

日本電機企業による国際調達機能の配置と シンガポールの部品調達拠点化

鎌塚 賢太郎*

The Placement of International Procurement Offices in Singapore by Japanese Electronics Firms and the Consequent Specialization of the Purchasing Function

Kentaro KUWATSUKA*

目 次

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| I. はじめに | III. シンガポールへの調達機能配置の要因とその複合性 |
| II. 東南アジアにおける電機企業の展開と部品調達機能の配置過程 | IV. シンガポールの汎用部品調達拠点化 |
| | V. おわりに |

I. はじめに

東南アジアにおける多国籍企業の空間的展開を捉えた時、その特徴の1つとして、シンガポールにおけるオフィス機能の立地とその集積を挙げることができる。このオフィス集積はどのように形成されたのであろうか。その解明のためには、まず個々のオフィス機能がシンガポールに配置される過程や要因を具体的に捉えていく必要があることは言うまでもない。

しかしながら、多国籍企業によってシンガポールにオフィス機能が配置されるメカニズムを個別企業レベルの分析から捉えるだけでは、その集積要因を企業組織内部の論理のみによって捉えることに陥りがちとなる。そのため、主体である企業の動向を個別に把握するだけでなく、企業外部の要因に対しても着目する必要がある。なぜなら、企業が外部から財やサービスを購入したり逆に外部に対して販売したりする場合、当該企業は調達先もしくは販売先との取引に必要な情報を交換したり、それを収集、加工したりすることが欠かせないからである。この活動を担うのがオフィス機能であり、こうした外部との関係を等閑視しては、オフィス機能の集積要因を的確に捉えることはできない。

* 広島大学大学院文学研究科；Graduate School of Letters, Hiroshima University

とはいえ、これまでシンガポールに配置されたオフィス機能に対しては、もっぱら製造や販売といった企業内部の諸活動を管理したり調整したりする機能に関心が注がれてきた。これは企業内部に限定した視角からオフィス機能の果たす役割に着目するものである。筆者も前稿（鋤塚，2001）において、電気機械器具製造業に分類される企業（以下、電機企業）によってシンガポールに配置されたオフィス機能のなかでも「地域オフィス」を取り上げて、それが企業組織（企業グループ）の内部で担う役割について検討した。そのため、企業外部の売り手もしくは買い手と形成される取引関係に対して、シンガポールに配置されたオフィス機能がどのような役割を担っているのかについての検討は十分でない。

そこで注目されるのが、企業（グループ）本社や各製造拠点（工場）とは空間的に切り離されて設立されている国際調達拠点 International Procurement Office (IPO) である。製造ラインに投入される資材や部品の調達を担当する購買部門は、一般的には企業本社や各工場に置かれていることが多い。しかしながら、購買活動を行う国際調達拠点は本社や現業（製造）部門から空間的に切り離されたオフィス機能であり、それがシンガポールに設立されている。しかも、こうした機能をシンガポールに配置するのは日本企業のみにとどまらない（Goh and Lau, 1998）。そのため、シンガポールに配置された国際調達拠点の機能とそれが形成する取引関係に着目することは、多国籍企業のオフィス機能を企業外部との関係から捉えるものであると言える。

とはいえ、国際調達機能がアジア各地に配置された製造拠点との関係において、いかなるメカニズムでシンガポールに配置され、またシンガポールを拠点として行われる調達活動がどのような特徴を有しているのかについては明らかではない。この点と関連して水野（1997, p.532）は、日本の機械メーカーは部品コストの削減を目指して汎用部品を中心に海外からの部品調達を拡大する傾向にあり、そうしたなか海外に国際調達拠点を配置していることを指摘する。また、買い手である日本の機械メーカーが海外にこうした拠点を配置する理由の1つとして、日本国内の購買部門と海外に立地する部品サプライヤーとの間に「地理的距離」および「文化的距離」の遠さがあることを挙げている。つまり、機械メーカーは海外に国際調達拠点を配置することによって海外に立地する部品サプライヤーと近接し、取引コストの削減を追求している。

東南アジア各地に展開する製造拠点と国際調達拠点との関係に、こうした指摘を敷衍することも可能であると思われる。しかしながら、購買部門が企業本社や製造部門から空間的に切り離され、シンガポールに国際調達拠点として設立される過程や、それがシンガポールで形成する取引関係は明らかではない。そのため、シンガポールに多国籍企業のオフィス機能が集積するメカニズムを企業外部との関係から捉えるためには、こうした点を解明

する作業が不可欠である。

そこで本稿では、日本に本拠地を置く電機企業の国際調達拠点（以下、調達拠点）がシンガポールに配置される過程と要因を明らかにするとともに、シンガポールに配置された調達拠点を軸として形成される取引関係の特徴について検討を加える。そのためにはまず手始めに、東南アジアに製造拠点が設立される過程とシンガポールに国際調達拠点が設立される過程とを、一体のものとして検討する必要がある。その上で、シンガポールの国際調達拠点をめぐる取引関係がいかなる特徴を有するものであるのかを、企業レベルから考察することが欠かせない。こうした課題の解明は、多国籍企業のオフィス機能を本社や製造拠点から空間的に切り離すことと、シンガポールにおけるオフィス機能の集積メカニズムとが、どのように相互に影響し合っているのかについて、企業外部との関係、すなわち取引を介した外部との関係に着目しながら解明することでもある。なお分析に用いた資料は、筆者が主に2000年12月にシンガポールで行った日本の電機企業調達拠点の購買担当者に対する聞き取り調査によって収集したものである¹⁾。

以下では、まずII章において日本に本拠地を置く電機企業の東南アジア展開との関係から、シンガポールに調達機能が配置される過程を明らかにする。次にIII章では、電機企業が調達機能を日本の本社や製造拠点から空間的に分離して、東南アジアのなかでもシンガポールに配置した要因について検討を加える。これを踏まえIV章では、シンガポールが汎用部品の調達拠点に特化していることを、近隣諸国の製造拠点における「部品調達の現地化」との関連から検討するとともに、シンガポールの調達拠点をめぐって形成される取引関係の特徴について明らかにする。

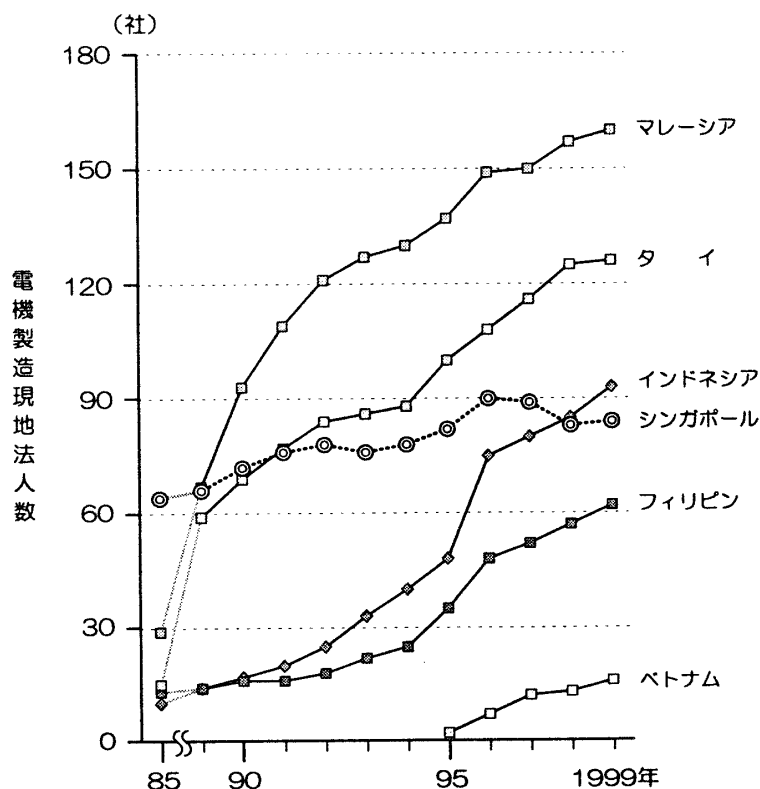
II. 東南アジアにおける電機企業の展開と部品調達機能の配置過程

1. 日本電機企業の空間的展開

日本の電機企業による東南アジアへの直接投資は、主に被投資国における国内市場確保と販路拡張を目的として1960年代より開始された。マレーシアやタイにおいては政府の輸入代替政策のもと、外国資本と地場資本との合弁事業の形態で家電産業が立地していった。その一方、東南アジアにおいて早い時期から輸出指向型の経済政策を採って外資企業の立地環境の整備を進めていったのがシンガポールである。こうしたシンガポール政府の政策に対応するように1960年代後半には欧米企業が、1970年代に入ると日本の大手電機メーカーが製造現地法人をシンガポールに設立していった。これらは主にアメリカ合衆国市場を念頭においた輸出指向型の製造拠点であった。製造機能の立地を通じてシンガポールはいち

はやく、多国籍企業の形成する分業体系の中に組み込まれていった（ウォン，1998；北村，2001）。

しかしながら，シンガポールのみ輸出指向型の経済政策を採用する状況は，1980年代中ごろになると大きく変化した。マレーシア政府やタイ政府は，この時期になると輸出指向型電機産業が選好する投資環境の整備を本格的に開始しはじめ，日本などから直接投資を大規模に受け入れるようになった。なぜなら，マレーシアやタイにおいてそれまで行われてきた輸入代替政策は，70年代末には国内市場の飽和と国際収支の悪化という当該産業の発展を制約する要因に直面した。そのため，各国政府は経済成長を遂げるためシンガポールのように積極的な外資導入政策によって輸出指向型の工業化を図らざるをえないと判断したからである。その後インドネシア，フィリピンでも同様の政策が明確に採られるようになり，90年代に入ってからはこの2国でも輸出指向型電機産業が主導する経済成長が顕在化した（北村，2001）。



第1図 国別にみた日系電機製造現地法人の立地数の推移

注：ここでの日系電機製造現地法人とは，日本企業より10%以上の出資を受け，立地国において電機器具などの製造に従事している法人企業を指す。

資料：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編』各年版より作成。

外資導入政策を東南アジア各国が明確に推進していくにしたがって、日本の電機企業の製造拠点はシンガポール以外の東南アジア各国に広く立地していった。こうした様子は、東南アジア各国における日系電機製造現地法人の立地数の推移からも見てとれる（第1図）。1985年の時点においてシンガポールには東南アジアで最も多くの製造現地法人が立地しており、電機産業の主要な製造拠点となっていた。しかしながら、1980年代後半になるとマレーシアやタイにおける製造現地法人数の急激な増加がみられるようになり、90年代に入るとシンガポールにおける立地数を上回るようになる。さらに90年代後半にはインドネシアやフィリピンにおいても、その立地数が大きく増加するとともに、製造現地法人はベトナムにおいても設立されるようになる²⁾。

1980年代後半以降のこうした製造拠点の空間的な展開は、東南アジア各国の経済成長に大きなインパクトをもたらした。この点について末廣（1995）は、東南アジア地域の輸出競争力を生み出しているのは日本企業の生産システムの拡大そのものにあり、それが経済成長を促す工業化のダイナミズムの一端を支えていることを指摘している。とはいえ、こうした生産システムの拡大は日本企業が当該地域へ製造機能を配置することのみで進展したものでなかった。

2. 調達拠点の設立形態と配置過程

輸出指向型電機産業が1980年代後半から広く東南アジア各国に展開していくに伴って、電機企業はシンガポールを製造拠点としてだけでなく、東南アジア各地に配置されたグループ企業の活動を「支援」する拠点としても位置付けるようになる（鉄塚，2001）。その機能の1つが、グループ企業の製造会社が必要とする部品などをグループ企業外から購入し、製造会社へと供給していく調達機能である。

シンガポール貿易開発庁（Singapore Trade Development Board）が発行する『Singapore Electronics Trade Directory 1999/2000』によると、シンガポールにおいてこうした調達活動を行っている事業所は47あり、その約30%は主に家電、音響機器、情報・通信機器などを生産する日本の大手電機メーカーによって設立されている。ただし、調達拠点を単独の現地法人や支店として設立している電機企業は少なく、事例企業について限ってみても、「地域オフィス」や販売機能を持つ現地法人の一部門として調達拠点をシンガポールに設立している（第1表）。

実際に、日本の電機企業がシンガポールに設立した地域オフィスの67%が、グループ企業に対する「部品・製品等の調達、関連会社間での調整」を行っており（鉄塚，2001，p.187）、大手電機メーカーによって設立された地域オフィスをみても、その多くが組織内

第1表 シンガポールにおける調達拠点の設立とその形態

設立年	設立形態	調達部門の人員	主要な調達品	調達額に占めるシンガポールの割合	調達額に占める日系企業の割合	親会社の資本金(億円)	親会社の従業員数(人)	親会社の所在地
1982	地域オフィスの1部門	57人	半導体, 汎用電子部品, 機構部品, キャビネット	100%	—	4,195	21,308	東京都品川区
1988	地域オフィスの1部門	19人	汎用部品	87%	90%	2,841	44,191	東京都千代田区
1988	単独の現地法人	11人	電子部品	100%	60%	194	2,216	東京都渋谷区
1989	単独の現地法人	64人	汎用電子部品, 機構部品	100%	—	1,633	21,123	東京都大田区
1990	販売機能も併設する現地法人	22人	汎用電子部品	100%	90%	53	3,032	兵庫県神戸市
1990	地域オフィスの1部門	18人	汎用部品	100%	70%	2,302	38,791	東京都港区
1990	販売機能も併設する現地法人	6人	汎用電子部品, 機構部品	80%	85%	212	4,479	東京都大田区
1994	販売機能も併設する現地法人	20人	半導体, 汎用電子部品	—	—	81	308	東京都文京区

注：調達部門の人員には管理部門の人員も含む。
 表中の数値は2000年の調査時点までのもの。
 資料：聞き取り調査などによる。

部に調達機能を保持している³⁾。Goh and Lau (1998) に基づくならば、こうした傾向は合衆国企業などにおいても認められるものである⁴⁾。このように、多国籍企業によってグループ企業の製造活動を補完する調達機能が多数配置されており、シンガポールは調達活動を行う拠点として多国籍企業によって位置付けられていることがわかる。

ところで、シンガポールに配置された調達拠点の設立年についてみると、日本電機企業の8つの事例をみる限り7つまでが1980年代後半から90年代前半にかけて設立されている(第1表)。この時期は、マレーシアやタイへ輸出指向型の製造拠点が本格的に展開する時期にあたり、まさにそれと「同期」するように調達機能がシンガポールに配置されていった。ある大手音響・映像機器メーカーは東南アジアに新規に製造拠点を展開していくにあたり、各拠点が製造する製品を限定するとともに、各拠点には間接部門を併設せず、製造機能に特化させた。そして、調達機能をシンガポールに集約化することで各工場で行われる分散購買を代替し、そこで調達した部品を各製造拠点に配送する体制を構築した。

当該メーカーは1987年から90年のわずか4年間に、シンガポール、マレーシア、タイに合わせて9社の製造子会社を設立し音響機器や映像機器、さらに半導体の生産を開始した。これに伴って、シンガポールの調達拠点が取り扱う部品の量や品目は増加し、その年間調達額は1986年から91年までに約11倍に拡大した⁵⁾。

さらに、早い時期からシンガポールに輸出指向型の製造拠点を置いていた企業グループにおいても、シンガポールの製造子会社の分工場を近隣諸国に展開していく過程で、シンガポールが部品調達の拠点とされた。1970年代からシンガポールで音響製品を製造していたある大手家電メーカーの製造子会社では、シンガポールにおける労働費用の相対的な上昇を受け、1987年に労働費用のより安価なマレーシアのジョホール州に100%出資の製造子会社を設立した。この製造子会社はシンガポールの製造ラインを移管した分工場のため調達機能を保持しておらず、部品調達はシンガポールにおいて行われた。また、当該メーカーがインドネシアにおいて1990年にVTRを、1997年にはカラーテレビを製造する際にも、シンガポールの調達機能が活用された。製造拠点が必要とする部品はシンガポールにおいて調達し、インドネシアへ配送された⁶⁾。シンガポールの製造拠点は漸次縮小され、1999年には製造拠点に併設されていた購買部門はシンガポールに新設された地域オフィスに吸収された⁷⁾。

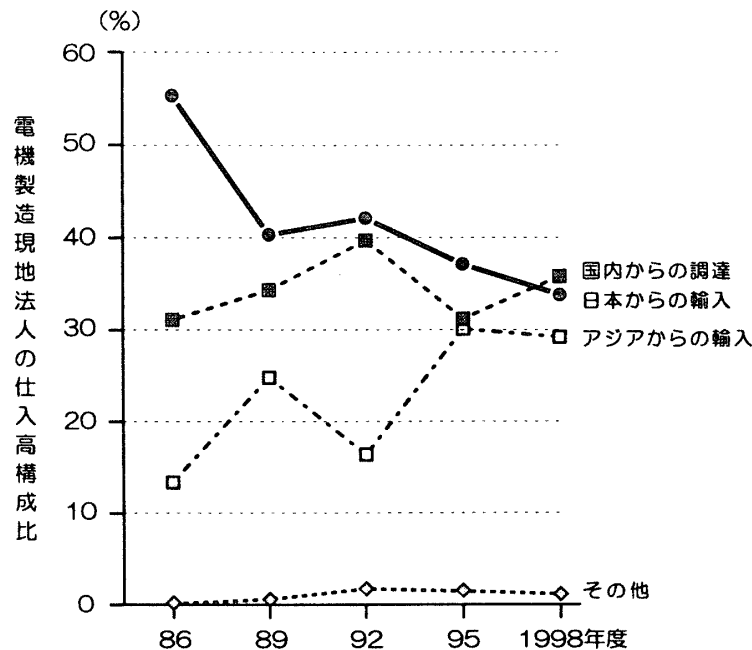
以上のように、当初から製造拠点とは組織的に独立した部門として調達機能が配置される場合もあれば、製造拠点の閉鎖や移転に伴い調達機能のみがシンガポールに配置される場合もあり、その過程は異なっている。しかしながら、いずれの場合においても、電機企業が間接部門を保持しない製造拠点を1980年代後半から東南アジアへと配置していくに伴い、シンガポールに調達機能が配置されていった過程を確認することができる⁸⁾。

III. シンガポールへの調達機能配置の要因とその複合性

1. 調達機能の空間的な分離

日本の電機メーカーが日本の企業本社や各製造拠点からだけでなく、シンガポール以外の東南アジアに展開する製造拠点からも調達機能を空間的に分離した理由として、主に次の2点を挙げることができる。すなわち、①日本の電機企業が東南アジア各国において本格的に「現地生産」を展開するに伴って、部品の「現地調達」をこれまで以上に推進したこと、②シンガポール以外の東南アジア各国では補助・関連産業が未発達であり、また通信・物流インフラなども未整備であったため、そこに配置された製造拠点それぞれで独自に部品調達を行うことが困難であったこと、である。

まず第1の点について、日本の電機企業が「現地調達」を本格的に推進したのは、1985年以降の円高・ドル安の進展と無関係ではない。日本企業がASEAN 4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）に配置した電機製造現地法人は、1986年度において仕入高の約55%を日本から輸入しており（第2図）、その約80%は本社企業との間で行われた企業内取引であった⁹⁾。つまり、その時点においては、各製造拠点が必要とする部品を本社や製品事業部の購買部門などが日本で調達し、各製造拠点に配送していたのである。しかしながら、1980年代後半以降、円高・ドル安の進展に伴って、日本の電機メーカーは東南アジア、なかでもASEAN 4に製造拠点を配置し安価な労働力を利用して「現地生産」を本格的に展開していった（第1図）。これに伴って、それまで以上に部品の「現地調達」が推進されるようになる。実際に、ASEAN 4に配置された電機製造現地法人の部品や資材などの仕入高構成比を調達先別にみると、日本からの輸入は減少傾向にある。その一方、製造現地法人の所在国国内からの調達は漸増の傾向にあり、また、日本と当該国以外のアジアからの輸入は拡大している（第2図）。



第2図 ASEAN 4における調達先別にみた電機製造現地法人の仕入高構成比の推移

注：「国内からの調達」とは、当該現地法人が立地する国内からの仕入高を指す。

「アジアからの輸入」とは、当該現地法人の立地国および日本を除くアジア各国からの仕入高を指す。ここでのアジアとは、南アジア、東南アジア、東アジア。

資料：通商産業省『海外事業活動基金調査 海外投資統計総覧』各年版および経済産業省『我が国企業の海外事業活動 平成11年度海外事業活動基本調査』より作成。

部品調達を日本で行い各製造拠点到輸出することが以前に比べて少なくなってきた理由の1つとして、「現地」で部品調達を行った方が部品コストを削減できることを指摘できる。実際に通商産業省『第4回 海外投資統計総覧』によると、アジアに立地する電機製造現地法人の59%が「価格面で現地調達が有利となった」ことを現地調達の増加理由として挙げている¹⁰⁾。このように「現地調達」の方が価格という側面において有利であると判断されたのは、買い手である電機メーカーにとって、ドル建による部品調達の方が大きなメリットを持ったからである。なぜなら、「現地」においてメーカーがドル建で部品調達を行えば、日本で部品サプライヤーが製造した部品を東南アジアの製造拠点到利用する場合でも、為替変動に伴うリスクをメーカーが被る可能性は低くなる。加えて、こうしたリスクを部品サプライヤーが回避しようとするれば製造拠点到海外に設立する必要があり、その場合、メーカーは「現地」においてより安価に部品を調達することが可能となる。その結果、メーカーは部品コストの削減を図ることができる。

このように電機メーカーは、価格競争力を保持するために相対的に安価な労働力の利用を目指して製造拠点到シンガポール以外の東南アジア各国に1980年代後半以降配置していった。これに伴い、電機メーカーは部品調達に伴う為替リスクの回避と部品コストの削減を目的として、その調達機能も「現地」に配置していった。

しかしながら、安価な労働費用を指向して配置された製造拠点是、当初、製造ラインのみを日本から移管した分工場として設立される傾向にあり、調達機能を持ち合わせることは少なかった。なぜなら、シンガポールの場合と比較して、他の東南アジア各国に設立された製造拠点到「現地調達」を行うには多くの困難が伴っていたからである。これが調達機能を空間的に分離した第2の理由である。

新規に製造拠点が設立された地域では、日本の電機メーカーが求めるような部品・支援産業が十分に存在していなかった。『第3回 海外投資統計総覧』によると、1986年度にASEAN 4に立地する電機製造現地法人の多くが「現地事情の問題点」として「技術面を含めた下請企業の未整備」を挙げている¹¹⁾。また、国外を含め遠隔地に取引先となる部品サプライヤーが立地していたとしても、それとの取引に関わる情報を頻繁に収集したり交換したりすることは、通信・交通インフラが十分に整備されていない地域に立地した製造拠点是では困難であった。そのため、シンガポール以外の東南アジア各国で製造拠点が必要とする部品の調達を行うことは難しく、調達機能は各製造拠点到から空間的に切り離されることとなった。

こうしたことを具体的に示す事例として、ベトナムに設立された製造拠点对して部品調達を行っている調達拠点を挙げるることができる。ベトナムには1990年代中頃から外資企

業が多数立地するようになり、日本の電機企業も製造拠点を配置していった（第1図）。そうしたなか、ある情報通信機器メーカーは1995年にHDD（ハードディスクドライブ）用のPCBA（組立済みプリント基板）組立工場をベトナムに設立した。しかしながら、ベトナム国内には適切な部品サプライヤーが立地しておらず部品調達を行うことは困難であった。こうした理由から、製造拠点を組立に特化させ、そこに対する電子部品や回路基盤などの調達はシンガポールの調達拠点が全量行っている。また、検品作業もシンガポールで行っている。さらに、他のある電子機器メーカーは1989年にマレーシアにおいて製造拠点を設立した。しかしながら、電話やファクシミリなどの通信インフラは十分に整備されておらず、マレーシアにおいて部品調達に関わる業務を円滑に行うことができなかった。そのため、当該メーカーはシンガポールにおいて1990年に調達拠点を設立し、シンガポールで部品調達の業務を行うようになった¹²⁾。

このように、日本の電機企業は1980年代後半以降の円高・ドル安傾向のもと、為替リスクの回避と部品コストの削減を目的として「現地調達」を「現地生産」とともに推進する。その結果、製造機能とともに調達機能も日本から東南アジアへと分散した。しかしながら、進出先における部品・支援産業の未発達、通信・交通インフラなどの未整備から、製造拠点には製造機能のみが配置されていった。このことが、調達機能を製造拠点から空間的に分離する要因となった。

2. シンガポールへの調達機能配置の要因

調達機能が日本の拠点から分散し、かつシンガポール以外の東南アジア各国に配置された各製造拠点からも空間的に分離せざるを得ない状況のもと、シンガポールに多くの調達機能が配置された要因として、次の2点を指摘することができる。

第1は、シンガポール政府が率先して整備を進めてきた通信・交通インフラに対する企業側の高い評価である。調達活動を行うにあたって調達拠点は、必要な部品等を適切な価格、数量、納期、品質で購買し、需要先に適切なタイミングで配送していく必要がある。これを実現するためには、所要情報や発注情報の的確な送信・受信、部品の荷受けや在庫管理、配送といった定型業務を確実にこなすことが不可欠である。こうした点について、シンガポールに地域オフィスを配置する企業の実に約80%が、シンガポールの「情報・物流インフラの整備水準」を高く評価している（第2表）。このことから理解されるように、東南アジアのなかでもシンガポールに調達機能が配置されるのは、シンガポールの持つ「ビジネス環境」の優位性によるところが大きい¹³⁾。

こうした側面に対する企業の評価は、シンガポールに物流拠点が置かれている点にも現

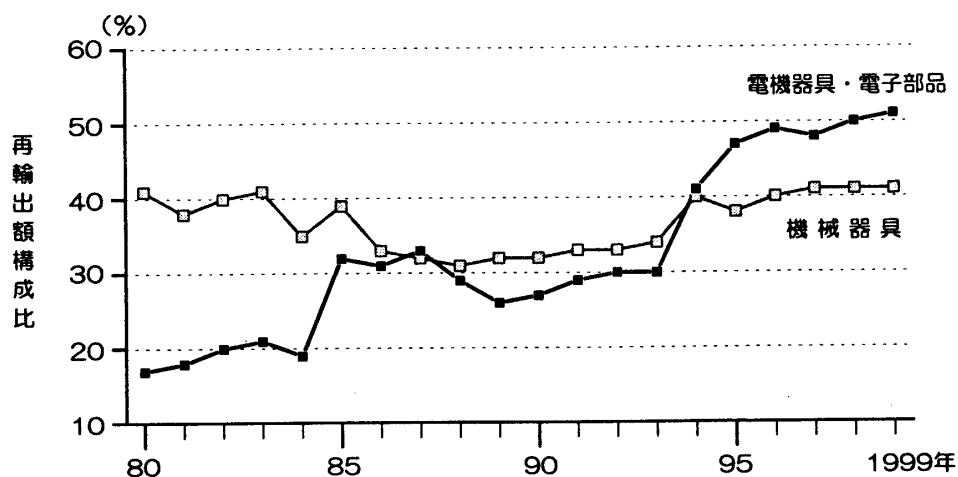
第2表 シンガポールにおける日本企業の地域オフィスの配置理由

配置理由	電機企業	製造業	全産業
情報・物流インフラの整備水準	83%	84%	83%
近隣諸国へのアクセス	75%	71%	77%
資金調達の容易さ	46%	39%	34%
生活インフラの整備水準	29%	31%	27%
人材の確保が容易	42%	27%	25%
その他	8%	6%	6%

注：表中の数値は回答率を示す（複数回答）。

回答企業の母数は、電機企業24社、製造業49社、全産業64社。

資料：シンガポール日本商工会議所資料より作成。



第3図 シンガポールにおける機械器具および電機器具・電子部品の輸出額に占める再輸出額構成比の推移

注：「機械器具」の輸出額には「電機器具・電子部品」の輸出額を含む。

資料：Ministry of Trade and Industry, "Economic Survey of Singapore" 各年版より作成。

れている。ある音響機器メーカーでは調達拠点が調達した部品（調達額）の約80%をシンガポールの倉庫に入庫し、そこで検品を行った後に各地の製造拠点へと配送している。また、ある情報通信機器メーカーは、調達された部品（調達量）の約90%をフォワダー（貨物の集配などにあたる貨物混載業者）が保持するシンガポールの倉庫に一旦集めており、そこから主にベトナム、マレーシア、タイに対して部品を配送している。こうした事例は他の電機メーカーの調達拠点においても確認できる¹⁴⁾。

シンガポールの物流拠点としての性格は、電機器具・電子部品の輸出額に占める再輸出額構成比の拡大といった点においても確認できる（第3図）。すなわち、当該品目の再輸出額構成比は、1980年代前半まで20%台で推移していた。それが、85年には一挙に32%に

拡大し、その後は30%前後で推移する。ところが94年以降、構成比は再び大きく拡大し、99年には再輸出額が全輸出額の51%を占めるに至る。このように、企業はシンガポールを再輸出の拠点として利用しており、シンガポールの物流インフラが企業から大きく評価されていることがわかる¹⁵⁾。

以上に加えて、電機メーカーの製造拠点から空間的に分離された調達機能がシンガポールに配置された要因として、第2に、調達拠点の取引先となる部品サプライヤーがシンガポールに一定数立地していたことが挙げられる。ただし、部品サプライヤーといっても、そこには電子部品・デバイスを製造する拠点だけでなく、それを販売する拠点も含まれている。

部品サプライヤーの製造拠点は、1980年代前半までに一定数シンガポールに立地していた。すなわち、東南アジアに設立された電子部品・デバイスを製造する現地法人の58%が1984年までにシンガポールに立地するものであり（第3表）、その当時の東南アジアにおいてシンガポールは日系企業からの電子部品等の調達が最も容易に行える場所であった。ただし、部品サプライヤーの立地は1970年代までにシンガポールに進出した電機メーカー（民生用・産業用電子機器製造現地法人）の製造拠点の立地によって促されたものである。

筆者の聞き取り調査によると、ある大手家電メーカーは1972年にシンガポールにおいて輸出指向型の製造拠点を設立した。当初は主として日本から部品を輸入し、ラジオなどの音響機器を欧米市場向けに現地組立生産していた。しかしながら、これでは輸送コストが

第3表 国別にみた日系電機製造現地法人の設立年

(A) 民生用・産業用電子機器							(B) 電子部品・デバイス								
設 立 年	シン ガ ポ ー ル	マ レ ー シ ア	タ イ	イン ド ネ シ ア	フ イ リ ピ ン	ベ ト ナ ム	合 計 (社)	設 立 年	シン ガ ポ ー ル	マ レ ー シ ア	タ イ	イン ド ネ シ ア	フ イ リ ピ ン	ベ ト ナ ム	合 計 (社)
～1969	1	3	4		1		9	～1969			1				1
1970～74	6	5	2	2	1		16	1970～74	8	8					16
1975～79	9	1	2	1			13	1975～79	14	1			1		16
1980～84		5	2	1	2		10	1980～84	3	3	3		1		10
1985～89	4	29	19	2	6		60	1985～89	10	35	26		2		73
1990～94	2	14	6	10	5	1	38	1990～94	5	35	10	18	3		71
1995～		1	5	8	7	7	28	1995～	1	2	13	14	14	4	48
合 計	22	58	40	24	22	8	174	合 計	41	84	53	32	21	4	235

注：(A)には電子部品・デバイスを内製しているものを含む。

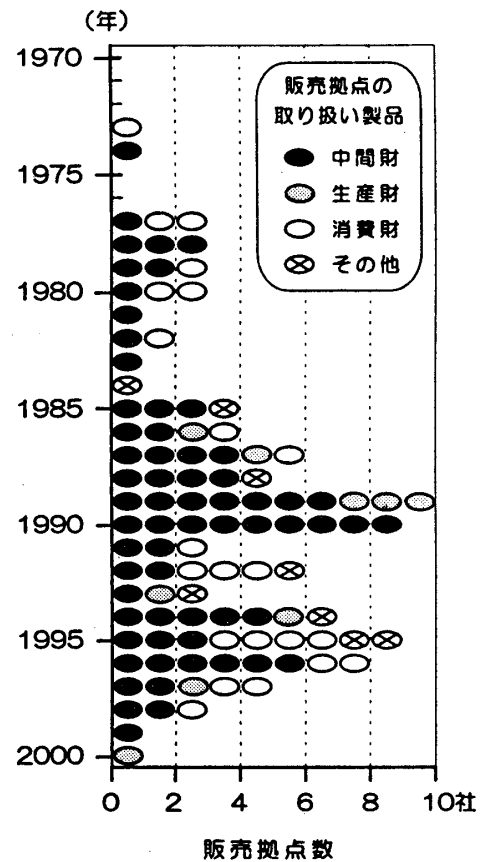
(B)は電子部品・デバイスのみを生産しているもの。

資料：日本電子機械工業会『'98 海外法人リスト』1998年より作成。

相対的に高く「採算にあわない」ため、次第に部品を現地調達するようになった。こうしたメーカーによる調達方針の変更により、シンガポールの製造拠点に調達機能が付加された。これが「誘い水」となって、日本で取引のあった多数の部品サプライヤーが1980年代までに工場をシンガポールに設立していった。

加えて1980年代後半からは、部品サプライヤーの販売拠点がシンガポールに数多く設立されるようになった。東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2000 国別編』によると、日本の電機企業は103社の販売子会社をシンガポールに設立している。これら販売子会社の設立年をみてみると、実にその82%は1985年以降に設立されたものである。特に販売子会社が取り扱う商品に着目した場合、中間財を取り扱うものが最も多く全体の62%を占めている（第4図）。そのなかには大手電機メーカーの子会社が含まれているものの、その多くは電子部品やデバイスなどを製造する電機企業によって設立されたものである。部品サプライヤーはシンガポールに販売拠点を設立することによって、メーカーと取引関係を形成していることが推察される。

部品サプライヤーの販売拠点がシンガポールに設立された経緯は大きく3つに分けることができる。第1は、シンガポールに製造拠点を配置していた部品サプライヤーの工場から販売機能を分離した場合である。第2は、シンガポールから工場を近隣諸国に移転するに伴って販売機能だけをシンガポールに残した場合である。さらに、第3は、これまでシンガポールに拠点を保持していなかった部品サプライヤーが新規に販売拠点を設立する場合である。新規に販売拠点を設立する場合、シンガポールで初めて自社製品を販売する部品サプライヤーがある一方、以前は代理店を通じて部品の販売を行っていたものの、それを取りやめて販売拠点を設立するものもある。いずれにしても、シンガポールに設立された部品サプライヤーの販売拠点は1980年代後半以降増加傾向にある。部品サプライ



第4図 取り扱い製品別にみた販売拠点の設立年

注：ここでの販売拠点とは、日本において電機産業に従事する親会社、もしくはそのグループ企業によって、50%超の出資を受けてシンガポールに設立された販売子会社を指す。

資料：東洋経済新報社『海外進出企業総覧 国別編 2000』より作成。

ヤーの製造拠点を上回る数の販売拠点が設立されるに伴って、電機メーカーの部品調達が「現地」すなわちシンガポールにおいて、これまで以上に容易に行える状況が生み出されていった¹⁶⁾。

このように、1970年代から電機メーカーがシンガポールに輸出指向型の製造拠点を配置するとともに、そこに調達機能が付加されていくに伴って、部品サプライヤーは1980年代前半までにシンガポールに製造拠点を配置した。さらに1980年代後半からは部品サプライヤーの販売拠点がシンガポールに多数配置されるようになる。このように部品サプライヤーの製造拠点、販売拠点、あるいはその複合体である事業所の立地数の増加が、シンガポールにおける部品調達を容易なものとしていった。なぜなら、電機メーカーはシンガポールに調達機能を配置することによって部品サプライヤーとの近接を獲得し、取引に関わる不都合を解消することができるからである。

以上のように、日本の電機企業は1980年代後半から ASEAN 4 などを中心とした東南アジア各国へと間接部門を保持しないまま分工場などの形で製造拠点を配置していった。また、1980年代後半以降の「現地生産」の進展は、部品の「現地調達」を推進させるものであった。そのなかで相対的にインフラの整備水準が高く、また取引先となる部品サプライヤーが多数立地していたシンガポールは、電機メーカーが行う調達活動の拠点となった。調達機能を空間的に分離せざるを得ないなかで、シンガポールで獲得することが可能な外部経済が決定的な要因となることで、東南アジアのなかでもシンガポールに調達拠点が設立されることとなった。

IV. シンガポールの汎用部品調達拠点化

1. 調達品目の変化と調達機能の特化

シンガポール以外の東南アジア各国における部品・支援産業の未発達、インフラの未整備などから、当初、日本の電機メーカーは調達機能をシンガポールに配置した。しかしながら、1990年代になるとマレーシアやタイなどでは、そこに設立された製造拠点において部品調達を行う条件が次第に整備されていく。これに伴って、シンガポールから調達機能の一部が各製造拠点へと移管されるとともに、シンガポールの調達拠点が購買する部品の特徴は変化する。それは、機構部品などの個別性の高い部品から、電子部品や半導体といった汎用性の高い部品への変化であり、現在シンガポールは汎用電子部品の調達活動を行う拠点として機能している。

前述したように、調達拠点は各製造拠点で享受することのできない外部経済をシンガポー

ルで獲得し、そこから製造現場を支援することを目的としてシンガポールで調達活動を開始した。当初は「嵩物」と呼ばれるプレス部品や筐体など輸送費用が相対的に高く汎用性の低い外注品もシンガポールにおいて調達され、企業グループの各製造拠点へと配送されていた。しかしながら、部品サプライヤーがシンガポール以外の東南アジアに製造拠点を設立するとともに、そこにおいて物流インフラの整備が進展することによって、一部の部品については「輸入」にたよらず各製造拠点で現地調達を拡大することが可能となってきた。

実際に鈴木（2000，p.20-23）が示しているように、日本に本拠地を置く企業は、大手電機メーカーに該当する巨大企業や大企業だけでなく、部品サプライヤーの多くが該当する中小企業および中規模企業も、1990年代以降 ASEAN 4 に製造子会社を活発に設立している。このように部品サプライヤーも製造拠点を当該地域に設立していった。その理由として、電機メーカーから部品サプライヤーに対して行われた進出要請とともに、日本でのコスト上昇に伴う国際競争力の低下に部品サプライヤーが独自に対応したり、新規の取引先を独自に獲得したりする必要に迫られたことも指摘できる。

例えば、画像・音響機器メーカーを主たる取引先とするあるプレス加工・機構部品メーカーは、セットメーカーの日本からの生産移管に伴って1980年代後半からタイ、フィリピン、インドネシア、マレーシアへと製造子会社を配置していった。これらはセットメーカーが現地調達を推進し、そこでの需要が拡大していくことに応じて「協力工場」として設立されたものである。また、製造機能は次第に高度化されており、現地に立地するセットメーカーを主な取引先としながら営業活動も行っている¹⁷⁾。

こうした部品サプライヤー工場の立地に加え、シンガポール以外の東南アジア諸国における物流インフラの整備水準の向上は、当該国内における部品調達に伴う輸送費用の低減だけでなく、リードタイムの短縮をもたらす¹⁸⁾。この点について石筒（2000）は、1990年代後半までにマレーシアにおいて物流システム全体が改善された結果、当該国内においてもジャスト・イン・タイムによる製造が可能になりつつあることを指摘している。このように各製造拠点において部品調達を行うことが以前に増して可能となった。これに対応するように、これまでシンガポールの調達拠点が担ってきた部品調達の機能のうち、主に「嵩物」などの外注品を調達する機能が各製造拠点へ移管されるようになった¹⁹⁾。その結果、マレーシアやタイなどにおいてもメーカー工場とサプライヤー工場とを主体とする取引が行われるようになった。部品サプライヤーの立地数の増加だけでなく物流インフラの改善によっても、シンガポール以外の東南アジアにおいて現地調達がこれまで以上に可能となってきている様子が窺える。

「嵩物」など外注品の現地調達が製造拠点において推進されるもう理由の1つとして、

部品サプライヤーの製造現場を電機メーカーの製造現場の「目の届く範囲」に置くことによって、取引コストを削減することが可能になることを指摘できる。なぜなら、個別性を伴う外注品などの部品の製造は、量産段階においても絶えず製品の品質水準を監視したり欠品に対して迅速に対応したりする必要があり、担当者間の頻繁な接触が必要とされるからである。つまり、技術的な側面から担当者相互の近接が必要とされる。

このように、東南アジアに展開する電機メーカーの製造拠点においては部品調達の「現地化」が近年1つの潮流となっている。ただし、部品の調達機能が全ての分野にわたってシンガポールから各製造拠点へと移管されているわけではない。「嵩物」などの外注品の調達がシンガポールから各製造拠点へと「分散」していく一方で、シンガポールは汎用電子部品の調達活動を行う拠点へと特化しつつある。

筆者がシンガポールで行った聞き取り調査によると、ある大手音響機器メーカーは1992年に、「嵩物」を中心とする部品の調達機能をシンガポールの調達拠点から東南アジアに展開した各製造拠点へと移管した。これによりシンガポールにおける調達拠点の年間調達額は大幅に減少した。しかしながら、北米に設立された製造拠点に対する電子部品の調達もシンガポールで行われるようになり、調達額は再び増加した。またマレーシアの製造拠点のために部品を調達していた別の電機メーカーの調達拠点では、マレーシアの調達環境が整備されるに伴って機構部品の調達機能をシンガポールからマレーシアの製造拠点へと移管した。これに伴いシンガポールの調達拠点はマレーシアに限定せずに、企業グループ全体の製造拠点に対して主に汎用電子部品の調達を行うようになった。

調達品目が汎用性の高いものに変化するに伴って、シンガポールの調達拠点は東南アジアのみならずヨーロッパや北米に展開するグループ企業の調達も行う世界的な部品調達拠点となっている。もちろん部品サプライヤーは北米やヨーロッパにも販売拠点を置いており、製造拠点はそこから部品を調達することも可能である。しかしながら、北米やヨーロッパに設立された販売拠点はシンガポールのそれよりも営業担当者の保持する権限が相対的に小さく、価格や数量、納期などに対して「フレキシブル」に対応できない²⁰⁾。そのため、シンガポールの調達拠点は北米やヨーロッパに立地する製造拠点に対しても部品調達を行っている（第4表）。

第4表 シンガポールに配置された調達拠点の部品等供給先構成比

企業番号	東南アジア	ヨーロッパ	北米	中国	米国	日本	その他	合計
P1	100							100
P2	97					3		100
P3	90				10			100
P4	50		10	10	10	10	10	100
P5	40	10		25	10		15	100
P6	21	26	40	2		11		100
P7		57					43	100
P8								N.A.

注：構成比(%)は2000年の調査時点までのもの。
資料：聞き取り調査による。

このように、シンガポールの調達拠点は各製造拠点が個別に必要とするような部品の調達拠点から、各製造拠点が共通して必要とする部品の調達拠点へと変化している。つまり、シンガポールに配置された調達拠点の機能は、東南アジアに配置された製造拠点で本来行われるべき分散購買を代替するものから、企業グループ全体で必要とされる汎用部品を集中購買する拠点へと変化してきている。汎用電子部品の調達活動を行う拠点としてシンガポールは世界的にその地位を高めているのである²¹⁾。

2. 調達拠点をめぐる取引関係の特徴

シンガポールが汎用電子部品の世界的な調達拠点へと変化するに伴って、電機メーカーと部品サプライヤーとの取引関係は、工場間で形成される関係から、オフィス間で形成される関係へと転換している。そして、取引関係は、もっぱら日系企業とシンガポール内において形成されているところにその特徴を見いだすことができる。

というのも、汎用部品は仕様が標準化されており、当該部品の取引に際して電機メーカーと部品サプライヤーとの間で行われる開発や製造に関係する打ち合わせなどは、個別性の高い外注品と異なって不要となってくる。そのため、汎用部品の調達は情報通信基盤が整備されていれば、定型化された取引情報に基づいて取引を行うことが可能となる。加えて、電子部品は「嵩物」と呼ばれる部品に比べて輸送費用が相対的に安価なため、物流という観点からみても製造拠点に近接して調達活動を行う必要性は小さい。つまり、部品の開発や製造という実物領域に関わる取引に着目するならば、汎用電子部品の取引を行う場合、買い手である電機メーカーと売り手である部品サプライヤーとが相互に工場間で情報を交換する必要性は、外注品と比較して小さい。そのため、シンガポールに配置されている汎用電子部品の調達機能を、シンガポール以外の東南アジア各国の各製造拠点へと移管する必要性は大きくないと言える。

こうしたことから、シンガポールには汎用電子部品の調達する機能が現在でも数多く配置されている²²⁾。しかも、買い手である調達拠点と売り手である部品サプライヤーとの取引関係は、シンガポール内で形成される傾向にある。つまり、シンガポールに配置された調達拠点が部品を購入するにあたって、その発注はもっぱらシンガポールに立地する事業所に対して行われている。実際に、事例企業7つの調達拠点の年間調達額に占めるシンガポールの割合は平均95%であり、うち5つの調達拠点は全ての取引をシンガポールに立地する事業所との間で行っている（第1表）。調達拠点は、シンガポールに立地する事業所をもっぱらの取引先として取引関係を形成している。これは部品サプライヤーがシンガポールに「出そろっている」ことを示すとともに、売り手と買い手との地理的（物理的）距離

が近接していることを示すものでもある。しかも、前述したように、部品サプライヤーはシンガポールに販売拠点を多数設立している。こうしたことを考え合わせれば、調達拠点がシンガポールで形成する取引関係は、これら販売拠点との間で形成されていると推察される。つまり、汎用部品の取引はもっぱらシンガポールにおいてオフィス間で行われている。

さらに、調達拠点の取引先の特徴をみると、一部には北米や欧州に本拠地を置く事業所も含まれているものの、その多くは日系企業と行われる取引であり（第1表）、特に汎用電子部品の分野においてその割合が高い。ある購買担当者に対する筆者の聞き取り調査によると、汎用電子部品において日系企業との取引の割合が高いのは、品質や納期という側面だけでなく価格という側面においても日系企業は世界的な競争力を有しているからであるとされる。

加えて、こうした側面を基盤としながら、電機メーカーが日系企業を取引先とすることによって獲得できる利点が他にもあることは見逃せない。つまり、取引当事者間における社会的規範、制度、習慣、言語などの相違を「文化的距離」とするならば（水野，1997）、日系企業との取引比率の高さは結果的に売り手と買い手との間にある「文化的距離」が相対的に近いことを示すものであり、こうした距離の近さが、それが遠い場合と比較して取引をより円滑なものとしている。日系企業を取引先とすることで、電機メーカーの調達拠点は部品サプライヤーとの取引を「文化的」な要素のもとに埋め込むことが可能となり、より円滑に取引を遂行することが可能となる。

筆者の聞き取り調査によると、日系企業が取引先の場合、調達拠点は日本で行われる「業界」の取引慣行に準じて部品の購買価格の交渉を1年に2回シンガポールでも行っている。これに対して、外資系企業が取引先の場合は年間の契約となり価格交渉を行う機会は年に1度しかない。そのため、電機メーカーにとって同じ取引慣行を持つ日系企業を取引先とする方が価格交渉を行う機会が多く、また、需要状況に応じて部品コストの削減を行える可能性が高い。加えて日系企業の場合、取引に関わる最終的な判断は日本から出向している担当者間で行われる場合が多い。そのため取引先が日系企業の場合、納期の遅れや不良品の発生といった問題をめぐる非定型的な交渉を行う場合でも日本で行われてきた慣行にのっとり問題の解決を図ることが可能となる²³⁾。日本の電機メーカーは調達機能をシンガポールに配置することによって、部品サプライヤーとの近接を地理的距離という側面だけでなく「文化的距離」という側面においても獲得し、取引コストを削減している。

以上のように、東南アジアに電機メーカーの製造拠点が展開しその機能が拡充されていくに伴い、シンガポールは汎用性の高い部品を調達する活動の拠点へと特化している。こ

のような機能的な変化に従って、開発や製造という実物領域に直接的に関係する取引を、買い手と売り手との近接に基づきながらシンガポール内で行うことの意義は低下する。その一方、実物領域とは直接的に関係しない価格交渉や突発的な問題への対処という側面において、再び近接の意義は高まっている。そして、地理的距離の近接に文化的な側面が加わることで、電機メーカーはシンガポールにおいて、より円滑な取引関係を実現することが可能となっている。シンガポールに設立された調達拠点をめぐって形成される取引関係は、こうした近接によって特徴づけられているのである。

V. おわりに

本稿では、日本の電機企業によって部品調達機能がシンガポールに配置された過程および要因について検討するとともに、1990年代になってシンガポールは次第に汎用部品の調達活動を行う拠点へと特化する傾向にあること、さらにそこにおける取引関係の特徴について明らかにしてきた。得られた知見を以下に整理する。

電機企業の調達拠点は、当初から製造拠点とは組織的に独立した部門としてシンガポールに設立される場合もあれば、製造拠点の閉鎖や移転に伴い調達拠点のみが設立される場合もある。しかしながら、いずれの場合においても、電機企業が間接部門を保持しない製造拠点を1980年代後半から東南アジア各地へと配置していくに伴って、シンガポールは部品調達を行う拠点としての性格を強めていった。その背景として次の2点を指摘できる。

第1に、1980年代後半以降、為替が円高・ドル安傾向で推移するなか、日本の電機企業は安価な労働力の利用を目的にシンガポール以外の東南アジア各国で「現地生産」を展開する。これに伴って電機メーカーはもっぱら為替リスクの回避と部品コストの削減を目的とした「現地調達」を推進するために、調達機能も日本から東南アジアへと分散する必要があった。第2に次の点を指摘できる。すなわち、他の東南アジア諸国に製造拠点を本格的に展開するにあたって、製造機能と調達機能とを同一地点に同時期に設立することが困難であり、これを解消するために電機企業は調達機能を製造拠点から空間的に分離する必要があった。

その結果、こうした相互に重なり合う二つの状況が絡み合いながら、シンガポールの相対的なインフラ整備水準の高さおよび取引先となる部品サプライヤーの数の多さが電機メーカーの調達活動に対して外部経済となり、シンガポールに調達機能が配置された。シンガポールには1980年代前半までに部品サプライヤーの製造拠点が一定数設立されており、電

機メーカーは部品調達をシンガポールで行いシンガポール以外の東南アジアに配置された各製造拠点へと配送することが可能であった。さらに、80年代後半からの為替の変動を受け、価格的な側面から電機メーカーによって「現地調達」が推進されるに従って、部品サプライヤーはシンガポールにもつばら販売拠点を設立するようになる。こうした累積的な部品サプライヤーの立地数の増大により、電機メーカーはシンガポールで部品調達を行うことがさらに容易となり、調達拠点がシンガポールに設立されていった。

ただし、調達拠点が保持する機能は一定ではなかった。シンガポールに設立された調達拠点の機能は、東南アジアに配置された製造拠点で本来行われるべき分散購買を代替するものから、企業グループ全体で必要とされる汎用部品を集中的に購買するものへと変化してきている。こうした変化は、シンガポール以外の東南アジアに配置された製造拠点において現地調達が可能となったことによって促された。とはいえ、全ての部品調達がシンガポールの調達拠点から各製造拠点へと移管されたわけではない。すなわち、「嵩物」のような外注品の調達にあたっては、部品サプライヤーの製造拠点と電機メーカーの製造拠点とが互いに近接していることが追求され、シンガポールから分散していった。これに対して、汎用部品の調達にあたっては、製造現場相互の関係よりも電機メーカーの調達拠点と部品サプライヤーの販売拠点との関係が重視され、シンガポールにその取引が集中するようになった。こうした過程のもと、日本の電機メーカーは部品サプライヤーとの近接を地理的距離という側面において獲得するとともに、日系企業をもつばらの取引先とすることで「文化的距離」の近接をもシンガポールにおいて獲得することができた。こうした売り手との近接に利点を見いだした日本の電機企業は、シンガポールを汎用部品調達活動の世界的な拠点として利用しているのである。

このことは、シンガポールにおいて形成される電機メーカーと部品サプライヤーとの取引関係が、製造拠点を主体として工場間で形成されるものからオフィス間で形成されるものへと転換していることを示しており、工業集積が基盤となって累積的にシンガポールのオフィス集積が形成されてきたことを想起させる。こうした過程をより具体的に明らかにしていくためには、部品サプライヤーがシンガポールに販売機能を配置した要因や販売拠点の形成する取引関係についても詳しく検討し、相互の関係を捉えていく必要がある。また本稿では、販売拠点がシンガポールに数多く立地することで、調達拠点がいかなる外部経済を享受しているのかについても十分に検討していない。こうした点を含めて、シンガポールにおける多国籍企業のオフィス集積がいかなるメカニズムをもって形成されるのかについての解明は、別稿で試みたい。

[付記]

本研究を進めるにあたり、各企業の購買担当者の皆様ならびにシンガポール日本商工会議所の皆様には、聞き取り調査や資料のご提供などで大変お世話になりました。また、広島大学大学院文学研究科地理学教室の先生方、ならびに国土館大学文学部の加藤幸治先生からは、有益なご助言をいただきました。ここに記してお礼申し上げます。

注

- 1) 調査にあたって、まず企業名鑑 (Singapore Trade Development Board “*Singapore Electronics Trade Directory 1999/2000*”, シンガポール日本商工会議所『*会員名簿2000*』, 東洋経済新報社『*海外進出企業総覧 国別編 2000*』など) より調達機能を保持すると認められる電機企業の非製造現地法人30社をリストアップした。これらの現地法人のうち10社から回答を得ることができた。ただし、2社は販売が主たる業務であり恒常的に購買活動を行う部門を保持していなかったため本稿の考察からは除外した。
- 2) 1990年3月に調査が行われた通商産業省政策局編『*第4回 海外投資統計総覧*』によると、アジアに展開する電機製造現地法人の進出動機で最も回答率が高かったのが「現地労働力の利用・労働コストの削減」である。特に、それはASEAN 4 (86.6%) で高く回答率はNIEs (69.0%) に比べ17.6ポイントも高い。この時期に労働費用を指向してASEAN 各国へと製造拠点が設立されていった過程が見とれる。
- 3) 筆者が確認したものだけでも、三洋電機(株)、ソニー(株)、(株)東芝、日本電機(株)、(株)日立製作所、富士通(株)、三菱電機(株)が、調達機能を保持する地域オフィスをシンガポールに現地法人として設立している。このほか、松下電器産業(株)は、シンガポールに立地する製造子会社が国際調達機能をそれぞれ有しており、地域オフィスにはその活動を支援する部門が配置されている。なお、シンガポール経済開発庁 (Singapore Economic Development Board) は、地域オフィスがOHQ (Operational Headquarter) のステータスを認定され税の免減を受けるために備えるべき要件の1つとして、調達機能を挙げている。
- 4) Goh and Lau (1998) によると、1992年の時点でシンガポールには100の調達拠点 (IPO) がある。ただし、彼らの行ったアンケート調査によると、実際に部品の発注業務を行っているのは全体の65%に過ぎない。本研究で取り上げる調達拠点とは、実際に発注業務を行っているものである。
- 5) 聞き取り調査による。
- 6) 必要とされる部品をシンガポールから一括配送し通関業務の煩雑さを回避することも、シンガポールに配送業務を集約する目的の1つとして挙げられる。
- 7) 聞き取り調査による。
- 8) もちろん後述するように、日本の製造拠点に対して部品調達を行っている調達拠点もある。しかしながら、それを主要な業務とするものは事例企業には存在しない。
- 9) 通商産業省編『*第3回 海外事業活動投資統計総覧*』1989年による。
- 10) この調査は1990年3月に行われており、1985年以降に進展していく円高を踏まえた企業の行動を如実に示すものであると思われる。
- 11) 「現地事情の問題点」としても最も回答率が高かったのは「質・量両面の労働力の確保 (有効回答の59.3%)」であり、次に「下請企業の未整備 (有効回答の47.5%)」が続く。
- 12) 聞き取り調査による。
- 13) もちろん、シンガポールから再輸出される商品に対して関税が全額払い戻されるという点も、こうした評価に含まれよう。
- 14) セットメーカー側が直接倉庫を保持し、そこに部品サプライヤーが部品などを配送している企業もあれば、フォワダーの倉庫に直接配送する体制を採っている企業もある。

- 15) United Nations “*Yearbook of International Trade Statistics 1996*”によると、世界における電機器具・電子部品の貿易額 (SITC75, 76, 78) は、1994年以降大きく増加している。中でも電子部品 (SITC 776) の貿易額は他の品目を94年以降大きく上回るようになってきている。上述したシンガポールの電機器具・電子部品などの再輸出額の割合の増大を考え合わせるならば、当該製品に対する世界的な需要の高まりのなかで、シンガポールはその物流拠点として世界的な地位を高めてきたことが推察される。
- 16) シンガポールに販売機能が配置されるメカニズムについての詳しい考察は、別の機会に試みたい。
- 17) タイにおいては現地で精密射出成形金型の内製を行えるようになってきている。シンガポールにおいて行った聞き取り調査による。
- 18) 「嵩物」の輸送には船舶やトラックが用いられることが多い。
- 19) 聞き取りを行った8つの調達拠点のうち5つまでが、「嵩物」の調達機能を各製造拠点に移管している。
- 20) 聞き取り調査による。
- 21) こうした動向は物流という観点からも確認できる。つまり、1996年において、シンガポールの電子部品 (SITC776) 輸入額は世界第2位、輸出額でも世界第3位の地位を占めている。その構成比は世界の電子部品貿易額が90年代に入って急増するなかで拡大しており、輸出および輸入ともに世界の約10%占めている (United Nations “*Yearbook of International Trade Statistics 1996*” による)。
- 22) もちろんシンガポールの調達拠点は、新たな部品サプライヤーを製造拠点や開発拠点に対して紹介したり、部品サプライヤーに関する情報を収集したりする役割も負っている。シンガポールでは日本貿易振興会の主催により、セットメーカーがサプライヤーを新規に「発掘」する「逆見本市」が電機産業を対象として行われている (米田, 2001)。
- 23) 聞き取り調査によると、こうした慣行を各調達拠点の購買担当者は共通して「信頼関係」や「過去の貸し借り」といった表現を用いながら指摘している。

文 献

- 石筒 覚 (2000): クランバレーにおける工業開発戦略と外資系企業の進出. 生田真人・松澤俊雄編: 『アジアの大都市3—クアラルンプール・シンガポール』日本評論社, pp.39-61.
- ウォン, ポーカム (1998): 日米の生産ネットワークのグローバル化とシンガポールにおけるエレクトロニクス産業の発展. 日本貿易振興会編: 『アジアは活力を取り戻せるか—グローバル化と日米企業の役割』日本貿易振興会, pp.117-141.
- 北村かよ子 (2001): グローバル化と新たな産業集積—東南アジア諸国の電子・電機産業の発展要因分析. 関 満博編著: 『アジアの産業集積—その発展過程と構造』アジア経済研究所, pp.123-146.
- 楢塚賢太郎 (2001): 日本電機企業の東南アジア展開にともなうシンガポール地域オフィスの形成とその役割. 地理学評論, 第74巻, pp.179-201.
- 末廣 昭 (1995): アジア工業化のダイナミズム. 工藤章編著: 『20世紀資本主義II—覇権の変容と福祉国家』東京大学出版会, pp.157-195.
- 鈴木洋太郎 (2000): 『産業立地のグローバル化』大明堂.
- 水野真彦 (1997): 機械メーカーと部品サプライヤーの取引関係とその変化. 人文地理, 第49巻, pp.525-545.
- 米田公丸 (2001): 日系企業 (製造業) の部品調達と国際標準について. 経営研究所論集 (東洋大学), 第24号, pp.259-270.
- Goh, M. and Lau, G-T. (1998): Electronics international procurement office in Singapore. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.4, pp.119-126.

The Placement of International Procurement Offices in Singapore by Japanese Electronics Firms and the Consequent Specialization of the Purchasing Function

Kentaro KUWATSUKA

In order to understand the emerging process of office agglomeration propelled by transnational corporations in Singapore, it is important to pay attention to the transactions between buyers and suppliers. This paper aims to clarify how and why Japanese electronics firms have allocated International Procurement Offices (IPOs) to Singapore, and to demonstrate the buyer-supplier relations through IPOs.

Japanese firms, responding to the appreciation of the yen against the dollar and the deregulation of trade and investment, have distributed plants more intensively among Southeast Asian countries since the mid-1980s. These firms have also relocated the purchasing functions from Japan to these countries for the purpose of providing parts and components for those plants. The main intention behind the relocation was to reduce the risk of foreign-exchange loss in the region where the key currency was the dollar. It should also be noted that the lower price of parts and components in the region was another inducement. However, from the mid-1980s to the mid-1990s, Japanese firms rarely installed their purchasing functions in the plants in the region, instead deciding to establish IPOs independently in Singapore. This was because most Southeast Asian countries, unlike Singapore, had insufficient industrial infrastructure at that time. In addition, the agglomeration of suppliers in Singapore, not only consisted of those factories but also of sales offices, and this was an important factor for firms deciding on the location of their IPOs.

Nevertheless, these firms' plants have become able to purchase customized parts and components such as chassis and mechanical components since the mid-1990s because of the improving basic structure of industries in Malaysia, Thailand, and so on. Along with this progress, Japanese firms began to move this kind of purchasing function out of Singapore and incorporate it into plants in other Southeast Asian

countries. However, the function of purchasing standardized parts like electronic parts and components remained in Singapore. This specialization of the purchasing function resulted in the IPOs in Singapore being vested with the function of purchasing these kinds of parts for the firms' plants that were located not only in Southeast Asia, but also in North America and Europe.

The buyer-supplier relations formed by the IPOs in Singapore can be characterized by their close proximity in terms of both physical and "cultural" distance. The IPOs procure nearly all of necessary parts from suppliers in Singapore despite the homebase being in Japan. Although, it is recognized that many IPOs also conduct transactions in a Japanese way with their Japanese suppliers, the specialized relation between buyers and suppliers in Singapore can make purchasing operations smoother and steadier and help reduce the transaction costs for firms.