

作新学院大学博士（経営学）学位論文

アジア企業の急成長要因
に関する研究

— 「ものづくり」から「ことづくり」への展開 —

作新学院大学 経営学部

那須野 公人

2018年3月

< 目 次 >

序 章	4
1. 研究の背景	4
2. 研究の目的と概要	5
3. 結果	6
第1章 問題意識と先行研究の検討	11
1. 問題意識	11
2. アジアの経済発展と日本及び日本企業の現状	11
3. アジアの発展に関する先行研究の検討	17
第2章 グローバル化・情報化の進展と日本の電機メーカー	26
(はじめに)	26
1. 大赤字の日本の家電3社	26
2. ものづくりのグローバル化	28
3. 垂直統合から水平分業へ	35
4. デジタル化・モジュール化と製品のコモディティ化	38
5. 「ものづくり」を考える	40
第3章 台湾における ICT 産業の発展と華人ネットワーク	45
(はじめに)	45
1. 台湾の奇跡	46
2. 台湾電子工業の発展	48
3. 台湾電子工業の発展と科学工業園区	51
4. 電子工業の発展と海外人材の役割	56
5. パソコン産業の発展と華人ネットワーク	59
6. パソコン産業における技術移転	61
7. 人的リンケージの重要性	62
第4章 インドにおける ICT サービス産業の発展と在米インド人の役割	68
(はじめに)	68
1. インドの経済発展とその特徴	68
2. インドにおける ICT サービス産業の発展	70
3. インドにおける ICT サービス産業発展の背景	72
4. ICT サービス産業の発展と在外インド人の役割	74
5. 頭脳流出から頭脳還流、そしてオンサイトからオフショアへ	75
6. インドにおけるリンケージ・バリューの創出	77

第5章	バングラデシュ=衣料品から ICT 分野での「インド+1(プラスワン)」へ	82
	(はじめに)	82
1.	バングラデシュの概況	82
2.	バングラデシュの経済状況	84
3.	バングラデシュの投資環境	86
4.	バングラデシュの衣料品産業	89
5.	衣料品産業から ICT サービス産業へ	94
6.	「リンケージ・マネジメント」の視点から見た衣料品産業と ICT サービス産業の発展	100
第6章	タイの経済発展と「タイ+1(プラスワン)」	106
	(はじめに)	106
1.	タイの経済発展の経緯	107
2.	中国から「チャイナ+1(プラスワン)」としてのタイへ	108
3.	「チャイナ+1(プラスワン)」から「タイ+1(プラスワン)」へ	112
4.	「タイ+1(タイプラスワン)」の先進事例	115
5.	「タイ+1(タイプラスワン)」としてのラオス	118
6.	ASEAN 経済共同体成立下での工場の再配置とタイの発展	121
終章		129
1.	研究の概要	129
2.	本研究の結論—仮説の検証結果—	130
3.	本研究による日本及び日本企業への示唆	132
4.	残された課題	133
【参考文献】		135
【謝辞】		145

序 章

1. 研究の背景

近年アジア地域の発展が顕著である。例えば世界の自動車販売台数についてみると、1990年には4,300万台の内、日米欧の販売台数の割合が9割を占め、中国等新興国における販売台数はわずか1割でしかなかった。ところが2010年になると、世界販売台数は、約3,000万台増加して7,200万台となったが、その内約5割を新興国が占めるようになってきている⁽¹⁾。このような傾向は、家電製品についても同様である。

アジア経済が存在感を示したのは、2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻(リーマン・ショック)にともなうアメリカ金融危機の発生時であった。アメリカでは急激な需要の減退によって、アメリカ・ナンバーワンの自動車メーカーGM(General Motors)までもが破綻するに至った。アメリカ金融危機の影響は津波のように世界を襲い、世界が百年に一度の大不況に陥るのではないかと思われた。事実、日本の自動車メーカーでも、日産・マツダ・三菱の同年12月の生産高は、それぞれ40.9%、42.5%、46.6%も減少し、まさに「ハーフエコノミー」といわれる程の大幅な需要減退に直面することになった。

一方、中国・インド等の新興国経済は一時的には影響を受けたが、政府の景気刺激策もあって年末には回復しはじめ、こうしたアジア新興国の需要が世界恐慌の発生をくい止める役割を果たすことになったのである。結局、アメリカ経済が破綻しても、中国・インド等新興国の発展が世界経済の発展を支えるという「デカップリング論」が、事実上証明されることになった⁽²⁾。

アジア経済の発展は、様々な経済指標でも明らかである。たとえば、国の豊かさを示す一つの指標である1人当たりGDP(Gross Domestic Product：国内総生産)を、日本とかつてNIEs(Newly Industrializing Economies：新興工業経済地域)と呼ばれた国・地域で比較してみると、ドル換算では、2016年現在日本はシンガポール、香港に抜かれ、韓国・台湾の追い上げを受けている状況にある。さらにこれを購買力平価でみると、日本はこれら5か国中かろうじて第4位ではあるが、韓国の追い上げを受けており、IMF(International Monetary Fund：国際通貨基金)の推計では、2020年には韓国にも抜かれて、日本は第5位に落ちることが予想されている。かつてアジアのトップを走っていた日本が、今やNIEs(新興工業経済地域)と呼ばれた国・地域のすべてに追い抜かれようとしているのである。

また、スイスの国際経営開発研究所(International Institute for Management Development, 以下IMDと略称)が発表している「IMD世界競争力ランキング」(The IMD World Competitiveness Rankings)の2016年における日本の競争力順位を見てみると、日本は何と世界第26位に位置付けられている。1991年、1992年に世界第1位であった日本の競争力は、90年代後半には20番台に落ち、一時10番台になったこともあるとはいえ、今や20番台が定位置となってしまった。ちなみに、日本の上には、アジアでは第1位の香港、第4位のシンガポール、第14位の台湾、第19位のマレー

シアが位置しており、日本のすぐ後ろの第 29 位に韓国がいる(韓国は前年には 25 位と日本の上に位置していた)。

さらに、一国の経済を支える企業の競争力を見るために、日・米・欧・アジアの主要製造業の国際競争力指数(世界シェア×営業利益×100)を算出し、これらの地域を比較した日本機械輸出組合の調査結果を見てみると、2015 年 5 月期～2016 年 8 月期までを対象としたこの調査では、各地域の競争力指数は、北米企業が 4.0、アジア企業が 1.6、欧州企業が 1.5、日本企業が 1.3 となっており、日本は最下位となっていた(日本企業は 6 年連続最下位)^③。

上記の様々なデータが示すように、日本及び日本企業の競争力は確実に低下してきており、かつて日本を追いかけていた NIEs(新興工業経済地域)にほぼ抜き去られてしまっているというのが実態である。日本及び日本企業のこのような競争力の低下は、なぜ生じたのであろうか。また、日本に急速に追いつき追い越すような、アジア企業のまさに「リープフロッグ(蛙跳び)」的な発展^④は、なぜ可能となったのであろうか。これが研究の背景であり、筆者の問題意識である。

2. 研究の目的と概要

日本企業の競争力の低下の原因を解明するとともに、アジア企業の「リープフロッグ(蛙跳び)」的な発展の理由を明らかにすることが、この研究の主たる目的である。そして、この研究によって日本及び日本企業再生のためのヒントをもつかみたい。

そのため、本論文の第 1 章以下の構成は次のようになっている。

第 1 章 問題意識と先行研究の検討

第 2 章 グローバル化・情報化の進展と日本の電機メーカー

第 3 章 台湾における ICT^⑤産業の発展と華人ネットワーク

第 4 章 インドにおける ICT サービス産業の発展と在米インド人の役割

第 5 章 バングラデシュ=衣料品から ICT サービス分野での「インド+1(プラスワン)」へ

第 6 章 タイの経済発展と「タイ+1(プラスワン)」

終 章 (結 び)

第 1 章では、先に述べた日本及び日本企業の競争力低下を確認し、本論文の問題意識を明確にしたうえで、先行研究の検討をした。具体的には、これまで東アジア諸国の発展についての通説とされてきた「雁行型経済発展論」^⑥、後発国の工業化の特徴をモデル化した、アレクサンダー・ガーシェンクロン(Gerchenkron,A.)の「ガーシェンクロン・モデル」^⑦、さらには、モジュール化経営に関するスザンヌ・バーガー(Berger,S.)らの見解を検討した^⑧。そして、これらの先行研究の限界を明らかにしたうえで、後発国企業の追い抜きに関する筆者の仮説を示した。その検証は、特に第 3 章の台湾と第 4 章のインドの分析においてなされている。

第 2 章からは実証研究に入り、日本企業の競争力低下の象徴ともいえる日本の電機産

業を取り上げ、なぜ日本の電機メーカーが国際競争に敗れ去ったのかを、今日最も成功している企業ともいえるアップルとの対比で分析した⁽⁹⁾。

第3章では、ICT産業のハード分野の発展によって、「シリコン・アイランド」と呼ばれるに至った台湾に焦点をあてた。そして、ICT産業のなかでもパソコン産業の事例を取り上げ、ICT産業の発展が国民党による政治的抑圧のもとで国を捨てる覚悟でアメリカに留学し、シリコンバレーに職を得た大量の台湾大学を中心とするエリート層(在米華人)の支援と、台湾の民主化及びインフラ整備を契機とする彼らの大量帰国によって、推進されていたことを指摘した⁽¹⁰⁾。

第4章ではインドを取り上げた。インドは第2次産業の十分な発展を見ることなく、第1次産業から一足飛びに第3次産業を発展させるという、まさに「リープフロッグ」的な発展を遂げた国である。その発展の中核となったのは、ICTサービス産業であった。インドをICTサービス産業大国に押し上げた契機は、社会主義的経済運営の行き詰まりによる、インド工科大学を中心としたエリート層の大量流出にあった。インドの場合にも、自由化による経済発展にともなって、台湾同様シリコンバレーからの大量帰国が発生し、ICTサービス産業の急速な発展をもたらすことになったのである。

第5章では、バングラデシュを取り上げた。今や中国に次ぐ繊維大国となったバングラデシュであるが、隣国インドでのICTサービス産業の発展を見て、政府は繊維産業からICTサービス産業への転換を企図している。そこで、同国の繊維産業発展の経緯と比較しつつ、ICTサービス産業の現状を分析し、「インド・チャイナ+1(プラスワン)」としてのバングラデシュの発展の可能性について検討し、考察を加えた⁽¹¹⁾。

第6章では、リープフロッグ的な発展を遂げた後発国⁽¹²⁾と対比する意味で、タイを取り上げた。タイはインドとは異なり、労働集約的産業から技術・資本集約的産業へと段階を踏んで工業化を遂げた中進国である。同国は積極的な外資導入による工業化の成功事例ともいえるが、今日ではいわゆる「中所得国の罠」⁽¹³⁾にはまってしまう、なかなか先進国へと抜け出せないでいる。ここでは、ラオス等周辺国の視点から、タイの賃金上昇とASEAN経済共同体出現等の背景のもとで、タイ進出企業の「タイ+1(プラスワン)戦略」が進みつつあること、そしてその意味を明らかにした⁽¹⁴⁾。

最後に結びとして、台湾やインドのようにリープフロッグ的な発展を遂げた国々の共通点と、ICT産業の後発国にとっての有利性を指摘するとともに、日本及び日本企業が世界のなかで埋没しないためには何が必要かに関して、本研究から示唆される点を指摘した。

3. 結果

以上述べてきたように、台湾はハード分野・インドはソフト分野と、それぞれ中心産業に違いがあるとはいえ、両国には共通点があることが明らかとなった。以下この内容について述べる。

まず第1に、両国がICT産業によって発展を遂げたことである。特に、インドの中心産業となったICTサービス産業は、初期の投資コストが相対的に少なくて済み、機械工業のように部品産業や熟練労働の蓄積を必要としないことから、後発国にとって有

利性がある。ハード分野でも、台湾の中心産業の一つであるパソコン産業は、比較的小規模な投資規模での参入が可能であるとされている⁽¹⁵⁾。また ICT は、企業や行政等とも結びついて経済全体の生産性を向上させる可能性がある。

第 2 に、台湾とインドでは、共に政治的、経済的閉塞感から、国を捨てる覚悟でエリート層がアメリカへ大量流出(頭脳流出)したことがあげられる。しかしやがて、母国の民主化・自由化が実現されるとともに、アメリカのシリコンバレーに職を得ていた ICT 人材が、年間数千人規模で大量帰国(頭脳還流、頭脳循環)し、母国の ICT 産業の発展をリードしたのである。つまり、台湾とインドは、ICT 分野における後発国の有利性と、両国の歴史的特殊性によって急発展を遂げたとみることができる。かつて、ハーバード大学の教授であったガーシェンクロンは、先進国で長期にわたり発展してきた軽工業のような分野では、先進国が技術的にも市場的にも後発国の追随を許さないほどに競争力を確立してしまっていることから、むしろ技術発展が急速な部門(当時それは重工業であった)の方が、比較的に競争できると述べていた。つまり、先進国が重工業の巨額な投下資本を回収する前に、最新の設備で参入すれば、先進国はしばらく設備の切り替えができないために対抗可能であるというのであった。とはいえ実際には、巨額な重工業の設備投資は後発国にとって大きな負担であり、先進国にキャッチアップする際の大きな障害でもあった。これに対して ICT 分野、特に ICT サービス産業では、投資額が非常に少なく済む。しかも、部品産業等の蓄積を必要としないことから、ICT 産業が中心的位置を占める今日では、後発国のキャッチアップの可能性が以前より高まっているとみることができる。

さらに、デジタル化の進展にともなうモジュール化経営の進展も、台湾・インド両国の発展にとっては大きな力となった。つまり第 3、台湾のパソコン産業等の場合には、OEM (Original Equipment Manufacturing (Manufacturer) : 委託者ブランドでの製造(製造業者)) ODM (Original Design Manufacturing : 委託者ブランドでの設計・製造)、EMS (Electronics Manufacturing Service : 電子機器受託製造サービス)といった形で、またインドの ICT 産業(ソフト分野)の場合には、BPO (Business Process Outsourcing) 等といった形で、基本的に低賃金による価格競争力を基盤としながらも、高い技術的対応力にもとづき、グローバル化したバリューチェーンの不可欠なモジュールを担うことによって、急成長を遂げた点を指摘できる。製品のみならず、経営それ自体のモジュール化が進展し、従来のようにバリューチェーンのすべてを自ら担わねばならない場合に比べ、自社に強みのあるモジュールだけを担うことによって存在感を示すことのできる時代の到来は、後発国のキャッチアップのための負担を大幅に引き下げることになったと考えることができる。

とはいえ、ICT 産業の後発国にとっての有利性を活かして、急速なキャッチアップを遂げるためには、先進地域との人的リネージュをいかに確保し技術・ノウハウを導入するかが、何よりも重要なカギとなる。以上が結論である

一方、バングラデシュでは隣国インドの成功を見て、ICT 教育やインフラの整備に力を入れ、繊維から ICT 分野への産業構造の転換・高度化を企図していた。ICT サービス産業は、後発国にとって有利性があるだけでなく、バングラデシュ人はインド人との人種的同質性や英語力等、ICT サービス産業発展のために必要とされる基礎的能力を有

している可能性が高い。したがって、バングラデシュが ICT サービス産業に着目したことは妥当性を持つ。しかし、バングラデシュには台湾やインドのような、海外との大量の人的リンケージはない。それゆえ、インドの隣国という有利性を生かして、「インド+1(プラスワン)」としてそれなりの発展を遂げるものと思われるが、インドのようにリープフロッグ的な発展を遂げるかどうかについては、若干の疑問がある。

また、早期に外資を積極的に受け入れ、労働集約的産業から技術・資本集約的産業へと着実な工業化の歩みを進めてきたタイは、同国に進出した日本企業との関係が深いとはいえ、それはどちらかという主に関係にとどまっており、やはり台湾やインドのように海外との法外な人的リンケージは有していない。したがって、タイの発展は着実に一步一步進むという形にならざるを得ないものと考えられる。

最後に、本研究の結果から、日本及び日本企業に対して示唆される点を指摘した。日本及び日本企業が世界の中で埋没しないためには、何よりも海外交流の量的な面での圧倒的な拡大が必要であると考えられる。そのためには、まず第1に学生及び企業人の海外派遣による起業意識の高い高度人材の育成を、政府が積極的に支援していくことである。

さらにシリコンバレーの経験を振り返るなら、ICT産業の聖地ともいえるシリコンバレーにしても、それはアメリカ人だけによって発展したわけではなく、台湾人・インド人・中国人等、ハングリー精神旺盛な多くの後発国の優秀な高度人材に支えられ、かつ彼らから大きな刺激を受けることによってその活力が生み出されてきたわけである。このことを深く認識するならば、日本及び日本企業が世界のなかで埋没しないためには、第2に後発国のハングリー精神旺盛な高度人材を積極的に受け入れることが必要となってくる。

加えて、今日では情報化とグローバル化の進展によって、海外との時間的・空間的距離が大幅に縮まるとともに、特にデジタル化によって、後発国においても容易に一定品質の製品を生産できるようになってきている。したがって、第3に企業は品質がよければ売れるはずといった従来の工業化社会における「ものづくり」的発想から脱して、消費者にいかにも喜びと感動を与えるかという「ことづくり」を追求すべきである。その際企業は、従来の垂直統合的なものづくりから脱して、自社の強みを核に海外企業と連携するという、水平分業的要素を組み込んだグローバルな「ことづくり」に積極的に挑戦すべきであると考えられる。

【注】

- (1) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2012)『2012年版 ものづくり白書』経済産業調査会、p.84.
- (2) 那須野公人(2009)「日本のものづくりとその将来」鈴木良始・那須野公人編『日本のものづくりと経営学—現場からの考察—』ミネルヴァ書房、p.203.
那須野公人(2009)「インド経済の発展と製造業の本格的離陸」野村重信・那須野公人編『アジア地域のモノづくり経営』学文社、p.22.
- (3) 那須野公人(2018 予定)「日本企業の競争力低下と『国際競争力ランキング』」大西

勝明・小阪隆秀・田村八十一編 『現代の産業企業と地域経済—持続可能な発展の追求—』 晃洋書房、参照。

- (4) 「リープフロッグ (Leapfrog)」は、日本語に直訳すると「蛙飛び」となるが、英語では「馬跳び」の意味で使用されるという。しかしここでは、あえて「蛙飛び」の意味で使いたい。また、「リープフロッグ」的発展をどの程度の発展か数値的に示すことは難しいが、第1次産業→第3次産業→第2次産業という形での発展を遂げたインドは、典型的に「リープフロッグ」的な発展を遂げた国とみることができる。その他本論文においては、日本に遅れて工業化を開始しながら、先進国日本を追い越してしまったシンガポール、香港、そして日本に並びかけ日本を追い越しつつある台湾、韓国、すなわちかつて NIEs (Newly Industrializing Economies : 新興工業経済地域) と呼ばれた国及び地域もそのなかに含めて考えたい。
- (5) ICT とは、Information and Communication Technology すなわち情報通信技術のことであり、本論文では主に情報通信関連企業を分析の対象とする。第2章で取り上げたわが国の電機産業も、ICTの主たる担い手である。わが国ではこれまで、ICTよりもIT(Information Technology: 情報技術)の方が一般的に使用されてきた。しかし、海外ではむしろICTを使うことが一般的である。またインターネットの普及にとともに、情報技術分野におけるコミュニケーションの重要性が高まっていることに鑑み、本論文ではICTを使用することにする。第4章で取り上げたインドは、ソフトウェア産業を中心に発展を遂げたが、近年インターネットのコミュニケーション機能を活用した幅広いBPO (Business Process Outsourcing : ビジネス・プロセス・アウトソーシング) ビジネスが拡大し、これらはICTサービス産業と呼ばれるようになっている。その意味でも、本論文ではITではなく、ICTを用いることにする。
- (6) 小島清(2003)『雁行型経済発展論(第1巻) —日本経済・アジア経済・世界経済—』文眞堂、等を参照のこと。
- (7) Gerchenkron, A. (1952) *Economic Backwardness in Historical Perspective : A Book of Essays*, Federic A. Praeger, Publishers、等を参照のこと。
- (8) Berger, S. & MIT Industrial Performance Center (2005) *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing to Make It Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday. 邦訳 ; 楡井浩一(2006)『グローバル企業の成功戦略』草思社、参照。
- (9) 那須野公人(2015)「グローバル化と現代のものづくり」 「新経営学」研究会 編『新経営学総論 —経営学の新たな展開—』学文社、参照。
- (10) 那須野公人(2017)「台湾におけるICT産業の発展 (再考) —『リンケージ・マネジメント』の視点より—」『グローバリゼーション研究』Vol.14 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月、参照。
- (11) 那須野公人(2016)「バングラデシュ=衣料品からIT分野での『チャイナ+1 (ブラプスワン)』へ —『リンケージ・マネジメント』の視点より—」『グローバリゼーション研究』Vol.13 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月、参照。

- (12) ここでいう「後発国」とは、現在の発展段階とは関係なく、工業化の出発点が単に遅かった国という意味である。
- (13) 「中所得国の罭」とは、低賃金労働力を活用して外資導入等により高成長を遂げた新興国が、賃金をはじめとするコスト上昇や途上国の追い上げによって競争力を失う一方、より高度な技術分野ではまだ先進国に対抗することができず、経済が停滞して低成長を抜け出せなくなる状態をいう。
- (14) 那須野公人(2007)「投資先としてのタイと『中国+1 (プラスワン)』」『グローバル化研究』Vol.4 No.1、工業経営研究学会グローバル化研究分科会、9月、参照。
- 那須野公人(2015)「『タイ+1 (プラスワン)』とラオス」『グローバル化研究』Vol.12 No.1、工業経営研究学会グローバル化研究分科会、9月、参照。
- (15) 台湾のICT産業の2本柱は、パソコン産業と半導体産業であったが、半導体産業は多額の資本を要することから、パソコン産業が民間主導で発展したのに対して、政府主導で発展を遂げた。

第1章 問題意識と先行研究の検討

1. 問題意識

東アジア諸国は、日本からの直接投資を媒介に、世界的にもミラクルとされる経済成長を実現した。これはいち早く「離陸」に成功しアジア初の工業国となった日本を先頭に、これをまず NIEs が追いかけて、さらに ASEAN4 が追いかけて、その後を中国が追いかけるという形をとった。先頭を走る日本を各国が追いかける姿は、雁が隊列を組んで飛ぶ姿に似ていることから、これは「雁行型経済発展」あるいは「雁行型発展」とも呼ばれた。赤松要が提唱し小島清が発展させたこの「雁行型経済発展論」（詳細は3の(1)参照）は、世界的にも注目を集め、戦後アジアの経済発展を見事に描写するものと評価されてきた。

しかし最近では、この経済発展の隊列は乱れ、もはや雁行型経済発展論でアジアの現状を説明することはできなくなってしまったのではないかとされている。たとえば、シンガポールの1人当たり GDP は、すでに何年も前に日本を凌駕し日本を大きく引き離してしまっている。またシャープは、「液晶の次は液晶」と液晶の開発にこだわっていたが、その間に韓国企業は、日本企業がなかなか実現できなかった次世代表示装置としての有機 EL の商品化に成功してしまった。さらに、経営危機に陥ったシャープが、台湾の鴻海精密工業に買収されてしまったことから、日本の電機産業は韓国のみならず台湾にも破れたのではないかとされている。

このように日本は、もはや編隊の先頭を飛ぶ雁とは、必ずしもいえなくなってしまった。編隊の乱れは、先頭にいた日本・日本企業の長期にわたる停滞と、後発国の「リープフロッグ (Leapfrog : 蛙跳び)」あるいはリープフロッグ的な発展の結果である。

後発国のリープフロッグあるいはリープフロッグ的な発展は、なぜ可能となったのであろうか、また先頭にいたはずの日本・日本企業はなぜ追い越されてしまったのであろうか、これらの要因を各国の経済発展を支えている企業レベルの分析によって解明してみたい。

2. アジアの経済発展と日本及び日本企業の現状

(1) 日本の1人当たり GDP と「国際競争力ランキング」の推移

各国の経済発展の状況を知るためには、1人当たり GDP がひとつの参考となる。図 1-1 は IMF のデータにもとづき、アジア主要国の1人当たり GDP (ドル換算) の推移 (将来予測を含む) をグラフ化したものである。これによると、かつてトップにあった日本の1人当たり GDP は、2000年代半ばにシンガポールに抜かれ、2014年には香港にも追い抜かれて、現在では韓国・台湾の追い上げを受けていることが分かる。もちろんこれは、各国の1人当たり GDP をドル換算したものであることから、為替相場の変動の影響を受けることになる。円ドル相場の動向について考えてみると、東日本大震災後の異常な円高か

ら、アベノミックス等によりその後円安が進んだことが、最近の日本の数値の低下に影響していることも確かである。とはいえ、アジア各国の発展の状況とその趨勢を知るためには、1人当たり GDP（ドル換算）はひとつの参考となる。

次に、図 1-2 でアジア主要国の 1人当たり GDP（購買力平価）の推移（将来予測を含む）をみてみたい。2016 年の数値では、日本は 5 か国中第 4 位とたろうじて韓国の上に



(注) 将来予測を含む。データの最終更新は 2017 年 4 月 25 日。

図 1-1 アジア主要国の 1人当たり GDP（ドル換算）の推移

(出所) IMF の数値にもとづき “World Economic Outlook on Google Public Explorer” により作図
IMF ウェブページ。

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/index.aspx> (2017 年 7 月 22 日)



(注) 将来予測を含む。データの最終更新は 2017 年 4 月 25 日。

図 1-2 アジア主要国の 1人当たり GDP（購買力平価）の推移

(出所) 図 1-1 に同じ。

表 1-1 アジア主要国の「2016 IMD 世界競争力ランキング」

順位(前年)	前年比	国名
1(2)	↑	香港
4(3)	↓	シンガポール
14(11)	↓	台湾
19(14)	↓	マレーシア
26(27)	↑	日本
28(30)	↑	タイ
29(25)	↓	韓国
38(40)	↑	トルコ
41(44)	↑	インド
42(41)	↓	フィリピン
48(42)	↓	インドネシア

(出所) IMD 世界競争力センター ウェブページにもとづき、
筆者作成。

[http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf)

pdf (2017年3月3日)

位置しているが、2020年には韓国にも抜かれて最下位に落ちることが予想されている。これが日本経済の現実である。

また、各国の国際競争力を見るという点では、いくつかの機関が発表しているいわゆる「国際競争力ランキング」が参考となる。代表的なものとしては、スイスの国際経営開発研究所 (International Institute for Management Development, 以下 IMD と略称) が発表している「IMD 世界競争力ランキング」(The IMD World Competitiveness Rankings) と、同じくスイスに本部がある世界経済フォーラム (World Economic Forum, 以下 WEF と略す) が発表している「グローバル競争力ランキング」(The Global Competitiveness Index Rankings) がある。

前者の「2016 IMD 世界競争力ランキング」(表 1-1) によると、日本はアジアでは、世界第 1 位の香港、第 4 位のシンガポール、第 14 位の台湾の他、第 19 位のマレーシアにも抜かれて、何と世界第 26 位という低い位置にランクされている。一方、WEF の「グローバル競争力ランキング 2016-2017」(表 1-2) では、日本は前年と比べ 2 つ順位を落として世界第 8 位ではあるが、アジアではシンガポールに次ぐ第 2 位に位置している。

両ランキングの順位の違いは、双方の評価基準が異なることによる。「IMD 世界競争力ランキング」では、経済的パフォーマンス、政府の効率性、ビジネスの効率性、インフラという 4 つの主要なファクターから引き出された 340 以上の基準にもとづいてランキングがつけられている。また、WEF の「グローバル競争力ランキング」では、制度、インフラ、マクロ経済環境、健康と初等教育、高水準の教育とトレーニング

グ、市場の効率性、労働市場の効率性、金融市場の成長、科学技術の進歩、市場の規模、ビジネスに関する高度な知識、イノベーションという 12 の柱をもとに GCI (Global Competitiveness Index) スコアが算出されている。加えて、WEF の場合には、各国の所得水準に応じて集計ウエイトを変えており、このことがわが国の順位にプラスに作用しているといわれる⁽¹⁾。

表 1-2 アジア主要国の WEF 「グローバル競争カインデックス」によるランキング (2016-2017)

順位(前年)	前年比	国名
2 (2)	→	シンガポール
8 (6)	↓	日本
9 (7)	↓	香港
14 (15)	↑	台湾
25 (18)	↓↓	マレーシア
26 (26)	→	韓国
28 (28)	→	中国
34 (32)	↓	タイ
39 (55)	↑↑	インド
41 (37)	↓	インドネシア
55 (51)	↓	トルコ
57 (47)	↓↓	フィリピン

(出所) World Economic Forum “The Global Competitiveness

Report 2016–2017” p.viii にもとづき筆者作成。

世界経済フォーラム ウェブページ。

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05Full>

Report/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_

FINAL.pdf (2017 年 3 月 3 日)

表 1-3 IMD 世界競争カランキングにおける日本の順位の推移

1991年	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年
1	1	2	3	4	4	17	20	24	21
2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
23	27	25	23	21	16	24	22	17	27
2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年				
26	27	24	21	27	26				

(出所) 総務省『平成 26 年版 情報通信白書』の図表 2-3-1-1 の数値に最近の順位を追加。総務省ウェブページ。 <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc123110.html> (2017 年 3 月 3 日)

ただし、このような「国際競争力ランキング」については、競争力概念が曖昧である、短期的な景気変動の影響を受けやすい、主観的なアンケート調査に依存している、迅速な意思決定が可能な小国に有利である、といった指摘もある。そして、前記2ランキングの実態は、いずれも「企業の活動のしやすさ」ではないかとの意見があり、これらの指標は各国・地域のビジネス環境を見るために使うことが望ましいともいわれている^②。

ところで、「IMD 世界競争力ランキング」の日本の順位の推移（表 1-3 参照）をみると、1991年・1992年当時世界第1位と評価されていた順位は、90年代半ば以降大きく低下し、以後一時10番台後半に浮上した年もあったとはいえ、ほぼ20番台に定着した形で今日に至っている。このランキングの実態を、「企業の活動のしやすさ」ないしは「ビジネス環境」であると理解したとしても、これだけ「企業の活動のしやすさ」「ビジネス環境」の評価が下がってくると、当然企業の競争力にも大きな影響を及ぼすことになるのであろうことは明らかである。それゆえ、「国際競争力ランキング」における順位の低下は、決して無視することはできない。

(2) 日本の産業・企業の国際競争力の低下

経済産業省は、「IMD 世界競争力ランキング」が20番台に定着し始めた2002年、『競争力強化のための6つの戦略』において、わが国の産業競争力の現状について次のように述べている。「我が国に立地する産業の国際競争力は、90年代に大きく低下した。製造業について見てみると、過剰設備、過剰雇用、過剰債務の『三つの過剰』問題の残存、業績悪化、株価低迷、海外投資の収益率低下、中国・台湾・韓国企業によるシェア侵食などにより、総体としてみれば国際競争力に大きな問題を抱える企業が増加している」^③。

ただし、経済産業省のこの報告書では、わが国の競争力の低下は、必ずしもすべての国内産業・企業ではなく、自動車、工作機械、高機能部品・素材等の産業の一部においては、世界トップクラスの競争力を維持しているところもあるともされている^④。確かにこれは正しい見方ではあるが、他方ではその後、台湾の鴻海精密工業の傘下に入らざるを得なくなってしまったシャープに象徴されるように、わが国の電機メーカーが薄型テレビのパネル生産設備への過大投資と、他方での製品のコモディ化による急激な価格の低下によって、「総崩れ」に近い状態に陥ってしまったという事実は、重く受け止めなければならない。なぜなら、1980年代まで日本経済をリードしてきた自動車・電機という2本柱の内の1本を、この20余年でわが国は失うことになったからである。

他方、IMD等の競争力ランキングの順位の低下については、評価指標の入れ替えが大きな影響を与えているともいわれている。「IMD 世界競争力ランキング」と、WEFの「グローバル競争力ランキング」の他、コーネル大学・INSEAD（経営大学院）・世界知的所有権機関（略称WIPO、国連の特別機関）による「グローバル・イノベーション・インデックス」（Global Innovation Index、略称GII）^⑤の最近の評価指標の入れ替え内容を分析した研究によると、最近特に重視されるようになったのは、①ナシ

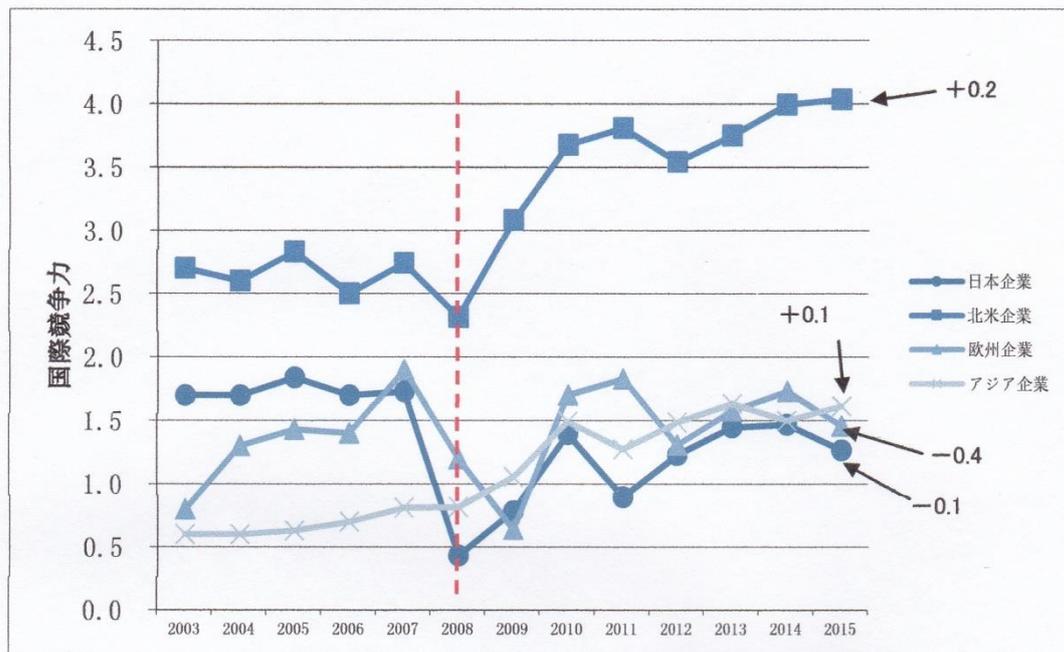
ョナル・イノベーションシステム全体のグローバル化、②ICT利用の高度化・多様化、③人的資本の高度化・多様化であるとしている。①のグローバル化については、最近では多様な海外との結び付きと、オープンであることが重視されており、②のICT利用に関しては、ハードよりむしろソフト面の投資をイノベーション、付加価値に結びつける能力が求められている。また、③の人的資本に関しては、有能な人材を惹きつける能力が問われているという⁶⁾。

先の経済産業省の報告書は、わが国の産業競争力の低下の主因は、「変貌する経済環境に伴う『ゲームのルールの変化』への対応において、企業戦略及び政策対応の両面で『プライオリティ付け』及び『実行スピード』が不十分な点にある」と述べている⁷⁾。例えば電機産業においては、デジタル化・グローバル化・ICT化の急速な進展を背景に、すべてを自社あるいは自社のグループ企業で行う垂直統合型の生産体制から、世界が急速に水平分業型の生産体制へと移行していったにもかかわらず、わが国電機メーカーが従来の垂直統合型の生産体制にこだわり続けて敗れ去ったように、まさに「ゲームのルールの変化」に対する迅速な対応ができなかったことが、わが国企業の競争力低下の主要な要因であると考えられる。「国際競争力ランキング」の評価指標の入れ替えは、世界的な環境変化を反映したものであり、この動きに対応できなかったことこそが、わが国の「国際競争力ランキング」における順位の急落につながった要因であると判断できる。

内閣府の『平成 25 年 年次経済財政報告』は、企業の競争力を「企業が高い所得を生む能力」と定義し、企業の収益性を測る指標としての ROA(総資産収益率)に着目して国際比較を行っている。そのなかで同報告書は、IMD の競争力指数と製造業の ROA との関係についても、日米欧の主要国について検証し、両者の間には正の相関があると結論づけている。つまり、IMD の競争力指数が高いこと、言い換えるならば、企業が活動しやすい環境にあるほど、ROA は高まる傾向にあるといえる⁸⁾。このことは、90 年代以降のわが国の「国際競争力ランキング」の低下、すなわち企業の活動環境の悪化が、わが国企業・産業の国際競争力低下、そして国の経済力の低下につながったことを示している。

企業の競争力、なかでも製造業の国際競争力については、日本機械輸出組合が、日・米・欧・アジアに本社を置く製造業主要 19 業種の企業について、それぞれ売上高上位 5 社、世界主要企業約 350 社の連結財務諸表をもとに国際競争力指数(世界シェア×営業利益率×100)を求め、国際競争力の分析を行っている。その結果によると、2015 年度(2015 年 5 月期～2016 年 8 月期)の日米欧アジア製造業(企業)の国際競争力(指数)は、北米企業が 4.0、アジア企業が 1.6、欧州企業が 1.5、日本企業が 1.3 となり、日本企業は 6 年連続で最下位となったとしている(図 1-3 参照)⁹⁾。

ものづくり大国といわれた日本であるが、収益力、利益率、シェアといった要素を組み込んだ、実質的な競争力からみても、これまでわが国が自信を持っていた製造業においてさえ、その国際競争力が低下する一方、アジアの製造業はその競争力を高めてきていることがわかる。このように、アジア企業の発展とわが国企業の停滞によって、東アジアの経済発展は、すでに日本を先頭とするきれいな「雁行型」ではなくなっているのである。



(注) 2014年度までは機械産業、2015年度からは鉄鋼、化学が入り製造業になったため、国際競争力指数は不連続になっている。

図 1-3 日米欧アジア製造業の国際競争力推移

(出所) 日本機会輸出組合(2017)「我が国製造業の国際競争力低下、米国断トツ—2016年版日米欧アジア製造業の国際競争力分析」1月、p.5. 日本機械輸出組合ウェブページ。
http://www.jmcti.org/info/170123_press.pdf (2117年3月6日)

3. アジアの発展に関する先行研究の検討

ここでは先行研究として、アジアの経済発展に関する「雁行型経済発展論」、後発国の工業化に関する理論である「ガーシェンクロン・モデル」、さらに「モジュール化経営」論について検討することにしたい。

(1) 雁行型経済発展論の検討

①「雁行型経済発展論」とは何か

ここでは、アジア、とりわけ東アジアの経済発展に関する理論として有名となった、雁行型経済発展論(雁行形態論)について振り返ってみたい。これは、赤松要の理論を小島清が発展させたものであり、赤松・小島理論ともいうことができる。この雁行型経済発展論は、太平洋経済協力会議(PECC)⁽¹⁰⁾の第4回ソウル会議において、大来佐武郎が会長演説のなかで紹介したことから、学会以外でも世界的に有名となった日本発の経済発展論である。

雁行型経済発展論は、後発国の先進国に対するキャッチアップ理論であって、内容的には3つのモデルから構成されている。まず後発国の発展は、先進国の技術を摂取して成長発展する形をとるが、その際個別の産業に注目すると、その発展過程

は輸入から生産(輸入代替)を経て輸出に至るといふ、3つの段階を経ることになる。この輸入、生産、輸出の動向を時系列的にグラフ化してみると、それはあたかも雁が幾重もの山型の列をなしてとんでいくがごとく「雁行型」あるいは「雁行形態」を描くことになる。そこでここから、「雁行形態論」という名称が生まれた。赤松は、『金麩貨と国際経済』(赤松(1974)東洋経済、p.74)のなかで、「雁行型と名づけたのは、秋の月夜に雁が列をなして飛んでゆくとき、山形の列をなし、その列が2つ3つ交錯して飛んでゆくようなイメージがわたくしにあったためである」と述べている(写真1-4参照)。個別業種の発展、これが雁行形態の基本型と呼ばれるものである。



図 1-4 「雁行型」飛行(先頭が入れ替わるところ)

(出所) 日本気象協会 tenki.jp.

[http://www.tenki.jp/suppl/usagida/2016/04/09/11441.](http://www.tenki.jp/suppl/usagida/2016/04/09/11441.html)

html (2017年3月8日)

ところで、一国の産業全体に着目してみると、これは農業から繊維工業、重化学工業、機械工業といった順序で、労働集約的な産業から資本・技術集約的な産業へと多様化するとともに、産業構造も高度化していくことになる。その際、労働集約的な産業、資本・技術集約的な産業の動向を時系列に沿ってグラフ化してみると、ここでも「雁行形態」が確認できる。これが、雁行形態の変形あるいは副次型と呼ばれるものである⁽¹¹⁾。

次に、日本において産業構造が高度化するなかで、低付加価値となった産業は、労働集約的な産業から順次直接投資によって海外進出を進めざるを得なくなる。その進出先は、1人当たり所得水準の差に照応してタイム・ラグをおいて、韓国、台湾等のNIEsから、マレーシア、タイ等のASEANへと移り、さらにより後発の中国へと広域化していった。こうして、直接投資を通じて、日本の雁行発展が、後発国の雁行発展を促進することになった。つまり、日本で成功した雁行型経済発展が後発国へと順次伝播し、東アジアのミラクルともいえる経済発展が実現された。ここには、日本の後をNIEsが追い、その後をいくつかのASEAN諸国が追い、さらにその後を中国が追うという「雁行型」の経済発展がみられることになる。これが、雁行型経済発展論の第2モデルである⁽¹²⁾。本稿で検討するのは、この第2モデルである。

その他、「世界経済の雁行発展」プロセスを理論化した第3モデルがあるが、ここではその詳細は省略して、「雁行型経済発展論」の中でも、雁行型経済発展の第2モデルに着目し、これに対する批判についてみていくことにする。

② 雁行型経済発展論に対する批判

2001年版『通商白書』は、雁行型経済発展論崩壊説の先駆けとみられている。同白書では、第1章第1節「東アジアにおける産業・貿易構造の変化」のなかで、まず「戦後、日本経済を牽引する主要産業は、1950年代の繊維産業に始まり、1960年代に重化学工業、1970年代からは機械産業へと移行し、日本はアジア地域の中でいち早く産業構造の高度化をなしとげてきた」と日本における産業の雁行型での発展を確認したうえで、最近の東アジアの発展について次のように述べている。すなわち、従来東アジアは、前記のように発展を遂げた日本を先頭に、雁行形態の発展を遂げてきたといわれるが、近年中国の台頭によって、発展形態に変化が見られるようになった。つまり、中国は比較的労働集約的な繊維産業から比較的技術集約的な機械産業に至るまで国際競争力を向上させており、「これは、アジアの発展形態が従来の雁行形態の発展から、新しい発展形態に変化していることを示している」というのである。さらに同白書では、海外直接投資という観点から中国を分析し、「中国においては、比較的労働集約的な繊維から、比較的技術集約的な情報関連機器産業まで幅広く生産拠点として海外から直接投資を受け入れており、いわゆる雁行形態の発展とは異なる発展形態を見せている。この結果、東アジアにおける産業構造は、もはや、国の発展段階による棲み分けが行われる時代ではなくなり、先端産業も含めた競争が活発化している」としている⁽¹³⁾。

つまり、『通商白書』(2001)では、雁行型経済発展論はこれまで東アジアの経済発展を説明する理論としては妥当したが、中国の異なる発展によって、もはや妥当しなくなってしまったとみているのである。

また、井熊均(2012)も雁行経済発展論の崩壊を主張している。「今や『雁行モデル』の存在を信じる人は少なくなっている」。「アジアの『雁行』は今やまっすぐな隊列ではない。隊列は入り乱れ、日本はアジア経済の盟主とは言えなくなっている」という。その理由として、日本の製品が必ずしも高度とは言えなくなったこと(韓国サムスン製のスマートフォンは日本製に劣らない)、日本企業がアジア企業に買収されるケースがでてきたこと、等をあげている。井熊は、雁行型が崩れ日本企業が追いつき追い越されるようになったのは、基本的な技術が組み込まれた半導体・太陽電池等の製造装置が販売されるようになったこと、情報化の進展によって大量の情報を簡単に持ち出せるようになったこと、リバースエンジニアリングの発展、人員整理による技術情報の流出、さらにはアジア諸国の技術開発力が向上し分野によっては自前で最先端の技術を開発できるようになったこと(例：韓国の有機EL)、日本のスピードが落ちたこと、等のためであるとしている⁽¹⁴⁾。

さらに、長谷川啓之(2010)は、雁行型経済発展論はペティ=クラークの法則(経済の発展につれて、第1次産業から第2次産業、さらには第3次産業へとその比重がシフトしていくというもの)同様、一部の経験仮説にすぎないという。また、インドや中国を例にあげた雁行型批判や、これまでは妥当したが今や妥当しなくなったとする説明も、理論的かつ体型的な説明とはなっていないとしている。つまり、雁行

型経済発展論は「単なる現象を結果的に説明するだけであり、いかにしてアジア諸国の工業化は開始するのか、なぜそれが雁行形態型の発展をするのか、などを説明するものではないため、インドや中国のような経済発展メカニズムは想定されていない」と批判している。そして長谷川は、雁行型経済発展論に従えば、アジア諸国は経済成長を継続して、すべての国が先進国へと進むはずである。しかし現実には、①工業化をなかなか開始できない国が存在する、②工業化を開始しても順調に発展できない国が存在する、③先進国に達しながら、長期的に停滞する国が存在する。この「3つのアジェンダ」を説明できない限り、雁行形態論にもとづいて経済発展を論じて、あまり意味がないのではないか⁽¹⁵⁾、と述べている。

なお、雁行型経済発展論はキャッチアップ理論であり、キャッチアップ後は、本格的には視野に入っていなかったように思われる。また、赤松・小島理論は日本と東アジアに重点が置かれており、インドは視野に入っていなかったのではないだろうか。

その他の批判としては、後発国の輸出工業化の主な担い手は、地場資本ではなく多国籍企業の子会社であり、多国籍企業の子会社が輸出加工区で生産することが、はたしてその国の工業化といえるのか、といった批判もある⁽¹⁶⁾。

これについては、「雁行型経済発展論」を主張する小島もよく認識しており、多国籍企業による「雁行型発展」は、投資国への従属経済化に陥るために「見せかけの発展」にすぎないとする、従属論からの厳しいコメントがあると述べている。しかし、この点について小島は、東アジアが直接投資主導の経済成長によってミラクルともいえる発展を遂げた秘訣は、日本の直接投資が受け入れ国にも利益の多い貿易を創造・拡大したからであるという。そして、批判されるようなケースは、米国の巨大企業が受け入れ国の市場を独占ないし寡占するための直接投資（「米国型逆貿易志向的投資」）であり、ホスト国への技術移転等は考慮されていないからであると述べている。ただし、米国企業の直接投資も、日本型に近いものが多くなっていると述べている⁽¹⁷⁾。

台湾のケースを見ると、たとえ輸出加工区への直接投資であっても、それが技術伝播のきっかけとなっており、先進国の直接投資を全面的に否定するのは問題があるように思われる。

(2) ガーシェンクロン・モデルの検討

後発国のリープフロッグ(蛙飛び)に関する理論としては、まず1950年代初めに発表された、アレクサンダー・ガーシェンクロンの「歴史的観点から見た経済的後進性」(Economic Backwardness in Historical Perspective)、に注目すべきであろう。中川敬一郎(1981)は、一般にガーシェンクロン・モデルと呼ばれるこの理論の意義を、次のように強調している。

従来は、イギリスの経済発展が唯一の方式であるように考えられてきた。しかし、このような静態的な理解に留まるなら、後発国は永久に後発国に留まらざるを得ない。しかし実際には、先進国はしばしば先進国であること正にそのことのゆえに、次

の段階では後発国にならざるを得ないのであるが、それと同じように後発国は後発国であることのゆえに、後発国とはまったく異なった形の経済発展を遂げ、次の段階では先進国に躍進する。このような世界史の動的側面の理解においては、アレクサンダー・ガーシェンクロンの考え方が開拓者的な役割を果たしうるものと思われる⁽¹⁸⁾。

すなわち、ガーシェンクロン以前においては、イギリスを経済発展の典型と考え、経済発展のためには、すべての国はイギリスのたどった段階を踏まなければならない、他の国は時間差をもってイギリスの形態に収斂していくと考える、いわゆる「収斂論」が主流であった。それに異を唱え、後発国の発展は先進国とはまったく異なることを主張したのが、ガーシェンクロンであった。

この論文は、後発国の工業化を理解するための基本文献とされるが、必ずしも通常の論文調とはなっておらず、抽象的で理解しにくい。そこで、まず中川の整理したもののみをみたい。中川はガーシェンクロンの考える後発国の工業化の特徴を、次のように要約している。後発国は、①工業化の速度が急速で、しばしば大躍進の様相を呈する。②生産財生産部門ないし重工業部門の比重が、総体的に早く大きくなる。③企業が早期に巨大経営の形をとって現れ、独占形成の動きも早期に現れる。ただし、④工業化が自生的にスタートする可能性は低く、銀行、国家、外国政府などの特殊な「制度的手段」に誘導されて、はじめてスタートする。⑤後発国の工業化には、ナショナリズム、社会主義といった、特別な思想による強力な支えが必要である。そして、後発国の工業化が、速度においても、その組織的構造においても先進国と異なるのは、主として「制度的手段」の採用にもとづくものであるとしている⁽¹⁹⁾。

ガーシェンクロンの「歴史的観点から見た経済的後進性」の今日的意義を検討した玉木俊明(2005)は、この論文の第1の長所は、イギリスの経済発展を典型とみなさなかつた点にあるとしている。すなわち、イギリスの経済発展を典型と見なし、後発国もイギリスと同様の過程を踏んでイギリスの姿に到達するとみなす「収斂論」が一般的な時代において、後発国の発展を単なるイギリスとの時間的な差とは考えなかつた点に、先見の明があったとみているのである。そして、第2の長所は、国家的な指導者の必要性を強く強調した点にあるとしている。この背景には、ソビエトの経済発展におけるスターリンの役割を高く評価していたことがあったのではないかとみている。さらに第3の長所としては、工業化のために国民を団結させるイデオロギーを重視した点にあるとしている⁽²⁰⁾。

一方、短所としては、ダイヤモンド・プルの発想が基本的に欠けていることであるという。工業化に成功するためには、新たな需要をかぎつけ、そのために組織編成を行う企業家が不可欠であり、しかもこのような企業家が大量に出現する必要があるが、この視座があまりないとしている。その他、視座がヨーロッパに限られていること、先発国の後発国に対する影響(プラスあるいはマイナス)について触れられていないことも短所であると指摘している⁽²¹⁾。

玉木は、ガーシェンクロンがイギリスを典型とみなさなかつたこと、銀行=金融の役割、国家の役割を重要視したことは、後発国の優位性の主張(先進国の資本・技術を利用しうるということ)同様高く評価されるべきであるとしつつも、「われわれにとつて必要なことは、後発国がどのようにして市場の動向に敏感に反応し、新しい市場を

獲得できる企業家を養成するかという理論であろう」としている。この主張に筆者は全面的に賛成するものであるが、玉木の「後発国と先進国の技術格差は、現在では絶望的なまでに開いている。したがって、後発国が先進技術を導入することはほぼ不可能である。ガーシェンクロンが論文を作成した時代とは明らかに状況が異なっている」⁽²²⁾との主張には、異論がある。

ガーシェンクロンが分析の対象としたのは、19世紀末から20世紀初頭のヨーロッパであり、当時の先進国の先端技術は重化学工業であった。後発国は先進国の技術の利用が可能であり、すでに巨額の投資を行った先進国が投下資本を回収するまで最新技術への更新をできないなか、後発国はいち早く最新技術を導入できるとはいうものの、その投資金額の巨額さは、先進国からの資本導入や政府の支援といった道も考えられるとはいえ、後発国の企業にとっては大きな壁となる。

一方、その後の技術発展によって、確かに今日では当時よりも後発国と先進国の技術格差は開いているかもしれない。しかし、今日の先端技術はICT分野の技術であって、そのハード分野の技術はともかく、ソフト分野においては、必要となる投資額は比較的少額で済む。したがって、後発国のキャッチアップのためのハードルも、下がっている可能性がある。さらにグローバル化によって、多国籍企業による先進国から後発国への直接投資が増加した結果、後発国の多国籍企業からのスピアウト等を通じて技術伝播が拡大する可能性も高まっているように思われる。

インドが、重化学工業分野よりも早く、ICT分野、特にそのソフト分野を發展させて経済成長を遂げたこと、またアメリカのシリコンバレーとの関係を通じてソフト産業を發展させたことは、このような可能性を想起させる。すなわち、ICT産業の發展とグローバル化の進展が、後発国企業のキャッチアップのためのハードルを引き下げている可能性があるというのが、ここでの一つの仮説である。

(3) 「モジュール化経営」の進展と後発国のキャッチアップの可能性

ここでは、先に示した仮説を、モジュール化という視点からさらに掘り下げておきたい。情報化の進展、ICT産業の發展は、デジタル化の進展とも見ることができる。デジタル化の進展によって、従来部品と部品のすり合わせによって実現されていた製品の高い品質を、モジュール部品の組み合わせによって簡単に実現できるようになった。このことは、後発国のキャッチアップのためのハードルを引き下げることに繋がったものと考えられる。他方、製品のモジュール化の進展は、経営それ自体のモジュール化をも推し進めることになった。このような動きは、ポーターの言葉を借りるなら、企業の「バリューチェーン (value chain)」を分解して自社の弱いモジュールを外部から取り込むことで、経営力の強化を図ろうとする動きにもつながっていく。ポーター(Porter, M.E)は、グローバル規模の競争戦略を、バリューチェーンの配置と調整の問題として捉え、グローバル産業の高度化、多様化の進展にともない、他社との提携やM&Aによる外部資源の取り込みの重要性が高まったことを指摘していた⁽²³⁾。

グローバル化の下でのモジュール化経営の動向については、MITのバーガー(Berger, S.)らも事例研究にもとづいてこれを明らかにしていた。高度成長時代に弱体化したアメリカの製造業を復活させるため、アメリカ政府はかつてMITに研究費を投

入して *Made in America* (邦訳; 『*Made in America*』)⁽²⁴⁾をまとめたさせが、20世紀末になって、再びアメリカ企業のグローバル市場における後退を避けるべく、MITに研究費を提供して、バーガーらにその方策を研究させた。バーガーらは、1999年～2004年まで5年間をかけて、欧米、日本、韓国、中国の主要企業約500社を調査し、2005年にその結果を *How We Compete* (邦訳; 『グローバル企業の競争戦略』)として発表している。同書では、グローバル化に対応するための唯一最善の方策はなく、自社の「遺産」をいかに動員・再編するかが重要であるとしているが、モジュール化経営はサプライヤー・製造業者・顧客が対等な関係を持つアメリカ社会で活動してきたアメリカ企業にとっては、旧来の強みに沿うものであるとしていた⁽²⁵⁾。つまりバーガーらは、モジュール化経営の有効性を認めつつも、それはグローバル化に対する唯一の対応策ではないと考えていたのである。その背景には、当時日本の電機産業やイタリアの衣料品産業等のように、垂直統合的な経営で国際競争力を有する企業が存在したからであった。しかしその後、バーガーらが調査対象とした日本の松下電器産業(現パナソニック)等を含む日本の電機メーカーは、水平分業を幅広く取り込み、消費者に感動や喜びを与える製品づくり(「ことづくり」)に取り組んだ陣営に完全に敗れ去ってしまった。したがって、少なくとも製品のモジュール化の進んだ電機産業等においては、モジュール化経営の優位性がその後の歴史の中で証明されることになった。

バーガーらは、モジュール化経営と後発国との関係についてもふれていた。すなわち、モジュール化経営はサプライチェーンの一部だけを担えばよいことから、後発国の参入機会のハードルを下げるものであるというのである⁽²⁶⁾。これは重要な指摘ではあるが、バーガーらの研究はあくまで先進国アメリカの視点からの研究であったため、後発国のモジュール化経営の有効性については、それ以上深く立ち入った分析はしていなかった。そこで本研究においては、後発国の立場から後発国におけるモジュール化経営の特徴とその成功条件についても実証的に検証したい。

最後に、先行研究の分析にもとづく本研究の仮説を再度確認しておきたい。それは後発国企業のキャッチアップのためのハードルが、グローバル化と情報化、さらには製品のデジタル化の進展と経営それ自体のデジタル化の進展によって、以前の重工業時代に比べて下がってきているのではないかというものである。とりわけ、経営のグローバル化と経営それ自体のモジュール化の進展によって、バリューチェーンの一部を担いながらも、全体の不可欠な要素となることによって、強い国際競争力を持つことが可能な時代の到来は、後発国企業の参入のための負担を大きく軽減するものと考えられる。そこで、これらの問題をアジアの主要国を取り上げて、以下実証的に検証していくことにする。

なお、本論文で分析の対象とするアジア主要国とは、日本、台湾、インド、バングラデシュ、タイとタイ周辺国であり、中国はアジアにおいて大きな経済力を持つが、本論文の分析対象とはなっていない。中国の場合社会主義という政治的な壁が、アメリカICT企業の進出を阻み、そのことが逆に中国国内での検索エンジンの百度(バイドゥ)、ネット通販の阿里巴巴(アリババ)、SNSの騰訊(テンセント)といった、ITCサービス産業の発展をもたらしているという事実がある。これは、台湾、インドとは異な

る発展パターンである。しかし、このような最近の新しい動きは今回の分析の範囲には入っていない。

【注】

- (1) 西崎文平、藤田徹雄 (2015) 『『国際競争力ランキング』から何を学ぶか』
『Research Focus』No.2015-014、日本総研、6月、p.8
- (2) 西崎・藤田 (2015) p.1.
小針泰介 (2013) 「国際競争力ランキングからみた我が国と主要国の強みと弱み」
『レファレンス』2013年1月号、国立国会図書館調査及び立法考査局、p.113、
p.111.
- (3) 経済産業省 (2002) 『競争力強化のための6つの戦略』経済産業調査会、p.3.
- (4) 同上
- (5) 「グローバル・イノベーション・インデックス」は、イノベーションとは称しているが、その指標は前記2つのランキングと類似しており、日本のランクはリーマンショック後に徐々に低下し始め、東日本大震災の頃から2014年までは20番台に低迷していたが、2015年には19位、216年には16位と近年若干上昇してきている。
- (6) 西崎・藤田 (2015) p.9.
- (7) 経済産業省 (2002) p.3.
- (8) 内閣府(2013) 『平成25年度 年次経済財政報告書 ―経済の好循環の確立に向け―』 pp.159-160、pp.166-167.
なお、ROA(総資産利益率)とは、総資産に対する利益の比率であり、企業が総資産をもとに、どの程度効率的に収益をあげたかを示すものである。同報告書においては、わが国製造業のROAは、米・独に比べて低く、中小企業においてその傾向が顕著であるとしている(内閣府(2013) p.165)。
- (9) 日本機械輸出組合(2017) 「我が国製造業の国際競争力最下位、米国断トツ ―2016年版日米欧アジア製造業の国際競争力分析」1月、p.1、p.5.
日本機械輸出組合ウェブページ。 http://www.jmcti.org/info/170123_press.pdf
(2117年3月6日)
- (10) 太平洋経済協力会議(PECC)は、太平洋地域における協力関係を推進するために、産・官・学の3者によって構成された国際組織であり、現在24カ国・地域のメンバー(含む準加盟)が加盟している。
- (11) 小島清(2003) 『雁行型経済発展論(第1巻) ―日本経済・アジア経済・世界経済―』文真堂、pp. i-iii、p.10、p.12.
- (12) 小島(2003) pp.ii-iii、pp.36-37、p.174、p.213.
- (13) 通商産業省(2001) 『通商白書』 pp.15-17.
- (14) 井熊均(2012) 「崩れた雁行発展型モデル もう性能では逃げ切れない (井熊均の『性能神話』を打ち破れ【第2回】)」7月11日、DIAMOND online
<http://diamond.jp/articles/-/21361> (2016年11月3日)
- (15) 長谷川啓之(2010) 「アジアの工業化と経済発展：1つの雁行形態論批判(1)」
『IAM Newsletter』第6号、アジア近代化研究所、8月15日、pp.1-2、pp.5-6.

- (16) 石松達彦(2002)「東アジア工業化と雁行形態」『一橋論叢』第128巻 第6号、一橋大学、12月、p.656.
- (17) 小島 (2003) p.37、pp.52-54
- (18) 中川敬一郎(1981)『比較経営史序説』東京大学出版会、p.56.
- (19) 中川(1981) pp.56-57.
 Gerchenkron, A. (1952) *Economic Backwardness in Historical Perspective : A Book of Essays*, Federic A.Praeger, Publishers,p.7.
- (20) 玉木俊明(2005)「ガーシェンクロン著『歴史的観点から見た経済的後進性』がもつ今日的意義」『京都マネジメント・レビュー』8号、京都産業大学、12月、pp.95-96.
- (21) 「同上」 p.96.
- (22) 同上
- (23) Porter, M.E. (1986) “Competition in Global Industries : A Conceptual Framework” , Porter, M.E.ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. 邦訳 ; 土岐坤他(1995)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、参照。
- (24) Dertouzos,M.L. et al.(1989) *Made in America*, The Massachusetts Institute of Technology. 邦訳 ; 依田直也(1990)『Made in America』草思社、参照。
- (25) Berger,S.& MIT Industrial Performance Center (2005) *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing to Make It Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday, p.44. 邦訳 ; 楡井浩一(2006)『グローバル企業の成功戦略』草思社、p.65.
 バーガー,S.,MIT 産業生産性センター著、楡井訳(2006) p.4 (日本語版のための序文).
- (26) Berger,S.& MIT Industrial Performance Center (2005) p.27. 邦訳 ; 楡井(2006) p.45.

第2章 グローバル化・情報化の進展と

日本の電機メーカー

(はじめに)

2012年大晦日の朝日新聞(朝刊)1面には、「配属先は『追い出し部屋』という、大手家電メーカーの現状に関する衝撃的な記事が掲載された。大手電機メーカーA社のグループ企業には、社員たちが「追い出し部屋」と呼ぶ部屋があり、ここに正社員113人が様々な部署から集められている。仕事は他の部署の応援(製品の梱包等の単純作業)だが、応援要請がないと、古い机とパソコンだけが並ぶがらんとした部屋で、ひたすら終業時間を待つしかないというのである。ある女性は、上司に「今の部署に君の仕事はない」といわれ、希望退職するかあるいは「事業・人材強化センター(略称:BBC)」へ移動することを迫られたという。そして、希望退職を拒否した結果、BBCへ移動になったとのことであった。会社は、退職を強要するものではなく、それは受けとめ方の違いであると説明しているが、強制的に退職させることが法律上できないことから、社員たちは「余剰人員を集めて辞めるように仕向ける狙い」ではないかと受けとめていた。BBCという組織は、A社のグループ企業2社に存在しており、この部署には計449名もの人々が在籍しているとのことであった。

しかもこの中には、就職氷河期を勝ち抜き、日本を代表する家電メーカーA社への就職を果たした30代の人達も含まれていたようである。そして、「キャリアステーション室」「プロジェクト支援センター」等名称は異なるが、このような「退職部屋」は、大手家電メーカーのB社やC社にもあるというのである⁽¹⁾。

こうした厳しい現実には、日本の大手電機メーカー、さらには日本経済の状況を象徴的に示すものとみることができる。もはや学生たちは、厳しい競争を勝ち抜いて大手企業に就職したとしても、一生安泰とはいえなくなってしまった。特に大手家電メーカーの業績は、当時新興国の追い上げを受けて惨憺たる状況にあったのである。

なぜこのようなことになってしまったのであろうか。これは一言でいえば、ものづくりのグローバル化と、製品のデジタル化・モジュール化の結果であるということが出来る。そこで本章では、グローバル化とデジタル化・モジュール化が家電業界の構造をどのように変えてしまったのかを、具体的にみていきたい。

1. 大赤字の日本の家電3社

日本を代表する大手家電3社、シャープ、パナソニック、ソニーは、2011年度決算において、それぞれ3,760億円、7,722億円、4,567億円という、過去最大の赤字に陥った。しかも、翌2012年度においても、シャープは前年を大きく上回る5,453億円の赤字を出し、企業の存続さえ危ぶまれる事態となった。パナソニックは前年より少し改善したとはいえ、シャープを大きく上回る7,543億円もの赤字を出している。参

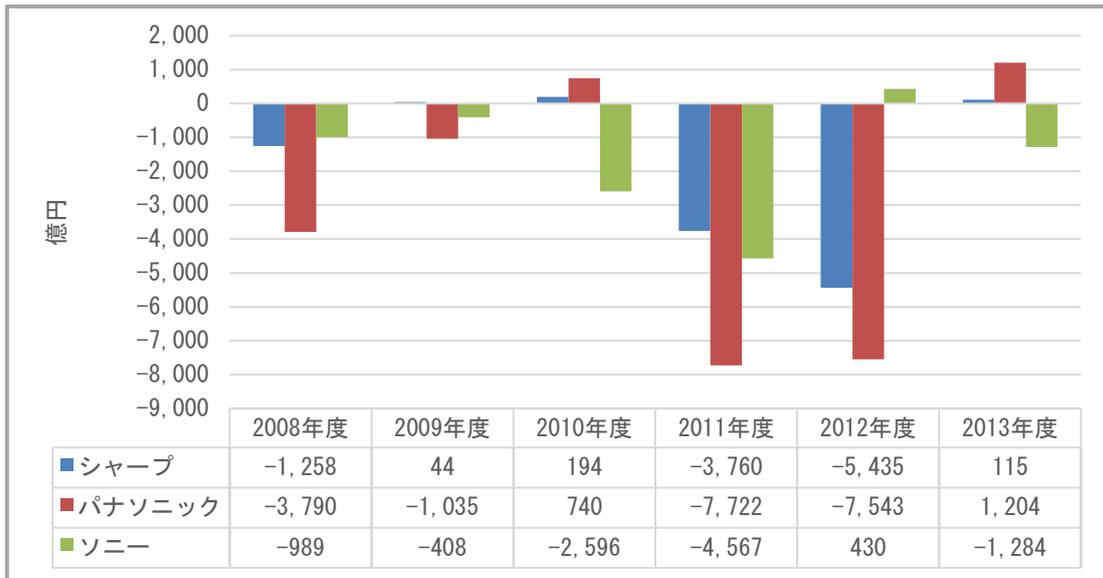


図 2-1 家電大手 3 社の純損益推移

(出所) 各社のアニュアルレポートの数値にもとづき、筆者作成。

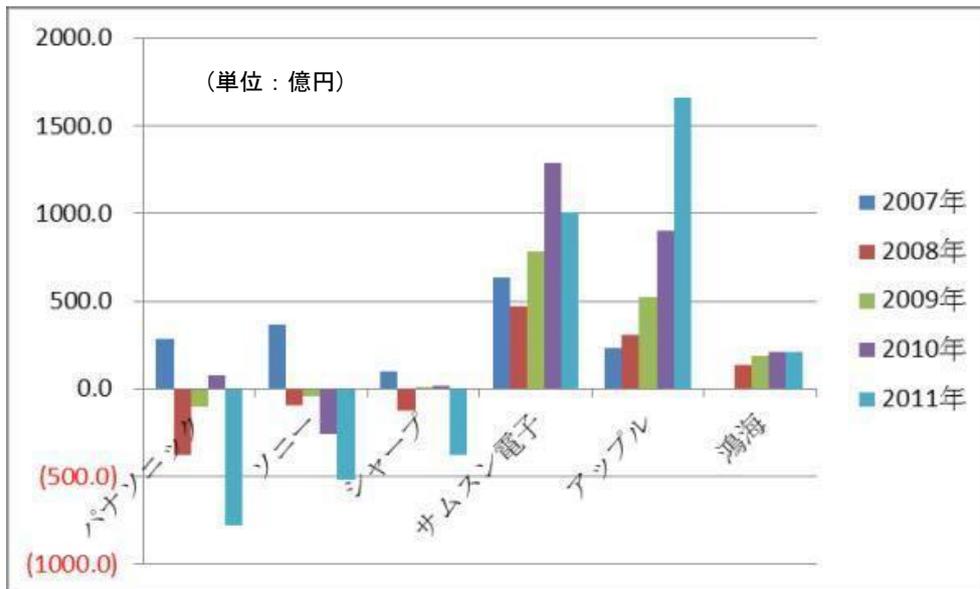


図 2-2 デジタル家電関連各社の損益比較

(出所) 安藤茂彌 (2012) 「シリコンバレーで考える パナソニック、ソニー、シャープの再建には社長の豹変が必要だ」 DIAMOND online ウェブページより。

<http://diamond.jp/articles/-/19888?page=2> (2013年2月8日)

考に、家電大手 3 社の 2008 年～2013 年までの純損益の推移を図 2-1 に示した。

80 年代以降、日本経済の 2 本柱の一つとして自動車とともに日本を支えてきた電機産業が大赤字に陥ったことによって、日本経済は深刻な不況にあえぐことになった。

先の「追い出し部屋」報道によって、朝日新聞社にはその後同様の情報が次々と寄せられるようになり、「追い出し部屋」は家電大手だけではなく、それ以外の企業にも広がっていることが判明した⁽²⁾。そしてその後、このような状況を憂慮した厚生労働省が、12月31日付朝日新聞の記事に掲載されていた企業に対して聞き取り調査を行い、実態を調べ始めたことも明らかとなった⁽³⁾。

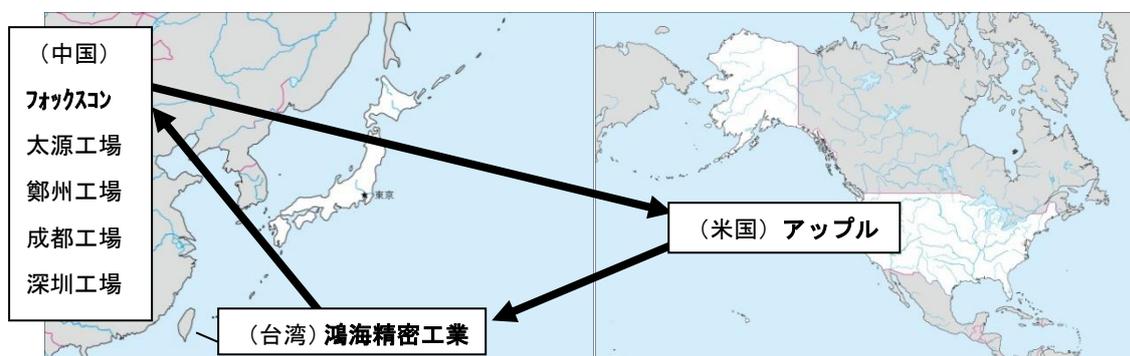
家電大手を中心に、日本の電機メーカーは壊滅的な状態に陥り、日本経済をも揺るがす事態に発展したわけであるが、国際的にみると世界の電機メーカーがすべてこのような状態に陥ってしまったわけではない。図2-2は、パナソニック、ソニー、シャープ、サムスン電子(韓国)、アップル(米国)、鴻海精密工業(台湾)の2007年～2011年までの損益の概要を、円換算で比較したものである。日本の家電大手メーカーが壊滅的な打撃を受けた一方で、たとえばアップルやサムスン電子等は、厳しい国際競争の中で多少の違いはあるとはいえ、着実に利益を出して発展を続けていたのである(図2-2参照)。

ここでは、日本の電機メーカーが壊滅的な状況に陥ったのに対して、海外の電機メーカーが着実に利益を出している事実を確認した。そこで次に、このような違いがどこから生じているのかを明らかにするために、特に好業績を出し続けているアップル等を取り上げ、最近のグローバル化と情報化の進展という状況下でのものづくりに対する考え方と方法が、日本の電機メーカーとどのように異なるのかを比較分析していきたい。

2. ものづくりのグローバル化

(1) iPhone等アップル製品はどのようにつくられているのか

ものづくりの環境は、この20年程で大きく様変わりした。そこでまず、アップルのiPhone、iPad、iPodに着目し、それらがどのようにしてつくられているのかみてみたい。



(注) これは、iphone、ipad 生産の主たる企業間関係を示した概念図である。かつては鴻海精密工業がアップルの最大の生産委託先であったが、その後アップルは委託先をペガトロン(和碩聯合科
技)にシフトさせ、ペガトロンも鴻海に匹敵する委託先となった。

図2-3 アップル製品の生産(概念図)

(出所) 筆者作成。

実はアップルは、これらの製品の企画・開発は行っているが、実際の生産はほとんど行っておらず、アップルは生産を台湾の鴻海精密工業等 EMS(電子機器受託製造サービス)に委託しているのである。それでは、鴻海精密工業は台湾で生産を行っているのかというと、台湾はすでに経済がかなり発展して賃金が高くなっていることから、労働力が豊富で賃金が安い中国に工場を建設し、子会社のフォックスコン(Foxconn、

表 2-1 中国フォックスコン (Foxconn) の
アップル製品生産工場の概要 (2012 年当時)

工場名	主要製品	従業員数
深圳工場	金型、iPhone、iPad 等	30 万人
鄭州工場	iPhone	30 万人
成都工場	iPad	15 万人
太原工場	iPhone	10 万人

(注) その他、煙台、重慶、崑山にも、他社のゲーム機やパソコンを生産する工場がある。

(出所) 『日本経済新聞』2012 年 12 月 31 日付にもとづき
筆者作成。

表 2-2 iPhone5 に使用されていた日本製部品

日本製部品	メーカー
タッチ式パネル	ジャパンディスプレイ
裏面照射型 CMOS 画像センサー	ソニー
電子コンパス	旭化成
NANDO 型フラッシュメモリー	東芝
DRAM メモリー	エルピーダメモリー
水晶振動子	セイコーエプソン
無線 LAN・ブルートゥース通信モジュール	村田製作所
部品を固定する樹脂製基板	イビデン
リチウムイオン充電電池	ソニー

(注) 電子機器の解体と分析を行うフォーマルハウトテクノソリューションズの柏尾南壮が、ソフトバンクで購入した iPhone5 を分解して調査した結果。

(出所) 『朝日新聞』2012 年 10 月 6 日付より。

中国名：富士康)に生産をさせているのである(図 2-3 参照)。また、フォックスコンの中国国内の工場も、当初は沿海部にあったが、沿海部の経済発展による賃金の上昇と労働力不足にともない、新たな工場はまだ労働力が豊富で賃金の安い内陸部に建設さ

れていった(表 2-1 参照)。さらに、アップル製品の部品も、すべて中国製かという、これも必ずしもそうではなく、iPhone5 においては その中心を占めるのは日本企業と韓国企業の生産した部品となっていた(表 2-2 参照)。このようにアップルは、国際的に最適と考えられる地域の外国企業を活用して製造を行い、主に企画・開発と販売・マーケティングに注力していたのである。

このように、現代のものづくりは非常にグローバル化しており、現代のヒット商品は何よりも各国の強み、各企業の強みをうまく結び付ける形でつくりあげられている。一方、日本の家電大手 3 社の大赤字の原因は、薄型テレビの価格の急落と売上の減少によるものであったが、シャープやパナソニックの場合には、製品の企画、開発から生産、販売、マーケティングまでを、すべて自社と自社のグループ企業で行っていた。これでは、世界各国・世界各企業の強みを組み合わせたものづくりに勝つことは難しい。

ただし、日本の家電大手も、工場を中国に積極的に移転した時期があった。しかし、中国では従業員が少しでも待遇のよい企業があるとすぐに転職してしまうため、企業秘密が簡単に漏れてしまうことになる。そこで 2000 年代に入ると、新たに先進的な工場を建設する際には、中国ではなくあえて国内に建設することとし、技術の「ブラックボックス化」を図るようになったのである。しかし、企業秘密は日本を急迫していた後発国から技術指導を依頼されて海を渡った日本人技術者等を通じて漏れてしまい、長く技術的先進性を維持することはできなかった。結局、日本企業による企業秘密の「ブラックボックス化」という「引きこもり戦略」は、ものづくりの急速なグローバル化のなかで、失敗に終わってしまったのである。

日本企業の「ブラックボックス戦略」の象徴とされるシャープ亀山工場(三重県)の建設が始まった 2002 年当時、サムスン電子のある幹部は「これでシャープに勝てるかもしれない」と語ったとのことである。サムスンは、当時シャープが海外生産に乗り出すことを何よりも恐れていた。画質のよい液晶パネルを中国で安く製造され、新興国の店頭で液晶テレビを並べられたら勝ち目がないからである。しかし、亀山に引きこもるなら勝てるかもしれないと思ったというのである⁽⁴⁾。

(2) グローバル化による大競争(メガ・コンペティション)時代の到来

では、日本の家電大手の大赤字の原因の一つである生産のグローバル化は、いつ頃からどのようにして進展したのであろうか。本格的なグローバル化は、90 年代に入って社会主義国が次々と崩壊し、それらの国々が市場経済に参入したことに始まる。その端緒となったのは、89 年のベルリンの壁の崩壊であったが、資本主義の盟主であるアメリカに対抗して、社会主義の盟主として国民生活を犠牲にしつつ核兵器による軍拡競争を続けてきたソ連が、91 年に崩壊した⁽⁵⁾結果、ソ連の影響下にあった国々が次々と社会主義を捨てて市場経済に参入することになったのである。また、このような社会主義国の崩壊に危機感を抱いて、政治的には共産主義体制を維持しながらも、経済面で市場経済を導入する中国やベトナム等のような国も現れた。

それまで社会主義の国は、原則として同じ社会主義の国々としか取引を行っておら

ず、世界は資本主義経済圏と社会主義経済圏に2分されていた。ところが、多くの社会主義国が資本主義国と同じ市場経済に参入した結果、一つの巨大な世界市場が誕生することになった。「グローバル」のもとになる「グローブ」という言葉は、そもそも「地球」を意味しており、経済のグローバル化とは、資本主義的市場経済によって地球が一つになったということの意味する。確かに、北朝鮮やキューバのように、まだ旧来の社会主義的経済体制を維持している国もあるとはいえ、それはごくわずかとなった。

ところで、新たに市場経済に参入した国々は、まだ経済が十分に発展していなかったため、為替レートも賃金水準も低く、自国で生産した製品を低価格で輸出するにはきわめて有利な状況にあった。その結果、あまり高度な技術を必要としない繊維等の軽工業製品が、わが国にも中国等から非常に安い価格で流入し、わが国産業に大打撃を与えた。当時の中国の賃金は、日本の20分の1ともいわれており、このような低賃金でつくられた製品と日本企業は競争しなければならなかったわけである。ヨーロッパでも、西ヨーロッパ先進国に、新たに市場経済に参入した東ヨーロッパの国々から低価格製品が流入し、西ヨーロッパ諸国の企業も厳しい状況に追い込まれた。

こうして、多くの社会主義諸国が市場経済に参入した結果、資本主義国の企業と社会主義国の企業とが、世界市場で入り乱れて激しく競い合う「メガ・コンペティション（大競争）時代」が到来することになったのである。

(3) 円高と情報化によるものづくりのグローバル化の進展

90年代に入ってバブル経済がはじけ、日本経済が不況に突入するなか、しだいに円

(ドル)

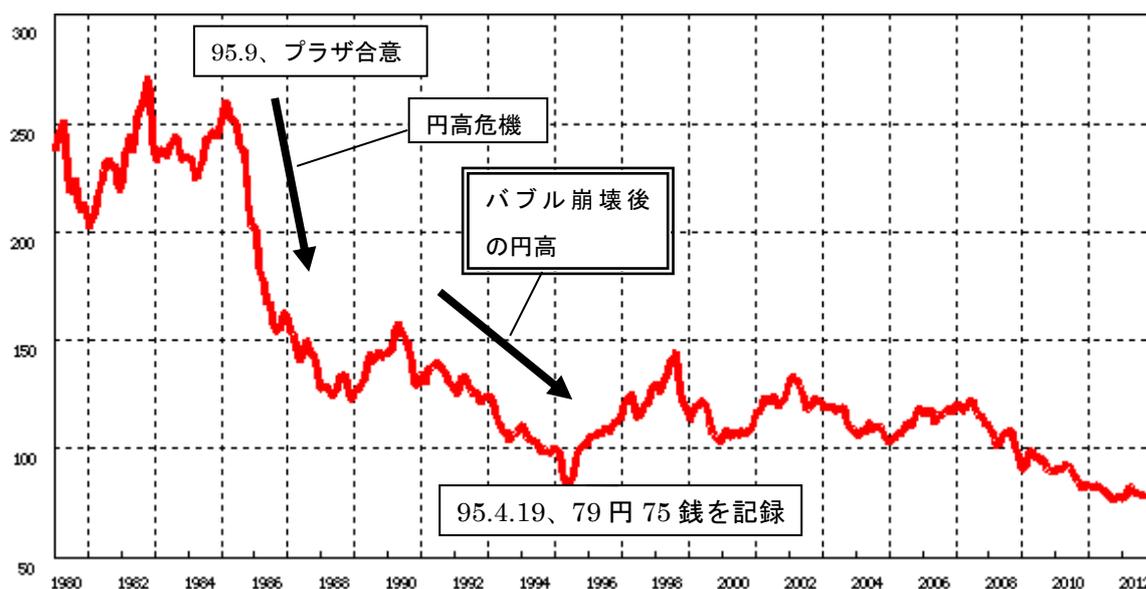
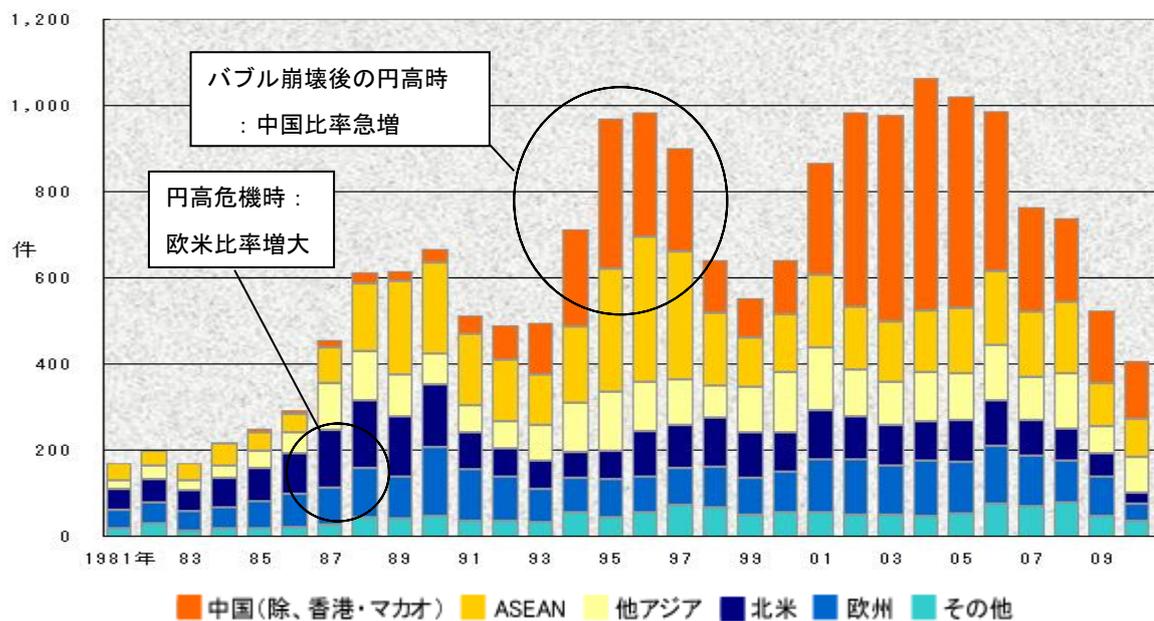


図 2-4 円・ドル為替相場の長期推移

(出所) 日本銀行 時系列統計データ検索サイトにより作図後筆者加筆。

http://www.stat-search.boj.or.jp/ssi/cgi-bin/famecgi2?cgi=\$graphwnd (2013年2月4日)

高が進んだことは、企業に大きな打撃をあたえた。95年には、円は1ドル80円を割り込み、ついに79円という過去最高の円高を記録している(図2-4参照)。円高によって輸出採算性が悪化するなか、企業はさまざまなコスト削減策に取り組んだが、急激な円高のために国内工場の合理化だけでは輸出採算性を回復させることはできなかった。そこで、中国に工場を建設して、比較的付加価値の大量生産品の生産を国内工場から中国工場に移転する企業が増加した(図2-5参照)。その結果、国内工場が閉鎖されたり、その生産規模が縮小されたために、「国内産業空洞化」の危機が叫ばれるようになった。こうして、工場の海外進出によって、国内の雇用縮小が危惧されることになったのである。



(注) ASEANは現在のASEAN加盟10カ国で集計。

図2-5 年次別・地域別日本企業の海外進出件数推移

(出所)

なお、企業の海外進出は、1985年のプラザ合意後の円高危機の段階から増加しはじめたが、当時は円高のために主な輸出先であった欧米への輸出が難しくなったことから、欧米工場の生産能力を拡大したり、欧米に工場を新設するケースが多く、東南アジアへの工場移転も、そこから主に米国市場等をねらうためのものであった。

2000年代に入って再び企業の中国進出が増加したが、その目的はかつての中国を生産基地(世界の工場)と考えるものから、豊かになってきた巨大な中国市場を確保しようとするものへと変わってきていた。

ところで、この時期工場の海外移転を促進させたもう一つの要因として、情報化の進展をあげることができる。特に、マイクロソフト社によるウィンドウズ95(Windows95)の発売(1995年)を契機に、海外とも電子メールによって低コストで簡単にやり取りができるようになったことは、通信面での日本企業の海外進出の障害を取

り除くことになった。

バブル経済崩壊後の長期にわたる経済低迷のなかで、中国製の低価格衣料の販売によって急成長した企業にファーストリテイリング(ユニクロ)がある。同社は製造小売業(SPA : speciality store retailer of private label apparel) といわれ、自ら衣料品の企画・製造に関わるとともに、中国の製造委託先に日本で採用した熟練労働者を派遣して指導・管理し、低価格にもかかわらず一定の品質をもつファッション性豊かな商品を取り扱い、人気を博した。2001年7月14日付『朝日新聞』には、このユニクロのICT活用事例が「ユニクロ 高速通信、品質制す(膨張する中国)」とのタイトルで紹介されている。中国上海の浦東新区にある同社の上海事務所には、中国の85の委託工場と2事務所、日本の本部と518の店舗を結ぶネットワークのサーバーが設置されており、店頭での売れ行きや工場の受発注、生産の進み具合等に関する電子メールが毎日数百本飛び交っていたという。またユニクロでは、例えば次のように電子メールを生産の改善と品質向上にも活用していた。ある日、中国浙江省の工場に、ユニクロの本部から1通のメールが届いた。それは「商品のボタンが取れていた」という店舗からの指摘だった。そのメールには、証拠となるデジタルカメラの画像も添付されていた。そこで、製造委託先の総経理は、すぐに経営幹部を呼び集めて検討し、1時間後には従来3回だった検査回数を4回に増やすとともに、その日のうちに6人ほどの検品スタッフを張り付けて対応した⁶⁾。

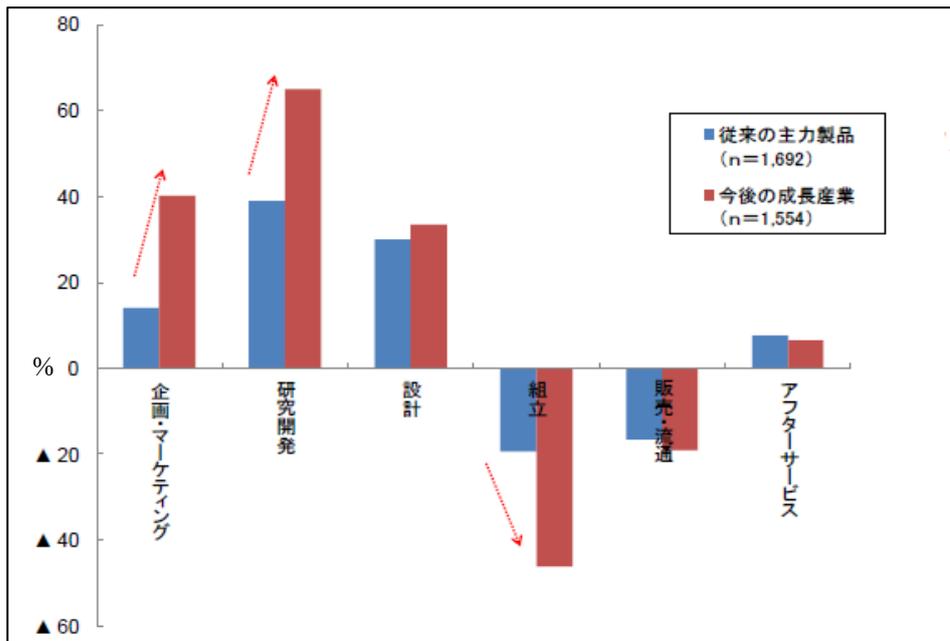
このように、ICT化の進展によって、海外工場と国内店舗あるいは国内の本社との時間的空間的な距離が大幅に縮まり、海外工場の管理運営が容易になったことが、ものづくりのグローバル化をさらに推し進めることになったのである。

なお、現在では電子メールは企業のみならず個人も日常的に使用しており、当たり前すぎてその意義をあまり実感できないかもしれない。しかし、その意義は極めて大きく、電子メールの2001年段階における典型的かつ先進的な活用事例として、ここではユニクロを取り上げている。とはいえ、ICTの進展を電子メールだけですべて説明することができないことはもちろんである。

(4) 世界のものづくり環境のさらなる変容

世界のものづくり環境は、2000年前後からさらに大きく変化した。この構造変化は、製品と市場の両面で起こった。

まず、製品面での変化は、製品のデジタル化の進展である。すなわち、部品と部品のインターフェース(部品間で情報をやり取りするための規格)が標準化され、部品を相互に組み合わせるだけで完成するモジュール化製品が増加した。また、3次元CAD(コンピュータによる設計)が普及し、コンピュータ化された製造機械と連動させることによって、アジアの新興国でも、高度な機械を導入すれば一定品質の製品が生産できるようになった。こうして、新興国の水準が急速に向上したために、ものづくりの付加価値が急速に低下するという現象が生まれた。図2-6は付加価値の高い工程と低い工程に関するアンケート調査の結果であるが、2012年の調査時点ですでに「組



(注) 経済産業省調べ (2012年2月)。「付加価値が高い」という回答割合から「付加価値が低い」という回答割合を差し引いたもの。

図 2-6 付加価値が高い・低いと考えられる工程

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012) 『2012年版 ものづくり白書』(財)経済産業調査会、p.53 より。

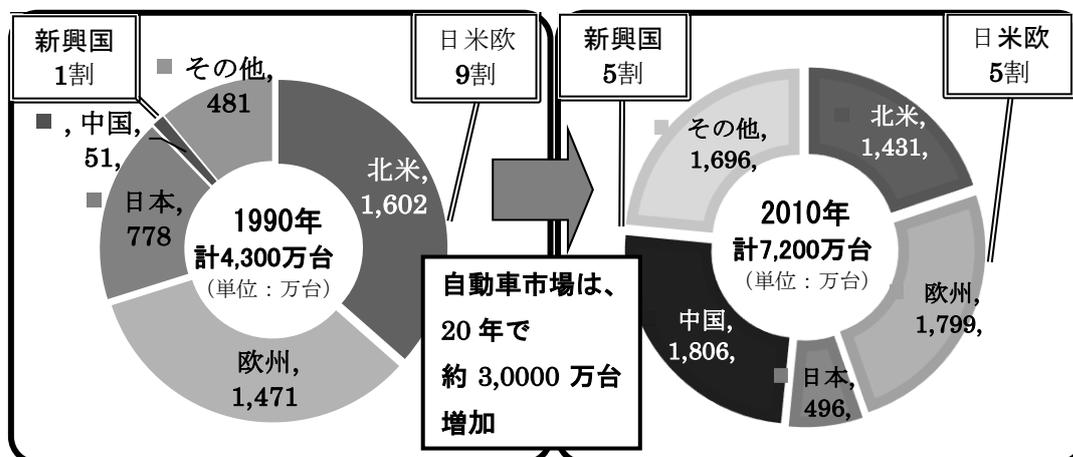


図 2-7 自動車世界販売台数の変化 (1990年→2010年)

(出所) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012) 『2012年版 ものづくり白書』(財)経済産業調査会、p.84 より。

立」の付加価値はかなり低くなっており、今後さらに低くなることが予想されていた。

他方、市場の変化としては、新興国の経済発展によって、世界市場における新興国市場の比重が急速に高まったことがあげられる。図 2-7 は世界の自動車販売台数に占

める新興国市場の割合であるが、1990～2010年までの20年で、新興国の占める割合がかつての約1割から約5割へと増大したことがわかる。この傾向は、家電製品についても同様であった。その結果、先進国市場とは異なり、低価格品の開発や各国・各地域の嗜好に合った製品の開発が、企業にとってより重要性を持つようになったのである⁷⁾。

わが国の家電大手3社が急速に業績を悪化させたのは、このような製品と市場の両面における急激な構造変化に巻き込まれたにもかかわらず、その対応が遅れてしまったためであったと考えられる。

3. 垂直統合から水平分業へ

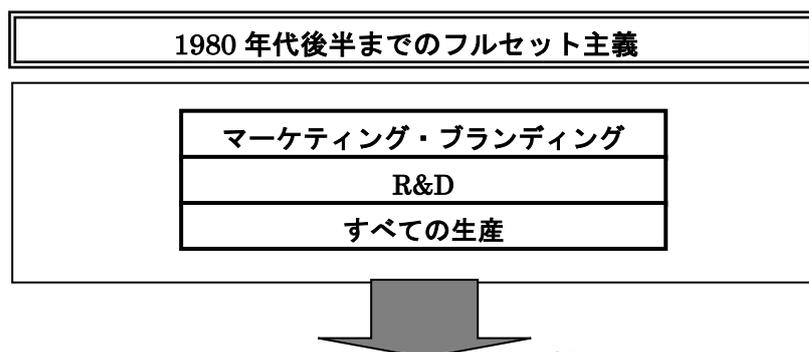
(1) 垂直統合と水平分業

「垂直統合」とは、研究開発から生産までを、自社または自社のグループ企業で行うものづくりの形態のことである。この場合には、自社の持つコア技術をもとに製品を企画するのが一般的である。一方「水平分業」とは、ものづくりの各工程を複数企業で分担する形態のことである。この場合には、アップルのように製品企画がまず先にある、必要な技術を外から探してくるケースも多い。また垂直統合は、ものづくりが国内で行われることが多く、水平統合の場合には、ものづくりの各工程を国際分業の形で行うことが多いという特徴がある。

すでにみたように、ものづくりの形態、あるいはものづくりのビジネスモデルは、電機産業においては、かつての垂直統合から水平分業へとその主流が移り変わってきたとみられている。そこで次に、その歴史的な移行過程をみてみたい。

(2) 垂直統合から水平分業への移行過程

1980年代後半までは、ものづくりの各工程を、すべて自社のまたは自社のグループ企業で行う垂直統合型の形態(ビジネスモデル)が一般的であった(図2-8参照)。図2-8では、ものづくりの概念を少し広くとって、マーケティング・ブランディング、R&D(研究開発)、生産の3段階に区分しているが、以前はこれらすべてを、自社または自社のグループ企業で行っていた。このような形態を、「フルセット主義」ともいう。しかし、1990年代に入ると、EMS(電子機器受託製造サービス、鴻海精密工業はその代表的企業)に生産の一部を委託するケースが出始めた。当時生産委託の対象とな



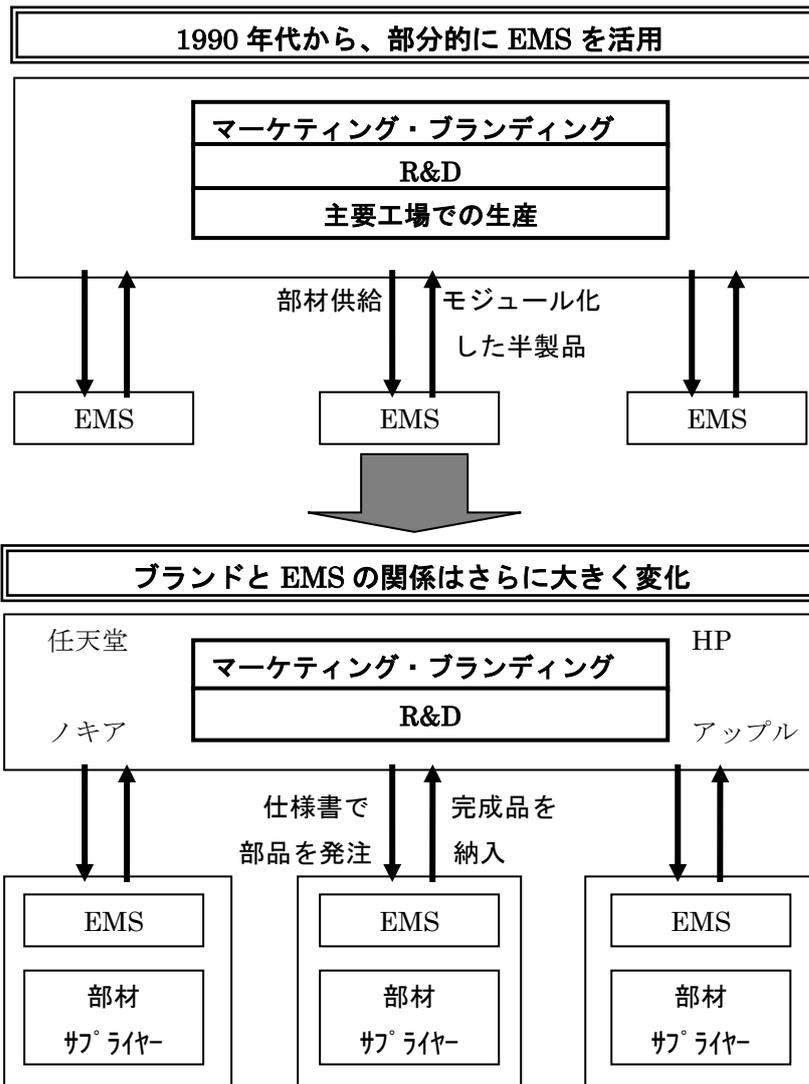


図 2-8 垂直統合から水平分業への移行過程

(出所) 『週刊東洋経済』 (2007) 「i 革命とともに伸びるスーパーEMS」

12月8日号、東洋経済新報社、p.62より。

ったのは、あまり高度なデザインを必要としないビジネス用のパソコン等であった。その目的は、設備投資を抑えて、EMSを需要変動に対する調節弁として利用しようとするものであった。この時メーカーは、生産に必要な部材(部品や材料)を供給することで、EMSからの納入価格をコントロールしていた。

90年代後半に入ると、EMSは担当する分野を徐々に拡大し、デザイン性が高く難加工が必要なデジタル家電も手がけるようになる。このような状況のもとで、R&Dとマーケティングに特化し、自らの生産拠点を売却して、ほぼすべての生産をEMSに委託するメーカーも現れた。そのようなメーカーが、EMSを競わせてコスト低減を図る一方、EMSは試作・部品調達・物流・R&D等の能力をしだいに高めていった。こうして、開発から販売までを、すべてEMSが担う「ノータッチ品」と呼ばれる製品さえ出現するに至るのである⁽⁸⁾。こうして、水平分業が深化拡大していくことになった。

(3) デジタル家電の勝者と敗者

表 2-3 は、2012 年時点においてパナソニック、ソニー、シャープ、サムスン電子、アップル、鴻海精密工業の過去 5 年間の活動を、垂直統合度と海外生産比率という観点から比較したものである。これらデジタル家電業界の 6 社を「勝ち組」と「負け組み」に分類した場合、アップル、サムスン、鴻海は「勝ち組」、パナソニック、ソニー、シャープは「負け組」とみることが出来る。表 2-3 によると、「勝ち組」のアップルと鴻海の垂直統合度が 0%となっていることが注目される。つまりこのことは、両社が水平分業にもとづくものづくりを行っているということを示している。一方「負け組」のシャープとパナソニックの垂直統合度は、それぞれ 89%、69%と高い数値を示しており、デジタル家電業界の勝ち負けに、垂直統合か水平分業かが大きな影響を及ぼしていることが分かる。とはいえ、勝ち組のサムスンの垂直統合度は 90%とパナソニックやシャープよりも高くなっている。しかし、サムスンの海外売上比率が、パ

表 2-3 デジタル家電関連各社の垂直統合度・海外売上比率

	パナソニック	ソニー	シャープ	サムスン	アップル	鴻海精密
垂直統合度	69%	28%	89%	90%	0%	0%
海外売上比率	47%	70%	52%	83%	61%	100%

(注)・ここにおける垂直統合度は、生産の地域別分布を参考に推計したものである。

・海外売上比率は、過去 5 年間の数値によっている。

(出所) 安藤茂彌 (2012)「シリコンバレーで考える パナソニック、ソニー、シャープの再建には社長の豹変が必要だ」より抜粋。DIAMOND online ウェブページ。

<http://diamond.jp/articles/-/19888?page=5> (2013 年 2 月 8 日)

ナソニックとシャープの 47%、52%よりも高い 83%であることも考慮に入れなければならない。海外売上比率が高いということは、国内需要が急減したとしても、ある程度耐えられるということを意味する。しかもサムスンの場合には、当時韓国通貨ウォンの為替相場が安く、輸出に有利だったことも考慮に入れなければならない⁽⁹⁾。

一方、日本の家電大手の垂直統合度は、経営悪化の直接的な原因となった薄型テレビに限定すれば、さらに高くなる。それゆえ、このグローバル化時代においては、海外のものづくりに最適な国・地域に立地する最適な企業と協力関係を結ぶ企業の方が、自社や自社のグループ企業だけでもものづくりを完結しようとする企業よりも有利になることは明らかである。

(4) アップルは水平分業か

アップルの社内「組織には、企画・設計・販売管理しかなく、製造は全て外部に委託している」⁽¹⁰⁾として、アップルのものづくり形態(ビジネスモデル)は、水平分業であるとみるのが一般的である。しかし、アップルのものづくり形態は、水平分業ではなく垂直統合である主張する者も存在する。延岡健太郎は、「アップルは基本ソフト

(OS) と CPU (中央演算処理装置) を独自設計する垂直統合型で、商品全体は完璧なデザインや統合性を目指した擦り合せ型だ。まさに日本企業が批判されてきた垂直統合や擦り合わせを駆使した高度なものづくりである。違うのは、アップルはそれにより大きな意味的価値を創出している点だ。委託先企業での品質を厳しく管理し、顧客が喜ぶ価値を実現している⁽¹¹⁾と述べている。また麻倉怜士は、「水平分業が重要ななどと言われていますが、大間違いです。水平分業すればするほど特徴がなくなり、みんな同じようなものになり、差別は値段ばかり。日本メーカーがさらにダメになる方向です。実際に水平分業で成功しているメーカーなんかどこにもありません。「アップルは水平分業などと言われていますが、デザインなどコアは全部自社で、製造だけを外に出しています。それが一番あるべき姿なのです」。「これからの垂直統合は、知識を中を持って手足は外にあるということです。ほかにはない技術や発想、切り口を自社内に持たないといけません」。「根本を自分で持つことが重要なのです」⁽¹²⁾と述べている。

『週刊ダイヤモンド』2012年10月6日号の記事でも、アップルの高性能・高機能で革新的なものづくりを可能にしている理由は、やはり「垂直統合のものづくり構造」にあると述べている。なぜなら、製品開発はもちろん、CPUもOSも独自の技術を使用しているからだというのである。しかし、このような説明だけでは、垂直統合を中心とした日本の電機メーカーが失敗した理由を説明できない。そこで同誌は、さらにiPhoneのビジネスモデルを具体的に分析したうえで、アップルの場合には「単純な垂直統合ではなく、垂直統合の中に巧みに水平分業を持ち込んでいる」と結論づけている。つまり、アップルは製造工程を完全に外に出しているが、製造委託先が生み出す品質については徹底的に管理している点を指摘している。そしてアップルは、高度なデザインや高い品質を実現するために、最新工作機械を自ら購入して製造委託先に貸し出しており、そのための設備投資額は約5500億円と、ソニーの2012年の設備投資額2100億円をはるかに上回っていることをあげている⁽¹³⁾。

このようにみえてくると、あまりデザイン性を求められないビジネス用パソコン等は別として、高品質で高いデザイン性を有する高付加価値品を生み出す製品づくりのためには、垂直統合と水平分業をいかにうまく組み合わせるかが重要であると理解することができる。

4. デジタル化・モジュール化と製品のコモディティ化

(1) デジタル家電の価格急落

今日の家電製品は、デジタル技術が応用されていることから、デジタル家電と呼ばれている。テレビ放送のデジタル化にともない、テレビは従来のブラウン管を使ったアナログ式のテレビから液晶パネル等を使った薄型のデジタルテレビに変わった。テレビ番組等の録画再生装置も、カセット式のビデオテープを使うアナログ式のVHSから、ハードディスクやDVDを使って録画再生を行うデジタルレコーダーに変わった。またカメラも、従来のフィルムを使うアナログ式のカメラから、メモリーに映像を保存するデジタルカメラに変わった。薄型テレビ、HDD・DVDレコーダー、デジ

デジタルカメラは、デジタル家電の代表とされている。これらは当初、日本経済を牽引する新製品として期待されたが、多くの企業が相次いで参入した結果、価格が急速に低下し、これらの製品を主力とする企業の業績は目に見えて悪化していった。現在では、デジタルカメラが一眼レフ分野においてようやく一定の利益率を確保できているにすぎない。

図 2-9 は薄型のテレビの価格下落を示したものである。ソニーの売れ筋商品だった 40 型液晶テレビの平均単価は、2009 年に 15 万 1,100 円だったものが、2012 年 2 月には 6 万 5,500 円と半額以下に低下してしまっている。ブランド力のあるソニーのテレビは、他社製品と同等かそれ以上の価格を維持してきたが、それでもつるべ落としのような価格急落からは逃れることはできなかった⁽¹⁴⁾。このような現象を「コモディティ化」と呼ぶ。「コモディティ化」とは、高価だった商品が低価格化して日用品化することを意味する。



(注) ・BCN 調べ。

・S-LCD とは、ソニーが韓国サムスン電子との合弁で展開していた液晶パネル企業。

図 2-9 37~40 型薄型テレビの価格推移

(出所) 日本経済新聞電子版 (2012) 「家電業界が挑む『コモディティ化』という怪物、価格の“半減期”は3年」
4月15日、より。日本経済新聞ウェブページ。

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1303Q_T10C12A4000000/ (2013年2月10日)

(2) デジタル家電のコモディティ化とその要因

延岡健太郎らは、「コモディティ化」を次のようにより厳格に定義している。「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられ

ないほどに価格低下すること」である⁽¹⁵⁾。

では、なぜデジタル家電は、価格がこのように急激に低下してしまったのであろうか。デジタル家電は半導体のかたまりであり、デジタル化とは「半導体化」であると言い換えることもできる。半導体は、「ムーアの法則」⁽¹⁶⁾のとおり、その集積度が急速に高まり、計算量当たりのコストは40年で1億分の1になった。半導体の性能が上がるにつれて、デジタル化のコストも急速に低下し、従来の微妙な職人芸はデジタル信号に置き換えられて、様々な家電の機能が応用ソフトウェアの違いに解消されていくことになった。しかもデジタル家電は、部品と部品のインターフェースが標準化されている(モジュール化)ことが多いため、半導体といくつかの部品があれば誰でも組み立てられる。しかも、デジタル家電は性能が半導体等のキーデバイスによって決まってしまうことから、差別化が難しい商品となってしまったのである⁽¹⁷⁾。

また、デジタル家電市場は基本的にアナログ時代の商品の置き換えにすぎず、新たな市場を生み出しているわけではないため、製品の置き換えがほぼ完了し市場が成熟してくると、価格が急速に低下してしまうという問題もかかえていた⁽¹⁸⁾。それゆえ、シャープとパナソニックは薄型テレビに社運をかけ、プラズマディスプレイパネルや液晶パネルを生産する工場の建設に巨額の費用を投じたが、デジタル家電は発売直後から生鮮食料品のように「鮮度が落ちる」(急速に価格が低下する)ため、巨額な工場への投資を回収することができなかつたのである⁽¹⁹⁾。これが両社の大赤字の根本原因である。

もちろん企業としては、コスト低減に努めており、累積生産量が増加するにつれてコストが減少するという経験曲線効果が出ていたことは確かである。しかし、半導体や液晶パネルは装置産業であって、むしろコスト低減のための大規模な設備投資、すなわち規模の経済性を追求することになった。だが、大規模な設備投資による固定費の増大は、需要が低減するとこれが大きな負担としてのしかかってくることになる。日本の電機メーカーの場合には、まさに大規模な設備投資のこの負の側面に飲み込まれてしまったとみることができる。

5. 「ものづくり」を考える

(1) 「ものづくり」とは何か

製造や生産ではなく、「ものづくり」という言葉が使われるようになったのは、1990年代後半からのことであつたといわれている。「ものづくり」という言葉を冠した出版物としては、政府の発行する『ものづくり白書』と日経BP社の発行する『日経ものづくり』があげられる。『ものづくり白書』は、1999(平成11)年3月に成立し6月に施行された「ものづくり基盤技術基本法」にもとづき、毎年国会に提出することが義務付けられている「年次報告書」である。また、『日経ものづくり』は、2004年に同社の『D&M 日経メカニカル』誌と『日経デジタル・エンジニアリング』誌が合併して生まれた。この2つの出版物の発刊時期からみて、「ものづくり」という言葉が広く定着するようになったのは、実質的には2000年代に入ってからといつてよいであろう。

「ものづくり基盤技術基本法」の「前文」には、「ものづくり基盤技術」の重要性について、次のように述べられている。ものづくり基盤技術は、基幹的な産業である製造業の発展を支え、国民生活の向上に貢献してきた。ところが、海外における工業化の進展による競争条件等の変化、経済の構造的な変化等の影響を受け、国内生産に占める製造業の割合が低下し、その衰退が懸念されるとともに、その継承が困難になりつつある。そこで、国民経済が製造業の発展を通じて今後とも発展していくために、ものづくり基盤技術に関する能力を尊重する社会的気運を醸成し、ものづくり基盤技術の積極的な振興を図ることが不可欠である⁽²⁰⁾。

「ものづくり」がこれまで日本の発展、さらにいうなら日本の経済大国化の基盤であったことから、「ものづくり」という言葉には、これまでの歴史を踏まえた自信と自負の念が含まれているように思われる。しかしインターネット上では、「ものづくり基盤技術基本法」にもとづく報告書である『2012年版 ものづくり白書』について、これは「日本の製造業の敗北を認めたもの」となっていると、日本の「ものづくり」のあり方が「いかに世界で通用しなくなっているかの解説書」であるといった意見が見られる。これまでみてきたように、今や日本の「ものづくり」のあり方は限界にぶつかり、製造業は新たな展開を求められているのである。

(2) 「ものづくり」から「ことづくり」への転換

「ものづくり」という場合、単なる製造や生産よりその概念は広く、「ものづくり基盤技術振興基本法」の第2条では、「ものづくり基盤技術」として「工業製品の設計、製造、又は修理に関わる技術」をあげている⁽²¹⁾。また「ものづくり」を、アメリカの概念に当てはめると、その範囲はPLM（製品ライフサイクル管理）とほぼ同一であり、設計から調達、生産、出荷、保守、廃棄までが含まれるようである⁽²²⁾。

しかし、製品と市場の構造変化によって、今やこれまでの「ものづくり」の枠を超えたより広い発想がもとめられている。このようななかで、経済同友会は「物事(ものごと)」という言葉の「もの」の対概念である「こと」(感動や喜び等を含む「もの」以外の概念)に着目し、「もの・ことづくり委員会」を設置した。そして検討の結果、これまでの「ものづくり」は、あくまで製造業者視点でのものづくりであったとして、いわばマーケットに基盤を据えた「ことづくり」(喜びや感動等をつくること)を提唱するに至った⁽²³⁾。

グローバル化、デジタル化、モジュール化、新興国市場の拡大という大きな変化のうねりのなかで、日本の電機メーカーは「技術的に高度な製品ほど優れた製品でありよく売れるはず」といったこれまでの観念に固執し、国際競争の敗者となっていってしまった。経済同友会の「もの・ことづくり委員会」は、これに対する発想の転換を迫ったものであった。日本企業はこれまでの発想を転換し、今後消費者にいかにして感動や喜びを与えるかといった観点から、ものづくりやビジネスモデルを考えていかねばならない。

最近では、「ものづくり」から「ことづくり」への転換の必要性は、かなり広く認識されるようになった。しかしそれでも、電機メーカーは薄型テレビの競争におい

て、いまだ 4K テレビから 8K テレビへとひたすらモニターの精細さだけを追い求めているように思われてならない。きれいな画像が見られることはよいことではあるが、消費者がよく見ないとわからないような精細さの違いにのみに重点を置く製品開発は、従来の「ものづくり」的発想から抜け出していないものといわざるを得ない。

わが国では、「イノベーション」が「技術革新」と訳されることが多いが、シュンペーターはイノベーションを技術革新に限定しているわけではなく、『経済発展の理論』ではこれを経済成長を起動する「新結合」と表現して、具体的に次の 5 つの場合があり得るとしていた。すなわち、①新しい生産物、新しい品質の創出、②新しい生産方法の導入、③新しい組織の創出、④新しい市場の創出、⑤原料・半製品の新しい供給源の獲得、である⁽²⁴⁾。アップルは iPhone の開発にあたり、まず消費者に喜びと感動を与えることを第一に考えて製品を企画し、この製品を実現するための部品や技術は、自社にこだわることなく、世界中から最適なものを集めてきていた。しかもアップル自体は、開発とマーケティングに集中して、鴻海精密工業と連携しつつ生産は同社に委託するという形で、水平分業的要素を大幅に取り入れていたのである。このようにアップルの iPhone は、広い意味ではシュンペーターの「新結合」の 5 つのケースをトータルに実現した製品であったとみることができる。それゆえ iPhone は、新しいアイデアによって新たな価値を生み出し、社会に大きな衝撃を与えたのである。

いまや、急速な情報化（デジタル化）とグローバル化の進展によって、このように広い意味でのイノベーションを引き起こす基盤が整ってきたとみることができる。その意味では、日本企業はイノベーションを必ずしも技術革新のみに限定していないシュンペーターのイノベーション概念に、もう一度立ち返ってみる必要があるであろう。日本企業にとっては、自社の強みを生かしつつ水平分業的要素をも取り込んだ、「ものづくり」から「ことづくり」への転換が何より、重要となってきているのである。

本章においては、日本の電機メーカーが、デジタル化の進展によって後発国のキャッチアップの可能性が高まるなか、グローバル化の流れに背を向けた「閉じこもり戦略」へと逃げ込み、「技術的に高度な製品ほど優れた製品であり売れるはず」といった製造業者視点での「ものづくり」をひたすら追求し続け、競争に敗れ去ったことを確認できた。

【注】

- (1) 『朝日新聞』2012年12月31日付。
- (2) 『同上』2013年1月28日付。
- (3) 『同上』2013年1月29日付。
- (4) 『日本経済新聞』（2012）「テレビなぜ負けた4 これではシャープに勝てる」6月15日付。
- (5) 社会主義国の崩壊の原因は、必ずしも1つではなく、その他計画経済の失敗や過度の平等主義、共産党幹部や官僚等新たな「支配階級」の出現に対する国民の不満等もあげることができる。
- (6) 『朝日新聞』2001年7月14日付。

- (7) 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2012)『2012年版ものづくり白書』(財)経済産業調査会、p.46.
- (8)『週刊東洋経済』(2007)「i革命とともに伸びるスーパーEMS」12月8日号、東洋経済新報社、pp.62-63.
- (9) 安藤茂彌(2012)「シリコンバレーで考える パナソニック、ソニー、シャープの再建には社長の豹変が必要だ」DIAMOND online ウェブページ。
<http://diamond.jp/articles/-/19888?page=5> (2012年12月1日)
- (10)「同上」<http://diamond.jp/articles/-/19888?page=6> (2012年12月1日)
実はアップルは一部製造も行っている。
- (11) 延岡健太郎(2012)「経済教室 ものづくり再生の視点(上) 顧客が喜ぶ『価値づくり』を」『日本経済新聞』5月28日付。
なお、意味的価値とは、機能的価値を超えた顧客が主観的に意味づける価値であり、たとえば快適な使い心地や感動的なデザイン等を指す。
- (12) 麻倉怜士(2012)「麻倉怜士が喝! 真の垂直統合を実現した三菱電機を見習うべし」日経トレンドィネット、5月29日。
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20120525/1041162/?P=2>
(2012年12月1日)
- (13)『週刊ダイヤモンド』(2012)「アップルのものづくりは垂直?水平?ビジネスモデルから見るアップルの強さの秘密」10月6日号、ダイヤモンド社、pp.46-47.
- (14) 日本経済新聞電子版(2012)「家電業界が挑む『コモディティ化』という怪物、価格の“半減期”は3年」4月15日。日本経済新聞社ウェブページ。
http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1303Q_T10C12A4000000/
(2013年2月10日)
- (15) 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一(2006)「コモディティ化による価値獲得の失敗: デジタル家電の事例」RIETI(独立行政法人経済産業研究所) Discussion Paper Series 06-J-017、3月、p.7。
RIETI(独立行政法人経済産業研究所) ウェブページ。
<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/06j017.pdf> (2012年12月28日)
- (16) ムーアの法則とは、インテルの創業者の一人、ゴードン・ムーアが提唱した法則。半導体の集積度は18~24カ月で倍増する。一方、チップは処理能力が倍になってもさらに小型化が進むというもの(「コトバンク」による)。
<http://kotobank.jp/word/%E3%83%A0%E3%83%BC%E3%82%A2%E3%81%AE%E6%B3%95%E5%89%87> (2013年2月11日))
- (17) 池田信夫(2004)「デジタル家電は日本を救うか」『Research & Review』2月号、RIETI(独立行政法人経済産業研究所) ウェブページ。
<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0402/rr01.html> (2012年12月28日)
張矢幸一(2007)「電機業界『淘汰の法則』 垂直統合か水平分業か デジタル時代は『特化』で生き残り」『エコノミスト』10月30日号、pp.24-25.
- (18) 張矢(2007) p.24.
- (19)『週刊東洋経済』(2012)「特集 ソニー シャープ パナソニック ザ・ラストチャ

ンス」5月19日号、東洋経済新報社、p.38.

- (20) 総務省法令提供システム(1999)「ものづくり基盤技術振興基本法」前文、総務省ウェブページ.

http://law.e-bin/idxselect.cgi?IDX_OPT=1&H_NAME=%82%E0%82%CC%82%C3%82%AD%82%E8%8A%EE%94%D5%8BZ%8Fp%90U%8B%BB%8A%EE%96%7B%96@&H_NAME_YOMI=%82%A0&H_NO_GENGO=H&H_NO_YEAR=&H_NO_TYPE=2&H_NO_NO=&H_FILE_NAME=H11HO002&H_RYAKU=1&H_CTG=1&H_YOMI_GUN=1&H_CTG_GUN=1 (2013年1月23日)

- (21) 「ものづくり基盤技術振興基本法」

- (22) 木崎健太郎(2005)「日経ものづくり雑誌ブログ『日経ものづくりソリューション』を創刊」、Tech-On! ウェブページ。

http://techon.nikkeibp.co.jp/article/TOPCOL_LEAF/20050331/103310/
(2013年1月30日)

- (23) 長島徹(2011)「委員長インタビュー グローバル市場で勝つための『ことづくり』『ものづくり』を」『経済同友』7月号、経済同友会、p.11. 経済同友会ウェブページ。

http://www.doyukai.or.jp/publish/2011/pdf/2011_07_0 (2013年2月10日)

- (24) シュンペーター,J.A.著、塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)『経済発展の理論(上)』岩波文庫、pp.182-183.

第3章 台湾における ICT 産業の発展と 華人ネットワーク

(はじめに)

筆者は、工業経営研究学会グローバルゼーション研究分科会の企業視察で、ここ十数年の間に、台湾を2度訪れた。最初の訪問は、2004年の夏であった。帰国後執筆したペーパーでは、この時訪問した南部科学工業園區の他、台風の影響で訪問できなかった新竹科学工業園區についても、各種文献・資料を調査したうえで、台湾の経済・企業の発展過程における『科学工業園區』の役割について整理した。この時強く印象に残ったのは、台湾の90年代におけるICT分野の急速な発展が、台湾の特殊な歴史的事情から、アメリカに留学後シリコンバレーで職を得ていた多くの在米華人の協力によって達成されていたという事実であった。

2回目の訪問は2010年であったが、帰国後執筆したペーパーでは、当時大きなトピックとなっていた台湾と中国の「兩岸経済枠組み協定(ECFA)」締結の意味と、これが台湾企業に及ぼす影響を中心に分析を行った。このペーパーの執筆によって改めて認識したのは、台湾が台湾のみならず、中国大陆においても台湾国内とほぼ同規模の経済を構築しており、台湾と中国は政治的には対立しつつも、経済的にはお互いに欠くことのできない存在になっているという事実であった。

ところで、本章の問題意識の背景には、インド・台湾といったICT産業によって近年急成長を遂げた後発国が、いずれもその歴史的な特殊事情から、アメリカへの留学という形での大量の「頭脳流出」を引き起こし、やがて母国の政治・経済的な環境の変化によって、それがプラス要因へと転化し、シリコンバレーで職を得ていた同胞の支援によって、ICT産業の発展をテコとする経済成長が可能となったという事実であった。そこで本章では、ICT産業の発展における在米同胞の役割という観点から、再度台湾に焦点を当て、以前執筆した2つのワーキングペーパーをこの問題意識のもとで統一的に再整理するとともに、大量の頭脳流出、シリコンバレーの在米華人による台湾支援、そして大量の「頭脳還流」(帰国)に至る過程を、さらに掘り下げることにしたい⁽¹⁾。

雁行型経済発展論(第2モデル)は、東アジアの発展を日本と東アジアの関係から説明している。しかし、東アジアの発展にはアメリカが大きくかかわっている。日本が市場をあまり開かない中で、アメリカが大きな市場を提供したということの他に、人材の育成という点でもアメリカが大きな役割を果たしている。そして、ここで発展のための力となったのは、同胞である在米華人や在米インド人達であった。この点を、まず台湾の事例から説明したい。そして次章では、雁行型経済発展論の対象とした「東アジア」という範疇からは外れるが、インドの事例から説明することにする。

1. 台湾の奇跡

台湾は ICT 産業、特に情報機器の生産によって「奇跡的」ともいわれる発展を実現した。第 2 次大戦後、台湾は中国の内戦の影響を受け、1960 年当時、フィリピンよりはるかに低い経済水準からのスタートを余儀なくされたが、2000 年には、情報機器の輸出額において、日本とシンガポールを追い越して、米国に次ぐ世界第 2 位の地位を獲得するに至った。なおこの時、台湾は生産額では中国に追い越されて世界第 4 位となっている。しかし、中国の生産額の内 72%は、実は中国に進出した台湾企業によるものであった。このように台湾は、2000 年頃までに、台湾海峡の兩岸を股にけた、「電腦王国」ともいうべき地位を構築するに至ったのである⁽²⁾。

表 3-1 世界シェア第 3 位以内の台湾ハイテク製品〔2001 年〕

(単位:%)

世界第 1 位の製品	占有率	世界第 2 位の製品	占有率	世界第 3 位の製品	占有率
ウエハー下請		IC 設計		DRAM	19.8
Mask ROM	48	マザーボード	32.8	大型 TFT-LCD モデム	26.1
IC 実装		チップ抵抗			
ノートパソコン	49	デジタルカメラ	36		
LCD モニタ	39.2	中小型 TFT-LCD モジュール			
CD-R	83.3	中小型 TN/STNLCO モジュール			
CD-RW	70.3	Ethernet スイッチ	24.5		
DVD	74.5	ケーブルモデム	39.9		
PC カメラ	58				
Ethernet カード	66				
ケーブル・アセンブリー	74.8				
ADSL モデム	59.6				
ワイヤレス LAN	60				
アナログモデム	41.7				

(注) 台湾企業による海外生産は含まない。

(出所) 南部科学工業園区(2004)「路竹パーク日本語版」(南部科学工業園区路竹パーク パンフレット〔2004 年訪問時のもの〕)、p.12 より。

表 3-1 によると、2001 年当時、海外生産を除いた台湾の情報関連機器で、市場占有率が世界第 1 位となっていたのは 14 品目、同じく第 2 位は 8 品目、第 3 位は 2 品目となっており、実に計 24 品目が、世界第 3 位以内に入っていた。

また、台湾企業による中国大陸での生産についてみると、2005 年当時、「中国輸出トップ 20 社」(表 3-2 参照)の中に、台湾系企業が実に 7 社も入っており、さらにより絞ったトップ 10 社の中にも 4 社が入っていたのである。しかも、第 1 位を鴻富錦精密工業(台湾・鴻海精密工業)が、第 2 位を達豊電腦有限公司(台湾・広達集団)が、そし

表 3-2 中国輸出企業トップ 20 社〔2005 年〕

順位	社名	所在地	出資外資 (空欄は中資)	業種	輸出額 (万ドル)
1	鴻富錦精密工業(深圳)有限公司	深圳	【台湾・鴻海精密工業】	コンピュータ 周辺機器	1,447,417
2	達豊(上海)電腦有限公司	上海	【台湾・広達集団】	コンピュータ	1,145,468
3	摩托羅拉(中国)電子有限公司	天津	【米・モトローラ】	電子部品	645,099
4	名碩電腦(蘇州)有限公司	江蘇	【台湾・華碩電腦】	コンピュータ 関連部品	621,127
5	中国普天信息産業集团公司	(中央)		情報製品及び サービス	434,974
6	英順達科技有限公司	上海	【台湾・英業達】	コンピュータ 及び周辺機器	419,928
7	諾基亞(中国)投資有限公司	(中央)	【フィンランド・ノ キア】	固定電話サービ ス	355,625
8	三星電子(蘇州)半導体有限 公司	江蘇	【韓国・サムスン】	LSI、メモリー	353,789
9	中国国際海運集装箱(集団) 股份有限公司	(中央)		コンテナ業務	324,359
10	長城国際信息産品(深圳)有 限公司	深圳	【米・IBM】	コンピュータ	302,815
11	仁宝電子科技(昆山)有限公 司	江蘇	【台湾・仁宝電腦工 業】	ノートパソコン	279,745
12	冠捷電子(福建)有限公司	福建	【台湾・冠捷電子】	コンピュータ	278,405
13	中国石油天然氣集团公司	(中央)		石油関連業務	273,766
14	英華達(上海)電子有限公司	上海	【台湾・英華達】	その他電子設備	271,310
15	中国海洋石油総公司	(中央)		石油	265,967
16	東方国際(集団)有限公司	上海		輸出入業	265,363
17	中国中化集团公司	(中央)		化学肥料	256,310
18	英特爾産品(上海)有限公司	上海	【米・インテル】	半導体、IC	249,013
19	中国石化国際事業有限公司	(中央)		石油関連製品 貿易	246,782
20	戴爾(中国)有限公司	厦門	【米・デル】	コンピュータ	243,395

(注)『KEY NUMBER』(2006)「中国輸出額最大 200 社ランキング(2005 年)」第 29 号、8 月より抜粋。

(出所) 21 世紀中国総研ウェブページより。http://www.21ccs.jp/china_watching/KeyNumber_

NAKAMURA/Key_number_29.html (2011 年 4 月 6 日)

て第4位を名碩電腦有限公司(台湾・華碩電腦)が占めていた。

その後、このような台湾と中国との関係は、台湾のライバルである韓国から、「チャイワン(Chaiwan)」と恐れられることになる。「チャイワン」とは、中国と台湾を組み合わせた造語で、製造業分野において台湾と中国が手を組み、世界を制覇することを恐れた韓国人が使い始めたものであった⁽³⁾。

また、台湾の中国に対する意識に関しては、"Made in China made by Taiwanese"という言葉がある。これは、中国が世界の工場でいられるのは、台湾があるからだ、という台湾人の強い自負をあらわしたものである⁽⁴⁾。2010年当時、馮寄台台北駐日経済文化代表処代表は、中国にはおよそ8万社以上の台湾企業が進出しており、約110万人以上の台湾ビジネスマンがいる。そして、この約8万社の台湾企業が、台湾国内の労働者数とほぼ同じ約1,100万人の労働者を雇用している。この8万社の総売上高は、台湾のGDPとほぼ同じ規模に達する。したがって、中国に進出した台湾企業が、中国で「もう一つの台湾経済」をつくったことになる、と述べていた⁽⁵⁾。

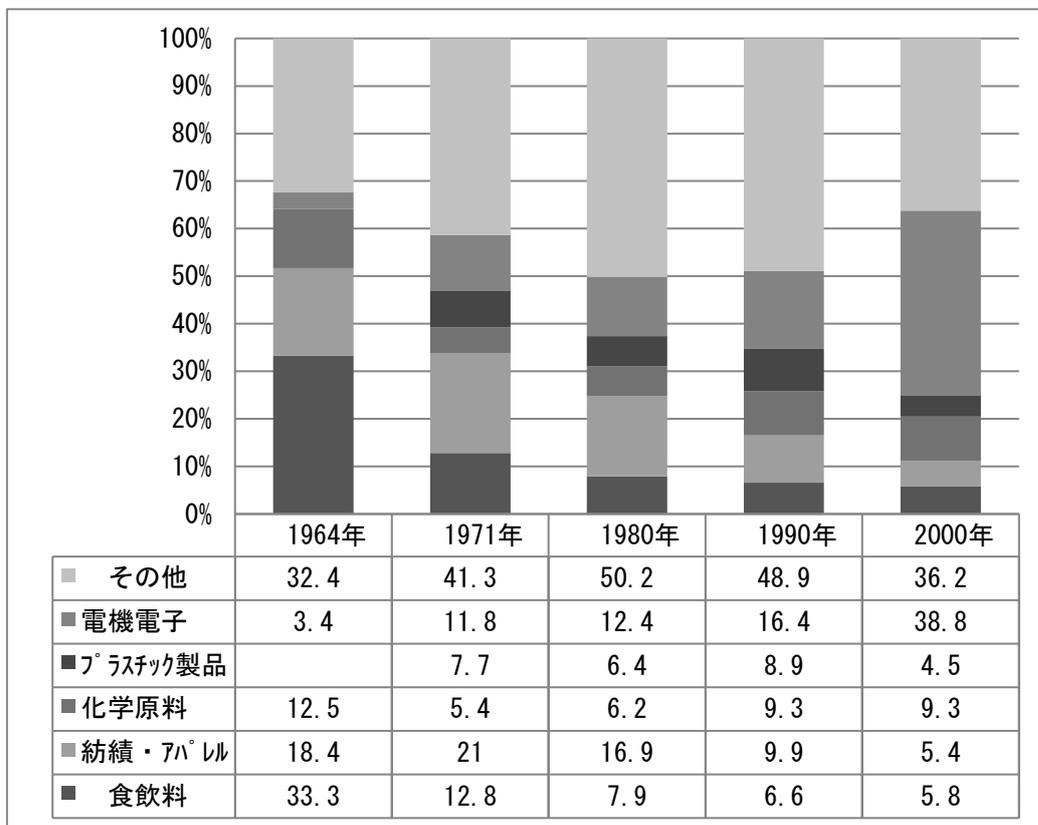
ノートPCの生産においては、2008年には台湾企業が世界出荷台数の9割以上のシェアを占めており、実にその98.9%が中国で生産されていた⁽⁶⁾。これはまさに、"Made in China made by Taiwanese" そのものであった。

2. 台湾電子工業の発展

台湾の「奇跡」は、特にアメリカとの関係のもとで電子工業が発展し、これが産業の主役に成長することによって達成された。電子工業発展の最初の契機は、1964年のアメリカ電子部品メーカー General Instruments (GI)社の台湾進出であった。同社からの多くのスピンのオフが地場の部品工業を発展させたことから、同社は「台湾電子工業の父」とも呼ばれている。その後、日本からのテレビの輸出攻勢にさらされた、アメリカの最大手RCA社をはじめとするアメリカ・テレビメーカーが、日本製テレビに対抗すべく、部品メーカーGI社が進出していた台湾に活路を求めることになる。アメリカのみならず、日本等のテレビメーカーも台湾に進出したことから、これら外資系メーカーの影響で多くの地場メーカーが生まれ、台湾は世界有数の電子製品生産国としての基礎を固めることになった。ちなみに、1969年末には、約150社の電子部品メーカーが設立されており、その内訳は外資系・合弁会社が約70社、地場資本系が約80社であった。さらに、1978年になると、電子工業は一大産業に成長しており、工場数は計1,255、その内地場系が1,091を数え、地場系は払込済み資本金でも過半を占めた。このように、1960年代半ばから1970年代にかけての時期は、テレビとその部品（この間モノクロからカラーへの転換が行われた）が、電子工業の発展をリードしたのである⁽⁷⁾。

1970年代末には、アメリカとの市場秩序協定(OMA)にもとづく輸出規制や、その後のアンチダンピング相殺関税の適用等を機に、台湾電子工業はテレビ技術を生かしたモニターやターミナルの生産を経て、パソコン生産へと転換を図ることになる。パソコンの量産技術獲得のきっかけとなったのは、1984年におけるアメリカIIT社からエイサー(宏碁、Acer)・神達コンピュータ(MiTac)へのIBM互換機のOEM生産

(Original Equipment Manufacturing：委託者ブランドでの製造)の委託であった。台湾企業はその後、パソコンの自社ブランド化には失敗したが、90年代に入り価格競争が激化すると、1994年頃からメジャーブランドによる台湾企業へのOEM発注が増加するようになった。OEMに最も積極的だったのは、94年世界最大のパソコンベンダーとなったコンパック(Compaq)社であった。こうして台湾企業は、OEMさらにはODM(Original Design Manufacturing：委託者ブランドでの設計・開発・製造)の経験を通じて、台湾電子工業の代名詞ともなるEMS(Electronics Manufacturing Service：電子機器受託製造サービス)としても力をつけていくことになる。一方半導体においても、台湾企業は政府の支援の下、受託生産を専門とする「ファウンドリー」というビジネスモデルを確立している。こうして1990年代半ばには、台湾の電子工業はパソコン等の情報機器と半導体によって、世界トップクラスともいいうる地位を確立することになるのである⁽⁸⁾。



(注)・1964年の「化学原料」(12.5%)は、プラスチックを含む数字である。

・2000年の「電機電子」(38.8%)のうち、「電子」のみの数字は33.0%であった。

図 3-1 台湾製造業の生産構造推移

(出所) 水橋佑介(2001)『電子立国台湾の実像－日本のよきパートナーを知るために』ジュトロ、p.6の表 1-1 より作成。

台湾製造業の生産構造の推移は、図 3-1 によって確認することができる。同図によると、1964年～2000年の間に「食飲料」と「紡績・アパレル」の割合が急速に低下

しているのに対して、1990年～2000年にかけて「電機電子」の割合が急激に増大していることがわかる。しかも、同図の（注）に示されているように、2000年の「電機電子」38.8%のうち、33.0%が「電子」であったことから、台湾の強い競争力の背景に、電子工業の発展があったことは明らかである。

ただし、佐藤幸人は台湾の電子工業はその主力製品を、テレビ、パソコンとその関連製品、半導体、液晶ディスプレイへと転換させながら、長期にわたる成長を実現しており、それは労働集約型製品から資本集約型あるいは技術集約型製品への移行でもあったとしながらも、他方ではこのような発展は、企業の面においては「明らかな不連続」が認められる、と述べている。つまり、テレビから始まった電子工業の発展は、低賃金を活用して輸出に特化した外資系企業と、保護された国内市場に重点を置く地場の大企業という二重構造を生み出した。しかし、パソコン、半導体というハイテク産業を担うようになったのは、そのいずれでもなく、特にパソコン産業を担ったのは、中小企業から頭角を現した地場の民間企業であった、としている。そして、パソコン関連の企業家と企業を、①パソコン出現以前に、コンピュータの販売とサービスからスタートしたケース（エイサー、神通コンピュータ、大衆コンピュータ等）、②電卓の開発・製造から、ノートパソコンの分野で発展を遂げたケース（仁宝コンピュータ工業、広達コンピュータ等）、③部品メーカーとしてスタートし、やがてパソコン部品に参入し、広範な受託製造を行うようになったケース（台達電子工業、鴻海精密工業、光宝科技等）、④パソコン産業の発展のなかで、たとえばマザーボード等のような新しいサブセクターが生まれると、そこに創業の機会を見いだして成長したケース（華碩コンピュータ、技嘉科技等）、⑤既存のパソコン企業の中で、俸給経営者として創業を行ったケース（明基電通、源興科技等）、の5類型に分類している⁹⁾。

佐藤幸人は企業の面における「不連続」を主張するが、彼のいう第3類型の企業は、家電向けの部品製造からスタートしてパソコン部品への参入を果たしている。台達電子工業を創業した鄭崇華は、成功大学電気工学科を卒業後、米TRW社の子会社の品質管理部長を経て、白黒テレビ用コイルメーカーとして台達電子工業を設立している。また、同じく第3類型の鴻海精密工業は、郭台銘とその友人らによって鴻海プラスチック(当初の事業は射出成形)として設立されたが、最初の製品は白黒テレビ用のつまみであった¹⁰⁾。このように、第3類型の企業は、テレビ産業の内部で資本蓄積を行いパソコン産業に参入していったのであり、その意味では、一定の連続性があったと見ることができる。

また、台湾の電子工業の柱であるパソコンと半導体についてみると、両者の発展パターンは異なっており、前者が民間主導であったのに対して、後者は官主導であったといわれる¹¹⁾。しかし、前者の場合にも、その背後には政府の積極的な政策的支援があったのであり、その具体的な現われとして注目すべきものが、台湾のシリコンバレー「新竹科学工業園区」の設置であった。その意味で「新竹科学工業園区」は、「台湾経済の奇跡」ともいわれる電子工業発展の象徴的存在とみることができる。そこで次に、台湾電子工業の発展と科学工業園区についてみてみることにする。

3. 台湾電子工業の発展と科学工業園区

台湾の工業化の諸段階は、各種工業団地の設置を歴史的に追うことによって、おおまかに跡付けることができる。台湾の工業団地には、一般工業区、輸出加工区、科学工業園区の3種類があり、工業団地の開発は、1960年に政府が「投資奨励条例」にもとづいて、一般工業区として六堵工業区を企画開発したことに始まる。その後、経済発展の支えとなる輸出事業に対応するため、1965年の高雄を手はじめに輸出加工区が設置されるようになり、さらに1980年には、ハイテク産業を誘致して台湾国内の産業高度化を促進するため、新竹に初の科学工業園区が設置されるに至った⁽¹²⁾。これは台湾の工業化が、輸入代替から輸出加工基地建設を経て、電子工業を中心とするハイテク生産基地へと脱皮していく過程でもあった。

ところで、台湾電子工業発展のグランドデザインを描いたのは、「台湾科技」の父といわれた李国鼎(行政院政務委員等を歴任)や、「工研院(工業技術研究院)の父」といわれ半導体産業の創設に貢献した孫運璿(元行政院長)らであった。特に李は、高雄輸出加工区、新竹科学工業園区の創設等を推進した功労者であった⁽¹³⁾。

新竹科学工業園区構想が動き出したのは、1976年のことである。1970年代に入り、労働集約型から技術集約型産業への転換が課題となるなか、1976年に、石油化学、金属、精密機械、エレクトロニクス投資に重点を置く、経済建設6カ年計画が打ち出された。そのなかで、ハイテク産業育成の手段として、海外に滞在する台湾籍の科学者や技術者の活用が考えられ、その呼び戻しの受け皿として、新竹科学工業園区が構想されることになった。具体的には、1976年当時の行政院長蔣経国による経済部、教育部、国家科学委員会への指示によって執行小組が設置され、新竹科学工業園区の10カ年計画が策定されることになったのである⁽¹⁴⁾。

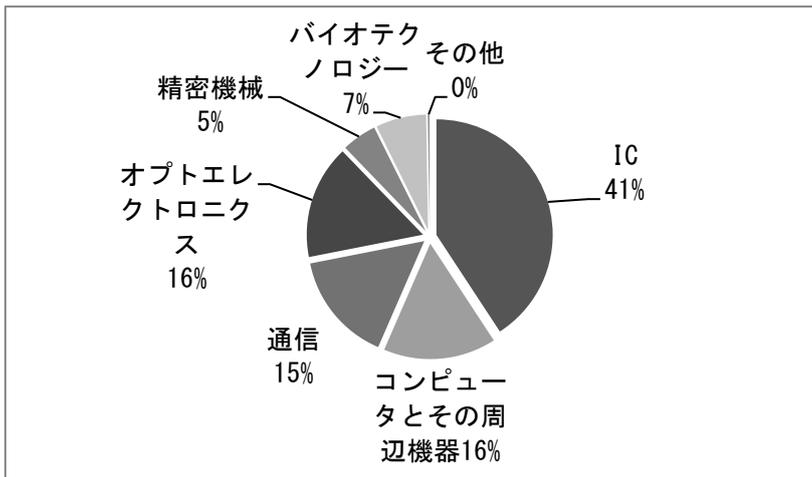
アメリカのシリコンバレーをモデルにした、新竹科学工業園区構想の中心にいたのは李国鼎であったが、これは李が単独で発想したものではなく、背景には政府担当者とシリコンバレーを中心とする海外人材(華人)との連携があった。かつてIBMの研究開発部門のマネージャーであった徐大麟は、この点について次のように述べている。「当時、台湾には近代エンジニアリング技術検討委員会、国家建設委員会など重要な委員会がありました。海外の優秀な人材が数週間帰国して国内の関係部門と交流し、最新の観念と技術を台湾にもたらしたのです」。科学工業園区の設立をはじめ、電子工業等のハイテク産業奨励のために生み出された様々な施策は、このように海外人材と政府担当者の意見交換の結果決定されたものであった⁽¹⁵⁾。

(1) 新竹科学工業園区

ここで、新竹科学工業園区について具体的に見ておきたい。新竹科学工業園区は、台湾行政院(内閣に相当)国家科学委員会が、海外からハイテク企業を誘致して台湾国内産業の高度化を促進すべく、1980年12月15日、新竹に設立した台湾初のサイエンスパークである。同園区の10カ年計画は、地場のハイテク企業の発展に向けて、3段階に分けて構想されていた。第1期は外国企業を主体とした誘致、第2期は合弁の推進と既存の研究機関との協力の強化、第3期はこれらの経験を背景とした地場企業の進出、

である。1984 年になると、入居企業の内台湾系が 18 社、外資系が 24 社であったが、1987 年には外資系が 25 社、台湾系が 45 社と地場企業が外資系を上回るようになり、以後台湾系企業が増加して、2000 年には外資系 50 社(内華人 16 社)、台湾系 241 社(241 社内華人 99 社)、となった⁽¹⁶⁾。

入居企業を業種別に見てみると、2003 年には図 3-2 のように、IC 関連企業が 41% と最も多く、オプトエレクトロニクス及び、コンピュータとその周辺機器が 16%、そして通信が 15%で続いていた。なお、1980 年代にはコンピュータ関連企業が主力であ



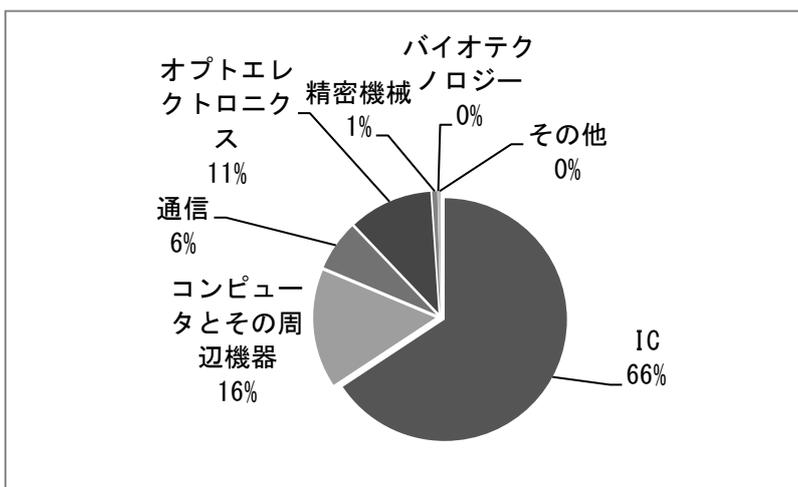
(注) 台湾においては、液晶関連の企業はオプトエレクトロニクス産業に分類されている。

図 3-2 新竹科学工業園區の業種別誘致企業割合〔2003 年〕

(出所) 新竹科学工業園區ウェブページより作成。

http://www.sipa.gov.tw/guide/2003e/industrial_development.htm

(2004 年 10 月 28 日)



(注) 台湾においては、液晶関連の企業はオプトエレクトロニクス産業に分類されている。

図 3-3 新竹科学工業園區の業種別売上高割合〔2003 年〕

(出所) 図 3-2 に同じ。

ったが、1990年代に入ってから半導体関連が最大となり、勢力が逆転している⁽¹⁷⁾。また業種別売上高では、図3-3のように2003年には、ICが65%と、企業数以上に圧倒的な割合を占めており、コンピュータとその周辺機器が16%でこれに続いていた。

新竹に台湾初の科学工業園区が設立されたのは、研究開発環境の良さと交通の利便性のためであった。交通についてみると、新竹科学工業園区は台北から約70km、車でおよそ1時間の場所に位置しており、中正国際空港からは車で約40分、基隆港と台中港からは車で2時間と、輸送にも便利な場所にある。研究開発環境という点では、近くに台湾を代表する工学系の交通大学と清華大学があり、合計約2万人の大学院生が在籍していた。さらに、車で10分の場所に台湾最大の研究所、工業技術研究院(工研院)があった。工研院の技術に基づいて、スピン・オフという形で設立された企業は、2003年までに40社以上にのぼっていた。その他、この科学工業園区に隣接して、多くの研究所やセンターが設立されており、これらの組織は、研究開発において科学工業園区の企業と密接な協力関係にあった。さらに、同工業園区は、新たに開発された竹南基地(13ha)を含めて770haの面積があり、その内部は、工業エリア、居住・レクリエーションエリア、学校エリアに分かれ、バイリンガルの学校・幼稚園がある等、海外の技術者・研究者を呼び戻すために、アメリカ的な生活ができる生活環境が整えられていた⁽¹⁸⁾。

同工業園区の総従業員数は、2003年時点で10万1,832名となっており、67%超が専門学校卒(college degree)以上であった。そして、その内訳は学士が23%(23,162名)、修士が19%(19,338名)、Ph.D.が1%(1,223名)であって、その中には4,340名もの海外からの帰国者が含まれていた。これら海外からの帰国者は、同工業園区の発展に当初から決定的な役割を果たしてきた。彼らは企業を設立することによって直接貢献しただけでなく、台湾のハイテク産業の発展を推し進める技術と経営スキルをももたらした。ちなみに、彼らが設立した同工業園区内の企業数は、2003年当時119社(32%)にのぼっていた⁽¹⁹⁾。

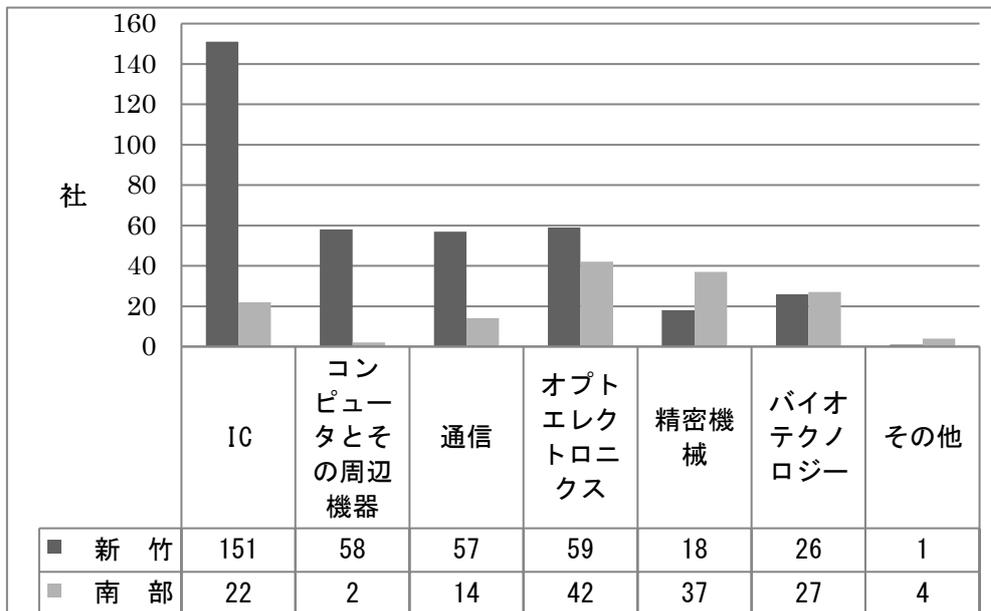
(2) 南部科学工業園区

90年代中頃、ICT産業の発展によって大企業が一斉に新竹に進出するようになると、新竹は用地不足に陥った。そこで政府は、南北の産業発展の均衡を図るという意図もあって、1996年7月、台南に第2世代のサイエンスパークといわれる「南部科学工業園区」を開設した⁽²⁰⁾。そこで、新竹との比較という観点から、南部科学工業園区についてもみておきたい。

南部科学工業園区も、新竹科学工業園区と同様、台南市まで車で約30分、高雄の小港国際空港及び高雄港まで車で約60分、台南空港まで車で約35分と、きわめて交通至便な場所に開設されている。また近くには、中山高速道路の安定ランプ、永康ランプと台南インターチェンジがあり、2005年秋には台北と高雄を結ぶ新幹線の開通が予定されていた。

また、同工業園区にも数多くの研究機関が進出しており、研究開発環境が整っていた。進出研究機関としては、中央研究院のバイオテクノロジー実験センター、国家ナノデバイス実験室、国家高速ネットワーク及び情報処理センター、国家チップシステムデザイ

ンセンター、工業研究院南科支部、中正大学研究開発センター、成功大学研究開発センターがあった⁽²¹⁾。



(注) 新竹は2003年、南部は2004年8月の数字である。

図3-4 新竹と南部科学工業園区の業種別比較

(出所) 新竹科学工業園区ウェブページ。

http://www.sipa.gov.tw/guide/2003e/industrial_developm.../industrial_development.ht (2004年10月28日現在) 及び、南部科学工業園区(2004)「南部科学工業園区 運営開発現況」(訪問時の説明資料)8月、より作成。

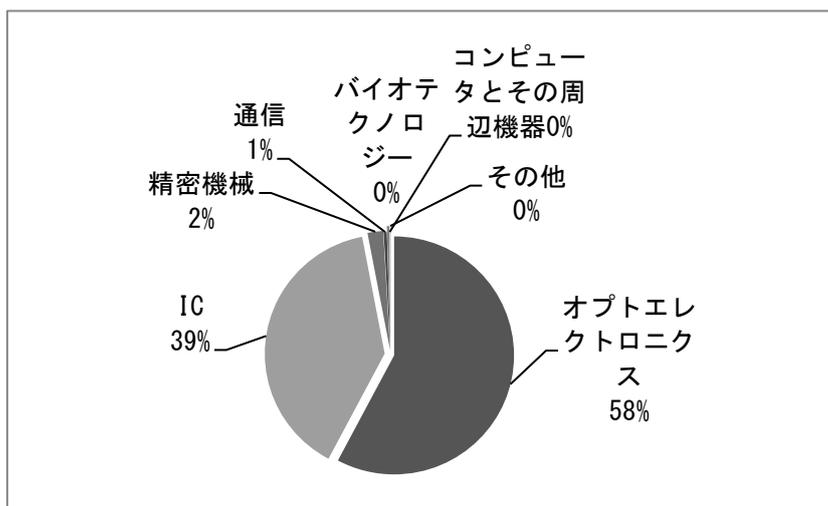


図3-5 南部科学工業園区誘致企業の業種別売上高割合〔2003年〕

(出所) 南部科学工業園(2004)「南部科学工業園区 運営開発状況」(訪問時の説明資料)8月、より作成。

同工業園区の面積は、台南の第1期基地と第2期基地で1,038ha、これに高雄の路竹基地の571haを合わせると計1,609ha、誘致企業数は2004年8月当時3つの基地を合わせて148社であり、2004年末には従業員数3,500人、売上高3,000億台湾ドルとなることが見込まれていた。これらの数字は、開発から8年目のサイエンスパークとしては、際立った業績であった⁽²²⁾。

南部科学工業園区の誘致企業を業種別に分類し、新竹と比較したものが図3-4である。新竹ではICが圧倒的に多く、その他コンピュータとその周辺機器、通信、オプトエレクトロニクス(液晶を含む)が中心となっていたのに対して、南部は当時まだ総企業数が新竹ほど多くなかったが、オプトエレクトロニクス(液晶を含む)が42社と最も多く、次いで精密機械が37社、バイオテクノロジーが27社という順番になっていた。また、南部科学工業園区誘致企業の業種別売上高をみると、図3-5のようにオプトエレクトロニクス(液晶を含む)が60%近くを占めていた。

南部科学工業園区は、第2の新竹として開設されたために、半導体も誘致目標に掲げられており、これにオプトエレクトロニクスとバイオテクノロジーを加えたものが、南部科学工業園区の柱となる三大産業とされていた。しかし結果的には、オプトエレクトロニクス、なかでも液晶関連分野が最大の産業に育ってきており、2004年当時の南部科学工業園区のパンフレットの冒頭には、「南部ハイテクパークは、開発から7年で世界的に重要なオプトエレクトロニクス産業の中心地となった」。南部では、「北部の新竹とはまた異なる、次世代のサイエンスパークが姿を現しつつある」と記されていた⁽²³⁾。

台湾では、オプトエレクトロニクスに分類されるフラットパネルディスプレイ(FPD)産業が急速な発展を遂げ、半導体産業と並んで台湾の中核産業に成長していた。日本の経済産業省に相当する経済部は、半導体産業とFPD産業は、2006年にはともに生産額が1兆円を超えると見込んで、両産業を政府の重点育成産業に指定していた。

特に台湾メーカーの大型FTF-LCD(薄膜トランジスタ型液晶表示装置)は、2000年にはノートパソコン向けが76.1%を占めていたが、2002年になると液晶モニター向けが64.3%を占めて主流となり、大手メーカーはさらに液晶テレビ向けを視野に入れた設備投資を進めるようになる⁽²⁴⁾。

このように、南部科学工業園区はFPD産業のひとつの集積地となっていた。たとえば、当時奇美電子(2010年にフォックスコングループの群創光電に買収された)は、台南地区にウエスト電気、住友化学、SKエレクトロニクス等の日本企業をはじめとする主要部材メーカーを誘致してきており、上流から下流までのメーカーをそろえた一大拠点の形成をねらっていた⁽²⁵⁾。

台湾企業はこれまで、シリコンバレー・ネットワークと独立志向の強い台湾人氣質を生かした、アメリカとの良好な分業関係によって「電子立国」を築きあげてきた。これに対して、大型液晶ディスプレイを中心とする台湾のFPD産業は、日本企業の高い技術力と台湾企業の優れた製造能力及び資金力による相互補完関係を背景に、双方の広範な技術提携によって急速な発展を遂げてきた。そしてこの関係は、パネルのみならず周辺部材にまで広がってきていた⁽²⁶⁾。ここには、激しい価格競争のもと、01年11月に台湾政府が対中投資基準を緩和した結果、台湾企業による中国大陆でのノートパソコン生産が急増したことによって、台湾国内での産業「空洞化」対策が課題となったことが背

景にあった⁽²⁷⁾。台湾の電子工業は、2003年当時世界のノートパソコンの68.5%を生産するようになっており、その意味では台湾はまさに「電腦大国」もいふべき存在となっていた。しかし、中国での生産の増加に伴う台湾国内での「空洞化」への対応という観点から、台湾企業は国内での研究開発を重視するとともに、新たな製品分野としてのデジタル家電に注目するようになっていた。2004年に南部科学工業園区を訪問した際にも、管理局の担当者は、園区内の企業は研究開発費の50%の補助を受けることができることから、多くの場合同園区を頭脳センターと位置づけ、ここで研究開発を行い中国で生産するという形態が一般化していると説明していた。また、南部科学工業園区においてFPD関連産業の集積が進んでいたのは、当時大型液晶パネルの中国での生産が政府によってまだ認可されていなかったため、台湾企業がより先端的なFPD技術を使用した大型液晶テレビ等のデジタル家電を、国内工場の中核に据えようとしていたためと考えられる。

しかし、2004年6月には、台湾製液晶テレビをめぐる、シャープと台湾メーカーとの間で特許紛争が発生している。これは、台湾大手電機メーカー東元電機グループの販売するテレビの友達光電製液晶パネルに、画質の鮮やかさを保つためのシャープの特許技術が無断で使用されていたためであった⁽²⁸⁾。また2016年には、大型液晶パネル工場への過大投資によって経営危機に陥った日本のシャープを鴻海精密工業が傘下に収めることになるが、その目的はシャープの液晶技術の獲得にあったとされる。このように、より先端的な大型液晶パネル分野において日台は競合・競争関係にあったが、台湾企業は必ずしも技術面で日本企業にはキャッチアップできておらず、アメリカとの関係によって発展したパソコン産業や半導体産業等とは異なり、必ずしも日本との良好な分業関係も構築できていなかったように思われる。この違いはどこにあったのであろうか。

4. 電子工業の発展と海外人材の役割

台湾電子工業、特にパソコンと半導体産業の発展は、台湾からアメリカへの「頭脳流出」、すなわちトップクラスの大学生の大量流出(留学、そしてシリコンバレー企業等への就職)と、その後のシリコンバレー人材(台湾人と在米華人)の「頭脳還流」が大きな役割を果たしていた。そこで次に、この「頭脳流出」から「頭脳還流」に至る状況について、詳しくみてみることにしたい。

戦後、台湾からアメリカへの留学生は増加した。特に台湾大学電機系の留学比率は高く、1970年には同大学の電機系卒業生72名の内、実に64名が出国したという。その後1978年には、台湾政府が留学に対する制限を緩和したことから、留学による出国数は、それまでの年2000人程度から1979年以降6000人近い規模に急増した⁽²⁹⁾。

サクセニアン(Saxenian,A.)は、アメリカ側の視点からこのような留学生の急増について、次のように述べている。「シリコンバレーのような地域が成長したことで、貧しい途上国からアメリカへ脱出を試みる若者の流出に拍車がかかった」。「1980年には、一流校である国立台湾大学の卒業生がそっくりやってきた」。そして「1970年代から1980年代にかけて、米国の大学院で理工系学部を卒業した台湾人はシリコンバレーへ

と押しかけた」⁽³⁰⁾。

しかしこの「頭脳流出」には、台湾の特殊な政治的状況が大きな影響を及ぼしていた。すなわち、第2次大戦後、中国大陸における共産党と国民党の内戦の結果、国民党が台湾にのがれてきて以来、政府の要職は外省人によって占められることになった。そのため、台湾の優秀な若者の多くは理科系に向かい、やがて実力次第で学位や職が得られ、国籍取得も可能なアメリカ留学を目指すことになった⁽³¹⁾。アメリカへの大規模な頭脳流出のために、一時MIT(マサチューセッツ工科大学の略称)は、「メイド・イン・台湾」の略であると皮肉られたほどであった。なぜなら、MITには台湾の優秀な学生がひしめいていたからである⁽³²⁾。たとえば、NECがパソコンの生産を委託していた大衆コンピュータ(FIC)の創業者簡明仁も、このような頭脳流出組の一人であった。日本統治下農民運動の指導者だった彼の父は、1947年の「二・二八事件」で国民党政権に捕まり、彼が3歳の時獄中で命を絶たれた。台湾共産党に関係したという疑いをかけられ処刑されたのである。以来一家は、87年の戒厳令解除まで、30年以上にわたって警察の監視を受けていた。そのため、家の中でも政治の話はタブーであり、政治や行政と距離をおきたいという意識が、彼を理科系の大学へ向かわせることになった。大学卒業後兵役を終えると、彼は自由を求めてアメリカに渡ることになる。カルフォルニア大学バークレー校で電子工学の博士号を取得した彼は、シンガン大学やベル研究所等に勤務した後、79年に帰国して交通大学の教授となったが、翌年家族と会社を興すことになるのである⁽³³⁾。

簡の場合は、少し極端な例かもしれない。しかし、筆者が台湾を訪問した80年代初めにも、台湾政府によって左寄りとみられた日本の朝日新聞は、台湾国内に持ち込むことが許されず、街のあちこちに「共産党のスパイに注意せよ」といった看板やポスターが見られた。また、英字新聞を買って読んでみたところ、東京のサラリーマンはそのほとんどがノイローゼになっている、といった極端な記事が掲載されていた。ここには、日本は決してうらやむような存在ではなく、台湾は決して悪くないということを強調する意図が感じられた。当時の台湾は戒厳令下にあり、情報コントロールによる思想統制と住民の監視が行われており、優秀な学生たちがこの息苦しさから逃れ、自分の能力で未来を切り開くことのできるアメリカを目指したことは理解できる。

「電子立国台湾」は、このようなシリコンバレー人材との連携なしには実現できなかった。一時期、シリコンバレーで働いていた人の内、5人に1人は華人であり、その大部分が台湾からアメリカへ留学してそのまま残った人であるといわれていた。威盛電子(VIAテクノロジー)を創立した陳文琦によると、台湾大学電機学科の同級生の半数はシリコンバレーで働いており、同窓会は向こうで開いたほうが便利だというほどであった⁽³⁴⁾。

ところで、アメリカの有名大学の大学院で学位を取得した初期の留学生たちは、IBMやベル研究所といった一流の職場でキャリアをスタートさせた。しかし、彼らはアメリカ人のなかで疎外感を感じ、人種的な「ガラスの天井」を意識するようになった。そこで、疎外感を克服しようと、起業を選択したりシリコンバレーで活躍するために、民族的な職業団体を組織して、人脈づくりや情報交換を行うようになる。こう

して彼らは、民族的なアイデンティティを強めていった。このような職業団体は、後続の留学生がシリコンバレーに溶け込むための、地ならしの役割も果たした。そして、2004年頃には、会員数が1000名を超える職業団体も生まれていた。疎外感を克服する上では、大学の校友会も重要な役割を果たした。台湾大学の校友会は、一時シリコンバレーに1,000名以上の会員を有していた。シリコンバレーに長く居住していた台湾大学のある校友は、「国立台湾大学(NTU)の電子工学の校友会は、母国にいるときよりも米国の方がずっと絆が強い。ここではみんなよそ者だからだ。」と述べている⁽³⁵⁾。異国という特殊な状況のもとでの生まれたシリコンバレーでの強い絆が、その後台湾電子工業の発展に、大きな効果をもたらすことになった。

当初、シリコンバレーで同胞の起業や職業的な成功を支援していた民族的職業団体は、やがてシリコンバレーと母国との橋渡しを始めた。そして1980年代末には、モンテ・ジェイド・サイエンス・アンド・テクノロジー・アソシエーション(MJSTA)のように、組織の目的として「太平洋の両岸に、技術・経営・投資機会の情報交換と橋渡しをする」ことを謳う職業団体も現れた⁽³⁶⁾。

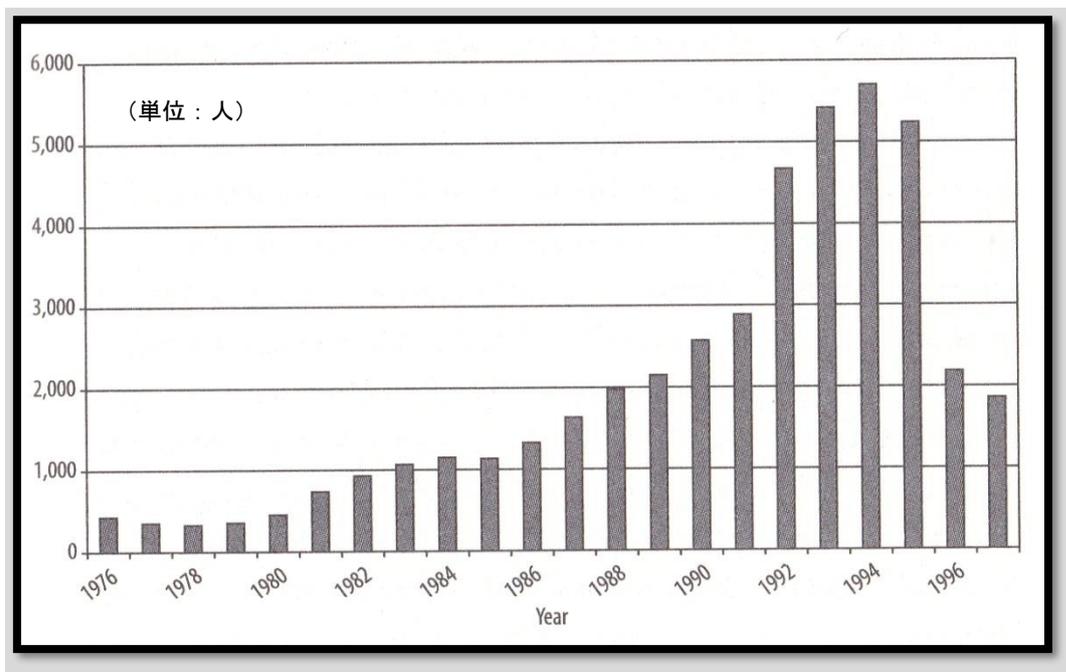


図 3-6 アメリカから台湾への帰国者数の推移

(出所) Saxenian, A. (2006) *The New Argonauts : Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, p.149.

一方、台湾政府によるハイテク人材の帰国を促す活動は、1970年代から行われ、帰国費の補助(1996年1月に廃止)もなされたが、1982年までの帰国率は、留学者の1割強でしかなかった。1984年には、当時の行政院長孫運璿の指示により、「高級科学技術人材育成及び招聘方案」が策定され、受け入れ機関の大学・研究機関に対する財政援助が行われるようになった。しかし、このことによって帰国者が急増したわけで

はなく、帰国後企業に就職する者の数も、それほど多くはなかった。帰国者が増加するのは、1980年代後半に入ってからのことである(図 3-6 参照)。台湾の元高によるアメリカとの給与格差の縮小、台湾の民主化、アメリカにおけるリストラ等が、帰国を促進する要因となった⁽³⁷⁾。

他方サクセニアンは、帰国の潮目が変わったのは、1987年のエイサー（宏碁、Acer）の株式公開がきっかけであったとみている。その「目覚ましい成功は、台湾では米国以上に起業で報われる可能性があるという希望をもたらした」。「株式市場ブームは戒厳令の解除と期を一にしていたが、帰国者の大半は経済的機会が決意の理由」であったとしている⁽³⁸⁾。

とはいえ、留学者には、台湾の閉塞感に嫌気がさして、アメリカでの永住権取得を視野に入れて出国した者も多く、台湾の民主化の進展は、帰国のための前提条件となっていたのではないだろうか。そこに、台湾の元高によってアメリカとの給与格差が縮小し、さらに台湾においてビジネスチャンスが出現したことが帰国急増の要因となり、そして1990年代初めにおけるアメリカのハイテク不況が、さらに彼らの背中を押すことになったのではないかと思われる。

87年に戒厳令が解除され政治の民主化が進み、新竹科学工業園區の設置によってインフラが整ってくると、年2千人を超えるようなUターン現象が起きるようになった。そして、90年代に入るとその規模は4千人から5千人超といった規模にまで達した。その意味では、アメリカは一時台湾の「人材プール」としての役割を果たしていたのである。帰国組は、帰国後も「スタンフォード同窓会」「インテル社OB会」等の会を組織して互いの結束を固めるとともに、シリコンバレーとの華人ネットワークを大切にしていた⁽³⁹⁾。

なお、インドのモディ首相は、2015年に多くのインド人が暮らすアメリカのシリコンバレーを訪れた際、同胞たちを前に、みなさんはいつか祖国の発展に貢献してくれる「頭脳貯蓄」だと考えている、と述べている⁽⁴⁰⁾。インドに先立って大量の頭脳流出と頭脳還流を経験した台湾も、大量の頭脳流出が多くの知識・技能・資金を携えての頭脳還流につながったわけであるから、モディ首相のいうように、頭脳流出は結果的には巨額の利子をもたらす「頭脳貯蓄」であったとあってよいであろう。

5. パソコン産業の発展と華人ネットワーク

台湾における電子工業の発展を担ったのは、パソコン産業と半導体産業であったが、この両産業の発展には、海外人材、具体的には在米華人の協力・支援が、大きな役割を果たしていた。そこでここでは、パソコン産業の発展と在米華人との関係を、具体的にみていくことにする。

佐藤幸人は、パソコン産業の企業と企業家を5つの類型に分類している。その内第1類型に属する企業は、パソコン産業が形成される以前に創業し、当初はコンピュータとその関連部品の販売、コンピュータサービス等の事業に従事しており、これらの経験から、パソコンの出現とともにこの分野に事業機会を見出し、パソコンメーカーとなっていった⁽⁴¹⁾。その意味で、第1類型の企業は、台湾パソコン産業の開拓者的

存在とすることができる。この第1類型の企業が、本格的なパソコンメーカーとして発展していくきっかけ、言い換えるなら、台湾のパソコン産業が本格的に立ち上がるためのきっかけを与え、また技術指導を行ったのが在米華人であった。

第1類型に属するエイサー(宏碁、Acer)と神通グループの神達コンピュータ(MiTAC)が、パソコンの大量生産技術を身に付けるきっかけをつかんだのは、1984年のアメリカITT社からのIBM互換機のOEM生産の受注であり、実はこのOEMを仲介したのが、シリコンバレーの在米華人李信麟(中国系アメリカ人)であった。彼はプリンターメーカーQume(奎茂、1973年創立)の創業者であったが、彼の会社は1978年にITT社に買収されていた。しかし、会社の経営は彼に任されており、彼がITTのパソコンのOEM生産を、台湾企業に斡旋したのである⁽⁴²⁾。彼は1982年に台湾を視察していた。ITTはIBM互換機のOEM生産にともない、技術者チームを派遣して、その製造と検査方法を指導した。エイサー(当時の名称はマルチテック [Multitech]、エイサーへの改称は1987年)は、まだ小さなアパートの一室で活動しており、OEM生産のために婦人服工場の跡地を借り入れている。また、神通コンピュータはまだ小さく、注文の半分(1500万ドル)の生産を引き受けるのがやっとであった⁽⁴³⁾。

しかし、このOEM生産はアメリカ企業が台湾の無名の小企業に突然発注したのではなく、台湾の事情を知る在米華人の李信麟の仲介があっただけで生まれたものであった。台湾企業によるパソコンの大口輸出は、このOEM生産が最初であり、エイサーと神達コンピュータは、この仕事によって量産技術を手に入れ、大企業へと成長していくことが可能となった⁽⁴⁴⁾。

こうして台湾企業は、李の仲介による発注がきっかけとなって、国際市場へと進出していくことができたわけであるが、台湾人留学生のなかには、留学後シリコンバレーの企業に就職して要職に就いている人も少なくなく、彼らが当初アメリカ企業と台湾企業の架け橋となってきたわけである⁽⁴⁵⁾。

台湾のパソコン産業は、その後もシリコンバレーとの密接な連携によって成り立っている。しかし、台湾企業が一方的にシリコンバレーに依存しているわけではなく、両者は密接な相互依存関係にある。すなわち、シリコンバレーがまず基礎研究によって新製品を創造し規格を定めると、台湾企業がすばやく設計・生産を行うのである。台湾のコンピュータ関連産業の強さは、スピード(早い設計・生産)、価格競争力、正確さ(顧客の求めるスタンダードに合わせる)にある。CPUの規格が確定してからマザーボードの設計が完成するまで、アメリカ企業であれば6ヵ月かかる仕事を、台湾企業は3ヵ月で完成させることができるという⁽⁴⁶⁾。台湾では「鶏口となるとも、牛後となるなかれ」という諺どおり、人に支配される大企業の幹部よりも、むしろ小企業のトップの方が人間として生きがいがあるという社会風土ないしは強い価値観がある⁽⁴⁷⁾。それゆえ、2000年の『中小企業白書』によると、全事業所の97.7%が中小企業であり、就業人口においても中小企業が全体の約80%を占めていた⁽⁴⁸⁾。そして、たとえば97年には1,373社が産声をあげる一方で1,147社が倒産したというように、台湾の中小企業の新陳代謝はきわめて激しく、その競争はまさに「世界レベルに達している」とされる。そのため、一般的には頭痛の種となるコンピュータ産業のスピードと変化の激しさも、台湾企業にとつ

ては有利に働くことになる。

アメリカ企業は変化が早く価格競争の激しいコンピュータ分野での競争に勝ち抜くために、台湾企業の生産と設計に頼っており、台湾企業はシリコンバレーにとって欠くことのできないパートナーとなっているのである。一方台湾企業も、シリコンバレーの次の動向を探ることによって、少しでも時間を節約しようと、在米華人とのシリコンバレー・ネットワークを大切にしている⁽⁴⁹⁾。シリコンバレーに進出し、現地での情報収集に努めている企業も多い。

半導体産業においても、シリコンバレー人材の役割は同様にきわめて大きかったが、これについては別の機会に譲りたい。

6. パソコン産業における技術移転

台湾への電機・電子産業における技術移転は、1960年代にアメリカや日本等先進国企業からの直接投資によって設立された、子会社への企業内技術移転として開始された。日本企業を例にとると、技術供与による海外展開は、①技術指導、②特許のライセンス供与、③ノウハウの提供、④商標(ブランド)の使用許諾、を組み合わせる実施するケースが多いとされる⁽⁵⁰⁾。だが台湾企業への技術移転は企業内技術移転にとどまらず、部品の現地調達のために、部品調達先への技術指導という形で地場企業に対しても行われた。1966年に台湾でコンピュータ部品の調達を始めたIBMは、技術者が定期的に部品会社を訪れて指導を行ったため、部品産業の水準が著しく向上したという⁽⁵¹⁾。加えて、大企業の社員より小さくともトップとなることを志向する台湾の「老板(独立自営業者を指す)」思想のもと、先進国企業の子会社や部品調達先の地場企業からのスピニングアウトの他、アメリカ企業のリストラによる社員放出も、技術の拡散につながった。

日本企業も、1970年代以前からラジオ・テレビ産業を皮切りに台湾進出を開始したが、日本企業は日本国内の下請型分業構造を台湾にも持ち込んで下請企業を育成したため、親会社(日本企業の現地子会社)による下請企業への技術指導を通じて、技術移転がなされることになった。その際特徴的なことは、一定品質の製品を効率的に生産するために、日本製生産設備の導入が進められ、「ヒト」と「モノ」による技術移転が一体として進められたことであった⁽⁵²⁾。

ところで、1980年代後半になると、先進国企業の海外展開は、途上国への直接投資という「内部化戦略」から、自らはコアコンピタンスを有する高付加価値の中核的部門にのみ集中し、他は途上国に外注(アウトソーシング)する「外部化戦略」への転換がみられた。これは1990年代に入って本格化し、パソコン分野においては、特に台湾企業に対する生産委託の集中と、内容的にはOEMからODMへの進展がみられた。この背景には、1990年代に入ってからアメリカの景気後退、株主価値最大化への圧力による短期的な利益の追求の他、技術的にはモジュール化の進展、IBMの技術のオープン化によるパソコンのデファクトスタンダードの登場、さらには急速な技術革新による製品のライフサイクルの短縮化と価格競争の激化があった。そして、台湾企業への生産委託の集中は、台湾企業がODMの受託も可能な技術力を、それまでに

身につけるようになっていたこと、また台湾企業がその歴史的文化的特性から身に付けた迅速で柔軟な行動特性と、中小企業の緊密なネットワークがあったためであった。OEM・ODMにおいては、委託側の先進国企業は、自社ブランドのレベルを維持するため、台湾企業に対して組織的・継続的な技術指導を行った。その過程で技術者の緊密な接触によって、形式知のみならず暗黙知の移転も可能となり、台湾企業が技術レベルを大幅に向上させることができたのである⁽⁵³⁾。

ODMが進展するなかで、インテルでは2000年代半ば頃から、台湾の上位受託生産企業との間で、新たなノートパソコン用チップの情報を共有するようになり、受託生産企業は、インテルの試作段階のチップを用いて多様なプロトタイプを開発しブランド企業に数種類の新機種を提案するようになった。そして、ブランド企業の側では、台湾企業の提案したメニューの中から自社にふさわしい機種を選んで発注するようになっていった⁽⁵⁴⁾。

ODMへの転換によって、台湾企業は初期設計から部品調達を含む製造、在庫管理、ロジスティクス等まで受け持つことによって、ロジスティクスやサプライチェーン・マネジメントの能力を向上させただけでなく、顧客との交流や顧客から学ぶ機会を得てノウハウを蓄え、自らの独自性を高めていったのである⁽⁵⁵⁾。

7. 人的リンケージの重要性

サクセニアンは、技術移転における社会的・文化的理解の重要性について、次のように述べている。「生産を移転するには、……暗黙知に加え、進出先についての深い理解が必要である。明白なもの曖昧なものも含めて、社会的、文化的、そして慣例的な状況を知らなければならない。「言語と社会的背景を共有しない長距離間の協力作業はめったに成功しない。この点で同胞であることほど有利なものはない……」⁽⁵⁶⁾。これまでみてきたように、台湾における「電子立国」の実現のための助言や具体的な提案を行ったのは、主に台湾からアメリカに留学しシリコンバレーで職を得た在米華人(シリコンバレー人材)であった。また台湾企業は、OEM・ODMの受託を通じて、パソコン分野の技術やノウハウを取得していったが、最初にOEM生産の仲介をしたのが同一民族の在米華人であったことに象徴されるように、台湾企業は当初シリコンバレー在住の在米華人からOEM発注を受けて、製品情報や大量生産の技術とノウハウを蓄積し、ICT産業発展のための基盤を築いていったのである⁽⁵⁷⁾。

台湾の民主化が進みインフラが整備されると、年2・3千人を超える規模での頭脳還流(帰国)が起こるようになった。シリコンバレーから帰国して起業した彼らは、アメリカでの経験を生かしつつ台湾の特性をも生かす道を選んだ。それは、アメリカ大手企業との競合ではなく、協調の道であった。台湾企業はアメリカICT産業にとってなくてはならない存在となることによって、ICT分野で世界に冠たる地位を築いたのである。台湾では、IBM互換パソコンがアップルに勝てたのは、単にインテルとマイクロソフトのお陰ではなく、台湾企業がアップル並の性能を、はるかに安い価格で実現するための努力を重ねた結果でもあったといわれている⁽⁵⁸⁾。

その後台湾企業は、パソコンやスマートフォン等の分野におけるEMS(電子機器受

託製造サービス)というビジネスモデルで、確固たる地位を築くことになる。スマートフォンの iPhone 生産におけるアップルと鴻海精密工業の關係に象徴されるように、アメリカと台湾の ICT 企業は、こうしてお互いになくはならない Win-Win の關係を構築するに至ったのである。

近年、野村重信は「リンケージ・マネジメント」論を提起している。グローバル化と情報化の進展によって、変化のスピードが劇的に変化し、製品ライフサイクルがますます短くなるなか、もはや一企業の活動だけから画期的な新しいものを生み出すことは困難な時代となってきたとして、リンケージによってリンケージバリューを生み出し、Win-Win の關係を構築することの重要性を指摘している。野村は「リンケージ」を、「Ⅰ. つなぐこと」「Ⅱ. つなげること」「Ⅲ. つながること」の3つに分類し、Ⅱの「つなげること」には、「1. 補完リンケージ」「2. 包摂リンケージ」「3. 止揚リンケージ」があるとしている。そして、1の「補完リンケージ」によって生まれる価値を野村は「補完リンケージバリュー」と呼び、これはある目標を達成するために意識的にリンクできる機能を最大限活用してお互いの優位性を引き出し Win-Win の關係をつくることによって継続的に生まれる価値である、と定義している⁽⁵⁹⁾。ICT 分野における台湾企業とアメリカ企業との關係は、まさにこの「補完リンケージ」に相当し、補完リンケージによって Win-Win の關係を構築して、リンケージバリューを生み出しているものとらえることができる。

野村はさらに、「リンケージの螺旋的発展」や、リンケージは時とともに形を変え他の要素とリンクしながらダイナミックに変化していくとして、「ダイナミック・リンケージ」といった概念をも提起している⁽⁶⁰⁾。パソコン分野における台湾企業は、アメリカの在米華人からの OEM 発注をきっかけに大量生産のための技術とノウハウを獲得し、受託の中心が OEM から ODM へと移行するなかで、初期設計から部品調達を含む製造、在庫管理、ロジスティックス等まで受け持つことによって、顧客からも学ぶ機会を得て、さらに多くのノウハウを蓄積していった。そして台湾企業は、インテルとの情報共有により、試作段階のチップを用いて多様なプロトタイプを開発し、ブランド企業に数種類の新機種を提案するようになる。そして今やブランド企業は、台湾企業の提案したメニューの中から自社にふさわしい機種を選んで発注するようにさえなったのである。ここにおいては、両者の關係は当初の発注元と下請といった關係から、対等なパートナーあるいはそれ以上の關係に変化している。このように、台米の ICT 企業の間では「リンケージの螺旋的発展」によって、ダイナミックなリンケージバリューの創出と獲得がなされていたとみてよいであろう。

【注】

(1) 本文で述べたように、本稿は次の2つのペーパーを同一の視点から再整理するとともに、さらに掘り下げたものである。したがって、次の2稿を自己引用して再編集した部分がある。しかし、自己引用の個々の注記は煩雑となるので、ここでは省略した。具体的には、次の①②を参照していただきたい。

① 那須野公人(2005)「台湾經濟・企業の發展と『科学工業園區』の役割」『グロー

バリゼーション研究』Vol.2 No.2、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、9月、pp.1-16.

(2) 那須野公人(2011)「兩岸経済協力枠組み協定(ECFA)締結と台湾企業」『グローバリゼーション研究』Vol.8 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月、pp.1-22.

(2) 水橋佑介(2001)『電子立国台湾の実像』日本貿易振興機構、p.1、p.5、p.61.

(3) 『AERA』(2010)「CHAIWAN が世界経済を制服する」10月10日号、朝日新聞社、p.26. 伊藤信悟(2010)『「チャイワン」の進展と日本企業への影響』日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課(2010)『「日台ビジネスアライアンス研究会」報告書』日本貿易振興機構、5月、p.17.

なお、「チャイワン」には、当時の馬英九国民党政権が、中国に対する経済面での規制を緩和し、中国の経済成長を取り込んで、台湾経済の活性化を図ろうとする政策に対する韓国の危機感が背景にあった。しかし、民進党の蔡英文政権のもとでは、台中関係は冷え込んでいる。

(4) 伊藤(2010) p.26.

(5) 馮寄台(2010)「日本といちばん親しいのが台湾。中国のことを一番知っているのも台湾。日本と台湾の企業が手を組んで中国に行けば、ウィン・ウインの関係になります。」『財界』秋季特大号、財界研究所、11月、p.36.

(6) 森詩織(2010)「東アジア新興市場開拓に向けた企業の取りくみ(国内編)」『世界経済危機後のアジア新興市場開拓に向けて』日本貿易振興機構 海外調査部、7月、p.182.

(7) 水橋(2001) pp.1-3、p.5、pp.7-8、pp.11-12.

(8) 『同上』 p.2、p.6、pp.15-16、p.18、p.28、pp.36-37、p.41.

(9) 佐藤幸人(2007)『台湾ハイテク産業の生成と発展』(アジア経済研究所叢書 3)岩波書店、pp.193-194、p.261.

(10) 『同上』 pp.231-232、pp.234-235.

(11) 水橋(2001) はしがき、p.2、pp.5-7.

(12) 日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。

http://www.japandesk.com.tw/qa/q5_1.html (2004年10月28日)

(13) 水橋(2001) p.2.

(14) 『同上』 p.116、p.120.

(15) 「台湾とシリコンバレーを結ぶハイテク・ネットワーク」 p.11、台湾光華雑誌社ウェブページ。

<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j11.html> (2004年10月28日)

(16) 水橋(2001) p.120.

ただし、サクセニアンは、新竹科学工業園区は8年経っても伸び悩んでいた、と述べている。そして、K.T.リー(李国鼎)が台湾に欠けていると考えたベンチャー・キャピタル創出のための枠組づくりに尽力し、台湾にベンチャー・キャピタルが生まれたことで、新竹科学工業園区は当初の輸出加工区としての役割から、ハイ

- テク企業育成のための実験場へと姿を変えていった、としている。(Saxenian, A. (2006) *The New Argonauts : Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, pp.145-147. 邦訳 ; 山本康之・星野岳穂監訳、酒井泰介訳(2008)『最新・経済地理学—グローバル経済と地域の優位性』日経 BP 社、pp.167-170.)
- (17) 『同上』 p.119.
- (18) 新竹科学工業園区ウェブページ。
http://www.sipa.gov.tw/guide/2003e/basic_profile/basic_profile.htm
 (2004年10月28日)
 水橋(2001) p.118.
- (19) 新竹科学工業園区ウェブページ。
http://www.sipa.gov.tw/guide/2003e/basic_profile/basic_profile.htm
 (2004年10月28日)
- (20) 南部科学工業園区管理局(2004a)「蔗田上の台湾セキ谷 —南部科学工業園区 サトウキビ畑に生まれたシリコンバレー 南部ハイテクパーク」(南部科学工業園区パンフレット) 同工業園区管理局、P.7.
- (21) 南部科学工業園区管理局(2004b)「南部科学工業園区 運営開発現況」(訪問時の説明資料)、8月、P.7、P.9.
- (22) 南部科学工業園区管理局(2004a) P.3.
- (23) 「同上」 p.1、p.5、p.8、p.11.
- (24) 野村総合研究所 台北支店(2004a)「飛躍する台湾産業 台フラットパネルディスプレイ産業 (その1)」 p.3 『中華民国 台湾投資通信』 vol.101、中華民国 經濟部 投資業務処、1月。日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。
<http://www.japandesk.com.tw/pdf/101ALL.pdf> (2004年10月28日)
- (25) 野村総合研究所 台北支店(2004b)「飛躍する台湾産業 台湾フラットパネルディスプレイ産業 (その2)」 pp.3-4. 『同上』 vol.102、中華民国 經濟部 投資業務処、2月。日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。
<http://www.japandesk.com.tw/pdf/101ALL.pdf> (2004年10月28日)
- (26) 野村総合研究所 台北支店(2004a) p.4.
- (27) 『朝日新聞 be』 2004年8月14日付。日台ビジネスステーション(2004)「台湾では今! ~駐在員レポート~台湾企業の対中投資動向(I)~拡大を続ける華東地域への投資~」6月。日台ビジネスステーション BIZ ウェブページ。
http://www.jptwbiz-j.jp/bizkoryu_j/cgi/wto_viewer.php?mode=list&rec=15
 (2004年10月28日)
- (28) 『朝日新聞』 2004年6月11日付。
- (29) 水橋(2001) p.115.
- (30) Saxenian (2006) p.50. 邦訳 ; 山本・星野監訳、酒井訳(2008) pp.65-66.
- (31) 『朝日新聞』 1996年5月20日付。
- (32) 『AERA』(1994)「10年で市場を変えた台湾電脳 世界を制覇したパソコン工場」朝日新聞社、9月5日号、p.44.

- (33) 「同上」 pp.43-44. 『朝日新聞』 1996年5月20日付.
- (34) 「台湾とシリコンバレーを結ぶハイテク・ネットワーク」 p.2.
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j3.html>
 (2004年10月28日)
- (35) Saxenian (2006) pp.48-49, pp.54-56, pp.58-59, p.65、邦訳(2008) p.63、 pp.68-71、 pp.73-74、 p.82.
- (36) Saxenian (2006) p.87、邦訳(2008) pp.105-106.
- (37) 水橋(2001) pp.115-117.
- (38) Saxenian (2006) p.148、邦訳(2008) pp.170-171.
- (39) 『朝日新聞』 1996年5月20日付、1997年9月5日付.
- (40) 『日本経済新聞』 2017年5月22日付.
- (41) 佐藤(2007) pp.193-194.
- (42) 水橋(2001) pp.122-123.
- (43) Saxenian (2006) p.158. 邦訳 ; 山本・星野監訳、酒井訳(2008) p.182.
- (44) 水橋(2001) p.28.
- (45) 「台湾とシリコンバレーを結ぶハイテク・ネットワーク」 p.3、 p.5、 p.7.
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j3.html>
 (2004年10月28日)
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j5.html>
 (2004年10月28日)
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j7.html>
 (2004年10月28日)
- (46) 「同上」 p.5.
- (47) 劉泰英(1999) 「記念講演：アジアの技術進歩とその文化的背景」 静岡・アジア太平洋学術フォーラム事務局、静岡総合研究機構、 p.3.
- (48) ジェトロ編著(2001) 『ビジネスガイド 台湾』 日本貿易振興機構、 p.33.
- (49) 「台湾とシリコンバレーを結ぶハイテク・ネットワーク」 pp.5-6.
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j5.html>
 (2004年10月28日)
<https://www.taiwan-panorama.com.tw/ja/1998/199809/709006j6.html>
 (2004年10月28日)
 『朝日新聞』 1998年6月3日付.
- (50) 丹下英明(2012) 「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』 戦略 —技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディ—」 『日本公庫総研レポート』 No.2012-2、日本政策金融公庫 総合研究所、6月、 p.13.
- (51) 中原裕美子(2010) 「台湾」 夏目啓二編著 『アジア ICT 企業の競争力 —ICT人材の形成と国際移動—』 ミネルヴァ書房、 p.53.
- (52) 北嶋守(2002) 「台湾電子産業の発展と技術受容プロセス」 永野周志編著 『台湾における技術革新の構造』 〈アジア太平洋センター研究叢書 12〉 九州大学出版会、

pp.166-167、pp.169-172.

- (53) 中原裕美子「台湾の情報産業の発展の一側面 —外部技術の柔軟な利用とその台湾中への伝播」(報告要旨)

https://www.google.co.jp/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.fbc.keio.ac.jp/jsie/163_Nakahara_abs.pdf&ved=0ahUKEwi0ndGukIHUAhWDjJQKHWJdAAAQFggcMAA&usg=AFQjCNHdKsnEs7y_e_xo-e6BK1PX-HMOA&sig2=d2Kt7ob_fxM3M0rtI2Ky2Q (2017年5月21日)。

中原(2010)p.55-59. なお、より詳細な内容については、中原「台湾の情報産業の発展の一側面—外部技術の柔軟な利用とその台湾中への伝播」慶應義塾大学商学部ウェブページ。

http://www.fbc.keio.ac.jp/jsie/16-3_Nakahara_full.pdf (2017年5月21日) を参照のこと。

- (54) 川上桃子・佐藤幸人(2014)「OEMと後発工業国企業の成長 —台湾自転車産業・電子産業の事例分析—」『立命館経済学』第62巻第5・6号、立命館大学、3月、p.459.

- (55) Saxenian (2006) p.129, p.170. 邦訳；山本・星野監訳、酒井訳(2008) p.151、p.197.

- (56) *Ibid*, pp.17-18、邦訳 p.30.

- (57) *Ibid*, p.152、邦訳 p.175.

- (58) *Ibid*, p.16、邦訳 pp.195-196.

- (59) 野村重信(2016)「新時代の経営環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究 —リンケージ・バリューの概念について—」『グローバリゼーション研究 特集：リンケージ・マネジメント』Vol.13 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月、pp.2-9.

- (60) 「同上」 p.8、p.11.

第4章 インドにおける ICT サービス産業の発展と 在米インド人の役割

(はじめに)

筆者が最初にインドを訪問したのは、2008年夏のことであった。この訪問は、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会のインド視察団の一員としてのものだったが、その視察先の多くは自動車部品メーカーを中心とする自動車関連企業であった。しかしそのなかに、タタ・コンサルタンシー・サービシーズ(以下、TCSと略称)のニューデリー郊外にあるノイダのオフィスが含まれていた。当時は、インドのソフトウェア産業の中心地バンガロールに注目が集まり、当地のホテル代が急騰しているといううわさは耳にしていた。とはいえ、当時の関心はむしろ自動車産業の方であったため、ノイダのTCSにおいて、同社のS.K.Gupta副社長(Centre Head：当時)から説明を受けて、はじめてインドICTサービス産業の発展と現状を正しく認識することができた。

また、TCSのノイダのオフィスは、市内の混乱ぶりとは対照的に、インドの多くのICT関連企業と同様、うわさどおり大学のキャンパスのような美しい建物で、その内部にはトレーニングルームも完備されていた。まさにアメリカ・シリコンバレーの一部を切り取ってきたかのような雰囲気は驚くとともに、このことが強く印象に残った。

その後、なぜ台湾がシリコンバレーになぞらえて「シリコンアイランド」と呼ばれるまでに発展したのかを調べるなかで、台湾の発展とインドの発展の共通性に気がついた。つまり、台湾では一時台湾大学を中心とするエリート層がアメリカに大量流出したが、やがてその在米華人たちが母国への強い思いから台湾の発展を支え、さらに母国の民主化とインフラ整備が進むにつれて、シリコンバレーに職を得ていた彼らが年3千人超の規模で大量帰国し、台湾の発展をリードすることになった。

インドでも同様に、台湾に少し遅れてインド工科大学を中心とするエリート層がアメリカに大量流出し、その後の彼らの大量帰国がインドのICTサービス産業の発展をもたらしている。

ことを知った。そこで、このようなインドICTサービス産業発展の背景と経過を詳細に分析するとともに、後発国の「リープフロッグ」的な発展の要因が、後発国におけるICTサービス産業の有利性にもあると感じ、これを実証しようと考えたわけである。これが本章の目的であり研究の趣旨である。

1. インドの経済発展とその特徴

世界がインドに注目し始めたのは、2003年10月、ゴールドマン・サックス経済調査部が“Dreaming With BRICs : The Path to 2050”(「BRICsについての大胆な予測 :

2025 年への道程」) [邦訳タイトル: ゴールドマン・サックスアセット・マネジメント] と題する調査レポートを公表したことがきっかけであった。このレポートにおいてインドは、ブラジル・ロシア・中国とともに“BRICs”と呼ばれ、BRICs 経済は 40 年足らずで、ドルベースで G6 (アメリカ・日本・ドイツ・フランス・イタリア・イギリス) を凌ぐであろうと述べられていた⁽¹⁾。この主張に世界は驚愕した。

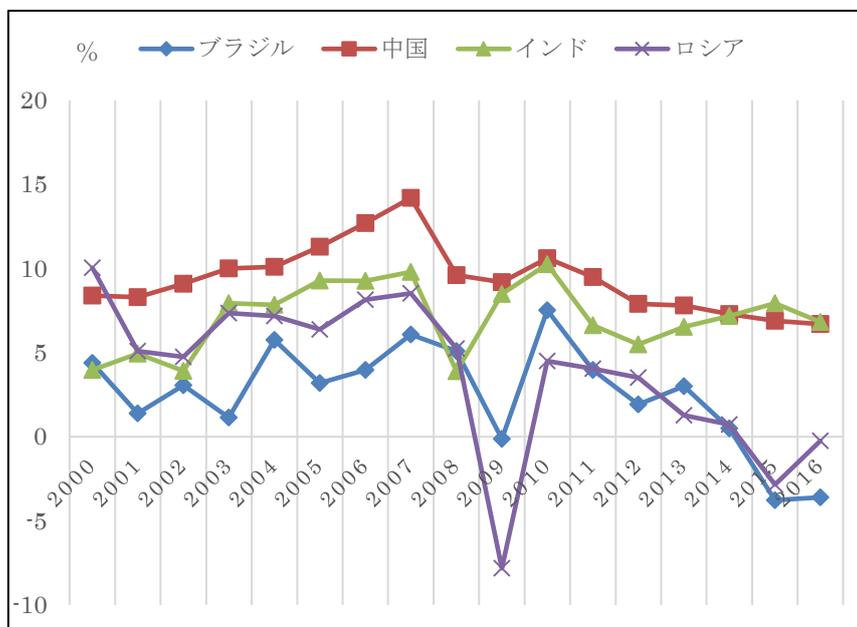


図 4-1 BRICs の経済成長率推移

(出所) IMF のデータベースにもとづき筆者作成。IMF ウェブページ。

[https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2000&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country weorept. &s=](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2000&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country%20weorept.%20&br=1&c=223%2C924%2C922%2C534&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=&pr.x=99&pr.y=12)
[. &br=1&c=223%2C924%2C922%2C534&s=NGDP_RPCH&grp=0&a](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2000&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country weorept. &s=&br=1&c=223%2C924%2C922%2C534&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=&pr.x=99&pr.y=12)
[=&pr.x=99&pr.y=12](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/weorept.aspx?sy=2000&ey=2016&scsm=1&ssd=1&sort=country weorept. &s=&br=1&c=223%2C924%2C922%2C534&s=NGDP_RPCH&grp=0&a=&pr.x=99&pr.y=12) (2017 年 8 月 18 日)

確かにインドは、湾岸戦争による経済危機から立ち直るために、それまでの社会主義的な経済運営から経済自由化路線に果敢に舵を切り、以後順調な経済成長を遂げていた。それゆえ 13 億人ともいわれる人口を考えた時、この間の貧困層の減少と中間層の拡大は、巨大市場の出現を意味した。しかもインドは、ロシアとブラジルがマイナス成長に陥り、また中国がかつての高成長から 7% を割り込むところまで成長率を低下させるなか、BRICs 諸国で唯一比較的安定した成長を維持してきたのである(図 4-1 参照)⁽²⁾。

インドのこのような経済成長は、何によって実現されたのであろうか。そこでまず、インドの産業発展の推移を、中国と比較してみたい。産業構造を第 1 次産業、第 2 次産業、第 3 次産業に分けてみた場合、経済の発展とともに第 1 次産業の比重が低下し、代わって第 2 次産業の比重が高まっていく、そしてさらに経済が発展するなかでサービス産業の比重が高まるというのが、経済発展の一般的パターンであるとされている。図 4-2 に示されているように、中国は製造業の発展によって世界的にも例のない高

成長を遂げたとはいえ、一応この基本的な発展パターンで説明することができる。しかしインドの場合には、第2次産業が十分に発展することなく、第3次産業の割合が非常に高まってきたことがわかる。インドでは、サービス業が経済を牽引してきたのである。そしてサービス業のなかでも、ICT産業、特にソフトウェアを含むICTサービス産業がインドの経済成長をリードしてきたといわれている。製造業が高度に発展するなかで、ICT産業が発展するというのが一般的な発展パターンであるが、インドでは、製造業が十分に発展する前にICTサービス産業が発展するという特異な発展パターンがみられたのである。

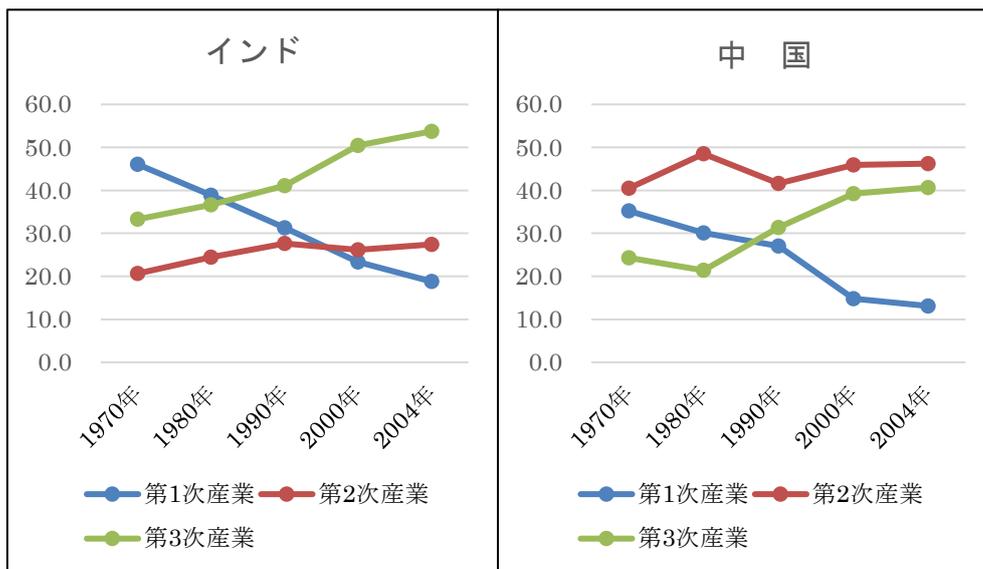


図 4-2 インド中国の産業構造の推移 (単位: %)

(出所) 経済産業省(2007)「特異な経済成長を遂げるインド経済の特徴と課題」『平成 19 年版
通商白書』p.3、第 1-4-5 図より抜粋。
経済産業省ウェブページ。 [http://www.meti.go.jp/report/tshaku2007/
2007honbun/html/i1410000.html](http://www.meti.go.jp/report/tshaku2007/2007honbun/html/i1410000.html) (2017 年 8 月 19 日)

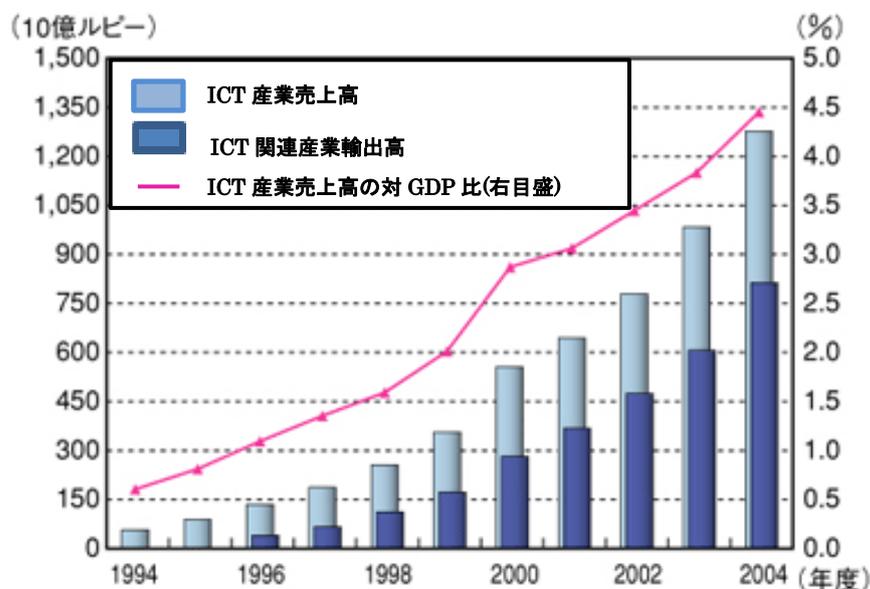
2. インドにおける ICT サービス産業の発展

インドにおける ICT 産業発展の推移を、図 4-3 に示す。インドではハードウェアはあまり発展しておらず、その多くはソフトウェアを含む ICT サービス産業の売上高であり、しかも輸出の占める割合が高いことが特徴となっている。インドでは、アメリカ向けのコーディングやプログラムの改修からスタートして、コールセンターに代表されるビジネス・プロセス・アウトソーシング(BPO)、さらにはソフトウェア開発へと業務を拡大・発展させてきた^③。

とはいえ、ICT 産業の GDP に占める割合は、2004 年度においても 4.5%程度にしか過ぎなかった。この ICT 産業がどのようにしてインド経済を牽引してきたかについては、高木徹が綿密な取材にもとづいて、次のように述べている。「インドの経済発展ははじめは IT やコールセンター、総務のアウトソーシングなど、海の向こうを相手にしたビ

ジネスが牽引し、それとともに広告も、建設も、そして健康診断といった仕事も必要となり裾野が一気に拡大していった。「それは個人の収入を伸ばすだけでなく、家族のマルチインカム化を進め、ひいては消費の拡大をもたらした⁽⁴⁾。つまり、ICT産業がもたらした波及効果が、インド経済の発展をもたらしたのである。

では次に、インドの ICT サービス産業の歴史的発展過程を概観してみたい。その発展段階は、大きく 4 つの時期に分けることができる。第 1 期は 1965～1984 年までであ



(注) 原図では“IC”と表記されていたが、ここでは“ICT”と表記している。

図 4-3 インドの ICT 産業の売上高及び対 GDP 比の推移

(出所) 経済産業省(2007)「特異な経済成長を遂げるインド経済の特徴と課題」

『平成 19 年版 通商白書』p.9. 経済産業省ウェブページ。

<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun/html/i1410000.html> (2017 年 8 月 19 日)

り、TCS、インフォシス、ウィプロ(ハードからソフト分野へと転換した)等、今日のインドを代表するリーダー的企業が登場し、その基礎が築かれた時期である。ただしこの時期には、機器輸入に制約があったこと、また電気・通信等のインフラが未整備だったことから、開発はアメリカの顧客先で行う「オンサイト方式」が中心であった。

第 2 期は、1985～1991 年までのオンサイト全盛期である。1980 年代後半にはパソコンとコンピュータ・ネットワークが普及し、メインフレームからクライアント・サーバー・システムへの移行にともない、システムやデータの移管、インストール、保守等の作業が急増したため、多くのインド人がアメリカに派遣されることになった。これは侮蔑的な意味を込めて、「ボディ・ショッピング」とも称されたが、この時期インドでは、様々なバックグラウンドを持つ企業が、この分野に参入していった。

第 3 期は、1992～1999 年までであり、1991 年の外資規制緩和を受けて、外資系企業がインド進出を開始した時期である。アメリカの大手 ICT サービス企業がインド拠点

を設立するとともに、欧米の大手企業が BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)センターや ICT サービスの子会社を設立して、自社のバックオフィス業務やシステム開発・保守等の仕事をオフショアリングしはじめた。一方、インドの大手 ICT サービス企業が、アメリカに拠点を設立したり、アメリカで上場するといった動きも見られるようになった。またインターネットの普及する 90 年代後半には、インド企業のビジネス・モデルは、以前のオンサイト方式から、オンサイトとオフショアリング(インド拠点での仕事)を組み合わせた「オンサイト・オフショアリング方式」へとシフトしていくようになった。なお、この時期の後半には、アメリカにおいて Y2K(2000 年)問題⁵⁾への対応のために人手不足が顕著となり、プログラムの改修といった作業に大量のインド人が投入されたが、インド人の地道な作業が評価されて、インド企業は大きな信頼を獲得することになった。

第 4 期は、2000 年から現在までである。2000 年に入り「IT バブル」が崩壊すると、企業のコスト削減圧力が強まり、アメリカからインド企業へのオフショアリングが加速した。インド企業は、Y2K 問題への対処で得た信頼と低コストを武器に、システムの構築・運用・保守からシステム導入のコンサルティングまで、業務領域を拡大していった。また、コールセンターに代表される BPO 業務の受注拡大と、その業務内容の高度化もこの時期の特徴である。インドの ICT 産業は、BPO 業務の拡大によって 2 段階の発展を遂げたともいわれている。さらにインド企業は、この時期アメリカ以外にも受注先を拡大し、デリバリーセンター(ICT サービスの拠点)を中国・東欧・中南米に拡大していった⁶⁾。

3. インドにおける ICT サービス産業発展の背景

インドの ICT サービス産業が大きく発展する契機は、Y2K 問題への対応であったとみてよいであろう。しかし、アメリカで大量のプログラムの改修が必要となり、人材不足が顕著になった時に、アメリカ企業はなぜインドに目を向けたのであろうか。またインド企業はなぜこれに対応できたのであろうか。

インドにおける ICT サービス産業の発展要因については、インド人の数学力を指摘する声等様々な意見があるが、現実的なビジネスの視点から見た場合、①低廉な労働コスト、②世界標準の品質、③堪能な英語力の 3 点をあげることができる⁷⁾。①の労働コストを一般的な SE の賃金と比較してみると、インドは 2006 年当時でもアメリカの 5 分の 1 から 6 分の 1 の金額でしかなかった⁸⁾。また③の英語力は、インドがイギリスの植民地としての歴史を持ち、多言語国家であることから英語が準公用語となっていたことが有利さの背景にあった。一方、②の「世界標準の品質」がなぜ実現可能となったかについては、インド独立以来の歴史を見る必要がある。

1947 年の独立後、インドの初代首相ネルーは、社会主義的な経済運営のもとで輸入代替工業化政策を推進し、特に重工業を重視した。そして 1951 年から 5 か年計画を開始するにあたり、人材育成のために工科大学の設立に力を入れた⁹⁾。その結果設立され

たのが、アメリカのマサチューセッツ工科大学をモデルとするインド工科大学(以下、IIT と略称)であった。IIT のキャンパスはその後次々と増設され、2001 年までに 7 校

が開設された。さらに 2008 年には 6 校、2009 年には 2 校、2012 年に 1 校が開設されて、2012 年までに計 16 校となったが、その後も増設が続いている⁽¹⁰⁾。なお、インド工科大学の 2 つ目のキャンパスであるボンベイ校は、1958 年にソビエトの援助によって創設された。また 3 つ目のカンブール校は、冷戦下ソビエトに対する対抗意識から、アメリカの支援によって翌 1959 年に開設されている。カンブール校のアドバイザーに就任した、ハーバード大学教授ガルブレイスは、1963 年同校にインド初のコンピュータサイエンス学部を創設している⁽¹¹⁾。IIT からは、Google の CEO サンダー・ピチャイをはじめ、世界的に有名な ICT 分野の人材が多数輩出されていることは、周知のとおりである。

ネルーはまた、今日インドのシリコンバレーといわれているバンガロールに、国立の研究所や国営工場などを集めて、英知の首都にしようとしたとされる。その結果ここには、ハイテク企業、宇宙研究組織、国有研究所等の研究機関が集中することになった。彼はここを後に「インドの未来」と呼んでいる⁽¹²⁾。

インドの ICT サービス産業の本格的な発展は 1990 年代のことであるが、1970 年代・80 年代においても、その前提をなす 2 つの重要な転機があった。1 つは、1978 年に IBM がインドから撤退したことである。これは、1973 年に制定された外国為替規制法により、外資比率を 40% まで引き下げることを求めたインド政府の規制に反発してのものであった。しかし、結果的に従業員 1200 人が社外にスピノフする形となり、インドにとって貴重なソフトウェア人材がもたらされることになった。また 2 つ目は、以下の諸点である。まず 1984 年に成立したラジーヴ・ガンディー政権下のコンピュータ政策によって、ソフトウェア産業への民間企業の参入が完全に自由化され、ハードウェアとソフトウェアの輸入関税が引き下げられた。さらに 86 年には、ソフトウェア政策によって、100% 外資のソフトウェア企業の設立が認められた（ただし、全輸出が義務付けられていた）。この時期特に重要なのは、インド政府が南インド出身でヒューレット・パカード (HP) の管理職であり、インド電子省の顧問を務めていたラーダ・バスターに、インドへの投資を持ちかけたことである。彼女の尽力によって、HP インディアがバンガロールに設立されることになる。また GE (General Electric) の誘致にあたっては、会長のジャック・ウエルチを口説き落とすことにも成功している。こうして両社は、バンガロールに進出した最初の外資系企業となった。GE は 1990 年代、TCS とウイプロの最大の顧客となり、結果的にコスト競争力や効率性をインド企業に身に付けさせることになった⁽¹³⁾。

インドは独立後社会主義型社会の実現を目指したため、重厚長大産業は主に公的部門によって担われるようになり、民間企業の活動は大幅に統制された。またインドは、植民地の経験から、外資の進出に対して警戒感が強かった。このように、1991 年に経済自由化路線に転ずるまでは、インドは何事にも政府の許可が求められる「ライセンス・ラジ」(ラジ=王国) といわれる状態にあった。しかし、その中であって ICT 分野では、この時期 1990 年代における ICT サービス産業発展のための基礎が徐々に築かれていたのである。なお、ICT 分野は新たな産業のために、当初所管する監督官庁がなく、また政府が十分な知識を持っていなかったことが幸いし、他産業のように規制や圧力に束縛されることなく発展することができたともいわれている⁽¹⁴⁾。

4. ICT サービス産業の発展と在外インド人の役割

インド政府は、独立後 IIT(インド工科大学)の設立に象徴されるように、高等教育の拡充に注力したが、社会主義的かつ閉鎖的な政策の下、1960年代後半から経済は停滞し、民間部門の活動抑制もあって、国内で雇用機会を得られない高度人材が多数生み出された。そのため、多くの高度人材がアメリカを中心とする海外に活動の場を求めることになった。インド人のアメリカへの留学は、1970年代から増加したが、1998年におけるインドの核実験による経済制裁、そして同年のアジア通貨危機にともなう国内経済の悪化によって、この動きはさらに加速した⁽¹⁵⁾。1980~90年代にかけては、IIT 卒業生の内 30~40%が海外に移住しており、小島眞は 2004 年に出版された著書の中で、インド理工系大学の最高峰とされる IIT と IISc (インド科学大学大学院) 出身のアメリカ在住者は 2 万 5000 人~3 万人に及んでいるという、IIT ムンバイ校のパタク教授(コンピュータ科学、工学部長(当時))の言葉を紹介している⁽¹⁶⁾。こうしてアメリカにおいては、「シリコンバレーの基盤は IC にある」という言葉さえ生まれることになった。この場合の IC とは、集積回路のことではなくインド人と中国人(台湾及び中国本土からの移住者)のことであった⁽¹⁷⁾。またサクセニアンは、「1980 年代には、一流校である国立台湾大学の卒業生がそっくりやってきましたり、栄えあるインド工科大学の工学やコンピュータサイエンスを学んだ学生の大半が留学してきた」と述べている⁽¹⁸⁾。その結果、シリコンバレーの技術者の 3 分の 1 はインド人といわれるほど、数多くのインド人がシリコンバレーに定着し活躍していたのである。

なお、今日インドには、起業による成功者、ベンチャー投資家、多国籍企業のインド法人責任者等、アメリカ留学を経てインディアンドリームを実現した人々が身近に存在していることから、アメリカを目指す若者が後を絶たない。このようにインドでは、アメリカとの人材・資金面での好循環が出来上がり、ICT サービス産業の活力が高まる仕組みが出来上がっているのである⁽¹⁹⁾。

すでにみたように、インドにおける ICT サービス産業発展の背景には、アメリカを中心とする多国籍企業のインド進出があったわけであるが、それはかつて海外に活動の場を求めた印僑(在外インド人)の尽力によるものであった。とはいえ HP(ヒューレット・パカード)インディアを立ち上げたラーダ・バスーは、HP のインド進出に際して、向こう見ずといわれるほど大きな職業的リスクと苦勞を背負い込むことになったといわれる。その背景には、母国の発展に対する思い入れと、自らがインド進出のきっかけをつくったことに対する HP への責任感があった。当時のインドは、インフラの立ち後れに加え、官僚たちが外国企業に対して敵対的で、在外インド人にも反感を抱いていた。また彼らは、技術にも暗かった。それゆえ、インド出身のバスーにとっても、これらのことは進出の大きな障害となった⁽²⁰⁾。

1985 年には、このような障害を乗り越えて、ヒューレット・パカード(HP)とテキサス・インスツルメンツ(TI)が、バンガロールにソフトウェア開発センターを開設している。そして、両社の成功が大きな転換点となって、大手企業のインド人マネジャー達

が、低賃金で英語が理解できるインドの膨大な技術者プールの活用を検討し始めた。1991年にIBMがインドに再進出した際には、インド系のカーラシ・ジョンが自らのキャリアをかけて役員会を説き伏せ、インド政府から初の現地企業TCSとの合弁の認可を取りつけた。彼の行動も、母国への思いが原動力となっていた。また、モトローラにおいても、1992年、ランガ・プラニックが母国インドを進出地として推薦し、2人のマネジャーとともに帰国を決断してソフトウェア・センターを立ち上げた。なお同社では、社内の他部門は同センターに懐疑的だったため、センターの最初の仕事は、いずれも同社のインド人マネジャーが上司に上申して発注したものであった⁽²¹⁾。

しかし、インド進出には失敗例もあった。1996年、アップルのインド系アメリカ人二世アショク・コースラはバンガロールにおける開発センター開設を引き受けたが、2年間の苦闘の末、閉鎖を進言せざるを得なかった。彼は、「ないものづくし」で「何をするにも袖の下」のインドに進出するより、インド人技術者をアメリカに招いた方がよいと述べている⁽²²⁾。

当時のインドの環境は、インド出身者にさえ苦勞の多いものであり、インド系とはいえインド生まれではない二世のアショクには、克服し難いものであったのではないかと想像される。その意味で、インド出身の在外インド人の貢献こそが、インドのソフトウェア・サービス産業発展のカギであったことを痛感せざるを得ない。

その他、インド生まれの在外インド人が、複雑な仕事をインドに移転するにあたって初期のリスクを背負い、最終的な品質に責任を負った事例は多い。さらに在外インド人は、インドの技術水準向上のために、インドへのより高度な開発の移転を進言したり、また上級幹部としてそのような決断を行ったりした⁽²³⁾。

このように、1980年代の後半から90年代のはじめにかけて、バンガロールを中心にインドのICTサービス産業が発展する基盤を築いたのは、インドを出て主にアメリカ・シリコンバレーのICT関連企業で働いていた在外インド人達であった。

5. 頭脳流出から頭脳還流、そしてオンサイトからオフショアへ

インド国内で雇用機会を見出せず、より先進的なアメリカを選んだ高度人材ではあったが、文化や人種の異なるアメリカでは孤立感やガラスの天井を感じ、やがてインド人同士でTiE(The Indus Entrepreneurs: インド人起業家連盟)やSIPA(Silicon Valley Indian Professionals Association: シリコンバレーインド系職業人協会)といった民族的な職業団体を組織し、互いに助け合うようになる。その経緯は、台湾人とほぼ同様であった。インドは多民族国家ではあるが、海外という特殊な状況のもとでは、インド人という共通のアイデンティティが宗教やカーストの違いに優先することさえあった⁽²⁴⁾。

特にTiEのネットワーク力は強力で、これがシリコンバレーにおける在外インド人の力を倍増させるのに大きな役割を果たしたとも評価されている。IIT等の同窓生によるネットワークも、また同様に重要な役割を果たした⁽²⁵⁾。

初期の頭脳流出世代であるカンワル・レキの事例をみてみたい。彼はIITボンベイ校で電気工学を専攻して、1967年に卒業したが、当時のインドに満足な働き口はなく渡米を決意した。渡米後彼は働きながらミシガン工科大学で当時最先端のコンピュータを

専攻し、シリコンバレーに移り住んだ。そして、ダウンサイジングが進むなか、次はパソコンによるネットワークの時代がやってくるとみて、当時軍事用として使われていたネット技術「インターネットプロトコル TCP/IP」の商用化に目をつけた。そして、1982年に設立したエクセララン社でこのシステムを基盤上に設計して商品化を実現した。同社は1987年にニューヨーク証券取引所に上場後、89年アメリカ企業ノーベル社に2億1,000万ドルで売却された。これは、シリコンバレーのインド系企業家としては、初の成功物語となった。彼は、当時のアメリカではインド人に対する偏見が根強く、銀行は起業資金を貸してくれなかったため、ベンチャー資本に頼らざるを得なかったという。こうした経験から、彼は若いインド系ベンチャーを支援しようとして、TiEを設立したのである。レキは自らベンチャー資本家として、2016年当時シリコンバレーを中心にベンチャー企業53社を資金面で支援するとともに、インドにも基金を設け、20社を支援していた。その他母校であるIITボンベイ校に、99年以降数百万ドルを寄付し、「カンワル・レキ情報技術専門学校」を設立する等している⁽²⁶⁾。

2000年頃になると、シリコンバレーの在外インド人が興した10社以上の企業が、株式公開や会社売却に成功し、彼らは母国でもスターのように扱われるようになった。そして、アメリカで成功したインド人企業家たちがインドの新興企業に投資をしたり、IIT等に数百万ドル単位の寄付をするようになる。さらに彼らは、インドの企業環境を改善するために、インド政府の政策決定にも積極的にかかわり始めた⁽²⁷⁾。

インド国内においても、90年代に入ると、ICTサービス産業が本格的に開花しはじめる。1991年にはソフトウェア輸出促進のためのインフラ整備を目的とした組織、STPI(Software Technology Parks India)が各地に設置された。そして、人工衛星による通信サービスが提供されはじめ、通信インフラの問題が徐々に解消されて輸出が伸びはじめた。90年代後半には、アメリカでのインターネットブームとY2K問題へ対応のために、人手不足からインドの技術者に目が向くようになり、1990年代末には、インドのICT産業は未曾有の好況にわいた。この間インドの技術力も高まり、1999年には、カーネギー・メロン・ソフトウェア・エンジニアリング・インスティテュート(SEI)の開発した能力熟成度モデル(CMM)のレベル5を獲得した企業が、インフォシス、ウィプロを含む10社に及んだ。一方、アメリカ企業ではレベル5を獲得したのは、6社に留まっていた⁽²⁸⁾。

Y2K問題を無事切り抜けたことによって、アメリカ企業の信頼を勝ち得たインド人・インド企業であったが、2000年代に入るとアメリカの「ITバブル」が崩壊し、インド人等外国人が雇用調整のターゲットとされた。また、2001年9月11日には、「同時多発テロ」が発生してアメリカの景気はさらに冷え込み、ハイテク業界では2001～2002年にかけて、約56万人が失業したといわれる。他方インドは、経済開放策が効果を発揮して、高度成長期を迎えるとともに、インド政府も在外インド人からの直接投資を優遇する経済特区を設置したり(2002年)、一定の条件を満たす在外インド人に二重国籍を認める(2003年)等、在外インド人の投資や帰国を促すための優遇策を積極的に導入しはじめた。こうして、帰国する在外インド人が増加しはじめるようになったのである⁽²⁹⁾。インドのソフトウェア業界団体NASSCOMによると、2002年～2003年にかけて、5年以上の経験をもつインド人技術者5000人近くがアメリカから帰国したという⁽³⁰⁾。

こうして、インドからアメリカへの、「頭脳還流」が本格化しはじめた。しかしこの頃から、米印横断型のベンチャーキャピタルとその投資先のスタートアップ企業が現れはじめ、アメリカとインドとの間を頻繁に行き来する、まさに飛行機を住まいとしているかのようなインド人も現れた⁽³¹⁾。その意味では、これは単純な「頭脳還流」ではなく、「頭脳循環」というべきであろう。

インドへのアウトソーシングは、当初ソフトウェア関連業務がその中心であったが、やがてコンピュータ・ネットワークを活用した業務一般へと広がりをみせるようになった。業務の範囲が広がりはじめたのは、1998年頃からのことであった。しかし、2000年代に入って「ITバブル」が崩壊すると、景気減速によるコスト削減圧力の他、雇用情勢の悪化にともなう外国人技術者の入国抑制策の実施によって、低コストのインドへコンピュータ・ネットワークを活用して、各種業務を広くアウトソーシングする動きが加速した⁽³²⁾。

これら ICT の活用にもとづく各種サービスは、当初 ITES(IT Enabled Services)と呼ばれていたが、ITES と呼ぶためには、①サービスの発注先が国外であること、②サービスの提供がコミュニケーション・ネットワークを通じてなされること、③サービスが外部委託されるか遠隔地の子会社によってなされること、という 3 つの条件を満たす必要があるとされた。なお今日では、これらの業務は BPO(ビジネスプロセス・アウトソーシング)と呼ばれており、インドでこの分野が急成長した最大の理由は、何より低コスト(インドはアメリカの 2 割程度)という点にあった⁽³³⁾。

BOP には、具体的にはコールセンター等の顧客管理サービス、請求書の管理や給与計算等の事務委託、診断結果の口述録音にもとづきカルテを作成する医療用転写、法務データベースの作成、地図情報システムやアニメーション等のコンテンツ開発、といった業務がある⁽³⁴⁾。

6. インドにおけるリンケージ・バリューの創出

野村重信は、すでにみたように、グローバル化と情報化の進展によって、今日では変化のスピードが劇的に早くなっているため、1 企業の活動だけから画期的な製品を生み出すことは困難な時代になっているとして、リンケージによってリンケージ・バリューを生み出し、Win-Win の関係をつくることが重要であるとしている。野村は「リンケージ」を、I. つなぐこと、II. つなげること、III. つながること、の 3 つに分類したうえで、さらに II. の「つなげること」を 1. 補完リンケージ、2. 包摂リンケージ、3. 止揚リンケージ、に分け、その中で 1. の補完リンケージから生まれる価値を「補完リンケージ・バリュー」と呼んでいる。これは、意識的にリンクできる機能を最大限活用して、お互いの優位性を引き出し、Win-Win の関係をつくることであると定義している⁽³⁵⁾。補完リンケージによる補完リンケージ・バリューの創出は、まさにこれまで見てきたインドとアメリカとの関係そのものである。

しかしここで重要なことは、インド企業が在米インド人との「人的リンケージ」を核に、リープ・フロッグ的な発展を実現してきたことである。これは台湾の場合にも共通することであるが、国を捨てることを決断せざるを得ないほどの政治的・経済的閉塞感

が、エリート層のアメリカへの大量の「頭脳流出」を引き起こし、それがやがて母国経済の好転とともに、国を思う心からの母国支援、さらにはシリコンバレーとのリンクを保持するうえでの、母国への大量の「頭脳還流」、あるいは母国との間での「頭脳循環」を引き起こした。そしてこのことが、インドで ICT 分野における新たな起業と投資につながったのである。

その他、ICT サービス産業のインドにおける急成長は、その産業特性が大きな役割を果たしていた。かつてアレクサンダー・ガーシェンクロンは、後発国が先進分野の産業によって急速な発展を遂げ、先進国を追い越す可能性について言及していた。しかし、彼がこの「ガーシェンクロン・モデル」を生み出したのは 1950 年代のことであり、当時の先端産業は重化学工業であった。すでに大規模な設備投資を行った先進国が、投下資本を回収するまで設備を更新できないうちに、後発国が最新技術にもとづく設備投資によって先進国を追い越す可能性があるというのがガーシェンクロンの主張であった。とはいえ、重化学工業の場合には設備投資金額が巨額であること、また特に機械工業の場合には、多くの素材や部品産業を必要とすることから、現実にはこの点が後発国の発展の大きな壁になっていたように思われる⁽³⁶⁾。

だが、ソフトウェアをはじめとする ICT サービス産業の場合には、第 1 に重化学工業と比べて初期の投資コストが少なく済む。また第 2 に、ICT サービス産業は機械工業のように部品産業や熟練労働の蓄積を必要としない。第 3 に、ICT サービス産業は、企業や行政等と結び付いて、経済全体の生産性を向上させることができる、という特徴がある⁽³⁷⁾。そのため、農業社会から工業社会への移行が十分に進んでいない後発国でも、ICT サービス産業を核にして先進国を急速に追い上げる可能性があり得るのである。

ここでは、ICT サービス産業の投資コストの低さを、IIT の同窓会長であるアシャンク・デザイの事例を用いて説明したい。彼は IIT ボンベイ校、インド経営大学(IIM)大学院を修了し、1982 年にマステック社を設立して、80 年代末にはインドの ICT 業界でトップ 10 に入った。だが、このマステック社の設立資金は、わずか 1 万 5 千ルピー(約 3 万円)であった。デザイは ICT 分野を選んだ理由を、多額の資金を必要としないからであったと述べている。また、設立当初は電話もなく、近くの宝石店に取り次ぎを頼んでおり、さらに当初自前のコンピュータもなく、取引先のコンピュータを使っていたと述べている⁽³⁸⁾。

インドの ICT サービス産業全体の発展を考えてみても、同分野の企業は当初アメリカ企業から仕事を請け負い、これをオンサイト方式でこなすことによって、技術と資金を蓄積してきた。オンサイト方式は、十分な資金と機器を持ち合わせていなかったインド企業にとって、アメリカの最新機器を使いながら技術を磨き、かつ資金の蓄積ができる、一石二鳥の方式であった⁽³⁹⁾。

TCS のマネージング・ディレクターであった F.C.コーリは、1975 年にインドの ICT 産業の可能性について、次のように述べていた。「産業革命が起きたのは、はるか昔のことだ。我々はよんどころない事情で、それを逃してしまった。今日新たな革命が起きようとしている。今度は情報技術における革命だ。これはやっかいな機械よりもはるかに素直な技術で、基本的に明晰な思考力があればいい。それなら、我々に不足はない。むしろリードできるかもしれない」⁽⁴⁰⁾。

ICT サービス産業は、パソコンと机さえあれば可能な仕事ともいわれるが、インドでは、場合によってはコンピュータ機器さえ所有することなくスタートして、コーリの述べたように ICT サービス産業における世界一の地位にまで上り詰めてしまったのである。

なお技術的にみると、インドの ICT サービス産業発展の背景には、インターネット関連技術基盤とする、1990 年代半ばから末にかけてのワークフロー・ソフトウェアのイノベーションの積み重ねが、重要な役割を果たしていた。ワークフロー・ソフトの発展によって、ビジネスデータの設計・表示・管理・共同作業が、世界のどこにいてもパソコンによって可能となり、このことがインドへのオフショアを加速させたことも付け加えておきたい⁽⁴¹⁾。

最後に、農業社会から工業社会への移行が十分に進んでいない後発国でも、ICT サービス産業を核にして先進国を急速に追い上げる可能性があり得ると述べたが、これはすべての後発国が無条件でそうなるわけではないことは付記しておきたい。インドの場合、初等教育の貧弱さとは対照的に高等教育が充実しており、一定規模の高度人材が生み出されていた。そしてこれらの高度人材が、インドの状況に絶望して国を捨てる覚悟でアメリカに大量に留学し、その後彼らがシリコンバレーから大量帰国することによって、インドのリープフロッグ的な発展をもたらされたのである。したがって、少なくとも高等教育が充実し、一定規模の高度人材が存在しなければ、ICT 産業を核にして先進国を急速に追い上げる可能性が現実に転化することはあり得ないといえる。

【注】

(1) Goldman Sachs Global Economics Website.

<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/brics-dream.pdf>

(2017 年 8 月 19 日)

ゴールドマン・サックスアセット・マネジメント ウェブページ。

<http://www.news2u.net/index.php?url=releases/34794> (2017 年 8 月 19 日)

なお、“BRICs”にはその後南アフリカが加えられ、複数型を示す“s”が大文字の“S”に変更されて (S=South Africa)、“BRICS”となった。

(2) なお、インドの経済成長率は、2011～2012 年にかけて一時低下したが、グジャラート州の首相として同州の経済発展を実現させたナレンドラ・モディがインドの首相に就任(2014 年)したことによって、安定した成長が続いている。

(3) 経済産業省(2007)「特異な経済成長を遂げるインド経済の特徴と課題」『平成 19 年版 通商白書』 p.9. 経済産業省ウェブページ。

<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun/html/i1410000.html>

(2017 年 8 月 19 日)

(4) 高木徹(2007)「爆発するインド 気鋭の NHK ディレクターが描く『11 億の民力と市場』の衝撃 第 2 回 MBA 軍団が仕掛ける『小売革命』『プレジデント』5 月 14 日号、プレジデント社、pp.185-186.

(5) 多くのコンピュータ・システムは、西暦を下 2 桁で処理していたため、2000 年にな

ると下 2 桁は「00」となってしまう。そこで、2000 年が正しく認識されず、コンピュータが誤作動を起こすのではないかと懸念が広がり、大規模なプログラムの改修が行われることになった。

- (6) みずほコーポレート銀行産業調査部(2008)「IT サービス産業におけるインドを核としたグローバル化の潮流—わが国 IT サービス産業の競争力強化に対するインプリケーション」『みずほ産業調査』Vol.28 No.2、みずほコーポレート銀行、7 月、pp.8-10.
- (7) 斉藤寿昭(2000)「成長するインドのソフトウェア産業」『さくらアジア・マンスリー』第 1 巻 第 1 号、さくら総合研究所環太平洋研究センター、4 月、pp.3-4
- (8) ジェトロ(2008)『インドオフショアリング—拡がる米国との協業』ジェトロ、p.18.
- (9) 『同上』 p.13
- (10) 2014 年には、インド政府はさらに 5 校増設することを発表している。
- (11) ジェトロ(2008) p.213.
- (12) Saxenian,A. (2006) *The New Argonauts : Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press, pp.293-294. 邦訳 ; 山本康之・星野岳穂監訳、酒井泰介訳(2008)『最新・経済地理学—グローバル経済と地域の優位性』日経 BP 社、p.333.
なお、シリコンバレーに宇宙・国防関係の研究施設が集積したことについては、この地が敵対国から離れているという地理的要因があったとされる。
- (13) 小島眞(2004)『インドのソフトウェア産業』東洋経済新報社、pp.110-111.
Saxenian (2006) p.279、邦訳(2008) p.316.
三和総合研究所調査部編(2001) 『アジアの IT 革命』東洋経済新報社、p.19.
- (14) 小島(2004) p.21.
『The Asahi Shimbun Globe』 (2016a) 『『頭脳大国』を支える人々 [第 2 回] IIT 人脈(2)アシャンク・デサイ氏『規制なかった IT 黎明期』朝日新聞社、11 月 26 日付.
- (15) 小島(2004) pp.102-103. ジェトロ(2008) p.163.
- (16) Saxenian (2006) p.295、邦訳(2008) p.334. 小島(2004) p.100.
- (17) 三和総合研究所調査部(2001) p.84.
- (18) Saxenian (2006) p.50、邦訳(2008) p.65.
- (19) 三和総合研究所調査部(2001) p.25.
- (20) Saxenian (2006) pp.281-282、邦訳(2008)pp.319-320.
- (21) *Ibid*, (2006) pp.281-284、邦訳 pp.319-322.
- (22) *Ibid*, (2006) p.284、邦訳 p.322.
- (23) *Ibid*, (2006) pp.286-287、邦訳 pp.324-325.
- (24) *Ibid*, (2006) p.72-73、邦訳 pp.89-90.
- (25) ジェトロ(2008) pp.180-181.
- (26) 『The Asahi Shimbun Globe』 (2016b) 『『頭脳大国』を支える人々 [第 3 回] IIT 人脈(3)カンワル・レキ氏『シリコンバレーのゴッドファーザー』11 月 26 日付、朝日新聞社.
- (27) Saxenian (2006) pp.309-310、邦訳(2008) pp.350-351.
- (28) 三和総合研究所調査部(2001) p.19.

- Saxenian (2006) pp.291-292、邦訳(2008) pp.330-331.
- (29) ジェトロ (2008) pp.158-159.
- (30) Saxenian (2006) p.288、邦訳(2008) p.327.
- (31) *Ibid.*, p.318、邦訳 p.361.
- (32) 小島(2004) pp.16-17
- (33) 『同上』 pp.57-58.
- (34) 『同上』 pp.60-61.
- (35) 野村重信(2016)「新時代の経営環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究—リンケージ・バリューの概念について—」『グローバリゼーション研究 特集：リンケージ・マネジメント』Vol.13 No.1、8月、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、pp.2-5、p.9.
- (36) ガーシェンクロンの主張については、Gerchenkron,A.(1952) *Economic Backwardness in Historical Perspective : A Book of Essays*, Federic A.Praeger, Publishers 等を参照のこと。
- (37) 三和総合研究所調査部(2001) p.21. 土肥克彦(2006)「なぜ IT がインドとマッチするのか？」07月、Asiax ウェブページ。https://www.asiax.biz/biz/924/ (2016年11月25日)
- (38) 『The Asahi Shimbun Globe』 (2016a)
- (39) 小島(2004) p.124.
- (40) Saxenian (2006) p.277、邦訳(2008) pp.313-314.
- (41) Friedman,L.F. (2006) *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century* (Updated and Expanded Edition) ,Farrar,Straus and Ciroux, New York, p.59, p.78. 邦訳 ; 伏見威蕃訳(2006)『フラット化する世界(上) —経済の大転換と人間の未来—』(増補版) 日本経済新聞社、p.89、pp.116-117.
- なお、ここでは「インターネット関連技術」と記したが、フリードマンは特にワールド・ワイド・ウェブとブラウザの重要性を強調している。
- また、グローバル化をどうとらえるかについては、フリードマンが「フラット化」(均一化)ととらえているのに対して、ゲマワットはグローバリゼーションの流れは、一足飛びに「フラット化」をもたらすものではないとして、「セミ・グローバリゼーション」という概念を提起している。つまり、各国の制度的、地理的、経済的な差異がしばらくは残り、またグローバリゼーションへの流れには、停滞や一時的な後退もあるとするのである。日本の電機メーカーがアジアで韓国に負けた状況を振り返るなら、今日の「グローバリゼーション」は、まさに「セミ・グローバリゼーション」の状態にあるととらえるのが正しいであろう。とはいえ、上記引用部分のフリードマンの理解には、誤りはないものとする (Ghemawat,P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation. 邦訳 ; 望月衛訳(2009)『コークの味は国ごとに違いうべきか —ゲマワット教授の経営教室—』文芸春秋社、参照)。

第5章 バングラデシュ＝衣料品から ICT 分野での 「インド+1(プラスワン)」へ

(はじめに)

バングラデシュは、地場企業を中心に衣料品産業が発展しており、またノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏のグラミン銀行に代表される、社会的企業(ソーシャル・ビジネス)が発展しているというのが、同国に対する経済・産業面での一般的な認識であろう。しかし、近年バングラデシュ政府は、隣国インドの ICT 産業の発展に刺激されて、衣料品産業への過度な依存から脱し、ICT 産業をもう一つの柱に育てようという動きを見せており、その萌芽がすでに現れはじめている。

そこで本章においては、バングラデシュの概況をみたく、衣料品産業と ICT 産業の現状を分析したい。そして、衣料品産業発展のきっかけとなったデシュ社と韓国大宇との提携、さらには日本との関係を活用して発展した ICT 分野における BJIT 社の事例と取り上げ、後発国企業の発展における海外企業とのリンケージの重要性を指摘したい。

ところで、中国における賃金高騰・政治的リスク等によって生じた、中国以外にも生産拠点を確保しようとする企業の動き、すなわち「チャイナ+1(プラスワン)」戦略によって、CLM(カンボジア、ラオス、ミャンマー)とともに注目を集めているのが、バングラデシュである。

これまで筆者は、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会の一員として、「チャイナ+1」の第1候補とされたベトナム、ベトナム都市部の賃金高騰にともない、「ベトナム+1」として注目されはじめたカンボジア、軍人独裁政権から一転民主化が進んだことによって、アジア最後のフロンティアとして注目されるようになったミャンマー、タイの政治的混乱とバンコク周辺の工業団地を襲った大洪水、そしてタクシン首相による最低賃金の大幅引き上げによって、「チャイナ+1」としてだけではなく「タイ+1」としても注目されることになったラオスを訪問し、それらの投資環境と企業の実態を調査・研究してきた。

バングラデシュは、ミャンマーの軍事政権時代から注目されてはいたが、日本から遠いこと、また仏教国である CLM 諸国とは異なりイスラム教国であることから、日系企業にとっては感覚的に遠い存在であったように思われる。そのため、我々としても主な「チャイナ+1」候補国としては最後となってしまったが、2015年8月に同国を訪問し、その現状を視察する機会を得た。そこで、この視察結果とその後の文献調査にもとづき、バングラデシュの発展の可能性を検討したい。

1. バングラデシュの概況

バングラデシュはインドの東部に位置し、ベンガル湾に面した南側とミャンマーに



図 5-1 バングラデシュの位置

(出所) 外務省 ODA ウェブページ。

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/odaw/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/Bangladeshkn01_01_0002.html (2016年2月20日)

接している東南部の一部を除き、インドに囲まれる形で存在している(図 5-1 参照)。そもそもバングラデシュは、元はインドと同じ英領インドに属しており、1947年宗教によってヒンドゥー地域がインドに、イスラム地域がパキスタンに分割される形で独立した。その結果、パキスタンはインドをはさんで、東パキスタンと西パキスタンの2地域に分かれることになったが、政治的には西パキスタンが主導権を握っており、東パキスタン(現バングラデシュ)は西パキスタンからの差別に苦しんでいた。このような状況のもと、東パキスタンでは1952年に、西パキスタンのウルドゥ語を公用語にしようとする中央政府への抗議運動(東パキスタンはベンガル語が公用語であった)が起こ

り、それがやがて独立運動へと発展することになった。そして1971年、独立運動はついにパキスタン政府軍との独立戦争に発展し、印パ関係の悪化によるインド軍のパキスタン進行(第3次印パ戦争)もあって、バングラデシュはパキスタンからの独立を手にすることがで

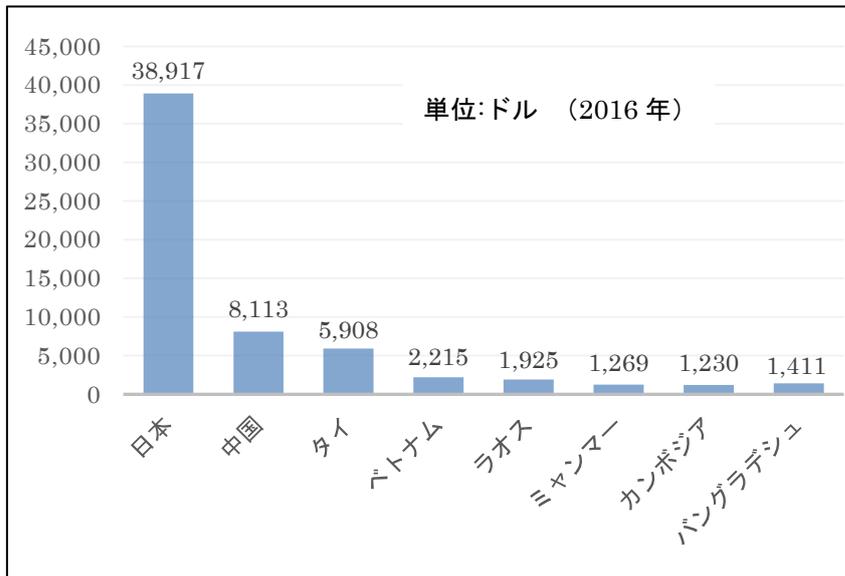
きた。

1975年の軍事クーデター以降、軍事政権が長く続いたが、学生運動による民主化の波に押されて、1990年にはそれも終焉を迎え、以後民主化の時代を迎えることになる。しかし、バングラデシュ民族主義党(BNP)とアワミ連盟との間で選挙のたびに政権交代がおこっており、バングラデシュの政治は必ずしも安定しているとはいえない⁽¹⁾。

次に、バングラデシュの面積と人口についてみると、面積は14万7,570 km²、人口は1億5,811万人(2015年)となっている。つまり、北海道の1.9倍程の土地に、日本を上回る人々が居住しているということになる⁽²⁾。人口密度の世界ランキングをみると、バングラデシュはトップ10に入っている。しかし、ランキング上位には、シンガポールや香港(国家ではないが)のような、小さな都市国家が入っているため、バングラデシュの人口密度は、実質的には世界トップクラスとってよいであろう。このことは、労働力が豊で、市場としても期待できるということも意味している。

2. バングラデシュの経済状況

まず、バングラデシュの経済レベルを知るために、CLM 諸国等と 1 人当たり GDP

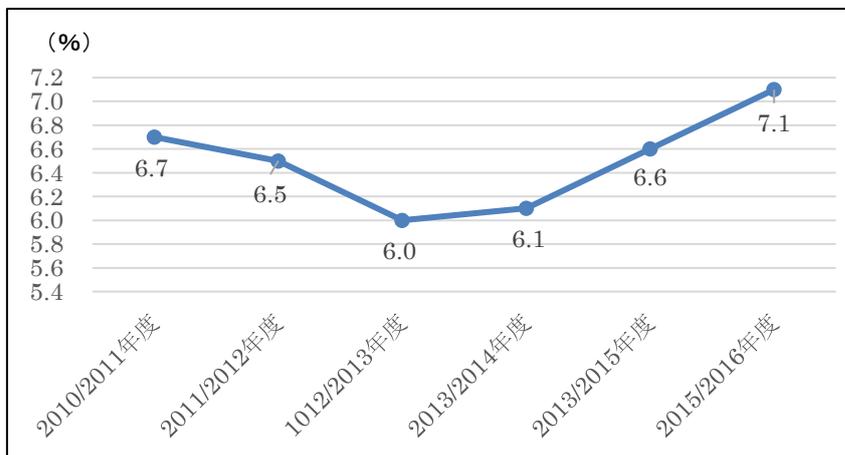


(注) 中国、タイ、ベトナム以外は推計値。

図 5-2 アジア各国の 1 人当たり GDP 比較 (名目)

(出所) 日本貿易振興機構ウェブページ(投資コスト比較)の数値にもとづき筆者作成。

<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html> (2017 年 11 月 17 日)



(注) ・バングラデシュの年度は、7 月から翌年 6 月まで。

・バングラデシュ統計局の数値。2015/2016 年度は推定値。

図 5-3 バングラデシュの GDP 実質成長率推移

(出所) 日本貿易振興機構「世界貿易投資報告 バングラデシュ」の各年度版の数値にもとづき筆者作成。日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/gtir.html> (2017 年 11 月 12 日)

を比較してみた。2016年のバングラデシュにおける1人当たりGDP(推計値)は1,411ドルであり、ラオス(1,925ドル)とミャンマー(1,269ドル)・カンボジア(1,230ドル)の中間に位置している(図表5-2参照)。したがってバングラデシュは、「中国+1」だけではなく「ベトナム+1」「タイ+1」の対象国とも目されているCLM諸国と、経済的にほぼ同水準にあるとみることができる。

次に、経済成長率に注目すると、バングラデシュの実質GDP成長率は、近年安定的に6%を上回る成長を示してきており、2015/2016年度(バングラデシュの年度は7月から翌年6月まで)には、暫定値ではあるが7%を超える数値を記録している(図5-3参照)。“BRICs”の命名で有名なゴールドマンサックス経済調査部は、2005年12月、BRICsほどではないとはいえ、50年後の世界経済において大きな影響を及ぼす潜在力を秘めた国として11カ国を取りあげ、“Next11”と名付けたが、バングラデシュも“Next11”の中の1カ国とされている⁽³⁾。バングラデシュには、まだ多くの課題が残されているとはいえ、この10年間の安定的な成長を見ると、ゴールドマンサックス経済調査部がいうように、50年後には経済的に大きな存在となっているかもしれない。

次に、バングラデシュの国内産業の発展段階と現状、及びバングラデシュの経済構造についてみてみたい。ジェトロのダッカ事務所は、バングラデシュの国内産業の発展段階を次のように整理している。英領期には農業が中心であったが、自給型農業から商業型農業(ジュート)への発展がみられた。独立後のパキスタン期には、ジュートの生産から加工への発展がみられた。しかし、経済は西パキスタン資本によって独占されていた。独立から軍政期にかけては、西パキスタン資本の国有化がはかれるとともに、民間・輸出部門の萌芽がみられるようになった。90年代に入ると、縫製業が開花するとともに、輸出特区への外国の投資がなされるようになった。そしてアメリカ金融危機後になると、縫製業以外の製造業が台頭しはじめ、また内需も拡大して経済の多角化が進展しはじめた。現在の国内産業の特徴としては、多くの産業分野で地場企業が上位を占めている点を指摘できる。これは、高率な輸入関税による保護のもとで、内需を対象とする地場企業が急拡大しているためであり、たとえば白物家電は、都市部を中心に市場が拡大しているが、その輸入関税は、掃除機が61%、冷蔵庫が108%、テレビが61%と高率になっており、そのため突出した外国ブランドは存在しない⁽⁴⁾。

バングラデシュの経済構造を知るために、同国の貿易についてみてみたい。2015/16年度の主な輸出品目(暫定値)を見ると、第1位が布帛(織物)の147億3,900万ドル(43.2%)、第2位がニットの133億5,500万ドル(39.2%)となっており、この2品目、すなわち衣料品だけで輸出全体の82.4%を占めていることがわかる。第3位はこれからかなり離れて、皮革・同製品の11億6,100万ドル(3.4%)、第4位はジュート・同製品の9億2,000万ドル(2.7%)、第5位がホームテキスタイル類(カーテン、カーペット、ベッドカバー等)の7億5,300万ドル(2.2%)となっている。輸入品目では、第1位が綿・同製品の55億5,400万ドル(13.9%)、第2位が機械・同製品の41億9,500万ドル(10.5%)、第3位が鉱物性燃料・同製品の28億9,400万ドル(7.2%)、第4位が電気機器・同部品の21億9,100万ドル(5.5%)、第5位が鉄鋼製品の18億6,500万ド

ル(4.7%)となっており、特に突出した品目はない。

主な貿易相手国を2015/16年度における貿易額で見ると、主な輸出先は第1位がアメリカ(18.2%)、第2位がドイツ(14.2%)、第3位がイギリスの(11.2%)、となっており、日本は3.2%とまだあまり多くない状況にある。ただし、これを日本側から見た場合、2016年における日本の衣料品の輸入額は、中国、ベトナムに次いでバングラデシュが第3位となっており、日本にとってバングラデシュは、衣料品の主要な輸入先となってきたことがわかる。一方、バングラデシュの主な輸入先は、第1位が中国(21.4%)、第2位がインド(同13.6%)、第3位がシンガポール(同4.8%)となっており、日本は4.1%と割合はそれほど多くはないが、順位としては第4位に入っている⁶⁾。つまりバングラデシュは、原料や燃料、そして機械・金属類等を近隣のアジア諸国から調達して、最大の産業である繊維産業が生み出す衣料品等を欧米諸国に輸出する貿易構造となっていることがわかる。

では、その結果貿易黒字が生まれているのかというと、2015/2016年度の貿易収支は62億7,400万ドルの赤字であり、これを中東を中心とする出稼ぎ労働者からの海外送金が補う形で、経常収支の黒字が保たれている状況にある。なお、2015/16年度の場合、海外からの総送金額は、149億3,100万ドルとなっていた⁶⁾。これは、輸出第1位の布帛の輸出額147億3,900万ドル(輸出全体の43.2%を占める)をも上回る巨額なものであるが、好調な輸出により貿易赤字は減少傾向にある。

日本とバングラデシュの経済関係について見てみると、地理的な隔たりもあって必ずしも濃密とはいえないが、すでにみたように、日本にとってバングラデシュは衣料品輸入先の第3位に入ってきている。また、バングラデシュの輸入先としても、日本は第4位に入ってきている。2012年と2016年の数字を比較してみると、日本のバングラデシュに対する輸出額は1.6倍に、輸入額は1.7倍に増加している。さらに、バングラデシュの日系企業数は、2017年6月には253社となっており、過去5年間で2.4倍に増加したとされる2015年6月段階の数字(229社)から着実に増加してきている⁷⁾。したがって、日本とバングラデシュの経済関係は、近年急速に深まってきているとみることができよう。

3. バングラデシュの投資環境

バングラデシュを日本企業の投資先として見た場合はどうであろうか。まず、バングラデシュのワーカーの月額賃金(基本給)を、CLM諸国等と2016年時点で比較(図5-4参照)してみると、バングラデシュの首都ダッカが111ドルであるのに対して、ミャンマーのヤンゴンが124ドル、ラオスのビエンチャンは140ドル、カンボジアのプノンペンが175ドルと、バングラデシュのダッカが最も低い水準となっている。このことは、外資の進出先としては、バングラデシュは賃金面で非常に有利な条件を持っているとみることができる。

では、日本のバングラデシュ投資はどうなっているのであるか。1997年～2014年までの投資額合計では、日本は全投資国中第9位であり、その割合は4%を占めるにすぎない。しかし、日本企業は近年「チャイナ+1」の対象国としてバングラデシュ

に注目しており、日系企業の進出数は年々増加している（図 5-5 参照）⁽⁸⁾。

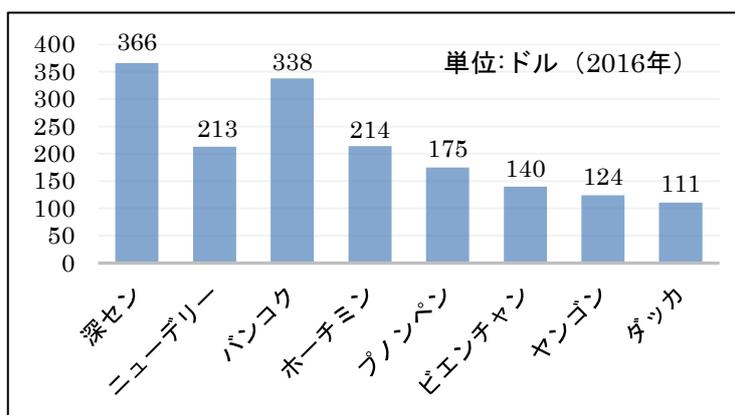
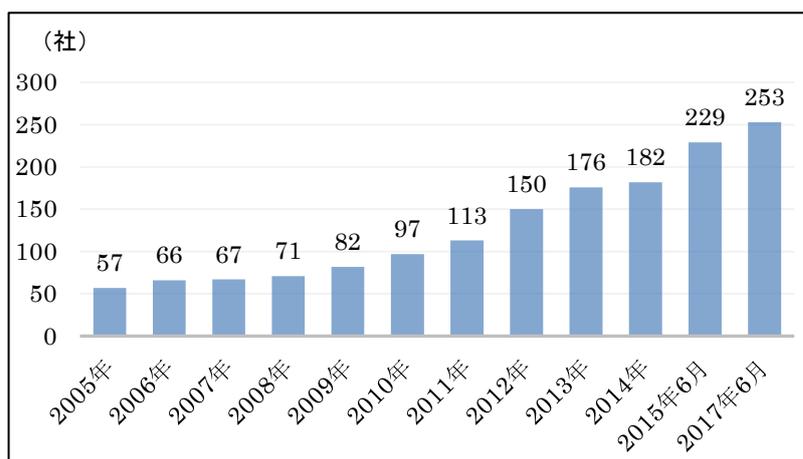


図 5-4 アジア各国のワーカーの月額基本給比較

(出所) 日本貿易振興機構調査部「投資コスト比較」の数値にもとづき筆者作成。日本貿易振興機構ウェブページ。
(2017年11月17日)



(注) 在バングラデシュ大使館の下記資料に、日本貿易振興機構の下記資料により 2017年6月の数字を追加して作成した。

図 5-5 バングラデシュの日系企業進出数

(出所) 在バングラデシュ日本大使館 (2015) 「日本・バングラデシュ関係」7月、同大使館ウェブページ。

<http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/business/pdf/relation15.pdf>

(2016年3月15日)

「バングラデシュ 概況」日本貿易振興機構ウェブページ。

https://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/basic_01.html (2017年11月17日)

進出企業としては、バングラデシュの安価で豊富な労働力に期待するアパレル、皮革等の他、ユニークなものとしては、安価で優秀な労働力を活用した ICT 企業(ソフト

ウェアのアウトソーシング等)もみられる。その他、バングラデシュが中国に次ぐ衣料品の輸出国であり、地元企業を中心に衣料品産業が集積していることから、これらをターゲットにジッパーやミシン等の販売を狙う企業や、最近では同国の経済成長を背景に、その人口の多さから、国内消費市場の拡大に期待する企業の進出も始まっている。さらに、ノーベル平和賞を受賞したムハマド・ユヌス氏のグラミン銀行に刺激を受けた、ソーシャル・ビジネスの進出がみられることも、バングラデシュの特徴となっている⁽⁹⁾。

投資環境という点では、まずバングラデシュ人がきわめて親日的であることがあげられる。少し古い調査ではあるが、2012年にジェトロのダッカ事務所が実施した「外国に対する意識調査」では、日本は「好きな国」として米国に次いで第2位、「重要な国」としても、インドに次いで第2位という結果となっている。独立後最初にバングラデシュを承認したのが日本だったこと、バングラデシュに対する国別のODA供与額において、日本は1997年～2014年までのトータルで第1位となっており、これらのことがバングラデシュ人の親日度に大きな影響を与えているように思われる。事実、先のジェトロの調査でも、主な意見として「独立以来開発援助をしてくれた国だから」という理由があげられている⁽¹⁰⁾。

しかし、バングラデシュには多くのビジネス上のリスクも存在する。バングラデシュは、労働力が豊富でワーカーの賃金がアジア最低レベルにあるとはいえ、その投資環境は必ずしも整備されているとはいえない。ジェトロの2016年度「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」によると、バングラデシュの経営上の問題点として、第1位に「原材料・部品の現地調達の難しさ」、第2位に「電力不足・停電」、第3位に「通関に時間を要する」、第4位に「物流インフラの未整備」、第5位に「従業員の質」があげられている⁽¹¹⁾。

我々が現地滞在中、特に大きな問題であると感じたのは、交通インフラの問題であった。通勤時間帯のみならず、日中は常に渋滞しており、行動する際まったく時間が読めないことから、ダッカは世界で最も交通渋滞の激しい国のひとつではないかと感



(注) 車社内より撮影。

図 5-6 ダッカ旧市内の渋滞

(出所) 筆者撮影。

じた。現地の人によると、地方からダッカに出てきた人は、手っ取り早く収入を得るために、自転車で引っ張る人力車、すなわち「リキシャ」を借りて人力車夫となることが多いという。そのため、特に旧市街では無数のリキシャがひしめいており、これが交通渋滞の大きな原因となっていた(図 5-6 参照)。しかも、地方から出てきた人々は交通ルールをまったく守らないため、ダッカでは数年前に信号機を導入し信号が点灯しているにもかかわらず、実質的に使うのをやめてしまったとのことであ

った。このような状況のために、現地進出企業は日中の激しい交通渋滞を避けて、物資輸送を夜間に行っているところも多いようである。その他、「不安定な政治・社会情勢」がリスクとしてあげられることもある。これは、5年ごとの選挙のたびに2大政党間で政権交代が繰り返され、中長期的な視点で政権運営がなされなかったことや、選挙のたびに政権を狙う野党が主導する抗議ゼネスト(「ハルタル」)が起り、物流等が混乱したことを指している⁽¹²⁾。

バングラデシュに投資する場合には、輸出加工区(以下、EPZと略称)に進出するケースと、それ以外に自ら用地を取得して進出するケースが考えられる。国内には、バングラデシュ輸出加工庁が所管するEPZが8カ所あるが、生活条件・インフラの整備状況等が優れ、輸出に便利なダッカ、チッタゴンのEPZにはすでに空きがない。そこで政府は、2010年8月「経済特区(SEZ)法案」を可決し、バングラデシュ経済特区庁を新設した。経済特区(以下、SEZと略称)は、輸出向け・国内向け双方の目的で利用でき、工場以外にサービス、検品、包装等をSEZ内で完結することができる等、EPZ以上にメリットが大きい。しかし、すでに30カ所のSEZが認可されたが、分譲が開始されるのは、早くても2017年頃になるといわれていた⁽¹³⁾。

なおジェットロは、2014年5月27日、バングラデシュのシェイク・ハシナ首相の来日を機に、同国輸出加工区庁(BEPZA)との間で、日本企業を対象に、EPZ内のレンタル工場、空き区画への優先的受付期間を設けるという覚書に調印した(優先期間は2015年6月まで)。対象となったのは、アダムジーEPZとコミラEPZのレンタル工場ビル、イシュワルディ、ウッタラ、モングラEPZの空き区画であった。アダムジーとコミラはダッカ近郊に位置しており、物流の便がよいことから、空き区画がない状態が続いていたEPZであった⁽¹⁴⁾。

バングラデシュのハシナ首相の来日を受けて、2014年9月、安倍首相は首相としては14年ぶりに同国を訪問した。そして、首脳会談において、円借款を軸に今後4~5年で6,000億円の支援を約束した。これは、ODA(政府開発援助)としてはベトナム、ミャンマー、インドにも匹敵する大規模なものである⁽¹⁵⁾。この訪問には20社程の企業も同行しており、今後日本とバングラデシュの経済関係が進展することが期待される。

4. バングラデシュの衣料品産業

(1)衣料品産業の発展

バングラデシュは、「世界の縫製工場」「世界のアパレル工場」ともいわれ、同国では衣料品が最大の基幹産業となっており、この産業がこれまでバングラデシュの経済を牽引してきた(図5-7参照)。すでにみたように、2015-16年度の布帛品とニット製品を合わせた衣料品の輸出金額は、輸出全体の82.42%を占めており、この金額は中国に次ぐ世界第2位の衣料品輸出国に位置づけられる。しかも、中国の賃金が高騰するなか、人口が多く人口密度も高いうえ、賃金がアジア最低水準にあり、すでに衣料品産業の発展しているバングラデシュは、インドシナ諸国と並び、「チャイナ+1」の有力候補地として注目されている。このような状況から、バングラデシュは最も成功し

た衣料品の輸出国であるともいわれている。

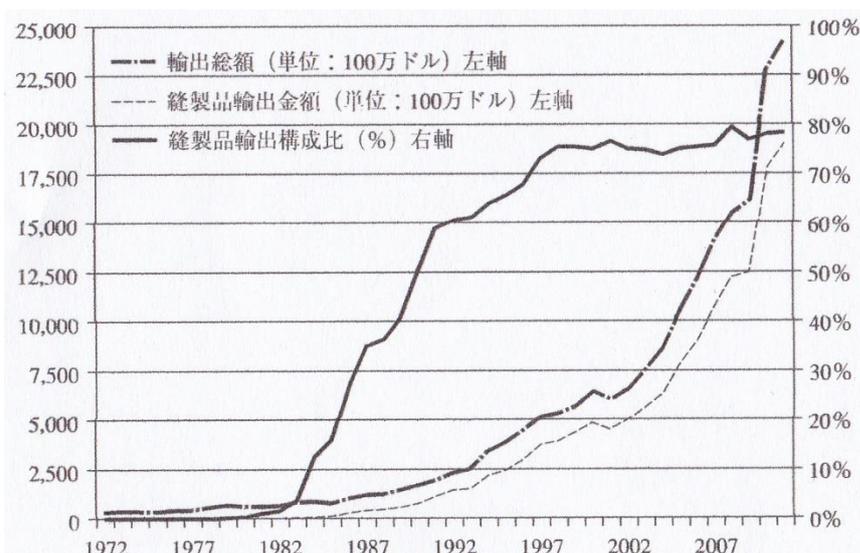


図 5-7 バングラデシュ縫製業の輸出金額と構成比の推移

(出所) 松永宣明(2013)「バングラデシュの縫製業」『国民経済雑誌』

第 207 巻第 4 号、4 月、p.5.

では、バングラデシュの衣料品産業は、どのようにして発展してきたのであろうか。きっかけとなったのは、1974年に発効した「繊維製品の国際貿易に関する多国間取り決め(MFA : Multi-fiber Arrangement Regarding International Trade in Textiles)」である。これは、開発途上国の安い繊維製品が、欧米諸国等に集中的に流れ込まないように、輸入国が輸出国別に輸入数量の割当(クォータ)を行うこと認めたものであった。その結果、輸出数量に上限を課された韓国、台湾、香港等の企業は、欧米市場確保のための方策として、輸出規制を課されなかったバングラデシュ等に、生産拠点を移したり、生産委託を行うようになった⁽¹⁶⁾。

このような状況のもとで、バングラデシュの衣料品製造業が大きく動き始めるより直接的な契機となったのは、韓国の大宇(Daewoo)とバングラデシュのデシュ・ガーマント社(Desh Garment Company)との提携であった。この提携は、大宇が技術訓練、機械と布地の購入、プラントの設置、マーケティングを担当する見返りに、デシュ社が全輸出についてマーケティング・コミッションを支払うというものであった。デシュ社の創立者ヌールル・クアダールは、元政府の役人で当時は外国政府によるプロジェクトを扱うエージェントをしており、大宇との連携を望んでいた。そして具体的には、まず1978年にクアダールと大宇との調印がなされ、翌79年にデシュ社が設立されて、その後大宇の釜山工場へ研修に派遣するための従業員130名が雇用されることになった。これらの人々は、衣料品製造に関する経験はなく、そのなかに女性14名も含まれていた。雇用された従業員達は、同年4月1日から11月末までの期間、大宇によって綿密に計画された訓練プログラムを受けるために韓国へ派遣された。研修内容には、生産技術のみならず、生産、マーケティング、マネジメントの全システ

ムが含まれていた。130名が帰国した後の1980年4月、デシュ社は450台のミシンと500名の従業員で生産を開始した。デシュ社は大宇からの技術移転によって順調に発展を遂げ、7年後にはミシンを750台に、従業員数を1,400名に増加させることができた。この間の同社の年平均輸出成長率は、92%を記録している。なお、大宇は1981年3月まで、15人の専門家を派遣して技術の定着を図った。順調な技術移転のために、デシュ社は当初5年の予定だった提携を、生産開始後1年余で解消している⁽¹⁷⁾。

このようなデシュ社の大成功は、衣料品企業の設立ブームを引き起こした。1985年には、実に700社以上の同種企業が出現している。この時、重要な役割を果たしたのは、大宇の釜山工場で研修を受けたデシュ社の従業員達であった。大宇で研修を受けた130名の内、実に115名が80年代にデシュ社をやめて、衣料品輸出企業等を設立しており、彼らを通じた技術やノウハウの移転によって、バングラデシュは世界的な衣料品輸出大国へと成長していくことができたのである。リーとベロット(Ree, Y.W. & Belot, T.)は、この大宇とデシュ社の提携を契機とするバングラデシュ衣料品産業の急激な発展を、化学反応に例えて「発展の触媒モデル(The catalyst model of development)」と呼んでいる⁽¹⁸⁾。

今日バングラデシュの衣料品産業を担っているのは、その大半が地場企業であるが、それは上記のような歴史的経緯に加えて、業界団体の閉鎖性と用地不足も関係しているといわれている。すなわち、原材料を輸入して製品を製造し、そのすべてを輸出する場合、バングラデシュで輸入関税を免除されるためには、業界団体の発行する保税ライセンスを取得するか、EPZに工場を設置する必要がある。ところが、業界団体は競争激化を恐れて、外資に対するライセンスを出し渋りがちである。また、ダッカ周辺やチッタゴン等輸出に便利なEPZには空きがない状態が続いている。そのため、外資は生産委託によって現地の安い労働力を活用する傾向にあるからである⁽¹⁹⁾。

(2) ラナ・プラザ崩壊と衣料品産業の変容

2013年4月24日に発生した「ラナ・プラザ」の崩落事故は、バングラデシュの衣料品産業にパラダイムシフトを引き起こした。これは、5社の衣料品製造工場が入居し、3,000名以上の従業員が働く8階建てのビル「ラナ・プラザ」が崩壊し、1,132名が死亡した大事故であった。前日から壁に大きな亀裂が生じていたにもかかわらず、経営者が操業を強制的に続行させた結果、1,000台以上のミシンが一斉に動いた振動で、ビルが崩落したものとみられている(図5-8参照)。実は、このビルの5階から上は、所有者である地元有力政治家が違法増築を繰り返し、ビルの強度に問題が生じていた。バングラデシュでは、100人規模の労働災害は何度かあったが、労働法・建築基準法はあっても、“This is the Bangladesh”(「ここは、バングラデシュだ」)といわれ、利益をあげるために法令違反を含めあらゆる手段を尽くすのが当然とされてきた。それが、1,000人以上の死者を前に、法令遵守の意識が芽生えてきたといわれる⁽²⁰⁾。



(注) 現在、記念碑がたてられており、ビルの崩壊跡は、水たまりとなっていた。

図 5-8 ラナ・プラザ崩落の跡地

(出所) 筆者撮影

ところで、バングラデシュを含む発展途上国の衣料品製造業者は、近年2つの圧力にさらされてきた。すなわちひとつは、低価格で高品質な製品の適時供給であり、もうひとつは倫理的な労働慣行の遵守である。後者の背景にある「企業の社会的責任論」の一般化によって、児童労働が減少したり、過酷な労働条件が緩和される等の効果はあった。しかし、現地の衣料品製造業者が注文を獲得し続けるためには、より低価格を提示し続けるしかないというのが現実であった。かつて、バングラデ

シュ衣料品製造・輸出業者組合(BGMEA)の会長であったカジ・モニルッザーマンが、「倫理的労働慣行について語るものは、倫理的価格についても語るべきだ」と述べたように、衣料品のバイヤーたちは、よりよい労働慣行を求めはするが、見返りに「倫理的な価格」を払おうとはしてこなかった。また、国際監視団体も「倫理的な労働慣行」のために積極的に活動はするが、「倫理的な価格」の必要性については語ってこなかった。これらのことが、「ラナ・プラザ」の崩壊のような大惨事を引き起こしたともいえる⁽²¹⁾。

ところが、この崩壊した建物から、欧米の大手アパレルメーカーの商品が発見されたこともあって、事故の3週間後には国際労働機関やNGOが中心となって、「バングラデシュ火災・建物安全協定 (The Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh)」が創設され、欧州企業を中心に70社(日本からはファースト・リテリングが参加)がこれに署名した。この協定に参加した米国企業は、わずか2社であったが、米国とカナダの企業17社は、別に「バングラデシュ労働者安全同盟イニシアティブ (Alliance for Bangladesh Worker Safety Initiative)」を創設した。上記協定及びアライアンスは、参加企業の資金負担によって、委託先企業の安全管理の査察を行い、必要な基準を満たすよう要求するとともに、資金援助や技術支援を行うというものである。前者は5年間の協定であるが、小売各社は5年間で最高250万ドルの費用を負担することになる⁽²²⁾。

このような事態を受けて、政府も本気で労働災害対策に乗り出したようであり、経営者の間にも守るべき法律は守らなければならないという意識が芽生えてきたように思われる。

(3) Comfit Composite Knit 社

我々が視察した Comfit Composite Knit 社の訪問時の状況を「ラナ・プラザ」崩壊

後の衣料品製造業者の一例として紹介することにした。

同社は、首都ダッカの北西 100 kmほどのところに位置するタンガイル県のミルザプール郡ゴライにある、総合ニットメーカーである。同社の工場は、崩壊した「ナラ・



図 5-9 Comfit Composite Knit 社全景

(出所) 筆者撮影。

プラザ」のような雑居ビルに入居する工場とは異なり、かなり広い敷地を持ち植栽が美しく整えられた工場である(図 5-9 参照)。従業員数は、全体で 7,661 名とかなり多い。同社では、輸入・調達した原料毛糸の編み、染色、カット、縫製、プリント、仕上げというすべての工程を有しており、Tシャツ、ポロシャツ、カーディガン、ナイトウェアの他、各種ジャケット等を製造していた。

製品の納入先には、ZARA、H&M 等欧米の大企業が名を連ねており、かつてユニクロの製品も扱ったことがあるという。だがユニクロは、指示とチェックが厳しすぎて商売にならないため、今は引き受けていないとのことであった。ユニクロは、欧米企業なら問題とならないような細かな点まで問題にすることから、恐らく 10 社中 9 社が断るであろうと同社の説明者は述べていた。Comfit 社の仕事は、そのほとんどが欧米企業からの生産委託とみてよいであろう。

同社による会社概要の説明で特に気をついた点は、

何とその半分近くが CSR に関連したものであったということである。まず、会社ビジョンの説明では、21 世紀の世界的なニット衣料のニーズに応ずるという文脈のなかで、オンタイム・デリバリー、短いリードタイム、品質保証、値ごろ感とならんで、「ソーシャル・アカウンタビリティ」という言葉が出てきた。

また次のミッションの説明でも、「CSR を守りながら」という言葉が付されていた。次に、「サステナビリティ」に関する説明がなされたが、ここでは同社のスローガンとして、「Save environment, Save our next generation.」という言葉が強調され

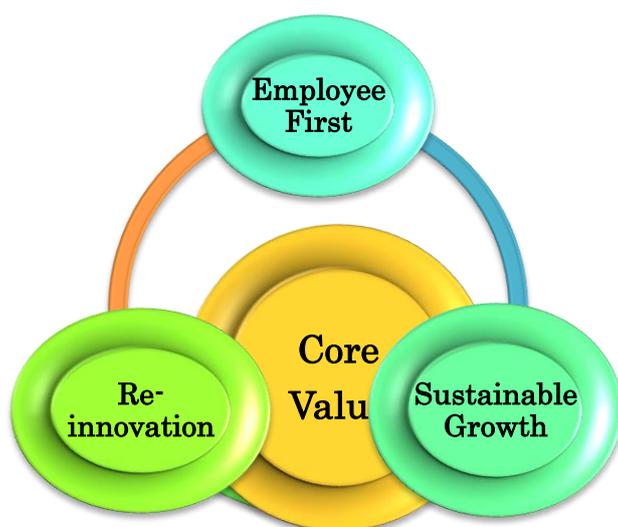


図 5-10 CSR を強調する Comfit Composite Knit 社

(出所) 同社説明資料より。

ていた。さらに、コア・バリューの説明があり、ここでは“Employee First” “Sustainable Growth” “Re-innovation” の3つがかかげられていた(図 5-10 参照)。このように、会社概要に関する説明は、最初から最後まで CSR を強く意識したものとなっていた。加えて、「サステナビリティ」は、水使用のセーブ、化学薬品のセーブ等のように具体化されたうえ、短期目標と長期目標が掲げられていた。

その他、グリーン・リーフ・プロジェクトに対する取り組みが説明されたが、その資料には、アメリカのグリーン・ビルディング・カウンシルのグリーン認証に申請したことが記されていた。

また、従業員に対する各種訓練プログラムの実施と、従業員の安全という観点からコンプライアンスを重視し、防火扉、消火栓、火災報知器を完備していることが説明された。従業員関連では、医務室、ドクターズ・ルーム、保育室の完備が説明される等、とにかく従業員を大切にしていることが、様々な面から繰り返し強調されていた。

これは、「ラナ・プラザ」崩壊以降、欧米企業から受注を獲得するためには、コンプライアンスと従業員重視を強調することが、何より重要になっていることの反映ではないかと感じられた。

5. 衣料品産業から ICT サービス産業へ

(1) バングラデシュの ICT 産業

「世界のアパレル工場」といわれるに至ったバングラデシュではあるが、今ではさらなる発展を目指して、政府は「デジタル・バングラデシュ」構想を掲げている。これは、2009 年に政権についたアワミ連盟のハシナ首相が打ち出したもので、独立 50 周年にあたる 2021 年までに、バングラデシュが中所得国になることを目指す「ビジョン 2021」の柱の 1 つとして掲げられたものである。その具体的な内容は、①高度な ICT 技術を持った人材の開発、②ICT インフラの整備、③行政サービスのデジタル化、④ICT ビジネスの育成・促進、となっている⁽²³⁾。

2013 年 10 月、「アジア IT サミット」で東京を訪れたバングラデシュのホスネ・アラ ICT 省政務官兼ハイテクパーク庁長官によると、ICT 産業躍進の起爆剤として計画されているハイテクパークは、通信インフラが整備され、入居する外資系企業の法人税や輸入関税が免除されるとのことであった。また、同じく同サミットに参加したバングラデシュ・コールセンター・アウトソーシング協会のアマドル・ホック会長は、バングラデシュ政府は ICT や BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)が GDP を押し上げると信じ、積極的な支援策を打ち出していると述べていた⁽²⁴⁾。

では、バングラデシュの ICT 産業の現状はどうかというと、隣国インドの ICT による経済発展を見た同国では、ICT 教育に力を入れた結果、ICT リテラシーの高い若者が育ってきている。一方、バングラデシュの生活費は安く、その賃金もアジア最低水準にあることから、インドの ICT 人材の賃金高騰もあって、今や欧米企業はバングラデシュを ICT 分野における「インド+1(プラスワン)」の有力候補地と位置付け、すでに開発拠点をインドから移しはじめている⁽²⁵⁾。具体的には、マイクロソフト、グー

グル、アクセンチュア等、世界を代表する ICT 企業が同国に進出しており、アジア勢ではサムスンが同国にいち早く目をつけ、2010 年にはダッカに研究開発センター (Samsung R&D Institute Bangladesh Ltd.) を設置している⁽²⁶⁾。

一方、日本企業について見ると、欧米企業にとってバングラデシュが ICT サービス産業の「インド+1 (プラスワン)」と位置付けられているのに対し、日本企業のオフショア開発先は、数年前までほとんど中国に集中していた。そもそも、日本でオフショア開発という言葉が使われるようになったのは、2000 年問題が話題となった 1999 年頃のことであった。2000 年問題を、アメリカ企業がインド ICT 人材の活用によって乗り切った成功事例が、マスコミで取り上げられたことによって、日本でもオフショア開発の機運が高まることになったのである。日本の場合その対象となったのは、漢字が通じ地理的に近い中国であった。2000 年からの 3 年間は「中国ブーム」と呼ぶことができるような時期であった。だが、2003 年にはブームは収束し、SARS の流行で現場は大混乱に陥った。さらに 2005 年頃からは、人件費の高騰に加え、鳥インフルエンザ・反日デモ等、カントリーリスクの高まりによって、他産業同様 ICT サービス産業の場合にも、ベトナム等 ASEAN 諸国を中心に「チャイナ+1 (プラスワン)」を探す動きが広がることになった⁽²⁷⁾。

その背景には、中国の問題に加えて日本の開発ニーズの増大があった。ビッグデータの処理やスマートデバイスへの対応という最近の傾向の他、マイナンバー制度への対応、みずほ銀行の遅れていた旧 3 行の勘定系システムの統合、日本郵便グループの上場にもなうシステム刷新等、2015 年～17 年にかけて大型案件が集中しており、これらの問題は 2015 年問題ともいわれた。さらに 2020 年には、東京オリンピックが

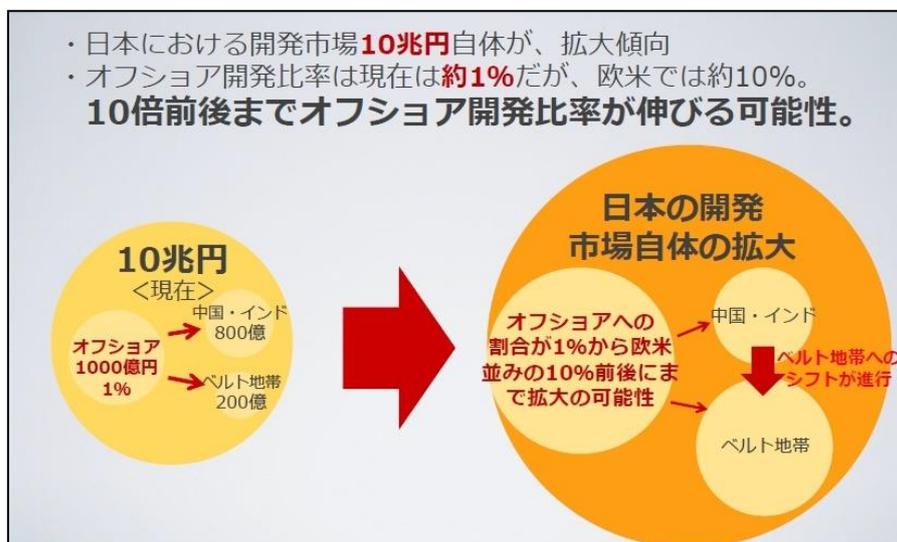


図 6-11 「アジア IT 開発ベルト地帯」(ベトナム、バングラデシュ、ミャンマー) へのオフショア開発の拡大予測

(出所) 「ベトナム・バングラデシュ・ミャンマーのオフショア開発比較:

委託先は印・中国からシフト」ビジネス+IT ウェブページ。

<http://www.sbbbit.jp/article/cont1/29131> (2016 年 6 月 1 日)

予定されていることから、開発ニーズは今後も増大するものとみられている。一方、ICT分野の開発人材は不足ぎみであり、これをどう補うかが大きな課題となっているのである⁽²⁸⁾。

この問題について、エボラブル アジア社の吉村社長は、ベトナム、バングラデシュ、ミャンマーを「アジア IT 開発ベルト地帯」と呼び、この地域に対する日本のオフショア開発比率は、今後 10 倍前後まで伸びるであろうと述べている。その理由としては、①前述のような日本の開発ニーズの増大、②日本のオフショア開発比率(現在は 1%程度)が、今後欧米同様 10%程度まで上昇すると予想されること、③人件費やカントリーリスクの問題で、インド・中国からのシフトが進むこと、が予想されるためとしている⁽²⁹⁾(図 6-11 参照)。

ところで、現在 ICT 関係のオフショア開発先は、3 つのグループに分けることができる。第 1 勢力は、インド・中国、第 2 勢力はベトナム・フィリピン・インドネシア、そして第 3 勢力がバングラデシュ・ミャンマー・ラオス・カンボジアである。各勢力の技術力は、我々がバングラデシュで訪問した BJIT グループによると、一般的に第 1 勢力は「高い」、第 2 勢力は「普通」、第 3 勢力は「低い」とされているが、バングラデシュの BJIT 社(後に詳述)の技術力は「普通」であり、第 3 勢力に属するバングラデシュの中では比較的高いとのことであった。

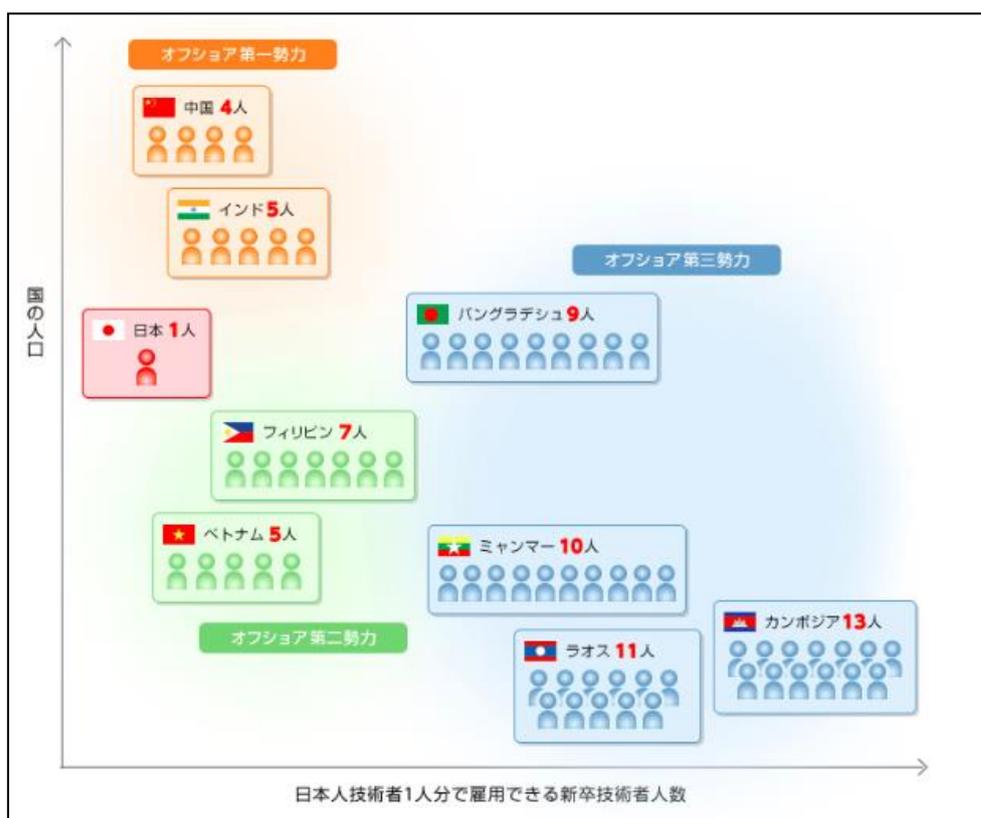


図 6-12 日本とオフショア開発先のコスト・人口比較

(出所) BJIT Group ウェブページ。http://www.bjit.co.jp/index.php/ja_jp/bangladesh

(2016年6月1日)

次に、各オフショア開発先国の人口と、日本人技術者1人分の賃金で何人の新卒技術者が雇用できるかを分類・整理したものが、図6-12である。これによると第3勢力の国々は、バングラデシュも含めて賃金面での優位性が高い⁽³⁰⁾。しかも、私の経験ではこれらの国々はいずれも親日的であった。

では、この第3勢力のなかで、バングラデシュのICTサービス産業とICT人材の現状はどうなっているのでしょうか。バングラデシュには、ICT企業が800社~1000社程度あるといわれており、その内バングラデシュ・ソフトウェア情報サービス協会(BASIS)に加盟している企業が700社以上ある。また、その内70%以上がソフトウェア開発に携わっており、約50%がデータ加工、グラフィック、ウェブ設計等のICTサービスを行っているといわれる。とはいえ、輸出も含めた市場規模は、その数字が明らかかな2013年度の場合8億ドル(約1000億円)と、日本の100分の1(1%)にとどまっており、GDP比でも0.3%にしかすぎなかった。また、バングラデシュのICTエンジニアの数は、10万人程度と必ずしも多いとはいえないが、その多くは首都ダッカに集中しており、しかもエンジニアのレベルは、他国と比較してかなり高いといわれている⁽³¹⁾。

バングラデシュでは、毎年8,000人以上のICTエンジニアが大学や専門学校から供給されており、同国はイギリスの植民地だったこともあって、ICT技術者の英語力はネイティブレベルにある。また、インド人に近い「理系脳」をもっているにもかかわらず、賃金が安いことから、バングラデシュは世界のICTサービス業界で「ネクスト・インド」と目されている⁽³²⁾。

バングラデシュを、同じ第3勢力に属しており、ともに「アジアIT開発ベルト地帯」の一角に位置するミャンマーと比べてみると、ミャンマーではICT技術者が十分に育っておらず、その人数も少ないために、ICT企業の進出によって賃金が急騰してしまった。一方、バングラデシュではICT技術者が育ってきているため、需要が増えても賃金が比較的安定しており、しかもインドと同等の能力をもちながら、平均賃金はインドの半額に抑えられている⁽³³⁾。

国立ダッカ工科大学 コンピュータサイエンス&エンジニアリング学部のナシム・アクター学部長は、「バングラデシュの人材の能力はインドに負けない。一方で性格はいたって真面目だ。」と述べている。バングラデシュには、5つの国立工科大学があり、学費は無料で宿泊施設も提供されている。そのため、ダッカ工科大学のコンピュータサイエンス&エンジニアリング学部の場合、60名の定員に対し3,000名が応募する激戦となっており、最近ではGoogleからもリクルートに来たという。また同学部長は、ICT人材には数学的な能力が欠かせないが、バングラデシュ人はインド人のなかでも数学的思考に強いとされるベンガル人と同じ民族であり、ICTに関しても高い能力を持っている。大学で教えるのはベーシックなスキルだが、6ヵ月も経験を積めば、十分に海外向けプロジェクトもこなすことができるであろう、と述べている⁽³⁴⁾。

実際にバングラデシュでオフショア開発を行っているBJIT社によると、オフショア開発を行う上では、現地人の接しやすさと要件通りに行う誠実さが不可欠であるが、バングラデシュ人は単に親日的であるだけでなく年長者の尊敬を忘れないこと、企業に対するロイヤリティを大切にすること、徹夜をしてでも期限を守ること、等日

本人に近い気質を持っているという⁽³⁵⁾。

とはいえ、日本企業からみるとバングラデシュにもデメリットはある。日本語人材が少ないこと、宗教上の理由から、日本とは異なり金曜日と土曜日が休日であること、日本との時差が3時間あること、インフラが未整備で交通渋滞がひどいこと、転職率が高いこと(企業による)、等である⁽³⁶⁾。

しかし何ととっても、「ネクスト・インディア」といわれるバングラデシュの魅力と潜在力が、日本においてほとんど知られていないことは、残念な限りである。

(3) BJIT 社

我々は、バングラデシュの首都ダッカに位置する ICT 企業、BJIT 社を視察した。同社は、2001 年バングラデシュで最初に設立された業界最大手のオフショア開発会社である(図 6-13 参照)。創立者はバングラデシュ人のジュエム・シュウカット・アクバル氏であるが、同社は日本と非常に密接な関係を持つ企業である。そのことは、同社の社名によく表されている。BJIT 社の"B"はバングラデシュを、また"J"はジャパンを示しており、それゆえ同社は「バングラデシュと日本の IT 企業」ということになる。



図 6-13 BJIT 社の開発現場

(出所) 筆者撮影。

同社は、フィンランド、シンガポール、米シリコンバレーにも拠点をもっているが、東京に本社があることから、今では日系の ICT 企業と位置づけられている。BJIT 社は、アクバル氏の長い日本での経験をもとに設立され、また日本企業との密接な関係によって発展してきた。そこでまず、アクバル氏の経歴を振り返りながら、創立に至る経緯を見てみたい。

アクバル氏は、バングラデシュで最難関とされるダッカ大学を 1987 年に卒業しているが、日本との最初の接点

は、大学の試験休み中に、日本留学中の先輩を頼って観光で来日したことにあった。先輩から日本で働くことを勧められたアクバル氏は、その後日本語学校で 2 年間日本語を学び、コンピュータ専門学校に入学してさらに 2 年間かけてコンピュータ言語を習得した。これらの経験をもとに、1991 年彼は亜土電子工業に入社した。その後、1999 年に「バーテックスリンク」の事業部長となり、2000 年からは「ラブロス」の役員を務めることになった。しかし 2001 年、自分の会社をつくりたいという夢を実現するため、バングラデシュに帰国して、首都ダッカで同国初の ICT 企業 "BJIT Limited (BJIT 社)" を設立したのである。その背景には、当時インドが ICT ビジネスで急成長していたことから、人材や文化の類似したバングラデシュにも ICT ビジネスの可能性があると感じたこと、またインドの人件費が高騰しはじめていたため、バ

ングラデシュの安価な人件費が強みになると判断したことにあった⁽³⁷⁾。

日本とのつながりを生かし、日本から受注を得てビジネスを開始したアクバル氏であったが、当初は経営的に苦しい状態が続いた。転機となったのは、3年目の2004年であった。仕事を引き受けていた日本企業から、エンジニアの派遣依頼を受けたのである。ここに可能性を見いだしたアクバル氏は、バングラデシュとのかけ橋となる日本法人「株式会社 BJIT」を設立し、さらに2004年4月には、日本法人を親会社にするという戦略転換を素早く実行に移した。この決断が功を奏して、以後経営が軌道に乗ることになったのである⁽³⁸⁾。

次に、BJITグループの概要（訪問時）をみておきたい。東京にあるグループの親会社「株式会社 BJIT」は、2004年4月の設立で、資本金2億4810万円、従業員数60名（グループ全体では230名）、事業内容としては、ソフトウェアの開発、ICTエンジニアの派遣、パッケージソフトの販売、グローバル人材の教育を行っている。取引先には、SONYグループ、NTTグループ、富士ソフト、ACCES等がある。アクバル氏は、同社の代表取締役名誉会長となっており、会長は日本アイ・ビー・エム出身の林信宏氏、社長はソニー出身でユニクロのグローバルコミュニケーション部長も経験した佐藤一雅氏となっている。一方、バングラデシュのBJIT社は、2001年6月の設立で、名誉会長が林信宏氏、会長が佐藤一雅氏、CEOがアクバル氏となっている。出資者は株式会社 BJIT、アクバル氏等で、従業員数は170名である。同社のシステム開発には、基本的にオンサイト開発とオフショア開発という2つの方法がある。オンサイト開発とは、バングラデシュのエンジニアが発注側の会社に常駐してその会社の社員とともに開発をおこなうものであり、コストは若干高くなるがフェイス・トゥ・フェイスで仕事をすることから、発注側の要望を的確につかむことができる。一方、オフショア開発とは、バングラデシュを拠点として開発を行うものであり、この場合にはインドや中国の半額以下でサービスを提供できるという。ただし、定期的に案件があり、自社専用の優秀な人材を確保したいという場合には、専属のチームを一定期間確保する「ラボ開発」も可能である。その他、発注側の会社には常駐しないが、その近くで開発を行う「ニアショア開発」も可能であるという。オフショア開発に欠かせないのは、コミュニケーション能力、技術力、マネジメント能力、両国の文化・ビジネス習慣の違いの理解であるといわれるが、特にコミュニケーションにおいて欠かせないのがブリッジエンジニアの存在である。ブリッジエンジニアは、ICTの知識を有し、英語・日本語をネイティブレベルで話すことができるだけでなく、両国の文化やビジネス習慣の違いを熟知している必要がある。BJITグループの場合、日本の本社にこのようなブリッジエンジニアが12人おり、これが同グループの強みとなっている⁽³⁹⁾。

BJIT社での聞き取りでは、日本の仕事が全体の9割であり、その内7~8割は日本企業の仕事をオフショアで行っているとのことであった。日本法人にはソニー出身者が多く、そのためソニー関係の仕事が多いようである。BJITグループの強みは、アクバル氏に代表されるように、両国の文化を理解したうえでのブリッジエンジニアリングの他、低コストという点にあり、バングラデシュ人エンジニアの賃金は、日本人エンジニアの約9分の1とのことであった。それでも、バングラデシュの大卒エンジニ

アの賃金は、同国の通常の仕事の5倍と高いため、人気が高く優秀な人材が集まりやすいという。また、日本ではモバイル系のエンジニアが不足しているが、BJIT社はこの不足を補うことができるとのことである。同社はこれまで、約200人のバングラデシュ人エンジニアを日本に派遣した実績を持っていた⁽⁴⁰⁾。

すでに述べたように、バングラデシュ人の気質は、意外なほど日本人との類似点が多い。BJIT社では、このように日本で仕事をするうえで非常に親和性が高く優秀な人材に対し、バングラデシュで3年間のトレーニングを積みせたうえで日本に送り出している。しかしそれでも、アクバル氏は「日本人が持つ細やかな配慮、特に製品の仕上げを教えるのに苦労しましたね」⁽⁴¹⁾と述べている。これは、バングラデシュと日本双方の文化と言語に通じたアクバル氏ならではの言葉といえることができる。

なおBJIT社は、2015年子会社としてICTエンジニアを養成する「BJITアカデミー」を設立している。ここでは、エンジニアリング技術の他、日本で仕事をするためのビジネスマナー、日本文化や日本語等の教育にも注力し、人材不足に悩む日本企業のニーズに応えていくという。また講義内容には、開発プロジェクトを進めていくうえで必要となるチームワーク、プランニング、コミュニケーション、問題解決、ストレス管理等、技術分野以外の講義も含まれている。さらにこのアカデミーは、バングラデシュ人エンジニアのみならず、日本人留学生や日本企業の研修等、グローバルエンジニアを目指す日本人のための育成機関としても活用していくとのことであった⁽⁴²⁾。

BJIT社は現在仕事を選ぶような状況であるが、オフショア開発のみならず、レストランや就職情報のサイト等、独自のサービスの開発にも取り組んでいた。

6. 「リンケージ・マネジメント」の視点から見た衣料品産業とICTサービス産業の発展

バングラデシュにおける衣料品産業の発展と、ICTサービス分野におけるBJIT社の発展は、どのように説明できるであろうか。衣料品産業の場合、デシュ社の成功と発展が、バングラデシュ衣料品産業全体の興隆につながっていったのに対して、BJIT社の発展は、必ずしもそのような広がりをもってはいない。しかし、両者とも外国との接触が、発展のきっかけとなっていたという点では共通している。

かつてガーシェンクロンは、19世紀から第1次大戦までのヨーロッパ経済史の分析にもとづいて、後発国の発展は先進国とはその発展パターンが異なり、一般に急速なものとなることを指摘していた。その理由としてガーシェンクロンは、後発国の場合には、先進国の進んだ技術やノウハウの利用が可能であることをあげている⁽⁴³⁾。その意味で、デシュ社及び衣料品産業の発展とBJIT社の発展事例をみても、後発国企業の発展にとって、先進国企業との接触が、発展の契機としてきわめて重要であることが理解できる。

また、バングラデシュの衣料品産業の発展については、リーとベロットが、後発国における国際市場への進出の成功事例として、他の10カ国の事例とともにこれを分析し、「発展の触媒モデル」を提起している。つまり、リーとベロットは、大宇とデシュ

社を海外と国内の「触媒」ととらえ、両者のコラボレーションがバングラデシュの衣料品産業を成功に導いたと評価しているのである⁽⁴⁴⁾。バングラデシュ衣料品産業の急激な発展と輸出の急拡大をみると、確かに韓国の大宇とバングラデシュのデシュ社の提携を契機に、バングラデシュの衣料品産業に、ある種の化学反応が起こったようにも感ずる。バングラデシュの衣料品産業の発展は、それほど急激なものであった。しかし、「触媒」という表現は果たして適切であろうか。「触媒」は化学用語の転用であるが、化学的に「触媒」とは、化学反応の前後でそれ自身は変化することなく、反応の速度を変化させる物質であるとされる⁽⁴⁵⁾。大宇からデシュ社への技術・ノウハウの移転によるデシュ社の急成長、そして大宇の釜山工場へ研修に行った多くのデシュ社従業員の退職・独立による技術・ノウハウの拡散といった点をみると、「発展の触媒モデル」は、技術・ノウハウの急激な拡散によるバングラデシュ衣料品産業の興隆を示す比喩としては一定の成功を収めているとはいえるが、実は「触媒」それ自体も変化しているのであって、これは厳密な意味での「触媒」とは異なることがわかる。

それでは、先進国との接触・コラボレーションによる発展という点に着目して、バングラデシュ衣料品産業の発展と BJIT の発展を、より適切に説明できる概念ないし理論はないのであろうか。野村重信は、最近「リンケージ・マネジメント」という概念を提起している。リンケージとは、「モノがつながり互いにかかわり合っていること」であり、リンケージには「止揚としてのリンケージ」「補完的なリンケージ」「包摂としてのリンケージ」という3つの状態あるいはタイプがあるとされる。そして、この3つの状態ないしタイプは、時間とともに変化し、目標を達成するためにリンクできる機能を最大限活用し互いの優位性を引き出して Win-Win の関係をつくり、継続的に外部変化に適応できるリンケージ・バリューを生み出していくとされ、これを「ダイナミック・リンケージ」と呼んでいる⁽⁴⁶⁾。バングラデシュの両ケースは、リンケージの3つのタイプの中では、「補完的なリンケージ」、すなわち「2つのモノがリンクすることによって互いに補完し合い統合化することによって新しい何かを作り出すこと」に該当するといつてよいであろう。バングラデシュの衣料品産業の発展と、ICT サービス分野における BJIT 社の発展は、少なくとも先進国企業との接触・コラボレーションにもとづく発展という点では、この「ダイナミック・リンケージ」という概念を用いることにより、その発展の姿をよりの確に捉えられるように思われる。

追記：本稿執筆後の2016年7月1日、首都ダッカのレストランで、IS（「イスラム国」）の影響を受けたと思われる犯人によるテロがあり、日本人7名を含む20名の人質が殺害され、日本人1名が重傷を負った。ダッカ市内は、交通を中心に大変混乱状態にあったとはいえ、同国の国民が極めて親日的であることを実感して帰っただけに、このテロは大変ショックなものであった。同国の国民の大多数は穏健なイスラム教徒である。このような国でも、ISのテロによって外国人が標的となるとすると、企業の危機管理は極めて難しくなる。

そのため、当初はこの事件をきっかけに、日本企業の「チャイナ+1」としての投資先が、インドシナ諸国にシフトしていくのではないかと思われた。確かに外

務省によると、事件後の2016年10月1日時点における在留邦人数は、前年に比べ100名以上減少していた。しかし、日本貿易振興機構の「2016年度アジア・オセアニア調査」によると、バングラデシュにおいて今後1~2年で事業を拡大すると答えた企業の割合は66.7%に上っており、前年調査から0.7%減少したとはいえ、調査対象の20カ国・地域の中で最高であった。人件費の安さや市場の成長性等バングラデシュの魅力が、事件のショックを上回っているようであり、日系企業のビジネスに対する影響は、意外に少ないようである⁽⁴⁷⁾。

【注】

- (1) 「バングラデシュの歴史」 国際人材交流機構ウェブページ。
<http://www.ihn.or.jp/%E3%83%90%E3%83%B3%E3%82%B0%E3%83%A9%E3%83%87%E3%82%B7%E3%83%A5%E3%81%AE%E6%AD%B4%E5%8F%B2> (2016年2月20日)
ただし、最近ではハシナ首相率いるアワミ連盟の政権が、2期続いている。
- (2) ジェトロダッカ事務所(2015a)「バングラデシュの経済、ビジネス、課題」 p.6.
- (3) 『BRICs+ネクスト11』完全ガイド」 ゴールドマンサックス・アセットマネジメントウェブページ。 <http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/column/emerging/> (2016年2月20日)
- (4) ジェトロダッカ事務所(2015a) p.38、 p.69、 p.33.
- (5) ジェトロ(2017)「世界貿易投資報告 バングラデシュ」(2017年版) p.2、 p.4.
日本貿易振興機構ウェブページ。 <https://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/gtir.html> (2017年11月12日)
- (6) 同上、 p.1.
- (7) 在バングラデシュ日本大使館(2015)「日本・バングラデシュ経済関係」 同大使館、7月。 在バングラデシュ日本大使館ウェブページ。
<http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/business/pdf/relation15.pdf> (2016年3月5日)
「バングラデシュ 概況」 日本貿易振興機構ウェブページ。
https://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/basic_01.html (2017年11月17日)
- (8) 在バングラデシュ日本大使館(2015)
- (9) ジェトロダッカ事務所(2015a) pp.50-53.
- (10) 同上。 在バングラデシュ日本大使館(2015)「バングラデシュ経済要覧」7月、 p.17.
- (11) 前掲「バングラデシュ 概況」
- (12) ジェトロダッカ事務所(2015a) p.67.
- (13) 同上 p.61-63、 在バングラデシュ日本大使館(2013)「バングラデシュ概況」4月。
<http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/business/pdf/gaikyo.pdf> (2016年3月15日)
- (14) ジェトロ ダッカ事務所・アジア大洋州課(2014)「EPZの物件を日本企業に優先分譲ーバングラデシュ首相訪日(2)ー (バングラデシュ)」『通商広報』6月5日、日本貿易振興機構 ウェブページ。

- <https://www.jetro.go.jp/biznews/2014/06/538d5c1fa5870.html>
(2016年4月10日)
ジェトロ(2014)「バングラデシュ輸出加工区(EPZ)における日本企業優先割当のご案内」7月4日、日本貿易振興機構 ウェブページ。
- <https://www.jetro.go.jp/news/announcement/2014/20140704875-news.html>
(2016年4月10日)
- (15) 日本経済新聞電子版(2014)「円借款軸に6000億円合意 日バングラデシュ首脳会談」9月7日、日本経済新聞社ウェブページ。
http://www.nikkei.com/article/DGXLASFS06H11_W4A900C1PE8000/
(2016年4月10日)
- (16) コトバンク ウェブページ。 <https://kotobank.jp/word/MFA-446580>
(2016年4月10日)
竹内順子(2004)「多国間繊維協定廃止で高まる中国への警戒感」10月1日、日本総研ウェブページ。 <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=16726>
(2016年4月10日)
松永宣明(2013)「バングラデシュの縫製業」『国民経済雑誌』第207巻 第4号、神戸大学経済経営学会、4月、pp.6-7。
絵所秀紀(2015)「岐路に立つバングラデシュのガーメント産業」『経済志林』法政大学経済学部学会、82巻3号、3月、pp.298。
なお、この協定はGATT(現WTO)理事会が承認したものであるが、2004年に廃止となった。
- (17) Rhee, Y.W. & Belot, T. (1990) "Export Catalysts in Low -Income Countries : A Review of Eleven Success Stories", World Bank Discussion Papers, The World Bank, pp.6-8, pp.11-12. 松永(2013) pp.7-9. 絵所(2015) pp.298、p.306.
- (18) Rhee & Belot (1990) p.iii, p.5.
松永(2013) pp.7-9. 絵所(2015) pp.298-299、p.306.
- (19) 小林公司(2013)「世界の縫製工場バングラデシュ—労働集約型生産拠点としての実力を探る—」みずほ総合研究所、7月、pp.4-5.
- (2) 絵所(2015)p.303、田中秀喜(2014)「1000人が命を落とした縫製工場ビルの崩壊がバングラデシュを変えた」11月19日、KINBRICKS NOW ウェブページ。
<http://kinbricksnow.com/archives/51919945.html> (2015年12月11日)
- (21) 絵所(2015)p.309、pp.314-315.
- (22) 絵所(2015)pp.315-316、田中秀喜(2014)
- (23) 「バングラデシュとは」BJIT Group ウェブページ。
http://www.bjit.co.jp/index.php/ja_jp/2014-10-24-09-38-30/about-bangladesh
(2016年6月1日)
「最近のバングラデシュ情勢と日本・バングラデシュ関係」外務省ウェブページ。
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/bangladesh/kankei.html> (2015年12月25日)
- (24) 岡部一詩(2013)『「バングラデシュ政府は全面的にIT産業を支援する」、同国ICT省高官が表明」10月10日、日経コンピュータ ウェブページ。

- <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20131010/510380/?rt=nocnt>
(2015年12月25日)
- (25) 「バングラデシュ・IT ウェブ開発」 バングラ・ビジネス・パートナーズ ウェブページ。http://bangla-business-partners.com/?page_id=599 (2016年6月1日)
- (26) 姫田小夏(2014)「韓国企業が困り込みに走るバングラデシュのエリート IT 技術者 日本企業よ、バングラデシュ人の潜在能力を見逃すな」JBpress ウェブページ。<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/40142> (2016年6月1日)
- (27) 「[バングラデシュの基本情報] 次のオフショア開発国として世界が注目中」セカイラボ ウェブページ。<http://www.sekai-lab.com/topic/26> (2016年6月1日)
幸地司(2014)「オフショア開発最前線：ミャンマーオフショア開発は『中国プラスワン』戦略の主演となるか」@IT ウェブページ。
http://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/1401/17/news015_2.html
(2016年6月15日)
- (28) 「ベトナム・バングラデシュ・ミャンマーのオフショア開発比較：委託先は印・中国からシフト」ビジネス+IT ウェブページ。
<http://www.sbbit.jp/article/cont1/29131> (2016年6月1日)
- (29) 同上。
- (30) BJIT Group ウェブページ。http://www.bjit.co.jp/index.php/ja_jp/bangladesh
(2016年6月1日)
- (31) 前掲「[バングラデシュの基本情報] 次のオフショア開発国として世界が注目中」
- (32) 前掲「バングラデシュとは」. 前掲「ベトナム・バングラデシュ・ミャンマーのオフショア開発比較：委託先は印・中国からシフト」
- (33) 「バングラデシュに関する Q&A」ヤッパン号 ウェブページ。
<http://www.yappango.com/faq/bbp-01.html> (2015年12月21日)
- (34) 岡部一詩(2013)「バングラデシュの IT 人材『数学的な思考に強い』」5月24日『日経コンピュータ』It pro (日経コンピュータ) ウェブページ。
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20130510/476053/>
(2016年6月1日)
- (35) 「バングラデシュの強み」前掲 BJIT グループ ウェブページ。
- (36) 前掲「[バングラデシュの基本情報] 次のオフショア開発国として世界が注目中」
- (37) 「日本のソフトウェア開発を救うのはバングラデシュが誇る"ダイヤモンドの原石"」Sailing Master.com ウェブページ。
<http://www.sailing-master.com/?p=470&page=2> (2016年6月1日)
ジェトロダッカ事務局(2015b)「バングラデシュ進出日系企業の最前線」5月、p.3.
- (38) 前掲「日本のソフトウェア開発を救うのはバングラデシュが誇る"ダイヤモンドの原石"」
- (39) 前掲 BJIT Group ウェブページ、及び訪問時の説明資料による。
- (40) 訪問時の説明資料と聞き取り、同上 BJIT Group ウェブページ、日本貿易振興機

- 構ダッカ事務局(2015b)による。
- (41) 前掲「日本のソフトウェア開発を救うのはバングラデシュが誇る"ダイヤの原石"
」
- (42) 「BJIT がバングラデシュに IT エンジニア養成学校 BJIT アカデミーを設立 世界で活躍できるグローバルエンジニアを育成」 BJIT Group ウェブページ。
http://www.bjit.co.jp/news/NR_bjit_Academy_1128.pdf (2016年6月1日)、及び訪問時の説明資料と聞き取りによる。
- (43) Gerschenkron,A.(1952)"Economic Backwardness in Historical Perspective "
Hoselitz,B.F.ed.,*The Progress of Underdeveloped Areas* , The University of Chicago Press, Chicago,pp5-7.
- (44) Rhee & Belot (1990) piii,p.5.
- (45) 「デジタル大辞泉」の解説による。コトバンク ウェブページ。
<https://kotobank.jp/word/%E8%A7%A6%E5%AA%92-80199> (2016年6月1日)
- (46) 野村重信の「リンケージ・マネジメント」という概念は、2015に構想され、その後精緻化されてきた。詳しくは、野村重信(2015)「グローバル環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究—リンケージの概念と経営環境の周辺—」『グローバル化研究』Vol.12 No.1、工業経営研究学会 グローバリゼーション研究分科会、9月、及び野村重信(2016)「グローバル環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究—リンケージ・バリューの概念について—」『同上』Vol.13 No.1、8月を参照のこと。
- (47) ジェトロ(2017)「世界貿易投資報告 タイ」(2017年版)、p.2
日本貿易振興機構 ウェブページ。
https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/gtir/2017/07.pdf (2017年2月20日)

第6章 タイの経済発展と「タイ+1 (プラスワン)」

(はじめに)

本章では、グローバル化と情報化の進展の下で、アメリカとのリンケージによって急発展を遂げた台湾・インドと対比する意味で、タイを取り上げる。その際、タイの経済発展を振り返った後、最近訪問したラオスを中心に、ASEAN 経済共同体成立下における周辺国との関係からみたタイの発展の可能性を、「タイ+1(プラスワン)」という視点から検討したい。

近年、東南アジア最後のフロンティアと呼ばれる CLM (カンボジア、ラオス、ミャンマー)に注目が集まっている。タイを取りまくこの3カ国の中で、最初に注目されたのはカンボジアであった。「世界の工場」とされた中国では、2005年の反日デモをきっかけに、一局集中のリスクを危惧した企業が、中国以外にも工場を確保する必要性を感じ、「チャイナ+1(プラスワン)」を模索し始めた。中国における賃金高騰もあってこの動きはしだいに加速していくが、当初その第一候補と目されたのは、賃金も安く巨大市場中国に隣接するベトナムであった。ところが、ベトナムへの企業の進出にともない、同国でも都市部では賃金の高騰と求人難という問題が発生するようになり、労働集約的産業を中心に、政治が安定していて賃金がベトナムより安く、労働争議も少ないカンボジアに、2010年の頃から外資系企業が進出し始めるようになった。すなわち「ベトナム+1(プラスワン)」としてのカンボジアへの注目である。

しかし、カンボジアへの進出が増加し始めたちょうどその頃、企業の目はミャンマーに惹き付けられることになった。2011年に就任したテインセイン大統領が、長らく自宅軟禁状態にあったアウンサンスーチー氏を解放し、民主化を推し進めたことによって、カンボジアより人口が多く賃金も安いミャンマーに、企業の注目が集まることになったのである。テインセイン大統領が軍人出身だったこともあり、当初民主化は見せかけではないかとみられていたが、予想を上回るスピードでの民主化の推進によって、2012年にはオバマ大統領もミャンマーを訪問するに至り、これをきっかけに各国の首脳や企業関係者の訪問ラッシュが発生することになった。

一方、近年タイとの関係から、CLM 3カ国の中で最後に注目されるようになったのが、ラオスである。中国の賃金の上昇によって、中国沿海部の賃金がタイの首都バンコクの賃金をついに上回るようになり、80年代からの日本企業の進出によって、自動車を中心に厚い産業集積を誇るタイが、再び「チャイナ+1(プラスワン)」の候補地としてクローズアップされてきた。ところが、親日的で政治が安定しているといわれたタイであったが、タクシン派と反タクシンの抗争が激化するとともに、プミポン国王の高齢化によって、従来のような国王による調停も期待できなくなってしまった。さらに2011年には、バンコク周辺の工業団地が大洪水によって水没し、日系企業も大きな被害を受けることになった。加えて、タクシン元首相の妹インラック首相(当時)

が選挙公約であった最低賃金の大幅引き上げを実施した（2012年と2013年で地域により40%弱～90%近い引き上げ）ため、タイの日系企業の間でも、リスク回避とコスト削減のために、労働集約的工工程を他に移転させようという動きが広がってきた。その第一候補として注目されたのがラオスであった。この背景には、ラオスの賃金の低さに加え、インドシナ半島各国を貫く国際道路（東西経済回廊、南北経済回廊、南部経済回廊）の整備による物流網の改善があった。アジア開発銀行(ADB)は、“Land locked”から“Land linked”を合言葉に大メコン圏（GMS：Greater Mekong Sub-region）開発プログラムを主導し、これによってインドシナ半島を東西・南北に結ぶ国際道路が整備されて、ラオスが同半島の交通の要衝としてクローズアップされることになったのである⁽¹⁾。このように、ラオスへの企業進出には、「チャイナ+1（プラスワン）」という側面もあるとはいえ、「タイ+1（プラスワン）」を求める動きが大きく動き始めたところに、その特徴があるとみることができる。

そこで本章では、まずタイの経済発展の経緯とその特徴を確認したうえで、先行研究にもとづいて「タイ+1（プラスワン）」について検討するとともに、視察先企業の状況を踏まえて、「タイ+1（プラスワン）」としてのラオス、さらにはラオス等周辺国との関係からみたタイの発展の可能性について検討することにする。

1. タイの経済発展の経緯

タイはもともと農業中心の社会であり、米・ゴム・木材・錫等の一次産品を輸出して、繊維製品や日用品を輸入するという経済構造であった。しかし、これらの一次産品と工業製品との価格差から恒常的な貿易赤字に悩み、戦後国営企業による工業化を推進することになった。しかし、国営企業の非効率性からこの政策は失敗に終わり、1957年に世界銀行の勧告を受けて、内外からの投資奨励による工業化へと転換を図った。そして、1961年には「経済開発計画」（5か年計画）が導入され、積極的な外資導入による輸入代替工業化政策が推進され、工業化が徐々に進展しはじめた。ただし、資本財輸入等による国際収支の悪化といった問題があり、70年代には輸出志向型産業の育成へと方針を転換することになった。その結果、食品加工、繊維・衣類等の労働集約的産業が発展した。1980年代前半は、世界的な景気の影響等を受け経済が停滞したが、1985年のプラザ合意がタイにとって大きな転機となった。円高を背景に、日本を中心にNIEs等からも輸出指向型企業の進出が相次ぎ、タイは「アジアの奇跡」ともいわれる高度成長を遂げることができたのである⁽²⁾。なかでも、1988年～90年の3年間は、13.3%、12.2%、11.6%と3年連続二桁成長を記録し、「超高度成長」ともいふべき状況を呈することになった⁽³⁾（図6-1参照）。

90年代に入ると金融の自由化が進展するとともに、海外からの直接投資によって膨大な資本が流入しブームを引き起こした。ところが、1996年、繊維製品等労働集約型産業の輸出が伸び悩んだことから不透明感が広がり、大量のパーツ売りが起こった。翌97年に入っても、景気減速には歯止めがかからず、パーツ売りの動きが激しくなった。そのため、タイ政府は8月5日IMFの融資受入を受諾し、抜本的な経済構造の改革に着手することになった⁽⁴⁾。このような混乱は、やがて他のアジア諸国にも波及し、いわ

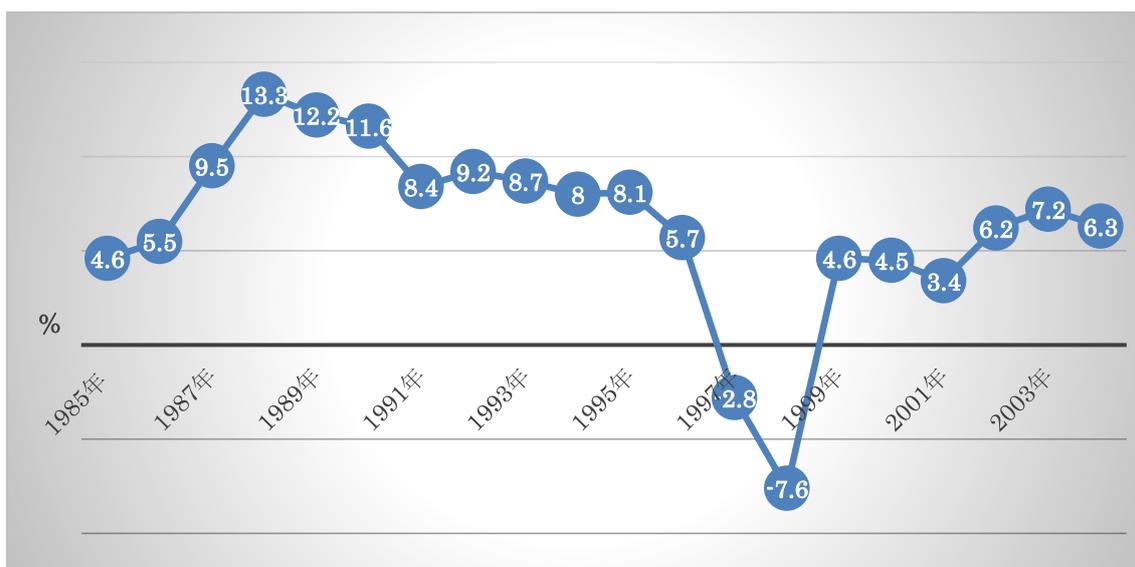


図 6-1 タイの GDP 実質成長率推移

(出所) IMF-World Economic Outlook Databases にもとづき筆者作成。

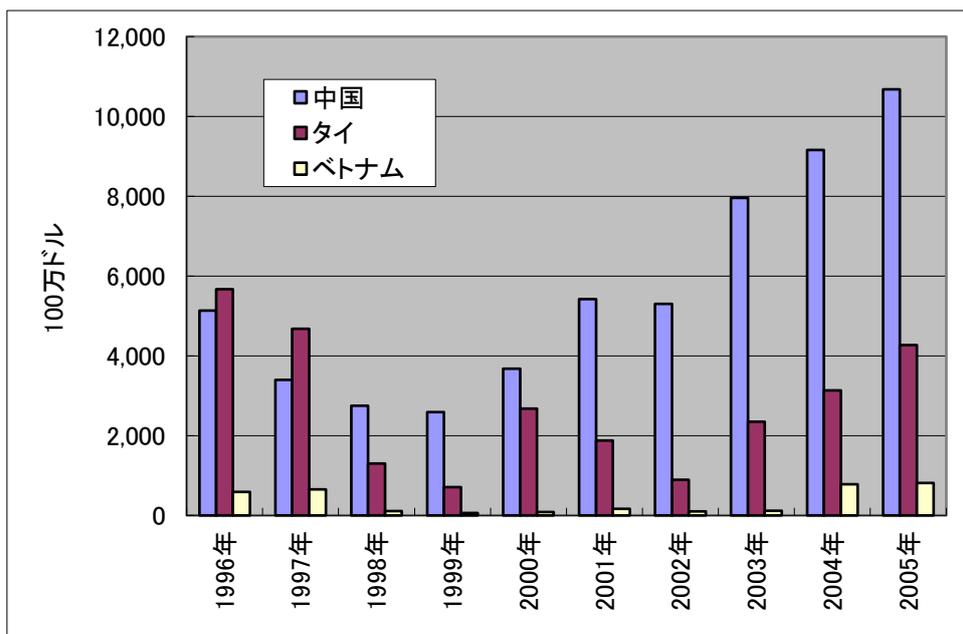
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx> (2008年2月26日)

ゆる「アジア通貨危機」と呼ばれる事態を引き起こすことになったわけである。

こうして、97年におけるタイの実質 GDP 成長率は、-2.8%と1954年以来43年ぶりにマイナス成長を記録することになった。翌98年に入っても、経済は依然低迷を続け、成長率は-7.6%へとさらに大きく低下した。だが、98年末~99年初めには景気は底を打ち、結局99年の成長率は、4.6%と3年ぶりにプラスに転化することになる⁽⁵⁾。これを支えたのは、内需冷え込みによるパーツ安のなかで、ICT産業に牽引された輸出指向型投資の活発化であった。その後、2000年後半からICT産業と米国経済に一時陰りがみえるも、好調な輸出と再び盛り上がりつつあった内需を背景に、内需型投資の増加が見られるようになった。こうして、タイ政府は、2003年7月31日をもって、IMFから受け入れた融資額122.9億ドルを、当初の期限を2年繰り上げて返済することができた。タイはかつての自信を取り戻し、IMFも通貨危機以降のタイ政府の手堅い経済政策を賞賛した⁽⁶⁾。

2. 中国から「チャイナ+1 (プラスワン)」としてのタイへ

日本から中国・タイへの直接投資額の推移(認可ベース)を、図6-2によってみると、アジア通貨危機の影響をそれほど受けなかった中国は、97年~99年にかけて投資額が若干減少したが、その後ほぼ順調に拡大している。一方タイは、アジア通貨危機の震源地であったこともあって、89年~90年にかけて投資額が大幅に減少し、この間に中国に抜き去られてしまった。そして、2000年にはいったん回復するも、01年~02年とまた減少を示すことになる。02年の減少は、日本企業の投資が「低賃金」「巨大市場」の魅力をもつ中国へ向かったためであった。しかし、「中国リスク」が顕在化したことによって、再びタイの良さが見直され投資額は増加してきた。



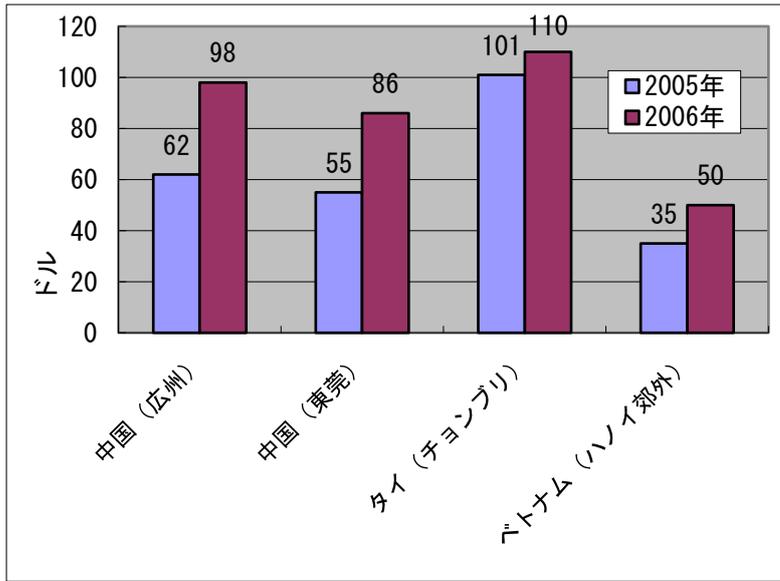
(注) ・中国の05年は1～11月までの数値。ベトナムは2004年からは拡張投資の数値も含むが、それ以前は新規投資のみ。
 ・数値は各国統計による。

図 6-2 日本の中国・タイ・ベトナム向け直接投資推移

(出所) ジェトロ・バンコク訪問時の資料より。

日本企業のこれまでの進出先は、おおまかにみると韓国・台湾等のアジア NIE s (1970年代)から、タイ・マレーシア・インドネシア等の ASEAN 諸国(1990年代)を経て、中国へとその中心を移してきたとみることができる。中国は、これまで低賃金とその巨大な市場のゆえに多くの企業の注目を集めてきたが、近年では、中国を巨大市場と捉えるのは幻想にすぎないともいわれている。実は中国は、都市が違えば国が違うかと思うほど、制度も人々の嗜好も所得の程度も異なっている。その意味では、中国は小さな市場の集合体にすぎないという見方さえ存在する⁷⁾。しかも、従来からの知的財産権の軽視や代金回収の困難さ、さらには「人治主義」といった政治的なリスクに加えて、SARSの流行、鳥インフルエンザの発生、さらには05年の反日デモの発生によって、外資系企業は中国一極集中のリスクを強く認識するに至った。そして、リスク分散のために、工場を中国の他 ASEAN にもう一カ所持すべきであるとする、「チャイナ+1 (プラスワン)」という考え方が力を得てきたのである。特に、中国における賃金の上昇は、このような考え方を強く後押しすることとなった。

図 6-3 によると、2006年頃には、中国華南地域の最低賃金は、内陸部の工業化や上海地域と比べた労働条件等の問題から民工の確保が難しくなったこともあって、急速に上昇してきた。広東省の広州市と東莞市の最低賃金の上昇率は、50%をも上回っており、広州市の最低賃金は、上海と並び中国最高水準の深圳に次ぐ水準となっていた。しかも、中国では企業の社会保障負担が特に大きく、その割合は ASEAN 諸国が 5～17%程度であるのに対して、中国(広州)では 40%近いといわれており、民工の多い華南地域で

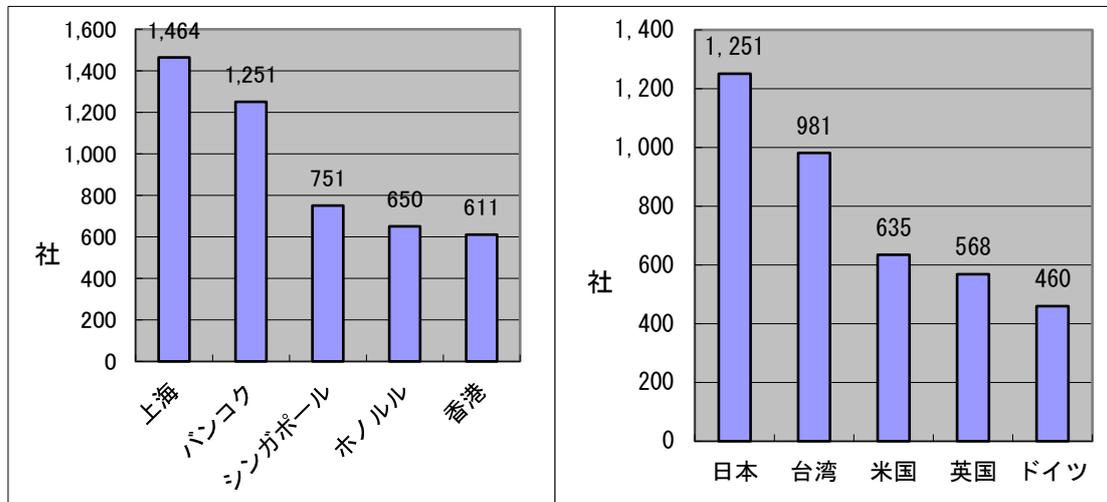


は、その他に社員寮の準備も必要となる。そのため、諸手当、社会保障費、残業代を含めたワーカー1人当たりの実際のコストは、華南・東莞地域では160ドル～190ドルに達するようになった⁸⁾。上海を中心とする長江デルタ（上海デルタ）地域における多くの都市の労働コストは、

(注) ・各年とも原則として1月1日時点。ただし、ベトナムの06年は2月1日、中国は9月1日時点。
 ・各国政府発表資料をドル換算している。

図 6-3 2005・06年当時の中国・タイ・ベトナムの最低賃金（月額）

(出所) 若松勇(2006)「賃金上昇・縮小に向かうアジアの賃金格差」『ジェトロセンサー』10月号、日本貿易振興機構、p.11.



(注) ・調査時点は、上海 05.10、バンコク 06.1、シンガポール 05.10、ホノルル 04.10、香港 05.1。
 ・数値は日本商工会議所国際部による。

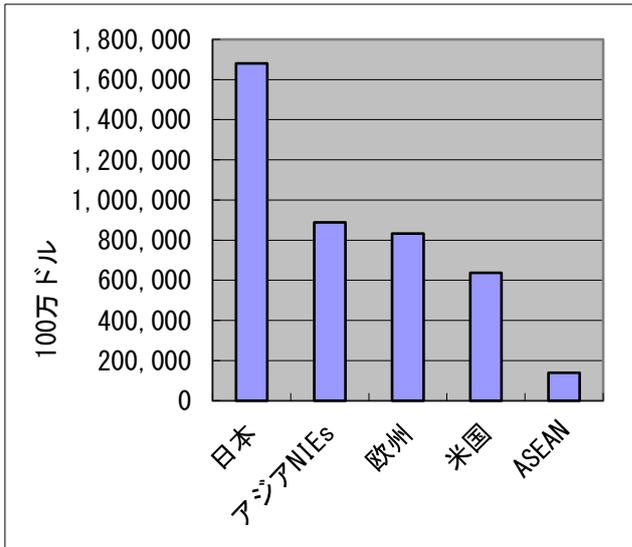
図 6-4 2005年当時の在外日本商工会議所加盟企業数比較

(出所) ジェトロ・バンコク訪問時の資料にもとづき筆者作成。

(注) ・日本の企業数は06.1の数字、他は詳細は不明。

図 6-5 2005年当時の在タイ外国商工会議所加盟企業数国別比較

(出所) ジェトロ・バンコク訪問時の資料にもとづき筆者作成。



(注) タイ投資委員会 (BOI) の数値による。

図 6-6 タイの国・地域別直接投資累計
<85~2005年、認可ベース>

(出所) ジェトロ・バンコク訪問時の資料より。

ことが確認されていた⁽¹⁰⁾。また、同じく 2005 年当時の各国・地域の在タイ外国商工会議所加盟企業数を比較してみると、図 6-5 のように日本が 1,251 社と圧倒的な第 1 位となっていたのである。実際の投資額の蓄積も、図 6-6 のように日本が圧倒的に多かった。

すでにバンコクより高くなっていたが、このような傾向は急速に華南の珠江デルタ地域にも及び、社会保障負担まで含めた中国とタイの労働コストは、実は名目賃金ほどの差はなくなってしまったのである。一方、タイは国民性が温和で政情も安定していた⁽⁹⁾。

加えて、タイには世界最大規模といわれる日系企業の集積があった。在外日本商工会議所の加盟企業数は、2005 年当時図 6-4 のように 1,251 社と上海に次いで世界第 2 位となっていた。しかも、商工会議所に加盟しない企業もあるため、JCC 中小企業支援委員会の調査によると、少なくとも在タイ日系企業は 6,226 社ある

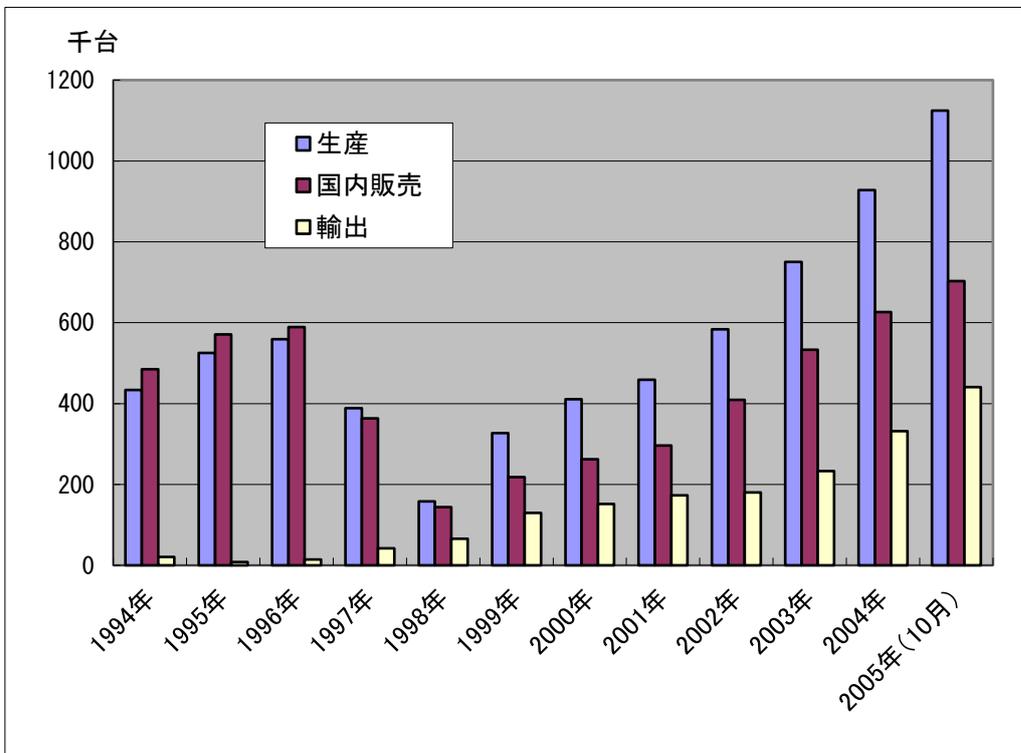


図 6-7 タイにおける自動車生産・販売・輸出台数の推移

(出所) ジェトロ・バンコク訪問時の資料より。

タイの具体的な産業レベルに立ち入ってみると、特に自動車産業は「アジアのデトロイト」といわれるほどの発展を見せていた。タイの自動車メーカーは、アジア通貨危機を逆手に取ってコスト低減と品質向上を実現させ、輸出能力をも獲得して急速にその生産高を増大させていた（図 6-7 参照）。しかも、2005 年当時国内販売シェアの 90%を占めるのは日系企業(トヨタ 37%、いすゞ 24%、ホンダ 12%、日産 7%、三菱 6%、マツダ 2%、その他日本車 2%)であり、生産と輸出台数においても、やはり日系企業が 90%を占めていたのである。そして、このような自動車メーカーの発展にともなって、タイ国内にはアジア有数の裾野産業の集積が生まれていた。タイ自動車インスティテュートの資料によると、2005 年当時タイには、外国資本の自動車組立メーカーが 16 社、オートバイ組立メーカーが 5 社あり、この計 21 社のもとにティア 1 の部品メーカーが 709 社(内、外資がマジョリティを占める企業が 287 社、タイ資本がマジョリティを占める企業が 68 社、タイ資本 100%の企業が 345 社)あり、さらにその下のティア 2・ティア 3 レベルに 1,200 社以上の地場の部品メーカーが存在していた⁽¹¹⁾。

一方、自動車産業とともにタイの経済を牽引する電気・電子産業は、これまでマレーシアが強くタイは比較的弱かった。そのため、日系自動車メーカーがバンコク周辺でサプライヤーを育て、産業集積を形成しているのに対して、特に日系の電気・電子メーカーの場合には、サプライヤーが育っていないという問題があった。また、日系電気・電子メーカーは、タイ国内では韓国勢の攻勢を受け、また国際市場では中国を拠点とするメーカーと厳しい競争関係にあったのである⁽¹²⁾。

3. 「チャイナ+1(プラスワン)」から「タイ+1(プラスワン)」へ

近年、タイの日系企業の間で、「タイ+1(プラスワン)」への関心が高まっている。

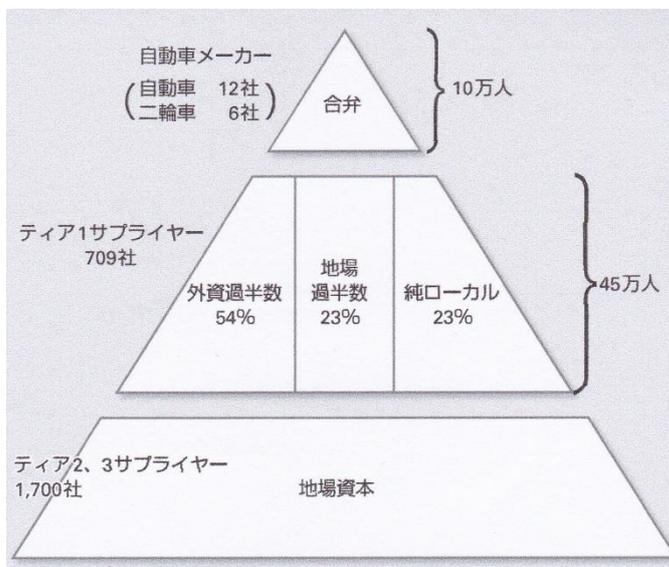


図 6-8 タイ自動車産業の集積

(出所) 山本肇(2014)「ASEAN の自動車産業と『タイ+1』戦略—将来展望と課題—」『知的資産創造』12 月野村総合研究所、p.19.

2015 年 1 月 29 日には、ジェトロ・バンコク事務所が在タイ日系企業を対象に、「タイプラスワン戦略」に関するセミナーを開催している。

では、「タイ+1(プラスワン)」とは何であろうか。「チャイナ+1(プラスワン)」の垂流のようにも思われるが、どこがどう異なるのであろうか。「チャイナ+1(プラスワン)」とは、中国での投資リスクを回避するために、生産拠点を他国に移転しないしは分散しようとするものである。タイでも、様々なリスクが浮上するなか、生産を他国へ移転させようという動きも当初一

部には見られた。しかし、タイには2,000社を超える日本の製造業が進出し、東南アジア最大の産業集積が形成されている。投資残高は中国の40%程度ではあるが、その多くがバンコクを中心とする半径150~200km、車で2時間程度の圏内に集中している。特に自動車では、完成車メーカーのみならず、日系の部品メーカーも数多く進出し、さらに地場の部品メーカーも育って、現在では図6-8のようなピラミッド型の産業構造が形成されている。そこで、その強みを活かしつつ、労働集約的な工程だけを、東南アジア最後のフロンティアといわれるCLM(カンボジア、ラオス、ミャンマー)の国境地帯に移転し、タイをハブとするサプライチェーンを形成しようという動きが出てきたのである⁽¹³⁾。

では、タイのリスクとは何であろうか、それは、タクシン派と反タクシン派の対立によって長期化する政治的不安定性、2011年の大洪水と賃金水準の上昇等である。とはいえ、日系企業が最も懸念しているのは、賃金水準の上昇である。ところが、日本企業のタイ投資委員会への投資認可申請件数をみると、2009年の226件から、2010年には364件、2011年には560件、2012年には872件と順調に増加しており、政治的不安定化や大洪水の影響はあまり感じられなかった。それゆえ、これをタイの産業

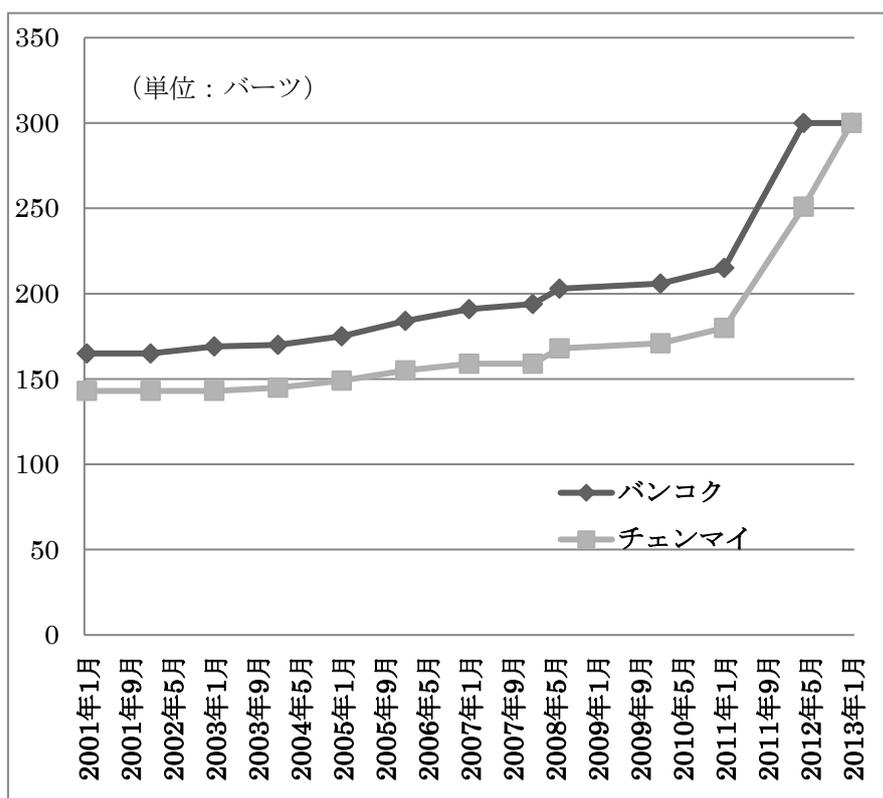


図 6-9 バンコクとチェンマイの最低賃金（日額）推移

(出所) 井口摂男 (2013)「タイ経済の現状と課題」12月、日本貿易振興機構
ウェブページ にもとづき筆者作成。

http://www.jetro.go.jp/ext_images/world/seminar/101/material_101.pdf

(2015年1月30日)

集積の魅力がマイナス要因を上回り「進出が進出を呼ぶ好循環」を生み出しているとの見方も存在した⁽¹⁴⁾。

しかし、インラック政権が選挙公約にもとづき最低賃金の大幅引き上げを実施したことによって、状況は変わりつつあるように思われる。すなわち、最低賃金は2012年4月、バンコク都と周辺県及びプーケットの7都県で日額300バーツに統一されることになったのである(図6-9参照)。この時の引き上げは、その引き上げ幅が大きかったというだけではなく、全国一律の最低賃金制度が導入されたことから、バンコク近郊の日系企業が高賃金のバンコクを避けて地方へと移転する選択肢も失われてしまった⁽¹⁵⁾。

さらに、タイ投資委員会は2013年初頭、労働人口の伸び悩み、先進国入りを前にした経済成長の停滞、2015年のASEAN経済共同体発足等を背景に、投資恩典をこれまでバンコクから遠いエリアを厚くするゾーン制を廃止し、タイの競争力向上と高付加価値化に資する産業に恩典を付与する一方、労働集約的な産業の恩典を外すという新たな政策を打ち出した。急な方針変更に対する日本人商工会等の強い申し入れもあって、実施は一時延期されたが、産業構造の転換を目指すタイ政府の方針は変わらず、結局2015年1月1日からこれが実施されることになった⁽¹⁶⁾。

こうして2012年頃から、しだいにタイ日系企業の間で「タイ+1(プラスワン)」に



(注) ラオスでは10の経済特区が認可されているが、入居可能なのは図中の「ビタ(VITA)パーク」と「サワン・セノSEZ」のみ。

図6-10 タイ国境付近の経済特区

(出所) 小野澤麻衣(2013)「メコン諸国—タイ+1をどう使うか」『ジェトロセンサー』6月号、日本貿易振興機構、p.56。

対する関心が高まってきたのである。「タイ+1(プラスワン)」の特徴として、ラオス、カンボジア等の国境地帯に分工場を設置し、ここに労働集約的な工程を移転しようとする点を指摘できる。これは国境まではタイ国内の道路が整備されていることと、国境を越えることで、賃金格差をコスト低減に活用できるためである⁽¹⁷⁾。

他方、「タイ+1(プラスワン)」進展の背景としては、1992年からアジア開発銀行が事務局となって進めてきた大メコン圏(GMS: Greater Mekong Sub-region)開発プログラムによって、インドシナ全体のインフラ整備が進み、東西経済回廊、南北経済回廊、南部経済回廊といった国境を越えた国際道路が整備されてきた点を指摘できる⁽¹⁸⁾。その他、2015年末のASEAN経済共同体(AEC: ASEAN Economic Community)発足に伴う通関手続き簡素化への期待も、その背景にあったものと思われる⁽¹⁹⁾。

また、「タイ+1(プラスワン)」受け入れ国においても、経済発展と社会の安定にと
もない、投資優遇制度が整備され、「タイ+1(プラスワン)」を意識した経済特区がタ
イ国境沿いに建設されはじめたことが、このような動きを加速させる要因となった⁽²⁰⁾
(図 6-10 参照)。

なお、「タイ+1(プラスワン)」をタイへの一国集中是正策とらえ、これには2つの
タイプがあるとする見解も存在する。すなわち、第1はタイからその周辺国に工程の
一部を移転する「垂直分業型タイ+1」であり、第2はタイ以外の生産ハブ構築による
「水平分業型タイ+1」である。前者はこれまで説明してきたものであるが、後者は
インドネシアでの自動車産業の発展を背景に、タイへの一極集中是正策として「タイ+
インドネシア」という2極体制へのシフトを志向するものである⁽²¹⁾。

このように、「タイ+1(プラスワン)」には、厳密には狭義と広義の2つが存在する
が、「タイ+1(プラスワン)」といった場合、通常狭義の「垂直分業型タイ+1」を指す
のが一般的であり、本章でもこれを対象に議論を進めていきたい。

4. 「タイ+1(タイプラスワン)」の先進事例

いち早く「タイ+1(タイプラスワン)」を実践している企業がある。タイ矢崎グルー
プの Thai Arrow Products (以下、TAP と略す) である。TAP は 1963 年設立と古い歴
史を持ち、自動車用部品、ワイヤーケーブル、自動車メーター、バッテリーコード、
自動車用組み立て電線(ワイヤーハーネス)等の生産を行っている。TAP は、アジア通
貨危機後の 2000 年頃、いくつかの新たな課題と環境に直面することになった。すな
わち、いくつかの課題とは、TAP の 40 年近い歴史から来る社員の高齢化・高賃金化
と、タイ経済の発展にともなう建物賃貸料・最低賃金等諸経費の高騰であった。一
方、新たな環境変化とは、自動車産業の発展にともなう「アジアのデトロイト」化現
象、新空港の開港とインドシナ半島における東西経済回廊・南北経済回廊という国際
道路構想の浮上による交通網の変化であった。このような状況をふまえ、TAP では
「大型航空母艦よりイージス艦活用への切り替え」を考え、2001 年から外注化プロジ
ェクト “Production Base Development = PBD” を開始した。「大型航空母艦よりイ
ージス艦活用への切り替え」とは、大工場のみ運営から、小回りのきく外注先(大きく
もなく小さくもない)を開拓し、親工場と外注先企業(Production Base = PB)との最適
な組み合わせ展開しようというものであった。またこれは、特に東西経済回廊・南北
経済回廊構想を意識して外注化を進めようとするものでもあった。まず縦のライン、
すなわち国道 2 号線に沿ってバンコクから東北地方に向けて、外注先を開拓していっ
た。その結果、タイ国内に 4 ヶ所、ラオスに 1 ヶ所、それぞれ交通の便のよい場所に
拠点を確保することができた。それは具体的には、バンコクから 110km の Nakorn-
Nayok、220km の Korat、500km の Nong-Khai、そして 635km のラオス Vientiane
である。「経済回廊」の活用を考えると、タイを越えてラオスで外注先を開拓するこ
とは自然な発想であり、「タイの人件費では生き残れない『線から面へ! 川を越え
ろ!』」ということになったという⁽²²⁾ (図 6-11 参照)。

では、なぜラオスだったのでしょうか。タイに国境を接するカンボジア、ラオス、



(注) 「PBD 1～5」が外注先、旗のマークがTAPの工場。

図 6-11 TAP の外注化プロジェクト

(出所) 植松賢二 (2008) 「メコン地域での事業活動—日本にとっての魅力と課題—」メコン地域投資促進セミナー資料、1月。
 日本アセアンセンター ウェブページ。
http://www.asean.or.jp/ja/invest/about/leventreports/2007/2007-04/2008-06_05.pdf/at_download/file (2015年5月12日)

ミャンマーを比較したところ、宗教や基本的な文化等ではほとんど違いがなかった。しかし、ラオスは言語・文字がタイ語に近似しており、タイ語での事業展開が可能なることから、立ち上げ時の指導とその後の管理コストが大幅削減できるという点がラオスを選択した大きなポイントになったという。このようにラオスでは、ミャンマー、カンボジアとは異なり、英語のスキル等が不要なることから、TAPは委託加工契約後、実際にラオスの主要幹部・管理部門担当者・直接作業者の研修をタイの親工場で実施するとともに、タイ人スタッフによる駐在指導を行っていた⁽²³⁾。

ただし、進出後言葉が近すぎるための弊害もみられた。すなわち、言葉が通じるため文字も通じると思ってしまうが、タイ語は44文字、ラオス語は33文字と異なっている。似ているとはいえやはり外国語であるにもかかわらず、技術文書について厳密に訳文をつくらなかったため、問題が生じることがあった⁽²⁴⁾。

ラオスへの進出には、100%出資、合弁、業務提携という3つの方法がある

が、TAPが採ったのは業務提携であった。その理由は、ラオスは情報が少なく不明確な部分が多いことから、TAPが直接入るには資金的な負担の他、調査に多くの時間がかかる。一方、ラオスにはタイ矢崎の長い歴史から人脈があった(電線の代理店)。そこで、このラオス資本100%の企業をパートナーとして、この企業に設備と材料を無償で支給して工賃を支払うという、委託加工契約を締結することになった⁽²⁵⁾。

ラオス・ビエンチャンでの委託加工が可能となったのは、タイーラオス間の第1メコン友好橋の存在があったからである。しかし、当初目が向いたのは、むしろ東西経済回廊上にあるラオスのサバナケットであった。しかし調査の結果、まだメコン川に友好橋が建設される前でもあり、時期尚早と判断された。一方、ラオスのビエンチャンはタイのノンカイと橋でつながっており、ノンカイに技術支援の拠点を置くこと、首都であるビエンチャンは政府関連の諸調査に便利であること、また大卒をはじめ優秀な人材を集めやすいこと等から、ビエンチャンに決まった。その他ビエンチャンは、サバナケットに拠点を設置するための人材育成機関と位置づけることができた。とはいえ、タイーラオス間の物流は、当初様々な問題があった。たとえば、通関

処理時間は、コンピュータ処理のタイ側が 15～30 分であったのに対して、マニュアル処理のラオス側は 3～4 時間（最大 5 時間）もかかった。また、タイのトラックのラオスへの乗り入れができなかったことから、積み替えが必要であった（現在は直接乗り入れ可）。さらに、当初は高額な物流費用がかかっていた。しかし、その後問題点は徐々に改善され、2008 年頃には午前 0 時にタイの親工場を出発すると、8 時に国境に到着し、10 時に通関を終了、10 時 30 分にラオスの外注先に到着できるようになった。帰りは、完成品を積み込んで 13 時 30 分に外注先を出発し、逆のルートを通って午前 0 時には親工場に到着できるようになった。こうして、630 km 余を 1 日 1 往復するこのリードタイムは、タイ国内の外注先と変わらなくなった⁽²⁶⁾。

TAP の委託加工の外注先 Vientiane Automation Products 社（以下、VAP と略す）は 2002 年の創立で、2014 年 8 月の訪問時従業員数は 199 名（男性 68 名、女性 131 名）であった（図 6-12、図 6-13 参照）。同社では労働集約的なワイヤーハーネス等の生産を担



図 6-12 TAP の外注先 VAP の入口

（出所）筆者撮影。



図 6-13 VAP の工場配置図

（出所）訪問時の説明資料より。

当しており、主要顧客のホンダの他、いすゞ向けの生産も行っていた。仕事の流れとしては、タイの TAP の工場ではプレ作業を行った後、ラオスの VAP で組み立て、再びタイの TAP へ輸送して検査を行い、顧客向けに出荷することになる。ラオスの最大のメリットは、安くて良質な労働力であるが、「物流コストがカギ」とのことであった。タイへの輸入税がゼロとなるよう、当初は TAP が材料を無償供与していたが、現在の仕事は国内向けのため、タイの輸入税をゼロにするために有償供与に変更しているとのことであった。出荷先を輸出用から国内向けに変えたのは、タイの自動車需要の拡大と物流コストを考慮した結果ではないかと思われる。

実は VAP は、いくつかの事業を行う企業グループ（以下、VEEC グループと略す）の中での 1 社であり、グループの起源は 1989 年設立の Vientiane Electrical Engineering 社にさかのぼる。その後、1994 年に Vientiane Concrete Pole 社（電柱の生産）を設立し、2002 年には TAP が生産委託を行う VAP 社が設立されている。VEEC グループは、ラオス初の民間企業であり、現在でも電気・電柱関係の仕事が中心となっているが、この企業グループによって VAP が設立され、タイのトレーニング方式を導入して、ワイヤーハーネスの委託加工が開始されたのである。当初は、経営

者も従業員も賃金をいくらにしたらよいかわからないような状態でのスタートであったという。訪問時の VAP の資本金は 90 万ドルとなっており、またタイ人は指導には来るが、常駐や出向はないとのことであった。

VEEC グループは、その後も次々と新たな企業等を設立している。2002 年には、Vientiane Engineering Construction 社(建設業)、2006 年には Vientiane Human Resource Development College、2008 年には Vientiane Pure Drinking Water 社、2012 年には Vientiane Equipment Factory 社(サッカーボールの製造)を設立している。なかでも注目すべきは、Vientiane Human Resource Development College の設立である。同カレッジは、昼夜 150 人が学ぶ短大レベルの大学で、校舎は VAP と同一敷地内にある。そして、学生の内 80 人が昼間 VAP で働きながら夜間にカレッジで学んでおり、彼らが VAP の主力となっているとのことであった。ラオスは人口が少なく従業員の確保が課題とされるが、TAP の従業員 199 名中 80 名がカレッジの学生ということは、従業員募集の際、大学で学べることが大きなインセンティブとなっているのではないと思われる。なお、このカレッジは、当初 ICT 関係で始めようとしたが、今ではマネジメントがメインになっており、日本語も教えているとのことであった。

離職率低減のために学校を設立する事例は、ラオスでは他にも見られる。ラオス最大のアパレル工場を経営する香港系の Trio Laos Export 社では、労働者の子息のための幼稚園や学校を設立している⁽²⁷⁾。

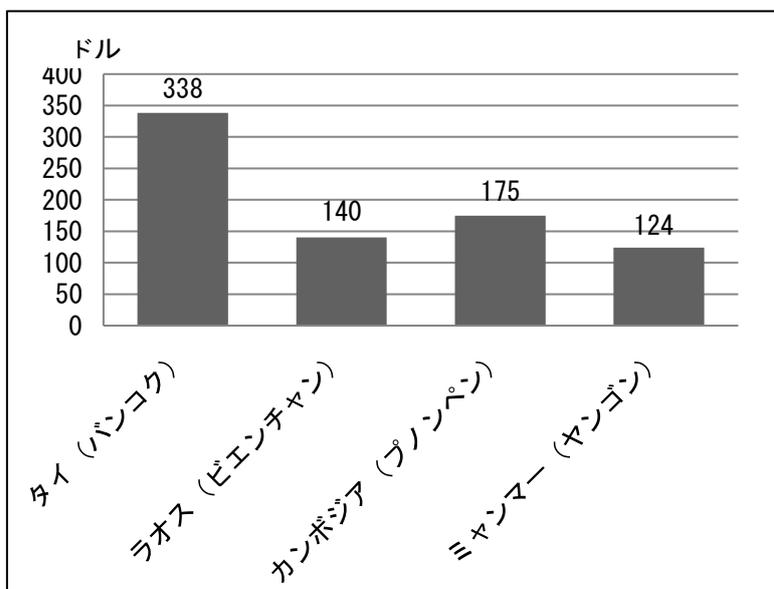
VAP では、その他食堂の米は食べ放題、寮費は会社負担であり、通勤者については送迎を行っていた。ラオスではワーカーの離職率が比較的高いため、このような手厚い対応がなされているものと思われる。ちなみに、VAP の離職率はしだいに落ち着いて 5%程度となったというが、訪問時にはタイの自動車需要の落ち込みで仕事が減ってきたため、10%に上がっていた。

ラオスのワーカーの質については、TAP では当初次のように認識していた。タイと比較すると働く場所が少ないためか、優秀な人材を集めやすい。真面目ですれておらず、新しい知識に高い興味を示す。そしてゆっくりだが確実に仕事をこなす。したがって、ワーカーの質はタイと比較しても遜色がない⁽²⁸⁾。

5. 「タイ+1(プラスワン)」としてのラオス

「タイ+1 (プラスワン)」の候補地と目されているのは、東南アジア最後のフロンティアとされる CLM (カンボジア、ラオス、ミャンマー)である。そこで、タイとこの 3 カ国を、製造業のワーカーの月額賃金で比較してみた(図 6-14 参照)。賃金は安い方から、ミャンマー(ヤンゴン)の 124 ドル、ラオス(ビエンチャン)の 140 ドル、カンボジア(プノンペン)の 175 ドル、という順番になる。そして、ミャンマーはタイの賃金の 37%、ラオスは 41%、カンボジアは 52%、という水準である。

しかし、ミャンマーは慢性的な電力不足という問題の他、道路インフラが未整備で、タイからミャンマーへの道路は、貨物へのダメージが問題になるほどの状態で、すぐには「タイ+1(プラスワン)」の候補地とはなりにくい⁽²⁹⁾。そこで次に、現実的な



(注) プノンペン は 2015 年 10 月～11 月調査の数値。その他は、
2016 年 10 月～11 月調査の数値。

図 6-14 タイと CLM のワーカーの月額賃金比較

(出所) ジェトロ「投資コスト比較」の数値にもとづき筆者作成。日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/world/search/cost.html>

(2015 年 5 月 14 日)

表 6-1 ラオスとカンボジアの経済特区内での優遇措置

	ラオス	カンボジア
法人所得税	利益計上後 2～10 年間は免税 免税期間後は 8%か 10%	6～8 年間(製造業の場合)は免税 免税期間後は 20%
個人所得税	5%(一律)	0～20% (5 段階累進課税方式優遇措置なし)
付加価値税	0%	0% (ただし SEZ 外サプライヤーからの国内 調達時は調達時課税、輸出時還付手続きが 必要)
輸入関税(注 1)	0%	0%
配当送金課税(注 2)	5%	14%(最高税率)

(注) ・輸出加工用の部品・部材・生産設備・建設資材が対象。 ・法人所得税免税期間後。

(出所) 柴田哲男、道法清隆(2015)「経済特区内の優遇措置と安価な電力料金は優位性—隣国カンボジア
と投資環境を比較—(ラオス)」『通商弘報』1 月 26 日、日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2015/01/54c19d9249bb0.html> (2015 年 3 月 27 日)

表 6-2 CLM (ラオス、カンボジア、ミャンマー) への主な進出日系企業と「タイ+1」

会社	製品	投資金額 (百万ドル)	稼働 開始年	ゾーン・地域	タイ+1
ミネベア	民生用電子部品、電子機器、OA機器	55	2011	プノンペンSEZ(カンボジア)	Yes
デンソー	二輪向けジェネレータのセンサー部品	0.4	2013	プノンペンSEZ(カンボジア)	Yes
住友電装	四輪向けワイヤーハーネス	NA	2011	プノンペンSEZ(カンボジア)	No
矢崎総業	四輪向けワイヤーハーネス	NA (資本6.5)	2012	コックコン(カンボジア)	Yes
アサヒテック	アルミダイカスト	51	2013	サワナケート(ラオス)	N/A
ニコン	デジタルカメラ	NA * 資本:6.0	2013	サワナケート(ラオス)	Yes
トヨタ紡織	自動車内装部品	5.6	2014	サワナケート(ラオス)	Yes
第一電子	ワイヤーハーネス	0.3	2011	ピエンチャン(ラオス)	No
アスモ	四輪ワイパー用モーター	1	2014	ヤンゴン(ミャンマー)	No (インドネシア からの移管)
スズキ	小型トラックの組み立て(Carry)	9,000万円	2013	ヤンゴン(ミャンマー)	No

(出所) 山本肇(2014)「ASEANの自動車産業と『タイ+1』戦略ー将来展望と課題ー」『知的資産創造』12月号、野村総合研究所、p.21.

対象国と考えがえられるカンボジアとラオスを、賃金以外の条件で比較してみた。ジェトロのラオス・ピエンチャン事務所によると、工業用の電力料金は、ラオスが1kwh 0.078 ドルであるのに対して、カンボジアは0.15 ドル～0.21 ドルと工業団地によって異なるが(ポトペイとバベットは0.15 ドル、プノンペンとシアヌークビルは0.21 ドル)、ラオスの方が安い。また、経済特区内の優遇措置については、表 6-1 のようにラオスの投資優遇措置の手厚さが際立っている。特に法人所得税の免除期間は、カンボジアが売上計上後であるのに対し、ラオスは利益計上後となっている⁽³⁰⁾。

ラオスはすでに述べたように、タイとの言葉の類似性でも優位に立つが、内陸国のため特に港までの物流コストがかかること、人口が少なくかつ分散的なために、多数の従業員の確保は難しいという問題点も抱えている。したがって、ラオス進出に適するのは、比較的電力が必要で、規模がそれほど大きくなく、生産する製品ないし部品の物流コストがかからない比較的小型のものであって、かつ手先の器用なラオス人を活用できる業種ということになる。したがって、タイの工場から、ラオスでの生産に最も適した工程を切り出すという「タイ+1(タイプラスワン)」としてのラオスの活用は、進出形態としては最適であるとみることができる⁽³¹⁾。

表 6-2 のように、CLM (カンボジア、ラオス、ミャンマーへ)への最近の主な日系企業の進出状況は、このような CLM の状況を反映したものとなっている。すなわち、ミャンマーに進出した日系企業で、タイとの関連を直接意識したものではなく、「タイ+

1 (プラスワン)」を意識した進出は、カンボジアとラオスにおいてのみ見られる。そして2014年当時、一般にワーカーの賃金を強く意識する企業はカンボジアに進出する傾向があり、賃金のみならず電気の安定供給等をも重視する企業はラオスに進出する傾向があるといわれていた⁽³²⁾。確かに2012/13年当時のワーカーの月額賃金は、ラオスが137ドル、カンボジアが101ドルとカンボジアの方が低かったが、図表6-14に示したように、2016年になると、両者の賃金はカンボジアが175ドル、ラオスが140ドルと逆転している。したがって進出企業は、長期的視点を持ちながら、賃金の他物流コスト等も考慮したうえで、カンボジアのどこにするのか、ラオスのどこにするのかを決定していくことになるものと思われる。

6. ASEAN 経済共同体成立下での工場の再配置とタイの発展

矢崎総業は、2012年12月、カンボジアのコックン経済特区に、ワイヤーハーネス組立工場を新たに開設した。当時同工場は資本金650万ドル、従業員数は600人であったが、2015年には2,000人とし、さらに将来は3,000人規模に増加させることを計画していた。運営は、2012年11月設立のヤザキ・カンボジア・プロダクツが担当している。

数千人規模のワイヤーハーネス組立工場をカンボジアに設立する意味は、どこにあるのであろうか。新工場はタイの「分工場」の位置付けにあり、原材料をすべてタイから輸入し、低賃金を活用して組み立てた後、タイのレムチャバン港にある矢崎の巨大物流センターに運び、そこからタイ国内の自動車工場に納入されることになる。

コックンはタイのバンコクから5時間程度の場所にあり、同経済特区はタイ国境からわずか2km入っただけの場所に位置している。これはまさに、カンボジアがタイからの投資を期待して建設したものであった。開所式には、カンボジアのフンセン首相、日本の黒木大使をはじめ、約3,000人が参加しており、カンボジア側の期待も大きかった。

コックンを選択したのは、安い賃金の他、何よりも物流を重視したからであった。「車の神経」と呼ばれるワイヤーハーネスは、荷姿が複雑で輸送効率が悪いといわれる。それゆえ、矢崎の物流センターに近いコックンは、賃金と物流を考えた時最適な場所と考えられる。矢崎は輸送効率アップのため、カンボジア政府と交渉して、右ハンドルのタイのトラックが、積み替えなしで左ハンドルのカンボジアに入れるよう、許可を得た⁽³³⁾。

TAPが2001年から開始した「大型航空母艦からイージス艦活用への切り替え」という外注化プロジェクトは、タイの最低賃金の大幅引き上げによって、限界に到達することになった。コックンの新工場建設計画がスタートしたのは、2011年の初め頃で、人件費の上昇と従業員の採用難をにらんだ先行投資であったというが、2013年の全国一律300パーツへの最低賃金の引き上げは、「イージス艦」的なタイ国内の外注先の存在意義を大幅に低下させてしまった。

しかし、人口の少ないラオスで数千人規模の工場を運営することは難しい。また、VAPでも訪問時に「カギは物流である」と述べていたように、ビエンチャンは物流的

に必ずしもベストとはいえない。

タイの最低賃金の大幅引き上げ、そして他方での ASEAN 共同体の成立(2015 年)とそれにとまなうインドシナ地域での物流インフラの整備によって、TAP の外注化プロジェクトにみられるような、タイに基盤を置きつつ周辺のラオス、カンボジアにも手足を伸ばすという戦略は、タイ進出企業の戦略がタイ、カンボジア、ラオスを一体ととらえ、より広域での工場の最適配置を検討する段階へと移行したものと判断することができる。

なお、2015 年に東西経済回廊のミャンマー区間、すなわちタイ国境からミャンマーのコーカレイに至る 50 km の国境道路が、タイ政府の資金援助によって完成し、正式に開通した。この区間は、長らく東西経済回廊のボトルネックとされてきた。軍政時代に整備された以前の山岳道路は、道幅が狭く 1 日おきに進行方向が変わる一方通行であり、50 km 程の距離にもかかわらず、3・4 時間を要したという。それでもこのルートは、2014 年にはタイーミャンマー間の国境貿易の 4 分の 1 を占めていた。したがって、所要時間を 3 分の 1 に短縮させるこの新ルート(旧ルートの南を迂回)の開通は、タイーミャンマー間の関係を大きく変えることになる⁽³⁴⁾。日本通運によると、タイのミャワディーからミャンマーのコーカレイ間のリードタイムは、2~4 時間から 0.5 時間に短縮され、バンコク~ミャンマー間の「ドア to ドア」輸送のリードタイムは、4 日から 3 日に短縮されて(海上輸送を利用した場合と比較すると 18 日間の輸送日数削減)、海上輸送と同程度のコストで「ドア to ドア」輸送が可能になるとともに、走行中のダメージも減少して輸送品質が改善したという⁽³⁵⁾。

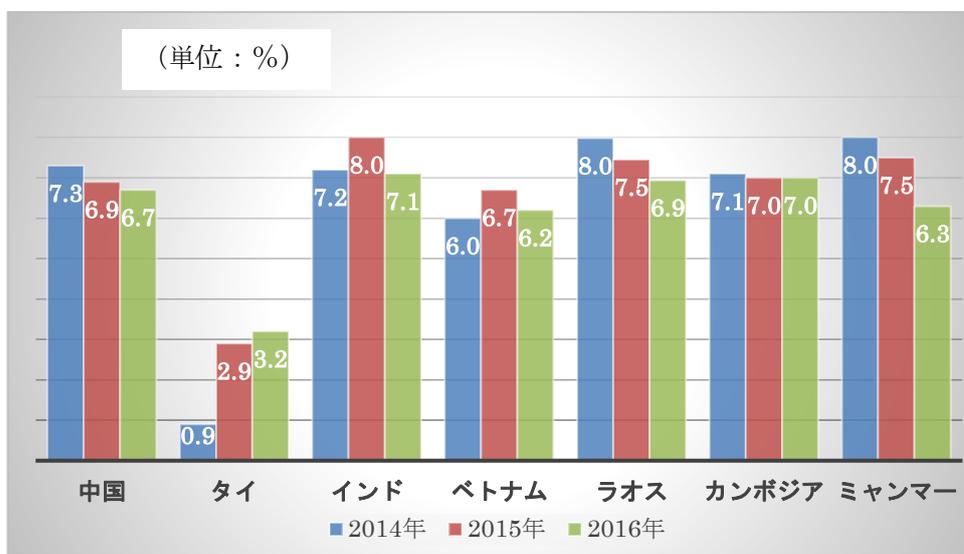
加えて、南部経済回廊のミャンマー側区間にあたる、タイ国境からミャンマーのダウエー至る道路整備も、日本政府が支援することになった。すなわち、日本政府はミャンマー南部の東南アジア最大規模のダウエー経済特区(ヤンゴン近郊で開発中のティラワ経済特区の 8 倍)の開発に参加することを決定し、ミャンマー・タイ政府による特別目的事業体に投資するとともに、タイとの接続道路整備にも協力している。この道路は、南部経済回廊西端に残された難所とされていたが、完成によって、ミャンマーとの接続のみならず、タイに集積する日系企業が、インド・中東・アフリカへと販路を広げるにあたり、物流コストの削減に大きく貢献するものと期待されている⁽³⁶⁾。

このような最近の動きを見ていると、これまで「タイ+1(タイプラスワン)」の圏外とされていたミャンマーが、その圏内に入ってくるのは意外に早いかもしれない。労働人口の少ないカンボジア・ラオスに比べ、5,000 万人超の人口を持つミャンマーはタイに集積する日系企業にとっても魅力的である。ミャンマーとの国際道路の整備にとまなない、「タイ+1(タイプラスワン)」の焦点はラオスからミャンマーに急速に移って行く可能性が大きい。

ところで、タイはインドとは異なり、早くから外資に道を開き、日本企業等による直接投資を活用して、後発国としては例外的な部品産業の集積を生み出すことができた。そして、労働集約的産業から技術・資本集約的産業へと着実に工業化の歩を進めてきた。その意味では、タイは外資を活用した工業化の成功事例といえる。しかし、賃金の上昇等の問題から「中所得国の罠」にはまってしまい、そこからなかなか抜け出せずにいるというのが現状である。

そもそも「中所得国の罠」という言葉は、世界銀行が2007年に発表した *An East Asian Renaissance : Ideas for Economic Growth* (『東アジアのルネッサンス — 経済成長の理念—』)を端緒として、2011年のアジア開発銀行の報告書、*Asia 2050 : Realizing Asian Century* (『アジア 2050 — アジアの世紀は実現するか』)によって広く知られるようになったものである。アジア開発銀行の報告書では、「中所得国の罠」という言葉の概念を次のように説明している。すなわち、「多くの中所得国は……高成長の後にゼロ成長やマイナス成長に陥るか、低成長を抜け出せなくなる。この状態を『中所得国の罠』とみなす。この場合、製造業においては、所得や賃金がより安価な途上国との競争に勝てず、より高度な技術を要する産業では先進国にかなわない。したがって、こうした国は低コストの労働と資本を基礎とする資源主導の経済成長から、生産性主導の成長への移行に失敗したといいかえることができる」⁽³⁷⁾。

最近のタイの経済成長率をみると、まさにアジア開発銀行が指摘するような経済の停滞が見られる。図6-15によって、2014~16年までのアジア各国の実質経済成長率を比較してみると、タイの成長率は最近回復しつつあるとはいえ、日本等の先進国を除くと明らかに低いことがわかる。また中所得国とは、一般的に1人あたりGDPが3,000ドルから10,000ドル程度の国とされるが、2016年のタイの1人あたりGDPは、2016年時点で5,899ドルであり、まさに「中所得国」の概念にあてはまっている。



(注) カンボジアの数値と、2016年のラオス・ミャンマーの数値は推定値。

図 6-15 アジア各国の実質経済成長率比較

(出所) ジェトロ「各国・地域データ比較」及びジェトロ「ラオス」の数値にもとづき、筆者作成。日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/world/search/compare.html> (2017年11月4日)

タイのタノン・ビダヤ元財務大臣は、タイが農業と製造業を主翼とする経済構造と

なっていることから、「中所得国の罠」に陥るリスクは明白であるとして、その理由について次のように述べている。すなわちタイは、輸出が GDP の 70% と大きいために、世界的な景気減速の影響を受けやすい一方、人口の 40% が農業に従事していることで、1 人あたりの所得は低く、また所得の不平等も特に地域間で大きく、消費が増えない。そのため、結局直接投資に頼らざるを得ないという構造が残ることになる⁽³⁸⁾。

タイにおいて輸出を担っているのは外資であり、「東南アジアのデトロイト」といわれる自動車産業においては部品産業の集積が生まれているとはいっても、ピラミッドの頂点をなす組立メーカーはすべて外資である。また、自動車とともにタイの製造業を担う電気・電子産業においては、自動車のような部品産業の集積を欠いているのが実態である。つまり低賃金にもとづく外資頼みの成長が、賃金の高騰によって行き詰まっているのがタイの現実であり、その打開策の 1 つが、先に述べた投資恩典のゾーン制をはずし、高付加価値産業の恩典を重くする政府の高付加価値産業育成策であった。

これに対して、日本企業等外資系企業が打ち出したのが、「タイ+1 (プラスワン)」戦略であった。この戦略は、タイから出ることなくあくまでタイ国内の部品産業の蓄積を生かしながらも、より低賃金の周辺国を活用して、タイの賃金高騰に対処しようとするものであった。この戦略が、タイ周辺国の発展を促しつつタイの競争力を維持あるいは高めることにつながるとしても、外資がこれを契機に企業活動の高付加価値分野へのシフトに動いている様子は見られない。したがって、政府の高付加価値産業育成策は長期的には効果を表すかもしれないが、これが直ちにタイ国内の企業、とりわけ地場企業の「リープフロッグ」的な発展に結びつくとは思われない。

もちろん、「中所得国の罠」という考え方が、製造業に焦点を当てすぎているとの見方もある。むしろタイで活気があるのは、都市中間層の登場とともに発展を遂げているサービス業であり、タイ最大のコングロマリット CP グループに代表される地場のファミリービジネスが事業を拡大しているのは、国内資源を活用するアグロインダストリーとサービス産業であるとして、非製造業分野においてタイの競争優位を追求すべきであるという考え方もある⁽³⁹⁾。しかし、少なくとも製造業分野においては、タイの地場企業が「リープフロッグ」的な発展を遂げる可能性を見出すことは現状では難しい。そこには、タイにおいて発展している自動車産業が、デジタル化を背景に各国の企業が比較的対等な協力関係を結ぶ水平分業的なモジュール化経営を生みしている電気・電子産業とは対照的に、垂直的であり合わせを中心とするインテグラル型であることも関係しているように思われる。

【注】

(1) 堀江正人(2014)「調査レポート ラオス経済の現状と今後の展望—発展のビックチャンスを迎える内陸国ラオス—」3月6日、pp.4-5.

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング ウェブページ。

http://www.murc.jp/thinktank/economy/analysis/research/report_140306.pdf

(2014年11月23日)

「大メコンプロジェクト」とは、アジア開発銀行がイニシアティブをとり、1992年から進めている大メコン圏の総合開発のための経済協力プログラムである。なお、「大メコン圏」には、カンボジア、ラオス、ミャンマー、タイ、ベトナムと、中国の雲南省及び広西チワン族自治区が含まれる。

(2) 「タイの経済概況」 タイ国経済・ビジネスデータベース。

<http://home.att.ne.jp/yellow/tomotoda/thaieconomyoutline.pdf> (2007年1月30日)

成清正和(2001)「タイ工業化の概要」日本政策投資銀行 シンガポール駐在員事務所、12月、p.2. 政策投資銀行ウェブページ。

http://www.dbj.jp/reportshift/area/singapore/pdf_all/S20j.pdf (2018年2月28日)

(3) 「タイ概況」 pp.4-5、ジェトロ・バンコクセンター ウェブページ。

<http://www.jetrobkk.or.th/japanese/pdf/3.1.2.pdf> (2007年1月30日)

(4) 前掲「タイの経済概況」、前掲「タイ概況」 p.5.

(5) 前掲「タイ概況」 p.5.

(6) 「同上」 p.25. 助川成也(2003)「タイの最新事情—タイの投資環境と日系企業の動向—」(JETRO BSCT レポート) 10月、p.1.

ジェトロ・バンコクセンター ウェブページ。

<http://www.jetrobkk.or.th/japanese/pdf/3.14.3.pdf> (2007年1月30日)

(7) 竹治康公(2005)「東アジアにおける生産拠点分散—中国進出企業の生産拠点分散を中心として—」『2004年度 研究活動成果報告書』東アジア産業経済研究センター(神戸学院大学) p.153-154、神戸学院大学東アジア研究センター ウェブページ。

<http://www.erc-kobegakuin.org/report.html> (2007年1月30日)

(8) 若松勇(2006)「賃金上昇・縮小に向かうアジアの賃金格差」『ジェトロセンサー』10月号、日本貿易振興機構、p.11.

(9) 吉見威志(2005)「タイ日系電気・電子系企業の競争力」『2004年度 研究活動成果報告書』東アジア産業経済研究センター (神戸学院大学) p.81. 竹治(2005) p.154、p.163.

(10) ジェトロ・バンコク訪問時の資料による。

(11) 同上

(12) 竹治(2005)p.16. 吉見(2005) p.97.

(13) 大泉啓一郎(2013)「現実味を持ち始めた『タイプラスワン』—新興国・途上国市場を狙う新しいビジネスモデル」《アジア圏フロンティアシリーズ No.2》

『Research Focus』No.2013-19、日本総研、8月8日、p.3. 日本総研ウェブページ。 <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/researchfocus/pdf/6950.pdf>

(2014年11月23日)

日経ビジネスオンライン(2013)「キーパーソンに聞く 成長市場を獲得するためのタイプラスワン 大泉啓一郎・日本総研主任研究員に聞く」8月、日経ビジネス ウェブページ。 <http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20130814/252248/>

(2014年11月23日)

助川成也(2014)「加速する『タイプラスワン』戦略 『ASEANの今を読み解く』

- 第9回」5月、ニュース屋台村ウェブページ。
<http://www.newsyataimura.com/?p=2184> (2014年11月23日)
- (14) 川越信一郎(2014)「タイ裾野産業の発展とこれから」『ビジネスサポートふくおか』福岡県中小企業振興センター、4月、p.18.
- (15) 助川成也(2013)「国境を越えてメコン圏に広がるサプライチェーン・産業集積(タイ)」『アジアにおける新たな産業集積の動向』ジェトロ、9月、pp.28-29. 日本貿易振興機構ウェブページ。
http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001478/asia_clusters.pdf (2015年1月30日)
- (16) 大泉啓一郎(2013a)「『タイプラスワン』の可能性を考える—東アジアにおける新しい工程間分業—」『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.13 No.51、日本総研、11月、p.10.
『週報 Weekly』(2013)「タイ投資、堅調に推移 産業高度化へ奨励制度見直し」国際協力銀行、11月30日、p.7.
「外資に対する奨励」ジェトロ ウェブページ。
https://www.jetro.go.jp/world/asia/th/invest_03.html (2015年6月28日)
三菱東京UFJ銀行国際業務部(2015)「タイ:BOIの新投資奨励制度について」(BTMU Global Insight -Asia & Oceania-臨時増刊号)3月16日、三菱東京UFJ銀行ウェブページ。<http://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20150316.pdf>
(2015年6月28日)
- (17) 大泉啓一郎(2013b)「新しい工程間分業としてのタイプラスワン」『アジア・マンスリー』日本総研、p.2、日本総研ウェブページ。
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=23999> (2015年1月30日)
- (18) 大泉(2013a) pp.17-18
- (19) ASEAN 経済共同体(AEC)発足に伴い、関税は原則撤廃されることになった。しかし、越境交通協定(CBTA)に関しては、大メコン圏の国々で協定書と付属文書への署名が完了したとはいえ、各国の国内法との乖離等の問題もあって批准が完了しておらず、通関時のシングルストップや通関手続きの簡素化、積み替えなしでのトラックの相互乗り入れが完全にできるようになるまでには、まだ時間を要するものと思われる。
- (20) 「同上」 p.13
- (21) 山本肇(2014)「ASEANの自動車産業と『タイ+1』戦略—将来展望と課題—」『知的資産創造』12月号、p.20、pp.22-23 .
- (22) 植松賢二(2008)「メコン地域での事業活動—日本にとっての魅力と課題—」メコン地域投資促進セミナー資料、日本アセアンセンター ウェブページ。
http://www.asean.or.jp/ja/invest/about/eventreports/2007/2007-04/2008-06_05.pdf/at_download/file (2015年5月9日)
植松賢二(2005)「ラオス進出日系企業事例紹介 ラオス経済・投資セミナー IN バンコク タイ現地法人委託加工先として」、日本アセアンセンター ウェブページ。<http://www.asean.or.jp/ja/invest/about/eventreports/2005/2005-06/2005-02->

- 06.pdf/at_download/file (2015年5月9日)
- (23) 植松(2008)、植松(2005)
- (24) 植松(2005)
- (25) 植松(2008)、植松(2005)
- (26) 同上
- (27) 国際協力銀行(2014)『ラオスの投資環境』同銀行、7月、p.139.
- (28) 植松(2005)
- (29) 若松勇(2015)「中小企業のタイプラスワン戦略、課題は人材確保ーバンコクでセミナー開催ー(タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム)」『通商弘報』2月19日、日本貿易振興機構ウェブページ。
<https://www.jetro.go.jp/world/asia/la/biznews/54dc4fabd7550> (2015年3月27日)
- (30) 柴田哲男、道法清隆(2015)「経済特区内の優遇措置と安価な電力料金は優位性ー隣国カンボジアと投資環境を比較ー(ラオス)」『通商弘報』1月26日、日本貿易振興機構ウェブページ。
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2015/01/54c19d9249bb0.html> (2015年3月27日)
- (31) 「同上」
- (32) 安永英資、武谷由紀(2014)「メコン地域の経済回廊について (前篇)」『日経研月報』日本経済研究所、6月、p.6.
- (33) 鈴木博(2012)「矢崎総業 カンボジア・コックン州で工場の完成式典」12月19日、アジアビジネス情報ポータルサイト。
<http://thai-plusone.asia/column/bric20121219/> (2015年5月11日)
高橋徹(2013)『「タイ+1」、矢崎総業にみるカンボジアの可能性』『日本経済新聞』電子版、1月8日。日本経済新聞社ウェブページ。
http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM0701J_X00C13A1000000/ (2015年5月14日)
- (34) 『日本経済新聞』2015年6月10日付。
- (35) 「日通、タイーミャンマー間の陸路輸送を4日から3日に短縮」日本通運ウェブページ。<http://www.nittsu.co.jp/press/2015/20150909-1.html> (2017年11月6日)
- (36) 『日本経済新聞』2015年6月21日付。
- (37) Asian Development Bank(2011) *Asia 2050 : Realizing Asian Century*, Asian Development Bank, p.9. (邦訳:「アジア 2050ーアジアの世紀は実現するか」(要約) p.2).
- (38) タノン・ビダヤ (2012) 「ASEAN 経済共同体の完成で罨を回避せよ」(アジアにおける中所得国の罨とは 識者に問う) 『NIRA 政策レビュー』No.58、NIRA 総合研究開発機構、10月。
NIRA 総合研究開発機構ウェブページ。
http://www.nira.or.jp/president/review/entry/n121003_674.html
(2018年3月1日)

(39) 末廣昭(2015)「『中所得国の罨』の回避と、脱製造業を目指すタイ」研究グループサイト新興国の政治と経済。

http://www3.grips.ac.jp/~esp/event/中所得国の罨の回避と脱製造業_タイ/

(2018年3月1日)

終章

1. 研究の概要

本論文は、序章・終章を含め全体で8章から構成されていた。まず第1章では、アジア主要国の1人当たりGDPの推移、国際競争力ランキングの推移、各国製造業の生産性の推移等の数値と、その内容分析にもとづき、日本及び日本企業がグローバル化・情報化の波に翻弄されて、今やNIEs(新興工業経済地域)と呼ばれた国・地域に追い抜かれつつあることを明らかにした。つまり、日本及び日本企業は、かつて「雁行型経済発展」論が主張したような先頭を飛ぶ雁ではなくなってしまったのである。

そこで次に、「雁行型経済発展」と、後発国の工業化に関する理論である「ガーシェンクロン・モデル」という2つのキャッチアップ理論を改めて考察するとともに、さらに、モジュール化経営に関するバーガーらの見解をも検討し、グローバル化と情報化、とりわけデジタル化の進展が後発国の「リープフロッグ」的な発展を容易にしている可能性あることを指摘した。そして、この仮説を証明するために、第2章以下の実証分析に入った。

第2章では、日本企業の競争力低下の代表例として日本の電機メーカーを取り上げ、その要因を明らかにした。日本企業の競争力低下の原因は、まさにグローバル化・情報化の流れを正しく認識し、これに対応することができていないことにあった。

第3章以下では、後発国企業の発展事例を取り上げた。第3章では、ICT産業の発展によって「シリコンアイランド」と呼ばれるに至った台湾について、特にパソコン産業に注目して分析を行った。そしてその発展が、台湾の政治的特殊事情から国を捨てる覚悟でアメリカに留学し、その後シリコンバレーに職を得ていた在米華人(その中心は台湾大学出のエリート層)との人的リンケージにもとづいて実現されていたことを指摘した。

第4章では、第1次産業→第3次産業→第2次産業と、通常とは異なる特異な発展パターンをとってリープフロッグ的な発展を遂げたインドを取り上げた。インドの急速な発展を支えたのは、サービス産業のなかでも特にICTサービス産業であり、この発展が台湾同様やはり国を捨てる覚悟でアメリカに留学し、シリコンバレーに職を得ていた在米インド人(その中心はIIT出等のエリート層)との人的リンケージのもとに実現されていたことを指摘した。

第5章では、バングラデシュを取り上げた。バングラデシュは中国に次ぐ繊維大国となったが、隣国インドでのICT産業の発展を見て、かつてインドから分かれた国として、自国にもインド同様の潜在力があると考え、繊維産業からICTサービス産業への転換を企図していた。そこで、バングラデシュがはたしてインド同様リープフロッグ的な発展を遂げることができるかどうかをみるため、同国の繊維産業の発展・変容を踏まえたうえでICTサービス産業の現状を分析した。バングラデシュが発展を企図しているICTサービス産業は、初期の投資コストが相対的に少なくて済み、機械工業のように部品産業や熟練労働の蓄積を必要としないことから、後発国にとって有利性がある。さらに、ICTは企業や行政等とも結びついて経済全体の生産性を向上させる

可能性がある。それゆえ、同国の地理的・歴史的条件を考えるなら、バングラデシュの ICT サービス産業への着目は正しい選択というべきであろう。事実、バングラデシュには、インドの賃金の高騰によって、インドからバングラデシュに進出してくる ICT サービス分野の企業があったり、BJIT 社のように日本への留学者が日本との人的リソースを活かして成功しているケースもあった。とはいえ、海外先進地域との人的リソースを有効に活用している企業数は、台湾やインドの事例に比べると、量的にはごく一部に限られている。それゆえ、バングラデシュの ICT サービス産業は、インドの隣国としての地理的有利性を生かして、それなりの発展を遂げるものと考えられるが、それが「リープフロッグ」的といえるまでの発展につながるかどうかは、若干疑問が残るところである。

第 6 章では、台湾・インドと対比する意味で、ラオスを中心にタイに隣接する後発国の視点からタイを分析した。タイはインドとは異なり、日本企業等による直接投資を活用して、後発国としては例外的な部品産業の蓄積を生み出し、労働集約的産業から技術・資本集約的産業へと段階を踏んで工業化の歩を進めてきた。早期に外資に道を開き、外資を活用して発展したタイは、新興国における工業化の成功例ということもできる。しかし賃金上昇等の問題から、「中所得国の罠」に陥ってしまい、そこからなかなか抜け出せずにいる。その打開策の 1 つが、投資特典のゾーン制をはずし、高付加価値産業の特典を重くする政府の高付加価値産業育成策であった。これに対して日本企業等は、インドシナ半島における経済回廊(国際道路)の整備や ASEAN 経済共同体の成立を背景に、労働集約的な工程をより低賃金のラオス・カンボジアのタイ国境地帯に移しながら、他方ではタイから出ることなくタイの部品産業や自動車産業の集積をこれまでどおり活用する「タイ+1(プラスワン)」戦略を推進していた。日系企業等には、タイの拠点を直ちに高付加価値分野へとシフトするような動きは見られず、その意味では高付加価値産業育成策は、必ずしもタイ政府の思い通りには展開していなかった。それゆえタイの発展も、一步一步着実にすすむものと考えられる。

2. 本研究の結論 —仮説の検証結果—

ここで、先行研究にもとづく本研究の仮説を再確認したうえで、その検証結果を整理しておきたい。本研究の仮説は、一言でいうなら、グローバル化と情報化の進展が後発国のキャッチアップのためのハードルを引き下げているのではないかというものであった。

本論文において、アジアのリープフロッグ的発展の事例として取り上げた台湾とインドについてみると、台湾はハード分野・インドはソフト分野と、それぞれ中心産業に違いがあるとはいえ、両国には共通点があった。まず第 1 に、両国が ICT 産業によって発展を遂げたことである。特に、インドの中心産業となった ICT サービス産業は、すでにみたように初期の投資コストが相対的に少なく済み、機械工業のような部品産業や熟練労働の蓄積を必要としないことから、後発国にとって有利性がある。ハード分野でも、台湾の中心産業の一つであるパソコン産業は、比較的少ない投資規模での参入が可能であるといわれている。また ICT は、企業や行政等とも結びついて経済全体の生

産性を向上させる可能性がある。

第2に、台湾とインドでは、共に政治的、経済的閉塞感から、国を捨てる覚悟でエリート層がアメリカへ大量流出(頭脳流出)したことがあげられる。しかしやがて、母国の民主化・自由化が実現されるとともに、アメリカのシリコンバレーに職を得ていた ICT 人材が、年間数千人規模で大量帰国(頭脳還流、頭脳循環)し、母国の ICT 産業の発展をリードしたのである。つまり、台湾とインドの発展は、ICT 分野における後発国の有利性、仮説に即して述べるなら、情報化の進展によるキャッチアップのためのハードルの低下と、両国の歴史的的特殊性のもとでのグローバル化の進展による人材の大量移動によって達成されたとみることができる。

本論文における検証結果をさらに掘り下げて整理すると、次のようにいうことができる。すなわち 1990 年代に入り、多くの社会主義国が計画経済の行き詰まりにより、市場経済へと参入してきたため、世界各国の企業が、市場経済という同一の舞台で激しく競い合うメガコンペティション(大競争)時代が到来した(グローバル時代の到来)。その結果、企業は生産コストを抑え競争力を高めるために、より低賃金で低為替レートの国へと、生産を積極的に移転するようになった。このような企業の海外進出を支えたのが情報化の進展であった。情報化の進展はインターネットの発展によってコミュニケーション機能の促進をもたらしたが、情報化の進展は、別の視点から見るとモジュール化の進展ととらえることもできる。それゆえ情報化の進展は、製品のモジュール化を促すとともに、さらに経営それ自体のモジュール化をも促進することになった。製品のモジュール化の結果、従来高度な熟練によって実現されていた製品の高度な機能が、モジュール部品の組み合わせによって簡単に実現できるようになり、後発国であっても先進国に劣らない品質の製品を容易に生産することが可能となった。さらに、経営のグローバル化によって、企業はバリューチェーンの一部を担いながらも、全体の不可欠なモジュールとなることによって、国際的に強い競争力を持つことが可能となってきた。本論文で詳述した台湾のパソコン産業とインドの ITC サービス産業は、まさにモジュール化経営によって急成長を遂げた事例であった。

デジタル化の進展にともなうモジュール化経営の進展は、台湾・インド両国の発展にとって大きな力となった。なぜなら、台湾のパソコン産業等の場合には、OEM (Original Equipment Manufacturing (Manufacturer) : 委託者ブランドでの製造(製造業者)) ODM (Original Design Manufacturing : 委託者ブランドでの設計・製造)、EMS (Electronics Manufacturing Service : 電子機器受託製造サービス)といった形で、またインドの ICT 産業(ソフト分野)の場合には、BPO (Business Process Outsourcing) 等といった形で、基本的に低賃金にもとづく価格競争力を基盤としながらも、高い技術的対応力にもとづき、グローバル化したバリューチェーンの不可欠なモジュールを担うことで、急成長を遂げることができたからである。製品のみならず、経営それ自体のモジュール化が進展し、従来のようにバリューチェーンのすべてを自ら担うのではなく、自社に強みのあるモジュールだけを担うことによって存在感を示すことのできる時代の到来は、後発国のキャッチアップための負担を大幅に引き下げることになった。ただし、急速なキャッチアップの可能性を現実に転嫁するためには、先進地域との人的リソースをいかに確保し技術・ノウハウを導入するかがカギとなる。

経営のモジュール化については、MITのバーガーらが *How We Compete* (邦訳：『グローバル企業の競争戦略』) の中で、それはグローバル化に対応するための唯一最善の方策はなく、自社の「遺産」をいかに動員・再編するかが重要であり、モジュール化経営はサプライヤー・製造業者・顧客が対等な関係を持つアメリカ社会で活動してきたアメリカ企業にとっては、旧来の強みに沿うものであるとしていた。つまりバーガーらは、モジュール化経営の有効性を認めつつも、それはグローバル化に対する唯一の対応策ではないと考えていたのである。しかしその後、バーガーらが調査対象とした日本の松下電器産業（現パナソニック）等を含む日本の電機メーカーは、水平分業を幅広く取り込み、消費者に感動や喜びを与える製品づくり（「ことづくり」）に取り組んだ陣営に完全に敗れ去ってしまった。したがって、少なくとも製品のモジュール化の進んだ電機産業においては、モジュール化経営の優位性がその後の歴史の中で証明されることになったわけである。

バーガーらは、世界の主要企業約 500 社の調査結果について、「私たちが撮ったスナップ写真は、一部の企業にとっては飛翔の始まりだった 5 年間、残りの企業にとっては衰退の始まりだった 5 年間で、一つのフレームの中に収めたものだ。だから、将来またシャッターを押したとき、フィルムの次のコマに一変した様相が移し出されても、何ら不思議ではない。」⁽⁴⁾とも述べていた。

日本の電機産業にとっては、バーガーらが調査した時期は、まさに衰退の始まりであったのであり、その後のモジュール化経営の優勢は、後発国のキャッチアップの可能性をさらに引き上げることになったものと考えられることができる。

3. 本研究による日本及び日本企業への示唆

日本及び日本企業への提言は、必ずしも本研究の直接的な目的ではない。しかし、これまでの研究から得られた、日本及び日本企業への示唆について触れておきたい。

本研究の結果から考えられることは、日本及び日本企業が世界の中で埋没しないためには、何よりも海外交流の圧倒的な拡大が必要であるということである。そのためには、第 1 に国際感覚を持った高度人材の育成のために、政府も学生及び企業人の海外派遣をより積極的に支援していくことが必要となる。

さらに、シリコンバレーの経験を振り返るなら、ICT 産業の聖地シリコンバレーにしても、それはアメリカ人だけによって発展したわけではなく、台湾人・インド人・中国人等、ハングリー精神旺盛な多くの後発国の優秀な高度人材に支えられ、かつ彼らから大きな刺激を受けることによってその活力が生み出されていたわけである。このことを深く認識するならば、日本及び日本企業が世界のなかで埋没しないためには、第 2 に後発国のハングリー精神旺盛な高度人材を積極的に受け入れることが必要となってくる。

加えて、今日では情報化とグローバル化の進展によって、海外との時間的・空間的な距離が大幅に縮まるとともに、特にデジタル化によって、後発国においても一定品質の製品が容易に生産できるようになってきている。したがって第 3 に、企業は品質がよければ売れるはずといった従来の工業化社会における「ものづくり」的発想から

脱して、消費者にいかにか喜びと感動を与えるかという「ことづくり」を追求すべきである。その際企業は、従来の垂直統合的なものづくりだけにこだわることなく、自社の強みを核に海外企業と積極的に連携するという、水平分業的要素をも組み込んだグローバルな「ことづくり」を追求すべきである。

4. 残された課題

最後に、残された課題について触れておきたい。これまで10年余で15カ国のアジア企業を視察してきたが、当初の関心はむしろ自動車産業や電機産業等にあり、ICT産業に注目しはじめたのは、比較的最近のことであった。そのため、ICT分野で視察できていない国も多い。インドが欧米企業のオフショアリング先であるのに対して、日本企業のオフショアリング先は、地理的にも近く同じ漢字圏の中国であった。また、中国の賃金上昇にともない、日本企業からICT分野の「中国+1(プラスワン)」として注目されるようになったのがベトナムであった。しかし、今回はこの両国を取り上げることができなかった。中国については、台湾人・インド人に代わって、今やシリコンバレーを支えているのは中国人であるともいわれている。したがって、台湾やインド同様やがてシリコンバレーからの大量帰国が発生して、シリコンバレーとの人的リネージュによって、中国のICT産業が急発展する可能性が無くはない。事実中国の経済発展にともない、「海亀」と呼ばれる帰国者が増加し、ICT産業をリードしているという事実がある。しかし、中国人帰国者の場合、台湾やインドのように、シリコンバレー人材との強力なリネージュを構築しつつビジネスを発展させることができるかということ、そこにはアメリカと中国の政治体勢の違いという微妙な問題が横たわっている。

ところが、中国の現状をみると、この政治的な壁がアメリカICT企業の中国進出を阻み、そのことが逆に中国国内での検索エンジンの百度(バイドゥ)、ネット通販の阿里巴巴(アリババ)、SNSの騰訊(テンセント)といった、インドとは異なるICTサービス産業の発展をもたらしているという事実がある。特に阿里巴巴(アリババ)、と騰訊(テンセント)は、決済機能を担うことによって、スマートフォン決済を普及させ、中国では財布を持ち歩くことなく、すべてをスマホ決済で済ませる消費者が急増している。しかも、阿里巴巴(アリババ)と騰訊(テンセント)は、今中国で急拡大しているシェア自転車やライドシェア等のシェアサービス企業にも出資し、シェアサービス業界の動向を左右する存在になりつつある。そして両社は、中国国内における独占的地位から生まれる利益を背景に、アジア進出をも進めている。最近の報道によると、2017年末のアジア企業の時価総額ランキングでは、騰訊(テンセント)が第1位、阿里巴巴(アリババ)が第2位となり、韓国のサムスン(第3位)をも上回っているのである。しかも、騰訊(テンセント)と阿里巴巴(アリババ)の時価総額は、ともに2016年末の2.1倍と急増している⁽²⁾。しかし、このような最近の新しい動きは、今回の研究の視野には入っていない。

その他、最近ではインドの賃金上昇にともない、フィリピンにおいてコールセンターが増加し、そのことがフィリピン経済を押し上げはじめている。そして、フィリピンでのコールセンター事業に乗り出したインド企業もでてきている。さらに、日系のICT企業で、インドの隣国ネパールに進出するところもでてきている。

このように、特に後発国における ICT サービス産業の展開は急であり、これら ICT 企業の動きが各国経済・世界経済の構造にどのようなインパクトをもたらすか興味深いところである。

機会があれば、今後これらの残された課題についても取り組んでみたい。

【注】

- (1) Berger,S.& MIT Industrial Performance Center (2005) *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing to Make It Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday,pp.30-31. 邦訳 ; 楡井浩一(2006)『グローバル企業の成功戦略』草思社、p.49.
- (2) 日本経済新聞電子版(2018)「アジア時価総額、中国企業が躍進 IT、金融が存在感」1月10日. 日本経済新聞社ウェブページ。
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO25496910Q8A110C1000000/>
(2018年1月11日)

【参考文献】

<欧文文献>

- Berger,S.& MIT Industrial Performance Center (2005) *How We Compete : What Companies Around the World Are Doing to Make It Today's Global Economy*, Currency Books/Doubleday. 邦訳 ; 楡井浩一(2006)『グローバル企業の成功戦略』草思社.
- Dertouzos,M.L. et al.(1989) *Made in America*, The Massachusetts Institute of Technology. 邦訳 ; 依田直也(1990)『Made in America』草思社.
- Friedman,L.F. (2006) *The World is Flat : A Brief History of the Twenty-first Century* (Updated and Expanded Edition), Farrar,Straus and Ciroux, New York. 邦訳 ; 伏見威蕃訳(2006)『フラット化する世界(上) —経済の大転換と人間の未来—』(増補版) 日本経済新聞社.
- Ghemawat,P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation. 邦訳 ; 望月衛訳(2009)『コークの味は国ごとに違いうべきか —ゲマワット教授の経営教室—』文芸春秋社.
- Gerchenkron, A. (1952) *Economic Backwardness in Historical Perspective : A Book of Essays*, Federic A.Praeger, Publishers.
- Gerschenkron, A.(1952)"Economic Backwardness in Historical Perspective " Hoselitz,B.F.ed., *The Progress of Underdeveloped Areas* , The University of Chicago Press, Chicago.
- Gill, A. & Kharas,H. (2007),*An East Asian Renaissance : Ideas for Economic Growth*, The World Bank.
- Porter, M.E. (1986) "Competition in Global Industries : A Conceptual Framework," Porter, M.E.ed., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. 邦訳 ; 土岐坤他(1995)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社.
- Rhee,Y.W. & Belot,T. (1990) "Export Catalysts in Low-Income Countries : A Review of Eleven Success Stories", World Bank Discussion Papers, The World Bank.
- Saxenian, A. (2006) *The New Argonauts : Regional Advantage in a Global Economy*, Harvard University Press. 邦訳 ; 山本康之・星野岳穂監訳、酒井泰介訳(2008)『最新・経済地理学 —グローバル経済と地域の優位性』日経 BP 社.

<著 書>

- 経済産業省(2002)『競争力強化のための6つの戦略』経済産業調査会.
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編(2012)『2012年版 ものづくり白書』(財)経済産業調査会.
- 小島清(2003)『雁行型経済発展論(第1巻) —日本経済・アジア経済・世界経済—』文眞堂.

- 小島眞(2004)『インドのソフトウェア産業』東洋経済新報社.
- 佐藤幸人(2007)『台湾ハイテク産業の生成と発展』(アジア経済研究所叢書 3)岩波書店.
- 三和総合研究所調査部編(2001)『アジアの IT 革命』東洋経済新報社.
- ジェトロ(2008)『インドオフショアリング—広がる米国との協業』日本貿易振興機構、p.18.
- ジェトロ編著(2001)『ビジネスガイド 台湾』日本貿易振興機構.
- シュンペーター,J.A.,塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1977)『経済発展の理論(上)』岩波文庫、pp.182-183.
- 水橋佑介(2001)『電子立国台湾の実像』日本貿易振興機構.
- 内閣府(2013)『平成 25 年度 年次経済財政報告書 —経済の好循環の確立に向け—』日経印刷.
- 中川敬一郎(1981)『比較経営史序説』東京大学出版会.
- 平松茂実(2012)『現代モジュール化経営論 —日本企業の再発展戦略』学文社.

<論文・資料>

- 『AERA』(1994)「10 年で市場を変えた台湾電脳 世界を制覇したパソコン工場」9 月 5 日号、朝日新聞社.
- 『AERA』(2010)「CHAIWAN が世界経済を制服する」10 月 10 日号、朝日新聞社.
- 麻倉怜士(2012)「麻倉怜士が喝！ 真の垂直統合を実現した三菱電機を見習うべし」日経トレンドィネット、5 月 29 日.
<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20120525/1041162/?P=2>
- 『The Asahi Shimbun Globe』(2016)『「頭脳大国」を支える人々 [第 2 回] IIT 人脈(2) アシヤンク・デサイ氏『規制なかった IT 黎明期』』朝日新聞社、11 月 26 日付.
- 『The Asahi Shimbun Globe』(2016)『「頭脳大国」を支える人々 [第 3 回] IIT 人脈(3) カンワル・レキ氏『シリコンバレーのゴッドファーザー』』11 月 26 日付、朝日新聞社.
- 『KEY NUMBER』(2006)「中国輸出額最大 200 社ランキング (2005 年)」第 29 号、8 月.
 21 世紀中国総研ウェブページ。
http://www.21ccs.jp/china_watching/KeyNumber_NAKAMURA/Key_number_29.html
- 安藤茂彌(2012)「シリコンバレーで考える パナソニック、ソニー、シャープの再建には社長の豹変が必要だ」DIAMOND online ウェブページ.
<http://diamond.jp/articles/-/19888?page=5>
- 井熊均(2012)「崩れた雁行発展型モデル もう性能では逃げ切れない (井熊均の『性能神話』を打ち破れ【第 2 回】)」7 月 11 日、DIAMOND online
<http://diamond.jp/articles/-/21361>
- 池田信夫(2004)「デジタル家電は日本を救うか」『Research & Review』2 月号、RIETI(独立行政法人経済産業研究所)ウェブページ.
<http://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0402/rr01.html>

- 石松達彦(2002)「東アジア工業化と雁行形態」『一橋論叢』第128巻 第6号、12月、一橋大学.
- 伊藤信悟(2010)『「チャイワン」の進展と日本企業への影響』日本貿易振興機構 調査部 中国北アジア課(2010)『「日台ビジネスアライアンス研究会」報告書』日本貿易振興機構、5月.
- 植松賢二(2008)「メコン地域での事業活動 ―日本にとっての魅力と課題―」メコン地域投資促進セミナー資料、日本アセアンセンター ウェブページ。
http://www.asean.or.jp/ja/invest/about/eventreports/2007/2007-04/2008-06_05.pdf/at_download/file
- 植松賢二(2005)「ラオス進出日系企業事例紹介 ラオス経済・投資セミナー IN バンコク タイ現地法人委託加工先として」、日本アセアンセンター ウェブページ。
http://www.asean.or.jp/ja/invest/about/eventreports/2005/2005-06/2005-02-06.pdf/at_download/file
- 絵所秀紀(2015)「岐路に立つバングラデシュのガーメント産業」『経済志林』法政大学経済学部学会、82巻3号、3月.
- 大泉啓一郎(2013)「現実味を持ち始めた『タイプラスワン』―新興国・途上国市場を狙う新しいビジネスモデル』《アジア圏フロンティアシリーズ No.2》『Research Focus』No.2013-19、8月8日、日本総研、p.3.
- 大泉啓一郎(2013)『「タイプラスワン」の可能性を考える ―東アジアにおける新しい工程間分業―』『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.13 No.51、11月、日本総研.
- 大泉啓一郎(2013)「新しい工程間分業としてのタイプラスワン」『アジア・マンスリー』日本総研ウェブページ。
<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=23999>
- 岡部一詩(2013)『「バングラデシュ政府は全面的に IT 産業を支援する」、同国 ICT 省高官が表明』10月10日、日経コンピュータ ウェブページ。
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20131010/510380/?rt=nocnt>
- 岡部一詩(2013)「バングラデシュの IT 人材『数学的な思考に強い』」5月24日『日経コンピュータ』It pro (日経コンピュータ) ウェブページ。
<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20130510/476053/>
- 小野澤麻衣 (2013) 「メコン諸国―タイ+1 をどう使うか」『ジェトロセンサー』6月号、日本貿易振興機構.
- 川上桃子・佐藤幸人(2014)「OEM と後発工業国企業の成長 ―台湾自転車産業・電子産業の事例分析―」『立命館経済学』第62巻 第5・6号、3月、立命館大学.
- 川越信一郎 (2014) 「タイ裾野産業の発展とこれから」『ビジネスサポートふくおか』4月、福岡県中小企業振興センター.
- 木崎健太郎(2005)「日経ものづくり雑誌ブログ 『日経ものづくりソリューション』を創刊」、Tech-On! ウェブページ。
http://techon.nikkeibp.co.jp/article/TOPCOL_LEAF/20050331/103310/
- 北嶋守(2002)「台湾電子産業の発展と技術受容プロセス」永野周志『台湾における技

術革新の構造』〈アジア太平洋センター研究叢書 12〉九州大学出版会。
 経済産業省(2007)「特異な経済成長を遂げるインド経済の特徴と課題」『平成 19 年版
 通商白書』山浦印刷。
 経済産業省・厚生労働省・文部科学省編 (2012) 『2012 年版 ものづくり白書』
 (財)経済産業調査会。
 幸地司(2014)「オフショア開発最前線：ミャンマーオフショア開発は『中国プラスワ
 ン』戦略の主役となるか」@IT ウェブページ。
http://www.atmarkit.co.jp/ait/articles/1401/17/news015_2.html
 国際協力銀行(2014)『ラオスの投資環境』同銀行、7月。
 小林公司(2013)「世界の縫製工場バングラデシュ —労働集約型生産拠点としての実力
 を探る—」7月、みずほ総合研究。
 小針泰介(201)「国際競争力ランキングからみた我が国と主要国の強みと弱み」『レフ
 ザレンス』2013年1月号、国立国会図書館調査及び立法考査局。
 斉藤寿昭(2000)「成長するインドのソフトウェア産業」『アジア・マンスリー』第1巻
 第1号、さくら総合研究所環太平洋研究センター、4月。
 在バングラデシュ日本大使館(2015)「バングラデシュ経済要覧」同大使館、7月。
 在バングラデシュ日本大使館ウェブページ。
<http://www.bd.emb-japan.go.jp/jp/business/pdf/statistics15.pdf>
 ジェトロ(2014)「バングラデシュ輸出加工区(EPZ)における日本企業優先割当のご案内」7月4日、日本貿易振興機構ウェブページ。
<https://www.jetro.go.jp/news/announcement/2014/20140704875-news.html>
 ジェトロ(2017)「世界貿易投資報告 バングラデシュ (2017年版)」。
 日本貿易振興機構ウェブページ。<https://www.jetro.go.jp/world/asia/bd/gtir.html>
 ジェトロダッカ事務所 (2015)「バングラデシュの経済、ビジネス、課題」。
 ジェトロダッカ事務所・アジア大洋州課(2014)「EPZの物件を日本企業に優先分譲 —
 バングラデシュ首相訪日(2) — (バングラデシュ)」『通商広報』、6月5日、日本
 貿易振興機構ウェブページ。
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2014/06/538d5c1fa5870.html>
 助川成也(2003)「タイの最新事情 —タイの投資環境と日系企業の動向—」(JETRO
 BSCT レポート) 10月。
 ジェトロ・バンコクセンター ウェブページ。
<http://www.jetrobkk.or.th/japanese/pdf/3.14.3.pdf>
 『週刊東洋経済』(2007)「i革命とともに伸びるスーパーEMS」12月8日号、東洋経
 済新報社。
 『週刊ダイヤモンド』(2012)「アップルのものづくりは垂直？水平？ビジネスモデル
 から見るアップルの強さの秘密」10月6日号、ダイヤモンド社。
 『週刊東洋経済』(2012)「特集 ソニー シャープ パナソニック ザ・ラストチャ
 ンス」5月19日号、東洋経済新報社。
 『週報 Weekly』(2013)「タイ投資、堅調に推移 産業高度化へ奨励制度見直し」11月
 30日、国際協力銀行。

柴田哲男、道法清隆(2015)「経済特区内の優遇措置と安価な電力料金は優位性 —隣国カンボジアと投資環境を比較 — (ラオス)」『通商弘報』1月26日、日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2015/01/54c19d9249bb0.html>

助川成也(2013)「国境を越えてメコン圏に広がるサプライチェーン・産業集積(タイ)」『アジアにおける新たな産業集積の動向』9月、日本貿易振興機構ウェブページ。http://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001478/asia_clusters.pdf

助川成也(2014)「加速する『タイプラスワン』戦略 『ASEANの今を読み解く』第9回」5月、ニュース屋台村ウェブページ。

<http://www.newsyataimura.com/?p=2184>

鈴木博(2012)「矢崎総業 カンボジア・コックオン州で工場の完成式典」12月19日、アジアビジネス情報ポータルサイト。<http://thai-20121219/plusone.asia/column/bric>

総務省法令提供システム(1999年)「ものづくり基盤技術振興基本法」前文、総務省ウェブページ。

http://law.e-bin/idxselect.cgi?IDX_OPT=1&H_NAME=%82%E0%82%CCgov.go.jp/cgi-%82%C3%82%AD%82%E8%8A%EE%94%D5%8BZ%8Fp%90U%8B%BB%8A%EE%96%7B%96@&H_NAME_YOMI=%82%A0&H_NO_GENGO=H&H_NO_YEAR=&H_NO_TYPE=2&H_NO_NO=&H_FILE_NAME=H11H002&H_RYAKU=1&H_CTG=1&H_YOMI_GUN=1&H_CTG_GUN=1

総務省『平成26年版 情報通信白書』総務省ウェブページ。

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h26/html/nc123110.html>

高木徹(2007)「爆発するインド 気鋭のNHKディレクターが描く『11億の民力と市場』の衝撃 第2回 MBA軍団が仕掛ける『小売革命』『プレジデント』5月14日号、プレジデント社。

竹内順子(2004)「多国間繊維協定廃止で高まる中国への警戒感」10月1日、日本総研ウェブページ。<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=16726>

竹治康公(2005)「東アジアにおける生産拠点分散—中国進出企業の生産拠点分散を中心として—」『2004年度 研究活動成果報告書』東アジア産業経済研究センター(神戸学院大学)。神戸学院大学東アジア研究センター ウェブページ。

<http://www.erc-kobegakuin.org/report.html>

田中秀喜(2014)「1000人が命を落とした縫製工場ビルの崩壊がバングラデシュを変えた」11月19日、KINBRICKS NOW ウェブページ。

<http://kinbricksnow.com/archives/51919945.html>

玉木俊明(2005)「ガーシェンクロン著『歴史的観点から見た経済的後進』がもつ今日的意義」『京都マネジメント・レビュー』第8号、京都産業大学、12月。

丹下英明(2012)「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略 —技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディー—」『日本公庫総研レポート』No.2012-2、日本政策金融公庫 総合研究所、6月。

土肥克彦(2006)「なぜITがインドとマッチするのか?」07月、Asiax ウェブページ。

<https://www.asiax.biz/biz/924/>

「東洋経済・海外進出企業調査 進出年次現地法人数推移」東洋経済ウェブページ。

<http://www.toyokeizai.net/ad/kaigaidata/Summary2011/index.html>

中原裕美子(2010)「台湾」夏目啓二編著『アジア ICT 企業の競争力 —ICT 人材の形成と国際移動—』ミネルヴァ書房。

中原裕美子「台湾の情報産業の発展の一側面 —外部技術の柔軟な利用とその台湾中への伝播」(報告要旨)

https://www.google.co.jp/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.fbc.keio.ac.jp/jsie/163_Nakahara_abs.pdf&ved=0ahUKEwi0ndGukIHUAhWDjJQKHWJdAAAQFggcMAA&usg=AFQjCNHdKsnEs7y_e_xo-e6BK1PX-H-MOA&sig2=d2Kt7ob_fxM3M0rtI2Ky2Q

長島徹(2011)「委員長インタビュー

グローバル市場で勝つための『ことづくり』『ものづくり』を」『経済同友』7月号、経済同友会。

那須野公人(2005)「台湾経済・企業の発展と『科学工業園区』の役割」『グローバリゼーション研究』Vol.2 No.2、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、9月。

那須野公人(2007)「投資先としてのタイと『中国+1 (プラスワン)』」『グローバリゼーション研究』Vol.4 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、9月。

那須野公人(2009)「日本のものづくりとその将来」鈴木良始・那須野公人編『日本のものづくりと経営学 —現場からの考察—』ミネルヴァ書房。

那須野公人(2009)「インド経済の発展と製造業の本格的離陸」『同上』。

那須野公人(2011)「两岸経済協力枠組み協定(ECFA)締結と台湾企業」『グローバリゼーション研究』Vol.8 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月。

那須野公人(2015)「『タイ+1 (プラスワン)』とラオス」『グローバリゼーション研究』Vol.12 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、9月。

那須野公人(2015)「グローバル化と現代のものづくり」『新経営学』研究会 編『新経営学総論 —経営学の新たな展開—』学文社。

那須野公人(2016)「バングラデシュ=衣料品から IT 分野での『チャイナ+1 (プラスワン)』へ —『リンケージ・マネジメント』の視点より—」『グローバリゼーション研究』Vol.13 No.1、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月。

那須野公人(2017)「台湾におけるICT産業の発展(再考) —『リンケージ・マネジメント』の視点より—」『グローバリゼーション研究』Vol.14 No.1、pp.21-40、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会、8月。

那須野公人(2018 予定)「日本企業の競争力低下と『国際競争力ランキング』」大西勝

- 明・小阪隆秀・田村八十一編 『現代の産業企業と地域経済 ―持続可能な発展の追求―』 晃洋書房。
- 成清正和(2001)「タイ工業化の概要」日本政策投資銀行 シンガポール駐在員事務所、12月、p.2. 政策投資銀行ウェブページ。
http://www.dbj.jp/reportshift/area/singapore/pdf_all/S20j.pdf
- 日経ビジネスオンライン(2013)「キーパーソンに聞く 成長市場を獲得するためのタイプラスワン 大泉啓一郎・日本総研主任研究員に聞く」8月、日経ビジネス ウェブページ。
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20130814/252248/>
- 南部科学工業園区管理局(2004)「蔗田上の台湾セキ谷―南部科学工業園区 サトウキビ畑に生まれたシリコンバレー 南部ハイテクパーク」(南部科学工業園区パンフレット) 同工業園区管理局。
- 南部科学工業園区管理局(2004)「南部科学工業園区 運営開発現況」(訪問時の説明資料)、8月。
- 西崎文平、藤田徹雄 (2015) 『『国際競争力ランキング』から何を学ぶか』 『Research Focus』 No.2015-014、日本総研、6月。
- 日台ビジネスステーション(2004)「台湾では今！～駐在員レポート～台湾企業の対中投資動向(Ⅰ)～拡大を続ける華東地域への投資～」6月、日台ビジネスステーション BIZ ウェブページ。
https://www.jpwbiz-j.jp/bizkoryu_j/cgi/wto_viewer.php?mode=list&rec=15
- 日本機械輸出組合(2017)「我が国製造業の国際競争力最下位、米国断トツ ―2016年版日米欧アジア製造業の国際競争力分析」1月。
 日本機械輸出組合ウェブページ。http://www.jmcti.org/info/170123_press.pdf
- 日本気象協会 tenki.jp
<http://www.tenki.jp/suppl/usagida/2016/04/09/11441.html>
- 野村重信(2015)「グローバル環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究 ―リンケージの概念と経営環境の周辺―」『グローバリゼーション研究』Vol.12 No.1、工業経営研究学会 グローバリゼーション研究分科会、9月。
- 野村重信(2016)「新時代の経営環境におけるリンケージ・マネジメントに関する研究 ―リンケージ・バリューの概念について―」『グローバリゼーション研究 特集：リンケージ・マネジメント』Vol.13 No.1、8月、工業経営研究学会 グローバリゼーション研究分科会。
- 野村総合研究所 台北支店(2004)「飛躍する台湾産業 台湾フラットパネルディスプレイ産業 (その1)」『中華民国 台湾投資通信』vol.101、中華民国 經濟部 投資業務処、1月、日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。
<http://www.japandesk.com.tw/pdf/101ALL.pdf>
- 野村総合研究所 台北支店(2004)「飛躍する台湾産業 台湾フラットパネルディスプレイ産業 (その2)」、『同上』 vol.102、中華民国 經濟部 投資業務処、2月、日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。
<http://www.japandesk.com.tw/pdf/101ALL.pdf>
- 延岡健太郎・伊藤宗彦・森田弘一(2006)「コモディティ化による価値獲得の失敗：デ

- デジタル家電の事例」RIETI(独立行政法人経済産業研究所) Discussion Paper Series 06-J-017、3月。RIETI(独立行政法人経済産業研究所) ウェブページ。
<https://www.rieti.go.jp/publications/dp/06j017.pdf>
- 延岡健太郎(2012)「経済教室 ものづくり再生の視点(上) 顧客が喜ぶ『価値づくり』を」『日本経済新聞』5月28日付。
- 長谷川啓之(2010)「アジアの工業化と経済発展：1つの雁行形態論批判(1)」『IAM Newsletter』第6号、8月15日、アジア近代化研究所。
- 張矢幸一(2007)「電機業界『淘汰の法則』 垂直統合か水平分業か デジタル時代は『特化』で生き残り」『エコノミスト』10月30日号。
- 姫田小夏(2014)「韓国企業が囲い込みに走るバングラデシュのエリート IT 技術者 日本企業よ、バングラデシュ人の潜在能力を見逃すな」JBpress ウェブページ。
<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/40142>
- 馮寄台(2010)「日本といちばん親しいのが台湾。中国のことを一番知っているのも台湾。日本と台湾の企業が手を組んで中国に行けば、ウィン・ウィンの関係になります。」『財界』秋季特大号、財界研究所、11月。
- 松永宣明(2013)「バングラデシュの縫製業」『国民経済雑誌』第207巻 第4号、神戸大学経済経営学会、4月。
- 三菱東京 UFJ 銀行国際業務部 (2015)「タイ：BOI の新投資奨励制度について」(BTMU Global Insight —Asia & Oceania— 臨時増刊号) 3月16日。三菱東京 UFJ 銀行ウェブページ。<http://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20150316.pdf>
- みずほコーポレート銀行産業調査部(2008)「IT サービス産業におけるインドを核としたグローバル化の潮流 —わが国 IT サービス産業の競争力強化に対するインプリケーション」『みずほ産業調査』Vol.28 No.2、みずほコーポレート銀行、7月。
- 森詩織(2010)「東アジア新興市場開拓に向けた企業の取りくみ(国内編)」『世界経済危機後のアジア新興市場開拓に向けて』日本貿易振興機構 海外調査部、7月。
<http://www.japandesk.com.tw/pdf/101ALL.pdf>
- 安永英資、武谷由紀(2014)「メコン地域の経済回廊について(前篇)」『日経研月報』6月、日本経済研究所。
- 山本肇(2014)「ASEAN の自動車産業と『タイ+1』戦略 —将来展望と課題— 」『知的資産創造』12月号。
- 吉見威志(2005)「タイ日系電気・電子系企業の競争力」『2004 年度 研究活動成果報告書』東アジア産業経済研究センター(神戸学院大学) 神戸学院大学東アジア研究センター ウェブページ。
<http://www.erc-kobegakuin.org/report.html>
- 劉泰英 (1999)「記念講演：アジアの技術進歩とその文化的背景」静岡・アジア太平洋学術フォーラム事務局、静岡総合研究機構。
- 若松勇(2006)「賃金上昇・縮小に向かうアジアの賃金格差」『ジェトロセンサー』10月号、日本貿易振興機構。
- 若松勇(2015)「中小企業のタイプラスワン戦略、課題は人材確保 —バンコクでセミナー

一開催一 (タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム) 『通商弘報』 2月19日、日本貿易振興機構ウェブページ。

<https://www.jetro.go.jp/world/asia/la/biznews/54dc4fabd7550>

<新聞>

『朝日新聞』 1996年5月20日付、1997年9月5日付、1998年6月3日付、2001年7月14日付、2004年6月11日付、2012年12月31日付、2013年1月28日付、2013年1月29日付。

『朝日新聞 be』 2004年8月14日付。

『日本経済新聞』 2012年6月15日付、2012年10月6日付、2012年12月31日付、2015年6月10日付、2015年6月21日付、2017年5月22日付。

日本経済新聞電子版(2012)「家電業界が挑む『コモディティ化』という怪物、価格の“半減期”は3年」4月15日。日本経済新聞社ウェブページ。

http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK1303Q_T10C12A4000000/

高橋徹(2013)『『タイ+1』、矢崎総業にみるカンボジアの可能性』『日本経済新聞』電子版、1月8日。日本経済新聞社ウェブページ。

http://www.nikkei.com/article/DGXNASGM0701J_X00C13A1000000/

日本経済新聞電子版(2014)「円借款軸に6000億円合意 日バングラデシュ首脳会談」9月7日。日本経済新聞社ウェブページ。

http://www.nikkei.com/article/DGXLASFS06H11_W4A900C1PE8000/

日本経済新聞電子版(2018)「アジア時価総額、中国企業が躍進 IT、金融が存在感」1月10日。日本経済新聞社ウェブページ。

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ025496910Q8A110C1000000/>

<ウェブページ>

BJIT Group ウェブページ。

http://www.bjit.co.jp/index.php/ja_jp/2014-10-24-09-38-30/about-bangladesh

IMD 世界競争力センター ウェブページ

<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

IMF ウェブページ。

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/weodata/index.aspx>

Goldman Sachs Global Economics Website.

<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/brics-dream.pdf>

外務省ウェブページ。 www.mofa.go.jp/mofaj/area/index.html。

外務省 ODA ウェブページ。

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/odaw/shiryo/hyouka/kunibetu/gai/Bangladesh_kn01_01_0002.html

国際人材交流機構ウェブページ。 www.ihn.or.jp/

コバンク ウェブページ。 <https://kotobank.jp/>
ゴールドマン・サックスアセット・マネジメント ウェブページ。
https://www.gsam.com/japan/gsitm/funds/pros/pdf/sumpros_gmgr131205.pdf
在バングラデシュ日本大使館 ウェブページ
http://www.bd.emb-japan.go.jp/itpr_ja/economy.html
ジェトロ ウェブページ。 <https://www.jetro.go.jp/world/>
新竹科学工業園区ウェブページ。 www.sipa.gov.tw/
世界経済フォーラム ウェブページ。
http://www3.weforum.org/docs/GCR20162017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
セカイラボ ウェブページ。 <http://www.sekai-lab.com/topic/26>
タイ国経済・ビジネスデータベース。
<http://home.att.ne.jp/yellow/tomotoda/thaieconomyoutline.pdf>
ニュースリリース ウェブページ。
<http://www.news2u.net/index.php?url=releases/34794>
日本企業台湾進出支援 JAPAN DESK ウェブページ。
http://www.japandesk.com.tw/qa/q5_1.html
日本通運ウェブページ。 <http://www.nittsu.co.jp/press/2015/20150909-1.html>
バングラ・ビジネス・パートナーズ ウェブページ。
http://bangla-business-partners.com/?page_id=599
ビジネス+IT ウェブページ。 <http://www.sbbit.jp/article/cont1/29131>
『BRICs+ネクスト11』完全ガイド」ゴールドマンサックス・アセットマネジメント
ウェブページ。 <http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/column/emerging/Master.com>
ウェブページ。 <http://www.sailing-aster.com/?p=470&page=2>
ヤッパン号 ウェブページ。 <http://www.yappango.com/faq/bbp-01.html>Sailing

【謝 辞】

本論文を結ぶにあたり、謝辞を申し述べたい。まず、筆者を研究者の道へと導いて下さった故慶應義塾大学教授野口祐先生、故千葉商科大学教授成瀬久富先生に、心より感謝申し上げたい。

本論文は、工業経営研究学会グローバリゼーション研究分科会の海外企業調査が基盤となっているが、同研究分科会への入会に際し、全く面識のなかった筆者を温かく迎え入れて下さり、その後十数年にわたってご指導いただいた、愛知工業大学教授野村重信先生に御礼を申し上げたい。また、同研究分科会においてご指導いただくとともに、博士論文の提出をお勧めいただき、本論文に対しても貴重なコメントを下さった、元信州大学教授平松茂実先生に感謝申し上げる次第である。その他、グローバリゼーション研究分科会のメンバー、企業経済研究会において、常に研究の刺激を与え下さった会員の先生方にも感謝したい。

作新学院大学特任教授春日正男先生には、たびたび博士論文の提出をお勧めいただくとともに、多くの助言を賜った。作新学院大学教授・経営学科長の樋口徹先生、同准教授武井孝介先生、そして作新学院大学前学長太田周先生には、本論文をまとめるに当たり貴重なコメントをいただいた。記して御礼を申し上げる次第である。

最後に、今は亡き両親と私の研究に理解を示してくれた家族に感謝するものである。