

### 3. 東南アジアの事例分析

ここでは、シンガポール、マレーシア、タイ、ベトナムに進出している日本企業の現地法人へのインタビュー結果を紹介する。

#### (1) 進出企業の概要

以下では、今回のインタビュー企業の概要及び事業展開の特徴を紹介する。

##### J社（シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型）

###### 【在名古屋シンガポール領事の進出要請があり最初は小さな会社で開始】

85年以降の急激な円高の中、生産・営業拠点を海外に求めていたところ、知人であった当時の在名古屋シンガポール領事から進出要請があった。シンガポールは資金の国内外への移動が容易であり、インフラや海外投資の条件が整備されていることからリスクが少ない。さらに会社設立が僅かな金額で可能とのことであったので、数人で小さく始めることとした。

###### 【シンガポールを足がかりとしてマレーシアに工場進出】

その後シンガポールは、近隣国と比べ人件費が高騰してシンガポール内での生産がコストに合わなくなり、マレーシアのジョホールバル、コタティンギに工場を設立して、シンガポールは輸出入業務、オペレータ機能・統括本部機能にシフトした。

##### K社（シンガポール：精密プレス加工）

###### 【営業拡大の足がかりに営業拠点をシンガポールに設立】

94年、主要取引先の進出に伴いシンガポールに購買・営業拠点の設置を決定した。シンガポールは各社の貿易関係のオペレーション、購買部門の本部が集積しており営業活動が容易であることも進出の大きな要因であった。進出後、日本で取引のなかった企業とも取引ができるようになり、シンガポール進出の目的の一つはほぼ達成した。

###### 【工場はインドネシアのバタム島に設立】

シンガポールは、近隣諸国に比べ賃金が高く、労働人口も少ない。近隣には低賃金で労働人口の多いインドネシアがあることから営業拠点と工場を分離することとし、工場はインドネシアのバタム島に設立した。

##### L社（マレーシア：自動車、家電部品製造業）

###### 【取引先企業のマレーシア進出にともなう要請】

主要取引先が95年にマレーシアへの進出を決定し、日本の協力企業である当社に進出要請があった。取引先との安定した取引を維持するためには、取引先と隣接した工場立地が理想的だと思い進出を決定した。

###### 【知人の中国人技術者と当社の製品販売会社を設立し販売増】

進出直後、予定していた受注が半分以下となり、現地での営業活動に注力した。当初は国内自動車メーカーとなかなか取引ができなかったが、2000年に取引先の知人である中国人技術者と合併で当社製品の販売を目的とした会社を設立した結果、この中国人技術者は現地の会社などと太いパイプを持っていたため受注が伸び、2001年4月から売上が4割増となった。

#### M社（マレーシア：製造業）

##### 【1985年後の急激な円高、取引先工場の海外移転に伴う進出】

85年プラザ合意後の急激な円高の進行に伴い、オーディオを中心とした取引先工場の海外移転が相次いだ。87年に主要取引先がシンガポール工場を拡大したのに伴い、現地での電線加工を求められ、同年シンガポールに生産工場を設置した。さらに、88年にマレーシアのクアラルンプール近郊に取引先が新工場を建設したのに伴い、クアラルンプール近郊のペタリンゲジャヤにオーディオ、カメラ業界向けの電線加工の工場を設立した。

##### 【初めての生産工場が海外】

日本本社は、電線類、抵抗線、伸銅品、金属材料を取扱う商社で、初めての工場設立が海外だった。91年多くの日系企業がインフラの良さに着目してマレーシアに進出したため体制が整備され、部品調達率が急激な伸びをみせる中で部品提供を行い海外での基盤が確立した。当初はシンガポール、マレーシアで同時に生産を行っていたが、現在は両国の特性を考慮してシンガポールは商社に移行して東南アジア全域をカバーし、マレーシアは生産工場に特化した。

#### N社（タイ：金型製造業）

##### 【大手取引先からの要請があり受注を確保の上、少リスクで海外進出】

87年、日本の住宅関係の大手取引先が一貫生産工場をタイに設立する際、現地に日本と同水準の品質・納期で製作できる金型業者がいなかったため、技術に定評のある当社の日本本社に要請があった。将来の海外進出の足がかりとして少ないリスクで海外工場を持てるという点からメリットがあると判断し、大手取引先と日本本社が50%ずつ出資して工場を設立した。

##### 【現地のニーズに合わせタイ国内企業との取引拡大】

大手取引先への納品部門は、一貫生産工場の内作部門を請負っているようなものであるが、92年から開始している現地向け金型製造部門は、取引先及び日本本社との関連は非常に薄く、独自に現地のニーズに合わせ運営しており、現地での取引先は日系・ローカル併せて60社で当社の全体の売上の45%を占めている。

#### O社（タイ：自動車部品、工業用特殊締結金具製造・販売業）

##### 【3Kと呼ばれる職種から日本国内の下請け工場維持に不安を持ちタイに進出】

主要製品は自動車のピン類、ギア類、工業用特殊締結金具等で、当時から3Kと呼ばれる職種だったため、日本国内における将来の各種下請け工場維持に不安を感じていた。加えて、いずれ世界の多くの国で人々が自動車に乗れるようになる日が来るであろうという世界展開への夢もあり、87年、タイに初めての海外工場を設立した。

##### 【現地経営者のトップは31歳の若さで売上は増化基調】

日本本社からの人事派遣は3名で、トップは31歳、その他2名は工場長、品質担当で30歳と27歳である。若い経営人ながらローカルと協力して売上は増加基調となっている。

P社（タイ：電子・電機製造業）

【事業拡大のため、本社の意向の外で海外に進出】

海外での留学・事業経験を持つ創業者の息子が、事業の拡大と下請企業からの脱却を目指してタイに進出した。当初 100%タイから輸出することを想定して輸出加工区に工場を建設したが、現地に数多く進出している日系企業を相手にビジネスをするためには、各種の税や手間が発生してしまうために苦労している。

【タイで培った人脈を活かして、新ビジネスを模索】

日本本社の培ってきた制御装置に関する技術力と、現地法人社長がタイで培った人脈を活用して、新商品の開発・販売を手掛けていく計画である。

Q社（ベトナム：プラスチック加工成形業、他）

【安価な生産体制を確立するため進出し、ベトナム人スタッフに恵まれ順調なマネジメント】

「館をつくって武器にする」という社長の考えを実行に移すためベトナムに進出した。ベトナムの大学を卒業して日本で勉強していたベトナム人女性を工場長に任命し、彼女を中心とした優秀なベトナム人スタッフに恵まれ、順調に業績を伸ばしている。

【ベトナムでの日系企業のネットワークを活用し、さらに拡大を目指す】

輸出加工区への進出であったが、加工区内の日系企業などからの調達にも関税がかからないため、ベトナム国内での部品の調達を目指している。

R社（ベトナム：縫製加工業）

【円高で国内生産に限界を感じて進出】

円が1ドル80円台に突入し、もはや国内生産だけではやっていけないと判断して海外進出を決めた。

【手先の器用さと眼の良さとで、順調にワーカーを増やし、欧米への輸出も目指す】

年齢が若く、手先が器用で眼が良いワーカーを確保することができ、CADも使いこなせる優秀な技術者が育っており、技術は日本に比肩する水準に近づいている。今では400人の優秀なワーカーを保有し、取引先を欧米へと拡大していこうと考えている。

S社（ベトナム：部品製造業）

【コストダウンによる競争力強化のため、生産拠点を海外に求める】

価格競争が激しくなっているなかで、海外進出により大幅なコスト削減を実現した。

【海外生産によるコストダウンを武器に、新たなビジネス獲得をめざす】

現在、高品質が必要とされる製品を海外で生産することが可能になっている。今後は、高品質な製品を安価に作れることを強みに新たな製品受注をめざしたいと考えている。

#### T社（ベトナム：その他製品製造業）

**【大手に対抗し、コスト削減要請にこたえるために進出】**

特殊な技術を擁し大手との競争を続けているが、コスト削減要請にこたえるために人件費の安いベトナムに進出。

**【国内を研究開発と高付加価値製品の製造に特化させ、海外で量産品の生産体制を築く】**

現在は、操業後間もないため、一部の製品のオペレーションを行っているだけであるが、将来的には、ベトナムを量産品の生産拠点に成長させたいと考えている。

#### U社（ベトナム：空調設備工事業、他）

**【人材受入や海外視察で培った人脈を活かして海外で営業開始】**

ベトナムからの研修生受入の経験と、海外視察の際に出た話から、国営企業との合併で空調設備の設計・施工及びダクトの製造を行う会社を設立した。

**【近い将来生じる環境問題すべてに対応できるサービス集団を目指す】**

ベトナムに進出する中小企業を中心に、現在の急激な工業化と都市化の結果生じる環境問題へ対応するお手伝いができるように、空調だけでなくそれに関連する水処理事業も始めたいと考えている。

#### V社（ベトナム：ガラス製品製造業）

**【生産能力を海外に求めてベトナムに進出】**

伝統工芸品を扱っている地元の協業組合に加盟する1企業が、慢性的な品不足から海外に生産拠点を求めた。協業組合のグループ企業から技術者を派遣してもらうなどの協力を得ており、出来た製品はグループ企業に納めている。

**【職人集団の人材を活かして世界に伝統工芸を広める】**

世界最大規模の手作りガラス工場に成長したが、将来はこの人材と一緒に、国境を越えた製造環境で、沖縄の伝統工芸品を世界中に普及させたいと考えている。

## (2) 進出の概要

### 進出のきっかけ・目的

今回ヒアリングした企業を概観すると、シンガポール、マレーシア、タイでは、取引先の進出に伴う進出が多く、進出を検討した時期としては、プラザ合意以降の円高後が多かった。一方ベトナムでは、「コストの削減」を目的として、自発的に進出している企業が多く、進出時期は95～96年の日系企業が多数進出した時期の企業が多かった。また、タイやベトナムでは、若年労働者が豊富なこともあり、日本で獲得の難しい技能者を確保する目的の進出もみられた。

### 進出先の選定理由

ベトナムなどでは、現地で生産した商品を日本へ送り返す目的の「加工工場」が多く、そのため関税や法人税で優遇措置がとられ、インフラの整備もされた輸出加工区や工業団地への進出が多くみられた。

#### ( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

急激な円高を背景として海外進出を検討した。知人であった当時の在名古屋シンガポール領事が進出の際、情報提供をしてくれた。シンガポールに生産・営業拠点を設立して東南アジアへの営業拡大の足がかりとするのが目的であった。

#### ( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

主要取引先が95年にマレーシアへの進出を決定し、日本の協力企業である当社に進出要請があった。取引先との安定した取引を維持するためには、取引先と隣接した工場立地が理想的だと思い進出を決定した。

#### ( M社～マレーシア：製造業 )

取引先が部品の現地調達率を上げるために当社に進出を要請してきた。取引先の発注の目処があったことから容易に進出を決定できた。シンガポールは資金の国外への流出が容易である、輸出入の手続が簡素化されている、インフラが整備されている等の理由から早くから商行為に特化し、マレーシアは低賃金で労働者が得られることができるため生産拠点とした。

#### ( N社～タイ：金型製造業 )

大手取引先が一貫生産工場をタイに設立する際、当社の日本本社に要請があった。タイは外資に対する恩典、政治の安定度、質の良い労働者確保の点からも進出し易いと判断し進出を決定した。

#### ( P社～タイ：電子・電機製造業 )

バンコクに最も近い輸出加工区ということでアユタヤの輸出加工区に進出を決めた。タイでは地域ごとに最低賃金が法律で定められているが、アユタヤの最低賃金はバンコクよりも低い水準になっている。輸出加工区は、輸出入どちらも無関税になるので有利だと考えた。

( S社～ベトナム：部品製造業 )

ベトナム最大の都市、ホーチミン市郊外にある輸出加工区に進出した。選定理由としては 安価な人件費で優秀な人材が確保できる、 港に近いなど物流に便利である、 治安が良好である、 インフラが充実している、 政府が力を入れている加工区なので投資申請を始めとする各種手続きがスムーズに行えることなどがあげられる。また、現在当社ブランドのコピー商品が中国などで作られているが、ベトナムではコピー商品製作のための資材調達が難しいことなどもありコピー商品を作っている企業がなく、他社への技術流出の心配もないと考えた。このことも選定の大きな理由としてあげられる。

( T社～ベトナム：その他製品製造業 )

ホーチミン市から約 30km 離れたドンナイ省の工業団地に入居している。現在は、輸出が主体となるが、ベトナム国内販売もできるように申請して将来に備えることにした。工業団地入居企業は、輸出製品生産のための原材料の輸入税は免除されるし、80%以上輸出すれば法人税が利益計上後 4 年間は免除され、その後 4 年間は半額に減税されるという優遇策がとられている。ビエンホア市の中心からも程近く、豊富で質の高い労働力が得られ、ワーカーも通いが可能である。

#### 進出形態

今回のヒアリングでは、独資もしくは取引先の日系企業との合弁という日本資本のみでの進出形態が多かった。そのため外資のみでの投資申請許可がおりやすい輸出加工区や工業団地への進出が多くみられたという面もあった。特に、ベトナムは社会主義経済であるが、外資の受入には積極的で輸出加工区や工業団地内への進出であれば独資での進出が容易で、政策の変更もほとんどないため、同じように安価な労働力の中国と比較してその点が有利であると考えてベトナムを進出先とする企業もみられた。

( S社～ベトナム：部品製造業 )

合弁は経営上の問題解決に時間がかかるうえに、合弁相手と経営上の対立が生じた場合、解決が難しい。また、合弁では日本側が販路を完全にはコントロールできないと判断したため、独資で進出することにした。

ベトナムは社会主義経済であるため、現地の企業との合弁の場合は、日本側が機械・技術力を提供し、ベトナム側が土地や建物を出資比率に合わせて評価額を決めて出資する場が一般的である。

( U社～ベトナム：空調設備工事業、他 )

機械・器具は日本側が持ち込み、資金は同額づつ出資することにした。国営企業は資金に乏しく、現金の出資はめずらしいということであったが、空調の技術を獲得することに相手が熱意を持っていていたために実現することができた。

### (3) 進出企業の「経営状況」

#### 経営戦略

今回ヒアリングしたシンガポールの現地法人は、シンガポールにおける生産コストの上昇から、生産拠点を隣国のマレーシア、インドネシアなどへ移し、現在は商社機能を担う企業が多かった。それ以外の地域では、安価で豊富な労働力を活用した労働集約的な生産の拠点となっている現地法人が多かった。また、タイでは、日系企業が多数進出したことに伴い、日系企業相手のビジネス拡大を目指す企業がみられた。

(O社～タイ：自動車部品、工業用特殊締結金具製造・販売業)

当社の生産品は特殊品とか異形物と呼ばれる注文生産品なので、もともと市場規模は小さい。いわゆるニッチ産業。現在は国内自動車生産が現地生産に切り替り中で当社も台湾・韓国等の追い上げにあいながらも技術・品質・納期・サービスで健闘し、タイの生産品を含め日本から現地生産用に輸出して対処している。しかしながら将来は、現地生産を視野に入れないと追いつかれる。輸出先のアメリカに今年設立した営業拠点を今後発展させるのか検討している。

(Q社～ベトナム：プラスチック加工成形業、他)

金型・成形・組立までの一貫した生産のできるエキスパート集団を目指し、手間のかかる手加工の部分をベトナムで行うことによって、安価で安定した生産体制を確立している。

(T社～ベトナム：その他製品製造業)

競合先の大手に対抗して、取引先のコスト削減要求に応えられるように海外に進出した。現在は、一部の製品のオペレーションを行っているだけであるが、将来はベトナムを量産品の生産拠点にして、国内は新製品の開発と高付加価値製品の製造に特化していきたい。

(V社～ベトナム：ガラス製品製造業)

国内での深刻な人不足から慢性的な品不足に陥っていた伝統工芸品の製造のため、安価で良質な人材のベトナムに流通拠点を求め、250名の技能集団を築くことに成功している。今後はこの人材を武器に、世界各国に手づくり製品を広め、各地域のニーズに合った、本来人間の手でなされるべき製品の展開をめざしている。

#### 生産管理・品質管理

取引先の信用を得るためにも、品質に対する管理を日本国内以上に重視し、ISOを取得したり、マニュアルの作成に力を入れたりするなど試行錯誤している企業が多かった。

(M社～マレーシア：製造業)

日本の本社は商社であったことから、取引先からワーカーの教育を含めた技術指導を受け生産を行っている。新規製品の生産時には、常に納品先から寸法検査、品質管理などの技術指導を受けている。

( N社～タイ：金型製造業 )

金型は事前に決められる作業が少なく、結局は作業者が自らの判断で処理するのが前提となっているため、標準書、職務分掌といった管理指導が難しい。従来は社員モラル(技術・社会)の向上のため「心眼を鍛える」といった精神的な指導が多かったが、現在は一般のマスプロ的手法で管理して「決められたことをきちんとやることから始めよう」ということで進めている。確かにこの手法で生産性・品質は向上したが、この手法の将来に「優れた技術集団」はあり得ない、と信じている。どこかの時点で「マイスター育成」的な指導をしていきたいが、こういった技能度の育成に関する世間の関心は低く、生産性が多少下がるので、現在の日本企業の経営環境から、認知されるかは疑問が残る。

( T社～ベトナム：その他製品製造業 )

日本ではライン内で気づいた人間が臨機応変に対処するのが当たり前であるが、海外では持ち場意識が強くベトナムでもその傾向はある。必要性を説明すれば納得するのでライン内での担当分担の変更を行ったりして作業に慣れてもらい近いうちには日本と同じレベルまで到達させたいと考えている。また、日本人と品質に対する概念も異なる点があるため、日本の品質管理に関する考え方から教えて行こうと考えている。高品質を守るために、マニュアルなどの活用による品質管理をより強化させたいと考えている。人件費が安いことから、人的にも強化が可能であると考えている。

( V社～ベトナム：ガラス製品製造業 )

協業組合に加盟するグループ企業から常に10名程度の技術者を交代で派遣して、技術指導を行った。当初は経験のあるなしで配置を行ったが、途中で配置転換を繰り返すことによってワーカーの特性を見極めて、現在の配置を決定した。売れる商品ができるまでに数年かかることを覚悟していたが、吸収が早く約2年程でまずまずの製品を供給できるようになった。

## 調達・販売

### a) 原材料調達

今回のヒアリング先をみると、マレーシアでは、現地調達比率が非常に高かった。また、全体的に調達先は日系企業が中心であった。ベトナムでは国内産業が未成熟であり信用取引も未発達であることから、現地での調達は副資材のみで、製品の原料は日本を中心とした東南アジア地域からの調達が一般的であった。タイでは日系企業をはじめとした外資企業の進出が多く、現地の日系企業からの調達が年々増加しているようであった。

( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

原材料は現地調達を心がけ、シンガポール、マレーシアから資材を調達している。90%以上が日系企業からの調達となっている。

( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

原材料調達は現地化を進め、マレーシア国内のマラッカにある日系鋳物企業から調達している。原材料の現地調達比率は現在100%となりコストダウンに寄与している。

( N社～タイ：金型製造業 )

直材は 100%現地調達。副資材などは 10%程度日本本社を通じて輸入。直材のうち特殊鋼は現地日系材料代理店から購入しているが実際には当社向けに別途輸入しているもの。通常の鋼材は現地ローカル代理店を含め複数から調達している (一部韓国材もある)。

( Q社～ベトナム：プラスチック加工成形業、他 )

輸出加工区に入居しているが、加工区内の日系企業などからの調達にも外国から持ち込んだ時と同様に関税がかからないため、できるだけ現地の日系企業のネットワークを活用して現地調達比率を高めたいと思っている。また、日本本社で新規ユーザーの開拓をし、生産拠点はベトナムでと位置付けを明確にしている。

( U社～ベトナム：空調設備工事業、他 )

ダクト部分を日本では購入しているが、ベトナムでは事務所から少し離れた部分で自社生産している。その他の空調設備は日系のメーカーの現地に最も近いシンガポールなどの販売店から購入しているが、その場所がないと取り寄せに時間がかかり、修理の部品でも 2 週間以上かかってしまうことがある。手続きも面倒なのでできるだけ現地で調達したいと考えている。

( R社～ベトナム：縫製加工業 )

布やボタンなどの資材は日本のアパレルメーカーから送られてくるので、現地で加工のみ行っている。輸出加工区なので輸出入扱いにならないため関税も面倒な手続きも発生しないので非常に楽である。資金の流れも日本本社から加工賃がドルで送られてくるだけである。

## b) 販売

販売先は、マレーシアでは、現地での販売を主としている企業が多く、シンガポールは、東南アジアを中心とした各国に、タイでは両者に販売している企業が多くみられた。ベトナムは現地に日系企業が少ないため、日本本社への販売を主とする企業が多くみられた。マレーシアやタイでは現地のローカル企業への販売に取り組む企業がみられたが、ベトナムでは依然として資金の回収の問題もあり、日系企業に絞っている企業が多かった。

## ア) 国内販売

( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

マレーシア国内の取引先に 100%販売しており、このうち 70%がマレーシアのローカル企業に納品している。2000 年に中国人 (華僑) の技術者と合弁で当社製品の販売会社を興した。この中国人技術者は華僑ネットワークの力で現地の会社と太いパイプを持っており、情報をいち早く収集し、注文を取ってくる。このお陰で 2001 年 4 月から売上が 4 割増となった。

( M社～マレーシア：製造業 )

フラットワイヤ、リードワイヤ等を現地調達し、加工のうえ得意先に納品している。納品先は現地日系企業が 80%で、海外は、シンガポール、インドネシア、タイ、香港で 20%となっている。

( N社～タイ：金型製造業 )

売上の 45%がタイの大手取引先、10%が日本本社の子会社、残りの 45%がタイ国内である。タイ国内は日系・ローカルと併せて 60 社前後と取引している。企業数は日系・ローカルも同じ程度であるが、1 件あたりの受注額は日系企業の方が大きいものとなっている。当社としてはタイ国内向けを拡大し日本本社への依存度を減らす方向で検討している。

( T社～ベトナム：その他製品製造業 )

工業材をフィリピン、中国、台湾、アメリカ等へ輸出する予定である。ベトナム進出によって今まで日本では取引がなかった相手を開拓できたり、停止していた取引を再開することができたりと、本社側にもメリットが生じている。現在は消費財のベトナム国内販売は考えていないが、将来ベトナム市場が成熟した時のことを考えて、投資申請の際に国内販売枠を設けている。80%以上を輸出すれば、法人税等の優遇措置も最大限利用できるのもそうした方が有利であると考えた。

#### イ) 日本・第三国への輸出

( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

マレーシアの工場生産されたものを当社のシンガポール社から輸出することとしている。輸出先は日本、タイ、ハンガリーで生産品の 90%が輸出となっている。販売状況は、IT 不況の影響が濃く 2001 年 1 月からかなり厳しいものとなっていたが 10 月からは回復している。回復しているのは新世代製品の開発が遅れているため、生産調整していた既存品の受注が増えているため決して明るいものではない。しかしながら、当社は FDB 流体軸受けの固有の技術（世界でアメリカの会社と当社の 2 社のみ）があり、これを活かして販売が伸びると思われる。

( K社～シンガポール：精密プレス加工 )

製品の品質は日本と同程度のものが生産できており、製品の販売先はインドネシア・バタム工場から当社を通じて日系企業への納品が 90%で、残り 10%程度をタイ、マレーシアの日系企業に輸出している。現在、日本本社でインドネシア・バタムと同じ製品を少量作成しているが製品開発が目的となってきた。

( R社～ベトナム：縫製加工業 )

現在は日本の取引先にのみ販売しているが、合併相手である日本の大手取引先は、他のメーカーとの取引を規制していないため、自由に販売先を開拓できることになっている。将来的には欧米への販売も視野に入れている。

#### 労務管理・人事管理

今回のヒアリング先では、労務管理を現地の人間に任せようと努めている企業が多かったが、日本人との間に考え方の違いがあり、苦勞している様子が見られた。

( K社～シンガポール：精密プレス加工 )

ワヒド大統領からメガワティ大統領に代わり労働者保護の動きがでてきており、それにともない組合運動が強化されて賃上要求が増えた。ただし従業員の定着率は良く、ジョブ・ホッピングは、当社では死語となっている。

( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

基本的には、現地の人ことは現地の人管理するのが望ましいことから、現地人の労務管理に関するほとんどのことを、ローカルのマネジャーが管理している。結果としては不十分である。個々のローカルスタッフは仕事に対する責任感が欠如している。例えば、取引先との関係において責任を持って対処しない。日本であったら発注停止になるようなことも平気である。

( N社～タイ：金型製造業 )

進出したばかりの頃は労務管理の問題がほとんどであった。常識の違いを理解せず、言語レベルの誤解からくる不信により、しばしば経営と管理者、管理者と作業員でいさかいがあった。社員同士の競争心やねたみも強く、派閥による弊害(人材の流出など) 生産への影響も多大であった。当時は平均年齢が 20 代前半で、管理者でも 30 歳前後だったため、社会経験がお互いに少なかったこと、一般作業員が管理者になり得るといった日本スタイルに対するワーカークルもあつたものと思われる。

( Q社～ベトナム：プラスチック加工成形業、他 )

給料も平等で特にノルマなどを決めているわけではないが、自分たちで表をつくり成果を公表し合い、プライドが高いために非常に頑張っている。行程ごとに熟練度でチーフを置いているが、チーフの教育は厳しく、日本から出張ベースで来ている技術者が叱る必要が全くないほどである。また 2001 年に ISO9002 の認証を受け、作業員の役割分担も明確で効率よく働いている。

( V社～ベトナム：ガラス製品製造業 )

専門職であるため最初から個人の適性に沿った雇用配置が重要であると考えており、投資申請の際、労働規定を配置換えが自由にできるように策定していた。数年かかって適性に応じた配置が出来、今ではベトナム人の作業チーフがワーカークルを管理し、チーフをブロック長が管理し、ブロック長を日本人管理者で管理するという管理システムが出来上がっている。なお、人事評価は日本の様式をとりいれ、ベトナム様式は参考程度にしている。

## 採用

今回のヒアリングでは、進出当時こそ管理職クラスの人材確保などに苦しんだものの、現在は比較的スムーズに人材を確保できている企業が多かった。特にベトナムは失業率が高く日系企業の人気も高いため、優秀な工学系の人材を確保できている企業がみられた。

( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

マレーシア工場の周辺には 20 万人の労働者がいて求人には事欠かないが、優秀な人材はシンガポールに流出してしまい集まらない。中小企業では優秀な技術者が集まらず当初 3 年間は苦勞した。現在は大手日系工場 2 社が閉鎖したため、解雇された従業員が当社に応募してきており優秀な人材が選べるようになった。

( P社～タイ：電子・電機製造業 )

管理スタッフは、経理・総務・営業をこなす人間を 1 名人材派遣会社から派遣してもらった。ワーカークルは加工区内に張り紙をして募集しているが、すぐに 200～300 人程集まってくる。離職率は、月に 2～3%程度である。

(Q社～ベトナム：プラスチック加工成形業、他)

ワーカーは、輸出加工区に所属している労働者サービスセンターから労働者を紹介してもらい、算数、視力検査、手先の確認といった試験の後に面接をして採用している。離職率は、操業後5年が経過しているが、5%程と低い。

(S社～ベトナム：部品製造業)

日本企業は人気が高いため、優秀な人材の確保が容易である。管理職要員5名を募集したときは、有名国立大学卒業生が100名も応募してくるほどである。また、離職率も少なくなっている。

#### 給与・福利厚生

今回のヒアリング先を見る限り、マレーシア、タイ、ベトナムでは、シンガポールに比べてワーカーを中心に給与に割安感を感じている企業が多かった。また、福利厚生に関しては、工場内に食堂を設けたり、通勤のためのバスを出したりしている企業がみられたものの、中国の工場で見られるような、住居まで確保している企業は少なかった。

(M社～マレーシア：製造業)

当社の離職率は低くほとんど辞めない。当地は、クアラルンプールの近郊ペタリングジャヤ地区で労働人口の少ない割には当社への定着率が良い。これは、労働者の住居が工場から離れていない(職住接近)こと、仕事がきれいなことが理由と思われる。

(P社～タイ：電子・電機製造業)

アユタヤの輸出加工区に入居しているので、バンコクより安いアユタヤの最低賃金が適用されるが、良い人材は少々遠くてもバンコクまで行ってしまいうのでボーナスを出すなどの工夫をしている。また、寮は作っていないがバスを4方向から出しており、食堂でお昼を支給している。

(S社～ベトナム：部品製造業)

ホーチミン市の中心部に近いため、従業員は全員通勤で、寮などはない。食事は、昼・夜は会社の食堂で全社員に支給している。深夜勤務に関しては、食事手当てを支給している。

#### 社員教育・研修

今回のヒアリングでは、各社ともに技術指導には、日本から技術者を出張ベースで招いたり、日本へ研修に出したりと、力を入れている様子がみてとれた。しかし、専門の教育システムを導入している企業は少なく、OJTによる技術指導を目指す企業が多かった。

(J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型)

工場の立上時、日本本社から技術者を派遣してもらい技術指導を行った。その後、マレーシア工場のローカル技術者延べ25名を日本本社に派遣して技術研修を実施した。その効果もあり現在は工場長及び8名のスーパーバイザーはすべてローカルとなっている。

( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

2年前まで日本人技術者が1名駐在し、社員の技術指導を行っていた。現在、工場はローカルスタッフで運転が可能となっている。現在、社長自身が工場のスーパーバイザーを教育し、また生産管理、品質管理の責任者となっている。取引先(納期)管理・営業活動については、ローカルマネージャーが管理しているが、望んでいる結果はでない。

( M社～マレーシア：製造業 )

当社の日本本社は商社であり、初めての生産工場を海外で立ち上げた。このため、技術研修に関しては日本の取引先工場2社に現地のワーカーを派遣して実施している。

( N社～タイ：金型製造業 )

新人教育では講義形式の集合研修も行うが、基本はOJT。現地での優位性は、日本と比べ、その時点での従業員、会社の技術水準に見合った仕事を受注出来る柔軟な市場性があることである。そのため現場では従業員の成長に合わせた最適なOJTが出来る。専門分野(CAD、安全、生産管理)は、外部機関主催のセミナーに積極的に参加させることにしている。

( S社～ベトナム：部品製造業 )

生産や管理の指導を行うために、常時2名程を本社からベトナムへ派遣している。また日本語の教育は、現地の日本人学校へ社員を通わせるなどしている。

#### 現地化・日本本社との関係

今回のヒアリング先では、加工工場で営業を日本本社が行う企業であっても、連絡や調整は密にとっているが、実際の現地のマネジメントは現地に委譲している企業が多かった。その理由には、今回のヒアリング先は進出後5年以上が経過している企業が多く、日本本社の規模も比較的小さいため、現地に派遣できる日本人の数も限られていることが挙げられる。日本人を現地に駐在させる費用は、現地のスタッフを雇う経費の数倍は必要であり、経営の現地化を図っていくことが進出企業の課題の一つとなっている。

( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

決済権は重要事項を除いて現地法人に一任されており、現地への権限委譲が進んでいる。生産に関する日本本社との関係は、ロットの大きいものなど本格的な生産は海外工場が主であるが、工程開発、製品開発のために海外で生産しているものは日本でも最低量の生産はしている。

( M社～マレーシア：製造業 )

日本からの派遣は社長を含め2名。採用等のほとんどの権限は現地法人に一任されており、重要事項は本社で決定している。

( N社～タイ：金型製造業 )

現在、日本本社からの派遣は3名。取引先と日本本社への報告会を兼ねた総会にて当社の方針・重要事項を決定している。特に利益配分に影響の出ること(親子間取引での価格設定、配当率など)は出資者である取引先と日本本社で調整し、採用も含めた日常運営は全て現地にて決定・実施している。

( Q社～ベトナム：プラスチック加工成形業、他 )

日本人の常駐者は1人もなく、新製品立上の際に出張ベースで1ヶ月ほど技術者が指導に来るだけである。工場の実質的なトップである工場長には、現地の大学を卒業して京都で勉強していたベトナム人女性が就いており、彼女の大学の後輩である5名のベトナム人スタッフが中心となって現地のマネジメントを行っている。日本から発注の情報が入るとベトナム工場に納期設定やコスト確認を行った上で生産を開始している。本社へは、毎日状況を細かく報告しており、コンピュータネットワークの構築でITをフルに活用し、低コストで情報交換を行っている。

#### (4) 進出企業の「経営上の問題点」

シンガポール、マレーシア、タイでは、日系企業など外資系企業の進出や、ローカル企業の台頭があって、現地の競争が激化しており、現地での生産コストの上昇にもつながっている。取引先の進出に伴う進出であっても、取引が保証されているわけではなく、現地での営業活動が重要となっている。一方で、取引先の増加にもつながり、進出企業にとってはビジネスチャンスが拡大していることにもなるが、進出国のローカル企業保護の政策や、入居団地の規制などにより苦勞している企業もみられた。

( L社～マレーシア：自動車、家電部品製造業 )

マレーシア政府の国内ローカル企業の保護政策上(プミプトラ・マレー人保護政策) 当社規模の企業ではマレーシア国内自動車メーカーとは直接取引できない。現在、現地に精通している華僑との合弁会社を通じて当社製品の販売を増やしている。

( N社～タイ：金型製造業 )

日系企業の進出が増え、かつそれぞれが現地調達率向上の方向のため、市場は拡大方向にある。競合先というより、同業者が少なく、ある企業がプロジェクトをタイに移したくても受け皿が小さいため移行できないというような状況となっている。また、外国人企業の制限でローカル企業を外注としては使えるが、ローカル企業が日系企業を下請で使うのには制約があり、日本のように複数の中小企業が共同して巨大プロジェクトをさばくようなことができない。

( K社～シンガポール：精密プレス加工 )

シンガポールは税務署が税務申告を信用してくれるが、工場のあるインドネシアでは信用をしてもらえず突然の立ち入り検査があり、資料を税務署に持ち帰られ業務に支障が生じることがある。また、税務署の処理基準などが不明朗でアンダーテーブルの費用も必要となっている。

( T社～ベトナム：その他製品製造業 )

米ドルで会計を行っているが、ベトナムでは外貨の40%を強制的に現地通貨のドンに換えさせられるので、輸入原材料のドル支払いには計画的な換金処理等が必要で、急な支払いが発生した時はベトナム国内の慢性的な外貨不足に対しそれなりの対応が必要となる。

( U社～ベトナム：空調設備工事業、他 )

現地の信用取引制度が整っていないのが難点である。現地通貨のドンで会計を行っているが取引によっては国際通貨のUSドルに換える必要があり、L/Cを開くにも銀行に資金が満額にある必要があるなど、資金の管理には気を配る必要がある。

( M社～マレーシア：製造業 )

労務・人事管理に関しては、ローカルのスタッフに一任しているが、時々問題が生じる。問題が生じたその都度、対応するのが管理職の仕事と心得ているが、ワーカーから休日・残業等の件で事前に直接の交渉がなく、いきなり労働監督署に直訴されるのには困っている。

( O社～タイ：自動車部品、工業用特殊締結金具製造・販売業 )

営業職になれる人材が不足しており、募集しても適材が集まらない。また現在のタイ人営業担当者の育成が思うように進まず、当社の代表が営業課長を兼任し営業活動を行っている。取引先の拡大、サービスの向上の点で優秀な営業職を育てることが課題である。また資金調達においてこれまでは本社から円建て借入れをしていたが、今後はタイ国内でのパーツ資金調達を検討している。

( R社～ベトナム：縫製加工業 )

日本から派遣される技術者がベトナムの生活に馴染めず長続きしないため、指導者の確保が課題となっている。ベトナムは土曜日も営業しており国民の休日も年に8日しかないため、年間の労働日数は300日を越えてしまう。その上、納期が厳しいときは残業もあるという厳しい労働環境もあって、日本人技術者の確保が課題となっている。

#### (5) 進出企業の「今後の方向性」

今回のヒアリング先では、例えばシンガポールでは商社機能に特化し周辺各国での生産体制を強化するなど、国際分業の確立を目指す企業がみられた。この動きは、今後AFTA(ASEAN自由貿易圏)構想が実現化し、ASEAN域内の関税が引き下げられると、加速度的に進むことも予想される。また、現在日系企業の進出が集中する中国への進出に関しては、現地の政策への不信や既に進出するには遅すぎるという否定的な意見が多く聞かれた。

( J社～シンガポール：精密プレス加工・精密プレス金型 )

ハードディスク関係の取引先がタイに集中しており、タイの市場に影響される。今年2月にはタイの営業を強化するためアフターサービス拠点をタイに立ち上げる予定である。マレーシアで生産した製品をタイに輸出し、輸出業務はシンガポールで実施。東南アジア各国の特徴を活用した海外展開を図り、シンガポールは貿易取引、営業拠点、本部機能に特化する。

( L社 ~ マレーシア : 自動車、家電部品製造業 )

2003 年 AFTA 以降、タイは自動車産業が集積しており、タイとの競争力が弱いマレーシア国内の自動車産業は衰退していきだろう。また、現在は中国製品が入り込んできていて、その価格はわれわれ同業者にとって脅威となっている。

( M社 ~ マレーシア : 製造業 )

日本本社は商社であることもあり、最近 IPC ( 国際調達センター ) の申請がとおりやすくなったことを受け、今後は在庫調整により顧客サービスの強化や貿易にも進出したい。また、規模は小さくとも、取引先の利便性を考えた海外展開を図りたい。取引先に近いところに ( 車で 30 分位 ) に立地して良い製品を早く取引先に納品したい。

( O社 ~ タイ : 自動車部品、工業用特殊締結金具製造・販売業 )

今後、世界的傾向の 1 リッター・カー及びアンダー 1 リッターにおいて、自動車をより安く販売するためにより安く製造する必要がある。当社の関係で具体的には、自動車座席のリクライニング機構において世界的に機構発想の統一化がなされる。その結果、部品点数の減少が起こる。当社は、その時流に遅れぬため、積極的な研究開発を得意先と共同で実施している。