

88-J-8

大企業（製造業）の海外直接
投資行動の決定要因に関する調査

.....アンケート調査結果の概要

三輪芳朗（東京大学）

1988年8月

東京大学経済学部

*このディスカッションペーパーは、現在進行中の研究プロジェクトの一環として行ったアンケート調査の集計結果をとりまとめたものです。

本プロジェクトは現在も進行中です。ここにご紹介します調査結果および関連してのべますことについて、できる限り多くの方々からの、率直な感想、ご教示、ご示唆を期待します。

..... 目次

	頁数
<0> ことわりがき	1
<I> はじめに	2
<II> Q1～Q2の集計結果	6
<III>消費地あるいは需要先立地型のケース（<A>の集計）	15
<IV> 輸出基地としての性格が強い生産拠点のケース（の集計）	25
<V> 進出後の経過と今後の計画（<C>の集計）	30
[付] アンケート調査表	42
「大企業（製造業）の海外直接投資行動の決定要因に関する調査」	
（社団法人日本経済研究センター・東京大学経済学部直接投資研究グループ）	

（1988年6月）

<0>ことわりがき

現在、わたくしたちは「新しい世界貿易および直接投資体制」と題する研究プロジェクトを進行させています。このためのプロジェクト・チームは、奥野正寛（代表）、三輪芳朗、伊藤元重（以上、東京大学経済学部）、清野一治（学習院大学経済学部）の4名を中心にして構成されています。

このプロジェクトのサブ・プロジェクトである「企業のグローバル化と経済政策」（三輪と伊藤が中心です）が、その一環として本年6月--7月に実施したのが、以下にご紹介する「大企業（製造業）の海外直接投資行動の決定要因に関する調査」と題するアンケート調査です。

このアンケート調査は、プロジェクト内での議論を前提にして、伊藤と榎林郁夫氏（日本経済研究センター）のアドバイスを受けながら三輪が調査表を作成し、日本経済研究センター（理事長香西泰）と東京大学経済学部直接投資研究グループ（代表奥野正寛）が共同で実施したものです。

調査表の集計およびこのディスカッション・ペーパーの作成はすべて三輪の責任で行いましたので、以下の内容に関連します、ご感想、ご質問、ご教示、ご示唆などはすべて三輪芳朗宛にお願いいたします。

〒113 東京都文京区本郷7丁目3番1号

東京大学経済学部

電話（812）2111（代） 内線5622

（不在の場合には、経済学部秘書室（内線5530）をご利用下さい。）

巻末に収録しました調査表をご覧いただければおわかりいただけますように、この調査は、回答者にとっていささか面倒な内容であり、また、一部の方々からご指摘いただきましたように、経営上の重要な決定およびその計画の内容にかなり立ち入っているために回答しにくいと判断される可能性のある設問がありましたが、回収率がほぼ30%というこの種のアンケートとしては異例ともいえるほどの高い回収率となりました。ご回答いただきました企業の方々には心より感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

また、本調査は、事務局を社団法人日本経済研究センターにおき、榎林郁夫氏

と山元佳子さんにその役割をつとめていただきました。ここにその旨を記し、厚く感謝する次第です。

なお、この研究プロジェクトの実施には日本経済研究センターの、また、この報告書の作成には東京大学経済学部付設産業経済研究施設から資金援助を受けています。

<I>はじめに

このアンケートのねらい全体について、あるいは、わたしたちがえられた結果のどのような点に注目しそれをどのように評価しているかなどという点について詳細にわたって説明するためには、研究プロジェクトの趣旨にまでたちかえったいささか面倒な議論が必要になり、このペーパーをお読みになる方々に、鬱陶しい気分と、恐らくは余計な覚悟を強いることになると思います。

ここでは、面倒な議論には立ち入らず、「趣旨と目的」については巻末の調査表を見ていただくことにして、ちょっとしたアペリチフのつもりで、しばしば目にするような説明では納得しがたい、あるいは、十分ではないという点についていくつか例示することにします。

(1)最近の日本企業の海外直接投資の激増の原因として急激な円高をあげる見方があります。しかしながら、同時に、対日直接投資も激増している事実を目にすると、少なくとも、円高だけで最近の傾向を説明することは強引に過ぎることになります。

円高で対外直接投資が増えるなら、円安なら減るはずですが、アメリカ企業の対日直接投資はドル安下で激増しているのです。

(2)「カネ余り」が原因だとする見方も有力です。「カネ余り」とは何かという論点自体ややこしいのですが、日本で資金を調達した方が有利だということならば、外国企業が日本で資金を調達したり（資本市場を直接利用してもよいし、借り入れてもよい）、日本の生保が米国債を買っても、直接投資にはなりませんから、これだけでは説明要因としては十分ではありません。

また、日本企業が外国でC Bなどを大量に発行して資金調達をしているのを見

ると、本当に「カネ余り」なのか、「カネ余り」とは何の事なのかという問題に戻ってしまいます。

日本国内でも、地域別にみると、地元企業の投資が少なく相対的に職場が少ないところでは、たとえば地方銀行は資金の運用先を地元以外に積極的に求めています。これは、その地域では「カネ余り」となっていることを意味しますが、その分は「直接」ではなく、「間接」投資になってしまっています。

(3)「生産は本来消費者のいるところで行うべきだと考えるようになったからだ」という説明も、最近しばしば耳にするものです。

このような主張に全面的に疑問を呈示するつもりはありませんが、関連して問われるべき事は、どの程度他の場所（例えば、日本）で生産するよりも費用面で不利になっても、消費者のいる地点で生産することを有利だと判断するかという点であります。全ての生産が消費者のいる地点で行われるようになれば国際貿易は消滅してしまいますし、国内でも生産物の地域間の移動はなくなってしまうのです。

そこまでいくとは誰も考えていないでしょうから、問題は、このような観点からの説明で、現実には起きている現象をどの程度まで説明できるかという事なのです。

(4)「貿易摩擦対策だ」というのもしばしば耳にする説明です。しかしながら、たとえば、輸入制限が直接投資を増大させるためには、追加的な要因が必要です。

たとえば、コーヒー豆、オレンジ、牛肉、米の輸入を日本が強く制限しても、このような分野で対日直接投資が大きく増加するとは誰も考えないでしょう。

したがって、「貿易摩擦対策」を重要な説明要因であるとして受け入れるためには、この追加的な要因が何かという点について立ち入った検討が必要となります。また、すべての直接投資がこの要因によって説明可能だとは誰も考えないでしょう。たとえば、対日直接投資の最近の激増についてはこの要因は全く説明力を持ちません。かりにこれが有力な要因であるとすれば、対日直接投資は趨勢として減少していなければならないのです。

この他にもいろいろあるかもしれませんが、とりあえず、ここまでにします。

G5のプラザ合意以降の円高の進行下での対外直接投資の増加が、今後ますます加速度的な勢いで進行するのか、あるいは一方的な現象であるのかという点について検討するためには、今回の増加がどのような要因によるのかという点についてまず明確にしなければなりません。

ここにあげただけでも説明要因は4つあるのですから、それぞれの相互関係がどうなっているのか、また、それぞれがどの程度の説明力を持っているのかを明らかにしなければなりません。簡単にはいきそうにありませんし、そういう課題に本格的に取り組んだ研究もわたしたちの知る限り存在しません。

わたしたちは、今、「原点」にまでたしかえって、体系的な検討を始めたところであり、このアンケートはそのための情報収集と簡単な予備的なテストのためのものであると位置づけています。

アンケート結果の集計は、集計して、議論の素材を提供することに主眼をおき、結果についてはほとんど解釈を加えておりませんが、これは、わたしたちの研究プロジェクトがまだその段階に至っていないこと、むしろ、数多くの方々から結果の読み方についてまでたちいったご示唆をいただきたいという考え方によるものであるとご理解いただきたいと思えます。

このアンケートは「生産活動に焦点を絞ったものです。」このような選択をしたのは、対外直接投資といっても、販売のための拠点の取得、研究開発のための拠点の建設、土地・建物などの不動産を純投資として取得すること、資源開発のための投資などさまざまなタイプのものがあり、その決定要因が同じであるとして一括して検討するよりも、もっと対象を限定する方が有用な情報が得られるとの判断によります。

そのうちで生産活動を選択したのは、当面のわたしたちの関心の方向を反映していますが、この方向はさほど特異なものではないでしょう。

また、最近の直接投資は非製造業でむしろより顕著な増加を示していますが、生産活動を選択したことの当然の帰結として製造業に分野を限定しました。

製造業のなかでも、特に、機械、電気機器、輸送用機器、精密機器のいわゆる加工組立型産業を中心に調査対象を選択しましたが、これは、最近顕著な増加傾

向を示す分野であると同時にわたしたちの関心の方向を反映しています。

調査対象時点としては、1988年3月末の状況を念頭においていただくようお願いしました。

調査表は3つの部分で構成され、第一の部分(Q1~Q4)では、最近の一般的な状況についてたずねた。

(Q3)以下については、進出先が複数である場合にはそれぞれについて性格が同じではなく、回答が異なり得ると考え、「海外の生産拠点として最も重要なものを一つ選んで」いただき、それについて具体的な内容の回答をお願いした。

第2部は、〈A〉、〈B〉2つの部分に分かれ、回答はそのいずれか該当する方についてお願いした。消費地あるいは需要先立地とみてよいケースについては〈A〉に回答していただいた。(A-1)では、日本で生産して、輸出する場合と比較して、現実の選択をした理由について数多くの要因についてその重要性の程度を評価することを求め、(A-3)、(A-4)では進出先市場での競争を念頭においてどのような側面で不利な立場に立たされ、それを克服するためにどのような要因が有効な役割を果たすと考えているかという点について回答を求めた。

輸出基地としての性格が強い工場と考えてよいケースについては〈B〉に回答していただいた。比較の対象を、需要者のいる場所(B-1)、周辺諸国(B-2)、日本国内の新規立地(B-3)、日本国内の既存主力工場(B-4)と4通り設定して、それぞれについて現実の進出地点の選択理由をさまざまな側面から評価することを求めた。

わたしたちとしましては、慎重に検討したうえで進出しないという選択をした企業の回答を得ることが出来れば、より有用な情報のパッケージになると考えていますので、たとえば、海外進出拠点なしとご回答になった企業の方々から、この点について具体的なご意見・コメントをいただければ幸いです。

第3部では、(C-1)で、一応の軌道に乗るまでの期間の長さについてたずね、(C-2)では進出後の経過と進出時の見通しとの比較について項目ごとに影響の仕方およびその重要性を評価することを求めた。(C-3)では、進出先と日本での活動との分担関係について各側面ごとに回答を求めた。これは、現代の大企業は、各国、各地点に同じ型の自己完結的な生産拠点をつくるのではなく、企業内の分

担関係が国境をこえて形成されるのが常態であるとの判断によるものであり、移し易い側面から移す傾向があるとすれば、どの様な分野で、どの様な側面が移し易いと考えられているかという点に関する情報を得ようとするものである。(C-4)では、抜け落ちた論点の存在を想定して、追加的なコメントを具体的に記入することを求めた。

以下で、集計結果を紹介するが、巻末の調査表を参照しながらお読みいただくことを想定して、本文中には調査表の記号などをふんだんに用いるので、その点ご容赦いただきたい。

<II>Q1～Q4の集計結果

調査表の発送数は336通である。

機械、電気機器、輸送用機器、精密機器の4分野については、東証第一部上場の全企業に海外の生産活動を盛んに行っていると思われる若干の企業を加えた。それぞれ88, 121, 51, 19の企業に記入をお願いした。その他の製造業分野については、海外における生産活動が盛んであると考えられる上場企業を選択して発送した。具体的には、食品(3)、繊維(7)、化学(16)、ゴム(7)、ガラス・土石(4)、鉄鋼(1)、非鉄金属(5)、金属製品(6)、その他製造業(5)、商業(3)である。(所属産業分野の分類は取引所の上場区分による。)

以下の集計作業は、産業分野に関しては、5つのグループに分けて行う。グループ2～5は、それぞれ機械、電気機器、輸送用機器、精密機器であり、グループ1はその他すべての分野の企業によって構成される。

回収状況は第1表のとおりである。

集計対象となるグループ1の企業の所属分野は、繊維(4)、化学(2)、ゴム(1)、ガラス・土石(1)、鉄鋼(1)、非鉄(2)、金属製品(2)、商業(1)である。このうち、商業は、製造部門をもつアパレル企業である。

69社のうち、東証一部上場企業が61社である。

第1表 調査表回収状況

	発送数	回収数	うち生産拠点 のない企業数	集計対象企業数
グループ1 (その他の製造業)	57	16	2	14
2 (機械)	88	23	13	10
3 (電気機器)	121	38	11	27
4 (輸送用機器)	51	16	4	12
5 (精密機器)	19	11	5	6
合計	336	104	35	69

各企業の出資比率50%以上の海外にある生産拠点の数と分布についてたずねた(Q1-1)を集計したのが第2表である。

第2表 (Q1-1) 海外生産拠点数 (地域別)

	0	1	2	3-5	6-10	11-	?	合計
アジア	19	18	11	15	3	2	1	69
北米	23	28	4	11	2	0	1	69
ヨーロッパ	43	11	8	5	1	0	1	69
その他	50	8	5	5	0	0	1	69
計	2	17	12	17	13	7	1	69

たとえば、アジア地区に6-10の生産拠点をもつ企業数は3社であることをこの表は示している。合計生産拠点数0の企業が2社含まれるのは、出資比率50%以上の海外生産拠点がない企業であって(Q2)以下に回答していただいた企業が2社あることを示している。

5つの企業グループ別に合計の海外生産拠点数を集計したのが第3表である。

第3表 (Q1-1) 海外生産拠点数 (グループ別)

	0	1	2	3-5	6-10	11-	?	合計
グループ 1	1	0	1	4	6	1	1	14
2	1	2	3	2	2	0	0	10
3	0	11	3	7	3	3	0	27
4	0	4	3	2	2	1	0	12
5	0	0	2	2	1	1	0	6
合計	2	17	12	17	14	6	1	69

グループ別に顕著な差があるようには見えない。海外生産拠点数が11以上の企業について、産業分野でみると、繊維(1)、電気機器(3)、輸送用機器(1)、精密機器(1)となっている。

合計の従業員数についてたずねた(Q1-2)については、第4、第5の2つの集計表を作成した。

第4表 (Q1-2) 合計の従業員数 (現在)

人	0	1-50	51-100	101-500	501-2000	2001-10000	10001-	?	合計
グループ 1	0	0	1	2	4	4	2	1	14
2	2	0	0	2	4	2	0	0	10
3	0	3	1	9	9	1	4	0	27
4	0	3	1	2	2	2	2	0	12
5	0	0	1	1	2	2	0	0	6
計	2	6	4	16	21	11	8	1	69

第4表は、現在の海外の生産拠点全体での合計従業員を産業グループ別に集計したものである。501-2000人の規模の企業数が最も多いが、50人以下層から、10

000人以上まで幅広く分布しており、産業別に極端なかたよりは見られない。1000人以上の8社を産業別にみると、繊維(1)、ガラス・土石(1)、電気機器(4)、輸送用機器(2)であり、このうち5社は、海外生産拠点数11以上のグループに属する。

第5表 (Q1-2) 合計の従業員数の推移(社)

	現在の従業員数が 3年前と比べて3倍以上	現在の従業員数が 3年後には3倍以上	3年前の従業員数が 3年後には5倍以上
グループ1	2	0	2
2	2	0	1
3	7	2	7
4	5	3	5
5	1	0	1
計	17	5	16

1985年9月のプラザ合意以降、日本企業の対外直接投資は顕著な増加を示している。第5表は、従業員数の増加スピードに注目したものである。3年前の数字が得られない回答数(進出後3年以内のものは0として扱った)、現時点の数字が得られない回答数、3年後の数字が得られない調査表数はそれぞれ、4, 3, 8通である。急激に規模を拡大した企業(ここには、新規に進出した企業が含まれるが)は、とりわけ、グループ3(電気機器)、4(輸送用機器)に多い。3年後の計画数字に関連するものは一応の方向を示すものとして見ておく程度に評価するのが適当であろうが、積極的な計画を持つ企業は、3、4の2つのグループに集中している。

今回の調査では、生産拠点ごとに、生産品目、進出先、進出時期などの事情がさまざまであり、同一企業内の海外事業であっても、進出動機、戦略的位置づけ、投資成果などが大きく異なり得ると判断し、特定の生産拠点を選択していただき、Q3以降はその生産拠点を念頭に置いて回答していただいた。選択の基準は、「海外の生産拠点として最も重要なもの」であることであるが、(今後、3年程度の

第6表 (Q2) 進出先

	アメリカ	イギリス	インドネシア	韓国	シンガポール	タイ	台湾	中国	西ドイツ	スイス	フランス	イタリア	オーストラリア	ベルギー	スウェーデン	合計
グループ1 A	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	9
2 A	6	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	10
3 A	12	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17
4 A	9	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12
5 A	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	5
グループA合計	34	0	5	2	2	2	1	0	2	0	0	0	3	1	1	53
1 B	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
3 B	0	0	1	1	2	1	2	1	0	0	1	0	0	0	2	11
5 B	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
グループB合計	0	1	1	2	2	4	2	1	0	1	1	1	1	0	2	17
総計	34	1	6	4	4	6	3	1	2	1	1	4	1	1	3	70

期間を考慮した時に戦略的拠点として特に重要性を増大する見込みがある工場がある場合にはそこを選んで下さい。そうでない場合には、従業員数最大の拠点をを選んで下さい)と注記した。

さらに、その生産拠点で生産されたものの供給先別の比率に関する情報を求め、工場進出先およびその周囲の地域での消費量が生産量の60%以上である企業のグループ(グループA)と60%以下の企業のグループ(グループB)にわけ、前者を消費地あるいは需要先立地型と呼び、後者を輸出基地としての性格の強い工場と呼んでいる。

以下の集計作業は、分野別の5つのグループを更にA, B 2つのグループに分けて、合計10グループにするが(たとえばグループ1Aとは、グループ1であってグループAに属する企業のグループのことである)、2B, 4Bの2つのグループに属する企業はないから、実際上は8グループである。(なお69社のうち、第3グループに属する1社は、社内体制が2つに分かれており、それぞれについて1部ずつ回答されたので、ここでは、それぞれを別個の回答としてとりあつかうこととする。したがって、グループ3の回答数は以下では28となり、総計で70の回答が集計対象となる。)

グループ1~5の所属企業数は、それぞれ(9, 5), (10, 0), (17, 11), (12, 0), (5, 1)である(カッコ内第1項がAグループ、第2項がBグループ)。

1Aは、繊維(2)、化学(2)、ゴム(1)、ガラス・土石(1)、鉄鋼(1)、非鉄(1)、金属製品(1)であり、1Bは、繊維(2)、非鉄(1)、金属(1)、商業(1)である。

グループごとに、進出先国名を集計したものが、第6表である。

(1)進出先がアメリカである企業が全体の半数を占めるが、これらはすべてAグループに属する。ヨーロッパに進出したケースは1社をのぞいてすべて(3社)Aグループに属する。

(2)アジア諸国については、インドネシアのように6社のうち5社がAグループに属するケースから、タイのように6社中4社がBグループに属するケースまであるが、全体としてみると、A, Bそれぞれ概ね半分づつとなっている。

(3)グループ3(電気機器)をみると、上記の傾向は一層顕著にあらわれる。

第7表は、グループごとに進出時点を基準にして集計したものである。

第7表 (Q2) 進出時点

	-1969	70-79	80-84	85-	?	合計
グループ1 A	0	4	1	4	0	9
2 A	2	3	0	4	1	10
3 A	2	6	2	6	1	17
4 A	1	3	2	6	0	12
5 A	1	2	1	1	0	5
グループA 合計	6	18	6	21	2	53
1 B	1	2	1	1	0	5
3 B	0	6	1	4	0	11
5 B	0	0	0	1	0	1
グループB 合計	1	8	2	6	0	17
総計	7	26	8	27	2	70

第8表 (Q2) 日本から派遣している人数

	現在の派遣人員数 (人)			3年前より派遣人員が 増加した企業の数
	20-50	51-100	101-	
グループ1	2	0	0	5
2	1	0	0	4
3	3	1	2	15
4	4	1	1	8
5	1	0	0	3
計	11	2	3	35

- (1)昭和40年代前半までに進出したケースが10%である。
- (2)昭和40年代後半の第1次の海外直接投資ブームとプラザ合意以降の時期に進出時点は集中している。
- (3)昭和50年代後半は低調である。
- (4)産業分類別、A、Bグループ別に見て顕著な差はみられない。

第8表は日本からの派遣人員数に関する数字を整理したものである。

第1～3列の数字は、グループごとに、派遣人員数の多い各企業の数をもとに求めたものである。20人以上派遣しているケースが約1/4あり、51人をこえるケースが5例ある。51人をこえる5例について、現時の従業員数を派遣人員数（カッコ内）を示すと次のようになる。1500(60), 1889(101), 2700(200), 7030(69), 5400(200)。

第4列の数字は、3年前の派遣人員に比べて3年後の計画派遣人員数が増加している企業の数である。進出時の派遣人員数は軌道にのるにつれて減少するのではないかという予想は、この数字をみるかぎり支持されない。

(Q3)以下は、海外の生産拠点のうちで最も重要なものに関して記入を求めているが、(Q2)の第1列に記入された人数規模でみた第一位の生産拠点を選択されなかった企業は、70社中21社であった。特徴的なことは、変更先がアメリカであるケースが2/3にあたる14社である点である。

理由づけを3つ例示する。

「売上高、総資産、人員の面において最も将来性がありまた年内に最重要拠点になるため」（グループ1、シンガポール→アメリカ）、

「輸出基地としての生産工場」（グループ3、アメリカ→フィリピン）、

「当社海外市場のうち最大マーケットのため」（グループ5、香港→アメリカ）

生産品目と生産額でみた比率について記入を求めた(Q3-2)から作成した集計表が第9表-10表である。

第9表は、現在の生産額でみて多い方から5品目に関して記入を求めたことに対して、何品目分記入されているかを数えたものである。

品目といっても、産業により意味が異なるであろうし、記入者によっても受け

第9表 (Q3-2) 生産品目数 (記入欄数)

	1	2	3	4	5	記入なし	合計
グループ1	8	3	1	1	1	0	14
2	4	4	0	1	0	1	10
3	9	8	4	3	4	0	28
4	5	3	4	0	0	0	12
5	1	2	0	2	1	0	6
計	27	20	9	7	6	1	70

取り方が同じであるとは限らないから、得られた数字の解釈には慎重である必要があるが、1品目、2品目、3品目以上が大体1/3づつ存在すると見てよいであろう。2品目以下が2/3であるということは、特定の品目に限定した工場が多いことを示している。品目数が多い企業は、とりわけ、第3、第5グループに多い。

生産品目およびその比率がどの程度変化しているかを見ることを目的に作成したのが第10表である。

第10表 (Q3-2) 第1位品目の地位の変動

	第1位品目が 交代した企業数	第1位品目のシェアの変動幅			
		30%以上 減少	10-29% 減少	10-29% 増加	30%以上 増加
グループ1	0	1	2	1	0
2	0	0	1	1	0
3	3	3	4	1	2
4	2	1	0	2	1
5	2	1	1	0	2
計	7	6	8	5	5

第1列は、3年前の数字と3年後の数字を比べて第一位品目が交代した(する)企業の数を示している。約10%の企業で交代がおこる。

第2～5列は、シェアの変動幅が10%をこえる企業の数を示している。大幅に変動する企業は、第3、5グループに多いが、これが、生産品目が多く、その間での比率が常に激しく変化しているというこれらの産業の本来の事情にどこまで起因するものであるかはこの表からはわからない。

生産されたものの供給先別の比率について記入を求めた(Q4)の数字から日本向けの比率について集計したのが第11表である。

第11表(Q4)日本向けの比率：現在、3年後(%)

	現在							3年後						
	0	1-29	30-49	50-79	80-99	100	不明	0	1-29	30-49	50-79	80-99	100	不明
グループ1	7	4	1	0	1	1	0	7	4	1	0	0	1	1
2	10	0	0	0	0	0	0	8	1	0	1	0	0	0
3	17	5	0	1	1	3	1	16	5	2	0	2	0	3
4	10	2	0	0	0	0	0	8	3	0	1	0	0	0
5	3	3	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0
計	47	14	1	1	2	4	1	41	17	3	2	2	1	4

この表の数字をみる限り、現時点で日本向けの比重は高くない。また、3年後の計画と比べても、多少は日本向けの輸出を考えるケースが増大する傾向が見られるものの、顕著なものではない。

<III>消費地あるいは需要先立地型のケース (<A>の集計)

この調査では、工場進出先およびその周囲の地域での消費量が生産量全体の60%以上の場合を消費地立地型と分類しているが、質問事項<A>は、この型の企

業に限定して回答を求めている。

集計対象回答数は、53である。

(A-1) は、日本で生産して輸出するという代替関係にある選択肢と比較して、工場を海外現地に建設するという選択を有利と判断する際に、(a)～(l)の各項目がどの程度の重要性をもつかという点について回答を求めたものである。

第12表 (A-1) 各項目の重要度 (輸出との比較)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
1. 極めて重要	23	28	24	6	5	4	17	9	4	13	14	4
2. ある程度重要	25	16	20	30	26	19	12	29	26	22	20	3
3. 関係なし	4	6	7	15	18	24	20	9	19	10	10	5
4. むしろマイナス	0	0	0	0	0	2	1	4	0	5	4	0
5. 大いにマイナス	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	2	0
?	1	3	2	2	4	2	2	2	5	2	3	41

第12表は、各項目ごとの重要性の位置づけを集計したものである。

「極めて重要」と位置づけた回答数が多いのは、多い順に、(b) (生産は需要者に近い地点で行うべきであるというフィロソフィー)、(c) (貿易摩擦)、(a) (需要者に関する情報が得やすくなる)、(g) (進出先でのよいパートナーの存在) である。

逆に、「大いにマイナス」という評価がついたのは、数は少ないが、(f) (同業他社の進出)、(k) (素材、部品等の品質)、(g) である。

(A-1) では、(a)～(l)のうち、最も重要であったと考えられるものに○、次いで重要であったもの2つに△印をつけることを求めている。第13表は、○と△のついた項目数を産業グループ別に集計したものである。

おおよその傾向は第12表の位置づけに一致する。

気付くことを列挙すると以下のようなになる。

(1)○の位置づけだけに注目すると、(a)の位置づけは著しく低下して、(g)に次いで4番目の地位になる。△の数を考慮に入れると、(a)の地位は急上昇する。このことは、(a)は重要な評価項目ではあるが、必ずしも最重要項目とは考え

第13表(A-1) 重要な項目(○,△)の位置

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	?	
○の位置														
グループ1 A	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	2	
2 A	1	2	4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	
3 A	1	7	4	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1	
4 A	1	3	3	1	0	0	2	0	0	0	0	1	1	
5 A	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
合計	4	16	13	1	1	1	6	3	0	1	0	2	6	
△の位置														
グループ1 A	3	2	0	1	0	0	2	2	0	0	0	1	3	??
2 A	1	1	3	3	1	2	1	2	1	0	0	1	1	1
3 A	6	4	7	2	0	0	2	3	0	2	1	0	3	2
4 A	4	3	3	1	0	1	4	0	0	2	2	1	1	1
5 A	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	2	0	1	1
合計	15	11	13	8	1	3	9	7	1	5	5	3	9	7

(注) ?は○については記入がない回答数、

△については1つしか記入がない回答数

??は△の記入がまったくない回答数

られていないことを意味する。

(2)全体として(c)は重要な要因であると考えられているが、グループ1 Aにとってはそうでもない。貿易摩擦に深く関連する直接投資は、加工組立型産業に限定されるものであることをこのことは示唆している。

(3)〈B〉で有力な要因として浮上する(d) (進出先政府の投資優遇のための政策)、(h) (賃金水準)は、○が1,3、△が8,7つくのみであって、さほどの重要性はもっていない。(d)に○がついた進出先はブラジルであり、(h)に○が

ついたのはインドネシア、韓国、マレーシアのケースである。

(4) 素材、部品等の価格、品質に対応する(j)(k)に○が1,0、△がそれぞれ5つづいてはいるが、それらがすべて、グループ3A～5Aに集中している。

(5)(f)には○が1つ、△が3つしかついていない。なお、(g)にいう「進出先でのよいパートナー」として、われわれは出資者をイメージして質問項目を設けたが、回答表をみると100%出資の生産拠点についてもこの項目を重視する回答が少なからず見られるから、この点に関する理解は必ずしも一致していないと考える必要がある。(g)を重要であるとするケースが多いのであるから、改めてどのような意味で「よいパートナーの存在」が重要であるのかを調査する必要があると考えられる。

再び項目別の評価に戻って、産業別にみて評価に差がでるケースを示しておこう。

第14表(A-1) 各項目の重要度(産業別: b, f)

	(b)フィロソフィー						(f)同業他社の進出					
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
グループ1A	7	1	1	0	0	0	0	5	4	0	0	0
2A	4	4	1	0	0	1	1	5	2	0	0	2
3A	11	1	3	0	0	2	1	6	8	1	1	0
4A	3	8	1	0	0	0	2	2	7	0	1	0
5A	3	2	0	0	0	0	0	1	3	1	0	0

第14表は、(b),(f)について、産業別の集計結果を示したものである。(b)については、グループ3Aと4Aの間の顕著な差が目につく。1つの解釈は、生産における規模の経済性が4Aの方が大きいために、タテマエとしては(b)の考え方は支持し得るとしても、そのためのコストが4Aの方が大きくなってしまふことを反映しているというものである。(少しイジワルな見方をすれば、すべての企業が(b)を最重要項目であると考えて行動すれば、国際貿易は大幅に縮小し、分業の利益は失われる。本来ならば、どの程度の費用差であれば(b)に従って行動する

かと問うべきなのであろうが、容易なことではない。)

(f)は、集中豪雨的進出と評されることがある日本企業の行動が同業他社の進出をどの程度意識して行われるかという点について評価しようとするものである。第13表に関して述べたように、全体として(f)の重要性に関する評価は高くはない。しかしながら、電気機器、輸送用機器の2つのグループでは、いくつかの企業が1あるいは5と評価しており、直接投資が同業他社との強い対抗関係を意識しながら行われていることを示唆している。

「この3年程度の期間に、進出、拡張の決定、全社的戦略のなかでの工場の位置づけ等の点で重大な状況の変化がありましたか」という問に回答を求め、「あった」と回答した場合には、その具体的な内容とその理由について説明を求めたのが(A-2)である。

変化があったとする回答が、各グループそれぞれ4, 8, 11, 7, 5の合計35あり、ほぼ70%が「あった」と回答している。

具体的な内容としては、急激な円高が最も多く、次いで、輸入制限あるいは貿易摩擦が多い。その他で目立つのは、「国内主要ユーザーの米国進出……主要ユーザーよりの米国進出要請」(グループ1A)という型の回答が複数見られることである。以上の型は日本と需要先との間で選択がなされたと理解できるが、そうではないと考えられる例がいくつかみられる。

「北米向生産基地から他地域への先端製品の輸出基地へと、国際分業の中での位置づけの進展が加速された」(3A、アメリカ)

「現地本社制度への推進拠点」(5A、西ドイツ)

その他に、たとえば、(A-1)で(1)(その他の要因)に○をつけた企業(1A)が「長期的世界戦略」と記入されているのも同様の性格と考えられる。

その他には次のような回答があった。

「従来より、海外生産に関し慎重な対応を考えていたが、此度米国企業の買収により、米国及びその子会社として西独にも工場をもつことになった」(2A、アメリカ)

「単独進出から合併会社へ」(2A、アメリカ)

(A-3) と (A-4) はペアになっている。

調査表を作成した我々の意図としては、見方を変えて、進出先の市場に基準をおけば、直接投資という形態の海外立地は新規の参入そのものなのだから、それ自体を取り出せば、進出企業には参入時にさまざまなハンディキャップが存在し、その克服のために場合によっては多大なエネルギーを費やすことになるに違いない。まず、そのハンディキャップの内容を確かめようというのが (A-3) である。さらに、進出するという決断をし、現実に進出したのであるから、そのようなハンディキャップを克服できるという見通しがある (あった) に相違ないから、その具体的な内容を確かめようというのが (A-4) である。

(A-3)、(A-4) の回答の集計結果に入る前に、調査表の作成者の大枠としてのイメージがいささかピント外れになっていたことを率直に述べておく必要がある。

需要先に新規に立地するといっても、ほとんどの場合には、日本で生産して輸出することにより既に供給者としては確立した地位を築いた市場内へ生産の拠点を移動させるのであり、市場自体へ新規に参入するケースはほとんどないのである。(A-1) で、(b), (c) を重要と考える回答はこのことを端的に物語るし、(A-2) で急激な円高と貿易摩擦が回答として多く、主要な需要先の海外進出がそれに次ぐこともこのことを反映している。(たとえば、グループ 3 A に属する企業からの回答には、「市場を持つての製造工場の進出であり、質問のニュアンスが少し異なる」という率直なコメントが記されている。)

このことを念頭において、進出先での既存 (地元) 企業及び外国からの進出企業 (含日系) との競争についてたずねた (A-3) への回答の集計結果から見ていただこう。

第 15 表は、「通常、新規に参入する企業は既存企業に比して、少なくとも当初はハンディキャップを負うと考えられますが、一応の軌道に乗るまでの期間を想定して、それぞれの項目別に重要度を評価して」回答することを求めた結果を集計したものである。各項目の中で、重要な項目について (A-1) と同様の要領で ○、△ の記入を求めた結果を集計したのが、第 16 表である。

項目別の集計結果について、まず目につくことは、「1. 極めて不利な立場に立たされた」という回答が極めて少ないことである。(d), (e), (i) については、先に述べた事情の当然の帰結であるとしても、その要因の影響を受けにくいと考え

第15表 (A-3) ハンディキャップとしての重要度 (項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1. 極めて不利な立場に立たされた	0	0	0	2	1	2	2	2	0	1
2. かなり不利な立場に立たされた	6	12	14	8	10	10	15	16	0	1
3. ほとんど影響はなかった	36	32	30	26	27	33	28	24	42	3
4. むしろ有利な立場に立った	4	5	5	9	6	3	4	5	4	0
5. 極めて有利な立場に立った	2	0	0	3	4	1	0	0	2	0
?	3	2	2	3	3	2	2	4	3	46

第16表 (A-3) 重要な項目 (○, △) の位置

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	?	??
○の位置												
グループ 1 A	0	0	0	0	5	0	0	1	0	1	1	1
2 A	1	2	1	0	2	0	0	0	0	0	3	1
3 A	3	3	0	1	5	2	0	3	0	0	0	0
4 A	0	3	1	0	1	0	0	2	1	1	3	0
5 A	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0
合計	4	9	2	1	13	2	1	6	1	2	10	2
△の位置												
グループ 1 A	0	3	2	2	0	0	1	3	0	0	3	2
2 A	0	2	1	2	2	2	1	2	0	0	0	4
3 A	1	8	6	2	1	2	5	0	0	0	5	2
4 A	0	2	1	2	2	2	7	2	1	0	1	2
5 A	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	3
合計	1	15	11	9	6	6	14	7	1	0	10	13

(注) ?は○については記入がない回答数、

△については1つしか記入がない回答数

??は△の記入がまったくない回答数

られる(a), (b), (c), (f), (g), (h)についても結果は同じである。

最も重要な項目につけることを求めた○が多いのは、(e), (b), (h)の順であり、それに次ぐ重要な項目につけることを求めた△が多いのは、(b), (g), (c)の順であった。

(e) (販売網の確立)については、第15表の結果と照らし合わせると、これが重大なハンディキャップとして機能したケースと同時に、これがそれを克服するうえで有利に働いたケースを含むと思われる。(b)については、○、△をつけた回答の数は多いが、第15表をみると、1,5を評価した回答がないから、さほど深刻なものではないとみるべきであろう。(c)についても同様に考えることができる。

(h), (g)については、(3A)、(4A)のグループに集中していること、(h)に○が多く、(g)に△が多いことが目につくが、深刻さの強度についてはわからない。

参考として、(h), (g)に関する産業別の集計結果を掲げるが(第17表)顕著な差は見られない。

第17表 (A-3) 各項目の重要度 (産業別: g, h)

	(g)品質の向上						(h)規模の経済性の実現					
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
グループ1 A	0	1	6	1	0	0	0	5	0	3	0	0
2 A	0	3	4	0	0	2	0	3	3	1	0	2
3 A	1	5	10	1	0	0	0	4	11	0	0	2
4 A	0	5	6	0	0	0	2	2	8	0	0	0
5 A	1	1	2	1	0	0	0	2	2	1	0	0

(A-4)では、「新規参入に伴うハンディキャップを克服して、進出先市場で優位に立つことが可能であるという見通しを持つことが出来た要因は何か」という点に関して回答を求めた。項目ごとの要因としての重要性の評価を集計したのが第18表である。

重要な項目について記入を求めた○、△の数を数えたのが第19表である。

第18表(A-4) 優位性の根拠としての重要度(項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1. 極めて有力な要因である	13	23	14	3	7	7	12	20	3	2
2. かなり有力な要因である	18	19	16	12	25	12	25	17	5	0
3. ほとんど関係がない	15	5	15	30	13	23	11	9	36	4
4. むしろ不利な要因である	0	1	1	1	2	5	0	1	1	0
5. 極めて不利な要因である	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
?	5	3	5	5	4	4	3	4	6	45

第19表(A-4) 重要な項目(○,△)の位置

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	?	??
○の位置												
グループ1 A	0	4	0	0	0	0	1	1	0	0	2	1
2 A	0	3	0	0	1	0	1	3	0	0	1	1
3 A	1	4	0	0	2	1	3	5	0	0	0	0
4 A	1	4	0	0	0	0	3	3	0	0	1	0
5 A	0	1	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0
合計	2	16	0	0	3	1	8	15	0	1	4	2
△の位置												
グループ1 A	1	2	3	0	3	0	0	0	0	0	3	3
2 A	2	1	0	0	0	1	4	2	0	0	0	5
3 A	2	6	2	0	5	3	3	2	0	0	5	2
4 A	1	3	5	0	4	1	3	4	0	0	1	1
5 A	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1
合計	8	13	11	1	13	5	10	8	0	0	11	12

(注) ?、??欄の意味については第16表の注を参照

最も重要な要因につけられる○の数が特に多いのが(h), (b)であり、(g)が次ぐ地位を占める。○をつけた要因に次ぐ重要性を持つ要因につけられる△の数は、多い順に(b), (e), (c), (g), (a), (h)となり、○と△の数を単純に合計すると(b), (h), (g), (e)の順になる。

以上のような第19表の結果は大筋において第18表の結果と一致するが、(g), (e)と(a), (c)を比べると、地位が逆転している。(a), (c)については、△の数は多いが○の数が少ないことをみると、これらの項目はそれ自体として評価すると重要であるが、他の項目と比較するとより重要な地位を占めるものがありそれに次ぐ地位を占めるにすぎないと考えられる。

(A-4)は(A-3)と同様、進出先での競争を念頭に置いた設問であるから、輸出により既に地位を確立した市場への参入というケースが多いことを反映して(g), (h)が重要であると評価されていると考えられる。(b)が高く評価されるのは、現時点での日本企業の特徴とされる見方と一致している。

第20表は、重要だと評価される頻度が最も高い(b), (h)について、産業別に集計した結果である。産業別にみても顕著な差は見当らない。

第20表 (A-4) 各項目の重要度 (産業別: b, h)

(b)

	良い品質のための生産技術						(h)確立した販売網					
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
グループ1 A	5	2	1	0	0	0	3	2	3	0	0	0
2 A	4	2	1	0	0	2	5	3	0	0	0	1
3 A	7	7	1	1	0	1	5	7	2	0	0	3
4 A	5	6	1	0	0	0	6	3	2	1	0	0
5 A	2	2	1	0	0	0	1	2	2	0	0	0

<IV>輸出基地としての性格が強い生産拠点のケース (の集計)

この調査では、工場進出先及びその周囲の地域での消費量が生産量全体の60%以下の場合(40%以上を外側の地域へ供給している場合)を輸出基地型と分類しているが、質問事項はこの型の企業に限定して回答を求めている。集計対象回答数は17である。

(B-1) ~ (B-4) の4つの質問は相互に関連している。

(B-1) ~ (B-3) は次のような意味で直接対応している。新規に生産拠点をつくるに際して、回答企業は<A>の場合のような需要者のいる場所、日本国内のいづれでもない場所を現実を選択したのであるが、その選択理由としての重要性を、比較対象を3通り変えて評価することを求めたのが(B-1) ~ (B-3)である。

(B-1) では、需要者のいる場所と比較することを求め、(B-2) では周辺諸国と比較し、(B-3) では日本国内に新たに立地する場合と比較することを求めた。更に(B-4) では、今後の趨勢(たとえば既存の生産拠点の移転の可能性)に関する予想の参考とするために、既存の日本国内の主要な生産工場との、工場立地としての優位性の評価を求めた。

各設問の調査項目はほとんど同じであるが、部分的に異なる。

(B-1) と (B-2) では、(B-2) に(f)を挿入した点だけが異なる。(B-2) と (B-3) では、(d)と(i)の2項目の内容が変わっている点だけが異なる。(B-3) と (B-4) は同じである。

(B-1) ~ (B-4) の項目別の評価の集計結果が第21表~第24表である。

第21表 (B-1) 立地として選択した理由の重要性の程度

(需要者のいる場所との比較: 項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i
1. 極めて重要	11	3	0	5	5	1	1	3	0
2. どちらかといえば重要	6	11	5	5	7	6	8	5	1
3. ほとんど関係がない	0	3	12	7	5	9	6	6	3
4. かなりマイナス	0	0	0	0	0	0	1	1	1
5. 相当のマイナス	0	0	0	0	0	0	0	1	0
?	0	0	0	0	0	1	1	1	12

第22表 (B-2) 立地として選択した理由の重要性の程度

(周辺諸国との比較: 項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1. 極めて重要	7	8	0	3	5	6	2	2	3	0
2. どちらかといえば重要	7	7	3	6	8	4	5	6	7	1
3. ほとんど関係がない	2	2	13	8	4	7	8	7	6	3
4. かなりマイナス	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
5. 相当のマイナス	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
?	1	0	0	0	0	0	1	1	0	12

第23表 (B-3) 立地として選択した理由の重要性の程度

(日本国内の新規立地との比較: 項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1. 極めて重要	13	1	0	5	6	4	1	0	0	0
2. どちらかといえば重要	3	7	3	5	7	4	6	4	3	1
3. ほとんど関係がない	1	6	14	6	4	8	10	9	13	5
4. かなりマイナス	0	3	0	0	0	0	0	3	0	1
5. 相当のマイナス	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
?	0	0	0	1	0	0	0	0	1	10

第24表 (B-4) 立地としての優位性の程度

(日本国内の主要な生産工場との比較: 項目別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j
1. 進出先の方が極めて有利	15	0	0	7	6	4	1	0	0	0
2. 進出先の方が多少は有利	1	3	4	5	6	2	7	2	6	0
3. どちらともいえない	1	7	13	4	4	11	6	7	11	5
4. 進出先の方が多少は不利	0	7	0	0	0	0	3	6	0	1
5. 進出先の方が極めて不利	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
?	0	0	0	1	1	0	0	0	0	11

それぞれの設問について、最も重要な項目に○、それに次ぐもの2つに△をつけることを求めた結果を数えたものが第25表～第28表である。

第25表(B-1) 重要な項目(○,△)の位置(需要者のいる場所との比較)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	?	??
○の位置											
グループ1 B	4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
3 B	7	1	0	1	1	0	0	0	0	1	
5 B	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
合計	11	3	0	1	1	0	0	0	0	2	
△の位置											
グループ1 B	0	2	0	1	2	0	0	0	1	2	1
3 B	2	4	1	2	5	1	0	0	0	5	1
5 B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
合計	2	6	1	3	7	1	0	0	1	8	2

(注) (1)グループ1 Bのなかに○を2つつけた回答があるが、そのまま採用した。

(2)?, ??の意味については、第13表の(注)を参照。

集計対象回答数が少ないので、あまりちりちりした解説はしないこととする。

最も明快な傾向が現われるのは、日本国内の新規立地との比較を求めた(B-3)に関する第23表と第27表である。

○がついたのは、(e)についた1社を除いて、すべて(a)であり、△が多いのは、(e)(b)(d)である。第23表の結果もほぼ一致した傾向を示している。

日本国内の新規立地との比較では、まず「賃金水準」が飛び抜けた重要性を持っており、「進出先政府の投資優遇のための政策」「労働者の質、技能水準」「土地価格」がそれに次ぐ地位を占める。

(f)については、第23表に示された項目としての評価は高いが、○、△は一つもついていない。

以上の結果は、たとえば、北海道、九州がこのような地域との比較において立

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	?	??
○の位置												
グループ1 B	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
3 B	2	3	0	1	2	0	0	0	1	0	2	
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
合計	4	4	0	1	2	1	0	0	1	0	5	
△の位置												
グループ1 B	0	2	0	0	2	0	0	0	0	1	1	2
3 B	2	2	0	0	3	3	2	1	0	0	5	2
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
合計	2	4	0	0	5	3	2	1	0	1	6	5

(注) ○の数, ?, ??の意味については第13表の(注)を参照

第27表 (B-3) 重要な項目(○,△)の位置(日本国内の新規立地)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	?	??
○の位置												
グループ1 B	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
3 B	8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
合計	9	0	0	0	1	0	0	0	0	0	7	
△の位置												
グループ1 B	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
3 B	0	3	1	3	4	0	2	0	0	0	5	2
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
合計	0	3	1	3	5	0	2	0	0	0	6	7

(注) ?, ??の意味については第13表の(注)を参照

第28表 (B-4) 重要な項目 (○, △) の位置

----日本国内の主要な生産工場との比較

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	?	??
○の位置												
グループ 1 B	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
3 B	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	4	
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
合計	8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	8	
△の位置												
グループ 1 B	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	3
3 B	0	1	0	1	4	0	4	0	0	0	4	4
5 B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
合計	0	1	0	1	6	0	4	0	0	0	6	8

(注) ?、??の意味については第13表の(注)を参照

地としての競争力を持つことが著しく困難であることを示している。

日本国内の既存の主要な生産工場との比較を求めた (B-4) の結果もほとんど同様のものである。

このことは、既存の生産拠点の中に、海外に移転した方が有利であると考えられるもの、潜在的に移転する可能性のあるものが数多く存在することを示唆している。また、それを決定づける要因が、第一に(a)であり、大きく離れて(e)(d)が続くという結果は、このような趨勢が、長期的に続くという意味で構造的なものであること、かりに引き留める方向に政策的な介入を行おうとしても容易には成果を収め得ないことを示唆している。

需要者のいる場所との比較を求めた (B-1) の結果を (B-3) の結果と比較すると、大勢において変わりはないが、(b)に○、△がそれぞれ4、6ついて、その相対的地位の上昇が目立つ。第21表の(b)の評価には、4、5と回答したものはないから、需要者のいる場所と比べて、進出先の「労働者の質、技能水準」を良いと評

価し、それが重要であることをこの結果は示している。

具体的な意味については、求める「労働者の質、技能水準」が産業分野によって事なり得る点についてまで考慮する必要があるので、ここではわからない。

周辺諸国との比較をもとめた(B-2)については、当然の事ながら、(B-1) (B-3)に対する回答とは異なった。

○、△のついた項目は大きくバラついており、(b)(a)(c)が相対的に高い評価を獲得し、(f)が次いでいる。項目ごとの評価を集計した第22表の結果もこれと概ね一致している。

たとえば、(a)に○をつけた企業の進出先は、タイ、フィリピン、インドネシアであり、△がついたのは中国、タイであるから、特定の国に集中しているわけではない。

(b)に○がついたのはブラジル、中国、タイ、韓国であり、△がついたのはタイ、韓国、シンガポール、フィリピンである。3社が(a)に○、(b)に△をつけ、2社が(b)に○、(a)に△をつけている。

(e)に○がついた企業の進出先は、シンガポール、マレーシアであり、△はブラジル、タイ(2)、台湾、フィリピンである。

(i)に○をつけた企業の進出先は韓国である。第22表で(i)を「5.相当のマイナス」と評価した企業の進出先はフィリピンである。

<V>進出後の経過と今後の計画 (<C>の集計)

<C>では全ての企業に進出後の経過と今後の計画について回答を求めた。

集計対象回答数は70である。

「一応の軌道になるまでの期間の長さは、どの程度とお考えでしたか」とたずねた結果は、第29表に示されている。

(1)圧倒的に多くの企業が、3-5年と回答している。

(2)1-2年と回答した企業の比率は、Bグループで高い。

(3)5-8年と回答した企業は、すべてAグループに属している。進出先は、アメ

第 2 9 表 (C-1) 一応の軌道に乗るまでの予定期間

	(a)1-2年	(b)3-5年	(c)5-8年	(d)8年以上	不明
グループ 1 A	0	8	1	0	0
2 A	1	6	3	0	0
3 A	0	17	0	0	0
4 A	1	11	0	0	0
5 A	2	3	0	0	0
グループ A ・ 合計	4	45	4	0	0
グループ 1 B	1	4	0	0	0
3 B	3	7	0	0	1
5 B	1	0	0	0	0
グループ B ・ 合計	5	11	0	0	1
総計	9	56	4	0	1

リカ (2)、インドネシア、ブラジルである。

「進出後の経過と、進出時の見通しとの比較」について (C-2) で回答を求めた。全体に関する評価 (C-2-1) の結果を集計したのが第 3 0 表である。

(1)「当初見通しどおり」とする回答の比率は 50%強である。

(2)「当初見通しほどは順調ではない」とする回答の比率は約 30%である。

(3) A、B の 2 つのグループに分けてみると、(2)の比率はほぼ同じ水準である。

(3)の比率は B グループの方がやや高く、(1)はほとんど A に集中している。

(4)産業別にみると、(2)の比重がいちばん高いのがグループ 1、低いのが 4 と 2 である。

(5)順調ではないとする回答を進出時期によって区分すると、1969年以前、70-79年、80-84年、85年以降、不明がそれぞれ、1、10、1、7、1である。第 7 表に示した数字と比較しても、特定の時期に進出したケースに集中する傾向は見つからない。

第30表 (C-2-1) 進出時の見通しと進出後の経過の全体的比較

	(1)見通し	(2)見通し	(3)見通しほどは	不明
	以上に順調	通り	順調ではない	
グループ1 A	1	6	1	1
2 A	2	3	3	2
3 A	2	10	4	1
4 A	3	4	5	0
5 A	2	2	1	0
グループA・合計	10	25	14	4
グループ1 B	1	3	1	0
3 B	1	4	5	1
5 B	0	1	0	0
グループB・合計	2	8	6	1
総計	12	33	20	5

A, Bのグループ別にみてもパターンの差はない。

(6)順調ではないと回答した企業を進出先別に分類すると、50%にあたる10がアメリカであり、インドネシア(4)、タイ(2)がこれに次ぐ。韓国、台湾、シンガポール、フィリピンが各1社である。アメリカに進出した企業全体についてみると、(1)(2)(3)(?)はそれぞれ、2、20、10、2であるから、(3)の比率が特に高いわけではない。

(C-2-2)では、進出後の経過に与えた影響を要因別にたずねた。第31表は、要因別の評価を集計したものである。

最も重大な影響を与えたもの(○のついた要因)と、次いで重大な影響を与えたもの(△のついた要因)を別々に集計したのが第32表、第33表である。

第31表 (C-2-2) 進出後の経過に与えた影響の程度 (要因別)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n
1. 見通しより良い 結果に結びついた	21	15	7	6	3	9	19	12	14	6	20	14	19	1
2. 中立	23	46	55	49	54	49	33	49	38	42	33	43	39	3
3. 見通しより軌道に 乗せるのを遅らせた 記入なし	19	2	1	10	7	3	9	2	12	15	9	7	5	0
	5	5	5	3	4	7	7	5	4	5	6	4	5	64

(1)(イ)最も重大な影響を与えたと評価した回答は、多い順に(a)(i)(k)(g)である。

(ロ)次いで重大な影響を与えたと評価した回答は、多い順に(g)(i)(b)(j)(1)である。

(ハ)○あるいは△をつけた回答は、多い順に(i)(g)(a)(k)である。

(ニ)第31表で、(1)あるいは(3)と回答したものは、多い順にa(40), k(29), g(28), i(26), m(24), j(21), l(21)である。

(ホ)総合的に評価すると、進出後の経過に重大な影響を与えたと評価される要因は、(a)(g)(i)(k)である。

(2)重大な影響を与えたと評価される各要因を、第31表の結果を用いてその方向を見ると、(a)(i)については「良い結果と結びついた」という評価と「遅らせた」という回答がほぼ同数であるのに対し、(g)(k)では圧倒的に「良い結果」と回答する比率が高い。(j)は第一のグループに属し、(m)(l)(b)は第二のグループに属する。

(3)(イ)A, Bに分けてみても、明瞭な差は見つからない。強いてあげれば(b)である。

(ロ)産業別にみても明瞭な差は見つからない。

(4)「遅らせた」と評価する回答は、多い順に(a)(j)(i)(d)(g)である。

(C-2-1)で全体として「順調ではない」と回答した企業20社が○をつけた要因を見ると、a(4), i(4), g(3), k(3), f(1), b(1), ?(4)であり、概ね一致し

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	?
グループ 1 A	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1	0	3
2 A	3	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	4
3 A	3	1	0	0	0	1	2	0	1	1	3	0	2	0	3
4 A	2	1	0	0	0	2	0	0	2	0	1	1	0	0	3
5 A	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
グループ A ・ 合計	9	2	1	0	0	3	4	0	8	1	5	2	3	0	15
グループ 1 B	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3
3 B	2	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
5 B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
グループ B ・ 合計	2	0	2	1	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	7
総計	11	2	3	1	0	3	5	0	10	1	7	2	3	0	22

(注) ?は記入のない回答の数である。

今年の6月に進出したので記入不能という回答もここに含めた。

第33表 (C-2-2) 次いで重大な影響を与えた要因 (△のついたもの)

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	?	??
グループ 1 A	2	1	1	0	0	0	2	0	1	1	1	1	2	0	2	2
2 A	0	4	0	0	0	1	2	0	1	0	1	0	2	0	1	1
3 A	4	2	0	1	0	1	5	2	3	1	2	3	0	0	2	4
4 A	1	1	0	0	1	0	2	0	2	4	2	3	1	0	1	3
5 A	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	0	1	2
グループ A ・ 合計	7	8	1	1	1	2	11	2	8	7	6	9	6	0	7	15
グループ 1 B	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	3
3 B	0	1	1	1	1	0	2	1	1	2	0	0	1	0	3	4
5 B	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
グループ B ・ 合計	0	1	1	2	1	1	3	2	2	2	0	0	2	0	4	7
総計	7	9	2	3	2	3	14	4	10	9	6	9	8	0	11	22

(注) (1) ?、??の意味は第13表と同じ。ただし、今年の6月に進出したので記入不能という回答は??に含めた。

(2) 1 Bに△が3つ記入された回答があったが、そのまま採用した。

ている。

(i)と回答した4社の進出先は3社がアメリカ、1社がインドネシアである。

(g)と回答した3社の進出先はすべてアメリカである。

(5) (C-2-1)で「当初見通し以上に順調である」と回答した企業12社が○をつけた要因は、(c)(i)(k)(l)(m)各2社、(a)、不明が各1社であり、(4)までにみた傾向とは異なる。

(c)に○をつけた企業の進出先はともにマレーシアである。(i)はブラジル、西ドイツ、(k)はタイ、シンガポール、(l)はタイ、アメリカ、(m)はベルギー、韓国である。

(C-3)では「現地法人の活動の各側面について、進出先での操業が軌道に乗った時点での、日本の活動との分担関係」について回答を求めた。調査表では、基本的な方針に○、その他に、同時に考慮する方針があれば△をつけることを求めたが、△がつけられた回答が少なかったため、ここでは○についてのみ集計結果を示す。

第34表 (C-3) 日本と進出先との分担関係に関する方針

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
1.全面的に日本で行う	45	20	20	5	4	6	5	6	2	7	8	6	0
2.重点は日本、一部は進出先	22	32	19	31	28	17	29	22	8	8	4	15	0
3.イコール・パートナー	1	7	10	8	11	11	13	14	12	8	6	8	4
4.重点は進出先、一部は日本	0	7	11	13	20	22	14	13	16	18	14	17	5
5.全面的に進出先で行う	0	2	7	10	3	8	6	12	30	25	33	23	1
記入なし	2	2	3	3	4	6	3	3	2	4	5	1	60

全体としてみると、(a)---->(k)については、順に進出先の比重が高くなるという予想通りの結果になっている。

産業別にみると、多少異なった傾向がみられる。1Aと3Aプラス4Aの2つについて項目別の集計結果を示したのが第35表であるが、後者については全体と同じ傾向がいっそう明瞭にみられるが、1Aについてはこの傾向は極端にぼや

ける。

第35表 (C-3) 分担関係に関する方針 (項目別: 1 A, 3 A + 4 A)

方針		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
グループ1 A	(1)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2)	8	4	2	3	3	1	3	4	2	2	0	2	0
	(3)	0	2	1	0	1	2	0	0	1	1	2	1	0
	(4)	0	1	2	2	5	2	4	1	0	1	1	0	1
	(5)	0	1	4	4	0	3	2	4	6	5	5	6	0
	?	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	8
グループ3 A プラス4 A	(1)	19	5	7	1	1	4	2	2	1	2	2	2	0
	(2)	10	18	11	16	17	7	12	7	2	0	0	2	0
	(3)	0	2	5	5	4	3	4	9	4	5	2	6	3
	(4)	0	3	3	5	5	11	9	6	11	12	10	7	1
	(5)	0	0	2	1	1	3	1	4	11	9	14	12	1
	?	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	24

A, Bの区分、産業の区分によってパターンの差がみられるものの例として、(c)(k)に関する集計結果を示しておこう。

「(c)商品企画、デザイン」をみると、産業別にみると、1と3--5との間には顕著な差がある。A, Bを全体としてみても大きな差があるが、同じ産業内でも、3 Aと3 Bでは顕著な差がある。(d)についてもほぼ同様の傾向が現われる。

「(k)広告、宣伝活動の計画と実施」に注目すると、全体に4,5の比率が高まることにより産業別の差は薄れるが、A, B間の差は顕著なままである。3 Aと3 Bの差は明瞭である。(j)(l)についてもほぼ同様な傾向が現われる。

(C-4)では、しばしば、「日本的経営」、「日本型生産システム」の「移転可能性」と呼ばれる論点について意見を求めるために、「日本の工場では実現できることで、(イ)進出先では実現不可能あるいは実現に大きな困難を伴うものであって、(ロ)進出先工場の経営上決定的に重要な影響を与えたとお考えの点がありまし

第36表 (C-3) 分担関係に関する方針 (産業別: c, k)

	(c)商品企画・デザイン						(k)広告宣伝活動の計画と実施					
	1	2	3	4	5	?	1	2	3	4	5	?
グループ1 A	0	2	1	2	4	0	0	0	2	1	5	1
2 A	1	4	1	2	0	2	0	1	1	2	4	2
3 A	3	5	3	3	2	1	1	0	1	6	8	1
4 A	4	6	2	0	0	0	1	0	1	4	6	0
5 A	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0	4	0
グループA・合計	10	17	9	8	6	3	2	2	5	13	27	4
グループ1 B	2	1	0	1	1	0	1	0	1	0	2	1
3 B	8	1	1	1	0	0	5	2	0	1	3	0
5 B	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
グループB・合計	10	2	1	3	1	0	6	2	1	1	6	1

たら、できるだけ具体的にお教え下さい」とのべて回答を求めた。

何等かの回答が記入されていたものは27通である。一応の共通のパターンがみられるが、微妙なニュアンスの差があるので、ここでは、グループ、進出先、進出年を付して、全文収録する。

(1)、1 A、インドネシア、1973

「労務管理が日本以上に困難」

(2)、1 A、アメリカ、1987

「日本ではマニュアルがなかったもさほど差し支えないが、進出先ではしっかりしたマニュアルがなければ作業ができない」

(3)、1 A、アメリカ、1986

「当社の過去の経験では工場内の問題として特に困ったことはありませんでした。」

経営全般にわたる問題としては現地でのさまざまな面での生産性を上げるために本当にどのような組織がいいのかなど文化価値観の異なる世界での今後の課題だと考えています。

また日本的経営の特色として現地に持ち込めかつ必要なものとして

- 1) 4 S の徹底で目でみる管理の実現
- 2) 月次損益の早期把握
- 3) 経営情報を含む情報の公開

の3点を考えており実行しています。月次損益の確実な把握は合弁会社の場合多少の障害を伴いましたが、今は100%実現しています。」

(4)、1 A、アメリカ、1971

「1)製品の基礎研究は日本のコーポレートルボの方が充実しており、開発結果のシフトとなります。

2)生産設備についても、日本的改良を加えたものについては、日本で開発したものをシフトします。」

(5)、1 A、アメリカ、1987

「熟練工の定着」

(6)、1 B、タイ、1984

「今のところ比較的順調に進んでいるが、これからは『現地化』『ローカライゼーション』を如何にうまく実現して行くかが大きなテーマとなってくる。真の国際化、グローバル化はまだこれからと考えている。」

(7)、1 B、韓国、1974

「日本の場合、教育された人々が会社に比較的残って品質管理、生産性向上がスケジュール通り進み易いが、香港にしても、韓国にしても、力をつけた管理者や、生産系の中心的人間が簡単にやめてしまうため、同じ事の繰り返しが続き、レベルアップに非常に時間がかかるため、最終の日本人の検査員を絶えずおかねばならず、100%相手側に依存することは難しい。」

(8)、2 A、アメリカ、1977

「1)日本の労働慣習をそのまま持ち込むこと不可。労働時間に対する考え方に十分な配慮が必要。

2)文化・歴史の違いを無視した行動は、意志疎通を妨げる。」

(9)、 2 A、 インドネシア、 1985

「いずれにしろ、根本的に困難なことではない。それを条件に進出するのである。

例えば、Job Hoppingなど進出企業では悩んでいるようであるが、現地では普通、日本が異常なのである。

日本人マネージャーが現地におり、現地人の登用をしない企業は進出すべきではない。それで、うまく行かねば撤退すれば早い訳である。」

(10)、 2 A、 ブラジル、 1973

「国際収支の悪化により貿易収支を改善しなければならない。そのため、輸入に関しては制限せざるを得ず、いち早く国産化に切り替えたため、国内での市場占有率を高めることが出来た。

しかし、原材料の調達に関しても同様で、日本と比較して非常に高く、それが国際競争力をなくす大きな理由である。

今後、進出した工場の趣旨からも輸出拠点としたいが、最大のネックは、原材料の国際競争力の欠如である。」

(11)、 2 A、 アメリカ、 1988

「QCサークル活動の展開」

(12)、 2 A、 台湾、 1968

「日本と比べ生産量が少なく、製造上のスケール・メリットがないため、コストがさがらない」

(13)、 2 A、 アメリカ、 1958

「育成した人材が他企業へ流出すること

OJTによる熟練工の育成」

(14)、 3 A、 アメリカ、 1968

「部品、原材料調達の際、日本では迅速にいく場合でも、海外では、労働に対する意識、現地ベンダーとの関係により、円滑に行われぬ場合がある。この問題は、その会社の適切な在庫管理、目標とする生産量を実現させるのを困難にさせる側面がある。

部材の現地調達比率を増加させようとしているが、日本での規格が厳しいため、急速に増加させることは困難である。」

(15)、 3 A、 アメリカ、 1984

「1)従業員を教育し、ある程度の熟練工として養成しても、より高いポジションやサラリーを求めて他社に移ってしまうことが多く、ノウハウの移転、教育訓練の成果がなかなか根づかない。

2)部品の下請会社を常に2社以上確保しておかないとリスクが大きく、従って、大量発注によるコスト・ダウンが日本よりも図りにくい。」

(16)、3 A、アメリカ、1980

「次の点に留意して進めている。

1)問題が発生したら、問題のある現場で判断する。

2)将来は、現地の人にすべて任せるという認識をもち、できるだけ現地主導で進める。

3)現地の人と一緒に仕事をしていくうえで、必ず摩擦がおこる。現地の人は何を言おうと工場として守らなければならないきまり (Industrial Practice) がある一方、国としてのきまり (Local Practice) も尊重しなければならないので、この2つをうまくバランスさせる。」

(17)、3 A、インドネシア、1974

「1)言葉、習慣の相違

2)経験ある技術者の退職、転職」

(18)、3 A、アメリカ、1986

「当社でbest wayと考える方式と、現地の習慣の違いによる生産技術、ノウハウの移転の完全な実施が必ずしもうまく行かない。」

(19)、3 B、マレーシア、1980

「マレーシアは多民族国家であり、中国人、インド人、マレー人がその主体となっているが、民族間における宗教・習慣の差異から、統一的作業を行うような場合、人員配置、作業工程の教育などで難しい場合がある。」

(20)、3 B、台湾、1975

「労働者の長期定着化が遅れており、熟練工の育成が十分ではない。」

(21)、3 B、フィリピン、1988

「自国内に周辺産業がなく、自国内での部品調達が困難。」

(22)、4 A、ブラジル、1959

「・日本的人事管理の実施が困難

- 1)多能工化不可能
- 2)FLEXIBLEな人事移動不可能
- 3)技術者を主体とした技術蓄積困難

・技術者の定着率が低い。従って、これを前提とした企業運営が困難。」

(23)、4 A、タイ、1987

「企業側の努力でほとんど対応できると考えていますが、2、3決定的とはいえませんが苦勞している点を記しますと次のとおり。

- 1)熟練工の定着率が低く、研修に追われる。
- 2)習慣の違いがあらゆる段階で起こり、調整に苦勞する。」

(24)、4 A、アメリカ、1986

「1)新規生産品目の、製品開発、生産技術開発、製造技術、訓練、育成等については日本の本社にて実施せざるを得ない。

2)資金調達上の保証力について親会社の担保(裏)保証が必要となる。

3)生産技術に関わる、生産設備の開発、設備製作など、親会社＝日本での全面Back upが必要となる。」

(25)、4 A、アメリカ、1981

「外注加工業者がない(下請、内職)」

(26)、4 A、アメリカ、1987

「品質管理に対する両国の思想(考え方)の違いによる展開の遅れ」

(27)、4 A、アメリカ、1987

「・部品の同期納入

・部品設計変更対応の柔軟性」

大企業(製造業)の海外直接投資
行動の決定要因に関する調査

アンケートご協力をお願い

昭和 63 年 6 月

社団法人 日本経済研究センター
東京大学経済学部 直接投資研究グループ

1. 本調査は、社団法人 日本経済研究センター（理事長 香西 泰）と東京大学経済学部直接投資研究グループ（代表 奥野正寛）が共同で実施するものです。

2. 本調査の趣旨と目的

日本経済の国際化の進展のなか、とりわけ、G5のプラザ合意以降の円高の進行下で、日本企業の海外直接投資は爆発的な進展を示し始めました。この傾向が今後ますます加速度的な勢いで進行するのか、あるいは一時的な現象であるのか。進行するのはどのような産業分野で特に顕著であるのか、投資先としてはどの地域が特に重要であるのか。海外直接投資は国際的な分業関係の進展を促すと同時に、国内とりわけ特定の地域にとっては空洞化とそれに付随する失業の発生をもたらす可能性があるが、その可能性の程度と深刻度はどれ程か。

このような現象の発生可能性について一般的に論ずるのではなく、それぞれがどのような程度まで進行するのかというより具体的な問題について検討するためには、そもそも日本の企業がどのような要因をどの程度に重視しながら企業活動の地域的な配分を決定しているか（そしてその結果として海外立地を選択するのか）という観点からの立ち入った研究が必要であると考え、様々な視角から調査・研究を始めました。その一環として、製造業に属する大企業約300社を抽出させていただき、アンケートにより、我国の大企業の海外直接投資活動の決定要因について調査することとしました。

本調査の趣旨をご理解いただき、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

3. 本調査表ご記入にあたってご留意いただきたい点

(1) この調査は、生産活動に焦点を絞ったものです。事業活動全般に関するものではありませんのでご注意ください。

(3) 本調査表で、現状という場合には、1988年3月末の状況を念頭において下さい。

4. 本調査の事務局は、社団法人 日本経済研究センター におきます。本調査の内容、そのほかに関するお問い合わせは恐れ入りますが、下記までお願いします。

千代田区大手町1-9-5 日経ビル

社団法人 日本経済研究センター

応用研究部 榎 林 郁 夫
山 元 佳 子

TEL (03) 270-0251

内線 5051 ~ 4

5. 本調査は1988年6月に実施します。調査表にご記入の上、7月15日までに同封の返信用封筒にてご返送下さい。
6. なお調査結果は集計データとしてのみ取り扱いますので、貴社の解答をそのまま公表したり、あるいは、報告書作成以外の目的に使用することは絶対にありません。ご多忙中まことに恐れ入りますが、ご協力の程宜しくお願い申し上げます。

具体的な質問にお答えいただく前に、以下の項目にご記入をお願いいたします。

(会社名)	_____
(住所)	_____
本調査表ご記入についてのご連絡先	
お名前	_____
所属部署	_____
電話番号	_____

Q. 1 海外生産拠点数

(1-1) 出資比率 50%以上の海外にある生産拠点の数と分布についておうかがいします。

	ア ジ ア	北 米	ヨーロッパ	そ の 他	合 計
生産拠点数					

(1-2) 合計の従業員数についておうかがいします。

	3 年 前	現 在	3 年後の予定
従業員数 (人)			

Q. 2 海外の生産拠点のうち、人数規模でみて大きなもの3つを選び、多い順に記入して下さい。

(1つあるいは2つの場合には全てについて記入して下さい。)

	1 位	2 位	3 位	(例)
進 出 先 (国) (地域)				アメリカ ジョージア
進 出 時 期 (西 暦)				1976
出 資 比 率 (%)				50
(100% でない時にはその 他の株主のうち最大の出資 者を教えて下さい)				A B C 商事
(1) 3 年前 従業員数 (2) 現 在 (3) 3 年後の予定				50 人 100 人 200 人
うち日本から派遣している 人数 (1) 3 年前 (2) 現 在 (3) 3 年後の予定				10 人 8 人 6 人

Q. 3 海外の生産拠点として最も重要なものを1つ選んで下さい。

(今後、3年程度の期間を考慮した時に戦略的拠点として特に重要性を増大する見込みがある工場がある場合には、そこを選んで下さい。そうでない場合には、従業員数最大の拠点を選んで下さい。)

(3-1) Q. 2 の 1 位と異なる場合は、具体的に記入して下さい。

(3-2) その工場の生産品目は何ですか。

現在の生産額でみて多い方から5品目を教えて下さい。

それぞれのその工場の生産額に対する比率(%)を、3年前、現状、3年後の予定、について教えて下さい。

	1	2	3	4	5
生産品目					
比率(%)					
(1) 3年前					
(2) 現在					
(3) 3年後の予定					

Q. 4 その生産拠点で生産されたものの供給先別の比率(%)について教えて下さい。

	3年前	現在	3年後
日本			
日本をのぞくアジア			
北米			
ヨーロッパ			
その他			
計	100	100	100

(*) 工場進出先およびその周囲の地域 (Q. 4 の地域区分を参考にしてください)

での消費量が生産量全体の 60 % 以上の場合は < A > へ進んで下さい。

—————→ < A >

60 % 以下の場合には < B > へ進んで下さい (つまり 40 % 以上を工場立地とは別の地域に輸出している場合です)。 —————→ < B > P. 8

< A >

< A > は消費地あるいは需要先立地とみてよいと思いますが、

(A-1) 日本で生産して、輸出する場合と比較して、工場を海外現地に建設し (あるいは取得し、もしくは株式を取得し) たり拡充する際に、以下の要因はどの程度の重要性を持ちましたか。評価して該当する番号に ○ をつけて下さい。

さらに、(a) ~ (l) のうち最も重要であったと考えられるものに ○、次いで重要であったもの 2 つに △ 印をつけて下さい。

	極めて重要	ある程度重要	関係なし	むしろマイナス	大いにマイナス
() (a) 需要者に関する情報が得やすくなる	1	2	3	4	5
() (b) 生産は需要者に近い地点で行うべきであるというフィロソフィー	1	2	3	4	5
() (c) 貿易摩擦 (特に輸入制限やその可能性)	1	2	3	4	5
() (d) 進出先政府の投資優遇のための政策	1	2	3	4	5
() (e) 税制等の制度	1	2	3	4	5
() (f) 同業他社の進出	1	2	3	4	5
() (g) 進出先でのよいパートナーの存在	1	2	3	4	5
() (h) 賃金水準	1	2	3	4	5
() (i) 土地価格	1	2	3	4	5
() (j) 素材、部品等の価格	1	2	3	4	5
() (k) 素材、部品等の品質	1	2	3	4	5
() (l) その他の要因	1	2	3	4	5
(具体的にご記入下さい)					

(A-2) この3年程度の期間に、進出、拡張の決定、全社戦略のなかでのこの工場の位置づけ等の点で重大な状況の変化がありましたか。

(1) なかった

(2) あった

(2) (あった)に○をおつけになった場合には、その内容を具体的に教えて下さい。

(例 急激な円高)

また、その理由を説明して下さい。

(A-3) 進出先での既存(地元)企業および外国からの進出企業(含日系)との競争についておうかがいします。

通常、新規に参入する企業は既存企業に比して、少なくとも当初はハンディキャップを負うと考えられますが、一応の軌道に乗るまでの期間を想定して(その時期が既に過去のものとなってしまう場合には振り返って)それぞれの項目別に重要度を評価して、該当する番号に○をつけて下さい。

さらに、(a)~(j)のうち最も重要であったと考えられるものに○、次いで重要であったもの2つに△印をつけて下さい。

	極めて不利な立場に立たされた	かなり不利な立場に立たされた	ほとんど影響はなかった	むしろ有利な立場に立った	極めて有利な立場に立った
() (a)従業員の確保	1	2	3	4	5
() (b)従業員の教育、ノウハウ、フィロソフィー等の伝達	1	2	3	4	5
() (c)マネージャーの確保、教育	1	2	3	4	5
() (d)ブランド・イメージの確立	1	2	3	4	5
() (e)販売網の確立	1	2	3	4	5
() (f)素材、部品等の量の確保	1	2	3	4	5

次頁へつづく

() (g)素材、部品等の品質の向上	1	2	3	4	5
() (h)生産における規模の経済性の実現	1	2	3	4	5
() (i)資金の確保	1	2	3	4	5
() (j)その他 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

(A-4) 前問でおうかがいしたような新規参入にともなうハンディキャップを克服して、進出先市場で優位に立つことが可能であるという見通しを持つことが出来た要因は何ですか。

要因としての重要性を評価して該当する番号に ○ をつけて下さい。

さらに(a)~(j)のうち最も重要であったと考えられるものに○、次いで重要であったもの2つに△印をつけて下さい。

	極めて 有力な 要因で ある	かなり 有力な 要因で ある	ほとん ど関係 ない	むしろ 不利な 要因で ある	極めて 不利な 要因で ある
() (a)需要者の好みに合う製品を企画しデザインする能力がある	1	2	3	4	5
() (b)より良い品質の製品を供給するための生産技術(ソフトウェア、ノウハウ)がある	1	2	3	4	5
() (c)より良い品質の製品を供給するための生産設備を利用できる	1	2	3	4	5
() (d)競合企業が利用できない重要な特許等を利用できる	1	2	3	4	5
() (e)より低い価格で生産する製造技術をもっている	1	2	3	4	5
() (f)品質の良い素材、部品等を利用できる	1	2	3	4	5
() (g)(輸出を通じて)既にブランドイメージが確立している	1	2	3	4	5

次頁へつづく

() (h)既に確立した、しっかりした販売網がある	1	2	3	4	5
() (i)資金面で優位に立てる	1	2	3	4	5
() (j)その他 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

< * > ここから< C >に進んで下さい。—————> < C > P. 11

< B >

< B > 輸出基地としての性格が強い工場であると考えてよいと思いますが、この立地を選択した理由についておたずねします。

項目ごとに重要性の程度を評価して、該当する番号に ○ をつけて下さい。

さらに、項目のうち、最も重要なものに ○、それに次ぐもの2つに △ 印をつけて下さい。

(B-1) 需要者のいる場所と比べて、ここを有利な立地として選択した理由の重要性の程度についておたずねします。

	極めて重要	どちらかといえば重要	ほとんど関係がない	かなりマイナス	相当のマイナス
() (a)賃金水準	1	2	3	4	5
() (b)労働者の質、技能水準	1	2	3	4	5
() (c)労働組合の行動様式およびその影響度	1	2	3	4	5
() (d)為替レートの動向	1	2	3	4	5
() (e)進出先政府の投資優遇のための政策	1	2	3	4	5
() (f)素材、部品等の価格	1	2	3	4	5
() (g)素材、部品等の品質	1	2	3	4	5

次頁へつづく

() (h)政 情	1	2	3	4	5
() (i)その他の要因 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

(B-2) 周辺諸国と比較して、ここを有利な立地として選択した理由の重要性の程度についておたずねします。

	極めて重要	どちらかといえば重要	ほとんど関係がない	かなりマイナス	相当のマイナス
() (a)賃金水準	1	2	3	4	5
() (b)労働者の質、技能水準	1	2	3	4	5
() (c)労働組合の行動様式およびその影響度	1	2	3	4	5
() (d)為替レートの変動	1	2	3	4	5
() (e)進出先政府の投資優遇のための政策	1	2	3	4	5
() (f)進出先でのよいパートナーの存在	1	2	3	4	5
() (g)素材、部品等の価格	1	2	3	4	5
() (h)素材、部品等の品質	1	2	3	4	5
() (i)政 情	1	2	3	4	5
() (j)その他の要因 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

(B-3) 日本国内(たとえば北海道、東北、九州)に新たな工場を建設する場合と比較して、
 ここを有利な立地として選択した理由としての重要性の程度についておたずねします。

	極めて 重要	どちら かとい えば重 要	ほとん ど関係 がない	かなり マイナス	相当の マイナス
() (a)賃金水準	1	2	3	4	5
() (b)労働者の質、技能水準	1	2	3	4	5
() (c)労働組合の行動様式およびその影響度	1	2	3	4	5
() (d)土地価格	1	2	3	4	5
() (e)進出先政府の投資優遇のための政策	1	2	3	4	5
() (f)進出先でのよいパートナーの存在	1	2	3	4	5
() (g)素材、部品等の価格	1	2	3	4	5
() (h)素材、部品等の品質	1	2	3	4	5
() (i)政府の規制(たとえば公害規制)	1	2	3	4	5
() (j)その他の要因	1	2	3	4	5
(具体的にご記入下さい)					

(B-4) 日本国内の主要な生産工場と比べて、工場立地としての優位性を項目別に評価し、

該当する番号に ○ をつけて下さい。

さらに、各項目のうち、最も重要なものに ○、それに次ぐもの2つに △ をつけて下さい。

	進出先の方が極めて有利	多少は有利	どちらともいえない	多少は不利	極めて不利
() (a)賃金水準	1	2	3	4	5
() (b)労働者の質、技能水準	1	2	3	4	5
() (c)労働組合の行動様式およびその影響度	1	2	3	4	5
() (d)土地価格	1	2	3	4	5
() (e)進出先政府の投資優遇のための政策	1	2	3	4	5
() (f)進出先でのよいパートナーの存在	1	2	3	4	5
() (g)素材、部品等の価格	1	2	3	4	5
() (h)素材、部品等の品質	1	2	3	4	5
() (i)政府の規制(たとえば公害規制)	1	2	3	4	5
() (j)その他の要因 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

< * > このまま< C >へ進んで下さい。 —————> < C >

< C >

全員の方におたずねします。

(C-1) 一応の軌道に乗るまでの期間の長さは、どの程度とお考えでしたか。該当するものに ○ をつけて下さい。

(a) 1～2年 (b) 3～5年 (c) 5～8年 (d) 8年以上

(C-2) 進出後の経過と、進出時の見通しとの比較についておうかがいします。

(C-2-1) 全体として

- (1) 当初見通し以上に順調である
- (2) 当初見通しどおりであった
- (3) 当初見通しほどは順調ではない

(C-2-2) 要因別におうかがいします。該当する番号に ○ をつけて下さい。

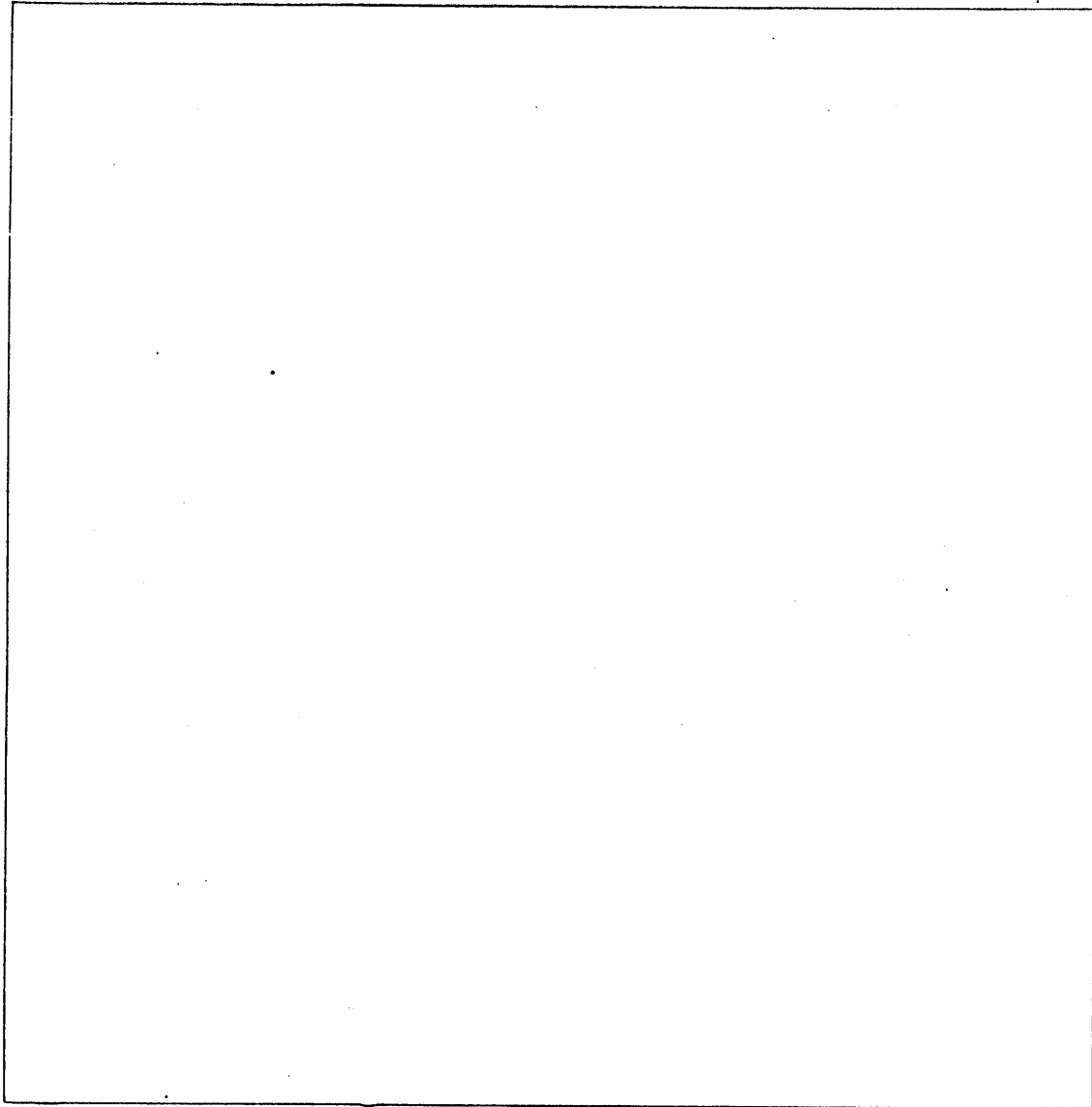
さらに、各要因のうち最も重大な影響を与えたものに ○、次いで重大な影響を与えたもの2つに △ をつけて下さい。

	見通しより良い結果に結びついた	中立	見通しより軌道に乗せるのを遅らせた
() (a)為替レート	1	2	3
() (b)貿易摩擦	1	2	3
() (c)投資優遇策の動向	1	2	3
() (d)賃金動向	1	2	3
() (e)労働組合	1	2	3
() (f)進出先でのパートナーの選定	1	2	3
() (g)進出先でのマネージャー等の人材の選定	1	2	3
() (h)日本から派遣する人材の選定	1	2	3
() (i)技術、ノウハウの移転	1	2	3
() (j)素材、部品の供給者の育成	1	2	3
() (k)需要見通し	1	2	3
() (l)進出先市場での競争の状態	1	2	3
() (m)マーケティング戦略	1	2	3
() (n)その他	1	2	3
(具体的にご記入下さい)			

(C-3) 現地法人の活動の各側面について、進出先での操業が軌道に乗った時点での、日本での活動との分担関係についておうかがいします。基本的な方針に ○ をつけて下さい。その他に、同時に考慮する方針がありましたら、それに △ をつけて下さい。

	全面的に日本で行う	重点は日本におく。しかし一部は進出先でも行う	イコー ルパー トナー として 分業す る	重点は進出先で行い一部は日本で行う	全面的に進出先で行う
(a)基礎的な研究開発	1	2	3	4	5
(b)応用面での研究開発	1	2	3	4	5
(c)商品企画、デザイン	1	2	3	4	5
(d)生産システムの改善	1	2	3	4	5
(e)技術者の研修	1	2	3	4	5
(f)基本的な部品の生産	1	2	3	4	5
(g)設備機械の生産、調達、改良	1	2	3	4	5
(h)設備投資計画とその実施	1	2	3	4	5
(i)人員計画とその実施	1	2	3	4	5
(j)販売計画とその実施	1	2	3	4	5
(k)広告、宣伝活動の計画と実施	1	2	3	4	5
(l)資金調達	1	2	3	4	5
(m)その他の重要な活動 (具体的にご記入下さい)	1	2	3	4	5

(C-4) 日本の工場では実現できることで、(イ)進出先では実現不可能あるいは実現に大きな困難を伴うものであって、(ロ)進出先工場の経営上決定的に重要な影響を与えらるお考えの点がありましたら、できるだけ具体的にお教え下さい。(たとえば、OJTによる熟練工の育成、言葉、習慣などの違いのためにコミュニケーションが円滑にいかないこと。)



以上です。ご協力ありがとうございました。