

日本型多国籍企業と国境経済圏

メキシコのマキラドーラと東アジアのシジョリー GT

上 田 慧

はじめに グローバリゼーションと局地的経済圏
マルチリージョナル企業としての日本型多国籍企業
メキシコの国境地域経済圏とマキラドーラ
東アジア「成長の三角地帯」と日本型多国籍企業
日系電機メーカーの東アジア展開
おわりに 多国籍企業と局地的国境経済圏の将来

はじめに グローバリゼーションと局地的経済圏

グローバリゼーションについては、こんにち多くの議論がなされている。

1990年代後半以降、国際貿易の拡大と相俟って、直接投資・証券投資からなる資本輸出が史上最大規模の高揚を示したことがそれを雄弁に物語っている。

グローバリゼーションが進行する一方、EU（欧州連合）はじめ NAFTA（北米自由貿易協定）、MERCOSUR（南米南部共同市場）など、多様な形で地域的経済統合（地域統合）がすすんでいる。

地域統合主義の昂揚は、一見グローバリズムの進展と矛盾するかのような印象を与える。アメリカの西半球「自由貿易圏」構想は欧州統合に対抗する国家戦略であったし、ASEAN（東南アジア諸国連合）による1987年の戦略転換（「アジア版 EC」目標に）も、米欧による地域統合主義への対抗戦略であった。

このようなグローバリズムによる各国経済の相互依存の進行と、リージョナリズムによる多様な経済統合の進行という2つの波は、多国籍企業によるグローバル競争を加速させ、新たな国際経営戦略に導いている。

また、地域統合は、加盟国相互の市場開放・自由貿易を促進するために、各国政府の「上からの」協約締結によって実現されるが故に、必ずしも自生的で市場誘導的な「下からの」経済圏の形成を意味するものではない。統合の形態は、国家と市場との相互関係及び、各国の政治的対応によって、多様な形で存在する。

地域統合がすすむメキシコや東アジアの国々では、輸出加工区など自由貿易地域（Free Trade Zone、以下 FTZ と略記する）の設置を起動力とした外資導入による経済発展戦略（外資指向工業化）が推進されている。特徴的なことは、多国籍企業の在外生産

・輸出加工拠点の構築 = 国境を越えた企業内国際分業戦略とあいまって、独特の国境経済（border economy）圏が形成されていることである。

本稿では、このように国境をクロスし複数の地域・国で相互補完的に形成された市場経済地域を、「局地的国境経済圏」と規定している。

とりわけ、NAFTA（北米自由貿易協定）における米墨国境地帯のマキラドーラ¹と、AFTA（ASEAN 自由貿易地域）形成を目指す東アジアに、局地的に形成された「成長の三角地帯」=「シンガポール=マレーシア・ジョホール州=インドネシア・リアウ州」=「シジョリー GT（Singapore-Johor-Riau Growth Triangle, SIJORI GT と略記する）」は、「国境」周辺に形成された世界の「2 大国際輸出加工基地」という点でも注目されるのである。

それは、スーパー・リージョナリズムと呼ばれる国家間の地域経済統合が進行する中で、どのような変貌を示し、多国籍企業にいかなる影響を及ぼしているのであろうか。本稿では、筆者が2000年3月と8月に実施した現地調査をもとに、「国境」をめぐる2大自由貿易地域における日系多国籍企業の新動向について考察する。

マルチリージョナル企業としての日本型多国籍企業

1. 多国籍企業の2 類型

近年、グローバリゼーションの進行をとらえて、「国境なき」ボーダーレス社会とか、グローバル自由市場経済化などの論調が論壇を賑わしてきた。しかし、現実の世界は、文化を異にし、国境をはさんで相異なる制度的諸条件からなる多様な国家と経済から成り立っている。筆者が国境にこだわる理由もそこにある。

まことに「グローバリゼーションはしばしば均質性への傾向と同一視される。……資本と生産が国境を越えて自由に移動するグローバル市場が機能するのは、まさしく地方と地方、国と国、地域と地域の違いが存在するからである。……グローバル市場は、各国経済の間にある相違の故に栄えるのである²」。

現代の国際貿易と資本輸出をリードする多国籍企業は、現実には、各国の制度的諸条件や経済格差に伴う様々な立地条件を比較・選択しながら、原材料などの調達（購買）・生産・販売という経営の3大機能を中軸に「企業内国際分業」システムを構築し、グ

1 メキシコのマキラドーラについて、詳しくは、上田慧「メキシコのマキラドーラと多国籍企業」『龍谷大学経営学論集』第40巻第1号、2000年7月、同「NAFTAとメキシコのマキラドーラ工業 - 経済統合と多国籍企業 - 」『同志社商学』第51巻第3号、2000年1月所収、同「NAFTAと多国籍企業」藤本光夫編『マルチリージョナル企業の経営学』2000年、第11章、以上を参照されたい。

2 John Gray, *False Dawn - The Delusions of Global Capitalism*, 1998（石塚雅彦訳『グローバリズムという妄想』日本経済新聞社、1999年、82-83ページ）。

ローバルな経営環境の変化に対応して再編成をすすめている。

多国籍企業の最近の特徴をみれば、「1980年代は対先進国が多くを占めていた」が、90年代には、米・欧・アジア3極経済圏に立脚するマルチリージョナル企業としての性格を濃厚にしていることが注目される。このような背景として、新興成長地域である「エマージング・マーケットへの直接投資の増加と相互貿易の深まり」が顕著になり、「日本からは東アジアへ、米国からは中南米及び東アジアへ、そしてドイツからはロシア・中・東アジアへ」というように、「近接する地域同士の結びつき」が顕著になっていることが注目される。しかし、米国のみは「中南米及び東アジアへ」という特異な進出形態をとっていることに注目しなければならない。同様に、電機メーカーなど日系多国籍企業も、東アジアだけでなく中米のメキシコに生産拠点を形成しているのである。

日本の多国籍企業は、1990年代以降、米欧日・アジアの3ないし4極に地域統括会社(Regional Head Quarter, G. H. Q. と略記する)を設置し、典型的な「マルチリージョナル企業」型の組織再編を行っていると思われる。これに対比して、米国系多国籍企業は、日米欧地域だけではなく新興の成長地域には必ず進出するという全方位・総合型の「グローバル企業」型戦略を展開している。「グローバリゼーション」が時としてアメリカ型の自由市場メカニズムの世界的普及を意味するのは、そうしたアメリカ型多国籍企業の国際経営戦略の型が関連している。

米国系多国籍企業はまた、M & A(企業合併・買収)と国際的戦略提携を中心としたグローバル・リストラクチャリング(事業再構築)戦略を展開している。世界の貿易・直接投資額をみると、90年代末に、史上最高を更新し続けただけでなく、国連貿易開発会議(UNCTAD)によると「直接投資で中心的役割を演じたのは大型クロスボーダーM & A」であった。ダイムラー(ドイツ)=クライスラー(米国)、ドイツ銀行によるバンカース・トラスト(米国)の大西洋を越えた大型合併はそれを象徴することであったし、米国・日本それぞれ、国内トップ銀行同士の系列を超えた統合もまた、産業・銀行の世界的再編に対応したM & A戦略といってよい。「こうしたM & A取引は、先進国への資本流入を牽引した主な要因というだけでなく、多国籍企業に一般的な、非基幹事業活動の分離(売却)、M & Aによる基幹(コア)事業の競争優位の強化という戦略を明るみに出している。こうした戦略は自由化(略)と規制緩和(電気通信など)によって可能になった」。

多国籍企業による海外直接投資は、2000年には1兆ドルを超えたと推定されている。とりわけ、最近、日本への外国投資が自動車・金融を中心に史上最高(98年比4

3 藤本光夫編『マルチリージョナル企業の経営学』八千代出版、2000年、もそうした重要な研究成果であるといえよう。

4 通商産業省『平成11年通商白書(新書判)』1999年、48、50-52ページ。

5 United Nations, *World Investment Report*, 1998, Aug. 1998, pp. 7, 10.

倍)を記録し、「驚くべき急激な変化」と指摘されている。⁶日本の医薬品企業はじめ大手企業への外国人投資家による日本株保有株式が、2001年3月末に20%弱という過去最高の水準に達している。

2. 雁行形態発展論と日本型多国籍企業

小島清氏は、対外直接投資（DFI）について、「アメリカの多国籍企業活動型 DFI」にたいし、「日本のアジア地域開発途上諸国への DFI は、ホスト国との比較生産費とその変動を十分に考慮に入れ、ホスト国経済との補完性を増し、その経済発展を促進する方向に行なわれ」、「ホスト国と日本双方にとって」⁷「発展志向型 DFI」であると、日本型多国籍企業を好意的に評価されている。しかし、日系企業の現地への国際的貢献、経営現地化の進展への不断努力なくしてそうした評価を高めることはできないであろう。

一般に、日本型多国籍企業の特徴としては、80年代後半の円高以降本格化した「受身的な」進出動機、本社製品事業部主導の放射型集権制組織、輸出促進型直接投資、グリーンフィールド型直接投資、合併形態による進出、現地利益再投資型のアメリカに対して本国還流型の日本、現地の経営幹部登用・現地調達・技術移転などの「現地化」の遅れ、などが指摘されてきた。

日本企業は、親会社を中心に子会社・関連会社、系列会社、協力会社など多数の企業を擁した「グループ経営」の海外展開が特徴である。欧米多国籍企業の単独出資に比べて、日本型の対外進出は、「長期相対取引を特徴とする系列下の企業間関係」が、関連企業間の共同出資等による共同進出、大企業に随伴する非共同出資型進出、「大企業・取引先系列内の提携・協力関係（大企業からの支援）」などの進出形態をとっている。⁸

最近の傾向として、日本企業の対外進出に際して「地域本社制」の採用が顕著である。「わが国の代表的国際企業と呼ばれる電機、自動車、機械などの産業は地域本社を設立し、それらの傘下にある子会社間の経営資源の相互補完を積極的に推進し、効率的なリージョナル経営を展開しつつある」⁹。

しかし、欧米の多国籍企業は、中央本社と地域本社との指揮系統の二重性、子会社の「自主経営」の進展などから、フォードや IBM などは、空洞化した地域統括会社を廃止し、本社・子会社が有機的に連動するグローバル企業に転換しつつある。¹⁰

6 United Nations, *World Investment Report*, 2000 参照。

7 小島 清『日本の海外直接投資』文真堂、1985年、373-374ページ参照。

8 郭 四志「日本企業のアジア進出と企業間関係 - 中国・ASEAN を中心に - (下)」『世界経済評論』2000年11月号、62ページ。

9 高橋浩夫『グローバル経営の組織戦略』同文館、1991年、71ページ。

10 折橋靖介『グローバル経営論』白桃書房、1997年、3-29ページ参照。

アメリカと対照的に、地域統括会社を活用する日系企業のマルチリージョナル戦略については、今後の推移が注目されよう。このような日米多国籍企業の類型の相異を念頭におき、輸出加工区など外資導入対策を中心に、多国籍企業の発展途上国への進出について、最近の動向を考察したい。

平田章氏は、輸出加工区の本質が「中間財を輸入し完成品を輸出するという委託加工にある」ことから、産業が次々に「輸出促進」の条件を整えるにつれてその意義は薄らいでいく、「受入国の国民経済循環とのつながりは非常に限定されたものとなり、『輸出促進』への志向とはあいられない¹¹」と、否定的見解を示されている。また、最近の、堀坂浩太郎・細野昭雄、長銀総合研究所編『ラテンアメリカ企業論』では、東アジアの「雁行型発展」=「重層的な連鎖型転換による発展」に対比して、メキシコのマキラドーラは「比較的狭い特定地域に限られたエンクレイブ(飛び地)型の展開」であり、「マキラドーラも中米・カリブ諸国の輸出加工区も雇用機会を提供するにとどまっており、その国の経済にとって、技術移転や下請を通じてのダイナミックな生産的効果をほとんど与えていないという点が、アジア諸国と異なっている」とされている¹²。

しかし、最近、「メキシコのマキラドーラ化」が進み、東アジアでは、かつてのシンガポールの「輸出加工国家化」とか、マレーシアの輸出加工区の「輸出飛び地」的限界も指摘されている。とりわけ、メキシコに関しては、マキラドーラ工場群が世界有数の国際輸出加工基地となり、内陸部を含めてメキシコ経済・貿易の中枢に立ち至ったこととの関連が重視されるべきではなからうか。

また、東アジアについて、「雁行形態発展論」とは、1930年代末に、赤松要氏が発表した見解である。それは、「日本の繊維産業の研究に基づいて、新しい製品と技術の拡散が、後発工業国で、輸入を介在させて始まることを示唆」したもので「輸入と国内生産と輸出が連続して生起するよう見える雁行形態」をいうが、「東アジア地域の国々は、雁行モデルが示唆するのは違って、日本の発展経験を反復してきたのではない」との批判がなされている¹³。一般には、1990年代前半までの東アジアでは、雁行型発展を認める研究が多かったが、「近年、先端産業・製品がASEANを經由せず、直接中国

11 平田 章「加工輸出区と工業化政策 - 『輸出促進』開発戦略の逆説 - 」藤森英男編『アジア諸国の輸出加工区』アジア経済研究所、1978年所収、80、83ページ参照。また、元来、「自由貿易地区は関税上の飛び地であるが、国内産業との連関をほとんどもたないという意味で経済的な飛び地ともなっていた」、「外資系企業を中心とした産業の集積は地場産業との連関が生まれるための必要条件となりうるが、十分条件ではない」(穴沢眞「外資系企業と地場産業との連関強化 - マレーシアの事例 - 」丸屋豊二郎編『アジア国際分業再編と外国直接投資の役割』アジア経済研究所、2000年5月、5、22ページ参照)。

12 堀坂浩太郎・細野昭雄、長銀総合研究所編『ラテンアメリカ企業論 - 国際展開と地域経済圏 - 』日本評論社、1996年、12-13、63-68ページ参照。

13 バーナード=ラヴェンヒル「雁行とプロダクトサイクル論の神話 - リージョナリズム、階層化、工業化」(進藤榮一編『アジア経済危機を読み解く - 雁は飛んでいるか』日本経済評論社、1999年所収、36-37ページ参照)。

へ移転するといった動きが目立っている。しかも特定地域に特定産業・製品が特化・集中するというように、いくつかの産業集積が中国を含む東アジアに出現し、これが国際分業再編を促している」という指摘がある。局地的経済圏の広がりとして注目しておきたい。¹⁴

メキシコの国境地域経済圏とマキラドーラ

1. マキラドーラの3類型

マキラドーラ（maquiladora）は、メキシコで保税制度を適用された企業を意味する。¹⁵ その目的について、1998年11月公布の輸出マキラドーラ政令第2条は次のように明記している。「輸出マキラドーラ企業は以下の国家的優先事項に配慮しなければならない。雇用創設、純外貨獲得による国の貿易収支強化、産業統合への貢献と国内産業の国際的競争力向上の助成、労働者の職能向上と国内における技術開発・技術移転の促進」¹⁶。

保税加工制度とは、外国から原材料または部品、機械・設備を搬入し、「一時的に輸入された商品」として保税（関税未納）のまま、定められた期間内に、組立・加工して輸出すれば、輸入関税などが免税となる制度といえよう。

メキシコ政府は、1965年に、不法越境の絶えないアメリカとの国境地帯に「メキシコ国境工業化計画（MBIP）」の一環としてマキラドーラ制度を導入した。マキラドーラの企業類型としては、以下の3類型がある。

第1に、子会社＝ツインプラント（双子工場）方式である。隣国のアメリカ企業が、メキシコに現地法人を設立し、国境を挟んでアメリカ側で管理業務が資本集約的な最終組立工程を行い、メキシコ側は労働集約的な工程を担う。日本企業の場合、アメリカ設立した子会社を介して、メキシコに孫会社となる現地法人を設立する。投資の対象になる土地、建物、設備・機械は、在米子会社からメキシコの現地法人（孫会社）へ無償貸与、または、リースされる。メキシコ側で加工・組立された製品は在米子会社を通じて

14 丸屋豊二郎「中国華南の産業集積とアジア国際分業の再編」（丸屋豊二郎編『アジア国際分業再編と外国直接投資の役割』アジア経済研究所，2000年，160-161ページ参照。）

15 2000年2月下旬のメキシコ・ティファナにおけるマキラドーラ現地調査に際して、三洋電機の SIA, Electronica de B. C., S. A. de C. V. 社長・日系マキラドーラ協会事務局長、尾滝久美氏のご配慮により、バッテリー、冷蔵庫、TV製造の3つの新鋭工場を案内して頂いた。SANYO E & E Corp. の大塚社長はじめ関係各位から懇切な説明を受けることができた。厚く御礼申し上げます。また、メキシコシティでは日立製作所の HITACHI Mexico, S. A. de C. V. のメキシコ支配人堀江慎一氏のご厚意により、現地の滝本法律事務所の野崎智久氏、行司浩子氏、BAIMEX 取締役、TAKENORI SHINDO KITAGAWA 氏、日立製作所国際電力営業本部火力・原子力第一部長林裕二氏から、内陸部の現状と保税制度改変について貴重な情報を得ることができた。記して感謝したい。

16 Takimoto, Cortina, Farelly y Asociados, S. C. (滝本法律事務所)「PITEX / 輸出マキラドーラ 2001 と PPS (部分促進プログラム)」1999年10月参照。同所コンセルサ 野崎智久氏より提供された情報による。

北米市場に再輸出・販売されている。

第2に、シェルター方式である。アメリカに設立した子会社と、メキシコの「シェルター会社」との間で製造契約が結ばれる。第3に、下請方式である。アメリカの子会社を通して、メキシコ国籍の既存のマキラドーラ企業と生産下請契約を結び、メキシコの会社が製造し、在米子会社が完成品を北米市場で販売する。

マキラドーラの半数以上がアメリカ企業の過半数所有か完全所有であり、80年代後半には、アメリカの『フォーチュン誌』掲載最大500社のうち300社が1件以上のマキラドーラを持っていた。日本企業は、1979年に松下電器産業が始めてマキラドーラを開設して以来、80年代に急増した。アメリカの工員の7分の1以下という低賃金労働力の存在、北米市場の生産拠点としての立地条件、94年NAFTA発効後の部品への関税回避対策として、メキシコに進出している。例えば、北米市場攻略のため、93年にソニーは、ラレードに「双子工場」を建設したが、アメリカン側からみて、「日本などからの原材料を集めてメキシコ側に送るほか、逆にメキシコ側から来る完成品を全米に送り出す」¹⁷分業が行われている。日本企業は、電機・電子機器、自動車、同部品などを中心に、日系マキラドーラ協会会員企業数67社(99年9月)、会員雇用者数3万5500名¹⁸を数えている。

第1図には、アメリカ西海岸のサンディエゴ市と国境を挟んで対面するメキシコ側のティファナ市において、日系企業の工場が点在する状況が示されている(点線は国境を示す)。

2. 企業内国際分業と「米墨国境輸出加工都市経済圏」

1960-70年代、アメリカの多国籍企業は、すでにヨーロッパの先端産業への進出を完了していたが、高品質の日本製品が徐々にアメリカ国内を席卷するにつれて、低賃金労働力を求め、シンガポール、マレーシア、台湾など東アジアに進出し、現地で部品を調達する一貫生産体制を構築しようとした。

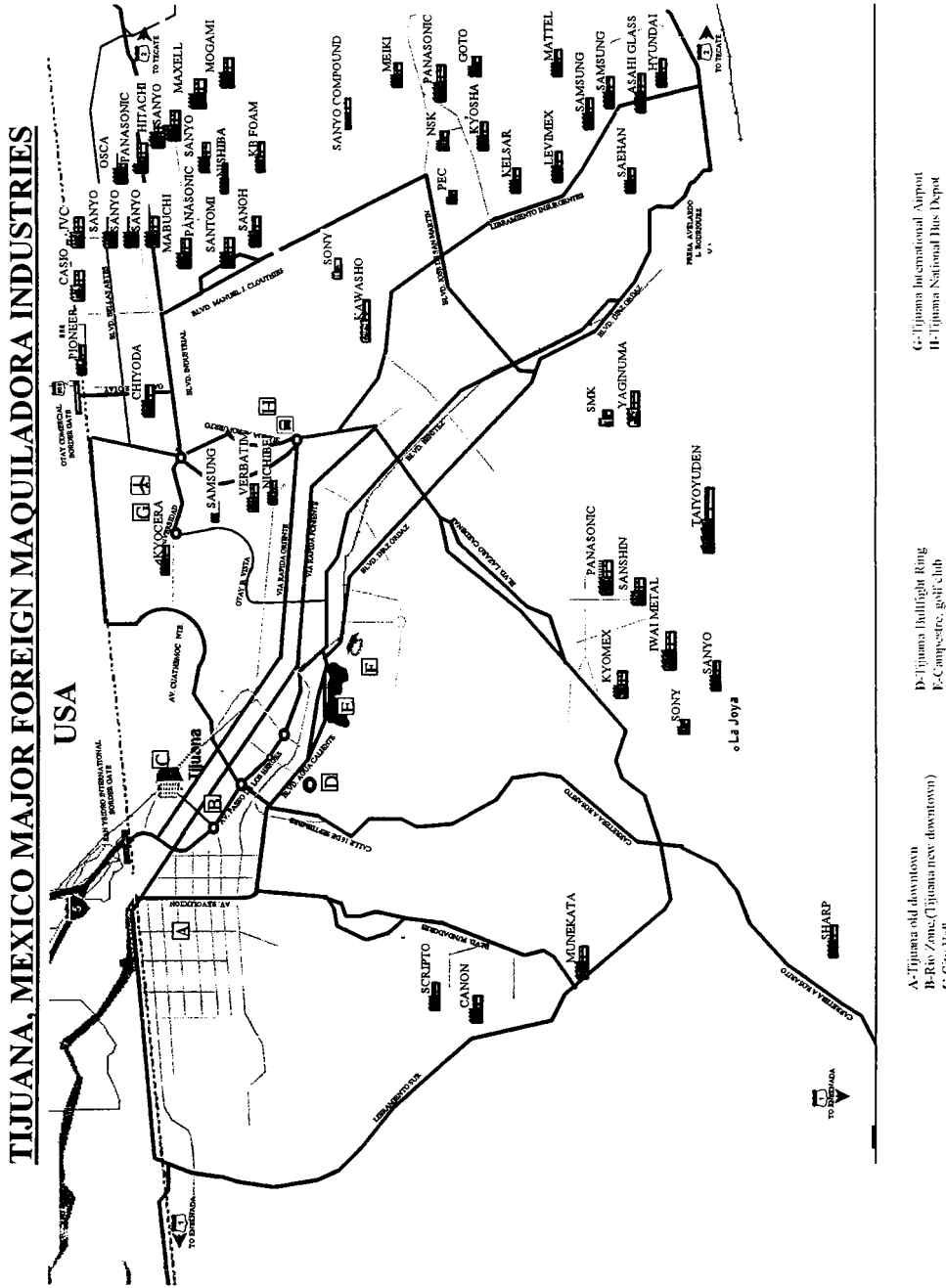
東アジア諸国も台湾を始め輸出加工区など、外資優遇が措置された自由貿易地域(Free Trade Zone)の設置でこれに応えたのである。こうしたアジアへの直接投資は、当初、「現地化」志向 製品のアメリカへの逆輸入というアメリカ型多国籍企業の特質を示すのであるが、アメリカ国内政治においては、対外進出に伴う、雇用流出や貿易収支赤字、産業空洞化への懸念が生じていた。メキシコ政府はこれをアメリカ企業誘致のチャンスと考えたと思われる。

メキシコ政府が1965年にマキラドーラ開設を認めた際、アメリカ系多国籍企業の動

17 『日経産業新聞』1993年4月17日、『日本経済新聞』1994年8月18日付参照。

18 尾滝久美氏からの現地情報による。

第1図 メキシコ・ティファアナ市の主要なマキラドローラ企業群



出所：日系マキラドローラ協会事務局現地提供資料。

きは素早く、アジアから生産拠点をメキシコに移す企業が多かった。アジアの輸出加工基地に加えて、安価な労働力とアメリカ市場への近接性を利点とする「国際加工基地」を、隣国メキシコに求めることが可能になったのである。¹⁹

さらに、カリブ海諸国には70年代以降多くのマキラドローラ型輸出加工区が成立し

19 Maquilas (<http://www.twin-plant-news.com/sect 2.html>) 参照。

た。アメリカ多国籍企業にとっては、アジアとメキシコという2大「国際加工生産基地」の配置が可能になったといえるのである。

NAFTA は、1994年にEUを上回る世界最大の経済規模で発足した。米加墨という経済格差が大きい3国間の垂直的な地域統合であるが、その基本的内容は、10~15年以内に関税を撤廃し、非関税障壁も段階的に撤廃措置をとり、さらには、域内3カ国における投資の自由化、金融・通信等のサービス貿易の自由化をすすめ、知的所有権の問題も含まれるなど、きわめて広範囲に及んでいる。

メキシコ政府は米墨国境地帯を、外国企業のために輸出加工地域として組立工場建設を認めた。多国籍企業は、設計や資本集約的な工程をアメリカ側に残し、保税扱いの下で低賃金労働力の豊富なメキシコに労働集約的な組立工程をシフトさせた。こうして、国境を挟んで隣接する「双子工場(twin plant)」が増加し、カリフォルニア州サンディエゴとメキシコ側ティファナ、テキサス州エルパソとシウダー・ファレス、ラレードとヌエボ・ラレードなど、2000マイルに及ぶ米墨国境地域に沿って双子都市(twin city)が連なる形で、産業集積が進んだ。

現在、サンディエゴ市北の情報通信を基盤とする「テレコムバレー」に加えて、同市南の国境を越えたティファナからメヒカリにかけて、マキラドーラによる「テレビ・バレー」=世界最大のテレビ製造工場の集積地が形成されている。

こうして、輸出保税加工企業=マキラドーラは、アメリカ多国籍企業にとって、垂直的な輸出加工=逆輸入型企業内国際分業システムの不可欠な構成部分となった、といえよう。「1980年代初頭までに、アメリカ所有企業による世界中の国々で組立られた免税輸入品の半分が、メキシコのマキラドーラから輸入したものであり、それにより、1980年以降年間20億ドル以上の輸出クレジットが生まれた²⁰。例えば、「米墨のコンピュータ産業は高度に統合化」し、コンピュータ多国籍企業の在メキシコ拠点工場が生産するキーボード、電源、ディスプレイなどの周辺機器は、メキシコのコンピュータ輸出の大部分を占めている²¹。

3. メキシコの「マキラドーラ化」と多国籍企業

マキラドーラ産業はメキシコ経済において最も重要な成長部門となった。1995年に、メキシコの製造業雇用数5件のうち1件がマキラ工場であった。

NAFTA 発効の1994年以降6年間でメキシコの対米輸出額は3.4倍に、米国の対メキシコ輸出は2.7倍と、両国間の貿易額が急増している。とりわけ、1998年のメキシコの

20 John A. Adams, Jr., *U. S.-Mexican Border: Crossroads of Trade and Finance, Mexican Banking and Investment in Transition*, Quorum Books, 1997, p. 36.

21 Gary Guenther, *NAFTA: Implications for Selected U. S. Nonagricultural Industries*, *CRS Report for Congress*, Nov. 22, 1993, pp. 24-26 参照。

貿易構成をみると、非マキラドーラの輸出が減少し、メキシコ輸出総額の45%を占めるマキラドーラの産品が、輸出を急増させている。

マキラドーラ経済が非マキラドーラ経済の貿易赤字をカバーする貿易構造が定着したのである。メキシコ総輸出の約3割を占めていた石油など燃料輸出は、95年には約1割にまで減少し、1998年には、製造業が総輸出の90.2%、輸入の92.9%を占めている²²。メキシコの「石油・農産物主導のモノカルチャー型旧植民地的輸出構造」は、多国籍企業による「マキラドーラ型加工輸出構造」に転換したといえよう。

マキラドーラ全体の発展は、第1表に示したように、99年に、3400社を超え、2000年4月現在の雇用総数は124万3,115人となっている。また、マキラドーラの発展によりメキシコ国境地帯の都市化と工業化が著しく進み、国境人口の3分の2は、国境を是さんで対面する14の主要な双子都市のうち6都市に集中している。

こうしたことから、筆者は、多国籍企業の双子工場を中核とする局地的な都市経済圏を「米墨国境輸出加工都市経済圏」と規定している。また、1972年に内陸部へのマキラドーラ設立が法的に認められた。86～87年に国境では915社から1139社へ、内陸部は72社から120社へ増加した²³。現在、新しいマキラ工場の半分以上は、国境地域以外で見出されるようになった。

マキラドーラ発展の要因としては低賃金労働力の存在があげられる。1988年のマキラドーラの平均賃金は時給0.98ドルであり、それはアメリカ製造業の14分の1にすぎなかった。しかし、近年、国境周辺の最低賃金が高くなり、マキラドーラの内陸部移動の一要因となっている。マキラドーラの賃金上昇は、メキシコと、中国などアジア諸国とが立地選択的な関係におかれることを意味している。

P. ウィルソンは、1970年時点の半導体組立産業の平均時給（米ドル換算）について、次のような国際比較をしている。香港（0.28ドル）、シンガポール（0.29ドル）、ジャマイカ（0.30ドル）、韓国（0.33ドル）、メキシコ（0.61ドル）、アイルランド（0.70

第1表 マキラドーラの発展と平均賃金

年	1994年	95年	96年	97年	98年	99年	2000年4月
マキラ工場数	2,064	2,267	2,553	2,867	3,130	3,408	3,550
生産総額（億ドル）	274.6	418.4	568.0	700.1	864.4	736.3	811.3
直接賃金時給（ドル）	1.77	1.20	1.25	1.50	1.90	2.08	2.21
雇用数	627,460	681,251	799,347	936,825	7,038,783	1,207,283	1,243,115

出所：Maquila Overview, <http://www.maquilaportal.com> より作成。

22 日本貿易振興会『1999年版ジェトロ貿易白書』1999年、130ページ参照。

23 John A. Adams, Jr., *op. cit.*, p. 37 参照。

ドル), 蘭領アンチラス島(0.72ドル), 日本(1.30ドル), カナダ(2.11ドル), アメリカ(2.97ドル), となっている。²⁴

多国籍企業の立地戦略は、賃金だけではなく、他の多くの要因によって規定される。とくに最近の問題点として、メキシコでは、NAFTA 加盟に伴い、2001年以降原材料・部品の輸入に対する保税制度が廃止されることになったことがあげられる。果たして、マキラドーラが保税輸出加工工場としての役割を終えるのか、あるいは、国家的規模で北米経済圏への輸出加工基地化をすすめる新たな段階に入ったのか、このことがいま大きな論争になってきている。

4. マキラドーラの廃止説と存続説 「PITEX/MAQUILADORA 2001」

マキラドーラの利点の第1は、原材料や機械・設備、部品等の保税(関税免除)輸入である。第2に、メキシコ国内で調達した財・サービスに係る付加価値税は、全額払い戻される。アメリカ側で課税されるのは、メキシコでの付加価値(及び、外国製品)についてのみである。第3に、メキシコ国内での製品販売に関する特典を受けられる(1996年度の場合、前年度の輸出額の65%までメキシコ国内で販売することが許可された。2001年には販売量の上限がなくなる予定)。特にアメリカ、ラテン・アメリカ市場等へのアクセスが容易になる。第4に、米ドル勘定の保有が許可される。²⁵

その他の投資優遇制度としては、PITEX(輸出商品製造のための一時輸入制度)があり、非石油産品を生産・輸出する企業のために、輸出規模に応じて輸入関税、付加価値税が免除される。その他、「高額輸出企業奨励制度(ALTEX)」や、新規に固定資産を取得した際、原価償却を選択せず、即時に一括損金計上(加速償却)することができる「固定資産投資即時控除(加速償却)」などがある。

しかし、今回は、NAFTA「域内製」と認定された産品については94年より最長15年以内に域内関税が全て撤廃される。そうしたNAFTAとの整合性をとる目的で、「北米向け輸出については」、2000年11月に保税加工制度が「廃止」される。これを、「PITEX/輸出マキラドーラ制度改正(PTX/MAQ)問題」という。こうしてマキラドーラの存亡が大きな論争点となってきた。

つまり、「北米域内貿易」に関税が撤廃ないし漸減されるため、欧米多国籍企業にとっては、従来と同じ恩恵を受けるが、NAFTA非加盟国の日本企業にとって、日本から原材料や部品をメキシコ国内へ輸入する場合には関税がかかり、現行の保税措置はなくなる。しかし、その一方、「実際には、同制度自体は存続することになった」という有

24 Patricia A. Wilson, *Exports and Local Development Mexico's New Maquiladoras*, University of Texas Press, 1992, p. 22 参照。

25 東京三菱銀行国際業務推進部『海外投資ガイドブック - メキシコ編』1997年4月, 31ページ参照。

第 2 表 新マキラ制度をめぐる諸問題一覧

1999 年 10 月 10 日時点

項 目	タイム・リミット	問 題 点
新マキラ制度	2000 年 11 月	NAFTA 条約（94）発効に伴い、NAFTA 域内へ輸出する製品に組み込まれる部品に使用される部品に関しては、関税をゼロに設定できなくなり、製品に掛かる関税を部品輸入関税から差し引けるのみと変更される（マキラ政令 98/11/13）。これによるコスト・アップ・インパクトを最小限に抑えるために、下記の PPS 政令（98/11/13）を同時に制定した。メキシコ国内での保有可能機関（税関法で 18 ヶ月、外国貿易細則で 12 ヶ月）解釈問題の他、システム対応（00/6/1）、原産地証明の添付（00/11/1）など、対応すべき課題有り。
PPS 制度 （産業別促進 プログラム）	2000 年 11 月	PPS 制度は、電気分野に分類される部品については 5%、電子分野に分類される部品については 0% の関税率を基本としている。しかし、メキシコ国内産業保護の立場から、電子分野でも 35 品目については 5% となっている。特に 14 インチ以上の CRT は、NAFTA 条約上、2003 年までは勝手に下げられないこととなっており、15% となっている。
アンチ・ダン ピング税		93/4/15 以降、一部の中国部材はダンピングとしてクロ認定されており、これらを輸入する場合は 129% の ADT が一般関税に上乘せされる（スイッチ・アンテナ・トランス等）。
レグラ・ オクターバ		本来、メキシコ国内市場に製品を販売する企業を対象にした税制上の恩典。特定製品について認可を受けると、これに使用される材料がすべて（ADT 対象のものまで）が輸入関税ゼロになる。本当にその製品に使われたのかが分からないことから、メキシコ政府はこの適用をしたがらない傾向があり、廃止が噂されている。
インターマキ ラ取引	1999 年 1 月	保税輸入部品が本当に輸出されたかわからなくなるため、マキラ政令（98/11/13）・外国貿易細則（99/6/1）上、マキラ企業間取引における複数回の間接輸出が認められていない。このため、関税・IVA が掛かることとなり、現実に SECOFI より 9/1～5 までの IVA については払うように、との指示（遅ればペナルティ）。また、間接輸出できる条件が PE 認定無しの場合に限られていることや、その手続き書類「Pediment Virtual」の提出期限が毎月 5 日と短い（マキラ商社は 15 日）ことも問題。
PE 問題	2000 年 1 月	マキラ親会社が事実上メキシコで経済活動を行っているとしても、移転価格税制に準拠している限り課税対象としない [Permanent Establishment（恒久的施設）がメキシコにあるとみなさない] と定めた暫定条項（96/12/30）が廃止と決定された（98/12/31）。このため、マキラ親会社にはメキシコ国内での所得税納税義務が発生する恐れがあり、その場合、アメリカでの外国税額控除の対象にならないため、米墨での二重課税となる。
サービス・マ キラ	2000 年 11 月	PPS 政令（98/11/13）では、この制度の対象を生産者に限定しており、サービス・マキラ企業が、サービスパーツを輸入するにあたって、一般関税を支払う必要がある。
サブ・マキラ	2000 年 11 月	マキラ企業の外注加工先として機能しているマキラ企業（材料の無償支給受ける）は、マキラ政令（98/11/13）にも、保税・IVA の免除の対象となる事が明記されているが、自己調達でない無償支給材料分に関しては、「加工というサービスの提供である」として純然たるメキシコ国内取引と考える見解がある。その場合、IVA が課せられることとなる。
設備・金型	2000 年 11 月	2000/11/1 以降輸入した設備に関しては、関税の支払いが発生する（限定輸入ではないので、IVA は免除）。PPS 制度を利用すれば免税となる設備もある。

出所：1999 年度日系マキラドーラ協会（JMA）- 2 / 用語解説 / 法務・税務委員会作成資料。

力な見解がある。筆者は、2000年3月に野崎智久氏から上記の見解について直接説明を受けた。つまり、マキラドーラの「最大の恩典である、一般輸入関税、相殺関税、及び輸入時 IVA（付加価値税 - 上田記入）免除の内、一般輸入関税のみについては部分的に新ルールに基づく支払いが生じるが、相殺関税については現行ルール（免除）が継続される見通しである。また、輸入時 IVA も、現行 LIVA（付加価値税法 25 条第 1 項 - 上田記入・一部省略）が改正されない限り同恩典が失われることはなく、改正はしないというのが政府方針である。更に、支払いの生じる一般輸入関税においても、後述の PPS（部分促進プログラム）併用により相当額の節税が可能となる²⁶」とされている。

しかし、メキシコ政府は、マキラドーラを恒久施設（Permanent Facilities、以下 PE と略記する）とみなして課税対象とすると発表したが、企業側の批判により、2002年まではマキラドーラは PE を有しないと見なされ、当面二重課税の発生は回避された。第 2 表は、日系マキラドーラ協会で検討されている新しいマキラ制度をめぐる諸問題を一覧したものである。2002年の見直し時期を控え、日系企業にとって、マキラ制度の改編は、重要な検討課題になってきている。

東アジア「成長の三角地帯」と日本型多国籍企業

1. 東アジア貿易における日系企業の位置

以上のように、メキシコのマキラドーラは、政府間の「上からの」自由貿易協定 NAFTA による急速な貿易拡大の中で、輸出加工区としての制度改変に迫られている。これに対して、東アジアの「成長の三角地帯」=「シジョリー GT」は、共通市場化をめざす AFTA（ASEAN 自由貿易地域）の政府間交渉が長引くなかで、シンガポールが軸になって 1990 年に形成された局地的国境経済圏である（第 2 図参照）。AFTA は、2002 年頃までに域内関税を 0~5% に低下させる方向であり、多国籍企業もこれに対応した再編成を展開している。

東アジア諸国では、輸入代替政策が停滞した後、1980 年代に外国直接投資を積極的に誘致する「外資導入型発展戦略（以下、「SIFI」と略記）」が採用されたことにより、「1980 年代にシンガポールの工業製品輸出総額の 80% 以上、マレーシアではその 41%、タイではその 37% を外国企業の子会社が占め²⁷」る状況が生まれた。このことは、多国籍企業による企業内国際分業ネットワークが、アジア貿易を左右する段階に到達したことを示している。

アメリカの対 ASEAN 4 力国への直接投資は、M & A を積極的に行うかたわら一方

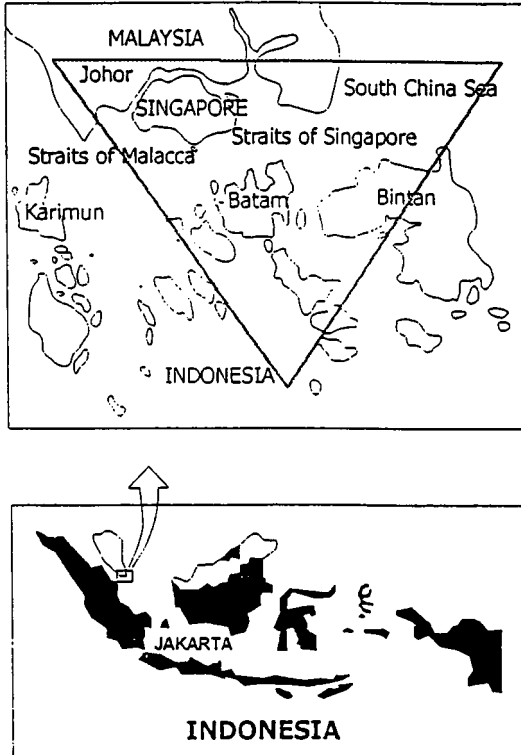
26 Takimoto, Cortina, Farelly y Asociados, S. C. (滝本法律事務所), 前掲現地資料参照。

27 United Nations, *World Investment Report*, 1992 参照。

で不採算拠点からは撤退している傾向がみられる。これに対し、日系製造業は、第3表のように、進出先の総輸出に占めるシェアが相当高い。

さらに輸出を相手先別にみると、在 ASEAN 4 の総輸出に占める日系企業のシェア（96年）では、日本向けが 39.0% と「逆輸入型」が多くなっている。北米向け 7.6%、欧州向け 4.1% に対して、アジア向けが 10.2% である。

第2図 シジヨリー GT=「成長の三角地帯」



出所：熊谷精密（バタム）株式会社現地提供資料。

つまり、「ASEAN 4 における日系製造業は進出先を含めた貿易ネットワークの中心となっている。日系製造業はこの地域の経済の中心であることから、ASEAN 経済回復の基盤をつくり得る可能性を秘めている²⁸」とみられる。日本型多国籍企業のアジアにおける広域的な経済的・社会的責務が増していると考えられよう。また、日本側から見て、日本の「原料輸入・製品加工・欧米輸出」という伝統的な対アジア貿易が、「機械設備などの資本財やより付加価値の高い原料・素材をアジアに輸出し、それを加工した製品を逆輸入する、あるいは第三国や地域へ輸出する」ように、国際ビジネスの高次の段階に達していることを示している²⁹。

第3表 ASEAN 4 における日系製造業企業の貿易活動（1996年）

（単位：100万ドル，%）

	輸 出			輸 入			日系収支
	総輸出	日系輸出	日系シェア	総輸入	日系輸入	日系シェア	
タイ	55,789	25,091	45.0	73,484	11,079	15.1	14,012
インドネシア	48,059	11,157	23.2	42,945	6,586	15.3	4,571
マレーシア	78,246	14,884	19.0	77,797	10,520	13.5	4,364
フィリピン	20,543	5,604	27.3	31,756	3,686	11.6	1,917

出所：日本貿易振興会編『ジェトロ投資白書』（1999年版）日本貿易振興会，1999年，43ページ。

28 日本貿易振興会『1999年ジェトロ投資白書』日本貿易振興会，1999年，44ページ。

29 諸上茂登・杉田俊明編著『アジアからの輸入と調達』同文館，1999年，50ページ。

2. 局地市場圏シジョリー GT の形成とシンガポールの変貌

1990年代に入り、EU、NAFTA など、「上からの」公的な地域協力・統合が進展するなかで、アジアでは、国境隣接地域をまきこんで自生的で市場先導・補完型の局地的な市場経済圏が各地で誕生してきた。「局地市場圏」について、アジア開発銀行の定義によると、「政治・経済形態(段階)を異にする3カ国(地域)以上の隣接地域が立地を含む生産要素および市場の補完関係を強化しながら、域内および域外貿易、投資を促進し、地域の政治的安定・経済発展を達成する目的で設置された多国籍経済地域」をいう³⁰。

とりわけ、「シジョリー(SIJORI)GT」は、シンガポールを中心に隣国マレーシア最南部のジョホール州、インドネシアのパタム島などリアウ州の3地域で構成され、多くの輸出加工区・工業団地が設置されている。

この地域は、かつてはイギリス東インド会社の通商上の拠点であった。シンガポール共和国は、1819年にスタンフォード・ラッフル卿の上陸に始まり、欧州とアジアを結ぶ中継貿易の拠点に発展した。淡路島ほどの面積しかないが、1965年に華人系国家としてマレーシア連邦から独立してのち、海洋・航空の地理的要衝に位置するネットワーク型国際都市国家として、積極的に外資を導入し、世界有数の石油精製基地の建設、アジア初の大規模なジュロン工業団地建設など、「国家主導型の工業開発」が推進された。ジュロン工業団地には、90年代半ばに、総敷地面積2975ha、2600社を超える企業が入居した。

世界一ともいわれるシンガポール港は、530の海運ルートにより世界各地の600以上の港とリンクしている。荷揚げされた物品は、自由貿易地域(Free Trade Zone)にある港湾庁(PSA)の倉庫に、国内市場に供給されない限り無税のまま保管できる。外資規制は撤廃され、1995年現在の法人税率は27%と低く、外貨送金や外貨借入れも規制がない。ASEAN等の周辺地域を統括した「地域統括会社」を置く企業に10%の優遇税率が適用されるなど、シンガポールは多国籍企業の国際経営管理にとっても重要な戦略拠点となっている。

こうした点からシンガポール自体の「全土輸出加工国家」化がすすんだといわれた。しかし、最近では、製造業の分野で日系企業などの新規進出は減少傾向にあり、他方で、ハイテク製造業、開発設計等の高付加価値産業の受入れを積極的に進めている。この点は、「ジュロン工業団地」の製造業の伸びの停滞と「インテリジェント・アイランド」構想の発展に端的に示されている。

しかし、人口300万人弱のシンガポールでは、労働力不足が大きな問題である。マレ

30 嘉数 啓『国境を越えるアジア - 成長の三角地帯 -』東洋経済新報社、1995年、19-27ページ参照。
また、大園友和『新アジアを読む地図』講談社、1998年、116-117ページ参照。

ーシア、インドネシア、バングラデシュ等からの出稼ぎ労働者に依存し、専門技術者のレベルは高いが転職が多く、人件費が高くなっている。最低賃金制度はなく、全国賃金評議会が毎年賃上げ水準を勧告している。そのうえ、外国人の比率は製造業の場合で全労働者の50%以内とされ、外国人雇用税が課せられる。このような人件費の相対的上昇、労働力不足、工業用地不足という構造的な問題は、製造業が、豊富な低賃金労働力を求めて周辺国家・地域に生産拠点を移転する要因になっている。

現在、シンガポールは、80年代の「アジアのトータル・ビジネスセンター」構想に加えて「IT ビジョン 2000」など、島全体を「インテリジェント・アイランド」化する構想を推進し、最先端の情報・通信・金融分野が注目を浴びている³¹。

その一方、労働集約的な標準品の製造拠点は周辺のマレーシア・インドネシアに移行している。こうしたことから、シンガポールが持つ資本や技術力を周辺の開発途上国マレーシアやインドネシアに投入し、一方マレーシアは豊富な天然資源を、インドネシアの側も土地あるいは労働力を提供するなど、隣接する3カ国の資本・資源・技術・管理手法・労働力などが相互に補完するような局地的国境経済圏＝シジョリー GT が成立・発展したとみることができよう。

このような自生的・市場補完型局地的経済圏は、国境経済圏を形成しながらメキシコのマキラドーラとは異なる特徴を示しており、多国籍企業のグローバル戦略もこれに対応した再編成を行っている。以下、今回現地調査にご協力頂いた日系企業の実例を参考に考察する。

日系電機メーカーの東アジア展開

1. アジア地域統括会社の実態

(1) 三洋アジア（シンガポール）株式会社の成立

三洋電機株式会社は、1999年4月、将来の持ち株会社への移行をにらんだカンパニー制を導入し、8事業本部・1事業開発本部体制から、「マルチメディア・カンパニー」など5つのカンパニーに集約した。

例えば、「マルチメディア・カンパニー」は、映像メディア・記録メディア・情報システム・パーソナル通信・メディコムという5つの事業部に分かれ、さらに多くの関係会社を擁している。三洋電機の2000年3月期の初の部門別業績（連結ベース）では、AV（音響・映像）・情報通信機器部門の営業利益が、前期比4.4倍の110億円となっ

31 「2020年に先進国入り」を掲げるマレーシアも、「マルチメディア 2020」に着手し、首都クアラルンプールの周辺には「マルチメディア・サービス・コリドー」としてIT関連基地が建設されている。しかし、人材不足、通信のボトルネック問題など、課題も多い。

た。増益要因としては、デジタルカメラなどの OEM(相手先ブランドによる生産)事業であり、デジタルカメラの1999年度国内生産量は約580万台、生産シェアで4割近くを占めている。

三洋電機は、中国をはじめ世界各地に多くの子会社・関連会社を配置しているが、東アジアの地域統括会社として改組されたのが、三洋アジア(シンガポール)株式会社(SANYO ASIA PTE. LTD, 以下, SAPL と略記する)である。

同社の沿革をみれば、地域統括会社の成立が地域的な国際分業の再編成によるものであることがよく分かる。同社は、三洋電子(シンガポール)株式会社として、1972年4月17日に、払込資本金、シンガポール・ドル(S\$)300万で設立され、ポータブルラジオの生産から事業を開始した。1986年には、カラーテレビ、92年にはビデオ部品生産を開始した後、1997年12月にはオーディオ製造、98年3月にはカラーテレビの生産を終えて、それらの製造拠点を隣国のマレーシア・インドネシアに移管した。99年5月には、マレーシアで次世代携帯電話機 CDMA の生産を開始し、SAPL 経由でアメリカ・カナダへ輸出を開始した。同年に、三洋電機グループの地域統括会社として社名を変更し改組されたのである。

同社の売上は、S\$(シンガポールドル)7億1800万(2000年3月)、S\$1=70円換算で約530億円であり、グループ全体の売上は、S\$17億1400万(1999年3月末現在、1200億円)、払込資本金はS\$3億1088万6359(99年5月末現在、217億6000万円)である。株主構成は、親会社の三洋電機(株)が90.08%を所有し、同系列の三洋電機貿易(株)が9.87%、三洋マレーシア(株)0.05%となっている。

(2) SAPL の組織とグループ

役員は、2000年8月当時、渡辺修司社長(三洋電機貿易株式会社取締役)、樽井渉常務取締役の2名のみ常勤であり、他の取締役5名は本社の幹部である。同社の管理組織は、管理部、テレビ部、パーソナル通信部、ビデオ部の4部門。従業員は、99年6月末で65名(駐在員11名)。かつては1000名以上が働いていたという。その一方、シンガポール・マレーシア・インドネシアの国境を越えて働く同社傘下の出資会社11社の総従業員数は1万1325名(駐在員141名)である。同社によれば、人件費は徐々に高くなり、当初部品は日本から輸出していたが現地生産化90%以上を目標にコストダウンをはかり、成形分野などで現地取引を拡大している。

同社は持ち株会社として、出資会社を11社、孫会社2社その他グループ会社13社の要となっている。マレーシアにあるSPTM(略称、出資比率42.86%)は、シンガポールの電話機事業を全面移管した会社である。インドネシアのSEI(出資82.00%)には、4年前にシンガポールからカラーテレビの全面組立工程を移管した。SJC(65.90%)は、電子部品とVCRの製造拠点であり、1999年にデジタルカメラの大量生産に入

った。OEM 主力だが、2001 年には 120 万台の生産が予測されていた。

SAPL の出資会社のうち、電子レンジ製造の三洋工業（シンガポール）株式会社（SIS）を見学した。同社の設立は、1966 年 10 月であり、当時アジア最大の輸出加工基地であるジュロン工業地帯に進出した日本最初の企業の一つである。しかし、1986 年には、三洋空調製造株式会社（エアコン製造）が SIS から分離し、1998 年春まで製造していた洗濯機生産もベトナムへ移管されている。

SIS は、払込資本金 S\$8044 万（52 億円）で、株主構成は、三洋アジア（シンガポール）株式会社が 95%、日本の豊田通商が 2%、チューション社が 3% である。チューション社は、シンガポールの現地資本であり、1948 年に設立され、1954 年に三洋電機と取引を開始した。同社社長が非常勤の取締役会長となっている。

現在、電子レンジの生産高は年間 119 万台であり、輸出先としては、米国が 78% と圧倒的である。大手メーカーの OEM 委託生産が多い。その他、カナダ 8%、中南米 1%、アジア・オセアニア 11%、日本は 2% である。

管理組織は、取締役会のもとに運営委員会があり、スタッフとして日本人 4 名、現地人 2 名、ラインは、人事管理統括部、製造統括部、製造計画統括部、品質保証統括部の 4 つに分かれ、各々の部長（マネージャー）は現地人である。

同社幹部の説明によれば、受注から出荷まで現地人が行い、対外交渉は、日本の駐在員幹部 6 名が担当し、現地の役員・部長 12 名とともに、377 名（2000 年 7 月）の従業員を管理している。労働時間数は、1 日 8.75 時間、週 43.75 時間、年 247 日、年間 2161 時間である。

2. 三洋パーソナル通信（マレーシア）株式会社と CDMA の製造

三洋パーソナル通信（マレーシア）株式会社（SANYO PT(M)SDN. BHD. 以下 SPTM と略記する）は、シンガポール北部の国境を越えた西マレーシアのジョホールバルに位置し、1987 年 4 月に設立された。授權資本は、RM（リング）5000 万（RM = 約 31 円、99 年 11 月）、払込資本 RM 2800 万である。三洋電機グループ系会社による 100% 出資子会社で、100% 外国資本承認を得ている。コードレス電話のほか、次世代携帯電話 CDMA の製造を行っている。

従業員は、1216 名（男 248 名、女 968 名）であり、人種構成は、マレーシア人従業員 801 名（構成比 66%）で、その内訳は、マレー系 547 名（45%）・中国系 53 名（4%）・インド系 19 名（2%）・サラワク 99 名（8%）・サバ 83 名（7%）である。その他インドネシア人 406 名（33%）、日本人 9 名（1%）となっている。

生産品目と生産能力は、コードレス電話を月産 6 万 5000 台製造し、日本でも 2001 年 5 月に開始される次世代携帯電話 CDMA を月産 15 万台生産している。

池田郁夫社長は、同社の「今後の経営取り組み目標」として以下の点を挙げた。

第1に、「材料費比率の低減による収益拡大(CDMA)」である。そのため、(1)現地調達比率の上昇として、日本生産からマレーシア生産への移管、海外工場生産可能な日本メーカーの選択と海外工場への生産移管要請、直接取引の拡大、日系部品以外の採用推進、が考えられている(特定の品目名は省略)。また、(2)RFチューナーの内製化も必要と考えている。以上により、材料費の削減及び為替リスクの回避を行なうことが目標であると言われる。

第2に、「組織の現地化と人材育成」であり、2001年末を目標として組織の現地化を推進する。日本留学生の採用、中途幹部候補の採用、日本研修推進による製造・品質管理・生産技術の技術移転をはかる。第3に、「コードレス電話、外注ビジネスの強化」である。事業移管されたコードレス事業の再構築と外注加工の事業を強化し、収益の拡大を計り、生産の起伏の多いCDMAの人員の有効活用を計る。第4に、「数値管理の徹底によるあいまい管理の排除」として、数値を明確にした目標の策定と管理の徹底をはかるとされている。

以上のように、同社は、現地調達・組織の現地化・外注化・管理の改善を推進しようとしている。なお、経営環境としてのマレーシアの現状については、2000年上四半期のGDP成長率11.7%、今年の昇給率4-10%に分布、が発表されているが、「政府発表の景況感とはかなりのギャップを感じる。マレーシアに限らず、香港、シンガポール等、昇給も低く、消費が問題である」との感想を得た。³²

3. インドネシア・バタム島の工業地帯調査

シンガポールのワールド・トレード・センターからフェリーで約50分、インドネシアのバタム島に着く。インドネシア共和国の国土面積は日本の5.15倍、1万3667島が連なる世界最大の多島国家であり、「赤道にかけられたエメラルドの首飾り」と称される。人口は、2億634万人(98年)で世界第4位。宗教はイスラム教が86.9%、キリスト教が9.6%、ヒンズー教1.9%、仏教1.0%である。

バタム島の面積は415m²で、人口は年々増加し、1998年、26万6428人だが、住民登録をしない人もいるので実際にはこれを相当上回るといわれている。

バタム島が、自由貿易地域として評価されるのは以下の点である。 入国手続きが簡単、 輸出入手続きが簡単、 フリーゾーンのため、輸入税や他の税金がかからない、 土地使用料、労賃が安い、 島外より労働力の入手が容易である、 アジアの主要商圏に近い、 空港、港への輸送機関が完備されている、 水、電気、通信等近代的なイ

32 以上は、おもに、三洋アジア株式会社・三洋工業(シンガポール)株式会社・三洋パーソナル通信(マレーシア)株式会社の提供資料・ヒアリングに基づくものである。

第 4 表 バタム島の主な工業団地

バタム島工業団地			
工業団地名	開 発 担 当	面 積	操業社数
Batamindo Inv. Corp	シンガポール技術開発公団（30%） ジュロン環境工学（10%） サリムグループ（60%）	500 Ha	101 社
Kabil Indonus Estate	PT. CITRA（スハルト元大統領の息子の会社）75% インドネシア民間企業	480 Ha	14 社
Suar International Dev.	台湾民間企業（90%） インドネシア民間企業	340 Ha	10 社
その他バタム島工業エリア			
ロケーション	工 業 内 容	操業社数	
Sekupang	PCB 組立等の軽工業（シンガポール、日系企業）	36 社	
Batu Ampar	パイプ、鉄骨組立等の重工業（アメリカ、日系企業）	64 社	
Tanjung Uncang	鉄骨組立、造船等の重工業（シンガポール、東南アジア企業）	62 社	

出所：熊谷精密（バタム）株式会社現地提供資料。

ンフラが整備されている， 外貨持込み，持出しが簡単である。以上が投資インセンティブとして注目されているのである。以上から，シンガポール・マレーシアからの国境を越えた投資が容易であること，したがって，クロスボーダーな地域的分業のネットワークが形成され易いことが分かる。

バタム島では，1996年6月に外国投資規制緩和がなされ，外資の進出が活発化している。進出外国企業は，1999年12月末に，393社を数える。内訳としては，シンガポール企業が206社，日系企業が53社，欧州系企業が37社，その他アジア企業58社（マレーシア18，韓国12，台湾14，香港12）であり，アメリカ企業は27社，その他12社である。99年末までの累計投資額では，民間投資が米国76.70%，外国企業43.57%，インドネシア企業56.43%となっている。

バタム島の工業団地として，今回訪問先の熊谷精密（バタム）株式会社の位置するバタミンド開発地域は，シンガポール技術開発公団が30%出資し，ジュロン環境工学10%，サリムグループが60%出資している（第4表参照）。

今後は近隣の6つの島を橋で結び，2.68倍に拡大して大規模な開発が予定されている。空港は，4000m×45mで，週128便の国際空港である。

今回，三洋アジア（シンガポール）株式会社管理部部长田口耕次氏のご案内で訪問した，熊谷精密（バタム）株式会社（KPMB）社は，92年12月15日にバタム島に設立され，93年にはVTRやフロッピーディスク駆動装置用のモーターの製造を開始した三洋アジア（シンガポール）株式会社の関係企業である。同社は，95年に生産1000万台

を達成し、その後も拡張して、98年には5000万台に達している。資本金はUSドルで240万ドルである。埼玉県熊谷精密株式会社が親会社であり、92年8月には、モーターの販売・購買会社として熊谷精密(シンガポール)株式会社が設立されている。バタム島のKPMBの取締役会長は、新井堯人氏であり、取締役は金子信一工場長以下日本人合計5名で、VTRとFDDのDCブラッシュレス・モーターを製造している。従業員数は、1019人(スタッフ92人、従業員927人、2000年6月)で婦人労働者が多い。³³

以上のように、三洋電機のグループ経営のケースをみても、シジョリーGTという独特の国境経済圏を構成する3カ国の国境を異にする制度的環境・地域特性に発展的に対応して国際分業的経営を展開している様子が分かる。今後の方向としては、台湾企業・韓国企業の進出にくわえ、急速に「世界の工場」に台頭しつつある中国市場の動向などから、より広域的な経済圏に対応した国際分業的展開が予想される。

4. 半導体「後工程」製造拠点=NECセミコンダクターズ・シンガポール社

シンガポールは、世界の半導体供給基地であり、「シリコン・アイランド」構想が推進されている。2000年8月、NECセミコンダクターズ・シンガポール株式会社(NSS社)を訪問し、鶴谷紀之社長と経理部角井清志氏による説明を受け、半導体「後工程」の半導体工場を見学した。

同社は、1974年に設立されたNECセミコンダクターズ・マレーシア社に次ぐアジアで2番目のNEC半導体組立工場である。76年5月に、蛍光表示管製造工場として設立されたが、その後液晶生産に変わり、77年にはトランジスタ・リニアICも並行して着手したが、人件費上昇のため、労働集約工程は93年までにNECセミコンダクター・マレーシアに生産を移管した。

1997年9月に、NECは、NSS社内の敷地内に、64MビットDRAMや次世代256MビットDRAM生産などを主目的とした新工場建設計画を発表した。当時の約2.5倍以上にあたる大規模な半導体の量産体制を構築する計画であった。

同社の資本金は\$8100万(97年3月現在)、出荷高は、96年度実績\$14億、売上げ700億円、100%出資で、従業員は865名である。近年のマルチメディア市場のニーズは多種多様であり、市場からはさらに高性能で高速な大容量メモリの供給を求める声が高まっている。また、ASICやマイコン、マルチメディア用LSIなどの開発・供給能力も半導体メーカーにとって重要になってきている。日本や欧米、中国の半導体「前工程」の工場拡張や生産増強を行う一方、「後工程」としての組立・検査工程の主力工場であるアジア生産法人に投資を拡大し、「世界の半導体需要の質的变化に迅速に対応す

33 熊谷精密(バタム)株式会社からの現地資料による。

ることにした³⁴」という。

同社（NSS 社）は、日本を除くアジアの中でいち早く最先端メモリ技術の採用と生産への適用を図り、アジア地域における技術拠点になっている。メッシュ・グローバル化戦略を展開する NEC が、シンガポールを軸心としてグローバル・ネットワーク化を進めた好例である。「シンガポールの健全なインフラ施設と戦略的な地理上の位置」³⁵によって、原材料を米国・英国・日本から輸入し、「後工程」で生産した製品は欧州各国を含むこうした国々に再輸出され、さらには台湾・香港にも輸出されている。

なお、雇用問題について、直接作業者はシンガポリアンの給与が高く、マレーシアや中国から採用したいが、外国人比率 50% 以下という政府規制があるという。外国人雇用税が 1 人当たり S\$200 数十ドル、40% までは 1 人 S\$240、という問題点が指摘されている。しかし、工場内生産革新運動（TPM）は、設備の稼働率を向上させ、製品コストを下げて労働生産性を向上させる運動として、精力的に行われ、従業員の工夫を奨励しているようであった。

半導体にみられるように、シンガポールは、誘致した多国籍企業の企業内貿易ネットワークを通して対外貿易を拡大する戦略を展開し、周辺国家の国境経済圏に立脚しながら、経済発展をはかる戦略を展開していると思われる。

次に、シャープの IPO（国際部品調達機関）の現地調査に基づき、マレーシアの生産拠点化を基軸に、グループ内の分業的な価値連鎖を構築している日系企業のケースを考察する。

5. マレーシアにおけるシャープの国際調達戦略

(1) シャープ・エレクトロニクス・マレーシア（SEM）社の戦略的位置

マレーシア日本商工会議所には 520 社以上の登録があり、日系企業は、マレーシア製造業の中で重要な位置を占めている。2000 年 8 月 21 日、首都クアラルンプール近郊のセラングール州シャー・アラム工業地域セクション 27 に位置している SEM [Sharp Electronics (Malaysia) Sdn. Bhd. , シャープ・エレクトロニクス・マレーシア] を訪問し、事業本部長奥田隆司氏と白石精徳氏の説明を受け、貴重な調査を実施できた。

シャープ・グループのアジア戦略は、1974 年から 80 年代半ばまでに、マレーシアで生産を拡大し、当地を拠点とした。さらに、インドネシアでは、94 年にカラー TV・冷蔵庫・洗濯機・ミニコンポの生産拠点（SYI）、同年、シャープ家電製品の販売拠点（SYA）、そして半導体（IC・オプトデバイス）の生産拠点を設立している。シンガポールには、シャープ製品の販売子会社として、1986 年設立の SRS [Sharp-Roxy Sales

34 NEC セミコンダクター・シンガポール社年次報告による。

35 NEC，同上年次報告参照。

(Singapore)Pte. Ltd.)と、電子部品、IC、液晶の販売を担う、1987年設立の SESL [Sharp Electronics (Singapore) Pte. Ltd.] が位置している。

こうして、シンガポールには、販売会社2社があるが、マレーシアを、開発設計・部品調達・生産・販売・輸出拠点とし、インドネシアに家電・半導体の製造拠点を配置する点に、東アジア局地的国境経済圏 = シジョリー GT における、シャープ・グループの典型的で特徴的なアジア展開を見出すことができよう。

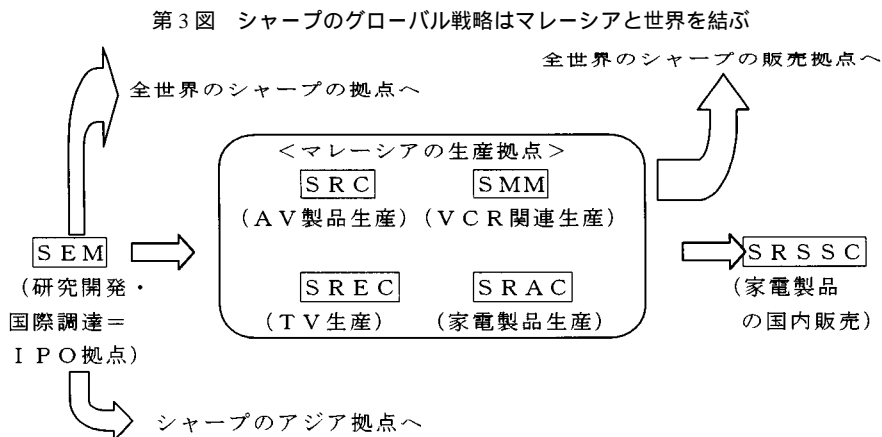
訪問した SEM は、「複合プロジェクト会社 (a multiple project company) 」として、1995年に設立された東アジアの IPO であり、同時に研究開発、サービスを行う「コストセンター」と位置付けられている。同社のテレビ開発現場では、マレーシア技術者と日本人技術者がほぼ半々の人数で、標準的なテレビの共同開発作業を行っていたことが、印象的であった。

同社は、「アジアで事業を拡張するためのシャープの戦略の要」とされている。つまり、「アジアにおけるシャープの製造拠点として AV 機器の設計と開発を行う。また、シャープの世界的な製造拠点のための部品・コンポーネントのグローバルな調達センターでもあり、世界中に広がる販売拠点に向けてサービスと修理用の部品を供給している。現地にベースを置く研究開発活動と部品等を供給することでマレーシアの経済成長と文化的発展に貢献することがシャープの目標である」³⁶。

(2) マレーシア拠点型「価値連鎖」 シャープはマレーシアと世界を結ぶ

SEM 社を IPO 拠点とするシャープのアジア展開は、第3図のように、ある意味で典型的な、「研究開発から、生産・販売・サービスまで」連関したマレーシア拠点型「価値連鎖 (Value Chain) 」を形成しているとみなすことができよう。

「シャープのグローバル戦略はマレーシアと世界を結ぶ」と同社がいうように、多国



出所：SHARP, Sharp Group in Malaysia (現地提供資料) 参照。

36 “SHARP Sharp Group in Malaysia” 参照。

籍企業は、このような地域的なグループ内の価値連鎖（資本循環）をさらに世界的な生産・販売拠点へと連結させ、グローバル戦略展開の基盤を重層的に構築しているのである。

これを具体的にみると、シャープは、1974年に設立したSRCが、初の海外生産・輸出拠点となった。その後20年間、事業を拡張し、SRC・SMM・SREC・SRACが、それぞれAV製品・VCR関連・テレビ・家電製品を製品別に分業する4つの製造子会社となり、家電製品の国内販売子会社1社（SRCC）、研究開発・国際調達の複合プロジェクト会社SEM、以上の6社からなる拠点が構築された。これら6社合計で、96年に約40億RMの売上高を計上し、従業員は、2000年に約9000名になるといわれる。

とくに、ジョホールバルに位置するSRECは、半期の生産台数が約300万台というシャープ内で最大のテレビ生産拠点をマレーシアに構築している。

SRCは、CDラジカセ、ステレオ、コードレス電話機、FAX、ポータブルMDその他の生産拠点として、1974年に設立された。「製品は、アメリカ・欧州・日本に輸出され」、CD関連の高度な精密加工技術など、「日本のシャープ本社からの技術移転を活発に追求し、マレーシア経済の発展を助けてきた」という。1991年1月に、マレーシア技術者チームが、7種類のAV製品のモデルを製造したことは「SRCとマレーシアにとって重要な里程碑」となった。

1980年に設立されたSREC〔Sharp-Roxy Electronics Corporation〕は、ジョホール州に位置する。白黒TVの生産に始まり、いまやシャープの最大のテレビ工場の一つになり、アメリカ・欧州・日本その他向けのカラーTVを生産している。先進的な自動製造装置を導入することにより、年間製造能力は、93年に200万台、97年には2000万台に達した。

VTR、DVDプレイヤーの生産工場であるSMM〔Sharp Manufacturing Corporation (M) Sdn. Bhd〕は、SRSSCの親会社である。1989年に設立された後、92年2月に100万台へと生産を拡大した。VCR製品とキットを含む年間生産能力は200万台に達し、92年に精密加工技術が必要とされるビデオTV用のドラムとテープデッキの生産を開始したが、その殆どの製品を輸出している。

SRAC〔Sharp-Roxy Appliances Corporation〕は、現地市場向けの生産拠点として1985年に設立され、カラーTV・冷蔵庫・洗濯機・ガス料理機、掃除機、空気清浄機など多彩な製品を製造してきた。92年には、アメリカへの掃除機輸出など、マレーシア国内外での事業を追求している。

SRSSC〔Sharp-Roxy Sales & Service Company (M) Sdn. Bhd.〕は、SRACの子会社であり、民生用機器の現地市場への販売子会社として1985年に設立された。同社の市場製品はSRACによって製造され、日本その他から輸入されたシャープ製品も、8つ

の販売・サービス店舗と3つのサービスセンターのネットワークを通じて、マレーシアの消費市場に、製品を供給している。

(3) 生産拠点のシフト シンガポールからマレーシアへ

シャープも、以前には、シンガポールに IPO (国際部品調達 = 購買センター) を置いていたが、コストの増加、顧客・取引先の 60% がマレーシアにあることから、マレーシアに主要生産拠点をシフトさせた。国際購買・研究開発と部品・サービスセンターの3ヶ所に分散していた機能を、マレーシアに SEM を設置して集約・統合させたのである。1970年代に、欧米半導体メーカーがマレーシアに進出し、75年に、シャープがペナンに SRC を設立すると、部品メーカー・セットメーカー多数が、シンガポールからマレーシアに進出した。

シャー・アラム地区に、日系企業は約 100 社進出し、輸出では最大の割合を占める松下電器がエアコン・テレビを、ビクターがビデオを生産している。テレビでは、半導体以外のすべての部品をマレーシアで調達できるという。そのため、シャープはアナログ TV (全世界 1 億台市場) 生産拠点をすべてマレーシアに移管した。国際 TV 生産基地 = 「テレビ・バレー」といわれるメキシコ国境地域との関連も緊密である。シャープは、98 年秋に、カラー TV・掃除機製造の「マキラドーラ」工場を操業させたが、部品をマレーシアからメキシコに供給している。

近年、マレーシアに生産基地、シンガポールに販売・物流拠点という国境を挟んで分業的構造が加速されている。その上で、マレーシアに販売会社や国際調達 (購買) 機関を設立すると、優遇措置が適用される

制度面で「IPO ステータス」を取得すると外資 100% 企業を現地に設立できる。松下・日製産業・東芝・アイワなど多数が、生産拠点だけでなく販売拠点も、シンガポールからマレーシアに移管しつつある。また、重点製品の製造企業には「パイオニア・ステータス」が与えられ、40% 以上の部品をマレーシア産部品 (現地調達) にすると5年間の免税措置が与えられる。その他、営業統括本部 (OHQ) にも優遇措置があり、シャープの SEM 社が 1995 年に初めて OHQ 指定を取得した。シャープでは、SEM 社のみ外資 (日本側出資) 100% であるが、他は、プミプトラ (マレー人優遇) 政策への対応として合弁企業形態をとっている。

SEM 社は、シャープ唯一の IPO (国際購買センター) であり、あらゆる部材を集約し調達する。年間売上高は 5 億米ドルで、支店は、シンガポール・香港・韓国にある。韓国からは、ハイテク部品を調達し、中国・台湾にはユニット加工 (モジュール加工) させるなど、コストを考慮しつつ最適地から部品を調達する。

部品は、世界 6 カ国 56 企業に供給されている。米州向けが 20%、欧州 10%、中国 35% であり、日本向けは少ないがハイテク製品が多い。テレビは中国に多くを輸出してい

るが、カラーテレビは中国製のシェアが急増している。

シャー・アラム工業団地では、関連産業が育ち、国産自動車会社プロトン（三菱自動車の技術指導あり）の工場も位置し、テレビ・VTR の集積が見られる。

また、研究開発と部品調達を統合する効率性も考慮された。部材は、以前は日本から輸入していたが、5年前に大半はマレーシアで調達できると判断し、SEM が設立された。約 70% が現地調達で、残り 2~3 割は半導体など外部調達である。部品の認定は、半導体などは日本で、一般製品（標準化品）は SEM が認定する。日系企業のほか、準ローカル企業の技術水準も向上しているという。

新しい現地調達部品も SEM 部品認定センターが認定作業し、工場審査も行い、経営指導も行う。同社の現地取引先は約 300 社で、在マレーシア日系企業が 7 割であり、欧米企業が半導体のハイテク分野中心に 1 割ある。2 割がマレーシアの現地企業であるが、プリント基板ではマレーシア現地の技術水準が向上している。

課題は、大手企業が進出できても、裾野の小規模・中堅のサプライヤーが少ないこと。プラスチック成形、プレスでは日本以上に優れた会社が多いが、金型メーカー、ソフト開発会社が少ない。インフラストラクチュアは問題ないが、インターネットの通信機構は政府系で民間に事業をオープンしていない、ことなどが指摘されている。

シャープは、80 年代後半以降、タイ・香港・台湾に進出する一方、イギリスなど欧州に生産・販売拠点を拡張し、90 年代には、IT 戦略に対応して、インド（ソフト開発）、インドネシアや中国での生産拠点を拡充している。インドネシアにテレビ・オーディオ工場があるが部材は殆ど輸入である。

1997 年の通貨危機をへて、日系企業の輸出は増え、とくに中国・アメリカへの輸出の見通しは良いとされていたが、2000 年 3 月の IT 関連産業の株価低落に始まるアメリカの IT 不況の影響、2001 年 9 月 11 日のアメリカ同時多発テロという、国際経営環境の激変により、日系多国籍企業の国際経営戦略は再検討に迫られているように思われる。

おわりに 多国籍企業と局地的国境経済圏の将来

以上、考察してきたように、「エンクレイブ（飛び地）型」としてアジアに対比されるマキラドーラは、世界有数の国際加工基地として発展し、いわば米墨国境都市地域や内陸地域に局地的な経済圏を形成している。最近の企業・産業・国の「競争優位」論によれば、発展途上国の発展にとってこのような国境・内陸部の経済圏を「開発型クラスター」として政策的に育成することが考えられる。

しかし、メキシコは、NAFTA と自由貿易協定の締結という国家間の交渉と税制改革

など「上からの」改革で推進しようとしている。その結果として、アメリカをはじめ NAFTA 加盟 3 国間の貿易は増進し、活況をよんでいるが、NAFTA 非加盟の日本企業にとっては、「原産地規制」やマキラドーラの「恒久施設 (PE)」化 = 課税問題など、政府の課税強化など検討を要する課題が多く、日本とメキシコの自由貿易地域 (FTA) 協定への取り組みを加速させることにもなっている。サポーター・インダストリーの育成も大きな課題である。アメリカの圧倒的な経済力と「分工場」経済といわれたカナダ・メキシコとの格差の大きい地域同盟の中で、広大な北米市場に隣接する輸出加工区 = マキラドーラを基盤に進出する日系企業のグローバル戦略の今後のゆくへに注目したい。

一方、東アジアのシジョリー GT は、「グローバル都市国家」シンガポールを中心に、多様性をもった隣接国家間の半ば自生的で相互補完的な「下からの」市場統合型国境経済圏の広域的形成といわれる。現地調査させていただいた日系企業は、こうした国境を異にする市場経済圏の制度的地域的特性に巧みに対応した国際経営を展開しているように思われる。

東アジアとメキシコの輸出加工区は、外資への一般的な優遇措置のほかはいずれもアメリカへの輸出依存度の高さに共通性がある。とくにマキラドーラは、アメリカの市況に直接左右されやすい。また、地域的認定ではなく企業ごとの認定であることから、東アジアのような近隣諸国からの資本・技術・人材・資源などの広域的な生産連関を生み出す点では大きな課題をかかえている。一方、東アジアでは、多様な文化・宗教をもつ国家群が存在し、EU のように先進国間の水平的統合とは異なるが、NAFTA のような垂直的な国家間の格差が少なく、多様な生産要素・経営資源を組み合わせる補完型市場圏が成立しやすい条件下にあるといえよう。

今後、アジアにおける新興成長地域・国家とりわけ「世界の工場」としての中国の急速な台頭によって、グローバル競争が激化する中で、「グループ経営」の特質を活かした日本型多国籍企業の国際経営は、「雁行型」を脱皮した総合的な再編成に迫られているように思われる。

M. ポーターのクラスター論では、「あまり一般的とは言えないが、生産性に対する政府の影響力、あるいはクラスターそのものが、国境を越えて働く場合がある。輸送システム、エネルギー網その他の分野で、隣接国間の調整が行われれば、関税同盟や自由貿易地域の設定といった施策以上に、生産性のうえで大きなメリットをもたらす可能性がある」と指摘されている。³⁷

マキラドーラは、アメリカ多国籍企業に有利な垂直的保税加工システムであったし、東アジアのシジョリー GT は、現地資本の周辺国投資活動と一体化したシンガポール -

マレーシア - インドネシア相互に補完的な国境経済圏を生み出してきた。しかし、現地国の経済発展にとっては、こうした国境経済圏が点から線・さらに面へと連関し、ひとつの重要なクラスターとして育成できるかどうか重要なポイントであることは間違いない。

現在、日本は、シンガポールと自由貿易協定を締結する方向で交渉が行われている。韓国・メキシコ・オーストリアとも検討段階に入っているといわれるが、今後は、地域的な市場経済圏の発展を図る上で、各国政府間の「調整」と交流が鍵になるであろう。そうした中で、日本型多国籍企業の広域的国際的な経営責任とグローバル戦略の再編が今後の課題となるであろう。³⁸

本稿は、同志社大学大学院研究高度化推進事業、研究プロジェクト「日本型多国籍企業のグローバル戦略」の研究成果の一部である。

38 本稿執筆現在、2000年3月以降のIT不況と2001年9月のアメリカ同時多発テロの影響は、マキラドールはじめ日系企業の国際経営活動にとって甚大であると思われる。調査時点以降の考察は他日を期したい。とりわけ現地調査でお世話になった現地駐在社員とご家族の皆様の安全をひたすら祈る次第である。