

平成 11 年度

海外展開中小企業実態調査

事 例 編

平成 12 年 3 月

中小企業総合事業団

調 査 ・ 国 際 部

はじめに

我が国の中小企業は、日本経済が国際化するなか、競争力の維持や強化を図るため、海外進出を始め様々な形で国際化に対応した海外展開戦略に取り組んでいます。これら中小企業の方々が海外展開を計画し、これを円滑に実施するためには、現地の金融・労働事情、取引慣行、パートナーに関する情報等、様々な情報を収集した上で、あらゆる角度から検討し、計画的かつ慎重に進める事が重要であります。

本書は、既に海外進出を果たし円滑な運営を行っている中小企業の事例を収集し、これら企業の個別情報を紹介する事により、中小企業の円滑な海外展開の遂行に資するために作成したものです。本年度は進出事例を4つの特徴により分類する試みを行うとともに初の海外調査（マレーシア、フィリピン、中国 深セン、大連）による事例紹介を掲載しています。本書が海外展開を計画、或いは既に進出されている中小企業並びに中小企業指導機関の方々の一助になれば幸いです。なお、本書は平成5年度より毎年実施している海外展開中小企業実態調査の一部にあたります。本年度は昨年度まで1冊であった報告書を三分冊化しました。本編のほかに、アンケート調査編、撤退編がございます。そちらも併せてご活用ください。

末尾になりましたが、本書の作成に当たって調査にご協力いただいた中小企業の方々に対して、ここに厚くお礼申し上げます。

平成12年3月

中小企業総合事業団
調査・国際部長
大野 雄三

海外展開中小企業実態調査 - 事例編 -

- 目次 -

第1章 事例研究

- 1. 事例研究の方法…………… 3
- 2. 4類型ごとのトレンド分析（日本本社）…………… 3
- 3. 事例研究のまとめ…………… 7

第2章 海外展開事例

- 1. 事例調査対象企業の概要…………… 19
- 2. 海外展開事例
 - 後藤電子株式会社（電気機械器具製造、中国）…………… 21
 - セキノス株式会社（精密機械器具製造、韓国）…………… 25
 - 日本エアーテック株式会社（その他製造(ｸﾘｰﾝ機器)、米国）…………… 28
 - 株式会社ロン・リバイス（繊維・アパレル製造、中国）…………… 32
 - パール楽器製造株式会社（その他製造(打楽器)、台湾）…………… 36
 - 株式会社 カナツ（輸送用機械器具製造、台湾・提携）…………… 39
 - 株式会社タハラ（一般機械器具製造、ドイツ・提携）…………… 42
 - A社（繊維・アパレル、インドネシア）…………… 45
 - 沢根スプリング株式会社（その他製造(ばね)、中国）…………… 48
 - 東洋クッション株式会社（その他製造(マット等)、スリランカ）…………… 51
 - 株式会社理喜（繊維・アパレル、タイ）…………… 54
 - K社（その他製造(事務用品)、中国）…………… 58
 - 日本イー・ダブリュー・アイ株式会社（輸送用機械器具製造、米国）…………… 61

第3章 国別事例（マレーシア・フィリピン・中国）

- 1. 事例調査対象企業の概要…………… 67
- 2. マレーシア
 - (1) マレーシアの概況…………… 69
 - (2) マレーシア展開事例…………… 70
 - 東京フェライト製造株式会社（電気機械器具製造）…………… 70
 - サンライズ工業株式会社（電気機械器具製造）…………… 73
 - 株式会社プリンティング（その他製造(特殊印刷)）…………… 77
 - Y社（その他製造(電線接続部品)）…………… 80
 - 大松化学株式会社（その他製造(ゴムパッキング)）…………… 83

3 . フィリピン

(1) フィリピンの概況	86
(2) フィリピン展開事例	87
株式会社アプティ (ソフトウェア開発)	87
光山電気工業株式会社 (電気機械器具製造)	90
サンリツ株式会社 (その他製造 (綿棒))	94
東洋ミニロープ工業株式会社 (金属製品製造)	97
株式会社山下金型 (輸送用機械器具)	100
イトーパーツ株式会社 (輸送用機械器具製造)	103

4 . 中国

(1) 中国の概況	107
(2) 中国展開事例	107
東京フェライト製造株式会社 (電気機械器具製造)	108
丸澤機工株式会社 (その他製造業 (O A 機器用切削部品))	111
株式会社トーワ (電気機械器具製造)	114
富士電機精器株式会社 (電気機械器具製造)	117
S 社 (精密機械器具製造)	120
佐久間金型株式会社 (一般機械器具製造)	123
桜総業株式会社 (電気機械器具製造)	126
株式会社ラグノオささき (洋菓子製造)	129

第 1 章 事例研究

第1章 事例研究

1. 事例研究の方法

事例研究では、中小企業の海外展開において特徴ある取組みを行なっている企業を類型化し、それぞれの類型に属する企業の特徴、実態を明らかにすることで、海外展開成功のためのノウハウを抽出する。

具体的には、アンケート調査の回答傾向から、海外展開企業の特徴を大きく4つに類型化し、それぞれの類型に属する企業に対して重点的にインタビューを行なっている。

4つの類型はそれぞれ「複数拠点展開をしている事例」「海外企業と多様な提携を結んでいる事例」「現地法人の経営的独立を図っている事例」「海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行なっている事例」である。

この4類型は、既存の経営資源の配分・組み合わせ、外部資源の活用、新規市場の獲得といった一連の経営戦略の流れを大きく4分類したものである。これまで主に大企業について議論されてきた資源戦略が、中小企業においても重要視され、一定の成果を挙げていることを実証することを試み設定したものである。

2. 4類型ごとのトレンド分析（日本本社）

インタビュー調査による詳細な企業の海外展開を分析する前提として、アンケート調査に対する回答を基に、日本本社について4類型ごとにトレンド分析を行なった。

具体的には、各類型に属する企業の経常利益率、売上高規模、売上高伸び率（1996年から1998年）従業員規模のそれぞれについて、全体の平均値と比較する。これによって、各類型に属する企業の客観的な指標に基づく特徴を明らかにする。

(1) 複数拠点展開をしている事例（類型1）

【類型1企業の抽出条件】

海外に2箇所以上の拠点を保有している。

【類型1企業の指標】

アンケート回答企業のうち類型1に属する企業数は45社。これら企業の指標は下記の通り。

	経常利益率 (%)	売上高(百万円)			売上高伸び率 (%)	従業員規模 (人)
		1996年	1997年	1998年		
類型の平均	3.84	4,667	4,876	4,588	0.99	175
全体の平均	3.56	2,313	2,363	2,242	0.97	90

【類型1企業の特徴】

規模が大きく体力のある企業によるリスクヘッジ

売上高および従業員規模の平均が明らかに全体より大きく、その差は約2倍である。経

常利益率、売上高伸び率も全体よりも高く、相対的に規模が大きく、経営状況が良好な企業群が類型 1 に属していることがわかる。

類型 1 に属する企業は、海外において複数の拠点を保有し、それらの間で機能を分散したり、現地法人間での取引を行なうことによって、為替の変動やカントリーリスクに対するリスクヘッジを行なっている企業を中心となっているため、他と比較して経営基盤が強く、体力のある企業であることは合理的である。

(2) 海外企業と多様な提携を結んでいる事例 (類型 2)

【類型 2 企業の抽出条件】

合併を実施しており、その出資比率が 10%以上である。かつ、提携実績がある。

【類型 2 企業の指標】

アンケート回答企業のうち類型 2 に属する企業数は 32 社。これら企業の指標は下記の通り。

	経常利益率 (%)	売上高(百万円)			売上高伸び率 (%)	従業員規模 (人)
		1996年	1997年	1998年		
類型の平均	3.34	3,907	3,703	3,424	0.92	154
全体の平均	3.56	2,313	2,363	2,242	0.97	90

【類型 2 企業の特徴】

自社の弱みや経営資源の不足を提携で補う企業

売上高、従業員規模は若干平均よりも大きい。しかし経常利益率、売上高伸び率ともに平均を下回っており、必ずしも合併や提携実績のある企業がすべて成功を収めているわけではなく、むしろ全体としては平均以下の実績しか挙げられていない。これは、企業によって実績に差があり、成功企業とそれ以外の企業に分かれていることに原因がある。

類型 2 に属する企業は、海外企業との合併を実施しており、かつ提携実績を持っている企業である。提携とは具体的には、生産委託・受託、販売委託・受託、技術導入・技術供与である。合併や提携は基本的には経営上の補完関係を形成する戦略であり、一様に経営状況の良好な企業ばかりが志向するわけではなく、むしろ自社の弱みや経営資源の不足を補うことを必要としている企業が採用したがる戦略といえる。当然のことながらパートナー企業が存在するので、パートナーの選択、関係性の構築、コントロール、利益配分など、様々な問題が発生する。合併や提携によってうまく自社とパートナー企業の間にも補完関係を形成することができれば、大きな成果をあげることが期待できるが、異なる企業間でそういった良好な関係を形成することは一般には困難であると考えられる。

(3) 現地法人の経営的独立を図っている事例 (類型 3)

【類型 3 企業の抽出条件】

現地法人で従業員に対して権限委譲をしている。

現地での原材料調達比率が 50%以上、あるいは日本への販売先比率が 50%以下である。

【類型 3 企業の指標】

アンケート回答企業のうち類型 3 に属する企業数は 20 社。これら企業の指標は下記の通り。

	経常利益率 (%)	売上高(百万円)			売上高伸び率 (%)	従業員規模 (人)
		1996年	1997年	1998年		
類型の平均	3.78	5,159	5,429	5,034	0.97	131
全体の平均	3.56	2,313	2,363	2,242	0.97	90

【類型 3 企業の特徴】

売上規模が大きく、分散戦略をとる企業

売上高、従業員規模は全体の平均よりも大きく、特に売上高は 2 倍以上の規模である。しかし、売上高伸び率は全体の平均と差がないものの、経常利益率は平均より高い。類型 3 に属する企業は売上の規模は非常に大きい企業であり、海外現地法人を日本本社から経営的に独立させるという、分散の戦略をとっていると考えられる。複数拠点展開も同様の傾向を持つ戦略であり、類型 1 に属する企業の多くが類型 3 にも属している。

こういった分散の戦略は主に大企業の戦略と考えられているが、中小企業でも志向している企業が存在しており、平均以上の経常利益率を確保していることがわかる。

(4) 海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行なっている事例(類型 4)

「海外現地での市場拡大を図っている事例」を類型 4-1、「新規事業へのチャレンジを行なっている事例」を類型 4-2 とし、それぞれ抽出条件を設定する。

【類型 4-1 企業の抽出条件】

現地市場と第三国への販売先比率の合計が 100%であり、今後現地法人を拡大していくという意図を持った企業。

【類型 4-1 企業の指標】

アンケート回答企業のうち類型 4-1 に属する企業数は 26 社。これら企業の指標は下記の通り。

	経常利益率 (%)	売上高(百万円)			売上高伸び率 (%)	従業員規模 (人)
		1996年	1997年	1998年		
類型-1の平均	4.39	3,238	3,567	3,397	1.03	130
全体の平均	3.56	2,313	2,363	2,242	0.97	90

【類型 4-1 企業の特徴】

経常利益率・売上高伸び率の大きい成長企業

売上高の規模、従業員規模ともに全体の平均よりも大きい、その差は他の類型ほどではない。経常利益率、売上高伸び率ともに全体の平均よりも非常に大きく、特に売上高伸

び率が1を越えている、つまり1996年よりも1998年の売上高が大きい。これは他の類型に見られない傾向であり、この類型に属する企業がそれほど規模の大きな企業ではないものの、現地および第三国での販売を伸ばし、順調に利益率を高めている企業であることを示している。

【類型 4-2 企業の抽出条件】

新規事業を興すことを海外進出の目的としている企業。

【類型 4-2 企業の指標】

アンケート回答企業のうち類型 4-2 に属する企業数は 30 社。これら企業の指標は下記の通り。

	経常利益率 (%)	売上高(百万円)			売上高伸び率 (%)	従業員規模 (人)
		1996年	1997年	1998年		
類型-2の平均	3.00	2,918	3,372	2,936	0.98	100
全体の平均	3.56	2,313	2,363	2,242	0.97	90

【類型 4-2 企業の特徴】

活発ながら必ずしも経営状況は良好といえない企業

売上高の規模、従業員規模ともに若干全体の平均より大きいものの、その差は小さい。経常利益率は全体の平均を大きく下回り、売上高伸び率はほぼ同じである。類型 4-2 に属する企業は、新規事業を海外で起こそうとしている非常に活発な企業であるものの、客観的な経営指標からは必ずしも良好な経営状態にある企業とは言えない。

3. 事例研究のまとめ

以下では、国内及び海外で行った事例調査を基に、各展開類型ごとのメリット・デメリット、展開する上での必要条件・他の展開類型との組み合わせの可能性、及び事例から見られる傾向についてまとめる。

(1) 類型1：複数拠点展開をしている事例の傾向

展開のメリット、デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・複数拠点を持つことにより、ターゲットとする市場に合った最適地での原材料調達、生産、販売が可能になり、合理化・効率化を図ることができる。 ・生産拠点の多極化により、様々なリスクをヘッジすることが可能になる。 <ul style="list-style-type: none"> - 為替リスク、需給の変動リスク、原材料調達にかかるリスク ・販売拠点の多極化により、市場の分散化によるリスクヘッジが可能になる。 ・目的別・機能別の拠点運営が可能になる。 <ul style="list-style-type: none"> - 大量生産拠点 / 国内生産補完 - 海外市場開拓 / 本社への営業窓口 - 原材料調達 / 取引先への部品供給 - アフターサービス - 部品供給拠点 / 組立拠点に区分 ・複数の販売拠点設置によるビジネスチャンスの増大 ・同一国内でも、立地場所の違いによる税制等の優遇措置を利用し、生産量の調整により、節税対策を図ることが可能（中国等） ・水準の異なる技術の有効な活用 <ul style="list-style-type: none"> - 欧米に対しては先進技術のライセンス付与 / 国内市場の縮小が予測される旧技術についてはアジア企業に付与し、委託生産を行う等 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源（人材、生産施設・設備、資金）が分散化されることによる生産の非効率性 ・技術水準が異なることによる品質管理の問題 ・拠点が分散されることによるノウハウ・知識共有化の困難さ ・（複数国に展開する場合）言語の違いに伴う意志疎通の困難さ、コミュニケーション・コストの増大 ・拠点間の輸送コストの増大 ・固定費（土地・工場賃借費、減価償却費、人件費等）の増大 ・複数の拠点を管理（経営管理、生産管理、技術指導、人事管理、情報交換）することにかかるコストの増大 ・一体的グループ経営の困難さ ・海外直接投資を行うことによる撤退のしにくさ（土地、建物、設備、従業員等） ・複数国に展開する場合の情報収集の困難さ <ul style="list-style-type: none"> - 現地の政治、経済、社会状況 - 現地の企業経営に関する法制度・慣行等 - 現地従業員の採用 - 現地での原材料、部品の調達 - 現地販売市場、販売ルート - 現地資金調達方法

展開する上での必要条件、他の展開類型との組み合わせの可能性

必要条件	他の展開類型との組み合わせの可能性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業規模が大きく、体力があること（従業員数、売上高、資本金、内部留保等） ・ 海外展開に関するノウハウ・知識の蓄積が豊富であること ・ 撤退の判断基準が明確であること ・ 本社 - 拠点間、拠点同士の情報連携・情報共有化にかかる体制整備 ・ 教育・研修にかかる社内体制整備 ・ グローバルに通用する明確な経営管理システムの確立（役割と責任の明確化） ・ 拠点整備にかかるコストの削減努力が必要 <ul style="list-style-type: none"> - 償却の終わった生産設備の利用、経営資源の現地化等 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外企業との提携（類型2）をうまく組み合わせることにより、効率的・柔軟な拠点展開が可能になる。 ・ 現地法人の経営的独立（類型3）を促し、技術支援・技術提供のみに留めることで、経営管理にかかるコストを削減できる。 ・ ターゲットとする現地市場に生産拠点を設立することにより、顧客ニーズの把握、販売先の開拓が容易になり、新規市場開拓（類型4）が行いやすくなる。

類型1に該当する事例から見られる傾向

現地市場拡大も図る

この類型では、複数国ないしは同一国内に複数拠点を保有するため、前提条件として、本社の企業規模（従業員数、売上高、資本金等）の大きな企業が多くなっている。今回事例調査をした企業では、ほとんどの企業が本社の従業員数が100名を超えていた。実際の展開の方法としては、アジアでの現地市場拡大及び新規事業への展開を図る（類型4）企業が多いことが特徴的であった。これらの企業は、いずれかの国をアジア市場開拓のための生産拠点として設立した後で、（機能、製品の異なる）複数の生産拠点を設置して現地市場の開拓を図るとともに、国内市場への製品供給（生産補完）を行う拠点としての機能も果たしている。

業種別・国別に見ると、電気機械器具製造業において、特に中国国内に複数の拠点を保有する事例が多かった。中国には取引先が多く進出していることに加え、供給する製品の種類や用途（部品、半製品）の違いにより、複数の拠点を保有するに至っている。また、なかには、税制の優遇措置が利用できる拠点で生産を行うために、免税期間が過ぎると新たに別の生産拠点を設立するなど、節税対策のために複数の拠点を保有している事例も見受けられた。

現地法人の経営的独立によりコスト削減が進む

複数拠点への展開を図る上では、現地法人の管理（経営管理、生産・品質管理、人事・

労務管理等)にかかるコスト、特に日本からの派遣社員のコストなどが非常に負担になるため、現地人スタッフに権限を委譲したり、合弁相手に経営管理を任せ、技術的な支援(現地での技術指導、現地従業員の日本での研修)に徹することにより、現地法人の経営的独立が進んでいる事例(類型3)も多かった。生産設備を日本から持ち込む場合にも、既に償却が終わっている設備を活用するなど、生産体制整備にかかるコスト削減の努力をしている事例も多く見られた。

一度出ると撤退は困難

一度、生産拠点(工場)を作ってしまうと、撤退をすることが難しくなるため、労働力の低い地域を求めて転々と拠点を移す事例は少ない。コスト競争力のなくなった生産拠点については、その役割・機能を見直し、生産量を調整することで対応している事例が多かった。従って、これらは、最初から戦略的な位置付けを考えて、計画的に複数の拠点配置を行うというよりは、結果的に複数の拠点を持ってしまうというケースと言える。

(2)類型2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例の傾向

展開のメリット、デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外企業の経営資源・ノウハウの活用とそれによる低コストでの海外展開が可能になる。 <ul style="list-style-type: none"> - 人材、土地、施設・設備、資金 - 知識・情報、技術、人脈、ネットワーク ・ 少ない経営資源で複数国への展開が可能 ・ 現地法人の立ち上げがスムーズになる。 <ul style="list-style-type: none"> - 土地・建物手当、従業員募集、法的手続 ・ 機能のアウトソーシング化が可能になる。 <ul style="list-style-type: none"> - 生産、販売、研究開発、情報収集 ・ 提携により、リスクの限定化が可能 <ul style="list-style-type: none"> - リスクを受ける期間、金額、事業分野、取引等 ・ 複数の提携先を持つことにより、事業の幅・選択肢が広がる <ul style="list-style-type: none"> - 製品(多品種、高級品/普及品) - 事業分野、地域 ・ 現地事情の把握や現地社会への対応が難 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他社へ依存することにより、リスクのコントロールが困難になる。 <ul style="list-style-type: none"> - 納期、品質等 ・ 合弁の場合、経営の自由度が低く、経営管理のイニシアティブを取ることが難しい。 ・ 提携相手や合弁相手の経営能力や経営状態が提携内容・現地法人運営に及ぼす影響が大きい。 ・ 海外展開にかかるノウハウが自社内に蓄積されない可能性がある。 ・ 自社・日本式の経営管理システムを導入することが難しい。 ・ 経営方針の違い、企業文化の違いによるトラブル発生の可能性が高い。 ・ 言語の違い、商慣習の違いによるトラブル発生の可能性が高い。

メリット	デメリット
<p>しい国への展開が容易になる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 合弁相手として現地政府を入れることにより、トラブルの対応がスムーズになる。 	

展開する上での必要条件、他の展開類型との組み合わせの可能性

必要条件	他の展開類型との組み合わせの可能性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 提携(合弁)相手に関する事前の綿密な情報収集(委託加工等を経るなど段階的な関係の強化が必要) ・ 提携(合弁)内容・相手に求めることを十分に話し合い、合意した上で契約を締結すること ・ 提携(合弁)にかかる適正・詳細かつ実効性のある契約の締結 ・ 相互の強みを活かせる、または、相互の機能を補完できるような提携(合弁)であること(一方的な依存関係では長続きしない) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規事業を立ち上げる場合(類型4)、土地、工場、従業員の確保、販路開拓を効率的かつスピーディに行うために特に有効 ・ 自社の保有する複数拠点での生産(類型1)と提携の使い分けを行うことにより、価格面、需給面で効率的な生産が可能。 ・ (合弁相手の経営能力の如何によるが)合弁の場合、現地法人の経営的独立(類型3)を実現しやすい。

類型2に該当する事例から見られる傾向

自社の強みを活かし、相互の機能補完や役割分担を行う

海外企業と提携を結んでいる企業は、従業員規模が比較的小さい(従業員数100名以下)企業が多かった。これらの企業は、提携によって得られるメリットを最大限に追求しているが、単に自社に経営資源がないという理由だけでは良好かつ継続的な関係を構築していくことは難しい。実際に、自社の強み(製品開発・研究開発・品質管理能力、原材料調達・販売にかかる強み、複数拠点等の自社ネットワーク、幅広い事業分野・製品群等)を活かせるような提携や、相互に機能補完(生産機能と販売機能、部品供給と完成品組立)や役割分担(生産と品質管理、経営管理と人事・労務管理)が可能となるような提携の事例が見られた。

良い提携相手を選択する

本来目的とする成果が達成できるかどうかは、提携相手の経営能力や経営状況に大きく依存するものであるため、提携相手に関する情報収集については、自社の海外取引先や金融機関を利用して調べるだけでなく、経営者自らが提携相手の経営者と経営方針等について十分に話し合い、経営内容や技術水準等について自分の目で確認することが

重要であり、これらの方法を実践して良い提携相手を見つけた事例もあった。

合併をする場合は、直接的に経営をコントロールすることが難しくなり、経営の自由度が低くなることから、提携よりも更に慎重に合併相手を検討する必要がある。時間的な余裕がある場合は、提携相手に生産委託をするなど段階を経て合併を実現し、所期の目的を達成している事例も見られた。

ノウハウの蓄積できる仕組み作りが課題

提携・合併相手の経営資源やノウハウを活用することにより、少ない経営資源で事業展開の幅（事業規模、事業分野）が広がり、事業戦略の選択肢が増えるが、提携・合併相手に依存するあまり、自社内に海外生産・現地法人運営にかかるノウハウ等が蓄積されない可能性がある。また、提携・合併相手の経営状態が悪化するなど、提携関係・内容の変化に対応するために、社内にノウハウが蓄積できる仕組みや提携にかかるリスクヘッジの手段を常に検討していくことが必要と考えられる。

(3) 類型3：現地法人の経営的独立を図っている事例の傾向

展開のメリット、デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地法人の管理・運営（経営、生産、人事・労務）にかかるコストの削減が可能になる。 ・ 現地の社会、経済、商習慣等に即した経営が可能になる。 ・ 現地従業員の意識変革（自立の精神）、モチベーションの向上（志気、意欲、能力）による生産性の向上が可能になる。 ・ 現地での技術水準上昇により、独自の研究開発の促進や優秀な現地技術者を日本へ招聘することが可能。 ・ 顧客ニーズ・市場ニーズへの迅速・適切な対応が可能になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地法人運営にかかる本社のコントロールがきかないリスクがある。 <ul style="list-style-type: none"> - 本社に相談しないで勝手に経営判断するリスク - 経営管理上必要な情報が本社に知らされないリスク - 技術移転が進んだ後に、現地法人の経営を乗っ取られるリスク ・ 自社・日本式の経営管理システムを導入することが難しい。

展開する上での必要条件、他の展開類型との組み合わせの可能性

必要条件	他の展開類型との組み合わせの可能性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営資源の現地化（親会社への依存度低下） <ul style="list-style-type: none"> - 現地人の幹部への登用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地法人の経営的独立が進展することにより、海外現地での市場拡大や新規事業へのチャレンジ（類型4）が行いやすくなる。

<ul style="list-style-type: none"> - 原材料調達の現地化 - 現地での資金調達 - 技術の移転(設計、生産管理、品質管理、研究開発) ・ 現地法人への権限委譲(経営管理、生産管理、品質管理、人事・労務管理 / 決裁権限、運営計画) ・ 現地法人の運営・管理の自主性向上・企業活動の自立的発展 ・ 競争的人事・労務管理制度の導入 ・ 現地企業としての役割遂行(社会貢献等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規市場開拓を行う場合、ターゲットとする現地市場ごとに複数の生産拠点を設立(類型1)することにより、顧客ニーズの把握、販売先の開拓が容易になる。 ・ 現地法人の経営的独立を図る際に、自社単独よりも合弁形態(類型2)の方が実現しやすい場合がある。
--	---

類型3に該当する事例から見られる傾向

企業によって様々な考え方・運営方法

現地法人の経営的独立を図っている企業の事例では、経営資源の現地化による親会社への依存度低下という基本的なレベルから、現地法人への権限委譲、更には経営管理まで現地スタッフに任せるといった発展段階まで、様々なレベルでの取り組みが見られる。これらの取り組みには、現地法人の管理・運営にかかるコスト削減といったネガティブな理由によるものから、現地での企業活動を現地社会や経済に対する貢献活動と捉え、より積極的に技術移転や現地従業員の育成、幹部への登用を進めている事例まで、進出企業の経営に対する考え方や管理・運営方法の違いが明確になるところである。

経営的独立には、企業独自のノウハウの蓄積が重要であると考えられる。なぜなら、現地の経営環境や社会環境は国内と異なるうえ、地域によっては商慣行や生活習慣がまったく異なるため、日本本社のマネジメントスタイルをそのまま持ち込んでうまくいく可能性はそれほど高くない。しかし、原材料調達の現地化や現地市場の開拓、現地での資金調達など、現地化を進める上で外部的な要因に左右されると思われる部分を除けば、ほとんどの企業活動については、内部要因としてコントロールをすることが可能と考えられる。

技術面は現地化が達成されつつある

技術面については、各企業とも現地及び国内での研修・教育制度を整備したり、日本から技術者を派遣して現地従業員に対する技術指導・教育を行うことにより、技術水準の向上・技術の移転に成功しており、さらに生産性の向上や品質の追求を図っている企業が多い。なかには、現地で生産された製品の方が、国内製の製品よりも高品質を達成している事例や、現地で独自に研究開発をしている事例や現地の優秀な技術者を日本へ招聘して技術指導に当たらせている事例も見られた。また、従業員間の技術移転を促進

するための工夫としては、部下の技術レベルや技術指導の効果を上司の評価基準の1つに付け加えたりするなど、企業ごとに様々な制度が見られた。また、生産性向上のためには、競争的人事・労務管理制度の導入や報奨金・提案制度など各種インセンティブシステムの導入を図るほか、現地従業員に権限を委譲して、現地従業員の意識変革（自立の精神）やモチベーションの向上を図っている事例が数多く見られた。

経営の完全現地化は長期的課題

経営管理については、現地スタッフにすべて任せることには躊躇している企業が多かった。長期的には日本人派遣社員の人数を減らしていくが、マネジメントについては、自社で時間をかけて育成する方針を取っている企業が大半であった。経営管理のために日本人をまったく派遣していない企業は、a)自社の出資比率が低い(50%以下)ため、経営のイニシアティブを握れず技術的な支援に徹している企業であるか、b)現地法人を国内市場向けの生産拠点として位置付け、技術移転も完了しているため、日本本社の経営者が現地法人の経営管理についても行っている事例に限られるようである。

(4) 類型4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例の傾向

展開のメリット、デメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外での新規事業による国内への派生効果が期待できる。 - 人材やノウハウの国内事業への導入・利用（人材・ノウハウの逆輸入） ・（外注先がないため内製化するなど）事業の幅が広がることによる取引先の拡大 ・ 市場の成熟度、収益性等から国内では取り組めない事業に参入することが可能になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会環境・経営環境が異なるため、事業展開の手段・方法を選択することが難しい。 ・ 海外での新規事業が失敗する確率が高く、失敗した場合の本社経営への影響が甚大である。 ・ 事業リスクや市場リスクなどリスクの所在や大きさを特定する判断が難しい。

展開する上での必要条件、他の展開類型との組み合わせの可能性

必要条件	他の展開類型との組み合わせの可能性
<ul style="list-style-type: none"> ・ 綿密な計画に基づく、自発的な進出であること。 ・ 現地市場等に関する事前の十分かつタイムリーな情報収集を行うこと。 ・（資金的、人材的に）余裕を持った事業展開であること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 海外企業との提携（類型2）をうまく利用することにより、自社にない機能・経営資源の補完が可能になり、事業がうまくいく可能性が高まる。 ・ 現地法人の経営的独立（類型3）が達成されている方が、現地市場拡大及び新規事業

<ul style="list-style-type: none"> ・展開する事業分野に何らかの強み、優位性を持っていること。 ・撤退の判断基準が明確であること。 	<p>への展開がスムーズにいく。</p>
--	----------------------

類型4に該当する事例から見られる傾向

進出理由は国内市場の飽和、国内外の需要減による受注確保

海外現地で市場拡大を目指したり、新規事業へのチャレンジを行っているケースとして、a) 国内市場が小さいため、製品の輸出などを経て、自社の技術力・製品開発力をばねに海外展開を目指す事例、b) 取引先の要請に従い海外進出を果たしたものの、期待するだけの受注が得られなかったり、取引先の現地化が進み、現地企業との競争のなかで、現地・第3国市場の拡大を迫られる事例、c)当初は、国内生産を補完するための生産拠点として設立されたが、国内需要の低迷により、現地・第3国市場の拡大を迫られる事例、d)現地法人の技術・開発水準が上昇し、独自に現地での市場開拓を図る事例、e)現地企業・工場の買収や現地企業との提携によりノウハウを獲得し、新規事業の展開や現地市場の拡大を図る事例などが上げられる。事例調査の中では、a)、b)、c)に該当するケースがほとんどであった

海外企業との提携を利用してリスクを軽減

若干ではあるが前述 d)と e)のように現地法人・現地企業の強みを利用してビジネスチャンスを広げている事例も見られた。現地での市場拡大や新規事業を展開する場合、現地市場に関する十分な情報収集やリサーチが必要であるが、もともと拠点を持たない企業がいきなりこのような取り組みを行う場合は、市場や事業に関するリスクの所在やリスクの大きさが判別できず、最適な手段や方法で事業展開を実施することは難しい。従って、今回の事例のなかでも、海外企業との提携（類型2）をうまく利用することにより、自社にない機能や経営資源を補完するとともに、的確な情報収集を行い、事業を成功させているケースが見られた。

立ち上げには十分な準備が必要

現地法人設立後、一定期間が経過し、現地法人の経営的独立（類型3）が達成された後で、ある程度余裕を持って新規市場開拓や新規事業に参入する方がスムーズに展開ができるようである。特に、新規事業に参入する場合、その事業分野に何らかの強みや優位性がないと、リスクが大きいだけで事業に参入するメリットが少ない。また、なかには、既存の事業内容を認可当局に理解してもらえず、現地法人の設立許可を得るために新規事業への取りまざるを得なかったという事例も見られた。アジアなどでは、日本国内では雇用できない優秀な人材の確保が可能になるため、新規事業を展開する場合には非常に有利であり、現地で獲得した人材やノウハウを逆に日本での事業展開に利用す

ることを考えている事例もあった。

(5) 展開現地法人の動向（トレンド）

展開現地法人に関する事例研究においては、現地法人に大きな影響を与えたアジア通貨危機に対する企業の対応と ISO 認証導入に向けた企業の取り組みをとりあげる。

アジア通貨危機への対応

調達・販売市場別、決済通貨種類別 4 つのパターン

通貨危機がアジアに展開している企業に与えた影響は、現地法人の所在国や原材料調達先・販売市場がどこであるか、また決済通貨の種類によって異なるものとなっている。企業の生産活動形態として、大きく、a) 海外調達（外貨決済 - 以下外） - 現地販売（現地通貨決済 - 以下現） b) 海外調達（外） - 海外販売（現） c) 現地調達（現） - 現地販売（現） d) 現地調達（現） - 海外販売（外）の 4 つのタイプに分かれる。

原材料を海外から調達する場合、外貨建てと現地通貨建てが考えられ、外貨で行うケースでは現地通貨が外貨に対して弱くなったため、原材料調達コストの上昇につながったが、現地通貨建てで調達を行う場合は、コストに変更はなかった。

また、販売面では、現地の国内市場向けに販売するケースでは、決済通貨はたいてい現地通貨建てであり、この点では為替変動の影響はないが、現地国での不況の影響により、販売単価への下げ圧力がかかり、売上高の低下が避けられない状況であった。

海外から外貨建てで調達し、現地販売するパターンが一番苦しい

海外市場に外貨建てで販売するケースでは、現地通貨安により為替差益の恩恵を受け、受け取り額が増加することにより収益的にはプラスの効果があった。海外販売を現地通貨建てで行っている場合は、為替変動の影響を受けなかった。従って、海外から外貨建てで原材料調達を行い、現地市場で販売する場合（a のケース）は、原材料調達にかかるコスト上昇分を販売価格に転嫁できずに、収益的に非常に苦しいという企業が多かった。海外から外貨建てで原材料調達を行い、海外市場へ現地通貨建てで販売する場合（b のケース）も、収益的には同じように苦しいと思われるが、そのような事例はほとんど見られなかった。現地で原材料調達を行い、海外販売を外貨建てで行う場合（d のケース）は、収益的にもっとも良いケースと言え、この機会に累損を解消している事例も少なからず見られた。

原材料調達を親会社から行っている場合などは、決済通貨を変更したり、価格設定の変更により対応できている事例もあったが、取引先との間の力関係で条件が決まるため、必ずしも為替変動の影響を回避できていない事例もあった。

ISO 認証導入への取り組み

本社に先駆けて取得している現地法人の事例

今回の事例調査で見られた傾向として特徴的であったのは、国内工場に先駆けて、海外の現地工場が ISO を導入している事例が見られたことである。

これらの企業が ISO を導入する理由としては、a) 現地での取引拡大のため、b) アジア製ということで取引先の品質に対する不安を払拭するため、という顧客ニーズを睨んだ取り組みが多かったが、なかには、c) マニュアル整備により、従業員間のノウハウの共有化やノウハウ移転を図るシステム構築の一貫として導入している、また、d) 量産体制を構築する上で問題となる品質管理を徹底するため、というような ISO を社内の管理ツールとして利用するために取り組んでいる事例も見られた。

ISO 取得により品質管理、人事管理面で効果あり

ISO 導入に際しては、TQC のように労働者からの自発性や創意工夫によるものではなく、定式化されたフォーマットを真似るだけであること、また、もともと工場管理がうまくいっていたことなどの理由から、比較的容易に取得することができたという事例もあった。

また、ISO 導入により得られた効果としては、ISO 取得に当たり策定したマニュアルを遵守させることで、品質管理や人事管理面において大きな効果が得られたという意見も聞かれた。

実際、現地で行う際に ISO 取得が求められるのは、グローバルな海外展開を行っている欧米企業との取引である場合が多いようであり、今後、現地市場で欧米系企業と取引の拡大を図っていく場合には、ISO 取得を求められるケースが増えていくことと思われる。

第 2 章 海外展開事例

第2章 海外展開事例

1. 事例調査対象企業の概要

No	社名	所在地	業種	主要取扱品目	展開類型				進出先	現法の機能	設立時期	進出形態	出資比率	進出理由	収益状況	その他の進出先	本社従業員数	現法従業員数	現地日本人数	ISO取得	
					類型1	類型2	類型3	類型4												国内	海外
1	後藤電子(株)	山形県寒河江市	電気機械器具製造業	スピーカー用ボイスコイル、ピックアップコイル					中国	生産、販売、情報収集、物流	1990年	新規の合併	49%	労働力の確保、取引先への製品供給	単年度黒字、累損なし	-	88	1020	4	-	ISO9002
2	セキノス(株)	栃木県佐野市	精密機械器具製造業	メモリー系レンズ、監視カメラ用レンズ					韓国	生産、販売	1988年	新規の合併	22%	生産拠点の分散によるリスクヘッジ	単年度黒字、累損なし	中国(予定)	135	95	0	ISO9001	-
3	日本エアテック(株)	東京都台東区	その他製造業	クリーンルーム、クリーンベンチ					米国	生産、販売	1995年	新規の単独	100%	海外市場の開拓・拡大	単年度黒字、累損あり	シンガポール、台湾、中国	229	13	7	-	-
4	(株)ロン・リバイス	新潟県栃尾市	繊維・アパレル製造業	縫製品、織物(修整)					中国	生産、物流	1994年	新規の合併	60%	取引先の要請、海外市場の開拓	単年度赤字	-	150	300	3	-	-
5	パール楽器製造(株)	千葉県八千代市	その他製造業	打楽器、管楽器					台湾	生産	1973年	新規の単独	100%	コストの低減、海外市場の開拓	単年度黒字、累損なし	米国、英国	184	395	5	-	-
6	(株)カナツー	東京都千代田区	輸送用機械器具製造業	台車コンベアー、リフト					台湾(提携のみ)	-	-	-	-	-	-	中国、マレーシア、ドイツ、インドネシア(提携)	80	-	-	-	-
7	(株)タハラ	東京都江戸川区	一般機械器具製造業	プラスチック容器成形用ブロー成形機					ドイツ(提携のみ)	-	-	-	-	-	-	台湾、タイ(提携)	60	-	-	-	-
8	A社	東京都	繊維・アパレル製造業	紳士肌着					インドネシア	生産	1992年	新規の合併	4.3%	コストの低減、労働力の確保	単年度黒字	-	65	900	3	-	-
9	沢根スプリング(株)	静岡県浜松市	その他製造業	内燃機関用ばね					中国	生産、販売、情報収集、研究開発	1993年	新規の合併	30%	海外市場の開拓、取引先確保・開拓	単年度黒字、累損なし	-	36	75	0	ISO9002	-
10	東洋クッション(株)	愛知県追分市	その他製造業	ロック(繊維製産業資材)、フラワーポット					スリランカ	生産、販売、物流、研究開発	1990年	新規の合併	35%	海外市場の開拓、原材料調達	単年度黒字、累損なし	-	55	80	0	-	-
11	(株)理喜	大阪府箕面市	繊維・アパレル製造業	紳士用メリヤス肌着					タイ	生産、販売、情報収集、物流、研究開発	1987年	新規の合併	37.25%	コストの低減、海外市場の開拓	単年度黒字、累損なし	-	350	1444	18	ISO9001(予定)	-
12	K社	東京都	その他製造業	文具、事務用品					中国	生産	1996年	新規の単独	100%	コストの低減、海外市場の開拓	単年度黒字	-	67	110	0	-	-
13	日本イーダブリューアイ(株)	岡山県総社市	輸送用機械器具製造業	自動車用ボデー板金					米国	生産、販売	1988年	新規の単独	100%	取引先の要請	単年度黒字、累損あり	タイ	61	490	9	-	ISO9002

* 展開類型1. 複数拠点展開をしている事例

2. 海外企業と多様な提携を結んでいる事例
3. 現地法人の経営的独立を行っている事例
4. 海外現地での市場拡大・新規へのチャレンジを行っている事例

2. 海外展開事例

類型 1：複数拠点展開をしている事例
類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例

1. 後藤電子株式会社

企業概要

所在地	山形県寒河江市大字柴橋 734-1		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	スピーカー用ボイスコイル ピックアップコイル
設立時期	1963 年	国内事業所数	1 箇所
資本金	3 千万円	従業員数	88 人
売上高	19 億 0,200 万円	海外売上高比率	30%

海外事業所の概要

企業名	上海仁和後藤音響器材有限公司		
所在地	上海市浦東新区徳平路 748		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	スピーカ用ボイスコイル ピックアップコイル
主な機能	生産機能、販売機能 情報収集機能、物流機能	出資構成	同社 49% 仁和実業有限公司 51%
資本金	250 万 US ドル		
設立時期	1990 年 7 月	従業員数	1,020 人（うち日本人 4 人）
進出形態	新規の合弁	売上高	420 万 US ドル
進出理由	労働力の確保、取引先への 製品供給	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

同一国内に複数生産拠点を展開

- ・国内取引先の海外拠点のそばで生産、製品供給を行うという意図で海外進出を果たした。
- ・節税対策の一環として、数年サイクルで法人を設立し、メインの生産拠点を移した結果、同一地域内（上海）で複数の生産拠点を保有することになった（ただし、同程度の生産を行っているわけではなく、課税措置優遇の違いなどにより生産量を調節）。

海外企業とのパートナーシップ

- ・現地役場がパートナーとなったことにより、建物の手当、従業員募集など現地の土地勘が必要とされる部分での協力が得られ、立ち上げはスムーズに行われた。
- ・ほぼ折半出資であるが、経営事項は日本側、共産党対策・人事面は中国側という役割分担関係を構築している。

1. 日本本社

1963年に現社長の母が、従前より行っていた衣服縫製業に変わる事業として、コイル製造を創業した。その後、山形県内に複数生産拠点を有するまでになったが、1990年の海外進出を境に国内生産拠点を統合し、現在、生産拠点は本社工場1ヶ所のみとなっている。スピーカー用ボイスコイル（スピーカー内に電気を通し、音を増幅させる装置）とピックアップ用コイル（レンズがはめ込んであり、CD・DVDなどの媒体からの信号を読み取る装置）を製造しており、製造スタッフ40人、管理スタッフ40人（うち、開発専従スタッフ10人）の人員体制となっている。

東北パイオニアは、1966年に天童に生産拠点を構えて以来最大の取引先であり、国内のみならず、中国やメキシコでも互いの現地法人同士による取引が行われている。また、上市に生産拠点を有しているフォスター電機とは、同社工場設立以来の取引関係である。

2. 現地法人

進出理由と経緯

同社では、1980年代半ばのバブル期に労働力をなかなか確保できないという問題に直面していたため、1986年に現在の立地場所に本社と工場を移転したことを境に、海外展開を前提として当時3拠点あった生産拠点を徐々に本社工場に集約させ、他の生産拠点を縮小させていった。

国内主要取引先であるフォスター電機の海外拠点が、それまで韓国・台湾・シンガポール・マレーシア・米国（シカゴ）と安い労働力等を求め転々と移転しているのを見て、最後に行きつくのは中国であろうと予想した。従前から、中国の現地企業に委託加工を依頼していたが、上海の銀行で頭取をしている知人の紹介で浦東地区を初めて訪問した。当時、浦東地区はまだ経済開発区ではなかったが、風土が山形と類似していたことと、雪に悩まされない気候であったことが、工場設立に至ったきっかけであった。

現地法人設立1年前の1989年に申請手続きを開始し、現地の役場に生産拠点設立の相談に行ったところ、先方から土地や建物を貸与する形で出資したい旨伝えてきた。手続きや土地所有などのリスクを考え、出資を受け入れることとし、仁和実業有限公司（村民が共同出資している法人）との折半出資（51：49）とした。主導権は形式上中国へ渡しているが、決裁権限の区分を明確にしておき、生産等の経営面に中国側は口を出さないかわりに、共産党関連事項や人事、組合関連事項に関しては日本側は口を出さないという不文律により経営上のイニシアティブを握っている。

設立当初は村役場を通じて従業員を募集し、試験（数学）と面接で採用した。この時採用した人材は、現在現地法人の幹部候補（部課長クラス）となっている。進出当時は、付近に日本企業が進出していなかったため、従業員が転職することもなく、定着率も良かった。また製造品目は日本と比較すると簡単な構造の製品で大量生産できるものとした。

操業状況

現地法人の製品は、中国人の手先の器用さもあり、同じものであれば日本より高品質であり、7割が海外へ、残りは現地日系企業に販売されている。中国企業との取引は売掛金回収が困難であることなどから、あまり考えていない。

従業員管理のポイントは「平等の意味」を理解させることであった。例えば、会社に入れば仕事をしてもしなくても賃金がもらえるという考え方が一般的であったため、設立1年目から、インセンティブ制度（能率給、罰則金）を導入した。それにより、仕事の成果に応じた給料を払うという考え方を徹底させると同時に、不良品を出せば能率給の2倍のペナルティーを課すことで品質管理意識の向上も図っていった。給与の算定に関しては、生産個数と不良品率とで計算するシステムを構築した。これは、従業員から自分の賃金・待遇について説明を求められた際の絶対的な基準を設けるためでもあった。

1999年にISO9002を取得しているが、比較的容易に取得することができた。それは、TQCのように労働者からの自発性・創意工夫によるものではなく、定式化されたフォーマットを真似るだけであること、もともと工場管理がうまくいっていたことなどが要因である。

経営状況

設立初年度から単年度黒字を達成している。中国には現在3つの生産拠点（1990年・上海仁和後藤電子工業有限公司、93年・上海後藤電子有限公司、94年・上海仁和後藤音響器材有限公司）を有している。上海仁和後藤音響器材有限公司は最初に設立した上海仁和後藤電子工業有限公司の免税期間（設立後3年間）が過ぎることから、新たに設立した。これらの方策は、税制優遇措置が利用できる拠点で主に製造を行うという合法的な節税対策の一環であり、各拠点別の売上や利益の違いは本質的にはあまり意味を持たない。また、その他に、東北パイオニアとの合併企業として上海先鋒有限公司に30万ドル（設立時点、全株式の10%）を出資している。

現在の問題は生産コストの上昇であり、特に賃金の上昇があげられる。他社のように雇用期間を1~3年契約にして賃金を抑えることはせず、問題がなければ45歳まで継続雇用することになっているため、中国に進出している同業他社と比べ2~3倍の賃金を払っていることになる。このような雇用形態をとっているのは、新たに教育を行うコストの抑制やトラブルの防止のためであり、現在の労働者の熟練度がなければ出来ない仕事が多いことを考えると仕方がないことである。

3. 日本本社と現地法人の関係

受発注は、国内顧客から日本本社と後藤国際貿易（上海の物流拠点）とに発注がなされ、その後、後藤国際貿易から現地生産拠点へオーダーが流れ、現地生産拠点から電線など部材の発注が日本本社へ来る仕組みになっている。

現地法人の現地化については、会社の方向性は日本本社で決めるべきであり、最終決裁

権も日本で保持すべきと考えている。実際、数年前に、現地スタッフが日本本社の意向を聞かないままに現地国営企業と取引を開始し、結局、資金の回収ができないという失敗があった。

4．今後の展開

今後、国内で取り扱う製品は、材料費が高いために不良品率を低く保ちたい製品や高度な技術を要する製品、また、新たな技術が導入された製品とし、それ以外は積極的に海外へ移管していく予定である。そのためにも、本社では新しい製品開発や技術開発を根幹に据えている。実際、電気製品に大きなインパクトを与えると思われる材料製造技術を開発し、製品化のめどを立てているところである。

また、消費大国である米国を隣国に持つメキシコに注目し、既に生産拠点を設立している。NAFTA 地域圏の動向を見据えつつ、今後は全世界の企業を相手にしたビジネスを行っていきたいと考えている。

5．海外進出企業へのアドバイス

海外では契約の概念が日本と全く異なるため、疑義がおこりそうなことについては綿密な契約を締結したり、曖昧な方が得策の場合にはあえて契約を取り交わさないなど状況により使い分けるべきである。また出資比率に関係なく最終決裁権を日本側で保持することで中国側の経営面での不合理な干渉を防ぐようにしており、決裁権限の明確な区分が重要である。

- 類型 1：複数国に拠点展開している事例
 類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

2. セキノス株式会社

企業概要

所在地	栃木県佐野市赤見町 2009		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	ビジュアル系：リアプロジェクション TV(CRT,LCD)用光学ユニット及びエンジン メモリー系：CD.MD.DVD 用ピックアップレンズ 小型撮像系：監視カメラ用レンズ、モバイル P/C.電話用カメラレンズ 光学応用製品：ミテイングツール(レーザーポインター)
資本金	9,800 万円	従業員数	135 人
売上高	20 億 3,200 万円	本社海外売上高比率	20%

海外事業所の概要

企業名	SEKINOS KOREA CO.,LTD.		
所在地	245-1 DONG DU CHEON-DONG DONG DU CHEON-CITY KYUNG KI-DO KOREA		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	メモリー系レンズ、監視カメラ用レンズ他
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 22% 合弁相手 78%
資本金	11 億 5,000 万ウォン	従業員数	95 人(うち日本人 0 名)
設立時期	1988 年	売上高	65 億ウォン
進出形態	新規の合弁	収益状況	単年度黒字、累損なし
進出理由	生産拠点の分散によるリスクヘッジ		

【海外展開の特徴】

複数国に生産拠点を展開

- ・グローバルな企業作りをするという方針のもとで、自発的に合弁形態での海外展開を図り、現地法人は日本市場向けに国内の生産能力を補完する機能を果たしている。
- ・生産拠点の分散(韓国、中国)により、為替や需要の変動に対するリスクヘッジを行う一方で、今後は大量生産を行う拠点として現地法人の機能強化を図り、国内では試作や開発に注力する分業体制を取る。

海外企業とのパートナーシップ

・現地法人の経営については、運営をパートナーに任せて技術支援に徹することで、経営にかかるコストを圧縮し、現地法人が同社からの注文に依存せず、独自の営業展開を促すことに成功した。

現地法人の経営的独立

・需給の変動が激しく、安定的な生産が難しかったことなどから、本社が現地法人の製品開発を支援し、現地市場での独自の事業展開を可能にした。

1. 日本本社

1971年設立の光学機器レンズメーカー。プラスチック関連の省力化に対するシステムエンジニアリングを主として事業を開始した。1972年にプラスチック加工メーカーを吸収合併し、光学用エンジニアリングプラスチックの機構部分を主として製造していたが、1977年に、射出成形技術をベースにプラスチック非球面レンズの開発を開始した。5年に及ぶ研究の結果、光ピックアップ用非球面マイクロレンズ及びビジュアル用大口径非球面レンズの開発に成功した。1982年にA.V用非球面レンズの製造販売を開始し、特に大口径レンズはリアープロジェクションTVに使用され、同社のオリジナル製品として国内外に出荷されている。

同社の製品出荷量に占めるプロジェクションTV用レンズの比率は55%（その内90%が海外向け）で、CD等のピックアップに使用するマイクロ系の光メモリーレンズの比率は30%、その他OA用光学ツールが15%となっている。プロジェクションTV用レンズの輸出先は、ヨーロッパとアジア諸国であり、米国市場を除く同社のシェアは80%、世界シェア第2位。

2. 現地法人

進出理由と経緯

海外へ展開するきっかけは、社長が国際的に通用する企業を作るという方針を持っていたこと、また、若い社員の国際化の勉強の一環として海外展開を検討したことである。同社はそれまで韓国の企業に技術供与をした経験があり、韓国に関する情報量が多かったことから、直接投資先として最適と判断した。情報収集については、韓国へ進出するための手続き面が中心となった。国内では、足利銀行の国際部にアドバイスを受け、ロイヤリティの納税方法等については、アーサーアンダーセンの指導を受けた。

当初の出資額は1,350万円で、出資比率は同社30%、現地合弁相手が70%であった。その後1999年12月に増資したため、現在同社の出資比率は22%となっている。

現在の操業状況

現地法人社長は、合弁相手である大宇の副社長（株式の30%を保有）が就任し、同社社長は取締役理事である。社長の方針で、同社では経営支配のための人的な派遣は行っておらず、当初から韓国現地法人の実質的な経営は韓国人に任せ、あくまでも技術支援を行っている。設立当初は、合弁相手から3名を日本支社に招聘して研修を行い、日本からも技

術者を1年間派遣した。

現地法人には、ピックアップレンズの生産を委託している。決済通貨は円建てであったため、通貨危機の際は現地通貨が円に対して弱くなり、収益面ではプラスになった。

経営状況

現地法人は、当初、同社からの注文生産のみであり、輸出は同社を経由して行っていた。ピックアップ系のレンズは売上高の変動が激しく、安定的な生産が難しかったことなどから、同社が製品開発を支援し、現地市場での独自の事業展開が可能となった。現地の企業から認知されるのがなかなか難しかったため単年度黒字になるまでに時間がかかった。

3．日本本社と現地法人の関係

現地法人は国内外注先（関連会社）と生産コストがほぼ同じであるが、国内では、人員の問題、工場の大きさの問題でこれ以上の生産ができない状況であるため、現地法人が生産能力の確保と生産拠点の分散化を任けている。また、為替や需給等の変動に対するリスクヘッジとしての、現地法人の果たす役割も大きい。

4．今後の展開

競争が激しくなっており、一企業の利害関係では市場ニーズに対応することが大変難しくなっている。少なくともトップに近いシェアを持っている部品メーカーとして供給責任を果たせなければ、生き残りは難しいと考える。同社としてはキーデバイスを日本で製造し、韓国と中国（2000年1月設立予定）で大量生産し、グループのサプライチェーンとしての仕組みを作り、顧客の満足度を高めていくことに努めたい。異なる文化の違いは、そのまま受け入れ、現地主導で経営基盤の確立を図っていくつもりである。

- 類型 1 : 複数拠点展開をしている事例
 類型 2 : 海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3 : 現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4 : 海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

3. 日本エアーテック株式会社

企業概要

所在地	東京都台東区入谷 1 丁目 14-9		
業種	クリーンエアシステム設計、製造、販売	主要取扱品目	クリーンルーム、クリーンベンチ、バイオハザードシステム
資本金	10 億 2,070 万円	従業員数	229 人
売上高	76 億 8,600 万円	海外売上高比率	6.0%

海外事業所の概要

企業名	AIRTECH INTERNATIONAL MANUFACTURING INC		
所在地	3111 NE SHUTE ROAD HILLSBORO, OREGON 97124 U.S.A		
業種	クリーン機器製造販売	主要取扱品目	クリーンルーム、クリーンベンチ、バイオクリーン等
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 85% 同社グループ企業 15%
資本金	250 万米ドル		
設立時期	1995 年	従業員数	13 人 (うち日本人 7 名)
進出形態	新規の単独	売上高	210 万米ドル
進出理由	海外市場の開拓・拡大	収益状況	単年度黒字、累損あり

【海外展開の特徴】

海外企業との合併により、複数国に生産拠点を展開

- ・ 海外市場を開拓するために、1984 年からアジア（シンガポール、台湾、中国）に次々と合併企業を設立し、経験・ノウハウの蓄積をうまく活かして幅広く拠点展開をしている。
- ・ 同社製品の特徴（オーダーメイド、製品が大きくかさ張ること等）から、現地合併相手に同社の技術を供与し、現地で設計、組立（製造）販売を行っている。部材の現地調達・現地企業への外注を行い、合併相手に販売等を任せている。

現地法人の経営的独立

- ・ 現地法人の経営管理を合併相手に任せ、技術的支援（現地での技術指導、現地従業員の日本での研修など）がメインになっている。

海外市場の新規開拓

- ・ 米国での市場開拓・拡大を目的に単独に進出したが、市場環境の悪化による取引先日系企業の撤退や価格競争の激化、現地取引先開拓の難しさなどから、経営方針の変更が必

要な状況であり、インターネット経由での販路開拓など新しい事業展開を模索している。

1. 日本本社

1973年設立の空気清浄システムの専門メーカー。クリーンルーム、クリーンベンチ、バイオハザードシステム等の設計、製造、販売を行っている。店頭公開を経て創業24年で東証2部上場を果たしている。国内シェアは、クリーン機器とクリーンルームを合わせると20%弱。

クリーンルームは、電子工業向け製品（半導体、液晶、電子部品などの製造工場で使用）と大学や研究所向け製品（医薬品、食品などの無菌室で使用）に大別され、その売上高比率は7:3となっている。一般製品から高性能製品まで幅広く取り扱っているが、特に高性能製品に強みを持つ。製品の生産に当たっては、設置する部屋の規模や製造ラインに合わせてオーダーメイドで設計することが多い。

生産拠点として、シンガポールと台湾にそれぞれ1社ずつ、中国に2社の合弁企業を有し、米国に100%子会社を有する。アジアの拠点ではそれぞれ現地合弁相手と技術提携しており、合弁相手も経営を行っている。

2. 現地法人

進出理由と経緯

（シンガポール現地法人）

1984年設立。将来的なグローバル化を視野に入れ、海外企業との取引経験を積むことを第一の目的と考えて海外展開を行った。出資比率は当初、合弁相手と50%ずつとしたが、その後の増資時に追加出資しなかったため、結果的に20%以下に比率を下げた。競争の激化と通貨危機の影響で、売上高が5億円から2億円まで低下しており、現在保有している現地法人の中で唯一、累積損失が出ている。従業員数は最大時で60人であったが、40人まで減少している。

（台湾現地法人）

1991年設立。紡績機械メーカーを営む台湾人と同社社長が昔からの知り合いであったことがきっかけで、合弁企業を設立することになった。同社の出資比率は18%であり、従業員数は65人、売上高は12~15億円程度となっている。台湾現地法人は、台湾政府が半導体産業を政策的にバックアップしたため、順調に成長してきており、単年度黒字が続いている。

（中国現地法人）

中国企業（蘇州グループの国家二級企業。従業員1,000人）が空気清浄機分野に進出するために、現地の空気清浄協会を通して日本企業の工場視察を行ったことがきっかけで、同社と知り合い、1992年に、先方から合弁の要請があったが、バブル経済の破綻直後で同社の売上が落ちていたこともあり、断った。その後も合弁の要請が何度かあり、出資比率や出資金額などの条件面で折り合わなかったが、1994年、同社が合意できる水準まで、先

方が条件を緩和（同社出資比率 25%：2,000 万円）したため、損失覚悟で合弁企業を設立することにした。合弁に当たって、上海同済大学の空調専門の教授からの助言は受けた。現地法人の従業員数は 70 人で、標準的な製品の計画生産を行っている。電気部品は外部から購入しており、設計、配線、組立のみを自社で行い、生産設備はほとんど保有していない。板金や塗装も外注しており、販売については、合弁相手が既存の販売網を利用して行っている。現地法人の売上規模は 4.5～5 億円程度と小さいが、毎年、順調に伸びている。同社に対しても売上高に応じたロイヤリティが定期的に支払われている。同社社長は現地法人の役員となっているが、シンガポールと台湾での経験から中国人を管理することの困難さを充分認識しているため、現地法人の経営には特に関与していない。技術指導については、毎年、現地従業員 3～4 名を日本本社に 2 週間程度招聘して、研修を行っている。

（韓国企業との技術提携）

1988 年から、韓国企業と技術提携を行っていたが、提携相手が必要な情報（業績、販売実績等）を同社に伝えないことやロイヤリティが正確に支払われないことなど難点が多く、1996 年に提携を解消している。

（米国現地法人）

米国については、マーケットとして従来から注目していたが、現地に同業他社がいなかったため、電子工業分野で進出することにした。米国には以前から輸出を行っており、取引のある現地商社もあったため、情報収集は容易であった。当時、ハイテク企業の誘致に積極的であったオレゴン州政府の東京事務所と連絡を取り、同州のシリコンフォレストと呼ばれる地域に立地を決定した。適当な合弁相手が見つからなかったこと、土地も安価であったことから単独で進出。1995 年に設立、1996 年から工場を稼働している。

操業状況

米国現地法人の社長は日本人であり、当初派遣した日本からの社員（7 名、主に技術者）も徐々に減らす予定であった。しかし、優秀な現地人材の確保は難しく、現地従業員の削減（18 名 13 名）により、逆に日本人の比率が上昇している。日本人社員は技術面（設計や組立）を担当しているが、営業の際も技術の知識がないと顧客のニーズを適格に把握することができないため、現地人だけに任せるわけにもいかず、日本人社員の削減は難しい状況にある。

経営状況

米国のシリコンフォレストにはシリコンウェハを製造する日系企業が多く進出しており、設立当初の 2 年間は、受注の 90%を日系企業が占めた。しかし、その後の半導体不況の影響により、各社とも設備投資を縮小、現地から撤退する企業が相次ぎ、日系企業向けの生産は大幅に縮小している。クリーンルームのような設計、建築までかかる大規模な案件は少なくなり、病院や研究所向けに設備単体で販売するケースが多くなっている。このような状況から、現地企業に販売先開拓の営業を行っているが、最低限の仕様をクリアすれば価格が取引の決定要因であるケースが多く、同社のように多品目を扱い、サービスで付

加価値をつけている場合、専門メーカーが多い米国企業との価格競争は極めて不利である。また、現地での人脈がなければ現地市場への新規参入も困難とわかり、現在、大きく経営方針を変更せざるを得なくなっている。そうしたなかで、標準品などの注文は、1999年から開始したインターネット経由の注文が増加しており、売上高全体の約2割を占めるまでになっている。

3．日本本社と現地法人の関係

国内で生産した製品は、基本的に国内市場向けであるが、一部、台湾・韓国向けに非常に特殊で現地での製造が困難な製品を輸出している。しかし、価格の割に製品のサイズが大きく、輸送には向かないため、輸出する製品は限られている。また、台湾の製品を日本へ輸入することは、現地の人件費等コストが高いため採算が合わない。中国の現地法人で生産した製品を日本に輸入するには、技術水準の格差を考慮すると、現状ではまだ不可能である。従って、東南アジアの現地法人でも現地企業への販売が多くなっている。

4．今後の展開

電子工業分野の伸びは大きいですが、景気の変動が激しいため、今後は無菌室の分野を拡充し、将来的には両分野の比率を7:3から5:5にしたいと考えている。欧州への展開は考慮していないが、展開する場合には、米国からの展開になると思われる。

類型 1：複数拠点展開をしている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

4. 株式会社ロン・リバイス

企業概要

所在地	新潟県栃尾市東町 1-11		
業種	縫製品・織物・繊維製品の 検品、修整業	主要取扱品目	縫製品、織物、繊維製品
資本金	2,000 万円	従業員数	150 人
売上高	10 億 8,500 万円	海外売上高比率	20.0%

海外事業所の概要

企業名	日中合資上海龍里柏時装有限公司		
所在地	上海市嘉定区望新鎮北首		
業種	縫製品・織物・繊維製品の 検品、修整業、衣料品製造	主要取扱品目	縫製品、織物、繊維製品
主な機能	生産機能、物流機能	出資構成	同社 60% 伊藤忠商事 30% 現地合弁相手 10%
資本金	50 万米ドル		
設立時期	1994 年	従業員数	300 人（うち日本人 3 名）
進出形態	新規の合弁	売上高	958 万元
進出理由	取引先の要請、 海外市場の開拓・拡大	収益状況	単年度黒字、累損あり

企業名	大連龍里柏時装修整有限公司		
所在地	大連経済技術開発区華通工業園 2 号字楼 4 層		
業種	繊維・アパレル製造業	主要取扱品目	縫製品・織物の検品、修整業
主な機能	生産機能、物流機能	出資構成	同社 100%
資本金	25 万米ドル		
設立時期	1998 年	従業員数	60 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の単独	売上高	
進出理由	取引先の要請、 海外市場の開拓・拡大	収益状況	単年度赤字

【海外展開の特徴】

同一国内に複数拠点を展開
・当初は、国内市場の縮小への対応及び輸入不良品を水際でくい止めたいという既存取引先ニーズへの対応という、半ば消極的な理由から海外展開が決定され、さらに、既存取引先との関係維持・安定化という意図により別の現地法人を同一国に設置することとな

った。

- ・複数拠点を展開したことにより生産拠点が分散化され、また、それぞれの市場における取引先が確保できたため、結果的に販売面でのリスクヘッジが達成されている。

海外での新事業へのチャレンジ

- ・当初は、現地政府の許認可を得るために、新規事業へと取り組まざるを得なかった。
- ・しかし、国内と同じ事業（繊維製品修整）の他に、別の類似事業（衣料品製造）を新規に展開したことにより、事業間でのノウハウが共有化され、取引先ニーズ（品質向上、一貫生産）への対応が柔軟になり、ビジネスチャンスが拡大している。

1. 日本本社

同社は、縫製品や織物、繊維製品の不良箇所の修整を手がけている。繊維製品の不良箇所の発生原因は、素材段階、縫製段階、染色加工段階などで様々存在し、また多数の繊維素材が存在することから、それぞれ個別に対応しなければならない典型的な多品種少量生産である。また、繊維・アパレル業界のトレンドとして、短期納品に対応する必要があることから、新素材の登場に合わせる形で、不断の情報収集・研究を行っている。

当初、同社は、地元栃尾の織物産業を顧客として発展してきた。また、国内の他の工場が存在する桐生・福井・石川も同様に繊維・織物産業を地場産業としており、これらの各繊維産地に直結して、製品の修整を手がけてきたという経緯がある。しかし、1980年代後半に入り、国内における繊維製品製造が減少して、海外からの製品輸入が増え、地元の市場が小さかった栃尾においては、取引の重点が産地内取引から、輸入会社との取引へとシフトしていった。

現在の取引先は360社に及ぶが、上位2社で全体の売上の40%程度を占める。売上高も横這いであるが、単価が下がってきており、数量を多くこなす方向に移行している。なお、国内では、わずか（売上の数パーセント）ではあるが、繊維製品に関する倉庫業と物流業も行っている。

2. 現地法人

進出理由と経緯

上海の現地法人は、1994年2月に設立した。海外からの製品輸入が増えるにつれて、不良品の混入も多くなってきており、輸入された不良品の修整費は、通常輸入会社が負担することになっていた。そのため、輸入前に検品・修整を行いたいという国内取引先商社の意向から同社に進出の打診があった。91年に社長が韓国を視察し、高額な人件費などの理由で断念した。次に中国を進出先として検討、北部・南部を含めて検討した結果、上海に決定した。出資者に現地政府を入れるという案は、取引先商社の指導により、トラブル発生時などに政府が関与していた方が助けになるという判断からであった。ただし、日本側がイニシアティブを確保するためにも、現地資本参加は10%とした。

一番苦労したのは資金調達面であった。上海で現地法人を設立する際に、修整という事

業内容が理解してもらえず、認可されない可能性があったために、やむを得ず新たに、国内では取り組んでいない縫製作業を行うこととなり、急遽、ミシン 100 台を注文して稼働する方針に切り替えた。そのための資金を現地の地場銀行から調達しようと考えていたが、銀行の対応が不十分で遅かったため、結局、邦銀で調達することとなった。地場銀行での資金調達は、金利が安いことなどのメリットがあるが、本社の取引銀行の保証が必要であることや、貸出期間が先方の都合で大きく変更されること、対応が遅いことなどのデメリットもあった。

大連については、立地条件が良くないため、当初進出する意志はなかったが、同地の国内取引先企業 100%出資の縫製工場が撤退するに当たり、取引先企業から要請があったため、97 年に純粋な修整工場を独立資本で設立した。蝶理、伊藤忠、住金物産、田村駒、住友商事などとの取引があり、月次ベースでほぼ収支均衡を達成している。

操業状況

上海の現地法人は、進出当初 3 年間は新規の受注が確保できず、赤字が続いた。自社に縫製のノウハウがなく、ほぼ国内取引先商社とのビジネスに特化していたためであるが、その後、取引先と交渉して受注量を拡大することに成功した。現在は、顧客が 3 社に増加し、受注量も順調に拡大、稼働率も 96～97%ぐらいで推移しているため、今年で累損を解消できる予定である。検品に関しては取引先の殆どが日本企業であり、修整に関しては、中国企業とも若干の取引がある。

縫製を手がけるようになったことで、検品・修整までを一括して引き受けられるようになり、これまで取引の無かった企業からも検品・修整の依頼がくるようになった。また、売れる製品か否かの判断が付くようにもなったこともメリットと感じている。現在、売上の 45%が縫製で、30%が検品、25%が修整によるものであり、1 人当たりの利益は修整の方が高いが、付加価値は検品の方が高い。

管理スタッフの建て直しを図るため、3 つの部長ポストのうちの 1 つを従業員の中から公募・面接で採用することにした。最終的には、組織の改革案を提示してきたやる気のある女性に任せることにした。

不良品率の低下に関しては、出稼労働者を雇わないという対応策をとっている。出稼労働者を雇用すると、旧正月などに帰省した際に、出稼仲間と勤め先の賃金などの条件を情報交換し、賃金の高い企業にすぐ移ってしまい、技術の蓄積ができないためである。そこで、ほぼ現地の近隣住人で賄うことによって、品質安定を図り、労働者の流出率も低下した。

生産コストを削減するために、現地人を採用することによって人件費を削減する一方で、当初現地人スタッフに任せていた作業を、日本人が行い、無駄な部分や日本より割高な部分など、現地スタッフでは目の行き届きにくい部分を見つけ、対処した。

インセンティブシステムとしては、年給制（8 段階で評価。能力主義）、奨励金制度を採用している。

経営状況

当初の問題点は、新規受注を確保するのが難しいこと、管理・技術指導者が得にくいこと、従業員教育がなかなか進まないことであった。管理・技術指導者に関しては、取引先商社から日本人技術者を紹介され、当初は外部の指導者として活用し、その後社員として雇用している。従業員教育は、品質レベルに対する甘さを改善することが鍵であり、言葉のコミュニケーションが取れなかったため当初は苦労したが、日本国内で研修を受けた人間が中国に戻って指導的ポストに着任することなどによって解決した。

売掛金回収は当初から現状に至るまで継続している問題点である。現地における取引では、取引先も当方現地スタッフも、期限を設定しそれを守るという概念が薄い。現在、従業員に対して何度も売掛金回収に関しては期限を設定し、相手方にもそれを守らせることを教育している。その意味では、現地企業と特別の取引関係を構築するべきであると考えている。

3．日本本社と現地法人の関係

毎年10人ずつ中国から研修生として現地労働者を日本に招聘している。彼らは、単に労働力を提供するのではなく、中国に戻った場合には、現地のレベルアップにもつながるので、双方にメリットがある。

本社と現地法人の分業に関して、日本への輸出品に関しては基本的に上海・大連で対応し、対応不可能な製品のみ日本に持ってきて対応するという方針である。現地で対応可能なレベルは広がりつつあるものの、国内の仕事量が減少していない。それは製品単価の減少を見越して取扱数量を増加していることや、単価を高めるために、従来の修整作業以外の作業をも手がけるようになってきているためである。

4．今後の展開

今後は、生産のリスクヘッジのため中国国内の他都市に更に2～3箇所の拠点が必要と考えている。中国の道路事情は良くなっており、以前想定していた物流リスクも縮小している。

原材料の調達先として、現在行っている日本からの調達を、今後は現地でも行うようになると思われる。

類型 1：複数拠点展開している事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

5. パール楽器製造株式会社

企業概要

所在地	千葉県八千代市八千代台西 10-2-1		
業種	楽器製造業	主要取扱品目	打楽器・管楽器（フルート）
設立時期	1952 年	国内事業所数	9 箇所
資本金	9,000 万円	従業員数	184 人
売上高	87 億 800 万円	本社海外売上高比率	50%

海外事業所の概要

企業名	台湾真珠楽器股分有限公司		
所在地	台湾省台中県潭子郷台中加工出口区南環路 15 号		
業種	楽器製造業	主要取扱品目	打楽器・管楽器（フルート）
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100 %
資本金	6,237 万 2,000 台湾ドル		
設立時期	1973 年	従業員数	395 人（うち日本人 5 人）
進出形態	新規の単独	売上高	11 億 3,750 万台湾ドル
進出理由	コストの低減、海外市場開拓	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

複数拠点への展開

- ・1970 年代前半、進行する円高に対する輸出競争力を保ち、生産コストの低減を図るために自発的に台湾に進出した。その後、生産規模を拡大し、海外市場への製品の供給は台湾の現地法人が担っている。
- ・国内工場は高級品などの生産に特化させ、限界まで生産規模を縮小するとともに、現地での生産能力の拡大を図るため、台湾国内に完成品と部品の生産拠点として新たに 2 社の現地法人を設立している。また、欧米に販売会社も設立し、グローバルな販売体制も確立している。

1. 日本本社

同社は、打楽器の世界トップメーカーとして音楽関係者にはその名が広く知られており、日本国内におけるシェアは 40%を占めるが、国内の生産工場は、本社の近辺にある千葉工場のみとなっている。

従前は、製品をすべて問屋経由で販売していたが、最近では楽器店への直販が 90%に達している。また、商社機能も強化するため、打楽器関連とその他の楽器を米国等から輸入

しており、国内売上高に占めるこれらの輸入品の販売比率は50%に達している。一方で、欧米市場の開拓・拡大のために、米国と英国に販売会社を有しており、グローバルな販売体制を確立している。

2. 現地法人

進出理由と経緯

1970年代前半、同社の売上高に占める輸出比率は5割程度であったが、ニクソンショック以降の円高進行がきっかけとなり、同社製品の輸出競争力を保ち、生産コストの低減を図るために海外進出の検討を開始した。現地法人を設立するに当たっては、同社社長が自ら、世界各地を訪問して検討した結果、進出候補地を、韓国と台湾に絞り込んだが、当時、韓国よりも台湾の方が人件費が安かったことと、重工業重視の政策をとっていた韓国では中小企業が十分育っていなかったのに対し、台湾では中小企業を中心に経済が発展しており、同社のような中小企業が活躍する余地が高いと判断し、最終的に台湾への進出を決定した。

設立当初は、日本人が8人赴き、現場において技術指導を行ったが、台湾のマネージャークラスは親日的で日本語が理解でき、現地法人の立ち上げに大いに役立った。日本人派遣社員による技術指導の結果、技術移転が進み、当初は高かった不良品率も、現在ではかなり改善している。

原材料調達に関して、当時は台湾の工業水準が非常に低かったため、工具も含め大半の原材料や部品を日本から調達していたが、その後の台湾の技術レベルの上昇により、現在では、塗料やメッキの薬品など必要な原材料を全て現地で調達することができ、機械・設備も台湾製を購入している。

国内では、メッキ、亜鉛ダイカスト、研磨等の工程を外注していたが、現地では技術レベルが低かったため内製化した。その後、現地法人の売上の伸びに伴い、生産能力を拡大する必要に迫られ、工場の敷地が限られて、生産規模を拡張することが難しかったことから、現地メーカーの技術水準が向上に合わせ、現地への外注比率を徐々に上げることで対応した。その結果、現在では外注比率の方が内製比率よりも高くなっている。

現在の操業状況

現在、現地法人には日本人が5人（社長、経理担当、現場の技術者3人）常駐しているほか、技術者が必要に応じて出張ベースで技術支援を行っている。1986年から管楽器（フルート）の生産を開始し、生産、販売とも順調に伸びている。現地従業員との関係は良好で、特に労務管理、生産管理の面で問題になったことはない。今後も現地への権限委譲を進めていきたいが、現地従業員の経営管理能力に不安があるため、その点を配慮しつつ徐々に進めていきたいと考えている。

経営状況

現地法人は、生産コストが低く、技術レベルも高いため、販売は好調に推移しており、

経営状況は良好である。現地で生産された製品については、約 20%を日本へ輸出し、残りを第三国へ輸出しており、台湾国内での販売も徐々に増えている。

3．日本本社と現地法人の関係

操業当初、現地法人は普及品を生産し、高級品は日本国内の工場で生産するという分業体制をとっていたが、現在は、現地の技術レベルが向上したことにより、現地法人は普及品に加えて、高級品も生産している。

また、現地法人のある保税加工区（EXPORT PROCESSING ZONE = EPZ）の外に、1990年に日本本社の100%子会社として Taiwan Pearl Music Corporation を、1999年に現地外注先との合弁会社として P&C Sound Corporation を設立した。Taiwan Pearl Music Corporation は、台湾現地法人の下請企業という位置づけであり、EPZ の中では調達しにくい原材料を使って生産した半製品を台湾現地法人に納入している。また、P&C Sound Corporation は打楽器の普及品を生産している。

4．今後の展開

台湾現地法人の生産能力の拡大に伴い、日本国内の生産規模は既に限界まで縮少している。今後、売上高を伸ばし成長していくために、台湾にある 3 つの現地法人の生産機能を更に強化していく予定である。

類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例

6. 株式会社 カナツ

企業概要

所在地	東京都千代田区外神田 2-4-6		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	台車、コンベアー、リフト・キャスター、タイヤ車輪等
資本金	5,000 万円	従業員数	80 人
売上高	28 億円	本社海外売上高比率	15%

【海外展開の特徴】

複数国企業との提携を展開

- ・欧米、アジアなど複数国の現地企業と提携を結び、製品の種類別及び用途別（部品・完成品）、製品のスペック別（高級品・普及品）に、提携相手に求める機能を区別して生産委託や他社製品の輸入を行っている。生産拠点及び調達先を分散させることで、コストの低減を図る一方、生産面でのリスクヘッジを行っている。
- ・現在、台湾の生産拠点からは、製品の一部を海外に直接輸出しているが、他の製品は国内に輸入した後、海外に向けて販売している。海外生産拠点からの直接輸出を拡大していくためには、今後、現地法人を設立してメンテナンス面での対応をしていく必要がある。
- ・海外の委託先については、その大半が ISO を取得している日系企業と取引のある現地企業であり、技術水準が高いことや原材料の現地調達が可能で企業であることが、同社の海外提携展開の強みとなっている。これら委託先の発掘は、現地の日系メーカーから情報を入手することによるもので、的確な委託先選定が可能となっている。

1. 日本本社

1950 年に北陸にあった金沢車輛工業（株）の東京営業所が創設された。戦後は統制経済で産業資材が配給制であり、当時、産業振興施策は太平洋ベルト地帯が中心であったことから、日本海側には部品の供給が停滞し、その打開策として中央省庁の窓口になる拠点を必要があったこと、また、設立当初から製品の輸出を考えていたが、北陸には外為銀行がなかったこと、などの理由から東京に進出することになった。その後、1955 年に改組し、金澤通商産業（株）を設立、前述の金沢車輛工業（株）と分離した。現在、営業拠点は東京と大阪にあり、工場は東部筑波工業団地にある。

取扱製品は、ハンドトラック（運搬用台車）、キャスター、タイヤ、エレベーター、無人搬送車など物流に関する機材を幅広く扱っている。取扱品目では、搬送設備関連（売上高比率 38%）、産業車両関連（同 20%）となっている。ハンドトラックでは、主に企業のオフ

イスや官公庁向けに事務機メーカー各社へ OEM 供給している。物流は全業種にかかわりがあるので、同社の取引先業種や取引先企業も多岐に渡っており、不況の影響は比較的軽微である。

2. 海外生産

委託加工と経緯

戦前から、台湾やフィリピン、マレーシア等東南アジア諸国と通商を行っており、産業車輛用タイヤやホイール等を輸出していた。戦後も、1952年から中国との間で大型トラック用のホイールの輸出成約を取付けるなど、設立当初から海外取引を積極的に行ってきた。海外直接投資は選択肢としてはあるが、現在に至るまで行っておらず、中国における市場経済路線が道半ばである状況などを見ると、中小企業の進出には不安定要素が大きいと考えている。

1970年代初頭の台湾での委託生産を皮切りに、中国、マレーシア、ドイツ、タイ、インドネシアなどにおいて委託加工を行っている。台湾では、主に、タイヤや医療用キャスターを生産し、国内はもとより欧米各地に輸出している。中国では、日系の現地法人でハンドトラック、タイヤ、ベアリングなどを委託生産している。また、米国より油圧部品やFA機器を、欧州よりメディカル機器やサニタリー機器を、また、東南アジアよりタイヤ、キャスター、ハンドトラック部品を輸入しており、国内工場で製品の組立を行い、国内や海外に供給している。

委託加工先を探す場合には、主には日系の現地法人から情報収集するようにしている。取引先の銀行やJETRO等からも情報収集しているが、モノ作りを行う場合は、現地に進出しているメーカーから情報を入手する方がより確実な情報が得られる。

委託先との関係

海外の委託先には、2ヶ月に1回(年間5~6回)、社長や担当者が訪問している。一方で、将来的には現地法人の設立を考えているため、日本に留学経験のある中国人を幹部候補生として採用し、現地企業に短期出張させている。

経営状況

同社の委託加工先は、日系の自動車関連のプレス加工を行なっている現地企業や電機関連のプラスチック加工を行なっている現地企業などであるが、これら現地企業では従来から日本企業に十分な技術指導を受けており、品質面ではまったく問題がない。実際、これら現地企業の大半はISOの認証を取得している。また、生産開始当初は、金型、冶工具などを同社から供給しなければならなかったが、現在は現地の技術水準も向上しているため、それらの現地調達が可能となっている。

海外売上高比率が35%程度だったが、プラザ合意後の円高の進行に伴い、現在は15%程度まで減少している。一方で、海外からの原材料・部品調達比率は22~23%であるが、更なるコスト低減を図るため30%まで引き上げることを目標としている。

3．今後の展開

今度、三角貿易を実現するためには現地法人を保有することが不可欠だと考えている。台車のような製品を販売するのであればメンテナンスもそれほど必要でないが、リフトや無人搬送機のような製品を販売していく場合、メンテナンス対応が必須であり、そのような機能を持つ現地法人を保有する必要があると考えている。

類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例

7. 株式会社タハラ

企業概要

所在地	東京都江戸川区北葛西 1-7-22		
業種	一般機械器具製造業	主要取扱品目	プラスチック容器成型用ブロー成形機製造・販売
設立時期	1969年10月	国内事業所数	2ヶ所
資本金	5,000万円	従業員数	60人
売上高	14億1,100万円	海外売上高比率	15%

【海外展開の特徴】

複数国企業との提携を展開

- ・当時の海外市場と国内市場の規模を比較し、また販売後のメンテナンスサービス提供の必要性に鑑み、あえてリスクの大きい直接投資の形態をとらず、提携形態で海外展開を行っている事例である。
- ・自社が有する業界先進技術（電動式ブロー成形機の開発・製造）を核として、欧米企業にライセンス付与（クロスライセンス契約など対等な関係を構築）する傍ら、技術の陳腐化・国内市場の縮小が予測される旧技術をアジア企業に積極的に付与、海外委託生産へと移行させている。
- ・今後は、自社内の技術開発に加え、海外からの技術導入に積極的に取り組むことにより、自社の優位性を維持し、さらに事業拡大させていく方針を固めている。

1. 日本本社

同社は、1951年に鉄工業者として創業され、61年にはブロー成形機の製造を開始した。その後、69年に兼松（株）の100%出資により法人化（田原機工（株））され、兼松グループの一員となった。現在は押出ブロー成形機製造の専門企業であり、主にプラスチックの容器・工業部品など、プラスチック製品の中・小型ブロー成形機の生産を手がけている。

同業種での専門大手は同社のみであり、小型ブロー成形機における市場占有率は60%以上を誇る。同社の販売形態は全て直販であり、取引先は300社を超える。同社製品は、多品種少量生産に適した機械が主流となっており、大量生産用の機械を必要とする顧客は、自社開発機を使用したり、欧米の量産機を導入している。

小型ブロー成形機の市場規模は、近年縮小傾向にあり、現在では約60億円となっている。特に、ペットボトルや詰替用パウチが出現したことによるボトル生産数量の減少と、自動車部品メーカーが海外に進出し、現地調達へと移行したことにより国内需要の減少が顕著となっている。

同社では1993年に電動式のブロー成型機を独自に開発した。従来の油圧式に比べ、優位性があることや、競合メーカーがほとんどないことにより、国内販売はほぼ電動式ブロー成型機に移行し、全生産台数に占める同製品の割合も8割まで上昇している。従来の油圧式ブロー成型機は、アジア諸国向けに輸出されているが、廉価機との競合が厳しく、苦戦を強いられている。

2. 海外企業との提携 経緯

海外市場では、先進の機械は数十年の歴史を有するドイツ製が、廉価品については台湾製や韓国製や最近ではタイ製の機械が普及していた。一方、日本のブロー成型機メーカーは、国内市場中心に販売を行ってきたことにより、ブロー成型機の輸出が活発には行われてこなかった。実際、進出前の同社の売上高に占める海外輸出比率は15%弱であった。

1990年代前半より、輸出を拡大する戦略を立て、まず最初に海外直販体制の確立を模索した。アジア地域において、マニラとジャカルタに事務所を設置し、現地人を採用して営業活動を行ったが、廉価機との価格差の壁は厚く、思うように販売は伸びなかった。その後、マニラ事務所は閉鎖している。

提携内容

(欧米企業との提携)

欧州地域においては、ドイツやイタリア企業を現地視察した上で、いくつかの企業と提携契約を結んでいる。特にドイツで上位3社に入る提携先とは、95年に包括的な提携契約を結んだ。生産面では提携先に部品供給を行い、販売面では、同社が提携先企業の大型成形機の国内総代理店となり、技術面では提携先に電動式成形機のライセンス供与を行っている。さらに、同社は日本の金型メーカーのライセンス供与の仲介業務も行っている。

一方、イタリア企業とも販売提携(比較的安価であるイタリア製品のアジア域内代理店契約)をしていたが、販売が思うように伸びず、数年で契約を解消した。

(アジア企業との提携)

アジア地域では、台湾企業へのライセンス供与(97~99年)、およびタイ企業とのOEM生産(98年)の契約を結んでいる。両方とも、日本国内では市場が先細りすることが予想される油圧式機械を海外生産し、アジア市場向けに販売することを目的としたものであった。

台湾企業との提携は、先方の生産品目の見直しにより、現在では契約を解消している。一方、タイ企業との提携は、契約締結後のアジア経済危機の勃発や競合の激化により、契約は解消していないものの、生産は休止した状態である。

3. 今後の展開

国内市場では、プラスチック容器に対する精度・品質の要求が高いこと、アフターサービスに対する要求が強いこと、また、主要電装品が日本向けに製品化されていないこと等の理由から、海外からの機械はほとんど入ってきていない。

ただし、今後アジア各国の機械製造技術の向上に伴い、これら諸国で生産された廉価機が日本市場に流入してくると考えられる。特に日本国内のユーザーは、高性能の機械を要求する層と、比較的低性能でもコストを重視する層とに二極化するものと予測され、同社は前者に特化する方針を取るつもりである。アジア各国の企業は、精度よりもコストを重視している。現在は日本製品と異なるレベルでの競合関係にあるが、アジア企業の技術力がキャッチアップしてくるのは時間の問題であり、その状況を予測した上で、今後の展開を検討しなければならないと考えている。

今後は、アジア諸国においては、これから電動式の需要が高まるものと予想され、同社の電動機械の技術を基盤とした海外進出もあり得る。ただし、欧米諸国向けは、安全規格・PL対策の必要性などから、直接投資よりはこれまでと同様にライセンス契約が主流となってくると思われる。

また、国内では既に業界自体が成熟化してきており、国内市場が頭打ちになることは必須であると考えている。これまで同社は、海外企業から技術を導入するという方針を採用せず、全て自社内で技術開発を行ってきたが、今後は次世代市場を開拓しうる画期的な技術であれば、海外からも積極的に導入していくことを検討している。

類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

8. A社

企業概要

所在地	東京都		
業種	繊維・アパレル製造業	主要取扱品目	紳士肌着
資本金	4,000万円	従業員数	65人
売上高	20億3,200万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	B社		
所在地	インドネシア		
業種	繊維・アパレル製造業	主要取扱品目	紳士肌着
主な機能	生産機能	出資構成	同社 4.3% インドネシアC社 44.5% インドネシアD社 10.5% インドネシアE社 20.0% インドネシアF社 6.9% 国内商社 12.5% 国内メーカー1.3%
資本金	240万米ドル		
設立時期	1992年	従業員数	900人（うち日本人3名）
進出形態	新規の合弁	売上高	250万米ドル
進出理由	コスト低減、労働力の確保	収益状況	単年度黒字

【海外展開の特徴】

海外企業とのパートナーシップ

- ・国内の取引先（原材料調達先）からの要請が直接のきっかけとなり、生産コストの低減のために、国内及び現地の企業と合弁でインドネシアに生産拠点を設立した。原材料は、現地調達しており、製品はすべて国内市場向けであるが、国内で直接納品できるように、現地で検品作業を行っている。国内と海外の製品に品質の差はなく、販売先に応じて使い分けている。同社の製品は高級品であるため、現地販売には向かない。
- ・賃金上昇などの影響で、インドネシア生産のメリットが薄れてきたため、中国で国営工場と業務提携を開始し、生産拠点の多極化による収益性の追求を行っている。

現地法人の経営的独立

- ・人事面の管理等は、現地合弁相手（日系）にすべて任せており、日本人の社員も合弁相手から派遣されているため、同社は技術提供・支援に徹している。

1. 日本本社

同社は、1952年に設立された紳士肌着の製造・販売業者である。海外に進出する前までは、国内の専用工場に原材料を支給し、工賃のみを支払うという方式で紳士肌着の生産・販売を行ってきた。主な販売先は量販店や百貨店等である。

2. 現地法人

進出理由と経緯

国内の原材料調達先であるG社から、G社がインドネシアに保有する縫製品検品工場での縫製品生産に参加するよう要請があった。同社では生産コストの低減を1つの目的に、国内企業3社と現地企業4社の合弁により、1992年に現地法人を設立した。現地生産に当たっては、既にインフラ（電気、水道等）が整っている既存工場を利用したため、縫製設備を導入後、すぐに稼動することができた。

ハード面の整備や人材調達については、インドネシアのC社（G社の現地法人）が揃え、同社が技術提供を行った。技術移転を行うために、当初、現地の幹部クラス3名と縫い子3名を招聘し、国内工場での研修を受けさせた。その後は、日本からの技術者（工場長）が定期的に現地へ赴き、技術面の指導をしている。

現在の操業状況

原材料は全て現地のC社の関連会社から調達しており、糸から染色、縫製まで一貫して行っている。日本国内へ届いた製品が、国内の商品センターからそのまま販売先へ納品できるように、現地で検品作業をしている。

インドネシアでの月間の生産量は約60万枚で、全て日本国内に販売しており、現地販売は考えていない。現地では同社の製品は高級品であり、需要がそれほど大きくないためである。なお、高級品であるために、工場の従業員が製品を無断で持ち帰るといった被害もかなりある。

経営状況

現地の工場は、量販店J社向け製品の専用工場であり、安定受注があることから、経営状況は良い。また、当初の取り決めで、為替リスクは全てC社が持つこととなっており、決済は全てC社の日本本社であるG社と円建てで行っているため、為替変動の影響を受けずに済んでいる。

人事面の管理等はC社に任せており、現地法人の社長及び常駐している日本人従業員3名はC社の人間である。C社はインドネシアでの経験が長く、現地従業員との関係など、人事面での問題はない。

（中国企業との提携）

インドネシア工場での生産は、賃金水準の上昇や、（合弁であるため）現地法人により、マージンが上乘せされるといった理由から、次第にコスト面でのメリットが期待できなくなり、1998年に、更なる生産コスト低減のために、新たに中国の国有企業と業務提携を開

始した。現在、海外生産の 30%程度をその国有企業に委託して行っている。

中国の国有企業との業務提携を行うことになったきっかけは、中国の事情に通じた人物がおり、その人脈を通じて、国営企業から業務提携の話が持ち込まれたことである。現在、その人物を専属コンサルタントとし、現地幹部の選定、運営等に至るまで、すべてを任せられている。中国では人脈が特に重要であるため、その人物の人脈のおかげで、経営が非常にうまくいっている。

中国で生産を開始するに当たり、中国側でハード面、人材を揃え、同社からは 2 名の技術者が半年間中国へ行って技術指導を行った。その専用工場で生産した製品（現在約 10 万枚）はすべて同社が買い取っている。

3．日本本社と現地法人の関係

インドネシアへ進出する前は、国内の下請工場ですべての製品を生産していたが、現在はインドネシア工場での生産と、業務提携をしている中国工場の生産とを合わせて、海外生産が 80%、国内生産が 20%となっている。

海外生産と国内生産の製品の品質の格差はなく、販売先によって使い分けている。インドネシアは量販店 J 社グループ向け製品の専用工場で、中国は主に量販店 K 社向けの製品を作っている。製品の色・柄などのデザインは、販売先との話し合いの上で決められるため、現地法人では生産のみを行っており、今後もその方針は変わらない。

1999 年、岩手県に 100%出資の子会社（縫製工場）を設立した。コストが高い国内にあえて自社工場を設立したのは、長期的な戦略として、クライアントのニーズに応え、海外工場で対応のできない緊急の注文や、小ロットの注文等に対して、小回りの利く対応をするためである。

4．今後の展開

新たな海外進出には関心を持っており様々な国を視察している。東南アジア諸国の政府からは勧誘のパンフレット等がよく送られてくるが、実際視察に行ってみると現状はそれほど環境が整っていないことが多く、現地での原材料の調達、インフラ整備状況、為替、現地人の国民性の問題などのため、なかなか具体的な話にはなっていない。

これらの条件が整い、また、現地でのパートナー・人脈に恵まれれば、新たに進出する考えを持っている。

- 類型 2 : 海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3 : 現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4 : 海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

9. 沢根スプリング株式会社

企業概要

所在地	静岡県浜松市小沢渡町 1356		
業種	その他の製造業	主要取扱品目	ばね
資本金	3,000 万円	従業員数	36 人
売上高	6 億 1,600 万円	本社海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	無錫澤根弾簧有限公司		
所在地	中華人民共和国江蘇省無錫錢榮路 15 号		
業種	その他の製造業	主要取扱品目	ばね
主な機能	生産機能、販売機能、情報収集機能、研究開発機能	出資構成	同社 30% 合弁相手 70%
資本金	80 万米ドル		
設立時期	1993 年	従業員数	75 人(うち日本人 0 人)
進出形態	新規の合弁	売上高	1,000 万人民元
進出理由	海外市場開拓、販売先の確保・開拓	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

新規事業へ参入するための合弁

- 海外での合弁企業設立は、現地パートナーの要請に応える形でなされたが、同社は現地法人を国内では参入できない新規事業のための拠点として位置づけ、同社のビジョンを実現する上での最適なパートナーであるかという観点から、技術や経営内容を調査し、合弁に至った。
- 現地法人の設立前から現地のスタッフを国内に招聘して研修を行い、試作等の準備を進めたこと、また、現地パートナーの働きにより販売ルートが確定していたことなどから、新規事業でありながら設立初年度から利益を出すことが可能になった。

現地法人への権限委譲

- 製品はすべて現地市場向けであること、また、合弁に際してトップ同士で経営理念について十分合意がなされていることなどにより、日常的な経営管理についてはパートナーにすべて任せている。
- 人材不足などの理由から現地法人へ日本人の派遣もしておらず、将来的には優秀な現地スタッフを日本に招聘して、新しい技術開発を行いたいという社長の意向がある。

1. 日本本社

ばねメーカーから独立した先代社長が1966年に設立したばねの専門メーカー。従来から、ばねメーカーは取引先の注文により、同一製品の大量生産を繰り返すことが多く、機能部品であるばねを、少量迅速に供給して欲しいという顧客のニーズに対して柔軟な対応ができなかった。また、ばねの生産について、今後量産品は海外へ移転し、国内市場は縮小することが明白であり、現社長はこれまでと同じような方法で生産を続けていくだけでは、将来的な展望が開けないと考えていた。そこで、従来の発想を転換し、ばねを規格化した上で顧客に選択させればいいのではないかと考え、ばねのカタログ販売を行うことにした。

1987年に設立した同社の子会社であるサミニ(株)は、ばねの通信販売を行う社員5名の会社である。毎年、全国の会社や工場に7万件のDMを送り、現在では9千の顧客を有するまでになった。価格体系は一物一価ではなく、注文個数が増えれば単価が安くなるように設定されている。ターゲットは多量に使用する自動車や電機メーカーではなく、少量発注の会社であり、実際に注文の約半分は10個以内である。他社との差別化のポイントは注文を受けると即日発送する納品の速さであり、そのために完成品と半製品で在庫を保有している。

利益が確保できる水準の売上高に達するまでに5年間かかった。最近5年間のカタログ販売による売上高の伸び率は20~35%で推移していたが、最近は伸び率が落ちている。現在、本社の生産額のうち、20~25%が通信販売向けとなっている。

2. 現地法人

進出理由と経緯

先代の社長の時代から、香港、台湾、韓国、ドイツなど海外のばねメーカーと人材交流や委託加工、また技術指導を行っており、こうした経緯から海外の事業者と以前からかなり交流があった。取引先の海外生産が拡大していくなか、ばねの国内市場は縮小していくことが明らかであり、国内事業の更なる拡大よりも、海外での事業展開を考えるようになった。中国で合弁企業を設立したきっかけは、現地企業から合弁企業設立の依頼を求めるFAXが送られてきたことである。現地企業はエンジンの型式認定を行う国の試験研究機関(従業員230名)であり、自身もディーゼルエンジンの試作、開発、研究を行っていたが、中国内でのオートバイや自動車の生産拡大に伴い、バルブスプリングや燃料噴射ノズルのばねなどの生産を新たに行うことを目的として、同社に声をかけてきた。これらの市場は日本では成熟しているため、後から参入するインセンティブはなく、また、装置産業的であるため、生産規模の小さい同社が国内で取り扱うことは困難であった。

現社長は、国内でできないことを海外で実施し、更に、10年後には中国全土を視野においた事業展開を図りたいという考えを持っていたこと、また、中小企業は人材確保がネックであり、日本では求める人材が確保できないため、現地で採用した社員を将来的に国内に招聘したいという考えを持っていたことなどから、現地企業の技術・経営内容などを十分に調査検討した上で、海外進出を決定した。

合弁契約締結までに 3 年かけて試作等の準備を行ったため、設立初年度から利益を確保できた。出資は同社が 30%（日本の機械を購入・提供）で、合弁相手が 70%（土地、建物を現物出資）であったが、経営は対等の関係で行っている。立ち上げに当たって、同社から技術指導などのための人材を派遣することは敢えて行わず、設立前に合弁企業の現地スタッフである総経理と技術部長を日本に招聘して 2 年間研修を行った。

合弁契約を締結する際には、東海日中貿易センターの会員になり、合弁契約の作成方法を指導してもらったことが非常に役に立った。

現在の操業状況

設立当時、従業員は 35 名であったが、生産規模の拡大に伴い 75 名まで増えている。このため、現工場が手狭になり、近郊の技術開発区（工場用地）への移転を計画している。

製品は 100%現地のディーゼルエンジン工場に販売している。販売ルートの開拓は合弁相手が行っており、特に問題はない。原材料は当初、100%現地調達であったため、製品の価格は低く品質はそれほど良いわけではなかった。その後、価格は高くても品質の良い製品を望む顧客が現れ、日本からの原材料調達を 30%程度行うようになったが、原材料を現地法人に販売すること自体が目的となることを避けるため、同社は現地法人の原材料調達には関与していない。

経営状況

燃料噴射ノズルのばねについては、現地市場の 40%のシェアを占めている。今後は弁ばねなど、より技術レベルの高い製品の生産を行うことを目指すとともに、更なる生産規模の拡大が求められている。製品の品質は高く、価格も相応という評価を受けているが、大規模な生産能力がないため、注文を他の企業に回さざるを得ないというのが現状である。

経営課題は、売掛金の回収が遅延することである。売掛金は 3 ヶ月程度あり、これは中国特有の問題である。

3．日本本社と現地法人の関係

当初契約した合弁期間は 12 年であるが、工場移転の際に増資を行うため、合弁期間を延長する予定である。当初、合弁契約を締結する際に、経営理念について合弁相手（研究所の現副所長）とかなり話し合いを行い、その後の日常の運営はすべて合弁相手に任せている。現在、日本人の社員は派遣しておらず、社長が 3 ヶ月に 1 回、出張して業務報告を受けている。

4．今後の展開

中国でも、日本と同じように工業製品のカタログ販売をしたいと考えている。現地のインフラ整備や市場の成長など時間はかかると思われるが、そのための商材の開発を行っていききたい。

類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

10. 東洋クッション株式会社

企業概要

所在地	愛知県大府市追分町 2-1		
業種	繊維工業	主要取扱品目	ベッド・クッション資材 土木用資材 フィルター用濾材
資本金	8,000 万円	従業員数	55 人
売上高	17 億 9,500 万円	海外売上高比率	1%

海外事業所の概要

企業名	Toyo Cushion Lanka (PVT) Ltd.		
所在地	193 Minuwangoda Road Kotugoda, SRILANKA		
業種	繊維工業	主要取扱品目	ロック（繊維製産業資材） フラワーポット 他
主な機能	生産機能、販売機能 物流機能、研究開発機能	出資構成	同社 35% ヘーレーズ 35% ボランカ 20% コンテックス・マネジメント 10%
資本金	5,500 万スリランカルピー		
設立時期	1990 年 11 月	従業員数	80 人（うち日本人 0 名）
進出形態	新規の合併	売上高	15,000 万スリランカルピー
進出理由	海外市場の開拓・拡大、 国内生産原材料の調達	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

海外企業とのパートナーシップ

- ・国内生産用の原材料の安定調達という目的からスリランカへ進出したが、進出国に関する情報が少なかったため、経営者自ら徹底した現地視察を行った結果、現地でも有数の企業をパートナーとすることができ、設立面・運営面で多大な協力を得ている。

現地法人の経営的独立

- ・直接統制の困難さから現地法人の自立運営を志向したところ、結果的に現地法人従業員の志気・意欲・能力が向上し、自主自立の精神が醸成された。

現地法人の経営的独立

- ・国内本社の事業内容の延長で、新製品（ヤシ繊維製フラワーポット）を開発、第三国へ輸出している。なお、この新製品開発は現地スタッフの発案によるものであった。

1. 日本本社

1953年設立の繊維製資材製品メーカー。同社の取扱製品は幅広く、ロック（絡ませた繊維に、ラテックスを化学的に結合させた平板状の産業資材）を中心として、土木資材用ロック（河川や軟弱地盤等の吸出防止剤等）、旭化成とのジョイントで進めるフィルター用サラロック、家庭用たわし、自動車シート素材に用いられるパームロック、ベッドなど、広範囲に事業を展開している。

1953年の創業当初は、純人毛のかもじ（入れ髪）の製造、人毛ロックの製造をしていたが、56年に人毛ロックを利用してベッド市場に進出、60年にヤシの繊維からパームロックを製造し、さらに62年には化学合成繊維によるサラロックを開発・販売した。現在の製品は、植物繊維製（パームロック含む）が7割、化学繊維製が3割を占める。売上構成は、土木資材40%、フィルター20%、家庭たわし20%、マットレス関連20%となっている。

国内生産拠点は、本社工場の他、和歌山・海南工場と北海道工場を有する。また、1985年に、パートを労働力の主体としてマットレス・キルトを製造する株式会社東伸を設立している。さらに、1995年には販売会社アルファ・オブ・ジャパンを設立しており、現在、同社の47%の売上は、アルファ・オブ・ジャパンを通じて確保されている。

2. 現地法人

進出理由と経緯

スリランカ進出のきっかけは、パームロックの原材料であるヤシとゴムの確保にあった。1980年代は、日本商社を通じて原材料（ヤシ繊維）を調達してきたが、スリランカ国内の港湾ストにより、度々調達が滞ることがあった。1988年に国内工場にドイツ製のロック機械を入れて大型化を図ったが、原材料の安定的調達のために、何らかの手段を講じる必要性が高まっていた。

1990年になり、スリランカ政府の国内産業育成という思惑から、現地で半製品まで仕上げる工程を確保するために技術供与をして欲しい旨の要請があった。その要請に応じる形で、まず海外進出のための情報収集に着手し、取引銀行や中小企業金融公庫、商工会議所などにスリランカに関する情報照会を行ったが、思うように情報が得られなかった。日本商社は情報収集などの面で協力する旨を伝えてきていたが、結局自分たちで現地視察するのが最適と判断し、現地視察を行った。スリランカの他、フィリピンやマレーシアも検討対象となったが、ヤシの繊維の保水性の面でスリランカ産ヤシが最適と判断した。

スリランカにおける工場用地の確保には現地資本の参画が必要であったことや、労働者の確保、管理職の確保などの面で協力を得るべく、スリランカで最も有力かつ信頼のおけるパートナー企業を探していたところ、政府より、現地上場の総合企業であり、政府とのつながりも強かったヘーレーズを紹介された。

出資構成は、同社35%、ヘーレーズ35%、ボランカ（同社とヘーレーズの合弁）20%、コンテックス・マネジメント（オランダ企業）10%という構成であるが、出資者の募集や、現地用地及び労働者の確保など、現地の受け入れ態勢のほとんどをヘーレーズがコーディネート

ネットしてくれた。

操業状況

操業を開始した 1991 年当時、スリランカにおける製造機器の導入に関しては、新式機械の持ち込みを禁止されていたので、日本国内で使用していた旧式機械を解体、現地にて組み立てるという手続きを踏んだ。

現地の人材は概して勉強熱心であり、旧宗主国であるイギリスの大学や、スリランカ国内の国立大学を卒業した人材も多く、現地法人に従事している。操業当初は、日本人スタッフ 4 人が技術指導で常駐していたがなかなかうまくいかず、最終的には、現地法人の自立を前提として、日本から技術者が短期訪問し、技術指導を行うスタイルに切り替えた。このことが、現地の自立性・生産性の向上につながった。

現在、現地で製造する最終製品（フラワーポット、たわし）の 45%をイギリス、同じく 45%を東南アジア諸国、10%を日本向けに販売している。

経営状況

進出 3 年目の 1993 年に単年度黒字を達成し、現状、既に累積赤字を解消しており、配当 55%を達成している。進出当時のスリランカでは、縄ぐらいしか作る技術がなかったものの、現在では独自製品の開発・販売まで手がけるようになり、工場規模は、進出当時の 6 倍にまで拡大している。なお、日本向けの輸送関連費用に関して、スリランカ政府から補助金が出ている。

3．日本本社と現地法人の関係

本社向けには、国内工場で原材料として利用される半製品を製造、輸出している。そのほか、現地で生産する最終製品は、操業当初は、日本市場向けクッションを中心に製造していたが、不景気のため東南アジア市場向けの商品を開発、輸出する方針を定めた。イギリスや東南アジアでガーデニングが流行していることから、現地サイドからヤシ繊維で製造するフラワーポットの製造に関する打診があり、1997 年開発に着手し、製品化にこぎ着けた。

現在、オランダ企業との間でパーム製造技術に関する提携を、ドイツ企業との間で製造機械技術に関する提携を行っている。

4．今後の展開

今後も、現地法人の国内生産の原材料を調達するための基地としての位置づけ、およびパームロック製造技術を活かして海外向け製品を開発・製造する拠点としての位置づけは変わらない。また、現地法人からの提案、製品開発に対する期待は大きい。

類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

11. 株式会社理喜

企業概要

所在地	大阪府箕面市船場東 2-3-50		
業種	繊維・アパレル製造業	主要取扱品目	紳士用メリヤス肌着
資本金	9,800 万円	従業員数	350 人
売上高	42 億 8,400 万円	海外売上高比率	40%

海外事業所の概要

企業名	T.U.W. Textile Co.,LTD		
所在地	64 M11 Buddhamonthon Sai5 Samphran Nakornpratom 73210 Thailand		
業種	繊維・アパレル製造業	主要取扱品目	紳士・婦人用メリヤス肌着
主な機能	生産機能、販売機能 情報収集機能、物流機能 研究・開発機能	出資構成	同社 37.25% パルファン 37.25% THAI J.P.R.Co.,LTD 25.50%
資本金	200 百万バーツ		
設立時期	1987 年 4 月	従業員数	1,444 人（うち日本人 18 名）
進出形態	新規の合併	売上高	1,107 百万バーツ
進出理由	生産コストの低減、 海外市場の開拓・拡大	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

海外市場の開拓

- ・低人件費での生産を目的として海外進出が行われたが、現地有力企業の買収により、買収先の既存取引先を新たに獲得することができた。海外市場では主に欧米メーカーの OEM 生産を手がけているが、現在は同社から積極的に提案をすることが増えている。

国内同業者との共同経営

- ・国内同業者との共同経営による技術・ノウハウの共有、男性用下着と女性用下着という市場の棲み分け、両者がそれぞれ統轄する事業部が明確に分離されていることなどにより、両者の良好な協力関係が維持されている。

現地法人の経営的独立

- ・既に従業員規模で日本本社を凌ぐほどの規模に成長しており、本社機能を果たすようになってきている。現地法人の上場に伴い、経営の独立化が進む一方で、どこまで日本本社と歩調を合わせることができるかが今後の鍵となる。
- ・経営管理を行う上で、労務担当に現地の教育者を配置すると共に、日本式経営方式、仏教を基本とした社員教育を実施することにより、社員の目的意識が共有化された。

1. 日本本社

1968年設立の衣料品メーカー。同社では、編立・染晒・縫製の一貫生産で男性用肌着を製造、販売している。国内には、徳島、鹿児島に2ヶ所ずつ生産工場を有する。

取引先は、訪問販売（全体の25%）、量販店、スポーツ店、一般問屋の順に多く、その他通信販売やブランド店との取引がある。特に訪問販売はここ6~7年で急増している。しかし、従来からの取引先との商売を続けるだけでは将来的に生き残りは難しいと考えている。実際に、国内市場は商品単価が下がってきており、消費量も微減している。国内の小売業界、特に量販店が、業績の不振により中間マージンを安易に上げるといった行動を起こしていることも一つの要因となっている。

1998年からISO9001取得に関する取り組みを開始し、1999年12月の取得を目処にしている。ISO取得に取り組んだきっかけは、欧米取引会社からタイの事業所でISOを取得するよう要請があったことである。まず日本国内で取得することにより、その取得ノウハウを活かして海外でも取得するという方針を取り、2000年1月からはタイの事業所でも取得に向けての取り組みを開始する予定である。

2. 現地法人

進出理由と経緯

当時は円高が急速に進み、国内取引先も、海外生産によるコスト低減を行わない企業とは取り引きをしないという圧力を掛けてきていた。1987年に、当時タイの現地資本3社（華僑）の共同事業で行っていたタイ国内肌着製造トップ企業の株式を、事実上、同社と（株）パルファンの2社で買い上げた（両者37.25%ずつ出資し、残りは2社の共同持株会社）。パルファン（婦人用肌着の製造・販売会社）は、以前から交流のあった近隣会社であり、紳士用肌着と婦人用肌着ということで、市場で競合することがなかった。

海外進出候補としては、タイの他、中国、ベトナム、インドネシアを検討していたが、日本と同じ資本主義国家であること、仏教国という国民性、既に日本企業が複数進出していたこと、インフラ整備、原材料（紡績）の調達が可能であったことなどの理由により、タイが最適であると判断した。

当時、タイでは外資系企業は土地・家屋を購入することができなかったが、華僑の現地資本を買い取ったことにより解決することができた。また、パルファンと共同で進出したことにより、従来以上に2社間での関係が親密になった。現在、国内でも月に1回のペースで合同会議を行っていることや、経営に関する共同の勉強会を開くなどの交流がある。パルファンのように、同じ価値観を有する同業者のパートナーの存在は大きい。

操業状況

現地法人では、設立当初から3部門制を採用しており、a)理喜部門、b)パルファン部門、c)欧米・現地部門で構成される。a)は男性用肌着、b)は女性用下着を生産し、全品を国内へ輸出している。一方、c)は欧米や現地市場への販売をしている。現在、それぞれの売上高比率はa:b:c=33%:37%:30%となっている。特に欧米・現地部門は、アジア危機の勃発

により一時低迷していたものの、その回復過程で売上が急上昇している。

欧米・現地部門の売上の仕向先構成比率は、アメリカ 55%、ヨーロッパ 35%、タイ国内 10%となっており、欧米メーカーの OEM 生産（現在は、同社から素材・型を提案することが多い）を手がけている。これらの取引先は現地法人の買収前からの取引先であった。

進出当初は生産拠点の意味合いが強かったが、現在では会社規模が拡大し、ほぼ本社と同じ機能を果たすようになってきている。規模だけで言えば、本社を凌ぐほどに拡大してきている。従業員数も 1,500 人程度になり、さらに増資（1 億円程度）を行う予定である。今後、国内市場の動向によっては、海外に本社が移転することも選択肢としてはある。

現在、現地には日本人が 20 人常駐している。販売、技術者（工程別）、全体管理の各担当があり、その他に現地法人社長である本社専務が月 1 回のペースで現地に行っている。一方、現地人の執行役員として 2 名を採用している。1 人は労務担当役員で、元中学校教諭、もう 1 人は工場全般責任者で、タイ厚生省の役人である。現地労働者の管理の面からも、現地教育者を労務関係責任者に採用していることは大きな意味がある。

当初は、技術移転が難しかったが、10 年経った今、ようやく日本式経営手法の導入がスムーズに行われるようになった。これはひとえに人間教育の賜物である。社員教育に関しては、仏教の思想を取り入れると共に、目的意識の共有化を目指して取り組んでいる。

労働者の確保は極めて容易である。タイにおける転職は、現地企業での引き取り企業がありません、同社で得たノウハウを活用できるレベルの企業が存在しないこと、また、企業風土として管理者と労働者の壁が厳然としてあり、転職先での大抜擢はあり得ないことなどがあり、労働者の離職率は 3~4%に留まっている。現地法人では、従業員アンケートを実施したりするなど、メンタリティの部分でのケアも行っている。

現地での研究開発に関しては、素材、編、生地について部門ごとに実施している。欧米向けの輸出に関して、特に取引先から開発提案型企業への転換を要請されてきていることなどもあり、マーケティングを取引先が行い、素材開発などを現地法人が行うという関係が成り立っている。

経営状況

現地法人は、2005 年にタイにて上場予定である。現状で 400 社しか上場していないタイにおいては快挙である。

累積赤字の解消は、設立 9 年目に実現した。また、単年度黒字は 5 年目から実現できた。同社の場合は、ほとんどが輸出品であることから、アジア危機により一時は債務超過に陥ったものの、その後、莫大な為替差益が実現できたことが累積赤字解消の大きな要因になった。外貨借入をドル建から円建に変更したことにより、経営面での問題は 10 年目にはすべて解決された。

3．日本本社と現地法人の関係

国内生産と現地生産の分業は、高級品・普及品という製品分業を行っている。現在、高級品と普及品の割合は、生産量が1：2、売上が6：4となっている。訪問販売や通信販売などの取引先には、国内でコストをかけても、日本製の製品を作ってほしいと要請してくる企業があることから、この構造は変わらない。特に今後は、様々な小売形態が進出することにより、高級品・普及品の分化は進むと思われる。タイで高級品をつくることに挑戦しているが、製品デザインなどの部分でのオリジナリティ、素材・縫製の質の違いなどもあり、なかなか生産に踏み切れない。むしろ、国内と海外とで分業を行うことにより商品の差別化もできると考えている。

海外生産を開始したことにより、国内の生産規模は若干縮小させ、その後は横這い傾向にある。一方、海外での生産規模は年々増加してきている。特に1998～99年は、繊維・アパレル業界では、どこの会社も商売が難しくなっており、売上高を減らしてきている。ただし、同社においては、今年の業績は上昇傾向にある。

4．今後の展開

今後、隣国のラオスにも分工場を設立する意向を持っている。ラオスを選んだのは、タイ語が通用し、タイパーツも使えること、既にラオスの国境に近い場所から50人程度の労働者がタイ工場で働いていること、人件費が安く、タイ国内の4分の1程度ですむことなどが要因である。一方、ミャンマーも想定したが、軍事政権であること、インフラが整っていないこと、二重為替で正規ルートと闇ルートで約20倍もの差があること、言葉の問題があることなどから、適当ではないと判断した。

本社管理方針も、今後、現地法人がタイ国内で上場することにより企業の自主性が問われることになると考えられる。本社と現地法人とで合致した戦略を策定すると共に、本社との取引に見合うような対応戦略を現地で考えるということになるとと思われる。

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

12. K社

企業概要

所在地	東京都		
業種	文具、事務用品、事務機器製造販売業	主要取扱品目	文具、事務用品、事務機
設立時期	1954年	国内事業所数	4箇所
資本金	3,000万円	従業員数	67人
売上高	24億1,100万円	本社海外売上高比率	2.9%

海外事業所の概要

企業名	S社		
所在地	上海市		
業種	文具、事務用品、事務機器製造販売業	主要取扱品目	文具、事務用品、事務機
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100%
資本金	225万米ドル		
設立時期	1996年	従業員数	110人（うち日本人0人）
進出形態	新規の単独	売上高	420万米ドル
進出理由	コストの低減、海外市場開拓	収益状況	単年度黒字

【海外展開の特徴】

海外市場の開拓

- ・コストの低減を図るため、以前から生産委託先であった中国に、単独で現地法人を設立した。
- ・現地法人は、製品を日本に供給しているほか、アジアや欧米、中近東といった幅広い地域へ輸出する役割を担っている。海外市場向けの製品は、ほぼ全て現地工場で生産しており、日本からはほとんど輸出していないため、現地法人は海外市場への製品の供給基地という位置づけになっている。
- ・海外市場での売上高は、現在国内市場の約半分であるが、将来的には、海外売上高を金額ベースで国内売上高の倍程度に拡大していきたい。

1. 日本本社

1954年設立の事務用品・事務機メーカー。各種事務用品を扱っており、特に、パンチ、鉛筆削り、本立て、デスクカッターを得意分野としている。事務用品メーカーには各社得意分野があり、ある程度棲み分けが出来ているが、高付加価値製品ではないため、価格競争が激しいのも事実である。日本で生産した製品を輸出することは、コスト的に競争力が

なく、海外進出を決める以前の輸出はゼロに近かった。

2．現地法人

進出理由と経緯

1996年に生産コストの低減を図ることを目的に、中国に現地法人を設立した。それ以前から、同社は香港営業所を通じて、中国の工場に生産委託をしていた。中国で生産された製品は、品質、価格ともに満足のいくものであったが、更なるコストダウンを図るために上海に自社工場を設立することにした。上海を選んだ主な理由は、同地が港に近く物流拠点として適していたためである。

現在の操業状況

現在は、上海の自社工場の他にも、深センの3つの工場と委託契約を結び生産活動を行っている。上海工場では、現地調達比率を80%まで上げ、比較的高度なパンチ類や金属製品を生産しており、深センの工場では、主に本立てや鉛筆削りなどを生産している。

設立当初、現地法人の管理職を日本に招聘して研修を受けさせた。また、同社の技術者が実際に中国に行き、機械の取り扱いや組立の技術指導を行った。現在、現地法人に日本人は駐在しておらず、日本から出張ベースで技術指導等を行っている。また、本社の副社長が毎月10日間ぐらい現地に出張している。

経営状況

中国で生産した製品は、日本を含め、全世界に販売されている。海外ではアジア、欧米、中近東に販売しており、アジアのなかでは、タイ、フィリピン、中国、香港向けの販売が多い。現地法人設立後2年未満で単年度黒字となり、経営状況は良好である。

現在、中国の現地市場向けの販売は2%程度である。今後、現地市場向けの販売を増やしていきたいと考えているが、中国でのビジネスには問題が多く、拡大していくことは難しい。

3．日本本社と現地法人の関係

日本本社の販売のうち約6割は、中国工場からの輸入品であり、国内で生産された製品は約4割であるが、将来的には、国内製品の比率を2割まで低めていきたいと考えている。

海外市場向けの製品は、ほとんどが中国で生産されたもので、日本からの輸出はほとんどない。これら海外市場での売上高は、国内市場の約半分であるが、将来的には、倍程度まで延ばしていきたいと考えている。実際、現地法人設立後は、国内生産高は大幅に減少し、稼働率も低くなっている。海外への生産移転に際して、国内工場では雇用を確保し、リストラは行わず、生産設備も縮小していないため、国内の生産余力を活用し、高付加価値商品の生産を行うことを検討している。

国内と中国で生産した製品に特に差はない。新製品はまず国内で試作・開発し、その後、中国に技術者を派遣して指導を行った後、現地で生産するというプロセスをとっている。

4．今後の展開

国内生産はコスト的に採算が合わないため、国内の間屋も海外から多くの製品を調達する傾向にあり、今後も海外へ生産機能に移していかなければならないと考えている。また、販売先についても国内市場は飽和状態のため、広く世界へマーケットを求めなければならない。

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

13. 日本イー・ダブリュー・アイ株式会社

企業概要

所在地	岡山県総社市久代 1408-8		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	自動車用ボデー板金部品
資本金	8億9,800万円	従業員数	61人
売上高	58億8,600万円	本社海外売上高比率	53.8%

海外事業所の概要

企業名	Eagle Wings Industries Inc.		
所在地	400 Shelhouse Drive, Rantoul, Illinois 61866 U.S.A		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	自動車用ボデー板金部品
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100% (協同組合)
資本金	1,250万米ドル		
設立時期	1988年	従業員数	490人(うち日本人9名)
進出形態	新規の単独	売上高	5,668万米ドル
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損あり

【海外展開の特徴】

組合員企業と共同の海外展開

- ・海外展開のきっかけは、納入先である完成車メーカー（三菱自動車）からの要請によるものであったが、将来的な海外取引の重要性を勘案し、中小企業の海外進出における様々な制約条件を克服する方法として、部品メーカーの共同出資による海外展開を行った。
- ・日本人の現地社員が複数の出資企業から派遣されているため、企業風土に基づく考え方の違いによる意思疎通上の障害があるものの、各企業がコストとリスクを分担することにより、企業単体では難しい海外展開が可能になった。

海外市場開拓へのチャレンジ

- ・現地市場でのコスト競争の激化に伴い、三菱自動車以外の納入先確保のため、現地で営業開拓を行った結果、現地市場での取引が増えてきている。

現地市場拡大に向けたISO等への取り組み

- ・取引先拡大に向けた現地の完成車メーカーとの将来的な関係構築を念頭に置き、ISO や QS9000 の取得に取り組んでいる。

1. 日本本社

同社は1987年に三菱自動車に部品を供給する企業18社が結成する協同組合の共同出資会社として設立された。組合員企業は業務上互いに競合しているが、国内の工業団地内にお

いては資材の購入、輸送、資金調達、共同排水処理装置の設置、福利厚生施設の建設・利用の他に、自家発電事業などについて共同して行い、スケールメリットを追求している。同社はこれら組合員企業が共同で海外展開を図るために設立された。現在の業務内容としては、現地法人の管理・技術支援に加え、国内での補修用部品や少量生産車種部品の生産、米国からの部品および生産設備の受注に伴う組合員企業のとりまとめや米国及びタイの現地法人から自動車用部品を輸入して、三菱自動車及び組合員企業に納入などを行っている。

2. 現地法人

進出理由と経緯

海外に展開するきっかけは、三菱自動車が米国に進出することに伴い要請があったことである。将来的な空洞化が懸念されるなかで、国内工業団地と三菱自動車との取引関係を将来的に継続していくためにも、協力が必要と考え、組合員企業が共同出資して海外展開をすることになった。現地法人の設立に当たり、出資は組合員企業の共同出資で設立された同社単独で行い、出資金額は1,250万ドル（約20億円）であった。

事前の情報収集については、三菱自動車が行った調査を参考にしたほか、JETROや現地の商工会議所から情報収集を行った。進出の際には、イリノイ州政府は非常に協力的であり、各種助成制度（税制優遇措置や研修等）利用のための便宜を図ってくれるとともに、立地場所、労働市場の動向、労働組合の活動状況等に関する情報についても提供してくれた。立地場所の選定に当たっては、納入先である三菱自動車の工場と材料メーカーからのアクセスが良い場所を中心に探した。三菱自動車の現地法人は、当初クライスラーとの合併企業で、同法人の労働組合（UAW）を避け、通勤圏（通勤時間が1時間程度）が重ならないように、三菱自動車に近すぎない場所を探した。20程度の候補地について、税制優遇やインフラについて詳しく比較検討した上で、最終候補地の市長の熱意により同地への進出を決定した。

募集方法については、新聞広告を出したほか、誘致を支援してくれた市の経済開発部門が、人材採用面でもPRに協力してくれた。現地労働市場については、当時、米国では失業率が高く、採用に不利な環境ではなかったが、事前調査により、農業従事者や農業機械メーカーに勤務する労働者が多いことが分かっていた。もともと、とうもろこしや大豆の生産が盛んな地域であったため、自動車産業に携わっていた人材が少なく、高いレベルの技術者を集めることは難しかった。

現在の操業状況

現地法人ではボデー及びシャシー部品の製造（プレス、溶接組立、塗装）を行っている。三菱自動車の現地法人が主要部品のうち大型プレス部品は内製化し、中・小型のプレス部品を外注するという国内の方式を現地でも採用したため、現地法人は中・小型プレス部品の供給を行っている。三菱自動車は車種変更に合わせて現地調達比率を上げ、現在、材料部品と原材料（鋼板等）はほとんど現地調達している。

労働組合を入れたくないという考えから、当初、オルガナイザーが介入しないと言われていた従業員規模(250名以内)にしていたが、生産開始初年度に規模に関係なくオルガナイザーの介入があった。従業員規模はピーク時に550名(93~94年)まで膨らみ、現在は490名となっている。年間売上高も増加し、現在、60百万ドル(60~70億円)となっている。資金調達に関しては、在米の日系銀行からの融資を受けている。

経営状況

経営管理上の課題は、従業員の転職問題である。特に、技術移転の促進を図っているが、ノウハウを身につけた社員がすぐに転職してしまい、なかなか技術面では現地化が進まない状況にある。製造現場および管理部門では現地化が進み、全体では日本人が9人(最大時16人)にまで減少している。

三菱自動車以外の納入先確保のため現地で営業開拓を行っており、現在、売上高の10%は同社以外であり、来年には同売上高を15%まで上げる目標を立てている。納入先である日系企業でも、現地化の進展により現地の購買担当に権限が委譲され、進出の経緯や従来取引に関係なくコスト面での競争を強いられるため、経営環境は厳しいものとなっている。

経営システムについては、日本型と米国型の経営システムの長所を融合し、「人間的経営」と「調和の経営」を目指した独自の方法を取り入れている。昇進や部門間の移動については、公平と平等を重視し、内部昇進は公募で希望者にチャンスを与え、申し出た者の中から、技術水準や勤務年数を勘案して判断する。また、参加経営として改善活動や小集団活動を取り入れ、優秀なグループを日本での発表会に派遣するなどの奨励策を実施している。このような方法は現地社員にも充分受け入れられている一方で、部門間異動の機会を与えると、プレスのようなきつい仕事に優秀な人材が定着しにくいという弊害がある。研修制度はOJTが主体であるが、システムが確立していないため、日本ほど効果を上げていない。研修を奨励する制度として、研修の成果に応じて費用を会社が負担する仕組みを設けている。また、人事労務管理のために、就業規則や福利厚生を定めた“Associate Handbook”を策定している。これは、現地の人事部が社方針に則り、過去の事例を参考に、労務担当弁護士に相談して作成したものである。人事制度は労働組合の攻撃対象となるので、このようなハンドブックの整備・充実が必要と考えられる。また、労務管理上では、様々な差別(男女、年齢、人種、障害、国籍、出身地)をしないことを特に気をつけている。

3. 日本本社と現地法人の関係

現地法人では、量産部品を日常的に生産する技術水準には達しており、設計図通り製品を作る能力はあるが、車種変更に伴う開発業務への対応技術にはまだ日本からの支援を必要としている。金型についても日本から多くを調達している。車種変更時には、日本から技術者を派遣してノウハウを教えるが、技術者の定着率の低さから、次の変更時に経験者が転職してしまっているケースが多いため、工法の計画から量産までのプロセスを策定す

る技術を現地に移転する必要がある。

また、現地法人ではコミュニケーションが問題となることが多く、日本人と現地人の間で、根本的な考え方や商習慣の違いが障害となって、お互いの考えが充分理解できないケースがある。また、日本からの派遣社員はそれぞれ別々の組合員企業から派遣されるため、企業風土の違いからくる意志疎通上の障壁がないとはいえない。良好なコミュニケーションを図っていくことが海外で企業運営する上での成功の鍵と言ってよい。

4．今後の展開

派遣社員の現地滞在期間は3～5年であり、13年間で組合員企業より約50人程度が派遣されたことから、海外展開のノウハウが各社に蓄積して、組合員企業単独でも海外展開する企業が増えている。

将来的に米国の3大メーカーとの取引の可能性を踏まえ、QS9000の取得を検討している（タイ現地法人では本年12月に本審査）。QS9000を取得するためにはISOをとることが第一ステップであり、また、三菱自動車からISO取得のアドバイスもあったことなどから、ISO取得の取り組みを開始し、今年すでに取得している。

第3章 国別事例

(マレーシア・フィリピン・中国)

第3章 国別事例

1. 事例調査対象企業の概要

分類	No	社名	所在地	業種	主要取扱品目	展開類型				進出先	現法の機能	設立時期	進出形態	出資比率	進出理由	収益状況	その他の進出先	本社従業員数	現法従業員数	現地日本人数	ISO取得	
						類型1	類型2	類型3	類型4												国内	海外
マレーシア	1	東京フェライト製造(株)	東京都北区	電気機械器具製造業	フェライト磁石					マレーシア	生産、販売	1993年	新規の単独	100%	取引先の要請	単年度黒字、累損なし	中国	280	210	2	-	-
マレーシア	2	サンライズ工業(株)	兵庫県神埼郡	輸送用機械器具製造業	カーキラー用ホースの器具					マレーシア	生産、販売、研究開発	1986年	新規の合併	20.3%	取引先に追随、コストの低減	単年度黒字、累損なし	タイ(予定)	217	474	4	ISO9002	ISO9002
マレーシア	3	(株)プリンティング	東京都八王子市	特殊印刷業	電気製品用ネームプレート					マレーシア	生産、販売、研究開発	1995年	新規の合併	25%	取引先の開拓、顧客ニーズの把握	単年度赤字	-	58	80	1	-	-
マレーシア	4	Y社	大阪府	その他の製造業	電線接続部品					マレーシア	生産、販売、情報収集、研究開発	1989年	新規の合併	80%	コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	142	35	1	-	-
マレーシア	5	大松化学工業(株)	三重県員弁郡	化学工業	アルミ電解コンデンサー用ゴムパッキング					マレーシア	生産、販売	1994年	新規の合併	90%	取引先の要請	単年度黒字、累損あり	-	30	77	1	-	-
フィリピン	6	(株)アプティ	神奈川県藤沢市	電気機械器具製造業	コンピューター端末製品(プリンタ)					フィリピン	研究開発	1993年	新規の合併	98%	質の高い労働力の確保	単年度黒字、累損なし	-	210	68	2	-	-
フィリピン	7	光山電気工業(株)	群馬県吾妻郡	電気機械器具製造業	FDDヘッド、トランスコイル					フィリピン	生産、物流	1996年	新規の単独	100%	取引先の要請	単年度黒字、累損なし	-	566	600	6	-	ISO9002
フィリピン	8	サンリツ(株)	岐阜県益田郡	その他製造業	綿棒					フィリピン	生産	1986年	新規の単独	100%	労働力の確保、コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	80	150	0	ISO9001(予定)	-
フィリピン	9	東洋ミニロープ工業(株)	東京都府中市	金属製品製造業	ステンレスミニロープ					フィリピン	生産、販売	1996年	新規の単独	100%	労働力の確保、生産・販売機能の多極化、コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	110	184	3	-	ISO9002
フィリピン	10	(株)山下金型	静岡県袋井市	輸送用機械器具製造業	プラスチック用精密金型、同部品					フィリピン	生産	1997年	新規の単独	100%	コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	73	60	3	-	-
フィリピン	11	イーターズ(株)	東京都大田区	輸送用機械器具製造業	自動車用クラッチ					フィリピン	生産	1990年	新規の単独	100%	コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	50	75	2	-	-
中国	12	東京フェライト製造(株)	東京都北区	電気機械器具製造業	フェライト磁石					中国	生産、販売	1993年	新規の単独	100%	取引先の要請	単年度黒字、累損なし	マレーシア	280	80	1	-	-
中国	13	丸澤機工(株)	東京都大田区	その他製造業	OA機器用切削部品					中国	生産、販売	1994年	新規の単独	100%	取引先の要請、海外市場の開拓	単年度黒字、累損なし	香港、英国	168	350	5	-	-
中国	14	(株)トーワ	広島県広島市	電気機械器具製造業	エアコン、自動車用フィルター					中国	生産、販売	1993年	新規の単独	100%	取引先の要請	単年度黒字、累損なし	-	40	200	3	-	-
中国	15	富士電機精器(株)	三重県四日市市	電気機械器具製造業	単相モーター					中国	生産、販売	1993年	新規の単独	100%	取引先の要請、コストの低減、海外市場の開拓	単年度赤字	香港	70	201	1	-	-
中国	16	S社	新潟県	精密機械器具製造業	測定器					中国	生産	1991年	新規の単独	100%	コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	172	86	2	-	-
中国	17	佐久間金型(株)	大阪府高槻市	一般機械器具製造業	プラスチック用金型					中国	生産、販売	1995年	新規の単独	100%	コストの低減	単年度黒字、累損あり	-	4	40	1	-	-
中国	18	桜総業(株)	神奈川県横浜市	電気機械器具製造業	ワイヤーハーネス					中国	生産、販売	1991年	新規の単独	100%	労働力の確保、コストの低減	単年度黒字、累損なし	-	190	450	3	-	ISO9002
中国	19	(株)ラグノオささき	青森県弘前市	和洋菓子製造業	和菓子、洋菓子、郷土菓子					中国	生産、販売	1994年	新規の単独	100%	原材料確保、生産・販売拠点の多極化、労働力の確保	単年度赤字	-	300	20	1	-	-

2. マレーシア

(1) マレーシアの概況

経済全般

アジア通貨危機の影響で、マレーシアでは緊縮的な経済運営により経済の建て直しを図った。98年に入り、景気後退が進んだことから、年なかばから、金融・財政緩和策に転じ、98年7月に経済回復のための総合的対策「国家経済再生計画」を発表し、98年9月に資本取引規制・固定相場制を導入した。(1 US\$=M\$3.8)

99年2月、為替管理を一部緩和(直接投資以外で1年以内に元本・利益を送金する場合、保有期間に応じて課徴金を課す)し、99年第2四半期に通貨危機以降6四半期ぶりにGDPがプラス成長となった。

マレーシアは、通貨危機の影響からの立ち直りつつある。輸出を主体とした産業構造であり、現地通貨の下落により、輸出にはプラスの効果があった。しかし、現地のサポートインダストリーが未熟であるため、原材料調達は国外から行う必要があり、現地通貨下落の影響により、原材料輸入についてはコストが上昇している。

投資環境

マレーシアは政治が安定しており、治安がよいうえ、対日感情も悪くない。物価上昇率が政策で抑制されているため、従業員の給与上昇率は低く、更に、最低労働賃金が法律で定められていないため、人件費が高騰する傾向もない。

人口が2,218万人(1998年)と少なく、労働力確保が難しいため、企業によってはコントラクトワーカー(インドネシア人、パキスタン人)の雇用により対応している事例も見られる。また、プミプトラ政策による雇用上の制限(マレー系従業員6割、非マレー系従業員4割)があるため、優秀な中国人だけを雇用することはできない。

生産面では、現地市場が小さいため、輸出加工型の産業構造を構築せざるを得ない。宗教上の理由(お祈り)により、生産性が低下するという問題もある。

現地法人の傾向

今回調査対象とした現地法人は、設立当時の外資規制政策により、ほとんどが合弁形態で進出を行っている。海外展開類型では、類型3(現地法人の経営的独立を図っている事例)と類型4(海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例)に該当する企業が多く、現地法人の機能も生産と販売機能に加えて、研究開発機能や情報収集機能を保有している事例がある。なお、マレーシアへの進出理由としては、取引先の要請という理由が最も多い。

(2) マレーシア展開事例

類型1：複数拠点展開をしている事例
 類型3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

1. 東京フェライト製造株式会社

企業概要

所在地	東京都北区田端新町1丁目1番14号		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	フェライト磁石、ゴム磁石、プラスチック磁石
設立時期	1959年	国内事業所数	5箇所
資本金	9,800万円	従業員数	280人
売上高	68億3,400万円	海外売上高比率	25.5%

海外事業所の概要

企業名	TOKYO FERRITE (MALAYSIA) SDN. BHD.		
所在地	Lot 18, Jalan Sultan Hishamuddin 1, Kawasan Perusahaan Selat Klang Utara, 42000 Pelabuhan Klang, Selangor, Darul Ehsan, Malaysia		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	フェライトプラスチック磁石
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100%
資本金	700万リンギット		
設立時期	1993年	従業員数	210人(うち日本人2名)
進出形態	新規の単独	売上高	2,685万リンギット
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

海外市場の開拓

- ・同社は、販売先である海外の日系企業から進出の要請を受けたことを契機に、海外市場の開拓を目的として、単独で海外直接投資を行った。原材料調達は日本から行い、販売先は現地日系企業となっている。
- ・マレーシアでの現地法人設立に先立ち、香港、中国で複数の現地法人を設立している。
現地法人への権限委譲
- ・人材やコストなどの制約により、日本からの派遣社員数が限られるため、現地法人への権限委譲を進めている。
- ・売上高は順調に伸びているが、販売価格の値下げ圧力や為替の下落により、収益が思うように増加していない。そのため、業務の合理化や従業員教育による生産性の向上、また、コントラクトワーカー（契約労働者）の活用によるコストの削減により、これらの

課題に対応している。そのなかでも特に、総務部門や人事部門の管理運営の効率化を重視し、これらの管理面で現地幹部への権限委譲を図っている。

1. 現地法人の概要

事業展開

1993年6月に現地法人を設立し、同年11月に操業を開始した。現地での生産は順調であり、6年間で生産量が2倍に増加し、従業員も2～2.5倍に増加した。しかし、販売価格の下落や為替の変動により、売上・収益はそれほど増加していない。

原材料については、日本から輸入しており、週1回、20フィートコンテナで近くのポートクランに来ている（所要約9日間）。販売は、80%が現地日系企業向け、20%はインドネシアや日本、香港向けである。研究開発は日本本社と連携して行っており、受注についても本社のサポートがある。

現在の経営状況

設立当初の1年間は、日本市場での販売価格を現地通貨に換算し、固定価格で取引していた。その後、市場価格や部品単価の低下に伴い、販売先のコストダウン要請があり、販売価格の値下げに応じることとなった。原材料の80%を日本から円建て輸入しており、円高は原材料調達コストの上昇要因である。部品は現地でも1～2種については調達が可能である。

現在の為替相場は1M\$=27～28円であり、1995年に一時急激な円高となり、1M\$=33～35円とマレーシアドルが下落。先行きは不安であったが、販売価格は現在よりも高かったため、現在の方が経営的には苦しいと言える。以前はヘッジのために先物為替を購入したこともあったが、現在は利用していない。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

現在、従業員は210名である。幹部は、工場では成形現場管理6名（全員男性で、日本の大学卒の工場長を含め3人が日本語を話せる）、品質管理1名（男性、日本の高専を卒業）、事務所では総務・人事担当1名（男性）、経理担当1名（女性）となっている。言葉の問題については、年輩の方が意外と英語に慣れている。若い人達は教育制度の改革等によるためか、世代間で差があるようだ。しかし日常生活でのコミュニケーションでは全く問題がない。

一般労働者の給料については、マレーシアでは最低労働賃金が法律で制定されていないため、他の日系企業の給与水準を参考にして決定している。当初同社では取引先に配慮して、取引先よりも労働者の賃金を低く抑えていた。消費者物価指数は年平均3～4%程度であり、給与の見直しもそれを参考にして行っている。しかし固定相場制の導入（1US\$=M\$3.8に固定）による原材料調達コストの上昇に対応するため、今年は昇給を行っていない。

従業員の雇用に関する規制があるため、進出時はブミプトラ（マレー系）6割、非ブミプトラ4割の雇用にかかる規制を遵守した。中国系の従業員を雇用したいが、同社の待遇が大企業より劣ること、また、現地では人材不足であることからなかなか雇用することができ

ない。一般の労働者であれば、斡旋する業者に頼めば地域ごとに集めてくれるため、同社でもこうした業者に依頼している。

従業員の内訳は、正社員が130名、コントラクトワーカー（契約労働者）が80名であり、正社員を減らしているのは、コントラクトワーカーであれば雇用者側に雇用期間を選択する権利があり、調整が可能のためである。

現地法人の運営は、総務や人事がポイントと考えている。マレー系社員がこれらの業務を担当することにより官庁対応がやりやすくなる。宗教や政治の話はタブーであり、お祈りの時間は自主管理としている。ライン生産ではないため、何人かが持ち場を離れても支障はないが、生産性は確実に低下する。そこで自動化を進めていきたいが、加工前の原材料投入と加工後の製品取り扱いが人手に頼らざるを得ない。100%機械化を行うことはリスクが大きい（故障等によりラインが止まる）ため、80%を目標としている。工場は24時間体制で年間350日操業しており、国民休日以外は機械を止めない。

3．現地法人の問題点・対応策

日系企業相手の取引の場合、どこの市場向けでも同一価格で販売しなくてはならず、値下げ圧力は強い。従って、日本人スタッフが現地従業員を教育して、考え方や行動を変革することによりボトムアップを図り、業務の合理化やコストの削減につなげていきたい。それにより人件費は増加しても、コスト全体では減少すると考えている。

97年以前はマレーシアもバブル期であり、労働条件（給与・雇用）は従業員にとって良好であったが、その後の通貨危機で、給与が上がらなかつたりレイオフを経験して、現地従業員も危機意識を持つようになった。ただ同社に関しては、（同社製品が組み込まれる）完成品の販売先が北米や欧州であったため、受注数量に関しては、通貨危機の影響はなかった。

4．今後の展開

取引先から生産拡大の要請があるが、工場の拡張のためには、他の場所を借りなければならず、管理が難しくなる。従って、内部の高度化が重要な課題である。また、従業員は給料が低いと転職をすることが多いため、給与レベルも上げていく必要がある。

類型 1：複数拠点展開をしている事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

2. サンライズ工業株式会社

企業概要

所在地	兵庫県神崎郡福崎町福田 118 番地		
業種	自動車部品製造業	主要取扱品目	カークーラー用ホースの金具
設立時期	1975 年	国内事業所数	1 箇所
資本金	9,072 万円	従業員数	217 人
売上高	43 億 24 百万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	SUN CHIRIN INDUSTRY BHD.		
所在地	Lot7.Micom Industrial Estate Section 264000 Shah Alam, Selangor.		
業種	自動車部品製造業	主要取扱品目	カークーラー用ホースの金具
主な機能	生産機能、販売機能、研究開発機能	出資構成	同社 20.3 % ニチリン 20.3 % 日本アジア投資 12.6% 現地投資家 46.8%
資本金	1,950 万リンギット		
設立時期	1986 年	従業員数	474 人（うち日本人 4 名）
進出形態	新規の合併	売上高	4232 万リンギット
進出理由	取引先に追随、生産コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

海外市場の新規開拓

- ・同社の海外展開は、国内取引先の海外進出に伴う部品供給と生産コストの低減を目的として行われ、現在、アジア等海外市場向けの生産拠点と位置付けて活用している。

複数国への拠点展開

- ・同社では海外の市場開拓を更に進めるために、複数国への拠点展開を図っている。これらは自動車生産の海外シフトに伴う必然的な決断であるが、現地法人の自立性を高めるために、生産、販売、研究開発の各機能の強化に努め、マレーシアでは 2 部市場への上場を果たした。

現地法人の経営的独立の推進

- ・同社は、現地従業員の教育・育成にも注力しており、各種研修制度の充実やインセンテ

IPシステムの導入を図っており、これらが人材の現地化や現地への技術移転に効果を発揮している。また、従業員の懇親会の開催など日本的な手段も導入している。

ISOへの取り組み

- ・現地での取引を行っていく上で必要であったため、本社に先駆けてISOを取得した。今後、米国市場もターゲットにしているため、QS9000への取り組みも開始する。

1. 現地法人の概要

事業展開

日本本社は、自動車エアコンのコンプレッサーとエバポレーターをつなぐ金具を生産している。同社が海外進出を検討し始めたのは、プラザ合意以降の円高により自動車メーカーの海外進出が増加したこと、また、生産コストの低減を図っていくために、長期的に見ると海外進出が必要であると考えたことによる。マレーシアを選択したのは、東アジアの生産拠点に成り得ること、また、政治が安定しており治安もよく、マレー人の対日感情も悪くないと考えたからである。

現地法人の設立に当たっては、製品の80%を輸出する輸出企業として認可を受け、ゴムホースメーカーであるニチリンをパートナーとして同額出資した（現在はプミトラ政策のために出資比率は変化している）。工場の立地場所は、スパン空港（以前の国際空港）とポート克蘭から近い工業団地で、周囲に販売先の自動車メーカーも多いという立地条件の良さから進出先として選択した。

現地法人の会長はニチリンの副社長が就任、社長はサンライズ工業の会長であるが、常駐の実質的な経営者は副社長（エグゼクティブ・ダイレクター）の中国系マレーシア人である。副社長は、公認会計士の免許を持ち、エッソやヒュームといった外資系企業でのキャリアを有する。日本人の派遣社員は4名で、2名のジェネラル・マネージャー（工場長と営業・購買・倉庫担当）と2名のアドバイザー（技術部門とメンテナンス関連）である。経理と人事は、中国系のジェネラル・マネージャーが担当している。

生産面では、日本より自動化が遅れている。自動化は現地の人件費が安価であったことから、なかなか取り組めないでいる。原材料調達については、アルミなどの原材料は日本から仕入れており、品質については日本と同じ水準を達成している。研究開発に関して、自動車メーカーから提供される新製品については、本社で研究開発を行い、工程を省くような研究開発は現地で行っている。

現在の経営状況

通貨危機による影響は、比較的軽微であった。マレーシア国内向けの販売は現地通貨建て、海外市場向けの販売はUS\$建てで行っており、通貨危機では、不況のために生産量が半減、また、原材料を日本から円建て輸入していたためにコストアップする要因となった。更に、マレーシア国内では販売価格も下げ圧力がかかったが、結果的には黒字を確保することができた。その要因は、アジアや日本での販売高が減少した代わりに、オーストラリアやインドでの販売量が増加したことと、従業員数が生産量の減少に応じて自然減したこ

とによる。通貨危機後の固定相場制になったことにより現在は為替が安定しプラス要因となっている。

日本国内と比べて、海外では系列関係を越えた取引ができること、また、カーブレーターのメーカーは各国に現地法人があることなどから、取引が拡大しやすいというメリットがある。サンデンやデンソー、カルソニックなどの自動車エアコンメーカーのOEMでは、同社のような日系企業しか参入できず、現地企業がいくら低価格で類似製品の売り込みをかけても参入できるレベルではない。

合弁先との関係については、日本では合弁先（ニチリン）に金具を納入し、先方にアセンブリをしてもらうという関係にあった。だが、マレーシアの進出にあたっては、あらかじめ進出地域（北米・東南アジア）ごとに両社の役割を分担したため、現地法人は同社が主事する形で運営することになった。そのため、日本との関係とは逆に合弁先から材料を仕入れ、同社（現地法人）がアセンブリを行うという形態になっている。現地法人は、同社が主導をとる形になったため、これまで国内では行っていなかった営業活動等が海外では必要になるなどの苦労はあったが、自社主導による企業活動が可能になったというメリットが十分にあったといえるだろう。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は最も多い時期で600名程度であったが、生産規模の縮小に伴い減少し、現在は474名となっている。一般労働者はほとんどマレー人で、マネージャーは中国人が多い。インド人は労働争議を先導するため雇用しておらず、社内には組合はない。

一般の労働者は新聞で募集している。同社の操業体制は2シフトと3シフトの24時間操業で、年間稼働日数は300日以上、休日はハリダヤ（断食明け）と祝祭日のみである。

生産に関してはマレー語のマニュアルを作成しており、一般の労働者でも採用時の面接で字が読めるかどうかをテストしている。教育面では、役職層別に教育を行う年間計画を作成してシステム化しようと考えている。また、現地のコンサルティング会社に依頼して、TQM（トータルクオリティマネジメント）など、企業経営に必要な知識を従業員向けに講義をしてもらうこともある。更に、品質管理の意識を向上させるために、QCサークル活動を行い、年に1回大会を開催している。

従業員に対するインセンティブシステムとして、提案制度を導入しているほか、毎年各部署のベストパフォーマンスを選出し、その中の全社でのベストパフォーマンスを2~3名選出し、報償として夏に2週間程度日本へ旅行させている。また、1月後半から2月初旬にかけて、マレーシアの慣習であるアニュアルディナーをホテル貸切で行っている。更に、同社の利益を現地に還元したいという会長の考えから、設立10年後に現地2部市場で上場しているが、同社の優先株を上場時の価格で購入できるピンクフォームという制度を導入しており、現地従業員は2~3年、外国人は6年間同社に勤務すれば、権利を獲得できる。

3. 現地法人の問題点・対応策

現地法人経営上の課題は特にない。海外進出を成功させるためには、いかに良いパート

ナーを見つけるかが決め手である。また、トップが現地に実際に赴いて現地の事情を調査したり、情報収集することが重要である。実際に、同社の会長は何度も現地に足を運び、詳細に検討を行った。また、進出する際には、日本人が現地人よりも能力が上だと思っていると成功することは難しい。現地法人立ち上げの時期に、現地従業員が日本に来て一緒になって働き、コミュニケーションを通じて培った信頼関係が最も重要なことであったと思われる。

4．今後の展開

現在、タイに現地法人を設立するプロジェクトが進行中である。マレーシアの国内マーケットは年間 50 万台程度であるが、タイでは 100 万台程度の販売が見込めること、また、マレーシアから輸出すると関税がかかり競争力がなくなってしまうため、タイ国内に現地法人を設立するメリットは大きいと考えられるからである。タイで設立予定の現地法人は、タイ以外にも、中国南部とカンボジア、ミャンマー、ラオス、ベトナムをターゲットとしている。イスラム圏と仏教圏では市場特性が異なり、同社も販売チャネルをそのような観点から区分している。

ISO については、現地での取引上必要であったため、98 年に現地法人が本社よりも早く取得した。現在は、米国向けの販売を睨んで QS9000 の取得を検討している。

- 類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

3. 株式会社プリンティング

企業概要

所在地	東京都八王子市大和田町 2 丁目 10 番 10 号		
業種	特殊印刷業	主要取扱品目	電気製品用ネームプレート、液晶ディスプレイ用導光板
設立時期	1971 年	国内事業所数	5 箇所
資本金	3,000 万円	従業員数	58 人
売上高	14 億円	海外売上高比率	2.9%

海外事業所の概要

企業名	S.E.PRINTING (M) SDN. BHD.		
所在地	31A.Jalan E 1/3, Kawasan Perusahaan Taman Ehsan, Kepong, 52100 Kuala Lumpur, Malaysia		
業種	特殊印刷業	主要取扱品目	電気製品用ネームプレート
主な機能	生産機能、販売機能、研究開発機能	出資構成	同社 25%
資本金	100 万リンギット		スーパーエンタープライズ社 60%
設立時期	1995 年	従業員数	80 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の合併	売上高	451 万リンギット
進出理由	取引先開拓、顧客のニーズ把握	収益状況	単年度赤字

【海外展開の特徴】

海外企業とのパートナーシップ

- ・現地法人の経営管理や生産管理、人事・労務管理は、合併相手及び現地法人のスタッフに任せており、非常にうまくいっている。

現地法人の経営的独立

- ・現地法人は同社の出資比率が低いこともあり、ヒト、モノ、カネのそれぞれの面で日本本社への依存度は低い。販売先についても、現地及び第三国の日系企業向けの取引を現地法人独自に展開しており、同社の役割は技術的支援がメインとなっている。

新規事業へのチャレンジ

- ・現地法人では、消費市場の変化を見据えて、従来製品（ネームプレート）に加えて新製品（導光板）の生産にも着手しており、新規事業への旺盛な取り組みが見受けられる。

1. 現地法人の概要

事業展開

現地法人社長は電気技術者であり、カナダの大学を卒業後、大日本スクリーンでスキャナーの製造等に携わり、日本で約8年間勤務していた。その後、実兄（現地パートナーであるスーパーエンタープライズの社長）の要請により、スーパーエンタープライズ社で1年間勤務し、知人の紹介により同社と知り合い、合併で現地法人を設立することになった。日本からの派遣社員は1名で、立ち上げ当初から赴任し、既に本社を定年退職しているが、現在、現地法人の品質管理及び生産管理担当の部長を務めている。

立地場所として選定した理由は、軽工業団地であったためインフラが整備されていたことと、住宅エリアが近く、従業員の募集が容易であったことである。企業が集中しているシャーアラムやバンギー地区などから離れているため、人件費もそれほど高くなかった。

1995年9月から生産を開始したが、2年目に単年度黒字に転換することができた。これは、為替レートが切り下がった（M\$2.5/ US\$ M\$3.8/ US\$）影響が大きい。

最近、ネームプレートに加えて導光板（液晶のバックライト部分に使われる）の生産を開始した。マレーシア国内では初めての試みであり、5年間の免税措置（通常であれば28%の法人税が賦課される）を受けることができた。今後、テレビが従来のCRTから液晶に需要が移っていくこと、また、パーソナルコンピュータの液晶ディスプレイの需要が増大することが予想されるため、導光板は将来性があると考えている。導光板の原材料調達については、すべて日本から原材料調達（最高級導光板アクリル）を行っており、販売先は日本、韓国、台湾である。

ネームプレートは主にオーディオやビデオ向け（リモコン、本体の表示）であり、従来は原材料としてPVC（塩化ビニール）が多かったが、環境問題への配慮からPC（ポリカーボネイト）やPETへ変更している。販売先はマレーシアやシンガポールの大手日系企業となっている。

研究開発について、ネームプレートの研究開発は現地で行っているが、導光板の研究開発は日本本社で行っている。ネームプレートは、日本向け（売上高の80%）や欧米向けであるので、品質の要求水準が高いが、現地法人では、本社と同じ製品を作ることができる技術力があるため、特に問題はない。

現在の経営状況

資金調達は現地の金融機関から行っており、合併相手（スーパーエンタープライズ社）による親会社保証をつけてオーバードラフト（当座貸越）の枠を設定している。

生産に関して、自動機の導入により35～40%の増産が可能になったが、生産量の増大に伴い、印刷やパンチング工程などは現地企業に外注している。設立当初、取引先は7～8社しかなかったが、現在は20社にまで取引先が拡大している。

2．現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は80名で、ネームプレートの増産と導光板の生産開始のために、最近3ヶ月で30名増加した。業務内容の違いにより、印刷・プレス工程は男性が多く、品質管理・事務所は女性が多い。全体の人員構成では、女性：男性=3：2となっている。

従業員は、中国系、マレー系、インド系の小民族などと多様であるが、人事の責任者である中国系の担当者がうまくまとめており、労務問題は特に起きていない。作業時間は月～金曜日が8時から17時（残業は20～21時まで）、土曜日は8時から13時までである。夜間作業していないのは、印刷がずれるなど著しく生産性が落ちるためである。

労務管理で気を使っていることは、従業員が失敗した場合には従業員の直属の上司に注意することである。また、食事会を開催するなど、従業員間の懇親も図っている。

3．現地法人の問題点・対応策

原材料をほとんど日本から調達しているため、円高がコスト上昇要因となっている。また、生産機械を日本本社から購入する際も、円建で分割払いとしているために、円高が現地法人の経営に与える影響は大きい。

生産面での問題は、GE社から調達している原材料(PC)の不良品が多い。製品納入の際に保護シートをつけていないため、傷がつきやすいことが原因となっている。

4．今後の展開

今後、導光板の生産を拡大し、現地で組み立ても行うことを予定しており、従業員を更に増員する必要がある。

類型 3：現地法人の経営的独立を図っている事例

4. Y社

企業概要

所在地	大阪府		
業種	その他の製造業	主要取扱品目	電線接続部品
設立時期	1964年	国内事業所数	1箇所
資本金	4,000万円	従業員数	142人
売上高	25億円	本社海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	E社		
所在地	Malaysia Shah Alam 地区		
業種	その他の製造業	主要取扱品目	電線接続部品
主な機能	生産機能、販売機能、情報収集機能、研究開発機能	出資構成	同社 80% 電線機器メーカー 20%
資本金	400万リンギット		
設立時期	1989年	従業員数	35人（うち日本人1人）
進出形態	新規の合併	売上高	500万リンギット
進出理由	コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

主体的な現地法人運営への転換

- ・合併を持ち掛けたパートナーが生産活動を行う前に死去したことにより、同社が技術面での援助だけでなく経営全般を主導することになり、積極的な現地法人運営に転じることとなった。
- ・原材料はすべて現地調達をしているが、販売先はすべて国内市場向けであり、本社への依存度は高い。
- ・為替下落と原材料価格の下落により、利益を確保できているが、今後は、仕様変更などに柔軟に対応できる体制作りと取扱製品の種類の拡大及び品質管理を含めた現地の技術力のレベルアップが必要であり、生産拠点としての能力拡充が今後の課題である。

効果的な人事・労務管理

- ・現地法人の人事・労務管理や福利厚生にかなり配慮している。従業員数が少なく、良好なコミュニケーションが図られていることから、非常に家庭的な雰囲気のもとで現地法人運営がなされている。
- ・日本からの派遣社員は社長のみであるが、設立当初のスタッフが全員残っており、人事・労務管理は非常に安定した状態にある。

1. 現地法人の概要

事業展開

同社は、電線接続端子などの電線接続部品のメーカーであり、取引先として、電線メーカー、トランスや開閉器メーカー、電気工事業者から受注生産を行っている。

海外進出のきっかけは、国内取引先が進出するに当たり、技術的な援助を依頼されたことである。コストのかかる国内生産をシフトできたらいいという程度の考えで、合併による進出を決めた。進出に当たっては、マレーシアの他にフィリピン、タイ、インドネシアで現地調査を行ったが、政情で安定しているという理由から、マレーシアへの進出を決定した。出資比率は同社 50%で相手先のグループも 50%ということになっていたが、工場の建物の手付け金を支払った後に取引先企業の社長が亡くなり、子息が遺志を継ぎ出資額の比率を変更して、同社が主導的に経営を行うこととなった（出資比率については、国内販売先である電線機器メーカーに 2 割出資してもらっている）。

現地法人は 1989 年 4 月に設立し、日本人のダイレクターが立ち上げから約 10 年間、生産管理と経営管理をすべて行っている。労務管理は、日本への留学経験のある現地のダイレクターが担当している。

原材料に関して、当時は日本からほとんど輸入していたが、現在は 100%現地調達している。主に日系の現地法人と現地の製鉄会社から原材料を調達しているが、現地製鉄会社の原材料の品質向上に時間がかかったため、生産が安定するまでに 3 年程度かかった。プレスなどの汎用機械は日本から購入したが、他の生産機械は現地で組み立てた。

製品は日本本社に 100%輸出している。当初、現地で電力や通信関係の国営企業に売り込みをかけたが、日本との商慣行の違い等から成約には至らなかった。また、現地企業と取引をすると、売掛金の回収が困難であることが予想される。マレーシアは人口が少なくマーケットが小さいため、オーストラリアなど他の国で販売開拓を試みたが、品質の要求水準と価格の問題でうまくいかなかった。

現在の経営状況

輸出の決済は円建であるため、通貨危機後の現地通貨の下落により為替差益が出ており、4 年前から黒字転換し、昨年、累積損失を解消した。生産量はピーク時より 2 割程度減少しているが、現地通貨の下落と原材料である銅の価格の下落が追い風になった。

優遇措置として、設立後 10 年間は税金（輸入税、販売税、所得税、事業税）が免除され、現在は、輸入税と販売税についてのみ、優遇措置の期間を延長してもらっている。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は現在 35 名であり、プレス関係の仕事が多いので男性がほとんどである。家族的な雰囲気の中で仕事をしているため、転職する社員は少ない。設立当初に雇用した 7 名はもちろん、設立翌年に雇用した 10 名も全員残っている。従業員の採用に関して、製造票や工程図等をマレー語で作成しているため、採用時に字が読めるかどうかを確認している。

インセンティブシステムに関して、3 年程度前までは報奨の一環として、現地従業員の観

光を兼ねた日本での 1 週間程度の研修を行っていたが、当初からのスタッフは一巡したため現在は行っていない。

従業員と接する場合に気を付けていることは、従業員を叱るときは笑いながら叱るようにすることである。仕事を離れると従業員と人と人の付き合いをしているので、従業員も田舎の土産をくれたり非常によくしてくれる。

情報収集は基本的に新聞や現地従業員から行い、日系企業の会合でも情報交換を行っている。

3．現地法人の問題点・対応策

現地法人では 10 種類程度の品種しか生産しておらず、日本本社としてはもう少し技術水準の高い製品も任せたいが、プレスや単純な仕事しか対応できていない。

顧客サイドの品質や設計の変更が多く、年間 30～40 百万円分のオーダーも設計変更になると、現地の生産機械が使えなくなってしまうという問題に加えて、仕様変更になかなか対応できない従業員の技術上の問題もある。また、同社のオリジナル商品がないことも、販売先開拓を行う上ではネックとなっている。

4．今後の展開

現在、半製品で出荷しているが、量産品の完成品を生産して直接出荷する体制にすれば、現地法人の利用価値が高くなると考えている。

類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

5．大松化学株式会社

企業概要

所在地	三重県員弁郡員弁町平古 543		
業種	その他製造業	主要取扱品目	アルミ電解コンデンサー用 ゴムパッキング
設立時期	1965 年	国内事業所数	1 箇所
資本金	4,800 万円	従業員数	30 人
売上高	440 百万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	DAISHIO ELECTRONIC COMPONENTS (M) SDN.BHD.		
所在地	No.23A.Lorong Keluli 1C. Bukit Raja Industrial Park. 41050 Klang. Selangor. West Malaysia		
業種	その他製造業	主要取扱品目	アルミ電解コンデンサー用 ゴムパッキング
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 90 % 現地法人の工場長 10%
資本金	受権資本 500 万リングット 現在資本 200 万リングット		
設立時期	1994 年	従業員数	77 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の合併	売上高	840 万リングット
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損あり

【海外展開の特徴】

海外市場の拡大

・同社の海外展開は、合併相手からの技術支援の要請による受身的なパートナーシップの構築という形で実現された。合併相手とは経営管理や生産管理における意志決定で意見が異なりかなり苦勞をしたが、その後、経営権を握ることになったことを機に、積極的に現地法人の生産拡大を図っている。

・現地法人経営の経験がある日本人を同業他社から採用し、現地法人のマネジメントを任せると現地生産体制の拡充にも努めている。

現地法人独自の経営管理体制

・日本のマネジメント方式は敢えて持ち込まず、現地の習慣や宗教を尊重して、従業員の考え方等を考慮した現地法人独自のマネジメントスタイルを確立している。

・従業員重視の労務管理体制と効果的なインセンティブシステムの導入により、生産性の向上を図っている。

1. 現地法人の概要

事業展開

1994年に台湾のパートナーから、生産技術支援を要請されたことをきっかけに、合併(同社25%、パートナー75%)でマレーシアに現地法人を設立することになった。同社では従来から海外進出を検討していたが、派遣人材や資金面の問題から実現できず、非常によい機会だと考えた。同社にとって、将来的に進出したいのは中国であったが、マレーシアは中国進出を成功させるためのノウハウの蓄積に利用するという考えもあった。設立1年後、パートナーの経営者が死去してしまったために、一時は撤退も検討したが、台湾のスポンサーから資金協力(同社出資分のうち45%)が得られたため、技術協力から一転、現地法人の経営を行うことになった。

1994年当時、日系企業と台湾系企業からゴムパッキングを購入していた日系メーカーM社が、需要の増加と品質向上に対応するために、別の部品メーカーを探していた。そのような状況のなかで、同社の製品がM社に評価され、現地での取引を開始することになった。

現地法人の社長は本社の社長が兼務しているが、実質的経営者は日本から派遣されているマネージングダイレクター(以下、「MD」)である。現地法人のMDは、以前他社のマレーシア現地法人のMDとしても経験を有する。日本に帰国後、転職して現地法人経営に参画したが、豊富な経験と強い熱意により、社内だけでなく取引先の信頼も厚い。

同社製品はアルミ電解コンデンサーに取り付けられ、TV、VTR他、電気製品全般に組み込まれ、大半が輸出されている。輸出企業として、MA10の認可を得ているので、現地工場は保税工場となっており、輸出入に関する手続き面が簡素化(税関での検査の代わりに月に1度の報告義務)され、現地国のシステムを熟知した運営ができています。

現在の経営状況

生産量は順調に伸びており、現在2億個/月(目標は3億個/月)を達成している。取引先はM社が全体の60%を占める。マレーシア国内及び周辺国に、アルミ電解コンデンサーの生産を行っている日系企業は6社あり、これらの企業が合計で、ピーク時に14億個/月生産していたが、現状は生産量10~11億個/月まで減少しているので、楽観できる状況ではない。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

現在従業員は77名であり、内訳は、日本人1名(マネージングダイレクター)、台湾人1名(工場長)、マレー系23名、中国人7名、インド人7名、バングラディッシュ人32名となっている。バングラディッシュ人は全て男性でエージェントを介して契約(2年間)を締結している。

労務管理においては、日本のマネジメント方式(上意下達など)を持ち込むと経営がうまく行かない。会社の雰囲気として日系色を強くだすとかえって生産性が落ちるので、できるだけ現地人を理解したQC活動を実施している。MDは労務管理に関与しておらず、

製造部長が親身になって相談にのっている。また、中国系は人前で注意せず、個室で黒板にポイントを書きながら注意すること、マレー人は人前で注意しても構わないが、ユーモアを交えて注意する必要がある、決して厳しく注意しないことに気を付けている。

社内に礼拝場を設けており、1日に5回職場を離れてお祈りをすることを認めている。昼休みは通常45分であるが、金曜日は拝礼日であるため、1時間半の昼休みを取らせている。従業員用に食事の賄いはないが、寝室と食堂を整備している。

インセンティブシステムとしては、毎月、月末に従業員の誕生会を開催して物品（傘など）をプレゼントしている。従業員にとっては物を貰えることが非常に嬉しいことであり、従業員の評判もよい。また、コミュニティクラブに積み立てをして年に1回、旅行に行っている。このように、会社の規模が小さいため、中小企業ならではの企画が可能である。

3．現地法人の問題点・対応策

設立後から約1年、台湾のパートナーとの間で、文化の違いや考え方の違いから意見の食い違いが多く、合併企業経営の難しさを痛感した。パートナーには日本の人件費の高さが理解できず、日本からの派遣社員はコストの上昇要因のため必要ないという考え方を持っており、生産体制を構築するのも難しい状況であった。パートナーの死去により問題は解決されることになったが、合併の困難さを理解する上では非常によい経験であったと考えている。

4．今後の展開

日本本社では高水準の製品開発を行い、現地法人では、中級以上の製品を大量供給する体制を構築していきたいと考えている。特に、コンデンサーの長寿命化によるメンテナンスフリーやトラブルの回避が重要な要素と考えているので、より一層の高品質化が不可欠である。

同社は、品質によって差別化を図るとともに、業界に貢献する事をポリシーに掲げ、積極的な企業活動を実施中である。

3. フィリピン

(1) フィリピンの概況

経済全般

93年後半以降、順調に成長してきたフィリピン経済だが、97年からの現地通貨の下落と度重なる悪天候による農林水産業の壊滅的な被害により大きな打撃を受け、98年の成長率は7年ぶりにマイナスに転じた。しかし、従来から景気の過熱がほとんどなく、短期資本の流入が相対的に緩やかであったことから、他のASEAN諸国に比べて成長のマイナス幅は小さく、経済自体は回復基調にある。(GDP成長率：98年 0.5% 99年 3.6%(第二四半期))

フィリピン経済の特徴としては、所得の格差が大きく、個人消費は活発であるが、貯蓄率が低いということが上げられる。また、財閥(スペイン系、華人系)による経済支配が強いことも特徴である。

投資環境

フィリピンは、全般的にインフラ(電気、水道、通信)の整備が遅れており、交通渋滞もひどい。また、治安もあまりよくない。

生産面では、サポーターイングインダストリーが育っていないため、現地で原材料調達を行うことが難しい。また、土地保有制限がある。

現地人は英語でのコミュニケーションが可能であり、また、理工系を中心に大卒の人材が豊富である。ワーカークラスについては労働力確保が比較的容易であるが、中間管理職の確保は難しい。また、最低労働賃金が定められており、他のASEAN諸国と比較すると、人件費が高めである。

現地法人の傾向

今回調査対象とした現地法人は、ほとんどが独資による進出であり、進出理由としては、コストの低減や労働力の確保を目的として海外展開している。収益状況は単年度黒字で累積損を解消している。

海外展開類型では、類型3(現地法人の経営的独立を図っている事例)がほとんどであり、主に生産拠点として機能している事例が多い。

(2) フィリピン展開事例

類型 1：複数拠点展開をしている事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

6. 株式会社アプティ

企業概要

所在地	神奈川県藤沢市藤沢 1031		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	コンピュータ端末製品（プリンタ）
設立時期	1991 年	国内事業所数	3 箇所
資本金	4 億 2,660 万円	従業員数	210 人
売上高	125 億 7,700 万円	海外売上高比率	1%

海外事業所の概要

企業名	APTi-Philippines, Inc.		
所在地	5F Citibank-Frabelle Bldg., Madrigal Business Park Alabang-Zapote Rd., Muntinlupa City, Philippines		
業種	研究開発	主要取扱品目	ハードウェアのソフトウェア開発
主な機能	研究開発機能	出資構成	同社 98%
資本金	14 百万ペソ		
設立時期	1993 年	従業員数	68 人（うち、日本人 2 人）
進出形態	新規の合併	売上高	4,800 万ペソ
進出理由	質の高い労働力の確保	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

同一国内に複数の拠点を展開し、新事業へチャレンジ

・当初は、日本本社で製造しているハードウェアのアプリケーションの一部を人件費の安い海外で生産するという目的で現地法人を設立した。

・現地法人では、a) 進出時期が早かったことによる現地での優秀な人材確保という先行者利益の享受、b) コンピュータ言語のベースが英語であるため、英語圏の労働者確保が適切であったこと、c) インフラ整備にかかるコストが不要な業種であることなどが要因となり、今や本社製品のアプリケーション開発を行うメインの拠点にまで成長している。

・現地法人の事業内容（ソフトウェア開発）の延長として、本社の事業内容（ハードウェア開発・製造）とは、全く異なる事業（システムインテグレーションコンサルティング）を行うために、同一国内に新たな現地法人（現地資本との合併）を設立している。

現地法人の経営的独立

・現地法人の業務分野の広がりに伴い、日本本社との取引比率は減少し、また、現地化を進めるために、現地の幹部候補を取締役として本社経営に参画させて育成している。

1. 日本本社

もともと、同社は、1991年、日本IBMのプリンタ開発部門と製造協力会社である東芝テック（当時、東京電気（株））からの出向者により、両社の折半出資で設立された会社である。設立当初は、日本IBMの製品の開発製造を手がけていたが、自社ブランドを確立し、親会社への依存度を下げたいという意向により、自社で開発・販売を行うようになった。

2. 現地法人

海外進出と経緯

現地法人設立は、自社独自の決断である。同社は出向社員を中心に構成されていたため、いずれ親会社へ帰任する出向社員の知識・スキルをいかに移植するかが課題となっていた。プロパー社員の採用を検討したが、日本では新規採用が難しいことから、海外拠点の設立を検討し、フィリピン、タイ、韓国を対象に1992年にフィージビリティ調査を行った。ソフトウェア開発は一種の文化交流であるため、調査に当たり最も重視したのは、日本人技術者との相性であった。検討対象の3ヶ国のエンジニアを召集して試用してみたところ、国民性と言語の習熟度から、フィリピンが最適であるという結論に達した。実際、フィリピンではソフトウェア開発が人気業種の上位にランクされるほど、注目が集まっている業種であった。

操業状況

現地法人の本社をルソン島に設置し、セブ島に支店を構えている。更に、現地法人と地場資本（Alson 財閥）との合弁企業 AAISI を1997年に設立し、システムインテグレーションとコンサルティングも行っている。

ソフトウェア開発の際の共通言語は英語であるが、現地従業員には、入社後、約半年の日本語研修を日本で実施しているため、全社員が日本語の会話と読み書きができる。クライアントの多数が日系企業であるため、日本語の能力は開発の際のコミュニケーションに必須となっている。

経営状況

現地法人の事業は、業務の60%が日本本社のプリンタ関連、同40%が日本IBM及び東芝テック関連のソフトウェア開発であり、業績は順調に伸びている。開発当初の打ち合わせや最終確認試験は日本で行われるため、頻繁に技術者を日本に派遣している。また、合弁会社 AAISI においては、現地日系企業のシステムインテグレーションおよびコンサルティングが主となり一定の成果を収めている。

フィリピンにおける情報産業の技術者の給与水準は、製造業に比べ高い水準にあり、定着率を確保するため一流他社と同等の給与・福利厚生が必要とされる。会社の方針として

本社の仕事以外は採算が合わない仕事はせず、収益性を重視した経営を行っている。

3．現地法人の管理・運営ノウハウ

現地幹部を育てるため、マネジメントに関しては日本で研修（期間1～2年）を行っている。設立当初からのスタッフを日本に派遣しており、すでに3人の現地社員を取締役として経営に参画させている。このことは、他の若手社員にもキャリアパスとして、向上意欲の支えにもなっている。

4．現地法人の問題点・対応策

コストと人材育成のための教育という観点から、新卒のみを採用しているが、最近、従業員の定着率が若干低下してきている。進出当時は、ソフトウェア産業での労働市場で競合する相手がいなかったため、フィリピン国内の有数な大学卒の人材を調達することができたが、97年頃から米国、カナダ、オーストラリアの企業が参入してくるようになり、雇用が難しくなっている。特に米国企業は、フィリピン人にとって憧れの就職先であり、また、米国企業では開発責任者をヘッドハンティングし、その後チームごと引き抜くこともある。機械製造業と異なり、もともと転職しやすい分野である。

現地人が日本に行くときのビザ申請が最大のネックである。売上高が判断の基準となっているため、大企業であればマルチプルビザの申請が認められるが、サービス業の中小企業には認められず、結局ビジネスビザしか申請できない。申請にも時間がかかり、滞在期間が限られるなど、自由に往来ができないため、企業側の予定も立てにくく、人の交流やビジネスの機会を妨げる障壁になっている。

5．日本本社と現地法人の関係

現地法人の立ち上げに伴い、国内のソフトウェア開発人員の補充はやめており、現在20～30人程度である。コスト面などから既にソフトウェア開発のメインはフィリピンに移っているが、仕様書の作成、開発製品テストおよび市場対応は日本でせざるを得ないことから、日本での機能をなくすことは考えていない。ソフトウェアは、その性質上、開発場所が限定されず、輸送費に関しては電子メールでのやりとりであれば、ほとんど費用が発生しない。

1997年以降、プリンタ分野の業務から、POS、データ関係など流通分野にも業務範囲は広がってきたため、日本本社との取引の割合は減ってきており、99年度の売上の60～70%は本社以外との取引になることが予想される。

6．今後の展開

コスト競争力はまだまだ維持できるため、フィリピンから拠点を移動することは考えていない。今後は、できるだけ経営を現地化すると共に、来たるべきインターネットを主体としたe-businessの波に柔軟に対応できる体制を確立したいと考えている。そのためにも、日本語、英語、さらに中国語のできる人材が雇用できる体制を維持することは重要であると認識している。

類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例

7. 光山電気工業株式会社

企業概要

所在地	群馬県吾妻郡中之条町伊勢町乙 872		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	混成厚膜集積回路（HIC） 70ℓ ^o -ディスクドライブ用ヘッド 組立（FDD）トランス・コイル
設立時期	1946年	国内事業所数	8箇所
資本金	9,030万円	従業員数	566人
売上高	88億2,600万円	海外売上高比率	13.7%

海外事業所の概要

企業名	Kohzan Cavite, Inc.		
所在地	Block18, Lot4, Phase3, Building5A85B, Cavite Economic Zone, Rosario Cavite, Philippines		
業種	電機機械器具製造業	主要取扱品目	FDDヘッド組立
主な機能	生産機能、物流機能	出資構成	同社 100%
資本金	480万ペソ		
設立時期	1996年10月	従業員数	600人（うち日本人6名）
進出形態	新規の単独	売上高	8,140万ペソ
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

国内と海外で生産拠点を戦略的に配置

- ・進出の経緯は、国内生産拠点の再編に伴い、高付加価値製品の生産機能を国内複数拠点に集約化させると共に、最も付加価値の低い製品を海外に移転したに過ぎず、あくまでも、海外進出の主目的は国内生産拠点の適正配置であるという戦略的生産拠点配置の意味合いが強い。

海外企業とのパートナーシップ

- ・海外生産委託と現地法人における生産とをうまく使いこなし、委託先との交渉力を担保しつつ、良好な関係を築いている。現地法人の立ち上げ時にも、人材調達面ではかなり協力をしてもらった。部材の現地調達に際し、現地に進出している複数日系企業からの調達を自社でアレンジ・コーディネートすることによって、海外において生産垂直統合を実現している珍しい事例である。

ISOへの取り組み

- ・従業員間でのノウハウの移転が進まないことが課題であったが、マニュアル整備や仕事のローテーションなど、ノウハウが共有化・移転されるシステムを構築しており、その一貫としてISOの認証取得を行った。

1．日本本社

同社は、1946年、日本電気のトランス・コイルを生産する協力工場として設立された。当時は全売上高の80～85%は日本電気との取引に依存していたが、57年に自社でカーボン抵抗を開発して以来、自社開発製品も手がけるようになった。87年には総売上高140億円でピークに達したが、98年現在の総売上高は88億円に落ちこんでいる。これは主に製品単価の値下がり（ピーク時の約8分の1）によるものである。

現在、5事業部制を採用しており、各事業部の独立独歩の性格が強い。情報機器事業部（群馬／榛名工場、秋田／中仙工場）、通信機事業部（群馬／植栗工場）、集積回路事業部（秋田／秋田工場）・第2集積回路事業部（群馬／本社工場）、及び海外事業部がある。

2．現地法人

海外進出と経緯

本社工場で製造していたFDD・HDD用磁気ヘッドなどの情報機器生産は、1985年のブラザ合意当時までは、最大200名規模の生産人員を有する本社工場を中心に実施していた。しかし、人件費の高騰に伴い、87年に秋田県の誘致事業で設立した中仙工場へ本社情報機器生産機能（HDD用磁気ヘッド）を移転し、それに伴い、中仙工場の生産（FDD用磁気ヘッド）を海外へ移管する方針へと切り換えた。

87年4月から数ヶ月間、香港にあるNEC協力工場の敷地を借りて生産拠点を設置しようと試みたが、労働者が集まらず挫折した。結局、同年10月に以前から取引のあったフィリピン・アイオニクス社（華僑系でフィリピンを代表する電機機械の上場企業）に100%委託生産を開始した。

しかし、委託生産では品質面で若干問題があり、また、同社のコントロールがなかなか及ばないことなどから、独資による生産拠点設立へと方針を転換した。進出国は、英語圏であること、また低賃金であることなどの理由からフィリピンに決定した。95年12月から準備を開始し、96年に情報機器事業部の生産拠点としてフィリピンに100%子会社を設立した。設立時は、アイオニクス社から紹介された現地弁護士を通じて政府に申請書を提出し、投資委員会からEconomic Zoneへの入居が許可された。

操業状況

現地法人の受注の流れは、国内及び海外の顧客から日本本社に来た依頼をうけて、本社が現地法人へ発注するというもので、現地法人は製品を直接、若しくは本社を通じて顧客に配送する。現在、現地法人の売上高の80%はNEC・IPO（香港）向けである。資材の調達については、全体の80%を現地日系企業から、残りをタイ、マレーシア、シンガポールなどの日系企業から調達している。

アイオニクス社へ100%依存していた時期は、価格等の主導権を握れなかったため、独自の生産拠点を有することにより、委託生産時の交渉力の確保という意図もあった。同社への委託生産は、400万個から100万個に減らし、同社への単一製品（FDD用磁気ヘッド）

依存度は 25%に減った。ただし、生産の柔軟性を保つこと、また、地場企業との繋がりを維持することで、他の事業展開も視野に入れることなどの戦略により、今後も同レベルで委託を維持していく予定である。同社への委託を通じて培われた現地でのライン化のノウハウは、現地法人でも活用しており、効率性の確保・向上に役立っている。

1999年7月にISO9002を取得しているが、コンサルタントを入れ、現地スタッフだけで取得しよう命じた。当初は取得できなくてもいいという考えで取り寄せたが、プロジェクト遂行の責任と権限の両方を与えたところ、結果的に現地スタッフの努力で取得できた。

経営状況

現地での生産に当たり、立地場所のカビテには日本の中小企業が多く進出しており、成型品やバネなどの資材を調達することが比較的容易であったため、生産の垂直統合が可能になり、コストの低減に成功した。生産設備はすべて日本で償却済みの中古設備を導入し、土地・建物はレンタルで減価償却が発生しないため、全体経費の約70%が労務費である。一般労働者の賃金は、カビテ地区の最低賃金である日額200ペソであるが、毎年、最低賃金の水準は上昇してきている。

3. 現地法人の管理・運営ノウハウ

総務スタッフを確保するに当たり、日本人を数名派遣したほか、現地スタッフはアイオニクス社から派遣してもらった。その他にエンジニアや生産管理のスタッフを借りたり、一般労働者の面接を同社スタッフに依頼するなど、人材調達面で同社の協力は大きかった。その他のスタッフは、マカティ（市街地）の新聞広告で募集し、書類選考後、筆記試験や面接を経て採用している。

一般労働者の教育は、新しい機械などへの対応のため、日本人技術者が2~3人、3週間のローテーションで現地へ赴き、指導を行っている。以前行っていた本社への研修派遣制度は、帰国後、会社をやめてしまう従業員が多かったこと、また、本社では生産現場が縮小して現場実習が難しいことなどの理由から、現在は廃止している。現地の外部研修機関などを活用して、一般的な研修は外注しているが、総務・経理面での教育は難しい。現地人の採用の際には、必ず試用期間を6ヶ月設けて、出勤率その他で正式採用を判断するようにしている。ただし、勤務態度などの理由で総務規定に基づき解雇すると、当方に全く非がなくとも不当解雇として訴えられることがよくある。

4. 現地法人の問題点・対応策

従業員間でのノウハウの移転がなかなか進まないことが問題である。現地従業員にとって、身につけたノウハウは自分の財産であるという考えが根強いため、マニュアルの整備や仕事のローテーションなど、ノウハウが共有化・移転できるシステムを構築している。ISO取得もこれらの試みの一貫であった。

フィリピン人はプライドが高く、責任と権利に関する主張が激しい。日本人スタッフが

コントロールすることは難しく、基本的に現地スタッフにある程度任せるという方針がより効果的であると思われる。

人の現地化は比較的進んでいるが、より一層のシステム化が必要であると考えている。現在、工場長以下生産スタッフはすべて現地人であり、日本人はアドバイザー的位置づけである。ただし、取引先がほとんど日系企業であるため、顧客との折衝は日本人である必要があり、信頼性の観点からも経営面については日本人がコントロールする必要がある。

5．日本本社と現地法人の関係

海外進出に伴い、国内の営業機能や研究開発機能を強化したが、生産機能の見直しが一番の問題であった。実際、現地工場の立ち上げに際して、榛名工場（群馬）では最盛期に250人であった生産人員を30人にまで削減した。今後は、海外市場向け生産は現地工場で行い、国内では、現在の4事業を2つの事業部に統合するなどの対応が必要と考えている。

また、現地法人の役割として、生産基地という役割のほか、新規の取引先からの引合いを受け、日本本社に取り次ぐといった営業の出先機動的な役割も担うようになってきている。

6．今後の展開

フィリピンでは毎年10%の経済成長を遂げており、さらに近年のペソ安が追い風となって業績を伸ばしてきた。最近になってその反動（賃金の上昇・インフレ）が出始めている。

現地法人で行っている組立工程に特化している競合企業はあまり存在せず、ほとんどは大手企業による内製、もしくは材料メーカーが材料製造から一貫して製品を製造するケースである。現在の市場が拡大することはあまり見込めず、むしろ次世代製品（光ディスクなど）へと市場がシフトすると考える。今後、低賃金を背景にした手作業だけでは競争が難しいと判断し、次世代製品を生産することも考慮に入れてクリーンルームを増床した。

類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

8. サンリツ株式会社

企業概要

所在地	岐阜県益田郡小坂町大島 1271		
業種	その他製造業	主要取扱品目	綿棒
設立時期	1966 年	国内事業所数	1 箇所
資本金	1,000 万円	従業員数	80 人
売上高	12 億 6,700 円	海外売上高比率	60%

海外事業所の概要

企業名	CEBU DAITO CORPORATION		
所在地	Mactan Export Processing Zone Lapu-Lapu City		
業種	その他製造業	主要取扱品目	綿棒
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100 %
資本金	20 百万円		
設立時期	1986 年	従業員数	150 人（うち日本人 0 名）
進出形態	新規の単独	売上高	1 億 5,600 万円
進出理由	労働力の確保、労働コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

現地従業員への権限委譲

- ・ 現地法人では量産品、国内では特殊な製品の生産を行っており、特に現地法人の製品はすべて国内市場向けとなっている。設立後 10 年を経て、日本人の派遣社員を引き上げ、現地従業員にマネジメントを任せている。生産体制が確立しているため、現地法人への指示や日常的な報告などのやりとりは、すべて Eメールなど通信で行われている。
- ・ 現地法人運営の特徴は、a)業務プロセスの計画・管理を現地に任せていること、b)個人の責任の明確化よりも、従業員間のフォロー体制の構築に重点を置いていること、c)インセンティブ制度を設けて現地従業員にやる気を起こさせることである。

ISOへの取り組み

- ・ 取扱製品が衛生用品であることなどから、量産体制を構築するに当たっては、特に品質管理が問題となるため、本社に続いて現地法人でも ISO 認証取得への取り組みが必要と考えている。

1. 現地法人の概要

事業展開

日本本社は 1966 年に創業し、綿棒の製造、販売を行っている。従来は、製品の 99%を

価格競争力のある欧米など海外に輸出していた。しかし、オイルショックを契機に国内市場への転換を図り、75年から国内向けの生産を開始した。

その後、国内での人手不足が深刻化したため、82年頃から海外展開を検討し始めた。海外直接投資に関するTKC（会計事務所）の勉強会に参加したり、セブの地下足袋工場の見学ツアーに参加したほか、独自にマニラやセブのオフィス見学を行い、フィージビリティスタディを行った結果、セブへの進出を決定した。

現在の経営状況

現地法人では一般的な綿棒を量産しているが、日本本社ではIC用などの特殊な綿棒を生産している。製品は日本、東南アジア、欧米などにも一部輸出している。原材料は100%日本から調達し、現地法人で生産した製品はすべて国内市場向けに輸出している。

現在、生産体制は3シフトで、従業員はほとんど女性である。現地法人のスーパーバイザーも、機械担当の男性2人以外はすべて女性である。

設立後10年で日本人を引き上げ、「報告」、「連絡」、「相談」のルールづけを現地従業員に徹底させることにより、現地法人のマネジメントをすべて現地従業員に任せるという試みを行った。現地には日本人を駐在させず、月央と月末の前後3日間だけ出張させることで対応するようにした。現地に駐在して管理をしなくても、日本本社で出荷等のコントロールをすることは十分可能であり、現在メールですべて指示ができる。権限を現地従業員に委譲するようになってから、コスト低減やクレーム低減のため何をすべきかを従業員自らが提案してくるようにもなった。

現在は、主に現地従業員の提案に対して、日本人が決裁するというスタイルに変わっている。それにより、日本人の経営者に不測の事態があっても、生産活動は維持できるという一種のリスクヘッジになっている。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員の採用については、幹部候補社員の採用は新聞広告で募集をし、会計事務所に面接を委託している。会計事務所は、応募者の出身大学経由で、住所や家族などのバックグラウンドを調べてくれるほか、労働組合に入っていないかをチェックしてくれる。最終的には社長が面接を行って採用の可否を決めている。一方、生産ラインの従業員の採用は工場長に任せている。

従業員に対する研修は必須であり、半年に3人ずつ研修しているほか、新しい機械を導入する際にも研修を実施している。忙しくなると新入社員に対する教育ができなくなるという問題があったが、熟練社員と新入社員を組み合わせることで解決した。

生産については、生産工程のすべての段階で不良品のチェックをできるように、統計データをとっている。このような体制を作ることで、失敗の原因を排除する方法を現地スタッフに考えさせ、生産性の向上に役立てている。その際にすべてを任せるのではなく、いつでも替わりの人材はいると思わせることがコツである。また、日本本社で採用している方式であるが、従業員は能力の優劣がつかないと対立するため、能力の劣った社員を1人

でも入れて、その社員をフォローするような体制を作らせることも組織がうまくいくコツである。このような試みにより、現地従業員も仕事の役割分担を考えるようになった。また、現地スタッフに原材料に関するチェック項目を検討させ、マニュアルを作らせている。その際に日本人は直接関与せず、サポート役に徹することが重要である。

現地従業員と接する際に気を付けたことは、a)トラブルの原因究明を社長と一緒にやること、b)従業員にやる気を起こさせて責任を持たせること、c)従業員とのコミュニケーションを図ることなどである。労務管理面で注意していることは、叱る時は他の従業員の前ではなく、個室で説得するようにして注意することである。

3. 現地法人の問題点・対応策

海外進出をする際には、全面的な生産移転ではなく、国内でも生産できる体制を維持する方法でなければ、不測の事態に際して対応できないということを念頭におき、経営に当たっている。また、現地法人をいつ閉鎖してもよいように、生産設備などは本社からのリース契約としており、撤退も身軽に行うことができる体制をとっている。投資に際しては、資金が潤沢であればあるだけ使ってしまうため、必要最低限の金額で投資することが必要である。原材料調達についても、すべて日本から調達するのではなく半分ぐらいは日本以外からの調達が必要と考える。

労務管理については、現地従業員を解雇することは困難であるため、減点方式を採用して給与査定の際に減給する方がよい。設立当初は、人事、経理、生産部門を分離していたが、セクショナリズムがかなり激しかったため、最終的には3つの部門を1つに統合している。

また、現地法人の問題ではないが、ビザの発給について、ビジネスビザの発給は意外と早いですが、研修ビザは3ヶ月程度かかるという問題がある。

4. 今後の展開

現在、原材料の原産地であるタイやマレーシアの企業との業務提携を検討している。また、今後、現地法人の生産能力を増強することを検討しており、大手スーパーからもグループ全体に対する製品供給を依頼されている。

日本本社では2000年の2月ないしは3月にISO9001を取得する予定であるが、現地法人でも同様にISOの取得を考えている。

類型 3 : 現地法人の経営的独立を行っている事例

9 . 東洋ミニロープ工業株式会社

企業概要

所在地	東京都府中市府中町 1-25-19		
業種	金属製品製造業	主要取扱品目	ステンレスミニロープ、亜鉛メッキスチールロープ、ロープの加工組立品
設立時期	1973 年	国内事業所数	3 箇所
資本金	9,000 万円	従業員数	110 人
売上高	20 億円	海外売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	TOYOFLEX CEBU CORPORATION		
所在地	PIPC Bldg., Mactan Export Processing Zone Lapu-Lapu City, Cebu		
業種	金属製品製造業	主要取扱品目	ステンレスミニロープ
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100 %
資本金	5,720 万ペソ		
設立時期	1996 年	従業員数	184 人 (うち日本人 3 名)
進出形態	新規の単独	売上高	-
進出理由	労働力の確保、生産・販売機能の多極化、労働コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

現地法人への生産シフト・権限委譲について

・同社の取扱製品は幅広く、国内の複数の生産拠点と海外生産拠点でそれぞれ取扱製品を分けている。現地法人では、主に国内市場向け（一部、東南アジアの日系現地法人向け）に簡易で軽量な量産品を生産しているが、今後、国内と海外の取扱製品の切り分けを明確にしつつ、国内に一定の生産能力を残しながら現地法人への生産シフトを進める予定である。

・設立後 3 年間しか経過していないため現地人の幹部は育ておらず、現地従業員への権限委譲は進展していない。現地での生産能力拡大と同時に日本人の派遣社員の削減を進めるために、生産担当者を中心に国内での研修を行っている。

ISOへの取り組み

・フィリピン製品は品質が劣るというイメージを払拭するために、本社よりも先に海外現地法人で ISO を取得した。ISO 取得に当たり策定したマニュアルを遵守させることにより、現地法人での品質管理や人事管理面における効果は大きかった。

1．現地法人の概要

事業展開

日本本社は、ステンレスミニロープと亜鉛メッキスチールワイヤーロープを生産し、その加工品は幅広い産業に重要機能部品として使用されている。主な用途としては、OA 機器、自動車、ベビーカー、ベッド、シャッター、医療機器、レジャー用品等と多岐に渡っている。国内には 2 工場（長野工場、十和田工場）があり、長野工場は設備型（ワイヤーロープ生産の主力工場）で、十和田工場は労働集約型（組立の主力工場）として自動車業界用の大量生産品や現地法人と同様の製品を生産しているほか、特に少量生産で難易度の高い製品や短納期のものを生産している。

本社では東南アジアや欧州等に一部輸出をしていたが、海外に生産拠点を設立して、海外企業への販路拡大を図るため、96 年 4 月に独資で現地法人を設立して、8 月に操業を開始した。フィリピンを選択したのは、当時、マレーシアやインドネシア、タイ等の東南アジア地域では管理職を中心とした人材不足や労働力不足が深刻化していたこと、中国では輸入関税の制定とその不透明さが問題となっており、インフラや労働力の質を考慮し当地に決定した。社長が 20 年以上も前からセブに多くの知人を持っており、セブの状況を熟知していたことも決定の要因となった。進出に当たっては、現地の知人達が各種の助言をしてくれた。

現地では、本社との棲み分けとして、ある程度の量産ができる製品で一般的なレベルのステンレスミニロープとその組立品の生産を行っている。製品は 60%～70%が日本本社向けで、30%～40%が海外（香港、シンガポール、インドネシア、韓国、台湾）向けである。

現在の経営状況

同社の扱う製品は取引先も多岐に亘るため、日本の景気の影響を受けにくいと、現地法人の売上高も横這いとなっている。また、部品の市場規模が小さいことにより、自動化が困難であるため、大手企業が参入しにくいという特徴がある。ほとんどが本社向けの販売であるが、シンガポール、インドネシア、香港等の得意先日系企業には、現地法人から直接輸出を行っている。

現地法人の日常的な運営は、設立以来、日本人の工場長が行っている。現在の工場長は、1997 年に総務担当として入社した。同社に勤務する前は他社で 8 年間の東南アジア（シンガポール、マレーシア、インドネシア）勤務の経験がある。現在、常駐している日本人の派遣社員は 3 名であり、短期出張者は 3 名となっている。現地スタッフの幹部候補としてチーフ（マネージャーの下の資格）が 4 人いる。

2．現地法人の管理・運営ノウハウ

現在、従業員は 184 人で、自動化工程は 11 名の 2 シフト体制となっており、切断・組立・検査工程は 130 人の 1 シフトとなっている。生産性向上のため、白板に数値目標を貼り出し、常時チェックしている。従業員に対して、目標値は定常時間内である事を徹底し、残

業は禁止している。特にインセンティブシステムといった制度は設けていない。

採用については、エンジニア等のスタッフは、出身大学を基に書類選考し、数学のテストと面接を経て候補者を選び、社長自身が最終面接の上で決定している。社長は特に礼儀作法や人格を重視している。一般の従業員については、門口に募集広告を貼り出し、近隣の企業からの応募者を除外した上で、加減乗除のテストを行い、成績の良い者を面接して採用している。大卒者は会社の経営方針に反する過激な活動の首謀者となりやすいので、経理、総務のスタッフの採用に当たっては、会社の弁護士も面接してその点を確認している。現地従業員は基本的に若年層を採用しているため、育成に時間がかかり、マネージャーやスーパーバイザー等、幹部になる人材はまだ育っていない。

研修に関しては、現地法人設立当初、大卒者数人を2ヶ月程度、日本に派遣してOJTで実務を学ばせたが、現在残っている従業員は1人のみであり、期待した成果は得られなかった。その後、技術や日本語を学ばせる1年間の研修制度を整備し、現在、生産担当のスタッフ6名を派遣している。間接部門のスタッフについては、日本の文化を吸収させるため、観光も含め、1週間程度、本社を訪問させている。

3. 現地法人の問題点・対応策

会社規則の策定に当たっては、罰則規定に労働法で規定する規制を加えるという方法を取り、施行前に弁護士のアドバイスも受けた。フィリピンでは降格人事をする事が出来ないため、採用契約時に罰則規定に従うという誓約書に署名させている。フィリピンの労働法では、労働者をかなり保護しており、実際に女性を組立ラインから機械製造部門に移すと、女性の職場に不相当であるという理由で労働局に訴えた従業員があった。しかし、このような配置転換は違法ではなく、まもなく告訴は取り下げられた。

従業員に対しては、現場でモノづくりを覚えさせた後、CADで製造に使用するドキュメントを作成できるかチェックしている。しかし、これら2種類の能力を有する従業員は非常に稀である。

4. 今後の展開

フィリピンの製品は品質が劣るというイメージを拭い去るため、現地法人が本社に先駆けてISO9002を取得した。ルールを守らせるためには、マニュアル化が必要であり、品質管理や人事管理の面でも極めて有効であった。ISOの審査機関であるTÜVに在籍していた人物にコンサルティングを依頼し、1998年8月から約8ヶ月かけて取得した。将来的には現地での生産を拡大しながらも派遣する日本人を2~3人に減らしたいと考えている。

国内工場については、生産品目の海外移転とともに、ある程度の縮少が進むと思われるが、ハイテク製品の開発・製造及び短納期製品の生産拠点、また、現地法人の不測の事態に対応するための担保、としての役割を失わせることは戦略上考えていないため、全面的な海外への移転は予定していない。

類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

10．株式会社山下金型

企業概要

所在地	静岡県袋井市広岡 3276-2		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	プラスチック部品用金型・同部品
設立時期	1991年	国内事業所数	2箇所
資本金	1,000万円	従業員数	73人
売上高	12億5,000万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	Yamashita Mold Philippines Corp.		
所在地	Lot8 Block1 Daiichi Industrial Park SEZ, Brgy Maguyam Silang Cavite, Philippines		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	プラスチック部品用金型・同部品
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100%
資本金	5,000万円		
設立時期	1997年	従業員数	60人(うち日本人3人)
進出形態	新規の単独	売上高	-
進出理由	労働コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

現地法人の経営的独立

- ・国内製造業の海外移転による取引量への対応、並びに人件費の低減を目的として海外展開を行った。設立当初より、精密金型の製造技術を現地に移転し、海外での生産を拡大させることを意図していた。
- ・現地従業員の教育・育成に際しては、以下のような一連の取り組みを行った結果、現地の技術力が短期間で飛躍的に向上した。
 - a) 当初は日本人熟練工を複数名常駐させて指導を行い、徐々にコミットメントを減らしていった。
 - b) 部品名称などを全て日本語で教えることで、日本人技術者とのコミュニケーションを円滑にした。
 - c) 進出直後の急激なビジネス展開をあえて行わず、設立1年目は社員の技術向上の期間と位置づけた。
 - d) 賃金を高めに設定することで転職を抑制し、腰を据えた教育を行った。

1．現地法人の概要

進出理由と経緯

日本本社は、プラスチック部品用の金型を設計・製造している。用途は、コネクタや

ヒューズボックスなどの自動車部品が全体の7割を占めており、その他に、OA機器用のモーター部品や機能部品、また、家電部品などの金型を扱っている。

1990年頃から国内製造業の空洞化の影響が顕著に見え始め、実際取引量が減少すると共に、同社の業績も下降傾向にあった。当時から既に、人件費の安い海外における金型調達の可能性は考えており、97年にタイとフィリピンを対象に海外拠点設立のためのフィージビリティ調査を行った。最終的には、コミュニケーション面で英語を話すことができること、また、大卒の技術者でブルーカラーとしての雇用が比較的容易であることなどの要因により、フィリピンへの進出を決定した。

進出に際しては、日本でコンサルタントに依頼したが、現地法人設立に向けて対応できる人材が現社長しかおらず、現地の情報収集に最も苦労した。

現在の経営状況

同社の現地法人は、フィリピン国内ではおそらく唯一の精密金型製造企業である。精密金型製造の場合、単に工場を建設すれば生産ができるわけではなく、熟練労働力が必要とされるため、生産に当たっては従業員教育や技術面での要素が極めて高い。セブ島にはフィリピン地場資本の金型メーカーが18社存在するが、同社ほど精度が出せるところはない。従って、日系企業との取引であれば、同社の優位性は大きい。

設立1年目で、従業員の技術向上が達成できた。それまでは、職歴15年位の日本人従業員の指導で試作金型の生産を続け、従業員の腕を磨き、99年1月から金型製造を開始した。現地法人の立ち上げに当たり、大卒でCAD・CAMを使うことができる人材をマカティ(商業の中心地)で募集したところ、10人の定員枠に350人の応募があった。また、現地法人の近隣に2つの高等学校があったが、現地法人の生産開始に伴い、高等学校の校長が卒業生の就職先として働きかけてくるようになった。

現地法人が立地するPESA地区では、輸出を全体売上の7割以上行う企業については、設立後6年間に限り、輸出入を無税で行うことが許されている。現在、現地法人では、輸出が9割を占めており、主に、日本と米国向けに輸出をしている。

取引は、以前はドル建で行っていたが、ドル安に際しては円建に変更するなど、比較的柔軟な対応をしている。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

現地法人では、日本と同じ管理運営の仕組みを構築することを前提としている一方で、ある程度精度の落ちる機械を使っても、充分手間を掛けることで精度の高い製品を生産できることを現地法人の強みにしたい。例えば、研磨工程に従事する労働者については人材確保が難しく、日本の同社には5人しかいないが、フィリピンでは15人のスタッフが獲得できる。

日本本社と現地法人とのコミュニケーション、もしくは日本人スタッフと現地人労働者とのコミュニケーションを円滑に行うため、機械や部品の名称は最初から日本語で統一し、

日本の名称のまま覚えてもらうことにした。現地労働者は、日本語を覚えようとする意欲が概して高く、指示もしやすい。

賃金については、もともと賃金を高め（通常の 1 割増）に設定している。これは、金型製造のノウハウを教え、熟練工として育てていくために、途中で他社に移られてしまうことを避けるためである。

3．現地法人の問題点・対応策

日本人スタッフは 3 人が常駐しており、現場管理と設計を行っている。日本人スタッフをかかえることは、人件費のコスト上昇に直結するため、できる限り現地の人材による運営ができる体制に移行したいと考えている。

4．日本本社と現地法人の関係

国内生産拠点での人材確保が難しくなってきたことが原因で現地法人を設立したが、これまで日本で生産していた製品を現地で製造するだけであり、技術レベルでの分業というわけではない。しかし、今後、日本本社では、通信関係などかなりの精度が求められる製品への特化が求められるようになって考えている。

5．今後の展開

向こう 5 年間の事業計画を立てており、これまでの対応はほぼ同計画に基づいて、順調に実施されてきている。今後も事業計画に基づく生産拡大・取引拡大を目指していく予定であり、その際には、なるべく現地化する方向で、人材の教育・育成に務める方針である。

類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

11. イトーパーツ株式会社

企業概要

所在地	東京都大田区京浜島 2-15-10		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	自動車用クラッチ
資本金	6,000 万円	従業員数	50 人
売上高	10 億 7,100 万円	海外売上高比率	4.1%

海外事業所の概要

企業名	ITO MFG(PHILIPPINES) CORPORATION		
所在地	Phase2 Block3 Lot4 Philippine Economic Zone Authority Posario Cavite		
業種	輸送用機械器具製造業	主要取扱品目	自動車用クラッチ
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100%
資本金	1 億円		
設立時期	1990 年	従業員数	75 人(日本人 2 人)
進出形態	新規の単独	売上高	-
進出理由	コスト低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

現地法人の経営的独立

- ・同社では、創業者自らが海外展開のための情報収集・現地調査を行い、現地法人の立ち上げ後の運営まで一貫して手掛けたことが、経営判断のスピード、的確さ、技術やノウハウのスムーズな移転を可能にした。
- ・日本本社を後継者に任せたことが、結果的に後継者の育成と日本本社の(創業者からの)自立を促進することになった。

新規事業へのチャレンジ

- ・本業の経営環境は必ずしもよいわけではないため、現地法人運営によって獲得した現地事業展開のノウハウの蓄積をもとに、日本企業と合併で新規事業を現地で開始した。
- ・新規事業は、合併相手に生産管理や販売面について大部分を依存する形で開始されたが、合併相手側の要因により同社が経営全般についてのイニシアティブを取ることになったため、生産管理や経営管理を軌道に乗せるのに時間とコストがかかった。現在は、当初見込んでいた国内市場よりも、現地市場での販路拡大に力を入れている。

1. 日本本社

同社は、自動車部品の再生販売を行う伊東部品(株)の子会社として1988年に設立され、国内の部品販売を行っていた。その後、海外向けに部品の再生販売を行う(株)イトーと93年に合併し、現在は自動車部品の再生販売を行っている。取扱製品は、主に、高級車の

ブレーキライニング、クラッチ、CV ジョイント、ラック&ピニオンなどであり、すべてを分解再生している。原材料となる中古の部品は自動車の解体業者から購入し、国内の部品卸売業者や販売店に納入している。価格は新品の 6~7 割程度となっており、保証期間も新品同様に 2 年間としている。海外市場は、専門商社に委託してフィリピン、台湾、インドネシア、南米、中近東等へ輸出している。

2. 現地法人

海外進出と経緯

海外展開の検討を開始したのは、業務がいわゆる 3K で労働集約的であり、分解工程や補修工程の自動化もできないため、国内では人手不足と生産コストの高騰の問題で量産が難しくなったことが原因である。フィリピンは輸出実績もあり、最も民主的と思われたこと、また、当時はフィリピンに進出する日系企業は少なく、その方が仕事をしやすいと考えたことなどが進出を決定する要因となった。検討に当たっては、中小企業総合事業団の国際化支援アドバイザーの 1 人と海外現地アドバイス事業を利用して現地を訪問し、半年間かけて検討した。国際化支援アドバイザーから、進出に当たっては、撤退についても事前に考慮しておかなければならないという助言が得られたことが非常に有益であった。

現地法人の立ち上げに際し、本社を社長の長男に承継を前提として任せ、社長自らが現地に赴き、現地法人設立に向けて陣頭指揮をとった。設立後、約半年で現地生産に対する懸念がある程度払拭され、日本本社も社長がいなくても運営できるという自信がついたことが結果的にプラスになった。

立地場所については現地視察をした上でセブに決め、3 ヶ月分の借地代金を支払った。しかし、船便はマニラ経由で積み替えるため、(セブへの到着が)マニラよりも 1 週間余分にかかることが分かり、立地場所を急遽変更し、マニラ近郊の First Cavite の工業団地に決定した。当時はインフラの整備が遅れており、半年間電話が利用できなかったり、電気の供給が最長で 5 日間停止するような状況であった。

現在の操業状況

従業員は現在 70 人程度となっており、約半数はカビテ近郊の出身であるが、残りはセブ島やミンダナオ島からの出稼ぎ労働者となっている。従業員は業務の性質上、間接部門の女性 4 人を除くと全員男性である。インセンティブシステムは特に採用していないが、ボーナスを年に 2 回払っている。最高で 2.5 ヶ月分とし、休んだ日数に応じて減額している。日本人は社長のみのため、従業員の評価については社長が直接働きぶりを見て行っている。カビテの工場では英語のわかる人は 1 割程度であり、考えを正しく伝えるにはタガログ語でなければ難しい。

現地法人の経営は、日本の経営方式を導入した。週に 3 回朝礼を行い、就業規則は法律の範囲内で厳しく定め、秘書が規則を厳格に運用して、違反する従業員は解雇している。日系企業の中には、(試用期間である)6 ヶ月未満で解雇して、一定期間後に再雇用するこ

とにより、法定最低賃金の70%の水準で雇用する企業もあるが、同社ではスキルの蓄積が必要であるため、能力を見極めた上ですぐに本採用している。当初、会社勤めの経験のある人が少なく、会社としての体制が整うのに4~5年を要した。また、工具などが紛失することが多かったため、鍵をかけたロッカーに保管することにした。現地従業員の窃盗事件がこじれて裁判になったこともあったが、力のある弁護士に依頼して解決することができた。

経営状況

日本から再生する部品を輸入し、現地法人で分解・再生した上で日本向けに輸出し、日本で検品後に販売している。日本から部品を輸入しているのは、一定量をまとめて仕入れることのできる日本車部品の再生に特化しているためである。現地法人では人件費が国内の20分の1であり、本社への請求金額は工賃のみであるため、国内の約3分の2のコストでの生産が可能である。1年以内で単年度黒字に転換したのは、生産機械を本社から無償貸与しており、コストに見合う十分な工賃を本社が支払っていたことが要因である。

フィリピン製という事で品質が悪いと思われることを避けるために、日本以上に品質が高いものを作ろうと考えた。再生品の品質は、どれだけ手間ひまをかけたかに比例するため、実際に日本では出来ないような微細なことに時間をかけることができるというメリットがある。海外生産をすることで必要となった輸送コストは、品質を上げることで価格に転嫁し、吸収することができた。

3. 日本本社と現地法人の関係

現地法人設立当初は、海外市場の開拓も考えていたが、日本市場は品質が優れていれば高い価格で販売できるため、現在では日本市場が最も重要な市場である。また、インドネシアや台湾、中近東向けの輸出が冷え込んでいるため、国内需要の方が圧倒的に多くなっている。現地法人は輸出免税措置を受けているため、フィリピン国内に販売すると税金がかかり、現地市場への展開も考えていない。

国内と海外生産の切り分けは、ロットの大きいものは現地法人で再生し、短納期のものは国内で対応できるような体制にしている。

4. 今後の展開

現在、部品の耐久年数が伸びているため、材料が思うように集まらなくなったことに加え、更にオートマチック車の増加に伴ってクラッチ自体が減少しているなど、経営環境は必ずしもよいとは言えない。今後はオートマチック車用のCVジョイントなどの取り扱いを増やしていく必要があると考えている。

1995年から新規事業として、日本の企業と合弁で(同社70%出資、合弁相手30%出資)JCTという現地法人を設立し、First Caviteでプリント基板の製造を開始した。もともとJCTの製品は、100%日本の合弁相手向けへの販売と考えていたが、合弁相手からの受注がほとんど見込めなくなったため、社長が現地で顧客開拓を行い、現在は100%現地企業に販

売している。合併相手は経営からも手を引くことになり、同社も一時は撤退を考えたが、合併相手の現地工場長が転籍した後に、社長の長男が現地に赴き、経営もどうにか軌道に乗りつつある。98年にITO MFGとJCTでそれぞれ5,000万円ずつ増資しており、今後も現地のビジネスを拡大していく予定である。

4 . 中国

(1) 中国の概況

経済全般

1998年3月に朱首相が就任してから、行政改革（中央省庁数を40から29へ削減）、国有企業改革（整理・統合）、金融制度改革（ノンバンクの広東国際投資信託会社の閉鎖等）を行い、経済面では8%成長をほぼ達成している。しかし、国有企業改革の進展や輸出の減速による景気拡大テンポの鈍化により、失業者は増加している。金融制度改革の進展により、多額の不良債権を抱えた金融機関の整理・統合が進むにつれ、中国の金融市場が不安定化する恐れもある。

投資環境

中国で販売を行う場合、売掛金の回収が難しいため、現地市場の開拓は難しい。また、海外市場で販売を行う場合は、中国製に対する不信感から、品質への要求が高くなっている。雇用面では、レベルの高い技術者の採用が難しく、自社で育成する必要がある。

現地では、「来料加工」（材料を無税で輸入し、現地の工場で加工した製品を無税で輸出する）や「転廠」（材料を無税で輸入し、現地の工場で加工した製品・部品を他の日系現地法人に納入した後、その日系メーカーが最終製品を輸出する）による輸出が中心となっている。これらの場合、免税によりコストを下げることができるが製品を現地販売することはできない。

現地法人の傾向

今回調査対象とした中国の現地法人は、すべての現地法人が独資による進出であり、進出理由としては、取引先の要請やコストの低減、労働力の確保を主な目的として海外展開している。

業種では電気機械器具製造業が多く、海外展開類型では、ほとんどの企業が類型4（海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例）に該当する。現地法人の機能としては、生産機能及び販売拠点を有している事例が多い。

(2) 中国展開事例

類型 1：複数拠点展開をしている事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

12. 東京フェライト製造株式会社

企業概要

所在地	東京都北区田端新町1丁目1番14号		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	フェライト磁石（焼結、ゴム、プラスチック）ネオジウム磁石
設立時期	1959年	国内事業所数	5箇所
資本金	9800万円	従業員数	280人
売上高	68億3400万円	海外売上高比率	25.5%

海外事業所の概要

企業名	飛来福磁鉄（深セン）有限公司		
所在地	深土川市宝安区沙井鎮新二村 第二工業村6号厂房		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	フェライト磁石
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100%
資本金	600万米ドル		
設立時期	1993年	従業員数	80人（うち日本人1名）
進出形態	新規の単独	売上高	60万米ドル
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

同一国内に複数拠点を展開

- 取引先からの海外進出の要請が直接的なきっかけとなり、香港に販売拠点、深センに2つの生産拠点をそれぞれ異なる時期に設立した。それぞれの生産拠点では、生産される製品の種類や販売先は異なるものの同じ原材料を使用するため、原材料の一括調達が可能となっている。

海外市場の開拓

- 国内と中国の生産拠点で市場を分けており、国内市場向けの製品は国内工場、中国市場向けの製品は中国工場で生産している。現在、国内で生産している輸出向けの製品を今後は中国に移転することを検討しており、グローバルな製品の供給拠点として、中国 - 香港における生産・販売機能は強化される方向にある。

現地法人の経営的独立

日本からの派遣社員は総経理のみであり、現地法人の管理運営を行っているが、生産、開発・設計、会計などかなりの部分を現地人スタッフに権限委譲している。

1. 現地法人の概要

事業展開

同社は1959年創業の磁石メーカーであり、顧客は、小型モーターメーカーやモーターを内製している家電メーカーである。当時、顧客が数社、中国（華南地区）に進出していたため、同社にも中国進出の要請があり、取引先の要請を受け入れる形で海外に進出することになった。

まず、1987年に100%出資で香港磁鉄有限公司（以下、「香港現地法人」）を設立し、1988年に、香港現地法人の来料加工（材料を無税で輸入し現地の工場で加工した製品を無税で輸出）用の工場として、深センに沙井新二磁鉄製品広を建設した。

二つ目の工場である飛来福磁鉄有限公司も、沙井新二磁鉄製品広と同様に、顧客の要請により1993年に深センに設立された。沙井新二磁鉄製品広と飛来福磁鉄有限公司で生産される製品は、同じフェライト磁石を原料としているが、異なる種類の製品である。

現在の経営状況

香港現地法人は販売拠点であり、原材料を100%日本本社経由で調達し、中国工場に供給した後、中国工場で加工した製品を一旦引き取り、そのうち約85%を現地の日系企業に再輸出している。残りの15%は、東南アジアやヨーロッパに輸出している。

主な販売先は日系メーカーで、沙井新二磁鉄製品広は60%を、飛来福磁鉄有限公司は90%を日系メーカーに販売している。それ以外の販売先は、現地の台湾系メーカー、香港系メーカー及び韓国系メーカーとなっている。

国内で販売する製品は国内工場生産しており、国内工場と中国工場の間で若干融通する場合があるものの、基本的に中国工場の製品は日本に輸出していない。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

飛来福磁鉄有限公司の現地従業員は、現在、80人である。総経理は日本本社から派遣されている唯一の日本人である。技術指導については、設立当初、日本人社員3人が2年間赴任して行ったが、先行して設立された沙井新二磁鉄製品広における経験も生かされ、スムーズに技術移転が行われた。その効果はすぐに事業の成果として現れ、操業後半年で黒字転換することができた。現在、日本人の技術者は常駐しておらず、新規設備の立ち上げ等の時のみ、技術者が日本から出張ベースで技術指導に行くという形式をとっている。

本社の現地法人の管轄部署は貿易部であるが、基本的に現地法人主導で経営が進められている。現地人スタッフへの権限委譲はかなり進んでおり、生産機能はもちろん、開発・

設計や会計（日本式）も現地従業員が行っている。また、工場長から、課長と係長を経由して班長へ流れる指示系統もしっかり機能している。品質管理に力を入れており、将来的に日本のレベルを超える意気込みで取り組んでいる。

工員の月給は、500元（諸手当含む）及び残業代であり、なかには1000元を超える工員もいる。なお、ほぼ全寮制となっているが、一般の社員と幹部職員では寮の設備が異なっており、昇進へのインセンティブとなっている。採用は口コミで紹介された人物を面接して雇用している。貼り紙でも大勢集まるが、優秀な工員は集まりにくく、定着率も口コミに比べて低い。

3．現地法人の問題点・対応策

現地人スタッフへの権限委譲を進めているが、完全な現地化は、管理運営上リスクがあり、現地管理者に100%任せると、本社に相談せず勝手に判断をしたり、コストや品質面でも判断が甘くなってしまう危険がある。経営管理を行って十分な利益をあげるためには、日本人駐在者は必要と考えている。しかし、中国への駐在を希望する社員が少なくなってきたおり、総経理の後継者を育成することが難しくなっていることが問題である。

また、近い将来、中国の地元企業が技術的にキャッチアップし、競合相手となってくる可能性が十分あるため、同現地法人では技術開発ができる体制を構築し、新製品開発により競争力を維持することを検討している。

4．今後の展開

中国における生産量は、すでに当初計画の倍程度の生産量になっており、今後も中国の生産能力を拡張することを検討している。中国では工場の24時間稼働も可能であり、スペースの面でも増産については全く問題がない。

グループとしての全体の生産量を変えずに、国内生産のうち輸出向けの生産を中国に移転することを検討している。実際、飛来福磁鉄有限公司の製品の生産量は、既に国内での製品の生産量を大きく上回ってきている。

類型 1：複数拠点展開をしている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

13．丸澤機工株式会社

企業概要

所在地	東京都大田区鷓の木 2-40-5		
業種	その他製造業	主要取扱品目	通信機器、OA 機器用切削部品
設立時期	1953 年	国内事業所数	2 箇所
資本金	48 百万円	従業員数	168 人
売上高	2,942 百万円	本社海外売上高比率	6%

海外事業所の概要

企業名	丸澤機電有限公司		
所在地	広東省深セン市沙井鎮馬鞍山工業村		
業種	その他製造業	主要取扱品目	OA 機器用切削部品
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100%
資本金	218 百万円		
設立時期	1994 年	従業員数	350 人（うち日本人 5 人）
進出形態	新規の単独	売上高	-
進出理由	取引先の要請、 海外市場開拓	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

複数国への拠点展開

- ・国内取引先からの海外進出の要請が直接のきっかけとなり、英国と中国にそれぞれ生産機能を有する現地法人を設立しており、香港には中国現地法人の製品を販売する現地法人を有する。英国で得た現地法人運営のノウハウ（原材料調達、生産管理等）を中国での現地法人設立に活かすことができた。
- ・英国と中国では製造する製品を区分し、生産方法も英国では設備集約的、中国では労働集約的というように明確に区別している。

海外市場の開拓

- ・英国現地法人では、英国と東欧を含む欧州大陸での市場開拓を行っており、受注が激減した現地日系企業に替わり、外資系企業に対する営業を強化している。
- ・中国現地法人では、日本へ一部輸出しているが、ほとんどが深セン地区の日系企業向けに販売しており、着実に売上高を伸ばしている。一方、顧客からの価格引き下げに対する要求や他社との競争も激化しており、今後の対応が課題となっている。

1. 日本本社

同社は、通信機器、OA 機器用の切削部品を製造・販売している。売上高に占める割合は、通信機器用部品が約 4 割、OA 機器用部品が約 4 割、その他（主に産業機械用部品）が約 2 割となっている。通信機器用部品は宮城工場で生産しており、ほぼ全てが日本国内市場向けとなっている。国内市場向けの OA 機器用部品については、以前は宇都宮工場で生産していたが、1999 年、同工場を閉鎖したため、現在は中国の現地法人で生産した製品を輸入している。

同社には、天竜丸澤（株）及び東海丸澤（株）というグループ企業がある。売上高がグループ会社で最も大きい天竜丸澤は、主に電磁部品を製造しており、一部 OA 機器用切削部品も製造している。また、東海丸澤は、複写機やレーザープリンタの組立会社である。

2. 現地法人

海外進出と経緯

丸澤機電有限公司（以下、中国現地法人）は、1993 年 10 月に設立された丸澤香港有限公司（以下、香港現地法人）の 100% 子会社として、1994 年 5 月に設立された。香港現地法人は中国現地法人が生産した切削加工部品と電磁部品を販売している。香港現地法人の株式は、同社が過半数を所有し、天竜丸澤と天竜東海も一部所有している。

中国に現地法人を設立した理由は、同社とグループ会社の顧客である NEC やエプソン等がアジアに生産をシフトしたことに伴い、部品を現地で調達するニーズが高まったことが挙げられる。取引先からも非公式に海外進出の要請をうけ、同社の生産コストを低減するためにも、進出が避けられない状況であった。

中国現地法人の設立に先立ち、同社は、1989 年に英国にも 100% 出資の現地法人を設立し、製造と販売を行っている。英国に拠点を設立した主な理由も、中国と同様に、同社の顧客である NEC 等の生産移転によるものであったが、EC 統合による需要拡大への期待もあった。

現在の操業状況

（英国現地法人）

英国現地法人の製品はすべて切削加工部品で、販売先は英国国内のみでなく、約 4 割が東欧も含む欧州大陸である。アンチ・ダンピング税が緩和された昨年以降はアジアからの低価格の部品が競合するようになり、日系企業からの受注が激減したため、現地の外資系企業（ヒューレッド・パッカード、ゼロックス等）への販売高を増大し、これらの販売先を通じて米国等にも販売を拡大している。

（中国現地法人）

中国現地法人の設立時には、日本から社員が 10 名派遣されていたが、現在は 5 名に減らしている。社長以外の 4 名は技術者である。英国現地法人では、設備に多額の投資を行い、

従業員の雇用を拡大しない方針であったのに対し、中国現地法人では、設備にコストをかけず、手作業で行うようにしている。英国現地法人では、高度な設備を扱うレベルの高い技術者を要したが、中国現地法人では、簡単な作業のため技術の習得が易しく、担当者が変わっても対応できる。特に、中国現地法人では、マネジメントに日本への留学経験のある中国人（現副社長）を採用することができたため、現地従業員とのコミュニケーションは非常にスムーズである。

経営状況

中国現地法人では2年目から単年度黒字に転換することができたが、売上高は日本の景気悪化の影響により、頭打ちの状態である。

中国工場で生産した製品については、一部を日本に輸出しているが、深セン地区の日系企業向けにほとんどの製品を販売している。現在、売上高に占める比率は、切削加工部品が7割、電磁部品が3割となっている。

原材料については、基本的に日系企業から仕入れているため、品質面では全く問題ない。天竜丸澤の主力製品である電磁部品は、日本から調達してきた材料が中心であったが、現在、プレス部品やモールド部品、ギヤー部品などの現地調達を進めており、今後、大幅に増産を予定している。切削加工部品の生産がうまくいったのは、英国で培った切削加工のための原材料調達や生産管理等の経験を活かしたことも要因の1つとなっている。

中国では、求める技術者がいないため、自社で育成していくしかないと考えている。実際に、地方の技術学校や専門学校と提携して工員を採用して自社で育成している。その際、1つの省に固まらないよう気をつけている。貼り紙で募集した工員はすぐやめてしまうので、現在、募集は行っていない。また、幹部候補として大卒も採用しているが、数学力が優れている。

3．現地法人の問題点・対応策

中国製品に対する不信感からか、品質への要求は日本よりむしろ高い。人件費が安いいため、要求に対応できてしまう面もある。また、価格要求や競争も激しくなっており、売上高は伸びているのに、利益はむしろ減っている状況である。

4．日本本社と現地法人の関係

中国現地法人の経営は順調であるため、ほとんど現地に経営を任せている。現地法人からの報告は、月に1回本社が受け、関係者に情報を流している。英国は、日系企業の売上高が激減したのに伴い、日本本社も経営の意思決定に参画するなど関与せざるを得ない。同社は顧客の図面に従って生産しているため、特に自社開発は行っていない。

5．今後の展開

現在、工場がフル稼働であるため、第2工場を中国内に建設したいと考えている。東南アジア（フィリピン、インドネシア）からも進出の要請はあるが、未定である。

類型 1：複数拠点展開をしている事例

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

14. 株式会社トーワ

企業概要

所在地	広島県広島市安佐北区落合1丁目13-14		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	エアコン用フィルター、自動車用フィルター
設立時期	1981年	国内事業所数	2箇所
資本金	1500百万円	従業員数	40人
売上高	11億2100万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	新橋東和濾芯制品厂（和瑞過濾器有限公司）		
所在地	広東省深セン市宝安区沙井鎮新橋第三工業区		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	エアコン用フィルター、自動車用フィルター
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社100%
資本金	-		
設立時期	1993年	従業員数	200人（うち日本人3名）
進出形態	新規の単独	売上高	6億円
進出理由	取引先の要請	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

海外市場の開拓

- ・国内の取引先からの要請が直接のきっかけとなり、生産コストの低減を目的として海外進出を果たした。
- ・現地では、「来料加工」（材料を無税で輸入し現地の工場で加工した製品を無税で輸出）という形態をとっていることにより、安い価格での輸出が可能となっている。
- ・現地で生産した製品については、日本の他に、ドイツ、東南アジア、中東など、世界数十ヶ国に輸出しており、海外市場の開拓を進めている。

同一国内に複数拠点を展開

- ・中国企業からの引き合いの増加に対応するために、中国国内への販売事業を行うための現地法人を新たに設立している。

1. 現地法人の概要

事業展開

1981年に創業し、エアコン用フィルター、自動車用フィルター等の製造・販売を行っている。同社の主要取引先は、化学メーカーの三井化学等である。

1992年頃、松下電器産業が中国に進出し、合併会社（松下万宝）を設立したが、その際、部品の調達先である三井化学にも現地への進出を要請した。三井化学は、同社と合併で進出することを検討したが、決定に時間がかかり、同社に独自で進出するよう要請した。同社は、社長の友人である台湾人が深センに進出し、中小企業でもうまく海外展開して現地法人を経営しているのを見て、同地に進出することを決意した。

同社が、現地で行っている事業は、「来料加工」という形態をとっており、「来料加工」とは、材料を無税で輸入し現地の工場加工した製品を全て輸出しなければならないため、他の日系現地法人に納入する場合は「転廠」という手続きが必要である。「転廠」とは、材料を無税で輸入し現地の工場加工した製品（部品）をいったん他の日系現地法人に納入した後、その日系メーカーが輸出するというものである。どちらも最終的に国外への販売となるため、輸出入とも無税だが、製品を中国国内で販売することはできない。

同社では、進出先である新橋村の発展公司（建築・管理会社）が建設した工場を借りて生産活動を行っている。形式上は村が運営する工場に同社が材料を供給して加工を委託した上で、製品を同社が引き取り、輸出（来料加工）あるいは、他の日系現地法人に販売する（転廠）という形態をとっているが、実態は、同社が材料の輸入、加工、生産管理、販売などの全ての業務活動及び意思決定を行っている。

現在の経営状況

設立当初は、主に松下万宝向けにエアコン用フィルターを販売していたが、次第に自動車用フィルターの注文が増え、現在では、自動車用フィルターの生産量の方が多くなっている。製品の輸出先は、世界数十カ国に上る。主な輸出先としては、日本のほか、ドイツ、東南アジア、中東が挙げられる。しかし、東南アジア向けの輸出高は通貨危機の影響で減少している。

中国の企業からの引合も増えてきており、中国国内での販売事業を行うため、新たに現地法人（和瑞過濾器有限公司）を独资で設立した。工場は同じ敷地内に建設しているが、まだ販売は行っていない。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は、新橋村の工場に166人、和瑞過濾器有限公司に40人となっている。日本人スタッフは、3名（男2人、女1人）であるが、このうち、男性2人は、中国残留孤児の2世であり、日本本社が採用し派遣している。そのうち1名は新橋村の工場の副総経理と和瑞過濾器有限公司の総経理を兼ね、もう1人は生産担当の責任者である。彼らは日本の経営方法を理解し現地従業員の経営管理も上手く行っているため、同社では、安心して経営管

理を現地派遣社員に委ねることができる。また、委託先である新橋村から採用した工場長は、広東語を生かし税関との対応をうまく行っている。

一般工員は貼紙で募集し、技術職や通訳は、職業紹介所や新聞広告で募集した。また、工員を管理する班長については、工員の中から管理能力あるいは高度な技能を身につけた工員を選抜する。工場では単純作業が多いが、金型を取り付ける工程など、多少高度な技能を要求される作業もあり、それは主に班長が担当している。

同工場では毎日朝礼が行われ、現場で直すべきことなど様々な指示がなされる。こうした現場での経営管理は、すべて日本人社員が現地従業員と相談して自発的に発案する体制ができている。技術指導は、日本から技術者を派遣して行っており、常時1名は日本人の技術者が駐在している。なお、工場は一部のラインでは日曜・祝日以外24時間稼働している。

原材料は、紙・プラスチックは韓国系企業から、段ボールの箱等は現地企業（台湾系、香港系）から調達している。しかし鉄については、品質面で優る日本製のものを使用しており、現地の日系企業から「転廠」により調達している。

設備については、一部日本の工場で償却が終わっている設備を移転し、残りの設備は台湾や韓国から購入した。工場の周りは台湾企業が多く、新橋村一帯の賃金水準も比較的低水準に維持されている。

3．現地法人の問題点・対応策

現地の社員は地方の農家出身者が多く学歴も中学卒業程度であり、考え方も違うため、作業を教えるのに苦労する。また、給料はこの地域では比較的よいはずであるが、現地の社員は、給料が僅かでもよい企業があればすぐに転職してしまうため、なかなか定着しない。不良品率は、日本の工場では1%以下であるのに対し、中国の工場では3%程度である。ただし、設立当初に比べれば大きく改善された。品質管理の部署も設置し、4人の従業員がいる。政府の規制、税関の手続き方法がよく変わることが問題であり、法律の運用方法が場合によって異なることがある。

4．今後の展開

現在のところ、工場を拡張したり、他の場所へ新たに進出することは考えていない。現在の設備の稼働率を上げることを考えている。

- 類型 2：海外企業と多様な提携を結んでいる事例
 類型 3：現地法人の経営的独立を行っている事例
 類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

15. 富士電機精器株式会社

企業概要

所在地	三重県四日市市富士町 1 番 27 号		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	単相モーター
設立時期	1972 年	国内事業所数	5 箇所
資本金	4 億 7,000 万円	従業員数	70 人
売上高	61 億円	海外売上高比率	8%

海外事業所の概要

企業名	大連富士馬達有限公司		
所在地	遼寧省大連市大連経済技術開発区嫩江路 1 号		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	単相モーター
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 2%
資本金	5 億円		富士電機精器香港有限公司 98%
設立時期	1993 年	従業員数	201 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の単独	売上高	12 億 8,100 万円
進出理由	取引先の要請、生産コストの低減、海外市場の開拓	収益状況	単年度赤字

【海外展開の特徴】

海外企業との資本提携

- ・主要取引先からの要請が直接のきっかけとなり、生産コストの低減を目指して中国に生産拠点を設立した。現地取引先である米国メーカーが現地法人の持株会社に資本参加することになり、提携メリットとして販路拡大面で成果があった。

海外での市場拡大

- ・現地市場と国内市場向けにはほぼ同等の製品を供給しており、両市場への販売高はほぼ同額である。現在の主な現地販売先は日系メーカー（一部現地メーカー）であるが、今後、欧米メーカー向けの販売高の拡大を志向している。

現地法人の経営的独立

- ・経営管理の効率性やコスト削減の観点から、日本人社員を総経理 1 人にまで絞り込み、技術面では現地従業員への権限委譲がほぼ達成されている。今後は経営管理の現地化が課題である。また、現地調達比率はかなり進んだが、日系メーカーが中心であるため、

現地メーカーの品質向上に伴い、部品調達比率を更に上げていくことが今後の課題である。

1. 現地法人の概要

事業展開

同社は、エアコン用単相ファンモーターを製造し、主にクーラーメーカー向けに製品を販売している。同社の主要取引先である三菱重工は、1990年頃中国の青島に合弁会社を設立した際、単相モーターを現地調達するために、同社にも進出を要請した。同社では、この要請を受けて青島に近い大連に進出することにした。大連を選択した理由は、経済技術開発区に多くの日系企業が進出していたため、ビジネスチャンスがあると考えたことによる。

1993年7月に大連富士馬達有限公司(以下、「中国現地法人」)を設立し、94年7月に操業を開始した。98年5月には米国のゼネラル・エレクトリック社(以下、「GE」)が、現地法人の持株会社である富士電機精器香港有限公司(以下、「香港現地法人」)の株式の50%を取得し、同社はGEと資本提携することとなった。同社が提携の目的としたのは、販路の拡大、現地調達先の紹介による原材料調達コストの低減、技術交流等であった。GEは以前から香港現地法人の取引先であり、同現地法人の業績を評価したものと思われる。

現在の経営状況

現在、中国現地法人の売上高に占める日本市場向けの販売比率と現地市場向けの販売比率は1:1となっている。現地の販売先は、GEから紹介をうけた企業であり、主に日系メーカーのエアコン工場であるが、中国系家電メーカーもある。中国系メーカーへの販売代金を回収することは非常に難しいため、将来的には、中国系メーカーへの販売量のウェイトを縮小し、GEなど欧米メーカー向けの販売量を増大させる意向である。

操業後2年間(95~96年)は赤字が続いていたが、97年には黒字に転換した。98年以後は取引量が増えたものの、為替差損や現地での販売価格の低下等の影響により、現地法人の採算は多少悪化している。

現地工場及び国内工場で生産している製品について、品質は日本の製品が多少上であるが、基本的に同等の製品を生産している。現地法人の設立に伴い、日本に7社あった協力工場を5社に減少した。

現地法人には、品質保証部があり、22名(男7名、女15名)のスタッフがいる。不良品率は、現在1%前後だが、当初は2桁台であった。国内では不良品率は0.5%以下であり、現地法人においても、将来的に0.5%弱に低減することを目標にしている。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

現在、日本人は総経理1名のみ。現地社員は200名であるが、1999年の春のピーク時には、2直体制(8時間勤務の2シフト体制)を敷かないと生産が追いつかなかったため、100名の労働者を3ヶ月間だけ臨時雇用した。

現地従業員の採用については、基本的に一般工員も幹部職員もともに労働公司（職安）を通じて募集している。幹部職員は、通勤が可能で、専門学校（短大）卒以上の者を対象者とし、技術者については、電気や機械関係の経験者を人からの紹介により採用している。定着率は、台湾や韓国系企業からの引き抜きなどもあったため、以前は低かったが、最近では景気低迷により比較的安定してきている。6月と12月に契約更新があり、それぞれ10～15名は入れ替わる。

設立当初は、日本本社より10数名が派遣され、技術指導、生産管理等に当たっていた。現在では、技術移転も十分なされ、既存の機種の場合は現地従業員で充分対応できる。新しい機種の導入時には、本社から技術者が短期出張という形で派遣され指導に当たることになっているが、メンテナンスや修理等も現地従業員で対応できる体制を構築している。1997年12月までは、3名の日本人が常駐していたが、日本人スタッフが管理運営をすべて行っているのは効率が悪く経費もかかるため、現地従業員に任せる方針に切り替えた。現地従業員は日本人社員がいると頼ってしまうが、思いきって任せれば立派にこなすことができ、技術面ではこの方針がうまくいっている。今後、経営管理面を現地化していくことが課題である。

3．現地法人の問題点・対応策

原材料は、当初、日本から100%調達していたが、現在は現地調達比率が90%にまで達している。中国メーカーの技術が向上したことにより、これらのメーカーからの調達が増加しているが、調達先の多くは現地日系メーカーである。現地日系メーカーも原材料の多くを日本から調達しているため、材料費のウエイトが高い。主要原材料である鉄心も中国メーカーから調達したいが、品質が劣るため現状では使えない。

モーターの価格競争は益々激しくなっており、材料費のウエイトを現在の80%から75%に落とさないと採算に合わない。従って、いかに安く原材料を調達するかが重要となるため、鉄心も2000年くらいを目途に中国メーカーを含め2社から購買することを計画している。

現地化は、今後とも進めていきたいが、日本人を1人は駐在させないとうまく機能しないと考えている。

4．今後の展開

市場競争が激しくなるにつれ、ブラシレスモーター（直流で、音が小さく、効率が高い）等の新製品をいかに開発して海外市場に投入するかが重要になってきている。そのためには、新しい設備を導入しなければならず、現在、新しい建物の建設を検討している。

また、販売先としては、GEの営業支援を全面的に活用して、欧米メーカーの取引先を拡大することを考えている。

類型 3：現地法人の経営的独立を図っている事例

16.S社

企業概要

所在地	新潟県		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	-
設立時期	1971年	国内事業所数	7箇所(うち営業所5ヶ所)
資本金	9,500万円	従業員数	172人
売上高	33億円	海外売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	T社		
所在地	大連経済技術開発区		
業種	精密機械器具製造業	主要取扱品目	測定器
主な機能	生産機能	出資構成	同社 100%
資本金	2億510万円		
設立時期	1991年	従業員数	86人(うち日本人2名)
進出形態	新規の単独	売上高	1億4千万円
進出理由	コスト低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

現地法人の経営的独立

- ・円高が進展するなかで、生産コストの低減を目的として中国に進出した。現地法人は、「来料加工」(本社支給材料を無税で輸入し現地の工場加工した製品を無税で輸出)を行う会社で、製品は全て日本本社向けに輸出している。現地工場は、国内市場向け(一部海外市場向け)の生産拠点として位置付けられており、現地法人には、市場を開拓する役割は特に期待されていない。
- ・製品に関して、現地では普及品や標準品を生産し、国内では短納期の製品、特注品、高付加価値品を生産するというような棲み分けがなされている。
- ・生産管理は現地従業員に任せることができ、品質管理については、現地のレベルが上がったため(工場はJIS認定)現地従業員に権限委譲をしている。しかし、経営管理については日本人が行う必要があり、日本人の駐在員をなくし完全な現地化を図ることは難しいと考えている。

インセンティブシステムの導入

- ・従業員間の技術移転を促進するために、部下の技術レベルや技術指導の効果を上司の評価基準の1つに付け加えたり、作業者ごとの能率を部ごとに出し、毎週の朝礼で発表するなど、生産効率を向上させるために様々な工夫をこらしている。

1．現地法人の概要

事業展開

同社は、円高が進む1991年、国内生産では限界があると判断し、当時の製造業が海外進出した動機と同様に、安い労働力を求めて中国への進出を決意した。当初、標準工場（数階建ての建物となっている工場）から1フロアを借りることを考えていたが、大連経済技術開発区に日中合弁の工業団地ができるとの情報を得たため、その完成を待って工場を建設し、94年12月から稼働させた。

現在の経営状況

現地法人は、「来料加工」を行う会社で、製品は全て日本本社に輸出していた。製品自体は、直接第3国へ行く場合もあるが（5～6%）、決済相手は全て日本本社である。従って、本社から生産量の指示が来るだけで、現地法人は営業活動を行っていない。当初は現地メーカー向けの販売も考えていたが、現地のユーザーは品質よりもまず価格を重視するため、品質が良く価格も高い同社の製品は市場ニーズに適合しなかった。海外の販売先としては、米国（OEM）、ヨーロッパ、オーストラリア、東南アジア、台湾等である。ただし、東南アジア向けは、通貨危機の影響で売上が減少している。

現地法人の生産高は、本社の売上高（OEM除く）の3～4割を占める。普及品、標準品は中国で生産し、短納期の製品、特注品、高付加価値品は日本で生産するという棲み分けがなされている。現地法人の設立にともない、日本における生産能力を多少縮小したが、製品の種類を増やし、本社の社員は減らさないようにしている。

2年目（96年）から単年度黒字へ転換しており、生産量は順調に増えている。ただし、取引は全て日本円で決済されているため、為替レートの変動により損益が大きく左右される。また、現地法人の収益を高くすることにより日本本社の収益が減少しては意味がないので現地法人の利益はあまり重視していない。

2．現地法人の管理・運営ノウハウ

現地従業員数は、現在84名であり、日本人スタッフは、総経理と工場長の2名である。工場長は中国で育った日本人であり、日本語と中国語の両方を話せる。本社で採用され、1994年6月に工場が建設されて以来5年間中国に駐在している。工場長は、現地従業員の良き相談相手であると同時に、従業員に関する様々な情報を総経理に提供しており、調整役として、現地法人の管理・運営に大きく貢献している。

技術指導については、1993～94年にかけて、現地従業員17人を半年間から1年間、日本で研修させ、帰国後、彼らに技術指導させる方法をとった。1年程度は日本人6人を駐在させていたが、1996～97年頃から、現在の日本人社員2人体制に移行している。当初は、技術指導を受けても、現地社員はそれを勝手に自分流に直してしまうという問題もあったが、その後監視を強化し、マニュアル化を進めた結果、技術移転がスムーズに行われた。現在では、技術導入（節目）の時に、日本より技術者が1～2ヶ月派遣される程度である。

中国人は手先が器用で、覚えが早い。動機付けをうまくすれば高い能力を発揮する。主力設備はほとんど日本製で特別注文のことが多い。以前は設備のメンテナンス、修理ができる現地スタッフがいなかったため、機械が止まる等の事態もあったが、最近では現地の従業員で十分対応できるようになっている。

品質管理に関しては、現地社員の1人を日本で研修させ、資格（IQC）を取らせ、検査課長に任命し大きな権限を与えている。現地法人の工場はJIS認定の工場になっており、製品の種類によっては、不良品率が日本より低い。

現地従業員は、主に職業高校より通年採用が可能である。これは3年次が実習兼就職活動期間となっており、その期間中に即採用できるためである。また、事務職、幹部候補として大卒を採用することもあり、最近では、年に1～2回労働人事局が市内及び開発区内で開催する大卒の合同面接会を活用している。地方出身者は純朴で根気があり、一生懸命仕事をするため、積極的に採用しようとしているが、基本的には、地元（特に経済技術開発区）の住民を優先的に採用しなければならない。従業員との契約は1年（幹部は3年）で更新し、毎年10人ぐらいずつ入れ替わっている。最近3～4年は、雇用情勢が厳しくなったこともあり、定着率が良い。

3．現地法人の問題点・対応策

現地生産で人件費は大幅に低下したが、総経費のほぼ半分を占める材料のうち中国製ステンレス材の品質が悪く、日本から調達している。そのため、鋼材以外の原材料（研磨剤、プラスチック、包装資材等）については、現地調達比率を上げ（現在3割程度）、コスト削減に努めている。生産効率を上げるため、作業者ごとの不良品率や出来高を部ごとにだし、毎週の朝礼で発表している。しかし、あまりしすぎると、現地従業員が不良品を隠す等のマイナス効果の方が強くなるため、奨励する程度に留めている。

現地社員（課長等）は、当初、技術を部下にあまり教えたがらず、威張るだけであったため、技術をきちんと部下に教える人が昇進できるというシステム（部下の技術レベルや技術指導の効果を上司の評価基準の1つに加える）を考案した。ただし、あまり細かくしすぎると柔軟性に欠けるため、直接、給与等には反映させていない。

なお、現在の問題点として、法制度や税制が頻繁に変更になることが挙げられる。

4．今後の展開

日本の製造部門を縮小し、現地法人の生産能力を高めるため、隣接地域に工場を拡大していきたいと考えている。

また、現地化をさらに進めていきたいと考えている。日本人を駐在させるとコストがかかるため、出張ベースで半分常駐という事も検討している。最終的には中国人の総経理を望んでいるが、日本人がいないと、中国風に流れ、計画、時間管理、一生懸命さという面でどうしてもものんびりしてしまうので、完全な現地化は難しいと考えている。

類型 3：現地法人の経営的独立を図っている事例

17. 佐久間金型株式会社

企業概要

所在地	大阪府高槻市成合北の町 769 番地		
業種	一般機械器具製造業	主要取扱品目	プラスチック製品用金型
設立時期	1967 年	国内事業所数	1 箇所
資本金	1,000 万円	従業員数	4 名
売上高	7,000 万円	海外売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	電合精密模具（深セン）有限公司		
所在地	深セン市宝安区沙井鎮 三上星工業区第四幢		
業種	一般機械器具製造業	主要取扱品目	プラスチック製品用金型
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 80 %
資本金	2 億円		他社 20 %
設立時期	1995 年	従業員数	40 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の単独	売上高	7,000 万円
進出理由	コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損あり

【海外展開の特徴】

現地法人の経営的独立

- ・ 海外への進出は、生産コストの低減を目指したものであり、現地法人を設立後、日本本社の生産・販売機能を大幅に縮小した。
- ・ 現地で生産された製品のほとんどを日本へ輸出しており、日本本社を経由することなく、独自のルートで直接日本の顧客へ販売している。
- ・ 現地法人の経営は、日本から派遣している董事長に任されているが、現地従業員への権限委譲は進んでいない。

1. 現地法人の概要

事業展開

同社は、1967年に創業し、弱電プラスチック製品用の金型を製造・販売している。国内では、金型の製作費に占める人件費の比率が50%に達し、採算に合わなかったため、現在は従業員4名の個人会社になっており、現地法人の董事長の弟が経営している。

海外進出の理由は、生産コストの低減が目的であり、1995年5月、深センに現地法人を設立し、同年10月に操業を開始した。30年来の知人の台湾人が、深センに近い香港に進出していたことも進出した動機の一つであった。

現在の経営状況

同社は、創業してから30年以上経過しており、日本に多くの顧客がいるため、現地で生産した製品のほとんどは、日本へ輸出している。現地で生産すると、国内で生産するよりも3～4割のコストダウンが可能となる。人件費が高くなった韓国から注文が流れてきており、現在は注文への対応が忙しいが、現地では24時間工場を稼働できるのがメリットの一つである。

中国の会社（台湾、香港系）とも取り引きしているが、なかなか代金を支払ってくれないという問題があり、今後は、現地の日系のメーカーや商社との取引を拡大したいと考えている。中国国内の販売を行う場合、香港に事務所がないと17%の税金がかかるが、同社は規模的に香港に事務所を持つ余裕がない。

機械・設備は、閉鎖した日本の工場から移転したものと日本から新規に購入したものを使用している。なお、材料や工具については、香港系の企業から購入しているが、価格は日本とほとんど同じである。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は、現在40人であり、日本人の駐在者は董事長のみである。当初は3人の日本人が駐在していたが、管理能力が不足しており、現地駐在員としての生活態度も模範的といえなかったため帰国させた。現在は董事長1人で現地法人の管理運営を行っている。

金型の製造は高度な技術を要するため、3～4年の経験を有する人材を採用し現場で教育している。技術者は他人に技術をあまり教えたがらないため、各人は自分の目で見て経験しながら技術を学んでいる。

給料を比較的高く設定していること、また、日系企業で働くことは一種のステータスとなっているため、従業員の定着率は高い。成績の良いグループには奨励金を出す一方、勤務態度が悪い従業員に対しては罰金制度を設けている。なお、従業員を解雇する場合は、その理由を張り出すことで、他の従業員が同じ問題を起こさないよう教育している。

3. 現地法人の問題点・対応策

設立当時は、材料や工具、外注費などの支払いを現金で要求されていたため資金繰りに苦労した。現在は、月末締め翌月末払いなので問題はない。また、設立当初は、納期や品質が顧客の要求レベルまで達せず、そのために取引先を失ってしまったこともある。

現場の生産管理については、以前は班長に任せていたが、部下への指導をしなかったため、2年ぐらい前から4人1組のグループを作り、董事長自らがそのグループに作業内容を指示して、あとの作業は任せることにしている。ただし、途中の段階で進捗状況等をチェックすることが必要。現地従業員は、比較的高度な技術が要求される作業を任せることで差をつけているが、生産管理面は任せていない。

言葉も大きな問題である。当初、通訳を8人雇っていたが、日本語の能力は低く非常に苦労した。現在雇っている通訳は、日本語がうまいとは言えないが、日本に2年間滞在し

た経験があり、日本人のことを良く理解しているため、重宝している。

4．今後の展開

金型メーカーをとりまく環境は厳しく、部品の成形まで行わないとビジネスとしてやっていけないと考えている。また、将来的には、配線付け・組立も行い、抵抗器、安定器等の製品を生産することも検討している。

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

18．桜総業株式会社

企業概要

所在地	神奈川県横浜市鶴見区矢向 4-30-16		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	ワイヤーハーネス
設立時期	1961年	国内事業所数	4箇所
資本金	30百万円	従業員数	190人
売上高	2,700百万円	本社海外売上高比率	16%

海外事業所の概要

企業名	SAKURA CHINA (HENG GANG) FACTORY		
所在地	広東省深セン市龍崗区横崗鎮 189 工業区		
業種	電気機械器具製造業	主要取扱品目	ワイヤーハーネス
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100%
資本金	1百万香港ドル		
設立時期	1991年	従業員数	450人(うち日本人3人)
進出形態	新規の単独	売上高	56百万香港ドル
進出理由	労働力の確保、労働コストの低減	収益状況	単年度黒字、累損なし

【海外展開の特徴】

国内市場向けから海外市場開拓への方針転換

- ・当初、海外展開をした理由は、国内市場において増加した受注に対応し、海外拠点による国内生産の補完をするためであった。
- ・しかし、進出後国内の需要が激減したため、海外現地市場の開拓が必要となり、現地日系企業に営業活動を行った結果、現在では、現地市場での販売比率が 80% を占めるに至っており、現地市場への販路転換に成功している。

品質向上への取り組み (ISO の認証取得)

- ・国内では内職者に依存していたが、現地工場では検査工程に時間とコストをかけ、国内よりも安定した品質管理を実現している。
- ・現地取引先の品質に対するニーズに積極的に応えるために、現地工場では ISO9002 を取得している。

1．日本本社

同社の主力製品は、ワイヤーハーネスで、その他に、表面実装及びプレス部品の製造・販売を行っている。主な取引先は、電気機器メーカー、自動車メーカー、医療機器メーカーであり、国内には、本社工場、戸手工場、白河工場、青森工場の 4 工場を有し、各地域ごとの受注に対応している。

2. 現地法人

進出理由と経緯

進出を検討した当時は、受注が好調で、国内の工場だけでは、人手不足のために生産が追いつかなかった。そこで、海外に生産拠点を設け、日本へ製品を輸出することを目的として、1991年に海外進出を実施した。まず、香港に桜総業香港有限公司を設立し、その生産部門として深センに加工工場を設立し、1992年1月より操業を開始した。深センを選択した理由は、同地に工場を持つ企業からの紹介があったためである。

現地ではワイヤーハーネスの製造のみを行っているが、操業を開始して1年後に、日本での受注が大幅に減少したため、独自に営業を開始した。現在では、中国国内での販売が80%、日本への輸出が20%程度である。中国での販売先は、広東省（主に、深センと東莞）にある日系企業で、99年7月から注文も増加し、最近では高価な特殊製品の受注も増えている。

現在の操業状況

現地法人には、約450名の従業員がおり、日本人スタッフは3名である。そのうち1名は総経理で、残り2名は、生産管理、資材・機材の管理、技術指導を担当している。設立当初、4名の現地従業員を日本に派遣して、2～3ヶ月程度研修を行った。現地法人では、経験者よりも能力の高い人材を優先して教育・育成しており、現在では設備のメンテナンスや補修まで現地従業員に任せられるようになった。ただし、生産管理、日系企業への対応は、日本人でないと難しい。

総務関係は現地従業員のトップが担当している。工員の大半は女性で、その上に組長や班長をおいている。従業員の住居は全寮制となっており、定着率をあげるためエアコンも完備した。これらの制度により、定着率は改善されてきており、最近では結婚、出産後も働き続ける女性工員が多い。

経営状況

設立後4年目で単年度黒字となり、99年4月頃から、現地工場は24時間、土日もフル稼働の状況が続いている。設立当初は、日本から原材料を100%調達していたが、現地での仕入ルートができてからは、安い原材料があれば香港から購入し、現在は日本からの調達比率を50%程度にまで落としている。ただし、円安になると日本から調達した方が安い場合がある。現地調達の原材料は日本に比べ多少品質が劣っているが、受入検査、返品等を行うことにより対応している。

品質の水準については、国内製品より中国で生産した製品の方が高い。その理由は、国内では内職者が多いため技術レベルが一定でないのに対し、中国では人件費が安いため、検査の工程に人数と時間をかけられことに加えて、工場内で品質管理ができるからである。また、現地法人ではISO9002を取得しており、品質管理の向上に積極的に取り組んでいる。

中国で生産した製品のコストは日本より2～3割程度低いいため、日本で競争が激しくなった場合、中国製品へ切り換えているが、その場合には、輸送に時間がかかり納期が3ヶ

月程度になるほか、小ロットの注文への対応が難しい。また、顧客の中には中国製品であることを懸念する企業もあるので事前に説明した上で販売している。

現地法人の問題

経営の現地化を進め日本人を最小限まで減らしたいと考えているが、現地から報告が来ないのではないかと懸念や、勝手に間違っただ判断をするといった心配があるため、全権限を委譲することはまだ難しい。その他に、法律や規制がすぐ変わる事、治安の問題、電力の安定供給の問題、上下水道の整備など、この10年でかなり改善されてはいるもののまだ不十分である。

また、顧客との取引において、定価があってないような状況や、税金対策上の理由から公正領収書を発行してもらえない場合も多いことなどの問題もある。

3．日本本社と現地法人の関係

現地法人のスタッフとは、本社の海外担当部署との間で、FAX や電話で材料の仕入や輸出の手続きなどを行っている。売上等の経営管理情報については、現地法人から毎週報告を受けているほか、日本本社から年4回、定期的に訪問している。

4．今後の展開

中国工場は、更に100人程度が働くことができるスペースがあり、安定した顧客を開拓して受注増を図りたいと考えている。本社側も現在約20%の海外売上げ高比率を今後増やしていきたい意向を持っている。しかし、現在のところ、工場を拡大したり、他地域への進出は考えていない。

類型 4：海外現地での市場拡大・新規事業へのチャレンジを行っている事例

19．株式会社ラグノオささき

企業概要

所在地	青森県弘前市百石町 9		
業種	和洋菓子製造業	主要取扱品目	和菓子、洋菓子、郷土菓子
設立時期	1954 年	国内事業所数	66 箇所
資本金	4,800 万円	従業員数	300 人
売上高	37 億円	海外売上高比率	1%

海外事業所の概要

企業名	大連愛味思食品有限公司		
所在地	大連経済技術開発区 27 号小区		
業種	洋菓子製造業	主要取扱品目	チョコレート菓子
主な機能	生産機能、販売機能	出資構成	同社 100 %
資本金	35 万米ドル		
設立時期	1994 年	従業員数	20 人（うち日本人 1 名）
進出形態	新規の単独	売上高	224 万 8,000 人民元
進出理由	原材料の確保、生産・販売拠点の多極化、労働力確保	収益状況	単年度赤字

【海外展開の特徴】

海外での市場拡大へのチャレンジ

- ・国内での原材料調達が難しくなってきたことから、主に原材料の確保を目的として海外展開を図った。現地では、一次加工品を現地調達して中間加工を行い、大半を日本に輸出していた。しかし、国内需要が伸び悩んでいたため、新たに現地販売を開始している。
- ・将来的には、現地調達している原材料の一次加工品についても自社で生産することにより、利益を追求したいと考えている。その際に、自社生産に使用するもの以外は日本に輸出する新規事業に乗り出す計画である。

1．現地法人の概要

事業展開

日本本社は果実を使った菓子類製造を特徴とするほか、和洋菓子の製造を行っている。一般的に菓子の加工用りんごとしては、酸味が多い国光等の品種が適しているが、近年、青森県では市場で高く売れるふじなどの生食用りんごの栽培が増え、かつての主力品種であった国光等の生産量が減少している。そこで原材料である加工用りんごの確保のため中国への進出を決断した。最終的に進出先として選んだ大連周辺は、青森県に匹敵するりん

この生産量を誇り、特に加工用の国光などが多いのが特徴であった。また、その他の果実が豊富なことも魅力であった。

1994年に同社が100%出資して現地法人を設立し、大連経済技術開発区内に工場を建設した。同社の中国での農業発展への貢献に対して、遼寧省投資集団が応援したいという意向を持ち、工場の近辺に土地と建物を提供してくれたため、最近、工場を移転した。これにより、工場の敷地面積は、850平方メートルから2,300平方メートルに拡大し、後述の蜜りんごを生産するためのスペースを確保することができた。

現在の経営状況

現地法人ではりんごの一次加工品（蜜漬け）を煙台より仕入れ、チョコレートで包むなどの中間加工を行い、大半を日本に輸出している。りんごの一次加工品は山東省のメーカーから仕入れている。チョコレートは、創業当初は中国国内から調達していたが、品質が一定でないなどの理由から、現在は日本から調達している。

当初は、95年に40トン、98年には75トンを日本で販売する計画であったが、日本での需要が伸び悩み、販売量は横這い状態であるため、現在も経営状況は赤字の状態が続いている。このような状況を打開するため、99年3月からは中国国内での販売を開始した。当初、日系メーカーからは、現地での販売は資金回収が難しいのでやめるべきと忠告されたが、日系企業のなかには、現金販売のみを行い利益を上げている企業もあること知り、長年築いてきた人脈を活用し、支払いが確実な中国の百貨店やコンビニエンスストアなどに販売を開始した。現在のところ、現地法人の販売額全体に占める現地販売額の比率は約1割であるが、資金回収面の問題さえなければ、今後も現地市場における販売を増やしていきたいと考えている。

2. 現地法人の管理・運営ノウハウ

従業員は20名であり、うち1名が日本人の総経理である。当初、日本人社員2名を1年間駐在させ、技術指導などを行うとともに、現地の工場長を日本に招聘し、技術研修を行った。現在では、十分技術移転がなされているため、コストのかかる日本人の駐在者は、総経理の1名のみである。

現時点の業務内容はチョコレートを一つずつ手作業で包装する単純労働が中心で、長く勤めても能力アップにつながらないため、長続きしない従業員が多い。中国人従業員19人のうち操業時点から勤めているのは、工場長も含めて5人程度である。しかし、従業員の募集を行うと応募者も多く、また特別な技術も必要とせず業務に支障をきたすこともないため、辞める従業員に対して特に引き止めることはしていない。

創業当初は、衛生面での感覚の違いに苦労した。現地従業員は落ちたチョコレートを拾って包装しようとしたため、常にチェックして注意することを繰り返した。またチョコレートは匂いを吸収するので、化粧や口紅は厳禁とし、工場の食堂ではにんにくも禁止している。

3．現地法人の問題点・対応策

同社は、現在、蜜りんごを山東省のメーカーから年間40トン仕入れているが、これを自社生産してさらにコスト的なメリットを追求する意向である。また、工場に空きスペースがあるので、将来的に蜜りんごを自社生産することも計画している。その際、規模のメリットを活かすため最低でも年間100トンは生産したいと考えている。また、そのうち自社消費分以外は販路を開拓しなければならないが、山東省のメーカーが年間約450トンを日本に輸出していることを考えると、日本への販売は、品質、価格面で十分競争力があると考えている。

中国では、法律が絶えず変わることが問題である。新しい規則でも過去に遡って適用されることも多く、負担が大きくなる上、従わない場合は罰金を取られる。しかも通達等は行われないため、自分たちで関係機関に貼紙を見に行かなければならず、対応に苦勞している。

4．今後の展開

日本国内の市場は伸び悩んでいるため、新しい味を開発して、日本において新たな市場を開拓しようと考えている。例えば、大連の特産物であるアカシアの蜂蜜を加えたオリジナル蜜りんご商品を考えている。

また、中国で売れる商品を作るため、パッケージデザイン等も中国人の好みに合わせることなどの対応方法も今後の課題である。

調査委託機関 株式会社 三和総合研究所

主任研究員 福井 健太郎

主任研究員 織田 博嗣

研究員 高崎 正有

研究員 河村 真紀子

研究員 辻本 将晴

中小企業総合事業団

西村 哲明 調査・国際部 国際情報課帳

渡部 和彦 調査・国際部 国際情報課 課長代理

大田原 良子 調査・国際部 国際情報課

中小企業総合事業団
調査・国際部 国際情報課

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 虎ノ門37 森ビル
: 03-5470-1570 Fax : 03-5470-1527
email : ko-joho@jsbc.go.jp
U R L : www.jsbc.go.jp

平成 12 年 3 月作成

無断複写・複製を禁ず

* 中小企業総合事業団は中小企業施策を実施している国の機関です。