

MESSAGE

2

銀行のITに思う

久保並城

特集 ASEANの構造変化と日本企業の現地マネジメントのあり方

4

ASEANの長期展望と
日本企業が取り組むべき課題

岩垂好彦

18

ASEANの自動車産業と「タイ+1」戦略
将来展望と課題

山本 肇

28

インドネシア経済の動向と
日本の製造業が果たす役割

上野 洋
齋藤貴成

40

ミャンマーにおける
インフラ開発の現状と今後の課題

劉 泰宏

NAVIGATION & SOLUTION

52

特許は事業に役立つか
特許制度再考

小野 曜

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

64

中国における最近の金融調節

神宮 健

FORUM & SEMINAR

66

創り拓く 私たちの未来

67

2014年1～12月号の内容

銀行のITに思う

執行役員金融ソリューション事業本部副本部長
久保並城



2014年7月に金融庁が公開した「2013年事務年度年次報告書」は、銀行関係者にとって衝撃的な内容となった。地銀の中小企業融資は2割強が赤字で「事業モデルが成立しなくなる可能性」を指摘、また、各行が中期経営計画で掲げる貸出ビジネスを「人口減少により持続可能性が低い」としたのだ。報道などによれば、収益性の高いビジネスモデルを自ら実現できない地域金融機関は再編の渦に巻き込まれるそうだ。

銀行のビジネスにはIT（情報技術）が必要である。すなわち、「収益性の高い新たなビジネスモデル」の実現にはIT部門やシステムの対応が必要であり、ITの対応力の差は「収益性の高いビジネスモデルを実現」する力の差に直結する。また、銀行の経営統合で常に課題となることの一つがシステムの統合であり、特に勘定系システムの統合は難しいプロジェクトになる。場合によっては、勘定系システムの違いが経営統合の妨げにもなりかねない。

一方で、銀行のIT部門が否応なく取り組まねばならないテーマもある。たとえば、「金融所得課税の一体化（平成28年税制改正）」や「社会保障・税番号制度（いわゆるマイナンバー制度）」である。NISA（少額投資非課税制度）も、今後、制度の変更がさまざまに議論されていく状況で、いずれもシステムの対応が必須のテーマである。

こうした状況を考えれば、今後、銀行においてIT部門の果たす役割はますます重要度を増していく。社会制度や税制対応は待ったなしであり、一方で、銀行経営の課題やビジネスニーズに適切に対応する必要もある。IT部門がこれらに対応できなければ、銀行の存続にかかわる死活問題となりかねない。

しかしながら、現実のIT部門はどうか。もちろん実情は個々に異なり、一律に論じられるものではないが、実際に銀行のIT部門長やCIOと話をさせていただく中で感じるのは、やはり、総じてIT人材は十分とはいえない状況にあるということである。

銀行のシステムの歴史は、日本経済の高度成長期から1970年ごろに始まる。いわゆる第1次オンラインと呼ばれるシステムで、この時代は銀行員が自らプログラムを作成する「自製システム」であった。その後の1980~90年代の第2次・第3次オンラインの時代は、「自製」の最盛期である。ところが、バブル崩壊後にデフレ不況に突入すると、コスト削減の掛け声のもと、勘定系システムを中心としてシステム共同化の流れが本格化する。また、2000年代半ば以降は、既製のパッケージやサービスを導入するプロジェクトが主流となった。

部門の中核となるべき30代がおおむね2000年以降の入社である事実と併せてみれば、現在の銀行のIT部門には、「自らの頭や手を動かしてシステムを構築した経験」のある人材や、「大規模プロジェクト」に携わった人材が少ないはずである。

こうした経験の少なさがIT人材の不足の原因だと考えてみれば、最近見られる動きにはなるほどとうなずけるところがある。その一つが、地域銀行における「オープン勘定系システム」の採用の動きである。その狙いには独自戦略の実現やコスト最適化などの他、新システムへの移行プロジェクトやITベンダー（以下、ベンダー）との協業などを通じて、将来を担う自行のIT人材を育成することなどもあろう。

併せてベンダーとの人材交流も活発化している。IT部門の若手をベンダーに出向させ、自行では経験できないシステム開発やプロジェクトマネジメントの経験値を上げようという動きである。これは、今後の銀行経営におけるIT人材がこれまでも増して重視されていると見ることができ、さらなる活発化が予想される。

銀行のIT部門では特に、「業務や商品、組織を横断して全体を把握し、ベンダーをコントロールしながら、経営やビジネスのニーズに応じていくこと」が重要な役割であろう。しかしながら、そうした役割には、極めて高い知識や豊富な経験が必要であり、一朝一夕になしうるものではない。また、共同化やサービスの活用が進んだ現状では、ベンダーとの協働などを通じて部門としての役割を担う方法もあるだろう。

ベンダーとしての野村総合研究所（NRI）と銀行のかかわりは、投信販売プラットフォーム「BESTWAY」、インターネットバンキングの「Value Direct」など、これまではITソリューションが中心であった。しかし、今後に向けては、人的なご支援にもチャレンジしていきたい。

重要な社会インフラである銀行システムを支えるIT部門は、日本のIT業界のフラッグシップである。その重要度がますます高まる今後、NRIも全力でご支援させていただく方針である。従来得意とするリサーチやコンサルティングだけでなく、プロジェクトマネジメントや品質管理、リスク管理といった面でも、銀行のIT部門の運営高度化に向けたご支援が可能ではないかと考えている。そして、銀行のIT部門がさらなるリーダーシップを発揮することを期待したい。

（くぼなみき）

ASEANの長期展望と 日本企業が取り組むべき課題



岩垂好彦

CONTENTS

- I ASEANの経済統合と事業環境の変化
- II 環境変化を踏まえたASEAN各国の長期展望
- III ASEANの変化に対応した事業体制のあり方
- IV 経済統合後を見据えた事業再編へ

要約

- 1 ASEAN（東南アジア諸国連合）は、2015年末をもって「ASEAN経済共同体（AEC）」を完成させるとしている。これを機に、国境を越えた経済活動が活発になり、世界の多国籍企業からの注目度も高まっている。
- 2 ASEAN各国はそれぞれが課題を抱えながらも成長を続けていくと予想される。その中でも、既存の産業集積の大きいタイと、市場規模の大きいインドネシアが成長の核となるであろう。
- 3 2015年以降のASEANは、市場としての重要性を増してくる。個々の国だけでは限りのある市場も、全体として見ると一定の規模に達する。
- 4 国境を越えた人材マネジメントや、対象国の社会的課題に貢献するような事業面での取り組み、対象国政府への働きかけも重要になる。
- 5 2015年以降の統合ASEANでの事業機会をつかむには、各国のポテンシャルを活かした開発・生産・販売、それに地域統括機能の再編を検討すべきである。

I ASEANの経済統合と 事業環境の変化

1 ASEAN経済共同体が 2015年末に完成する

ASEAN（東南アジア諸国連合）は、「ASEAN経済共同体（ASEAN Economic Community、以下、AEC）」を2015年末に完成させるとしている。

AECは、ASEAN加盟国間における関税撤廃、非関税障壁の撤廃、貿易円滑化、サービス貿易の自由化、投資の自由化などを通じて、ASEANを一体的な市場、生産拠点として発展させようという取り組みである。

「経済共同体」と言っても、AECは、EU（欧州連合）のように行政、議会、裁判所を備え、関税同盟を結び、多くの国が採用する共通通貨を導入するようなものではない。AECは、あくまでも国家の主権を維持しつつ、加盟各国間の経済活動を活発化しようというものである。関税の引き下げなどはかなり進展している一方で、たとえば各国バラバラの産業規格や基準の統一化、それらの各国間での相互承認などはなかなか進展していないのが実態である。

そもそも、2006年に発表された、AECの目指す姿を取りまとめた「AECブループリント」においても、「共同体の完成時期として2015年を目標とする」としながらも、具体的な統合のための各事業については、「フレキシブルに、2018年ごろまでを目標とすることもある」としている項目も少なくない^{注1}。

ASEAN事務局が2014年4月に公表した文書の中にも、「2015年は（統合に向けた）始まりにすぎない」^{注2}といった記述も見られ、

15年末の時点では、AECはまだEUのような成熟した経済共同体にはなっていない可能性が高いと予想される。

2 国境を越えたインフラ整備と 市場としての成熟が進んでいる

一方で、ASEAN各国は実体経済上での結びつきを深めている。2002年から12年の10年間で、ASEAN域内の貿易量は金額ベースでおよそ3.5倍に増加した（図1）。

その背景には、マレーシア、タイ、インドネシアといった国の経済成長が著しく、貿易取引の質も量も豊富になっているということがある。

またインドシナ半島において、「三大経済回廊」とも呼ばれる、「南北経済回廊」「東西経済回廊」「南部経済回廊」といった物流基盤がおおむね開通し、これらの回廊沿いでは国境を越えた交易が活発化している。

こうして充実しつつある道路ネットワーク

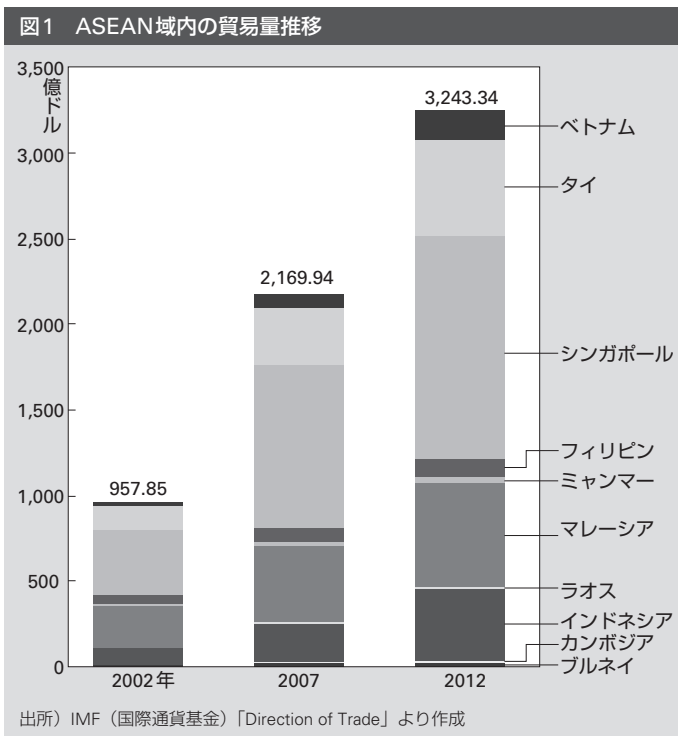
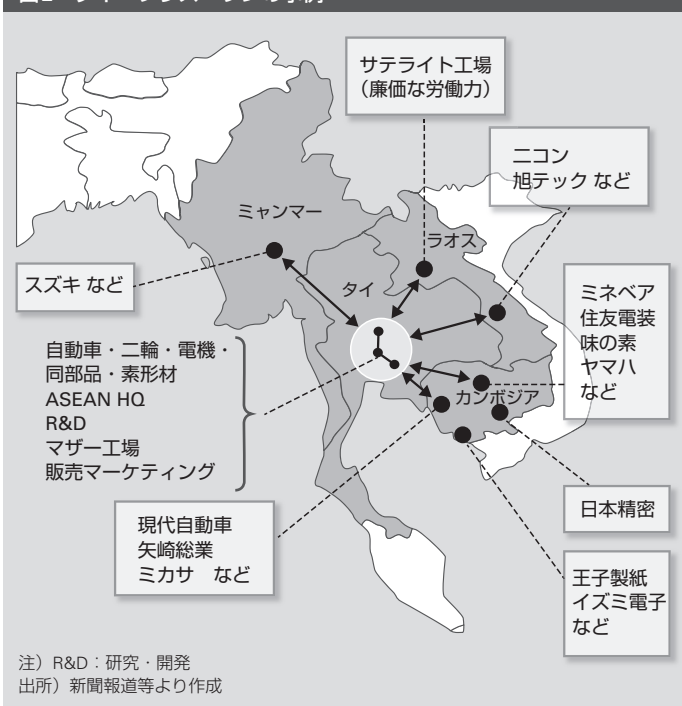


図2 タイ・プラス・ワンの事例



を前提として、さらに国境を越えた工程間の生産分業も進んでいる。

大都市部を中心にホワイトカラーが増加し、都市部の地価の上昇による資産効果で消費活動も大いに活発化しつつある。

ASEAN各国は、経済的な実利をけん引役として、今後も相互の結びつきを強めながら、成長を続けていくものと予想される。

3 経済統合に伴う事業環境の変化

ASEAN域内各国において、経済面での国境の敷居が下がり、国境を越えた道路ネットワークなどインフラ整備が進むことによって、企業・産業にとっての事業環境はどのように変化するのであろうか。

(1) 「タイ・プラス・ワン」の生産分業

生産面では、ここ数年で「タイ・プラス・

ワン」と呼ばれる生産分業体制が見られるようになってきた。カンボジアのタイ国境付近のコッコン、ポイペト、ラオスのタイ国境付近のサワンナケートといった場所に工業団地が整備されてきた。これらはいわゆる「ASEANハイウェイ」の沿線に立地しており、バンコクまで道路ネットワークでつながっている(図2)。

すでにタイに進出していた企業が、これらの工業団地に労働集約的な工程を移管し、タイの工場との間で分業をするようになってきている。あるいはそれらの工場へタイやベトナムなどから材料や部品を輸出し、加工した製品をまたタイ、ベトナムの港湾などから世界へ輸出するといったサプライチェーンが見られるようになってきた。

国境を越えたこのようなサプライチェーンの構築にはすでに萌芽事例が出てきており、今後、カンボジア、ラオスの工業団地の整備や産業人材育成が進めば、こうした分業がさらに進展する可能性は高い。

(2) 生産品目の集約化

野村総合研究所(NRI)は、計量経済モデルを用いて、関税の引き下げが各国の産業にどのようなインパクトをもたらすかを試算した。

その結果、たとえばタイについては、自動車、輸送機械では比較的大きなプラスの効果が出たのに対して、電子機器はむしろやや大きなマイナス効果が予想される結果となった(表1)。

一方ベトナムでは、交通、建設、農業などでプラスの効果が予想されるが、機械、自動車、輸送機械、その他製造業などではマイナ

スの効果となった。

これらの結果は、競争力の高い産業はより集積してさらに付加価値が高まるのに対して、競争力の弱い産業は、ASEAN域内の他国に取って代わられる可能性があることを示唆している。製造業企業の視点で見れば、すでにタイに工場があるならば、その工場から周辺国に輸出をしたほうが、大きな投資をして競争力の弱い周辺国にわざわざ工場を建てなくてすむ。

タイよりも工業化が遅れているベトナム、ミャンマーといった国々では、タイとは違って自国の強みに特化していかなければ、同じような産業分野の後追いでは競争に勝てない可能性がある。

(3) 都市部の均質な市場の拡大

AECと直接的な因果関係が必ずしもあるわけではないが、各国では、首都や大都市において都市型の消費が拡大している。

過去10年間にわたって、新興国には海外から多額の投資資金が流入してきた。従前はこれらの投資は製造業等に向かい、首都郊外の工業団地などに工場が多数建設され、農村の余剰労働力を吸収して貧困を削減し、経済の底上げに貢献してきた。しかし、過去10年の海外からの投資を詳細に見ると、製造業への投資に加えて、都市部の不動産や建設への投資も急速に増えていることがわかる。

たとえばカンボジアへの投資を見ると、工業団地への投資では日本からが最も多くなっているが、全体で見ると、中国からが圧倒的に多い（次ページの表2）。中国からの投資は工業団地以外が多く、1994年から2011年までの中国からカンボジアへの投資業種別内訳

は、不動産部門が全体の58%、建設部門が24%となっている^{注3}。

実際に、首都プノンペン地方と比べて明らかに急速に成長しており、10年前には考えられなかったような高層ビルが建設されたり、日本のスーパーマーケットが進出したりしている。

海外からの投資がこのように首都や大都市を中心に循環し、消費活動が活発化している状況は、ASEANのほとんどの国で共通に見られる。そこで潤っているのは、不動産・建設業に加えて、通信や近代的商業・ホテル、金融・専門サービス業などの都市型産業と、地価の高騰によって富を得た資産家などである。

このような都市型産業に従事するホワイトカラーの多くは大卒以上のエリートで、生活様式も西洋化しつつあると考えられる。

表1 ASEAN主要国における関税引き下げのインパクトの推定
(引き下げなかった場合と比べた時のプラスマイナスの大きさ)

産業分野	ベトナム	タイ	インドネシア	フィリピン
農業	+	+	-	-
天然資源	-	+	-	+
建設	++	++	+	++
金属	+	-	+	+
アパレル	+	-	-	+
電子機器	-	--	-	-
自動車	-	++	+++	+++
輸送機械	-	++	+	-
機械	-	-	++	-
その他製造業	-	-	-	+
交通	++	-	+	+
通信	-	-	-	-
ユーティリティ	-	-	-	+
商業	+	+	+	+
金融・保険等	-	-	-	-
レジャー	-	-	-	+
公共サービス	-	-	-	-

注1) 2007年産業連関表データによるGTAPモデルを用いている

2) ASEAN域内の関税が現行のままの場合とゼロになった場合との比較を行い、ゼロになった場合の業種別GDPが、現行のままの場合に比べてプラスになったか、マイナスになったか、差分のプラス、マイナスとその規模の大きさをおおむね表している

3) モデル上は数値を算出したが、推計方法上の限界に鑑み、関税引き下げのインパクトのプラス、マイナスの方向だけを取り上げることとした

出所) 野村総合研究所推定

表2 カンボジアへの直接投資の国別内訳

国	1994～2011年9月累計	
	金額(百万ドル)	順位
カンボジア	15,107	—
中国	8,866	1
韓国	4,027	2
マレーシア	2,609	3
英国	2,378	4
米国	1,285	5
台湾	827	6
ベトナム	812	7
タイ	746	8
シンガポール	636	9
ロシア	618	10
香港	379	11
イスラエル	304	12
フランス	299	13
日本	152	14
その他	841	—
認可額合計	39,886	—

出所) カンボジア開発評議会

ASEAN各国では、大都市を中心に比較的均質な市場が育ちつつある。

(4) 世界の多国籍企業の本格的な進出

ASEAN市場は長年、日本企業の独壇場であった。しかし、近年は韓国企業も参入し、サムスン電子のようにベトナムをスマートフォンの世界への供給基地にしたり、現代自動車のように、タイ国境に近いカンボジアのコックコンの工業団地に進出し、ノックダウン生産で比較的廉価に自動車を生産できる体制を構築しようとしていたりしている企業もある。

中国も、これまでのところは、繊維、不動産などへの投資が多かったが、継続的に元高が進行する中では、今後の価格競争力を維持するためにも、より幅広い産業分野でASEAN市場に進出する可能性は十分にある。

中国市場まではかなり浸透していた欧州企業も、ASEANへの進出をいよいよ本格的に検討し始めている。インド企業も、タタ・モーターズのような大手はASEAN市場での事業展開を着実に進めている。

AECを一つの契機として、世界の多国籍企業がASEANに注目しており、今後、競争はますます厳しくなると予想される。

II 環境変化を踏まえた ASEAN各国の長期展望

このような環境変化も踏まえ、それでは今後10年程度を展望したとき、ASEANはどのような姿に発展しているのであろうか。

ASEAN全体、および各国の事情に詳しい有識者とのディスカッションや現地での各種ヒアリングから、筆者は以下に示すシナリオが一定の現実性を持つのではないかと考える。

まず、ASEANの経済産業の成長をけん引していくのは、タイとインドネシアの2カ国であると予想される。

1 圧倒的な産業集積と インフラを持つタイ

ここ数年、タイは政治面で不安定な状態が続いてきた。最近では軍政下で落ち着きを取り戻してはいるものの、経済成長率は当面、低めにとどまる可能性が高いであろう。インフラ政権下で最低賃金を引き上げた結果、労働力の価格競争力も低下した。

このように、短期的にはネガティブ要因があるにもかかわらず、中長期的に見るとこの国がASEANの経済産業のけん引役になりうるのは、既存の産業集積の蓄積がASEAN他

国と比べて圧倒的なためである。

タイには、「アジアのデトロイト」と呼ばれるほどの自動車産業の集積が形成されている。完成車メーカーはもとより、部品、素材に加えて加工業などの裾野産業まで、広く多くの企業が集積している。

カンボジア、ラオス、ベトナム、ミャンマーなどの周辺国と比べると、タイは国内のインフラ整備も圧倒的に進んでいる。これは、ベトナム戦争時代に米国軍の基地がタイに置かれ、国内の道路が相当整備されたことも背景の一つである。そのインフラ上に、電力やガス、水道などが安定して供給される工業団地も多数整備されている。

バンコクとその近隣の工業団地はかなり混雑し、人材の採用も難しくなりつつある。しかし、たとえばバンコクから東に約165km離れたカビンブリ工業団地では、タイのイサーン（東北地方）出身者やカンボジア、ラオス、ミャンマーからの労働者も受け入れており、バンコク近郊に比べれば安い賃金で労働者が確保できる。

マレーシア、カンボジア、ラオス、ミャンマーとの国境検問所計5カ所の拡張にあわせて、その近辺に経済特別区（SEZ）を設置することも、2014年7月、政権に承認された。バンコク周辺の一産業集積と、バンコクから離れた場所での経済特区の整備、そしてそこを結ぶ道路インフラも整備されており、ASEANの中でも有数の立地条件を整えていると言えよう。

産業人材育成についても、日本の産官学が長年にわたって支援してきた結果、大学の工学部の設置や充実、また、泰日工業大学のよように、「頭でっかち」ではない実践的な人材

育成も行われている。

現状では、社会の不満は抑え込まれているだけで、いずれどこかでそのはけ口が必要になるのかもしれない。しかし、深刻な内戦に陥るような切迫した危機感がふつふつと沸いている予兆は見られない。

このような状況を踏まえると、タイは今後も、ASEANの経済産業のけん引役たる資質を中長期的に備えていると考えられる。

2 圧倒的な市場規模を持つ インドネシア

もう1つのASEAN経済のけん引役はインドネシアである。インドネシア経済は、紆余曲折を経ながらも、今後も平均して高い成長を遂げると予想される。

主な理由は、この国が2億人を超える人口を有しており、市場としての期待がかけられていることにある。日本企業は早い時期から進出してきたが、産業集積という点ではタイに及ばない。したがって、産業発展の面から見ても成長の余地はまだ大きく残されていると考えられる。

1997年のアジア通貨危機後10年近くにわたって、政治の不安定さやテロなどの問題から、インドネシアの経済は低迷していた。2000年代前半、日本を代表する電機メーカーから、インドネシアは「もはや忘れ去られた国になってしまった」といった言葉が聞かれたほどであった。

しかし、2004年にスシロ・バンバン・ユドヨノ大統領が就任して以降、インドネシアは次第に見直され、海外からの投資資金も流入し、ジャカルタ首都圏を中心に急速に成長してきた。「失われた10年」を取り戻すべく、

成長を続けているのが現在の姿と見ることもできる。

ただし、長期にわたって高い成長を維持し続けられるかどうかは、今後の適切なインフラ整備、人材育成、雇用の場の創出にかかっている。ジャカルタ首都圏に集中しすぎている資本や産業などを、いかに地方に展開できるかが鍵になる。しかし、地方分権が進みすぎていて、ジャカルタの富を分散させるような広域的な道路整備などが進むのか、また、地方がそれぞれ分立した形で国の隅々までが成長の成果を享受できるのかは、まだ不透明である。

3 発展の踊り場を登りきれるかが課題となる他の国々

その他のASEAN諸国は、いずれも比較的高い経済成長が期待されるが、今後10年程度の間で何らかの成長の壁に直面することが想定される。

● シンガポール

シンガポールは、金融や不動産、海外への投資などで高い成長を維持するであろうが、一方でコストは上昇し続けるであろう。旧来型の製造業や、地域統括拠点のシェアードサービス（間接業務の集約）機能のように、コストメリットが出ない業種・業態は、今後競争力を失う可能性が十分にある。

● マレーシア

マレーシアは、1人当たりGDP（国内総生産）が2015年には1万2000ドルを超え、「先進国」入りする見込みである。都市部を中心に消費も成熟してきている。人口規模が

限られているため、ASEAN全体の経済をけん引するほどではないが、マレーシア自体は堅調に成長を続けていくであろう。

● ベトナム・フィリピン

ベトナムとフィリピンは人口大国であり、優秀な人材も多く、日本との関係も良好で、今後の成長期待の高い国々である。大都市部の消費も活発で、市場としても期待が持てる。IT（情報技術）やBPO（Business Process Outsourcing：業務の外部委託）といったサービスセクターが、経済の成長を支えていくであろう。加工輸出拠点としての製造業の投資も続くであろう。

ただし、製造業の発展段階で捉えると、いわゆる「来料加工輸出型」の経済構造が当面は続く可能性が高い。すなわち、原材料や部品を輸入し、賃加工だけを行って輸出するという構造である。

ベトナムとフィリピンの2カ国はまだ廉価な労働力を豊富に有しており、インフラや工業団地さえ整備されれば、企業はまだまだ進出してくると見込める。しかしこのような産業構造では、廉価な労働力による付加価値の低い工程が中心となるばかりで、産業の高度化にはつながらない。AECの取り組みが進展すると、経済面での国境の敷居が下がって周辺国から製品が流入し、国内の製造業が十分に育たない可能性も懸念される。人件費が上昇しているタイの代替国として、産業の集積をどれだけ形成できるかが、ベトナム、フィリピンの課題である。

● カンボジア・ラオス

カンボジアとラオスは、タイとの国境付近

などに工業団地を整備し、そこでタイの人件費高騰の影響から、より安価な労働力を求める産業の受け皿となってきたことで、製造業の発展の芽が出てきた。中国によるインフラ投資などもあり、高い経済成長は続くであろう。

しかし、この2カ国では産業人材の育成の取り組みもまだ十分ではなく、カンボジアは電力料金も高いなど、製造業の付加価値向上には課題を残している。首都などを中心に消費が伸びる可能性はあるが、国全体のバランスある発展には時間がかかるであろう。

● ミャンマー

ミャンマーについては、日本の官民が取り組むティラワの経済特区がようやく整地され、これから徐々に入居が始まっていくであろう。インフラも産業人材の育成もまだまだこれからという国である。AECによって経済面での国境の敷居が下がると、わざわざミャンマー国内に製造拠点を持たずとも、タイなどで生産した製品を輸入すればよい、と判断する企業も出てくるであろう。

ミャンマーは今後、10年以上をかけて、インフラや産業人材を徐々に育成していく段階にあり、次の10年はまだ、飛躍に向けた準備の時期と見るべきであろう。

III ASEANの変化に対応した事業体制のあり方

前章までで見てきたようなASEANの環境変化に対して、日本企業としてはどのような対応を取るべきであろうか。

大きな方向性としては、まず、各国が優位

性を持つ業種や機能を見定めて、適切な分業体制を構築することが重要である。それには、現地市場を重視したマーケティング機能の強化、現地での意思決定スピードの向上、東アジア地域全体での効率性の追求、事業部門の壁を越えたマネジメント体制の確立が求められる。

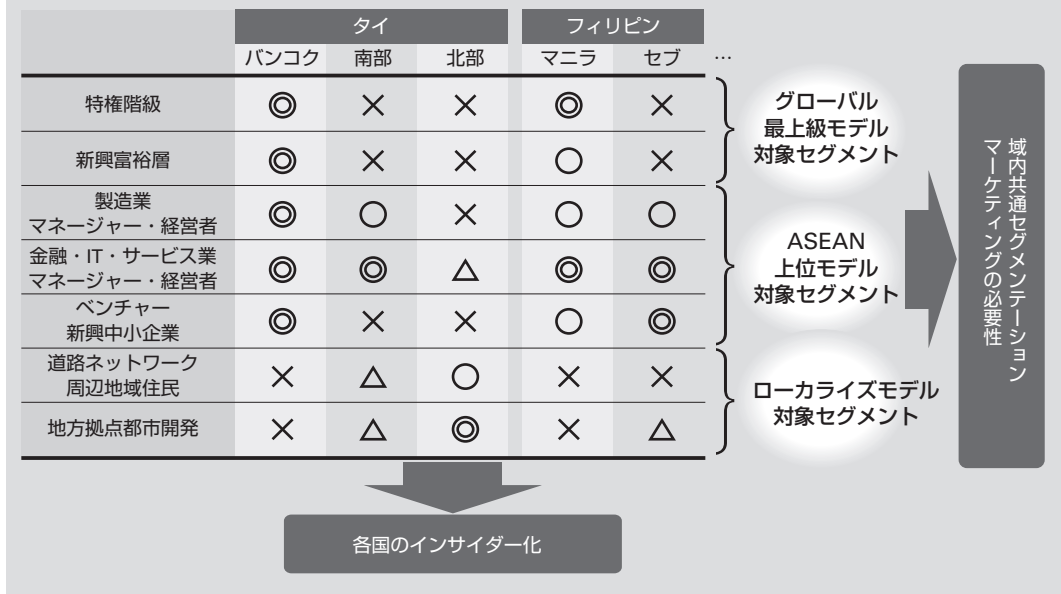
このような方向性は、実は筆者が9年前の2005年の本誌論考において提示したものと、ほぼ同じである^{注4}。とはいえ、AECが一応の完成を迎えつつある現在、必要な取り組みがより具体的に明らかになってきている。以下では、それらについて概説する。

1 市場インサイダー化への取り組みとASEAN全体のマーケティング統括

市場としてのASEANの重要性は、この10年で格段に高まった。特に大都市部には海外からの投資資金が流入し、富裕層や購買力の高い中間所得層が増加しており、インフラ分野への投資も増えている。

しかし、たとえば消費市場について見ると、地価の高騰による資産効果で富裕層になった世帯、地方出身者や貧しい家庭に育ちながらも、都市部に出てきて教育を受け、安定的に高収入が得られるようになった新興の中間所得層、昔から代々中流家庭で、所得は大きく伸びもしなければ減りもしない世帯など、さまざまなバックグラウンドを持つ世帯が混在している。収入が継続的・安定的に伸びている世帯と、安定はしているが大きく伸びていない世帯とでは、消費のパターンもそれぞれ異なると考えられる。しかし、日本本社から見ていると、それらの市場は「富裕

図3 ASEAN全体でのセグメンテーションマーケティングのイメージ



層」、あるいは「中間所得層」といった大きなくくりでしか「分解能」がないケースがほとんどである。

また、経済は首都だけで回っているとはかぎらない。筆者は2013年に、フィリピンのセブ市で現地企業の経営者と議論をする機会を多数持った。その際に気づいたのは、不動産投資の資金が、マニラ首都圏だけでなく、同国第2の都市のセブにも流入し、富裕層や中間所得層が着々と増えているということである。そもそもセブは、観光が有名であるばかりではなく、日本企業を含む工業団地があり、ITや設計開発のアウトソーシング産業も盛んで、付加価値が高い産業の発展のポテンシャルを持つ都市である。

しかし、日本で報道される情報などを見ているだけでは、そうした実情はなかなか把握することができない。市場の中に入り込み、現地の視点で見なければ、見過ごしてしまう情報は多々あるものと想定される。

だからといって、当然のことであるが、「フィリピン・セブ市」のように、特定の市場だけを見ていると、事業対象とするには規模が小さすぎる。同じようなセグメンテーション（階層）の市場は、バンコクにもハanoiにもジャカルタにもある。そこでASEAN各国の国境の敷居が低くなることを前提に、国にとらわれず特定の消費者セグメントだけを切り出してみると、そのセグメントはASEAN全体で見れば大きな市場規模になる可能性がある（図3）。

市場に関するそのような詳細な知見と、ASEAN全体での横串を通した市場の見方は、各国でのマーケティング機能に加えて、「地域統括」のような機能によって全体を判断する必要がある。

2 「ASEAN人材」の発掘、育成、登用

企業の活動が国境を越えて展開するのに合

わせて、国境を越えて活躍する人材が必要になりつつある。

実際、タイの工場をマザー工場として、その一部の工程を切り出してカンボジア、ラオスといった周辺国に展開することが始まっている。

たとえばある食品企業では、タイで工場長を務めた現地人材を、カンボジアで新たに立ち上げた拠点の工場長として任命した。また、ある精密機械メーカーも、タイで育てた現地マネージャーをラオスの分工場の運営を任せる実質的な責任者として登用した。

小売業では、マレーシアで経験を積んだ売り場のマネージャーを、次の事業展開先の国へ派遣し、現場のリーダーとしている事例もある。

フィリピンやマレーシア、ミャンマーのように、英語力の比較的高い国の人々は、より良い就業機会があれば他の国に向いて仕事をすることも珍しくない。しかし、タイ、ベトナムなど大陸側のASEANの人材は、必ずしもフットワーク軽く移動するわけではない。したがって、国境を越えて活躍してもらう人材については、長期間にわたって選別し、人材のプールをつくって育成していく必要がある。

ただし、隣国から落下傘的に派遣されてきた工場長やマネージャーなどは、ともすれば派遣先の国の従業員に十分に受け入れられない可能性もある。

他国に派遣する人材の指揮命令権を明確にするには、グローバル人事制度上、各国共通の等級制度を導入することなどが求められる。これは、多くの日本企業が課題と認識しながらもなかなか実現していない。その根本

的な原因は、グローバルにおける中長期の事業戦略や計画が明確ではないことにありと考えられる。今後の事業展開の絵姿が描けていないために、計画的な人員配置ができていないのである。

短期的な利益の追求に追われているとそのような先行投資ができないのであるが、こうした取り組みの差の積み重ねが、10年後には大きな差となって跳ね返ってくるであろう。

3 進出先国の発展に資する

基準・制度・ルールづくり

市場における競争が激しくなり、製品単体での差別化が難しくなっている競争環境では、日本の技術を活用した「スペック・イン」（設計や仕様の中に、自社の技術を取り入れてもらうこと）をいかに実現するかも重要になる。これは、社会インフラのような広範囲な製品やシステムを統合する事業から、自動車、電気製品などの消費財、工作機械などの生産財、そして素材・部品に至るまで共通の課題と言える。

たとえば、日本企業が省エネ（省エネルギー）効果に圧倒的に優れた電気製品をつくっていたとしても、対象国で省エネの評価基準が甘く、より低い効果しか発揮しない製品でも「五つ星」の高評価を得られる状況であれば、日本企業の技術力は市場で十分に理解されない可能性が高い。そのような場合は、相手国政府や業界団体などに省エネの評価基準を高めるよう働きかける必要がある。

ASEANにおける各種の基準、制度、ルールづくりについては、AECの枠組みの中で制度調和をしていこうという取り組みもある。しかし、日本企業の関心が高い分野すべ

てを必ずしもカバーしているわけではない。

そこで、基準、制度、ルールづくりに関して、日本の技術力が現地の課題にいかに関与するかを説明し、その技術を活かした基準、制度、ルールを設定してもらうことで、製品を一層売りやすくするように、官民双方で取り組んでいく必要がある。

しかし、日本の高い基準などを何でも押しつければよいというものでもない。たとえば環境負荷の面では、エンジン車よりも電気自動車が優れているからといって、急速に電気自動車を導入しようとしても、エンジン車用の内燃機関や燃料タンクの部品などを生産している現地企業が多ければ、電気自動車の普及は彼らの死活問題になりかねず、そうした提案は、現地政府、産業界とも受け入れがたい。日本の官民と対象国の官民双方が、協調しながら基準、制度、ルールづくりを進めていくことも必要なのである。

IV 経済統合後を見据えた 事業再編へ

ASEANという地域は日本から比較的近く、長年にわたって日本企業のプレゼンスも高かったため、現地のことは日本本社でもよくわかっている、と認識している企業も多いであろう。また、円高対策の生産・輸出拠点として位置づけられていたころは、日本のマザー工場が管理、指導しているほうが、現地で勝手なオペレーションをするよりも適切な拠点経営ができていた企業も多いと推測される。

しかし現在では、生産・輸出拠点ばかりでなく市場としてのASEANも重要度を増す

中、市場に対する深い知識が必要になっている。国ごとに異なる人材のマネジメントには、現地での経験や知識が不可欠である。日本の本社や事業部門の方向を向いて経営してきた現地拠点の経営者は、現地の大手財閥の名前すら知らないこともある。しかし、そのような経営体制では、今後の厳しい競争に打ち勝てるのか不安が残る。

現場に任せるという「遠心力」と、本社として現場に対して価値を与えるという「求心力」のバランスが必要である。

ASEANの経済統合が今後もさらに進展すると想定した場合、現地での開発・生産・販売の各機能、および本社の役割はどうあるべきか。企業それぞれの事情もあるので一般化することは難しいが、以下に一つの考え方を示す。

1 開発の現地化と 業務アウトソーシング

一般的に、研究開発、設計開発といった業務は付加価値の高い工程であり、そこを海外に展開してしまうことは、日本国内の付加価値の源泉を失うことであるという認識が日本本社にはある。

しかし一方で、ASEANの中間所得層向けに、現地の人々にも手の届く価格帯で製品開発をしようとする企業にとっては、日本の高い人件費、高度な技術を投入しても、費用と回収のバランスが適切でないこともありうるし、むしろASEANの新興国で研究開発を行うほうが適しているケースもある。

たとえばヤンマーは、マレーシアのコタキナバルという、首都のクアラルンプールからはるか離れたボルネオ島に研究開発拠点を設

置している。その理由は、バイオディーゼル燃料が大量かつ定期的に入手しやすいことと、バイオディーゼル燃料を使用するエンジンの耐久試験に適していることだ⁵⁾。このように研究開発でも、原材料の立地や試験検査のように、マニュアル化が比較的しやすく労働集約的な業務をASEAN地域に移管することは、一つの選択肢として考えられる。

機械やプラントなどの設計図面を作成するような業種では、CAD (Computer Aided Design) やCAE (Computer Aided Engineering) を活用し、コンピューター上でシミュレーションや解析などを行う業務工程がある。そのような工程には、ある程度のエンジニアリング知識も必要であるが、図面の修正やパラメータの細かい設定など、比較的単純な業務も含まれている。

このような業務をASEANに移管することも考えられる。実際、日本の主なプラントメーカーは、フィリピンに設計拠点を持っている。フィリピンはIT分野の教育が比較的発達しており、ITリテラシーの高いエンジニアが採用しやすいうえに英語力が高い。プラントの納入先とは英語によるコミュニケーションが求められることが多く、設計拠点として適している。

ベトナムでも、日産テクノベトナム社という日産のグループ会社や、自動車部品のデンソーが、自動車部品の設計開発業務を現地で行っている。

ASEANの中では、シンガポール、マレーシア、タイのほうが経済発展レベルは高いが、フィリピンやベトナムにも優秀なエンジニアがおり、設計開発業務に貢献できる可能

性は高い。

安い人件費で加工・組み立てをすることだけがこれらの国の優位性ではない。研究開発や設計開発の中でも、ASEANで実施したほうがよい業務を見極めたうえで、現地に任せる判断も必要であろう。

2 選択肢の増える生産分業

ASEANにおける製造業の集積の厚みという点では、圧倒的にタイが抜きん出ている。自動車、電機を中心とした同国の産業集積は、最終製品だけでなく部品、材料、加工といった裾野産業まで及んでいる。産業が集積していることの優位性は非常に高く、今後も容易には揺るぐことはないと思われる。しかし、タイの最低賃金は地方も含めてすでに引き上げられており、コスト競争力が低下しているのも事実である。

これまでであれば、既存の産業集積を活かそうとするならばバンコク周辺に工場を立地させることが重要であったが、前述のように現在はタイ、ラオス、カンボジアの国境付近に工業団地が整備されてきている。さらに今後は、タイの国内側の国境近くにも経済特区を整備する構想があり、国境付近に産業集積が形成される可能性がある。ベトナムでも、南部ではメコンデルタ地域に新たな工業団地が開発され、ホーチミン市近郊の工場を母工場とする分工場が設立されつつある。タイ・プラス・ワンのように国境を越えたサプライチェーンを構築する例もあれば、タイやベトナムの国内で分散立地をして、コスト最適な体制をつくることも可能になるであろう。また、巨大な内需を目指してインドネシアへの製造業の投資が活発に行われているが、同国

を白物家電などの輸出拠点にしようとする企業もある。

インフラ整備が進み、国境の垣根が下がったことで、生産の最適立地についてはさまざまな選択肢の組み合わせが考えられるようになってきた。

3 市場に密着した販売とマーケティング

市場としてASEAN地域を正しく捉えるには、現地でのより詳細な観察が必要になる。特に、消費をけん引する都市部のホワイトカラーの動向の観察が重要になる。

ASEAN10カ国には、50万人以上の人口規模を有す都市が50程度ある。フィリピンであれば、マニラを中心とした首都圏を観察している企業は少なくないであろう。しかし近年、人口が90万人近いセブ市での不動産投資が盛んで、消費が活発化していることを把握している企業数は、かなり限られるのではないだろうか。ASEANの情報がよく集まるシンガポールにいても、そこまでの詳細な情報を得るのは難しい。

シンガポール、ブルネイは国全体を見ればよいし、タイ、カンボジア、ラオスも50万人以上の人口が集中しているのは首都である。しかし、インドネシア、フィリピン、ベトナム、マレーシアには、人口50万人以上の都市が、それぞれ25、10（うち5都市はマニラ首都圏）、6、4もある。これらの市場を他の国から把握するのは容易ではない。

一方で、あまりにも個別の都市のミクロな視点に陥ってしまうと、全体像を見誤る可能性がある。これらの市場の情報や動向を吸い上げ、ASEAN全体での共通市場を見出し、

全体的な戦略を立てるのが、地域統括拠点の役割であろう。

4 経済統合後に向けた本社の役割

ASEAN各国は、それぞれの権益を大きく損なわないように留意しつつ、経済の統合を進めている。

それでは、企業の側はどうであろうか。大企業ほど事業の縦割りが強く、事業部門や国を越えて共有すべき情報などが分散し、本来であれば総力を挙げるべき取り組みができていないのではないか。

政策ロビーイングのためのネットワーク、販路、国境を越えて活躍してもらおうグローバル人材のための各種制度の整備、個別事業単位では難しいM&A（企業合併・買収）などの戦略投資・先行投資、個別の事業や国のナレッジを他の事業や国にも横展開するナレッジマネジメントなどは、本来、本社が提供すべき価値である。

ASEAN市場が長期的に収益の柱の一つとなるという認識であるならば、日本本社または地域統括拠点において、事業部門・国の壁を越えた、ASEAN全体の事業統括権限を持たせた体制を整備する必要がある。

特に、ある程度規模の大きい企業で、事業部門単位で事業展開をしている場合は、各事業部門の壁を越えた全社としての人材育成や市場開拓が難しいという側面もあろう。収支責任を負う事業部門が、将来を見越した先行投資をするのも難しい部分があるであろう。

情報システムなども、現地任せにすると各国がそれぞればらばらのシステムを構築し、それぞれの方法で追加のシステムを重ねていくケースが多い。その結果、不統一で非効率

な情報システムが各国に多数できていることもある。

各国の拠点がそれぞれ独自に動いていると、ASEAN全体での市場や顧客の動向、拠点の最適配置などについての的確な判断をすることが難しい。前述のような、富裕層や中間所得層に向けたASEAN全体でのマーケティング、他国での経験を他の国へ伝えるナレッジマネジメント、ASEAN全体の事業を任せられるような人材のマネジメント、相手国政府への働きかけによる自社技術の「スペック・イン」活動などには、本社のサポートが不可欠である。

2015年末のAECの完成から10年後をにらんだ先行的な取り組みに着手するかどうか、日本企業の今後のASEAN事業の成否を分けるであろう。

注

- 1 ASEAN Secretariat, “ASEAN Economic Community Blue Print” (2007) の中には、優先的に取り組む176の“Priority Actions”が掲げられているが、一部の国については柔軟に、目標年を2018年にするという項目が多数含まれている
- 2 ASEAN Secretariat, “Thinking Globally, Prospering Regionally – ASEAN Economic Community 2015,” April 2014
- 3 カンボジア開発評議会のデータによる
- 4 岩垂好彦「東アジアにおける経済統合と日系企業の戦略」『知的資産創造』2005年4月号、野村総合研究所
- 5 同社プレスリリースなどより

著者

岩垂好彦（いわだれよしひこ）

グローバル製造業コンサルティング部グループマネージャー、上級コンサルタント

専門はグローバル戦略、事業改革支援

ASEANの自動車産業と「タイ+1」戦略 将来展望と課題



山本 肇

CONTENTS

- I 「タイ+1」の目指す方向
- II 垂直分業から域内水平分業への展開
- III 「クラスター創出型タイ+1」に向けて

要約

- 1 「タイ+1」戦略は、①タイへの投資集中の是正策として広域的に捉えるアプローチと、②タイを産業ハブとして、ラオス、カンボジア、ミャンマー等の周辺国を分工場として位置づける垂直分業的アプローチ——の2つがある。
- 2 インドネシアの自動車市場の急速な成長を背景に、ASEAN域内では、従来のタイを産業ハブとする分業体制から、タイとインドネシアの2極による水平分業への転換が今後急速に進展することで、「タイ+1」戦略の位置づけも変わる可能性が高い。
- 3 周辺国をタイからの延長線上として捉える「垂直分業的タイ+1」は、早晩、周辺国のインフラおよび労働力確保などの制約に直面する可能性が高く、周辺国での産業クラスターの形成を狙う「クラスター創出型タイ+1」戦略を提案する。
- 4 具体的には、国内市場や、インド、インドネシアなどの広域物流も視野に入れた戦略的な拠点づくり、タイとの水平分業を視野に入れた関連産業ぐるみでの進出戦略が挙げられる。

I 「タイ+1」の目指す方向

1 再構成が必要な「タイ+1」

2015年のASEAN経済共同体（AEC）の成立による市場統合の加速化、「東西回廊」「南北回廊」などのインフラ整備によるASEAN域内外物流の「連結性（コネクティビティ）の向上」により、タイを中核とした「陸のASEAN」の発展の可能性に期待が高まっている。このような時代的な背景から、タイを生産ハブとした周辺地域との生産ネットワーク形成を意味する「タイ+1」戦略が注目を浴びつつある。

本稿では、まずASEANの自動車産業の全体的な分業体制から「タイ+1」を再定義し、「タイ+1」戦略の可能性、および進出企業の事例を取り上げながらその課題を検討する。次いで、従来の垂直分業体制を重視した「タイ+1」戦略を見直し、より長期を見据えた総合的な「タイ+1」戦略の構築を提案する。

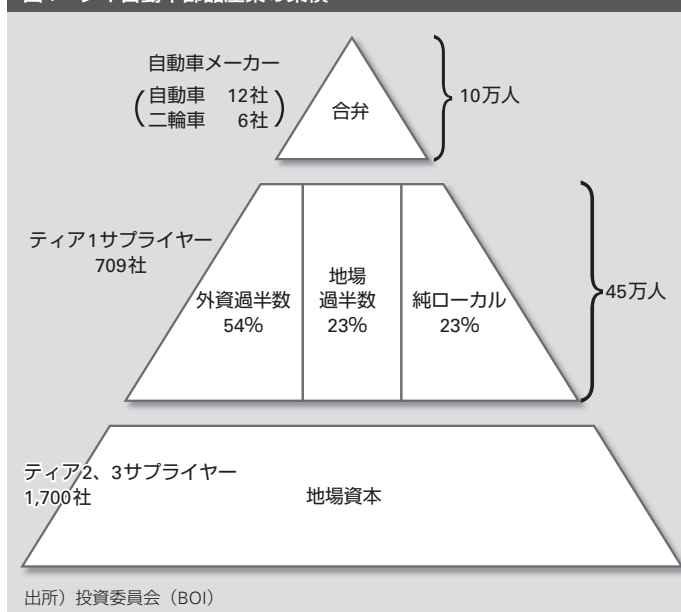
2 「タイ+1」戦略の定義と背景

まず、「タイ+1」を歴史的に位置づけるために、タイおよびASEANの自動車産業の歴史を振り返る。タイは、外資を積極的に誘致する「アジアのデトロイト」政策が奏功し、2000年代初めから自動車産業が急速に発展し、アジア地域ないし新興地域向けの車両・部品の生産拠点化が進んだ。アジアのデトロイト政策により、1トンピックアップトラックの世界向け輸出拠点化を進める一方で、2007年に打ち出された小型乗用車を優遇する「エコカー政策」により、日産自動車「マーチ」などの小型乗用車の生産が日本からタイに移管され、国内市場と輸出の急拡大

をもたらした。2012年にはタイの自動車生産は過去最高の246万台に達し、世界第9位の自動車生産国になった。その間、日本からは多数の下請け加工メーカー、関連裾野産業がタイに進出し、バンコクから半径200km以内に自動車メーカーの取引先の8割以上が集中する、アジア最大の自動車産業クラスター（特定分野の関連産業の地理的集中）が形成されている。図1に示すように、タイには350社以上の外資系を含む2400社以上のティア1～3のサプライヤーが集積する。これに対し、最近日系企業の進出先として注目を浴びているインドネシアは520社であり、産業クラスターの発展の面でタイはインドネシアを大きく引き離している。

しかしその一方で、タイへの「投資の一極集中」は、慢性的な労働力不足や賃金高騰、経常収支の黒字化によるパーツ為替高騰を招く。こうしたリスクが決定的に露呈したのは、2011年11月のタイの大洪水、13年10月以降のインラック政権下の政治不安の長期化によってである。洪水により、ホンダをはじめ

図1 タイ自動車部品産業の集積



400社以上の日系企業が被災し、自動車産業を中心とするサプライチェーンが寸断され、しかも、タイでしか生産していない品目が多数あったために、影響はASEAN地域全域、さらには日本にまで及んだ。他方で、政治不安は、2014年5月のクーデターでひとまず終止符が打たれたものの、国内消費の低迷、海外直接投資の減少、観光客の大幅減など、国内経済に深い爪痕を残した。

以上のようなリスクがあるタイへの一極集中の是正策が「タイ+1」であり、これは大きく、

- ① 周辺国に一部の工程を移転する垂直分業タイプ（以下、「垂直分業型タイ+1」）
 - ② タイ以外の生産ハブ拠点の構築による水平分業タイプ（以下、「水平分業型タイ+1」）
- の2つに分類される。

一般的に、日本やタイ現地のマスコミ、投資セミナーなどで取り上げられる「タイ+1」は前者である。すなわち、産業ハブとしてのタイの位置づけを前提としながら、周辺国をタイとの分業関係のなかに取り込む戦略を意味する。特にインラック前政権は、タイの労働力不足や賃金高騰などを理由に、タイは付加価値の高い製品や知識集約型の産業にシフトさせ、労働集約的な産業は周辺国に移転するという産業高度化とセットにした「タイ+1」戦略を後押ししてきた。その集大成として前政権は、タイの自動車産業が集積する東部臨海工業地域との産業リンケージ（連携）が期待できるミャンマーの「ダウエー・プロジェクト」を推進し、日本に参加を呼びかけた。

2つ目の「水平分業型タイ+1」は、アジア全体の広域的な分業関係の中で、タイと

ASEAN域内外の拠点との関係を再編しようという戦略を指す。これは、インドやインドネシアなどの新興市場の拡大を受けて、タイからの輸入を現地生産に切り替え、タイと新興市場との製品間分業を図る戦略を指す。現地生産することで、拡大する現地市場への素早い対応と、タイの生産コスト上昇、パーツ為替高に対するリスク回避を図る。

本稿では、変化するASEANの自動車産業の分業構造を踏まえながら、どのようなアプローチがよいのかを考察する。

II 垂直分業から域内水平分業への展開

1 「垂直分業型タイ+1」対「水平分業型タイ+1」

(1) 「垂直分業型タイ+1」 タイと、カンボジア・ラオスとの 工程間分業

「垂直分業型」とは、多国籍企業の企業内分業を発端とする「同一製品内での工程間分業」を意味する。タイの労働力不足、賃金高騰を受けて、材料・部品の供給、最終組付、品質検査などのコアとなる工程はタイに集中させながら、労働集約的な工程を賃金の安いカンボジアやラオスなどの周辺国に移転する工程間分業が一部の企業で試みられている。特に2013年1月から、タイの最低賃金が全国で一律に300パーツに引き上げられたため、タイと周辺国との賃金格差は、ラオスと比べて2倍以上、最大のミャンマーとでは4倍まで広がり、こうした国への進出のメリットが高まった（表1）。

たとえば、ワイヤーハーネスメーカーの矢

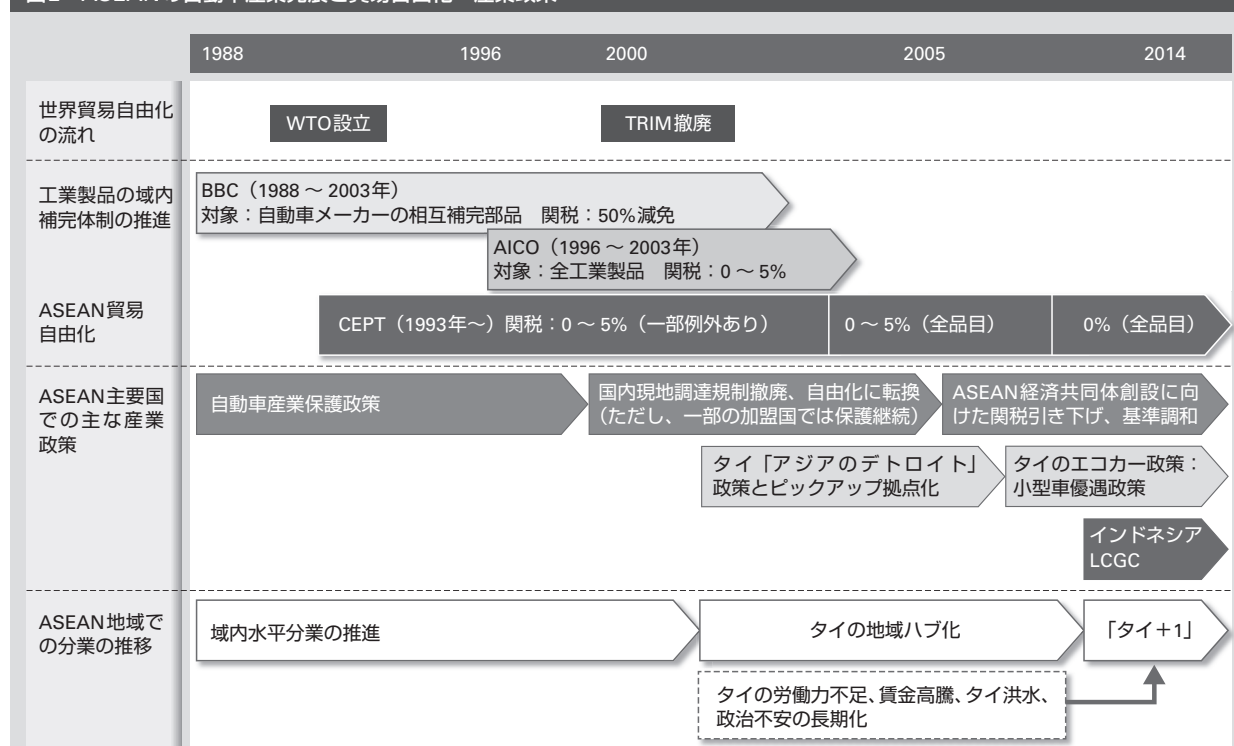
崎総業は、タイからの部品をカンボジアのコックコンで組み付け、製品としてタイに戻した後に最終的な品質チェックを行い、最終顧客に納品する。コックコンの日本人駐在員は1人のみで、残りはタイから5人以上のタイ人マ

ネージャーを送り込み、1200人規模の工場を管理しており、事実上「タイの分工場」である。モノがタイとカンボジアを行き来することによる物流コストはかかるものの、タイ東部とベトナムのホーチミンを結ぶ南部経済回

表1 ラオス、カンボジア、ミャンマーへの主な進出日本企業

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	ブノンベンSEZ (カンボジア)	Yes
デンソー	二輪向けジェネレーターのセンサー部品	0.4	2013	ブノンベン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	ブノンベン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	サワンナケート (ラオス)	N/A
ニコン	デジタルカメラ	NA *資本: 6.0	2013	サワンナケート (ラオス)	Yes
トヨタ紡織	自動車内装部品	5.6	2014	サワンナケート (ラオス)	Yes
第一電子	ワイヤーハーネス	0.3	2011	ビエンチャン (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)	9000万円	2013	ヤンゴン (ミャンマー)	No

図2 ASEANの自動車産業発展と貿易自由化・産業政策



注) AICO: ASEAN産業協力、BBC: 部品相互補完、CEPT: 共通有効特惠関税、LCGC: ローコストエコカー、TRIM: 貿易関連投資措置、WTO: 世界貿易機関

廊の道路インフラの整備や通関手続きの簡素化により、この分工場方式を活用するメリットは高まっていると言えよう。

他方、ラオスやカンボジアでは、進出して間もない企業が、すでに、工場周辺からの労働力確保に苦勞しているとの声が聞こえてくる。ラオスとカンボジアの人口規模は、タイのそれぞれ10分の1、4分の1にすぎないうえに、人口が農村地域に分散し、しかも地域間の人口移動が少ないことから、集中的な大量の労働力の確保には向かない。また、労働力の質の問題で言えば、熟練労働力が周辺国ではほぼ皆無であるために、当面は、タイなどからマネージャーを派遣しないと成り立たない。カンボジアに進出したある日系工場では、カンボジアの労働者の生産性はタイの半分との指摘もあり、労働力を確保しても、その教育・訓練には時間がかかる。

(2) 「水平分業型タイ+1」

タイ・インドネシアの製品間分業の進展

ここで最近注目されているのは、前述の「垂直分業型タイ+1」に加えて「水平分業型タイ+1」が進展してきていることである。「水平分業型」とは製品間分業を指し、その歴史は、ASEANでは1988年に自動車メーカーに認められた「Brand-to-Brand Complementation (BBC)」スキームにさかのぼる。

たとえば、トヨタ自動車は、同スキームの特恵関税制度を利用して、タイで小型商用車向けディーゼルエンジン、インドネシアではガソリンエンジン、フィリピンではトランスミッションを集中生産して相互補完を図ることで、投資・生産の効率化とASEAN域内での

の現地化を進めた。1996年に導入された「AICO (ASEAN Industrial Cooperation)」スキームは、BBCの特恵関税を、部品メーカーないしは自動車産業以外の産業に拡大適用する措置であり、自動車部品メーカーでは特にデンソーが活用した。同社はタイでスターターとオルタネーター、インドネシアではコンプレッサーとスパークプラグ、マレーシアではエンジンコントロールユニット (ECU)、フィリピンではメーターを集中生産し、当時適用された域内関税率より低い0~5%の特恵関税で相互補完体制を構築した。なお、BBCとAICOは、二国間の相互補完を条件に特恵関税を認めるのに対して、現在のASEANの域内関税制度のCEPT/ATIGA²¹は、原則としてASEAN域内での部材の累積調達率40%以上というASEANコンテンツの条件を満たしていれば自由に輸入できる。

以上のような制度的な制約もあって、1980年代後半から2000年代半ばにかけて、自動車メーカーや大手部品メーカーはいったん水平分業を試みたが、05年以降ASEAN先行加盟国の関税が完成車も含めてゼロに引き下げられると、タイから、部品、ノックダウン部品(KD)、完成車(CBU)をASEAN周辺国に供給する「タイへの一極集中」が加速化する。つまり、ASEAN域内貿易自由化が国ごとの「勝ち組」と「負け組」をはっきりさせ、結果的に自動車産業ではタイの「一人勝ち」となった。

(3) 「タイ+インドネシアの2極プラスα」

最近進行している「水平分業型タイ+1」は、タイへの一極集中から、インドネシアの自動車産業の発展による「タイ+インドネシ

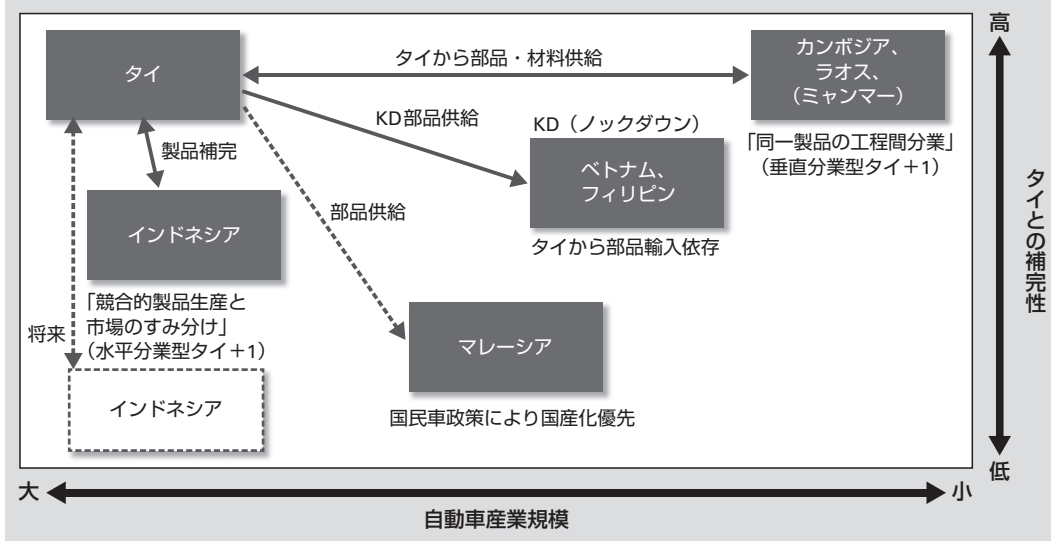
アの2極体制」へのシフトである。その流れを加速させているのが、インドネシア政府が2013年10月に発表した低燃費の小型車を税制で優遇する「ローコスト・グリーンカー（LCGC）政策」である。本政策に合わせて日系自動車メーカー4社（トヨタ自動車、ダイハツ工業、日産自動車、ホンダ）が30万台以上生産する計画である。なお、「プラスα」は、マレーシアなどの第三国にも少量生産ながらニッチ製品の拠点を置く体制を指す。たとえばトヨタ自動車は、既存のインドネシア・カラワン工場内に小型乗用車専用の第二工場を建設し、以前タイから輸入していた乗用車モデルを現地生産に切り替え、小型乗用車向けのカソリンエンジン工場の稼働も予定している。このように、ASEAN域内にタイとインドネシアの2極体制をつくった同社は、さらにインドを加えた「3極体制」の確立を目指している。

デンソーは以前より、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナムに拠点を構え、AICOスキームなどを活用して意欲的に多国間での製品間分業を進めてきた

が、ここに来て「タイ+インドネシアの2極プラスα」にシフトしつつある。従来、域内はタイのみで製造し、周辺国に供給していたスターターやオルタネーターをインドネシアで現地化することで、為替リスクのヘッジとコストダウンを目指す。他方で、インドネシアでの賃金の高騰から、インドネシアの子会社アスモインドネシアで製造していた労働集約的な製品であるワイパーモーターをミャンマーに移管する。また、2013年7月から、マグネトー（二輪車用発電機）用センサー部品をカンボジアのプノンペンで生産を開始した。

以上の展開を、タイから見た自動車部品事業の分業関係から整理すると図3のとおりになる。「タイ拠点との補完性」の高さを縦軸、「自動車産業規模」を横軸で表すと、垂直分業化が進んでいるカンボジアとラオスは、右上に位置する。他方インドネシアは、2010年代までは裾野産業が整備されていなかったことから、タイから部品・素材を送り、インドネシアで加工・組み立てるというようにタイへの依存度（補完性）が高かったが、前述のように補完的關係から一部でタイと競

図3 タイから見た自動車部品産業の分業構図



合する関係に急速に進展している。

ベトナムやフィリピンは、自動車産業の基盤がせいぜい弱であることから、AECによって関税・非関税障壁が下がると、タイなどからCBUないしKDを輸入し、タイへの依存度が一方的に高まる可能性が高い。

2 戦略選択の前提

以上から、今後ASEANで展開する部品メーカーは、「垂直分業型タイ+1」と「水平分業型タイ+1」のどちらを優先するのか、戦略の選択を迫られることになる。つまり、タイに生産を集中させながら一部の工程をタイ周辺国に移転するか、それともインドネシアなどで第二の生産拠点化を図るか、のどちらを優先するかが課題となる。もちろん、デンソーのように、両者を同時に進める大手部品メーカーもあるが、これは電装品、パワートレイン部品、エアコンなど多様な製品を域内で量産できるからこそ可能なものであり、製品種類が限られ、量産規模も小さいメーカーはそのような戦略は採りにくい。そこで以下では、戦略を選択するうえで何が決定要因になるのかを検討する。

(1) 「垂直分業型タイ+1」

「垂直分業型タイ+1」は、タイを地域ハブとする一極集中体制の延長線上にあり、その前提となるのが、

- ①タイの自動車生産の拡大と産業高度化
 - ②受け皿となる周辺国の産業インフラの整備・人材の育成
- である。

①は、タイ自動車インスティテュートが策定した「2012年の自動車マスタープラン」で

打ち出されたように、「グリーンテクノロジー」や研究・開発機能の強化を図ることである。タイ政府は2013年8月に、エコカー政策第二弾を発表、また16年のCO₂（二酸化炭素）排出基準の新物品税体系の導入により、環境技術の全車種への適用を計画するなど、自動車産業の高度化に向けた戦略を着々と講じている。しかし、2014年のタイの自動車生産は、国内市場の落ち込みから前年の245万台から2割近く減少する見込みであり、17年までに生産台数300万台の目標達成は厳しくなっている。

②については、前述のようにラオスやカンボジアでは、労働力の質および量の両方に問題を抱えており、「垂直分業型タイ+1」の発展の制約要因となる可能性が高い。

「アジア最後のフロンティア」とも称されるミャンマーは、慢性的な電力不足に象徴されるようにインフラが整備されていないことから、繊維・アパレルなどを除くと、タイを補完できる「分工場型クラスター」の形成は時期尚早である。将来的なクラスターとして最も有望視されているのが、バンコクから西に約300kmに位置するミャンマー南部のダウエーであるが、ここは工業用の港湾、道路、電力の整備までにまだ10年以上かかるとされる。しかも、中心のヤンゴンから見るとダウエーは辺境にあり、低人口密度地域であることから、労働力確保という点での課題が大きい。したがってミャンマー政府は、ダウエーよりも、ヤンゴン郊外にあり、日本からの経済支援と投資で進めている「ティラワ工業団地」の整備に力を入れている。ただし、同工業団地はタイからのアクセスは悪く、タイとの垂直分業には向いていない。

(2) 「水平分業型タイ+1」と 「タイ+インドネシアの2極プラスα」

「水平分業型タイ+1」ないし「タイ+インドネシアの2極プラスα」の前提は、

- ① 2億5000万人以上の人口を抱えるインドネシアの自動車産業の今後の発展可能性
 - ② 部品産業が進出できる投資環境の改善
- にある。

①については、インドネシア政府の計画では、自動車生産を、2013年の121万台から20年には260万台まで拡大することを目指しており、タイとの差は急速に縮小する見込みである。しかも、インドネシア政府は自動車メーカーに対して輸入超過の是正を非公式に求めており、自動車メーカーは従来タイから輸入していた乗用車の現地生産を拡大する予定である。また、労働力が豊富で人口構成も若いいため、生産拠点としてのインドネシアの魅力は高く、将来的には輸出拠点にも活用可能である。

しかしその一方で、②は貧弱な道路インフラ網、タイの2倍の工業団地の土地価格、投資申請の煩雑さ、活発な労働運動など、日系

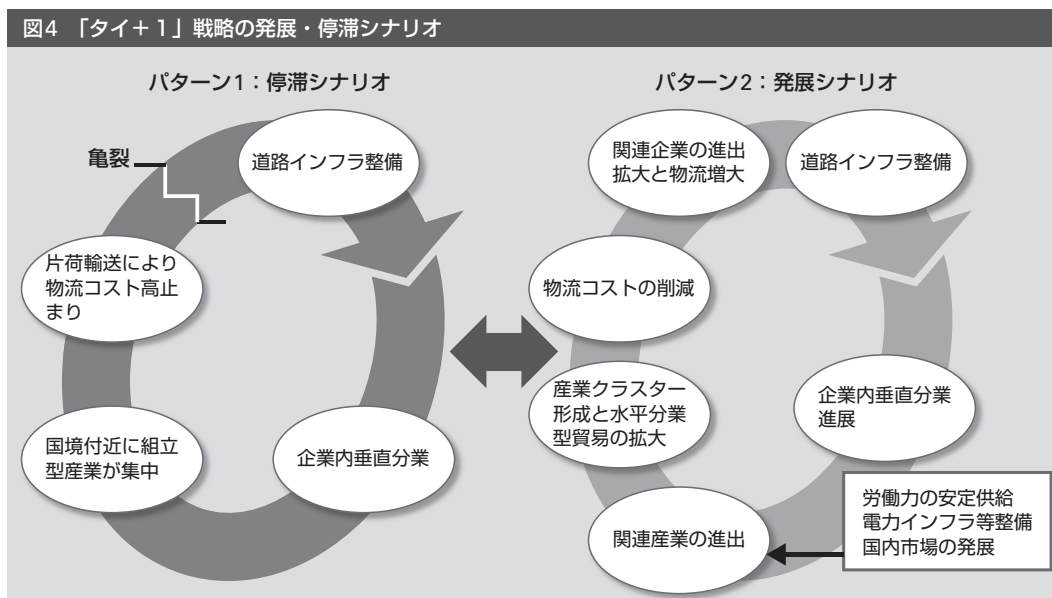
企業が進出するに当たっての不安要因も多い。さらに2014年以降は、ルピア安に歯止めをかけるための利上げや、主要輸出品である一次産品価格の低下、ガソリンなど燃料補助金の削減による自動車市場への影響も懸念される。

以上のように、「タイ一極集中」の是正が進展する中で重要性が高まる「タイ+1」戦略は、「垂直分業型」「水平分業型」のどれかを選ぶにせよ、市場の不透明性は高まっており、これまで以上にリスクを見極める必要がある。

3 「タイ+1」戦略の再構築

本節では、タイ周辺国での展開に絞って「タイ+1」戦略の再構築を提案する。

本稿ではこれまで、タイ周辺国での「タイ+1」の特徴は、サプライヤーでは矢崎総業やデンソー等のティア1、電子・電気産業ではミネベアやニコン等の組立産業中心の垂直分業型であると繰り返し述べてきた。しかし、このような垂直分業型は豊富で安価な労



働力を前提としており、カンボジアやラオスなどは、中長期的には制約要因になることも指摘してきた。

さらに、制約要因をもう一点つけ加えるならば、垂直分業型は進出地域において産業連関を生まず、地域圏の発展にはつながらないということである。組み立て用部材はほぼ全量、タイないしはその他の拠点から供給され、地域が供給できるのは労働力と土地、電力などのインフラのみであれば、その地域の発展につながりにくい。地域としての発展がなければ物流は、タイからの供給部材と低付加価値の組み立て部品にとどまり拡大しない。物流の拡大がなければ物流コストが下がり、結果的に新規進出が続かないという悪循環に陥る可能性さえある（前ページ図4の「停滞シナリオ」）。

そこで、ここで提案したいのは、「産業クラスター創出型タイ+1」戦略への転換である。クラスターとは、前述のように特定分野の関連産業の地理的集中を意味する。クラスターの形成は関連する中小企業の専門化、および労働者の技能形成にもつながる。このことは関連企業の進出を促し、クラスターが一層の集積を呼ぶ。このような「+1」の周辺国の産業がタイの産業クラスターとつながれば、垂直分業型のみならず水平分業型の関係も広がって物流が双方向に拡大し、物流コストも下がり、さらなる企業進出を促すという好循環を形成する（図4の「発展シナリオ」）。

それでは果たして、周辺国にこのようなクラスターが形成されている地域はあるのだろうか。残念ながら、その萌芽さえ見られないのが実態である。

たとえば、カンボジアの電力料金はタイの

1.5～2倍であり、しかも熟練労働者が圧倒的に不足しており、電力と熟練労働者が必要な機械加工産業分野への進出は厳しいとされる。ラオスは、水力発電が多いことから電力料金は安い、労働力は圧倒的に少ないうえに、ジョブホッピング（転職を繰り返すこと）はタイより数倍高いとされ、技能形成は難しい。つまり、「タイ+1」の主要2カ国では、競争力維持のために早急に工程移転が必要で単純組立型のような業種以外の製造分野の投資は広がりにくい。ただし投資先として、この2カ国が有望ではないという意味ではない。タイ大手企業のサイアムセメントの最近のラオスへの進出や、ベトナムの天然ゴム産業のカンボジアへの進出に見られるように、国内資源立脚型産業は有望である。プノンペンでの開店に成功したイオンモールプノンペンのように、国内消費向けのサービス・小売りの進出は加速することが期待される。

ベトナムは、中国との地政学的関係から、サムスン電子のスマートフォン「ギャラクシー」シリーズの集中生産に見られるように、「チャイナ+1」の側面が強い。ベトナムの自動車産業は、部品産業を含めほとんど育っておらず、タイの産業との相互補完性は低いことから、水平分業型な「タイ+1」が今後拡大する可能性は低い。

最後に残るのはミャンマーである。ミャンマーは、前述のようにインフラが未整備のため、短期での進出は難しいものの、人口は5000万人とタイ周辺国の中では最も多く、国内市場も相対的に大きいことから「タイ+1」の産業クラスターが発展する可能性はある。しかし、適切な産業政策がなければ、生産が5年以上も10万台で停滞しているベトナム

ムの自動車産業のようになりかねず、日本の政府および民間が長期を見据えた適切なアドバイスを行い誘導することが望ましい。

Ⅲ 「クラスター創出型タイ+1」 に向けて

以上から、「タイ+1」戦略を構築するうえで、インドネシアやインドなどまでも含めた広域的分業関係の中に位置づける鳥瞰的な視野の広さと、産業クラスターの形成を見据えた長期的な視野が欠かせない。タイをハブとして周辺に「分工場」を配置する「垂直分業的なタイ+1」戦略は、前述のようにインフラおよび労働力確保などの制約に早晚直面する可能性が高く、「クラスター創出型タイ+1」を最も期待できるミャンマーの将来性も見据えた戦略構築が望ましい。

具体的な「タイ+1」戦略の提言としては以下の3点を挙げたい。

①広域的な戦略拠点構築

広域的な水平分業を進めるという視点から、タイとの垂直分業にこだわらず、将来的にはインドネシア、インドなどとの分業も可能な戦略的拠点を構築する。

- 候補地：港湾機能の整備が期待されるミャンマーのティラワ工業団地や、長期的にはダウエーも視野に入れる
- 企業タイプ：大企業（電気・電子、自動車部品）

②産業クラスター形成戦略（1）

工業学校や地場中小企業などが集積する地域に進出することで、産業クラスター形成を

狙う。

- 候補地：ティラワ、ヤンゴン周辺など
- 企業タイプ：中堅～大企業（機械加工、鋳造など）

③産業クラスター形成戦略（2）

現地で産業クラスターがない場合には、タイの日系ないし現地の複数の中小企業と連携しながら、関連産業とともに産業クラスターをタイから移管し、タイとの水平分業を構築する。

- 候補地：タイとの国境付近
- 企業タイプ：中小企業

進出企業が選択する戦略は、域内での生産規模や移管する製品、進出のタイミングによって異なる。比較的規模の大きい企業であれば①を選択できるが、中小企業であれば③が望ましい。裾野産業があって競争力を持つ機械加工産業であれば②の戦略となる。

また、進出戦略のうち特に産業クラスター形成戦略は、一民間企業の努力では限界があり、下請けも含めた企業グループないし業界ぐるみでの協力、および官民共同での幅広い産業協力と政策当局者への働きかけを通して初めて実現できる。そういう意味で「タイ+1」戦略は、日本の総合力が試されている。

注

1 CEPT：Common Effective Preferential Tariff（共通有効特惠関税）、ATIGA：ASEAN Trade in Goods Agreement（ASEAN物品貿易協定）

著者

山本 肇（やまもと はじめ）

野村総合研究所タイシニアコンサルタント

専門は自動車産業

インドネシア経済の動向と 日本の製造業が果たす役割



上野 洋



齋藤貴成

CONTENTS

- I インドネシア経済の現状と課題
- II インドネシアにおける日本の製造業のポジション
- III 日本の製造業が取るべき方向性
- IV 具体的な事業基盤の強化施策

要 約

- 1 人口2億人を抱えるインドネシアは、2期続いたユドヨノ政権により、政治、経済、社会が安定化し、経済成長率も平均で6%を達成するなど、不安定な時代からようやく抜け出した。特に旺盛な内需が、日本や外資企業の投資を誘引している。一方で、最近の中国など新興国経済の変調による輸出減と輸入増の結果、2012年は経常赤字に転落してしまった。これを解決するには輸出を強化していく必要があり、製造業の育成による輸出促進に向けた構造改革が求められる。
- 2 インドネシアに展開してきた日本の製造業の歴史は古く、直接投資の蓄積も進んでいる。2014年時点では他国よりも先行しているが、今後、ASEAN（東南アジア諸国連合）域内外の経済連携が進展するにつれ、日本以外の外資企業がインドネシア以外のリソース（経営資源）の強みを活用して参入してくる動きが強まり、競争環境はより厳しくなる。
- 3 一方、インドネシアは島嶼国家であることから、他地域との連携は緩やかに進む。そのため過去の累積投資、既存の競争優位環境が残存している間に、日本の製造業はインドネシア向け投資を維持・強化し、他国に先駆けて「インドネシア中間層の需要開拓」を進めるべきである。このことを通じて、日本の製造業は、インドネシアの自律的な成長サイクルの実現に寄与でき、かつ同国の、中東・アフリカなどイスラム圏の新興国向け輸出拠点化も現実味を帯びてくる。
- 4 日本企業による具体的な事業基盤の強化施策としては、「製品開発体制の現地化」「自動化・省力化設備の導入」「アフターサービス体制の強化」などが不可欠である。

I インドネシア経済の現状と課題

2014年7月に大統領選挙の結果が確定し、2期務めたスシロ・バンバン・ユドヨノ大統領からジョコ・ウィドド（通称、ジョコウイ）大統領へと、インドネシアは政権移行プロセスに入った^{注1}。地方行政の経験しかないジョコウイ新大統領に対する期待と不安が交錯する中、新政権の今後の政策への注目度が高まっている。

1997年、タイから始まったアジア経済危機による通貨下落は、瞬く間にアジア諸国に広がっていった。その後のインドネシアも「失われた10年」を経験することになる。経済危機以降、人口2億を有するASEAN（東南アジア諸国連合）の大国インドネシアの現状を、経済の面から振り返りつつ課題を整理する。

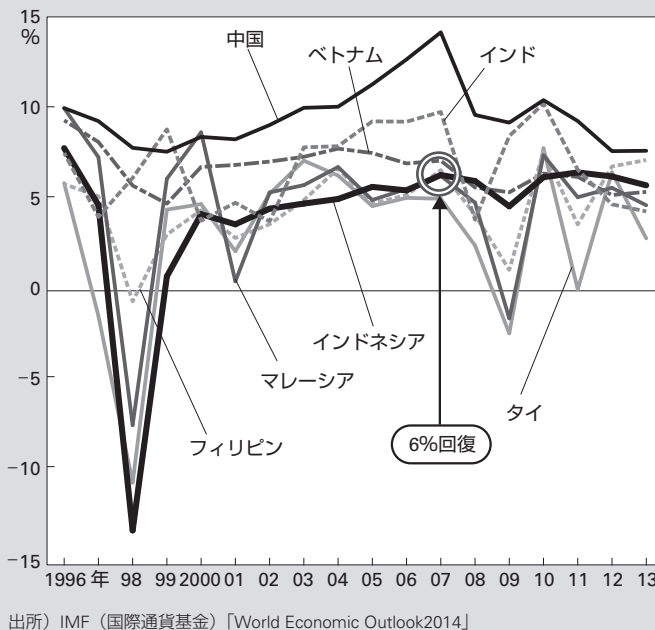
1 遅れた経済回復

1990年代後半からのインドネシアの経済成長率を、アジア主要国と比較したのが図1である。

インドネシアは、労働市場に加わる新規労働力を吸収するには、年間6%成長が最低限必要とされる。しかし1997年以降の10年間、インドネシアの成長率は一度も6%に届かなかった。この間は失業者が増え、貧困にあえぐ厳しい時代が続いていた。アジア経済危機で崩壊したスハルト政権の権威主義的開発独裁が終了したとはいえ、政治的な混乱と、金融分野や経済活動にかかわる制度改革の試行が続いていた。

2007年、10年ぶりにインドネシアの経済成長率は6%を回復した。この背景には、制度

図1 アジア主要国の経済成長率の推移



改革が一段落したこと、直接選挙制により選出されたユドヨノ大統領の登場が挙げられる。ユドヨノ大統領に対する評価は賛否あるが、経済・社会を安定させたことの意義は大きい。2007年以降の経済成長率も、インドネシアはアジア主要国の中で相対的に高い位置を保っている。2008年のリーマン・ショックで成長率は一時的に下がったが、2011年の欧州債務危機の際も6%を維持している。

インドネシア経済が安定している理由の一つが貿易依存度の低さだと言われる。言い換えれば、経済の外的ショックの影響を受けにくい体質であると言える。この点を他のアジア諸国と比較したのが次ページの図2である。

インドネシアの貿易依存度はマレーシア、タイと比べても低い。たとえばタイは、1985年のプラザ合意とそれに伴う急激な円高を受け、日本からの直接投資が増加した結果、貿

易依存度が上がった。中国も、1980年代後半の改革開放政策による外資受け入れ政策の結果、貿易依存度が上がってきている。

一方、インドネシアの貿易依存度はアジア経済危機時を除くとほとんど変化していない。2011年の欧州債務危機では、輸出減の影響

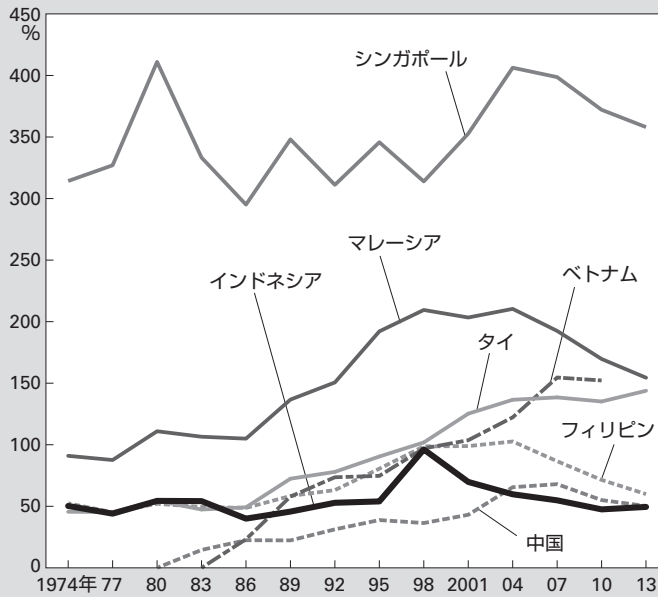
を受けた新興国が多かったが、貿易依存度が低く内需型のインドネシア経済への影響は大きくなかったとされる。

次にインドネシア通貨ルピアの為替レートを見ると、ASEAN主要国と比較して、単独で通貨安の幅が大きい(図3)。

リーマン・ショック後、先進国の通貨供給政策により、短期資金が資源国であるインドネシアにも流入してきたが、欧州債務危機後、欧州中央銀行の利上げに伴う短期資金の引き上げや、高成長を続けていた中国経済の変調による資源価格の低下が為替に影響していると考えられる。

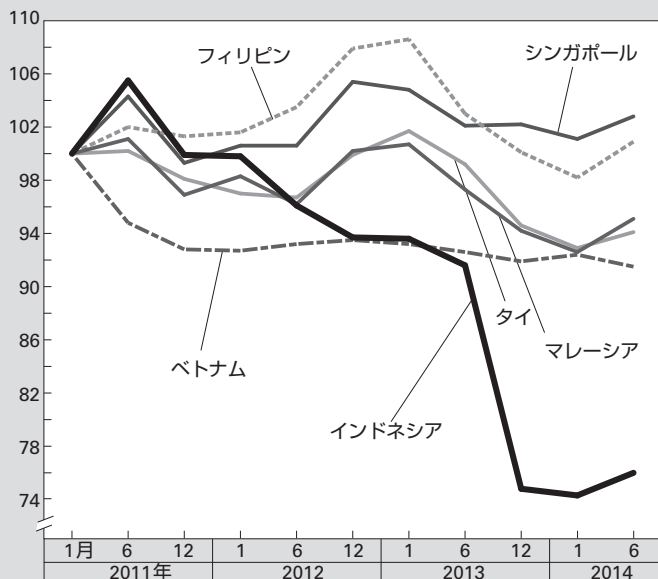
インドネシアは、こうした貿易依存度の低さと、2億の人口による消費が経済を牽引することで経済成長を維持してきたとされる。この内需の大きさが日本を含む外資企業によるインドネシアへの再評価と投資増を引き出した。しかし、そこには次節で見るように、思わぬ落とし穴があった。

図2 インドネシアの貿易依存度



出所) 世界銀行「World Development Indicators」より作成

図3 ASEAN主要国におけるインドネシアの為替レートの推移



注) 2011年1月を100とする指数

出所) Pacific Exchange Rate Serviceより作成

2 経常収支赤字への転落

インドネシアの経済成長を、

- ①民間消費支出
- ②固定資本形成
- ③財貨・サービス輸出

——の3つの要素の推移で見たのが図4である。

リーマン・ショック直後の2009年こそ輸出が落ち込み成長率も下がったが、その後輸出の回復と投資の好調で2010年から12年の間は経済成長率も6%を維持している。内需と輸出が活性化し、それに伴う投資先としてのインドネシアの魅力が増した結果、成長率も目標水準を維持する。インドネシアは完全に

自信を取り戻したかに見えたが、問題となったのは経常収支の悪化である。

インドネシアの輸出入構造と経常収支を見ると、2011年以降、輸出は減少したものの、輸入はこれに連動して減少していない。その結果、貿易収支が悪化し、経常収支は2012年に赤字に転落した（図5）。

内需の勃興は輸入増をもたらす。しかし中国をはじめとする新興国の資源需要による輸出増があれば、貿易収支や経常収支は悪化しなかったかもしれない。現実にはインドネシアの期待どおりにはならず、輸出減退に見舞われた中国など新興国の資源需要の低下、およびそれに伴う資源の国際価格の低下が重なったこと^{注2}が経常赤字を招いた。

通貨下落により外貨準備高も徐々に減少する。この結果、通貨安を止める手段も制約されてくる。外的ショックの影響を受けにくいとされるインドネシアであるが、輸出減や通貨安によって影響が徐々に生じている。

スハルト政権時代、インドネシアは石油・ガスに依存する輸出構造から製造業を軸にした構造へと転換する政策を取ってきた。しかし、新興国による近年の旺盛な資源需要が、インドネシアを再び資源依存型の輸出構造にしたと考えられる。内需の規模の大きさとかく目を向けられがちであったインドネシア経済は、輸出の質の転換の重要性を再認識させる状況に至っている。

3 輸出構造転換の必要性

経常収支が悪化した前後のインドネシアの輸出構造の推移を示したのが次ページの図6である。

これを見ても明らかなように、「石炭」や

図4 インドネシアの成長要素

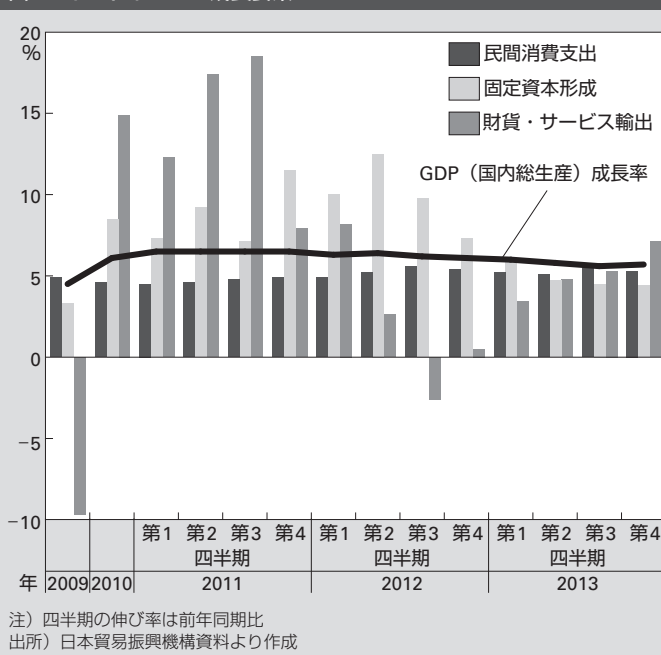
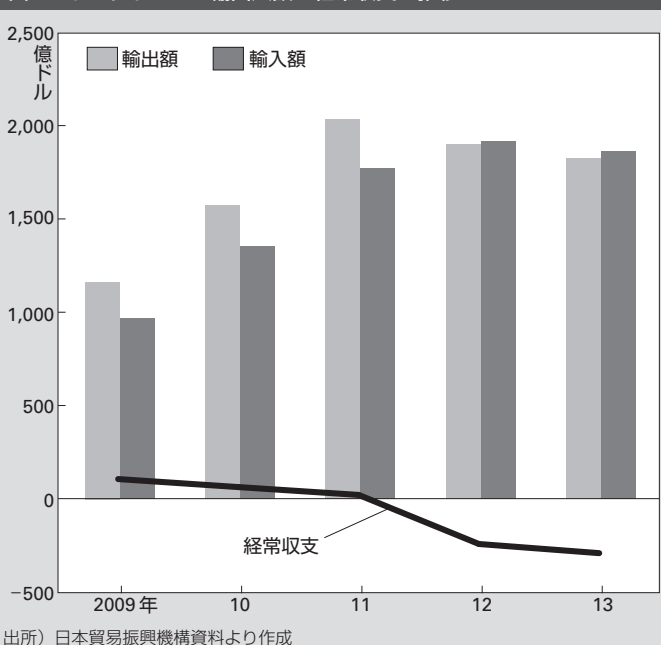


図5 インドネシアの輸出入額と経常収支の推移



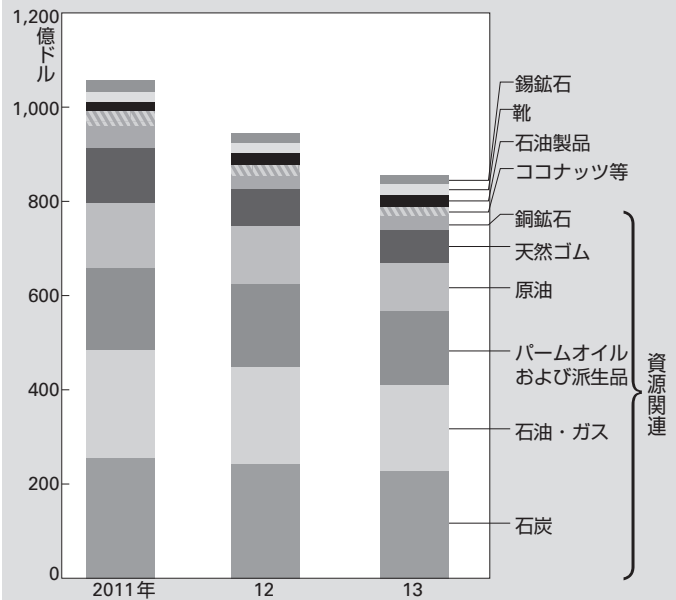
「パームオイル」といった資源関連や農業製品のウエイトが高い。2013年の輸出トップ10の品目を見ても、この傾向は変わっていない。スハルト政権時代に着手した非石油・ガ

ス分野の輸出は成果があり、品目的に変化はあったものの、近年は資源依存型の輸出構造となっている。

インドネシアからの輸出仕向け国にも変化が出ている（図7）。かつては日本や米国、欧州といった先進国が最大の貿易相手国であ

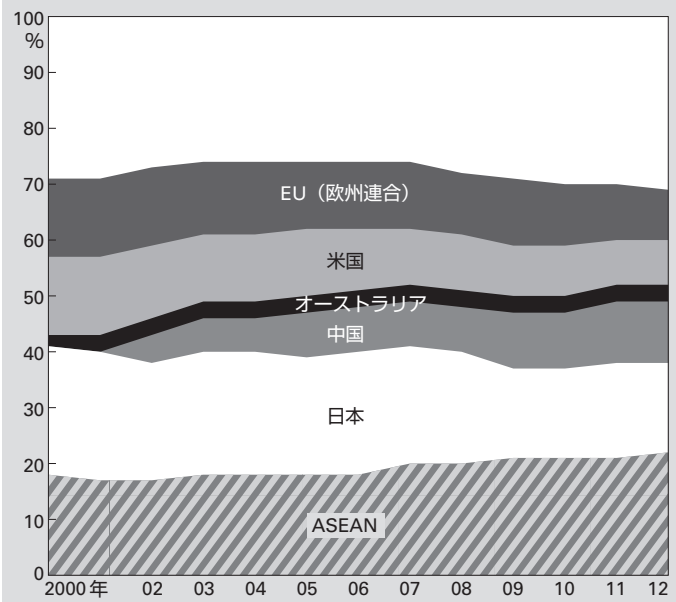
ったが、2000年以降は、ASEANや中国といった新興国に移ってきている。特に中国のシェアは米欧を上回っている。さらに、2015年に経済統合を控えるASEAN諸国のウエイトも高まっている。この構図は、円高で生産機能を海外にシフトさせた日本が、インドネシアで生産したものを輸入するという形態から、ASEAN諸国、中国といった新興国の資源需要にインドネシアが応える形態に変化したと見ることができる。かつてのような石油・ガスではなくなったものの、インドネシアの輸出構造は「先祖がえり」してしまったと言えよう。

図6 資源関連に依存するインドネシアの輸出構造



出所) 日本貿易振興機構資料より作成

図7 インドネシアの輸出仕向け国別シェアの推移



出所) UN Comtradeより作成

4 日本および日本企業の役割

インドネシアも、この状況に手をこまねいているわけではない。国家開発企画庁 (BAPPENAS: バペナス) が2012年に発表したレポートでは、輸出市場の多角化と資源に依存しない輸出構造への転換を打ち出している。

日本企業の関心の多くはインドネシアの旺盛な内需であるが、日本企業が得意とするものづくりにおいて、インドネシアの輸出構造の転換を支えることも重要である。

日本が可能な支援について、輸出構造転換に寄与できるインフラ整備と産業開発の面から整理すると、以下の2つが挙げられる。

(1) インフラ整備での関与

島嶼国家であるインドネシアは、貿易や国内物流において、港湾および海上輸送の近代化が不可欠である。特に首都ジャカルタ北部にあるタンジュンプリオク港の能力増強、あるいは新港整備が急がれる。

また、インドネシアで最も人口が多く、日本企業を含めた外資企業が集積するジャワ島は、電力不足が懸念される。国営電力会社 PLN は、新たな発電所の建設が遅れた場合、2016年に計画停電を導入する可能性があることに言及している。

こうした分野には、日本政府による経済協力スキームの活用や、PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：官民連携）を活用した日本企業の投資が期待される。インドネシアの民間経済団体であるインドネシア経営者協会（APINDO）も、電力インフラ整備に対し日本企業の参画を強く望んでいる。

（2）産業開発

インドネシアは、2030年ごろまで若年生産労働人口が増加する、いわゆる「人口ボーナス」を享受できる国である³。内需の勃興により、食品・飲料などの消費財産業や、最近の日本食ブームを受けた外食産業、金融など、サービス産業分野でのインドネシア進出が進んでいる。サービス産業の雇用吸収力も重要であるが、産業開発という点では、日本企業が得意とするものづくりの分野で果たす役割は高いはずである。

2015年の経済統合後のASEANの構造変化について、野村総合研究所（NRI）は、タイを中心とする「陸のASEAN」と、インドネシア、フィリピン、シンガポールを含む「海のASEAN」の多極構造が形成され、「海」側であるインドネシアは、「陸」との結びつきは強まらなると考えている。

ただし業種によっては、ASEAN域内のサプライチェーンを、インドネシアを含めた広

域で検討する動きも出始めている。ASEAN域内で、各国の制度やインフラによる連結性、労働市場の状況を踏まえ、そのうえでマーケティング、商品企画、研究開発、試作、量産、販売、アフターサービスといった諸機能を再配置するという動きである。インドネシアは、企業のこうした戦略動向を事前に察知し、投資を呼び込んで雇用拡大を図っていく必要がある。

ASEAN経済共同体（AEC）により、域内貿易は活性化していくと期待できる。インドネシアは資源供給だけでなく、工業製品によっても域内で一定のポジションを得ていくことが、経常収支を黒字化するためにも重要である。次章で述べるように、この点で、日本の製造業が果たす役割は大きい。

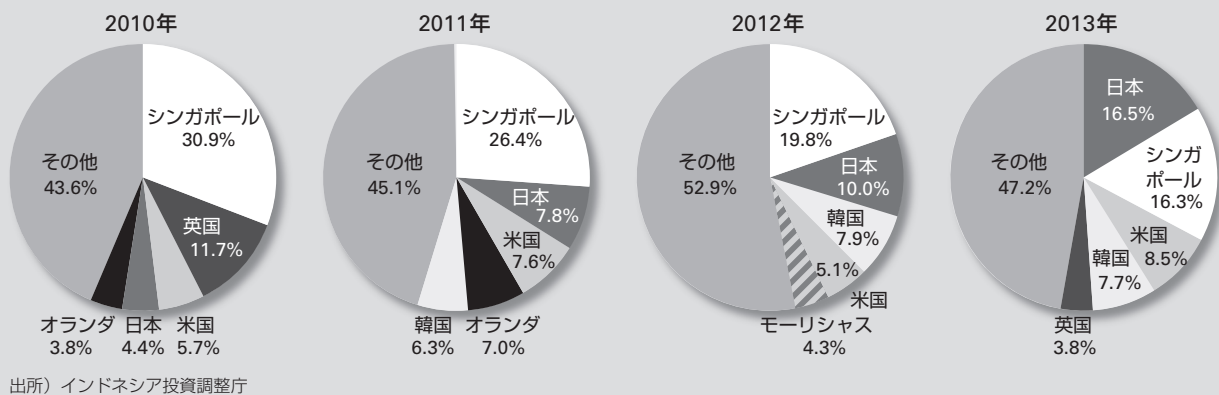
II インドネシアにおける日本の製造業のポジション

1 インドネシアのものづくり基盤に貢献してきた日本の製造業

日本の製造業がインドネシアに展開してきた歴史は古く、また近年でも、インドネシアとしては初の2国間の経済連携協定⁴である、日本・インドネシア経済連携協定（以下、日尼EPA）の締結国として、インドネシアのものづくり基盤の形成に大きく寄与してきた。

日本の製造業のインドネシア進出は、1960年代以降に本格化している。1967年のインドネシアの外国投資法の制定、およびスハルト政権下で進められた外資導入政策を受け、70年代に繊維、自動車、電機分野を中心に日本からの直接投資が急増した。

図8 国別のインドネシア向け直接投資額割合の推移



1985年のプラザ合意以降、日本の製造業のインドネシア向け直接投資がさらに積極化し、94年に出資比率の規制が緩和されてからは、日系資本100%の進出も増えた。1997年のアジア通貨危機を受けて日本からの新規投資が減少する時期があったものの、2008年の日尼EPA締結以降は、直接投資のみならず、製造業開発センター・イニシアティブ^{注5}（以下、MIDEC）によるインドネシア製造業の能力開発・育成支援などを通じて、インドネシアの製造業の基盤形成に大きく寄与している。

2010年代に入ってから、日本の製造業はインドネシア向けの直接投資を大きく伸ばしており、今後の進出意欲も旺盛である。2011年以降、日本のインドネシア向け直接投資額はシンガポールに次いで大きく、13年には約47億ドル、全体の16.5%に達し、最大の直接投資国となった（図8）。

2013年の日本からの直接投資の内訳は、産業分野では、四輪・二輪関連製造業が60%近くを占めており、金属・金属製品・電子機械、繊維がそれに続いている。また、投資対象地域は、ジャカルタがある西ジャワ地域向

けが全体の80%を超えており、新規・既存別では、新規投資は25%程度にとどまり、既進出会社の増設・増資案件の割合が大きい。インドネシア投資調整庁（BKPM）によると、累積の直接投資額ベースで見ても、1967年以降の日本からの累積直接投資額は全体の20%近くを占め、最大の投資国となっている。

今後の進出意向についても、国際協力銀行の「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告——2013年度 海外直接投資アンケート調査結果 第25回」によれば、自動車や電機・電子など幅広い産業分野から、中期的（今後3年程度）に見た有望な事業展開先国・地域として、インドネシアが最も多い。2013年以降も、従来、直接投資を進めてきた自動車・電機分野などに加え、製鉄、製錬、化学など、あらゆる製造業分野の裾野となる産業素材分野を含めた幅広い分野から、直接投資が増大していくと見込まれる。

このように、日本の製造業は、インドネシア進出の歴史が長く直接投資の蓄積が進んでいる。業種による差異はあるものの、この点では、自動車、電機などの分野を中心に、インドネシアで事業を展開する際には、他国と

比べると優位なポジションにある。

2 経済連携の進展に伴う 競争環境の変化

一方で、ASEANを含むアジア太平洋地域の経済連携の進展に伴い、今後インドネシアの競争環境が大きく変化する可能性がある点には留意する必要がある。

経済連携として、1992年からASEAN自由貿易地域（AFTA）が推進され、ASEAN域内における国際的サプライチェーンの構築が進展してきた。今後は2015年末に発足する予定のASEAN経済共同体（AEC）により、従来の物品・サービスに加え、人、資本の移動の自由化が推進される。

また、「ASEANと域外」という経済連携も進んでいる。ASEANとその周辺国とのFTA（自由貿易協定）、すなわち「ASEAN+1」FTAは、現在、日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、インドの6カ国との間で発効済みである。さらに、近年では環太平洋経済連携協定（TPP）、東アジア地域包括的経済連携（RCEP）など、より広域的な経済連携を進める動きも強まっている。

ASEAN域内および域外を含む経済連携の進展は、基本的には国際的サプライチェーンの密接化、および経済連携協定の締結国間での物品・サービス貿易の拡大をもたらす。このため近年ではこの構造変化を捉え、ASEAN域外で自社が強みを持つリソース（経営資源）を活用してインドネシア市場への展開を図る動きも見られる。たとえば日産自動車は、新興国向けブランド「ダットサン」の小型車「GO」において、ほぼすべて

の部品を安価なインドで調達し、インド南部チェンナイの合弁工場で完成車を大量生産している。それにより生産コストを引き下げた完成車を、インドネシアを含めたインド外の周辺新興国に展開している。

インドネシア進出において相対的に後発となる日本以外の外資の製造業は、今後、インドネシアの旺盛な内需を求め、ASEAN域外のリソースも動員して競争力を強化してくると見られる。現時点でインドネシアに先行展開している日本の製造業にとっても、インドネシアの競争環境はより厳しくなっていくことが想定される。

III 日本の製造業が取るべき方向性

前章で述べたインドネシアにおける競争環境の変化に対して、日本の製造業は、インドネシア向け投資を維持・強化するとともに、他国に先駆けて同国中間層の需要開拓を進めるべきである。また、中間層の需要開拓を通じてインドネシアの自律的な成長サイクルの実現に寄与することができ、かつ、世界最大のイスラム国であるインドネシアを、中東・アフリカなどイスラム圏の新興国向けに輸出拠点化するという戦略も生まれてくる。

1 既存の事業基盤を活かした 中間層需要の早期獲得

インドネシア、マレーシア、フィリピンなど「海のASEAN」（以下、「海」）と、タイ、ベトナム、ラオス、カンボジアなど「陸のASEAN」（以下、「陸」）では、物流インフラの整備スピードの違いから、発展形態は異なると考えられる。すなわち、「陸」は、陸

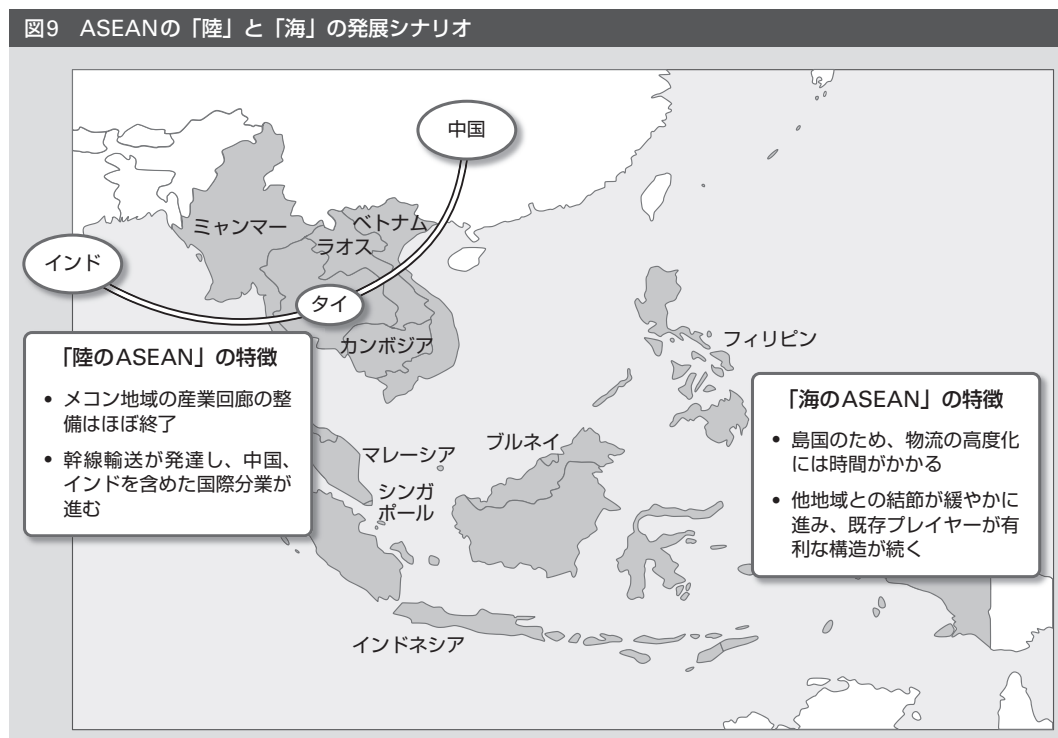
路を中心に物流インフラの高度化が早期に進むため、中国、インドを含めた国際分業が急速に進んでいくというシナリオが描ける。一方、多数の島から構成されている「海」は、「陸」と比べて物流インフラの整備の進展が緩やかで、そのため、上述のような国際分業に完全には組み込まれず、既存の仕組み・制度を残しながら発展していくというシナリオが想定される（図9）。

インドネシアの有識者からも、「国際連携は、国益を損なわない形で緩やかに進む」という声が多く、たとえば前述のインドネシア経営者協会（APINDO）からも、「インドネシアがAECに慎重な姿勢であるため、関税障壁は撤廃されるものの、非関税障壁は残存し、インドネシアの既存の市場構造は急速には変化しないであろう」という見解が聞かれる。また現地の大手財閥企業のある経営幹部は、「AECはインドネシアにとってグローバル化のゴールではなく、真のグローバル化に

向けたスタートであり、国際連携の実現には時間を要する」という考えを持っていた。

長期的に見れば、インドネシアにおいても国際的な連携が進んでいく方向ではあるだろうが、前述のように、「海」に属するインドネシアでは、その進展は緩やかであると考えられる。そのため日本の製造業は、既存の市場構造が残存しているうちに、これまでインドネシアに築いてきた有形・無形の事業基盤を活用して、インドネシアの内需を今後牽引していく中間層に対し、他国に先駆けてアプローチすべきである。

インドネシアの中間層需要は急速に拡大していくと見込まれており、日本貿易振興機構（ジェトロ）の「アジア売れ筋商品調査」（2011年）によると、世帯可処分所得が年間5000ドル超1万5000ドル以下の「ローワーミドル」層が、2009年の約8000万人から、20年には約1億3000万人に増加し、世帯可処分所得年間1万5000ドル超3万5000ドル以下の



「アッパーミドル」層は、09年の約600万人強から20年には約7000万人に急増する見通しである。一定の可処分所得のあるこうした中間層の増加に伴い、インドネシアにおける需要は耐久消費財等を中心に増大していくと考えられる。

2 中間層需要の獲得に伴う

自律的な成長サイクルの実現

日本の製造業が、インドネシアに先行展開している強みを基盤に、中間層の需要を顕在化することができた場合には、インドネシアの自律的な経済成長サイクルの実現にも大きく寄与できる。すなわち、中間層向けの生産が拡大すれば、生産活動に従事する労働者・マネージャーの雇用が拡大し、雇用が拡大すれば、インドネシア中間層の需要がより拡大する——というサイクルである。

上述の自律的な成長サイクルが構築できれば、日本の製造業は、インドネシアが将来、自国の人件費の上昇や後発新興国の追い上げなどにより成長が停滞する「中進国（中所得国）の罨」に陥らないよう工業インフラ基盤の構築に寄与しつつ、膨大なインドネシア中間層向け市場で高いシェアを確保できると考えられる。

3 イスラム圏の新興国向け

輸出拠点化

日本の製造業が、インドネシアの中間層需要を獲得して成長サイクルに乗ることができた場合には、中間層の旺盛な内需によって工場の安定稼働を維持・強化しつつ、前述したように、インドネシアを新興国向けの輸出拠点国化していくという戦略が現実味を帯びて

くる。

インドネシア国民はイスラム教徒が人口の約90%近くを占め、インドネシアの中間層向けに企画・開発された製品は、今後の経済成長が期待され、かつ同様にイスラム教徒の多い中東・アフリカ地域にも展開しやすい。ラマダンやハラールなど、イスラム教の習慣やルールに則した製品をインドネシアで開発できれば、今後の成長が見込まれる中東・アフリカ地域に対しても展開できる可能性が高い。

また、日本とインドネシアは政府間の関係が良好であり、ポリティカルリスク（政治的リスク）が小さい点も、同国の輸出拠点化を考える際には重要である。日尼EPAは現在見直しのタイミングにあり、両国の関係強化に向けた検討が始まっている。加えて、インドネシアは親日感情が強く日本企業が活動しやすい点も、同国の事業リスクが低い要因の一つである。

IV 具体的な事業基盤の強化施策

1 インドネシア起点の製品開発体制

日本の製造業は技術や製品品質に強みがあるが、先進国向けの製品をそのまま、あるいは若干カスタマイズして展開するだけでは、今後ボリュームゾーンになると見込まれるインドネシアの中間層への展開で、他国の製造業に後れを取るリスクがある。そうならないために、インドネシア特有の利用シーン、および求められる製品品質や価格を可能なかぎり深く理解し、そうしたニーズを反映した製品を開発することが重要である。

たとえばアストラ・ダイハツ・モーターは、2013年に発売した小型ハッチバックのイ

インドネシア専用車「Ayla」の車体設計に、インドネシア人デザイナーのデザインを採用した。また、インドネシア全土の道路環境および荷物の積載状況など、人々の利用シーンを調査し、それらを開発にフィードバックしている。さらに、車両開発は可能なかぎり現地化するという方針のもと、カラワン組立工場の敷地内にテストコースを設置し、設計・研究棟も建設するなど、インドネシアでの製品開発体制を強化している。

先進国向け製品のカスタマイズで対応するよりも、インドネシア向けの製品開発に踏み込むこと、およびそれを実現する現地体制を整備することは、将来のボリュームゾーンと見込まれる中間層需要を開拓し確保するという点においては、インドネシア以外の地域で開発・製造する他国のメーカーに比べて、大きな差別化要因となるであろう。

2 省力化・自動化設備の開発・導入

今後地域連携が進展すると、製造は、ベトナム、ラオスおよびカンボジアなど、インドネシアよりも生産コストの低い国との競争となろう。そうした中で日本の製造業の強みである生産機能を強化し、中間層にアプローチするには、人手よりも機械による効率化が有効な工程に対しては自動化・省力化設備を導入し、中長期にわたり競争力を維持する取り組みを推進することが重要である。

インドネシアには、現在、中国など新興国からの工作機械の輸入が増加しつつあるが、MIDECの行った金型に関する日本とインドネシア両国の技術協力のように、民間の工作機械メーカーやそのユーザーだけでなく、官民が一体となって、インドネシア向けの自動

化・省力化設備の開発・導入が促進されることを期待したい。

3 中間層向けアフターサービス体制の構築

製品販売が順調で、普及台数が増大することに伴い、今後も自社ブランドを維持・向上するためにはアフターサービスの品質が問われるようになってくる。

たとえば中間層向けの需要が立ち上がりつつある自動車のアフターサービス分野では、これまで、カーディーラーが部品交換から整備まで高品質なサービスを提供する「フルサービス業態」と、地場の零細事業者が、メーカーを問わずマルチブランドに特定部位向けサービスを行う「専門サービス業態」に二極化していた。近年、部品販売・交換を短時間に行う「クイックサービス業態」が登場し、これが中間層のニーズを捉えつつある。

インドネシアの中間層を開拓し、その需要を維持・拡大していくという観点からは、製品販売のみならずアフターサービスにおいても、この例のように、中間層のニーズを踏まえたサービスの提供体制を整備する必要がある。

2014年10月20日のジョコウィ政権の発足に向け、新大統領はじめ政権移行チームにより、政策の検討や閣僚の選任などが進められている。

政府省庁を所管する大臣級の人選に当たり、ジョコウィ次期大統領は以下の3つのクライテリア（基準）を打ち出している。すなわち、

- ①専門家であること

②経営感覚を持っていること

③クリーンであること

——である。また、従来の党派的政治家にとどまらず、民間人の登用も企図している。

日本企業を含めた外資企業のインドネシアへの投資を促進させるためにも、政策面で保護すべき分野と開放すべき分野を明確にし、たとえば、輸入、卸し、小売りのライセンスの統合や簡略化など、外資企業に対する規制緩和が進むことを期待したい。

注

- 1 本稿は、2014年10月20日の新政権発足前に執筆
- 2 2012年、ジャカルタ証券取引所では石炭関連銘柄の株価が下落していた
- 3 佐藤百合『経済大国インドネシア——21世紀の成長条件』中公新書、2011年
- 4 複数の国（または地域）の間で、自由貿易協定の要素である物品およびサービス貿易の自由化に加え、貿易以外の分野、たとえば人の移動や

投資、政府調達、2国間協力などを含めて締結される包括的な協定のこと

- 5 日尼EPAの中で約束された、インドネシアの裾野産業強化に向けた2国間協力のこと

著者

上野 洋（うえのひろし）

グローバル事業推進室グループマネージャー

専門は海外での成長戦略立案（現地パートナー選定、評価含む）、石油化学プラントの事業性評価など。

1997～98年、地域・産業開発にかかわるJICA専門家としてインドネシア国家開発企画庁に出向

齋藤貴成（さいとうたかしげ）

グローバル製造業コンサルティング部主任コンサルタント

専門は製造業の事業戦略立案。特に、自動車業界を中心とした新興国参入支援、新規事業開発支援、研究開発マネジメントの変革支援など。2013年度に京都大学経営管理大学院の「グローバル・ビジネス・リーダー・プログラム」にて半年間インドネシアに駐在

ミャンマーにおける インフラ開発の現状と今後の課題



劉 泰宏

CONTENTS

- I 再考すべきミャンマーへの取り組みの方針
- II ミャンマーを取り巻く諸外国の取り組み
- III ミャンマーにおけるインフラ開発の現状
- IV 日本政府・企業の活動と今後の課題

要約

- 1 一時期のブームは過ぎ去り、生産地・需要地としてのミャンマーという国を冷静に評価できるようになっている。そのため、今こそ同国の状況とあるべき姿、日本政府・企業としてのアプローチの方針を再考する好機であると考えられる。
- 2 ミャンマーへの諸外国の投資はますます活発となっている。特に国境を接し、歴史的な関係のあるタイ、中国、インドは、ミャンマーを自国経済圏の一部と見ており、投資プロジェクトの計画・運営に積極的である。一方で、欧米諸国は、いまだに解決を見ない米国制裁などの進捗を見つつ、是々非々で検討をしている。ただし今後は欧米諸国の危惧も解消される見込みであり、競争環境は一層激化していく。
- 3 こうした各国の思いに対し、ミャンマー政府内では、それらの投資計画を受けただけの国家としての基盤が整備されるまでにしばらく時間を要する。国家長期計画の策定が遅れ、明確なビジョンのない政策が履行されている。一方で、JICA（国際協力機構）や世界銀行などの国際ドナーのもと、相互に調整し合いながらの各種計画の策定支援などもあり、緩やかな進展が期待される。
- 4 海外の競合他社に比して、日本政府・企業は官民連携により積極的に関与しており、ミャンマー政府からの期待も高い。ティラワ経済特別区の開発は日本勢の成果の第1弾で、それに伴う各種案件には日本企業の参加可能性が高まる。このような流れを今後も継続的・選択的に進めていくべきである。
- 5 また、ミャンマーでは、官民連携を図りながら市場にアプローチするとともに、異業種・異国企業との連携による市場開拓がより重要となってくる。

I 再考すべきミャンマーへの 取り組みの方針

2011年の行政改革以降、日本企業を含む多くの外国企業がミャンマーを訪問し、現地を調査してきた。長期に及んだ鎖国政策により同国の基本的な情報が不足していたため、当時、多くの企業の調査の目的は、ミャンマーの「現状把握」であった。次章以降で述べるように、こうした調査でわかったことは、ミャンマーにおいては基幹インフラが未整備であり、不明確な投資規制などもあって、同国はすべての企業がすぐにアプローチできる状況ではないということであった。

それでも、鎖国からの改革ということもあって、これまでミャンマーに対しては、ある種のブームがあり、それに乗じるように多くの企業が同国への調査およびアプローチを検討してきた。情報が一定程度整備された現在は、どの企業も、生産地・需要地としてのミャンマーを冷静に評価できるようになってきている。したがって、こうした時期である今こそが、ミャンマー、および同国を取り巻く国・企業についてあらためて整理し、日本企業が今後採るべきアプローチの方針を再考する好機であると考えられる。

以上を前提とし、本稿ではこれまで3年間にわたる多くの調査や検討から、ミャンマーの現状、そして日本を含む各国政府機関・企業の取り組みを整理する。そのうえで、筆者が肝要だと考えるミャンマーへの参入の視点を述べていきたい。本稿が、「アジア最後のフロンティア」と期待されるミャンマーの事業機会を捉えるための一助となることを望む。

表1 ミャンマーへの累計外国投資承認件数と承認額（2013年8月時点）

国・地域	承認件数（件）	承認額（百万ドル）
中国	50	14,189
タイ	66	9,979
香港	57	6,446
韓国	83	3,037
英国	60	3,045
シンガポール	93	2,436
マレーシア	46	1,625
フランス	2	469
ベトナム	6	511
インド	9	283
日本	37	274
その他	91	1,382
合計	600	43,676

出所）JBIC（国際協力銀行）「ミャンマーの投資環境」

II ミャンマーを取り巻く 諸外国の取り組み

最初に、ミャンマーを取り巻く諸外国の具体的な取り組みを概観したい。

ミャンマーには多くの国々が、制裁実施中、後に投資を行ってきた（表1）。そうした国の投資目的やかかわり方はさまざまではあるが、本稿では、

①国境を接するタイや中国、インドなどの
周辺国

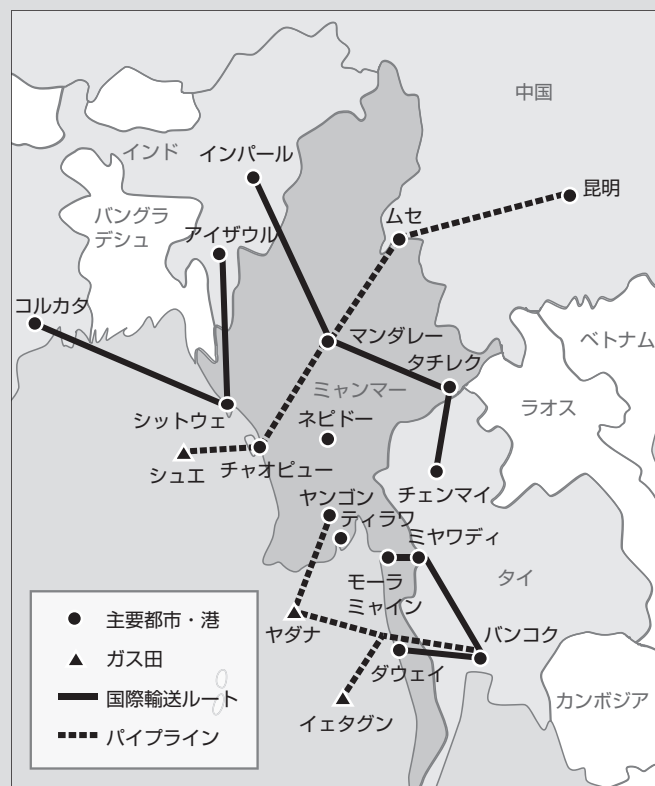
②その他の先進国

——の2グループに分けて、各国の取り組みと実績を見ていく。

1 周辺国の思惑と広域インフラ開発

タイ、中国、インドの3カ国は、各国の思惑でミャンマーに投資を続けてきている。以下に、ミャンマーに対するこの3カ国の過去と現在のアプローチの方針を見ていく。

図1 ミャンマー・周辺国間の主要国際輸送ルート（建設予定も含む）



出所) 各種資料より作成

(1) タイ

タイは、西の国境の大部分をミャンマーと接しており、両国間には古くから国境貿易や人の交流があった。2013年にミャンマー西沖合のシュエガス田の運用が始まるまでは、ヤダナとイエタグンの2大ガス田で生産される量の80%以上がタイへと供給され、両ガス田がこれまで、タイの一次エネルギー供給と経済を支えてきた。ヤダナとイエタグンの実際の開発企業は、それぞれフランスのトータル、マレーシアの国営石油会社ペトロナス（JX日鉱日石開発も参画）ではあるものの、ファイナンスおよびその他の分野でタイ政府やPTT（タイ石油公社）による協力があつたとされる。

タイにおけるミャンマーの位置づけは近年、より重要になりつつある。たとえば、タイからインド以西との交易は、今のところマラッカ海峡を通る海洋ルートしかないが、現在計画が進められているホーチミン（ベトナム）→プノンペン（カンボジア）→バンコクを経てダウエイ（ミャンマー）に至る国際輸送ルート「南部経済回廊」が開発され、ダナン（ベトナム）→サワンナケート（ラオス）→モーラマイ（ミャンマー）を結ぶ「東西経済回廊」の拡張も進めば、完成品や原材料などを陸路でより効率的に運搬できるようになる。図1に、ミャンマーと周辺国間の主要国際輸送ルートを示した。

加えて、この国際輸送ルートの完成は、ミャンマーを含むメコン経済圏の分業体制にも変化を与える可能性がある。現在、タイをハブにした自動車部品の生産分業はますます発展してきているが、そのサプライチェーンにミャンマーが組み込まれていくことは必然だからである。

ただし、それを実現するにはミャンマー南部の港湾と工業団地の開発が必須条件となる。このような背景もあって、ダウエイにおいては深海港と重化学工業地帯を形成する経済特別区（Special Economic Zone : SEZ）の計画が、タイ政府とイタリアン・タイ・デイベロップメント、PTTなどの主導で進められている。ダウエイは、タイにとっても戦略開発地域であり、投資先そのものである。

(2) 中国

タイと同様、中国も、欧米諸国や日本がミャンマーに経済制裁を科していた間も、同国と経済交流を継続してきた隣国の1つであ

る。中国西部はミャンマーの北東部と国境を接しており、活発な国境貿易が行われてきた歴史がある。

東西に広大な国土を持つ中国にとって、西部地域は1つの独立した経済圏であり、地理的な面で周辺国との協業は欠かせない。輸送面においても中国はタイと同様、国内の陸運よりも、原材料や完成品をミャンマー経由で輸出入したほうが経済的合理性にかなっている。そこで中国は、ミャンマーの首都ネピドーの西に位置するヤカイン州チャオピューで深海港の開発に参画し、同時に工業地帯の形成も企図している（ダウエイと同様に、SEZの1つとして認可されている）。

加えて、中国にとってミャンマーは、エネルギー安全保障の面からも重要な意味を持っている。チャオピューから西へ約100km沖合には、前述のシュエガス田があり、ここからミャンマー第2の都市であるマンダレーや中国国境に至るパイプラインの権益を持つのはCNPC（中国石油天然ガス集団）である。しかも、このガスパイプラインには、中国の昆明までつながる原油のパイプラインも併設されている。

CNPCはこの両パイプラインを活用して、マンダレー州にある第2の製油所マンの拡張・新規建設や、大型ガス火力発電所などの開発計画を立てている。また、ミャンマー政府の財政が逼迫していることもあって、シャン州・カチン州の大規模水力発電所も中国資本による開発である。中国の開発企業とミャンマー政府は、PPA（Power Purchase Agreement：電力購入契約）を結んでおり、現状の大部分の電力は中国へ販売されている（ただしPPAでは、ミャンマー政府は最大50%ま

で電力を買い戻すことが可能とされている）。

(3) インド

インドは上述の2カ国と比較すると現段階でのミャンマーへの影響度は大きくなく、官民連携による大規模な取り組みは見られない。ただし、民間ベースの投資案件や、政府主導による一部のインフラ開発などが徐々に出てきている。

地理的な面では、インドはミャンマー北西部と長く国境を接してはいるものの、インドの主要都市の1つであるコルカタとミャンマーの間にはバングラデシュが位置している。ミャンマー・インド北東部間の輸送にはバングラデシュを介するのが効率的であるが、バングラデシュ政府は道路インフラの未整備を理由にこれを認めていない。そのためインド政府は、チャオピューの北部シットウエの港湾設備の開発に参画し、ここからミャンマーの内航海運を経由する輸送ルートの整備を進めている（インド国内は陸運）。

シュエガス田開発の主要開発企業は韓国の大宇インターナショナルであるが、インドのONGC（Oil and Natural Gas Corporation Limited：インド石油天然ガス公社）とGAIL（Gas Authority of India Limited）も合計で30%のシェアを保有している。また、シュエガス田からのガス供給をもとに計画が立てられ、2014年度の初めにあったミンジャンのガス火力発電所の国際入札においても、複数のインド系企業の入札があったとされている。

2 先進国の支援施策と現状の取り組み

先進国の動きは、前節で述べた周辺国に比

して緩やかである。本節では、タイやインドネシアなどでの多くの案件で日本企業と競合する韓国企業と、欧米諸国の動きに関して述べる。

(1) 韓国

日本企業と比較して、韓国企業はより大きなリスクを取りながらミャンマーに投資をしてきた。2013年時点の累計外国投資承認額では、日本の約11倍にも及んでいる。

シュエガス田の主要開発企業である大宇インターナショナルは、ヤンゴンのホテル開発をはじめ分野横断的に事業機会を模索している。また電力分野では、西部発電、現代建設、ハナ大韓投資証券と不動産ディベロッパーのBKBからなる企業連合が、ヤンゴン近郊のタケタ地域で500MWのガス複合発電所を建設する事業を受託するなど、積極的な投資姿勢が見て取れる。

並行して、韓国政府の支援も緩やかながら着実に進んでいる。対外投資予算が限られる中、韓国政府は、短期的にはベトナムやインドネシアにおいて好調な韓国企業を後押ししつつ、ミャンマーを中期的な戦略国と位置づけている。具体的には、2014年までをミャンマー市場への進出段階とし、そのうえで、15～17年にかけて本格的に事業を展開し、18～20年には対ミャンマー3大投資国入りを目指すという計画を打ち出している。

「進出段階」に位置づけられる2014年までの動きとしては、韓国・ミャンマー経済協力共同委員会を設立し、送金および外貨両替に関する保障、リスク管理支援などを含めた投資保障協定の締結などを議題に挙げるとともに、韓国企業が入居できる産業団地の建設、

ミャンマーの今後の成長動力になりうる科学技術やIT（情報技術）などに関する協力策を模索している。

(2) 欧米諸国

欧米諸国の動きはより慎重、かつ緩やかで、将来的に有意な案件を、戦略的に選択している。特に、米国企業によるミャンマーへの投資は累計でも2億ドルと消極的なままである。米国企業のミャンマーへの進出規制は2012年に緩和されたものの、民間企業のセーフティネットとなるべき二国間投資協定の不在や、パートナー企業の選択肢を狭める制裁リスト（Specially Designated Nationals List）の存在が依然として米国企業の足かせとなっているからと考えられる。

ただし、これらの状況は徐々に緩和されていく方向にあり、近い将来には解消されると考えられる。2013年度も、米国エネルギー企業APRエナジーがミャンマー電力省と共同で、マンダレーに100MWのガス火力発電所を建設、2014年9月時点ですでに稼働している。同発電所の建設には米国政府の助成金が充当されている。また、ロイヤル・ダッチ・シェルやBPなどのオイルメジャー、およびGE（ゼネラル・エレクトリック）、シーメンスなどの重電メーカーも、ミャンマー政府関係者と以前から折衝を続けており、適切な案件の獲得や参入機会をうかがっている。

Ⅲ ミャンマーにおけるインフラ開発の現状

次に、ミャンマーにおけるインフラ開発の現状を概観しながら、今後、日本企業が参入

を検討するに当たって表面化している課題、および重要と考えられる点に関して述べる。

1 続く期待と進まない計画策定・履行

2011年3月のテイン・セイン政権発足後、ミャンマーは管理変動相場制の導入や貿易自由化推進など諸改革を実施し、急速な経済成長を遂げている。直近のこうした近代化政策はポジティブな成果を挙げているものの、経済成長を今後も継続するには、合理的な計画をもとにしたインフラ開発が肝要となる。

しかしながら、ミャンマーの長期計画（マスタープラン）は一部の分野についてしか立案されておらず、各計画同士の整合性もあるとは言い難い。そもそも、一般的な社会経済計画に当たる「国家長期計画」は2001年より変更されておらず、実情に合わせて改定されることが望まれている。

この国家長期計画は、第1部に経済発展目標などのマクロフレームワークが、第2部には16の政策分野別の計画が、そして第3部以降に地域別の計画や特定地域の開発計画などが記載されるはずであるが、全容はいまだに公開されていない。国家長期計画は、国の骨格となる基本方針であるとともに、各セクターのあるべき姿を定義するものでもあるため、個々のインフラ整備計画に先んじて早期に議論され、履行されるべきである。

ミャンマー政府もその重要性は認識しており、2011年から国連開発計画（UNDP）と国連人間居住計画（UN-Habitat）をそれぞれコンサルタントとアドバイザーとして受け入れ、計画づくりを始めた。その成果の途中経過である「ドラフト版」はすでに国会で議論

が始まったことから、当初は2012年12月を目途に発表されると見られていた。しかし、国会内で各種ステークホルダー（利害関係者）との調整ができず、しかも、日々変更される追加計画などを反映してきたこともあり、2014年9月段階でも発表されていない。

こうした事情から、ミャンマーにおける個々のインフラ開発計画は、場当たりの決定・変更されているのが現状である。加えて、このように定められた計画であるために、多くの計画が遅延する結果となっている。

一例として、経済の牽引役になりうるSEZの開発が挙げられる。SEZの計画は、政府の認可のもと諸外国主導で推し進められている。ミャンマーにおける重化学工業の集積地として期待されているダウェイSEZは当初、2014年初頭に第1区目の工業団地の操業を開始する計画であったが、開発企業であるイタリアン・タイ・ディベロップメントとミャンマー政府との交渉が難航している。しかもこの状況を打開するためとして、日本政府・企業には追加融資や新たな参画が求められるなど、事業実施体制を含めて不透明な部分が多く、現在の段階ではさらに遅延するものと予想されている。

ただし、こうした現実だけを見てミャンマーという国を悲観すべきではない。同様な現象はインドネシアなどでも現在まで続いている。ミャンマーの今は、同国に近代的な民主主義システムが浸透していくうえでの混迷期であると捉え、そのような政治システムの面でも、良き手本として日本が助言をしていくべきであると考えられる。

実際に、国際ドナー（支援機関）を中心とした計画支援プロジェクトはますます広範囲

に企画され、ミャンマー政府の人材と経験の不足を補っている。電力分野だけでも、JICA（国際協力機構）による「電力マスタープラン策定プロジェクト」「ヤンゴン配電設備整備計画」、世界銀行による「地方電化計画策定プロジェクト」、アジア開発銀行による「電力ネットワーク改善プロジェクト」などがあり、これらにはミャンマーの、中期における発展の方向性が描かれている。

2 求められる計画の整合性

このように、ミャンマーにおいて多く立案される長期計画（マスタープラン）は、個々が相互に関連して構想されているものであることに、十分に留意すべきである。

具体的な例として製油所を挙げたい。一般に国際競争力があると言われる、日量20万バレル程度の製油所をミャンマー国内に建設したとする。経済的にこの製油所が成り立つには、いくつかの条件を満たす必要がある。

1つは港湾設備である。このケースの場合、原油の調達には「VLCC（Very Large Crude Oil Carrier）」と呼ばれる30万トンの原油を積載できる大型タンカーを利用しなければ経済的に見合わず、コスト高になってしまう。しかし、このクラスのタンカーが入港するには、最低20m以上の喫水が必要とされ、それには深海港が製油所に隣接していることが要件となる。これは、大型の石炭火力などでも同様な条件となると想定される。

2つ目は、精製後のガソリンや軽油などの製品を需要地まで届けるための輸送ネットワークの確保である。ミャンマーの国土は南北に長いことから、たとえば、南部のダウエイに製油所を建設した場合、製品は鉄道やタン

カーで、ヤンゴン、マンダレーなどの大規模需要地の周辺まで配送し、そこを中継地点として、さらに内航水運やパイプライン、タンクローリーなどによる配送が必要となる。

このように、製油所という1つのプラント設備を考えても、さまざまなインフラ設備が相互に依存し合っており、それに基づいた設計が必須要件となる。発電プラントや送配電網、SEZなどの主要工業団地と需要立地などの関係も同様で、それぞれの個別最適を複合させながら全体最適となるように、計画を統合していかなければならない。

IV 日本政府・企業の活動と今後の課題

最後に、日本政府や企業の活動を紹介し、それをベンチマークとしたうえで、今後のミャンマー参入に当たって、筆者が重要と考える点を述べる。

1 日本政府の支援

日本政府は1988年以降、ミャンマーに対する新規円借款を凍結し、その他の支援内容も基礎的生活分野（貧困削減に資する農業・保健・教育分野）に限定していた。

しかし、テイン・セイン大統領を中心とする新政権が進める民主化・国民和解に向けた改革に一定の評価を示し、2012年4月に経済協力方針を変更した。その結果、外務省や経済産業省、国土交通省、および外務省所管のJICAなどを通じて、経済成長を促進するインフラ分野の支援を拡大させている。表2に、2014年9月時点でのJICAによる支援が決定した案件を示す。

表2 JICAによるミャンマーへの支援事例

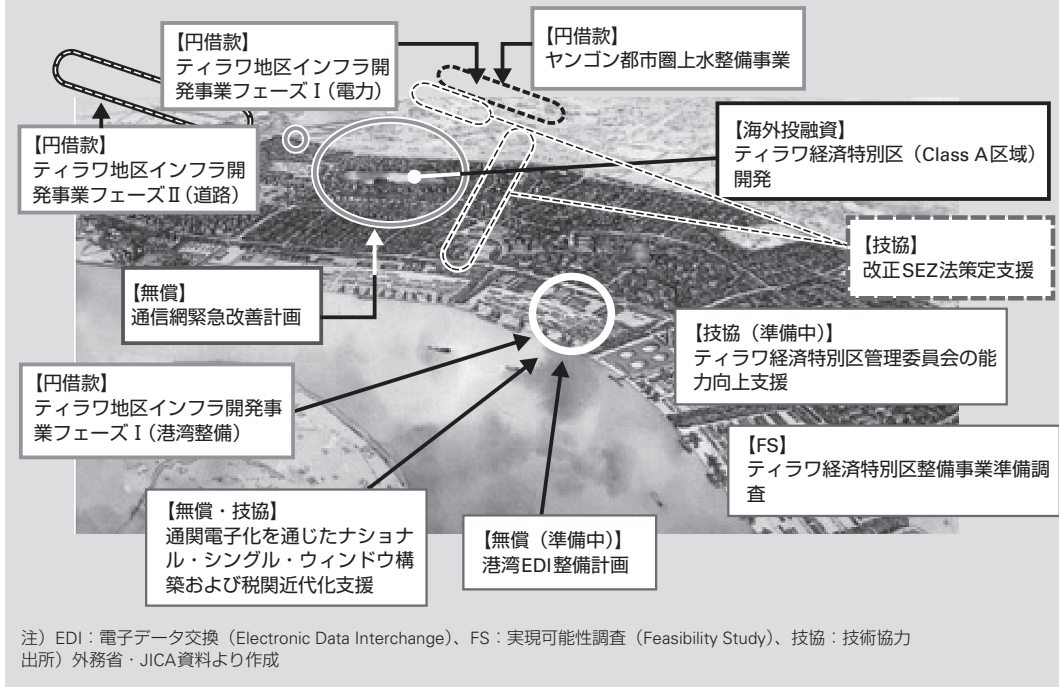
2014年度円借款（2014年9月時点）					
案件名	借款金額 (百万円)	金利 (%/年)	償還期間 (年)	据置期間 (年)	調達条件
①ヤンゴン・マンダレー鉄道整備事業フェーズⅠ	20,000	0.01	40	10	一般アンタイド ^注
②ヤンゴン都市圏上水整備事業	23,683	0.01	40	10	一般アンタイド
③ティラワ地区インフラ開発事業フェーズⅡ	4,613	0.01	40	10	一般アンタイド
④バゴー地域西部灌漑開発事業	14,870	0.01	40	10	一般アンタイド
2014年度無償資金協力（2014年9月時点）					
案件名	贈与額 (百万円)	実施機関	事業内容		
①カヤー州ロイコー総合病院、およびシャン州ラーショー総合病院整備計画	3,455	保健省	老朽化と医療機器の陳腐化が著しい両病院において、病院施設の建て替えと医療機材の整備を行い、中核病院としての機能向上に貢献する		
②ヤンゴン市新タケタ橋建設計画	4,216	建設省	タケタ橋の架け替え工事を行うことにより、同橋の交通容量の増加および混雑の改善を図り、ヤンゴン市東部・南東部を結ぶ道路ネットワークにおける物流と旅客輸送の効率化に貢献する		
③教員養成校改善計画	2,513	教育省	バゴー地域タングー市に位置するタングー教員養成校の老朽化した施設・機材の拡張・整備を行い、改善された環境のもと、より多くの小中学校教員を養成することを目指す		
④工科系大学拡充計画	2,582	教育省	ヤンゴン工科大学とマンダレー工科大学を対象に、教育・研究用の機材およびそれら機材の設置に必要な施設の整備を行うことにより、両大学の教育環境の改善を図る		
注) 一般アンタイドとは日本政府によって定められる円借款の調達条件の1つで、調達適格国をすべての国および地域とするもの 出所) 国際協力機構 (JICA) プレスリリースより作成					

このうちインフラ案件としては、空港や上下水道、発電所などに関するさまざまな調査やFS (Feasibility Study : 実現可能性調査) プロジェクトが立ち上がっている。中でも日本政府は、表2上の「2014年度円借款」③に挙がっているティラワ経済特別区の開発を重点案件として注力し、早期から案件形成に関与してきた。同経済特別区は、法制度整備、周辺インフラ整備などについて、日本政府がODA (政府開発援助) の各スキームを総動員し、包括的に支援を続けてきた好例である (次ページの図2)。SEZ開発を担う日本・ミ

ャンマー共同事業体には、日本企業とともに、海外投融資を通じてJICAも出資参画をしている。こうしたことが功を奏し、日本がイニシアティブを取ったミャンマー初のSEZ運営は、2015年度にも実現される見通しである。

このような支援は、日本の各省庁はもちろん、首相直属の会議体として組成された経協インフラ戦略会議のもとでも議論されてきた。2013年3月の第1回会議の議題がミャンマーで、ティラワ経済特別区をはじめとする重点案件・支援案件の確認、および政府間対話の枠組みなどを利用した投資促進策が議論

図2 ティラワ経済特別区（SEZ）開発に活用された政策支援ツールの全体像



された。結果として、

- ①日ミャンマー共同イニシアティブの早期立ち上げ
- ②官民合同タスクフォースおよびティラワ開発タスクフォースの設置
- ③日ミャンマー投資協定の早期締結
- ④政策課題に関するモニタリング会合の開催

——のような取り組みを推進していくことが定められた。

そして、2014年6月に開催された第11回会議では、「インフラシステム輸出戦略フォローアップ第2弾」と題し、過去1年間の官民の実績を振り返るとともに、成果目標達成に向けたさらなる取り組みとして、

- ①我が国にメリットの大きいプロジェクトへの更なる支援強化
- ②公的ファイナンスの迅速性・柔軟性の向上

- ③日本企業の事業運営権獲得への更なる支援
- ④人材育成や国際標準等ソフト面のアプローチ強化
- ⑤新たな視点からの取組（JCM〈二国間クレジット制度〉のための基金設置など）——を新規アクションプランに盛り込んでいる。

①に関しては、トップセールスによるこれまでの官からの支援をより効率よく行うために、日本企業の参画比率の高い「日本連合」の早期形成と、支援強化を打ち出している。また、③では2014年度より、事業化に必要な初期投資額の一部に無償資金協力を活用するスキームが新たに使用可能となった。タンリン製油所などでも見られるような現地国営・国有企業とのJV（Joint Venture：共同企業体）による市場参入が推奨されるミャンマー

では、このような公的支援の活用は民間企業にとって有効なオプションとなりうると想定される。

2 日本企業の取り組みと課題

ミャンマーにおいてビジネスを継続してきた日本企業の代表格は商社である。豊富な農産物と鉱物資源を有するミャンマーで、各商社は古くから貿易事業を展開してきた。そのほかには、重電メーカーや、プラントのエンジニアリング・調達・工事を請け負うEPCコントラクターが、ODAをベースとしたプロジェクトを受注したケースも見られるが、案件数は限定的である。

前述のように、ミャンマーにおける日本企業の競争相手は、中進国として成長が著しく地理的に近いという理由により投資インセンティブの強い国々や、これまでも各国で日本と投資を競ってきた韓国や欧米諸国であり、場合によってはミャンマー以外のASEAN（東南アジア諸国連合）諸国も加わる。

これまでミャンマーは日本と友好的な関係を保ち、日本の技術力を十分に評価してくれている。とはいえ、日本企業が国際入札で勝ち残れる保証はない。実際に、2013年6月末の国際携帯電話事業の入札では、技術的に優位とされたKDDI・住友商事連合が敗れ、ノルウェーとカタールの企業連合2社が落札した。

このような状況であるからこそ、「官民連携」というキーワードが重要になってくる。ティラワ経済特別区の開発は、日本政府の戦略案件でもあり、さまざまな調査・コンサルティング事業を支援したことによって、現在のように日本企業群を中心とした開発が可能

となった。今後も、周辺地域の電源開発や港湾オペレーターの国際入札、LNG（液化天然ガス）ターミナルの建設など、多くの案件がティラワ地区で事業化されると予想される。それら各案件を受注する事業者は国際入札により決まるが、日本は早期から、官民一体となって政策面・経済面・技術面での支援をしてきたこともあって、日本企業が有効な提案をできる可能性は高い。

また、「オールジャパン」という形での案件獲得の蓋然性を一層高めていくには、第三章で述べたマスタープラン同士の整合性を分野横断的に図っていく取り組みと、官民が連携しながらミャンマー政府への理解を促進していくことが重要である。

加えて、このようなシナリオを描く際には、周辺国の思惑とその投資状況、そして今後の開発計画なども十分に注視しておくことが肝要である。中長期的に見た場合、ミャンマー政府は、大規模インフラ開発には国際ドナーを含めた周辺国からのFDI（Foreign Direct Investment：直接投資）が必須との認識を持っており、特定国や機関に常に過度な偏りを持って付き合うことには慎重になると思われる。

3 異業種・異国企業との連携による市場開拓

前節で述べた官民連携でのアプローチにおいても、また、企業単独での参入の際においても肝要となる、異業種・異国企業との連携による市場開拓を挙げたい。

(1) 異業種との連携

インフラ開発とその計画においては、単独

の産業にとどまらず、横断的な視点が不可欠であることはすでに述べたとおりである。特にミャンマーは、国家財政が安定しない中であって、今後数十年の経済活動の根幹となるインフラを構築していかなければならず、一つひとつのプロジェクトの有用性がより高まる。しかもミャンマーは、ASEAN地域の中でも最貧国に分類され、1人当たりGDP（国内総生産）などの指標においてASEAN地域の中で最下位となるような経済水準の低い国であるために、日本企業の弱みであるコスト競争力のなさが一層際立ってしまう。

このような背景があるために、1社単独ではなく、複数の企業で大きなビジョンを描き、開発方針の段階からコミット（関与）する必要があるとともに、1社では達成できない付加価値の高いソリューション（課題解決策）型の提案によって差別化を図っていくことが肝要である。

（2）異国企業との連携

インフラ分野の開発案件でも、上述のように日本企業はコスト競争力の面でどうしても劣位に立たされる。一方で、タイや中国などの国々は、自国でもインフラ開発を手がけてきた実績を持っており、知識面・技術面では、たとえば電源開発や道路インフラ、石油下流事業（石油精製・販売事業）など、日本企業と大差ないような分野もある。そのため、日本企業は選択的分業をすべきであり、地域や分野によっては、周辺企業やその他の戦略的パートナーと共同で事業開発を展開していく必要もある。

このようなアプローチはすでに多くの企業で事例がある。以下に2つ挙げる。

ある日系総合商社は、タイにおける発電事業のパートナーを、ミャンマーでも戦略的パートナーに位置づけ、そのうえで、今後需要拡大が見込めるミャンマー、およびラオスなど周辺国のIPP（Independent Power Producer：独立系発電事業者）ビジネスの国際入札への参加機会をうかがっている。

また、ヤンゴンの北部バゴー地域に建設が予定されているハントワディ国際空港の開発では、関西国際空港・大成建設のコンソーシアム（日本）、仁川国際空港（韓国）、ピンチ（フランス）、チャンギ国際空港・日揮のコンソーシアム（シンガポール・日本）が再入札に参加した（本件は、2013年度の入札でいったん仁川国際空港が落札したものの、その後、ミャンマー政府との交渉が決裂し、再入札となったという経緯がある）。チャンギ国際空港と日揮は、アジア最大のハブ空港としての同空港のオペレーション機能と、主にEPCコントラクターの日揮とが機能補完できるとして入札に参加したと考えられる。

日本企業と戦略的パートナーとのこのような連携がミャンマーでより重要となる理由として、前述のミャンマー周辺国の思惑とその関与が挙げられる。タイや中国などの周辺国は、ミャンマーを自国経済圏の一部と見ており、その意味では、同国を純粋な投資・事業開発地として捉える日本企業とは、リスクの許容範囲や考え方が異なる。また、各国政府や企業も、日本と同様に政策面による支援を通してミャンマーに参入しようという取り組みが見られるため、オールジャパンにとらわれすぎると視界を狭め、アプローチができる事業機会を失うことになりかねない。

最後に、このような連携を積極的に捉えるべきだと考える筆者の問題意識と期待を述べて本稿を結びたい。

日本企業が諸外国に参入する際は、自社の強みや、そのもととなる技術を起点に事業機会を捉えようとするのが一般的である。ところが、諸外国、特にタイや中国の企業は、市場が魅力的であるかどうかを事業機会の第1の判断基準とし、その魅力ある市場に展開するに際して、自社に不足している部分はどのように補うのか、補わずに展開できる営業手法はないのかと思考する傾向がある。日本とタイ・中国のどちらが正しいか、という議論ではないものの、少なくとも前者のような日

本的な発想では、参入できる市場は限定的になってしまいがちである。

今後ミャンマーへの参入を検討する日本企業は、各産業の計画づくりの段階から参入していくことのできる未成熟な国家体制と産業構造の国であるという、この有望な市場をより広い視点で捉えるべきである。そして願わくば、自社の可能性を最大限に拡大できるよう、チャレンジしてもらいたい。

著者

劉 泰宏 (りゅう たいこう)

インフラ産業コンサルティング部コンサルタント

専門はエネルギー分野全般、海外進出・事業戦略立案

特許は事業に役立つか

特許制度再考



小野 曜

CONTENTS

- I 特許制度と制度改革に関する概要
- II 企業にとっての特許制度改革
- III 価値創造において技術が果たす役割の変化
- IV 特許制度再考

要約

- 1 特許制度は、技術上のアイデアを保護対象として、創作者に一定期間の独占を認める。1990年代後半以降、特許制度を規定する特許法は、権利効力を強化する「プロパテント政策」を基調とする改正が重ねられてきた。近年、こうした特許法改正の検証が行われている。
- 2 特許制度改革により、企業には「特許権の収益化が容易になるという利益」と「事業において他社の特許権を侵害するリスクが増大するという不利益」とがもたらされた。ただし、顧客に商品やサービスを提供して利益を得るといった企業の本業において、商品やサービスを創造する過程で創出される特許権は、必ずしも他社との競争における優位性の確保に寄与する重要なツールとはされていない。
- 3 これまでの特許制度改革は、技術上の優れた発明を商品化・事業化することが利益確保につながるという「技術起点型」の発想に立脚している。しかし、技術の高度化・豊富化の中で顧客起点での価値創造が必要とされ、顧客価値を創造する要素としての技術の重要性は低下している一方、非技術的要素の重要性は増している。
- 4 特許制度改革は、保護対象を技術に限定して効力を強化し、技術的な知的創作物の創作者に強大な保護を与えた。一方、技術的創作物を利用し非技術的要素も用いて商品やサービスを創作する創作者は十分に保護されていない。特許制度は、技術的知的創作物の創作者と、その利用者であり非技術的知的創作物を創作する創作者との利益均衡という観点から再考されることが望まれる。

I 特許制度と制度改革に関する概要

1 特許制度の概要

知的財産制度とは、「人間の知的活動により創出される知的財産を創作者の財産として保護する制度」である。知的財産制度を定める法律の中に産業振興を目的として定められた産業財産権法がある。産業財産権法の中でも人間の知的創作活動により創出される知的創作物を保護対象とする法律として「特許法」「実用新案法」「意匠法」の3法が制定されている。これら産業財産権3法に基づく制度の中で最も利用されている、すなわち権利付与の申請（出願）が多いのは「発明」を保護対象とする特許制度であり、日本国内での年間の出願件数は30万件を超える。

特許法は、保護対象たる知的創作物を「発明」とし、「発明」を財産として保護するためにその発明の創作者に、一定期間発明を独占できる権利（特許権）を付与する。特許権は絶対的な独占排他権であり、特許権の権利

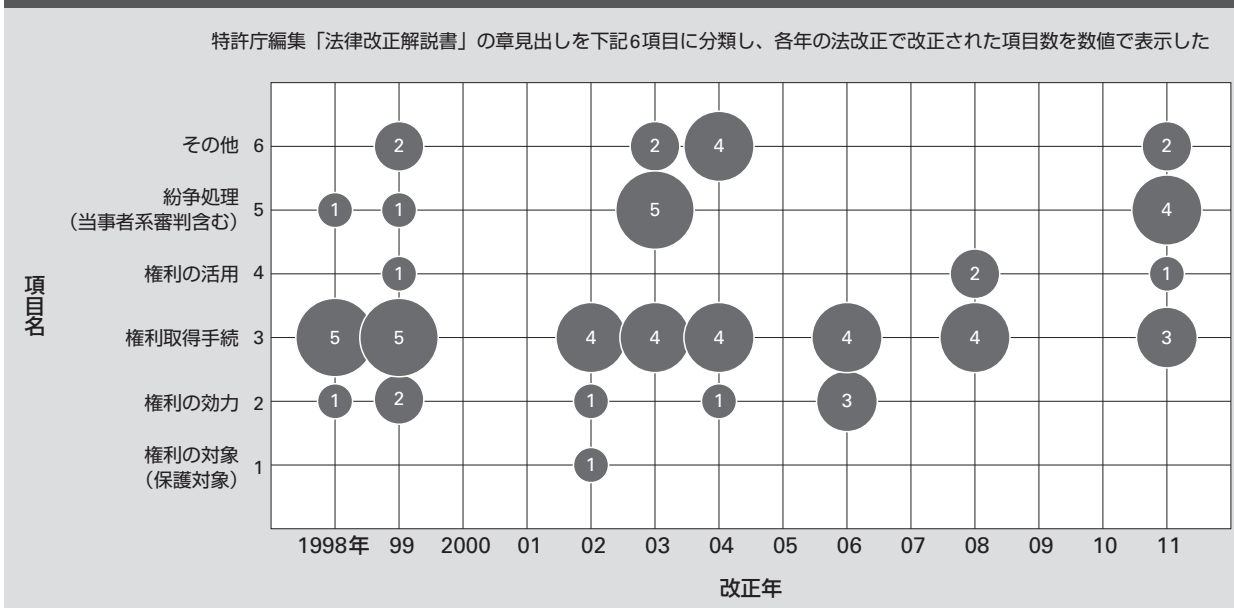
者または権利者の許可を得た者のみが、権利の対象である発明を事業で使うことができる。特許権は、発明の内容を明らかにして特許庁に権利付与申請（出願）し、特許庁の審査を通過して付与される。特許庁に出願された発明は、出願から1年半で内容が公開されるとともに、出願から原則20年で独占排他権が失効し、社会の共有財産として利用が図られる。特許法は、このような権利の内容と権利を取得し活用することに関する手続きを定めた法律である。

2 特許制度改革の概要

20世紀後半、特に1998年以降、特許法にはさまざまな改正がなされてきた。図1は、1998年から2011年までの特許法の改正について、特許庁が発行した「法律改正解説書」の章見出しを、

- 1 権利の対象
 - 2 権利の効力
 - 3 権利取得と維持管理に関する手続
- （以下、「権利取得手続」と称する）

図1 1998年から2011年までの特許法改正で改正された項目数



- 4 権利の活用
- 5 紛争処理
- 6 その他

——に分類し、各項目について改正のあった見出しの数を示したものである。

前ページの図1に示すとおり、改正の多くは「権利取得手続」「紛争処理」「権利の効力」関連であった。「権利取得手続」としては、権利の付与を求めるユーザーの利便性を向上し、審査を迅速化、適正化させる方向で改正が重ねられてきた。「紛争処理」「権利の効力」については、権利者による独占が容易なように権利の効力を強めるとともに、権利をめぐる紛争を容易かつ迅速に処理できるよう改正がされてきた。このように20世紀後半から重ねられた特許法改正は、特許権の効力を強化し権利者保護を強める、「プロパテント政策」と呼ばれる政策を基調としている。

3 特許制度改革の検証の概要

特許制度改革をはじめとする知的財産制度改革は、特許法改正が本格化した1998年から10年を経た2008年ごろから検証に付されている。2012年12月、知的財産戦略本部「知的財産による競争力強化・国際標準化専門調査会」の第1回会議で示された、「過去10年の知的財産推進の取組の検証について（案）」（以下、「2012年知財戦略本部検証案」）はこうした検証の一つである。また、これに先立つ2009年には、特許庁の産業財産権制度問題調査研究が行われている。

この調査研究は、知的財産制度がイノベーション（革新）に与える影響を考察し、イノベーションの創出に資する知的財産のあり方を考えることを目的とした。調査研究は知的

財産研究所により実施され、その結果は「イノベーションの創出に資する知的財産権制度の在り方に関する調査研究報告書」（以下、「2009年知財研報告書」）としてまとめられている。知的財産研究所からは同年、特許制度のさまざまな問題点を論じた論文集も発行されている。

「2009年知財研報告書」や「2012年知財戦略本部検証案」では、特許制度をはじめとする知的財産制度改革のプラスの効果として、大学の特許権の取得が増え産学連携が進んだことにより、大学を中心とする研究機関の研究成果の活用が図られるようになったことが挙げられている。一方、これらの報告書や論文集では、技術が高度化・豊富化する中で一つの商品やサービス（以下、商品等）を提供するために必要な特許権の数が膨大になることに起因する諸問題をはじめとし、プロパテント政策の負の効果や特許制度の諸問題も論じられている。

II 企業にとっての特許制度改革

1 特許権の収益源化

プロパテント政策は、1980年代初めに米国が採用した。当時は日本の国際競争力が米国を凌ぎ世界第1位に位置づけられ、米国の対日貿易赤字が巨大化していた。米国がプロパテント政策を採用したのは、こうした経済状況の中で日本との国際競争を制するとの狙いがあったとされている。米国のプロパテント政策により、1980年代後半から90年代前半にかけて、日本企業は米国の裁判で被告とされて、数億ドルに上る巨額の損害賠償金や和解金の支払いを余儀なくされたり、事業撤退に

追い込まれたりするケースが相次いだ。

このような事例の出現は、特許権侵害訴訟の提起による賠償金や和解金、訴訟の回避・終結のための特許ライセンス料等を獲得する収益源として特許権を活用する動きを促進した。ただし、ライセンス収入を得る「稼ぐ特許権」は、特徴ある自社商品等について取得された特許権とは必ずしも一致しない。たとえば国内大手電機メーカーのある商品企画担当者は、「『稼ぐために生み出された技術・特許』と『商品化の過程で創出された技術・特許』とは別であり、商品化の過程で創出された特許は稼ぐものではない」と述べている。すなわち収益を稼ぐ特許権は、技術動向を読むことによって、「自社・他社を問わず、将来広く必要とされるであろう」と予想され、開発された技術を権利化することで得られた特許権である。こうした特許権の対象となる技術は、具体的な商品等を企画するよりはるか以前に開発される。

一方、具体的な商品化・サービス化の過程で創出された技術上の工夫は、一般にいわゆる「改善・改良」の範囲にとどまり技術的革新性を持つものではなく、他社に広く使用される汎用性は乏しい。このため商品化・サービス化の過程で創出された創作は必ずしも特許出願の対象とならず、特許出願される場合でも、多くは他社による特許権取得を防止する「防衛的出願」とされ、積極的に権利行使するものと位置づけられるとはかぎらない。

2 特許権の増加と 事業リスクの増大

現行特許法は、発明が事業として事業実施されているか否かを問わず、革新的な技術上

のアイデアに対し権利を付与する。このためプロパテント政策により特許権が収益源として意識されるようになることで、事業実施の実績や予定がない特許権の行使も活発化した。すなわち、自らは事業実施の意図を持たず権利行使によって事業実施者から利益を得ることを目的とした特許出願も増加した。特に新興企業の誕生や成長が旺盛な米国や中国では、新興企業による特許出願も増加して特許出願件数全体が増大した。たとえば情報技術（IT）やバイオテクノロジーの分野を中心とした新産業が相次いで誕生し成長した米国では、1991年には年間15万件に満たなかった特許出願件数が、2001年には30万件を超え、11年には55万件を超えた。

このような特許出願件数の大幅な増加により取得される特許権の数も膨大となった。特許権数の増大は、商品等を構成する技術の高度化・豊富化と相まってさまざまな問題を引き起こした。特に事業の現場では、新規の商品等を提供する際に他社の特許権を侵害していないかどうかの調査が困難となり、自社の商品等が未発見の他人の特許権を侵害しているリスクが増大した。自社の商品等について他人が特許権を取得することを恐れる企業は、特許制度改革以前と変わらず、自社の商品等について防衛的な出願を余儀なくされてきた。

3 事業貢献に関する課題と 特許制度に関する疑問

ところで、「稼ぐ特許権」により利益を得る相手は、多くの場合、同業他社であったり、特許権者たる企業が事業を営まない分野で事業を実施する異業種企業であったりす

る。企業は本来、顧客に求められる商品等を創造して提供することで収益を得る事業体であり、企業の本来の収益は、その企業が創造する商品等の需要者たる顧客から得られるものである。すなわち「稼ぐ特許権」は、企業の本来の顧客とは異なる相手から収益を得るものである。

そもそも特許権には、同業他社による知的創作の模倣を、一定期間防止することが期待されてきた。競争優位に立つために創出した創意工夫が同業他社に模倣されては、その企業の競争優位を脅かすものとなる。特許制度は従来、他社による知的創作物の模倣を排除することで、模倣に対する不安から知的創作物の創作者を解放する制度とされてきた。よって特許制度改革は、企業の競争力の源泉たる知的創作物を模倣から保護して競争力を確保するのに役立つ、特許権は事業上重要なツールであるとの認識が高まると考えられた。

しかし、特許制度改革が本格化して10年以上を経た現在、「特許権は競争力の源泉たる知的創作物を同業他者による模倣から保護する事業上重要なツール」として、必ずしも認識されてはいない。たとえば2014年8月、主として企業の特許実務者向けに開かれたセミナーにおいて、「経営層に特許の重要性を認識させるにはどうしたらよいか」という質問が出た。特許の重要性が企業経営層に認識されないというのは、特許制度改革が緒に就く以前から、企業の特許実務者に共通する悩みであった。そのセミナーでの質問は、一連の特許制度改革を経てもなお、特許が事業上重要であるとは必ずしも認識されていない現状を示している。もちろん医薬業界のように、特許制度改革以前から特許権が事業上重要な

ツールと認識されてきた分野もある。

いずれにしても特許制度改革により、事業競争力を確保するツールとしての特許権の重要性に対する認識は高まると考えられたが、同改革が一段落した現在、必ずしもその認識が広く共有されているとは言いがたい。一連の特許制度改革については、「特許制度に本来予定されていた、他社との競争力を確保するツールとして期待される役割を果たすことに特許制度改革が寄与したか否か」の検証が望まれる。しかしこれまでの検証では、企業の競争力の源泉となる知的創作物を保護するツールとして有効に機能してきたかどうかは、十分に論じられていない。

本稿では、企業の競争力の源泉についての認識が、特許制度改革を基礎づけた問題意識が提示された時点と現在とで異なっていることを明らかにしつつ、競争力の源泉が変化する中で、事業競争力を確保するツールとして特許制度が有効に機能しうるかを検討する。

Ⅲ 価値創造において技術が果たす役割の変化

1 特許制度改革を基礎づけた問題意識

日本の特許法は、保護対象たる「発明」を「自然法則を利用した技術的思想の創作のうち高度のもの」と定義している。特許法のこの発明の定義規定は、19世紀の初頭にドイツのヨセフ・コーラーが提唱した定義に沿って1959年に制定されて以降、現在に至るまで改正されていない。

このように、1998年以降の特許法改正が保護対象を「技術」に限定しつつ権利の効力を

強化してきたのは、近時の特許制度改革が、「21世紀の知的財産権を考える懇談会報告書」（以下、「懇談会報告書」）に基礎づけられてきたことと関係がある。「21世紀の知的財産権を考える懇談会」は1997年、当時の特許庁長官であった荒井寿光氏の私設懇談会として設けられた。その当時、欧米を範としてこれに追いつき追い越そうとする「キャッチアップ型経済」から脱却するために、また、アジア諸国の技術力や国際競争力の向上を受けた日本産業の国際競争力の低下に対処するために、独自性のある科学技術を開発し、これを製品化・事業化する「科学技術創造立国」の実現が必要とされていた。

このような時代背景の中で「懇談会報告書」は、米国のプロパテント政策にならって、「発明」を保護する特許権の効力を強化し「知的創造サイクル」を構築する必要性を指摘したものとなっている。「知的創造サイクル」とは、知的財産権の取得による保護と活用を通じて、発明が商品化・事業化されることにより得られる収益を確保し、得られた収益を資源に新たな「発明」の創造につなげるという循環を意味する。「知的創造サイクル」は、優れた技術的発明を商品化・事業化することが収益確保につながるの期待のもと、優れた技術的発明を創造することに力点を置いており、技術起点型の発想と言えよう。

ここで優れた技術を商品化・事業化することが収益を生むのは、技術の優劣が商品やサービス、事業を差別化し、競争力の源泉となるためである。技術の優劣が事業の競争力を左右する状況では、個別の技術を権利化することは、競争力の源泉である技術を占有して競争優位に立ちうることに寄与する。よっ

て、技術起点型の発想のもと優れた技術の開発に注力し、その技術を個々に特許権の対象とするとともに商品化・事業化すれば、企業は収益を上げ、競争力を得ることができる。

2 顧客価値創造において 技術が果たす役割の変化

20世紀後半以降の日本を含む先進諸国のように、工業の発展に伴い一つの工業製品に搭載される技術が高度化・豊富化してくると、機能の向上は必ずしも顧客に評価されなくなってくる。技術の高度化により機能の向上が顧客に知覚できないレベルのものになったり、技術の豊富化により多すぎる機能を顧客が使いこなせなくなったりするためである。特に、いわゆるコモディティ（汎用品）化した商品等は、コモディティ化が進展する過程で技術が豊富化し、機能的な価値の向上が商品等の価値向上につながりにくくなる。また20世紀後半、情報技術の発展などにより技術革新のスピードは速まっている。このため個々の要素技術に独占権を与えても、類似の代替技術が短期間で出現し技術面での過当競争が起り、自社開発の技術を独占したとしても十分な利益を得ることは難しい。

このように、近時、企業の収益力・競争力を向上させるうえで技術が持つ意義が変化し、優れた技術を開発・保有することが、企業の収益力や競争力の向上に必ずしも結びついていないことが指摘されてきた。

たとえば、2014年5月2日付『日本経済新聞朝刊』「イノベーションの条件（中）——市場より『顧客価値』重視を」に、顧客価値の創出において技術が持つ意義の変化が端的に説明されている。ここで著者の延岡健太郎

図2 ダイソンのサイクロン式掃除機



1993年に発売された、ダイソンのサイクロン式掃除機の1号機DC01



キャニスター型掃除機としての第1号機DC02



日本専用モデルDC12

出所) ダイソンウェブサイト

一橋大学教授は、「技術と社会の成熟化に伴い、求められる商品価値が高度化・複雑化した」ため、技術がもたらす「機能的価値」だけでなく、機能を超え顧客の主観に訴える「意味的価値」が求められる、としている。

延岡教授はアップルの「iPhone（ 아이폰）」を例に示し、技術の豊富化に伴い、機能面での明確な優位性なくして高い競争力を有する商品等が出現していることを指摘している。そうした商品等は、新旧さまざまな機能（技術）やデザイン、広告宣伝を含む提供方法が組み合わせられ、それら全体で経済的価値を創出する。すなわち、たとえ技術的な優位性や斬新さを欠いて機能的価値が低くても、イノベティブであると顧客に認められる特徴を創り出し、高い意味的価値を有する商品等は、高い顧客価値を有する。延岡教授は、顧客価値が高い商品等は、高価格でも購入してもらえるため利益率が高いと指摘しており、機能的価値が低くとも意味的価値の創出に成功して高い顧客価値を持つ商品等

は、企業の収益力向上に貢献する。

3 現行特許制度の限界

このように近時、技術は企業の競争力の源泉となりにくくなり、意味的価値のように非技術的要素が競争力の源泉たる顧客価値の創出に重要な役割を果たすようになっている。

たとえば延岡教授は、iPhoneは、使いやすさと美しいデザインとで大きな価値を生んだと述べているが、iPhoneが創出したこの価値を構成する要素としては、操作ボタンによる凹凸を極限まで排除した鏡面のように平らで滑らかな操作面と、操作ボタンをいわずに指で操作するための表示物をこの操作面に並べた点として抽出できる。iPhoneが発売され大きな評判を呼んだ後に発売されたサムスン電子（以下、サムスン）のスマートフォンが上記2点を要素とする特徴を備えていたことから、アップルとサムスンとの間で激しい知的財産権訴訟が繰り返されてきた。

前述したiPhoneの2つの特徴を、iPhone

が発売される前のサムスンの商品は備えていなかったのに対し、iPhoneの後に発売され訴訟の対象となった商品は備えており、一般的な感覚ではサムスンがiPhoneを模倣したように感じられる。実際、一般市民が務める陪審員により侵害の有無が判断される米国の知的財産権訴訟では、サムスンによるアップルの権利侵害が認められた。

しかし、特許弁護士（弁理士）などの専門家の間では、「サムスンの商品はアップルの特許権・意匠権を侵害するとは必ずしも言えない」とする見解も多く、事実、サムスンによるアップルの知的財産権侵害は必ずしも認定されていない。特許権は個別の技術を保護対象とするため、搭載している機能、すなわち技術が違えば、商品等の特徴づける要素が共通していても特許権侵害とはならず、意匠権は個別のデザインを保護対象とするため、デザインコンセプトが同一でも具体的なデザイン同士が同一、もしくは類似していなければ、意匠権侵害も成立しないためである。

このように、同種従来品にない特徴を取り込んでも知的財産権侵害とならない例はiPhoneに限らない。たとえば、ダイソンのサイクロン式掃除機は、紙パックを交換することなく吸引力を維持することができ、サイクロン式分離器を透明なカバー（クリアビン）で覆うことで分離器が塵芥を集積する様子を観察できる、という特徴を有する（図2）。日本の家電メーカーによる日本市場でのサイクロン式掃除機の製造販売は、ダイソンが日本法人を設立した1999年より後の2000年から01年にかけて開始され、販売数を徐々に伸ばし、12年には紙パック式掃除機の販売数を上回るに至っている。

サイクロン式掃除機市場がこのように拡大する中で、ダイソンのサイクロン式掃除機の特徴、すなわちサイクロン式分離器を備え、分離器をクリアビンで覆って集塵の様子が観察できるようにした紙パックなしの競合品が出現している。これらの競合品はダイソンが保有する知的財産権を侵害しないよう、独自に開発・設計された技術やデザインを商品化したものであり、こうした競合品を製造販売するメーカーに対して、ダイソンから知的財産権侵害訴訟は提起されていない。

IV 特許制度再考

1 技術の保護と競争力の保護

——技術の創作者と商品サービスの創作者

工業製品がまだ乏しく、従来になかった新規技術が斬新な機能として商品等の特徴づけた時代であれば、その商品等の優位性を創出することは容易であり、新技術を「発明」として保護することが、その新技術による商品等を「発明品」として保護することと等価であった。しかし、単一の商品等に搭載される技術が多くなり、個々の技術が商品等の特徴づけにくくなった現代、技術だけでは「従来になかった新しい物や方法」であるとは必ずしも認知されない。そこで、商品等の創出に際しては、技術に由来する機能的価値に依存することなく、前述した「意味的価値」と称されるような、非技術的要素をも含めた多種多様な要素を組み合わせた顧客価値の創出が求められる。

しかし、そうして創出された顧客価値が技術由来ではない場合、少なくとも日本の現行

特許制度のもとでは、非技術的要素を保護することができない。それゆえ企業の知的財産実務の現場では、新規技術に依存せずイノベータティブな商品等が創造されても、その商品等をイノベータティブたらしめる特徴の中から技術的な特徴のみを抽出して特許権による保護を図ることとなる。しかし、このようにして取得された特許権は、前述したとおり、通常は改善・改良の範囲にとどまり技術的革新性に乏しく「防衛的出願」に位置づけられ、他社に広範に使用される「稼ぐ特許権」にはなりにくい。

また、そもそも競争力の源泉となっているのは、特許権の対象とされているそのような技術というより商品等のコンセプトであり、それが知覚可能な形で表現された商品等の特徴である。そうした特徴は必ずしも技術を要素として構成されるものではなく、色彩や形状といったさまざまな非技術的な要素も含んで構成され、上述したとおり、これは特許権による保護対象とはならない。

結局のところ、競争力の源泉としての技術の重要性が低下し、非技術的要素を含めた価値創りにより競争力の源泉が創造されるようになる時代の変化の中で、保護対象を技術に限定する特許制度は必ずしも競争力の源泉の保護には適さない。技術の保護に傾斜した特許制度は、革新的技術の創作者がその技術の利用者から収益を得ることを容易にする。しかし、革新的技術を用いて必要に応じて非技術的要素も取り入れた諸要素を組み合わせる社会に必要とされる革新的な商品等を創出する場面では、現行特許制度の恩恵は薄い。このように、現行特許制度では、革新的技術の創作者の保護と、革新的技術を利用して革新

的な商品等を創出する創作者の保護との間に、不均衡が生じていると考えられる。

2 商品やサービスの創作者の保護

「技術の創作者の保護」と「商品やサービスの創作者の保護」との均衡を図る方法の一つとして、商品やサービス自体を保護する制度の創設が考えられる。具体的には、現行特許制度の保護対象が技術的思想の創作たる発明、すなわち個々の技術を保護対象とするのに対し、市場で流通する物品または方法を含むサービス（以下、物品等）を保護対象とし、判断基準時点で顧客に提供されていた同種物品等でない特徴を備えていれば保護するものとする。

たとえばiPhoneであれば、①おもて面と裏面とが実質的に平らな（2mm以上の凹凸は2カ所以下）平面、②おもて面の半分以上が操作用表示物を表示する表示用画面、③表示用画面には、人体を操作道具とする操作指示を受けつける操作用表示と操作結果が表示される——の3点が揃っているモバイル端末（スマートフォン）として保護を受けることができる。

ダイソンのサイクロン式掃除機では、①サイクロン式分離器による遠心分離により集塵する分離器、②集塵の様子を観察できるような分離器を覆う透明なカバーの2点を備える一方、③集塵用紙パックを用いない——という特徴が揃う掃除機として保護を受けることができる。

判断基準時点は申請対象物品等を顧客に提供した時点とする「先実施主義」とすれば、現行特許制度で生じている問題の解消が期待できる。現行特許制度は、申請（出願）時点

を判断基準時として、出願時点で世に知られていなければ保護要件を満たすとする。このため現行特許制度では、出願時点で世に知られておらず従来技術より優れていると認められた「発明」は、事業として実施されなくても特許権が付与される。これに対し、判断基準時を「顧客に提供した時点」とすれば、事業化が試みられない「発明」について特許権が成立する問題の解消が期待できる。保護要件を具備するかどうかを判断するためには、保護申請に際して申請人に、申請対象を取り相手に提供した時点を証明できる証明書（取引書面等）と、その時点で申請人が有する同種物品等についての情報提供を義務づければよいだろう。

保護は、申請人が保護の開始を申し出た時点を始点とし、5～8年後を終点とすれば創作の保護と利用を図ることができる。現行特許制度では出願から20年を権利期間とするが、5～8年程度であれば創作者が創作に要した費用を回収でき、かつ、後発者は権利期間切れを待って独自の改良を加えた後発品を投入できると考えるためである。さらに市場占有率が過度に高くなった場合に保護を終了させるよう手当てしていれば権利による過度の独占の弊害は抑制できるだろう。

現行特許制度下では要素技術を個別に保護するため、無数の要素技術で構成される一つの商品については、要素技術の数と同数以上の膨大な数の特許権が存在する。一方、本稿で提案している新制度案では一つの商品等を単一ないし少数の権利で保護する。この結果、創作者にとっては各要素技術について特許権を取得、管理する必要がなくなり、同業他社の権利侵害回避調査の負担も少ない。

図3 ダイソンのサイクロン式掃除機と類似の特徴を持たない他社製品



パナソニック製サイクロン式掃除機「エアシス MC-SXD420」

出所) パナソニックウェブサイト

市場流通品の特徴は、複数の要素、たとえば搭載技術の組み合わせや外観などによって決定され、新規な特徴は無数に創出しうる。すなわち、同種従来品と区別されうる特徴が創作者に独占されても競業者には他の特徴を創出する余地が十分に残される。また、本制度案の下で保護されるのは、同種従来品にない特徴を持つ流通品であるため、保護された「発明品」が流通する市場には、創作者により独占される特徴を持つ発明品のほかに、その特徴を持たない同種品も存在する。たとえば、サイクロン式掃除機については、ダイソンの掃除機が有する特徴を備えない競合他社品も販売されている（図3）。よって顧客は、発明品か同種従来品かを選択できる。さらに、新規特徴の取り込みが一定期間禁じられることにより新規の特徴創出が活発化すれば、同種品の特徴のバリエーションが豊富になり、顧客の選択肢が広がることも期待できるだろう。

3 特許制度の再考に向けて

上述の商品等保護制度案は、商品等の創作者と技術の創作者との保護不均衡を是正する方法の一案にすぎない。不均衡を是正する途はほかにも考えられる。たとえば、現行特許制度について実施を差し止める効力を認めず、実施料収入を得る途のみを開くようにすることが考えられる。この場合、技術ごとに関係する特許権を集めたパテントプールの整備を併せて促進すればより均衡が取れることが期待できる。すなわち、技術創作者は差止権限を失うものの実施料収入を得る途を有し、技術の利用者は多大な要素技術について侵害有無を調査する負担や商品等の提供差止の不安から解放される。

ただし、特許制度に限らず知的財産制度は、知的創作物の模倣からの保護を提供する制度であることを考えれば、知的創作物が技術的なものであるか非技術的なものかを問わず、知的創作物の創作者は自らが創出した知的創作物を模倣から保護する手段を同様に持ちうるのが好ましい。上述した商品等保護制度案は、非技術的要素を含む知的創作物の創作者が模倣から保護される手段となるが、その保護を求めるか否かは創作者の選択に委ねられる。現行特許法下でも、特許権を取得することなく創作した技術を開放して市場を拡大させるなどにより利益を得る技術創作者も存在する。同様に、商品等の創作者にも法による知的創作物の保護を選択するか否かの選択肢が存在することが望ましいだろう。

いずれにしても問題は、現行特許制度が技術の創作者の保護に傾き、非技術的創作者の保護との間に差があるのに対し、近時の特許制度改革の検証においてもこの点が十分に議

論、検討されていないことにある。

日本版プロパテント政策は、日本が技術立国への転換を図ることを宣言する中で採用されたものであり、「技術で稼ぐ」ことを促進する制度としては成功を収めたと言えよう。一方で、競争力の源泉の変化という時代の変化の中で、革新的な商品等を保護しその創出を促すことにより、産業構造を転換し日本の産業競争力を向上させることに寄与したとは言いがたい。

「失われた20年」と称される経済停滞の中で日本企業が産業競争力を十分に向上させられなかった原因は、直ちに特許制度の問題に帰せられるものではない。また、特許法のような法律によって同種従来品と異なる斬新な商品等の特徴を保護すれば、企業が近時求められる顧客価値を創出する力を向上させることができるわけではない。

しかし革新的な技術の創出と同等、またはそれ以上に革新的な商品等の創出が望まれる現在、特許制度は、技術的創作物の創作者の保護に比して、非技術的創作物の創作者に対する保護が十分でないことに留意し、再検討する必要があると考える。

参考文献

- 1 「産業財産権法（工業所有権法）の解説【平成6年法～平成18年法】」特許庁ウェブサイト (http://www.jpo.go.jp/shiryou/hourei/kakokai/sangyou_zaisanhou.htm)
- 2 「平成18年法律改正（平成18年法律第55号）解説書」特許庁ウェブサイト (http://www.jpo.go.jp/shiryou/hourei/kakokai/tokkyo_kaisei18_55.htm)
- 3 「平成20年法律改正（平成20年法律第16号）解説書」特許庁ウェブサイト (http://www.jpo.go.jp/shiryou/hourei/kakokai/tokkyo_kaisei20_16)

- htm)
- 4 「平成23年法律改正（平成23年法律第63号）解説書」特許庁ウェブサイト（http://www.jpo.go.jp/shiryou/hourei/kakokai/tokkyo_kaisei23_63.htm）
 - 5 特許庁イノベーションと知財政策に関する研究会「イノベーション促進に向けた新知財政策——グローバル・インフラストラクチャーとしての知財システムの構築に向けて」特許庁ウェブサイト、2008年（http://www.jpo.go.jp/cgi/link.cgi?url=/shiryou/toushin/kenkyukai/innovation_meeting_menu.htm）
 - 6 文部科学省「平成16年版 科学技術白書」（http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa200401/hpaa200401_2_057.html）
 - 7 知的財産マネジメント第1委員会第3小委員会「現代の特許制度の課題——特許制度は企業活動に有効か？（現制度に対する意識調査の結果と分析）」『知財管理』vol.63（2013年7月号）日本知的財産協会
 - 8 日本弁理士会ソフトウェア委員会（第1部会）「ソフトウェア関連発明の保護に関する現行特許法の問題点」『パテント』vol.56（2002年2月号）日本弁理士会
 - 9 佐藤辰彦「『知的財産立国宣言』の背景と経緯——特許制度を中心として」『パテント』vol.60（2007年11月号）日本弁理士会
 - 10 知的財産研究所・島並良編集『岐路に立つ特許制度——知的財産研究所20周年記念論文集』知的財産研究所、2009年
 - 11 井熊均『性能限界——モノづくり日本に立ちほだかるもう一つの壁』日刊工業新聞社、2012年
 - 12 妹尾堅一郎『技術力で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか——画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社、2009年
 - 13 延岡健太郎「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学イノベーション研究センター、2008年

著者

小野 曜（おのよう）

法務・知的財産部主任専門スタッフ

専門は知的財産戦略、知的財産マネジメントなど

中国における最近の金融調節

神宮 健

中国景気が鈍化する中、2014年の金融政策は、特定の金融機関・経済領域向けの緩和策が目立つ。この背景には経済成長パターンの変化や金融構造の歪みなどがある。

さらなる景気鈍化で注目される金融政策の行方

中国の景気鈍化が一段と顕著になっている。2014年8月の工業生産増加率は、前年同月比6.9%増とリーマン・ショック時の08年12月以来の低さとなった。

こうした中で、金融政策の動向が注目されている。特に、2013年以降に中国人民銀行（以下、人民銀行）が導入した新たな金融調節手段が、14年の後半に入って話題になることも多い。

具体的には、第1に「SLO（Short-term Liquidity Operation、公開市場短期流動性調節ツール）」がある。2013年1月に導入され、銀行システムの流動性の一時的な変動に対して適時使用される。7日以内のレポ（無担保）が主で、取引対象機関は金融政策の伝達能力の強い金融機関（5大銀行等12行）である^{注1}。金利・金額等の結果は1カ月後に公表される。2013年は10月以降11回、14年は2月に1回使われている。

第2は「SLF（Standing Lending Facility、常設貸出ファシリティ）」である。2013年初に導入された。金融機関からの要請に応じる形で、比較的長期で金額の大きい流動性を提供する^{注2}。対象は主に政策性銀行（国家開発銀行等）と全国展開の商業銀行であるが、2014年に、一部

地域の中小金融機関にも拡大された。期間1～3カ月の担保貸出で、金利水準は金融政策調整・市場金利誘導の必要等に基づき決定される。貸出残高は公表されるが、金利は公開されていない。

資金が逼迫した2013年後半には3000億元台の残高があったが、14年3月以降の残高はゼロである（図1）。その後9月に、5000億元のSLFが実施されたという報道があった。

第3は「PSL（Pledged Supplementary Lending、担保補充貸出）」である。これは、従来から実施されている人民銀行から金融機関への貸し出し（「再貸出」）の一種と見られる。担保を取ったうえでの金融機関への中長期の貸し出しであり、最終的にはインフラ建設等に融資されると見られる。2014年7月には、国家開発銀行がPSLで1兆元の資金を得て、それを低所得者向け住宅のプロジェクトに融資するとの報道があった^{注3}。また、将来的に、PSL金利を中期金利の指標にする意図があるとの説もある。

PSLやSLFには、特定の金融機関向け、あるいは特定の経済領域にターゲットを定めた資金供給という側面がある。中小企業関連や農業関連向け銀行融資の促進を目的として、2014年4、5月に実施された選択

的な預金準備率引き下げの方法も同様の性格を持つ。このように、人民銀行が選択的な金融調節を行える手段を整えてきた点が注目される。

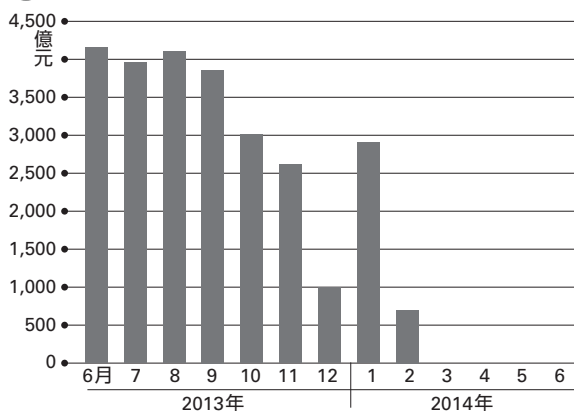
特定の金融機関・領域向け金融緩和の背景

新たな資金調節手段、特に資金注入手段が導入された背景には、中国経済の成長パターンの変化がある。経常収支のGDP比は、2007年の約10%をピークに低下を続け、13年には約2%にまで下がった。これを受けて外貨流入に伴って人民銀行から市中に放出される資金量は、長い目で見て減少する方向にある（図2）。

以前は、「過剰」な経常黒字を受けて生み出される「過剰」流動性が問題であったが^{注4}、経常収支が均衡に近づく中で、今後は、人民銀行が市中に能動的に資金を供給するメカニズムが必要とされており、公開市場操作や金融機関向け融資の多様化を図る必要がある。

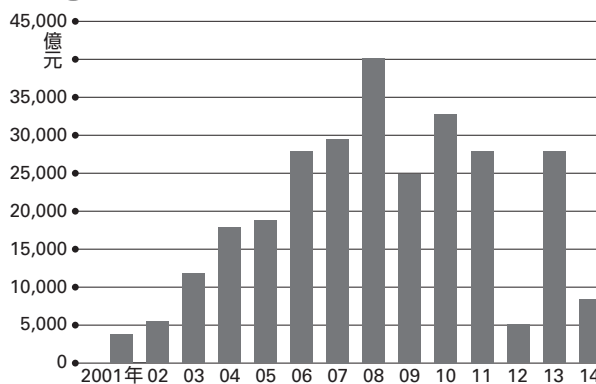
一方、金融緩和を特定のターゲットに絞ろうとする背景には、国有企業には資金が流れるものの、中小企業や農業に資金が流れにくいという中国の金融構造の歪みがある。足元の景気鈍化とそれを受けた不良債権の増加が、全面的な金融不況に転化することを回避するには、一定の経済成長を維持し銀行の利益を確保し

図1 SLFの残高



出所) 人民銀行統計より作成

図2 外貨買入れに伴う市中への資金供給



注) 外匯占款(外国為替資金残高)の年間増分。2014年は8月まで
出所) 公式統計より作成

て、不良債権を消化する必要がある。ここで、通常の全体的な金融緩和(たとえば預金準備率の引き下げ)によって中小企業等まで資金を回そうとすると、まず地方政府や不動産部門に先に資金が流れることが予想され、結局、地方政府と不動産開発の経済モデルから脱却できないことになる。このため、雇用情勢が悪化し社会安定が問題になるといった局面でないかぎり、金融当局は全体的な金融緩和に慎重になっていると思われる。

望まれる金融調節における透明性の向上

最近の選択的な緩和方法が、足元で一定の経済成長を維持するうえでやむをえないものであるとしても、人民銀行が長年目指している金利をシグナルとした金融調節方式とは逆

方向に進んでいる感は否めない。時間はかかるが、金利自由化の推進やさらなる情報開示等によって、銀行をはじめとする各経済主体の行動が金利により敏感に反応していく状況をつくっていく必要があろう。

また、最近の資金調節手段の実施については、前述したように報道が先行しており、公表はされていない。2013年6月、短期金利が急騰した際も、人民銀行の意図が市場になかなか伝わらなかったため、人民銀行の金融市場との対話の改善を望む声があった^{注5}。今後は、金融調節における透明性を高める必要もあろう。

注

- 1 工商銀行、建設銀行、農業銀行、中国銀行、国家開発銀行、交通銀行、中信銀行、招商銀行、光大銀行、民生銀行、興業銀行、上海浦東発展銀行

行(2013年1月発表の人民銀行資料による)

- 2 日本銀行の補完貸付制度に相当する
- 3 「PSLではない」との報道もあり、実際に使われたかどうかは不明である
- 4 銀行システムにおける過剰な資金を吸収するため、預金準備率は2003年の6.0%から11年の21.0%まで大きく引き上げられ、今日(19.5%、選択的緩和は除く)に至っている
- 5 2013年6月に数週間にわたり短期金利が急上昇・急変動したが、人民銀行が、穏健な金融政策の継続やマネーマーケットの安定の維持に関する見解を発表したのは6月下旬であった

『金融ITフォーカス』2014年11月号より転載

神宮 健(じんぐうたけし)
NRI北京金融システム研究部長

創り拓く 私たちの未来

主催：野村総合研究所 開催日：2014年10月9日

会場：大阪国際会議場

野村総合研究所（NRI）は、企業理念「未来創発」に基づいた提言をする場として、2003年より「NRI未来創発フォーラム」を毎年開催している。12年目の開催となる今年（2014年）は、2007年以来、7年ぶりに大阪と東京、名古屋の3都市で開催した。

今年は、「創り拓く 私たちの未来」をテーマに、新しい「価値」創りに自ら取り組まれているさまざまな分野のパイオニア・先駆者を招き、講演とパネルディスカッションを行った。

■講演1 「未来を生き抜く。——自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」（教育改革実践家 藤原和博氏）

東京都の義務教育における初の民間人校長としての経験を活かし、新しい教育の仕組みづくりに取り組んでいる教育改革実践家の視点から、未来を生き抜くための考え方の提案があった。

客席の来場者同士で話をするワークショップなどを採り入れながら、自分の未来は自分で切り拓いていくことの必要性について語られた講演に対して、来場者からは、「とても面白く気づきが多かった」「生きた内容で元気づけられた」という意見が多く寄せられた。

■講演2 「2020年—日本。——新たな地平線の創造」（野村総合研究所主任コンサルタント 松下東子）

「2020年」を区切りとする日本の未来を提案した。具体的には、「女性の活躍」「地方創生」「グローバル化」「技術革新」——の4つのキーワードを軸に、NRI独自の調査データや、すでに取り組み

成果の上がっている先進事例などを紹介した。また、講演テーマの「日本」の後に「。」を付け加えたのは、2020年を一つの区切り＝「。」として、その先の新たな地平線に幸福な超成熟化社会を切り拓き、そして「ひきつける力」によって日本が再成長する考え方を示したものであると述べた。

■パネルディスカッション「創り拓く私たちの未来」

パネルディスカッションでは、浅谷治希氏（LOUPE代表）、太田雄貴氏（北京オリンピックフェンシング銀メダリスト）、塚本昌彦氏（神戸大学大学院工学研究科教授）、久世理恵子（NRI主任コンサルタント）をパネリストに、蟹瀬誠一氏（国際ジャーナリスト）をモデレーターに迎え、多様な分野で活躍するパネリストの新しい「価値」創りについて、自分たち自身のきっかけや経験をもとに重ねられたディスカッションを通して、日本は未来への投資がもっと必要である、危機感を持つことが改革につながる——などが提言された。

また、参加いただいた方に向けてパネリストから、「自分たちは上の世代からたくさんの愛をもらった。だからこそ自分たちも、下の世代に愛をあげたいと思っている。下の世代の人たちを、ぜひもっと愛しんで欲しい」というメッセージが贈られ、会場からは賛同と共感の大きな拍手がわき上がった。

本フォーラムについてのお問い合わせ

コーポレートコミュニケーション部 潘翠玲

電話 03-6270-8100

電子メール：mirai-forum@nri.co.jp

知的資産創造 2014年1～12月号の内容

1月号 通巻200号記念

特別座談会

2020年の日本——再び活力を取り戻すために

特集 日本の針路を探る

「量的緩和の罫」と日本の針路

金融・資本市場制度の現状と展望

日本の製造業再生への課題と対応

サービスイノベーション時代のIT

GLOBAL VIEW

大波と多波——米国再活性化のメカニズム

欧州・英国金融機関の回復に向けた動き

2014年に向けた中国証券IT業界の動き——「光大証券の

巨額の誤発注」と中国証券IT業界の変革

改革開放の「而立之年」に立った中国の新たなインパクト

ASEAN共同体設立と域内日本企業の対応

変貌しながら発展する香港

低成長・成熟社会に直面した韓国企業の主要課題と対応戦略

「フルーガル・エンジニアリング」によるインド発ものづくり

インドソフトウェア製品の将来

変化するタイの事業環境とタイ政府の新政策

特集

2月号 企業変革の実現力を問う

企業変革のマネジメント論

変革実現力概論

変革の構想力

変革プロジェクト実行の要諦

変革実現の実践論——情報システム編

事務局視点からの変革実現の実践論

3月号 フロンティア市場 中東・アフリカ

変貌する中東・アフリカ市場——なぜ今、中東・アフリカなのか

中東市場への進出戦略

最後の巨大市場への進出——アフリカ市場に向けた4つの戦略

5月号 2020年東京オリンピック・パラリンピックを考える

2020年東京オリンピック・パラリンピック開催の意義

2020年のオリンピックを契機とした「東京再構築」の必要性

オリンピックの経済波及効果の検証——ロンドンオリンピックはどのようなインパクトをもたらし、何を残したのか

ロンドンオリンピックを成功に導いた大規模プログラムのマネジメント

6月号 業務統合と企業変革をITで推進する

外部成長と内部成長の二兎を追う日本企業

人間力とITによる変革の駆動——変革のイネーブラーとしての人間系システムと情報システム

海外M&A時代を見据えたグローバル業務改革

ITを活用した顧客価値の創造

価値創出のためのITガバナンス——「IT活用実態調査(2013年)」の結果から

7月号 医療機器ビジネスによる事業成長を幻想に終わらせないために

高齢化する世界と医療機器産業への期待

業界構造から見た医療機器ビジネスの経営課題と対応のあり方

市場黎明期の医療・ヘルスケアビジネスの創出と育成の要諦——Printed Electronics技術を用いたビジネス立ち上げを例に

異業種から参入する医療機器メーカーの課題と事業拡大策「ドメスティックニッチ」の日系医療機器メーカーの成長戦略

9月号 ICT市場におけるクラウド化・仮想化の進展と対応

クラウド化の進展とICT市場への影響

SDN技術の動向とICT市場へのインパクト

クラウド時代における情報セキュリティの課題と対応

10月号 台頭するASEANにおけるインフラビジネスの拡大

ASEANにおけるインフラビジネスの潮流

海外における工業団地事業が抱える課題と開発促進に向けた処方箋

ASEANの電力ビジネスの変化と日系企業の事業機会

ASEANにおける省エネルギー関連の事業機会と参入上の課題

水ビジネスをASEAN地域で拡大するための課題と方策

11月号 マイナンバー制度の開始と企業の対応のあり方

マイナンバー制度の導入で財政・金融の基盤強化を

マイナンバー制度が民間企業に及ぼす影響

民間事業者および金融機関に求められるマイナンバー制度への対処

企業システムにマイナンバー制度が及ぼす影響

マイナンバーとパーソナルデータで変わる個人情報保護制度

12月号 ASEANの構造変化と日本企業の現地マネジメントのあり方

ASEANの長期展望と日本企業が取り組むべき課題

ASEANの自動車産業と「タイ+1」戦略——将来展望と課題

インドネシア経済の動向と日本の製造業が果たす役割

ミャンマーにおけるインフラ開発の現状と今後の課題

NAVIGATION & SOLUTION

3月号

製造業に求められる事業開発機能——「意味的価値」「プロセス価値」実現に向けた改革の方向性

4月号

事業ポートフォリオの最適化に向けて——領域再定義と現場への戦略浸透

物流企業に求められるグローバルアカウントマネジメント
東京オリンピックで飛躍する航空・鉄道業界の成長戦略

5月号

ASEAN自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化

8月号

不確実な時代における事業ポートフォリオ管理のあり方
ICTの活用を通じたB2B製造業によるビジネスモデル変革
——プロセス価値の創出に向けて

個人事業主2.0——個人としての新しい働き方

9月号

日本の電子材料メーカーによる台湾企業を活用した開発体制のあり方

11月号

国のオープンデータ政策の推進と地方自治体における取り組み

12月号

特許は事業に役立つか——特許制度再考

シリーズ「グローバル戦略を実現する経営基盤構築」

事業ポートフォリオ管理機能の強化 ②

クロスボーダーM&Aによる事業構造転換——クロスボーダーM&AからPMIまでの流れにおける本社の役割 ④

グローバル戦略を推進する地域統括機能のあり方 ⑤

製造業に求められる「事業開発」型ビジネスモデルへの転換 ⑥

グローバル化に伴うリスクへの対応強化 ⑦

コーポレートガバナンス強化のあり方 ⑧

グローバル人材基盤の構築 ⑨

グローバル戦略の実現に向けた業務ガバナンス機能のあり方 ⑩

グローバル本社におけるマーケティング機能の強化 ⑪

MESSAGE

「25%」の力 ①

ITが生み出す競争優位の可能性 ②

将来の予測可能性とイノベーション ③

「慣性の法則」とイノベーション ④

新興国展開の鍵となる事業アーキテクチャーの変革 ⑤

異邦人トップとコミュニケーション ⑥

「中小企業、小規模事業者」向け振興策の難しさ ⑦

2020年の次に来るもの ⑧

クルマに学ぶものづくり課題の本質 ⑨

八分目の重要性 ⑩

BAという仕事の面白さ ⑪

銀行のITに思う ⑫

FINANCIAL OUTLOOK

三中全会で示された金融改革の道筋 ②

「貯蓄から投資へ」の本格実現に向けた必要条件 ③

急速に伸びる中国のインターネット金融 ④

中国における最近の資金調達難と対応策 ⑥

新9条意見の発表と証券業界の革新 ⑧

米銀における預金関連手数料引き上げと地域銀行経営への示唆 ⑨

拡大する中国P2Pのリスクとチャンス ⑩

中国における最近の金融調節 ⑫

NRI NEWS

顧客サービスモデルの変革 ②

2020年に向けたIT市場の動向 ③

プロジェクトの経験と出会いの大切さ ④

オムニチャネル時代の顧客管理基盤 ⑤

タイ日系製造業の戦略とIT課題 ⑥

「共創型」人材の育成を目指して ⑦

グリーンITによる社会貢献 ⑧

環境変化に対応するためのBPO活用 ⑧

Webサイトへの攻撃の傾向と対策 ⑨

アナリティクスにおける探索的データ解析 ⑩

FORUM & SEMINAR

いま、未来を創るために。 ①

成果を生み出すグローバル人事 ②

「アベノミクスと世界経済のゆくえ」「グローバル競争の潮流」の2テーマで講演 ③

土壤汚染の規制強化に伴う環境リスクの顕在化について ④

新しい出会いと発想がイノベーションを実現する人材をつくる ⑤

成長戦略を実現するための本社改革について ⑥

中国市場のラストフロンティアの存在、円安元高の今こそ中国事業の再点検を！ ⑦

継続的なグローバル成長を支える業務標準化とそれを支えるITプラットフォーム ⑧

最新IT動向と企業情報システムへのインパクト ⑨

世界に羽ばたくグローバルリーダーを知ろう ⑩

独自分析レポートが示すセキュリティ攻防最前線——組織に問われる対応力、サイバー攻撃から組織を守れ！ ⑪

創り拓く 私たちの未来 ⑫