

地域企業の海外子会社と地域経済

波木井 昇

Overseas Subsidiaries of the Local Companies and the Regional Economy

HAKII Noboru

Abstract

It seems that there have been in recent years the considerable amount of funds inflow from the local companies' subsidiaries in Asia, in a form of dividend or payment for technology assistance. We can consider that such funds inflow are helping employment and the development of new products by the local companies through reinforcement of the financing base of the companies, and, as a result, it is thought that such funds inflow is helping the regional economy. The self-act effort of the overseas subsidiaries is a premise, but if the support to such overseas subsidiaries by the region is provided, it can be expected that it will lead to more funds inflow to the region and promote further development of the regional economy.

キーワード：海外進出 子会社からの資金還流 アドバイザー派遣 地域経済振興 再投資

Key words : establishment of overseas subsidiaries, funds inflow from subsidiaries, adviser dispatch, promotion of the development of the regional economy, reinvestment

はじめに

地域経済の有力な担い手である地域中小企業の安定的発展は、地域社会にとって重大な関心事のひとつである。県内中小企業の中には、1980年代後半から90年代半頃までの円高下で、自社の今後の安定的発展のためには海外進出が是非とも必要との判断から、東南アジアに子会社を設立する形で、ほぼ初の海外進出を果たしたところも多い。在アジア子会社は当初は親会社の生産工程の一部を引き受け、次第に現地に根付いた生産を展開し、併せて進出先国で営業活動を活発化させた。こうした在アジア子会社の中には、97年～98年のアジア通貨危機後の経済混乱を乗り越え、業容を拡大させているところもある。

地域経済にとって県内企業の在アジア子会社が順調に育っていくかどうかは重要である。以下で

は、筆者が平成20年春に東南アジアで行なった現地調査をもとに、地域の中堅・中小製造業企業の在アジア子会社の現状、課題、さらには地域としての在アジア子会社支援のあり方などについて考えてみたい。なお、近年は中国に子会社を設立する企業が増えているが、以下では、地域企業の在東南アジア子会社を中心に見ていくこととする。

1. 県内企業の海外進出

我が国企業の海外進出は、1985年のプラザ合意後の円高下に大いに進んだ。山梨県内の企業も同様にプラザ合意後に海外での製造拠点設置が増えた。財団法人やまなし産業支援機構による2001年までの調査では、県内製造業企業の海外進出は、85年のプラザ合意後の円高の中で年々増加した(86年3件→89年14件)。その後、我

が国でバブル崩壊があり、一旦は大きく落ち込んだものの、90年代前半の円高を背景に、91年から96年にかけて労働コストの安い東南アジア諸国や中国などを中心に、県内企業の海外進出が相次いだ(91年9件→96年18件)。97年～98年の我が国の金融不安や、97年～98年のアジア通貨危機とその後の経済混乱により、97年から00年には県内企業の海外進出は低調になり、その後、01年には5件へと増加に転じた(第1図)。

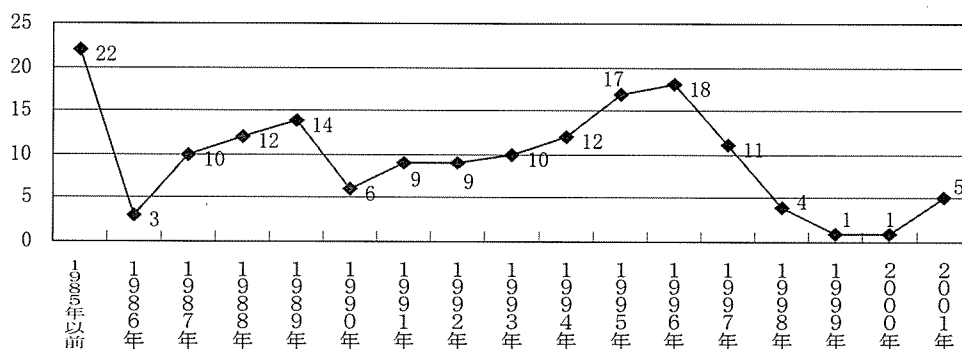
進出先国を見ると、01年時点では、中国への進出件数が最も多く、次に米国とタイが同数で、

以下、マレーシア、台湾、シンガポールとなっていた。同年時点で、海外進出企業を業種別に見ると、山梨県内の製造業の業種構成を反映し、電機・電子、金属・機械、精密機器の3業種を合わせると5割強を占めていた。

2. 在東南アジア子会社を有する地域企業の例

東南アジアに子会社を有する県内の中堅・中小製造企業の例としては、第1表の企業7社がある。初めて海外に進出した年次は古くは70年代にさかのぼるところもある。この表から窺えることは、

第1図 山梨県内製造業企業の年代別海外進出件数



出所：「一般機械・電気機械・精密機械産業に見る山梨県産業の現状・課題・展望に関する調査報告書」(財団法人山梨総合研究所)(原資料、財団法人やまなし産業支援機構)

第1表 在東南アジア子会社を有する県内企業の例

	本社業種	最初の海外子会社 (設立または操業開始)	今回訪問した在東南アジア子会社 (設立年)	同子会社の従業員数	海外子会社数(生産拠点)
A社	電子部品	台湾 (75年)	マレーシア (89年)	100人	1(マレーシア)
B社	食品	タイ (77年)	タイ (77年、86年)	33人、54人	3(タイ2、ベトナム)
C社	事務機部品	タイ (87年)	タイ (87年)	800人	2(タイ、中国)
D社	電子部品	台湾 (87年)	マレーシア (92年)	125人	7(台湾2、マレーシア、香港、中国2、タイ)
E社	電子部品	シンガポール (87年)	シンガポール (87年)	90人	5(シンガポール、フィリピン、中国)
F社	精密部品	タイ (94年)	タイ (94年)	200人	2(タイ、中国)
G社	精密部品	タイ (95年)	タイ (95年)	380人	1(タイ)

(出所) 各社HP及び訪問時間取り情報から筆者作成

(注) 上表のA社、B社……という呼び名は便宜的に付けたもので、企業名のローマ字標記の頭文字を表すものではない。

県内企業が70年代から90年代半頃までに、海外に出て行く場合には、まず、東南アジア（台湾を含む）に子会社を作り、そこから数年して、さらに東南アジア内で新たに子会社を設けるか、中国に小会社を設けるといった動きがあったということである。

3. 在東南アジア子会社の現状

平成20年春に訪問した県内企業の在アジア子会社での情報からは、総じて以下が考察される。

(1) 企業規模

訪問した県内企業の在アジア子会社を見ると、親会社の規模は日本有数の大手メーカーの間接ながら資本がかなり入っていて、山梨県内でも中堅企業として地元の中小企業をリードするような立場にある企業から、本社の従業員数が数名のところまである。このことから、東南アジアに進出した山梨県に本社のある企業の規模は実に様々といえる。

(2) 在外子会社の経営の自由度

わが国大手メーカーのグループ会社の場合、海外の子会社が何をどれくらい作り、どこの国に売るかは、グループ全体の戦略によって左右されることが多く、海外で新分野での商機を見つけても、海外子会社が独自に生産を行う自由度は小さい。これに対し、山梨の本社の規模が小さい中小企業の場合、本社からこれを作れ、どこの国で売れといった指示が来ることは少なく、経営の自由度が高い。結果として、(全てについていえるわけではないであろうが、) タイでは、97年～98年の通貨危機後に経済成長が回復してきた00年頃以降、海外子会社の従業員数などで見た経営規模が大きく拡大しているのは、山梨の親会社の規模が比較的小さい、従業員数で見て数十～百名クラスのところが多いように思われる。タイは日米欧の自動車組み立てメーカーが競って自動車生産を行っており、さながら東南アジアのデトロイトといわれるようになってきている。このため、タイに来た当初は山梨の本社同様に家電・コンピューター・カメラ関連の部品を作っていた場合でも、次第にタイ法人は自動車関連の部品を手がけ、それが育っ

ている企業が複数ある。小規模企業は、海外においては系列を超えた、小回りがきいた経営が可能である。

ただし、08年後半の世界的な金融危機により、先進国の自動車産業などで生産削減の動きが出てきており、タイでの自動車生産にも影響が生じつつある。自動車へのシフトにより業績を伸ばしてきた県内企業の在タイ子会社の業況にも影響が及ぶ可能性がある。(アジアに子会社を持つ県内企業経営者によれば、タイでの自動車生産は落ち込んではいないものの、最近の日本国内ほどではないとのことである。09年1月)

(3) 伸びる子会社

海外子会社がすべて順調であるわけではない。伸びる子会社はどういう経営をしているか。海外子会社の経営がうまくいき利益が出るようになる場合と、そうならない場合とでは、何が大きく異なるのであろうか。在東南アジア子会社の中には、設立後10年くらいの期間で、売上げが本社に並ぼうとするか本社を超えるくらいまでになっているところがある。今回の調査からは、在東南アジア子会社が伸びる鍵は技術力と営業力ではないかと思われる。技術を武器に営業努力を重ね、規格認証を取得し、進出先国及び周辺地域において次第に信頼を得ることが大切である。顧客の要求に何とかして応えようとする姿勢も大事であるが、背伸びをすることの危険もあり、出来ない場合の見極めも大切である。また、現地人従業員と本社からの駐在日本人とのコミュニケーションが緊密であることも必要である。さらに、日本人駐在員、特に海外子会社のトップの日本人駐在員の質の差が大きいに思われる。技術力を生かし、現地人を活用して海外子会社の経営を行っていく上では、日本人トップには経営能力とやる気が求められる。技術、営業などの個々の分野に詳しくても、トップに経営能力とやる気がないと企業は伸びない。トップにやる気があれば経営能力は高まる。トップにやる気がなく、本社の命令一つで、いやいや海外子会社に来て、任期を無難に過ごしたいという姿勢だと海外子会社は伸びない。現地人従業員のやる気をどう引き出すか、日本の本社から

どれだけサポートが得られるかといった面も大事である。

(4) アジア通貨危機の影響とそれへの対策

97年～98年アジア通貨危機により、東南アジア各国の通貨の大幅な価値下落とその後の経済混乱が生じた。同危機はそれ以前に東南アジアに進出済みであった海外子会社に対し、それまで山梨の本社などから輸入していた原材料や半完成部品の調達コストを大幅に上昇させるなどの影響を与えた。それへの対応として海外子会社は、原材料や部品の地元調達を増やしていった。97年～98年アジア通貨危機は、山梨の中小企業の在東南アジア子会社の本社からの自立が、本格的に進んだ契機として見る事が出来る。そして、その後の荒波をうまく乗り越え、利益を着実に上げ、配当や技術指導の対価としてのロイヤリティを山梨の本社宛てに毎年送金するなど、本社の財務面にも貢献している。

(5) 本社と海外子会社の関係

本社と海外子会社の関係に変化が見られる。上述のようにアジア通貨危機を契機に本社からの自立(部材の調達)が進んだ。一方で、配当、技術指導料、借入金返済といった形で県内への資金環流が着実に増加してきている。また、地域企業の本社には、なかなか入って来にくい、取引のない日本の大手企業の本社サイドに関する情報(たとえば、大手企業の本社がどういう分野での技術開発に力を入れているかに関する情報など)が、海外拠点経由で入手出来るようになってきており、海外子会社が情報拠点として、より重要になっている(これは国内ではいわゆる系列取引の壁が高いが、海外ではその壁が低くなっていることと関係していると思われる)。要すれば、工程間分業や部材調達の関係が薄くなり、海外子会社は比較的自由に動けるようになってきている(どの業種に売り込むかなど)。本社の出資者としての立場は変わらないが、モノを媒体とした関係から、海外からのカネ・情報を媒体とした関係へと変化しつつあると思われる。

資金還流について、もう少し見てみると、海外子会社から本社への資金還流の中身としては主に

技術指導料と配当がある。技術指導料は本社からの技術指導に対する見返りで、海外子会社の売上げの一定割合、たとえば売上げの2%というように、本社と海外子会社間で取り決めている場合が多い。配当は現地の法人税を支払った後の利益から支払われるが、配当の目安としては、本社の現地通貨建て出資額を現地の銀行で定期預金等で運用した場合に得られる利息相当額は、上回るように決められることが多い。また、日本人駐在員の人件費は海外分も含めて本社負担になっていることが多く、その場合、駐在員の人件費相当額に見合う金額を、少なくとも配当や技術指導料の合計でカバーするよう求められ、本社へ送金していることもある。

ただし、一方で、日本の法人税率が進出先国に比べ高い場合には、本社への送金は本社から最低限求められているものにとどめ、残りの利益は、海外子会社の再投資(進出先国或いは周辺国での工場用地取得や生産設備の建設・拡張)のために内部留保しておくという動きもある。

要すれば、海外子会社の業容が拡大し、利益が出れば、相応の資金が本社に送られているものと見られる。大雑把な言い方をすれば、海外子会社立ち上げ後、経営が順調であれば、数年後から売上げの3%～数%相当程度が、技術指導料や配当として、県内に還流していると見てよいのではないだろうか。

(6) 進出先国内の産業構造の変化の影響

進出先国内の産業構造の変化の影響などにより、最近の生産レベルが過去を下回っているところもある。国としてみると、東南アジアでは自動車産業が急成長し、同業界の好況が他産業にも波及しつつあるタイの勢いが、ここ当面持続するようと思われる。ただし、繰り返しになるが、08年後半からの世界金融危機の実体経済への悪影響が大いに懸念される場所である。タイの日系企業数は98年に2,000社で、08年2月時点で約7,000社ある。

一方、マレーシアではかつては家電・弱電関係の先進国からの企業進出が相次いだが、中国の台頭で、先進国のメーカーが生産拠点を同国から中

国に移しつつある。また、マレーシアにはプロトンと呼ばれる国策の自動車メーカーがあり、これが産業界を牽引していくことが期待されているが、プロトンは国際競争力が今一歩弱いようであり（プロトンの第二世代の車の人気が高い）、マレーシアにはかつての家電・弱電業界のような経済を引っ張る産業が見当たらない。このため、マレーシアに進出済みの山梨の企業の中には、タイの大手日系メーカーへの販売を拡大しようとしているところがある。マレーシアからタイ向けに製品を輸出する場合、物流網がしっかりしていて、翌日にはタイに届くようであり、タイ周辺地域の一体感が強まっているといえよう。また、タイは日系企業にとって、インドや中近東への橋頭堡になりつつある（タイで作ったものをインドや中近東に売る）。

(7) タイでの日系企業投資動向

タイでは2005年、東京・大田区などの町工場の投資が多かった。また、日系自動車組立てメーカーによる1トンピックアップトラックの投資が増えていて、2007年には小型車投資があった。タイは1トンピックアップトラックの豪・アセアン・中近東・欧州向け輸出拠点（日本、米国、中国以外）となりつつある。HDD（ハードディスクドライブ）はタイが世界最大の生産国である。また、日系や欧州の自動車メーカーはエコカー計画を持っている（タイ市場向けよりは輸出志向）。一方、白物家電は中国や韓国メーカーが頑張っていて、日系電機メーカーはHDDや電子部品に力を入れている。

(8) 自動車業界へのシフト

自動車産業が集積しつつあるタイ・バンコク周辺では、山梨の企業の子会社の家電から自動車業界へのシフトが見られる。タイでの自動車関連分野での日系企業の地位は圧倒的であるのに対し、家電では韓国系企業などが優位になっていることも一因であろう。タイではアジア通貨危機の時に禁止された長期の自動車ローン（例、100回ローン）が復活され、新車を購入しやすくなっていて、さらに、新車を購入する際には、従来の小型車より一回り大きな中型車の購入が増えるなど、自動

車販売が好調である。また、輸出向けの自動車生産も拡大している。タイでは自動車バブルが起きているとの声が地域企業の駐在員からあった。

(9) 社会貢献活動

山梨の企業の中には、海外の進出地において社会貢献活動を行っているところがある。タイ進出企業の事例であるが、年間の一定期間、市内にある工業高校の学生を実習生として受け入れることにより、人材育成に協力している。また、同じ企業だが、タイではお寺が地域の人々の交流拠点の一つになっていることから、タイの現地法人が順調に発展してきた御礼にと、山梨の本社の経営者が私財を投じたことにより、タイ子会社の従業員の多くが住む、会社近くの村のお寺の境内の一角に建物が出来ている。従業員が日本語や日本文化に興味を持つようになってきていることから、従業員や地域住民のために、日本語学習図書や日本文化を紹介した日本語の図書などが、この建物内に整備される予定とのことである。

4. 在東南アジア子会社の概要

以下は、地域企業の在東南アジア子会社の個別の概要である。創業年、事業内容、販売先（進出先国内か輸出か）、原材料の調達先（国内か国外か）、進出先国の産業の特徴、97年～98年アジア通貨危機時の経験などを中心に整理した。（売上高などは記載していない。また、企業間で記載項目が異なる。）

(1) タイ

企業1

95年7月にBOI（タイ国投資委員会）認可取得、97年4月操業開始。

月間売り上げは05年に本社を上回り、創業直後の100倍になっている。

従業員は現在、約380名（含む日本人5名）。

出資比率は本社65%、日系商社5%、地元資本家30%。

販売先はタイ国内85%、タイ国外15%。

製品はプリンター部品、2輪・4輪部品、時計・カメラ部品など。

原材料調達はタイ国内70%、本社から30%。

タイの方が日本国内よりも顧客との距離が近い。顧客の日本本社の動きに関する情報は、日本国内よりもタイの方が入りやすい。

自動車メーカーの Tier1, 2 (1次下請け、2次下請け) に売り込む場合だと、海外での系列の垣根は日本国内に比べそれほど高くない。

技術力と営業力が大事である。

タイの日系企業ではエアコンメーカーなど中東や欧州向けに輸出しているところが特に忙しい。

企業 2

設立は 87 年 6 月、操業開始は 88 年。

製品は光学機器 7 割、コピー機関連 3 割。

輸出比率は 100%。日本本社への販売が 5 割位。残りは直接受注。

従業員は約 800 人 (正社員 650 人、契約社員 150 人)。

アジア通貨危機時の経験。①輸出企業にはパーツ安の恩恵があった。一方、日本から部品をドル建てで買っていた自動車部品メーカーは大変だった。②危機前にドル建てか円建てで資金を借りていた企業は、パーツに換算した場合の返済負担が急増した。③危機前に賃金が急上昇していたが、危機でこれがストップした。

タイ経済は今、バブルである。自動車が牽引している。国民は見栄もあり、より高い車、より大きい車を買おうとしている。100 ヶ月ローンもある。

一般的にタイの給料は日本の 1/8。

企業 3

設立は 77 年 2 月、操業開始は 79 年 2 月。

事業内容は白酒の製造・輸出。

原料は、米はタイ国内で調達、アルコールはベトナムより輸入 (5、6 年前からベトナムにシフト。それまではタイで。ベトナムでは、サトウキビからアルコールを作っている)。

株主は本社などの日本側 49%、タイ側 51%。

従業員は 33 名 (うち日本人 3 名)。

製品は輸出 100%。

企業 4

設立は 86 年。

事業内容は醤油の製造・販売 (ほとんどタイ国内。一部、フランスやベトナム)。

販売先はタイ国内の日本食レストラン (タイ国内には 700-800 軒の日本食レストランがある。バンコク周辺で 400-500 軒)。

従業員は 54 名 (うち日本人 5 名)。

企業 5

設立は 94 年 12 月、生産開始は 95 年 11 月。

製品は、ねじ、精密ヘッダーパーツ、切削シャフト、ねじ供給機。

売り上げの 97% がタイ国内。うち、7 割強が間接輸出。

工場増築はこれまでに 4 回。さらなる工場増設を視野に入れている。

従業員は約 200 名 (本社よりの常駐の日本人、4 名)。

当初、材料・部品調達は、約 1/3 は日本からの半素材を入れていた。その後、日本からの輸入を少なくし、かなりを国内調達に切替えた。

本社からは、日本でしか調達出来ないものを買っている。本社の技術サポートを受けている。通貨危機前から材料分野の日系メーカーのタイ進出はあった。

地元の材料メーカーの品質レベルが上がっている。タイにある日系の材料メーカーに比べ価格が安い。

付加価値の高い製品へのシフトを目指している。

製品点数は通貨危機前は 180 品目、現在は 2,000 品目くらい。

インド向けの話が来ている。

07 年に自動車業界が推奨する品質マネジメントシステムの TS 規格の認証を取得。タイ国では 200 社ほどのみ。TS 規格がないと、サプライヤーとして見積もり参入させてもらえない。

(2) マレーシア

企業 1

設立は 89 年。

出資は本社 60%、台湾企業 40%。

従業員は現在約 100 名、出向の日本人 3 名。

製品はカーボン抵抗器、インダクター（コイル）、ブランク（薄い水晶の板）。

原材料の調達は、70%が現地、残りは日本などから。

水晶デバイス分野に力を入れている。

水晶デバイスは世界での日本企業のシェアが 7 割。残りが台湾、中国。台湾が力を付けてきている。多くの日系メーカーは全行程を海外でやっていて、当社では前工程をマレーシアでやっている。後行程は日本。

近隣の日系企業は 30 社くらいに減っている。欧米企業も減っている。欧米系は特に人件費を含めコストが合わなければすぐ閉鎖する。マレーシアからは中国（10 年くらい前から）、ベトナム（この 5 年間）へのシフトが目立つ。

パイオニア・ステータス（当初の 5 年間）の期間が終われば会社を閉鎖する外国企業がある。

企業 2

設立は 92 年、操業開始は 94 年。

以前の場所が手狭になって、03 年 10 月、今の場所へ（クアララルンプールから車で 45 分）。

従業員は 125 名。

製品はギア、ピン（デジカメ向けなど）。

原料は丸棒を日本、韓国から輸入。そのうち、半分以上は日本から。日本のものが品質がよい。マレーシアからの調達は品質の点で難しい。

販売先はタイやマレーシアのカメラメーカーなど。

タイへの販売が増えている。大手メーカーがマレーシアから引きあげていたり、規模縮小している。タイ現法を最近設立した。中国からタイに輸出していたものの生産を移管（タイのメーカーが現地調達を求めている）

カメラメーカーがタイ国内でカメラ（一眼レフ、デジカメ）を組み立てている。

タイに売っても、外国に売ると意識していない。タイには翌日届く（それから通関）。

DHL、UPS、FEDEX などの物流会社が営業によく来る。

マレーシアでは国民車プロトンを開税で保護している。

(3) シンガポール

企業 1

設立は 87 年、操業開始は 88 年。

従業員は 90 名。半分はシンガポール人以外の外国人。外国人の国籍はタイ、マレーシア、中国、インド。最低賃金が国籍別に、または産業別に決まっている。外国人の給料は福利厚生比を入れると、シンガポール人の約半分。

製品は半導体リードフレーム、コネクタ用プレス部品生産。7~8 割はマレーシアへ、残りはタイへ。販売先の多くは欧米の半導体メーカー。

原料は銅で、日本のメーカーから商社経由で購入。

本社の方針で顧客の近くで短納期で納めている。

シンガポールでの経験が他のアジアの国々での現地法人設立に役立っている。

客先はシンガポール法人で独自に開拓している。

(4) ベトナム

企業 1

設立は 95 年、操業開始は 96 年。

製品は精製アルコール（デンプンを発酵させて不純物を取り除く）、焼酎 甲・乙、みりん。日本には焼酎を輸出。アルコールはタイのグループ企業へ販売している。

従業員は 100 人。

今、日系企業が進出して来ていて、仕事が多いので、ベトナム人は仕事を選べる。日本の企業の待遇は良い。日本語が出来るると給料が良い。

焼酎乙の原料の麦を豪、カナダから輸入している。4年前に比べ3倍、昨年比2倍に上がっている。

5. 地域企業の在東南アジア子会社への支援についての提案

海外子会社が立ち上がり、本社への資金還流（原材料などを本社から購入する場合の支払いは含まない。）が行われるようになるまでの年数は、個々に異なるものの、総じて、経営が順調な海外子会社でも数年程度、場合によってはさらに数年近くを要しているようである。上述の通り、90年代初めから半ば過ぎ頃にかけて、東南アジアや中国など海外で、次々に県内企業の在東南アジア子会社が立ち上がっており、このうち、順調に伸びた子会社でここ数年、山梨の本社に対する資金還流が行われるようになってきていると思われる。

県内企業の海外子会社の経営は、企業側の自助努力が前提ではあるが、本社のある山梨県側においても地域として、やる気のある企業、特に資金面で余裕の少ない中小企業に対して、海外子会社の活動を支援し、結果として、県内への資金還流を増やし、地域での雇用の確保や産業振興に結びつく可能性がある。地域の支援策として以下の2点が考えられる。

一つ目は、県内企業の海外子会社のいくつかを巡回する経営アドバイザーの、費用の一部を地域が負担する形での派遣である。残りの費用は受け入れ企業（本社・海外子会社）が負担する。中小企業の海外子会社のトップ（日本からの駐在員）による経営を補完するために、我が国の企業や海外子会社の経営の経験者をアドバイザーとして、こうしたアドバイザーの受け入れを希望する海外子会社に、半年か1年に1度、個々の海外子会社に1～2日間程度滞在する形で、東南アジアなどに派遣するものである。海外子会社にとっては、アドバイザーから改善が必要な点の指摘を受けたり、他社との違いを指摘されたりすると、大いに役立つと思われる。

二つ目は現地人技術者の指導のため、日本の本社から技術者が海外子会社に短期出張（1週間～

10日程度）する際の費用の助成である。ものづくりは人づくり、といわれるように、海外子会社では本社のサポートのもとで、現地人技術者の育成に努めている。本社の技術者の出張の頻度が増えれば、現地人技術者のレベルアップがより迅速に行われ、海外子会社の生産性向上、業績向上に役立つであろう。

6. 地域企業の在東南アジア子会社の課題

地域企業の在東南アジア子会社の経営上の課題としては、以下の3点があげられる。

まず、現地従業員と日本人駐在員とのコミュニケーションをより緊密にしていくことが肝要である。そのためには、何よりも現地法人を経営している日本人駐在員が、現地人の一人一人のことを真に大切に思っているという気持ちが現地人従業員に伝わるような工夫が求められる。

また、納品先からは、より短納期での納入を求める声が強くなることが予想される。一層の短納期に備え、社内生産体制を整備することが大切である。場合によっては、進出先国の中で、顧客の近くに新たに製造拠点を設けることを要求されることも想定され、こうした要求がある場合に、どう対応するか日頃から検討しておく必要があるだろう。

さらに、最近の世界の自動車業界などでの生産削減への対応である。世界的な金融危機により、先進国を中心に自動車産業などで生産削減の動きが出てきており、タイでの自動車生産にも影響が生じつつある。自動車へのシフトにより業績を伸ばしてきた県内企業の在タイ子会社の業況にも影響が及びつつある。当面は厳しい状況が続くものと予想され、自動車へのシフトで子会社の業容拡大が可能であったところは、自動車産業の回復まで、しばらくの間、我慢を続ける必要があり、あわせて自社技術の強みがどこにあるのか、改めて見直しをし、特定業種に過度に依存しないような製品構成に出来ないか検討することが大事であろう。

7. 地域経済との関係～おわりに

以上見てきたように、山梨県に本社のある中小製造業企業の海外進出は、80年代後半から90年代半頃にかけて、アジアに生産子会社を設立する形で増加した。設立後、約10数年～20年が経過し、経営が順調に拡大してきた海外子会社も出てきており、こうした海外子会社からは、県内の本社へ配当や技術料として相応の資金還流が進みつつある。このような資金環流は本社の財務基盤の強化を通じて、本社サイドの雇用確保や製品開発などに役立っていると見ることができ、結果的に、雇用や産業振興の面で地域経済に貢献していると考えられる。我が国企業を取り巻く環境が一層厳しくなる中、現地法人の自助努力が前提ではあるが、県内の中小企業の海外法人の経営向上に資する、地域としての支援がなされれば、一層の県内への資金環流につながる可能性がある。既述のように、支援の方策の一つとして、希望する海外法人を対象に、多数の企業の生産現場を見てきた企業経営経験者をアドバイザーとして海外法人に派遣し、その費用の一部を地域で負担してはどうだろうか。

海外に出ていった重要顧客の求めに応じる、新たな顧客を求める、或いは生産コストを下げるなど、その理由は様々であるが、地域企業が海外に生産拠点を設けるという動きは、グローバル化時代においては極めて自然なものとする。これまで見てきたように、在東南アジア子会社と本社の

関係が、子会社が本社から原材料を調達するといったモノを媒体とする関係から、カネや情報を媒体とする関係に変わりつつある。海外子会社からの資金還流が地域経済に貢献していて、また、そこからの情報が本社サイドで営業や技術面など、今後の企業戦略を描く上で役立っている。こうした地域企業の海外法人は、県内の本社と同じように、地域経済を支えており、地域経済における重要性は今後、より高まっていくと思われ、地域としてこうした海外外子会社を、もっと支援してもよいのではないかと考える。

参考文献：

- 波木井昇 2003年「県内製造業の海外進出の現状と今後の展望」『一般機械・電気機械・精密機械産業に見る山梨県産業の現状・課題・展望に関する調査報告書』（財団法人山梨総合研究所）
- 波木井昇 「地域企業の海外法人に対する地域としての支援について」財団法人山梨総合研究所『ニューズレター』Vol.123
- 関 満博 1999年『アジア新時代の日本企業』（中央公論新社）
- 小林英夫 2001年『戦後アジアと日本企業』（岩波書店）
- 『環太平洋ビジネス情報 RIM』2008 Vol.8 No.31（株式会社日本総合研究所）