

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

今回、「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、海外展開に関して特徴的・先進的な取り組みを行っている企業及び海外からの撤退を行った企業を対象として、国内でインタビュー調査を行っている。

ここでは、インタビューで聴取した各企業の『経営課題』と『海外展開』に鑑み、以下の観点から比較・分析を行う。

(1) 経営課題と海外展開

- ・ 中小企業が直面している経営課題の解決のために、海外においてどのような取り組みを行っているか。
- ・ 海外展開によって、どのようなメリットを得ることができたか。

(2) 海外展開形態～直接投資と業務提携

- ・ 中小企業が海外展開を行う際に、直接投資と業務提携をどのように使い分けているのか、または、どのようにうまく組み合わせているのか。

(3) 海外事業からの撤退と対応

- ・ どのようなことが原因となって海外からの撤退に至るのか。
- ・ 撤退を回避するためにどのような手段を講じるべきか。
- ・ 撤退後にどのような対応を実施しているのか。

(1) 経営課題と海外展開

“売上数量の増大”のための海外展開の取り組み

前章のアンケート結果では、「現在重視する課題」及び「今後重視する課題」として、回答企業の約4割が、“売上数量の増大”を最も重視する経営課題と回答している。

“売上数量の増大”を図るためには、「海外市場での新規市場の開拓」と「日本市場における新規市場の創造/新たな市場への参入」という双方の方向性が考えられるが、今回のインタビュー調査では、「海外市場での新規市場の開拓」を通して“売上数量の増大”を図っている事例が多く見られた。

欧米においては、まず、販売拠点を設立したうえで、現地市場調査を行いながら、事業採算性が合う場合には生産拠点の設立を検討するという事例が多かった。一方、東南アジアや中国では、当初は、日本市場や第三国への製品供給のための生産拠点を設立し、その後、現地市場開拓を行っていく事例や、最初から現地市場への製品供給を目的とした生産・販売拠点を設立する事例も多く見られた。

海外市場開拓の難しい点は、厳しいコスト競争を前提としたうえで、商品（サービス）力の競争を強いられることである。更に、販売ルートや取引先は独自に開拓していく必要がある。現地の販売代理店や商社などを活用する場合もあるが、顧客との関係構築をいかに図っていくかが、安定した取引確保のために極めて重要と考えられる。現地法人設立の際に、顧客開拓を期待して地場企業との合併を行う事例が散見されるが、合併相手のニーズと合致している場合は成果が出ることもあるが、合併相手が技術移転を期待している場合は、顧客開拓において期待通りの成果が望めないこともある。

図表 4- 1- 1 “売上数量の増大”のための取り組み事例

企業名	業種	取り組み内容
山崎金属工業	金属製品製造業	・世界市場における自社ブランドの確立と新規市場の開拓を目的として、米国に販売拠点を設立。斬新なデザインで独自の新製品を開発する戦略と広告・宣伝戦略が功を奏し、自社の知名度・ブランドが浸透。
ワコム	電気・電子製品製造業	・ドイツ、米国、中国に販売拠点を設立し、現地市場の販売動向だけでなく、新製品開発に必要な研究開発動向等の情報も収集。中国では、地場流通のトップとの関係が強い大学の研究者との関係構築に注力。
Y社	精密・医療機器製造業	・海外市場開拓・売上拡大を目指して、米国、ドイツに販売拠点を設立。顧客ニーズを把握することで現地市場開拓や販売方法に関するノウハウを蓄積。 ・フランス、イタリアにも販売拠点を設立するが、現地法人間での連携がうまくいかず、管理に苦労。本社の経費削減方針のもと、撤退。
日本工装	一般機械器具製造業	・海外市場の開拓のために、米国、韓国、中国、シンガポール、インドに生産拠点を設立。技術開発に注力し、現地市場で売上を順調に拡大。
十条電子	電気・電子製品製造業	・中国での国内販売と輸出入の自由度を重視し、経済の中心地である上海の経済技術開発区に生産拠点を設立。 ・開発業務に重点を置くものの、現地での販売拡大のため、営業人員の大幅拡充に取り組む。
X社	電気・電子製品製造業	・取引先からの要請により、中国での市場開拓を目的に合併で生産拠点を設立。お互い独自に営業展開を行い売上拡大を目指す体制を構築。

“コスト削減”のための海外展開の取り組み

前章のアンケート結果では、「現在重視する課題」として3割弱、また、「今後重視する課題」として2割弱の企業が、「コスト削減」を最も重視する経営課題と回答している。

これまでの海外展開の典型的なケースとして、「海外において、安価で豊富な労働力を活用した労働集約的な業務を行う」ことが最も多かったが、低コスト生産を大前提とした競争環境においては、日本製品と同水準の品質を求められる製品（サービス）も増えてきている。今回のインタビュー調査でも、安くて良い製品（サービス）を生産・提供するために、海外展開を実施している事例が多く見られた。

当初は、コスト削減を目的として海外展開したものの、顧客の高度で多様なニーズを満たすために、海外でも日本国内と同様に最新鋭の設備・装置を投入し、その結果、生産コストが日本製品と大差がなくなっている事例もある。このように、単にコスト削減だけを目的に海外展開するのではなく、海外展開を経営課題の解決にどう活かすのか、また、海外展開をした後で次にどのような事業展開を行っていくのかなど、経営環境の変化と顧客や市場のニーズの変化をタイムリーに捉えて、柔軟に対応していくことが求められている。

図表 4- 1- 2 “コスト削減”のための取り組み事例

企業名	業種	取り組み内容
S社	電気・電子製品製造業	<ul style="list-style-type: none"> マレーシア、中国に生産拠点を設立し、コスト削減と海外市場開拓を図る。 自社で開発した加工装置により、生産性の向上、更なるコスト削減が可能となっている。
U社	金属製品製造業	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の要請で、フィリピンへの生産拠点の設立に向けた現地調査を開始。 厳しい価格競争のなか、低廉な労働力を基に製造コストの大幅な削減を目指す。
東海マテリアル	卸売業	<ul style="list-style-type: none"> コスト削減と労働力確保を目的に、中国とインドネシアに生産拠点を設立。 未経験者を採用し、技術面での指導に注力し、安価な大量生産体制を確立。
Z社	一般機械器具製造業	<ul style="list-style-type: none"> 取引先のメンテナンス・サポートを目的に、中国で現地法人を設立。 設備の組立加工や設備の据え付け工事を行う際に、現地で外注先を活用してコストを削減。
ネピュー技研	一般機械器具製造業	<ul style="list-style-type: none"> 国営企業と合併で現地法人を設立。大学や協力工場への外部委託により生産コストを抑制し、日本の品質レベルの製品を中国の価格で提供できる体制を構築。

“商品（サービス）力の強化”のための海外展開の取り組み

前章のアンケート結果では、「現在重視する課題」として2割強、また、「今後重視する課題」として3割強の企業が、“商品（サービス）力の強化”を最も重視する経営課題と回答しており、中小企業は中長期的な経営課題として重視していることが分かる。

“商品（サービス）力の強化”を重視している企業は、必ずしも商品（サービス）力の強化を目的として海外展開を行うわけではない。海外市場の開拓、生産コスト・原材料調達コストの削減、国内取引関係の維持・強化など、さまざまな目的を持って海外展開を行っているが、その活動のなかで“商品（サービス）力の強化”のための取り組みを重視し、自社の強みを発揮している企業が多い。

今回のインタビューのなかで、海外展開の効果・影響として、企業が当初は想定していなかったことが数多くあり、そのことがきっかけとなってマネジメントのレベルが上がり、経営課題や解決手段の捉え方が変わってきているケースも多々見られる。また、海外展開を行うなかで、重要なパートナーや取引先との出会いが生まれたり、優秀な人材を獲得できたりすることで、新しいビジネスチャンスが生まれたり、新しい事業展開を開始したケースもある。海外展開を行うことは、必ずしも“商品（サービス）力の強化”に直結するものではないが、マネジメントの成長と解決手段の選択肢拡大、新たな経営資源の獲得を通して、結果的に企業の“商品（サービス）力の強化”につながるというメリットが生じる場合もある。

図表 4- 1- 3 “商品（サービス）力の強化”を重視している企業の取り組み事例

企業名	業種	取り組み内容
カワタ	一般機械器具製造業	・米国の技術提携先と合併で、両社の製品の相互販売とサービスを目的とする現地法人を設立。 ・現地の日系企業や地場企業への製品供給とメンテナンス・サポートに力を入れている。
中外商工	卸売業	・取引先の海外展開に伴い、現地での副資材の調達・供給を目的として、シンガポールに販売拠点を設立。 ・現地調達への切り替えを進めるとともに、現地で新たな取引先を確保し、取引先の幅広いニーズに応える形で取引を伸ばしている。
松島蒲鉾	食品製造業、小売業	・国内で新たな事業展開を図るために、タイで現地企業を相手に冷凍食品の生産委託を開始。 ・現地工場で生産工程の見直し、検査体制の見直しを進め、低コストで良品質の製品開発を実現。
ゴータ EMB	衣服・繊維製品製造業	・米国向け輸出をしていたが、円高をきっかけに香港に貿易決済拠点、中国に生産拠点を設立。低コストで良質・豊富な労働力を活用して、米国市場向けに安価で品質の高い製品を大量に供給している。
山下産業	衣服・繊維製品製造業	・中国で現地工場の生産ラインを借りて、日本市場向け製品の委託生産を実施。現地従業員を日本に大量に招聘して研修・指導を行っており、従業員の技術レベルと製品の品質水準は着実に向上している。
丸果庄内青果	卸売業	・中国で、現地企業と提携し、加工食品、消費財などを中心に中国での生産委託、日本での販売を実施。最も低コストで品質の高い委託先を製品ごとに選択し、生産を委託している。

(2) 海外展開形態～直接投資と業務提携

海外展開形態は、直接投資と業務提携に大別される。前章のアンケート結果から、海外展開の採択基準と選択した展開形態に関する傾向が出ており、それによると中小企業経営者は、直接投資と業務提携に、以下のようなメリット、デメリットを感じていると考えられる。

図表 4- 1- 4 海外展開の採択時における直接投資と業務提携のメリット・デメリット

	直接投資	業務提携
メリット	<ul style="list-style-type: none"> ・（独資の場合）コントロールが容易 ・企業ポリシーや企業理念に適合した事業展開が可能である ・経営トップの判断のもとで事業展開が図れる 	<ul style="list-style-type: none"> ・期待する成果がある程度確実に見込める ・投入コストが低い ・環境変化に対するリスク回避がしやすい
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・期待する成果が確実ではない ・投入コストが高い／実務レベルの責任者が必要である ・環境変化に対するリスク回避が難しい 	<ul style="list-style-type: none"> ・提携相手のコントロールが難しい ・適切な提携相手がいなければ成果が出ない

業務提携には、主要なものとして、生産提携（生産委託／生産受託）、販売提携（販売委託／販売受託）、技術提携（技術供与、技術導入）などがあるが、多くの製造業者にとって、海外展開の究極の目的は海外生産であることから、業務提携のなかでも直接投資との代替関係にあるのは、“生産委託”である。

“生産委託”には、委託先に製品・部品の仕様・設計のみ示して、委託先に生産を任せるケース、委託先の土地・建物・従業員を賃借（または自社で雇用）し、自社から生産機械を提供（貸与）し、自社の技術者を派遣することにより、直接、生産管理や品質管理を行うケース、に大別される。のケースは、韓国、台湾などで多く、のケースは、中国（特に深圳）などで多く見られる。

“生産委託”は、“直接投資”による自社生産よりも、投入コストが低く抑えられること、需要に合わせて生産体制を柔軟に変えることができる（従って、リスクを回避することができる）ことなど、メリットも大きい。自ら技術者を派遣するなどの手段により、直接、生産管理や品質直接管理を行う体制を構築しなければ、納期や品質がうまくコントロールできないというケースが散見される。

また、同規格の製品を大量生産方式で製造する場合には、スケールメリットによるコスト削減と生産期間の短縮化が実現できるが、多品種少量生産、オーダーメイド製品、短納期製品など、特に開発・設計部門と生産部門の連携・納期等の対応が求められるケースでは、“生産委託”の強みが発揮できないという問題がある。

“生産委託”の対象製品は、汎用品、低価格品など付加価値が低い製品が中心であったが、昨今、技術レベルの高い製品や高付加価値製品などの主力製品にシフトしつつある。

また、従来は労働集約的な作業を伴う生産業務が中心であったが、最新鋭の生産設備を導入して生産能力の増強を図るなど、資本集約的な生産業務にシフトしつつある。

“生産委託”の対象製品が、汎用品から高付加価値製品へシフトするに伴い、委託先への自社技術の移転も必要になり、技術流出のリスクも高くなる。今回、インタビューした企業のなかでも、生産工程をまるごと委託しないで、委託内容を細かく分けて発注したり、基幹部品は自社のものしか使えない設計上の工夫をしたりするなど、自衛の手段を講じている企業も見られた。

“生産委託”を成功させるためには、契約締結に当たって、提携相手との間で、生産管理や品質管理がきちんと行われる仕組みを確認・合意することが必要であり、現場での技術指導などが確実に行われる体制を整備しておく必要がある。

図表 4- 1- 5 業務提携の取り組み / 業務提携と直接投資の使い分け

企業名	海外展開の特徴	海外展開の具体的な内容
ワコム	生産委託 + 直接投資	<ul style="list-style-type: none"> 台湾で、中国市場向け普及品の生産（組立）を委託。技術の流出を防ぐため、基幹部品を日本から供給。 現地市場の情報収集の必要性に応じて、業務提携と直接投資を使い分け。自社拠点を設置することにより、新製品開発に必要な現地市場動向、技術開発動向等の情報収集を図る。
兵庫製作所	生産委託 + 直接投資	<ul style="list-style-type: none"> 韓国で、日本市場向け製品の部品調達～製品出荷までの工程を委託。日本から人材を派遣して品質管理を徹底。 短納期や高品質のものは国内で委託。
イサハヤ電子	生産委託	<ul style="list-style-type: none"> フィリピンでは、日本市場向け製品の低コスト・大量生産での生産委託が成功。生産能力増強のため、最新鋭設備を投入。 中国では多品種少量生産でリードタイムの短縮化がうまくいかず、生産量が伸びず提携解消。
ネピュー技研	生産委託 + 直接投資	<ul style="list-style-type: none"> 中国（上海）で、日本市場向け製品の生産委託業務を複数社に競争させて価格をコントロール。 委託内容を分解して委託することで、技術の模倣と流出を防御。複数の委託先のコントロールには手間がかかるが、付加価値の高い単品商売であるため、対応が可能。特に現場での技術指導は重要。
十条電子	生産委託 直接投資へ 転換	<ul style="list-style-type: none"> 中国（上海）で、日本市場向け製品の生産を委託。品質管理を徹底するために、契約書に「不良品には対価を支払わない」旨記載し、検査基準書、検査手順書、検査システムを国内のものよりも詳細化・具体化し、品質改善を実施。 委託先の生産管理、及び、中国市場への販売等を狙いとして、現地法人を設立。
ワカムラ電機	生産委託 提携解消	<ul style="list-style-type: none"> 中国（烟台）で、日本市場向け製品（補充品）の生産を委託。多品種少量生産であり、派遣人材や輸送に必要なコストがかかり、コストメリット享受できず。

(3) 海外事業からの撤退と対応

撤退の原因には、以下のように、外部環境の変化、市場環境の変化、現地マネジメントの問題、の3つに大別される。

図表 4- 1- 6 撤退原因の種類

撤退原因の種類	撤退原因となる主な内容
外部環境の変化	現地の政情・経済不安／法制度の変更／人件費等の上昇／等
市場環境の変化	現地市場での競争激化／主要取引先の移転・撤退／取引先の品質・納期・コスト要求／等
現地マネジメントの問題	生産・品質管理の問題／労務・人事管理の問題／受注先・販売先確保の問題／合併相手とのトラブル／優秀な人材確保の失敗／等

撤退原因となり得る問題に関して、企業における対応は、『外部環境の変化』への対応が最も困難である。これらは、自社でコントロールができないものがほとんどであり、また、時として急速な変化として現れることから、経営としての対応を行う時間的な猶予が与えられないことが多い。

『市場環境の変化』は、主に、現地市場での販売を目的とした企業にとって、経営に与えるインパクトが大きいと言える。特に、国内取引先に追従して生産拠点を設立したケースでは、主要取引先の移転・撤退により、売上高確保の見通しがまったく立たなくなることも多い。また、現地市場での競争は、例えば中国においても、日系企業間の競争から、外資系企業（欧米企業、韓国・台湾系企業）、地場企業との競争にシフトしつつあり、国内以上に競争環境は厳しくなっている。自社の“商品（サービス）力の強化”を図ることが中長期的な対応として必須であり、それができなければ生き残っていくことは難しいと考えられる。

『現地マネジメントの問題』は、企業ごとに非常に大きな対応の差が出る部分であり、この問題が回避できるか否かは、企業のマネジメント力にかかってくる。特に、派遣人材に制約のある中小企業では、生産管理・品質管理といった業務管理はもちろんのこと、財務管理、人事・労務管理などの経営管理に至るまで、いかに効率的で安定した管理の仕組みを構築して、リスクを回避し、発生したトラブルをカバーできる体制を整備できるかが重要である。

今回、インタビューをした企業では、『市場環境の変化』と『現地マネジメントの問題』による撤退事例が多かった。特に、『現地マネジメントの問題』は、事前の十分な準備とトラブル発生後に適切な対応をとることができれば、回避できると思われるものが多く、これは特に海外展開のみに限ったことではない。国内での新規事業展開においても、同じ様な問題に直面することが多いと考えられるため、企業としてのマネジメント力を磨くことが、直接投資や業務提携といった海外での事業展開にも活かせるものと考えら

れる。海外であることから、特に欧米型のマネジメントスタイルが有効であるとは限らない。重要なことは、企業独自のマネジメントスタイルを確立し、それをすべての従業員に浸透させることである。今回、インタビューした企業においては、独自の企業理念のもと、マネジメントスタイルを確立して、国や地域、商習慣、言葉、宗教の違いなどを超えて成長している企業が多く見られた。その過程では、確かに、トラブルや失敗を経験しているものの、試行錯誤の末、最もよいやり方を見出し、そこで培った知恵と工夫を企業のノウハウとして蓄積している。独自のマネジメントスタイルを確立し、すぐれた企業文化を作り上げた企業では、現地法人自らが経営判断をし、行動できる“現地完結型マネジメント”が可能になる。

撤退経験は企業の経営基盤や信用力などに少なからず影響を与えるものであるが、そこで得られた経験は得難いものであり、今回インタビューした企業のなかでも、撤退経験を活かして、次なる事業展開（海外展開、新規事業展開）につなげている企業も多く見られた。

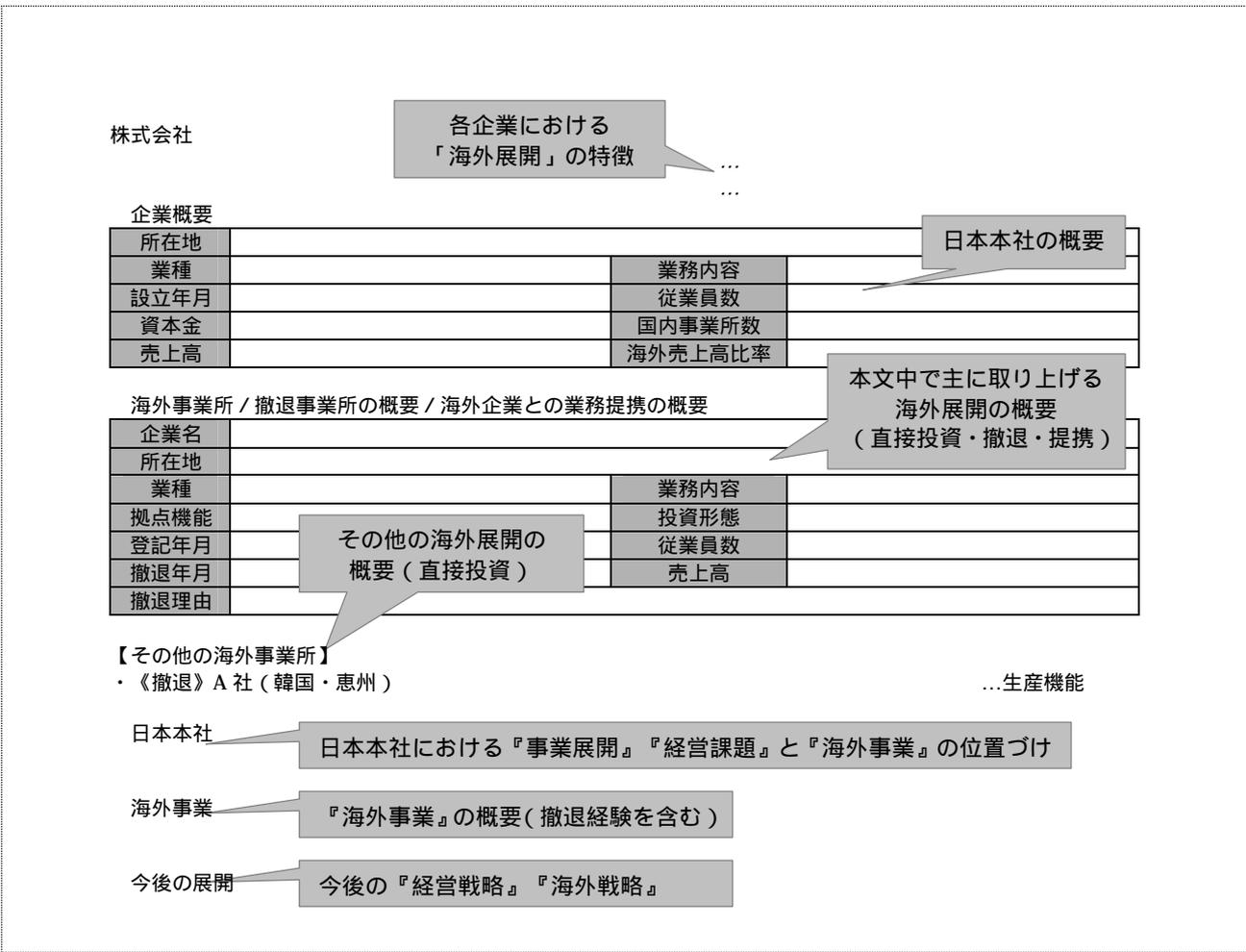
図表 4- 1- 7 撤退の要因とその後の展開

企業名	撤退の原因	設立・撤退の経緯とその後の展開
岐阜プラスチック工業	市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の要請に従い英国で生産拠点設立するが、市場環境の変化により受注の見通しが立たず、最終的に現地法人を清算。 その後、コスト削減を目的に、中国で日本市場向け製品の生産委託を実施。
松島蒲鉾	市場環境の変化 / 現地マネジメントの問題	<ul style="list-style-type: none"> 中国（大連）で食品加工ビジネスの現地調査を兼ねて外食店を運営するが、競争環境の激化と合併相手と経営方針に関するトラブルにより、現地法人を清算。 その後、タイで冷凍食品の生産委託を実施。
Y社	市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> 米国の研究開発型企業を買収するが、激しい技術開発競争のもと、人件費等のコストが上昇、収益維持が困難となり、現地法人を解散。 その後、海外の販売目的の現地法人を整理するとともに、代理店を活用して、東南アジアを中心に販売を拡大。特に中国に注目し、営業活動を実施。
三恵クレア	現地マネジメントの問題	<ul style="list-style-type: none"> 中国で高級婦人服の生産委託を行うが、現地従業員に経験者が少なく、意志疎通もうまくいかず、品質水準が上がらなかったため、提携を解消。 その後、中国の別の企業と技術提携し、技術指導を実施。
T社	現地マネジメントの問題	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点設立の計画を販売拠点に変更して進出するが、現地での受注確保が見込めず撤退。 その後、海外展開は実施しておらず、国内事業に集中。
山下産業	外部環境の変化 / 現地マネジメントの問題	<ul style="list-style-type: none"> 商社の誘いにより、タイで生産拠点を設立するが、経営者の急逝、急激な生産コストの上昇が重なり撤退。 その後、中国で生産委託を実施し、技術指導・現地従業員の研修に注力。撤退の経験を活かして、委託先のコントロールに力を発揮。
八島農具興業	外部環境の変化 / 市場環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> 国内での低価格品の大口需要に対応するため、フィリピンに生産拠点を設立するが、人件費の上昇、中国製品との競合激化のなか、撤退を決断し、現地法人を清算。 高付加価値品の部品を中国で生産委託。出張ベースで技術指導実施。

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（24社）について、以下の観点から、調査結果の内容についてまとめている。

- ・日本本社における『事業展開』『経営課題』と『海外展開』の位置づけ
- ・『海外展開』の概要（含む、撤退経験）
- ・今後の『経営戦略』『海外戦略』



国内インタビュー調査対象企業一覧

No	対象企業	本事業種	進出国	撤退国	提携国	ページ
1	イサハヤ電子(株)	電気・電子製品製造業	—	—	フィリピン	63
2	(株)カワタ	一般機械器具製造業	中国、台湾、米国、タイ、シンガポール、マレーシア	—	—	66
3	岐阜プラスチック工業(株)	プラスチック製品製造業	—	英国	中国	69
4	ゴーダ EMB(株)	衣服・繊維製品製造業	中国、米国	—	—	72
5	(株)三恵クレア	衣服・繊維製品製造業	—	—	中国	76
6	十条電子(株)	電気・電子製品製造業	中国	—	—	78
7	(株)中外商工	卸売業	シンガポール、インドネシア	—	—	82
8	(株)東海マテリアル	卸売業	中国、インドネシア	—	—	85
9	日本工装(株)	一般機械器具製造業	米国、中国、韓国、シンガポール、インド	—	—	89
10	(株)ネピュー技研	一般機械器具製造業	中国	中国	—	93
11	(株)兵庫製作所	一般機械器具製造業	フィリピン	—	台湾、韓国	97
12	(株)松島蒲鉾	食品製造業、小売業	—	中国	タイ	101
13	丸果庄内青果(株)	卸売業	中国	—	—	105
14	八島農具興業(株)	その他製造業	—	フィリピン	中国	109
15	山崎金属工業(株)	金属製品製造業	米国	—	韓国、中国	112
16	山下産業(株)	衣服・繊維製品製造業	—	タイ	中国	114
17	ワカムラ電機(株)	電気・電子製品製造業	—	中国	中国	120
18	(株)ワコム	電気・電子製品製造業	ドイツ、米国、中国	—	—	122
	S社	電気・電子製品製造業	マレーシア、中国	—	タイ、中国	126
20	T社	窯業	—	中国	—	129
21	U社	金属製品製造業	フィリピン	—	—	132
22	X社	電気・電子製品製造業	中国	—	—	136
23	Y社	精密・医療機器製造業	米国、ドイツ	米国、フランス、イタリア	—	139
	Z社	一般機械器具製造業	中国	—	—	143

(1) イサハヤ電子株式会社

...ほぼ同時期に、フィリピンと中国で生産委託を開始

...フィリピンでは成功するも、中国では取引が伸びず関係を解消

企業概要

所在地	長崎県諫早市津久葉町 6-41		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	半導体製品の開発・設計・販売
設立年月	1973年3月	従業員数	380人
資本金	35百万円	国内事業所数	2工場、1支店、1営業所
売上高	13,000百万円	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	トランジスタ IC の製造	相手国	フィリピン・ラグナ州
提携形態	生産委託	提携期間	1996年6月～
提携の目的	コストの低減		

日本本社

イサハヤ電子株式会社（設立時：諫早電子工業株式会社）は、1973年に三菱電機の出資を受け、半導体素子（小信号トランジスタ）を製造する協力企業として設立された。その後、三菱電機から複数の半導体関連事業を業務移管される形で事業を拡大し、現在に至っている。現在の事業内容は、応用製品事業・個別半導体事業・高周波光素子事業・デザイン事業の4つで構成されており、売上高でそれぞれ全体の4割、3割、2割、1割を占めている。

主要事業のうち、“応用製品事業”では、取引先の用途に合わせる形で複数のIC・回路部品を組み立てるハイブリッドIC（混成集積回路）を扱っており、最近ではエアコン用ハイブリッドICの需要が最も大きい。また、“個別半導体事業”では、トランジスタ・ダイオードやリニアICなどの個別半導体を扱っている。リニアIC以外は三菱電機より業務移管されて成立した事業であり、製品は三菱電機の販売網を通じて、複数の家電・OA・通信メーカーに販売している。ここ数年は、エアコン用ハイブリッドICや電源関連の標準のハイブリッドICなどを中心に売上が堅調に伸びてきている。一方、“高周波光素子事業”“デザイン事業”は、いずれも三菱電機からの受託事業であり、前者はレーザーダイオードの組立・テスト、後者はデジタル系/アナログ系ASICの開発設計をそれぞれ受注している。

イサハヤ電子では、開発・設計・製造・技術開発機能に特化しており、生産機能は全て全額出資の子会社2社（株式会社アイコックと吾妻電子工業株式会社）に移管する形をとっている。特に応用製品分野では、取引先の用途に合わせて仕様を変える必要があるため、各顧客に技術者を派遣して、開発設計段階から関与することが多い。

海外事業

a) 生産委託による海外展開 ～製品分業から機能分業へとシフト

イサハヤ電子の海外展開は、個別半導体事業の一環としてトランジスタ・ダイオードの生

産をフィリピンに委託するとともに、今年迄は応用製品事業の一環としてハイブリッド IC の生産を中国（深圳）に委託する形をとっていた。いずれも 1996 年から開始されており、双方ともに既存現地企業の工場数フロアを借り受け、日本から生産設備を持ち込み、技術者を派遣して生産指導にあたるという方法をとっている。フィリピンでの生産委託はこれまでのところ比較的順調に事業が拡大してきている一方、中国での生産委託は取引量が思うように伸びず、結果的に 2001 年 9 月に関係を解消している。

海外進出当初は、生産工程を自動化できる製品は日本で生産し、製造原価に占める人件費の割合が高い製品を海外で生産するという製品分業を行っていたが、徐々に生産機能を海外にシフトさせていき、現状では、設計・開発を日本（自社）で行い、生産を海外（外部委託）で行うという機能分業に変化してきた。半導体製品需要の変動にあわせて、柔軟に生産量を調整することと現地での販売を拡大して行く事が主な狙いであり、海外展開当初は国内生産と海外生産の比率が 6：4 でスタートしたが、現在では海外生産比率の割合が 7 割にまで大きくなっている。

b) フィリピンでの生産委託

1986 年に、三菱電機から応用製品（ハイブリッド IC）事業の業務移管を受けた際、すでに社長は、業務受託製品を日本国内で製造し続けることはコスト競争力の面から不可能であること、および海外製造拠点を確保していかない限り、利益を確保するのが困難であることを予知していた。こうした考えに基づき、全く海外取引がなかった時期から、従業員の英語教育を行うとともに、海外現地調査団に加わる形で複数国を視察した。

その中で、当時はインフラや技術力がそれほど好条件ではなかったフィリピンを海外展開先として選定した。現地労働者の質が高く、とりわけ、ワーカーの識字率が高い点と、英語を話すことができる点が主な理由であった。

提携先である Integrated Microelectronics, Inc. は、フィリピンの最大財閥であるアヤラ財閥が設立した電気機器製造会社で、全体で約 7,000 人の従業員を擁している。イサハヤ電子では、工場の一角と従業員の一部（約 400 人）を借り受ける形で生産委託を行っている。生産設備は全て日本から持ち込んでおり、日本から派遣した 7 人の技術者が生産指導を行っている。

生産委託開始当初は、国内の生産拠点では比較的技術レベルの高い製品を、フィリピンではある程度人手がかかる製品を生産し、製品レベルで棲み分けていたが、最近では生産の主力がフィリピンであることから、最新鋭機を積極的にフィリピンの工場へ導入し、生産能力を強化させている。

c) フィリピンでの成功と中国での失敗の要因

同時期に開始したフィリピンと中国での生産委託で、結果的に成否の明暗を分けた要因の 1 つは、取扱製品の性質の違いであると考えている。フィリピンで生産しているトランジスタ・ダイオードは、同規格の製品を大量生産方式で製造することから、日本から持ち込ん

だ生産設備を使うことによって生産の自動化・効率化が可能であり、一定品質の製品を現地の安くて有能な人材を活用し、低コストで生産することができる。一方、中国で生産したハイブリッド IC は、納入先の用途に応じてアセンブリー仕様を変える多品種少量生産品であることから、開発・設計機能と生産機能との連携（納期）の対応がきわめて重要となる。しかし、日本で行っている開発・設計機能を中国へ移すことは技術的にリスクが大きく、日本で開発・設計を行い、中国で生産するという方式を取らざるを得なかった。その結果、リードタイムの短縮が思うように進まなかったというのが、取引量が伸びなかった大きな原因となった。さらに、日本や欧米ではあたりまえの考え方が、中国においては通じないこともあり、中国での事業展開の障害となった。提携先企業の経営者は、長期的な視野でビジネスを育てていくという概念が乏しく、現時点の利益、短期間での利益を優先させ、常に取引量の拡大を主張し続けた。そのこともあって、友好的な信頼関係を築きつつも相手の要求に応じきれず、提携関係を解消する結果となってしまった。

今後の展開

大手トップシェア企業に追いつくことを戦略目標としてきており、すでに小信号トランジスタ市場（月あたり 25～32 億個）では世界シェア約 6～7%を占めている。製品価格は限界まで下がってきているため、大手企業では高グレード商品へと生産の主力をシフトさせてきており、小信号トランジスタ市場では今後 10%程度までシェアを拡大できるものと考えている。ここでさらなる発展を遂げるためには、応用製品事業と個別半導体事業を主要な柱として特化するとともに、大手追随路線ではなく、独自路線をとることによって、世界に名の知られるような企業へと成長することが必要と考えている。

半導体製品を製造する場合、海外での生産を抜きに事業を継続することは難しい。フィリピンと中国での経験・ノウハウがあるため、現時点ではこの 2 国を更なる海外生産拠点の候補として想定している。特にフィリピンは、現在製品を納入している日系企業の生産拠点が集中している東南アジア各国（シンガポール・タイ・マレーシア等）に地理的に近いことも、注目している理由の 1 つである。今後は、直接投資により現地法人を設立する必要性も考えている。または既存の業務提携先に出資をすることで、直接コントロールできる拠点を作るという戦略も考えられるが、半導体市場の変動が激しいことから、需要にあわせて生産体制を柔軟に変えることができる業務提携の方がリスクが少ないと考えている。現在の主力市場である東南アジアの他に、次世代サービスが開始される携帯電話機市場を抱える欧州にも注目している。尚、イサハヤ電子は 2001 年 3 月に本社と国内工場に ISO14001 を取得するなど、着々とグローバル市場への展開の準備も進めつつある。

(2) 株式会社カワタ

...米国市場、東南アジア市場での現地販売のため複数拠点を展開

...東南アジア向けは低コスト生産の中国現地法人へ集約化

企業概要

所在地	大阪府大阪市西区阿波座 1-15-15 第一協業ビル 4 階		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	プラスチック成形工場向け合理化機械（粉・粒体関連合理化機器、金型温度調節機）の製造
設立年月	1951 年 7 月	従業員数	195 人
資本金	974 百万円	国内事業所数	11 事業所、3 工場
売上高	9,659 百万円	海外売上高比率	27.2%

海外事業所の概要

企業名	川田機械製造（上海）有限公司		
所在地	上海（中国）		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	合理化機械（粉・粒体関連合理化機器、金型温度調節機）の製造
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁会社 - 同社 87.5% - 川田（上海）有限公司 12.5%
登記年月	1997 年 7 月	従業員数	89 人（うち日本人 0 人）
資本金	80 万米ドル	売上高	620 百万円
進出主目的	海外市場における販売拡大		

【その他の海外事業所】

- ・川田（上海）有限公司（中国） ...製品流通拠点 / 37 名
- ・川田国際股分有限公司（台湾） ...製品流通拠点 / 6 名
- ・カワタ U.S.A.INC.（米国） ...持株会社
- ・カワタタイランド CO.,LTD.（タイ） ...製品流通拠点 / 14 名
- ・カワタパシフィック PTE.LTD.（シンガポール） ...製品流通拠点 / 8 名
- ・カワタエンジ MFG.SDN.BHD.（マレーシア） ...粉・粒体関連合理化機器、金型温度調節機 / 42 名

日本本社

1935 年、ゴム製品製造用機械及び金型の設計・製作を目的として創業、1951 年に株式会社化された。また、1991 年 12 月に店頭市場（現 JASDAQ）において株式公開を果たしている。

現在は、主にプラスチック成形機の周辺装置などの粉・粒体関連合理化機器（プラスチックの原材料の運搬・加工・着色等の前工程部分の合理化機器）や金型温度調節機器の製造・販売を行っている。カワタの取り扱う機械は、そのほとんどがシステム機器と呼ばれる成形加工機周辺機器に属しており、システム機器市場に占めるカワタの販売シェアは約 10.3% となっており、システム機器総合メーカーのなかでは、松井製作所（約 10.4%）に次いで 2

番目の規模である。

以前は自動車メーカーが主要な取引先であったが、パソコンの伸びに伴って液晶部分の導光板製造のための設備投資が増加し、電気機器メーカーや精密機器メーカーなどの取引も拡大してきている。国内の市場規模は近年それほど変化していないが、システム機器メーカー各社は、市場を海外に求めるようになってきており、生産拠点多もそれに伴って海外へシフトする動きが顕著である。

海外事業

a) 米国市場への進出を図るために、合併で販売拠点を設立

カワタは、それまで米国での販売実績はなかったが、米国市場に向けた海外展開の機会をうかがっていた。1985年のプラザ合意後に円高が進展するなか、カワタは技術提携先である米国のコネア社と合併で、1987年5月、両社の製品の相互販売とサービスを目的とする「コネア・カワタセールス&サービスカンパニー」を設立した。出資は両社の折半出資とし、コネア社から社長を含めて3名、カワタから日本人を3名派遣した。その後、1989年に持株会社の「カワタ U.S.A.」をカワタの100%独資で設立し、カワタの出資分はカワタ U.S.A.からの出資に振り替えた。

コネア・カワタセールス&サービスカンパニーでは、カワタから粉・粒体関連合理化機器を輸入し、現地の日系企業や地場企業を相手に、代理店経由での取引や直接取引を行っている。経営管理について、販売計画などはカワタの決済事項であるが、現地に大幅に権限委譲を行い、独立採算性で事業を行っている。

b) 取引先の海外移転に対応し、東南アジアで販売拠点と生産拠点を設立

カワタの主要取引先が、生産コストの低減を目的として生産拠点を東南アジアへ移転したことに伴い、1989年11月に、販売拠点としてシンガポール現地法人「カワタパシフィック PTE.LTD.」を100%独資で設立した。また、1996年8月に、同じく販売拠点として、タイ現地法人「カワタタイランド CO.,LTD.」を合併で設立し、製品の販売、据付工事、アフターサービスを開始した。

1993年9月には、生産拠点としてマレーシア現地法人「カワタエンジ MFG.SDN.BHD.」を設立した。マレーシア現地法人の資本金は6百万マレーシアドルで、カワタが90%(約2.5億円)を出資し、残り10%を現地人の会社経営者が出資した。現地法人の社長はカワタの社長が兼務し、日本から2名(営業1名、サービス1名)を派遣するとともに、本社から取締役として1名出向している。マレーシア現地法人では主に乾燥機を製造し、シンガポール現地法人とタイ現地法人を通して東南アジア全域の取引先に販売している。

c) 中国現地法人を設立して、低コスト製品の供給体制を確立

中国での市場開拓を目的として、1995年3月、上海に販売拠点として「川田(上海)有限公司」を100%独資で設立した。その後、十分な市場調査を行ったうえで、1997年4月、生産拠点として「川田機械製造(上海)有限公司」を設立した。資本金は80万米ドルで、出

資比率は日本本社が 87.5%、川田（上海）有限公司が 12.5%とした。川田（上海）有限公司に出資をさせたのには、ア）販売会社としての責任意識を持たせること、イ）川田（上海）有限公司のトップである中国人（日本本社採用）に株式を保有させることにより、責任意識を持たせること、ウ）現地市場への販売を可能にすること、などの狙いがあった。現地工場の立ち上げは、日本の監査法人の支援を受けて、川田（上海）有限公司の現地責任者と日本本社の取締役管理統括が中心に行った。

取扱製品はマレーシア現地法人と同じ乾燥機となっている。販売は殆どが中国国内向けとなっており、従来は日系企業との取引が多かったが、最近では現地の地場企業との取引が増えてきている。また、通貨危機以降、マレーシア現地法人とタイ現地法人による東南アジア向けの販売額が落ち込み、代わりに中国現地法人から東南アジア向けの輸出が始まり、今年度からは日本への輸出も行っている。中国現地法人のコストは、マレーシア現地法人のコストの 1 / 3 ~ 1 / 4 の水準であり、価格競争力がある。中国では、現地企業のニーズに合った製品の供給ができたため、中国現地法人は 3 年目から単年度黒字に転換している。

現地工場長には日本の大学出身の中国人エンジニアが就任している。現地従業員は 89 名で、工場の立ち上げ時から日本から 1 人も常駐者を派遣していない。その代わりに、国内の三田工場から 3 ヶ月に 1 回巡回して、指導に当たっている。中国人エンジニアは優秀であり、適切な指導を行えば、十分に能力を発揮してくれる。管理部長、工場長、営業所長といった現地の管理者が、日本の大学出身であるため、日本本社とのコミュニケーションには問題がなく、現地法人から日本本社への報告も毎月行われている。

d) 中国現地法人では在庫管理、販売代金回収、品質管理が問題に

中国現地法人では、生産、販売体制の拡大にともない、部品、原材料、製品としての在庫管理が問題となった。また、中国の商慣習により販売代金の回収が遅れること等により、キャッシュフローの管理が難しく、販売代金の一部を前金で回収したり、在庫を少なくして資金負担を軽減したりするという工夫をしている。

製品の品質を向上させることが今後の課題と考えている。中国では日本国内のように、技術力が必要なシステム機や大型ミキサーを生産しておらず、乾燥機等を中心として生産している。日本の三田工場と同様に中国工場でも ISO9001 を取得しているが、品質はまだ日本製品が中国製品よりも高い。そのため、日本国内では価格が高くても日本製を好む顧客が多い。従って、日本国内では日本製、中国では中国製の製品を投入していくことにしている。

また、資本の移動が難しいことも問題である。中国国内から海外への資金流出を防ぐため、資金送金時には申請書類等を提出し送金許可を得なければならない。

今後の展開

中国工場に新しい技術を導入すれば、市場はまだまだ拡大することが見込まれる為、今後、大型ミキサー等の製品製造に向けて、技術面での能力向上を図っていきたいと考えている。

(3) 岐阜プラスチック工業株式会社

...取引先の要請にもとづく海外展開

...市場環境の変化から撤退を決断

企業概要

所在地	岐阜県岐阜市神田町 9 丁目 25 番地		
業種	プラスチック製品製造業	業務内容	各種プラスチック製品の製造・販売、金型の設計・製造
設立年月	1953 年 4 月	従業員数	645 人
資本金	200 百万円	国内事業所数	18 事業所、7 工場
売上高	25,100 百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	GKK PLASTICS LTD.		
所在地	ウェールズ州レクサム (英国)		
業種	プラスチック製品製造業	業務内容	各種プラスチック製品の製造
拠点機能	生産	投資形態	新規の合併設立 - 同社 15% - A 社 50% - 日本の商社 B 社 15% - 名古屋の企業 C 社 20%
登記年月	1989 年 12 月	従業員数	25 名程度
撤退年月	2000 年 2 月	売上高	0%
撤退理由	受注先・販売先確保の失敗		

日本本社

岐阜プラスチック工業株式会社は、1953 年に設立されたプラスチック製造業者で、戦後発達したプラスチック成形業界のなかでは先発企業といえる。

取扱製品は、当初台所用品からスタートし、現在は産業資材 (プラスチックコンテナ、パレット)、工業部品、日用品、食品包装容器、建材・土木資材を、それぞれ事業部別にグループ会社 5 社で取り扱っている。岐阜プラスチック工業がグループの中心企業であり、グループ全体では 689 億円の売上を計上している。産業資材のプラスチックコンテナ、なかでも折り畳みプラスチックコンテナについては、トップメーカーである。また、従来の木製パレットからの代替需要が伸びている。プラスチックパレットでは D 社、E 社などと並ぶ大手である。現在は、コンビニなどを販売先とした食品包装容器の売上が、グループ全体の売上に占める比率において最大 (57%) となっている。

海外事業

a) 取引先の要請により 4 社合併で英国に進出

海外展開の検討を開始したのは、取引先の A 社が、欧州市場を狙って英国に生産工場を設立するに当たり、岐阜プラスチック工業にも進出の要請があったことがきっかけである。当

時、岐阜プラスチック工業は、A社が生産する電子タイプライターの部品を供給しており、現地での部品供給の要請を受け、英国への進出を決定した。

1988年にA社、商社B社、関係のあった名古屋のC社との4社合併で現地法人を設立し、1990年から操業を開始した。現地法人の社長は、営業担当であった名古屋のC社が派遣し、岐阜プラスチック工業は製造を担当して、技術者3名を派遣した。

b) 市場環境の変化から受注の見通しが立たず撤退を決断

経営環境においては、タイプライターからワープロやパソコンへの需要の急変、ポンド高により、英国A社の製品が欧州市場で売れなくなったため、当初計画での採算ラインの半分程度の部品の受注しか確保できなくなり、技術指導も終えたこともあり、技術者を引き揚げた。

現地法人の管理運営においては、日本人社員が英国人ワーカーをうまくコントロールすることができず苦勞をした。また、後に、工場が火災になるなどの事故も起こった。最終的に2000年2月に清算することになった。

c) 中国企業への生産委託を開始

2001年になってから、コストダウンによる海外調達を目的として、中国の企業を対象に業務提携相手を探し始めた。情報収集を行うに当たり、ア)既に中国に進出している取引業者(原材料メーカー)からの紹介、イ)商社からの紹介、ウ)国内外の調査機関のレポート、を活用して独自に相手先企業を探した。中国は広いため地域を絞り、中型から大型の成形機械を保有している企業を対象に、郷鎮企業(農村部において農業・工業・運送業・サービス業等の業種に従事する企業)や私営企業とのコンタクトを図った。国営企業は大型設備を保有しているものの、コスト競争力に欠ける面がある為リストアップしなかった。

提携候補企業に関する情報収集と交渉の結果、2001年3月より、中国企業3社(上海1社、寧波2社)と業務提携を行うことになった。岐阜プラスチック工業の商標を用いる委託生産で、現地で生産された製品はすべて日本に輸入している。これらの提携先との交渉窓口は、日本の大学を卒業した中国人(日本本社で採用)が担当している。技術者が日本から現地に出張して技術指導を行っているが、品質管理に問題はない。国内生産では原価割れの製品や人手の掛かる製品を対象に中国での生産を検討し、空洞化を避けている。

射出成形では金型が重要であるが、現在はまだ中国では一部の外資系メーカーしか品質の高い金型が作れない。しかし、中国には日系以外にも、韓国、香港、台湾系など金型メーカーが非常に多く進出してきたおり、ローカルメーカーの技術水準も徐々に上がってきている。現在、中国製の金型にかかるコストは日本製の6~7割程度となっている。金型は精度や耐久性で価格が決定されるが、岐阜プラスチック工業では、現在のところ、低価格の金型を中国国内で調達している。

今後の展開

現在、中国で一部製品の現地供給のニーズがあるが、日本からの輸出品であると、関税(1

6%)と増値税(17%)がかかり、輸送コストも含めると国内価格の1.7倍程度になり、コストが合わないので、ローカルメーカーに委託生産することを考えている。

現在のところ、英国からの撤退の経験や、高いカントリーリスクを勘案し、海外での生産拠点の設立については、慎重にならざるを得ない。海外に投資するのであれば、国内で成長している事業に投資すべきという考えがあり、現状では国内での設備投資を優先している。

中国市場は巨大なマーケットであるが、進出しても、いつまでも技術的優位性や商品の差別性を維持できるわけではなく、中国で地場の企業と競争し、安定した収益が継続的に得られる見込みがないと、生産拠点の設立などの意志決定はできない。現地法人を設立するのであれば、少なくとも投資を回収するだけの収益を獲得することが必要と考えている。

(4) ゴーダ EMB 株式会社

...香港を貿易決済拠点として深圳で米国向け製品を委託生産

...国内取引先の移転に伴い、上海で生産体制を確立

企業概要

所在地	大阪府大阪市阿倍野区松崎町 4-11-34		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	一般刺繍加工
設立年月	1957年4月	従業員数	26人
資本金	48百万円	国内事業所数	2箇所
売上高	956百万円	海外売上高比率	25%

海外事業所の概要

企業名	深圳合達雅服飾有限公司		
所在地	深圳(中国)		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	刺繍ワッペン及び装飾品製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の単独(合作) - 合田香港有限公司 100%
登記年月	1985年	従業員数	250人(うち日本人1人)
資本金	950万HKドル	売上高	2,014万元
進出主目的	コスト削減		

企業名	蘇州合田刺繍有限公司		
所在地	江蘇省太倉(中国)		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	一般刺繍加工
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁 - 同社 86% - 合田香港有限公司 14%
登記年月	1993年5月	従業員数	100人(うち日本人1人)
資本金	100百万円	売上高	630万元
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

【その他の海外事業所】

- ・合田香港有限公司(香港) ...製品流通拠点/5名
- ・GODA, Inc.(米国) ...製品流通拠点/4名

日本本社

1937年に、現社長の父親が合田刺繍店を創業し、戦後、駐留米軍の軍需物資への刺繍を手がけたことで事業規模を拡大、1957年に株式会社化し、社名をゴーダ EMB に変更した。現在は、刺繍製品だけでなく、ファッション装飾品の加工、エンプロイダリーレース(大型の専用刺繍機で、生地に表糸と裏糸による機械刺繍加工を施して製造するレース)の製造・販売、刺繍機械の販売も行っている。また、グループ会社として、工業用刺繍ミシンの販売及び刺繍用データ作成ソフト等を開発する株式会社エルダースーサービスや刺繍製品の製造・販売及

び刺繍材料の仕入販売を行う日本エンブレム株式会社などがある。

現在、アパレル産業と同様に、取引先から多品種少量生産に加えて、単価の徹底的な切り下げを要求されている。納期は日本国内では1週間から10日となっており、特に問題にはなっていない。むしろ中国の納期の方が、3日程度と短いため、対応に苦慮している。

海外事業

(香港現地法人 / 深圳現地法人)

a) 香港に貿易決済拠点を構えて委託加工を開始

ゴータ EMB では、以前から米国向けに製品を輸出していたが、85年のプラザ合意後の円高をきっかけに海外生産を検討するようになった。フィリピンも検討対象としたが、ファッション業界は発注から納品までの時間が重要であるため、日本から遠いことを理由に候補から外した。一方、香港は日本から近いこと、金融・物流インフラ等が整備されていること、香港ドルは米ドルと為替レートが連動しているため、販売代金(米ドル建て)と加工賃払い(香港ドル建て)の為替リスクが回避できることなどから、香港への進出を決定した。まず、貿易決済拠点の確保を目的として、1985年12月に、錫恒貿易有限公司の買収(資本金2HKドル)を行った。

香港現地法人の設立以前は、来料加工(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)や華南独特の委託加工方式(外国企業が鎮【日本の“村”に相当する地域行政単位】の工場に労務管理まで含めて生産・経営)についてまったく知識がなかったが、深圳で来料加工を行う企業から情報を入手し、これらの方法の採用を検討した。しかし、深圳の役所から、従業員を100名雇用し、1年間の給与を前払いすることを来料加工の条件とされたため、一旦は断念することにした。その後、円高が進展したため、再度、深圳市と交渉したところ、従業員の雇用は10名程度で良いこと、給与を前払いしなくて良いことになったため、現地の工場を借りて米国市場向けのワッペン生産を行うことになった。

1986年9月に、深圳市南頭区の大新工資会社と契約期間を9年として来料加工契約を締結し、委託加工を開始した。その後、商号を合田(香港)有限公司に変更し、増資(50万HKドル)を行った。

b) 委託加工により、順調に事業規模を拡大

従業員の採用に当たっては、深圳市が募集を行い、一般常識に関するペーパーテストと面接を経て15名を採用した。日本本社から社員1名が派遣され、工場長として生産管理と技術指導に当たった。

現地では、コンピュータ内蔵の多頭式ミシン(日本から輸入)により、大量生産がなされた。現地従業員は目が良いため、本来、品質の向上には強みを発揮できるが、当初は不良品の判断能力がなかったため、途中でミシンの操作を中止することができず、歩留まりが悪くなることもあった。しかし、技術の安定は早く、約3~6ヶ月で製品として販売できるレベルに達した。

現地で生産された製品は 90%が米国の刺繍業者向けであり、製品は深圳から香港を經由して米国に輸出され、決済は米国と日本本社の間(販売代金)、現地法人と日本本社の間(加工賃払い)で行われる三角貿易であった。

人件費は日本の 20 分の 1 程度であったが、装置産業なのでその他の生産コストがかかり、原価は日本の約 4 分の 1 であった。現地従業員に対する賃金交渉は、最初の 10 年間は深圳市にってもらっており、3 割程度のマージンを南頭区に支払っていた。

現地生産開始後 5 年経過した頃、中国語ができない日本人の工場長に代わり、現地人の通訳が人事権を握るようになったため、現地従業員との間でトラブルが発生したこともあった。その後、日本本社で中国語が話せる日本人を採用して現地に派遣したため、トラブルはなくなった。しかし、現地人の不満や要求が分かりすぎるため、言い分をまともに聞いてしまい、労務・人事管理面では逆にコントロールが難しいという問題もあった。

c) 中国市場を視野に深圳工場を合作会社として分離

中国国内での販売を行う必要性が出てきたため、来料加工契約期間が満了した 1995 年に、深圳工場を独立させ、深圳合達雅服飾有限公司を設立し、現地政府(深圳市南頭区)をパートナーとする合作企業(合併企業と異なり、出資方法、利益の配分、資産の分配などを予めパートナーとの間で契約により決めておく法人形態)として登記を行った。資本金は 950 万香港ドルで、合田(香港)有限公司の 100%出資とした。

日本の社長が総経理を兼任しており、幹部以上の人事や設備投資などの重要事項の決済権は日本本社で握っているが、生産部長、国際部長、総務部長は現地人が就任し、運営管理面では現地に権限が大幅に委譲されている。

現地では法制度が頻繁に変更されることが問題であり、これら法制度に関する情報は、現地の新聞や日中経済協会から入手している。手続きに関するトラブルとして、現地工場の機械増設の認可がなかなかおりなかったことがあった。また、公安がディズニーの著作権の製品について認可を取るよう注意し、法外な罰金を通達してきたこともある。罰金については、パートナーを介して話し合い、かなり減額してもらった。

(上海現地法人)

d) 国内取引先の生産拠点の移転に対応し、上海現地法人を設立

1993 年になり、日本国内の大口取引先が、生産拠点を上海へシフトする動きが顕著になってきた。ゴード EMB もこれらの動きに対応して上海での生産工場立ち上げを検討したが、取引先の日系企業だけでは受注に季節変動もあり、50%程度の稼働率しか見込めなかった。そこで、上海の現地市場での取引先確保を図るために、取引金融機関から紹介された日本の総合商社のネットワークを活用することにした。

販売先は現地の日系企業であるため、国際物流が見込めず、商社にとってメリットがなかったが、商社のトップの承諾が得られ、1993 年 5 月、合併で蘇州合田刺繍有限公司を上海近郊の太倉市に設立することになった。出資比率はゴード EMB が 6 割、商社が 4 割であった。

設立に当たっては、深圳から人材を派遣して指導に当たらせ、営業面では商社経由で情報を収集することができた。日本からは社員を1名派遣して、深圳と同様に工場長として生産管理と技術指導に当たった。現地採用の幹部は計算が早く、会社に対する忠誠心も強いいため、大きな戦力となっている。

後に、商社出資分は合田（香港）有限公司が引きとり、グループの出資比率を100%とした。現地法人に出資をさせたのは、出資形態により政府の対応が異なるという社長の考え方によるもので、現地企業が株主に入っていた方が政府の対応がよいとの判断である。

e) 現地企業との間で競合関係が激化

現地での競合相手は、中国の地場企業である。これらの企業は、高価な生産機械を購入するなど設備投資を進めていることに加えて、ゴータ EMB の約半分のコストで生産しているため、価格競争力がある。これらの企業の品質水準はまだ低いため、日本市場向けでは競合しないが、中国市場や米国向けでは厳しい競争関係にある。

上海の現地法人では、増値税が問題となった。現地で生産された製品は、中国国内の日系アパレルメーカーに販売されるものの、そこから輸出されるため、間接輸出ということで本来は増値税を支払う必要はない。増値税導入後、5年間は猶予期間ということで、過払い分の税金は返還してもらっていた。しかし、本格導入後は、製品を現地で納入する度に間接輸出の証明手続きを行うことが非常に煩雑であるため、増値税を支払っている。

今後の展開

現在、日本と中国で生産された製品は、売上高で見るとほぼ同等で、生産数量では日本と中国の比率は4:6となっており、特に、メインの商品については中国で生産される方が多くなっている。今後、ますます現地生産の必要性が高まると思われるが、上海での生産コストが上昇しているため、取引先は人件費の安い青島や大連に移行してきており、ゴータ EMB でも第3の生産拠点の設立を計画している。

特に、青島は繊維の生産地としての歴史が古く、メリヤスの肌着中心の工場が多かった。これまでは青島には刺しゅうの市場がなかったが、取引先の移転に伴いアウトター中心の工場が増えてきているため、ゴータ EMB としても生産拠点の設立を検討している。

(5) 株式会社三恵クレア

...イニシアティブを握るために成長段階の現地企業に入りこむ戦略

...現地企業と業務提携し、技術指導のみ実施

企業概要

所在地	福島県原町市国見町 2-84		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	婦人服外衣全般の製造
設立年月	1969年10月	従業員数	90人
資本金	18百万円	国内事業所数	1事業所
売上高	620百万円	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	婦人服の製造	相手国	上海市(中国)
提携形態	技術供与	提携期間	2001年5月～
提携の目的	コストの低減		

日本本社

1951年、婦人服専門の縫製会社として東京都豊島区で設立された。その後、工場誘致政策のもと、1969年に福島県原町市に移転した。この地域はもともと養蚕業が盛んであったため同業者が多く、織物や染色を行う業者も近郊に立地している。

取扱製品は、婦人用のジャケット、スーツ、コート、ワンピースといったアウターで、取引先メーカーから生地、裏地、ボタン等の付属品の提供を受け、定められた仕様にもとづいて裁断・縫製を行い納品するという受注生産を行っている。主に高級婦人服を扱っており、価格帯は4～5万円程度のもが多い。

現在の経営環境は、売上の落ち込みに加えて、人材不足が深刻であり、この不況下においてもアパレル・縫製業界を第一希望としている地域の新卒者は、約1700人中10人程度しかいない。三恵クレアの社員の約85%が女性社員であることから、これまでも、主婦層の人材を狙うために会社で託児所を整備したり、半日休暇制度を採用したり、平成13年からは育児介護休業制度を導入するなど、福利厚生向上に努め、定着率向上を図っている。

海外事業

a) 成長段階の現地企業との技術提携を行うも失敗

海外展開の検討を開始したきっかけは、取引先メーカーの発注が生産コストの低い海外に流れているということを知ったことである。これまでも、生産機能の確保を目的として、海外展開を検討したことはあったが、海外直接投資に伴う様々なリスクを許容できなかったために実現しなかった。しかし、以前とは経営環境が激変しており、メーカーからの厳しい生産コスト削減要求のもとで、海外展開を検討することが必要になった。

そこで、1999年に、付属品関係を調達している業者から紹介された、大連経済技術開発区

にある三景時装有限公司（従業員 450 名）と技術提携を行うことになった。この会社は、付属品の最終処理を行う三景（日本のメーカー）と現地の縫製関連を行う企業の合併会社で、三恵クリアが日本国内の同業 2 社と共同で、技術供与契約に基づき、交替で現地工場に赴き、技術指導を行った。三恵クリアでは、主に社長と女性社員の 2 名が 2～3 週間単位で現地に出張し、通訳を介して実際の指導を行っていた。中国工場で最終工程まで行うことになっていたが、一定水準を確保するためには日本で製品に手を加える必要があり、思うように生産量が伸びなかった。最後まで品質レベルが上がらず、大量生産ができなかったため、約半年で技術提携を打ち切ることとなった。

b) 新たな提携先企業を模索

次に、江蘇省の江蘇波仕曼制衣有限公司と日本のアパレルメーカーであるスター産業が 2000 年に合併で設立した金壇波仕曼星服飾有限公司（資本金 50 万米ドル、従業員 150 名）と技術提携をすることになった。技術レベルは低かったが、高級な婦人服を作りたいという意向に沿う形で、最初の技術提携と同様の形式により、3 社共同で技術指導を行うことになった。今回は、日本人が 1 名（他社人材）常駐して指導に当たったが、現地従業員には経験者が少なく、コミュニケーションもうまくとれなかったため、品質のレベルが上がらなかった。そのため、こちらも約半年で技術提携を打ち切ることとなった。

その後、2001 年 5 月に、安徽省の現地企業と中国で縫製機器販売を行う日本企業の太成が合併で設立した上海麗香徳太成時装有限公司（資本金 50 万米ドル、従業員 180 名）と技術提携をすることになり、現在、現地で技術指導を行っている。

今後の展開

縫製業界では、多品種少量生産に加えて短納期が求められている。以前は 1 ヶ月程度であった納期が、現在は 10 日～2 週間程度と縮まり、海外生産では船便による輸送だけでも片道 1 週間程度かかってしまうため、国内生産でしか対応できない製品が多い。従って、海外生産で対応できるのは納期のゆとりがある定番商品に限られてくるため、現在、現地での生産量は全体の 1 割未満である。また、メーカーからはコスト低減に加えて品質向上についての要求も厳しく、特に品質管理については注力している。

今後、生産機能を海外にシフトしていくためには、品質の問題が鍵である。国内でも技術検定試験に合格するレベルに達するためには 3～5 年程度かかるため、従業員の技術レベルを上げるためには、ある程度の時間とコストをかける必要があると考えている。

(6) 十条電子株式会社

...輸入品との価格競争のもと、コスト削減を目的に海外進出を決断
 ...上海での委託生産をステップに現地法人を設立。現地法人は重要な
 開発機能を担い、現地市場の開拓を志向

企業概要

所在地	埼玉県川口市小谷場 1121		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電子応用機器の製造・販売 コンピュータセキュリティ機器 の開発・製造・販売 産業電子機器、計測システムの 開発・製造・販売
設立年月	1981年8月	従業員数	15人
資本金	70百万円	国内 事業所数	1箇所
売上高	230百万円	海外 売上高比率	約25%

海外事業所の概要

企業名	上海十条電子有限公司		
所在地	上海(中国)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	コンピュータセキュリティ機 器の開発・製造・販売 パソコン周辺機器の開発・製 造・販売 受託ソフトウェア開発 受託ハードウェア開発、製造
拠点機能	生産、販売、メンテ・サポート、 部材調達、情報収集、企画・設 計・研究開発拠点	投資形態	新規の単独設立(100%)
登記年月	1997年9月	従業員数	35人(うち日本人0人)
資本金	28万米ドル	売上高	520万元(1999年度)
進出主目的	コストの低減、海外市場の開拓・拡大、研究開発力の強化		

【その他の海外事業所】

・ Jujo Electronics America Corporation (米国) ... (登記のみ)

日本本社

現社長は、エンジニアとして日本光学工業(現ニコン)で4年間半導体製造装置の開発等を行った後に独立、1981年に十条電子を設立した。当初よりセキュリティ分野を事業領域としており、初の自社開発製品となったソフトウェアプロテクトシステム「JSPシリーズ」が売上の中心を占めてきた。同システムはアプリケーションの盗用を防止する装置であり、防護されたアプリケーションの実行に必要な暗号解読プログラムの組み込まれたハードウェアを、パソコンの特定のインターフェイスに接続して利用する。

JSPシリーズは多くの顧客に支持され、安定した収益を上げるに至った。さらに売上増大

をはかるため、製品の概念を「アプリケーションだけでなくデータも保護するもの」に拡張し、1995年にデータセキュリティシステム「Hard Key シリーズ」の開発を開始した。データセキュリティシステムは、ソフトウェアプロテクトシステムと同様に、USBポートを使用するハードウェアの抜き差しだけで暗号化・復号化の処理が自動化され、パスワード入力等の煩わしい作業が不要という利便性の高さが、差別化のポイントになっている。こうした自社開発製品の販売以外にも、計測・制御システムやデバイスドライバーの受託開発・生産を行っている。

海外事業

a) 輸入製品との価格競争のもと海外展開を決断

設立以来、順調に事業を展開してきたが、1993年、急速な円高により、米国やイスラエル製の安価なソフトウェアプロテクト製品が日本市場に流入してきた。特に、イスラエル製は、十条電子の製品原価と同等の価格であったため、同社製品は価格競争力を失ってしまった。この製品は十条電子の全売上高の6割を占めていたため、競合製品の脅威は極めて大きく、十条電子は部品の調達先と生産拠点を海外へ移行することにより、コスト削減に取り組まざるを得ない状況となった。

十条電子の企業規模で海外進出は困難と考え、まず輸入による対応を検討した。最初に検討した台湾製品は、品質管理が不行届で、当社内検査での歩留りが悪く、品質面で問題を抱えていた。コストを低く抑えつつ、求める品質水準を達成するためには、品質の条件をクリアできる中国等の企業に安価で生産委託することが必要と考え、社長自ら海外へ出向いて委託先候補を探した。

b) 契約書の重視と信頼できる通訳の確保により、上海での生産委託に成功

委託先選定に当たっては、まず、同社と関係があった中国人留学生A氏のアドバイスにより、上海で委託先を探すこととし、A氏を仲立ちとして、上海機電研究院のシニアエンジニアB氏に候補先工場の紹介を依頼した。紹介された3社の見積金額と品質水準を比較して1社を選定し、1994年から製品の生産委託を開始した。選定先はテレビを製造している上海無線の工場であり、レーダーを製造していた部門に生産を委託することとなった。

最初の商品サンプルの不良率が80%にも及んだため、社長が自ら生産現場に立ち会い、細かな工程チェックを行ったところ、従業員が洗浄装置の適切な使用方法を理解しないまま、最終工程（フロン洗浄）を行っていたことが原因と判明した。外観を重視する日本人との感覚の違いにより、現地従業員は洗浄結果に問題があることには、思い至らなかった。品質管理を徹底するために、契約書において「不良品には対価を支払わない」という内容を盛り込み、検査基準書、検査手順書、検査システムを、日本のものよりも更に細かく、より具体的な内容に変更した。委託先との間でやり取りした文書類はすべて翻訳し、入念に内容をチェックした。

品質管理にかかる問題の原因究明と改善方策の決定・対応を進めた結果、最初の量産ロッ

トの不良率は 1,000 台中 5 台まで減少した。その後、約 1 年かけて、契約内容の整備、試作の実施、品質管理体制の整備を進めたところ、現地生産でプリント基板のコストが下がったこと等により、全体の生産コストは国内生産の 4 分の 1 まで削減された。これら一連の対応を取ることができた理由は、社長が「契約時に安易に妥協しないこと」と「自社で信用できる通訳を確保すること」の重要性を、国内でのジェットロなど公的機関の講演会や、他の進出企業の失敗談等の聴取を通じてよく認識していたためである。

c) 中国での国内販売と輸出入の自由度を目的とした立地選定

委託生産を開始してから 2 年後、現地法人の設立を検討し始めた。その狙いは、ア) 外部委託先の工場の生産管理をきちんと行うために、十条電子のポリシーをきちんと理解した現地人材を確保しておくこと、イ) 中国市場に製品を販売できるようにすること、ウ) 現地でハードウェアとソフトウェアの両方を開発すること、の 3 点であった。場所としては、既に生産委託の実績があったことと、当時、上海は経済の中心地として一大建築ブームの最中であり、経済成長期にあったため、市場としても魅力的な地域と考えたこと、近い将来上海地域が中国国内市場向商業センターとなる事を知っていたことなどから、上海を選定した。

具体的な立地場所は、中国での国内販売と輸出入が自由にできることを条件に検討し、ソフトウェア開発地区など複数の候補地を廻ったが、十条電子の求める自由度の高い地域はなかなか見つからなかった。そのなかで、日米欧各国のハイテク企業が立地する漕河徑開発区が、十条電子が求める条件に合致していたため、1997 年 9 月、上海十条電子有限公司を設立した。人事面や資金の用途などに関する不要なトラブルを避けるため、合併の誘いはすべて断って独資とし、資本金は 20 万米ドルでスタートした。

設立にあたっては、漕河徑開発区を運営する不動産会社が、会社設立のコンサルティングを 5,000 米ドルで行ってくれた。現地法人設立の失敗の多くは、契約内容に十分な注意を払わないことが原因であることを複数の人から聞いていたため、すべての契約を自社で雇った通訳に翻訳してもらい、疑義のある点については逐次確認して、自社に不利な内容にならないように注意した。日本以外の国では最初の契約締結時点から信頼関係を構築することは難しく、ある程度の実績を積み重ねた後で強い信頼関係を結ぶことが可能になる。

取扱製品は、自社開発のセキュリティ関連製品と PC 用ディスプレイ信号分配器 / 切換器となっている。設立 3 年目の 1999 年に 8 千万円の売上を計上し、単年度黒字に転換した。販売先は、売上高の 3 割が中国市場向け、7 割が日本市場向けである。

d) 開発に注力した優秀な人材確保と徹底した実力主義の採用

体制面では、社長が董事長兼総経理として決済権をすべて掌握し、副総経理には、現地法人設立の際に先発隊として情報収集をした A 氏の妻を任命した。現地従業員 35 名はすべて現地で、うち 4~5 名は日本語を話すことができる。システム開発部は 12 名と全体の 3 分の 1 を占めており、特に開発に注力している。営業部は現在 3 名だが、現地での営業体制の拡充を図るため、今後 10 名程度に増員する予定である。

現地では、中小企業であっても給与面での待遇が良く、その人にとって魅力的な仕事をやらせることができれば、技術力のあるエンジニアを採用することができ、良い人材が獲得できている。採用に当たっては、社長自らが試験官となって技術問題のペーパーテストやコンピュータを使った技能試験を経て可否を判断するため、実力は適格に判断できている。従業員は3ヶ月の試用期間を経て本採用となり、契約更新は2年ごと、昇進・昇格は1年ごととしている。毎年、各従業員に力量に応じた目標を設定させ、期末に社長と個別面談でその達成度評価を行って査定をする完全な実力主義の給与・人事体制となっている。採用時点から給与に格差をつけており、同期入社でも同じ職種で3倍、職種が異なれば4~5倍の開きがある。

e) 日本本社と中国現地法人の共同開発の実現

開発に当たっては、日本本社と現地法人が共同で開発を行っているものもある。現行のデータセキュリティシステム「Hard Key」は、暗号化やアルゴリズムなどベース部分の開発を中国で行い、ユーザ・インターフェースの部分を市場である日本で行った。一方、PC用ディスプレイ信号分配器/切換器については、日本で基本設計を行った後、中国で修正を行い、最終製品化している。中国での開発コストは日本の約5分の1である。日本で市場向けの基本設計を行い、以降の工程を上海で実行する。

現地法人でのトラブルは、1998年に発生した開発にかかる品質の問題(プログラムミス)が挙げられる。日本本社の管理体制にも問題があったが、現地法人の開発にかかる管理体制ができていなかったこと、また、開発過程の文書化ができていなかったことが原因であった。これらを現地法人の問題として真摯に捉え、文書を詳細に記述することと、ミーティングを頻繁に開いて問題点を解決することに努め、事態の打開を図ることができた。

今後の展開

従来は現地法人の成長や体制整備に注力してきたが、利益を計上できるようになってきたため、今後は、決算や原価計算に連結発想を取り入れ、グループ全体での経営を考えていきたい。開発においては、顧客ニーズを取り込み、製品に反映させていく機能が必要となるので、今後も、日本・中国それぞれに開発拠点を置いておく必要があると考えている。

米国進出のための布石として、米国のサンノゼ市(カリフォルニア州)にJujo Electronics America Corporationを設立している。現在は、登記のみで実態がないが、いずれ現地の大手コンピュータメーカー等と共同で現地市場での営業活動を行うことを検討している。サンノゼはシリコンバレーの中心であるため、コンピュータ業界の情報収集に最適と考えたため、この地を選択した。カナダのバンクーバーにいるコンサルタントに、米国現地法人の登記、営業、求人、製品開発の修正等、幅広い業務を委託している。

(7) 株式会社中外商工

...異業種交流グループメンバーの支援を受け、海外市場開拓のために
販売業務を行う現地法人をシンガポール、インドネシアで設立
...現地人スタッフによる管理運営体制を確立し、現地化を進展

企業概要

所在地	長野県岡谷市若宮 1-4-50		
業種	卸売業	業務内容	工業用材料・副資材の販売卸、防水吹付塗装、塗床施工、医療・福祉機器のレンタル販売、輸出入業
設立年月	1966年11月	従業員数	30人
資本金	32百万円	国内事業所数	2箇所
売上高	2,200百万円	海外売上高比率	3%

海外事業所の概要

企業名	INOUT ENTERPRISE PTE. LTD.		
所在地	シンガポール		
業種	卸売業	業務内容	工業用材料・副資材の販売卸、輸出入業
拠点機能	営業機能、物流機能	投資形態	新規の単独設立(100%)
登記年月	1991年3月	従業員数	9人(うち日本人0人)
資本金	41万シンガポールドル	売上高	6百万シンガポールドル
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

【その他の海外事業所】

・PT.EKASURYA INOUT INDONESIA (インドネシア) ...工業用材料・副資材の販売卸 / 13名

日本本社

株式会社中外商工は1966年に、塗料・工業薬品・接着剤・研磨剤の販売を行うことを目的に個人事業として創業され、1968年に法人化された。現在は、工業材料等の販売を幅広く手がけるとともに、福祉機器・介護機器・住宅機器設備の販売、防水工事や塗装工事など工事施工も行っている。

中外商工は、1990年に岡谷青年会議所の現役・OBメンバーで構成された異業種交流グループであるNIOM(New Industrial Okaya Members)の会員となっている。もともとNIOMは、地元企業の2代目が集まり、経営に関する情報交換を目的として作られたが、年間数百万円以上かかる展示会費用をグループメンバー企業で分担して共同出展を行うなど、共同販促活動等の事業展開を行うようになった。

NIOMの構成メンバーは現在12社であり、精密プレス部品メーカーであるソーデナガノを中心に、電子プリント基盤の設計・製作、精密金型、ゴム、精密板金、熱処理、電子機器製造など、幅広い製品を扱う多様な業種が構成メンバーとなっている。

海外事業

a) 異業種交流グループメンバーの支援により、シンガポールで現地法人を設立

1980年代に、大手メーカーの海外への生産拠点の移転が本格化し、下請けの中小企業も、これらの動きに対応していかなければ、取引が減少することが予想された。そのような状況のなか、中小企業情報センター主催の長野県中小企業後継者連絡会議において、シンガポールの海外視察を行うことになり、中外商工もその視察に参加した。それをきっかけに、社長は名古屋にあるシンガポール領事館の領事A氏と交流が始まり、情報交換ができる関係になった。その後、領事館が廃止になり、領事はシンガポールに戻るようになったが、A氏夫人が現地でインキュベート機能を提供（事務所の間貸しと電話・Faxの共同利用）するので、日本から人材を派遣してはどうかという提案をうけた。

以前から、NIOMメンバーが海外展開を実施する場合に、現地で支援する現地法人を共同で設立したいという意向をメンバーが共有していた。そこで、中外商工はNIOMメンバーから出資を募り、1991年に資本金3万シンガポールドル（240万円）で、資材調達・供給を目的とした現地法人「INOUT ENTERPRISE PTE. LTD.」を設立した。商社は安い工業団地に入ることができないため、A氏夫人の提案を受け入れて事務所を間借りすることになった。現地法人を設立するに当たり、日本の銀行の現地法人からも情報収集をしたが、多くの情報はA氏から教えてもらうことができた。

b) 現地で日系企業との取引が順調に拡大し、現地スタッフによる運営体制も確立

その後、国内取引先であるS社から、現地でもサポートして欲しいという要請があったため、手袋、指サック、接着剤等の副資材関係を供給するようになり、現地での主要な取引先となった。その他の顧客開拓については、現地企業からの売掛金回収は困難であろうとの判断から、日系企業を中心に営業活動を行い、順調に取引先を獲得することができた。

1992年に増資（10万シンガポールドル）を行い、独自に事務所を開設することになったが、その後もNIOMのメンバーによる追加出資などを受け、現在、資本金は約41万シンガポールドルとなっている。

従業員について、当初は日本人を1名派遣していたが、事務所の開設後、現地人従業員の採用を進め、現在、現地従業員は9名（営業4名、事務2名、配送2名）となっており、決済権限もほとんど現地の営業責任者に委譲している。

設立当時は、副資材を日本本社から調達していたが、現在は現地やその周辺国での調達が中心になっている。そのため、日本本社からの輸入は、ピーク時の5分の1程度（5百万円程度）に減少している。また、昨今、取引先の日系企業が、シンガポールからマレーシア、タイ、インドネシア、スリランカなどの周辺国に生産拠点をシフトしているが、これらの国についても、シンガポール現地法人から副資材の供給を行っている。

c) 現地法人運営上の問題は資金繰り

現地法人運営上、トラブルになったことは特にないが、現地法人を資金面で支援する日本

本社側の資金繰りが大変であった。シンガポールには手形がないため小切手で決済を行っており、60～90 日後に小切手または現金で回収することを一般的な取引条件としている。シンガポール現地法人には運転資金の余裕がないため、日本本社側で現地での資金回収が完了するまでの 60～90 日間の資金負担をしており、資金繰りが非常に苦しい状況であった。

d) インドネシアでの市場開拓のため、合弁で現地法人を設立

中外商工は、取引先企業がシンガポールの周辺国へ生産拠点をシフトする動きのなかで、インドネシアでの事業の将来性を期待するようになった。また、E 社と現地での取引が見込めたことから、インドネシアへの進出を決断した。2000 年 8 月に 4 社合弁(中外商工、中外商工のシンガポール現地法人、ソーデナガノのシンガポール現地法人、現地商社 D 社)でジャカルタに現地法人「PT.EKASURYA INOUT INDONESIA」を設立した。資本金は 10 万米ドルで、出資比率は各社 4 分の 1 とした。

取引先については、シンガポールと同様に、売掛金回収の問題から日系企業のみと取引を行っており、ソーデナガノと取引のある E 社を主要な顧客としているほか、E 社に現地での顧客の紹介もしてもらっている。インドネシア現地法人が取引先に納入する副資材は、すべてシンガポール現地法人から調達している。

売上高が順調に伸びたため、2001 年 3 月には月次ベースで黒字に転換し、2002 年 6 月には累損を解消する予定である。

今後の展開

海外展開により、収益面では日本本社と現地法人との間で若干輸出が発生したというメリットしかない。しかし、現地で日系企業との取引が拡大したこと、そして海外での情報やノウハウが入手できたことによって事業展開の選択肢が広がったことは大きなメリットであったと感じている。また、商社として収益を上げていくことには限界があるため、シンガポール現地法人では、新しい事業展開としてインドネシアでのモノ作りを検討している。インドネシアには中国と同じくらいビジネスチャンスがあると考えており、今後も NIOM のメンバーの協力も得ながら、インドネシアのバタム島などで新しい事業展開を行いたいと考えている。

(8) 株式会社東海マテリアル

...中国とインドネシアに生産拠点を設立、製品と市場を区分

...緻密な事業プランに基づいた独立独歩の海外展開

企業概要

所在地	静岡県焼津市坂本 180 番地		
業種	卸売業	業務内容	仏壇・仏具の輸入、販売
設立年月	1994 年 4 月	従業員数	14 人
資本金	200 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	0%

海外事業所の概要

企業名	PT. TOKAI MATERIAL INDONESIA		
所在地	ウジュンパンダン (インドネシア)		
業種	木材・木製品製造業	業務内容	仏壇・仏具の製造
拠点機能	生産機能、部材調達機能、企画・設計・研究開発機能	投資形態	新規の単独設立 (100%出資)
登記年月	1998 年 5 月	従業員数	550 人 (うち日本人 1 人)
資本金	250 万米ドル	売上高	600 万米ドル
進出主目的	コスト削減、労働力確保		

【その他の海外事業所】

- ・東海資材工芸品 (上海) 有限公司 (中国) ...仏壇・仏具の製造、部材調達 / 300 名
- ・PT. TOKAI MATERIAL BALI (インドネシア) ...仏壇・仏具の製造 / 150 名

日本本社

株式会社東海マテリアルは、仏壇・仏具の輸入、販売を行うことを目的として 1994 年に設立された卸売業者である。

創業者 (現社長) の父親は、仏壇を一貫生産する A 社の経営者であり、1980 年代後半、A 社は、原材料である木材パーツを地元の木材業者から調達していたが、生産量が多かったため、地元から必要な量を調達することができなくなっていた。そのような状況もあり、現社長は海外から必要な部材を調達していたが、ビジネススクールの指導教授のアドバイスのもと、海外に仏壇・仏具の生産拠点を設立して国内で販売するという事業計画をあたため、国内販売を担ってくれる企業を探すことにした。

国内には、大手の仏壇卸売業者が 3 社あったが、そのなかで唯一海外の生産拠点を持っていない京都の商社 B 社を対象に、事業計画の説明を行った。海外生産拠点を設立して、製品の独占販売権を B 社に販売するという計画が受け入れられたため、1994 年に合併で東海マテリアルを設立することになった。資本金は 2 億円で、現社長と B 社の折半出資とした。A 社の事業に影響を与えないように、現社長の個人出資で対応することにした。

海外事業

a) 中国に最初の現地法人を設立するも、合併相手との経営方針の相違により解散

現社長の最初の海外展開は、1990年に、ビジネススクールで知り合った中国人C氏と合併で烟台(中国)に設立した生産拠点である。現社長は、中国の市場調査を行うことと、A社のために部材調達を行うことを目的として、C氏の故郷の烟台で、仏壇の彫刻を行う現地法人を設立した。資本金は、親会社に依存せず、個人で手当できる範囲内とした。

従業員の採用は、中国の手彫りの産地である東陽(浙江省)から出稼ぎを募り、30~40名を採用し、日本で技術面の研修を行った。現地従業員は、もともと手彫りの技術を持っていたため覚えが早く、早期に生産体制が整備され、順調に生産が拡大した。原材料は現地で調達し、すべて日本(A社)に輸出していた。従業員はピーク時では120名程度まで増加し、総投資額15万米ドルを2年間で回収することができた。

現社長は、ある程度時間をかけて現地法人を育成し、収益を現地で再投資する方針であったが、C氏は利益追求型であり、すぐにリターンを求める傾向があった。そこで、C氏と話し合い、累損を回収した後で現地法人を解散することになった。

b) リスクを勘案し、中国とインドネシアで同時に生産現地法人を設立

東海マテリアルの海外展開に当たり、進出先国については、中国、タイ、ベトナム、インドネシアが候補に上がったが、B社の扱う仏壇は種類が多いため、1つの工場で生産することは難しいと判断し、生産拠点を2箇所設立することにした。

烟台の現地法人解散後、上海で知り合った中国人D氏が、海外での彫刻品の調達を支援していた。そのうちに、彼が日本人的な考え方を持っていること、不正を許さない主義であることを知り、現社長から生産拠点の設立について相談したところ、D氏が応諾したため、1998年7月に上海で現地法人を設立し、仏壇の製造工場を設立することになった。

2つ目の生産拠点として、タイには既に他の大手仏壇業者が進出していたため、同じ地域に進出すると従業員の採用や資材調達の面でトラブルになると考えた。ベトナムでは、金物の仏壇工場の設立を検討したが、社会主義国に2箇所の生産拠点を保有すると、政治的リスクがあると判断し、インドネシアへの進出を決断した。

立地場所としては、港が整備されていることと、国際空港が近くにあることを条件に、ジャカルタ、スラバヤ、ウジュンパンダンを候補地として検討した。ジャカルタは港が飽和状態なため、税関を通過するのに手間がかかり、都市部は避けた方がよいとのアドバイスを現地日系企業から受けたため、ジャカルタとスラバヤは対象外とした。ウジュンパンダンのあるスラウェッシュ島では、原材料の黒檀の木が調達でき、立地場所として最適と判断した。海外展開する際には、工業団地など現地の日本人社会に入ると、人件費を上げて優秀な人材を確保したくても横並びの人件費を採用しなければならないこと、橋梁などの建設の負担金を求められることなどのデメリットがあるので、苦勞をしてでも自分たちの力で現地の工場を作りたいと考えていた。たまたま現地で採用した通訳から、九州大学で林業の博士号を取得したE氏を紹介してもらうことができた。E氏は6~7年、日本で働いていたが、企業

経営を行いたいという意向を持っていたため、E氏を現地法人の副社長として、1998年5月に現地法人を設立した。

c) 村に工場を設立し、未経験者をゼロから育成する独立独歩の海外展開

E氏は、工業団地内に工場を設立することは避け、村に工場を設立するべきという助言をしてくれた。村の中で企業を設立すれば村人を従業員として雇用でき、当時はスハルト政権が崩壊直前であったが、デモがあっても村が会社を守ってくれるという考えに基づくものであった。現社長はその助言を受け入れ、村の中に工場を建設することにした。しかし、工場予定地のすぐ前にある村のモスク（回教の寺院）が朽ち果てていたため、まずモスクの改修工事を行うことにした。工事を行う際には、セメントや瓦などの原材料を支給して、村人自身に作ってもらうことにした。また、水不足で井戸が枯れていたため、工場建設のスケジュールを変更して、井戸掘りを先に行い、水を無料で提供した。このような取り組みを通して村人の理解が深まり、工場が村人に受け入れられるようになった。

従業員の採用に当たっては、経験者を採用すると機械の操作などに変な癖があると聞いていたため、採用する従業員全員（550名）を未経験者とすることにした。木工の機械はオペレーションが簡単であるため、特に問題はないと考えた。当時、日本でインドネシア人を対象に技術研修をするプログラムがあったが、プログラムを終えて帰国したインドネシア人で失業している人材が多数存在した。そのような人材であれば、日本の文化や時間管理をよく知っていると考え、現地の職業訓練校経由で、プログラム修了者を40～50名採用した。そのうちの優秀な3分の1の人員を日本で研修し、また3分の1をジャカルタの家具屋で勉強させ、残りの3分の1をウジュンパンダンの職業訓練校で勉強させた。プログラム修了者は、技術面ではある程度熟練しており、日本人と意志疎通を図れるため、工場生産を行う上で力になった。しかし、日本の給与体系を知っていたため、後に会社に対して給与面で厳しい要求を行い、ロックアウト（工場封鎖）を行う者も出るなど問題も多かった。ロックアウトが行われた時に、副社長の指示に従わなかった労働者を30名解雇し、現在ではプログラム修了者は5名しか残っていない。

d) イスラム教徒に対しても会社の方針を徹底

イスラム教徒は1日に5回お祈りをするが、インドネシア現地法人では昼休みに限定している。厳格なイスラム教徒には、昼休み以外のお祈りも特別に認め、工場の中にお祈り用の居間を2箇所設置した。また、ラマダンの時期には昼食をとってなくても業務を行うよう副社長が指導し、その代わりにラマダン明けの祝日は長くとるようにしている。その他、現地人従業員と接する際に気を付けたのは、人前で叱らないということである。

インドネシアは日本の経営システムが馴染みやすいと考えている。会社に対する忠誠心、上司に対する敬意など、日本人の感覚に近い考え方を持っていると思われる。

e) 部材調達拠点として、バリに現地法人を設立

最初は、上海からインドネシアに部材を送っていたが、日本からの受注が増加したため、

インドネシアに必要なだけの部材の量を送ることができなくなってしまった。そこで、別のルートで調達する必要が生じたが、ウジュンパンダンから飛行機で1時間の距離にあるバリも彫刻で有名であったため、バリで彫刻工場を建設することにした。2000年11月に、現地法人を資本金15万米ドルで設立し、現在、従業員は150名となっている。

f) 品質管理・会計面での経営課題は、全ての拠点での解決方法を模索

現地法人の経営で最も苦勞するのは、品質管理の問題である。そこで、ターゲットとする共通の認識基準として、ISO9002をインドネシア工場で取得することにした。現在、バリと上海でも取得準備を進めている。

会計基準は各国ともばらばらであり、現地の会計基準を連結会計に変換する会計システムについて、早稲田大学の教授に相談し、現社長が研究室の学生と共同で開発した。

g) 中国をグローバル市場への製品供給拠点、インドネシアを日本市場向けに位置づけ

仏壇の部品は塗装が重要であるが、塗装業務は労働集約的で家内工業的であるため、従業員については、工場ごとに男女比率を変えて、男性と女性のどちらが仕事の精度や生産性が高いか実験をしている。しかし、機械を扱うこと、塗料を吸ったりする危険が伴うことなどから、女性が行う場合には注意が必要である。男性の比率は、インドネシア工場では7割、バリ工場では9割、上海工場では3割となっている。上海の工場では、材料加工と塗装、仕上げ、組立、出荷まで行っている。

インドネシア現地法人の現地調達率は約3分の1で、木材に関していえば2分の1である。インドネシア現地法人は、日本への製品供給拠点と決めているため、日本から必要なサポートをしている。一方、中国現地法人の現地調達比率は95%となっており、現在100%を目指している。中国現地法人には、さまざまな国の企業から生産の要請を受けており、特に営業を行わなくても受注はできる環境にあるため、世界中に製品を供給できるように準備をしており、独立志向を持たせるために現地調達比率も高めるようにしている。

(9) 日本工装株式会社

...既存企業の買収、合併、独資と多様な形態で海外展開を図り、海外に多数の生産拠点を保有
 ...海外進出先国では主要製品別に 2 社生産拠点体制を目指す

企業概要

所在地	東京都中央区日本橋 1-7-1 工装ビル		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	自動調節弁製造・販売 計測制御装置製造・販売
設立年月	1966 年 8 月	従業員数	65 人
資本金	48 百万円	国内事業所数	13 事業所、2 工場
売上高	4,326 百万円	海外売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	KOSO AMERICA INC.		
所在地	ボストン(米国)		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	インテリジェント・デジタル・アクチュエータの製造
拠点機能	生産	投資形態	既存企業の買収
登記年月	1993 年 9 月	従業員数	50 人(うち日本人 0 人)
資本金	78 百万円	売上高	2,200 百万円
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

企業名	工装自控工程(無錫)有限公司		
所在地	無錫(中国)		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	自動調節弁の製造
拠点機能	生産	投資形態	新規合併設立 精算の上、新規独資会社設立
登記年月	1989 年 5 月	従業員数	320 人(うち日本人 2 人)
資本金	117 百万円	売上高	3,200 百万円
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

【その他の海外事業所】

- ・ Koso International Inc. (米国) ...一般機械器具製造 / 20 人
- ・ Pacific Seismic Products Inc. (米国) ...一般機械器具製造 / 10 人
- ・ 韓国 KOSO 株式会社 (韓国) ...精密機器製造 / 25 人
- ・ 鞍熱工装自控儀表有限公司 (中国) ...一般機械器具製造 / 23 人
- ・ KOSO CONTROLS ASIA PTE. LTD (シンガポール) ...一般機械器具製造 / 7 人
- ・ KOSO FLUID CONTROLS(PRIVATE) LTD. (インド) ...一般機械器具製造 / 6 人

日本本社

日本工装株式会社は、プロセス・オートメーションに不可欠な自動調節弁と、センサー、

コントローラ、コンピュータを組み合わせたオートメーション・システムを開発し、各種業界に提供する技術者集団である。顧客層は装置産業を中心に幅広く、縫い針並の極小サイズから直径 3.2m まで顧客ニーズに合わせた自動調節弁を完全受注生産で提供している。

現社長は、計測と制御の専門家として国内の大企業に 13 年間勤めた。その頃、オートメーション分野では米国系企業が開発の主導権を握り、日本の合弁企業は米国企業の設計した図面に従わなければならなかったため、制約が多かった。ユーザーの立場から必要な製品を作るために、1965 年に独立・起業した。設立当初は大口の資金調達が難しく、多数の銀行から小口の事業資金を調達するなどの苦労があったが、それ以上に顧客開拓が困難であった。コントロールバルブ分野の最後発企業としてスタートした当時、プラント建設の際に、国内の顧客は技術面で先行する米国製品を選択することが一般的という状況にあった。こうしたなか、市場開拓のきっかけをつかむために、組立・検品など生産工程の一部を米国で行うことにより、米国製での実績を確立したり、日米の顧客に製品販売ができるようになるまでに、かなりの時間がかかった。

また、創業初期には優秀なエンジニアの採用はできなかったため、自ら手足を動かしてモノづくりを行うことに興味を持つ人材を集めた。これらの人材を技術者として育成したが、会社組織での経験のない技術者の組織化が難しかったこと、また、小さい集団の方が動きやすかったこと、などの理由から、企業規模の拡大ではなく、機能と製品ごとに分社化を進めることで、グループとしての拡大を図ってきた。その結果、現在では、KOSO グループとして、国内 11 社・海外 10 社（国内 200 名、海外 600 名）にまで拡大し、事業分野としては、流体（液体と気体）制御により品質安定・生産効率化を図るプロセス・オートメーションから、固体を対象に自動化・省力化を図るファクトリー・オートメーションまで手掛けている。グループ会社は、情報収集とグループ統括の「工装」、メンテナンスを担当する「工装サービス」、顧客ニーズにもとづき製造からアフターサービスまで総合的なサービスを提供する「CSC（カスタマー・サティスファクション・センター）」など役割分担はしているが、グループ会社間で競って製品開発を行うようになっており、そのことが従業員の意欲を引き出す好循環を生んでいる。

海外事業

a) 海外販路開拓のきっかけづくりとして米国進出を果たす

1977 年、米国の会社から商社を通して製品を買いたいとの申し出があった。しかし、当時その会社は、安いが低品質の日本製品の不買運動が行われていたため、Made in America の資格を得るために、米国に進出した。1978 年、米国ロサンゼルスに最初の海外現地法人となる「Koso International Inc.」を設立した。設立当初は、現地で製品の最終工程の組立と検品を行い、米国製品として現地での販売を行った。現在、「Koso International Inc.」は、各種調節弁・地震遮断弁・ダイキャスト部品の製造を行っており、地震遮断弁の販売については、同じ場所に設立した「Pacific Seismic Products Inc.」が行ってい

る。

また、1993年には、銀行から資金を借りて、ボストンの現地企業を買収し、「KOSO AMERICA INC.」を設立した。買収にあたっては、自ら交渉に臨み、契約書も自社で作成した。「KOSO AMERICA INC.」はインテリジェント・デジタル・アクチュエータ（高速対応・高精度なプロセス制御機器）の製造を行っている。

b) 中国の生産拠点は現地政府・国営企業との関係構築により成功

1980年代になり、中国への進出を検討していたところ、中国政府と日中経済協会による中国企業診断・改造プログラムが実施され、当社が指導者に任命され現地を訪問した。プログラムに従って、工場改造のレポートを作成した後、日本工装は1987年から現地工場への技術供与を開始することとなった。1988年には、現地国営企業と合弁で現地法人「工装自控工程（無錫）有限公司」を設立した。土地及び工場を合弁相手が提供し、日本工装は技術と機械を提供した。中国側が技術を欲していたために、技術を資本として計上することにも障害はなかった。日本工装の出資比率は当初35%で、その後出資比率は51%まで高まったが、一度清算して新たに立ち上げた部分を買収し、現在は100%子会社になっている。

「工装自控工程（無錫）有限公司」では、各種調節弁・駆動部・空気圧機器の製造を行っている。原材料のうち鋳物については、当初より鋳造機械を日本・台湾で調達し、日本の鋳造技術で現地生産をしてきた。現在、売上規模は32億円に上り、日本へ多少輸出しているが、そのほとんどが現地企業向けである。従業員は、日本人を2名派遣している他、すべて現地人である。

1989年6月には、鞍山（遼寧省）に中国国営企業との合弁会社「鞍熱工装自控儀表有限公司」を設立した。日本工装の出資比率は57%であり、パートナーはその後株式会社化され国も従業員も親会社の株を保有している。取扱製品である電子式アクチュエータの部品の心臓部には日本製が採用されており、現地で先進技術の認定を受けているため、優遇税制の適用を受けている。その効果もあり、現在、全社員23名（すべて現地人）、年間売上高3.7億円、収益9千万円、日本側の受取配当2千万円と高収益企業に成長している。

c) アジア諸国への幅広い海外展開

他のアジア諸国にも複数の生産拠点を設立している。韓国では、1979年に、現地法人「韓一計装工業株式会社（韓国KOSO株式会社と改称）」を合弁で設立し、各種調節弁・駆動部・空気圧機器を製造している。また、1988年には「韓国工装株式会社」を100%独資で設立した。インドでは、2001年に100%出資で「KOSO FLUID CONTROLS(PRIVATE) LTD.」を立ち上げた。シンガポールでは、「KOSO CONTROLS ASIA PTE. LTD」を設立し、東南アジア周辺地域も販売・サービス先としてカバーしている。

d) 各進出先国で、製品ごとに2拠点体制を目指す

日本工装では、生産技術の異なる自動調節弁と制御システムの生産を別会社として、進出先国ごとに2社体制とすることが望ましいと考えている。そして、すべての生産拠点で部品や中間製品の図面を統一し、より低コストで生産可能な拠点に部品の製造・組立機能を集約する。そこで生産される中間製品をもとに、各拠点が現地市場のニーズに合わせてそれぞれの担当する最終製品のカスタマイズ（特注生産）を行う。中国とインドの拠点を日本で生産する部品等の生産拠点と考えているが、ヨーロッパ（イタリア・オランダ）や米国の部品が安価に調達できる場合には、自社製品でなくとも採用することにしている。

自動調節弁の製造には高度な技術力と徹底した品質管理が必要となる。そのため、進出先への技術移転には長い時間がかかり、社長自身が多い時で1年の3分の1を海外で過ごす場合もあった。各進出国の現地法人は中国の1社を除いて現地人のみで、決済権限を委譲しているが、国によっては社長自身が日本国内にいながら現地法人をコントロールしている。海外での課税負担を極力低く抑えるために、優遇税制などを利用していることが、すべての現地法人において黒字達成という好業績の要因となっている。なお、専門領域においてオートメーションの仕組みは変わらないので、進出国による市場の違いはそれほどない。

今後の展開

米国で、日本工装現地法人と競合する現地企業を買収し、同種製品の生産機能を統合することで規模拡大を図ろうと考えている。また、中国に米国法人との合弁企業を設立し、制御システムの生産拠点とすることも検討している。

市場は縮小傾向にあるが、売上を落とすことなくシェアの拡大を実現したい。現在、グループによる日本国内と海外での生産高は均衡しているが、2002年には海外での生産高が国内での生産高を上回る見込みである。

(10) 株式会社ネピュー技研

...現地調達、現地加工で、アウトソーシングを徹底

...現地の価格で、日本の品質水準の提供を目指す

企業概要

所在地	三重県伊勢市佐八町 894		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	ワイヤーシーム溶接機、金属缶用の各種溶接製缶機の製造・販売
設立年月	1982年11月	従業員数	16人
資本金	22百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	550百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	汕頭経済特区吉田火工機製作有限公司		
所在地	汕頭市(中国)		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	溶接製缶機の乾燥路の製造
拠点機能	生産	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 5% - 吉田火工機製作 50% - 汕頭軽工業省 40% - 香港のエージェント 5%
登記年月	1994年4月	従業員数	10名程度
撤退年月	1998年10月	売上高	2,000万円
撤退理由	合弁相手の倒産		

【その他の海外事業所】

・名山機械(汕頭)有限公司(中国) ...金属缶用の各種溶接製缶機製造・販売 / 30人

日本本社

株式会社ネピュー技研は、現社長の祖父が1899年に創業した缶製造業者である山本製罐株式会社から、分離・独立する形で1982年に設立された。金属缶の溶接を行うワイヤーシーム溶接機や各種の溶接製缶機の製造・販売を行っている。1986年に日本、米国、欧州で、ワイヤーシーム溶接法に関する基本溶接方法と可変周波数型の電源に関する特許を取得している。

ネピュー技研は設備を持たない工場であり、機械の設計、組立、アフターサービスに特化している。旋盤やフライスといった生産機械は能力向上が目覚ましく、自社で設備を保有するよりも、最新の生産機械を保有している会社に生産委託する方が、自社の保有する機械に生産性を限定されず、最も良い方法での生産が可能になるという社長の考え方によるものである。

海外事業

a) 中国への製品販売と技術提携の開始

1986年に、製缶工程上の金属印刷業務で関係のあった大日本インキが、ネピユー技研の溶接製缶機を台湾、韓国、タイ、マレーシアなどの東南アジアに販売するようになり、売上も順調に伸ばしていった。ネピユー技研の溶接製缶機が海外市場で販売されるなかで、中国からも引き合いがあり、溶接製缶機を数台販売することになった。ネピユー技研は、以前から市場として中国に注目していた。それは、今後中国で食料問題が本格化すると、南部の農作物を北部に輸送することが必要となり、それらの農作物を輸送するための缶に対する需要が増大することを期待していたためである。

その後、知り合いであった香港の製缶会社社長を代理人にたて、汕頭市の軽工業省と溶接製缶機の販売に関する交渉を開始した。軽工業省には、中国最大の缶詰機械工場（従業員3000名）を保有する国営企業があり、ネピユー技研は、その国営企業に対して低速度型の食料・飲料用缶の溶接製缶機を導入する契約を、厳しい価格交渉の末にまとめた。更に、ネピユー技研が技術指導を行う内容の技術提携契約を締結することになり、1987年に一号機が完成した。

技術提携契約にもとづき、イニシャルフィー（初期費用）として2億円、ランニング・ロイヤルティ（使用料）として溶接製缶機一台当たりの売上高×3%を獲得し、更に日本から必要な部品を年間約2億円販売した。10年契約であったが、実際には7年間しかランニング・ロイヤルティを得ることができなかった。それは、契約先の国営企業とその国営企業から缶を購入する国営缶詰会社と、缶詰会社から缶詰を購入する国営商社の3社の間でうまく資金が回らなくなったためである。そのような状況でありながらも、国営企業は製缶部門を民営化し、原材料も現地化し、新たに工業用缶を製造することにも前向きであった。一方、ネピユー技研の当初の計画では、技術提携期間の途中で、中速度型及び高速型の食料・飲料用缶の溶接製缶機を導入する予定であったが、中国での需要がそれほど伸びず、数台しか売れなかった。

b) 資本参加した現地法人は合弁相手の倒産で撤退

その後、中国から缶を製造する前工程である、塗装や印刷のための乾燥機の引き合いがあったが、乾燥機は全長50メートル程度必要となり、日本で組み立てて持っていくことはできないため、大阪の吉田火工機などと合弁で1994年4月に現地法人を設立した。出資比率は、ネピユー技研が5%、吉田火工機が50%、汕頭市の軽工業省が40%、香港のエージェントが5%で、資本金は1億円であった。

現地法人ではAMADA（日本製）の設備を購入することになり、当初の見積時には5千万円程度であったが、為替の変動により2千万円程度に値下がりをしたにも関わらず、当初の見積通り販売しようとしたため、軽工業省との間でトラブルになった。軽工業省ではAMADAの機械の全面輸入禁止も辞さない構えであったため、金額面では折り合わざるを得なかった。ところが、吉田火工機の日本本社が資金繰りに窮して倒産したため、ネピユー技研も現地法人から撤退し、1998年10月に現地法人を清算した。

c) 現地法人を設立するも、本社の立て直しが喫緊の課題に

当初結んだ技術提携契約の終了後、1996年に汕頭市と合併で工業用溶接製缶機の製造会社を設立することになった。出資比率はネピュー技研40%、合併相手40%(土地、建物の現物出資)、香港のエージェント20%で、資本金は5千万円であった。現地法人は日本本社と同様に設備を持たず、真空焼入機などの高度な設備を持つ大学や工場に部品生産を委託していた。

しかし、思うように販売が伸びない中、図面が外部に流出して、より製造が簡単で安価な模倣品が製造されるようになった。

現地法人設立後、1年半経ってある程度売上はあったが採算が立たなかったため、社長自ら乗り込んで原因を探ることになった。現地の従業員は品質に対する考え方や機械についてよく理解していなかった。概念的なことや抽象的なことは理解をしてもらうことが難しく、面と向かって話をしたり、目の前で実際の作業をやってみたりしないとうまくいかない。社長自らが現場に立って指導をしたが、日本国内で溶接製缶機に続く自動機としてロボットにも手を拡げていたことが裏目に出て、日本本社の立て直しが必要になったため、現地法人についてはその後あまり手をかけられなくなった。

d) 現地調達、現地加工で、アウトソーシングを徹底

2年半程度で日本本社の立て直しに目途がついた後、日本の品質レベルのものを中国の価格で作るためには、中国人が作る必要があるという考え方のもと、再び中国でアウトソーシングによる生産に取り組んだ。新たに技術提携を行った先には、図面を渡して溶接製缶機1台当たり7%のランニング・ロイヤルティを請求した。また、かつてネピュー技研の流出技術を無断で活用した会社とも共同で工業用缶の低速型溶接製缶機を製造することになった。

中国で部品等の生産を外部委託で行う際は、複数の企業等に委託して、委託先同士を競争させることによって価格を抑えるようにした。1社しか委託していないと技術や品質の比較ができず、価格のコントロールもできない。また、特定の会社に委託を集中するのではなく、委託内容をばらばらに分解して複数社に分けて発注し、技術の模倣と流出を防いだ。複数の委託先をうまくコントロールすることは大変であるが、量販品ではなく、単品商売なので対応が可能であった。

現地の企業と取引をする上で問題となるのは、納入した機械の動作テストなどの検収後に支払うという取り決めになっている代金(販売額の約5~10%)を払わない企業が多いことである。このように資金回収が難しいことに加えて、中国人と商売するためには、価格をかなり下げたり、契約条件を譲歩したりするなど、いろいろな条件をクリアすることが必要である。更に、中国人は自分に有利な条件を引き出すために、すぐに交渉をまとめようとしないため、交渉に非常に時間がかかることもある。

中国で生産を行う上で重要になるのは、現場での技術指導である。ネピュー技研の従業員は16人であるが、そのうち4人程が中国での技術指導に当たっている。また、現地労働者を日本で指導することもある。中国人に技術指導を行う際には、主に言葉が問題になっている。

今後の展開

市場として上海に注目しており、数年で香港を抜くと考えている。汕頭は経済特区であり、密貿易で発展したが、香港と深圳や、マカオと珠海のような販売拠点とその後ろ盾となる生産拠点の関係にある地域がないので、ゆくゆくは衰退していくと思われる。上海の近郊には東京の大田区や東大阪市のような中小メーカーが集積している場所があり、今後の生産集積地として発展が期待できる。食料用缶の溶接製缶機は中国市場にある程度行き渡ったため、今後は、工業用缶の溶接製缶機を販売していきたいと考えている。

(11) 株式会社兵庫製作所

...台湾と韓国で 10 年以上前から委託加工を実施し、外部委託は海外
が中心に

...フィリピンでの委託加工をきっかけに合弁で現地法人を設立

企業概要

所在地	兵庫県加古川市尾上町池田 1945-2		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	製鉄機械製造
設立年月	1946 年 1 月	従業員数	130 人
資本金	26 百万円	国内 事業所数	2 箇所
売上高	2,200 百万円	海外 売上高比率	1%以下

海外事業所の概要

企業名	MAENO GIKEN INC.		
所在地	キャピテ (フィリピン)		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	駐車場関係の部品製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 25% - 現地法人社長 (日本人) 50% - A 社 25%
登記年月	2001 年 7 月	従業員数	40 人 (うち日本人 3 人)
資本金	20 百万円	売上高	目標 1 億円
進出主目的	コスト削減、原材料・部品の調達		

日本本社

株式会社兵庫製作所は 1946 年設立の製鉄機械メーカーで、製鉄機械から一般産業機械まで幅広い製品・部品を取り扱っている。事業部門として、三菱重工業、日立製作所、石川島播磨重工業等の大手メーカーが取引先で、製鉄機械の製造、機械修理などを行う「産業機械部門」、神戸製鋼所向けの試験片加工・鋼材試作等を行う「試験片製作部門」という 2 つの事業部門を有する。製鉄機械の製造・メンテナンスを行う産業機械本部の売上が、全体の約 8 割を占めている。

兵庫製作所では、国内外で積極的に生産の外部委託を行っており、国内と海外の委託額の比率は、国内：海外 = 2：3 と、海外委託が中心になっている。国内企業への委託は、特に短納期や高品質が求められる場合に限られている。海外委託は韓国が中心 (以前は台湾にも委託) となっている。委託先の工場が 50 名以下の規模であれば、韓国と台湾ではコストがほとんど同じである。しかし、規模の大きな工場になると、台湾ではコストが高くなるため、ロットが大きな場合は韓国の委託先に発注している。日本でも海外でも、委託先の選択基準として、信頼を裏切らない相手であることを重視している。

海外事業

a) 台湾と韓国で委託加工を開始し、品質に対する考え方の違いを認識

兵庫製作所が海外生産・調達の検討を開始した背景として、1980年代に取引先の鉄鋼メーカーや製鉄所、重機メーカーが海外調達を開始したこと、また、国内の委託先である鋳物等の素材を扱う工場が3K業務であることなどを理由に減少傾向にあったため、国内調達に対する将来的な不安を感じていたことなどが挙げられる。そのような状況のなか、生産コストの削減と国内の委託先に代わる調達先確保のために、兵庫製作所では1985年から海外生産・調達の準備を開始した。

最初は、社長の知りあいである日本の商社の紹介により、台湾と韓国の5~10人程度の小規模な鉄工所に対する委託加工を開始した。しかし、人件費が上昇したため、2年程度で採算が合わなくなった。そこで、それまでは商社経由で行っていた取引形態を改め、商社を通さずに直接取引を開始し、L/C(信用状)の開設や通関手続きについても自ら行うようになった。委託先には、部品加工を委託していたが、取引開始後5年程度経っても満足いく製品が生産できなかった。その原因は、製品の品質に対する考え方など、モノ作りの感覚が異なっていたためである。特に韓国の委託先においては、管理部門では日本側の過剰品質とも言える品質要求水準を理解していたが、そのことを現場レベルではほとんど理解しておらず、しばしば品質面で問題が生じた。これらの経験から、海外ではモノ作りに対する考え方が異なるということを理解することができた。台湾の委託先とは2年前まで年間1億円程度の発注をしていたが、兵庫製作所の台湾担当顧問が亡くなってからは取引が途絶えている。

b) 韓国では品質管理を徹底し、部品製造工程の大部分を委託できる体制に

現在、韓国では3社と契約を締結し、委託加工を行っている。現地での品質管理を行うために、兵庫製作所から1名の駐在員と2名の検査員を派遣し、1ヶ月のうち2週間は各委託先に対する品質管理面での指導を行っている。駐在員は韓国語を話すことができるほか、現地人のワーカーも日本語の勉強をしているので、コミュニケーションには問題がなく、技術指導は円滑に行われている。また、委託先のワーカーの約半分以上が日本に研修に来るようになり、品質に対する考え方について理解が深まった。現地への委託内容は、部品調達から製品出荷までの工程であり、現在では部品製造のほとんどすべての工程を委託している。原材料調達については基本的には現地で行うが、特殊な原材料は日本から輸出している。

c) フィリピンの日系企業に対して委託加工を開始

韓国では人件費の上昇とともに生産コストが上がってきたため、次の委託候補先としてフィリピンを検討対象とすることにした。フィリピンを候補とした理由は、英語圏であること、他のイスラム教国と異なりカトリック教徒が多いこと、生産コストが低いこと(日本の人件費の約20分の1)が主なものであった。最初は、フィリピン人を日本国内で雇用できる制度があることを知り、フィリピンで人材のリクルートを試みたが、日本で雇用する場合には宿舍等の整備が必要であることが障害となり、断念することになった。そこで、フィリピンでの委託先確保に方針を転換し、現地を視察してまわることになった。

そのような折に、フォークリフトを製造している国内の取引先のB社が、従来、韓国や中国から部品調達を行っていたが、韓国の調達先が倒産したため、海外での自社生産を検討していることを偶然知ることになった。また、住友商事のOBが兵庫製作所の顧問に就任していたが、同氏の紹介で、フォークリフトを製造するC社と知り合い、同社のフィリピン現地法人であるD社がフォークリフトのフレームを生産していることが分かった。そこで、B社よりフレームの生産を請負い、兵庫製作所がD社に委託するという事業スキームができあがった。

d) フィリピンでの委託加工をきっかけに、合併で現地法人を設立

D社の社長E氏は、住友重機械工業で製鉄機械の製造を担当していた技術者であるが、兵庫製作所からの委託生産開始後しばらくして定年を迎えることになった。しかし、E氏は定年後も現地に留まることを希望していたため、兵庫製作所はE氏を経営者として、合併で新たに現地法人を設立するための検討を開始した。

兵庫製作所では、現地法人の設立のための準備に時間をかけるつもりであったが、タイミング良くE氏と出会うことができたため、現地法人の設立に踏み切ることにした。現地生産を開始するに当たって、兵庫製作所が条件としていたのは、経営管理と労務管理を日本人が行うことであったため、現地法人の経営者と技術者としてのバックグラウンドを持ち、英語の話せるE氏は適任であった。

現地法人の設立に当たっては、フィリピンにおいて生産拠点を有するA社と、2001年7月に3者合併で現地法人を設立することになった。現地法人の社長には、E氏が就任して生産管理・品質管理と現地での営業を担当し、兵庫製作所は日本国内での営業を担当、現地の工場は、A社の所有する工場の敷地の一部を借りて建設する。機械設備については、日本で自主廃業した企業から買い取った機械設備一式を現地に送った。現地従業員は約40名で、まず立体駐車場の部品など、兵庫製作所の本業とは直接関係のない量産タイプの製品で加工の簡単なものから生産を開始した。

現在、生産を開始したばかりであるが、今後、韓国で生産コストが高くなった製品を将来フィリピンの現地法人で生産することを視野に入れている。日本本社の従業員数の5%までの範囲内で、フィリピン人を日本に招聘して研修をすることができるため、韓国で委託加工している製品の生産を念頭に置いた技術研修の準備を進めている。

人材の採用に当たって、フィリピンでは失業者が多いので良い人材を選別できること、手先が器用で溶接技術などの覚えが速いことなどはメリットであると考えている。一方で、技術移転には時間がかかること、設計図もすぐには見ることができないこと、鋼材が現地で調達しにくいなど、生産面での問題もある。

人材育成に関して、現地法人社長のE氏は、米国の海兵隊の厳格な教育法を参考にした教育プログラムを導入し、また、業績に連動した給与・昇格制度など明確かつ透明性の高いオープンな制度を設けることで、米国の契約社会的文化の影響が大きいフィリピンに適合する人材育成を試みている。

今後の展開

現在、海外での委託生産は韓国が中心となっているが、中国への委託も検討をはじめたところである。将来的には、韓国から中国への委託生産のシフトもあり得ると考えるが、海外に委託する際には技術指導や種々の管理が必要であり、現在の人員ではこれ以上の海外調達の拡大は困難かも知れない。しかし、フィリピンの合弁先での生産がうまく進めば可能性は拡大すると期待している。

フィリピンで結果を出すには時間がかかると思われるが、これまで海外生産の取り組みにおいては、苦しい局面でも途中でやめずに継続的に行ってきたことがよい結果につながっていると思うので、今後も着実な取り組みを行いたいと考えている。

(12) 株式会社松島蒲鉾本舗

...周辺業務で海外企業との合併、委託加工を試みるも失敗

...本業に近い製品の食品委託加工で活路を模索

企業概要

所在地	宮城県宮城郡松島町松島字町内 120		
業種	食料製造業、小売業	業務内容	水産ねり製品製造・小売
設立年月	1970年9月	従業員数	120名
資本金	10百万円	国内事業所数	5箇所
売上高	1,000百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	玉蔵食品有限公司		
所在地	大連(中国)		
業種	小売業・飲食業	業務内容	日本料理店経営
拠点機能	生産、営業	投資形態	新規の合併設立 - 同社 33% - 中国国営企業 A 社 34% - 中国民間企業 B 社 33%
登記年月	1995年3月	従業員数	50名
撤退年月	1998年8月	売上高	初年度 6,000万円(目標 4,000万円) 2年目 4,000万円(目標 6,000万円)
撤退理由	競合激化、現地パートナーとのトラブル		

日本本社

株式会社松島蒲鉾本舗は、笹かまぼこの製造・販売を行う個人商店として1934年に創業され、1970年に法人化、1995年に株式会社化された。現在は、笹かまぼこの製造・販売に加えて、レストラン等のサービス事業、自社製品の販売を目的としたギフト事業などを手がけている。以前はスーパー向けに卸売業務も行っていたが、自社に価格決定権がないことを理由に1992年に卸売業務から撤退し、それ以来、製品の自社生産・自社小売体制(宮城県内に7店舗保有)を維持している。

松島蒲鉾本舗では、かまぼこの原材料である魚のすり身を北方と南方から調達している。北方からは、洋上加工船によりベーリング海などで捕獲されたすけそうだが船上ですり身に加工され、商社(総合、水産専門)、地域の間屋を経由して調達している。南方からは、複数の種類の魚類がタイやインドの加工工場ですり身にされ、それらを主に商社経由で輸入している。南方では魚群が固まっていないこと、捕獲できる魚の量が少ないことなどの理由により、船上ではなく陸上の工場ですり身をまとめて加工している。

すり身は魚をおろして身だけ抽出するため、魚の体の25%しか利用できず、一定の原材料を調達するために膨大な魚を使用する。そのため、以前は長崎などで捕獲できたが、乱獲のため漁獲量が減少し、その後、台湾 タイ インドへと漁場が移ってきている。

海外事業

a) 海外での食品加工を目指して、タイ・中国で合弁会社を設立

松島蒲鉾本舗の最初の海外展開は、1987年頃にタイで地場の企業と合弁で現地法人を設立し、総菜（おでん材料等）を生産したことである。この海外展開は、1984～1985年頃に松島蒲鉾本舗がタイから原材料を調達していたことがきっかけとなっており、自社で生産していない製品を海外から調達して、スーパーなど量販店向けに販売することを計画して行ったものである。しかし、タイ現地法人は経営がうまくいかず1年程度で撤退することになった。

その後、1994年に、中国でのビジネスチャンスを検討するために、大連でわかめの養殖に成功していた塩釜の知人に同行するかたちで、大連の視察を行った。中国市場と日本市場を対象とした冷凍食品の現地生産を目指してのものであったが、最初から生産拠点を設立するのではなく、まず合弁で現地法人を設立したうえで、日本料理店経営を行い、併行して現地生産のための情報収集を行うことにした。

合弁相手となった中国の国営企業A社（水産業関連事業実施）は、自社の通訳を勉強のため日本に派遣しており、塩釜の知人がその通訳を活用していたため知り合いになった。中国での事業について話し合いを進めた結果、将来的には食品加工工場を設立することを確認したうえで、1995年に、A社と土地の所有者である中国の民間企業B社と3社合弁で現地法人を設立した。出資比率は3分の1ずつとし、松島蒲鉾本舗は1,500万円を出資した。董事長はA社の董事長が兼任し、総経理は松島蒲鉾本舗の社長が兼任した。従業員は当初30名で開始したが、現地では、従業員の職務・役割が明確にされており、調理師、ウェイトレス、レジ係などの間で兼任ができないため、その後従業員が増えることになった。

b) 外食経営開始1年目は計画を超過達成

現地法人運営における松島蒲鉾本舗の役割は技術指導であり、日本で板前を雇用し、現地へ出張させて、技術指導に当たらせた。A社は、総合的な管理・運営と対外的な調整を行っていた。本来サービス業は合弁会社が認められないということであったが、A社が交渉して認可を受けることができるようになった。B社は合弁会社設立に当たって土地を現物出資し、その土地にビルを建設することになっていた。当初の計画では、地上4～5階建てのビルを建設する予定であったが、資金不足のため建設が滞り、日本料理店が出店する1階部分しか建設されないまま、1年以上遅れて開業することになった。

当時既にあった日本料理店は現地に住む日本人を対象としたものであったが、合弁企業では中国人を顧客ターゲットとして、高級店の雰囲気既存店の半値以下（約3分の1）の価格水準を目指した。このように現地人が利用できる水準の料金体系と立地の良さから、1年目は計画以上の業績を上げた。しかし、進出前の調査時点では、4軒しかなかった日本料理店も、実際の進出時点では7～9軒、翌年は25軒、その翌年は40軒以上と増加し、明らかな供給過多のため競争が激しくなった。

c) 競合激化と合併相手とのトラブルから撤退を決断

開業 2 年目以降、他の日本料理店やホテルまでもが追随して同様の価格体系を採用し、中国人をターゲットとして営業展開を行ったため、売上が思うように上がらなくなってしまった。また、マクドナルドやケンタッキーも出店して食生活のバリエーションが豊富になったことも、来店客数の低下を招いた。

一方、現地の調理師が、現場に日本人技術者がいない時には、教えた調理方法を守らず勝手にアレンジを加えたり、手を抜いたりするようになった。もともと、コストを低く抑えるために日本人調理師を常駐させない方針であったため、日本人技術者は 2 週間から 1 ヶ月間の出張ベースで技術指導を行っていた。そのため、日本人を常駐させている店とは、味・サービスの面でも競争できなくなってしまった。

A 社から派遣された副総経理(前職はビール会社の工場長)が経営管理を行う役割を担っていたが、副総経理は、合併企業内部の「日本人の指示を聞くから業績が悪化する」という批判の中で日本側を擁護すると不利な立場に立たされるかもしれないという不安もあり、内部の調整をうまく図ることができなかった。

計画では 5 年間で投下資金の回収を図ることを目指していたが、開業 2 年目の後半に運転資金が回らなくなり、価格を抑えながらどのようにして収益を上げるかについて、合併企業間で検討を行った。松島蒲鉾本舗は、自社は現地法人の管理運営をする役割ではないとの主張を堅持し、また、追加融資をしないことを明言したが、合併企業間で意見の差があり、打開策が見出せなかった。松島蒲鉾本舗では、もともと海外展開を新規事業として位置づけ、投入限度額(出資金と渡航費用の上限)を決めていたため、それ以上の費用負担は避け、撤退することを決断した。

合併企業の清算に当たり問題になったのは、現地の賃貸価格の水準と比較して家賃が非常に高かったため、合併企業が家賃を払えなかったことである。そこで、現地の家賃相場が契約締結時よりも下がったことと、ビルが完工していないことを材料に交渉を進めた結果、B 社は未収家賃を放棄した代わりに店舗を取得し、A 社は対外的な支払などの調整を行い、松島蒲鉾本舗は権利放棄をすることになった。

d) 中国と日本で食品の委託加工を試行するも断念

松島蒲鉾本舗は、合併企業の設立のために大連に出張するようになったことがきっかけで、現地で知り合ったブローカーを仲介して現地で食品加工の委託生産を行うようになった。松島蒲鉾本舗の国内事業は、店舗を核とした小売事業であるため、顧客に店舗まで来てもらう必要がある。そこで、店舗を離れた事業展開を図るために、冷凍食品の卸売を検討していた。

そこで、現地の食品加工工場でピーマンの肉詰めや茄子のはさみ揚げなどの総菜を製造し、冷凍して日本に輸出しようとした。品質管理ができ次第本格的な生産に入ることにして、まず、小ロットで何回か生産をした後にコンテナ単位で納入してみると、多数の不良品が出ってしまった。本格的な現地生産を行うためには、日本人を派遣して品質管理を徹底しなけれ

ばならないが、安価に生産するためには派遣人材のコストはかけられない。また、販売量もそれほど大きなロットが見込めないことなどから、委託生産を断念することにした。

e) タイで冷凍食品の委託生産を開始

2001年2月に知り合いの商社に誘われてタイで原材料(すり身)の視察を行った。その際に、現地の貨幣価値が15年前とそれほど変化していないこと、工場での生産方法も労働集約的であることに気付いたため、生産コストは上昇していないと考え、冷凍食品の現地生産の可能性を探るために、冷凍食品の工場も視察することにした。

その後、現地視察を重ねたが、バンコク周辺の工場では生産コストが上昇していたため、マレーシアとの国境周辺のハジャイにあるすり身工場と生産委託の交渉を行うことにした。現地では人件費が上昇していたが、すり身の国際価格が米国によって低水準におさえられていたため、すり身工場の収益環境は悪化していた。そのため、松島蒲鉾本舗からの冷凍食品開発の提案は、現地工場の経営者にとっても都合がよく、協力を得られることになった。

委託生産開始当初は、衛生上の問題があったが、日本からの指示をきちんと守り、生産工程の見直し、自主検査体制の整備を進めた結果、衛生上の問題を解決することができた。

今後の展開

今後は本業(すり身を使った事業)に注力し、製品の開発から自社で行うことにより、付加価値の高い製品を扱いたいと考えている。すり身をそのままかまぼこに加工しても、価格が決まっているため付加価値は低い。それよりも、すり身を使って他の新しい製品を開発し、顧客に提案していくことが重要と考えている。

(13) 丸果庄内青果株式会社

...手数料収入をベースとした卸売ビジネスの限界から、新規事業の開拓・
拡大を強く志向。

...中国でのユニークな業務委託形式により、様々な新規事業を施行中

企業概要

所在地	山形県東田川郡三川町大字押切新田字茨谷地 50 番地		
業種	卸売業	業務内容	青果物の卸売販売
設立年月	1973 年 10 月	従業員数	23 人
資本金	60 百万円	国内 事業所数	
売上高	4,800 百万円	海外 売上高比率	0%

海外事業所の概要

企業名	黒竜江庄安青果有限公司		
所在地	ハルビン市濱県（中国）		
業種	農林水産業	業務内容	青果物の生産
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁 同社（日本） : 15% 常安グループ（中国） : 55% 他、日本企業 : 30%
登記年月	1995 年 3 月	従業員数	10 人（うち、日本人 0 人）
資本金	約 700 万円	売上高	
進出主目的	原材料調達コストの削減		

日本本社

丸果庄内青果株式会社が立地する庄内青果物地方卸売市場は、三川町・酒田市・鶴岡市にあった 7 つの民営市場を統合する形で、国・山形県・基礎自治体が共同出資して設立された公設市場である。同市場には、同社も含め卸売業者（県知事の許可を受け、生産者などから販売の委託を受け、あるいは買い付けたものを卸売場でせり売りまたは相対売りで仲卸業者・買受人に販売）が 2 社、仲卸業者（市場開設者の許可を受け、卸売業者の行うせり売りまたは相対売りに参加し買い取った品物を、市場内の仲卸売場で、買いやすいように分荷調整し、買受人に相対売りで販売）が 5 社存在する。青果物卸売業には様々な規制が存在しており、取扱品目や取引方法・仕入れ先などについて詳細な規制があるとともに、取引によって得る手数料収入の比率（野菜は取引額の 8.5%、果物は 7%）や、保証金・施設使用料などの支出の比率も、法令によって一定に定められている。

近年は、1991 年をピークとして徐々に売上高規模が縮小してきている。これは、90 年代前半のバブル崩壊・価格破壊の進展に伴い、取扱商品単価が急激に下がっているために、手数料収入を基本とした売上規模が減少してきていることが原因となっている。ピーク時には年間 72 億円の売上があったが、現在は 48 億円まで減少してきている。売上規模の減少は価格の低下によるもので、取扱数量では変化があまりみられなかったのが、ここ数年で青

果物に対する需要が縮小しつつあることから、不安を感じはじめている。さらに、売上が落ちる一方で、保証金、市場の賃料などの経費はかさむ一方であるため、経営は苦しくなってきた。

海外事業

a) 中国・ハルピンでの野菜の生産

海外展開を考えるようになったのは、1994年頃に中国での青果物生産を検討し始めたことである。以前から農業の高齢化が進んでおり、特にタマネギやニンジンなどの重量野菜の県内生産が落ち込むであろうと予測し、いずれ県外からの調達が余儀なくされるのであれば、海外からの調達でもコスト的に大差ないと判断したことがきっかけである。

それとは別に、1992年8月には、酒田商工会議所が先導役となって、酒田港からアムール川をさかのぼって中国のハルピンを結ぶ日本海貨物航路“東方水上シルクロード”が開設され、ハルピンには山形県・酒田市・民間事業者が3分の1ずつ共同出資する形で代表所(駐在所。日本人所長1名、現地採用3名)が設立されていたことも要因の1つとなった。同航路は、酒田市の姉妹都市である中国黒竜江省と地元企業との交易拡大を目的として開設されたものであるが、冬季にはアムール川河口が凍結するため、思うように取扱量が伸びていなかったこともあり、商工会議所から各企業に対して、現地進出に関する打診もあった。当時から、庄内＝ハルピン間での定期航空便が就航するという話があったため、いずれはビジネスが拡大することを見越して、現地への現地法人設立を決意した。

1995年に、農産物および同加工品の生産を手がけている中国現地企業の常安グループが55%、丸果庄内青果と同市場内の同業他社が共同で45%(うち、丸果庄内青果は15%)を出資する形で、ハルピン市郊外の濱県(ヒンケン)に現地法人“黒竜江庄安青果有限公司”を設立した。

現地法人設立当初は、人参の試験栽培に着手した。日本から人材を派遣して直接農業指導を行ったが、その当時は現地に農産物栽培の技術・ノウハウがほとんど根付いておらず、手を加えていない広大な土地にそのまま農産物の種をまいてしまうため、雨が降るたびに種が流されてしまうなどの失敗もあった。さらに、税関の職員が日本特有の野菜をよく知らないことから、税関手続きに時間がかかってしまい、輸送途中で商品が腐ってしまったことなどもたびたびあったが、現状では生産がある程度軌道に乗り、タマネギ・ニンジン・長芋・赤かぶなどの栽培を行っている。現地法人の社長と従業員は全て現地の人材であり、現時点では日本からは人員を派遣しておらず、現地法人への指示や交渉などは、基本的には東方水上シルクロードの現地代表所による通訳を通じて行っており、その他、電話・ファックスなどで直接指示を行っている。

しかし、設立当初中国で生産した低価格の農産物を日本に輸出するという目的で開始したものの、その後、国産農産物の価格が下がってきたため、輸入品と国産品との間で価格の逆転現象が起きてしまっている。そのため、最近では日本へ青果物をそのまま輸出する代わりに、現地の国営食品加工・冷凍会社への販売したり、さらに加工品を買付し日本へ持ちこ

んだりする形に切り替えている。

国産農産物価格が低い現状では、あえて輸入農産物の割合を多くする必要はないため、濱島の現地法人では、農産物の生産・輸出の数量をできるだけ押さえるとともに、加工・冷凍食品の取扱比率を現状のまま維持することによって、極力市場リスクを回避しようとしている。現時点では、収支ゼロベースで現地法人の事業運営を続けてきているが、今後、庄内＝ハルピン間の定期航空便の開設が予定されていることや、国内農産物価格と国内市場の情勢とを勘案しつつ、必要に応じて生産数量を拡大していきたいと考えている。

b) 中国・青島近郊にて、新規事業開拓のための業務委託を実施

さらに、中国における青果物生産の中心地となっている青島近郊にある烟台において、1998年から新規事業開拓のための事業を開始している。大手商社を退職した日本人が設立した現地企業との業務提携であり、具体的には、日本で調達できない/調達しにくい商品について、まず提携相手先に調達可能性を打診し、提携相手先は、中国地場企業に対する単発の生産委託によって商品を調達し、それを日本に輸出するというビジネスを行っている。

ビジネスを開始した最初のきっかけは、提携企業から紹介を受ける形で、割り箸の生産委託・販売に着手したことである。これは、全国チェーン展開を行っている弁当業者に対して、中国で生産した低価格の割り箸を納入するという事業であるが、中国での生産体制を確立することにより、従来の調達コストを半分以上に削減することが可能となったため、現在200社にまで取引が伸びている。その後、割り箸と一緒に納品する形でみりん・料理酒の生産や、単発で需要が発生しやすい冷凍野菜（例えば、天ぷら用のかぼちゃなど）の生産など、様々な商品を取り扱うようになっていく。

相手先の現地企業は、現地の事情に精通している日本人社長の指導力の下で、様々な中国地場企業に対して生産委託を打診し、最も低コストでかつ品質の高い生産委託先を、その都度選択しつつ単発での生産委託を行っている。生産委託を行う地場企業を選定する際には、それほど稼働率の高くない国営企業を選んでいる。国営企業を選んでいる理由は、最新鋭設備を導入しているケースが多いこと、また、稼働率の高くない企業を選んでいる理由は、委託コストを極力値切ることができるためである。

現地での業務委託の流れは、まず、丸果庄内青果が、日本国内でオーダーを受けてから、中国の提携相手先企業に対して生産・調達可能性と生産コストを照会する。提携相手先企業は、複数の中国地場企業に対して同じように照会を行い、丸果庄内青果に対して情報収集結果を伝える。その情報を元に、事業採算が合う場合に限り、実際の取引を開始する、という形態を取っている。最初のオーダーを受けてから納入まで、約1ヶ月という短期間で対応できているのも、提携相手先の日本人社長の力量によるものと考えている。そもそも、事業そのものに極めて幅があるとともに、取引量・相手先ともに柔軟性のあるビジネスであることから、日本から従業員を派遣して行うのは極めてリスクが高いため、業務委託という形でのビジネス展開が最適であると考えている。

現時点では、売上が月商約600万円のビジネスではあるが、割り箸については、別途日本

国内でパート社員を雇い、全国の弁当チェーン店に対して営業をかけているところであり、将来的には、全体で月商 3～4,000 万円まで売上を拡大できるものと考えている。もし本格的に事業が軌道に乗れば、提携相手先との資本関係を構築することで、より強固なビジネス関係を築きたいと考えている。

c) 日本・中国間で食品加工工程を変更、大口取引先を確保

さらに 2001 年から、中国から皮をむいた形でのタマネギの輸入に着手している。これまでは、アメリカやオーストラリアから輸入したタマネギを、市場内にある皮むき工場で加工して国内食品加工業者に納入するという形で対応してきており、ごくわずかの中国産タマネギを現地で加工し、日本に輸入する形も行っていた。大手食品メーカーから、中国産で現地で加工したタマネギについての大口取引の打診があり、本格的に中国での調達・加工に着手している。これを機に、丸果庄内青果株式会社では、市場内の皮むき工場での加工を、スライス・みじん切りなどの加工に切り替えたため、取引先の様々なニーズに合わせて加工ができる体制を確立している。

今後の展開

流通業の売上は、市場の相場によって大きく左右されることになるため、現状のように青果物単価が低迷している状況では、卸売事業だけでビジネスを継続することは難しくなってきた。これまでは、農産物の卸売事業に特化してきたこともあり、農産物の加工ビジネスについての情報はあまり入ってこなかったが、加工ビジネスに乗り出したことにより、幅広い情報が入ってくるようになった。今後は、本業の卸売ビジネスの他に、食品加工分野においては、単品で、専門的な業務に特化したビジネスを展開していきたいと考えている。

(14) 八島農具興業株式会社

...家庭用の大量安価な製品需要に応えるため海外展開を検討

...中国製品との競合激化のなか撤退を決断

企業概要

所在地	鳥取県倉吉市広栄町 889 番地 6		
業種	その他製造業	業務内容	鍬・鋤等園芸農具、鑄造製品製造・販売
設立年月	1976年7月	従業員数	8人
資本金	10百万円	国内事業所数	1箇所
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	YASHIMA TECHNO STEEL (PHIL) .INC		
所在地	ダバオ (フィリピン)		
業種	その他製造業	業務内容	鍬・鋤等園芸農具の製造
拠点機能	生産	投資形態	新規の合併
登記年月	1990年3月	従業員数	ピーク時 40名程度
撤退年月	1998年2月	売上高	7百万ペソ
撤退理由	中国製品との競合激化		

日本本社

倉吉は刃物の全国的な産地であり、八島農具興業ではプロ用の単価の高い鍬（くわ）や鎌などを全国の農協や商店を通じて農家に供給してきた。プロ用の鍬は地域によって仕様があり、多品種少量生産である為、手間がかかり、安価な製品を大量に供給することはできない。

バブル崩壊以降、需要が増えないなか、原材料費は上がり、製品価格は逆に下がっているため、廃業する同業者が増え、結果的に八島農具興業に注文が集まるようになった。八島農具興業は国内での雇用者を減らしてオートメーション化を図ってきたため、生産能力は維持しているが、10年前と比較して現在の方が収益率は低い。従業員は通常期は24～25名程度、ピーク時は34～35名程度であったが、現在は8名にまで縮小している。

海外事業

a) 家庭用の大量安価な製品需要に応えるため海外展開を検討

バブル崩壊前、鍛冶屋は「熱い、汚い」仕事ということで、若い人材が集まらず、高齢化が進んでいた。また、技能の必要な仕事であるため、一人前になるのに時間がかかることも、人手不足の原因になっていた。バブル最盛期の89～90年当時は、日本国内でホームセンターの出店が進み、園芸用の廉価な製品を大量に供給することが求められていた。八島農具興業では大量生産に対応することができず、また、廉価な製品は価格競争に巻き込まれるため、国内では対応ができないと考えていた。

そのような状況下、鳥取大学の教授の誘いで、当時の文部省の科学技術調査団による東南アジアのフィールド調査に参加したことが、海外へ目を向けるきっかけになった。そこで、海外でも鍛冶屋の技術は変わらないこと、しかし一方で、日本との間で、価格、材質、製造機械の差は大きいことを認識した。その後、自らタイやマレーシアの鍛冶屋部落を1~2度現地調査したが、立地環境から輸送の問題などがあり、条件はあまりよいとは言えなかった。

そのような折り、海外生産を検討していることを知った社長の知人（フィリピンのダバオで製材工場を経営）が、現地で取引のあった商社の人を紹介してくれた。また、ある船会社の便が、マニラからセブ、ダバオ経由で横浜や神戸を回ることを知り、ダバオについても検討を行うことにした。ダバオの市長は日本の大学を卒業しており、日本語が堪能であったことも好印象を持つことになった。セブやダバオは鍛冶屋の部落が多かったが、その中でもダバオの鍛冶屋B氏は、現地での生産品を日本へ輸出することに非常に意欲を示した。そこで、現地での生産を前提に、3ヶ月間日本に招聘して一緒に働くことにより技術を教えた。

日本での技術指導後、委託生産をする為に、現地で日本と同等の品質の製品を製造しようとしたが、使用する設備が異なる為、一定の基準を満たす製品が製造できなかった。そこで、B氏を合弁相手として、対等出資で現地法人を設立することにした。八島農具興業は60万ペソ（約480万円）出資、B氏は土地を現物出資した。工場はB氏の所有する工場を借りた。

b) 制度・手続面でのノウハウ不足が設立時の課題

現地法人設立に当たっては、商社には手が出し難い規模や分野であると考えたため、全て自社で対応した。BOIライセンス（現地投資委員会の投資許可）を取得しておけば、100%出資も可能であったが、そのことを知らなかったために、合弁形態をとらざるを得なかった。そのため、日本からの派遣人材もワーキングビザの有効期限である3ヶ月交代となっていた。ダバオの行政機関に確認しながら申請手続きを進めたが、出先機関であるため、外資規制やBOIライセンスについての知識が不足していて、手続面では大きな口スを被った。

また、SGS（民間の検査・審査登録機関）による価格査定を行わずに日本から中古の機械を無償で送ったために、現地の税関で止められ、裁判を行うことになり、生産開始が半年遅れた。正式に輸入許可を取ったうえで、中央銀行の許可を得て行うべきことであった。裁判の結果、転売を目的にするものでないことを証明し、保証金を積むことを求められた。

当初、B氏を社長としたが、年齢が若く会社経営の経験がなく、また、血縁者を雇用するなど経営者としての意識が低かったため、3年後、100%独資に変更（名目は対等出資のまま）、現地で採用した中国人C氏を社長にした。生産規模は順調に拡大し、現地従業員はピーク時点で40名程度、生産数量も国内の30%程度を占めるようになった。現地では、家庭用や園芸用の製品を生産し、プロ用製品がメインの国内生産と切り分けた。原材料は日本から輸入し、現地で生産された製品は、国内で錆取りや防錆処理、柄の取り付けなどの最終加工を行った。

c) リクルート違反で訴えられる

現地法人の経営課題として、現地従業員とのトラブルがあげられる。従業員同士のもめごとで解雇した従業員が、現地法人をリクルート違反で訴えた。現地では職務が明確に区分されており、組合も鍛造工ごと、溶接工ごとに別れているため、日本と同じように鍛造工でも溶接をさせたことを訴訟に利用された。同一の工場から 3 名以上のリクルート違反の訴訟が発生すると、経営者の身柄が拘束される。そのような状況により、現地法人社長の B 氏は精神的に疲れ、やる気をなくしていた。また、従業員も大卒の人間が多くなり、鍛冶屋としては従業員のレベルが上がりすぎ、コスト上昇の要因になった。また、米の不作による不景気やフィリピンの政情が悪くなったこと、停電が多かったことなど経営環境もあまりよいものとは言えなかった。

d) 中国製品との競合激化のなか撤退を決断

撤退を決定することになったのは、日本に中国から競合製品が入ってくるようになり、競合製品の販売価格が現地法人で生産した製品の原価を下回るレベルになったため、価格競争に勝てなくなったことである。また、従来利用していた船便の航路からセブやダバオが外れたため、マニラに運ぶ輸送費が余分にかかることになったこともコスト上昇の要因であった。日本国内では中国製品に押されて、家庭用・園芸用の販売が伸びなかったが、現地法人では、日本での販売に関係なく生産していた。そのため、規模を縮小したり、稼働月数を減らしたりするなどの対応をしたが、このまま生産を続けても赤字が膨らむだけと判断し、撤退を決断した。

撤退に当たり、株式は現地の人間に無償で譲渡し、建物は契約で定められていたとおり土地のオーナーに無償で譲渡した。また、車や OA 機器類は現地従業員に無償で譲渡した。生産機械は現地で販売した為、出資金額の一部は回収できたが、現地従業員を解雇する際に退職金 2 ヶ月分を支払ったことと、原材料の買掛金を精算したことにより、相殺してしまった。

今後の展開

大連で台湾人が経営している工場を経由して、中国の南寧からシャベルを柄の部分と一緒に調達しようとしたが、プロダクションサンプル（見本）と同じものを期限通りに納品できず、既に支払っていた着手金は回収できなかった。

その後、1998 年より、高知県の刃物メーカーの A 社の紹介で、南京のブコウ公司から A 社経由で刃物類を調達するようになった。中国ではプロ用の鋤の生産工程のうち、人手のかかる工程を部分的に委託する形で生産している。原材料は現地調達をしており、低いコストで生産できている。日本から現地に出張して技術指導をしており、生産は順調に行われている。

今後、プロ用の鋤も現地で完成品まで生産できるようになると思うが、需要は減少するので、供給とのバランスをどのように取っていくかが問題である。規模を縮小して家庭工業とするのか、専門メーカーとして地位を確立するのか検討する必要がある。

海外生産は大量安価な生産にはむいているが、ニーズが複雑な製品については、半製品で調達して、国内で最終加工をするなどの工夫が必要である。

(15) 山崎金属工業株式会社

...世界市場における自社ブランドの確立と、新規市場の開拓を目的として、米国に販売拠点を設立。コスト競争力強化のため韓国・中国で生産委託を実施。

企業概要

所在地	新潟県燕市大字大曲 2570		
業種	金属製品製造業	業務内容	ステンレス鋼材卸販売 金属洋食器製造・販売 金属製品製造・販売
設立年月	1952年3月	従業員数	67人
資本金	53百万円	国内事業所数	2事業所
売上高	6,043百万円	海外売上高比率	60%

海外事業所 / 業務委託の概要

企業名	YAMAZAKI TABLEWARE Inc. USA		
所在地	米国・ニューヨーク		
業種	卸売業	業務内容	ステンレス鋼材卸販売 金属洋食器販売
拠点機能	営業、情報収集、物流	投資形態	新規の単独設立(100%出資)
登記年月	1980年1月	従業員数	12人(うち日本人1人)
資本金	352万米国ドル	売上高	588万ドル(2000年12月末)
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

取扱商品	金属洋食器の製造	相手国	韓国
提携形態	生産委託	提携期間	1990年3月～
提携の目的	コストの低減		

取扱商品	金属洋食器の製造	相手国	中国・大連
提携形態	生産委託	提携期間	2000年12月～
提携の目的	コストの低減		

日本本社

山崎金属工業株式会社は、手作業による銀製食器(フォーク・スプーンなど)の製造工場として、1918年に現社長の父によって創業された。昭和初期に、スウェーデンから輸入されたステンレス素材を用いてステンレス製食器製造に着手しており、それ以降、製品の多くを海外へと輸出してきた。戦時中・戦後の一時は、飛行機の尾翼、工作機械部品などの製造を行っていたが、1950年頃から金属洋食器の製造を再開する。1952年に川崎製鉄へのステンレス鋼製造を依頼、それ以降、川崎製鉄製ステンレス鋼の卸販売を手がけるようになる。現在、ステンレス鋼の卸・販売により売上の7割、金属洋食器の製造により3割を占めている。

もともと金属洋食器市場は、日本国内の市場がそれほど小さくなく、海外市場中心、とり

わけ米国市場が最大のマーケットとなっている。新潟県・燕地域一帯は金属洋食器の製造が盛んであり、1957 年以降数度にわたって米国から輸出制限措置をとられるほど、大量の輸出を行ってきており、山崎金属工業の金属洋食器部門売上の約 9 割は輸出で稼いでいる。世界的には、新潟県・燕地域のほか、ドイツのゾーリンゲン、英国のシェフィールド、フランスのティエールなどが主要な産地であり、今でも各産地間で世界市場を争っている状況にある。しかし 70 年代後半頃から、製品価格の下落と人件費の上昇に伴い、低コスト生産が可能である韓国において、現地企業への生産委託を行う方式へと各国企業が移行した。さらに最近では、韓国国内の人件費上昇に伴い、韓国企業が相次いで中国へ現地法人を設立しており、生産の中心が中国へとシフトしてきている。

会社設立以来、欧米有名ブランドの OEM 生産を中心として事業を展開してきたが、韓国・東南アジア諸国の輸出競争力が高まってきたことを受けて、1970 年代後半から自社ブランド商品の開発に着手、高度な技術力と欧米デザイナーによる商品デザインを背景として海外市場へ食い込んでいる。

海外事業

a) 世界市場の中心である米国に販売現地法人を設立し、自社ブランド確立を推進

現社長が入社した 1964 年当時、低い人件費に支えられて日本製金属洋食器は世界の市場を圧倒していたが、より人件費の安い国によっていずれ立場が取って変わられるであろうことを予知していた。国際的なコスト競争に巻き込まれずに事業を展開していくためには、高付加価値商品の開発が必要であると考え、自社ブランドの確立と商品デザインに積極的に注力する方針を固めた。

米国進出について具体的に考え始めた 1975 年頃は、低価格帯食器市場を中心に韓国製商品が台頭し始めた時期であり、世界市場の中心となっている米国において自社ブランド商品の知名度を上げ、やがて世界へと広めていくことを狙いとして、1980 年 1 月に米国ニューヨークに 100% 出資の販売拠点を設立した。

米国子会社の運営は、当時聞いた「日本人はいない方がうまくいく」という講演を参考にしてアメリカ人のみで行うこととし、社長が頻繁に現地へ行くことで調整を行っていた。現在は、1983 年に大手商社からスカウトした日本人を 1 人置いている。

金属洋食器市場は、ホテル・レストランなどで用いられる業務用市場、日常的に用いられる食器を扱うハウスウェア市場、大半がブライダル向け高級商品で占められているシルバーウェア市場の 3 つに大別することができるが、自社ブランドを確立し、海外で新たな市場を開拓するためには、シルバーウェア市場において独自の商品を展開するのが最適であると考えた。具体的には、金属洋食器デザインを専門としていないデンマーク・英国・米国のデザイナーにデザインを依頼し、欧米市場向け高級商品を次々と開発した。金属洋食器を専門としていないデザイナーを選んだのは、これまでの金属洋食器の既成概念にとらわれない独自の新品を開発することと、開発サイクルを極力短縮することを目指したためである。さらに、自社ブランドの浸透を図るために、米国内の女性向け雑誌を中心に頻繁

に広告を掲載するなど、米国現地法人設立当初は年間 100 万ドルを宣伝費に費やした。主要な販売先である米国の百貨店の販売員は、アルバイトで占められていることから、販売マニュアルの作成にも力を注ぎ、他社との差別化に一役買っている。こうしたデザイン戦略・マーケティング戦略が功を奏し、1991 年には、ノーベル賞創設 90 周年記念レセプション用の食器を製造するなど、米国のみならず世界的にも自社の知名度・ブランドが浸透してきている。

b) 韓国・中国で生産委託を開始

海外生産を本格的に検討することとなった最初のきっかけは、1985 年のプラザ合意による急激な円高であった。特にこの頃は、低い人件費を背景として、韓国製品が世界市場の半分以上を占めるまでに成長した時期でもあり、生産機能を海外へ移管せざるを得ないと考えるに至った。当時、競合他社ではインドネシアへの生産委託を行っている所もあったが、山崎金属工業では以前から韓国の複数企業に対してステンレス鋼材を卸売していた経緯もあり、委託先候補を韓国に絞った。1990 年に生産委託を開始、現在韓国企業 2 社と生産委託契約を結んでいる。

その後韓国でも人件費が上昇してきたため、1997 年頃から中国での生産委託を検討し始めた。一時期、中国に現地法人を設立することを検討したことがあるが、外資規制が存在したこと、コミュニケーションが中国語となるために技術指導が難しいことなどを理由に断念したという経緯がある。

提携相手先の選択の際には、国営企業ではないことと、中国北部であることを主な条件とした。国営企業を候補からはずした理由は、比較的最新機械を導入している企業が多いものの、まだ製品の品質面に問題が生じる危険性があると考えたためである。また、中国北部を進出先として選んだ理由としては、主に香港・台湾企業の資本投下によって発達してきた南部では、労働者賃金が高く人件費がかさむ割に、北部と比較して品質面で圧倒的に優れているわけではないということ、逆に北部は韓国企業が多く進出してきており、現時点では技術的に南部に劣る面もあるが、手先の器用な韓国系民族が多く存在していること、および新潟 - 大連間の定期就航便が存在するなどのメリットがあったためである。

さらに、実際の候補企業の技術面・品質面の選別に際しては、工場長の管理能力と使用している金型の精度を見て判断した。最終的には、韓国において生産委託をしている企業の中国現地法人に対して生産委託を行うことを決め、2000 年 12 月に委託契約を締結している。

c) 日本・韓国・中国での生産体制

従来、日本と韓国での生産ラインはそれぞれ商品ブランドで棲み分けを行ってきており、価格・需要が変動しても拠点間で生産ラインを移動することはなかった。今後は日本・韓国の生産に加えて中国の生産を軌道に乗せ、日本ではハイエストラス、韓国ではアップーミドルクラス、中国ではミドルクラスというように、商品レベルによる棲み分けを行う予定である。現時点では、売上ベースで日本製・韓国製商品がそれぞれ 5 割ずつとなっているが、

韓国・中国製商品の割合を7割にまで引き上げるとともに、価格・需要変動に対応して3拠点間で柔軟に生産ラインを変更できる体制を確立することを計画している。

原材料となるステンレス鋼材は、以前は日本製・欧米製のものを使用してきたが、近年は韓国製の品質が向上してきていることもあり、韓国での生産においては、極薄ステンレスなど形状に特徴のあるもののみ日本製を、それ以外は韓国製の原材料を使用している。一方、世界の金属洋食器製造企業がこぞって中国に進出してきていることもあり、中国ではステンレス鋼材需要が急増している。それを受け、中国国内では外国資本のステンレス鋼材工場が次々と設立されているものの、品質的に問題があるため、中国の生産においてはほぼ全ての原材料を日本から送っている。

商品の企画・デザイン、および検品については、全て日本で行ってきている。特にデザインについては、善し悪しによって商品の売上が大きく左右されることもあり、全ての商品について最終的なデザイン決定を社長が行っている。

韓国・中国の生産委託先と、米国の現地法人とは、全てドルベースでの決済を行っているため、為替リスクを回避することが可能である。

今後の展開

1980年頃から洋食器市場でも価格破壊が起こり、当時1人用100ドルだったセットも、現在では40ドルにまで価格が下がっている。それまでは、良い品質の商品であれば少々値段が高くても売れていたが、最近の消費者の購買行動は『品質』『デザイン』『ブランド』の他に『価格』の要素が大きくなってきている。また、アメリカにおいてもライフスタイルの変化が見られ、ブライダル需要の減少、ターゲットの低年齢化も生じている。近年、カテゴリーキラーと呼ばれる大型の安売店や量販店の台頭も著しく、廉価品の大量発注の要望もきている。韓国・中国での生産体制が整ってきたこともあって対応は可能となっているが、そういった廉価品の生産は、これまで苦労して確立してきた自社ブランドの価値を損なう危険性もあり、特にシルバーウェア市場ではその傾向が強いため、今後の対応を模索しているところである。韓国製・中国製商品のレベルも徐々にあがってきており、商品の品質そのもので差別化を行うことは徐々に困難になってきている。今後はデザインやマーケティングなどソフト面での差別化がこれまで以上に重視されることになるかと予測している。特に最近では、消費者のライフスタイルが大きく変化してきており、世代・市場ごとに、好まれる品質・デザイン・価格帯が違っている。こうした市場に迅速に対応していくためにも、マーケティングの比重が高まってきていることもあり、今後は、価格戦略・ブランド戦略に加え、マーケティング戦略を確立することが急務であると考えている。

(16) 山下産業株式会社

...過去の業務提携や撤退経験を活かし、委託生産で成果

...現地労働者の日本での研修により、技術面のレベルアップを実現

企業概要

所在地	岡山県岡山市西大寺中野 105		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	スクールシャツ、紳士シャツ製造・販売
設立年月	1947年5月	従業員数	360人
資本金	37百万円	国内事業所数	2箇所
売上高	2,600百万円	海外売上高比率	20%

撤退事業所の概要

企業名	タイヤマシタ		
所在地	バンコク(タイ)		
業種	衣服・繊維製品製造業	業務内容	スクールシャツ、紳士シャツ製造
拠点機能	生産	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 33% - 日本の商社 16% - 現地合弁相手 51%
登記年月	1994年	従業員数	150人(最多時)
撤退年月	1996年	売上高	250万ドル(最大時)
撤退理由	経営者の交代、原材料費・人件費の上昇		

日本本社

先代社長が縫製工場として設立。西大寺周辺は学生服の産地であったため、学生服の縫製を行っていた。その後、アパレル産業への転換を図るために企画・開発なども手掛けるようになり、有名ブランドとの提携や東京の仕立て業者と仕立てシャツの取り扱いも行うようになった。しかし、バブル崩壊後は、拡張した事業の見直しを図り、モノ作りの原点に戻って、生産部分に特化している。

取扱製品の80%を占めるスクールシャツには、季節性があり、発注元からは、4月の入学時と6月の衣替え時に合わせて納品することが求められている。コスト削減のため、海外での生産を行っているが、仕様・デザインの発表から納品までが2週間という短納期であるため、海外である程度作っておくものの、最終調整が必要となり、海外にすべての生産機能を移すことはできない。また、自社で海外に設備を保有しても、時期によっては一定の稼働率を維持することができないため、現状、委託生産のみを行っている。

国内でも、CAD-CAMの利用や自動機の導入など、機械化や自動化を進めている。継続的に同じ製品を生産すれば自動機の効果は大きいですが、汎用性がないため多品種には対応できない。従って、どうしても人手に頼らざるを得ないという事情がある。

ユニフォーム産業は、需要が限られているうえ、季節変動が大きいという特殊な業界であ

るため、撤退する事業者が多い。本業での収益の低下に伴い、現状の技術と中国での情報を使った事業展開など、新規事業への展開を検討している。

海外事業

a) 商社主導の海外展開は失敗

海外への展開を図ったのは、日本の大手総合商社からの勧誘がきっかけである。海外での委託生産では、既に台湾や韓国で経験があったが、自前の工場を持ったことはなかった。海外展開の検討に当たり、素材が手に入る国であることを前提条件として、中国、インドネシアも候補先として検討したが、中国はまだ縫製工場の経営ができる状態になく、インドネシアは日本から遠いことが障害と考えた。タイは、商社のビジネス上のネットワークが活かせ、合弁相手も紹介してもらえするというメリットがあったため、タイへの進出を決定した。実際に、商社は現地法人の立ち上げまでの情報提供や日本国内での販売先の紹介など、さまざまな面でサポートをしてくれた。しかし、一方では、タイでの合弁に伴うリスクなど、悪い情報を十分に伝えてくれなかったため、リスクを勘案した的確な判断をすることは困難であった。

92年にタイのヒプセンという生地メーカーが51%、山下産業が33%、商社が16%出資して合弁会社を設立した。合弁相手のヒプセン社は土地のみによる出資だったが、山下産業を対等なパートナーとして扱うことはなく、協力して経営を行うという考えよりも、合弁契約によって販売先を獲得したというような考え方だった。

工場の立ち上げに当たり、山下産業から2名（副社長、技術者）を派遣して生産体制を整備し、製品の生産を行うようになった。

撤退を決断したのは、先代の社長が急死したことがきっかけであり、現地法人のみならず、日本本社にとっても存続の危機であった。それまでも、現地の生地の価格が毎週上昇するなど原材料費の急激な上昇や人件費の上昇など、計画段階で想定していなかった環境変化が重なり、このまま経営を続けても赤字が増えるばかりであると判断していたため、95年に撤退を決断した。撤退に当たっては、国際弁護士と相談しながら進め、設備を放棄するなどして、結果的には約2千万円の損失が発生した。

b) 中国で委託生産をスタート

中国での委託加工を行うことを念頭に、94年から日本国内で中国人を雇用し、1年間の工場勤務を通して技術と日本語を身に付けさせた。タイ工場に代わる生産拠点について検討していたが、タイ工場を撤退する前であったので、取引先や銀行からも直接投資による進出は反対され、リスクが少ない委託生産方式として委託先を探した。

その後、上海の工場を委託先として決め、日本から裁断品を送り、現地で縫製したのち日本に送り返してもらっていた。しかし、2~3年後に人件費の上昇が顕著になったことから、他の場所を探し始め、上海から車で南に1時間の場所に位置する金山の工場を知人から紹介してもらった。金山のある浙江省は繊維産業が多く、選択肢としては他の場所も考えられ

た。しかし、工業団地のような場所ではジョブホッピングが多く、技術の蓄積が難しいと考えたため、石油コンビナートが立ち並ぶ港町であるが、農業に従事する人が多い金山を選択した。

金山の「上海三経達有限公司」（資本金 70 万米ドル）は、主にアシックスやゴールドウインのスキー服を取り扱う縫製工場で、その生産ラインの一つを借りる形で委託生産を開始した。委託生産を行うに当たり、日本で雇用した中国人と日本人の計 2 名を派遣し、技術指導を行った。工場は 480 名程度でそのうちの 150 人が山下産業の製品の縫製を行っている。既に、現地労働者のうち 50 名程度を日本本社に招聘して研修を行っており、技術レベルは着実に上がっている。そのため、日本で生産した製品より不良率が少なく、順調に利益をあげている。現在、日本国内で年間 240 万枚、中国で 60 万枚生産（売上高 5 億 25 百万円程度）している。納入先の単価指定が厳しいため、中国での生産量が増えており、今年度は 100 万枚の生産が見込まれる。

従業員の給与は平均 833 円で、オペレーターは 620 元である。年に 1～2 人が辞める程度と定着率は良い。自転車で通って農作業もできることが気に入られていると思われる。

c) 撤退経験を活かした主体的な事業展開

タイでは商社に依存しすぎたという反省から、独自で L/C を開設し、自ら通訳を雇って直接交渉などを行うようにした。このように自ら主体的に事業に関わるなかで、中国で知り合った業界内外の人から得られる情報が増え、さまざまなビジネスチャンスが生まれつつある。

委託生産で苦労したことは、基準値の感覚を覚えさせることと必要となるコストが意外と高いということである。もともとスキー服を製造していた工場であるため、労働者は 1cm 単位の感覚で仕事をしていたが、山下産業の製品は 1mm 単位での精度が要求されるため、この感覚を覚えさせることが非常に難しかった。

また、初年度は専用ラインを確保したが、年間を通しての操業ができなかったため、補償金を払うことになった。そのため、翌年からは 10 ヶ月操業で契約を結び、年間数量でアイテムデザイン別に単価を決定した。中国では、オペレーターの給料は、受取制度（バンドルシステム）の為、1 工程の単価が決まっており、多くの場合、不良率の低下と品質の維持が図れるようになっておらず、不良率を防ぐ手立てが難しい。山下産業と委託工場の間（仲介役の日本商社との間）では、1 枚当たりの技術価格を日本円で決定し、生産した枚数で支払額を決めることにした。

今後の展開

現在は関税暫定措置法第 8 条により、加工賃にだけ税金がかかるシステムになっているが、2002 年 3 月末に同制度の期限が満了になると、原材料である生地の入力や製品の輸出にも税金がかかることになり、ビジネスの仕組み自体を見直さざるを得なくなるとされる。

また、労働集約的な事業であるので、人件費の上昇に応じて、人件費の安い他の地域を探

す必要がある。中国での委託生産を通じて中国に対する理解が深まり、知識やノウハウが蓄積されたため、できれば中国の内陸部などで生産ができればよいが、インドネシアやミャンマーなども候補になり得ると考えている。

海外で生産を行うためのパートナーとしてモノ作りをする工場肌の人を探しているが、なかなか適当な相手が見つからない。パートナーとして相応しいかどうかの判断基準は、お互い継続的に利益を出すための信頼関係が築けるかどうかである。そのような観点では、上海では商売を優先する向きが多く、パートナーとしてはあまり魅力がない。

独資での現地法人設立を前提にして、現地生産を行うことも選択肢として考えているが、その場合には、中国からどのようにして利益を持ち帰ることができるかが検討課題である。

(17) ワカムラ電機株式会社

...現地法人の施設を間借りして実験的に生産開始

...現地生産のメリットが出せず、撤退を決断

企業概要

所在地	岐阜県加茂郡八百津町八百津 4347		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電機制御機器製造、金属加工、プリント基盤・配電盤製造
設立年月	1969年11月	従業員数	80人
資本金	22.5百万円	国内事業所数	1事業所、2工場
売上高	1,100百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	巾白瓦工業烟台有限公司		
所在地	烟台（中国）		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電機制御機器の機構部品の加工
拠点機能	生産	投資形態	出資はせず
登記年月	1994年5月	従業員数	7名
撤退年月	1996年7月	売上高	2.5百万円/月
撤退理由	合併相手の倒産		

日本本社

ワカムラ電機株式会社は、電子・電機機器及び関連部品を製造することを目的として、1969年に設立された。主な取扱製品は、電気制御機器、半導体関連機器、受電設備関連機器などであり、コンピュータのソフトウェア開発なども一部で手がけている。取引先は、総合電器メーカーA社やエンジニアリング会社などであり、特に、売上高の6割強を占めるA社とは、制御盤に組み込まれる機器などの供給を通じて、30年来の取引関係を築いてきた。生産については、従来、A社から生産委託を受け、加工賃が支払われる形で取引を行っている。

A社ではブレーカーなどは大連（中国）の工場生産しているが、日本国内で生産している製品が多いため、これまで主要取引先の海外移転に伴う海外進出については、特に検討する必要がなかった。しかし、取引先からのコスト削減の要求は厳しく、対応方策としての海外生産を検討することが必要になってきている。

海外事業

a) 現地法人の施設を間借りして実験的に生産開始

ワカムラ電機の事業本部長が、愛知県の輸送機器用部品メーカーB社の専務と縁があり、中国での生産を勧められたことが、現地生産の検討を開始したきっかけである。制御機器の機構部品の製造工程において、手作業部分にコストがかかるため、海外生産によるコストダウンを狙って、実験的に現地生産を行うことを決定した。

自社で現地法人を設立するのではなく、中国の烟台（山東省）にあるB社の現地法人に生

産委託する方法を採択し、1994年5月に現地での生産を開始した。現地法人への出資は行わず、現地工場の空きスペースを借りて、現地法人を通じて中国人を6名採用した。日本からは、ワカムラ電機の社員を半年交替で派遣して、技術指導・管理に当たさせた。

当該製品には汎用品がないため、現地では用途別に約30種類の製品（部品）を生産していた。国内でのリードタイムは2日であるのに対して、現地生産で対応すると2週間かかるため、現地では補充品の生産が中心になった。中国人の女性は手先が器用であるため、製品の品質には特に問題はなかった。

b) 現地生産のメリットが出せず撤退を決断

現地生産における問題点は、コスト面でのメリットが少なかったことである。原材料の部材を日本から輸入したために輸送コストがかかったこと、日本からの派遣人材のコストが高かったことなどから、生産コストの削減効果はそれほど大きくなかった。

また、海外生産を行うことを前提に、コストダウンの要求が今以上に厳しくなる恐れがあった。

撤退を検討し始めたのは、B社の経営がおかしくなってきたことがきっかけである。工場の賃借料は、使用実態に応じて委託先との間で按分していたが、B社の支払分が遅延し、建物のオーナーからクレームがついた。

最終的に撤退を決断したのは、現地生産のメリットがあまりなかったことである。コストがそれほど削減できなかったことに加えて、立地場所が悪く、日本からの派遣人材が現地の生活に耐えられなかったことから、生産開始から約2年を経た1996年7月に撤退をすることになった。

今後の展開

その後、取引先からのコスト削減要求に応えるために、日本国内で生産している機種の一部を中国での生産委託に切り替えることを念頭に、上海の現地視察を行った。そのなかで出会ったA社の類似製品を取り扱っていた企業を相手に、生産委託を検討している。また、韓国においても熱硬化樹脂等の成形品について、生産委託の準備を進めている。現在、OEM化を目指しているが、OEM化が実現すると、コストダウンを図るためにも、海外での生産委託先を開拓することが今以上に必要になる。将来的には機種によって国内生産と海外生産の棲み分けが必要になるものと思われる。

自前で生産拠点を持つことは考えていないが、販売のための現地法人の必要性は認識している。当該商品は非常にシンプルな製品であり、市場としては成熟しているが代替品がないため、今後もワカムラ電機にとって重要な市場である。

(18) 株式会社ワコム

...海外販売拠点は、グローバルな開発動向に対するセンサーとして、
世界トップシェアの製品力維持・強化に貢献
...市場開拓を目的に販売拠点は現地法人設立、生産拠点は業務提携と
して使い分け

企業概要

所在地	埼玉県北埼玉郡大利根町豊野台 2-510-1		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	コンピュータ入力機器の開発・製造・販売 CAD/PDM システムの開発・販売
設立年月	1983年7月	従業員数	260人
資本金	1,303百万円	国内事業所数	1支社、5営業所
売上高	10,005百万円	海外売上高比率	48.9% (連結)

海外事業所の概要

企業名	WACOM Technology Corporation		
所在地	バンクーバー (米国)		
業種	卸売業	業務内容	コンピュータ入力機器販売
拠点機能	販売、メンテ・サポート、情報収集、企画・設計・研究開発拠点	投資形態	新規の単独設立 (100%)
登記年月	1991年8月	従業員数	56人 (うち日本人0人)
資本金	583百万円	売上高	3,113百万円
進出主目的	海外市場の開拓・拡大、研究開発力の強化		

【その他の海外事業所】

- ・ WACOM Europe GmbH (ドイツ) ...コンピュータ入力機器販売 / 40人
- ・ WACOM China Corporation (中国) ...コンピュータ入力機器販売 / 13人

日本本社

a) 先行的技術開発により、世界のトップシェアを確立

社名のワコムは「World Computer」に由来しており、設立当初からグローバルな事業展開を視野に入れていた。設立以来、マン - マシン・インターフェイスを重視し、「人が直感的に使用できる製品」の提供を目指してきた。主力製品は電子ペンの操作によりコンピュータへの入力を行う装置「タブレット」である。1981年、新聞の写植技術からタブレットの技術開発を始めた技術者が、友人だった現社長に事業化を持ち掛け会社設立に至った。

タブレットのうち、プロフェッショナル向けの上位機種では、電子ペン操作による筆圧、傾き、空中での座標等を検出する電磁授受作用方式を採用している。主要国においてこの方式の基本特許及び周辺特許を抑える戦略が他社製品との差別化に重要な役割を果たしてい

る。1995年にグラフィックス・タブレット市場における世界トップシェアとなり、現在では世界：55%、日本：ほぼ100%、米国：85%のシェアをそれぞれ獲得している。

当初、電磁授受作用方式に興味を持った米国メディアラボの研究者が応用研究を行い、研究に加わった卒業生が大手映像メディア製作会社でグラフィックス・タブレットを使い始めたことから、多くのハリウッド映画、日本アニメのCG製作に用途が拡大した。CG市場の伸びに従って、グラフィックス・タブレットの売上も伸びており、プロ用は数万～十数万円程度、一般ユーザ用は9,000円台と価格も手頃であるため、様々な用途に利用されている。

グラフィックス・タブレットはデザイン用途が中心となっているが、その他の用途としては、学校教育や福祉教育、家庭での画像編集なども注目されている。画面を直接ペンで操作できる液晶一体型タブレットは、電子カルテによるインフォームド・コンセント用に採用されている。また、店頭販売支援システムとして利用する企業からは、新しい販売員への引継ぎが容易であると評価されている。注目すべき応用例として、セキュリティ分野、EC（電子商取引）分野でのサイン認証がある。筆圧や書き方の癖等も検出可能であり、欧米の裁判所、軍事施設において筆跡鑑定に適用されるケースもある。また、タブレットの用途拡大から派生した各種ソフトウェアの開発も行っている。

b) リストラを断行し、経営資源を集中

開発部門の人材はハードウェア関係40～50名、ソフトウェア関係30名の計70～80名程度であり、全従業員の1/4～1/3となっている。本社において海外に対応可能な人材はそのうちの10名程度と限られているため、それらのメンバーに海外関連業務が集中している。

5～6年前、米国Nasdaqにおける株式の新規公開を志向し、準備を始めたが、市況が悪化すると同時に、業績も落ち込み、逆に不採算事業の整理、本社及び営業所の移転、人員削減等全社的な体質改善に取り組むこととなった。経営トップの英断により支出を最低限に抑えることに成功し、業績は好転している。

海外事業

a) 海外進出のきっかけとなった欧州販売拠点の設立

1985年、ハノーバー（ドイツ）で開催された展示会に自社製品を出展し、そこでニーズをつかんだことが最初の海外進出のきっかけとなった。1988年、欧州の販売拠点としてデュッセルドルフ（ドイツ）に最初の現地法人WACOM Computer Systems GmbH（現WACOM Europe GmbH）を設立した。デュッセルドルフは商業の中心地であり、既に進出している日系企業も多かったため、その流通網を活用することが可能となり、1年目で単年度黒字を達成している。過去に大きな取引先が倒産し、危機を招いたこともあったが、製品力の強さで乗り切った。

現地の経営は当初日本人社長が行ってきたが、1～2年前より現地法人創業時に採用した英国人を社長に抜擢している。現在、従業員数は40人程度で、労務管理も現地化している。現地では転職が盛んで、3年程度を目処に他へ移るものも多い。

b) 海外市場攻略の最重要拠点となった米国進出

1991年にはバンクーバー市(米国ワシントン州)に現地法人 WACOM Technology Corporation を設立した。同地域は税率が低いこと、また、マイクロソフトやアップル等の大企業も多く進出しているなど立地がよいこと、更に優秀な人材が多いことから進出を決定した。当初、現地の経営は日本人社長が行っていたが、1995年以降は他拠点に先駆けて現地人に社長を任せている。従業員数は56名と3拠点中最も多く、ワコム海外戦略上最重要拠点である。

米国における現地法人のマネジメントは現地化が進んでおり、価格を除く販売に関する権限の大部分が委譲されている。また、販売拠点として現地マーケットを見るだけでなく、自社製品の市場拡大に結び付く先進的なPC、ソフトウェア開発動向を探り、ドライバ開発を巡るソフトウェア会社等との交渉や新製品開発に必要な情報収集を行う役割を担っている。(ドイツ現地法人も欧州全体を視野に入れた販売拠点として同様の機能を果たしている。)

c) 試行段階にある中国市場開拓

1997年、中国における販売拠点設立準備のため、国内に WACOM JCS 株式会社を設立した。2000年には、北京市に現地法人 WACOM China Corporation を設立し、国内で窓口となるメンバーを残し、中国人を含むスタッフはそのまま現地へ移った(準備会社は2001年に清算)。当初、現地法人の経営は準備会社から移った中国系日本人が行っていたが、現在は現地の取引先出身者と交代している。

以前より、現地の地場流通との取引関係はあったが、中国でのチャネル開拓はやはり困難である。中国市場に関しては手探りの状態だが、まずは市場に入り、情報収集や関係構築を行っておくことが重要であると認識している。そこで、CGではなくキーボードの利便性の悪さをカバーする文字認識に狙いを定め、現地の流通トップとの関係が強い政府や学術機関とのつながりを重視し、北京大学、清華大学の研究者等との関係構築を志向している。

欧米と比較して、日本では企業の海外進出に対する政府のサポートが不十分であり、取引先や親会社からの支援も得られない場合、海外展開のリスクは大きい。とりわけ中国では、地場企業相手の取引、為替リスク、国内法制度の不安定さ等が、進出企業にとって大きなリスク要因となっている。

d) 委託生産を活用した国際分業体制

タブレットの開発・生産体制については、製品開発及びプロフェッショナル向け上位機種製造を国内で、他の一般ユーザ向け普及機種製造を海外で行う、という役割分担を行っている。本社工場は研究開発拠点であると同時に、生産設備を持ち、新製品立ち上げ直後のトラブルを解決するため試作・改良を繰り返している。

1998年より、台湾でタブレット(一般ユーザ向け普及機種)の委託生産(組立)を行っており、中国市場向け製品の供給ラインを確保している。技術の流出を防ぐため、ワコムで

しか供給できない基幹部品(タブレットのコントローラ・チップ、感圧式の筆圧スイッチ等)を日本から送り、その他は台湾で調達している。既に液晶一体型タブレットの生産も台湾へ移行しており、国内生産と比較して50%のコスト削減を実現している。ただし、台湾では産業の空洞化が進行しており、いずれは生産機能を中国本土へシフトしなければならないと思われる。

e) 海外戦略の使い分けと海外対応の工夫

ワコムは、現地での情報収集の必要性によって展開形態(直接投資/業務提携)を使い分けており、その選択基準と拠点機能との関係性も強い。海外に販売拠点を設ける場合、現地市場動向、新製品開発の動き等、より早く多くの現地情報を得る必要があり、情報収集に有利な直接投資が選択され、逆に海外に生産拠点を設ける場合は、現地での情報収集の優先度は低下し、業務提携を選択する。

海外市場を的確に把握するためには現地法人の設立が必要であり、重要拠点には自社のメンバーとして信頼できる人間を配置しなければならない。現地人に経営を一任できるだけのロイヤリティ形成に貢献しているのは、社長と常務の人的魅力である。日本本社トップと海外現地法人社長が互いをよく知っていることが、現地法人との関係において重要である。海外に代理店を持つ場合でも、各地で必ず2社ずつ取引先をつくり、市場の見方を中立に保ち、正しい情報を取り入れる努力をしている。

ワコムは世界のマーケットを重視しており、各進出先の事情を優先し、適切なサポートを行うことが日本本社の役割であると認識している。中国現地法人は育てる段階であり、現地法人の利益を優先しているが、米国・ドイツの現地法人はある程度の経営基盤が確立された段階であり、財務面を含め3拠点での最適化を図ろうとしている。

今後の展開

プロフェッショナル向け及び一般ユーザ向けグラフィックス市場の成長余力は十分であり、マン・マシン・インターフェイスの可能性も依然として大きい。ワコムの経営課題はマーケットの創造であり、そのために今後も研究開発に注力しつつ、世界で最も先端的な研究開発の行われている米国での情報交換を通して、自社の保有する中核技術の用途開発を促す努力も必要となる。

(19) S社

...自社で金型と生産機械を開発し、海外での生産・販売のため、合併で
マレーシアと中国に現地法人を設立
...タイ、香港では技術提携を実施

企業概要

所在地	岡山県		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	ポリエステルフィルム・両面テープの打抜加工
設立年月	1985年6月	従業員数	58人
資本金	10百万円	国内事業所数	2事業所、1工場
売上高	1,240百万円	海外売上高比率	20%

海外事業所の概要

企業名	A社		
所在地	ペナン(マレーシア)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	ポリエステルフィルム・両面テープの打抜加工
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併設立 - 同社 30% - B社 40% - 現地中国系企業 30%
登記年月	1993年6月	従業員数	92人(うち日本人3人)
資本金	120百万円	売上高	300百万円
進出主目的	海外市場の開拓・拡大、国内取引関係の維持・強化		

【その他の海外事業所】

- ・中国現地法人 ...フィルム・両面テープの打抜加工 / 5名
- ・タイ現地法人 ...フィルム・両面テープの打抜加工 / 85名
- ・香港現地法人 ...フィルム・両面テープの打抜加工 / 12名

日本本社

S社は、現社長の大学時代のアルバイト先であったC社(フィルム、両面テープ、ゴム・ウレタン等各種絶縁材の加工・販売業者)から、打ち抜き加工業務を受託する形で1985年より個人事業として開始し、1987年に法人化した。その後、大手電機メーカー向けに、ゴムやフェルトなど電気絶縁パーツのフィルムの打ち抜き加工や、両面接着テープの加工などを中心に事業展開を行ってきた。

フィルム加工には、ラベルの技術が必要であるため、最初は、印刷業者が限定的に行っていたが、10年程前から、加工機械の精度が改善され、両面テープや打ち抜き加工の技術が発達したことからニッチ市場(隙間市場)として発展してきた。従来、フィルムの打ち抜き加工業者は、事業に必要な金型・生産機械・原材料などすべてを外部に依存しており、品質や納期を自社でうまくコントロールできないという状況にあった。そこで、S社は、これらの問

題を解決するために、自社で金型の設計・開発を行い、更に、1999年にはロータリー式加工装置を開発して、生産面での問題はほとんど自社でコントロールできるようになった。これまでは、シート素材の切断と接着という工程が別々であったが、ロータリー式加工装置では、一度に切断・接着できるため、短期間での大量生産が可能になった。また、ロータリー式加工装置については、自社での活用だけでなく、他社への販売も行っている。

海外事業

a) 海外市場開拓のために、3社合弁でマレーシア現地法人を設立

1993年頃から、S社の社長は、コストの問題から国内では今後モノ作りができなくなるので、海外で自社の金型と生産機械を販売しようと考え始めた。S社は、原材料を日本の商社であるC社から調達していたが、C社では、今後商社の必要性がなくなるのではないかという危機感から、部品加工分野への参入を検討しており、生産技術を持ったパートナーを探していた。そこで、S社と合弁で海外現地法人を設立する構想が持ち上がり、1993年6月にC社と華僑の経営する現地企業(加工業者)の3社合弁で現地法人を設立することになった。出資比率については、S社が30%、C社が40%、現地合弁相手が30%とした。C社からは現地法人の社長を派遣して営業を担当し、S社は生産機械を貸与するとともに工場長と技術者の計2名を派遣して、工場管理と生産管理を担当することになった。現地合弁相手は、政府関係の調整や各種手続き、人材採用、銀行用書類の作成などを担当することになった。

従業員の採用に当たっては、マレーシア国内では人口が少なく、必要な人材を確保できないため、バングラディシュ、インドネシア、インドなどに採用に行くなど、積極的に人材の確保に努めた。その結果、現地従業員は、中国人、バングラディシュ人、インドネシア人、インド人など多彩な人種から構成されている。

b) スムーズな技術移転と売上確保によりマレーシア現地法人は業績順調

マレーシア現地法人では、日系企業に対して現地での営業活動も行っているが、日本国内で受注したオーダーに基づいて現地生産をすることもある。その場合の業務の流れは、まず日本本社で受注すると、顧客企業からCADで図面を送付してもらい、本社で製造方法と原材料を指定して型を組んだ上で、即日サンプルが作られ、翌日には型ができる。次に、顧客企業(例えばシンガポール現地法人)とS社(日本本社)が、USドル建てで契約を締結し、日本本社からの指示に基づいてマレーシア現地法人で生産された製品がシンガポールに輸出され、顧客企業(シンガポール現地法人)とS社(日本本社)との間で資金決済が行われる。マレーシア現地法人に対しては、日本本社から加工費が支払われることになる。原材料の選定は顧客企業の判断に従うが、日本製の指定を受ける場合は、日本からマレーシアに原材料を輸出している。

現地法人の経営は、スムーズな技術移転と売上確保のおかげで、設立後3年で単年度黒字に転換し、5年で累積損失を一掃するなど、順調に業績を拡大した。

現地法人の生産面では、製品が3ヶ月程度の短いサイクルで切り替わってしまうため、そ

れに合わせて生産ラインの変更を行わなければならない。しかし、従来、30万個のオーダーなどは、生産するのに1ヶ月程度必要であったが、自社で開発したロータリー式加工装置により、5日で生産ができるようになっており、取引先のニーズに合致した柔軟で迅速な対応が可能になっている。

c) 土地売買契約の内容がもとで現地合弁相手との間に行き違いも(中国)

合併相手に選んだ現地法人との関係でいくつか経営上の問題点が生じた。現地合弁相手は、従来、加工業として人件費見合いの加工賃のみを収入とする商売を行ってきたため、在庫管理についてよく理解していなかった。そのため収益が増加しているにもかかわらず、運転資金が不足することもあった。また、人材の採用に当たっては、現地合弁相手は、親戚などの血縁関係者を優先的に採用するなどの問題があった。

合弁時の契約では、新しい工場を現地合弁相手の土地に建設して、5年間は土地を賃借し、その後然るべき価格で合弁相手から買い取るという契約になっていたが、現地合弁相手は、土地の売却価格をつり上げたり、隣接する土地まで売却しようとしたりするなど、国民性の違い等のために行き違いが生じ、もめたこともあったが、現在は落ち着いている。契約締結時には、土地の売買価格やその決定方法などについて、明確に決めておくことが必要である。

d) タイ・香港で技術提携を実施し、中国に合弁で現地法人を設立

S社は、直接投資による海外展開以外に、C社のタイ現地法人、及び香港現地法人とそれぞれ技術提携契約を締結しており、売上高の2%をコミッション(手数料)としてS社が受け取る契約になっている。さらにタイ現地法人には、S社から技術者を1名派遣して、現地で技術指導を行っている。

また、マレーシアやシンガポールでは、競争が激しく、利益が出ないため、中国で市場開拓を目指した生産シフトを行うことになった。そこで、中国の青島で、2001年10月末にD社とC社と3社合弁で現地法人を設立した。出資比率は、S社が30%(生産機械による現物出資)、D社が56%、C社が14%となっている。

中国で生産を行う為に、原材料の調達や製品の販売、資金決済等を考えると、香港に事務所が必要であるが、事務所の賃貸コストが高いなどの問題があり、まだ実現には至っていない。また、中国から利益をどのようにして日本に持ち帰るかということも問題と考えている。

今後の展開

現在、半導体不況の影響を受けて市場環境が急速に悪化しており、S社としても安定した収益を確保することが難しくなっている。現在のマレーシアでの競争の激化や合弁相手とのトラブルの状況なども勘案し、今後はマレーシアから中国へ生産をシフトすることが課題と考えている。また、海外展開のためには、技術指導などを行う現地への派遣スタッフが必要であり、これまでは取引先などから優秀な人材が自発的に集まってきたり、会社としてインターネット等で人材を募集してきたりしたが、限られた人的資源のなかで、今後も優秀な人材を確保することが重要と考えている。

(20) T社

...生産拠点設立の計画を営業拠点に変更して進出

...現地での受注確保が見込めず撤退を決断

企業概要

所在地	岐阜県		
業種	窯業	業務内容	タイル製造・販売
設立年月	1960年2月	従業員数	40人
資本金	50百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	1,040百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	A社		
所在地	上海(中国)		
業種	窯業	業務内容	タイル販売
拠点機能	営業、物流	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 50% - 日本の商社 50%
登記年月	1995年7月	従業員数	3名
撤退年月	1997年12月	売上高	-
撤退理由	受注先・販売先確保の失敗		

日本本社

T社は、タイル製造を目的として1960年に設立された。笠原町周辺はタイルの原材料である粘土や長石の産地であり、中小のタイルメーカーが集積している。

T社の取扱製品は、外装特殊タイルや外装モザイクタイルであり、主にマンションで使用するものをオーダーメイドで生産している。取引先は、商社、問屋、メーカーが中心となっている。タイル製造は装置産業であり、稼働率を落とさないようにすることが重要であるため、採算がとれるものだけを製造するわけにはいかない。一旦窯を止めると再度稼働した時に不良品が出るなど、生産が安定するまでに4~5日程度かかるうえ、窯の痛みが早くなるため、採算が合わないものでも取り扱うことが必要になる。

同業他社の多くはルート販売を行っているため、大量生産によりコストダウンが可能であるが、大量の在庫を抱える必要があり、在庫期間も3~4ヶ月と長くならざるを得ない。一方、T社は小ロットの受注生産であり、基本的に大量生産は行っていない。従って、顧客の多様なニーズに柔軟に応えることができるというメリットがあり、これまでも幅広い顧客に対して、新たな商品を提供するなどの試みを行ってきた。T社では1996年に設備を総入替し、生産能力の増強とコストの削減を図るとともに、手作業の工程も残すことにより小ロット生産への対応もできるようにした。メーカーによって国内と海外の市場に対する考え方はまちまちであるが、輸出は円高の影響で激減している。業界全体としては国内市場が中心

となっているが、市場自体が拡大していないことに加えて、激しい価格競争のなかで製品単価も下落している。モザイクタイルの単価は、バブル崩壊前は 110～120 円であったが、現在は 60 円台に落ち込むなど、市場環境は厳しいものとなっている。

海外事業

a) 海外生産拠点の設立から営業拠点へ計画を変更

T 社が九州の商社を介して製品を販売していた香港のゼネコン B 社から、中国に合弁でタイル工場を設立しようという話を持ちかけられたことが、海外展開の検討を開始したきっかけである。B 社から大量の発注を受けられる上に、設備資金は B 社が負担し、T 社はノウハウの提供とメンテナンスに特化できるという話だったので乗り気になった。ところが、交渉を重ねるうちに、B 社の計画が最初のものから変容し、採算ラインとしていた 100 万平方メートルの受注を受けられる保証がなくなり、また、実際には T 社からの資金拠出もかなりの規模が必要になるという話になったことなどから、生産拠点を設立する計画は断念せざるを得なくなった。

しかし、中国では今後、マンション需要が増大することが期待されたため、アンテナ的に情報収集できる拠点を自前で保有したいと考え、1995 年 7 月に、営業を目的とした現地法人を九州の建設会社 C 社と合弁で上海に設立した。大型のタイルは海外でも生産されているが、小型のモザイクタイルは海外では生産されておらず、T 社の国際競争力はまだ高いものと思われた。そこで、まず中国のメーカーにノウハウを提供し、実績を築いたうえで生産拠点を作ることを狙いとして、営業拠点を設立した。資本金は 20 万米ドルで、C 社と折半出資とした。現地従業員は 3 名で、すべて現地で採用した。そのうち 1 名は日本語を話すことができ、C 社に中国語を話せる人材がいたため、意志疎通の問題は特になかった。

b) 現地での受注が見込めず撤退を決断

現地法人は現地の工場からタイルを調達して、現地市場で販売をしていたが、生産拠点が必要になるほどの受注拡大は見込めなかった。T 社では、海外展開は日本本社の余力の範囲内で行うこと、また、3 年でもものにならなければ撤退することを決めていたうえ、日本国内の市場環境も競争が激しくなったため、2 年経過した時点で撤退を決断した。

生産拠点の設立については、現地市場で十分な収益が見込めないと、採算性の問題から決断が難しい。現地で生産拠点を作って製品を日本に持ち帰ることも検討したが、通関の手続きが煩雑であることと、中国の通貨である元を持ち出すことができないことなどがネックとなり、現地生産は断念することになった。実際に現地で工場を作ることになれば、窯、プレス機械、自動化ラインをすべて含めると 8 億円程度の投資となり、現地の安価な人件費、原材料費、運送費を勘案しても、投下資本を回収する目処がつかなかった。

中国の現地法人は、設立後しばらくしてから、経費を節約するために、C 社が上海に別に設けた事務所に間借りする形で移転していた。撤退するに当たっては、会社清算整理後、株式を 2 社で均等分配したが、出資時点よりも円安になっていたため、特に損失はなかった。

今後の展開

国内のタイル市場は、模造品の増加と、マンション建設の減少で縮小傾向にある。当面海外展開は白紙に戻し、国内事業に全力を尽くすつもりである。他者にまねのできない工夫をこらした製品や高い付加価値の製品の開発で単価の上昇を目指し、他者が採算が合わずに撤退した分野なども取り込みながら事業の拡大を図っていきたいと考えている。

(21) U社

...2002年のフィリピン現地法人の設立に向けて詳細なFS(事業採算性調査)を実施

企業概要

所在地	山形県		
業種	金属製品製造業	業務内容	アルミ製品の切削・鍛造加工 合成樹脂製品の成形加工
設立年月	1974年3月	従業員数	320人
資本金	98百万円	国内事業所数	4工場
売上高	6,019百万円	海外売上高比率	20%

海外事業所の概要

企業名	未定		
所在地	リバ(フィリピン)を計画		
業種	金属製品製造業	業務内容	ハードディスク駆動用スピンドル モータ部品
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合併を計画 同社 60% 丸紅関連会社、その他 40%
登記年月	2002年初頭を計画	従業員数	100人を計画
資本金	未定	売上高	未定
進出主目的	国内取引関係の維持・強化 / コストの低減		

【その他の海外事業所】

- ・《撤退》ALFA Industry (シンガポール) コンデンサ用アルミケースの生産 / 80年撤退

日本本社

U社が立地する山形県A市は、戦前に東芝のコンデンサ部門を誘致するなど工業化を推進しており、古くから県内有数の企業城下町として発展してきた。U社は、東芝の工場(マルコン電子)に対してコンデンサを納入していた地元企業とその他の協力工場とが合併する形で、1974年に設立された。事業内容は、アルミ製品の鍛造・切削加工と、合成樹脂製品の成形加工の2つに大別される。売上規模では、アルミ製品加工事業が全体の6割、合成樹脂加工事業が4割を占めている。

設立当初はアルミケースの成形のみを行っていたが、事業の柱は複数必要であるという考えから、アルミの鍛造、合成樹脂の取扱と事業を拡げていった。アルミ製品加工事業の取扱品目は、カーエアコン関連部品、エアバッグ部品、シートベルト部品、その他自動車部品、スピンドルモーターハブ部品など、多岐にわたっている。主に関東以西の企業を中心として約200社の取引先があり、中でもハードディスク駆動用スピンドルモータ部品を納入している日本電産が大口の取引先となっている。日本電産は、ハードディスク駆動用スピンドル

モータの製造において世界シェアの 7 割を占めている。日本のハードディスクの最終アセンブリーメーカー(完成品メーカー)は、2.5 インチハードディスクを中心に製造している。一方 U 社が製造しているハードディスク駆動用スピンドルモータ部品は 3.5 インチハードディスク用であり、日本電産を通じてアジアに生産拠点を有する海外のハードディスク最終アセンブリーメーカーへと納入されている。

合成樹脂加工事業は、自動車部品の 2 次サプライヤーとして 1981 年から事業を開始している。アルミ製品加工事業以外の新規事業を確立することで事業の多角化を図りたいと考えていた矢先、県から紹介を受ける形で、自動車部品メーカーとの取引を開始したことがきっかけである。ただし、取扱製品が自動車の純正部品であり、車種によって微妙にデザインが異なるため、販売数量を安定的に確保することができず、売上の変動が大きい。

取引が多様化してきたことにより、これまで以上にビジネスチャンスが拡大しつつある一方で、取引先からの単価引き下げ要請、もしくは競合他社との単価引き下げ競争が激化していることが悩みとなっている。厳しい価格競争の中、年間あたり全体で相当額の値引き要請が取引先から出されており、合理化もなかなか追いつかない状況となっている。特にハードディスク関連部品は、ハードディスクの高容量化が進んでいることもあって、継続的に値引き要請と高精度化要請の両方を満たす必要があり、単純に製造原価を積み上げて取引価格を設定することは困難な状況である。

海外事業

a) 2002 年にフィリピン現地法人の設立を計画

現在、2002 年初頭にフィリピンでの現地法人設立に向けて、FS(事業採算性調査)を進めているところである。フィリピンへの海外展開を検討するようになったきっかけは、大口取引先である日本電産からの要請があったためである。日本電産は海外での生産拠点をタイとフィリピンに保有しており、タイ工場の近隣にはすでに U 社の競合他社 2 社が、部品の納入のために進出している。フィリピン工場の近隣でも調達先を確保したいという意図があり、以前から海外生産拠点設立についての打診があった。特に 1998 年頃からその要請が強くなってきたため、フィリピンへの生産拠点設立に向けての検討を開始し、2001 年 2 月に現地調査を本格的に始めている。

出資形態としては、U 社が全体資本の 60%を出資するとともに、海外事業に伴うリスクを極力回避するために、フィリピンでのビジネスノウハウについて長年の蓄積がある丸紅の関連会社等との 3 社による合弁を計画している。一時は、地元企業の資本参加も検討していたが、パートナーとなる企業の実体がわかりにくいいため、まずは日本企業同士の合弁で開始することとした。将来的には地元の有力財閥や、外資系金融機関とのパイプを確立することが必要であると考えている。

生産体制としては、設備は日本から最新鋭の設備を投入するとともに、従業員 100 人・工場面積 1,000 坪体制で、最終的には月産 100 万個を目指す。計画では、初年度はひとまず月産 30 万個体制を確立後、ステップアップを図り、100 万個体制確立までに本格的に設備を導

入し、現地法人設立後 1～1.5 年での黒字転換を計画している。

b) 成功の鍵は製造ライン管理者の技術レベル

現地での生産体制確立の成否は、製造ライン毎の管理者の技術的な能力によるものと考えている。フィリピンでは、外資系企業が資金援助する形で、大学・専門学校における電子製品製造分野での研究開発が進んでいるため、ライン管理者の募集の際には、フィリピン大学、私立工科大学の人材を採用しようと考えている。日本本社では、大企業と比較すると有能な技術者の募集・確保が困難になってきており、将来的には、こうしたフィリピン高等教育機関の有能な卒業生を日本に招聘・訓練するとともに、技術開発に従事させることも考えている。

一方、ワーカーレベルの従業員でも、加工工程と目視検品工程に従事する従業員はある程度の知識が必要となる。国内生産の場合は、この工程に従事する従業員の人件費がコスト高要因となるが、フィリピンの低廉な労働力を基にして、製造コストの大幅な削減が見込まれる。ワーカーレベルの従業員の募集に際しては、組合活動への対策という観点から、身元のしっかりした人材を中心に採用することを想定している。

フィリピンでの FS を行う過程で特に苦労したのは、税制面での情報の入手である。フィリピンの税制度ははっきりしておらず、ペソ建ての税務申告とドル建てのビジネスを併行させうる仕組みがわかりにくい。合弁相手に予定している丸紅の関連会社と、日本本社の監査法人を通じて情報収集を行っている他、様々なルートを通じて情報を収集している。

c) 日本本社とフィリピン現地法人との相互関係確立・役割分担明確化が困難

設立後 3 年間は国内と海外とでスピンドル部品の製造を併行させ、その間に徐々に海外での生産を増やし、国内の余剰生産力は、他分野へまわしていきたいと考えている。

現時点では、原材料の調達と製品の物流の組み立てが一番困難であると考えている。原材料は鍛造品として日本から輸出し、現地で加工・納品を行うことを想定しているが、フィリピンでの生産体制と日本国内での生産体制との間での相互関係（調達、生産、販売）をいかに構築するかが今後の検討の鍵となっている。

d) シンガポール生産拠点の撤退経験

1978 年に、シンガポールに生産現地法人 “ALFA Industry” を設立したことがある。小規模な商社との合弁事業で開始し、主にコンデンサ用アルミケースの製造を手がけたが、シンガポールで製造を続けることのメリットは小さいと判断し、2 年後の 1980 年に撤退している。この撤退による事業への影響はほとんど無く、軽微な費用負担にのみとどめることができた。

今後の展開

家電製品や OA 関連製品の製造業では、生産拠点を海外へと移転することは、必然的なことと考えている。これまでは、会社の規模も比較的大きいこともあり、海外展開を決断する

ことができなかったが、U 社より小規模な企業が積極的に海外へ展開し、着実にビジネスを展開している例を見ると、自社が海外展開を行わない限り、いずれこうした海外展開先行企業に追い抜かれるのではないかとこの危惧を抱いている。まずはフィリピンでの事業を成功させることが先決であるが、その後は、他製品・他国への自発的な展開へと徐々に海外展開の幅を広げていきたいと考えている。

具体的には、ハードディスク駆動用スピンドルモータ部品の製造では、フィリピンの生産拠点での実績を皮切りに、他国にも生産拠点を設置したいと考えている。さらには、自動車部品の生産拠点を新たに確保することにより、東南アジア圏での生産体制を確立したいという希望も持っている。特に東南アジア諸国の中でも、フィリピンとタイは日本人と感情面で相通じる部分が多く、進出先としてふさわしいと考えている。

逆に、中国や韓国においては、歴史的・民族的に感情面でのギャップが存在するため、中小企業が進出したとしてもうまく運営することができにくいのではないかと考えている。フィリピンへの進出を検討する際に、IBM などのハードディスク最終アセンブリーメーカーにもインタビューしているが、必ずしも中国・韓国での生産を示唆してはいないことも、中国や韓国への進出を躊躇する要因となっている。

(22) X社

...高度な精密加工技術を武器に、大手企業と対等な関係を構築

...中国で合弁企業を設立、合弁相手の工場を活用した委託加工取引を実施

企業概要

所在地	-		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電子部品の精密加工
設立年月	1977年10月	従業員数	150人
資本金	30百万円	国内事業所数	3工場
売上高	約1,100百万円	海外売上高比率	15% (稼働2ヶ月時点)

海外事業所の概要

企業名	A社		
所在地	香港(中国)		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	電子部品の輸出入
拠点機能	営業機能、部材調達・物流機能	投資形態	新規の合弁設立 - A社 70% - 国内取引先メーカー 30%
登記年月	2001年9月	従業員数	100人(うち日本人2人)(立ち上げ2ヶ月時点)
資本金	10百万円	売上高	10万香港ドル/月(15百万円)
進出主目的	国内取引関係の維持・強化、海外市場の開拓・拡大		

日本本社

a) 電子機器部品の精密加工が得意分野

創業者である現社長は、自動車整備の専門学校を卒業後、出身地に戻り家業を手伝っていたが、地域で世界を相手にしたビジネスを始めたいと考え、1977年に資本金1,000万円でX社を設立した。

X社は、加工の難しい塑性材料の精密加工を得意としており、新素材・新素子開発に必要な新たな新加工技術、高効率・高精度の量産加工技術も提供している。成形加工及び切断加工ではミクロン単位、鏡面加工ではナノミクロン単位の加工精度を実現している。主力加工製品は、電子機器に組み込まれる光学部品であり、売上の70~80%を占めている。その他、LSI基板やMRI(磁気共鳴診断)センサー(セラミック)などの各種加工も手掛けている。

X社では、創業期、金融機関から必要な資金の融資を十分に受けられない環境の時に、事業展開の上で、制度金融を積極的に利用してきた。1982年には、労働福祉事業団の低利融資を利用して新工場を建設し、電子部品の増産体制を整えた。また、1983年には県標準工場に指定され、近代化資金を獲得することができた。更に、創業期から県の実施する企業診断制度を利用し、生産性、財務バランスなどについて県の職員から熱心な指導を受けた。そのおかげで、1995年には、全診断項目で基準を満たし、中小企業庁合理化モデル工場に指定された。

b) 次なる事業展開への備えが事業拡大の秘訣

現在、X社の顧客は、電子部品を使う大手セットメーカーが中心となっている。大手企業の技術者は、素材や要素技術の開発はできるものの、モノづくりの経験が少ないので、X社のノウハウが必要であり、なかにはX社が加工技術を指導するような関係になっている企業もある。X社では、常に次の事業展開を念頭に置いて準備をしており、磁気関連部品事業の業績が好調な時期にも、光学部品を手掛けたことにより市場が拡がり、業績も順調に拡大した。

光学部品の製品サイクルは従来4年程度であったが、近年では2年程度に短縮され、最近では6ヶ月程度のものも増えてきている。X社では、光学部品の製品サイクルに合わせて、部品加工の仕様変更（サイズ変更など）が必要となるが、設備を変更することなくプログラムの変更で対応している。また、精密な工具も内製化を図り、益々厳しくなる新製品の立ち上げ期間の短縮に対応出来る体質への移行にも成功している。会社の存続の為「スピード」を特に重視した経営をめざしている。

海外事業

a) 国内メーカーからの技術指導要請をきっかけに、香港で合弁企業を設立

IT関連製品を扱う大手取引先が海外へ生産拠点を移転する動きの中で、コスト競争に耐え、海外での市場を確保するために、X社にとっても海外展開は非常に重要な課題となっていた。

2001年になって、IT産業全般の売上が落ち込むなか、大手メーカーに、これまで外注していた精密加工業務を内製化しようという傾向があり、国内光学メーカーB社から、中国にあるB社の工場で、精密加工業務について技術指導を行って欲しいという要請があった。B社は10年前から中国工場を操業し、光学部品の生産を行っていたが、新工場への移転をきっかけに、自社ではうまくいかなかった精密加工技術の指導を要請してきたものである。

X社は、この機会を利用して、これまで実現できなかった海外での生産体制を確立するという目的のために、単なる技術指導ではなく、お互いの得意分野を活かしたパートナーとして海外生産を行うことを提案した。

この提案がB社に受け入れられ、2001年9月、B社との合弁で香港に現地法人を設立することになった。資本金は10百万円で、出資比率はX社が7割、B社が3割となっている。香港現地法人は、現地での営業、原材料・部品調達、製品販売、資金決済の機能を持ち、B社の中国工場から部品加工を受託している。香港現地法人業務の代行と中国工場における経理・事務、人事・労務をB社が、工場での技術指導と生産をX社が担当し、お互いにそれぞれの業務に対する手数料を支払うことにしている。

b) 迅速な量産体制の確立と合弁相手の工場を活用した委託加工の実施

香港現地法人の董事長には、X社社長の子息を派遣し、B社の社長とX社の社長が副董事長を兼任している。また、X社では、他社のマレーシア工場や他社中国工場の立ち上げに携わった経験を持ち、海外進出にかかる様々な問題を熟知しているベテラン技術者をスカウト

し、現地工場長として派遣している。この工場長は、現地に通訳や翻訳を託せる人材を確保しており、必要に応じてサポートを得ることができる。

B社の中国工場の精密加工業務の経験者をX社に移行し、工場長は新規工場の立ち上げのプロであることから、新工場は非常に迅速に量産体制に入ることができた。2001年10月末に中国工場の工事が完了すると、その後1週間でX社から提供された生産設備を設置し、早くも11月から月間100万個の部品加工を達成した。

X社は工場のリース料と人件費をB社の現地法人に支払い、工場と従業員を借りて委託生産を行うことにしている。受注形態は、B社の受注に基づくものとX社自ら受注したものの2通りあり、X社は両方の受注に対応するために、工場での技術指導と生産管理を行う。国内生産と比較すると、コストは半分程度になる予定である。当初はB社の受注に基づく委託加工が多くなるが、数ヶ月後には、X社も自ら営業展開を行って委託加工を行う予定である。中国工場の従業員の大半は女性であり、技術を習得しようとする意欲が旺盛であるため、中国進出の目的を早期に達成できたと評価している。

c) パートナーとの連携による最少資源での海外展開の実現

B社との連携は、双方にとってメリットのあるものとなっている。中国における、現地企業との合弁事業にはリスクが大きく、独自に現地法人を立ち上げるのにも大きな労力が必要となるため、B社との合弁事業としてスタートできたことは、資金、時間、労力面において、極めて幸運なことであった。光学系メーカーは下請けを育てると言われている通り、B社も紳士的で、適切なパートナーとなっている。X社は、この協力関係によって、海外で自社の技術を活かすことが可能となり、構造的な転換点を迎えている。

今後の展開

今後、海外での生産拠点を利用して、日本市場向けにはホームシアター用プロジェクター、中国市場向けにはゲーム機器、パソコンなど成長が期待できる製品分野の部品加工に注力していきたい。本格的な生産活動を行うに際しては、短い製品サイクルに対応して納期をコントロールできるような生産体制の構築を課題としている。

(23) Y社

...米国の研究開発型企業を買収するも事業戦略の変更により撤退

...現地市場を開拓するために複数の現地法人を設立

企業概要

所在地	愛知県		
	精密・医療機器製造業	業務内容	医療用診断機器の製造・販売
設立年月	2000年10月	従業員数	120人
資本金	80百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	2,200百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	A社		
所在地	C市(米国)		
業種	精密・医療機器製造業	業務内容	医療用診断機器の製造
拠点機能	生産	投資形態	既存企業の買収
登記年月	1994年6月	従業員数	30名程度
撤退年月	1998年9月	売上高	400百万円
撤退理由	日本本社の事業戦略変更(人件費等のコストの上昇、競合の激化による)		

【その他の海外事業所】

- ・ Y社 USA(米国) ...医療用診断機器販売 / 10人
- ・ Y社 Europe(ドイツ) ...医療用診断機器販売 / 15人
- ・ 《撤退》(フランス) ...医療用診断機器販売
- ・ 《撤退》(イタリア) ...医療用診断機器販売

日本本社

Y社は医療機器の製造・販売を行っており、取扱製品は医療に活用する検査・診断機器や測定器である。

海外事業

a) 米国の研究開発型企業を買収による進出と撤退

ある検査装置は、1980年代後半、海外では120～130万円で販売されていたが、日本国内では、海外製品がその約2.5倍の300万円程度で販売されていた。そのため、この検査装置をより安価に調達したいという意向を持っていた。

1987年12月、この検査装置を製造・販売している米国のA社から会社買収の提案を受けたが、その時点では買収するという選択肢が検討されていなかったため、提案に応じなかった。しかし、その提案をきっかけとして、A社からこの検査装置を輸入・販売することになり、1989年10月にA社の株式を一部取得(75万米ドル、15万株)し、米国を除く全世界

における同装置の販売権を獲得した。その後、この検査装置は小型化され、日本における医療ブームに乗って販売量を伸ばした。

その後、2度にわたりA社からの要請に応じる形で株式の追加取得を行ったが、93年9月に、大手の医療器メーカーである米B社がA社を買収しようとしたのに対抗する形で全株を取得し、A社を完全な子会社とした。

A社はこの検査装置のトップメーカーであったものの、単品商売であったため、激しい技術開発競争のもとで製品の価格が急落し(2万ドル 1~1.2万ドル)、収益を維持することが次第に難しくなった。また、A社は20~25人のソフトウェア技術者を雇用していたが、これら技術者の人件費も含めた開発委託コストを日本本社が負担しきれなくなった。このような理由により、1998年9月にA社を解散することになり、開発中の製品は日本本社で引き取ることになった。

b) 現地市場開拓のために米国・ドイツで現地法人を設立

海外での市場開拓・売上拡大を目的として、1991年に米国に「Y社. USA」を、1992年にドイツに「Y社. Europe」を、それぞれ独資で設立した。現地法人の設立に当たり、製品の輸入先であった米国の企業とドイツの企業から、それぞれ既知の人材をマネージャーとしてスカウトした。現地のビジネスを学ばせるために、日本から若い人材をそれぞれの現地法人に派遣していたが、現地法人の運営は基本的にすべて現地スタッフに任せた。本社の決済権限は、販売価格を含めた販売戦略に関することと、OEMなどの金額の大きな契約などに限定し、現地法人の管理・運営についての権限はほとんど現地法人に移管した。

ドイツでは、現地法人が最終ユーザーに対して直接販売を行うのではなく、現地の代理店を介して販売を行っている。また、米国では、現地法人設立以前は、日本の商社経由で、現地の代理店を通して販売していたが、現在は現地法人のコントロールのもと、Rep.(個人の販売員)を使って販売を行っている。

自前で現地法人を持ったことで、ユーザーのニーズを把握することができ、現地の市場開拓や販売方法に関するノウハウが蓄積できた。海外での市場開拓には、基本的に代理店を活用する方針であるが、一定以上の市場規模があれば、現地市場の情報収集のためにも現地法人を設立すべきだと考えている。

c) フランス、イタリアで現地法人を設立するも、撤退

ドイツ現地法人での現地マネージャーの提言により、イタリアとフランスにも販売のための現地法人を設立した。しかし、いずれも十分な収益を上げることができず、赤字経営であった。

それぞれの現地法人からは、取扱製品の種類が少ないので、売上を増加するためにも他社製品も販売したいという要請があったが、自社製品の販売に注力させるために日本本社では要請を認めなかった。また、現地法人同士の競合を避けるために、イタリア現地法人とフランス現地法人は市場を自国内に限定し、ドイツ現地法人はイタリア、フランス語圏を除く

全欧州と中近東圏を販売エリアとした。

当初、イタリアとフランスの現地法人は、ドイツ現地法人に管理させるつもりであったが、現地法人の間のコミュニケーションが悪く、結局、各現地法人からの要求に対して日本本社が直接対応を迫られたり、個々の現地法人と日本本社の交渉が必要になったりするなど、管理にかかる時間とコストがかさむことになった。

現地法人の従業員の給与は年俸制であり、業績を勘案して決めていた。マネージャーの給与は非常に高く、社会保障費も含めて 2 千万円を超える水準であったため、現地法人の収益を圧迫する要因であった。しかし、現地の税金は高いため、実質的な手取り分は目減りするという事情から、マネージャーの要求に応じざるを得なかった。

1998 年から日本本社の経営方針で、経費削減を進めることになり、現地法人についても整理することになった。イタリア現地法人は、会社を閉鎖し、旧経営陣には代理店権のみ認められた。フランス現地法人については、会社をほぼ無償で現地スタッフに譲渡した。ドイツと米国の現地法人は残すことになり、ドイツ現地法人は今年度から単年度黒字に転じている。一方、米国現地法人では、市場での価格と品質に対する要求が厳しいため、収益があげにくい状況にある。

d) 現地法人の運営についての問題点等

現地法人の運営に当たって問題となったのは、マーケティングの方法である。医療業界は販売方法が特殊であり、大衆商品ではないので宣伝も難しい。現地法人のマネージャーは大きな成果をあげたいという志向が強く、展示会への出展や公告・宣伝関連のマーケティング費用の投入で売上増大を目指したが、日本本社側は売上が上がらないことからマーケティング費用を使うことには反対であった。さらに、現地法人から製品開発に対する要求が強く、製品の種類が少ないことと相まって、本社との間で意見が食い違うことになった。

しかし、現地法人主導でマーケティングを行った結果、海外での知名度は上がり、マーケティングのノウハウも学ぶことができたことは、現地法人設立のメリットである。一方、欧州で 3 拠点を保有したことにより、欧州は市場として単一ではないということを実感した。実際に、現地法人と日本本社の間で発生した問題は解決が可能であるが、現地法人の間のトラブルは収集がつかず、日本本社でも調整が非常に難しかった。

グループ全体での調整を図るために、年に 2~3 回は各現地法人のマネージャーを日本に招聘して国際会議を開催し、マーケティング戦略などについて意見交換や情報交換を行っていた。

e) 海外での販売拡大における課題

現在、海外市場として、韓国、香港、シンガポール、タイ、インドネシアといった東南アジア諸国に加えて、インド、パキスタン、イランまでを視野にいれて、販売を行っている。これらの国では現地の代理店を通して販売しているが、代理店は小さいサイズの製品や売りやすい製品を販売しがちであり、修理の必要な製品は敬遠するという問題がある。

また、販売後のメンテナンスは代理店が行うことになっているが、マニュアルが揃えられなかったり、トラブルの状況などにより現地で対応できなかったりする場合は、日本に送り返してもらうことにしている。しかし、中国とインドは、密輸など正規のルート以外で現地に持ち込まれる場合もあり、修理のために輸出することも難しかったりするなど、日本で修理することができない状況にあり、課題となっている。

今後の展開

今後、売上拡大を目指す市場として、中国に注目しており、実際にある汎用検査装置などは徐々に売上が上がっている。これまで中国については、代理店が情報源であった。しかし、本格的な市場開拓に向けて、中国語が話せる日本人を日本本社で雇用し、3ヶ月ごとに中国の代理店や病院をまわって情報収集を行っている。以前に、中国で8つの代理店に販売を任せたが、独占販売の要求が強かったため、2つの代理店に集約した。中国では、売掛金が回収できないというトラブルも発生し、取引先を慎重に選択する必要があると考えている。

自前で現地法人を持つことはコストがかかるが、代理店をコントロールする現地法人がないと、ブランドの問題や利権のコントロールが難しくなる。また、医療機器の登録制度がある国もあり、薬事承認はこれまで代理店に取らせていなかったが、今後、取得する必要性が高まる可能性もあるなど、市場環境や規制の状況に合わせて、代理店の活用方を検討していく必要があると考えている。

現在のところ、生産はすべて日本で行っているが、今後、2～3年のうちに、中国で生産することや、中国で生産された部品を調達することも計画していく予定である。

(24) Z社

...自社輸出製品のメンテナンス・サポートを目的に進出

...今後は現地での生産体制確立が課題

企業概要

所在地	大阪府		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	化粧品、医薬品、等製造装置及び工場排水処理装置製造
設立年月	1960年	従業員数	104人
資本金	60百万円	国内事業所数	2箇所
売上高	4,000百万円	海外売上高比率	8.0%

海外事業所の概要

企業名	A社		
所在地	無錫（中国）		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	真空乳化装置及び総合水処理設備
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の単独設立（100%）
登記年月	1999年	従業員数	7人（うち日本人1人）
資本金	30万米ドル	売上高	27百万円（H.13予想）
進出主目的	自社輸出製品のメンテナンスサポートを目的に進出、今後は現地での生産体制確立が課題。		

日本本社

Z社は、1960年に設立され、主に、化粧品等製造装置（乳化装置や攪拌機など）の製造、及び、排水処理装置の製造・設置・メンテナンスを一貫して行っている。売上に占める比率は、化粧品等製造装置が8割程度、排水処理装置が2割程度となっており、全自動真空攪拌機が売上の中心となっている。顧客は、化粧品、医薬品、化学製品、食品の製造業者など多岐に渡っており、個々の機械・設備に関して競合他社は多いが、Z社のような総合設備メーカーは少ない。昨今の化粧品製造業界における売上の伸び悩みは設備業界にも影響が出ている。

海外では、パウダープレス機を中心に北米マーケットをターゲットとして販売活動を行っており、米国で現地ローカル企業のサービスネットワークを整備しつつある。メンテナンスが重要であるため、技術的な対応ができる提携先と独占販売契約を締結する方向で、現地技術者のトレーニングにも力を入れている。

海外事業

a) 国内取引先の海外でのメンテナンス・サポートを目的に、中国で現地法人を設立

最初は、現地市場のマーケティングのために駐在員事務所を設置した。その後、1999年に、現地日系企業を対象に化粧品製造装置のメンテナンスや排水処理装置の据え付け工事等を行うことを主な目的として、独資で現地法人を設立した。資本金は当初8万米ドルであった

が、現在は 30 万米ドルに増資している。立地場所は上海から車で 2 時間程度の無錫を選択した。無錫は地場産業として機械関連のメーカーが多く、外注先として活用できるうえに、適当な賃借工場が確保できたためである。総経理は日本から派遣し、現地従業員は 6 名（通訳、運転手、工程士 2 名、総務・経理 2 名）となっている。

現地では排水処理装置の据え付け工事が事業の中心となっている。受注活動は現地と日本国内の両方で行い、設備の設計は日本本社が担当し、現地の外注工場を活用した設備の組立加工や設備の据え付けは現地法人が担当することが多い。

b) 人事・労務管理は課題だが、多能工化を目指して人材育成に注力

現地法人運営に当たっての課題は、人事・労務管理上の問題であるが、あくまでも、従業員間で公平を期することが基本である。従業員の定着率はよく、勉強熱心な面もあるため、通訳に経営について学ばせたり、運転手が興味を持っている機械について学ばせたりといった、中国では難しいとされている多能工化を進めたいと考えている。

今後の展開

現地法人では、滑り出しはメンテ業務が主体であったが、最終的には、現地で製造することが目的であり、そのために、2001 年真空乳化装置の一号機を生産し、完成品を東京の展示会に出展した。

最近は、日本国内企業にも、中国製の機械設備の照会、引合いのケースが出て来ている。また、今後は中国の現地法人で機械設備の製造やバフ研磨などを本格的に行うことを検討する必要があると考えている。ただし、品質や納期について、現在の体制では難しいため、人材の拡充等を検討する必要があると考えている。