

〈論 文〉

通貨危機後の日本・韓国・中国での中小企業の変容

小林 英夫[†]

Post Economic Crisis Modification of Activity at Small and Medium-Sized Companies in Japan, Korea, and China.

East Asian companies, in the wake of the economic crisis, have been pushed by the rough waves of rigorous corporate reorganization. Consideration of the actual conditions of this phenomenon at macro level has been the focus of a number of studies. The shape this reorganization has taken, as well as the degree to which it has advanced to date remains unclear. Understanding this angle requires observing the conditions under which individual companies have made the necessary transformations. For this purpose three companies will be considered: J company which manufactures wipers and other electric parts for Japan's Nissan company; J-h company that produces nuts and bolts for Hyundai Motor Company of Korea; and D company, a Chinese national company based in Tienchin. That the three companies differ in nationality, in type of industry, and in size poses problems in commonality. However, all three share the common task of having ridden the rough waves rigorous reorganization in East Asia following the economic crisis. They also hold in common their having confronted this rough wave, as well as their continuing to perform operations in this rigorous environment. This paper will examine the similarities and the differences in the changes these companies have made in their systems and technology dissemination following the economic crisis.

It will demonstrate that even though these three companies maintained their systems used to date, they introduced new technology and new industrial fields. For these reasons they were able to succeed.

[†] 早稲田大学アジア太平洋研究センター教授

はじめに

通貨危機後の東アジア企業は、厳しい企業再編の荒波に揉まれている。その実態についてはマクロ的視点から多くのレポートが出されている。しかし2000年を迎える今日その企業再編が具体的にどのようなカタチで、どこまで進行しているのか、ということになると、必ずしも明確ではない。ここでは、その変容の実態を個別企業の観察を通じて明らかにすることとしたい。ここで取上げる企業は3つ、日本では日産にワイパーなどのボディ電装品を供給するJ社、韓国では現代自動車にこれまたボルト、ナット類を供給するJ-h社、最後は中国天津で漢方薬を生産する国営企業D社である。これら3社は国籍も業種も規模も異なりその意味での共通性には乏しい。しかし、いずれも通貨危機後、激しい再編の荒波が打ち寄せる東アジアに位置していること、そうした厳しい環境のなかで現在操業を継続しこの荒波に立ち向かっていることでは共通している。本稿は、この3企業の通貨危機後の環境への対応の同一性と差異を系列と技術伝播の変容から検討を加えてみることにしたい(1)。また、本論の末尾に1998年に実施した「日本におけるアジア外資系企業の経営活動に関するアンケート調査」を参考までに掲載した。

- (1) 本稿は筆者が1998年8月、10月から99年1月、3月にかけて日本・韓国・中国で実施した調査をもとに作成したものである。したがって特に注記がない場合にはその際の調査結果によっている。筆者が日本のJ社、韓国のJ-h社、中国の国営企業D社を選択した理由は、①いずれも製造業であること、②中小企業であること、③技術面で変革期の渦中にあること、以上である。この3社以外にも12社ほど選択したが、いずれも先方の企業との交渉が実を結ばず調査を断念した。

第1節 通貨危機後の企業経営の実態

1. 通貨危機後のJ社の企業経営

3社とも通貨危機で、その業績は一時的打撃を受けたもののその後は急速に回復してきているという点では共通したものを持っている。まず簡単に3社の概要を紹介しておこう。

まずJ社であるが、資本金30億9100万円(1996年7月)、従業員2200人(同)、日産が22.7%、日立製作所が21.4%(99年9月)の株を取得する日立部品グループの自動車制御部品メーカーでモーター製品が75%、制御製品が25%を占めている。全体の売上高推移を見てみよう。1994年に454億円だった売上は年々上昇をとげ、96年には473億円とピークを迎えている。その後98、99年は日本の国内自動車生産と輸出の低迷で売上高減を記録し、経常利益も大幅に減った。しかし2000年に入り人員削減効果(98、99年2年間で約800人減)や北米子会社の増収、中国、フィリピンへの順調な生産移管、GMからのワイパー受注を受けて黒字に転換している。この間工場規模も拡張の一途をたどってきた。創業(1947年)以降横浜工場(1960年)、群馬・富岡工場(1964年)、福島工場(1974年)、静岡・菊川工場(1984年)、新潟工場(1991年)と国内での工場を地方に拡大すると同時に85年にはケンタッキー州にアメリカ工場を、93年には大連に中国工場を、94年にはパリ郊外にフランス工場を、2000年にはフィリピンに新工場を設立している。

2. 通貨危機後の J-h 社の企業経営

次に通貨危機後の不況下から脱出して生産を拡大している韓国の J-h 社を取り上げよう。この会社は資本金12億ウォン（1999年11月現在、約1.2億円）、従業員230人（同上）、現代自動車にエンジンボルト、一般ボルトを納入する自動車部品メーカーである。

売上高推移を見てみよう。1994年に143億ウォンだった売上額は年々上昇をとげ、97年には206億ウォンとピークを迎えている。その後98年には韓国の IMF 不況の影響を受けて現代自動車からの受注が激減、それにともない売上高が146億ウォンと前年の30%減を記録した。しかし翌99年には早くも売上高を回復し、この年には過去最高の売上高210億ウォンを記録した。人員削減効果や主力商品である現代自動車からのボルト製品の受注増、新製品である各種冷却鍛造品や建設用の特殊ピンの受注増、ウォン安を利用した中近東、メキシコ、ドイツ、日本へのボルト類の輸出増により黒字に転換している。この間工場規模も拡張の一途をたどってきた。創業（1978年）時の大田市工業団地内の工場に加え通貨危機直前の97年には忠清北道沃川郡に新製品用の工場を建設している。日本の J 社に比較すると韓国 J-h 社の回復は1年ほど早いことがわかる。

3. 天津 D 社の企業経営

次に天津にある国営企業の D 社を取り上げよう。従業員739人（99年9月）の国営企業で、主にカプセル状の漢方薬を生産している。創業は1914年と大変ふるく、戦前から天津 I 社の漢方薬は有名であった。1950年代には国営企業となり現在に至っている。全体の売上高推移を見てみよう。売上はそれまでの紙の包装からカプセル錠剤に切りかえることで上昇させた1999年には1億3000万元に達した。この間人員削減を実施する一方で、国内販売のみならず輸出にも力を入れることで2000年に入ると輸出額は1100万元に達している。

第2節 通貨危機後の対応

1. 製品の多様化

3社に共通する通貨危機後の動きは製品の多様化である。J 社の場合には小型モーターを核にワイパーシステム、モーター応用製品、制御機器製品の3分野に分類することが出来る。J 社は小型モーター（富岡工場）から出発し、ワイパー（福島工場）、制御機器（菊川工場）からモーター応用製品（新潟工場）へとその生産領域を拡大してきた。創業当初ワイパー専門生産工場だった J 社は74年、84年、91年の新設工場の立ち上げとともに新分野を広げ、98年の製品別売上高をみるとワイパーシステム製品は31%、モーター応用製品は45%、電子制御製品24%となっており、売上高トップをパワーウインド（36%）、ドアロック（20%）、パワーシート（18%）、その他（26%）といったモーター応用製品が占めはじめています。換言すれば、3対5対2の比率で小型モーターと連動したワイパーシステム、モーター応用製品、電子制御製品の3つの分野に多様化し始めている。同じ98年の売上先を見れば、64%が日産

系列との取引で、ワイパーシステムを中心としたもので、残り36%が系列外であることを見ると、この数値は日産との関係に変化が生まれてきていることを物語っているが、その点については、また後にふれる。

J-h社の場合にもボルト、冷却鍛造品、建築用特殊ピンの3分野に分類することが出来る。J-h社はボルトから出発し、冷却鍛造品、建築用特殊ピンへとその生産領域を拡大してきた。創業当初現代自動車向けのボルト専門生産工場だったJ-h社は97年の新設工場の立ち上げとともに新分野を広げ、99年の製品別売上高をみると、いまなお現代自動車向けのボルト、冷却鍛造品が売上高の約80%を占めてはいるが、同時に建築用特殊ピンの生産も拡大しており、全売上高の14%を占めてきており、その他の6%を合わせると自動車以外の売上高は20%にまで拡大しているのである。これと並行して輸出の拡大も注目されねばならない。99年にはボルト、冷却鍛造品、その他合わせて現代自動車を中心とした内需73%対して輸出の比率は27%にまで増大してきている。製品の多様化と市場の多面化が顕著な傾向として認められるのである。

最後に天津D社を見てみよう。D社がこの間急速に経営規模を拡大し得た理由は、その製造工程の改良にある。これも製品の多様化の一変種と理解することもできよう。1989年以降それまでの粉末状の漢方薬を紙に包む方法からカプセルに装入する製造法に切り替え、呑み易くかつ保存しやすい製品に改良した結果、その売上高が急速に伸びた。しかも完成品を包装する際に能率給を大幅に導入し、定年で退職した人員を補充することなく、現有人員で作業能率を高めることで増産に対応したことがD社の業績改善に大きく寄与した。

2. 受注先の多様化

この間のもう1つの特徴は受注先の多様化である。1社集中では、その会社からの受注量が減った場合にたちまち経営不振の危機に陥るということは、今に始まった事ではなく90年代以降の日本下請け企業の常識ですらある。しかしここに来て、ことさらそれを強調するのは、日本自動車産業において、系列そのものが大きな改変期に直面しているからであり、とりわけ日産と強い関連を有するJ社でそれが顕著だからである。

日産はルノーとの提携を通じて大胆な体質改善に邁進している。その1つが取引部品会社数の大幅削減である。1999年10月に日産のCOO（最高執行責任者）カルロス・ゴーンが発表した「日産リバイバル・プラン」に依れば、2002年までに1兆円のコスト削減、有利子負債1兆4000億円の7000億円以下への削減を実現するため、村山、日産車体京都、愛知機械港、久里浜、九州エンジンの5社閉鎖、人員2万1000人削減、子会社ディーラー2割削減と併せて取引部品会社を1145社から600社へと半減させるというものであった。

J社もその例外ではなかった。日産へはワイパーシステム納入に重点をおいた関係に集中しこれを通じて日産との関連を強める一方で、ワイパーシステム以外の製品の販売を通じて日産への1社依存体制に修正を加えはじめていた。2000年に入ってから新ビッグ・スリー（GM、フォード・モーター、ダイムラー・クライスラー）へのモーター応用製品、電子制御製品の納入はその一端である。さらには

2000年の小型モーター生産に特化したフィリピン工場の操業開始と従来の系列を超えた相手先部品供給の動きは、そうした傾向を一層助長する動きとなることは疑いない。

D-h社も一方で現代自動車への依存を深めつつ他方で独立化する動きを見せ始めている。1998年のIMF管理体制以前の韓国では現代自動車に自動車関連ボルトを供給する部品メーカーはD-h社を含めて8社あったが、IMF管理体制以降はD-h社を含めて4社に減った。わずか1年足らずの間に半減したのである。その意味では日産傘下の部品企業と同じ厳しさをD-h社に代表される韓国自動車部品メーカーもこうむっていると見て差し支えない。しかし供給企業が減少した結果、現代自動車のボルトの25%をD-h社が供給する結果となっており（2000年3月現在）、そのぶん現代自動車との関連は逆に強まっている。しかしもう一方で、建設用特殊ピンやスクリューやアンカーといった船舶関連のネジ部門にも新規参入を開始しており、その売上高が漸増してきている。この部門の販売の拡大には、かつて現代造船にいた社長の叔父が顧問として重要な役割を担っている。

3. 「すり合わせ技術」の重視

技術の重視、研究部門の拡充は3社に共通するいま一つの特徴点である。既存の市場分野の防衛も新規市場への参入も技術部門重視の経営姿勢がなければ不可能なことであったといえよう。この点でJ社およびJ-h社はいずれも社内に分不相応とも言える研究施設を有している。J社は1972年に鎌倉市に技術センターを設置し、各種実験施設を有し活動している。またJ-h社も本社内に試験室を有し試験・測定活動を行なっている。

これらの施設は新規市場への参入の商談に際し自社の信用をアピールするために欠くべからざる施設であることはいうまでもないが、それ以上に既存の市場分野の防衛にも重要な役割を果たしている。前述したようにJ社およびJ-h社に共通する点は、いずれも日産と現代自動車という日韓両国を代表するセットメーカーと密接な関係を保持している点である。J社の場合には日産へのワイパーシステムの主要供給企業として、J-h社の場合には現代自動車への自動車関連ボルトの主要供給社として重要な役割を演じているのである。その際日産はJ社に対して毎年5%のコストダウンを要求し自社規定に基づく品質管理基準を定め、それに合わない製品は引き取らず、品質不良で仮にラインが止まった場合にはその損害補償を求めてくる。韓国の現代自動車も同様であって年間7.5%のコストダウンをJ-h社に求めている。現代自動車は毎週「ワースト企業トップテン」を発表し、ミスはすべて納入業者の負担という原則で経営を実施している。こうした厳しい納入条件をクリアするためには、技術センターもしくは試験室の設置は必要不可欠の投資ということになる。したがって日産および現代自動車との取引は「正直言って儲からない」と両社の幹部は言う。

では、なぜかくまでしてJ社およびJ-h社は日産、現代自動車と取引を続けるのか。「情報を取りたいからだ」と両社の幹部は言う。日産や現代自動車が将来どんな新車をどんな戦略で売りだそうとしているのか、それにどう参画できるのか、といった情報を取得するためには損を承知でセットメーカーとの取引を継続する必要があるのである。日本的生産システムの根幹をなす基本設計への参加とそこでの相互微調整を内容とする「すり合わせ技術」の交換関係を保持する必要があるのである。

その点では天津のD社の技術は先のJ社およびJ-h社のそれとは幾分異なっていたといわざるを得ない。D社の技術はあくまでも自社での改良技術であり、カプセル化を実施するための技術導入であった。J社およびJ-h社に当てはめれば、それは新市場開拓に必要な技術に該当した。JおよびJ-h社両社は、この間それぞれ電子制御、建築・海洋部門に進出することで、これを「儲かる部門」に育て上げることで、セットメーカーとの損失を補填する作戦を実行したのである。

4. 技術提携の促進

新市場へ参入するためには新技術を取得する必要があるが、それを実施するためJ、J-h、D社はいずれも積極的な技術提携を実施し、新技術の吸収に努力している。J社は1985年にケンタッキー州にアメリカ工場を建設し、さらに94年にはパリ郊外にフランス工場を、同じ94年にケンタッキー州に合弁企業Jを設立している。アメリカおよびヨーロッパ工場の設立目的の一つに現地での新技術取得という目的が秘められている。たとえばケンタッキー州に合弁企業Jテクノロジーを設立した目的の一つはプロアファンモーターの開発と生産に置かれていたが、高出力・高耐久・低騒音の車室内空調用モーターの開発ではアメリカが一步進んでおり、この技術導入の目的でJテクノロジーは設立されたという。

J-h社もこの間米・日企業から積極的な技術導入を実施した。1990年代に入ってから技術導入状況を見ると1992、94年に日本の日産傘下の大川精螺工業から口金具の技術を、同じ時にアメリカと日本から新ナット生産技術を導入している。また新市場である海洋部門ではアンカー生産で2件の実用新案特許を申請し登録されている。

天津D社はこの間その技術発展をもっぱらカプセル生産機械の開発に集中している。特にカプセル状に錠剤が固まるように搾り出す装置が難しく、しばしば形状にばらつきが見られたという。こうした技術状の問題点は、外国からではなく中国国内での技術支援で解決を見たという。

第3節 系列の変化

1. モジュール化

系列関係に変化をもたらしたものの一つにモジュール化がある。日産がルノーと共同で推し進めている部品メーカー再編の動きは、一言で言えばモジュール化である。モジュール化とは、部品の複合化のことで、複数の部品を組み合わせることで大きな部品の塊にすることを言う(1)。

たとえば、日産の部品メーカーがこれまで別々に納入していたブレード、アームにモーターをモジュール化してワイパーシステムを作る、ショックアブゾバーとブレーキを結合してモジュール化する、あるいはドアフレームにウインドモーターを組みこんでモジュール製品を作りだし、これらを日産に納入する。この結果日産側にすればモジュール製品を調達し生産ラインを単純化することでコスト削減ができ、部品メーカー側にすれば、モジュール化による部品単体の機能の統合化・個別部品の共有化によって単品納入では期待できなかったコスト削減を推進することが可能となる。セットメーカー、部品メー

カーともにコスト削減に有益だというわけである。

モジュール化に際し、その核となり直接セットメーカーと向き合う部品メーカーを「ティア・ワン (Tier one)」と称する。従来の系列下での第1次下請けと「ティア・ワン」とは性格を異にする。前者が垂直的取引のなかで固定的な位置を占めるのに対して、後者は水平的で部品のモジュール化のなかで、「ティア・ツー」以下の製品の取り纏めとセットメーカーへの最終品質保証を行なうに過ぎない。「ティア・ワン」と「ティア・ツー」の間には従属関係はなく、ある場合には「ティア・ワン」と「ティア・ツー」が入れ替わるなど、関係は流動的である。

日産系と称されるJ社は、ブレード、アームにモーターをモジュール化してワイパーシステムを作る点で「ティア・ワン」の位置を保持している。それ以外のモーター応用製品、電子制御製品の2つの分野では「ティア・ツー」のポジションを保持している。ワイパーシステムを通じ「ティア・ワン」の位置を保持することで、「すり合わせ技術」を確保しているのである。しかし「ティア・ワン」は「ティア・ツー」以下の製品の取り纏めとセットメーカーへの最終品質保証を行なはねばならず、負担とリスクが大きく、利益が少ない。したがって、モーター応用製品、電子制御製品の2つの分野で「ティア・ツー」のポジションを保持することで、利益の拡大を図るとともに、独自技術の発展を図っているのである。

韓国のJ-h社でもモジュール化の方向を模索している。現在の系列に加え「モジュール化」「専門化」のコースを想定し現在準備を進めているが、いまのところ現代自動車との系列を保持しつつ新しい道を検討中である。

中国天津のI社は積極的な技術提携を実施し、新技術の吸収に努力している段階で、モジュール化の必要性は感じていないという。

2. IT化の動き

モジュール化と並行して今日進行しているのがインターネットによる部品・素材の調達である。すでに世界的にはGM、フォード、ダイムラー・クライスラーが部品調達ネットを統合して、ウェブサイトを三社共同で開発・運営することを決定したが(1)、この動きは日本の自動車産業の部品調達にも大きな影響を与えはじめている。具体的には前掲3社が共同出資・開発・運営する新会社を設立し、入札制で部品調達を実施するシステムになんらかのかたちで対応することを強要されている。これが稼動すれば、世界の部品の約4割をこの新会社が扱うこととなるわけで、日本企業のうち日産・いすゞもこれへの参加を考えており、GMが資本参加しているスズキ、富士重工業、フォードが出資しているマツダも参加を検討しており、他の日本企業も参加の検討に入っているという(2)。

こうした動きに対してJ社もこれを避け難い動きとして受け止めており、それへの対応を検討し、実行に移している。2000年を期してフィリピンに小型モーター専用の工場を設立したのはその対策の一つである。ここを基地に汎用性をもつ小型モーターを部品調達ネットに乗せて世界各地に供給しようという戦略である。さらにまた1993年に大連に設立した中国工場は当初ウオッシュモーター、サーキットブレーカー、ソレノイド、ハーネス、汎用リレーといったワイパーシステム以外の部品生産をおこなって

いたが、さらにこれを汎用リレーと小型モーターの専門工場へと再編しはじめている（1995年の総売上高に対するリレー部門の割合35%、小型モーターゼロを99年にリレー46%、小型モーター26%、全売上の72%をこの2品で占めるまで引上げるというのはその動きの一端である）。換言すれば「ティア・ワン」を日本に残し「ティア・ツー」の役割をもつ工場をアジア各地に作ってIT構想に対応した戦略を打ちたてることにある。IT構想は「ティア・ワン」のためにあるのではなく「ティア・ツー」を効率よく実現するためにあるといってもよい。加えてこれを無駄なく効率的に実施するためにはSCMを導入しコスト削減を企図していることはいままでもない。

韓国のJ-h社もITへの対応を検討中ではあるが、いまだ構想の域を出るものではない。ボルト類を「ティア・ワン」に、それ以外を「ティア・ツー」にすると言う戦略がたてられないではないが、いまのところ未知数である。中国の天津I社においては、この種の論議は議題となっていない。

- (1) 「日本経済新聞」2000年2月26日。
- (2) 同上2000年2月27日。

第4節 技術の分断化現象

1. 「ティア・ワン」と「ティア・ツー」

日本と韓国に限定すれば、系列の崩壊とモジュール化のなかで部品メーカーとセットメーカーとの間に「ティア・ワン」と「ティア・ツー」に連動した2種類の技術類型が現れたことがわかった。より一般化して考えるならば、従来の系列と関連した技術体系と新規参入を目的とした系列外技術体系の2種類が現れていることがわかった。前者は、ヒューマン・ネットワークによる濃密なコミュニケーションを基本とする伝統的な日本の生産システムを担ってきた「すり合わせ型技術」が基調であるということが出来るし、後者は、系列にこだわらず、汎用性を重視しインターネットによる部品・素材調達を前提とした「組み合わせ型技術」に適合的なパーツを供給するものであるということが言える(1)。現在の日本企業は、好む好まざるとに拘わりなくこの2種類の技術体系をバランスよく操作することを余儀なくされている。これがアジア通貨危機以降の日本を含む東アジア地域の企業が直面した宿命であり、課題でもあるのである。系列の崩壊のみに偏ってはならないし、さりとて系列の維持にのみ偏ってもならない。両者は混在しているのであり、したがって2様の技術対応を余儀なくされているのである。

2. 「従属」と「独立」

日本の技術体系のなかに大きな変化が生まれ始めている。それは、これまでのセット・メーカーへの収斂とそこからの発信型技術コミュニケーションとは分離・独立した技術が部品メーカーのなかに芽生え始めているということである。しかも前者と比較すると後者の方が部品メーカーの収益源となっており、通貨危機後の経営危機回避の重要な決め手となっている。しかも後者の分離・独立した技術は、前者から完全に独立した別個の技術ではなく、あくまでも相対的に「独立」した技術なのである。日本の

J社に付いて言えば、ワイパーシステム以外の自動車関連部品ということになるし、韓国のJ-h社に付いて言えば、ボルト・ナットの応用品ということになる。中国のI社に関して言えば、同じ製薬関係の応用技術ということになる。いわば、本来の技術から枝分かれした部分に進出し得た企業が通貨危機以降も企業規模を拡大しているのである。これは見方によれば部品メーカーのセットメーカーからの独立と解せるかもしれない。

3. 両者の統合の可能性

しかし日本産業の将来という点を見据えるならば、独立という方向は決して日本の産業全体の強化という点にはつながっていかない。独立化は、部品メーカーが開発した技術の自社内蓄積を促進し、いわゆる「技術のブラック・ボックス」化を進めてしまう。これまで部品メーカーのセットメーカーへの従属度が余りに大きかったために、多くはセットメーカーからの技術伝播が主流で、部品メーカーが開発した技術がセットメーカーに伝播しないケースが多々見られた。その意味では、部品メーカーのセットメーカーからの相対的独立は両者の技術伝播に対等性を与えることとなり、むしろ今後の技術交流にプラスの面をもたらすのではないか。問題は、こうした実状を踏まえてセットメーカーがいかに協調的に部品メーカーの技術を従来の「すり合わせ型」技術に乗せて吸収していけるかであろう。

(1) 藤本隆宏「日本の製造業『改案』両論で」『日本経済新聞』2000年5月2日。

(付記) 本稿は、特定課題研究(共同)「アジア諸国の企業経営の国際比較」(共同99B-039)の研究成果の一部である。

趣 旨 書

拝啓 貴社におかれましては、ますますご清栄のことお喜び申し上げます。

さて、私たち早稲田大学大学院アジア太平洋研究科－小林プロジェクトは「日本におけるアジア外資系企業の経営活動について」の実態調査を行っています。アジア通貨危機以降激変するアジアと日本の実情を企業活動を通じて検討し、あわせて日本政府の政策の妥当性如何についても検証してみたいと考えております。このアンケート調査の結果はすべて数量化いたしますので、個々の企業名が出ることはありません。率直なご意見がいただければ幸いです。なお、アンケートは同封しました返信用封筒にて9月10日までにご返送ください。なお、質問がございましたら、小林プロジェクトあてご連絡下さい。どうぞよろしく願いいたします。

敬具

早稲田大学アジア太平洋研究科小林プロジェクト

代表 小林英夫

〒169-0051

東京都新宿区西早稲田1-21-1 早大西早稲田ビル7階

電話 研究室 03-5286-1876 (直通)

事務室 03-3200-2436, 2437

ファクス 03-3232-7075

1. 貴社の概要

- (1) 貴社名：
 (2) 貴社の国籍：
 (3) 日本法人設立時期： 年 月
 (4) 資本金および本社（親会社）側の出資比率

	設立当時	1999年8月現在
資本金	百万円	百万円
出資比率	%	%

(5) 業種（選択肢の番号に○をお付けください）

製 造 業	1. 食料品 2. 繊維・紡績 3. パルプ・紙 4. 化学
	5. 医薬品・化粧品 6. ゴム製品 7. 窯業・土石 8. 鉄鋼
	9. 非鉄金属 10. 金属製品 11. 一般機械（専務用機器含む） 12. 電気・電子機器
	13. 電子部品 14. 自動車 15. 自動車部品 16. その他輸送機械
	17. 精密機器 18. 医療機器・器具 19. 家具・建築資材
	20. その他（具体的に： 日本内に工場を持っていますか？ はい（ ） いいえ（ ）
非 製 造 業	21. 建設・不動産 22. 金融・保険 23. 運輸・輸送 24. 通信
	25. 卸売業 26. 小売業 27. ソフトウェア開発 28. 会計・法律・コンサルティング・投資顧問業
	29. その他（具体的に： ）

(6) 常用雇用者数

	1996年12月	1999年8月	2000年4月
総人数	人	人	人
うち日本人	人	人	人

(7) 年間売上高及び経常利益

	売上高	関連企業全体の売上に占める貴社のシェア	経常利益
1996年	百万円	%	百万円
1998年	百万円	%	百万円

2.

(1) 貴社の日本での主要な事業目的は？

- ①日本国内の営業活動，市場確保
- ②情報収集・技術導入，研究開発（R & D）
- ③アジア市場での営業拠点確保
- ④その他（ ）

(2) これからの貴社の経営方針は？

- ①安定基調での成長
- ②規模の拡大
- ③需要の現状維持
- ④事業の縮小
- ⑤その他（ ）

3. 貴社の事業活動の中で本社から独立していない部分は？（複数選択可能）

- ①マーケティング
- ②人事管理
- ③生産
- ④流通
- ⑤戦略樹立
- ⑥その他（ ）

その理由は？（ ）

4.

(1) 次の要因が日本経済の低迷にどの程度影響を与えたと思われますか？

（箇所に○をつけてください）

	非常に大きい	大きい	小さい	非常に小さい
短期外国資本				
政財界癒着				
政府の過度な市場介入				
金融部門の非効率性				
企業の非合理的な経営活動				

(2) 上記以外に日本経済の低迷の原因があれば、あげてください。

（ ）

5.

(1) アジア経済危機のため、現地法人が一番打撃を受けた部分は？

- ①売上の減少
- ②経費の増加
- ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化
- ④その他（ ）

(2) アジア経済危機のため、あなたの本社が一番打撃を受けた部分は？

- ①売上の減少
- ②経費の増加
- ③時点を為替下落による財務構造（負債等）の悪化
- ④その他（ ）

6. アジア経済危機以降、貴社の政策の中で最も大きく変化した分野は？

- ①労務・人事管理
- ②マーケティング
- ③財務管理
- ④生産・品質管理
- ⑤研究開発活動（R & D）
- ⑥戦略を樹立
- ⑦その他（ ）

その理由は？（ ）

7.

(1) アジア経済危機以降、貴社にリストラがありましたか？

はい () いいえ ()

あった場合、リストラはどの部門で実施されましたか？（複数選択可能）

①人員削減 ②事業部再編 ③M&A

④その他 ()

(2) 具体的なリストラの内容は？

(例：人員30%削減、事業30%縮小、〇〇部廃止、〇〇社との合併等)

()

8. アジア企業がアジア経済危機から回復していると思いますか？

はい () いいえ ()

回復しているというご意見の場合、それはどのような形で現表れていますか？

下の欄に記入してください。

9.

(1) 貴社の日本での事業活動で一番難しい分野は？

①労務・人事管理 ②マーケティング ③財務管理

④生産・品質管理 ⑤研究開発活動（R & D） ⑥戦略樹立

⑦その他 ()

その理由は？ ()

10.

(1) 日本市場に対する評価は？（箇所に○をつけてください）

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	どちらとも いえない
市場規模					
規制の程度					
アジア市場での役割					
成長性					
安定性					
全体的な総合評価					

(2) 具体的に、日本市場に対する評価について記述して下さい。

以上

ご協力ありがとうございました

（附録）在日アジア企業の活動実態

アンケート調査結果をまとめてみると以下の通りである。

1. 全体的特徴

在日アジア企業は日本国内の営業活動、市場確保を主要な事業目的としている（46社中42社）。日本国内における景気低迷により、将来は、急速な規模拡大よりは、安定基調での成長を望んでいる（安定基調での成長が23社、規模の拡大が14社）。

事業活動の中で本社から独立していない部分は、生産・戦略樹立・人事管理部門の順である（生産が13社、戦略樹立が12社、人事管理が11社）。生産については、日本に進出してくるアジア企業は商社的な役割の場合が多く、生産部門が本社にあるケースがほとんどである。

日本経済低迷の原因について、政財界癒着（非常に大きいのが12社、大きいのが14社）、金融部門の非効率性（非常に大きいのが19社、大きいのが16社）、企業の非合理的な経営活動（非常に大きいのが15社、大きいのが12社）をあげている企業が多い。

アジア通貨危機のため、本社・現地法人ともに一番打撃を受けた部分は売上高の減少（それぞれ22社と19社）である。こうした状況に対処するため、財務管理（13社）、マーケティング（11社）、戦略樹立（11社）を変更させた企業が多かった。アジア通貨危機以降、リストラを実施した企業よりも、実施していない企業の方が多い（実施した企業が17社、実施していない企業が29社）。リストラを実施した企業によると、具体的には、人員削減を行っているところが多かった（実施企業17社中13社）。リストラは実施していなくても、正社員の採用はなくアルバイト・パート採用に変更しているところもある。アジア企業のうちでアジア経済危機から回復していると答えた企業と回復していないと答えた企業はほぼ半々である（回復していると答えた企業が21社、回復していないと答えた企業が20社）。個人消費の回復、売上高の増加が見られるものの、本格的回復にはまだ程遠いことがうかがえる。

日本での事業活動で一番難しい分野は、マーケティングと答えたところが多く（16社）、日本市場における市場開拓が在日外国企業にとって厳しいことを表している。「日本人独自の品質意識、商習慣などのハードルが存在している」との意見が多く聞かれた。ただ、日本市場に対する評価は、「非常に良い」・「良い」と答えた企業が多くを占めており、日本経済の回復やそれぞれの企業の今後の戦略次第で市場を開拓できると期待している企業も多い。そのためには日本市場において規制緩和を一段と進めてほしいと希望している。

日本市場に対する評価について、「すべての製品が繊細で大量消費の可能性があるが、官庁主導の輸入規制は従来報道されているより莫大で、消費者よりも一部団体（主に外郭団体）の延命のために緩和されない。欧米からの圧力がかかっても小手先の開放に終わり実際に消費者が犠牲となっている。まだ5－10年の単位で輸入規制が存続すると思われる」との意見がある。

2. アジア各国企業の特徴

台湾

アジア通貨危機以降、台湾企業は他国企業とは異なり、ほとんどの企業がリストラを行っていない(13社中11社)。これは、アジア通貨危機の影響が比較的少なかった台湾において、本社の業績が良好であることを物語っている。

韓国

韓国企業の主要な事業目的として、他国企業と同様に営業活動、市場確保が主な目的であるが(8社中7社)、情報収集・技術導入、研究開発(R&D)を目的としている企業も多い(4社・複数回答あり)。特に、韓国の大手企業は技術導入を目的としたM&A(吸収・合併)による進出も少なくない。

アジア通貨危機の影響として、本社が打撃を受けた分として自国為替下落による財務構造(負債等)を挙げるところがあった。「カントリーリスクによる日本の各銀行の締め付けが大きかった」との意見が聞かれる。また、アジア企業がアジア経済危機から回復していると答えている企業が多い(6社)。これはアジア通貨危機時における韓国企業が極端な業績悪化を経験しているため、最悪期から出したというイメージが回復していると答えている企業が多いことにつながっていると考えられる。

中国

アジア企業がアジア経済危機から回復していないと答えた企業が多く(8社中2社)、韓国企業とは逆の見方をしている。

1. 全 体

2.

(1) 貴社の日本での主要な事業目的は？

①日本国内の営業活動，市場確保	42
②情報収集，技術導入，研究開発（R & D）	6
③アジア市場での営業拠点確保	4
④その他	5

(2) これからの貴社の経営方針は？

①安定基調での成長	23
②規模の拡大	14
③事業の現状維持	9
④事業の縮小	3
⑤その他	1

3.

貴社の事業活動の中で本社から独立していない部分は？（複数選択可能）

①マーケティング	9
②人事管理	11
③生産	13
④流通	4
⑤戦略樹立	12
⑥その他	4（特になし 8）

4.

(1) 次の要因が日本経済の低迷にどの程度影響を与えたと思われますか？

（箇所に○をつけて下さい）

	非常に大きい	大きい	小さい	非常に小さい	影響ない
短期外国資本	5	10	14	3	1
政財界癒着	12	14	10	5	1
政府の過度な市場介入	7	19	8	0	1
金融部門の非効率性	19	16	5	1	0
企業の非合理的な経営活動	15	12	8	3	0

(2) 上記以下に日本経済の低迷の原因があれば、挙げて下さい。

5.

(1) アジア通貨危機のため、現地法人が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---------|
| ①売上高の減少 | 22 |
| ②経費の増加 | 3 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 6 |
| ④その他 | 8（なし 3） |

(2) アジア通貨危機のため、あなたの本社が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|----|
| ①売上高の減少 | 19 |
| ②経費の増加 | 1 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 8 |
| ④その他 | 9 |

6.

アジア通貨危機以降、貴社の政策の中で最も大きく変化した分野は？

- | | |
|----------------|----|
| ①労務・人事管理 | 9 |
| ②マーケティング | 11 |
| ③財務管理 | 13 |
| ④生産・品質管理 | 4 |
| ⑤研究開発活動（R & D） | 1 |
| ⑥戦略樹立 | 11 |
| ⑦その他 | 4 |

7.

(1) アジア通貨危機以降、貴社にリストラがありましたか？

はい 17 いいえ 29

あった場合、リストラはどの部門で実施されましたか？（複数回答可能）

- | | |
|--------|----|
| ①人員削減 | 13 |
| ②事業部再編 | 4 |
| ③M&A | 0 |
| ④その他 | 4 |

(2) 具体的なリストラの内容は？

8.

アジア企業がアジア経済危機から回復していると思いますか？

はい 22 いいえ 20

回復しているというご意見の場合、それはどのような形で現れていますか？

9.

貴社の日本での事業活動で一番難しい分野は？

①労務・人事管理	3
②マーケティング	16
③財務管理	4
④生産・品質管理	3
⑤研究開発活動（R & D）	3
⑥戦略樹立	7
⑦その他	4

10.

(1) 日本市場に対する評価は？（箇所に○を付けて下さい）

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	どちらとも いえない
市場規模	15	21	4	0	2
規制の程度	2	9	20	6	2
アジア市場での役割	8	25	3	1	3
成長性	4	14	14	1	6
安定性	6	24	8	0	3
全体的な総合評価	3	27	6	0	3

(2) 具体的に、日本市場に対する評価について記述して下さい。

2. 台湾

2.

(1) 貴社の日本での主要な事業目的は？

①日本国内の営業活動，市場確保	13
②情報収集，技術導入，研究開発（R & D）	1
③アジア市場での営業拠点確保	1
④その他	0

(2) これからの貴社の経営方針は？

①安定基調での成長	9
②規模の拡大	5
③事業の現状維持	1
④事業の縮小	0
⑤その他	0

3.

貴社の事業活動の中で本社から独立していない部分は？（複数選択可能）

①マーケティング	1
②人事管理	3
③生産	6
④流通	2
⑤戦略樹立	3
⑥その他	1

4.

(1) 次の要因が日本経済の低迷にどの程度影響を与えたと思われますか？

（箇所にもつて○をつけて下さい）

	非常に大きい	大きい	小さい	非常に小さい	影響ない
短期外国資本	0	4	4	1	1
政財界癒着	5	3	3	0	0
政府の過度な市場介入	2	4	3	0	1
金融部門の非効率性	4	5	2	0	0
企業の非合理的な経営活動	3	6	2	0	0

(2) 上記以下に日本経済の低迷の原因があれば、挙げて下さい。

5.

(1) アジア通貨危機のため、現地法人が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①売上高の減少 | 6 |
| ②経費の増加 | 1 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 1 |
| ④その他 | 1 |

(2) アジア通貨危機のため、あなたの本社が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---------|
| ①売上高の減少 | 7 |
| ②経費の増加 | 1 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 1 |
| ④その他 | 1（なし 1） |

6.

アジア通貨危機以降、貴社の政策の中で最も大きく変化した分野は？

- | | |
|----------------|---------|
| ①労務・人事管理 | 2 |
| ②マーケティング | 3 |
| ③財務管理 | 2 |
| ④生産・品質管理 | 3 |
| ⑤研究開発活動（R & D） | 0 |
| ⑥戦略樹立 | 4 |
| ⑦その他 | 0（なし 2） |

7.

(1) アジア通貨危機以降、貴社にリストラがありましたか？

はい 2 いいえ 11

あった場合、リストラはどの部門で実施されましたか？（複数回答可能）

- | | |
|--------|---|
| ①人員削減 | 1 |
| ②事業部再編 | 0 |
| ③M&A | 0 |
| ④その他 | 1 |

(2) 具体的なリストラの内容は？

8.

アジア企業がアジア経済危機から回復していると思いますか？

はい 6 いいえ 6

回復しているというご意見の場合、それはどのような形で現れていますか？

9.

貴社の日本での事業活動で一番難しい分野は？

- | | |
|----------------|---|
| ①労務・人事管理 | 1 |
| ②マーケティング | 4 |
| ③財務管理 | 1 |
| ④生産・品質管理 | 3 |
| ⑤研究開発活動（R & D） | 2 |
| ⑥戦略樹立 | 2 |
| ⑦その他 | 0 |

10.

(1) 日本市場に対する評価は？（箇所に○を付けて下さい）

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	どちらとも いえない
市場規模	4	4	2	0	1
規制の程度	0	4	7	1	0
アジア市場での役割	1	8	1	0	1
成長性	1	3	5	2	0
安定性	0	7	4	0	0
全体的な総合評価	0	7	2	0	2

(2) 具体的に、日本市場に対する評価について記述して下さい。

3. 韓国

2.

(1) 貴社の日本での主要な事業目的は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①日本国内の営業活動，市場確保 | 7 |
| ②情報収集，技術導入，研究開発（R & D） | 4 |
| ③アジア市場での営業拠点確保 | 1 |
| ④その他 | 1 |

(2) これからの貴社の経営方針は？

- | | |
|-----------|---|
| ①安定基調での成長 | 5 |
| ②規模の拡大 | 2 |
| ③事業の現状維持 | 1 |
| ④事業の縮小 | 0 |
| ⑤その他 | 1 |

3.

貴社の事業活動の中で本社から独立していない部分は？（複数選択可能）

- | | |
|----------|---|
| ①マーケティング | 3 |
| ②人事管理 | 4 |
| ③生産 | 1 |
| ④流通 | 1 |
| ⑤戦略樹立 | 3 |
| ⑥その他 | 0 |

4.

(1) 次の要因が日本経済の低迷にどの程度影響を与えたと思われますか？

（箇所に○をつけて下さい）

	非常に大きい	大きい	小さい	非常に小さい	影響ない
短期外国資本	1	1	1	2	0
政財界癒着	1	3	2	1	0
政府の過度な市場介入	1	3	2	0	0
金融部門の非効率性	4	3	0	0	0
企業の非合理的な経営活動	1	2	2	1	0

(2) 上記以下に日本経済の低迷の原因があれば，挙げて下さい。

5.

(1) アジア通貨危機のため、現地法人が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①売上高の減少 | 3 |
| ②経費の増加 | 1 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 1 |
| ④その他 | 3 |

(2) アジア通貨危機のため、あなたの本社が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①売上高の減少 | 3 |
| ②経費の増加 | 0 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 2 |
| ④その他 | 1 |

6.

アジア通貨危機以降、貴社の政策の中で最も大きく変化した分野は？

- | | |
|----------------|---|
| ①労務・人事管理 | 2 |
| ②マーケティング | 0 |
| ③財務管理 | 3 |
| ④生産・品質管理 | 1 |
| ⑤研究開発活動（R & D） | 0 |
| ⑥戦略樹立 | 3 |
| ⑦その他 | 1 |

7.

(1) アジア通貨危機以降、貴社にリストラがありましたか？

はい 5 いいえ 3

あった場合、リストラはどの部門で実施されましたか？（複数回答可能）

- | | |
|--------|---|
| ①人員削減 | 5 |
| ②事業部再編 | 1 |
| ③M&A | 0 |
| ④その他 | 2 |

(2) 具体的なリストラの内容は？

8.

アジア企業がアジア経済危機から回復していると思いますか？

はい 6 いいえ 2

回復しているというご意見の場合、それはどのような形で現れていますか？

9.

貴社の日本での事業活動で一番難しい分野は？

①労務・人事管理	1
②マーケティング	3
③財務管理	0
④生産・品質管理	0
⑤研究開発活動（R & D）	0
⑥戦略樹立	1
⑦その他	1

10.

(1) 日本市場に対する評価は？（箇所に○を付けて下さい）

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	どちらとも いえない
市場規模	2	5	0	0	0
規制の程度	0	0	1	4	1
アジア市場での役割	1	5	1	0	0
成長性	0	3	0	0	3
安定性	2	4	1	0	0
全体的な総合評価	0	6	0	0	1

(2) 具体的に、日本市場に対する評価について記述して下さい。

4. 中国

2.

(1) 貴社の日本での主要な事業目的は？

- | | |
|------------------------|----|
| ①日本国内の営業活動，市場確保 | 10 |
| ②情報収集，技術導入，研究開発（R & D） | 0 |
| ③アジア市場での営業拠点確保 | 2 |
| ④その他 | 0 |

(2) これからの貴社の経営方針は？

- | | |
|-----------|---|
| ①安定基調での成長 | 3 |
| ②規模の拡大 | 2 |
| ③事業の現状維持 | 3 |
| ④事業の縮小 | 1 |
| ⑤その他 | 0 |

3.

貴社の事業活動の中で本社から独立していない部分は？（複数選択可能）

- | | |
|----------|---------|
| ①マーケティング | 1 |
| ②人事管理 | 2 |
| ③生産 | 1 |
| ④流通 | 1 |
| ⑤戦略樹立 | 0 |
| ⑥その他 | 0(なし 2) |

4.

(1) 次の要因が日本経済の低迷にどの程度影響を与えたと思われますか？

(箇所に○をつけて下さい)

	非常に大きい	大きい	小さい	非常に小さい	影響ない
短期外国資本	2	1	1	0	1
政財界癒着	2	3	2	0	0
政府の過度な市場介入	2	3	2	0	1
金融部門の非効率性	3	3	0	1	0
企業の非合理的な経営活動	4	2	0	0	0

(2) 上記以下に日本経済の低迷の原因があれば、挙げて下さい。

5.

(1) アジア通貨危機のため、現地法人が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①売上高の減少 | 5 |
| ②経費の増加 | 1 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 1 |
| ④その他 | 2 |

(2) アジア通貨危機のため、あなたの本社が一番打撃を受けた部分は？

- | | |
|------------------------|---|
| ①売上高の減少 | 6 |
| ②経費の増加 | 0 |
| ③自国為替下落による財務構造（負債等）の悪化 | 1 |
| ④その他 | 1 |

6.

アジア通貨危機以降、貴社の政策の中で最も大きく変化した分野は？

- | | |
|----------------|---|
| ①労務・人事管理 | 2 |
| ②マーケティング | 3 |
| ③財務管理 | 3 |
| ④生産・品質管理 | 0 |
| ⑤研究開発活動（R & D） | 0 |
| ⑥戦略樹立 | 2 |
| ⑦その他 | 0 |

7.

(1) アジア通貨危機以降、貴社にリストラがありましたか？

はい 5 いいえ 4

あった場合、リストラはどの部門で実施されましたか？（複数回答可能）

- | | |
|--------|---|
| ①人員削減 | 4 |
| ②事業部再編 | 1 |
| ③M & A | 0 |
| ④その他 | 1 |

(2) 具体的なリストラの内容は？

8.

アジア企業がアジア経済危機から回復していると思いますか？

はい 2 いいえ 6

回復しているというご意見の場合、それはどのような形で現れていますか？

9.

貴社の日本での事業活動で一番難しい分野は？

①労務・人事管理	0
②マーケティング	4
③財務管理	0
④生産・品質管理	0
⑤研究開発活動（R & D）	1
⑥戦略樹立	0
⑦その他	1

10.

(1) 日本市場に対する評価は？（箇所に○を付けて下さい）

	非常に良い	良い	悪い	非常に悪い	どちらとも いえない
市場規模	2	4	1	0	1
規制の程度	1	3	3	0	0
アジア市場での役割	1	5	0	0	2
成長性	0	1	3	0	3
安定性	0	4	2	0	1
全体的な総合評価	0	5	2	0	0

(2) 具体的に、日本市場に対する評価について記述して下さい。

(付記) アンケートは、小林プロジェクト1999年度生の参加を得て実施された。なおこのアンケートは特定課題研究（個人）「在外企業の日本での活動実態とその問題点」（課題番号98A-694）の成果の一部である。