

第 2 章

2.2 進出先別

本項では、前項の調査結果（経営機能別）を、企業の進出国ごとにまとめ直してみる。進出国ごとに分析することで、それぞれの国の特徴、すなわち各経営機能（業務）のその進出国における遂行の難易度を主観的ではあるが分析してみたい。

2.2.1 国別の進出難易度

進出国において様々な経営機能（業務）は、それぞれ進出国の国民性、文化・風習等を背景としているため、一様ではない。各機能によって、進出国でうまく機能するもの、機能しないものがあるべきである。

つまり、裏を返せば進出国で遂行が困難な業務というのは、これから進出を考えている企業にとっては、進出するためのボトルネックとなるであろう。すなわち、この要因を克服するための対策を施し、進出準備を進めることで少しでもスムーズな進出が可能となる。よって、主観的ではあるが、前項の調査結果をもとにして次表のように、各経営機能の現地における業務遂行度合いを難易度という切り口で評価してみた（評価基準は凡例を参照）。各経営機能の現地における業務遂行度合いによって、事前調査（F/S）の精度がおのずと変わってくるはずである。海外進出する場合の成功の鍵は、「どこまで根拠のある F/S ができるか」といっても過言ではない。

また、併せて各国ごとにそれぞれの経営機能についての所感をまとめてみたので、より具体的に状況が把握できるであろう。今後海外進出を検討するに当たって、是非参考としていただきたい。

- <凡例> ◎ <低難易度> 進出準備段階（F/S）では、調査を実施し計画立案する
 ○ <中難易度> 進出準備段階（F/S）では、充分検討し計画立案する
 △ <高難易度> 進出準備段階（F/S）では、慎重に検討し計画立案する

図表 2.1.1：国別進出難易度

各国別の評価	インドネシア	ベトナム	中 国	インド	他 (タイ、フィリピン等)
1) 材料・部品調達面					
①現地調達先選定	◎	△	○	○	△
2) 生産基盤整備面					
①工場建設	◎	△	○	○	○
②生産設備・機械 (調達、据付、メンテ)	○	△	○	○	△
③金型・治工具 (調達・メンテ)	○	○	○	△	△
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	○	○	○	○	○
②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	○	○	○	○	○

各国別の評価	インドネシア	ベトナム	中 国	インド	他 (タイ、フィリピン等)
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	○	○	○	○	○
～特に人材と組織面～					
1) 人事労務管理面					
①現地スタッフ、オペレーターの定着率	○	○	△	△	△
②設立準備段階で作成した就業規則等各種人事規定について	△	△	△	△	△
③現地法人の賃金水準について（特に他社との比較において）	△	△	△	△	△
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	△	△	△	△	△
2) 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（英語、日本語等の語学教育について）	◎	◎	◎	○	○
3) 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（現地駐在員との間の報連相について）	△	△	△	△	△
4) 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	△	△	△	△	△

インドネシア編

1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

各社の声

①品質面で安心の出来る日系メーカーを探して発注した。原材料は基本的に日本からの輸入。(H社)

②要求品質を満足するメーカーが少ない。(K社)
③第1に日本企業(現地日系企業)を優先する。
(I社)(K社)

④日系の会社もあり問題は少ない。村の有力者のところに掛け合い、民間材を調達している。(B社)

⑤全て日本より送付している。(W社)

材料部品の調達は、現地に進出している日系メーカーより調達できるものも多く、この面ではさほど心配はないが、中には日本からの輸入に頼っている企業もある。

ワンポイント・アドバイス

①既進出メーカーから出来るだけ具体的な情報を集める。(H社)
②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)

③部品の難易度に応じて、逐次現地化する。(H社)

④ローカル企業は時間をかけて評価、選択する。
(I社)

⑤現場を見て判断する。(K社)

インドネシアでは、日系メーカーの進出も盛んなため、材料部品の調達面では、他国と比べて不安は少ないものの、やはり自ら現地調査を実施し、調達先を評価・選択するのがベストであろう。

ベトナム編

1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

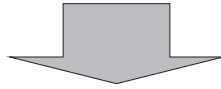
各社の声

①全て日本より送付している。(H社)

②情報が少なく、限られた部品メーカーの中で選択。(F社)

③裾野産業がゼロに等しいので、現地調達先の選定に時間が掛かった。(L社)

このようにベトナムでは、基盤産業がまだ未成熟段階であるため、要求品質を現調では満足できず、輸入に頼らざるを得ない場合もある。



ワンポイント・アドバイス

①現地メーカーのレベルが低い。(R社)

②新規進出の場合、工業団地単位でまず管理事務所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)

③品質と納期のしっかりと守れるメーカーを選ぶこと。(N社)

④進出メーカーが現地ベンダーを指導する事で品質向上達成。(L社)

ベトナムでは、品質・納期・価格でバランスの取れた、安心できる調達先を探すのは難しいため、進出する際には、段階的な国産化計画の立案や第三国からの部品材料調達等の工夫がいるであろう。そのうえで、進出後にじっくりと現地調査を実施し、調達先を探すのも一つの方策である。

中国編

1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

各社の声

①工程、能力に関して OK とい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)

②現地調達予定の外装品質が劣る為、台湾製に変更。(Q社)

③材料を度々変更し、品質トラブルを起こす。(J社)

既に中国進出を果たしている企業は沢山あるが、まだまだQCD面で苦勞しているところが多い。

ワンポイント・アドバイス

- ①自分の目で工程を確認した上で契約する。(J社)
- ②工程と能力に関して早めに確認し、納期に遅れないように対策をとる。(J社)
- ③自社で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)

- ④中国企業はエンジニア（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、標準化が遅れている為、要注意。(D社)
- ⑤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)

- ⑥現地調達は昔と比べ良くなったが、原則として材料は支給している（一部は韓国、日系から中国系に移りつつある）。(G社)

中国編

1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

⑦調達先の情報収集（V社）

- ・名簿会社から購入
- ・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

⑧深圳に近く、工業材料部品調達が比較的容易であった。（U社）

⑨日本と同等品は無いとして現地メーカーに交渉し改善を要求。若干では有るが改善されたものも出て来ている。（M社）

中国は広大である。上記の生の声から全体を推測するのは間違いであろう。

ただ、自社の品質管理体制を確立させ、常に調達先との円滑なコミュニケーションを保っていく方策も一方では考えていく必要があるとの示唆を得られる。

インド編

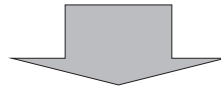
1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

各社の声

①納期指示を守らない。(L社)

②品質確保が難しい。(M社)

他国同様、まだまだ QCD 面で苦勞している企業が散見される。



ワンポイント・アドバイス

①日本と同等品は無い。現地メーカーに交渉し改善を要求。若干では有るが改善されたものも出て来ている。(M社)

②複数の現地メーカーからの調達。(L社)

③発注側のフォローが必要。(L社)

複数の調達先を確保することで、集中購買のリスクを避けることがインドでの調達面のポイントになるであろう。また、いかにこちらが主導権を握り、品質を作り込みができるよう改善を要求し、交渉、指導、フォロー等の品質体制を確立できるかも外注管理面の重要なファクターである。

その他の国編

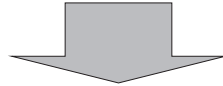
1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

各社の声

<タイ>

- ①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)

これまでみてきた国でも同様のことが言えるが、どこも思うような調達先が見つからず苦勞していることが伺える。



ワンポイント・アドバイス

<フィリピン>

- ①現地日系企業、欧米系企業へ委託生産。(T社)
- ②現地企業への技術指導は日本より定年退職技術者を派遣。(T社)

各社ともそれぞれの進出先国で様々な工夫をこらして、材料部品の調達を行っているが、やはり、FS段階での現地調査の重要性がクローズアップされてくる。

<その他>

- ③海外各地から製品・原料を調達し集中を避ける。(世界40箇所の協力工場に生産委託)(A社)

自社が自ら個別訪問し、現場・現物を実際に見て確認するという作業が必要になる。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～工場建設

各社の声

①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勞した。(B社) 雨季は出来る限り避ける。(K社)

②許された工期が少なかった。予想以上に工期がかかった。(K社)

どこの企業も限られた期間の中で工場を立ち上げなければならないため、時間的余裕がなく、雨季にもかかわらず、工場の建設をし始めるところがある。

ワンポイント・アドバイス

①特に東南アジア地域の気候特性に注意が必要。建設工事が雨季にかからないようにした方が良い。(R社)

②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)
信頼できる日系ゼネコン数社より選択。(K社)

③管理のしっかりした日系企業を選び、さらに自社の担当者を立ち会わせた。(P社)

④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)

インドネシアをはじめ、東南アジア諸国に進出する際には、なるべく雨季を避けて工場建設に取り掛かるよう全体の日程計画を作成するべきであろう。また、日系ゼネコンを利用することは、確実なコミュニケーションがとれ、安心して任せられるメリットがある。

ベトナム編

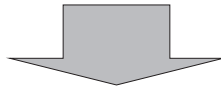
2) 生産基盤整備面～工場建設

各社の声

①品質の悪い材料使用、及び手抜き工事の横行。
(L社)

②使用材料の良し悪しが駐在者には判断できなかった。現場を知らない日本の指示があった。(F社)

ベトナムでは、まだまだ建築資材に問題がありそうである。



ワンポイント・アドバイス

①数社に見積りを取り、競争させた。(F社)

建設コストを抑えられたとしても、粗悪な資材で手抜き工事をやられたのではたまったものではない。ベトナムでも日系ゼネコンに合見積りを取り、よく吟味し業者を選定する必要があるだろう。

中国編

2) 生産基盤整備面～工場建設

各社の声

①現地任せの為、粗雑であった。(E社)

②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)

③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)
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)

④消防車の工場内通路確保を要求されたが、話し合いで不要となった。(Q社)
⑤スプリンクラーの設置が必要になった。(Q社)

中国において工場建設をする場合には、特にインフラ、付帯設備等について事前によく現地調査をしないと思わぬトラブルがありそうである。

ワンポイント・アドバイス

①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)
②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掛かる。(M社)

中国編

2) 生産基盤整備面～工場建設

③事前に細部について打ち合わせてから契約する。
(J社)

④遅れるのが日常なので工期管理を厳格に。(L社)

⑤パートナーが用意。(G社)

⑥工場建設後、手狭になり5年後最初の近くの貸工場に移転。(U社)

⑦同じ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し、全面改装する。(V社)

⑧中古工場を買い取り、改築。(日本のゼネコンへ依頼)(W社)

生の声をみると、他国とは異なり中国では、比較的現地の業者に任せている企業が多いように見受けられる。但し、この場合、それなりのコストは掛かるものの、業者との綿密な打合せを行い、良好なコミュニケーションを築くことが大切であろう。

また、合併事業の場合は、パートナーの協力を仰ぐのも得策である。他には、貸工場の利用、中古工場の買取等の方策で、コストを抑え、短期間で工場を立ち上げることも検討していくべきであろう。

インド編

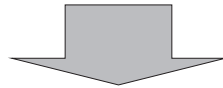
2) 生産基盤整備面～工場建設

各社の声

①工事ミスに対する責任が曖昧。(L社)

②徹底した原因追及。(L社)

建設業者の選定についてはやはり他国同様に厳しい模様である。



ワンポイント・アドバイス

①信頼できる業者の選択。(L社)

②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掛かる。(M社)

基本的には、自社で事前の準備、検討を綿密に行い、業者を選定する際に、業者と納得いくまで話し込むことがポイントであろう。曖昧な部分を残してしまうと後々に失敗の原因を作ることになってしまう。

その他の国編

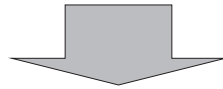
2) 生産基盤整備面～工場建設

各社の声

<タイ>

- ①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)

これまでみてきた国でも同様のことが言えるが、どこも思うような建設業者が見つからず苦勞していることが伺える。結局、日系のゼネコンにお願いするのが、リスクが低く安心できるであろう。



ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

- ①既存の倉庫をリース (L社)
- ②事前の調査をしっかりとやること (L社)

FSを綿密に行うこと、建屋は新築にこだわらないこと、良好なコミュニケーションをとれるような人材採用をすること等、留意すべき事項は進出国問わず共通している。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

各社の声

①現地購入できる設備は極僅かである。(K社)

②中古機械の輸入規制。(R社)

③メンテ体制の不備(社内外とも)。(I社)

④パソコンを使った検査機に従業員がウイルス付のゲームをインストール、プログラムが破壊された。(R社)

生産機械・設備を現地で調達することはままならず、そのメンテナンスもままならない状況である。

ワンポイント・アドバイス

- ①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。(H社)
- ②日本からの輸入とし日系の業者が据付。(K社)
- ③日本製を輸出、据付け。現地に適合する調達先なし。(W社)
- ④品質が重視される設備は信頼のある日本製とする。(P社)

- ⑤現地でメンテナンス出来るメーカーを優先した。(K社)
- ⑥定期的なメンテナンスが必要な機械は現地製を調達した。(P社)
- ⑦日本、現地の選択はコストとメンテを考慮して決定。(I社)
- ⑧現地の投資恩典を最大限利用する。(N社)

日本から生産機械・設備を輸出し据付けを行っている企業が多く見受けられ、特に品質を重視される設備は日本製を使用している。またメンテナンスを優先し、現地で購入する企業もある。どちらを選択するかは、コストとメンテナンスを考慮したうえで決めるのがやはり得策であろう。輸出する際には、免税に関する恩典をよく調査することも望まれる。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

- ⑨保全業務は実務のベテランを駐在させた。(H社)
- ⑩(日本) 本社に支援を依頼した。(K社)

保全業務については、日本からの支援を仰ぎ、またベテランを駐在させている企業もある。このような環境の中で、今後現地スタッフを如何に教育していくかというところがポイントになってくる。

ベトナム編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

各社の声

①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)

②補修部品の緊急手配が出来ない(日本製の為、代理店在庫に限界がある)。(F社)

③中古機械の輸入規制。(R社)

ベトナムでも、現地で設備・機械を調達するのは難しいようである。補修用部品の確保は特に重要な課題であろう。

ワンポイント・アドバイス

①現地メンテナンス会社と契約を結び、定期診断を行う。(F社)

②現地の投資恩典を最大限利用する。(N社)

設備・機械が故障して生産がストップすると、かなりのロスが発生してしまう。そこで、その対策を常に考えておくことが重要であろう。特に日本製の設備・機械を使用している場合には、なおさらである。

中国編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

各社の声

- ①日本から設備を持っていった。据付は日本から支援者が行った。メンテは出向者ができる。(V社)
- ②日本製が安心だが、使用マニュアルが現地語に要翻訳。(M社)

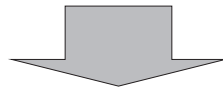
- ③台湾・中国・日本3国で分担し、リスク及び品質確保。(Q社)
- ④日本から持ち込んだ。現地での調達先は台湾と中国の合弁会社などが結構ある。(G社)

- ⑤日系の現地法人より設備を購入した。(J社)

- ⑥基本的に、中国製設備導入。(U社)

- ⑦現地製でも使えるものが有る。これを旨く使って設備投資額を抑えることも要検討。(M社)

設備投資を抑えるための工夫が各社みられ、中国製、台湾製の設備・機械を購入するケースがある。



ワンポイント・アドバイス

- ①オペレーターの事前教育による機械誤作動、故障を防止する。(M社)
- ②設備の据付に時間が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)

中国編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

③現地メンテナンス会社と契約を結び、定期診断を行う。(F社)

④定期的なメンテナンスが必要な機械は現地製を調達した。(P社)

⑤設備トータルでメンテしてくれる業者がない。補修能力が低い。(S社)

設備・機械を低コストで購入できたとしても、導入後のメンテナンスがやはりポイントであろう。やはり、地道に現地スタッフを教育していくことが、得策であろう。

インド編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

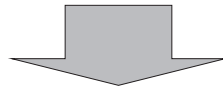
各社の声

- ①納期遅れ、不具合部の放置。(L社)
- ②契約時の取り決め。(L社)

- ③現地製でも使えるものが有る。これを旨く使って設備投資額を抑えることも要検討。(M社)

- ④日本製が安心だが、使用マニュアルが現地語に要翻訳。(M社)

インドでも現地のベンダーから購入することも調達方法の一つとして考えられる。但し、契約までの取り決めをしっかりと行う必要がある。



ワンポイント・アドバイス

- ①進捗状況の確認、フォロー。(L社)

- ②オペレーターの事前教育による機械誤作動、故障を防止する。(M社)

- ③現地の投資恩典を最大限利用する。(N社)

現地で設備・機械を調達する場合には、外注管理を徹底し、進捗状況を常に確認できるような体制作りが必要であろう。

その他の国編

2) 生産基盤整備面～生産設備・機械

各社の声

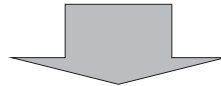
<アメリカ>

- ①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)

<カンボジア>

- ②現地調達が困難。タイから輸入。(L社)

これまでみてきた国と同様に、現地で設備・機械を購入する場合には様々な困難が伴う。



ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

- ①事前に何が調達可能かの調査をしっかりとやること。(L社)

<タイ>

- ②日本、現地での選択はコストとメンテを考慮して決定。(I社)

FSを綿密に行い、事前にベンダー調査を行うことがポイントである。コスト面だけでなく、導入後のメンテナンス体制をどうするかをよく検討しておく必要がある。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～金型・治工具

各社の声

①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。(H社)

②製作メーカーが無く、日本より輸入。(R社)

③現地調達出来ない。(K社)

④日本製を輸出、据付け／現地に適合する調達先なし。(W社)

金型・治工具は、設備・機械以上に現地で調達するのは、難しいと言っている企業が多い。

ワンポイント・アドバイス

①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。(P社)

②投資削減の為、現地製または第3国も考慮した。(N社)

立上げ当初は日本から金型、治工具類を輸出し、落ち着いた時点で、順次現地や第3国をも考慮して、調達を検討することも一つの方策であろう。

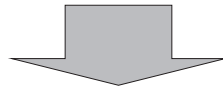
ベトナム編

2) 生産基盤整備面～金型・治工具

各社の声

①製作メーカーが無く、日本より輸入。(R社)

ベトナムでも、やはり金型・治工具を調達するのは、難しいと見える。



ワンポイント・アドバイス

①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)

②日本ないしアセアンからの調達、及びスーパーバイザーによりメンテ対応した。(L社)

ここで紹介する企業は、現地の鉄工場を自ら指導をしたり、現地スタッフを教育してメンテナンス業務に対応するなどの工夫をしている。

中国編

2) 生産基盤整備面～金型・治工具

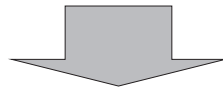
各社の声

①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。日系メーカーでは国内とあまり変わらない（価格）。また、大きな金型が出来る企業はあまりない。（D社）

②金型は、難しいものから日本、台湾、中国の順でものをみて判断している。（G社）

③精度を要求されるものは、現地調達はできない（J社）

金型は、現段階ではまだ現地で製作するのは難しく、どうしても日本からの輸入に頼っているところがある。



ワンポイント・アドバイス

①日本または現地日系企業より購入した。（J社）
現地調達したものは確認のためまず日本で使用し特性を確認後、現地で使う。（J社）

②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）

③ハンドキャリーにて納期短縮。（U社）

現地で製作した金型を確認するために、一度日本に輸入し確認後に再度輸出する工夫を行っているところもある。品質を作りこむためには、ここまで事前に準備する方法も参考になろう。

インド編

2) 生産基盤整備面～金型・治工具

各社の声

①現地調達が難しい。(L社)

②輸入と現調の組合せ。(L社)

③構造が日本と異なる。オペレーター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)

インドでもやはり金型は、現段階ではまだ現地で製作するのは難しく、どうしても日本からの輸入に頼っているところがある。

ワンポイント・アドバイス

①事前の研修。(L社)

②投資削減の為、現地製または第3国も考慮した。(N社)

立上げ当初は日本から金型、治工具類を輸出し、落ち着いた時点で、順次現地や第3国をも考慮して、調達を検討することも一つの方策であろう。また、併せてスタッフの教育は立上げ前から行うことが得策であろう。

その他の国編

2) 生産基盤整備面～金型・治工具

各社の声

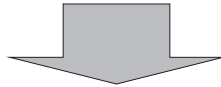
<タイ>

- ①日本で使用中の中古金型機を輸出したが、通関許可が下りず、時間がかかった。(S社)

<フィリピン>

- ②技術者がいない為、工程設計～治工具手配までを、外部に依頼。意図した様にいかない。(T社)

現地にて工程設計から治工具手配を任せようとする技術的に難しい場合がある。また、投資を抑えるために、中古設備を現地で輸入すると思わぬ落とし穴がある。事前に進出予定先の技術水準やレギュレーションを調査する必要がある。



ワンポイント・アドバイス

<マレーシア>

- ①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。(P社)

<アメリカ>

- ②必要仕様は全て、明確にしておく。日本的に曖昧なままでの見切り発注は必ず追加支払いとなる。(L社)

F/S段階での事前調査がここでもポイントになってくる。コスト的な問題はあるものの、確実に現地で生産体制を整備していくには、立ち上がり時期には本社(日本)側のサポートが不可欠になってくる。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～生産計画策定

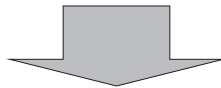
各社の声

①得意先の予定が大幅に変化した。(K社)

②ハンド処理のためミスが多い。(I社)

③現状では、ハンド計画で展開。将来は考えて行きたい。(W社)

取引先の需要変動が激しく、受注量の変動も激しいため、生産計画を特にマニュアル(ハンド)で作成しているところは、苦勞している。



ワンポイント・アドバイス

①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)

②市場の変動が激しいので随時変化に対応し変更する事。(K社)

③段階的な設備投資を実施した。(K社)

④自社のやり方を書面にして、現地人を指導する。(H社)

取引先の動向だけでなく市場動向を把握した上で、変動に耐えうる柔軟な生産計画を作成する必要がある。
また、生産計画の作成方法を書面にして現地スタッフを教育して、臨機応変に計画変更できる体制を構築することも得策であろう。

ベトナム編

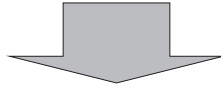
2) 生産基盤整備面～生産計画策定

各社の声

①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）

②受注数量の変動。（R社）

取引先の需要変動が読めず、
リソース（特に人の手配）で
苦労している。



ワンポイント・アドバイス

なし

上記のように日本に輸出する
場合には、取引先の協力を得
て先の生産計画の情報を入手
して対応することが得策であ
ろう。

中国編

2) 生産基盤整備面～生産計画策定

各社の声

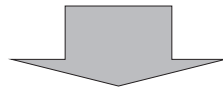
①仕事量が少なく、計画を立てることが出来なかった。(E社)

②前工程から完成工程までの連動した計画が作れない。余裕のある計画を作りすぎる(中国人計画)。(G社)

③日本方式での策定が出来ない。(M社)

④全部日本のスタッフが行う。日本の計画と同期させることを検討中。(V社)

現地スタッフだけでは、まだ適正な生産計画が立てられず、今後の課題となっているようである。



ワンポイント・アドバイス

①月毎の棚卸を実施し、計画と実績の差異分析をする。(J社)

②進出国内のグループ企業のシステムを一部利用。(Q社)

③日本から指導者を派遣し教育。(M社)

④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)

日本から指導者を派遣したり、既存のシステムを活用することで、早い段階で生産計画作成のノウハウを現地化する必要がある。

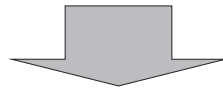
インド編

2) 生産基盤整備面～生産計画策定

各社の声

①日本方式での策定が出来ない。(M社)

日本と同じようなレベルでの生産計画を作成するのは、困難である。



ワンポイント・アドバイス

①日本から指導者を派遣し教育。(M社)

根気よく日本から指導者を派遣して、現地スタッフを教育・指導していく必要がある。

その他の国編

2) 生産基盤整備面～生産計画策定

各社の声

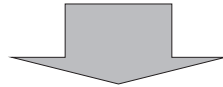
<タイ>

- ①生産性が上がらず、当初の計画通りの生産個数が出来ない。(S社)

<アメリカ>

- ②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)

生産計画策定の問題だけでなく、計画を遵守するための生産性の確保や外注管理の強化も併せて課題となっている。



ワンポイント・アドバイス

<フィリピン>

- ①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（現状でも課題）、在庫問題として、クローズアップ。(T社)

適正な生産計画を立案するためには、取引先や外注先の協力を得ることも必要不可欠である。そのために、やはり現場の能力向上と併せて本社の継続的な支援が必要とされる。

インドネシア編

2) 生産基盤整備面～生産管理システム構築

各社の声

- ①現地に生産管理システムについて知識のある従業員がいない。(K社)
- ②日本人が担当する。(K社)

- ③現地人の専門家が不在。(R社)

- ④現状では、ハンド計画で展開。将来は考えて行きたい。(W社)

生産管理システムについての知識を保有しているスタッフを確保するのは難しそうである。

ワンポイント・アドバイス

- ①現地でオリジナルのシステム導入。(I社)
- ②実務経験を通じてスタッフ教育をする (K社)
- ③本格稼動前のテストランニング。(R社)

立上げ当初は、日本からの支援を仰ぎ、本格稼動前のテストランニングを通じて現地スタッフを教育していく方法が望ましい。また、現地にシステムを構築できる場合もあるため、F／S段階で調査することも得策である。

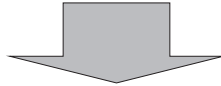
ベトナム編

2) 生産基盤整備面～生産管理システム構築

各社の声

①現地人の専門家が不在。(R社)

生産管理システムについての知識を保有しているスタッフを確保するのは難しそうである。



ワンポイント・アドバイス

①日本ないしアセアンからの調達、及びスーパーバイザーによりメンテ対応した。(L社)

日本（本社）主導で、適切な生産管理システムを導入していく必要があり、システムのメンテナンスは現地スタッフを教育・指導して育成していくことがポイントである。

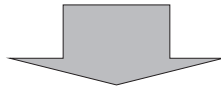
中国編

2) 生産基盤整備面～生産管理システム構築

各社の声

①知識のある現地従業員がいない。(J社)

生産管理システムについての知識を保有しているスタッフを確保するのは難しそうである。



ワンポイント・アドバイス

①日本人が担当した。(J社)

②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)

③本社の導入に合わせ先行して ERP を導入した。(P社)

④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)

⑤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)

⑥OJT を通じてスタッフ教育をする。(J社)

生産管理システムに関しては、導入・運営を日本のスタッフが全て担当するところと、現地スタッフを OJT を通じて教育し、なるべく現地化しようとしているところと2分化されている。自社の生産特性を勘案して最適な方法を選択することがポイントであろう。

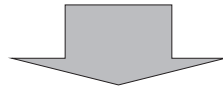
インド編

2) 生産基盤整備面～生産管理システム構築

各社の声

①インドでは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)

生産管理システムに関する教育・指導だけでなく、全般的に言葉の問題は悩みの種である。



ワンポイント・アドバイス

なし

特にコミュニケーションについては、最初の段階では通訳や日本語堪能なスタッフを採用するなどして、正確に意思を伝えることが、今後の生産準備遂行上でも得策である。

その他の国編

2) 生産基盤整備面～生産管理システム構築

各社の声

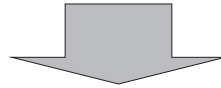
<タイ>

- ①多品種化が進むため今後の課題となっている。
(X社)

<アメリカ>

- ②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)

進出してある程度定着すると、更に高度な内容が要求される。またアメリカのような先進国ではマンパワーが不足気味になるといった課題が出てくる。



ワンポイント・アドバイス

なし

生産管理システムの導入・運営は、それなりに専門性を有する機能である。従って、どこの国に進出するにしても、現地化していくためには現地スタッフの指導・教育体制はF/S時から綿密に計画しておく必要がある。

インドネシア編

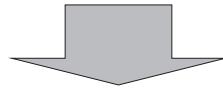
3) 本稼動準備面～オペレーション教育

各社の声

①設備に対する知識が無い。(K社)

②現地オペレーターが他のオペレーターに教えない。(R社)

当然のことではあるが、最初は現地スタッフ・オペレーターの誰もが新工場のオペレーションについては、知識は持ち合わせていない。



ワンポイント・アドバイス

①日本への支援依頼。(K社)

②日本に研修生を送って教育した。(B社)

③幹部候補の日本での教育を実施した。(N社)
幹部クラスは、日本で研修実習させた。(W社)

④日本から設備を送る場合、日本で研修させる場合がある。(I社)

⑤将来、核となる現地人を、日本の親会社で教育する。(H社)

⑥十分な時間を取る事。(K社)

各社共通して、幹部候補やスタッフ・設備オペレーターは、日本（本社）で教育・研修している。彼らを中核にして現地での運営管理体制の整備を遂行することが今後の立ち上げがスムーズにいくポイントになる。そのためにも人材確保には充分留意する必要がある。

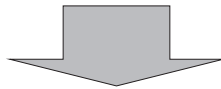
ベトナム編

3) 本稼動準備面～オペレーション教育

各社の声

①現地オペレーターが他のオペレーターに教えない。(R社)

現地における教育・指導体制の構築についても検討していく必要がある。



ワンポイント・アドバイス

①日本技術者の出張指導。(F社)

②日本ないしアセアンの工場にて研修を実施。(L社)

③幹部候補の日本での教育を実施した。(N社)

④現場監督者を多めに準備する。(R社)

インドネシア同様、オペレーションの教育は、日本（本社）側の支援にて対応している。また現地のオペレーションをスムーズに遂行していくよう現場監督者を多めに採用している工夫もみられる。

中国編

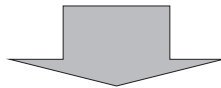
3) 本稼動準備面～オペレーション教育

各社の声

①品質に関してなかなか理解しない、守らない。
(J社)

②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。(D社)

中国においてオペレーションを教育していくには、日本人スタッフ主導で進めていかないとなかなか進まないようである。



ワンポイント・アドバイス

①複数オペレーターへの教育で競争原理を働かせる。その為のバックアップ体制が必要。(D社)

- ②日本技術者の出張指導。(F社)
- ③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中国の得意先も指導に来てくれる。(G社)
- ④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)

⑤日本への支援依頼を行いオペレーターに品質の教育を行った。(J社)

⑥幹部候補の日本での教育を実施した。(N社)

インドネシア、ベトナム同様、やはり中国でもオペレーションの教育は、日本（本社）側の支援にて対応しているところがほとんどである。

中国編

3) 本稼動準備面～オペレーション教育

⑦日本の作業基準書利用。(Q社)

⑧ライセンス制をとり資格をつける。(J社)

教育・指導にあたっては、まずは日本で使用している作業基準書を現地で利用したり、オペレーターのライセンス制度を構築してレベル向上を図る工夫をしているところがある。

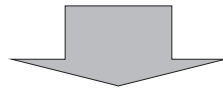
インド編

3) 本稼動準備面～オペレーション教育

各社の声

①言葉の問題。(L社)

インドは、コミュニケーションの言語の問題がクローズアップされている。



ワンポイント・アドバイス

①日本語教育。(L社)

②コミュニケーションをとるために、考えられる全ての方法を推進する。(L社)

③幹部候補の日本での教育を実施した。(M社)

特にコミュニケーションの問題は国を問わず深刻であろう。言語をどう統一していくかもよく事前に検討すべきである。また、会議体系等現地スタッフとの接点をなるべく多く持つ工夫も大切である。

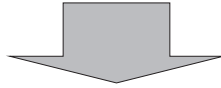
その他の国編

3) 本稼動準備面～オペレーション教育

各社の声

(他国とほぼ同じ内容)

その他の諸国でも、オペレーション教育については課題となっており、様々な工夫がみられる。



ワンポイント・アドバイス

<台湾>

①日本技術者の出張指導。(F社)

<フィリピン>

②日本から定年退職した職人を送った。(T社)

<タイ>

③将来、核となる現地人を、日本の親会社で教育する。(H社)

④日本から設備を送る場合、日本で研修させる場合がある。(I社)

<タイ>

⑤他の海外現法(中国→タイ)・納入先(カーメーカー)に依頼して研修を実施。(S社)

<アメリカ>

⑥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)

どこの企業でも、日本(本社)側主導で教育する方法が一般的である。その中でも、定年退職者等ベテランスタッフ活用、協力会社や他国のグループ企業の支援を仰ぐなどの工夫をしているところがあり参考となるであろう。

また、現地国の優遇政策を活用している事例もあるため、F/S段階での綿密な調査も望まれる。

インドネシア編

4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

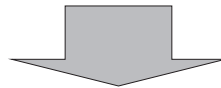
各社の声

①OEM の為、特に無し。(K社)

②海外での販売はほとんど無く、海外で生産した製品はほとんど輸入される。(A社)

③得意先の予定が大きく変化する。(K社)

OEM 生産、全量を日本輸出しているところは、特に販売計画は作成していない。
また販売計画作成しているところでは、取引先の変化に依存してしまう問題がある。



ワンポイント・アドバイス

①取引先よりの受注、指示で対応。(W社)

②常に最新の情報を入手する。(K社)

販売計画は、取引先と密接なコミュニケーションをとることで、常に最新の情報を入手するよう心がけ、またできれば内示情報をも入手できるよう工夫する必要がある。

ベトナム編

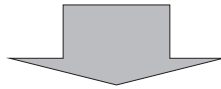
4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

各社の声

①ベトナムの場合ほぼ0からのスタートだった為大変苦労した。(N社)

②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)

ベトナムで留意することは、レギュレーション（規制）の問題である。



ワンポイント・アドバイス

なし

ベトナムでは頻繁にレギュレーションが改正となるため、自社でウォッチするだけでなく、常に相談できる専門家（弁護士、会計士、コンサルタント等）と契約することが望まれる。

中国編

4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

各社の声

①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。(J社)

②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(中国の合併企業が発注を決定している)。(J社)

③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)

④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)

⑤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)

基本的には、取引先の生産状況に応じて販売計画を立案しているが、突然の変動に対して頭を悩ましているところがある。

売上計画に重点が置かれ過大な生産計画になっているところがあり、取引先の状況を踏まえた販売計画に修正していく必要があろう。また、レギュレーション等の外部要因により計画がたて難いという悩みも抱えている。

ワンポイント・アドバイス

①グループ販社が策定。(Q社)

②全て日本のスタッフが行う。日本で国内生産、中国生産の全てを立案する。(V社)

中国編

4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

③中国は日本向けのベースカーゴが有りこれから生産計画を策定。(M社)

本事例は、日本のスタッフ、グループ企業の販社が販売計画を立案しているケースである。

更に、物流上の制約条件から生産計画を策定しているところもあるが、基本的には最新の情報に基づき計画立案ができるような体制を作っておくことが得策であろう。

④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)

⑤現地での販売は、先方に自由にやらせている。(G社)

販売網については、日本（本社）主導のケースと現地法人に任せるケースとに分かれる。業種業態や製品特性に応じて決まってくる。但し、主要取引先に極端に依存してしまうと、取引先の変動に振り回されてしまうため、バランスよく販売先開拓は行うべきである。

⑥主要な関係取引先を先ず取りこむ。(M社)

⑦日本国内で推進する。欧州、北米、南米（ブラジルが主）と広げる。中国マーケットは調査の段階。(V社)

インド編

4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

各社の声

①日本の取引先の海外展開に従って、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、インドでは新車種生産が無くなり、計画の遂行が不可能となった。(M社)

取引先に過度に依存しすぎたための、失敗談である。



ワンポイント・アドバイス

①インドは生産そのものが無くなり、日本本社の取引関係の無い企業との取引開拓。(M社)

②主要な関係取引先を先ず取りこむ。(M社)

取引先の一極依存体制から、バランスのとれた販売先を開拓することで経営的にも安定を図っていく必要がある。この事例からみても明らかであろう。

その他の国編

4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

各社の声

<タイ>

- ①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)

<タイ>

- ②海外での販売はほとんど無く、海外で生産した製品はほとんど輸入される。(A社)

<フィリピン>

- ③全て日本に輸出する。(T社)

<カナダ>

- ④日本の取引先の海外展開に従ってカナダに進出。当初計画は先方の生産計画等に基づき策定したが、カナダでは販売台数が1/3に落ち込む等計画の遂行が不可能となった。(M社)

販売計画立案の際に、販売先・市場情報が不十分のため、計画遂行時に誤算があったり、遂行自体が不能になっている事例がみられる。また、他国同様日本に全て輸出しているため、かなり安定的に生産しているところもある。

ワンポイント・アドバイス

<フィリピン>

- ①日本親企業からの注文により生産。(T社)

<アメリカ、イギリス>

- ②グループ販社が策定。(Q社)

現地法人の計画立案能力が不十分である以上、本社（日本側）やグループ会社が支援する方法もある。しかし、早い段階で現地で独力で市場・顧客の動向を捉え、計画立案したり、販売網を構築できるよう支援することも大切である。

インドネシア編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

各社の声

①人材不足。(I社)

②限られた要員より選任。(K社)

社内では、限られた要員より選任するしかないという人材不足は各社共通する悩みであろう。

ワンポイント・アドバイス

①即戦力人材の登用。(I社)

②取引先より経験者派遣。社内役員の派遣。(W社)

③現地に適合でき、業務に精通した者とする。(K社)

④チームワークのよいメンバーでまとめる。(P社)

⑤ [社長]：営業・資材・経理などの経験者で、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]：各業務のベテラン。(H社)

社内から人選する場合には、社内役員を含め必然的に経験豊富なベテラン人材を人選し、駐在員間のコミュニケーションに留意する等の工夫が見られる。外部から人選する場合には、即戦力の登用、取引先より経験者を派遣してもらうなどの方法で対応している。

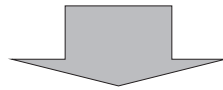
ベトナム編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

各社の声

①人材不足。(F社)

ベトナムでも、やはり人材不足という悩みがある。



ワンポイント・アドバイス

①若くバイタリティある人を任用。(F社)

本事例では、ベテラン社員を活用するだけでなく、若くバイタリティある人を活用するケースである。

中国編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

各社の声

①人材不足。(F社)

②限られた要員より選任しなければならない。
(J社)

③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)

④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、後任人事に苦勞した。人材難である。
(V社)

⑤中小企業に於いては創業時よりも継続的展開のため交代要員が問題である。(X社)

本事例では、具体的に、技術系社員・語学能力・後任(交代要員)等の人材難が浮き彫りになっている。

ワンポイント・アドバイス

①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)

②現地に適合出来、業務に精通した者とする、ねあかな人材。(J社)

③経験豊富な人材、年齢50歳以上(E社)

中国編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

④若くバイタリティある人を任用。(F社)

⑤工場の生産、品質、管理等ができる人。(J社)

⑥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する適応能力には限界が有る。(M社)

⑦中国語は話せる方が良い。(L社)

⑧本社にて選定。(Q社)

⑨チームワークのよいメンバーでまとめる。(P社)

⑩総経理を中国人にして管理。日本人スタッフ0名。(U社)

⑪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行なっていることは無い。(G社)

駐在員選定に当たっては、スキル（工場の生産、品質、管理等）を持っていることだけでなく、語学能力（中国語）、性格（ねあかな、バイタリティ、協調性等）なども選定基準として設定し工夫しているところがある。

また、現地のマネジメントには全く関与していないことから、駐在員に関する悩みはないところも見受けられる。

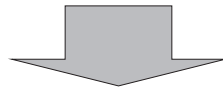
インド編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

各社の声

①現地人の労務費に比べ、駐在員はコストが高い。
(L社)

インドの事例では、駐在員の
コスト高が挙げられている。



ワンポイント・アドバイス

①駐在員の最少化、現地人の活用。(L社)

②出張レベルで日本人を活用する。(L社)

インドだけでなく他国でも現
地スタッフとの対比で駐在員
のコストは高くなることは必
然である。これは、F/S 段
階の人員計画策定時に、駐在
員の役割を明確にして、適正
な駐在員数を検討していくこ
とが望ましい。

その他の国編

5) 人事労務管理面～駐在員の選定

各社の声

<タイ>

- ①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)

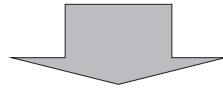
<タイ、台湾、>

- ②人材不足。(I社)

<タイ、アメリカ>

- ③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)

人材不足という問題に加えて、ここでは、駐在対象者の家族に関する問題が挙がっている。



ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①駐在員は海外で生産委託している製品の品質管理を中心に活動している。原料や生産工程を含め、駐在員が現地企業をフォローしている。(A社)

<タイ>

- ②即戦力の登用。(I社)

<台湾、アメリカ>

- ③若くバイタリティある人を任用。(F社)
④前向きなチャレンジ精神のある若手を選任。(L社)

本事例では、現地における駐在員の役割を明確にすること、若手をもっと積極的に活用していくこと等の工夫がみられる。

しかし、人材は短期間に育成することは難しいため、海外人材育成を本社の中期計画に織り込んで取り組んでいく必要がある。

インドネシア編

5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

各社の声

①定着率が悪い。(I社)

②経験者が少なく知識も低い。(K社)

③優秀な人材をどう選ぶかが課題。(N社)

④経験者の採用。進出して日が浅く、現状ではできていない。(W社)

インドネシアでは、定着率が悪いうえ、経験者が少ないという環境の中で、優秀な人材を採用することが、各社の共通した課題となっている。

ワンポイント・アドバイス

- ①日本からの支援を得た。(K社)
- ②日本人駐在者が日常的に教育する以外に、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)
- ③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)

④メンテナンス&総務要員は稼働前から必要。(K社)

⑤現地専門家(人材派遣、エージェント)を通した人材募集。(R社)

基本的には、各社ごとに管理者を採用し、本社(日本)からの支援を仰ぎ、教育・育成しているところが多い。また、外部の人材派遣、エージェントを有効に活用しているところもあるため、本事例は参考になるであろう。

ベトナム編

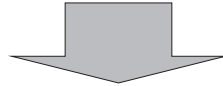
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

各社の声

①優秀な人材は都会指向があり、採用が難しい。
(F社)

②優秀な人材をどう選ぶかが課題。(N社)

ベトナムでは、都会指向があり、郊外に立地する企業の採用が難しくなっている。



ワンポイント・アドバイス

①ワーカーの中より管理者を登用。(F社)

②経験者の採用。(L社)

最初の段階では、管理者は日本側で育成していく必要がある。しかし、軌道に乗れば、ワーカーの中より管理者を登用する方法もあり、制度化していくことも検討すべきであろう。

中国編

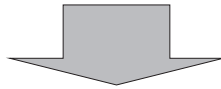
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

各社の声

- ①交通の便が悪く、良い人材が集まらない。(J社)
- ②優秀な人材は都会指向があり、採用が難しい。(F社)

- ③優秀な人材をどう選ぶかが課題。(N社)

優秀な人材の採用可能性は、
現地法人の立地にも依存する
ようである。



ワンポイント・アドバイス

- ①日本での採用が必要。(J社)
- ②日本での教育はまず言葉から。(L社)
- ③本邦に派遣し教育。Man to Man 方式で派遣
邦人による OJT。(M社)
- ④日本での事前研修実施。(Q社)
- ⑤2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)

- ⑥現地任せ。(E社)

- ⑦中国の他グループ会社より一部移籍。(Q社)

- ⑧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、
即戦力とはなら無いので注意。実際にやらせて
確認することが必要。(D社)

他国同様、やはり管理者の育
成は、日本への派遣をととし
て実施しているところが多い。
採用しても即戦力とはならな
いため、事例のように、日本
での採用、他関連会社からの
移籍という方法をとって対応
している企業がある。

インド編

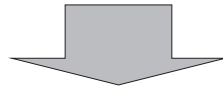
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

各社の声

①すぐに辞職する。(L社)

②優秀な人材をどう選ぶかが課題。(N社)

インドでも、やはり定着率の悪さが問題になっている。



ワンポイント・アドバイス

①人数の複数化、アウトソーシングの活用。(L社)

②辞職を前提に人員を確保する。(L社)

アウトソーシングを活用して即戦力として採用したり、最初から辞職を前提に人員を確保したり(人数の複数化)して、各社様々な工夫をしているので、参考になるであろう。

その他の国編

5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

各社の声

<タイ、カンボジア>

- ①定着率が悪い。(I社)
- ②転職が当たり前。(L社)

<台湾>

- ③優秀な人材は都会指向があり、採用が難しい。(F社)

転職が当たり前で、定着率が悪いというのは、各国共通した悩みである。事前にこのような事を見越して対応を考えておく必要はある。

ワンポイント・アドバイス

<マレーシア>

- ①中国系マレーシア人（関連会社従業員）の立会いでインタビューを実施した。(P社)

<カンボジア>

- ②保証人がしっかりしている人を選ぶ。(L社)

<アメリカ>

- ③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)

本事例では、管理者として定着するように、現地スタッフを採用面接時に立ち合わせたり、縁故等保証人がしっかりしている人を採用する、日本人駐在員とのパートナー化等の工夫をしている。

インドネシア編

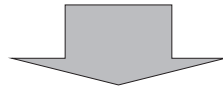
5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

各社の声

①関係法令が判りにくい。(K社)

②労務管理の責任者には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)

関係法令が判りにくいことに加え、本社側のポリシーを上手に織り込むのは、難しい作業である。



ワンポイント・アドバイス

①十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)

②他社事例を参考に柔軟に改善していく。(P社)
③他社を参考とした。(K社)

④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)

インドネシアの場合には、操業以前に十分な知識のあるローカルスタッフを採用し、こちらの意向をきっちりと伝えて、人事制度を構築していくことが望ましいであろう。
また、他社の事例は非常に参考になるため、F/S段階で様々な事例を調査しておくといい。

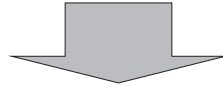
ベトナム編

5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

各社の声

①地縁・血縁関係者の雇用。(F社)

地縁・血縁関係者を雇用することで、人事制度を弾力的に運用していくケースであろう。しかし、労働法は遵守する必要がある。



ワンポイント・アドバイス

①ベトナム労働法の遵守。(L社)

ベトナム労働法を遵守するためにも、操業以前に十分な知識のあるローカルスタッフを採用し、人事制度を構築していくことが望ましいであろう。

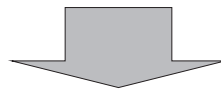
中国編

5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

各社の声

①関係法令が判りにくい。(J社)

関係法令が難解なのは、どの国も共通している。



ワンポイント・アドバイス

①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)

②他社事例を参考に柔軟に改善していく。(P社)
③既存中国現地法人の制度を利用。(Q社)

④日本での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)

⑤現地の慣習と法との区別が曖昧、よくチェックする事。(L社)

⑥現地での先行他社からの情報。邦銀、商社等からの一般情報。弁護士、公認会計士（現地）との相談。(M社)

⑦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)

十分な知識のある現地スタッフをまず最初に採用する。そして、他社の事例を参考にしながら人事制度構築していくのが一般的である。

日本の制度をそのまま持ち込むケースもみられるが、この場合には、現地の慣習と法令とのチェックを入念にする必要がある。この場合、独力では難しい面もあるため、いつでも相談できる専門家と契約しておくことは得策であろう。

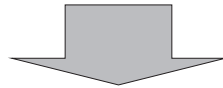
インド編

5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

各社の声

なし

関係法令が難解なのは、どの国も共通している。インドでもやはり難解であることが想定される。



ワンポイント・アドバイス

①現地での先行他社からの情報。邦銀、商社等からの一般情報。弁護士、公認会計士（現地）との相談。（M社）

人事制度構築する際には、現地の慣習と法令が大きく関係してくるため、なかなか独力で構築していくのは困難である。よっていつでも相談できる専門家と契約しておくことは得策であろう。

その他の国編

5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

各社の声

<タイ、アメリカ>

- ① 労務管理の責任者には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)

<フィリピン>

- ② 組織だってやっていない。(意識的に) 従業員は3ヶ月程度で辞めることを前提に考えている。(T社)

企業によっては、最初から短期間の雇用を前提とし、体系的な人事制度を考えていないところもある。

ワンポイント・アドバイス

<タイ、アメリカ>

- ① 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)

<アメリカ>

- ② 地域の人事情勢を熟知した人材の確保。(L社)

<カンボジア>

- ③ 労働法をよく研究しておくこと。(L社)

F/Sの事前調査段階から、進出国の労働法をよく研究し、信頼できる現地スタッフを真っ先に採用することが人事面全般におけるポイントである。コスト的な問題はあるものの、常に相談できる専門家との契約も検討しておくことも得策であろう。

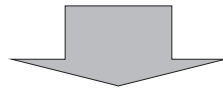
インドネシア編

6) 財務管理面～メインバンクと資金調達

各社の声

①日本の経理主体で、日系の銀行から調達した。
(H社)

現地における日系の銀行をメインバンクにすることが一般的である。



ワンポイント・アドバイス

なし

本社側の事情もあるため、メインバンクについては、経理・財務部門を巻き込んで対応していく必要がある。

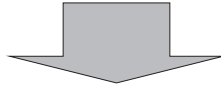
ベトナム編

6) 財務管理面～メインバンクと資金調達

各社の声

①親会社の保証にて日系の銀行から借入。(L社)

ベトナムでも、やはり現地における日系の銀行をメインバンクにすることが一般的である。



ワンポイント・アドバイス

なし

多くの場合、本社側の保証を現地の銀行で求められるため、経理・財務部門を巻き込んで対応していく必要がある。

中国編

6) 財務管理面～メインバンクと資金調達

各社の声

①邦銀：本社保証を必ず要求。－運転資金。設備資金は本邦からの増資、或いは現地パートナーの一部出資。その他リース。(M社)

②現地日系銀行より借入している。(J社)

③メインバンクは中国銀行の支店。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、当面は短期銀行借入を想定。(P社)

④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)

⑤全て日本から行っている。(V社)

現地の日系銀行をメインバンクにしているところが多い。資金調達先では、日系銀行だけでなく、中国銀行、日本本社、関連会社等様々な調達先をもっていることが伺える。

ワンポイント・アドバイス

①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)

②現在はAAAであるが、Aを取るまで信用度を高めるまでが大変であった。(E社)

銀行の役割は情報源であることも大切であり、メインバンク選定時には判断材料のひとつとなる。また、銀行とのコミュニケーションも重要であるため、経理・財務部門を巻き込んで対応していく必要がある。

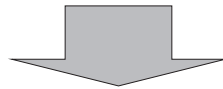
インド編

6) 財務管理面～メインバンクと資金調達

各社の声

①邦銀：本社保証を必ず要求。－運転資金。設備資金は本邦からの増資、或いは現地パートナーの一部出資。その他リース。(M社)

現地における日系の銀行をメインバンクにすることが一般的である。



ワンポイント・アドバイス

なし

多くの場合、本社側の保証を現地の銀行で求められるため、経理・財務部門を巻き込んで対応していく必要がある。

その他の国編

6) 財務管理面～メインバンクと資金調達

各社の声

<タイ、アメリカ>

- ①日本の経理主体で、日系の銀行から調達した。
(H社)

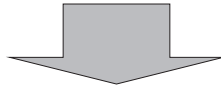
<カンボジア>

- ②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)

<タイ>

- ③設立後2回の資金貸付(日本より)。(U社)

進出先によっては、日系の銀行がない国もある。この場合は、外資系、現地資本の銀行を探す必要がある。



ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

- ①借入は困難という前提で進めること。(L社)

F/S段階での計画策定数字がポイントになってくることはいうまでもない。最悪のケースをも想定して、資金面についての検討を事前にしっかりやっておく必要がある。

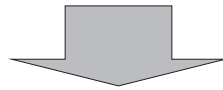
インドネシア編

6) 財務管理面～債権回収

各社の声

①通貨危機時には滞りがあった。(I社)

(為替のリスクヘッジについては、後述)



ワンポイント・アドバイス

なし

販売先が日系企業であれば、大きな問題はないようである。しかし、不測の事態に備えて、債権管理の仕組みはきちんと整備しておく必要がある。

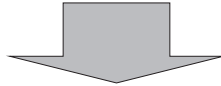
ベトナム編

6) 財務管理面～債権回収

各社の声

なし

特に海外の現地法人運営にとっては、日々の資金繰りは、重要な機能である。そのうちの資金回収業務は最も重要である。



ワンポイント・アドバイス

①ディーラーから回収条件を前受金に変更した。
(L社)

少しでも確実に回収するために、前受金に変更するという、回収条件を見直した事例である。

中国編

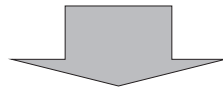
6) 財務管理面～債権回収

各社の声

①中国成都の現地企業との取引で回収が長期にわたった。(J社)
現物支払い(オートバイのエンジンでの支払い)で処理に困った。中国の入庫単制度のため、売掛金の管理が複雑。

②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)

日系企業と取引をしている企業よりも、現地企業を相手に取引しているところのほうが、回収のリスクは大きい。



ワンポイント・アドバイス

①与信に対する考え方が甘いので注意。(L社)

②契約時に回収条件を明確化する必要がある。(J社)

- ③製品の販売先はグループ企業内。輸出は DP AT SIGHT、中国国内は送金決済で特に問題はない。(P社)
- ④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)
- ⑤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 Risk の無い)に限定。(M社)
- ⑥現在は日本の本社が全て窓口で販売をしている。(V社)

本事例では、中国における与信に対する考え方の甘さが指摘されているが、一つの方策として、契約時に回収条件を明確化にすることが挙げられている。また、与信リスクの無い大手客先に限定するという事も考えられるが、事前の信用調査を公的機関や金融機関を利用して実施し、できるだけ多くの情報を入手することが肝要である。既に進出している企業から得られる情報も貴重である。

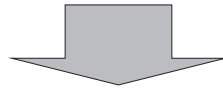
インド編

6) 財務管理面～債権回収

各社の声

①大手客先に限定し回収リスクを最小化。インドでも殆ど回収洩れは発生してない。(M社)

大手客先に限定することで、回収リスクを最小化し、殆ど回収洩れが発生していない事例である。



ワンポイント・アドバイス

なし

インドでも、与信リスクの無い大手客先に限定するという方法で回収リスクを回避している事例である。

その他の国編

6) 財務管理面～債権回収

各社の声

<タイ>

①通貨危機時には滞りがあった。(I社)

<カナダ>

②大手客先に限定し回収リスクを最小化。カナダでも殆ど回収洩れは発生してない。(M社)

<アメリカ、イギリス>

①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)

信用のある大手客先、グループの関連会社に限定して取引することで、各社とも債権回収上のリスクを最小化している。

ワンポイント・アドバイス

<アメリカ>

①関係会社以外は現金払い。(L社)

ここでは、関係会社以外は現金払いという事例が挙げられている。しかし販売先が上記のように限定できないケースもあり得るため、F/S段階での信用調査がポイントになってくることはいうまでもない。

インドネシア編

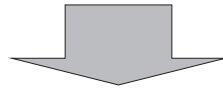
6) 財務管理面～内部牽制

各社の声

①不正防止が困難。(K社)

②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)

信頼できるスタッフが少ないため、金銭的なトラブルを回避することは困難であることが本事例から伺える。



ワンポイント・アドバイス

①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)

②月次レポートにより報告、チェック。(I社)

③(日本) 本社へ監査を依頼。(K社)

④案件、金額に応じた決裁権限規定を運用している。(P社)

ここでは、様々な工夫がなされている。
社長自らチェックする、月次レポートの作成、本社への監査依頼、決裁権限規定の作成・運用等が挙げられている。
不正防止の決め手がないなか、複数の手段を講じることが必要であろう。

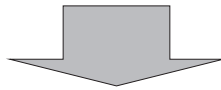
ベトナム編

6) 財務管理面～内部牽制

各社の声

なし

進出国をとわず、内部牽制制度は最も重要な機能である。



ワンポイント・アドバイス

①権限規定の整備。(L社)

金額に応じた決裁権限規定を整備して、現地スタッフの役割を明確にすることも大切であろう。

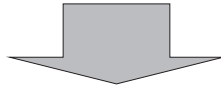
中国編

6) 財務管理面～内部牽制

各社の声

①不正防止は困難である。(J社)

中国でも不正を防止することは困難のようである。



ワンポイント・アドバイス

①日本（本社）へ業務監査依頼している。(J社)

②二重にチェックできる体制をつくる必要がある。
(J社)
③ダブルチェックにより牽制。(Q社)

④中国語を理解する駐在員を経理・財務に置く。
(L社)

⑤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)

⑥案件、金額に応じた決裁権限規定を運用している。(P社)

⑦現金出納帳は毎日、毎月で記帳し本社に報告。経理責任者は出向している日本人。(V社)

中国における事例をみても、各社様々な工夫をしていることが伺える。そのなかでポイントになるのは、中国語を理解できる経理・財務責任者を駐在員とする方法であろう。中国語は理解できなくとも、すべての駐在員が経理・財務の知識を持つことで、部門間（生産・管理部門間）の相互牽制も有効に作用するであろう。

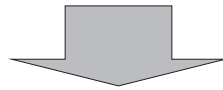
インド編

6) 財務管理面～内部牽制

各社の声

①横領等に対する懸念が残る。(L社)

インドでも不正を防止することは困難のようである。



ワンポイント・アドバイス

①スタッフの複数化、内部監査の実施。(L社)

②現金取扱の最小化。(L社)

③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)

インドでは、スタッフの複数化により内部監査を実施したり、現金の取扱を最小化するなどの工夫がみられる。また、部門間（生産・管理部門間）の相互牽制という手法も挙げられている。

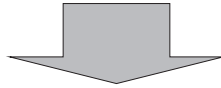
その他の国編

6) 財務管理面～内部牽制

各社の声

なし

他国でも不正を防止することは困難のようである。



ワンポイント・アドバイス

<タイ、アメリカ>

- ①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)

<アメリカ>

- ②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)

<アメリカ、イギリス>

- ③ダブルチェックにより牽制。(Q社)

<タイ>

- ④月次レポートにより報告、チェック。(I社)

<カナダ>

- ⑤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)

<マレーシア>

- ⑥案件、金額に応じた決裁権限規定を運用している。(P社)

内部牽制については、進出国を問わずこれまでの事例をみてきた限りにおいては、やはりきちんと制度化し、現地スタッフへの指導を含めて社内での徹底を図っていくことが重要であろう。不正があっても曖昧のまま終わらせてしまうと、また発生する可能性がある。

インドネシア編

6) 財務管理面～為替リスクヘッジ

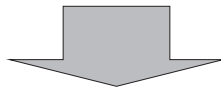
各社の声

①為替変動幅が大きい。(K社)

②直接換金で予約等のヘッジは行っていない。
(P社)

③70%程度はリスクヘッジが必要。(H社)

特にアジアにおいては、通貨危機時にも見られたように、為替変動幅は大きい。このため、為替のリスクのヘッジを行うことは大切である。



ワンポイント・アドバイス

①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。日本国内にも生産拠点を持ち、タイ、インドネシアで生産している。
(A社)

②スワップ等での外貨借り入れのリスクヘッジを行なった。(B社)

③計画時よりプラスであった為、特に対策せず。
(K社)

④可能であれば輸出入同額とする。(K社)

⑤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。インドネシア他でも。(L社)

スワップ等の金融的なヘッジ対策の他に、生産拠点を分散させることでリスクヘッジを行っているケースが見られる。

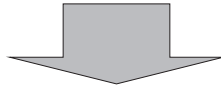
ベトナム編

6) 財務管理面～為替リスクヘッジ

各社の声

なし

進出国をとわず、為替リスクのヘッジは財務上重要である。



ワンポイント・アドバイス

①タイムリーな為替予約の実行。(L社)

本事例は、為替予約を用いてヘッジしているケースである。

中国編

6) 財務管理面～為替リスクヘッジ

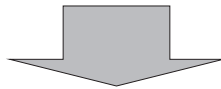
各社の声

①最小限にしたいが、どうしても＋－が発生する。
あきらめ！（E社）

②中国からの輸入：当面 Spot。（M社）

③日本円 VS 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）

日本円 VS 人民元の為替変動
はあるものの、中にはあきら
めてヘッジしていないところ
もある。



ワンポイント・アドバイス

①直接換金で予約等のヘッジは行っていない。
（P社）

②KD 材の輸入は US\$ 建て。（Q社）

③一部先物予約をしている。（V社）

為替リスクのヘッジをしない
ことも考えられるが、この
事例でもみられるように、ド
ル建て取引にする、先物予約
を一部使う等直ぐに施せる対
策については、実施したほう
が良い。

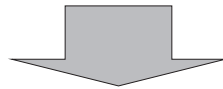
インド編

6) 財務管理面～為替リスクヘッジ

各社の声

①インドは国内取引のみ。(M社)

インドの事例はないが、他国と同様にヘッジは必要であろう。



ワンポイント・アドバイス

なし

(他国を参照)

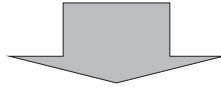
その他の国編

6) 財務管理面～為替リスクヘッジ

各社の声

①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）

為替リスクをヘッジすることは、経営判断が必要となるため慎重に行う必要がある。



ワンポイント・アドバイス

<タイ>

①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。日本国内にも生産拠点を持ち、タイ、インドネシアで生産している（A社）

<カナダ>

②カナダから北米向け：Spot 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）

<タイ、アメリカ>

③70%程度はリスクヘッジが必要。（H社）

<マレーシア>

④直接換金で予約等のヘッジは行っていない。（P社）

為替変動による差損益は、経営状況に大きなインパクトを与えかねないものであるため、F/S 時点からも戦略的な視点で海外生産のレイアウトを決めていく必要がある。その上でヘッジ対策を実施していくことが重要である。

インドネシア編

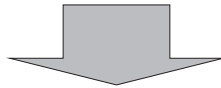
7) 情報システム面～基幹業務システム構築

各社の声

①インターネットが繋がりにくい。(K社)

②専門知識のあるスタッフが少ない。(K社)

インドネシアにおいては、ハード面や人に関するソフト面に課題がありそうである。



ワンポイント・アドバイス

①日系システムメーカーに依頼することに合わせて、日本の親会社の実務スタッフが立上げを支援した。(H社)

②ERP システムとして SAP-R3を導入。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現法の使いやすさを優先した。(P社)

基幹システム面では、本社の支援を仰いだり、ERP パッケージを導入することで、現地での負担を軽減するような工夫が見られる。

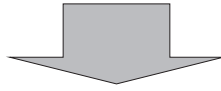
ベトナム編

7) 情報システム面～基幹業務システム構築

各社の声

なし

他国同様の問題があることは推測される。



ワンポイント・アドバイス

①日本の会社からシステムを導入。(L社)

本事例は、本社のシステムを現地に導入した例である。業務自体が変わらないのであれば、一つの方策として参考になるであろう。

中国編

7) 情報システム面～基幹業務システム構築

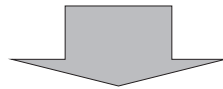
各社の声

①パソコンを使用しバッチ処理している（現状では不十分）。（J社）

②専門知識のあるスタッフが少ない。（J社）

③現地ペースになり易い。中国語システムにつき難解。（L社）

現地システムを利用する場合には、どうしても言語の問題が発生してしまう。



ワンポイント・アドバイス

①生産管理システムは、本社指導の下に現地システム会社を利用して構築。（Q社）

②ERP システムとして SAP-R3を導入。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現法の使いやすさを優先した。（P社）

③全て日本で実施。（V社）

ERP パッケージソフトや現地のシステム会社を上手に活用している事例である。事前に現地のシステム会社の状況を調査することも大切である。また、全て日本で実施しているところもあるが、コストも含めどうするかを判断する必要がある。

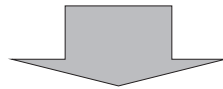
インド編

7) 情報システム面～基幹業務システム構築

各社の声

なし

インドの事例はないが、他国と比べると技術的な困難はなさそうである。



ワンポイント・アドバイス

①インドは LAN による情報体制。但し本邦とは Internet でのやり取り。Cad データ類は日本の本社の FTP より Pick Up する。又データ処理（図面等）は本邦の機能活用（Hard/Soft 両面）。(M社)

本事例からもインドでは、相当のネットワークを構築してシステムを運用できるレベルにあることが判るであろう。

その他の国編

7) 情報システム面～基幹業務システム構築

各社の声

なし

(下記事例参照)

ワンポイント・アドバイス

<タイ、アメリカ>

- ①日系システムメーカーに依頼することに合わせて、日本の親会社の実務スタッフが立上げを支援した。(H社)

<アメリカ>

- ②経理・人事部門は既設販売会社のシステム、生産関係は他国工場システムを移植。(L社)

<アメリカ、イギリス>

- ③生産管理システムは、本社指導の下に現地システム会社を利用して構築。(Q社)

<マレーシア>

- ④ERPシステムとしてSAP-R3を導入。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現法の使いやすさを優先した。(P社)

システム構築には大きく次の手段がある。

- ・本社、グループ会社のものを活用
- ・現地システム会社を活用して開発
- ・既存パッケージソフトの活用

現地法人の業務分析を十分行った上で、コストを考慮しつつ、望ましい方法を選択することが重要である。

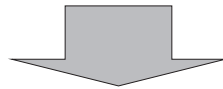
インドネシア編

8) 取締役会

各社の声

①未経験であったのでどうすべきか判らなかった。(K社)

本事例からは、現地の取締役
に就任する駐在員にも指導が
必要になることが伺える。



ワンポイント・アドバイス

①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)

特に合弁事業で設立した現地法人の場合は、現地パートナーとの信頼関係が重要になってくる。よって取締役を選抜する際の基準に、性格やコミュニケーション能力等をも考慮することが望ましい。

②本社の担当役員の指導を仰いだ。(K社)
③未経験者には本社の指導が必要。(K社)

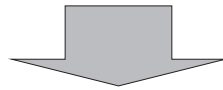
ベトナム編

8) 取締役会

各社の声

なし

他国同様の課題があることは推測される。



ワンポイント・アドバイス

①各株主から出向者同士が密な連絡を取ることで、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)

本事例では、各株主からの出向者同士のコミュニケーションの大切さが伺える。常日頃から意思の疎通を図ることで、信頼関係を築くことが大切である。

中国編

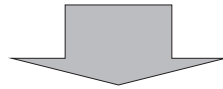
8) 取締役会

各社の声

①合弁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)

②董事会(年1回実施) 合弁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)

独資か合弁事業で進出するかを決定する際には、董事会の存在をも考慮して決めるべきであろう。



ワンポイント・アドバイス

①極力、中国語を理解する薫事を任命。(L社)

②本邦株主総会と現地での正式な株主総会を個々に実施。取締役会と兼ねるか或いは取締役が現地出張時にこれを適宜開催する。(M社)

③初年度は1～2ヶ月に1度、現地にて開催。薫事は全員日本人。(P社)

④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)

⑤決算期に1回現地で行いたいと思っている。(V社)

独資であれば、薫事全てが日本人ということも考えられるが、合弁事業の場合には、パートナー側からも薫事として参画する。よって合弁の場合には、夫々の役割を明確に合弁契約や定款に明記しておく必要がある。

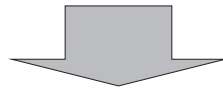
インド編

8) 取締役会

各社の声

なし

インドの事例はないが、他国と同じような問題を抱えている。



ワンポイント・アドバイス

①本邦株主総会と現地での正式な株主総会を個々に実施。取締役会と兼ねるか或いは取締役が現地出張時にこれを適宜開催する。(M社)

株主総会、取締役会等については、現地での会社法等に規定されているため、事前に入念な調査が必要となる。特に役員クラスの任命に関しての規制がある場合があるので、注意する必要がある。

その他の国編

8) 取締役会

各社の声

なし

(下記事例参照)

ワンポイント・アドバイス

<タイ、アメリカ>

- ①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)

<アメリカ、イギリス>

- ②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)

<カナダ>

- ③本邦株主総会と現地での正式な株主総会を個々に実施。取締役会と兼ねるか或いは取締役が現地出張時にこれを適宜開催する。(M社)

コンプライアンスの問題もさることながら、合併事業の場合は、現地パートナーとの利害が絡むため、信頼関係が重要になってくる。明確な方針をもって相手のペースにのまれないよう、本社からの支援体制も考慮する必要がある。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

各社の声

①国内産業の状況によって変化するので一言では言えない。現在は木材加工業が不振の為定着率は良すぎる。(B社)

②未経験者ばかりで優劣の判断が出来ない。(K社)

③インドネシア・ベトナムについて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)

④優秀な人材に限って二股をかけている。多く給料を出してあげたいが、他とのバランスがくずれてしまう。(R社)

インドネシアでは、比較的定着率は高いものの、優秀な人材を確保しようとすると、やはり困難な面があることは本事例からも判る。

ワンポイント・アドバイス

①インドネシアでは、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)

②日本研修などインセンティブを与える。(I社)

インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

③出来る限り対話する時間を増やした。(K社)

④現地人に任せないで自分の目で判断する事。
(K社)

⑤スタッフの長期定着は困難。適正な人事考課、
処遇をすること。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)

⑥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)

インドネシアでは、適正な人事制度（インセンティブ、人事考課、処遇等）を制定して運用してだけでなく、常日頃から駐在員とのコミュニケーションが、定着させるためのポイントとなる。

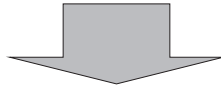
ベトナム編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

各社の声

①大卒者は都会指向があり、定着しない。(F社)

ベトナムでは、都市部と郊外での定着率の格差がみられる。



ワンポイント・アドバイス

①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)

②インドネシア・ベトナムについてオペレータの定着率が高い。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)

③優秀な人材に限って二股をかけている。多く給料を出して上げたいが、他とのバランスがくずれてしまう。(R社)

ベトナムでも、インドネシアと同じように適正な人事制度を制定して、待遇を厚くすれば定着率は高まるであろう。しかし、全体のバランスがあるため、充分配慮して運用上の工夫が必要になる。

中国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

各社の声

①大卒者は都会指向があり、定着しない。(F社)

②交通の便が悪く、優秀な人材の確保が難しい。
(J社)

③技術を身に付けると転職してしまう。(J社)

④Job Hopping 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)

⑤良い人材の採用方法につき大勢の方々のアドバイスもらったが、いざ実行となると不安が多かった。(V社)

立地を選定する際には、雇用面をも考慮して、検討する必要があることがこの事例から判るであろう。優秀な人材ほど転職前提で応募してくるため、現地事情をよく調べたうえで採用計画を策定していくことが重要である。

ワンポイント・アドバイス

①「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)

②大学との交流を密にしている。(E社)

中国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

③優秀な人は会議に参加出来るようにする。(J社)

④資格をとれば給料がUPするようにする。(J社)

⑤正しい考課、賃金への反映。(L社)

⑥スタッフの長期定着は困難。適正な人事考課、
処遇をすること。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)

⑦動機付けと給料対応。(Q社)

⑧日本研修などを通じて愛社心向上。(Q社)

⑨音楽・スポーツ等の施設や機会を設ける。(Q社)

⑩管理職用人材会社の活用。(S社)

⑪本社での経営トップ面談。(S社)

優秀なスタッフやオペレータを確保するためには、適正な人事制度の構築、福利厚生の実施等の方策は国を問わず共通している。事前に現地事情をよく調査することが肝要である。

また、人材会社の専門家に相談して、自社にあった人材を探してもらうことも方策の一つとして検討することも有用であろう。

インド編

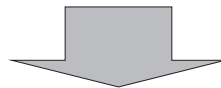
1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

各社の声

①定着率が低い。(L社)

②Job Hopping 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)

インドでも定着率の低さは問題であろう。



ワンポイント・アドバイス

①信賞必罰。(L社)

優秀なスタッフやオペレータを確保するためには、適正な人事制度の構築、福利厚生の実施等の方策は国を問わず共通している。特にインドでは信賞必罰でスタッフが納得するような規定を作成することが重要である

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

各社の声

<台湾>

①大卒者は都会指向があり、定着しない。(F社)

<カンボジア>

②採用後短期間で辞めてしまう。(L社)

<マレーシア>

③スタッフの長期定着は困難。適正な人事考課、処遇をすること。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)

長期間にわたって定着させることは、どこの国でも困難である。よって進出国の事情にあった制度的な工夫が必要となる。

ワンポイント・アドバイス

<タイ>

①特定の人材は高給にて確保し、他は移動を前提にしている。(C社)

<タイ>

②昇進等適切な評価によって、将来への希望を持てるようにした。(H社)

<タイ>

③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)

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

<タイ>

④現地パートナーのブランドの有効活用。(X社)

<アメリカ>

⑤新ポストの社内公募。(L社)

<カンボジア>

⑥予備の人材も同時に採用しておく。(L社)

これらの事例からも、人事制度に関するもの、駐在者と現地スタッフの信頼関係作りというインフォーマルなものまで、かなり広範にわたって工夫されていることが判る。先述のとおり、進出国の事情にあった仕組みを構築することが望ましいため、様々な事例を収集して研究することも大切である。

インドネシア編

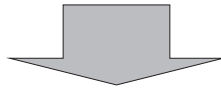
1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

各社の声

①法令が判り難い。(K社)

②日本語化されたものが入手できない。(K社)

労働法に関連する法令が判り難いうえ、日本語に訳されたものがないため、理解するには時間が掛かりそうである。



ワンポイント・アドバイス

①信賞必罰を明確にする。(I社)

②公平を保つ。(I社)

③日系他社を参考とした。(K社)

④作業前に作成しておく事。(K社)

⑤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)

⑥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)

インドネシア特有の制度もあるため、事例にもあるように早い段階で信頼できる人事ローカルスタッフを採用し、こちらの方針を理解させたうえで、作成に取り掛かるのが望ましい。また、作成したものは何度か翻訳を繰り返して確認したほうが良い。

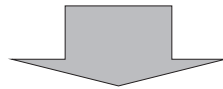
ベトナム編

1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

各社の声

なし

ベトナムの事例はないが、他国と同じような問題を抱えていると考えられる。



ワンポイント・アドバイス

①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)

就業規則等各種人事規定は、現地の言葉で作成する。よって内容を確認するためには、日本語に訳してから確認することが望ましい。ベトナムをはじめその国特有の制度が存在する場合もあるので、現地の専門家に相談することも必要であろう。

中国編

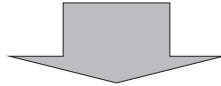
1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

各社の声

①法令が判りにくい。(J社)

②休み時間などの調整。(L社)

中国だけでなくどこの国の法令も難解であろう。



ワンポイント・アドバイス

①日本式に近づけることと、守る為には繰り返し注意と管理すれば定着も早い。(D社)

②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)

③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)

④前回設立した会社の規則を流用。(Q社)

⑤既に進出している企業に100%世話になった。(V社)

⑥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)

規定を作成する方法としては、自ら作成する方法と、事例にも見られるように、他社や前回設立した会社の規則を流用し、それをベースに作成する方法がある。よって、事前に多くの情報を入手して調査することが肝要であろう。

インド編

1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

各社の声

① 手続が大変。(L社)

② 時間をかけての交渉。(L社)

法令が判り難いこともさることながら、人事規定の申請手続きにも手間取ることも考えられるので注意する必要がある。



ワンポイント・アドバイス

① 最も厳しい規定を作成し、様子を見る。(L社)

② 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)

この事例では、内容的なことに触れている。設立当初は最も厳しい規定を作成し、様子を見ることも一つの方策であろう。コンプライアンス上問題なければ、不都合が生じた都度修正していくことも考慮していくと良い。

その他の国編

1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

各社の声

なし

(下記事例参照)

ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

①社員の希望を聞きながら作成する。(L社)

<カンボジア>

②問題が出たら、その都度修正していく。(L社)

<アメリカ>

③現地のコンサルタント会社(弁護士事務所)の活用。(L社)

<アメリカ、イギリス>

④前回設立した会社の規則を流用。(Q社)

<タイ>

⑤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)

<タイ>

⑥信賞必罰を明確にする。(I社)
⑦公平を保つ。(I社)

これらの事例から、他の進出国でも人事規定を作成する要領は同じことが伺えるであろう。また作成する際には、社員の意見を尊重する方法もあれば、弁護士に依頼して作成しているところもある。いずれにしても事前調査段階で自社にとって最も望ましい方法をよく検討する必要がある、総務部門の協力を得て作成していくことも大切である。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

各社の声

①スタッフの給与水準の幅が広く判断できない。
(K社)

②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)

インドネシアでは、現地企業よりも日系企業の方が、賃金水準が高く、また個別の企業の中をみても、そのレベルに幅があり、賃金を決めるに当たって苦勞していることが伺える。

ワンポイント・アドバイス

- ①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。(H社)
- ②近隣企業（工業団地内企業）と情報交換しバランスを保つ。(I社)
- ③周囲の企業とバランスを考える必要がある。
(N社)
- ④工業団地のデータを参考とした。(K社)
- ⑤最低でも周辺企業と同額水準。(W社)

⑥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)

⑦スタッフは欧米系企業より低く、台湾系より高い。オペレーターは学生の活用で平均を抑えている。(P社)

各社に共通しているのは、近隣の日系企業の賃金水準を把握し、それを基に自社の賃金を決めていることである。少しでも高い賃金の高いところを探して転職していくのが当たり前のところであるので、このような気配りは大切だと思われる。又、毎年の賃金を見直す際には、事例の通り勤務評価制度を導入して公平感を持たせることも重要である。

ベトナム編

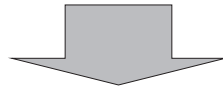
1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

各社の声

①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)

②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)

ベトナムでもどの程度の賃金水準を設定したら良いのか、情報が不足している状況である。



ワンポイント・アドバイス

①近隣の外資系工場との比較で設定。(L社)
②周囲の企業とバランスを考える必要がある。(N社)

ベトナムでも各社に共通しているのは、近隣の日系企業の賃金水準を考慮し、自社の賃金を設定していることである。

中国編

1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

各社の声

①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)

②中・高年で中卒くらいの人員しか集まらず給料水準は低い。(J社)

中国でも他国同様に、賃金水準を設定するのに苦労している様子が伺える。

ワンポイント・アドバイス

- ①周囲の企業間で調整している。(E社)
- ②周囲の企業とバランスを考える必要がある。(N社)
- ③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)

④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)

⑤他社からの引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)

⑥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)

⑦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)

やはり、他国と同じように近隣企業の賃金水準を考慮し、バランスを考えて各社とも賃金を設定している。その際に気をつけなければいけないことは、他社からの引き抜きが横行しているおり、これらの情報は筒抜けになっているため十分注意すべきである。また、企業によっては賃金だけでなく、福利厚生面でレベルを若干良くしている等の工夫をしているところもあるので参考になるであろう。

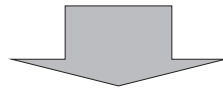
インド編

1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

各社の声

①スタッフの賃金に相場があって、上下するため、適正賃金が読みにくい。(L社)

インドでは、スタッフの賃金に相場があるため、適正賃金が読みにくいとの悩みがある。



ワンポイント・アドバイス

①人材派遣会社の活用。(L社)

②他社からの引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)

③周囲の企業とバランスを考える必要がある。(N社)

インドでもやはり、周囲の企業の賃金水準とのバランスを考える必要がある。また、事例にもあるように、人材派遣会社を活用して生産面・コスト面において柔軟に対応している企業もみられる。

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

各社の声

<台湾>

- ①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)

<カンボジア>

- ②日系で比較参考にできるデータが全くなかった。(L社)

他国でもやはり、参考となる賃金水準が把握できず、困っている企業が多く見受けられる。

ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

- ①事前の調査が不可欠。(L社)
- ②パートナーの会社を参考にした。(L社)

<アメリカ>

- ③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)

<タイ>

- ④特定の人以外は、高くはしない方針。(C社)
- ⑤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。(H社)
- ⑥近隣企業(工業団地内企業)と情報交換しバランスを保つ。(I社)
- ⑦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)

これらの事例から、他の進出国でも「事前調査」が重要であることが分かる。進出国・工場立地等の候補が決った段階で、その地域に既に進出している企業から賃金情報を収集し、自社の賃金を決めていくプロセスが必要になる。

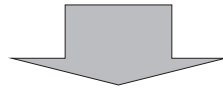
インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

各社の声

- ①面接では判らない。(K社)
- ②現地スタッフに任せると不正な採用が多くなる。
(K社)
- ③履歴書に書かれてる経験は当てにならない。
(R社)

インドネシアでは、面接や履歴書だけでは、求める人材を採用するのは困難である。



ワンポイント・アドバイス

- ①オペレータも高卒以上とする。タイとインドネシアでは、リーダークラスは日本研修経験者、総務・経理業務は大卒の実務経験者。(H社)
- ②日本語の出来る者を優先。(K社)
- ③経験者を面接にて選択。(W社)
- ④一定期間試用した上で採用。(I社)
- ⑤正規・契約の比率設定とこれに基づく採用。
(R社)

- ⑥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。オペレータは工業高校卒業程度を要求。(P社)

採用する場合、過去の実務経験や日本語の分かる人材等を基準として、この基準を満足する人材を優先的に採用する企業が多く見受けられる。しかしこれだけでは求める人材の確保に至らないケースもあるため、試用期間の制度を有効に活かして、能力を見極めていくことも得策であろう。また、採用時には賃金水準にも不公平感が残らないように気を使う必要がある。

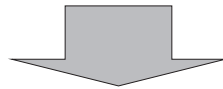
ベトナム編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

各社の声

①履歴書に書かれている経験は当てにならない。
(R社)

ベトナムでは、面接や履歴書だけでは、求める人材を採用するのは困難である。



ワンポイント・アドバイス

- ①社内基準を設定し、それを遵守。(L社)
- ②正規・契約の比率設定とこれに基づく採用。
(R社)
- ③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)

採用に当たって重要なことは、人材採用に関するポリシーを明確にしたうえで、事例企業のように社内基準を明確に設定することである。

中国編

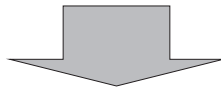
1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

各社の声

- ①面接では判らない。(J社)
- ②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)

- ③現地スタッフに任せると身内採用が多くなる。(J社)

面接や履歴書だけで、求める人材を確保するのは困難であるというのは万国共通であろう。現地スタッフに全てを任せるわけにもいかない。



ワンポイント・アドバイス

- ①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。従って経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)
- ②日本語のわかる者を優先採用。(J社)
- ③人物、能力主義、特に本人のやる気を重視。(Q社)

- ④継続して勤務できる人。日本人に偏見を持たない人。(S社)
- ⑤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)

本事例でみられるように企業によっては、実地試験を採用時に課して能力を見極めたり、試用期間を利用して実力を把握することに努めているといった工夫をしているところがある。また中国において採用基準に、「日本人に偏見を持たない人」ということを挙げているところがあるが、採用する側も十分留意する必要があるだろう。

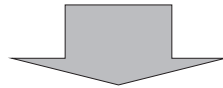
インド編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

各社の声

①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。従って経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)

面接や履歴書だけで、求める人材を確保するのは困難であるというのはインドでも同じである。



ワンポイント・アドバイス

①学歴を目安とする。(L社)

面接や履歴書だけで、求める人材を判断することは難しいものの、まずは学歴を目安にしている企業もある。

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

各社の声

<タイ>

- ①オペレータも高卒以上とする。タイとインドネシアでは、リーダークラスは日本研修経験者、総務・経理業務は大卒の実務経験者。(H社)

<カンボジア>

- ②必ずしも実務経験者を採用しない。面接重視。(L社)

他国でもやはり、面接や履歴書だけで判断するのは困難のようであるが、その状況でも「面接重視」にこだわっている企業がある。

ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①一定期間試用した上で採用。(I社)
- ②継続して勤務できる人。日本人に偏見を持たない人。(S社)

<アメリカ>

- ③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)

<アメリカ・イギリス>

- 人物、能力主義、特に本人のやる気を重視。(Q社)

採用に当たっては、採用に関するポリシーを明確にする重要性は前述でも説明した。本事例は、現地の人材採用会社を活用したケースであるが、この企業では業務分担を明確にすることで適材適所を図る工夫をしている。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について

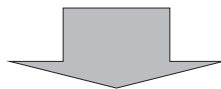
各社の声

①QC 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)

②日本出張の機会を与える。(K社)
③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)

④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。オペレータは適正な処遇、インセンティブ。(P社)
⑤現地キーマンの早期決定とある程度の権限委譲。(R社)

モチベーションを向上させる方策は、各社様々である。大別すると福利厚生面と業務遂行面とに集約される。



ワンポイント・アドバイス

①コミュニケーション。(R社)
②モチベーション向上＝賃金の考え方は強い。(W社)

本件で重要なことは、やはり現地スタッフとの良好なコミュニケーション作りであろう。又、それなりの適正な処遇やインセンティブも併せて考えていかなければならないところがポイントになってくる。

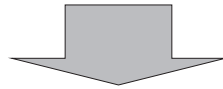
ベトナム編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について

各社の声

- ①社員旅行（1回／年）、日本研修、食事会実施。（F社）
- ②仕事の成果評価による査定で給与、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）
- ③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）

ベトナムでもモチベーションを向上させる方法はインドネシアと同じである。



ワンポイント・アドバイス

- ①現地キーマンの早期決定とある程度の権限委譲。（R社）
- ②コミュニケーション。（R社）

本事例のように、キーマンを早い段階で決定して、権限を委譲していき、モチベーションを向上させていく方策は効果的であろう。そのためにも、初期の人材確保は重要なテーマとなってくる。

中国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について

各社の声

- ①社員旅行（1回／年）、日本研修、食事会実施。（F社）
- ②表彰制度。優秀者に日本研修の機会を与える。（J社）
- ③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）
- ④日本研修などを通じて愛社心向上。（Q社）

- ⑤音楽・スポーツ等の施設や機会を設ける。（Q社）
- ⑥環境をよくする。工場、照明、冷房、宿舍、トイレ、シャワー、食事などなど。（V社）

- ⑦出来高制。（E社）
- ⑧動機付けと給料対応。（Q社）

中国の事例では、環境施設等を整備するようなハード面での施策や給与面への反映といったソフト面での施策が特徴的である。

ワンポイント・アドバイス

- ①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）
- ②報酬が全てではない事も教えていくことが大切。（D社）
- ③情実人事が多いので、考課のチェックが必要。（L社）
- ④プライドを持てる会社を目指す。（Q社）

反面、給与面で反映し難いとしている企業もあるため、あるべき人事制度をF/S段階からよく検討する必要がある。そして「プライドを持てる会社を目指す」ことがやはり重要ではないだろうか。

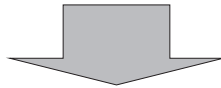
インド編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について

各社の声

- ①学歴、経験に対する自意識過剰。入社後の取扱、実力主義の姿勢。信賞必罰の徹底。(L社)
- ②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)

インドでは、学歴、経験に対して自意識過剰なところが示唆されている。



ワンポイント・アドバイス

- ①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)

先の事例のように実力主義をベースにした制度を構築していくのも一つの方策であろう。併せて、日本での研修を通して自分のレベルを知ってもらうことも有用なことである。

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータのモチベーション向上対策について

各社の声

<タイ>

- ①日本本社での教育実習等。但し、効果は薄い。(C社)
- ②QC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)
- ③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)

<台湾>

- ④社員旅行(1回／年)、日本研修、食事会実施。(F社)

<カンボジア>

- ⑤優秀な人材ほどすぐ辞める。(L社)

どの国でもモチベーションを向上させるために様々な対策が採られている。しかし本事例でも見られるように、それらが全て効果的に運用されているとは限らず、また合併会社の場合はパートナーとの合意も必要となるケースもあろう。

ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

- ①会社の置かれている状況を理解させる。厳しすぎないこと。(L社)

<タイ>

- ②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)

場合によっては、従業員にも事情を理解してもらう必要もでてくるであろう。そのためにも、やはりまずは良好なコミュニケーションを築いていくことが重要だと思われる。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～労働組合について

各社の声

- ①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)
- ②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)

- ③上部組織の介入。(R社)

まず重要なのは、最新の労働組合の設立要件に関する情報を確認することである。

ワンポイント・アドバイス

- ①現地人スタッフ任せにせず、日本人マネージャーが真剣に対応することが重要。(N社)

労働組合設立の際には、事前調査を念入りに実施し、特に他社の事例を基に、どのように対応していくかを検討していくことが大切であろう。

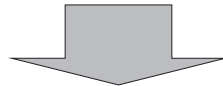
中国編

1) 人事労務管理面～労働組合について

各社の声

- ①他社情報も細部に亘って伝わっているので要注意。(D社)
- ②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)

労働組合を設立した場合、特にその対応については気を使う必要がある。



ワンポイント・アドバイス

- ①総て組合との交渉。個人的な対応は無い。LayOff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)
- ②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)
- ③現地ローカルに任せている。(E社)

その国々によって労働組合のあり方も違うため、日本的な対応方法では通用しないことは理解しておく必要があろう。設立を全て現地スタッフに託してしまうことも考えられるが、最終的にはマネジメントの問題になるため、事例にみられるように真剣に対応していくことが肝要である。

その他の国編

1) 人事労務管理面～労働組合について

各社の声

<フィリピン>

- ①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)

<インド・カナダ>

- ②総て組合との交渉。個人的な対応は無い。
LayOff 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)

他国でも労働組合については、特にその対応については気を使う必要がある。

ワンポイント・アドバイス

<インド・ベトナム>

- ①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)

日本的な対応方法では通用しないことを理解しておくことはどの国でも共通して言える。事前に労務関係に強い弁護士等の専門家に、確認しておくことも重要であろう。

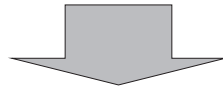
インドネシア編

1) 人事労務管理面～工場運営に際しての取り組みについて

各社の声

- ①インドネシアは未着手。(H社)
- ②今後の取組み課題である。(K社)
- ③今後取り組む予定。(W社)
- ④5Sの目的がなかなか理解されない。(R社)

工場運営の取り組みは、これから着手を予定しているところが多く、まずは軌道に乗せることを最優先にしているようである。



ワンポイント・アドバイス

- ①ISOは日本と同様に取得に向けて活動。(I社)
- ②TPM活動を実施している。ISO9001も対応済。
ISO14000は取り組み中。(N社)
- ③操業開始1年以内にISO9001、14000を取得した。(P社)
- ④日本での研修。(R社)

TPM活動をはじめ、ISO9001やISO14001等の取り組みをとおして、工場運営の定着を図っていく企業が多い。またスタッフは、日本で研修して、知識の習得を図っている。

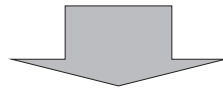
ベトナム編

1) 人事労務管理面～工場運営に際しての取り組みについて

各社の声

- ①TPM 活動を実施している。ISO9001も対応済
ISO14000は取り組み中。(F社)
- ②5 Sの目的がなかなか理解されない。(R社)

ベトナムでも各種取り組みは
これから本格化していく段階
である。



ワンポイント・アドバイス

- ①現地商品検査局の指導を受け ISO19002取得。
(F社)
- ②ISO 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)
- ③日本での研修。(R社)

ISO 取得においては、自社
内だけでなく、外部機関の協
力を得て推進している。

中国編

1) 人事労務管理面～工場運営に際しての取り組みについて

各社の声

- ①専任教育機関に依頼／ISO9001、14000取得済み。(E社)
- ②現地商品検査局の指導を受け、ISO19002取得。(F社)
- ③TPM 活動を実施している。ISO9001も対応済 ISO14000は取り組み中。(N社)
- ④操業開始1年以内に ISO9001、14001を取得した。(P社)
- ⑤ISO9001・14001を数年後に取得する基本計画。(Q社)

中国では、殆んどの進出企業が ISO の取り組みを実施または、取得を計画している。

ワンポイント・アドバイス

- ①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)
- ②ISO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)
- ③インセンティブも兼ね、日本で行った。(L社)
- ④QS、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)
- ⑤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)

中国に進出する場合、ISO取得は、重要なファクターであるため、進出準備段階から取得を折り込んでおく必要がある。また、定着させるための方策も併せて考えておく必要がある。

インド編

1) 人事労務管理面～工場運営に際しての取り組みについて

各社の声

①TPM 活動を実施している。ISO9001も対応済
ISO14000は取り組み中。(N社)

TPM・ISO 活動は他国同様
取り組みがなされている。



ワンポイント・アドバイス

①QS、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)

これらの活動を定着させるた
めに、個々人のモラル、モ
チベーションを高めていく方
策を併せて考えていく必要が
ある。

その他の国編

1) 人事労務管理面～工場運営に際しての取り組みについて

各社の声

<タイ>

- ①タイは ISO 取得済み。TPM 展開中。(H 社)
- ②ISO は日本と同様に取得に向けて活動。(I 社)
- ③ISO の認証取得(米国、タイ)。(S 社)
- ④QC 活動の本邦同時展開。(S 社)

<台湾>

- ⑥現地商品検査局の指導を受け、ISO19002取得。(F 社)

<アメリカ>

- ⑦アメリカは ISO・TPM とともに準備中(H 社)
- ⑧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)

他国でも TPM・ISO 活動は展開している企業が殆んどである。

ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①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)
- ②5 S 活動のみ実施している。取引によって ISO 9001が MUST のケースが有るため対応の必要性あり。(X 社)

<カンボジア>

- ③5 S の定着が難しいので、2 S、3 S から始め、地道に続ける。(L 社)

進出国によっては、取引先との取引条件に ISO 取得が義務付けられてこともあるため、進出段階から取得検討をしておく方が良い。

また、2 S、3 S と段階的に取り組み、徐々に定着を図っていくことも工場運営にとっては有効であろう。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

各社の声

- ①駐在員にも十分な能力がない。(I社)
- ②現地に指導者が居ない。(K社)
- ③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)
- ④未経験の取扱いミスによる破損。(R社)

現地において、保全に関する教育を実施していくのは難しいと感じている企業が多い。

ワンポイント・アドバイス

- ①ベテランの日本人駐在者がOJTで教育する。(H社)
- ②日本研修を実施。(K社)
- ③操業以前に要員確保する。(K社)
- ④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)
- ⑤金を使ってでも経験者の採用が望ましい。(R社)
- ⑥駐在員のOJTを徹底。判ったと云っても？と思うこと。(W社)

駐在者が、現地でOJTにて教育するのが確実であろう。また、日本での研修も実施しているところもある。しかし、事例のように操業前より経験者を採用して、教育を実施していくことで、操業開始後のトラブルを少しでも回避していくような工夫は必要である。

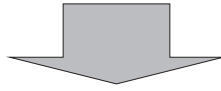
ベトナム編

1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

各社の声

①未経験の取扱いミスによる破損。(R社)

未経験者による取扱いミスは、
極力さけたい。



ワンポイント・アドバイス

- ①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)
- ②日本からスーパーバイザーによる指導の実施。
(L社)
- ③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)
- ④金を使ってでも経験者の採用が望ましい。
(R社)

保全に関しては、やはり本社
主導で教育・指導を実施して
いる企業が殆んどである。
また、最初は形だけでも确实
に点検・確認ができるよう標
準化し、教育・指導をととし
てその必要性を理解していっ
てもらうようにすることも重
要であろう。

中国編

1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

各社の声

- ①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)
- ②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)
- ③現地に指導者がいない。(J社)

設備や金型によるトラブルは、生産がストップしてしまうことにもなりかねないため、日本人スタッフが対処してしまう場面も多い。しかし、事例のように現地スタッフのためにはならない。どちらを優先させるか常に頭の痛い問題であろう。

ワンポイント・アドバイス

- ①OJTによる教育が必要。(J社)
- ②インセンティブも兼ね、日本で行った。(L社)
- ③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)
- ④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)
- ⑤日本人指導者による技術指導、日本研修の実施。(Q社)
- ⑥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)
- ⑦台湾から購入する設備は台湾人の指導を受ける。(Q社)
- ⑧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)

早い段階で、現地スタッフで保全できる体制を構築することが望まれる。そのためにも、進出準備段階から、現地スタッフの採用・教育等を実施し、対応していく必要があろう。

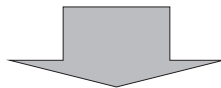
インド編

1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

各社の声

①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)

中国の事例と同じである。反面、途中で退社するものが多く根付かないこともあるため、人事制度をも考慮した体系的な制度づくりが必要である。



ワンポイント・アドバイス

①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)

定着率を向上させるためにも、現地スタッフのモラル、モチベーションを高めていく工夫が必要である。

その他の国編

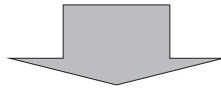
1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

各社の声

<タイ>

- ①駐在員にも十分な能力がない。(I社)

事例のように、現地駐在員の能力にも課題がある場合があるが、限られた人材の中で活用していくしかないことも事実である。



ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①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)
 - ②ベテランの日本人駐在者がOJTで教育する。(H社)
 - ③担当者の選定が重要である(受け皿)。(X社)
- <アメリカ>
- ④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)

他国同様、本社の支援は必須であろう。今後は、退職技術者やベテランの経験者等の活用も検討していく必要がある。併せて、設備の導入メーカーからの支援を仰ぐことも一つの方策である。

インドネシア編

1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

各社の声

- ①日本人派遣員が現地の言葉（インドネシア語）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）
- ②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。（H社）
- ③駐在員は現地語学校へ半年間通学させる。（I社）
- ④どうしても日本語を優先してしまう。（W社）

言葉については、どの企業でも大きな問題はなさそうである。最も意思がきちんと伝わっているかどうかは別問題であろう。事例のように、どうしても日本語を優先してしまうことも多いと思われる。

ワンポイント・アドバイス

- ①社内で日本語教育を継続的に実施している。（H社）
- ②日本語教育を実施。（K社）
- ③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）
- ④特にインドネシアの場合、アトムジャパンでの日本研修経験者の採用を推奨。（R社）

各社とも共通していることは、現地スタッフに日本語をマスターしてもらうよう、語学教育を実施していることである。日本人スタッフもインドネシア語をマスターしていくことも大切である。また、一つの工夫として、「英語」を社内の共通言語とするアイデアもみられる。

ベトナム編

1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

①会社負担による、英語・日本語の語学研修制度
有り。(L社)

本社でも駐在員候補者には、
教育制度の一環として、語学
研修を折り込んでいくことも
重要であろう。また、現地ス
タッフにもモチベーション向
上のためにも語学研修制度を
設けることも検討すべきであ
る。

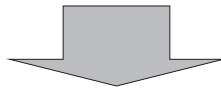
中国編

1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

各社の声

- ①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)
- ②日本語が話せると従業員よりのねたみがある。(J社)
- ③日本語研修の奨励。(Q社)
- ④本社での現場研修(中国)。(S社)
- ⑤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)

中国でも各社とも、現地スタッフへの日本語研修に重点を置いている。また、日本語を話せることを採用条件にしているところもある。



ワンポイント・アドバイス

- ①日本語を使用。(E社)
- ②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)
- ③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を送る。(F社)
- ④全体的に普及させる為の仕組みおよびインセンティブが必要。(J社)
- ⑤インセンティブも兼ね、日本で行った。(L社)
- ⑥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。これも又旨く行っていない。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)

各社の工夫していることとしては、日本語または英語を社内の共通語として使用していること、通訳を採用していること等が挙げられる。また、全社において日本語研修を仕組みとして定着させるために、インセンティブの必要性も感じている企業もある。また、駐在員候補者に対しては、「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」のために、長期的な視点での人事制度が不可欠であることも忘れてはならないであろう。

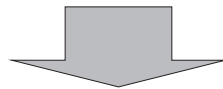
インド編

1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

各社の声

なし

なし



ワンポイント・アドバイス

①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。これも又旨く行っていない。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)

繰り返しになるが、駐在員候補者に対しては、「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」のために、長期的な視点での人事制度が不可欠であることも忘れてはならないであろう。

その他の国編

1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

各社の声

<タイ>

- ①社内で日本語教育を継続的に実施している。
(H社)
- ②駐在員は現地語学校へ半年間通学させる。
(I社)

各社とも現地駐在員・現地スタッフともに語学研修を実施し、意思疎通を図る努力をしている。



ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①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。アメリカは通訳を1名採用。
(H社)

<カンボジア>

- ②英語のできる人を優先的に採用。(L社)

<マレーシア>

- ③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)

人材募集時に語学ができることを条件に採用している企業もあるため参考となるであろう。

他国の事例でもあったが、社内の共通言語を英語にすることも一つの工夫である。

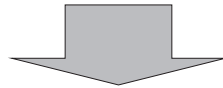
インドネシア編

1) 人事労務管理面～現地スタッフのポジショニングについて

各社の声

- ①課題は総じて課長候補レベルの効果的な配置。
日本人との取り合いはまだ生じていない。(P社)
- ②マネージャークラスはできるだけ現地スタッフとする。(I社)

主要なポストには、駐在員だけでなく、現地スタッフの課長候補をも登用していく方針の企業がある。



ワンポイント・アドバイス

- ①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)
- ②品質・金・人に関わる部分は日本人の目を通るようにしておきたい。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)

基本的には、マネージャー（課長）クラスには、できるだけ現地スタッフを登用しているところが多い。反面、経営の根幹に関わる部分（品質・金・人）は、駐在員の目の届くような工夫が必要であろう。

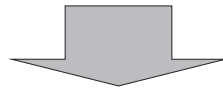
ベトナム編

1) 人事労務管理面～現地スタッフのポジショニングについて

各社の声

①将来を見据え、現地スタッフ主導での会社運営を図る為現地スタッフをOJTにて教育指導。
(L社)

将来は、現地スタッフ主導で組織運営を図っていこうという方針の事例である。



ワンポイント・アドバイス

①品質・金・人に関わる部分は日本人の目を通るようにしておきたい。これ以外のところは逆に権限委譲してやらせた方が良い。(R社)

経営の根幹に関わる部分（品質・金・人）は、駐在員の目の届くような工夫が必要であろう。

中国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフのポジショニングについて

各社の声

- ①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門となる。通関手続きは通関士でないと門前払い。(D社)
- ②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)
- ③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)
- ④未だ試行錯誤の段階。役割を明確に決めることは重要。組織づくりは頭を痛めている。(V社)
- ⑤課題は総じて課長候補レベルの効果的な配置。日本人との取り合いはまだ生じていない。(P社)

中国でも現地スタッフを主要なポジションに登用していく動きはあるが、信頼できる人材がなかなか確保できないようである。

また、事例にあるように「一人に複数の仕事を掛け持ちさせられない」という悩みがあるため、思うように組織づくりが進められないようである。

ワンポイント・アドバイス

- ①人事、管理部門にベテランを配置。又工場長クラスも現地社員中心にしている。(M社)
- ②基本的に対等とする。(L社)
- ③現地幹部社員と情報の共有化。(S社)

企業によっては上手に現地スタッフに登用して組織運営をしている企業もあるが、組織上の役割を明確にしたうえで、現地スタッフを配置していく必要がある。

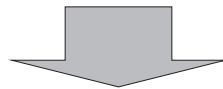
インド編

1) 人事労務管理面～現地スタッフのポジショニングについて

各社の声

なし

なし



ワンポイント・アドバイス

①人事、管理部門にベテランを配置。又工場長クラスも現地社員中心にしている。(M社)

ベテランの現地スタッフを上手に活用していく等の工夫もみられる事例である。

その他の国編

1) 人事労務管理面～現地スタッフのポジショニングについて

各社の声

<タイ>

- ①マネージャークラスはできるだけ現地スタッフとする。(I社)

<カンボジア>

- ②役職はすぐに与えない。(L社)

事例にもあるように、現地スタッフにはすぐに役職を与えないというところもある。

ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①現地幹部社員と情報の共有化。(S社)

<カンボジア>

- ②役職と昇給は連動していること。(L社)

<マレーシア>

- ③課題は総じて課長候補レベルの効果的な配置。
日本人との取り合いはまだ生じていない。
(P社)

<アメリカ>

- ④時給社員と月給社員を業務種類により明確化する。(L社)

現地スタッフを登用した組織運営のポイントとして、

- ・現地スタッフと駐在員との情報を共有化する。
- ・役職と昇給が連動していること。
- ・組織上の役割を明確にする。等が挙げられるであろう。

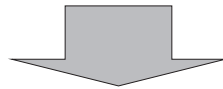
インドネシア編

1) 人事労務管理面～ローテーション制度の実施について

各社の声

①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)

部門によっては、現地スタッフのローテーション制度は必要と感じている企業がある。



ワンポイント・アドバイス

なし

購買部門ではベンダーとの癒着問題、倉庫部門では在庫の盗難問題等が考えられるため、ローテーション制度だけでなく、内部牽制や駐在員の役割をも含めたところで管理していくのがポイントになる。

ベトナム編

1) 人事労務管理面～ローテーション制度の実施について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

- ①現地スタッフは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)
- ②仕事が不適合と思われる場合、職場変更。(F社)

現地スタッフの仕事のやり方を勘案して、事例のようにローテーションを行わないというのも一つの工夫であろう。

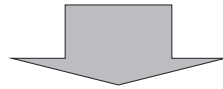
中国編

1) 人事労務管理面～ローテーション制度の実施について

各社の声

- ①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)
- ②事務系から現場は難しい(特になし)。(J社)
- ③ローテーションへの抵抗強く、妥協はしない。
(L社)

中国では、その国民性により、
スムーズなローテーションは
難しそうである。



ワンポイント・アドバイス

- ①適正か本人との面談。(E社)
- ②仕事が不適合と思われる場合、職場変更。
(F社)
- ③適宜実施。(Q社)
- ④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)

事例にみられるように、中国
ではローテーションというよ
りも、本人のスキルを把握し
ながら適材適所の人員配置と
するのも一つの工夫であろう。

その他の国編

1) 人事労務管理面～ローテーション制度の実施について

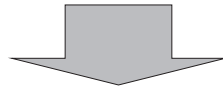
各社の声

<カナダ>

- ①金型のように専門性が高いものは特化。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)

専門性の高い職種や多能工化を志向している職場に関しては、ローテーションは、難しいようである。

また、組合等がある場合には、十分に配慮し、実施する必要がある。



ワンポイント・アドバイス

<台湾>

- ①仕事が不適合と思われる場合、職場変更。
(F社)

<アメリカ、イギリス>

- ②適宜実施。(Q社)

<アメリカ>

- ③社内公募。(L社)

欧米諸国では、比較的従業員のローテーションを実施しているようである。また、事例のように公募制度を導入している企業も見受けられる。

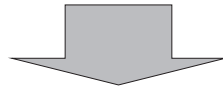
インドネシア編

1) 人事労務管理面～指示命令系統について

各社の声

- ①価値観の違い、文化・風習の違いは感ずる。
(B社)
- ②指示待ち、報告がないことが多い。(R社)

国民性の違いから日本での指示命令のやり方では通用しない場面が多いため、各社ごとに夫々のやり方において工夫が必要となるであろう。



ワンポイント・アドバイス

- ①週一回、日本人駐在者と現地人マネージャー以上で、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)
- ②毎週駐在者会議を実施 (K社)
- ③IT の活用 (N社)
- ④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)
- ⑤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)
- ⑥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)

日本人同士のコミュニケーションは、どの企業も会議等を実施することで常に情報の共有化を図り、意思疎通もできているようである。

そこで、ポイントとなるのが現地スタッフとの間の指示命令をどうするかである。事例のように会議と一緒に参画させたり、意識してコミュニケーションを図るために、報告を待たずこちらか聞きに行く等の実施している企業がある。何れにしろ、常に現地スタッフとの対話を持つことが重要である。

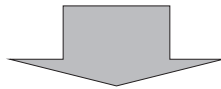
ベトナム編

1) 人事労務管理面～指示命令系統について

各社の声

①指示待ち、報告がないことが多い。(R社)

こちらから常にコンタクトをとるようにケアしていく必要がありそうである。



ワンポイント・アドバイス

- ①組織に則った指示系統を確立。(L社)
- ②ITの活用。(N社)
- ③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)

事例企業のように指示命令が確実に行えるように、組織を構築する方法も考えられるが、人材配置に留意する必要がある。

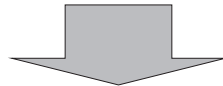
中国編

1) 人事労務管理面～指示命令系統について

各社の声

- ①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)
- ②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)

国民性ということもあるかもしれないが、報告が上がってくる仕組み作りは必要であろう。



ワンポイント・アドバイス

- ①マネージャーミーティングを実施している。(J社)
- ②日報乃至は設備投資等については本邦伺い。その他適宜電話、E-Mailを介して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有ればそこで打ち合せを行う等して Timely な Action を取るように心がけている。(M社)
- ③駐在員間は毎週駐在員ミーティング。親会社と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)
- ④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)
- ⑤会議は現地スタッフを加え、英語で行う。(S社)
- ⑥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)

ポイントは別すると、ミーティングを実施することで常に情報を共有すること、きちんと機能する組織を構築すること、となる。現地スタッフの人材特性をよく考慮しながら取り組む必要があるだろう。臨機応変に対応していくことが重要である。

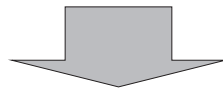
インド編

1) 人事労務管理面～指示命令系統について

各社の声

なし

なし



ワンポイント・アドバイス

- ①日報乃至は設備投資等については本邦伺い。その他適宜電話、E-Mail を介して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有ればそこで打ち合せを行う等して Timely な Action を取るように心がけている。(M社)
- ②IT の活用。(N社)

日本側で全てを把握して、現地をコントロールする事例である。日常的なことは現地任せで、重要なイベントは日本側で意思決定していくという方法も参考になるであろう。

その他の国編

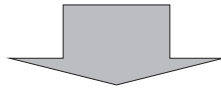
1) 人事労務管理面～指示命令系統について

各社の声

<タイ>

- ①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とで異なるケースが多くロスが多い。(X社)

現地スタッフと駐在員との間のコミュニケーションの必要性を感じる事例である。



ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①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)
- ②会議は現地スタッフを加え、英語で行う。(S社)

<マレーシア>

- ③駐在員間は毎週駐在員ミーティング。親会社と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)

<アメリカ>

- ④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)

<イギリス>

- 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)

やはり、他国でも同様にミーティングを実施しており、多様な通信手段(Eメール・携帯電話等)を駆使し情報交換できる状態にしているようである。

また、欧州では、上司と部下の関係や各人のミッションを明確にすることで、指示命令系統を明らかにしている。この点も考慮したうえで組織を考えていくことが重要なポイントである。

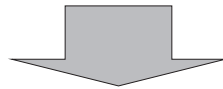
インドネシア編

2) リスク管理面～技術漏洩防止の対策について

各社の声

①現地人は会社の機密を守らない。(K社)

インドネシアでは、機密を守らないということであるため、機密漏洩対策は必須であろう。



ワンポイント・アドバイス

- ①重要工程は現地化しない。(K社)
- ②秘密保持規定、懲罰規定、監視カメラの設置、社内規定の WEB ポータルサイト運用など。(P社)

可能であれば、重要工程は現地化しない方が、望ましいと思われるが、現地化せざるを得ない場合もあるであろう。具体的対策としては、事例のように、秘密保持規定、懲罰規定、監視カメラの設置、社内規定の WEB ポータルサイト運用などが挙げられるが、進出準備段階から検討していく必要があるだろう。

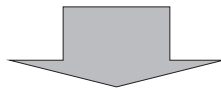
ベトナム編

2) リスク管理面～技術漏洩防止の対策について

各社の声

なし

なし



ワンポイント・アドバイス

①罰則規定の確立とその確実な実行。(L社)

機密漏洩に関する各種規定を作成し、それを確実に実行していくことが重要である。

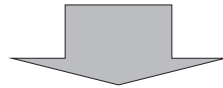
中国編

2) リスク管理面～技術漏洩防止の対策について

各社の声

- ①現地人は会社の秘密を守らない。(J社)
- ②契約はしたたか、リスクは残る。(L社)

契約だけで漏洩防止とはならず、リスクは常につきものである、ということは肝に銘じておくべきであろう。



ワンポイント・アドバイス

- ①図面は現地人に渡さない。(J社)
- ②秘密保持規定、懲罰規定、監視カメラの設置、社内規定のWEBポータルサイト運用など。(P社)
- ③就業規則に明記・入社時に説明会を実施。(Q社)

具体的な漏洩防止策は、国を問わず変わらないが、やはり規定類については運用が重要なため、現地スタッフへの周知徹底も大切である。

その他の国編

2) リスク管理面～技術漏洩防止の対策について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

<カンボジア>

①就業規則に盛り込む。(L社)

<マレーシア>

②秘密保持規定、懲罰規定、監視カメラの設置、
社内規定のWEBポータルサイト運用など。

(P社)

<アメリカ、イギリス>

③就業規則に明記・入社時に説明会を実施。

(Q社)

状況はどこの国でも同じである。繰り返しになるが、ハード面だけでなく、規定類をもって抑制していく場合には、現地スタッフへの周知徹底が最も大切であるため留意する必要がある。

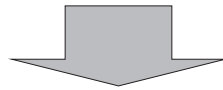
インドネシア編

2) リスク管理面～現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について

各社の声

- ①全ての業務で不正はある。(K社)
- ②完全には防止出来ない。(K社)

漏洩問題より日常的なことなので、深刻な問題であろう。



ワンポイント・アドバイス

- ①ローテーション。(B社)
- ②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)
- ③物品の管理を徹底する。(I社)
- ④罰則の強化。(K社)
- ⑤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)
- ⑥就業規則の罰則を適用。(P社)
- ⑦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)

各社ともかなり、現地スタッフの不正に対しては、シビアになっていると見えて、様々な工夫がなされている。
しかし、事例にもあるように「マネージメントが強い態度で対応することが重要」であろう。再発防止となるようにマネージメント側は管理していかなければならない。

ベトナム編

2) リスク管理面～現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

- ①印章・現金管理…毎日確認、証憑を全て経理がチェック。(F社)
- ②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モニターを図る。(L社)
- ③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)

特に資金面での不正防止は重要であろう。内部的に牽制できる仕組みを早期に構築していく必要がある。
また、経理担当以外の日本人駐在員も経理業務知識を持つことで、不正の早期発見に努めることが大切である。

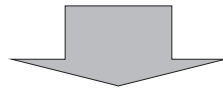
中国編

2) リスク管理面～現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について

各社の声

- ①多くの業務で不正はある。(J社)
- ②完全には防止出来ない。(J社)
- ③契約はしたたか、リスクは残る。(L社)

中国でも業務上の不正はつきもののようである。



ワンポイント・アドバイス

- ①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等、はっきり伝えておくこと。(D社)
- ②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)
- ③印章・現金管理…毎日確認、証憑を全て経理がチェック。(F社)
- ④出金についてはダブルチェックにより牽制。(Q社)
- ⑤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)
- ⑥就業規則の罰則を適用。(P社)
- ⑦罰則の強化。(J社)
- ⑧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)

不正の中には、社内の問題だけでなく、外部との癒着等の問題も存在する。事例のように「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」しているところがある。
ここでも駐在員が、常に目を光らせている必要がある。

インド編

2) リスク管理面～現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

①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)

どこの国でも、「マネージメントが強い態度で対応することが重要」である。

その他の国編

2) リスク管理面～現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について

各社の声

なし

なし

ワンポイント・アドバイス

<タイ>

- ①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)

- ②物品の管理を徹底する。(I社)

<カンボジア>

- ③お金の出し入れは全て駐在員の承諾必要。
(L社)

<台湾>

- ④印章・現金管理…毎日確認、証憑を全て経理が
チェック。(F社)

<マレーシア>

- ⑤就業規則の罰則を適用。(P社)

<アメリカ>

- ⑥就業規則に不正行為を記載し、罰則を規定。
(L社)

他国でも同じ状況である。ハード面やソフト面から不正防止対策を講じただけでなく、不正が当たり前にならないような会社の風土を時間をかけて作っていくことが肝要である。そのためにも、現地スタッフをマネジメントする方も強い気持ちで接していく必要がある。