

第2章 海外事業展開における経営課題への取組み

本章では、第1章で整理した海外事業展開の段階別の経営課題に対し、今回のインタビュー調査により得られた中小企業の個別・具体的な取組みのポイントを適宜紹介し、実際各々の場面でどのような対応が求められるのか、その考え方・留意点を整理した。

目次

| | ページ | | ページ |
|--------------|-----|--------------|-----|
| 1. 検討段階 | | 4. 維持・拡大段階 | |
| 海外展開事業分野の検討 | 16 | 現拠点の機能強化 | 35 |
| 進出先候補の選定 | 16 | 新たな拠点設置 | 35 |
| 進出形態、出資規模の決定 | 17 | 生產品目の見直し | 36 |
| 事業計画の策定 | 19 | 設備増強・新拠点設置の際 | 36 |
| 海外事業展開の決定 | 20 | の資金調達 | |
| 2. 準備段階 | | 5. 移転・撤退への対応 | |
| 事業環境の把握 | 22 | 撤退の手続きの確認 | 38 |
| パートナー企業との交渉 | 22 | 拠点の移転・撤退の判断 | 38 |
| 会社設立（登記） | 24 | 現拠点の資産の処分 | 39 |
| 政府機関への手続き | 24 | 従業員対策 | 39 |
| 人材の確保・研修 | 24 | | |
| 工場建設 | 25 | | |
| 販路開拓 | 26 | | |
| 生産立上げ | 26 | | |
| 3. 操業段階 | | | |
| 原材料・部品の調達 | 27 | | |
| 生産 | 27 | | |
| 販売 | 29 | | |
| マネジメント | 31 | | |
| 環境変化 | 33 | | |

1. 検討段階

1- (1) 海外展開事業分野の検討

はじめに、海外事業として展開する分野を明確にする必要がある。どの製品を、もしくはどの工程を海外に移管するかを決定することが必要である。その際に、例えばコストダウンを目標とする場合には海外生産を実施した際に期待できるコスト削減効果を、販路拡大を目標とした場合にはそれが期待できる市場を把握することが重要である。

◇日本で成熟化した製品を海外で低コスト・安定的に生産

日本本社では、人員の10%を研究開発に充てるなど新事業開拓を重視。中国では、日本国内で競争力を失った事業を既に日本で確立した技術を活用し、事業を安定化させ、機械設備とともに順次継承。

- 企業名：P社（情報機器部品、FA 機器製造等）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇市場を見極め自社海外事業展開の方針を具体化

付加価値の高い両面・多層プリント基板市場には、大手企業が多数参入、規模の論理からも競争のメリットが減少。一方、片面プリント基板市場は、日本国内でこそ、両面・多層プリント基板の需要に押され規模が激減しているが、海外では、依然ニーズが底固いことが判明。このため、海外製品を片面プリント基板に特化、顧客に近接した場所で製造することにより、顧客の多様なニーズに対し即応体制、販売力を高め、優位性を確保。

- 企業名：h社（プリント配線板の製造販売）
- 進出形態：直接投資（合弁）

1- (2) 進出先候補の選定

検討段階においては、進出先候補地の選定が必要である。進出先の候補地に関する市場情報、競争・競合環境、労働者のレベル、外資系企業に対する優遇政策など基礎的な情報を入手し、自社の目標と照らし合わせた上で進出先を絞り込むことが重要である。

進出先候補地が絞り込まれた後、その候補地についての具体的な情報収集のための現地調査を行う必要がある。その際には、提携できる企業の有無を確認するとともに、自社の事業が求める立地条件を明確にし、詳細な検討事項を一つ一つ詳細に検討していく必要がある。例えば、事業実施に関する各種規制の有無、規制が存在する場合にはその対応方法、会社設立・運営に関する諸制度、企業誘致に関する具体的な優遇政策、電力や工業用水の

確保条件、排水など公害関係の規制、労働者の具体的な採用条件などをあげられる。これらの情報収集にあたっては、日本側の海外投資支援機関や現地政府の誘致窓口などのほか、必要に応じて外部の専門コンサルタントを活用することも有効である。

◇進出候補地の諸条件を比較検討

マレーシアに進出した取引先への対応のため、マレーシア及び周辺国を進出候補国として検討し、現地調査を実行。その結果、進出を一旦断念したが、親会社からインドネシアへの進出について打診され、調査を実施したところ、投資環境、賃金水準、物流面で優位だったため、インドネシアに決定。

企業名：d社（ワイヤーハーネス加工）

進出形態：直接投資（単独出資）

◇投資優遇策を重視

主要な取引先である大手事務機メーカーがタイやマレーシアに量産工場を設立したため、労働コストの安価な地域に工場を設けることが急務となった。

このため、人件費や税制など現地の事業環境に関する調査を行った結果、工業団地、道路、港湾などのインフラや、保税地区など優遇制度の整備が進むインドネシアへの進出を決定。

企業名：i社（事務機器等のワイヤーハーネス加工組立等）

進出形態：直接投資（合弁）

1－（3）進出形態、出資規模の決定

進出形態については、「②適切な進出形態の選択が重要」(p.10)に示したとおりであるが、候補地の投資への諸規制を考慮しつつ、具体的な候補地の条件、とりわけパートナーとなる企業の存在条件を踏まえて、再度検討することが重要である。

単独出資以外の事業形態を選択する場合には、合弁相手や事業委託先などの事業パートナーの選定が、事業の成功に大きく関わってくるため、その選定に際してはより慎重な対応が必要である。パートナー候補を選出し、その候補企業の技術力、資金力（財務状況）、信用力、経営管理力などを的確に把握し、慎重な決定を行うことが重要である。そして、出資規模、合弁については出資比率に関する目標を確定する必要がある。

■単独出資を選択した場合

◇自社の強みを発揮させることを重視し単独出資で進出

合併で進出すると合併先の意向を経営に反映させなくてはならず、自社の強みである納期管理、品質管理、安全管理を徹底することができないと判断し、独資での進出を方針決定。

- 企業名：H社（子供服の縫製）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇目標と進出形態を十分に検討

生産コスト削減を目標とし、土地代や人件費の安価な中国において、現地企業と合併で生産拠点を設立することを検討。

合併相手の人間性、工場や技術の水準、投資採算などの詳細な情報収集・検討の結果、①自社に不利な契約条件を押し付けられる等、適当な合併相手を見つけることができなかったこと、②経営判断の度に日本本社と合併先中国企業が衝突する可能性が高いことを理由に合併での進出を断念。

次に、単独出資での生産拠点設立を検討したが、①単独出資での生産拠点の設立には、借入れも含めた多くの投資を要し、設立後数年間での借入金の返済を見込めなかったこと、②撤退すると決めた場合、設立と同じくらい煩雑な手続きを伴うことなどから、生産拠点の設立を断念。

そこで、国内市場が今後成長する余地がないため、海外での市場拡大を主目的とし、営業・販売活動に特化して海外進出する方針に転換し、独資の販売拠点を設立することを決定。

- 企業名：I社（調味料、冷凍食品、商品類、食材の輸出入、販売）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

■合併を選択した場合

◇日本本社で余裕資金を残すため合併を選択し、出資割合を抑制

自社製品の販売先は日本国内であるため、ファッションビジネスの流動性が非常に高く、市場に合わせた柔軟な対応力を持っていることが必要と判断。そのため、常に日本本社で余裕資金を持たせること、財務体質の健全性を維持することといった理由から、出資比率は10%に抑制。

- 企業名：D社（スポーツカジュアルウェア企画製造販売）
- 進出形態：直接投資（合併）

◇経験とノウハウが十分でない分野を合併先パートナーにサポート

合併企業設立のねらいは、地元政府との交渉、法制度への対応、雇用の確保と維持等に関する業務をパートナー企業に全面的にサポートしてもらうこと等、自社が、経験とノウハウが十分でない分野をパートナー企業に期待。営業活動、生産活動、販売活動は自社が責任を持って実施。

- 企業名：h社（プリント配線板の製造販売）
- 進出形態：直接投資（合併）

■業務提携を選択した場合

◇初期投資の抑制を重視し生産委託を選択

中国で情報収集や営業活動を行ってきた結果、中国での事業展開に目処が立ったため、手間のかかる時計製造の後工程部分の委託加工を中国・華南で開始。委託加工形態を採用した理由は、当時天安門事件直後で政情不安定であり投資に不安があったことと、初期投資を極力抑えたかったことの2点。生産委託の形態を活用することで、リスクを最小限に抑制。

- 企業名：P社（情報機器部品、FA 機器製造等）
- 進出形態：業務提携（生産委託）→直接投資（単独出資）

1－（4）事業計画の策定

前述した事業環境に関する情報に基づいて、事業計画を策定する。事業計画に記載する内容は、各社の事業内容や事業形態によって異なるが、以下のような内容を詳細に詰めておく必要がある。

まず、日本国内との役割分担を明確にしておくことが重要である。従来の国内生産を海外生産に切り替えるのか、海外生産は増産分と位置づけるのか、国内の既存工場はどのように活用するのか、海外工場の運営に対して国内の既存工場はどのような支援を行うのかなどはその一例である。海外事業で確保した利益を、どう国内事業に結び付け、企業を存在させるのかという視点が必要である。

また、工場等の設備投資計画を策定することも不可欠である。どの程度の規模の生産量を目標とするのか、そのためには生産設備の構成をどのように設定するか、生産設備・機器は日本から持ち込むのか、現地で調達するのかなどを明確にし、それに基づいて投資金額を算出する。

この投資規模をベースに、資金計画を策定する。投資回収期間を何年に設定するか、そのための資金をどのように調達するかなどを決定する。

原材料・部品の調達計画も重要である。現地で使用する部品・材料の品質水準をどのレベルに設定するかを踏まえて、日本から調達するか、現地で調達するかを決定することが求められる。特に、日本から調達する場合には、輸送コスト、在庫コストなどが加わるため、日本国内に比較してコスト高になることが多いため、コスト削減を目標とした海外事業展開を行う際には慎重に検討する必要がある。

販売計画、従業員の確保・育成計画についても、正確な情報収集を行った上で、どこをターゲットにするのかといった事業計画を策定することが求められる。

◇事業計画の策定により明確な経営目標設定

販路開拓の対象を主に日系の事務機メーカーに定め、事業計画を作成。インドネシア工場は、規模のメリットをいかし、利益をあげていくことを求めたため、シミュレーションを実施した結果、従業員 150 名規模を採算ラインと設定。早期にこの規模を達成することを経営目標に定め、受注獲得に努力。

企業名：i 社（事務機器等のワイヤーハーネス加工組立等）

進出形態：直接投資（合弁）

1 - (5) 海外事業展開の決定

事業計画に盛り込まれた情報に基づき、経営会議などにおいて十分な議論を行い、海外事業展開を決定する。その際には、事業化可能性調査（F/S）を実施し、収支等の目標が達成できない場合には、海外事業展開の是非について再度慎重に見極める必要がある。

◇入念な現地調査により、主要顧客からの薦めを辞退

海外展開を意識し始めた 1990 年ごろ、主要顧客企業から、マレーシアへの進出を薦められた。2 回ほど現地に赴き、周辺の新たな取引先企業を探したが、見つからなかったため、進出を断念。中国（大連市）への進出も検討したが、十分な需要が見込めなかったため、こちらも断念。その後、香港を対象として市場性を調査。その結果、得意先になりそうな企業数が見込め、かつ十分な受注が取れると判断し、進出を決定。

企業名：b 社（工業包装材の設計・加工・販売）

進出形態：直接投資（合弁）

◇高付加価値部品の海外での需要拡大を予測して早期進出を決定

価格、規模、品揃えでは大手企業に太刀打ちできないので、価格競争の無い事業領域を見つけて品質を保証した上で展開していく戦略を推進。こうした技術に裏付けされた製品は、模倣が困難であるため、コスト競争に巻き込まれる可能性は低いため、将来、大手メーカーの対アジアへの進出が増大するに伴い、高品質な部品に対する需要も必ず増大するとの予測のもと、自ら海外で事業展開を進めることを決定。

企業名：j 社（小型精密部品の設計・製造）

進出形態：直接投資（合弁）

2. 準備段階

2-（1）事業環境の把握

具体的な事業計画を策定するにあたって、事業環境に関するより詳細な情報収集が必要である。工場建設地点の用地条件、工場建屋などの確保条件、機械設備の調達・搬入条件、原材料や部品の調達条件、関連業務の外注先の確保条件、輸出入に関わる手続などはその一例である。

事業環境のより詳細な情報を踏まえて、既に策定した事業計画の内容を再確認し、必要に応じて計画を修正することが重要である。

◇現地に赴き操業環境を徹底して調査

自社の強みの一つである納期管理を徹底するためには、停電のリスクが低く労働供給が安定している地域への進出が不可欠。進出先は約 30 ヶ所の候補地全てに社長自らが赴き、その地に進出している日系企業に対してヒアリングを行い決定。

- 企業名：H 社（子供服の縫製）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇プロジェクトチームを立ち上げ、現地調査により事業環境を体感

取締役を含む 3 名のプロジェクトチームを立ち上げ、月の半分は深圳市で調査を実施。中国事業のノウハウは全くなかったため、事前調査では、取引先工場の場所の選定から始まり、現地の地理など、地図上でみた距離感の違いを実際に歩いて確認。また、会計決済を中国元にするか米ドルにするかは取引先により異なるため、会計決済方法を調査。

- 企業名：c 社（精密プラスチック射出成形加工、金型設計・加工）
- 進出形態：直接投資（合弁）

2-（2）パートナー企業との交渉

合弁方式及び生産委託・販売委託などの業務提携方式を選択する場合には、パートナー企業との間での事業計画に関する交渉が、事業の成功・失敗に大きく影響するために非常に重要なプロセスである。

合弁方式の場合には、出資比率の設定がその事業の経営権に直結するだけに、より慎重かつ戦略的な交渉を行うことが極めて重要である。また出資方法についても、パートナー側が、土地・建物などの現物出資を提案することも少なくないが、この場合には、その出資物件の資産価値を正確に把握することも重要である。次に、パートナー企業との役割分

担を明確にする必要がある。経営責任者をどちらが担当するか、特に経理業務をどちらが掌握するかは、操業段階、維持・拡大段階、さらには移転・撤退時においてもトラブル要因となるために、より慎重な交渉が必要である。また、利益の配分についても、後々のトラブル要因とならないように、明確なルールを定めておくことが重要である。

業務提携方式の場合には、生産及び販売に関する手数料の設定、生産の場合には原材料や部品の調達、品質基準を満たさない不良品の取扱い（現地で処分されると、横流しされることも少なくない）、納期条件などをきちんと交渉しておくことが重要である。

パートナー企業との交渉にあたっては、予め策定した事業計画に基づいて詳細項目を詰めていくことが重要である。交渉の際に通訳を介在させることも少なくないが、通訳のレベルや信用性を担保することが重要であり、日本側が信頼できる通訳を連れて行くことも解決方法の一つである。

◇社長自らが交渉にあたり、リーダーシップを発揮

アトランタの大手医療機器メーカーと交渉する際は、決断力のある社長自らが先頭に立ってリーダーシップを発揮。交渉中は日本本社と頻繁に連絡を取り合い、技術等に関する細かい条件のひとつひとつに至るまで、つぶさに調査・検討して業務提携を決断。

企業名：M 社（人工呼吸器製造）

進出形態：業務提携（生産委託）

◇パートナーと事前準備不足のまま交渉に臨んだため、不利な契約と財務管理に苦慮

公的機関の主催するセミナーに参加したり、既に進出している企業を通じて情報収集を行ったりしたが、実際に中国で業務を行う際に失敗しないための具体的な方策などは学ぶことができず、事前準備不足のまま、合弁相手との契約交渉を行ってしまった。

その結果、合弁相手が会社設立手続や申請を行い、工場建物を提供してくれたが、機械一式などの設備と当面の運転資金、原材料の仕入資金や従業員の人件費などすべてを自社が負担することになってしまった。合弁相手の中国人は、自らは何もリスクを負わず、利益だけを受け取れると考えており、日本人と感覚が違った。

また、董事長と総経理は合弁相手から派遣されており、経理や資材調達も合弁相手が行っていたため、財務状況が不透明であった。

企業名：O 社（冷凍水産食品製造）

進出形態：直接投資（合弁）

2-（3）会社設立（登記）

現地政府との交渉も重要なプロセスの一つである。投資計画を提出し、認可を得ること、そして投資に伴う優遇措置を受けるための交渉を進めることが重要である。

◇自社製品の特徴を粘り強く説明

タイの投資委員会の認可を得なければ、各種優遇制度の適用を受けることができず、立地政策上、プラスチック製造業の外資系企業は、バンコクに最も近い第1ゾーンへの立地はできないことになっていた。しかし、操業場所の確保及び各種優遇制度の利用可能性を重視したため、何度も立地申請を行うなど粘り強く交渉した。その結果、重要部品メーカーであることが認知され、同ゾーンへの立地が認可された。

- 企業名：e社（精密プラスチック部品・金型設計・製作）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

2-（4）政府機関への手続き

会社登記以外にも、生産・販売に関するさまざまな許可を取得する必要がある、これらの手続を一つ一つ正確に対応していくことが求められる。

◇進出にあたり開発区管理委員会からの支援を確保

現地法人設立手続、人材確保に関しては、管理委員会の適切なアドバイス、支援を得る。市場動向や現地法制度等の情報は、経済技術開発区管理委員会から収集。また、工場の建設についても、設計・管理、建設施工業者等の選定も、管理委員会に一任。

- 企業名：K社（メカトロニクス機器の設計・製作、一般機械加工部品）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

2-（5）人材の確保・研修

現地での事業を担う人材の確保及び育成も重要なプロセスである。経営責任者を誰にするか、経営幹部社員をどのように採用するか、一般従業員の採用をどうするかといった採用の問題に加えて、生産立上げをスムーズに行い、安定した品質での生産を維持するためには、従業員の事前研修も重要な要素である。

◇管理職選出にあたり、リーダーシップを見極め

新規に雇った 100 人の中から、工場建設準備段階において、従業員全員で草むしり等を行った際、まじめに作業し、リーダーシップを発揮している者数人を中間管理職として選出。

- 企業名：H社（子供服の縫製）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇幹部候補の育成は日本本社で実施

現地スタッフの幹部候補を育成するため、設立当初採用の 6 名を日本本社に派遣、10 ヶ月間の研修を実施。マン・ツー・マン研修により、社員としての基本から日本語、機械操作技術などを修得。現地スタッフの本社派遣研修は、毎年 6 名程度実施。

- 企業名：K社（メカトロニクス機器の設計・製作、一般機械加工部品）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

2 - (6) 工場建設

進出先において工業用地を確保し、工場建屋及び付帯設備の建設を行う。工場用地については、購入だけでなく、賃貸方式も検討対象となる。また、レンタル工場を利用する方法も手続の簡略化やコストの削減に有効である。

また、生産に必要な機械設備の購入・据付を行う際には、計画どおり適正に進められているかの確認が重要である。また、中古機械の導入は、初期の投資コストを抑える面で有効であるが、中古機械に対して高い関税率をかけるなど規則を設けている国もあるため、事前に十分な調査を行っておく必要がある。

◇生産量の予想が困難なためレンタル工場を利用

アメリカ現地法人の工場は、発注量の予想が困難なため、生産拡大・縮小に柔軟に対応でき、かつ、初期投資が少なくて済むレンタル工場を利用。

- 企業名：a社（防音材、制振材、補強材製造）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇初期段階の設備投資を最小限に抑制

現地パートナーと関係のある現地鋳造工場の一角を借りて生産活動を開始。先行きが見えない当初段階でのリスクに対応。

- 企業名：I社（ポンプ・同装置製造）
- 進出形態：直接投資（合弁）

2－（7）販路開拓

海外事業の創業時における生産立上げをスムーズに行うためには、予め一定量の受注量を確保しておく必要がある。このため、現地の販売体制を工場操業前に整え、事前に営業活動を行い、複数の販売先を確保することが有効である。また、取引先への輸送ルート、応対窓口、納期対応など、あらゆる状況を想定し、販売体制を確立することが不可欠である。

◇複数の取引先を確保した後、工場設立

アメリカ進出にあたり、複数の取引先がないと安定した稼働率を維持できないため、工場設立の前に駐在員事務所を設置し、情報収集とともに、顧客を開拓することとした。営業努力の結果、米国自動車メーカーとの取引を確保。

- 企業名：a社（防音材、制振材、補強材製造）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇顧客ニーズに対応した製品を提供することによる顧客確保

フィリピンでの操業に際しては、企業訪問等を行うなど、地道に足で稼いで市場情報を収集。そのような中、フィリピンで事業展開をしている自動車部品企業からの引合いがあり、新しい加工法を提案した結果、部品企業からの受注を獲得。

- 企業名：n社（一般焼付塗装、機能塗装）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

2－（8）生産立上げ

工場での生産が立ち上がる際には、さまざまな予期せぬトラブルが発生し、品質や生産量が安定しないことが多い。こうした初期トラブルを防ぐためには、従業員の事前研修も有効であるが、日本人駐在員の他に、日本本社から技術者を応援部隊として派遣し、トラブルの未然の防止及びトラブル発生時への対応を行う必要がある。ただし、日本人スタッフの応援部隊としての派遣は、コスト増加の要因ともなるため、速やかに生産を立ち上げ、早期に日本へ戻すことが肝要である。

3. 操業段階

3- (1) 原材料・部品の調達

安価で品質のよい原材料・部品を安定的に調達することは、海外事業展開において重要な条件の一つである。特に原材料や部品を現地企業から調達する場合には、品質の低下が生じないように、常に確認を行うとともに、必要に応じて調達先への指導を行う必要がある。また、合弁相手や担当者による不正がないか、絶えず気を配る必要がある。

◇精密部品は日本から調達

上海市内には日本の部品メーカーの進出が増加した結果、ここ数年間でようやく地元での調達ができるようになった。しかし、精密部品や特定の電子部品については、中国国内での調達にはまだ限界があるため、日本から直接調達。

- 企業名：G社（石油産業向け品質試験・分析機器製造）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇事前調査の結果、現地で調達先を確保

フィリピン進出に伴い、事前に十分な調査を行った結果、同じく現地で操業するオランダ系現地法人より、品質も申し分なく、かつ安価な粉体塗料の購入が可能となった。また、何よりも、顧客に近接した場所で操業を開始したことで、納期を大幅に短縮させ顧客から信頼を獲得。加えて往復輸送経費の大幅な節減を実現。

- 企業名：n社（一般焼付塗装、機能塗装）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

3- (2) 生産（生産管理、生産性向上、技術流出防止）

生産に関しては、品質管理や納期管理を徹底することが重要である。日本と現地では国民性が異なるために、品質や納期に対する従業員の認識を改善する必要があることも少なくない。このためには、従業員へのインセンティブの付与などを関連付けることも方策の一つである。また、日本本社と合弁先パートナー企業、現地法人との間での役割分担も求められてこよう。

さらに、技術流出についても万全な対応を行うことが重要である。知的財産権の管理に関する明確なルールを設定し、それを厳格に運用していくことが重要である。

■生産管理

◇商品の標準化、品質の安定化のため、技術者を派遣

工場操業当初は商品の標準化、品質の安定化に苦勞した。縫い目が少しでもずれていると廃棄せざるを得ないため、商品の標準化、品質の安定化は急務の課題であった。

そのため、日本から技術指導者を派遣して、合弁相手と共に従業員に説明や指導を行うだけでなく、自社の生産委託先である台湾工場で研修を実施するなどして改善。その結果、出荷段階での不良品率は、ほぼゼロになった。

企業名：C 社（帽子の縫製）

進出形態：直接投資（合弁）

◇日本人駐在員による技術指導・品質管理の徹底

従業員約 100 人のうち日本人は 4 人であり、技術指導や品質管理を実施。販売先の国内大手自動車メーカーの中には、厳しい品質基準を求める企業もあり、取引するためには品質をもう一段階高める必要があるため、現地に日本人の駐在は続ける予定。技術指導や品質管理は常に日本側が行っていく必要性を実感。

企業名：F 社（自動車用濾紙の製造）

進出形態：直接投資（合弁）

◇国内の管理者を派遣し、ノウハウを徹底教育

国内工場で働いていた管理者を派遣し、主に班長レベルを対象として生産管理について徹底的に教育するとともに、裁縫を失敗すると即不良品になるという意識を共有化。不良品をなくすため、技術レベル向上のために、つきっきりの指導を実施。

企業名：J 社（紳士カジュアルパンツ製造・販売）

進出形態：業務提携（生産委託）

■生産性向上

◇給与に出来高制を導入して、技術レベルを向上

現地での研修のほかに、従業員の給与体系に能力給を加えた。出来高制を採用し、技術レベルの早期向上を後押し。

企業名：H 社（子供服の縫製）

進出形態：直接投資（単独出資）

■技術流出防止

◇模倣品の被害で損失

自社の現地法人の製造部長が、競合他社に転職してしまい、その後間もなく、転職先企業が、自社製品を僅かに改変しただけの模倣製品を発売。大きな損失を受けた。現在は、新たに導入するものについては特許化を行い、さらに外観だけでも保護すべく意匠権の登録も行う。

- 企業名：G社（石油産業向け品質試験・分析機器製造）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

3－（3）販売（受注先・販売先の拡大、代金回収）

安定的に収益をあげるため、取引量・取引先の拡大は必要不可欠であり、絶えず取引先等の情報収集や現地仕様への変更等が重要である。また、現地企業への販売量増加に伴い売掛金の回収が重要になってくる。顧客の支払能力を十分に調べることや、販売目標に売掛金回収の指標を入れることも不可欠である。

■受注先・販売先の拡大

◇実績を認められ、取引先1社集中から脱却

深圳市進出当初の取引先は、1社のみであり不安であった。そのため、合弁相手である樹脂メーカーと協力して営業活動を展開。しかし、現地で実力を認められるまでは契約に結びつかなかった。2～3年を経てその間の実績によりようやく技術力を認められ、複数の会社との取引を実現。

- 企業名：c社（精密プラスチック射出成形加工、金型設計・加工）
- 進出形態：直接投資（合弁）

◇取引の相次ぐ解消による経営計画の狂い

進出の目的であった取引が、現地法人の登記後すぐに頓挫した。2年以上経過して、ようやく大手電気機械メーカーとの取引を獲得して操業を開始した。しかしそれもやがて受注がストップし、その後に獲得した別の大手電気機械メーカーとの契約についても2年間で中止となった。

これらの結果、直近期にいたるまで赤字経営が続くなど、経営計画に大きな狂いが生じてしまった。

- 企業名：e社（精密プラスチック部品・金型設計・製作）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇取引先確保のため提案力を強化

計画的な経営を目指し、日系自動車メーカーに対して営業を行ったが、当初はなかなか取引を成立させることができなかった。しかし、性能を維持しながらも小型化を実現し、多くの機能を付加した部品の提供が可能であることを提案した結果、製品の品質が認められ、2004年から取引を実現。

- 企業名：a社（防音材、制振材、補強材製造）
- 進出形態：直接投資（合弁）

◇日本で販売していた製品を現地仕様へ変更

当初は、日本で製造・販売しているものを中国に輸出しようと考えたが、電圧や水質の違いにより、日本国内で達成できていた性能が出せなくなっていたため、現地の水を持ち帰り、成分分析を行い、その分析結果を基に、中国仕様に変更。

- 企業名：f社（業務用加湿器の開発・製造・販売）
- 進出形態：業務提携（販売委託）

◇詳細な市場環境の分析で販路を拡大

市場環境の分析を詳細に実施した結果、当時メキシコのティファナ周辺では、日系・韓国系の家電工場が約30社ほど集積していたにもかかわらず、片面の基板メーカーは韓国系企業1社のみであり、日系の基板専門メーカーの北米進出は初めてのケースであることが判明。

また、事業シミュレーションの結果、家電各社はそれまでは主に東アジアから基板を輸入していたため、発注から納品まで約4ヶ月程度を必要としていたが、同社が北米に進出することにより、それが約3週間に短縮されることが判明。

こうした情報をもって、現地の日系企業に重点的な営業活動を実施した結果、北米に進出している日系の家電メーカーだけでなく日本では取引のなかった大手メーカーとも取引を実現。

- 企業名：h社（プリント配線板の製造販売）
- 進出形態：直接投資（合弁）

■代金回収

◇日系企業との取引から開始

当初、上海工場での納入先は日系企業に限定することにした。これは、現地企業と取引した場合、売掛金回収が困難になる事態が発生する可能性が高かったためである。

しかしながら、最近では、日系企業の委託先である現地企業との取引が拡大してきている。従来は、製品（包装材）は委託先現地企業に納品し、代金は日系企業から回収してい

たが、取扱量の拡大により、取引先日系企業から委託先との直接取引を求められたからである。

企業名：b社（工業包装材の設計・加工・販売）

進出形態：直接投資（合弁）

◇為替リスクを避けた代金回収

現地のホテルやスーパーマーケットの小規模な取引においては、大連拠点が直接現地で決済し、日系大手企業との大口取引においては、為替リスク等を避けるためにも、商品は大手商社を通じて現地取引先に送り、決済は商社の東京本社と自社の親会社との間で行っている。

企業名：1社（調味料、冷凍食品、商品類、食材の輸出入、販売）

進出形態：直接投資（単独出資）

3－（4）マネジメント（管理体制、資金調達、労務管理、利益確保、現地スタッフの管理能力強化）

経営管理体制については、パートナーとの交渉の項目において既に触れたが、パートナー企業との役割分担を明確にし、それぞれの責任を明確にした運用が求められる。特に、経営権をどちらが握るか、経理業務をどちらが分担するかは重要な交渉ポイントとなる。

資金調達については、運転資金の確保が課題となる。これについては、現地で独自に調達するのか、日本本社など出資企業が提供するのかの選択について、現地の資金調達環境を勘案した判断に基づいて行われるべきである。また、日本本社から現地法人への送金、あるいは現地法人から日本本社への送金に関わる諸規制の状況についても事前に十分に調査を行う必要がある。

また、従業員に対するマネジメントも、事業を成功させるために重要な要素である。従業員の勤労意欲を高め、不正に対しては厳粛に処罰し、適切なインセンティブを付与することが求められる。インセンティブの一つとして、日本本社への研修派遣を実施している企業もある。また、進出先国によっては、労働組合対策も重要な経営課題であり、ストライキなどの労働争議への対応が求められる。さらに、日本に比較して労働者のジョブホッピングが活発な国が少なくない。従業員が数年間で総入替になるなど、経験を有する従業員が退職してしまうことによる損失も大きい。このため、従業員の定着率向上が課題となるとともに、退職時における知的財産権の流出についての防止策も必要になる。

また、進出先国によっては、法令等により、海外送金に一定の規制がかけられる場合もあり、この結果、日本本社への利益送金に困難をきたすことも想定されるので、予め確認しておくことが求められる。

なお、日本人スタッフの駐在は、コスト増加要因となるため、操業開始後、事業が安定化するに従い、日本人の駐在員を可能な限り減少させることが望ましい。その際に、どこまで減少させることができるかは、当該企業の状況によって異なるものの、重要な検討課題である。

■管理体制

◇現地一任の失敗を踏まえ、本社でコントロール

現地社長人事の失敗により半年間の時間と、多額の退職金を要し、大きな損失を被った。それ以降、現地法人の幹部の雇用に関しては日本本社がコントロール。

- 企業名：H 社（子供服の縫製）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

■資金調達

◇予期せぬ通貨危機により、為替差損が発生

1994 年当時は円建ての方がパーツ建ての借入れよりも金利が低かったため、タイ現地法人の設立資金や運転資金は、日本本社による日本国内の銀行からの円建て借入れにより賄われた。そのために、1997 年の通貨危機の影響を直に受けてしまい、為替差損を出した上、増資をせざるを得なかった。

- 企業名：F 社（自動車用濾紙の製造）
- 進出形態：直接投資（合弁）

■労務管理

◇目標の明確化と実行のためのインセンティブの付与

現地従業員に明確に目標を伝えることによって、モチベーションを高めている。併せて目標の達成に賃金も連動させ、雇用関係においても常に緊張感を保つ。QC サークル、5S 運動等の活動も推進。

- 企業名：P 社（情報機器部品、FA 機器製造等）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇言わなくても分かるという論理は通用せず

日頃の業務の中で、現地従業員にも改善案を出させ、それについて、何故よいのか、何故悪いのか等のフィードバックを行い、自身の仕事に対する責任感ややる気を高めている。言わなくても分かるという論理は通用しない。

- ボーナスなど利益の分配を行うことにより、会社の利益を共有化。

- 企業名：n 社（一般焼付塗装、機能塗装）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

■現地スタッフの管理能力強化

◇教育カリキュラムに基づくスタッフの管理機能強化

進出当初は、日本人を派遣・駐在させ管理職への管理教育、従業員への技術指導を徹底的に行った。5年目からは日本人を派遣せず、日本本社で作成した技術教育カリキュラムに従って、現地の幹部が指導を行っている。また、研修制度も取り入れ、毎年15人程度の現地従業員を日本本社に呼び寄せて、日本式経営・日本式管理の教育を実施。

- 企業名：H 社（子供服の縫製）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

◇日本本社における現地の幹部候補生の研修

台湾や韓国のパートナー企業との間で、相互に長期的な信頼関係を構築するために、パートナー企業の経営者の子息を本社に呼び寄せ、1～2年間の研修を実施。独自の生産システムを習得すること、本社スタッフとの人的関係を構築することが目的である。研修後は、本国へ帰り、今では現地法人の幹部スタッフとして手腕を振るっている。

- 企業名：j 社（小型精密部品の設計・製造）
- 進出形態：直接投資（合弁）

3－（5）環境変化（法制度・商慣習への対応、経済情勢変化への対応）

地域独自の商慣習などへの対応も重要である。特に、一部の国においては、政府の政策方針が頻繁に変わること少なくない。このため、現地政府との人脈や他の日本企業とのネットワークなどを通じて、政策情報の入手を心がけることが重要である。

また、政情や治安の不安定化、為替の変動、調達コストや人件費の上昇、さらには SARS のような疾病の流行など、海外事業の推進に影響を与える環境変化は非常に多い。これらの環境変化を的確に把握し、必要に応じて事業の見直しを検討できる柔軟な体制を構築していくことが重要である。

■経済情勢変化への対応

◇予期せぬ事態に備えた生産体制

SARS の発生のような事態によって、工場が閉鎖するなどの問題が発生した場合は、天津市近郊に工場を持つ同業 4 社により生産の補完関係を構築。

- 企業名：B 社（鋳物製品の販売、産業機械の製造並びに販売）
- 進出形態：直接投資（合弁）

◇通貨危機における海外の販路確保等における稼働率の維持

当初、販売先は複数の日系自動車メーカーの現地工場と決めていたが、タイバーツ暴落を機に、販売先が生産を縮小したため、工場の稼働率を落とさざるを得なかった。そこで、稼働率を維持するため、タイ国外の販売先を探し、インドネシア、フィリピン、台湾の日系自動車メーカーの工場へ販売。また、このとき、日本で生産するよりも安く製造できる部分の生産も行い、半製品の形状で日本本社に輸出。

- 企業名：a 社（防音材、制振材、補強材製造）
- 進出形態：直接投資（合弁）

4. 維持・拡大段階

4-（1）現拠点の機能強化

海外拠点での生産活動が順調に推移し、今後も取引の拡大を見込むことができる場合には、生産設備の増強が必要となる。生産設備の増強の必要性について、また、現在の施設の増強でいくのか、新たな生産拠点を設置するのかといった選択について、自社の実情及びパートナー企業の状況などをよく見極め、慎重に検討していくことが重要であることは言うまでもない。

生産設備の増強を現在の進出拠点において行う場合には、既存の生産ラインの変更などを含めた設備投資計画を明確にする必要がある。また、市場拡大が見込める場合には、現地での販売体制の強化が必要となる。

◇明確な目標設定による現地機能の強化

売上高目標を「5年で10億円」と明確に定める。2005年には中国での独自営業の割合を現在の20%から50%にまで引き上げる目標を設定。そのため新規顧客開拓に向けた営業体制の拡充、ISO等各種規格認証の取得も推進。

- 企業名：P社（情報機器部品、FA機器製造等）
- 進出形態：直接投資（単独出資）

4-（2）新たな拠点設立

生産能力の増強を、現拠点を利用せず新たな拠点の設置によって行う場合には、進出場所を決定し、設立形態を定め、具体的な設立計画を作成するという既に示してきた検討段階、準備段階のプロセスを再度踏まえていくこととなる。既存事業を合弁方式によって行っている場合には、既存の生産拠点との関係を明確にしておくことが重要であり、パートナー企業との間での調整が求められる。

販売体制の強化の場合であっても、検討段階、準備段階のプロセスを再度踏まえることはもちろんのこと、他国に新たな拠点を設立する場合には、必要に応じ、現地で新たなパートナーを探すこととなる。自社の経営資源の見極めと適切な進出形態の選択に立ち返って検討することが重要である。

◇価格競争力を強化するため新工場を設立

香港販売子会社は、製品の仕入れを香港の委託加工先 1 社に頼っていたため、競合先、特にローカル業者との価格競争力に陰りが見え始めてきたことから、新たに中山工場（中国）を建設。その結果、香港の委託加工先と中山工場の間で価格競争が発生し、顧客に対して製品をより低価格での納入を実現。

企業名：b 社（工業包装材の設計・加工・販売）

進出形態：直接投資（合弁）

◇パートナー企業からの強い要請を受け、当初原材料調達を目的に進出した現地法人で生産を開始

当初調達拠点として設立した現地法人であったが、パートナー企業からの強い要請を受けて、各種ポンプの生産を開始。現地需要の拡大と、為替変動への対応策として日本向け製品も生産することとなり、アユタヤ工場を新設。新工場は工業団地内に立地。進出決定後は、用地取得に関する現地政府との手続き、交渉において、団地管理事務所から支援を得る。全製品のうち 37% は日本国内向けに輸出、残りはタイ国内市場向けに販売。また、従前、販社として設けられた別法人の業務は、同アユタヤ工場に統合。

企業名：I 社（ポンプ・同装置製造）

進出形態：直接投資（合弁）→（単独出資）

4-（3）生産品目の見直し

現地市場の動向や、競争条件の変化などを踏まえて、生産品目の見直しを検討し、必要がある場合と判断される場合には、新たな品目の生産に向けて生産設備の改良や増強、技術指導、販路の開拓などを行う必要がある。

4-（4）設備増強・新拠点設置の際の資金調達

既存施設での設備増強、新拠点設置のいずれの場合においても、設備投資資金をどのような形で調達するかが課題となる。日本本社からの出資、パートナー企業からの出資、既存の現地法人の内部留保の活用などのほか、現地の株式市場を通じた調達などの方法も用いられることもある。その決定に際しては、進出先の投資優遇制度の適用可能性、金利水準、為替リスクなどの条件を評価する必要があり、加えて、新拠点立上げ後の出資比率にも関わることから、パートナー企業との間で十分な調整が必要である。

◇内部留保で第2工場を建設

3期目になって受注量、生産量が急増、単年度黒字を計上し、工場閉鎖に至らずに済んだ。その後は、毎年利益を出し、全額留保することにより、5期目に当たる2001年には、工場敷地内に第2工場を建設。本社からの資金投入は全くない。

企業名：K社（メカトロニクス機器の設計・製作、一般機械加工部品）

進出形態：直接投資（単独出資）

5. 移転・撤退への対応

5-（1）撤退の手続きの確認

合弁方式を採用する際には、移転や撤退を予め想定した契約書を作成しておくことが重要である。また、撤退等に対する規制や制度の状況についても事前に確認しておく必要がある。

◇検討段階における撤退時のことを考慮した進出条件の確認

会社設立形態は、独資であること、3年以内に単年度黒字が達成できなければ撤退することを海外展開の条件としていた。開発区の管理委員会との交渉により、①会社設立手続きから土地取得、工場建設、従業員募集までを経済技術開発区の管理委員会がサポートする、②独資による会社設立も可能、③土地利用権は50年、経営が思うように行かなければ土地、建物の転売も可能といった条件を確認。

企業名：K社（メカトロニクス機器の設計・製作、一般機械加工部品）

進出形態：直接投資（単独出資）

5-（2）拠点の移転・撤退の判断

拠点の移転や撤退を判断する際には、撤退に伴うさまざまなコストの発生、ブランド力や信用力の低下、現地政府との関係悪化などのリスクを十分に踏まえることが重要であるが、一方では移転や撤退のタイミングを考慮することも必要である。

また、撤退に伴うパートナーとの契約解消や行政手続も、手間と時間を要するために、体制を整えた対応が求められる。

■移転

◇生き残り戦略のため、低コスト生産可能なところに転進

価格競争が激化している環境下では、低コスト生産拠点を維持することが、重要な生き残り戦略となっているため、台湾→マレーシア→中国（上海市、広州市）へと転進。さらに、労賃が安く、原料も調達できる中国（景德鎮）に新たに工場を建設することとし、既に土地を確保。

企業名：E社（陶磁器置物（ノベルティ）卸売）

進出形態：直接投資（合弁）

■撤退

◇主要顧客の移転と自社設定の投資上限額により撤退

売上の半分を占めていたマレーシアの主要取引先が生産を中国に移管し、マレーシアの拠点を閉鎖。そこで、自社もインドネシアから中国への輸出を検討したが、価格競争力を維持できる見込みがなく、自社生産打ち切りを決定。

現地で開拓した取引先と日本国内でも取引できたこと、当初より海外事業への投資は3億円までというシーリングも設けており、主要取引先の移転時点でこの限度額に達していたこと等から撤退を決定。

企業名：d社（ワイヤーハーネス加工）

進出形態：直接投資（単独出資）

5-（3）現拠点の資産の処分

移転や撤退に伴い、これまで利用していた工場、設備、土地などの資産を処分する。その処分に際しても、適切な対応を行う必要がある。

◇資産の処分には、会社設立の数倍の労力が必要

合弁事業に出資した他社は、清算処理に極めて非協力的であったため、自社の責任者を1人張り付け、後始末に対応せざるを得なかった。

後始末に関して、出資企業は資金提供を一切行わなかったため、弁護士等を雇うことができず、前例を知っている人や現地の清算人と相談しながら行うしか方法はなかった。結局のところ、後始末については、会社設立の何倍もの労力を要した。

企業名：i社（事務機器等のワイヤーハーネス加工組立等）

進出形態：直接投資（合弁）

5-（4）従業員対策

移転や撤退に際して、従業員を移転先で活用するケースや、労働争議が生じて撤退の時期が遅れたケースもあり、従業員への対応も重要な課題である。

◇最初の海外拠点で育成した人材が、他の拠点で技術指導

台湾において、日本の技術者（先代社長）がつきっきりで指導し、技術者の育成を行った。その結果、以後設立したマレーシア、中国において、育成した台湾人技術者が現地指導に従事。

移転・撤退への対応

企業名：E社（陶磁器置物（ノベルティ）卸売）

進出形態：直接投資（合弁）

◇専門家と相談して従業員の処遇を解決

撤退に伴い苦勞したのは、従業員の処遇に関する問題であった。退職金を上乗せして交渉したが順調には進まず、現地弁護士に対応を委ね、漸く解決した。誠意を持って対応したことが問題解決に結びついた。

企業名：d社（ワイヤーハーネス加工）

進出形態：直接投資（単独出資）