ故、新しい統治構造としては、あらゆる方面における貧困問題への努力を必要とし、期待するようになるだろう。
この文脈において、私は、ODAの意義について評価のし直しを期待しておきたい。最近、各国ともODA活動は財政の制約を受けやすくなって、特に国内景気との対比から削減の対象とされやすい。万一、こういうことがトレンドのように扱われるとすれば、寒心に耐えない。特に、日本はこの分野が得意であり、途上国首脳のわが国への期待感も、この分野に関するものが最も大きいように見受けられる。第２次ODA懇談会（昨年７月中間報告）は、「ODAは日本という国の在り方、国際社会における日本人の生き方にかかわる問題である」と述べている。この先、日本全体として何とかこの得意分野の弱体化を避け、国家のプレゼンス拡大の機会として欲しいものである。また、中所得国の底上げは、貧困削減戦略として効果が大きい。中所得国は、市場経済参入への入口に居置しながら、同時に、そこには極めて多くの貧困人口が存在しているからである。中所得国以上に対しては、むしろ民間資本の流入が本筋道となる筈である。したがって、ODAだけでなく、その他の国際長期金融手段についても、改めてその役割の活用を心掛ける必要があろう。
また、新しい統治構造が貧困問題への関心を高めれば、国や国際機関のような伝統的プレイヤーだけでなく、NGOや市民社会といった法的には確立した地位を持たない新しいプレイヤーも、新しいガバナンス下におけるステイクホルダーとしてカウントされるようになり、それに伴って、こうした新しいグループの責任体制もさらに向上することが期待されるところである。

ロシアにおけるコーポレート・ガバナンス

ロンドン大学法学部教授・弁護士
（加藤・西田・長谷川法律事務所）
小田　博

要　旨

ロシアにおいては、市場経済への移行後、株式会社化された旧大型国営企業を中心に、株主の利益が損なわれる事例が広範にみられた。ロシアの企業の多くは、民営化の経緯もあって、インサイダーが支配する体制となっている。株式を保有している政府や外国投資家の権利が侵害された例は、これまで数多く報告されている。1995年の株式会社法は、会社の機関や株主の権利についてそれなりの規定を置いたが、会社の経営層に対する株主による統制は、ほとんど実効性をもたず、コーポレート・ガバナンスの欠陥がOECDなどによっても指摘されていた。

会社法改正によるコーポレート・ガバナンスにおける公正さと透明性の確保はかねてから提案されていたが、大企業の抵抗も大きく、ようやく2001年８月に改正が実現した。今回の改正により、これまで広く行われていた新株発行による既存株主の持株の稀釈化がほぼ不可能になった。また、会社の取締役会、および執行機関についても、取締役会の監督的性格が強調されるなど、若干の改革があった。さらに、執行機関による利益相反取引や、大規模取引に対する規制も整備された。一方、株主の権利が侵害された場合の司法的救済については、改正は実現しなかった。その旨で、今回の改正は、なされるべき制度改善の第一歩に止まる。

Since the transition to the market economy, infringements of the shareholders' rights have been rampant in Russia, particularly in the former large state enterprises which have been commercialised. Most of these entities are controlled by insiders – the management – who endeavour to exclude the influence of outsiders, including the state and foreign investors. The Law on Joint Stock Companies of 1995 was insufficient in protecting the rights of shareholders *vis à vis* abuses by the management. In August 2001, the long-awaited amendment to the Law was endorsed by Parliament. The amended Law virtually excludes the possibility of the management diluting the shares of existing shareholders. The system control over the executive bodies by the board and shareholders has been streamlined. On the other hand, the amendment failed to address the insufficient system of remedies available to shareholders. Further improvement of the system is still needed.

第Ⅰ章　序　論

ロシアに株式会社の制度が導入されたのは19世紀初めのことである。1836年には不十分ながら、株式会社法が制定された。株式会社法の近代化の必要性は帝政時代に認識され、1905年のロシア帝国民法典草案の債権法の部分に、株式会社に関する詳細な規定がおかれた。しかし、この草案は結局制定に至らず、10月革命を迎えるに至った。革命後も、1922年の民法典は株式会社に関する規定をおき、また1928年には株式

本稿は、2000年３月、国際協力銀行にて行った『ロシアの会社法とコーポレートガバナンス』をテーマにした講演に加筆補訂したものである。

会社規程が制定された。しかし、このときにはすでに社会主義的工業化路線のもとで、市場経済が許容される余地はなくなっていた。株式会社制度が再びロシアで広く用いられるようになったのは、1990年以降のことである。

現代ロシアにおける株式会社法の法源は、民法典と株式会社法である。ロシアでは、民商一元主義がとられ、独立した商法典はなく、民法典に商法の規定が含まれている。これはロシアに特有のことではなく、オランダやイタリア、そしてハンガリーも同じような制度をもつ。ロシアでは1994年に民法典第一部が制定されたが、その総則の法人に関する部分に会社一般に関する通則の他、各種会社に関する諸規定がおかれた。ついで1995年に、独立した法律として、株式会社法が制定された。なお、1998年には、有限会社法も制定された。また、かねて懸案であった会社登記制度については、2001年にようやく会社登記法が制定された。

ロシアの会社法は、特定の国の会社法に影響されたというよりは、多くの国の法制が必ずしも論理的一貫性をもたずに混合されたものといえる。原型としては、1905年の民法典草案の影響がみられるが、これは当時のヨーロッパ法に近いものである。1994年の民法典、および1995年の株式会社法の制定にあたっては、アメリカやＥＵの専門家の助言もあり、デラウエア会社法や統一商法典、オランダ民法典、ドイツ株式会社法などが参照された。基本的にはドイツ法系の会社法の特徴をもつが、随所にアメリカ的制度もみられる。＊1

ロシアの会社制度については、海外でも、コーポレート・ガバナンスにおける欠陥、とりわけ外国人投資家を中心とする少数株主の保護の欠陥が指摘されてきた。この問題を懸念して、OECDでは2000年１月にモスクワで政府関係者が参加してコーポレート・ガバナンスに関するシンポジウムを開催するなど、改善のための働きかけを強めている。OECDのコーポレート・ガバナンスに関するガイドラインを承けて、連邦証券市場委員会は、最近、コーポレート・ガバナンス・コード・オブ・コンダクトを起草し、各界の意見を求めた。＊2

ところで、1995年の株式会社法は、株主の権利の保護という観点からは欠陥の多い法律であった。そこで、かねてからその改正の必要は叫ばれ、２年前には改正案が議会に提出されたが、いわゆる新興財閥や大手企業などの抵抗があって、採択に至らなかった。ようやく2001年８月に株式会社法改正が実現し、2002年１月１日から施行されることになった。

本稿では、まずロシアの株式会社の機関について、株式会社法の制度を概観し、ついで、それがどのように実際に運用され、今回の改正により、問題点がどの程度是正されたかを検討することにしたい。

第Ⅱ章　1995年株式会社法における会社の機関

ロシアの会社法においても、株式会社の最高機関は株主総会である。会社は定時株主総会を営業年度終了後２ヶ月後以降、６ヶ月以内に開催しなければならない。もっとも、株主総会は、実際に総会を開かずに、持ち回りで開催することもできる。

株式会社には、取締役会がおかれる。取締役の人数に制限はなく、株主総会の決定事項とされる。取締役は、株主総会により選任され、また罷免される。問題は、取締役会の性質があいまいなことにある。民法典、および株式会社法においては、取締役会には、board of directorsにあたるロシア語が用いられているが、同時に括弧書きで監査人会 supervisory boardにあたる語が付加されている。しかし、もともと前者は英米法、後者は大陸法に由来する機関として系統を異にするものであり、その機能も異なる。

＊1　小田　博　「ロシア連邦の新株式会社法」『ジュリスト』1996.9.1,84ページ以下。
＊2　www.oecd.org

一つの機関が同時に両者を兼ねるのはこの機関の性質を曖昧にするものである。株式会社法が定める取締役会の権限をみる限り、取締役会には、とくに監督的な機能は与えられていない。株式会社法の規定では、取締役会は、株主総会の権限とされている事項を除き、「会社の活動の一般的な指揮」をとるものとされる。監督的な機能をもつにしても、誰のために、誰に対して監督を行うのかは明確ではない。とりわけ、執行機関に単独制機関と合議制機関とがあることから、合議制執行機関と取締役会との間に重複があるのではないかとも思われる。

取締役会に加えて、会社は執行機関をもつ。執行機関は、会社の「経常的な業務を指揮する」。執行機関は単独制機関のみを置くこともできるし、単独制執行機関と合議制執行機関を共に設置することもできる。前者は、director,またはgeneral directorと称され、後者は council,またはdirectorateと呼ばれる。執行機関を選任するのが取締役会であるか、株主総会であるかは、定款により定められるが、原則は取締役会がこれを選任する。なお、執行機関の構成員は、取締役会の過半数を占めることはできない。

この他に、会社には監査役会audit committeeがおかれる。これは会社の「財務・経済活動」を監督するための機関として、株主総会により構成員が選任される。監査役会の構成員は、同時に取締役会、その他会社の経営機関の構成員となることはできない。

これらの機関の相互関係は必ずしも明確ではない。とくに単独制執行機関と合議制執行機関、さらに取締役会との関係には正確な規定がない。こうした点は、結局、会社の内規に委ねられることになる。

エネルギー関連大企業の経営機関の構成をみると、取締役会は、政府や地方政府の代表などを入れ、純粋の内部者は少数であり、監査人会的な構成となっている。しかし、外部者が過半数を占めることはなく、また、子会社の代表などを含めると、内部者が過半数を占める構成となっている。執行機関の構成員は、取締役会の構成員を兼任することができ、実際にも兼任している。もっとも、法律上、取締役会の構成員の過半数を執行機関の構成員が占めることはできない。一般の企業でも、執行機関の構成員以外の幹部職員が取締役会の構成員となる場合が少なくなく、全体としては、取締役会の過半数を内部者が占めていることになる。

もともとロシアの会社は、内部者による支配が顕著であった。これは会社の多くが旧国営企業が民営化されたものであり、民営化の過程で株式が経営陣や従業員に有償・無償で配分された結果であった。しかし、民営化から時がたつにつれて、まず「内部者」の中で分化が進み、従業員から経営陣に株式の移転が進んだ。その後、会社のファイナンスを確保するために外部からの出資を受け入れざるを得なくなり、内部者がもつ株式の比率は低下した。この傾向は、1998年の経済危機を経て、さらに進行した。1999年のある統計では、外部者の持ち株比率平均は42.4％であり、1995年よりも７％増加している。また、別な統計では、2000年の時点で内部者の保有比率が30－35％、外部者が50－55％とされる。もっとも、内部者の関連企業を考慮すれば、内部者の比率はより高いと思われる。[＊3] しかし、それだけに、様々な手法を用いて内部者の支配を確保しようとするインセンティブも高まったといえる。

第Ⅲ章　株主の権利の侵害

株式会社法は、株主の権利について原則規定をもつ。すなわち、株主は、株主総会に出席して総会の権限に属するすべての問題について議決権を行使し、配当を受け、また会社清算の場合には残余財産の配分を受ける権利をもつ。

しかし、ロシアにおいては、株主の権利が会

＊3　R.Kapeliushnikov, 'Krupneishie i dominiruiushchie sobstvenniki v rossiiskoi promyshlennosti, *Voporsy ekonomiki*, 2000, No1, p.102;A.Radygin, Sobstvennost' i integratsionnye protsessy v korporativnom sektore', *Voprosy ekonomiki*, 2001, No.5, p.27.

社の経営陣、および支配株主によって侵害されることは稀ではない。株式会社法のコメンタリーによれば、「銀行、保険会社、投資基金、および民営化された旧国営企業においては、大多数の株主を会社の経営から排除することが常態化している」という。*4 権利が侵害されるのは、少数株主に限らず、株式を保有する政府であることもある。こうした侵害の手法はロシアのコーポレートガバナンスに関するいくつかの調査研究にまとめられている。*5 主要な侵害の態様は次のとおりである。

１．株主の権利行使の阻害

株主は自己の権利を行使するためには株主名簿に登録されることを要する。しかし、これについては特に株式会社法の制定前、および制定後しばらくは不正がしばしばみられた。会社の支配株主が外部株主の介入を嫌い、株主名簿への登録を様々な口実を用いて拒絶することは広くみられた。株式会社法は、こうした不正をなくすために、株主数500名以上の会社については、株主名簿の管理を専門機関に委ねることを義務づけた。そのためにこの点での不正は減少したように思えるが、今でも株主名簿の管理委託機関を突然変更するなど、問題がある行為は少なくない。また、株主の知らない間に株式が会社により第三者に譲渡されていたというような事例も裁判になっている。

株主総会に関しては、特定の株主に総会の通知が送られない、株主総会の公告が地方の一新聞にのみ掲載され、株主の多くは知らされなかった、株主総会の場所が総会直前に辺鄙な場所に変更された、など、「好ましくない」株主を総会から排除されるために今でも様々な手段が用いられる。総会の会場に行っても、ごく形式的な理由により入場を拒絶される例も報告されている。

取締役の選任についても、株主が推薦した候補が名簿に登載されない、投票の際に株主が投じた票が形式的な口実で排除されるなどの例がみられる。たとえば石油大手企業ユーコスは、オレンブルグネフチの株式の40％を保有し、取締役候補を提案しようとしたが、その保有株式が登録されていないとの理由で提案は拒絶された。しかし、実際にはその株式は代理人クレディ・スイス名で登録されていた。*6 また、石油会社TNKは、スラブネフチ傘下の会社の株式を保有し、取締役候補を推薦したが、この会社は株主総会前の取締役会で、TNK推薦候補への投票を考慮しないことを決議した。これは株主であるTNKに手続上の法違反があったという理由による。TNKはこれについて知らされず、反論する機会はなかった。総会では、取締役会定員の削減が可決され、TNKはそれまでの取締役会の席も失った。*7

２．株主の持ち分の稀釈

増資により、既存株主の保有比率を希釈することは、とくにユーコス、シダンコ、シブネフチなどの石油企業、その他の大企業でしばしばみられた。実際、株式の稀釈は、株主構造を変えて既存株主の権利を制約するための最も普遍的な手段であるとロシアではいわれている。追加発行された株式や転換社債は、経営幹部や関連会社の幹部、オフショア会社などに割り当てられる。たとえばユーコスは、1999年に新株を低価格で発行し、オフショア会社に割り当てた。外国投資家は、株主総会の通知を受けず、出席できなかった。総会自体、１時間前に遠くの場所に変更された。あるアルミニウム企業では、

＊４　M.Iu.Tikhomirov ed., *Kommentarii k federal'nomu zakonu ob aktsionernykh obshchestvakh*, 2nd edition, Moscow 1999, p.11.

＊５　Institute for Corporate Governance, *Corporate Governance in Russia*, Moscow 2000;C.Sprenger, 'Corporate Governance in Russia', *Russian Economic Trends*, 2000, No.2, pp.7-8; L.S.Wolosky, "Putin's Plutocratic Problem', *Foreign Affairs*, March/April 2000 (on line version); A.Ledeneva, *Unwritten Rules: How Russia Really Works*, London 2001, pp.17-27.

＊６　*Vedomosti*, April 28, 2000; *Izvestiia*, April 29,2000.

＊７　*Vedomosti*, May 26, 2000.

増資により、外国投資家の株式保有比率が38％から15％に、政府の保有比率が15％から6.15％に低下した。

こうした場合に増資は第三者割当の形をとることが多いが、公募の形式をとっても、様々な条件が付され、結局、第三者割当と同じ結果になることといわれる。

３．アセット・ストリッピング

ロシアでは、かつてfinancial industrial groupsという形で銀行を中核として企業グループが形成され、「新興財閥」として勢力をもったが、1998年の金融危機以降、これは再編されつつある。一方、エネルギー企業を中核とした持株会社グループの形式をとる企業グループが形成され、勢力を得ている。こうした持株会社グループは、しばしば企業を買収し、その資産を他の企業に移転して、被買収企業自体は破産手続に入るという例が少なくない。資産の直接的な収奪を伴わない場合でも、持株会社が傘下の子会社から利益を吸い上げ、その結果、この子会社の他の株主の利益が著しく損なわれることは稀ではない。たとえば石油企業では、持株会社が子会社から著しく安価で原油を買い上げ、これを輸出にまわして利益を得ることが常態化している。しかも、持株会社の周辺には、持株会社の経営陣が設立したオフショア・オンショアの会社があり、利益はこうした会社に蓄積されることになる。

問題は、こうした企業間の結合関係が不透明なことにある。実際には、マトリョーシュカ人形のように、大企業の多くはその内部者が支配する企業のネットワークによって支配されているといわれるが、企業の資本関係の追跡はきわめて困難である。旧大型国営自動車企業AvtoVAZを研究したある論者は、この大自動車企業がローザンヌにあるForus Service SAと密接に関係し、これがルクセンブルグ籍のForus Holdingによって支配され、さらに後者はローザンヌの Anros SAが所有していることを明らかにした。[＊8]ガスプロムは、経営陣が、関連するIteraという企業集団に重要な資産の一部を移転しているとして、一部株主から追及されたが、結局、資本関係の情報は開示されることはなかった。[＊9]

４．配当の不払い

ロシアの多くの企業では配当が支払われず、あるいは支払われてもごくわずかである。約束された配当の支払いも遅れ、その間、会社側はインフレーションの利益を受けることになる。配当の支払いに代えて不透明な投資計画が提案され、承認されることも少なくない。

５．破産手続の濫用

現行の破産法では、破産申立の条件が著しく緩やかである。これを利用して敵対的買収の手段として、会社に支払い能力があるにもかかわらず、競争相手の企業の関係者である少額債権者が破産申立を行うという形で破産法が用いられることが少なくない。また、競争相手の企業が資産収奪の手段として破産法を用いることもある。こうした場合に裁判所の「協力」を得て、申立人に有利な管財人の選任を得ることが必須の前提である。石油企業シダンコ、およびその参加の生産企業に対する競合企業ＴＮＫの関連企業による破産申立はその一例である。この結果、シダンコは生産企業のほとんどを奪われることになった。[＊10]

総じてこうした会社の支配権をめぐる紛争は、大企業、すなわち、全部、または一部民営化された旧国営企業を中心にみられる。これらの企業では、経営支配権が争われたり、経営陣が自

＊８　Ledeneva, *supra*, p.18.
＊９　Radygin, *supra*, p.30.
＊10　小田　博「ロシア倒産法の現状」「石油・天然ガスジャーナル」2000年６月号59ページ以下。

己の支配の永続化と利益の最大化を図って株主（外国投資家に限らず、ロシア政府も含まれる）の利益を損なう傾向がある。しかし、上記以外に、会社の執行機関が自己の利益のために利益相反取引を行い、あるいは株主が知らない間に重要な資産を処分するといった事例はしばしばみられる。これらは大企業に限られた問題ではない。

第IV章　1995年株式会社法の対応

それでは、立法者は、こうした問題にどのように対応したのであろうか。まず、株式会社法では、株式の登録に関しては、株主数500名を超える企業では、専門登録機関への委託が義務づけられる。登録申請の後、登録は３日以内に行われなければならない。申請の拒絶に対しては裁判所に異議を申し立てることができる。1999年には、有価証券市場における投資家保護法が制定され、登録の違法な懈怠や拒絶、不実の情報の登録、株主からの適法な委託の不履行などに対して罰金が課せられることになった。株主の権利行使一般については、株式会社法は、株主総会の通知を受ける権利、議題を提案する権利、臨時株主総会開催請求権（10％の株式保有が必要）などを定める。

増資については、株式会社法は、一種の授権資本制をとっており、定款が定める範囲内で新株発行は可能である。新株発行の決定は、定款の定めにしたがい、取締役会、または株主総会の権限とされる。新株発行が株主総会の決議にかかる場合には、その決議方法が問題になるが、これは単純多数で足りる。新株発行が公募であるか、第三者割当であるかについては特に規定はない。第三者に対する有利発行につき、特別な決議も要求されない。もっとも、1999年の投資家保護法により、株式、または株式に転換される有価証券を第三者割当の形で追加発行する場合には、株主総会における３分の２の多数が必要とされることになった。株式会社法における特別決議は４分の３であるから、この規定は株式会社法とは平仄があわない。

閉鎖会社（株式の譲渡に制限がある）の場合には、既存株主に新株引受権がある。しかし、これは公開会社には適用されない。

会社の情報開示に関しては、会計関係の書類の閲覧権が株主に認められている。また、もとより、株主総会には会計書類が提出される。しかし、ロシアでは会計基準が国際基準とは異なっており、透明度はきわめて低いといわざるを得ない。

会社の執行機関の行為に対する株主総会、および取締役会による制約としては、株式会社法は、２つの制度を定めている。第一に、大規模取引の規制がある。会社の資産の25％を超え、50％までの取引を行う場合には、取締役会の全員一致の決議を要する。50％を超える取引については、株主総会の４分の３の多数が必要である。問題は、取引の規模をどのように算定するかであるが、これは取締役会が決定するものとされた。

第２に利益相反取引の規制がある。これは取締役、執行機関の構成員、監査役会構成員、および大株主（関係者と併せて20％以上の株式を保有する）に適用される。これらの者、および親族等が会社の取引の相手方となる場合、またはこれらの者などには、これは利害関係取引とされ、情報を会社に開示する義務が生じる。取引承認の手続は会社の規模によって異なり、株主数1,000人未満の会社では取締役会の過半数、1,000人を超える会社では、独立取締役（後述）の過半数の支持を要する。また、取引の規模が会社の資産の２％を超える場合には株主総会の過半数の承認を必要とする。

株主がその権利を侵害された場合の救済方法として、株式会社法は、株主総会決議の訴えについて定める。株主は、総会に出席せず、あるいは出席して反対投票した場合には、法令・定款違反の総会決議の取消を求めて裁判所に出訴する権利をもつ。もっとも、裁判所は、すべての事情を斟酌して、当該株主の議決権が決議を左右せず、決議が当該株主に損害を与えない場合には、法令・定款違反の決議であっても、これを無効としないことができる。日本の商法にもある裁量棄却の制度であるが、ロシアではかなり広く解釈されている。なお、決議取消の訴えについては、出訴期限や効果などに関する特

別な規定はおかれていない。

取締役会や監査役会の決議に関しては、株式会社法にはこれを争う方法は定められていない。しかし、最高商事裁判所の株式会社法に関する指針は、一般的に会社の機関の決定を裁判で争うことができるとしている。なお、こうした場合の裁判所の管轄は、原告が法人株主である場合には、商事裁判所、私人であるときは、通常裁判所ということになろう。

取締役、執行機関、監査役会の構成員は、会社の利益のために行動し、その職務を良心的、かつ合理的に遂行する法律上の義務を負う。これらの者がその有責行為により、会社に損害を与えた場合には、会社に対して損害賠償責任を負う。この場合に、株式の１％以上を保有する株主は、会社に対してこれらの者が生じさせた損害の賠償を求めて裁判所に訴えることができる。株主代表訴訟にあたるものである。

会社法を巡る訴訟はこの５年間に相当数判決が公表されており、とくに株主総会決議の有効性を争った事件は少なくない。しかし、総会の手続で株主の権利が侵害された場合に総会決議が無効とされた例は多くはない。株主に総会通知が送付されなかった、総会参加を拒まれた、といった事例では、その株主の参加が決議の結果を左右しないとして、決議の効力が維持された例もみられる。

取締役等の責任に関しては、これまでのところ、取締役等の損害賠償責任が追及された事件は見あたらない。内部者支配が顕著な会社では、取締役等の責任を追及することはあまり期待できず、一方、株主代表訴訟制度はあまり知られていない上に、株主に直接のメリットがない反面、取締役等の個人資産追及の実効性がないことなどから利用されないものと推測される。

第Ⅴ章　2001年改正会社法

それでは、2001年８月の改正で株式会社法はどのように変わったか。

まず、新株発行による既存株主の保有株式の稀釈に対して一定の歯止めが導入された。新株発行が定款の規定により、取締役会の決議にかかる場合は、取締役会の全員一致の決議が必要となった。また、一定の場合には、株式、または転換社債等の発行には株主総会の特別決議が必要とされることになった。すなわち、

１）第三者割当により株式、転換社債等を発行する場合には、株主総会において、出席株主の４分の３の多数による承認を要する。
２）公募により、普通株式を追加発行する場合でも、追加発行株式数が発行済株式総数の25％を超える場合には、同じく株主総会の特別決議を要する。
３）公募により、転換社債等を発行する場合も同様である。

また、かねて懸案であった既存株主の新株引受権について、改正法は、公募による新株発行、および転換社債等の発行の場合には、既存株主は、株式の保有比率にしたがって、その引受権をもつと明文で定めた。一方、第三者割当による発行の場合には、その決議に参加せず、または反対した株主は、これらの株式、または転換社債等の引受権を与えられることになった。

これらの点で、株式の稀釈に対しては、改正法は大きな進歩であるといえる。

株式・株主総会関係では、第一に、株式の登録制度については、株主数50名を超える会社では、登録機関への委託が義務的となった。従来は、500名を超える会社にのみ、この義務があった。

第二に、株主総会に出席することができる株主の名簿は、総会開催の取締役会決議の後、総会の50日以上前に作成され、名簿に含まれている１％以上の株式を保有する者の閲覧に供される。従来はこれは株主名簿に登載されている10％以上の保有株主だけに認められていた。総会開催通知は、原則として書留郵便で株主に送付されることになった。これは総会の20日以上前までになされなければならない。

第三に、株主総会の決議を争う訴えについては、６ヶ月の出訴期限が定められた。これは株主が決議の事実を知り、または知りうべかりしときから起算される。

執行機関の関係では、まず、明文で、執行機関は、取締役会、および株主総会に従属する旨が規定された。これは執行機関の位置づけを明

確にしたものである。また、従来、合議制執行機関の構成員は、取締役会の構成員の半数を超えてはならないものとされていたが、これが四分の一に低減された。取締役会の執行機関に対する監督機能を強化する趣旨であろう。なお、合議制執行機関について、その権限は、定款、および株主総会が定める規則で定めることになった。従来、規則は取締役会が定めるものとされていた。合議制執行機関の議事手続についても規定が整備された。

大規模取引と利益相反取引に関しては、大きな変更がみられた。まず大規模取引については、その範囲が明確にされ、借入、融資、担保の提供、保証などもその金額によっては規制の対象であることが明らかにされた。手続としては、取引の価額が試算の25％から50％の範囲内であれば、取締役会の全員一致の決議を要し、一致が得られない場合は、株主総会の過半数の決議で承認される。資産の50％を超える取引は、株主総会の特別決議に服する。重要であるのは、これまで、取引の価値は、取締役会が決定するものとされており、その価値を過小評価すれば大規模取引規制を免れることもできたが、今回の改正により、その価値は、譲渡の場合はその帳簿上の価額により、また購入の場合には、取得の価額が基準とされることになった。

利益相反取引については、規定が整理された。利益相反取引は、その実行の前に取締役会、または株主総会の承認を要する。株主数1,000名以下の会社では、利益相反取引は、事前の取締役会の利害関係がない取締役による過半数による決議が必要である。株主数が1,000名を超える会社では、取引は、独立取締役の過半数によって承認される。この独立取締役は、外部取締役の意味で、一年以内に会社の執行機関の構成員であったり、単独制執行機関であった者や、その親族等以外の取締役である。従来、独立取締役は、決議の時点で執行機関の構成員でなければ足りたが、今回の改正で１年まで遡って、この用件をみたすことが必要となった。なお、会社資産の２％を超える利益相反取引などは、株主総会の普通決議に服する。

第VI章　結　語

2001年の株式会社法改正は、ロシアのコーポレート・ガバナンスの欠陥に対する批判にロシア政府が応えたものであり、株式の稀釈による株主の権利侵害などについて、大きな改善がみられる他、会社の機関に関する規定も以前に比べて明確になり、利益相反取引に関する規定も整備された。しかし、会社による情報開示についてとくに改善がなされない結果、会社経営の透明度の向上という点では不十分であり、利益相反取引規制などの実効性には疑問が残る。

株主による取締役会や執行機関の活動に対する統制という観点からは、内部者による支配に対する有効な対抗策が施されていないように思われる。取締役会と執行機関との兼任は４分の１まで制限されたが、取締役会が内部者中心の機関であるという実情には変化がない。

また、裁判による株主の権利保護については、今回の改正ではほとんど触れられなかった。会社訴訟の手続が明確に定められていないことの他、そもそも２系統の裁判所（商事裁判所と通常裁判所）の管轄が競合することに問題がある。裁量棄却の制度についても、過度に広範に用いられ、決議の効力を保持することが多い現状は改められるべきであろう。

一方、破産手続については、現在、破産手続の公正さと透明性を確保するための法改正作業が進められているところである。

総じて、今回の改正は、今後の改革のための遅ればせながらの第一歩であるといえよう。

アジアでの営業秘密を巡る企業戦略

開発金融研究所主任研究員　**鈴木　康二**

第Ⅰ章 貿易黒字縮小時代における営業秘密‥p.12
第Ⅱ章 営業秘密重視政策の可能性 ‥‥‥‥p.14
第Ⅲ章 アジア諸国の技術構造 ‥‥‥‥‥‥p.18
第Ⅳ章 営業秘密のライセンス ‥‥‥‥‥‥p.22
第Ⅴ章 営業秘密ライセンスの具体的戦略 ‥p.25

第Ⅰ章　貿易黒字縮小時代における営業秘密

１．企業間システムと営業秘密

中国が2001年11月WTOに加盟が決まったことにより、今後安い労働力と巨大な国内市場を抱えて世界中の製造業投資と委託加工を引き受けて世界の工場になることが確実になりそうだ。グローバリズムを考えた最適地生産と選択と集中の名の下で日本の組立企業のみならず部品・素材関連の企業も中国を中心とする海外へ生産拠点の移転をするのは時代の流れなのかもしれない。しかしその際に考えねばならないのは、日本ではあまり考えないで済んだ営業秘密の問題であると思われる。営業秘密（トレード・シークレット）には技術ノウハウと商業秘密がある。技術ノウハウを技術情報といい、商業秘密を経営情報という言い方もある。技術情報には製造方法、調合方法、試験方法、技術研修マニュアル等がある。技術有形物（＝製品）に固定された技術情報ばかりでなく技術サービスも含まれる。技術サービスとは技術者の頭に記憶された技術知識や技術者が体得した技能や経験のようなサービスの提供によらなければ伝達できないものも含まれる。経営情報には顧客名簿、販売計画、新製品投入計画、価格決定データ、財務予測、コスト削減計画等がある。

日本においては組立企業、部品企業、販売企業の間で情報の共有が進みそれが生産コストの削減と顧客の嗜好に合った製品開発に結び付いていた。カンバン方式、デザインイン、JIT生産方式、ケイレツ、下請取引、日本的問屋制度等は特定企業間で情報の共有をすることで特定企業各自が企業利益を挙げるシステムだったために、ライバル企業や第三者の企業への情報の流出は自然に遮断されていた。このような特定企業間で幅広く情報が交換・共有されている仕組みはいわゆる中間組織といわれるものであり、島田克巳教授は企業間システムと言っている（島田克巳『企業間システム』日本経済評論社2001年）。長期雇用制度も中間組織間の信頼の醸成に役立つので（裏切りのコストが高い）、情報の中間組織間の無償流通に寄与したと思われる。

これら中間組織の間を流通する情報の中には営業秘密に値する情報もある。しかし営業秘密を格別区別せずに情報交換をした方が精度の高い効率的な情報が交換され交換した企業の各自の企業利益に直結することが多かったと思われる。新聞・雑誌情報、業界組合、学会発表、工場訪問等で共有される情報は企業にとって都合のよい情報であり、都合の悪い情報は業界情報、その筋の情報として主に噂として流されたためにその情報の詳しい中身は不明だった。これら共有される情報は無償で交換されることが多い。企業間の情報により生産した製品には多数の買い手がいるために市場が形成され金銭価値が明らかになるが、企業間情報自体は買い手が特定されているために相対取引になってしまい市場が形成され難いために情報の金銭価値の評価がし難い。また新聞情報等外部に出す情報は会社が宣伝公報効果を狙った企業に都合良い情報であるために無償が原則である。

これら対外公表情報は営業秘密にはならない。営業秘密が法的に保護されるためには、「秘密保持措置がある」、「公衆が知らない」、「経済的利益を生む実用性がある」、の３点が必要である。この３要件はWTO・TRIPs協定39条１項、日本不正競争防止法2条4項、米国統一トレード・シークレット法１条にあるもので、WTO加盟国は本定義による営業秘密の保護を国内法ですることが条件付けられている。その例としてインドネシアの2000年法律30号による営業秘密法の制定があり、その１条の定義にこの営業秘密の３要件が規定されている。営業秘密には保護の問題のみならずライセンスの問題がある。ライセ

ンスの問題を取り扱っているWTO・TRIPs協定40条は、各国が任意にライセンスを規制できるが、ライセンス契約がある国で競争法違反だと申し立てられている場合、ライセンス契約当事者の所属国の一方が二国間協議を申し出た場合に他方政府に応じる義務を課している。任意なライセンス規制の例として、インドネシアの営業秘密法は国家知的財産局への登録をしないと第三者に対抗できない旨を規定している。営業秘密は当事者間で任意に締結するのみで効力を持つという考え方に違いはないが、第三者による権利侵害に対する国家の保護を求めるには事前に登録する必要があるという独特な制度となっている。日本は競争法違反の観点から営業秘密契約についての規制を行政指導として持つ国である。公取委の出した1999年７月30日付「特許・ノウハウライセンス契約における不公正な取引方法の規制に関する運用基準」がその行政指導の指針となっている。

２．日本における営業秘密の保護とライセンス

日本の企業間システムにおいては企業を自主的に退職したものが企業の営業秘密を流出させるのではないかと恐れられた。退職者に対しては「長期雇用関係による裏切りコストが高いために裏切らない」という抑制機構が働かず、従来の中間組織から逸脱した場所、極端に言えばライバル企業で前の会社に在職中に得た企業秘密を使う可能性があるからである。従ってそこで問題にされたのは営業秘密の保護であった。しかしライバル企業が退職者から得た情報を利用して財・サービスを得たという証明は困難である。江沢民主席の長男を会長にし台湾プラスチックの息子を社長としている中国の半導体企業上海宏力半導体は2003年稼動のために沖電気と技術提携し、同社OBをアドバイザーにし、技術供与と引き換えに沖電気は一定の生産ラインを確保したとの報道がある（2001年12月８日付『週刊ダイヤモンド』p.16-18）。同記事で北林宥沖電気執行役員は「強力なパートナーになってもらうには、技術供与などで提携関係を深めて『敵にしない』ことが重要」と言っている。生産委託先の中国大企業と日本企業の関係は日本の企業間システムと同様な考えで営業秘密を出して良いのかについて検討していることをほのめかす発言だと思われる。

財の場合は模倣品と見なされるものを市場に出すことは不正競争になるとして不正競争防止法違反になる。しかし商品の形態が似てはいるが模倣とは言えない段階である場合違法だとの主張はできない。技術ノウハウ（営業秘密）が体現された商品を市場で買い分解して製造のノウハウを自ら得たと主張する抗弁は認められる。商品を使用するためでなく分解解体して同じような商品を作る方法（リバース・エンジニアリング）を学ぶために商品を買うこと自体を阻止することは出来ない。サービスのノウハウの場合、違法の認定はより困難である。サービスは形態でないためにサービスを模倣しても不正競争防止法違反にならないから民法による不法行為責任ないし刑法による横領ないし窃盗を立証しなければならないからである。サービスのみならずアイデア、コンセプト、機能と言ったものも不正競争防止法で取り締まる模倣品の対象にならない。そこで顧客名簿といったサービスに関する営業秘密を守るべく、盗んだとの立証を容易にするために、意図的に似てはいるが誤った住所と社員名を顧客名簿に入れたりする工夫が行なわれた。そのような顧客名簿を盗んだ者が自社のマーケティグ用にダイレクトメールすると、郵便局はほとんど似た名前と住所の場合誤字だろうとして配達するので、盗んで使ったことが判ってしまう。不法行為責任による損害賠償を容易にする手段としてこの方法はしばしば使われる。日本の不正競争防止法は不正競争行為として商品の形態を模倣する行為、周知表示を混同を起こさせる行為、著名表示冒用行為、の他に営業秘密を不正に取得する行為を別途規定している。

営業秘密を特定の者にライセンスして使用させるという考えは営業秘密の保護に比して日本の企業ステムでは重視されなかったと思われる。その理由として以下が考えられる。①企業間システムでは中間組織により技術ノウハウが作られることが多いためにノウハウという財産権の帰属が明確にしにくい場合がある。②技術ノウ

ハウのライセンス契約を締結することは特許のライセンス契約と同じようにロイヤルティ収入で儲ける点では同じなのだが、国家への登録がないので保護が不十分だと考えられた。③自らの作ったノウハウを企業間システムが利く企業にライセンスして儲けるより、当該企業に無償で出したノウハウにより生産した商品を安く買った方が買い叩きがし易い。また④自ら作ったノウハウのロイヤルティで儲けるより、自らその技術ノウハウを使って製造して商品で儲けた方が儲かる。商品なら大量生産で製造コストが安くなるし自ら作るために売上高管理がし易い。ライセンス先が技術ノウハウを使って作った製品の売上げを正直に申告しなければ売上高比のロイヤルティ収入は得られないが、正直に申告する保証はない。一括払いロイヤルティにおいては商品の年度売上予想にライセンス期間を掛け一定比率（例えば20％）を掛けてロイヤルティ額を決めるが、商品の売上予想が困難である。まして外国企業が外国市場で生産するためのロイヤルティ契約では外国市場の伸び率の想定が困難である。戦略産業部門で日本の製造業の進出を許さなかったのみならず日本製品の輸入さえ制限した韓国の場合、日本企業は韓国企業と技術ライセンス契約をして儲ける他なかったが、ほとんどが一括払い方式のライセンス契約だったという。韓国のライセンス先が別の関連企業に許可なく再ライセンスをして当該別の企業が輸出専用商品を作ることが多かったらしい。他社名義の輸出売上高のチェックはしにくいので一括払いで貰っておかないと低すぎる対価しか得られないからだという。

第Ⅱ章　営業秘密重視政策の可能性

１．国際収支における営業秘密

営業秘密（トレードシークレット）の保護とライセンスに留意した海外投資や委託加工により日本の国際競争力を守っていく必要が生じてきたと筆者は考える。技術ノウハウや顧客情報はアウトソーシング、SCM（サプライチェーン・マネジメント）、情報ネットワーク進展という名目で流出し易い。特に中国のように模倣能力が高く市場規模が大きい国に対してはプロ・トレードシークレット戦略（営業秘密重視戦略）を採ることを提案したい。2000年の日本の中国からの特許等使用料受取は3.5百億円と台湾、タイ、韓国からの受取より少なく直接投資金額に対して低すぎる水準だと思われる。

米国の1985年ヤングレポートに始まる官民一体のプロ・パテント戦略は有名である。85年に＄１億だった米国のサービス収支の黒字は2000年＄765億となった。日本のサービス収支は2000年度５兆19百億円の赤字である。米国の特許等使用料収支は2000年＄219億の黒字に対して日本は2000年度３百億円の赤字である。米国の特許料使用料収支の推移を米国商務省のホームページで見ると、1975年38億ドルの黒字、1985年54億ドルの黒字、1989年には100億ドルを越え113億ドルの黒字と85年からの４年間で倍増している。1992年157億ドル、1994年209億ドルと急増している。更に注目すべきは米国の専門技術サービスが主な項目となるその他サービス収支であり、1975年14億ドル、1985年97億ドル、1989年162億ドル、1992年277億ドル、1994年311億ドルの黒字となっている。2000年米国のその他サービス収支は529億ドルの黒字に対し、日本の2000年度のその他サービス収支は98億ドル（104百億円）の赤字である。WTO新ラウンドではサービスの市場開放が議題となる。サービス貿易大黒字国米国とサービス貿易赤字国日本の国際競争力の差は更に広がる可能性がある。

日本の貿易黒字は中国等への生産移管と中国を中心とするアジアからの製品輸入で急速に減少している。2000年度の貿易黒字11兆55百億円はサービス収支における５兆19百億円の赤字で相殺され、６兆65百億円の所得収支の黒字と94百億円の移転収支の赤字を合わせて12兆７百億円の経常収支の黒字となっている。貿易黒字が大幅に減っても経常収支が黒字になるためにはサービス収支の赤字削減と所得収支の黒字幅拡大が必要である。日本の2000年度におけるサービス収支５兆19百億円の赤字の主な構成要素は輸送収支１兆5百億円の赤字、旅行収支の３兆

９百億円の赤字、その他サービス収支の１兆４百億円の赤字（その内大きいものは業務・専門技術サービス収支91百億円の赤字）である（別表１参照）。

旅行収支と輸送収支の赤字は続くのでその他サービス収支の赤字幅の縮小が必要である。同時多発テロが続発することは考えられないから海外旅行が大幅に減り続ける事態は考えられず経常収支赤字により円安が進む時まで待つ必要があり旅行収支の赤字は縮まらないだろう。日本の国際便航空会社が増える筈も無く日本の海運コストは高く輸送収支の赤字も縮まらない。

その他サービス収支に入る特許等使用料は３百億円の赤字で赤字幅は大きくないとも言える。そしてその内訳である工業権・鉱業権使用料の収支は21百億円の黒字である。ランセンスしたノウハウの対価は特許・意匠・商標のいわゆる工業所有権のロイヤルティと同じく工業権・鉱業権使用料に分類されることが多く、その個別内訳は発表されていない。従って技術ノウハウの対価が特許等国家に登録される工業所有権のロイヤルティに比して少なすぎるとの数字は直接には出てこない。しかし特許等使用料全体が赤字になっているのは著作権の受取が６百億円と工業権・鉱業権の受取１兆12百億円に比して少な過ぎるからである。著作権はノウハウ共々国家に登録されない知的財産権である。またその他サービス収支の赤字内訳では情報サービス収支の赤字17百億円が業務・専門技術サービス収支の赤字91百億円と共に目立っている。コンピュータ情報データ、コンサルタント料もまた国家に登録されない知的資産の対価である。これら国家に登録されない、当事者間の契約による知的資産の対価としての収入を増やす努力が、個々の企業と日本という国家の国際競争力維持に必要であると思われる。国際収支表分類で言えば特許等使用料（ノウハウ・ライセンスのロイヤルティと著作権）、業務・専門技術サービスそして情報サービスの受取増でサービス収支の赤字幅を減らす方法が効果的なのである。

所得収支の黒字６兆65百億円の構成要素は、直接投資の配当収支74百億円、直接投資の利子収支10百億円、証券投資収益収支５兆13百億円である。証券投資水準は変わらなくても米国の金利安は続くから投資収益は下がるだろう。直接投資の配当受取を増やしたいが、東南アジアの日系企業には配当余力がない企業も多く中国と先進国投資からの配当に頼らざるを得ない。

知的資産の対価を国際収支の受取収入としてもう一度整理する。特許等使用料には工業権・鉱業権使用料（特許、意匠、商標、ノウハウ、鉱業権）とその他の特許等使用料（著作権）がある。営業秘密のライセンス・ロイヤルティはノウハウ使用料に入るが、営業秘密をソフトウェアにして著作権ライセンスにすることもできる。2000年度の工業権・鉱業権使用料受取は１兆12百億円でその収支は21百億円の黒字だが、それ以外の特許等使用料受取は６百億円で支払は30百億円あるから合計で収支は３百億円の赤字となっている。営業秘密保護により増えるものは、特許等使用料、業務・専門技術サービス受取（2000年度99百億円）、情報サービス受取（データベース等、同17百億円）である。更にノウハウを譲渡すれば資本収支の中のその他資

別表１　2000年度日本の国際収支表　（単位：百億円）

経常収支	1207
貿易サービス収支	636
貿易収支	1155
サービス収支	−519
所得収支	665
経常移転収支	−94
輸送収支	−105
旅行収支	−309
その他サービス収支	−104
通信	−4
建設	19
保険	−24
金融	11
情報	−17
特許等使用料	−3
工業権・鉱業権使用料	21
その他営利業務	−70
業務専門技術サービス	−91
文化興行	−13
公的その他サービス	−3

出所）日本銀行『国際収支統計月報』平成13年6月号

産の受取（同受取２百億円、収支尻７百億円赤字）が増える。

２．特許等ロイヤルティ収入の国際比較

通常国民所得が伸び先進国化すると技術水準が上がるから特許等ロイヤルティ収入は増え、他方でロイヤルティ支払は減るから特許等使用料（ロイヤルティ）収支は黒字化すると思われるが日本の場合は赤字が続いている。

IMFの国別国際収支内訳表2000年版（Balance of Payments Statistics Yearbook Part1 2000）でＧ７諸国とアジア諸国の特許等使用料収支を示したのが別表２である。未報告の部分は記載していない。またマレーシアとインドネシアは特許等使用料を一切IMFに報告していないので、表の数字は日本との取引高だけである（従って同表中のASEAN5の合計数字もIMFへの報告数字ではない）。日本との取引額は日本銀行発行の国際収支統計月報各年版によった。製造業投資は日本からのものが多いのである程度の見当をつけるには役立つと思われる。インドネシアの98、99年の数字が日本の支払超になっているのはガスの利権料が含まれているものと思われる。営業秘密法まで制定しているインドネシアがIMFに特許・営業秘密・鉱業権のロイヤルティ合計の国際収支額を通知していないのは、自国企業が特許のみならず営業秘密を外国企業にライセンスすることはおよそ少ないだろうと予想して、鉱業権の利権料の水準が判ってしまうことを恐れる故だろうと思われる。

この表から以下が判る。①米国の特許等使用料収支の黒字額が飛びぬけて大きい。②日本のみならず米英の両国を除いた先進国各国は特許等使用料収支が赤字になっている。③日本とドイツの特許等使用料収支の赤字は減少傾向にある。④ASEAN5全体でみれば特許等使用料収支の赤字幅は中国の３倍程度だったが1999年には２倍になり、中国の特許等使用料支払が急速に拡大している。

中国の2001年上半期の特許等使用料収支の赤字額は839百万ドルだから（JCIF孟若燕氏より中国での公表数字情報を得た）、この伸び率からすれば2001年通年では中国の特許等使用料収支

別表２　国際収支表における特許等使用料収支

（単位：10億ドル）

国名	1992	1994	1996	1997	1998	1999	
日本	−4.14	−3.13	−3.15	−2.32	−1.56	−1.66	
米国	15.68	20.86	24.63	24.03	24.49	23.19	
イギリス	0.24	0.68	0.12	0.65	0.58	0.89	
フランス	−0.49	−0.38	−0.77	−0.43	−0.38	−0.31	
ドイツ	−2.43	−2.1	−2.51	−2.4	−1.67	−1.38	
イタリア	−1.2	−0.86	−0.65	−0.51	−0.68		
カナダ			−1.07	−2.29	−1.25	−1.42	
中国				−0.49	−0.36	−0.72	
ASEAN5			−1.41	−1.44	−1.15	−1.32	
タイ	−0.27	−0.45	−0.69	−0.76	−0.51	−0.56	
マレーシア			−0.36	−0.24	−0.2	−0.18	−0.25
インドネシア			−0.21	−0.22	0.33	0.44	0.18
フィリピン	−0.06	−0.1	−0.08	−0.14	−0.07	−0.1	
シンガポール		−0.06	−0.07	−0.07	−0.04	−0.04	
韓国	−1.52	−1.57	−2.25	−2.16	−2.11	−2.21	

空白はデータが得られなかったことを示す。
出所）IMF "Balance of Payments Statistics Yearbook Part 1"
日本銀行『国際収支統計月報』各年4月号

の赤字額はASEAN5を追い抜くと思われる。中国は2001年上半期から半期ベースの国際収支内訳表を公表するようになった。インドネシア、マレーシアがいまだIMFに特許等使用料を通報しないのと比べ中国政府が技術貿易による技術の高度化に力点を置いているのが見て取れる。

３．中国の特許等使用料の支払

中国は特許使用料を高く支払えばそれだけ外国企業がより高度な技術のライセンス契約に応じることが判っていて実践している国であると思われる。特許等使用料受取大国である米国から最新技術の直接投資を受け入れるためにも高いロイヤルティ支払をしなければならないのである。中国は外国技術移転条例により全ての外国企業からの技術導入契約を国家の認可制にしており、その行政指導により安いロイヤルティしか支払わない国としてASEAN5と同一視されてきたが2001年WTO加盟の準備の過程で高度技術なら高いロイヤルティを支払っても良いとの考え方に大きく変わったと思われる。

WTO・TRIPs批准のための国内法制変更の一環として技術貿易管理条例が2002年1月1日に施行された。そこでは従来あった最長10年というライセンス期間規制は廃止された。ロイヤルティ上限規制であった、1993年に廃止済の「技術導入契約の締結および審査認可の指導原則」にあったランニングロイヤルティは売上高の５％を上限とし、一括払においては契約製品の予想純利益の20％を上限とするとの基準は行政指導として残っている。外国からの技術導入契約は輸入制限対象の技術については許可趣旨書をうけない限り契約逓信できないし、逓信自由になった輸入自由対象技術については登録手続が必要なのでロイヤルティ支払水準についての行政指導はかなり有力に機能する。技術貿易管理条例16条が輸入制限技術につき技術導入契約は国務院貿易主管官庁の許可証発行日から発効するとしており、契約法52条５号が法律・行政法規の強制規定に違反する契約を無効としているのである。この点は営業秘密ライセンス契約（ノウハウライセンス契約）はおよそ国家審査を受けない日本を含めての先進国の制度や当事者間では有効だが第三者との関係では国家登録が必要なインドネシアの制度とも異なり、契約内容を常に国家管理の下に置こうとする意図は変わっていない。

ただ日本企業の場合、旧技術導入条例６条に技術保証をせよとの規定があるので低いロイヤルティ水準で妥協してしまうことも多かったし、新技術貿易管理条例25条も全ての技術輸入契約につき技術保証を要求している。この技術保証とは、供与技術により契約規定の目標に到達できることをライセンサーが保証せよとするものである。旧中国技術導入条例９条の技術導入契約の終了後もライセンシーが引き続き導入技術を使用することを禁止する契約は認められないとする世界的に特異な規制は廃止され、継続使用につき協議することとなったが、契約終了後も優先使用ができるようにする行政指導も続くだろう。出した技術は契約終了後は無償で使われてしまうことを考えれば、ライセンス期間中に出来るだけ多く有償でロイヤルティを得られる仕組を講じておく必要があると思われる。また以下①から⑥のようなロイヤルティ支払以外の項目でより付加価値を付けた技術導入契約を締結することもまた、旧技術導入条例で禁止されていた。①不必要な技術、技術サービス、原材料、設備、又は製品の購入について付帯条件をつけること、②原材料・設備・部品の供給先の制限、③技術改良の制限、④他の供給先からの同種技術を取得すること、⑤改良技術の交換の対価がアンバランス、⑥導入技術による製品の数量・品種・販売価格の制限。新技術貿易管理条例29条では⑤を除き再規定し、⑦保護期限が切れた特許権へのロイヤルティ支払、⑧輸入技術利用製品の輸出ルートの不当制限の両者が禁止事項に加わったので、むしろ契約内容への規制は強まっている。ロイヤルティの水準を上げて付加価値を多くするしか技術移転で利益が上がる仕組みは中国では提供されていないと考えられる。

重要技術ノウハウであることを強調して例え日本で対価を取らなかったノウハウに対しても中国では取るように交渉した方がよいと思われる。その理由は以下の通りである。①日本では企業間システムが働き、ロイヤルティを格別取

らなくても商品で相当の対価が得られ、ノウハウは外に漏れなかった。しかし中国進出日系企業の取引先は日本での取引先を超えて現地資本企業、欧米系企業にもわたっている。②中国での競争相手は全世界からの進出企業であるが、同じ水準の技術ノウハウに対し、米国系企業（彼等は企業戦略として技術ノウハウにこだわる）が得ているロイヤルティを日本企業が得ていないとすればそれだけ日本企業の収益性を悪くし国際競争力を失わせる。③EMSにおける企業秘密の維持体制の優劣が輸出競争力維持のポイントになり兼ねない。④中国人は独立志向と転職指向が強く営業秘密が流出し易い。⑤中国は自力更生の伝統がありASEAN諸国に比して模倣力が高い。⑥高度技術と判れば対価を支払う戦略を国家も認めている。⑦ASEAN市場での耐久消費財販売で現地進出日系企業が築いてきた寡占的地位を脅かす競争相手として中国私有企業が出てきた。

第Ⅲ章　アジア諸国の技術構造

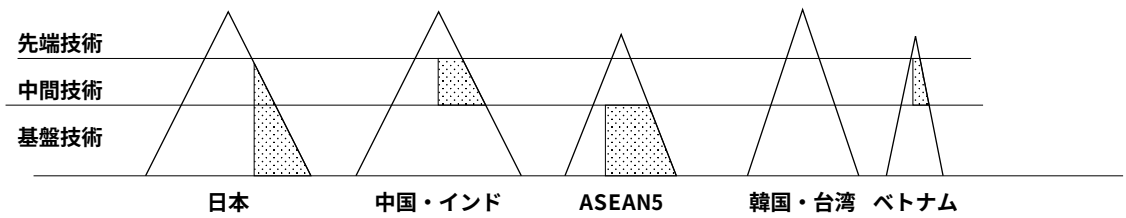
１．アジア諸国の技術構造

アジア諸国の技術構造は以下のように図示できると筆者は考えている。本技術構造は営業秘密に関する契約の仕方、効果的な技術導入契約の締結方法に関わる問題を含んでいる。

下図は関満博一橋大教授の名著『フルセット型産業構造を超えて』（中央公論社1993年）の考えを筆者なりに展開したものである。ある製品を作る技術は、基盤技術（鋳造、鍛造、メッキ、熱処理、塗装、機械加工、プレス、プラスチック成形等の加工技術）、中間技術（組立技術、生産技術）、先端技術（関教授は特殊技術という、ハイテク技術、研究開発）の3種類の技術がバランスよく積み重なっていることが望ましいことを三層に分かれた三角形は示している。技術集積の厚みは三角形の底辺の幅の広さで表され技術レベルの高さは三角形の高さで表わされている。

技術集積の三角形における網掛け部分は当該国に欠けている技術である。日本は空洞化と3K嫌いにより一部の基盤製造技術とその技術を基とする組立加工技術がなくなっておりこの欠けている部分は更に拡大しようとしている。中国は自力更生により組立加工技術が欠けていたが世界からの直接投資を導入することでこの欠けている部分を埋めようとしている。インドも基本的に中国と同じだが技術の幅は中国より狭いだろう。ASEAN5は日本から民生用製造業投資を中心に中間技術を揃えたが、その基盤となる基盤技術が欠けている。その欠けた技術を埋めるために裾野産業の育成をしようとしているが余り成功していない。民生用であるために技術の幅が日本と中国より狭くかつ先端技術の高さもない。韓国・台湾はそれなりにバランスのとれた技術構造を持っているが技術の幅が狭いために技術の幅とバランスを維持するために中間財の輸入と他分野で開発された技術を輸入する必要がある。ただし台湾のパソコン産業は中国への生産移転が進みそれに伴い開発拠点も中国に移転し空洞化が進んでおり技術保持ができなくなっているので国としての技術の幅が狭くなったといえるだろう。社会主義国ベトナムはコメコンに入ってしまったためにコメコン分業体制の下で中間技術、先端技術を開発するチャンスをロシア、東欧諸国に奪われ、狭い分野の基盤技術のみ自国で維持すると共にポーランド、東ドイツで3Kに携わった派遣労働者の89年の社会主義圏の崩壊による帰国によりそれら基盤技術を維持している。そこで外国投資による中間技術移入が必要なのだが自国民の購買力が伸びずASEAN市場の

図表１



開放が遅れているために規模の経済が働かず、タイ製品と中国製品の流入を招いている。

中国から特許等使用料をより取った方がよいと主張する根拠の一つはアジア諸国の製造業における技術構造がフルセット型でかつ技術の幅も先端技術の水準も高いからである。いわば日本並みの模倣力が中国には有ると筆者は考える。高い模倣力により特許使用料を含んだ製品の生産体制を規模の経済性を生かして早急に築くことができるので、十分な販売利益を得られるのでその中から高い特許料使用料が支払えるのである。中国は社会主義国なので理工系技術を高く評価する風潮が元々ありかつコメコンに入らない自力更生による生産発展を図ったためにフルセット生産をせざるをえなかったためである。自力更生の過程で遅れたのは中間技術における機械化、自動化、省力化技術である。指令型社会主義国では国家セクターが研究開発を独占するために、国家威信が掛っていると考えれば先端技術は伸びる。ロケット打ち上げ等の技術において中国が進んでいる理由である。指令型社会主義の下では技術のスピルオーバーは国家機関から製造国有企業への無償技術提供によってなされた。社会主義市場経済の下では国家機関に代って外国民間企業が自らの投資先企業と製造国有企業に対して有償で民生技術を提供するようになった。それらの技術が技術者の転職等により無償で中国私有資本による製造企業にスピルオーバーしているのである。その結果がインドネシア、ベトナム市場における現地日系企業の生産するバイク・家電製品（テレビ、VTR、エアコン）・家庭用電子機器（DVD）の市場を奪う事態になっているのだと考える。

中国私有製造企業は政府より補助を得ずに国有製造企業と国内市場で競争しなくてはならないために模倣力のある人材を競合先である国有製造企業の技術者や外国人技術者から調達することに必死である。そのために彼等はより高い特許等使用料および専門技術サービス料を支払う用意があると筆者は考える。日本企業はリストラの過程でこの外国人技術者の重要な供給先になっている。国吉敏彦上海華虹NECの元総経理は「外資系企業のノウハウを身につけた技術者が次々と中国メーカーに移っており、技術の浸透は予想以上に早い」と言う（2001年12月８日付『週刊ダイヤモンド』p.18）。

また中国企業が締結する外国からの技術導入契約は輸入制限技術に該当すれば全て政府許可を得る必要がある。輸入制限技術の目録は2002年1月17日現在未公表であるが、対外貿易法16条により産業育成のためなら輸入制限できるので、目録は広範囲かつ、行政庁に大幅な裁量を与えるものになる可能性がある。中国の公務員は民間セクターにいたことがないために技術を適正に評価することができず外貨支払を小さくしようと技術移転の対価を低くするべく行政指導をする。日本企業は日本での行政指導に慣れているためにその中国政府の行政指導に従いがちである。また日本では中間組織間で技術情報の交換にあたり対価を支払っていないために適正評価のための資料ないし前例を出せといわれた場合の前例が出しにくい。中国では日本のような企業間システム（競合先企業へは技術情報が流れない）になっていないために一旦安く技術を出すと競合先私有企業に流れてしまう。行政指導に負けず技術を営業秘密として高く売る交渉をすべきだと考える理由である。

日本経済新聞は2001年12月12日付でジェトロの2002年投資白書の発表を紹介し、「日本の対外投資は前年比27％減となったが、…中国向け対外投資は電機関連の投資増加が顕著で…32.4％増となり、『日本メーカーが中国を生産拠点としてだけでなく消費地としても注目、研究開発拠点まで移転していることの影響が大きい（ジェトロ）』」との記事を載せている。翌日付同紙は「ソニー、上海にAV機器ソフトの研究拠点を設置」なる記事を載せている。筆者はこのような記事が「研究開発の海外投資先として中国が有望」とのイメージを与え兼ねないのではないかと心配している。AV機器やPC等のソフト開発はR&Dの開発段階の最終工程ないし、ソフトウェア産業における生産工程の海外移転であり、技術移転の対価が低くても経済合理性が合う投資である。しかし特許を生んだり特許にできるのだが技術独占を狙うために営業秘密にしておくような研究開発を中国で行なうのは、技術移転の対価が低く営業秘密の保護がいまだ不十分なことから、時期尚早だと思われる。日本の研究開発組織は大規模生産企業の一部

署であるか、独立系の中小企業やベンチャービジネス（VB）であることが多い。VCにおいて技術の評価能力が低いと言われかつエンジェルが少ない日本において、研究開発型VBは研究の目処がつき開発費が急増する段階での資金スポンサーを研究開発の成果物を組み込んだ商品を作る大規模生産企業に求めることが多い。大規模生産企業と研究開発型VBが中間組織を形作ったまま、大規模生産企業の生産拠点の中国移転に伴い研究開発型VBが中国移転に踏み切らざるを得ない環境を作らないようにする必要があると筆者は考える。

ASEAN5の製造技術は主に日系製造業の直接投資によって育ってきたために、独自の技術は少なく技術の幅が狭く先端技術の水準は低い。生産拠点の移転は汎用消費財ノックダウンの組立から始まり、やがて汎用消費財用の原料の生産が始まる。生産財と原材料・中間財の輸入の状態は、やがて原材料の現地生産、加工組立が容易な中間財の現地生産の状態になるが、その状態でも原材料の生産財、中間財の生産財である機械は主に日本からの輸入に頼ったのである。組立技術は人件費が高まれば機械化され原料生産も装置産業であるために技術の現地におけるチューニングはあってもリファインは不要だった。より最新の生産財（機械設備）を購入すると、生産効率化が図れるために、資本（最新機械を買うこと）に体化された全要素生産性があるとして、クルーグマンの主張するアジアには全要素生産性の成長がないとする議論への反論が生まれたのだと考える。生産財を自ら製造しないのは、①資本が調達できるのなら苦労して開発するより買った方が早いと考えたこと、②技術構造を生む技術知識が十分国内で蓄積しておらずかつその技術知識が幅広い層に受け入れられていないこと、③国内資本家が自国民による技術を軽視する風潮があること、④消費財の国内で売れる水準の消費財生産のためには技術移転の対価を低くするように行政指導することの方が生産財の現地生産より容易だと政府が考えたこと、および⑤国内生産市場が外資系合弁企業を中心とする寡占であること、によると思われる。

技術知識が広まらないのは、理工科系の高等教育、中等教育は文科系のそれに比して国家予算が掛るとして軽視してきたことにもよると思われる。もちろん社会階層における大卒者のエリート意識も大きく、階層が違う工員が持つ技能を技術として重視しない面も大きい。工員は技能を価値ある技術として評価させる方法を知らず、技能を体系化する技術知識の教育の場を失われていると思われる。

韓国や台湾では技術の幅と先端技術の水準は輸出産業においてのみ広くて高い。その特定輸出分野での規模の経済を求めて海外投資を行なっていると考える。その例が日本企業が投資していない中央アジアでの家電や自動車の組立産業の投資である。韓国は大卒者のエリート意識が強い国だが、台湾共々彼等の起業意識が高いために技術知識の吸収に貪欲だったとも思える。

２．技術構造と技術開発政策の関係

三上善貴『ASEANの技術開発戦略』（日本貿易振興会1998年）によりASEAN5諸国の技術開発政策を見ると以下の特徴がある。①ASEAN5諸国はいずれも国家セクターに属する機関によるIT・エレクトロニクス分野での取組を強化している。②民間企業による研究開発促進のための税制・補助金制度の新設・拡充をしている。③国際規格の導入（ISOや専門技術資格の相互認証）と国際的な水準の知的財産権の保護を図っている。このような技術開発政策は上述したASEAN諸国の技術構造とマッチしているのだろうか。

三上は同書でタイにおける企業のR&D（研究開発）活動が石油化学・化学分野でわずかに行われているのみであること（p.132）、フィリピンの民間企業における科学者と技術者は791人だと政府が報告していること、進出日系製造企業で研究開発を行なう企業は皆無であり、製品改良・品質向上のための技術開発を行なう企業が１社あったことを報告している（p.177-178）。またマレーシアの民間企業によるR&Dは外資系企業によるR&D費用の法人税二重控除を利用したものがほとんどであること（p.69-70）、インドネシアでR&Dを行なっているのは国有企業が中心でR&D従事者は5700人であることを報告している（p.159-160）。ASEAN4における民間企業のR&D活動は「笛吹けど踊らず」の状態だといってよいと思われる。

政策はある公共財が不足しているから採られ

るとは限らず、政策効果や受益に対すると負担能力そして諸外国との共同歩調をする必要から優先的に採用されることがある。阿部孝夫『実践的行政管理論』（成文堂1999年）による公共財の供給の分類で言うと、「国民生活の安定や向上を支える産業の振興の中で、行政が独占的に保有している有効な手法や資源を活用すること」と「国民の文化的生活を支える諸分野の中で、行政が独占的に保有している手法や資源を活用しなければ公益の実現が覚束無いもの」の間で相克が起きているのかもしれない。技術教育の文化的生活を支える面が軽視され産業振興の面が強調され過ぎているのではないかと思える。技術教育を提供するためには教育予算を増やさねばならず税負担が増える。他方技術教育による受益を文化生活の面から測らないで産業振興の面から測れば受益の量は少ない。日本における起業家育成がなかなかうまくいかないのもASEANの技術教育と同じように起業家育成の産業振興効果ばかりが強調されその文化的側面が無視されている結果だと筆者には思える。

三上善貴はシンガポール政府が技術・知識集約型産業分野における熟練労働力の育成を地道に行なったことが技術移転を円滑に進める基盤になったと評価している。そしてシンガポール政府が他のASEAN諸国と異なり外資の進出にあたって技術移転契約の開示を要求せず、またそこに含まれる技術移転に関する条項の審査についても格別な条件付けを行わなかったことを評価している（三上著p.32,33,35）。このような三上の評価は筆者のいうシンガポールを除いたASEAN4における技術教育の文化的側面の軽視と繋がる面だと思われる。シンガポールが中国との自由貿易協定に熱心なのもASEANと中国の間の技術構造と技術教育の文化的側面の違いを見ると理解できると思われる。

筆者は技術教育の文化的側面をどの程度重視しているかを測る代用変数として国際的に活動するピアニストの数で見たらどうだろうかと思い付いた。クラシック音楽のピアニストはクラシック音楽への尊敬とピアニズムという技術を良い先生から導入し（この段階までは本国で行なう）、その技術の訓練を怠らず改善発展して独自のものとすることで国際的に認められるようになる（生活の本拠は欧米に置くことが多い）。この過程は技術教育、技術移転そして研究開発の成果に類推できる。日本人・韓国人・中国人で国際的に活動するピアニストの数は多いし国際コンクールに上位入賞するピアニストも多い。ASEAN出身の国際ピアニストは、ベトナムのダン・タイソン、フィリピンのセシル・リカド、インドネシアのエステル・ブディアルジョが挙げられるのみである。タイでは西洋音楽の専門教育は90年代になって始まったばかりでクラシック音楽のピアニストという職業はいまだタイ国内にはない状態である。技術発展や研究開発の成果が少ない南米や東欧になぜ国際的ピアニストが生まれるのかとの疑問が生まれる。筆者はそれらの国では技術教育の文化的側面が産業振興の側面に比して過度に強調された結果だと考える。例えばポーランドとアルゼンチンは共に芸術家気質が非常に強い国だといえる。

技術教育は累積生産量が増えれば単位あたりのコストが下がる、いわゆる経験曲線（ボストン・コンサルティング・グループが主張した）を形作る要因にもなっている。経験曲線は、①習熟した労働者の能率向上、②作業の標準化と作業方法の改善、③製造工程の改善と改良、④生産設備の能率向上、⑤活用資源のミックスの変化、⑥製品の標準化、⑦製品設計の合理化、の要因によって起きると説明される（伊丹敬之『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社ｐ.49）。①②③④の要因は技術教育の程度が高まれば高まるほど経験曲線の右肩下がりの勾配を大きくする。よい技術教育を受ければ、はじめから習熟度は高く、作業の改善方法を自分達で工夫でき、自分たちに見合った製造工程を工夫し、機械に据え付けられた金型取替えの時間を短くしたり、バイトを折ったりすることが少なくて済むので生産機械がフル回転できる時間が長くなるのである。他方⑤⑥⑦は技術を教える側が研究開発の成果を応用して教わる側に指示することによる経験曲線の要因だと言えるだろう。

技術は技術教育用の知識と研究開発の成果としての知識からなっている。技術教育用の知識は公共財として多くの人々に無償ないしは供給者が再供給できる程度の費用で供給されるのが技術の発展のために望ましく、研究開発の成果

としての知識は私有財として有償で供給するのが効率的でかつ公正だといえるだろう。2001年のノーベル経済学賞を受賞したスティグリッツは『地球公共財』（日本経済新聞社1999年）の中の一章「地球公共財としての知識」で知識が公共財であることを前提に議論を展開しているが、筆者は知識は私有財であることが多いと考えている。知識が公共財であるのは数学的定理のような科学的真理と、知識の発信者がその知識に非競合性と非排除性を持たせたいと考えているような知識である。後者には国際基準・国際規格（合理性はあっても別に真理である必要はないが使われれば使われるほど知識としての価値が上がるような知識）およびまだ確証されてはいないが知識の利用者に科学的真理であると考えてもらいたい知識（学者が学界で発表する仮説等）がある。開発のための知識を公共財とするのは利用してもらいたい知識だからだろう。研究開発の成果としての知識はライセンスにより特定の者のみが利用できる。ライセンスを得るには対価が必要である。その対価の水準は支払能力によって決まるが受容能力も考慮される。この受容能力を決定するのが技術教育なのだと考えれば良いと思われる。途上国政府が技術移転の対価を安くしようと行政指導するのは、受容能力向上のための技術教育を怠ったままで支払能力が低いと言い続ける結果しか生まないように筆者には思える。受容能力向上も技術移転契約に入れようとするのは公共財と私有財を取り違えた議論であると思われる。

第Ⅳ章　営業秘密のライセンス

1．中国における営業秘密の保護の手段

営業秘密には技術ノウハウと商業秘密があり、後者は経営情報ともいわれ、顧客名簿、販売計画、新製品投入計画、価格決定データ、財務予測、コスト削減計画等があることは前述した。

営業秘密の保護は不正競争防止法で模倣品の排除と共に規定されることが多い。不正競争防止法は労働法や独占禁止法同様私法による市場原理を徹底させるための公法による私法への介入である。私法の世界では、第三者が営業秘密を窃盗して取得・使用・開示する場合、不特定多数のものと損害賠償関係にあるので不法行為法で規律される。契約関係中ないし契約終了後のライセンシー、従業員、受任者が守秘義務に違反して自らないし第三者に営業秘密を使用させると、特定の者と対価を得たり損害賠償をする関係となり契約法で規律される。損害賠償額はあり得た利益の推定が困難なために侵害された者は侵害行為と損害の発生につき因果関係が有るとの立証をすれば賠償額は営業秘密の不正使用による侵害者の利益額だと見なす考えが民法判例で確立され、不正競争防止法で規定されている（中国も同じ）。ただしこの方法は営業秘密のライセンス契約の当事者でない場合の損害賠償では使えない。関係にない者による営業秘密違反の場合の支払うべき損害は営業秘密ライセンス契約によるロイヤルティ相当だとの構成もできる。

営業秘密違反に対しては刑法の窃盗罪が適用される。中国ではその刑法で特別に商業秘密侵害罪を規定し、重大な損害を与えた場合３年以下、特に重大な結果を招くと７年以下の懲役刑と罰金の処罰がある。しかし告発しても重大性の判断は検察当局に有る。私法による営業秘密違反に対しては不法行為法と契約法による損害賠償の他に、民法による差止があるが、中国では民法通則による差止はなかなか認められ難く、行政措置による差止が一般的である。県クラス以上の工商行政管理局が、営業秘密を使用して生産した製品の販売停止命令を出し、商業秘密が記載された図面、ソフトウェア等関係資料を差押えるとある（商業秘密規定６条）。ただし差止請求する権利者は差止の結果に責任を負うとの保証書の提出が必要となる。この保証書は日本の民事保全措置における担保の提供に相当する。

同時に多数の者が営業秘密を持つことは起こり得るので侵害の認定は困難である。中国では営業秘密保持者が侵害者の使用する営業秘密は自らのそれと内容が一致し、侵害者が営業秘密にアクセスできたことの証明をすれば、侵害者の側が独立して自らの力で作った営業秘密であると証明しない限り、工商行政管理局は侵害行

為があったと推定する（商業秘密規定５条)。日本では明文はなく判例で認めるのみである。

２．中国における営業秘密のライセンス

中国の反不正当競争法では営業秘密のライセンスを受けた者の不正使用による侵害の認定は、日本における不正競争防止法による侵害の認定より容易である。日本では利益を図るか損害を与える目的を証明しなければならないが中国では侵害しているとの認識がライセンスを受けた者にありさえすれば良いからである。他方不正取得があることを知っていながら当該不正取得者より営業秘密を取得した者は侵害者と見なすことについては日中同様である。

不正取得した事を知らず不正取得した者から契約により営業秘密を得た後で不正取得を知って営業秘密を使用・開示した場合、日本では不正競争だとの規定が有るが中国では明文がない。この点を考え営業秘密ライセンス契約を作る必要がある。日本企業が営業秘密ライセンス契約で日系合弁企業に提供した営業秘密が、パートナーである中国国有企業ないし転職した元従業員から、第三者を介在させ取得時には不正取得したとは知らないと主張する中国民間企業に不正に流れても中国では不正競争ではない。

バイク、テレビ、DVDにおいて中国のみならず東南アジアでも日系企業の製品は中国民間企業の中国製製品に市場を荒されている。中国の技術水準が上がった理由の一つには、取得時には不正取得だとは知らなかった転得者との取引で得た営業秘密の使用があるのではないかと思われる。日系合弁企業へのライセンス契約において、ノウハウを得た者は退職後も一定期間秘密保持する旨の誓約書をとりかつ違反した場合の予約損害賠償契約をしておく手段が有る。

３．営業秘密のライセンスと中国での実例

営業秘密は盗まれないように防止するというだけでなく、営業秘密の中身をライセンスして（ノウハウ又は技術ライセンス契約）ロイヤルティをえる（工業所有権以外の特許使用料受取)、営業秘密の中身を技術指導して指導料をとる（業務・専門技術サービス受取)、営業秘密を情報として売る（情報サービス受取）方法で対価を得ることができる。営業秘密ライセンス契約では契約終了後のノウハウ使用ライセンシーの権利義務が重要である。営業秘密の中身として受領した全図面、データ、製造、エンジニアリング（含む機械の仕様書)、品質管理の指示、技術情報、その他の文書印刷物を契約後返却する、と書く必要がある。

中国に合弁企業を作りそこに日本の親企業が持つ先端技術を供与する場合のノウハウ移転契約の書き方には細心の注意が必要である。ノウハウ移転契約は中国の政府許可を得なくてはならず、中国政府は先端技術をなるべく安く中国に移転させるべく契約の認可制度を採っておりかつ行政指導もあるために、日本側供与者は面倒だとして技術を安く出してしまう場合がある。現地の合弁相手先に信頼性があり、多くの外資も同社と合弁をしたいという状況下や、現地で生産した製品を日本に持ち帰ったり、日本から原材料・中間品を持ち込む場合でモノの価格に転嫁できる状況下では技術を安く出し勝ちである。

中国の理科系大学のトップである清華大学と合弁で金属特殊加工機の販売と技術移転を行なったある日本の中小企業のケースが興味深い。清華大学は日立製作所が今後のIT共同研究先に選んだと報道されているように引く手あまたの合弁候補先である。1995年に設立された存続期間10年の同社の合弁比率は50：50だが、日本側が経営責任を負わされるのは嫌だとしたので董事長、総経理は清華大学側が出した。日本側は加工機械一台を現物出資し、短期運転資金を貸し、機械の操作についての技術者を派遣して技術指導料を得た。それから５年同合弁会社は現物出資した機械で加工した製品の販売は行なっているが、日本の出資者である中小企業にとっては、機械は一台も売れず、配当はなく、貸した短期運転資金は帰ってこない。

2000年加工販売が好調なので加工機械を増設したいので親会社からの購入を検討するから同加工機械の仕様書を見せて欲しいと言ってきた。仕様書を見せた途端親会社の加工機械の見積価

格は高すぎるので国際入札で購入すると言ってきた。技術力からいって当社以外に受注先はないと考えていたら韓国企業に受注を奪われてしまった。同機械の技術ノウハウのポイントは加工しやすい温度の設定である。技術移転契約で中国の技術者は高度な加工技術を学ぶと共に分解修理方法も学んでいる。仕様書を見れば温度の推定ができるので、韓国企業に仕様書とノウハウを教えて安く発注したらしい。日本の親会社の機械は日本でも10台程度売れたらパッタリと売上が止まってしまうことが多い。購入先はライバル会社でありリバースエンジニアリングをすることで不正競争防止法には触れないような模倣品を市場に出すから売れなくなる。開発費用を上乗せしているために同社の機械は高いが、模倣機械は開発費用の負担をしないで済むため安い価格が付けられる。中国の合弁会社も日本のライバル会社と同じような能力を身に付けたのである。

では合弁契約、技術指導契約、機械発注における仕様書提出にあたり、どのようなプロ・トレードシークレット戦略を採れば良かったか。董事長、総経理を出さないとの判断は運転資金をこれ以上出したくないので仕方がない。しかし設備投資計画、機械修理状況、月次業務報告、経営会議議事録は日本側の非常勤董事に事前に連絡する条項が合弁契約にあれば親会社への発注意向と発注見積高が判ったかもしれない。日本から出向社員を出せば中国人技術者による韓国企業へのノウハウ開示は防げただろう。日本企業が中国人を雇って訓練した後合弁企業に派遣すれば、人件費が安いので合弁企業は出向を拒否できない。

仕様書提出にあたっては、合弁企業と従業員技術者から営業秘密違反はしない、違反の場合予定損害賠償額を支払うとの誓約書を取れば、競争法違反でなくても契約違反が問える。ノウハウが漏れた疑いが生じたら韓国企業と技術者に警告をする。談合入札だから不正競争だと合弁企業を訴える（現実には和解に導く）。価値ある技術だと認識させるため中国で特許申請をする。特許申請から公開までに時間がかかるので、その間の権利を保護したり当該権利を使用させる手段としてノウハウは成立してきた歴史をもっている。特許申請中の技術ノウハウをライセンスするのはよくある手法である。

技術指導契約は一括払いにせず売上高比例にする。加工機械による加工品の売上高比率５％、10年という行政指導の上限を確保し、かつ派遣費用の実費と日本本社での機会利益の喪失分を請求することも検討できる。先方が欲しい技術なら世界水準以上の対価を払えとのビジネスライクな態度が必要である。また技術情報管理マニュアルを作って対外秘、社内秘、公開情報の種別と保存期限を決め、対外秘情報の金庫保管等の保管を実際にして秘密保持措置をする。全て社外秘にするのは間違いである。技術ノウハウを持っていることは対外的に知らしめないと技術の価値は上がらない。技術情報は一部小出しにして興味をそそらせる必要がある。能有る鷹であることを見せないと爪を隠すことの意義はない。

途上国への技術援助は無償で行なうのがODAであるかのような議論が日本の政府、NGO、一部の企業にあるが、それは当該技術が公共財（人類共通の知的財産）である場合に限られ、技術は私有財であることが多い。途上国にある現地企業および現地日系企業への日本人技術者派遣費用の３／４をODA資金で賄う制度が海外貿易開発協会にあるが、同制度を利用するには技術移転契約がないことが条件となっている。技術移転契約を締結すると商業的に成り立たないような零細企業の発展を目的として助成するのだからこの条件は妥当である。しかし本来商業的に締結できるのに同制度を利用するために意図的に技術移転契約を締結しない現地企業に利用されてしまう可能性も有る。その判断はODA機関の側でするのはなかなか困難である。モニタリングをする、技術の評価をするなどして技術という私有財が公共財扱いされないよう、そして公共財という名の下に結果的には現地企業が技術を安く買えたとして技術を低評価する風潮を生まない運用が望まれる。

第Ⅴ章　営業秘密ライセンスの具体的戦略

1．ライセンスしてロイヤルティをえる

営業秘密を海外の子会社ないし現地資本の企業にライセンスしてロイヤルティを取ると国際収支表における「その他サービス」の「特許等使用料」（royalties and license fees）に分類される。日本の12年度の国際収支表ではその収支は299億円のマイナスである。

輸出指向型海外子会社の場合、親会社はライセンスはタダないしは安く出して製品輸入金額を安くした方がよいと考えたり、輸出する中核部品の価格調整で儲けようと考え勝ちだが、中核部品も現地化した方が儲けが多くなることが多いし、製品輸出価格を親会社のいいなりで決められる事態が減ってきていることから、例え子会社向けでもロイヤルティは高く取った方が良い。勿論現地政府のノウハウライセンス契約の認可、現地パートナーの技術対価支払を渋る経営態度、輸入価格なら国際商品ではないので価格は相対契約となりある程度の価格操作ができる、そして他社に売れない製品なら輸入者に価格主導権があることで、ロイヤルティを高く取る交渉は困難だと思いがちになる。また例えばインドネシアの日系合弁企業の製品が中国品に負けないためには、中国子会社に営業秘密の保護を徹底させるのみならず、インドネシア子会社がインドネシア仕様の製品の意匠につき意匠登録をして意匠法による保護をインドネシア国内で受けられるようにしておく必要もある。

2．営業秘密の中身を専門技術サービスとして売る。

営業秘密の中身を専門技術サービスとして売ると、国際収支表における「その他サービス」の「その他営利業務」内のその他専門技術サービスに分類される。12年度日本の国際収支表における収支は9104億円のマイナスである。

海外子会社への技術移転サービスは製造業の場合工場立ち上げ時が多いために現地子会社の資金負担が加重にならないように派遣技術者の経費の一部を本社負担とする等の方法で安く出し勝ちである。輸出指向型海外子会社、委託加工の場合は日本の親会社ないし委託者は専門技術サービスは安く出して輸入金額を安くした方がよいとの考えがある。現地政府の技術移転契約の認可と移転達成の保証要求がある、現地パートナーにしてみればどちらでもよいが面倒はしたくなく配当で早く儲けたい、技術指導料支払を渋れば安く技術移転が可能となる、日本では関係会社間では技術指導料支払っていないとの耳学問が理由となっていると思われる。国内市場型マーケティングについての専門技術サービス、ロイヤルティ支払の場合どうするかが問題となる。操業開始時のみならず操業期間中のサービス収入をえる工夫が必要である。営業秘密を専門技術サービスとして売ることは操業期間中の会計サービス、法律サービス、コンサルティング・サービスと同じく専門技術サービスとして売る点で類似している。

3．契約締結上の過失としての営業秘密のライセンス

契約終了後のノウハウ仕様のライセンシーの権利義務をどこまで契約で書くかが問題となる。契約終了時に、営業秘密の中身として、受領したすべての図面、データ、製造、エンジニアリング（機械の仕様書を含む）、品質管理の指示、技術情報、その他の文書印刷物を直ちに返却する旨書く必要がある。契約終了後も特定事項について契約は有効だとする余後効の考えは日本も含めどこのアジア諸国も立法判例で認めていない。そこで慎重を期すなら契約終了時に秘密保持に関する誓約書を取っておく。

法的手段として不法行為法と契約法、差し止め、損害の推定、挙証責任をどのように記載するかを考えて見る。違反したら「契約をしていた」と見なしてライセンシーとしてのロイヤルティを遡って支払ってもらうとの考えも有る。米国の統一トレード・シークレット法の制定委員会のコメントには「裁判所は、適正なロイヤルティを支払って将来使用させることを条件とする差止めの代りに、将来の使用を禁止する差

止めを命じる裁量を有する」とあるから（土井輝生『トレード・シークレット法』p.24）、米国では普通に使われている考えである。契約締結上の過失だと構成すれば良い。契約締結上の過失は日本では民法典になく判例学説で認められているが、中国契約法は42、43条で明記している。42条３号の信義誠実の原則に反したとして損害賠償責任はロイヤルティ支払だと構成できると思われる。中国以外のアジア諸国では契約締結上の過失を契約法で明文化している国はない。ただし差止めはリバースエンジニアリングが一般的に可能になる期間までとの考えも有るので模倣能力の産業別、国別差異で差し止め期間が異なる事態が生ずる。

刑法での窃盗罪と行政法による行政庁の関与という保護手段はどれほど利くか判らない。むしろ営業秘密保護への関与より営業秘密の導入（ノウハウ移転契約）における行政指導的関与による保護の緩和が問題となるだろう。

４．アジア諸国における営業秘密の保護の程度で投資環境のよさが判る

アジア諸国における投資環境を見る手段として営業秘密の保護の程度を比較する手法は技術開発政策を比較する手法より有効だと思われる。

営業秘密法という特別法がある国としてインドネシアがある。そこでは第三者からの営業秘密の侵害に対して国家保護を求めるためには国家に契約を登録せよとしている。登録は中国のように契約内容を国家がチェックするためではなく、侵害の立証を容易にするためである。タイは2000年に法案ができたが立法していない。法案の特徴は、知的財産・国際貿易裁判所での営業秘密の公開差止訴訟と損害賠償訴訟を認めたこと、訴訟に先立つ特別行政委員会による調停和解の機会があること、製造方法の営業秘密を侵害したとの推定は製品の類似でよいとしたこと、違法取得であることを知らない者から営業秘密を得た場合例え違法取得だと知っていても違法ではないこと、である。

営業秘密を不正競争防止法で保護する国としては日本、中国、韓国がある。日本では利益を図り加害の目的がないと違反にならないが、中国では義務違反を知っているか知りうべき状況でよい。中国は行政執行で保全する。日本は民事差し止めを不正競争防止法が認める。中国で差し止めは民法通則により認められるが現実には困難だと思われる。営業秘密を民法で保護する国としてベトナムがある。技術移転対象物として806条で明記している。ただし現在ベトナム民法典の改正に知的支援をしている日本の専門家は揃って技術移転契約、知的財産権の章は民法典より削除すべきだとの考えなので今後どうなるか判らない。筆者は民法典にいれておいた方が契約責任を容易に問えて便利だし、関係的契約理論も使えると考える。

中国、ベトナムは外国からの技術移転契約は国家登録と国家による認可を必要としている。これに基き技術移転令（中国では技術貿易管理条例）がでている。契約全体を認可する（中国では制限技術契約につき許可する）ことにより契約の一項目である期間、ロイヤルティの上限についても国家が介入できるようになっている。国家が介入するのは国内ライセンシーの保護がライセンサーの保護よりポイントとなっているからである。ベトナム科学技術環境保護省の1999年７月12日付通達1254号によれば、外資法に基き設立された企業が導入する技術移転契約では小額の契約の場合のみ政府の許可は不要としている。即ち対価が3万米ドル超の技術移転契約は全て科学技術環境保護省の認可が必要だと規定する。ただし契約を小口に分けて認可逃れをしないように技術移転契約が複数ある場合は２番目以降の契約金額が例え３万米ドル以下でも認可が必要だとしている。外資法に基かない一般のベトナムの企業が外国企業から導入する技術導入契約は金額に関わりなく全て政府ないし科学技術環境保護省の認可が必要だとする。技術導入契約という名にしないで政府認可なく技術の対価が払われないように、商標と共に製品ないし経営ノウハウをライセンスする３万米ドル超の契約（フランチャイズ契約と定義している）も科学技術環境保護省の認可が必要だと規定する。更に国内企業間の技術移転契約（ライセンス契約と譲渡契約を含む）であっても一方当事者が国家機関、国有企業ないし国の資本が入っている企業の場合は科学技術環境保護省

の認可が必要だとしている。ベトナム政府は技術移転の名の下でベトナム企業が高い技術を買わされたり不明朗な資金移転の手段に使われるのではないかと危惧しているようである。

しかしベトナム政府が外国とのフランチャイズ契約による営業秘密のライセンスの可能性を認めたことは、現在中国が外国企業とのフランチャイズを認めていないこととの比較において評価できる。中国は新技術貿易管理条例ではフランチャイズにつき規定しなかった。中国政府はWTO加盟における米国との二国間交渉で加盟後３年後には外国からのフランチャイズを認めるとコミットしている。ベトナムの2000年７月31日付外資法施行細則81条は移転技術による現物出資金額の評価は出資者間の合意によるが法定資本金の20％を越えてはならないとしている。その移転技術の種類は特定されていないから論理的には営業秘密だけの現物出資も想定できるし、技術の評価も契約当事者で決められると法文化している。中国の外資系企業の場合も移転技術による出資の上限は20％だが合弁企業の場合、「合弁当事者間で公平・合理の原則に従い評価金額を協議して確定するか第三者による評価による」としている。営業秘密の企業戦略的価値を判っている現地側投資家が中越共に存在した場合、ベトナムでの合弁企業の方が営業秘密の現物出資の出資比率を決める当事者の任意に任せる度合いが高いので営業秘密による出資比率が高くなるだろうと思われる。ベトナム政府にはたとえ技術移転契約が科学技術環境保護省の認可が必要だとは言え外資系企業の利用する技術の対価については国家の介入を少なくしてある程度自由にしないと外国直接投資は増えないとの認識があると思われる。

マレーシアではMIDA（投資開発発展庁）の認可が必要である。MIDAは行政指導により売上高比３％の上限を設けている。ただしノウハウではない工業所有権が含まれる技術移転契約では一つの工業所有権があるたびに１％のロイヤルティを上乗せして最大限５％とすることを認めている。マレーシアの特徴としてアジアで唯一フランチャイズ法を持っていることが挙げられるが同法は立法はされてもまだ施行されていない。同法により外資企業がマレーシア企業をフランチャイジーにすることはできるが、フランチャイズ契約がマレーシア企業に不利にならないように契約の政府登録、フランチャイジー応募者による事前契約閲覧のシステム、また更新契約の条件等を規定している。施行されていないが法律内容は実務では行政指導により運用されている。

中国、ベトナムでは国内ライセンシーを保護する具体的な規定として、技術サービスのクロスライセンスを認めさせる（移転技術のライセンシーによる開発をライセンサーに強制無償ライセンスさせる契約を認めない)、第三者の権利をライセンサーが破っていた場合ライセンシーは無関係であることの宣言、技術の再移転に対するライセンサーの同意に国家機関の決定で制限を加えられる、期間・ロイヤルティ等契約の国家許可についての規定がある。

営業秘密保護に関する行政立法がある国として中国があり営業秘密保護規定（国家工商局）がある。営業秘密違反を名目として刑法で罰する国として中国がある。中国刑法219条で営業秘密侵害罪を規定している。現実に営業秘密保護に関する司法が働いている国としては日本が挙げられる。

WTO・TRIP s 協定で営業秘密は保護されているがアジアの非加盟国としてベトナム、ラオス、カンボジアがある。ミャンマーはGATTの原加盟国であるがWTO・TRIPs協定を批准していない。

５．マーケティング・ノウハウを経営情報として売る

営業秘密の対価をうる契約方法としてサービス契約、ライセンス契約、フランチャイズ契約がある。

サービス契約ではサービスフィーで対価を受け取ることになる。専門サービスとして専門家による技術指導がある場合に契約は容易だろう。売り方・店頭マーチャンダイズ、仕入経理までないと契約に持ち込むのは困難だろう。つまり中小企業診断士的なサービスが必要になる。

2001年10月APEC上海会議で中国がASEANとの間に自由貿易協定を締結する交渉を始めるこ

とを提案しASEAN側も原則了承したとの新聞記事がある。中国沿海部とシンガポール、ASEAN、日本をサプライイチェーン（SCM）で結びつけるサービス契約が有効な提案となりうる。SCMではITを使ったデータサービスと生産者への材料部品の供給から製品の消費者マーケティングまでの物流在庫管理のノウハウがポイントとなる。

データ情報の販売と、専門サービスを供給する一括サービス契約を日本企業が提供するのである。物流の世界で使うパレットは日本サイズ、米国サイズ、EUサイズがあり、EUサイズがISO基準になっている。幸いなことにASEAN地域は日系企業が多いために物流に使うパレットのサイズは日本型が主流だからコンテナ物流と在庫管理では日本に一日の長がある。EDI（電子データ交換）を伴うSCMをすれば、現地の物流、在庫、流通の無駄が判り利益をえる場が発見できる。ただし日本国内のトラック物流等で使われている日本の旧通産省と旧運輸省が主導したEDIであるCIIは、国際的に使われている国連が管理するUN/EDIFACTと異なるので、CIIとUN/EDIFACTとのインターフェイスが出来るような英語SCMの構築が必要である。SCMソフトは米国製が多いがAPECアジア用の製造業用のSCMなら日本企業独自のシステム構築が可能だろう。在庫を少なくする生産・販売ノウハウと合わせて日本企業のノウハウ（経営情報）は十分に市場価値がある。

製造技術のライセンスのみでは低く見積られがちなロイヤルティも、SCMとセットにして売ると高く売れるだろう。ASEAN・中国はどこでもIT化のビジネスチャンスを捉まえようとしているからである。ただしライセンスのみでは利幅が少ない。専門技術の指導料、情報データの販売と組み合わせることも必要だろう。

また日本的卸売の機能は小売と生産者を繋ぐものとして市場価値があるからサービス契約に含めれば対価を高くすることができるだろう。米国にある卸売とは大型小売の代理者として購買するのが役目であり、生産者側はブローカーを使うか直営店を出している。このようなやり方を中国とASEANでやっていくにはコストが掛りすぎる。従来中国とASEANにはどの都市にも市場があり、これら地方市場における零細小売商にブローカーが生産者から仕入れてきた商品を売込んで来たので、直営店は少なくて済んだ。しかし今後の耐久消費財、日用品販売においてはサービス、使い方指導がないと高い付加価値は望めなくなっている。地方市場の零細小売商にサービス、使い方指導を規定するのは困難である。中国のバイク企業は代理店網、パソコン企業は直営店を増やして顧客サービスに努める企業戦略を採っているが、そのネットワークから顧客の需要を汲み取り新サービスと新製品を提供し続けるコストとリスクは大きい。パイロット店舗を直営にする必要はあるが卸売の品揃え機能、取引回数を低くさせる機能そしてアドバイス機能はマーケティングサービスに役立つと思われる。

情報化時代のマーケティング・システムの方向を石井淳蔵神戸大教授は、投機型マーケティング・システムから実需対応型マーケティング・システムへの流れとして捉えている（石井淳蔵「流通と営業のシステム革新」『流通・営業革新』有斐閣1998年p.16-28）。規模の経済性を生かす、大量生産、大量配送、見込み生産に代表される供給体制の下で商人的営業組織と融通の利く取引制度を生かす投機型マーケティング・システムがなされた。スピードを生かす、多品種少量生産、多頻度少量配送、受注生産に代表される供給体制の下で企画提案型営業・組織的営業と標準化された取引制度を生かす実需対応型マーケティング・システムが今後必要になると石井教授は分析する。

筆者が実感したタイのCDショップを例に挙げて実需対応型マーケティング・システムを利用したマーケティング・サービスを考えてみる。タイのバンコクの世界貿易センター内にあるCDショップは日本のHMV店と同じような作りと品揃えだが、およそ洋楽が売れていない。西洋音楽の教育水準が低い国つまり楽譜を読めない人が圧倒的に多い国におけるインストア・マーチャンダイジングのノウハウと品揃え・在庫管理におけるノウハウが確立されていないと思われる。試聴コーナーにまばらにいるのは在留日本人だけである。試聴盤は日本と同様に種類が限られており購買力が低いからか廉価輸入盤を試

聴盤にしている。ポーランド、スウェーデンといった国内市場が小さい国では、全ての輸入盤を試聴できるようにして買い手の購買意欲を掻き立てるノウハウが確立されている。インドネシア、ラオス、ベトナム等小さいレコード店で音楽テープを中心に売る場合試聴自由は必須のマーケティング・ノウハウだし、タイでも国内ライセンス生産による音楽テープが中心だった時代は試聴自由で商品の回転数を上げる売り方をしていた。ライセンス生産では大量に売れれば儲かるので見込み生産分を捌くべく柔軟な取引条件で露天商にも売っていた。そこでは著作権無視の海賊盤も出まわっていた。しかし米国政府の要求した著作権違反への対応の過程で音楽テープは国内ポップ音楽でしか製作されなくなった。洋楽を輸入盤中心に売らなければならなくなると共に、日本や米国の大きいCDショップを真似た店構えのCDショップが現れ商品の回転数を上げるより利幅を取ろうとする売り方に変わった。

タイで日本のポップ歌手の輸入CDが並んでいるのは在留日本人客目当てというより、何が売れるかの参考指標がないためである。外国で売れているからタイでも売れるだろうというファラン信仰に頼るマーケティングの時代は中間層の台頭で終わっている。しかし彼等中間層の大部分は西洋音楽の楽譜を読む教育や西洋音楽の曲想の発展や変化という概念を知らない人たちである。つまり洋楽の影響を受けてシンガーソングライターになれる層の幅はおよそ狭いのである。CDに再販価格が認められず、国内で洋楽をライセンス生産するだけの販売力のないタイの音楽産業におけるCDショップでの輸入盤売上げでは、洋楽の面白さの啓蒙という企画提案型営業と、値下げのタイミング・仕入れの量を管理する組織的営業が焦点となる。国内洋楽のマーケットリサーチができかつ洋楽の面白さが啓蒙できる能力のある卸売業がいれば店運営の品揃え、独自の店内POP広告ができるからタイでの洋楽はもっと売れると思われる。

ポーランドのCDショップは巨大本屋が兼営して直営店とフランチャイズをポーランド中に展開している。ここでは米国同様小売店が強力なので卸売業は不要であるが、それだけ西洋的な芸術文化への関心とその理解能力が高い顧客の層が厚いし、小売店のマーケティング・ノウハウが確立されている（例えば巨大書店では立ち読みを認めた方が輸入書や専門書は売れるというノウハウがCD試聴自由に表れている）からできることであり、タイでは出来ないだろう。輸入盤販売は大量仕入れで売り捌く従来の投機型システムにはなじまないことは知っていながら多頻度少量配送、企画提案型営業・組織型営業のノウハウがないために利幅を取る売り方が主流となり客足が遠のくのである。実需対応型システムのノウハウをマーケティング・サービスとして売り込む余地が大きいと思われる。

ライセンス契約ではロイヤルティで対価を得ることになる。詳細マニュアル・ブランド名・意匠特許申請中・IT技術がある場合にライセンス供与側は有利な契約が結べるだろう。

フランチャイズ契約では対価はロイヤルティと契約料・更新料で対価を得ることになる。材料提供、マニュアル返却義務は容易に書ける。商標・サービスマークの表示がマーケティングに役立つ場合に有利だろう。マニュアル返却・秘密保持は容易に本部チェックでできる。日本の住宅品質保証法による品質保証検定サービスがヒントになる。また米国ではディーラー契約もフランチャイズ契約と考えることに留意する。

商品のアイデア、コンセプト、機能は模倣されても不正競争防止法で保護する商品は有体物であり形態の模倣だから保護されない。この考えは試供品は商品でないから模倣されても不正競争防止法で保護されないことを意味する。またサービスは商品でないから模倣されても不正競争防止法で保護されない。商品の模倣ではなく営業秘密の不正取得として不正競争防止法で保護する必要がある。

６．状況対応リーダーシップ

筆者は営業秘密の効果的な習得方法を考える際に状況対応リーダーシップという考え方が応用できるのではないかと考えついた。状況対応リーダーシップとはハーシー・ブランチャードの理論である（ハーシー『行動科学の展開［新版］』生産性出版2000年）。以下の図と説明がそ

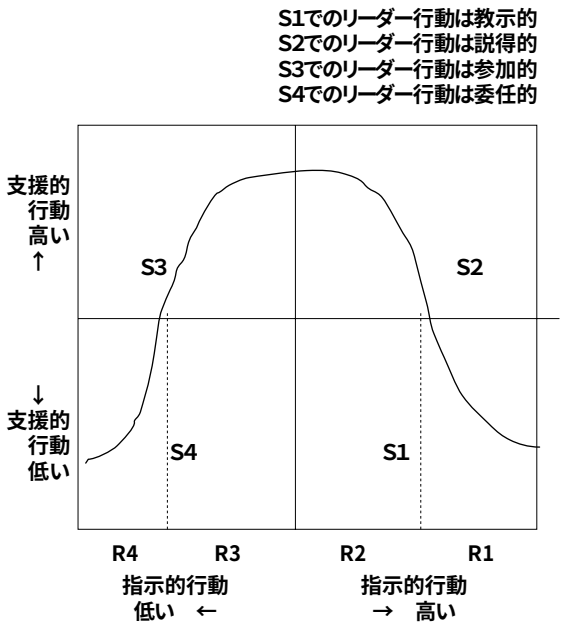
の理論の典型である。この理論はリーダーシップの受け手の能力と意欲により（この両者を受け手のレディネス（R）として４タイプに分ける)、リーダーシップを効果的に発揮するには指示的なリーダーシップと支援的なリーダーシップのミックス戦略を考えるべきだとするものである。下図において山型の曲線は効果的なリーダーシップの在り方を示し、指示的行動が高く支援的行動の低い右下からはじまり、指示的行動が低く支援的行動の低い左下に移動する。リーダーシップの型には教示的、説得的、参加的、そして委任的なリーダーシップ（この4タイプのリーダーシップを各々Ｓ１、S2、S3、S4と呼ぶ）

があり、受け手の能力と意欲により通常この順番でリーダーシップを発揮すればうまくいくとする。例えば部下のレディネスが低いとき（R1）は教示的リーダーシップ（S1）がフィットする。

７．国別・産業別状況対応リーダーシップ

筆者は状況対応リーダーシップと文化価値に関するレイノルズ（『小売業のアジア進出戦略』日本経済新聞社 2001年 p.88）の考えを利用して以下のように分類してみた。レイノルズは文化価値は国により異なるが、その特徴（社会的権威、集団への帰属、規範意識といった要素の組み合わせが分類の根拠となる）から５つのパターンに分類できるとして、クラスター１からクラスター５までに分類している（別表３参照)。ある産業の従業員のレディネスは当該国と当該産業の技術構造のみならず従業員の属する国のクラスターに密接な関係があると考えられる。従って当該国のクラスターの特性を勘案したリーダーシップを発揮すれば当該国において効果的な技術指導ができる可能性が高い。次にアジア各国における7業種（アパレル、化学、家電組立、機械組立、金型部品、日用品販売、サービス）についてそれぞれの従業員のレディネスの現状とそれにふさわしいリーダーシップ（＝技術指導の方法）の型を筆者なりに以下図表５～９のとおり分類してみた。

図表２



図表３　部下のレディネスのタイプ

	高い	中程度	中程度	低い
	Ｒ４	Ｒ３	Ｒ２	Ｒ１
能　力	高い	高い	低い	低い
意　欲	高い	低い	高い	低い
	自律的		他律的	

図表４　効果的と非効果的リーダーシップの例

	効果的	非効果的
Ｓ１の教示的 （具体的単純明快、 リーダーの決定、 細かな監督責任）	教示 ガイド 指示 決めてしまう	要求 貶す 支配 責める
Ｓ２の説得的 （質問奨励、 改善を励ます、 決定の説明）	売り込み 説明 明確化 説得	操作 説教 言い訳 合理化
Ｓ３の参加的 （冒険への支持、 誉めて信頼獲得）	参画 励まし 支持・支援 権限付与	保護 懐柔 へり下り なだめる
Ｓ４の委任的 （モニタリング）	委任 観察 信頼 依頼	放任 放擲 回避 引っ込み

文化価値では図表５の中国はクラスター２の社会的権威、集団帰属の国である。SとRの数字が異なっているところでのリーダーシップの型を変革させる必要がある。技術移転の方法としてフランチャイズがあるが、中国では国内フランチャイズ法は97年に出来ているが外資フランチャイズ法はない。WTO加盟から３年後には立法すると加盟時に約束させられているから、外資としてはフランチャイズ契約案を今から検討しておく価値がある。

アパレル、家電組立、機械組立では技術の受け手である従業員の能力も高く意欲も高いR4の段階なので経験曲線の右肩下がりの勾配は大きい。これらの産業の中国製品の国際競争力は高くこれらの製品のASEAN市場への参入によりASEAN日系企業は大きな影響を被る場合があり得る。

図表６のNIES・タイはクラスター３の不確かなもの回避する未成熟な個人主義の国である。

S1、2、R1、2ではフランチャイズは有効だろう。S4、R4ではR＆Dが有効かも知れない。

アパレルで東大門とあるのは韓国の東大門市場の個人注文縫製における委任発注の確かさを言っている。家電組立では機械化により委任的リーダーシップでも技術移転はうまくいっている。台湾の金型部品は説得的リーダーシップで効果的な技術移転ができる。

図表７のASEAN・香港はクラスター２の社会的権威、集団帰属の国である。アパレルでのマーケティングあれば中小企業は更に増えるだろ

別表３　文化的価値観による地域別のクラスター（特定諸国のみ）

クラスター	該当する国	概　　要
I	デンマーク、フィンランド、オランダ、ノルウェー、スウェーデン	個人主義と自己実現に特徴づけられた人格と、中庸主義・温情主義的価値観
II	香港、インド、インドネシア、ジャマイカ、マレーシア、フィリピン、シンガポール	社会的権威への帰依、強い家族主義と集団への帰属意識
III	チリ、コロンビア、コスタリカ、エクアドル、グアテマラ、パキスタン、パナマ、ペルー、ポルトガル、韓国、台湾、タイ、ベネズエラ、ユーゴスラビア	不確かなものを回避する傾向と個人主義の未成熟
IV	オーストラリア、オーストリア、カナダ、ドイツ、イギリス、アイルランド、イスラエル、イタリア、ニュージーランド、南アフリカ、スイス、アメリカ	強い社会規範の存在、高度な自己実現と相互依存的傾向
V	アラブ諸国、アルゼンチン、ベルギー、ブラジル、フランス、ギリシャ、イラン、日本、メキシコ、スペイン、トルコ、ウルグアイ	規範によって不確かさを回避、社会規範への帰依

出所）Reynolds（1999）、『小売業のアジア進出戦略』P.88より

図表５

	アパレル	化学	家電組立	機械組立	金型部品	日用品販売	サービス
中国	S2	S1	S3	S3	S1	S2	S1
	R4	R1	R4	R3（過当競争）	R2	R1	R1

図表６

	アパレル	化学	家電組立	機械組立	金型部品	日用品販売	サービス
NIES・タイ	S4（東大門）	S2	S4（機械化）	S2	S2（台湾）	S2	S1
	R4	R2	R4	R2	R2	R2	R1

う。家電組立はライン生産なら技術移転の初期から参加的リーダーシップでもうまくいく。金型部品の技術移転は無理なので技術保証は避けた方がよい。日用品販売・サービスでは投資子会社への技術移転契約フィーを取れると思われる。日用品販売の技術移転では早い段階から委任型リーダーシップでもうまく行くがそれがしばしば放任となる傾向があり非効率を生んでいる。サービスにおける技術移転では早い段階から説得的リーダーシップでも技術移転は可能だがしばしば説教という非効率なリーダーシップを生んでいる。

図表８の日本はクラスター５の規範により不確かさを回避し、社会規範に帰依する国である。R4の人材をリストラ退職させるとASEAN現地経営者にヘッドハントされ個人で海外で技術指導フィーを相対的に安い費用でするようになる。中国・ベトナムではODA技術協力員となり技術の価値を低めることに寄与してしまう場合もある。R1でのフランチャイズ、R4でのディーラー・特約店の成功、協力企業間でのロイヤルティのなさをそのまま外国に持ち込んでは生産コスト削減しか出来ないと思われる。アジアで付加価値あげてマーケティング販売で儲けるチャンスはまだまだあると考える。

別表９のベトナムはクラスター２の社会的権威、集団帰属の国である。R3で生産過程での品質作り込みができる可能性がある。フランチャイズでの営業秘密移転は有効だが、フランチャイズ法はなく現在はできない。海外子会社での技術移転契約に対する政府監督が低技術しか移転させない結果になっており、ASEAN内でのベトナムの優位性を発揮できない結果になっている。ノウハウ・ロイヤルティではなく技術サービスの購入との考えがあれば意欲高いので結局安く技術移転できることをベトナム政府に説得していく必要があるだろう。

以上からベトナムのアパレル、中国の金型部品、中国の日用品販売、日本のサービスについて状況対応リーダーシップを考えその型を示すと共に技術移転が効果的にできる契約方法を以下図表10のとおり考えてみた。

能力も意欲も高いベトナムのアパレル産業の従業員は物覚えと仕上げ能力が高いので、知識・ノウハウを出す際に対価を得ておかないと、後からでは「教えられなくてもそのようなノウハウは分かっているからそのようなノウハウに対価を払うのは無駄だ」と言われかねない。またノウハウの使用料をなぜ支払うのかと言われかねず、ベトナム人は必要な分だけの技術指導

図表７

	アパレル	化学	家電組立	機械組立	金型部品	日用品販売	サービス
ASEAN・香港	S1	S1	S3（ライン化）	S2	S1	S4（放任）	S2（説教）
	R3	R1	R3	R2	R1	R2	R2

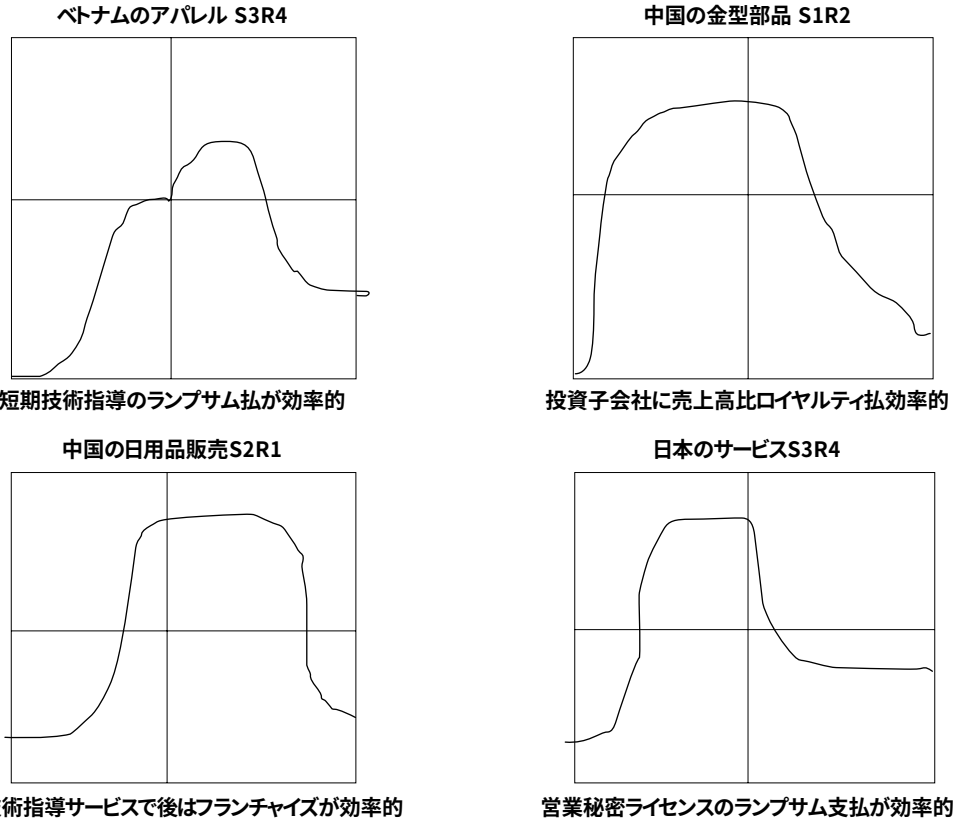
図表８

	アパレル	化学	家電組立	機械組立	金型部品	日用品販売	サービス
日本	S4	S4	S4	S3	S4	S3	S3
	R３	R3	R4	R3	R4	R1	R4

図表９

	アパレル	化学	家電組立	機械組立	金型部品	日用品販売	サービス
ベトナム	S3	S1	S4（ライン化）	S1	S1	S1（複数仕入）	S1
	R4	R1	R3	R2	R1	R2	R1

図表10



サービスフィーしか払う気持ちがないだろう。

技術教育水準が高いが精度の高い金型を作ることに慣れていない中国の従業員には技術の適切な指示と十分な説明付き技術指導が必要である。製造子会社を作って技術移転すれば参加的指導が長期間できるので、技術水準が高くなった後には改良や改善による利益も得られる。

中国での日用品販売が典型だが、小売、ホテル、運送、コンサルティング等のサービス産業では、中国の技術の受け手は従来からのサービス水準でよいと思っているために、なぜ新しいサービス技法が必要なのかを説明しながらノウハウを教えなければならない。一旦得たノウハウを彼等は「判っている」として安易に現地化してしまい元の木阿弥になる可能性があるので、インストア・マーチャンダイズの新しいサービス手法の紹介やSCMのデータを売ったりし易いフランチャイズ契約が有効である。

日本人は教えられたサービス・ノウハウの遂行能力は高い一方で、新しいサービス・ノウハウへの関心が高い。そこでノウハウの対価は当初の契約段階で得るのが効果的である。

8．アジア諸国は営業秘密において何をしなければならないか

状況対応リーダーシップにおけるR1S1の段階（能力も意欲も低い技術の受け手に教示的リーダーシップを発揮する）をなるべく少なくし、SR（リーダーシップの段階と受け手の能力と意欲の段階）の数字の不具合に沿う効率的な営業秘密契約を締結することが望ましい。そのための有効な方策として筆者が気がついた点を以下にメモ風に記述する。

中国：国際水準のロイヤルティ支払、技術指導サービス料の支払を認める。日本では払っていなくても技術指導サービス支払を認める。外資系フランチャイズを認め内国民待遇をする。

NIES（台湾、韓国、シンガポール）・タイ：SR

の数字間の不整合がないので、モデル曲線どおりのバランスが生かされれば成功する。営業秘密を保護しない方が物真似ができるとの一般的理解を排除する必要がある。不確かさを回避するための経営者の利己主義（物真似主義、中国投資ラッシュ、投機的、借入依存的、従業員解雇の自由）が国内空洞化を生んでいる。販売、サービス、金型部品（特に自動車部品産業の日本自動車部品産業からの図面買いによる自動車組立産業の物真似コスト削減主義）、化学（シンガポールは石化のみ例外）はより正当なフィー、ロイヤルティを支払うかR＆Dをして国内産業の国際競争力が付くかがポイントとなる。

ASEAN（マレーシア、インドネシア、フィリピン）・香港：非効果的な営業秘密の利用法を改める。高い技術フィー、ロイヤルティ支払における現地経営者・官僚の理解度を高める。非効率的な状況対応リーダーシップを改める。

日本：アジア諸国からの高いロイヤルティと専門技術サービス収入によるサービス収支の赤字縮小が必要である。技術指導フィーを安売りしないようにリストラ中の日本企業とODA資金による技術協力は工夫する。国内企業間取引におけるコンサルティングフィー支払の活発化とクロスライセンス契約を締結する。リーダーシップのパワー力におけるパーソナルパワーを地位パワーより重視する企業セクターと国家セクターを作らないと営業秘密を高評価するシステムは生まれないかも知れない。

ベトナム：S1R1の水準のものはロイヤルティ、技術フィー、フランチャイズ支払基金（一時立替制度）を国家が作ってもよいから早くなくす必要がある。国際競争力ある技術を早く身につけることのメリットを従業員が感じる制度が必要である。国民の国家への税支払逃れと政府不信の風潮を改める工夫が望まれる。

2001年度海外直接投資アンケート調査結果報告[*1]（第13回）

開発金融研究所主任研究員　鏑木　伸二
出石　詩朗
豊田　健
鈴木まゆみ

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の海外事業・投資活動の現状および今後の展望（特に今後３年程度の中期的姿勢）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13回目となる。

本年度調査では、「主要アジア諸国の投資環境評価」、「中国ならびにASEAN4の中期的な生産拠点としての魅力」などについても調査を行った。なお、巻末にて、補論として「中堅・中小企業の海外事業展開」（回答企業の中から、資本金10億円未満の企業を抽出）を紹介している。

要　旨

１．国内外事業における最優先課題は、「海外生産の強化・拡大」

我が国製造業企業にとっての国内外事業における最優先課題は、「海外生産の強化・拡大」（54.4％）で、次いで「自社独自での取引先の強化・拡大」（37.7％）、「グループ経営の見直し・効率化」（33.4％）、「本業を強化する事業資源の獲得」（28.7％）の順であり、海外生産の強化を図りつつ既存事業の再構築に取り組んでいる姿勢がみられた。

２．強化・拡大姿勢が見込まれる海外事業展開

海外事業に対する中期的（今後３年程度）な姿勢としては、「強化・拡大する」と回答した割合が71.6％を占め、「現状維持する」は28.0％、「縮小・撤退する」は僅か0.4％に留まった。2000年度調査結果に比較して「強化・拡大する」との回答の割合は高まっており（2000年度調査：54.5％→本年度調査：71.6％）、回答企業の海外事業を拡充する姿勢は、より積極的になっている。また、海外生産比率の推移をみると、2000年度実績値では23.0％に上昇し（1999年実績値21.1％）、2004年度計画値では29.9％に拡大するものと見込まれている。

３．全体的に低下がみられる収益性満足度評価

売上高・収益性満足度評価については全地域的に改善がみられた2000年度調査に比し、本年度

＊１　本アンケート調査においては、従来、海外投資に係る新規案件の展望に焦点を当てていた。しかるに、昨今では新規での進出案件が一巡して、今後は既存海外拠点の活用状況をみることが必要になってきている。このため、2000年度調査より、調査項目を「海外投資（フロー・ベース）」から、「海外事業展開」（ストック・ベース）に主眼を置いたものに変えてきており、本年度調査でも同様の方針に基づいた取組を行った。なお、本調査における「海外事業」の定義は、海外拠点での製造、販売、研究開発などの活動に加えて、生産の外部委託、買付け等を含むものとする。本稿の執筆にあたっては、鏑木伸二（総括、10章）、出石詩朗（序、第１、２、４、６、９章）、豊田健（第３、５、７、８章）、鈴木まゆみ（補論）が担当した。

調査では全体的に低下がみられた。中国の場合、2000年度調査に引き続き、売上高ならびに収益性ともに改善がみられたものの、収益性満足度そのものが高いわけではない。中国における収益性満足度の改善要因として「既存製品の売上が好調」を挙げる件数が最も多く、次いで「コスト削減が順調」、「生産設備の稼動本格化」などの順となっている。

４．漸次進展をみせる海外事業の再構築

海外事業再構築[*2]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、55.5％、「再構築の必要性なし」が44.5％となっている。

「再構築の必要性あり」と回答した企業の取組姿勢をみると、「実施済/実施中」が58.6％、「実施如何につき検討中」27.6％、「未実施」13.9％となっている。2000年度調査では、「再構築の必要性あり」が53.0％、「再構築の必要性なし」が47.0％となっており、「再構築の必要性あり」と回答した企業の取組姿勢では、「実施済/実施中」が47.2％、「実施如何につき検討中」37.1％、「未実施」15.4％となっており、事業再構築は漸次進展している。

５．高付加価値製品への転換が図られる国内生産

国内事業への影響については、2000年度調査に比較して、「進出販売先（輸出入を含む）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」とする回答企業が減少（2000年度調査：52.2％→本年度調査：39.1％）し、「海外生産が国内生産を代替するため国内生産額は減少する」と回答した企業が増加（同13.6％→22.5％）するなど、生産・販売拠点の海外移管を進める姿勢がみられる。一方、「国内において他の製品・分野の生産に取り組むことによって（海外）移管分を補う」と回答する企業もみられ（36.2％）、そのうち多くの企業が国内生産について「より付加価値の高い製品への特化」を図るとしている。

海外および国内事業への中期的な取組姿勢につき、本年度調査結果と2000年度調査結果とを比較したところ、全体的な傾向としては、「海外事業を強化・拡大する」姿勢が強くなる一方、「国内事業を強化・拡大する」姿勢が弱くなっている。業種別では、自動車および電機・電子では「海外事業を強化・拡大する」傾向が顕著である一方、化学ならびに一般機械では、「海外事業ならびに国内事業ともに強化・拡大する」傾向がみられる。

６．中期的（今後３年程度）有望事業展開先国

中期的（今後３年程度）に有望な事業展開先国の上位４ヵ国は、2000年度調査結果と同様、第１位は中国で、次いで米国、タイ、インドネシアの順となっている。回答企業の多くは、中国マーケットの今後の成長可能性に対して強い期待を寄せているが、中国での事業展開には依然として多くの課題（「法制の不透明な適用」、「法制の頻繁かつ突然の制度変更」など）があるとの指摘もみられる。

７．中国ならびにASEAN4の中期的（今後３年程度）な生産拠点としての魅力

生産拠点としての中期的（今後３年程度）な魅力につき、中国とASEAN4とを比較した場合、回答企業の56.7％が「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答し、その理由として「今後の

＊２　「事業再構築」の定義は、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組とする。
組織・機構の改革、製品レベル・品目の変更、生産・販売・研究開発の手法の変更

マーケットの成長性」を挙げている。これに対し「ASEAN4は中国よりも魅力的である」と回答した企業は10.2%、「今のところ判断を行うことが出来ない」とした企業が33.0%と、中国に対して過度な期待を寄せることなく、リスク分散の観点からバランスを保った姿勢もみられる。

なお、中国を有望視する企業に対してヒアリング調査を行ったところ、「ASEAN4での拠点の設立が一巡している中で、次の事業展開を検討しているが、ASEAN4を軽視しているわけではない」と指摘する企業もあった。

8．主要アジア諸国の投資環境に対する評価

主要アジア諸国における投資環境の改善状況につき、アジア経済危機直前の1996年と比較してみると、「現地のインフラ」、「法制」、「政治社会情勢」いずれの面でも中国、タイの投資環境改善をあげる企業が多い。一方、インドネシアやフィリピンにおいては、政治・社会情勢など一部投資環境への懸念がみられる。

序章　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、2000年10月末時点で、生産拠点1社以上を含む、海外現地法人*3を3社以上有しているわが国製造業企業792社。調査票の回収期間は2001年7月～8月で、501社から回答があり、有効回答率は63.3%であった（図表1）。なお、調査票の回収期間中、補足事項に係る電話ヒアリングを行うとともに、9月～10月にかけて企業ヒアリングを行った。

2．回答企業の概要

これらの回答企業が持つ海外現地法人の総数は7,710社（2000年度調査比5.8%増）であり、このうち約半分は生産拠点である。生産拠点の地域分布はASEAN4が1,012社と最も多く、次いで中国772社、北米692社、NIES575社、EU396社などの順となっている。なお、本年度調査における特徴として、2000年度調査に比較して、生産拠点数の増加が挙げられる（2000年度調査：3,592社→本年度調査：3,902社）。アジアにおける生産拠点数の増加が寄与している（同2,228社→2,509社）。この中でも特に、中国での生産拠点数の増加が著しく（同643社→772社）、同国の生産拠点数は北米での生産拠点数を初めて上回った（図表2～図表4）。

本年度調査の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406社（全回答企業の81.1%）、従業員数1,001人以上（単体ベース）が286社（同57.2%）を占めている。業種別内訳では、電機・電子（97社）、化学（77社）、自動車（71社）の3業種で全体の約5割を占めている（図表5～図表8）。

＊3　海外現地法人＝海外子会社＋海外孫会社
　　海外子会社：出資比率が10%以上となっている外国法人
　　海外孫会社：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

図表１　調査概要

（単位：社、％）

調査年度	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01
調査対象企業数	551	614	652	700	718	722	743	749	786	791	792
回答企業数	298	314	338	382	422	432	445	455	472	469	501
回答率	54.1	51.1	51.8	54.6	58.8	59.8	59.9	60.7	60.1	59.3	63.3
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	7,710

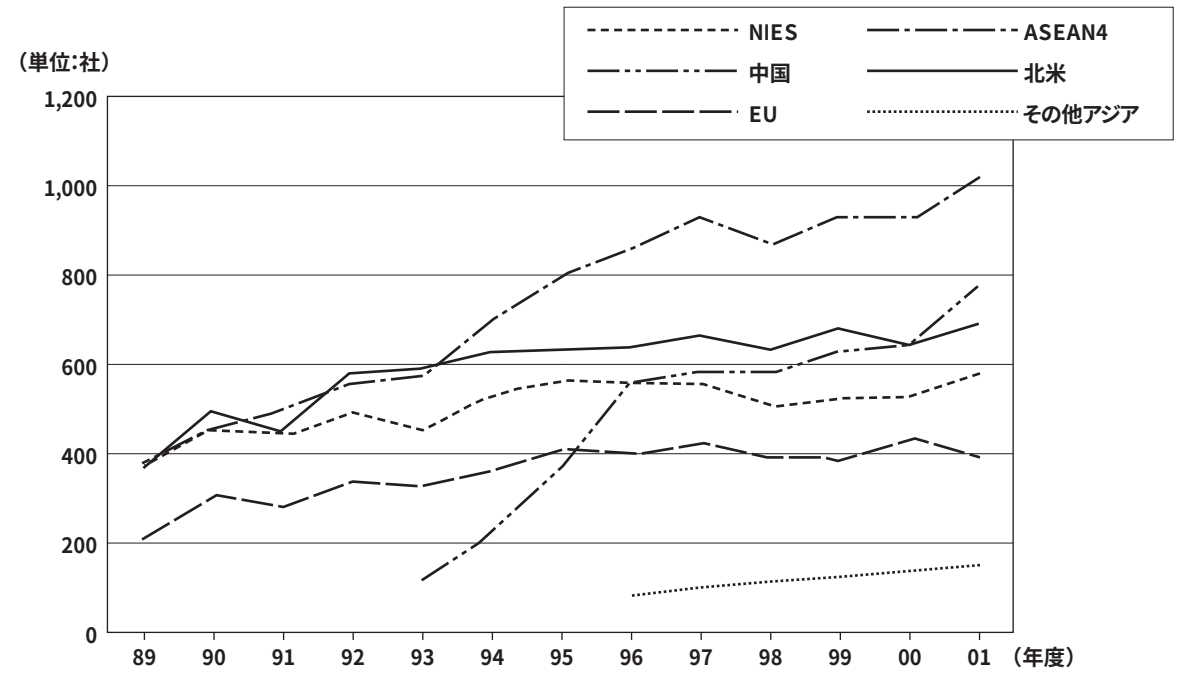
図表２　海外現地法人の拠点別・地域別内訳

（単位：社）

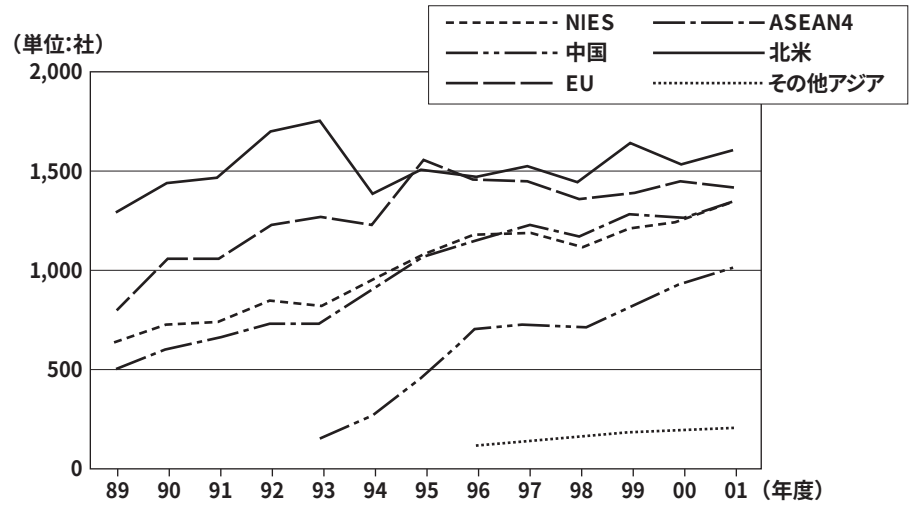
	NIES	ASEAN4	中国	その他アジア	北米	中南米	ＥＵ	中・東欧	その他欧州	旧ソ連	大洋州	中近東・アフリカ	合　計
生産拠点	575	1,012	772	150	692	176	396	38	8	3	59	21	3,902
販売拠点	626	234	159	38	530	116	782	52	28	7	112	43	2,727
研究開発拠点	15	18	19	2	84	1	47	1	—	—	4	2	193
その他	125	85	56	10	295	65	183	8	7	3	39	12	888
合　計	1,341	1,349	1,006	200	1,601	358	1,408	99	43	13	214	78	7,710

（注）ＮＩＥＳ：韓国、台湾、シンガポール、香港
ASEAN4：タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン
北　　米：米国、カナダ
Ｅ　　Ｕ：英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルグ、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランド
中・東欧：ポーランド、ハンガリー、チェコ、スロバキア、ブルガリア、ルーマニア、スロベニア、アルバニア、クロアチア、マケドニア、ユーゴスラビア（セルビア、モンテネグロ）、ボスニア・ヘルツェゴビナ
なお、「その他」には、サービス会社、金融子会社などが含まれる。

図表３　海外生産拠点数：過去の調査結果からみた主要地域での推移



図表４　海外現地法人数：過去の調査結果からみた主要地域での推移



図表５　回答企業の規模

（資本金別　親会社単体ベース）

	企業数	構成比（%）
1億円未満	33	6.6
1億円以上～　5億円未満	40	8.0
5億円以上～　10億円未満	22	4.4
10億円以上～　50億円未満	98	19.6
50億円以上～100億円未満	78	15.6
100億円以上	230	45.9
合　計	501	100.0

図表６　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	183	36.6
500億円以上～1,000億円未満	100	20.0
1,000億円以上～2,000億円未満	74	14.8
2,000億円以上～3,000億円未満	36	7.2
3,000億円以上～5,000億円未満	37	7.4
5,000億円以上～　1兆円未満	30	6.0
1兆円以上	40	8.0
合　計	500	100.0

※未回答企業１社有り

図表７　回答企業の業種別内訳

業　種	企業数	構成比（%）
食料品	23	5
繊維	25	5
木材・木製品	3	1
紙・パルプ	7	1
化学	77	15
［化学（除医薬品）］	［67］	［13］
［医薬品］	［10］	［2］
石油・ゴム	15	3
窯業・土石製品	12	2
鉄鋼	14	3
非鉄金属	17	3
金属製品	21	4
一般機械	55	11
［一般機械組立］	［42］	［8］
［一般機械部品］	［13］	［3］
電機・電子	97	19
［電機・電子組立］	［30］	［6］
［電機・電子部品］	［67］	［13］
輸送機（除自動車）	10	2
自動車	71	14
［自動車組立］	［10］	［2］
［自動車部品］	［61］	［12］
精密機械	20	4
［精密機械組立］	［17］	［3］
［精密機械部品］	［3］	［1］
その他	34	7
合　計	501	100

図表８　回答企業の規模（従業員数別　親会社単体ベース）

	企業数	構成比（%）
～　300人	66	13.2
301人～　500人	48	9.6
501人～　1,000人	101	20.2
1,001人～　2,000人	112	22.4
2,001人～　5,000人	110	22.0
5,001人～　10,000人	31	6.2
10,001人～　30,000人	23	4.6
30,001人以上	10	2.0
合　計	501	100.0

第Ⅰ章　国内外事業における現在の最優先課題：「海外生産の強化・拡大」

１．国内外事業における現在の最優先課題[＊4]

国内外事業における最優先課題として、本設問の回答企業（485社）の中で最も回答が多かった事項は「海外生産の強化・拡大」（264社、回答率54.4％）で、次いで「自社独自での取引先の強化・拡大」（183社、同37.7％）、「グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分離など）」（162社、同33.4％）、「本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携・合併など）」（139社、同28.7％）などであった。

2000年度調査では、第１位として50％超の回答率を占めていた「グループ経営の見直し・効率化」は、本年度調査では第３位として33.4％の回答率に留まった。

他方、2000年度調査では、「海外生産比率の拡大」が第６位として20.9％を占めていたが、本年度調査では、「海外生産の強化・拡大」（注：表現方法に若干の変更有り）が第１位として54.4％を占めるようになった。また、「自社独自での取引先の強化・拡大」の場合、2000年度調査では第５位（31.5％）であったところ、本年度調査では第２位（37.7％）となっている。事業再構築に絡んだ経営改革への取組を引続き必要としつつも、「海外生産の強化・拡大」を最優先課題とすることにより、収益確保に向けた海外事業拡大への意欲を強める回答企業の姿勢が窺える（図表９－１、９－２）。

２．最優先課題における具体的な取組内容

最も回答が多かった「海外生産の強化・拡大」の考え方につき、企業ヒアリング調査を行ったところ、「過去２～３年は、特に連結決算対応で業務の選択と集中を中核とした収益体質の強化が急務であった。しかしながら、昨今ではこれらの取組みを行いながらも、次のステップとして、魅力的なマーケットを持つ海外に注力しようとしている。」（電機・電子、自動車、一般機械メーカーなど）と指摘する企業が多数を占めた。また、「価格競争がますます熾烈化しており、コストダウンの観点から途上国での生産を更に進める必要がある。」と指摘する企業も少なくなかった。

最優先課題として２番目に回答の多かった「自社独自での取引先の強化・拡大」については、「業界を取り巻く環境は益々厳しくなっており、従来のような強固な系列取引関係は期待できない。自社としての生き残りを図っていくには、新たな取引先とのチャンネルを更に拡大する必要がある」（自動車部品メーカーなど）、「従来の取引先からの注文が減少していることに加えて、コストダウンの要求が更に厳しくなっている。

＊４　本設問では、選択肢として14の課題の中から３つを自由選択してもらい、集計の際、選択された項目を単純合計している。なお、2000年度調査では、回答企業にとって取組が必要とされる優先課題につき、プライオリティー順に３つの課題を選択してもらっているものの、図表９－２・10－２で、本年度調査との比較を行うため、本年度調査の方法と同様に、選択された項目につき単純合計した数字を紹介している。なお、本設問は2000年度調査にて初めて設定したものであるが、事業環境変化に対応する等の理由から、本年度調査の選択肢は2000年度調査から一部変更を行っており、図表９－２・10－２では、本年度調査と比較して「課題」の選択肢が若干異なっていることに留意する必要がある。

図表9-1　国内外事業の取組にかかる最優先課題（全業種）

順位		社数(485社中)	回答率(%)
1	海外生産の強化・拡大	264	54.4
2	自社独自での取引先の強化・拡大	183	37.7
3	グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分離など）	162	33.4
4	本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）	139	28.7
5	自社製品に関連したサービス事業の強化	127	26.2
6	トータルコストからみた国内生産体制の見直し（国内拠点の縮小・撤退）	114	23.5
7	有利子負債の圧縮	112	23.1
8	新規事業への積極進出	102	21.0
9	グローバルサプライチェーン導入・構築	57	11.8
10	国内生産の強化・拡大	53	10.9
11	トータルコストからみた海外生産体制の見直し（海外拠点の縮小・撤退）	41	8.5
12	生産のアウトソーシング	23	4.7
13	ベンチャー企業を活用した技術開発強化（提携や買収など）	12	2.5
14	インターネット取引の強化・拡大	8	1.6

※「その他」と回答した企業は25社有り。

図表9-2（参考）2000年度調査結果（全業種）

順位		社数(485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）	221	50.8
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）	213	49.0
3	トータルコストからみた海外生産体制の見直し	159	36.6
4	本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）	158	36.3
5	自社独自での取引先の強化・拡大	137	31.5
6	海外生産比率の拡大	91	20.9
7	自社製品に関連したサービス事業の強化	82	18.9
8	グローバルサプライチェーンの導入・構築	80	18.4
9	インターネット取引の拡大	39	9.0
10	海外での研究開発体制を重視	28	6.4
11	EMS／OEMメーカーなどへの生産アウトソーシング	27	6.2
12	ベンチャー企業を活用した技術開発力強化	9	2.1

※「その他」と回答した企業は13社有り。

既存工場の稼働率ならびにスケールメリットの維持を図る観点から、新たな取引先の開拓に傾注している。」（電機部品メーカーなど）といった意見が聞かれた。

３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、「当社は抜本的な経営改革を行っている最中であり、特にグループ企業の体制整備が早急の課題となっている。連結決算の観点から収益性の改善を更に進めるためにも、不採算部門の更なる分離・売却も視野に入れざるを得なくなっている。」（機械メーカー）といった指摘がみられた。なお、同社の場合、今後の海外事業に対する姿勢につき、「現段階では、グループ経営をどう固めていくかについて全力を挙げて取り組んでいる。ただし、現地のものは現地で生産するという考え方から、国内での体制整備が終了すれば、海外マーケットに魅力がある限り、海外生産の強化・拡大への取組は今後有り得る。」といったように、足下の経営改革を終えた後、改めて海外に打って出る姿勢をみせるケースがあった。

なお、これら課題に対して、回答企業の多くは一つ一つの課題に対して個別に対応を行っているのではなく、同時並行的な取組を行っている。そのような状況下、「一つ一つの課題に対しては、比較的適切な対応を図っていくことが可能であるが、複数の課題を同時に取り組むことは容易ではない。いわば部分最適は容易でも、全体最適は困難である。」（一般機械組立メーカー）、「個別問題につき解決の糸口がみえてきた段階で、外部環境が更に悪化し、再度新たな問題に取り組まなければならず、エンドレスとなっている」（電機部品メーカー）といった指摘もみられた。中には更なる痛みを伴った取組を進めている企業もあり、「従来より、本社サイドでの経営手法の見直し・強化を図ってきたわけだが、今後は販売面で、従来型の人海戦術方式か

らIT活用方式にシフトしていく予定である。実質的な販売面でのリストラであり、一時的に売上の減少が見込まれるが、３年後の売上増加を見込んで断行する予定である」と述べる企業もあった（その他業種のメーカー）。

３．主要業種別にみた最優先課題

主要業種別でみると、電機・電子ならびに自動車では「海外生産の強化・拡大」（それぞれ、96社中59.4％、67社中86.6％）が最優先課題として最も回答数が多く、化学の場合、「本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）」（73社中52.1％）が首位を占める課題となっている（図表10－１）。

2000年度調査結果（図表10－２）と比較してみると、特に電機・電子ならびに自動車の場合、課題としてプライオリティーが低いとされていた海外生産の強化・拡充が、本年度になって急速に優先度を挙げたことがわかる。なお、化学の場合、2000年度調査にて第３位となっていた「本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）」が本年度調査では首位を占めた。

図表１０－１　国内外事業の取組にかかる最優先課題（主要業種別）

＜電機･電子＞

順位		社数（96社中）	回答率
1	海外生産の強化・拡大	57	59.4%
2	自社独自での取引先の拡大・強化	32	33.3%
3	グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分割など）	28	29.2%
3	自社製品に関連したサービス事業の強化・拡大	28	29.2%

＜自動車＞

順位		社数（67社中）	回答率
1	海外生産の強化・拡大	58	86.6%
2	自社独自での取引先の拡大・強化	26	38.8%
3	本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）	20	29.9%

＜化学＞

順位		社数（73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、合弁など）	38	52.1%
2	海外生産の強化・拡大	36	49.3%
3	自社独自での取引先の強化・拡大	32	43.8%

図表10-2　（参考）2000年度調査結果（主要業種別）

＜電機･電子＞

順位		社数（82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）	38	46.3%
2	トータルコストからみた海外生産体制の見直し	33	40.2%
3	グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分離など）	30	36.6%

＜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）	36	51.4%
2	グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分離など）	33	47.1%
3	自社独自での取引先の拡大・強化	32	45.7%

＜化学＞

順位		社数（69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）	45	65.2%
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）	36	52.2%
3	本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携、合弁など）	35	50.7%

第Ⅱ章　中期的（今後３年程度）な海外事業への取組姿勢

１．中期的（今後３年程度）な海外事業展望

（1）概要

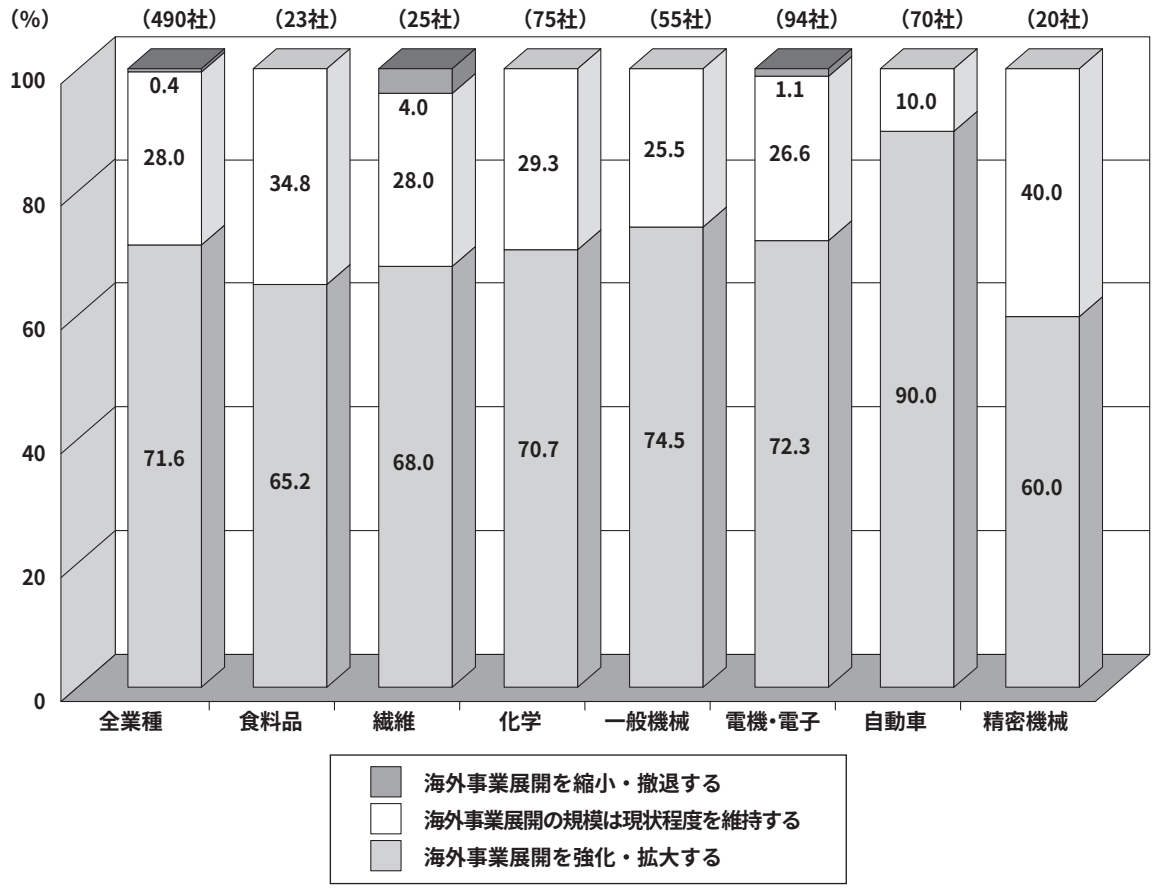
海外事業に対する中期的（今後３年程度）な姿勢として（回答企業数：490社）、「強化・拡大する」と回答した割合は71.6%（351社）を占め、「現状維持する」は28.0%（137社）であった。「縮小・撤退する」は0.4%（2社）に留まった。2000年度調査結果に比較して、「強化・拡大する」と回答した割合は高まっており（2000年度調査：54.5%→本年度：71.6%）、回答企業の海外事業に対する姿勢は、より積極的になっている＊5。

（2）主要業種別にみた中期的な海外事業展望

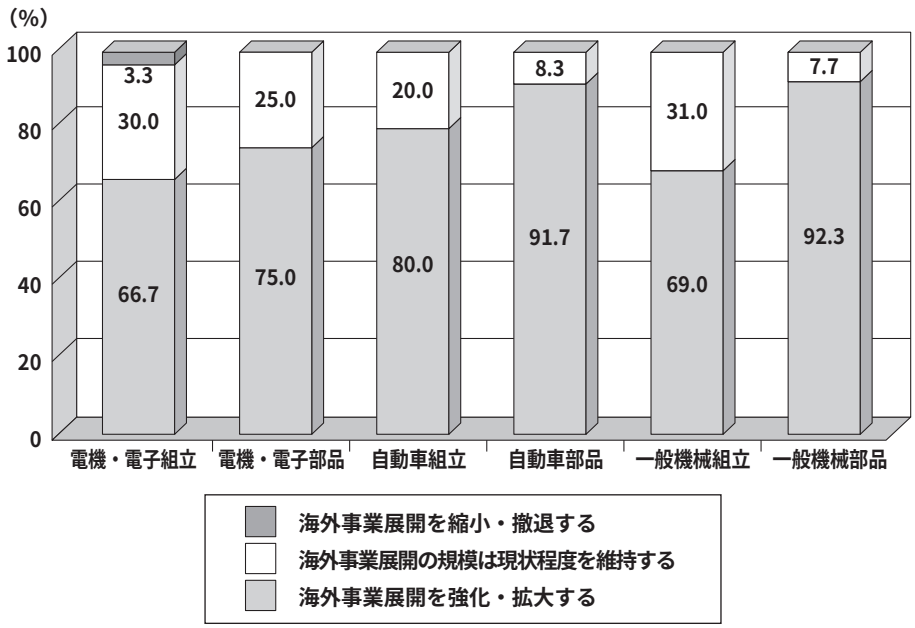
主要業種別にみると、海外事業の強化・拡大姿勢が最も強い業種は自動車（90.0%：70社中63社）で、次いで一般機械（74.5%：55社中41社）、電機・電子（72.3%：94社中68社）などの順となっている（図表11）。なお、これらの業種をそれぞれ組立メーカーと部品メーカーに分けたところ、部品メーカーの方が組立メーカーよりも強化・拡大姿勢をより強くみせている。（図表12）。

＊5　1999年度調査までは、類似の設問として「過去３年間の投資実績額に比しての海外投資規模」に焦点を当てていた。内容がやや異なることに留意する必要はあるが、海外事業に対する積極的な姿勢という面での割合をみると、1996年度調査から本年度調査までの推移は以下の通りである。
1996年度調査：71.2%→1997年度調査：64.6%→1998年度：38.1%→1999年度調査：21.1%→2000年度調査：54.5%→本年度調査：71.6%

図表１１　中期的（今後３年程度）な海外事業展開規模（主要業種別）



図表１２　主要業種別中期的（今後３年程度）な海外事業展望

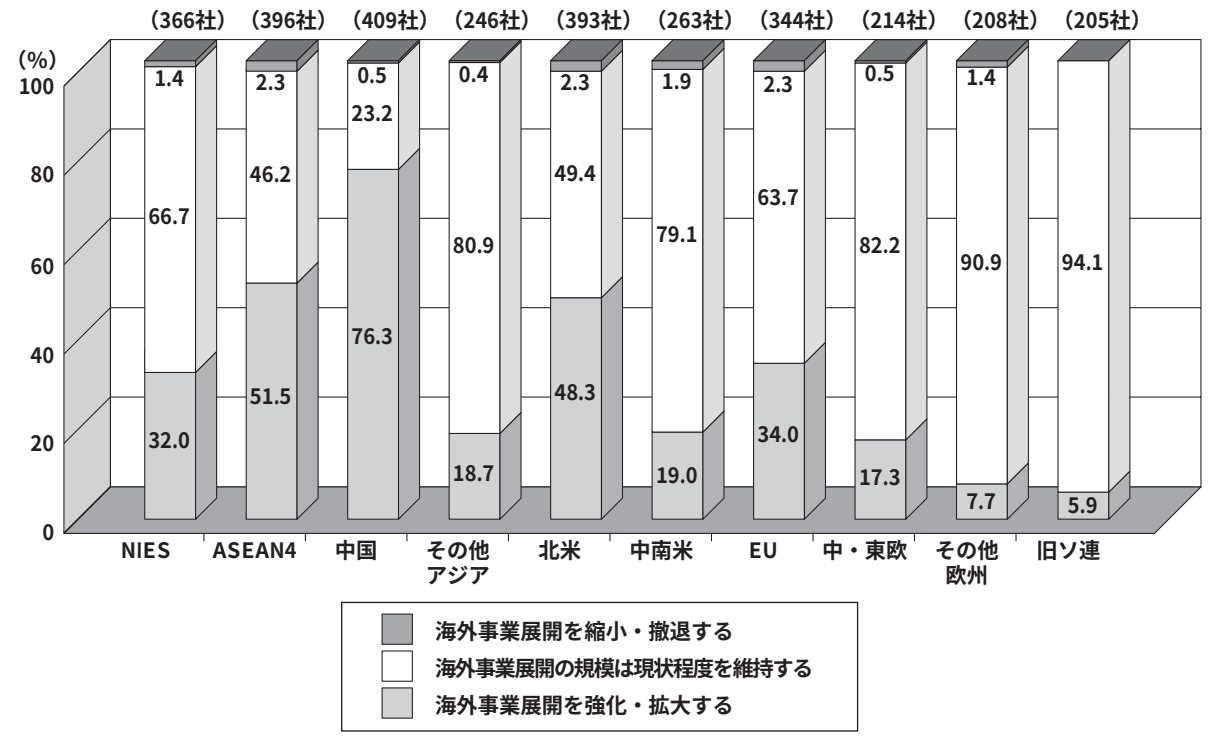


２．地域別[＊6]にみた中期的な海外事業展望

地域別にみて、企業が「海外事業展開を強化・拡大する」と回答した割合が最も高かった地域は中国（76.3％）で、次いでASEAN4（51.5％）、北米（48.3％）などの順となっている[＊7]（図表13）。概して多地域にまたがった幅広い事業展開姿勢（強化・拡大）がみられた2000年度調査結果に比較すると、本年度では上述の３地域（中国、ASEAN4、北米）に絞り込まれていることが挙げられる。この動きは特に中国向け事業展開で顕著となっており、2000年度調査では「強化・拡大姿勢」は59.5％であったところ、本年度調査では76.3％となっている。

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ASEAN4、北米の順となっている。自動車でも、中国向け事業展開の姿勢が最も強く、次いで、北米、ASEAN4の順となっている（図表14）。

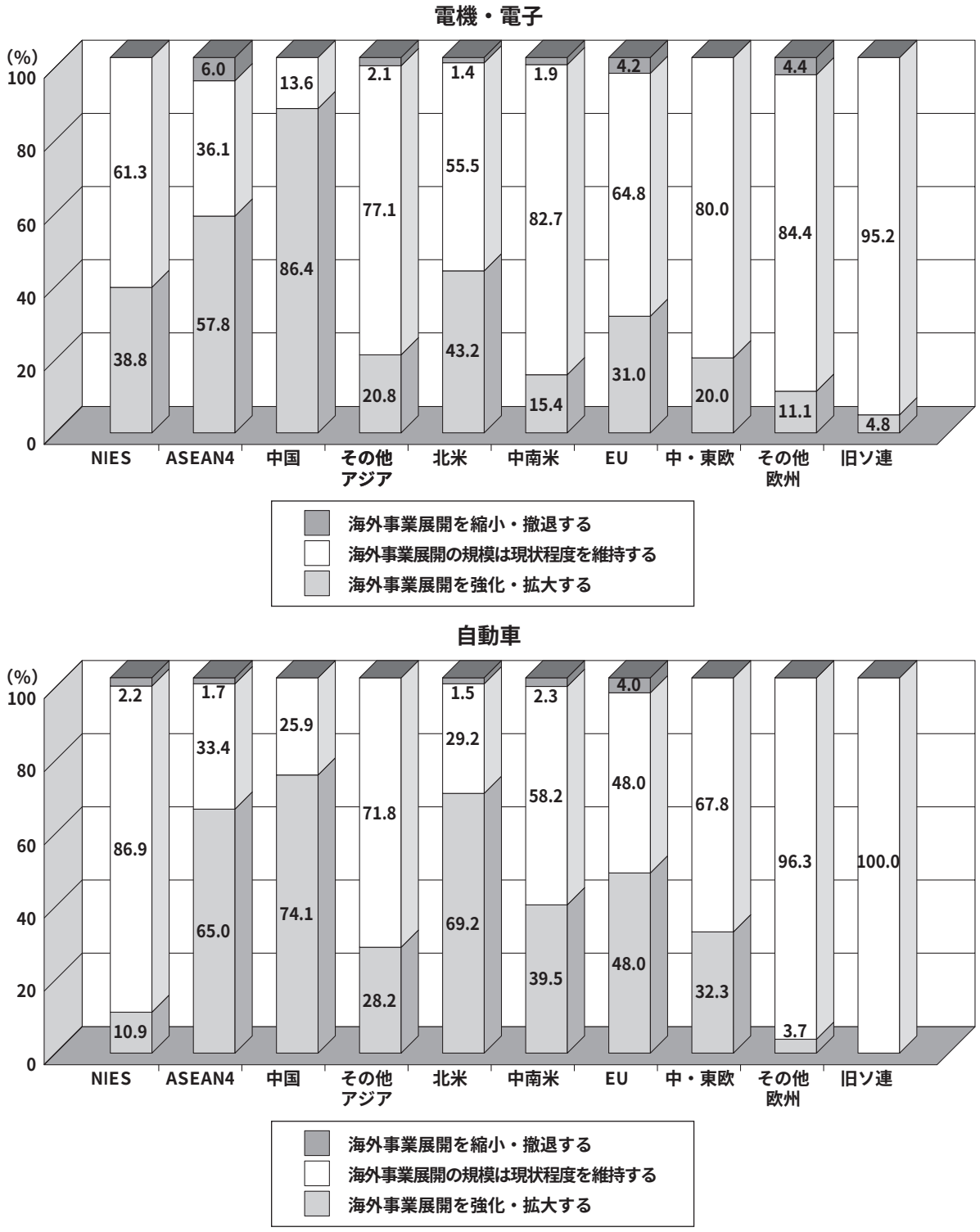
図表１３　地域別にみた海外事業展開の強化・拡大姿勢



＊６　本年度調査では、「中期的な海外事業展開の規模」として、昨年度調査までの選択肢である「１．強化・拡大する」、「２．現在取り組んでいる海外事業の現状を維持する」、「３．縮小・撤退する」に、「４．中期的には進出の予定なし」を追加した。しかしながら、時系列比較の観点から、本報告書では本年度調査の「２．現在取り組んでいる海外事業の現状を維持する」と「４．中期的には進出の予定なし」を合わせて、「海外事業展開の規模は現状程度維持する」と表記している。

＊７　「海外事業を縮小・撤退する」との回答件数は合計46件であった。地域別にみた内訳は、NIES：５件、ASEAN4：９件、中国：２件、その他アジア：１件、北米：９件、中南米：５件、EU：８件、中・東欧：1件、その他EU：３件、大洋州：３件となっている。

図表１４　主要業種別に見た海外事業展開の強化・拡大姿勢



３．海外事業を強化・拡大する理由、分野、方法

海外事業を強化・拡大する理由として、中国とASEAN4では「市場拡大への対応」が最も多く、次いで「低廉な労働力確保による競争力強化」、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」の順となっている。北米、EUおよびNIESでも

「市場拡大への対応」が最も多いものの、第２位以降は、「新規取引先の開拓」、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」などの順となっている。（図表15、図表16、図表17、図表18）

（1）ASEAN4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く（回答企業204社のうち55.9％）、次いで「低廉な労働力確保による競争力強化」（同47.5％）、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」（同34.8％）などの順となっている。

強化・拡大する分野として、「（生産機能の）既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）」（回答企業197社のうち56.9％）、「（販売機能の）既存拠点強化（自社拠点）」（同31.5％）、「（生産拠点の）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）」（同29.4％）などの順となっている。ASEAN4での特徴として、他地域に比較して既存生産機能の強化に対する姿勢が強い。

強化・拡大方法として、「自社独自に対応」（回答企業175社のうち76.6％）、「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（同24.0％）、「同業他社との提携（協業、相互補完）」（9.7％）の順となっている。

（2）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（回答企業311社のうち74.3％）、次いで「低廉な労働力確保による競争力強化」（同57.2％）、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」（同31.8％）などの順となっている。

強化・拡大する分野としては、「（生産機能の）既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）」（回答企業308社のうち45.1％）、「（生産機能の）新規拠点設立」（同40.9％）、「（販売機能の）既存拠点強化（自社拠点）」（同32.5％）などの順となっている。中国での特徴として、他地域に比較して生産・販売の新規拠点設立に対する姿勢が強い。

強化・拡大方法としては、「自社独自に対応」（同76.0％）、「同業他社との提携（協業、相互補完）」（25.1％）、「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（19.6％）などの順となっている。

（3）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（回答企業185社のうち51.9％）、次いで「新規取引先の開拓」（同42.7％）、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」（同35.1％）、「現地マーケットにあわせた商品開発」（33.5％）などの順となっている。

強化・拡大する分野として、「（販売機能の）既存拠点強化（自社拠点）」が最も多く（回答企業185社のうち37.3％）、次いで「（生産機能の）既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）」（同34.1％）、「（販売機能の）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）」（26.5％）などの順となっている。

強化・拡大方法としては、「自社独自に対応」（回答企業165社のうち76.4％）、「同業他社との提携（協業・相互補完）」（同24.8％）、「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（同13.3％）などの順となっている。

（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」（回答企業112社のうち56.3％）、次いで「新規取引先の開拓」（同37.5％）、「得意取引先への柔軟な部品供給体制構築」（同31.3％）などの順となっている。

強化・拡大する分野として、「（販売機能の）既存拠点強化（自社拠点）」（回答企業112社のうち45.5％）、次いで「（生産機能の）既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）」（同28.6％）、「（販売機能の）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）」（同24.1％）などの順となっている。強化・拡大姿勢として、「自社独自に対応」（回答企業105社のうち79.0％）、「同業他社との提携（協業、相互補完）」（同19.0％）、「既存拠点に対する増資（出資比率引上げ）」（同12.4％）などの順となっている。

図表１５　中期的（今後３年程度）海外事業展開を強化・拡大する理由（複数回答）

	NIES		ASEAN４		中国		その他アジア		北米		中南米		EU	
	社数 114社中	回答率 (%)	社数 204社中	回答率 (%)	社数 311社中	回答率 (%)	社数 43社中	回答率 (%)	社数 185社中	回答率 (%)	社数 49社中	回答率 (%)	社数 112社中	回答率 (%)
市場拡大への対応	70	61.4	114	55.9	231	74.3	26	60.5	96	51.9	35	71.4	63	56.3
新規取引先の開拓	34	29.8	45	22.1	91	29.3	18	41.9	79	42.7	14	28.6	42	37.5
得意取引先への柔軟な部品供給体制構築	33	28.9	71	34.8	99	31.8	12	27.9	65	35.1	15	30.6	35	31.3
低廉な労働力確保による競争力強化	20	17.5	97	47.5	178	57.2	14	32.6	3	1.6	7	14.3	1	0.9
現地マーケットにあわせた商品開発	18	15.8	28	13.7	45	14.5	5	11.6	62	33.5	9	18.4	33	29.5
低廉な原材料等確保による競争力強化	18	15.8	57	27.9	98	31.5	8	18.6	8	4.3	2	4.1	4	3.6
為替リスク回避	3	2.6	9	4.4	8	2.6	1	2.3	12	6.5	1	2.0	10	8.9
地域統合への対応	―	―	13	6.4	2	0.6	―	―	1	0.5	2	4.1	14	12.5
受入国政府からの要請	―	―	―	―	3	1.0	1	2.3	1	0.5	―	―	―	―
その他	2	1.8	2	1.0	3	1.0	―	―	3	1.6	―	―	1	0.9

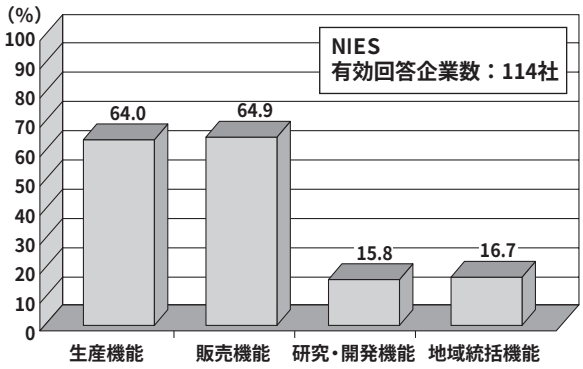
図表１６　中期的（今後３年程度）海外事業展開を強化・拡大する分野（生産・販売機能）（複数回答）

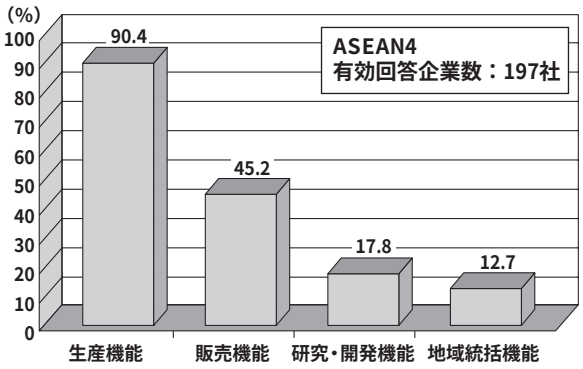
	NIES		ASEAN4		中国		その他アジア		北米		中南米		EU	
	社数 114社中	回答率 (%)	社数 197社中	回答率 (%)	社数 308社中	回答率 (%)	社数 40社中	回答率 (%)	社数 185社中	回答率 (%)	社数 46社中	回答率 (%)	社数 112社中	回答率 (%)
生産機能														
新規拠点設立	13	11.4	34	17.3	126	40.9	7	17.5	38	20.5	10	21.7	20	17.9
既存拠点強化（既存製品の生産ライン増設）	41	36.0	112	56.9	139	45.1	15	37.5	63	34.1	19	41.3	32	28.6
既存拠点強化（より高付加価値な製品の生産を目的とした設備更新）	24	21.1	58	29.4	67	21.8	6	15.0	39	21.1	5	10.9	17	15.2
既存拠点強化（少量多品種化への対応）	8	7.0	21	10.7	25	8.1	1	2.5	11	5.9	1	2.2	6	5.4
既存拠点強化（生産の垂直分業体制の構築）	3	2.6	7	3.6	17	5.5	2	5.0	5	2.7	1	2.2	2	1.8
生産の外部受託の推進（ＯＥＭ化、アウトソーシング化）	9	7.9	17	8.6	35	11.4	―	―	6	3.2	―	―	4	3.6
受託生産の強化（他社からの生産委託の受入れ）	2	1.8	9	4.6	10	3.2	―	―	7	3.8	―	―	2	1.8
他社との事業提携（生産の相互乗入れ）	5	4.4	9	4.6	27	8.8	―	―	11	5.9	3	6.5	8	7.1
その他	1	0.9	―	―	3	1.0	―	―	1	0.5	1	2.2	―	―
販売機能														
新規拠点設立	15	13.2	15	7.6	73	23.7	5	12.5	16	8.6	5	10.9	17	15.2
既存拠点強化（自社拠点）	44	38.6	62	31.5	100	32.5	6	15.0	69	37.3	11	23.9	51	45.5
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）	25	21.9	24	12.2	55	17.9	8	20.0	49	26.5	7	15.2	27	24.1
他社との事業提携（販売網の相互活用等）	4	3.5	6	3.0	15	4.9	―	―	16	8.6	3	6.5	16	14.3
ｅコマース（電子商取引）の活用	3	2.6	4	2.0	3	1.0	―	―	11	5.9	―	―	3	2.7
その他	2	1.8	3	1.5	3	1.0	1	2.5	1	0.5	―	―	―	―
研究開発機能														
拠点設立／強化（優秀な人材の確保）	4	3.5	14	7.1	28	9.1	―	―	14	7.6	―	―	5	4.5
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）	1	0.9	1	0.5	9	2.9	―	―	15	8.1	―	―	5	4.5
拠点設立／強化（応用研究開発分野；次期新製品の開発）	9	7.9	8	4.1	15	4.9	―	―	18	9.7	―	―	9	8.0
拠点設立／強化（改良改善研究分野；現在発売中の製品にかかる改良改善）	3	2.6	12	6.1	16	5.2	―	―	14	7.6	―	―	4	3.6
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）	5	4.4	12	6.1	22	7.1	1	2.5	9	4.9	―	―	6	5.4
他社との事業提携（技術提携等）	2	1.8	1	0.5	6	1.9	―	―	11	5.9	―	―	5	4.5
その他	―	―	1	0.5	5	1.6	―	―	―	―	―	―	―	―
地域統括機能														
本社（日本）機能の地域統括拠点への移転	8	7.0	6	3.0	11	3.6	―	―	7	3.8	―	―	8	7.1
資金調達（金融）部門	1	0.9	2	1.0	3	1.0	1	2.5	9	4.9	―	―	3	2.7
販売部門（部品原材料調達）	9	7.9	12	6.1	33	10.7	3	7.5	7	3.8	1	2.2	7	6.3
購買部門	8	7.0	10	5.1	22	7.1	5	12.5	8	4.3	3	6.5	7	6.3

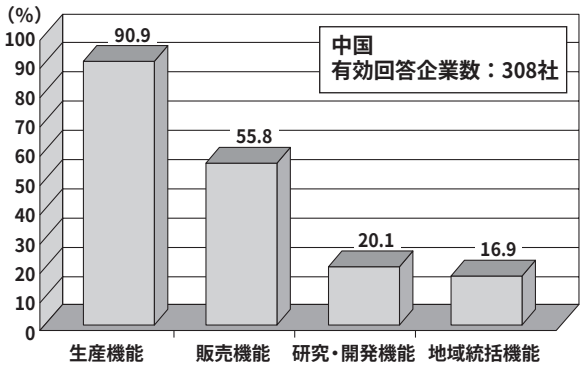
図表１７　中期的（今後３年程度）海外事業展開の強化・拡大方法（複数回答）

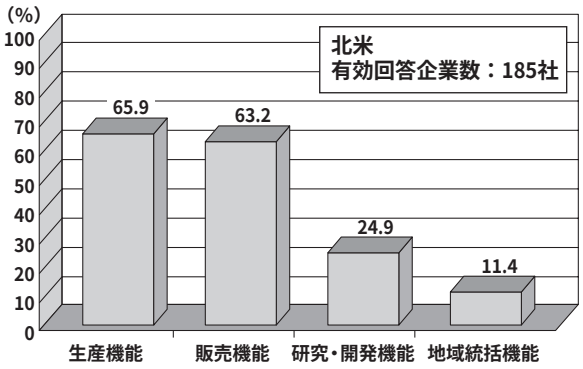
	NIES		ASEAN４		中国		その他アジア		北米		中南米		EU	
	社数 103社中	回答率 (%)	社数 175社中	回答率 (%)	社数 275社中	回答率 (%)	社数 35社中	回答率 (%)	社数 165社中	回答率 (%)	社数 46社中	回答率 (%)	社数 105社中	回答率 (%)
自社独自に対応	78	75.7	134	76.6	209	76.0	29	82.9	126	76.4	29	63.0	83	79.0
既存拠点に対する増資(出資比率引上げ)	20	19.4	42	24.0	54	19.6	6	17.1	22	13.3	7	15.2	13	12.4
買収（戦略的M&A)	2	1.9	4	2.3	7	2.5	―	―	17	10.3	3	6.5	11	10.5
合併	4	3.9	5	2.9	10	3.6	―	―	6	3.6	―	―	3	2.9
同業他社との提携(協業、相互補完)	15	14.6	17	9.7	69	25.1	4	11.4	41	24.8	9	19.6	20	19.0
その他	―	―	2	1.1	2	0.7	―	―	1	0.6	1	2.2	1	1.0

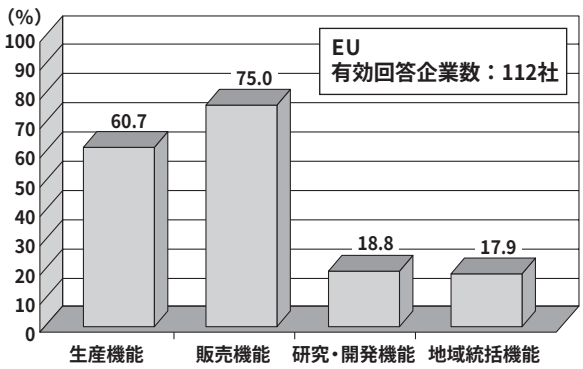
図表１８　地域別でみた事業の強化・拡大分野（複数回答）

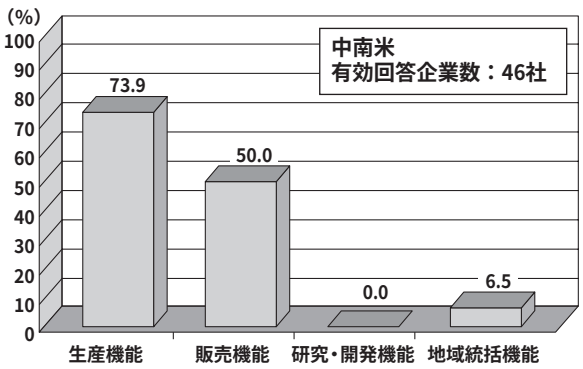












４．海外生産比率[*8]

回答企業の海外生産比率は、2000年度実績値では23.0％、2004年度計画値では29.9％を見込んでいる（図表19）。1989年度調査以降、海外生産比率の実績値は上昇傾向にある。

海外生産比率の推移を業種別にみると、2000年度実績では繊維（35.4％）が最も高い比率を示している。次いで電機・電子（33.1％）、石油・ゴム（29.6％）などの順となっている（図表20）。

なお、2000年度実績から2004年度計画値への引上げ幅が最も大きい業種は、自動車（9.4ポイント）であり、次いで一般機械（9.2ポイント）、精密機械（9.0ポイント）の順となっている。

５．海外事業の必要資金見込額[*9]

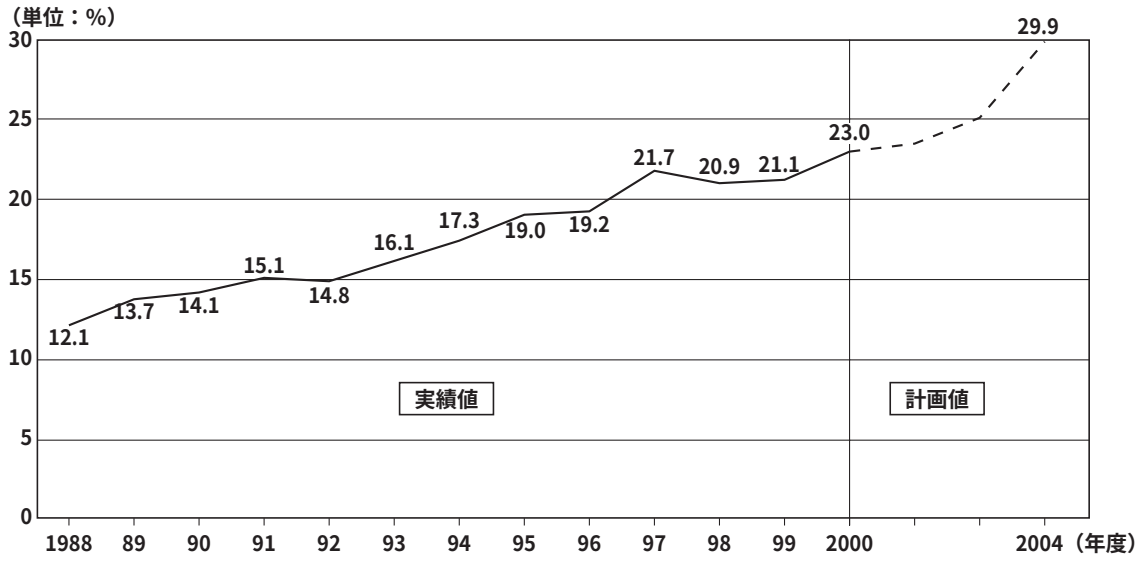
2001年度における海外事業の必要資金見込額は、2000年度実績額に比して3.26％の増加が見込まれる（2000年度実績額と2001年度見込額に係る設問の双方に回答した229社の金額につき、それぞれの年度ごとの合計額を比較した場合）。

なお、海外事業の必要資金見込額は、1998年度調査から2000年度調査の３年間の間、対前年度比で連続して減少となっていたところ、本年度調査にてプラスに転じた（1998年度調査：対前年度比23.4％減→1999年度調査：同18.3％→2000年度調査：同8.0％減→本年度調査：同3.26％増）。

業種別にみると、繊維、化学において海外事業の必要資金見込額の増加が見込まれるものの、2000年度調査では増加をみせていた一般機械、電機・電子組立は、減少に転じている（図表21）。

地域別にみた場合、2000年度調査にて増加がみられた中国は、本年度調査にても引き続き大幅に増加している。また、NIES、EUも増加に

図表１９　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）

＊８　海外生産比率＝海外生産高／（海外生産高＋国内生産高）なお、本設問は、海外生産比率を５％ごとのレンジ（例えば20－25％）で選択するよう設定されており、集計にあたっては各レンジの中間値（例えば22.5％）をとった企業群の（規模にかかわらず）単純平均値をとっている。

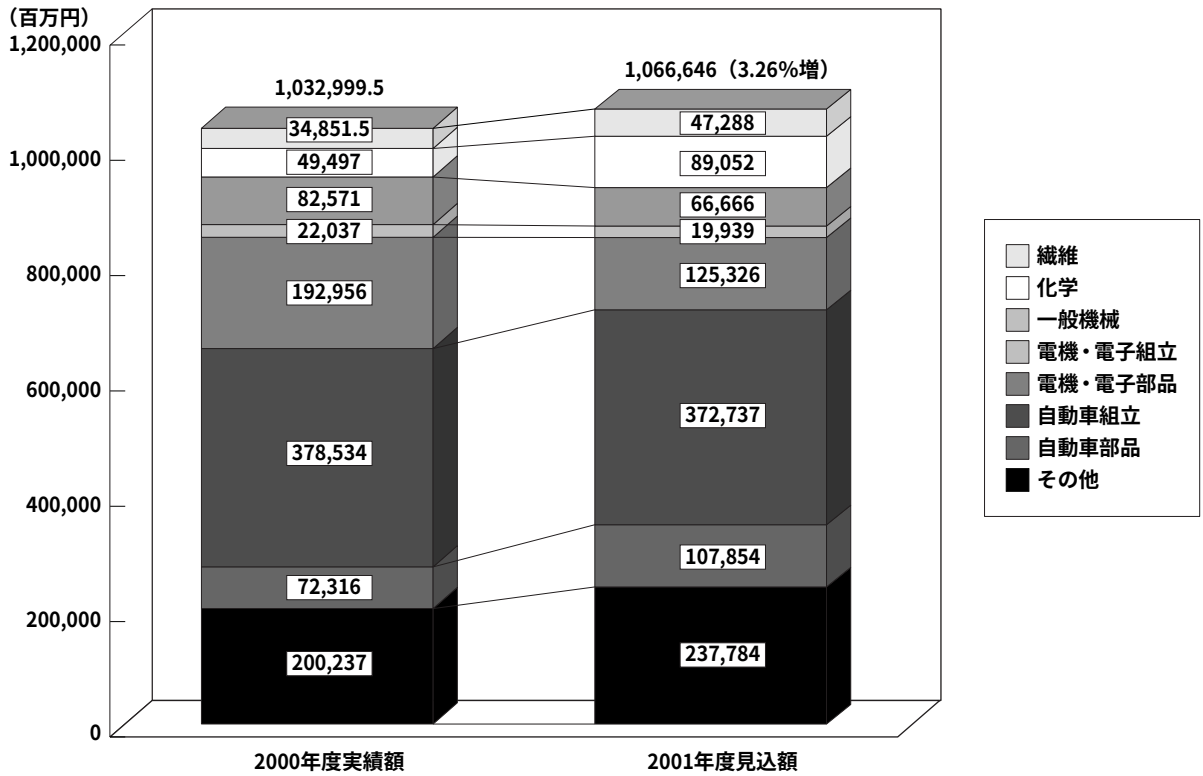
＊９　2000年度調査までは、海外投資額の推移に焦点を当てていたところ、本年度調査より海外事業展開にて必要とされる金額の推移（委託加工を含む）に着目することにした。このため、本年度調査結果と過去の調査結果とを厳密に比較することはできないが、傾向をつかむため比較を試みた。

転じた。一方、ASEAN4および北米は減少に転じた（図表22）。

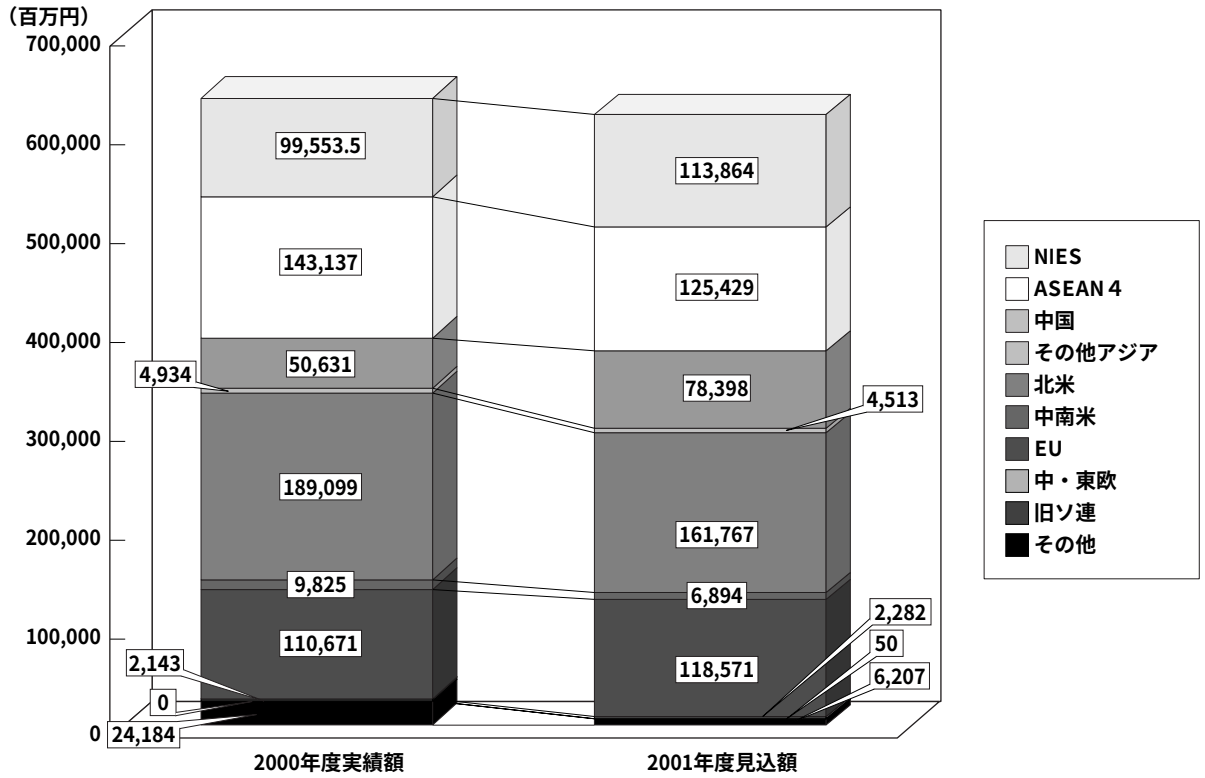
図表２０　業種別にみた海外生産比率

	2000年度実績（A）	2001年度実績見込（B）	2004年度計画値（C）	引上げ幅（C）－（A）
食料品	15.5	16.4	19.1	3.6
繊維	35.4	37.4	43.4	8.0
木材・木製品	21.7	21.7	21.7	0.0
紙・パルプ	13.6	13.6	15.0	1.4
化学	17.7	18.9	22.9	5.2
石油・ゴム	29.6	28.6	32.3	2.7
窯業・土石製品	11.7	13.9	18.3	6.7
鉄鋼	14.2	14.2	15.0	0.8
非鉄金属	15.0	17.0	19.0	4.0
金属製品	23.8	25.0	31.9	8.1
一般機械	17.7	19.1	26.8	9.1
電機・電子	33.1	34.8	41.2	8.1
輸送機	10.7	12.1	12.1	1.4
自動車	25.3	27.5	34.7	9.4
精密機械	27.6	31.8	36.6	9.0

図表２１　２０００年度海外事業必要額（実績）、２００１年度同見込額（業種別）



図表22　2000年度海外事業必要額（実績）、2001年度同見込額（地域別）



第Ⅲ章　海外事業展開実績評価*10：全般的に低下がみられる収益性満足度評価

１．概要

回答企業の海外事業における売上高満足度評価*11ならびに収益性満足度評価*12は、2000年度調査では殆どの地域（北米、NIES、ASEAN4、中国、中南米）において改善がみられたものの、本年度調査では、中国を除く殆どの地域（北米、NIES、ASEAN4、EU、中・東欧）にて低下がみられた（図表23、図表24、図表25、図表26）。

これら地域において低い収益性満足度評価（評価項目：「１．不十分」もしくは「２．やや不十分」のいずれかを選択）を示した企業群に対して、その要因につき更問を行ったところ、「販売先確保が困難（他社との厳しい競争）」と回答した企業数が最も多く、次いで「景気変動による市場規模縮小」、「販売先からの値引き交渉」などの順となっている。

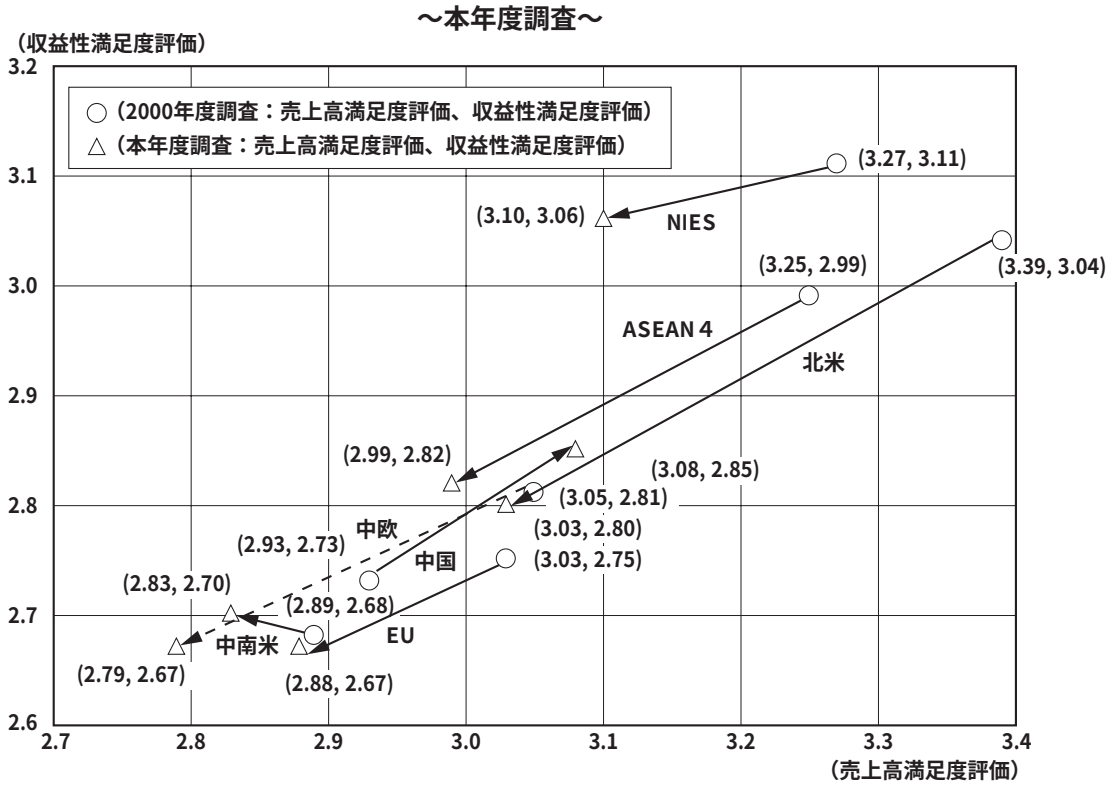
なお、全地域にて共通した事項として、収益性満足度の水準そのものが依然として低い（評価の平均が「３．どちらともいえない」を下回っている）という課題が本年度もみられる。収益性の改善に向けた対応策の内容などについては、第Ⅳ章「海外事業再構築への取組姿勢およびその内容」にて紹介することとする。

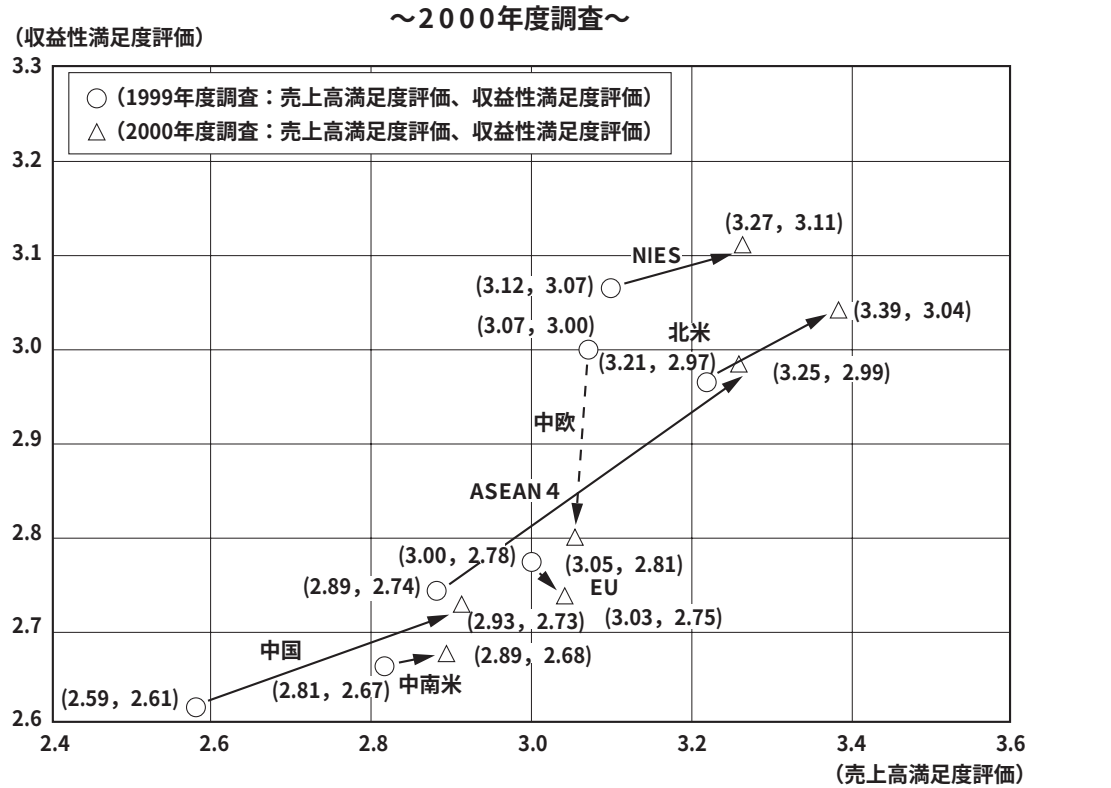
＊10　本設問は、海外事業展開における売上高ならびに収益性につき、回答企業が自己評価を行ったものである。評価方法として、各企業が当初目標に対してどの程度満足しているかにつき、主要地域別に「１．不十分」、「２．やや不十分」、「３．どちらともいえない」、「４．やや満足」、「５．満足」のうち一つを選択してもらい、これら数値を単純平均したものである。

＊11　売上高満足度評価とは、「親企業への販売を除いた」部分に対する評価を意味する。

＊12　収益性満足度評価とは、「投資に対するリターン」への評価を意味する。

図表２３　海外事業展開実績評価





※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

図表２４　時系列でみる海外事業展開実績評価

		96年度調査	97年度調査	98年度調査	99年度調査	00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	3.06	315
	売上高満足度評価	3.29	3.42	3.30	3.12	3.27	3.10	
ASEAN	収益性満足度評価	3.20	3.21	2.76	2.74	2.99	2.82	683
	売上高満足度評価	3.31	3.28	2.89	2.89	3.25	2.99	
中国	収益性満足度評価	2.55	2.65	2.67	2.61	2.73	2.85	291
	売上高満足度評価	2.72	2.70	2.74	2.59	2.93	3.08	
北米	収益性満足度評価	2.88	3.07	3.14	2.97	3.04	2.80	364
	売上高満足度評価	3.22	3.35	3.50	3.21	3.39	3.03	
中南米	収益性満足度評価	2.89	3.16	3.05	2.67	2.68	2.70	125
	売上高満足度評価	2.91	3.11	3.15	2.81	2.89	2.83	
EU	収益性満足度評価	2.81	2.99	2.99	2.78	2.75	2.67	260
	売上高満足度評価	3.01	3.23	3.20	3.00	3.03	2.88	
中・東欧	収益性満足度評価	―	―	2.94	3	2.81	2.67	48
	売上高満足度評価	―	―	2.82	3.07	3.05	2.79	

図表２５-１　全地域収益性満足度評価（「満足、やや満足」）の評価理由（複数回答）

	全地域		NIES		ASEAN4[注]		中国		北米		中南米		EU		中・東欧	
	社数（487社中）	回答率（%）	社数（116社中）	回答率（%）	社数（196社中）	回答率（%）	社数（93社中）	回答率（%）	社数（120社中）	回答率（%）	社数（22社中）	回答率（%）	社数（66社中）	回答率（%）	社数（5社中）	回答率（%）
既存製品の売上が好調	364	74.7	91	78.4	140	71.4	65	69.9	90	75.0	17	77.3	51	77.3	3	60.0
新製品の売上が好調	108	22.2	29	25.0	33	16.8	14	15.1	31	25.8	4	18.2	19	28.8	0	0.0
コスト削減が順調（人件費、原材料費等）	102	20.9	26	22.4	64	32.7	34	36.6	15	12.5	2	9.1	5	7.6	2	40.0
減価償却が一段落し本格稼動	67	13.8	12	10.3	37	18.9	20	21.5	10	8.3	4	18.2	7	10.6	1	20.0
スケールメリットによる利益享受	57	11.7	12	10.3	29	14.8	12	12.9	15	12.5	2	9.1	5	7.6	0	0.0
為替益（連結決算時における円換算効率等を含む）	12	2.5	3	2.6	8	4.1	0	0.0	5	4.2	0	0.0	1	1.5	0	0.0
提携・M&Aの効果	9	1.8	1	0.9	2	1.0	0	0.0	4	3.3	0	0.0	2	3.0	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	0.8	3	2.6	3	1.5	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	12	2.5	3	2.6	8	4.1	1	1.1	4	3.3	2	9.1	1	1.5	0	0.0

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの

図表２５-２　全地域収益性満足度評価（「不十分、やや不十分」）の評価理由（複数回答）

	全地域		NIES		ASEAN4[注]		中国		北米		中南米		EU		中・東欧	
	社数（608社中）	回答率（%）	社数（91社中）	回答率（%）	社数（271社中）	回答率（%）	社数（114社中）	回答率（%）	社数（147社中）	回答率（%）	社数（41社中）	回答率（%）	社数（105社中）	回答率（%）	社数（16社中）	回答率（%）
設立後まもなく、本格稼動に入っていない	78	12.8	8	8.8	20	7.4	26	22.8	15	10.2	4	9.8	15	14.3	3	18.8
販売先確保が困難（他社との厳しい競争）	264	43.4	42	46.2	100	36.9	50	43.9	68	46.3	11	26.8	51	48.6	6	37.5
景気変動による市場規模縮小	212	34.9	42	46.2	139	51.3	13	11.4	55	37.4	24	58.5	25	23.8	3	18.8
製品の成熟化（製品の普及）	69	11.3	14	15.4	22	8.1	7	6.1	28	19.0	2	4.9	11	10.5	0	0.0
為替差損	67	11.0	5	5.5	51	18.8	6	5.3	5	3.4	9	22.0	20	19.0	4	25.0
販売先からの値引き交渉	122	20.1	10	11.0	57	21.0	26	22.8	42	28.6	6	14.6	21	20.0	0	0.0
コスト削減が困難（人件費、原材料費等）	103	16.9	12	13.2	27	10.0	14	12.3	34	23.1	11	26.8	20	19.0	2	12.5
投資受入国側の対応がおもわしくない	33	5.4	3	3.3	9	3.3	19	16.7	3	2.0	2	4.9	2	1.9	2	12.5
その他	35	5.8	6	6.6	18	6.6	12	10.5	4	2.7	3	7.3	4	3.8	0	0.0

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの

図表２６　（参考）主要業種別売上高・収益性満足度評価一覧

電機・電子

	NIES	ASEAN4	中国	北米	中南米	EU	中・東欧
2000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
2000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
本年度調査：売上高満足度評価	3.31	3.28	3.19	2.84	2.75	3.00	3.27
本年度調査：収益性満足度評価	3.32	3.16	2.90	2.74	2.75	2.93	3.27

自動車

	NIES	ASEAN4	中国	北米	中南米	EU	中・東欧
2000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
2000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
本年度調査：売上高満足度評価	2.90	3.06	2.73	3.34	3.30	2.38	2.83
本年度調査：収益性満足度評価	2.93	3.00	2.61	2.89	2.87	2.18	2.17

化学

	NIES	ASEAN4	中国	北米	中南米	EU	中・東欧
2000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
2000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
本年度調査：売上高満足度評価	3.15	2.99	3.16	2.97	2.54	2.94	2.50
本年度調査：収益性満足度評価	3.02	2.86	3.05	2.83	2.46	2.86	2.63

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中国

中国では、2000年度調査に引き続き、売上高満足度評価ならびに収益性満足度評価ともに改善がみられた。収益性満足度評価として、「５．満足」もしくは「４．やや満足」と回答した企業群に対して、その要因につき更問いを行ったところ、「既存製品の売上が好調」を挙げる件数が最も多く、次いで「コスト削減が順調」、「生産設備の稼動本格化」などの順となっている。

他方、「２．やや不十分」もしくは「１．不十分」と回答した企業群に対して更問を行ったところ、「販売先確保が困難（他社との厳しい競争）」と回答した件数が最も多く、「設立後まもなく、本格稼動に入っていない」ならびに「販売先からの値引き交渉」が並び、次いで「景気変動による市場規模縮小」の順となっている。なお、ASEAN4、NIES、中南米では、収益性満足度評価が低い要因として、「景気変動による市場規模縮小」が第１位にあがっている。この要因は米国でも第２位となっているが、中国では同要因（「景気変動による市場規模縮小」）が収益性に大きな影響を与えていないことが特徴となっている。

（2）収益性の低下がみられるNIES、ASEAN4、北米

NIES、ASEAN4、北米では、2000年度調査において売上高満足度評価ならびに収益性満足度満足度評価はともに改善したものの、本年度調査では両評価とも低下がみられる。

収益性満足度評価が「１．不十分」もしくは「２．やや不十分」と回答した企業群に対して、その要因につき更問いを行ったところ、北米については、「販売先確保が困難（他社との激しい競争）」と回答した件数が最も多く、次いで「景気変動による市場規模縮小」、「販売先からの値引き交渉」の順となっている。ヒアリング調査を行ったところ、「2000年後半から徐々に色濃くなりつつあった米国の景気低迷が背景となっている」（自動車、電機、一般機械メーカーなど）

と指摘する声が多くみられた。

一方、NIESならびにASEAN4については、「景気変動による市場規模縮小」と回答した件数が最も多かった。この点につきヒアリング調査を行ったところ、「最終需要先の中心である米国の景気低迷により、同国向け輸出分が不振となった」（自動車、電機、一般機械メーカーなど）との指摘が少なくなかった。

（3）引き続き収益性の低下がみられるEU、中・東欧

2000年度調査にて収益性満足度評価の低下がみられたEUでは、本年度調査において評価は更に低下した。収益性満足度評価が「１．不十分」もしくは「２．やや不十分」と回答した企業群に対して、その要因につき更問いを行ったところ、「販売先確保が困難（他社との激しい競争）」との回答件数が最も多く、次いで「景気変動による市場規模縮小」、「販売先からの値引き交渉」の順となっている。

中・東欧においても、2000年度調査に引き続き収益性満足度評価の低下がみられ、その要因として「販売先確保が困難（他社との激しい競争）」、「為替差損」、「景気変動による市場規模縮小」などが挙げられている。

（4）ASEAN4：国別にみた満足度評価

ASEAN4の収益性満足度評価を国別にみると、2000年度調査では全ての国で改善がみられたものの、本年度調査では一転して全ての国で低下がみられた（図表27、図表28）。

収益性満足度評価が「１．不十分」、「２．やや不十分」と回答した企業群に対して、その要因につき更問いを行ったところ、「景気変動による市場規模縮小」との回答件数が最も多く、次いで「販売先確保が困難（他社との激しい競争）」などの順となっている。前述の通り、製品の最終需要先の中心である米国の景気低迷が大きく影響しているものと考えられる。

図表27　ASEAN4各国の海外事業展開実績評価

	タイ					インドネシア				
	98年度調査	99年度調査	00年度調査	本年度調査	社数	98年度調査	99年度調査	00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	2.93	236	2.57	2.63	2.89	2.73	162
売上高満足度評価	2.75	2.87	3.28	3.11		2.77	2.75	3.19	2.93	
	マレーシア					フィリピン				
	98年度調査	99年度調査	00年度調査	本年度調査	社数	98年度調査	99年度調査	00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	2.88	176	2.82	2.57	2.85	2.62	109
売上高満足度評価	3.12	3.13	3.37	3.06		3.02	2.74	3.06	2.74	

図表28-1　ASEAN4収益性満足度評価（「満足、やや満足」）の評価理由（複数回答）

	ASEAN4[注]		タ　イ		インドネシア		マレーシア		フィリピン	
	社数（196社中）	回答率（%）	社数（85社中）	回答率（%）	社数（42社中）	回答率（%）	社数（50社中）	回答率（%）	社数（19社中）	回答率（%）
既存製品の売上が好調	140	71.4	63	74.1	30	71.4	36	72.0	11	57.9
新製品の売上が好調	33	16.8	16	18.8	5	11.9	8	16.0	4	21.1
コスト削減が順調（人件費、原材料費等）	64	32.7	27	31.8	13	31.0	17	34.0	7	36.8
減価償却が一段落し本格稼動	37	18.9	16	18.8	8	19.0	11	22.0	2	10.5
スケールメリットによる利益享受	29	14.8	14	16.5	6	14.3	6	12.0	3	15.8
為替益（連結決算時における円換算効率等を含む）	8	4.1	3	3.5	2	4.8	3	6.0	0	0.0
提携・M&Aの効果	2	1.0	1	1.2	1	2.4	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	3	1.5	2	2.4	0	0.0	1	2.0	0	0.0
その他	8	4.1	4	4.7	1	2.4	1	2.0	2	10.5

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの

図表28-2　ASEAN4収益性満足度評価（「不十分、やや不十分」）の評価理由（複数回答）

	ASEAN4[注]		タ　イ		インドネシア		マレーシア		フィリピン	
	社数（271社中）	回答率（%）	社数（91社中）	回答率（%）	社数（70社中）	回答率（%）	社数（64社中）	回答率（%）	社数（46社中）	回答率（%）
設立後まもなく、本格稼動に入っていない	20	7.4	11	12.1	2	2.9	2	3.1	5	10.9
販売先確保が困難（他社との厳しい競争）	100	36.9	34	37.4	22	31.4	27	42.2	17	37.0
景気変動による市場規模縮小	139	51.3	42	46.2	39	55.7	33	51.6	25	54.3
製品の成熟化（製品の普及）	22	8.1	9	9.9	4	5.7	7	10.9	2	4.3
為替差損	51	18.8	20	22.0	25	35.7	1	1.6	5	10.9
販売先からの値引き交渉	57	21.0	16	17.6	14	20.0	16	25.0	11	23.9
コスト削減が困難（人件費、原材料費等）	27	10.0	9	9.9	8	11.4	8	12.5	2	4.3
投資受入国側の対応がおもわしくない	9	3.3	5	5.5	3	4.3	1	1.6	0	0.0
その他	18	6.6	3	3.3	6	8.6	5	7.8	4	8.7

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの

第Ⅳ章　海外事業再構築への取組姿勢およびその内容

1．海外事業再構築への取組姿勢

（1）全体の動き

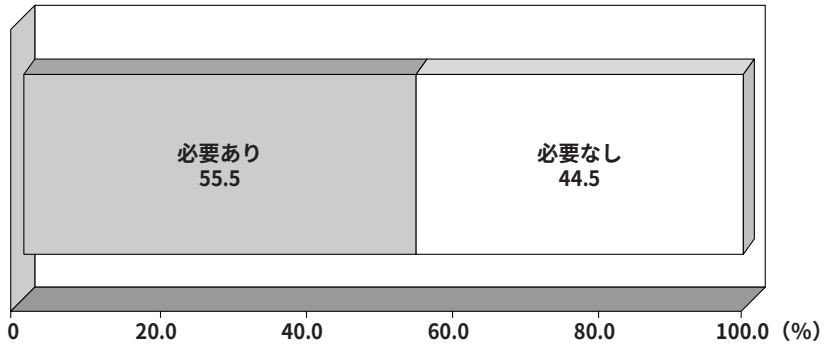
海外事業再構築*13の必要性の有無につき、「再構築の必要性あり」と回答した企業の割合は55.5%、「再構築の必要性なし」が44.5%となっている*14（図表29）。

「再構築の必要性あり」と回答した企業の取組姿勢をみると、「実施済/実施中」が58.6%、「実施如何につき検討中」27.6%、「未実施」13.9%となっている。2000年度調査では、「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%であり、本年度では事

＊13　「事業再構築」の定義は、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組とする。
組織・機構の改革、製品レベル・品目の変更、生産・販売・研究開発の手法の変更

＊14　本年度調査では、「海外事業再構築の必要性」として、従来の選択肢である「1．あり」、「2．なし」に、「3．海外事業を行っていないため該当せず」を追加した。しかしながら、時系列比較の観点から、ここでは母集団に対し「3．海外事業を行っていないため該当せず」を外した形で、「1．あり」、「2．なし」の割合を算出している。

図表２９　海外事業再構築の必要性・全地域



業再構築が進展していることが窺える（図表30）。

（2）主要地域別にみた海外事業の再構築（図表３１）

事業再構築の必要性の有無につき、主要地域別（ASEAN4、中国、北米、EU）にみた場合、「再構築の必要性あり」の割合が最も高い地域はASEAN4（58.1%）で、次いで中国（57.3%）、北米（53.8%）、EU（52.5%）となっている。2000年度調査において、「再構築の必要性あり」の割合が最も高かったEU（2000年度調査：61.2%）では、本年度調査では主要地域の中で唯一必要性の低下をみせており、再構築への取組が転機を迎えている様子をみせている。

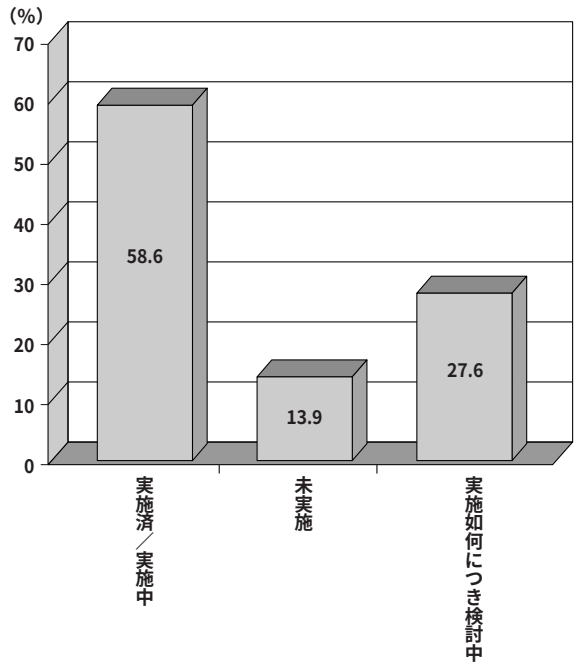
事業再構築の実施状況をみると、北米を除いたどの地域でも、「実施済/実施中」と回答した企業の割合は、2000年度調査に比較して10ポイント以上上昇している一方、「検討中」と回答した企業の割合は10ポイント程度低下しており、北米以外の地域では事業再構築が進展していると言える。

（3）主要業種別にみた海外事業の再構築（図表３２）

主要業種別（電機・電子、自動車、一般機械、化学）の動向をみると、「再構築の必要性あり」と回答した割合が最も高い業種は、2000年度調査に引き続いて自動車（72.2%）で、次いで一般機械（58.2%）、電機・電子（56.5%）、化学（51.0%）の順となっている。

取組状況をみると、「実施済/実施中」の割合が最も高い業種は電機・電子（62.9%）で、次いで自動車（62.4%）、化学（57.1%）、一般機

図表３０　海外事業再構築の実施状況・全地域



械（48.3%）の順となっている。なお、一般機械の場合、2000年度調査では「実施済/実施中」と回答した割合が高かったところ、本年度調査では低下がみられる（2000年度調査：62.3%→本年度調査：48.3%）。本件につき、企業ヒヤリングを行ったところ、「一般機械メーカーの場合、海外事業展開先の件数はさほど多くなく、また海外生産の製品バリエーションも概して限られていることから、電機・電子と比較した場合、事業再構築に着手し易く、効果も挙げ易い。」（機械メーカーなど）との回答がみられた。

図表31　地域別海外事業再構築の必要性および実施状況

		全地域		ASEAN4		中国		北米		EU	
		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	707	55.5	200	58.1	177	57.3	192	53.8	138	52.5
	なし	566	44.5	144	41.9	132	42.7	165	46.2	125	47.5
海外事業再構築の実施状況	実施済/実施中	414	58.6	128	64.0	108	61.0	104	54.2	74	53.6
	未実施	98	13.9	25	12.5	22	12.4	26	13.5	25	18.1
	実施如何につき検討中	195	27.6	47	23.5	47	26.6	62	32.3	39	28.3

※「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32　業種別海外事業再構築の必要性および実施状況

		電機･電子		自動車		一般機械		化学	
		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	143	56.5	117	72.2	89	58.2	105	51.0
	なし	110	43.5	45	27.8	64	41.8	101	49.0
海外事業再構築の実施状況	実施済/実施中	90	62.9	73	62.4	43	48.3	60	57.1
	未実施	19	13.3	14	12.0	16	18.0	18	17.1
	実施如何につき検討中	34	23.8	30	25.6	30	33.7	27	25.7

※「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

2．海外事業再構築の内容

（1）主要地域別対応：「自社独自での取組」と「他社との共同取組」

「再構築の必要性あり」と回答した企業の対応策は、2000年度調査と同様、「自社独自での取組」が中心となっている（図表33、34）。

「自社独自での取組」につき焦点を当てて、その内容をみると、ASEAN4ならびに中国では、「複数生産拠点数の統廃合」が最も高い割合を占めており、次いで「販売体制の見直し」、「経営体制の見直し」などの順となっている。2000年度調査では、「経営体制の見直し」が両地域にて最も高い回答割合を占めていたことを勘案するに、ASEAN4ならびに中国では、経営面での体制整備を終え、次のステップとしてオペレーション面での見直しを進めていることが窺える。北米ならびにEUでは、2000年度調査と同様、「販売体制の見直し」が最も高い割合を占め、次いで「複数生産拠点の統廃合」などの順となっている。

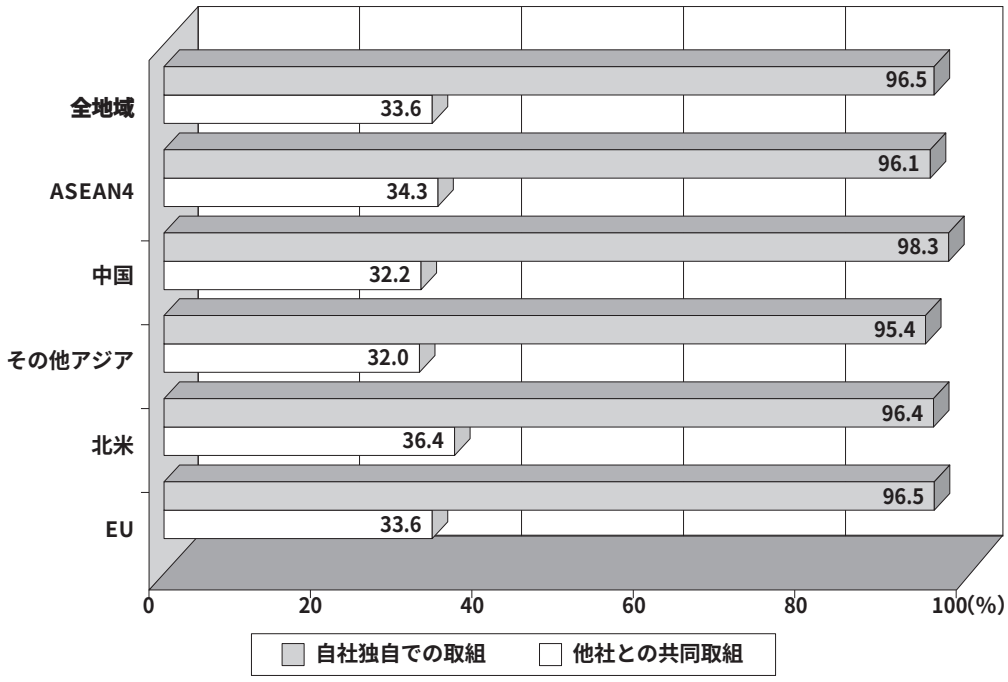
なお、「複数生産拠点の統廃合」に関する特徴として、2000年度調査に比較して、同項目を挙げる割合が本年度調査にて増加している（全地域：2000年度調査13.3％→本年度調査55.7％）。特に中国ならびにASEAN4にて、この動きは顕著となっている（中国：同9.9％→65.0％、ASEAN4：同20.3％→60.7％）。

ASEAN4ならびに中国での生産体制の見直し状況につき、ヒアリング調査を行ったところ、ASEAN4については、「AFTAの進展を踏まえ、今後、ASEAN域内にて重複している生産拠点の集約化・統廃合を進める必要がある」（電機組立、一般機械組立メーカーなど）と述べる企業もあった。中国での事業展開については、「これまでの事業展開は、プロジェクトベースで進めてきたため、単品製品の生産拠点がバラバラに点在している。今後、中国向けビジネスを強化して

図表３３　海外事業再構築の内容（複数回答）

	全地域		ASEAN4		中国		北米		EU	
	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(%)
自社独自での取組	696	100.0	196	100.0	177	100.0	188	100.0	135	100.0
経営体制の見直し	280	40.2	72	36.7	67	37.9	87	46.3	54	40.0
複数生産拠点の統廃合	388	55.7	119	60.7	115	65.0	91	48.4	63	46.7
販売体制の見直し	367	52.7	81	41.3	91	51.4	112	59.6	83	61.5
物流体制の見直し	124	17.8	31	15.8	34	19.2	26	13.8	33	24.4
海外現地法人の現地での上場	11	1.6	2	1.0	4	2.3	4	2.1	1	0.7
その他	17	2.4	7	3.6	4	2.3	5	2.7	1	0.7
他社との共同取組	242	100.0	70	100.0	58	100.0	63	100.0	51	100.0
生産面	99	40.9	31	44.3	31	53.4	22	11.7	15	29.4
販売面	95	39.3	21	30.0	21	36.2	23	12.2	30	58.8
研究・開発面	36	14.9	4	5.7	7	12.1	16	8.5	9	17.6
部品・原材料の調達面	68	28.1	26	37.1	16	27.6	9	4.8	17	33.3
その他	1	0.4	0	0.0	0	0.0	1	0.5	0	0.0
合併・事業統合	45	18.6	10	14.3	9	15.5	15	8.0	11	21.6
その他	9	3.7	3	4.3	2	3.4	3	1.6	1	2.0

図表３４　主要地域別対応：「自社独自での取組」と「他社との共同取組」（複数回答）



いく上では、会社としてトータルな対中戦略が必要とされている。このため、統合するもの、止めるべきもの、分割するものなどの見極めにつき、今後検討していくことになる。」と述べる企業（電機組立メーカー）もあった。

北米での生産体制の見直し状況につき、ある素材メーカーは「当社製品は、米国ではプレミアム商品とみなされており、上級クラス製品の一つとなっている。しかし、米国の景気後退による需要減から、シェア維持のため販売価格の

引き下げを余儀なくされており、地場産の中級品との価格競争に陥る可能性がある。今後の対応策として、多品種少量生産でも引き続き利益確保が可能となる生産体制の見直しが必要となる。」と述べていた。一方、ある一般機械部品メーカーは欧州での販売体制の見直しにつき、「日系・非日系に限らず同業他社との競争が激しくなっており、販売網の拡充が急務となっている。打開策として、現地同業他社との提携関係を結び、販売網強化、代理店機能の強化・拡充に取組みつつある。」と述べるケースもあった。

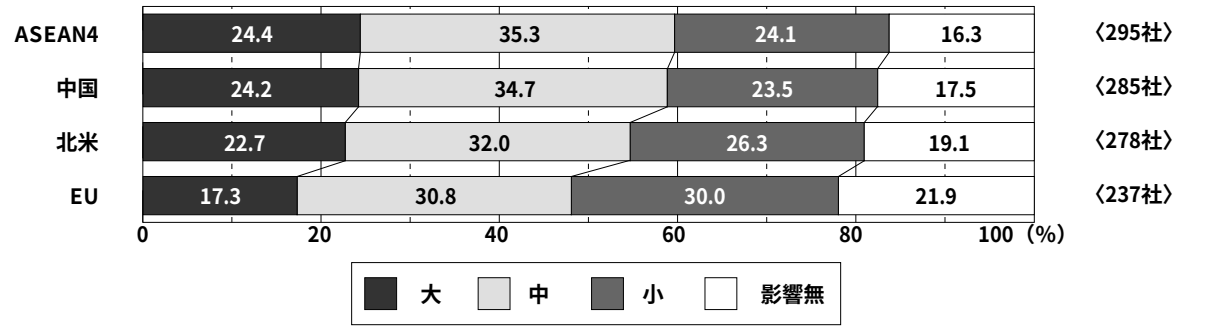
（2）事業再構築を促す外的要因

2000年度調査に引き続き、事業再構築を促す外的要因を以下の５つの要因に分け、各要因の事業再構築に与える影響の度合につき、「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を行った（図表35～39）。

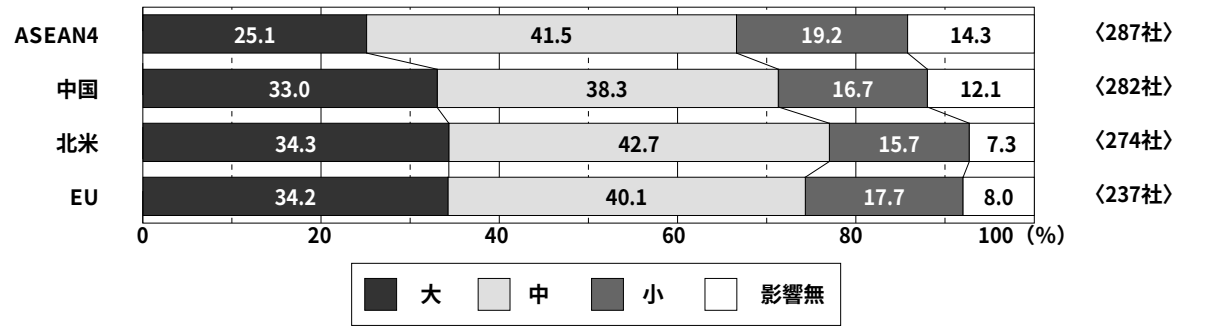
＜事業再構築を促す５つの要因＞
「日系同業他社との激しい競合」
「非日系同業他社との激しい競合」
「進出先国・地域での生産／販売コストの上昇」
「地域統合の進展（域内貿易の自由化）」
「従来の取引先とのビジネス関係の変化」＊15

各要因につき、「（影響の度合いが）大」とするケースだけに着目したところ、主な特徴は以下のとおり。

図表３５　日系同業他社との激しい競合：全業種

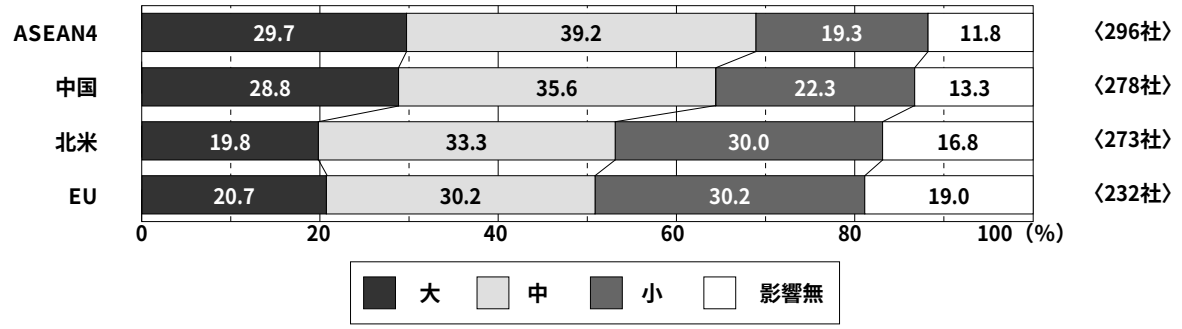


図表３６　非日系同業他社との激しい競合：全業種

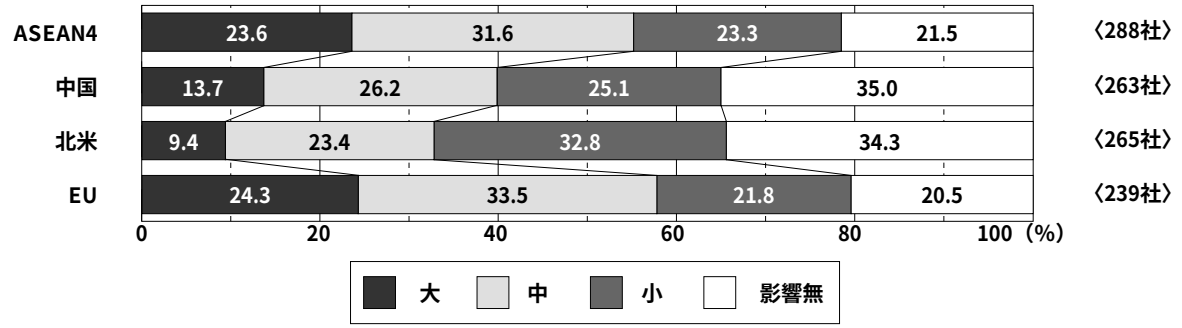


＊15　2000年度調査では「連結決算制度の導入」を調査項目に入れていたところ、本年度調査では「従来の取引先とのビジネス関係の変化」に変更した。

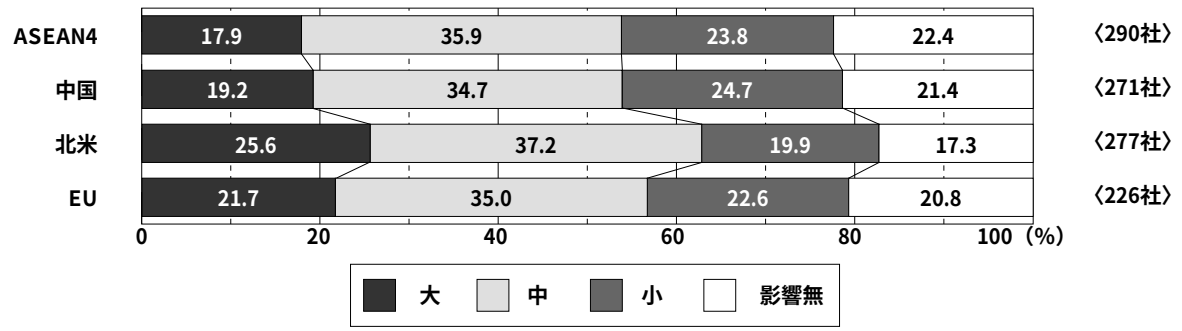
図表37　進出先国・地域での生産／販売コストの上昇：全業種



図表38　地域統合の進展（域内貿易自由化）：全業種



図表39　従来の取引先とのビジネス関係の変化：全業種



「日系同業他社との激しい競合」(影響の度合が大)

「日系同業他社との激しい競合」は、ASEAN4ガ最も高い位置を占め（24.4%)、逆にEUは最も低い位置を占めている(17.3%)。なお、2000年度調査と比較すると、中国が最も大きな増加幅をみせており(2000年度調査結果：18.8%→本年度調査結果：24.2%)、ASEAN4と並ぶ水準となっている。

「非日系同業他社との激しい競合」(影響の度合が大)

「非日系同業他社との激しい競合」は、北米が最も高い位置を占め（34.3%)、次いでEUもほぼ同レベルの水準を保っている(34.2%)。他方、ASEAN4は最も低い位置を占めている（25.1%)。なお、2000年度調査と比較すると、EUで減少の幅が最も大きい（同41.4%→34.2%)

「進出先国・地域での生産/販売コスト」（影響の度合が大）

「進出先国・地域での生産販売コスト」は、ASEAN4が最も高い位置を占め（29.7%）、逆に北米は最も低い位置を占めている（19.8%）。なお、2000年度調査と比較すると、どの地域でも共通して増加がみられる中で、最も大きな増加幅をみせているのが中国である（同16.8%→28.8%）

「地域統合の進展（域内貿易自由化）」（影響の度合が大）

「地域統合の進展（域内貿易自由化）」は、EUが最も高い位置を占め（24.3%）、逆に北米は最も低い位置を占めている（9.4%）。なお、2000年度調査と比較すると、ASEAN4では増加の幅が最も大きい（同11.7%→23.6%）。AFTAの形成に伴う域内関税引き下げにより、域内にて重複拠点を持つ企業は、複数拠点の統廃合への取組を視野に入れていることが影響しているものと考えられる。他方、EUでは変化がみられない（同24.3%→24.3%）。この背景として、EUでは早い段階から域内での経済統合が進んでおり、同地域にて展開している日系企業の多くは既に対応を一巡させていることが影響しているものとみられる。

「従来の取引先とのビジネス関係の変化」（影響の度合が大）

「従来の取引先とのビジネス関係の変化」は、北米が最も高い位置を占め（25.6%）、逆に中国は最も低い位置を占めている（19.2%）。

第Ⅴ章　中期的（今後３年程度）な国内事業への取組姿勢

（1）国内事業分野への取組（海外事業による影響）

国内事業に対する中期的（今後３年程度）な取組姿勢として、最も回答が多かったのは「規模は現状維持するも、国内事業を再編、再構築する」（30.7%）で、次いで「今後と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」（28.2%）、「他社との提携を含め、国内事業を強化する」（16.2%）などの順となっている（図表40）。

国内事業に対する取組姿勢を2000年度調査と比較してみると、「今後と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」姿勢が弱まる（2000年度調査：34.8%→本年度調査：28.2%）一方、「規模は現状維持するも国内事業を再編・再構築する」姿勢が強まっている（同26.0%→30.7%）。

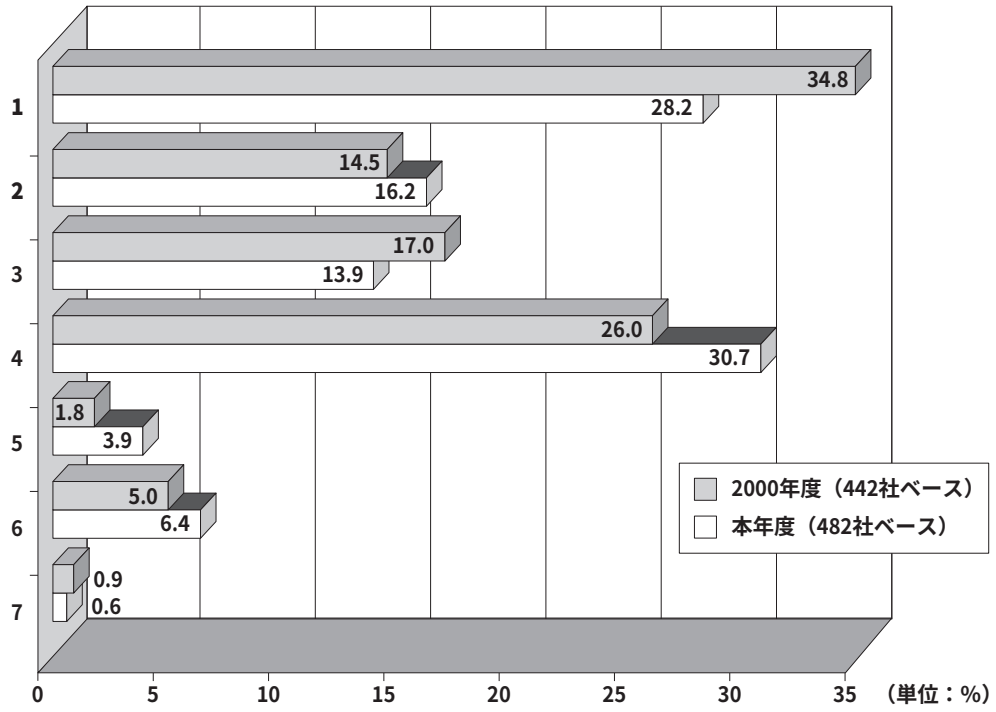
主要業種別にみると、国内事業に対する姿勢を巡って、「電機・電子」と「一般機械」とで異なった動きをみせている（図表41～44）。電機・電子の場合、2000年度調査と比較して、「国内事業を強化・拡張していく」と回答した割合が減少（2000年度調査：49.4%→本年度調査：27.4%）する一方、「規模は現状維持するも、国内事業を再編、再構築する」と回答した割合が増加している（同26.6%→40.0%）。他方、一般機械の場合、「国内事業を再編、再構築する」と回答した割合が減少（同40.5%→28.8%）する一方、「他社との提携を含め、国内事業を強化する」が増加している（同10.8%→21.2%）。

これら２業種の中間に位置するのが自動車ならびに化学となっている。自動車の場合、「国内事業を強化・拡張していく」と回答した割合が減少（同32.9%→25.8%）する一方、「規模は現状維持するも、国内事業を再編、再構築する」と回答した割合が増加している（同23.7%→27.3%）。他方、化学の場合、「国内事業を再編、再構築する」と回答した割合がやや増加（同14.5%→17.6%）している一方、「他社との提携を含め、国内事業を強化する」も増加している（同24.6%→28.4%）。

（2）海外事業展開による国内生産設備への影響

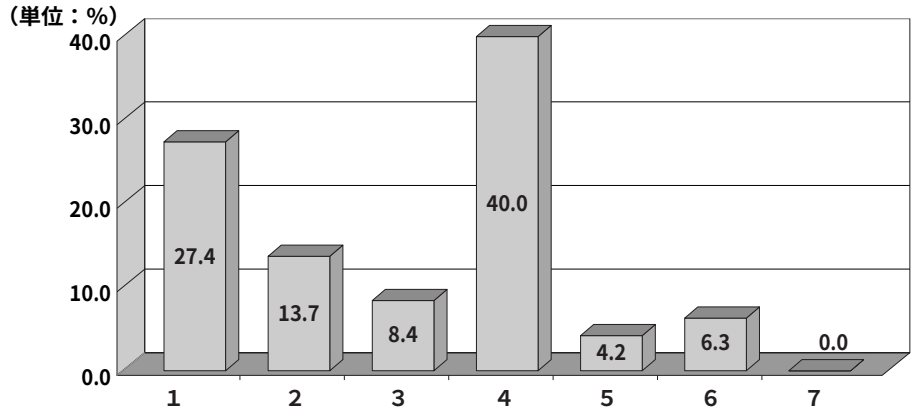
海外事業展開による国内生産設備への中期的（今後３年程度）な影響をみると、「進出販売先（輸出入を含む）マーケットの維持・拡大のための投資であり、国内生産設備への影響はない」と回答した割合は1999年度調査ならびに2000年度調査に比較して更に減少（1999年度調査：66.6%→2000年度調査：52.2%→本年度調査：39.1%）した。また、「従来の国内生産品目が海

図表４０　中期的（今後３年程度）国内事業展望～国内事業に対する取組姿勢～



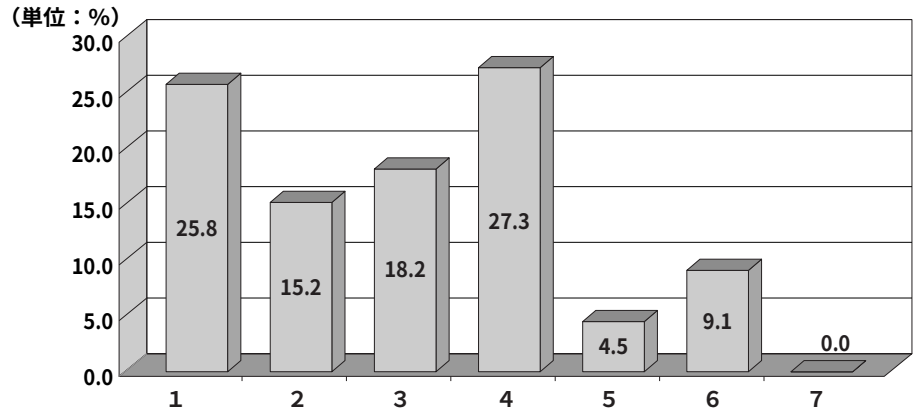
1. 今後とも必要に応じて積極的な設備投資を行い、国内事業を強化・拡張していく
2. 他社との提携を含め、国内事業を強化する
3. 現状維持
4. 規模は現状維持するも国内事業を再編・再構築する
5. 国内事業規模を縮小する
6. 現在検討中
7. その他

図表４１　中期的（今後３年程度）国内事業展望につき、国内事業分野への取組（電機・電子）



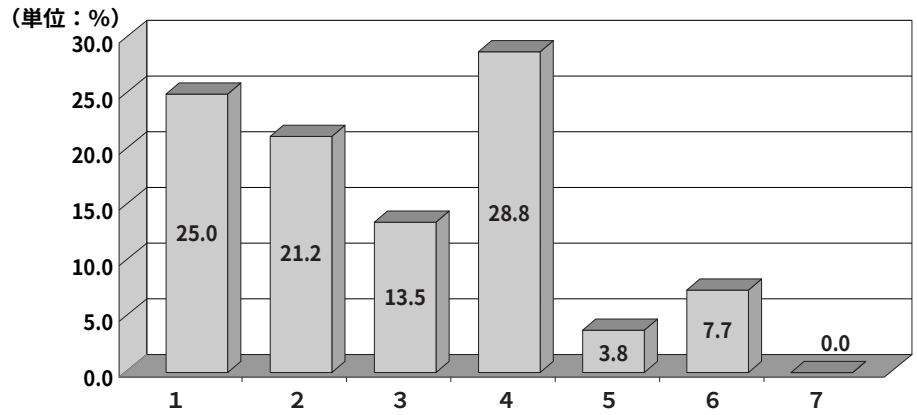
注）グラフの下の数字は図表40の選択肢番号を表す。

図表４２　中期的（今後３年程度）国内事業展望につき、国内事業分野への取組（自動車）



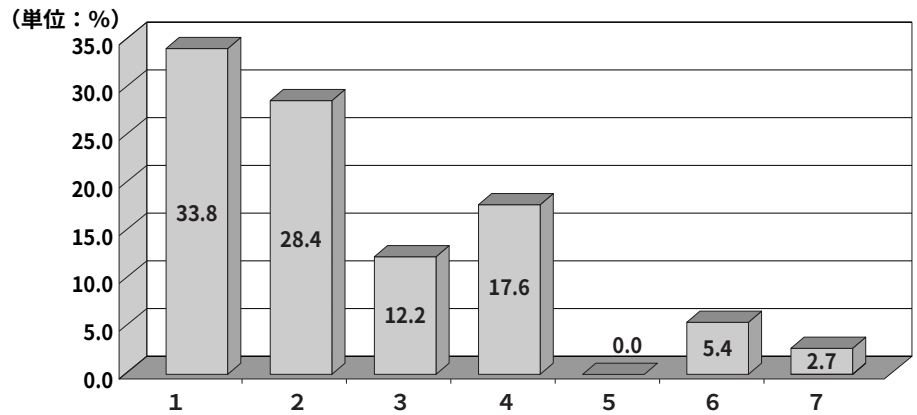
注）グラフの下の数字は図表40の選択肢番号を表す。

図表４３　中期的（今後３年程度）国内事業展望につき、国内事業分野への取組（一般機械）



注）グラフの下の数字は図表40の選択肢番号を表す。

図表４４　中期的（今後３年程度）国内事業展望につき、国内事業分野への取組（化学）

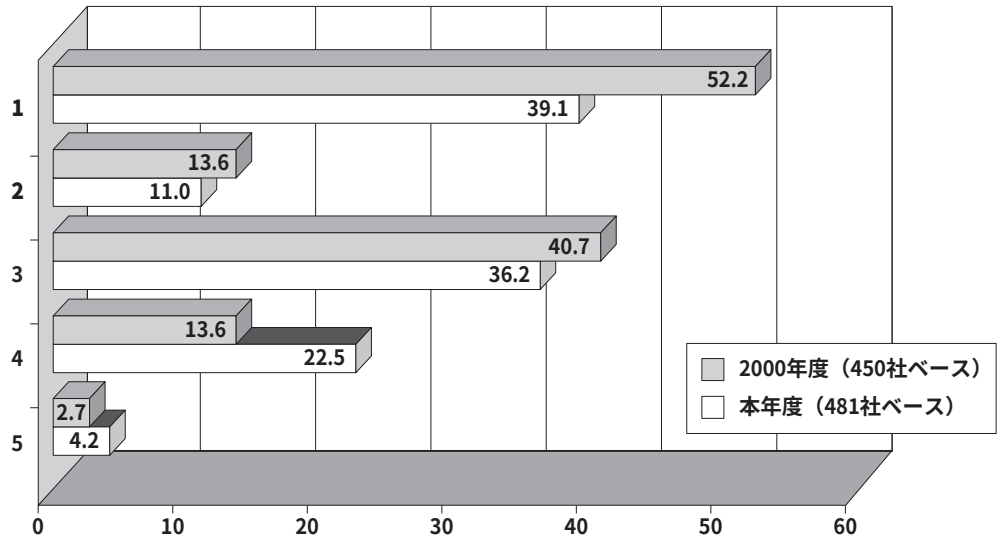


注）グラフの下の数字は図表40の選択肢番号を表す。

外拠点の生産に移管されるものの、国内においては他の製品・分野の生産に取り組むことによって移管分を補う」*14と回答した割合も微減している（同40.7％→36.2％）。他方、「海外生産が国内生産を代替するため、国内生産額は減少する」と回答した割合は2000年度調査に続き増加（1999年度調査：9.6％→2000年度調査：13.6％→2001年度調査：22.5％）しており、海外事業の強化・拡大が強まっている様相をみせている（図表45）。

なお、本年度調査では、「従来の国内生産品目が海外拠点の生産に移管されるものの、国内においては他の製品・分野の生産に取り組むことによって移管分を補う」と回答した企業（174社）に対して、更問いとして国内における取組姿勢につき設問を行ったところ、最も多かった回答は、「より付加価値の高い製品への特化」（79.9％）で、次いで「新規生産分野への取組」（42.5％）などの順となっている。これらの取組姿勢を勘案するに、「海外生産の強化・拡充を進めていく必要性」と「国内事業の維持を図る必要性」との狭間で、対応に苦慮している我が国製造業企業の姿がみてとれる。（図表46）。

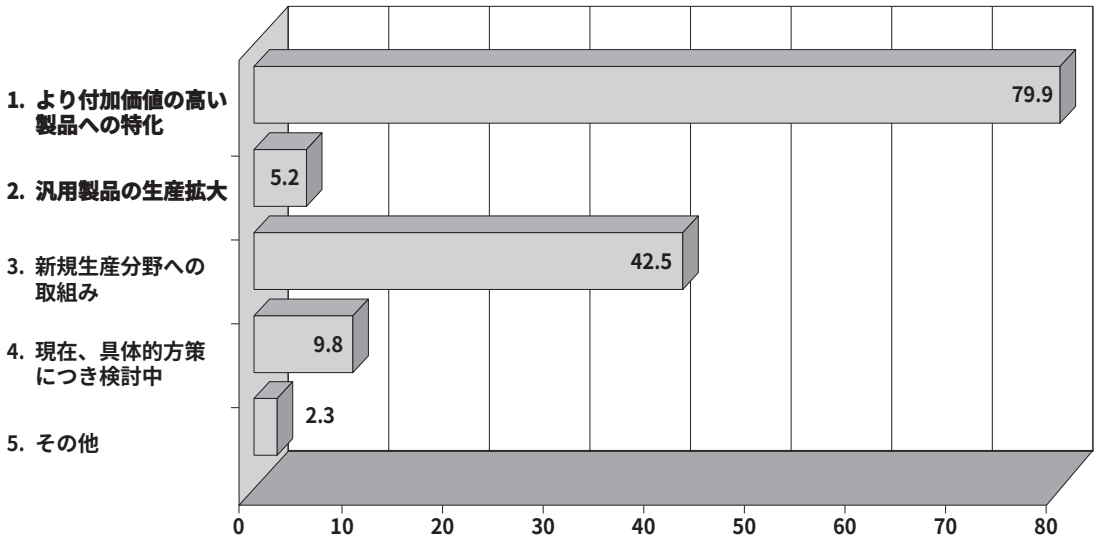
図表４５　海外事業展開が国内生産設備に与える影響



1. 進出販売先（輸出入含む）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
2. そもそも海外生産する製品は国内製品と異なるため、国内設備への影響はない
3. 従来の国内生産品目が海外拠点の生産に移管されるものの、国内においては他の製品・分野の生産に取り組むことによって移管分を補う
4. 海外生産が国内生産を代替するため、国内精算額は減少する
5. その他

＊16　2000年度調査の設問は「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とシフト」であったが、時系列比較の観点から、同様の設問として標記してある。

図表４６　国内における他の製品、分野への取組



第Ⅵ章　海外事業と国内事業との関連

１．中期的（今後３年程度）な海外事業および国内事業の強化・拡大姿勢

第Ⅱ章では「中期的（今後３年程度）な海外事業への取組姿勢」につき、第Ⅵ章では「中期的（今後３年程度）な国内事業への取組姿勢」につき焦点を当てたが、以下では両事項の関連性について分析を試みた。

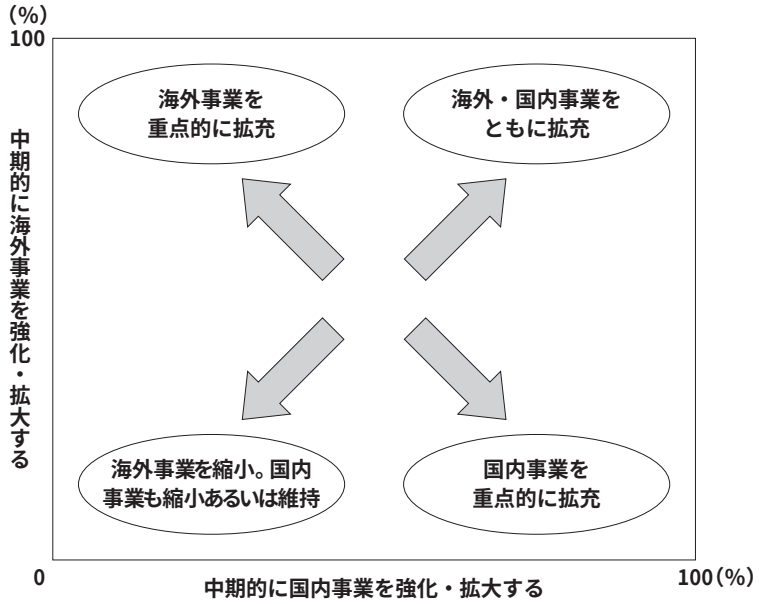
図表48は、「海外事業の強化・拡大姿勢」と「国内事業の強化・拡大姿勢」につき、2000年度調査結果と本年度調査結果においてプラスの回答（事業に対し強化・拡大姿勢を持っている）を行った企業の割合を表したものである＊17。関連性の見方として、図表47の解説の通り、矢印が右上方向に向かう場合、「海外事業・国内事業ともに拡充」する姿勢を示し、左上方向に向かう場合、「海外事業を重点的に拡充」する姿勢を示している。

（1）主要業種によって異なる国内外事業への取組姿勢

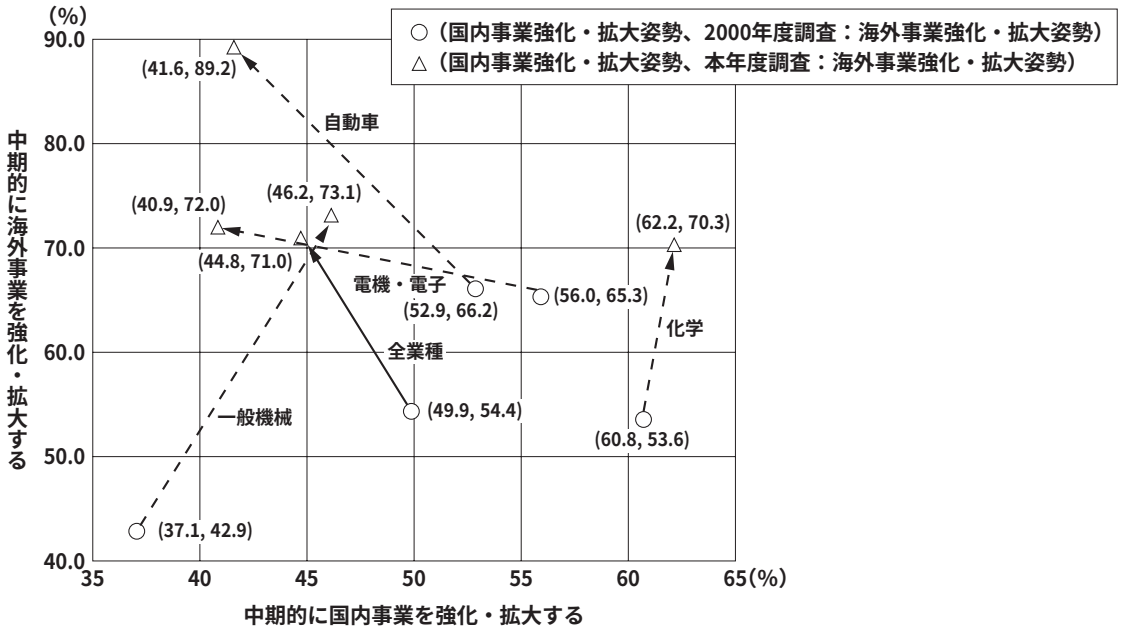
中期的（今後３年程度）な海外事業および国内事業への取組姿勢につき、2000年度調査と本年度調査とを比較したところ、全業種では「海外事業を強化・拡大する」姿勢が強まる（2000年度調査：54.4％→本年度調査：71.0％）一方、「国内事業を強化・拡大する」姿勢がやや弱まっている（同49.9％→44.8％）。

＊17　図表48～50では、「中期的（今後３年程度）にみた海外事業展望」に関する設問ならびに「国内事業に対する取組姿勢」に関する設問に対し、両設問とも回答した企業の動向を紹介したものである。そのため、図表48の「中期的に海外事業を強化・拡大する」の値は、７頁の「海外事業展開を強化・拡大する」の値とは一致しない。
なお、指数の構成は以下の通り。
＜中期的（今後３年程度）に海外事業を強化・拡大する＞
海外事業展望に関する設問にて、「強化・拡大する」と回答のあった割合。
＜中期的（今後３年程度）に国内事業を強化・拡大する＞
国内事業に対する取組姿勢に関する設問にて、「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」あるいは「他社との提携を含め、国内事業を強化する」と回答のあった割合の合計。

図表47　図表48～50の見方



図表48　中期的な国内外事業の強化・拡大傾向



本年度調査

	全業種	電機・電子	自動車	一般機械	化学
企業社数	476	93	65	52	74

2000年度調査

	全業種	電機・電子	自動車	一般機械	化学
企業社数	425	75	68	35	69

主要４業種別にみたところ、電機･電子ならびに自動車の場合、海外事業を強化・拡大する」姿勢が強まり、「国内事業を強化・拡大する」姿勢が弱まっている。この動きは特に自動車で顕著となっている。

他方、化学ならびに一般機械の場合、「海外事業を強化・拡大する」姿勢にありながら、同時に「国内事業を強化・拡大する」姿勢も維持している。この背景については、以下の「（2）海外生産比率の高低から見た動向」の項にて紹介することとする。

（2）海外生産比率の高低別にみた動向

主要４業種別の動向として、業種内の回答企業を「海外生産比率が高い企業群」と「海外生産比率が低い企業群」*18に分類してみたところ、前者の場合、どの業種も海外事業に対する姿勢が強まる一方、国内事業に対する姿勢が弱まっている。後者の場合、自動車ならびに電機では同様の動きがみられるが、一般機械ならびに化学では海外事業および国内事業とも強化・拡大姿勢は強まっている。主要業種別にみた特徴は以下のとおり。（図表49、50）

【電機・電子】

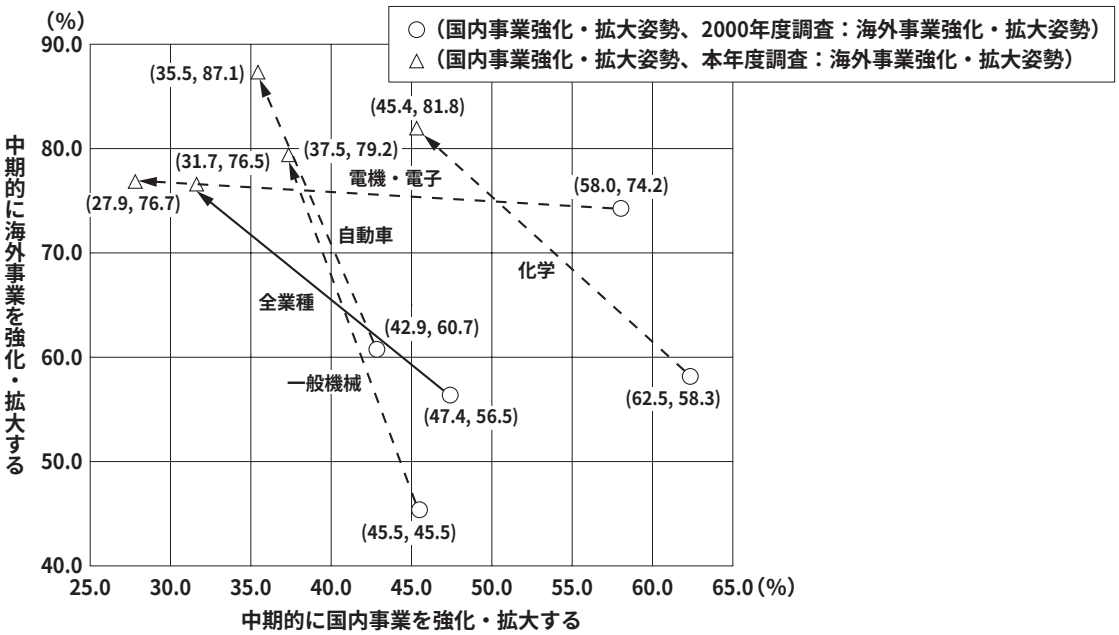
＜海外生産比率が高い企業群＞

海外事業に対する強化・拡大姿勢は高止まりとなっており（2000年度調査：74.2％→本年度調査：76.7％）、国内事業に対する強化・拡大姿勢は急減（同58.0％→27.9％）している。

＜海外生産比率が低い企業群＞

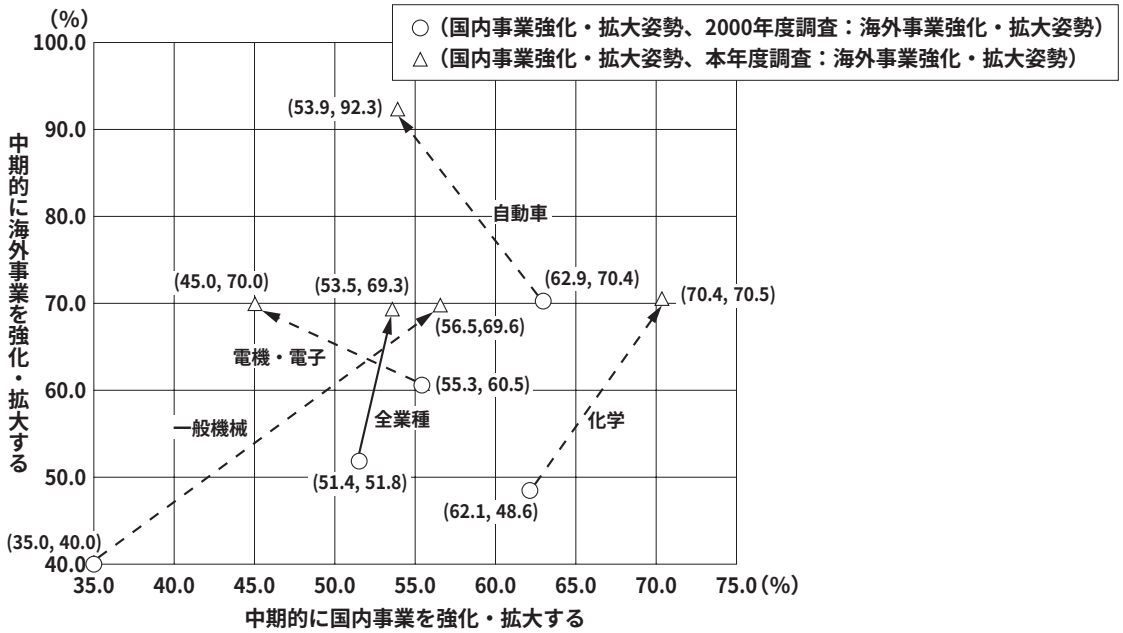
海外事業に対して強化・拡大姿勢を強める（同60.5％→70.0％）一方、国内事業に対する強化・拡大姿勢は減少（同55.3％→45.0％）している。なお、本年度度調査をみるに、「海外生産比率が高い企業群」に比較して、「海外生産比率が低い企業群」の場合、以下のとおり海外事業に対する強化・拡大姿勢の水準は低い一方、国内

図表４９　（海外生産比率が高い）中期的な国内外事業の強化・拡大姿勢



＊18　業種別にみた海外生産比率の2000年度実績値の平均よりも個別対象企業の同実績の方が高い企業を「（2001年度における）海外生産比率が高い企業群」、同実績値よりも低い企業を「（2001年度における）海外生産比率が低い企業群」とする。なお、2000年度調査の数値についても、同様の考え方で、海外生産比率の1999年度実績値をベースとして区分している。

図表５０　（海外生産比率が低い）中期的な国内外事業の強化・拡大姿勢



事業に対する強化・拡大姿勢は底固い動きをみせているのが特徴となっている。

（海外事業・国内事業に対する強化・拡大姿勢）

	2000年度調査		本年度調査	
	海外事業	国内事業	海外事業	国内事業
海外生産比率が高い企業	74.2%	58.0%	76.7%	27.9%
海外生産比率が低い企業	60.5%	55.3%	70.0%	45.0%

【自動車】

＜海外生産比率が高い企業群＞

海外事業に対する強化・拡大姿勢が急増（同60.7%→87.1%）する一方、国内事業に対する強化・拡大姿勢は弱くなっている（同42.9%→35.5%）。なお、「海外生産比率が高い企業群」の多くは、概して組立メーカーであり、「同比率が低い企業群」は部品メーカーが中心となっている。ただし、第Ⅱ章「１．中期的（今後３年程度）な海外事業展望」の項で指摘している通り、自動車部品メーカーは組立メーカーに比較して、中期的に海外事業を強化・拡大する姿勢を強く持っており、今後は部品メーカーの海外生産比率が組立メーカーの水準に近づくことが見込まれる。

＜海外生産比率が低い企業群＞

海外事業に対する強化・拡大姿勢が強まる（同70.4%→92.3%）一方、国内事業に対する強化・拡大姿勢は弱まっている（同62.9%→53.9%）。なお「海外生産比率が高い企業群」に比較して、「海外生産比率が低い企業群」の場合、以下のとおり海外事業に対する取組姿勢の水準は高いのが特徴となっている。

（海外事業に対する強化・拡大姿勢）

	2000年度調査	本年度調査
海外生産比率が高い企業群	60.7% →	87.1%
海外生産比率が低い企業群	70.4% →	92.3%

【一般機械】

＜海外生産比率が高い企業群＞

多くの企業は建設機械・重機などの部門に属している。製品の特性上、国内に加えて海外での需要の増加に対応して、海外事業を積極的に進めてきた。国内での公共事業や大規模インフラ事業が低迷する中、更なる販売市場を求めて、海外事業を強化・拡大する必要がある。（海外事業への強化・拡大姿勢：同45.5%→79.2%、国内事業への強化･拡大姿勢：同45.5%→37.5%）

＜海外生産比率が低い企業群＞

多くの企業が工作機械、測定器・検査装置、軸受などの部門に属している。主要顧客である電機メーカー、自動車メーカーなどの積極的な

海外進出に伴い、汎用品の供給にあたっては需要先あるいは周辺地域での現地生産・販売を進める必要がある。一方、国内では合理化投資が中心となっているものの、更なる高機能化・ハイテク化といった高付加価値製品への取組も不可欠とされていることから、海外志向を強めつつ、併せて国内事業にも力を入れる必要があることも背景となっている。(海外事業への強化・拡大姿勢：同40.0％→69.6％、国内事業の強化・拡大姿勢：同35.0％→56.5％)

【化学】

＜海外生産比率が高い企業群＞

多くの企業は事業プロセスとして、下流部門に属する（例：プラスチック、合成繊維、合成ゴム等)。製品の特性上、国内に加えて海外においても積極的な事業展開を行ってきた。電機メーカー（組立・部品)、自動車メーカー（組立・部品）といった主要取引先の積極的な海外展開に追随して、今後とも海外事業を強化・拡大する必要がある。(海外事業への強化・拡大姿勢：同58.3％→81.8％、国内事業への強化・拡大姿勢：同62.5％→45.4％)

＜海外生産比率が低い企業群＞

多くの企業は事業プロセスとして、上・中流部門に属する（例：ポリエチレン、フェノール等)。産業政策の影響もあり、従来より国内向け事業展開を中心としてきたところ、2004年度までに規制緩和の一環として汎用化学品の関税が段階的に引き下げられることから、国内市場にて欧米系化学メーカーとの競争激化が予想される一方、主要取引先である下流部門の海外進出に対応するため、需要先もしくは周辺地域での現地生産・販売を進める観点から、今後は海外事業を強化・拡大する必要がある。なお、装置産業であることから既存の国内設備を引き続き活用した方が合理的であるケースも少なくなく、また国内での需要も根強くある（日本からの輸出対応を含む）ことから、海外事業ならびに国内事業ともに強化・拡大する姿勢を示している。(海外事業への強化・拡大姿勢：同48.6％→70.5％、国内事業への強化・拡大姿勢：同62.1％→70.4％)

第Ⅶ章　中期的（今後3年程度）有望事業展開先国

１．中期的（今後３年程度）有望事業展開先国[*19]

中期的（今後３年程度）有望事業展開先国の上位４ヵ国は、昨年度調査結果と同様、第１位は中国で、次いで米国、タイ、インドネシアの順となっている（図表51)。中国での事業展開には依然として多くの課題があるとはいえ、多くの回答企業は、事業展開先国として中国を有望視している。なお、本設問が初めて開設された1992年以降、中国は有望な事業展開先国として常に第１位を占めている。

本年度調査における大きな特徴は、2000年度調査では同設問への回答企業372社のうち、242社（回答企業の65％）が中国を有望視していたところ、本年度調査では回答企業401社のうち、327社（同82％）が中国を有望と回答しており、2000年度調査より中国を有望視する動きが強まっている。業種別にみた場合、ほとんどの業種（除く医薬品、輸送機以外）が中国を最も有望な事業展開先国とみている。

中国を有望視する企業の展開姿勢をみると、2000年度調査にて「既存拠点を活用しながら今後積極的に進出する」と回答した企業数は126社であったところ、本年度調査では152社となっている。一方、「新規投資で積極的に進出する（新規拠点の設立)」と回答した企業数も57社から100社に増加している。

EU諸国を有望視する企業数は2000年度調査と同様に少なく、ドイツ第12位、フランス第15

＊19　本設問の集計方法として、回答企業は中期的（今後３年程度）に有望な事業展開先国名を第１位から第５位まで記述。本調査では記述のあった国の数をそれぞれ単純合計して、記述の多かった国ごとに順位をつけて紹介している。

図表５１　中期的（今後３年程度）有望事業展開先国（複数回答）

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）											
	本年度調査	社数(社)	回答率(%)	00年度調査	社数(社)	回答率(%)	99年度調査	社数(社)	回答率(%)	98年度調査	社数(社)	回答率(%)	97年度調査	社数(社)	回答率(%)
		401	100		372	100		278	100		299	100		342	100
1位	中国	327	82	中国	242	65	中国	153	55	中国	163	55	中国	219	64
2位	米国	127	32	米国	154	41	米国	108	39	米国	124	41	米国	123	36
3位	タイ	99	25	タイ	88	24	タイ	76	27	タイ	68	23	インドネシア	97	28
4位	インドネシア	56	14	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
5位	インド	52	13	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
6位	ベトナム	48	12	台湾	41	11	ベトナム	30	11	フィリピン	43	14	ベトナム	66	19
7位	台湾	44	11	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
8位	韓国	33	8	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
9位	マレーシア	32	8	韓国	32	9	英国	25	9	ブラジル	34	11	ブラジル	28	8
10位	シンガポール	24	6	フィリピン	30	8	ブラジル	21	8	英国	31	10	台湾	28	8

（参考）11位以下（本年度調査）

順位	中期的有望事業展開先国		
	本年度調査	社数(社)	回答率(%)
		401	100
11位	フィリピン	22	5
12位	ドイツ	19	5
13位	ブラジル	18	4
13位	メキシコ	18	4
15位	フランス	17	4
16位	チェコ	15	4
17位	英国	14	3
18位	ハンガリー	12	3
19位	ポーランド	11	3
20位	香港	8	2

注）本「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、本年度調査では「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401社中31社で10位であった。

（参考）主要業種における中期的に有望事業展開先国（今後３年程度）（複数回答）

	主要業種における中期的に有望事業展開先国（今後3年程度）								
		社数(社)	回答率(%)		社数(社)	回答率(%)		社数(社)	回答率(%)
順位	電機・電子	79	100	自動車	58	100	化学	60	100
1位	中国	73	92	中国	43	74	中国	49	82
2位	タイ	26	33	米国	19	33	米国	28	47
3位	米国	19	24	タイ	17	29	タイ	14	23
4位	台湾	15	19	インド	10	17	台湾	9	15
5位	マレーシア	13	16	メキシコ	9	16	ペルー	9	15
6位	フィリピン	12	15	ベトナム	8	14	韓国	8	13
7位	ベトナム	12	15	ブラジル	8	14	シンガポール	8	13
8位	韓国	9	11	インドネシア	7	12	インド	8	13
9位	シンガポール	8	10	チェコ	7	12	ベトナム	8	13
10位	インド	8	10	ポーランド	5	7	インドネシア	6	10
							マレーシア	6	10

位、英国第17位などの順となっている。なお、国単位でみることは出来ないものの、EUそのものが有望であると回答した企業が31社あった。中欧諸国に対する関心も高まっており、チェコ第16位、ハンガリー第18位、ポーランド第19位となっている。

２．有望視する理由と課題

図表52は中期的（今後３年程度）事業展開先国として有望視する理由（上位10ヵ国）であり、図表53はそれらの国々における事業展開課題である。上位５カ国の有望理由ならびに課題の概要は以下の通り。

（中国）

有望理由として最も回答割合が高かったのが「マーケットの今後の成長性」（81.2％）で、次いで「安価な労働力」（71.3％）、「安価な部材・原材料」（29.3％）などの順となっている。「マーケットの今後の成長性」つき、ヒアリング調査を行ったところ、「中国がWTOに加盟することによって、現地ビジネス環境の改善が見込まれる」、「規制緩和の進展によって、外資での販売会社の設立が可能になる」、「購買力を持つ中国沿岸部だけでも２億人の市場が存在しており、大きな需要が期待できる」など、中国の現地マーケットの将来性に対する強い期待感が挙げられていた。

図表５２　中期的（今後３年程度）有望事業展開先国の有望理由（複数回答）

	中国		米国		タイ		インドネシア		インド	
	社数（324社）	構成比（%）	社数（125社）	構成比（%）	社数（96社）	構成比（%）	社数（56社）	構成比（%）	社数（50社）	構成比（%）
マーケットの今後の成長性	263	81.2	55	44.0	47	49.0	28	50.0	38	76.0
安価な労働力	231	71.3	0	0.0	53	55.2	41	73.2	23	46.0
マーケットの現状規模	54	16.7	81	64.8	12	12.5	3	5.4	10	20.0
第三国輸出拠点	74	22.8	4	3.2	33	34.4	26	46.4	6	12.0
組み立てメーカへの供給拠点	67	20.7	32	25.6	26	27.1	6	10.7	8	16.0
安価な部材・原材料	95	29.3	3	2.4	14	14.6	16	28.6	8	16.0
優秀な人材	39	12.0	19	15.2	16	16.7	1	1.8	11	22.0
対日輸出拠点	73	22.5	4	3.2	23	24.0	9	16.1	0	0.0
現地マーケットに合わせた商品開発	30	9.3	40	32.0	9	9.4	4	7.1	3	6.0
相手国での投資優遇措置・規制緩和措置	24	7.4	1	0.8	5	5.2	2	3.6	0	0.0
同業他社が進出しているため	21	6.5	7	5.6	3	3.1	1	1.8	4	8.0
地域統合の進展	2	0.6	4	3.2	4	4.2	0	0.0	1	2.0
現地の技術・ノウハウ等の取得	1	0.3	11	8.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
そ　の　他	2	0.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	2.0

	ベトナム		台湾		韓国		マレーシア		シンガポール	
	社数（47社）	構成比（%）	社数（44社）	構成比（%）	社数（33社）	構成比（%）	社数（31社）	構成比（%）	社数（23社）	構成比（%）
マーケットの今後の成長性	21	44.7	17	38.6	19	57.6	13	41.9	6	26.1
安価な労働力	37	78.7	5	11.4	5	15.2	15	48.4	0	0.0
マーケットの現状規模	1	2.1	16	36.4	10	30.3	5	16.1	7	30.4
第三国輸出拠点	12	25.5	9	20.5	5	15.2	10	32.3	11	47.8
組み立てメーカへの供給拠点	5	10.6	8	18.2	3	9.1	5	16.1	4	17.4
安価な部材・原材料	4	8.5	8	18.2	3	9.1	5	16.1	0	0.0
優秀な人材	13	27.7	9	20.5	7	21.2	5	16.1	7	30.4
対日輸出拠点	11	23.4	2	4.5	3	9.1	3	9.7	1	4.3
現地マーケットに合わせた商品開発	3	6.4	4	9.1	3	9.1	2	6.5	4	17.4
相手国での投資優遇措置・規制緩和措置	4	8.5	1	2.3	2	6.1	5	16.1	3	13.0
同業他社が進出しているため	1	2.1	3	6.8	1	3.0	0	0.0	1	4.3
地域統合の進展	0	0.0	1	2.3	1	3.0	2	6.5	1	4.3
現地の技術・ノウハウ等の取得	0	0.0	0	0.0	1	3.0	0	0.0	0	0.0
そ　の　他	0	0.0	2	4.5	1	3.0	0	0.0	1	4.3

図表５３　中期的（今後３年程度）有望事業展開先国の課題（複数回答）

	中国		米国		タイ		インドネシア		インド	
	社数（315社）	構成比（%）	社数（93社）	構成比（%）	社数（87社）	構成比（%）	社数（54社）	構成比（%）	社数（47社）	構成比（%）
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	86	27.3	0	0.0	13	14.9	13	24.1	20	42.6
現地の法制（法制の未整備）	138	43.8	0	0.0	15	17.2	14	25.9	8	17.0
現地の法制（不透明な適用）	168	53.3	0	0.0	13	14.9	9	16.7	10	21.3
現地の法制（頻繁かつ突然の制度変更）	164	52.1	0	0.0	5	5.7	9	16.7	2	4.3
現地の税制（複雑な徴税システム）	53	16.8	2	2.2	4	4.6	4	7.4	4	8.5
現地の税制（税制の運用の不透明性）	115	36.5	0	0.0	12	13.8	4	7.4	8	17.0
現地の税制（頻繁かつ突然の制度変更）	133	42.2	1	1.1	2	2.3	4	7.4	2	4.3
現地の税制（高い関税）	55	17.5	0	0.0	9	10.3	3	5.6	9	19.1
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）	64	20.3	0	0.0	9	10.3	4	7.4	5	10.6
煩雑な行政手続（現地での投資許認可手続）	110	34.9	0	0.0	5	5.7	2	3.7	11	23.4
現地の政治・社会情勢	107	34.0	2	2.2	10	11.5	51	94.4	16	34.0
現地（域内）通貨の安定性	48	15.2	5	5.4	42	48.3	31	57.4	5	10.6
現地での原材料・部品等の調達	65	20.6	8	8.6	17	19.5	6	11.1	8	17.0
地場裾野産業の未発達	32	10.2	2	2.2	9	10.3	7	13.0	5	10.6
現地での資金調達	51	16.2	6	6.5	10	11.5	6	11.1	2	4.3
現地での他社との厳しい競合	75	23.8	67	72.0	26	29.9	11	20.4	10	21.3
現地での管理職クラスの人材確保	62	19.7	27	29.0	20	23.0	6	11.1	6	12.8
現地での労働者の水準（ワーカー・クラス）	33	10.5	8	8.6	12	13.8	6	11.1	5	10.6
現地の労働コストの上昇	44	14.0	28	30.1	18	20.7	6	11.1	2	4.3
現地での労務問題（労使関係ほか）	40	12.7	16	17.2	8	9.2	6	11.1	4	8.5
投資先国にかかる情報不足	30	9.5	1	1.1	4	4.6	3	5.6	10	21.3
その他	1	0.3	4	4.3	―	―	―	―	―	―

	ベトナム		台湾		韓国		マレーシア		シンガポール	
	社数（44社）	構成比（%）	社数（34社）	構成比（%）	社数（28社）	構成比（%）	社数（28社）	構成比（%）	社数（20社）	構成比（%）
現地のインフラ（電力、通信、運輸など）	17	38.6	3	8.8	0	0.0	4	14.3	1	5.0
現地法制の未整備	16	36.4	2	5.9	2	7.1	2	7.1	0	0.0
現地法制の未整備不透明な適用	9	20.5	1	2.9	2	7.1	2	7.1	0	0.0
現地法制の頻繁かつ突然の制度変更	7	15.9	1	2.9	0	0.0	1	3.6	1	5.0
複雑な徴税システム	1	2.3	1	2.9	0	0.0	1	3.6	0	0.0
税制の運用の不透明性	5	11.4	1	2.9	1	3.6	2	7.1	0	0.0
税制の頻繁かつ突然の制度変更	5	11.4	2	5.9	0	0.0	1	3.6	0	0.0
高い関税	4	9.1	1	2.9	0	0.0	0	0.0	1	5.0
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）	5	11.4	0	0.0	3	10.7	9	32.1	0	0.0
煩雑な行政手続（現地での投資許認可手続）	7	15.9	2	5.9	3	10.7	5	17.9	0	0.0
現地の政治・社会情勢	11	25.0	11	32.4	6	21.4	9	32.1	0	0.0
現地（域内）通貨の安定性	10	22.7	4	11.8	7	25.0	9	32.1	0	0.0
現地での原材料・部品等の調達	15	34.1	4	11.8	1	3.6	5	17.9	0	0.0
地場裾野産業の未発達	10	22.7	0	0.0	1	3.6	0	0.0	0	0.0
現地での資金調達	4	9.1	2	5.9	3	10.7	5	17.9	0	0.0
現地での他社との厳しい競合	6	13.6	16	47.1	14	50.0	6	21.4	9	45.0
現地での管理職クラスの人材確保	9	20.5	4	11.8	3	10.7	8	28.6	8	40.0
現地での労働者の水準（ワーカー・クラス）	4	9.1	3	8.8	1	3.6	4	14.3	0	0.0
現地の労働コストの上昇	3	6.8	12	35.3	7	25.0	6	21.4	8	40.0
現地での労務問題（労使関係ほか）	1	2.3	2	5.9	4	14.3	1	3.6	1	5.0
投資先国にかかる情報不足	8	18.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	5.0
その他	―	―	2	5.9	1	3.6	1	3.6	―	―

事業展開における課題として、最も回答割合が高かったのは「現地の法制（不透明な適用）」（53.3％）であり、次いで「現地の法制（頻繁かつ突然の制度変更）」（52.1％）、「現地の法制（法制の未整備）」（43.8％）、「現地の税制（頻繁かつ突然の制度変更）」（42.2％）などである。これらの事項は2000年度調査結果と殆ど変化しておらず、依然としてソフト面での投資環境に多くの課題が残されていることを示している。一方、2000年度調査では「現地のインフラ（電力、通信、運輸など）」を問題とした回答が36.8％であったところ、本年度調査では27.3％に低下しており、ハード面での投資環境の改善がみられる。

その他「政治の政治・社会情勢」、「現地（域内）通貨の安定」、「地場裾野産業の未発達」、「現地での資金調達」などの面でも改善する姿勢が示されている。

（米国）

有望視する理由として最も回答割合が高かったのは、「マーケットの現状規模」（64.8％）であり、次いで「マーケットの今後の成長性」（44.0％）、「現地マーケットに合わせた商品開発」（32.0％）などの順となっている。

課題としては、「現地での他社との厳しい競合」（72.0％）が最も多く、次いで「現地労働コストの上昇」（30.1％）、「現地での管理職クラスの人材確保」（29.0％）などの順となっているが、2000年度調査との大きな変化はみられなかった。

（タイ、インドネシア）

有望理由として、「安価な労働力」（タイ：55.2％、インドネシア：73.2％）、「マーケットの今後の成長性」（タイ：49.0％、インドネシア：50.0％）、「第三国輸出拠点」（タイ：34.4％、インドネシア：46.4％）などの順となっている。

課題として、タイでは、「現地（域内）通貨の安定性」（48.3％）、「現地での他社との厳しい競合」（29.9％）、「現地での管理職クラスの人材確保」（23.0％）などの順となっている。一方、インドネシアでは、「現地の政治・社会情勢」（94.4％）、「現地（域内）通貨の安定性」（57.4％）、「現地法制の未整備」（25.9％）などの順となっている。2000年度調査に比較して、「現地（域内）通貨の安定性」は改善している（2000年度調査69.8％→本年度調査57.4％）。

（インド）

有望理由として、「マーケットの今後の成長性」（76.0％）、「安価な労働力」（46.0％）、「優秀な人材」（22.0％）などの順となっている。

課題は、「現地のインフラ（電力、通信、運輸など）」（42.6％）、「現地の政治・社会情勢」（34.0％）、「煩雑な行政手続（現地での投資許認可手続）」（23.4％）などである。2000年度調査結果と比較した場合、「現地での原材料・部品等の調達」（2000年度調査結果：27.8％→本年度調査結果：17.0％）、「地場裾野産業の未発達」（2000年度調査結果：25.0％→本年度調査結果：10.6％）などで改善の動きがみられる。

３．長期的（今後１０年程度）有望事業展開先国

長期的（今後10年程度）有望事業展開先国は、第１位中国、第２位インド、次いで米国、タイなどの順となっている（図表54）。中国の場合、中期的（今後３年程度）ならびに長期的（今後10年程度）にみても、有望事業展開先国としての順位は第１位となっている。

中国を長期的事業展開先国として有望視する企業の割合は増加（昨年度調査：70％→本年度調査：86％）している。ただし、追加ヒアリングでは「長期的にみたマーケットの規模・成長性に対して強い期待を持つことができる。ただし、今後の中国の動向（政治情勢、食料問題、環境負荷の増大など）に対して懸念がないわけではない」と指摘する企業も少なくなかった。

インドの場合、中期的にみると第５位を占めているものの、長期的には第２位となっている。インドを長期的有望事業展開先国として有望視している企業に対してヒヤリングを行ったところ、「現在のところ、インドの投資環境には依然として多くの課題があるわけだが、長期的にみると、現地マーケットの規模・成長性に対して魅力を感じる」と回答する企業が少なくなかった。

図表５４　長期的（今後１０年程度）有望事業展開先国（複数回答）

順位	長期的に有望な投資先国（今後10年程度）											
	本年度調査	社数(社)	回答率(%)	00年度調査	社数(社)	回答率(%)	99年度調査	社数(社)	回答率(%)	98年度調査	社数(社)	回答率(%)	97年度調査	社数(社)	回答率(%)
		318	100		267	100		259	100		237	100		269	100
1位	中国	274	86	中国	188	70	中国	170	66	中国	150	63	中国	196	73
2位	インド	88	28	米国	102	38	米国	77	30	米国	80	34	インド	98	36
3位	米国	80	25	インド	60	22	インド	71	27	インド	59	25	米国	83	31
4位	タイ	59	19	タイ	55	21	タイ	61	24	インドネシア	47	20	ベトナム	64	24
5位	ベトナム	46	14	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
6位	インドネシア	43	14	ベトナム	37	14	インドネシア	46	18	ベトナム	42	18	タイ	44	16
7位	ブラジル	25	8	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
8位	台湾	22	7	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
9位	マレーシア	20	6	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
10位	韓国	17	5	台湾	22	8	メキシコ	17	7	英国	14	6	ミャンマー	14	5
10位	フィリピン	17	5												

（参考）11位以下（本年度調査）

順位	長期的有望事業展開先国		
	本年度調査	社数(社)	回答率(%)
		318	100
12位	ロシア	14	4
13位	シンガポール	12	4
14位	英国	11	3
15位	メキシコ	10	3
15位	ドイツ	10	3
17位	ハンガリー	9	3
18位	ミャンマー	7	2
１８位	フランス	7	2
20位	オーストラリア	6	2
21位	チェコ	5	2

注）本「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、本年度調査では「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318社中27社で7位であった。

第Ⅷ章　中期的な生産拠点としての魅力：中国とASEAN4の比較[*20]

１．中期的な生産拠点としての魅力：中国とＡＳＥＡＮ４の比較

生産拠点としての中期的な（今後３年程度）魅力につき、中国とASEAN4とを比較した場合、回答企業の56.7％が「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答し、「ASEAN4は中国よりも魅力的である」と答えた企業は10.2％に留まった。なお、「今のところ判断を行うことが出来ない」と回答した企業は33.0％となった（図表55）。

図表５５　中期的な生産拠点としての魅力：中国とＡＳＥＡＮ４の比較

	469社ベース	回答率(%)
中国はASEAN4よりも魅力的である	266	56.7
ASEAN4は中国よりも魅力的である	48	10.2
今のところ判断を行うことは出来ない	155	33.0

＊20　本設問は、本年度調査において初めて行ったもの。

２．中国が生産拠点として魅力的である理由

「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答した企業に対して、その理由につき更問いを行ったところ、「今後のマーケットの成長性」（86.5％）との回答割合が最も多かった。（図表56）これは、現地マーケットの将来的な規模に対する期待に加えて、中国のWTO加盟に伴う現地でのビジネスチャンスの拡大など、期待度の高まりが背景となっている。２番目以降の理由として、「安価な労働力の確保」（71.1％）、「安価な部材・原材料の確保」（31.6％）などとなっている。

なお、「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答した企業の数社に対してヒヤリングを行ったところ、「ASEAN4での拠点の設立が一巡している中で、次のステップとして新たに有望な事業展開先として中国を重視しているのは事実だが、ASEAN4を軽視しているわけではない」という指摘が多くみられた。

３．ASEAN4が生産拠点として魅力的である理由

「ASEAN4は中国よりも魅力的である」と回答した企業に対して、その理由につき更問いを行ったところ、「今後のマーケットの成長性」（45.8％）と回答した割合が最も多く、次いで「安価な労働力の確保」（39.6％）、「安価な部材・原材料の確保」（27.1％）となっている（図表57）。

「ASEAN4は中国よりも魅力的である」と回答した企業の数社に対してヒヤリングを行ったところ、「中国に対して過度な期待を持つことは危険であり、リスク分散の観点からASEANなどの他地域との投資バランスが重要である」（一般機械メーカーなど）と指摘する企業もみられた。

図表５６　中国が生産拠点として魅力的である理由

	266社ベース	回答率（％）
今後のマーケットの成長性	230	86.5
安価な労働力の確保が容易	189	71.1
安価な部材・原材料の確保が容易	84	31.6
ワーカークラスの優秀な人材確保が容易	45	16.9
管理職クラスの優秀な人材の確保が容易	24	9.0
その他	5	1.9

図表５７　ASEAN４が生産拠点として魅力的である理由

	48社ベース	回答率（％）
今後のマーケットの成長性	22	45.8
安価な労働力の確保が容易	19	39.6
ワーカークラスの優秀な人材確保が容易	13	27.1
安価な部材・原材料の確保が容易	12	25.0
管理職クラスの優秀な人材の確保が容易	10	20.8
その他	9	18.8

第Ⅸ章　主要アジア諸国の投資環境評価[＊21]

主要アジア諸国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、中国、インド、ベトナム）の投資環境の改善状況につき、アジア通貨危機直前の1996年と比較して調査を行った。

調査項目として、８項目（「現地のインフラ（電力、通信、運輸など）」、「現地の法制（透明性、公平性など）」、「現地の税制（透明性、公平性など）」、「現地での投資許認可手続き」、「現地での流通システム」、「現地の政治・社会情勢」、「現地での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）」、「現地での労務問題（労使関係など）」）に焦点を当て、改善

＊21　本設問も、本年度調査において初めて行った。

状況（「１．改善」、「２．変化なし」、「３．悪化」、「４．わからない」）を設問した。本章ではこれら８項目のうち特色のあった３項目（「現地のインフラ（電力、通信、運輸など）」、「現地の法制（透明性、公平性など）」、「現地の政治社会情勢」）につき記述することとする。なお、その他５項目については参考として図表61～66として掲載した。

上記３項目における共通した動きとして、中国での改善の動きがみられる。ただし、本設問は1996年と比較した場合に関する国ごとの評価を求めたもので、中国が他国との比較で改善していることを示すものではないことに留意する必要がある。主要項目（「現地のインフラ」、「現地の法制」、「現地の政治社会情勢」）の概要は以下の通り。

（1）現地のインフラ（電力、通信、運輸など）

現地のインフラ（電力、通信、運輸など）につき、改善が最も顕著にみられる国は中国（57.1％）で、次いでタイ（37.9％）、マレーシア（26.1％）などの順となっている。（図表58）

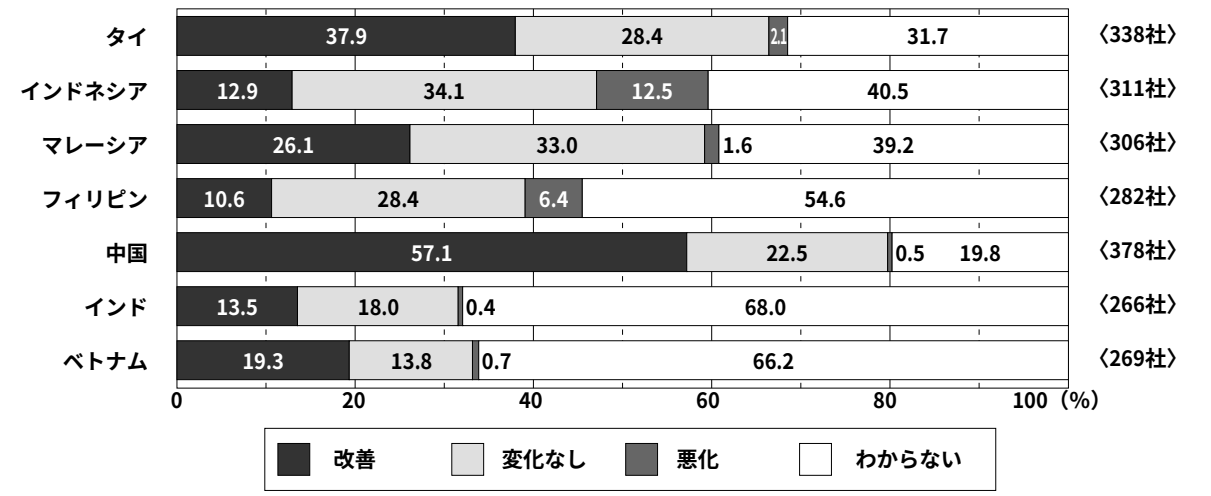
（2）現地の法制（透明性、公平性など）

現地の法制（透明性、公平性など）につき、改善がみられるのは中国（22.7％）で、次いでタイ（13.6％）、ベトナム（9.4％）などの順となっている。ただし、中国の場合、「変化なし」が44.1％、「悪化」が4.5％もあり、同国の現地法制に対する見方は引き続き厳しい面があることに留意する必要がある。（図表59）

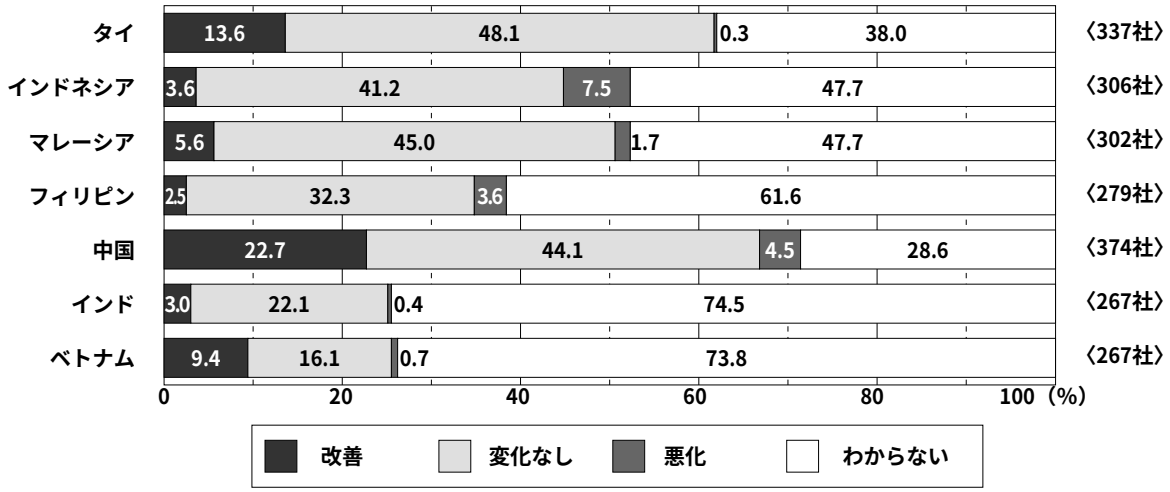
（3）現地の政治社会情勢

中国の場合、26.7％が「改善」とみているものの、51％が「変化なし」とみている。投資環境への懸念がみられるのは、インドネシアで回答企業の55.2％が「悪化」とみている。フィリピンも同様のケースで、回答企業の28.1％が「悪化」とみている。ただし、両国とも政治社会情勢の安定に向けた取組を行っており、今後の改善が期待される。（図表60）

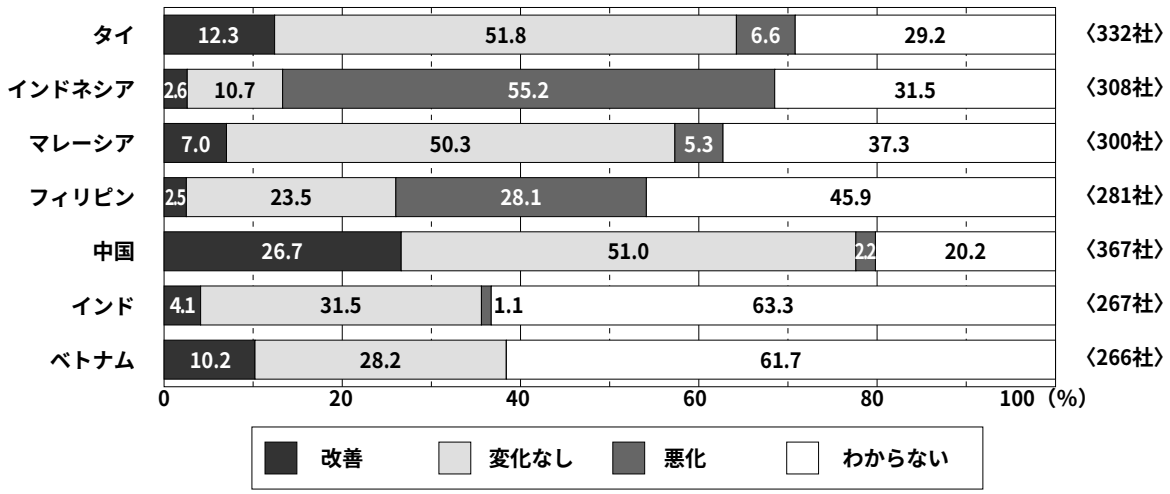
図表５８　現地のインフラ（電力・通信・運輸等）＜全業種ベース＞



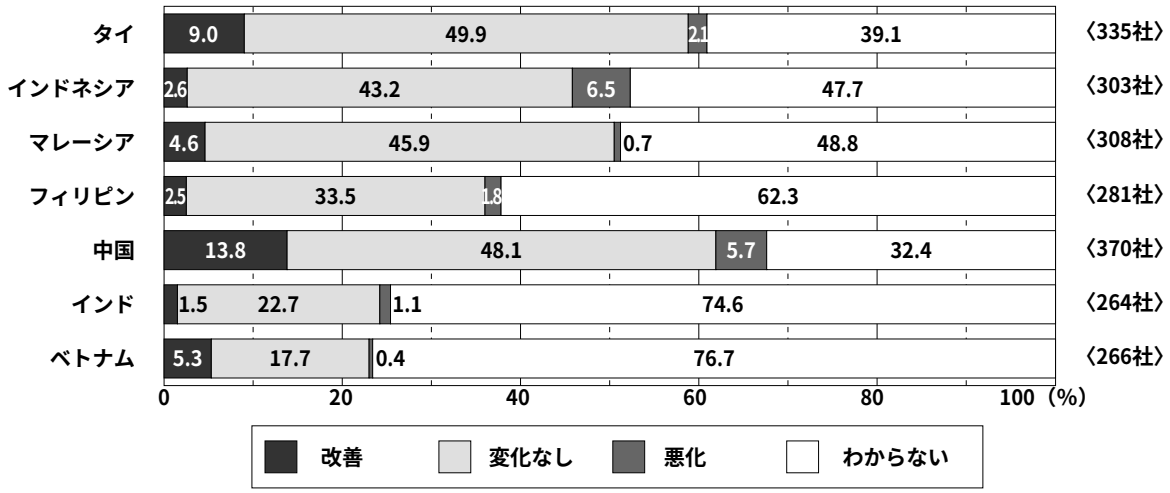
図表59　現地の法制（透明性・公平性など）＜全業種ベース＞



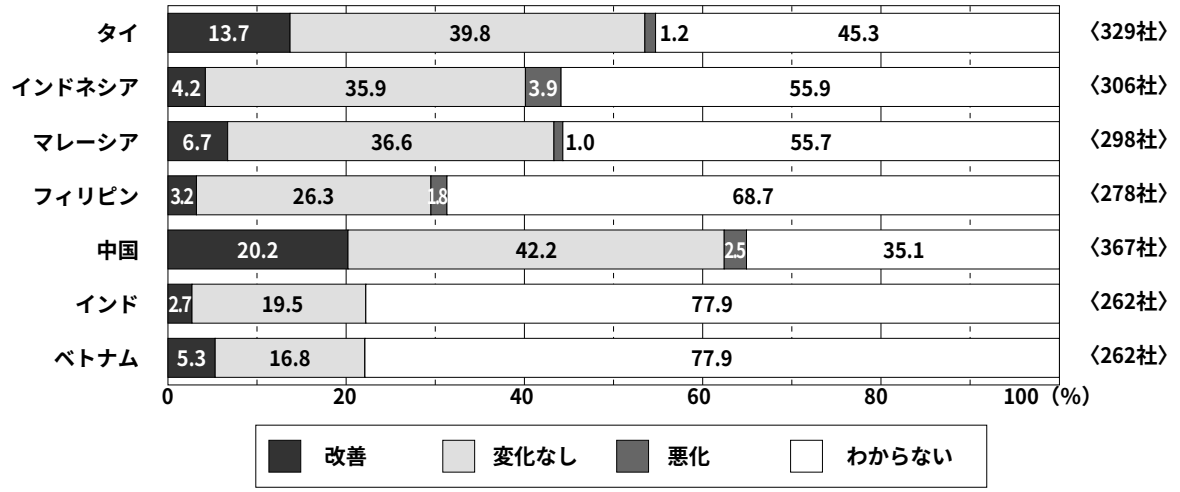
図表60　現地の政治・社会情勢＜全業種ベース＞



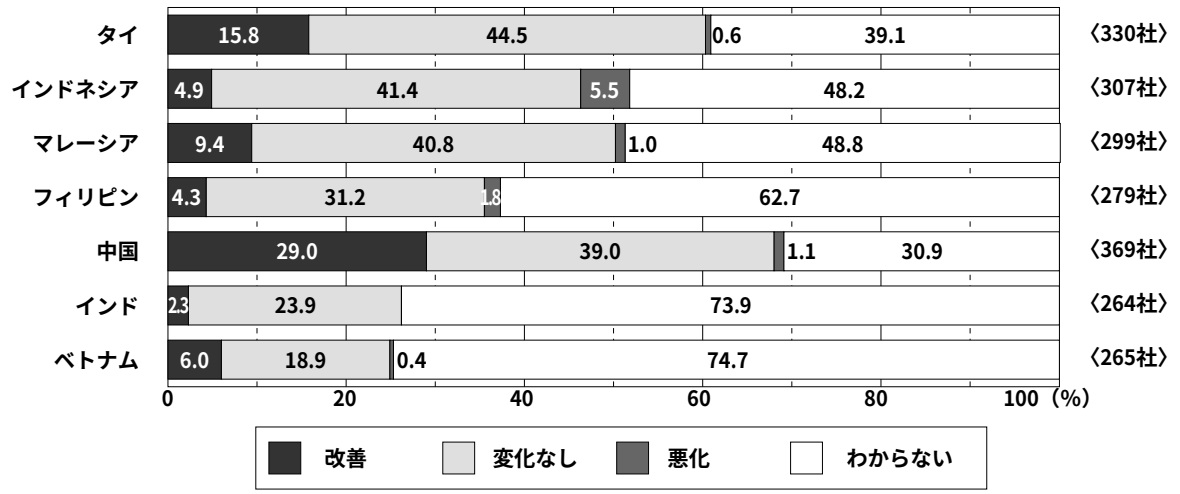
図表61　現地の税制（透明性・公平性など）＜全業種ベース＞



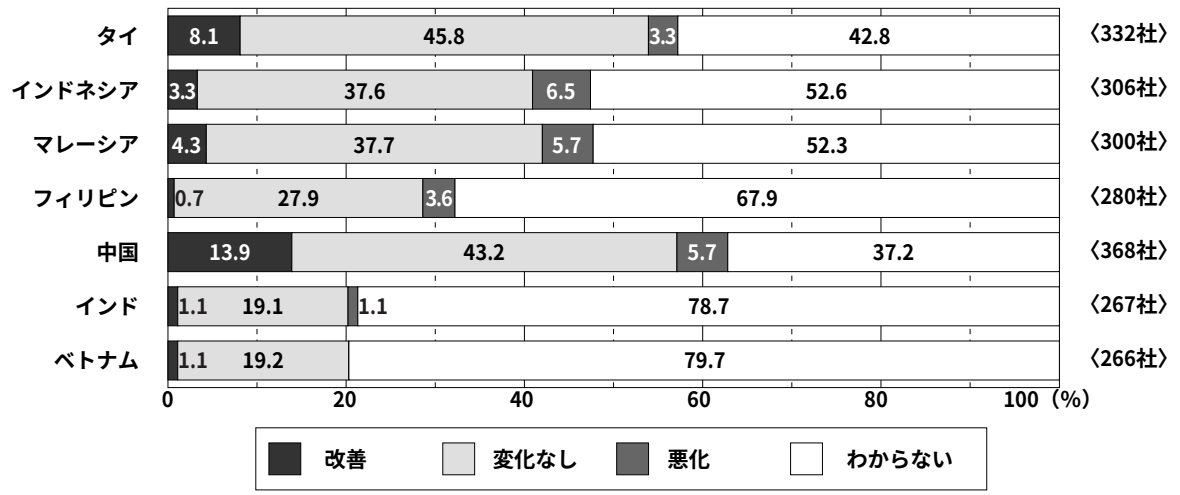
図表62　現地での投資許認可手続き＜全業種ベース＞



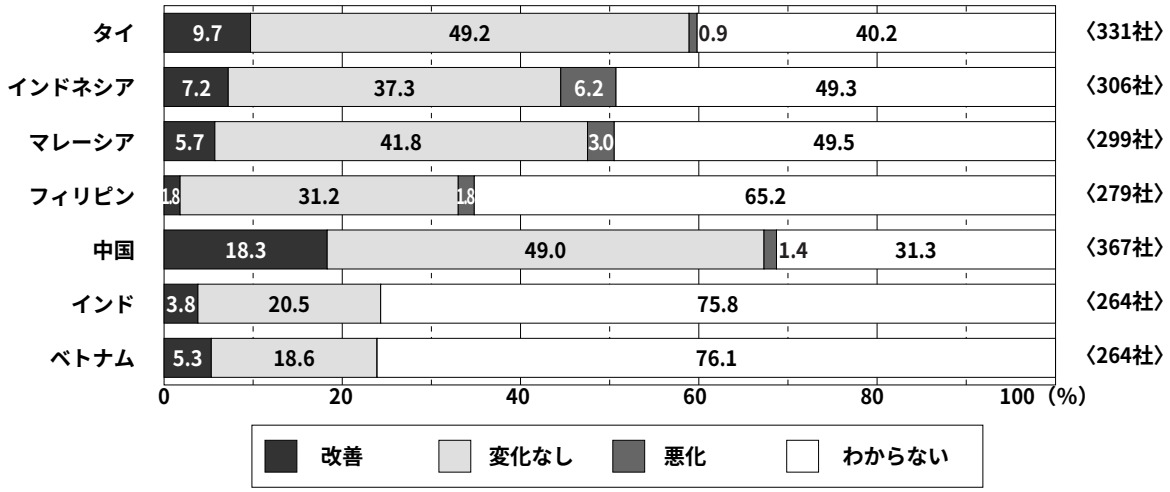
図表63　現地での流通システム＜全業種ベース＞



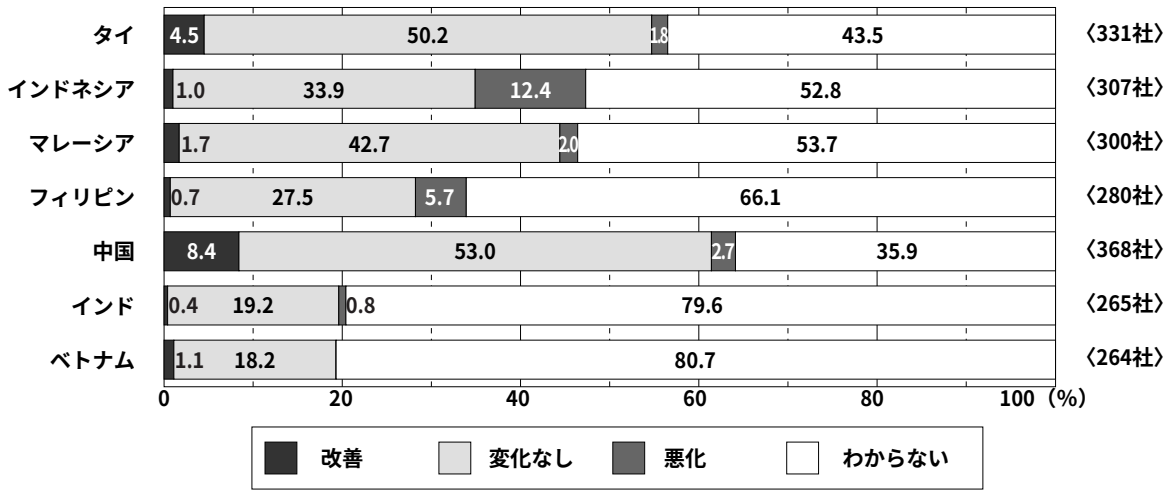
図表64　現地での管理職クラスの人材確保＜全業種ベース＞



図表６５　現地での労働者の水準＜全業種ベース＞



図表６６　現地での労務問題＜全業種ベース＞



第Ｘ章　結び：本年度調査結果から導かれるわが国製造業企業の今後の事業展開

本年度調査結果を俯瞰するに、我が国製造業企業の今後の事業活動にとって、中国の存在を抜きにしては語れなくなってきている。中期的（今後３年程度）展望として、多くの回答企業は中国を最も有望な投資先国と位置づけており、また、生産拠点として中国とASEAN4を比較した場合、過半数の企業は「中国はASEAN4よりも魅力的」とみている。更に、地域別事業展開先として「海外事業展開を強化・拡大する」と回答のあった割合が最も高かったのも中国である。我が国製造業企業の多くにとって、中国マーケットの規模と今後の成長性は、魅力的な存在となっており、また、現地の低廉豊富な労働力の存在は、熾烈化する価格競争に対応していくためのコスト削減を進める上で重要な手段の一つとなっている。

無論、多くの企業にとって、中国での事業展開は容易でなく、数多くの課題・問題に直面しているケースが少なくない。しかしながら、現地での不透明なビジネス慣行にしても、徐々に

ではあるが改善する動きをみせており、特に中国のWTO加盟に伴い、改善の動きが加速することが期待されている。昨今における、上海を中心とした沿海地域での欧米系企業を中心とした国際ビジネスの進展をみるに、「中国を舞台とした国際ビジネスに勝てなければ、他の国でも勝つことはできない」という面も出てきており、中国の投資環境（特に沿海地域）を特別視する時代は終焉しつつある様相をみせている。

なお、本年度調査結果でみる限り、我が国製造業企業の更なる海外事業の強化・拡充に伴い、今後、国内事業への取組姿勢は更に弱まる傾向にある。日本の産業にとって重要な役割を果たしている製造業は、世界の工場として台頭しつつある中国の追い上げを受けていることもあり、今後の生き残りをかけていく上では、自社製品のブランド価値向上と製造現場での生産体制のよりいっそうの改善を行うことによる収益性向上が急がれる。既に、電機メーカーなどの国内工場では、長い生産ラインに代表される集中制御型生産方式から、セル生産もしくは一人生産に代表される自律分散型生産方式への転換を進めている。一方、自社製品の優位性を維持・強化するため、技術のブラックボックス化あるいはブランド戦略の再構築に力点を置く製造業も多い。経営手法の改革と製造現場での改革は車の両輪であり、これらの対応を今後とも深化させることにより、海外事業と国内事業の相互の発展がシナジー効果として具現化されることが期待される。

補論：中堅・中小企業の海外事業展開 ―2001年度海外直接投資アンケート調査結果より―

１．序

本補論は「2001年海外直接投資アンケート調査」における回答企業の中から、資本金10億円未満の企業を「中堅・中小企業」として抽出し、海外事業・投資活動の現状および今後の展望につき、全企業のケースと比較して特徴的な動きなどにつき取り纏めたものである（該当回答企業数：95社）。（図表67～71）

・該当回答企業数：95社
・全回答企業*22（501社回答）のうち中堅・中小企業の占める割合：19.0％（前年度調査19.8％）
・中堅・中小回答企業の保有する現地法人数：528社
（うちアジア地域における現地法人数は355社で、全現地法人数のうち67.2％が同地域に集中している。）

図表６７　回答企業の規模（資本金別）

	企業数	構成比（%）
1億円未満	33	34.7
1億円以上～　5億円未満	40	42.1
5億円以上～　10億円未満	22	23.2
合　　計	95	100.0

図表６８　回答企業の規模（総売上高別（連結ベース））

	企業数	構成比（%）
500億円未満	83	87.4
500億円以上～1,000億円未満	9	9.5
1,000億円以上～2,000億円未満	3	3.2
2,000億円以上～3,000億円未満	0	0.0
3,000億円以上～5,000億円未満	0	0.0
5,000億円以上～　1兆円未満	0	0.0
1兆円以上	0	0.0
合　　計	95	100.0

※未回答企業１社有り

＊22　本調査において、全企業を対象とした調査結果を「全企業」と略称。

２．国内外事業における現在の最優先課題

国内外事業における現在の最優先課題として、最も多かった回答は「海外生産の強化・拡大」（76.1％）であり、次いで「自社独自での取引先の強化・拡大」（62.0％）、「自社製品に関連したサービス事業の強化」（28.3％）などの順となっている（図表72）。全企業の場合、第１位～第２位の順位は中堅・中小企業の場合と同じであるものの、第３位では「グループ経営の見直し・効率化（事業の売却・事業分離など）」となっている。なお、全企業のケースと同様に、2000年度調査では、第３位を占めていた「海外生産比率の拡大」は、本年度調査（「海外生産の強化・拡大」）では第１位になっている。

第１位となっている「海外生産の強化・拡大」ならびに第２位の「自社独自での取引先の強化・拡大」の回答割合をみると、全企業に比較して、中堅・中小企業の方が高くなっている（第１位につき、全企業では54.4％、中堅・中小企業は76.1％。第２位につき、全企業では37.7％、中堅・中小企業では62.0％）。

図表６９　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	50	52.6
301人～　500人	16	16.8
501人～　1,000人	20	21.1
1,001人～　2,000人	8	8.4
2,001人～　5,000人	1	1.1
5,001人～　10,000人	0	0.0
10,001人～　30,000人	0	0.0
30,001人～	0	0.0
合　計	95	100.0

図表７０　業種別回答企業数

業　種	企業数	構成比（％）
食　料　品	3	3.2
繊　維	10	10.5
木材・木製品	2	2.1
紙・パルプ	－	－
化　学	10	10.5
［化学（除医薬品）］	［7］	［7.4］
［医薬品］	［3］	［3.2］
石油・ゴム	4	4.2
窯業・土石製品	1	1.1
鉄　鋼	2	2.1
非鉄金属	2	2.1
金属製品	13	13.7
一般機械	10	10.5
［一般機械組立］	［7］	［7.4］
［一般機械部品］	［3］	［3.2］
電機・電子	14	14.7
［電機・電子組立］	［1］	［1.1］
［電機・電子部品］	［13］	［13.7］
輸送機（除自動車）	1	1.1
自　動　車	12	12.6
［自動車組立］	［－］	［－］
［自動車部品］	［12］	［12.6］
精密機械	5	5.3
［精密機械組立］	［4］	［4.2］
［精密機械部品］	［1］	［1.1］
そ　の　他	6	6.3
合　計	95	100.0

図表７１　拠点別・地域別現地法人数

（単位：件）

	NIES	ASEAN4	中国	その他アジア	北米	中南米	ＥＵ	中・東欧	その他欧州	旧ソ連	大洋州	中近東・アフリカ	合　計
生産拠点	42	104	82	11	41	14	23	－	－	－	3	－	320
販売拠点	52	33	9	4	39	7	20	2	2	－	4	1	173
研究開発拠点	－	－	1	－	1	－	－	－	－	－	－	－	2
その他	10	5	2	－	8	2	6	－	－	－	－	－	33
合　計	104	142	94	15	89	23	49	2	2	－	7	1	528

図表７２　国内外事業における最優先課題

順位		社数（92社中）	回答率
1	海外生産の強化・拡大	70	76.1%
2	自社独自での取引先の強化・拡大	57	62.0%
3	自社製品に関連したサービス事業の強化	26	28.3%
4	国内生産体制の見直し	22	23.9%
5	有利子負債の圧縮	17	18.5%
6	グループ経営の見直し・効率化（事業売却、事業分割など）	16	17.4%
7	新規事業への積極進出	15	16.3%
8	国内生産の強化・拡大	14	15.2%
9	グローバルサプライチェーン導入・構築	12	13.0%
10	本業を強化する事業資源の獲得（企業買収、提携・合弁など）	11	12.0%
11	海外生産体制の見直し	5	5.4%
12	生産のアウトソーシング	5	5.4%
13	インターネット取引の強化・拡大	3	3.3%
14	ベンチャー企業を活用した技術開発強化（提携や買収など）	0	0.0%

※「その他」と回答した企業は1社有り。

３．中期的（今後３年程度）海外事業の強化・拡大姿勢

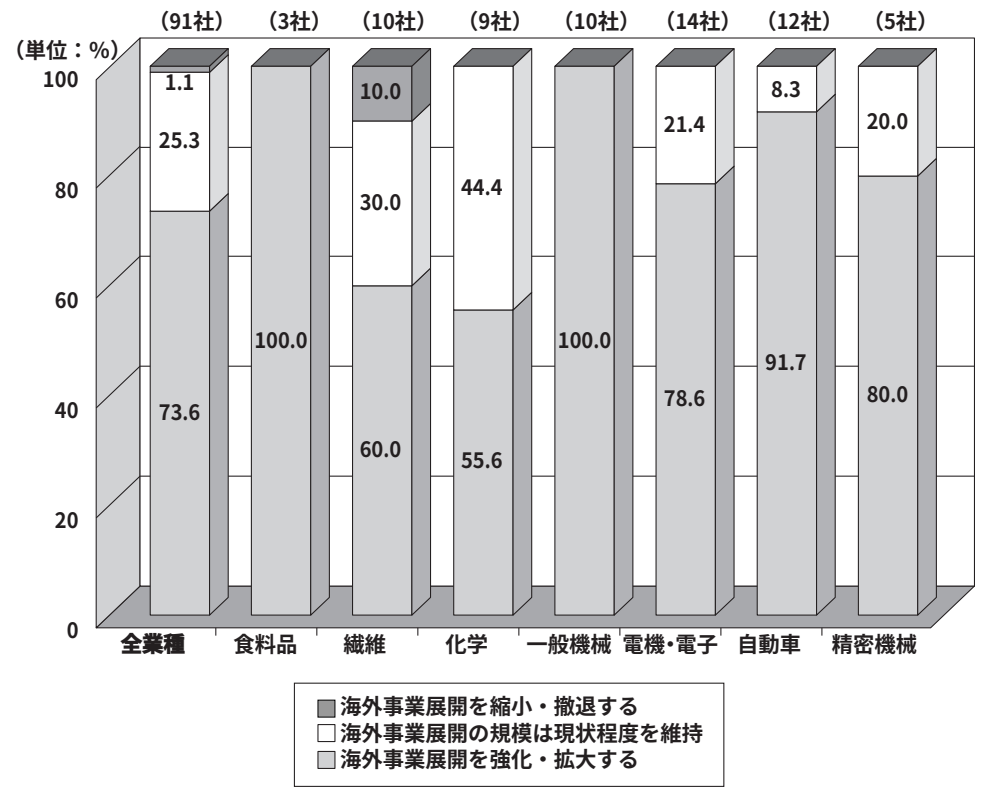
（全　体）

中期的（今後３年程度）海外事業展開を「強化・拡大する」と回答した企業の割合は、73.6%となっており（図表73）、全企業のケースとほぼ同様の結果となっている。

（地域別海外事業展開）

海外事業展開先を地域別にみると（図表74）、強化・拡大姿勢が顕著なのは、中国（82.4%）、北米（43.4%）、ASEAN4（40.3%）などの順となっている。中国向け事業展開をみると、全企業の場合、76.3%となっているところ、中堅・中小企業では82.4%となっており、中国に対する中堅・中小企業の強い関心が窺える。また、2000年度調査結果と比較した場合でも、全企業よりも中堅・中小企業の方が、中国向け事業展開に対してより積極的な姿勢をみせている（全企業：2000年度調査59.5%→本年度76.3%、中

図表７３　中期的（今後３年程度）な海外事業展開規模（主要業種別）

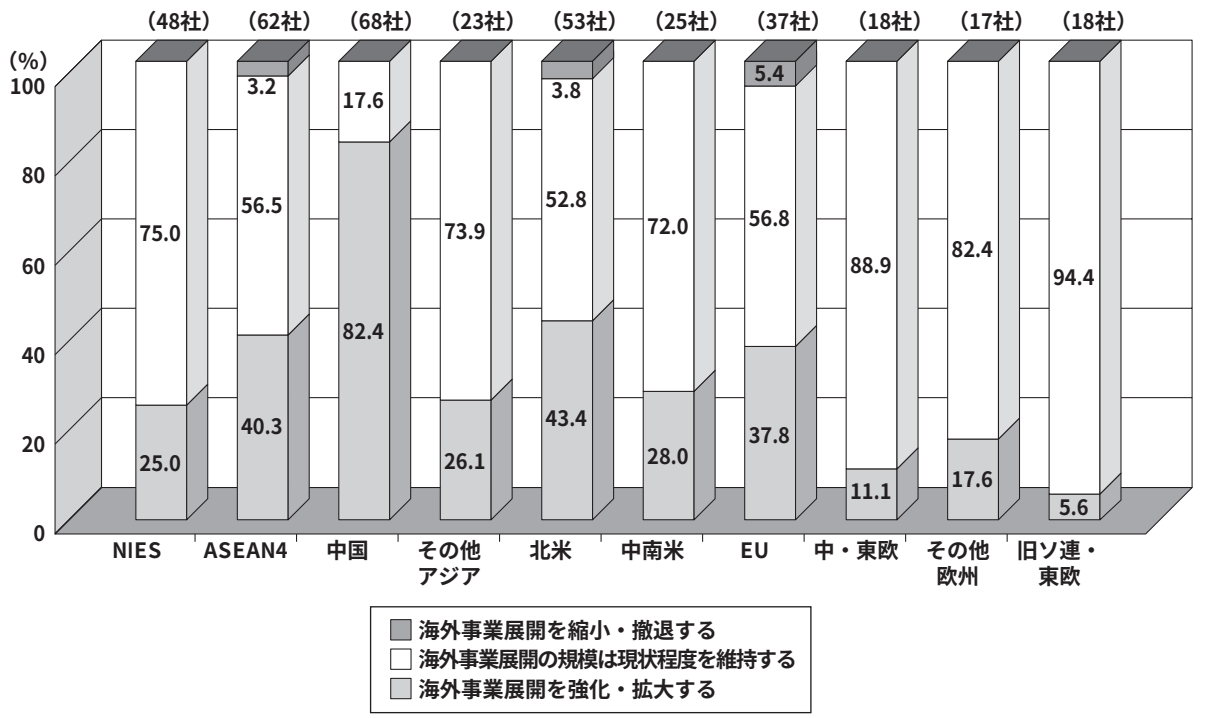


堅・中小企業：同61.7%→82.4%）。

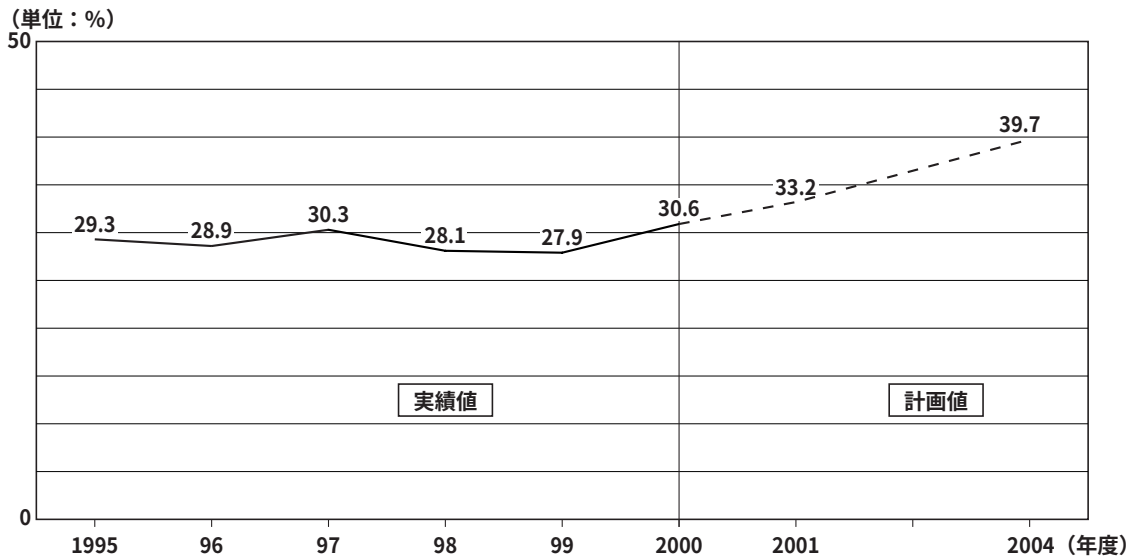
（海外生産比率）

中堅・中小企業の海外生産比率は、従来より全企業に比較してやや高い水準にあり、2000年度実績値は30.6%（全企業：23.0%）であるところ、2004年度の計画値では39.7%（全企業：29.9%）を見込んでいる（図表75）。

図表７４　地域別に見た海外事業展開の強化・拡大姿勢



図表７５　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）

中堅・中小企業の主要業種別動向にみると、電機・電子の2000年度の実績値は32.1％で、2004年度の計画値では42.9％を見込んでいる。自動車の場合、2000年度実績値は19.4％で、2004年度の計画値では30.6％を見込んでいる。

４．海外事業の実績評価

海外事業の実績評価をみると、中国を除く各地域での売上高満足度評価ならびに収益性満足度評価は、全企業に比較して中堅・中小企業は若干低い。一方、中国での収益性満足度評価は、全企業が2.85ポイントであるところ、中堅・中小企業は2.88ポイントとなっており、若干ではあるが満足度が高い（図表76、77）。また、売上高をみても、中国においては、中堅・中小企業の満足度が高い。

なお、中国での収益性満足度評価につき過去

図表７６　売上高・収益性満足度評価

＜中堅・中小企業＞

	売上高・収益性満足度評価（中堅・中小企業）	
	売上高満足度評価	収益性満足度評価
NIES	2.98	2.87
ASEAN4	2.87	2.57
中国	3.24	2.88
北米	3.00	2.82
中南米	2.46	2.23
EU	2.86	2.69
中・東欧	2.00	2.00

＜全企業＞２００１年

	売上高・収益性満足度評価（全企業）	
	売上高満足度評価	収益性満足度評価
NIES	3.10	3.06
ASEAN4	2.99	2.82
中国	3.08	2.85
北米	3.03	2.80
中南米	2.83	2.70
EU	2.88	2.67
中・東欧	2.79	2.67

図表７７　収益性満足度評価の評価理由

中堅・中小企業収益性満足度評価（「満足、やや満足」）の評価理由（複数回答）

	NIES		ASEAN4[注]		中国		北米		中南米		EU	
	社数（19社中）	回答率（%）	社数（26社中）	回答率（%）	社数（17社中）	回答率（%）	社数（17社中）	回答率（%）	社数（1社中）	回答率（%）	社数（6社中）	回答率（%）
既存製品の売上が好調	13	68.4	15	57.7	14	82.4	11	64.7	1	100.0	4	66.7
新製品の売上が好調	4	21.1	7	26.9	3	17.6	4	23.5	1	100.0	1	16.7
コスト削減が順調（人件費、原材料費等）	6	31.6	9	34.6	6	35.3	3	17.6	0	0.0	0	0.0
生産設備の稼働本格化	2	10.5	2	7.7	3	17.6	2	11.8	1	100.0	1	16.7
スケールメリットによる利益享受	2	10.5	6	23.1	5	29.4	1	5.9	0	0.0	2	33.3
為替益（連結決算時における円換算効率等を含む）	1	5.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
提携・M&Aの効果	1	5.3	0	0.0	0	0.0	1	5.9	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	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	1	5.3	2	7.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの。
注）中・東欧は、母集団がないため、割愛した。

中堅・中小企業収益性満足度評価（「不十分、やや不十分」）の評価理由（複数回答）

	NIES		ASEAN4[注]		中国		北米		中南米		EU	
	社数（14社中）	回答率（%）	社数（47社中）	回答率（%）	社数（21社中）	回答率（%）	社数（22社中）	回答率（%）	社数（6社中）	回答率（%）	社数（14社中）	回答率（%）
設立後まもなく、本格稼動に入っていない	3	21.4	4	8.5	5	23.8	1	4.5	1	16.7	3	21.4
販売先確保が困難（他社との厳しい競争）	4	28.6	12	25.5	8	38.1	5	22.7	1	16.7	4	28.6
景気変動による市場規模縮小	4	28.6	20	42.6	4	19.0	12	54.5	2	33.3	7	50.0
製品の成熟化（製品の普及）	5	35.7	3	6.4	0	0.0	5	22.7	0	0.0	1	7.1
為替差損	1	7.1	5	10.6	1	4.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0
販売先からの値引き交渉	1	7.1	11	23.4	5	23.8	5	22.7	1	16.7	4	28.6
コスト削減が困難（人件費、原材料費等）	5	35.7	4	8.5	2	9.5	4	18.2	2	33.3	2	14.3
投資受入国側の対応がおもわしくない	0	0.0	0	0.0	2	9.5	1	4.5	0	0.0	0	0.0
その他	1	7.1	8	17.0	5	23.8	1	4.5	1	16.7	1	7.1

注）ASEAN4各国別の回答を合計したもの。
注）中・東欧は、母集団がないため、割愛した。

の推移をみると、全企業の場合、2000年度調査では改善したものの（1999年度調査：2.61→2000年度調査：2.73）、中堅・中小企業では低下がみられた（同2.93→2.84）。一方、本年度調査では前者の場合、引き続き改善をみせているおり（2000年度調査：2.73→本年度調査：2.85）、後者の場合、改善に転じている（同2.84→2.88）のが特徴となっている。

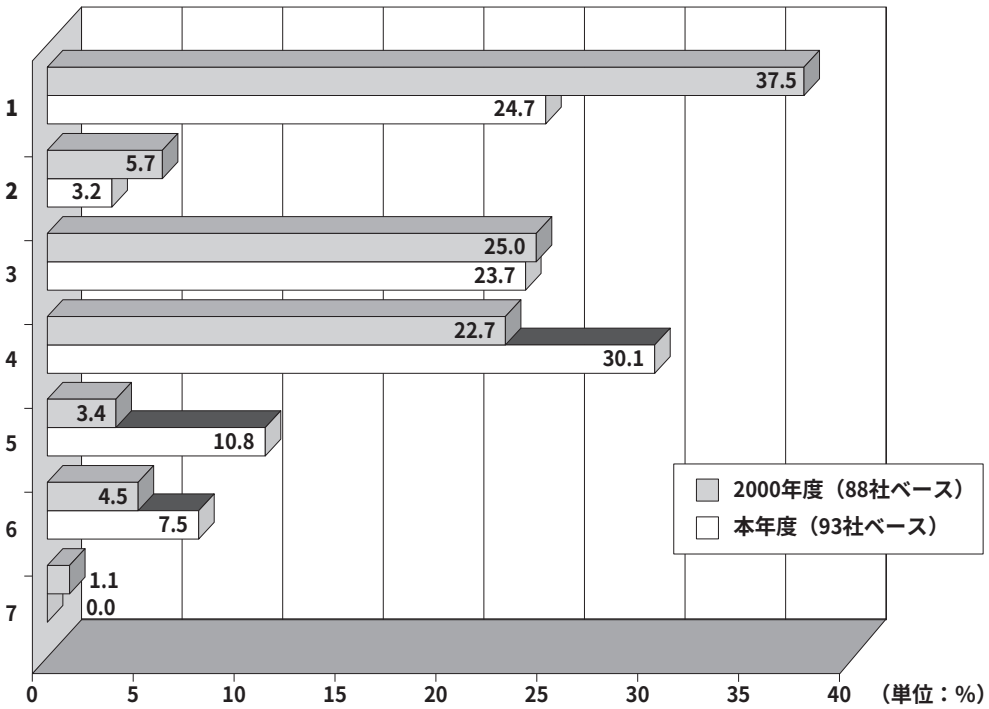
中国での収益性満足度評価が「満足（評価項目５）」もしくは「やや満足（評価項目４）」と回答した企業の主な評価理由をみると、第１位は「既存製品の売上が順調」、第２位「コスト削減が順調（人件費、原材料費など）」となっている。これらの順位は全企業のケースと同じであるが、第３位については、全企業では「減価償却が一段落し本格稼動」、中堅・中小企業では「スケールメリットによる利益享受」となっている。

なお、ASEAN4での収益性満足度評価は、全企業では2.82ポイントであったところ、中堅・中小企業の場合、2.57ポイントであった。同地域での収益性満足度評価が「不十分」もしくは「やや不十分」と回答した中堅・中小企業の主な評価理由をみると、最も多かった件数は「景気変動による市場規模縮小」、次いで「販売先確保が困難（他社との激しい競争）」、「販売先からの値引き交渉」の順となっており、全企業のケースと同じとなっている。

５．中期的な国内事業展望

中期的な国内事業に対する取組姿勢として、「今後と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」と回答した企業の割合は、2000年度調査では37.5％であったところ、本年度調査では24.7％と減少している（図表78）。この動きは全企業でもみられ

図表７８　中期的（今後３年程度）国内事業展望につき、国内事業分野への取組（全業種）



1. 今後と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
2. 他社との提携を含め、国内事業を強化する
3. 現状維持
4. 規模は現状維持するも国内事業を再編・再構築する
5. 国内事業規模を縮小する
6. 現在検討中
7. その他

るが、中堅・中小企業の方がより顕著となっている（全企業　2000年度調査：34.8％→本年度調査：28.2％）。一方、「規模は現状維持するも国内事業は再編・再構築する」と回答した企業の割合は、22.7％から30.1％に増加している。この動きも全企業でもみられるが、中堅・中小企業の方がより顕著となっている（全企業2000年度調査：26.0％→本年度調査：30.7％）。

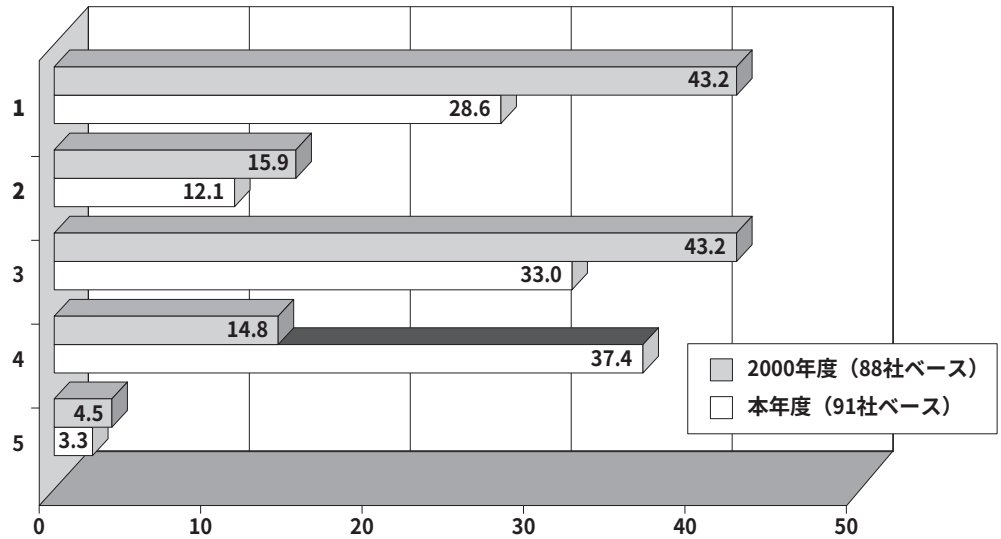
海外事業が国内生産設備に与える影響として、「海外生産が国内生産を代替するため、国内生産額が縮小する」と回答した企業の割合は、2000年度調査では14.8％であったところ、本年度調査では37.4％と急増している（図表79、80）。全企業の場合、2000年度調査では13.6％であったところ、本年度調査では22.5％となっており、国内生産が縮小する動きは、中堅・中小企業の方がより顕著となっている。

６．中期的有望事業展開先国

中期的な有望事業展開先国は、第１位中国、第２位米国、第3位タイの順となっており、全企業のケースと同じとなっている（図表81）。ただし、全企業の場合、第４位インドネシア、第５位インドとなっているところ、中堅・中小企業では、第４位インド、第５位ドイツ、ベトナムとなっている。

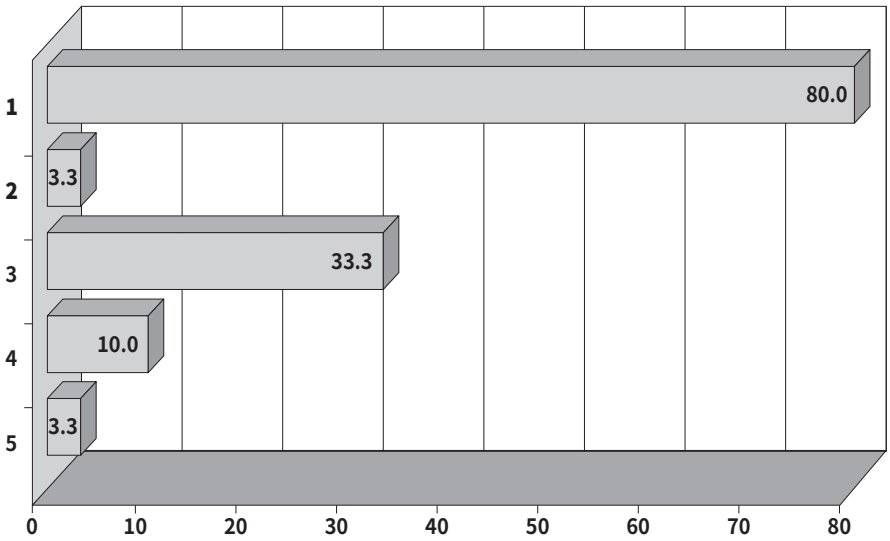
中国を有望視する理由（複数回答可）として、最も回答割合が高かったのは「マーケットの今後の成長性」ならびに「安価な労働力」（それぞれ73.6％）であり、次いで「対日輸出拠点」（34.0％）などとなっている（図表82）。全企業の場合、「マーケットの今後の成長性」（81.2％）、「安価な労働力」（71.3％）、「安価な部材・原材料」（29.3％）などの順となっている。中堅・中小企業の場合、「対日輸出拠点」については第３

図表７９　海外事業展開が国内生産設備に与える影響



1. 進出販売先（輸出入含む）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
2. そもそも海外生産する製品は国内製品と異なるため、国内設備への影響はない
3. 従来の国内生産品目が海外拠点の生産に移管されるものの、国内においては他の製品・分野の生産に取り組むことによって移管分を補う
4. 海外生産が国内生産を代替するため、国内精算額は減少する
5. その他

図表８０　国内における他の製品、分野への取組



1. より付加価値の高い製品への特化
2. 汎用製品の生産拡大
3. 新規生産分野への取組
4. 現在、具体的方策につき検討中
5. その他

図表８１　中期的（今後３年程度）有望事業展開先国（複数回答）

順位	中期的（今後3年程度）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）							
	本年度調査 社数(社)		回答率(%)		00年度調査 社数(社)		回答率(%)		99年度調査 社数(社)		回答率(%)	
		72		100		66		100		48		100
1位	中国	55	76		中国	45	68		中国	28	58	
2位	米国	17	24		米国	21	32		米国	12	25	
3位	タイ	13	18		タイ	15	23		タイ	9	19	
4位	インド	9	13		マレーシア	11	17		フィリピン	8	17	
5位	ドイツ	7	10		インドネシア	9	14		インド	6	13	
6位	ベトナム	7	10		台湾	8	12		メキシコ	6	13	
7位	香港	5	7		ベトナム	7	11		インドネシア	5	10	
8位	インドネシア	5	7		メキシコ	7	11		マレーシア	5	10	
9位	ブラジル	5	7		韓国	6	9		ベトナム	4	8	
10位	フランス	5	7		英国	5	8		英国	4	8	
					ドイツ	5	8					

順位	98年度調査 社数(社)		回答率(%)		97年度調査 社数(社)		回答率(%)	
		47		100		55		100
1位	中国	26	55		中国	30	55	
2位	米国	14	30		ベトナム	15	27	
3位	フィリピン	10	21		米国	11	20	
4位	マレーシア	9	19		フィリピン	9	16	
5位	インドネシア	9	19		マレーシア	9	16	
6位	ベトナム	9	19		インドネシア	9	16	
7位	タイ	8	17		香港	8	15	
8位	ブラジル	6	13		インド	7	13	
9位	インド	4	9		メキシコ	6	11	
10位	メキシコ	4	9		タイ	6	11	
					英国	6	11	

位（34.0％）となっているところ、全企業では第５位（22.5％）となっており、中堅・中小企業の方が中国に対して対日輸出拠点としての役割を強く期待している。

７．中期的な生産拠点としての魅力：中国とASEAN4の比較

中期的な生産拠点として、「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答した企業の割合は57.5％で、「ASEAN4は中国よりも魅力的である」は11.5％、「今のところ判断を行うことは出来ない」は31.0％となっている（図表83）。この傾向は全企業のケースと同様となっている。

「中国はASEAN4よりも魅力的である」と回答した企業の理由は、「今後のマーケットの成長性」ならびに「安価な労働力の確保が容易」（それぞれ72.0％）、次いで「安価な部材・原材料の確保

図表82　中期的（今後3年程度）有望事業展開先国の有望理由（複数回答）

	中国		米国		タイ		インド		ドイツ		ベトナム	
	社数（53社）	構成比（%）	社数（17社）	構成比（%）	社数（12社）	構成比（%）	社数（7社）	構成比（%）	社数（7社）	構成比（%）	社数（6社）	構成比（%）
マーケットの今後の成長性	39	73.6	4	23.5	7	58.3	5	71.4	3	42.9	2	33.3
安価な労働力	39	73.6	－	－	5	41.7	2	28.6	－	－	4	66.7
マーケットの現状規模	6	11.3	10	58.8	1	8.3	3	42.9	4	57.1	－	－
第三国輸出拠点	17	32.1	1	5.9	4	33.3	－	－	1	14.3	2	33.3
組み立てメーカへの供給拠点	14	26.4	5	29.4	2	16.7	2	28.6	3	42.9	3	50.0
安価な部材・原材料	17	32.1	1	5.9	1	8.3	1	14.3	－	－	1	16.7
優秀な人材	6	11.3	2	11.8	1	8.3	1	14.3	1	14.3	－	－
対日輸出拠点	18	34.0	2	11.8	5	41.7	－	－	－	－	1	16.7
現地マーケットに合わせた商品開発	5	9.4	4	23.5	2	16.7	1	14.3	－	－	2	33.3
相手国での投資優遇措置・規制緩和措置	2	3.8	1	5.9	－	－	－	－	－	－	－	－
同業他社が進出しているため	5	9.4	2	11.8	－	－	1	14.3	－	－	－	－
地域統合の進展	1	1.9	1	5.9	－	－	1	14.3	－	－	－	－
現地の技術・ノウハウ等の取得	－	－	1	5.9	－	－	－	－	1	14.3	－	－
そ　の　他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－

図表83　中期的な生産拠点としての魅力：中国とASEAN4の比較

	87社ベース	回答率（%）
中国はASEAN4よりも魅力的である	50	57.5
ASEAN4は中国よりも魅力的である	10	11.5
今のところ判断を行うことは出来ない	27	31.0

図表84　中国が生産拠点として魅力的である理由

	50社ベース	回答率（%）
今後のマーケットの成長性	36	72.0
安価な労働力の確保が容易	36	72.0
安価な部材・原材料の確保が容易	15	30.0
ワーカークラスの優秀な人材確保が容易	13	26.0
管理職クラスの優秀な人材の確保が容易	5	10.0
その他	5	10.0

図表85　ASEAN4が生産拠点として魅力的である理由

	10社ベース	回答率（%）
今後のマーケットの成長性	5	50.0
安価な労働力の確保が容易	5	50.0
安価な部材・原材料の確保が容易	4	40.0
ワーカークラスの優秀な人材確保が容易	2	20.0
管理職クラスの優秀な人材の確保が容易	－	－
その他	1	10.0

が容易」（30.0%）の順となっている。全企業の場合、「今後のマーケットの成長性」（86.5%）、「安価な労働力の確保が容易」（71.1%）、「安価な部材・原材料の確保が容易」（31.6%）となっている（図表84）。

「ASEAN4は中国よりも魅力的である」と回答した企業の理由は、中堅・中小企業の場合、「今後のマーケットの成長性」ならびに「安価な労働力の確保が容易」（それぞれ50.0%）、次いで「安価な部材・原材料の確保が容易」（40.0%）の順となっているところ、全企業では「今後のマーケットの成長性」（45.8%）、「安価な労働力の確保が容易」（39.6%）、「ワーカークラスの優秀な人材確保が容易」（27.1%）の順となっている（図表85）。

別添資料１　海外事業展開先国での国別課題事例

※本資料は各回答企業から記述のあった内容を分類のうえ、列挙したものである。

（中国）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	人材の不足（マネージャークラス）
	安心出来る管理者確保が困難（直接、間接部門ともに）。
現地での投資許認可手続き	
	規制が厳しく、後発組には進出が困難な状況となっている。
	安い労働力や巨大な市場は大変魅力的ではあるが、許認可制度の存在により進出手続に長い時間を要してしまう。
現地での流通システム	
	物流コスト
	中国国内の物流コスト高
現地のインフラ	
	国内インフラが発展途上であり、都市毎に分離
	セグメント化された国内環境。
	日本人駐在の生活環境が劣悪。石灰粉塵を毎日吸っている。
	燃料等インフラ供給体制
現地の政治・社会情勢	
	WTO加盟による中国の体制変化が不明。
	将来の政治・政策の行方。
	市場成長性はあるものの日本企業は中国政府に好き勝手に利用されるのがオチ。法治国家に非ず。（無法域は人治国家）
	政情不安感がぬぐえない
	昨今の日中間の政治問題の与える経済面への影響について、大変危惧している。
	中国市場の獲得を目指したビジネスを展開する際に遭遇する中国社会の不正腐敗。
	日中間政治問題の当社事業への影響（対抗的関税措置等）
現地の法制・税制	
	投資先としては魅力的であるが、現地の諸制度（法制・税制等）が未整備かつ運用上も不透明な場合が多い為、投資に対するリスクが高いと認識している。
	中国政府による輸入規制問題
	金融関係に規制が多い。資金決済にネッティングができない。
	為替管理：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きが煩雑になっている。さらに2001年からは、通関証明書がないと海外送金ができなくなっている。
	輸入規制：農薬輸入に関わる輸入付加価値税課税制度の適用において、その品目選定基準が不公平である。
	現物出資による投資が規制されているので、規模拡大が中小企業にとって難しい。
	物の出し入れがスムーズに行かない。
	突然の法政正、特に外貨
	現地公司の利益の日本への送金
	法制の未整備、税制の運用が不透明。
	元の先行不安、法律制度の不透明性、公平な法的判断の欠除
	中国より輸出した場合、増値税8%は直ちに戻してもらえない。日本セーフガードの報復として、輸出用梱包の木箱燻蒸が厳しくなった。日本セーフガードの報復として、インボイス・パッキングリストと現物のチェックが厳しく、抜取りでなく、全品で期日が掛り過ぎ。有料である。
	輸入関税が高い。ルールの運用が不透明な場合が多い。
	利益送金に於いて困難である。
	投資に関連した法制・税制が整備されていても運用等に問題が多い。
	課税（再輸出品の税金還付）

課題	内容
	高関税
	現地の法制・税制に関して、突然の制度変更がある。
その他	
	現地での資金調達難
	さらなるコストダウンの為の新しい生産地の確保。（OEMによる生産）
	知的財産権に対する不安。模倣商品が安価で中国国内企業において生産されている。
	知的財産権侵害；当局は模倣品対策を強化しているが、末端では痴呆保護主義のため、その対策が徹底されていない。
	日本と異なる商習慣の把握、特に売掛債権の回収が課題。
	現地企業と合弁で生産拠点を展開するケースが多いが、合弁先と有効な協力体制を構築する事が難しい。
	地場企業との販売価格競合による、大幅な販売価格の下落と、その世界への波及。
	主原料の価格上昇。
	人民元による資金調達
	統制面が不明確（はっきりしない部分ある）
	急速なIT技術の発展はあるものの、全体需要などの統計的情報取得の難しさは今だにあると言わざるを得ない。
	合弁合手と意見の調整。
	契約内容解釈に関する当局側の変更
	人件費の上昇
	短期間にはWTO加盟による環境変化への対応が求められるだろう（競争激化、先行の見えない制度変更等）。
代金回収問題	
	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。
	輸入品に対する支払いが悪い。
	売掛金の不良債権化問題
為替問題	
	為替価格損（円安による）。
	外為管理の統和。
	人民元の切り下げ懸念が依然くすぶっている。

（米国）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	法務・経理部門において、特に現地特殊事情を考慮しつつ、現地言語をスムーズに操り、管理統制及び実務を遂行できる人材不足
	技術者の定着性が悪い
	人材の不足（マネージャークラス）
現地での労働者の水準	
	低い定着率。
	労働者の質の低下、それに伴う生産性悪化。
現地での労務問題	
	労務問題（組合問題）
現地の法制・税制	
	海外子会社が現地で借入をする際に、親会社の保証が必要となること。
	法務上は厳しいPL訴訟へ対抗すべく製品対策、保険対策を講じているものの、係る訴訟の頻度と重さには、日米間に雲泥の差あり、レベル合わせに苦慮。法務上は、世界一合理的とも思える移転価格税制が課題。事前のstudyと意識の統一化を進め、日常的な備えを展開中。

（タイ）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	現地経営面での人材の不足（国内からの駐在派遣人材の不足も含む）
現地での投資許認可手続き	
	輸出国の投資インセンティヴ認可基準が不透明
現地での流通システム	
	高関税、物流コスト
現地での労務問題	
	労働問題（ストライキ、労務管理問題、従業員の定着率が悪いこと等）
現地のインフラ	
	インフラ整備のおくれ。
現地の政治・社会情勢	
	政治状況、移転価格問題、治安の悪化。
現地の法制・税制	
	投資に関連した法制・税制が整備されていても運用等に問題が多い。
その他	
	原材料の調達、為替レートの変動、技術移転。
	97年のバブル崩壊後の回復が遅い。（金融不安の火種を抱えたまま）

（インドネシア）

課題	内容
為替問題	
	ルピア安に伴う為替の問題。
現地での管理職クラスの人材確保	
	法務・経理部門において、特に現地特殊事情を考慮しつつ、現地言語をスムーズに操り、管理統制及び実務を遂行できる人材不足
現地での労務問題	
	労働問題（ストライキ、労務管理問題、従業員の定着率が悪いこと等）
現地の政治・社会情勢	
	電力、通信等のインフラ整備の遅れ、労務問題及び政状不安。
	東チモール政情含め、カントリーリスクが大きい。
その他	
	受注生産のため稼働率の確保、平準化が困難。

（インド）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	法務・経理部門において、特に現地特殊事情を考慮しつつ、現地言語をスムーズに操り、管理統制及び実務を遂行できる人材不足
現地での投資許認可手続き	
	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会社の設立が困難であること。
現地での流通システム	
	供給体制の構築
現地のインフラ	
	現地インフラの状況が日本に比べ大幅に遅れている。
現地の法制・税制	
	輸出時の関税障壁
	競合事業の禁止。合弁事業等を複数で行う場合に、後発企業は先発企業の合意を得ないと（得ることは仲々難しい）自由にビジネスを展開できない。

（ベトナム）

課題	内容
現地のインフラ	
	インフラの整備が遅れている。
現地の法制・税制	
	制度、法律面での未整備さ。
その他	
	外資事業に対する厳しさの押しつけ。

（台湾）

課題	内容
その他	
	ユーザーサイドの中国大陸への進出と台湾市場のパイの縮小化

（マレーシア）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	売上代金の回収に不安がある。優秀な人材の確保が難しい。
現地での投資許認可手続き	
	バンクネガラやMIDAへの申請が煩雑である。外貨取引に対しても規制が多い。
現地のインフラ	
	設備負担が過大（水回り等自前で処理するシステムになっている為進出後７～８年は償却負担が大きくペイ出来ない）
現地の法制・税制	
	金融関係に規制が多い。資金決済にネッティングができない。
	100％外資による販売会社の設立が困難であり、IPC（Internatinal Procurement Center）制度を利用する場合でも、その内規では、販売会社の輸出比率が80％以上という規制がある。
その他	
	中央銀行の影響力（地場銀行に対する）が大き過ぎる。誘地企業に対し、税制面等のインセンティブだけでなく、金融面のインセンティブを与えるべき。例えば地場銀行からの借入をよりスムーズにかつ条件面での緩和等。

（シンガポール）

課題	内容
その他	
	人件費の高騰により、競争力（アジア他国との）が厳しい環境にある。
	人件費増、空洞化（周辺諸国への生産転換）
代金回収問題	
	ローカル企業からの代金回収

（フィリピン）

課題	内容
現地での投資許認可手続き	
	許認可取得に時間を要する。
現地での労務問題	
	労働問題（ストライキ、労務管理問題、従業員の定着率が悪いこと等）
現地の政治・社会情勢	
	政治・経済が安定していない。
現地の法制・税制	
	現地の法整備について、不透明な部分が多い。
その他	
	行政サイドの事務処理が遅い。
	原材料の現地調達が困難。

（ブラジル）

課題	内容
現地の法制・税制	
	税制の不透明さ
	現地人と日本人の収入格差を同国の法令により一定の割合に保たねばならない。

（メキシコ）

課題	内容
現地での労務問題	
	従業員の定着度が低い。
	技術者の定着性が悪い
	高い離職率、それに伴う品質問題、生産性問題
現地の政治・社会情勢	
	カントリーリスク（通貨切り下げの可能性等）

（英国）

課題	内容
為替問題	
	ポンド高（価格引下げの圧力が大きい）
現地での投資許認可手続き	
	日本企業の進出について、カントリーリスクを必要以上に懸念されていて、交渉が難航している。たとえば、取引金融機関の格付をAA以上と限定された場合に、外国の格付機関が日本の主要な金融機関をA以上に評価していないことなど。
現地の法制・税制	
	海外子会社が現地で借入をする際に、親会社の保証が必要となること。

（オーストラリア）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	管理職クラスの優秀な人材確保
その他	
	市場規模が確立されており、今後の成長が見込めない。

（トルコ）

課題	内容
為替問題	
	通貨下落への対応
現地での管理職クラスの人材確保	
	法務・経理部門において、特に現地特殊事情を考慮しつつ、現地言語をスムーズに操り、管理統制及び実務を遂行できる人材不足

（ASEAN）

課題	内容
現地での管理職クラスの人材確保	
	言語上の問題点があり、日本人派遣と現地従業員との間でのコミュニケーションによるトラブルが懸案事項となっている。日本語を解する現地管理者の育成が課題の一つである。
現地の法制・税制	
	各国別に規制があり、資金面での融通性が乏しい。（実現には時間がかかるが、EUのような地域経済統合を期待したい。）
その他	
	地場企業との販売価格競合による、大幅な販売価格の下落と、その世界への波及。

（アジア）

課題	内容
その他	
	米国経済の煽りを受けて資金難の取引先が続出。

（北米）

課題	内容
その他	
	輸入増加による需給失調
	他社との競合、通貨の変動
	景気減速

（EU）

課題	内容
現地の法制・税制	
	規格による規制が強く働き、タイムリーに新製品を投入出来ない。地場メーカーの市場占有率が高く、高付加価値をつけないと採算がとれない。（投資の増大）
	ＥＵ内での事業の再構築をすすめるには、EU内での税制あるいは法律等の統一が必要であり、現段階においては、非常に困難である。
為替問題	
	通貨安、通貨の変動
その他	
	他社との競合

別添資料２　企業側の国別課題事例

※本資料は各回答企業から記述のあった内容を分類のうえ、列挙したものである。

国名	課題内容
EU	販売による収益性の向上。
インドネシア	製販量の拡大
英国	製造コスト低減
韓国	拠点新設直後の為、インフラ整備や現地定着化が急がれる。
タイ	安い労務費を効率的に活用する為の生産技術の開発
	日本からの生産設備を移管した海外生産拠点としてだけの位置付けから、独自に新規商談を獲得できる状況が生まれつつある現在、経営・営業面強化、並びに人材を含めたローカライゼーションへの早期移行が必要と考える。
	自動車輸出等は伸びているが国内需要は今だ伸びていない。全体として経済危機以前のレベルの景気には戻っていないので引き続き需要先の開拓が必要。借入金等による為替リスクの回避。
中国	販売体制の確立。
	事業をとりまく行政、マーケット情報の集収。
	供給体制の構築
	高品質な原材料の確保
フィリピン	受注生産のため、稼働率の確保・平準化が困難。
	安い労務費を効率的に活用する為の生産技術の開発
フランス	現地人化の浸透、及び現地人、日本人間のコミュニケーション強化。
米国	経営体制の見直し
	拡販
	M&Aに於ける投資規模の拡大が懸念事項。
	為替影響のミニマム化、成長戦略の不足。
	販売による収益性の高上。
	景気の低迷による、市場の冷込で売上大幅減。在庫の増大。
	高い離職率のため、品質が安定せず、生産性が上らない。
	高景気が続いたことで労務費が予想以上に上ってしまった。
	会社規模（現在1000人）、管理スパンが大きすぎ目が届かず生産性、職場規律、組合問題等を潜在的に抱える。
	不況による需要の減少
ドイツ	現地競合他社に勝つ方法
カナダ	為替影響のミニマム化、成長戦略の不足。
北米	現地のニーズに合う製品の開発
全地域	海外への派遣者の教育・選任が難しい。
	現地法人の危機管理面。
	経営情報の共有化、SCMの推進。
	人材確保、良きパートナーの発掘
	為替変動への対応。
	進出検討先国の輸入関税。税制優遇の撤廃、過去への遡及適用。
	駐事→現法→生産拠点→販売NetWorkの一貫性コーディネーターが日本にいない。また、コンサルタントもいない。それぞれバラバラな情報をはりあわせての事業展開で非常にCost／時間がかかる。
	生産コスト低減
	グループ経営における収益性の強化、拡充。それぞれの国、地域でバランスのとれた投資リターンを確保すること。
	弊社は各国国情に合わせ、個別に対応する形で海外事業を展開してきたが、90年代後半から顧客のグローバル化が加速し、品質、価格、納期、物流等のグローバリゼーションが求められるようになった。そのため販売、マーケティング、製造体制を含めた海外展開スタイルの変更を課題として取組んでいる。

中国への研究開発（R&D）投資とそのマネジメント

―インタンジブルの蓄積と保護の視点から―

開発金融研究所　北　真収

要　旨

中国は、WTO（世界貿易機関）加盟を契機に、生産設備向け投資だけでなく、研究開発（R&D）投資でも外資の注目を集めつつある。本稿では、技術（パテントとノウハウ）のインタンジブルに着目し、そのマネジメントについては日系エレクトロニクス関連企業に中心を置いて論述している。

1．中国にR&D活動の拠点を設けることは、市場戦略で優位に立つ、という市場的要因に加え、優秀な人材の確保の点から、技術ポテンシャルの高さを活用できる可能性が広がる。

2．中国の法制度は整いつつあるが、特許権侵害を引き起こすエンフォースメント、職務発明の認定、技術秘密情報の漏洩といったR&Dに影響を及ぼす問題は残されたままである。また、中国人エンジニアはジョブホッピング志向が強く、個人中心的である。

3．R&Dは基礎研究、応用研究、開発研究に分類されるが、中国でのR&Dは、市場戦略の下、現地ニーズに対して母国技術で設計変更を行なう市場対応型の応用開発段階か、もしくは、ライン業務に近い製品開発の拠点として位置付けることになる。

4．R&Dマネジメントに、日本の強みである同質性に基礎を置いたノンリニア（非線形）モデル（またはオーバーラップ・モデル）のみならず、異文化間のコンセンサス作りの手法を組み入れることができれば、開発プロセスでのインタラクション（相互作用）を活発化させ、開発の成果を上げられる可能性はある。

5．なお、中国第２次改正特許法の発明創造の奨励にも鑑みると、R&D活動を通じた職務発明の成果に報いる社内の仕組みを設けることが重要である。同時に、技術の保護のために、秘密情報の漏洩を避ける管理方法を確立することも必要である。

はじめに

ここ数年、経営戦略論において、競争優位の源泉を企業の内部資源に求めるリソース・ベースト・ビュー（RBV）が注目を集めている。コア・コンピタンス経営、ナレッジ・マネジメントなども、基本的にはその思想を同じにしている。そうした中で、RBVの提唱者であるバーニーやホール、グラントなどは、「企業の持続的競争優位の源泉はインタンジブル・リソースやインタンジブル・アセットにある」と主張している。企業の間でも、「企業の競争力や価値は有形資産からインタンジブルに移っている」[＊1]と語る経営者も現れている。

インタンジブル・リソースとは、パテント、トレード・マーク、取引上の機密、契約、ライセンス、データ・ベース、情報、個人や組織のネットワーク、名声、組織文化、従業員のノウハウや経験などとされ、ルール上模倣が困難であるとされる。伊藤・本田（2001、pp.49－50）は、インタンジブルを、人材の能力やそれを商品開発に結びつける仕組みなど「人的資源」、「顧客との関係性」、研究・開発（Research and

＊1　フォード社（米国）ナッサー社長（当時）（伊藤・本田「インタンジブル統合戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年２月、pp.47）。

Development、以下R&D）活動など「イノベーション」、ビジネスモデルや企業文化など「組織」、の４つに分類している。

また、資本蓄積*2を有形経営資源と無形経営資源の蓄積に分けて、無形経営資源の蓄積は、多様な知識・技能・経営ノウハウの蓄積、つまり、質的な資本蓄積であり、その蓄積は企業のR&Dと製品差別化、研究者・エンジニア数、生産システムの改善等によって行なわれるとする見方もある（唱、2000、pp.35－36）。

こうしたインタンジブルの中でも、中核的な存在が、技術（パテントとノウハウ）やブランド（トレード・マーク）であるが、パテントとノウハウ、とりわけ、それらを生み出すR&Dに着目してみたい。

R&Dは、事物やその製造方法についての新知識を創り出す活動とされ、基礎研究、応用研究、開発研究の３つに分類される。基礎研究は、商業目的や用途を持たないのに対して、応用研究では商業目的を持って実用化の可能性を探ることになり、さらに、開発研究は、設計・プロトタイプの製作・テスト・試作を含んだ活動になる（折橋、1997、pp.134－135）。

また、R&Dの成果については、それを明示的に捉え得る場合でも、成果としての発明の一部は特許となったり、製品化・事業化をめざした試作品などに結びつくが、研究の成果と開発の成果は連動していないのが実態である。つまり、研究、開発それぞれの競争の勝者は一致するとは限らない（明石、1999、pp.115－116）。

デジタル・エコノミーが進み、市場のグローバル化がいっそう意識される中にあって、企業の持続的競争優位の源泉であるインタンジブル、その中核を担うR&Dの海外投資が拡大し、国際戦略提携が広がるなどR&Dのグローバル化が注目されるようになってきた。R&Dのグローバル化は、通常、技術力の平準化した先進諸国を舞台にして展開されるのであるが、本稿では、日本企業がWTO（世界貿易機関）加盟でビジネス機会拡大の期待を寄せている中国に焦点を当てて、R&D投資とそのマネジメントについて、技術の蓄積とそれらの権利や秘密情報の保護の視点から１つの考察を行なう。

第Ⅰ章　R&Dのグローバル化と中国への展開

１．R&Dのグローバル化

日本企業のR&Dは、発展途上国を中心とした生産設備向けの海外直接投資を引き続き持続しながらも、米国や欧州の技術力の平準化した地域を主体にグローバルなR&D展開を進めつつある。具体的には、「我が国企業の海外事業活動調査」（経済産業省）での海外研究開発費比率の上昇や支出額の拡大が、それを示している（図表１、図表２を参照）。

ただし、R&Dの進展状況を正確に把握する、言い換えれば、R&Dを測定することは難しい。R&D支出は把握できても、特許やロイヤルティ*3にとどまらず法的保護の措置をとらないノウハウや生産技術（プロセス）を含めたイノベーションの成果を把握することは不可能である。

図表１　現地法人１社当たり研究開発費および海外研究開発費比率の推移（製造業）

	1995年度	1996年度	1997年度	1998年度
研究開発費	75百万円	75百万円	93百万円	111百万円
海外比率	2.0%	2.3%	2.9%	3.0%

注）海外研究開発費比率＝現地法人研究開発費／国内法人研究開発費×100
出所）経済産業省『第29回我が国企業の海外事業活動』平成13年３月

＊２　資本蓄積は、国民総生産の中の消費余剰を生産的支出に転化することで、その結果として資本ストックが増加することをいう。
＊３　特許の実施権を他社に譲渡して得る対価をいう。

図表２　地域別現地法人１社当たり研究開発費の推移（製造業）　単位：百万円

	1996年度	1997年度	1998年度
北米	173	271	284
欧州	174	178	283
アジア	12	14	24

出所）経済産業省『第29回我が国企業の海外事業活動』平成13年3月

R&D支出統計についても、基本的には税務上の数値に依拠しているが、国によって税区分が異なるため同じ基準で見ることはできない。

ところで、海外事業展開の移行パターンには、国際化の段階、グローバル化の段階を含めて、５段階あるとする考え方がある。折橋（1997、pp.22－26）に基づくと、国際化段階では、

①国内企業段階：海外販売は商社あるいは代理店に依存

②国際企業段階：海外販売拠点を設立、生産は国内に集中

グローバル化段階では、

③多国籍化企業段階：海外生産拠点が点在し、本社事業部とリニアな線で放射状に結ばれているが、子会社間は人や情報の交流もほとんどなく相互の連携がとれていない段階

④マルチ・リージョナル企業段階（面形成）：地域に分けて、一国ごとの現地市場のニーズに対応する能力を保持しつつ、単一の海外子会社では実現不可能あるいは効率性、効果性からみて合理性をもたない機能を北米、アジアなど地域レベルで実現していく段階。商品企画やR&D機能なども地域レベルで確立することができれば、地域内での自己完結的な現地化が地域レベルで達成される。

⑤グローバル企業段階：国際経営資源の確保、蓄積そして最適運用によって、最適地で開発し、最適地での生産による良質で最低コストの高付加価値・知識集約型製品をグローバル・マーケットに迅速に販売していくグローバル・システムを作り上げる。とりわけ、トータルコスト（部材、生産、物流、流通のコスト）の低減、開発や生産のリードタイムの短縮、グローバルな生産管理が図られる。

面を形成する第４段階で、R&D機能が顕在化するのであるが、一般的に、R&Dのグローバル化は、多国籍企業が製品ライセンス契約やR&Dレベルの提携・合弁、あるいは子会社（法人格を持った海外研究所）の設立、買収、開発委託契約を通じてR&Dを海外へシフトする現象を指す＊4。

そして、R&Dのグローバル化には、３段階の発展段階がある（折橋、1997、pp.137）。

①市場対応型の応用開発段階：現地ニーズに対して母国技術で設計変更を行なう。

②市場対応の新製品開発研究段階：現地の研究開発部門強化を目的に現地技術による製品コンセプトの新製品開発を行なう。

③グローバルR&Dネットワーク段階：製品開発研究所だけでなく基礎研究所も海外に設立され、グローバルな研究活動が展開される。

海外への研究所の設立の狙いについて、竹田（1998、pp.45）は、「①多国籍企業の現地国での事業活動の自己完結化を求める経営活動であり、②本国研究所を核とするR&Dのグローバルネットワークの形成である。①の視点からすれば、製品開発のようなライン業務に近い事業は現地化傾向を示すのに対して、より基礎的な研究ほど本国に集中化されることになる。それに対して、②の目標は、一国ベースでの科学技術の活用から、長期的に見て各国での科学技術の取り込みをよりスムーズなものとする仕組みづくりといえる。したがって、本国以外で開発された技術（特にその内容に一般性があり、特許化できるものであればあるほど）も実質的に本国本社の管理下に置かれることになる。」と指摘している。要は、コア技術のR&Dは本国に集中されるのである。

そして、所有政策については、研究開発費の比重が高くその早期回収が必要、秘密厳守を重

＊4　ベネディクト・カラン、シーン・S・コスティガン、ケネス・H・ケラー「研究開発のグローバライゼーション」（ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2000年９月23日号）pp.134－148を参考にした。

視、といった要因から完全所有（100％出資）方式が志向される。*5

実際、米国の多国籍企業によるR&Dの海外展開をみると、海外へのシフトは、特に、プログラマーの人材不足を抱える産業、国内の厳しい規制に対処することが難しくなった産業を中心に、着実に進んでいる。

しかしながら、R&Dの主要部分は依然として米国内で行なわれている。特許データをみる限り、多くのイノベーションは米国で行われていること、米国企業の主要研究拠点は現在も米国にあること、がその理由である。*6

ただ、産業別には、ソフトウエア産業のR&Dは開発を志向し*7、医薬品産業では創薬のための基礎研究を重視する傾向がある。また、技術別に捉えると、どちらかといえば、製品開発での技術を追求する産業は海外を志向するが、製造工程での技術を重視する産業はR&Dを海外で行なうメリットは薄く、国内を志向する。つまり、R&Dに対するニーズが各産業間で異なっている点を付記しておく。

また、米国の知的財産権貿易*8の約80％は、多国籍企業の子会社・関連会社間で行なわれている。大部分が企業グループ内取引であるという事実は、知的財産権の使用や拡散を管理したいという心理を反映しており、受入国にどれほどの波及効果をもたらすかは疑問である。*9

前述の通り、R&Dは基礎研究、応用研究、開発研究から構成されるが、日本企業の海外でのR&Dは、実態としては、応用研究と開発研究の２つが中心である。とりわけ、開発研究に重点が置かれている（図表３を参照）。これは何も海外に限った特徴という訳ではなく、国内と似た傾向である。そして、R&Dを海外展開する理由は、第１に、親会社の技術を海外で応用展開すること、次に、海外R&Dの成果を日本に持ち帰ること、親会社と海外子会社のR&Dの相乗効果（シナジー）を狙うこと、と考えられている（吉原、デイビッド・メセ、岩田、1999、pp.20－22）。

図表３　日本企業の海外研究開発費の配分（製造業）

	海外R&D	国内＋海外のR&D
基礎研究	7%	6%
応用研究	36%	20%
開発研究	57%	74%

出所）吉原、デイビッド・メセ、岩田（1999）pp.23、総務省統計局『科学技術研究調査報告（1999年度）』

２．R&Dの中国への展開

中国は、家電やオートバイに代表される通り、徐々に技術力を蓄えつつあるとはいえ、先進諸国間と平準化するまでには至っていない。また、後述する通り、イノベーションの知的財産権に対する保護が弱い。中国への分析計測・試験検査機器などの先進諸国からの持ち込み規制（新ココム）もある。*10 外資にとっては、基礎研究に近づくR&Dほど、こうした制約のために、研究の内容が限定されることになる。一般論としては、必ずしも魅力的なR&D活動の進出先であるとは言い難い。

しかし、潜在力の高い、大きな製品・サービ

＊５　「一般的には、研究開発指向の場合、完全所有（100％出資）方式が志向される。」というストップフォード＆ウェルズの考え方に基づく（折橋、1997、pp.260－261）。

＊６　ベネディクト・カラン、シーン・S・コスティガン、ケネス・H・ケラー「研究開発のグローバライゼーション」（ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2000年９月23日号）pp.134－148を参考にした。

＊７　ただし、ソフトウエア開発の委託契約については、R&Dに含むべきか否かの議論がある。

＊８　1998年の米国の技術輸出59,997億円、技術輸入18,406億円、一方、日本の技術輸出9,161億円、技術輸入4,301億円（総務省科学技術研究調査報告）。

＊９　ベネディクト・カラン、シーン・S・コスティガン、ケネス・H・ケラー「研究開発のグローバライゼーション」（ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2000年９月23日号）pp.134－148を参考にした。

＊10　戦略物資の輸出管理機構「ワッセナー協約」をさす。新ココムについては、日本貿易振興会北京センター知的財産権室『知的財産権を巡る中国の現状について』（2001年11月）を参考にした。

ス市場が存在しているために、製造に密着したR&Dか、現地市場に合わせて製品を調整することを目的としたR&Dが必要とされることも、また道理である。つまり、市場開拓型のR&Dの必要性である。

外資が中国でR&D活動を行なう場合、①独立したR&Dセンターを設立する、②生産子会社などの内部にR&D部門を設置する、③現地の大学など研究機関と連携する、の３つの方法がある。まず、①、ないし、②についての現状を概観する。

インテル社、IBM社、マイクロソフト社、エリクソン社、ルーセント・テクノロジー社等の欧米企業は、北京、上海等にR&Dセンターを設けている（図表４を参照）。例えば、IBM社の発展途上国における最初の研究センターである中国研究センター（北京）、ルーセント・テクノロジー社の北京と上海のベル実験室などである。*11 特徴として、IT関連企業が多く、完全所有（100％出資）方式のR&Dセンターがほとんどを占めている。いずれも、製品を中国で販売するという基本戦略の下に、親会社の技術・設備・製品の現地での応用開発、現地市場に合った製品の開発を主目的にしている。*12 中国市場では、米国企業はR&D重視のイメージで先行していると捉えられている。*13

黄（2000、pp.80）は、調査データに基づく日・米・欧企業の比較をもとに、「日本企業が豊

図表４　中国に立地する主な欧米亜企業のR&D拠点

名称	類型	設立時期	人員	名称	類型	設立時期	人員
エリクソン通信ソフト研究開発上海	独立法人	1997年	114人	モトローラ中国研究院	統括会社内	1999年	650人
GM汎アジア自動車技術センター	独立法人	1997年	280人	ノキア中国研究センター	統括会社内	1998年	80人
IBM中国研究センター	統括会社内	1995年	n.a.	P&G北京研究センター	独立法人	1998年	50人
インテル中国研究センター	統括会社内	1998年	40人	ヘンケル中国洗浄剤研究発展センター	統括会社内	1999年	17人
インテル技術発展上海	独立法人	1994年	80人	サムソン通信技術研究所	独立法人	2000年	n.a.
インテル無線技術研究センター	独立法人	2000年	n.a.	UTC研究センター中国	独立法人	1997年	6人
ルーセント・テクノロジーベル実験室北京	統括会社内	1997年	260人	VW上海大衆研究開発センター	上海大衆内	1999年	450人
ルーセント・テクノロジーベル実験室上海	統括会社内	1997年	40人	ロックウエル自動化上海研究センター	統括会社内	1998年	9人
マイクロソフト中国研究院	統括会社内	1998年	60人	ユニリーバー上海研究センター	統括会社内	1996年	n.a
マイクロソフトR&Dセンター	統括会社内	1995年	150人	シュナイダー上海R&Dセンター	統括会社内	1999年	17人

出所）中国外経貿部国際経貿研究院多国籍企業研究センター『2001 Report of Transnational Corporations ’ Investment in China』中国経済出版社

＊11　ベル実験室は、北京では通信関連ソフトの開発、上海ではハードウエアの製品開発を行なっている。なお、北京では2000年から基礎研究も開始しているが、予算、スタッフは全体の10％程度である（楊伯寧「現地エンジニアの育成を重視」日本貿易振興会『ジェトロセンサー』2001年８月、pp.33）。

＊12　宋愛萍「日米企業　中国市場参入の比較分析（下）」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2000年10月）pp.11－12、夏顕奇「始動する中関村戦略」（日本貿易振興会『ジェトロセンサー』2001年８月）pp.24－25などを参考にした。

＊13　台湾企業のエイサー（宏碁集団）が上海にR&Dセンター設立を発表するなど台湾企業もR&Dの現地化に動きつつある。

富で安価な労働力を求めながら（輸出生産拠点指向）、現地市場も指向するという複合的な参入動機を持っているのに対して、米国企業の参入動機は現地市場指向である。親会社の戦略指向としての参入動機は現地法人の生産活動とマーケティング活動に強い影響を与える。そして、現地に移転される経営資源の種類にも強く反映されている。」と分析している。こうしたロジックのもとでは、米国企業にとって、R&Dセンターを設けることは、市場戦略の重要な条件の１つになっていると理解できる。

日本企業の場合、中国でのR&D活動は、ほぼ1990年以降に開始されている。1990～94年に６社、1995～98年に23社が開始しており、時期としては1995年以降に集中している（図表５を参照）。

例えば、単独でのR&Dセンターとしては、1998年に富士通（富士通研究開発中心有限公司）、2001年に松下電器産業（松下電器研究開発（中国）有限公司）、東芝（東芝（中国）有限公司研究開発センター）が、いずれも中国・北京に拠点を設けて、中国語による情報検索技術や次世代携帯電話のソフト開発など＊14のR&D活動を行なっている。＊15 こうした独立の拠点ではないが生産拠点に開発部門を併設している企業も少なくない。また、ソフトウエア開発については、富士通、NEC、オムロン、日本ユニシス、アルパインなどが、早くから、中国に現地法人を設立し、活動を展開している。

日本の主要企業を対象に行なっている「研究開発活動に関する調査（2001年）」（日本経済新聞社）によると、全体の22％の企業が、「今後、海外でのR&D拠点を新・増設する」と回答している。拠点の増設・新設先（複数回答）は、米国（69％）、中国（29％）、中国以外のアジア（32％）などとなっている。＊16

大きな市場成長の見込める中国に対して、生産拠点としてのみならず、R&D拠点としての関心が集まりつつあることがうかがえる。中国市場に対応した応用製品を開発するのが主な目的とみることができよう。参考までに、中国でのR&D実施率はまだまだ低い（図表６を参照）。

一方、中国での産学連携も活発化している。例えば、清華大学の場合、外国機関・企業との委託研究、共同研究などR&D協力案件数が拡大傾向にある。＊17 また、これまでに、60以上の共同研究センター・実験室が設置されている。協力案件数では、米国が最も多く、日本がそれに続いている。

なお、フォーチュン500にランキングされる多国籍企業に限定して、同大学の協力案件をみると、R&Dレベルでは応用基礎型が主体を成しており、分野としては、ソフトウエア、通信、エレクトロニクスのIT分野が多いのが特徴であ

図表５　日本企業の中国でのR&Dの開始時期（製造業）

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年
開始年	１社	０社	０社	２社	３社	６社	８社	５社	４社

出所）吉原、デイビッド・メセ、岩田（1999、pp.20）

＊14　『日刊工業新聞』2000年12月13日第３面、2001年２月9日第10面、ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2001年11月３日号pp.43などを参考にした。

＊15　ソニーも、2002年初めには上海に音響・映像機器用ソフトウエアの研究拠点を設置する予定である（『日本経済新聞』2001年12月13日朝刊第13面）。

＊16　『日経産業新聞』2001年８月15日第７面を参考にした。

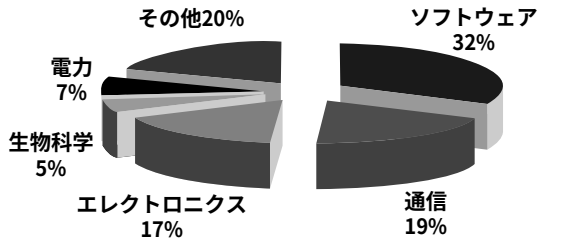
＊17　馬軍（清華大学科技処国際科技協力事務室主任）「中国での産学連携の現状」（2001年11月14日）に基づくと、R&D協力案件数は、1995年の96件から2000年には124件へと増加している。国別では、米国が28％を占めて最も多く、次いで日本（23％）。

図表６　日本企業の海外R&Dの実施（製造業）

	実施率
アジア	38%
（中国）	（９%）
欧州	54%
米国	62%
合計	47%

注）アジアには、中国を含んでいる。
出所）吉原、デイビッド・メセ、岩田（1999、pp.18）表１

図表７　多国籍企業と清華大学との共同R&D分野



出所）馬軍（清華大学科技処国際科技協力事務室主任）「中国での産学連携の現状」（2001年11月）

図表８　中国の特許出願件数の変化

	1990年	1999年
中国	41,469	134,240
日本	367,590	405,655
米国	176,100	270,187

注）中国は、実用新案、意匠を含んだ件数。
出所）中国国家知識産権局『年度報告』、特許庁『特許庁年報』

る（図表７を参照）。*18

現在のところ、中国でのR&D活動の多くはソフトウエア開発であり、IT分野が中心であるのだが、中国をR&D活動の候補地として検討する背景は何なのだろうか。既に、これまでの文脈で述べてきたような市場だけの要因なのだろうか。

R&Dの現地化、グローバル化を促進していく積極的な動機として、中国の場合、一般的にも公知の事実になっている市場成長の要因を別にすれば、「優秀な人材の確保」が指摘できる。*19 人材に関しては、先進諸国に展開している日本企業の研究所において苦労している点でもある。そこで、中国の人的資源について質の側面から概観してみる。続いて、「科教興国」をめざした中国政府によるR&Dの外資優遇政策について言及する。

１）人的資源の質的側面

１つの見方として、技術を特許出願と論文発表の観点から捉えてみると、中国の特許出願件数の伸びは著しく、1996年以降、年間10万件を超えている（図表８を参照）。このうち、国内からの出願は、80％強を占める（1999年では109,933件）。*20 件数だけでは、既に、世界有数の特許大国になっている。また、論文発表件数では、アジアの中で日本に次ぐ位置につけている（図表９を参照）。こうしたデータは、中国の研究開発意欲の旺盛さとともに、技術ポテンシャルの高さを暗示しているとみることができる。

一方、中国の高等教育では、清華大学、北京大学、南京大学、復旦大学、中国科学技術大学、南開大学などが重点大学とされ、そうした重点大学も含めた大学院在学者数は、既に日本の在学者数を上回り、博士号取得者数でも日本の取得者数を追い越す勢いである（図表10を参照）。

TOEFL*21のスコアを１つの指標として、英語力についてアジア各国間で比較してみると、中国はインドに次ぐ位置にある（日本は第６位、図表11を参照）。

＊18　日本企業A社では、移動体通信分野での現地開発パワーを拡大する方針の下、清華大学のみならず、北京郵電大学、中国科学院自動化研究所などとも共同開発を加速させている（筆者の日系企業R&D部門へのインタビュー（2001年11月12～21日）に基づく）。

＊19　動機について、折橋（1997、pp.133－134）は、優秀な人材の確保、情報の交流と共有、研究開発の地球的規模への拡大、製品開発コストの削減、インサイダー化、現地ニーズに対応した開発、現地部品メーカーの育成の７点を挙げている。

＊20　国内からの出願では、実用新案、意匠が多い点が特徴である。

＊21　Testing of English as a Foreign Languageの略。英語圏の大学への入学を希望する外国人を対象とする英語試験。

図表９　自然科学・工学論文発表件数・上位国（1994～1998年合計）

	国名	発表件数
1	米国	1,048,137
2	日本	301,394
3	英国	276,615
4	ドイツ	269,896
5	フランス	204,933
6	カナダ	143,405
7	イタリア	126,669
8	ロシア	122,054
9	スペイン	81,294
10	豪州	81,267
11	オランダ	78,372
12	中国	74,437

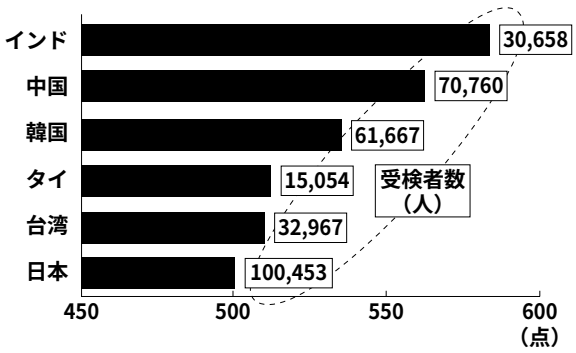
注１）国別の値は著者の所属機関の所在国による。
注２）国際共著論文は、各著者の所属国に重複計上。
注３）中国には、香港の論文数も含む。
出所）Institute for Scientific Information, “ National Science Indicators on Diskette ”,1981-1998、文部科学省科学技術政策研究所

図表１０　高等教育人材の供給

	中国	日本
大学院在学者数（1998年）	198,885人	178,901人
博士号取得者数（1997年）	約5,000人	約5,770人

出所）文部科学省『教育指標の国際比較　平成13年版』pp.22－23、文部科学省『平成12年度　科学技術の振興に関する年次報告』pp.21

図表１１　アジア各国・地域のTOEFLによる英語力の比較



（備考）受験者数１万人以上のアジア各国・地域のデータ（98年７月～99月６月実施分）。
（資料）Educational Testing Service 「TOEFL Test and Score Data Summary」

英語力にも表れているように、中国人学生の留学志向は根強い。1998年末までの留学生数は103カ国、約32万人。とりわけ、米国への留学では中国は最も多くなっている点が特筆される（図表12を参照）。留学生のうち、帰国者は約３分の１（11万人）とみられる。[*22] 他方で、頭脳の流出が進行している状況が懸念されている。

中国でのR&Dは、大きな製品・サービス市場として期待され、活動拠点を設けることによって市場戦略で優位に立つ、という市場的要因に加えて、優秀な人材の確保の視点からも、技術ポテンシャルの高さを活用できる可能性が広がっているのである。

また、情報技術（IT）の急速な発展、中国内での普及によって、R&D部門を移転しやすくなった点も見逃せない。

２）R&Dやハイテク分野における外資優遇政策

科学技術について、中国は、2001年からスタートした第10次５カ年計画において、科学技術の発展の加速と国民の資質の向上は総合国力を増強するための決定的要素とし、国家発展戦略の４本柱の１つに掲げている。2005年までの目標は、

①基礎研究の水準を世界の５～10位以内までに向上させる。

図表１２　米国への留学生数の上位１０カ国（1998年度、大学・大学院）

	国　名	留学生数
1	中国	51千人
2	日本	46千人
3	韓国	39千人
4	インド	37千人
5	台湾	31千人
6	カナダ	23千人
7	タイ	12千人
8	インドネシア	12千人
9	マレーシア	12千人
10	メキシコ	10千人

出所）Institute of International Education「Open Doors 1998－1999」

＊22　『東京読売新聞』1999年８月12日朝刊第１面を参考にした（データは中国教育部国際協力・交流司）。

②研究開発費の対GDP比を現在の0.7％から1.5％まで引き上げる。
③ハイテク企業の研究開発費を対売上高比５％以上にする。
④研究開発者数を現在の約50万人から90万人にまで増加させる。
などである。

中国は、「科教興国」をめざして、技術集約型・高付加価値産業を意識的に振興しようとしている。このため、外資によるR&Dセンターの設立やハイテク関連プロジェクトを奨励しており、これらに対して減免税措置を中心にした優遇政策を適用している。

こうした優遇政策について、江小涓＊23は、「1998年以降、中国は技術開発および技術革新に対する外国投資奨励措置を強化してきた。外資系のR&Dセンターが中国に持ち込む機器や関連技術、システムのパーツ、予備部品は、輸入関税の課税対象外になっている。先進技術を中国に移転する外国企業は、営業税と企業所得税が免除されている。また、外資系企業が技術移転によって得た収入も、営業税が免除される。技術開発のための支出を前年よりも10％以上増やした外資系企業に対しては、実際の支出額の50％が課税対象から控除される。外資系企業が、政府の奨励する技術改造方針に沿って自社の技術を改造するために、技術、機器、部品を輸入する場合は、それらの輸入に対して輸入関税が免除される。」と述べている。

上述のR&Dセンターの奨励措置の具体的な根拠を示しておく。中国対外貿易経済合作部の「外資によるR&Dセンターの設立に関する通知」＊24では、実験室、中間試験に使う設備や部品を輸入する場合、関税及び輸入増値税を免除（付属書第１条、第２条）＊25、R&Dの成果物を譲渡した場合の収入に対する営業税を免除（第３条）＊26、研究開発費が前年比10％以上増加すると、研究開発費の50％を課税対象額から控除できる（第４条）＊27と規定している。

また、研究者やエンジニアを確保しやすいように、各都市では独自に優遇政策を定めている。例えば、ハイテク産業開発区である北京市中関村科技園区の優遇政策＊28では、「北京籍を持っていないエンジニアであっても、北京市政府が認可したハイテク産業で３年以上就業すると、北京市戸籍を取得できること。」や「エンジニアに対する株式付与制度として、会社によるストック・オプションや自社株を無償で従業員に供与するストック・アワード」を認めている。

なお、研究開発費は、研究員などの人件費、研究所や設備などの減価償却費、そして研究材料費から構成されるが、これを中国の会計の観点からみておく。R&Dの成果の一部である特許は、理論的にその原価は、創造に要した研究開発費用や申請登記費用、弁理士費用等である。しかし、企業が発明創造を行なうときは、必ず成功するとは限らないため、研究開発費は保守主義の見地から当期の費用に計上する。開発が成功し、特許権を申請するとき、発生した申請登記費用、弁理士費用等を取得原価として無形資産に計上する。償却は、法律で規定している有効年数に基づいて、有効年数を超えない年数で償却を行なう必要がある。償却方法は、規定の年数で均等償却を行ない、償却費は管理費用に計上し、残存価額はない。特許権は、非貨幣性資産である無形資産であり、長期資産に属す

＊23　江小涓（中国社会科学院・財貿経済研究所）「中国のWTO加盟後の外国投資：趨勢と特徴」（IDE-JETRO国際シンポジウム2001）pp.４を参考にした。
＊24　2000年４月18日［2000］外経貿資発第218号。
＊25　「税関総署の外商投資に係る輸入税収政策を更に奨励することに関する通知」（署税1999－791号）でも規定されている。
＊26　「技術刷新の強化、ハイテクの発展、産業化の実現に関する中共中央国務院の決定の実施に関連する税収問題に関する通知」（財税字1999－273号）でも規定されている。
＊27　「外商投資企業の技術開発費を課税所得から控除することに係る問題に関する国家税務総局の通知」（国税発1999－173号）でも規定されている。これは、独立したR&Dセンターに適用される。生産現地法人内に設けられたR&D部門の研究開発費には適用されない。

る。一方、法的保護の措置をとらないノウハウについては、自己開発による場合、発生した研究開発費用を全て当期費用に計上することになる（中央監査法人、2000、pp.70－73）。

第Ⅱ章　進む知的財産権制度の環境整備

ところで、技術は、経営資源の中では情報資源の中に含まれるが、まさに特許・ノウハウは情報資源の最たるものである。多国籍企業の多くは、複数の主要先進国に研究所を持つ。そこから生まれる技術的成果は、巨額なR&D投資によるものであるから、世界的に特許網を巡らせ技術を保護する必要がある。独占的に使用できる技術があってはじめて国際競争における優位性が保たれるのであり、特許をはじめとする工業所有権*29の国際的確立こそがR&Dの大きな目標となる（佐藤、1994、pp.177）。

特許は、あくまでも１つの国で成立し、その国のみで保護されるものなので、国際的に有効な特許権を得るには、必要な各々の国に特許を出願しなければならない。そこで、国際的に発明が保護される仕組みはある。「工業所有権の国際的保護に関する基本的同盟条約（パリ条約）」では、同盟国に出願する場合、自国出願日をもって、後になす外国出願において、これを遡らせる効果を持った優先権制度が認められる（寒河江、1998、pp.196）。*30

外国への特許出願には、輸出の安全を図る、競争企業を近づけない、ライセンス交渉の武器とする*31、子会社の地位を強化するなどの戦略的狙いがある（佐藤、1994、pp.177）。中国への特許出願状況をみると、日本・米国が他国を大きく引き離しており、日本はエレクトロニクス・メーカーの出願を主体に首位をキープしている（図表13、図表14を参照）。

以下では、日米が特許出願競争を繰り広げる中国での知的財産権制度の現状を整理する。

１．中国の知的財産権制度の概要

中国の知的財産権関連の法規としては、特許法、商業秘密保護法（トレード・シークレット法）、商標法、著作権法、コンピュータ・ソフトウエア保護条例、半導体集積回路配置法、製品

図表１３　中国への特許出願件数・上位国（実用新案・意匠を含む）

	国名	1999年	1998年
1	日本	7,805	9,267
2	米国	6,936	6,319
3	ドイツ	2,353	2,458
4	韓国	1,447	1,794
5	フランス	1,012	972

出所）中国国家知識産権局『年度報告』

図表１４　中国への特許出願件数・上位外国企業（実用新案・意匠を含む）

	企業名	1999年	1998年
1	松下電器産業	748	797
2	NEC	629	721
3	三星電子	576	995
4	シーメンス	465	425
5	ソニー	409	551

出所）中国国家知識産権局『年度報告』

＊28　「北京市中関村科技園区の優遇政策の通知」（中関村科技園区管理委員会2000年４月20日）を参考にした。

＊29　特許、実用新案、意匠、商標をさす。

＊30　パリ条約に基づいて、国際特許出願に関する基本的条約には、特許協力条約（PCT）がある。これは、各国の特許制度が異なるために、特許出願人が各国に別々に重複して出願しなければならない点や審査当局側の重複審査などの負担を軽減することを狙いにしている（寒河江、1998、pp.196）。

＊31　ライセンス（技術供与）は、相手国の政府からの要請、政情不安などのカントリーリスク、資金・市場規模・人材などの面で参入が困難な場合に行なわれる。しかしながら、近年、新技術をクロスライセンス（相互技術供与）以外には他社（他国）へ容易に与えることはしなくなりつつあり、いわゆる技術保護主義が台頭しているとされる（佐藤、1994、pp.177）。

品質法、技術導入契約管理条例、契約法などがあり、未制定の法律は、独占禁止法くらいである。

国際条約・協定についても、世界知的財産権機関（WIPO）[*32] 設立条約、工業所有権の保護に関するパリ条約、特許協力条約（PCT）などの条約・協定に加盟・署名している。残るのは、WTO／TRIPs協定[*33]（Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights：知的財産権の貿易関連の側面に関する協定）である。TRIPs協定は、ウルグアイ・ラウンドの合意の１つであり、WTO加盟とともに実行する義務が生じる。

関連法規の中でも、R&Dの観点からみて、成果の内容を公開する特許、技術秘密情報として厳重に管理する企業機密（トレード・シークレット）に限定して言及する。特許法は、発明だけでなく、実用新案、意匠に関する３つの権利を含めた概念で構成され、既に、2001年７月から第２次改正特許法として施行されている。中国では、WTO加盟に向けて知的財産権関連を問わず、種々の法・規則の包括的な見直しが進行している。「中国は猶予時間を求めず、WTO加盟後、即時TRIPsの規定を実行する」[*34]と宣言した通り、特許法はこれらの見直し計画の中でも最も早く改正が完了した法律の１つである。所轄官庁は国家知識産権局である。

特許の出願は、先願主義を採用している。発明のみ実体要件の有無[*35]について審査が行なわれる。実用新案、意匠は出願方式と公序良俗に関する審査だけである。発明の平均審査処理期間は、現在のところ、約40カ月[*36]とみられている（日本の場合、平均して３年ないし４年近くかかる[*37]）。発明の特許権の保護期間は出願日から起算して20年である（実用新案、意匠は10年）。[*38]

権利侵害が発生した場合、裁判所、または、中央官庁および各地方政府のもとに設置された行政機関において紛争解決を図ることができる。[*39] また、特許出願の拒絶および特許権の消滅（無効）に関する特許復審委員会の決定に対しても裁判所へ提訴することができる。

裁判所は、基層、中級、高級、最高の４つのレベルに分かれており、裁判は、日本の３審制と異なり、２審制である。特許権についての第１審管轄は中級裁判所とされている。

2000年の北京ハイテク産業国際週間を機に、北京の裁判所では、国内外の記者や法曹関係者を招いて、初の公開裁判を行なった。審理の案件は、企業機密にかかわる知的財産権侵害をめぐっての訴訟である。[*40] 法廷での公開裁判を通じて、国際的に中国の知的財産権保護の決意を示し、良好な法制の環境を作り出す努力をしていることをアピールする狙いがあったとみられる。

＊32　知的財産権に関する世界的中枢の役割をしている。

＊33　TRIPs協定は、1995年、WTOの創設に合わせて新たな貿易関連ルールの一環として発効した。知的財産権の保護に関してWTO加盟国が遵守すべき最低基準（ミニマム・スタンダード）として機能しており、WIPOとともに、国際的な知的財産権制度のルールメイキングの両輪となっている。

＊34　馬成三「WTO加盟と中国の外資政策」（『貿易と関税』2000年１月）pp.98を参考にした。

＊35　実体要件は、発明の定義に該当するか、新規性、進歩性、実用性があるか、先願であるか、１発明１出願の要件を充足するかなどである（中島敏「中国における特許権の保護」『日中経協ジャーナル』2000年５月、pp.17）。

＊36　関和郎「中国の知的財産権制度の近況」（『知財研フォーラム』2000年／vol.41）pp.5　を参考にした。なお、実用新案、意匠の場合、平均処理期間は約６カ月といわれる（筆者の現地国際特許商標事務所へのインタビュー（2001年11月15日）に基づく）。

＊37　寒河江（1998、pp.54）を参考にした。

＊38　特許権の保護期間に関連する問題として、これまで契約期間を最長10年間とした技術導入契約管理条例があった。もし、10年を超える場合は、特許権の保護期間へ切り換えられるのかといった点を巡る改正については、2002年１月から新たに技術輸出入管理条例が施行されている。

＊39　参考までに、商標権侵害の場合は、95％以上が行政機関で紛争解決を行なっている（関和郎「中国の知的財産権制度の近況」『知財研フォーラム』2000年／vol.41、pp.７）。

＊40　2000年５月10日、北京市海淀区裁判所法廷で知的財産権侵害を巡る公開裁判が行なわれた。結審には至らなかった。（『北京週報』2000年７月４日／No.27、pp.８－11）

中国の権利侵害裁判では、訴訟の時効は侵害品が市販された時点（この時点で知り得たと認定される）から２年間と短い。このため、権利行使を早期に行なう必要がある。また、損害賠償額の算定方法は、実際の判決においてさまざまであり、方法が不明な判決例も少なくない。[*41] 開廷期日は、１事件につき１～３回程度で比較的少ないが期日と期日との間隔が長く、また進行状況が不透明である。このため、原告となる特許権者は第１回期日前に主張と証拠を全て提出することが重要である。[*42]

なお、中央官庁および各地方政府のもとに設置された行政機関で紛争解決する場合のメリットは、裁判所に比べて、簡便な手続きで迅速に処理ができる点である。しかし、行政機関の権限は十分でなく、損害賠償は期待できない。また、地元企業保護の傾向を否定できず、国際商事仲裁にもなじまない[*43]。

企業機密に関わる商業秘密保護法（トレード・シークレット法）については、1993年に施行された反不正当競争法（いわゆる不正競争防止法）の中に含まれている。現在、法律改正作業が進められている。所轄官庁は国家工商行政管理局公平交易局。

２．第２次改正特許法の骨子

中国の特許法の概念は、発明特許権、実用新案特許権、意匠特許権の３つから構成されている。WTO加盟国は、「知的財産権の貿易関連の側面に関する協定」（TRIPs協定）の要求に合わせて、知的財産権保護の強化を図る義務がある。2001年７月から施行された改正特許法は、TRIPs協定の水準を満たすよう行なわれていること、発明創造を奨励し、知的財産権の有効利用を促す内容が意識されていることが特徴である。発明や意匠侵害への処罰を強化した内容でもある。

１）特許出願権・特許権の帰属

職務発明創造は、所属単位[*44]の任務を遂行し、または、主として所属単位の物的技術的条件を利用して完成させた発明創造であり、その特許出願権および特許権は当該単位に属するとされ（第２次改正特許法第６条第１項）、基本的な変更はない。外部に公開していない技術資料等を意味する技術的条件が加えられただけである。

２）職務発明創造の奨励

研究者・エンジニアの意欲を高めるために、特許報奨制度が見直された。特許権の実施後は、その特許権の応用する範囲およびその経済利益に応じて、単位は、発明者または考案者に「合理的な報酬」を与えなければならないとし（第２次改正特許法第16条）、実施細則において、次のような規定を設けている（図表15を参照）。

この報奨規定は、中国の国有企業・事業に適用されるもので、外資系企業には義務付けられていない。しかし、国有以外の企業は参考にできるとされ（同法実施細則第77条）、これがスタンダードになって外資系企業も実態としてこれに習う可能性は十分に予想される。

日本企業の一般的な報奨制度と比べて、発明者に有利になっている点に留意する必要がある。

図表１５　第２次改正特許法・実施細則

実施細則第75条	**国有企業、国有事業単位について、発明、実用新案では、それによって得た税引後利益の２％以上、意匠の場合は、同様に0.2%以上を、報酬として発明者または考案者に支給しなければならない。**
実施細則第76条	**国有企業、国有事業単位について、特許の実施を許諾する場合、受け取った税引後利益の10%以上を報酬として発明者または考案者に支給しなければならない。**

＊41　第２次改正特許法では、特許権侵害に対する損害賠償額の算定に関する規定が新たに設けられた。
＊42　中島敏「中国における特許権の保護」（『日中経協ジャーナル』2000年５月）pp.18を参考にした。
＊43　関和郎「中国の知的財産権制度の近況」（『知財研フォーラム』2000年／vol.41）pp.７を参考にした。
＊44　中国での単位とは、組織などの部門を指す。

3）外国への出願

外国へ特許出願するにあたっては、知識産権局に出願し、かつ、その指定する特許代理機関に委任することになる（第２次改正特許法第20条第１項）。国務院の関係主管部門の同意は不要になった。

4）特許出願権・特許権の譲渡

中国の単位または個人は、特許出願権および特許権を、上級主管機関の許可なく譲渡することができるようになった（第２次改正特許法第10条）。しかし、外国人に譲渡する場合、国務院の対外経済貿易主管部門及び科学技術行政部門の認可が必要である（同法実施細則第14条）。

5）特許権の保護

TRIPs協定の第28条に対応して、新たに、販売の申し出*45を発明および実用新案特許の侵害行為の１つとした（第２次改正特許法第11条、63条）。特許権者の許諾を得ずに、発明および実用新案を製造、使用、販売の申し出、販売、輸入する行為、意匠に係る物品を製造、販売、輸入する行為をした場合、侵害となる（小谷・今道・梁、2001、pp.57）。

また、同協定の第50条に合わせて、特許権者の権利保護を強化するために、当事者が正式に提訴する前に特許権侵害行為の差し止め、財産保全措置を認めた（第２次改正特許法第61条、実施細則第87条）（小谷・今道・梁、2001、pp.99－102）。

使用および販売ルートから侵害品の製造者を容易に割り出せるよう、侵害品であることを知らずに使用または販売する行為は、製品の合法的な出所を証明した場合のみ、特許権侵害の賠償責任は問われないとされた（第２次改正特許法第63条第２項）（小谷・今道・梁、2001、pp.102）。

6）留意点

特許出願の要件について、外国での公知・公開の原則が未だ採用されていない点に問題を残している（詳しくは第Ⅲ章を参照）。また、発明者に有利ともみえる報奨規定に注意する必要がある。

今後、日系企業のR&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）での発明創造が増えることが予想されるが、外資系企業が外国へ特許権を譲渡する場合、国務院の関係主管部門に認可を求める煩雑さは現行通りである。

なお、これまでの特許法における問題点の１つは、他人が販売した特許権侵害製品を侵害製品であると知らないで使用または販売する行為が特許権侵害行為に該当しないとしていた点である（旧法第62条第２項）。このため、販売者は、不正商品であることを知らなかったと言い逃れを行なうことが可能になり、流通における取締りの障害となってきた。今回の改正によって、侵害行為の摘発を困難にさせてきたこれまでの善意の使用者・販売者の免責規定が、いくらか改善されたことは評価できる。今後のエンフォースメントに期待したい。

3．商業秘密保護法（トレード・シークレット法）の骨子

企業機密が不正に盗まれた場合には、不正競争防止法によって、それを悪用している企業の製品の販売中止、生産停止、損害賠償の請求を求めることができる。企業機密は、企業活動に役に立つ技術や営業に関係する秘密情報を指し、トレード・シークレットともいう。*46 具体的には、製造技術、製法、素材選択、技術管理マニュアル、QC、設計図、実験データ、研究リポート、顧客リスト、販売マニュアル、販売計画、事業計画、商品データ、経理、販売上のデータ

＊45　販売の申し出とは、広告、商店のショーウインドウの陳列および展示会の展示等の方法で商品の販売意思を表明する行為を指す。

＊46　企業機密の説明は、『日本経済新聞』2001年10月５日朝刊第３面「きょうのことば」を参照した。

などである（寒河江、1998、pp.136－137）。

中国では、こうした技術情報や経営情報は、商業秘密として反不正当競争法（いわゆる不正競争防止法）の中で保護している。情報については、公衆に知られていない情報、権利者のために経済利益を有している情報、実用性を有した情報を条件とし、権利者が秘密保持の措置を講じていることが必要である。そして、①窃盗、利益による誘導、強迫その他の不正な手段で取得すること、②そうした手段によって取得した商業秘密を開示、使用し、または、他人に使用を許諾すること、③約定に違反、または権利者の商業秘密の保持に関する要求に違反し、その保持している商業秘密を開示、使用、または他人に使用を許諾すること、④第３者であっても、前述の違法行為を知り、または知るべきであった場合に、他人の商業秘密を取得、使用、または開示すること、は商業秘密の侵害とみなして、これらの行為を禁じている（反不正当競争法第10条）。

また、会社法や契約法において、企業内部や外部の取引先に守秘義務を規定している。

会社法では、取締役（董事）、監査役（監事）、社長（総経理）は、法律の定めによるか株主総会の同意に基づく場合を除き、企業の秘密を漏洩してはならないとしている（会社法第62条）。契約法では、外部への委託開発、共同開発に対して、これらによって完成された技術機密成果の使用権、譲渡権および利益の分配方法は当事者の約定によること（契約法第341条）、請負人は、発注者の要求に従い、機密を保持しなければならないこと、発注者の許可なしに複製品を造ったり、技術資料を盗用してはならないことをうたっている（契約法第266条）。

企業機密侵害の場合、裁判所に提訴し、損害賠償を提起するか、工商行政管理局に侵害行為の差止めを請求できる。

第Ⅲ章　R&Dに影響を及ぼす問題の抽出

１．知的財産法規のエンフォースメント問題

中国の知的財産権関連の法規は、TRIPs協定に準拠する方向で改正が進められてきている。しかし、中国国内において知的財産権を侵害する偽造品が氾濫している。具体的には、中国でビジネスを展開する先進諸国を中心にした外国企業は、売上高の20～25％、少なくみても15～20％の損害を被っている模様である。[*47] 他方で、それらが国境を越えて流通しているのが実態である。例えば、米国税関が押収した偽造品の中の38％（1998年）を中国製が占めているともいわれる。[*48]

日本企業の場合、中国は、偽造品の製造被害と販売被害を多く受けている国の１つである（図表16を参照）。

図表１６　日本企業の偽造品地域別被害件数（１９９８年）

	偽造品の製造	偽造品の販売
中国	121	96
台湾	92	73
韓国	68	55
香港	22	44
他のアジア諸国	54	149
欧州	20	103
北米	19	60
中南米	6	19
その他・不明	44	57
合計	446	656

出所）特許庁『特許行政年次報告書2000年版』pp.64

＊47　中国で事業を展開している外資系企業の反偽造品対策企業連合であるCACC（China　Anti-Counterfeiting　Coalition）の調査に基づく（「中国における偽造行為に関する報告書」『AIPPI』Vol.45　No.４　2000、pp.37－57）。

＊48　ウイリアムA.ライト、江上竜男訳（2001年２月）「中国における偽物商品および知的財産の法的保護」（国際商事法研究所『国際商事法務』Vol.29　No.2　2001）pp.209を参考にした。

また、中国の裁判所が受理した知的財産権係争訴訟案件をみると、例えば、北京市の裁判所の場合、1999年、第１審で474件受理（前年比23.4％増）、436件結審（前年比16.6％増）。受理された訴訟案件の内訳は、①著作権紛糾案件（241件）、②特許権紛糾案件（102件）、③不当競争係争案件（47件）、④技術契約紛争案件（46件）、⑤商標使用権紛争案件（26件）、⑥その他（12件）、となっている。＊49 知的財産権の訴訟案件は増えており、その中でも、著作権案件、特許権案件が多いことがわかる。

例えば、特許出願の中には、外国で既に実施され、市場に出現している商品をもとに、これを模倣して出願する例もあるといわれる。中国の特許法では、出願前、既に外国で公知・公開となっていた発明等であっても、出版物に公開発表されておらず、また中国内で公知・公用でもない限り、特許出願の要件を満たすことになる。出願の要件については、模倣特許出願を防止するためにも、出版物に公開発表された発明等のみならず、外国での公知・公開の原則を採用するべきであると問題指摘されている部分でもある（中島、2001、pp.17）。

また、中国では、日本製品を含めた外国製品の外観をそっくり模倣する形態模倣（デッドコピー）が横行している。これは、意匠の無審査制度や類似範囲基準の不明確さにも一因がある。＊50 しかし、中国の法規には、日本でいう「新商品の形態模倣（デッドコピー）禁止規定」（不正競争防止法）は存在しない。このため、新製品の発売前に国家知識産権局へ必ず意匠の特許出願を行い、登録を得ておかないと保護されなくなる。＊51

一般論としては、新しく創出された技術成果のスピルオーバー（ただ乗りを防ぐことができない形での普及）が拡大するならば、本来受領できたであろう利潤のすべてを受け取ること（専有可能性）ができなくなるため、特許取得やR&D自体の誘因が減退するかもしれないと危惧される（明石、1999、pp.116）。

中国はWTO加盟に備えるべく、既に、特許法、そして、半導体集積回路配置法、著作権法、商標法の改正法を施行し、その他の知的財産権関連の法律改正・制度整備を急いでいる。しかし、エンフォースメントに立ちはだかる障害が大きいのも事実である。中央政府は前向きであっても、地方政府には地方保護主義の傾向が根強いことも大きな要因である。具体的には、取締まりの情報が事前にリークされて取締りが空振りに終ったり、せっかく証拠をつかんでも地元の裁判所や行政機関が厳正な処分を出さない、あるいは、判決を出しても執行しない、といった問題があとをたたない。

２．職務発明に対する報奨制度

これまで、在中国日系企業の人的資源管理に関する問題点として、中国人従業員の仕事に対するモラールが低いことが指摘されてきた。

しかしながら、民営企業など非国有企業の台頭を見るまでもなく、仕事への姿勢やモラールにおいて向上の兆しが現われている。＊52

例えば、冷蔵庫とエアコン、洗濯機で中国最大の市場シェアを誇る中国メーカー「海爾」（本社：山東省青島市）では、明示的な目標管理、厳格な罰則を伴なうモニタリングのメカニズムなど徹底した実績主義のインセンティブ・システムを導入している。幹部を含めた全社員を、「優秀社員」、「合格社員」、「試用社員」の３段階に分け、業績に応じて段階を上下させる仕組み

＊49 『北京週報』（2000年７月４日／No.27）pp.９を参考にした。
＊50 意匠の類似、非類似の判断基準について、例えば、現地国際特許商標事務所Bでは、「一般の購入者の知識レベルで判断し、製品の外観が判断の主体になる。デザインの考え方は考慮しない。差異を判断する根拠は、図案の変換、幾何形状、色彩の類別・純度・明るさ、使用形態などである。」と述べている。
＊51 中島敏「中国における不正競争行為の規制」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2001年２月）pp.１７－18を参考にした。
＊52 西原（1998、pp.97）も同様の指摘を行なっている。

である。「合格社員」から「優秀社員」に昇格するには、採用済み合理化提案12件以上、提案の採用率70％以上、革新的業務３件以上などの基準を満たす必要がある。2,000元以上の損失発生、２カ月連続で目標未達成の場合には、「優秀社員」から「合格社員」へ降格される。

同社の技術・開発部門の場合は、プロジェクト・リーダーに予算を与え、チーム内の従業員の給与はそこからリーダーが分配するプロジェクト請負制を採用している。リーダーの成績は、そのプロジェクトの利益率など各種の査定で決まる。[*53]

大原[*54]は、「海爾のやり方は、一挙手一投足を金銭化し、明確な評価に基づき昇格の希望と降格の恐怖を与えている。しかし、実際は従業員はきびきびと働いている。中国で急速に業績を伸ばしている企業は、多かれ少なかれこのようなメカニズムを導入している。」と述べている。

翻って職務発明について、前述の通り、第２次改正特許法の実施細則において、国有企業・事業を対象にした報奨規定が設けられた。これら研究者・エンジニアの外資系企業との所得格差を補い、発明創造意欲を高めることに狙いがあるとみられ、外資系企業は直接の対象にはなっていない。

しかし、実施細則の報奨規定は、中国の研究者・エンジニア間でのスタンダードになっていく可能性、外資の中でも欧米系企業がこうした規定に類似した自社独自の制度を先行的に導入する可能性を孕んでいる。例えば、ドイツにおいては、特許の取得は個人にあり、特許が市場化あるいは市場に導入された場合に、これを企業が買い取る、使用料をその個人に支払う、または、売上高の何％かを支払う（売上高に対するパーセントは企業によって異なる）ことが法的に義務付けられている（松繁、1999、pp.23）。

前述の短期的なアメとムチを多用する海爾のシステムは、R&Dに携わる研究者・エンジニアにそのまま適用できる訳ではないが、少なくともインセンティブが明確であればモラールを高めることはできる。

市場戦略を急ぐ日本企業においては、R&D活動の特許報奨制度のあり方を前向きに検討していく必要がある。そうした場合に、第２次改正特許法の実施細則第77条（国有企業に対する報奨金・報酬の規定を国有以外の企業は参考にできる）について、どこまで参考にしなければならないのか、慎重に検討しておく必要があろう。

また、実務レベルでは、実施細則第74条の権利化による報奨金、第75～76条の実績報奨金の支給形式が、給与なのか奨金なのか、一括性の奨金なのか継続的なロイヤルティなのか[*55]、といった見極めも必要になる。

３．特許出願権・特許権の帰属と技術秘密情報の漏洩

馬成三[*56]は、対中進出している日米欧系企業の中国人現地従業員を対象に実施したアンケート調査結果（1996年４～８月実施）について次のように論じている。

「対象者全体の４分の３は、転職意識を持っている。転職の選択肢として外資系企業を第１位に挙げ、その中でも米国系企業を最も多く選んでいる。また、対象者の元の勤務先を調べると、日系企業から欧米系企業への流出は多いが、逆に欧米系企業から日系企業への流入が少ない。大きな理由は、給与水準の高さ[*57]、才能が発揮できること、技術・管理知識の習得とされ、高

＊53　海爾のインセンティブ・システムについては、大原盛樹「中国家電メーカーの競争優位」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2000年２月／No.74）pp.14－15を参考にした。
＊54　大原盛樹「中国家電メーカーの競争優位」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2000年２月号／No.74）pp.15を参考にした。
＊55　日本貿易振興会北京センター知的財産室・資料を参考にした。
＊56　馬成三「経済教室　中国進出、人材確保がカギ」（『日本経済新聞』1997年４月25日朝刊）第31面を参考にした。
＊57　エンジニア、中間管理職の平均給与では、日系企業は米国系企業より10数％から20％近く低い（馬成三）。

学歴のエリートほど才能の発揮を求める気持ちが強い。」、そして、「外資系企業に勤めている現地従業員、特にホワイトカラーは平均年齢が若く学歴が高いといった優位性を持つ一方、転職志向も、国有企業での勤務者よりずっと強い。」と結んでいる。

また、大島ら＊58が行なった「日系企業における中国人従業員の意識と行動」調査の中の、対象が大卒で、かつ７割強を技術系従業員が占める、ある日系企業の調査結果をみると、日系企業で働きながら自らの技能・能力を向上させたいとする積極的な就業動機がうかがえる。しかし、転職希望が６割を超えている。日系企業に抱くイメージは、就業規則の厳しさであるのに対して、米国系企業は給与水準が高く、就業希望先とみている。希望する給与や技能を生かせる職に就くジョブホッピング的な転職を目ざしているといえよう。

意識ではなく実態として捉えると、北京や上海の大都市に展開する日系企業のR&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）では、大学院修士課程修了者（工学修士他）など高学歴の中国人エンジニアを数多く採用している。しかし、２～３年働くと退職して欧米系企業へ転職したり、米国などへ海外留学してしまうエンジニアが多いとされる。能力の向上・発揮の場を求め続ける中国人エンジニア、特に20歳代のエンジニア、の流動性が極めて高いことが、経営上看過できない課題になっている。＊59

これまでの日本国内の就業慣習に慣れ親しんできた日本企業の場合、転職による定着率の低さ、言い換えれば「人材の流動化」の現象、に対応したマネジメントに卓越している訳ではない。エンジニアの流出は、技術秘密情報を中心にしたインタンジブル・アセットの組織内蓄積にマイナスの影響を与えることは言うまでもない。加えて、留意すべきは、インタンジブル・アセットの保護に対しても影響を及ぼす可能性が危惧されることである。

中国では、職務発明の認定や技術の不正流出、即ち技術秘密情報の漏洩を巡る紛争は少なくない。

まず、特許出願の側面から考えてみることにする。1994年～2000年に中国人名義で特許出願された件数は約65万件である。これには、発明、実用新案、意匠の出願が含まれている。このうち、非職務発明創造は約44万件で、職務発明創造は約21万件である。非職務発明創造は、個人による出願とみなすことができる。個人で発明創造の権利化を図ろうとする中国人の意識（小谷・今道・梁、2001、pp.54）＊60、つまり、個人中心主義ともいえる面に注意を向けなければならない。

出願権の帰属に関して、例えば、「杭打ち工法特許権の帰属をめぐる紛争事件」がある。＊61この事件は、原告が特許権を取得した穿孔・モルタル注入・杭打ち工法は、職務発明に属するか否かが争点になった。北京市特許管理局や第１審は、職務発明であると認定したが、上訴審では、特許法で規定する職務発明の条件を厳格に解釈し、職務発明ではないとの判断を下した。発明の完成時期は、ポストから離れて１年以上経過していること、本件発明技術の研究開発は原告の担当職務ではなかったこと、任務として行なった実験は本件発明の完成とは関係がないこと、本件発明の完成前に所属部門の資金、設備等を利用していないこと、を判断の根拠にした。

退職、職場変更後１年を超えて行なった発明

＊58　大島、森、西野他「重慶市日系企業における中国人従業員の意識と行動」（日本貿易振興会『中国経済』2000年12月）pp.42－61を参考にした。

＊59　筆者の日系現地法人（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター、中国統括現地法人）へのインタビュー（2001年11月12日～21日）に基づく。

＊60　個人発明家の権利意識の強さは米国並みで、訴訟好きの国民性（日本貿易振興会北京センター知的財産室「知的財産権を巡る中国の現状について」2001年11月）といった表現もなされている。

＊61　中島敏、黒瀬雅志監修（1997）『中国知的財産権判例100選』日本国際貿易促進協会、pp.104-108を参考にした。

で、旧所属部門で担当していた職務や与えられていた任務に関連しない発明は、非職務発明とされることを意味している（第２次改正特許法・実施細則第11条第１項を参照）。

帰属については、出願人が権利がないのに出願する、例えば、他人の発明を盗んで出願する冒認出願の問題も多いとされる。出願時に、合法的な出願人であるか否かの審査を行なわないことにも原因がある（小谷・今道・梁、2001、pp.103）。冒認出願に当たる行為に対しては、行政または司法の解決ルートによって、出願権の帰属が確定される（同法実施細則第86条）。

次に、退職、転職による技術秘密情報の漏洩の例をみる。

例えば、「アモイ市粉末冶金廠技術秘密侵害事件」の場合＊62、原告の中国企業は外国企業から秘密保持義務を負う先進技術を導入し、保有していた。ところが、原告企業の従業員時代に外国企業に派遣され先進技術を修得してきたエンジニアが、その後、退職して新たな会社（被告）を設立し、その技術を盗用した。裁判では、第１審、上訴審とも被告に対して行為の停止と損害賠償を命じた。因みに上訴審では損害賠償額が第１審の15倍に増額された。

別の判例で、「ケーブル封入材料技術に関する不正競争事件」がある。＊63 これは、原告企業に在職中に研究した技術を他企業（被告企業）に漏洩した上、その企業（被告企業）に転職した研究者（被告人）が、これを製品化した。原告企業は、被告人・被告企業双方を訴えた結果、被告人と被告企業はともに不正競争行為に該当するとして損害賠償等を命じられた事件である。

原告が勝訴した背景には、反不正当競争法第10条でいう機密保持の措置が講じられていたこと、つまり、企業機密として情報を社内管理するとともに、企業と役員・従業員との間で締結される雇用契約などの中で秘密保持の誓約書を課していたことが前提にあると思われる。

最近、最高人民法院（最高裁判所）が反不正当競争法（不正競争防止法）を直接適用して、技術秘密を保護する判決を下すなど、中国においても、技術秘密が裁判上保護される可能性は拡大しつつある。＊64 しかし、漏洩のリスクは依然つきまとう。

第Ⅳ章　中国R&Dマネジメントの検討

１．日系企業のR&Dマネジメントの現状

在中国日系企業のR&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）では＊65、ソフトウエア開発、ハードウエア開発を問わず、テーマに対応したプロジェクト・チーム編成を基本にして、活動を行なっている。チームのメンバー間でタスク分業を行ない、メンバー全員で仕様を決める方法がとられている。エンジニアは、専門技術分野別に採用し、親会社や日本の顧客対応が重要になっている企業では、入社後半年間フルタイムで日本語等の研修を実施したり、あるいは、日本の開発センターに派遣し日本語を修得させている。こうした方法によって、対応に必要なインタラクション（相互作用）の基礎を養成している。

業績評価に関しては、プロジェクト・チームを評価し、それをベースにしてメンバーを評価している。例えば、ソフトウエア開発の現地法人の場合、プロジェクト・リーダーに対して、四半期毎にプロジェクトのパフォーマンスをもとに評価し、賞与、給与に連動させる成果主義をとっている。

＊62　中島敏「中国における不正競争行為の規制」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2001年２月）pp.19を参考にした。
＊63　中島敏、黒瀬雅志監修（1997）『中国知的財産権判例100選』日本国際貿易促進協会、pp.385-388を参考にした。
＊64　中島敏「中国における不正競争行為の規制」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2001年２月）pp.19を参考にした。
＊65　筆者の日系現地法人（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター、中国統括現地法人）へのインタビュー（2001年11月12日～21日）に基づく。

しかし、生産現地法人内の開発センターの場合、「開発部門への給与を厚くするなど部門間で給与格差を設けすぎると、部門間（ヨコ）の連携がとりづらくなる」（生産現地法人・総経理）。従業員は能力・業務に応じ社内で異なった処遇をすることを当然とする考え方が（小田切、1999、pp.８－9）、日系企業の経営陣・従業員間で深く根づいていないことにもよる。加えて、エンジニアに対する人事ローテーション（開発部門から技術部門や製造部門へ）が難しいようである。部門間での給与格差や人事ローテーションを考えると、独立したR&Dセンターの利点が再確認される。

中国人エンジニアの流動性に対しては、会社を有限会社から株式会社に改組して、従業員持株制度を導入したり、比較的定着率が高いとみられる女性エンジニアの採用に着目するなど退職を食い止める工夫を行なっている企業もある。

R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人の事業構造は、目下のところ、日本の親会社または現地の同一グループ会社から開発の委託を受け（受託開発）、成果物を納品するストラクチャーである。発明創造の側面でいえば、開発から生み出される特許出願権は委託側に帰属している。

生産現地法人内の開発センターの場合は、売上高の３％程度を研究開発費に投入し、中国市場対応製品を作り出している。特許の出願を共同で（出願人を日本と中国の連名で）行なっている企業もある。

一方、R&D活動における中国人エンジニアに対する見方は、「１人ひとりのソフトウエア開発者の能力は日本よりもレベルが高い」。そして、「業務におけるメイン・システム（あるいはメイン・フロー）に相当するタスクは、ある程度任せられる水準に到達しつつある」とみている。しかし、一旦、問題が発生した場合、トラブル・シューティングの機動的アクションがとれない。つまり、関係部門を集めて対策の知恵を出し合うといった日本企業が得意とする行動をとることができないようである。表現を変えると、「シンタックス（syntax、統語論、構文）はまあまあだが、セマンティクス（semantics、意味論）ではまだ不十分。」と捉えることができる。企業の保有する知識は、形式知と暗黙知に分けられるが、中国でのマネジメントでは形式知が重要視されなければならない。

今は受託開発であっても、現地の規格方式やニーズを取り込むべく、早晩、自主開発の比重を高めていく可能性はある。中国人エンジニアの開発モラールを高揚させることも重要である。そうした場合の成果物の権利帰属や発明特許の報奨の仕組みを明文化させることが１つの課題でもある。

さて、今後、日本企業が、現地市場を指向した明確な市場戦略をとるとするならば、中国の顧客が求める製品を開発し、顧客を満足させるサービスを提供することが基本になる。こうした戦略課題に対するソリューションのカギを握っているのは、日本人ではなく中国の顧客を熟知している現地従業員である。「日本人の目から見ると憂慮するような現地エンジニアの設計であっても、市場に出してみると意外にすんなりと受け容れられて、クレームも発生しない。」（生産現地法人内開発センター長）という言葉の通り、日本人の心配が杞憂に終わることさえある。

戦略と組織の関係からいえば、市場戦略に合わせて、それに整合させた現地化、自己完結化の組織・管理の体制、例えば、R&D、調達、製造、販売（販売会社）、マネジメントの現地化、をとることになる。＊66 しかし、R&Dの観点から論じれば、既述の通り、特許権侵害を引き起こすエンフォースメント、職務発明の認定、技術秘密情報の漏洩＊67といった問題が内在している。背景にあるのは、モラルの低さ、個人中心の考え方、エンジニアの流動性などである。さらに、中国への分析計測・試験検査機器などの

＊66　日本企業の中には、現在、中国で準本社制を計画中の企業もある。

＊67　日本企業では、中国に限定したものではないが、６割の企業が情報漏洩を経験しているといわれる（『日本経済新聞』2001年10月５日朝刊第１面を参照）。

先進諸国からの持ち込み規制（新ココム）もある。このため、中国でのR&Dは、現地ニーズに対して母国技術で設計変更を行なう市場対応型の応用開発段階か、もしくは、ライン業務に近い製品開発の拠点にならざるを得ない。自ずと、コア技術のR&Dは日本に集中することになる。

こうしたフレームワークの下で、中国R&Dのマネジメントについて、中国人エンジニアのビヘイビア、モラル、そして、企業のグローバル経営に不可欠な異文化コミュニケーションを踏まえながら、インタンジブルの蓄積と保護の角度から検討を行なう。

２．インタンジブルの蓄積の視点

１）中国での開発プロセス

基礎研究　⇒　応用研究　⇒　新製品開発、あるいは、市場ニーズ　⇒　構想　⇒　開発設計というように、知識や情報が、上流から下流へ、または下流から上流へ単方向に流れる線形モデルに対して、それが双方向に入り組んで流れるノンリニア（非線形）モデルが日本企業の強みとされてきた。[*68]

あるいは、日本企業のエレクトロニクス製品の開発は、国際的に見ても高い水準に達しているが、その開発プロセスは、製品コンセプトを作り上げるステージと詳細設計やテストのステージがオーバーラップして仕事を進めていく（つまり、次のステージ以降のメンバーと相互作用しながら協力体制を築いていく）オーバーラップ・モデルに特徴がある。[*69]

ところで、中国人エンジニアのビヘイビアについて、個人の能力は高い点では異論のないところである。しかし、「個人中心の能力が目立つが、協働や組織の力を活かす点においては弱い。」とみられる。例えば、共通のルーチンはやりたがらない。結局、日本人駐在員がタスクを割当て、皆が使うんだから協力して作るように指導しなければ上手くいかない。また、「考え方が米国人に似ている。アイデアを考えるのは優れているが、製品化のプロセスができない。」（ソフトウエア開発の現地法人・開発部長）と分析されている。[*70]

個人の能力、アイデア創出力の高さは魅力的である。しかし、例えば、日本が世界に誇るゲームソフト開発のような、個人の創造的な発想がとりわけ重要視される分野であっても、個人の創造性がそのまま直接的に完成品に結びつく訳ではない。むしろ、開発グループの個々人の作業が相互に緊密な連関を持つ、ノンリニア（非線形的）なプロセスによって開発が行なわれている。開発チーム・リーダーの強力なリーダーシップなどが、こうした協働を上手く機能させる組織的要件である（小橋、1998、pp.354－355）。

実際には、「プロジェクト・チーム内のメンバーにペアを組ませて職務を担当させる」（生産現地法人の開発センター長）、「実際の業務量よりも少し多めにエンジニアを採用する」（ソフトウエア開発現地法人・総経理）など、多少のオーバーラップを意識したタスク分業がデザインされている。また、転職による戦力ダウンを最小限に食い止める狙いも含めて、担当しているプロジェクトが終れば、そこでやってきた成果の内容をドキュメント化させる方法がとられている。これによって、「プロジェクトを通して培ったエンジニアのナレッジの半分程度は社内に蓄積できる」（R&Dセンターの現地法人・総経理）。しかし、ナレッジマネジメントシステム[*71]にまで発展させていない。インタンジブル蓄積やエ

＊68　今野（1993、pp.54－55）などを参考にした。
＊69　池島（1999、pp.92－98）を参考にした。
＊70　筆者の日系現地法人（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター、中国統括現地法人）へのインタビュー（2001年11月12日～21日）に基づく。
＊71　ナレッジマネジメントでは、知識を①実作業で生まれる知識、②全社で利用できるように整理された知識、③整理された知識の中からツールやノウハウとしてまとめたもの、の３つに分けて、運用を推進するサポートが行なわれる（黒瀬、1998、pp.167－171）。

ンジニアの流動性を意識すると、ITを活用した情報のデータベース蓄積・創造・再利用も重要である。

情報共有の観点から、日本の強みであるノンリニア（非線形）モデル（またはオーバーラップ・モデル）と形式知化を重視したナレッジマネジメントシステムを中国にも定着させて、双方を組み合わせられれば、開発プロセスでのインタラクションを活発化させ、組織内の技術蓄積によりいっそうの厚みを加えることができる。ひいては、R&D成果を上げられる可能性も広がる。

2）異文化間のコンセンサス作り

前述の通り、親会社や日本の顧客対応が重要になっている企業では、日本語の研修を行なうことによって、必要なインタラクションの基礎を養成している。しかし、日本から開発を委託する場合、「たとえ、中国人エンジニアが日本語に堪能だとしても、彼らとの間でどうしても文化的齟齬が出る。」（日本企業中国統括役員）。このため、日系企業のR&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）では、日本人駐在員が、幹部として派遣され、主に日本とのパイプ役やプロジェクトで彼らに協働を仕向ける役割を担っている。文化的齟齬は、何も日本の親会社との間にとどまらず、R&D部門内でも当然ながら発生する。

こうした異文化のコミュニケーションに焦点を当てた手法が、３つのステップから成る異文化シナジー的問題解決プロセスとして、アドラー（1992、邦訳、pp.107－110）によって提示されている。実際上は、このように単純なプロセスではないが、参考にすべき点はある。日本人、中国人を問わず、文化的解釈ができるエンジニア（インタプリター）を育てることがポイントになる。*72

日系企業のR&D部門が、早晩、創造性が重要な鍵を握る自主開発の比重を高めていく趨勢に鑑みると、異文化シナジー・プロセスを前述のいわば同質性に基礎を置いたノンリニア（非線形）モデル（またはオーバーラップ・モデル）に結び付けて、スムーズに機能させることが肝要である。開発プロセスでのインタラクションがより活発化するだろう。ただ、その際には、「文化的多様性を自然なものとして受け入れ活用する、異種の文化間のコンセンサス作りのノウハウを開発し蓄積する、組織の創造性と効率性のバランスをとる」*73ことが必要である。

3）職務発明の創造とインセンティブ

中国人エンジニアの個人中心主義だけに目を奪われてしまうと、個人の突出した行動を促すインセンティブを明確にしなければならないような錯覚を起こしてしまいかねない。

確かに、第２次改正特許法では、発明の実施効果にリンクした実績報奨規定が示されている。１つの発明特許が商品化に直接結び付いて業績に寄与する場合は、成果の測定が比較的容易である。現実は、むしろ、数100という発明特許が複合的に組み合わさって製品という集合体を生み出している点である。発明特許の集合体になれば、個々の発明特許がどの程度業績に寄与したかを測定するのは極めて困難である。なお、個人の突出した発明創造は勿論重要であることに違いはないが、それだけで製品化ができない。設計、試作、量産技術といったタテやヨコとの連携が必要である。

報奨規定は、外資系企業に義務付けられていないとはいえ、上述を踏まえながら、社内の報奨のルールを明文化することは重要である。また、産業の中でも研究開発費のウエイトが高い欧米製薬企業の人事処遇制度も日本企業と大同小異で突出したものではない*74ことを勘案すれば、中国だけを特別視する必要はない。むしろ、

＊72　異文化シナジー的問題解決プロセスは、コンフリクトを認識する状況記述、多元的な視点から役割の逆転を求める文化的解釈、シナジー的代替案を創造する文化的創造性の３段階で構成されている。
＊73　アドラー（1992、邦訳、pp.142）を参考にした。
＊74　松繁（1999）は、欧米製薬企業R&D部門における人事処遇制度を調査している。

非金銭的な顕彰制度、とりわけ、権威づけの工夫を行なうこと、などは検討されてよいのかもしれない。例えば、３M社（米国）のように、発明に対して、社内で一種のクラブメンバーになれる名誉（３Mのノーベル賞とも呼ばれるカールトン賞など）*75を与える方法もある。また、基礎研究機能を持たない応用開発主体のR&Dのために、研究意欲が削がれてジョブホッピングを図ろうとするエンジニアには、日本などの研究所で勤務できるCDP（Career Development Program）を用意することも一策である。

金銭的、非金銭的を問わず職務発明の成果に報いることは必要であり、そうすることで、非職務発明を巡る特許権の帰属のトラブルもある程度回避できるのではなかろうか。

３．インタンジブルの保護の視点

日系企業からは、中国の知的財産権のエンフォースメント問題に対して、「偽造者以外にも販売者、使用者本人が悪いと思っていないことが根源である」とモラルの脆弱性が指摘されている。そうであるならば、企業が率先して従業員教育を行なっていく考え方もできる。社会主義市場経済の下で育った中国人エンジニアに対して、ミニマムスタンダードとでも言うべき知的財産権ルールを自主的に尊重することの大切さを教え込み、自社のエンジニアのフェアな行動を確立する地道な努力が必要なのかもしれない。

１）技術秘密情報の漏洩への対応

日系企業のR&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）では、技術秘密情報に関して、他社から漏れてくる情報、自社から漏れる情報の２つの観点から管理をしている。外部情報の収集に対しては、登録させて管理し、他社から流出した資料を入手しないことをエンジニアに周知させている。一方、自社情報の漏洩を避けるために、データをサーバーに蓄え、個人ディスクへコピーができないよう管理している企業もある。

ただし、構想設計や基本設計を日本の親会社で行なっているソフトウエア開発の場合、中国での受託開発自体は、全体の設計からみると部分（分散開発の１つ）にしかすぎない。このため、「個々のモジュールは悪用されるリスクがあるが、システム全体の情報漏洩の恐れはない。」（ソフトウエア開発現地法人・開発部長）と判断している。

商業秘密保護法（トレード・シークレット法）の規定では、企業が保護される条件として、「権利者が秘密保持の措置を講じていること」としている点に注意を払わなければならない。実務的な対応方法になるが、企業機密の第３者への漏洩を避ける手段である管理方法を確立して社内に周知徹底しておく必要がある。何が秘密保持技術なのかを明らかにすることが基本になる。具体例としては、①「極秘」、「社外秘」などの表示をする、②閲覧制限や金庫の施錠などをする、③秘密保持の誓約書をとる、などである（長谷川、1999、pp.41－43）。秘密保持の誓約書は、契約違反行為で訴える場合に重要になる。誓約書は、雇用契約時にとどまらず、関連資料返還も含めて退職時にも取るべきだろう。

一方で、エンジニアが、他社の技術秘密情報を盗用しないように周知させることも必要である。

２）特許権侵害への対応

発明のみならず、意匠や商標の出願をしておくことが基本である。*76 また、開発上、模倣を困難にする設計構造にも配慮する必要がある。多方面の技術を要する製品（例えば、IT技術、ソフトウエア技術、電源技術、メカニカル技術、ケミカル技術の複合技術から成る製品）は偽造

＊75　３M社の社内表彰については、日経ビジネス編（1998）『明るい会社３M』（日経BP社）、アーネスト・ガンドリング、賀川洋（1999）『３M・未来を拓くイノベーション』（講談社）が詳しい。

＊76　商標を税関にも登録しておくと、偽造品が輸出されている場合に、通関中での差し押さえなどが可能になる。

されにくいと言われる。

特許権侵害の代表的な判例を以下に掲げる。

日本企業C社（原告）*77は、同社の４サイクル・エンジンのデコンプ装置を模倣し、それを搭載してスクーターを製造している中国企業（被告）を権利侵害で提訴した。特許裁判の結果、特許権者である原告が勝訴した。

被告の中国企業は、デコンプ装置は自ら製造したのではなく、特許権侵害製品であることを知らずに外部調達し、スクーターに搭載し組み立てて販売した。つまり、完成品製造者は善意の使用者・販売者*78であって侵害行為に当たらないと主張した。

この訴訟が示唆する点は、裁判では、善意の使用者・販売者の免責規定の適用を制限し、被告の主張を認めなかったことである。また、この点に関して、権威ある法律家の法律鑑定書が提出されているが、法律上の争点が明らかである場合には、こうした法律鑑定書を提出し、裁判所の判断の手がかりを提供することが有益である。なお、裁判所は、訴えを受理した後、被告製品の製造と販売に関係する財務帳簿と見本品に対して証拠保全を行なう旨を裁定しているが、原告は証拠保全の申立て（民事訴訟法第74条）を行なうことが重要である（中島、1999、pp.８－11）。*79

なお、R&Dのマネジメントの範囲を超えてしまうが、特許権侵害に対しては、偽造品が出現した時点で、それを放置しない。新聞公告、警告状の送付、当局への投訴、裁判での解決など、毅然とした初期動作をとることが必要である。偽造品は、初期には販売規模が小さく、地域も限定的であるため、取締りコストも少なくてすむ。放置すればするほど（偽造品が量的に増えていくと）、製品の機会損失、取締りコストの増加、摘発の泥沼化を招くことになる。違法業者が偽造品製造のための資金投下を本格化させる前に、芽を摘み取っておくことが肝要である。*80

組織的には、会社として現地に担当チームをおいてスピーディな市場対応型のアクション・対策をとることが望まれる。日本の親会社の担当部門が都度対応しているケースも多いようであるが、*81 決して機動的ではない。中国での侵害発生に対しては、単発的でなく、継続的に捉えていくことが重要であり、現地に対策のノウハウを蓄積していくことも必要である。

むすび

中国でのR&D活動は、知的財産権のエンフォースメント問題やエンジニアの流動性など、取り巻く環境は決してやさしいものではない。

そうした中でも、競争戦略上、日本の強みであるノンリニア（非線形）モデル（またはオーバーラップ・モデル）を中国に定着させられれば、開発プロセスでのインタラクション（相互作用）を活発化させ、開発の成果を上げられる可能性はある。

いわば同質性に基礎を置いたノンリニア（非線形）モデル（またはオーバーラップ・モデル）を補強する観点から、異文化コミュニケーションに焦点を当てた異文化シナジー的問題解決プロセスの手法も注目される。早晩、日系企業R&D部門は、創造性が重要な鍵を握る自主開発

＊77　中島（1999、pp.8－15）の論説に基づいている。

＊78　事件当時の第２次改正特許法施行以前の法律では、第62条第２項で善意の使用者・販売者の免責を規定していた。改正法では、製品の合法的な出所を証明した場合のみ、特許権侵害の賠償責任は問われない（第２次改正特許法第63条第２項）と改正された。

＊79　第２次改正特許法では、当事者が正式に提訴する前に、特許権侵害行為の差し止め及び財産保全の措置を請求することが認められた（第２次改正特許法第61条）。

＊80　関和郎「中国におけるニセモノの現状とその対策」（日中経済協会『日中経協ジャーナル』2000年９月）pp.24－31を参考にした。

＊81　日本企業では、本社の知財部のスタッフが、中国の代理人（弁理士）を使って出張しながら取り締っているケースが多いとされる（関和郎「中国におけるニセモノの現状とその対策」『日中経協ジャーナル』2000年９月、pp.29）。

の比重を高めていく可能性があり、こうしたプロセスをスムーズに機能させることは肝要である。

また、R&D活動を通じた職務発明の成果に報いることは必要である。外資系企業には法的に義務付けられていないとはいえ、社内の報奨のルールを明文化することは重要である。あるいは、非金銭的で権威づけの工夫がなされた顕彰制度の導入も検討されてよいだろう。

インタンジブル保護の視点からは、企業機密の第３者への漏洩を避けるべく、管理方法を確立して社内に周知徹底しておく必要がある。また、特許権の侵害で争う場合は、法律鑑定書を提出し、裁判所の判断の手がかりを提供すること、証拠保全の申立てを行なうことが有益である。

＊筆者は、2001年11月12日～21日の期間に、中国・北京、上海に展開するエレクトロニクス関連の日系企業R&D部門（R&Dセンターやソフトウエア開発の現地法人、生産現地法人内の開発センター）、同中国統括部門、ならびに中国国家知識産権局、現地国際特許商標事務所などを訪問し、R&Dや知的財産権の現状に関してインタビューを実施しました。本稿では、そうしたインタビュー・データも参考にしながら記述を行なっています。インタビューにおいて、ご協力いただきました多くの方々に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。当然ながら本稿にありうべき誤謬は、すべて筆者の責に帰するものです。

参考文献

［和文文献］

アドラー（1992）『異文化組織のマネジメント』江夏健一・桑名義晴監訳・IBI国際ビジネス研究センター訳、マグロウヒル

明石芳彦（1999）「イノベーション類型、研究開発および特許制度」（『日本経済法学会年報』有斐閣）

池島政広（1999）『戦略と研究開発の統合メカニズム』白桃書房

伊藤邦雄、本田桂子（2001）「インタンジブル統合戦略：無形資産のアドバンテージ」（ダイヤモンド社『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』Feb. 2001）

今野浩一郎（1993）『研究開発マネジメント入門』日本経済新聞社（日経文庫）

江上竜男（2001）「中国におけるトレードシークレットの保護について」（国際商事法研究所『国際商事法務』Vol.29、No.1、2001）

小田切宏之（1999）「合併と効率性―企業の境界論からの再考―」（一橋大学『ビジネス　レビュー』Vol.47 No.2）

折橋靖介（1997）『グローバル経営論』白桃書房

黒瀬邦夫（1998）『富士通のナレッジマネジメント』ダイヤモンド社

小谷悦司・今道幸夫・梁熙艶（2001）『WTO加盟に向けた改正中国特許法』経済産業調査会

小橋麗香（1998）「ソフトのイノベーション」（伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『イノベーションと技術蓄積』有斐閣）

小松岳志（2000）「中国における特許法の改正」（国際商事法研究所『国際商事法務』Vol.28、No.12、2000）

寒河江孝允（1998）『知的所有権の知識』日本経済新聞社（日経文庫）

佐藤允一（1994）『実践経営学』中央経済社

佐藤文男（1994）『中国特許制度の解説』発明協会

竹田志郎（1998）『多国籍企業と戦略提携』文真堂

田端昌平（1999）「海外拠点にみる日本型研究開発」（『日本貿易学会年報』第36号）

唱新（Chang Xin）（2000）「中国における国際直接投資の輸出効果」（世界経済研究協会『世界経済評論』2000年７月）

中央監査法人編（2000）『中国会計監査基準』中央経済社

中島敏（1999）「内燃機関のデコンプ装置特許権侵害事件」（『AIPPI』Vol.44 No.12 1999）

中島敏（2001）「中国特許法の第二次改正と残された問題」（『知財管理』Vol.51 No.１2001）

中島敏、黒瀬雅志監修（1997）『中国知的財産権判例100選』日本国際貿易促進協会

西原博之（1998）「在中日系企業における人的資源管理とその課題」（慶応義塾大学産業研究所『組織行動研究』1998年３月／No.28）
長谷川俊明（1999）『リスクマネジメントの法律知識』日本経済新聞社（日経文庫）
黄磷（Huang Lin）（2000）「マーケティング資源の国際移転について―日米欧企業の中国市場戦略の比較―」（神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第182巻第１号）
松繁寿和（1999）「欧米製薬企業R&D部門における採用、賃金、昇進」（大阪大学『国際公共政策研究』第３巻第２号）
谷地弘安（1999）『中国市場参入』千倉書房
吉原英樹、デイビッド・メセ、岩田智（1999）「海外研究開発の進展と成果」（神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第179巻第６号）
CACC（China Anti-Counterfeiting Coalition）（2000）「中国における偽造行為に関する報告書」（『AIPPI』Vol.45 No.4 2000）
『中国経済関係法令集2000年版』日本国際貿易促進協会

［英文文献］
Callan,B.,Sean S. Costigan, Kenneth H. Keller, “Exporting U.S. High Tech Fact and Fiction About the Globalization of Industrial R&D”, *the Council on Foreign Relations, Inc. Meeting Program, 2000*

［中文文献］
中国外経貿部国際経貿研究院多国籍企業研究センター（2001）『2001 Report of Trans-national Corporations’ Investment in China』中国経済出版社
中国国家知識産権局（2000）『2000年中国知識産権保護状況』
中国人民共和国専利法実施細則（2001年７月１日施行）

フィリピン：効率的な商品作物流通のあり方[*1]

―課題と対策―

財団法人　国際開発高等教育機構　国際開発研究センター　参与
政策研究大学院大学　客員教授
秋山　孝允

フィリピン：効率的な商品作物流通のあり方（要旨）

近年、フィリピンにおける農業が停滞している原因の一つとして、非効率な商品作物流通があげられている。本調査は、８種類の商品作物（米、トウモロコシ、キャベツ、トマト、ジャガイモ、タマネギ、ナス、バナナ）について各主要生産地からフィリピンの主要消費地であるマニラ首都圏までの流通経路およびシステムを把握・検討し、それぞれの流通における阻害要因を明らかにし、今後の農業・農村開発のあり方についてフィリピン政府及び援助実施機関等に提言を行うことを目的に実施した。

本調査の結果、効率的な商品作物流通の阻害要因として、インフラ（輸送・流通・通信）の未整備、政策・法律・規制や制度・慣習等に関する問題が明らかになった。制度・慣習面の改善は短期的に大きな進捗を期待することは難しい。そこで、まずインフラを整備することにより、輸送コスト削減や新規仲買業者参入が図られ、その効果が制度・慣習面にも波及することが期待できる。但し、そのためには、海運・港湾サービス分野での規制緩和や政府・農業関連機関での役割調整が不可欠である。

Abstract: Cash Crop Distribution System in the Philippines

Inefficiencies in the cash crop distribution system are regarded as a major contributor to recent agricultural sector stagnation in the Philippines. This study was conducted with the objectives to clarify bottlenecks in the domestic distribution system of eight cash crops: rice, corn, cabbages, tomatoes, potatoes, onions, eggplants and bananas, especially focusing on the distribution channel and system to Metro Manila, the country's main consumption center, from one major production area per crop selected; and to make recommendations on future agricultural and rural development strategy to the Government of the Philippines and donor organizations.

The study identified various bottlenecks of the efficient cash crop distribution in infrastructure including transportation, distribution and telecommunication; policies, laws and regulations; and institutional and cultural aspects. It would be difficult to reduce institutional and cultural problems in the short term. As the first step, therefore, infrastructure improvement should be considered since it is expected to have significant impact on the distribution system, including institutional and cultural aspects. It will not only reduce transportation cost but also enhance competition among intermediaries by the entry of new intermediaries. In order for this approach to produce the expected effects, deregulation in sea transport and port services, and appropriate coordination among the Government and agriculture-related organizations would also be necessary.

＊1　本調査報告は、JBIC Research Paper No. 12: Cash Crop Distribution Systems in the Philippines – Issues and Measures to Address Them – の要約である。同調査は1999年にフィリピンのコンサルティング会社であるC.Virata & Associates, Inc.によって作成されたDistribution System of Cash Crops in the Philippinesをアップデートすることを目的に実施された。本要約の作成にあたり、国際協力銀行開発金融研究所 於勢泰子 副主任研究員 の協力を得た。

第Ⅰ章　序　論

近年、フィリピンにおける農業が停滞している原因の一つとして、非効率な商品作物流通があげられている。フィリピンでは貧困層の大半が農村地帯に居住しているため、商品作物流通の効率化が国全体の貧困削減につながることになる。そして、効率的な商品作物流通は、増加しつつある国内需要を満たすためにも不可欠である。フィリピン政府は、農産物とその流通システムが、農業の発展および貧困削減にとって重要な役割を担っていることを認識しており、1997年に採択した農漁業近代化法（Agricultural Fishery Modernization Act: AFMA）の中で農産物流通を重要な懸案事項として位置づけている。

フィリピンでは非効率な流通システムにより、多くの商品作物の市場におけるポテンシャルが埋没しているのが現状である。効率的な商品作物流通に対する阻害要因としては、農道や港湾施設などの輸送インフラの未整備、マニラ首都圏以外での卸売市場･集荷所の不足、貯蔵施設や収穫後処理施設の不足、マーケティング情報へのアクセスの難しさ、などがあげられる。このような流通における阻害要因により、輸送コストや取引費用が高騰するだけでなく、商品作物の品質の不均一化や悪化のため売上（小売価格）の10～30％の損失を被る結果となっている。つまり、商品作物流通の効率化を図ることにより、生産者と消費者双方に利益をもたらすことが可能になるということである。

本調査では、商業取引で扱われる８種類の商品作物（米・トウモロコシ・キャベツ・トマト・ジャガイモ・タマネギ・ナス・バナナ）を対象とした。伝統的な商品作物である米とトウモロコシ以外の６つの商品作物については、比較的短期間に小規模農家に利益をもたらすことが可能な作物を選択した。

本調査の目的は以下の通りである。

- ８種類の商品作物について、各生産地から主要消費地であるマニラ首都圏までの国内流通経路およびシステムを把握し検討すること。
- ８種類の商品作物流通における阻害要因（インフラ、政策・法律・規制、制度・慣習）を明らかにし、その阻害要因を削減するための政策提言を行うこと。
- フィリピン政府、民間セクター、JBICを含む国際援助機関に、今後の調査課題と可能なプロジェクトを提案すること。

本調査のデータおよび情報は、政府機関、研究機関、民間セクター、農業協同組合など多数の関係者へのインタビューと関連文献に基づいている。

第Ⅱ章　商品作物流通の概要

本調査では、８種類の商品作物の主要生産地から、他地域への移出潜在力が高い（生産高が大きい）地域を各作物につき一ヶ所ずつ選択し、生産地からフィリピンの主要消費地であるマニラ首都圏までの国内流通経路に関して調査を実施した。

各商品作物に関する主要なデータと本調査で判明した流通における特徴を図表１に示す。

１．商品作物の流通システム

米とタマネギの流通経路を図表２・図表３に示す。米の流通には、国家食糧庁（National Food Authority: NFA）が関与しているため、他の商品作物の流通システムと若干異なる。他方、本調査で取り上げた７種類の商品作物（米以外）の流通システムには類似性があり、生産者と小売または加工業者の間に仲買業者が多重に存在する。

図表１　８種類の商品作物の流通システム

	米	トウモロコシ	トマト	タマネギ	キャベツ	ジャガイモ	ナス	バナナ（サバ）
主要生産地	中部ルソン（17%）	南部ミンダナオ（17%）	イロコス地方（30%）	中部ルソン（64%）	コルディレラ自治区（73%）	コルディレラ自治区（68%）	イロコス地方（31%）	南部ミンダナオ（50%）
用途	食用	白：食用 黄：飼料	食用・加工	食用・輸出	食用	食用・加工	食用	食用･加工･輸出
年平均生産量（1,000キロ）	7,170,000	4,204,000	160,570	85,691	108,611	106,141	151,475	3,394,887
平均栽培面積（ヘクタール）	3,850,700	2,717,933	17,700	10,167	8,200	6,088	18,033	325,633
年平均消費量（1,000キロ）	7,640,000	5,189,000	160,583	78,865	1,445	106,195	151,475	2,243,666
年平均余剰・（不足）量（1,000キロ）	（470）	（98,599）	（12）	6,827	（1,084）	（54）	0	1,151,221
平均農場価格（ペソ／キロ）	7.81	6.14	9.28	赤クレオール：13.39 黄グラネックス：7.82	7.42	9.54	8.22	0.31（1本）
卸売価格（ペソ／キロ）	16.45	7.60	11.44	赤クレオール：22.50 黄グラネックス：14.17	11.58	14.46	10.55	0.71（1本）
小売価格（ペソ／キロ）	18.01	10.63	18.76	赤クレオール：32.65 黄グラネックス：23.78	21.72	22.89	17.51	0.88（1本）
流通形態	生産者 → 農村内集荷業者 →集荷業者 → 卸売業者 → 小売業者 → 消費者[*2]							
仲買人の利ざや（卸売･小売価格が最高･最低時）	最高：7.5% 最低：26%	最高：−14%[*3] 最低：25%	20%	赤クレオール 最高：12% 最低：−22%[*4]	最高：5.3% 最低：3.3%	最高：4.3% 最低：5.3%	最高：30% 最低：49%	最高：6.7% 最低：10%
仲介層数	3以上	1〜3	3以上	2〜3	3以上	3以上	3以上	2〜3

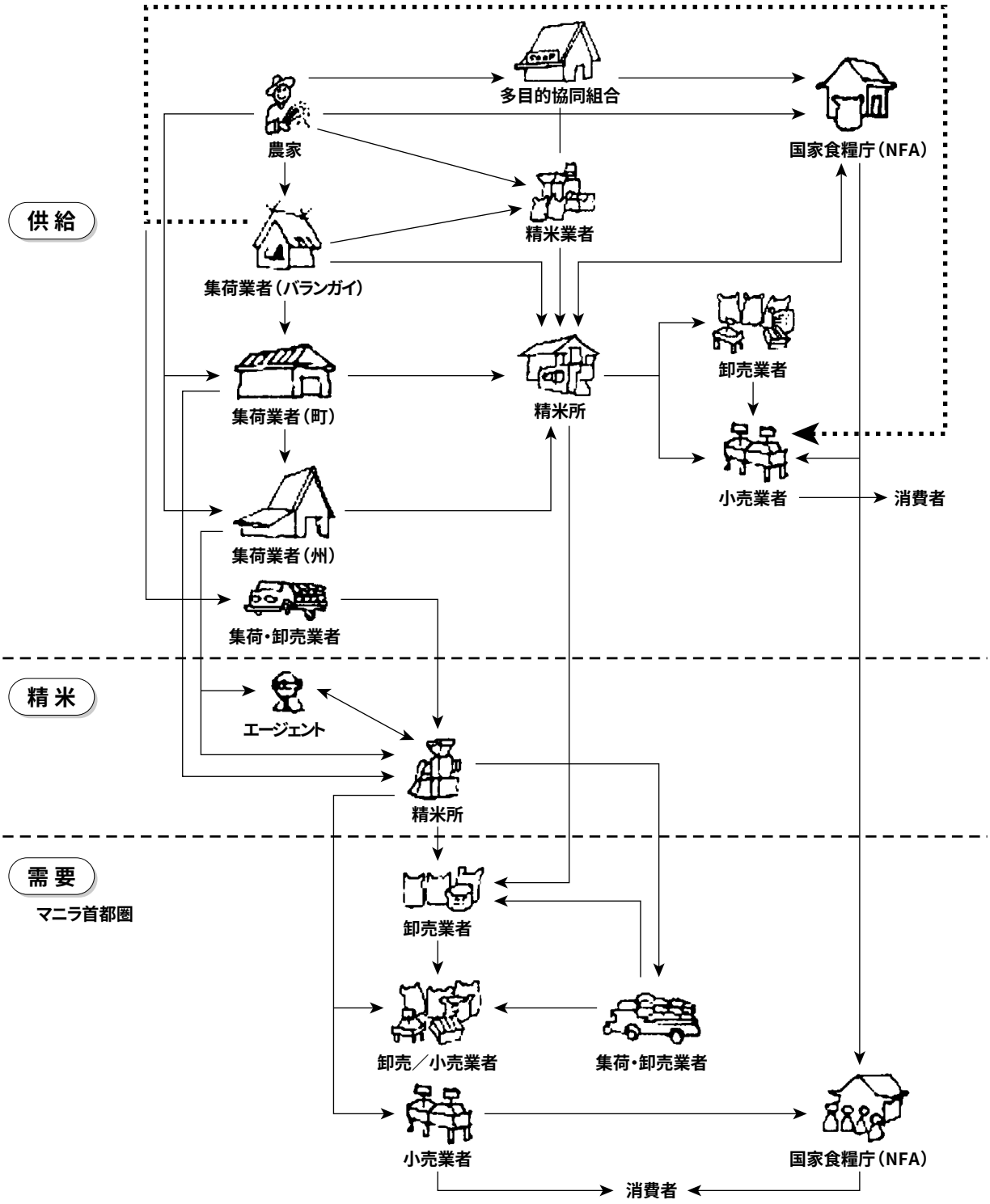
出典：インタビューおよび農業省農業統計局

＊2　米の流通形態は、国家食糧庁（National Food Authority: NFA）が関与するため、他の商品作物の流通形態と若干異なる。（図表２･図表３参照）

＊3　トウモロコシの価格が最高時に、仲買人の利ざやがマイナス値になっている理由には、①黄トウモロコシは食用ではなく飼料用であるため、高価格時には消費者は安価な輸入飼料や他の穀物で代用する傾向にあること、②高価格時にはミンダナオ島からのみ大量に供給されるので、主要消費地のマニラ首都圏までの輸送の間にトウモロコシが腐敗して市場価値を失うこと、などがあげられる。

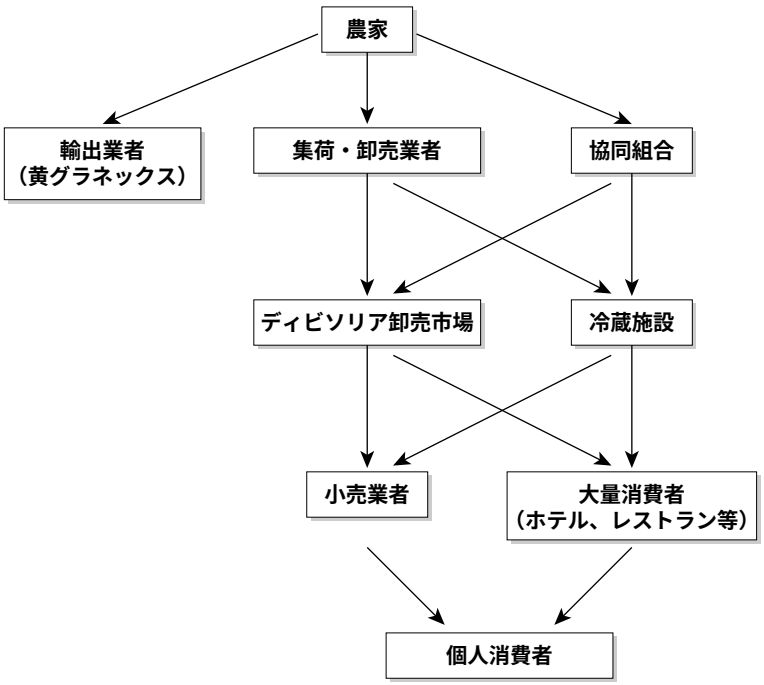
＊4　タマネギの価格が最低時には、仲買人はタマネギを少しでも高価格で販売したいので低価格時には販売せず、価格が上昇するまで倉庫に保存しているという現状がある。しかし、実際には、保存していたタマネギをすべて販売しきれないこともあるので、仲買人の利ざやがマイナス値になっている。

図表２　米の流通経路



出典）インタビューおよび国家食糧庁資料

図表３　タマネギの流通経路



出典）インタビューに基づき筆者作成

２．仲買業者

集荷業者（Trader）は、活動規模によって、バランガイ＊5（Barangay）、町（Municipal）、州（Provincial）の各レベルに分類できる。バランガイの集荷業者の取引は小規模で、バランガイ内の生産者から農産物を買い取り、町や州の集荷業者に売り渡す。町の集荷業者の取引は中規模で、町の集会所（タウンセンター）のような場所で行われ、町内外の農民やバランガイの集荷業者から農産物を買い取り、州の集荷業者に売り渡す。州の集荷業者は、トラックを利用して主要消費センターに農産物を輸送するので取引規模は大きい。

集荷業者は役割によって以下のように区分できる。

①集荷・卸売業者（Assembler-wholesaler。“Viajero”とも呼ばれる）

生産地で仲介業務を担う集荷・卸売業者は、資金と運搬車輌（トラックやジープニー＊6）を所有しており、農民から直接または集荷所で農産物を買い付けマニラ首都圏などの消費地へ輸送する。集荷・卸売業者の多くは、農民や他の仲買業者に融資を行っている。

②エージェント（AgentsまたはCanvassers）

消費地で仲介業務を担うエージェントは、生産地から輸送される農産物の価格を依頼者に代わって交渉し、農産物を依頼者の倉庫に運搬するように手配する。エージェントの多くは資金がなく、主な依頼者である集荷・卸売業者から融資を受けている。しかし、中にはトラックを所有していたり、取引に必要な量を確保するために、生産者や町の集荷業者に融資したりするエージェントも存在する。

③運送業者

集荷・卸売業者やエージェントの依頼で産品の航空・海上輸送をする。

＊５　バランガイ（Barangay）は現在の最小行政単位。
＊６　ジープを改良した小型トラック

④卸売業者

生産者や仲買業者から大量に買い付け、卸小売業者、小売業者、集荷・卸売業者に販売する。適量の農産物を確保するため生産者や仲買業者に融資を行うこともある。

⑤卸小売業者

主要な都市や町の市場で活動し、生産者や仲買業者・卸売業者から買い付け、小売業者、大量消費者（ホテル、レストラン、ファーストフードチェーン、病院など）および個人消費者に販売する。

３．流通コスト

流通コストの大半は、図表４が示すように、輸送・貯蔵・冷蔵のためのコストである。本調査のほとんどの対象地域には十分な数の集荷業者が存在し、利ざやは通常適正なレベルで維持されている（輸送インフラが不十分な地域を除く）。しかし、冷蔵施設の不足により、野菜や果物の価格の変動は激しく、また仲買業者の利ざやの変動も大きい。輸送インフラが整備されていない場所では、仲買業者間の競争があまりないので利ざやは大きい。

ほとんどの商品作物の価格は、主要消費地であるマニラ首都圏にあるフィリピン最大の卸売市場であるディビソリア（Divisoria）卸売市場の状況によって決定される。マニラ首都圏にある他の卸売市場における商品作物の価格も同卸売市場の価格によって決定されるので、同卸売市場が国内主要商品作物価格へ与える影響は大きい。

ディビソリア卸売市場の強みは運送の利便性および融資制度が確立されている点である。同卸売市場の卸売業者は、州の卸売業者および集荷・卸売業者（「Viajero」）などと様々な手段を通じて取引を行う。「Factoria」（一種の「伝票」）と呼ばれるオーダーシステムを通じて販売し、「Suki」（お互いよく知り合っている仲買業者間での取引）と呼ばれる既存のシステムに基づいて１週間から１ヶ月後に支払いを受ける仲買業者もある。他の州からの仲買業者（主に「Viajero」）との取引は、通常１～２週間の短期ローンで行われている。新規取引相手には、購入時の現金払いが原則である。

本調査により、商品価格・生産量・品質・品種に関するマーケット情報が不足していることが明らかになった。また、冷蔵施設が不足しており既存の施設も利用コストが高いため、卸売市場に到達する以前に野菜が腐敗してしまうこともあり、野菜の価格は季節によって変動が激しい。

図表４　タマネギ（赤クレオール）の市場価格
（1998年推計 ヌエバ・エシハ→マニラ首都圏）

項　目	ペソ／25キロ袋	
	最高（1998年5月）	最低（1998年2月）
生産者価格	750.00	337.50
中間コスト	150.00	150.00
出荷準備①（洗浄・種分け・袋入れ）	45.00	45.00
輸送コスト（農村→集荷所）	5.00	5.00
出荷準備②（洗浄・種分け・袋入れ）	5.00	5.00
袋のコスト	5.00	5.00
輸送コスト（集荷所→マニラ）	10.00	10.00
冷蔵コスト	80.00	80.00
生産者価格＋中間コスト＝集荷業者への総コスト	900.00	487.50
集荷業者への総コスト		
1袋（25キロ）当たり	900.00	487.50
1キロ当たり	36.00	19.50
ディビソリア卸売市場での卸売価格	40.74	15.98
小売価格	61.21	28.66

出典）インタビューおよび農業省農業統計局資料

第Ⅲ章　効率的な商品作物流通の阻害要因

商品作物流通における阻害要因は、（1）インフラ（輸送・通信インフラ、貯蔵施設等）、（2）政策・法律・規制、（3）制度・慣習、に起因するものに分類できる。作物ごとの主な阻害要因を図表５に示す。

（1）インフラ

・高輸送コスト：フィリピンの輸送コストは、マレーシア、インドネシア、タイなど他の東南アジア諸国と比較して高い。その原因としては、海上輸送に関する法制度の問題＊7やインフラの未整備（例：劣悪な道路状況、不十分な港湾施設）などが考えられる。
・貯蔵施設の不足：貯蔵施設（特に冷蔵施設）の不足により農産物の腐敗率が高く、季節による価格変動が激しい。
・市場情報の不足：通信インフラの未整備により、農民（特に小農）に対するマーケット情報（価格・高需要品種・販売チャネル等）が不足している。

（2）政策・法律・規制

商品作物の流通を非効率にしている政策・法律・規制については第Ⅳ章で詳述する。

（3）制度・慣習

・融資を受けることの難しさ：野菜や果物の生産高や価格は変動が激しく、農家の収入が安定していないこともあり、金融機関は農家に対して融資を行うことに消極的である。
・集荷所・卸売市場の不足：ディビソリア卸売市場の農産物価格が過大な影響を及ぼす現在の流通システムでは、商品作物は同卸売市場に集中する傾向があり、その結果、他地域での集荷所および卸売市場が不足している。
・商品の未規格化：農産物を商品としてではなく自給自足のために栽培してきたという背景から、フィリピンには農産物の公的な等級システムが存在しない。
・農業協同組合の停滞：フィリピン政府が農業協同組合を支援してきたにもかかわらず、農地制度や歴史的な理由＊8から農業協同組合の

図表５　商品作物流通の阻害要因

	米	トウモロコシ	トマト	タマネギ	キャベツ	ジャガイモ	ナス	バナナ（サバ）
共通の問題	・農道（農家→市場）の未整備による高輸送コスト ・貯蔵施設の不足 ・商品／価格に関する市場情報の欠如 ・流通を非効率にしている政策・法律・規制 ・市場取引のために必要な資本／クレジットへの困難なアクセス状況（厳しい融資条件） ・集荷所の不足（特に野菜・果物） ・商品の未規格化（公的な等級システムの不在） ・生産者および農業協同組合の経営／マーケティング能力の欠如							
固有の問題	・未熟な精米技術 ・NFAによる市場介入＊9	・収穫後の高損失率とアフラトキシン（毒性物質）の発生	・取引所の高レンタル料金 ・海上輸送／港湾施設の未整備	・輸入品の参入	・収穫後の高損失率 ・取引所の高レンタル料金	・取引所の高レンタル料金 ・海上輸送／港湾施設の未整備。 ・運搬車輌の不足	---	---

出典）インタビューに基づき筆者作成。

＊7　フィリピンでは、カボタージュ法により外国船舶会社の国内海上輸送への乗入れを禁止している。
＊8　フィリピンでは、大地主が勢力を持っていたため、小農が団結して組織を結成するという例が少なかった。
＊9　国家食糧庁（National Food Authority: NFA）が定める米価は低く（キロ当たり10ペソ）、民間ルートの米は競争力を持たない。

活動は停滞している。しかし、本調査でインタビューを行った農業協同組合では、農業協同組合がマーケティング活動を促進することが可能であると考えている。

第IV章　政策･法律･規制と国際援助機関の活動

１．政策･法律・規制

（１）農漁業近代化法（Agricultural and Fishery Modernization Act: AFMA）

1997年に施行された農漁業近代化法（Agricultural and Fishery Modernization Act: AFMA）は、フィリピンの農業部門に最大の影響を及ぼす重要な法律である。フィリピン政府は農業および貧困削減に対して強い関心を抱いており、同政府はAFMA制定に力を注いできた。AFMAは農業とアグリビジネスに関する分野を網羅しており、農業政策・生産と流通に関するインフラ・研究開発・教育などの改善を目標としている。農漁業近代化計画（Agricultural and Fishery Modernization Program: AFMP）はAFMAのアクションプログラムであり、①食糧の安全供給、②貧困削減、③農民および漁民の所得と収益率の向上、④国際競争力の強化、⑤生産性向上の持続性、に焦点を当てている。AFMPの目標は画期的であるが、資金不足のために商品作物流通に関するプログラムのほとんどは遅延をきたしている。

AFMAは、農業協同組合が農産物のマーケティング活動に、より活発に参加できるようにすることも目標としている。現在、この分野での政府に関連した活動およびプログラムには、フィリピン土地銀行（Land Bank of the Philippines: LBP）が実施する援助プログラム（JBICの円借款事業、オンライン取引システムの開発等）、農業省のアグリビジネスマーケティング支援プログラム（Agribusiness and Marketing Assistance Service Programs: AMAS）と国家情報ネットワークプログラム（National Information Network: NIN）、農業統計局（Bureau of Agricultural Statistics: BAS）による情報提供などがある。

（２）地方自治法（Local Government Code）

1991年の地方自治法により、農業とアグリビジネスの様相は大きく変化し、それまで中央政府機関の地方出先機関の管轄下にあった機能の多くが地方政府に移譲された。地方自治法の制定により農業省（Department of Agriculture: DA）と公共事業道路省（Department of Public Works and Highways: DPWH）では中央から地方への権限移譲が行われたが、農地改革省（Department of Agrarian Reform: DAR）では地方政府への権限移譲は実施されていない。

地方自治法制定により、地方政府の農業政策における役割は増大した。しかし、権限移譲に伴う十分な資金が地方政府に配分されているわけではなく、地方分権化の動きに不満を持つ地方政府も存在するが、現状では中央政府の財政は逼迫しており、地方政府への財政支援の増大は困難な状況にある。

（３）農業貿易政策

フィリピンは、1994年にGATTウルグアイ･ラウンド加盟を機に自由化へ踏み切った。種子の輸入を自由化する一方で、米以外の農産物の輸入数量規制を撤廃し関税化することにした。トウモロコシ、トウモロコシの代替品、牛肉、豚肉、鶏肉、タマネギ、ニンニク、砂糖、ジャガイモ、キャベツ、コーヒーに対しては、1995年に100％の関税を課すことが定められたが、2004年には40～50％になる見込みである。

（４）輸送に関する法律

輸送費用が流通コストの大きな割合を占めるため、輸送費用に関する政策は重要な意味を持つ。輸送に関する既存の法律（外国船舶会社の活動を規制するカボタージュ法など）を見直す必要がある。

（５）包括的農地改革プログラム（Comprehensive Agrarian Reform Program: CARP）

CARPは1987年より実施されており、農地改革として一定区画の農地を農家に割当てている。しかし、近年、資金の不足によりCARPの進捗状況の遅れが目立つ。これが土地所有権を不確実なものとし、農業部門への投資に悪影響を及ぼしている。

（６）国家食糧庁（National Food Authority: NFA）

による市場介入

NFAは、米とトウモロコシ（特に米）の流通に関して重要な役割を果たしている。しかし、NFAによる市場介入が民間セクターのマーケティング活動の不活性化を招き、商品作物の流通を乱す一因となっており、本来NFAが目指している農産物価格の安定化に寄与しているかどうかは疑問である。

現在NFAの管轄下にある食糧ターミナル（Food Terminal Inc.: FTI）は、設立当初の目的であった農産物の卸売市場としての役割を果たしておらず、現在は倉庫として利用されており、農産物流通とは無関係な企業に貸出されている。

２．国際援助機関の活動

農業部門におけるJBICの円借款事業は、次の３つに分類されるが、近年の事業には、以下のように商品作物流通を支援するコンポーネントが含まれている。

（１）農地改革インフラ支援事業（Agrarian Reform Infrastructure Support Project: ARISP）型の事業

ARISP型のプロジェクトには、現在、ARISP、ARISP（Ⅱ）、ミンダナオ持続的入植開発事業（Mindanao Sustainable Settlement Area Project: MINSSAD）の３つがあり、農地改革推進のため生産や収穫後処理のためのインフラ（灌漑・貯蔵・乾燥施設）や輸送インフラ（農道等）の整備およびマーケティング指導などを通じて農地改革コミュニティ（Agrarian Reform Community: ARC）を支援している。

（２）灌漑事業

農村団体の組織能力強化のための技術支援、高付加価値作物を栽培しているパイロット農場に対する技術支援を行っているケースがある。

（３）政策金融（ツー・ステップ・ローン）

審査基準を満たしている協同組合は、フィリピン土地銀行より融資を受けることができ、その資金を利用して生産性の向上やマーケティングの効率化を図ることができる。

ADBは、穀物セクターの効率化を目指した穀物セクター開発プログラムを実施しており、既存の穀物政策の改善や組織能力の強化を通じて、穀物生産の拡大・農家所得の増加・農村の貧困削減に貢献している。しかし、国家食糧庁（NFA）の構造改革に関しては、NFAの機能や改革の必要性についてフィリピン政府の合意が得られず、政策交渉は進展していない。

USAIDは、これまで商品作物流通に関する数多くの調査を実施している。農業生産性促進プログラム（Accelerated Agriculture Productivity Program: AAPP）の一環として実施された穀物安定供給調査は、NFAの改革の必要性を指摘している。また、1992年には、アグリビジネス支援プログラム（Agribusiness Systems Assistance Program: ASAP）を実施している。ASAPの中では、穀物セクターの改革だけでなく、農業協同組合や民間セクターへの支援を通じて商品作物の加工およびマーケティングの促進を図っている。

３．NGO、その他

アジア太平洋大学の食糧・アグリビジネスセンター、資源連関開発基金（Foundation of Resource-Linkage and Development: FRLD）、アグリビジネス開発センター（Agribusiness Development Center: ADC）は、商品作物の流通を促進するために、農家や農業協同組合に対してマーケティングに関するトレーニングを実施している。

第Ⅴ章　提言と今後の課題

本調査では、商品作物流通システムの効率化のための種々のステークホルダーが実施すべき事柄を明らかにした。また、同システムの改善を目的としたプロジェクトにつながる研究分野も提案している。同システムに関する問題の大部分は、「都市・農村リンケージ」の強化に関わるものであるため、本章では、まず、このコンセプトについて検討する。そして、マーケティングにおけるICTの活用、インフラの改善、集荷市場の設置、政府の役割・政策・規制について検討する。あわせてJBICに期待される役割についても言及する。

１．農村開発、都市・農村リンケージと慣習･制度

流通システム改善に必要なアプローチは、生産地と消費地、すなわち地方と都市のリンケージの強化に関することである。特に、輸送・通信インフラ改善によるリンケージの強化が重要である。また、これらのリンケージの強化は商品作物流通システムのみならず、農村での経済活動に重要なインパクトを持つので、商品作物流通システムの改善を目指すプロジェクトの形成にあたっては、農村開発に対する全般的影響を考える必要があるだろう。したがって、新たなプロジェクトの検討にあたっては、包括的アプローチが必要である。

とりわけ通信システムの強化を目的とするプロジェクト形成の際には、最近の情報通信技術の進歩を考慮する必要がある。最新の情報通信技術により、比較的低コストで商品作物のマーケティングシステムを強化することができる（例：情報提供システム、インターネット・オークション・システム等）。ただし、これらのシステムが円滑に機能するためには、適切な制度・組織の整備が不可欠であり、農村団体（例えば協同組合）の役割が大きい。

２．商品作物流通におけるICTの活用

効率的な商品作物流通の大きな阻害要因の一つとして、適切かつタイムリーな市場情報の不足があげられる。フィリピン政府も農村での市場情報が不足していることを認識しており、農村への市場情報の提供を農漁業近代化法（AFMA）の中で重要な政策課題として取り上げている。

ICTは、商品作物流通の効率化に次の二つの方法で貢献が可能である。一つは、迅速で効率的な情報伝達であり、例としては、農業省農業統計局（BAS）のホームページがある。農業省農業統計局（BAS）のウェブサイトはインターネットであるため、農家、仲買業者、輸出・加工業者等を含めた民間セクターにとって有益である。ウェブサイトの立ち上げ・拡張においては、潜在的ユーザー（特に農民）との協議が必要不可欠である。

もう一つは、バーチャル・マーケットの提供である。バーチャル・マーケットとは、オンライン上のオークションシステムや商品取引が可能なオンライン掲示板を指す。バーチャル・マーケットは、生産者や農業協同組合が直面している農産物販売のための集荷所不足という問題に対処できるだけでなく、農産物の市場を拡大することが可能である。まだ極めて初歩的なものであるが、バーチャル・マーケットはフィリピンでも始まりつつある。例としては、フィリピン土地銀行の協力で進められている民間企業（b2bpricenow.com）の電子掲示板（既述の情報伝達の例でもある）や国家食糧庁（NFA）のトウモロコシ取引システムなどがある。

バーチャル・マーケットを発展・持続させるためには、以下の点を考慮する必要がある。

・農業協同組合の組織能力強化と統合
ICTを有効活用するためには、まず農業協同組合個々の組織能力の強化を図ることが重要である。しかし、現在、積極的な活動を行っている適正規模の農業協同組合は少数である。また、ほとんどの農家の生産高はバーチャル・マーケットで販売するほど

の生産量には達しておらず、経済的にもICTの使用が困難な状態にある。今後、ICTをマーケティングに活用するためには、農業協同組合スタッフと農民に対するオンラインシステムの利用訓練が必要である。

- 農産物の品種と等級の規格化
  品種と等級の規格化は、バーチャル・マーケットだけでなく流通システム全般にとって重要である。農漁業近代化法（AFMA）の中でも品種と等級の規格化の重要性が認識されている。農業省内部にも品種と等級の規格化を担当する部署があるが、現時点では、商品作物の規格化への動きにまだ進展がみられない。
- オンライン取引に関する法整備
  バーチャル・マーケットにおいて取引上の不正が発生する可能性があるので、オンライン取引に関する法整備を行う必要がある。
- ハードウェア（パソコン等ICT関連機材）の提供
  農業協同組合に対して、ハードウェアを購入するための資金援助が必要であろう。
- ソフトウェア・ハードウェアの維持制度の確立
  情報システムとオンライン取引には信頼性が重要である。信頼性を維持するためのシステムの維持費をどのようにして確保するかは今後の課題である。

以上のような観点を踏まえて、商品作物流通においてICTを有効活用するためには、政府・民間・協同組合・援助実施機関の間での役割を明確にする必要がある。農産物の規格化やオンライン上の法整備は政府主導で行うべきであり、機材の提供・維持管理および協同組合の組織能力強化に関しては、民間セクターや援助実施機関が支援できる部門である。フィリピン土地銀行（LBP）はb2bpricenow.com（民間企業）と協力して「戦略的E-ビジネスプログラム（Strategic E-Commerce Program）」を推進することを計画しており、民間企業、団体、政府機関などとの調整役となりうるであろう。また、JBICは、既存の農業関係事業の拡大・強化を通じて、農業協同組合に対するトレーニング、ハードウェアの提供、システムのメンテナンスなどが可能であろう。

３．集荷所・冷蔵／貯蔵施設・アウトレット

主要な消費地における集荷所、冷蔵／貯蔵施設およびアウトレットの不足は、農産物の腐敗による商品の損失を招き、価格が変動する原因の一つになっている。集荷所・冷蔵施設・アウトレットを増やすことにより、農家や仲買業者は収穫期に農産物を貯蔵し、端境期に出荷することが可能となるだけでなく、ディビソリア卸売市場が国内農産物市場に与える過大な影響力を緩和する可能性もある。集荷所・冷蔵施設・アウトレットなどの施設は、融資制度が存在する地域に設置することが重要である。

集荷所・冷蔵施設・アウトレットに収穫後処理施設を設置する際には持続性（Sustainability）を考慮に入れる必要がある。これらの施設では、施設利用者に対して利用料を課すことにより収益をあげることができるので、地方政府が投資することが可能である。ただし、利用料はメンテナンス費用・間接経費を充分にカバーできるものであるべきだが、農民が負担可能なレベルに押さえられねばならない。施設設置にあたっては、協同組合支援に取り組んできた地方政府・農地改革省・フィリピン土地銀行と協力しながら行っていくことが必要である。中央政府やJBICも地方開発基金（Municipal Development Fund）を通じて資金援助を行うことも可能であろう。

４．アグリビジネス・ハイウェイ

C.Virata & Associates Inc.は、アグリビジネス・ハイウェイと呼ばれるプロジェクトを北中部ルソン、北部ミンダナオ・コリドールおよび南部ミンダナオ・コリドールの３ヶ所で実施することを提案している。アグリビジネス・ハイウェイは、主要産地・主要市場・港湾などの間に輸送と流通のネットワークを設けることを目的とし、輸送インフラ整備と卸売市場・集荷所の改善を含む包括的なプロジェクトである。本プロジェクトは、フィリピン土地銀行

（ＬＢＰ）・農業省（ＤＡ）・農地改革省（DAR）・公共事業道路省（DPWH）などの政府機関が、計画段階から地方政府、農民、集荷業者、アグリビジネス企業、援助実施機関との調整を図りながら実施することが重要であろう。

現在、提案されているプロジェクトのコンポーネントは以下の通り。

①公共インフラ整備

公共インフラの改善または新規建設（特に、農民管理による灌漑施設、小規模貯水池、農道、町道、州道、国道、港湾施設）。

②技術改善

民間専門家による技術提供（ICTを含む）や農民同士の意見交換等を通じて、生産から収穫・収穫後処理の一連のプロセスにおいて、基本的な加工と梱包等に関する技術改善を実施。

③融資

銀行、その他の金融機関、肥料などの農業投入材業者、仲買業者、農村団体などから受ける融資だけでなく、アグリビジネス関連の民間企業と協同組合が提携して融資を受けるクレジットプログラムも含む。LBPやJBICも過去の経験に基づいて適切なクレジットプログラムを考案することが可能。

④民間投資

コールドチェーン（冷蔵庫・冷蔵トラック・一次加工・梱包）に対する民間投資の増加を期待。LBPは、これらの投資のための融資を行うことが可能。

５．農村団体の組織能力強化とその役割に関する調査

商品作物流通の効率化を図るために協同組合やNGOが大きな役割を担える可能性があるにもかかわらず、協同組合やNGOが有効活用されていないのが現状である。今後は、協同組合に、商品作物流通の経験やマーケティングのノウハウを学ぶ機会を提供することが必要である。協同組合がマーケティングの専門家を雇用することも一案である。フィリピン経営協会（Management Association of the Philippines）やアグリビジネス・農村開発基金（Agribusiness and Countryside Development Foundation）などのNGOは、協同組合にたいして期間限定で無料の経営ノウハウの指導を行っている。また、民間企業（Farm Fresh Inc.）が協同組合に対してタマネギの生産・流通に関する指導を行っている例もあり、アグリビジネス企業と連携して協同組合にマーケティング指導を実施することも考えられる。このような協同組合に対するマーケティング指導は、アグリビジネス開発センターや資源連関開発基金などのNGOも農業省の支援のもとで実施することが可能であろう。

これまで協同組合やNGOに関して詳しい調査があまり実施されていないようであるが、商品作物流通において協同組合やNGOの果たす役割は重要であり、今後は協同組合やNGO等の農村団体に関する詳しい調査が必要であろう。そのような調査は、本調査の延長としてJBICが実施することも可能であり、その際に必要と考えられる調査項目は以下の通りである。

- 効率的に機能している協同組合・NGOの組織構造・特徴（組合員になることの特典等）
- 現在直面している問題
- 今後の役割（農村団体が商品作物流通において主要な役割を担うためには何が必要か）
- 必要なトレーニングおよび支援
- ICTシステム開設・運営における農村団体の役割
- 農村団体と民間企業の提携（例：契約栽培）

６．政府の役割

上述の通り、効率的な商品作物流通の実現のためには、インフラ（輸送・流通）の整備、ICTの活用、農村団体の組織能力強化などの様々な課題がある。それらの課題に取り組む際には、中央・地方政府、民間セクター、援助実施機関、農村団体等の間で役割の調整を図ることが重要である。その中で政府が担うべき役割は、以下の通りであると考えられる。

（１）輸送インフラ整備

輸送コストが商品作物のマーケティング費用に大きなウェイトを占めるため、輸送インフラ整備は商品作物流通の効率化を促すために重要である。また、輸送インフラを整備することにより、都市と農村のリンケージが強化されるの

で、結果的には、輸送インフラの整備が農村の発展に貢献することになる。輸送インフラ整備は、単に流通コストを削減するだけでなく、ビジネスの機会を提供することも可能である。農道が整備されることによって、農家の栽培品種や栽培サイクルに変化が生じることは、他の調査研究によって明らかにされている。輸送コストを削減することにより、これまで低利潤だったビジネスが大幅に利益を増加させている例もある。

地方政府は、道路および港湾インフラ整備において重要な役割を担っているが、以下の理由により、農道を建設することに対して消極的になりがちであるため、建設資金負担のための枠組づくりが必要である。

・公営市場と違って、農道整備は収入を得られる投資ではないので、一般会計から支出しなければならない。
・農村インフラ整備による受益者と想定される農民の多くは貧困層に属しているため、インフラ整備に対する投資分を納税者として負担することは難しい[*10]。また、農地に対する固定資産税は商業地に比べて少ない。

他方、農道のメンテナンスのためには、中央政府、地方政府、農民、アグリビジネス企業の４者間での費用負担を検討しなければならない。地方政府は農道のメンテナンスに必要な施設や専門家を提供することができ、農民は閑期に農道のメンテナンスのための労働力を提供することができる。また、アグリビジネス企業はガソリン費用の負担が可能であろう。これにより中央政府の費用負担は大幅に削減されるであろうが、こうしたスキームが存在するためには、計画段階から受益者の農民を参画させることが不可欠である。

（２）技術指導

中央・地方政府から農家に対する技術指導は十分であるとは言い難い。本調査でインタビューを行った農家全員から病害虫に関する苦情があった。病害虫に関する研究と応用技術の開発は、農業省のフィリピン農業資源研究開発協議会（Philippine Council for Agriculture and Resources Research and Development: PCARRD）と国立大学によって実施されている。

しかし、中央政府から地方政府への権限移譲の結果、技術指導は地方政府の管轄下となっている。JBICなどの国際援助機関は、農業省を実施機関として、研究・開発に対して融資を行うことが可能であるが、国際機関からの支援を有効活用するためには、まず農業省が研究項目を明確化し優先順位をつける必要がある。また、地方政府の技術指導員の間での人的ネットワークの構築も農業省に期待されている役割の一つである。技術指導員に必要な経費の分担も中央政府と地方政府の間で検討する必要がある。

（３）法律・規制

商品作物流通の効率化を妨げている法律および規制とその問題点を以下に示す。

①海上輸送と港湾施設利用の高コストと非効率性

海上輸送と港湾施設利用に関する既存の法律と規制を見直し、緩和すべきものは緩和すべきであろう（例：カボタージュ法）。

②安価で高品質な種子、苗木、梱包材料、運送機械および貯蔵施設（冷蔵施設等）の不足

この問題は高関税、輸入規制によるところがあるので、さらなる貿易自由化（特に農業とアグリビジネスの投入財）を実施することで対処すべきであろう。

③国家食糧庁（NFA）の役割と効果

NFAの米および他の農産物（トウモロコシ）流通についての役割が明確にされていない。またNFAの管轄下にある食糧ターミナル（Food Terminal Inc.: FTI）は、設立当初の目的であった農産物の貯蔵および卸売市場としての役割をほとんど果たしていない。政府は、農産物流通におけるFTIの役割を再検討すべきである。

④包括的農地改革プログラム（Comprehensive

＊10　JBICが実施している農地改革インフラ支援事業（ARISP）では、国家プロジェクトとして（中央政府の負担で）農地改革省と公共事業道路省を通じて農道整備を実施している。

Agrarian Reform Program: CARP）の遅延

CARP実施の遅延により、農地の所有権が不確実になり農地への投資を妨げているため、農業全体への悪影響が大きいので、CARPの早期目標達成を検討すべきである。

上記の問題への対応は、中央および地方政府などの関連機関、国際援助機関の参画のもと、農業省の主導で農漁業近代化法（AFMA）の実施状況のレビューの一環として行われるべきである。なお、ADBは穀物流通に関する問題についてフィリピン政府と政策協議を行っている。

第VI章　結　論

本調査の結果、商品作物流通システムには多重に仲買業者が存在すること、流通インフラ（特に流通効率向上のための道路）の改善が必要であること、その他の阻害要因（市場情報の不足、冷蔵施設・アウトレットの不足、経営のしっかりした農村団体の不足など）が明らかになった。

仲買業者間での利害や効率的な商品作物流通を妨げる法律や規制が存在しているため、現在の流通システムの諸問題を早急に解決することは容易ではない。従って、仲買業者間の競争を促進するような環境を創り出すアプローチが必要であろう。このように考えると、農道など輸送インフラを整備することにより、輸送コストが削減されるだけでなく、新たな仲買業者が参入し仲買業者間での競争が促進されるため、結果的には商品作物流通の効率化につながる。ただし、輸送インフラ改善プロジェクトが期待される効果をもたらすためには、２つの政策改善を伴うことが必要である。一つは、海運・港湾サービス分野での規制緩和であり、もう一つは、中央政府の農業関連機関（農業省・農地改革省・公共事業道路省等）や地方政府の間での役割調整である。

また、協同組合が集荷所の設置、ICTを用いての市場情報提供やバーチャル・マーケットの設立、種々のプロジェクトの計画・管理運営方式の検討などにおいて重要な役割を担える可能性を有していると考えられるが、その実情はほとんど明らかになっていない。従って、協同組合が効果的に機能するために必要な条件を明らかにするための調査の実施が求められる。

ICTは商品作物流通システムのみならず、農村地域でのビジネスのあり方全体に影響を及ぼすことが可能である。市場情報の流れの改善、新たな集荷所の設置、農民とアグリビジネス企業の提携（契約栽培など）促進などにおいてポテンシャルを持っており、都市・農村リンケージを強化する重要な道具になりうる。ICT利用の試みは、フィリピンではまだ始まったばかりであるが、この分野への支援は農村住民にとって極めて有益であろう。

本調査を通じて明らかになったことは、効率的な商品作物流通システムを妨げている要因を取り除くためには、農村開発や都市・農村リンケージに関する包括的アプローチが必要であるということである。これは、特に、輸送・通信インフラ、農村団体について当てはまる。このような包括的アプローチをとることにより、農村全体の経済活性化と住民の生活水準の向上をもたらすことが可能となるであろう。

参考文献

[英文文献]

Accelerated Agriculture Production Program. 1991. *The Corn Marketing System: Technical Report on the Rapid Marketing Appraisal in the Northern Mindanao Region.*

Agribusiness Development Center. 1998. *Agribusiness Development Center: Key Support to Agribusiness Growth and Development.* Brochure.

Akiyama, Takamasa and Akio Nishio. 1997. “Sulawesi’s Cocoa Boom: Lessons of Smallholder Dynamism and a Hands-off Policy,” *The Bulletin of Indonesian Economic Studies*, August, pp. 97-121.

ASSIST Market Bulletin Series. 1994. *Marketing Grains in Metro Manila*, March 19.

Bureau of Agricultural Statistics. 1994.

"Marketing Eggplants in Metro Manila," *ASSIST Market Bulletin* 11.

————————. 1994. "Marketing Onions and Garlic in Metro Manila," *ASSIST Market Bulletin* 6.

————————. 1999. *Report on the Performance of Agriculture*, January-December 1998.

———————— (various issues), *Data Series on Corn*.

City Planning and Development Office. 1997. *Cagayan de Oro City Profile*.

C. Virata & Associates Inc. 1999. *Distribution System of Cash Crops in the Philippines*.

David, Christina C. and J. Roumasset. 2000. "Chapter 1: Agriculture Sector" in *Philippine Economy: On the way to Sustained Growth?* A paper submitted to the conference sponsored by AusAID and the Australian National University, Canberra, November 3.

Deininger, Klaus, Francisco Lara Jr. and Miet Maertens. Forthcoming. *"Can One-Time Transfers Have Longer-Term Impacts? The Case of Agrarian Reform in the Philippines."* World Bank.

Foundation for Resource-Linkage and Development. 1995. *The Tomato: Marketing System in Major Production and Demand Areas in the Philippines*, FRLD/USAID.

Foundation for Resource-Linkage and Development. 1995. The Potato: *Marketing System in Major Production and Demand Areas in the Philippines*, FRLD/USAID.

Ganga, Zenaida. 1999. *Feasibility Study on the Processing and Marketing of Potatoes in Benguet*, Northern Philippines Root Crop Research and Training Center, Benguet State University.

Government of the Philippine. 1997. *Agriculture and Fishery Modernization Act of 1997*.

Hayami, Yujiro, M. A. R. Quisumbing and L. S. Adriano. 1990. *Toward An Alternative Land Reform Paradigm: A Philippine Perspective*, Ateneo de Manila University Press.

———————— and Toshihiko Kawagoe. 1993. *The Agrarian Origins of Commerce and Industry*, St. Martin's Press.

———————— and Masao Kikuchi. 2000. *A Rice Village Saga*, Barnes & Noble and IRRI.

Highland Agriculture and Resources Research and Development Consortium. 1996. *Highland Potato Techno-guide*.

Hill, H. 2000. "Chapter 5: International Dimensions" in *Philippine Economy: On the way to Sustained Growth?*, A paper submitted to the conference sponsored by AusAID and the Australian National University, Canberra, November 3.

Lariosa, Emmanuel A. 1999. *Farm Level Assessment (Socio-Economic Survey of Potato Farmers, Traders and Processors)*, Central Mindanao University.

National Food Authority (various issues). *Data on Marketing Costs and Importations*.

Office of the Provincial Agriculturist. 1997. *Commodity Production Data*.

Patalinghug, E.P., G.M. Llanto, F.T. Monasterio, and A.M. Ilano. 1994. *Costs, Returns, the Need for Policy Reforms*, (Unpublished Report).

Peña, Beulah de la. 1994. *A Survey of Policies Affecting Agribusiness*, ASAP Publication No. 1:15, September.

Philippine Department of Agriculture. 1993. *The Medium-Term Agricultural Development Plan, 1993-1998*, Department of Agriculture.

Provincial Planning and Development Office. 1995. *Benguet Socio-Economic Profile*.

Provincial Planning and Development Office. 1997. *Bukidnon Socio-Economic Profile*.

Ruttan, Vernon W. 1969. "Agricultural Product and Factor Market in Southeast Asia," *Economic Development and Cultural Exchange*, vol. 17 (July) pp. 501-519.

Shigetomi, Shin'ich. Forthcoming. *Making Rural Organizations: An Analytical Framework for Rural Development Strategy*.

University of Asia and the Pacific and Belgosa. 1997. *Food and Agribusiness Yearbook 1997*, UA&P/Belgosa Publishing Inc.

World Bank. 1998. *Philippines: Promoting Equitable Rural Growth*, Report 17979-PH, World Bank.

———. *2002(sic.). World Development Report 2002: Building Institutions for Markets*. World Bank.

［研究ノート］97年アジア危機の流動性危機的側面
―過剰投資の下での過度な債務不履行リスク―

開発金融研究所専門調査員　広瀬　純夫

要　旨

97年アジア危機を引き起こした要因の一つとして、過度に短期外貨建資本に依存した投資資金の調達構造が指摘されている。短期借入に依存した不安定な資金調達構造の下では、債権者の期待が変化するだけで、大量の資本流出が生じる恐れがある。短期で調達した資本を、生産設備などの長期固定資本に投入している場合、急激な資本流出に応じるだけの流動性を確保することは容易ではない。このため、予想外の資本流出が生じると、投資プロジェクトの収益性の高低にかかわらず、危機が生じる恐れがある。こうした観点から97年アジア危機の原因は、当事国のマクロ経済ファンダメンタルズとは無関係に、「国外の投資家が無秩序に退出してしまったことによる流動性不足にある」との主張もみられる。

しかし一方でミクロ経済理論の観点からは、新興市場国の企業が国外から投資資金を調達する場合、短期借入のロールオーバーによる資金調達は、合理的な選択であるとの指摘もある。国外の債権者にとって、新興市場国の企業に対して直接経営監視を行うことは難しい。そこで経営者への規律付けの観点から、短期資金のロールオーバーによる資金調達を採用しているとの考え方である。貸手が借手の経営に問題があると判断すれば、借換えを拒否する恐れがある。もし借入を継続できなければ、経営破綻に追い込まれてしまう。こうした可能性を考慮して、経営者は、資金の引揚げが生じないよう、真面目に経営を行う。短期資金のロールオーバーは、このような経営者への規律付けの役割を果たしていると考えられる。

他方、短期借入のロールオーバーによる資金調達は、財務構造を脆弱なものにすることも事実である。このため、自ら制御できない外生的ショックが生じた場合、負債依存度が過度に高いと、債務履行が困難となり、破綻に至る危険性を高めてしまう。本来、投資規模の決定に際しては、デフォルトを回避するため、将来の返済原資となるキャッシュ・フローを左右するようなリスクを考慮して、適正な負債水準となるように投資規模を決めるはずである。ところが途上国の場合、金融市場の未成熟性や、固定為替相場制の下で、適正水準を超えた過剰借入（＝結果としての過剰投資）が行われ、過大な事業中断リスクにさらされる可能性がある。97年アジア危機後の深刻な景気後退は、危機前の事前の意味での過剰投資に伴う過大なリスクが顕在化したために、多数の投資が中断を余儀なくされた側面があるとも解釈できる。そこで本稿では第一に、何故、不安定な短期借入に依存して投資資金の調達を行ったのか、その要因を分析した先行研究を紹介する。加えて、簡単な理論モデル分析を用いて、短期借入依存の資金調達が合理的であったことを検証する。第二の論点は、短期借入の下で、過剰投資が生じる可能性と、危機との関係についてである。この点についてはまず、金融市場の未成熟性が過剰投資をもたらし、危機の可能性を高めることを論じた先行研究を紹介する。ただし、固定相場制下での過剰投資の可能性を検証するこのモデル分析は、現実経済との対応を考える上で、まだ一層の吟味が必要な段階にある。そこで今回は、研究ノートとして、分析上のアイディアを紹介することにとどめている。

An Analysis of ‘97 Asian Crisis in Terms of Liquidity Aspect

This paper focuses on one of the main elements, which cause the Asian Crisis in 1997.

IT was observed that the financial structure of private firms in developing countries, which depends too much on the short-term foreign capital, is one of the main elements, which cause the liquidity crisis.

Some economists insist that the long-term investment fund should be procured through long-term financing.

Nevertheless, there are some economists who insist that it is reasonable selection for such private firms to procure the fund for investment by means of short-term foreign capital. The reason is that if the foreign creditor would find the problem in the debtor's condition, the creditor could immediately withdraw their fund at the time of rollover in short-term lending. Thus, the debtor tries to make best efforts in their management not to cause such withdrawing. Therefore the short-term lending (roll-over system) gives (1) the periodical process for supervision to the creditor, and (2) a motivation to make good management for the debtor.

In this paper with relation to the above points, I try to discuss the followings;

(1) rationality to use the short-term funds in procuring the investment funds

(2) theoretical model analysis of excess default risk caused by over-investment by using the short-term borrowing under the fixed foreign exchange rate system

(3) the role of government which induces the private investment to the adequate level

はじめに

1997年に生じたアジア通貨危機は、その経済的影響の大きさから、実務家、研究者の双方から、多大な関心を集めてきた。なかでも経済学者にとって、主要な分析対象の一つとなってきたテーマが、アジア通貨危機の発生メカニズムである。

“東アジアの奇跡”と評され、順風満帆にみえる経済成長を続けていた東アジア諸国が、97年に突然の危機に見舞われたことへの驚きは大きかった。良好なマクロ経済パフォーマンスを示し、財政収支や外貨準備高等にも大きな問題が観察されない国々を襲った“危機”について、それ以前に経済学が提示してきた危機発生モデルで説明する事は、困難である。そこで危機発生以降、今日に至るまで、多くの経済学者が、新たな危機発生メカニズムを解明すべく、挑戦を続けている。

97年アジア危機の特徴の一つは、国内投資資金調達の短期外貨建資本への高い依存度である。危機の原因は、こうした不安定な流入資本の急激な国外流出によって、深刻な流動性不足が生じたことにあるとの見方から、アジア危機は“流動性危機”とも呼ばれる。こうした事実を鑑み、安定的な資金調達手段として、長期資本調達手段である社債市場等を早急に整備し、短期資本への過度の依存から脱却すべきとの主張もみられる。

本稿ではまず、発展途上国の企業による投資資金の調達に、短期借入が用いられることには、ミクロ経済理論の観点から合理性があると指摘した先行研究を紹介したい。次いで単純なモデル分析を用いて、短期借入による投資資金調達の妥当性の検証を試みる。ただし、短期借入という不安定な資金調達構造には、問題があることも事実である。そこでⅢ章において、問題点の一つとして、過剰投資による過大なデフォルト・リスクについて取り上げたい。具体的には、まず、途上国国内の金融市場の未成熟性が過剰投資をもたらす可能性を論じた先行研究を紹介する。次いで、固定相場制の下では、企業経営者はリスクを過小評価し、過剰投資に走る恐れがあることについて、理論モデルによる分析を試みる＊1。モデル分析上のポイントは、過度に

＊1　ここでの過剰投資とは、単純に「需要を見誤った過大投資」を指すものではない。後に述べるように、投資規模の拡大は、同時に、より大きなリスクにさらされることを意味する側面がある。将来の不確実性に対する予想から判断して、最適水準よりも過大なリスクにさらされるような投資水準を、ここでは過剰投資と考える。

外部負債に依存した投資拡大は、デフォルト・リスクを高くする可能性がある点である。もしリスクが顕在化して、手元キャッシュ・フローが不足すると返済原資が不足し、中途で破綻する投資案件が、多数生じる恐れがある。アジア通貨危機が生じた際、国内経済が深刻なダメージを被った背景には、危機に先行する期間に、このような過剰投資が行われていた可能性がある。そこでⅢ章の後半では、過剰投資を抑制するために、資本流入規制等、政府による政策措置が果たし得る役割について考察する。ただしこのモデル分析は、現実経済との対応を考える上で、まだ一層の吟味が必要な段階である。そこで今回は、分析上のアイディアを紹介することにとどめている。

尚、本稿での議論は、現実経済の一側面を捉える上での純理論的分析であり、想定する貸借取引は、最も単純な形態での貸し借りである。従って、担保保証条項など、現実の貸借契約に盛り込まれている様々な制限条項については考慮していない。

また、危機当時のアジア諸国のマクロ経済状況や資本移動の動向等については、すでに多くの先行研究の中で紹介されており、ここで改めて記述することは避ける＊2。以下では、流動性危機をもたらす構図についての理論的解釈に的を絞り、議論を進めることとする。

第Ⅰ章　危機の主因としての短期外貨建資本

Ⅰ章ではまず、97年アジア危機と短期外貨建資金調達との関係について、議論を整理したい。

（1）通貨と期間のミスマッチが招いた危機

「97年アジア危機は双子の金融危機（twin financial crisis）である」と、Yoshitomi and Ohno（1999）は指摘している。一つは対外的に生じた通貨危機、もう一つは、国内での銀行破綻による金融システム危機である。そしてこの双子の危機発生の主因として、過度に短期外貨建資本に依存した国内投資がもたらした、二つのミスマッチを挙げている。国内投資の資金調達を、過度に外貨建資本に依存したことによる通貨のミスマッチ、そして短期資本のロールオーバーによって、長期固定資産への投資を行ったことによる期間のミスマッチである。

こうしたミスマッチの存在は、資本の流れの急変によって容易に危機を起こしうる。不意の資本流入の停止、さらにはネットでの資本流出が生じた場合、国外債権者への債務返済のために外貨需要が急増し、為替切下げ圧力が高まって、通貨危機が生じる。ここで変動相場制に移行して大幅な為替切下げが実現した場合、固定相場制を前提にして、為替リスクのヘッジをせずに外貨建借入を行っていた国内企業・銀行の国内通貨建債務負担は膨らみ、バランス･シートが悪化する。銀行、企業双方の財務内容悪化は、国内銀行危機を引き起こし、国内需要を低下させ、景気後退を招くこととなる。

このような状況下で、当事国に対して、従来型の危機対応を求めることを、Yoshitomi and Ohno（1999）は強く批判している。従来型の危機とは、放漫な財政支出の下で、国内消費主導での経常赤字が外貨準備を流出させ、通貨危機に至るというケースである。その対応の処方箋は、金利引上げによる国内需要の引締めが典型的である。

97年当時のアジア諸国の場合、旺盛な国内投資の下で経常赤字が続いていたものの、財政収支は比較的堅調であり、かつてのメキシコ等にみられるような、国内消費拡大による通貨危機という構図はあてはまらない。にもかかわらず、“双子の金融危機”で、国内需要の減退と景気後退に直面している経済に対して、経常収支均衡のために金利引上げによる金融引締めを実行した場合、さらに景気を悪化させることとなる。景気後退による国内需要低下によって経常収支は改善しても、長期にわたって、深刻な景気後退に悩むこととなる可能性が高い。

（2）自己現実的通貨危機

＊2　97年危機前後の東アジアにおける資本流出入の動きについては、例えば福田（2000）を参照。

ここでは、国内投資主導型の資本流入がもたらす危機発生メカニズムに関する議論について、焦点を合わせることとする。最大の疑問の一つは、アジア諸国への短期資本流入が、何故急に止まってしまったかという点である。

一つの解釈は、投資対象国の経済実態とは無関係に、国外債権者が一斉に退出したという考えである。例えば、Sachs（1997）や、Radelet and Sachs（1998）は、97年アジア危機の原因はマクロ経済ファンダメンタルズではなく、短期貸付の下での自己実現的な危機であると指摘。当事国の政策ミスではなく、国外債権者の無秩序な退出が引き金であるとの見解をとっている。

Chang and Velasco（1998）（1999）は、こうした視点を踏まえ、流動性危機としてのアジア危機を理論的に分析した、代表的研究の一つである。彼らは、いわば銀行に対する取付けのように、国家に対する取付け騒ぎとして危機が発生したという見方を提供した。

Chang and Velascoの分析は、Diamond and Dybvig（1983）による銀行への自己実現的な取付け騒ぎのフレームワークを、オープン・マクロ・モデルに発展させたものである。銀行の場合、要求払い預金により資金を調達し、長期貸出という流動性の低い資産に投資しているため、財務構造が不安定になっている。このような状況で、もしある預金者が、他の預金者が預金を一斉に引き揚げることを予想すると、自らも銀行の支払能力が枯渇する前に預金を引き揚げることが最適な行動になってしまう。このように単なる預金者の予想が、現実に取付け騒ぎを起こすという意味で、自己実現的な銀行取付け発生の可能性を提示した研究が、Diamond and Dybvig（1983）である。

危機に先行する期間、アジア諸国の銀行は、短期外貨建資金に過度に依存した資金調達を行い、一方で、国内の旺盛な投資需要に応えるべく、積極的に国内企業に長期貸出しを行っていた。その結果、国全体では、短期的にロールオーバーする必要がある対外債務残高が、即時に調達可能な外貨を上回る状況が生じていた。この状況をChang and Velascoは“国際流動性不足”と呼んでいる。まさに、Diamond and Dybvigモデルと同様の状況が生じたわけである。

こうした不安定な金融システムの下では、ちょっとしたマイナスの外生的ショックがきっかけで、国外債権者が、短期資本の借り換えを拒否する可能性があると、Chang and Velascoは指摘。そして、この国外債権者の行動を国内預金者が予測すれば、銀行破綻を恐れて預金の引き揚げに走ることとなり、結果的に取付けが発生することになると主張している。

こうした金融危機に対しては、中央銀行が、最後の貸し手機能による信用供与を行うことで銀行を救済することが考えられる。しかしChang and Velascoは、政府のこの行動は国内通貨供給量を増大させて為替切下げ圧力を生み出し、通貨危機を引き起こすことになると指摘している。このように、97年のアジア危機は、マクロ経済上の問題ではなく、金融システムにおける国際流動性不足が主要な原因であるというのが、Chang and Velascoの主張である。

第Ⅱ章　合理的な選択としての短期借入

では97年アジア危機は、本当にマクロ経済ファンダメンタルズの問題との関係は薄いのだろうか。この点について考える上で、Kawai and Liu（2001）は、資本流入とマクロファンダメンタルズとの関係について実証分析を試みた興味深い研究である。彼らの分析は、先進国から発展途上国への銀行貸出の決定要因を、gravity modelを用いて推計したものである[*3]。

彼らの実証結果によれば、GNPなどのマクロ経済ファンダメンタルズや、貸手・借手間の情報の非対称性に関する要因等について調整した

＊3　Gravity modelは、Newtonian physicsを応用した分析手法。2つの物質間の引力は、質量に比例し、距離の２乗に反比例するという発想を利用し、貿易関係や直接投資の決定要因の分析に用いられる。例えば、質量的要因としてGNP等を、また距離の概念を当事者間の情報の非対称性の程度などに応用し、2国間の距離などを説明変数として用いる。

上で、日本の銀行によるアジア諸国10カ国への貸出をみると、危機に先行する94～96年について、過剰貸出だったとは言えず、逆に、危機後の97～98年の貸出縮小についても、過剰な回収行動に走ったという事実も確認できないという＊4。つまり97年アジア危機が、債権者の期待の変化だけによって生じたものとは、言い切れないと考えられる。

アジア危機の構図を、債権者サイドの自己実現的な通貨危機と解釈し、短期外貨建資本流入への依存体質からの脱却が、危機回避の最重要課題であるとの主張は少なくない。しかし、Kawai and Liuの実証結果は、事がそれほど単純ではないことを物語っている。むしろ、Diamond and Rajan（2001b）は、アジア諸国の銀行が、短期資本のロールオーバーという資金調達形態をとることで、国内の旺盛な投資資金需要を満たすことができたと主張している。そしてCaballero and Krishnamurthy （2000a）（2000b）は、アジア諸国での過剰投資による過少外貨建流動性準備が、深刻な危機をもたらしたという、新たな見解を示している。Ⅱ章では、まずDiamond and Rajanの議論の紹介を交えながら、アジア諸国において、国内銀行を中心に短期資本に依存した国外からの投資資金調達が選好された理由を考える。その上でⅢ章では、Caballero and Krishnamurthyの主張を紹介するとともに、モデル分析を行い、アジア諸国が過剰投資となっていた可能性と、過剰投資と危機との関係について言及する。

（1）規律付けの観点からの短期借入

Diamond and Rajan（2001b）の主張は、債権回収の確実性の観点から、国外債権者によるアジア諸国の銀行への資金供給は、短期資金のロールオーバーという形態が主流を占めるというものである。本（1）節では、Diamond and Rajan（2001b）の議論について、簡単にまとめてみたい。

まず、先進国の債権者が、新興市場国の国内企業へ貸出や証券投資を行うことを考えると、投資先企業の経営実態について、正確な情報を得ることが難しいケースが多い。こうした場合、現地の経営者が収益を過少申告し、債務返済や配当支払いを拒否したとしても、真実を見破ることは容易ではない。まして、現地で直接資金の回収を行うことなど、一層困難と考えられる。

この点で途上国国内の銀行は、国外債権者からみれば、国内企業へのモニタリングや資金回収に関して優れている。特に、法制度が未整備で、コーポレート・ガバナンスが効率的に機能していない途上国の場合、銀行は産業部門への資金供給の重要なチャネルといえる。従って先進国の投資家は、新興市場国の銀行への資金供給を通じて、間接的に成長可能性の高い企業への投資を行うことで、収益機会を得ることができる。

ただし、ここでDiamond and Rajan（2001b）が問題点として指摘しているのが、資金供給先の銀行自身が、国外の債権者の意に反する行動に出る可能性である。投資収益の実現には、途上国の銀行の国内企業に対する貸出業務能力が不可欠なだけに、国外の債権者との間での利益配分に際して、途上国の銀行側の交渉力は大きい＊5。例えば、資金を供給した先の銀行が、事後的に債務契約の内容を、銀行側に有利な方向へ変更するよう求めてきた場合、銀行抜きでは収益が実現できないため、国外の債権者は銀行側の主張を受け入れざるを得ない。このような事態を国外の債権者が予想すれば、最初から途上国への資金供給を行わなくなる恐れがある。

この時、短期資金のロールオーバーという形で、新興市場国内の銀行に対して資金供給を行

＊4　10カ国（地域を含む）の内訳は、中国、インドネシア、香港、韓国、マレーシア、フィリピン、シンガポール、台湾、タイ、ベトナム。この中で、特に深刻な危機に見舞われたインドネシア、韓国、マレーシア、フィリピン、タイの5カ国について、危機前の過大な貸出や、危機後の過度な資金引揚げが無かったかどうかについて、筆者はさらなる分析が必要だとしている。

＊5　投資収益の実現に、借手固有の能力が不可欠な場合に生じる問題については、Hart and Moore （1994a）を参照。

うことが、解決策となる可能性がある。もし銀行側が国外債権者の意に反する行動をとれば、国外債権者は、即座に借り換えを拒否することができる。資産の大半が長期の貸出資産である銀行にとって、他から短期間に借換え資金を調達することは困難である。国外の債権者が一斉にロールオーバーを拒否し、借換え資金を用意できずに破綻してしまえば、銀行は収益の実現機会を逸することとなる。このことを予想すれば、銀行は国外の債権者の意に反する行動をとったりはしなくなる。

ただし、このような資本調達構造をとると、投資収益に不確実性がある場合に、危険な側面がある。銀行側に問題行為が無くても、何らかのマイナスの外生的ショックによって、経済全体の投資収益が低下する恐れが生じた場合、銀行の債務不履行の可能性を予測して、国外債権者による取付け騒ぎが起こりうる。この時銀行は、債務返済に応じるため、投資が完了していない貸出先の資産をあえて清算し、当座のキャッシュ・フロー獲得に走る恐れがある。すると、大量の投資が中途で清算されることとなり、社会全体で生産量が大きく低下してしまう。このように不確実性に対して脆弱な金融システムでは、小さなマイナスのショックでも、経済全体に大きなダメージを与えることになる[*6]。

（2）非効率な事業継続の抑止

以上は、債権回収の確実性の観点から、貸手が短期ロールオーバー型の資金供給を選好するという議論だった。一方で資金需要者側でも、長期資金よりも短期資金による調達の方が有利となる可能性がある。以下では、複雑な制限条項等を含まない単純な貸借取引をモデル化し、短期借入が選好される可能性について、理論的な分析を行い、その合理性を検証したい。

一見、企業にとっては、投資が完了した時に返済を行う長期資金の方が、投資の継続が保証されているため、好ましいように思われる。しかし長期投資を行う場合、事業環境の変化等によって、投資の継続が非効率となり、中途で投資を清算した方が有益となるような可能性がある[*7]。非効率性が判明した際、必ず投資を清算し、投資資産清算で生じた資金を、貸手への返済に充当する事を約束できれば、最後まで投資を継続して損失幅を拡大するよりも、貸手の期待貸倒損失額を軽減できる。このことは、企業家の借入条件を有利にするため、企業側の負債返済後の期待収益を向上させる。このことを現実に即して考えれば、例えば、短期借入の方が長期借入よりも低金利となる点に現れている。

貸手にとって、長期と短期の最大の違いの一つは、事業の中途で借換えのタイミングがあることによる、経営状況についてチェックする機会の有無にある。長期投資のファイナンスを短期資金の借換えによって行えば、貸手は非効率性が判明した際に借換えを拒否する事で、容易に投資の継続を阻止できる。つまり短期借換えによる資金調達は、貸手に非効率投資継続阻止のオプションを付与する役割を持つと考えられる。

この点を、簡単なモデルで確認してみたい[*8]。尚、ここでの短期借入とは、投資の完了前に返済期限が訪れる借入全てを対象とする。一方で長期借入とは、投資の完了まで、ファイナンスが保証されているケースを指す。

＊6　Diamond and Rajan（2000）では、不安定な資金調達構造をとる銀行が、貸出先の収益に不確実性がある下で採用する最適自己資本比率について論じている。

＊7　この場合の清算とは、生産設備を清算して、事業そのものを中途で止めてしまうことのみを指すものではない。経営者の交代や、生産設備の他の事業への転用等、本来の投資計画とは異なる形での事業継続までも、幅広く含むものとする。つまり、短期資金のロールオーバーという形で投資資金を提供した場合、貸手側は、事業がより収益性の高い方向へ進むよう、経営者に強制できる機会を持っていると考えられる。ここでは、こうした動き全てを単純化し、清算という形で、貸手がキャッシュ・フローを手に入れると捉えて、議論を進めることとする。

＊8　ここでの分析以外に、短期借入を合理的な選択とする研究としては、福田（2000）が、国外投資家が、途上国内の企業の収益性を正確に把握できないという情報の非対称性の問題がある場合、借手企業が短期借入を選択する可能性について論じている。

①設定

ここでは、３時点２期間モデルを考える。企業家は、ｔ＝０時点に投資案件１単位を抱えており、投資資金を全て、外部から借り入れるものとする（つまり企業家の自己資金はゼロ）。安全金利[*9]はゼロ、かつ貸手側が完全競争の状況を仮定する[*10]。

投資収益の実現には２期間を要し、ｔ＝２時点で収益Ｒを生み出す。尚、ｔ＝１時点、つまり投資の中途では、キャッシュ・フローは生じないものとする。生産性は、投資の中途で生じる外生的ショックの影響を受けて変化するものとする。つまりｔ＝０（投資着手時）には、Ｒは確率変数であり、投資の中途、ｔ＝１時点に外生的ショックが生じた時、明らかになる。$F(R)$は、Ｒの分布関数とし、Ｒ⊂［０，＋∞）。ここで、ｔ＝０での投資の割引現在価値は正、つまりＲの期待値$E(R)>1$とする。尚、ｔ＝１時点で投資を清算した場合、清算価値Ｌ、ｔ＝２時点で清算した場合の清算価値はゼロと仮定する。ここで、０＜Ｌ＜１とし、清算価値Ｌは、ｔ＝０時点で、確定しているものとする。

この設定の下で、企業家にとって、短期借入と長期借入のどちらが好ましいかを、考えてみる。尚、企業家、貸手ともに、リスク選好は危険中立的とする。以下②、③では、短期借入時、長期借入時、それぞれの場合の企業の期待収益を示した上で、最後に双方の比較を行う。

②短期借入のケース

この場合、企業家はｔ＝１時点で、借換えを行う必要がある。この投資は、投資の中途でキャッシュ・フローが生じないと仮定しているため、借換えの際には、ｔ＝０時点での借入に対する元利金返済分を、新たに借り入れるものとする。つまり、短期借入とはいえ、実際の返済が行われるのはｔ＝２（投資完了時）となる。もし貸手側が借換えに応じない場合、投資は清算され、貸手が清算価値Ｌを手に入れる。従って貸手は、ｔ＝１時点で投資収益Ｒが明らかになった時に、Ｒ＜Ｌであれば、投資を清算して、清算価値Ｌを手に入れる方を選ぶ。

ｔ＝２時点で、最終的に貸手に返済される額をD_Sとすると、貸手側が完全競争という仮定から、貸手の純利益はゼロ、つまり資金１の貸出に対し、期待返済額が１になるように約定返済額D_Sが決定される。従って、ｔ＝０時点での貸手の参加制約は、下記（１）式となる。

$$L \cdot F(L) + \int_L^{D_S} RdF(R) + D_S \cdot \left[1 - F(D_S)\right] = 1 \qquad (1)$$

右辺は貸し出した資金１。左辺の各項は、

図表１　投資の流れ①

Date t=0	t=1	t=2
投資１単位の実行 投資資金１を借入 投資収益Ｒは確率変数 F(R)：Ｒの分布関数 Ｒ⊂［0,+∞） 期待収益E(R)>1	収益Ｒが確定 投資の清算価値Ｌ 0＜Ｌ＜１ 短期借入の場合、 Ｒ＜Ｌであれば清算 Ｒ≧Ｌであれば継続 長期借入の場合、 常に継続	収益Ｒの生産 負債の返済

＊９　安全金利がゼロとは、異時点間での選好について無差別である状況。現実経済では、国債金利のようなリスクプレミアムを含まない金利がゼロであるケース。

＊10　単純化のため、1企業が行う事業は一つとし、複数の事業は手掛けないものとする。従って、クロスデフォルト条項等を含むような債務契約は、ここでは考えない。

ｔ＝１でのＲの実現値に応じた、貸手が手にするキャッシュ・フローを表している。収益Ｒが清算価値Ｌを下回る確率は、$F(L)$である。従って、確率$F(L)$で、貸手は事業を清算し、清算価値Ｌを手に入れる。これが左辺第1項である。一方、Ｒが約定返済額D_Sを上回り、返済がなされる確率は$1-F(D_S)$である。従って、確率$1-F(D_S)$で、約定返済額D_Sの返済を受ける。これが左辺第３項である。そしてＲの実現値が、Ｌ＜Ｒ＜D_Sの場合、約定返済額には足りないものの、清算するよりは、事業を完成させた方が良い。この場合、最後まで事業を継続し、投資収益全額を貸手への返済に充当する。これが左辺第2項である。なお、約定返済額D_Sは、（１）式を満たすように、ｔ＝０時点で決定される。投資資金１を貸し出したため、金利部分はD_S－１となる。

一方、負債返済後の企業家の期待収益$\prod_S$は、（２）式で表される。

$$\begin{aligned}\prod_S &= \int_{D_S}^{+\infty}(R-D_S)dF(R) \\ &= \int_{D_S}^{+\infty} RdF(R) - D_S \cdot \left[1-F(D_S)\right]\end{aligned} \qquad (2)$$

（１）式を（２）式に代入すると、

$$\prod_S = \int_L^{+\infty} RdF(R) + L \cdot F(L) - 1 \qquad (3)$$

となる。

③長期借入のケース

長期借入の場合、ｔ＝１時点で投資収益Ｒが明らかになった時、貸手側に投資を清算する機会は無い。Ｌ＜１のため、企業家が自ら投資を清算しても、清算価値Ｌは全額、貸手への返済に充てなければならないものとする。従って、Ｒ≦Ｌの時、企業家にとっては、投資を最後まで継続しても、中途で清算しても、利益はゼロである。この時、企業家は必ず投資継続を選ぶものと考える＊11。従って、ｔ＝１で明らかになったＲの値にかかわらず、投資は必ず最後まで継続される。

長期借入の返済額をD_Lとすると、貸手の参加制約は（４）式となる。

$$\int_0^{D_L} RdF(R) + D_L \cdot \left[1-F(D_L)\right] = 1 \qquad (4)$$

約定返済額D_Lが返済される確率は$1-F(D_L)$である。よって確率$1-F(D_L)$でD_Lの返済を受ける。これが左辺第２項である。左辺第１項は、Ｒ＜D_Lの時、Ｒが約定返済額を下回るため、投資収益全額が貸手への返済に充当されることを表す。約定返済額D_Lは、（４）式を満たすように、ｔ＝０時点で決定される。金利部分はD_L－１である。

一方、負債返済後の企業家の期待利益$\prod_L$は、

$$\prod_L = \int_{D_L}^{+\infty}(R-D_L)dF(R) \qquad (5)$$

（４）を（５）に代入すると、

$$\prod_L = \int_0^{+\infty} RdF(R) - 1 \qquad (6)$$

さてここで、短期借入時と長期借入時の、企業の期待収益の比較を行ってみたい。短期借入時の、企業家の期待収益$\prod_S$と、長期借入時の$\prod_L$とを比較すると、明らかに、$L \cdot F(L) \geqq \int_0^L RdF(R)$である。従って、$\prod_S \geqq \prod_L$となり、企業家にとって、短期借入による投資

＊11　あるいは、企業家は、投資を清算せずに最後まで継続することによって、非金銭的な私的便益Ｂを得るため、企業家に任せると必ず事業継続を選択するという解釈もできる。この場合の議論については、脚注12を参照。

資金調達の方が期待収益が高い＊12。（尚、（１）式と（４）式を比較すれば、$D_L \geqq D_S$、つまり長期借入の方が、企業の金利負担が大きい。）

つまり短期借入の場合、投資の継続が非効率だと判明した場合、確実に清算をして借入の返済に充当することを、貸手に対して約束できるため、返済金額を低く抑えることが出来る。この結果、短期借入によって投資資金を調達する方が、企業家の期待収益が高くなるのである。このように借手にとっても、合理的な判断から、投資の継続が保証される長期よりも、短期借入を選択する場合が考えられる。

以上のように、短期借入のロールオーバーによる投資資金調達は、貸手、借手双方にとって、合理的な選択となる可能性がある。

第Ⅲ章　過剰投資の可能性

（１）過剰投資と過少流動性準備

勿論、短期借入による資金調達が、資本構造を不安定なものとする側面があることは否定できない。そこでⅢ章では次のテーマとして、短期借入の下で企業が投資規模を拡大するほど、事業中断リスクが増加する可能性について議論する。ここでの議論のポイントは、企業の投資判断が、投資規模拡大による収益拡大と、不安定な資本構造をとることで事業中断リスクが増すこととのトレード・オフで決定されることである。

97年アジア危機について、危機に先行する期間、東アジア諸国の投資規模が過大となり、事業中断リスクが高まっていたことが、深刻な景気後退を伴う危機を招いたとの見方がある。この視点からアジア危機を分析した研究の一つとして、Caballero and Krishnamurthy（2000a）（2000b）が挙げられる。彼らは、企業が事業中断リスクへの保険として、予め流動性資産を保有することを説明した、Holmstrom and Tirole（1998）を、アジア危機の分析に応用している。そしてアジア危機の場合、投資規模の拡大により、事業中断リスクに備えた外貨建流動性資産の準備量が縮小したため、リスクが顕在化した際、外貨建流動性不足という形で、危機が生じた可能性があると指摘している。以下、本節では、Caballero and Krishnamurthyの議論の概要についてまとめる。

企業が投資を実行する場合、事業環境の変化等により、事業の継続に追加的な資金投入が必要となることが少なくない。例えば天災によって、生産設備が被害を受け、補修の必要が生じることなどが考えられる。ところが、モラル・ハザードなど情報の非対称性の問題等から、この時の追加投入資金の調達ができない場合、事業自体の割引現在価値が正であっても、事業の継続を断念せざるを得なくなる恐れがある＊13。Holmstrom and Tiroleは、こうした将来の資金需要を考慮して、事業継続のための保険として、投資着手時に、予め流動性資産として資金を確保することを明らかにした。

Caballero and Krishnamurthyは、Holmstrom and Tiroleのアイディアを応用し、97年危機前の東アジア諸国では、国内全体で、事業継続の保険としての流動性資産保有が過少となっていたことが、深刻な危機を招いた一因である可能性を指摘している。

彼らのモデルは、投資に着手する際、必要な

＊12　脚注11で指摘したように、長期借入の際、企業家が投資継続の際に私的便益Ｂを得るため、投資が必ず継続されると考えると、(6）式は、以下のようになる。

$$\prod_L = \int_0^{+\infty} R dF(R) - 1 + B \qquad (6')$$

この場合でも、$L \cdot F(L) \geqq \int_0^L R dF(R) + B$ を満たす程度に、Ｂが小さく、かつＬが大きければ、やはり短期借入の方が有利になる。

＊13　Holmstrom and Tirole（1998）では、事業環境が変化した後、企業側にモラルハザードがあるという設定を行い、追加投資資金必要時の借入制約を設けている。

資材を輸入するために外貨が必要なケースを想定し、さらに国内企業の外貨建資本の調達能力に、外生的に上限があると仮定している。この時企業は、調達可能な外貨建資金を、直接投資資金として投入する分と、将来の資金需要に備えて流動性準備として保有する分とに、どのように割り振るかを決めなければならない。ここでの将来の資金需要の可能性とは、Holmstrom and Tirole（1998）での設定のような、事業環境変化による追加投資資金の必要性である。この追加投資資金も、外貨建てで必要という設定である。

勿論、将来、環境変化が生じた時、企業によって必要となる追加投資額は異なる。実際の必要資金が、準備しておいた外貨資金を下回った場合、残った資金は、資金が不足している他の国内企業に貸し出すことで運用することができると想定している。従って、国内企業の外貨資金準備量の総額が、事業中断リスクをヘッジするための保険として最適な水準にあれば、事前の意味で、社会的に見て最適な外貨資金準備量が実現されることとなる＊14。

そしてCaballero and Krishnamurthyは、国内金融市場が未発達な国の場合、外貨建資金の準備量が、社会的な最適準備量に比べて過少となると主張している。外貨調達能力に上限があれば、流動性資産の準備量が過少になるということは、逆に言えば、その分、投資自体に投入する資金が多くなることを意味する。つまり、最適投資水準よりも過大な投資水準という意味で、過剰投資ということになる＊15。彼らの主張によれば、未発達な金融市場の下では、外貨建資金準備による期待収益が低くなり、過少準備となるという。

企業が、事前に外貨資金を保有することによる収益機会は２通りある。一つは、自ら追加投資の必要に迫られた時に投入する場合。もう一つは、環境変化が生じた際に、自身には追加投資の必要は無く、他の外貨建資金需要者に貸し出すことで収益を上げるケースである。

ここでCaballero and Krishnamurthyが問題としているのは、外貨建準備を他の資金需要者への貸出に用いるケースである。発展途上国のように法環境や会計制度が未発達な社会では、将来の投資収益全額を返済に充当すると、事前に約束することは難しい。例えば、事業収益を実際よりも過少に申告し、返済額の引下げを図ってくることも考え得る。あるいは、開示されている企業情報が不十分なために、貸手側が、投資の収益性について、実際よりも低く評価する可能性もある。こうした状況下では、本来の投資の収益性は高くても、資金供給者が確実に回収出来ると期待する返済額は低くなってしまう。つまり貸手側の期待収益で見た場合、準備しておいた外貨建資金を、他の企業に追加投資資金として貸し出しても、あまり高い利益は見込めないこととなってしまう。外貨建資金保有のメリットが低下すれば、当然、保有量の減少につながる。この結果、社会的な外貨建資金保有量は、最適水準よりも低くなってしまうというのが彼らの主張である。

つまり金融セクターが未成熟であると、事業環境の変化に対する保険として、外貨建資金を保有しておくことの社会的価値に比べ、実際の期待収益が低くなってしまうために、外貨建準備資金が過少となってしまうわけである。この時、外貨建資金準備量の減少は、保険でカバーされる範囲が小さくなることを意味するため、外的な環境変化が事業の中断を強いる可能性が高くなる。しかも投資規模が過大なだけに、リスクが顕在化した際、相当数の投資が、中途で放棄せざるを得なくなる。

＊14　各企業の外貨調達能力には上限があると仮定しているため、環境変化が生じた後に、新たに国外の債権者から、資金を調達することはできない。もし、追加投資資金が不足した場合、外貨建資金に余裕のある、つまり予め用意しておいた外貨建準備資金を、自らの追加投資資金として使い尽くしていない、他の国内企業から借り入れる。

＊15　冒頭で指摘したように、ここでの過剰投資とは、「需要を見誤った過大投資」を指すものではない。Caballero and Krishnamurthyの場合、企業は、調達可能な外貨資金を、投資自体に投入する分と、保険として外貨建準備資金とに配分するようモデル化している。ここで、限られた外貨資金が、投資自体に過剰に配分され、外貨建準備資金が過少になってしまうことが、過剰投資である。

こうした事態の抑止策として、Caballero and Krishnamurthyは、不胎化政策を通じた政府によるドル建流動性保有の役割について論じている。不胎化政策とは、国外からの大量の資本流入が生じた場合、国債売却等を通じて通貨を吸収する政策である。国外からの資本流入は、国内通貨への交換を通じて通貨供給量を増加させてしまう。そこで政策当局では、国債売却等の公開市場操作を通じて、通貨を吸収する不胎化政策を実行する。

このような政策をとる際、政府のバランスシートには、国債という形での負債と、外貨準備という流動性資産が生じる。彼らはこの点に着目し、企業が直接ドル建流動性資産を保有するかわりに、政府が代表して外貨建流動性資産を保有する役目を果たし、一方で国債発行を通じた金融引締め政策を実施して過剰投資を抑制すれば、国全体で見た最適な準備量を実現できる可能性があると指摘している。

この時、民間企業は、直接外貨建流動性資産を保有する代わりに、自国の国債を準備資金として保有する。そして将来環境変化が起きて追加投資の必要性が生じた際には、政府は国債と引き換えに外貨準備を放出することで、企業の追加投資資金需要を満たすことができる。

当時の東アジア諸国の対応を見ると、不胎化政策による景気鎮静化を怠っていたわけではないようである。しかし不胎化政策は、金利上昇を招いて更なる資本流入を促すとの声もあって介入の程度が不十分となり、結果的に国内の外貨建流動性準備が不足し、深刻な危機を招いてしまったと考えられよう。このようにCaballero and Krishnamurthyは、アジア危機の際、外貨建流動性が不足した背景には、危機に先行する期間の過少外貨建準備資金（外貨建流動性資金）の問題があると指摘している。

（2）固定為替制度の下での過剰投資

（1）では、Caballero and Krishnamurthyの議論を紹介することで、未成熟な国内金融市場の下で過剰投資が生じ、過大なリスクにさらされる危険性を指摘するとともに、不胎化政策を通じた政策介入による改善の可能性についてみてきた。この関連で、投資の拡大と事業中断リスクとのトレード･オフという観点から、過剰投資が生じていた可能性は、固定為替相場制の存在も影響している部分があると考えられる。この点を、以下のモデル分析で確認したい。

Ⅱ章で用いたモデルでは、借手は投資収益を返済に充当することをコミットできるという前提で議論を進めてきた。しかし、国外の債権者が、途上国の企業に貸出を行った場合、確実な返済を期待できるとは限らない。すでに指摘したように、経営状況を把握するための情報が不足している場合、実際には利益があがっているにもかかわらず、借手がデフォルトをして返済をせず、利益を持ち逃げしてしまう恐れもある。真実を確かめるべく、現地に赴いて債権回収にあたることは容易ではない。また、回収を行う上での法制度が未整備である可能性もある。このような、途上国の借手の、返済に関するコミットメントの問題を考慮し、企業が投資規模を選択できる形に、Ⅱ章のモデルを拡張して、過剰投資の可能性について、分析を進める。

①設定

まず前節のモデルと同様に、最初に国内企業家が投資実行の判断を行う。ここでは新たに、企業家が、ｔ＝０時点（投資着手時）に、投資規模Ｉを選択できるものとする。生産技術は、規模に関して収穫一定とする。また投資実行に際し、予め自己資金Ａを保有しているものと想定する。従って、投資規模をＩとした場合、外部資金をＩ－Ａだけ集めなければならない。尚、単純化のため、国内からの資金調達は無く、借入先は全て国外投資家とし、貸手側は完全競争とする。また、引き続き安全金利はゼロと仮定する。

投資収益は、ｔ＝１とｔ＝２の２時点で発生することとする。ｔ＝１に生じる投資１単位当りのキャッシュ・フローをC_1、ｔ＝２のキャッシュ・フローをC_2とする。上述の問題からC_1、

C_2、共に、貸手には立証不可能と仮定する＊16。($C_1, C_2 \subset [0, +\infty)$)

そこで借手側は、返済がｔ＝１となる借入契約を結んで、投資資金の調達を行う。Ⅱでのモデルと異なり今回は、C_1が立証不可能なために、本来、ｔ＝１での返済は保証されない。そこでｔ＝１の返済がなされない場合、事業を清算する権利を、貸手側に与えることを、契約に盛り込んでおく。借手は、もしｔ＝１の返済をしなかった場合、事業は清算されてしまうため、ｔ＝２の収益C_2を得ることができなくなる。従って、将来収益C_2が十分大きければ、借手はｔ＝１の返済を行い、事業を継続する方を選択するはずである。尚、ｔ＝１で事業を清算した際に貸手が得る清算価値は、投資１単位当りＬとする。また、ｔ＝２時点での清算価値はゼロと仮定する。ここでも、清算価値Ｌは、ｔ＝０時点で確定しているものとする。

②固定相場制

さてここで、事業収益C_1、C_2は、共に為替変動リスクのみにさらされていると仮定する。リスクの源泉が為替変動だけであれば、変動相場制下では、リスクを適正に考慮した、最適な投資決定がなされ得る。そこで以下では、固定相場制下、変動相場制下、それぞれの投資決定について確認する。その上で、変動相場制下でリスクを考慮した投資決定をベースとして、固定相場制下で、過剰投資が生じる可能性について議論を進めていきたい。

まず固定相場制の下では、制度が崩壊しない限り為替変動の恐れが無いため、企業家にとって、キャッシュ･フローC_1、C_2は確定した数字となる。そこでまず、固定相場制の下での投資水準の決定について考えてみる。この時、確定しているC_1、C_2の値を、それぞれ$\overline{C_1}$、$\overline{C_2}$とする。

ｔ＝１時点での最終的な返済額を、投資１単位当りD_Nとし、投資規模をI_Nとすると、貸手側の参加制約条件は、不確実性が存在しないため、以下の（７）式になる。

$$I_N \cdot D_N = I_N - A \qquad (7)$$

一方、企業家の利益$\prod_N$は（８）式となる。

$$\prod_N = I_N \cdot (\overline{C_1} - D_N + \overline{C_2}) - A \qquad (8)$$

図表２　投資の流れ②

Date t=0	t=1	t=2
投資規模Ｉの選択 自己資金Ａ 不足資金Ｉ－Ａを借入 単位当り投資収益、C_1、C_2は確率変数で、立証不可能 $C_1, C_2 \subset [0,+\infty)$ $E(C_1)+E(C_2) > 1$	収益C_1が確定 約定返済額D_U ① $C_1 < D_U$の場合 投資は清算される C_1は返済に用いられず、 そのまま企業が保有 貸手は清算価値Lを入手 0＜L＜１ ② $C_1 \geqq D_U$ C_1を生産し、 D_Uを返済して事業継続⇒収益C_2の生産	

＊16　立証不可能とは、投資収益が生じていることを、貸手側が裁判所等で立証できないこと意味する。このため、実際には投資収益が生じているにもかかわらず、借手側は、収益ゼロと申告し、返済を拒否することが可能となる。貸手側は、例え返済に十分な収益の発生がわかっていて、返済を行うよう裁判所に提訴しても、投資収益の存在を立証できないために、キャッシュ・フローを差し押さえることができない。

（7）式より、（8）式は、

$\prod_N = I_N \bullet (\overline{C_1} + \overline{C_2} - 1)$ と書き換えられる。

ここで投資の割引現在価値が正であれば、$\overline{C_1} + \overline{C_2} - 1 > 0$ である。従って $\prod_N$ は、投資規模Ｉの単調増加関数である。つまり借入可能額の上限まで資金調達をし、最大限の投資を行うことが、企業家にとって最適となる。ここでｔ＝１での返済可能額は、$\overline{C_1}$ が上限のため、$D_N \leqq \overline{C_1}$。

（7）式より、I_N は D_N の増加関数のため、

$D_N = \overline{C_1}$。よって固定相場制下では投資水準は、

$I_N = \dfrac{A}{1-\overline{C_1}}$ となる。

③変動相場制

次に変動相場制の下で、C_1 と C_2 が確率変数の場合を考える。ここで、C_1 と C_2 の発生確率は独立とする。C_1 の期待値を、$E(C_1) = \overline{C_1}$ とする。

一方 C_2 の期待値を、$E(C_2)$ とし、t=１時点の返済額を D_U とすると、$E(C_1) + E(C_2) < D_U$ の時、事業全体の期待収益を、約定返済額が上回ってしまう。従って借入契約は、$E(C_1) + E(C_2) \geqq D_U$ を満たすものでなければならない。そして $E(C_2) \geqq D_U$ という条件が満たされていれば、$C_1 \geqq D_U$ である限り、借手は事業継続のために、必ず返済を行なう。逆に C_1 の実現値が、$C_1 < D_U$ の時には事業が清算され、貸手は投資１単位当りＬの清算価値を手に入れる。事業が清算された場合、C_1 は立証不能という仮定から、返済には用いられず、そのまま企業の手元に入るものとする[*17]。この時、投資規模を I_U とし、C_1 の分布関数を $F(C_1)$ とすると、貸手側の参加制約条件は、（９）式になる。

$$I_U \bullet \left[L \bullet F(D_U) + D_U \bullet (1 - F(D_U)) \right] = I_U - A \qquad (9)$$

左辺の括弧内は、投資1単位当たりで見た、貸手の期待回収額である。括弧内第２項目は、確率１－$F(D_U)$ で、約定返済額 D_U が返済されることを意味する。そして括弧内第１項目は、確率 $F(D_U)$ で清算を行い、清算価値Ｌを回収することを表す。

一方で負債返済後の企業家の期待収益 $\prod_U$ は、（10）式となる。

$$\prod_U = I_U \bullet \left[\int_{D_U}^{+\infty} (C_1 - D_U) dF(C_1) + (1 - F(D_U)) \right.$$
$$\left. \bullet E(C_2) + \int_0^{D_U} C_1 dF(C_1) \right] - A \qquad (10)$$

＊17　C_1 の実現値が、L< C_1 <Dの時、Ⅱ章のモデルと同様に、貸手は投資を清算せず、C_1 全額を返済として回収した上で、事業継続を認めるケースも考えられる。一見この方が、貸手が回収できる金額は大きい。
しかしその場合、C_1 が立証不能であることから、借手は必ず C_1 の実現値をＬだと申告するはずである。つまり、約定返済額をいくらに設定しようが、貸手が期待できる返済額は、最大でＬにしかならない。従って、$C_1 \geqq$ Ｌの時にはＬだけの返済がなされて事業は継続され、C_1 ＜Ｌの時には、貸手は清算を行なってＬを入手する。つまり貸手の手元には、確率１で、Ｌが戻ってくることとなる。すると（9）式より、投資水準は $I_U \leq \dfrac{A}{1-L}$ となり、事業の清算価値と自己資金の額によって決まる規模が上限となってしまう。
例えば途上国に建設された生産設備は、国外の債権者にとって全く価値が無い、つまり、Ｌ＝０だとすれば、I_U ＝Ａである。これは、借入は全く出来ず、自己資金の範囲内でしか投資ができないことを意味している。
ところが本稿での設定のように、約定返済額が返済されない場合、必ず事業を清算するという契約を結ぶことで、$I_U \leq \dfrac{A}{1-L}$ を上回る規模の投資を実行することが可能となる。この場合、Ｌ＝０のケースでも、借入は可能である。
尚ここでは、1企業に対して貸手が多数存在するため、t＝1時点で、企業と債権者との間での再交渉は、成立しないと仮定する。

（９）式を用いて（10）式を書き換えると、

$$\Pi_U = I_U \cdot \left[\int_0^{+\infty} C_1 dF(C_1) + L \cdot F(D_U) + (1 - F(D_U)) \cdot E(C_2) - 1 \right]$$

$$= I_U \cdot \left[E(C_1) + L \cdot F(D_U) + (1 - F(D_U)) \cdot E(C_2) - 1 \right] \quad (10')$$

Π_U の I_U に関する一階の条件は、

$$\left[E(C_1) + L \cdot F(D_U) + (1 - F(D_U)) \cdot E(C_2) - 1 \right] = I_U \cdot \left[E(C_2) - L \right] \cdot f(D_U) \cdot \frac{\partial D_U}{\partial I}$$

（∵ $f(C_1)$ は、 C_1 の密度関数）（11）

左辺はｔ＝１で、 $C_1 < D_U$ の時には事業を清算するというルールの下での投資１単位当りの社会的余剰を表す。つまり投資規模を拡大する際の限界的なプラスの効果である。一方右辺は、投資規模の拡大が約定返済額を引き上げることにより、事業中断のリスクが高まるというマイナスの効果を表している。（11）式は、このプラス、マイナス双方向の効果が、丁度等しくなるように投資水準が決定されることを示している。尚、投資判断が合理的であれば、つまり投資の割引現在価値が正であれば、

$$E(C_1) + L \cdot F(D_U) + (1 - F(D_U)) \cdot E(C_2) - 1 > 0$$

だから、左辺は常に非負である。さらに負債契約の内容が、 $E(C_2) \geqq$ Ｌであればつまり投資の内容が、t＝1で必ず清算するよりも、事業を継続した方が期待収益が高いものであれば、常に $\frac{\partial D_U}{\partial I_U} \geqq 0$ である。よって投資水準の拡大は、必ず約定返済額を増加させる。

尚、約定返済額 D_U は、（11）式の一階の条件が成立するように決定される＊18。

④過剰投資の可能性

政策的に固定相場制を採用したとしても、環境変化によって自国通貨価値が変動する可能性があることに変わりはない。国全体で実現した C_1 が、返済必要額を下回れば、多数の国内投資が清算されてしまう。従って、国全体の最適借入額は、上記の変動相場制下の最適化問題のような、事業中断リスクを考慮したものでなければならない。もし固定相場制を採用した場合、最適借入水準とは異なる借入が行われると、問題が生じてくる＊19。

実際、何らかの固定為替相場制を採用している場合、「海外からの資金調達に伴う為替リスクが過小評価されやす」（奥田（2001））く、民間企業が、潜在的な為替リスクについて十分な配慮をせず、投資の意思決定を行ってしまう可能性がある。この時、固定相場制下の借入水準が、最適水準よりも高ければ、過大なデフォルト・リスクにさらされることとなる。

固定相場制下で、過剰投資によって過大なリスクにさらされるケースとは、ここでは、（11）式の右辺が左辺よりも大きいケースである。これが具体的にどのような場合を示すのかは、今後の研究にて明らかにしたい。

尚、 C_1 が変動する可能性については、幾つかの解釈がなし得る。例えば、投資が国内の非貿易財部門の場合、実現する収益は国内通貨建となる。従って、何らかの理由で、債務返済のタ

＊18　L＜D_U の時、L･F（D_U）＋ D_U ･[1－F（D_U）]＞Lより、（９）式から、

$$I_U = \frac{A}{1 - L \cdot F(D_U) - D_U \cdot (1 - F(D_U))} > \frac{A}{1 - L}$$

従って、脚注17で指摘したように、約定返済額を返済できない場合、必ず清算するという契約の方が、高い投資水準を実行可能である。

＊19　当然、固定相場制下での不確実性への保険として、政府による外貨準備が大きな役割を果たし得る。しかしここでは、政府の外貨準備は想定しないで議論を進める。
前出のCaballero and Krishnamurthy（2000a）（2000b）は、政府による外貨準備の保険的役割を強調したものと考えられる。

イミングで為替の切下げが実施されれば、返済資金が不足する可能性がある。

為替の切下げが実行される前に、C_1が返済所用額を下回る可能性もある。97年当時、対ドルでの円安進行、さらには中国の輸出産業の躍進により、固定相場制を採用していた東アジア諸国の輸出競争力は低下し始めていた。この結果、輸出産業による外貨収入が減少したことは、国全体で見て、C_1の実現値が$\overline{C_1}$を下回ったケースだと解釈し得る。

ここでのモデルに沿って言えば、アジア危機では、危機に先行する期間に投資水準が過剰投資となり、借入水準が高くなっていたために、過大な事業中断リスクにさらされていたことになる。この結果、実際にリスクが顕在化した際、経営に行き詰まる企業が大量に生じたことになる。リスクが顕在化し、国全体で外貨不足に陥ることが予測されれば、国外の投資家は、我先に資金回収に走る。こうした、いわば国への取付け騒ぎが、通貨危機を引き起こしたと考えられる。

以上の議論は、固定相場制の下で、当事者が固定為替相場制崩壊の可能性を全く考慮していないという、極端なケースである。しかし前述のように固定相場制下では、民間主体が為替変動リスクを過小評価する傾向があるとすれば、ある程度将来のリスクを考慮して投資の意思決定を行っていたとしても、過剰投資が発生する可能性はあるものと考えられる。

⑤政府介入による過大借入の抑止策

以上、固定相場制下での過剰投資の可能性について分析を行ってきた。では、政府が介入することで、過剰投資を抑制することはできるだろうか。民間経済主体がリスクを過小評価する傾向がある場合、代わって政府が適正な評価を行うことが考えられる。そして、適正水準への政策誘導を図ることが出来れば、過大な借入を抑止できる。以下では、この点について検証してみたい。

一つの方策は国内企業に対し、ｔ＝１時点のキャッシュ・フローC_1に対して課税を行うことである。

ここで、②で述べたような固定相場制下の投資決定がなされると仮定し、投資１単位当り、ｔ＝１時点のキャッシュ・フローC_1に対して、課税Ｔを行うこととする。この時、国内企業の投資１単位当たりの返済額Ｄは、Ｄ・Ｉ≦（$\overline{C_1}$－Ｔ）・Ｉ　という制約を受ける。（ここでは税引後利益から負債の返済を行うものと仮定する。）

貸手側の参加制約条件 D･I＝I－Aより、

投資水準Iは、$I=\frac{A}{1+T-\overline{C_1}}<\frac{A}{1-\overline{C_1}}=I_N$

となる。従って、投資水準が、最適な借入水準で実現する投資規模となるよう、Ｔを設定すればよい。

同様の効果は、資本調達時に、借入金の一定割合を、中央銀行へ無利子強制預託することを義務づけることでも実現できる。これまでの議論では、国外からの資本調達の金利をゼロと仮定してきた。しかし実際には、金利が正である場合、無利子強制預託制度は、投資コストの引上げにつながり、投資を抑制する効果を持つ。以下、金利１＋ｒ（ｒ＞０）の下で、投資1単位当り、準備金Ｒの保有を義務付ける場合を考えてみる。

無利子強制預託制度が無い場合、貸手の参加制約条件は、

Ｄ・Ｉ＝（Ｉ－Ａ）・（１＋r）≦Ｉ・$\overline{C_1}$である。

従って、$I\le\frac{A\cdot(1+r)}{1+r-\overline{C_1}}$となる。

一方、投資1単位当り資金Ｒの準備を義務付ける無利子強制預託制度が課された場合、貸手の参加制約条件は、

Ｄ・Ｉ＝（Ｉ－Ａ＋Ｉ・Ｒ）・（１＋ｒ）
≦Ｉ・（$\overline{C_1}$＋Ｒ）

よって、$I\le\frac{A\cdot(1+r)}{1+r-\overline{C_1}+r\cdot R}\le\frac{A\cdot(1+r)}{1+r-\overline{C_1}}$　となるため、投資水準は縮小する。

このように、課税や無利子強制預託制度といった手段の政府介入は、過剰投資を抑制するという意味で有効性があるものと考えられる。

第Ⅳ章　おわりに

本稿では、ミクロ経済理論の観点から、企業が短期借入を選好することの合理性を指摘するとともに、過剰投資によって過大なデフォルト・リスクにさらされていたことが、深刻な危機を招いた一因であることを論じてきた。勿論この見方によって、97年アジア危機の全てを説明できるわけではない。しかし、危機発生後の東アジアに関する研究を見ると、危機前の東アジア諸国で、投資活動が過熱気味であったことを指摘しているものが少なくない。その点を考慮しても、本稿が指摘する問題が危機の一因であった可能性は十分考えられる。

ただここでは、何故固定為替相場制下では、民間経済主体がリスクを過小評価するのか、また具体的にどのような状況下で、危機発生の可能性を高める過剰投資が生じるかを示すに至っていない。固定相場制下での、企業の投資決定と貸手側の貸出行動について分析を進め、過剰投資をもたらすメカニズムを解明をすることが、今後の課題として残されている。

［参考文献］

Caballero, R., and A. Krishnamurthy (2000a), “International Liquidity Management: Sterlization Policy in Illiquid Financial Markets,” NBER Working Paper No.7740.

Caballero, R., and A. Krishnamurthy (2000b), “Dollarization of Liabilities: Underinsurance and Domestic Financial Underdevelopment,” NBER Working Paper No.7792.

Caballero, R., and A. Krishnamurthy (2001a), “International Liquidity Illusion: On the Risk of Sterlization,” NBER Working Paper No.8141.

Caballero, R., and A. Krishnamurthy (2001b), “A “Vertical” Analysis of Crises and Intervention : Fear of Floating and Ex-ante Problems,” NBER Working Paper No.8428.

Chang, R. and A. Velasco (1998a), “Financial Crises in Emerging Market: A Canonical Model,” NBER Working Paper No.6606.

Chang, R. and A. Velasco (1998b), “The Asian Liquidity Crisis,” NBER Working Paper No.6796.

Diamond, D. W. (2000), “Should Japanese Banks Be Recapitalized?” Working Paper, University of Chicago.

Diamond, D. W. and P. H. Dybvig (1983), “Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity,” Journal of Political Economy 91: 401-419.

Diamond, D. W. and R. Rajan (2000), “A Theory of Bank Capital,” Journal of Finance 55: 2431-2465.

Diamond, D. W. and R. Rajan (2001a), “Liquidity Risk, Liquidity Creation and Financial Fragility: A Theory of Banking,” Journal of Political Economy 109.

Diamond, D. W. and R. Rajan (2001b), “Banks, Short Term Debt, and Financial Crises: Theory, Policy Implications, and Applications,” forth-coming, Carnegie-Rochester Conference Public Policy, 54.

Freixas, X. and Rochet, J. C. (1997), “Microeconomics of Banking,” The MIT Press

Hart, O and J. Moore (1994), “A Theory of Debt Based on the Inalienability of Human Capital,” Quarterly Journal of Economics 109: 841-879.

Hart, O and J. Moore (1994), “Default and Renegotiation: A Dynamic Model of Debt,” Quarterly Journal of Economics 113: 1-41.

Holmstrom, B. and J. Tirole (1997), “Financial Intermediation, Loanable Funds, and the Real Sector,” Quarterly

Journal of Economics 52: 663-692.
Holmstrom, B. and J. Tirole (1998a), "Private and Public Supply of Liquidity," Journal of Political Economy, 106: 1-40.
Holmstrom, B. and J. Tirole (1998b), "LAPM: A Liquidity-Based Asset Pricing Model," NBER Working Paper 6673.
Holmstrom, B. and J. Tirole (1999), "Liquidity and Risk Management," mimeo.
Kawai, K. and Liu, L. (2001), " Determinants of International Commercial Bank Loans to Developing Countries," mimeo.
Kiyotaki, N. (1998), "Credit and Business Cycles," The Japanese Economic Review, 49:18-35
Kiyotaki, N. and J. Moore (1997), "Credit Cycles," Journal of Political Economy 105: 211-248.
Kiyotaki, N. and J. Moore (1998), " Credit Chains," mimeo.
Krugman, P. (1979), "A Model of Balance-of-Payments Crises," Journal of Money Credit and Banking, 11: 311-325.
Krugman, P. (1997), "Currency Crises," Website.
Krugman, P. (1998), "What Happened to Asia?," Website.
Krugman, P. (1999), "Balance Sheets, the Transfer Problems, and Financial Crises," in International Finance and Financial Crises, Isard, Razin and Rose (eds.), Kluwer Academic Publishers.
Obstfeld, M. (1986), "Rational and Self-Fulfilling Balance of Payments Crises," American Economic Review 76: 72-81
Qi, J. (1998), "Deposit Liquidity and Bank Monitoring," Journal of Financial Intermediation 7:198-218
Radelet, S. and Sachs, J. (1998), " The Onset of the East Asian Financial Crisis," NBER Working Paper 6680.
Sachs, J. (1997), " IMF is a Power unto Itself," Financial Times, December 11.
Shirai, S. (2001), "Searching for New Regulatory Frameworks for the Intermediate Financial Market Structure in Post-Crisis Asia," ADB Institute Research Paper 24.
Yoshitomi, M. and Ohno, K. (1999) " Capital Account Crisis and Credit Contraction," ADB Institute Working Paper 2.
Yoshitomi, M. and Shirai, S. (2001), "Designing a Financial Market Structure in Post-Crisis Asia," ADB Institute Working Paper 15.

伊藤 隆敏 （1999），『アジア通貨危機の背景』開発援助研究 Vol.５ No ’4:102-129
奥田 英信 （2001），『ASEAN諸国における地場銀行業の比較計量分析 －銀行再編への政策的インプリケーション』 開発金融研究所報 第8号: 4-30
白井 早由里 （1999)、『検証 IMF経済政策 東アジア危機を超えて』東洋経済新報社
福田 慎一 （2000），『東アジアの経済危機に対する銀行貸出のインパクト －均衡契約理論から導かれるインプリケーション』 開発金融研究所報 第2号: 70-87

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
新たな時代の開発 ……第６号 2001. 4
　―市場主義を超えて―
市場万能主義の罠 ……第７号 2001. 7
どういう国（社会）を創るのか ……第８号 2001.11
　―経済構造改革を進めるために―
世界は変るのか ……第９号 2002. 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―
特集：Global Development Network ……第６号 2001. 4
開発における知識ネットワークの可能性と課題 ……第６号 2001. 4
―Global Development Networkついて―
Global Development Network 第２回年次総会（東京会合）報告 ……第６号 2001. 4
JBICセッション「インフラ開発、経済成長、貧困削減」開催報告 ……第６号 2001. 4
経済発展における社会資本の役割 ……第６号 2001. 4
交通インフラの成長及び公平性に与える影響 ……第６号 2001. 4
―トランスログ費用関数とCGEモデルの韓国経済への適用―
ベトナムの工業品輸出拡大戦略 ……第７号 2001. 7
中国の中小企業の現況について ……第７号 2001. 7
［報告］地方自治体の都市間協力と円借款との連携可能性と課題 ……第８号 2001.11
―フィリピンにおける環境保全対策を事例として―
東南アジア住宅セクターの課題 ……第８号 2001.11
―インドネシア・タイ・フィリピン・マレーシア―
ベトナム工業品輸出振興の課題 ……第８号 2001.11
フィリピン：効率的な商品作物流通のあり方 ……第９号 2002. 1
―課題と対策―

〈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～
ASEAN諸国における地場銀行業の比較計量分析……第８号 2001.11
―銀行再編への政策的インプリケーション―
97年アジア危機の流動性危機的側面 ……第９号 2002. 1
―過剰投資の下での過度な債務不履行リスク―

〈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―
［寄稿］我が国製造業の競争パフォーマンス ……第６号 2001. 4
―擦り合わせアーキテクチャとバランス型リーン方式―
欧州にみるクロスボーダー敵対的TOB（Take-Over Bid）と
リスク・マネジメントへの示唆（上） ……第６号 2001. 4
―マンネスマン社（ドイツ）、ロンドン証券取引所（LSE）の事例を中心として―
国際再編成の中でのわが国自動車部品メーカーの成長戦略 ……第６号 2001. 4
―日産系部品メーカーの対応―
クロスボーダー敵対的TOB（Take-Over Bid）と
リスク・マネジメントへの示唆（下） ……第７号 2001. 7
―ESOP（Employee Stock Ownership Plan）によるリスク・マネジメントの視点から―
2000年度わが国の対外直接投資動向（速報） ……第７号 2001. 7
海外直接投資を通じたアジアへの技術移転が経済開発に及ぼすインパクト ……第８号 2001.11
―日本企業と欧州企業へのアンケート調査にもとづく―
アジア地域の本邦製造業企業におけるB2B利用の展望 ……第８号 2001.11
2001年度海外直接投資アンケート調査結果報告（第13回） ……第９号 2002. 1
中国への研究開発（R&D）投資とそのマネジメント……第９号 2002. 1
―インタンジブルの蓄積と保護の視点から―

〈海外直接投資・開発〉

タイの行政手続法と行政行為 ……第７号 2001. 7

〈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―

〈法・制度〉

ロシアにおけるコーポレート・ガバナンス ……第９号 2002. 1
アジアでの営業秘密を巡る企業戦略 ……第９号 2002. 1

CONTENTS

＜Foreword＞
Future Course of Global Governance ……2

＜Law＞
Corporate Governance in Russia ……4

Trade Secret in Asia & Company strategy ……12

＜Foreign Direct Investment＞
JBIC FY2001 SURVEY
— The Outlook of Japanese Foreign Direct Investment — ……35

Japanese corporations' R&D investment and its management in China
— accumulating and protecting the intangible resources — ……99

＜Development＞
Cash Crop Distribution Systems in the Philippines
— Issues and Measures to Address Them — ……124

＜Finance＞
An Analysis of '97 Asian Crisis in Terms of Liquidity Aspect ……140

開発金融研究所報　第９号

2002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　**野崎印刷紙器株式会社**

©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。

JBIC
JAPAN
BANK FOR
INTERNATIONAL
COOPERATION