

## 第4章 インタビュー調査結果

### 1. インタビュー調査のまとめ

海外展開中小企業実態調査アンケート回答企業の中から、海外展開に関する特徴的・先進的な取り組みを行っている企業や海外からの撤退を行った企業を対象として、インタビュー調査を行っている<sup>1</sup>。ここでは、インタビューで聴取した各企業の「経営戦略」「海外展開」について、以下の観点から比較・分析する。

- (1) 経営課題と海外展開 《第3章1項「経営課題とその対応」と対応》  
・中小企業が抱えている様々な経営課題の解決のために、主に海外においてどのような取り組みを行っているか。どのような経営課題を有する中小企業が、どのような海外展開を果たしているか。
- (2) 海外展開方策の選択 《第3章2項「海外展開の方策」と対応》  
・中小企業が海外展開を行う際に、海外企業との『業務提携』と海外への『直接投資』とをどのように使い分けているか。
- (3) 海外事業からの撤退経験とその後の経営戦略 《第3章4項「海外事業からの撤退」と対応》  
・海外からの撤退を経験した後に、どのような『経営戦略上・海外戦略上の変更』が生じたか。

#### (1) 経営課題と海外展開

前章のアンケート結果によると、中小企業が抱えている経営課題のうち、“原材料調達コスト削減”“生産コスト削減”と“市場開拓・拡大”については、主に海外展開を行うことで課題解決を果たそうとする傾向が強いこと、一方、“事業開発”“物流コスト削減”“納期短縮”については、主として国内での対応により課題解決に努める(海外での対応は難しい)という傾向が現れている<sup>2</sup>。以下では、それぞれの経営課題を有する企業が、どのような戦略を採用しつつ海外での事業展開を図っているかを、事例を基にまとめる。

<sup>1</sup> 2000年9月～10月に30社を対象に実施。インタビュー対象企業の企業概要は、参考資料の一覧表、及び第4章2項「インタビュー調査結果」を参照。

<sup>2</sup> 3章1項3節「経営課題への対応」を参照。

## 海外展開による課題解決の事例

### a) “調達コスト削減”のための取り組み

調達コスト削減のための取り組みに関して、特に海外展開の観点から考えると、海外から安価な原材料を調達し、ア)日本へそのまま輸入(国内で加工)するケースと、イ)現地で加工を行うケースとが想定される。今回のインタビュー対象企業において、調達コストの削減を目的として海外展開を果たしているケースの場合、そのきっかけとなっているのは「製造原価に占める原材料費が高いため」「それまでの調達先(国内・海外)から安価・安定・良質な原材料調達が困難になったため」などの理由が多かった。

しかし一方で、海外原材料の品質面での問題、調達価格の上昇などの原因により、他国へと調達先をシフトさせたり、もしくは原材料調達方針そのものを大きく変化させるなどの対応をとっている企業も存在する。インタビュー結果を総括する限り、同一・単独地域からの原材料調達を続けつつ、調達コスト削減に取り組むと言うよりは、原材料調達ルートの多様性・柔軟性を確保することによって、最適な調達方法を継続して模索していくという方針が主流となっていると言える。

図表4- 1- 1 調達コスト削減を重視している企業の取り組み事例

企業名	業種	特徴
川研 ファインケミカル	化学工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造原価に占める原材料費の割合が9割近くになることも。</li> <li>安定低価格の原材料(ヤシ油・パーム核油・ヒマ)調達が可能な地域であるフィリピン・シンガポール・タイへそれぞれ生産拠点を設立</li> </ul>
コイケ	運輸・ 倉庫業	<ul style="list-style-type: none"> <li>梱包用木材を世界中から調達。</li> <li>ベトナムに製材品輸入のための拠点を設立</li> </ul>
堀田建設	建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>いいものをより安く調達できるのであれば、どこの国であっても構わない。</li> <li>海外からの資材調達を3-4年前から開始、生産委託方式をとり、様々なルートでの取引を試行錯誤。</li> </ul>
X社	化学工業	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内での原材料(サツマイモ)調達が難しくなり、インドネシアにクエン酸カルシウム製造の合弁会社を設立。後に、原材料価格の上昇と品質の問題によって撤退。別途タイに合弁会社を設立、クエン酸の製造に着手。</li> </ul>
Z社	電気・電子製 品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造原価に占める部品・材料費の比率が高いため、部品調達コストの削減を重要視。社内資材部門に調達先を探すための専門組織を設置。</li> <li>海外からなるべく安い部品を調達したいと考えているが、検査団体・顧客の認可・承認が必要であり困難。</li> </ul>

b) “生産コスト削減”のための取り組み

今回のインタビュー事例の大多数において、海外展開を決断する際には、何らかの形で生産コスト削減を意識したという意見が聴かれた。下記に示した複数の事例において、日本国内での生産活動を継続することが困難になってきているとの意見があることや、展開相手国のほとんどがアジア諸国であることを勘案すると、アジアにおける低廉な人件費を活用することにより、技術レベルのそれほど高くない製品の生産を積極的に海外に移管し、製品のコスト競争力を維持するための海外展開(生産拠点の設立、生産委託の実施など)が多くなされていることがわかる。なお、海外への生産移管を進める一方、国内では高付加価値製品の製造、新商品・新技術の企画・開発などが行われている(詳細は「“事業開発”のための取り組み」にて後述)。

図表4- 1- 2 生産コスト削減を重視している企業の取り組み事例

企業名	業種	直投先	提携先	特徴
石山工房	衣服・繊維製品製造業	-	中国	・ 現生産はすべて中国へ委託。国内での生産は想定していない。
下村工業	金属製品製造業	中国	-	・ 価格競争力確保のために、中国に生産拠点を確保
スターエンジニアリング	電気・電子製品製造業	タイ 韓国	-	・ 価格競争に勝ち抜くために、生産コスト低減の目的として、韓国・タイに生産拠点を設立。 ・ タイへの進出要因の1つは、韓国における人件費の上昇。
日本ビニロン	プラスチック製品製造業	フィリピン	米国	・ 取引先メーカーのコスト削減要請に対応するため、フィリピンに進出
ブルミール	衣服・繊維製品製造業	香港 ベトナム	-	・ 市場縮小状況下においての生き残りをかけて、海外工場生産によるコスト削減へと取り組み。
守野工業	金属製品製造業	シンガポール	-	・ 日本での生産活動を続けることは難しいと判断、海外への生産拠点設立を決意。
Z社	電気・電子製品製造業	マレーシア インドネシア 米国	中国 台湾 韓国	・ 付加価値の低いトランスの生産機能を海外の複数の拠点に移転。主力製品であるスイッチング電源の生産機能も今後さらに海外へ移転 ・ マレーシアの人件費が上昇してきたため、徐々に縮小する予定。

c) “市場開拓・拡大”のための取り組み

市場開拓・拡大のための海外での取り組みに関しては、ア) 海外における現地市場の開拓を目標として進出するケースと、イ) 海外に進出している日系企業を主体として取引を行うケースとが想定される。特に後者に関しては、進出時には特定取引先からの要請を受ける形で海外へと進出し、その後既存取引先の他に、現地の日系企業・外国企業との取引が新たに生まれた事例なども見受けられる。市場がグローバル化していく中、国内での既存取引関係を維持・継続していく一方で、海外に展開することで新たな取引先(国内で取引関係の無かった企業や、海外企業)を確保していこうとする取り組みが、各社の海外展開の中で随所に現れている。

図表4- 1- 3 市場開拓・拡大を重視している企業の取り組み事例

企業名	業種	主要取引先	特徴
南信精密製作所	電気・電子製品製造業	日系	・ 多くの主要取引先が中国に進出する中、現地調達というニーズに応えるべく進出を決意。
村元工作所	電気・電子製品製造業	日系	・ 複数の国に生産拠点を設立。その多くは海外に進出した日系大手企業からの要請によるもの。 ・ 大手企業が中国への進出を進めている中、中国での生産拠点を持たないことは、中国進出納入先のみならず、他の商圏でのビジネスを失う危険性もあり、今後は中国への進出を検討。
サンジヤパン	卸売業	日系 + 現地	・ アジアを中心として、現地市場を開拓すべく、販売・メンテナンス拠点を複数設置。 ・ 商社としての位置づけから事業領域を拡大し、今後は『コーディネーター』としての役割を果たす
守野工業	金属製品製造業	日系 + 現地	・ シンガポールにメッキ工場を設立。日系・米系・ヨーロッパ系メーカーに販路を開拓することで、受注ロットの確保、リスク分散を図る。
松岡カッター製作所	金属製品製造業	現地	・ 海外市場を開拓するため、米国においてサービス拠点設立を、東南アジアにおいて販売業務提携締結を、それぞれ検討中。

#### 国内での課題解決の事例

##### a) “事業開発”のための取り組み

今回インタビューを行った多くの企業において、「海外事業＝低コストでの汎用品生産販売」「国内事業＝高付加価値の新技术・新商品の企画開発」というように、明確に海外事業と国内事業の方向性を区別している事例が多く見られた。技術レベルのそれほど高くない製品については、主にアジア諸国の技術キャッチアップにより価格競争が激化し、海外へと生産を移管していかないかぎりコスト競争力が確保できない状況がある一方で、国内で高付加価値製品を開発することにより、今後の新たな事業展開の足場を確保し、他社との差別化を図っていきたいという方針がその背景にあると言える。その一環として「事業開発」が国内事業と密接に結びついており、各社各様の取り組み(自社保有技術の高度化・複合化/大学・公的機関・外国企業など、社外からの技術導入/企画・研究開発スタッフの拡充)が行われている。

図表4- 1- 4 事業開発に関する企業の考え方

企業名	業種	特徴
スタエンジニアリング	電気・電子製品製造業	・ 海外では、価格競争の激化している製品を低コストで生産する傍ら、日本国内では技術開発へと着手、環境分野での新商品開発に成功している
津川製作所	電気・電子製品製造業	・ 生産機能を海外へと移管する傍ら、国内においては技術の高い高付加価値の新製品開発を進めている。
守野工業	金属製品製造業	
X社	化学工業	
下村工業	金属製品製造業	・ 生産機能を海外に移管する傍ら、国内においては、企画・設計力を重視。新商品・新技术の開発に取り組んでいる。
チノ	衣服・繊維製品製造業	
カダ	皮革・毛皮製品製造業	

b) “物流コスト削減” “納期短縮” のための取り組み

物流に関連する経営課題（物流コスト削減・納期短縮）を考える場合、「原材料・資材調達先」「生産・加工拠点」「主な販売先・納入先」それぞれの位置する場所によって、課題としての重要度は大きく異なる。原材料調達時や製品販売時に日本＝海外（拠点）間での物品移動が必要とされる場合、原材料費・人件費などの生産コストに加え、物流コストの占める割合も大きくなることになり、これら全てを加味した上での事業採算性を勘案しつつ、海外展開の是非を検討することとなる。海外展開の検討の際には、概して「納期の長短」「製品の容量・大きさ」「輸送手段」、そして「物流コストを加味した製造原価」など、様々な要因の組合せによって、海外への展開を果たすか否かの決断がなされており、例えば納期が短い製品については、空輸の利用などにより対応するケースや、取引先の近隣で生産拠点を確保するなどのケースが見られる。

図表4- 1- 5 調達・生産・販売各拠点の所在と物流面での戦略

企業名	業種	調達	生産	販売	特徴
堀田建設	建設業	現	現	日	・ 輸入海外資材の輸送コストを勘案すると、国内で調達した場合のコストと大差がなく、あえてリスクの大きい海外資材を使う必要は無いという意見もある。
Z社	電気・電子製品製造業	日・現・三	現	日・現	・ 大手電気機器メーカーなどの顧客に応えるため『納期短縮』と『コスト削減』は大きな経営課題。『納期短縮』では、部品の現地調達とリードタイムの短縮により、空輸比率を削減したい（現地調達比率 50% → 100% へ）。『物流コスト削減』では、国内外工場間の部品・製品の直送比率の改善、積載率の向上に取り組む。 ・ 国内生産品は納期の短いもの、海外生産品は納期が比較的長く、コスト削減要求の厳しいもの。
プルミール	繊維製品製造業	日	現	日	・ 物流安定度が一つの要因となり、中国華南に生産拠点設立。香港を介して空輸。納品までのスケジュールによって、日本・中国・ベトナム工場を使い分けている。 ・ コスト割合は、人件費よりも物流費が高く、流通をどのように行うかが今後の重要な経営課題。
日本ビニロン	プラスチック製品製造業	日	現	日	・ 容量の大きくないノズルはフィリピンで生産し、一方、容量の大きいタンクは日本で生産。 ・ 成型部品は日本からフィリピンへ輸出、製品は 100% 日本へ送る。今後は、現地で成型を行うことで、さらなるコストダウンを目指す。

注) 日 = 日本、 現 = (生産拠点) 進出先国、 三 = 第三国

## (2) 海外展開方策の選択

前章のアンケート結果では、中小企業はそれぞれの海外展開の目的に応じ、海外企業との『業務提携』を行うか、海外への『直接投資』を行うかを、適宜使い分けているという結果が示されている<sup>3</sup>。以下では、インタビュー対象企業が、どのような目的・考えの基に、それぞれの海外展開方策を使い分けているかを提示し、そこで得られる海外展開方策の選択のあり方について言及する。

図表4- 1- 6 海外展開の方策とその採択理由

企業名	業種	特徴	
南信精機製作所	電気・電子製品製造業	【生産委託】	投資額が少額で済むこと
津川製作所	電気・電子製品製造業		
石山工房	衣服・繊維製品製造業		
チーカ	衣服・繊維製品製造業	【直投・独資】	パートナーとのトラブルが起こるリスクを回避するため（撤退経験より）
サンジヤパン	卸売業	【直投・独資】 【販売委託】	出資者間でのトラブルが起こるリスクを回避するため（撤退経験より）
日本理化学薬品	化学工業	【直投・合併】	リスクを自社で抱えることになる海外展開は極力避け、出資のみによる海外展開を行い、日本での販売権を確保（撤退経験より）
平沼産業	精密・医療機器製造業	【検討中】	自体力と海外部品調達の難しさから、現地法人を設立する段階まではまだ踏み切れない
Z社	電気・電子製品製造業	【生産委託】	直接投資の前準備として
スターエンジニアリング	電気・電子製品製造業		
カダ	皮革・毛皮製品製造業	【直投・合併】	海外事業展開のノウハウを会得するため
		【直投・独資】	パートナートラブルのリスクを回避し、自社の方針に基づいた機動力のある現地法人運営を実現。
		【生産委託】	自社が設立した現地法人の機能を特定拠点に集約させると共に、その他の拠点売却し、生産委託先は現地下請け企業群として組織化

### 海外事業に伴う様々なリスク回避 vs 事業運営のイニシアチブ確保

生産拠点を確保するための海外展開を行う上で、自社がリスクを抱えることを極力避けた形での展開を志向する場合、“直接投資”よりも“生産委託”による海外展開を志向している傾向が見られる。その主な理由としては「初期投資額が少なく済むこと」「日本から人材を派遣して直接管理しなくても済むこと」、さらには「自社の判断により業務提携関係を継続・解消することが比較的容易であること」などが挙げられる。

一方、直接投資事例の中では、『合併出資』形態を避けて『独立資本』による現地法人設立を志向した企業が複数存在した。これらの企業の中には、以前合併事業によってパートナー（国内の出資者、海外の出資者）とのトラブルを経験し、海外からの撤退を余儀なくされ、

<sup>3</sup> 3章2項「海外展開の方策」を参照。

その後は自社のイニシアチブが発揮できる直接投資を志向するようになった、という意見が見受けられた。このイニシアチブの確保については、全般的な事業運営の話に留まらず、現地での技術指導・生産管理などへ積極的に関与していく(ことを可能にする)など、生産面・品質管理面にも大きく影響を及ぼすという意見がある。

これらを勘案すると、中小企業の海外展開においては、自社が抱える“事業リスクを極力回避したい”とする傾向と、事業を円滑に進めるためにも“事業イニシアチブを取りたい”とする傾向とが二極化しており、その中で『業務提携』と『直接投資』の選択がなされていると考えられる。

#### 将来の海外直接投資に備えた業務提携

インタビュー企業の中には、その後に直接投資による現地法人設立へと発展させることを計画もしくは予測して、海外企業との業務提携や合併事業を行っているケースが存在する。「相手先企業の能力を試すため」「海外事業に馴れるためにまず基本的なノウハウを身につけるため」といった理由で業務提携や合併事業を行っている事例がこれに該当する。

実際に、以前に生産委託を行っていた企業との関係が密接になり、後に合併で事業を立ち上げたという事例も複数存在しており、長期的視野に立った戦略に基づいて、業務提携と直接投資とを選択・実施している例が見受けられる。

例えば、株式会社クロダ(皮革・毛皮製品製造業:従業員 36人)の中国でのビジネス展開では、まず当初は、a) 現地企業との合併事業を行うことで、中国特有の事業運営ノウハウを習得・蓄積し、ある程度中国でのビジネスになれてきた段階で、b) 独立資本による現地法人を複数立ち上げて事業を拡大、経営多角化を果たしている。その後、国内市場が縮小したことを受け、c) それまでの生産拡大路線を修正し、特定の現地法人に機能を集約させて経営の機動力を確保すると共に、その他の現地法人とは資本関係を解消する一方、生産委託先として下請企業群の位置づけで整備するといった取り組みがなされてきており、時代の流れと自社の戦略に応じて、「合併事業」「独資事業」「業務提携」を適宜使い分けている好例と言えよう。

#### 海外企業が有する優れた技術・ノウハウの獲得

今回のインタビューでは聴取できなかったが、上記で既述した海外ビジネスに関する一般的な事業ノウハウとは別に、海外企業が有している先進的な技術や、現地での人脈・販売チャネルなどを活用するために、海外企業との合併による拠点設立や、技術提携・販売提携などを行っている事例も存在する。自社にとって不足している経営資源(技術力・販売力など)を補うために、海外企業との連携を図ることも、海外展開の一つの方策であると言えよう。

### (3) 海外事業からの撤退経験とその後の経営戦略

前章のアンケート結果によると、海外からの撤退を経験した企業と未経験企業の間で、海外展開実績にはさほど差が無く、むしろ撤退経験で得られた知識・ノウハウがその後の事業展開に活かされるという仮説が提示されている<sup>4</sup>。以下では、インタビュー対象で撤退を経験した企業の、主な撤退理由とその後の事業展開の変化を表している。

これによると、海外からの撤退を経験した後に戦略を変更した事例は、いずれの場合においても、撤退の主な原因となった事柄を反省材料とし、それらに対する何らかの対策を講じる形で、次の海外展開、もしくは経営方針の変更がなされていることがわかる。

図表4- 1- 7 海外からの撤退経験がある企業のその後の事業展開

企業名	業種	撤退理由	その後の対応
石山工房	衣服・繊維製品製造業	国内事業環境の悪化 《フィリピン》	・ 国内事業規模を縮小 ・ 生産は、全て業務提携による海外生産(中国)に移行
川研 ファイナカ	化学工業	原材料価格上昇 《フィリピン》	・ 原材料価格の安定した他地域(マレーシア)への拠点移動
カダ	皮革・毛皮製品製造業	生産体制の大幅見直し 国内事業環境の悪化 《中国》	・ 海外拠点機能の統合。集約化による生産体制の確立 ・ 資本関係の無くなった現地法人を生産委託先に切り替え、下請企業群を確保
コウ	運輸・倉庫業	進出先制度変更による 事業継続必要性低下 《ベトナム》	・ 他地域(マレーシア)は順調に継続
斉田工機	電気・電子製品製造業	品質不安定 《中国》	・ 国内において、自社保有技術の見直し。新規分野の検討 ・ 国内での事業展開(生産)に特化
サン ジャパン	卸売業	パートナートラブル 《シンガポール》 《マレーシア》	・ 独立資本による現地法人設立、もしくは業務提携の志向が高まる
チカ	衣服・繊維製品製造業	パートナートラブル 《中国》	・ 撤退前に同一国内(中国)で別の拠点を設立 ・ 現地法人運営は現地にまかせ、各法人トップの人事権は本社が握るように ・ 独資による法人設立の志向が高まる
日本 ケル電子	電気・電子製品製造業	品質不安定 《マレーシア》	・ 国内での事業展開(生産)に特化 ・ 技術開発・新商品開発に注力し、新たな商品群を開発
日本理化学 薬品	化学工業	原材料価格上昇 《台湾》	・ 資材調達方針の変更。原材料輸入から一時加工品輸入に切り換え。自社がリスクを抱える形での海外展開は行わない
村元工作所	電気・電子製品製造業	パートナートラブル 《香港》	・ 他地域(複数国)の事業は順調に継続。一大海外生産体制の確立 ・ 現地へ多くの日本人を派遣
守野工業	金属製品製造業	国内事業環境の悪化 《シンガポール》	・ キャッシュフロー改善のため1海外拠点を売却 ・ 同一国内(シンガポール)の別事業は順調に継続
X社	化学工業	原材料価格上昇 品質不安定 《インドネシア》	・ 国内において、新商品開発へ積極的に着手 ・ 他の原材料調達先として他国(タイ)へ展開。進出前に、事前FS調査を十分に 行う

<sup>4</sup> 3章4項2節「撤退の経験によるその後の海外展開への影響」を参照。

#### (4) 海外展開目的別の考察

今回、中小企業の“収益体質の維持・強化”のために、それぞれの企業が実際にどのような経営課題を抱え、その課題解決の手段として、海外への事業展開をどのように活用しているかを見てきた。その際に、相互に関連性はあるが軸足の異なる経営課題として、大きく“売上拡大”“コスト削減”“付加価値増加”に着目しつつ分析を行っている。

これらの課題解決に貢献することを海外進出の目的とした時に、それぞれの目的に応じて「事業展開の方法」「成功のポイント」「収益化へのインパクト」がまったく変わってくるのが分かる。以下では、海外進出の目的として多く挙げられた“売上拡大”と“コスト削減”の2つについて、海外展開のポイントを検証していく。

##### 売上拡大

“売上拡大”を目的とした海外展開、特に直接投資を行うことには大きな事業リスクを伴う。それは、事業展開の成否（売上が拡大するかどうか）が、現地法人の経営基盤確立や体制整備といった『内部要因』に加えて、市場の動向や競合他社の状況といった『外部要因』にも直接的な影響を受けるためである。中小企業の海外展開においては、国内大手取引先の生産拠点が海外に移転したことをきっかけに追随するケースが多く見られるが、大手取引先は現地のサポーティングインダストリーの発達度合いに応じて調達方針を徐々に見直していくことが大いに予想され、海外で継続的な取引が保証されるとは限らない。そのような観点から“売上拡大”を狙った海外展開は、現地での事業展開のシナリオが立てにくく、投資効果が予測しにくいと言える。

##### a) 市場参入のタイミングを考えた海外展開

“売上拡大”を目的とした海外展開における成功のポイントは、まず市場参入のタイミングを十分に考えることである。現地の市場ニーズがそれほど高くない中での海外展開は成功する確率は低い。成長段階にある市場にタイミングよく参入できれば、厳しい価格競争や製品・サービスの品質の競争に巻き込まれることなく、売上の拡大を図っていくことが可能である。こうした適時の市場参入を図るためには、海外展開後すぐに現地法人の体制を確立することが求められる。

株式会社村元工作所（電気・電子製品製造業：従業員445人）のように、当初は取引先の要請に基づき海外展開を行ったが、市場参入のタイミングが的確であったために、その後日系大手電機メーカーが相次いで同地に進出したことで現地需要が増大、現地での事業拡大を図り、売上拡大に成功した事例もある。

#### b) 合併や販売提携のための戦略的なパートナーの選択

また市場参入に当たっては、事業展開の容易さ等を勘案し、必要に応じて合併や販売提携のための戦略的なパートナーを選択していくことが重要である。パートナーが現地で有しているネットワークをうまく活用できるのであれば、現地パートナーの関係を確立することのメリットは大きい。多くの企業においてパートナーとの関係がトラブルの原因となっているので、パートナー選定に際しては慎重に検討し、選定後は明確な契約を締結しておくことが必要である。

#### c) 現地化による迅速・的確な経営判断の実施

市場参入後のポイントとしては、現地化による迅速かつ的確な経営判断の実施があげられる。特に、迅速な事業展開を図るためには、現地法人において臨機応変な対応や経営判断を行うことが必要となるため、現地法人への権限委譲（経営の現地化）をいかにスピーディーに、着実に行っていくかが求められる。さらに、市場の動向に合わせた生産体制の変更を適時に行っていくことについても、迅速な経営判断が求められる。仮に市場が飽和状態になってきた場合は、収益体質の維持・強化のために、例えば、製品・サービスの品質向上に向けた付加価値の増大のためのアクションや、コスト削減による価格競争力向上に向けたアクションの検討について、現地での経営判断が重要になる。

実際に、株式会社クロダ（皮革・毛皮製品製造業：従業員 36 人）のように、初めての海外進出から「第一段階＝合併事業による海外事業ノウハウの蓄積」「第二段階＝独資事業による事業拡大・経営多角化」「第三段階＝拠点集約・下請企業群確保による低リスク経営」と進化を遂げてきた事業再構築の事例もあり、現地の経営判断により、市場動向に合わせた生産体制の変更をうまく行ってきたケースと言えよう。

#### コスト削減

“コスト削減”を目的に海外展開を行うことは、“売上拡大”を目的とした場合に比べると、自社でのリスクコントロールがある程度可能であると言える。それは、進出先国の法制度の変更や、為替の大幅な変動といった『外部要因』を除けば、事業展開の成否が現地法人の経営基盤確立や体制整備といった『内部要因』にある意味限定されるためである。事前の十分な情報収集と F/S の実施、海外展開後の的確な対応により、注力の度合いに応じた一定の成果が見込まれる。

a) 情報収集と必要な措置・手続きの実施

“コスト削減”を目的とした海外展開における成功のポイントは、事業展開に必要とされる情報の収集と現地の法制度・商慣行を熟知した上での必要な措置・手続きの実施である。目的の違いに関わらず、これらは海外展開を行う上で非常に基本的なことである。例えば、進出前に想定していた現地の「労働者の質」「人件費」「原材料調達ルート」「輸送手段」などが、実際には予想を下回っていることが進出後にわかり、当初計画していた事業計画に支障を来し、撤退に至った例も存在する。特に“コスト削減”を目的とした海外展開を行う際のリスクを最小限にするためには、時間をかけて十分な情報収集を行い、事業計画を左右する不安材料(特にコスト要因となる点)はできるだけ明確にしておく必要がある。さらにその上で、事業展開に必要な措置・手続き、例えば契約の締結などを、できるだけ漏れのないようにしておくことが最低限必要と言えよう。

b) 着実な技術移転と優秀な現地人材の獲得

現地で生産活動を行っていく上で必要なことは、着実な経営基盤の確立と体制整備を図ることであるが、“コスト削減”、特に生産コストの削減を図るうえでのポイントは着実な技術移転と優秀な現地人材の獲得である。いくら生産に必要な「土地」「建物」「人材」が安く入手できたとしても、生産管理や労務管理がうまくいかなければ“コスト削減”は実現できない。したがって、技術移転を着実に進めていくためにも、技術指導にはある程度のコストと時間をかける必要があり、また、日本からの管理人材の派遣も同様に必要である。一方で、着実なオペレーション体制の整備と、経営の現地化を図っていくためには、それぞれの目的に合わせた優秀な現地人材の確保が重要である。特に、経営人材の現地化は、現地での次なる事業展開の成否を握る鍵であり、特に重視すべきポイントである。

c) 現地化の推進による更なるコスト削減

経営基盤の確立と生産体制が整備され、オペレーションがある程度スムーズにまわるようになったら、経営の現地化を進めるとともに、日本からの派遣社員を徐々に引き上げることにより、管理コストの削減を図る必要がある。そのためには、幹部候補となる現地人材に必要な時間をかけて育成していくことが必要である。他の日系企業や外資系企業で経営幹部として一定の経験を積んだ人材を、引き抜きなどにより確保し継続雇用できればよいが、長期的な観点から真に会社のことを考えられる人材が現地法人の経営には必要であると思われる。

さらに、経営の現地化を図ることは、管理コストの削減に加えて、現地市場開拓を睨んだ次なる事業展開の基礎を固めることとなる。単に“コスト削減”だけを目的として海外展開するだけでは、その効果は「現状の売上規模」という制約条件下の限定的なものに留まり、“収益体質の維持・強化”への貢献には限度があることは自明である。コスト削減への取り

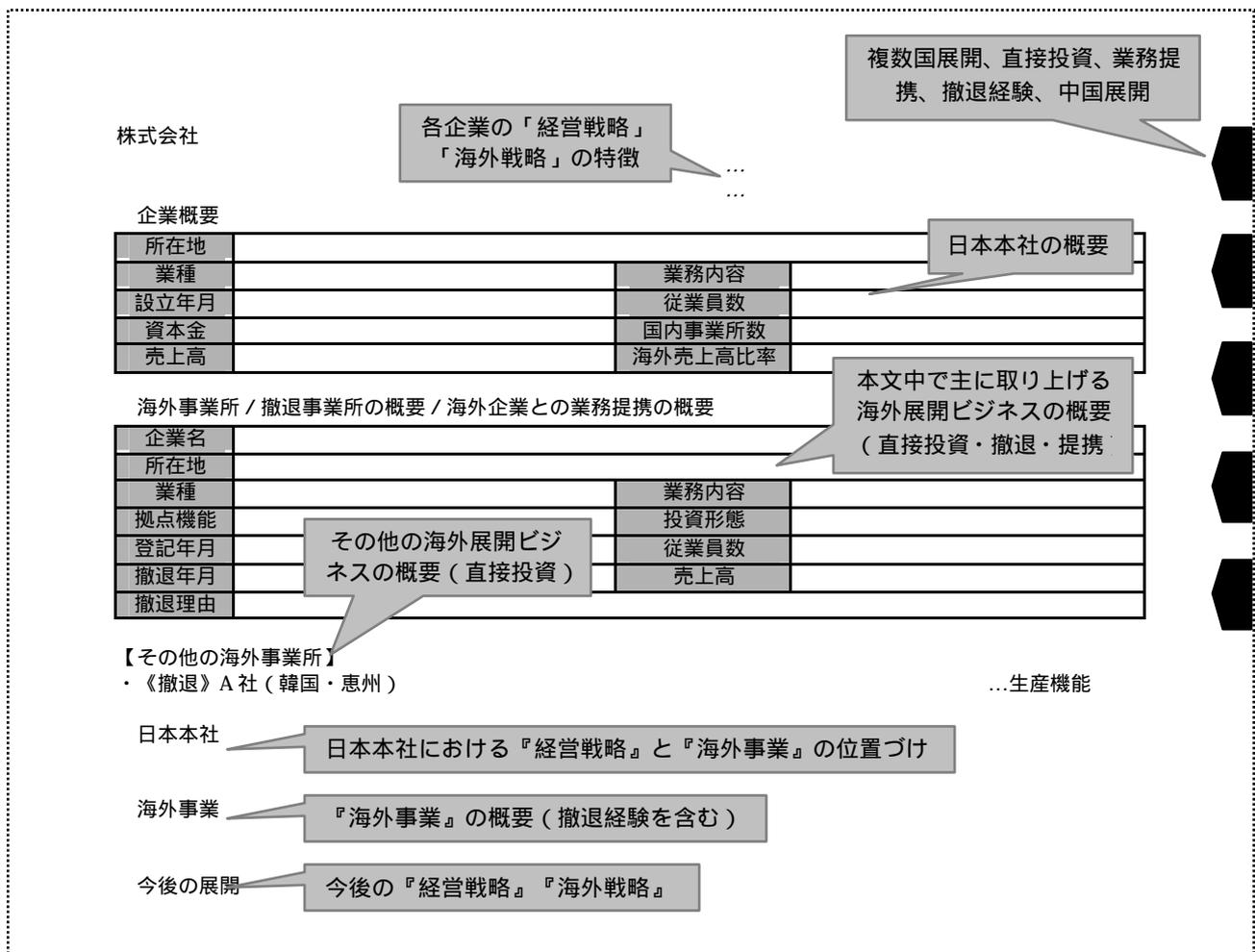
組みがある程度一段落した場合は、現地市場を新たに開拓することによって売上規模そのものを拡大させる取り組みを行う必要があると考えられる。

以上、中小企業が“収益体質の維持・強化”を図るために、海外への事業展開をどのように行っていくべきかについて検証してきた。結論として、継続的な収益拡大を図ることを究極的な目的としつつも、『売上拡大』『コスト削減』のどちらを目的として海外展開を図るかによって、実際の事業展開の方法、成功のポイント、収益化への影響が全く変わってくることを留意すべきであり、まず『自社が何を目的として海外展開を果たすのか』を、明確にすることが最も先決であるとする。

## 2. インタビュー調査結果

以下では、インタビューを実施した企業のうち、24社について以下の観点からその内容についてまとめている。

- ・日本本社における『経営戦略』と『海外事業』の位置づけ
- ・『海外事業』の概要（撤退経験を含む）
- ・今後の『経営戦略』『海外戦略』



(1) 有限会社石山工房

...フィリピンでの共同プロジェクトに参加したが、バブル  
崩壊に伴い撤退。事業規模を縮小させ堅実な経営を志向  
...生産はすべて中国へ委託

企業概要

所在地	東京都足立区花畑 1-33-24		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	アパレル全般
設立年月	1965年10月	従業員数	3人
資本金	300百万円	国内 事業所数	なし
売上高	100百万円	海外 売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	SASSRI PHILIPPINES		
所在地	マニラ(フィリピン)		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	アパレル全般
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁 ~ 資本参加せず、高額生産機械を 無償貸与
登記年月	1991年8月	従業員数	113人(最大時)
撤退年月	1994年10月	売上高	6億円(最大時)
撤退理由	国内事業環境の悪化		

日本本社

貿易会社で漆器や磁器などの輸入業務を行っていた現社長が、74年から衣料関連のビジネスに着手したのが始まりである。80年頃から本格的に海外との取引を開始した。住友商事との付き合いはこの頃から始まったものである。

90年代初期までは、フィリピンに進出する一方、国内では100名以上の従業員を抱える秋田工場を設立・運営するなど、順調な経営であった。しかしバブル経済の崩壊と共に、経営状況が急激に悪化、5~6億円あった売上が、大手取引先の倒産の度に数億円単位で減少していき、特にイトマン倒産の影響を大きく受け、94年7月には秋田工場閉鎖、フィリピンから撤退した。97年ぐらいまでは、社員3名の小さい所帯であっても経営に不安が残る状況であったが、最近はようやく持ち直し、明るい兆しが見え始めている。

現在生産は全て中国の委託加工工場で行っており、石山工房は国内で販売を行う卸問屋の役割となっている。現在の取扱製品のほとんどはムーンバット社向けレインウェアであり、20年以上取引を行っている住友商事との取引が中心となっている。その他に女性・子供向けの衣料品も製造しているが、国内で生産を行うことは全く考えていない。

## 海外事業

### a) フィリピンでプロジェクトに参加したが、バブル崩壊の影響で撤退

90年前後に海外展開を考えるようになり、様々な国を検討した。最初候補地はインドネシアであったが、当時は物流にコストと時間がかかりすぎたため、適当ではないと考えた。89年に、以前より付き合いのあった住友商事マニラ支店次長から、マニラでのプロジェクトへの参加要請があった。最初に、フィリピンでの工場評価を依頼され、価格、技術、その他設備全般について、どの工場が優れているかを見て回った。その後、石山工房と住友商事の関連会社である住商オットーを含む4社の同意書に基づき、フィリピンでの現地生産と日本への輸入を行うプロジェクトを実施した。

当時、石山工房の売上の中心は当該プロジェクトによるものとなっていた。秋田工場の技術者が現地工場に赴き、必要な機械類は日本から持ち込むなどして技術指導した。

しかし、バブル崩壊により国内で大手の取引先が相次いで倒産していく中で、94年には住友商事からのアドバイスもあり、資産の売却を行い、フィリピンから撤退した。住友商事の協力もあったため、撤退に伴うトラブルは特になかった。プロジェクトそのものは終了したが、現地の企業とは取引を継続している。

### b) 中国での委託加工

現在、生産はほとんど中国の工場で委託加工している。委託先探しはもともと住友商事の紹介によったが、そこから独自に開拓し、自社で契約した江蘇省徐州や北京の2~3社を中心に取引を行っている。委託加工であれば、1工場あたり30~40万円の設備投資ですむ。現地から新規投資などの要望が来た場合、日本で購入し中国に持ちこむようなこともあるが、大きくても数百万円程度である。

中国でも住友商事のネットワークは広がっており、連絡は取り合いながら、トラブルの場合はアドバイスを受けるようにしている。

## 今後の展開

日本人のビジネスマンの問題点は、Yes/Noをはっきりさせないところであるが、フィリピン人はアメリカナイズされているため、うやむやな返事は少なくともビジネス上はしない。また、4時間程度で周辺の主要な国に行くことができるという地の利もある。英語圏であり、自由主義であることも重要な要素である。こういったフィリピンの長所を考慮し、フィリピンに工場を設立することも検討中である。

一方中国は社会主義であり、日本とはあまりに考え方が異なる。通関の税法が頻繁に変化し、また、地域によっても全く法慣習が異なるため、現在はまだ本格的に進出してビジネスを行うことはできないと考えている。

(2) 川研ファインケミカル株式会社

...小さな研究所からスタートした研究開発型企业

...安定低価格の原材料調達が可能な地域へ生産拠点を設立

企業概要

所在地	東京都中央区日本橋堀留町 2-3-3		
業種	化学工業	業務内容	界面活性剤とその配合品の製造販売 水素化用触媒の製造販売と受託水素化 医薬品中間体の製造販売
設立年月	1945年10月	従業員数	200人
資本金	480百万円	国内事業所数	1営業所、4工場、4開発拠点
売上高	12,800百万円	海外売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	K&FS Pte. Ltd.		
所在地	シンガポール		
業種	化学工業	業務内容	アミゾール(ヤシ油やパーム核油脂肪酸のイタノールアミド)の製造販売
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 55% - C社(国内取引先) 10% - C社現地法人 35%
登記年月	1988年5月	従業員数	9人
資本金	160万シンガポールドル	売上高	1,100万シンガポールドル(1999年)
進出主目的	原材料確保、生産拠点確立		

【その他の海外事業所】

・ THAI KAWAKEN Co. Ltd. (タイ)

...ヒマシ油の製造 / 150人

・ 《撤退》プロトン(フィリピン)

...アミゾールの製造 / 人

日本本社

a) 小さな研究所からスタートした研究開発型企业

川研ファインケミカルの前身は、当時花王の技術部門長であった創業者が1945年に東京工業試験場内に設立した川上研究所であり、研究受託を主な業務としていた。現在も触媒や水添、合成化学技術を中心とした研究を行っており、川研ファインケミカルも川上研究所の流れを汲んだ、研究開発型企业である。

川研ファインケミカルは3つの事業部を保有している。「ライフ事業部」はトイレタリーに使用される界面活性剤を中心に、各種界面活性剤・化粧品素材・それらの配合品・プ

ラスチック用滑剤の開発と製造を行っている。代表的な製品としては、高級シャンプーやボディシャンプーの添加材として肌滑りを良くするアラノン、ソイボン、ソフタゾリン、および増粘剤としてアミゾールが挙げられる。ライフ事業部の売上は、会社全体の半分である約 60 億円であり、国内主要トイレタリー関連企業を主な販売先としている。また一方で、東南アジア・中国・台湾の現地ローカル企業に対しても輸出販売している。

「ファイン事業部」は触媒（スポンジメタル触媒、貴金属触媒）・金属化合物（アルミニウム・金属ナトリウム）、医農薬中間体を開発・製造するとともに、水素化反応の受託も行っている。特に医農薬中間体は、医薬・農薬の新薬開発の際に使用される原材料であり、受託共同研究も行っている。販売先は大手製薬会社を中心に、今後より注力していこうとしている分野である。

「硬化油事業部」は、主にグリースやプラスチック成形の際に使用される、硬化ヒマシ油、ヒドロキシステアリン酸等を海外子会社から輸入し販売している。売上は 5 億円と小さいが、需要は安定している。

#### b) 主力製品の世代交代とファイン（医農薬中間体）の増加

川研ファインケミカルは主力製品である界面活性剤、特にアミゾールについては、国内の主要トイレタリー関連企業のほぼ全てが、川研ファインケミカルから調達していた。しかし、特許が切れたことを受けて大企業が内製化を始めたことにより、一時 80%あった国内シェアは現在約 40%程度となっている。そこで、現在はそれに変わる新素材を開発、既に市場で売り出している。

一方医農薬中間体は、川研ファインケミカルは得意分野である触媒・水添・合成化学の技術が発揮できる分野であり、高度な技術レベルと特殊装置を必要とするため、受注の鍵となる共同研究に強みを持つ川研ファインケミカルにとって将来性ある事業となっている。

#### 海外事業

##### a) 海外展開の理由は“低価格原材料の安定調達”

川研ファインケミカルは、原材料の現地調達を主な目的として海外展開を行っている。この背景には、界面活性剤やヒマシ油誘導体の場合、製造原価に占める原材料費の割合が高く、市況に左右されて時には 9 割近くにまでになることもあるためである。

現在の海外進出先は、シンガポール（界面活性剤：アミゾール）、タイ（硬化ヒマシ油関連等）である。

##### b) フィリピン企業へ資本参加したが、大口出資者離脱により撤退

フィリピンへの進出は、1981年に現地でヤシ油を生産していたプロトン社の株式の 10%分を取得し、資本参加したことから開始された。プロトン社は現地資本の他、日本の企業 A 社と商社 B 社とがそれぞれ 35%、15%を取得していた。当時のフィリピンでは、外資系企

業が単独で現地企業の50%以上の株式を取得することが禁止されていたため、このような資本構成になっている。主となる事業はA社向けヤシ油生産で、A社とB社からは、それぞれ従業員を派遣していたが、川研ファインケミカルからは、生産設備と技術のみを供与してアミゾールの生産に関与した。フィリピンではアミゾールの原材料であるヤシ油が安価かつ安定的に入手できたことが参加の理由である。

しかし90年以降、A社が生産拠点をマレーシアに移転したため、プロトン社の生産量が減少し、固定費をカバーするだけの生産が確保できなくなった。これにより生産コストが上昇したため、川研ファインケミカルも撤退を余儀なくされ、98年に撤退した。フィリピンでの生産は後述するシンガポール現地法人に引き継がれる形となった。

A社の生産拠点移転の背景には、フィリピンのヤシ油栽培は自然まかせであり収穫量の変化による価格変動が大きい。マレーシアでは、ヤシ油と組成の類似したパーム核油がプランテーションにより安定して手に入りやすい状況にあった（マレーシアは人口が少ないため、パーム核油が工業原材料となるが、他の人口の多いアジア諸国では食用にされている）。また、技術開発が進展し、第1世代の製品から第2世代の製品に移行していたこともあり、マレーシアへの生産拠点移転が行われたものと想定される。

#### c) シンガポールで合弁生産拠点を設立

1988年に、シンガポールにて合弁の現地法人「K&FS Pte. Ltd」を50%出資で設立した。合弁相手は、日本の食品加工会社が、油生産のためにシンガポールに設立した子会社である。進出理由は、アミゾールの原料となるヤシ油、パーム核油が安価かつ安定に入手できたためである。工場の生産能力は年間1万トンであるが、稼働率70%程度で運営している。製品のうち15~20%を現地販売し、残りを日本へ出荷している。アミゾールの日本国内需要は年間15,000トン程度であることから、その約3分の1を川研ファインケミカルの関連会社生産品で占めていることになる。

#### d) ヒマシ油生産でタイへ進出

1984年には、ヒマシ油の原料となるヒマの生産地であるタイで、硬化ヒマシ油およびその脂肪酸の生産拠点として、新規の合弁現地法人「THAI KAWAKEN Co. Ltd.」を設立した。進出以前はタイからヒマシ油を調達、川越工場で製造していたが、国内の法規制上、川越での生産が窮屈になったことを受け、タイへの進出を決定した。資本構成は、川研ファインケミカルが44%を保有、日系商社が5%、タイキャスターオイルカンパニー（タイの搾油会社）と個人出資者などで51%を保有している。製造される硬化ヒマシ油および加水分解したヒドロキシステアリン酸は、いずれも主にグリースに使用される製品であり、全体の25%が日本へ、残りは韓国・アメリカ・ヨーロッパ・東南アジアに輸出されている。売上は22億円程度であり、150名規模の工場に品質管理と製造管理を行うマネージャー1名と、社長1名とを日本から派遣している。

## 今後の展開

中国へは何度か視察に行っているが、視察の度ごとに「我々の技術だけが欲しいのではないか」という感覚を得て帰ってくる。川研ファインケミカルとしては、当面中国へのヒマシ油関連での進出は考えていない。中国に進出してもヒマシ油など原材料の安定入手の可能性は小さい。ヒマなどの生産は、進出先国が経済成長を遂げると生産しなくなる傾向にあり、現在はインドが生産の中心となっている。

### (3) 株式会社クロダ

...中国国内に複数の拠点を有し、一大生産体制を確立

...機能を1拠点に集約させ、以前の直接投資拠点や協力企業への生産委託を基盤に現地下請企業群を確保

#### 企業概要

所在地	香川県大川郡大内町三本松 722-1		
業種	皮革・毛皮製品製造業	業務内容	レザーファッション手袋、スポーツ手袋(ゴルフ・スキー・バイク等)手袋の製造販売
設立年月	1977年4月	従業員数	36人
資本金	10百万円	国内事業所数	2箇所
売上高	1,201百万円	海外売上高比率	約30%(出荷数ベース)

#### 海外事業所の概要

企業名	上海黒田手套有限公司		
所在地	上海市松江鎮(中国)		
業種	皮革・毛皮製品製造業	業務内容	レザーファッション手袋、スポーツ手袋(ゴルフ・スキー・バイク等)手袋の製造販売
拠点機能	生産機能、販売機能、資材調達機能、情報収集機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 51% - パートナー企業2社 49% (現在は100%株式保有)
登記年月	1986年8月	従業員数	150人(うち日本人3人)
資本金	170万元 (追加投資170万元)	売上高	2,000万元
進出主目的	生産拠点の確立		

#### 【その他の海外事業所】

- ・上海黒田運動用品有限公司(中国・上海市) ...運動用品製造/250人
- ・上海黒田時装用品有限公司(中国・上海市) ...ファッション手袋製造/70人
- ・新郷黒田明亮製革有限公司(中国・河南省新郷市) ...皮革原材料加工/200人
- ・新郷黒田明亮皮具有限公司(中国・河南省新郷市) ...手袋全般製造/150人
- ・《撤退》上海黒田金冠皮革有限公司(中国・上海市) ...手袋全般製造/96年撤退
- ・《撤退》中国南通皮革有限公司(中国・江蘇省南通市) ...皮革原材料加工/98年撤退

#### 日本本社

クロダの経営戦略は、海外事業展開と密接に関係しており、時系列で見ると「合弁事業による海外事業ノウハウの蓄積」「独資事業による事業拡大・経営多角化」「拠点集

約・生産委託による下請企業群確保、高い機動力を持った経営」という進化を遂げてきている。

80年代の中国進出当初は、ビジネスノウハウを理解するためにも、地場の企業・政府との合弁形態で設立していたが、裁判係争や上海・江蘇省における2つの合弁企業の清算などの経験を得ると共に、現地人を介した経営管理・生産統括などのノウハウを蓄積した。

その結果、合弁で事業を展開するよりも独資で行った方が、より日本本社の意向に沿うスムーズな事業展開が可能であると考えようになり、基本的には独資形態、国内販売制約や土地売買制限の影響がある場合に限り合弁形態や合作形態<sup>1</sup>と、状況に応じて設立形態を変えつつ複数の生産拠点を設立、多角化経営を目指した。同時に、資材調達から生産まで一貫した海外生産体制を徐々に確立し、生産コスト削減を実現できていたため、バブル期から97年頃まで続いた手袋市場における価格破壊の波にも対応できた。

しかし、消費税率切り上げに伴い、97年から98年にかけて前年比3割減という大幅な日本市場縮小により、それまでの生産拡大路線から収縮均衡へと戦略の変更を余儀なくされた。そのため、複数の海外拠点を売却するとともに、その売却益で中核拠点の生産機能を強化した。また一方で、売却した生産拠点との取引関係（生産委託契約）を維持・継続することで、現地に信頼できる下請ネットワーク体制を確立することができたため、現在は機動力の高い事業展開が可能となっている。

## 海外事業

### a) 進出事例の少なかった時期から中国に注目

1974年の会社創業当時から、ドイツ・イタリアの高級ファッション手袋の輸入販売を手がけると共に、国内生産にも取り組んでいた。

70年代後半に、生産規模拡大のため、まだ日系企業の進出事例の少なかった中国に事業展開をすることを考え、まず広州交易会（中国最大の総合輸出商品商談会）に参加するとともに、商社を通じ取引ルートを模索した。当初は香港における生産業者との取り引きを考えて複数の業者に打診をしていたが、中国国内における手袋製品生産の中心が上海にあることを知ったため、広州交易会を通じて現地商社「上海工芸品進出口公司」と接点を持ち、78年に同現地商社を窓口として現地企業への委託加工を開始した。

82年頃から、日本における縫製分野での労働力不足が深刻化し、下請企業の人件費が上昇し始めたため、いずれ海外生産へ移行する必要があると判断していた。進出先としては韓国・台湾も想定されたが、人口が少なく市場としての魅力がなかったこと、早晚日本と同じように労働者不足になると予想されたことから、将来的に大市場となりうる中国を進出先候補として考えた。中でも上海は、手袋製品製造業の集積があること、労働者の質が

<sup>1</sup> 出資比率に応じて利益を配分する合弁会社と異なり、契約によって出資方法や利益の配分、資産の分配など、出資当事者の権利・義務を事前に取り決めておく中国特有の会社形態。契約期限満了時の会社資産の扱いも合弁と異なっており、基本的に資産は、契約期限満了時に全て無償で中国側のものになる。

高いこと、交通・物流の便が良いこと（大阪 - 上海間の直行便・コンテナ輸送など）、人口が多く市場規模が大きいことなど、人件費の高さを割り引いて考えても十分なメリットがあると判断した。

#### b) 現地法人設立の好機到来と共に中国にて合弁事業開始

その頃、複数の委託加工先の中で、比較的品質レベルの高かった「上海市精芸手袋廠」から度々合弁を持ちかけられたが、当時は外資の出資比率に制限があり資本のマジョリティをとることが不可能であり、また現地企業による資材調達・会社運営等にはまだ不安があったため、合弁の話は断っていた。

86年に、外資出資比率規制が撤廃されたため海外拠点設立を決断、クロダ 51%、上海市精芸手袋廠 29%、上海工芸品進出口公司 20%の合弁会社「上海黒田手套有限公司」を設立した（現在は、クロダが全て株式を保有）。設立当時は、生産指導のために日本からエンジニア 5 名を派遣するとともに、現地から研修生を毎年 3 名ずつ受け入れた。

#### c) 中国国内に複数生産拠点を展開、事業多角化

90年代に入り、商品多角化（スポーツ用品、メリヤス製品など）、作業工程の拡大（原材料加工など）に対応して、複数の生産拠点を新規に設立すると共に、さらなるコスト削減（低人件費）を求めて内陸部へと進出、上海地域に加えて河南省内陸部にも生産拠点を構えた。ただし、クロダの関与はあくまで上海地域の拠点にとどめ、内陸部拠点の統括・指導・オペレーションはほぼ上海現地法人が一括して行っている。

93年頃から現地販売を開始し、94～95年の日本の大手百貨店による北京・上海などへの出店により、現地販売の拡大に弾みがついた。さらにこの販売実績が、現地におけるクロダの知名度を上げ、その後は現地従業員募集に際して、大卒の人材が大勢応募してくるようになった。

#### d) 中国での裁判係争の経験

日本本社での研修終了後、すぐに転職をしようとした従業員を相手に、研修費用返還を巡る裁判を行った。これは、転職に関する悪しき前例を作ることを回避するための、いわば戦略的に仕掛けた裁判でもあり、多額の裁判費用を投じたが勝訴した。

その後は、パートナー企業との契約（研修生が日本研修終了後一定期間内に離職した場合は、研修に要したクロダ側の費用をパートナー企業が負担するという内容）を締結することで、パートナー企業側にリスクを負担させているため、その後こうした事例は出ていない。ただし、退職金を巡る労働争議裁判での敗訴を経験し、中国での係争の難しさを実感した。現在は中国で顧問弁護士を 2 人確保していると共に、中国弁護士資格をもつ人物を日本本社で雇用している。

中国での合弁ビジネスを行う際には、最初に「うまくいかないかもしれない」という最

悪の事態を考えて契約を行うことが必要である。重要な部分（例えば取引契約、雇用契約など）にしばりをかけることで、何らかの担保を当方にて確保しておく必要がある。さらに、パートナーとの関係が比較的良好なうちに足場固めをし、ビジネスを拡大する必要がある。パートナーとの関係が一度でも悪化すると、その後のビジネスは必ずうまくいかなくなる。もしそうなった場合には、早急に撤退した方が無難であろう。

日本企業が、これから上海に進出して成功を収めるのは極めて難しいと考える。以前であれば、現地製品の品質を安定させるまで耐えられる企業体力、もしくはそれを支える活況な日本の国内市場が存在していたが、現在は、品質が悪いこと、コストがかかることを許容しうる市場環境ではなくなっている。

日本国内の市場規模は大きいのだが、このところ縮小ぎみのため、クロダの今後の展開も、いかに金を掛けずに行っていくかがポイントであるという。

#### 今後の展開

現在、クロダ製品の93%が中国で生産され、7%（高級品、少ロット商品中心）が日本国内の下請業者への委託生産により製造されており、本社工場では、サンプル生産のみを行っている。また現在、製品の70%が日本、20%が欧米、10%が中国国内で販売されているが、今後は、日本、欧米、中国の各市場での販売規模を同程度にしていきたいと考えている。既に中国工場から直接的に各国市場へ発送・納品する体制も確立されている。

今後、日本本社の機能は、1) 資金調達、2) 企画・サンプル製造、3) 人材教育、4) ヘッドクォーター機能（営業統括、最適調達・生産・販売のオーガナイズ）など、日本で行うことに優位性がある分野のみに特化されていくことになるであろう。

既に上海現地法人では、企画、営業を行うための人材も育ててきており、徐々に機能移転が進められてきているものの、日本の大手企業を相手として企画力で勝負するため、企業活動の頭脳に当たる部分は日本に残さなければ生き残れないと考えている。

現在、日本本社における企画・開発プロセスと、中国工場における製造プロセスとの一体化をより進め、あたかも『日本本社の横に中国工場が存在するような体制』を確立すべく、本社と中国工場群との間に、IT 技術を活用した様々なシステム（ネットミーティングシステム、インターネットカメラによる工場内モニタリングシステム、指図書やデザインデータベースなどの生産情報を共有化するための日中相互でアクセス可能なウェブサーバ構築、生産プロセスのバーコード管理システムなど）を導入している。こうした取り組みは、業務効率化のみならず、自社（製品）の差別化に大きく貢献することができるものと考えている。

業務提携

直接投資

撤退

中国

(4) 株式会社コイケ

...ハイテク機器にも対応可能な高い梱包技術を背景に多国展開

...保管・梱包・輸出入と国内・海外を一貫したサービスを提供

企業概要

所在地	東京都品川区北品川 1-1-17		
業種	運輸・倉庫業	業務内容	梱包・包装資材卸 運輸 保税倉庫
設立年月	1949年6月	従業員数	72人
資本金	60百万円	国内 事業所数	3事業所、1営業所
売上高	3,000百万円	海外 売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	Koike [M] SDN. BHD		
所在地	セランゴール(マレーシア)		
業種	運輸・倉庫業	業務内容	梱包・包装資材調達 物流
拠点機能	生産機能、物流機能	投資形態	新規の合併設立
登記年月	1992年8月	従業員数	55人
資本金	3.6百万マレーシアドル	売上高	21百万マレーシアドル
進出主目的	生産・物流拠点の確立		

【その他の海外事業所】

- ・ NYK Packing Service Co., Ltd. (タイ・バンコク) ...木製品製造・物流 / 30人
- ・ 《撤退》 KPM Packing Service Co., Ltd. (ベトナム・フク省) ...木製品製造 / 100人 / 98年撤退

日本本社

物流に関する事業を幅広く行っており、精密機器・電子機器・大型機械の梱包など、高度な技術を保有している。

マレーシア・タイに現地法人を保有しており、それぞれ良好な業績を継続・維持しているが、基本的に国内事業と海外事業は一体不可分のものと考えている。例えば、現在も国内で包装用のフィルム原材料を調達しマレーシアに輸出したり、梱包用木材を世界中から調達するなどといったグローバルな連携を行っている。また国内営業においても、海外の市場動向などに関する知識が不可欠となっており、社内的にも海外担当と国内担当といった区別はなくなっている。

国内市場においては、包装・梱包だけに止まらず、物流業界全体を視野に入れてビジネスを行っており、大型機械やハイテク機器も取り扱うことのできる高度な梱包技術を中心として、事務所としても使用できるレベルの通信・防塵・空調設備を有した倉庫、各種包装資材の販売、サードパーティーロジスティクス（3PL）<sup>2</sup>に対応可能な社内体制の整備を進めている。

こういった業容拡大の中で、海外現地法人との連携による原材料調達コストの削減や物流体制の効率化を進展させている。

### 海外事業

#### a) マレーシア現地法人の中核は日本で学んだマレーシア人

マレーシア現地法人「Koike（M）SDN. BHD」は1992年に設立されている。コイケでは、現在マレーシア現地法人を経営戦略上最も重要な拠点として位置付けている。取扱対象は多岐に及んでいるが、特に精密電子機器の包装などに関して高度な技術を保有している。精密電子機器梱包の際に用いるフィルムなど、一部の特殊な資材は日本から輸出している。また、木材の一部もマレーシア以外の国から輸出している場合もある。物流では、輸出入業務のみならず他社の物流代行など、様々な新規事業を積極的に展開している。例えば大手スーパーマーケットのショッピングカートや、郵便局のカーゴテナー、飛行場の荷物用カート、金型（特注品）の設計、半導体部品の静電防止トレイなども手がけてきた経緯がある。

マレーシア現地法人の実質的な経営は、マレーシア政府の特待生として、日本の大学で工学部を卒業したマレーシア人（以下、A氏）が行っている。A氏が大学を卒業する際には、複数の大手企業から内定を得ていたが、大手では部長クラス止まりだと考えてコイケに就職したようだ。その際には、A氏の大学の指導教官は驚きを隠せなかったということである。

A氏は中国系マレーシア人であり、マレーシア国内のみならず、世界各国に幅広い人脈を持っている。また、「なんでもやらせてもらいます」というA氏の提案やビジネス展開は、梱包に限らない様々な分野に及ぶものであり、個人的な人脈の助力も得て実際にビジネスを成功させてきた例がいくつもある。こうしたA氏の提案とビジネス展開およびローカル化等とが、マレーシア現地法人の黒字経営（設立後5年で黒字転換）につながっていると日本本社社長は高く評価している。

<sup>2</sup> 3rd Party Logistics。従来の物流業者は、荷主側のシステムに基づく形で輸送手段や保管機能を供給することが主な役割であったが、3PLは、荷主に対して物流システムの改革を提案し、その結果として全面的に物流業務を委託する事業者のことを指す。

b) ベトナムはビジネス上多くの課題が残っていたため事業を継続しなかった

ベトナムへの進出は、日本本社経営陣が製材品輸入を目的として1989年に同地を訪れた時に、ずさんな森林伐採などの現状を知ったことがきっかけとなっている。その時にはベトナム政府の要人による歓迎を受け、それ以降の現地との人的交流が発展する形で、ソンベ省政府に属するソンベ合弁輸出入会社との合弁により、91年に製材と植林を目的としたベトナム現地法人（KPM Packing Service Co., Ltd.）の設立に至った。

しかし、95年から96年にかけて、ベトナム国内で木材の大規模な密輸が発覚、政府高官の関与もあったことから、木材輸出が全面的に禁止となった。この影響により、それまで目覚ましい業績を上げることができ、黒字続きであったベトナム現地法人は、10年間の合弁契約期間終了を待つことなく撤退することとなった。撤退に際して、機材などは実質的に没収のようになったが、清算処理により資金の一部は日本に送金された。これは他の企業の進出・撤退事例と比較して考えても異例のことであり、ベトナム現地法人の業績がいかに優良であったかを裏付けている。

ベトナム現地法人は高い業績を上げたものの、当時ベトナムでの事業には問題も多かった。例えば工場用地選定に際して政府高官が関与してきたり、必要以上の土地を出資として出してそれに見合った出資金を要求された。ベトナム現地法人従業員は別の工場とをわけもちで働いていたが、その分の労働に対してもコイケの現地法人から給与が支払われていた。さらに、監査は税務署が行い、財務会計はソビエト簿記と呼ばれる大福帳のようなものであった。従業員も必要数の5倍も雇用させられたが、仕事のないものも多く、日本人の見ていないときは遊んでいた。こういった状況を見て、やはりビジネス上の問題が多いことを実感し、木材輸出が禁止された後は事業継続に意味がないと判断した。

c) 日本人技術者が親方のような存在のタイ現地法人

タイでの事業は日本郵船との合弁で92年に設立され、コイケは梱包を担当している。マレーシア現地法人と同様に、設立後3年で黒字転換しているなど、業績は良好である。

10年前のタイでは梱包に使用している木材の質が悪く、輸送途中での破損などが多かった。また、取扱製品には大型機械類が多いが、例えばエレベータなどになると、高度な梱包技術を必要とするため、日本から一級工業包装技能士の資格を取った技術者を派遣した。しかし当初はまだ梱包の概念すらないような状態で、現地のリーダーに腕くらべを挑まれたりしながら教育していった。こういった技術者がタイへの技術・技能移転に大きく貢献しており、現地従業員の親方のような存在として働いている。

### 今後の展開

将来的には中国への進出も考慮しているが、現状では政府規制の頻繁な変更等があり、時期尚早と考えている。ベトナムへの進出・撤退経験は、社会主義国でのビジネスが時に権力者の入れ替わりなどに大きく左右されるという教訓をもたらした。

現在、ISO14001 の取得（2000 年 4 月）など先進的な取り組みを行っており、国内物流のみならず海外（輸出入）も含めたサポートを顧客に提案していくビジネスを志向している。将来的には 3PL や電子商取引も実施し、複数業務の組み合わせによる高い付加価値の提供を行っていこうと考えている。

(5) 斎田工機株式会社

...中国企業への生産委託を試行錯誤してきたが、品質水準が安定せず、海外展開を断念。国内生産に特化。

企業概要

所在地	東京都港区芝 3-18-9		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	照明器具用各種磁器ソケット
設立年月	1899年5月	従業員数	27人
資本金	24百万円	国内事業所数	1工場
売上高	498百万円	海外売上高比率	

【海外企業との業務提携】

- ・《撤退》A社（韓国・惠州） ...生産機能
- ・《撤退》複数社（中国・福建省、江蘇省） ...生産機能

日本本社

創業当時から電気機械器具の製造を手がけており、1947年に愛知県瀬戸市に工場を設立した。プレーカーが一般家庭に普及するまでは、カットアウトスイッチが主力商品であったが、現在は照明器具用の磁器ソケットが主力商品となり、生産数量の95%を占めている。斎田工機のように、自社内に一貫した生産プロセス（磁器ソケットに用いられる磁器製造、金具素材の金属プレス・板金工程など）を有している企業は国内にはあまり存在せず、特に耐久性が求められる産業用などの特殊照明器具（灯台用電灯や、信号機ランプなど）に用いられる磁器ソケット市場では高いシェアを持っている。また近年は、様々な照明器具が開発されるようになったため、典型的な多品種少量生産体制となっている。

現在、特殊照明器具市場で大きなシェアを占めている大手電機メーカーとの取引が、売上の25%を占めている。最近は国内外の企業が様々なルートから納入先に対して売り込みをかけてきており、国際的なコスト競争を意識せざるを得ない状況になってきている。ただし、磁器ソケットに用いられる磁器製品の製造に際しては、製品そのものの耐久性とともに、中間組立を行う納入先からの厳しい精度要求に耐えうる生産体制の確立が必要不可欠となっているため、双方を兼ね備えている斎田工機には競争力がある。

海外事業

- a) 中国で生産委託先を何度も変更するが、品質が安定せず中国生産を断念

1980年代後半に、日系大手電機メーカーB社が広州において100%出資の生産拠点（照

明用器具の最終組立工場)を設立した。B社は当初磁器ソケットを現地で調達する計画であったが、現地製品の品質(とりわけ真鍮製・銅製ソケット金具の防蝕性)が良くなかったため、斎田工機に対して製品の納入を依頼することとなった。当時、斎田工機においても、生産コストの低減のため中国にライセンス供与の形で中間工程(特に磁器製造部分)を移管する計画を立てていたため、早速江蘇省の現地国営企業C社に生産委託を行うこととし、C社に磁器製造の技術供与を行い、93年から磁器製造の生産委託を開始した。しかし、生産を開始したが製品精度が全く満たされず、品質改善を指導してもいつも徒労に終わるだけであったため、C社への生産委託を中止した。

その後、C社に代わる生産委託先候補として、次々と新しい委託先を試してみたのだが、やはり精度が必要とされる製品は作れなかった。いい技術もあるのだが、生産方法が原始的な人海戦術の方法であったため、製品の50~70%が不良品になってしまうのである。

これらの委託先には、全て日本から機材を搬入するとともに、日本から技術者を派遣して技術指導にあたりせたり、納入先企業の品質管理担当者を招聘して講習会を開くなどの対応をしてきたが、最終的には、a)品質管理という考えを理解してもらうことができず、納入先企業の品質基準をクリアすることができなかったこと、およびその結果として、b)生産コストが思うように下がらなかったことが直接の原因となり、中国における生産をあきらめることとした。現在は、同地における生産機能をB社広州工場に移管し、加工の難しい部品は日本で製造してB社広州工場に納品することで取引を継続している。

撤退

中国

#### b) 生産委託の失敗に関する反省

当時、納入先企業から、もし中国で展開するのなら自社単独資本で設立すべきという助言を受けていた。これまでの生産委託の経験において、品質面の問題が発生した遠因には、現地事業の主導権が取れなかったことがあると思われる。生産技術・品質管理の現地指導は海外拠点運営においては必要不可欠であり、それを効果的にできなかった点は反省として残る。例えば、それほど精度が求められない現地市場向け製品を継続して生産することで技術を高め、ある程度技術蓄積がなされた段階で初めて日本向け製品を製造する等、現地工場の技術の発展度合いに応じた、より長期的な生産・販売戦略も検討すべきであった。

また生産委託先も、自ら探すようなやり方ではなく、台湾や香港の華僑を通じて発掘・交渉するようなやり方であったなら、コスト的にもより有利であったらと思う。

#### 今後の展開

中小の企業体力で海外展開を果たすことには自ずと限界があり、サポーティングインダストリーが発達していない国において、日本の技術を現地移転することには、相応の時間とコストがかかるものと認識している。むしろ、日本国内において、自社が有している技術をどのように生かすのか、その方策を検討することがまず先決であろうと考えている。

(6) サンシージャパン株式会社

...アジアを中心として販売・メンテナンス拠点を複数設置するも、合弁出資者間で意見の齟齬により解散  
 ...商社としての位置づけから事業領域を拡大し、今後は『コーディネーター』としての役割を果たす

企業概要

所在地	東京都品川区北品川 1-13-10 ストックビル北品川		
業種	卸売業	業務内容	計測器その他販売・輸出入 OEM メーカー紹介・仲介 ISO 取得コンサルティング 電子メディア企画制作
設立年月	1995年12月	従業員数	13人
資本金	15百万円	国内事業所数	3箇所
売上高	573百万円	海外売上高比率	40%

撤退事業所の概要

企業名	NITTO SUNSEA SCIENCE PTE. LTD.		
所在地	シンガポール		
業種	卸売業	業務内容	計測器その他販売
拠点機能	販売機能 メンテナンス・サポート機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 33% - 国内パートナー企業 2社 67%
登記年月	1996年4月	従業員数	10人(うち日本人1人)
撤退年月	1998年10月	売上高	
撤退理由	出資者間の意見齟齬		

【その他の海外事業所】

・《撤退》NS SCIENCE SDN. BHD (マレーシア)

...計測器その他販売 / 99年撤退

日本本社

計測器関連商社での30年にわたる営業職経験を有する社長が独立開業する形で、電子計測器や自動省力化機器の販売・輸出入・メンテナンスを行う商社として1995年12月に創業された。営業先であった複数の大手電機メーカー、計測器メーカーなどを退職したエンジニアや海外事業担当者を複数招聘することによって、現在の経営陣を組成した。

創業当時は、社長を筆頭とした経営陣がそれぞれ有している知識・ノウハウおよび人的ネットワークを活かしつつ、電子計測器や自動省力化機器の専門商社としてビジネスを開始したが、その後は様々な顧客ニーズに対応すべく、産業機器・計測機器の自社オリジナル製品の企画開発業務、OEM生産メーカーの仲介業務、自動計測システムの構築支援業務、ISO・QS・CEマーク取得のためのコンサルティング業務、ソフトウェアの企画・設計・製

作など、従来の専門商社としてのビジネス領域を超え、電子計測器・自動省力化機器のメーカー（企画開発業務を通じて）としての性格、さらにはコンサルティング会社としての性格をも併せ持つにまで至っている。

複数国展開

#### 海外事業

創業当時から、アジアにおける電子計測器市場の成長を見据えつつ、海外に販売拠点を展開することを想定していた。96年4月にマレーシア、6月にシンガポールで10人規模の販売・メンテナンス拠点を設立している。各拠点は、サンシージャパン、競合国内計測器商社A社、以前から付き合いのあった国内メンテナンス会社B社の3社の折半出資で設立されており、主に現地の日系企業を相手に電子計測器の販売・メンテナンスサービスを行った。A社が現地法人の主な運営を、サンシージャパンが新規顧客開拓および顧客への現地指導などの営業を、B社が修理サービスをそれぞれ行うという役割分担であった。

業務提携

当初はアジア各国における好景気を受けて販売業績も良く、設立1年目から黒字を達成した。しかしながら、その後のアジア経済危機の影響により市況が悪化し、拠点の維持費用負担が厳しくなってきた。さらに加えて、現地法人の経営再建への対処方法（増資を行うべきか、事業内容を拡大するかなど）を巡って出資3社間での意見の不一致が見られるようになったため、これ以上の合併事業継続は難しいと判断、シンガポール拠点からは98年10月に、マレーシア拠点からは99年10月にそれぞれ資本を回収し、撤退した。

撤退

その後は、独資による拠点設立、もしくは海外企業との業務提携により海外展開を行う方針に切り替え、2000年に米国カリフォルニア、タイ、韓国に販売のための小規模な連絡事務所を設置し、中国大連・米国・タイの企業に対して販売委託を行っている。さらに今後は、インドネシア・ベトナムの企業への販売委託も行う予定である。

#### 今後の展開

今後も海外市場を見据えた販売拠点の設立、販売委託先の開拓を継続していく予定である。さらに加えて、今後は商社としてのビジネスに止まらず、顧客が様々な事業展開を行っていく際に必要とされる経営資源・ノウハウをすべてアレンジし、総合的な観点からアドバイスする『コーディネーター』となっていきたい。こうした事業展開では、国内市場、海外市場という区別はそれほど意味を持たず、むしろ中小企業が有する高い機動力を発揮することで、大企業では提供し得ないサービスを積極的に展開していくことが必要であると考え。そのためには、商社としてのノウハウのみならず、メーカーとしてのノウハウもある程度必要になってくる。逆にこうした優位性を有していれば、経費をそれほどかけずにサービスを提供することが可能となり、ここで得られた実績が、さらに新たな信頼とノウハウを生み出しうる。こうした「信頼とノウハウの増幅装置」を社内において確立することが急務であると考えている。

(7) 下村工業株式会社

...産地の低迷に輸入品と企画力強化で対応

...60年代から海外に進出、中国に生産・物流拠点を確保

企業概要

所在地	新潟県三条市西大崎 1-16-2		
業種	金属製品	業務内容	ステンレス包丁 プラスチック小物 フードプロセッサ用アタッチメント 精密刃物部品
設立年月	1957年3月	従業員数	110人
資本金	99百万円	国内 事業所数	1事業部
売上高	2,200百万円	海外 売上高比率	7%

海外事業所の概要

企業名	下村香港有限公司		
所在地	香港九龍(中国)		
業種	金属製品	業務内容	ナイフ、キッチンツール、調理刃物等の輸出入業務
拠点機能	物流機能	投資形態	新規の単独
登記年月	1994年6月	従業員数	4人
資本金	80百万円	売上高	358百万円
進出主目的	生産拠点の確立		

日本本社

三条市と燕市には金属製品のメーカーが多数集積しており、三条市は、彩器工匠具、作業工具、金属プレスなどの工業製品、燕市は洋食器、器物という特色があるが、総じて売上・従業員が年々減少している。下村工業も例外ではなく、1996年は売上30億円、従業員数173名であったが、99年は売上18億円、従業員数111名まで減少した。

こうした経営課題の解決方策として重要視しているのは、輸入商材の活用による価格競争力の強化と、大手量販店などに対する販売企画力の強化である。地元メーカーの中でも元気のいい企業は、輸入商材を抱えており、取り扱いの50%以上が輸入品である企業もある。下村工業も輸入商材を取り扱っており、その部分の利益幅は大きい。刃物や雑貨は手をつけやすい反面利益幅が薄く、勝ち残るためには他企業の情報を手に入れつつ、いかに売れる企画を持つか、売れる店舗を作るかが重要である。下村工業の営業担当者はすべて10年以上のキャリアを持っており、販売面で技術情報のサポートが可能である。ただ、異業種からの参入は意表をつかれることもあり、最も怖いところである。

下村工業は、73年に燕市において周辺メーカーの洋食器などを扱う下村企販という関連会社を設立している。これは販売部門の一部を切り離し、独立採算の別企業として成立さ

せることで、グループ全体としての競争力を強化することが目的であった。下村工業の子会社は、下村企販だけでなく、中国工場なども独立採算性になっている。

## 海外事業

### a) 欧米での新商品、新素材探し

社長は 37 年から度々海外を訪れては、様々な新商品・新素材を探し続けてきた。85 年のバブル以前は、アメリカを中心に視察を行っていたが、アメリカの大量生産・大量消費のスタイルは、日本の市場においてはあまり参考にならないと感じた。一方、ヘンケル社のような西欧大手企業は、企業・製品のブランド力が優れており、伝統的な商品を安定的に販売するスタイルで、無制限に市場を拡大することを目指していない。現在の日本はこういった西欧企業のやり方に学ぶべきところが大きいだろうと考えている。このように、海外視察を繰り返してきたことは、現在の構造的な難局を乗り越えるための経営戦略を考える上で、非常に役立っている。

### b) 中国での生産

香港に進出した食品加工機械部品メーカーである大手取引先 A 社の要請により、60 年に香港で部品用刃物の生産を開始した。社長にはアメリカ視察ミッションで知り合った林氏（ミッションのコンダクターだった）が就任し、立ち上げを担当した。90 年代になって A 社が深圳に移転したことに伴い、下村工業も深圳に「下村中国製造廠」を、香港には物流拠点「下村香港有限公司」を設立し、資本金および機械設備等で 4 億 3,000 万円の初期投資を行った。単独資本による進出であり、総経理には引き続き林氏が就任した。

その後、A 社が取り扱いをコンピュータ関係の製品に変更してしまったため、香港法人の経営状況は悪化したが、現在はキッチンツールや調理用刃物を製造し、日本へ輸入販売しており、経営は順調である。中国工場は 1,800 m<sup>2</sup>の敷地に 3 階建ての建物があり、現在日本人 4 名を含む 330 名の従業員が働いている。

## 今後の展開

現在の日本市場は混乱しているように見えるが、一面今は新たな需要形成がしやすいと考えている。体力、情報力、収集力をもった社員を育てる、またはこうした人材を社員として迎えて、戦略性を持って経営に取り組みれば、十分に利益を確保できると考えている。そのためには、企画力を自社内で高めていくことが重要であり、かつその企画を積極的にアピールしていくことが大切である。

その一方で、戦略的な企業経営をしていくためにも、今の事業群の中から利益がでる事業だけを残し、規模の縮小を図ることも現実的なことであると考えている。

## (8) スターエンジニアリング株式会社

...コスト低減のため、韓国・タイに生産拠点を設立。韓国では、  
技術供与から合併に発展するも後に縮小  
...国内では、新市場開拓のための新製品開発に注力

### 企業概要

所在地	茨城県日立市大沼町 1 - 28 - 10		
業種	電気・電子部品製造業	業務内容	マイクロモーターの製造・販売 生ゴミ処理機の製造・販売
設立年月	1980年1月	従業員数	50人
資本金	30百万円	国内 事業所数	2工場
売上高	464百万円	海外 売上高比率	65%

### 海外事業所の概要

企業名	Star Engineering (Thailand) Co., Ltd.		
所在地	バンコク(タイ)		
業種	電気・電子部品製造業	業務内容	FDD用マイクロモーターの製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併設立 - 同社社長個人 49% - 現地金型製造企業 51%
登記年月	1999年10月	従業員数	68人
資本金	1億円	売上高	2億5千万円
進出主目的	コストの低減、海外市場の開拓・拡大		

### 【その他の海外事業所】

・ Korea Star Engineering Co.,Ltd. (韓国・仁川) ...各種モーターの調達・販売 / 30名

### 日本本社

主力製品は各種マイクロモーターおよびその関連部品であり、売上全体の約9割を占めている。また、完全整列巻線機をはじめモーター製造設備のほとんどを自社で開発・内製している。主要取引先は、フロッピーディスクドライブ(FDD)用モーターを納入しているアルプス電気およびその関連会社で、売上全体の30~35%を占める。その他、ノート型パソコン、CD-ROMドライブ、ミニディスク、バーコードリーダー、バブルジェットプリンタのインクカートリッジ等に使用する部品(主にモーター)を、ソニー、シーアイ化成、キャノン等に納入している。

今後益々価格競争が激しくなると予想されるため、他社が真似できない独自のノウハウと技術を駆使した製品を生み出すことが益々重要になってくると考えている。したがって、特に開発・設計部門に資源を投入しようとしており、全従業員50人のうち設計者の数が7~8人と多い。

生産コストの低減と新たな市場の拡大・開拓を重要な経営課題と捉えており、海外に生産拠点を設立したのは生産コストの低減が主な目的である。現在、日本本社・海外現地法人をあわせたグループ全体の事業としては黒字を達成しているが、売上ベースの50~60%を占めている日本本社製品単独で見ただけの場合、生産コストが高いために事業採算は取れておらず、海外における低コスト製品から上がる収益によって、グループ全体の利益が確保されている状況である。

さらに今後は、市場の拡大・開拓という面でも海外事業に期待している部分が大きく、東南アジア（タイ）等において新規の顧客を獲得していきたいと考えている。

また、後述するように、国内においては、バイオ式生ゴミ処理機、非接触ICカードのコードといった新製品の製造・販売による市場開拓にも注力しようと考えている。

## 海外事業

### a) 韓国メーカーと合併会社を設立

1974年、大宇電子（韓国）に対する技術供与契約が締結され、スターエンジニアリングの技術指導により現地でマイクロモーターの生産が開始された。当時大宇グループは、ソニーのテープレコーダーのような最新の電気製品を取り扱うことを目指していたが、そのためには、組立技術の他に、取り扱う部品（モーター、ヘッド等）を生産する技術も習得しなければならなかった。大宇グループのトップが来日した際、スターエンジニアリングに技術協力の依頼があったことがきっかけとなり、上記の技術供与契約に結びついた。大宇電子で生産されたモーターは、テープレコーダーの部品として組み込まれ、大宇ブランドで韓国国内で販売された。なお大宇電子は、自社の事業内容が拡大していくのに伴い、モーターおよびモーター関連部品の生産を、後に子会社である仁盛商工に移管した。

テープレコーダーの事業展開が軌道に乗ったため、大宇グループとの関係は徐々に密になり、87年には、仁盛商工と合併でKorea Star Engineering Co.,Ltd.（以下KSE社）を設立することになった（資本金1億円は、仁盛商工が51%、スターエンジニアリングの星社長が49%出資）。KSE社は、主にビデオ用ドラムモーターおよびキャプスタンモーターを生産し、当時スターエンジニアリングの主要取引先であった日立製作所東海工場に納入することになった。

当時、日立のビデオ用モーターの売上は順調に伸び続けていたため、国内だけでは十分な人員を集められず生産が追いつかなかったこと、韓国では日本の約半分のコストで生産が可能であったことが、合併会社を設立した主な理由となっている。

### b) 韓国合併会社の縮小

その後も、日立東海工場へのモーターの売上は順調に伸び、91年にはグループ全体の売上が18億円にまで達した。日立のビデオ用モーターの9割以上を受注している計算で、そのうちの8割がKSE社で生産していた。

ところが、92年になるとバブル崩壊の影響で日立の業績が悪化した。このため、日立はコスト削減策の一貫としてモーターの外注を打ち切り、自ら子会社を設立して内製化する方針に切り換えた。そのため、スターエンジニアリングは日立に対してモーターの部品しか納入することができなくなった。アルプス電気、ソニー等への販売も開始したが、日立からの発注停止で失った売上を補うには至らず、92年7億円、93年に3億円と激減した。

さらに、当時の韓国は民主化運動が激しくなっていた時期であり、KSE社もこの動きを警戒し、自社の生産活動に悪影響が及ぶ前に、何らかの対策を講じる必要に迫られていた。

このような事情から、スターエンジニアリング社は、KSE社の従業員規模を450人から30人へと縮小し、車で30分程度離れた別の場所に移転することを決定した。その後もスターエンジニアリングにモーターおよびモーター部品を供給したり、韓国内の企業に自社のモーターを販売するなど規模を縮小した形で生産を続けていたが、韓国における生産コストが上昇したため、99年12月に韓国での生産機能を縮小し、生産設備も移管して海外での生産活動は以下に述べるタイの合弁会社に集中させることになった。ただし、現在もKSE社は、三星やLGなどへモーターおよび関連部品を販売している。また、星社長のKSE社への出資比率（49%）も以前と同じである。

#### c) タイに合弁会社を設立、FDD用モーターの生産を開始

1999年10月、タイに合弁でStar Engineering (Thailand) (以下SET社) を設立、FDD用モーターおよびモーター部品の生産を開始している。

当時、モーターの整流子メーカーである豊永電気とタイの財閥であるCPグループは、タイに各種部品を製造する合弁会社(以下A社)を設立していた。スターエンジニアリングは、30年にもわたり付き合いのあった豊永電気の社長から、A社と合弁でモーターの生産工場を建設する誘いを受けた。

この時期、スターエンジニアリングは価格競争の激化によりモーターの生産コストを低減させる必要に迫られ、人件費が上昇している韓国以外の海外に生産拠点を設置することを考えていた。当初中国も候補に挙げていたが、豊永電気の社長より、タイであればA社の敷地内にある建物を工場用として使用可能であること、タイにおけるCPグループの影響力は大きく様々なメリットを提供できることなど、様々な協力案の提示を受けた。さらに、日立系の商社である日製産業もCPグループとの合弁であればバックアップしてくれることになったこと、中国よりもタイの方が法律や取引の透明度が高いことなどの利点があり、中国よりタイの方が進出先として適切と考えるようになった。

さらにスターエンジニアリングは、90年代半ばよりアルプス電気との取引を開始し、マレーシアのフロッピー工場(以下、B社)向けにモーターを納品していたが(この中にKSE社が生産したモーターを一旦日本に持ってきてそれをマレーシアに輸出した分もあった)コスト削減が必要であったことから、B社に供給するモーターを生産する新たな拠点をちょうど検討していた時期でもあった。その際、B社があるマレーシアではなくタイに進出した

理由としては、豊永電気より誘いを受けたことの他に、マレーシアの人件費が上昇していること、日本に対する感情がタイの方が好ましいことなどが挙げられる。

こうして、最終的にはA社との合併の誘いを受ける形となり、SET社（出資比率はスターエンジニアリング星社長が49%、A社が51%）をA社の敷地内に設立した。

B社とは、スターエンジニアリングが直接に取引を行っている。スターエンジニアリングはB社より注文を受けると、必要な原材料や部品を日本よりSET社に送る。さらに、SET社は、生産したモーターをタイ工場からマレーシアの港まで送る。マレーシアでは日製産業のマレーシア現地法人（以下、C社）が製品を受け取り、陸揚げからB社までの物流のアレンジをしたり、必要な打ち合わせをSET社およびB社で行う。スターエンジニアリングは、SET社には加工賃（製品代から原材料・部品費を引いた代金）を、C社には物流費・手数料を支払っている。

SET社の社長には星社長が就任し、豊永電気が人事管理・工場運営、CPグループが銀行等との交渉、スターエンジニアリングが技術や設備の供与を担当している。CPグループはタイ投資庁（BOI）などの現地政府機関に対して大きな影響力があり、SET社の法人税を8年間無税にしてもらうことに成功した。合併形態にした理由は、単独出資であればこうした便宜が得られないこと、また労務や工場運営等色々な面で負担がかかることが挙げられる。

なお、原材料や部品は、当初日本から100%調達していたが、現在は一部日立電線の現地工場からも調達している。また製品が小さく、空輸してもコストがあまりかからないため、海外生産による物流費の負担増という問題もない。SET社の業績は良好であり、現在、スターエンジニアリンググループの主要な収益源となりつつある。

#### 今後の展開

日立との取引量激減の際、スターエンジニアリングは、国内でも新たな事業を開始することを決意し、有望視されている環境分野において、モーターを活用した製品として、バイオ菌を利用した生ゴミ処理機を東北大学と共同で開発した。2000年2月には、微生物による分解能力を長期間（1~2年）持続できる生ゴミ分解方式に関して特許を取得した。今後この方式を活用した生ゴミ処理機を、家庭用・業務用ともに、積極的に販売していきたいと考えている。また、特定中小企業集積支援技術開発事業から補助金を獲得したことにより、非接触ICカードのコイルを開発した。今後、大手印刷会社等に積極的に販売していくことを計画している。

スターエンジニアリングは今なおモーターの生産には思い入れがあり、モーター製造事業を充実させていくことは今後も続けていくつもりである。しかし一方で、こうした新製品の開発・製造・販売も重視していきたいと考えている。

(9) チーカス株式会社

...中国国内の複数拠点を競わせ、事業を積極展開

...撤退経験で培われた「現地運営は現地人材で、経営幹部の人事権は本社で」のノウハウに基づく現地法人経営

企業概要

所在地	愛知県名古屋市中区栄 3-22-29		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	婦人用インナーウェア製造・販売
設立年月	1972年4月	従業員数	20人
資本金	26百万円	国内事業所数	本社、物流センター
売上高	1,245百万円	海外売上高比率	2%

撤退事業所の概要

企業名	廊坊喜佳思製衣有限公司		
所在地	河北省廊坊経済開発区(中国)		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	婦人用インナーウェア製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併設立 同社 40% 中国側 60%
登記年月	1992年7月	従業員数	180人(うち日本人1人)
撤退年月	1997年12月	売上高	2.4億円
撤退理由	パートナーとのトラブル		

【その他の海外事業所】

- ・ 済南喜佳思制衣有限公司(中国・山東省済南) ...生産・販売機能 / 280人、94年
- ・ 天津喜佳思制衣有限公司(中国・河北省天津) ...生産機能 / 130人、95年
- ・ 廈門喜佳思制衣有限公司(中国・広東省廈門) ...生産機能 / 100人、99年
- ・ 天津東麗喜佳思內衣有限公司(中国・河北省天津) ...生産機能 / 80人、00年
- ・ 天津燕津喜佳思成衣有限公司(中国・河北省天津) ...生産機能 / 100人、00年
- ・ 《撤退》A社(台湾・台北県) ...生産機能 / 86年撤退
- ・ 《撤退》B社(台湾・台北県) ...生産機能 / 84年撤退
- ・ 《撤退》C社(フィリピン・マニラ) ...生産機能 / 85年撤退

日本本社

創業者である現社長が、長年の繊維業界での経験を活かして1972年に設立した。社長は一枚の布地から最もたくさん作ることができる製品として女性下着に着目、それ以来、女性用下着の製造、および海外製品の仕入販売を行ってきた。現在日本で販売されるニット製品全体の8割を輸入品が占め、その中でも中国製製品が全輸入品の8割に達しているな

ど、中国との取引を考えずにビジネスを行うことは極めて難しくなっている。下記のようにチーカスは過去数回の撤退を経験しているが、現在は中国国内に 5 つの生産拠点を設立、天津を中心に一大生産機能を有し、好調な運営を続けている。

天津に複数の拠点を構えている理由は、a) 名古屋からの直通便があるなど、交通・物流の便がよいこと、b) 地元の人間の気質が純朴であること、c) 戦前には、日本の繊維産業が進出していたこともあり、生地や糸などの材料を調達できる関連企業が集積していることなどがあげられる。現在、全拠点の総従業員数は 700 人に達しており、チーカスのオリジナル製品は全て中国で生産されている。

一方、日本本社の主な機能としては、製品企画と在庫管理がある。製品企画は、企画・デザインから、営業・販売・品質管理まで幅広い分野の業務を含んでおり、デザインを勉強した女性スタッフが中心になり行っている。在庫管理については、各生産拠点の生産状況、出入荷状況を、電子メールやファックスで毎日本社に報告させ、本社コンピュータでリアルタイムに処理している。材料調達の手配も全て本社で行っており、タイ・韓国・台湾・香港など原材料の安いところから生地を調達し、特殊な素材のみ日本から輸出している。さらに、月に 1 回は必ず社長が現地を訪れており、それぞれの拠点を見て回り、各幹部に対して適宜指示を出している。

## 海外事業

### a) 様々な撤退を経験

チーカスの海外展開は、会社設立 4 年目の 1975 年から開始されている。台湾において初の生産拠点を設立し、翌 76 年からは現地生産を開始するなど、この業界においてはかなり早期の段階から海外展開に取り組んできている。これまでの海外展開の中で、台湾で 2 回（台北）、中国で 3 回（河北省 1 回、広東省 2 回）、フィリピン（マニラ）で 1 回、それぞれ撤退を経験してきている。

### b) 中国・河北省の合併事業

93 年に河北省廊坊経済開発区にて設立した「廊坊喜佳思製衣有限公司」は、合併による生産拠点であった。最初は知人から話が持ちかけられ、河北省の有力者である A 氏を紹介された。当初の予定では、日系企業が撤退した跡地を利用するというので、土地・建物・機械を一式利用できるという話であったが、現地に行ってみると機械は全て故障しており、結局は 1,000 万円ほどの資金を投入して機械を導入しなければならなかった。

日本から技術者を派遣して生産管理を指導したが、A 氏は仕事をせず、また、工場長 B 氏の能力の問題もあって、比較的早い段階から撤退を決意せざるを得なかった。そのため、94 年に山東省済南（済南喜佳思制衣有限公司）、95 年に天津（天津喜佳思制衣有限公司）に新たな生産拠点を設立すると、廊坊生産拠点の機能を済南・天津の両拠点へと徐々に移管していった。そして 97 年には、廊坊生産拠点への材料供給をストップして、事実上の生

産を打ち切るとともに、材料・半製品のみを残して全て機材を引き上げた。

#### c) 理不尽な裁判を経験

その半年後、生産打ち切りの可否を巡って、突然 B 氏が損害賠償請求の訴訟を起こした。その直後に済南・天津生産拠点の設備が法院（裁判所）の指示によって差し押さえられ、商品の搬出入も禁じられた。寝耳に水の出来事で、全く納得のいかないことであったため、なんとしても裁判で勝訴する必要があった。

裁判では、現地の知人に地元弁護士を紹介してもらうとともに、日本の弁護士にも相談を行い、万全の体制で裁判に臨んだ。しかしながら、裁判ではチーカス側の人間を除けば裁判官も含めて全て地元の間人で構成されているため勝ち目が無く、最終的には賠償金を支払うことで和解した。

この裁判の過程においては、弁護してくれた地元弁護士に対して政治的な圧力がかけられたこと、裁判官自身が当初から日本側を悪者として決めつけていたこと、さらに後ほど判明したことであるが、A 氏が会社登記を怠っていたために、当該合弁企業には法的根拠がなく、裁判で争い得る主体ですらなかったにもかかわらず、その事実を隠して裁判を続けていたことなど、地元全体がグルになっていた節が随所に見受けられた。

#### d) 撤退経験から得られた中国でのビジネスノウハウ

これらの経験を経て、中国でビジネスを行うことの難しさ、とりわけトラブルに巻き込まれ、裁判沙汰になった場合にはよほどのことがない限り敗訴するという教訓を得た。また、こうした撤退経験から、パートナーの個人的資質に大きく左右される合弁事業の難しさを知り、それ以降の海外展開は全て自社単独資本で行う方針に切り替えている。

現在、日本本社の 20 人の従業員の中で 6 人が中国語を理解できるが、現地にはあえて日本人駐在員を置かないようにしている。そのため、新規拠点を立ち上げた際にも、既存の拠点から中国人技術者を派遣するなど、極力本社は関与しないように徹底している。これは、各拠点の運営を現地の管理者に担わせることで、各個人の責任意識を根付かせるという考えに基づいている。

複数の撤退経験、とりわけ中国での失敗を自分自身が経験し、高い授業料を払ったことによって学んだノウハウは大きい。概して日本の経営者は、同じ黄色人種として中国人に対して漠然とした信頼感を抱いているようであるが、中国でビジネスを行う際には、彼らの欧米人以上にシビアな素質を忘れてはならない。

中国での現地法人経営を行う際に重要な点は、運営面は極力現地の経営幹部に一任することが必要であるが、人事権だけは本社が強固に握ることである。つまり、もし仮に経営幹部個人の資質や能力に問題が生じた場合は、いつでも解雇できる体制を確立することが必要である。幹部職員が入社する時に、必ず前もって辞表を書いてもらっているのもその一環である。一方、全拠点の一般従業員の賃金・待遇は同一レベルに設定しているが、幹

部職員の給料は、それぞれの拠点の業績に基づき決定している。このように、人事権を握ることと、賃金面でのインセンティブを与えることによって、現地の運営はスムーズに進められている。また、複数の現地拠点を持っていることは、互いの拠点同士を競わせることができるという効果もある。「きちんと仕事をしなければ他の工場に仕事を取られ、つぶれることもある」とのプレッシャーを現地総経理に常にかけているのである。

#### 今後の展開

今後は、日本市場のみならず、第三国への輸出も視野に入れたビジネス展開を行っていきたいと考えている。中国での生産体制はほぼ確立されてきつつあり、一大生産拠点である中国を足場に、アジア諸国や欧米諸国への販売を拡大するため、今後は自社にてその可能性を模索していきたい。

直接投資

撤退

中国

(10) 株式会社津川製作所

...エージェントによる中国での生産拠点に失敗。  
韓国での委託生産で成功  
...金型作成は韓国へ生産委託し成功。従来製品は  
今後も海外へ、技術開発は日本で実施

企業概要

所在地	大阪府大阪市西成区南津守 4-4-12		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	直流電動機製造
設立年月	1964年1月	従業員数	22人
資本金	10百万円	国内事業所数	1ヶ所
売上高	280百万円	海外売上高比率	15%

撤退事業所の概要

企業名	沈阳津川电器有限公司		
所在地	遼寧省瀋陽市(中国)		
業種	電気・電子機械製造業	業務内容	直流電動機製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の単独設立(100%出資)
登記年月	1994年1月	従業員数	3人(うち、日本人1人)
撤退年月	1996年2月	売上高	0円
撤退理由	パートナーとのトラブル		

日本本社

a) 原材料、資材の調達は地元が最適

津川製作所はDC(直流)モーターを中心に各種アクチュエーターを製造している。モーター関連製品である油圧・電動シリンダーも製造しており、これらDCモーター以外の製品で全社売上の半分を占めている。

モーターには、汎用モーターや小型モーターなど様々な種類があり、小型モーターはコンピューターのハードディスクにも使用され、最近好調である。各種モーターの中でDCモーターは技術的には古い部類に入り、電源が直流であるため、交流電源のある場所での使用は難しい。屋内利用のモーターは基本的に交流モーターであるため、主に屋外利用を想定しており、農業・漁業・林業における輸送用機械等が主な用途となっている。

各種製品の半分は船舶関係用途で占められている。経済状況の悪化に伴い、例えば農業関係では農協の金融機能の低下により、設備購入が低迷している。しかし、漁協はあまりダメージを受けておらず、むしろ近年のプレジャーボートブームなどで好調な部分もある。

モーターの原材料はシャフトの鋼材としての炭素鋼、導線、電磁鋼板、鋼の電極である。津川製作所が立地する大阪西成地区にはこうした鋼材を取り扱う企業が多く集積している。取引先とは長い付き合いであるため、朝発注すると昼には届く。電磁鋼板についてはまず

型が必要であるため、業者によっては納品までに 2 週間かかることもある。微妙な金属加工は津川製作所が保有する NC 工作機やマシニングセンターで対応することとなる。全体として、原材料、資材の調達については、複数の取引先と 30 年以上の付き合いがあり、ある程度の無理も聞いてくれる関係にあることから、西成以外での事業展開はあまり想定できない。

複数国展開

業務提携

#### b) 大きく 2 つの方向性へ事業展開

津川製作所は事業を大きく 2 つの方向性で支えている。まず、従来型の製品の生産を海外に委託していく方向、もう一方は、国内で技術レベルの高い新製品を開発していく方向である。

従来型の製品は技術的に高度なものではないため、納入先となる大企業はこれまで国内中小企業に発注していた製品を海外工場への生産委託へと切り換えるようになってきている。また多くの中小企業が海外への生産委託を行っており、主な展開先としては台湾、中国、韓国となっている。

撤退

一方、新製品の開発に関しては、デバイスやアクチュエーターから派生して、リニアモーターカー用シリンダーの軽量化のための小型デバイスの開発を行っており、これは新聞発表もなされている。技術開発に対する投資は現状では売上の数%に過ぎないが、利益率は非常に高い。1 台の試作品を開発担当数名で作成しており、数百万円の開発費を投資している。

中国

#### 海外事業

##### a) エージェントを利用して中国への展開を試み、失敗

海外展開にはこれまで何度かチャレンジしてきた。特に 1994 年にはそれまで金型に関する取引があった韓国人のエージェントに依頼して、中国遼寧省瀋陽市に沈阳津川电器有限公司を設立した。津川製作所は人員的に小規模であるため、市場調査から設立・運用までを全てこのエージェントに任せていた。エージェントは個人事業者で、本人も中国でモーターを作りたいという要望を持っていた。

100 万円程度の出資を行って工場用地を確保した。中国での現地資材調達は事実上不可能であるため、日本からの資材輸出が必要であった。しかし予定された出荷日になっても全く出荷はなされず、結局一度も出荷されないまま、それまで輸出し続けた資材分と初期投資分の損失を全て抱えた形で 1996 年に撤退した。

## b) 韓国での委託生産へ移行

津川製作所と韓国の最初のつながりは、モーターの現地生産ではなく金型製作から始まっている。韓国は金型製造が比較的安価で可能であるため、鑄造用金型の生産委託を行っていた経緯から、韓国での取引先が増加した。また韓国にはトレーラーの運転席を倒すためのチルト油圧に使用するモーターを供給していた（月産 300 台）こともあり、輸出・輸入双方の流れが発生した。この流れが発展する形で、設備負担の少ない機種（陳腐化した製品）を取引先の中で信用できる企業に対して委託生産するようになった。日本から積極的な技術指導を行ったため、韓国政府にも注目をされるようになった。大きな資本投下ではなく、現地の良いパートナーを探すことによって、効率の良い生産体制を構築した。韓国で生産した製品の品質チェックは日本側で行っているが、これまで品質上の問題が発生したことはなく、ユーザーの理解も得られている。

海外では日本製の電装品を使用したいというニーズがあるため、現在津川製作所の製品全体の 15%程度を海外に輸出している。さらに納品先から海外へ輸出されるものも含めると 50%程度になると想定される。

## c) 韓国のビジネス環境

韓国で金型を製造、日本へと輸入しているが、韓国では非鉄金属産業の集積度がそれほど高くなく、日本から原材料を輸出しているため、仮に為替相場が変化したとしても、原材料の輸出と鑄造品の輸入で相殺されることとなり、結局製品単価は変わらない。韓国でもコストをかければ非常にレベルの高い製品を作る技術はあるものの、実際に生産委託しているのは技術的に陳腐化した製品である。韓国で資材の現地調達を行わない最大の理由は銅の純度の問題で、純度が低いとモーターの性能に大きな影響を与えてしまう。韓国の大手自動車会社も日本製のモーターを使用している。

韓国での提携先の選択基準は「コツコツ仕事をする」タイプの企業である。日本から技術指導をした場合、韓国側で特許を取ることを認めている。今後は金型以外でも韓国に輸出している製品はできる限り韓国で生産したいと考えている。

## 今後の展開

### a) 価格競争のある製品は海外へ、高付加価値製品は国内で

津川製作所の将来的な展望は、国内で価格競争が発生しているような既存製品の製造は基本的に海外での委託生産に移行し、国内では 4~5 人の開発担当が高付加価値な製品の技術開発を行っていくというものである。工場を持たない研究所であれば、数百万円規模の開発費では採算が合わず仕事が取れない可能性もある。しかし津川製作所は既存製品の製造も行い、現場（製造設備と技術）を持っているため、十分利益が出ると考えている。

#### b) 中国での原材料調達の可能性 / 韓国への直接投資の可能性

リニアモーターカー関連の製品を製造する際には、フェライトの3倍以上の磁束密度を持っているネオジウムマグネットを使用する。希土類元素に属するネオジウムは、磁石材料としての需要が高く、その原材料の多くは中国で産出される。マグネットはモーターの製造原価のうち半分を占める重要な材料だが、中国は輸出によって外貨を獲得するため、この元素を値上げしつつある。もし中国国内でこういった資材の調達ができるならば非常に魅力的である。

一方、韓国企業との提携関係を基礎として、緻密な調査を行い、共同出資で現地法人を設立する可能性もないわけではない。ただし、現在の韓国における非鉄金属産業のレベルで現地調達を行うと、製品の性能が落ちることもあり、そういった側面を十分に考慮しなければならない。

#### c) 技術開発型企业への移行

現在津川製作所では、研究委託元を探している。実績として、SBIR 制度<sup>3</sup>に1999年、2000年と採用され、開発資金の提供を受けている。また、Webサイトを有効活用して特殊な要望に応えていくことも考えている。特に英語版のWebサイトは重要で、現在日本語版しかない状況であっても韓国や台湾からメールが来る。大企業が行わないような特殊要望への対応を、全世界的にWeb経由で行うことができるのではないかと考えている。

現在リニアモーターカー関連で2件の特許を取っている。しかし特許自体が利益を生むと言うよりは、技術防衛、宣伝の意味合いが強い。特許は他社と共同で取っていることもあり、パテント戦略にはどちらかという消極的である。モーターの世界はかなり歴史があり、機構の部分で特許を取ってもあまり意味がないなど、難しい要素が多くある。

<sup>3</sup> 中小企業技術革新制度 ( Small Business Innovation Research )。技術開発力を有する中小企業を活性化し、その独創性ある事業活動を支援するために創設された制度。具体的には、各省庁や特殊法人 ( 中小企業総合事業団、環境事業団、科学技術振興事業団、新エネルギー・産業技術総合事業団等 ) の研究開発予算の中から中小企業に参加してもらいたい開発課題を指定して公募、技術開発のための補助金・委託費等 ( 特定補助金等 ) を交付し、その事業化を一貫して支援するため、債務保証枠の拡大や担保・第三者保証人が不要な特別枠の新設等を行うもの。

(11) 株式会社南信精機製作所

...携帯電話部品を中心に各事業好調な展開

...中国委託加工と研究開発でコスト優位性を追求

企業概要

所在地	長野県上伊那郡飯島町七久保 815		
業種	電気・電子製品製造	業務内容	マイクロモーター用整流子および関連部品の設計・製造・販売
設立年月	1960年4月	従業員数	164人
資本金	48百万円	国内事業所数	2ヶ所
売上高	6,000百万円	海外売上高比率	

海外事業所の概要

企業名	東莞城区南信精機廠		
所在地	広東省東莞市(中国)		
業種	電気・電子製品製造	業務内容	マイクロモーター用整流子および関連部品の製造
拠点機能	生産機能	投資形態	委託加工(来料加工)
登記年月	1994年3月	従業員数	1,600人(うち日本人5人)
資本金		売上高	約50億円
進出主目的	生産拠点の確立		

【その他の海外事業所】

・南信精機香港有限公司 (香港)

...製品流通拠点 / 5名

日本本社

南信精機は精密加工分野で6つの基幹事業(マイクロモーター用整流子製造、精密プレス製品製造、精密プラスチック製品製造、プラスチック製造、金型製造、専用機開発製造)を保有しており、これらの事業は相互に関連性が高い。これらを自社内で行っていることで、当該分野での南信精機の技術力は高度に保たれている。

「マイクロモーター用整流子」は、携帯電話・ゲーム機の振動機能、AV機器、光学製品、自動車用アクチュエーター(ドアロック、パワーシート等)などに幅広く用いられるコア部品で、売上全体の約70%を占める。中でも振動モーターの需要は携帯電話を中心に急速に拡大しており、今後とも市場拡大は継続していくことが見込まれている。

「プラスチック」は、南信精機が商標登録した製品であり、精密プレスと精密プラスチックを一体加工した、精密機構部品である。従来は大規模専用生産設備を必要としたインサート・アウトサート成型品や、製作困難とされていた異部品の複合一体加工を可能とした南信精機独自の「プラスチック生産システム」により製造される。

「精密プレス製品」「精密プラスチック製品」は、主にモーター、メカトロニクス機器の精密部品であり、これらの製造に使用されるのが「金型」「専用機」である。整流子の製造には金銀を中心とした貴金属含有材料が使用されるため、金型や精密プレスには高い技能・技術が要求される。

これら全ての事業での年間売上は、関連会社のナンシン工業も合わせたグループ全体で約 110 億円であり、うち海外での売上は約 50 億円を占めている。

## 海外事業

### a) 大手取引先の現地調達の実現に努めるべく中国へ進出

1992 年時点で、マイクロモーターの製造拠点をみると、中国、特に広東省で全世界の 70% が製造されていた。これらのモーターメーカーは南信精機の主要取引先であり、それぞれ中国で現地調達したいという要望があった。南信精機はこうした要望に応えるために、93 年から約 7 ヶ月かけて中国進出の準備を行い、海外展開を果たしている。実際に進出後は受注が大きく拡大し、当時月当たり約 2 億円だった売上が、現在は約 5 億円となっている。

そもそも中国進出の検討は 91 年から行っていたが、ちょうど天安門事件で対中投資が冷えかかったときであり、中国は危険であるとの意見も社内で持ち上がった。マレーシア、シンガポールなどの東南アジアへの進出も検討したが、中国と比べて顧客数も市場規模も小さく、進出決断ができなかった。

その後、93 年の急激な円高の中で、再度中国の調査を本格化した。検討期間中は月に 10 日間程度、担当者が中国に赴き、華南地区を中心に顧客からの紹介等を通じて複数の工場等を視察した。その上で同年 10 月には候補地を東莞市城区で一本化した。決定理由は、主な取引先へのアクセスがほぼ 2 時間圏内であったこと、同地域の中心であることから通関等の手続業務に有利であったこと、香港に近いという地の利が挙げられる。

### b) 現地政府の斡旋により、現地法人ではなく委託加工工場を設立

進出にあたっては、東莞市の斡旋により、直接投資ではなく委託加工とすることとした。同時に香港法人「南信精機香港有限公司」を設立し、中国工場と日本との間の物流・販売の拠点とした。香港法人は、決裁・営業を行う日本人総経理 1 人と、その他現地スタッフが 5 名勤務している。

委託加工とした理由は、税制的に優遇されていること、巨額の初期投資が必要とならないことである。委託加工の契約形態には様々なものがあり、各社異なるようである<sup>4</sup>が、南信精機が土地・工場およびワーカーを貸借し、香港から持ち込んだ原材料、半製品を完成化し、再び香港へ完成品を戻す形態である。しかも実際は、南信精機が工場の内装工事をやり直したり、採用に関しても指示を出すなど、経営の実態は南信精機が行っていると言える。

中国工場の経営において、最も重要なポイントは人材採用と人材育成であると考えている。東莞市の労働者はそのほとんどが四川省などからの出稼ぎ労働者であり、短期で辞めてしまうことが多く、レベルの高い人材を採用することは重要な経営課題である。将来管理者となりうる優秀な人材を採用するため、中国各地で採用活動を積極的に働きかけているが、なかなかいい人材が集まらない。しかし、人材を育成し、現地人管理者を中心に工場運営を行っていくことが、最も重要であると考えている。そのため、募集を行うと10倍以上の倍率で応募がある一般ワーカーの採用にあたっては、日本式の採用試験を一部取り入れている。

中国工場には「日本人管理者」が5名いる。彼らを筆頭に、現地採用した中間管理者で、6~7年勤務した「ローカルスタッフ」がそれぞれのセクションに5名程度ずつ存在する。さらにその下に40名程度の「班長」がいる。このように、日本人管理者がローカルスタッフを教育し、ローカルスタッフが班長やその下のワーカーを管理・教育するという方式を導入している。

#### c) 中国工場で担っている工程

中国工場は現在、モーター用整流子の組立、および携帯電話器充電部分のコネクタを製造している。モーター用整流子は、プラスチック成型部品に金属部品を手作業で組み付けている。携帯電話器コネクタの組み立ても基本的には手作業であり、月産400万台となっている。

日本は専用機械で自動化できる工程を担っており、自動化できる部分を日本で行い、その中間製品を中国に輸送、最終製品に仕立て上げ、検品までを行う。その多くは中国で販売されるが、ものによっては再度日本に戻し、日本で販売するものもある。その間の輸送費用および期間は大きなコスト要因であり、大きな製品の輸送や日本への中間製品の引き戻しができるだけ発生しないようにしている。なお輸送手段は船舶利用と航空利用がそれぞれ半々程度であり、小さくて軽い製品は航空便で輸送している。

なお、原材料は100%日本および香港で調達している。中国で原材料を調達しても品質が悪く、製品の品質に悪影響を及ぼすからである。

---

<sup>4</sup>委託加工についての詳細は第5章2項1節の「華南地域の特徴」参照

### 今後の展開

現在、技術レベルと価格の問題から、自動機械による製造工程は日本に限られており、この状況は数年間続くと想定している。しかし近い将来、輸送コストや納期の短縮のために中国への専用自動機械の導入を検討しなければならないと考えている。そのためには、中国の現地労働者の教育が重要であるので、日本での研修を行うことも考えている。

また、プラスチック成型の拡大も考えている。プラスチック成型は金型のメンテナンスが難しいため、この技術をマスターした技能者を中国工場のワーカーの中で育成したい。現在主に中国で製造している携帯電話に使用されるコネクタのプラスチック部品（ケース）は、ほとんど外部から調達しているが、今後は自社で行っていくことで、コストを下げることができると想定している。

(12) 日本ケミカル電子株式会社

...精度が出せず、10年頑張るも、海外生産拠点を閉鎖  
 ...自社保有技術を基に新技術・製品開発に積極的に対応。国内生産でも十分利益の出る高付加価値製品を相次いで開発

企業概要

所在地	愛知県尾張旭市下井町前の上 1658-1		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	IC リードフレーム・トランジスタフレーム・コネクタ端子製造、電装部品表面処理
設立年月	1968年7月	従業員数	110人
資本金	24百万円	国内事業所数	2工場
売上高	1,500百万円	海外売上高比率	

撤退事業所の概要

企業名	NCD “C社” (MALAYSIA) Sdn. Bhd		
所在地	マラッカ市パツ・ベレンダム自由貿易区 (マレーシア)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	IC リードフレーム・トランジスタフレーム製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併設立 - 同社 30% - C社 70%
登記年月	1988年11月	従業員数	60人
撤退年月	1999年3月	売上高	
撤退理由	品質維持困難、赤字経営		

日本本社

a) 半導体リードフレーム製造の草分けとして急成長

我が国における半導体リードフレーム (シリコンチップの基盤となる、純度の高い金や銀などによって表面加工された金属製フレーム) 製造の草分け的企業である。

創業時は主に家電やオートバイ用の部品を製造していたが、当時ICがようやく市場に始めようとしていた時期で、将来的にIC需要が急増するであろうと予測していた。自社が有している電子部品製造技術、とりわけ特殊金属加工技術を活かして、当時は海外でしか製造できなかった半導体リードフレームの製造に、いわばベンチャー的に着手、その後ほとんどの国内大手家電メーカーと取引を行うことになり、売上規模は製造開始後1年で10倍、5年で100倍に急拡大した。

b) 新たな技術開発・製品開発を積極的に実施

現在の取扱製品のうち「半導体リードフレーム」は、大手企業を含む他社の新規参入が相次いだため価格競争が激化した。さらに、マレーシアや韓国製品にシェアを奪われ売上が減少している。

一方、「自動車電装部品」の売上は、自動車の電子化が急速に進んでいること、特にハイブリッドカー関連の電装部品の需要が急増していることにより拡大基調にある。さらに、「IC カード<sup>5</sup>」技術の製品化に成功するなど、時代の追い風を受けつつ新たな高付加価値製品の開発に続けて成功してきており、創業当時の事業である半導体リードフレーム事業を凌駕しようとしている。

こうした新たな技術開発・製品開発は、社長およびその同族者のみで全て行っているが、技術立脚型ビジネスを行う上で、自社保有技術の根幹に当たる部分の情報漏洩への配慮は必要不可欠である。現在、生産自動化による人員削減を徹底して進めており、以前は 300 人程度であった従業員が 110 人となっている。現在の従業員規模は、これからの技術立脚型ビジネスを行う上で適正な規模であるという。今後さらに従業員規模を縮小させ、機動力の高い経営の実現を目指している。

海外事業

a) 以前から多くの誘いがあったが、海外に進出する必要性は低いと判断

以前から、海外での半導体リードフレーム生産拠点設立の打診を、幾度となく受けており、中国東北部や香港を視察するなどしていたが、当時はまだ国内生産で十分に利益が出たこともあり、海外に進出する必然性は低いと判断、全ての話を通り越してきた。

b) マレーシア生産拠点の設立

1983 年頃に、シンガポールの民間投資銀行である A 社からの要請を受ける形で、マレーシアにおける合弁企業の設立計画に着手した。A 社には日本の有名私立大学で教育を受けた、人柄のいい経営幹部がおり、共同事業を行う相手として信頼が置けると判断したためである。

当初は国内の取引先であるプレス会社 B 社との共同進出を計画していたが、設立直前になって B 社は計画から離脱した。最終的には日本ケミカル電子が 30%、A 社の子会社である C 社が 70% 出資することにより、89 年に半導体リードフレーム生産現地法人(資本金 200 万マレーシアドル)を立ち上げた。

<sup>5</sup> IC カードとは、例えば氏名や番号などカード所有者の個人情報記録しておく媒体として、従来型の磁気テープに代えて IC チップを埋め込んだもの。高度なセキュリティ対策が施されており、IC チップ側とカードリーダー側で相互に信用照会認証ができるため、カード利用の安全性が格段に向上する。

c) 日系企業が要求する品質維持の困難さ

日本ケミカル電子は、現地法人の運営上主に技術支援を行うことになっており、日本から5名の技術者を派遣して、91年の工場設立の準備、それ以降は現地従業員に対する指導を行ってきた。最新設備を整えたことや、現地に進出していた日系プレス工場を買収し、日本国内では外注していた金属表面処理工程を内製化するなどして、現地における生産体制を確立した。

さらに、現地顧客を確保することによって独立採算体制を目指し、クアラルンプールに生産拠点を持つ日系大手家電メーカーとの取引を開始した。

しかし、日系企業が必要とする部品精度は極めて高基準であり、100万分の1以下レベルの不良率を要求されていた。しかしながら、現地法人で清算された製品には、常に10~20%の不良品が混入する状態であった。金属表面処理は、溶液温度、濃度、噴射スピードの微調整が必要であり、現場で働く従業員にも多分に職人的技能が必要とされる。現地幹部は技術指導に熱心に取り組んでいたものの、ミクロン単位の存在すら理解困難な現地の人々に対して、数ミクロンの精度の製品を作ることの必要性を伝えることは容易でなく、生産現場への技術移転が思うように進まなかった。

日本ケミカル電子のように、大手企業に対して部品供給を行っている企業にとって、不良率を要求されたレベルまで抑えられないことは致命的であり、返品が相次ぎ、取引先の信頼を失う危機に陥った。

d) 国際弁護士による交渉で撤退時の損失を最小限に食い止める

さらに、従業員による銅・ニッケル・銀などの原材料の盗難が相次いだ。これらの原材料は市場で換金することが可能であるため、十分な管理体制を取ったにもかかわらず盗難は後を引かず、一部には現地経営幹部が関与した節も見受けられた。

現地法人の累積赤字は急速に拡大し、日本本社やA社から約10年にわたって度重なる資金援助を行ってきた。しかし、業績は思うように好転せず、これ以上の事業継続は無理と判断し、撤退を決断した。A社との合弁解消の交渉に際しては、日本の国際弁護士を現地に派遣して交渉にあたらせ、日本ケミカル電子が保有していた3,000万円相当の株式をA社に譲渡するかわりに、それとほぼ同額の技術指導料をA社から受けるという形をとることで、損失を最小限にとどめることができた。こうして、99年には合弁事業を完全に解消した。

## 今後の展開

東南アジア諸国での生産拠点では、アッセンブリー工程だけを行うのであれば比較的成  
功しやすいが、日系企業へ供給する精度が高い部品製造を行うことは難しいと判断する。

自社の競争力は「技術蓄積」と、それを商品化しようとする「使命感」であると認識し  
ている。もともと技術がなかったとしたら創業はできなかったであろうし、半導体リード  
フレーム製造技術の蓄積があったからこそ、自動車電装部品やICカードの開発が可能とな  
った。今後は、米国、ヨーロッパにおいて国際特許を取得している自社技術を活用し、次々  
と新規事業を確立させるとともに、海外企業へのライセンス供与を主体とした海外展開を  
行っていきたいと考えている。

### (13) 日本ビニロン株式会社

...取引先メーカーのコスト削減要請に対応するため、フィリピンに進出

...将来は現地で組立に加えて成形も行い、ノズルの一貫生産を行う方針

#### 企業概要

所在地	静岡県浜松市新都田 1-2-12		
業種	プラスチック製品製造業	業務内容	自動車用ウォッシャーシステム（ノズル、タンク）の製造・販売
設立年月	1952年3月	従業員数	149人
資本金	188百万円	国内事業所数	3事業所、3営業所
売上高	4,481百万円	海外売上高比率	0%

#### 海外事業所の概要

企業名	NICHIVI PHILIPPINES CORPORATION		
所在地	ロザリオカピテ（フィリピン）		
業種	プラスチック製品製造業	業務内容	ウォッシャーノズル
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の単独設立（100%出資）
登記年月	2000年6月	従業員数	22人
資本金	2,500万円	売上高	（2000年12月より量産開始）
進出主目的	コストの低減		

#### 日本本社

主力製品は、自動車用のウィンドウウォッシャーシステムであり、ウォッシャータンク・ノズル、チェックバルブ、チューブといった構成である。主な取引先は、ミツバ、自動車電機工業、スズキなどの自動車関連メーカーである。この他、二輪車用の部品、シートベルトの部品等も製造・販売しているが、自動車用部品が売上全体の約7割を占める。

日本ビニロンは系列会社でないため、取引先大手メーカーからの値下げ要求が特に厳しい。コスト競争力がある外資系自動車部品メーカーも日本に進出してきており、価格競争はかなり激化している。こうした状況に対応し、自社にしかできない製品、特許の対象となるような製品の開発を重視している。そのため、毎年技術系の社員を2名ずつ採用したり、3次元CADを導入する等の対策を講じた結果、以前はメーカーが設計した図面に基づき製品を作っていたが、今では自社が製品の開発・設計をし、メーカー側に逆に提案できるような体制を整えることができた。また、タンク、ノズル以外にもう1つ柱となる製品を育てることも課題であり、生分解樹脂による食材等用の容器を試作中である。

コストダウン対策も重視しており、生産を極力機械作業で対応するように切り替え、タンク・ノズルの手作業者30名を一旦解雇、新たに設立した子会社でパートで再雇用するというリストラ等を行った。コストダウンの対応策として海外展開も重視しており、タンクは容積が大き過ぎ、輸送費を考えるとコスト高になってしまうため国内で生産していく方針であるが、ノズルに関しては、将来的にすべてフィリピンで生産したいと考えている。

## 海外事業

2000年5月、フィリピンに単独でNichivi Philippines Corporation（以下、NVP社）を設立した。これより前、主要取引先である自動車電機工業とミツバがフィリピンに進出しており、日本ビニロンにも一緒に進出するよう誘いをかけられていた。何回か現地へ赴き、当地のコンサルタント（日本人）の意見等も検討した結果、フィリピンへの進出を決定し、まず自動車電機工業向けのウォッシャーノズルの組立加工から開始することにした。建物は、ロザリオカビテにあるダンボール工場を借りることにした。

海外進出の背景には、自動車メーカーより3年間で25%のコストダウンを要求されているという事情がある。生産の一部を国内の協力工場に外注し、コストダウンを図ろうとしたが限界があり、メーカーからの要求に応えるために、海外への進出を決めたのである。

フィリピンを選択した理由は、英語圏であること、以前よりはインフラの整備が良くなってきていること、取引先からフィリピン進出の要請を受けたことなどが挙げられる。現地の企業との合併の話もあったが、ウォッシャーノズルの製造技術は自社独自のものであり、合併では技術が流出する危険性があるとの指摘を受け、単独で進出することとした。

現地従業員は、ワーカーが14人、事務員が2人である。フィリピンは米国の影響で訴訟社会であり、就業規則は罰則事項を含めて徹底的に検討した上で作成しておかなければならない。マネジャー候補となる社員は現地の大学卒者から採用しており、2000年8月から11月にかけて3人が日本に研修に来た。日本からの派遣社員は、現地の工場長と品質・技術部のマネジャーの2名である。

NVP社では、現在車のウィンドフィッシャーノズルの他、シートベルト用コントロールプレートを組立している。部品は日本で成形したものを無税で輸入し、製品は100%日本に送り、取引先からのコストダウンの要求に応えようとしている。赤字が長く続くと本社の負担も大きくなるので、黒字転換、累損解消とも3年後を目安にしている。ただし、現地の賃金上昇が懸念材料となっている。

## 今後の展開

現地法人では、2001年の後半以降、現在取り扱っている製品の他に、ミツバ向けノズルの組立、およびチューブの成形を行おうとしている。さらに、2002年には、ノズルの成形、コントロールプレートの部品の成形も現地で行う予定である。つまり、成形を日本で行い、現地で組み立てるといった従来の方式からさらなるコストダウンを目指している。5年後には、スズキ向けのノズルも現地で生産し、ノズルに関してはすべてフィリピンで生産できる体制にすることを企図している。さらに、現地日系企業向けの仕事の引き合いも多いことから、単なる生産工程の移管先と位置付けるのではなく、金型設計からASSY完成品までの幅の広い能力を早急に備えていきたいと考えている。

(14) 日本理化学薬品株式会社

...資材調達の困難化に伴い海外生産拠点を閉鎖後、資材調達方針を大転換

...新規事業の確立のために、先行投資的にリスクの少ない合併事業を開始

企業概要

所在地	東京都中央区日本橋本町 4-2-2		
業種	化学工業	業務内容	医薬用アミノ酸の製造・販売
設立年月	1939年4月	従業員数	100人
資本金	411百万円	国内事業所数	2工場 1研究所
売上高	3,000百万円	海外売上高比率	15%

撤退事業所の概要

企業名	Taiwan Amino Acid		
所在地	高雄市(台湾)		
業種	化学工業	業務内容	医療用アミノ酸の製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併設立(折半出資)
登記年月	1978年12月	従業員数	人(うち日本人1人)
撤退年月	1982年12月	売上高	
撤退理由	調達価格不安定		

【その他の海外事業所】

・Meddicoll Pty. Ltd. Australia(オーストラリア・シドニー)

...エビアン・コラーゲンの開発・製造

日本本社

医薬品関連・化粧品・食品など、幅広い分野で利用されるアミノ酸を中心とした医薬品原薬の製造販売を行っている。原薬取扱量で見ると、医薬品関連が全体の70%を占め、化粧品・食品がそれぞれ15%ずつとなっている。医薬品関連の中でも主力製品であるシステイン(含硫アミノ酸)は、古くから資本関係のある杏林製薬の他、キッセイ薬品工業、小野薬品工業、エスエス製薬など国内の大手製薬会社と幅広く取引を行っている。

また、商社を通じた欧米大手製薬会社との取引は70年代から継続して行っており、海外での売上は全売上の約15%(直接取引8%、商社取引7%)を占めている。製薬業界ではグローバルな企業合併が進んでいるが、比較的安定した取引が確保される医薬品原料を取り扱っていることもあり、ビジネスに業界再編による大きな影響は出ていない。

正社員85人のうち、12人が研究開発、15人が品質管理に従事しているなど、『研究開発』および『品質管理』の重視によって企業としての競争力を確立しようとしている。1987年には、業界で初めて米国FDA(Food and Drug Administration)による、医薬品製造管理・品質管理基準に関するGMP(Good Manufacturing Practice)査察を受け入れた。当時取引のあった米国製薬会社による要請に基づいて、業界に先駆けて先行的に取り組んだものであるが、これがきっかけとなって海外での取引が急増した。

## 海外事業

### a) 台湾の調達・生産拠点から撤退後、調達方針を大転換

70年代後半までは主に中国から人髪や鳥の羽毛等のアミノ酸素材を輸入し国内で生成を行っていたが、価格上昇により素材調達そのものが困難になってきたため、海外における1次加工を含めた調達を模索するようになった。78年に、以前から取引関係のあった台湾企業との折半出資により、鳥の羽毛からアミノ酸を分解生成する生産拠点を設立した。

しかし、現地における素材の安定的な調達先が確保できず、常に調達価格が不安定であったこと、また、日本から技術者を1名派遣し、現地の生産管理・品質管理指導にあたらせたが、なかなか製品品質が安定しなかったため、合弁を継続することのメリットがないと判断、82年に資本関係を解消し、資本を完全にひきあげた。

この撤退を契機として、これまでの資材調達方針を見直し、安定的な資材調達のためには素材調達に依存するよりも1次加工品の輸入調達の方が適していると判断、以降の資材調達は全て1次加工品の輸入へと完全に切り換えた。その後も中国・韓国・インドの企業から合弁を持ちかけられたが、リスクを負担する形での合弁はすべて断ってきている。

### b) 新規事業の確立のため先行投資的にリスクの少ない合弁事業を開始

しかし、それとは別に、大きく成長が期待される医療品分野への参入を目指し、新会社の出資を行っている。95年に、日本理化学薬品、オーストラリアの製薬企業であるバイオクエスト社、シンガポールの投資会社であるノムラ・ジャフコ・インベストメント社（以下、A社）の3社による対等出資（その他、若干の個人出資あり）により、オーストラリアにて研究・開発拠点 Meddicoll Pty. Ltd. Australia（資本金170万豪ドル）を設立した。エビアン・コラーゲンの開発・製造を主な目的とした拠点であり、A社から当該プロジェクトへの参加を打診されたことが進出のきっかけとなった。

この研究開発拠点には、同国最大の政府研究機関CSIROとのコネクション（CSIROで開発された基礎技術の応用・製品化を行うために、政府から人的・技術的支援を受けられること）があり、将来的にはコラーゲン製造技術を応用して人工臓器・皮膚・血管などの開発が可能となることを期待した上で、出資を決断したのである。拠点運営は全て現地スタッフが任せており、人的・技術的関与はしていないが、日本における総販売権を得ており、新規製品が開発された際には新たな事業の柱となる可能性を秘めている。

## 今後の展開

今後も、ビジネスのメインであるアミノ酸製造販売の方向性は変わらない。生産は完全に自動化されており、人件費を比較的抑制することが可能であるため、今後も日本において生産を継続することになるであろう。

(15) ハイモ株式会社

...海外企業へのライセンス供与で世界市場をカバー、  
リスクを最小にして海外に展開

企業概要

所在地	東京都品川区西五反田 2-20-1 第 28 興和ビル		
業種	化学工業	業務内容	廃水処理用高分子凝集剤の製造販売 製紙工程用薬剤の製造販売
設立年月	1961 年 4 月	従業員数	151 人
資本金	197 百万円	国内事業所数	7 箇所
売上高	6,378 百万円	海外売上高比率	

海外企業との業務提携の概要

取扱商品	高分子技術 (ディパーゼーション)	相手国	スペイン (Derypol 社)
提携形態	技術供与	提携期間	1982 ~ 96 年
提携の目的	市場拡大		

取扱商品	高分子技術 (ディパーゼーション)	相手国	米国 (Nalco 社)
提携形態	技術供与	提携期間	1991 年 ~ (96 年全世界独占契約に移行)
提携の目的	市場拡大		

日本本社

ハイモは、1960 年代初頭に日本で初めて高分子凝集剤の事業化に成功した。高分子凝集剤とは、工場廃水や下水などに微量 (水 100t に対して 1kg) を溶解させると、含まれる懸濁物を凝集させることができる水質改善薬剤であり、排水処理での公害問題対策で注目されてきた製品である。全世界の年間消費量 40 万 t のうち、日本国内では 3 万 t 強の消費があり、その 15% はハイモ製高分子凝集剤である。

現在は、水処理分野向け製品の他にも、製紙工程で歩留向上のために使用される薬剤など製紙分野向けの製品を大きな事業の柱としている。製品は顧客の工場や工程ごとに微妙に仕様が異なるため、技術的なフォローも必要とされ、小回りのきく対応が常に求められている。

全従業員 151 人のうち、30 人が研究開発に携わっているハイモは、優れた研究開発力を背景に、様々な高分子関連分野での新製品開発を意欲的に行っている。ハイモが開発したディパーゼーション型ポリマーは、米国大手水処理会社 (後述) にもライセンス供与されており、研究開発に支えられた企業であると言える。

## 海外事業

### a) 米国人研究者との共同研究

ハイモの事業展開で、海外に直接投資を行ったのは1978年の米国におけるものだけである。それは、ハイモ元社長と個人的に親交のあった米国人研究者（A氏）との新製品開発を目的とした事業であった。A氏は、微生物を使用した土壌の浄化剤についての研究を行っており、魅力的なアイデアを持っていたので、共同研究開発を開始した。研究所用地も確保し、順調に行けば将来的には生産を行う予定も立て、合併会社「Fartylaid systems Inc」をテキサス州オースティンに設立したが、A博士とのビジネスに対する考え方の相違から関係を解消、81年に撤退している。その後、台湾で同様の研究を行っていたB博士を日本に招聘し、日本の土壌に適した商品開発を継続、ゴルフ場向けの土壌活性剤を完成させている。

### b) 全世界的なライセンスビジネスの展開へ

ハイモが広く海外企業との関係を持つきっかけとなったのは、1982年のスペイン DER YPOL 社への技術ライセンス供与であった。このきっかけは、先方企業が新規分野の製品開発のため、ハイモが持つ高分子凝集剤製造技術に目をつけ、ライセンス供与を依頼してきたことである。開発された製品は、先方企業により全欧州市場に供給されていたこともあり、このことが水処理分野での世界最大の企業である米国 NALCO 社との最初の接点となり、91年にはNALCO社に対してライセンスを供与、さらに96年には独占契約を締結し、実質的にハイモの製品がほぼ世界的に取り扱われることになった。ハイモは海外企業とは全てライセンス供与という形で提携を図り、今では売上の多くをライセンス料で得るまでに至っている。こうした海外展開の形態を取った理由は、自らが直接進出し製造を行うより、ライセンスを与えライセンス料をとる方が、リスクが少なく、実質的な実入りは大きくなるのではないかと考えたことからである。生産委託という手法もあったが、技術的にも難しい理由があり、最も無難な手法がライセンス供与だったと言える。

## 今後の展開

現在、廃水用高分子凝集剤は大量生産されていて、既に技術フロンティア（世界・業界に先駆けた技術）ではなくなり、一定の売上規模はあるものの、利益が薄い商品になってきている。ハイモはこれまで常に技術フロンティアを志向してきており、今後この分野でのビジネスをどのように展開するかについて、新たな経営判断が必要とされている。

また、製紙用分野向けの製品にさらに特化していくことも考えている。市場として展開しやすい分野ということもあるが、環境問題から紙のリサイクルが大きく進化しており、新しいタイプの薬剤が求められるなど新規ニーズも大きいことが上げられる。

(16) 平沼産業株式会社

...国内市場成長が頭打ちのため輸出に期待。米国企業と供給契約を締結

企業概要

所在地	茨城県水戸市元吉田町 1739		
業種	精密機器・医療機器製造業	業務内容	滴定装置・水分測定装置・環境分析装置の製造・販売
設立年月	1943年8月	従業員数	98人
資本金	20百万円	国内事業所数	1事業所、4営業所
売上高	1,125百万円	海外売上高比率	9%

海外企業との業務提携の概要

取扱商品	水分測定装置	相手国	米国 (EMサイエンス社)
提携形態	生産受託 (供給契約)	提携期間	85年3月～
提携の目的	海外市場の開拓・拡大、海外展開への足がかり		

取扱商品	全有機炭素分析機	相手国	オーストラリア (SGE社)
提携形態	販売受託 (OEM契約)	提携期間	99年9月～
提携の目的	既存事業の強化		

日本本社

各種分析機器を取り扱っているが、最も売上高が大きい製品は、滴定装置であり、全売上高の約50%を占める。その他の主要製品として、水分測定装置(全売上高の20%)、環境分析装置(全売上高の10%)が挙げられる。

平沼産業は日立製作所水戸工場の協力工場として創立された。当初は自社ルートを通じての販売を行っていたが、1968年に日立から紹介を受けて日立系商社である日製産業との取引が始まり、その後販売先は全国に広がった。現在、日製産業との取引は、平沼産業の国内外取引の約7割を占める。85年には日製産業を通じ、米国へ水分測定装置の輸出が開始された。現在、全売上高に占める輸出の割合は約1割であり、輸出先は、米国の他、中国、台湾、東南アジアである。海外との取引は全て日製産業を通じて行われている。

分析機器業界は、競争が激しく、各社ともシェアを確保するためにしのぎを削っている。平沼産業は技術力があるため滴定装置では国内30%のシェアを持つが、主要顧客である化学工業自体の市場が縮小していることもあり、国内市場の成長は頭打ちとなっている。そのため、今後、比較的成長が期待できる環境、食品、医療等の分野に注力していきたいと考えている。最も重要な経営課題はコスト削減であり、そのための対応策として、部品の共通化とまとめ買い中国の企業への部品の生産委託を考えている。

平沼産業は、これまで、自社の体力や、海外では加工部品・電子部品などの調達が難しいこと等の理由から、現地法人設立という形態での海外進出は行わず、海外市場の開拓を目的とした業務提携のみを行っている。

## 海外事業

### a) 水分測定装置・滴定装置の供給契約（supply agreement）締結

1985年に開始された米国輸出は、日製産業の米国駐在員より、日立の製品と一緒に平沼産業の製品（水分測定装置）を米国試薬メーカーEMサイエンス社に販売したいとの依頼があり、それに応じる形で開始された。EMサイエンス社は、供給契約により日本から輸入した装置と自社の試薬品をセットで米国内のユーザー（化学工場等）に販売している。

開発の段階からスペックを指示されることがあるものの、平沼産業は基本的に国内と同じ製品を出荷している。品質要求は日本の方が厳しいが、価格条件は米国の方が厳しく、米国への出荷価格は日本の約7割である。

さらに平沼産業は、以前から滴定装置も輸出したいと考えており、日製産業やEMサイエンス社に同製品の取り扱いを要請していた。EMサイエンス社は、水分測定装置の販売実績ができてからでないと難しいという理由で応じなかったが、2000年に入りようやく取り扱いを了承している。今後はヨーロッパ市場でも販売したいと考えており、日製産業に営業を依頼しているが、競争が激しく受注に結びついていない。

### b) オーストラリアのメーカーとOEM契約締結

99年、全有機炭素分析機（TOC）のメーカーであるSGE社（オーストラリア）の日本法人とOEM契約を締結し、SGE社が生産したTOCを日本市場で平沼産業のブランドにて販売することにした。SGE社の製品はオーストラリアではなかなか売れなかったが、日本の展示会で日製産業の社員の目にとまり、平沼産業に紹介された。平沼産業は、7～8年間にTOCを自社で製造しようとしたことがあったが、担当者が辞めた等の理由で計画を断念したことがある。しかし、TOCに対する思い入れは残っていたため、OEM契約締結に至った。試作の段階から協力し、日本の市場に合う製品を製造できるよう様々なアドバイスをしている。現在はSGE社の製品はJISに準拠していないため売上は頭打ちになっているが、早く実績を作り、仕様をJISに準拠してもらうことにより売上を伸ばしていきたいと考えている。

## 今後の展開

生産コスト低減のため、中国企業への生産委託を考えている。その際、必ずしも全工程ではなく、可能な部分だけ委託することを検討している。また委託生産がうまくいくのであれば、将来的に現地法人を立ち上げ生産を行うこともありうるであろう。これまでは海外市場への展開がうまくできていなかったと反省しており、今後は中国・台湾・韓国、特に需要の大きい中国市場を重視していきたいと考えている。生産、販売の両面から中国を注目しており、社長が既に視察に行き、某社にサンプルを提供して、価格検討を行っている。しかし、販売価格の面で難しさがあり、まだ具体的な話までは進んでいない。

(17) 株式会社プルミエール

...人手不足に対応するために積極的に海外展開。現地パートナーに事業を  
まかせて成功

...国内よりも海外で高い品質の製品を生産・提供

企業概要

所在地	広島県広島市南区大須賀町 15-6		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	呉服縫製加工
設立年月	1975年10月	従業員数	218人
資本金	20百万円	国内 事業所数	4支社、1営業所
売上高	2,790百万円	海外 売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	日新服装縫製廠		
所在地	広東省深圳市寶安区沙井新橋芙蓉工業区(中国)		
業種	衣服・その他繊維製品製造業	業務内容	呉服縫製加工
拠点機能	生産機能	投資形態	委託加工工場
登記年月	1990年12月	従業員数	850人
資本金		売上高	6億円
進出主目的	生産拠点の確立		

【その他の海外事業所】

- ・日新貿易有限公司(香港) ...呉服縫製加工品の流通拠点 / 3人
- ・PROCEEDING CO.,LTD.(ベトナム・ホーチミン市) ...呉服縫製加工 / 600人

日本本社

a) 複雑な業界構造

呉服縫製をメインビジネスとしつつ、和裁(呉服縫製技術)専門学校の経営も行っている。呉服縫製は、基本的に小売業者から仕様書と反物を預かり、縫製する製品はあつらえ生産(オーダーメイド)である。

和服業界の流通構造は非常に複雑でわかりにくい。一般的には、小売業者が縫製加工業者に発注を行う。発注の際は、小売業者が反物卸問屋から反物を仕入れ、仕立加工指示書とともに縫製加工業者に送付している。また、反物卸問屋が数多くの零細縫製業者をとりまとめたり、翌年の流行などを考慮しつつ製品開発を行うこともある。小売業者では、ナショナルチェーンと呼ばれる大手企業が5社存在し、ローカルチェーンと呼ばれる小規模企業が多数存在している。縫製加工業者は売上高が1億円を超えると大手と見なされており、プルミエールの売上高は27億円規模、和服縫製業界でも最大手の企業である。

## b) 市場の急速な縮小と生き残りのための海外展開

バブル期には非常に大きな市場が存在したため、小売業者は縫製業者に頼み込んでようやく仕事を受けてもらうという状況であったが、近年は市場規模が急激に縮小している。バブル期には概算で 2 兆円規模あった小売市場も、現在は 7,000 ~ 8,000 億円程度に落ち込んでいると見られている。2000 年 11 月には業界最大手問屋が事実上倒産するなど、業界全体としての不況は深刻である。この背景には、マクロ的な消費不況に加えて、消費者の着物離れの進行という、業界が抱える構造的な不況要因がある。

小売業者も市場の縮小と共に、いくつかのグループに分化し、旗色がはっきりしてきている。プルミエールとしてはこうした市場規模の縮小に対応すべく、中期的には縮小均衡の方針、すなわち、企業体力を蓄えつつ組織的に身軽になることを経営上の重要目標と考えている。このような状況下での生き残り策としては、海外工場での生産によるコスト削減しかないと考えている。

## 海外事業

## a) 香港から中国・ベトナムへと展開

海外進出を実施するきっかけは、バブル期の生産拡大に国内だけでは対応できなかったことである。従来、日本国内では和裁士（国家試験あり）による縫製を行っていたが、仕事の大半が手作業であること、一人前になるまでに 4 年はかかる等の要因もあり、近年は若い人がほとんどいなくなっている。このような背景の下、良好かつ安価な労働力を求める形で、必然的に海外に出ることとなった。

初めての海外進出は、1990 年 12 月に資本金 190 万香港ドルで香港事務所（日新貿易有限公司）を設立したことである。もともとは中国国内での委託加工工場を設立するための準備機関として設置したものであり、実際に 91 年 4 月には深圳市駅前（深圳経済特区内）にて第一工場を稼働させている。中国での生産拠点の候補としては、華南の他に天津や上海周辺への進出も考慮しており、現会長がそれぞれの地域を視察している。最終的には、中国北部では労働者が集まるかどうかは未知数であったこと、華南では物流が安定していること、同地域への進出を決定した。計画当初は国内の同業企業数社と協力しての進出を考えていたが、企業間の見解の相違から結果的には自社単独での進出となった。第一工場は、中国国内の電力会社子会社と香港事務所との合作形態を取っており、93 年 12 月には第二工場（沙頭角工場）の操業を開始した。しかしながら、96 年に政府の方針により中国工場の経済特区外への移転を要求されたため、97 年 6 月に、現在の場所へ第一・第二工場を統合する形で移転している。

さらに 97 年 1 月には、ベトナム・ホーチミン市にてベトナム工場（PROCEEDING C O.,LTD）を設立している。中国での委託加工工場を選定していた時期には、ベトナム工場設立を考えていなかったため、今なお中国工場は生産体制 1,200 人規模の工場を構えている。スペースに無駄が残っているため再度の移転も考えている。建物は鎮（村）が建築し

たものを借り、人員はプルミエールが採用しているが、書類上の雇用主は鎮である。

b) 資本関係のない香港事務所と、中国・ベトナム両工場との関係

中国工場は、香港事務所の委託加工工場としての位置づけで、現地法人形態ではない。香港事務所とは 99 年に保有株を売却して資本関係を解消しているため、現在香港事務所は独自の判断で動いており、日本からの資材提供などは一切行っていない。

現在、海外での生産が日本本社受注全体の 85% を占めており、国内生産が 15% となっている。日本から海外工場への発注の際には、日本本社が中国工場・ベトナム工場のいずれかを選択し、納期を電子メールで知らせた後、原材料の反(布地)および仕様指示書を、直接工場に送っている。納品は、商社としての機能を果たす香港事務所を經由して空路で行っている。日本本社からの発注先の選択基準は、納品までのスケジュール配分によって決定されることが多い。通常納期は約 2 週間に設定しており、品質面では中国・ベトナム両工場にそれほど差異はない。

ベトナム工場は、自社工場での縫製を行っているため、中国と比較して若干製造コストが安くなる。しかし、就業管理規則が中国よりも厳しく、深夜残業ができないなどの制約条件があるため、機動的に受注に対応することができない。また、従業員は自宅通勤がほとんどであり、午後 8 時を過ぎると帰宅させなければならない。一方、中国工場は、工場敷地・建物の賃料負担や社員寮の維持費などの間接費が比較的多くかかるものの、従業員の残業が可能であるため、不規則な大量受注などに柔軟に対応できる体制を備えている。

日本での研修を実施しているため研修効果が期待できるが、中国工場では定着率がベトナムと比較して低く、技術定着の不安定要因となっている。

c) 中国工場における「分業」体制の成功、ベトナム工場は「リスクヘッジ」

海外展開は、創業社長(現会長)の安定・高品質の製品を海外工場で生産するという発想に基づいている。国内生産では、そもそも和裁士が少ないこともあるが、それ以上に特に個人の能力差が大きいために品質が安定しないという問題があった。それに対し、中国工場では「分業」体制を確立することによって、品質の安定供給を実現している。

分業体制とは、縫製工程をパーツごとに分解し、袖ならば袖だけを縫製し、最終的に一体化するという生産方式である。1) 現地作業員は、袖だけの縫製を繰り返し行うことになり、技術レベルも向上するとともに、2) 部分部分をきちんと縫うことを徹底することで、全体としての品質も向上する、というメリットがある。マニュアルを詳細に作成しており、部分ごとの検品も現地の作業員により行っている。さらに優秀な従業員を毎年 6 人ずつ日本に呼んで研修を受けさせており、こうした人材が検品を担当するようになる。

結果的には日本国内の製品よりも海外の製品の方が高品質であることが明らかになっており、実際に日本の取引先から、海外での生産を求められることもある。中国工場は、日本本社が要求したことを全て実現している。本来持っている器用さなどは国によって大きな差はなく、むしろきめ細かに指導を行ってきたことの成果が出ていると考えている。

こうした中国工場の成功と自立は、中国工場総経理である中国人金氏の存在に負うところが大きい。中国進出を行うことを検討しだした当初、中国に既に進出していた日本本社の近隣にあるかばんメーカーから様々な情報提供を受けている。金氏は当該かばんメーカーの現地スタッフで、当初通訳として知り合った。プルミエールは中国での事業開始当初から、労務・人事政策も含めて全て金氏に一任している。これは、現地のことは現地ではわからない、現地の事情にあった制度をとるべきである、という会長の考えに基づくもので、結果的には設立後 7 年程度で、日本人が介在しなくても運営できるようになっている。現在は工程の変更や現地の人事政策等も現地に任せている。

一方ベトナム工場は、中国工場のリスク分散のために設立したという意味合いが大きい。呉服はあつらえ品であるため、カントリーリスク（災害、暴動など）により納品がストップする事態は避けなければならない。製品によっては 100 万円以上のものもあるため、発注元の小売業者は信頼のおける企業にしか発注しない。実際に、97 年 7 月の香港返還時には、香港の物流が事実上ストップしてしまったため、全てベトナム工場での生産に切り替え、残業により対応した。

中国やベトナムで合弁形態にするのはトラブルが発生する原因と考えているため、単独資本で進出している。ベトナム工場設立の際には、中国での経験、具体的には技術指導に当たる要員のノウハウが役立った。結果的には、技術面・品質面共に 1 年でほぼ日本を追いぬいており、中国工場のレベルに到達している。ベトナム工場は中国工場よりも人材が長く勤務する傾向にあるので、技術蓄積に期待ができるというメリットがある。

海外工場の運営上最大の問題は、言葉である。仕立仕様書にはいろいろなメモが書いてあるが、特に漢字を使わないベトナムでは伝えるのが難しい。これらを理解してもらうために、基本的な事項については日本語、中国語、ベトナム語の三言語で書かれたスタンプを押ししている。マニュアルも詳細に作成しており、現地に通訳もいる。また、電子メールで画像のやりとりも行っている。これらの取り組みにより、ほぼ問題は解消している。

#### 今後の展開

現在、加工賃全体に占めるコストの割合は、人件費よりもむしろ物流コストが高いため、流通をどのように行うかが、今後の重要な経営課題である。現在同業他社でプルミエールのように海外工場生産での短納期を実現できるところは存在せず、重要な競争力となっている。あつらえ生産は仕事が単発であるため、明日も同様の仕事があるとは限らない。安定した高品質と短納期を実現することにより、大手との取引を拡大していき、受注量の平準化を進めることが経営目標である。

また、できるだけ自社の組織を整理し、縮小していく市場環境に柔軟に対応できるように心がけている。小売業者にとっても市場環境は厳しくなっており、間接部門のアウトソーシングができる場所を探している。プルミエールはこの動きをとらえることにより受注を確保していくことを考えている。

(18) 堀田建設株式会社

...世界各国から最適な資材調達方策を模索中

...海外調達のネックは不安定な品質とロスの多さ

企業概要

所在地	愛媛県八幡浜市大字郷 1 番耕地 12-1		
業種	建設業	業務内容	建築工事、土木工事、港湾土木
設立年月	1925 年 5 月	従業員数	200 人
資本金	260 百万円	国内事業所数	5 支店 2 営業所
売上高	1,500 百万円	海外売上高比率	

海外企業との業務提携の概要

取扱商品	建築資材(石類、タイル)	相手国	タイ
提携形態	生産委託	提携期間	1997 年 6 月～
提携の目的	コストの低減		

取扱商品	建築資材(石類)	相手国	台湾
提携形態	生産委託	提携期間	1997 年 6 月～
提携の目的	コストの低減		

取扱商品	鋼製型枠	相手国	ドイツ
提携形態	生産委託	提携期間	2000 年 5 月～
提携の目的	コストの低減		

日本本社

創業時は、港湾土木がメインであったが、後に陸上土木開発も手がけるようになり、現在は、港湾・陸上土木、公共事業、マンション・商業ビル、一般住宅など、幅広い分野でビジネスを行っている。現状、海外に直接投資するまでには至っていないが、建設業界における価格競争の激化に伴い、安価な資材を調達する必要性から、海外からの資材調達を試みているところである。

建築業界においては、他社の動向などに関する情報があまり流通しておらず、他社とのビジネス上の交流・協力(共同調達など)もあまり行われていない。業界大手のゼネコンを別として、地方の建築業者は地方のビジネスに特化してきており、あまり他社の動向に関心を持たなかったことがその原因となっているが、今後は生き残りをかけて、より戦略的な取り組みが求められるようになってきているため、様々な情報にも敏感に対応していきたいと考えている。

## 海外事業

### a) 海外調達を試み

海外からの資材調達に関しては、ここ 3~4 年前から取り組みはじめており、現在は海外からの調達の幅を広げ、様々なルートでの取引を試行錯誤している段階である。商社やコンサルティング会社からの紹介という形で海外企業との取引を始めてきたが、最近では同社独自で情報を収集し、複数の調達先を確保しつつある。世界各国の建築資材関連の規格の中では、JIS 規格が最もハードルが高く、海外からの資材調達に際しては、JIS 規格をクリアできるか否かが一つの鍵となる。

価格を比較すると海外資材は確かに安いのだが、この品質面での問題が大きなマイナスとなってしまっているのが現状である。例えば大理石の場合、品質の均質性（サイズ・色・形）が低いため、ロスを見込んで余計な量まで発注しなければならないし、追加発注をしたとしても同サイズ・同色の資材を調達できるとは限らない。品質を均一にするためには、何らかの形で現地への技術指導を行うことが必要となるとともに、最終的な仕上げに関しては国内で行わざるを得ない。さらに、輸入した海外資材の国内輸送コストを併せて考慮すると、国内で調達した場合のコストとそれほど大差がなく、また国産資材の価格も下落してきていることから、あえてリスクの大きい海外資材を使う必要はないという意見もあるのが事実である。

### b) 調達は全世界から

調達先に関しては、いいものをより安く調達できるのであればどの国であっても全く構わない。調達先の選定基準は、経営者の考え方、製品の品質、コスト（輸送コストも含めて考慮）の 3 点である。これらの基準に則って調達先の選別をすると、ごく少数の企業しか残らない。海外企業の視察に行ったときは、必ずその企業の工場を見ることにしている。経営者の熱意はもちろんのこと、工場内が整然としているかどうかで製品の品質が、従業員の教育がきちんとなされているかどうかで良い企業かがある程度把握できるからである。

## 今後の展開

品質面での問題を解決するため、自ら海外に調達拠点を設けるといった戦略も想定されるであろう。ただし、それだけのメリットが存在するかどうかは十分に考慮しなければならない。海外拠点を設立するためには、それだけの発注量（ロット）を確保しなければならない。かつ在庫をストックしておくためのコストも新たに増大することとなるからである。しかし、現在この業界では価格が一番のポイントとなっているのも事実である。そのため、今後マンションなどの大規模建築物に専念して、使用する建築素材パターンをいくつか絞込み込むことで同一素材を大量に使用するという形態をとるなどの方向性が出てくれば、海外拠点を設置する可能性も考えられるであろう。

(19) 株式会社松岡カッター製作所

...海外市場を開拓・拡大するため、米国においてサービス拠点設立を、  
東南アジアに販売業務提携締結を検討  
...若い世代への技術移転を通じ、自社の競争力の維持・強化を企図

企業概要

所在地	静岡県静岡市古庄 2-18-46		
業種	金属製品製造業	業務内容	木工用切削工具の製造・販売
設立年月	1952年11月	従業員数	68人
資本金	10百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	800百万円	海外売上高比率	10%

海外企業との業務提携の概要（2000年10月現在検討段階）

日本本社

創業（1935年2月）以来、半世紀余りの歴史を有する切削工具の専門メーカーであり、木材用に限らず鉄、非鉄金属、各種の新素材等を加工（切削）する工具にも対応できる技術を有している。

取引先は主に木工機械商社であるが、そこを通じ、日本全国の家具、木材、住宅関連等のメーカーに納入している。輸出も行っており、売上高に占める割合は1割程度である。輸出先は、米国、タイ、マレーシア、インドネシア、中国、フィリピン等であり、ほとんど商社を経由している。また、自社製品以外の商品（のこぎり等）も自社で調達し納入している。顧客である家具メーカー等の多くは、海外（特に東南アジア）で生産を行う傾向にある。そのため、今後とも輸出の割合を増やしていきたいと考えている。なお、松岡カッター製作所は、直接投資による海外展開を現在行っておらず、ここで紹介する事例は、今後の方向性を示したものに留まる。

松岡カッター製作所は、顧客のニーズに柔軟に対応できる技術・ノウハウを蓄えており、他の同業メーカーと比較して売上は安定している。例えば、他の企業では難しい百個程度の注文でも対応できる。

松岡カッター製作所は、自社の高い技術を若い世代に移転し、熟練工を将来にわたり養成しようとしている。ここ何年かを辛抱し現状を凌げば、同業他社はしだいに脱落し、最後には若い熟練者を有した自社が勝ち組として生き残ることができると考えている。

海外事業

東南アジアに進出した日本企業の場合、現地では日本と同じ切削工具が入手できないため、日本から輸入されたものを使用する傾向にある。松岡カッター製作所も、多くの現地

日系企業と進出時より取引を行っており、リピートオーダーも多い。

また、マレーシアにおいては、現地の商社（ビタリコ）と1988年より取引を行っていたが、トップ経営者が変わり、現地商社の経営方針が大きく変わったため、99年3月に取引を中止し、現在他の商社と取引を開始しようとしている。ある程度の大きさの市場があれば、現地法人を設立することも視野に入れている。

タイにおいても、2000年より現地の商社と取引を行う計画であり、現在何件か引き合いが来ている。松岡カッター製作所は、自社製品を国内外（東京、大阪、名古屋、ドイツ、シンガポール等）の展示会に出品しているが、タイの現地商社は、それを見て引き合いを出してきた。

米国にも輸出しているが、自社製品を扱っている商社との繋がりがある現地の販売店より、アフターサービスを行う人材を派遣してくれるよう要請されている。刃物は長期間使用していると切れ味が悪くなっていく。マレーシアの場合、使用する刃物がある程度決まっているため、研磨の仕方を教えればことが足りるが、米国の場合、使われている刃物の種類が豊富であるため、サービスには高い専門知識が要求され、アフターサービス専門の要員が必要となるのである。米国に派遣する場合、英語ができることの他に、技術をよく理解していることが要求されるが、そうした人材を養成することは今のところ非常に難しい。

米国に進出する際の候補地の1つとして、木材産業の集積地であるウェストヴァージニア州が考えられる。既に松岡カッター製作所の社長も視察に行き、欧州企業が多く進出して地元で密着したサービスを提供していることを目の当たりにし、これに対抗するには相当の覚悟が必要であることを感じた。

#### 今後の展開

切削工具の製造費に関して言えば、材料費はどのメーカーも余り差異がないため、加工賃が勝負となる。例えば、東南アジア市場において競合となるのは台湾メーカーであるが、台湾メーカーは中国に工場を有しており、そこを利用して人件費・加工賃を抑えていると考えられる。そのため、今後、他社との競争を勝ち抜くためには、海外に生産拠点を設置しコストダウンを図ることの必要性も感じている。生産拠点の候補地としては、東南アジア、ベトナム、中国等を念頭に置いている。いずれにしても、1つどこかの海外拠点展開が成功すれば、そのパターンを基に他にも拠点を広げていきたいと考えている。

国内においては、NC工作機械を効率的に使うことにより、生産コストを削減していきたいと考えている。また、主力である木工用切削工具以外に、今後、金属、ワイヤー等を切削する工具の開発・製造・販売に力を入れ、新たな市場・顧客を開拓していこうとしている。

(20) 株式会社村元工作所

...複数の国に生産拠点を設立、多数の日本人を派遣して技術指導・現地営業を積極的に実施

...同族者が各拠点を経営することで、スピードと意志疎通を推進

企業概要

所在地	兵庫県神戸市西区高塚台 3-1-24		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	音響・映像機器・コンピュータ関連機器の金属プレス加工部品製造 各種機構部組立 プレス・樹脂成形金型(ビデオカスレオ機構部品、OA 機器部品、CRT 部品金型)制作
設立年月	1958年10月	従業員数	445人
資本金	80百万円	国内事業所数	6箇所
売上高	15,289百万円	海外売上高比率	27%

海外事業所の概要

企業名	Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd. 《METCO》		
所在地	バンコク(タイ)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	音響・映像機器・コンピュータ関連機器の金属プレス加工部品製造 樹脂成型部品製造 各種機構部組立 電子部品組立 金属プレス・樹脂成形金型
拠点機能	生産機能、販売機能、資材調達機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 68% - 一般株主 31% - 安定株主 1%
登記年月	1987年10月	従業員数	3,460人(うち日本人50人)
資本金	220百万バーツ	売上高	11,964百万バーツ
進出主目的	コストの低減、海外市場の開拓・拡大		

【その他の海外事業所】

- ・《STC》SIMA Technology Co., Ltd (タイ) ...VTRシャーシ・FLメカ組立 / 1,515人
- ・《MAPLE》Muramoto Audio-Visual Philippines Inc (フィリピン) ...音響機器、FDD 機構部組立 / 1,795人
- ・《MPT》Mactan Parts Technology Inc (フィリピン) ...各機器金属プレス・樹脂成形 / 488人
- ・《MEI》PT. Muramoto Elektronika Indonesia (インドネシア) ...プリンタ機構部組立 / 960人
- ・《MTM》Muramoto Technics (Malaysia) SDN. BHD (マレーシア) ...CRT 金属部品製造 / 36人
- ・《MAP》Muramoto Asia PTE, Ltd (シンガポール) ...各種製造品販売・資材調達 / 11人
- ・《MUI》Muramoto USA Inc (米国・シカゴ) ...各種製造品販売 / 0人
- ・《撤退》Muramoto H.K. Fukyee Ltd. (香港) ...金型製造 / 87人

## 日本本社

創業当時は鍋やかま等の金属プレスを中心に行っていたが、創業者の「プレスでできるものは何でも」という言葉に表されるとおり、1952年にブラウン管、カーラジオなどの電子部品のプレス加工に着手、その後もプレス技術を核として、1)音響・映像機器・コンピュータ関連機器の金属プレス加工部品製造、2)各種機構部の組立、3)プレス・樹脂成形金型(ビデオ・カーステレオ機構部品、OA機器部品、CRT部品金型)制作に事業を展開している。特に、VTRのシャーシ加工に関しては、日本製品の6~7割、全世界で見ると約13%のシェアを誇る。大手企業への納品を巡って各社がしのぎを削っている電機機械器具製造業において、村元工作所は、社内スローガンとして「品質」と「納期」の重要性を掲げている。一般的プレス製品のレベルは競合他社ともほぼ横並びの状態になってきており、最近では「品質」の維持だけで他社との差別化をはかることは難しくなっている。一方、これまでの事業展開の中で様々な製品のプレスを行ってきたという経験・ノウハウに裏付けられた「短納期体制」は、村元工作所が最も強みとするところである。

日本本社では、付加価値が高く、かつ技術的に海外にはなかなか移管できない「金型製造」をメインの事業としている。特に金型の設計・開発工程は、全て日本本社の専管事項となっており、技術的に海外現地法人の人材がこの役割を十分に果たせるレベルには達していない。逆に「各種機構組立」「プレス加工」に関しては、本社と海外拠点との間に技術格差はなくなっており、現在は日本で試作品を製造、海外で量産品を製造するという棲み分けになっている。本社売上のうち、80億円が国内生産、70億円が資材・部品の海外拠点への輸出入による。

## 海外事業

## a) 初めての海外進出は香港

80年代当時、村元は上場を目指していたが、円高によりそれどころではなくなってしまった。そこで85年に、香港企業との合併で金型工場を設立したが、合併相手先が納期を守れない、日本本社の指示内容を履行しないなどのトラブルが発生したという経験がある。こうした状況を勘案し、香港法人は進出から1年で撤退を決意した。撤退時には約4千万円ほどの損失を計上したものの、その当時で撤退を決断しなければ、傷はより深くなっていただろう。

## b) タイ現地法人は一大企業に成長、株式上場を果たす

香港進出と同じころ、金属プレス加工の仕事でも客先の要請で東南アジアの進出の必要が生じた。日本商社の案内により、マレーシアおよびタイの各地を視察した。当時の段階では、政情・インフラではマレーシアの方がより整備されていたが、契約・税金などの制度面でのメリット、人件費・土地建物の価格の安さを勘案し、最終的には進出先をタイに決定した。日本輸出入銀行(現・国際協力銀行)と都銀から協調融資を受け、87年タイに

「Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd」(以下、METCO)を設立した。

METCO 設立当初は 100%輸出向けの生産拠点であり、従業員規模は 60 人程度に過ぎなかった。しかし、90 年前後に日系大手の電機メーカーによるタイ進出が相次ぎ、現地での取引需要が急激に増大したため、徐々に現地取引の比重を高めていき、生産規模を拡大していった。さらに、92 年にはタイ証券取引所への株式上場を果たすと共に、第二工場を立ち上げ、95 年には METCO の全額出資による子会社「STC」をタイ東北部に設立、組立工程を移管した。現在 METCO は従業員 3,500 人の一大企業にまで成長しており、タイの拠点機能は現在も拡大・深化を遂げている。例えば、本社でも行っていない樹脂成型にも取り組んでおり、これは樹脂成型品調達先であった現地の日系企業が業績悪化によって撤退したため、自主調達の必要性が生じたことから取り組んだものである。社外から工場長・技術者をスカウトし、いわば見よう見まねで始めたのだが、今では核となる事業の 1 つとして確立している。

METCO は工業団地外に立地している。進出当時はどこもインフラが未整備であったため、土地の安さからこの地を選んだが、その後日系進出企業間で多く見られたような、従業員を工業団地内の他社に引き抜かれるといった状況とは無縁でいられたため、結果的には良かった。

#### c) 現地日系企業の要請に応じて複数国に生産拠点を設立

その後、90 年にはシンガポールに販売・資材調達拠点 MAP およびフィリピンに生産拠点 MAPLE、95 年にはインドネシアに生産拠点 MEI、96 年にマレーシアに生産拠点 MTM、99 年には米国シカゴに販売拠点 MUI をそれぞれ設立している。上記のうち、販売拠点である MAP と MUI 以外は、現地に進出した日系大手企業からの要請に応じて進出したものであり、基本的にはこうした日系企業の生産拠点に製品を納入しているが、体制が整ってきたら海外拠点間でコスト競争をし、競争力を高めていく。

#### d) 経験から生まれた「現地従業員 100 人につき日本人 1 人」の教訓

日本本社から海外へは、技術指導者を中心として、全ての拠点を合計すると 100 人以上派遣している。だいたいの目安は、現地従業員 100 人あたり日本人を 1 人配置する、という考えに基づいており、ほぼ全ての拠点において実践されている。これは、これまでの海外ビジネスの経験から生まれた教訓であり、現地のマネジメントを円滑にするためには、これ以上であってもこれ以下であってもならないと考えている。METCO の例では、派遣された日本人の 3 分の 2 は金型の技術指導、残りは営業を担当している。特に現地の日系大手企業を相手にする場合には、こうした日本人の存在は極めて大きい。

日本から海外への従業員派遣が多くなったため、現在、実績や能力に基づく海外派遣従業員用の給与・人事体系を新たに確立すべく、外部コンサルタントを通じて人事制度改革を行っている。今後は、海外勤務専門の職階を新設するとともに、現地法人間での異動な

ど、海外での事業展開に即した管理手法を積極的に導入・実践していく予定である。

一方、現地人材の幹部登用に関しても積極的に進めている。METCO の例では、従業員規模が300人を超えた時点で、日本人だけのマネジメントは無理と判断し、経営幹部候補となる人材の現地採用を開始した。現在、徐々に現地の経営幹部が育ちつつあり、今後はこうした現地幹部を積極的に登用していく方針である。

#### e) 同族者による海外経営の大きなメリット

もし海外展開の時期がそれぞれ1~2年ずつ遅れ、大手企業の進出後になっていたとしたら、受注もそれほどとれず、人件費上昇や技術者・労働者の確保難などによって失敗していたであろう。複数の海外展開を行う上では、各拠点のトップ層はある程度の経営権限を有していることが必要である。各拠点エリアでのビジネスの決定、拠点間での資材のやりくりなど、現地である程度の権限が担保されていない限り、迅速な経営判断ができない。

オーナー企業である村元工作所では、全ての現地法人の経営トップは、社長の同族者によって占められている。それぞれの拠点には、本社から自立した形での経営権限が認められているため、各拠点毎の経営判断の自立化・迅速化が達成されていると共に、地元で「村元の結束」と呼ばれるほどの結束力により、拠点間の意思統一がスムーズに行われるという大きなメリットを享受できている。

#### 今後の展開

日本国内・海外を問わず、大手企業とのビッグビジネスが一夜にして生まれたり、なくなったりするなど、ビジネスのスピードが急速化、インパクトが巨大化してきている昨今、どのようにして大手企業との取引を新規開拓し、維持・継続・拡大するかを常に念頭に置くことが重要である。大手企業を相手にしたビジネスの場合、クイックレスポンスが基本であり、納期が守れないことは最大の欠点であると考えられる。香港での合併事業では、納入先の要求は多少無理でも応じなくてはならないことが合併相手に理解されず、撤退の大きな要因となった。この撤退経験により、これまでの海外展開に際してはあえて中国を避けてきた部分もあるが、ここにきて中国への進出を本格的に考えなければならぬと認識している。日本の大手企業が中国への進出を進めている今、中国での生産拠点を持たないことは、中国に進出した納入先とのビジネスを失うだけでなく、その相手と他の商圏でのビジネスをも失ってしまう危険性がある。自社が好むと好まざるとに関わらず、こうした流れに敏感に対応していかない限り、中小企業の生き残りの途はない。

ただし、海外進出に際してのリスクはできるだけ最小限にとどめたいと思っている。現在、合併形態による進出を行うべきか、独資で進出すべきか検討している段階である。

## (21) 守野工業株式会社

...本社キャッシュフローの改善のため、海外工場の1つを売却・撤退

...国内で付加価値の高い最終製品を開発・生産、将来的に米国での販売を計画

### 企業概要

所在地	東京都大田区東糞谷 5-9-1		
業種	金属製品製造業	業務内容	金属プレス製品製造
設立年月	1956年2月	従業員数	30人
資本金	1.5百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	500百万円	海外売上高比率	約50%

### 海外事業所の概要

企業名	Morino Electropating (s) Pte Ltd		
所在地	シンガポール		
業種	金属製品製造	業務内容	金属メッキ加工部品製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 80% - プリ会社社長 B 氏 20%
登記年月	1987年10月	従業員数	100人(2000年10月)
資本金	2億5千万円	売上高	5億3千万円(2000年10月)
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

### 【その他の海外事業所】

・《撤退》Singapore Shinei Sangyo Pte Ltd. (シンガポール) ...金属プレス製品製造 / 98年撤退

### 日本本社

1956年にメッキ工場を設立しメッキ業者としてスタートしたが、67年に金属プレス業に業種を広げ、現在では、家電製品やOA機器用の金属プレス加工部品の製造・販売を主な事業としている。

設立から10年間は、売上の9割以上がNECグループ向けの製品であったが、その後業界の構造が変化するにつれ顧客構成も大きく変わり、現在では、売上に占めるNECグループ向けの販売割合は約半分までに減少した。それに代わって、日立、東芝テック、富士ゼロックス等、他の大手メーカーへの販売が増えてきている。売上全体を見ると、設立後順調に伸びてきたものの、ここ最近は低下しつつある。

プレス業は元々利幅が小さかったが、業界を巡る経済環境は年々悪化しており、受注するロットの量も減少傾向にある。こうした環境変化に対応するため、守野工業では次のような経営目標を掲げている。すなわち、1) トータルコストダウン、2) 生産性の追求、3) 品質保証、4) 製品開発、5) 工法開発、6) 国際性、である。

このうち、1)～3)は、下請企業が採るべき従来型の戦略を再度確認・推進しようとするもので、低価格・納期短縮・品質向上を目指し、既存の顧客からの受注を維持・拡大していこうとするものである。

しかし、これのみではかろうじて利益を出すことしかできず、企業としての発展は望めない。そこで、国内においては、4)、5)に示されているように、新たな製品・工法を開発、付加価値の高い製品を市場に提供し、新規顧客を開拓することにより、売上増を図ろうとしている。さらに、6)に掲げられているように、海外の市場を開拓することにより、新たな収入源を確保しようとしており、単なる下請企業からの脱却を目指している。また、海外進出には、海外に工場があることを強調し内外に対する会社のブランド力を高めるという意図もある。

### 海外事業

#### a) シンガポールで合弁プレス会社設立に参加

1978年に、シンガポールへ合弁の形で進出し、プレス会社(Singapore Shinei Sangyo Pte Ltd.)を設立した。当時は第一次円高の直後であり、他の製造業と同様、金属プレス加工業も今まで通り日本国内で生産活動を続けるのは難しいという危機感があった。そこで海外に事業を展開するチャンスを探っていたところ、同業のA社がシンガポールにプレス会社を設立する計画を提案してきたため、その計画に資本参加する形で現地に進出した。当時は資金的に余裕があり、自己資本を成長が見込まれる海外において有効に活用しようという考えもあった。合弁相手は、A社の他、A社と親しかったB氏(現地法人の社長に就任)である。株式シェアは、守野工業が30%であったのに対し、A社は60%、B氏が10%であった。

B氏は、現地に長く在住していた日本人で、現地での販売チャンネルを多く持ち、特にGEとの繋がりが強かった。GEの他、日立、東芝も取引先となりうることが期待され、日本と同品質の製品を生産すればその製品を購入してくれるという確信があったことが進出を決定する大きな要因となった。

当時、競争相手が少なかったこともあり、プレス会社は順調に売上を伸ばし(2～3年で黒字転換)、生産量を拡大していった。当初、従業員は20～30人であったが、その後5年間で80人に拡大した。技術指導はA社が担当した。ただし、現地には十分な技術を有した部品メーカーが存在しなかったため、必要な材料は日本から輸入した。

A社は、早々に投資を回収できたため、5年後に撤退した。そのため、A社の株式は、守野工業とB氏が買い取った。

現地では、日系メーカーにこだわらず、米系メーカー、ヨーロッパ系メーカーに対しても販路を開拓した。これは、元々の市場規模が小さいことその他、進出メーカーの本国の景気が悪くなると発注量が大幅に減少してしまうこと、通貨変動等が売上高に与える影響が大きいこと等が理由である。様々な顧客を有していると、日本の景気が悪いときは米国、

米国の景気が悪いときはヨーロッパというようにリスクを分散できるというメリットがある。また、円とドルとヨーロッパ通貨を持っていると為替差損を最小限に抑えられる。なお、シンガポールに進出する顧客は時代とともに変化してきており、当初は、テレビメーカーが多かったが、その後は、ビデオメーカー、パソコンメーカー等の進出例が増えてきた。

#### b) シンガポールに合弁でメッキ会社を設立

80年代後半、GEのカラーテレビの生産が大幅に縮小しGEとの関係が無くなりかけていた。そこで、GEとの取引を維持するため、GEが製造する電気コンロに使う部品のプレス加工を行うことにした。同部品を生産する際、メッキ加工を行う必要があったため、最初はその工程を現地のメッキメーカーに委託した。ところが、この品質が悪く、米国に到着するころにはサビだらけになってしまった。そこで、守野工業はもともとメッキメーカーで当時はまだ国内でメッキ業を行っていたこともあり、87年に守野工業とプレス会社との合弁により、プレス会社敷地内にメッキ会社(Morino Electroplanting (S) Pte Ltd.)を設立した。出資比率は守野工業が80%で、プレス会社が残りの20%を出資した。当初技術指導が出来る人を2名日本で採用し社員として現地に派遣したが、現地での指導経験が不足していたらしく、うかきいかに辞めてしまった。この最初の5年間は品質面で非常に不安定であり、GEの要求は満たしたものの、多くの出費を要し、資本を食いつぶす形となった。

そこで、92年に、新たに別の技術者(元薬品メーカーに勤務)を社員として日本で採用し、メッキ会社の社長として主に技術を中心にマネジメントしてもらうこととなった。なお、B氏が後見役となった。この後、業務プロセスなどを全て変えることにより急速に品質が向上し、1年程度で黒字に転換した。当初は、プレス会社(Singapore Shinei Sangyo Pte Ltd.)の下請としての仕事が多く、現地の他のプレスメーカーへの営業には苦労したが、品質レベルが高いことが知れ渡り、徐々に顧客が開拓されていった。

#### c) プレス会社からの撤退

1995年から98年にかけて、日本本社の売上高が12億円から4億円へと3分の1に激減したため、キャッシュフローが悪化し、資産を圧縮する必要に迫られた。そこで、当時業績が良かったプレス会社の株式をB氏に売却し、撤退を決意した。なお、当時のメッキ会社は業績が芳しくなかったため、買い手を見つけることが難しいと判断しそのまま維持することとした。

また、もう1つの撤退理由として、プレス会社が90年にシンガポールに塗装会社、同じ頃、マレーシアにもプレス工場を設立したのに加え、95年に米ポートランド、96年10月に上海に工場を建設し、他の企業の協力を得つつ増資を続けていったことも挙げられる。守野工業は、マレーシア工場の設立までは増資に関与したものの、その後は増資について

行くことが体力的に困難になったのである。プレス会社における守野工業の株式シェアは、ピーク時には49%であったが、売却する直前には35%となっていた。

メッキ会社に関しては、95~99年(99年売上高:5.3百万シンガポールドル)の売上は固定費をカバーする程度であったが、これ以降、売上が伸びている(2000年売上:8百万シンガポールドル見込み)。この理由として、1)ASEAN、NIESからの受注量が増加したこと、2)米国のルーターメーカーの進出が始まったこと、3)現地の他のメッキ業が廃業し競争相手が少なくなったことが挙げられる。

#### 今後の展開

今後も、低価格・納期短縮・品質向上といった従来通りの経営目標を追求する他、国内においては新商品開発、海外においては市場開拓、すなわち将来の配当利益の確保という戦略を推し進めていきたいと考えている。

こうした経営戦略の下、2000年より、これまで蓄積してきた技術をもとに開発したPCサーバ用の免震装置の販売を始め、最終製品の分野にも積極的に進出しようとしている。日本で実績を作った後、将来的には、米国市場へ進出しようとしている。米国にはこうした技術はなく、地震が多い西海岸を中心に販路を開拓・拡大したいと考えており、米国に販売拠点を置くことも検討している。

(22) X社

...撤退経験を生かし、タイに工場を設立、順調な運営を続けている

...中国・インドにおける生産委託

企業概要

所在地	大阪府		
業種	化学工業	業務内容	食品添加物、工業薬品、染料、化成品の製造・販売
設立年月	1941年8月	従業員数	129人
資本金	100.8百万円	国内事業所数	1支店、2工場
売上高	10,406百万円	海外売上高比率	15%

海外事業所の概要

企業名	B社		
所在地	カラシン(タイ)		
業種	化学工業	業務内容	クエン酸の製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 5% - 日本大手商社 C社 95%
登記年月	1998年12月	従業員数	200人
資本金	5億円	売上高	5億円
進出主目的	コストの低減		

【その他の海外事業所】

・《撤退》D社(インドネシア)

...クエン酸カルシウムの製造 / 85年撤退

日本本社

X社の主力製品は、クエン酸などの食品添加物(全売上高の35%)、工業薬品(20%)、染料(20%)である。これまで継続的に研究開発に注力しており、自社保有技術の柱は大きく3つある。まず「発酵」技術は、現在バイオテクノロジーとして注目されており、クエン酸などの製造に活かされている。同様に「有機合成」技術は染料および一部の工業薬品製造に、「無機合成」技術は錫化合物やアンチモン化合物などの工業薬品製造に、それぞれ活かされている。さらにこれらの複合技術により、感光性樹脂や配合製材などの機能性材料などの応用開発も行っている。

X社は、これまで主力製品であるクエン酸事業の拡充を進めてきており、その一環として海外展開を果たしてきている。クエン酸の原材料は芋から焼酎などを作ったときに出るでんぷんかすであり、そこに菌を加えると中間生産物であるクエン酸カルシウムが製造される。それを精製することによって、最終製品であるクエン酸が製造されることとなる。1960年には、これら全ての生産工程を自社に保有する関連会社E社も設立している。

X社の年商100億円のうち海外売上高は15億円を占め、主な輸出品は化成品（医薬中間体など）である。なお、クエン酸は海外市場での価格競争が厳しく、国産品を海外に輸出しても採算が合わない。

複数国展開

#### 海外事業

##### a) インドネシアにクエン酸カルシウム製造の合併会社を設立

X社は、1975年に、国内原材料不足の深刻化、および国内需要の増加を受けて、インドネシアにクエン酸カルシウムを製造するための合併現地法人D社（資本金1億円、従業員100人）を設立した。

業務提携

当時国内の原材料が不足した背景には、国内調達先農家の事情がある。サツマイモの生産はあまり儲かるビジネスではなかったが、折しもゴルフブームが到来したことを受け、サツマイモの主要生産地である鹿児島シラス台地の農場は、次々とゴルフ場へと転換されていった。そのためサツマイモの生産量が減少、原材料が不足するようになったのである。

直接投資

そのような折、主要取引先である日本大手商社C社からインドネシア進出の計画が持ちかけられたことをきっかけとして、X社・C社・現地商社（華僑）の3社折半出資によりD社は設立された。D社の機能は、現地で原材料となるタピオカ（芋）を調達し、クエン酸の中間生産物であるクエン酸カルシウムを製造、日本へ輸送することまでであり、その後の最終精製工程は一定の技術が必要とされることから、日本国内で行われた。

撤退

出資者のうちX社は技術指導を担当し、日本から派遣した社員を1~2人常駐させていた。また、C社は経営全般を、現地商社は人材の採用および労務を担当した。

中国

##### b) 原材料価格と品質の問題からインドネシアを撤退

インドネシア現地法人D社を設立した当初は、ある程度安いコストでの生産が可能になると予想していた。しかし当初計画していたルートで調達したタピオカの質が悪く、日本大手商社C社を通じて他地域からの調達をせざるを得なかったこと、および石油ショックの影響を受け、塩酸や硫酸、包装材料などの価格が高騰したことなどにより、当初の想定よりも原材料調達コストが高かついた。さらに、港湾などのインフラも予想以上に未整備であり、労働者の質も期待したほどではなかった。

その後10年は事業を継続してきたものの、なかなか事業採算が合わず、最終的には85年7月に現地クエン酸メーカーに自社保有分の株式を売却する形で撤退した。撤退を決断した最大の理由は、国内の農家がサツマイモの生産を再開し始め、国内での原材料調達が容易になったことである。それまでの赤字分は各出資企業からの貸付金で補填していたが、最終的には出資企業1社当たり4億円程度の貸付金が焦げ付いた。もっと早めに撤退していれば傷は浅かったと考えられるが、九州以外の別の原材料調達先を何とか確保したいという思いが、撤退の決断を遅らせてしまった。

c) タイに合併会社を設立、クエン酸の製造を開始

X社の関連会社であるE社は、別途中国から最終製品であるクエン酸を輸入していたが、品質が悪かったため、輸入後国内で再び精製する必要がある、そのことがコスト高要因となっていた。そのため、中国に変わる新しい調達先を模索していたところ、再び日本大手商社C社からタイ工場設立の話を持ちかけられた。

C社のタイ子会社である食品化工会社F社は、何十年もタピオカフラワー（タピオカをすりつぶしたもの）を生産しており、そのでんぷんかすの有効利用を図っていた。X社はこのかすを利用することで、原材料の安定調達先を確保するとともに、安価なクエン酸を作る体制を整備し、激化しつつある海外メーカー（中国、欧州）との競争に備えようと考えた。インドネシアからの撤退経験もあり、X社としては当初は技術指導のみで出資をする予定はなかったものの、C社から少しでも資本参加してほしいとの要請があったため、5%のみ出資することとなった。こうして98年12月、タイに現地法人B社を設立した。

B社は、E社より仕入れたでんぷんかすから、クエン酸カルシウムを製造し、さらに精製してクエン酸を製造する、という工程すべてを行っている。B社で製造されたクエン酸のうち、半分はX社が輸入、日本国内で販売しており、残りの半分は、C社が窓口となりタイおよびその他の東南アジア諸国の市場向けに販売している。B社では減産、増産・増設にも比較的柔軟に対応できる生産方式を採用しているため、現在の生産規模は年間6~7千トンだが、今後の市場動向を見て、臨機応変に対応していく予定である（最大1~2万トン程度まで）。

タイへの進出時には、インドネシアでの撤退経験を活かし、進出前の調査を十分に行った。タイのタピオカは品質が良く、かつ日本食品化工からの原材料（でんぷんのかす）の調達も安定しているため、品質は国内生産品とほぼ変わらない。人材教育、資金調達はC社が担当してうまくいっており、黒字転換は2003年を予定している。

d) 中国メーカーと染料の生産委託で提携

もう一つの主力製品である染料についても、顧客である染料加工会社の海外移転が進展し、国内の顧客数が減少するとともに、コスト削減要求が強まってきていた。しかし、日本国内での操業では排水処理の費用等コストが高く、削減が難しいため、海外メーカーへの委託による生産をすることにした。

委託先候補として、取引商社から比較的技術力の高い海外メーカー10社（中国、台湾、韓国など）を紹介してもらった。最終的にコスト面、品質面ともに優れていた中国のメーカー1社に絞り込み、96年8月から低付加価値の汎用染料の生産を委託している。日本から技術者4~5人を派遣し指導に当たらせ、現地で最終製品まで作らせている。生産された製品はほとんど日本に輸入しているが、一部第三国に輸出されている。中国からの輸入品は日本国内での出荷量全体の4分の1を占めている。

e) インドのメーカーとも生産委託で提携

2000年10月からはインドの染料メーカーとも提携し、一部の品目のみ生産機能を試験的に移転した。直接投資により生産拠点を設立するほどのメリットはなく、それよりも国内でより付加価値の高い別の製品に投資したいという考えから業務提携という手段を選んだ。商社からの紹介を受け事前調査も実施したが、インドを選んだ理由は技術力が高いこと、繊維産業が重視されていること、人件費が安いことが挙げられる。日本からは技術者を1人派遣し指導に当たらせている。中国の委託先と比較した場合、もともとの技術力が高いため技術移転に要する期間は中国より短い、品質管理能力という面では中国より低い。

今後の展開

近年、クエン酸などの食品添加物は、国内需要の伸びがあまり期待できなくなってきている。これは、食品添加物を多く用いるソフトドリンクの需要が減少する一方で、お茶やミネラルウォーターといった食品添加物を使わない飲料の消費が増加しているためである。このためX社では、比較的成長が期待できる工業薬品、化成品、機能性材料(感光剤など)の部門に注力しようとしている。

大量生産、コストダウンの時代は終わり、多品種少量、高付加価値生産の時代になってきているが、X社では自社技術のすそ野が広いことを活かし、多種類の製品を生産することで対応しようとしている。国内では、多品種少量・高付加価値型生産を追求していくため、汎用性の高い低付加価値製品の生産は、今後ともできる範囲内で海外に移転したいと考えている。

複数国展開

業務提携

直接投資

撤退

中国

(23) Y 社

...生産委託の形式で海外から商品を調達

...現在の調達先は品質が不安定であり、新たな調達先を模索中

企業概要

所在地			
業種	卸売業	業務内容	船舶用金具卸売業
設立年月	1979年11月	従業員数	6人
資本金	10百万円	国内事業所数	1ヶ所
売上高	120百万円	海外売上高比率	0%

海外企業との業務提携の概要

取扱商品	プラスチックほうき	相手国	
提携形態	生産委託	提携期間	1980年～
提携の目的	コストの低減		

取扱商品	ステンレス金具	相手国	
提携形態	生産委託	提携期間	1982年～
提携の目的	コストの低減		

取扱商品	ナイロンケーブルタイ	相手国	
提携形態	生産委託	提携期間	1988年～
提携の目的	コストの低減		

日本本社

Y 社は、設立当初から漁業用船舶に使用するアンカーや汎用フックなどステンレス金具の製造・卸を行っていた。その後「冷凍船で使用する竹ほうきはよく折れて使い物にならない」という話を顧客から聞き、1980年頃から折れにくいプラスチックほうきの取り扱いを始めた。このプラスチックほうきは、現在は漁業用の用途以外に、北海道で雪を掃くためにも使われている。また、ヨットで使用する金具やワイヤーを建築用資材に応用した商品、例えば、階段の手すり部分にワイヤーを使用したり、インテリアのそのものに金具やワイヤーを使用したものなども取り扱っている。このように、漁業用資材を起点として様々な関連商品へと事業を拡大した背景には、漁業用資材の需要の減少、利益率の低下がある。

現在、売上の60%程度が漁業用資材、20%がほうき類、20%が建築用資材で賄われているが、その8割は輸入品であり、全て国内で販売している。漁業用資材での競合は少ないが、金具全般は多数の企業を取り扱っており、各製品の利益率はまちまちである。また、製品ごとに様々な国から輸入を行っている。

## 海外事業

### a) 国内商社利用から海外工場へ直接発注へ

漁業用資材の取り扱いを開始した当時は国内商社から仕入れを行っていたが、調達コストの削減を主な目的として、自社で独自に生産を委託する工場を探すべく、商社が生産を依頼している工場を辿っていった。1980年頃、その中の台湾企業A社からの調達を開始し、後にA社の中国工場とも取引も行うようになった。また、台湾に本社を構えている韓国企業等とも取引を行っており、現在全部で4~5社と取引を行っている。

取扱製品と調達先は、概ね国毎に分かれている。これらの企業に対しては、国内在庫がなくなる寸前に不定期で発注を行っている。特に漁業用資材は多品種少量取引であるため、サイズを多様に在庫で揃えておくようになっている。

現在取引を行っている企業とは別に、以前は台湾商社(台北)とその中国工場(青島)とも取引を行っていたが、台湾商社とは価格面で折り合いがつかず、中国工場はあまりに品質が悪かったため、1994年に取引を打ち切った経緯がある。

### b) 品質の向上・安定とより優良な取引先の開拓が最大の課題

発注は電子メールを主体として一部FAXも併用し、文書・図面でA社台湾本社に一括して送っている。その後台湾本社から中国工場に対して指示を出しているが、届いた製品がサイズの違いにより使用できなかったため、やむを得ず日本で加工し、加工費用を中国工場に請求したこともある。さらに価格面でも必ずしも条件がいいとはいえない。

こうした問題を解消するために、海外で他の優良仕入先を探しているところである。インターネットを利用して何件か候補を探したものの、なかなか適切な仕入先を見つけることができない。サンプルだけ高品質の製品を送付してきて、実際に取引を開始してみると実は極めて品質が低かったというケースもある。やはり取引先は何らかの知り合いのついで探す必要があると考えている。

## 今後の展開

今後は取扱商品の幅を広げていきたいと思っている。特に自社の建築用資材は注目されてきており、価格面でも競争力があることから、現在拡大傾向にある同市場への注力を進めていきたい。また同時に、優良な仕入れ先を発見するための努力は常に継続していく必要があると考えている。地元の青年組合などでは、問屋のあり方などについての議論がなされることもある。インターネットの登場によって卸売業者の存在意義が問われるようになってきているが、現在自社でもインターネットを利用した販売を行っており、こうした変化に柔軟に対応していくことが重要であると考えている。

(24) Z社

...付加価値の低いトランスの生産機能を海外の複数の拠点に移転した後、一部の生産拠点は売却・撤退  
...主力製品であるスイッチング電源の生産機能も今後さらに海外へ移転

企業概要

所在地	神奈川県川崎市		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電源・各種トランスの製造・販売
設立年月	1946年5月	従業員数	230人
資本金	1,000百万円	国内事業所数	
売上高	12,000百万円	海外売上高比率	20%

海外事業所の概要

企業名	B社		
所在地	セレンバン(マレーシア)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	トランス、スイッチング電源の製造・販売
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の単独設立(100%出資)
登記年月	1989年9月	従業員数	650人
資本金	7.5百万リンギット	売上高	77百万リンギット
進出主目的	海外市場の開拓・拡大、コストの低減		

【その他の海外事業所】

- ・ C社(インドネシア・ジャバ) ...トランスの生産・販売 / 200人
- ・ D社(米国・ワシントン) ...UPSの販売 / 若干人
- ・ 《撤退》Z社(韓国・ソウル) ...トランスの生産・販売 / 99年撤退

日本本社

a) スwitching電源に注力

当初、各種トランスの製造・販売を主な業務としていたが、その後、スイッチング電源、および無停電電源装置(UPS)も取り扱うようになった。1980年代後半には、トランスの主要部材の調達先であった現在の親会社が資本参加することになり、現在株式の過半を保有している。Z社には親会社から設計者等が多数出向しており、主に技術面でサポートを受けている。現社長も親会社出身である。

現在の主要製品はスイッチング電源であり、売上の80%を占める。国内のトランス業界は、スケールメリットを享受できる最大手数社と、その他の企業との格差は開きつつあり、二極化の傾向にあると言える。トランス業界を取り巻く環境は受注単価の低下等で年々厳

しくなっているため、スイッチング電源の比重を今後も高めていこうとしている。スイッチング電源メーカーは、大手だけでも国内に10数社あり、Z社は中位に位置する。主な顧客は、日系の大手電気機器メーカーである。

複数国展開

#### b) 納期短縮、コスト削減を重視

大手電気機器メーカー等の顧客の要求に応えるため、『納期短縮』と『コスト削減』を主な経営課題としている。

業務提携

『納期短縮』に関しては、在庫を極力少なくし効率的・計画的に生産することを目指している。そのために、サプライチェーンマネジメント導入のプロジェクトチームを組成している。例えば、部品の現地調達とリードタイムの短縮により、空輸比率を削減したいと考えている。マレーシア工場の現地調達比率は現在半分程度であるが、これを将来的には100%にするという経営計画を立てている。

直接投資

『コスト削減』に関しては、「部品調達コスト面」「物流コスト面」「生産コスト面」からそれぞれ対策を講じている。「部品調達コスト」の削減は、製造原価に占める部品・材料費の比率が高いため重要視されており、社内の資材部門に専門組織が設置されている。海外からなるべく安い部品を調達したいと考えているが、使用する部品を変更する場合、検査団体による認可、顧客による承認が必要でありスムーズには進まない面がある。国内で生産するスイッチング電源の場合、部品によって状況が異なっており、ICに関しては一部台湾から調達している。「物流コスト」の削減に関しても、社内にプロジェクトチームがあり、国内外の工場間における部品・製品の直送比率の改善、積載率の向上等に取り組んでいる。一方、「生産コスト」の削減に関しては、国内の工場の生産性向上に努めると共に、海外に生産機能を移転すること、海外のメーカーに生産委託をすることにより対応している。付加価値の低いトランスの生産は既に国内では行っておらず、生産機能は全て海外の工場（マレーシア、インドネシア）に移転している。また、UPSの生産は中国のメーカーに全面委託している。スイッチング電源も、生産機能を一部マレーシア工場に移転している。

撤退

中国

また上記の他に、付加価値の高い製品を開発していくことを、経営戦略の中で重視している。具体的には、スイッチング電源とUPSの技術の融合等、要素技術を積み重ねることにより、新たな製品を開発したいと考えている。

#### 海外事業

##### a) 韓国のトランスメーカーZ社に資本参加し技術指導

1980年代に入り円高が進行し経営環境が悪化する中で、事業の多角化・高付加価値化を目指すようになったため、付加価値の低い製品は海外で生産する方向に傾くようになった。最初にその対象となった製品は、電子レンジに使用する定電圧トランスであり、まず韓国のトランスメーカーZ社と技術提携をし、技術者を派遣、その後資本も参加（株式シェアは

49%) することとなった。進出国として韓国を選択した理由としては、当時の韓国は人件費が安くかつ距離的にも近かったということが挙げられる。なお、販売先は韓国内外の電子レンジメーカーである。

b) マレーシア・インドネシアにトランス工場 B 社・C 社を設立

続いて、1989 年、マレーシアのセレンバンにトランス工場 B 社を設立した。これは、トランスの主要ユーザーがバンギに工場を設立したことも契機となっている。トランスの部材費の半分を占めるトランスコアは、現地にある親会社の系列会社から調達した。その他、巻線等の部品は当初日本より調達したが、現在では現地でも調達している。販売先は、半分がマレーシア国内、残りは日本・北米・欧州である。

さらに、マレーシアの人件費が上昇してきたことに対応し、98 年 1 月には人件費がマレーシアの 6 分の 1 であるインドネシアのメダン（マラッカ海峡をはさみ B 社の対岸）にトランス工場 C 社を設立し、これに先立って日本国内のトランスの生産機能を停止した。インドネシア C 社への材料は、マレーシア B 社から支給され、製品も全量買い取るシステムになっている。インドネシア C 社には、現在約 200 人の従業員がいるが、今後規模を拡大し、逆にマレーシア B 社の規模を縮小したいと考えている。現在マレーシア B 社では、インドネシア C 社への生産移管で余剰になった生産能力で、スイッチング電源も生産し、内外のユーザーに供給している。国内で生産している製品は比較的納期の短いもの、海外では比較的納期が長く、取引先からのコスト削減要求の厳しいものという棲み分けを行っている。

c) 台湾メーカーとスイッチング電源の生産委託で提携

スイッチング電源に関しては、1995 年頃から台湾のメーカーに一部生産を委託し日本において Z 社のブランドで販売している。この委託契約は、日本への進出を希望する台湾メーカー側からの要請に対応する形で結ばれた。スイッチング電源の部品は日本でしか調達できないものもあるが、加工費（ハンダ付け、検査、人件費等）は台湾の方が安く、また台湾メーカーは中国に工場を持っているため、日本からの部品の輸送費を含めたとしても総じて生産コストが安くなっている。

d) 中国メーカーと UPS の生産委託で提携

1998 年頃から UPS の生産を中国のメーカーに全面委託し、国内の自社工場で UPS の生産は停止した。生産に必要な部品は日本から支給している。人件費は日本の 5 分の 1 であるが、物流費を考えると、材料を除くコストは日本の半分程度となる。

e) 韓国トランスメーカーZ社の株式を売却

スイッチング電源に事業の重点を移行させていくことに伴い、Z社におけるトランス事業の位置づけは低くなっていった。こうした流れに対応し、韓国のトランスメーカーZ社の経営を現地化するとともに、株式シェア(当初49%)も次第に減少させていき、99年上期に全株式を売却することにした。なお、この撤退に伴うトラブルは特に発生しなかった。

今後の展開

電機・電子部品業界は、現在のところは好調であるが、数年のうちには、必ず厳しい時期が訪れるだろう。その時のために納期短縮、コストダウンの努力を継続的に行い、顧客との良好な関係を維持していきたいと考えている。そのためには、主力製品であるスイッチング電源の生産機能を相当程度海外に移転していく必要がある。

また、マレーシア工場の人件費は割高となっており、今後はマレーシア工場の規模を縮小させていく方針である。さらに、今後現地のスタッフを養成した上で日本人スタッフを減少させ人材面でも現地化を進展させていきたいと考えている。

また、現地顧客の調達担当者は現地人であることが多いため、設計者を現地で養成することで、現地人同士で商談を行えるようにし、顧客開拓をさらに進めていきたいと考えている。

複数国展開

業務提携

直接投資

撤退

中国