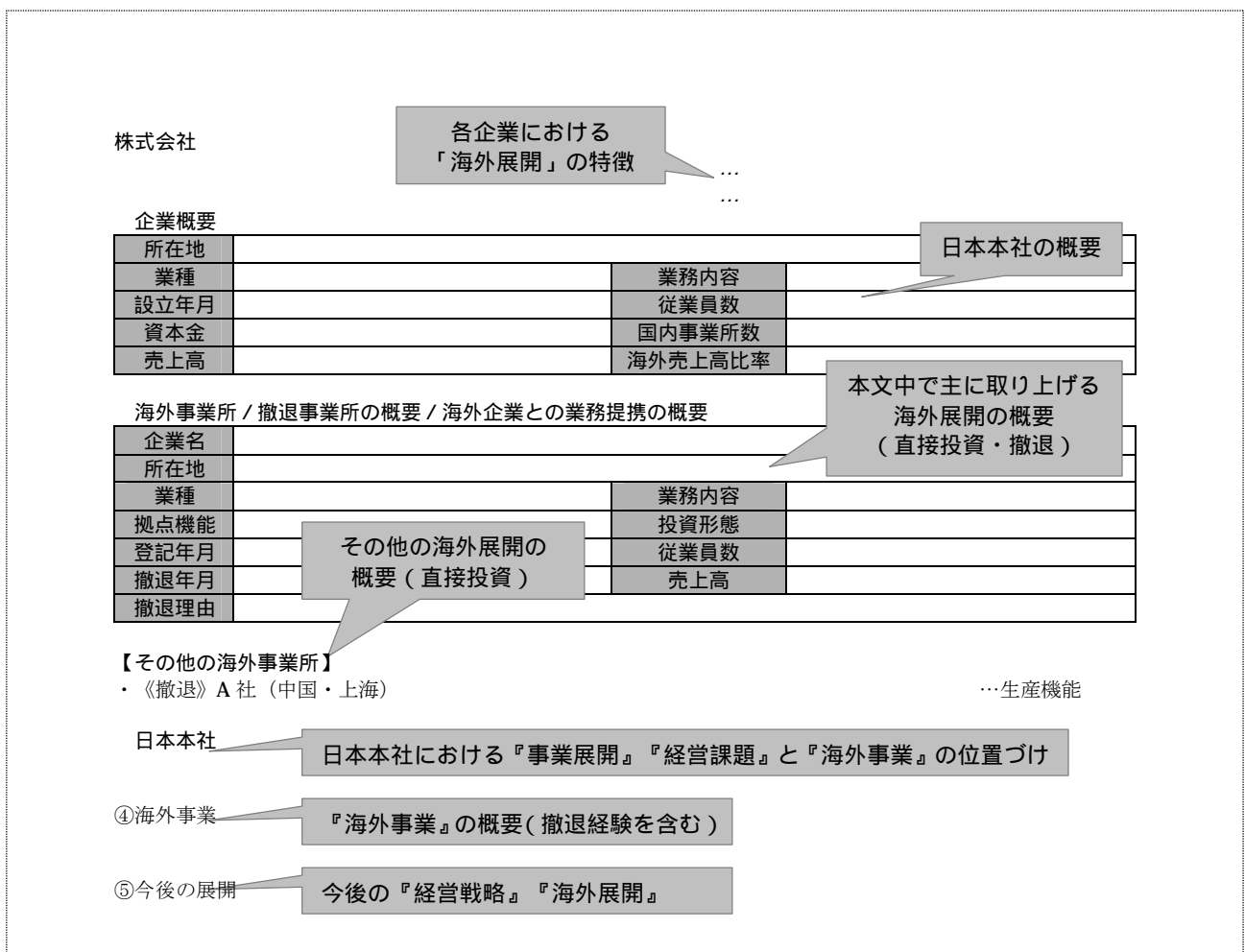


## ・国内インタビュー調査結果

以下では、インタビューを実施した企業（23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『海外事業』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』『海外展開』



国内インタビュー調査対象企業一覧

No.	種別	対象企業	本社業種	進出国	撤退国	掲載頁
1	進出企業	曙機械(株)	金属製品製造業	シンガポール	-	P. 39
2	進出企業	(株)生方製作所	電気・電子製品製造業	米国、中国(寧波:2拠点)	-	P. 43
3	進出企業	オリエンタルエンジニアリング(株)	一般機械器具製造業	中国(江蘇省)、中国(天津)、マレーシア	-	P. 47
4	進出企業	釜屋化学工業(株)	化学	タイ、韓国、フランス	-	P. 51
5	進出企業	(株)近藤紡績所	衣服・繊維製品製造業	中国(青島:3拠点)、中国(済南:2拠点)、スペイン、インドネシア	-	P. 54
6	進出企業	三協フード工業(株)	食品製造業	中国(天津)、中国(青島)	-	P. 59
7	進出企業	(株)鈴勝	食品製造業	中国(広東)、中国(北京:2拠点)、中国(吉林)	-	P. 62
8	進出企業	(株)スルガ	その他製造業	中国(大連)	-	P. 67
9	進出企業	東葛樹脂工業(株)	プラスチック製品製造業	中国(香港)、中国(天津)	-	P. 70
10	進出企業	(株)友商	卸売業	中国(寧波:2拠点)	-	P. 74
11	進出企業	日本メタルガスケツト(株)	自動車部品製造業	台湾、中国(上海:2拠点)	-	P. 78
12	進出企業	(株)フクダ	電気・電子製品製造業	中国(天津)	-	P. 83
13	進出企業	(株)平和マネキン	その他製造業	ベルギー、台湾	-	P. 88
14	進出企業	A社	衣服・繊維製品製造業	中国(天津)	-	P. 92
15	進出企業	E社	精密機器製造業	中国(遼寧省遼陽市)	-	P. 96
16	撤退経験企業	(株)エムイーシー	電気・電子製品製造業	シンガポール	韓国(休眠状態)	P. 99
17	撤退経験企業	大宮化成(株)	卸売業	シンガポール	米国	P.102
18	撤退経験企業	山陽化工(株)	化学	シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、香港、インドネシア、米国・メキシコ	フィリピン	P.106
19	撤退経験企業	(株)スワニー	その他製造業、卸売業	米国、中国(江蘇省)、中国(浙江省)、中国(江蘇省)、中国(江蘇省)	韓国(3拠点)	P.111
20	撤退経験企業	C社	一般機械器具製造業	タイ、中国(上海)	韓国(休眠状態)	P.116
21	撤退企業	アポロシーアンドアイ(株)	電気・電子製品製造業	-	中国(北京)	P.120
22	撤退企業	G社	精密機器製造業	-	シンガポール	P.124
23	撤退企業	S社	窯業	-	ハンガリー	P.128

(1) 曙機械株式会社

...主要取引先の現地調達ニーズに応え、シンガポールで生産開始

...国内本社で試作・開発、海外で主力製品量産の役割分担

企業概要

所在地	神奈川県横須賀市田浦港町無番地		
業種	金属製品製造業	業務内容	①電子機器・輸送用機器・産業機器等の金属プレス成形加工 ②らせん階段システムの製造・販売 ③金型治工具の設計・製作
設立年月	1947年10月	従業員数	80名
資本金	45百万円	国内事業所数	2工場
売上高	24.3億円	海外売上高比率	30%

海外事業所の概要

企業名	Akebono-Okaya (S) Pte. Ltd.		
所在地	シンガポール		
業種	金属製品製造業	業務内容	CRT フレーム製造
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁 －曙機械 70% －岡谷鋼機 30%
登記年月	1994年12月	従業員数	70名（うち日本人2名）
資本金	2億円	売上高	約10億円
進出主目的	国内取引関係の維持・強化		

日本本社

曙機械は、金属プレス加工メーカーとして1947年に設立され、電子機器・輸送用機器・産業機器メーカー等に各種金属製品を提供している。試作、金型設計・製作から量産までの一貫生産体制を持ち、小型プレスから最大2,000トンの大型プレスまで擁する幅広い対応力を特徴としている。

現在、CRT フレーム（ブラウン管用金属部品）を中心とする電子機器向け金属製品が売上の9割以上を占めている。主力製品のCRT フレームは、トリニトロン（ソニー固有の方式で製造されるCRT ディスプレイ）専用部品として、納入先がソニーに限定されている。コスト競争のため一時期より競合他社は減少しており、現状では、曙機械を含む3社が国内でトリニトロン専用CRT フレームを製造している。また、トリニトロン専用CRT フレームの生産工程においては、多種多様な加工に対応するため様々な製造設備が必要となり、競合他社が参入しにくい製品分野となっている。

電子機器向け金属製品としては、CRT フレームの他、ノートパソコン用筐体を製造して

いる。当初他社が対応できないほど製造が難しく、技術力により差別化に成功したが、ある型番については発注元の仕様変更に伴い設計が容易になり、コスト競争により採算が合わなくなったため、製造を打ち切った。また、輸送用機器向けにシャシー等、産業機器向けに反射鏡（信号機のライトを反射させるために用いる）、送風機カバー等を製造しているが、いずれも製品サイクルが短く、量産を終えてしまうものが多い。その他、らせん階段を自社開発、三和シャッターに販売を委託し、安定した売上を上げているが、今後の伸びは期待できない。

原材料は国内の商社から調達している。調達先の商社は様々な特性を持つ原材料を取り扱っており、通常の方法では対応できない加工が必要となった場合には、それに適した特性を持つ原材料を探してもらう。CRT フレームの原材料については、発注元であるソニーが、商社を通じ、原材料メーカーとの間であらかじめスペック・価格等を決定する。曙機械は、そのようにして決められた原材料を指定商社経由で納入することとなっているので、調達先を容易に変更することはできない。

将来的には主力製品である CRT フレームの需要停滞が予想されることから、新たな売上の柱となり得る新製品開発が重要な経営課題となっている。日本国内に持つ 2 つの生産拠点のうち、本社に隣接する横須賀工場では、顧客の要望に応じて特殊な金属製品の試作に取り組んでおり、岐阜工場では CRT フレームの生産に特化している。今後は、高度な技術力を必要とするノートパソコン・デジタルカメラ・モバイル機器向けの筐体、大型設備が必要であり、曙機械が得意とするプラズマ TV 用部品等の市場開拓と技術開発に注力していく。

## 海外事業

### a) 主要取引先の海外生産に伴いシンガポールに現地法人を設立

主要取引先であるソニーが、シンガポールで CRT ディスプレイの生産を開始するにあたって、部品は現地調達する方針であったことから、1994 年、曙機械は現地に CRT フレーム専用の生産拠点を設立し、ソニーへの部品供給を開始した。独資で進出する体力はなかったため、原材料の仕入先である商社、岡谷鋼機との 2 社合弁とし、資本金 2 億円のうち 70%を曙機械、30%を岡谷鋼機が出資した。また、土地・工場・設備などを確保するため、初期投資約 10 億円が必要となり、過半を本社からの貸付とした他、出資割合に応じた債務保証により現地の日系銀行から調達した。

現地法人の立ち上げにあたって、日本の大手自動車メーカー等で海外生産拠点立ち上げを多く手がけた人材を現地法人の社長として、また、プラントメーカー出身の T 氏（現曙機械取締役）を営業統括として、社外から招聘した。

### b) 合弁パートナーである商社のサポートで立ち上げ準備整う

進出にあたっての F/S（企業化可能性調査）については、岡谷鋼機の現地支店と協力し

て行った。進出当時、シンガポールは好景気であり、納入先であるソニーが生産拠点を構えるジュロン近郊で、条件のよい工場を確保することは困難であったが、岡谷鋼機の紹介により、国際空港近くのチャンギ工業団地に適当な工場を確保することができた。チャンギからジュロンへは車で約 1 時間かかるが、マレーシアなどシンガポール以外の国に生産拠点を置くことは、輸出時の税関手続が煩雑になるために避けた。合弁パートナーである岡谷鋼機からは、現地政府機関との交渉機会のセット・通訳の手配等、進出にあたっての各種サポートを得ることができた。設立当初より、現地法人では原材料のほぼ 100%を岡谷鋼機の日本本社より調達している。

#### c) 現地化を進め、生産管理も万全に

設立当初、現地での人材採用にあたっては、現地法人社長が面接を行った。まず、現地に進出する日系同業他社から、日本への留学経験を持ち、日本語を話せる人材を紹介してもらい、現地で生産管理を統括するローカルマネジャー候補として採用した。その後、現地人採用はローカルマネジャーに一任し、現地従業員約 20 名の体制でスタートした。

CRT フレームの生産開始にあたっては、社内の技術者 2 名が日本本社より派遣され、現地従業員の技術指導にあたった。また、ローカルマネジャーとスーパーバイザー 5~6 名を日本に招き、生産管理人材として育成するために約 1 ヶ月の研修を実施した。現在、本社から派遣した日本人技術者 2 名は帰国しており、ローカルマネジャーとスーパーバイザーが現地従業員（約 70 名に拡大）を統括し、CRT フレームの量産には問題のないレベルに達している。また、毎年 1~2 名の現地法人従業員に対して 2 週間程度の技術研修を日本本社で実施するなど、技術レベルの維持・向上に努めている。2001 年には、ISO9001/2000 認証を取得した他、2003 年に ISO14001 と ISO18001 取得を目指し、活動中である。

#### d) ジョブ・ホッピングへの対応

現地ではジョブ・ホッピングが盛んであり、現地法人での業務が重労働であったことも影響して、従業員が待遇のよい他企業に移るために離職してしまうという問題が生じた。これに対応するため、賃金の引上げと同時に、中国・インドからシンガポールに出稼ぎに来ている労働者を活用した。出稼ぎ労働者については、シンガポール政府の規制により、全従業員数の半分までしか雇用できないが、就労後数年間離職が禁じられているため、労働力確保に頭を悩ませる必要がなかった。現在では、現地の景気悪化により、従業員の転職が難しくなっていることもあり、従業員の離職に関する問題はない。

#### e) 合弁パートナーと現地人材に任された現地法人運営

現地法人社長は、工場が軌道にのった 1998 年に退職したため、T 氏が非常勤で現地法人社長を引き継ぎ、同時に、合弁パートナーの岡谷鋼機から現地法人副社長と営業担当者が派遣された。現在、現地法人の実質的運営は両名に委ねられ、T 氏は日本本社へ復帰して

いる。T氏は、年間2回程度現地法人を訪問する他、日常の生産実績や設備のトラブル等について、電子メールで日報を受けている。

ローカルマネジャーは現地法人の役員になり、製造面の権限をほぼ全面的に委譲されている。経理は、岡谷鋼機から派遣された現地法人副社長が兼務している。

現地法人においては製造設備に関わるトラブルが何度か発生しており、これまでは日本本社から技術者が派遣され、障害に対応してきた。今後、製造設備の耐久性低下が予想されるが、既に設備のメンテナンスに対応できる技術者が現地で育成されており、小さな障害には対応できる体制となっている。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

曙機械の進出以前に、日本国内でも競合関係にある他社が現地で事業を展開しており、ソニーとの取引シェアを巡って競争している。現在、ソニーとの現地取引において過半数近くまでシェアを伸ばすことができたため、シンガポール現地法人の売上高は当初の年間約3億円から10億円まで拡大、製造設備は2倍の規模に拡張している。現地法人の設備は自動化率が高く、人件費が低いことから、利益率は日本国内よりもシンガポール現地法人の方が高い。シンガポール現地法人の売上高は曙機械グループ全体の売上高の30%を占めるに至り、日本本社へ配当を支払うまでに成長している。設備投資額の半額まで法人税免除特典（オートメーション設備投資インセンティブ）もあって、現地法人は8年で無借金、自己資本比率75%を達成、グループ全体の信用に大きく寄与している。

現状では、日本本社と現地法人間の直接的な取引はほとんどなく、それぞれの市場を分担している。海外展開に伴い、小型TV（14インチクラス）等の汎用品向け部品の生産はシンガポール現地法人へ移り、日本本社では国内取引先の求める高級機種へシフトしており、顧客ニーズに基づいて国内および海外の生産機能は変化している。TVに対する需要動向は季節により大きく変動するが、従業員数は一定のレベルに保ち、需要が拡大する時期には請負の臨時アルバイトで対応している。

### 今後の展開

シンガポールでは、現地に進出するソニー以外の日系企業を相手に営業開拓を行っている。現地では着色加工等の外注先が少なく、金型の設計・製作に対応できる技術者がいないため、筐体等の製造に着手することは難しい。そのため、当面、プレス加工のみで対応できる製品分野での市場開拓を狙いとしている。

最大の取引先であるソニーが中国へ進出し、生産を開始したことも踏まえ、ビジネスチャンスがあれば中国への進出も検討したい。シンガポールからは製造業が流出しているため、岡谷鋼機のネットワークを使って、周辺国（マレーシア、インドネシア）の市場も開拓中である。

(2) 株式会社生方製作所

…米国の販売拠点を足掛かりに欧州、インドに展開

…利益追求志向の高い郷鎮企業との合併により中国展開

企業概要

所在地	愛知県名古屋市中区宝生町 4-30		
業種	電気・電子部品製造業	業務内容	各種バイメタルスイッチ、感震器等の開発・製造・販売
設立年月	1970年11月	従業員数	180名
資本金	80百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	5,230百万円	海外売上高比率	65%

海外事業所の概要

企業名	寧波生方横店電器有限公司		
所在地	寧波（中国）		
業種	電気・電子部品製造業	業務内容	インターナルプロテクターの製造・販売
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合併設立 －同社 60% －横店集団 40%
登記年月	1998年11月	従業員数	120名（うち日本人2名）
資本金	750万米ドル	売上高	1,700百万円
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

企業名	MERYCON CORPORATION		
所在地	ミシガン州（米国）		
業種	Sales Rep.	業務内容	インターナルプロテクターの市場調査
拠点機能	マーケティング機能	投資形態	新規の単独設立（100%出資）
登記年月	1986年2月	従業員数	3名（うち日本人1名）
資本金	18万米ドル	売上高	－
進出主目的	海外市場の開拓・拡大		

【その他の海外事業所】

・寧波生方美麗華電器有限公司（中国）

…電気・電子部品製造業／6名

日本本社

株式会社生方製作所は、名古屋工業大学で教鞭を取っていた生方進氏が退官して、水銀の特異な性質を応用した液体スイッチを実用化するために、1957年に生方研究所を創業したことに始まる。液体スイッチの製品化の目途がついたことから、1966年、生方製作所を

創立し、本格的な生産・販売活動に入った。その後、独創的な製品の研究開発・製造を続け、これまでに世界中に **800** 件を超える特許を出願している。

現在、生方製作所の主力製品は、**1)** バイメタルスイッチ（売上の約 **70%**）、**2)** 感振器（同 **15%**）、**3)** センサー（同 **15%**）である。

**1)** バイメタルスイッチはエアコン用コンプレッサーなどに内蔵され、過電流や温度変化を感知して自動的に電流を切る製品である。もともとコンプレッサーに外付けされていたものだが、感度が鈍いことから、生方製作所ではコンプレッサー内のモーターに直接取り付けられ、高温、高気密に耐えられる製品「インターナルプロテクター」の開発に成功した。インターナルプロテクターを製造できるのは世界で生方製作所とテキサス・インストルメンツ社の2社のみであり、グローバルマーケットではシェアを **2** 分している。インターナルプロテクターは **8** 割が海外向けであり、米国、欧州、東南アジア、中国、インドなどに輸出されている。

**2)** 感振器は、国内ではガスマイコンメーターに取り付けが義務付けられている装置であり、震度 **5** 以上の揺れを感じるとガスの供給を停止させ、地震による二次災害を防ぐ装置である。地震以外の揺れに対しては作動しないよう「揺れ」に対する研究を行なうなど、高い品質を誇り、国内において **7** 割のシェアを占めている。

**3)** センサーは、カーエアコンのコンプレッサー用を中心に需要が急速に伸びており、コンプレッサーメーカーが主な顧客となっている。

## 海外展開

### a) 米国の販売拠点を足掛かりに欧州、インドに展開

**1986** 年当時、世界のコンプレッサー市場で米国のメーカーが圧倒的なシェアを握っていたため、米国の大学を卒業した現社長が中心となり、米国での拠点としてミシガン州に独資で「**MERYCON CORPORATION**」を設立した。現地法人では、日本本社の依頼に基づくマーケティングを実施し、日本本社で生産した製品の拡販につなげた。同社の品質が現地で認められたことにより、現地法人の事業基盤も確立され、営業エリアは米国から欧州やインドへと広がった。

従来、コンプレッサーとのマッチングテストは日本で行っていたが、**2001** 年に現地で研究施設を併設したことにより、現地でもマッチングテストをすることが可能になった。

### b) 郷鎮企業との合併により中国に生産・販売拠点を設立

中国での事業展開については、**10** 年以上前から検討を行ってきたが、単独での進出はリスクが大きいと考え、実現には至らなかった。しかし、**1998** 年以降、日系のコンプレッサーメーカーが、コスト削減のために急速に中国に生産シフトを開始したことから、具体的な生産拠点の設立を急いだ。

進出にあたっては合併形態を選択し、合併先選定のために、懇意にしていた華僑の技術



コンサルタントと中国国内を調査した。最初の合弁相手候補として国営企業を検討したが、現金で出資できる体力がなかったため断念した。その後、北京の中国軽工業公司から、「横店集団」という郷鎮企業（日本の村・町にあたる郷・鎮が経営する集団所有制企業）を紹介された。横店集団は、多角経営を行なうコングロマリットで、中国国内でも屈指の私営企業グループ（2001年の売上高ベースで中国第3位）である。横店集団が寧波市の経済開発区に保有していた空き工場を利用して、1998年、横店集団と合弁で「寧波生方横店電器有限公司」を設立した。資本金は500万米ドルで、出資比率は生方製作所が60%、横店集団が40%とした。

1999年から、最新鋭の組立機械を導入してインターナルプロテクター（UP3）の生産を開始した。最新鋭の機械を持ち込んだのは、最初から生産性を高めて利益を上げられる体制を構築することが狙いであり、厳しい価格競争のなかで資本回収を早めるためであった。

#### c) 当初計画を大きく上回る業績を達成

コンプレッサーメーカーは、上海、広州、西安に多く、現地での取引相手は日系企業が8割で、中国ローカル企業が2割である。ただし、ローカル企業は全額前金で支払ってもらわなければ取引をしないこととしているので、売掛金回収の問題はない。

業績は順調で、中国進出前のF/S（フィージビリティ・スタディ：企業化可能性調査）の段階では、操業後3年間で300～400万台の生産を見込んでいたが、実際には1年目から300万台を生産し、2年目は700万台、3年目には800～900万台の生産を予定している。現在の工場では手狭になったため、2002年に追加投資を行い、年間1,000万台まで生産できる体制を整えた。

合弁相手は、利益追求に対する意識も国営企業に比べると非常に高い。特に、合弁相手は多角経営企業であり、回収した利益は他の部門で投資するため、現地法人の利益についても、両者が合意した上で、内部留保は法定内に留め、あとは全額配当にまわしている。

#### d) 合弁相手の雇用形態を採用し、人材のスキルアップを実現

日本からは、総経理と副総経理を派遣し、営業、技術、品質保証の管理を行っているが、基本的なオペレーションは現地人材に任せている。現地人材の育成をするために、立ち上げ時に現地従業員30名を日本で3ヶ月間研修した後は、OJTで技術指導を行っている。

経営幹部やワーカーは合弁相手が募集し、雇用形態は合弁相手のシステムを導入している。ワーカーは基本的に1年の雇用契約（試用期間1ヶ月）であり、業績がワースト2になると一定期間内に解雇される。幹部についても、生産目標が達成されない場合などは罰金や減俸するなど厳しい規則を定めているため、従業員は優秀にならざるを得ない。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

合弁企業の業績が順調なため、日本本社の受け取る配当収入は大きい。また、合弁企業

は、技術供与契約に基づくイニシャル・フィーとランニング・フィーに加えて、商標の使用料を日本本社に支払っている。このように業績が順調であるので、海外展開はうまくいっていると評価している。

コンプレッサーメーカーは、日系、欧米系等ほとんど中国に生産をシフトしており、また、中国のローカルメーカーも力をつけてきたため、インターナルプロテクターについても厳しい価格下げ圧力がかかっている。実際、1馬力のコンプレッサーは、1年前は600円で販売されていたが、現在は300円を切るレベルとなっている。このような状況のなか、生方製作所としても日本から中国への生産シフトは避けられず、特に、ここ半年間で空洞化圧力は強まっている。

ただし、キーコンポーネントであるバイメタルの開発は日本に残すことにしており、中国に移転することは考えていない。生産技術は移転するが、開発技術は移転しないという方針である。

#### 今後の展開

中国科学技術院と寧波市が共同でハイテクパーク（高進技術開発区）を開発・整備するにあたり、市当局から進出についての打診があった。自動車産業やコンプレッサーメーカーの中国での事業展開が見えていたこともあり、合弁会社よりも自由度の高い工場で市場開拓を図るために、2001年、独資で自動車用のサーモスタッドの製造・販売を目的とした「寧波生方美麗華電器有限公司」を設立した。会社設立後1年程度かけて工場を整備し、2003年からの操業開始を予定している。

今後は、ガラスハーメチックシールの部品を生産するとともに、併設した50Hz専用のテストングルームを活用して、技術者を養成し、中国内で迅速にアプリケーション開発を行っていきける体制にしたいと考えている。

### (3) オリエンタルエンジニアリング株式会社

...技術開発力を武器に中国市場の開拓を狙った事業展開

...受入研修と業績主義の徹底・持株によるインセンティブ付与が奏功

#### 企業概要

所在地	東京都荒川区西日暮里 2-25-1		
業種	工業炉製造業	業務内容	熱処理設備・制御装置・機器製造、熱処理加工、熱処理剤・機器の製造
設立年月	1952年8月	従業員数	154名
資本金	80百万円	国内事業所数	3工場、2営業所
売上高	3,600百万円	海外売上高比率	20%

#### 海外事業所の概要

企業名	塩城豊東熱処理有限公司		
所在地	江蘇省大豊市		
業種	工業炉製造業	業務内容	熱処理設備・制御装置・機器製造等
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁設立 - 同社 35% - 中国系商社 5% - 持株会社 60%
登記年月	1989年3月	従業員数	101名（うち日本人0名）
資本金	1,100万元（約160百万円）	売上高	5,000万元
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】

- ・天津豊東熱処理設備有限公司（中国） …熱処理設備の製造・営業拠点／40名
- ・Belton-oriental Heat treatment SDN.BHD（マレーシア） …製造拠点／8名

#### 日本本社

オリエンタルエンジニアリング株式会社は、熱処理設備の専門メーカーとして、これまでに、滴注式ガス滲炭窒化炉「ユニック」、光輝熱処理炉「スペリア」をはじめ、多数の製品開発に成功し、先端的な技術開発を強みとして発展を続けてきた。

オリエンタルエンジニアリングが創業した当時、熱処理技術は、アメリカ式の変成炉方式が主流であったが、「独自のものを作りたい、新しいものにチャレンジしたい」という気運から、1967年、滴注式ガス滲炭窒化炉「ユニック」を開発した。また、2002年には、雰囲気制御機能搭載のバッチ型真空浸炭炉を世界に先駆けて開発した。更に、表面

処理分野でも金型の超高硬度、耐食性、高密着性等を可能とするプラズマを使ったコーティング装置の開発なども手がけている。

オリエンタルエンジニアリングの現在の売上構成は、設備販売が **45%**、熱処理加工 **30%**、設備メンテナンス等のサービス部門 **25%** である。近年、企業の設備投資が落ち込むなか、安定した売上を上げることができる熱処理加工やサービス部門が経営の支えになっている。また、開発された機械設備を自社工場で実際に使用することにより、顧客サイドでのトラブル発生を未然に防ぎ、量産化できる体制を持つことが強みとなっている。

取引先のうち、自動車部品メーカーが約 **7 割** を占める。日本では熱処理設備は約 **5,000** 台稼動していると推定されるが、そのうち約 **3 割** が滴注式であり、オリエンタルエンジニアリングは滴注式のシェア **100%** を握っている。社団法人日本工業炉協会には **160** 社程度加盟しており、抵抗炉の製造をしているのは **10~12** 社程度であるが、同社のように熱処理設備の製造と熱処理加工ができる企業は **1~2** 社程度しかない。

## 海外事業

### a) 中国の納入先企業からの申し出が合弁会社設立のきっかけ

**1984** 年、オリエンタルエンジニアリングは中国大豊市の自転車フリーホイールメーカーである国営企業「大豊市自行車飛輪廠」に滴注式ガス滲炭窒化炉 (**600kg**) を **3** 台納入した。従来、この国営企業ではソ連製の熱処理設備を使っていたが、当時の工場長はオリエンタルエンジニアリングの熱処理設備の品質と性能に感激し、中国で熱処理設備を製造・販売する合弁会社設立の話を持ちかけた。このことがきっかけとなり、**1989** 年、中国での製造・販売を目的とする塩城豊東熱処理有限公司を合弁で設立することになった。

当時、大豊市には外資系企業が進出しておらず不安もあったが、出資企業の一社である中国銀行が、最も懸念していた日本への利益送金を保証したことにより、進出を決断した。設立時には、オリエンタルエンジニアリングが現金と技術料で **30%** 出資し、その他に国営企業が **40%**、中国銀行が **20%**、日本にある中国系の商社が **10%** を出資した。技術供与の契約条件として、原材料を日本本社から調達することとした。現状、部材の現地調達比率は **85%** 程度であるが、メインの部品は日本から調達している。

現在、日本本社の社長が副董事長に、海外営業部次長が副総経理に就任しており、日本からの常駐の派遣者はいない。

### b) 日本での受入研修により、技術レベルとコミュニケーション能力が上昇

これまで技術指導を行うために、毎年、現地従業員 **2~6** 人を日本に呼び寄せて **6** ヶ月~**1** 年の研修を実施してきた。その結果、溶接や組立の技術レベルが上がってきたことに加え、現地法人の **1/3~1/2** の社員が日本語を話せるようになった。このような経緯から現地法人と日本本社間のコミュニケーションには問題がなく、日本からの常駐人材は特に必要がなかった。

### c) 業績主義の徹底と従業員の株式保有によるインセンティブ付与が奏功

合弁相手に人材の採用を任せており、現地人である総経理を中心とした人脈をフルに活用して優秀な人材を雇用している。地元では、同社現地法人の給与は他企業に比較して高く、また、能力給を採り入れ、業績が悪い従業員は解雇するなど業績主義を徹底している。

更に、持株会社を作って経営陣に合弁会社の株式を持たせてから、業績が伸び始め、売上高が昨年の 5,000 万元から、2002 年は 8,500 万元に急増した。一方、売掛金回収の問題を避けるために、顧客からの支払を契約時、納入時、検収時の 3 分割にすることを契約条件とするなど、リスクヘッジも図っている。

### d) 急成長する需要に対応するために天津にも合弁会社を設立

中国沿岸部には、熱処理専業が 2 千社、熱処理装置を保有するメーカーが約 1 万社あると言われているが、これらの企業の大半はソ連製の設備を使っていることから、マーケットとしてはかなり有望である。また、中国では、熱処理技術が重要技術として指定されており、同社の事業展開を行ううえでも有利である。

1994 年には、大豊の合弁会社への出資企業に国営の自転車ペダルメーカーである「天津自行車脚蹬廠」を加えて、合弁で天津豊東熱処理設備有限公司を設立した。2 つの合弁会社は同じ製品を取り扱い、隴海線の鉄道を境に「北は天津、南は大豊」と営業エリアを分担して事業展開をしている。

### e) 日本と中国では事業展開方法を棲み分け

日本国内と中国では事業展開方法を棲み分け、中国には先端的な技術は持ち込まない方針である。日本では雰囲気センサーを搭載した真空浸炭炉を投入して攻勢をかけるなど、新技術での事業展開を図るが、中国にはコーティング技術は持ちこまず、棲み分けを行ってリスクヘッジをしている。

中国で生産した熱処理設備は、運賃や税金がかかると生産コストが国内と大差なくなるため、日本には輸出していない。しかし、日本で受注した設備を中国で生産し、タイやマレーシアに納入することもある。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

同社の合弁会社では、さまざまな免税措置が享受できた上に、工場増築に当たり減税措置を受けられることや国の補助金を利用できることが大きなメリットである。それらのメリットを活用するとともに、日本からの部品輸出などが貢献して、7~8 年で資本回収ができた。今から考えると、中国への進出を決断していなければ、国内でも厳しい状況になっていたかもしれない。また、中国で営業をしていることにより地場企業の情報が入るため、日本本社が間に入ることで日系企業とのビジネスにつなげていくことが可能である。

## 今後の展開

中国には、熱処理設備メーカーが約 500 社存在し、ドイツの有力大手熱処理メーカーや台湾系メーカーなども進出してきているため、中国マーケットにおける価格競争は厳しい状況になっている。

このような状況のなか、熱処理設備の製造・販売のみでは業績の変動が激しいため、安定した収入を確保するために、2003 年 3 月、上海に熱処理加工センターを設立する予定である。設備も現地で製造された自社設備を活用するなど、コスト削減に努め、現地日系企業を対象とした事業展開を図ることにより早期の黒字化を目指す。

中国での熱処理加工は有望であるため、今後も拡充を図るが、そのための企業体力をつけることが同社の課題である。

#### (4) 釜屋化学工業株式会社

…本社の事業規模を上回るタイ現地法人の事業発展

…海外事業のコアコンピタンスは現地市場での販売力

##### 企業概要

所在地	東京都台東区浅草橋 5-23-6		
業種	プラスチック製容器製造	業務内容	化粧品・医薬品の容器製造
設立年月	1943年4月	従業員数	540名
資本金	2億5千万円	国内事業所数	2事業所、5工場
売上高	124億23百万円	海外売上高比率	—

##### 海外事業所の概要

企業名	THAIKAMAYA Co., LTD.		
所在地	バンコク (タイ)		
業種	プラスチック製品製造	業務内容	
拠点機能	生産機能・販売機能	投資形態	新規の合弁設立 —同社 80% —サハグループ 20%
登記年月	1989年	従業員数	650名 (うち日本人4名)
資本金	1億バーツ (約3億円)	売上高	12億円
進出主目的	生産コストの削減		

##### 【その他の海外事業所】

- ・ソウル事務所 (韓国) …東アジアの営業拠点
- ・パリ出張所 (フランス) …欧州向けの販売・営業拠点

##### 日本本社

釜屋化学工業は、1906年、化粧品、医薬品用の薬瓶の販売を目的として創業、1943年の戦時下に株式会社化され、東京に本社を置いた。

同社では、これまで大手化粧品メーカーなどに対して、プラスチック射出成形製品、プラスチックブロー成形製品、ガラス製品、チューブ成形製品等の生産を行ってきた。特に、プラスチック製品は同社売上高の50%を占め、ガラス製品で同25%、チューブ成形製品などその他製品で同25%となっている。

化粧品の容器マーケットでは、コンビニ等で販売されている低価格帯の容器が売れており、釜屋化学工業がメインターゲットと位置付ける高級品や中級品は、厳しい価格下げ圧力にさらされ、販売数量も伸びないという状況にある。このような環境下、不採算部門を圧縮している途上である。特に、ガラス製品は、設備投資コストがかかり、6～7年ごとに

数億円規模の設備投資が必要となるが、このような手の込んだ高級容器に対するマーケットは縮小傾向にある。そこで、付加価値はそれほど高くはないが、大量生産によるコスト削減と収益増加が期待できるプラスチック射出成形製品への生産シフトを図っている。

## 海外事業

### a) コスト削減を目的に合弁でタイに進出

釜屋の海外進出は、生産コストの低減を目的とするものであり、1989年にタイに合弁会社を設立した。現地法人は、現地資本のサハグループと協光（日本の商社）との3社合弁であり、出資比率は、釜屋化学工業80%、サハグループ15%、協光5%であった。釜屋化学工業からは、生産担当の取締役を社長として、また、技術関係者5～6名を派遣し、サハグループは、非常勤の副社長と経理担当の取締役を派遣した。

進出のきっかけは、サハグループから進出先の土地を紹介することを条件に進出の打診があったことであり、釜屋化学工業の生産コスト削減の狙いと合致したことから、サハの工業団地内での工場建設を決定した。取扱製品はプラスチック射出成形製品に絞り、現地工場には、射出成形、塗装、蒸着（アルミを真空にしてプラスチックにメッキする）、印刷組立の機能を持たせることにした。現地法人で生産した製品は日本向けと考えており、当初、現地市場は視野に入れていなかった。

### b) 本社サポートと受入研修を実施するも品質向上には時間が必要

タイ現地法人の立ち上げを支援するために、日本本社では海外事業部を新たに創設し、現地法人の立ち上げ・オペレーションの支援を実施した。

また、日本本社で現地従業員の受入研修を数年間行った。研修期間は3～6ヶ月で、年間10名程度を受け入れて、技術の研修を実施した。設立後5年程度は定着率が高かったが、日本で研修を受けると市場価値が高くなるため、日本での研修を受けた従業員は、少しでも給与の高い企業へ転職するようになってしまった。

このように日本本社からのサポートや受入研修を行ったが、タイ現地法人で日本製と同等の品質を実現するまでには、5～6年を要することとなった。当初、現地法人では言語の相違によるコミュニケーションの問題があったが、進出して3～4年後に日本語堪能なタイ人が入社して生産管理及び通訳業務を担当し、うまく意志疎通ができるようになった。

### c) 現地社長のマーケティング力で販路拡大と生産増強を実現

日本本社では、5～6年前から、日本市場での受注環境の悪化により、タイ現地法人に多量に発注することができなくなったため、現地法人では、現地での顧客開拓に注力せざるを得なくなった。現地法人の2代目社長は技術者であったが、日系企業を中心にマーケティングに多大な労力をかけたことが奏功し、化粧品容器だけではなく、タイに進出している日系の電機機器メーカーや釣り具メーカー、玩具メーカーからもプラスチック部品の製



造を受注できるようになった。

現在、タイ現地法人の取扱製品は、現地日系企業向けのパーツ（電気機器、釣り具、玩具用）が 60%、タイ現地企業向けに 10%、残り 30%は日本本社向けの化粧品容器となっている。

#### d) タイトな受注は本社サイドで対応

タイ現地法人では、国内生産の 60%以下のコスト削減が実現できたが、昨今、人件費が上昇し、コストを抑えることが難しくなりつつある。コスト削減のために、タイ現地法人では、合理化・自動化を進めていかななくてはならないが、現地で金型の製造ができないことがネックになっている。

顧客の製品企画から宣伝活動までの新商品の販売開始準備をサポートする際に、納期までの時間が長い場合は、現地の金型メーカーに金型の生産を委託する。しかし、納期までの時間が短い場合は、日本で金型を起こした後でタイ現地法人に生産シフトを行う必要がある。日本本社にも設計・企画部門がないと顧客ニーズに対応できなくなる。特に、デザイナーの希望する色や形に合わせることは難しく、打ち合わせも含めて、国内で対応をせざるを得ない。また、日本の顧客も、直接、タイの現地法人には注文を出さず、日本本社にマーゲンの交渉や生産にかかるリスクを担わせるため、タイトな受注に対応するための本社の機能が求められる。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

タイ現地法人は、2002年12月を目途に、従業員数を現在の650名から800~850名規模に拡大する予定である。現地法人では順調に利益を上げており、既に累損も解消し、日本本社への配当も可能になったことで、本社の収益にも貢献している。

タイでは、従来つきあいのなかった産業からも受注するようになったが、電気機器製品のパーツなどは化粧品の容器よりも品質の要求水準が高いため、結果的に現地法人の技術力・品質の向上につながった。

#### 今後の展開

タイでも数社の日系企業が競合先となっており、コスト競争が激しくなっているため、その対応が今後の課題である。同時に、国内生産の空洞化をいかに防ぐかが課題となっており、国内外の事業・製品の棲み分けとそれに伴う合理化が急務である。

また、環境問題への対応の要請から、容器も金属、鏡、プラスチックに分別できるような構造にすることが求められており、今後、そのための技術開発に注力していく必要がある。

## (5) 株式会社近藤紡績所

…コスト低減と市場開拓を目的にグローバルな生産体制を構築

…中国進出は差別化できる製品開発が勝つ秘訣

### 企業概要

所在地	愛知県名古屋市中区栄 2-8-13		
業種	繊維製造業	業務内容	綿糸・綿布等の製造
設立年月	1917年12月	従業員数	882名
資本金	250百万円	国内事業所数	6事業所
売上高	290億円	海外売上高比率	0%

### 海外事業所の概要

企業名	青島藤華紡織有限公司		
所在地	青島市（中国）		
業種	繊維製造業	業務内容	綿紡績、編立、染色
拠点機能	生産、営業	投資形態	新規の合弁設立 ー同社 80.5% ー伊藤忠商事 14.5% ー合弁相手 5.0%
登記年月	1995年9月	従業員数	790名
資本金	28百万米ドル	売上高	1億6千万元
進出主目的	生産コストの削減		

### 【その他の海外事業所】

- ・ 済南成東紡織有限公司（中国） …綿紡績生産、営業拠点／ 210名
- ・ 済南藤東化織紡織有限公司（中国） …合織糸製造生産、営業拠点／ 260名
- ・ 青島藤華服装有限公司（中国） …縫製生産拠点／ 488名
- ・ 青島近藤紡績時装有限公司（中国） …縫製生産拠点／ 200名（予定）
- ・ TEXTIL CELRA, INC.（スペイン） …綿紡績製造生産、営業拠点／ 108名
- ・ P.T.KONDOBO TEXTINDO（インドネシア） …綿紡績製造生産、営業拠点／ 335名

### 日本本社

明治10年（1877年）に近藤繁八が名古屋市に綿布商「近藤繁八商店」を起し、綿布製造を兼業したのが紡績業を始めた契機である。大正3年（1914年）には近藤紡績所と名称を変え、紡機4,280錘（スピンドル）、織機738台を設置し大量生産体制を整えた。そして3年後の1917年には組織を法人化して、会社名を現在の名称である「株式会社近藤紡績所」とした。

第2次世界大戦中は軍需産業へ転換したが、戦争直後（1946年）に織機480台で事業

を再開した。日本経済の高度成長とともに事業規模を拡大し、豊橋市、半田市、浜松市などに相次いで工場を建設していった。そして、最盛期（1975年頃）には従業員 8,000 人、織機 500 台、紡機 90 万錠を擁するまでに成長した。

その後は、国内工場の自動化・高機能化を進めると同時に、生産拠点の集約化を行ってきた。大津、石津川、津島、玉島の各工場を閉鎖し、浜松、桜井、大町、堀金といった、全自動最新鋭の設備を備え、全自動化された省人工場に生産を集めた。国内で残っている工場では倉庫も自動化されている。

1985年のプラザ合意以降は、積極的に海外生産を推進し、生産の重点を海外にシフトしつつある。グローバルな生産体制では、国内工場で 35 万錠、中国で同 9.5 万錠、インドネシアで 9 万錠、スペイン 2.5 万錠というように、国内と海外の生産比率は 3:2 となっている。

近藤紡績所の国内工場での生産量は、現在、純国産の綿糸市場において約 4 割のシェアを占めている。しかし、産業全体で見れば、綿糸の生産はほとんど海外にシフトしており、輸入浸透率（国内生産量から輸出分を引き、輸入品をプラスした国内市場にある商品のうち輸入品の占める割合）が 90%以上（製品輸入を相換算し、消費したとして見なす為 97%になるが、実際は輸入品シェアは 90%を越えた所と考えられる）に達しているため、純国産の綿糸の市場全体に占める比率は 10%近くに過ぎない。このような環境下で、近藤紡績所は、国際分業と国内生産のバランスをうまくとり、雇用の確保を図りながら競争力の強化を図っている。

## 海外事業

### a) コスト低減と現地市場での販売を主目的にグローバルな生産体制を築く

1980年代中頃から急激に進んだ円高による打撃は大きく、近藤紡績所はその対応策として、海外現地生産を積極的に推進することにした。1987年のスペインを手始めに、1988年に米国、1994年に中国、1995年にインドネシアへと工場進出を行ってきた。海外生産を行う主な目的は、コストの低減と海外市場の開拓であった。海外生産拠点の主な対象市場は、スペイン工場が欧州市場（特にスペインとフランス）、米国工場が現地市場、インドネシア工場が現地及びアジア市場、中国工場が主として現地と日本市場というように、グローバルなマーケットをカバーする事業展開を行ってきた。

その後、海外においても、国内の生産拠点の合理化・集約化の動きと同様に、生産拠点の見直しを行ってきた。米国の 3 工場は現地の他社工場を購入したものであるが、機械設備が古く生産性が低かったため、2000年に全て売却した。また、スペイン工場は、日本と同様に最新鋭設備を導入しており、高い生産性と品質を誇っている。

紡績事業は製造方法やプロセスが標準化されており、原価計算、エネルギー効率、糸の生産効率が明確になっている。日本での生産管理方式を海外のすべての生産拠点に適用しており、月次損益が同じタイミング（翌月 15 日）で把握できるようになっている。

## b) 中国で複数拠点を立ち上げ、新たな事業展開を模索

中国での事業展開は、1994年に、日本の実用衣料アパレルからの要請を受けて、済南市に同社と現地アパレルの合弁による綿紡績の現地法人を設立したのが始めである。資本金は910万米ドルで、出資比率は近藤紡績所が51%、日本有名実用衣料アパレルが3%、中国の国営企業が1社46%である（その後、現地国営1社と近藤側が3%を査収）。販売先は同社向け（主に現地工場）に7割、香港向けが3割となっている。1995年には、同じく済南市で、3社合弁による合織の現地法人を設立している。資本金は853万米ドルで、出資比率は近藤紡績所が81%、東レが9%、中国国営企業が10%である。製品はほとんどが日本市場向けとなっている。

中国ではその後も生産を拡大するために、青島市で1995年に、綿紡績、編立、染色を目的とした工場を建設し、1996年には、縫製を目的にした工場を伊藤忠やアタゴと合弁で設立した。その他にも、日系の現地縫製会社3社に出資すると同時に近藤紡績所100%の縫製工場も立ち上げ中である。

現在、中国での生産に当たり、原材料は新疆ウイグル自治区から極めて高品質な綿花（1級品）を仕入れている。しかし、中国がWTOに加盟したため、今後は綿花をオーストラリアからも仕入れることができる。合織高機能繊維については日本から輸入している。製品の大部分を現地で日系の縫製会社に販売しており、完全な受注生産である。残りの一部を欧米にも輸出しているが、MFA（Multiple Fiber Agreement：国際繊維協定）により、輸出量が制限されているため、協定の期限である2004年までは販売量を自由に設定することができない。2004年からは、中国のWTO加盟により米国にSSG（スペシャルセーフガード）の適用を合意している関係で、やや緩やかな拡大は出来るが、完全な自由にはならない。

## c) 中国では、価格競争ではなく差別化できる製品の開発が「勝つ秘訣」

青島の紡績工場では都市戸籍のワーカーを雇用しており、平均賃金が1,000～1,100元／月、社会保険料が賃金の約37%かかる。また、新しく設立した縫製工場では農村戸籍のワーカーを雇用しており、平均賃金700元／月と都市戸籍のワーカーよりも約3割安い水準である。最近、中国では民営の繊維工場が増えており、特に民営の工場は豊富な資金力をバックに、設備は旧式だが巨大な設備をそろえて大量生産を行っており、競争が激しくなっている。山東省の内陸部では、民営企業が近藤紡績所よりも低いコストで綿糸の生産を行っている。郷鎮企業には年金の負担がなく、農村戸籍のワーカーを雇用しているため、社会保険料負担も1割程度と安い。そのため、現地企業と価格競争を行えば、いずれ負けてしまうことになる。均成度の高い綿糸を作る事などで、差別化できるものを生産することが現地で成功する秘訣である。

青島工場では紡績から編み立て、縫製までを現地日系企業の協力を得て生産・出荷できるような体制が出来上がったため、現在では中国の5本の柱として、米国有名Tシャツ、

肌着、ワークマン、綿のカットソー（子供用のブランドもの）、有名スポーツアパレルなどのスポーツ衣料に力を入れている。スポーツ衣料では、吸湿速乾繊維やスパンデックスなどの高機能繊維を使った製品、冬期保温製品などを生産することで、他社と製品の差別化を図っている。

#### d) 目的を明確にすれば合弁での進出もメリットあり

進出形態について、中国では合弁会社にさまざまな優遇措置が適用されるため、敢えて中国側のパートナーとの合弁形態を選択した。2 免 3 減（法人税が利益計上後 2 年間は免税、3 年間は半減する制度）や、輸入機械の免税措置が受けられるというメリットがある（2002 年 10 月以降設立企業はこの措置は廃止）。

もともと現地の制度や商慣習を知っている現地企業と合弁で進出をすることにより、スムーズな工場稼働が可能になった。特に力を入れている青島においては、染色と編立以外はすべて単年度黒字を実現している。

#### e) 中国での事業展開には制度上の問題も

法制度についての問題では、1995 年から 4 年間で 15 回も増値税に関する法律が変更になるなど、情報の更新とその対応には非常に苦慮している。また、増値税がなかなか返還されないことが問題となっている。

環境条例については、突然、高いレベルの環境規制を設定するために、そのための設備投資など、対応が大変で大きな資金がかかる。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

紡績事業は成熟産業であり、海外に生産拠点を設立した場合、1 年半程度で日本と同等の水準にすることができる。海外展開は概ね成功しているが、日本における生産の空洞化を防ぐことは容易なことではない。合理化努力を重ねて、国内ではぎりぎりまで人員を削減してきており、国内生産体制には大きな影響があったといえる。

#### 今後の展開

青島は、2008 年に開催される北京オリンピックでヨットレースの会場となることが決まっており、高速道路、地下鉄などのインフラ整備が進んでいる。コストの上昇が予想されるが、地場のメーカーと価格競争をするのではなく、高品質で均成なニット系の生産システムを武器に、高付加価値製品の供給拠点として、青島の生産拠点を位置付けて、製品開発と稼働率の向上を進めていきたい。今後は、市場としての魅力が増大する中国国内において、積極的に需要を開拓していきたい。中国都市人口の 15% は高所得層となっており、上海、北京、大連、広州等沿岸地域だけで人口の 20% 以上が存在する。都市の所得水準は、上海の年平均所得が 1 人 5,000 米ドル弱、中国平均で 800 米ドルと言われる程、年々高く

なっているため、高級品の需要も量の面から考えればかなり見込めると期待している。現在、子供用のファッション衣料を手掛けるために、小規模の縫製工場を作って実験的に生産をしている。

## (6) 三協フード工業株式会社

…海外で新たな製品をてがけ、新規事業領域を開拓

…中国での販売力強化が成長の鍵

### 企業概要

所在地	東京都中央区築地 4 丁目 3 番 8 号		
業種	冷凍水産物製造	業務内容	冷凍水産物の製造・販売
設立年月	1970 年 5 月	従業員数	89 名
資本金	50 百万円	国内事業所数	1 事業所、1 工場
売上高	139 億円	海外売上高比率	30%強

### 海外事業所の概要

企業名	天津三協食品有限公司		
所在地	天津（中国）		
業種	水産加工業	業務内容	白身フライの生産・販売
拠点機能	生産・販売機能	投資形態	新規の合弁設立 －三協フード工業 50% －中国合弁相手 50%
登記年月	1994 年 9 月	従業員数	150 名（うち日本人 1 名）
資本金	50 万米ドル	売上高	3.3 億円
進出主目的	経営ノウハウの取得、日本向け製品の開発、現地市場での販路拡大		

### 【その他の海外事業所】

・青島味豊調味食品有限公司（中国）

…調味料の製造・販売／ 15 名

### 日本本社

三協フード工業株式会社は、水産加工品の輸出を目的として 1970 年に設立された。主な取扱製品は、タラやカレイなど白身魚の切り身を圧力をかけて急速冷凍したフィレブロックなどの半製品であり、ステーキやフィッシュバーガーなどの材料として使われることが多い。主な取引先は、水産加工品メーカーである東洋水産やニチロなどであり、米国にも輸出している。三協フードは、東洋水産の連結対象子会社であり、社長は東洋水産の社長が兼務している。

### 海外事業

#### a) 韓国での海外展開と撤退

三協フード工業は、1970 年代後半以降の円高を契機に、韓国の水産会社からタラやカレイの輸入を開始した。投資は行わず、技術者を派遣して委託加工貿易を行った。

その後、1985年に、委託加工先である韓国の水産会社から独立した韓国人をパートナーとして、折半出資で韓国の釜山に合弁会社を設立した。ところが、現地で賃金が急上昇して採算が合わなくなったことに加えて、二百海里問題以降、韓国漁船が漁場から締めだされ、原料の確保ができなくなったことなどから、韓国現地法人を清算することになった。

#### b) 天津と青島で委託加工を開始

1988年に、米国のキャンベルスープの子会社 M 社から中国生産の誘いがあり、その申し出を受け入れる形で、青島で M 社と共同で委託加工貿易を開始することになった。委託加工先は、中国水産連合総会社の工場とした。

また、三協フードは、独自に委託加工工場を確保するため、北京連合水産公司から紹介された大連、煙台、天津、青島などの利便性のよい場所に立地する水産工場を視察し、総経理の人柄を判断基準にして、天津市水産供鎖公司与 1988年に委託加工契約を締結した。

しかし、工場の改修、衛生状態の改善、管理者教育、従業員の加工ノウハウの習得などに時間を要したため、製品を製造するまでには約 2 年かかった。

三協フードが米国産やソ連産のタラやカレイを購入して委託先で加工をしている。人件費は安く、現在、女性の工場労働者で約 400～600 元/月、管理職で 1,500 元/月となっている。

#### c) 天津に委託加工先と合弁企業を設立

1994年に、三協フード工業は、委託加工先であった天津市水産供鎖公司与折半出資により、資本金 50 万米ドルで合弁会社を設立した。その目的は、1) 中国で企業経営のノウハウ（特に原価計算などの財務）を取得し、将来的な独資での展開に活かすこと、2) 日本向けに付加価値の高い製品を作ること、3) 経済が成長し、食文化の向上が見られる中国市場で自社製品を販売すること、であった。独資での設立も可能であったが、中国国内での販売を睨み合弁会社とした。また、立地場所として、委託加工工場と同じ敷地内にある合弁相手の工場を借りた。

1995年1月に工場が稼働し、魚の自身フライを生産している。販売先は、7割を日本市場、3割を中国市場と考えているが、現在、中国市場での販売は行っておらず、全量が日本市場向けとなっている。それは、合弁相手である天津市水産連合総会社に期待していた中国国内での販売力がなかったためである。合弁相手には、経営面での積極性にやや欠けるところがあり、中国国内での販路開拓にはこの点が課題となっている。天津現地法人では設立 2 年目から黒字転換し、毎年、日本本社に配当を行っている。

#### d) 青島に委託加工先と調味料製造工場を設立

2002年2月、青島に調味料の製造・販売を目的として、青島での委託加工先であった青島金島海珍品有限公司と東洋水産グループの Y 社の 3 社合弁で現地法人を設立した。資本



金は 50 万米ドルで、出資比率は、三協フーズ工業が 40%、Y 社が 40%、中国側が 20% である。工場は、中国側パートナーの工場の一部を借りて設置した。三協フーズから総経理として技術者を派遣し、Y 社から営業担当者と技術者を派遣してもらった。特に、Y 社からは調味料製造のノウハウを提供してもらった。取扱製品は、うなぎのたれ、焼き鳥のたれ、野菜スープ等であり、これらの製品を上海に進出している日系の食品会社に販売している。

中国側パートナーが国内販売に積極的であり、顧客開拓に注力した結果、売上が大幅に伸び、設立年内に収支均衡にすることができた。

#### e) 両工場の人材交流を強化

天津と青島は気候・風土が異なり、保守的で進歩はないが真面目な天津の企業風土と革新的で開放的な青島の企業風土は対照的である。そのような違いが、天津と青島の現地法人の間にも見られる。中国国内販売に積極的な青島現地法人のスタッフを天津現地法人のスタッフと交流する機会を設けて、よい意味での刺激を与えるようにしている。天津工場が青島工場より効率面で劣るのは、管理者の人材不足から生じる経営の問題よりも、天津独特の企業文化に原因があるように思われる。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

海外では、天津と青島の現地法人を合わせて 2,000 名を動員し、年間 1 万トンもの生産をしており、日本本社に製品供給と収益面での貢献をしているが、国内生産の空洞化は避けられない状況にある。

国内では、ピーク時で 70~80 名の従業員を雇用していた取手工場を 1992 年に閉鎖した。閉鎖の直接的な要因は、従業員が集められなくなったこと、生産コストが高いこと、原料である魚の調達ができなくなったことであるが、大量生産品の海外シフトも関係している。また、八戸工場は、1998 年に移転して生産規模の拡大を図ったが、高級品に特化しているため、フル稼働できていない状況にある。

#### 今後の展開

今後は、中国国内市場での売上を伸ばすことが重要な課題と考えている。現在、中国では、韓国系、台湾系、日系の企業の間で競合状態にあり、競争力強化のために、中国国内での販売力の強化と新製品開発が求められている。販売先の信用状況が分からないため、現状、東南アジアで販売先を拡大することは考えていない。

## (7) 株式会社鈴勝

…「小さく産んで大きく育てる」スタンスでの事業展開に転換  
 …中国側にも儲けさせることがパートナーとうまくいくポイント

### 企業概要

所在地	静岡県志太郡大井川町吉永 1915		
業種	調味料製造	業務内容	蒲焼のたれ、醤油、ソース、つゆ、各種たれ類製造
設立年月	1949年12月	従業員数	80名
資本金	10百万円	国内事業所数	2事業所、1工場
売上高	21億円	海外売上高比率	10%

### 海外事業所の概要

企業名	北京鈴和摩奇食品調味料有限公司		
所在地	北京市潮陽区草場地南臬村 233号		
業種	調味料・食品製造	業務内容	各種調味料、冷凍食品
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合作 ー鈴勝 25% ーテン・フーズ 25% ー中国国営企業 50%
登記年月	1995年2月	従業員数	20名
資本金	24百万円	売上高	3億円
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】

- ・潮州金曼中日醬油有限公司（中国広東省） …各種調味料製造販売／ 50名
- ・延吉亀万食品有限公司（中国吉林省） …食品加工・各種調味料製造／ 30名
- ・北京鈴吉食品有限公司（中国北京市） …各種調味料製造販売／ 20名

### 日本本社

株式会社鈴勝は、醤油の二次加工製品であるうなぎの蒲焼のたれ、焼鳥・焼肉のたれ及び特殊用塩などを主な取扱製品とする調味料メーカーである。売上高に占める業務用と小売用の比率は7：3である。大手スーパーダイエーを中心に生協、全国水産市場等が取引先となっている。特にダイエーについてはスーパーとしては最初にうなぎの蒲焼を販売したところでもあり、鈴勝とのつながりは深い。

鈴勝は、業界内で先発組に属する点で優位にあり、その分だけ、消費者が同社の「味」に慣れ親しんでいるという強みがある。かつては、特許を取得した容器（一ひねりで口が取れるプラスチック製容器）を使用したことで10年程は安定的な売上を続けたが、次第に

「山椒」とのダブルパックが主流になるにつれ、この点では、乗り遅れを経験した。また、うなぎのたれが単体で商品として扱われる時代が過ぎ、うなぎに添付される付属品になってきてからは、コスト競争が激しくなり、鈴勝も激しいコスト競争にさらされることになる。

蒲焼のたれの国内市場は、現在、約 70～100 億円程度とそれほど大きくない。国内での競合他社はキッコーマンなどの大手を除けば 14～15 社程度、その中で鈴勝の売上は 12～13 億円程度であるが、後発のメーカーもかなりシェアを伸ばしてきている。また、現在、うなぎについては 8 割が外国産（中国、台湾、マレーシア）であるが、ほとんどが現地でたれまで付けて、最終品として日本に輸入されてくる。しかも、従来、化粧だれを塗る程度であったものが、現在は加工度が上がってきている。蒲焼の生産基地についてみると、日本国内→台湾→中国へと変遷しており、現状では、中国市場への供給が大きなポイントとなっている。

生産は基本的に多品種少量生産であり、朝の注文を夕方に収めるという納期の短い取引もあるので、常に柔軟な生産体制が必要である。鈴勝は、国内工場の体制として、まとまった大量の生産品については国内の他の業者に外部委託し、少量の製品を自社工場生産する方針をとっている。このため、工場の半分は常に柔軟に対応できる体制になっており、即応体制という点では、大手に負けないと自負している。

## 海外展開

### a) 輸出市場であった中国広東省に合弁で進出

鈴勝は、20 年程前から台湾の地場企業に蒲焼のたれを輸出していたが、同業他社と比べると出遅れていたため、中国には真っ先に輸出を開始し、中国での生産市場で 6～7 割のシェアを獲得していた。そのような経緯から、台湾や中国の企業とは以前から関係があった。

鈴勝の最初の海外進出は、1994 年 4 月広東省潮州への合弁での進出である。当時、中国から入る蒲焼生産用のたれの注文に、国内工場を増設しても対応できないほどであった。取引先日系商社の大一電材からの誘いもあって、たれの生産・販売を目的に中国進出を決意した。資本金は 10 億円で、出資比率は、鈴勝が 15%、中国国営企業が 51%、大一電材が 12%、香港投資会社が 22%であった。

海外展開を検討するためには、取引先の商社などから情報を入手した。また、当時、中国銀行に日本人の部長がおり、貿易事務等の指導を受けることもできた。その他、県の中小企業振興公社のセミナーなども受講した。

### b) 広東省では一定の収益を上げるが、合弁相手による放漫経営の影響を受ける

原料の醤油、みりん等はすべて日本本社から輸出した。設立当初は非常に利益が上がり、配当（年間 2,000 万円程度）と原材料販売とを合わせて 2 年間で資本回収ができた。後に現地法人の増資に合わせて追加出資し、鈴勝の出資分は 1.5 億円（現在の出資比率は 6%）

となった。日本の商社がこの現地法人に対して巨額の投資（10億円）を行ったが、バブルの崩壊とともに業績は落ち込み、その後は低迷している。

当時は収益さえ上げればよいという感覚で、日本側が経営に関与せず中国側の思うとおりにさせていたため、中国側は董事会も開かずに勝手に経営方針を決めてしまうというような状態であった。現状は余り収益が上がらないながらも何とか続けている状況になっており、バブル期に堅実な経営をしなかったことを反省している。現在の経営上の問題は、出資先の国営工場の意向に左右されるケースが多いことがあげられる。しかし、品質面では、鈴勝から技術指導を行っていたことから、中国の現地法人の中でも随一のレベルにある。

#### c) 吉林省へ進出するも、金銭トラブルに巻き込まれる

広東省の合弁相手でもある大一電材から、りんごなしという吉林省でしか取れない果物の果汁濃縮工場を作ったが、そこに政府も全面的に協力するから醤油工場を作らないかとの持ちかけがあり、1997年2月に合弁会社を設立した。技術的には鈴勝が援助し、経営を中国側に任せた為、金銭問題で大きなトラブルに巻き込まれ、控訴問題に発展している。現地当局、裁判所も現地よりの判断をする他多くの問題を抱えてはいるが、2001年5月より、鈴勝から総経理を送り現在に至っており、苦労はしているものの徐々に問題も解決し、日本の独資企業として今後スタートしていく予定である。

#### d) 「小さく産んで大きく育てる」スタンスで北京へ進出

北京への進出は、西和トレーディング（西武系の中国ビジネス子会社）から誘われたことがきっかけである。1995年2月、現地での製造・販売を目的として、北京鈴和摩奇食品調味料有限公司を3社による合作で設立した。合作形態を選択したのは、技術を資本として見てもらうためである。出資比率は日本側（西和トレーディングは後に解散したため、独立したテン・フーズが譲り受ける）が50%、中国側（北京神州摩奇食品飲料有限公司、北京で1番大きな飲料工場を持つ国営工場）が50%とした。

今回は、広東省のケースの反省もあり、「出資を極力少なく抑え、うまくいかなければすぐに撤退できるようにする。つまり、小さく産んで大きく育てる。」という考えで臨んだ。そのため、当初の鈴勝の出資は600万円程度であった。国営企業側から貿易業務に精通した人材を総経理として迎え入れた。総経理はビジネスの方法論とネットワークに優れた非常に優秀な人材である。日本側からは当社の技術の要とも言うべき人材（研究部長）を派遣した。

#### e) 現地のニーズに対応して新たな事業分野に展開

北京では、様々なニーズがあり、その分ビジネスチャンスも数多く転がっている。こうしたことから、現地法人では、需要が伸び悩む調味料（醤油）の他に、豚の角煮や牛丼な

どの冷凍食品、鳥の照焼や茶碗蒸しを取り扱っている。焼鳥のたれは、食品の加工者が自ら製造するようになってきているため、北京鈴和摩奇では、逆に食品部門に進出するという戦術をとった。現地では、国内では取引のなかったイトーヨーカ堂とも取引が始まったほか、北京吉野家を顧客にするなど、順調な販路開拓が進んだ。原材料は現地調達しており、現地では、副資材のステンレス製品やサニタリー部品も日本の半値以下で調達できる。北京においては多種多様な製品ニーズが出てくるので、北京に工場を設立したことは、幅広い食品事業展開を行う上で非常に良かったと評価している。北京ではあと3~5年で本社を凌ぐ生産量になると予想している。

#### f) 順調に収益を上げるが、中国方パートナーとの関係に問題

現地での事業展開は順調で、日本本社には毎年、500~600万円の配当があり、出資金は2年目に全て回収できた。成功の要因は、中国側、日本側の3者のチームワークが良かったこと、親会社の国営企業からの意見が余り入ってこなかったことが挙げられる。さらに、経営面では、総経理が非常に有能な人物だったこと、技術者についても日本から最高の人材を派遣したことなども大きい。また、北京では日本側のビジネスルールがある程度通用したことも要因の1つだった。

しかし、現在、出資している国営企業が、外資系飲料メーカーとの競争のなかで不振にあえいでいることから、現地法人のボイラー代や地代、宿舍賃貸費の値上げを求められているほか、総経理を国営企業側に引上げられる可能性も生じている。こうしたことから、3年後の合作期間終了時には、合作の延長は行わず、別法人を設立するか、既存の他の法人に現工場の生産機能と経営を移行させることを検討している。

#### g) 海外展開に対する考え方

進出にあたって重要なポイントは、1) 小さく産んで大きく育てること、2) 現地法人には最高度に有能な人材を投入すること、3) 中国側に先に儲けさせる気持ちをもつこと、だと考えている。

3) の点については、日本人が現地人の何十倍もの給料をもらうことを現地人は決して良く思わないし、モチベーションを高めるためにもある程度の給料を出すべきであると考えている。北京鈴和摩奇で、日本人派遣人材の給料等のコストを日本本社が負担したのも、現地従業員により多くを還元しようとの考え方からである。また、従業員に対してきちんとした給与手当をすれば、他でのアルバイトや不正は確実に減る。

現地従業員が同業種の開業をすることもよいことと考えている。かえってそのような意志をもっている人材の方が現在の職務を一生懸命行ってくれると考えている。日本の「暖簾わけ」のような制度はすばらしいし、そのような企業群の核のような存在になればと考えている。

売掛金の回収問題については、回収自体が非常に難しいため、売掛を減らすことがまず

重要である。また、取引先やパートナーが原因となるビジネス上のトラブルに巻き込まれた場合は、どんどん裁判にかけることが必要である。その際に、訴訟相手と利害関係のない弁護士を選ぶといった弁護士の選択の仕方がポイントである。契約条件についても、成功報酬契約にしておかないと買収されるリスクがある。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

海外進出は、本社の輸出が少なくなること、また、重要な人材を現地に派遣しなければならないこと、などの点であまりメリットがないと思われるが、そこに鈴勝はあえて取り組んだ。実際に、同業他社の中国進出はそれほど多くはない。業務内容は、家庭の主婦がしている手作業の延長であるので、それほど難しいものではなく、基本的に中国には向いていると評価している。

広東省や吉林省への進出は、必ずしも成功だったとはいえないが、北京への進出は新たな取引先の開拓に繋がり、他の領域のビジネスへの進出の契機になったことで鈴勝にとっては大きな飛躍の契機となった。また、過去の失敗の教訓を活かしたことが、北京の現地法人の成功に繋がったと考えている。

逆に本社についてみると、海外への進出により、新たにうなぎの蒲焼や鳥の照焼、たれなどの輸出ルートができ、国内ビジネスの開拓につながったというケースもあった。

### 今後の展開

国内本社の生産については現状を維持する程度にとどめ、今後、研究開発並びに商社機能に特化していくべきだと考えている。中国側の変化スピードに比べ、国内工場の構造改革についてはやや立ち遅れを感じており、抜本的な改革が必要な時期と考えている。

北京では、現在、和食（丼物）が売れており、これからますます伸びていく部門だと思われるため、北京の現地法人については、今後食品部門を更に拡大していく方針である。

また、最近では米国の回転寿司からも、穴子のたれなどの注文がある。今後は、調味料、冷凍食品を中心に、中国を発信基地に世界を相手にした商売を考えており、将来に対する構想は大きい。また、中国であればコスト面でそれが充分可能であると考えている。

## (8) 株式会社スルガ

...カンバン方式を導入し、国内外の工場で短納期を実現

...木材の調達先であった大連に原材料加工工場を建設

### 企業概要

所在地	東京都調布市調布ヶ丘 3-35-2		
業種	木材・木製品製造業	業務内容	建築用資材の製造
設立年月	1950年9月	従業員数	166名
資本金	40百万円	国内事業所数	1事業所、4工場
売上高	28億円	海外売上高比率	0%

### 海外事業所の概要

企業名	大連駿河木産有限公司		
所在地	大連（中国）		
業種	木材・木製品製造業	業務内容	フローリング材、TVキャビネットの製造
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁（現在は独資） －同社 70% －中国合弁相手 30%
登記年月	1991年4月	従業員数	140名（うち日本人3名）
資本金	4.4百万米ドル	売上高	3億円
進出主目的	原材料の調達・加工		

### 日本本社

株式会社スルガは、製材技術をもとに建築材メーカーとして1950年に設立された。主な取扱製品は、床材やドアなどの内装材、物流用パッケージ（ダンボールを使った緩衝材等）、金属製品（建材用）である。原材料は、MDF（中質繊維板）やファイバーボードを使用しており、国内及び海外（インドネシアやマレーシア等）から調達している。

取引先は、国内の住宅メーカーや建材メーカーであり、すべてOEMによる受注生産である。取引先メーカーがスルガに発注する製品は、量産体制前の新しい製品や販売終了間近の製品が中心であり、品種は1万種以上と多いが、取扱数量が少ない。そこで、スルガでは、多品種少量生産に対応するために、自動化したライン生産は行わず、マニュアル化して、誰でも対応できるようにしている。中国からの引き合いは多いが、日本の製品は品質と価格が高すぎるため、実際の契約には結びついていない。

取引先メーカーからの厳しいコスト削減要求により、3年で2割のコスト削減をしているが、原材料は市況相場商品であるため、調達コストは変わらないという状況にある。そのため、スルガではモノ作りと供給体制で差別化を図ろうと考え、10年以上前からトヨタの

カンバン方式を採用し、短納期に対応できる社内体制作り注力してきた。全国の顧客の注文にすぐに対応できるように、工場も 4 箇所（東京、茨城、静岡、三重）に設置した。更に、無駄を排除して各工場の役割を明確にするために、それぞれの工場の得意分野を活かした製品に特化し、工場間の役割分担を図っている。

競合相手は、同業社では 10 数社程度だが、大手建設メーカーもロットの大きい部材は内生化するため競合相手となる。一戸建家屋とマンションの両方の資材を扱っており、マンション向けの需要は安定しているが、一戸建家屋の需要の落ち込みは厳しい。

## 海外展開

### a) 原材料の調達・加工を目的に、大連に合弁会社を設立

進出のきっかけは、木材の調達先であった中国大連市の国営企業（木材の卸売業者）から合弁の誘いを受けたことである。検討の結果、1991 年に、原材料の調達と加工を目的とした合弁会社を設立することになった。資本金は 441 万米ドルで、出資比率は、スルガが 7 割、中国側が 3 割（土地・建物の現物出資）であった。工場は、大連経済開発区にあるパートナー企業の工場を間借りし、従業員は 30 名でスタートした。

進出にあたっては、野村證券の中国室から現地の情報を入手し、財団法人海外貿易開発協会の融資と技術者派遣制度（渡航費と賃金の 3 分の 2 の補助）を活用した。

機械設備は日本で使用していた機械と同じ物を持ち込んだ。現地では、資材の表面に貼るためのロール板やフローリング材を取り扱い、仕上げ（塗装）前までの工程を行ったうえで、全量を日本に輸出し、日本で仕上げを行って最終製品とした。

### b) 日系企業の進出に伴い、新たな製品を手掛けるように

5～6 年前から、日系企業の現地への進出が増加するに従って、家電メーカーから TV のキャビネットの製造などを依頼されるようになったため、現在では、ロール板の生産ラインはストップし、現地日系企業向けにプロジェクション TV のキャビネットを供給し、また、日本市場向けにフローリング材を輸出している。事業の拡大に伴い、従業員も 140 名にまで増えた。現地で引き合いがあると、まず日本本社に持ち込み、試作品の生産と価格の決定を行ったうえで、現地生産をするという体制をとっている。

進出当時は、木材を中国の黒龍江省や吉林省から調達していたが、中国では木の伐採が禁止されるなど、調達が難しくなったため、現在はロシアから調達している。それ以外の部材もごく一部のパーツ類などを除いて現地で調達している。

### c) 合弁解消後に経営体制を刷新

現地法人の経営陣は、当初、合弁相手から副董事長と副総経理を派遣してもらい、日本側から総経理と生産管理（技術指導）の 2 名を派遣していた。現在は、合弁相手の国営企業が買収されたのを期に、合弁相手の出資分をすべて引き取り独資となっている。現地で



の人材管理は、副総経理と工場長（日本語の話せる現地人）が行っている。経理は現地人の担当者に任せているが、日本本社の経理担当者が指導し、月次決算を行い、週次で入出金状況などを日本本社に報告している。原材料の手当について、以前は中国側が担当していたため不明瞭な部分があったが、日系の人材紹介会社を通じて現地採用した日本人の経験者を資材管理の担当としたことにより、透明化が進んだ。

ワーカーの多くは、国営企業から派遣された人材であったため、当初は労働意欲がなかったが、日本式の給与システムを導入したことにより次第に改善されてきた。例えば、賞与を旧正月前の1回から夏（7月）を増やして2回にした。しかし、現地ではデフレなどの影響により、賃金はそれほど上昇していない。また、現地の日系企業の間で引き抜きを禁じているため、ジョブ・ホッピングもなく、雇用面では安定している。大連では日本語を話せる中国人が多く、現地の工場でも3~4名が日本語を話せる。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

現地法人の売上は順調であったが、為替差損が響いて、黒字化したのは最近4年程度のことである。累積損失はまだ残っているが、来年から配当金を支払う予定である。海外事業展開による日本本社の直接的なメリットとしては、配当金を得ていないため、原材料の安価な調達に限られる。

もともと中国への進出は、原材料調達の一環として行ったものであり、国内生産を海外へシフトすることは考えていなかった。また、消費地に近い場所での生産を自社の特徴・強みとしているため、国内市場と海外市場は別々に考えており、海外生産の増加に伴って国内生産を減少させてはいない。

### 今後の展開

中国では、日系企業の下請の数は少ないうえに、既進出日系企業が部品の現地調達を進めているため、ビジネスチャンスが多い。スルガの場合は、取引先に追随した進出ではないため、新規の事業展開が行いやすい。

今後は、金属製品などの新しい製品にもチャレンジしていきたいと考えている。しかし、設備投資をすることにはリスクがあるため、機械設備は取引先からリースし、スルガでは人と場所を提供するなど、リスクを限定したうえでの事業展開を図っていくつもりである。

中国では、中国でしか作らないものを生産し、国内4工場もそれぞれきちんと棲み分けを図り、協調して成長していきたいと考えている。

(9) 東葛樹脂工業株式会社

…中国人研修生の受入が天津進出の契機に

…規格製品のうち、大量受注部分は現地法人に生産を移管

企業概要

所在地	栃木県都賀郡壬生町おもちゃのまち 4-4-18		
業種	プラスチック射出成形、金型製造	業務内容	各種精密プラスチック成形、金型の設計・製造
設立年月	1969年4月	従業員数	60名
資本金	31百万円	国内事業所数	1事業所、1工場
売上高	866百万円	海外売上高比率	33%

海外事業所の概要

企業名	東葛樹脂（天津）有限公司		
所在地	天津市南開区雅安道資陽路27号		
業種	精密プラスチック成形	業務内容	OA機器、ビデオ、自動車部品、各種ギア
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の単独設立（100%出資）
登記年月	1994年10月	従業員数	100名
資本金	1億6千万円	売上高	3.3億円
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】

・東葛（香港）有限公司（中国）

…各種ギア製造・販売

日本本社

エンジニア・プラスチック製品（特殊素材による精密プラスチック部品）の専門メーカーである東葛樹脂工業株式会社は、協同組合（4社で構成）がベースとなっているが、1965年の創業以来、精密機械部品を手がけ、その中でも特に精密歯車を主力製品としている。

以前は、玩具が真鍮や鉄で作られていたため、東葛樹脂工業の前身も真鍮製ギアを主製品としていたが、先代の社長が東葛の共同設立者とプラスチック製のギアを開発したことがきっかけで、プラスチック製精密歯車等のプラスチック部品に転換、金型製造も内製化した。現在は、OA機器、精密機器部品を主力に業界でもトップレベルの製品を産出している。

精密歯車の業界は多品種少量生産が基本であるが、現在はその状況がさらに先鋭化しつ

つある。プラスチック製品は単価が安いので、万単位の受注でなければ利益が出にくいのが実情であるが、注文数のロットは小さくなっている。通常、規格品以外の製品については受注ごとに金型を製作する必要があるが、「納期1週間で200～300個の製品」という厳しい注文も増えている。更に、コスト競争も厳しさを増しており、国内では人件費が高いため採算をとっていくことが難しい状況にある。

業界の動向を見ると日本国内でのマーケットは落ち込んでおり、先細る一方の状況である。取引先の大手企業は大部分が海外へ進出しており、海外での生産は不可欠なものになっている。

## 海外展開

### a) 市場の香港シフトに伴い、香港に生産・販売拠点を設立

東葛樹脂工業の最初の海外進出は、1977年、香港に合弁で生産拠点を設立したことである。当時、玩具の生産が香港にシフトしており、香港に進出した取引先日系企業や香港企業向けに大量に輸出していたため、それらの動きに追随して現地生産を志向した。

出資は3/4が日本側（東葛、東葛の会長ほか共同設立者3名）、1/4が香港の貿易業者であった。日本からは職人を養成して現地に派遣し、成形用金型はすべて日本から持っていった。一方、経営面はパートナーに任せた。主要製品は、玩具のぜんまいやモーターに付けるギアなどであるが、現在の状況をみるとあまり需要が旺盛でないことから、売上は横バイ状態にあり、東葛としてもこれ以上の業務拡張は考えていない。なお、本社は、配当ではなく技術使用料という形で年間1,000万円を受け取っている。

### b) 中国からの研修生の受入が天津進出の契機に

2度目の進出は、1989年10月、天津に現地での生産・販売を目的とした現地法人の設立である。きっかけは、東葛樹脂工業の会長はかつて中国に滞在したこともあり、中国びいきであったことから、1985年頃より中国への技術供与並びに輸出の拡大を企図して、毎年中国の国営工場の技術者を研修生として東葛樹脂工業に受け入れていたことにある。たまたま、この研修生の中に天津出身者がおり、進出の話が持ち上がった。その後、天津で現地調査を行ったうえで進出を決定した。

資本金は独資で1億円、総経理には中国人女性が就き、営業担当者は現地で採用した。この女性は、現会長がある団体から頼まれ、保証人になったことが縁で東葛樹脂工業に就職し、数年勤務したが大変有能であったため、天津進出の後に総経理として抜擢したものである。現在の生産品はOA機器の精密部品、精密機器のプラスチック部品、シャープペンのパーツなどである。

### c) 現地営業活動の成果で、軌道に乗る

天津への進出については当初、明確な取引先の目処があって進出したわけではなかった。

このため、最初は、国営の会社などと取引したが、債権がなかなか回収できず苦しい時期を経験した。しかし、その後、日本人の営業担当者を雇ったことで転機を迎えた。この営業担当者が日系企業 J 社などとの取引が始まり、事業が軌道に乗っていった。その後は順調に業績が伸び、売上高ではまだ日本本社に及ばない（日本本社 6.9 億円、天津 3.3 億円）が、売上数量では本社を凌ぐまでになった。現在の取引先はほとんどが日系企業であるため、売掛金回収の不安はほとんどない。主な取引先は北京 J のほか、天津 A、天津 M、天津 D などである。

黒字に転換したのは、設立後 4～5 年経ってからであり、現在はまだ黒字転換後の免税措置の適用を受けている。利益については、日本本社が配当という形で 50%を受け取っている（なお、中国は審査の関係で利益が確定するのに約 1 年かかるので日本への入金は約 1 年遅れとなる）。成功の要因は、進出後の営業活動により現地大手日系企業等との取引が持てたことと、日本語に堪能な中国人が現地法人の経営を担ったことである。

#### d) 現地法人の経営は順調に

現在、現地法人の日本人は 3 人（副総経理、金型のメンテナンス担当の技術者、生産管理担当）である。資本金も 1 億 6 千万円に増資し、従業員は 150 人に増加した。

営業は総経理と副総経理が中心になって行っている。現地人の採用・昇格については総経理と副総経理が相談して決めており、経理は副総経理が担当している。天津では出稼ぎが少なく、定着率は高いが、若い労働者は比較的転職するものが多い。人件費は、特に高騰してはいない。

設備は、当初日本東葛から新品や中古品を持ち込んでいたが、現在では天津東葛が調達している。原材料については、取引先メーカーから指定がある場合があるためなかなか思いどおりにはいかないが、基本的には現地の日系商社を通して日本から調達している。プラスチック成形用の金型は、現地の金型業者のレベルが今のところ満足する水準にないことから、一部日本本社から調達している。現地での金型調達が難しいため、金型のメンテナンスが重要なポイントとなっており、専門の技術者を 1 名置き、工場内部にも金型メンテナンス用のスペースを大きく取るなどの工夫をしている。

労務管理上のトラブルはあまりなく、総経理がうまく管理している。

#### e) 金型の現地生産等が今後の課題

天津で金型も調達できればコスト削減になるので、いずれ現地生産をしたいと考えている。過去に一部の金型を台湾や韓国の企業に発注したことがあるが、価格は安くても品質面に問題が多々発生した。金型製造には、独特のセンスが必要であり、その内製化がこれからの課題である。

また、中国の経理帳簿の記載は売掛金を立てない等日本と異なる部分があり、現地用と日本向けのものと 2 種類作成しなければならない苦勞もある。更に、現地の法律の変更な

どにより、現地の赴任者が日本国内の所得と合算して課税されるなどの懸念材料もある。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

天津の現地法人と日本本社の関係については、国内受注の規格ギア（決められたサイズ、大量生産が可能なもの。メーカー側が規格ギアを基本に製品の開発設計を行うことも多い）を天津工場に移管している。コスト競争の激化から、利益率が下がってきているため、中国に移管したい業務は多いが、納期が限られている製品については、日本本社での対応が必要になる。また、日本本社では、天津現地法人が受注した製品について、日本で金型を製造して現地に送っている。

東葛樹脂工業の場合、進出が比較的早く、当初は、明確な目的意識をもって進出したわけではなかったものの、結果として、現地へ進出しておいたことが、大変プラスになったと評価している。現在では天津の存在は日本本社にとって不可欠の存在になっており、天津への海外展開は成功だったと考えている。

### 今後の展開

日本本社では、新しい事業分野として、自社製品、ナイロン系のみがねフレームを手がけている。また、ギア関連の技術の優位性を活かして介護用等のロボット産業への参入も視野に入れている。大手企業は、研究開発部門まで海外へ移転しており、国内マーケットはジリ貧状態にある。同業者のレベルは高く、東葛樹脂工業でなければできないという製品も少なくなってきており、日本本社の国内ビジネスは岐路に立っている。

一方、天津の業績は順調に伸びており、**2～3年後には売上額でも天津が本社を追い越す**ことが予想される。こうしたなか、将来的には、天津での事業を拡大して、日本本社は日本でなければ対応できない短納期の製品に特化し、その他の製品については天津に移管していくことが必要になると考えている。さらに、天津には、現在トヨタ自動車も進出しており、取引が可能になれば大きなビジネスチャンスとなり、一層の飛躍が見込めるものと考えている。

今後の展開としては、もうひとつ現地法人を作るか、今の天津工場を拡張していくかという二つの選択肢がある。現在の工場を大きくする方が簡単ではあるが問題点もある。それは、天津の現地法人は現在受けている法人税の減免措置が数年後には受けられなくなるという点である。このため、新たに現地法人を設立して免税メリットを享受するのも一つの方法であると考えている。

## (10) 株式会社友商

…当初から海外生産を想定し、台湾・中国での委託加工を経て中国法人設立  
…優遇措置の終了を契機に中国国内販売を開始、新法人に輸出用製品を引継ぐ

### 企業概要

所在地	愛知県名古屋市中区錦 1-2-12		
業種	繊維製品製造・卸売業	業務内容	繊維製品・衣料品の製造卸、輸出入業
設立年月	1981年12月	従業員数	8名
資本金	10百万円	国内事業所数	1事業所
売上高	580百万円	海外売上高比率	—

### 海外事業所の概要

企業名	寧波友商服装工業有限公司		
所在地	浙江省寧波市（中国）		
業種	繊維製品製造業	業務内容	衣料品の製造、販売
拠点機能	生産機能、営業機能、部材調達機能、研究開発機能	投資形態	新規の単独設立（100%出資）
登記年月	1990年11月	従業員数	75名
資本金	15万米ドル	売上高	1億円
進出主目的	生産拠点の確保		

### 【その他の海外事業所】

・寧波友和繡品成衣有限公司（中国）

…衣料品の製造／75人

### 日本本社

株式会社友商は、現会長が日本の大学卒業後、台湾の大手繊維会社と日本の繊維商社勤務を経て1981年に創業した、ベビー・子供服を中心に扱う卸売業者である。現会長は台湾語と中国語を話せることを武器に、海外で安く縫製を行い日本へ輸入しようと考えた。これまでに、靴などの繊維製品以外の製品を扱ったこともあるが、現在は繊維製品に特化している。その中でもベビー・子供服は、アップリケ、刺繍プリントやファスナーなどの飾りが多く、工程も多いなど付加価値が高いため、これらの分野に絞ってきている。

取引先は、繊維商社や大手アパレルメーカーである。アパレルメーカーは、デザインを指定して発注してくる。友商は受注後、海外で生産する縫製工場を決め、現地の貿易会社経由で完成品を輸入した後に取引先に納品している。

## 海外展開

### a) 設立時から海外生産を想定し、台湾・中国での委託加工を開始

現会長は、創業当初から、中国からの調達を視野に入れていたが、1979年当時は、経済開放がなされたばかりであったため、まず台湾から調達を開始することにした。

1981年から3年間、台湾で実績を積んだ後、中国での生産を行うために、自ら中国各地を視察した。上海の貿易商社から紹介された浙江省寧波市の国有企業と1~2年関係を持つなかで、現地の人々が勤勉であることを評価し、寧波市の国有企業の工場数社で委託加工を行うことにした。

委託加工先の選定は、その都度、友商が現地の縫製工場の実力や得意分野を見極めたうえで、友商が取引している中国国営貿易商社を通じて縫製工場に注文を出し、完成品を引き取って日本向けに輸出した。

### b) 委託加工先との品質に関する認識ギャップを克服し、収益ベースにのる

委託加工先は、技術力には問題がなかったが、品質への考え方の違いから多くの問題が発生した。染色では注文した色と違う出来上がりでも注文通りと主張する、左右の丈の長さが数センチ違っても気に留めない、また、糸の切り忘れも特に問題と考えないなど、品質に対する考え方にギャップがあった。このような意識を変えていくために、社長が月に1~2回現地に赴き、縫製会社を回って直接指導を行った。

日本市場向けの製品として実際に商売ができるようになったのは、委託加工開始1年後の1985年からであった。その後、日本の好況と中国の安価な労働力をベースにした高いコスト競争力に支えられ、友商は日本での事業を順調に拡大し、それに伴って輸入量も毎年拡大した。

### c) 中国が生産基地になることを見込み、独資で現地法人を設立

中国での生産が軌道にのって品質が向上したうえ、当時は日本からの注文も多かった。そこで、将来的に見て中国が生産基地になると考え、中国で独自に工場を設立することにした。社長（現会長）は、中国語が話せるため、現地政府（市、区、税関）との対応や手続きを自ら行うことができた。また、委託加工時代から良い人脈を築いていたため、1990年に当時では珍しく独資での現地法人設立が許可された。そこで、資本金15万米ドルで日本への輸出品の生産を目的とした工場を寧波市鎮海区に設立した。鎮海区では、区長が友商の工場建設に合わせて加工区を設置するなど便宜を図ってくれた。また、全量輸出していたために輸出入の関税も免除され、更に法人税の優遇措置も受けることができた。

現地法人の総経理は日本本社の社長が兼務し、大手アパレルメーカー出身で中国でのビジネス経験の長い日本人を工場長として派遣した。日本本社がアパレルメーカーから受注し、メーカーから指定されたデザインをもとに、現地で生地（綿100%）や副資材を調達、縫製、検品までを行う。生地は、中国で調達できる種類が限られているため、日本や台湾、

韓国などから、中国で調達できないものを輸入している。副資材は、以前はすべて日本から調達していたが、現在ではボタンやジッパーなど特殊なもの以外は、中国国内で調達できるようになっている。

#### d) 優遇措置の終了を契機に国内販売拠点に転換し、輸出用に新法人を設立

現地法人では、輸出型企業に認められる法人税の優遇措置（2 免 3 減：利益を計上した年度から 2 年間は法人税を免除し、その後 3 年間は半減する）を受けていたが、5 年が経過し優遇期間が終了することになった（規定の輸出額が達成出来れば、一部の優遇措置は受けることも出来る）。そこで、既存の現地法人は中国での国内販売のための生産拠点に転換し、1994 年、新たに輸出用の現地法人を設立することにより、継続して優遇措置を受けられるようにした。こちらも独資で資本金は 45 万米ドル、最初の現地法人と同じ敷地内に工場を建設した。国内販売の場合は、原材料の輸入に関税がかかるなど、現地法人の受けられる優遇措置に違いがあるため、それぞれのメリットをうまく活用して、事業活動を行っている。

国内販売に関しては、新工場設立前にも売れ残った商品を委託販売するなど、既に着手していたが、新工場設立を契機に本格化した。百貨店に販売コーナーを確保して販売員を雇用し、既に取得していた商標による自社のオリジナルブランドで、近郊の杭州市、上海市、南京市などだけでなく、重慶市、天津市などにも販売事業を展開している。国内販売には上海という場所が有利であることもあって、上海市内に事務所も設けている。

売掛金回収リスクを避けるため、支払が確実な百貨店を取引先に定め、売上高の 20～30%を百貨店側に手数料として支払っている。中国には百貨店の数が多すぎ、競合先も多いため、コスト競争が激しい。競合先が年中バーゲンを実施しているため、同社現地法人でも定価の 6 割～7 割の価格で販売せざるを得ない状況となっている。友商の対象とする高価格帯製品の市場規模は、中国は日本の 10 分の 1 の市場規模であるため、売上はそれほど伸びていない。

#### e) 人材の雇用・養成が課題

現地法人の経営を行う際に最も問題となっているのが、人材の養成ができないことである。1990 年代初頭は、従業員を募集すれば募集人数の 10 倍の応募があった。しかし、外資系企業の進出が増えたため、現在は、募集をしても人が集まらなくなっている。さらに、サービス業の発展に伴い楽な仕事を選ぶようになっており、残業も嫌がるようになった。そこで、ワーカーは、地元の間人から出稼ぎ労働者に切り替え、現在は全従業員の 6 割を占めるまでになっている。

毎年、1～2 名の事務系や技術系のスタッフを日本で研修しているが、従業員の定着率が低いため、養成が難しい。特に事務系の人材は 2 年程度で辞めてしまうため、優秀な管理者の育成に苦労している。



中国では法制度がすぐにも変わることも問題である。事前に通達でもあればまだ対応可能だが、突然ルールが変わることがあるため、対応に苦慮している。増値税は、1年ごとの還付から、3ヶ月単位の還付に変更されたが、実情をみるとなかなか還付されないという問題点がある。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

設立時から、海外の安価な労働力を活用して、高い品質の製品を低コストで供給するビジネスモデルであったために、もともと生産はすべて海外で行っていた。そのため、他の繊維製品を取り扱う企業のように、海外への生産のシフトは発生しない。1994～95年頃までは、日本の好況と中国の安価な労働力が相乗効果を上げ、日本本社の業績は順調であった。

1995年以降は、日本のバブル経済崩壊で受注が減ったことに加え、中国が投資先として注目されるにつれて、繊維・縫製の合弁会社が多数設立され、現地での競争が激化した。日本向け製品を製造している企業であれば、欧州系企業、台湾企業、ローカル企業すべてが競合相手であり、厳しい価格競争にさらされるとともに、労働コストも上昇してきたために、利幅も下がっている。

1990年に設立した現地法人はすぐに黒字化したが、利益は配当として分配せずに、再投資に回すことにした。配当による日本本社への利益貢献はないが、中国の現地法人からの製品供給がなければ、国内でのビジネスは成り立たないため、海外展開はなくてはならないものと考えている。

### 今後の展開

繊維・アパレル業界は安い労働力を求めて移動しており、日本の縫製業も海外移転が進んでいる。中国国内でもすでに上海近郊はコストが上昇しており、今後はさらに内陸部に移動していくことも予想される。

友商も、日本市場における価格低下の圧力を受け、収益力が落ち込んでいる。そこで会長は、日本本社の社長を息子に譲り、ビジネスチャンスの多い上海を中心とした中国国内で、サービス業などの新たな事業展開を模索中である。

(11) 日本メタルガスケット株式会社

…台湾及び中国の市場をターゲットとして積極的に海外展開

…国内に軸足を置きつつ、日系メーカーの現地生産対応も視野に

企業概要

所在地	埼玉県熊谷市三ヶ尻 3308		
業種	金属製品製造業	業務内容	金属製ガスケット製造・販売
設立年月	1980年4月	従業員数	119名
資本金	201百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	2,686百万円	海外売上高比率	18%

海外事業所の概要

企業名	冶富技研股份有限公司		
所在地	台湾		
業種	金属製品製造業	業務内容	金属製ガスケット等製造・販売、モーターサイクル部品の輸入販売
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁設立 ー同社 87% ー台湾企業 13%
登記年月	1993年12月	従業員数	5人（うち日本人1人）
資本金	600万台湾ドル	売上高	22百万台湾ドル
進出主目的	海外市場における販売拡大		

企業名	上海興盛密封墊有限公司		
所在地	上海（中国）		
業種	金属製品製造業	業務内容	金属製ガスケット、ソフトガスケット等製造・販売
拠点機能	生産機能、販売機能	投資形態	新規の合弁設立 ー同社 30% ーニチアス 20% ー上海合衆汽車零部件有限公司 50%
登記年月	1997年10月	従業員数	85人（うち日本人1人）
資本金	230万米ドル	売上高	2,500万元
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】

・童夢金属（上海）有限公司（中国）

…精密金型・金属製品製造販売／8名

日本本社

日本メタルガスケット株式会社は、創業者である現社長がそれまで勤務していたガスケットメーカーから独立し、1980年4月に創業した会社である。従来、ガスケットはアスベ

ストやカーボン製であったが、車のエンジン部品でシリンダーとヘッド部分の間に入るシリンダーヘッドガスケットが、断熱効果のあるアスベストやカーボンで作られていることに問題がある、と現社長が考え、それが創業のきっかけとなった。試行錯誤の上、世界で初めて熱伝導の高い金属を素材にしたガスケットを製作することに成功し、多くの特許を取得した。

この金属製ガスケット（メタルガスケット）は、従来のガスケットに比べて耐熱性や熱伝導性、耐久性に優れていたが、創業したばかりの会社の製品を取り扱ってくれるところはなく、最初はレース用オートバイを取り扱う会社に納品した。ところが、レース用高性能エンジンのガス抜け等に苦勞していたこの会社が金属製シリンダヘッドガスケットを採用したところ、この問題をクリアし、レースの優勝にも貢献したことから日本メタルガスケットの技術がメーカーに認められるところとなり、**1980年12月**にはオートバイメーカーのスズキと取引が開始された。

今では日本の四大オートバイメーカーと取引しており、そのシェアは**50%**を確保している。また、**1986年**には初めて自動車メーカーのマツダと取引を開始し、**1989年**にはトヨタ自動車とも取引を開始するなど、多くのメーカーに技術が認められるようになった。現在、トヨタ自動車の製品の**82～83%**がメタルガスケットを採用しているが、そのうち**20%**程度が日本メタルガスケットの製品であり、残りを日本メタルガスケットが技術提供を行った大豊工業株式会社が占めている。技術提供については、国内メーカーに限らず、米国やドイツのガスケットメーカーにも行っている。

## 海外展開

### a) 台湾のオートバイメーカーへメタルガスケット納品のため生産拠点を設立

日本メタルガスケットの海外展開は、台湾のオートバイメーカー（光陽工業）へのメタルガスケットの輸出から始まった。光陽工業は、ホンダと技術提携していた組み立てメーカーで、従来、アスベストのガスケットを使用していたが、**1989年**に日本メタルガスケットのメタルガスケットを採用し、日本からの輸入を開始した。光陽工業はオートバイを年間**1機種**につき**40～50万台**生産していたが、日本メタルガスケットの納品数量を考えたところ、現地生産は採算に合わない判断し、最初は日本からの輸出で対応した。

しかし、その後、光陽工業は、独自に部品調達方針を出し始めたため、日本メタルガスケットは、ガスケット以外にピストンリングなど他の部品（他社製品）も光陽工業に納入でき、現地法人を設立しても採算がとれる見込みが立った。そこで日本メタルガスケットは、光陽工業から紹介された現地パートナー（ヤンマーディーゼル農機具の修理用部品の販売会社）と合弁会社を設立し、**1994年**に現地でのガスケットの生産を始めるとともに、日本からは他社の製品を含めて**5～6種類**の部品を輸入し、合わせて光陽工業に納品を開始した。

出資比率は、日本メタルガスケット：現地パートナー＝**50：50**であった。しかし、会社

設立後 2 年目で利益が出た際に、台湾側出資者は出資資本の回収を急ごうとして高配当を主張したが、日本メタルガスケットは利益の内部留保を主張して意見が対立したことから、**1997 年**に日本メタルガスケットが台湾側出資者の株の一部を引き取り、現在は **87%**の株を保有している。従業員は **5 名**で、日本から技術者を総経理として派遣している。

台湾現地法人は台湾国内のオートバイメーカー（光陽工業、台鈴工業など）だけに納品しており、周辺の **ASEAN** 諸国などへの輸出は行っていない。これは、台湾が **ASEAN** に加盟していないため、関税の問題等で他国と比較して価格競争力が弱いためである。

#### **b) 台湾での市場縮小の影響を受けるが、規制緩和による需要増に期待**

台湾国内のオートバイメーカーの生産は、ピーク時（**1996 年**）で年間 **140 万台**であったが、光陽工業が中国生産に切り替えたことなどの要因により、最近は **70~80 万台**に半減している。これに伴い、台湾現地法人の売上も設立後 2 年目から利益を出したものの、過去 **3 年**は売上高が減少し、赤字になっている。

台湾では、従来、**150cc**のオートバイの生産しか認められていなかったが、**3 年前**に **250cc**のオートバイの生産が認められたことを受け、昨年からは **250cc** オートバイの欧州向けの輸出が始まった。また、**2002 年 7 月**からは **250cc**のオートバイの台湾国内での販売が認められたため、今後は台湾国内で若者を中心にオートバイ需要の伸びが見込まれ、台湾現地法人の売上増加も期待できそうである。

#### **c) 上海フォルクスワーゲン社との取引を狙い、上海に現地法人を設立**

**1990 年**、ドイツのガスケットメーカーであるエルリンクリンガー社から、フォルクスワーゲン社に納品するガスケットについて、日本メタルガスケットの技術を活用したいと、商社を通じて申し出があった。そこで、試作品を納品したところ、フォルクスワーゲン社からその性能が認められ、**1991 年**にはエルリンクリンガー社と技術提供の契約を取り交わした。このことにより、フォルクスワーゲン社が、日本以外の自動車メーカーで初めてメタルガスケットを採用することになった。

日本メタルガスケットは、以前から中国にメタルガスケットの工場を作りたいと考えていたため、**1994 年**に、エルリンクリンガー社を通じて日本メタルガスケットの技術力を知ったフォルクスワーゲン社から契約の話が切り出され、交渉を始めた。しかし、その時点では交渉がうまく成立せずに契約までは至らなかった。

ところが、**1995 年**に上海の国営企業である上海合衆汽車零部件有限公司（ラジエーターやガスケット等の自動車部品メーカーで **1995 年**に **SAIC** グループの子会社となった）から合弁の申し出を受けたため、**1997 年**に上海合衆汽車零部件有限公司のガスケット製造部門を独立させる形で合弁会社設立の契約を取り交わし、ようやく中国進出が実現した。出資額は総額 **230 万米ドル**で、出資比率は中国側は **50%**（土地、建物等の現物出資）、日本側は日本メタルガスケットが **30%**、シール材や断熱材等を取り扱うメーカーであるニチアス

株式会社が 20%であった。

現地法人の経営状況は、為替差益の影響などにより設立 4 年目の 2001 年には単年度黒字に転じた。さらにフォルクスワーゲンや中国の日系オートバイメーカーへの売上が伸びていることや新しく手がけたコンプレッサー用ガスケットの売上也順調であること、また、日本への輸出用カーボンガスケットの製造も伸びていることから、2003 年には累積損失も解消できる見込みである。

#### d) 現地パートナーによる経営管理と現地従業員の生産性向上が問題に

董事会は中国側 3 名、日本側 3 名の計 6 名で構成しており、董事長は日本メタルガスケットの社長が兼務し、総経理は中国側から、副総経理は日本メタルガスケットから派遣している。しかし、中国側の出す総経理は、経営能力、管理能力に欠け、合弁会社設立後 5 年間に 3 人も変わるという事態を招いた。

技術移転はモノ作りのポイントをおさえればそれほど難しくはないが、生産性を上げることには苦慮した。ワーカーは時間にルーズな点が見られるなど、国営企業の悪い面が残っており、管理者についても作業ノルマを日本の 1/3 から半分程度と低めに設定し、その作業ノルマを達成することで満足するなど、国営企業の体質を引きずっていた。(人事権はパートナーが握っているため、) 生産性の低い労働者を日本側で解雇することができなかったが、現在ではかなり状況が改善している。創業時は 140 名の従業員を抱えていたが、現在は早期退職や自宅待機などで 85 名まで減らし、逆に生産性は創業時の 2 倍となっている。しかし、早期退職した人員 (27 名) に対しては、毎月、社会保障費として 1,000 元を支払っている。

給与面での問題は、中国国営企業の給与体系は年功序列で、資格による格差が小さく、その給与体系がそのまま現地法人に採用されているため、相対的にワーカーの給与が高く、管理者の給与が安くなっていることである。従って、優秀な人間ほど給与の高い会社に転職する問題を抱えているが、人事制度も中国側に裁量権を握られており、解決は困難な状況にある。

#### e) 上海に独資でプレス加工会社を設立

1997 年に、日系企業からプレス加工の注文を受けたため、日本メタルガスケットは現地の下請会社に生産を委託していた。従来は、中国で外資 100%の自動車部品製造会社を設立することは認められていなかったが、独資が解禁されたことを受け、2001 年に、プレス加工を目的とする現地法人を独資で設立した。資本金は 14 万米ドルで、総経理は、下請会社の社長 (現地人) に任せている。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

海外展開を行ったことにより、現地での市場開拓が成功したことに加えて、日系企業の

海外生産シフトへの対応ができる体制が整えられたことは大きな成果である。

上海の合弁会社には、日本本社に対する配当を期待しているが、これまで技術移転に関するロイヤリティが払われていないなど懸念する点もある。

今後、オートバイメーカーは海外への生産シフトをますます進めていく動きであるため、日本メタルガasketも海外での生産対応が求められることが予想される。しかし、日本メタルガasketが国内で受注している自動車向けの製品は、オートバイのようなノーマルエンジン用ではなく高性能エンジン用（スポーツタイプ、ハイブリッドタイプ）である。高性能エンジンの製造には高度な技術が要求されるため、四輪メーカーも海外への生産移転は難しく、同社の国内生産も需要の伸びに伴い引き続き拡大していくものと考えている。

### 今後の展開

最近5～6年の間に日本のオートバイメーカーは、海外工場の部品は現地で調達する傾向が強まっている。こうした事情から、日本メタルガasketでは日本のオートバイメーカーの海外展開動向を睨みつつ、ASEAN地域（インドネシア、タイ、ベトナム）への進出にも目を向けている。

上海の合弁会社については、2001年から、取引先の要望でカーボンガasketを生産して日本へ輸出している。現在、メタルガasketの日本への輸出は行われていないが、今後は、上海工場の技術レベルが上がり、メタルガasketの品質が向上すれば、中国製品を日本国内のメーカーに対して販売することも視野に入れている。

## (12) 株式会社フクダ

...中国での製品開発を目的として天津へ進出

...帰国留学生企業の優遇を狙い、研究所と現地法人を併設

### 企業概要

所在地	東京都練馬区貫井 3-16-5		
業種	工業用計測器の製造販売、医療用電子機器の製造	業務内容	エアリークテスター、デジタル圧力計、圧力センサー設計・製造
設立年月	1964年11月	従業員数	85名
資本金	50百万円	国内事業所数	9事業所、2工場
売上高	12億80百万円	海外売上高比率	10%

### 海外事業所の概要

企業名	福田儀器儀表（天津）有限公司		
所在地	天津市天津開發区睦寧一街 10 号		
業種	工業用計測器の製造販売	業務内容	エアリークテスター（気密検査機）、デジタル圧力計、圧力センサー設計・製造
拠点機能	企画・設計・開発機能、生産機能、販売機能	投資形態	新規の単独（100%出資）
登記年月	1997年11月	従業員数	23名
資本金	20万米ドル	売上高	1億円
進出主目的	現地での製品開発、海外における市場拡大		

### 日本本社

株式会社フクダは、1962年に設立された工業用計測のメーカーで、主な取扱製品は、エアリークテスター（気密検査機）、圧力センサー、圧力計、圧力・流量制御器、流量計等である。

フクダの開発する主力の計測器・エアリークテスターは、特殊な圧力センサーを使って、気密を要する部品、製品の微小な漏れを空気圧の僅かな変化から検出するもので、自動車のガソリンシステムの部品（エンジンプロック、燃料タンク、キャブレター等）、電子部品（小型リレー水晶発振子、バッテリー等）、住宅設備（上・下水屋内配管ガスメーター、ガスストーブ等）の漏れを計測するには、必ず使用されるものである。

エアリークテスターの基礎となる「圧力を感知するセンサー技術」はもともと米国で研究され特許化された技術であるが、フクダは日本国内での製品化に成功、主要製品であるエアリークテスターでは30年以上の技術を蓄積している。計測器に使われるセンサーは、微妙な圧力変化を感知する能力を有することはもちろん、かつ、その数万倍もの圧力に耐

えられるような耐久性を兼ね備えることが製品としての条件となる。

フクダ製品の価格は、標準的なエアリークテスターで1台 50 万～85 万円程度である。製造に要する日数は、標準製品であれば 2 週間程度、特注品（ユーザーの部品、製品の漏れを測る専用の装置）については、機構設計や被計測物に合せた条件決めなどに時間がかかるため約 3 ヶ月程度が必要である。この特注品は、1,000 万円～2,000 万円である。

本業界の特徴としては、1) 計測を行う被計測物ごとにそれに見合った製品を開発する必要があるため、注文生産品が多く多品種少量生産となること、2) 自動車の新車開発等に際してまとまった受注が入る場合もあるが、基本的には機械に耐久性があるため回転が悪く、需要が少ないこと、従って、3) 製品のメンテナンスも重要な業務となること（フクダの場合、売上の約 1 割を占めている）、4) 計測という作業上、度々顧客の所に出向いたり、計測の実験をしたりと、時間と労力のかかる作業である割には市場規模が小さいため、大手企業があまり手を出したがない分野であること、等があげられる。

エアリークテスターの国内市場規模は、現在 30～40 億円、競合他社は 1 社（コスモ計器株）のみで、シェアはフクダが 3 割、コスモ社が 7 割である。また売上全体の 10%程度が輸出で、海外での競争相手は米、仏系企業となっている。なお、近年の急激な IT 産業の進展に伴って、顧客のニーズはますます高度化してきており、リーク計測技術（気密検査技術）においてもなお一層の高度な技術革新が求められている。こうしたなか、フクダでは新商品を次々に開発、特に 1998 年に製品化した携帯電話部品の計測用全自動グロス、ファインリークテスター（電子部品専用気密検査装置）は、IT バブルに乗って爆発的に売れ、当機種だけで 10 数億円の売上を記録した。しかし、現状は IT バブルがはじけ、国内市場は急激に縮小している。

## 海外展開

### a) 中国での製品開発を目的として天津へ進出

フクダは、1997 年、天津の開発特区に独资で「福田儀器儀表（天津）有限公司」を設立した。日本では製品開発コストがかさむため、「中国の優秀な頭脳」を活用して、安いコストで製品開発（標準製品）を行うことが直接的な進出の目的であり、中国で開発された製品で現地市場を開拓し、ゆくゆくは生産拠点化できれば理想的、という発想だった。

中国進出を決めるまで、社長自らフィリピンを始めとして各国の現地調査を行い、最終的に中国に決定した。これは、当時の本社の開発主任が中国人 T 氏であったことが大きい。T 氏は日本への留学生（埼玉大学）で、「自動制御」を専門とし「空気圧の分析と制御」の研究で博士号を取得したが、在学中から社長が個人的に世話をした関係で、博士課程修了後、フクダに入社していた。T 氏は有能な技術者で、国際学会へも論文を発表するなどの活動を行っており、天津では著名な人物である。中国では事前調査を T 氏に委ね、現地法人の総経理として日本本社から出向という形で派遣した。



#### b) 帰国留学生企業の優遇を狙い、研究所と現地法人を併設

フクダの海外進出の特徴は、現地法人と並行して総経理の個人企業「博益（天津）气劫技術研究所」を設立した点である。中国には、中国人留学生が帰国して設立する企業には特別の優遇策が設けられている。そのため、研究所は様々な優遇措置を受けることができたうえに、福田儀器儀表（天津）有限公司も、研究所と一体という扱いで同様の優遇措置を受けることができた（研究所と現地法人は、従業員が同一なため、企業としてほぼ一体とみなされた）。また、研究所の併設によって中国系企業というイメージができ、地元マーケットの開拓を進めていくうえでもメリットがあった。

#### c) 徐々に現地での製品開発・製造販売を拡大

当初は、現地での製造・販売までは難しいと考えていたが、3年前から現地での販売も開始し、利益も上がり始めている。主要製品のエアリークテスターの、現地法人における売上高は1億円程度で、中国全体の市場規模の約1割を占めている。取引先は、地元の自動車関連企業、ガス（湯沸し器）関連、電子関係企業であるが、同社製品は、ガス協会の推奨を受けるなど、品質面での評価を受け、確かな販路を開拓している。なお、現在の中国国内市場をみると、品質管理にはあまり気を使わない傾向があり、全対的に計測器に対する需要自体は少ないが、WTOの加盟によって品質管理に対する関心が高まりつつあるので、今後の国内市場は拡大傾向をたどっていくものと予想される。

#### d) 総経理が経営管理と研究開発マネジメントを主導

従業員は現在23名で、開発部に技術者が6名（大卒、マスターレベル）となっている。経営については、経理関係、重要な商談等重要事項の決定に関する一切を総経理が担っている。特に経理については、総経理が週に1回は伝票等に必ず目を通すこととしているほか、不正防止の観点から、材料仕入、在庫管理、資金管理はすべて別々の者に担当させる等の工夫も行っている。

製造部門については、当初、日本のようにチーム制でやってみたが、各研究者がお互いを競争相手と考え、他の研究者と協力して結果を出すことが難しかったため、現在は個人で担当するシステムに切り換えている。技術者の指導については、厳しくしないと身につかない側面があるが、同じ中国人である総経理が指導に当たることで、人間関係面でもそれほど問題なく、うまくいっている。

#### e) 優秀な技術人材の確保が課題

研究開発を企図した海外進出であったが、現状の最も大きな課題は技術者の確保である。現在の天津の平均給与水準は、北京の約7割程度であるが、電子関係の技術者の給与に限れば、特に米系企業が日系の3~5倍もの高い給与水準であることもあり、飛びぬけて高くなっている。

一方、日系企業の給与水準は相対的に低く、また、日系企業に対する評価が相対的に落ちていることから、当地では技術者のジョブホッピングの問題が深刻である。実際、当現地法人でもこれまでに3~4名の技術者が辞めている。そのため、対応策として、総経理の大学関係の人脈を通して採用者を募る（知人の紹介であれば辞めにくい）などの工夫をしている。

#### f) 海外進出に対する考え方

中国に進出して強く感じる点は、1) 中国では人件費は安い、正規の支払い以外の余分な経費が多く必要以上に費用がかかること、2) 「中国人同士では法律の適用がルーズであるのに、外資系企業に対しては厳格に適用する」といえるくらい進出企業に対する法的な規制が多いこと、である。こうした問題に対応していくには、現地の事情に精通した人材を使い、その人脈を活用していくことがどうしても必要になる。

「大手に追随して下請けで進出」という場合であればともかく、現地の市場を目指すためには、現地中国人に経営を任せなければ海外展開を成功に導くのは不可能に近い。そのような観点から、現地でどのような人脈が持てるかが成功への鍵となる。フクダの中国進出についても、現地法人の総経理 T 氏の存在がなければ、難しかったと考えている。また、現地法人の経営については、「一旦、現地の管理者に任せたら、大きな気持ちで見守る」という気持ちで任せることが必要だと考えている。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

当初の「製品開発」という目的については、必ずしも現状に満足しているわけではない。進出して5年経ったが、依然として、ほとんどの製品を日本本社で設計している。しかし、中国で製品開発が可能となり、一定の販路が開拓できたことはある程度、評価している。ただ、進出場所については、周辺に部品産業がある上海周辺の方が、「生産」という点では向いていたのではないかと考えている（天津にはあまり部品産業がない）。なお、新たな海外展開については現状では考えていない。

#### 今後の課題

現在、国内の市場規模は落ち込んでいるため、フクダでも売上の減少を免れない状況となっている。今後、フクダでは、国内でのシェアの拡大を目指すと共に、将来的にはマーケットを海外に求めていかなければならないと考えている。現地法人の成長が本社を牽引する力になれば良いが、現地法人には規模的にまだその力がないのが現状である。

今後の国内市場について、現在、自動車産業は安定的な需要が望める先となっているが、将来的に電気自動車が実用化されれば需要の減少が予想され、必ずしも楽観はできない。このような状況のなかで、フクダは新たな分野へのチャレンジを始めた。一例としては、食品分野（うどんのパック）の気密漏れなどの検査を行う計測器などである。食品の単価

が安い分、機械自体のコストダウンを図る必要があるなどの課題もあるが、新たな分野への進出であり、実用化されればかなりの市場が見込めるものと期待をかけている。

### (13) 株式会社平和マネキン

…ベルギーに進出し、先進的な生産ノウハウとデザインセンスを獲得

…台湾では、日本の取引形態を導入し、市場開拓を志向

#### 企業概要

所在地	大分県別府市石垣東 7-1-9		
業種	ディスプレイ什器・マネキン製造	業務内容	ディスプレイ什器・マネキン製造・販売・貸付、内装工事
設立年月	1957年10月	従業員数	330名
資本金	45百万円	国内事業所数	35支店・営業所、3工場、2研究開発部門
売上高	7,512百万円	海外売上高比率	—

#### 海外事業所の概要

企業名	New John Nissen Mannequins		
所在地	ベルギー		
業種	マネキン製造	業務内容	マネキン製造・販売
拠点機能	生産	投資形態	新規の合弁 —現地マネキンメーカー 67% —平和マネキン 33%
登記年月	1981年5月	従業員数	25名（うち日本人1名）
資本金	90百万円	売上高	—
進出主目的	マネキン製造ノウハウの獲得		

#### 【その他の海外事業所】

- ・台湾和平股份有限公司（台湾） …ディスプレイ什器販売・貸付 / 7名
- ・平和（蘇州）五金制品有限公司（中国） …ディスプレイ什器製造、中国国内向販売、レンタル / 50名（予定）

#### 日本本社

平和マネキンは、1949年、大分県別府市において創業し、商業施設・店舗の企画・設計から、マネキン、テーブル・棚・ハンガーなどの什器・備品の提供、内装工事まで、ディスプレイ・デザインをトータルに手掛けてきた。平和マネキンの特徴の一つとして、創業初期より自社工場内でマネキンを生産していることが挙げられる。ほぼ全工程を手作業で仕上げることで、ニーズの変化に対応しつつもオリジナリティが重視されている。

昨今の売場では、数十年前とは異なり、マネキンを配置する機会が少なくなり、売上において什器の占める割合が拡大してきている。什器は日本国内の協力工場が生産しており、一部を海外より輸入している。また、顧客ニーズに応じて独自に什器を開発する場合もあり、そのようなオリジナル什器は顧客から高い評価を得ている。これらのツールを活用し

ながら、専門技術者の連携により、購買動機を高める商品売場のプランニング、施行までを行っている。

平和マネキンでは、マネキンと什器類のレンタル収入を主な収益源としている。レンタル期間を定めず、シーズンごとに売場構成を提案することで取引の継続が可能となるため、顧客ニーズへのきめ細かく迅速な対応を重視し、国内に 35 箇所の支店・営業所を構えている。また、全従業員 330 名のうち、多くを営業所での顧客対応スタッフに配置している。海外ではマネキン・什器類の販売が一般的であり、日本で同業他社を含め主流となっているレンタル形式は日本独特の取引形態であると言える。

平和マネキンの売上高は 2002 年度で 75 億円超であり、業界全体の市場規模は数千億円に満たない。取引先は百貨店、GMS（General Merchandise Store：総合小売業、スーパー）、一般小売店、専門店、商社、アパレルメーカーなど幅広い。日本国内の競合他社は 50 社程度であり、内装工事を主力とする企業では売上高が数百億円にのぼる。平和マネキンでは東京、大阪にスタッフを配置して、営業力を強化するとともに、顧客が売場の活性化を強く望んでいることから、提案力強化のため、ディスプレイのプランニング・設計に関して専門的能力を持つ人材を積極的に採用している。近年では、専門学校卒の採用も増えている。また、毎年売上の数%を費やして、工場で生産する前の粘土原形制作などを学べるマネキン研究室を東京で運営しており、これに研究開発の機能を持たせたいと考えている。

## 海外展開

### a) 模倣品に対する懸念から、マネキンの輸出および海外生産に躊躇

日本国内でマネキンを生産している企業はわずか 10 社程度であり、既にベトナム・マレーシア・中国・台湾などへ生産機能を移している企業も存在する。日本のマネキン市場は既に飽和状態にあり、海外へ販路を拡大することが必要となっている。また、世界市場においては、一体 700 米ドルであったマネキンの相場が下落しており、顔の付いていないマネキンが主流となってきたため、オリジナリティが十分に発揮できず、価格競争に陥りやすい傾向にある。

平和マネキンでは、これまでに取引のない香港・中国で自社のカタログが出回るといった状況を受け、自社デザインの知的財産権が海外で保護されないことを懸念しており、これまでのところ海外生産は行っていない。また、欧州ではマネキンの規格が日本と異なっているため、引合はあるものの実際の取引には発展しなかった。

### b) 先進的なマネキン制作ノウハウ獲得のため、ベルギーに進出

ベルギーのマネキンメーカーA社が日本での提携先を求めているとの話が、ベルギー領事館から平和マネキンにあり、これがきっかけとなってベルギーに進出することとなった。A社は世界各国で販路を探しており、日本には市場と資金を提供してくれるパートナーを求

めており、まず 1977 年に業務提携を結ぶこととなった。しかし、当時の日本では、まだそれほどマネキン市場が発達していなかったこともあり、A 社にとって販売面でのメリットはそれほどなかった。

一方、平和マネキンは日本よりも進んでいた欧州のマネキン原形制作ノウハウの獲得と、ベルギー市場の開拓を目的として、1981 年に A 社と資本提携を結び、現地法人 NEW JO HN NISSEN MANNEQUINS S.A. を設立した。資本金は、当時の日本円で 9 千万円程度であり、平和マネキンが 1/3、A 社が 2/3 を出資した。ベルギー現地法人では従業員数 25 名の体制でマネキンを生産し、周辺諸国へ輸出しているが、平和マネキンからは社員を派遣せず、経営はすべて A 社にまかせている。平和マネキンでは、初期の目的を果たすために、東京のマネキン研究室よりベルギー現地法人へ研修生を派遣し、原形づくりのノウハウを学ばせた。

### c) 台湾市場開拓を狙って、ディスプレイ什器のレンタル事業を展開

1992 年には、以前より市場開拓を狙っていた台湾で、現地でディスプレイ什器を販売する B 社との合弁で、現地法人 TAIWAN HEIWA DISPLAYS CO., LTD を設立した。資本金は 1,200 万台湾元であり、平和マネキンと B 社の折半出資となっている。台湾には、以前から日本と同様にディスプレイ什器をレンタルする仕組があったが、日本と異なりレンタル期間が決められているため、日本ほど採算性は高くない。そこで、平和マネキンは台湾における事業展開にあたって、日本独特の取引形態であるレンタルの仕組を導入することを狙いとしていた。

台湾現地法人は生産機能を持たず、ディスプレイの企画・設計、什器類のレンタル事業を展開し、什器の輸出業務も行っている。従業員数は現状 7 名であり、ベルギー現地法人と同様、平和マネキンからは社員を派遣せず、経営は合弁パートナーである B 社にまかせている。B 社は什器の輸出および現地での什器販売の拡大にメリットを見出すが、日本側は少量の製品を多く回転させることでレンタル収入を増やし、利益率を高めることを重視しており、両社の利害調整が必要となっている。

現地では、地場企業その他、日系百貨店の現地法人を取引先としている。進出後、しばらくは売上が伸びたが、競争が激化したことや、レンタル単価の低下等により業績は伸び悩んでいる。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

ベルギー現地法人より、欧州の先進的なマネキン制作技術を学ぶことに成功し、当初の目的は達成できた。当時は高度成長の延長で、日本国内でのマネキン売上が拡大しており、優れたデザインセンスとマネキン制作技術を取り入れることで、社員の意識に自信と誇りが生まれるなど、プラスの効果もあった。また、ベルギー現地法人よりもたらされた配当により、初期投資を回収できたものと思われる。

一方、台湾現地法人では、まだ投資回収できていないが、既に上海に進出している台湾現地法人のパートナーB社から、ディスプレイ什器の輸入を行い、価格競争力を強化している。

#### 今後の展開

高度成長を続ける中国市場への進出も視野に入れている。台湾現地法人の合弁パートナーB社が中国に什器工場を立ち上げていることから、台湾現地法人を拠点として、有利に事業展開する方法を検討している。中国進出においても、日本独特の取引形態であるレンタルの仕組みを導入したいと考えている。

2002年10月、中国に、既に上海に進出していた台湾のB社と共同で、中国国内向けにディスプレイ什器の製造、販売を目的とする合併会社を設立した。木工、スチール、アクリルの各工場を建設し、日本はじめ外国から進出する企業の店づくりをサポートする計画である。将来は、輸出許可を取得し、ボディー（上半身のみのマネキン）類の製造及び日本国内への輸出を検討している。

(14) A社

…中国製品の品質向上に対する危機感から、業界に先駆けて中国へ進出

…従業員の自発性を引き出し、中国生産で日本製同等の品質を実現

企業概要

所在地	B 県		
業種	繊維・アパレル製造	業務内容	各種ユニフォーム、カジュアル製品製造
設立年月	1951年6月	従業員数	135名
資本金	14百万円	国内事業所数	3工場、2営業所
売上高	674百万円	海外売上高比率	—

海外事業所の概要

企業名	C社		
所在地	天津（中国）		
業種	繊維・アパレル製造	業務内容	各種ユニフォーム、カジュアル製品製造
拠点機能	生産	投資形態	新規の合弁 —A社 4% —日系商社D社 82% —D社中国現地法人 10% —日系シャツメーカー2社 各2%
登記年月	1993年4月	従業員数	248名
資本金	270万米ドル	売上高	400百万円
進出主目的	生産コストの削減		

日本本社

A社は、1951年に設立され、事務・作業・衛生・スポーツなど各種の男女制服を扱う縫製業を営んでいる。商社・紡績会社を介した受託加工形態により、官公庁、各都道府県の公的団体、民間大手企業との取引を行ってきた。

A社は、顧客が望む着心地・動きやすさ・耐久性を実現する技術力で優位性を発揮するとともに、20年以上の豊富な経験を持つ工場長が作業工程を効率化することでコスト削減を進め、品質・納期の面でユーザのニーズに応えてきた。また、官公庁から民間企業まで幅広い顧客基盤を持つことで、季節要因に左右されにくくなり、安定した売上を確保してきた。これらの取り組みにより、競合他社との差別化に成功し、業界で高い地位を占めるに至った。

1991年頃より、日本国内のデパートに中国製の競合製品が出回り始めた。最初は品質が低く、競合を懸念するほどではなかったが、次第に縫製技術が向上してきたため危機感が芽生えた。その後、量産品の発注を中国メーカーに出す取引先が出てきたことで、コスト



競争が始まったことを実感した。海外製品との競争に伴う単価下落により、加工賃は以前の 2/3 の水準となり、価格競争力を失ったこと、多品種少量化に対応することが困難になってきたことから、1996 年頃より業績が悪化し始めた。

従業員規模はピーク時の 200 名から減少を続けており、現在では正社員 10 名を除く 120 名程度をパート・アルバイトに切り替えている。国内 3 工場のうち、1 工場は 2001 年 3 月に操業を完全停止した。また、別の 1 工場は 2002 年 4 月より、9～3 月を除く期間、操業を停止することとした。かつてその工場に勤務した経験者（60 名程度）は高齢となっていたが、9～3 月期には臨時で生産活動に加わる場合もある。

## 海外展開

### a) 国内事業の衰退を予想し、中国進出を提案、取引先商社に協力を要請

1992 年、海外製品の流入により国内事業が縮小傾向となることを予想し始めた A 社社長 H 氏自身が、生産コスト削減のため中国への進出を提案した。進出先として中国を選んだ理由は、人口が多く、低コストで十分な労働力の確保が可能であったからである。当時、日本国内の同業他社はいずれも海外進出を行っていなかった。

主要取引先である日系商社 D 社に中国で生産拠点を確保する必要性を説くとともに、中国進出にあたって協力を要請した。H 氏自ら、日本国内で入手可能な情報を利用して、総額 1 億円のコストで中国へ生産拠点を設立するためのプランニングを行った。D 社は、総経理に H 氏が就任するという条件で、中国での合弁事業に同意した。H 氏は、1980 年代に D 社の要請で、タイ・インドネシアにおいて工場管理を担当した実績があり、D 社の信用を得ていた。

### b) 取引先商社との合弁で、天津に生産拠点を設立

同年、具体的な事業展開について検討を開始し、大連・天津・青島での現地調査を踏まえ、1993 年 4 月、天津に現地法人 C 社を設立した。天津を選定した理由としては、1) 現地の住民がおおらかで、素直な人柄であることから、工場労働に適していたこと、2) 北京・上海などの大都市に次いで人口が多かったこと、3) 大都市より人件費が低く、人件費高騰の心配もなかったこと、が挙げられる。

資本金 130 万米ドルのうち、D 社が 90%を、A 社、D 社中国現地法人が 5%ずつを、それぞれ出資した。その後、270 万米ドルに増資し、出資比率は D 社 82.34%、D 社中国現地法人 9.63%、A 社 4.33%、新たに資本参加した日系シャツメーカー 2 社各 1.85%となった。総経理には H 氏が、董事長には D 社の担当部門部長が、それぞれ就任した。当初の取り決め通り、現地法人の運営全般は H 氏に一任され、合弁パートナーである D 社とは良好な関係にあった。

従業員の採用にあたっては、経験者を対象に求人募集を行った。応募者には実際にマシンを操作してもらい、経験が充分かどうかを確かめてから、採用可否を検討した。通訳に

も現地人を採用したが、数回の試行錯誤を経て、ようやく適任者を見つけた。当初従業員数 54 名の体制でスタートし、工場稼働から 1 年後には従業員数 170 名に達し、現在では 248 名に拡大している。

#### c) 従業員の自発性を引き出す経営管理の仕組みを構築

H 氏は、従業員の自発性を引き出す独特の方法で、現地法人を管理する仕組みを構築した。当初、会社の規則をほとんど作っていなかったが、半年後には現地従業員にとって会社の成長が自らの待遇の向上につながることを理解し、従業員が自ら規則を作るようになった。また、H 氏は日本本社と同様の能力給を導入し、有能な従業員に対しては、速やかに待遇を改善するとともに班長の役付を与えるなど、実力主義に徹した。

その後、5~6 名の班長を交え、週に 1 度打合せが開かれるようになり、現地法人の経営を改善するための様々な提案がなされるようになった。実力主義の徹底を嫌い、サボタージュを行使する従業員も出てきたが、実力主義に徹する理由を個別に丁寧に説明したところ、納得してもらうことができた。

#### d) 日本製同等の品質・黒字転換を達成

現地法人では、D 社向け主体に制服などを生産している。製品は、A 社が日本国内で生産する製品のうち、量産品にあたるものであり、検品を重ねるうちに日本製と遜色ないレベルまで品質が向上した。工場が稼働してから、2 年間は H 氏が技術指導にあたった。

販売先は日本国内市場が 9 割、現地市場が 1 割となっている。現地市場においては、当初現地に進出する日系企業の工場で用いるユニフォームを中心に生産していたが、現在では現地企業との取引も行っている。現地法人の業績について、1994 年には 20 万米ドルの赤字を計上したが、翌 1995 年からは黒字に転換した。

稼働から 1 年が経過し、H 氏は日本へ帰国、代わって D 社から総経理が派遣された。同時に、合弁パートナーである D 社の関連企画会社より常駐の技術者が派遣され、技術指導にあたった。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

1994 年以降、現地法人から日本本社へ製品を輸出しているが、その量はわずかである。輸出量を増やさない理由は、日本本社の雇用を確保するためであり、経営努力によりこれからも日本国内での事業を継続することは可能であると考えている。また、現地法人からは出資比率に応じた配当を受け取っている。

中国での事業により、H 氏は生産拠点を立ち上げるノウハウと経験を得るとともに、精神的な部分でプラスの影響があった。日本国内の事業が縮小傾向にある中、現地法人の経営に関わることで活力を得ることができ、国内事業を継続する気力が維持できた。また、海外展開の経験がなければ、今後の事業展開のプランも描けなかったという。

## 今後の展開

操業を停止した 1 工場を、ペットボトルのリサイクル工場として再活用している。事業許可を取得するまで 1 年を要したが、許可を得ている事業者は少なく、中期的には期待できる事業である。当面は国内事業に注力するために、海外事業については、天津現地法人の株式持分を売却しようと考えている。

今後、機会があれば、H 氏がこれまでの海外事業で蓄積した工場立ち上げのノウハウ・経験を活かして、中国に縫製工場を立ち上げ、現地市場を狙った事業展開を行うことも検討したい。

(15) E社

...低コスト生産と現地販売を目的に中国東北部へ進出

...部品調達、人材面で現地化を積極的に推進

企業概要

所在地	東京都		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	液面計の製造・販売
設立年月	1953年8月	従業員数	60名
資本金	20百万円	国内事業所数	2事業所
売上高	800百万円	海外売上高比率	35%

海外事業所の概要

企業名	F社		
所在地	遼寧省遼陽市（中国）		
業種	一般機械器具製造業	業務内容	液面計の製造・販売
拠点機能	生産、販売、設計	投資形態	新規の合弁設立 －E社 60% －中国合弁相手 15% －遼陽市 15% －投資公司 10%
登記年月	1990年4月	従業員数	70名
資本金	50万米ドル	売上高	30百万円
進出主目的	生産コストの削減		

日本本社

E社は、先代社長が1951年に設立した液面計の販売会社を母体に、1953年に直視式液面計、ピストンバブル、特殊高圧バブルを製造・販売するために設立された会社である。

石油や各種薬品などのタンク内容量を測定・表示する液面計を主力製品とする企業として、重化学工業化による日本経済の発展とともに成長し、現在では国内市場全体（20～30億円）の過半数のシェアを有している。得意先によって使用するタンクの容量が異なっているため、ほとんど受注生産で製造されており、同社設立以来の販売先企業は電力会社、石油精製会社、石油化学会社、製薬会社など累計で7,000社を超える。消耗品ではないが、顧客企業が法定点検をするために必要な製品であるので、安定的な需要がある。メインの顧客はプラントメーカーであるが、現在はエンドユーザーに対する営業開拓も行っている。

売上全体のうち35%は海外売上であり、プラントメーカーの多い中近東や東南アジア、台湾向けが主である。以前は海外売上高比率が50%を超えることもあったが、海外メーカーとの競争が激化し、海外売上高比率は落ちてきている。

液面計は大きさと材質によって各々価格が異なり、ステンレス製の 5 万円程度の製品がある一方、チタン製の 100 万円を超える製品もある。売上構成は、反射式液面計（標準品）が 7 割、オーダーメイド（特注品）が 3 割という割合である。

E 社には技術者が 8 名おり、設立当初から新製品開発に取り組んできた。これまで、2 色でタンク内の液面を表示する装置や薬品等に強い耐アルカリガラス、ガラスと金属環を融着した高圧用覗ガラスなどを開発してきた実績があり、累計で 100 件近い特許を取得している。

## 海外事業

### a) 海外メーカーとの競争激化により中国進出を決断

従来から、E 社は売上高に占める輸出比率が高かったが、輸出先に地場の競合他社がある場合は、コスト競争力で太刀打ちできないため、海外での生産を考えていた。手始めに韓国を検討したが、労働争議が頻発していたため対象とならなかった。

その後、1990 年に、東京商工会議所の中国視察に参加したときに、遼陽市にある同業の液面計製造業者（国営企業）から合弁会社の設立を持ちかけられたのを機に進出を検討し始めた。当時、その国営企業は、標準品しか製造できず、設計もできない状況にあったため、E 社の技術開発力に期待していた。その後、社長と常務、工場長が 3 回ほど現地調査を行って検討した結果、合弁会社を設立することにした。

遼陽市は大連から北に 400 km も離れた寒い地域であり、アクセスはそれほどよいわけではないが、当時はそれほど問題にはしていなかった。進出にあたっては、日本貿易振興会に相談し、合弁の方法や現地経営に関する各種アドバイスを受けた。

合弁相手企業から土地を提供してもらい、資本金総額は 7,000 万円とした。出資比率は E 社が 50%、合弁相手企業が 25%、投資会社が 10%、遼陽市が 15%であった。自社分の出資金額は中小企業金融公庫からの借入により調達した。

### b) 国営企業との合弁でスムーズに立ち上げ、現地化を推進

合弁相手企業が急いでいたこともあり登記してから約 2 ヶ月で工場が開設でき、設備機械も合弁相手が準備をした。E 社からは、立ち上げにあたって、役員 1 名（総経理）と工場長 1 名を派遣した。従業員は 100 名すべて合弁相手先から来てもらったため、基礎的な研修は特に必要なかった。また、当時は共産党の影響が強かったため、共産党に話を通さないと会社経営に必要な事項をなかなか決められないという状況にあったが、合弁相手は現在、私営企業となっているため、以前のような干渉はなくなっている。

工場長は 1995 年に帰国し、総経理も 1997 年に引き上げたため、それ以後は日本人が駐在していない。しかし、現地とのコミュニケーションや経営に関する報告等に関しては、大学の日本語学科を出た人材が現地工場にいるため、インターネットを使用して様々な情報のやりとりが可能である。

#### c) 見本市への出品で1年分の注文を獲得

部品調達に関しては、日本から輸入しても納期、価格面で割に合わないため、**100%**現地調達である。現地法人の年間売上高は、約**3,000**万円であり、そのうちの**3分の1**が日本向けである。現地での販売・営業に関しては、北京の見本市で製品を出展すれば、石油化学メーカーや医薬品メーカー向けに年間の注文が成立する。従って、特別な営業体制は必要なく、販売委託も行っていない。

研修制度としては、工員から部長クラスまでの人材を対象に、設立当初から日本で受入研修を行っている。年間**4**人程度の現地従業員を日本に半年間派遣し、日本語から生産管理までを教えている。中国に戻った後も転職する従業員はほとんどいないため、研修制度は継続的に続けている。

#### d) 標準品・低価格品を中国生産、特注品は日本で生産

製造に関しては、標準品や低価格品、簡単な液面計の製造が中心である。特殊な製品（特注品）に関しては現地から図面を送ってもらい日本で製造している。

経営戦略においても日本では特注品、高級品を主力にしている。現地法人に技術移転を図ってきたが、**WTO**に加盟したとはいえコピー製品が出回っている状況に加えて、高度な技術になるほど教える時間がかかるためなかなかこれ以上の移転は難しい。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

もともと、海外市場の開拓を狙っての海外展開であったため、日本本社の生産機能を中国にシフトしたわけではない。現地法人からは、年間**1,000**万円程度の製品を輸入しているが、現地法人の従業員は設立当時から減少を続けて現在は**60**人になっており、生産規模もそれに合わせて縮小している。また、合弁相手企業から株式の買い取りを要求されてそれに応じたため、現在は**E**社の出資比率は**60%**になっている。

ライセンスに関しては、現地法人の売上の**10%**を技術移転料として**10**年間支払う契約になっていたが、海外への送金は許可を得ることが煩雑なため、日本本社の製品等を購入する資金に当てることで相殺している。

#### 今後の展開

遼陽市は工業都市であるが、これまで日本から**25**社進出して現在も経営しているのは**E**社も含めて**2**社だけである。ビジネスチャンスが多いので中国での事業展開を拡大したいという気持ちはあるものの、現地法人の売上が拡大していない現段階では、規模の拡大は考えていない。

将来的な進出先としてはインドに魅力を感じている。人口が非常に多く技術力もあるので、進出先として検討の価値はあると考えている。

## (16) 株式会社エムイーシー

…日本本社は技術開発や管理に特化し、生産は外注

…海外に販売子会社を設立するも現在は休眠状態

### 企業概要

所在地	東京都小平市学園東町 2-3-23		
業種	電気・電子製品製造業	業務内容	メモ録音機用製品、オーディオ機器製品、紙幣識別ユニット他の開発設計製造、販売
設立年月	1979年4月	従業員数	50名
資本金	561百万円	国内事業所数	1箇所
売上高	2,157百万円	海外売上高比率	50%

### 撤退事業所の概要

企業名	MEC Manufacturing Company Pte., Ltd		
所在地	シンガポール		
業種	営業、事務所	業務内容	オーディオ機器製品等の販売
拠点機能	拡販、客先サービス	投資形態	新規の単独設立(100%出資)
登記年月	1992年	従業員数	1名
撤退年月	—	売上高	—
撤退理由	客先移転に依り(委託外注先の移転)		

### 【その他の海外事業所】

・HAN. MEC CO., LTD. 韓国)

…電気・電子機器製品製造(休眠中)

### 日本本社

株式会社エムイーシーは、昭和54年に設立された電気・電子機器機構製品及び部品の設計製造販売業者である。法人設立の前身を含めると30年以上の歴史を持つ企業である。

主要な取扱製品は、1) マイクロ及びコンパクトカセットメカニズム(オーディオ機器用カセットテープレコーダー、留守番電話機、メモ録音機等の起動部品)、2) 千円札専用の紙幣識別機ユニット(パチスロのコインを払い出すために機械に組み込まれる)、3) 「挽物」と呼ばれる金属加工品のローラーシャフト(ファクシミリや複写機等の紙送りローラー部分)である。売上比率は、マイクロ及びコンパクトカセットが50%、紙幣識別機が25%、挽物が25%と、マイクロカセットが売上全体の半分を占めている。また、国内売上と海外売上の比率は1:1となっている。

エムイーシーは国内外の協力工場を活用して、「ファブレス」化を進めている。「ファブレス」とは、自社で設計開発した製品を、生産設備を持つメーカーに生産委託するこ

とによって、設備投資リスクを最小限に抑え、自社ブランド製品によって最大の利益を上げることが意味する。)

1) マイクロ及びコンパクトカセットメカニズムの設計は日本で行っているが、労働集約的な組立業務はすべて、中国・深圳の委託外注先で行っており、製品は香港経由で海外及び日本の取引先メーカーに直接販売している。従来、最終消費は米国市場が中心であったが、最近では、**2008**年に北京でオリンピックが開催されることに伴い、中国国内では英会話を学習しようとする人たちが増えており、カセットテープレコーダーの需要が伸びている。その結果、深圳で委託生産しているマイクロ及びコンパクトカセットメカニズムの受注も増えてきている。

2) 紙幣識別機の生産は、**5**年前から手掛けており、業績は順調に伸びてきている。現在は、福島県にある委託外注先で生産を行っているが、次第に大手家電メーカー等の競合他社とのコスト競争になりつつあるため、中国の委託外注先に生産が移管しつつある。

3) 「挽物」のみが自社工場で生産されており、製品は国内のリコーやキャノンなどの複写機メーカー向けに販売されている。

## 海外事業

### a) 委託生産を効果的に活用しコスト競争力を発揮

マイクロカセットの生産は、**1986**年より海外で生産しており、最初はシンガポールの会社に生産を委託していた。しかし、現地の人件費等の上昇に伴い生産コストが上昇すると、客先の生産拠点が移転した為、エムイーシーは委託先に依頼し、マレーシア、インドネシア、次いで中国・深圳へと、客先に追随し生産拠点を移転させていった。エムイーシーは、委託外注先にコスト低減及び客先への利便性を目的として生産拠点を移転させたことにより、エムイーシーの競合他社に対するコスト競争力と客先へのサービスも増していく結果となった。

エムイーシーでは、委託生産のメリットとして、競合他社とのコスト競争力に強みを発揮するばかりではなく、現地の生産コストが上昇した場合、自社独自の生産拠点では簡単に撤退できないが、委託生産であれば撤退等の対応も比較的容易であると考えている。エムイーシーが海外直接投資や海外からの撤退を経験しているわけではないが、社長自身が同業他社などから得た情報をもとに、自社の経営体力の範囲内の海外展開とリスク回避を目的として委託生産を選択している。

### b) シンガポール、韓国に拡大販売目的の子会社を設立

委託外注先の生産拠点がシンガポールにあった**10**年ほど前に、シンガポールに独資で現地法人を設立した。子会社設立の目的は、委託外注先との取引を円滑に行うこと、委託生産された製品を現地企業や香港、台湾の会社に納品すること、現地及び海外に新たなマーケットを開拓すること、などであった。しかし、**5**年程前に、客先の移転にともない、委託



外注先の生産拠点をシンガポールから中国・深圳に移転したため、販売子会社としての役割が果たせなくなり、現在は休眠状態になっている。

エムイーシイは、韓国にも、現地市場への販売を目的とした生産子会社を設立した。5年程活動したが、市場の低迷により現在は休眠状態になっている。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

韓国の現地法人については、2年前に投資有価証券の減損処理を行った結果、1,000万円の損失を計上しており、シンガポールの現地法人については、会計士に手続きを任せている。

エムイーシイでは、当初、韓国とシンガポールの子会社設立にあたって、もし会社設立が失敗に終わっても、日本本社の経営が危機的状況に陥らないように自社の体力に合わせた投資額を設定するという姿勢で臨んでいた。シンガポールの子会社及び韓国の子会社設立に関しては、現地市場の拡大販売にかなり効率良く活動が出来、日本本社への影響は相当地に貢献できたと思われる。

### 今後の展開

現在、オーディオ部門ではマイクロ及びコンパクトカセットメカニズムに加えて、CD及びDVDのメカニズムとチェンジャー、家庭用の生ゴミ処理機などの新製品に取り組んでいる。製品開発については、オーディオ部門は自社開発、その他の新規事業分野は、自社またはアウトソーシングを基本方針としている。

今後は、利益を確保する為、オーディオ部門、紙幣識別機の売上拡大に注力する一方で、取引先からの厳しいコスト削減要求に応えるために、紙幣識別機や「挽物」の生産を海外へシフトしていくことを考えている。実際、これらの製品はマイクロカセットメカニズム等と同様に、委託外注先（深圳）での生産を徐々に始めている。現在、深圳には、同社からスタッフを3名派遣して、オーディオその他の部門の技術指導を行っている。

国内は、過去5年間で売上高がかなり減少しており、これまでも人員の削減を通して固定費の削減を進めてきた。国内取引先の要望や技術面、品質面において国内でしか対応できない分野が残っているため、製品をすべて海外で生産することは考えていないが、これらの問題がなくなれば海外生産へのシフトがさらに強まると考えられる。

(17) 大宮化成株式会社

…国内主要取引先の進出に伴い、シンガポールでの営業体制を構築

…海外営業領域拡大に伴う、現地法人のサービス体制強化が課題

企業概要

所在地	東京都中央区日本橋蛸殻町 2-14-8		
業種	卸売業	業務内容	化学工業製品、電子材料・部品、設備システム機器の販売
設立年月	1950年2月	従業員数	99名
資本金	102百万円	国内事業所数	3事業所、6営業所
売上高	13,000百万円	海外売上高比率	10%

海外事業所の概要

企業名	SEMATEC PTE.LTD		
所在地	シンガポール		
業種	卸売業	業務内容	化学工業製品、電子材料・部品、設備システム機器の販売
拠点機能	営業機能	投資形態	新規の単独
登記年月	1991年12月	従業員数	7名（うち日本人2名）
資本金	40百万円	売上高	1,000百万円
進出主目的	海外市場の開拓		

【その他の海外事業所】

・《撤退》CELMACS CORPORATION（米国）

…卸売業／95年撤退

日本本社

a) 電子機器業界向け専門商社として事業を展開

大宮化成株式会社の前身は、1950年に資本金50万円で設立された「株式会社大宮化成工業所」であり、当初は工業薬品の販売店として事業を開始した。1980年に資本金を3,000万円に増資、現在の「大宮化成株式会社」に社名を変更した。

1966年にデュポン社と厚膜電子材料に関する代理店契約を結び、それをきっかけに電子材料・部品分野に進出した。現在では、半導体材料、LCD その他ディスプレイ材料、厚膜回路用ペーストを核に薄膜材料、各種樹脂材料、電子部品を幅広く扱っており、これら電子関連材料が売上高を占める割合は70%となっている。また、化学工業薬品についても、設立以来、一般工業薬品、高純度化学材料、合成樹脂など取扱品目を広げてきており、現在では売上高の20%を占めている。その他、半導体製造装置、基板実装ラインなど、半導体を中心とする各種装置、設備システム機器を販売している。

取引先は半導体メーカー、LCD ディスプレイメーカーなど電子業界に属する企業が多く、全体の 85%を占めている。特に、S 社は半導体材料の大口ユーザとなっており、売上依存度は S 社グループ全体で 27~28%と高い。日本国内では、東京以外に仙台、千葉、神奈川、名古屋、大阪、鹿児島にそれぞれ営業所を設置している。さらに、S 社半導体生産拠点が置かれた九州地域での営業活動を強化するため、諫早、熊本に出張所を設けている。

業績について、2001 年度に 180 億円の売上高を見込んでいたが、IT 不況により半導体および LCD ディスプレイ用の材料・部品の需要が落ち込み、実際の売上高は 130 億円程度にとどまった。また、設備システム機器分野は需要に波があるため、売上は安定していない。

## b) 「ユーザ志向」型営業により差別化を図る

大宮化成では、特定の商品（例えばデュポン社製ペースト）を不特定多数のユーザに広く販売する「商品志向」と、特定のユーザを対象に、必要な材料・部品を幅広く揃え、提供する「ユーザ志向」という 2 種類の営業方法を区別している。現在の売上高に占める割合は、商品志向が 3 割強、7 割程度がユーザ志向となっている。

商品志向型営業は利益率が高いが、自社で在庫を抱えなければならず、十分に経験を積んだ専任担当者の育成には 3 年程度を要する。

ユーザ志向型営業の場合、まず顧客企業内またはその近隣に倉庫・事務所を用意し、大宮化成がその倉庫に保冷庫などの必要設備を完備し、ユーザの必要とする商品を在庫する。そして、ユーザの求める商品を、いつでも、必要な量だけ納入（「コック方式」と呼ばれる）できるよう、大宮化成からスタッフを派遣し、毎日商品の在庫、配送のタイミング等を管理する。取引の規模は大きくなるが、ユーザの生産拠点に付いていかなければならず、収益面では低い。

九州 3 拠点（鹿児島営業所、諫早・熊本出張所）の他、S 社と T 社が共同で名古屋に設立した液晶工場などでは、大半がユーザ志向型営業を展開している。この方法により、ユーザに安心感を与えることができ、長期的には他社との差別化が可能になると考えている。

## 海外事業

### a) 米国における産業用ロボット販売事業を断念

1983 年、当時米国での販売パートナーであった大沢商会の倒産に伴って、現地での産業用ロボット販売会社の営業譲渡を受け、米国・カリフォルニア州に独資で現地法人 CELMA CS CORPORATION を設立した。現地法人では大宮化成が他業種のメーカーと共同開発した、表面実装装置 (S.M.T) を主に米国市場向けに販売した。また、現地法人設立と同時に、ヨーロッパ・東アジアにも代理店を設立した。米国現地法人社長は現地で採用した日本人が担当し、従業員規模は 15 名程度であった。

米国現地法人は展示会を利用した PR により「CELMACS」のブランド力向上に成功した

ことで、現地の大手電子機器組立メーカーなどとの取引を拡大し、年間売上高は最高で 500 万ドルとなった。しかし、装置産業であるため景気動向に左右されやすいうえに、設備の導入・メンテナンスのために、英語・韓国語・スペイン語に対応可能なスタッフを確保しなければならなかったことや、展示会への出展により費用もかさんだことから、業績が悪化した。そのため、1995 年、米国現地法人およびヨーロッパ・東アジアの代理店を一旦閉鎖し、Z 社に一括して営業譲渡を行った。1993 年に不動産を購入していたため、営業譲渡後の現地法人を不動産管理会社として存続させたが、1999 年に日系企業に売却した。

#### b) 重要取引先の進出に伴ってシンガポールへ展開

S 社がシンガポールに進出し、現地でブラウン管生産を開始したことに伴い、ブラウン管用電子材料・部品を供給するため、1991 年に現地法人 SEMATEC PTE. LTD. を設立した。資本金は 50 万シンガポールドル（約 4,000 万円）であり、大宮化成が 100% 出資した。日本本社の現・副社長が現地法人トップを兼任し、現地法人副社長と営業担当者 1 名を日本から派遣した。その他、倉庫・配送管理 3 名と事務スタッフ 2 名を現地で採用した。

取引先は、S 社、H 社、M 社、K 社など、現地に進出する日系企業が主体となっている。日系企業のニーズは特殊であり、いかなる商品も日本流の厳格な品質管理を要求する。現在の体制を考えると、現地に進出する日系以外の外資系企業および現地企業をカバーすることは難しく、当面は日系企業の求める仕様にきめ細かく応じていくことを重視している。

個別のニーズに対応するため、SEMATEC が米国製品を直接輸入する場合もある。

近年では、大口顧客の中国生産シフトによりブラウン管材料の市場が縮小し、替わって液晶関連材料、環境対応型部材が伸びており、電子材料全般へと取扱が広がっている。また、現地法人は現地電子材料メーカーと鉛レスハンダ販売で代理店契約を締結し、東南アジア市場での販売活動を展開している。

#### c) ユーザ指向型営業強化のための人員拡充が課題

現地ではレンタル倉庫を借り、ユーザが必要とする時に、必要な量だけ納入するユーザ志向型の営業活動を展開している。タイ・マレーシアにも市場が拡がりつつあり、営業担当者 1 名、倉庫・配送管理のスタッフ 2 名という体制では充分でない。しかし、ユーザ志向型営業に必要なスタッフは国内事業向けにも確保しなければならず、日本本社から新たに派遣することは難しい。

日系企業のニーズが特殊であること、日系企業は日本語に対応できるサプライヤーから調達しようとするなどから、現地での競合は顕在化していない。ただし、徐々に材料メーカーが東アジア地域への進出を開始しており、これに伴って、ユーザは材料メーカーの現地法人から直接調達しようとするであろう。

2001 年期の売上高は 10 億円であり、IT 不況の影響で本社と同様に比較的低調であった。シンガポール全体をみても、日本人が 3 万人から 2 万人程度に減少しており、企業数はあ

まり変化していないものの、各企業の事業規模は縮小している。

### 今後の展開

取引先からの要請により、中国への事業展開も視野に入れているが、中国の **WTO** 加盟後であっても、専門商社である大宮化成の進出するメリットが明確になっていない。さらに、中国進出にあたっては、現地人との意思疎通が問題となる。通訳を介してのコミュニケーションとなるため、正確に翻訳されているかどうか不安である。また、中国企業は取り決め通りに取引をせず、ミニマム・オーダーを大きく下回るロットで発注してくることがあるのも問題である。

これまでも、取引関係にある **N** 社が中国専門に拠点を出しており、大宮化成の取引先が中国へシフトした場合、日本本社との取引および日本からの輸出で対応できないものについては、**N** 社の営業拠点を経由して、商品を納入してきた。大宮化成と **N** 社の取引先は重なっておらず、日本における売上の減少分を十分に補っているため、今後も協力関係を継続し、中国市場も開拓したい。中国に進出する日系企業との取引規模が拡大した場合には、将来大宮化成が中国へ営業拠点をつくり、直接納入することも視野に入れ、**2003** 年には台湾に連絡事務所を開設し、**2004** 年を目途に営業所とし、近い将来に中国、台湾の国交正常化を期待し、中国進出への足場固めを計画している。

(18) 山陽化工株式会社

…取引先の海外移転に伴い海外7カ国へ展開し、グループ売上高を拡大

…合弁パートナーとの役割分担により、得意の技術面に特化

企業概要

所在地	東京都中央区日本橋室町 4-6-2		
業種	プラスチック成形材料製造	業務内容	合成樹脂着色加工
設立年月	1959年4月	従業員数	180人
資本金	180百万円	国内事業所数	2営業所、2工場
売上高	9,782百万円	海外売上高比率	—

海外事業所の概要

企業名	SIK (THAILAND) LTD.		
所在地	タイ		
業種	プラスチック成形材料製造	業務内容	合成樹脂着色加工
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁 — 現地企業 50% — 稲畑産業 30% — 山陽化工 20%
登記年月	1987年7月	従業員数	211人（うち日本人4人）
資本金	60百万バーツ	売上高	—
進出主目的	国内取引関係の維持・強化		

【その他の海外事業所】

- ・ SANYO-IK COLOR (PTE) LTD. (シンガポール) …プラスチック成形材料製造／64名
- ・ S-IK COLOR PHILIS. INC. (フィリピン) …プラスチック成形材料製造／72名
- ・ SIK COLOR (M) SDN BHD (マレーシア) …プラスチック成形材料製造／43名
- ・ PT S-IK INDONESIA (インドネシア) …プラスチック成形材料製造／100名
- ・ SANYO-IK COLOR (HK) (中国・香港、東莞) …プラスチック成形材料製造／122名
- ・ SANYO PLASTICS COMPOUND AMERICA INC (米国、メキシコ) …プラスチック成形材料製造／60名
- ・ 《撤退》SANYO COLORANTS CORP (フィリピン) …プラスチック成形材料製造／1987年撤退

日本本社

1957年、山陽色素株式会社（顔料・染料メーカー）内の、合成樹脂の着色加工および着色剤の製造を行っていた合成樹脂化工課が分離独立、1959年4月に山陽化工株式会社として設立された。設立当初より、合成樹脂の着色加工（原料であるプラスチックを溶かして、粉末状の着色剤を混ぜることで求める色相・濃度に着色し、その後冷やし固めて元の形状に戻す）を手掛けている。また、コンパウンド加工（原料樹脂の着色時に、ガラス、紫外

線防止剤、抗菌剤など他の材料を混ぜ合わせることで、機能性を高める)においても、高度な加工技術と最新設備を駆使して、顧客から高い評価を得ている。

山陽化工は、原材料を樹脂メーカーから調達し、着色・コンパウンド加工を行った後、樹脂成形材料として樹脂成形加工メーカーに提供し、成形加工された樹脂はエンドユーザである弱電・OAメーカー、自動車メーカーで使われる。エンドユーザが樹脂材料に求める色・機能性は多様であり、そのようなエンドユーザのニーズにきめ細かく対応することで、着色・コンパウンド加工における差別化が可能となる。

日本で競合関係にある樹脂加工メーカーは何万社にも及ぶが、大手企業に絞ると14~15社程度となる。そのうち、4~5社が着色剤製造を本業とする兼業メーカーであり、山陽化工と同様の着色加工専門メーカーは10社程度となる。山陽化工は国内市場規模全体の10%にあたる4,000トンを国内で生産している。現在、山陽化工の生産する樹脂材料は主に弱電・OAメーカー向けに供給されているが、自動車メーカー向け樹脂材料は主に樹脂メーカーがコンパウンドメーカーとの協力により提供している。

## 海外展開

### a) 日系商社の誘いを受け、シンガポールで生産を開始

1978年、日系商社・稲畑産業との合弁でシンガポールに現地法人を設立した。日系メーカーの海外生産移転に伴い、稲畑産業からの誘いを受けてのものだったが、進出当初、エンドユーザの生産移転はまだそれほど顕著ではなく、将来的な市場拡大を見込んでの海外進出となった。

進出先は、当時他のアジア諸国と比較してインフラ等事業環境の整備が進んでいたシンガポールであった。資本金は200万シンガポールドルであり、山陽化工と稲畑産業が折半出資した。その後、稲畑産業が300万シンガポールドルを増資し、資本金全体が500万シンガポールドルとなったため、山陽化工の出資比率は20%となっている。

稲畑産業から現地法人経営者(Management Director)、山陽化工から現地での技術指導を行う技術部門の管理者(Engineering Director)をそれぞれ派遣した。また、生産開始にあたって、まずは1~2種類の生産設備を導入した。従業員数は全体で64名となっている。

設立当初から、現地に進出する日系弱電メーカー(ラジオ、カセットデッキ)を主体に、樹脂材料の着色加工・供給を行っているが、近年は人件費が高騰し、取引先の生産拠点が現地から他国へ流出し始めているため、売上高が減少している。

### b) フィリピン現地企業との合弁事業は現地人経営者の横領により頓挫

その後、フィリピンにおいて現地企業との合弁により、樹脂の着色加工事業を開始した。当初の事業は日本国内での着色・コンパウンド加工と異なり、顔料を濃く混ぜ合わせた樹脂(マスターバッチ)と無色の樹脂を溶かし合わせ、稀釈することでユーザの希望する色

を付ける、という簡易な着色方法によるものであった。この方法で雑貨やビール用コンテナ向けに樹脂材料の着色加工を行い、現地に進出する欧米系企業や現地企業に樹脂材料を供給した。

この事業は高い収益を上げていたが、現地人経営者がその収益を横領し、他のビジネスの資金としてしまったため、現地企業との合弁を解消した。

#### c) 日系自動車メーカーの生産移転に追随してタイへ進出、現地企業との合弁事業を開始

1987年には、日系自動車メーカーの生産移転に追随してタイに進出し、現地法人を設立、樹脂着色加工事業を開始した。当時のタイでは、BOI (Board of Investment) が外資規制を設けており、現地法人の設立にあたって50%以上の現地資本の参加が必要であったため、出資比率は山陽化工が20%、稲畑産業が30%、現地企業が50%の3社合弁となった。

タイ現地法人では日系自動車メーカーが取引先となっていたため、他国の拠点と比較して生産量が多く、従業員数も211名と大規模なものになっている。それに伴って、稲畑産業より現地法人経営者およびマーケティング担当者の2名、山陽化工より技術部門の管理者および現地工場長の2名、計4名の日本人を派遣している。

#### d) 80年代末~90年代にわたって、東アジア地域に4拠点を設立

1989年には、稲畑産業との合弁でフィリピンに現地法人を設立（山陽化工の出資比率：12%）した。フィリピンは政情が不安定であるため、日系企業の進出が少なく、業績が伸びていない。

また、日系企業がシンガポールから他国へ流出し始め、現地市場が飽和状態となってきたため、1994年にマレーシアに現地法人を設立し、シンガポール現地法人からの生産機能移転を図っている。

1995年には、インドネシアに現地法人を設立した。近年、現地の政情は安定しており、日系企業が戻ってきたため、今後の事業拡大が期待される。同年、香港に現地法人を設立し、同時に立ち上げた中国・東莞の工場への委託加工を行っている。いずれも稲畑産業との合弁事業であり、折半出資とした。

#### e) メキシコでは現地の制度変更により、やむなく事業の方針転換を検討中

1997年には、商社のニチメンとの合弁で、米国・カリフォルニアに現地法人を設立、同時にメキシコ西端のティファナに工場を立ち上げ、米国現地法人からメキシコへの委託加工を行っている。現地では、マキラドーラ（メキシコと米国の国境沿いにある輸出保税加工地区）内の日系弱電メーカー（主にテレビメーカー）向けに樹脂着色・コンパウンド加工事業を展開している。

当初の資本金は300万ドルで山陽化工がその約51%を出資していたが、過少資本であったため現地での借り入れが増え、金利高が影響して経営を圧迫した。そのため、現在では



700万ドルに増資し、山陽化工の出資比率は22%まで下がっている。現地法人社長および副社長はニチメンより派遣されており、生産ラインの立ち上げ・管理は山陽化工が担当した。現地では日系企業だけでなく、米国大手樹脂メーカーにも販路を開拓している。

現地では、マキラドーラ制度による関税特権の消滅に伴い、産業分野別生産促進措置（P ROSEC）が導入され、その対象品目から外された樹脂原料には13%の高い関税が賦課されることとなった。その結果、現地での生産コストが上昇し、メキシコ西部に進出していた日系の弱電・OAメーカーがメキシコから撤退している。一方、日系自動車メーカーの生産拠点がメキシコ東部にあり、これをターゲットに営業展開を図るため、メキシコ東部への工場移転を検討している。

#### f) 各進出先国の政治・経済、法制度の状況が現地法人の業績に影響

各現地法人はいずれも合弁形態で展開されており、山陽化工は技術指導および技術面での管理に特化し、その他の経営・営業・経理・人事などについては合弁パートナーが担当する、といった役割分担となっている。

各現地法人への技術者派遣にあたっては、日本本社が国内で海外赴任希望の技術者を採用している。各現地法人へ派遣された技術者は、技術部門の管理者、工場長等の役割を担い、5年以上赴任するケースもある。また、他国の現地法人を続けて担当する技術者もいるが、現地工場での経験は展開国に関わりなく活かされ、うまく対処できている。

英語圏以外の国の場合、ワーカークラスに言葉が通じないため、技術指導が困難となる。そのため、タイ・インドネシア・中国・メキシコにおいては、現地で通訳を採用している。

各現地法人はいずれも日系の輸出型企業を主な取引先としており、日本国内では取引のない企業の現地法人にも営業活動を行っている。また、原材料調達については、1) 進出先で現地調達、2) 現地生産、3) 商社を介して日本から輸入、などで対応している。

各現地法人は独立採算で運営されており、米国（メキシコ）現地法人を除くと、いずれも5年以内に累損を解消し、黒字に転換している（あるいはその見込みである）。東アジアの各現地法人においては、通貨危機がなければ、よりよい業績をあげられていたはずである。現状、売上高はタイが最も多く、次いで中国、次いでシンガポールとインドネシアが同程度、といった順になっている。

#### g) 各国に自社技術を供与

山陽化工では、海外企業からの要請に基づいて、合成樹脂着色技術の供与を行ってきた。1976年に技術供与を行った台湾の保利化学有限公司（現 CHI MEI INDUSTRIAL CO. LTD.）は、現在世界最大のABS樹脂メーカーとなっている。また、1983年にはフィリピン現地企業との合弁会社に、1989年にはオランダ、同年マレーシア、1996年にはインドネシアのそれぞれ現地企業に、2002年には中国・大連の稲畑工貿（大連保税区）有限公司に、それぞれ合成樹脂着色技術（オランダのみポリカーボネイト着色技術）の供与を行っ

ている。

技術供与にあたっては、海外企業より技術者が日本へ研修に来る場合と、日本から技術者を派遣する場合がある。対価については、契約時の 1 回のみライセンス料を受け取り、着色剤の購入を山陽化工から行うという取り決めになっている。技術供与先は海外市場において山陽化工の競合となり得るが、技術供与を拒否したとしても、他の着色加工メーカーより技術供与がなされてしまう。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

取引先の海外への生産移転が予想以上に進行しており、国内生産量が最盛期の 6,000 トンから 4,000 トンに縮小したが、同時期に海外生産量は 3,000～4,000 トンから 8,000 トンに拡大しており、国内・海外を合わせた生産量全体は拡大している。国内では 2～3 年前に名古屋工場を閉鎖し、関東工場・関西工場の 2 工場体制となっている。

また、日本国内と海外で生産する製品の棲み分けについて、以前は製法が容易であるものを海外で、付加価値の高いものを日本国内で、それぞれ生産していたが、技術指導により海外でも十分な品質管理を行うことが可能となり、現在では日本国内と同じ製品を海外現地法人でも生産している。

営業面においては、海外において日本国内では取引のなかった日系企業の現地法人と取引を行う場合があり、それがきっかけとなって日本国内でもその親会社との取引が始まることもあり、日本本社の売上拡大に貢献している。

山陽化工にとって、海外展開は、1) 収益をあげ、配当を出す、2) 空洞化が進む日本国内で生き残りを図る、3) セクショナリズムを超えた視点を持つ技術者を育成する、といった 3 つの目的を達成する手段と位置付けられている。

### 今後の展開

国内市場は空洞化の影響で需要が減退しており、コンパウンドメーカーの淘汰が進みつつある。また、樹脂メーカーにおいてはスケールメリットを求めて統合が相次いでおり、事業領域を広げ、着色・コンパウンド加工まで手掛ける樹脂メーカーも出てくるなど、競争激化が予想される。

今後は、強みであるコンパウンド技術および配合ノウハウを活かして、日本国内で自動車メーカー向け樹脂材料の供給を拡大し、市場シェアを高めていきたい。また、環境配慮型の製品開発（現在、セットメーカーとタイアップして生分解樹脂の製品化を研究中）などの新規事業にも取り組むたいが、十分な資金手当ができていない。現在、化学を専門に持つ技術者が大半を占めているが、今後は CAD など機械工学を専門とする技術者を増やさなければならない。

また、海外市場では、稲畑産業が中国・大連に設立した現地法人に香港現地法人を通じて出資しており、そこから日系自動車メーカーが進出する天津の市場開拓を狙っている。

(19) 株式会社スワニー

…先駆的な海外展開に基づく国際戦略により差別化

…日本 韓国 中国への生産移転を実現

企業概要

所在地	香川県大川郡白鳥町松原 981		
業種	卸売業	業務内容	スポーツ・ファッション用手袋およびカバン類の卸売、輸出入
設立年月	1950年3月	従業員数	67名
資本金	174百万円	国内事業所数	1支店
売上高	4,000百万円	海外売上高比率	45%

海外事業所の概要

企業名	中国スワニー有限公司		
所在地	江蘇省昆山市 (中国)		
業種	衣服・その他繊維製造業	業務内容	スキー、スノーボード用手袋生産
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁 -スワニー 52% -昆山市 (一部中国銀行) 48%
登記年月	1984年8月	従業員数	390名 (うち日本人1名)
資本金	150万米ドル	売上高	2,887万元 (2000年12月期)
進出主目的	生産コストの削減		

【その他の海外事業所】

- ・ Swany America Corp. (米国) …ファッション・カジュアル手袋、スポーツ手袋卸売 / 30名
- ・ 長城スワニー手套有限公司 (中国) …主にファッション・カジュアル手袋生産 / 360名
- ・ スワニー手套有限公司 (中国) …主にスキー、スノーボード、ゴルフ手袋生産 / 360名
- ・ 太倉スワニー手套有限公司 (中国) …主に皮革ファッション・カジュアル手袋生産 / 280名
- ・ 《撤退》韓国スワニー (韓国) …手袋生産 / 85年撤退
- ・ 《撤退》東洋スワニー (韓国) …手袋生産 / 90年撤退
- ・ 《撤退》亜細亜スワニー (韓国) …手袋生産 / 90年撤退

日本本社

1937年、前会長が白鳥町にて個人創業後、1950年に法人を設立 (三好繊維工業株式会社に改組) し、これが株式会社スワニーの前身となっている。白鳥町は古くから手袋産業の集積地であり、町の手袋組合には105の組合員が加盟している。スワニーは設立当初より、1) ファッション・防寒用手袋の生産・販売を中心に事業展開を図ってきたが、1980年代より製品ラインを拡充し、2) スポーツ用手袋を手掛けるようになった。それぞれの製

品が売上に占める比率は、1) : 2) = 6 : 4 となっている。

国内市場においては、量販店を主体に独自ブランド製品を供給しているが、百貨店への販売委託は行っていない。また、大手アパレルメーカー、大手スポーツ用品メーカー向けには OEM 生産を行っている。近年、暖冬の影響と、スキー、スノーボード等ウインタースポーツ人気が一時期より下降傾向にあることから、大手スポーツ小売店の冬期販売が伸びず、マーケットが縮小しつつある。

手袋の市場規模は、世界全体で 2,000 億円、日本だけで 100 億円と言われている。現在、スワニーの売上高は全体で 40 億円 (2002 年 3 月期) であり、そのうち約 9 割を商品売上が占めている。商品売上のほとんどは手袋によるものであり、さらにその 6 割が国内市場、4 割が海外市場 (うち北米市場が 75% を占める) 向けに販売されている。売上全体の残り約 1 割が日本から海外現地法人への手袋材料の輸出であり、日本から海外現地法人へ輸出する手袋材料としては、日本製の特殊素材、現地法人側が仕入ノウハウを持たない原材料が中心となる。

日本国内の大手手袋メーカーは 10 社に満たないが、スワニーは大手の 1 社という位置付けにある。同業他社は、いずれも海外への生産移転を終えた段階にあり、国内には自動化された工程等、一部の生産機能しか残されていない。国内のみで事業を続けてきた中小手袋メーカーは淘汰されつつある。スワニーは、手袋業界内でも比較的早い段階で海外展開したことにより、低コストな生産体制と販売面での海外ネットワークを構築することに成功しており、この国際戦略そのものにより競合他社との差別化を図っている。

## 海外事業

### a) 米国における先駆的な海外展開が成功

海外での市場開拓については早くから独自に取り組み、1964 年に初めて現社長 (当時専務取締役) がニューヨークでセールス活動を開始した。本来、米国は価格競争の激しい市場であったが、スワニー製品の機能性 (耐久性、使いやすさ、暖かさ) が評価され、現在ではスポーツ用手袋市場で 2~3 番手の地位を占めるに至っている。独自ブランドでの製品展開にも積極的に取り組んでいるが、現状では現地大手アパレルメーカー向け OEM 生産が主体となっている。

### b) 韓国に生産拠点を設立し海外生産を開始

1970 年代から日本市場に流入してきた安価な輸入製品に対抗し、国際的な価格競争力を維持するため、生産コストの削減を実現する必要がある。そこで、1972 年、韓国馬山市の輸出加工区に初の現地法人となる韓国スワニーを設立した。次いで、韓国裡里市の輸出加工区にも東洋スワニー (1976 年)、亜細亜スワニー (1978 年) を相次いで設立した。いずれも手袋生産工場として従業員数 400 名前後まで規模を拡大し、生産された製品は主に日本へ輸出された他、日本を経由して第 3 国へ輸出する仲介貿易にも向けられた。

しかし、1979年頃に韓国で組合活動が解禁されたことに伴い、労働運動が盛んになった。同時に、人件費が次第に高騰しつつあり、生産拠点としての競争力が低下してきたことから、より生産コストの低い中国への生産移転を検討し始めた。進出当初10～15万ウォン程度であった人件費は、最終的に韓国現地法人を完全閉鎖した1988年には約30万ウォン(当時の日本円にして10万円程度)にまで高騰した。

### c) 韓国から中国への生産移転

1980年代当時、スワニーが取引を行っていた地元銀行が中国銀行と取引関係にあった。中国銀行総裁が来日した際に、その地元取引銀行が中国へ誘致する企業の候補としてスワニーを紹介したことが、韓国からの生産移転先として中国を検討するきっかけとなった。具体的な進出地域としては、1) 日本から近いこと、2) 市の経済投資会社との合弁事業とすることで、優遇税制、原材料輸入時の免税等各種の優遇策が利用できること、の2つの理由から、江蘇省昆山市を選定した。1989年までに江蘇省昆山市に2拠点、その他浙江省、江蘇省太倉市にも1拠点ずつ生産拠点を設立した。

各現地法人の進出形態は、1984年設立の中国スワニー有限公司が昆山市及び中国銀行との合弁(出資比率:52%、資本金:150万米ドル)、1988年設立の長城スワニー手套有限公司が嘉善縣投資会社との合弁(同51%、115万米ドル)、88年設立のスワニー手套有限公司が独資(同100%、136万米ドル)、1989年設立の太倉スワニー手套有限公司が太倉市出資の手袋工場との合弁(同50%、110万米ドル)とそれぞれなっている。

独資には日本本社の経営戦略の導入が容易であるというメリットがあるが、日本本社から採算に乗らない製品の生産まで押し付けてしまう恐れがある。一方、合弁には出資者間相互のチェック機能が働くというメリットがあると考えている。

### d) 中国における生産拠点間の役割分担

中国に設立した4工場は、1) 中国スワニーがスポーツ用(主にスキー、スノーボード向け)、2) 長城スワニーがファッション・カジュアル用、3) スワニー手套がスポーツ用(主にスキー、スノーボード、ゴルフ向け)、4) 太倉スワニーが皮革ファッション・カジュアル用、と製品の用途別に棲み分けを行っている。

スポーツ用手袋はベルクロ(マジックテープ)等の附属部品がファッション用手袋の10倍以上と多くなるため、両製品の製造工程や生産設備は多少異なってくる。両製品とも、生産においてはほぼ同程度にワーカーが熟練している必要がある。繁忙期には、各工場の分担がなくなり、同じ製品を生産する場合もある。

原材料については可能な限り現地調達を進めているが、ユーザの要望により日本製の特殊素材が必要となる場合や、現地法人が仕入ノウハウを持たない素材(北米産の鹿革など)を調達する場合は、日本本社から輸入している。(第3国から調達する場合、日本で決済のみ行い、商品は直送)

#### e) 品質に対する意識の違いから技術指導に苦慮

当初は日本から技術者を派遣していたが、現在では現地で育成した指導員が技術指導を担当している。韓国から中国への生産移転に伴い、当初は品質が大幅に低下した。その要因の1つはワーカーの熟練度の差にあるが、同時に品質に対する意識の低さも挙げられる。そのため、縫製完了後に、しわを伸ばす仕上げの工程が必要であることなど、品質に対する考え方の教育に苦労した。また、最初は従業員が能力給の考えに馴染んでくれなかった。現在では徐々に導入が進み、それぞれ待遇の異なる3段階の職位が設けられている。

従業員数は各拠点350~400名程度である。進出地域（江蘇省、浙江省）周辺においては、外部からの流入により人口が倍増し、外資系進出企業も2,000社以上に拡大する等、生産拠点としての規模が拡大している。これに伴い、人件費は進出当初の200~300元/月から1,000元/月（基本給・諸手当込）に高騰し、離職率も徐々に高まりつつある。

#### f) 韓国人・中国人トップを活用した管理体制の構築

現在、4社の中国現地法人のうち、2社においては現地採用した中国人が、日本側代表として総経理を務めており、残る2社では、撤退前の韓国現地法人で生産管理を行っていた韓国人が総経理を務めている。これによって、日本から総経理を派遣するよりも、人件費を低く抑えることが可能である。

現地法人の事業計画および生産計画については、日本本社とともに年に3回見直しを行っており、現地法人運営に関する月次報告も受けている。その他、一定額以上の支出・投資、従業員の給与・待遇の決定・変更を除けば、本社の承認を必要とせず、現地法人独自で意思決定がなされている。ただし、出張ベースでは必ず日本本社のスタッフが中国現地法人のいずれかに派遣されている。

また、日本本社において、年に1回米国・中国の現地法人より経営管理者層計50名程度を招集し、次年度の事業計画に関する会議を開いている。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

海外への生産移転前、国内の白鳥本社工場には100~110名のワーカーが従事しており、それに加えて徳島に2ヶ所、高知に1ヶ所の工場を持ち、それぞれ数十名規模の従業員で構成されていた。これら日本国内の生産拠点は、海外への生産移転が進むにつれて、工場の売却、従業員の自然減等により規模が縮小し、1970年代半ばには国内生産が打ち切られた。現在、従業員数は63名となっている。

海外への生産移転後、日本本社は企画・開発および販売機能に注力している。ニーズの変化に対応するため、営業担当者が収集してきたユーザからの情報をもとに、約10名の試作開発部門が開発を行う。開発された新製品の生産を現地法人で立ち上げる際には、日本から技術者を派遣する。

スワニーグループ全体でみるとメーカーとしての存在となるので、顧客に対する提案、営業を行う上では、生産プロセスや原価計算といったモノづくりの知識が必要となる。しかし、モノづくりの経験を積み、生産ノウハウを蓄積した人材は、日本本社よりも海外現地法人側に多い。そのため、日本本社では入社後数年以内の社員を、現場研修として現地法人に派遣し、モノづくりの基礎を学ばせることにしている。また、生産現場の経験は、人事部門において人間性を評価する場合、経理部門においては財務諸表データの背景にある要因を理解する場合に活かされている。

### 今後の展開

季節性のある手袋の閑散期対策として、ビジネス・旅行用カバン事業を立ち上げ、世界7ヶ国で特許を取得するなど、国際的な展開の準備をしている。現在、カバン類は国内のみに販売しているが、**2003**年に米国での販売も開始し、売上高を現状の**1.5**億円から**3**億円程度に伸ばしたいと考えている。カバンの生産は、本社でおこしたデザインをもとに、台湾系カバンメーカーの中国工場に委託しているが、内製化した場合の採算性を検討した上で、現在の中国現地法人をカバンの生産拠点とする構想も持っている。これに伴い、手袋の生産拠点はより内陸に移転しようと考えている。

中国における所得水準の向上、リゾート開発の進展といった近年のトレンドに鑑み、中国国内販売のための調査も進めている。これまでも中国国内販売を試みているが、**1)** 欧米市場向け製品の生産拠点である同社工場のコスト構造では、中国国内の価格水準で採算に合う製品を生産することが困難であったこと、**2)** 売掛金の回収が困難であったこと、の**2**点が原因となって断念してきた。コスト競争力が高く、法制度の不透明な運用により優遇されがちなローカル企業との価格競争に陥ることのないよう、自社製品の付加価値、機能性による差別化に取り組みたい。

また、これまでは、市場規模が充分でないという理由からヨーロッパには拠点を持たず、現地の輸入代理店経由で販売を行っていたが、今後 **EU** の経済統合がさらに深化し、域内関税率の減免、同一法制度の適用等により一つの市場と見なせるようになれば、具体的に進出を検討したい。

(20) C社

…現地市場開拓を目的に、韓国、タイ、中国に進出

…現地サポート体制の確立が機械販売上の強み

企業概要

所在地	A 県		
業種	産業用機械製造	業務内容	繊維・不織布加工機械の製造・販売
設立年月	1936年5月	従業員数	50人
資本金	70百万円	国内事業所数	2事業所
売上高	15億50百万円	海外売上高比率	20%

海外事業所の概要

企業名	D 社		
所在地	上海市（中国）		
業種	一般機械器具製造	業務内容	スクリーン印刷機械、資材の販売・メンテナンス
拠点機能	営業、部材調達、メンテナンス機能	投資形態	新規の合弁設立 －同社 50% －合弁相手 50%
登記年月	2002年3月	従業員数	5名（うち日本人1名）
資本金	20万元（約30百万円）	売上高	100万ドル
進出主目的	現地市場の開拓		

【その他の海外事業所】

・D社（韓国）

…営業拠点／休眠状態

・E社（タイ）

…営業拠点／4名

日本本社

C社は、1923年（大正12年）に機械工具、染色用各種資材を販売する商社として創業された。その後、機械製造部門を設け、商社部門（＝商事営業部）と製造部門（＝製造営業部）を2つの柱として、発展を遂げてきた。

製造営業部では、当初は仕上機械を取り扱っていたが、その後、川下分野の繊維染色機械も取り扱うようになり、衣料及び産業資材向けの水洗・染色・仕上機械を自社で設計・製造している。顧客ごとに要求する仕様が異なるため、それに応じて設計・製造する完全なオーダーメイド生産を行っている。

従来は、繊維染色・仕上機械が主力製品であったが、最近ではフランスのメーカーから技術導入した不織布製造加工機械など、機能性繊維を製造する機械装置にシフトしつつあ



る。機能性繊維は、医療、土木資材、自動車（吸音材、防音材）、紙おむつ、ウェットティッシュなど幅広い需要があり、日本製機械が十分に競争力がある成長分野であるため、国内市場をターゲットに事業展開を図っている。

商事営業部では、他社の染色・仕上機械、消耗資材（アンダークロス等）等を扱っており、染色・仕上機械は、自社製品とジャンルが異なる製品を取り扱っている。現在は、海外を含めた営業活動を行っており、海外ではタイ、中国が主たる輸出先である。売上高に占める輸出比率は12～13年前のピーク時は4割程度であったが、現在では2割まで低下している。

国内では染色機械メーカーが約30社存在するが、直接の競合相手となる企業は4社程度である。以前は、台湾・韓国等の海外メーカーとは、海外市場のみで競合していたが、10年程前から性能が良くなり、日本製の3分の1から2分の1という価格で参入してきているため、国内でも強力な競合先となっている。C社では、これら海外メーカーに対抗するため、調達先の見直しや業務の効率化（生産規模の適正化、周辺機器の台湾メーカーへのアウトソーシング）等を図ってコストダウンに力を入れ、価格もピーク時より3割下げている。

## 海外事業

### a) 韓国、タイに営業拠点を設けるが、通貨危機などの影響で休眠状態に

1988年、韓国での販売窓口であった現地商社からの要請に応える形で、合弁で現地法人を設立した。資本金は400万円で、C社と現地パートナー企業の折半出資とした。現地販売を目的とする営業拠点（販売代理店）であったが、現在は休眠状態である。

次いで、1990年にタイで、現地での販売委託先の現地商社と国内関連会社と3社合弁で、現地法人を設立した。資本金は600万円で、3社の均等出資とした。タイでは、これまで現地のプリント工場に衣料用のオートスクリーン捺染機械（多色プリント用の機械）を大量に販売していたが、販売後のメンテナンスの必要性を強く認識していた。顧客はプリント機械を24時間稼働で使用しているため、故障をしても現地で部品の在庫を持っていれば即座に対応でき、顧客ニーズに応えられる。また、サポート体制を有していると機械を販売する際に大きな強みとなるなど、これら営業戦略面での判断から、進出を決定した。

タイ現地法人の従業員はピーク時で4名（現地人）であるが、現地パートナー企業の社員を転籍させてもらった。現地法人の社長はパートナー企業の社長が兼務し、C社の社長が非常勤取締役となった。日本からは出張ベースで対応し、現地パートナー企業に経理や役所への提出書類を任せていたが、日本への報告については決算書を2～3年分まとめて送ってくるなど、ルーズな面があった。経営は順調で1年目に単年度黒字を計上したが、現地パートナー企業は税金を納めたくないために、経費を増加させ、利益や配当を出さないなど、経営に関する考え方にギャップがあった。3年目から配当金を送金してくるようになったが、1997年の通貨危機以降、機械の現地向け輸出が停止し、現地機能も昨年まで停止し

ていた。しかし今年からようやく営業を再開している。

#### b) 上海に豪州企業と合併で内販・メンテナンスの拠点を設立

C社の取引先であるオーストラリアのスクリーン印刷機械の専門メーカーは、10年程前から中国で機械の代理店販売を行っていた。しかし、中国にはブローカー的な代理店が多く、顧客が求めれば他社製品を販売してしまうこと、正規の販売ルートを守らないこと、個人へのバックマージンを求められることなどがあって、代理店のコントロールに苦労していた。オーストラリア企業は、日本国内では、C社を総販売元としてスクリーン印刷機械の販売を行っていたが、C社がメンテナンスに習熟している点や資材の販売も行っている点を評価していた。一方で、C社側も日本企業の中国でのニーズが把握できていたので、中国での事業展開を共同で行うことになった。

2002年3月、上海の外高橋保税區にオーストラリア企業と合併で、営業を目的とする現地法人（貿易会社）を設立した。資本金は貿易会社の最低資本金である20万元（約3000万円）で、折半出資とした。上海を選択したのは、もともと繊維関連の企業が集積している地域であったこと、日系の物流会社・倉庫会社が多く細かい配送や管理ができること、日本からの飛行機の便数が多いこと、などが主な理由である。信用の問題を考慮して現地資本は入れず外資100%とし、スクリーン印刷機械の内販とメンテナンスを行う営業拠点を設立することにした。

#### c) 上海現地法人は元建取引と資材販売を狙いに

C社にとっての中国展開の狙いは、1) 現地の取引先と現地法人を介して人民元決済ができるようになること（輸出ベースでは外貨決済のみしかできない）、2) 機械の販売はL/C (letter of credit: 輸入信用状) ベースを基本としており、資材の決済をL/Cで行うと手続きが煩雑だが、現地法人を介せば送金ベースでの決済が可能になること、の2点であった。保税區は最初の2年間は所得税が免除されるので登記上の本社を置いているが、営業活動を行うためには利便性が悪いため、事務所は市内の中心部に置いている。

従業員は現地人が4名で、日本から長期出張ベースで営業担当者1名が総経理として派遣されている。董事長はC社の社長が兼務し、董事はパートナー企業2名、C社が2名となっている。現地従業員の1人は日本語が話せる人材で営業専任として雇用している。パートナー企業は、現地の取引先に機械を直接あるいは、C社を介した三国間貿易で販売し、C社が売掛金の改修、資材の販売、メンテナンス業務を担当している。現地法人では、会計の資格を有する経理担当者を雇っているが、設立の手続きや財務面に関しては、上海に支店を有する日本の会計事務所に任せている。

#### d) 売掛金の回収と人件費の上昇が経営課題

現地経営での問題点は、まず法制度面で税制が頻繁に変更になることと税制自体がわか

りにくいことである。次いで、現地企業との契約が簡単に破棄されたり、売掛金がなかなか回収できないことである。また、国内の取引では契約金を3割徴収しているが、海外ではそのような契約条件を結ぶことは難しい。

上海で人件費が上がってきたことも問題である。ワーカークラスの賃金は1,000元以下では難しい状況にあり、大卒（新卒）は1,600元程度、会計資格の保有者は2,000～2,500元、日本語が話せる人材は3,000～4,000元、管理職として日本語が話せる人材だと5,000元以上が相場である。また、上海では、福利厚生費（養老保険、医療保険、失業保険、住宅積立＝四金）として、基本給与の43.5%を負担しなければならないこともコストアップの要因となっている。

また、現地従業員は優秀であるが、会社に対する忠誠心に欠ける面などが問題点として指摘できる。

### 海外展開の評価と日本本社への影響

これまでの海外展開は、海外市場での機械や資材の販売・メンテナンスを目的とした事業展開であり、現地市場の落ち込みにより現地法人を休眠状態にするなどの問題はあったが、一定の成果を上げてきている。海外展開に応じて、日本本社から資材の輸出が増加することにより本社の収益に大きく貢献するなど、相乗効果を生んでおり、プラスの影響の方が大きいといえる。

### 今後の展開

C社では、チャンスとリスクを勘案しながら、今後、どこまで海外展開を推進していくかが課題と考えている。海外市場での競争は激しいので、現在は行っていない現地生産を検討することも必要になろう。上海には、イタリアやドイツなどの欧州の産業資材メーカーが多く進出してきており、各政府がビルごと借り上げて自国メーカーに利用させたり、展示会への出展の際にも、全面的にバックアップするなど、強力な支援体制を取っている。これらの動きに対抗するために、日本についても、現地での支援策を強化してもらいたいと考えている。

海外では、中国での市場開拓を中心とし、国内では不織布製造加工機械や産業資材など、付加価値の高い分野に注力していきたい。

## (21) アポロシーアンドアイ株式会社

...同業社を代表して、北京にパイロットファクトリー建設

...合併で訓練学校を設立するも、国内受注の減少により生産拠点の設立は困難に

### 企業概要

所在地	東京都大田区中央 8-2-9		
業種	電気・電子部品製造	業務内容	電子通信機器・部品等製造
設立年月	1967年8月	従業員数	45人
資本金	20百万円	国内事業所数	1工場
売上高	250百万円	海外売上高比率	10%

### 海外事業所の概要

企業名	北京アポロ技工培训中心		
所在地	北京（中国）		
業種	教育訓練学校の運営	業務内容	研修事業
拠点機能	人材教育	投資形態	新規の合併設立 －同社 50% －中国北京机床電器公司 50%
登記年月	－	従業員数	－
資本金	－	売上高	－
進出主目的	生産コスト削減を睨んだ本格的進出のための準備		

### 日本本社

1967年、中小製造業の集積する大田区で、現会長がアポロ通信工業株式会社を設立（1992年よりアポロシーアンドアイに社名変更）、電子通信機器および部品の製造を開始した。設立当初は、ケーブル検査装置などの特注品を設計・製造していたが、納品までに6ヶ月～1年程度を要するため、この間の資金繰りに苦しんだ。装置の製造に必要な部品は外注していたが、不良品が多く、求める精度が得られなかったため、部品生産を内製化し、外部からも部品の生産・加工を請け負うようになった。この部品加工が顧客から評価され、コネクタおよびケーブル各メーカー・代理店各社の加工指定工場となることにより、売上の柱となった。その後、ケーブル検査装置・加工装置を自社開発し、自社ブランドで販売するようになった。

現在では、自社開発装置販売が売上高の3割、部品加工が同7割を占めている。特に、ケーブルをコネクタに接続するためのハーネス加工が売上に大きく貢献している。取引先はケーブル・コネクタメーカー、電子部品取扱商社、電子機器セットメーカーなどである。

取引先である電子機器・部品メーカーの生産拠点は中国へ移転しており、日本国内には、1) 技術的に困難なもの、2) 納期が短いもの、3) 小ロットのもの、が残されている。バブル経済の崩壊後、取引数が減少するとともに加工賃は以前の半分以下になり、売上は最盛

期（3億5千万円）の40%程度の水準まで落ちた。取引先からのコストダウン要求も厳しく、発注金額が指定されるようになったため価格交渉ができず、取引を拒否すれば他社が損を覚悟で引き受けてしまう。コストを下げるためには人件費の削減が必要となるが、部品メーカーが計画生産を始め、部品を一時期にまとめて納入するようになったため、納期を守るためには短期間に集中して部品加工を行えるよう、従業員を確保しておかなければならない。その結果、従業員（社員：10名、パート35名）の削減ができない状況にある。

## 海外展開

### a) 海外市場開拓を視野に UL 規格の認可を取得、台湾・韓国へ代理店を設置

1987年にUL規格の認可を取得し、海外への販売も行っている。この規格は、火災保険組合により設立された米国の非営利安全保障機関（UNDERWRITER'S LABORATORIES INK.）が、火災・その他事故からの人命・財産の保護を目的に、製品の安全性に関する規格として発行したものであり、実質的には米国における安全規格となっている。この規格を取得することにより、日本国内および海外市場において、製品もしくは部品加工技術の信頼性を向上させることが可能となる。

台湾・韓国には代理店を設けている。台湾ではアポロ製の部品加工装置が現地企業に供給されており、台湾企業を経由して中国へ販売される場合も多い。アポロ製の部品加工装置は、全体の市場規模が小さく、競合他社に参入されにくい製品分野となっている。

### b) 日本国内での受注量減少に備え、パイロットプラントを設立

1989年、大田区工業連合会に属する地域の同業者間で、中国視察が計画された。6月に天安門事件が起き、参加者のキャンセルが相次いだため、9月にアポロ社長（現会長）を含む若手が北京を訪れることとなった。

視察の結果、中国進出に意欲的な企業が数社あり、単独での進出が難しいことから共同出資の提案もなされたが、実現には至らなかった。一方で、中国への生産移転による日本での受注量減少を予想していたアポロ社長は、中国生産によるコスト削減の必要性を感じており、3～4年後を目途に電子部品の生産拠点とすることを視野に入れ、単独でパイロットプラントを設立することとなった。

### c) 現地国営企業と合併で訓練学校を設立、日本へ研修生を派遣

1991年、北京市機械工業管理局の紹介により、現地国営企業・中国北京机床電器公司との合併により、北京アポロ技工培训中心を設立した。アポロは約600万円を現金出資し、中国北京机床電器公司是約600万円相当の工場と建物を現物出資した。当時、日本は好景気であり、人材不足が深刻であったため、まずは電子部品の生産・加工技術を教育する訓練学校を運営することにした。訓練学校では、中学校卒業後の現地学生に2年間技術を教育し、その後2年間は日本で研修を実施する、というプログラムが組まれており、日本側

としては労働力を確保できるというメリットがあった。

日本からは、アポロ社長自身が月に 2 回現地を訪問し、研修生に対する技術指導を行った。訓練学校は、日本側の中国人研修生受入企業 5~6 社に対して、それぞれ 2~3 名ずつの研修生を派遣した。研修生の給与（月間 3,000~4,000 円）は北京市機械工業管理局に支払うこととなっていたため、当局は研修生の派遣に積極的であった。

#### d) バブル崩壊により受注量減少、生産拠点としての確立が困難に

アポロでは、訓練学校の工場を利用して、日本国内で受注した部品生産・加工を一部分担させる予定であったが、1992 年のバブル経済崩壊に伴い、日本国内での受注量が大幅に減少した。部品生産を中国で行うためには、現地で生産管理・技術指導を行うため、1 名以上の技術者を日本から派遣し、常駐させる必要がある。受注量減少の状況下で、技術者を派遣する費用（年間 1,500 万円程度と見積もられる）を上回る利益をあげることは困難であり、訓練学校を生産拠点として確立する計画は一時断念せざるを得なかった。そのため、訓練学校の合弁契約は 5 年毎に更新する取り決めとなっていたが、契約更新を行わず、訓練学校の運営を休止することとした。

また、中国深圳には日系合弁企業が多く進出しており、電子部品の加工装置も多く使われていることから、生産拠点化を目的に現地で部品加工を指導するよう業務提携の誘いを受けたこともある。しかし、技術者を派遣することが難しく、資金も不足しているため断念した。

#### 海外展開の評価と日本本社への影響

自社開発の部品加工装置は、台湾・韓国の代理店を介して現地企業に供給されるとともに、台湾企業を経由して中国市場へも販売されており、この装置に限定すれば日本国内と同程度の売上をあげている。

訓練学校から日本側受入企業 5~6 社が合計 15~16 名の中国人研修生を受け入れており、所期の目的は達成した。研修生に対して宿舎を用意するという条件であったため、アポロでは工場付近にアパートを借りていたが、そのための費用が大きな負担となった。

中国での合弁事業立ち上げを経験したことで、人脈を築くことができ、現地独特の商慣習を学ぶこともできた。しかし、日本本社の経営環境が悪化し、海外生産による生産コストの削減は実現できなかった。海外でのビジネスチャンスがあっても、零細企業には海外進出は困難であると思われる。

#### 今後の展開

日本の製造業における海外生産移転の勢いは衰えず、日本国内での受注生産や部品販売による売上拡大は見込めない。今後は、自社ブランド製品（部品加工装置）の販売と新製品の開発に活路を見出したいと考えている。

自社製品の知名度向上のためには広報・宣伝が必要となる。大田区は地域の製造業振興のため、上海、シンガポール、ベトナムなどで展示会を行っており、それらの展示会に参加することで売上拡大につなげることができる。しかし、参加費用が負担となるため、現在は参加が難しくなっている。そのため、自社開発製品の広報・宣伝が十分にできていない。

また、部品加工における価格競争から脱却するためには新たな自社製品の開発が必須であり、研究開発力の強化が課題となっているが、現在の経営環境下では研究開発スタッフおよび予算を確保することが困難な状況となっている。まずは、現在のスタッフによるアイデア出しから始めたいと考えている。

## (22) G 社

…グループ本社の経営判断に基づくシンガポール進出・撤退

…シンガポールから引き取った生産機能を日本からタイに移管

### 企業概要

所在地	東京都		
業種	精密機器・医療機器製造	業務内容	小型汎用エンジン用キャブレター、流体制御機器等の開発・設計・製造・販売
設立年月	1972年7月	従業員数	520名
資本金	125百万円	国内事業所数	1工場
売上高	76億円	海外売上高比率	40%

### 撤退事業所の概要

企業名	D 社		
所在地	シンガポール		
業種	精密機器・医療機器製造	業務内容	小型汎用エンジン用キャブレターの製造
拠点機能	生産	投資形態	独資
登記年月	1978年6月	従業員数	最大時:400名(うち日本人3名)
撤退年月	1998年7月	売上高	15億円
撤退理由	米本社の経営方針による		

### 日本本社

G 社の設立の発端は、1972 年の米 B 社（燃料制御機器）が日本の C 社との合弁により、G 社（資本金 1 億円）を設立したことに始まる。米 B 社は日本市場への進出にあたって、生産技術の向上を目指しており、日本で技術優位性のあるパートナーを求めている。そこで、オートバイ・自動車のキャブレターメーカーであり、技術力に優れていた C 社との合弁が設立した。その後、1976 年には G 社は米 B 社の 100% 子会社となり、1994 年に現在の社名に変更した。

G 社は、設立初期には米 B 社から小型汎用気化器の製造ノウハウ、C 社から生産技術の提供を受けて、チェーンソー、草刈機に組み込まれる小型汎用気化器を製造し、まず米国市場、続いて欧州市場へ製品を供給した。設立当時、小型汎用気化器の世界市場において、米 T 社が大部分のシェアを握っていたが、プロ仕様の高級林業機器メーカーである独 S 社が G 社製気化器を導入したことにより技術力に対する評価が高まり、急速にシェアが拡大した。

現在の売上高は 75 億円（2002 年度）であり、うち国内市場向けが 6 割、輸出向けが 4 割となっている。現在、主たる競合先は国内に 2 社あるが、G 社は技術力と品質で他社をリードしている。模倣品が中国で生産されているが、品質を重視する日本の顧客が求める水準には達していない。



輸出先については、米国・欧州がメインであり、近年東アジア向けが増加している。

## 海外展開

### a) グループ本社の要請に基づき、シンガポールに生産拠点を設立

米 B 社は、ミシガン州に工場を有していたが、UAW（全米自動車労働組合）の力が強くなるにつれて人件費が高騰したことから、生産コストを削減するためメキシコのマキラドーラ（輸出保税加工区）へ生産拠点を設立した。しかし、受注量の増加により、生産能力確保とグループ全体でより安定した生産体制を構築するため、1977年にG社に他国にも生産拠点を設立するよう求めてきた。

G社は、進出先としてシンガポールを選定したが、その理由は、1) 他のアジア諸国と比較して政情が安定しており、インフラが整備されていたこと、2) 当時は人件費がまだ低かったこと（ワーカーの初任給が月140シンガポールドル程度）、3) 政府から各種の優遇処置を受けることができたこと、である。1978年に現地法人シンガポールG社を設立した。資本金は40万シンガポールドルであり、G社が全額出資した。

### b) 設立初年度から単年度黒字を実現

現地設立法人には、G社副社長が就任、現地法人の運営についてはすべてG社のコントロール下に置き、1979年より、従業員40名の体制で工場の操業を開始した。

進出当時、シンガポール政府は、エンジンメーカー、エンジン関連部品メーカーの誘致を促進しており、様々な優遇処置を受けることができた。特に、法人税については、操業後5年間免税、1984年には、工場増設と設備投資を行ったことで引き続き3年間免税となった。更に、1989年に工場を移転拡張した際に3年間は半免となり、計11年間にわたって優遇税制が適用された。

1989年に工場を移転・拡張した際には、別会社が所有していた50年間の借地権を引き取り、年額1シンガポールドル/m<sup>2</sup>と低コストで用地を確保することが出来た。

このように政府による優遇処置のメリットもあって、現地法人の収益は順調に伸びた。現地法人はG社と同様の生産工程で、同じ製品を製造し、米国、欧州向けの輸出基地となった。

設立後6~7年後には品質・技術レベルが日本に追いつき、従業員規模は約250名（さらに最大時には約400名）に拡大、売上比率G社：シンガポールG社=7：3程度となった。設立当初から黒字を計上するなど財務的には何の問題も無く、設備投資についてはすべて内部留保で賅った。

### c) 人材採用における工夫

品質管理、器具の設計、設備のメンテナンスなどを行う技術者の採用にあたっては、数学の試験（三角関数、対数、統計など）を行って、慎重に採用の可否を決めた。パソコンの操

作だけでは技術を本当に理解しているのかどうか見極められないので、紙と関数電卓だけを与えて基礎的な能力を確かめた。採用後の品質管理教育には、日本の通信教育の英語版等も利用した。ワーカーの採用にあたっては、手作業の正確さ・速さを試すため、クレペリン検査（情緒の安定性、仕事にかかる態度、適用力などを判断するために、継続的な数字の足し算を行わせる、代表的な作業検査法）および物の置き換えテストを実施した。クレペリン検査についてはとても的確な判断材料だと考えている。

#### d) 品質管理・技術指導の現地化に失敗し、品質低下を招く

1990年以前は、現地従業員のジョブ・ホッピングに備え、最低でも2名以上の従業員に技術指導を行っていた。実際には、ジョブ・ホッピングはそれほど深刻ではなかったものの、1991年に現地に派遣されていた最後の日本人が帰国し、現地人による管理体制に変わると、技術者が自分のポジションを守ろうとして技術を囲い込むようになったため、後進の技術者が育たず、現地法人全体の技術レベルが低下してしまった。

1994年以降顧客からのクレームが増加するようになり、また、現地人の技術者が辞めたために品質管理・技術指導は日本人が担当しなければうまくいかないためと米本社が判断し1995年に再び日本人技術者1名を派遣した。

#### e) グループ本社の経営判断によりシンガポールから撤退、生産拠点集約に失敗

米コンサルティング会社から、G社グループ全体でみると設備過剰であり、米国・メキシコ・日本・シンガポールの生産拠点を集約すべきである、との報告を受け、米本社はシンガポールからの撤退を決定した。この報告は、単に財務分析だけで判断されたものであり、各拠点の生産面における特性・技術レベルが考慮されたものではなかったが、当時の米本社の経営陣には業界に関する知識に誤認があり、提言の問題点を理解することはできなかった。

1997年には、シンガポール現地法人閉鎖の具体的な計画が始まり、シンガポール現地法人の生産していた製品全体のうち、6割をメキシコ工場へ、4割をG社へ、それぞれ移管することとなった。

撤退に際して、現地従業員にはそれぞれ転職してもらったが、特に混乱は無かった。

シンガポール現地法人では、G社と同様に高度な技術力を要するプロ仕様品も多く生産していたが、汎用品を主体に生産してきたメキシコ工場の技術レベルでは、これらプロ仕様品の生産においてシンガポール現地法人並みの品質が実現できていない。

一方、シンガポール現地法人からG社への生産移管にあたっては、技術的な問題は生じなかったものの、コスト面での問題が生じた。G社では、欧州向け製品の生産をシンガポール現地法人から引き取ったが日本での生産に伴う人件費などのコスト上昇と、米本社の副社長が欧州の顧客に3年間にわたる継続的なコストダウンを約束したことが重なり、採算が取れなくなってきた。

#### f) 生産コスト低減を目的にタイへ進出

シンガポール現地法人から G 社へ生産移管した製品のコスト競争力を取り戻すためには、再び生産コストの低い海外に生産移管を行う必要があると考え、海外進出を検討し始めた。

進出先としては、タイを選択したが、その理由は、1) 労務費が日本の 15 分の 1 であったこと、2) ワーカーの確保が容易であったこと、3) アジア諸国でシンガポールと同様に政情が安定していること、4) 日系自動車メーカーおよびその周辺企業が進出しており、高品質の部品を調達し易いこと、である。G 社は、タイ子会社を 100%子会社とすることを望んだが、組織を簡潔にするとして本社の 100%子会社となった。現地オペレーションは、G 社が行うこととなった。

タイ工場は 2002 年 9 月に操業開始したばかりであり、現在は製品の組立工程のみを行っているが、将来的には、機械加工・部品加工を行い G 社の部品供給基地もにらんでいる。現在の出荷先は、欧州をメインとしている。

#### 日本本社への影響

シンガポール現地法人の撤退後も、日本国内市場の伸びが現地法人の減少分をカバーし、全体としての売上高は落ちなかった。シンガポール現地法人の生産量のうち 4 割を G 社で引き取ったが、国内では、自社工場以外にも外注先として 3 工場を確保しており、生産量拡大に対応できた。

#### 今後の展開

G 社では、今後とも技術開発を推し進め、他社に対して技術優位性を保ち、技術力を武器に気化器以外の部門への進出をより進めていきたい。例えば、石油ヒータ用燃料制御機器、血圧計、透析器等の医療機器の流体制御機器の開発製造を行っている。これらはニッチ産業であり、これまでに気化器製造で蓄積した技術で対応可能な分野である。透析器用制御バルブは、日本の大手メーカーに納入しており、マーケットとしてはそれ程大きくはないが、将来性はあると見込んでいる。

また、主力製品の気化器については、今後も国内・欧米のメーカーをターゲットとしていく方針である。中国市場については、香港・台湾の資本が北米の倒産した老舗メーカーを買収し、中国国内で生産し主に北米向に輸出しているこれらのメーカーもターゲットとしている。中国国内自体の市場はまだ低いと考えている。

(23) S社

...技術援助を目的としてハンガリーへ進出

...合弁パートナーの戦略に従って撤退

企業概要

所在地	福島県		
業種	窯業・土石製品製造	業務内容	ガラス繊維及び同加工品の製造・販売
設立年月	1946年7月	従業員数	250名
資本金	450百万円	国内事業所数	3工場、10営業所
売上高	8,200百万円	海外売上高比率	0%

撤退事業所の概要

企業名	K社		
所在地	シャルゴダリアン (ハンガリー)		
業種	窯業・土石製品製造	業務内容	ガラス繊維及び同加工品の製造・販売
拠点機能	生産機能	投資形態	新規の合弁設立 -S社 4% -A社及びB社 22% -C公社 17% -ハンガリー国営公社等 57%
登記年月	1987年	従業員数	60名 (うち日本人2名)
撤退年月	1999年3月	売上高	1,700百万円
撤退理由	合弁パートナーの意向により撤退		

日本本社

S社は、1946年にガラス器具製造業を営むS商会として設立された。1949年には、日本で初めてグラスウール（ガラス短繊維＝ガラスを細かい繊維に加工し、綿状にしたもの）の工業生産化に成功し、商号を現在のS社に変更した。当初は、産業用をメインにグラスウールの生産を行っていたが、高度成長期に冷蔵庫の断熱素材としてグラスウールが利用されるようになってから需要が拡大し、大手家電メーカーを取引先として、順調に業績を伸ばした。

オイルショック時に石油価格が高騰したことで、生産過程で大量の石油を使用する同社は大きな危機を経験した。同社は、従来のジェットバーナーのみを使って熔融したガラスを繊維化する「ジェット法」に変わる新たな製法として、遠心力で熔融したガラスを吹き飛ばすことにより、より少ない火力で繊維化が可能となる「遠心法」を自社開発し、この危機を乗り切った。「遠心法」は、石油消費量を従来の5分の1に節約した画期的な技術であり、グラスウール製造の世界3大技術の1つとなっている。現在、S社はA社グループ

プの一員として同グループのグラスウール部門を受け持ち、ガラス長繊維を受け持つ A 社とともにグループの一翼を担っている。

S 社の生産するグラスウールは、約 60%が一般住宅用断熱材として、約 40%が産業用断熱・保温・吸音・内装材として用いられており、前者は住宅メーカー・工務店へ、後者はゼネコン等へ販売される。現在、S 社の売上は 80 億円程度であり、グラスウールの国内市場規模 21 万トン程度（約 400 億円）の 2 割程度を占めている。生産量の大きい競合先は国内に 2 社あり、これら競合他社はグラスウール製法の世界 3 大技術を有する海外企業から技術導入を行っている。

現在、着工数減少に伴い建材市場が縮小傾向にあり、発泡スチロールやウレタン等発砲系を用いた断熱素材が、競合製品としてシェアを拡大しており、断熱材市場に占めるグラスウールのシェアは、落ち込んできている。しかし、省エネの観点から住宅の断熱基準が年々強化されてきており、より厚みのある断熱材の必要性が高まっているため、断熱材の需要量全体は伸びている。

グラスウールは、その容量に比して重量が軽く、輸出には不向きであるため、国内市場において海外製品との競合はほとんどなく、S 社においても製品の生産・販売は、100%国内で完結している。ただし、コスト削減要求が強く、グラスウールの単価は一時に比べ下落している。

## 海外展開

### a) 自社開発のグラスウール製造技術を各国へ輸出

S 社のグラスウール製法は、仏 D 社、米 E 社の製法と共に世界のグラスウール製造 3 大技術と呼ばれている。S 社では、世界に広く自社開発技術を供与し、技術収入を獲得することを目的に、古くからグラスウール製造技術の輸出を行ってきた。

「ジェット法」についてはオーストラリア（1965 年）、カナダ（1970 年）の企業と、技術輸出契約を締結した。また、「遠心法」については、イタリア（1980 年）を始め、中国・上海（1984 年）、中国・北京（1985 年）、韓国（1989 年）、米国（1993 年）、スイス（1998 年）の各企業と技術輸出契約を結んでいる。大半の場合、取引先である日系商社の橋渡しで、これらの技術供与先企業と知り合ってきた。

技術輸出先の国では、当該技術に関する特許を出願する。技術収入は、期間を定め（通常 5～10 年）、ロイヤリティベースで年間売上高の 2～3%を受け取る。共産圏との契約などでは、ロイヤリティなしで、一括払いで技術収入を得る場合もある。収入形態としては、ロイヤリティの方が望ましいと考えているが、その理由は、技術供与先との関係が継続し、新しく開発した技術を供与する機会が得られるからである。

契約を結ぶ際に、「遠心法」の設備の一部を構成するスピナー（熔融ガラスを繊維化する際に回転させる消耗部品）を、S 社が独占的に供与先企業に供給するよう取り決める。このスピナーの販売により得られる収入は、ロイヤリティ収入を上回る場合もある。

## b) C 会社の要請でハンガリーでの合弁事業を開始

1987年、ハンガリーでの技術輸出契約の交渉を行った際、加盟途上国への投融資およびその振興を行う C 会社から要請があり、ハンガリー・日本・C 会社による合弁で現地法人を設立することとなった。

資本金は現地通貨建てで 3 億 9 千万 ft (フォリント、約 12 億円) であり、ハンガリー側は現地国営板ガラスメーカー F 社、現地大手スーパー G 社の 2 社合計で 57%、日本側は A 社、B 社、S 社の 3 社合計で 26% (うち S 社は 4%)、C 会社が 17%を、それぞれ出資した。合弁成立の背景には、C 会社と B 社が親しかったこと、A 社と関係の深い B 社が現地への進出意向を持っていたこと、がある。S 社にとっては、当初現地で生産拠点を設立する意図はなく、現地への技術援助的色彩の強い進出となった。

## c) 立上準備期における役割分担

進出に際しては現地から協力を得られ、F/S (フィージビリティ・スタディ：企業化可能性調査) 全般については A 社が実施したので、進出にさほどの苦労はなかった。F 社からは、現物出資として、ブタペストから北東 150 キロ、チェコとの国境近くに位置するシャルゴダリアンという工業都市に持つ土地と建物の一部が提供され、日本側が立案したプランに基づいて工場を新設した。

技術面については、主に日本側が担当した。まず、現地の技術レベルが把握できていなかったもので、技術者を送り現地の技術調査を実施した。生産設備については、最新鋭のガラス溶融炉をはじめ、大半を日本から持ち込むこととした。プラントの建設期間中には、日本からスーパーバイザーとして延べ 12~13 名を送り、A 社から派遣された工場長の他、生産開始まで日本から派遣した技術者 2 名程度が技術指導にあたった。

経営管理体制について、現地法人トップには F 社出身者が、日本側 3 社、C 会社より、各 1 名が取締役に就任した。現地法人運営においては、A 社と B 社がリーダーシップを握り、C 会社は財務的な観点からサポートを行う、といった役割分担であった。

## d) 激しいインフレに悩まされつつ、欧州市場開拓に成功

従業員 60 名でスタートした設立当時は、ワーカーレベルで月額 1 万円程度と人件費はまだ低かった。工場は 24 時間 3 交代制で操業し、事務職については現地に合わせフレックスタイムを導入した。従業員は 100%共働きであり、出勤・退社時間を個人の裁量で決めてしまい、組織感覚に欠けるなど、勤労感覚は随分日本と異なることに戸惑った。従業員の知的レベルは高く、品質的には問題がなかった。

当時、ハンガリーは共産圏 (自由主義経済へ移行するまでの過渡期) であったため、政府は外貨獲得を目的に輸出を奨励し、製品の 6~7 割はドイツを中心とする海外市場へ向けられた。欧州市場では、現地営業担当者がイタリアにある S 社の技術供与先企業と連携し

て、イタリア、スイス、オーストリア等で販路を開拓した。ハンガリー側合弁パートナーは現地での営業活動を行い、内地向け販売も拡大した。当初、現地法人の売上が伸びず、一時日本へ製品を輸入したこともあったが、**1995**年からは黒字で推移した。

現地では、激しいインフレのため人件費、原材料などが高騰し、しばしば資金繰りを圧迫したため、その都度増資が必要となった。**1992**年までに**4～5**回の増資を行い、資本金は最終的に**6億7千万ft**まで拡大した。

#### e) A社の戦略で撤退

その後、合弁パートナーである**F**社が倒産し、**F**社の持っていた株式を日本側が買い取ることとなった。日本側は、新たに**H**社、**I**社が資本参加し、日本側の持分は**78%**に拡大、**S**社の持分も**12%**程度となった。ハンガリー側は、新たに現地投資会社が**5%**を持つこととなった。

**F**社倒産後も**A**社は経営をコントロールしてきたが、距離の問題から現地法人のコントロールが困難であったこと、技術援助の目的はほぼ達成されていたことから、これ以上欧州でグラスウール事業を展開していく意向はなかった。**1999**年**3**月、日本側が持分の売却意向を表明し、入札の結果、東欧市場の開拓を志向する独**J**社（建材メーカー）の落札が決まった。**C**公社側は、日本側のイニシアティブで運営するよう希望したが、リスク分担の観点から、日本側の要望通り独**J**社への売却が決まった。

#### 海外展開に対する評価

現地法人の設立は、現地での販売を企図したものであったので、本社の生産体制にはまったく影響がなかった。収益として、配当の他、現地法人へのスピナー販売収入が日本本社にもたらされたことは、大きな収益貢献になったと評価している。

独**J**社への株式売却益は出資額を充分回収でき、売却後、現地法人とのライセンス契約を解消し、新たに独**J**社と**4**年間の技術供与契約を結んだ。

#### 今後の展開

**S**社は高断熱商品・環境施工性に配慮した商品・外張、外断熱工法等の開発、商品化に踏み切る予定である。

人口**1**人あたりのグラスウール使用量をみると、米国の**8kg**、欧州の**4～6kg**に対し、日本はまだ**2kg**である。気候の違いもあるが、この数字だけを見れば日本における断熱材の潜在需要は大きく、今後グラスウールの需要は伸びていくものと考えている。

日本では発泡スチロールやウレタン等の発砲系が伸びているが、世界的傾向を見ると不燃素材であるグラスウールやロックウールの方が主流であり、今後は、環境配慮などをアピールしながら、再びシェアの奪回を図っていく方針である。今後の海外進出については、技術輸出という形態では考えられるが、生産拠点の設立についてはあまり考えていない。

