

第3章 成功事例編

【成功事例1】

J社は自動車ならびにオートバイのトランスミッション部品製造販売事業を営んでいる。海外進出に踏み切った動機は、事業拡大と競争力強化であった。当然の事ながら、顧客メーカーのQCD要請に応えられなければ仕事がもらえなくなる。'88年の米国、'89年のタイから海外生産をスタートした。米国進出の目的は、部品を日本から輸出するのでは、輸送コストが掛かり過ぎて、現地のお客様の要求に応えられなくなったことであった。タイは国策としてマンドントリー制（1部品1社制）をとっており、40%という高率の輸入関税をかけていたので、早く工場進出することが勝ちの条件であった。

最初に最も苦勞した点は、海外生産のやり方や現地の事情を知らなさ過ぎて、計画の精度が低かった事であった。売価設定の精度／成長計画の精度が低く、また現地政府の役人との付き合い方を知らなかった為、予想以上の時間が必要であり「パイプは作るもの」ということを実感した。タイ進出時には主に顧客の出先事務所の情報を活用した。1部品1社しか進出を認めないという特典を活用する方針で臨んだが、侃侃諤諤の議論があった。海外工場進出の経験豊富な人材の必要性を強く感じたが、手探りで前に進むしかなかった。最も新しいインドネシア進出時には自社でのフィージビリティ・スタディをかなり実施した。土地探しから会社設立手続きまで一式の業務を工業団地の開発会社に一括セット化して進出したので、かなり助かった。

J社は自社の強みとする摩擦板技術に磨きを掛け、勝負してきた。また、海外進出初期にはまだよく見えない要素が沢山あったが、トップには先がよく見えており、強いリーダーシップを発揮した。例えば、フィリピンに工場進出した時、フィリピンでの国内販売はなかったが、日本がフィリピンから購入することでビジネスモデルが成立するというトップの読みが当たった。

タイに進出した最大の目的はコストダウンであり、長期的には人材育成にも繋がった。C/Dも品質向上も人が学ぶ事によって初めて成立する。「グローバル化は人材育成がキーポイント」である。タイに進出するうまみ出しの為に、以前別メーカーに与えていたタイでの商権を返却してもらい、単独でビジネスを行えるようにした。逆に、海外生産する怖さは日本では想像もできないことが起こることである。タイの場合は暑さのためゴム製品の機能保証が出来るかという事があった。

海外進出の成功失敗を分ける最大の要因は、合弁の場合は相手先の調査と選定が全てであると考えられる。中国の苦戦は、早く進出したいが為に、合弁先の選定に失敗した（資本金を払い込まない等）ことにあった。聞いた話を鵜呑みにせず、現地に出掛けて自分自身で把握する事が大切。海外進出のメリットを実現するために最も努力したことは、コストの最大要因である材料・部品の現地調達の前倒し化であり、また稼動3年後の内作率を80%まで引き上げる努力も行った。こうした努力の成果出しの為に、各ステージに応じた本社側の集中サポートも必要である。

海外工場自立化を推進する基本政策として『Must 3年5組』を掲げ、それに合わせた計画策定を行った。これは3年間で「よちよち歩き」から「単年度黒字化」達成を実現し、5年間で「累損解消」しその工場の「特産品」（先生になれる強み）を作るレベルにまで持っていこうというものであった。

日本本社の技術やノウハウ移転については、まず、生産管理や品質管理といった技術システム面では本社の仕組みをそのまま移転できると考える。発展途上国の人々は、言われたことを忠実に守る特性があることもこの面での成果につながる。一方、日本的人事管理や日本的マネジメントについては、タイに日本の価値観や人事管理システムを持ち込んだところ、反発を食らった。曖昧な日本的職種転換は、明確な契約観念である現地の常識と相容れないところがあるのだと思う。経験をつんでジョブホッピングする事を気にしてもコントロール出来ないが、責任と権限を増やす事が満足へつながる。守ってもらう必要がある基本（変えてはならないもの）は示すが、それ以外は目をつむる（柔軟に対処する）ことが大切である。日本人駐在員は日本の本社を向き過ぎている印象はある。その国で生きていることへの「感謝の気持ち」を持って欲しい。現地人のダイナミックな活用を目指して、「日本語の勉強」をさせ、「日本への逆駐在」を目指すことも行っている。これは経済的意味も含めて強烈な刺激になっている（アジア拠点全体会議にも連れて行く）。日本人とのコミュニケーションだけでなく、各拠点間の横断的コミュニケーションが出来るようにしたい。3年間やって、そこそこ出来るようになってきた。

部品・材料の現地調達状況は国によって異なるが、データベースを見て、安い国から調達できる相互補完システム化している。相互補完できるので、各海外進出拠点の個別採算だけでなく、グローバル連結採算上のメリットも出やすい。本社への配当だけでなく、更なるメリット出しを目指している。

【成功事例 2】

R社はオートバイや船外機の電装品製造・販売事業を営んでいる。

海外工場進出は、約30年前からスタートしている。基本は、親会社の海外進出に呼応して展開している。海外進出の主な理由は、対象国の政策に対処し市場の確保を前提としたもので、完成品に対する高率な輸入関税を逃げる為、構成部品を日本から送り現地で組立を行う工場進出から始めている。

インドネシアの場合を具体的に説明すると、当時インドネシアは現地の経済活性化を目的に、海外から資本を誘致する政策を進めた。具体的には、完成品へ高額な輸入関税をかけ輸入を困難にし、企業の現地進出を促した。とにかく海外進出して市場確保するしか生きる道がなかった。当時のインドネシアは一人当たりの年収が500USドルを越え、モーターサイクルの市場が成長し始めた時代であった。市場を確保する為に親会社の進出に合わせ海外に展開していった。市場規模は'04年度が約550万台で、中期的には1000万台規模が想定出来る。インドネシアはアセアン全体の約半分弱の人口を抱え、若者にとって4輪はまだまだだが、2輪は購入可能な状況である。また東南アジアへの供給拠点としての役割も期待できる。現地経済の活性化と共に市場も成長する中、競争を勝ち抜く為にコストの低減を進める必要が生じている。'01年度まで日本から構成部品の約70%を輸出し、残り30%を現地で調達し、親会社へ完成品を供給していたが、競争力強化の一環として価格の低減、現地工場の高利益体質（キャッシュフローの改善を含む）を実現することが重要になる。

海外進出の成否を分ける最大要因は、売上の80%を占める日本からの輸入部品を如何にして現地化・自製化し、コストの低減と資金繰りを楽にしキャッシュフローを改善し利益体質を構築するかにかかっている。景気の変動を考慮し、25~35%の生産変動を前提とした経営が必要となる。従って、損益分岐点比率を60%から70%で運営できる構造を実現する必要がある、設備投資・工場投資の抑制も重要な要素となる。このことは現地ベンダー開拓が重要な条件であることを意味している。競争力の核となる技術要素の内製化は行いが、汎用技術で生産できるものは極力現地ベンダーにお願いし、投資の低減を図ることが重要になる。要は『小さく生んで大きく育てる』ことであり、リースの工場／最小のスタッフ／テンポラリーの従業員／3直フル生産でスタートするなどの工夫により、初期投資をぎりぎりまで抑制する事が必要になる。

インドネシアで最も苦労した点は『労務問題』……海外進出の重要成功要因は総務（採用、労務管理）にありと言っても過言ではない。イスラム教に基づく現地人の考えでは、豊かなものが貧しいものに「施す」のは当然と考えているようで、日本人の常識では予想できない事が原因となりストライキに発展するおそれが潜在している。売上に占める人件費比率は3~5%であるが、労働協約等事前に検討し特に教育内容（5Sと作業標準、階層での職務内容等）について準備しておくことが大切になる。昇給基準についても現地に進出している企業から情報を得、基本を準備しておく必要がある。例えば、インフレ率に何がしかのプラスをすとか、健康手当やパン・バナナ・牛乳等の支給といった福利対策、

ストライキを予防する対策が必要である。正社員を解雇しなくて済むよう、契約社員やテンポラリー労働力の確保と調整が重要であり、もしストライキが起きた時には、腹を割って話し合うしかない。

海外進出においてははっきりさせておくことは、独資での進出が基本となる。最悪でも70%以上は保有することを前提とすべきである。なぜなら、最初は日本から部品を輸出する為売上・利益とも確保できるが、現地自製が進めばこれらの売上は無くなるからである。基本は連結対象となるように資本構成を考えるべき。また、配当だけでは現地をサポートする経費が出ないことが多く、持ち出しとならないように、新商品導入契約／特許やブランド使用契約を結んで利益を含め回収できる工夫が必要である。部品メーカーは完成車メーカーに比べ部品単価が低い為、資金回収策を有効に執行するには『経営権をとる』ことが重要である。

海外進出のメリットを最大化するために、更に次の点で工夫している。①品質保証……受入品質確保の為、駐在員が定期的に現地のベンダーを訪問し、品質について意見交換を行う。日本から品質作り込みの為の技術者を派遣、現地工場での受入検査を確実に実施し、作業訓練を定期的に行い、製造品質を安定させている。②納期遵守……親会社から3ヶ月の生産内示と1ヶ月前の確定オーダーをもらい、現地ベンダーへの情報提供を行い、素材・部品の情報管理に気をつける。③在庫管理……毎月実施、特に輸入品は在庫になりやすいので最優先、現地ベンダーとの月2回の情報交換を行い、作り過ぎと未手配をチェック。④生産管理……日本のシステムを現地ナイズ等の工夫を行った。⑤人事管理システムは日本の仕組みをベースにしたが、数年かけて現地に合うようカスタマイズした。今後益々競争は激化することを思うと、確実に実施していく課題として二つあると思う。①マネジメントの現地化……現地人幹部の育成が大事。日本人が全て支配しては、何の為の海外進出か分からなくなる。部長クラスまでは現地化したい。②駐在員……駐在期間を無事に何事もなく終え、帰国したいという意識が強いように感じる。期間重視からミッションを与え実現したら帰国させるのが望ましい。この課題の実現に向け大いに知恵を出し合うことが大事になる。特に、中小企業の場合は親会社や納品先の考え方、行動基準をよく教わり、協力をお願いし展開していくことが大切である。

【成功事例 3】

F社は車用の電装品ならびに家電製品用の基板製造・販売事業を営んでいる。

最初の海外工場進出は27年前の台湾、その後12年前に中国、8年前にベトナムに進出している。進出目的は「お客様であるメーカーの要求に対応すること」であった。台湾に進出した動機は、お客様メーカーからの呼び掛けがあったことであり（台湾市場が大きく伸びようとしていた時代）、中国の場合は、取引先メーカー主催の中国視察に参加して、中国のエネルギーと可能性を強く感じたこと（日本企業各社が中国進出しようとしていた時期）、ベトナムの場合は、ローカル企業に'94年から技術援助していたが、更なるコストダウンを追及して本格進出した。

それぞれの工場毎の苦労があった。台湾の場合は、日本から材料を送り、現地は委託加工方式でスタートしたが、初の進出であり、且つ合弁（自社は物づくり担当／合弁先は管理担当）の為、沢山の不安があった。中国には独資で進出し、設立から運営まで全て自力で行ったが、情報が少ない時代であり、手探り状態であった。最大の苦労は『労務管理』面であった。進出マニュアル等の書籍で得た知識と実際の国民性が違っており、少しずつ思うとおりにいかない歯がゆさが沢山ある。（例、給料差が原因で従業員不満が表面化してしまう／外資系企業が増え、労働力不足発生 etc.）

自社の強みを出来るだけ生かす為に、客先が日本企業なので、その取引メリットを生かした（例えば、製品図面等のやり取りが日本語で可能）。現在は、『ゲストエンジニア』時代であり、自社の技術者を完成品メーカーに派遣して図面づくりを行うことにより、情報が早く入り、パートナーシップを向上させることが出来る。

海外進出のうまみと怖さについては、中国進出のうまみはコストダウンと人材面である。怖さは法や税制の不透明さゆえのカントリーリスクが大きい事、しかも、大きく成長させようすると、資本投下が不可欠になることである。

海外進出のメリットを最大化するために工夫したことは、

①品質と納期を厳守……これを守れないと、事業は終わってしまう

②日本人駐在員を現地人に置き換えていくこと……日本人スタッフの人件費は現地人と比べ物にならないくらい高い

ということであり、秘策は無い。

日本本社と現地法人との良好な関係作りの上で大切な点は、海外駐在者に任せることだと考えている。これが励みになるし、任せなければやりようが無い。また、全てやらせることが、日本では得がたい経験となる。一方、連結時代となって細かな管理が要求されるようになり、現地側が大変になった面もある。本社としては、頼れるバックアップ体制をとることが何よりも大切であると思う。

日本本社からの技術・ノウハウ・仕組み・文化移転については、最初が肝心。途中からシステム変更するのは困難さが増す。物の管理・報告の仕方等、しつけ教育をしっかりとっておくと、その後に入社してくる人々にも良い影響を与える。

現地人幹部の育成については、社長・工場長以外は全て現地人化している。優秀なスタッ

フ層を厚くする為には、給料・育成・権限委譲・動機付け等、各種要素の『バランス取り』が大切。任せると簡単に言うのは軽率であり、人を見る目が大切である。

◎人を信用しても、仕事は放任でなく、チェックすること

◎「～のはず」は禁物

◎外国では自分の言うことは100%は伝わっていないという前提で

現地調達面では苦勞しており、有効なやり方を模索中である。

◎日本人バイヤーではローカルとの取引が十分出来ない……現地人スタッフが必要

◎コミュニケーションには深さがあり、

- ・「理解」する為には、気持ちや意味情報も適切に伝えられなければならない

- ・プロの通訳でさえ、専門用語は事前に勉強が必要

- ・営業の仕事も同じことが言える……日本人と現地人とのコンビが必要

グローバル化の進展に関しては、現在は本社と海外工場との縦の関係だけであるが、海外工場同士で直接部品供給しているメーカーも既にある。自社・お客様・競合全てがグローバル化することにより、取引の面で企業の枠が薄れつつあると感じる。

【成功事例 4】

H社は二輪車・四輪車用のミッション部品を製造・販売している。

10年前に初めてタイに海外工場進出をした。当時は日本の自動車産業が輸出型から海外生産型にシフトするトレンドにあり、主要な客先の部品現地調達拡大の動きに合わせたものであった。進出に当っては、進出先や生産規模などについて客先とも相談して、採算性について慎重な検討を行った。中国と東南アジア各地を調査した結果、タイとインドネシアが候補地として残った。当時は、現地資本との合弁が条件の時代であり、タイでは会社設立の条件が比較的容易に合意できたが、インドネシアではパートナーシップの面で折り合いがつかず、調整中にリセッションが起きたために、この時点では計画が立ち消えとなった。中国企業との合弁は苦労が多いという話を聞いており、初期の段階で候補から外していた。

タイの工場は初めての海外進出であり、立ち上がりから数年間は失敗の連続であった。また、'97年のリセッションは予測しておらず、工場を拡張した直後に仕事量が激減したために、利益確保のために日本から仕事を回すなどのサポートを行った。当社のような鑄鍛造品の加工業種では初期投資が大きくなるので、採算ライン（50～60万台／年）のマーケットを確保できることが進出条件となる。また、電子部品などであれば、安く作れる場所に進出して世界中に供給するやり方も可能であるが、当社の製品の場合には客先の生産拠点の近くに進出することが必要である。この点では、タイはアセアンの中央に位置するので、製品の輸出にも好都合であった。

当社の場合は、主要な客先と資本関係があるので、客先の将来計画をつかみ易いという利点があるが、購買政策の基本として、購入してくれる確約がある訳ではないので、しっかりとした競争力を確保できないと買ってもらえない。海外進出する際には、当社の海外生産によって客先にどのようなメリットをもたらすのかを、きちんと説明する必要がある。

日本と同等の品質で安い製品を提供するためには、現地の従業員に「正しい仕事のやり方」を教えなくてはならない。日本の中で仕事をしている場合には、基準や規則が曖昧なままでも何となくうまく回ることが多いが、外国の人に働いてもらうためには、重要な点を見直し、整理して明文化しておくことが不可欠である。この際には、自社の強みを持って行くというよりは、自社に潜んでいる弱みを顕在化させ、対策を講じてから海外へ持って行くというように考える方が、思いがけない事態を招くリスクが低くなると考えている。

日本人駐在員に関しては、現地責任者としての状況理解と主体者意識が何と言っても重要である。当社ではタイに続いて3年前にインドネシアにも進出したが、ともに5人の駐在員が一枚岩となって幅広い役割を担っている。日本のトップが現地企業を直接経営することは出来ない所以、激励・支援するしかない。海外に駐在していると、ビジネス上の判断に迷うことだけでなく、私生活を含めてたいへんストレスのかかる状況の連続となるので、日本本社の意向を伝える以外に、個人的な愚痴を聞いてやることも含めて、コミュニケーションをよくすることが極めて重要である。

現地人幹部の育成面については、両拠点共に、立ち上がり初期に採用したメンバーが転

職せずにはほとんど残っており、現在まではあまり苦勞していない。一貫して心掛けていることは、

- 日本本社の基本方針を最初に示すこと……工場運営の基本ルールは万国共通のはずであり、雇用契約に明記している。
- 進出国の文化を認めること……現地の風土・習慣を尊重する。（合意できるものは受入れる）
- 日本以外は基本的に個人主義なので、日本式の愛社心は期待していない。力のある人ほど高い評価を得て、他のポストに移ることを期待していることを前提に、人材育成・登用を行っている。
- 最も大切なのは、動機付けである。認められる喜び・給与・車等で「長く勤めることに期待を持たせる」仕掛けが大切である。
- 現地人のダイナミックな活用……仕事本位・能力主義・実績本位で昇進管理を行うこと。タイでは、既に課長級は全てタイ人としている。（部長級ポストの現地人化はこれから）

インドネシア工場は進出して3年間で計画通りに黒字化を達成した。市場が順調に成長を続けていることが大きいですが、最初の3年間は、しっかりした仕事のやり方を組上げるよう努力したことと、優秀な人材を確保できたことが要因と考えている。各拠点が安定して収益を出せる見通しがついたので、昨年からはグローバルな相乗効果出しについても考える余裕が出てきた。

【成功事例 5】

D社は農産物低温貯蔵庫や穀物乾燥機等の製造販売事業を営んでいる。

10年前に、韓国語と中国語の出来る駐在員1名と現地人1名で、工場立地条件と法律面の調査を開始し、それから3年後に中国の大連に現地法人を独资で設立した。海外生産への進出目的は、原価低減と輸出品の拡大を視野に入れた、現地で物づくりの強化であった。

設立時に最も苦労したことは、慣れていないせいもあるが、電力・水道等のインフラ整備の手続がうまくいかなかったことである。経済特区（保税区）であり、受け入れ準備が「整っているはず」であったが、スケジュール通り進まなかった。また、通関の役人と親しくなればうまくいくことも、当初は余分な税金を支払ったり、第三者にお願いして処理したこともある。（日本本社の気風『まじめさ』が影響しているかもしれない）工場立ち上げの責任者は、日本の状況で判断する本社と、思うように動かない現地との間のストレスが重なり深刻に悩んだ時期もあった。

海外進出の成否を分ける最大要因は現地法人設立推進者の『責任感』であると考えられる。きれいごとでは済まない問題が数多く存在する。設立当初は総経理を担当できる人材がいなかった為、本社の社長が兼務し、現地に副総経理を置いた。しかし、トップが日本にいては意思決定に時間がかかり、工場運営に支障が発生したこともあったが、現在は、総経理を日本人駐在者が務めている。

運営面で苦労した点は、大連は現地の部品品質レベルが低いことである。その為、中核部品は日本から供給し、現地調達には上海・蘇州等中部・南部方面から行なって大連で製造し、日本で販売している。また、大連は上海に比べて人件費は安い、マネジメント層の人材が薄い。総務・経理両方の仕事をこなせる人材採用が現状では困難。大連の工場は本社製造部傘下であり、運営面では製造部が最も苦心してきた。7年間の経験を積んできたので、現在では予想される障害を先取りして対策が打てるようになった。（例、通関役人とのパイプづくり／目的に合った現地人採用のやり方）

大連進出の最大のうまみは、保税区であること。日本からの部品供給や完成品の輸出は無税である。また、日本に対して親しみを持ってくれている地区であり、日本語が通用することも長所である。逆に、中国進出の怖さとして、自社のヒット商品（大連工場製）が部品ごとコピーされてしまった事件があった。また、ライバル企業や合併先企業に自社の人材が流れてしまうこともよくある。

海外生産のメリットを最大限実現する為に、現地調達比率を高める努力を、総経理自ら行なっている。また、販売拡大のために保税区で生産した製品の中国販売も目指したいと考えている。こうした課題を解決していく際、独资に比べて合併では自社の意思を反映しにくい。

生産管理や品質管理という技術システム面では、日本の製造システムをそのまま持ち込んだ。現地人の部長クラスを日本研修で訓練しており、本人にとっては良い動機付けになっている。一方、マネジメントや人事管理面については、日本よりシビアな成果主義を取

り入れ、差をつける必要があると感じている。従業員は基本的に1年毎の雇用契約としており、悪い成績の場合は処遇を下げるのではなく、雇用契約を更新しない。福利厚生が重要な就職条件となっている為、近隣の日系企業と話し合って情報交換している。

現地人幹部の育成・処遇に関しては、大連はジョブホッピングが少ない地域といえる。大切な幹部を逃がさないようにする為、結婚式に総経理が出席したり、慰安旅行・コミュニケーション等の配慮や工夫を行なっている。日本人と現地人との意識の差は、タイ・マレーシアに比べて小さいと感じている。

現地法人と日本本社の採算両立・相乗効果出しを考えており、団塊の世代が抜けた後の時代には、大連工場の生産比率アップが必要になるかもしれない。

【成功事例 6】

I 社は輸送用機器部品の製造・販売事業を営んでいる。

主要取引先メーカーが日本で生産していた量産モデルを海外生産化した為、仕事量確保の為に当社も海外生産化を決意した。タイの市場としての成長余地も感じた為、'93年に半分勉強目的で日本の数社と共にタイ合弁企業を設立した。当社は技術支援を担当した。合弁パートナーは現地財閥系企業であった。当時、タイの事情をよく知らなかったのも、まずは現地の実情を把握する為に合弁に踏み切った。しかし、合弁では意思決定が難しく、自社の思いが通じない等の欠点がある為、'96年に合弁会社とは別に独資の会社を設立しスピーディな意思決定が出来るようにした。

仕事のある所／活躍できる所で事業を行うことが当社の基本的考え方である。従って、海外に仕事があるならフィールドを広げて成長機会を捉えたい。海外は日本より系列色が薄く、どこからでも購入する傾向があり、これはもう一つのチャンスとなる。

タイ工場では主力の2輪メーカーのほか、電気部品メーカーとも取引して経験を積んだ。インドネシアは人口でタイの3倍ある有望市場であり、通貨危機後の将来をにらんで進出した。自社の強みであるポンプで主要マーケットを確保したい。開発は日本で、そして製造は3工場で行なう。2002年に立ち上げたインドネシアは、タイ工場製品の販売からスタートした。主要取引先メーカーのインドネシア工場が増産で手狭になり、当社への外作化となった。部品の多様化もビジネス拡大につながる。タイ工場は軸物部品を特長とし、切削加工・塑性加工へと進化した。しかし、タイ通貨危機でそれまでの需要がなくなってしまった時に、プリンターの軸物仕事が取れた。早い、様々な変化を捉えて、次にどのように生かすかを決めることが大切と思う。

海外進出メリットを発揮する為には、①それぞれの拠点の主体性を引き出し、自立化を図ること。その次に②グループ全体で成長できるよう相乗効果を図る。そうすると③次の可能性が見えてくる。フィールドの拡大が必要である。現地企業のトップの力が重要であり、合弁の途中から役員を出した。

現地のビジネス環境に適応する為に大切な事は、①将来展望を持つこと（長期戦略を持つこと）②工場観点だけでなく、事業経営観点も併せ持つこと③重要成功要因は『経験』……短期間でのローテーションはだめ（社長で10年／部長で5年は必要）

海外進出の成否を分ける要因（重要成功要因）は、①成功した姿を現地人と共有すること。そして、②本社も現地の情勢を的確に把握し、③紆余曲折にへこたれないこと……海外は未熟な要素が多い。最終は④自分自身の『思い』『ベクトル』の強さと明確さである。

生産管理や品質管理面では、それぞれの国に応じたシステムの構築（カスタマイズ）が必要である。

- ・情報システムはほぼ100%現地調達（タイ語・英語）……（タイ）
- ・産業基盤が未熟なので、タイから送り込んでいるものも多い……（インドネシア）

グループ企業の連結効果出しの為には、各拠点が得意なものを作り、補完しあうことが重要である。連結ベースで事業目標と成果を可視化する為、決算期を合わせた。

現地駐在員のスタンスについては、グループ本社のビジョンを現地法人トップも共有化したら、基本的には現地を向いている姿でよい。

現地人のダイナミックな活用の為には、①まずはキーパーソンを早く仕立てる（No.2までは現地人）こと。②彼を中心とした工場運営を早く確立すること③日本人はサポート役である事を明確にする事。④専門技術者育成……日本研修も実施すること。これは大きな動機付けとなる。最後に、こわいのは人材の引き抜き。

【成功事例 7】

E社は金型製作および成型品製造・販売の事業を営んでいる。

中国浙江省に3工場進出している。中国は政府とのつながりが大切であり、静岡県と浙江省との友好の上にスムーズに進出出来た。こうした協力の土台があり、相手方から誘致されるか否かは、銀行借入れほか全ての面で大きく影響する。進出当時、「進出企業は70%以上輸出」が中国の国策であったが、日中友好10周年記念のプレゼントして、「100%中国国内での販売がOK」と変化した。

進出の動機は、日本では当時3Kの仕事とされ、人が集まらない状況にあったが、中国のプラスチック金型市場を社長が視察して、面白そうと感じたことにある。企業の決断＝トップの決断であり、No.2・3やスタッフが何回調査してもトップが決断しなければ何も動かない。但し、進出当時は本社にとってのはっきりしたメリットは見えなかった。社長は当時48歳であり、まだ若かったのでこうした決断もできた（タイミングも大切）。「もともとゼロからのスタートなので、恐いものなし。原点に返れば、何とかなる」……という気持ちだった。

進出当時の中国におけるプラスチック金型事業の環境は、かなり厳しいものであった。金型の認知度は低く、商社に宣伝してもらった。製品の売値は日本の16分の1と低く、とても商売にはならなかった。進出した工業団地への物資輸送は上海から車で6時間かかる上に、橋の重量制限があった為、重量物はフェリーで河を渡るしかなかった。

そこで工夫した事は、主力製品の金型だけでなく、それを使ったプラスチック成型品も売り出したことである。最初に日系電気機器メーカーから仕事をもらい、その後日系のOA機器メーカーからも仕事をもらえるようになった。このパイプが出来た事は大きい。

中国子会社の事業軌道乗せはなかなか思うように行かず、進出して3年間で資本金を食いつぶし、にっちもさっちも行かない状況まで追い込まれた。こうした危機を乗り越えることが出来た大きな要因は、

①トップが本気で取り組んだこと → その熱意が組織を動かした

②それを見ていた社員が業績が落ち込んだ時にも逃げなかった事

③第一期の日本研修生が会社に根を下ろしてくれ、一番の力になってくれた

という点が大きかった。

◎海外現地法人の成功要因は『現地化』にあり……この点で中途半端な企業が多い

◎現地化の最も重要な点は、『現地で信頼し、信頼される関係づくり』にある

経営再建出来た最大の功労者は現在の副総経理（中国人）である。心がきれいで良い人に出会う事ができたことは幸せであった。彼は人望が厚く、現地での名誉市民や地区議会の議員にもなった。彼に任せておけば、現地での様子も良く分かる。現地企業が欲しいものは何でもあげる……本社は配当だけでよい。

中国での本当のビジネスは中国人同士でなければ出来ない。日本人が間に入ると慎重すぎてだめにしてしまいがちである。現地でのビジネスに必要な人脈を作るのには5～10年かかる。海外進出して、日本企業のやり方をそのまま持ち込むのは問題になりやすい。特

に日本的経営に対する反発がある。もっと中国文化を知る必要があると強く感じる。中国人はよく勉強していると思う。若い社員が取引先の幹部に対しても、立派な対応力を持つようになった。工場敷地の拡張の際も、地元側から土地提供を申し出てくれる。

人材育成と産学協同面でもE社は大変先進的な取り組みと成果を上げている。毎週一回、現地の大学より講師を招いて、マネジメントの勉強会を行い、大学の研究テーマとして当社の「戦略診断書」も作成してくれた。最初の目的は当社の社員にコンピュータ技術を習得させる事にあったが、大学側もノウハウはあるが、最新の設備がなく、相互補完の関係にあった。近いうちに専門学校を工場近くに作り、連携する予定もある。これで人材確保の期待も出来る。最初に採用し日本研修を行って育成した10年選手が、一番頑張ってくれている（学歴がなくても力をつけ、成長した社員が沢山いる）。

トップのリーダーシップ面に関しては、トップが優秀でない海外企業では、従業員が辞めていく可能性が高いとE社の社長は考えている。日本本社のトップは、「会社の成長が見えるようにする事」、「夢を語る事」に力を入れ、「現地人を育成」して、「現地化」を進めることで、グループ経営を上手く推進している。……これは『誘導するマネジメント』の実践例として大変素晴らしいと思われる。

【成功事例 8】

B社は木製家具の製造・販売事業を営んでいる。

32年前と12年前に、インドネシアに家具製造の工場を作り、海外進出した。そのきっかけは、経済同友会の東南アジア視察をして、インドネシア家具工業会の会長と知り合ったことにある。その後、大阪万博の時にインドネシアパビリオンで困っていたところを助けてあげ、交流が始まった。

合併でスタート（インドネシア政府の規制枠いっぱいの65%出資）し、その後、独資に切り替えた。94年法改正で、輸出型保税工場であれば独資 OK となり、ここから日本企業の進出が急増した。合併の場合はパートナー次第であると思ってしまう。

当時は、家具好調の時代であった。原木をインドネシアから輸入し、日本で生産していた時代でもあった。資源が豊富で労働力にも恵まれたインドネシアへ進出して、日本のノウハウと融合することによる新たな可能性を感じた。一方、インドネシアの宗教や為替変動についてはリスクを感じた。また、良いはずであった就業規則が、5年もすると法律が変わり、見直しを余儀なくされることもインドネシアではある（日本人には理解しにくい）。

B社は家具メーカーとしては後発であった為、先代社長（現会長）が旺盛なチャレンジ精神で新しい商品開発に取り組んでいった。

インドネシア工場の変遷は以下の通りである。

- ①当初は家具部材生産を行い、全量を日本に送って完成品とした
- ②日系家電メーカーから家具調豪華キャビネット製造の仕事が加わった
- ③アメリカ向けの家具生産の仕事が加わった

……ももとは内需中心の産地間競争型ビジネスであったが、グローバルビジネスへ視点が広がった。日系家電メーカーへの OEM 供給の仕事は、要求品質基準に合わず、トラック一台分返却となったこともあった。当時、日本では食器棚生産が主体であったが、インドネシア製品は安物づくりでなく、チーク材に彫刻を施した日本製品とはジャンルの違う製品作りとする事で、住み分ける事にした。

海外進出の成否を分ける要因の中で最も重要な事は、取引先やお客様・株主・従業員それぞれの利益観点を忘れてはならないということである。また、家具は文化でもあり、それぞれの国の伝統がある反面、消費者意識も変化していく。従って、日本や本社だけを見ていると失敗する。海外進出により、言わば「地方区」から「全国区」へと視点の転換が起こり、グローバルビジネス展開のノウハウもついていった。当然、拡大していった取引先の理解やプロモーションも必須となり、取引先販売店にツアーを組んでインドネシア工場に来て貰ったり、アメリカの家具展示会にも目を向けるようになった。

技術・ノウハウ移転面については、35年ほど前からインドネシアの研修生が日本に来て技能研修を積んでいた。生産管理や品質管理等の技術システム面では、彼らが本社のノウハウを移転してくれた功労者である。

人事管理面については、人事管理システムは日本のものを基本とするも、就業規則等、現地の法律等の規制に従わざるを得ない点が多い。現地人幹部とワーカーの中核層の育成

は、日本研修で行った。最初の頃は、日本での労働力不足を補う効果もあった。現地人のダイナミックな育成・活用の基本は、「やらせてみる」「ほめる」「おもしろい」環境作りにあると考えている。海外進出してから長い時間が経ったので、幹部を含めて業歴の長いインドネシア人がふえた。言葉や習慣の違いの理解は必要であるが、それだけでは日本人では最後の深い所まではなかなか踏み込めないところがある。例えば、結婚式に出てあげても、その人がストライキをすることがある。《恩を売ったと思うのは間違い。神様に感謝しても、恩は返してくれない》インドネシアでは労働争議が多いが、これは現地人の理解度次第である。人事専門の駐在員はいないが、労務管理に関しては、現地の労務コンサルタントや人材派遣業者も困った時には助けてくれる。

グループ経営面に関しては、各現地法人の取引先はグループ内に留まらず、仕入先・販売先の選択についてもそれぞれが主体的に判断している。期間損益の連結効果だけに留まらず、こうした見えない長期的効果の蓄積が重要と考える。