

【研究ノート】

グローバリズムと企業経営の潮流¹ —海外進出企業を取り巻く問題はどのように変わってきたか—

小林 守

はじめに

2020年初頭のから中国で初めて顕在化した新型コロナウイルス感染症はその後、ウイルスの変異を繰り返しながら世界中に拡大・蔓延し、3年近くたった今でも完全に制圧できていない。一部の国は依然として厳しい社会規制を続けており、それがグローバル化された人的交流、物資移動と生産、金融の円滑化などにネガティブな影響を投げかけている。

これに加えて、2022年2月に始まったロシアのウクライナへの武力侵攻は食料やエネルギー等の国国際的な供給を妨げ、それに対抗するG7（米国、英国、フランス、イタリア、ドイツ、カナダ、日本）をはじめとする西側の先進国はロシアに対する金融制裁を発動し、物価の高騰を招いている。物価を抑制する手段としての金利水準の上昇は投資に抑制的な影響を与えている。

新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延とロシアのウクライナ侵攻等は不可逆的に見えたグローバリズムの流れに変化をもたらすのであろうか。世界の一地域で起こった事象がこれまでのグローバリズムによってその影響を瞬時に他の広範な地域のビジネス活動にまで深刻な影響を与えるようになった現在、企業は海外進出によって得られるメリットとリスクをどのようにバランスをもって考えるべきであろうか。本稿では企業の視点からこうした問題提起に資する論

点を提出することを試みるものである。

1. グローバリズムの動因と展開 —企業活動の視点から—

世界市場は1990年代初頭に計画経済の総本山である社会主義ソビエト連邦の解体により劇的に変化した。すなわち、中国、ベトナムなどの社会主義国、あるいは議会制民主主義でありながら経済運営を社会主義的におこなっていたインド等のような巨大な人口を有する国において政府が強いコントロールを産業界に及ぼす「計画経済」から、かなりの程度を市場に内在する「メカニズム」に委ねようとする「市場経済」へとドラスチックな投資環境改善への舵を切り、「自由な市場活動」を企業に許容するようになった。これらの国々は大きな人口サイズを抱え、またその結果、中国、インド、ベトナム等いわゆる「新興国」が大きく経済成長をするようになった。

他方、資本主義陣営であった欧米そして日本は成熟し、鈍化する経済成長を再度活性化するために、こうした新興国と関税の相互削減、非関税障壁の撤廃、サービス貿易の自由化を含んだ「自由貿易協定」(FTA)、「経済連携協定」(EPA)などの国際経済協定を積極的に締結し、新興国の成長力を自国の経済停滞を解決する一助としようとした。その中で最も影響力を持ったのは欧州連合加盟国間の貿易、投資、人の移

動の自由化やさらにはユーロ圏の誕生である。この結果、企業の活動はその自由度を増し、直接投資（M&A含む）、アウトソーシングを拡大させるようになった。しかし、それは同時に企業が直面する問題の多様性とリスクの複雑性を増すことを意味した。子会社や生産の重要なプロセスを担う契約企業が国境の向こう側に立地することによって、国境の向こう側の政府の政策や非常危険にさらされることになるが、「多国籍化」した大企業はそれをうまくマネジメントすることにより、世界の成長市場機会をつかむという効率的な経営を追求している。ここにおいて重要なテクニックはグループ内の資源の内部取引を含めて資金、部品原材料、人的資源などの効率化することである。このプラクティスがほとんどグローバル経営と同義となっているともいえる。

本稿ではグローバル化が企業の重要課題として立ち上がってきた1990年代から今日までのタイムフレームの中で、企業がグローバル経営の主テーマである成長市場への取り組みと経営資源の最適化の議論において不可欠な三つの問題、「**本社と海外子会社間の取引の問題**」、「**市場経済化政策と工程間分業の問題**」、「**海外拠点の人的問題**」を取り上げ、考察を行うこととする。

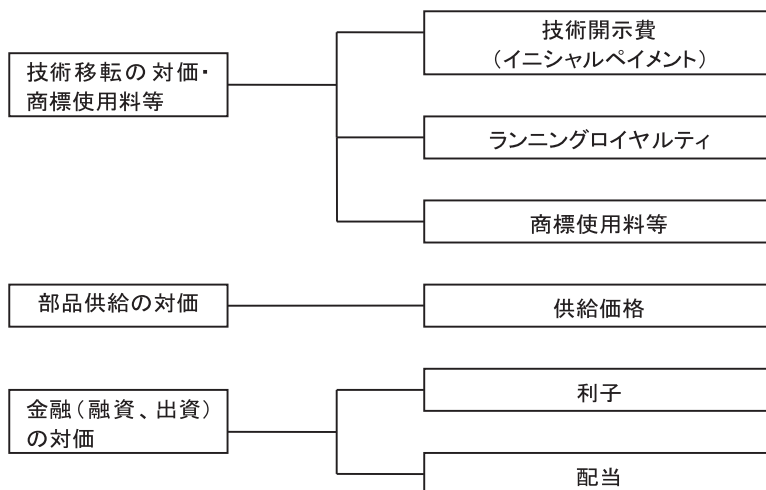
2. 本社と海外子会社間の取引の問題

世界的な規模の市場経済化やFTAなどのグローバル化の進展にともない、競争が激化し、企業（特に製造業）は効率化のためにその経営機能を順次、海外へ移転し、国境を跨いだ分業体制を構築してきた。最も多いのは生産、特に組み立て工程の分業であるが、最近では部品製造、研究開発、販売、アフターサービス等、より広範で多様な機能の海外移転が進んでいる。

これにより本社と子会社の取引パターンも多彩なものとなった。そのマネジメントも複雑である。こうしたモノ、サービスの国境を越えたグループ内取引（本社－現地子会社間取引）は当然のことながら、相対取引としてのカネの決済を伴うが、いわば「身内の取引」であるため、ここには市場メカニズムは働かず、政策的にその取引数量と価格が決定される。この時の交渉構造を規定するのは親会社と子会社の関係性や支配構造であり、具体的には親会社から子会社への出資比率、子会社の資本構成（親会社が100%出資か、その他の出資パートナー企業がいるか）、出資パートナーは親会社と同じ国の企業か、あるいは子会社が立地する現地国であるか、などの点が問題になる。このほか、出資比率が低くても親会社（本社）から子会社（現地法人）へ多額の融資が行われていたりする場合、親会社の子会社に対する支配力は強くなり、親子間の取引をめぐる交渉構造に影響を与えることは言うまでもない。

この取引において親会社が子会社に供給するのは技術移転やブランドすなわち「知的財産の使用権」、中核部品（親会社だけが製造できる製品の基幹的部品）、資金（出資金あるいは融資金）である。これに対して子会社から親会社に対価が支払われる。具体的には①「技術移転の対価の取引」（技術開示費、ランニングロイヤルティ、商標使用料）、②「部品の内部取引における対価の取引」（部品の供給価格）③「内部金融取引における対価の取引」（出資であれば配当、融資であれば利子）である。この他に「（主に親会社から子会社に対する）要員研修あるいはコンサルティング・サービスにおける対価の取引」も考えられる。これらの内部取引はそれぞれ本社（親会社）あるいは子会社の活動によってもたらされた果実たる経営資源の配分・再配分であり、企業の全体的な効率化を

図1：「本社—現地法人取引関係」を介したグループ内の取引の種類



出所：拙著「海外事業における利益回収問題」アジア経営学会報第5号（1999年）に加筆。

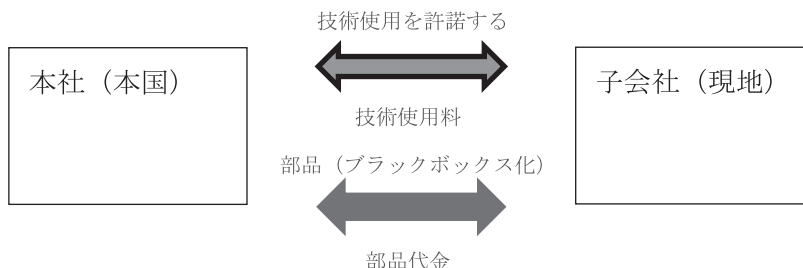
決定づける。

このうち、グローバル化、多国籍化の親会社—子会社関係において最も重要なのが、本社が揮発した技術を管理（特許として管理するなど）して直接投資で設立した海外子会社に技術を貸与するという①である。この技術を利用し子会社は製品を製造し、現地市場あるいは第三国市場に製品を供給し、利益を得る。親会社はその利益から技術開発費を回収し、さらにはそれを補ったのちの収益を得る。この時、子会社が100%出資の完全子会社であればよいが、子

会社が合弁形式であった場合、技術が合弁パートナーに流出するリスクが生じる。合弁契約が終了した後、パートナーはその技術を使ってライバル製品を市場に出してくるかもしれないのである。

それを防ぐためには、技術を見えないようにすること、すなわち、本社で技術を含んだ部品を製造し、その部品を子会社に供給することが重要になる。子会社には技術の中核的知識は漏れないことになるからである。この場合の親会社を得る対価が部品代金である。

図2 親会社と海外子会社間の技術移転と対価形式



しかし、そもそも技術の値付けは難しい。技術の値段として考えられるのは

- 当該技術を開発するのに要した費用（コストアプローチ）
- 当該技術と類似した技術の市場取引価格（マーケットアプローチ）
- その技術を用いて将来どれくらいのキャッシュフローが得られるか計算した数字（キャッシュフローアプローチ）

が考えられるが、どれか一つに基づくというよりは三つに基づき交渉して決めることになる。しかし、前述したような支配構造にあるため、親会社主導の技術価値、ひいては技術使用料になりやすい。

近年の自由貿易協定（FTA）および世界貿易機関（WTO）に裏書された標準的な国際通商・投資ルールの浸透に伴って、さらに「本社—海外子会社」の紐帯関係は多様化・高度化しており、子会社としてグループ内部金融専門の機能を集中的に担う金融子会社をシンガポールやオランダ等税的優遇が享受できる国に地域本社とともに設立する事例も現れている。そもそも、わが国企業の現地法人（海外子会社）は開業期にはもちろんのこと、黒字化し、安定した経営状態に達したあとも、子会社独自の資金調達というよりも、かなりの程度、本社あるいはグループ内部の融資（ICL：Intra-corporate Lending）に依存しているという現状がある。これに加え、グループ内決済や余裕資金の子会社間の融通などにおいては為替リスクが伴うため、為替差損などの損失を最小限に抑えるなどのためにもこうした金融子会社は多国籍企業にとって有益になっているものである。例えば、アジア子会社を統括する地域本社が設立しやすいシンガポールなどで金融統括地域本社も設立が多くなってきた。これら地域本社から各海外現地法人への

信用供与も拡大している。これがICLである。こうしたICLについては、通常の銀行借入とは違って手間のかかる格付等の「審査が不要」であるだけではない。この他にも「まとまった金額が調達」、「迅速で柔軟な貸付実行」、「安定的、継続的な資金調達」が可能である、というメリットもある。外部の銀行に融資を申請するとこのようなスムーズな資金調達とはならない。

但し、このようなグループ内金融体制を確立できる企業は必ずしも多くない。できない企業は依然として親会社のメインバンクである外部の金融機関からの借入れに頼っている。海外子会社への融資はそのメインバンクの海外支店からの融資実行という形式にはなるが、実のところ、メインバンクは親会社の信用力に依存して、融資をしているのである。メインバンクが海外子会社の需要資金をいったん親会社に融資し、親会社の子会社に融資することも決して珍しくない。グローバリズムの進展により海外と日本国内の機能分業が進み、親会社を経由しないモノ、サービスの取引の流れが増えている昨今、資金だけが「親会社→子会社」という固定した依存関係は非効率であるという議論もある。ただし、親会社にとってこのようなICLを促進するメリットとして次のような点を指摘できる。

その第一はわが国金融市場、資本市場の整備が進む中で本社にとって資金調達の幅が広がり、親会社にとって、子会社に融資するための資金調達が容易になったこと。加えて、わが国の低金利政策により円建て調達が企業にとって有利な状況が長く続いていることである。1992年ごろのバブル経済崩壊、1998年、1999年の日本の金融危機に続き、2002年頃からの国内景気の若干の回復後も日本の経済の足取りは拙く、景気の「腰折れ」恐れる日本の政府および中央銀行は低金利政策を継続している。このため、

円で調達するのは金利コストの抑制というメリットがある。日本国内で一般企業がグループ子会社として金融企業（ノンバンク）を保有することも可能になってからはソニー銀行、イオン銀行、セブン銀行などが設立され、海外子会社にICLを行う体制を構築する非金融企業も増えてきた。海外の主要金融地域に統括本社を設置することによって、各地の現地子会社の余裕資金運用などを当該統括本社に集約し、資金効率性が高まり、グループ内金融のメリットが高めることも可能である。すでに述べたようにシンガポール、オランダなど金融統括の地域本社を積極的に誘致する国もあり、金融取引にかかる税負担を軽くするなどの誘致政策をとっていることもこうした可能性をひろげてきた。日本の多国籍企業のなかにはシンガポールにアセアン地域内の金融業務を統括する現地法人を設立する会社が多い。様々な通貨を集約して持っているこれらの金融統括会社が子会社への金融的な供給を行うことは為替リスク耐性も大きいいため、親会社にとってメリットがある。

第二には上記の点とも関連するが、世界的なWTOルールあるいはFTA（自由貿易地域）の浸透により、本邦金融機関の営業規制が海外において緩和され、本邦金融機関の日系企業の現地法人への営業活動が活発になったことである。グループ内のICLで対応できない融資案件の場合にも本邦のメガバンクの支店のある地域で資金調達しやすくなっている。また、本邦金融機関が現地金融機関に出資して子会社化したり、日本企業への融資に関して提携している例もある。

第三はグローバリズムの輪の中に入っているといえれば各国の政策当局には諸外国と協調したルール作りを行うことが求められてきたことである。この結果、規制緩和が進み、海外各国（特に発展途上国）において外資企業の出資制

限が緩和される傾向にある。具体的には以前にはよく見られた進出先国の政府から合弁企業が求められたり、現地側の出資比率がマジョリティ（多数派）になる形での合弁子会社設立ではなくでは認可されないということも少なくなっている。一部の安全保障や国内保護政策に関連する産業以外の分野では外資企業側が100%出資の形で受け入れる条件整備が進んでいる、ということである。親会社が100%で子会社を設立できれば、子会社に対する親会社のコントロール力は飛躍的に増すから、ICLする戦略的な意義は非常に高まる。このことも親会社から子会社へのICLが増加する背景になっている。つまり、親会社側の出資比率が高まれば現地金融市場や合弁パートナーを介した資金調達よりも、親会社側のICLに依存する割合が多くなることである。例えば、日本企業のアジア進出形態を見てみると、合弁に代わって独資（100%外資側出資）が増加する傾向にある。

また、たとえ、出資比率が相対的に少ない合弁企業においても親会社の信用にて資金調達をしていたほうが、親会社側の合弁企業に対する影響力が増し、現地のパートナーに対して有利な立場に立つことができるという考え方もあるから、出資比率の如何にかかわらず、ICLを拡大するという考えかたをする親会社もあるだろう。

すなわち、親会社としては、進出先の国が出資比率規制をかけて、マジョリティを支配できない子会社に対して支配力を強めようとするならば、次善の策としてICLを用いれば支配力は維持できる。現地子会社に対する支配力を高めることはひいては、研究開発における知的財産権の確保（技術流出の予防）、販売代理店の統括強化、人的現地化とのバランスの維持など、子会社コントロールを行う際の大きなメリットもたらすことができる。

このように出資比率の拡大と同様に親会社の子会社への支配力強化の強力なツールとしてICLは機能している。なお、人的現地化を進める中であっても金融的な支配力を維持していれば、本社戦略を子会社に貫徹できるから、子会社における経営層において人材の現地化を進めながら、グローバル化のなかで子会社の支配力強化を可能にするICLというツールは益々重要になると考えてよい。

3. 市場経済化政策と工程間分業の問題

市場経済化が企業経営、とりわけ製造業の直接投資戦略に与える影響は大きい。たとえば、人口1億人になろうとしているベトナムの市場経済化は消費市場としての魅力にとどまらず、日本製造業にとって、タイやマレーシアに続く、工程間分業の拠点国として魅力は大きい。

ベトナムは1868年からフランスによる植民地支配をうけた後、第二次世界大戦間の旧日本軍の占領統治と戦後のフランスからの独立戦争、ベトナム戦争を経て、1975年に現在のベトナム社会主義共和国を成立させた国である。その後、直面した中国からの侵略やカンボジアへの侵攻など戦時状態からの経済復興のため、同じ社会主義陣営の最大のパートナーであったソ連から援助に頼り、そのもとで外資企業に対して門戸を閉ざしていた。しかし、1992年に旧ソ連の崩壊は崩壊し、それを契機に政治的には社会主義の枠組みを残しながら経済のみ市場メカニズムを導入するドイモイ（刷新）政策を開始した。ソ連崩壊前の1986年に既にこの政策の発動は公認されていたものの、様々な政治的な妨害や疑念が障害となり、本格的にドイモイ政策が形となったのは1990年代である。ソ連崩壊後の1990年代になって1986年から推進され

ているこのドイモイ政策は「市場経済化と対外経済開放」という形で始動したのである。

ドイモイ政策は旧ソ連、東欧などの社会主義国の体制崩壊により経済援助が停止あるいは削減されたことにより経済が深刻停滞し、追い詰められた末に日欧米等の西側資本主義諸国からの投資や経済協力が必要になったために発動されたとみることができる。ドイモイの経済路線は1992年公布の新憲法で正式に「国是」となった。この開放経済政策の推進を象徴するのがベトナムのASEAN（東南アジア諸国連盟）加盟（1995年）、米国との国交正常化（1995年）である。さらに2006年には世界貿易機関（WTO）に、そして2018年には環太平洋経済連携協定（TPP）への加盟議定書に署名した。

このようにベトナムは対外経済関係で相互的なルールを構築したり、既存の国際貿易システムに加盟しながら、国内ルールにおいても外国との協定との整合性が取れるような規制緩和を打ち出し、外資企業に対して魅力のある政策を打ち出してきた。2001年ベトナム共産党政治局は「国際経済統合に関する決議」を行い、2006年に新「企業法」、新「投資法」を施行した。新投資法は外資企業にとって好評であった。新しい外資政策のもとでは外資企業と現地企業の共同出資によって設立する合弁子会社において、取締役会の「全会一致」原則が義務付けられていたが、これが廃止された。また、原則的に外資側による100%出資の子会社の設立が大幅に緩和された。ベトナムで、かつて筆者がインタビューした日系企業も「外資企業だけに与えられていた恩典の優遇メリットはなくなるが²、会社を設立しやすくなる」と評価していた³。当時、インタビューした計画投資省の担当官も筆者に次のように述べた。

「外国投資法が定められて20年たったが、こ

の成果は目覚ましく、輸出の50%、GDPの15%が外資系企業の貢献によるものである。これから、WTOの『内外無差別』の精神に基づき、外国からの直接投資をさらに促進するために、国内企業と差別せずに認可手続きの簡素化とスピード化を進める。また企業所得税率も従来、現地企業35%、外国企業25%であったものを統一し、新投資法においては25%に一本化する」

「ハイテク投資企業の税率は10%であり、それも最初の4年間免税、その後9年間5%、輸入機械関税免税という優遇も導入する。さらに、これまでは全生産の80%の輸出を条件としていた優遇条件を廃止、バイク・自動車の国内販売の規制緩和、不動産分野での使用権拡大など、外資が事業を拡大できるような環境は益々整っている」⁴。

このように外国投資家にとって、かつて、発展途上国政府の間で流行した時限的優遇政策で一時期の関心を高めるのではなく、国際ルールとの整合性構築に力点を置いたり、次世代の産業育成のための息の長い優遇を行った。ただし、国内の均等ある発展の観点から、外資企業の投資が特定の一地方に集中しないような現地当局の「指導」があるのも事実である。こうした政策を外国企業としては総合的に得失を勘案して、当局の要望をうまく活用することが肝要である。例えば、ベトナムでは、かつて政府が外資誘致をする際に北部への生産拠点の誘致を条件としたことがある。これは2000年代ごろから主に顕在化したうごきであったと筆者は記憶しているが、大型の生産拠点設立をもくろむ外国企業の投資を認可する際、ハノイに近い北部に立地することを求めたものである。東南アジアに近い地理的条件を備えた南部ホーチミン市周辺に

集中しがちな外資企業の北部ハノイ周辺への立地分散を図ったのである。ハノイ周辺のいわゆる紅河流域では工業団地やインフラ整備による投資環境の整備が併せて、急ピッチに進められていた。この結果、実際に「政府の政策で外資企業が北部地域に企業を設立するようになってきた」⁵（日系ヘッドランプ工場総経理の談）など政府の北部誘致が外資企業の拠点（子会社）立地に関する意思決定に影響を与えた例も多いようだ。

北部の投資環境の整備は具体的には工業団地の造成という形で顕在化した。空港に近いハノイの本格的な大型工業団地、タンロン工業団地の概要第1期分譲用地は完売（82社入居）。第2期は2007年に着工し2008年に完成した。この工業団地はベトナムの北部（ハノイを中心とする地域）へ拠点設立を考えている日系企業の進出立地としては大いに成功した。「企業所得税3年免税7年半減」等の優遇税制特典に加え、空港に極めて近い場所であり、出張者に便利で半製品の持ち込みや完成品の搬出がより容易になったからである⁶。また、すでに中国の南部の生産拠点である広東省や一大ハイテク都市、深圳市と主要な道路や港湾ルート、そして頻繁な便数をもつ航空路で結ばれており、既存の中国の拠点とのサプライチェーンを構築できやすい。グループ内部取引の立地としても適している。

2000年代後半以降になると外資企業の進出の新たな局面が現れた。「世界の工場」といわれ、多くの工場が集中してきた中国での人件費等製造コストの増加により、中国南部で従来行ってきた労働集約的な製品や汎用品製造の工程の一部をベトナムに移す外国企業の動き⁷が出てきた。外資企業にとって、地理的に近くコスト削減が可能なベトナム北部に生産拠点を有することにも経営上にメリットがでてきたから

である。いわゆる「チャイナ+1」などの動きである。中国－ベトナム間の陸上交通路の整備が進み、2008年からはハノイと中国広州を結ぶ定期便トラックが運航を開始し、日系フォワーダーもサービスを開始しはじめていた。従来の広州からハイフォン港に運ぶ海上輸送路に加え、陸上輸送というサプライチェーン上の選択肢が増えたことも、生産機能の中国からベトナムへの移転、すなわちベトナム北部への直接投資の増加の追い風になったともいえよう。

この時期、既にベトナムの日系企業においても次表にみられるように中国における既存の生産拠点から部品や原材料の供給をうけたりしており、ベトナム工場は中国工場の第二工場として製品の生産を分担したりする位置づけになっていた。

例えば、表1のワイヤーハーネス製造メーカーは1993年に香港で100%出資の営業拠点を設立し、その後、中国・深圳に工場、さらに中国・上海に生産拠点を追加的に設立したが、2006年3月にハノイ工場の設立認可を得て、2007年から操業開始した。ベトナムに進出している日系メーカーが納入先であるという。大手企業の投資が増えた影響で、当時、北部の1件当たり投資額は1,200万ドルと全国平均の3倍近

い金額となった。ただし、部品・原材料のサプライヤーも進出したため、日本からの直接投資全体についてみれば、2003年頃から1件あたりの額が小さくなる傾向がみられた。このことは大企業以外の中堅中小企業のベトナム進出も拡大したことを示している。

2000年代後半から日本のソフトウェアハウスなどもオフショア開発（海外にソフトウェア開発工程の一部を委託すること）のためにベトナムを拠点化し始めた⁸。中国には日本語を話す人材が多い大連などでオフショア開発の拠点化が行われ、それが上海などへ広がっていたが、中国の人件費の高まりとともにベトナムを初めとした東南アジアに移ってきたのである。「エンジニアの月給が200ドル～300ドルであり、オフショア開発のプログラミング工程はコスト競争力がついている」（2007年8月、日系商社ハノイ事務所インタビュー）という認識がこの業界で広がってきた時期である⁹。こうした中で「ベトナムのマイクロソフト」といわれるFPT社などが日系企業からの委託を多く獲得し、成長している。

タンロン工業団地の第一期に進出した日系企業は、2001年のキヤノン、住友ベークライト、デンソー、2002年のTOTO、2003年の松下電器

表1：ベトナムの日系工場の子国生産拠点との関係

業 種	中国拠点との関連	訪問調査年月
K Y社 (自動車用金型製造)	金型の金属材料は日本、韓国、台湾と共に 中国から調達 。金属材料の調達国は顧客が指定。	2008年3月
A社 (通信機用金型製造)	既に 中国・蘇州、深圳、メキシコ に生産拠点あり。 原材料の金属材料を中国の深圳工場から海上、航空輸送で調達 。	2010年2月
B U社 (プリンター製造)	部品を中国やベトナムに立地している日系部品メーカーから調達 。 高機能の製品製造を中国工場に 、汎用品をこのベトナム工場にとの集約を行っている。	2008年3月
F社 (ワイヤーハーネス製造)	香港に販売会社、 中国・深圳、上海に先に生産拠点あり 、ベトナムにある日系取引先に供給するために2006年認可、2007年からハノイで生産。	2010年2月

出所：小林守「ベトナムの投資環境と日系企業の操業動向」専修ビジネスレビュー Vol 8. NO.1、専修大学商学研究所（2013）より筆者作成

がある。その後、三菱鉛筆、TOA、パナソニック、HOYA、住友重機械が続いた。その後も日系企業の生産拠点の立地が続いた。大手企業の進出が修正すれば、そこと取引する部品メーカーの拠点も周辺に立地することになる。

相次ぐ法制度の構築に対応し、その中の優遇政策の適用を受けやすくするためにも、外資企業は強力に市場経済化を推進する中央政府の政策動向に沿った進出をすることが求められた。

中小企業としてみれば、大手企業のベトナム拠点の周辺に立地すれば、日本国内の延長でこれまでの取引関係が維持できることに加えて、これまで取引のなかった新規の日系企業や非日系企業との取引も開拓する機会となる。また、現地の日本人社会を通じて、多くの人脈や情報を得ることができる。いわゆる、進出先での日系企業間の「助け合い」である。特に発展途上国に工場などの子会社を設立する場合、人的資源に余裕のない中小企業は日本からの派遣責任者は工場長一人に経理兼営業担当一人などというケースが珍しくない。極端な場合は工場長一

人という場合もある。日本人商工会議所、日本人商工会はじめ大中小様々な助け合いグループはこうした孤独な日本人派遣社員の大きな力となる。現地官庁対応、従業員採用情報、賃金水準、労働規約、組合対策)、法制度の変更に伴う勉強会等もこうしたグループによって開催され、日本国内での取引関係の制約を越えて人的なネットワークができ、治安、生活面で現地子会社の管理活動のリスクを最小化するというメリットにつながった。

このように日系企業の集積それ自体が有形無形のメリットにつながるがゆえに、グローバル化の進展は、「工業団地ビジネス」の拡大にもつながった。日本国内の取引関係、すなわち国内のサプライチェーンをそのまま進出国に移植するがごとく、取引先同士が進出国先で工業団地の中で至近距離に立地すればきわめて効率的である。また、前述のような同じ日本文化のもとでコミュニケーションができる無形のメリットも享受できる。日本企業をターゲットとした工業団地がアジア各地に多く建設されることに

写真 1：中小企業向けの賃貸工場（レンタル工場）の例



出所：筆者撮影

なった背景である。現地政府としてもこうしたビジネスを後押しすることは、外国から企業を誘致する営業ツールになる。工業団地ビジネスは円高による日本国内生産がもたらすデメリットを回避するために日本企業の生産拠点の海外移転が本格的に始まった1990年代から多く見られるようになった。

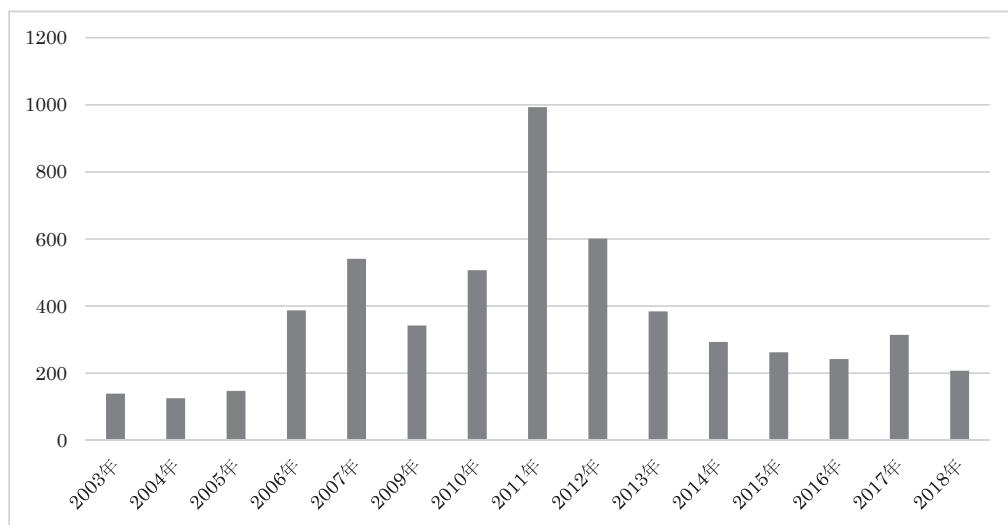
その初期の成功例としては三菱商事等が関与したフィリピン・ルソン島南部のラグナ・テクノパーク工業団地がある。工業団地内の区画の分譲は大盛況のうちに進み、第二期、第三期まで続いたといわれる。周辺には日本人派遣社員のためにクリニック、銀行、教会、ゴルフ場、高級マンションも建設された。通関事務もこの団地内で処理することができ、わざわざ港湾や空港の通関まで行く必要がない。フィリピンの工業団地の成功例としては同じルソン島の住友商事によるファースト・フィリピン工業団地がある。このほかに日本の官民共同で推進した中国・大連市の大連工業団地、伊藤忠商事によるインドネシアのカラワン工業団地、丸紅によるMM2100工業団地がある。1990年代後半にな

るとベトナムにおいても日系企業が関与した大型工業団地が建設されるようになった。代表的なものが野村證券等が関与した1996年の野村ハイフォン工業団地（北部ハイフォン市）、住友商事が関与したタンロン工業団地がある（ハノイ市）。

4. 「海外拠点の人的問題」

第三は人的資源に関わる問題である。表2に筆者が当時、訪問してインタビューを行った結果を整理したものである。日系企業は概ねベトナム人従業員の勤労態度については高い評価を与えている。一方、昇給やボーナス、昇格など人事給与システムに対する理解がなかなか得られないで苦勞しているという状況がある。また、市場経済の企業が求める能力、知識を十分備えた人材を見つけることに困難を感じていることが分かる。また、進出が相次ぐようになった2010年代初頭になると優秀な人材への求人待遇が良くなり、離職率の高さに外資企業は悩まされるようになっていた。

図3 ベトナムにおけるストライク件数の推移



出所：Vietnam “Lao Dong” website（2008年7月閲覧）および上田（2022）P.9より筆者作成

同時にベトナムの発展と人的資源の高度化（大卒者の増加等）により、人事や給与に対する不満も顕在化するようになった。日系企業はこの時期、工場現場などで待遇改善要求などを求めるストライキもこの時期増えている。これは日本流の賃金・昇進システムがベトナムの労働市場では「硬直的」とみられ、提供した労働の価値と見合わないと評価され始めたともいえ

る。その後の2010年代末になるとストライキ件数は徐々に減少するが、ベトナムでは経済発展著しく、若い労働力が多いベトナムでは何もかもが速いスピードで変化している。20年も30年も停滞し、実質賃金が上がらない日本の「時間の感覚」で対応できなくなっているかもしれない。国外の様々な情報もグローバル化により、スマートフォンを通じて容易に手に

表2：2000年代のベトナム進出日系工場の人的資源上の問題

日系企業 (製品)	勤労態度	賃金	雇用・定着率	留意点・対応策
S A社 (エンジンカバー)	ワーカークラスは器用、真面目、努力家が多い。本社への派遣研修を導入。 管理職クラスの育成が急務。	一律平等の社会主義時代の残滓で従業員は社員間の賃金格差に固執。 ワーカーには能力給制度を適用。	ワーカークラスの募集は容易。 ワーカークラスの8割は試用期間1年の後、本採用。	福利厚生に力を入れる。
S U社 (ヘッドランプ)	末端レベルまで努力家が多い。 現地スタッフによる運営レベルの現地化は可能。 日常の問題解決は現地スタッフが処理。	賃金体系は社員が納得できるまで説明する。	重大な違反行為以外、解雇しない。 短期的な業先悪化や失敗では解雇はしない。 ワーカーも大卒技術者も定着率が高い。	労働争議や住民反対運動に注意。そのため福利厚生に注力。地域での評判も大事 ¹⁰ 。 「知識よりも愚直な努力を評価する」などの職場の「イズム」の定着が重要。定着に3年を要した。
T O社 (産業カメラ)	ワーカーレベルは勤勉、優秀。性格も穏やかでよいが、提案力不足。 中間管理職が育たない。	経験・年齢が同じ従業員の給与は大体同じ。	低評価では解雇しない。 優秀な大卒エンジニアの採用が困難。採用後もなかなか定着しない。 引き留めるには給与アップと研修が必要。	組合から以外にも突然労働条件改善要求が来る。
P E社 (光学機械)	社会主義時代のなごりで指示されたこと以外しない。 人材育成と組織整備が操業拡大に追いついていない。 大卒社員の能力に疑問があり、採用中断。	社会主義的平等主義の名残で能力給が理解されにくい。ワーカー全員納得の賃金体系を作る。	専門技能工がすぐ離職することもあるが、定着率としては約95%。	QCサークル活動の導入。目標管理などの人事システム構築が必要。 アシスタントマネジャーを人材育成の中心とする。 人材育成に関する日本側の意識改革も重要。

出所：専修大学中小企業センター調査団（大西勝明、荒井久夫、小林守）（2006年8月、2007年3月および8月、2008年3月および8月）による現地インタビューを筆者整理

入る時代である。いつまでも日本流が当たり前として、現地のオペレーションを続けていくなれば、それは時代遅れのプラクティスとしてベトナムの優秀な人材からは評価されよう。日系企業優秀な人材がに職を求めることも少なくなるであろう。人的資源に関するリスクもグローバル化によって増えてきた。このようなリスクは多国籍企業のような大企業であればそのブランド力と資金力等で解決が比較的容易でもそうした経営資源に恵まれない中小企業の場合はリスク耐性が強いとは言えない。

進出する外資企業側から見るとストライキを含む様々なビジネス現場のトラブルは個別企業の中で解決できないことが多い。解決不能問題や各社が共通して直面する問題についてはそれぞれの国籍ごとに進出子会社が現地で商工団体等を組織して団体としてホスト国の当局に談判し、改善を要請することで対応することもある。ただし、フィリピンのような産業別組合がある場合は一企業内の労使交渉ですぐにストライキが収まらないこともある。日本企業同士の助け合いグループや商工会議所などだけの支援に頼り切るだけでなく、現地企業の商工会議所等に参加する等、外資企業としても積極的に現地の企業コミュニティに入っていくことが必要になってきている。この意味で、日本からの派遣社員には、年功序列や人事慣習にとらわれず、若い時期から国際感覚や国際経験を積んできた人員を選任することが重要であろう。

5. 資本関係を持たないグローバル経営

ここまではグローバリズムの進展に伴って、直接投資による子会社設立を前提として議論してきたが、資本関係を持たない海外企業に製品の生産委託というアウトソーシングを行う、オ

フショアリングという関係構築のアプローチもある。これもグローバル化によって物流が円滑化になったことによって、実現してきた海外展開の仕方である。そもそも、アウトソーシングとは外注（委託、請負、「下請け」）であり、海外へ委託の場合はオフショアリングともいう。アウトソーシングの目的は親会社におけるマンパワーの不足、コスト削減・効率化、専門性の向上を求めることである。特にソフトウェア開発を海外に所在する会社に委託することをオフショアリングやオフショア開発という。

電気電子分野等では現地企業に組み立てを委託して、完成品を発注企業が全量引き取り、自らのブランドで販売するというEMS（電子製造サービス）が著名であるが、アパレル分野でもユニクロに代表されるSPA（Store Retailer of Private Label Apparel、製造小売業）やソフトウェアやシステム構築の一部工程を海外企業に委託するオフショア開発も同じビジネスモデルである。通常は上流の企画・設計は発注企業が行い、製造・組み立てを受注企業がおこなう。そして完成品を発注者が全量引き取り、市場に販売する、というプロセスだが、電子電機業界ではブランド管理だけは自社で行うがそれ以外の企画や設計までの全ての工程を海外含むアウトソーシング先に任せている事例もある。

このビジネスモデルは信頼できる受注企業を見つけ、長期的な関係を構築し、育成していくことが重要な成功のカギとなる。ここにおいては直接投資関係でつながっているわけではないため、製品の品質、納期がしっかり守られている限り、関係は継続する。ただし、受注企業が競合他社の生産委託を請け負うことを止められない場合もあるため、製品情報が他社に漏れるリスクがある。この場合は生産ラインを他社製品のラインと完全に分離するように要求するほか、秘密保持条項を委託契約に含めるというリ

表3：電機業界のEMS利用関係の例

工程	アップル	ソニー、富士通	パイオニア（テレビ）、 ボラロイド
ブランド	自社	自社	自社
開発	自社	自社	○
設計	自社	○ / 自社	○
生産	○	○ / 自社	○
販売	△多岐にわたる	△多岐にわたる	○量販店

出所：日本経済新聞 2014 年 12 月 1 日

注：○受注先に全面的に依存 △部分的に依存

スクヘッジになる。

まとめに代えて

グローバル化に伴う経営問題は近年、その範囲をますます拡大し、複雑さを増している。本稿では「本社と海外子会社間の取引の問題」、「市場経済化政策と工程間分業の問題」、「海外拠点の人的問題」を取り上げたが、個別の一企業が完全にこれらの問題に対応することは難しいものも多い。マクロ的には国家間で経済協定による共通ルールの確立に努力し、お互いの企業の進出に伴う問題の予見可能性を高めることが重要である。また、ミクロ的には同じビジネス文化の背景をもつ企業同士が現地で連携を密にし、相互扶助関係を築くことが重要である。例えば日本人商工会議所等の充実である。ただし、企業組織内の問題は制度の整備や情報収集の問題で解決できるものばかりではなく、個々の構成員同士の理解やそれにつながるコミュニケーションの問題に帰結するものも多い。グローバル化に伴う海外進出には本国の自社人員の意識のグローバル化も必要であろう。

本稿では取り扱わなかったが、国を越えた大型ビジネス（エネルギー分野をはじめとするインフラストラクチャー建設・運営）も増えている。必然的に関係国の国益と絡み合う問題にな

るだけに、それらの政府が自国企業の「擁護者」として振舞うことも多くなってきた。また、相手国との経済協定を通じて、自国の製品基準を標準化させたり、企業への不公平な取り扱いを改善させたりすることも珍しくなくなっている。さらには相手国の大型入札案件に際し、自国企業を資金的に支援したりなどのあからさまな動きも目立つようになっている。グローバル化は市場経済・開放経済を推進するとみられがちだが、このように国家の影響力がものを言う分野も増えている。政治力、経済力のある国の企業が国際的な市場経済の舞台において有利に振舞える、といった状況も顕在化している。また、地域の政治的影響力を有利にするために、WTO協定の違反なども目立つようになってきた¹¹。このように市場メカニズムが必ずしも働かない状況も、残念ながら多くなっているような気がしてならない。経済活動への政治の介入という問題も今後様々なレベルでコントロールしていかなければならないであろう。

これまでのグローバル化はホスト国が外資企業に優遇制度を提示して、それを魅力として資金や技術を自国に呼び込もうとする競争状況を作り出してきた。いまやそれは楽観的でありすぎたともいえる。すべてのリスクを想定したシナリオに基づいてはいなかったことも明らかになった。いうまでもなく、グローバル化は新型

コロナウイルス感染症の蔓延やロシアのウクライナ侵攻などという、非合理的なリスクを想定していなかった。こうした状況の中で国家が国益を最大化するために、これまで営々として築き上げてきたグローバリズムのビジネスルールを逸脱するケースも現れている。この結果、企業が苦勞して気づき上げてきた工程間分業のサプライチェーンがズタズタになったり親会社から派遣された派遣社員も現地スタッフと十分なコミュニケーションをとれない状況が生じている。本稿で取り上げた問題の前提となっているグローバリズムはある種の経済合理主義に基づいている。しかし、いったん世界に強烈な非合理的事象が起こって、ゲームのルールが変わったときそれを、どの程度までリスクファクターとし考えればよいのかがこれからのグローバル企業においてクリティカルな問題となってきたといえよう。

参考文献：

- 上田和勇編（2022）「わかりあえる経営力＝異文化マネジメント」同文館出版
- 佐久間信夫編（2019）「現代国際経営要論」創成社
- 小林守（2018）「2000年代のベトナムの市場経済化と投資環境」専修ビジネスレビュー Vol13. NO.1、専修大学商学研究所
- 高橋浩夫（2017）「最新『国際経営』入門」同文館出版
- 小林守（2017）「1990年代のベトナムの市場経済化と投資環境」専修ビジネスレビュー Vol12. NO.1、専修大学商学研究所
- 大西勝明（2016）「ベトナムの工業化とAEC（ASEAN経済共同体）の結成」、専修大学商学研究所所報第48巻第3号
- 小林守（2014）「ベトナムの投資環境への視角－日系企業の進出動向とローカル企業の現状及び課題」、大西勝明編著「日本産業のグローバル化とアジア」所収、文理閣
- 小林守（2013）「ベトナムの投資環境と日系企業

の操業動向」専修ビジネスレビュー Vol8. NO.1、専修大学商学研究所、2013年

タンロン工業団地パンフレット（2010年）

小林守（2008）「わが国企業における『本社－海外現地法人』間の金融的関係の動向とその推進要因について」専修ビジネスレビュー Vol.3. NO.1、専修大学商学研究所、2008年

国際協力銀行中堅・中小企業支援室編（2003）「アセアン主要国投資ガイドブック」

- ¹ 本稿は小林守（2019）「経済のグローバル化と国際経営」、佐久間編著『現代国際経営要論』創成社所収をデータの最新化等を通じて大幅に加筆修正したものである。
- ² 外国企業に1990年代では適用されていた企業所得税などの「優遇」が廃止されたことを指す。
- ³ 2007年8月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー
- ⁴ 同上
- ⁵ 2006年8月、筆者インタビュー
- ⁶ タンロン工業団地パンフレット（2010年）
- ⁷ 小林守「ベトナムの投資環境と日系企業の操業動向」専修ビジネスレビュー Vol8. NO.1、専修大学商学研究所、2013年、pp.6-pp.8
- ⁸ 小林守「ベトナムの投資環境への視角－日系企業の進出動向とローカル企業の現状及び課題」、大西勝明編著「日本産業のグローバル化とアジア」、文理閣、2014年、第8章p.168
- ⁹ 2007年8月、筆者含む専修大学中小企業センター調査団インタビュー
- ¹⁰ 他社が工業団地に立地するなか、この会社の工場は一般の住宅地のなかに立地しているという特徴がある。これは土地レンタル費用が低廉であったためという（2007年8月、筆者インタビュー）
- ¹¹ WTO既定の中には先進国で構成される経済協力開発機構（OECD）の規定をベースにしたものもあり、OECDに加盟していない中国、ロシア、ブラジル、インド、南アフリカなどのいわゆるBRICSは遵守する動機にかけるといふ指摘もある。