

日系メーカーの海外工場と輸出奨励制度

— 現地利害関係の理解と困難さの視角から —

種 崎 晃

はじめに

本論は日系メーカーの海外工場の進出先国における輸出奨励制度の活用と運用について議論する。なぜ企業は多国籍化をするのかという問いは、国際経営論で多くの議論がある。簡潔に言えば見ず知らずの土地（国）に生産工場を設立して母工場と同等以上の生産能力を得る為に、多くの克服すべき課題があることが議論されているのは周知である。

特に日系メーカーが海外に進出する理由として、生産現場を中心にした「日本的経営・生産システム」の競争優位があるからこそぞだという議論が有力である。本研究のテーマは生産現場以外の場において、競争優位を得るための移転や努力があるのではないかとという疑問から発している。

この問いは、進出先国で海外工場が母工場からの競争優位を移転する際に妨げになる今井（同2005、2006）の「阻害要因」、高橋俊一（2007）の「現地利害関係」の議論である。それらの多くは母工場では経験しなかった、言葉、通貨、税制、インフラなど文化や慣習そして制度にあると議論されている。換言すれば競争優位の移転が妨げになれば阻害要因であり、有益であれば利益要因とするのは尚早である。海外生産子会社にとって利益のある制度やルールが、何らかの理由で「阻害要因」、「現地利害関係」になったものも含まれているのではないかと。つまり、海外生産子会社が操業を開始したら、「阻害要因」や「現地利害関係」と見ていたものが、利益に貢献する事由があったということもあるのではないかと。結果、母工場では実

現できなかったが海外生産子会社では、実現可能な要因が進出先国にあり（藩、2011）、事業を支える大きな要因になっている事由が生産現場以外にもあるのではないかとという示唆でもある。

中でも主に新興国に外国企業を対象に投資奨励制度や輸出奨励制度があることはよく知られている。しかし運用の実態は先行研究では詳細が明らかにならなかった。海外生産子会社に投資奨励制度の恩典として利益を享受するものだが、何らかの理由で「阻害要因」、「現地利害関係」になることを孕んでいて、事例研究を通じて何を以て変容したのか仮説すら設定するのが難しいともいえる。換言すれば運用ルールが突然変更され海外生産子会社に利益を及ぼすものか判定できない状況に陥る時もあるということである。日本人駐在員がよくいう、朝令暮改的な現地ルールの変化が「阻害要因」、「現地利害関係」の先入観を与えていることは否定できないだろう。

本論では「阻害要因」、「現地利害関係」についての先行研究の議論のレビューを行い、中国、タイ、フィリピンの輸出奨励制度がどのような側面を見せるのか考察する。また、事例研究から日系メーカーが朝令暮改的な運用リスクばかりではなく、それを利益として運用している事例を取り上げ考察する。結論として本研究は「阻害要因」、「現地利害要因」のリスクを利益とすることの重要性を示唆するものである。

1. 「阻害要因」と「現地利害関係」

日系メーカーが海外に進出するのは、「生産現

場」を中心とした高い労働生産性や品質管理といった「日本的経営・生産システム」を構成する競争優位があることを安保等（1991）が論じてきた¹⁾。この学説を背景に国際ビジネスの世界で日系メーカーの海外工場の生産現場を主体にして競争優位を検証してきた。

徐（2012）は生産性、孫（2015）²⁾は労働生産性、高橋与志（2007）は製品開発についての研究がある。また、海外生産子会社（工場）の量産までの統合的なマネジメントシステムについて黒川（2008）、朴（2008）の研究がある。林尚志（2005）は組立作業員の調整や連携の重要性を指摘している。また高（2013）は製造工程を中心にした組立工等の人材育成を担う日本人技術者について、合弁会社のパートナーという視点から担うべき役割について論じた³⁾。

これらの先行研究は生産現場に投入する技術と人材に議論の重きが置かれているのは当然だが⁴⁾、行本（2004）は日系金型メーカーの製造工程に暗黙な知識が過多でローカルスタッフに教育するのが困難であることを前提に海外に進出した事例を取り上げている⁵⁾。

日系メーカー以外の業種についても研究が行われている。今井（2005、2006）、白木（2005）は外資系大手小売企業の日本などへの直接投資についても研究を行っている⁶⁾。

今井（2006）は競争優位性を移転する際に進出先国に「阻害要因」⁷⁾が大きな影響を及ぼしている

ことを指摘した。高橋俊一（2007）は「現地利害関係」という言葉を用いて以下に説明している。

「企業内の国際間資源移転に関する先行研究においては、資源が本社の経営環境を構成する文化的背景や価値観に強く影響されることに対する言及、および資源移転によって本国本社の価値観が海外現地法人を通じて異なった価値観を持つ現地利害関係者との対峙を招くことについての言及が、企業内の国際間資源移転、という多国籍企業にとって戦略的価値の高く利害関係者にも与える影響の大きい行為に付随する事象に対する洞察としては不十分であるということを指摘しなければならない。」

高橋（2007、230頁）

母工場や本国からの移転が思うように効果が上がらない要因として、生産現場以外に考察が必要であることを指摘した⁸⁾。また、高橋（同2007）は、市場利害関係者を従業員と取引先、非市場利害関係者を政府と現地社会として多国籍企業があり、現地での経験が長いほど「現地利害関係」を認識するようになり、関係の影響が大きいことを理解することになると論じている。

議論が変わるが、国際経営論よりも若干早くこれらの議論が進められていたのがグローバルロジスティクス研究である。国際経営論では企業が多国籍化するプロセスに、製品の輸出行為がある。輸出には相手先国や市場に輸送しなければなら

1) 安保等（同1991、37頁）は、それらの有無を検証する判断基準として筆者が要約すると①. 熟練化された多能工、②. 現場作業員の自発的、継続的な作業改善と蓄積、③. ①と②の作業員を中心に生産、製造技術が裏付けられ、多品種、高い生産効率、品質管理ができていく。④. 作業員や管理者が各経営に参画していること

2) 孫（2015）は、日系メーカーの生産性の高さを支える理由に、労働慣行の中に生産現場の労働者の定着率の高さがあるものの、海外生産子会社では流動性が高く短い就業期間では技術を高めることができないというものであった

3) 生産現場の技術的な専門家だけでなく事業を管理するマネジメントとして期待されている側面があることを事例研究から明らかにした

4) 金熙珍（2010）は母工場から一方向の技術移転であることも論じている

5) 行本（2004）は金型の生産技術を現地で製品化可能なレベルまで形式知化して、暗黙知になる部分は日本人技術者が手を加え、更に現地化を進めている姿を事例研究に取り上げて、プロセスを明らかにした

6) 海外子会社が親会社から、購買、販売、マーケティングなどの販売や管理手法などを受容から適応していく様子までを事例研究の範囲として、競争力を構成する優位性がどこにあるのか確認する試みであった

7) 「移転対象となる技術の明確化、整理、移転の方法（適用か適応か）、移転の促進、阻害要因に分けることができる。」今井、（2006、65頁）

8) 高橋俊一（2007）は海外子会社に母工場から移転するそれらの「無形の経営資源」が、彼らにとって受容すべきものか判別する立場にあって、「現地利害関係者」の価値観との対峙を生んでいるのかを議論しており、高橋（2007）は「現地利害関係者」を市場利害関係者と非市場利害関係者として区別した

ないがロジスティクス研究において自国での輸送との違いが研究対象となっている。グローバルロジスティクスには、international logistics と Global logistics の二つの議論がある。前者は母国から相手国や市場までの輸送、後者は相手国先での輸送である。Nelson & Gadi (1979) は Global logistics に関して、international logistics と比較して文化、政治、(交通)インフラに影響を受けており、1. 距離、2. 輸送モード、3. 書類、4. 仲介業者、5. 輸送に相違が出ることを論じた⁹⁾。特に輸送に関して輸送手段と費用¹⁰⁾、輸送能力、道路は同じリスクであることも述べており、各国にあるインフラがロジスティクスの決定要因であることも論じた¹¹⁾。同様に Bowersox & Sterling (1982) は Global logistics について、1. 財務、2. 調査・開発、3. 市場に輸出するためのコーディネートに関する費用、4. 海外子会社への(ロジスティクスに関する)特定の技能の移転と述べている¹²⁾。

根本、橋本(2010)は日系企業を対象に Global logistics について詳細な事例研究を行っている。日系メーカーの中国などの進出先国でのロジスティクスは部品調達先のサプライヤーの選定に、ロジスティクスが重要な役割を担っていることを主張した¹³⁾。根本、橋本(同2010)は、進出先国での調達ロジスティクスについて以下のように述べている。

「部品調達のロジスティクスを構築することも

重要である。海外における部品メーカーは国内のように特定の完成品メーカーの組立生産拠点の周辺に集中的に存在しているわけではない。短期的には、技術面と生産面で十分な経験と能力を有する日系の部品メーカーを誘致するか、足らざる部品を遠隔地から調達する体制を造るしかない。部品の調達範囲は広域化することになり、生産コストに対する物流コストの割合が相対的に高まることになる¹⁴⁾。」

根本、橋本(2010、5頁)

2. 「阻害要因」と「現地利害関係」の両義性と投資奨励制度

筆者は今井(同2005、2006)の「阻害要因」や高橋俊一(同2007)の「現地利害関係」や Nelson & Gadi(同1979)、Bowersox & Sterling(1982)、根本、橋本(同2010)等の Global logistics の本国のロジスティクスと比較した相違は、母工場からの競争優位の移転や海外工場にどのように影響を与え、どのような結果を及ぼしているか因果関係やプロセスを明らかにする。

これらの先行研究の視角は、海外生産子会社への競争移転、輸送活動を阻害し困難にする印象を与える傾向が強いともいえる。一方で外国企業の直接投資を誘致する側の主に新興国は、投資する側の国と比較してインフラが劣るのはよくある

9) Frazelle (2001、訳書2007)は Nelson & Gadi (1979)と同様に、Global logistics の実行を困難にしている要素について以下に述べている。「グローバルロジスティクスは、国内のみのロジスティクスに比べてはるかに複雑であるが、それはハンドリングの重複、複数の企業の存在、多様な言語、書類処理、通関、時間帯、文化の違いなど、国際ビジネスに固有の課題が存在するからである。」Frazelle (2001、訳書2007、13頁)

10) Bowersox & Sterling (1982)は、進出先国に参入する際のロジスティクスに関するコストや特定事柄について言及している。それは1. 財務、2. 調査・開発、3. 市場に輸出するためのコーディネートに関する費用、4. 海外子会社への(ロジスティクスに関する)特定の技能の移転と述べている

11) 「The kind of infrastructure that exists within each country is a primary determinant of the logistics system which can exist in that country. Nelson & Gadi (1979)、6頁」

12) Bowersox & Sterling (1982)は国境を越えたロジスティクスは、企業の原材料や製品の在庫の動きを管理し、多国籍企業の出現により多国籍的なロジスティクスの構成する要素を継続的に統合していくことになると論じた

13) 特に母国である日本で培ってきたロジスティクスと進出先とのロジスティクスの間にギャップができる背景として根本、橋本(同2010)は「わが国の産業は戦後、加工貿易を基本戦略としてきた。これは原材料の多くを海外からの輸入に依存しているものの、生産機能は部品から完成品の組立に至るまでそのほとんどを国内に有し、フルセット型の生産体制を構築してきた」根本、橋本(2010、4頁)

14) 根本、橋本(同2010)は日系メーカーの海外生産子会社のロジスティクスは広域のサプライヤーと結ぶ調達ロジスティクスを一から設計しなければならず、生産コスト、ロジスティクスに関する輸送費やそれらの品質を勘案した、インバウンドロジスティクスを探索せざるを得ないと論じている

が、制度的にも未整備な点があるのは致し方の無いことである。しかし、その中でも誘致する側の新興国は直接投資を可能な限り誘致する為に、投資奨励制度や工業団地に重点投資を行い整備していることは誰しもが知っている。

本研究は新興国が外国企業を誘致する為の投資奨励制度が、海外工場に一義的に生産活動等に影響を及ぼす「現地利害関係」ではないかと考えるものである。しかし、この投資奨励制度は外国企業にメリットを与えるものでありながら、運用方法はローカルルールとなっており、母国とは全く違う制度と遭遇する日系メーカーにとって初めての事由といえるだろう。換言すれば進出先国の生産現場でローカルスタッフに生産技術を教えるのも初めてだが、それよりもいち早く投資奨励制度といった「現地利害関係」に日系メーカーが遭遇しているのである。

3. 投資奨励制度のパッケージとしての輸出奨励制度と運用の実態

具体的に海外工場が投資奨励制度と向き合い運用しているかを中心に事例研究を行う。日系メーカーのアジア諸国の主な直接投資先国である、中国、タイそして経済成長著しいフィリピンの投資奨励制度について説明する。そして日系メーカーがどのように運用しているのか明らかにする。中国とタイは筆者がともに実務者として制度の運用ルールを調査し運用した事例である。中国では中国税関が監督官庁である「手さつ」制度を利用した輸出奨励制度の運用事例、タイはBOI (Board of Investment : タイ国投資奨励委員会) が監督官庁である投資奨励制度下の輸出奨励制度に関する運用があり、いずれも筆者が実務上関わった経験から定性的に洞察してみる。

また、フィリピンにはフィリピン経済区庁 (Philippine Economic Zone Authority : PEZA) が監督官庁である投資奨励制度がある。これは制度と工業団地ともに管理下に置いてあり、企業の業種毎に恩典が決められている。この制度の運用に関する事例は筆者が実務を通じて知り得た、日系企業A社に見られる。中国は2010年前後、タイは

2013年以降、フィリピンは2014年から2016年12月までの運用事例となっている。

投資奨励制度は一般的に新興国などが外国企業を誘致する為に、税制（法人所得税の減免）、海外からの輸入調達品の免税、インフラが整った工業団地への優先的な入居などがある。新興国側は投資奨励制度を介して先端技術を取り込む為に外資の先端企業とまた雇用を増やす為に労働集約企業の誘致を優先する為の個別の優遇制度が作られる。

中でも新興国に外貨獲得の為に重要な投資奨励制度の一つとして輸出奨励制度がある。できるだけ輸出を奨めて外貨の獲得と雇用の拡大を目指すという意味で産業・経済政策の柱といえる。輸出奨励制度の特徴は誘致する外国企業が輸出品を生産するのであれば、輸入原材料の輸入関税や消費税を免税するというものであり、取引費用や生産原価に直接寄与する外国企業にとって非常に魅力的な制度である。

3.1. 中国の輸出奨励制度、「手さつ」

筆者は中国の通関制度に実務家として二度関与した。一つは電子材料の非居住者販売に関する構築、種崎(2010)である。二つ目は筆者の所属する企業の中国への直接投資による2009年の設立当時の海外生産子会社のロジスティクス構築である。それと中国で「手さつ」を利用して商材や原材料を輸入して「見做し輸出」を行い中国国内市場に参入する行為である。

「手さつ」は中国税関の管理下におかれる輸出奨励制度の一つである。この制度は投資奨励制度の一つであるが、外国資本に限らずに中国企業であれば利用可能な制度である。筆者の考察に過ぎないが、中国については外国企業による単独出資（独資）は限られ、大半を合弁企業が占め、それゆえ中国企業同然と目されるからだ。

直接投資は外国資本が単独で投資すること（独資）は限られ殆どが合弁企業であり中国企業とみなされる為である。簡単に運用について説明するが、在中国企業が輸出品を生産する為に必要な海外からの必要原材料の輸入物品と輸出品を「手さ

つ」に基本申請を行い、輸入通関を行う度に該当輸入品の輸入関税が免税されるものである。語弊を恐れずに簡単に言えば輸出品を100個輸出するのであれば、100個分の輸入品が免税される¹⁵⁾。

この制度の運用の不備について1990年代後半から進出した外国企業から叫ばれるようになった¹⁶⁾。手さつ制度を中心にした運用の変遷を辿るのは容易でなく、海外からの原材料の調達という視点から説明してみよう。海外から高品質の原材料を免税で輸入できることは同じく高品質の輸出品を可能とするものである。しかし、原材料を輸入完了後の90日以内に原材料の代金をサプライヤーに送金しなければならない財務上の問題が顕著になった。在中国側のアッランブラーは調達リードタイムを削減する為に、できるだけ手元に置きたい希望があるが90日以内に注文が無い製品を生産して決済した場合、不動在庫になってしまう。換言すれば90日以内に免税された原材料を輸出品として輸出しなければならないのである。在中国メーカーから事業規模の拡大と共にキャッシュフローの問題が目立つようになり、これらのルールに柔軟な運用ができないか海外工場から要望が中国当局にあげられるようになった。在中国の「手さつ」を利用するアッセンブラーの調達とキャッシュフローの問題は、やがて主要工業団地や港頭地区に保税園区が設けられるようになり、長期間の原材料の保管が可能となったのである。これが中国にある物流園区の始まりである。やがて輸出品においても保税エリアにおいて中国国内に輸出品はあるもののいち早く輸出通関を行い併せて決済を行い、売上計上を早期に行うことも可能となったのである。この制度が中国国内に輸出加工園区や物流園区が設置されるようになったのである。

この制度の運用を逆手に取ったのが「見做し輸出」である。「手さつ」を利用した輸出品は高品質、機能品であることが多く中国国内でもそれらの輸

出品を材料にした製品の生産や販売を行う流れが国内市場の成長と共に行われるようになった。換言すれば中国国内の「物流園区」と呼ばれる Free Trade Zone を利用して「手さつ」の輸出品を中国国内で利用しようとすることも可能¹⁷⁾となったのである。これらの「手さつ」による輸出奨励制度が運用する側からのニーズに応える為に、新しいルールと運用の刷新があったことが理解できる。

図1.は日系化学素材メーカーの中国上海化学工業園区にある海外工場のロジスティクスの形態を記したものである。同図1.の上部は中国国内の市場の参入を目的として生産工場の設立を行い、原材料も国内調達を予定していた。「手さつ」を利用する理由は無かった。しかし、設立途中で国内の調達先の原料サプライヤーの供給が間に合わず、致し方なしで海外サプライヤーからの供給を決定したものである。原材料の海外調達であるが製品の輸出はしないので、輸入関税や増値税は課税される。よって課税分をコストとして販売価格に転嫁しなければならない。しかし、同図1.の下部のように「手さつ」を利用して、原材料を免税輸入して、フリーゾーン経由で「見做し輸出」を行う。多少の取引コストは発生するが輸入関税を課税されるよりは安いコストで済むのである。一方で、フリーゾーンを通過する為の輸送、通関手続きの費用、さらにそれらの手続きを行う為の人材の採用、手続きを行う手数料が発生するのである。

本国である日本や母工場では経験の無い制度であり、ロジスティクスを利用しなければならないのである。

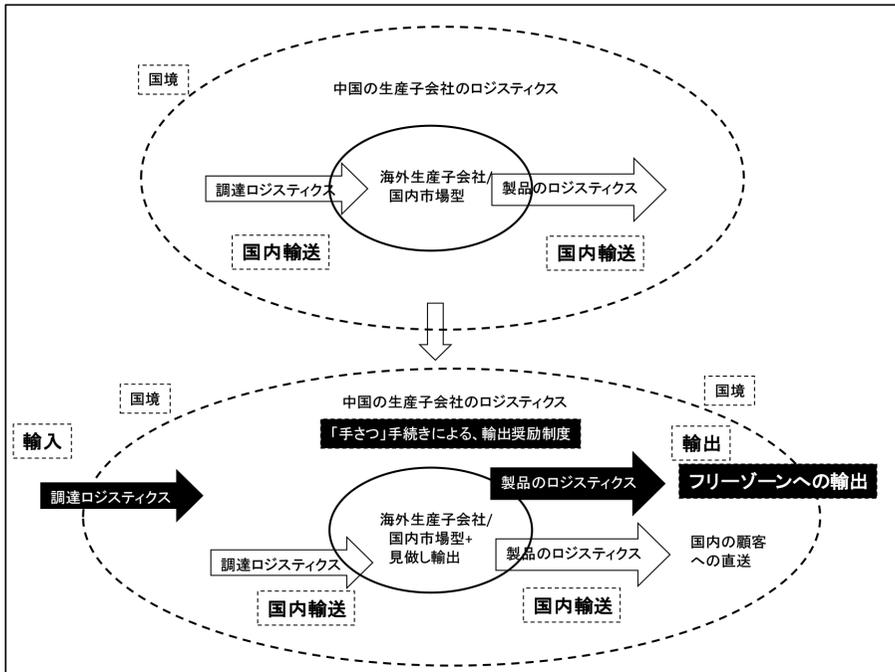
3.2. タイの BOI による輸出奨励制度

タイでは BOI が外国企業向け投資奨励制度の中に専ら輸出奨励制度を組み込んでいる。つまり BOI の認可を受けた外国企業でなければ輸出奨励

15) 輸出を直接しないが顧客が該当物品を加工して輸出する場合を間接輸出と呼び、該当輸入品は免税される

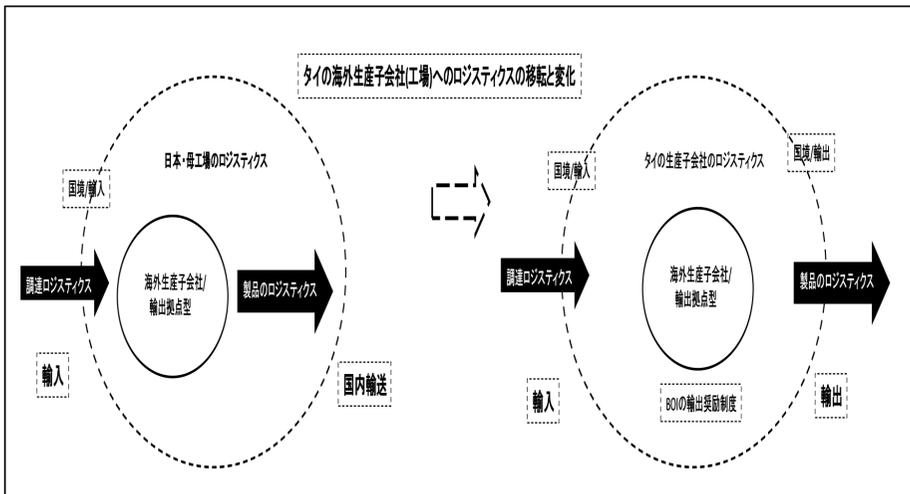
16) 筆者が初めて中国を訪れてビジネスに関与したのが1999年2月以降であり、物流、通関制度について調査を行い、主に日系メーカーへの物流サービスの提案を行っている

17) 非居住在庫という問題が発生する。これらの物流園区内の物品の所有社は外国企業などに限られるが法人税の課税をどうするかという問題がある。実質的には外国企業の在庫ではなく、外国企業が委託した中国国内にある Free Trade Zone に籍を置く企業に限られる



(出所：筆者作成)

図 1. 日系メーカー海外生産子会社とロジスティクスの形態



(出所：筆者作成)

図 2. 日系メーカー海外生産子会社とロジスティクスの形態

制度を利用する事ができない¹⁸⁾。外国企業がタイ国に直接投資を行う際に合弁か独資なのか、そして BOI 企業として認定を受けるのかという選択肢がある。

BOI による輸出奨励制度そのものは、中国の輸出奨励制度と運用面ではそれほど相違がないが、タイは BOI と税関の二つの官庁に輸入原材料の関税の免税手続きを行う義務があり、中国と比べて煩雑である。また、税関が関税の賦課を主業務とする一方、BOI は外国企業の誘致により産業の発展と雇用を促す目的上、関税の減免を外資の呼び水にし得る。しかし同国内の官庁の役割と矛盾するが、実務上しばしば見られることだが、輸入手続きの基本申請時に書類の記載内容にスペルミスを行っただけでも、税関から輸入手続きの停止や免税の差し止めがかかり、それが長期に及ぶ場合もあって、手続きは厳格といえる。

図 2. は図 1. と同じ日系化学素材メーカーのタイの生産子会社のロジスティクスの事例である。図 1. と同じようにロジスティクスの形態を記したものであるが、左側が母工場のロジスティクスであり右側が海外生産子会社のロジスティクスとなる。母工場のロジスティクスの場合原材料は海外からの調達であるが製品の殆どは日本国内市場向けとしてデリバリーされている。海外生産子会社との相違であるが製品は全て輸出向けである。しかしこの海外生産子会社はタイ国では BOI 企業と呼ばれる外国企業として、同社内に BOI の手続きに関する部門や担当者を雇用して輸出奨励制度に対応している。社内業務でも母工場には無い業務を担っている。この日系化学素材メーカーのタイの生産子会社内の生産管理部内に、「BOI、ロジ」チームが設立されており、図 3. はその業務の流れを示す。

図 3. の左側は調達（インバウンド）、右側は製品の出荷（アウトバウンド）のフローを表す。

つまり工程の流れで BOI、税関、税務署、工場局といったタイ国内の関係官庁への手続きや提出

書類の作成や管理を行っている。また、輸入担当者は主に調達原材料の手配を行いつつ生産計画を見ながら在庫や供給のタイミングを調整している。輸出担当者は顧客の希望納期を見ながら輸出手配を行っている。また、生産工程で発生する使用不可となった原材料の歩留り管理を行っており BOI に提出している¹⁹⁾。

この事例から理解できるのは母工場と比較してロジスティクスの形態に相違があるが、管理部門の業務が異なったものになっていることが明らかである。また、特に BOI の輸出奨励制度に対応した業務管理が行われていることも理解できる。

3.3. フィリピン経済区庁（Philippine Economic Zone Authority : PEZA）による輸出奨励制度

筆者はフィリピンのラグナ州 ビニヤンにある、ラグナ・テクノパーク（LAGUNA TECHNOPARK）にある素材系大手の日系メーカーの子会社 A 社に 2014 年 5 月と 2016 年 6 月に打合せの為に訪問した。同工業団地の監督官庁は PEZA であり経済特区を管理する監督官庁である。経済特区であるが入居する企業は製造業や国籍に限らず、自由貿易企業として入居することができる。また工業団地の開発と運営は日本の大手商社が出資していることもあり、大手日系メーカーが多数入居している。場所はマニラ市郊外の南に位置し車で一時間程度の場所にある。約 20 年前に設立され従業員は 200 名程度、日本人駐在員は社長、工場長、製造部長三名である。部長以下ローカルスタッフが要職についている。

同 A 社は PEZA の輸出奨励制度を利用して、製品の殆どを輸出しているとのことであった。輸出奨励制度を利用するメーカーの恩典の内容は、タイの BOI の輸出奨励制度と内容とほぼ同じである（2016 年の同 A 社関係者との面談より）。また、PEZA の投資優遇制度の中に輸出奨励制度が中に入り、単に原材料の関税の免税だけではなく法人

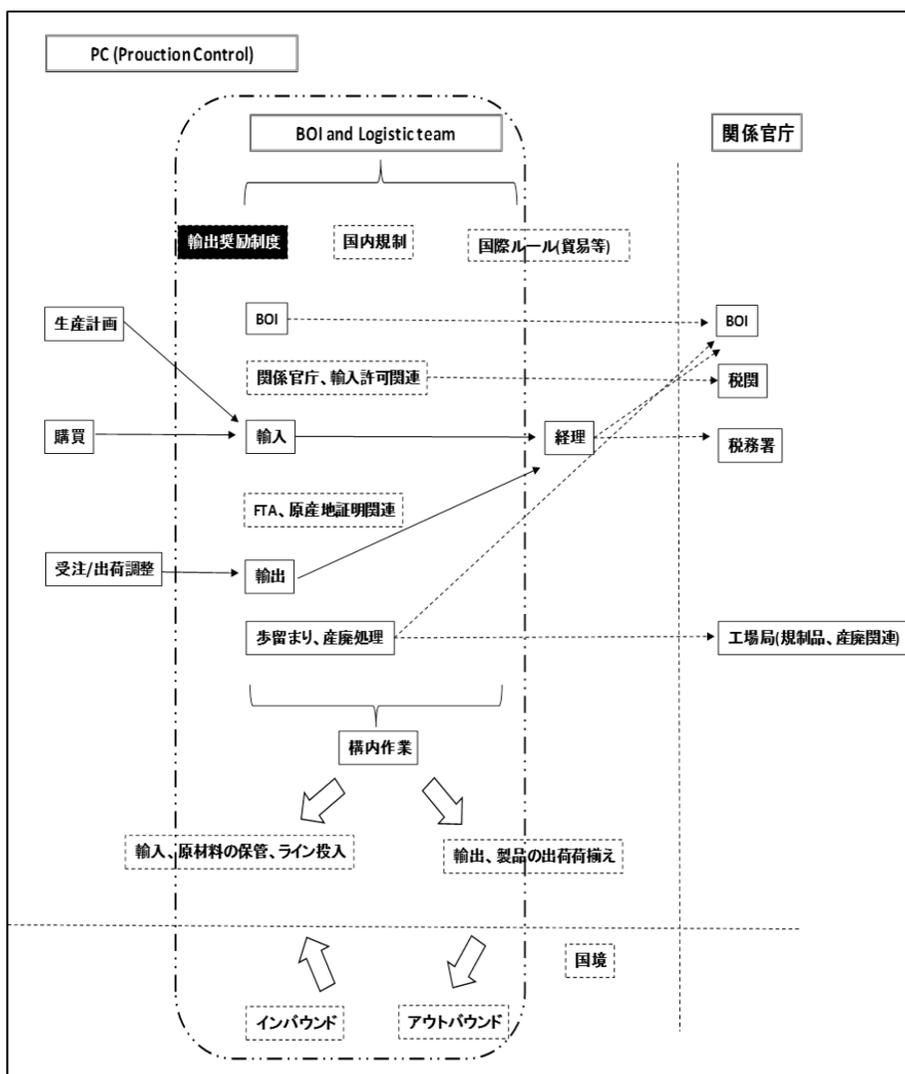
18) タイ国内の在タイ企業を対象とした輸出奨励制度には BIS19 と呼ばれるタイ国税関が監督官庁として輸出奨励制度があるが、輸出後に関税を還付するという手続きとなる

19) 使用できなくなった原材料を適切に BOI のルールに従って適切に処理していることを定期的な報告しなければならない。不適切とみなされた場合は BOI に追徴課税を課される

税の免除制度が含まれる。つまり、PEZAが誘致する業種の企業毎に優遇特典が規定されている。簡単に言えば輸出型メーカーであれば輸出奨励制度があり、開発研究所であれば人材を育成するための教育費用の補助があるなど様々な恩典が個別に用意されている。

輸出奨励制度において中国は輸出奨励制度が単独であり、タイはBOIの外国企業の投資奨励制度に組み込まれており、フィリピンはPEZAの監督下の経済特区区内で輸出奨励制度が付与されてい

る。つまり、制度と場所がセットで輸出奨励制度がある。それを証明するように通関手続きの簡略化も併せて行われている。図4.は筆者が同A社のローカルスタッフの担当マネージャーから頂いた資料である。営業部門から注文を受けて、工場内の製品在庫の引き当てを行って以降の輸出手続きの手順を記したものである。同図内のIMPEX SECTIONは、IMPORT、EXPORTを合わせた言葉である。担当マネージャーはIMPEX部門に所属している。船舶へのブッキングや港までの輸送手



(出所: 筆者作成)

図3. タイ国の輸出奨励制度と海外生産子会社の業務対応

配は Forwarders に委託するが、通関手続きは、税関ではなく PEZA のオンラインシステムに入力し輸出許可を得るシステムになっている。

手続きは非常に簡単であり、PEZA から輸出許可を得て海上コンテナに貨物を積み込んで港に輸送するまでのリードタイムは早くて2日以内である²⁰⁾。中国、タイ、フィリピンの通関手続きの中でフィリピンの PEZA 下の通関手続きが簡素化されているといえる。

4. 考察と結論

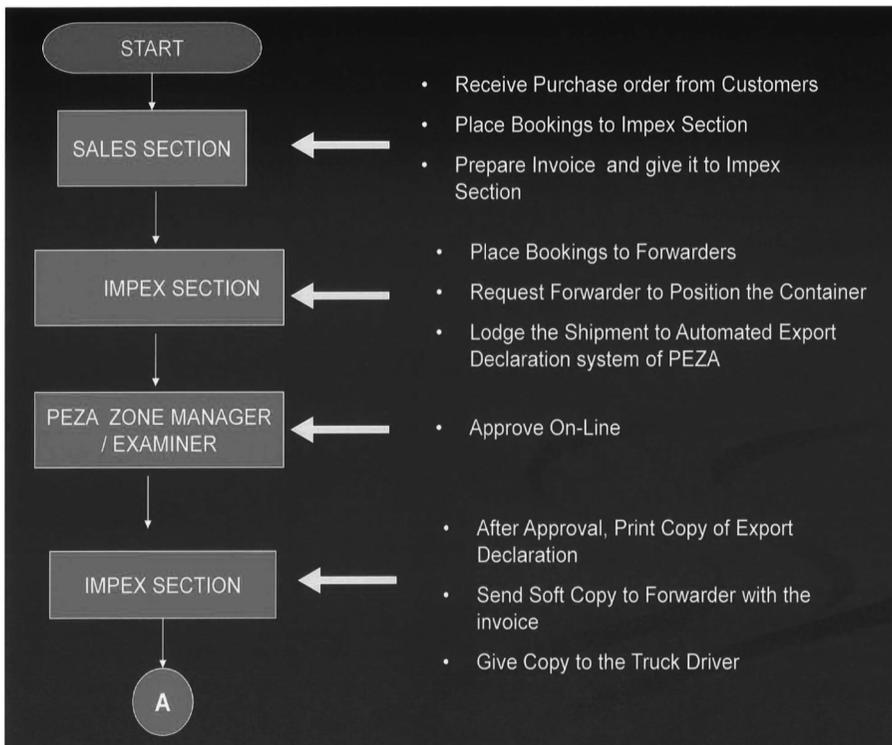
本研究では日系メーカーの事例を通じて海外生産子会社に直接の影響を及ぼす阻害要因や現地利害関係に関する議論を行った。中国、タイ、フィリピンでは外国企業を誘致するための投資奨励制

度の一つとして、外貨獲得の手段ともなる輸出奨励制度が設けられていて、調達原材料の輸入関税の減免ないし免除という点においては共通だが、運用ルールに違いが見られる。

また、これらの諸国に進出した多国籍企業は海外生産子会社として一義的にそれらの進出先国のルールの影響下にあり、中でも輸出奨励制度の運用には調達原材料の輸入行為に関与する為にロジスティクスの業務にも直接影響を及ぼす。

また、外国企業が投資奨励制度や輸出奨励制度の恩典を利用して直接投資を行うことに戦略的意図を見出しているかどうか、確認を要する。

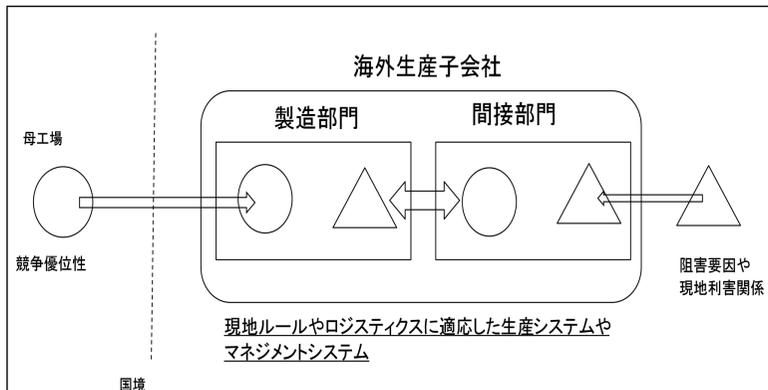
これまでの先行研究の視角は母工場からの競争優位を海外生産子会社に移転する、ないしはその生産現場と関連した事例研究が中心であったが、それらの真逆の視点から影響を及ぼす事例が明ら



(出所：ラグナ工業団地内の日系メーカー A 社の説明資料より、2016 年 12 月)

図 4. PEZA の経済特区内の輸出企業の通関手順

20) フィリピンの経済成長とともにマニラ市内の交通渋滞はひどく、マニラ港への交通規制があり2日では港までにつけることができない(担当マネージャーより)



(出所：筆者作成)

図5. 母工場からの移転と進出先国の阻害要因や現地利害関係

かになった。また、柔軟に対応していることも理解できた。それを図示したものが図5.である。阻害要因や現地利害関係が、進出先国の現地ルールとして海外生産子会社のロジスティクスは工場内の間接部門の業務に影響を与えるが日系メーカーが対応していることは理解できる。

この事例はこれまでの先行研究において、日本人駐在者は英語が苦手な暗黙的な技能や技術をローカルスタッフに教えるのは向いていないという議論があるのは周知であるが、進出先国の言葉や制度を受容しているのが理解できる。フィリピンの日系メーカーの海外子会社A社のロジスティクスの形態は明らかにされていないが、手続きそのものが簡素化されていて「阻害要因」になっていないことは判った。

また、タイの海外生産子会社の場合ロジスティクスの適応から、生産工程内そのものに変化を促していることも確認されている。それを示したものが図6.である。同図6.の上部から説明する。母工場から分離した海外生産子会社は生産技術が発展途上の為できるだけ生産がし易く、機能的には中グレードの製品を生産することに注力する。母工場は残されたハイグレード品を生産するが、多品種少量生産にならざるを得ない。生産品は高価格帯にもなり、在庫リスクを抑える為に母工場は勢い受注生産方式となる。海外生産子会社の進出先国である、タイ国の主要空港であるバンコク・スワンナプーム空港は24時間稼働しており同工

場の輸送リードタイムは1.5時間以内に輸送することができる。極端に言えば製品在庫さえあれば翌朝には、台湾、韓国、中国の主要空港にデリバリーすることが可能である。輸送リードタイムの速さは顧客に対して非常にメリットがあることが次第に判り、生産工程も目標とする納期に合わせて生産計画、工程内の出荷業務が行われるようになったのである。つまり、生産工程のプル型への変化とロジスティクスの活用により納期が母工場よりも短縮されたのであった。このことは、進出先国では阻害要因や現地利害関係の中で困難であるとみなされていた事由から利点を見出して競争力へと適応した事例であるとみてもよいのではないだろうか。

5. 残された課題

本研究の示唆や事例研究が明らかにしたのは、「阻害要因」や「現地利害関係」が母工場から海外生産子会社への競争優位性の移転を困難にする要素であると思込みがちであることを、定性的事例研究から反証したものである。

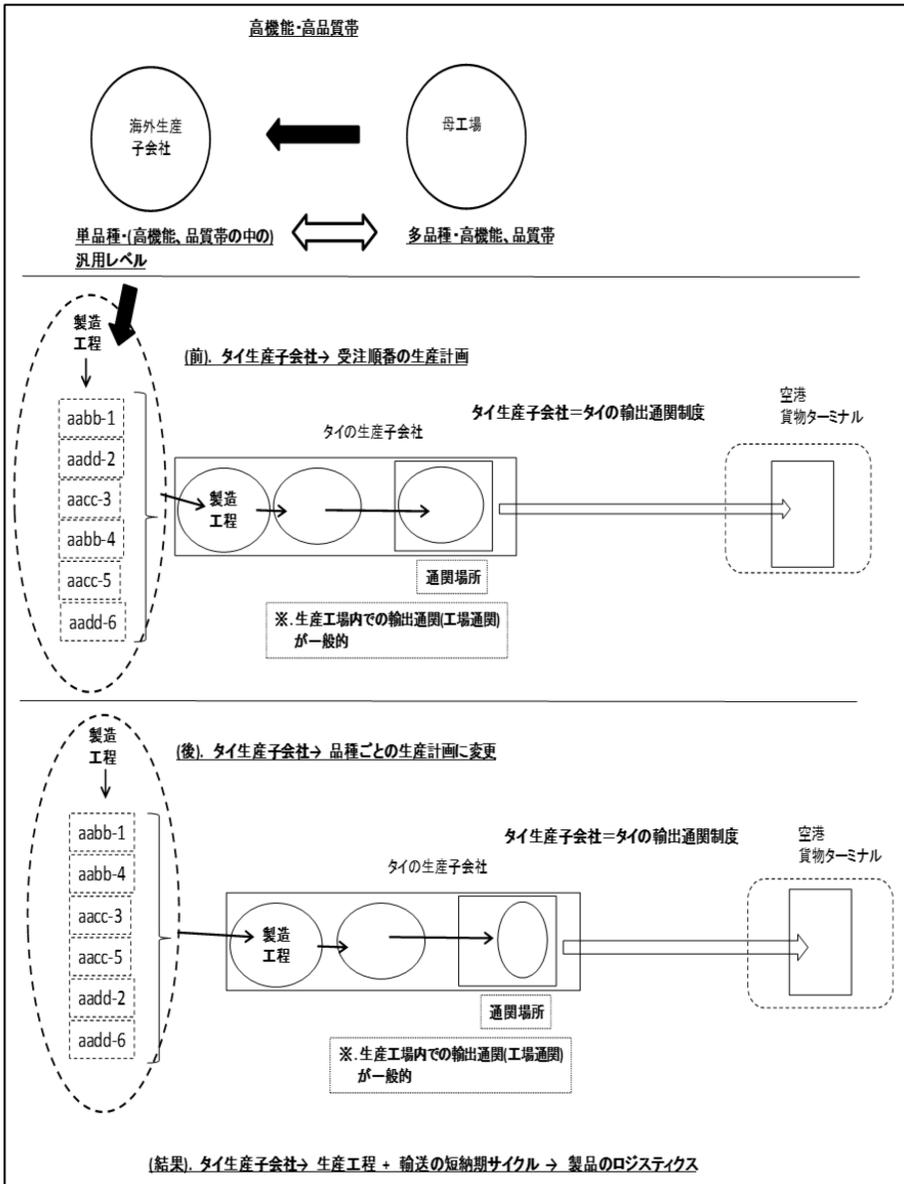
タイの海外生産子会社が生産工程まで影響を及ぼすことになったプロセスや要因について更に議論を深めることが必要である。また、このような事例研究はそれほど多くなく、むしろ少数でありこれらの議論の一般化を進めて、日系メーカーの不得手とされてきた進出帰国でのローカルスタッ

フとの関わり方や制度、文化が彼らなりに時間は要するが適応していることを引き続き、様々な視角から検証していくことが必要である。

【参考文献】

Alan Harrison and Remko van Hoek (2005) Logistics Management and Strategy (2nd edition): Pearson

Education Ltd. (水嶋康雅、浦上忠之訳 [2005] 『ロジスティクス経営と戦略』ダイヤモンド社)
 安保哲夫、上山邦雄、公文溥、板垣博、河村哲二 (1991)、
 『アメリカに生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」』、東洋経済新報社
 朴泰勲 (2008) 「階層的分業構造の海外移転と組織間システム—一汽VW、天津トヨタ、北京現代の事例研究



(出所：筆者作成)

図 6. タイの海外生産子会社の生産工程とロジスティクスの適応

- 一]、『国際ビジネス研究学会年報』、p43-57
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. & Bowersox, J. (2013) *Supply chain logistics management* (4th ed.), New York: McGraw-Hill
- Frazelle, E. (2001) *Supply chain strategy: the logistics of supply chain management*, New York: McGraw-Hill (高橋輝男訳 [2007] 『サプライチェーン・ロジスティクス』、白桃書房)
- 林尚志 (2005) 「「○型 VS. □型」モデルの再考—アジア子会社における取り組みから—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p29-44
- 今井利絵 (2005) 「小売技術の国際移転プロセス」、『国際ビジネス研究学会年報』、p57-76
- 今井利絵 (2006) 「流通技術の国際移転—メトロキャッシュアンドキャリア—日本のケース—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p65-78
- 徐寧教 (2012) 「海外拠点における生産システムの進化—生産システムの理想像の実現としての北京現代汽車の事例—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p95-106
- 高瑞紅 (2013) 「提携による国際分業体制の構築—駐在員及び本社のあり方を中心として—」、『国際ビジネス研究第5巻第2号』、p31-45
- 金熙珍 (2010) 「海外拠点の設立経緯と製品開発機能のグローバル展開—デンソーの伊・韓・米拠点の事例から—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p1-13
- 黒川基裕 (2008) 「タイ国自動車産業におけるものづくり能力の構築—承認図生産に向けたタイ系部品メーカーの対応—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p113-124
- Paul T. N and Gadi T. (1972) “Challenges for international logistics management”, *Journal of business logistics*, Vol.1, No.2, pp.1-21.
- 根本敏則、橋本雅隆 (2010) 『自動車部品調達システムの中国・ASEAN 展開—トヨタのグローバル・ロジスティクス』、中央経済社
- 白木三秀 (2005) 「グローバル・リテラーの国際展開とHRM—カルフルを事例として—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p1-11
- 孫豊葉 (2015) 「海外子会社と日本本社の人事制度の比較—A社の事例研究—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p97-113
- 高橋与志、黒川基裕 (2007) 「途上国企業の製品開発能力構築過程における QCD 管理能力向上の効果—タイ系自動車部品メーカーを事例として—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p69-81
- 高橋俊一 (2007) 「現地利害関係者に与える多国籍企業の国民文化の影響」、『国際ビジネス研究学会年報』、p229-239
- 種崎晃 (2010) 「中国華南での電子材料のハイスペック製品の販売戦略—OEM 生産とロジスティクス—」、『赤門マネジメントレビュー』9巻11号、グローバルリサーチセンター、807-824 頁
- 行本勢基 (2004) 「日本金型産業における企業内国際分業と技能の国際移転—在台湾、タイ、フィリピン、インドネシア日系企業の事例から—」、『国際ビジネス研究学会年報』、p233-250