

第2章 実践編（現地法人の設立と運営）

2.1 経営機能別

海外生産拠点を「設立し運営」されている各企業の経営者や幹部の方々が、個々の場面で実際に「困ったこと」、その対策として「工夫したこと」、「失敗しない為のヒント」について、それぞれ個々の機能テーマ毎にお訊きし、これから海外進出を計画されている中小企業の経営者の方々に活用して頂けるよう、「設立・運営に伴う経営機能テーマ毎の具体的な事例」として下記の項目に整理し、

①「事例に学ぶ失敗しない為の工夫とヒント」、②「各社の事例」としてまとめた。

1 材料・部品調達面	(1) 現地調達先の選定
2 生産基盤整備面	(1) 工場建設 (2) 生産設備・機械 (3) 金型・治工具 (4) 生産計画策定 (5) 生産管理システム構築
3 本稼働準備面	(1) オペレーション教育
4 販売網整備面	(1) 販売計画策定と販売網構築
5 人事労務管理面	(1) 駐在員の選定 (2) 現地管理者採用育成 (3) 人事制度構築と運用
6 財務管理面	(1) メインバンクと資金調達 (2) 債権回収 (3) 内部牽制 (4) 為替リスクヘッジ
7 情報システム面	(1) 基幹業務システム構築
8 取締役会	(1) 取締役会

<特に人材と組織面>

9 人事労務管理面	(1) 現地スタッフ・オペレーターの定着率について (2) 設立準備段階で作成した就業規則等人事規定について (3) 現地法人の賃金水準について (4) 現地スタッフ・オペレーターの採用基準について (5) 現地スタッフ・オペレーターのモチベーション向上対策について (6) 労働組合について
10 現地スタッフの教育面	(1) 工場運営に際しての取り組みについて（ISO、TPM等） (2) 設備・金型保全に関する教育について (3) 意思疎通を図るための言語について（語学教育等）
11 組織運営面	(1) 組織運営上、現地スタッフのポジショニングについて (2) 現地スタッフ・オペレーターのローテーション制度の実施について (3) 指示命令系統について
12 リスク管理面	(1) 技術漏洩防止の対策について (2) 現地スタッフ・オペレーターの不正防止対策について

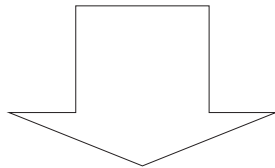
尚、各項目毎に「一言メモ」として、他文献より「参考事項」を追加した。

参考文献；「中国のことがマンガで3時間でマスターできる本」 著者 (株)パワートレーニング

2.2.1 材料・部品調達－(1) 現地調達先の選定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 品質・納期で安心できる調達先はほとんど見つからない
- ② 現地企業の言うことを鵜呑みにして契約すると品質トラブルの危険あり

- ① 信頼できる日系・欧米系メーカーから調達

・日系進出メーカーから具体的情報を集収し調達先を決定

- ② ローカル企業のアセスメントは自らが現場・現物を見て行う

・ローカル企業のリストを基に自ら個別訪問し確認する

- ・工業団地単位で管理事務所からリスト入手
- ・専門会社からリスト購入
- ・現地商社に依頼
- ・日本の銀行からの情報
- ・インターネット検索

- ③ 部品の難易度に応じて逐次現地化
難易度の高い部品は日本より輸入

- ④ 輸入も含め、複数調達先と契約して
集中を避けリスクを軽減

- ⑤ 契約時に改善を要求し交渉、指導
契約後も指導しフォローする。

② 現地調達先選定についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	- 要求品質を満足するメーカーが少ない（K社） - 原材料は基本的に日本からの輸入（H社）
	ベトナム	情報が少なく、限られた部品メーカーの中で選択（F社）
	中国	- 工程、能力に関してOKと言うがほとんどのメーカーが2～4次メーカーを使い、能力不足で問題を起こす（J社） - 現地調達予定の品質が劣る為、台湾製に変更（Q社） - 材料を度々変更し、品質トラブルを起こす（J社）
	インド	- 納期指示を守らない（L社） - 品質確保が難しい（M社）
	タイ	品質・価格でバランスのとれた安心できる調達先がない（S社）
工夫したこと	インドネシア	- 品質面で安心できる現地日系メーカを優先（H社）（I社）（K社） - 全て日本より送付している。（W社） - 日系の会社もあり問題は少ない。村の有力者を通じ、民間材を調達している（B社）
	ベトナム	進出メーカが現地ベンダーを指導する事で品質向上達成（L社）
	中国	- 深圳に近く工業材料部品調達が比較的容易（U社） - 車で1時間以内に限定し、調達先を探した。（Q社）
	インド	- 日本と同等品は無い。現地メーカーに交渉し改善を要求。（M社） - 複数の現地メーカからの調達（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	- 部品の難易度に応じて、逐次現地化する（H社） - ローカル企業は時間をかけて評価、選択する（I社） - 現場を見て判断する（K社）
	ベトナム	- 新規進出の場合、工業団地単位でまず管理オフィスを訪問してメーカーリストを入手し、そのリストをベースに個別訪問することを推奨する（R社） - 品質と納期をしっかりと守れるメーカーを選ぶこと（N社）
	中国	- 自分の目で工程を確認した上で契約する。工程と能力に関して早めに連絡を取り、納期対策を早めにとる。材料分析機をもつなど、自社内で品質チェック能力を持つ（J社） - 中国企業では技術者が加工上のノウハウを個人財産と考え、他人には教えないのが当たり前であり、要注意。（D社） - パートナーの利害に振り回されないよう注意が必要（L社） - 原則、材料支給。一部は韓国、日系から中国系に移りつつある（G社）
	インド	発注側のフォロー・指導が必要（L社）
	フィリピン	現地日系企業や欧米系企業に委託生産（T社）
	他	海外各地から製品・原料を生産委託で調達し集中を避ける。（A社）

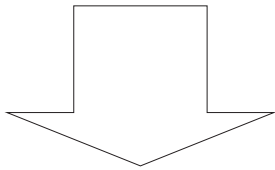
<一言メモ>

中国の現地企業については多くの調査や評価がなされているが、中国は広大な地域で多様性を有しており、断定的な評価は不可能。スタンダードがなく掴み所がない。各社の事例からも、自ら見聞して、調査し判断する様、指摘されている。

2.1.2 生産基盤整備－(1) 工場建設

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 品質劣材料の使用や手抜き工事があったが、駐在者には判断できず。
- ② インフラ工事は当局と相談せずに進め、認可等が思うように進まず。
- ③ 工事ミスの責任が曖昧

- ① 信頼できる日系の企業に工事を依頼
(金額は高いが日程管理等で安心)

- ② 既存の工場を活用する

- ・ 既存の中古工場を買う
- ・ 貸工場や貸倉庫をリース
- ・ 日系企業の工場を間借り
- ・ 合弁パートナーの工場を借りる

- ③ 進出先現地の気候特性に注意。
特に東南アジアの雨期は避ける

- ④ 現地事情精通の指導者の支援を受ける。
(現地の当局と相談し許可をスムーズに)

- ⑤ 工期は遅れるのが日常的。
付帯設備等細部を詰めてから契約

② 工場建設についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・予想以上に工期がかかった（K社）
	ベトナム	・使用材料の良し悪しが駐在者には判断できなかった。（F社） ・品質の悪い材料使用、及び手抜き工事の横行（L社）
	中国	・電気等のインフラ工事は供电局の指定でないと思うように進まない。 当方で別に工事業者を指定し行う事は出来ないことは無いが、時間がかかる。（D社） ・現地任せの為、粗雑であった（E社） ・スプリンクラーの設置が必要になった（Q社） ・完成納期が数ヶ月遅れ、契約外の付帯設備を付けてしまった（J社） ・電力の供給許可が下りず、スケジュールがギリギリとなった。（S社）
	インド	・工事ミスに対する責任が曖昧（L社） ・日系は高い。安心出来るが競争力有るコストが出ない（M社）
	タイ	・塩分を含んだ土壌で、鉄製の配管が錆びてしまった。工期が雨季に掛かり苦労した（B社）
工夫したこと	インドネシア	・中古工場を買い取り、改築。（W社） ・日系の建設業者の中から選定、発注する。金額は多少高いが、特に日程管理の面で安心できる（H社）（K社）
	ベトナム	・数社に見積りを取り、競争させた。（F社）
	中国	・自社の担当者を立ち会わせた。（P社） ・消防車の工場内通路確保を要求されたが話し合で不要となった（Q社） ・浜松出身企業の工場に間借りでスタート。2年後に中古工場へ移転。全面改装する（V社） ・信頼できる日系ゼネコン数社より選択（J社）（P社）
	インド	・現地に任せると不安だが、建築の各工程での管理を徹底し手抜きが無いように配慮した。（M社）
	アメリカ	・日系のゼネコンへ付帯設備を含めた一括発注（L社）
	カンボジア	・既存の倉庫をリース（L社）
	インドネシア	・全ての面に関して、現地事情に精通したガイド・指導者は必要。（C社）
失敗しない為のヒント	ベトナム	・雨季は出来る限り避ける。特に東南アジア地域の気候特性に注意が必要。（R社）（K社）
	中国	・事前に細部について打ち合わせてから契約する（J社）
	インド	・遅れるのが日常なので工期管理を厳格に（L社） ・現地開発区との会話（Q社） ・現地でもやらせれば出来る。但しこれを管理するコストが大きい（M社）
	フィリピン	・建設工事が雨季にかからないようにした方が良い。（T社）

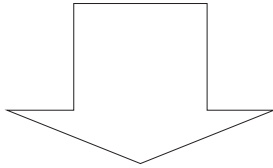
<一言メモ>

最近、中国進出では、標準工場を借り上げるケースが増えている。貸し工場は手間が掛からず、初期投資を安くあげられると考えてのことである。しかし、必ずしもそうとは言えない。標準工場には電気引込み等の付帯設備は独自で設置が必要。

2.1.2 生産基盤整備－(2) 生産設備・機械

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 進出先で購入出来る設備は、ほとんど無い
- ② 日本からの設備を据え付ける場合「メンテ」で苦勞する

- ① 日系企業より設備を調達。「据え付」「メンテ」及「その指導」を条件に発注。

- ・現地で日常のメンテナンスの出来るメーカーを選ぶ
- ・現地投資恩典を活用

- ② 品質水準確保の上で、現地調達できるものとできないものを事前調査

- 品質水準の確保対策
- ・日本からの支援者により、現地業者を指導
 - ・必要な仕様を明確にし、入札等見積の為の「設備スペック」を作成

- ③ 品質確保の上からも事前のオペレータ教育を徹底

- ・機械誤作動や故障を防止

- ④ 納期通りに進めることは期待できない。前もって余裕を持って対応。

<一言メモ>

中国ビジネスに携わる日本人には、日本で一般に言われる「3現主義」に、さらに「現金主義」を加える ①現場主義 ②現物主義 ③現実主義 ④現金主義

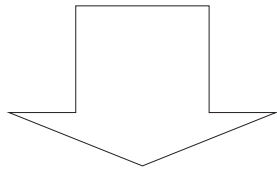
② 生産設備・機械についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・現地購入できる設備は極僅かである（K社） ・日本製を輸入した。現地に適合する調達先なし（W社） ・メンテ体制の不備（社内外とも）（I社）
	ベトナム	・日本製の為、補修部品の緊急手配が出来ない。（F社） ・中古機械の輸入規制（R社）
	中国	・日本の設備を持ち込んでも、即メーカーによるメンテは出来ない。（D社） ・輸入枠の上限やココム輸出規制関連の機械などでトラブルがあった（E社） ・設備の据付に予想以上に時間が掛かった。メンテ要員を採用しても引き抜かれてしまう（J社） ・設備トータルでメンテしてくれる業者がない。（S社）
	インド	・納期遅れ、不具合部の放置（L社） ・日本製は、使用マニュアルの現地語への翻訳が必要。（M社）
	カンボジア	・現地調達が困難（L社）
工夫したこと	インドネシア	・日本から輸入し日系の業者が据付（K社） ・（日本）本社に支援を依頼した（K社） ・日本製か現地製かの選択はコストとメンテを考慮して決定。（I社） ・日本で実績のある設備メーカーに、据付とメンテ指導まで含めて発注した。保全業務は実務のベテランを駐在。（H社）
	ベトナム	・設備機械関係は現地調達できないため、日本からの調達及び日本からのスーパーバイザーにより、据付、メンテに対応した（L社） ・現地メンテ会社と契約を結び、定期診断を行う。（F社） ・現地の投資恩典を最大限利用する（N社）
	中国	・日本から持ち込んだ。現地での調達先は台湾と中国の合弁会社などが結構ある。（G社） ・定期的なメンテが必要な機械は現地製を調達した。（P社） ・日系の現地法人より設備を購入した（J社） ・台湾・中国・日本3国で分担し、リスク及び品質確保（Q社） ・基本的に、中国製設備導入。（U社） ・全部日本から設備を持っていった。据付は日本からの支援者が行った。メンテは出向者ができる。（V社）
	インド	・事前教育による機械誤作動、故障を防止する。（M社）
	カンボジア	・タイから輸入（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・現地でメンテナンス出来るメーカーを優先した（K社）
	中国	・パートナーが国営の場合、入札となることが多い。スペックの作り方に注意（L社） ・品質が重視される設備は信頼のある日本製。（P社）
	インド	・現地製でも使えるものがある。これを使って設備投資額を抑えることも要検討。但し時間的には予定通りに進めることは期待出来ない。（M社）
	アメリカ	・必要仕様は全て明確にしておく。日本的に曖昧なままで見切り発注は必ず追加支払いとなる。（L社）

2.1.2 生産基盤整備－(3) 金型・治工具

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

<インドネシア><ベトナム><インド>
・現地調達が難しい
<中国>
・大型金型や高精度のものは、現地調達
出来ない

① 日本から輸入又は現地日系企業から
調達し、メンテも日系企業の技術者
で行う。

② 現地調達したもののトライは日本で
実施し確認する

③ オペレータの徹底した事前教育
・最初は日本人による教育

④ メンテナンスがほとんど不要な仕様
にする

⑤ ラフな取扱いに耐え得る堅牢な仕様
にする

<一言メモ>

・中国では、文化大革命時代に知識人や技術者が政治的に排斥された為、45才以上の世代で、職人足りうる専門技術者は少ないと見られている。

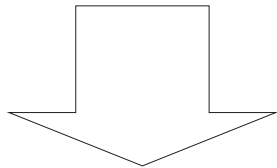
② 金型・治工具についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・現地調達が出来ない（K社） ・現地には適合する調達先なく、日本製を調達（W社）
	ベトナム	・製作メーカなく日本より輸入（R社）
	中国	・プレス金型は中国企業で安く出来るが、製作技術が低く、3工程で出来る物でも5工程と金型数がやたら増える。日系メーカーでは価格は国内とあまり変わらない。 ・大きな金型が出来る企業はあまりない。（D社） ・精度を要求されるものは現地調達はできない（J社）
	タイ	・日本で使用中の中古金型を輸出したが、通関許可が下りず、時間がかかった。（S社）
	インド	・現地調達が難しい（L社）
	フィリピン	・工程設計～治工具手配までを外部に依頼。意図した様にはいかない。（I社）
工夫したこと	インドネシア	・現地で工場の運営が安定するまでは、日本の親会社で手配した。（F社）
	ベトナム	・スーパーバイザーによりメンテ対応した（L社） ・近隣の鉄工場にサンプルを見せ、少しずつ色々な治具を作成させた。（F社） ・投資削減の為、現地製または第3国も考慮した。（N社）
	中国	・金型は、難しいものから日本、台湾、中国の順でものを見て判断している。（G社） ・日本または現地日系企業より購入した（J社） ・立上げ当初は日本から治工具類を送り込み、順次現地調達した。（Q社） ・全部日本から移管する。メンテも日本の技術と機械で行う。最初は日本人の指導で順次教育していく。（V社）
	インド	・オペレータの仕事の進め方が日本の様に人間に期待出来ない。従って現地でかなりラフハンドリングしても異常、故障の事態にならぬように堅牢に製造・出荷する必要がある。出来ればフリーメンテナンスレベルの物を出すことが最適。（M社） ・輸入と現調の組合せ（L社）
為失 の敗 工夫 しない	中国	・現地調達したものは確認のため、まず日本で使ってみて特性を確認後、現地で使う（J社）
	インド	・事前の研修（L社）
	アメリカ	・必要仕様は全て、明確にしておく。見切り発注は必ず追加支払いとなる（L社）

2.1.2 生産基盤整備－(4) 生産計画策定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

<インドネシア><ベトナム><インド>
・取引先からの受注量の変動が激しい
<中国>
・受注量が減少、計画が立たない
・一貫した計画を立案出来る人がいない

① 多方面から情報収集して激しい変動
に柔軟に対応出来る生産計画を立て
る

随時変化に対応し変更する

② 自社のやり方（生産計画立案の仕方）
を日本から指導者を派遣して教育

- a) 毎月の棚卸、予実績差異分析
- b) 日本の計画と同期させる
- c) 既存の生産計画システムを活用
- d) 書面により指導

<一言メモ>

・海外のビジネスの現場では「焦った方が負け」の場面が多々あるようだ。一般に、日本人は几帳面で、気が短い。「1日の遅れが大きいのか、小さいのか」米国人、中国人それぞれの尺度を持っている。日本人1人が焦っても勝ち目はない。

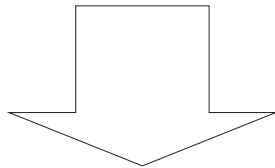
② 生産計画策定についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	- 得意先の予定が大幅に変化した。(K社) - ハンド処理のためミスが多い(I社)
	ベトナム	- 日本向け製品の計画変動(日本側の)が激しく、残業や人の手配で困った。(F社) - 受注数量の変動(R社)
	中国	- 仕事量が少なく、計画を立てることが出来なかった(E社) - 前工程から完成工程までの連動した計画が作れない。且つ、余裕のある計画を作りすぎる(中国人計画)(J社)
	タイ	生産性が上がらず、当初計画通りの生産個数が出来ない。(S社)
	インド	日本方式での生産計画策定が出来ない。(M社)
	アメリカ	部品在庫を極力抑えた計画で進めたが、納入期日、数量が守られず欠品となることが多発した。(L社)
	フィリピン	日本での工事着工日程とフィリピンでの出荷日程との調整。(T社)
工夫したこと	インドネシア	- 段階的な設備投資を実施した。現状では、ハンド計画で展開。将来はコンピューターシステム導入を考えて行きたい。(K社) - 市場動向について、出来るだけ多方面から情報を集めて、先の生産計画を立てる。(H社)
	中国	- 月毎の棚卸を実施し、計画と実績の差異分析をする(J社) - 進出国内のグループ企業のシステムを一部利用(Q社) - 日本の計画と同期させることを検討中。全部日本のスタッフが行う。(V社)
	インド	日本から指導者を派遣し教育。(M社)
為失の工夫しない	インドネシア	- 自社のやり方を書面にして、現地人を指導する(H社) - 市場の変動が激しいので柔軟に変化に対応し変更する事(K社)
	中国	計画が甘ければそれが標準となりがちである。よって、向上心が発揮できるような110%~120%の負荷を課すことがベター。(D社)

2.1.2 生産基盤整備－(5) 生産管理システム構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 現地にその専門家がない。
- ② 現地従業員（スタッフ）にその知識がない。

- ① システムの導入は日本人スタッフが担当

・中堅企業は現地のシステム会社を活用して現地向けの「ソフト開発」を進めている。

- ② 現地スタッフ・実行部隊を繰り返し教育

<内容>

- a) 現地スタッフの教育をシステムの本格稼働前に実施しテストランニングを通じて推進する
- b) 実務を通じて、OJT 教育を継続

<一言メモ>

・中国では、コンピュータ技術者の人材は豊富と言われている。しかし、実際の場面では、日本人スタッフとの細かい事項での会話になると、「なかなか通じない」ようだ。会話が思うように通じない為に仕事が進まないケースが多々ある。

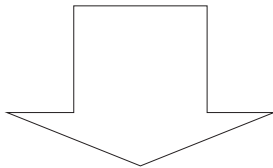
② 生産管理システム構築についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・知識のある従業員がいない（K社）
	ベトナム	・現地人の専門家が不在（R社）
	中国	・知識のある現地従業員が居ない（J社）
	タイ	・多品種化が進みつつあり課題となっている（X社）
工夫したこと	インドネシア	・日本人が担当する（K社） ・現状では、ハンド計画で展開（W社） ・現地でオリジナルのシステム導入（I社）
	ベトナム	・スーパーバイザーによりメンテ対応した（L社）
	中国	・本社の導入に合わせ先行してERPを導入した。（P社） ・日本のスタッフが担当した（J社） ・北京のシステム会社を利用し、現地人にも分かるようにした。日本のシステムのお仕着せはしない（Q社） ・システム構築から日常運営まで全部日本のスタッフが行う。（V社）
	インド	・先ず言語を英語にしこれを実行部隊に理解させる処から教育する必要がある。（M社）
失敗しない為の工夫	インドネシア	・実務経験を通じてスタッフ教育をする（K社）
	ベトナム	・本格稼動前のテストランニング。（R社）
	中国	・向上心の強いスタッフが必要。繰り返し指導して定着するまでは目が離せない。（D社） ・OJTを通じてスタッフ教育をする（J社）
	アメリカ	・現地でのソフト開発が主体となるので、システム部門マンパワーの確保が重要（L社）

2.1.3 本稼働準備－(1) オペレーション教育

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 現地オペレーターは自分の覚えた仕事を他人に教えない
- ② 現地従業員は品質に対する理解が出来ず、守られない

- ① 日本に従業員教育の支援を要請

- ・ 日本での研修、実習
- ・ 日本技術者による出張指導
- ・ 日本の作業標準書を活用
- ・ 現地の取引先やグループ企業の支援を要請

- ② 複数人への（多めの人数）教育、及び、ライセンス制度等の競争原理導入
（他人に自分の仕事は教えない）

- ③ 教育のための時間的余裕を持つ

- ④ 現場監督者を多めに採用して事前に教育し準備する。

② オペレーション教育についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・設備に対する知識が無い（K社）
	ベトナム	・現地オペレータは自分の覚えた仕事を他のオペレータに教えない。（R社）
	中国	・品質に関してなかなか理解しない、守らない（J社）
	インド	・言葉の問題（L社）
工夫したこと	インドネシア	・日本への支援依頼（K社） ・幹部クラスは、日本で研修実習させた。（W社） ・日本に研修生を送って教育した。（B社） ・日本から設備を送る場合、日本で研修させる（I社） ・将来、核となる現地人を日本の親会社で教育する（H社）
	ベトナム	・日本ないしアセアンの他工場にて研修を実施（L社） ・日本技術者の出張指導（F社） ・幹部候補の日本での教育を実施した。（N社）
	中国	・日本からの出張ベースで対応。また、仕事を丸投げしている現地の得意先も指導に来てくれる。（G社） ・日本へ支援を依頼して、オペレータに品質の教育を行った（J社） ・日本の作業基準書を利用（Q社） ・政府の賃貸工場を利用して技術指導要員を育成。（Q社） ・現地で日本人スタッフが指導。スタートは少人数を約1年指導した（V社） ・他の海外現法（タイ）や納入先に依頼して研修を実施。（S社）
	アメリカ	・州政府が誘致企業へのインセンティブとして作った教育制度を活用した（L社）
失敗しない為の工夫	インドネシア	・十分な時間をとる事（K社）
	ベトナム	・現場監督者を多めに準備する。（R社）
	中国	・中国人は自分の覚えた仕事は他人に教えないし、やらせない。標準化は中国人任せでは進まない。特にスタッフのレベルはその傾向が強い。複数への教育で競争原理とバックアップ体制が必要。（D社） ・ライセンス制をとり資格をつける（J社）
	フィリピン	・日本から定年退職した職人を送った。（T社）

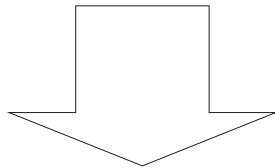
<一言メモ>

中国進出企業に対して「現地従業員の管理や教育を誰が行っているか？」の問いに対し、日本人だけで行っている5% 中国人の方が多い42% 中国人だけで行っている26%であり、多くの企業が現地中国人に教育を委ねている。（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

2.1.4 販売網整備－(1) 販売計画策定と販売網構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 法制度の改定が度重なり計画が立たず
- ② 得意先の計画が大きく変化、生産計画の遂行不可能
- ③ 現地経営者のアドバイスをもとに計画を立案し誤算

販売計画策定

- ① 常に最新の情報を入手

・法制度の緩和状況は当局の複数部署に確認

- ② 取引先の売上計画に重点が置かれ過ぎる傾向があり、注意が必要

<内容>

- a) 全て日本のスタッフやグループ企業販社が計画を立案
- b) 客先は2社発注の原則により突然、計画減を行う。
(取引先の生産計画に基づき計画を立案の際、考慮が必要)
- c) ローカル企業との取り引きは資金回収に注意

販売網構築

- ① 取引先の生産が大幅減少
現地での新しい取引先を開拓

- ② グループ企業の販社がマーケットの開拓を推進

- ③ 日本国内スタッフが海外マーケット開拓を推進

- ④ 規制緩和等の情報収集とその対応をスピーディに進める

② 販売計画策定と販売網構築についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・得意先の予定が大きく変化する（K社）
	ベトナム	・法制度（輸入枠、車両登録制度他）の度重なる改正により、販売計画の策定が困難（L社） ・販売網はほぼ0からのスタートだった為、大変苦労した（N社）
	中国	・客先が少なく、ローカル企業との取引で資金回収に苦しんだ。（E社）
	タイ	・現地マネジメントは市場知識が充分あると思い、そのアドバイスによって、計画数字を策定したが誤算であった。（L社）
工夫したこと	インドネシア	・取引先よりの受注及び支援で対応。（W社）
	中国	・客先よりの生産計画をもらい、その生産計画に基づいて販売計画を策定した。客先の2社発注の原則により、突然の減少も考慮に入れる必要がある（中国の合弁企業が発注を決定している）（J社） ・グループ販社が策定（Q社） ・商品企画に於いて販社のニーズと一部ミスマッチのため、企画を再検討。（Q社） ・日本のスタッフが日本の国内生産、中国生産の全てを立案する。（V社）
	インド カナダ	・日本の取引先の海外展開に従ってカナダ、インドに進出。当初計画は先方の生産計画等に基づき策定したが、インドでは新モデルの生産が無くなったり、カナダでは販売数が1/3に落ち込む等計画の遂行が不可能となった。日本の本社の取引関係の無い企業との取引開拓。（M社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・常に最新の情報を入手する（K社）
	中国	・規制緩和が進んでいるので、当局への相談が大切。ただし、複数の部署に聞かないと事実は把握しがたい。（D社） ・常に最新の情報を入手する（J社） ・計画が先走る。売上計画に重点が置かれ過ぎる傾向があるので注意（L社） ・中国は日本向けの基本計画が有りこれから生産計画を策定。（M社） ・本社スタッフが日本国内で販売網構築を推進する。中国マーケットは調査段階（V社）
	フィリピン	・日本親企業からの注文により生産。（T社）

<一言メモ>

中国拠点設置の目的をみると「中国市場の開拓」65%、「コスト低減」52%と続いている。しかし、主な販売先を見ると、日本向け61%、中国の日系企業向け48%であるのに対し、現地企業向け35%と低く、現段階では「中国市場の開拓」はさほど進んでいないとみられる。

（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

1.2.5 人事労務管理－(1) 駐在員の選定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 人材不足で限られた要員より選任

特に技術系社員、語学力のある社員の不足

工夫とヒント

日本での企業規模
100人以上の場合

① 即戦力となり得る人材を任用
・生産管理、品質管理のできる者
・若くバイタリティのある者

② 現地に適応でき業務に精通した者を任用
・社長 ；営業資材経理の経験者
・工場長；製造工程のベテラン

③ 出張レベルで日本人技術者を活用する

日本での企業規模
100人未満の場合

① 自社からの駐在員の派遣は難しい
a) 取引先より駐在員を派遣してもらう
b) 出張ベースで品質指導
c) 経営面は現地スタッフが管理

② 駐在員の選定についての事例

	企業規模	各進出企業の具体的事例
困ったこと	100人以上	・人材不足（I社）（F社） ・対象者の家族環境、特に子女の教育問題。残る扶養家族の問題。日本側の規定・ルール。（C社） ・最初に出向した者が早く帰国したいと強く要請したので、後任人事に苦労した。人材難である。（V社） ・限られた要員より選任しなければならない（J社）（K社） ・海外要員の不足（特に技術系社員）。語学力のある（特に英語）社員の不足。（S社）
	100人以下	・中小企業に於いては創業時よりも継続的展開のための交替要員が問題である。（X社）
工夫したこと	100人以上	・即戦力の登用（I社） ・若くバイタリティある人を任用（K社） ・工場の生産管理、品質管理等ができる人を任用（J社） ・本社にて選定（Q社） ・語学能力よりも仕事ができるか否かを基準。然しカルチャー・ギャップに対しての適応能力には限界が有る。（M社）
	100人以下	・取引先より経験者派遣。社内役員の派遣。（W社） ・教育、品質指導には出張ベースにて対応している。 ・経営に関してはノータッチのため、経営スタッフとしての業務は行なっていない。（G社） ・総経理を中国人にして管理。日本人スタッフ0名。（U社） ・経験豊富な人材、年齢50歳以上（E社）
失敗しない為のヒント	100人以上	・社長；営業・資材・経理の経験者で、お金の計算が出来て厳しい人／工場長；製造工程のベテラン／品質、設備管理者；各業務のベテラン（H社） ・現地に適合出来、業務に精通した者とする（K社） ・現地のスタッフが出来ないことを実行できるスキルを持った人材が信頼される（D社） ・現地に適合出来、業務に精通した者で、ねあかな人材（J社） ・中国語は話せる方が良い（L社） ・チームワークのよいメンバーでまとめる（P社） ・出張レベルで日本人を活用する（L社） ・前向きなチャレンジ精神のある若手を選任（L社） ・駐在員は海外で生産委託している製品の原料や生産工程の品質管理を中心に活動している。（A社）

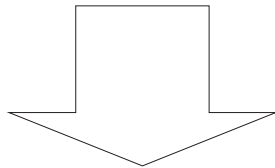
<一言メモ>

・中国では、合弁形態で進出し、日本側が経営主導権をとる場合、総経理（社長）は日本側が指名し派遣、副総経理は中国側が指名し派遣するのが一般的。事業を目的に向けスムーズに進める為には、現場とのパイプ役である副総経理との意思疎通が総経理にとって最も重要な事となる。具体的には現地の言葉だけでなく、現地の文化、習慣などの理解が総経理にとって重要となる。

2.1.5 人事労務管理－(2) 現地管理者採用と育成

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 転職が当たり前であり定着率が悪い
- ② 経験者の採用が難しい
 - ・優秀な人材の応募が少ない
 - ・優秀な人材は都会志向

現地管理者の採用

- ① 経験者を募集採用
- ② 一般ワーカーの中から登用
- ③ グループ企業より移籍
- ④ 現地専門会社に出スourcingする

現地管理者の採用上の考慮事項

- ① メンテ及び総務要員は稼働前から採用して準備する
- ② 転職を考慮して人材を確保
- ③ 実際にやらせて、能力の有無を確認する。

現地管理者の育成・教育

- ① 日本に派遣して教育
- ② マンツーマン方式でOJT教育
- ③ 親会社からのスタッフによる教育

② 現地管理者採用と育成についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・経験者が少なく知識も低い（K社） ・経験者の採用が困難。進出して日が浅く、現状ではできていない。（W社） ・定着率が悪い（I社）
	ベトナム	・優秀な人材は都会指向があり、採用が難しい（F社） ・優秀な人材をどう選ぶかが課題（N社）
	中国	・交通の便が悪く、良い人材が集まらない。（J社）
	インド	・すぐに辞職する（L社）
	アメリカ	・経験のある製造業向き技術系管理職の応募が少ない。（S社）
	カンボジア	・転職が当たり前（L社）
工夫したこと	インドネシア	・日本からの支援を得た（K社） ・現地管理者の育成は時間を掛けて自社内で行なった。（B社） ・日本人駐在者が日常的に教育する他に、国の研修制度の活用や、日本の親会社での研修を行う。（H社）
	ベトナム	・経験者の採用（L社） ・ワーカーの中より管理者を登用（F社）
	中国	・中国系マレーシア人（グループ会社従業員）の立会いで採用面接を実施した。（P社） ・日本での事前研修実施（Q社） ・現地グループ会社より一部移籍（Q社） ・2名のスタッフは2年間で大分成長した。第2陣として8名を採用。日本語を話せる人材も採用出来た。順次日本での研修を考えている。（V社）
	アメリカ	・日本の工場への研修、日本人駐在員とのパートナー化（L社）
	インド	・要員の複数化、アウトソーシングの活用（L社）
	カンボジア	・経験者の採用（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・メンテナンス&総務要員は稼働前から必要（K社）
	ベトナム	・現地専門会社（人材派遣、エージェント）を通じた人材募集。（R社）
	中国	・中国人は出来なくても出来ると答える。これは今後勉強すれば出来るようになるという意味で、即戦力とはならないので注意。実際にやらせて確認することが必要。（D社） ・本邦に派遣し教育。Man to Man 方式で派遣邦人による OJT.（M社）
	インド	・退職（転職）を前提に人員を確保する（L社）
	カンボジア	・保証人がしっかりしている人を選ぶ（L社）

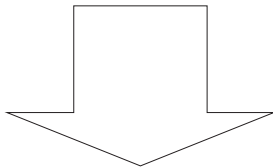
<一言メモ>

・中国人は個人主義、実利主義と言われるが、天性の営業マン資質を備えている。適切な報酬と賞罰規定を設ければ、おのずとその能力を発揮してくれる。

2.1.5 人事労務管理－(3) 人事制度構築と運用

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 労働関係法令が判りにくい
- ② 労務管理は日本のやり方では難しい

～人事制度構築の考慮事項～

- ① 現地の人事情勢・法令に熟知したローカルスタッフを操業以前に採用

- ② 日系企業の人事制度事例を参考にする

- a) 既存の現地法人の制度を活用
- b) 日本での制度をそのまま活用

- ③ 現地の慣習と法令の区分が曖昧であるが法令は遵守

- ④ 情報収集し専門家への相談に努める

- a) 3ヶ月程度で転職する者が多く、定着率が低い。
- b) 現地の採用責任者は地縁者や血縁者を採用しがち

② 人事制度構築と運用についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・関係法令が判りにくい（K社） ・労務管理の責任者に現地人を採用する為、日本のやり方と合わせるのが難しい。（H社）
	ベトナム	・地縁・血縁関係者の雇用（F社）
	中国	・職位と報酬・評価はしっかりとリンクさせ、労使の信頼感を高めること。（D社） ・関係法令が判りにくい（J社）
工夫したこと	インドネシア	・他社を参考とした（K社） ・問題が発生する都度、通訳を入れて繰り返し議論して納得させる。（H社）
	ベトナム	・現地労働法の遵守（L社）
	中国	・既存現地法人の制度を活用（Q社） ・日本で制度をそのまま使っているが、早く中国での仕組みを仲間（進出企業）と協力して構築する。（V社）
	フィリピン	・組織だっではやっていない。従業員は半年程度で辞めることを前提に考えている。（T社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・十分な知識のあるローカルスタッフを操業以前に採用する（K社）
	中国	・現地の法令及び日系他社を参考に、十分な知識のある現地スタッフを採用する（J社） ・現地の慣習と法律との区別が曖昧、よくチェックする事（L社） ・他社事例を参考に柔軟に改善していく。（P社） ・現地での先行他社からの情報。弁護士、公認会計士（現地）との相談。（M社）
	アメリカ	・地域の人事情勢を熟知した人材の確保（L社）
	カンボジア	・労働法をよく研究しておくこと（L社）

<一言メモ>

・中国の工場の就業規則を見ると「罰金規定」が目につく。中国では秩序を維持する為には、罰金は必要であり、非常に効果的である。目に見える金額で信賞必罰であらわす事が重要。又信賞必罰、人事の評価方法など、ガラス張りで行い、モチベーションの向上にもつなげる

2.1.6 財務管理－(1) メインバンクと資金調達

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

工夫とヒント

① 日系の銀行（日本の銀行の現地支店） から資金調達

- a) 親会社が保証する
- b) 大手日系銀行は本社保証を要求

② 日本の親会社からの資金貸付で調達

③ その他——設備資金の調達等

- ・ 増資による調達；
 日本親会社出資
 現地パートナーが出資
- ・ リースの活用

<一言メモ>

中国の通貨である「中国人民元」を借り入れて調達する場合、現在では、日本の親会社が取引銀行に頼んで「借入連帯保証書」を現地銀行に差し入れることになる。これは、現地銀行も必ずしも歓迎はしていない。当面は現地の日系銀行に無理を頼む事になる。また外資系銀行は上海などの人民元業務開放地域に限られていて、且つ認められた銀行しか取り扱う事が出来ない。

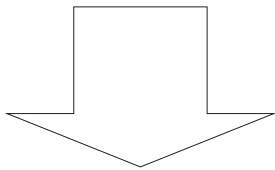
② メインバンクと資金調達についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
工夫したこと	インドネシア	• 日系の銀行（東京三菱）から調達（W社） • 日本の経理主体で、日系の銀行から調達した。（H社）
	ベトナム	• 親会社の保証にて日系の銀行から借入（L社）
	中国	• メインバンクは中国銀行の支店。（P社） • 外資投資案件などでは日本の銀行の現地支店を併用。現在借入はないが、当面は現地日系銀行より短期借入を想定。（J社） • 傘型会社経由で日本本社及び中国国内子会社配当等により調達（Q社） • 設立後2回の資金貸付（日本より）（U社） • 全て日本から行っている。（V社）
	インド	• 設備資金は本邦からの増資、又は現地パートナーが一部出資。その他リース。（M社）
	カンボジア	• 日系の銀行がないので、外資系で規模の大きい銀行を探した（L社）
失敗しない 為のヒント	中国	• 銀行の役割は情報源であることも大切であり、選定時は判断材料のひとつ（D社） • 信用度を高めるまでが大変であった（E社） • 邦銀（東京三菱、みずほ）：本社保証を必ず要求される（M社）
	カンボジア	• 借入は困難という前提で進めること（L社）

2.1.6 財務管理－(2) 債権回収（進出国内）

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 通貨危機で債権回収が滞る

② 現地ローカル企業との取引で売掛金の回収長期化

③ 売掛金管理の制度が複雑（中国）

① 取引先を日系企業に絞り込む

- a) 中小企業の場合；
 - ・取引先を大手企業に限定
 - ・日本の本社が窓口
- b) 大手企業の場合
 - ・グループ企業以外は現金払い

② 取引先はグループ企業が主体

③ 取引契約時には与信等の回収条件を
しっかり詰める

② 債権回収（進出国内）についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・通貨危機時には滞りがあった（I社）
	中国	・中国の現地企業との取引で回収が長期にわたった。現物支払いで処理に困った（J社）
工夫したこと	ベトナム	・ディーラーからの回収の条件を前受金に変更した（L社）
	中国	・製品の販売先はグループ企業内。中国国内は送金決済で特に問題はない。（P社） ・原則として販売先が100%出資のグループ内販社の為、債権回収上の問題は無い。（Q社） ・現在は日本の本社が全て窓口で販売をしている。（V社） ・日系企業主導での仕事選びをした為、回収面では問題なかった。（E社） ・中国は本邦向け輸出のみ。今後国内向け商談も大手客先（与信リスクの無い）に限定。（M社）
	インド	・大手客先に限定し回収リスクを最小限にする。殆ど回収洩れは発生していない。（M社）
	アメリカ	・関係会社以外は現金払い（L社）
為失の敗し のヒント	中国	・契約時に回収条件を明確化する必要がある（J社） ・与信に対する考え方が甘いので注意（L社）

<一言メモ>

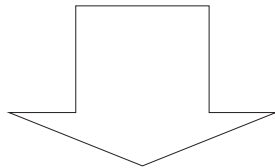
- ・中国には全国的な為替決済システムが存在しない。現地企業の代金の決済は、8～9割は商品と交換の現金払いである。
- ・中国の三角債；「債務踏み倒しを正当化するもの」を言い「支払を受けられなかった被害者が他人への支払いを踏み倒しても罪にならない」と言う理屈がまかり通っている。

2.1.6 財務管理－(3) 内部牽制

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 横領等の不正防止は困難



工夫とヒント

① 日本の本社へ業務監査を依頼

② 案件・金額に応じた決裁権限規定を整備し運用

- ・現金出納を毎月本社に報告
本社経理による月次監査
- ・経理担当者は日本人駐在者とする
(現地語を理解できる)
- ・経理記帳、承認、現物保管の担当者を3者に分ける

③ ダブルチェック体制

- ・生産・管理部門の相互牽制
- ・内部監査の実施

④ 全てを疑って掛かる

- ・承認のサインの都度、内容を具体的に確認する

② 内部牽制についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・不正防止が困難（K社）
	中国	・不正防止は困難である（J社）
	インド	・横領等に対する懸念が残る（L社）
工夫したこと	インドネシア	・（日本）本社へ監査を依頼（K社） ・月次レポートにより報告、チェック（I社） ・社長が承認サインをする都度、内容を具体的に納得できるまで確認する。（H社）
	ベトナム	・権限規定の整備（L社）
	中国	・案件、金額に応じた決裁権限規定を運用している。（P社） ・日本（本社）へ業務監査依頼している（J社） ・ダブルチェックにより牽制（Q社） ・現金出納帳は毎日、毎月で記帳し本社に報告。（V社） ・経理責任者は出向している日本人。中国語を理解する駐在員を経理・財務に置く（L社）
	インド	・生産・管理部門の相互牽制。本邦経理部隊による月次収支報告監査。決算は本邦で株主総会を行い、これを承認（M社） ・スタッフの複数化、内部監査の実施（L社）
	アメリカ	・経理記帳、承認、現物保管の3つを明確に分離しておく（L社）
為失の 敗し の ヒ ント	インドネシア	・信用できるスタッフは極僅かであり全ては疑って掛かる必要がある（K社）
	中国	・二重にチェックできる体制をつくる必要がある。（J社）

<一言メモ>

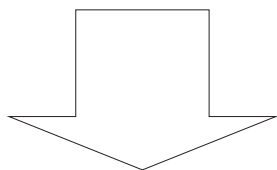
中国へのビジネス展開で「中心的な役割を担っている人材」を訊ねたところ「日本人」と答えた企業が80%以上、「中国人」は16%にとどまっている。また、「日本人」の中でも、その内訳は「社員」60%で「経営者自身」は10%に止まっている

（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

2.1.6 財務管理－(4) 為替リスクヘッジ

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 為替変動巾が大きく、毎月の損益へ影響する

① スワップ等で外貨借入へのリスクヘッジ

② タイムリーな為替予約により、リスクヘッジする

③ 輸出入を同額にする

④ 収入の通貨に合わせた借入通貨

⑤ 生産拠点の1国への集中を避け、「通貨の切り上げ・切り下げ」へのリスクヘッジ
・東南アジアは通過の切り下げリスクが大きい。経営面からの判断が重要となる

② 為替リスクヘッジについての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・為替変動幅が大きい（K社）
	中国	・為替リスクヘッジは特に行っていない（J社） ・日本円対人民元の為替変動があり、毎月の損益に影響を及ぼした。（外貨取引の為）（F社）
工夫したこと	インドネシア	・計画時よりプラスであった為、特に対策せず（K社） ・スワップ等で外貨借り入れのリスクヘッジを行なった（B社） ・70%程度はリスクヘッジが必要。（H社）
	ベトナム	・タイムリーな為替予約の実行（L社）
	中国	・直接換金で予約等のヘッジは行なっていない。（P社） ・KD材の輸入はUS\$建て（Q社） ・一部先物予約をしている。（V社） ・最小限にしたいが、どうしても＋－が発生する。あきらめ！（E社）
	他	・生産拠点を一箇所に集中する事を避け、為替リスクをヘッジしている。（A社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・可能であれば輸出入同額とする（K社） ・収入の通貨に合わせて借入調達すること。それが不可の場合は借入通貨を収入の通貨にスワップする。（L社）
	ベトナム	・東南アジアは大幅な通貨切り下げリスクがあり（実際にあった）、どうリスクをヘッジするか非常に大事。スワップ＝高金利リスクのバランスで経営判断が重要となる。（N社）
	中国	・中国からの輸入は当面スポット（M社）
	北米	・カナダから北米向けはスポットで対応しているが、昨今のカナダドル高から一部予約。（M社）
	インド	・インドは国内取引のみ。（M社）

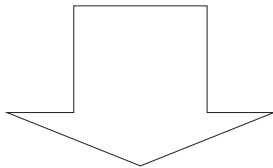
<一言メモ>

遠州地区での今後の海外生産移転の進行について、「さらに加速する（28%）」「今のペースで進む（25%）」「ペースは落ち着くが進む（27%）」を合わせた「進む」と答えた企業が8割に達し、「進まない」の1%を圧倒。（遠州生産協議会平成15年海外生産移転アンケート）

2.1.7 情報システム－(1) 基幹業務システム構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 情報システムの専門知識のあるスタッフがいない
- ② 現地ペースになりやすい

- ① 本社（日本）の実務スタッフの指導の下で日系のシステム専門会社に依頼して情報システムを構築する

- a) 現地での使い易さを優先
- b) 本社（日本）の実務スタッフが主体で推進
- c) 日本の本社とはインターネットでやり取りし、本社の情報システム機能を活用する
- d) グループ企業で運用中の既存の情報システムを利用（移植）する

- ② 親会社の実務スタッフからシステムの「立ち上げ」や「運用」の支援を受ける。

② 基幹業務システム構築についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・インターネットがつながり難い ・専門知識のあるスタッフが少ない（K社）
	中国	・中国語システムが難解で現地ペースになり易い（L社） ・パソコンを使用しバッチ処理している。（現状では不十分） - 専門知識のあるスタッフが少ない（J社）
工夫したこと	インドネシア	・日系システムメーカーに依頼し、日本の親会社の実務スタッフが立上げを支援した。（H社）
	ベトナム	・日本の会社からシステムを導入（L社）
	中国	・ERPシステムとしてSAP-R3を利用。購買管理、生産管理、販売管理、財務会計、原価管理、固定資産管理をインテグレート。本社との整合性よりも、現法の使いやすさを優先した（P社） ・生産管理システムは、本社指導の下で現地システム会社を利用して構築（Q社） ・全て日本（本社スタッフ）で実施。（V社）
	インド	・カナダ、インドはLANによる情報システム体制。但し本邦とはインターネットでのやり取り。データ処理（図面等）は本邦の機能活用。（Hard/Soft 両面）（M社）
	アメリカ	・経理・人事部門は既設販売会社の情報システムを活用、生産関係はグループ企業の工場システムを移植（L社）

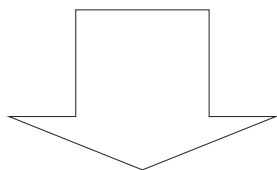
<一言メモ>

・中国ビジネスの成功例の共通点として「部材現地調達・製品輸出型」である。その逆の「部材輸入・国内販売型」は中国ビジネスとして非常に難しいケースと言える。WTO加盟に伴い、2004年までに中国市場を外国企業に開放する事が公約された

2.1.8 取締役会－(1) 取締役会

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 取締役会ではパートナーとの調整に大変苦労した。

① 月次損益などを定期的にパートナーに報告相談し、信頼関係を築く

② パートナー企業の出向者と連絡を密にし必要に応じ、柔軟に取締役会を開催して意思疎通をはかる

③ 取締役会は1～2ヶ月に1回現地で開催

④ 日本国内での株主総会と現地での正式な株主総会を取締役会を兼ねて開催

② 取締役会についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・未経験であったのでどうすべきか判らなかった（K社）
	中国	・合併時代は董事会でエネルギーを使い切った感があるが、独資にしてからは、大変楽になった。（E社） ・董事会（年1回実施）では合併先企業はお金の話ばかりで、事業計画の話はなかった。（J社）
工夫したこと	インドネシア	・本社の担当役員の指導を仰いだ（K社） ・月次損益等を含めて、定期的にパートナーに報告、相談をして、信頼関係を築くようにした。（H社）
	ベトナム	・各株主（企業）からの出向者同士が密接に連絡を取り必要に応じて柔軟に取締役会を開催。意思の疎通を大切にする（L社）
	中国	・決算期に1回、取締役会を現地で行いたいと思っている。（V社） ・極力、中国語を理解する董事（株主の代表）を任命（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・未経験者には本社の指導が必要（K社）
	中国	・取締役は全て日本人（本社、現法責任者、現法関連子会社の責任者で構成）（Q社） ・初年度は1～2ヶ月に1度、現地にて開催。董事は全員日本人。（P社）
	カナダ	・本邦株主総会と現地での正式な株主総会を個々に実施。本邦の取締役会と兼ねるか、或いは取締役が現地出張時に取締役会を適宜開催する。（M社）

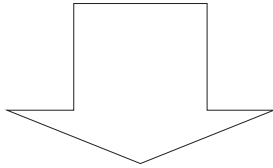
<一言メモ>

・中国では取締役会はなく、通常、董事会会議（株主会議）を年1回、開催する。董事長（会長職に相当）が法定代表であり、株主代表でもある。董事会会議で総経理、副総経理が任命され、そこで決定されたことを、総経理（社長職に相当）が現場の長として執行する。

2.1.9 人事労務管理－(1) 現地スタッフ・オペレータ定着率

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 定着率が低く採用後短期間で辞める
- ② 優秀な人材の転職率が高い。
- ③ 技術を身につけると転職する。
ジョブホッピングが常識。
- ④ 大卒者は都会志向が強い
- ⑤ 完全独立志向が強い

- ① 特定の人にはインセンティブを与え転職を防止する

- a) 動機付けし高給にて優遇
- b) 日本での研修により愛着心向上
- c) ステップアップした課題に挑戦させる
- d) 新ポストの社内公募
- e) 資格を取得すると給料アップ
- f) 信賞必罰で臨む

- ② スタッフの「長期定着は不可」を前提で対応

- a) 転職を前提に予備の人材を同時に採用
- b) 人材会社の活用
- c) 現地人に採用を任せない

- ③ 駐在者と現地人スタッフとのコミュニケーションにより、信頼関係を作る

- ④ 音楽、スポーツ等の施設利用の機会を与える

② 現地スタッフ・オペレータの定着率についての事例

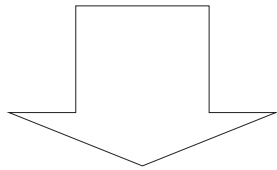
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・未経験者ばかりで優劣の判断が出来ない（K社） ・定着率は国内産業の状況によって変化する。現在は木材加工業が不振の為、定着率は良すぎる。（B社）
	ベトナム	・優秀な人材に限って二股をかけている。多く給料を出したいが、他とのバランスがくずれてしまう（R社）
	中国	・良い人材の採用方法について、大勢の方々のアドバイスをもらったが、いざ実行となると不安が多かった。（V社） ・交通の便が悪く、優秀な人材の確保が難しい。技術を身に付けると転職してしまう（J社） ・大卒者は都会指向があり、定着しない。（F社）
	タイ	・完全独立していく。今後課題を残した（X社）
	インド	・定着率が低い（L社） ・ジョブホッピングが常識。給与待遇面でこれを防ぐ努力をするが限界。（日本で研修した人材の半分は退社）（M社）
	カンボジア	・採用後短期間で辞めてしまう（L社）
工夫したこと	インドネシア	・出来る限り対話する時間を増やした。（K社） ・特定の人材は高給にて確保し、他は転職を前提にしている。（C社） ・日本研修などインセンティブを与える（I社） ・アイムジャパンの日本研修経験者から面接して選抜した。（H社）
	ベトナム	・研修、教育を行うことで従業員の定着率は安定している（L社）
	中国	・スタッフの長期定着は困難。期待の人にはステップアップした課題に挑戦させる（P社） ・動機付けと給料対応。日本研修などを通じて愛着心向上。音楽・スポーツ等の施設や機会を設ける（Q社） ・管理職用人材会社の活用。本社での経営トップ面談（S社） ・大学との交流を密にしている。（E社）
	タイ	・現地パートナーのブランドの有効活用（X社）
	アメリカ	・新ポストの社内公募（L社）
	インド	・信賞必罰（L社）
	カンボジア	・予備の人材も同時に採用しておく（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・現地人に任せないで自分の目で判断する（C社） ・日頃の仕事を通じて駐在者と現地スタッフの信頼関係作りが大切。（H社） ・幹部とのコミュニケーション。 ・変化を感じたら即対応の心構え。（W社）
	ベトナム	・オペレータの定着率は高い。スタッフは待遇とのバランス。待遇がよければ優秀な人材が得られるし、定着率も高くなる。（N社）
	中国	・「日本語が出来る」の表現には大きな範囲があるので、採用試験でよく確かめること。（D社） ・優秀な人は会議に参加出来るようにする。資格をとれば給料がUPするようにする（J社） ・正しい考課、賃金への反映（L社）

2.1.9 人事労務管理－ (2) 設立準備段階で作成した人事規定について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 労働法等の法令が判りにくい



工夫とヒント

① 就業規則等の人事規定の作成のやり方

- a) グループ企業や日系企業の就業規則を流用
- b) 現地人が作成した暫定の就業規則を活用、1年後正式なものに改訂
- c) 現地スタッフと共に作成
- d) 現地パートナーからの情報をベースに作成
- e) 現地コンサルタントを活用して作成

② 操業前に人事規定を作成する

③ 当初は、厳しい人事規定を作成し様子を見る

④ 規定言語への翻訳は何度も確認のこと

② 設立準備段階で作成した就業規則等人事規定についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・法令が判り難い。日本語化されたものが入手できない（K社）
	中国	・休み時間などの調整（L社） ・法令が判りにくい（J社）
	インド	・手続が大変（L社）
工夫したこと	インドネシア	・日系他社を参考とした（K社） ・信賞必罰を明確にする（I社）
	ベトナム	・現地人副総経理作成の就業規則を暫定使用し、1年位かけて就業規則を作成した。（F社）
	中国	・人事賃金制度については、採用した人事ローカルスタッフとともに手作りによって行なった。（P社） ・前回設立した会社の規則を流用（Q社） ・日本式に近づけることと、規定を守る為には繰り返し注意と管理をすれば定着も早い。（U社） ・既に進出している企業に100%世話になった。（V社）
	インド	・総てパートナー或いは先行他社からの情報をベースに作成。（M社） ・時間をかけての交渉（L社）
	アメリカ	・現地のコンサルタント会社（弁護士事務所）の活用（L社）
	カンボジア	・社員の希望を聞きながら作成する（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・公平を保つ（I社） ・操業前に作成しておく事（K社）
	ベトナム	・作成した言語と最終の規定の言語が異なる場合、何度か翻訳を繰り返して確認したほうが良い。（R社）
	インド	・最も厳しい規定を作成し、様子を見る（L社）
	カンボジア	・問題が出たら、その都度修正していく（L社）

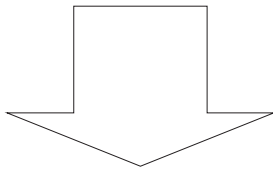
<一言メモ>

・就業規則は、一般の作業者に如何にわかりやすく説明できるかが、大きなポイントになる。日本では常識的な事項でも具体的にルール化し精神主義的なルールでなく、「奨金」「罰金」で具体的で判りやすい規定の方が良い

2.1.9 人事労務管理－(3) 賃金水準

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 日系企業の賃金は現地企業より高い
- ② 日系企業の情報が少なく地域として適当なレベルなのか判断できない

- ① 地域の賃金相場等の事前調査は不可欠

- ② 周辺の日系企業と情報を密にして他社との賃金バランスを保つ

- a) パートナー企業や工業団地の情報を参考に決める
- b) 近隣の外資系企業や日系企業と比較して決める
- c) スタッフ賃金の目安；欧米より低い台湾より高く設定
- d) 賃金は高くせず、福利厚生面でレベルをあげる

- ③ 勤務評定制度により個々人の賃金を決める

- a) 社員間の情報は筒抜けである事に注意が必要

<一言メモ>

・中国の工場では、従業員同士がお互いに給与明細を見せ合う。同じ工場内はもとより、近隣の工場や友人などに見せ合う為、周辺企業の給与水準が知れ渡っている。従業員の不満を防止するためには、給与制度を明確化し、ガラス張りの運用に努めることが重要になる。

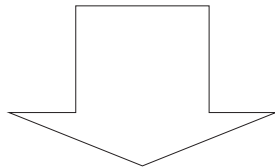
② 賃金水準についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・スタッフの給与水準の幅が広く判断できない（K社）
	ベトナム	・情報が少なく、地域として適当なレベルか判断に困った。（F社） ・日系企業の場合、平均的に現地企業より高い。又、これが現地人にとっても当たり前になっている。（R社）
	中国	・中・高年で中卒くらいの人しか集まらず給料水準は低い（J社）
	タイ	・創立の経緯の関係上、現地同業他社に比べボーナスが高い（X社）
	インド	・スタッフの賃金に相場があり、上下するため、適正賃金を読みにくい。（L社）
	カンボジア	・日系で比較参考のできるデータが全くなかった（L社）
工夫したこと	インドネシア	・工業団地の DATA を参考とした（K社） ・最低でも周辺企業と同額水準。（W社） ・特定の人以外は、高くはしない方針。（C社） ・周辺の日系企業と情報交換を密にして、中位の水準となるように設定している。勤務評価制度により、毎年の賃金を決めるようにして、向上心を保たせている。（H社）
	ベトナム	・近隣の外資系工場との比較で設定（L社）
	中国	・スタッフは欧米系企業より低く、台湾系より高い。オペレータは学生の活用で平均を抑えている。（P社） ・近郊の日本企業から情報をもらう（日本人会等を利用、地域性も考慮）（Q社） ・賃金は同水準とし、福利厚生面でレベルを若干よくしている。（V社） ・各地域の人事採用担当者が、それぞれの地域の相場を確認して賃金を決める。（S社） ・周囲の企業間で調整している（E社）
	インド	・他社からのひき抜きが横行しており、これを防止する意味から会社にとって抜けられては困る人材には配慮している。（M社） ・人材派遣会社の活用（L社）
	フィリピン	・3ヶ月程度での定着率を許容する。（T社）
	カンボジア	・パートナーの会社を参考にした（L社）
失敗しないヒント	インドネシア	・一般平均等無い（C社） ・近隣企業と情報交換しバランスを保つ（I社）
	ベトナム	・周囲の企業とバランスを考える必要がある。（N社）
	中国	・企業側の統計を参考にすることは有効。社員間の情報は筒抜けに注意すべき。（D社）
	アメリカ	・米国の場合、地域によって賃金相場が異なる。賃金と業務は連動しており、明確な業務分野があれば相場は容易に入手し比較可能（L社）

2.1.9 人事労務管理－(4) 現地スタッフ・オペレータの採用基準

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 履歴書や面接だけで、能力を見極めるのは難しい

① 一定期間試用した上で、人物、能力、本人のやる気を基準に採用を決める

② 採用基準の例

- ・オペレータ；高卒以上
- ・リーダクラス；日本研修経験者
- ・総務経理；大卒
(実務経験者が望ましい)

③ 正規社員と契約社員の割合を決め、採用する

④ 不正を避けるため、採用は現地人（スタッフ）に任せない。

⑤ 教育投資をムダにしない為、雇用契約時に就業期間設定等の配慮必要

<一言メモ>

・中国での人材採用には30才代以下の若い人がよい。現在45才以上の世代は、国有企業のいわゆる悪しき習慣に永年慣れてしまった人達であり、なかなか変わらない。人材の採用は即戦力だけでなく、良い人材を「育てる」という戦略も必要。

② 現地スタッフ・オペレータの採用基準についての事例

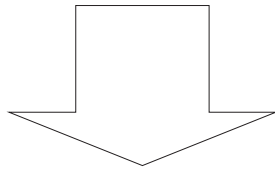
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・面接では判らない（K社）
	ベトナム	・履歴書に書かれてる経験は当てにならない。（R社）
	中国	・面接の広告を出すと日系企業は人気があるので、非常に大勢が殺到する。その中から面接だけで能力を見極めるのは難しい。（V社） ・面接では判らない（J社）
	インド	・日本より学歴では優秀な人材が多く、面接だけでは判断出来ない（M社）
工夫したこと	インドネシア	・日本語の出来る者を優先（K社） ・経験者を面接にて選択。（W社） ・一定期間試用した上で採用（I社） ・オペレーターも高卒以上とする。リーダークラスは日本研修経験者、総務・経理業務担当者は大卒の実務経験者。（H社）
	ベトナム	・「正規社員」と「契約社員」の比率設定とこれに基づく採用。（R社） ・社内基準を設定し、それを遵守（L社） ・肝炎等病気の無いこと、自宅より通勤可能な人、夫婦での採用をしない（F社）
	中国	・スタッフの給与は総じて同種業務の在籍者水準及び以前の会社の手取り収入を考慮。オペレーターは工業高校卒業程度を要求。（P社） ・日本語のわかる者を優先採用（J社） ・人物、能力主義、特に本人のやる気を重視（Q社） ・継続して勤務できる人。日本人に偏見を持たない人。（S社）
	インド	・日本より学歴では優秀な人材が多く、面接だけでは判断出来ない。従って履歴書に有る技術を実地試験を行って様子を見たり、試用期間中に書面では分からない真の実力を把握することに努めている（M社） ・学歴を目安とする（L社）
	カンボジア	・必ずしも実務経験者を採用しない（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・現地スタッフに任せると不正な採用が多くなる（K社）
	中国	・教育投資がかかるので、雇用契約で配慮しておくこと。（例、期間設定）（D社） ・現地スタッフに任せると身内採用が多くなる（J社）
	アメリカ	・ローカルの採用会社を活用する事と、明確な業務分担作成（L社）
	カンボジア	・面接重視（L社）

2.1.9 人事労務管理－

(5) 現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 優秀な人材ほどすぐ辞める

① 評価システムを従業員に公開、仕事の成果を評価し、給与等に反映

- a) 定着率対策とモチベーション対策は密接に関連し、その為の施策はほぼ同一である。
- b) QC サークル活動と表彰制度

② 出来高制の導入

③ 信賞必罰を具体的に徹底する。

④ 現地リーダーを早期に決め権限を委譲しモチベーションを高める。

⑤ 福利厚生施策の実施
社内旅行・スポーツ大会・職場環境等

<一言メモ>

・中国では日系企業における現地人幹部の給与相場が国営企業の幹部クラスと同程度という。国営企業では、現金給与の他に福利厚生面が大きく、実質的には表面金額の2倍ぐらいと言われている。優秀な人材を採用するには、それに見合った実質的待遇を提供することが必要と言える。

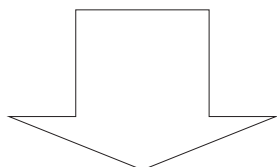
② 現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策の事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	タイ	・現地パートナーは賃金引き上げに抵抗が大きく、難しい（L社）
	インド	・学歴、経験に対する自意識過剰（L社） ・現地では年功序列的な発想無い（M社）
	カンボジア	・優秀な人材ほどすぐ辞める（L社）
工夫したこと	インドネシア	・日本出張の機会を与える（K社） ・日本本社での教育実習等。（効果は薄い）（C社） ・全社員での旅行などの福利厚生（I社） ・QC サークル活動／勤務評価制度／日本での研修への派遣／スポーツ大会、旅行などのイベント（H社）
	ベトナム	・仕事の成果による査定で給与、ボーナスを決定。評価システムを明確に従業員に提示。語学研修プログラム策定（L社） ・社員旅行（1回／年）、日本研修、食事会実施（F社） ・日本での研修制度を作りモチベーションを高めている。（N社）
	中国	・スタッフはステップアップしたテーマ設定、プロジェクト参画、適正な処遇。オペレーターは適正な処遇、インセンティブ。（P社） ・表彰制度（J社） ・プライドを持てる会社を目指す（Q社） ・環境をよくする。工場、照明、冷房、宿舎、トイレ、シャワー、食事など（V社） ・出来高制（E社）
	インド	・現地では年功序列的な発想無い。良く仕事をすれば評価をするが給与面ではこれを反映し難い。昇格と本邦での研修等を対策としている（M社） ・入社後の取扱い、実力主義の姿勢（L社）
	アメリカ	・従業員との密なコミュニケーションによる不満の吸い上げ（L社）
	カンボジア	・会社の置かれている状況を理解させる（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・モチベーション向上＝賃金の考え方は強い。（W社）
	ベトナム	・現地 Key マンの早期決定とある程度の権限委譲。（R社）
	中国	・報酬が全てではない事も教えていくことが大切。（D社） ・優秀者に日本研修の機会を与える（J社） ・情実人事が多いので、考課のチェックが必要（L社）
	タイ	・現地の雇用システム上で、非正社員の正社員化のタイミングが重要である（X社）
	インド	・信賞必罰の徹底（L社）
	カンボジア	・厳しすぎないこと（L社）

2.1.9 人事労務管理－(6) 労働組合

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 労働組合は法令で設立が義務づけられている

② 上部団体の組織が介入する

① 全ての交渉を個人とでなく組合とする為、むしろドライに決める事が出来る

a) 他の労組と連携していることを考慮する。

② 組合を作らせず、社員会程度に留める

a) 労組を未設立の企業もある
b) 定着率の低いことも配慮して対応する

② 労働組合についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	ベトナム	・上部組織の介入。(R社)
	インドネシア	・法令によって設立することになっている。交渉は大変難儀であるが、気長に我慢強くやるしか今のところ方法が見つからない。(B社)
	中国	・組合(工会)はある。法律上必要 工会の会長が悪いことをするので変更したいが出来ない(J社)
工夫したこと	中国	・現地ローカルに任せている。(E社) ・労組はなし(P社) ・新会社の為、未設立(Q社)
	インド	・総て組合との交渉。個人的な対応は無い。レイオフもドライに可となりその点では気楽だが、会社対組合の構図で日本式のやり方が通用しない。(M社)
為失敗し ない	ベトナム	・現地人スタッフ任せにせず、日本人マネジメントが真剣に対応することが重要。(N社) ・出来れば組合は作らせず、社員会程度に留めておきたい(R社)
	中国	・他社情報は細部に亘って連携されているので要注意。(D社)
	フィリピン	・特に気を使っている。定着率との関係もある。(組合は現状無い)(T社)

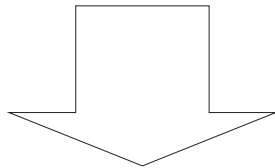
<一言メモ>

- ・中国の国営企業では、企業内に中国共産党支部があり、支部総書記が経営権を掌握してきた。労働組合(工会)は労働者を統率する組織として党の「下部組織」として位置づけられる。従って、労組が経営に対して労働争議を起こすことは極めて稀であるといわれる。
- ・中国の日系企業では、労働組合の組織率がようやく半数を超えた程度。共産党支部が組織されていない外資系企業では、労組(工会)の組織率が低いのは当然と言える。

2.1.10 現地スタッフ教育－(1) 工場運営に際しての取り組み

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 5S や ISO などの活動は展開しているが、個々人の活動に結びつかない。

① 全社運動の展開（ISO、TPM 等）

- a) ISO9001、ISO14000 の認証取得済み、または取得に向け取り組んでいる
- b) 5S や TPM 活動等全社改善活動を地道に展開

② 工場運営での工夫

- a) 日本の退職技術者を現地のリーダーとして派遣
- b) 各人の作業を標準化・マニュアル化させ、提出（転職に備える）

<一言メモ>

・中国では「1人では龍、2人だと猫、3人以上は烏合の衆」と言うたとえがある。中国ビジネス社会では、集团的協議や集团的指導と言うやり方は中国人の文化、習慣にマッチしていないのかも知れない。

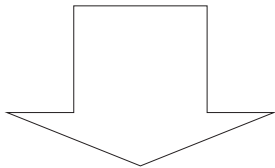
② 工場運営に際しての取り組みの事例（ISO、TPM 等）

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	• 今後の取組み課題である（K社） • 今後取り組む予定。（W社）
	ベトナム	• 5S の目的がなかなか理解されない。（R社）
	中国	• ISO の2000年バージョンを取得した時は興味を示したが定着していない（課題）（J社） • 現地商品検査局の指導を受け、ISO9002取得（F社）
	タイ	• 取引によって ISO9001が MUST のケースが有るため対応の必要性あり（X社）
	インド	• QS, ISO は Minimum. 然しこれは書面での運用でこれが生産性向上に結びつかない。個々人のモラル、モチベーションが上がらない限り改善は難しい。（M社）
工夫したこと	インドネシア	• ISO は日本と同様に取得に向けて活動（I社） • インドネシアは未着手（H社）
	ベトナム	• 日本での研修（R社） • TPM 活動を実施している。ISO9001も対応済、ISO14000は取り組み中（N社） • ISO 取得に向け、コンサルタントを決め、また社内でプロジェクトチームを結成（L社）
	中国	• 操業開始1年以内に ISO9001、14001を取得した（P社） • ISO9001・14001を数年後に取得する計画（Q社） • 研修室を設置した。日本と同等レベルの教育を考えている。ISO9001、TPM いずれも重要（V社） • QC 活動の本邦同時展開（S社） • インセンティブも兼ね、日本で行った（L社） • 専任教育機関に依頼／ISO9001、14000取得済み（E社）
	タイ	• 5S 活動のみ実施している（X社） • タイは ISO 取得済み。TPM 展開中。（H社） • ISO の認証取得（S社）
	アメリカ	• 当初は日本のマザー工場方式をコピーし、現地化に向け、ISO プログラムを活用（L社）
	カンボジア	• 5S の定着が難しいので、2S、3S から始め、地道に続ける（L社）
失敗のヒント	インドネシア	• 技能を中心に、日本の退職技術者が現地のリーダーとして従事。（C社）
	中国	• 出来る限り複数の者が同じレベルになるよう教育が必要。また、標準化・マニュアル化させ、提出させること。個人のノートやFDに保存させておくと、会社を辞める時に提出されないケースもある。（D社）

2.1.10 現地スタッフ教育－(2) 設備・金型保全に関する教育

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 現地に指導者がいない
- ② 日本からの指導者は教えるより自らやってしまう（生産遅れを避ける為）

- ① 操業前に現地人メンテ要員を確保する。
（経験者を採用するのが望ましい）

- ② 複数の者に同じレベルで教育する

- ③ OJT による徹底した教育を実施

- a) ベテランの駐在者による OJT 教育
 - ・設備等の日常点検、定期点検を毎日、終業時に行い、OJT 教育
- b) 日本からの指導者による技術指導
- c) 日本での研修指導

- ④ 新設機械は導入時に設備メーカーによりトレーニングしてもらう。

② 設備・金型保全に関する教育についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・現地に指導者がいない（K社） ・駐在員にも十分な能力がない（I社）
	ベトナム	・未経験の取扱いミスによる破損。（R社）
	中国	・現地に指導者がいない（J社）
	インド	・邦人派遣社員が言葉の問題で教えるよりやってしまう。これが現地社員の為にならないことは明白だが生産の遅れを避ける為についやってしまう。現地社員に任せておける体制を一刻も早く構築したいが他方途中で退社するものが多く根付かない。（M社）
工夫したこと	インドネシア	・日本で研修を実施（K社） ・駐在員のOJTを徹底。（W社） ・技術・技能を中心に、日本の退職技術者が現地のリーダーとして従事。（C社） ・ベテランの日本人駐在者がOJTで教育する。（H社）
	ベトナム	・日本からスーパーバイザーによる指導の実施（L社） ・日常点検・定期点検の実施、治工具確認を毎日終業時に行う。（F社） ・日本からの技術指導、日本に呼んでの研修指導を実施。（N社）
	中国	・現在は新設機械導入時のメンテナンストレーニングのみ。体系化は今後。（P社） ・台湾から購入する設備は台湾人の指導を受ける。日本人指導者による技術指導、日本研修の実施（Q社） ・日本から指導員を派遣した（短期）。日本から機械、工具など極力揃えていく。（V社） ・インセンティブも兼ね、日本で行った（L社）
	アメリカ	・設備導入時に設備メーカー開催のトレーニングを受講（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	・駐在員のOJTを徹底。判ったと言っても「？」と思うこと。（W社） ・操業前に要員を確保する（K社）
	ベトナム	・金を使ってでも経験者の採用が望ましい。（R社）
	中国	・出来る限り複数の者が同じレベルになるよう教育が必要。また、標準化・マニュアル化させ、提出させること。個人のノートやFDに保存させておくと、会社を辞める時に提出されないケースもある。（D社） ・OJTによる教育が必要（J社）
	タイ	・担当者の選定が重要である（受け皿）（X社）

<一言メモ>

中国拠点での日本人社員は「1人」の事業所が35%、次いで「0人」の事業所が26%全体の6割の事業所が日本人「1人以下」の体制で運営されている

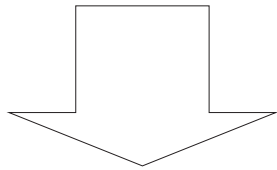
（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

2.1.10 現地スタッフ教育－(3) 意思疎通を図る為の言語

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 日本語をつい、優先してしまう



工夫とヒント

① 日本語を覚えさせる事も必要だがこちら側も現地語で話せる事が近道
・外部の人に頼らず、自社の者を能力アップするのが早道

② 長期的観点から現地の人間を育て、語学だけでなく経営全般のセンスを植え付ける

③ 継続的な具体的取り組み

- a) 社内で日本語教育を継続的に実施
- b) 駐在員は現地語学校へ半年間通学
- c) スタッフの社内用語は英語を基本とする

④ 工場の立ち上げ当初は
・日本語の通訳を多く採用、
・駐在員は現地語の出来る者を派遣

② 意思疎通を図る為の言語についての事例

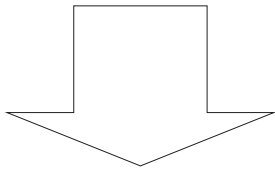
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	中国	- どうしても日本語を優先してしまう（W社） - 日本語が話せると他の従業員よりのねたみがある（J社）
工夫したこと	インドネシア	- 日本語教育を実施（K社） - 日本人派遣社員が現地の言葉を話すことで解決している。数名日本で研修を受けた者が、日本語が少し可能で助かっている。（B社） - 駐在員は現地語学校へ半年間通学させる（I社） - マネージャー・スタッフには、日本語の出来る人を採用した。 - 社内で日本語教育を継続的に実施している（H社）
	ベトナム	会社負担による英語・日本語の語学研修制度有り（L社）
	中国	- 当初、日本語通訳を多く採用し、意思の疎通を図る。中国語の出来る駐在者を送る（F社） - スタッフの社内用語は英語を基本としている。従って英語の出来る人を採用。通訳だけの人はいない（P社） - 日本語研修の奨励（Q社） - 日本語の話せることを条件で採用。堪能でなくても意欲あればよい。（V社） - 本社での現場研修（中国）（S社） - インセンティブも兼ね、日本で行った（L社） - 日本語を使用（E社）
	アメリカ	- 各部門に現地採用の日本人スタッフを配置（L社） - 通訳を1名採用。（H社）
	カンボジア	英語のできる人を優先的に採用（L社）
失敗しない為のヒント	インドネシア	特にインドネシアの場合、アイムジャパンでの日本研修経験者の採用を推奨。
	中国	- 日本語を覚えさせることも必要だが、こちら側も中国語で話せることが近道と思う。（D社） - 全社的に共通言語を普及させるような仕組み、及びインセンティブが必要（J社）
	北米 インド	海外進出するからには長期的観点から適性の有る人間を育て、語学はもとより経理、経営のセンスを植え付けさせることが求められる。然し、実際に出来る人間が自社内に殆どいない為に外部の人間を採用して来た。これも又上手く行っていない。やはり自社の人間の能力UPをするのが一番の早道であろう。（M社）

2.1.11 組織運営ー

(1) 組織運営上現地スタッフのポジショニング

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 一人に複数の仕事を掛け持ちさせられない
- ② 信頼出来るマネージャーがいない為現地人は課長までしかいない

- ① 将来を見据え、現地スタッフ主導で会社運営を図る様、教育指導する。

- ② 部長クラスは日本人、副部長クラスは現地人、将来は同等とする

- ③ マネジャークラスは出来るだけ現地人スタッフとする

- ④ 人事、管理部門はベテランの現地人スタッフを配置

a) 役職と給料は連動している事

② 組織運営上現地スタッフのポジショニングについての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	中国	• 日本のように一人に複数の仕事を掛け持ちさせられない。財務会計・通関士等それぞれ専業となる。通関手続きは通関士でないと門前払い。(D社) • 未だ試行錯誤の段階。役割を明確に決めることは重要なので、組織づくりに頭を痛めている。(V社) • 信頼できるマネージャーがいない(現地人は課長までしかいない)(J社)
	アメリカ	• 現地幹部社員と情報の共有化(S社)
工夫したこと	インドネシア	• 実力あるものは、指導者、管理者として位置づけている。(W社) • マネージャクラスはできるだけ現地スタッフとする(I社)
	ベトナム	• 将来を見据え、現地スタッフ主導での会社運営を図るため現地スタッフをOJTにて教育指導(L社)
	中国	• 日本の役職にワンポイント上げて対応している(E社) • 課題は総じて課長候補レベルの効果的な配置の実現。日本人との取り合いはまだ生じていない。(P社) • 現在、部長クラスは日本人、副部長クラスは現地人であるが、将来的には部長クラスまで現地人化する予定(Q社)
	インド	• 人事、管理部門に現地人のベテランを配置。又工場長クラスも現地社員中心にしている。(M社)
	カンボジア	• 基本的に対等とする(L社)
為失の敗しんない	ベトナム	• 品質・金・人に関わる部分は日本人の目を通してお願いしたい。これ以外のところは逆に権限委譲してやらせた方がよい。(R社)
	アメリカ	• 時給社員と月給社員を業務種類により明確化する(L社)
	カンボジア	• 役職と昇給は連動していること(L社)

<一言メモ>

• 中国での独資形態の会社では、総経理(社長)を中国人とするケースが多い。合弁形態の会社でも、最近、経費節減や人材不足の為に、日本人の派遣を止めて、中国人にシフトしている企業が増えている。現地人スタッフに日本人幹部と同様のモチベーションを期待するのは無理としても、期待に見合った一定の給与を保障することが必要。

2.1.11 組織運営ー

(2) 現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

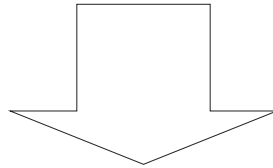
困ったこと

<スタッフ>

- ① 他人には仕事を教えたがらない習慣のため引継がスムーズにいかない。

<オペレータ>

- ① 購買・倉庫などは定期的にローテーションが必要
- ② 多能工化を志向しているが労組問題があり難しい



工夫とヒント

<スタッフ>

- ① 現地スタッフは資格の必要な職務など専門職の傾向がありローテーションは行わない

<オペレーター>

- ① ローテーションと言うより、適材適所を重視して職場配置
- ② 欠員に対して社内公募を実施
- ③ 金型関連職務の様な専門性の高いものは特化しローテーションを行わない

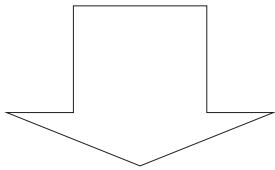
② 現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・特に購買・倉庫などは定期的にローテーションが必要だと感じている。(B社)
	ベトナム	・特に制度としては設けていない。(N社)
	中国	・資格が必要な者にはローテーションは難しい。また、他人には仕事を教えないという国民性の為、日本のように引継ぎはスムーズに進まない。(D社) ・事務系から現場への異動は難しい(特に制度はない)(J社)
工夫したこと	ベトナム	・現地スタッフは専門職の仕事に特化する傾向にあるため、ローテーションは行わない(L社) ・仕事が不適合と思われる場合、職場変更(F社)
	中国	・適正か本人との面談(E社) ・操業1年半で、まだローテーションと言うより適材適所の異動を重視。欠員に対しては社内公募制度を実施。(P社) ・適宜実施(Q社) ・ローテーションへの抵抗が強いが、妥協はしない(L社)
	アメリカ	・社内公募(L社)
失敗のヒント	中国	・金型のように専門性が高いものは特化。(M社)
	北米	・プレスでは組立等多能工化を志向しているが、組合問題が有り、個々に明確な理由無ければ異動も容易には出来ない。(M社)

2.1.11 組織運営－(3) 指示命令系統について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 仕事は指示待ち、且つ、出来たかの結果報告も無い

② 現地人のネガティブ情報の連絡がない

① 明確な組織図を示し、上司と部下の関係を明確にする

② 毎週1回、日本人駐在者と現地人マネジャー以上で会議を開催

③ 日々のミーティングを徹底

a) 報告を待たず訊きにいく

b) 報告だけでなく自らの目で見て確認する。

④ 日本の親会社とは、Eメール、電話で随時連絡、且つ週報での情報交換

a) 駐在者には各人携帯電話を持たせる

<一言メモ>

・海外進出の経験豊かな欧米企業の場合、現地法人の運営では社長は現地人として、積極的に現地式の経営を導入し、現地での事業拡大が評価されている。日本的な行動様式で運営されている日系企業は再考の必要がありそうだ。

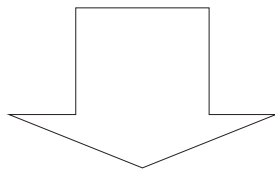
② 指示命令系統についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・価値観の違い文化・風習の違いは感ずる。(B社)
	ベトナム	・指示待ち、報告がないことが多い。(R社)
	中国	・アウンの呼吸はないので、組織をしっかり作り、機能させる。(V社) ・現地人の悪いことの報告が上がってこない。出来たかどうかの結果報告がない (J社)
	タイ	・特に客先との報告・連絡・相談が現地スタッフ間と日本人間で異なるケースが多くロスが多い。(X社)
	アメリカ	・会議は現地スタッフを加え、英語で行う。(S社)
工夫したこと	インドネシア	・毎週駐在者会議を実施 (K社) ・日本研修社員を主に日々のミーティングをする中で徹底している (W社) ・週一回、日本人駐在者と現地人マネジャー以上で、会合・情報交換と意思決定を行う。／日本の親会社とは週報での情報交換とEメール・電話で随時連絡。／駐在者には、個人別に携帯電話を持たせる。(H社)
	ベトナム	・組織に則った指示系統を確立 (L社) ・ITの活用 (N社) ・海外業務部門を作り、海外とのやり取りを一元化した。(情報の集中を図り、海外会社との連絡を密にした) (F社)
	中国	・駐在員間は毎週駐在員ミーティング。親会社では毎週の経営会議および毎月の経営推進委員会を開催。(P社) ・マネージャーミーティングを実施している (J社) ・組織を簡素化するとともに、各人のミッションを明確にする (Q社) ・会議は現地スタッフを加え英語で行う (S社)。
	インド	・日報やその他適宜電話、Eメールを介して本邦との情報連絡を密にしている。当然出張者派遣で現場の状況を把握すると同時に、問題があればそこで打ち合わせを行う等してタイムリーにアクションを取るように心がけている。(M社)
	アメリカ	・明確な組織図、駐在員を組織ライン上に配置し、上司と部下の関係を明確にする (L社)
失敗しない	ベトナム	・意識してコミュニケーションを図る。報告を待たず聞きに行く。(R社)
	中国	・中国は完全な縦社会。直下の部下報告だけで信用するのはどうか？自分の目で見て会話することが必要。(D社)
	フィリピン	・グループ全体のトップが現地で、陣頭指揮を執っている。日本での販売と密接に繋がっている。(T社)

2.1.1.2 リスク管理－(1) 技術漏洩防止の対策について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 契約相手はしたたかであり、リスクは残る

① 現地では「会社の機密は守られない」事を前提に対応する

1) 重要工程は現地化しない
・図面関係は現地人に渡さない

2) 秘密保持規定と懲罰規定を就業規則に明記し、入社時に説明

3) 監視カメラの設置

② 技術漏洩防止の対策についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	中国	・契約はしたたか、リスクは残る（L社） ・図面は現地人に渡さない（J社） ・対策について未検討（V社）
工夫したこと	インドネシア	・重要工程は現地化しない（K社）
	ベトナム	・罰則規定の確立とその確実な実行（L社）
	中国	・秘密保持規定、懲罰規定、監視カメラの設置、社内規定に関するWEBポータルサイト運用など。（P社） ・就業規則に明記・入社時に説明会を実施（Q社）
	インド	・現状大きな問題発生していないことから特に対策を取っていない。（M社）
	カンボジア	・就業規則に盛り込む（L社）
為失の敗のヒント	インドネシア 中国	・現地人は会社の機密を守らない（J社）（K社）

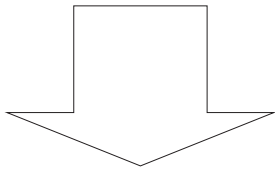
<一言メモ>

・最近、中国製のデッドコピー（模倣品）が大きな問題になっている。中国にはしっかりした特許法や商標法があり、模倣が違法行為であることは政府も現地の一般企業も認識している。しかし模倣は増える一方である。特許を申請して技術を公開した方がリスクが高い状況である。自分の身は自分で守るという意識が必要である。

2.1.12 リスク管理－ (2) 現地スタッフ・オペレータの不正防止対策

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 多くの業務で不正はある
- ② 不正は完全には防止出来ない

- ① 物品の管理を徹底する

- a) 保管庫に鍵を掛ける
- b) 管理責任者を決める
- c) 紛失したら責任者に責任を取らせる
- d) 盗難に対してはセキュリティシステムを導入

- ② 罰則規定を確立し、マネジメントは強い態度で対応

- ③ 出金については
「全て駐在員の承認」或いは
「ダブルチェックによる牽制」

- ④ 購買担当者以外の第3者による相見積りを抜き打ちで実施

- ⑤ 購買部門は適宜ローテーションを実施

② 現地スタッフ・オペレータの不正防止対策についての事例

	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・全ての業務で不正はある（K社）
	中国	・契約はしたかた、リスクは残る（L社） ・多くの業務で不正はある（J社）
	インド	・現状、大きな問題発生していないことから特に対策を取っていない。 仮に不正があれば法に則って対処。（M社）
工夫したこと	インドネシア	・罰則の強化（K社） ・ローテーション（B社） ・日本人駐在者間で情報交換しながら監視する。部品工具等の管理には、セキュリティシステムを導入した。（H社）
	ベトナム	・盗難に対し警備を強化している。マネージメントが強い態度で対応することが重要（N社） ・購買担当者以外の第三者による相見積りの実施。抜き打ちで実施（R社） ・罰則規定の確立とその確実な実行、可能な範囲でのローテーション。 取引先との連絡を密にすることで不正の防止を図る（L社） ・印章・現金管理…毎日確認、証憑を全て経理がチェック（F社）
	中国	・就業規則の罰則を適用。（P社） ・罰則の強化（J社） ・出金についてはダブルチェックにより牽制、物品の購入、売却部門については適宜ローテーションを検討（Q社） ・金銭面には特に気をつけている。細則をつくり（約束事）違反すると罰金をとる。（V社） ・備品等は保管庫に鍵をかけ、責任者をはっきりさせ、管理することが必要。紛失したら責任者に責任を取らせる事を、はっきり伝えておくこと。（D社）
	アメリカ	・就業規則に不正行為を記載し、罰則を規定（L社）
	カンボジア	・お金の出し入れは全て駐在員の承諾必要（L社）
為の失敗しないヒント	インドネシア	・物品の管理を徹底する（I社） ・完全には防止出来ない（K社）
	中国	・完全には防止出来ない（J社）

<一言メモ>

中国において「個人」と「会社」では付き合い方が全く異なる。「会社」を相手にする時は個人でなく集団組織を相手にしていると頭を切り換えることが必要。