

# 多国籍企業化する中小企業（SMEs）

三木敏夫

はじめに

これまで多国籍企業（MNC）と呼ばれてきた企業活動は、一国を代表し、国際展開してきた大企業を表す用語として使われてきたといつてよい。しかし、1985年ブラザ合意による「円高ドル安」を契機とした大幅な為替レートの調整により、セツト・メーカーである大企業にとどまらず、「好むと好まざるとにかかわらず」SMEs（製造業の定義：資本金3億円以下、従業員300人以下）の海外進出、とりわけ東アジアへの進出が活発化した。

『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社2006年）では、2005年現在、海外で経済活動を行っている日系企業数は2万680社、その内アジアに1万2,076社が進出し、SMEsが大部分を占めると推計される。また、こうしたSMEsの海外展開は、円高不況を克服するため、日本からタイ、マレーシア、あるいは中国などに「止むを得ず」国境を横断し、海外に生産拠点を設けるため進出したところが多く、多国籍企業として分類するより、SMEsの「国際化」と捉えたほうが、現状をよくあらわしていた。

しかし、1990年代に入り、東西冷戦構造の崩壊とともに、急激に進展した経済のグロー

バル化、東アジア経済の自由化、規制緩和は、1997年未曾有のアジア通貨危機を招いたが、「企業が投資先を決める」経済環境を作り出した。

## 1、「線」から「面」の企業展開

加速した労働集約型セツト・メーカーによる生産ネットワークの構築により、国境横断型SMEsの中には、電子機器及び自動車産業などのセツト・メーカーの国際的展開に対応し、国境横断による「線」から複数国にまたがる「面」による企業展開を開始するところが見られるようになった。大企業と異なりその投資企業規模は非常に小さいが、SMEsの多国籍企業化が東アジアで確実に進展している。

MNCの伝統的なクライテリアは、資本金額、従業員数、売上高、輸出比率、海外生産比率や海外進出拠点数などを使い、大企業（東証一部上場）の海外経済活動をあらわしていた。これに対して、企業規模が小さいSMEsの活動分野は国際市場ではなく、国内市場に限定されることが多い。このSMEsの企業活動領域を考慮し、伝統的定義を海外で企業展開しているSMEsに適用すると、MNCの範疇に分類するには少し無理があるように考えられる。

しかし、国境を横断して第三国に投資し、

2ヶ国（日本とホスト国）で操業していることは事実である。大企業と比較し、投資規模、生産高、従業員数、対象市場、技術開発などは大きく異なっているが、MNCの定義を単純化し、「複数国で企業活動をする企業」とすれば、多国籍化するSMEsの企業活動を、MNCと定義することに、その合理性を見出すことができる。これにより国境横断型SMEsの国際化も多国籍企業活動の一部として考察が可能となる。また、MNCを大企業のみに限定した国際展開と理解すれば、SMEsの海外進出が活発化している日本企業の国際経済活動を歪曲してしまうことになる。こうした大企業と異なるSMEsの多国籍企業化を明らかにしていく必要がある。

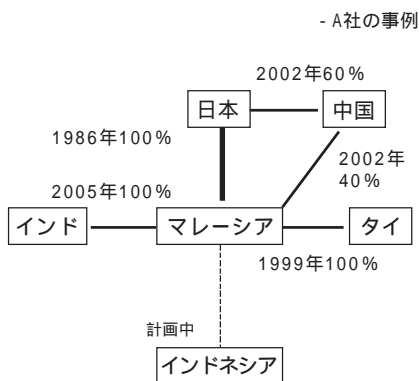
さらに、「線」から「面」へと多国籍企業化を進めるSMEsが、東アジア地域で屈指の製品・部品メーカーに成長する可能性を、秘めていることを理解しなければいけない。

## 2、A社の事例

1986年マレーシアに進出した自動車パーツ・メーカーA社（所在は西日本地域、典型的なSMEs）は、21世紀に入り、積極的にマレーシアを拠点にアジア地域での企業展開を開始した（図参照）。1999年にはタイに、2002年中国大連、2005年インドに生産拠点を構え、日本を含め5ヶ国に生産拠点を有する。また、現在インドネシアへの企業進出のタイミングを探っている。

A社は自動車関連産業が集積し、近隣諸国への自動車輸出国「東洋のデトロイト」となり、自動車関連部品への需要増加が予測されることを

図 日系SMEs多国籍企業化の展開



出所：拙著『ASEAN先進経済論序説 - マレーシア先進国への道』現代図書2005年をもとに作成

見越して、タイに進出した。タイには2000社以上の自動車関連企業が集積していると推計されている。

A社の投資形態の大きな特徴は、資本出資元が日本企業からではなく、100%マレーシア企業から投資されていることにある。日本企業の「孫会社」となるが、法的にはマレーシア資本によるタイ進出に分類される。この資本投資形態から、このSMEsの海外展開は、もはや国境横断的投資、すなわちSMEsの国際化といえる経済現象ではなく、「線」から「面」による多国籍企業化と定義するにふさわしい企業活動と考えられる。

中国進出に当たつての資本関係は、マレーシア企業から40%、日本の親会社から60%となっており、日本企業とマレーシア企業の合併形態による企業進出となっている。投下資本は2ヶ国から、工場従業員は中国人を中心に、日本そしてマレーシアの3ヶ国から構成されている。

同社の敷地には、日本国旗、中国国旗とマレーシア国旗の3ヶ国の国旗がひらめいている。一見こつた取るに足らない外観の現象であるが、工場敷地に3ヶ国の国旗が掲揚されていることは非常に重要な事項であり、SMEsの企業活動が多国籍化している象徴でもあり、従来のSMEsの国際化として処理するには大きな問題があることは明瞭である。

インド進出の契機は、BRICsの一角であり、自動車市場の急拡大が見込まれ、セット・メーカーがインド進出を決めたこと、また、このセット・メーカーから進出要請があったことによる。加えて、タイ、中国への進出実績とともに、マレーシアで20年以上の操業経験をもとに、育つてきたインド人技術者が活用可能と判断したことによる。

3、国内市場の急拡大と株式上場

同社が近隣諸国への多国籍企業化を図る契機は、1990年代初めにはプロトンの国内市場占有率は約90%（現在40%程度）占め、マレーシア国内市場が急成長し、輸出需要より国内需要が大きくなったことである。このため製造許可書を手するさいの「80%以上製品輸出を条件とした日本側100%出資」条件を履行することが困難になってくる一方、モーターゼーションがマレーシアと同じように進んだタイなどの近隣諸国への部品供給を継続しなければならず、需要がある顧客の近くに工場を建設しなければならぬ経済環境が、東南アジアに生まれたことが指摘できる。

加えて、自動車関連産業においてSMEsの多国籍企業化を後押ししたのは、タイ、マレー

シアやインドネシアなどの先発ASEAN諸国が、工業化の柱として、第2次輸入代替工業化（重工業化）の典型として、自動車産業の誘致に力を入れたことと大きく関係している。工業化の中心産業に自動車産業を据えたのは、経済効果において前方連関効果と後方連関効果の両効果が高いことにある。

さらに、資本関係におけるこのSMEsの東南アジアでの企業展開は、日本の親企業を軸に実施されているのではなく、最初に海外進出したマレーシアを基点に投資されていることであり、同国がアジアでの「地域本社の」役割を果たしている。これは、A社がマレーシアの政治社会の安定性を高く評価しているあらわれでもある。

2006年9月20日、タイでクーデターが久ぶりに発生した。タイでは、1990年以前クーデターが日常茶飯事に発生した。今回のクーデターで、タイが改めて開発独裁国家であり、民主化が進んでいるとはいえず、依然として「軍事情権」的であることを認識させるものであった。クーデターによる経済的活動への影響はほとんど考えられないが、「地域本社（拠点）」としてのマレーシアの評価が高まることと考えられる。

他方、マレーシアにおいてタイ進出のための資金調達を可能としたのは、プロトンはじめとするマレーシアの自動車産業が予想以上の成長により、社内留保ができたこと、マレーシア株式市場に上場したことにより、現地直接金融が可能となり、日本で資金調達する必要性が大幅に低減したことが指摘できる。現地直接金融による資本調達負担コストの軽減と容易化は、SMEsの多国籍企業化にとって大きな役

## 農村に就職する 中国の大学生

高度成長に対応して、一九九九年から中国の大学では募集枠が大幅に広げられた。経営規模の拡大を図る地方大学などの思惑も絡んで、大学生の募集総数は九八年の一〇八万から二〇〇五年には五〇四万人にまで拡大された。

今年の募集数は五三〇万人であり、極端な増加傾向は若干是正されたが、卒業生の数は〇三年の二倍近い四一三万人にまで膨れあがっている。

新規卒業生が急増し始めた〇三年頃から大学生の就職難が顕著となり、就職率は八〇％以下に低下した。〇五年の場合、新卒者三三三万人のうち七五万人が「待業生」（就職を待つ者の意、失業者にはカウントされない）であり、就職率は七八％にとどまった。四一三万人が社会人となる今年は、就職率の更なる低下は免れそうにない。

「待業生」の増加は、ミスマッチも一因であるといわれる。要するに即戦力を求める企業と学生の希望とが一致しないためであるが、中国の場合一人っ子政策がこのミスマッチを助長しているという見方もある。過保護に育てられた現代の若者の深層には一種のバラサイト（傍老族）的願望が存

## アジアの窓



（傍老族）的願望が存

在しているというわけである。

大学生の就職難の要因は多様であるが、看過できないのは、産業構造の急激な変化である。労働集約的産業が主力であった一九八〇年代は、GDP一ポイント当りの雇用創出力は二四〇万人であったが、現在のそれは八〇万人程度といわれる。「高度成長下の低雇用」こそ就職難の真の要因かもしれない。

中国政府は〇三年から新たな就業プロジェクトをスタートさせた。西部地区農村での大卒者の雇用拡大を目的としたこのプロジェクトに対し、初年度には六、〇〇〇人の志願者がいた。その多くは「村官」（村民委員会や村党支部の幹部）に就いたと報じられている。今年の秋には、西部地区農村の小中学校へ大卒者を送るプロジェクトも始まった。今後五年間で一〇万人の教員を送る計画である。

「村官」も教員も期間は三年であるが、前者には公務員の試験や採用面での優遇措置があり、後者にも年間一・五万円の給与と生活費補助以外に修士の資格に必要な教育実習の免除という特典がある。

大学生の就職難の解消と新農村建設に必要な人材の確保という面で、これらのプロジェクトは正に一挙両得である。しかし、教員プロジェクトはまだよいとして、大卒者の「一村一名」を目指す「村官」の効果には疑問を呈さざるを得ない。それは農業技術一つ身に付けていないような「外地人」（余所者）を農民が簡単に受入れるとは思えないからである。

（小林照直・アジア研究所所長）

割を演じている。

マレーシアに進出して20年以上経過し、また、株式を上場することにより、経営の国際化が進み、日本人を含めて海外展開を可能とする人材が社内に育ってきたことも大きな要因としてあげられる。特に、インド進出決定の大きな要因は、マレーシア企業におけるインド人従業員（中間管理職、技術者など）の活用があったことは確かである。

### おわりに

戦後、東アジア地域では、日本を先頭に雁行形態的経済発展メカニズムが構築されてきたが、1985年プラザ合意以降、貿易を軸として展開されてきた雁行形態的発展から直接投資（FDI）を軸とした「同時多発的経済発展形態」に移行し、大競争時代を迎えることになった。こうしたアジア経済環境の変化の中で、内向き志向が強かった日本のSMEsが、SMEsであることの特性を生かし、維持、発展そして生き残り策としての国際化を、模索しなければいけない状況となった。その一つが、プラザ合意以降に海外進出したSMEsの「線」活動から「面」活動への移行によるSMEsの多国籍企業化である。

国際経済環境への適用（海外進出の偶然性）と顧客追従が、SMEsの多国籍企業化を生み、技術を持つ潜在的成長力を海外で生かすため、SMEsが日本国内の枠を乗り越え、国際市場での活躍の場と生き残りをかけた企業活動の一つの戦略がA社の多国籍企業化であったといえよう。今後の動きが注目される。

（みきとしお・札幌学院大学経済学部教授）