

タイ洪水が投げかけた海外進出の課題

三木 敏夫

△「もう一つの日本」に大きな打撃▽

二〇一一年一〇月に発生したタイの洪水は、多数の日系企業が操業するロジヤナ工業団地、ナワナコン工業団地など主要工業団地八カ所を含め首都バンコクなど国土の三分の一以上を長期にわたり水没させ、タイ経済に深刻な被害を与えた。浸水被害によるサプライチェーンの寸断はマレーシアなど近隣諸国を巻き込み、米国の操業する日系製造業の生産活動にも影響を与え、また日本の食卓などにも波及した。タイ洪水は円高に悩まされる日本企業の海外進出の在り方に一石を投じることになった。

ASEAN諸国で日本企業や韓国企業などの外国投資ブームが始まったのは、一九八五年のプラザ合意以降である。円高ドル安による円高不況を克服するため労働集約型企業を中心にタイ、マレーシアやインドネシアへの進出が本格的に進められ、日本企業の実質的な国際化元年となり今日に至っている。筆者が『アジア経済と直接投資促進論』（ミネルヴァ書房、二〇〇一年）で「企業が投資先を選ぶ時代」の到来を明らかにし、日本企業によるASEAN向け投資ブームが始まったころの日本企業は、海外投資を実施する前には慎重な事前調査(F/S調査)を実施し、カントリーリスクに十分に注意を払っていた。しかし一九九〇年代の第二次円高以降、低廉で豊富な労働力を求めた経済効率が優先され、東アジア地域では中国に次いでタイに企業進出が集中し、産業の集積が進んだ。とり

わけ自動車産業を軸にサプライチェーンが形成され、タイは「東洋のデトロイト」と言われる。

タイには日系企業が七、〇〇〇社以上進出している。その内製造業は約一、三〇〇社であり、東証上場企業の代表的な製造業のほとんどが進出していると一言しても過言ではない。関連下請け中小企業もタイに進出し、生産活動で「もう一つの日本」を形成していた。この外、ASEAN地域にはマレーシア一、三〇〇社、インドネシアとフィリピンにそれぞれ一、〇〇〇社以上進出している。中国には三万社以上進出している。

東アジア地域に形成された生産ネットワークとサプライチェーンを通して経済性の高い国際分業が展開され、FTA・EPAの活用により、カントリーリスクは忘れ去れ、効率的な生産活動ばかりが追求されるようになった。日本と密接な経済関係にあるタイで操業する日系浸水被害企業数は、約四五〇社程度にのぼり、その内約三〇〇社が中小企業と見られている。洪水が発生して改めてタイ経済と日本の密接な関係を知ることになった。

洪水により工場が浸水し生産活動の被害が大きかったのは、ホンダ、トヨタなどの日系自動車メーカーであった。浸水の水位は一メートル以上に達し、機械設備が長期にわたって水没した。トヨタは一カ月間で六万九、〇〇〇台の減産を、またタイ以外の九カ国で減産を余儀なくされた。マーチの生産をタイに移管した日産は、十一月には操業を再開したが、日系自動車メーカー八社で一カ月の減産は二〇万台以上となった。二〇一〇年のタイの自動車生産台数は一六四万台(一〇年前

の四倍)に達し、二〇一五年には二五〇万台に増加すると予測されていた矢先に一過性ではない洪水と浸水に見舞われた。

この外、電子部品であるHDD駆動装置は、タイ進出の日系電子メーカーから主に輸出され、世界生産の五割以上を占め、日本国内で品薄、欠品状態が生じ、電子部品の高騰を招いた。また、日本は焼酎用米、焼き鳥、からあげ、冷凍エビなどをタイから輸入しており、被害はタイ国内だけでなく、日本の日常生活にも影響を与えた。



△なぜタイに集積したか▽

一九八六年中に外資への門戸開放をいち早く打ち出したマレーシアよりタイに日系企業が集積するようになったのか。周知のように一九八〇年代中マレーシアが外資主導型輸出志向工業化を開始し、タイが追従、タイとマレーシアで熾烈な日本企業の誘致合戦を展開した。

当時、先発ASEAN諸国への投資を検討していた日本企業は、マレーシアが外資に門戸を開放したとはいえ、イスラムとブミプトラ政策を敬遠し、マレーシアよりタイを投資先として選ぶ傾向が強かった。また、過度にイスラムとブミプトラ政策の弊害がまことしやかに日本に流れ込んでいたことも原因していた。マレーシアのイスラムは中東のそれとは大きく異なり、ブミプトラ政策はマレーシアの貧困を劇的に削

減し、マレーシアを ASEAN の先進国に引き上げた(拙著『マレーシア新時代―高所得国入り』創成社二〇一一年参照)。

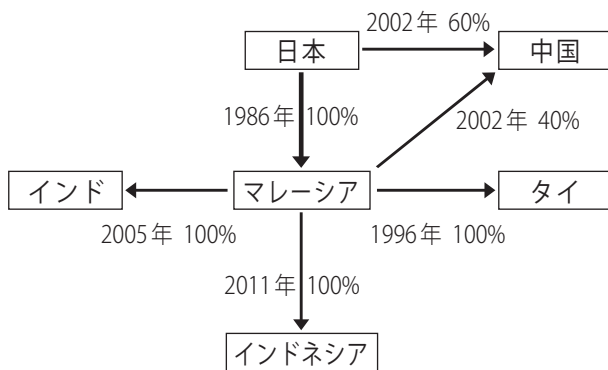
円高不況を克服するために海外投資を計画していた慎重な日本企業の中には、タイのチャオプラヤ川の治水、氾濫と定陸地帯の地盤の軟弱さから、当初投資を予定していたタイからマレーシアなどに進出先を変更したところもあった。バンコクに近いナワコン工業団は湿地帯を埋め立てたものであり、低地に造成された工業団地が多い。治水と地盤の軟弱性は工場建設コストがマレーシアなどよりかさむ。またプレス機を多数使う企業では、精度を高め PPM(百分の一)管理による品質を維持することが難しい。プレス機などを使い部品を供給する中小企業にとっては、解決しなければいけない大きな課題であり、カントリールリスクであった。

△カントリールリスクの再検討▽

カントリールリスクはコモディティリスクだけではない。ポリテイカルリスクに加え自然災害を考慮する必要がある。筆者は以前、世界銀行グループの多数国間投資保証機関(MIGA)に勤務したことがある。ポリテイカルリスクに対する投資保証が主要業務である。海外進出するときは低廉で豊富な労働コストに代表される経済効率の優先だけでなく、ポリテイカルリスクと並び想定外の自然災害にも備えた対応を考えておくべきだったといえる。

図は日系自動車部品メーカーA社の東アジアにおける企業展開を表している。同社は中小企業であるがマレーシアを拠点にタイ、インド、中国そして二〇一一年秋にインドネシアに進出した。親会社を軸に脱国境化経営を展開し、東アジア地域の取引先に相互補完的に部品を供給する体制を構築している。幸いタイ洪水による浸水被害もなく、関連会社に部品供給の使命を果たした。同時に日本、マレーシア、タイ、インド、中国、インドネシアの各工場との連携を強化している。

脱国境化企業展開するA社の事例



注) %は出資比率。

出所: 拙著「東アジアにおける中小企業(SMEs)の多国籍企業化」『世界経済評論』2007年3月号を参考に作成。

これから海外進出を計画している中小企業ないし既進出企業は、特定国、親企業への後追い型進出ではなく、東アジア地域での安定した製品供給を可能とするため、カントリールリスクを考慮し、東アジア地域をカバーする面での部品の相互補完体制を考慮した進出を計画すべきと言えるだろう。そのためには海外要員を養成する必要性と経営の現地化が必要となる。そこで蓄積される国際経営のノウハウは、日本経済が貿易立国から投資立国へ移行するために重要なカギを握っているといえる。内向志向の強い日本の現状を個々の企業が打破する海外進出の在り方を提供している。

タイでは雨期には洪水と浸水に見舞われるのが年中行事であったため、五〇年に一度と言われる二〇一一年の洪水を予想していなかった甘さが被害を大きくした。また、タクシン派と反タクシン派は政治抗争に熱中し、

治水にあまり注意がはられなかったことも、洪水被害を大きくした原因となったことは否定できない。進出企業のカントリールリスクの評価に甘さがあった。

△新たな直接投資理論の構築へ▽

現在の歴史的な円高は、日本企業の東アジア地域への進出を一層促進することは確かだ。タイ洪水が日本企業の海外進出に水を注ぐとは考えられない。産業の空洞化を恐れて国内で操業を続けられれば、日本の製造業は座して死を待つばかりである。これまで日本企業が蓄積してきた技術を継続し、脱国境化し、人材の交流により東アジア地域で生かされるべきであろう。タイでの操業が困難になった進出企業では、タイ人従業員を日本に配置転換し、サプライチェーンが円滑に機能する努力をしている。来日するタイ人は数千人にのぼり、一度海外に流出した技術を取り返すことが難しいことを改めて教えてくれた。

タイ洪水の教訓から集中と集積の利用とFTA・EPAを活用したネットワーク型分散投資が進むことになるが、ラオス、カンボジアではタイの二の舞となる。ASEANでは、インドネシア、ミャンマーやベトナムへの投資が増えそうである。また、伝統的な直接投資理論では「企業支配」と「経営参加」に重点がおかれて展開されてきたが、グローバル化した国際経済環境では伝統的な理論から一歩踏み込み、「企業連携と相互補完、技術の相互共有化」に重点をおいた直接投資理論の展開が必要になる。タイ洪水は経済被害にとどまらず、生産ネットワークの在り方、人材と技術交流の促進、直接投資の新しいパラダイムを求めている。

(みきとしお・札幌学院大学経済学部教授)