

## 第3章 インタビュー調査の実施及び分析

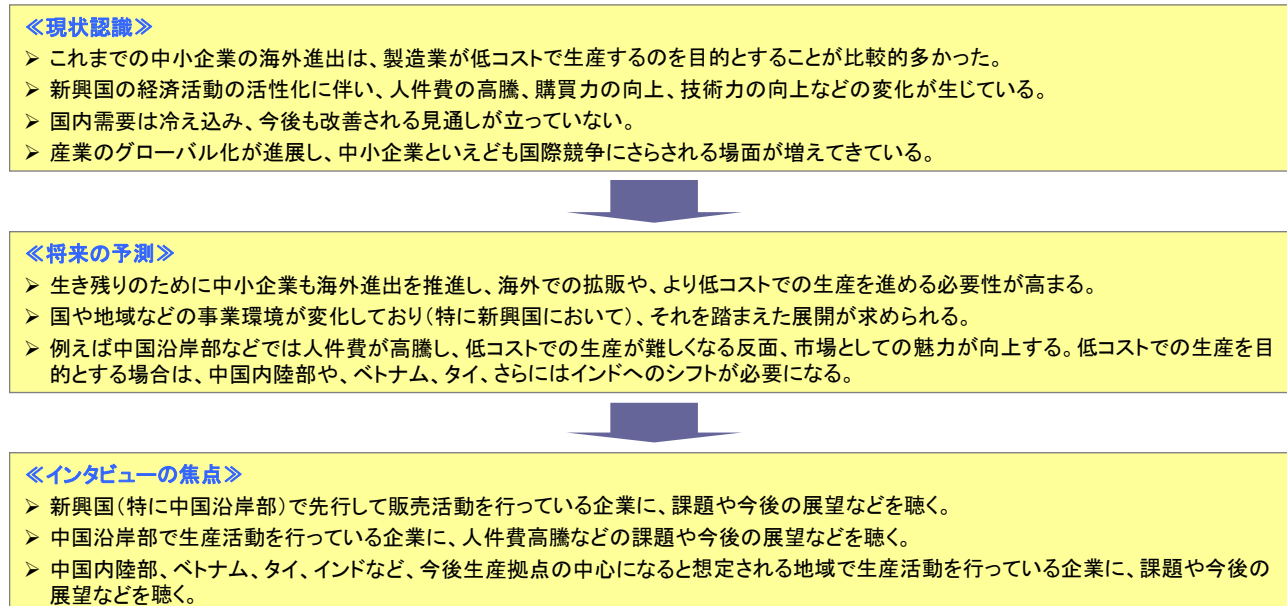
### 1. インタビューの方針

#### (1) インタビューの焦点

中小企業を取り巻く事業環境は厳しさを増しており、中小企業といえども海外に目を向ける必要性が高まりつつある。一方、進出先としては新興国が勃興し、今後はこれまであまり進出されなかった国・地域も有力な進出先となり、また従来に進出先へはより多様な目的で進出されるようになると予想される。

今回のインタビュー調査では、過年度実施アンケート調査の分析結果を踏まえて、特に新興国として成長が著しい国・地域に着目し、今後の海外展開における有望先と思われる中国各地域、ベトナム、タイ、インド等の国に進出している企業の活動状況及び展望を把握することを目指した。

図表 3-1 インタビューの焦点



※ 米国、韓国なども進出実績や関心はある程度高いが、事業環境が大きく変化しつつある国に関して、今どのような変化が起きているのかという点に重点をおいて調査する。

## (2) 着目する仮説

国別に、過年度アンケート調査及びその詳細の分析から類推される現象（現段階でトレンドではないものや想定されるもの：以下「仮説」という。）のうち、インタビューで捕捉すべきと思われるものを抽出した。

図表 3-2 インタビュー調査において捕捉すべき仮説[国別]

<p><b>中国</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 人材の確保が比較的難しくなっている。沿岸部では人件費が高騰している。内陸部では優秀な人材が不足している。</li> <li>◆ 内陸部は物資の輸送上、距離的なデメリットがある。</li> </ul> <p>《販売》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 沿岸部は市場としての魅力が増大している。</li> <li>◆ 市場規模の大きさや成長性の高さを活用した販売先獲得活動が行われている。</li> </ul> <p>《生産》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 品質管理面の課題が大きい。</li> <li>◆ 内陸部は今後も低コストでの生産が可能である。</li> </ul>	<p><b>タイ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 産業集積地としてのメリットを活かした事業展開がされている。</li> <li>◆ 親日的であることが事業上のメリットを生んでいる。</li> </ul> <p>《販売》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 自動車メーカーなど特定大口取引先とともに進出。現在は、現地での販売先拡大に行き詰まっている。</li> </ul> <p>《生産》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ インフラが整っている。</li> </ul>
<p><b>ベトナム</b></p> <p>《生産》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 比較的優秀な人材が確保しやすい。</li> <li>◆ 品質管理の意識も高く、質の良い製品の製造が可能である。</li> <li>◆ 低コストでの生産が可能である。</li> <li>◆ 日本またはベトナム政府の政策的な誘導があって進出が加速されている。</li> </ul>	<p><b>インド</b></p> <p>《生産》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 低コストでの生産が可能である。</li> <li>◆ 距離的なデメリットに加え、インフラ面の未整備や、情報が得にくいことなどの理由により、現状では中小企業がインドに進出するには難易度がやや高い。</li> <li>◆ 市場としての将来性には大きな期待が持てる。</li> </ul>

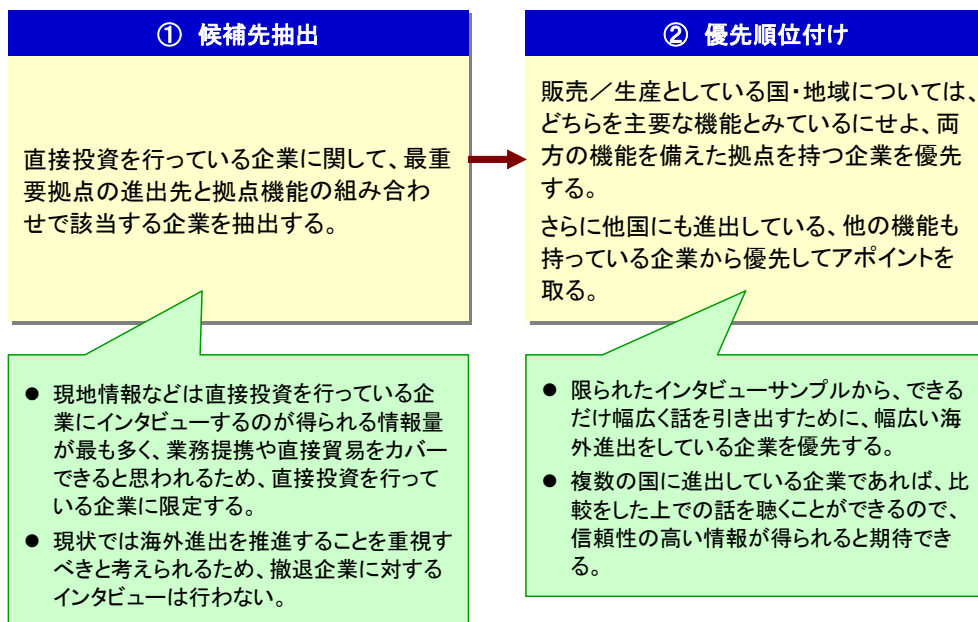
## (3) インタビュー先の選定

インタビュー先は、得られる情報量の多さや正確さが期待できることから、直接投資を行っている企業に限定することとした。

次に最重要拠点の進出先が中国各地、ベトナム、タイ、インドのいずれかであり、そこに販売機能と生産機能の両方を持つ企業を抽出した。なおベトナムは両方の機能を兼ね備えた拠点を持つ企業がほとんど進出していないので、生産機能のみの企業とした。

そしてその中から最重要拠点の進出国とは別の国にも拠点を置いて、かつ最重要拠点の従業員数が10名以上である企業から優先に、インタビューへの協力を依頼した。

図表 3-3 インタビュー先の選定方法



#### (4) インタビュー先一覧

インタビュー先は、すべて平成 20 年度中小企業海外事業活動実態調査におけるアンケートへの回答企業から協力を得た。インタビューを実施した企業を図表 3-4 に示す。

平成 20 年度アンケートにおいては、海外展開をしている企業の 69.8%が製造業、16.9%が卸・小売業となっており、今回は製造業を 10 グループ 13 社、卸・小売業を 2 社選択し、国内外合計 15 社のインタビューを行った。

また平成 20 年度アンケートにおいては、海外展開をしている企業の 91.3%が大企業もしくは中小企業を主要な顧客とする B to B 企業であり、本年度調査のインタビュー先はすべてその条件に当てはまるものとした。

A 社、B 社、C 社は国内インタビューと海外現地法人へのインタビューを行っているが、国内では企業グループとしての海外展開の全体方針や拠点設立までの経緯などに重点をおいて、海外現地法人では現地における事業運営上のより詳細な具体的事例に重点をおいて、相互に補完するようにインタビューを行った。

なお、日本国内の法人と現地法人は正しくは別会社であるが、便宜上それぞれ共通の略称で表現するものとする。

図表 3-4 本調査のインタビュー先の一覧

略称	最重要拠点の展開国	最重要拠点の機能	国内調査	国外調査	業種
A 社	中国（上海）	販売	○	○	製造業
B 社	中国（上海）	生産・販売	○	○	製造業
C 社	中国（上海）	生産・販売	○	○	製造業
D 社	中国（上海）	生産・販売		○	製造業
E 社	中国（上海）	生産・販売		○	製造業
F 社	中国（華東）	生産・販売	○		卸・小売業
G 社	中国（華南）	生産・販売	○		卸・小売業
H 社	タイ	生産・販売	○		製造業
I 社	タイ	生産・販売	○		製造業
J 社	ベトナム	生産・販売	○		製造業
K 社	ベトナム	生産・販売	○		製造業
L 社	インド	生産・販売	○		製造業

また、平成 20 年度調査のインタビューの結果からも一部情報を引用している。平成 20 年度にインタビューを実施した企業を図表 3-5 に示す。

平成 20 年度は海外拠点から撤退した企業にもインタビューしている。下図表の「継続/撤退」欄に「撤退」と記してある企業がそれに該当する。

図表 3-5 平成 20 年度調査におけるインタビュー先の一覧

略称	最重要拠点の展開国 撤退した拠点の展開国	最重要拠点の機能 撤退した拠点の機能	業種	継続/撤退
KK 社	中国（上海）	生産	製造	
HS1 社	中国（上海）	生産・販売	製造	
SD 社	中国（華南）	生産	製造	
TH 社	タイ	生産	製造	
SE 社	タイ	販売	製造	
NS 社	韓国	生産・販売	製造	
HS2 社	オーストラリア	生産・販売	製造	
SK 社	サウジアラビア	生産・販売	エンジニアリング	
JK 社	中国（上海）	生産	製造	撤退
TK 社	中国（華東）	生産	製造	撤退
UA 社	中国（華南）	生産・販売	製造	撤退
KD 社	中国（内陸）	生産・販売	製造	撤退
GK 社	韓国	コンサルティング	コンサルティング	撤退
ST 社	米国	販売	製造	撤退

なお、次項以降では、企業を次のように表記する。

- ◇ 国内インタビューと海外インタビューを両方実施した A 社、B 社、C 社については、国内インタビューから把握した事項の場合は企業略称に「内」を、海外インタビューから把握した事項の場合は「外」をつけることで識別した。
- ◇ 海外インタビューのみを実施した D 社、E 社については、すべて「外」をつけることで識別した。
- ◇ 平成 20 年度にインタビューした海外からの撤退企業については、企業略称に「撤」をつけることで識別した。

## (5) インタビュー結果のまとめ方

インタビュー結果を次項以降に示すが、把握した内容は図表 3-6 のように分類した。

各項の中の課題や特徴などの分類は、平成 20 年度調査のアンケート項目に近い形にしてある。

図表 3-6 インタビュー結果のまとめ方

節	タイトル	記載内容
2	海外展開の背景	海外への進出目的、進出先を選定した理由、進出時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況など。
3	海外展開の現在の課題	海外拠点における経営上の課題と、課題への対応方法。課題に上手く対処できている場合も含めて記述。さらに進出先の事業環境については、それが当該企業に問題を引き起こしている場合はここに記述した。
4	展開先の事業環境	進出先の事業環境。ただし事業環境が当該企業に問題を引き起こしている場合には、3 項に記述した。
5	今後の活動展開	今後の事業環境の変化の見通し、海外展開の方針や計画など。
6	撤退に関する状況	海外から撤退した理由、スムーズな撤退の障害となった要因など。
7	支援サービスの利用実績及び要望	有償/無償に関わらず、公的機関及び民間企業による海外展開を支援するサービスの利用実績と、そのようなサービスに対する要望など。

※「節」は、次ページ以降の節番号を示す。

- 「仮説」に関して、新たに国内外インタビューを実施することで詳細分析を試みた。
- 今回の調査では、注目する国・地域を絞り、中国・上海市で拠点展開する企業に対する海外インタビュー（5 社）に併せて、中国、タイ、ベトナム、インドで拠点展開する企業に対する国内インタビュー（10 社（海外インタビュー実施先のグループ会社を含む））を実施した。
- 分析内容として、海外展開の背景、海外展開の現在の課題、展開先の事業環境、今後の活動展開、撤退に関する状況、支援サービスの利用実績及び要望を取り上げた。

## 2. 海外展開の背景

### <インタビューサマリー>

- 顧客企業からの要請に応える形での海外展開が多い。要請は大企業から出される場合が多いため、大企業を取引先とする企業の海外展開比率が高くなるものと考えられる。要請を断ると、国内の取引に支障が出る可能性もある。逆に海外工場があることが顧客へのアピール要因になることがある。
- 自社の判断で海外展開する場合は、生産コスト低減もしくは大きな市場・成長性の高い市場での販売を目的とする場合が多い。展開先は先行して進出した企業（調達先や経営者の知人など）の誘いに応じたり、合弁パートナーとの縁を大切にしたりして決定するケースが多い。
- 展開候補先の国民性を重視して進出場所を決めるケースもある。ベトナムには比較的日本人と馴染みやすい国民性があるようだ。
- 進出国の産業育成の政策等により、資本構成や立地などが制約される場合がある。
- 販売先は日系企業が中心で、ローカル企業との直接取引はまだ少ない。
- 提携先（代理店など）の活動に満足できずに自ら拠点を設立する、合弁パートナーとの意見の相違などから合弁会社を独資化する、または独資で別拠点を設立するというケースがある。また、それを見越して最初から独資で進出した企業もある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の海外展開の目的、展開国を選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

### (1) 中国への展開の背景

インタビューにより把握できた、中国へ進出した企業の展開の目的、中国を選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

展開地域・機能・時期	展開の背景	企業
華北 生産機能 (1991年設立)	1987年ごろに財団法人日中経済協会が「工場改造診断」というプロジェクトで、建築・家具金物業界の会社を調査中に当社をピックアップし、中国企業の訪問を受け入れたことがきっかけとなり合弁パートナーと知り合った。会社設立までの間は補償貿易のスキームで付き合い合っていた。中国に会社があるということは日本の顧客に対するアピールになった。	D 外
華東/上海 生産・販売機能 (1995年設立)	顧客企業が海外へ進出する中、中国市場の規模の大きさ、成長性に着目し、現地の同業者と合弁会社を設立した。高度成長中であり、インフラの整備が進んでいる中国において、自社の事業分野である非破壊検査に関するニーズは大きい。なお海外拠点で問題があると、日系企業の顧客は日本での取引も停止する可能性があるため、気をつけなければならない。	A 内
	現時点では日系企業への販売がメインだが、ローカル企業へも販売している。技術面については、コア技術を日本に残したままである。研究開発も日本でやっている。	A 外

展開地域・機能・時期	展開の背景	企業
<p style="text-align: center;">上海 販売・生産機能 (1995～2001年 設立)</p>	<p>1993年ごろ、部材や工具の調達のために上海を訪れた時に、建築用のパネヒンジ専門メーカーと知り合い、彼らが新工場を建設中で合弁パートナーを探していることを知ったことが進出のきっかけとなった。まず1995年に販売拠点を設立した。次に1996年に合弁で生産拠点を設立した。そして2001年に日本本社と現地法人の共同出資で、独資の生産拠点を設立した。先行して設立してある合弁会社は税制優遇を受けている関係もあり、数年後に清算の予定である。</p> <p>現在は製品の80%は日本へ輸出しており、本社への輸出はその内の半分くらいである。残りは中国国内で、日系企業とローカル企業に販売している。</p>	D 外
<p style="text-align: center;">上海 生産・販売機能 (1998～2003年 設立)</p>	<p>生産機能に関しては市場の拡大に伴い新規参入企業が生まれ、価格競争が生じたことにより、1995年ごろから製造コスト低減を目的に海外生産の検討を始めた。その中でリーズナブルなコストで優秀な人材確保が可能であること、海外からの調達もし易いことに加え、市場の成長性を考慮して中国に着目した。</p> <p>また販売機能に関しては、原則として販売代理店を通してしているが、契約時の仕様の詰めに手間がかかったり、販売後もアフターサービスが必要であったりと、自社以外の販売店に嫌われやすい製品であるため、自ら売る必要があると考えて販売拠点の設置を行っている。販売拠点である現地法人にはエンジニアを置き（現地採用が過半数）、仕様の詰めやアフターサービスなどには直接対応している。</p>	L
<p style="text-align: center;">上海 生産・販売機能 (2001年設立)</p>	<p>顧客企業のうち自動車分野、電機分野などは比較的早く海外生産を始めたが、産業機器分野が日本に留まっているうちは海外進出をしないでした。しかし産業機器分野の顧客も次第に海外生産を始め、人件費の安さを追求して追随せざるを得ないと判断した。ちょうど部品調達先企業が上海に進出しており、そこから誘われたこともあって進出先を上海に決めた。現地で生産した製品の半分は日本へ送り、残りは中国国内及び第三国へ販売している。国内販売先の大半は日系企業である。</p>	C 内
<p style="text-align: center;">上海 生産・販売機能 (2001年設立)</p>	<p>取引先の中国進出に促されて進出したわけではなく、自社が必要と感じて中国に進出した。上海を選定した理由は、極端に寒いわけでもなく、極端に暑いわけでもなく、大阪と気候が似ていることが大きい。本社が知名度的にいまひとつの地方都市にあるので、進出先は有名な都市がいいということも考慮した。生産した製品は日本本社への輸出が35%で、60%くらいが中国国内販売、その他直接貿易が7～8%程度である。中国国内ではローカル企業と日系企業に販売している。</p>	E 外

展開地域・機能・時期	展開の背景	企業
<p>東北/華北/上海 生産・販売機能 (2001～2007年 設立)</p>	<p>3都市に拠点を設立したが、いずれも顧客企業からの要請に応えたものである。顧客から要請があった場合、進出ししないと国内の仕事もなくなるかもしれないというリスクがある。実際に初めて海外進出の要請を受けたときはその話を断っているが、その後海外進出した部品メーカーの下につけられ、利益率などが下がったという経験がある。逆に中国に出ているということで、日本国内で引き合いが来ることがある。</p> <p>なお要請のあった顧客が属する業界は自動車分野と住設分野であるが、自動車分野の当該顧客からの受注は今でも継続されているが、住設分野の当該顧客からの受注は既にほとんどなくなっている。</p> <p>なお華北（北京）の拠点は中国の動向を探るためのものである。</p>	B内
	<p>現在は上海と東北（大連）を併せて国内販売比率70%、残り30%が輸出であり、国内販売は日系企業が中心である。自社日本本社との取引はもう行っていない。</p>	B外
<p>華東 生産・販売機能 (2002年設立)</p>	<p>顧客企業から中国進出の要請があった。進出しなければ国内取引がなくなる恐れもあったため、合弁で進出を決定した。国内では商社として活動しているが、海外では以前から生産も行っており、中国工場の立ち上げ時には顧客の指導もあって上手く立ち上がった。生産に関しては高度な技能を要するものではない。時期的にも進出後すぐに日本経済がバブルを迎え、生産量が増えた。2009年6月には合弁パートナーから合弁解消の申し出があり、独資会社とした。ただし元合弁パートナーの人材を今でも総経理としている。</p>	F
<p>上海 生産・販売機能 (2002年設立)</p>	<p>現地に進出している日系企業や国内取引先から、各種産業用機械類を丁寧に梱包する事業者がないとの情報から進出を決定した。</p>	HS1
<p>上海 生産機能 (2003年設立)</p>	<p>タイにも生産拠点を有しているが、リスク分散、中国の将来性・成長性、ビジネスを通じて長年の信頼関係を構築し、社長の知人となった中国人が非常勤ながら現地副総経理の任に就くという背景から、拠点設立に踏み切った。</p>	KK
<p>華南 生産機能 (2003年設立)</p>	<p>取引先からのコストダウンや現地進出要請に対応し、自社、自社の香港現地法人、現地メーカーの3社による合弁で工場を設立した。</p>	SD
<p>華南 生産・販売機能 (2005年設立)</p>	<p>大手自動車メーカーが、鋳造品の化学処理ができる企業を現地で探していたが、いい企業が見つからなかったとき、自動車業界との取引拡大を目指していた自社と思惑が重なり、鋳造品の化学処理を中国で実施することになった（この処理ができる企業は日本国内にも少ない）。その後他の日系自動車メーカーや、現地の自動車メーカーとの取引も始まっており、これをきっかけに自動車業界との取引を増やしたいと目論んでいる。</p>	G



## (2) タイへの展開の背景

インタビューにより把握できた、タイへ進出した企業の展開の目的、タイを選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

展開機能・時期	展開の背景	企業
生産・販売機能 (1996年設立)	エアゾール分野の顧客がタイに1989年に進出し、その顧客から進出を依頼された。最初は渋々進出したが、進出時にはその顧客が大いにサポートしてくれたため、上手く立ち上がった。その後自動車分野、家電分野にも拡大し、現在は自動車分野が非常に多くなっている。またタイから中国、インドネシア、バングラディッシュなどの日系企業にも輸出している。	H
生産機能 (1999年設立)	主要取引先の要請に対応して、製造コスト低減を主目的として進出した。	TH
販売機能 (2003年設立)	顧客企業からの要請に応えたものである。顧客から要請があった場合、進出しないと国内の仕事もなくなるかもしれないというリスクがある。実際に初めて海外進出の要請を受けたときはその話を断っているが、その後海外進出した部品メーカーの下につけられ、利益率などが下がったという経験がある。 この拠点は欧米への輸出の拠点としても活用している。	B内
販売機能 (2005年設立)	インドネシア、マレーシアなども含めて、当初は日本から輸出していたが、日本から輸出すると税金面で不利である。そこで顧客となり得る日系企業の集積があるタイに東南アジアのハブとして拠点設立を企図した。そこで1997～1998年ごろから代理店と契約して販売を開始したが、あまり積極的に活動してもらえなかったためその代理店の経営者とともに合弁会社を設立した。さらに2009年に銀行が設立した出資会社が、元代理店経営者が持つ株を買い取ることで、実質的に経営権を得た（法的に外国企業が過半数を持つことができないため）。	A内
販売機能 (2005年設立)	自社製品ユーザーのアフターサービスは、従来現地メンテナンス会社が対応していたが、その質が悪く、当社の評判にもキズが付くと判断し、アフターサービスの充実を目的に自社でコントロールできるサービス拠点を設置した。	SE
生産・販売機能 (2008年設立)	顧客企業の海外現地調達比率が高まってきていることを受けて、海外進出を考え始めた。顧客の需要としては中国、東南アジアが伸びてきている中、中国は進出しても戻ってくる企業が多いのに対し、タイは自社の得意先を多く含む日本の資本の進出が進んでおり、中国とインドの中継点ともなるため、タイへの進出を決定した。	I

### (3) ベトナムへの展開の背景

インタビューにより把握できた、ベトナムへ進出した企業の展開の目的、ベトナムを選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

展開機能・時期	展開の背景	企業
生産・販売機能 (2006年設立)	<p>2004年ごろ、日本の工場を増強して事業拡大を目指したが、中国製品と競合するようになり、価格で太刀打ちできなかった。そこで一旦は中国（上海）への工場進出を企図し、現地調査等を行った。しかし中国人と上手くコミュニケーションがとれないと判断し、断念した。その後、経営者仲間にベトナムに会社を設立した人がおり、その人からベトナムに進出するように誘われ、現地調査を行った。そこで感じたのは、ベトナム人は身体が小さく、話しやすく、日本人に近いイメージがあるということであった。宿泊したホテルのオーナーが神棚に毎日線香を上げていたのを見て、このような人たちとなら一緒にやれそうだと判断し、ハノイ近郊に進出を決定した。ところで現地に出てみると、周囲には日本の中小企業も多く進出していたが、必ず顧客と共に進出していた。単独で進出しているのは自社だけだった。</p>	J
生産・販売機能 (2002年設立)	<p>1999年頃に日本国内での当社製品の市場成長の伸びに鈍化の傾向を感じたため、海外進出の検討を開始した。最初はタイを検討したが、タイの海外企業の誘致政策の面で、当社の必要な規模の工場用地を確保しようとすると、タイの奥地への進出を促されるゾーン規制が障害になり、進出を断念した。その時に、当時業務上のつきあいの深い日本のある商社からベトナムを紹介され、検討を開始した。実際に現地へ視察に訪れてみると、当時のベトナムは1930年代の日本の風景に似ているように感じられ、親近感や安心感を持ったことが心理面では選択の大きな要因の一つとなった。求めている広さの工場用地を、ホーチミン近郊の物流の利便性のよい場所に確保できたことも大きな要因である。</p> <p>経営方針としては、海外進出は独資と決めている。理由は、当社のオリジナル技術が経営の根幹であり、合弁では高い品質を保った状態での工場運営が困難であると考えているためである。社長同士の横のネットワークで、合弁で泣かされた撤退企業（主に中国進出企業）の話を多く聴いていることも、独資を経営方針とした要因である。</p>	K

#### (4) インドへの展開の背景

インタビューにより把握できた、インドへ進出した企業の展開の目的、インドを選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

展開機能・時期	展開の背景	企業
生産・販売機能 (1997年設立)	<p>生産機能に関しては、市場の拡大に伴い新規参入企業が生まれ、価格競争が生じたことにより、1995年ごろから製造コスト低減を目的に海外生産の検討を始めた。その中でリーズナブルなコストで優秀な人材確保が可能であること、海外からの調達もし易いことに加え、市場の成長性を考慮してインドに着目した。</p> <p>また販売機能に関しては、原則として販売代理店を通してしているが、契約時の仕様の詰めに手間がかかったり、販売後もアフターサービスが必要であったりと、自社以外の販売店に嫌われやすい製品であるため、自ら売る必要があると考えて販売拠点の設置を行っている。販売拠点である現地法人にはエンジニアを置き（現地採用が過半数）、仕様の詰めやアフターサービスなどには直接対応している。</p>	L

#### (5) その他の国への展開の背景

インタビューにより把握できた、その他の国へ進出した企業の展開の目的、当該国を選定した理由、展開時期を決定した理由、進出の方法、その他拠点の状況などは、次の通りであった。

展開国・機能・時期	展開の背景	企業
シンガポール 生産・販売機能 (1987年設立)	1985年のプラザ合意以降、円高が進み、顧客の大手製造業の海外進出が進んだ。そのような顧客企業から海外進出及び現地生産の要請があり、それに対応した。	F
マレーシア 販売機能 (1997年設立)	国内の得意先がマレーシアに進出したのに付随して進出した。出資法で商社は30%以上の現地資本を入れなければならないという規制があったため、ローカル企業と合弁で設立した。現在では付随した得意先からの受注はなくなっており、グローバル企業などとの取引に変わっている。またマレーシア周辺の国とも取引しており、シンガポールの取扱いが多いが、最近ではミャンマーとの取引も安定している。	G

### 3. 海外展開の現在の課題

インタビューにより把握できた、海外拠点における経営上の課題と、課題への対応方法などは、次の通りであった。ここには課題に対して上手く対処できている場合も含めて記述してある。さらに進出先の事業環境については、それが当該企業に問題を引き起こしている場合はここに記述した。

#### (1) 人事・労務に関連する課題

##### <インタビューサマリー>

- 賃金水準の高低が、人材の確保・定着に大きく影響を与えている。
- 日本の大学・大学院に留学経験のある現地人材は有用だが、そのような人材を採用できている企業と、そうでない企業がある。
- 現地社員の採用のために人材派遣会社を活用している企業もある。
- 現地社員はキャリアアップを考え、条件のよいところがみつかり、すぐに転職してしまうという傾向が日本より強い。
- 中国、ベトナム、インドでは人件費が年10~20%ほどのペースで上昇し、生産コストを押し上げている。しかしそれ以上の販売の拡大や、生産性向上によって吸収できるとみている企業もある。
- 中国では内陸部の経済活性化政策の効果により出稼ぎが減り、沿岸部で内陸部出身者を採用することが難しくなっている。
- 中国では現地社員が春節（正月）に帰省すると、そのまま帰ってこないということもある。
- 価値基準の違いにより教育などが上手くいかない場合もある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の人事・労務に関連する現在の課題、及びそれらに対する対応策は、次の通りであった。

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
人材の確保	日本の大学の大学院を修了した中国人留学生を採用し、日本で10年の勤務後、社長として派遣した。他にも日本で採用した中国人を派遣している。	中国 華東/上海	A内
	当社は若い人材が多いのだが、その分経験豊かな人材が少なく、またその確保も難しい。日本語能力を優先して採用しているが、逆にいえばその他の経験や専門知識が不足している。	中国 上海	A外
	最近では人材の確保が難しくなっている。現地では日系企業のポジションが下降している。仕事がしにくい、給料が安いなどの理由もあるが、キャリアアップにプラスにならないと思われることが大きいと思われる。	中国 東北/上海	B内
	以前は地方出身者を多く採用することができたが、現状では人材の確保が難しくなっている。	中国 上海	C内

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
人材の確保	今年は人手不足である。地方にも仕事ができってきたことから、上海にまでわざわざ出稼ぎに来る人が減ってきている。	中国 上海	D 外
	ワーカーの確保はそれほど大きな問題ではない。会社規模からして募集人数はせいぜい 30~50 人程度であり、それほど難しくはない。	中国 上海	E 外
	中小企業が、日本の大学を出ているような中国人を採用することは難しい。元合弁パートナーのコネクションなどを使っているが、限られた人脈の範囲から中卒または高卒相当の人材を採用しているのが現状である。	中国 華東	F
	ワーカーは派遣会社を通して確保している。また従業員の推薦などもある。人材の確保に困ったことはない。幹部社員は日本語が話せることを条件として採用している。	中国 華南	G
	現状では自動車分野の受注が落ち込んでおり、最大で 250 名ほどいた従業員を 140 名ほどに減らしている。実際には現状では 140 名も必要なく、解雇することも難しくはないが、技術の蓄積の問題もあり、受注が回復してきたときに備えて残している。	タイ	H
	リーマンショック以降は人材が集まるようになった。それ以前は日系大手企業が数千人単位で募集しており、人材の確保はたいへんだった。現在はそれらの事業所から解雇されている状況にある。	タイ	H
	人材派遣会社を利用している。	タイ	I
	工場設立時に 15 人の募集をかけ、38 人の応募があった。この 38 人は 18 歳から 23 歳で、きちんと会社に勤めた経験がある者は一人もいなかったが、全員高卒だった。しかし最近では募集しても応募がなく、人が取れない状態にある。近隣の大手日系企業よりも若干安い賃金で募集しているのも影響しているかもしれない。	ベトナム	J
	質の高い現場労働者の確保のために、地元での採用活動には力を入れている。当社の採用担当が、地元の高校への採用活動訪問を実施しており、このルートでの採用が中心である。地元の人材派遣会社は使っていない。採用面では、それほど苦労していない。	ベトナム	K
	1999 年の進出時は、現地責任者となった日本人（形としては当社を退職し、現地法人の社長や役員として赴いた）の片腕となる人材の採用・育成に苦心した。	タイ	TH

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
人材の確保	現地に質の高い技術者やエンジニアがいないため、設立後2年を経過しているにも関わらず、未だに国内から人材を派遣して指導している。	サウジアラビア	SK
賃金水準	労働集約型の生産ではないということもあり、工場勤務者は4~5人程度と少ない。またオフィス勤務者を含めても人数はそれほど多くなく、人件費の影響は大きくない。中期計画に従って市場を取り込むことができれば、人件費は大きな問題にはならないと思う。	中国 上海	A 外
	毎年10%のペースで人件費が上昇している。	中国 東北/上海	B 内
	設立からの7年間で、賃金水準はおおよそ2倍になった。	中国 上海	C 内
	人件費は上がっていくと思うが、生産性の向上で吸収できると考えている。まだまだ無駄があると思う。	中国 上海	D 外
	ワーカーの賃金についてはまだそれほど心配していないが、中間管理層の賃金が上がっていているのは気になる。賃金上昇については他地域との比較をしていくことになると思う。	中国 上海	E 外
	最低賃金は確保するが、1年、2年上がらないと辞めてしまうケースがある。	中国 上海	E 外
	最近もまた国から最低賃金上昇の政策が打ち出され、コストアップが課題となっている。	中国 華東	F
	人件費は東南アジアでは比較的高めで、日本の1/5程度の水準である。	タイ	I
	人件費は安いですが、近年のインフレに伴って上昇を続けている。ドンベースでは3年前から40%ほど上昇している。ただし円高ドン安が進んだため円ベースではほとんど同じ水準である。	ベトナム	J
	年20%の昇給率になっており、負担が大きい。	インド	L
年15%の昇給率になっている。	中国 上海	L	
人材の定着化	キーマンの待遇をよくすれば、人材の定着化は大きな問題にはならない。	中国 華東/上海	A 内
	今年は人手不足が騒がれているが、工場に関しては地元の人を採用しているので、帰省して帰ってこないということはない。	中国 上海	A 外
	定着率は今も昔も低い。春節（正月）に帰省すると、そのまま帰ってこないということもある。	中国 東北/上海	B 内

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
人材の定着化	賃金がよければ簡単に転職してしまう。日系企業への勤務経験はキャリアとして高く評価されるらしい。必要な人材は待遇をよくして（賃金レベルで3倍くらい）囲っている。	中国 上海	C 内
	今年は人手不足がかなり話題になっており、自社の場合も春節明けにまだ帰りきっていない部分もあるが、残業等で対応できている。会社規模的には大きな影響はない。	中国 上海	C 外
	事業所はアユタヤにあるが、人材確保のためにそこよりも高いバンコクの賃金水準に合わせている。	タイ	H
	現場労働者は転職に抵抗が少なく、3年間ぐらいが定着期間の目処で、従業員が入れ替わる傾向にある。その転職も、同じ工業団地内の他の業種へ転職していることも珍しくなく、幾つかの日本企業を転職することが、現場労働者のキャリアアップの箔付けの意味合いがあるようだ。その意味で、当社では、採用にも力を入れているが、採用した人材をいかに育てるかの人材教育に重点を置いている。	ベトナム	K
	工場設立時に採用した人材で現在も残っている社員は10人以下である（現在は幹部になっている）。優秀な社員に頼ってしまうといなくなったときのダメージが大きいので、いなくなることは計算に入れた上で人員計画などを立てている。	インド	L
	ある程度技術などが身につくとキャリアアップを考えてしまい、離職率が年10%程度と高い。大半は引き抜かれるか、自ら志望してローカル企業に転職している。	インド	L
労働関連法規等改正・変更への対応	現地の法改正により、雇用形態の縛り（例：何度か契約更新をした期間労働者は正社員としなければならない）が増えてきた。	中国 上海	HS1
従業員教育への対応	日本本社による営業マンに対する製品知識の研修等を行っている。接客サービスの面は中国人による研修を行っている。ここの部分はさすがに日本人では無理である。研修の効果はまだまだこれからだと思う。	中国 上海	A 外
	日本から送り込める指導者には限りがあるため、人材育成は難しい。	中国 東北/上海	B 内

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
従業員教育への対応	同じ作業の繰り返しである大量生産品を中心としているが、中にはそうではない製品もあり、1人の作業者がいろいろできるように教育している。教育は勉強会や工程変更時に現場に入り込んで一緒にやるという形で行っている。一つ一つまめにつぶしていくと何とかかなと思うが、やはり日本と同じレベルにまで持っていくのは難しい。	中国 上海	C 外
	多品種少量生産では指導などが追いつかないため、同じものを継続的に生産するものを現地に移管した。	ベトナム	J
	人材教育には力を注いでいる。現地の日本人社長が技術者であり、その社長を筆頭にして、現地での実践指導を通じての技術習熟の教育を実施している。	ベトナム	K
	品質に対する認識の教育をしようとして、「この製品にはこのレベルの品質が必要だ」と伝えても、「この製品にこのような品質が必要だとは思わない」というような反応があり、教育の効果はなかなか得られない。	インド	L
	現地採用した日本人が人材育成等の活動を行っているが、具体的な成果はまだない状況にある。	中国 華南	TH
その他人事・労務に関する課題	法的に、最低賃金など出身地で従業員の扱いが変わることになる。これが従業員同士の問題を生むことになる。	中国 東北/上海	B 内
	現地従業員を上手く使うには、現地従業員の中の優秀な者に対応させると上手くいく。	中国 上海	C 内
	労務管理面でのトラブルは頻繁にある。個人の能力は高いが、チームワークができない人が多い。	中国 上海	E 外
	労務管理は日本人がやると齟齬が生じる可能性がある。	中国 華東	F
	注意に対して是正する態度は小さく、厳しく叱りつけると駄目である。	中国 華東	F
	140名程度の拠点に、社長1名、営業担当2名、製造担当2名の5名の日本人スタッフを置いている。日系の数千人規模の事業所では、一般的に日本人は全体の1%程度のようなのだが、自社は日本人比率を高くすることで上手く管理できていると感じている。	タイ	H
	現地の従業員は20歳代前半で、男女比が4:6くらいである。労働争議などの深刻な問題は起きておらず、むしろ恋愛トラブルが目につく程度である。	タイ	H
労務トラブルへの対処は気をつけろという情報を事前に得ていたが、現在まで自社では目立ったトラブルは生じていない。	タイ	I	



課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
その他人事・労務に関する課題	労働争議等の人事・労務面での大きな問題は起きていない。	ベトナム	K
	カーストの制度は廃止されているが、意識には根強く残っている。名前と出身地でカーストが推測できてしまうため、カーストが上の社員を、カーストが下の社員より低く評価すると、「私が彼より評価が低いはずがない」と納得しない。現地の他社からも同じような話を聴いている。	インド	L

## (2) 販売・営業に関連する課題

### <インタビューサマリー>

- 自動車業界の日系企業は系列化しており、販売先の新規開拓が難しい。
- 海外拠点にアフターサービスの機能を持たせることにより販売を拡大している企業もある。
- 中国におけるローカル企業への販売活動は、顧客との人間関係の構築が非常に重要であり、日本人では難しい面もある。ローカル企業をパートナーとして合弁会社を設立した場合、ローカル企業への販売は合弁パートナーのネットワークを活用するのが効果的な場合がある。
- 顧客としてのローカル企業は、購買力がない、売掛金の回収リスクが大きい、接点がないなどの理由により販売の対象にならないと考える企業もある。販売する場合は、代金を先払いにするなどの対応がとられている。
- 海外拠点に販売機能を有していても、日系企業への販売は日本での営業活動で基本的な合意を得ておき、現地では契約の細部の詰めを行うというパターンもある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の販売・営業に関連する現在の課題、及びそれらに対する対応策は、次の通りであった。

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での販売先(日系企業)の開拓・確保	基本は現地の日本人同士の交渉からスタートする。そこで大筋合意した後は現地スタッフが契約手続き等を詰めていくが、お互いに日本人から現地スタッフへの意思疎通が十分にできず、トラブルに発展してしまうこともある。	中国 東北/上海	B内
	日本本社から営業権をもらって日本で営業している。今では日本本社も競争相手のような感じになってきている。	中国 上海	B外
	自動車業界は系列化しており、新規開拓の難易度は高いと思われる。逆に現地で他社と競争させられて苦労したという話は聴いていない。	タイ	B内
	営業部隊は設けていないが、販売は上手くいっている。口コミで来てくれる顧客が多い。必ずしも日本本社の顧客というわけではない。	中国 上海	E外

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での販売先(日系企業)の開拓・確保	日本で開催される展示会に参加し、タイ工場をアピールしている。	タイ	H
	タイ人のつながりで仕事ができることもある。	タイ	H
	日本で販売のための事前交渉をしておき、その後現地で契約をまとめている。	タイ	I
	現地で生産したものを日本に販売しようとしているので、営業活動は日本で行っている。しかし顧客の調達担当は調達先の過去の中国進出の際に相当苦労しており、ベトナムでの生産品の調達には慎重である。逆に中国からの調達が上手くいっている顧客の場合は、間に合っているからという理由で購入してもらえない。	ベトナム	J
	現地に進出している日系企業との人間関係はあるが、それらの企業のニーズと自社製品がマッチしない。海外進出するには、現地の日系企業に納入できる製品を持っていることが重要である。	ベトナム	J
	同じ工業団地内に日系企業が既に 80 社ほど進出しており、加えて新たにこの地へ進出する日系企業についての情報を入手できるルートを現在では開拓して保有している。	ベトナム	K
	進出前や進出当初は、日本で開催される展示会に参加し、当社のベトナム工場のオリジナル技術をアピールすることも行った。	ベトナム	K
	自社のサービス拠点を設置し、現地サービス員に客先訪問とアフターサービスの充実を図った。さらに現地責任者は、技術力のある競合メーカーのエンジニア(タイ人)をヘッドハンティングして起用した。自社のサービス拠点設置で現地の日系メーカーも安心・信頼感を強くしたらしく、現地にサービス拠点を有する海外メーカーから当社への取引に変更する(新規顧客の開拓)ユーザーも増えつつある。	タイ	SE
現地での販売先(非日系外国企業)の開拓・確保	ベトナムやアジア地域へ進出している欧米の大手流通グループ企業(スーパー、百貨店等)への開拓に取り組んでいる。	ベトナム	K
現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保	同業者と合弁会社を設立することで、現地の販売ネットワークを活用できた。	中国 華東/上海	A 内
	ローカル企業に対する営業においては、価格競争、品質競争でもない、「人間関係」に左右されることが多く、コンプライアンスを遵守しながら日系企業のセオリー通りに進めることはなかなか難しい。	中国 上海	A 外

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保	販売についてはなるべく大手顧客は直販し、地方顧客等は代理店を活用している。	中国 上海	A 外
	ローカル企業への販売はなかなか進んでいない。現地からの報告も十分に本社に届いていない。	タイ	A 内
	法的な規制が緩いために製造品の検査自体があまり行われていないようで、商品である非破壊検査用品・機器の市場が広がらない。	韓国	A 内
	中国の内需に食い込めてはいない。現地の販売先日系企業で当社製品を使用して作られた製品は、中国国内ではなく主に日本や欧米に出荷されているようである。	中国 東北/上海	B 内
	中長期的なことでは、現地市場の大きい仕事をどのように獲得していくかが課題で、営業力がまだ弱い。現地のニーズをつかむ開発能力を確立していかなければならない。中国から提案されて日本で開発しているものもある。	中国 上海	C 外
	ローカル企業との取引開拓は価格や品質も大事だが、それ以外の要素(如何に人間関係を築き上げるか)の比重が大きい。	中国 上海	D 外
	営業部隊は設けていないが、販売は上手くいっている。口コミで来てくれる顧客が多い。	中国 上海	E 外
	現地従業員の営業担当が2~3名おり、ローカル企業への営業活動を行っている。	中国 華南	G
	現状ではローカル企業との接点がなく、販売できるイメージが湧かない。	タイ	H
	現地資本で顧客となり得る企業は、今のところ見当たらない。	タイ	I
	ベトナムで生産するための製品の日本での受注が不十分なので、現地で販売も始めた。小売店に納品しているが、受注ロットが小さく、現地の物価水準に合わせて安くしないといけないため、今のところ商売にはなっていない	ベトナム	J
	ベトナム国内の地元スーパー等への開拓営業を行っている。	ベトナム	K
	代理店を活用し、中国人同士で話してもらう方が上手くいく。中国人の間には日本人ではなかなか食い込めない。	中国 上海	L

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保	ローカル企業による自社の類似製品が出回っている。大半が半値以下と廉価であり、場合によっては1割程度の価格になっている。類似製品は耐久性などに劣るが、それで満足してしまうユーザーが多い(特にオーナー社長)。現状では類似製品に対する対抗策はなく、医療・薬品業界など価値を認めてくれるユーザーをターゲットにしている。なお、ローカル企業も徐々に品質を向上させてきている。	中国 上海	L
	中国に限らず華僑が進出している地域には、自社の類似製品が出回っている。	中国 上海	L
良質な販売代理店(卸・小売)の開拓・確保	当社が扱う製品は、1つ間違えると人命・健康を害するリスクがあるため、海外展開に際し現地パートナー探しは最も重要な課題である。海外事業部担当者が現地に足を運んで、ローカル企業と会合を重ねて、現地でその企業の情報を収集して、パートナー足り得るか否かの信頼性・安定性などを評価・判断している。アジア地域に関しては、パートナーからの情報なども評価基準にすることで、今までの所は上手くいっている。しかし欧州に関しては、全く手付かずの市場なのでアジアのような情報源もなく、最初のパートナー探しに慎重に成らざるを得ない。結果として、スペインへの進出計画がズレ込んでいる。	韓国 欧州	NS
販売先からの売掛金の回収の遅延及びデフォルト	決済条件については、日系企業に対しては後払いが多いが、ローカル企業に対しては先払いを多くしている。ただし、有力な顧客ならば1ヶ月の後払いなども認めている。	中国 上海	A 外
	ローカル企業への販売は、売掛金の回収ができないなどのリスクが大きいと考えており、現時点では販売先としてみていない。	中国 東北/上海	B 内
	販売先が工場など規模の大きい場合は問題ないが、販売先が事務所や商社の場合は、必ず先に入金してもらわないと危ない。あらかじめ確認しておくべきである。以前にローカル企業向けの回収問題に泣かされたことがあるので、ローカル企業との付き合いは前金決済できるところか、よほど信用できるところだけにしている。	中国 上海	D 外
	回収の問題もあり日系企業優先にやりたい。決済条件に関して、日系企業の回収についてはそれほど心配していないが、ローカル企業であれば回収条件をかなり有利にしてもらう必要がある。	中国 上海	E 外

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
販売先からの売掛金の回収の遅延及びデフォルト	ローカル企業をユーザーとした場合、本当に信頼できる（売掛金を回できる）企業か否かの判断が困難である。当面は、資金・売掛金の回収面でリスクが少ない日系企業を相手に事業を拡大させていく方針である。	中国 上海	HS1
良質な物流サービスの確保	工場用地をベトナム国内の主要幹線道路のそばでかつ主要港へも近い距離に確保している。	ベトナム	K
その他販売・営業に関する課題	中国での販売は拡大傾向にあり、当面は調子が良いと見ている。但し、これは現在の販売先の内の大手1社に支えられている面が大きいため、その前提が変わった時の販売面のリスクが経営課題である。	中国 華東	F

### (3) 生産・技術に関する課題

#### <インタビューサマリー>

- 生産活動においては、顧客の品質要求を満たさなければ出荷できないため、日本よりは劣るものの、検査の強化、教育の充実、生産品目の限定等により許容できる範囲のものを何とかして生産している。
- 中国では、生産工程で不良を発生させることが会社の利益を損なうということがなかなか理解されないようである。
- 人件費の上昇や、部材・設備等が品質上の問題で現地調達できずに輸送費がかかることなどが原因で、期待したほどの低コストは実現できていない。
- 離職率が高いと、技術の蓄積が困難になる。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の生産・技術に関する現在の課題、及びそれらに対する対応策は、次の通りであった。

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での調達の問題	ローカル企業の部材は品質的な問題があって使用できない。現地調達率は10～15%である。残りは日本から調達している。このため輸送コストの負担が大きくなっている。	中国 上海	C内
	機械は日系企業のものを使っている。現地系のは品質面で不安がある。	中国 上海	E外
	現地で生産機械を調達しようとして4軒回ったが、最新式として売られている機械が、日本で40年近く前に使用していた機械と同じくらいの旧式のものであった。そのため現地調達はあきらめ日本から送ったため、費用がかさんだ。	ベトナム	J
	金型製造と樹脂成形ができる先を探したが、必要な品質を確保した上で安価にできる場所は見つからなかった。	ベトナム	J

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地での調達の問題	材料メーカーがないため、台湾から輸入している。	ベトナム	J
	自社製品の主要素材であるアクリルに印刷したり、他の素材を組み合わせたりするための外注を探したが、適切な先が見つからなかった。日系企業であれば品質は問題ないが、価格が高すぎる。	ベトナム	J
	中国のように二次、三次……と下請に落としていけば安く生産できるというような産業の裾野が、ベトナムでは発達していない。	ベトナム	J
	原料・素材の調達は、ベトナムの現地では品質上使用できるものがなく、他のアジア諸国（中国・タイ・インドネシア等）から輸入調達している。この点は、2002年の進出当時から現在においても同様である。	ベトナム	K
	部材をグローバル調達する際の手続きが煩雑である。ただし中国よりはよい。	インド	L
	部材をグローバル調達する際の手続きが煩雑である。	中国 上海	L
現地製造品の品質管理問題	品質管理は本社社員に毎月来てもらって、まめに管理してもらおうようにしている。	中国 上海	D 外
	品質面は二重検査するなど、気を遣っている。	中国 上海	E 外
	資本主義の歴史が浅く、共産主義とのねじれもあるようで、現場で不良品が出ると困るということが、現地従業員には理解できないようだ。	中国 華東	F
	工程での作業はマニュアル通りにやらせれば、繰り返し作業でもあり、製品品質上の問題は生じない。重要なのは設備や薬品の選定だが、取引先の支援を得て上手くやっている。最終的な保証のための検査は顧客側で実施してもらおう体制にしてある。	中国 華南	G
	現地で生産した製品は、顧客の要求仕様をクリアするものであるが、専門家の目から見るとまだまだ品質レベルは低い。例えば要求仕様で3万回の使用に耐えられるものとされているところ、タイで生産した製品は3万回をやや上回るレベルであるが、日本で生産した製品は数十万回の耐久性がある。	タイ	H
生産のための設備・工具の使い方はなかなか上手くならない。そのかわりプログラミングは日本人より早くマスターする。おもちゃ感覚で楽しく扱っているようだ。品質トラブルに対しては設備・工具にはあまり触れずに、プログラミングで対応しようとするため、表面的な対処に止まってしまうことがある。	タイ	H	

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地製造品の品質管理問題	最初は顧客である日本の大手小売業の工場認定が取れなかった。その企業の品質管理担当が毎月ベトナム工場を訪れ、品質管理について指導され、苦勞の末認定工場となった。作業場にほこりを立てないための管理方法、照明など、従来の自社の感覚ではとても考えられないようなレベルでの対策を行った。	ベトナム	J
	現地で生産した製品の品質は、当社の日本国内のものと同レベルを提供することを基本方針としており、そのための現地従業員への教育へは力を入れている。徹底した実践指導の教育を粘り強く行っている。	ベトナム	K
	人材教育に加え、品質管理のために専用のチェック要員を設け、工場内での厳しい製品チェックを実施している。チェック要員は地元従業員を教育して、チェックが出来る人材に育成している。	ベトナム	K
	品質に対する認識がまだ不足、作業は雑である。	インド	L
	離職率が高く、技術者の安定した雇用・育成が難しい。そのため技術の蓄積が困難である。	インド	L
	自社から生産管理や工場管理の担当者を派遣して、現地工場のテコ入れを行ったため、2008年6月以降は歩留まりの向上などの成果が出てきている。具体的には①工場長の交替、②組織変更を含む品質管理体制の強化、③品質・検査要員の増員、④部品等の受入検査強化、⑤ワーカーの教育・訓練強化を行った。	中国 上海	KK
生産コストの問題	コスト優位性を期待して進出したが、輸送コストが大きい。	中国 東北/上海	B内
	コストも上昇してきており、製品によっては中国で生産するメリットのないものもある。自社の事業では、特に日本向け製品では中国生産のメリットはなくなりつつあるのではないか。	中国 上海	B外
	部材の大半を日本から送り、生産した製品の半分を日本に送り返しているため、輸送費用がかかり必ずしも中国で生産しかたらずといって低コストになっていない。顧客には定期輸送便の設置（低コストで輸送できる）や、上海での受け入れを要請している。	中国 上海	C内
	生産コストは上がってきている。同時に品質レベルも上がってきており、総じてそこそこの品質の製品が、まあまあ安いという状態である。中にはかなり高くなってしまいうケースもある。賃金は安く、土地もあるが、輸出すると関税がかかるので、労働集約型の生産により現地で売り切ってしまうものなら利益が出ると思われる。	中国 華南	G

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
生産コストの問題	多少賃金を高く払っても、いい人材を揃えてオペレーションを効率化できれば、コスト的には優位に立てる。	タイ	H
	自動車業界向け品質マネジメントシステム規格 ISO/TS 16949 を取得したが、そのための人員が必要であり、コスト増の要因となった。	タイ	H
	意外に生産コストがかかり、現状ではコスト競争力は中国に負けている。優秀な下請企業が増えてくれば挽回できるとみている。	ベトナム	J
	2003年設立の工場は賃貸だが、景気が良かった2007年7月にその契約を更新したため賃料は8%UPで、サブプライムローン問題以降、現地の生産コストアップ要因となっている。	中国 華南	SD
生産工程の効率化や納期確保	検査を行うと、少しでも問題があるものは限度なく不良と判断してしまう。そのため不良率が非常に高い。現在は人海戦術でカバーしている。	中国 東北/上海	B内
	日本で生産してきたものを移管しているが、日本で生産性の改善はほとんど行き着いているものばかりなので、今以上の改善はちょっと難しい。	中国 上海	C外
	生産性を上げるためにさまざまな措置を取るが、従業員は女性も多く、文句を言わず大体決められた通りにやってくれるので、そのあたりの管理はそれほど難しくはない。	中国 上海	E外
	現地従業員は時間にルーズなため、納期対応のためには非常にうるさく言わなければならない。外注も同様である。	インド	L
その他生産・技術に関連する課題	従業員は自信過剰で何でもやれると言って取り組むが、その結果機械を壊してしまったりすることがある。またそれを修理するメンテナンス要員が不足している。	中国 東北/上海	B内
	日本では多品種少量生産でも作業者のレベルが高いため、段取り替えなど適切に実施できるが、中国ではまだできない。そのため、同じ作業の繰り返しで済むような大量生産品しか生産できていない。	中国 上海	C外
	最初は日本で採算が取れなくなった製品を生産していたが、管理費が上がってきているため、そのスタンスを変え、高付加価値製品を手がけ始めている。	中国 上海	C外
	コスト面は中国式、管理は日本式、すべて日本式というわけにはいかない。	中国 上海	E外
薬品の材料を日本から調達しているが、通関を通れないことが時々ある。最終的には通関業者と税関の間で解決しているようだ。	中国 華南	G	



課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
その他生産・技術に関連する課題	工場を移転した際、旧工場の窓、照明、壁など、使えるものはすべて運ぶという引越しが行われた。そのため旧工場も新工場も稼働できない期間が1ヶ月半ほど生じた。	ベトナム	J

#### (4) 経営全般・事業環境に関連する課題

##### <インタビューサマリー>

- 中国やインドでは、物流や電力供給などのインフラがまだ十分には整っていない。
- 中国では法規制などの制約が多く、また頻繁に変更になる。運用においても国、市、区さらには属人的に指導内容が異なることがあり、企業側は対応に非常に苦労している。
- 中国では特許侵害などに対する取締りが不十分で、模倣品などが多く出回っており、これが企業の収益向上を阻害している場合がある。しかも以前はそのような製品の質は悪かったが、最近では徐々に向上している。
- 中国、インドの現地の生活環境は、清潔さや衛生面で日本人には馴染みにくいようである。インドは気候面でも厳しいものがある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の経営全般・事業環境に関連する現在の課題、及びそれらに対する対応策は、次の通りであった。

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
港湾、空港、高速道路等の広域物流基盤の整備状況	陸路で製品を輸送すると損傷が激しい。積み下ろしの作業も荒い。	中国 東北/上海	B内
	物流のインフラは整っていない。自社の製品を載せた貨車が行方不明になってしまうこともあった。	中国 内陸	G
	6月から10月が集中豪雨の連続となるような雨季であるが、質の悪いアスファルトで舗装されているため道路が駄目になってしまう。毎年雨季の前に直して、雨季の間に駄目になるという繰り返しである。	インド	L
電力、ガス等のコストや安定供給	ガソリンは1リットル85円程度で、物価水準からすると非常に高い。	ベトナム	J
	停電が多い。ディーゼル発電機を自前で設置しているが、余計なコストである。	インド	L
工業用水、排水処理等のインフラ整備状況	水の問題も大きい。	インド	L
ローカル企業との競争	ローカル企業も力をつけてきている。自社が先行開発できている面もあるが、全般的に差別化が難しい製品で、ブランドや後々のトラブルに対する保険で販売できているところもある。価格競争になってしまうと勝てない。	中国 上海	C外

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
ローカル企業との競争	競争相手は広東省に多い。その辺りのローカル企業は脱税などしているところが多く、そのような相手と価格面での競争になると難しい。	中国 上海	D 外
	当社の技術はオリジナル技術であるため、競合は発生していない。むしろ、製品自体を広告塔として、関心のある大手企業の方から問い合わせが来ることもある。	ベトナム	K
	当社が販売している製品は、外資系企業の類似品と競合するものである。製品の構造・機能・印刷特性など、付加価値の高い製品を投入して対応している。当社製品と競合する類似品メーカーも多くは無いため、差別化を図って、販売拡大を狙っている。現時点では、それなりの効果が出ていると見ている。	オーストラリア	HS2
操業に関する適用法規の解釈、適用、改訂への対応	法律の規制が多く、またその変更が多い。	中国 華東/上海	A 内
	行政の指導においては国、市、区で内容が食い違うことがある。	中国 東北/上海	B 内
	以前は製品を輸出すると税還付のメリットがあったが、今はなくなってきている。その時々の方針によって変更になる。毎年1つずつくらいは法規制の変更で悩むことがある。	中国 東北/上海	B 内
	役人が自らの業務をわかっていないケースが多く、それにより被る影響は少なくない。今までやれてきたことが、担当が代わるだけでゴロっと方針が変わってしまうことがある。	中国 上海	B 外
	困るのは人件費が政府主導で上がることである。4月より最低賃金が15%引き上げられるが、赤字会社でも同じ取り扱いというのに納得がいかないし、仮に引き上げなかった場合にどうなるかもよく分からない。	中国 上海	B 外
	中国はルールが確立されていない部分がある。末端レベルではグレーゾーンが狭まってきている印象は受けていない。	中国 上海	E 外
	育成したい産業分野が政策によって選定されており、現在ではローテク分野での工業園への新規進出はできなくなっている。既存の工場などでも撤退を命じられることもあるらしい。	中国 華南	G
	規制は厳しく、またいい加減でもある。頻繁に変わり、中央政府と地方の行政で解釈や規制内容が違ったり、担当者によっても違ったりする。	中国 華南	G

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
特許、著作権等知的所有権への対応	特許侵害などに対する取締りが不十分で、模倣品なども多く見られる。このような問題が原因で大手企業が将来、中国から引いてしまう可能性もあると考えている（移転先は東欧などを想定している）。ただし自社ではこれまで特許侵害などの問題に遭遇はしていない。	中国 華東	F
	生産において使用する薬品の成分が重要なノウハウであり、模倣品社会であるためローカル企業には 100%の開示はしないようにしている。	中国 華南	G
	出回っている自社の類似商品は違法と思われる。そこで法的に訴えたこともあるが、一筋縄ではいかない相手で、訴えられることに対する恐れがない。	中国 上海	L
収益力の問題	直近の課題としては、世界的な景気後退により現地日系企業の機械類の受注減少の煽りを受け、上海工場の仕事量もダウンしてきており、各種コスト削減が急務となってきている。梱包用原材料（例：木材・合板）の調達コストの見直し、作業の効率化を進めていたが、現在は人員削減を視野に入れて、現地責任者（日本人1名）が対応中である。	中国 上海	HS1
	現地責任者が現地の人材市場で雇用した中国人通訳と共に、景気後退を背景に、賃料の引き下げを交渉中である。また仕事量の減少への対応から、人員削減も視野に入れた対応を検討している。現在、賃料引き下げ交渉は難航している。人員削減によるコスト低減が具体化しつつあるのが実情である。	中国 上海	SD
	現時点では生産コストの上昇や世界的な景気悪化による受注激減（ピーク時の 50%レベル）が大きな課題として浮上し、資金繰りが厳しい。生産品目の見直しを進めているが、景気後退の影響でまだ実績面では厳しい状況にある。	タイ	TH
合併企業におけるパートナー企業とのトラブル	現地パートナー企業には内部統制のセンスがなく、日本の監査法人から適正意見が書けないといわれ、利益は出ていたが合併解消に踏み切った。資本は過半数を握っていたが、法律で全員一致でなければ決められないとなっており、思うような舵取りができなかった。	中国 華東/上海	A 内
	日本本社は現地拠点を安い仕入先という位置づけで考えていたが、それでは中国側は儲けにならず、値段すら決められないような状況だった。結局、利害が一致しないことから合併解消することになった。	中国 上海	D 外

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
現地生活環境、治安等の問題	生活インフラは貧弱である。汚い、水が飲めない、食べ物を食べると腹を壊す、道路も整備されていないなどの状態である。ただしここ 2~3 年で劇的に改善されてきている。	中国 東北/上海	B 内
	生活する場所として、汚くもあり、決して楽しい所ではない。	中国 華南	G
	現地での移動手段には困ることがある。自動車は渋滞で使いづらい上に、事故を起こしても保険が利かなかったり、その場で収めてしまうこともある。日本人が運転することを禁止している企業も少なくない。タクシーに乗っても怖いと感じることもある。ただしバンコクは公共交通機関として地下鉄やモノレールがあり、それらで通勤なども可能である。	タイ	I
	気候は暑く厳しい。衛生面でも問題が残っている。日本人の中には嫌になってしまう人もいる。	インド	L
資金の問題	金利が高く、資金が借りられない。	中国 東北/上海	B 内
	中小企業が海外進出するには、海外拠点に軌道に乗るまで金銭的にサポートできる十分な経済力が必要である。	ベトナム	J
出張に関する問題	やや遠い上に、航空便の数が少ないのは不便である。	タイ	B 内
	東南アジアの国の間の移動は、近いように見えるが実際はたいへんである。	マレーシア	G
言語の問題	現地ではタイ語と英語と日本語が用いられるが、言葉では困ることがある。理由の 1 つは、書類を 3 つの言語で整備しなければならないためである。そのため、書類に間違いが生じると困るので、現地の会計士やそのためのコンサルティング会社を利用している。	タイ	I
	日本語がそれなりに話せる人材が社長の知人である非常勤の副総経理ぐらいしかおらず、日本から派遣した担当者も中国語が堪能とはいえないため、言葉の問題が残っている。	中国 上海	KK
情報収集の問題	情報はネット、現地スタッフ、役所の通達・会合などから収集しているが、聞いて仕入れたに過ぎず、エビデンスが得られない情報も多い。	中国 上海	C 外
	これまでの業務上のつながりから、日本や米国の商社とのつきあいが多く、そこから現地情報を入手できる強みがある。	ベトナム	K

課題の生じた分野	課題の状況と対応策	該当国	企業
その他経営全般・事業環境 に関連する課題	中国では税金は市に入るため、一度設立した会社は簡単には移転させてもらえない。そのため中小企業の持ち味であるスピードに支障が出ている。	中国 東北/上海	B内
	メール、FAX が届かないこともある。	ミャンマー	G
	ローカル企業と合弁で工場を設立し、水処理に関するノウハウを伝授しつつ、当社（国内）の部品・設備の輸出売上にも貢献する、ということが狙いであった。しかし当社のノウハウは必要とされているが、欧州やローカル企業からの部品・設備の購入で賄ってしまうため、当社製品の輸出売上（日本からの製品供給）にほとんど貢献しなかった。	サウジア ラビア	SK

## 4. 展開先の事業環境

インタビューにより把握できた、進出先の事業環境は、次の通りであった。ただし進出先の事業環境が当該企業に問題を引き起こしている場合は、3項に記述した。

### (1) 市場の環境

#### <インタビューサマリー>

- 中国、インドで販売活動を行っている企業から、現地の市場規模・市場成長性に十分期待できるという回答が得られた。
- ミャンマーのように注目度が低い市場にもチャンスがあると考えている企業もある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の市場に関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
市場規模	中国国内市場は非常に魅力的であると認識している。	中国 上海	A 外
	日本で通用しなくなった安価な製品を売ることができているので、その意味で存在意義がある。	中国 上海	C 外
	市場規模は限られる。	中国 内陸	G
市場の成長性	リーマンショックの際にも売上の落ち込みはなく、ほぼ前年並みだった。ただしその前は毎年30%ずつ伸びてきている。まだまだポテンシャルはあるとみている。	中国 華東/上海	A 内
	日系企業が現地調達に改めて力を入れ始めており、市場は伸びている。	タイ	B 内
	顧客は日系企業及び欧州系企業だが、自社製品を組み込んだ最終製品は日本・欧州へ販売されると共に、中国国内でも販売されている。今後は中国国内の消費が増えることで、日系企業や欧州系企業への販売も増えると予想している。	中国 上海	C 内
	中国の経済成長の恩恵は感じている。日系企業の進出も多くそこからの引き合いも多い。	中国 上海	C 外
市場の特殊性	マーケットに活気があり、街を歩いてもそれを感じる。将来的に魅力があり、面白いマーケットと認識している。	インド	L
	競争原理が働いていないので、製品の販売価格が高い。従って工夫のしがいがあり、商売上のビジネスチャンスは大きいとみている。	ミャンマー	G

(2) 労働市場の環境

<インタビューサマリー>

- 人材の確保を課題として挙げる企業がある反面、優秀な人材が十分に確保できているという企業もある。また解雇も比較的容易で、人数の増減はコントロールしやすい。
- 生産コストは期待したほど安くはないが、それでも日本に比べれば十分なメリットがある。
- タイ、ベトナム、インドに関しては、人材の優秀さを評価する回答があった。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の労働市場に関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
人件費が安い	上がっているとはいえ日本に比べれば非常に安価である。販売の伸びを考えれば十分にペイしている。	中国 華東/上海	A 内
	人件費は決して高くはなく、目立った上昇もしていない。	タイ	B 内
	課長レベル以上の人件費は上がってきている。ワーカーはそれほど変わってない。3～5年レベルではまだ大丈夫とみている。	中国 上海	D 外
	人件費はじりじりと上がってはいるが、それほど顕著なものではない。	タイ	H
	人件費は、進出した 2002 年当時からすると倍近くにはなっているが、近年は人件費のコストアップが経営に大きく影響するほど顕著なものではない。自社の工場のある工業団地はこの国の主要都市のホーチミンから 30km ほど離れたビエンホア地域にあるが、ホーチミンの相場よりはやや低い程度である。	ベトナム	K
	進出直前の 1995 年から 1996 年ごろは、優秀な人材が日本の 20 分の 1 のコストで確保できた。現在は 10 分の 1 程度である。	インド	L
優秀な、又は必要な人材が豊富である	2009 年末に 15 人の募集を行ったところ、はるかに上回る数の応募があった。欲しい人材はまだ十分に採れる。	中国 華東/上海	A 内
	勤勉で優秀な人材が多い。	タイ	B 内
	人材、特に管理職の人の能力が上がった。ただしワーカーはそれ程変わっていない。	中国 上海	D 外
	従業員の出入りは激しくない。	中国 華南	G
	人材は集めやすい。34～35 名の従業員のうち、5～6 名は日本語が話せる。工場立ち上げ時に雇用した従業員は、日本語と英語が話せ、通訳も担当してもらっている。	タイ	I

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
優秀な、又は必要な人材が豊富である	日本では接着作業は10年以上のベテランが担当しているが、現地では半年でマスターした。労働者の手先は器用である。ただし中国にはそれ以上に接着技術を持った企業がある（溶剤に秘密があるようだが、解明できていない）。	ベトナム	J
	労働者の品質管理の意識が元々高いわけではないが、教えられたことは忠実に実行する。	ベトナム	J
	アクリル加工の同業者はあるが、機械などをほとんど持っておらず、工具を使用しての手作業だった。しかし手作業の割には製品の質は高かった。	ベトナム	J
	歴史的にイギリス統治下にあったため、工業がイギリスから理論を含めて伝授されているようで、工業力は中国やベトナムなどより高い。教育レベルも高い。	インド	L
	英語が話せるので、中国よりはコミュニケーションがとりやすい。また部材のグローバル調達もやりやすい。	インド	L
	他国の真似をする形で工業が発達してきたようで、工業の基礎はあまりしっかりしていない。	中国 上海	L
解雇しやすい	解雇がしやすい。	中国 華東/上海	A内
	人員整理はやりやすい。	タイ	H
	同じ工業団地にここ3年間で17の新工場が設立された。従業員は解雇されても働き口はいくらでもあり、抵抗はない。解雇する方も罪悪感を持たなくてすむ。	ベトナム	J

### (3) 産業基盤に関する環境

#### <インタビューサマリー>

- 中国やタイには日系企業が集積する地域があるが、関連産業が集積している最大のメリットは、販売先となる顧客が固まって多く存在するという点にある。口コミによる受注が来るという企業もある。
- 他にも顧客の大手企業にインフラを頼ることができ、工場用地の探索、人材の募集、部材・設備の調達など、大手企業の活動に便乗させてもらえると、さらにメリットが大きくなる。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の産業基盤に関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
人件費以外のビジネスコストが安い	人件費や事務所コストが安い。	ミャンマー	G
	人件費は安く、土地もある。	中国 内陸	G



事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
関連産業が集積している	日系の自動車産業が集積しており、販売先が多くあることがメリットとなっている。	タイ	A 内
	日系の大手顧客が集積していると、インフラを頼ることができる。工場用地の探索、人材の採用、材料・設備の調達など、大手企業の活動に便乗させてもらえると非常に助かる。	中国 東北/上海	B 内
	原材料などはタイ国内で調達できない場合は、マレーシア、フィリピン、インドネシアなど周辺国から調達するようにすれば賄える。	タイ	B 内
	顧客企業が集中しているのはメリットである。	中国 上海	C 内
	上海はさまざまな面での中心であり、また自社工場は地理的にも便利な所にある。ついでに立ち寄ってくれる顧客も多い。	中国 上海	E 外
	企業が集積していると、ロコミで受注の引き合いが来る。	タイ	H
物流システムが充実している	ビジネス上の物流に関して不安はない。	タイ	I

#### (4) 社会的基盤や仕組みの環境

##### <インタビューサマリー>

- 中小企業は数少ない社員から1人を海外に派遣するだけでも大きな戦力ダウンとなるため、出張等の利便性が高いことにはメリットがある。
- タイはこれまでに日系企業が多く進出し、日本人に向けた生活基盤ができているため、日本から派遣される社員の生活面でのストレスは小さい。
- 中国は一党独裁体制なので、経済政策などの対応スピードが速い。法律などが頻繁に変わるデメリットもあるが、消費が維持されるメリットの方が大きいという回答もある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の社会的基盤や仕組みに関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
インフラが整備されている	機械の輸出に不可欠な空港と港が整備されている。	インド	L
	インドから日本への海上輸送費は1台あたり30万円程度で、製品販売価格の1%程度とコストへの影響はあまり大きくない。	インド	L
出張など利便性が高い	中小企業は数少ない社員から1人を海外に派遣するだけでもたいへんなことである。中国沿岸部は移動時間が短いため効率的である。	中国 東北/上海	B 内
現地情報が入手しやすい	中国は「世界の工場」となっており、そこにいるだけでさまざまな情報が入ってくる。	中国 東北/上海	B 内

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
現地情報が入手しやすい	工業団地内で日系企業（5～6社）の定例会が開催されている。また毎月開催されるアユタヤ市の日本人会（200～300社が所属し、常時出席は60社程度）も情報源である。	タイ	H
生活環境が整っている	リゾート地がある国でもあり、生活文化があり、生活環境が整っている。	タイ	B内
	危険な感じはしないし、不潔な汚さもない。	ミャンマー	G
	生活面は非常に楽である。現地には日本人が多く、ブームということもあるが日本食が多い。	タイ	H
政治的、社会的に安定している	一党独裁体制なので、経済政策などへの対応スピードが資本主義諸国に比べて速いのは、現在までの国の成長の強みの一つともいえる。確かに法律などよく変わるが、消費が維持されるメリットの方が大きい。	中国 華東	F
	政情不安はあるが、これまでにそれに起因する問題が生じたわけではない。	タイ	H

## （５） 制度に関する環境

### ＜インタビューサマリー＞

- 進出する先の国が政策的に育成しようとする産業の条件に当てはまる場合、税制などの優遇措置を受けられる場合がある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の制度に関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
税金面など優遇措置が充実している	例えばロシアでは製品の生産国によって税制面の差別があるが、中国は生産国に関係なく公平である。	中国 華東	F
	工場を設立した工業園が工場誘致を進めており、会社設立などのサポートをしてくれた。なお、現在ではサポート機能はほとんど解散状態である。	中国 華南	G
税金面など優遇措置が充実している	政策的に誘致したい業種や地域などの条件に該当すると、BOI（タイ国投資委員会）により法人税を優遇してもらえる。自社では条件を満たすために品質マネジメントの国際規格 ISO9001 を取得した。	タイ	I
	地元政府機関が協力的であった。また EOU（Export Oriented Unit）による税金の優遇があった。 ※ EOU とは、輸出志向企業として輸出割合を宣言することにより、10年間輸出所得に対する法人所得税が100%免税される制度。今後はこの制度はなくなり、別の形で施行されると聴いている。	インド	L

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
商習慣の特徴	貸工場を利用したが、頭金や敷金などはゼロで、1年分の賃料を前払いした。	ベトナム	J
	日本のような手形決済システムがなかった。	中国 華南	UA 撤

## (6) 国民性に関する環境

### <インタビューサマリー>

- 親日的である国では、全般的に事業が展開しやすいようである。タイやベトナムでは、社員との関係も比較的良好に保たれているようである。
- 高等教育を受けてきた人材と、そうでない人材の格差が大きい傾向にあり、それを前提としたマネジメントが必要である。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の展開先の国民性に関する事業環境は、次の通りであった。

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
親日的な国である	日系企業との取引が多いので、親日的であることのメリットは特に感じていない。	タイ	A内
	現地の人たちとは付き合いやすい。	タイ	B内
	外国人をオペレーションするスキルがなくてもやっていける。労働争議も発生していない。	タイ	H
	歴史的な経緯や、日系企業が多く進出していることなどから、タイは日本人との付き合いが多い国である。親日的というのは特に意識したことはないが、おそらく日本人が働きやすい、生活しやすい環境があるのだと思う。	タイ	I
	現地では好きな国として80%の人が日本を挙げ、日系企業は人気である。日系企業は真面目に経営しているからだと推測している。	ベトナム	J
	国民の宗教態度が仏教的であり、日本と通じる場所があるため、親日性を感じる。	ベトナム	K
	国民の志向として全体的に欧州を向いているが、対日感情は良好である。	インド	L
国民性	女性がよく働くようであり、女性の営業職も実際に活躍している。	タイ	A内
	テンポがゆっくりした国である。	タイ	A内
	ローカル企業と資本主義の会話が、英語で通じる。当社の経営者と、合弁パートナーのローカル企業の経営者の間でも通じるものがあり、信用できる相手であった。	タイ	B内
	ワーカーは真面目なイメージがある。	中国 上海	C内

事業環境の側面	事業環境の状況	該当国	企業
国民性	ワーカーとして働く人と、スタッフとして働く人では最初からレベルが違う。スタッフとして採用する人は日本への留学経験があったりする。	中国 上海	C内
	とりあえず儲けたいというたちの人が多く、危険を感じている。	中国 華東	F
	資本主義的ビジネスとのつきあいがまだ浅いためか、自分さえ良ければよいという面が感じられる。これが西側的な資本主義の習慣に近づくには、これから2世代（約60年間）くらいはかかるのではないかと見ている。	中国 華南	G
	おおらかな国民性である。	タイ	H
	勤続年数は他の国に比べて長いようである。マネージャは1996年の設立以来代わっていない。ワーカーも3年は勤務している。	タイ	H
	現地採用した従業員は高卒だが、教育水準や向上心は決して高くない。日本の中卒程度の水準とみている。ただし大卒の優秀な人は、日本の管理職よりも向上心が強い。	タイ	H
	従業員には好青年が多く、忠誠的である。企業に対する忠誠心は日本より若干薄い程度である。	タイ	I
	のんびりしたところもある。	タイ	I
	富裕層は海外留学などしており、能力格差、さらには意欲のある、なしの格差が大きい。二極化している感がある。	タイ	I
	現地の女性社員は、定収が入るようになると皆程なく結婚し、その後出産ラッシュとなった。ただし出産直前まで働き続けている。	ベトナム	J
	現地の人たちは一見遊んでいるように見えるが、彼らにはハングリー精神があると感じている。	ベトナム	J
	とにかく「若い国」であるという印象が現在でも強い。それゆえに、今後の可能性を感じる国である。	ベトナム	K
	イギリス統治時代についての習慣で、何でも言い訳から入るようになっている。また時間にはルーズである。現地へ行った日本人が例外なく「インド人はたいへんだ」と言う。しかし徐々に改善はされてきている。	インド	L

## 5. 今後の活動展開

### <インタビューサマリー>

- 今後の海外展開は、これまで通り顧客の動向に合わせていくという傾向が強い。
- ローカル企業への販売を目指す企業と、そうでない企業に分かれる。ローカル企業へ販売できるのが望ましいという考えは共通しているようだが、現実にはできるかどうかに対する見方によって分かれているようである。
- 現地の日系企業へも、まだ拡販できるとみている企業も少なからずある。
- 生産コスト上昇などの問題により、より有利な地域への拠点の移転を検討している企業もある。

インタビューにより把握できた、今後の事業環境の変化の見通し、海外展開の方針や計画などは、次の通りであった。

### (1) 全体方針

#### <インタビューサマリー>

- 全体的には海外拠点を増やそうとする傾向はあるものの、ある程度の拠点数を設置した企業は自社に見合った展開の程度を見極めようとしている。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の今後の全体的な事業環境の見通しと、活動展開の全体方針は、次の通りであった。

全体的な事業環境の見通しと全体方針	企業
今後も顧客からの要請に応える形で展開していく方針は変わらないと思われる。	B内
中国に進出している大手顧客企業がいずれ東欧にシフトする可能性も想定しているが、現状では自社が東欧に進出するということは考えられない。中国、米国、東南アジア（3カ国）に展開している今くらいが限度と考えている。	F
現状の海外事業は国内事業に守られているような状態であり、今後も国内が中心であることには変わらないが、海外売上比率は高めていく方針である。	G
中小企業は普通と違う所へ行ったり、普通と違う製品を扱ったりしないとやっていけない。	G
マレーシアの拠点から周辺国へも販売しているが、取扱量が増えればそこに拠点設立することもあり得る。現時点ではミャンマーが候補である。	G
基本的には顧客の動向に合わせていることを考えている。顧客からの進出の誘いもきており、インドネシア・インド・ロシアの現地工業団地の視察に参加してみたが、仕事がなさそうであり、まだ行ける状態ではないとみている。	H
当社の技術（軽寝具等の真空包装加工）による製品の市場は、日本国内以上に欧米やアジアでの成長性を感じている。また日本国内でも、まだまだ伸びる余地は大きいとみている。自社の独自技術を活かして、今後は既に進出したベトナム国内での拡販はもとより、ヨーロッパへの拡販にも挑戦していきたい。手始めにドイツの流通企業へのアプローチを模索している。アジア、欧米と、日本以外への更なる販売先の開拓が重要な戦略方針である。	K

全体的な事業環境の見通しと全体方針	企業
当面は北米の業績の戻りに期待している。近い将来にはインド、さらに先の将来はアフリカに期待している。	L
これまでは世界各地に拠点を設置して拡大してきたが、拠点数が増えれば維持コストもかさむため、統廃合の検討の必要性を感じている。	L

## (2) 中国における今後の活動展開

### <インタビューサマリー>

- 市場の成長に対する期待は高く、ローカル企業への販売拡大を目指す企業が少なくない。
- 生産コストを抑えるという目的で進出した企業にとっては、人件費の上昇してきた沿岸部は適切な拠点設置場所ではなくなりつつある。中国内陸部やベトナム、タイなどへの移設が検討され始めている。
- 内陸部は現時点では市場は小さく、人材も沿岸部へ流れがちだが、政府による経済活性化対策が功を奏すれば市場が拡大し、人材も確保できるようになるとみられている。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の今後の中国における事業環境の見通しと、活動展開の計画は、次の通りであった。

展開地域・機能	今後の事業環境の見通しと活動展開の計画	企業
華東/上海 生産・販売機能	合弁会社を解消し、独資による拠点を設立したばかりなので、販売ネットワークの確立と、体制整備が当面の課題である。また合弁解消により工場を手放した形になっているので、工場の設立も急いでいる。	A 内
	高度成長中であり、インフラの整備が進んでいる中国において、自社の事業分野である非破壊検査に関するニーズは大きい。市場はまだまだ伸びるとみており、3年で合弁会社時代と同じ規模にすることを目指している。利益では近いうちに日本を越えて中国子会社がトップになると予想している。	A 内
	中国の自動車市場は今後もどんどん拡大していくと思われるので、これからもローカル企業を含む中国市場を開拓していきたい。	A 外
東北/華北/上海 生産・販売機能	工場の中国内陸部へのシフトもあり得る。	B 内
	極論ではあるが、日本人が中国に出稼ぎに来る時代が来るかもしれない。	B 外
上海 生産・販売機能	今後は中国国内の販売が伸びるとみている。現在は営業活動を日本で行っているため営業職を置いていないが、今後はローカル企業への販売も目指そうとすると、営業職を置く必要性が生じてくると考えている。	C 内
	市場の大きい製品であれば利益率が低くてもやっていく。価格競争には、ついていけるところまでついていくが、ローカル企業に勝つのは難しいので、標準品ではなく高付加価値製品にシフトしていく流れになると考えている。	C 外

展開地域・機能	今後の事業環境の見通しと活動展開の計画	企業
上海 生産・販売機能	ローカル企業からの開発のニーズが多くなれば、技術スタッフを現地に置くことを考える必要が生じてくる。そのためには現地の技術スタッフをあらかじめ養成しておく必要がある。	C 外
	現在借りている事業所・工場が、徐々に手狭になってきている。生産コストを抑えるという目的に対しては十分な成果を上げているとはいえない部分もあるので、上海以外の地域・国への移転もあり得る。中国以外であればベトナム、タイなども候補として考えられる。	C 内
華北/上海 生産・販売機能	当面は中国市場を開拓することに専念する。今後も引き続き上海の工場で人件費と家賃の高騰が予想され、もう少しこれらのコストが安いところを模索することになるだろうが、現状では何ともいえない。	D 外
	日本市場で今までほど高品質のものが必要とされなくなってきているのではないかと。そうなると中国への生産シフトが加速すると考えている。	D 外
上海 生産・販売機能	日系企業向け販売はまだまだ拡大していけるとみており、当面は日系企業中心の営業になると思われる。	E
華東 生産・販売機能	現在は日系企業との取引が好調だが、日本で下請けをしている企業が中国に進出してきて競争が激化することを恐れている。	F
	中国では人口の半分程度が内陸部に住んでおり、その人たちの多くはまだテレビなどを持っていない。国としては内陸部の生活水準を向上させるための政策を打っているため、そこには大きなビジネスチャンスがあるとみている。	F
	品質管理や労務管理の面から、組織の拡大は難しいと考えている。日系企業以外への販売も、現状では視野に入っていない。	F
華南 生産・販売機能	ローカル企業への販売が伸びるとみている。	G
華東 生産機能 (設立検討中)	顧客企業が工場を建設中であり、自社も進出を検討している。材料を現地調達すれば価格を抑えられると計算している。進出した他社を見ていると賃金水準が低いと人材が定着しないようであるため、従業員を定着させて熟練度を高めるためには賃金を高くする必要がありそうだと考えている。	H
上海 生産・販売機能	自社の類似製品が出回っていることもあり、中国の販売が伸びるに越したことはないが、期待はしていない。	L

### (3) タイにおける今後の活動展開

#### <インタビューサマリー>

- 今後も継続して日系企業への販売拡大を目指すという企業が少なくない。
- タイを拠点にしてインドへ販売するという構想を描いている企業もある。

インタビューにより把握できた、海外展開企業の今後のタイにおける事業環境の見通しと、活動展開の計画は、次の通りであった。

展開機能	今後の事業環境の見通しと活動展開の計画	企業
販売機能	タイにある日系企業はまだ開拓の余地があるとみている。	A 内
	今後は工場も設置する計画である。タイに原材料を輸出し、タイで生産して輸出すると、日本から製品を輸出するより税金面で大きく有利になる。インドの市場が伸び、そこへタイから輸出できるようになると大きく伸びる。	A 内
販売機能	顧客からタイでの生産（もしくはローカル企業からの調達とその品質保証）を要請されており、それに応じて工場を立ち上げる計画である。またインドへの輸出を視野に入れている。	B 内
生産・販売機能	工場増設の計画もあったが、現状の受注の冷え込みを受けてストップさせている。日系企業への販売を伸ばすのは比較的難しいとみており、今後はローカル企業への販売もテコ入れしていきたい。	H
生産・販売機能	まずはタイ拠点の地固めを行い、それ以外の国への進出はその後に検討することになる。タイの拠点は2008年に設立したばかりなので、2010年を実質的な創業元年として日系部品メーカーへ拡販していきたい。利益を出し、配当できるようにする。2010年から2011年にかけては、業績は伸びるとみている。当面は国内売上規模の5%程度が目標である。	I

### (4) ベトナムにおける今後の活動展開

インタビューにより把握できた、海外展開企業の今後のベトナムにおける事業環境の見通しと、活動展開の計画は、次の通りであった。

展開機能	今後の事業環境の見通しと活動展開の計画	企業
生産・販売機能	これから人口の大幅増加も期待され、今後は生産地としてだけでなく、販売先としての可能性も秘めているとみている。ベトナム国内での地元スーパーや海外資本のスーパーへの拡販に継続して取り組んでいきたい。	K



## (5) インドにおける今後の活動展開

インタビューにより把握できた、海外展開企業の今後のインドにおける事業環境の見通しと、活動展開の計画は、次の通りであった。

展開機能	今後の事業環境の見通しと活動展開の計画	企業
生産・販売機能	インドは生産拠点としては今後も拡大の意向だが、販売は維持していければよい。	L

## 6. 撤退に関する状況

平成 20 年度のインタビュー調査の結果より把握できた、海外から撤退した理由、スムーズな撤退の障害となった要因などは、次の通りであった。

### (1) 撤退の理由

#### <インタビューサマリー>

- 海外拠点が合併会社の場合、合併パートナーの方針の変更やお互いの関係の変化が撤退につながるケースが少なからずある。

撤退に関しては本調査ではインタビューを行っていないが、平成 20 年度調査のインタビュー結果より把握できた撤退の理由は、次の通りである。

撤退の理由が生じた分野	具体的な状況	該当国	企業
受注先、販売先の開拓・確保の困難性	現地販売代理店が当社製品よりも他社製品（日本メーカー）の販売を強化し、現地販売実績が年々減少していたため。	米国	ST 撤
	実需がなかった。	韓国	GK 撤
売掛金回収の困難性	売り先が現地のゼネコンなどで売掛金の回収が困難を極めた。	中国 華南	UA 撤
現地での市場競争の激化	進出当初は、日本の技術力から付加価値の高いビジネスを受注していたが、2000 年以降は台湾系、香港系、現地メーカーとの競争により、ビジネス上の旨みがなくなってきた。	中国 華南	UA 撤
税制・法制度の問題	現地の税制変更（減免されていた優遇措置が変更され、付加価値税を満額徴収されることになった）が、利益面での追い討ちとなった。	中国 華南	UA 撤
現地パートナーとの関係の変化	現地法人に多額の不明朗な費用が発生したことに加え、現地責任者（中国人）との信頼関係も崩壊しつつあったため。	中国 上海	JK 撤
	当社の立場は出資と当社機器の供給がメインで、事業運営はローカル企業に任せていた。合併会社設立後 7～8 年は配当を受け取る形で順風であったが、その後、不明朗な経費の増大に伴う業績悪化により、配当も滞るようになったため、メリットがないと判断して合併の解消を決定した。	中国 内陸	KD 撤

撤退の理由が生じた分野	具体的な状況	該当国	企業
現地パートナーとの関係の変化	合弁先企業の代替わりによる事業方針の転換、10年以上にわたる合弁実績からの配当金による投資資金の回収が終わっていることを背景に、撤退を決めた。	中国 華東	TK 撤
文化の相違	仕事の進め方の違い、言葉の壁などがあった。	韓国	GK 撤

## (2) 撤退における障害

### <インタビューサマリー>

- 撤退に際しては、顧客企業、行政、合弁のパートナーなどさまざまな相手との交渉が上手く進まないことが大きな障害となっている。

撤退に関しては本調査ではインタビューを行っていないが、平成 20 年度調査のインタビュー結果より把握できた撤退における障害は、次の通りである。

撤退地域・機能・時期	具体的な状況	企業
中国・華東 生産機能 2008 撤退	合弁先企業への当社出資分の株の買い取り要請、現金化後の資金移動における外資管理局との交渉・折衝に1年半を要した。現金化後の資金移動における外資管理局との交渉・折衝は、役人を相手にするため人脈やルートが無いとなかなかキーマンにたどり着けない。基本的に官との折衝は人脈や何らかのルートが無ければ、酒席や宴席を設け、時間をかけて知人・友人などの人間関係を構築しなければ、話が前に進まないようなお国柄のようである。現地で知己を得た中国残留孤児の子息（中国語が堪能で九州に在住）に、成功報酬 20%（必要経費別途支給）で当社出資分の株買い取りに関する合弁パートナーとの交渉及びその後の資金移動に関する外資管理局との交渉を依頼した。結果的にコミッションとして、その方に必要経費を除き 500 万～600 万円を支払ったが、資金の回収もできたため、上手く中国から撤退できたのではないかと評価している。	TK 撤
中国・上海 生産機能 2004 撤退	会社の清算に関する現地の税制や法制度に疎かったことが大きな損失（出資金を含め 2,000 万円ほど）を招いたと後悔している。	JK 撤
中国・華南 生産・販売機能 2007 撤退	売掛金の回収や現地出資メーカーとの交渉・折衝などに時間を要したため、約 2 年の期間を費やした。出資していた大手商社から紹介された弁護士が、合弁先の現地メーカーとの交渉・折衝を行った。	UA 撤

撤退地域・機能・時期	具体的な状況	企業
<p>中国・内陸 生産機能 2005 撤退</p>	<p>ローカル企業との交渉や行政との折衝が長引き、足掛け 3 年の期間を要した。最大の課題は出資金 (3,000 万円) の回収であったが、香港の自社代理店を使うことで (本当は合法ではないと思われるが)、無事回収はできた。具体的には、通訳機能、現地の税法等の情報提供、交渉・折衝への同行などのサポート (それなりの謝礼を支払っている) を受けた。</p>	<p>KD 撤</p>

## 7. 支援サービスの利用実績及び要望

インタビューにより把握できた、公的機関及び民間企業による海外展開を支援するサービスの利用実績（有償/無償とも）と、そのようなサービスに対する要望などは、次の通りであった。

### (1) 実際に受けたサービス

#### <インタビューサマリー>

- 拠点設立のための市場調査・情報収集段階では、直接現地に足を運び、現地の企業などとの交流が持てるサービスが高く評価されている。
- 事業活動展開の準備段階から実施段階では、現地機関のサービスが活用されている。

インタビューにより把握できた、企業の海外展開に対する公的機関や民間企業による支援サービスの利用実績は、次の通りであった。

海外展開の段階	実際に受けたサービスの内容	企業
市場調査・情報収集段階	インドネシア・インド・ロシアの現地工業団地の視察に参加したことがある。その工業団地の企業との交流を持つことができた。	H
	中小企業基盤整備機構のサービスを活用した。海外展開の最初の段階で一緒にベトナムまで渡航し、あらゆることを手配してもらい、教えてもらい、非常によかった。	J
	現地の同業者に関する事前調査をしてもらい、結論は「同業者はなさそうだ」ということだったが、実際に現地に行ってみると同業者は少なからず存在した。	J
	ベトナムへの進出検討時に、中小企業基盤整備機構へも情報提供の面でお世話になり大変助かった。	K
	進出に際しては取引先からの現地情報を参考にした。	HS1
事業活動展開準備段階	中国では会社設立などに際して現地のコンサルティング会社を活用した。	A内
	日本の銀行から情報を得て知った現地のコンサルティング会社から、会社設立に関する支援を受けた。	I
事業活動展開実施段階	上海の事業所において、当局との対応のために日系コンサルタントを雇っている。	B内
	現地のコンサルティング会社から規制に関する情報を得ている。その会社には日本人も所属している。	G
	タイの取引銀行の日本人スタッフから関連情報を得ている。	I
	長崎県の上海事務所があるので、現地情報の収集や相談に利用している。現地の雇用に関する法改正情報も、その事務所からもたらされたニュースリリース（紙ベース）で知り得た経緯がある。	HS1

## (2) 支援サービスへの要望

### <インタビューサマリー>

- 中国など、急な法改正が行われる国においては、法律情報提供に関するニーズが高い。
- 撤退などに際して、各種の交渉を支援するサービスに対するニーズもありそうである。

インタビューにより把握できた、企業の海外展開に対する公的機関や民間企業による支援サービスへの要望は、次の通りであった。

要望の分野	具体的な要望内容	企業
パートナー企業等の信用調査に関する情報提供	中国企業の信用度を格付けしたような営業情報へのニーズは持っている。	HS1
	調査に人やコストを掛けられない中小企業にとって、取引先となるローカル企業の素性・信用度に関する情報提供が受けられると有益である。	KD 撤
	特に欧州企業に関する信用調査的データの提供には、強いニーズを感じている。その種の情報があれば、最初からパートナー足り得ない企業と交渉する必要が無くなる点大きい。また当社が得た情報に第三者情報を加味しての評価・判断も可能になる。	NS
現地の税制度、法律等に関する情報提供	中国の法律の改正に関する情報が得られるサービスは有益かもしれない。	C内
	税法が突然変更になる（以前は日本から持ち込む工場設備への関税がゼロだったが、今後は17%の関税が課せられるらしい）ので、そのような情報を迅速にリリースするサービスがあれば有難い。	SD
	進出現地の税制・法制の変更に関わる情報提供は、進出企業にとって有益である。	TH
	レギュレーション（例：法制度）の変更がいきなり行われることが多いので、その情報提供が受けられると有益である。	KD 撤
	進出現地の税制・法制の変更に関わる情報提供は、進出企業にとって有益である。	TH
現地法人の雇用・採用に関する支援・アドバイス	現地での人材の採用についての支援が受けられるとよい。	B内
	現地の地理に通じ（車を運転できる）、日本語と現地の言葉に通じた有能な人材紹介などがあれば、と思っている。	ST
事業活動展開準備段階 その他支援・アドバイス	日本から指導のために送り込む人材の採用についての支援が受けられるとよい。	B内
撤退、移転に関する支援・アドバイス	交渉・折衝では中国語と日本語に堪能で、税務・法務などに明るい人材が必要なので、その種の人材紹介などがあればよいと思っている。	TK 撤
	撤退時に必要な現地の法務・税務に関する情報提供や人材紹介などがあればよいと思う。	JK 撤

要望の分野	具体的な要望内容	企業
撤退、移転に関する支援・アドバイス	海外事業の見直しに傾いているため、撤退に関する支援に関心がある。	SK
その他	行政対応などのために現地の人脈が活用できるサービスがあるとよいかもしれない。	C内
	海外展開している企業の生の声をうまく伝達してもらえると有用である。	L

## 8. 仮説に対する評価

過年度実施アンケート調査の分析結果から抽出された仮説に関して、インタビュー調査による評価結果は以下のとおりであり、多くの仮説項目が実際に確認された。

図表 3-7 インタビュー調査による仮説評価結果

国	区分	仮説	評価結果
中国	全般	人材の確保が比較的難しくなっている。沿岸部では人件費が高騰している。内陸部では優秀な人材が不足している。	◎
		内陸部は物資の輸送上、距離的なデメリットがある。	△
	販売	沿岸部は市場としての魅力が増大している。	◎
		市場規模の大きさや成長性の高さを活用した販売先獲得活動が行われている。	◎
	生産	品質管理面の課題が大きい。	◎
内陸部は今後も低コストでの生産が可能である。		○	
ベトナム	生産	比較的優秀な人材が確保しやすい。	△
		品質管理の意識も高く、質の良い製品の製造が可能である。	◎
		低コストでの生産が可能である。	○
		日本またはベトナム政府の政策的な誘導があって進出が加速されている。	×
タイ	全般	産業集積地としてのメリットを活かした事業展開がされている。	×
		親日的であることが事業上のメリットを生んでいる。	◎
	販売	自動車メーカーなど特定大口取引先とともに進出。現在は、現地での販売先拡大に行き詰まっている。	○
		生産	インフラが整っている。
インド	生産	低コストでの生産が可能である。	○
		距離的なデメリットに加え、インフラ面の未整備や、情報が得にくいことなどの理由により、現状では中小企業がインドに進出するには難易度がやや高い。	△
		市場としての将来性には大きな期待が持てる。	○

【凡例】

- ◎：複数のコメントあり
- ：コメントあり
- △：ニュアンスが近いコメントあり
- ×：ヒアリングできなかった