

## 課題多い ASEAN での生産技術移転

### I. 技術移転状況が競争力に影響

アジアの主要都市における投資コストは全般的に格安であるが、特にワーカーの人件費をみると、労働集約産業の立地が難しくなったと言われる NIES 諸国でさえ日本の半分程度である。ASEAN 諸国ではさらに安く、20分の1からせいぜい10分の1程度となっている。アジアでは経済成長により各国で年率7～8%のペースで人件費が上昇しているが、絶対水準では依然として安いという状況に変わりはないと言えよう。

図表－1 アジアの主要都市における投資コスト比較

	人件費			不動産価格		ユーティリティコスト			
	ワーカー	エンジニア	管理職	工業用地	事務所賃料	電話	電気	水道	
日本(横浜)	100	100	100	100	100	100	100	100	
NIES	ソウル	45	54	58	12	81	12	29	316
	香港	44	55	46	22	180	49	23	158
	台北	41	41	47	12	55	56	34	63
	シンガポール	29	48	52	—	124	36	20	—
ASEAN	クアラルンプール	9	20	38	8	74	48	23	126
	バンコク	8	13	24	55	39	15	11	63
	マニラ	7	6	12	5	59	99	26	63
	ジャカルタ	4	9	21	6	54	51	21	368
中国	上海	5	6	5	2	180	23	23	24
	深圳	4	5	7	3	28	12	23	68

(資料) ジェトロ調査(96年12月)

ただし、製造業とりわけ加工組立業種(一般機械、電気機械、輸送用機械)では90年以降、現地需要の拡大を背景に工場の機械化が進んだこと

から、総コストに占める人件費比率は一貫して低下しており、アジアの人件費の安さはそれほど大きなメリットではなくなっている。

むしろ問題となっているのが生産技術の移転度合いである。最近ではアジア市場でのコスト競争が一段と激しさを増しているが、量産工場ではできるだけ技術移転を進め、日本人技術者の数を減らすことが価格競争力を向上させるうえで不可欠となっている。日本人技術者は単身赴任でも一人当たり年間1,500万円程度の経費がかかり、大きなコスト要因になっている。このため最近の日系メーカーでは「日本人は社長だけにする」というのが目標になっている。

一方、アジア市場でシェア拡大を図るためにはアジア仕様製品の開発も必要である。もはや日本仕様品がそのままアジアで売れる時代ではない。「アジア好みの製品をアジアで調達できる部品でつくる」ために開発設計の現地化、特に設計技術者の育成は重要な課題となっている。

---

## II. 問題多い現地の雇用慣行

### (1) 日本の経営の実施状況

技術移転度合いが競争力格差につながるため、日系メーカーは技術移転のために多くの工夫を行っている。機械振興協会のアンケート調査によれば、小集団活動、年功賃金制やオンザジョブトレーニングなど日本的な経営手法を導入している日系メーカーは回答企業の6~7割に及ぶ。また、かつてのように日本式をそのまま押しつけるのではなく、7割以上の企業が現地事情に合わせて修正導入しているのが実態である。しかし、その成果は技術移転が最も進んでいるとみられるシンガポール、マレーシア、タイでさえ十分とは言えない。日系メーカーの自己評価では、製造技術レベルでは全体の半分以上の企業が、製品開発力では85%の企業が「日本より低い」と回答している。

日本人常駐は大きなコスト要因とはいえ、現在の技術移転レベルでは日本人技術者が完全に引き上げられる状況ではないと言えよう。

### (2) 技術移転が進みにくい理由

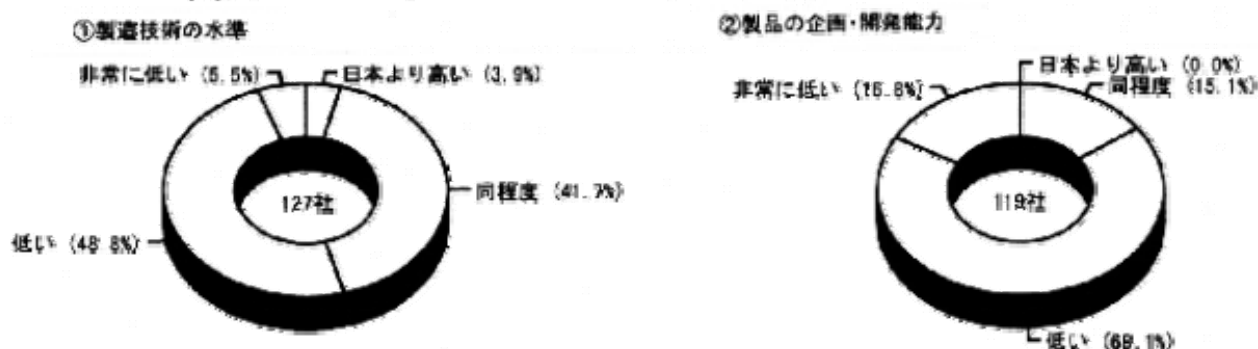
技術移転が思うように進まない最大の原因は現地の労働慣行にあるというのが日系メーカー共通の見方である。特にジョブホップが一般的でワーカーが頻繁に入れ替わるASEAN諸国では、生産現場での経験やノウハウが蓄積しにくい。また、このような雇用事情を背景として、キャリアアップをめざす技術者はより普遍性の高い技術(CAD/CAMを使った設計技術など)を指向する傾向が強く、当該企業特有の現場技術に対する熱意が薄くなる。このような状況は現場での探求心、向上心の低さにつながっている。

工業化の歴史が浅いアジア諸国ではワーカーが自発的に改善提案するという文化が根付いていないため、生産技術の移転には時間がかかる。日系メーカーでしばしば聞かれる「言われたことは真面目に対応するが、

それ以上ができない」という評価はこのような状況を示している。一方、本来このようなワーカーを指導すべき高学歴エンジニアの多くはエリート意識が高く、生産現場に入ることを敬遠する傾向が強い。生産現場におけるこのような労働意識が生産効率改善の障害になっている。

現在、ASEAN 各国は産業構造の高度化に向けて積極的に機械化を進めているが、生産現場での技術移転が遅れているため、生産設備だけを高度化しても生産効率の向上にはなかなか結びつかない可能性もあろう。

図表-2 日系メーカーでの技術移転評価 (ASEAN)



(注) シンガポール、マレーシア、タイの日系メーカーに対するアンケート調査結果  
 (資料) 機械振興協会経済研究所

図表-3 問題多いワーカーの「仕事への探求心」 (ASEAN)



(注) シンガポール、マレーシア、タイの日系メーカーに対するアンケート調査結果  
 (資料) 機械振興協会経済研究所