

## 要 約

我が国の機械組立メーカーの最適生産の実現に向けた積極的なアジア展開は、各地に需要の拡大と市場形成の萌芽を与えている。さらに中国が市場としての価値を増大するに及び日系組立メーカーの進出も急増し、その結果、日中韓台を中心にアジア域内の貿易も飛躍的に伸長してきた。

こうした状況に応じて、組立メーカーに部品等を供給している素形材企業もアジア進出が加速している。自社の生産拠点の海外進出に伴う新規取引、海外企業との提携、合併等による新規取引に係る各種の紛争処理、調整等への対応を迫られている。今後、さらに日系素形材企業の海外進出、海外企業との取引の拡大が考えられるところから、アジアにおけるビジネスチャンスを開拓する上でこうした課題を克服しておくことは重要と考える。そこで、適正な投資環境の構築・改善に向けた現状の把握及び対応策の策定を検討するため、実態調査を実施することにした。

第一に、近年、金型・鋳物という素形材産業が中国、タイを中心とした地域への直接投資を活発化し、現地での事業活動を遂行するなかで日本とは異なった取引慣行に直面しており、こうした取引慣行の相違を明らかにすることによって素形材産業の円滑な国際化に資することを目的とした。第二に、素形材産業の取引や事業展開がグローバル化するなかで、日本国内の在来的な取引慣行がどのように影響を受けているのか、また、日本の産業の持続的成長にとって高付加価値化・省資源の追求が重要課題になっているが、こうした時代の要請に対して素形材産業の取引慣行はどのように進歩・改善されるべきかを目的とした。調査は、国内の素形材企業へのアンケート、素形材ユーザーである大手機械メーカーへのヒアリング及び中国、タイでの進出日系素形材企業へのヒアリングを実施し、投資環境の現状、課題を抽出し、改善の方策を提言として取りまとめた。下記に本報告書の章毎の要約を記す。

### 第1章 日系組立産業のアジア展開における部品調達変化

アジアの2004年の貿易輸出額は1兆8,382億円であり、これは世界の輸出額の20%に当たる。アジア市場への日米欧からの輸入も増加の傾向にある。また、中国は8%前後、タイでは5%前後の経済成長率を示しており、自動車の生産台数も中国では500万台を突破、タイでも100万台を超える勢いにある。こうしたアジアに展開している日系製造業の現地法人数は全世界の日系法人数の3/4の6,435法人であり、うち中国には2749、タイには884の現地法人がある。

素形材需要企業である機械組立メーカーの調達状況は、二輪車や家電製品では現地調達の傾向が強く、ローカル企業との取引が多いが、自動車部品関連については、品質基準をクリアできるローカル企業が少ないため、現地調達の拡大を考えつつも、現地進出の日系素形材企業や日本国内から調達する傾向にある。

こうした状況の中で、中国では日中のマネジメントの違いから様々なトラブルが発生している。原材料や消耗品の納品時に書類にサインをするものの受領書類の発行はない、仕入れ時に粗悪品の混入があっても粗悪品の客観的判断材料・証拠等を提示しないとクレームとして受けられない、さらに代金回収に問題が生じて裁判で勝ったとしても代金の回収はできない等のトラブルが聞かれる。また、タイでは、環境ISOを取得していても、工業団地が政府規制値より厳しい排出基準を設定しているため、溶解設備を持つ鋳物工場がそれをクリアできず、操業の一時停止に追い込まれ公害対策を迫られる等の問題が起きている。地方の環境規制も厳しくなっており、住民からの通報や近隣企業からの苦情が町や村の行政に寄せられ、公害測定の実施や国の規制値をクリアしているか調査

されることがあるなど、アジアだからといった安易な意識の是正が求められる状況にある。

しかし、アジアにおける素形材産業の貿易額を見ると、日本の鑄造品の輸出額は約 185 億円、輸入額は約 214 億円。金型の輸出額は約 3,719 億円、輸入額は約 608 億円である。また中国への進出企業数は鑄造 41 社、金型 66 社、タイへの進出企業数は鑄造 29 社、金型 36 社であり、国内のアジア企業等との取引を含めると素形材産業のグローバル化は確実に進展している。

## 第 2 章 中国・タイにおける素形材企業（鑄造・金型）の取引慣行の実情

### 1. 中国・タイの鑄造・金型業界の概況

中国の鑄物の生産量は世界の総量の 3 割近くに達し、鋳鉄鑄物や可鍛鑄鉄、鑄鋼は世界のトップである。生産拠点は約 2 万と見られ、従業員は 120 万人で日本の 60 倍である。産業用の鑄物は、開発力や量産技術が力不足で、技術面は外資企業が牽引している。日系の豊田工業昆山をはじめ鑄物専業メーカーではそれぞれ数千トン規模の工場に成長している。商用車から乗用車主流の生産に変わり薄肉・軽量の鑄物の必要性から、日本の鑄造技術が活躍する市場となっている。

中国金型の事業所数は約 1 万 8000、従業員総数は約 50 万人である。生産高は 400 億元(約 6,000 億円)。中国ローカルの技術レベルは日系企業が「希望する水準」とは言い難く、ローカルでトップクラスの企業はほとんどが日本人技術者から指導を受けている。

タイの鑄物の生産量は、2003 年時点で約 23 万トンと 2000 年に比べ 50% 近くも増加している。技術面では日系企業と現地企業の格差は大きく、自動車用鑄物の 90% は日系自動車メーカーが担っている。日系鑄造企業が生産する鑄物は、現地供給用と日本への輸出がある。

タイの金型業界への日系企業の進出は、中国への進出件数に次ぐ 119 社にのぼる。日本人が技術アドバイザー等で常駐するローカル企業がかなりあり、これらを“準日系”と見なせば日系金型メーカーは相当数にのぼる。バンコクを中心とする 2 時間圏内に集中的に立地しており、金型部品や熱処理、シボ加工など周辺支援産業の市場環境も整い、同産業の進出も見られる。

### 2. 日系素形材企業にみる中国の取引慣行

中国の鑄物取引では、見積もりは相見積もりが多い。契約書の内容は納期や品質の許容範囲、支払い時期等は記載されるものの、支払いが納品から現金になるまで 1 年近くかかることもある。代金回収では資金変動が大きく支払いが滞ることも少なくない。鑄物メーカーの取引先が、代金回収にリスクのある中国企業から日系にシフトするに従い、支払いは日本の慣行と同様になりつつある。

中国の金型の価格は見積書と交渉で決められる。日本向け輸出には契約書はなく発注書・注文書のみである。中国国内では日本以上に取引が不安定であることに加え、契約書がないと現地スタッフの仕事の基準が明確にならない状況から日系同士の取引でも全て契約書が取り交わされている。支払いは二分割(受注時 5 : 検収時 5) や三分割(受注時 3 : T1(試作またはファーストトライ)時 4 : 検収時 3) で支払われる。

### 3. 日系素形材企業にみるタイの取引慣行

タイでは、部品生産の数量保証がある程度なされている単発の場合の支払期限は最長で 60 日以内である。かつ現金または即換金可能な小切手で決済される。金型費は、一部前払いされるケースが多く、外注先に対する支払いは日系、ローカルともルール化されており、外注金型では、契約時 3 割、T1 時 3 割、残り 4 割は検収時という 3 : 3 : 4 や 3 : 3 : 3 : 1 (1 は検収後の不具合対応) 等である。

金型では発注書が契約書に替わることが多く、これが一般的である。日本人が間に入ると正式発

注書がなかなか出てこない。タイ国内の決済は早く、支払いは先付小切手などで直ぐ換金が可能である。ただし、不渡りを出しても 500 パーツの罰金で済むので保証されていない。時として玉突き支払い遅延が発生することがある。支払い条件は、契約時 3、T1 時 3、検収時 4、または検収後に発生する不具合への対応のため最後に 1 を残す 3 : 3 : 3 : 1 の支払方法が一般的である。

### 第 3 章 国内素材産業のグローバル化と取引慣行の変化

#### 1 . 鑄造企業における国内取引慣行のアンケート調査報告

国内向け取引で、契約書のある取引が全取引の半数以上とする企業は 7 割近くあり、うちほとんど契約書があるとした企業は 5 割弱であった。国内向け取引の支払い方法については、納品・検収時に手形で支払われると回答した 109 社の平均は約 6 割で、手形払いについては自由意見でも不満意見が多く聞かれた。また国内取引では現金と手形との併用が多いのに比べ、海外との取引では現金払いの傾向が高い。1 個単価取引については、国内向け販売の半数以上の取引にあると回答した企業は 5 割弱であった。しかし、4 件に 1 件が一個単価取引がほばない(全取引の 9%以下)と回答しており、重量取引の商慣行が未だに継続している。

#### 2 . 金型企業における国内取引慣行のアンケート調査報告

書面契約の取引は、国内向け取引の平均 67.7%、海外輸出は平均 72.8%、海外事業所は平均 90.0% があると回答している。支払いは国内向け取引で納品・検収時に「現金支払い」と回答した 109 社の平均は 43%、「手形払い」と回答した 120 社の平均は 61.7%であった。事後値引きでは、国内・外とも「ほとんど無い」の割合が大半を占めたが、国内で「時々ある」との回答が約 35%あった。発注後の設計変更では国内向け取引に「かなりある」との回答が約 44%あり、「時々ある」が約 48%、両方合わせると取引の 90%以上に変更があるとされるが、その対価の支払では、6 割以上が対価があるとするものの「有償の場合もある」が 32%、中にはないとする企業もあり、サービスとして強要する習慣が未だ残っているものと思われる。

### 第 4 章 総括と提言

#### 1 . 中国における取引慣行の問題と提言

中国の代金回収については問題が多いことが指摘されているが、今回の中国の調査でも、近年、改善傾向は認められるものの中国現地企業との取引では支払い遅延、リベート要求などの問題が存在することが明らかになった。中国における取引契約履行で問題が多い基本的な原因は、市場機構を円滑に機能させる制度的枠組みが十分には整備されていないこと。すなわち急速な経済成長を追求してきたことの歪みでもある。他方、歴史・文化的背景として、売買後の売価の変更や買戻しができない「断契」と売買後に売価の変更(追加)や買戻しが可能な「活契」という売買後の状況変化にある程度の調整余地を残し、契約を柔軟に運用しようとする観念が一部に残存しているためと見られる。さらに、国営企業の場合には、国営企業の経営革新が遅々としており、経営内容が劣悪な企業が多いこと。また、企業間取引といっても、言わば、同一組織内の内部取引でしかなかったため、取引上のトラブルも上級組織の裁量によって措置され、1980 年までは、取引契約上のトラブルが法廷で争われることは殆どなかったためと思われる。

企業の円滑な取引活動が経済発展に不可欠であることは中国政府も認識しており、各地方政府は契約遵守企業の認証制度を設けている。しかし、認証基準が明確ではなく、実際に取引契約を遵守しているかを継続的に点検していないため認証制度があまり機能していないことが、今回の調査で

も認識された。この認証制度が実効あるように運用されれば、日系企業に有力な信用情報を与えると考えられる。中国において産業高度化実現に重要な企業間分業を発展させ、また、日系企業の現地企業との取引関係を円滑に遂行するための提言は以下のように要約される。

#### 提言

##### (1) 日系企業への提言

取引交渉において主導権を確保できる技術的・資金的優位性を維持する。もし、そうした優位性が維持できる明確な見通しがなければ、収益性のある事業展開は困難であるから進出を断念するか、早期に撤退を決断する。

現地で新規の取引先を開拓する場合に信用調査を徹底する。

取引相手に、自社と円滑かつ継続的に取引することが利益になることを認識させ、短期的利益追求や機会主義行動を抑制させる。

受け入れ検査基準など取引条件を明確に規定した契約書を作成し、根拠のないクレームの余地をなくす。納品書等の文書を厳密に管理する。

購買責任者等の現地管理者に対する短期的な雇用契約を改め処遇を改善した上で、私的リベート受領等の不正行為に対し強い罰則を科す。

日本への留学経験者等で日本的経営に理解のある現地人幹部を登用し権限を委譲する。

地元の弁護士と顧問契約を結び、取引契約ばかりではなく雇用契約等の経営問題に対して法的なアドバイスを日常的に受け、紛争を事前に予防する。

##### (2) 制度的改善への提言

優越的地位濫用や代金支払遅延に迅速に対応できるような法制度の整備。

民事裁判で勝訴した場合に、損害額が弁済されるように強制執行制度を実効あるものに改善する。

「重信用・守合同単位」認証制度の認定基準を厳密にし、支払い遅延などの問題を起こした場合には認証の取り消しを速やかに行い、本制度が企業の信用度調査に役立つように改善する。

各地域別・専門別の弁護士のデータ・ベースを作成し、利用の便宜をはかる。

現地企業の資金計画・キャッシュ・フロー管理能力を高めるような研修制度を設ける。

## 2. タイにおける取引慣行の問題と提言

近年、タイはアセアン地域における自動車工業の集積地となっており、素形材産業への需要も急拡大し、売り手市場の様相を呈している。こうした市場環境が素形材企業の取引交渉力を強めていることも、取引円滑化の背景をなしている。タイにおいて取引契約のトラブルが少ない経済的背景として、自由（市場）経済システムの長い経験があり、取引ルールが確定している。また、経済成長率も中国に比較すると緩やかで 1997 年の通貨危機の経験から慎重な経営姿勢が定着し財務内容が改善されてきた。文化的背景としては、正直さに高い価値をおく仏教倫理が国民に浸透していることがあり、タイ人固有の自尊心の高さ（名誉を重んじる）や正直さが企業間取引の円滑化に寄与していると考えられる。また、インドネシア等とは異なり、中国系住民を華僑として特別視せず、自国民化（同化）を促す政策をとってきた。しかしながら、経済取引では、中国系経済人が出身地（例えば潮州）ごとに共同体＝幫（パン）を形成し、密接に連携した経済活動を行っているため、この幫のなかで取引の規範が確立されており、タイの契約不履行に対する法的制裁力の弱さを補っている。タイで不渡り手形を出しても 500 パーツ（約 1,500 円）のペナルティを支払うだけで済み、

日本のように銀行取引停止などの強行措置はとられていない。法的制裁措置がこのように緩やかでは手形取引等の企業間信用の発達に制約される。法的枠組みによる取引規律の維持が十分ではない状況下では、幫(パン)という共同体規範に依拠した取引が活発になるが、日系企業はここには入れない。タイでの経済取引全般に有効性を持つような、法的枠組みによる取引規律の確立が重要であり、現行よりもより強い強制力をもつ法制度が必要である。

## 提言

### (1) 日系企業への提言

取引先が日系企業同士に大きく偏っているのを是正し、ローカル企業との取引関係の構築に努める。

金型取引の国際基準に準拠した現行の支払い条件を遵守し、取引条件の日本化を行わない。

現地人スタッフの処遇を改善し、企業間取引の実務および権限を現地人スタッフに委譲する。

### (2) 制度的提言

幫(パン)の構成員に限定されている取引規範を、タイの経済社会全体で共有されるようにする。不渡り手形の振出などの行為に対する法的・制度的制裁措置を強化する。

## 3. 日本における取引慣行の問題と提言

### (1) 下請システムの優位性と問題点

日本の受注型工業の多くは下請生産システムという独特の取引慣行に従っており、特定のユーザー企業と長期継続的取引関係を取り結び、そのユーザー企業（親企業）に売上高の過半を依存し、技術情報の交換など緊密な連携を形成している。つまり、長期で安定した取引によって、短期的取引関係では実現できないような、取引費用の節減、取引特定資産への活発な投資、連続的な生産コスト削減と品質水準の向上を実現させるものである。しかし、下請企業は親企業への依存が強く、出資関係がないにも関わらず親企業からのコントロールを部分的に受容し、取引交渉力が弱いと言う問題を抱えている。

### (2) 受注単価

「受注価格」、「価格決定方法」のいずれにおいても鋳物では顕著な改善が見られるが、金型では悪化傾向が認められる。受注金額は3年前に比較していずれもが増加しているが、取引交渉力では、強化された鋳物と低下した金型という対照的な結果になった。基本的要因は、90年代の長期不況による鋳物工業の企業数の半減と供給能力の大幅な低下のもとで近年の需要拡大がおり、売り手市場状態が現出したと考えられる。他方、金型工業でも企業の整理淘汰は進展したが、鋳物ほどドラスティックではなく、金型生産に用いられる生産機器とソフトウェアで著しい技術進歩が見られたため生産性が上昇し、供給能力は大きくは低下しなかったと考えられる。さらに金型は海外での生産拡大によって輸出需要が減退していることも起因している。

### (3) 海外に比較して低い文書契約率

日本では、伝統的に継続的取引関係において明示的な文書契約を交わすことが少なく、中国の活契のように契約後の状況変化に柔軟に適合しようとする意図があったと考えられる。しかし、取引関係が流動化し、取引範囲がグローバル化するなかでは、こうした社会的規範による取引秩序の維持は困難になっており、文書契約による取引統御が重要性を増している。今回のアンケート調査結果では、鋳物産業では文書契約の実施比率が高い企業群と、依然として契約文書のない取引比率の高い企業とに二分化される。一方、金型産業での文書契約率は鋳物産業に比較して高くなっている。

しかし、中国・タイでのヒアリング調査でも大部分は文書契約であり、この意味では、取引近代化は進んでいる。日本の素形材産業においても、文書契約を一層促進し、とりわけ、一部の鋳物企業のように文書契約比率の著しく低い企業での取引近代化が課題である。

#### (4) 手形支払いから現金決済への転換は可能

日本の支払い条件で問題なのは、その大部分が手形による支払いであることである。資本不足経済にあった1970年までは、支払手形は企業金融の重要な手段であったが、1970年中頃以降は、日本経済は資金余剰経済に移行し、企業間信用に依存した企業金融の必要性は大きく低下しており、現金決済が一般化する条件は整っている。こうした中で、依然として手形支払いが一般化しているのは、受注企業の取引交渉力の弱さを反映して、金利負担を受注企業に転嫁しているに他ならない。日本産業に固有の手形支払い慣行は、グローバル化された経済社会の取引慣行とは大きくかけ離れており改善が必要である。

#### (5) 知財価値重視の取引が技術進歩を促進する

素形材産業の高付加価値化にとって、その生産活動に投入される知財の価値がその取引において正しく評価・反映されているかが重要である。鋳物の場合、省資源・高付加価値化のためには鋳物部品の小型化・薄型化など軽量化を伴う。従来製品に比べ軽量化を実現するには、より高度な技術と複雑な工程を必要とする。もし、鋳物の価格が重量基準で決定されれば軽量化へのインセンティブはなく、高付加価値化は実現しない。したがって、価格決定を重量基準から個数基準に転換することが重要な課題である。また、金型工業にとって図面データは最大の知的資産である。この図面データをユーザー企業に提供することは、同一金型をユーザー企業が簡単に複製できることを意味する。金型販売と図面データ提供とは別個の取引であり、それぞれに対価が支払われることが公正な取引であり、金型工業の高付加価値化につながっている。鋳物工業の場合は、高付加価値化を促す個数基準への移行が緩やかではあるが進展しているのに対して、金型工業では、知的資産の保護と対価の支払いが十分には進展していないと認められる。

#### 提言

品質・精度および耐久性を考慮すると日本国内の素形材価格は高くはないことをユーザー企業に認識させるための努力を行う。このためには、品質精度および耐久性の水準を明示し、場合によっては長期間の品質保証を添付する。

ユーザー企業の製品開発の初期段階から素形材企業が参加するなど、技術連携を強化する。

取引条件は鋳物工業では改善が認められるが、金型工業では「事後値引き」など下請代金遅延等防止法に抵触するような事例が多く見られ、ユーザー企業への法令遵守への働きかけを強化する。

国際的な取引基準に従って、契約時に代金の一部を支払うよう公的な取引ガイドラインを制定する。

資金需給の変化により手形取引の必要性は低下しており、現金決済への転換が必要である。

「暗黙の合意」による取引統御の前提は崩れており、取引の文書契約比率を一層高める必要がある。

金型代金とは区別して図面データの対価支払いを促すため、公的な取引ガイドライン等を制定する。

鋳物の高付加価値化・省資源化を促進するために、個数ベースでの取引を一層促進する。