

# フィリピンにおける日系自動車メーカーの 新興国ビジネス戦略

丹 沢 安 治\*

## Japanese Automakers' Regional Business Strategy in the Emerging Philippine Market

TANZAWA Yasuharu

Prior to the ASEAN economic community integration at the end of 2015, tariffs were abolished in the ASEAN automobile industry by AFTA (ASEAN Free Trade Area) in 2010. Data obtained from questionnaires and direct interviews reveal how Japanese automakers perceive and react to conditions in the Philippine business environment. The results indicate that a mix of both importing completed vehicles and manufacturing locally is a typical strategy adopted by Japanese automakers in the Philippines.

キーワード：アセアン, 新興国ビジネス戦略, 日系自動車メーカー

Key Words: ASEAN, business strategy, emerging markets, Japanese automakers

### I はじめに

日本企業にとってのASEAN (Association of South-East Asian Nations) のプレゼンスは、中国+1のトレンドとともに全体的に高まっているが、その中で、フィリピンのポジションは必ずしも明確ではない。総人口が6億人に迫り、世帯可処分所得が1.5万ドルを越すアッパーミドルが増大するASEANにおいて、特に2015年末のAEC (ASEAN Economic Community, ASEAN経済共同体) の発足を迎えて、ASEAN諸国に進出している日系企業の動向は興味深いテーマである。特に自動車産業については、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイのASEAN6ヶ国ではAFTA (ASEAN Free Trade Area, ASEAN自由貿易地域) により一足早く関税の撤廃が進んで

---

\* 中央大学政策文化総合研究所研究員, 中央大学大学院戦略経営研究科教授

Research Fellow, The Institute of Policy and Cultural Studies, Chuo University;  
Professor, Chuo Graduate School of Strategic Management

いる。彼らがこの現状をどう認識し、どう対応しようとしているか、明らかにするために本稿では、フィリピンにおける2社の完成車メーカー（A、B社）と2社のサプライヤー（C、D社）に的を絞って、調査を行った。

本稿では、まず進出先としてのフィリピンの社会経済の概要を述べ、次に自動車関連業界から見たフィリピンにおけるビジネス環境を紹介し、続いて事前アンケート及びインタビューより得られた、対象企業の進出動機、フィリピンにおける拠点の位置づけに関するデータから、彼らが現状をどうとらえ、その中でどう行動しようとしているか明らかにしてみよう。

事前アンケートでは、調査対象企業にはあらかじめ質問用紙を送付し、基本的な企業情報、調達、人材確保、事業場所のリスクについて回答を得た。訪問時には30分程度の事業の概要にかかわるプレゼンテーションを受けたうえで工場など生産設備を視察し、さらに、30分ほど海外進出戦略及び生産技術の視点から対象企業の運営について調査団の間で意見交換したのちにもう一度担当者呼び、われわれの意見を述べた後で、その後の返答を求めるといった段取りでインタビューを行った。

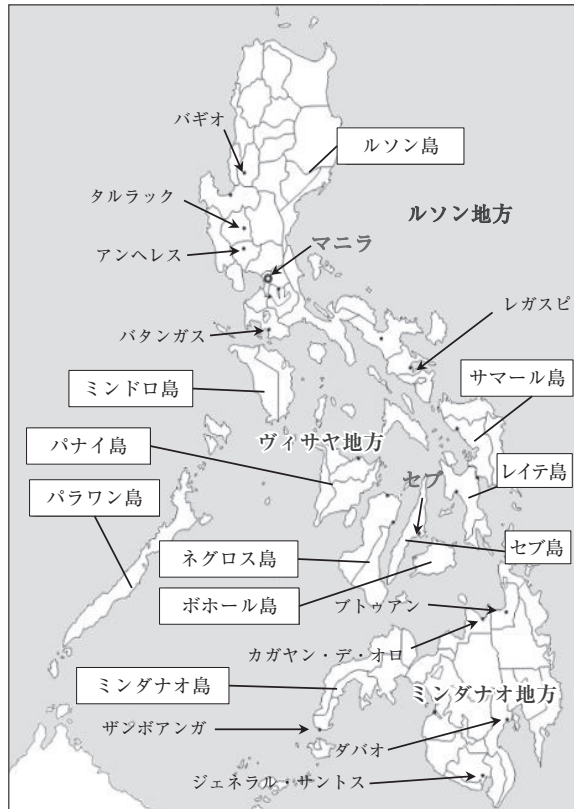
結果的に、AECの統合、ビジネス環境としてのフィリピンの社会経済という環境の中で、完成車メーカーの多様な完成車の輸入とフィリピン国内での少数車種のCKD（Complete Knock Down）、SKD（Semi Knock Down）の住み分け戦略、サプライヤーの生産拠点として成立させるための人材供給力の重視など独特な新興国ビジネス戦略が浮かび上がった。

## II フィリピンのビジネス環境と日系企業各社の事業

### 1. フィリピンの社会経済

よく知られているように、フィリピン共和国は、現在は9,839万人の人口（2013年、アジア研ワールドトレンド No. 233, 201503）を持ち、約30万平方キロの国土を持つ。人口構成は、マレー系の住民が95%、中国系の住民が1.5%の構成となっている。言語は、タガログ語と英語が公用語であり、宗教はカトリックが80%で大勢を占め、その他のキリスト教が約10%とほとんどの住民がキリスト教徒である。ASEANにおける他国に比べて英語が公用語になっていることは、製造の現場での従業員との意思疎通、日本において開発された生産技術の導入、労務管理制度の導入の際の容易さという意味で、さまざまな組織内の調整費用としての取引費用が相対的に少ないと言えよう。ただミンダナオ島には全体の中で5%になるイスラム教徒が存在する（倉沢 2014）。

かつては1529年から1898年までスペイン領として統治され、1898年に米国による統治



出所：倉沢 2014

図1 フィリピンの地勢

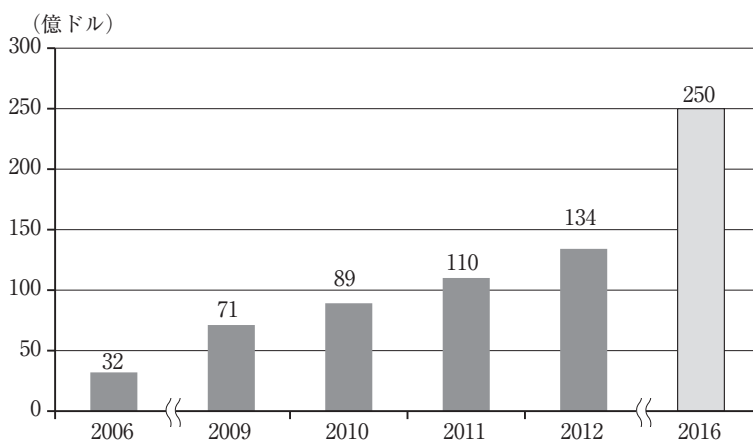
が始まり、1942年からごく短期間の日本による統治が行なわれた。そして1946年にフィリピン共和国として独立し、現在は立憲共和制の政治体制となっている。戦後は、必ずしも各代の大統領に恵まれず政治的な混乱もあり、その結果戦後の経済成長に後れを取ったと言われているが、2010年よりベニグノ・アキノ大統領の下で現在ではASEANでも最も高い経済成長率を実現している（倉沢 2014）。以上の事情が、低人件費を実現していることは言うまでもない。

2013年の実質GDP成長率は、7.2%であり、ASEAN域内で最も高い成長を達成した。一人当たりGDPは2,790米ドル、2014年のGDP成長率は、6.5%から7.5%が見込まれ、若干の低下傾向がある（JETRO 2015）。一人当たりGDPは、シンガポールとブルネイは別格として、マレーシアの約3分の1、タイの約2分の1、インドネシアの約3分の2、ベトナムよりも少し上、ミャンマー、カンボジアの倍以上ということになる。参考のために中国は、7,589ドルとなっている（IMF 2015）。したがって、賃金も中国、タイの約3分

表 1 ASEAN 諸国の 1 人当たり名目 GDP

国名	額 (US ドル)	国名	額 (US ドル)
フィリピン	2,865	インドネシア	3,534
シンガポール	56,319	ベトナム	2,053
ブルネイ	36,607	ラオス	1,693
マレーシア	10,804	ミャンマー	1,221
タイ	5,445	カンボジア	1,081

出所：世界の 1 人当たり名目 GDP 国別ランキング・推移 (IMF 2015) から作成。  
<http://www.globalnote.jp/post-1339.html>



出所：倉沢 2014

図 2 フィリピンにおける IT-BPO 産業売上高

の 2、インドネシアとはほぼ同レベルであるが、上昇率では圧倒的に低い状態である (倉沢 2014)。

経済の主力は、サービス産業であると言われている。たとえば、コールセンターの売上高は、2010 年にインドを抜いて世界第 1 位となっている。世界 3 位の英語人口と安価な人件費を背景としてグローバルなサービスデリバリー拠点となっている (倉沢 2014)。結果的に IT の領域におけるビジネス・プロセス・アウトソーシング (Business Process Outsourcing: BPO) が進展している。

BPO とともにフィリピンの経済成長を支える柱に海外就労者からの送金がある。よく知られているように、「人を輸出している」(完成車メーカー B 社インタビューより、以下同)と言われるほど、GDP における海外からの送金の割合が高い。GDP の 7 割は消費によって占められているが、この消費の裏付けになっているのが、1,000 万人近い海外での就労者である。送金額は、2012 年の段階で銀行を通じ公式に把握されている金額で、約 214 億

ドルにも及び、送金せずに直接持ち帰る者を含めると、倍近くになると言われている。また、フィリピンの海外就労という点、中東や香港におけるメイドや建設現場の労働者を想起することが多いが、実際には、英語を公用語とすることもあり、医師、看護師、エンジニア、船員など専門職も多く、これらの多くがアメリカ、カナダからの送金を生み出している（日本商工会議所 2013, 倉沢 2014, 横田 2014）。

平均年齢は23歳、労働可能人口は、約5,900万人、さらに0歳から14歳までの約3,300万人を加えると全人口の96%を占める（ちなみに、中国は91%、タイ：91.1%、ベトナム：94%、日本商工会議所 2013）。このこともあって失業率は7%前後と高く、海外就労者を生み出す要因ともなっている。日系企業の進出は製造業が多いが、労働可能人口が多く、失業率が高いという意味でも歓迎されている。結果的に、2013年まで日本からの直接投資額は3年連続で首位となっている（倉沢 2014）。国民性に関しては、対日感情が良好であり、日系企業で働くことの社会的正当性は決して低くない。労働市場における人材確保、日本的な経営スタイルの導入のコストがかからないといえる。労働力はまじめで優秀であり、日本式の5Sなども素直に受け入れられる土壌がある（横田 2014）。

ただ、概況としては、電力不足は最大のリスク要因であると言われていることをあげておかなければならない（JETRO プリーフィング）。電気料金は、1 kWhあたり、マニラで0.27ドルと、ASEANでは最も高くなっているだけでなく、日本の横浜の電気料金に匹敵する。大量に電力を使用する業種では注意が必要であろう（倉沢 2014）。

他にも港湾、道路などインフラストラクチャの問題はあるが、さらに留意しておくべきことは、天災としての「台風」の存在だろう。2013年11月に襲来したハイエンなどの影響は典型的で、これによる死者は5,000人以上であったという（日経エコロジー 2014）。また、筆者自身も体験したことであるが、銃社会であることから生ずる治安上の問題にも注意が必要である。ビジネス街であるマカティ市、工業団地周辺では問題ないとはいえ、夜間、裏通りの一人歩きは避ける必要がある（倉沢 2014）。

本来、この国は大きな潜在力を持つ国であったが、政治的な混乱が続き、成長しそこなった感がある（JETRO プリーフィング）。現政権に限って言えば、大きな汚職問題もなく、むしろ2016年6月に予定されている次期大統領選挙の結果が注目されている。南部ミンダナオ地方ではテロが存在するが、大きな存在ではない。むしろ海外労働者からの送金と、BPOビジネスの発展によって、貿易収支は黒字であり、成長の原動力になっている。ただ貧富の差は大きく、失業率は高い（完成車メーカー A 社）。

## 2. フィリピンのビジネス環境と日系自動車産業

### (1) ビジネス環境

ビジネス環境の最大の特徴は、もちろん制度的優遇税制だろう。政府は、1995年からフィリピン経済区庁（Philippine Economic Zone Authority: PEZA）が輸出加工区として2015年1月の段階で317の経済特区を設置している。経済特区内では、フィリピン各地の公営、民営の輸出加工区（ECOZONE）に投資する企業に対して優遇措置を付与している。たとえば、製造業では、製品の少なくとも70%が輸出を伴うものであれば、3年から6年の法人税免除を行い、その後は、5%の課税となる。この前提はもちろん多くのEP企業（Export Processing Enterprise：輸出加工型企業）に対して低人件費と量産を生かした（サプライヤーC社）生産拠点の設立を促すものである。PPPセンター（Public-Private Partnership（PPP）Center of the Philippines）では、インフラ整備事業が進められている（倉沢 2014, SGV & Co. 2015）。

2014年度の投資優先計画によると2016年までの優先投資分野として、自動車、船舶、航空部品、化学製品、パルプ、鉄鋼、金型などの製造業、そして農業、サービス業、住宅、病院、エネルギー、公共インフラそして官民連携事業があげられている（SGV & Co. 2015）。

ただ、2014年2月に開始されたマニラ市におけるトラック規制では8輪、または4.5トン以上のトラックが対象となり、マニラ港から貨物を運搬する時間が限られているため、マニラ港のコンテナヤードには貨物があふれている（倉沢 2014, 完成車メーカーB社）だけでなく、訪問した工場においても数多くのトラックが所在なく駐車している風景が見受けられた。

### (2) 自動車産業

また、自動車産業、特に完成車メーカーにとって重要な制度的前提としては先行したASEAN域内での関税の撤廃の動きとAEC統合がある（完成車メーカーA社、B社）。ASEAN域内の日系自動車メーカーのシェアは77.6%と言われている。ASEANは多くの域外の国、地域と経済連携協定を結んでおり、これを活用すれば、ASEANから自動車の生産に適さない国・地域に関税なしで輸出することができる（日経 Automotive 2015）。さらに2015年末に実現したAECの発足によって、また事業環境が大きく変わろうとしている。もっともASEANへの先行加盟国であるインドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイのASEAN6ヶ国では、2010年に既にAFTAによって自動車部品もふくめて品目総数の99.7%で関税が撤廃されている（日経 Automotive 2015）。今後、カンボジア、ラオス、ミャンマーといった国々においても99%の割合で関税5%以下にするとされているが、このことがもたらす変化は大きいだろう（日経 Automotive 2015）。とはいえ、自動車については、タイ、インドネシアなどがASEAN域内の生産拠点となる

と言われながらも、各国はさまざまな非関税障壁を設ける可能性もあるし、各国で受容される車種にも国によって多様性があるとも言われている (小林敬幸・大森雄一郎 2014)。フィリピンにおける完成車メーカーのシェアは、トヨタが約50%とこの市場では抜きんでおり、2番目が三菱、その次にヒュンダイとなっている。近年増えてきたのがフォードで、ピックアップトラックをタイから輸入している。もともとフォードはフィリピンに工場を持っていたが閉鎖して、サプライヤーの集積があるタイからの輸入に切り替え、タイから完成車をどんどん輸入している。その次に、いすゞ、それからホンダという順番になっている (完成車メーカー B 社)。現在は、工場を構えてCKDなりSKDなり、この工場で生産しているが、昔はフィリピンの市場の約80%から90%ぐらいは現地生産車だった。その後、ASEANのインポートタックスが、2010年現在はもうゼロになり、どんどん輸入車が増えて現地生産の比率が下がってきている (完成車メーカー B 社)。

また、フィリピンの自動車産業といえば、ジープニーの存在を忘れることはできない。公共交通機関、各外資系企業の工場従業員向けの送迎車としての機能も持っている。これは、各種部品をくず鉄として輸入し、それを適宜組み合わせる。さまざまなメーカーの製品を中古で輸入してそれをバラバラにして、使えるところを集めて製造する。通常は自転車から次にバイクが普及し、そして小型乗用車が普及するものだが、フィリピンでは、自転車、バイクがなくしてジープニーになっている (完成車メーカー B 社)。今後の継続的な調査が必要であろう。

以上のことから、本稿においては、完成車メーカーは関税撤廃を経て、そのビジネスモデルを大きく変えようとしていること、そしてサプライヤーは、優遇税制、低い人件費など従来のメリットを生かしていることを踏まえて、次の2つのリサーチクエスチョンを立てられよう。

RQ1: 完成車メーカーは、ASEAN 域内での関税撤廃を踏まえて、どう対応しようとしているだろうか?

RQ2: サプライヤーの現状認識はどのようなもので、どう対応しようとしているだろうか?

### Ⅲ 調査対象の企業と手法

今回の調査は2015年3月に実施された。まずJETRO マニラ事務所でのブリーフィングを受けたのち、完成車メーカー2社とサプライヤー2社を訪問した。

各社、機関でのインタビューは、構造化されたものではなかった。本稿ではそこで得ら

れた定性的なデータから特徴的なコンセプトを見出し、それらを絞って主要コンセプトに昇華させながら現状を一般的に記述する「命題」に収斂させ、当該テーマについて応用可能な戦略の導出を許す規範的な解釈モデルを現状の背後にあるメカニズムとして構築するというアブダクションの技法を採用した（米盛 2007, Christensen/Carlile 2009）。

## IV.1 分析：完成車メーカー

### 1. 完成車メーカー A 社（事前アンケート及びインタビューより）

同社は現地金融資本、日系総合商社との合弁企業であり、1988年にフィリピン政府の自動車国産化政策を考慮してフィリピンに進出した。ロケーションの選定は、首都マニラに近く、十分な用地面積を確保し、水等インフラ面のメリットを享受できる同地とした。現在フィリピン国内では、多くの同社車種を輸入・販売するとともに国内市場向けに2車種をCKD、SKDで製造、販売している。

フィリピンには他の国と比べて英語が堪能な人材が多く、同時に親日的で、労働力の質が高い点が注目されている。約1,600名の従業員と日本人駐在員を12名とし、年間36,000台を生産している。CKD、SKD生産を行っているが、部資材の調達は、部品別にいえば、シート、エアコン、タイヤ、バンパーなど全部資材の25%程度を現地で調達し、日本からはネジ／ボルトとともに一部のエンジンを輸入している。他のエンジン、インパネ、ラジオ、シャシーフレームなどは同じASEAN内のサプライヤーの集積があるタイ、インドネシアのサプライヤーから調達している。

生産設備、金型・治工具などはタイ、インドネシアなど自動車産業の集積がある他のASEAN諸国から調達している。

人材の確保と労務管理に関しては、契約期間の定まっていない正規社員を75%、期間工を25%としている。技術者、専門職の採用は困難であるが、基本的に労務管理は日本におけるものと同様である。離職率は4～5%程度と低く、できる限り現地化を進めている。

国内市場向けの業務としては、ディーラー網でサービス技術員をしっかりと定着させるためのシステムを構築している。日本と同じく、期間従業員、新卒は、初めて仕事をするので、教え方は同様である。カリキュラムも基本は同じで、受ける側もそれをやらないと仕事に移れないので一生懸命に取り組んでいる。日本人のほうがむしろ気構えができていないのではないかという意見もあった（完成車メーカー A 社）。

2015年末からのAECへの対応を見てみよう。自動車業界に関しては、関税撤廃はもう2001年からはじまり、2010年からASEANの中の完成車の取引、部品の取引は、無関税となっているので、2015年よりも前にこの業界ではAECを先取りしている。完成車メー



表2 完成車メーカー A 社の概要

設 立 日	1988年8月	操業開始年	1989年
資 本 金	24億フィリピンペソ（約58億円）		
売 上 高	1,044.5億フィリピンペソ（2014年）（約2,200億円）		
主 製 品	自動車		
従 業 員 数	1,609名（内、日本人駐在員12名）（2015年1月）		
敷 地 面 積	780,000 m <sup>2</sup>		

表3 完成車メーカー A 社における調達と生産設備

調 達 品	
部品・材料の現地（フィリピン国内）調達率	25%程度
フィリピン国内からの調達品	シート、エアコン、タイヤ、バンパーなど
日本以外からの輸入品	エンジン、インパネ、ラジオ、シャシーフレームなど
日本からの輸入品	ネジ／ボルト、一部エンジン
生産設備や金型・治工具、計測器の調達	
生 産 設 備	基幹部分はタイ、インドネシア
金型・治工具	日本、タイ、インドネシア、台湾、中国
計測の較正	外注
通関のリードタイム	問題なし

表4 完成車メーカー A 社における人材の確保と労務管理

正規社員・臨時工	正規社員75%、期間工25%
技術者・専門職・中間管理者の採用	一般社員に比べ困難
正規社員・期間工の契約期間	労働契約上、正規社員は契約期間の規定なし、期間工は5～12か月
労 務 管 理	基本的な思想は日本と変わらない
離 職 率	4～5%
現 地 化	基本的に現地化促進

カー A 社は現地金融資本と日本の総合商社との合弁企業であるが、何%現地資本が入らなければならないという規制はフィリピンには存在していない。AECに限らず、日本とフィリピン間の FTA（Free Trade Agreement）で3リットル以上、あるいは10人乗りのミニバンが無関税化されており、これから ASEAN 対韓国、ASEAN 対中国の FTA が拡大していくとの危機感はある。現在は、日本、タイ、インドネシアからハイエース、ランクル、アルファード、また 86 など完成車を輸入・販売するとともに2車種を部品で輸入し、組み立てている。

ここ4、5年では、販売店も増やし、今までなかったような需要が出てきているので、新

しい車種を入れたりしている。生産拠点というよりマーケットとしてのフィリピンの存在が大きくなっているのだから、これからマーケットとして期待している。例えばASEANの中で組むべき分業体制としては、タイが今、突出して充実しているとするならば、基本は、売れるところで造るということが根底にあるが、この国の自動車産業の裾野事業を育て、この国の国力を上げていくということも考えなくてはならない。損得勘定だけなら、輸入した方がいいのかもしれないが、産業を育成する、こちらの雇用を確保する、創出することを意図している。

フィリピンでのミーティングは全部英語で行っている。タイも英語だが、タイ人の集まりではタイ語で話され、中に入れなかった。英語で会議を行い、指示を出せることの利点は大きい。また、朝の体操を導入している。非常に親日感情が高い。ここは本当に、アジアの人で、日本人とも共通点は多いが、どちらかと言えばアメリカ人に近く、リベラルで、タイのように閉鎖的でなく、生産技術の移転にもコストがかからなくて済むといえる。

## 2. 完成車メーカー B 社（事前アンケート及びインタビューより）

同社は1997年からフィリピンにおいて操業しているが、進出の理由は、2010年のAFTAが成立する以前は、完成車輸入関税が15～30%あり、現地で組み立てた車でないと競争力がなかったためというものであった。立地は、現地株主、日本側パートナーの運営する工業団地を所在地として選択した。同社は現在では、フィリピン国内の嗜好に合わせた車の組立、販売を行っており、当地では賃金の安さ、労働人口の多さ、優秀な労働力に期待している。

インタビューでは、関税撤廃は大きな問題だと指摘された。1990年代までは、国産保護で完成車を輸入した場合には15%から30%の税金が掛かるという形になっていたのだから、国内で車を売るためには国内で組み立てなければならなかった。ところが、自動車については2015年の域内統一より先に、2010年から関税の撤廃が行われた。そしてフィリピンは、非関税障壁など保護政策に代わるものを何もしていないので、生産規模の大きい、タイ、インドネシアにコスト的に太刀打ちできず、当地で作った車の優位性がなくなった。フォードは、アメリカ企業でドライなので、2012年の年末にこちらの工場を早々に閉鎖した。

ASEAN域内で関税がゼロなので、完成車をCKD、あるいはSKDで組み立てると、たとえばタイから持って来た完成車とコストを比較すると、絶対タイから持って来た完成車のほうがメリットがある。何十車種にも分かれている国内の生産能力は、10万台もなく、1車種あたりの台数が非常に少なくなる。そうすると規模の経済から見て、現地化は成り立たない。

当地での生産を成り立たせるためには、タイのように、政府がピックアップ（トラック）

表5 完成車メーカー B社の概要

設 立 日	1997年7月	操業開始年	1997年7月
資 本 金	10億フィリピンペソ（約21億円）		
売 上 高	140億フィリピンペソ（2014年）（約300億円）		
主 製 品	小型商用車，商用車，エンジン		
従 業 員 数	574名（内，日本人駐在員7名）（2015年1月）		
敷 地 面 積	131,622 m <sup>2</sup>		

表6 完成車メーカー B社における調達と生産設備

調 達 品	
部品・材料の現地（フィリピン国内）調達率	AUV（Asian Utility Vehicle）で約30%
フィリピン国内からの調達品	ハーネス，バッテリー，タイヤ，マフラー
日本以外からの輸入品	タイ，インドネシア CKD パック
日本からの輸入品	トラックの CKD パック
生産設備や金型・治工具，計測器の調達	
生 産 設 備	ほとんど輸入
金型・治工具	現地調達
計測の較正	現地業者に依頼
通関のリードタイム	遅い

表7 完成車メーカー B社における人材の確保と労務管理

正規社員・臨時工	正規社員 87%，期間工 13%
技術者・専門職・中間管理者の採用	給与次第
正規社員・期間工の契約期間	60歳定年まで，期間工は6か月
労 務 管 理	労組は過激ではない
離 職 率	4～5%
現 地 化	部門長まで現地化

に集中させるなどの方法がある。エンジンについても機械加工と鋳造をそれぞれの完成車メーカーで分業させている。とはいえ結局、AECで、強いところとして残るのはやっぱりタイであり、次にインドネシアである。マレーシアは、もともと人口が二千万人しかないので、市場規模からいって不足している。フィリピンは、量産効果は期待できないが、賃金上昇率が上がっていないので、コスト的に考えると、特定の車種をここで造ることもありうる。

完成車で持ってくるのとフィリピン国内で組み立てるのを比較すると、A社の場合、1台あたり2,000ドルぐらい、フィリピン国内で造るほうが高くなる。したがって、A社でもフィリピンでは2車種しか造っていない。結局、車種を絞って顧客のニーズに合わせた

スベックにして、そこでタイムリーに供給することが進められる。

最終的に、現地に合う車を数を絞って CKD、SKD を行い、あとは多品種に対応するために完成車を輸入するというのが現状である。

トラックについては特殊事情がある。今、日本国内の生産が非常に忙しいので、時間がかかるという事情があって、部品で輸入して、こちらで組み立てたほうがリードタイムは短くなる。フィリピンでは、大型トラックだとか、中型トラックのエンジンだとか、使い慣れていないので整備できず、エンジン整備、エンジンのリビルトという事業を少しずつやっている。

フィリピンにおける人材確保については、いわゆる人口ボーナスに言及された。しかし、失業率6%とか7%などと言ってるが、定職がない、アルバイトで日雇いで雇われている人たちを考慮に入れた不完全失業率（不完全就業率）は26%から27%で、かれらの賃金は、最低賃金の半分以下である。人口ボーナスにならず、失業者の山ができる可能性もある。したがって人件費の上昇率は思いのほか低いといえる。

また、出稼ぎというと、貧しいところから教育のない人がメイドや建設労働者として行くというイメージがあるが、実際は、だいぶ違うという。本当に貧しい人は外国になかなか行けず、出稼ぎと言っても、一番多いのはアメリカであり、フィリピンでは、大学を卒業しても就職するところがないので、どんどん上のほうの人がアメリカに流れていて、その人たちが送金している。出稼ぎは1,000万人いる。労働者として、労働人口が1億人の人口のうち約5,000万とすると、そのうちの20%が国外で働いていることになる。20%の人が、国外で働いてるといっても、(国内の)誰かを養うので、たとえばその1,000万人が5人を養うということ、実際は非常に多くの人たちが出稼ぎで生活しているという状況になる。

こういった文化的背景を考えて車種を絞り込むことも重要だ。ここでは家族で乗るので、多人数が乗るとというのが非常に大きなインパクトになる。AUV (Asian Utility Vehicle) は実は詰め込めば10人乗れる。また、台風のせいで洪水が多いので、AUVのようなちょっと車高の高い車が好まれる。それから単純な車で、電気制御は少ないので、誰でも直せることも重要だ。また、フィリピン人の好きな色がある。タイでは好みの色は地味で、黒と白だが、ここでは赤だとか派手な色が好まれる。フィリピン独自の色をつくって、フィリピンの色で塗る。だから、それを価格に転嫁して、バリューの中に入れて販売すれば、CKDも成立する。

以上のように、完成車メーカーが関税撤廃を踏まえ、当地での自動車ビジネスをめぐる環境の中で、どう対応しようとしているかというリサーチクエスションに導かれて行った

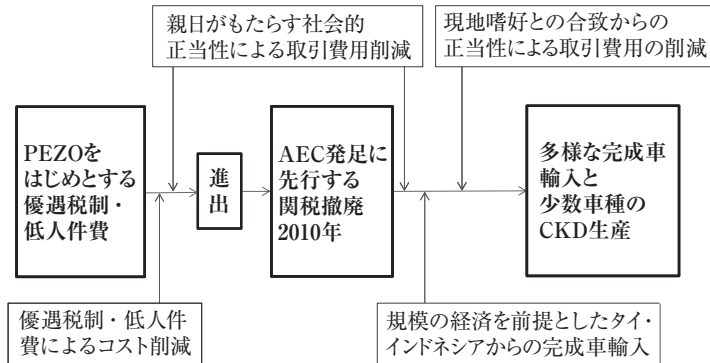


図3 現時点でのフィリピンにおける日系完成車メーカーの新興国ビジネス戦略

事前アンケート、インタビュー結果を整理すると、以下のような命題を見出すことができる。

命題1：完成車メーカーは関税撤廃以前は、税制優遇、低人件費、社会的正当性を生かして現地生産を行うために進出した。

命題2：完成車メーカーは、関税撤廃後は、多様な完成車を域内から輸入するとともに、現地にあった少数の車種を現地向けに仕様を合わせながらCKD、SKDを行っている。

また、彼らが現在行っている多様な完成車輸入と少数の車種のCKD、SKD生産という対応をもたらす原因となった環境とそれを促進した理論的背景を見ると、図3のように、彼らの新興国ビジネス戦略として表現できる。

#### IV.2 分析：現地市場での部品メーカー ——外資系日系企業とトランスプラント

訪問先は完成車メーカーだけではなく、サプライヤーも対象とした。リサーチクエストジョン2に従って、現地に進出している自動車産業におけるサプライヤーがどのように現状を認識し、どのように対応しようとしているか見てみよう。前提となるのは、これらの会社はフィリピンを市場としてとらえるのではなく、生産拠点としてとらえていることである。AECの統合による自社への環境変化をどうとらえ、どのように対応しているのだろうか。

### 1. サプライヤー C 社

フィリピンへの進出、設立は 1973 年と古く、現地の不動産業者との合弁会社であり、運営は現地企業がおもっぱら担当している。ここは外資系日本企業ともいえるべき存在で、フィリピン国内のカヴィテ州に日本国内 C 社の 100% 子会社を持っている。資本は現地資本が 6 割、同社が 4 割程度であり、同社は技術的コンサルティングの立場にある。合弁相手は、地元の資産家で、不動産業、給食事業、病院などを経営していて製造業者ではない。しかし日本国内 C 社の技術的支援のもとで、ワイヤーハーネス及び、低圧電線の生産拠点を運営している。

同社はフィリピン経済区庁：PEZA に所在し、税制上恩恵を受けている工場である。フィリピン拠点への進出動機は、ASEAN 域内では低賃金であること、英語圏で従業員に英語で通じることがあげられている。フィリピン国内市場向けの製品はごく一部だけであり、アメリカ向けが 64%、日本向けが 32% で、国内市場には 2% 程度しか供給せず、ほとんどを輸出している。生産のために必要な部品は、日本から 36%、ASEAN 地域から 30% を調達している。PEZA の定める輸出振興策によると、進出企業は 70% 以上輸出をしなければならないが、このハードルを越えて、同社は工場全体を保税扱いにして、輸出に特化した生産を行っている。同社は、輸出加工を目的とした典型的な EP (Export Processing) 企業であると言える。

表 8 サプライヤー C 社の概要

所在地	ラグナ		
設立	1973 年	操業開始	1974 年 5 月
売上高	約 21 億 フィリピンペソ (2014 年) (約 44 億円)		
主製品	自動車用ワイヤーハーネス、自動車用低圧電線		
従業員数	12,868 名 (内、日本人駐在員 9 名) (2014 年 11 月末)		
敷地面積	189,672 m <sup>2</sup>		

表 9 サプライヤー C 社の拠点としての位置づけと調達品

フィリピン拠点の位置づけ	
フィリピン拠点の機能	ワイヤーハーネス及び、低圧電線の生産拠点
フィリピンの優位性	賃金上昇率が緩やかで、英語でのコミュニケーションが可能であること
調 達 品	
部品・材料の現地 (フィリピン国内) 調達率	約 25%
フィリピン国内からの調達品	自動車用低圧電線、テープ、チューブ
日本からの輸入品	コネクタ、端子、ボックス類
日本以外からの輸入品	コネクタ、端子

工場には、約 13,000 名ほどの従業員がいる。従業員の通勤はジープニーとの契約でまかっている。中国などでは合弁パートナーは、「技術を吸収」して合弁を解消する雰囲気があるが、ここでは全くその傾向はみられない。合弁相手には、製造業への意欲はみられず、商業関係への関心が強い。国民性からいって、ラテン系で、中国よりもやりやすいという雰囲気であった。

ただこの国の経済界で大きな力を持っているのは中華系であり、社会階層の複雑さが見られる。たとえば、貧富の差が大きく、貧しい家庭の子弟が優秀で奨学金を取り、大学を出て管理職になっても、出自の問題でその人の部下として働くことを忌避する傾向があるという。国民性として非常に家族思いで、親兄弟の生活費を稼ぐことはごく普通に行われている。その発展形が海外からの送金である。

同社に関していえば、オフィスは全く欧米系の雰囲気だ。また、英語、数学を含めた研修制度があるが、受講の態度は真摯である。

また、日本の生産プロセスとは異なっている。なぜなら日本では当地で行っているような一貫ラインというものはなく、部分的に外注を使ったり、パートの主婦を使ったりしていた。ここでは単に低賃金というだけでなく、人材の供給力が大きいいため、規模の経済を生かした一貫生産が可能であり、生産性を高めることができる。日本と異なっているのは、人件費だけではない。日本での年間製造量はこの工場の月間の生産量でしかない。規模の経済を生かせる可能性という意味でも異なる点は興味深い。同社は、日本では根幹にかかわる技術を開発し、それをグローバルに水平展開することになっている。

## 2. サプライヤー D 社の工場 1, 2, 3

この会社は 1996 年、10 月に設立され、PEZA に進出している。ちなみに PEZA の工業団地は全国で 500 カ所ぐらいあり、500 カ所というのは全部が団地ではなくて、例えば BPO も PEZA の認定が受けられる業種がある。マニラの中には PEZA と同じ恩典を受けられるというビルもある。

同社は、EP 企業であると同時に、他国の同社生産拠点に半完成品を送るトランスプラントとして位置づけられている。したがって、取引相手は自社他工場である。フィリピン国内の取引先（完成車メーカー）との取引は、3%ほどでしかない。この会社の沿革として一番大きな出来事は、1996 年に設立時、3つの工場（MPC1.2.3）、それぞれが独立の会社だったのを 2009 年 8 月 1 日に 1つの会社に合併したことである。その他に同社は、カヴィテの FCI という工業団地の中にあり、日本にある本社の 100%の子会社となっている。

次にフィリピン国内のビジネス環境についてどう認識しているだろうか。2014 年 2 月以来のトラックの通行規制に端を発している問題がある。マニラ市では交通規制のためトラ

表 10 サプライヤー D 社の概要

所在地	カヴィテ		
設立	1996年10月	操業開始	1974年5月
売上高	約 15 billion フィリピンペソ (2014年) (約 320 億円)		
主製品	二輪車用, 四輪車用ホーン, モーター部品		
従業員数	4,850名 (内, 日本人駐在員 17名) (2014年12月末)		
敷地面積	95,457 m <sup>2</sup>		

表 11 サプライヤー D 社の拠点としての位置づけと調達品

フィリピン拠点の位置づけ	
フィリピン拠点の機能	グローバルな供給製品のトランスプラント, 豊富な若年労働力と安定した賃金上昇率
フィリピンの優位性	英語圏なのでグローバルなコミュニケーションが容易
調 達 品	
部品・材料の現地 (フィリピン国内) 調達率	東南アジア圏から 79%
フィリピン国内からの調達品	プレス, 樹脂成型, ゴム, 鑄造部品
日本からの輸入品	原材料関連
日本以外からの輸入品	ケミカル関連

ックが通行できない時間帯があり, 大型トラックがマニラ港から部資材を引き出せる, あるいは製品を持っていける時間が限られている. それでいろいろなところでまだ空のコンテナの山が見られる状態になっている, という.

彼らから見ると, フィリピンに対する最大の評価点は英語圏であるため, グローバルコミュニケーションが容易で, 部品から完成品までの一貫生産が行える点であるとしている. 生産拠点としては, 豊富な若年労働力と安定した賃金上昇率があげられる. トヨタの工場も人手が多かった. 日本で標準化・自動化した設備を持っていても, それをグローバルに使えるわけではない. メキシコ, フィリピン, タイ, インドなど, それぞれが従業員の質, 社会環境によって求めている設備が違う. それぞれ求めるところの違う設備を日本とどう融合させるか, どう現地化するかが問題である. 昔は日本の償却の終わった設備を持って行って人件費の安いところで使うという発想があったが, 今は自分たちで現地にあったラインを作るという考えになっている. タイはこれからの成長に限界がある. 失業率が 0.6% で拡大するにも人手が集まらない.

フィリピンを考えると, 一番高いのが設備の償却費となる. そうすると, いかにも, 現地に適した設備を用意できるかということが最も重要である. やり方によっては, フィリピンの安い労働力を生かせないことになる.

協力メーカー, 国内外のサプライヤーから部品を買い, また自社の加工品も買いながら,



モーターを製造し、グループ企業を通して国内の完成車メーカーなどに納めている。同社は、トランスプラントとして27拠点の工場と取引している。(現地のホンダにはわずかに2万台程度納めている。)

同社の小集団活動については、3つの工場で、同じ活動をしている。現在、18のチームを持っていて、毎月3チームから4チームの改善活動の報告をしながら、半期毎に同社全体の大会があり、その中でチャンピオンになったチームが1年に1回の日本で開かれるグローバル大会に出席する。

福利厚生としては、同社全体が同じようなことをしているが、たとえばすべて会社持ちで、従業員の誕生日には、日本人駐在員を含む全員で昼食をとったり、社員旅行を実施したり、できるだけ地域に根付いた会社にしようとしている。

現地人の役員をにおいて政府との交渉を担当させている。正社員の離職率は、2014年度は、約250名の社員のうち3~4名程度であった。

以上のように、リサーチクエスチョン2に導かれて、サプライヤーとしての同社の現状認識と対応から次のような命題を読み取ることができる。

命題1：ホスト国が用意する優遇策、低賃金を理由に進出する。

命題2：特にフィリピンでは、若年労働力の供給力を生かした規模の経済(量産効果)が有効である。

また、彼らの対応を引き起こしたと思われる環境とその対応を促した理論的なコンセプトを考えると、彼らの新興国ビジネス戦略は図4のように描けるだろう。

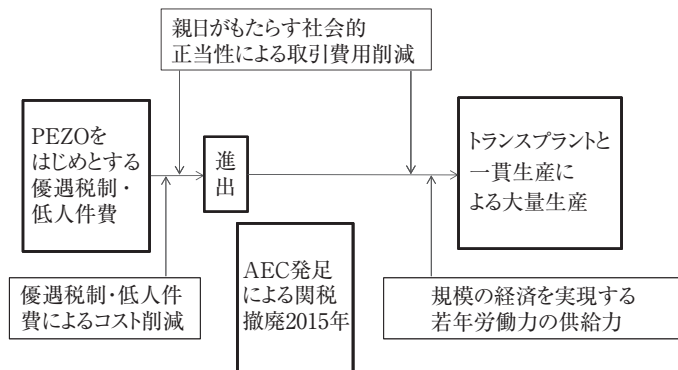


図4 現時点でのフィリピンにおける日系サプライヤーの新興国ビジネス戦略 (AEC発足による影響はみられない)

## V おわりに

ASEAN 諸国には平均年齢の低い、若年労働者の多い国が多いが、特にフィリピンには豊富な若年労働者が見られる。また、英語を公用語とする点は欧米での進出経験を蓄積している多くの日系企業にとって対応しやすく、2015年末のAEC発足後の受け入れについて大きなメリットを生み出すのではないだろうか。各社とも現地政府によるインセンティブの提供、人口構成と親日感情などの文化的要因、AECの発足など大きな社会経済環境を考慮して現地での操業と今後の方針を考えていることが見て取れた。

これらに加えて、完成車メーカーには、多様な車種の輸入を進めながら、国内の需要に合った少数の車種をCKD、SKDで対応するという姿が浮かび上がった。この対応は、フィリピン国内の市場を志向する他業種にも当てはまるだろう。また、2社の自動車産業に属するサプライヤーからは、ドメスティックな市場に対応しないEP企業について、保税区にあって、若年労働力の供給力に注目する方策が見て取れた。円安に伴う国内回帰が言われるが、人材供給力をベースにした量産効果の実現は、海外に生産拠点を求める多くのEP企業にとって重要な含意といえよう。

とはいえ、TPP (Trans-Pacific Partnership) のように、制度的環境をめぐって予想される変化は著しく、また、新興国においては、経済発展に伴う市場の変化、成熟化も早いと言われている。今後も大きな環境の変化とともに移り行く新興国ビジネス戦略に注目していく必要があるだろう。

### 謝辞

調査においては、筆者自身の調査目的に沿った形で訪問団をアレンジしていただいた日本IE協会に感謝したい。また、多忙の中、IE協会の視察を快く受け入れていただいた各社には心から感謝したい。

### 参考文献

- アジア経済研究所・研究支援部研究情報システム課 (2015) アジア各国・地域 経済統計2013年、アジア研ワールドトレンド No.233, 201503
- Christensen, C.M./Carlile, P.R. (2009) Course Research: Using the Case Method to Build and Teach Management Theory, *Academy of Management Learning & Education*, 2009, Vol.8, No.2, 240-251
- 小林敬幸・大森雄一郎 (2014) 「ASEAN 自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化」, 知的資産創造, 2014年5月号, 44-57頁
- 倉沢麻紀 (2014) フィリピンのビジネス環境—①経済環境と日系進出企業, ②フィリピンのビジネス環境, JETRO

IMF (2015) 世界の1人当たり名目GDP 国別ランキング・推移, 2015年4月, <http://www.globalnote.jp/post-1339.html>

JETRO (2015) 2015年の経済見通し—世界54か国・地域, 2015年1月

日経 Automotive (2015) 「ASEAN 拠点戦略再点検のとき」日経 BP 社, 2015年4月, 60-65頁

日経エコロジー (2014) 「フィリピン台風にみる政情」日経 BP 社, 2014年2月

日本商工会議 (2013) 「トレンドボックス海外出稼ぎ労働者の送金事情」 <http://www.jcci.or.jp/news/trend-box/2013/1010110405.html>

SGV & Co. (2015) 「フィリピン投資の概要」2015年

横田悦二郎 (2014) 「新興国 現場レポート」November 2014 日経ものづくり

米盛裕二 (2007) 『アブダクション—仮説と発見の論理』, 勁草書房