

# 日本の多国籍企業のラオス立地に関する一考察 —繊維・アパレル企業のタイ、ラオスへの立地展開—

佐藤 彰彦

## An Examination of the location of Japanese Multinational Corporations in Laos:

Locations of Japanese Textile and Apparel Corporations in Thailand and Laos

SATO Akihiko

### 目 次

1. はじめに——問題意識と検討課題
2. 先行研究の分析と分析手法
3. ラオスの基礎データと直接投資の特徴
4. ラオスへの日本企業の立地の傾向と特徴
5. ラオスへの日本企業の立地と立地要因
6. おわりに——研究到達点と残された課題

### Abstract

Today, emerging economies like BRICs and Next 11 have drawn more attention. About half of them are Asian countries. International locations of Japanese Multinational Corporations have shifted to Asia. This paper focuses on the Lao People's Democratic Republic, and I investigate the location of Japanese textile and apparel corporations there. The research topics are the three points: (1) to analyze the locational environments and the locational trends and characteristics of Japanese corporations, (2) to consider the locational process and strategies of Japanese corporations through the case studies, and (3) to clarify the direction of the location of Japanese corporations after China.

The results show the three points. (1) Many FDI to Laos are made by the neighboring countries for resources. Also, there are more FDI and business diversity of Japanese corporations in Vientiane recently. (2) The case studies show that the locational shift to Laos results from a rise in production costs in China and Thailand. While there are many attractive factors such as low production costs, few competitors etc., there are some problems in employment and human training. (3) Two future directions exist; one is international division of labor between the emerging economies and the neighboring countries, and the other is development of emerging markets.

キーワード：立地論、日本の多国籍企業、繊維・アパレル産業、ラオス、タイ

Key words：Location theory, Japanese Multinational Corporations, Textile and Apparel Industry, Laos, Thailand

## 1. はじめに——問題意識と検討課題

今、新興国経済が脚光を浴びている。なかでも BRICs と呼ばれる新興経済諸国<sup>1</sup>、ポスト BRICs として成長が見込まれる Next11 諸国<sup>2</sup>が注目を集めている。このうち約半数がアジア地域の国々であり、アジアは今後最も経済成長する地域として世界から注目を集めているといえよう。一方、日本企業の海外立地は従来通り大きくアジアシフトをとっている。特に、近年はアジア地域の各国経済の成長により市場拡大やリスク分散の観点から中国一極集中からアジアの別の国にも拠点を設ける「チャイナプラス・ワン」、「チャイナアフター・ワン」といった動きを強め、アジア地域内での新たな動き、特に周辺諸国へ立地する傾向が強くなっている<sup>3</sup>。

本稿で取り上げるのは、そうした東南アジアの周辺国の1つであるラオス人民民主共和国である。そもそも筆者がこの国に着目するようになったのは、2009年のタイ調査<sup>4</sup>の際、日本企業の立地はタイの中でもさらに労働コストの安い北部や東北部、更にはラオスといったインドシナ半島の奥へと動いているとの御話をうかがったからである。特に、筆者はこれまで日本の繊維・アパレル産業の多国籍企業を研究対象としてきた<sup>5</sup>。当該産業は、労働集約型産業と呼ばれて日本の多国籍企業の海外進出においては常に先導役の役割を担ってきている。本稿では、日本の繊維・アパレル産業の多国籍企業に注目し、ラオスという従来周辺国として捉えられてきた東南アジアの途上国に光をあて、日本の多国籍企業の東南アジアの新興国や周辺国への立地の論理を検討していく。

そこで、本稿の検討課題は次の3点である。まず、第一に直接投資先、立地環境として

---

<sup>1</sup> BRICs とは、ブラジル、ロシア、インド、中国の英語の頭文字をつなげた造語で、中長期的に高成長が期待できる有力新興国のことをさす。BRICs の名付け親は、米国の証券会社ゴールドマン・サックスである。同社は、2003年10月1日に出した個人投資家向けのレポート「Dreaming with BRICs: The Path to 2050」のなかではじめてこの言葉を紹介した（門倉 [2006]、p. ii 参照）。

<sup>2</sup> Next11は、BRICs の名付け親のゴールドマン・サックスのチームが2005年12月にポスト BRICs として選定した国々のことである。これには、バングラデシュ、エジプト、インドネシア、イラン、韓国、メキシコ、ナイジェリア、パキスタン、フィリピン、トルコ、ベトナムの11カ国が含まれる（門倉 [2006]、p. 192参照）。

<sup>3</sup> このような日本企業の動きについては、加藤 [2007] などの分析がある。

<sup>4</sup> この調査については、拙稿 [2010] [2014a] を参照されたい。

<sup>5</sup> 拙稿 [2005a] [2005b] [2010] [2011] [2013] [2014a] [2014b] 等を参照。

のラオスの特徴、日本企業の立地の傾向と特徴を検討する。そして、第二にケース・スタディによって日本企業の立地経緯、立地戦略、進出先での組織や運営形態、企業間関係について検討を加える。そのうえで、第三に日本企業の立地を企業成長の観点から検討し、中国後の日本企業の立地の方向性を明らかにする。そして、最後に本稿の研究到達点と残された課題をまとめる。

## 2. 先行研究の分析と分析手法

### 2.1 先行研究の分析

日本企業のラオス立地は少ない。このため先行研究も多くはないが、筆者が管見する限り優れた研究が存在する。それは、以下のように大きく3つに分類できよう。

1つは、タイ日本人商工会議所やマレーシア日本人商工会議所がラオス進出日系企業の状況やラオスのビジネス環境を分析したり（スックニラン [2009]、盤谷日本人商工会議所 [2008]、三代川 [2010]）、ジェットロセンサーやアジア・マーケットレビューといった専門雑誌が記事の中で日系企業の進出や直接投資の現状を紹介したり（藤村 [2009]、松田 [2007a] [2007b] [2007c]、宮崎 [2006]）、企業の出張所所長や日本ラオス協会の事務局長がラオスの歴史や経済事情を紹介するもの（井下 [1997]、信太 [1994]）などである。これらは、現地情報の少ないラオスについての立地環境や日本企業の進出状況についてまとめている。ただし、商工会議所所報や調査団報告、雑誌記事としての性質上、書かれた各時代の特徴や概略を理解する上では役立つが、トピックや概説にとどまるものも多い。2つ目は、ラオス経済全体や国内市場、産業について分析したものである。その代表的な研究が、元在ラオス日本大使館専門調査員でラオス計画投資省政策顧問を務める鈴木基義氏の著作（鈴木 [2009]）<sup>6</sup>であろう。これには、ラオスの歴史や発展過程の現状と理念が非常に簡潔にまとめられており、ラオスという国の位置づけや経済的基礎知識を得る上で非常に参考になる。また、ラオスにおける個別の産業や企業活動についての研究も存在する。松永 [2006] は、途上国にとって雇用創出や外貨獲得の面で効果の高い縫製産業に着目し、現地調査に基づき外資企業と現地企業の特徴と産業の発展可能性について検討している。商業・流通業については、二宮 [2006] が外資系とラオス国内の消費財メーカーの販路形成を比較しながら、ラオス国内流通ネットワークの形成について検討している。二宮と共に調査を行った松島 [2004] [2005] は、ラオス経済の安定成長には産業構

<sup>6</sup> 鈴木氏の著作の内容は、日本アセアンセンターのホームページのなかでラオス投資ガイドとしても用いられている。

造の多様化が必要であり、これをもたらしエンジンとして企業家活動に着目する。その上で、ラオスの企業家を「市場の発見」と「技術の動員」を軸に4タイプに分類して類型的把握を行い、ラオスの企業家活動にとって何が重要かを析出している。さらに、野本・高橋[2005]は、ラオスにおける主要な現地企業と日系企業へのヒアリングに基づいてラオスの経済・企業の現状と課題を検討して政府への提言を行っている。3つ目は、ラオスを後発 ASEAN 諸国や CLMV 諸国<sup>7</sup>、インドシナ諸国の中の1国として位置づけ、その特徴を論じたものである。これは論者によって個々の分析視角は異なるものの、丹野[2010]や天川編[2006]といった研究が挙げられよう。

このように優れた先行研究はあるものの、1990年代半ば以降中国に集中してきた日本企業の立地が、リスク分散や新興国の経済発展による市場獲得のために、中国以外へと立地を変化させてきたのは最近のことである。したがって、こうした視角からの分析は少ない。さらに、企業の海外進出や経営の分析においても企業拠点の立地に焦点を絞った分析はほとんどみられない。これに加えて、筆者はこれまで企業の海外立地においてメーカー（製造業）と商社（商業）がどのような関係を持つのかといった点に着目してきており（拙稿[2005b]など）、先行研究でもこうした企業間の関係に注目するものはなく、これらの点は本稿の特色である。

## 2.2 分析手法——各種データ分析とヒアリング調査

本稿の分析は、各種統計やデータの分析及び、日本国内と海外現地で実施した本社オフィス並びに工場でのヒアリング調査、工場見学調査の結果とその分析に基づいている。データは、主に日本の外務省、日本貿易振興機構（ジェトロ）、ラオス計画投資省、東洋経済新報社、ビエンチャン日本人商工会議所などのデータを使用している。また、ヒアリングを実施するにあたっては東洋経済新報社のデータから進出企業を絞り込んでいる<sup>8</sup>。ヒアリング対象としたのは、日本の繊維・アパレル企業でラオス進出を行う製造業（主に縫製業）2社、繊維専門商社1社である<sup>9</sup>。これに加えて日本企業のラオス立地についての全体像を捉えるためにビエンチャン日本人商工会議所へのヒアリングも実施している<sup>10</sup>。対

<sup>7</sup> CLMV 諸国とは、1990年代に ASEAN に加盟したカンボジア（Cambodia）、ラオス（Laos）、ミャンマー（Myanmar）、ベトナム（Vietnam）のことである。この4ヶ国は、近年その頭文字をとって CLMV 諸国と呼ばれることが増えた（天川編[2006]、p.3参照）。

<sup>8</sup> このため本稿では主にヒアリング時点（2011年）の企業の進出データを用いている。

<sup>9</sup> これに加えラオスでのヒアリング時において、新たな日系企業の紹介を受けたため現地ではこの他にラオス進出の日系縫製企業1社への工場見学も実施している。

<sup>10</sup> 通常、こうしたヒアリングは日本貿易振興機構（ジェトロ）の各国事務所で行うことが多い（筆者も2009年のタイ調査では、ジェトロ・バンコク事務所を訪問している）。しかし、ラオスには2011年時点

象地域は、日本国内は対象企業の本社オフィスが立地する大阪市と、海外は工場が立地するラオスの首都ビエンチャン市周辺、タイの首都バンコク、A社タイ工場のあるナコンパトム県である。ヒアリング調査の期間は、日本国内は2011年7月1日から7月7日、海外はラオスが8月15日から8月18日、タイは8月18日から8月21日である。

### 3. ラオスの基礎データと直接投資の特徴

ここでは、まずラオスの基礎データや日本との関係について、日本の外務省やジェトロ、ラオス計画投資省などの資料をもとに概観する。

#### 3.1 ラオスについての基礎データ

ラオスは、インドシナ半島の中央内陸部に位置する内陸国で海とは接していない(図1)。



図1 ラオスの位置と各県、県庁所在地郡

出所) ジェトロホームページ参照。

において事務所がなかったため日本人商工会議所を訪問することとした。ただ商工会議所の事務局長が、ジェトロの通信員を兼ねておられたため経済全般の御話を伺うことができた。また、現地調査では経済発展の進む各国の立地環境をつかむために、可能な限りヴィエンチャンやバンコクの商業施設等の見学調査も実施している。

東はベトナム、西はタイ、南はカンボジア、北は中国とミャンマーと接しており、タイとの国境の大部分はメコン川が流れている。地形は、国土の40%が森林に被われた高地で、北部が山岳地帯、東部が高原地帯、メコン川流域に平野部がある<sup>11</sup>。

面積は約24万平方 km で日本の本州ほどの大きさに相当し、人口は約626万人（2010年時点）で、このうち1割強の74万人が首都であるビエンチャン市に集中している。GDPは78.91億ドル（2011年推定値、IMF）、1人当たりGDPは1203ドル（2011年推定値、IMF）でASEANへの加盟は1997年7月である<sup>12</sup>。

### 3.2 ラオスへの直接投資の特徴——国・産業別にみたFDIの特徴

ここで、ラオスへの直接投資状況についてラオス計画投資省のデータをもとに国別、産業別に特徴を検討する。まず、ラオスへの直接投資について、国別にみた2001～2009年度の累計上位国が表1である。金額で見ると、最も多いのはタイで次が中国、ベトナムと隣接国が上位を占める。これに続くのは旧宗主国のフランス<sup>13</sup>、その次が韓国、そして日本となっている。件数で見ると、最も多いのは中国、次がタイ、ベトナムとなって金額の場合とは1位と2位が逆転する。また、ベトナムに続くのが韓国、フランス、マレーシア、日本となって、韓国やマレーシアが上位にくる。

表1 FDI上位10ヶ国の件数・金額（2001～2009年度累計）

順位	国	件数	金額 (USD)
1	タイ	241	2,649,624,157
2	中国	340	2,585,616,604
3	ベトナム	211	2,163,124,657
4	フランス	68	454,083,746
5	韓国	142	445,332,515
6	日本	42	433,442,363
7	インド	6	352,807,000
8	オーストラリア	32	334,453,528
9	マレーシア	43	151,317,974
10	シンガポール	29	113,240,650

注) ラオス投資奨励局 (IPD) 認可ベース。ラオス会計年度 (10月1日～9月30日まで) による。

出所) ラオス計画投資省ホームページ (元資料は Planning Strategy and Service Division, IPD, 2010.) に加筆して筆者作成。

<sup>11</sup> 在ラオス日本大使館ホームページをもとに、筆者が加筆修正している。

<sup>12</sup> 外務省、在ラオス日本大使館ホームページなどを参照。

<sup>13</sup> ベトナム、ラオス、カンボジアはインドシナ3国と呼ばれ、フランスから独立したのは第二次世界大戦後である (田邊 [2012]、p. 150参照)。

表2 産業別 FDI 件数・金額（2001－2009年度累計）

	産業	件数	金額（USD）
1	電力	47	4,153,051,585
2	鉱業	202	3,162,124,956
3	サービス	226	1,402,287,005
4	農業	211	1,155,164,225
5	工業・手工業	262	1,025,642,679
6	貿易	133	312,202,360
7	建設	43	288,480,951
8	ホテル・レストラン	85	235,411,245
9	銀行	23	165,096,000
10	通信	5	156,165,978
11	木材加工	49	118,833,034
12	縫製品	40	30,474,920
13	コンサルタント	61	21,245,252
	合計	1,387	12,226,000,190

出所) 表1に同じ。

次に、産業別にラオスへの直接投資金額と件数をみると表2のようになる。金額では、電力が最も多く、次いで鉱業、サービス業、農業、工業・手工業の順となる。一方、件数は工業・手工業が最も多く、サービス業、農業、鉱業、貿易、ホテル・レストランなどとなっている<sup>14</sup>。ラオスは、メコン川のバッテリーと呼ばれるほど電力が豊富でメコン川の水力を利用した発電が行われて、近隣諸国への売電を行っている。さらに、豊富な地下の鉱物資源（金、銀、銅など）や森林資源（木材）、農業資源（農作物）を有しており<sup>15</sup>、こうした天然資源を求めた投資が盛んに行われているものと考えられる。また、本稿の対象である繊維・アパレル産業については、ラオス投資奨励局の集計項目として縫製品が工業・手工業から独立して設けられ、件数・金額ともに比較的多くの投資が行われている。したがって、ラオスでは工業・手工業や縫製品といった労働集約的産業への直接投資がまとまって行われており、資源としての廉価労働力を求めた投資が多くみられる。

このようにラオスへの直接投資は、国別では金額、件数ともにタイ、中国、ベトナムといった隣接3国からのものが多く、これに加えて旧宗主国フランスからのものが多い。そして、それ以外の第3国からの投資として韓国や日本からのものが増えている。また、

<sup>14</sup> ここで金額と件数の上位産業に相違が生まれるのは、開発コストのかかる電力や鉱業といった産業と、工業・手工業といった産業では1件あたりの投資金額が異なるからであると考えられる。

<sup>15</sup> 鈴木 [2009] 参照。

産業別にみると、電力や鉱業、農業といった天然資源や、工業・手工業といった労働力資源を求めた投資が多く、こちらも様々な形でラオスの豊富な資源を求めた直接投資が行われているといえよう。

#### 4. ラオスへの日本企業の立地の傾向と特徴——子会社、商工会議所データからの把握

##### 4.1 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』の子会社データの変化

それでは、日本企業の直接投資の内容はどのようなものであろうか。まず、日本の多国籍企業の海外進出に関する基礎的な子会社データである東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』から過去15年間のラオス進出企業の内容をみよう（表3）。

表3 進出企業数の変化と事業内容

1995年				2000年			
年	場所	業種	事業内容	年	場所	業種	事業内容
1992	ビ	輸送機器	トヨタ車修理・輸入販売・部品の輸入販売（トヨタ認定サービス拠点）	※1992	ビ	輸送機器	スズキ製二輪車の組立
◎1989	ビ	輸送機器	二輪車のKD生産	◎1989	ビ	輸送機器	GIシートの製造・販売
1991	ビ	他製造	床材、床の間等建材製品の製造				
1995	タケ	他製造	床材、敷居・鴨居等建材製品製造				
2005年				2010年			
年	場所	業種	事業内容	年	場所	業種	事業内容
※1992	ビ	輸送機器	二輪車の製造・販売	※1992	ビ	輸送機器	二輪車の製造・販売
●1999	ビ	航空	ワットタイ国際空港内ターミナルビルの運営・管理	●1999	ビ	航空	ワットタイ国際空港内ターミナルビルの運営・管理
△2006	ビ	繊維・衣服	カッターシャツの製造	△2006	ビ	繊維・衣服	カッターシャツの製造
■1999	ビ	農林水産	植林事業	■1999	ビ	農林水産	植林事業
				2008	ビ	繊維・衣服	紳士ドレスシャツ、ユニフォーム製造
				2009	ビ	精密機器	歯科用根管治療機器の加工
				2009	ビ	損害保険	保険業
				2007	サワ	倉庫・物流関連	国際貨物輸送、保税倉庫、フォワード、トラックターミナル

注1) ビはビエンチャンの略、タケはタケークの略、サワはサワンナケートの略である。

注2) 同一企業には同じ記号（※◎●△■）を付けている。◎の企業は、1996年版と2001年版とで異なる設立年であったため古い方の設立年を採用している。

注3) 東洋経済新報社における子会社の掲載基準は出資比率20%以上の現地法人を2社以上持つ日本の多国籍企業である。

出所) 東洋経済新報社編『海外進出企業総覧 各年版』より筆者作成。

この表から、子会社の設立年（若しくは操業年）、立地場所、業種、事業内容がわかる。総数では、この15年で進出企業数が4社から8社へと倍増している（累計では12社が進出している）。年ごとの設立企業数は、1989年に1社、1991年に1社、1992年に2社、1995年に1社、1999年に2社、2006年に1社、2007年に1社、2008年に1社、2009年に2社となっている。このように日本企業のラオス立地は1980年代末から1990年代前半にかけて開始され、その後1999年を境に一時途絶えたものの、2000年代半ば以降になって再び活発化している。

立地場所は、ビエンチャン市に10社、ターク市に1社、サワンナケート県に1社となっており首都ビエンチャン市に集中立地している。ターク市はタイとの国境メコン川沿いの中部の町で、木材加工製品の製造拠点がラオスの豊富な森林資源を求めて立地していると考えられる。また、サワンナケート県はアジア開発銀行が主導してインドシナ半島を中心にインフラや輸送網整備を進める東西回廊の中間点に位置し、サワン＝セノ経済特区の開発がすすめられており<sup>16</sup>、ここには国際貨物輸送や倉庫といった物流拠点の立地が行われている。業種では、輸送機器が3社、繊維・衣服が2社、その他製造が2社、航空が1社、農林水産が1社、精密機器が1社、損害保険が1社、倉庫物流が1社となっている。スズキ製二輪車の組立拠点やトヨタ車の輸入販売、サービス拠点といった輸送機器関連の拠点が最も多い。これに続いて、繊維・衣服や精密機器など現地労働力資源を求めた製造拠点、木材などの天然資源を求めた農林水産やその他製造（木材製品）といった製造拠点が設立されている。

#### 4.2 ビエンチャン日本人商工会議所<sup>17</sup>会員と業種の変化

次に、ビエンチャン日本人商工会議所の会員数と業種を検討する。

ビエンチャン日本人商工会議所は、2009年11月に日本の商社が中心となって設立されている。当時（2009年12月25日時点）の会員数は27社であったが、約2年後の2011年8月11日時点では会員数が34社へと総数で7社増加している（表4参照）。業種は、2011年、2009年ともに製造業が最も多く、これに次いで商社が多い。そして、物流、コンサルタント、観光業が同数の2社で続いている（2009年は農業も2社ある）。2011年には食品・木材輸出、農産品や保険業といった2009年時点ではなかった業種があり、わずかながら業種の多様化がみられる。

<sup>16</sup> 鈴木 [2009]、p. 100参照。

<sup>17</sup> 商工会議所の主な業務内容は1) 日本・ラオス両国間の商工業及び経済全般の発展への寄与、2) 会員相互の親睦、3) 会員の商活動発展の為の援助及び便宜供与、4) ラオス法の規定に基づく会議所としてのその他業務などである（2011年8月16日事務局長へのヒアリング、及びホームページ参照）。

表4 ビエンチャン日本人商工会議所会員の企業数と業種の比較 (2009年、2011年)

業種	2009年	2011年
製造業	9	12
商社	5	6
物流業	2	2
コンサルタント	2	2
観光業	2	2
農業	2	1
農業・製造業	－	1
植林業	1	1
建設業	1	1
空港業務サービス	1	1
建機レンタル業	1	1
車両販売/コンサルタント	1	1
車両販売	－	1
食品・木材輸出、農産品	－	1
保険業	－	1
計	27	34

注1) 単位は、社。ここには現地法人や子会社だけでなく、駐在員事務所や連絡所も含まれる。

注2) 2009年は2009年12月25日時点、2011年は2011年8月11日時点での会員。

注3) 2011年には準会員1社(商社)が含まれる。

出所) ビエンチャン日本人商工会議所会員企業リスト各年より筆者作成。

### 4.3 日本企業のラオス立地の傾向と特徴

4.1 でみた東洋経済新報社における子会社の掲載基準は、出資比率20%以上の現地法人を2社以上持つ日本の多国籍企業の子会社であり、表3にはそうした多国籍企業の子会社しか含まれていない。これに対して、表4のビエンチャン日本人商工会議所の会員には現地法人や子会社だけでなく駐在員事務所や連絡所も含まれている。したがって、集計基準や項目が異なるため2つのデータを単純に比較することはできないが、進出企業数の増加と業種の多様化という2点において共通している。このように1980年代末から開始された日本企業のラオス立地は、1990年代になって一時途絶えたものの、2000年代半ばから現在にかけて、その数が増加してきている。また、業種も製造業を中心に多様化する傾向にあり、その内容からは現地労働力や天然資源を求めた製造拠点が設立されていることがわかる。そして、その立地場所は人口の少ないラオスにおいて、比較的人口の集まっている首都ビエンチャン市に集中立地しているといえるだろう<sup>18</sup>。

<sup>18</sup> 上述したように、本稿はヒアリング調査との時期的な齟齬をなくすため2011年までの進出企業データを用いている。但し、東洋経済新報社の子会社データ2014年版(東洋経済新報社編[2014]参照。デー

では、ここでみたラオスでの日本企業の進出増加の背景には、どんな立地要因があるのか。次節では日本企業2社のラオス立地について、現地でのヒアリングと両社の資料に基づいてまとめ、ケース・スタディから企業立地の背後にある立地要因について迫りたい。

## 5. ラオスへの日本企業の立地と立地要因

### 5.1 タイプラス・ワン型：A社一進出経験を生かし、独自にアジアを開拓<sup>19</sup>

#### 5.1.1 A社の概要と海外立地の歴史

A社は、大阪市に本社を置くシャツメーカーである。事業内容は、メンズ、レディース・ファッションシャツの企画、生産、販売を行っている。事業所は、営業部門が東京都と大阪市に、生産部門が佐世保市（長崎県）、郡山市（福島県）、ナコンパトム県（タイ）、上海市（中国）、ビエンチャン市（ラオス）に、海外部門<sup>20</sup>が上海市（中国）、シンガポール、バンコク（タイ）にある。A社は、日本国内では九州を中心に生産拠点を展開し、10カ所近くの国内拠点があつたが現在は長崎県と福島県の2拠点のみであり、主に長崎では既製品を福島ではオーダーシャツを生産している。

表5 A社海外立地の歴史

直営工場	
1969年	台湾（※閉鎖）
1989年	タイ（ナコンパトム県）
1995年	中国（上海市）
2005年	ラオス（ビエンチャン市）
契約工場（社員常駐指導工場*、協力工場**）	
1987年	中国（各地）**
1994年	インドネシア（バンドン市）*
2000年	バングラデシュ（チッタゴン市）*
2003年	ベトナム（ホーチミン市）*
販売・貿易会社	
2007年	中国（上海市）、シンガポール

注）1987年の中国（各地）の契約工場（協力工場\*\*）は年間ではなく、スポットの協力工場である。  
出所）A社資料に基づいて筆者作成。

タは2013年10月時点）をみると、進出企業数は11社・9業種（うち9社がビエンチャン市立地）、ビエンチャン日本人商工会議所会員数（同ホームページ参照。データは2012年12月時点）は48社となっている。このように2012年以降も本稿で述べた進出企業数の増加、業種の多様化、首都集中立地の傾向は続いている。

<sup>19</sup> ここでの記述は、A社大阪本社での聞き取り（2011年7月7日）、A社ラオス工場での聞き取り（2011年8月16日）、A社タイ工場での聞き取り（2011年8月20日）、A社資料に基づく。

<sup>20</sup> 販売・貿易会社や駐在員事務所など。

A社の海外立地<sup>21</sup>は、1969年の台湾の直営工場に始まる（表5）。台湾では、当初全量日本向け輸出製品の生産から始められた。その後、欧米向けや台湾現地向けの製品が作られるようになったが、最終的に台湾の経済発展に伴って採算が合わなくなり閉鎖している。1980年代後半には、中国各地にスポットの協力工場を展開しながら、1989年タイ西部のナコンパトム県（バンコクから西へ約60km）に直営工場を設立している。このため現在ある海外直営工場としては、タイ工場が最も古い。その後、1990年代半ばにインドネシア（バンドン市）に社員常駐指導工場、中国（上海市）に直営工場を設立する。さらに、2000年になってバングラデシュ（チッタゴン市）に社員常駐指導工場を展開すると、2003年にはベトナム（ホーチミン市）に社員常駐指導工場、2005年にはラオス（ビエンチャン市）に直営工場、2007年には中国（上海市）とシンガポールに販売・貿易会社を設立し、2000年代半ば前後に海外立地を集中的に行っている。

### 5.1.2 A社のラオス立地——立地要因、タイ工場との関係

それでは、A社がラオスに進出したのにはどのような背景があったのか。A社のラオス立地の要因とラオス工場と密接な関係を持つタイ工場についてみる（表6）。

表6 A社のラオス工場、タイ工場の比較

	ラオス工場	タイ工場
設立	2005年6月29日	1989年10月25日
所在地	ビエンチャン市郊外	ナコンパトム県
従業員数	310名（男52：女258）	510名（男40：女470）
事業内容	紳士用シャツの製造、輸出	紳士用ドレスシャツの製造、販売
生産能力	90万枚／年	120万枚／年
仕向先	日本	日本、EU諸国、タイ国内

出所）表5に同じ。

前項でみたように、A社はラオス進出の16年前にタイ進出を行ない、現有の海外工場としてはタイ工場が最も古い。この間、タイでは経済発展が進んで労働賃金などの生産コストが高騰し、生産面での立地環境が変化した。そして、このことがラオス進出の直接の引き金となっている。進出に際しては、当時のタイ駐在員の方がラオスやカンボジア、バ

<sup>21</sup> A社の海外拠点は事業内容や出資状況からいくつかの種類がある。まず、製造活動を行う生産拠点（工場）と、商業活動を行う販売拠点（販売・貿易会社）である。また、生産拠点はA社が出資する直営工場と、出資しない他人資本の契約工場がある。そして、契約工場はA社社員が常駐して指導を行う社員常駐指導工場と社員が常駐しない協力工場の2種類に分かれている。ここでは拠点の種類ごとに海外立地の歴史を整理している。

ングラデシュなど周辺諸国に候補地を直接視察に行き、ラオスへ進出することが決められた。最終的にラオスが選ばれた要因としては、A社のタイでの長年にわたる操業実績の影響が大きい。つまり、タイ工場では技術や人材が成長しており、そのノウハウを応用することでローコストオペレーションの移転、即ち、タイで培った技術・ノウハウの再移転ができると考えられた。これに加えて、ラオスという国のもつ特性もあった。その一つが、タイ語とラオ語の言語の類似性である。製造業の技術移転には、技術指導などコミュニケーションが重要であるが、ラオ語はタイ東北部の方言と類似している。ラオス人にはタイ語の標準語を理解できる人が多く、タイ工場での研修やタイ人による指導に支障がなかった。さらに、ラオスにおけるメコン川の水力発電による豊富な電力、政治の安定や治安の良さ、温和で親日的な国民性などが評価された。しかし、実際に進出すると人件費面での優位性<sup>22</sup>はあるものの、内陸国のため港のあるバンコクまでの輸送コストがかかること、金融制度の未熟さ、従業員の定着率の低さ<sup>23</sup>、政府機関の意思が不統一で省庁間の調整がなく手続きに時間が掛かるといった問題があった。また、A社のマネジメント面（特に、タイ人の管理能力）でも問題が発生し、当初の経営方針の転換を迫られることとなった。

このように、A社はタイ工場をベースとしながら、タイ国内の生産コスト上昇という立地環境の変化に伴ったタイプラス・ワン型のラオス立地を行っているといえる。一方、タイは生産コストという立地環境は悪化しているが、所得水準が上昇して市場としての魅力は高まっている。このためA社は、生産拠点から市場へと変化する立地環境に対応し、日本から営業販売担当の駐在員を増員して拡大するタイ市場の獲得に力を注いでいる。

## 5.2 チャイナプラス・ワン型：B社一商社と手を組み、中国から進出したパターン<sup>24</sup>

### 5.2.1 B社の概要と海外立地の歴史

B社は、愛知県名古屋市に本社を置く紳士服メーカーである。生産品目は、紳士スーツ、ジャケットで2011年度5月期の年間生産量は約30万着である。B社の海外立地の歴史をヒアリングと資料によりまとめたのが表7である。

B社の海外立地は、2005年10月の中国・北京市でのB社単独での100%出資工場（従業員規模400名）の設立に始まる。そして、その4年後の2009年12月、さらに2年後の2011

<sup>22</sup> A社資料によると、バンコクとラオスの最低賃金では約2倍の差が存在している。

<sup>23</sup> これには国民性に加えて、天然資源が豊富で農業で生活できるといった背景（農作業の繁忙期には休職、退職する従業員もいる）が存在する。A社は寮建設や送迎荷台トラック、各種レクリエーション、生産奨励金など、定着率を上げる経営努力を続けている。

<sup>24</sup> ここでの記述は、2011年8月17日のB社ラオス工場での聞き取り並びにB社資料、2011年7月1日のC社大阪本社での聞き取り並びにC社資料をベースとしている。

表7 B社の海外立地の歴史

設立年	場所	出資関係
2005年10月	中国（北京市）	B社100%
2009年12月	ラオス（ビエンチャン市）	B社60%・C社40%
2011年2月	ラオス（ビエンチャン市）	B社40%・C社60%

出所) B社資料に基づいて筆者作成。

年2月にラオス・ビエンチャン市への立地を行っている。中国の工場がB社100%出資の子会社であるのに対して、このラオスではB社単独ではなく日本の繊維専門商社C社と組んだ形での進出となっている。

### 5.2.2 B社のラオス立地——立地要因、問題点

B社がラオスへ進出した理由は、2005年から進出していた中国で人件費や物価の上昇、増値税<sup>25</sup>の還付率の低下といった生産コストが上昇したことである。これに加えて、中国の人民元が高騰して輸出にかかる為替リスクが上昇してきていたことも中国以外への進出を考える要因となっている。こうした際に、北京工場の設備導入などで付き合いのあった繊維専門商社のC社に中国以外への進出先についての助言を請い、C社もラオスに別の子会社（後に閉鎖）があったことからラオス進出に関するアドバイスをおこなう。そして、最終的にはこれがB社のラオス進出のきっかけとなっている。

その後、工場設立にあたってはB社はC社から工場用地の価格交渉や、資材確保、現地従業員の確保など、全面的なサポートを受けながらラオス立地をおこなっている。実際に進出してみると、ラオスの労働賃金は中国の1/3程度と安く、輸出に際しても最恵国待遇による関税の免除<sup>26</sup>など生産コスト面では大きな魅力が存在していた。また、立地場所についてはB社、C社ともに立地場所として工業団地を避けている。それは工業団地では労働集約的な繊維・アパレル産業の工場は、給与や作業内容の面でITや機械の工場と比べると人材確保において不利だからである。このためB社の立地場所は工業団地ではない。また、自動車や電機はインフラや市場の大きさなどからタイに進出することが多く、ラオスという国自体に他の産業や企業が入ってこないという点も進出を考える上では魅力であった。

<sup>25</sup> 中国における付加価値税の一種のこと。輸出促進のため輸出品については一定の率で還付される（日本経済新聞社『日経経済ビジネス用語辞典』参照）。

<sup>26</sup> 但し、無条件ではなく2工程規制などの制限は受ける。

一方で、進出してわかったリスクとしては、約600万人というラオスの人口の少なさから労働力確保が難しいことである。このためB社のラオス工場の操業における一番の問題点は、ヒトの確保と人材教育である。そこには、国そのものの人口の少なさに加えて、国民性としての労働意識や労働意欲の低さ、会社への帰属意識の低さといった点も含まれている。即ち、B社では月に工場全体の約1割が辞めてしまい、非常に定着率が低いという問題を抱えている<sup>27</sup>。また、当初のB社の想定よりもラオス人は作業の飲み込みが悪かった。このため、品質向上やいかにすれば働いてもらえるのかという動機付けの面での難しさもある。したがって、B社にはこうした作業員だけでなくラオス人幹部を今後どのように育成していくかという点が課題となっている<sup>28</sup>。

このように、B社は典型的なチャイナプラス・ワン型の企業であるといえる。その背景には、物価や人件費の上昇、増値税の還付率の低下といった中国での生産コストの上昇に加え、人民元高騰という為替リスクの上昇といった中国の立地環境の悪化が大きな要因となっていた。そこで、ラオスという国の持つ魅力(生産コストの低さ、他社が入りづらい等)がラオスを選択する要因となった。これに加えて、B社にとっての個別要因として最も大きかったのは繊維専門商社C社の存在である。特に、実際の進出にあたっては、このC社が持つラオスに関する情報や知識、ラオス進出の経験とサポートが大きく作用していたといえよう。

## 6. おわりに——研究到達点と残された課題

このようにインドシナ半島内陸部の途上国であるラオスは、海外からの直接投資については豊かな資源を求めた近隣諸国からの投資が多いという特徴を持ち、その中で日本からの直接投資は、近隣諸国、旧宗主国フランスや韓国に次ぐ位置づけにある。そして、日本企業の子会社や商工会議所データをみると、近年は首都ビエンチャン市を中心に進出数を増加させ、業種も多様化する傾向にある。そこで、日本の繊維・アパレル企業2社のケースを検討すると、立地の背後にある立地要因は次のようにまとめることができる。即ち、本稿で取り上げた2つの企業のケースには、タイプラス・ワン型とチャイナプラス・ワン

<sup>27</sup> ラオスは農作物などの天然資源が豊富な国であるため、無理に工場でお金を稼がなくても、集落に帰れば農作業で自給自足の暮らしができる。こうした資源豊かな国土が、労働意識等の低さにつながっている側面もある。

<sup>28</sup> また、この他の問題点として、ラオスでは物が揃わないことから現地調達への難しさがあげられる。このためB社では素材や副資材、生産設備、機械などはほとんど中国から輸入し、その他鉛筆などの文具や椅子などの備品はタイで調達して持ち込むという対応をしている。

型という異なる立地パターンが存在している。ただし、その背景にはタイと中国における生産コストの上昇（即ち、立地環境の悪化）という共通した要因がある。これを克服するうえで、労働コストをはじめとする廉価な生産コスト、親日国家で安定した治安、他社が進出してこないといったラオスの立地環境の優位性が2社の立地を引き付ける大きな魅力となっている。一方で、最大の問題点としては、人口の少なさや国民性等から人材確保や従業員教育が難しい点、即ち、ラオスの大きな優位性である廉価労働力をいかに確保して生かすかということが2社共通の課題として存在している。ただし、同様の立地環境を持つ国が他にも存在する中で、なぜラオス立地を行ったのかというと、そこには個別の企業事情（立地経緯）がある。つまり、A社は自社の持つタイ立地の歴史と経験（特に、当時の駐在員の方の存在）であり、B社は先の中国立地において付き合いのあったC社の経験と情報・ノウハウであろう。また、今後の方向性についても、個別の企業事情からそれぞれ異なっている。つまり、A社は生産面ではラオスとタイで分業しつつタイを市場としてとらえた戦略、B社はラオスと中国で役割分担しつつ中国の高度化といった戦略という方向性が考えられる。このようなデータ分析と2社のケース・スタディから、直接投資先、立地環境としてのラオスの魅力や課題、日本企業のラオス立地の特徴、立地経緯や立地戦略・要因、今後の方向性など、検討課題に対するある程度の解答を得ることができた<sup>29</sup>。

しかしながら、当初から繊維・アパレル産業に的を絞っていたために日本企業の進出業種の多様化、即ち他産業の企業立地については検討することができなかった。また、今後の日本の多国籍企業の立地の方向性を導く上では、これまでの企業のアジアにおける進出の歴史からの検討、即ち歴史的な視点を取り入れた研究も重要である。したがって、これら2点が残された課題である。さらに、今後はチャイナプラス・ワンなどで中国以外の進出先として注目されているラオス以外のベトナムやカンボジアなどインドシナ諸国、その他東南アジア諸国の可能性についても検討を行い、日本の多国籍企業のアジア立地の姿に迫っていきたい。

（謝辞）本研究は、科学研究費補助金「日本の多国籍企業のアジア地域における立地プロセスと企業成長に関する研究」（若手研究（B）、課題番号23730391、代表者：佐藤彰彦）

<sup>29</sup> 近年、ジェトロが行ったアジア主要33都市・地域の投資関連コスト比較調査（ジェトロ[2014]）では、ワーカー（一般工職）の月額基本給は、上海市が495米ドル、バンコクが366米ドル、ビエンチャンは137米ドルである。また、法定最低賃金（月額）は、上海市が265米ドル、バンコクが181米ドル、ビエンチャンは78米ドルである。このように賃金水準を単純に比較してみても、ラオスは中国やタイと比べて労働コスト等の生産コストは低く、本稿で指摘した立地環境上の優位性を持ち続けていることがわかる。

の助成を受けたものである。国内外の調査においては、A社、B社、C社、ビエンチャン日本人商工会議所の皆様に、お忙しいところ貴重な時間を割いて対応をしていただいた。ここに記して感謝を申し上げたい。

## 参考文献

- 天川直子編 [2006] 『後発 ASEAN 諸国の工業化—CLMV 諸国の経験と展望』, ジェトロ研究双書。
- 井下修 [1997] 「海外情報 (15) アジア経済は今—ラオス—小さな国の静かな挑戦」 保険公庫月報40 (9), pp. 9-14。
- 外務省ホームページ (<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/laos/data.html>) 2011/10/30, 2012/5/27 閲覧。
- 加藤修 [2007] 『チャイナ・プラスワン——ボーダーレス化進むアジアビジネスのダイナミズム』, エヌエヌエー。
- 門倉貴史 [2006] 『BRICs 新興する大国と日本』, 平凡社。
- 在ラオス日本大使館ホームページ ([http://www.la.emb-japan.go.jp/index\\_j.htm](http://www.la.emb-japan.go.jp/index_j.htm)) 2011/10/30 閲覧, (<http://www.la.emb-japan.go.jp/jp/index.html>) 2012/11/15 閲覧。
- 佐藤彰彦 [2005a] 『日本の繊維・アパレル企業のアジア地域における立地行動のダイナミズム』 (博士論文) 大阪市立大学大学院経営学研究科。
- [2005b] 「海外進出における製造企業と商業企業の関連性についての一考察—大阪の繊維・アパレル関連企業のアジア地域における立地行動分析から—」, 『経営研究 (大阪市立大学)』 56 (1), pp. 245-263。
- [2010] 「日本の繊維・アパレル多国籍企業のタイへの立地行動の分析—タイにおける日本企業の成長 (タイワコールへの実態調査を通じて) —」 『大阪産業大学経営論集』 12 (1), pp. 33-53。
- [2011] 「日本企業の生産連鎖の中国立地——繊維・アパレル生産連鎖の地理的配置と製造企業・商業企業の機能変化」 『大阪産業大学経営論集』 13 (1), pp. 21-42。
- [2013] 「日本の繊維・アパレル企業の東アジア立地—中国立地を中心に—」, 一般財団法人・アジア太平洋研究所報告書, pp. 15-28。
- [2014a] 「タイにおける日本企業の立地要因についての一考察——調査企業の立地要因分析を中心として」 (出水力編 『産研叢書37 アセアンと南米に進出した日系企業の経営と技術の移転』 大阪産業大学産業研究所 所収) pp. 43-52。
- [2014b] 「日本の繊維・アパレル企業の東南アジア立地に関する一考察」, 一般財団法人・アジア太平洋研究所報告書, pp. 19-28。
- 信太哲夫 [1994] 「企業最前線—11—丸紅 (株) ビエンチャン・プノンペン出張所 (ラオス)」 労働時報47 (4), pp. 32-34。
- 鈴木基義 [2009] 『ラオス経済の基礎知識』, ジェトロ。

- スックニラン ケオラ [2009]「ラオス進出日系企業の現状と展望」バンコク日本人商工会議所所報 (572), pp. 24-27。
- 田邊裕 [2012]『もういちど読む山川地理』, 山川出版社。
- 丹野勲 [2010]『アジアフロンティア地域の制度と国際経営』, 文眞堂。
- 東洋経済新報社編 [各年]『海外進出企業総覧 各年版』, 東洋経済新報社。
- 二宮麻里 [2006]「ラオスにおける市場形成—市場勃興期の流通ネットワーク化」経営研究 (大阪市立大学) 56 (4), pp. 15-36。
- 日本アセアンセンター『ラオス投資ガイド』 (<http://www.asean.or.jp/ja>) 2011.11.9閲覧。
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 海外調査部 [2014]『第24回アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較』, 日本貿易振興機構。
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ)・ホームページ (<http://www.ide.go.jp/Japanese/Research/Region/Asia/Laos/>) 2011/10/29閲覧。
- 野本直記・高橋由明 [2005]「ラオス主要企業の現状と課題」商學論纂 (中央大学) 46 (6), pp. 1-33。
- 盤谷日本人商工会議所 [2008]「メコン地域におけるラオスの経済的役割への期待—在タイ企業の視線から 日ラオス官民合同対話坂野 [盤谷日本人商工会議所] 副会頭発言骨子」バンコク日本人商工会議所所報 (550), pp. 2-4。
- ビエンチャン日本人商工会議所ホームページ (<http://www.jcciv.org/>) 2014/8/26閲覧。
- 藤村学 [2009]「ラオス 日系中小企業の先駆的試み (食料基地のニューフロンティア メコン地域への農業・食品投資)」ジェトロセンサー59 (705), pp. 56-59。
- 松島茂 [2004]「ラオスにおける企業家活動の諸類型 (I)」経営志林 (法政大学) 41 (1), pp. 1-16。  
—— [2005]「ラオスにおける企業家活動—産業構造の多様性と経済の「頑健さ」」調査季報 (国民生活金融公庫総合研究所) (75), pp. 30-48。
- 松田健 [2007a]「ビジネスレポート 急増するタイの日系企業のラオス投資」アジア・マーケットレビュー (重化学工業通信社) 19 (18), pp. 32-33。  
—— [2007b]「ビジネスレポート タイと結びつくラオス 日系企業の投資も増加」アジア・マーケットレビュー (重化学工業通信社) 19 (11), p. 33。  
—— [2007c]「ビジネスレポート ラオスに近年進出した日系企業の現状」アジア・マーケットレビュー (重化学工業通信社) 19 (3), pp. 24-25。
- 松永宣明 [2006]「ラオス縫製産業の発展可能性」中小企業季報 (大阪経済大学) 2006 (2), pp. 8-20。
- 宮崎正弘 [2006]「ラオス現地ルポ 温かな人柄なのに日本企業が少ないラオス・ビジネスには不思議な予感」エルネオス 12 (1), pp. 94-97。
- 三代川雄次 [2010]「ラオス中小企業ビジネス環境調査団報告」Jactim 会報 (マレーシア日本人商工会議所) (111), pp. 3-6。
- ラオス計画投資省 (Ministry of Planning and investment) ホームページ ([http://www.investlaos.gov.la/show\\_encontent.php?contID=29](http://www.investlaos.gov.la/show_encontent.php?contID=29)) 2011/11/2閲覧。