

第 7 章

ASEAN 諸国における中小企業ネットワークの形成

——木製家具工業の輸出開発に関するケーススタディ——

I 問題意識の所在

タイ、マレーシア、インドネシアおよびフィリピンの ASEAN 主要国経済は、1996年頃から大きな調整局面をむかえている。97年には通貨下落や金融危機が顕在化し、程度の差はあれ景況が悪化するなかで、短期的には経済安定化を、また中長期的には産業構造改革を求められるにいたっている。産業構造改革では、産業の高度化とともに、産業内のリンケージが大きな課題となっている。

ASEAN 主要国経済は、過去10年余の間、高率の経済成長率を持続してきた。その原動力は輸出志向型の工業化であり、工業化の過程においては外国企業の直接投資を活用してきた。初期の段階における衣料品縫製業等軽工業から近年における電機・電子工業でも、外国企業の経営資源を導入して輸出製品の生産である程度の成功を収めてきたといえるであろう。こうした ASEAN の工業化推進では、1985年以降の円高局面で日本企業がオフショア生産を強化し、韓国や台湾を中心とする NIES 資本もこれに続き、各国の工業開発に寄与してきた。

しかしながら、1990年代に入り国際的に競争関係がより厳しくなる展開のなかで、ASEAN 製品の競争力は相対的に弱体化し、96年頃から輸出の伸

び率が鈍化してきた。その原因には、一部に需要低迷と生産過剰といった要因があるが、基本的には生産性の向上に問題を残し、産業高度化への取組み努力が不十分であったことが大きい。産業高度化への取組みでは、より付加価値を高める製品開発力と産業内リンケージの弱さ、とりわけサポーティング・インダストリーの不足が早くから指摘されていた。サポーティング・インダストリーの不足ないし弱体は、中小企業が十分に発達していない現状にも関係する。

これらの課題をどう改善、改革してゆくのか、今ASEANの工業化は重大な局面をむかえているといえるであろう。同時に、電機・電子に代表される加工貿易型の工業開発だけでなく、多くのASEAN諸国が有する比較優位の生産要素に立脚した工業開発について、改めてその重要性が検討されてしかるべきと考えられる。そうした分野の代表例は、資源ベース（resource-based）でかつ労働集約的な生産工程が多く、多品種少量生産に馴染む中小企業性の工業である。そして、外貨獲得に資する工業ということになれば、ASEANに豊富な木材資源を活用する木製家具工業が好例となろう。

木製家具工業は、日本においては近年都市部の大企業が生産や販売シェアを上昇させているものの、各地のかつての木材生産地、集散地近郊に形成された産地があり、中小企業が圧倒的に多い。そして近年多くの企業がASEANを中心とする東南アジア諸国に進出し、家具の流通企業もまた部材や製品の輸入を手がけてきた。こうした企業レベルのビジネス・ネットワークが構築されつつある事実に加え、政府レベルの技術協力においても木製家具工業の開発振興が協力対象にされてきた経緯がある。

そこで、本章では、ASEANにおける木製家具工業に例をとり、日本と各国の間にどのようなビジネス・ネットワークが形成されつつあるか、そしてまたこれを補強する技術協力のねらいと協力を通じて浮かび上がってきた課題について分析を試みる。分析の視点は、近代的な工業としては育成後まだ日が浅いASEANの木製家具工業について、主として日本側のイニシアチブで進められているビジネス・ネットワーク化の動きを吟味し、これが日

本と ASEAN の産業内分業の進展に結びつくとの問題意識である。

II 日本, NIES, ASEAN における木製家具工業の特徴

1. 世界の生産および貿易のトレンド

家具は、使われる材質によって木製、籐製、金属製、プラスチック製等に分けられる。機能別には収納家具類 (chest and cabinet)、机・テーブル、椅子類、セット家具等、用途別では住宅用 (台所用、寝具用等)、オフィス用、学校用、病院用等に分かれる。いずれにしても日常生活や経済活動に広く使用され品種も多い工業製品である。各地の伝統的な家具を除く現代的な家具

表1 世界主要国における木製家具の生産動向
(単位: 100万ドル)

	木材・木材加工品				木製家具・建具			
	1980	1985	1990	1994	1980	1985	1990	1994
タイ	244	180	528	848	132	173	508	868
マレーシア	388	263	584	1,378	34	40	70	231
インドネシア	239	612	1,382	2,250	6	18	117	284
フィリピン	229	86	164	153	75	22	103	103
シンガポール	84	43	55	52	40	61	89	134
韓国	239	262	876	1,526	100	203	972	1,923
台湾	316	394	677	568	119	228	487	452
香港	45	32	38	37	62	54	66	28
中国	751	591	502	1,155	653	514	455	682
アメリカ	12,970	15,390	20,830	31,320	9,840	13,250	16,910	21,079
ドイツ	4,485	2,431	6,179	8,447	5,548	3,084	7,885	9,923
イタリア	1,318	786	1,616	1,421	1,936	1,257	2,900	2,553
イギリス	2,349	1,556	3,214	2,865	2,558	2,101	4,554	4,384
日本	8,997	6,888	14,006	18,111	3,788	3,798	8,730	11,047

(注) 木材加工品はベニア、合板、繊維板等。ドイツは旧西ドイツ。

(出所) UNIDO, *Industrial Development Global Report*, 1996.

類の生産で、欧米諸国が先行して家具工業を発達させてきた。そしてかつては、家具は、文化や生活パターンの違いや輸送コストの問題から国際貿易商品に馴染みにくいとみられていたが、今日では洋風生活の広がりや輸送業の発展により国際貿易財として世界的に取引きされるようになった。

世界の木製家具（建具を含む）生産国は、欧米諸国や日本が主要国である（表1）。また、世界の木製家具貿易は、1980年代後半に入って急速に増大し、90年には300億ドル（商品貿易額の1%弱）を超えた。主な輸出国はイタリア、ドイツをはじめとする欧州諸国とアメリカであり、同輸入国はアメリカを筆頭に欧米諸国が中心となっている。日本の輸入額も、特に85年以降拡大基調が続いている。

上記の欧米諸国は、世界の木製家具工業をリードするとともに、その貿易額もまた大きい。例えば、1993年における世界の椅子の輸出額108億ドル強のうち欧州は60%近く、アメリカが23%と合わせて8割以上である。同じく輸入額117億ドルのうち、欧州が50%、アメリカは37%とやはり8割台を占める。この輸出入の展開のなかで地域別に自立つ大きなトレンドは、輸出におけるアジアのシェアの拡大（1980年の5%から93年に15%へ）である。これは、韓国、台湾、そしてASEAN諸国からの輸出増を反映したものであり、椅子以外の木製家具においても同様の傾向を指摘することができる。

西欧の家具工業はその近代工業としての発祥の地であり、特にイタリアとドイツはデザイン力と技術の面で世界最高水準にあるといわれる。日本をはじめアジア諸国の家具工業は、これらの国からデザインや技術を取り入れ、またASEAN諸国では合弁企業や技術導入をはかっている。アメリカの場合は、その市場規模の大きさゆえに欧州の高級家具とアジアの普及品家具を取り入れると同時に、木製家具の国内生産額もかなり大きい。輸出額ではイタリア、ドイツに次いで大きく、その主要なマーケットは欧州、カナダ、日本である。

ここで、日本の輸入市場から上述のトレンドを確認してみよう。表2から明らかなおと、1991年における木製家具輸入額781億円から95年には1198

表2 日本の原産国・地域別木製家具輸入の推移
(単位: 金額100万円, 数量1,000トン)

		1991	1992	1993	1994	1995
アメリカ	金額	4,967(6.4)	4,509(5.9)	4,103(5.5)	6,403(6.2)	7,825(6.5)
	数量	3,335(3.0)	3,388(2.6)	3,473(2.2)	6,787(2.9)	9,768(3.4)
EU (15)	金額	25,168(32.2)	20,016(26.2)	13,516(18.1)	21,118(20.4)	25,783(21.5)
	数量	13,052(11.6)	11,302(8.7)	11,287(7.1)	20,898(9.1)	27,833(9.6)
アジアNIES(4)	金額	24,181(31.0)	22,271(29.1)	19,875(26.7)	21,374(20.7)	20,839(17.4)
	数量	35,211(31.2)	34,520(26.6)	34,267(21.5)	41,537(18.0)	46,843(16.2)
ASEAN (4)	金額	19,369(24.8)	24,387(31.9)	30,157(40.5)	42,480(41.1)	48,278(40.3)
	数量	53,602(47.5)	69,501(53.6)	94,012(58.9)	131,156(56.9)	157,789(54.6)
中 国	金額	2,231(2.9)	3,211(4.2)	4,985(6.7)	8,340(8.1)	11,501(9.6)
	数量	4,848(4.3)	7,992(6.2)	13,634(8.5)	24,118(10.5)	35,461(12.3)
そ の 他	金額	2,192(2.8)	2,027(2.7)	1,877(2.5)	3,624(3.5)	5,598(4.7)
	数量	2,833(2.5)	2,904(2.2)	2,938(1.8)	6,201(2.7)	11,392(3.9)
世 界 計	金額	78,108(100.0)	76,420(100.0)	74,513(100.0)	103,342(100.0)	119,822(100.0)
	数量	112,879(100.0)	129,607(100.0)	159,611(100.0)	230,696(100.0)	289,086(100.0)

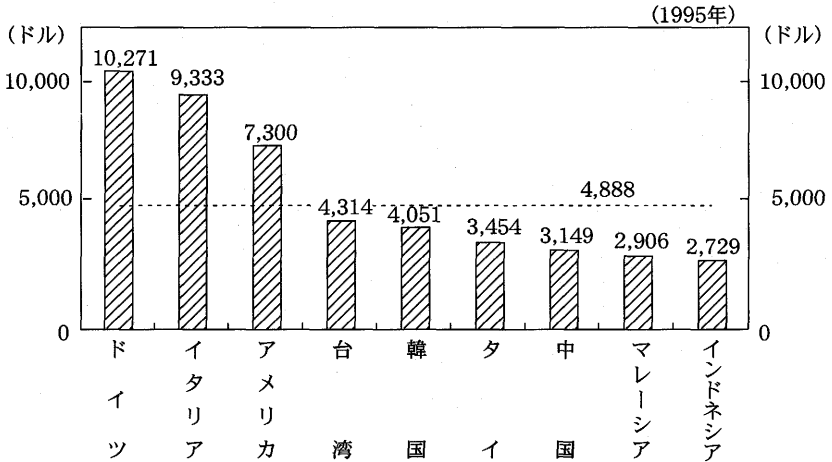
(注) カッコ内の数値は構成比(%)。

(出所) 大蔵省貿易統計。

億円へと拡大している。そのなかで原産地別にみた特徴で最も目立つのは、ASEAN(4)、つまりタイ、インドネシア、マレーシアおよびフィリピンからの輸入急増である。韓国、台湾を中心としたNIESからの輸入は頭打ち傾向がみられる半面中国からが増え、これらアジアからの輸入額シェアは91年の59%から95年には70%へと拡大した。これは欧州からの輸入シェア減少分に見合う形となっており、アメリカのそれは6%程度を維持している。

こうした輸入の推移のなかで、原産国別の単価(トン当たり平均価額)をみると、欧米、特に欧州製品は高額であり、アジア製品は相対的に廉価な普及品または日用品である。1995年における台所用木製家具について単価をみると図1のとおりであり、日本の木製家具輸入は拡大基調がみられるなかで、いわば2極分化の様相が進んでいるといえよう。日本のメーカーは、日本固有の和家具を除くと、一部の企業が高級化、高額家具生産を志向しつつも、大宗は中価格、中級品分野に集中している。

図1 輸入台所用木製家具の原産国・地域別単価比較(1995年)



(注) 単価とはトン当たり輸入価額。点線は平均単価。
 (出所) 大蔵省貿易統計。

2. 日本の木製家具工業

日本の木製家具工業の生産額は、世界大でみてかなり大きい。しかし、近年国内生産と輸出が減少する一方、輸入は堅調が続いている。1991～95年の需給の推移を確認すれば(表3)、この傾向が明らかである。工業統計表による事業所数は、81年の7672から94年には5965に減少し、従業員数も同じく11万6400人から10万人余りに減っている。

日本の木製家具産業は、木材を中心とした家屋構造と和家具使用の伝統から、かなり古い歴史を有する。企業や生産が集積する産地は、原料である木材の生産・集散地(名古屋、高山、旭川、府中等)やかつての船大工・指物師といった技能職人が集中していた人材集積地(大川、静岡、徳島等)を中心に形成されてきた。今日では大都市近郊に大手企業が立地しているものの、中小企業が大宗を占める各産地は、市場の成熟化と昨今の不況に伴う全般的な需要停滞、需要サイクルの短縮化、その一方で輸入品の浸透と価格競争の

表3 日本の木製家具需給の推移

(単位: 金額100万円)

	1991	1992	1993	1994	1995
国内生産	2,026,756	1,924,688	1,785,655	1,711,974	1,646,101
輸 出	4,384	4,494	3,232	2,245	1,641
輸 入	78,108	76,420	74,513	103,342	119,822
見掛消費	2,100,480	1,996,614	1,856,936	1,813,071	1,764,283
輸入浸透率 (%)	3.7	3.8	4.0	5.7	6.8
(主要輸入相手)					
アメリカ	0.2	0.2	0.2	0.4	0.4
E U (15)	1.2	1.0	0.7	1.2	1.5
アジアNIES (4)	1.2	1.1	1.1	1.2	1.2
ASEAN (4)	0.9	1.2	1.6	2.3	2.7
中 国	0.1	0.2	0.3	0.5	0.7

(注) 輸入浸透率は見掛消費に対する輸入の割合 (%)。

見掛消費は (国内生産) - (輸出) + (輸入) で計算。

(出所) 大蔵省貿易統計, 通産省工業統計表。

激化, 従業員の高齢化や若年労働力の不足といった構造的な課題をかかえている。

このような課題に対して, 木製家具メーカーはいわば生き残りをかけてさまざまな経営努力をはらってきた。主なものを集約すると, おおよそ次のとおりである。

第1には, 各産地が得意とする主力製品に特化し, 産地の特徴を出す努力である。例えば, 婚礼家具等の箱物では府中や大川の産地が中心である。同様に机・椅子といった脚物では天童, 高山, 日田や名古屋, 食器棚等棚物で静岡, 大川, 前橋, そして鏡台は徳島や静岡の各産地の主力製品となっている。これらは, 伝統的な工芸技能や技術, デザイン開発力を活かして製品差別化をはかり, 大企業による量産型の普及品や輸入品に対して非価格競争力を維持しようとする試みである。

第2には, コスト・ダウンに向けての努力である。日本の木製家具業界は, 地場産業のなかでは, 比較的設備の近代化が進んでいるといわれる。高性能木工機械で自動化や省力化が進展し, 大手企業は分業生産体制から一貫生

産体制に移行してきた。また近年では、CAD・CAM 導入による設計の効率化や輸送面の合理化、さらには一部汎用家具部材の輸入、海外生産移転等をはかって、コスト・ダウンを進めてきた。流通ルートも短絡化が進んでいる。これは、メーカーと小売業者双方のニーズを背景としており、従来産地メーカーないしは産地問屋から消費地問屋を経由して小売店に流れるルートが主流であったが、今日ではメーカーから直接消費地問屋や小売店に卸されるものが増えている。

第3には、前述した輸入や海外生産によるコスト・ダウンである。これは主として普及品について部材や半製品、完成品をアジア諸国から輸入するものである。その際に従来型の商社依存だけでなく、自ら商品発掘、技術指導や合弁生産を行うケースが増えている。また、1980年代後半からは、大手流通企業の開発輸入例が増え、産地のメーカーや問屋が関与する例も少なくない。相手国は、ASEAN 諸国が中心である。

『海外進出企業総覧1998年版』（東洋経済新報社）によると、1997年時点で木材・家具メーカーの海外投資件数は143件、うちアジアがASEAN 諸国の63件を中心に86件と6割を占めている。ASEAN で代表的な企業は、中島木工所（タイ）、東海家具工業（インドネシア）、くろがね工作所（マレーシア）などである。これら海外投資だけでなく部材や完成品の開発輸入、委託生産等を通じて、日本のほとんどのメーカーが大小を問わずアジア地域となんらかの取引関係をもっている。

3. 韓国と台湾の木製家具工業

日本の木製家具輸入は1990年代に入ってタイをはじめとするASEAN 諸国が最大の相手先となったが、それまでは台湾や韓国製品が輸入額のトップであった。金属製を含めると現在においても台湾は家具類の輸入では最大手である。その韓国と台湾の産業・企業構造は一般的に好対照をなしており、木製家具工業でも韓国は大企業中心、台湾では中小企業のウエイトが高いと

いう特色がある。

韓国の家具工業は、機械化が進んだ大規模量産メーカーと手作業による小規模零細企業からなる。1992年には、1900社余りの事業所のうち従業員が300人以上の大手15社が生産額の4割近くを占める一方、同20人未満の企業が全事業所の8割を数え2割弱の生産を担っている。大手企業は最大手のBIF（ホルネオ家具）社（従業員2500人、以下同じ）、現代総合木材（1500人弱）、三益家具（1100人弱）、東西家具（950人）等で、仁川・京畿道の都市部に立地し一貫生産を行っている。この一貫生産では外注が少なく、また技術や生産力格差から大企業と中小、零細企業の間に分業や下請け等の協力関係がほとんどないといわれている。

韓国の木製家具工業は、1960年代後半から大企業の参入で量産体制を築き、80年代以降欧米からの技術導入、日本からのOEM受注、韓国内の都市化や住宅建設の増加等を背景に急速に伸びてきた。輸出比率は大企業を中心に5～10%で、アメリカと日本向けが全体の7割を占め、そのうちの70～80%がOEM方式とみられている。一方、韓国においても人手不足と賃銀上昇によるコスト問題が大きな課題となり、また木材需要の90%を輸入に依存していることから、80年代に入ってから原料としての木材の安定供給と低廉な労働力の確保を狙って、ASEAN諸国等に生産拠点を移す動きが出ている。

台湾の家具工業は、1960年代の米軍特需を契機に機械化と量産体制が進み、70年代以降では輸出主導型で発展してきた。木製家具工業は工場数約900社、約2万人の従業員をかかえるが（94年）、従業員100人以上が33社を占めるにすぎず大半は中小レベルの企業からなっている。輸出は大手のみならず中小企業も手がけており、輸出比率は6～7割に及びOEM形態が多い。その輸出額自体はイタリア、ドイツ、アメリカに次ぐ大きさであり、輸出先は日本、アメリカ、香港が中心である。

台湾製品は一部に黒檀、紫檀を使った高級家具もあるが、多くは廉価な普及品である。この分野に集中し競争力を維持して輸出産業として伸びてきた。そして、輸出競争力を実現してきた背景には、分業や協業によって専門性を

高めコスト・ダウンをはかってきた経緯がある。しかし、近年元高や人件費の上昇等コストアップの課題をかかえ、また原材料の木材入手難に直面するようになった。このため、台湾企業は中高級品生産へのシフトをはかるとともに、ASEAN 諸国や中国に普及品や部材、半製品の生産を移す企業が増えている。さらに ASEAN 諸国の原木輸出規制に応じて北米からの木材輸入を開拓し、それを契機に一部大手企業にはアメリカに組立工場を設立したり、支店や販売網を作るところがでている。

4. ASEAN の木製家具工業

在来型の伝統的な手工業レベルを除くと、ASEAN 諸国の木製家具工業の歴史は新しく、とりわけ輸出工業として伸長してきたのは高々この10年余りのことである。しかしながら、発展のスピードは速く、今後の成長のポテンシャルはかなり大きいとみられている。それは次のような要因ないしは背景を根拠にしている。

ひとつは、原料としての木材資源に恵まれていることである。ASEAN 諸国は南洋木材の産地であるばかりか、硬木のチーク、マホガニー、ラワンといった高級家具材の原木を産する。木材ではないがつる性の植物で同じく高級家具に使われるラタン（籐）は、世界の生産の8～9割がインドネシアをはじめとする ASEAN 地域に集中する。こうした希少資源に加え、ゴムのプランテーション林の廃木から集成材が商品化されるようになり、この集成材は家具材としての用途が増した。以上要するに、木製家具の材料がきわめて豊富である。

第2は、いわば ASEAN 側のプル（pull）要因である。ASEAN 諸国は相次いで原木の輸出を禁止し、木材加工品の生産を奨励するようになった。それは原木からベニア、合板、繊維板等の加工品を生産してより付加価値を高めるとともに、最終製品を作る家具工業を育成しようとの政策である。そして木材資源と豊かな労働力を活用しながら外貨獲得をめざすべく、この加工

分野にはさまざまな内外資に対する優遇・誘致策を講じてきた。一方で、希少で高価な木材資源については、人工的な栽培が一部で試みられるようになった（チーク、マホガニー、ラタン等）。

第3に、外資にとってのプッシュ（push）要因がある。日本やNIES、欧米の家具企業がASEAN諸国に進出するようになった。それは、原料が豊富ながら今やASEANから原木の輸入ができなくなったこと、また人手不足や人件費の上昇等の事情から、メーカーが現地生産に移行し流通企業は開発輸入をはかるようになったからである。現地企業の参入と外資の進出で、ASEAN諸国の木製家具工業は今日にみる輸出産業の形をなしてきた。しかし、今後のさらなる発展の余地を残しながらも、まだまだ改善や解決すべき課題が多い現状である。

(1) タイ

タイの木製家具工業が輸出産業として育成されるようになったのは1970年代で、ASEANのなかでは比較的早い取組みであった。政府は、77年に原木の輸出禁止策を導入し、続いてゴムの木の集成材製品を投資奨励業種に指定、80年代には木材の自給率低下もあって、原木や製材の輸入関税軽減等の措置を講じた。

木製家具製造の工場数は、1975年当時の245から95年末には1500に拡大し、生産額、輸出額ともに大きく伸びている。輸出比率は40%と高く、バンコクには輸出を行う大工場が立地している。しかし、工場数の90%余りを占める中小零細企業は、北部のチェンマイ（チークやローズウッド家具）、南部のハジャイと東部のラヨン（ゴム集成材家具）近郊に多く、集積はそれほど強くないもののいわば産地を形成している。

輸出はアメリカと日本向けが大宗を占め、いずれも低・中級品が主流である。日本の輸入では、メーカーの現地生産による逆輸入や流通企業の開発輸入もあって、タイ製木製家具が首位の座を占めるようになっている。

(2) マレーシア

木製家具工場は、主としてマレー半島の西海岸、とりわけセランゴール州に集中している。2000社近くに達するとみられる企業の大半は10人以下の零細企業で、輸出実績を有する大企業には華人系が多い。

政府は、資源利用型の中小企業性産業として、木製家具工業を重点奨励業種に指定し育成をはかっている。第2次工業基本計画（IMP-2：1996～2005年）では、産業間リンケージの形成をめざしてクラスター（clusters）に基づく工業開発を意図している。このなかで、木材関連工業は資源ベースのクラスター発展をはかる業種にあげられており、具体的には家具工業団地の造成が進んでいる。また投資奨励措置の対象とし、外資誘致をはかっている。

生産および輸出ともに伸びているものの、タイやインドネシアに比べてやや遅れをとっている感を否めない。木材資源は豊富であるが、両国に比して労働力に制約があり、また華人系に比して弱体なマレー系（ブミプトラ）企業の育成がひとつのカギとなっている。

(3) インドネシア

この国は東南アジア最大の森林保有国で、ASEAN最大の労働力人口を擁することから、木材製品、なかでも木製家具発展の可能性が大きい。しかし、木製家具工業はまだ歴史が浅く、ラタン家具は今や高級品として日本を含めた海外バイヤーが定着しているものの、本格的な国際市場への参入はこれからの段階である。

政府は、ノンミガス（non-migas：非石油・天然ガス）輸出の振興策をとってきた初期に、木材加工や繊維産業の開発を重視してきた。木材加工では、天然資源保護と高付加価値商品の輸出振興の両立をはかるべく、1984年には原木の輸出禁止、89年には木材製品の半製品に対して輸出税を引き上げる一方、外資の進出を積極的に奨励してきた。

こうした政策的努力とインドネシアの家具工業の将来性から、日本やNIES企業、さらにはイタリアのCastelli、ドイツのFlototto、アメリカの

Summit といった欧米企業が現地生産や委託加工で進出している。輸出は近年増加傾向が続き、輸出志向の大手企業はジャワ島ではジャカルタ周辺の Jabotabek, セマラン, スラバヤやバンドン, スマトラ島ではメダン, カリマンタンではポンティアナックに集中している。大手企業のなかには華人系が多く、またこの大手とプリブミ系中小企業の格差は大きい。

(4) フィリピン

フィリピンは、アキノ政権最初の5カ年計画期(1987~92年)に、地場資源活用型、労働集約かつ短期輸出戦略商品として木製家具を輸出重点産業に指定し、振興をはかってきた。すでに1976年には丸太の輸出を規制し、89年には製材をこれに加える一方、外資誘致に力を入れてきた。

ラタン(籐)家具は早くから地歩を築き、欧米向けに安定した輸出をあげてきたが、木製家具の発展は遅れている。前者はセブ島が主産地で、後者はマニラ首都圏や中部ルソンのパンパンガ地区に大手、中堅企業が集中している。ミンダナオ島のダバオでは、大規模な製材メーカーが建築部材や木工部品の機械化生産を行っている。

木製家具の輸出は、1995年に5000万ドル強とまだ小さいが、90年比では倍増している。主要輸出市場は、アメリカ、日本、オーストラリア、イギリス等である。フィリピンにおいても木材自給率は70%前後に低下しているが、300万立方メートルの水準を維持している国内製材供給量は、家具用材の需要を十分にまかなえる。潜在的には、輸出をさらに拡大させる可能性があるとみられている。

III ASEAN 木製家具工業の主要課題と開発協力の試み

第II節の4項で概観したとおり、ASEANにおける木製家具工業の歴史は比較的新しい。過去10年余りのうちに生産や輸出が伸びているが、そのポ

ンテンシャルの大きさを実現してゆくには、改善や解決すべき課題が多い。この課題への協力として、日本はいくつかの開発協力を実施してきた。その開発協力とは、政府の開発協力だけでなく、民間企業の直接投資、技術協力および貿易振興、特に製品輸入の促進を含む。この官民双方にわたる協力の具体的な展開は、例えば NAP (New Asian Industries Development Plan : 新アジア工業化総合協力プラン) が好例であり、同計画に前後する AC (Asian Cooperation) 協力も重要な役割を果たしたと考えられる。

そうした開発協力の業種には、ASEAN 側の要請として木製家具工業が対象とされ、日本側はこの工業開発計画に総合的な示唆を行うとともに、専門家やミッションの派遣・受入れ、業界団体の活性化、マーケティング情報の提供等を実施し、また日本企業による直接投資や輸入促進をはかってきた。これらの協力や企業活動を通じて、日本と ASEAN 諸国の間には、ある種のビジネス・ネットワークが構築されつつあると思われる。さらに、ASEAN 各国において政府と民間のコミュニケーションが拡大し、産業振興の上でネットワーク化の動きが出てきた。

そこで、本節では、まず開発協力を通じて判明した ASEAN 木製家具工業の主要課題を集約し、次に課題に対する開発協力の事例と成果に関して若干の評価を試みる。

1. 木製家具工業の主要課題

(1) 産業振興の要因特性

タイ、マレーシア、インドネシアおよびフィリピンいずれの国においても、木製家具工業を輸出志向型あるいは外貨獲得に資する産業のひとつとして育成しようとしている。この計画のなかで、競争が激しい国際市場に参入し、具体的な目標のひとつとして日本市場への輸出を継続的に伸ばしてゆくには、次のような特性要因を考慮しなければならない。これらは相互に関連し、いずれかが欠けると輸出の持続的拡大は難しい。事実、このことを全体として

認識し、かつ欠けている要因の改善に十分なる努力をし結果を出している国はまだない現状である。

(1)原材料（木材）や副資材・部品（塗装や金具等）の標準化

規格・基準の設定と普及，検査体制の整備，輸出市場の規格研究と検査等

(2)原材料や副資材・部品の調達

安定供給の確保，国産品の質的向上と品揃え，供給・流通システムの確立等

(3)機械設備の整備・近代化

木材乾燥設備や木工機械の整備・更新，機械設備の保守管理，集塵設備の設置等

(4)木工技術の修得（技能・人材開発）

基本的土木技術，家具製造技術，研修・訓練システム（社内および公的コモン・ファシリティ）

(5)経営管理の改善

品質管理，生産管理，経営合理化，生産性向上

(6)マーケティング・コンセプトの確立と強化

海外市場の調査研究と情報収集，国際見本市への参加，デザイン開発能力等

(2) 企業格差と協業・分業の不足

ASEAN 各国の木製家具工業の企業構造をみると、大手企業と中小零細企業の経営資源における格差は歴然としている。大手企業の多くは機械化が進み輸出実績もあって政府によるインセンティブを享受しているだけでなく、技術導入や合併、海外見本市への参加などを通じて外国企業との接触の機会が多く、このため海外市場でのデザインや需要動向といった情報にアクセスしやすいという利点をもっている。これに対して、中小零細企業は数の上では圧倒的に多数を占めるものの、手作業や加工度の低い分野に甘んじている。

中小零細企業には海外市場に関する情報も届かないため、輸出マーケティングのコンセプトを欠く企業が多いのが現状である。このような格差に加えて、両者における協業や分業関係は希薄であり、また大企業には華人系が多い半面、中小企業のひとつはプミプトラやプリプミに代表される地元または土着系となっている。

表4は、木製家具工業ではASEAN諸国で先行するタイについて大企業と中小企業別にみた特徴と課題をまとめている。これは程度の差はあっても、他のASEAN諸国に共通する。

大手企業は、直面する諸課題に対して、ある程度自ら対応していく能力をもっている。しかしながら、中小零細企業の能力は弱体であり、公的機関によるバックアップが必要であろう。この公的支援は、中小企業振興策がようやく重視されつつある流れのなかで、最近になって木製家具工業においても強化されつつある。

表4 タイの木製家具産業の特徴と課題

特 徴	課 題
大手企業 <ul style="list-style-type: none"> ・機械化進展 ・生産効率がよい ・輸出競争力あり ・製品企画・デザイン力あり 	<ul style="list-style-type: none"> ・新鋭機器の導入が必要 ・企画、デザイン能力の向上 ・エンジニアの育成 ・輸出マーケティングの努力
中小企業 <ul style="list-style-type: none"> (1) 加工度の低い企業 <ul style="list-style-type: none"> ・技術者不足 ・生産管理が未熟 ・製品企画、デザイン能力不足 (2) 手作業企業 <ul style="list-style-type: none"> ・小規模企業 ・機械の老朽化 ・生産・品質管理の認識不足 ・人材不足 	

(出所) 松本玉一「AC事業の成果検証の試み」(『アジア経済の調査研究のあり方に関する基礎研究』(勸国際貿易投資研究所, 1996年)。

(3) 民間のコンセンサス形式とコミュニケーション不足

経済社会開発といった大きな目標だけでなく、本章で取り上げている特定工業サブ・セクターの開発振興をはかっていく際に、政策的なイニシアチブをとる政府・行政側と実際に生産活動を行う企業・産業側のコンセンサス形成が必須であろう。そして、双方が相互にコミュニケーションをとっていくことが望まれるが、このコンセンサス形成やコミュニケーションは十分でなく、初期段階では明らかに不足していた。産業界における組織も、親睦団体に類するものはあったが、経済団体としての活動は大方きわめて弱い状況にあった。

日本や韓国タイプの産業政策、とりわけターゲティングのような政策は今日とりにくい環境になり、また ASEAN 諸国でそのまま有効とはいえない。また、業界団体活動に関しても、日本の経験が生かされるとはかぎらない。しかし、官民、さらには大学等のアカデミズムにおける研究者を加えて、議論やコミュニケーションをはかるアプローチは、動員できる諸資源を有効に活用する前提となる。実際、このアプローチの示唆・提案に対して、ASEAN 各国は積極的な反応をみせるようになった。

2. 主要課題に対する開発協力の試み

(1) 開発体制の強化

前述した1項(3)の官民間におけるコンセンサス形成とコミュニケーションの改善に関しては ASEAN 各国で理解が得られ、木製家具工業の開発体制は前進を始めていると観察される。各国に共通してみられるのは、工業省や貿易省等通商産業政策を担う行政機関と産業界の対話が増し、有機的な連携がはかられるようになったことである。行政機関は産業界をさまざまな形で支援し、産業界は政府への意見具申や情報活動等を通じてネットワークを広げつつある。

フィリピンにおける具体例をみると、次のような進展がある。すなわち、

フィリピンでは、政府機関が業界団体との連携を緊密にする一方、その業界団体である CFIP (Chamber of Furniture Industries of The Philippines) は活動を活性化させ、政府および公的機関への要請や協力依頼を増やしている。また、メンバー企業に対しては政府とのパイプ役を果たすなど、ネットワーク機能を強化している。

(2) 個別企業への技術協力

木製家具工業の個別企業に対しては、相手国の行政機関や業界団体と協力し、特定企業への支援を行ってきた。支援の方法は有償(例えば JODC)と無償(同 JETRO)のものがあり、技術協力が中心である。前者は長期にわたる日本人専門家の派遣が可能であり、後者は短期ながら派遣を重ね、また相手の人材の日本への招聘、展示会出品支援等の協力を行っている。

また、後者の場合、マレーシアにおいてはマレー系(ブミプトラ)家具メーカーに対して、複数年(3カ年計画)の協力を実施した。これは、マレーシア通産省(MITI)、同規格協会(SIRIM)、同木材産業公社(MTIB)、同マレー人殖産公社(MARA)の要請と協力を得て、候補企業のなかから5社程度を選びそこに製造技術やマーケティングの支援を行う試みである。

これらの協力の効果は大きいとみられるものの、それがどの程度輸出増大に結びついたのか、計数的に示すのは難しい。計数的により明確なのは、個別日本企業の合弁や技術提携のケースである。逆輸入や輸出の増加がかなり明確に認められ、したがって、民間企業の進出は開発協力としての効果が大きいといえよう。

(3) プロダクト・アウトからマーケット・イン

上記の(1)および(2)の協力の成果を含めて、ASEAN各国の木製家具工業でみられる大きな変化は、輸出マーケティングに対する認識の高揚である。そうした認識はまだ一部企業にとどまり、OEM形態が多いゆえに自らが商品開発やデザインを行うケースは確かに少ない。しかし、従来は“作れば売

れる”といったスタンスから“売れるものを作る”という認識、いわばプロダクト・アウト (product-out) からマーケット・イン (market-in) へとコンセプトを理解する企業が明らかに増えている、と感じられる。それを具体化し成果を得るのは並大抵ではないが、この変化は今後のさらなる発展にとって重要な進展であろう。

むすび

シンガポールを除く ASEAN 諸国においては、日本の東大阪市や東京の大田区にみられるような中小企業性の業種の産業集積あるいはビジネス・ネットワークは、まだ形成されていない。しかし、インドネシアのハンディクラフト産地やタイ北部の陶磁器、フィリピンのセブ島におけるファッション・アクセサリのように、伝統工芸品のレベルではいくつかの産地形成がみられる。また、バンコク、ジャカルタ、クアラルンプール等の大都市やその周辺部には、外資の進出によってサポーティング・インダストリーが育ちつつある。ただし、これらの例は、企業が産業集積やビジネス・ネットワークのメリットを享受するには、まだまだ弱いとみるべきであろう。

それは、近代的な工業の歴史からいって、ASEAN 諸国はまだ日が浅いことと無関係ではない。しかし、これからの発展のポテンシャルを想定すると、今後集積が進みビジネス・ネットワークが広がってゆく可能性は大きい。その動因のひとつは、外資の進出や外国の開発協力であると考えられる。この場合、少なくとも外資や外国と ASEAN 諸国とのネットワーク関係は強まるであろうし、ビジネス・ネットワークが本格的に構築される端緒になると思われる。

こうした視点に立って、本章では、木製家具工業に着目した。この分野においては、ASEAN 側のプル要因と日本側のプッシュ要因によって、双方の企業ネットワークは広がりつつある。また各国内において、ビジネス・ネ

ネットワーク化への動きが出てきた。そうした動きは、他の中小企業性業種、例えば陶磁器工業でも認められるし、電機・電子といったハイテク産業において部品等のサポーター産業にも兆しが出ている。これらの動きや兆しが本格的に進展すると、日本とASEAN諸国の分業関係、産业内分業はより深化してゆく展望に結びつくと思われる。

〈参考文献〉

- 黄 完晟『日本の地場産業・産地分析』(株)税務経理協会, 1997年。
 (財)中小企業総合研究所機構『地場産業の経営戦略(総括編)』1996年。
 国際協力事業団『タイ王国工業分野開発振興計画調査報告書(第2年次)』1989年。
 国際協力事業団『フィリピン共和国工業分野振興開発調査報告書(第1年次)』1991年。
 日本貿易振興会『平成3年度発展途上国対日輸出有望産品発掘専門家派遣事業実施報告書「木製家具(インドネシア)」』1992年。
 日本貿易振興会『平成7年度貿易振興指導事業実施報告書「木製家具(マレーシア)」』1996年。
 (財)国際貿易投資研究所『アジア経済の調査研究のあり方に関する基礎研究』1996年。
 山崎恭平・小林伸夫・島津貞夫・石川幸一『ASEAN工業化の新次元』日本貿易振興会, 1993年。
 Ismail Muhd Salleh and Latifah Rahin eds., *Enhancing Intra-Industry Linkages—The Roll of Small and Medium Scale Industries*, Institute of Strategic and International Studies, 1991.
 Toh Kin Woon, *Penetrating The Japanese Market For Wood-Based Products From Malaysia*, Institute of Strategic and International Studies, 1996.