

『元気な会社の海外進出戦略』
～各社の実例に学ぶ成功へのアプローチ～

(社)中小企業診断協会

目 次

序 章	はじめに	1
1	中小企業を取り巻く経営環境	1
2	激化する国際競争と海外戦略の重要性	2
3	本書発刊の狙い	3
第 1 章	進出プロセス編	6
1. 1	進出企業実態	6
1. 1. 1	会社概要	6
(1)	売上規模	6
(2)	業種構成	6
(3)	従業員規模	7
1. 1. 2	営業拠点・製造拠点の進出状況	7
1. 1. 3	駐在員の配置状況	9
1. 1. 4	出資形態	10
1. 1. 5	海外進出の目的	11
1. 1. 6	会社設立の苦労	12
1. 2	フィージビリティスタディ (F/S) とは	14
1. 2. 1	F/S 時の調査国数	14
1. 2. 2	フィージビリティスタディ (F/S)	16
(1)	F/S 現地状況	18
(2)	F/S 現地の規制	20
(3)	財務関係	22
(4)	現地の立地	24
(5)	現地の労働力	26
(6)	パートナー	28
1. 2. 3	海外進出の決定要因とは	30
1. 2. 4	進出 F/S 時の経営計画と進出後の実態差異	32
1. 3	海外進出決定後の手続き	34
1. 3. 1	現地の許認可申請	34
1. 3. 2	会社設立申請の手続き	36
1. 3. 3	契約書の作成で困ったことは……？	38
(1)	合弁契約書	38
(2)	定款	40
(3)	賃貸契約	40
(4)	土地使用契約	42
(5)	労働契約	42
(6)	就業規則	42
(7)	技術譲渡契約またはコンサルティング	44
(8)	知的財産権	44
1. 4	撤退戦略	46
1. 4. 1	撤退の想定	46
1. 4. 2	撤退の想定事由	46
1. 4. 3	撤退の契約	48

1.4.4	撤退の問題点の想定	48
1.4.5	撤退の想定問題点への対応策	50
1.4.6	海外進出準備段階での撤退の想定と戦略のまとめ	51
第2章	実践編（現地法人の設立と運営）	53
2.1	経営機能別	53
2.1.1	材料・部品調達	54
(1)	現地調達先の選定	54
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	54
	②現地調達先選定についての事例	55
2.1.2	生産基盤整備	56
(1)	工場建設	56
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	56
	②工場建設についての事例	57
(2)	生産設備・機械	58
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	58
	②生産設備・機械についての事例	59
(3)	金型・治工具	60
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	60
	②金型・治工具についての事例	61
(4)	生産計画策定	62
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	62
	②生産計画策定についての事例	63
(5)	生産管理システム構築	64
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	64
	②生産管理システム構築についての事例	65
2.1.3	本稼動準備	66
(1)	オペレーション教育	66
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	66
	②オペレーション教育についての事例	67
2.1.4	販売網整備	68
(1)	販売計画策定と販売網構築	68
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	68
	②販売計画策定と販売網構築についての事例	69
2.1.5	人事労務管理	70
(1)	駐在員の選定	70
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	70
	②駐在員の選定についての事例	71
(2)	現地管理者採用と育成	72
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	72
	②現地管理者採用と育成についての事例	73
(3)	人事制度構築と運用	74
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	74
	②人事制度構築と運用についての事例	75
2.1.6	財務管理	76
(1)	メインバンクと資金調達	76

①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	76
②メインバンクと資金調達についての事例	77
(2) 債権回収（進出国内）	78
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	78
②債権回収（進出国内）についての事例	79
(3) 内部牽制	80
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	80
②内部牽制についての事例	81
(4) 為替リスクヘッジ	82
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	82
②為替リスクヘッジについての事例	83
2.1.7 情報システム	84
(1) 基幹業務システム構築	84
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	84
②基幹業務システム構築についての事例	85
2.1.8 取締役会	86
(1) 取締役会	86
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	86
②取締役会についての事例	87
2.1.9 人事労務管理	88
(1) 現地スタッフ・オペレータ定着率	88
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	88
②現地スタッフ・オペレータの定着率についての事例	89
(2) 設立準備段階で作成した人事規定について	90
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	90
②設立準備段階で作成した就業規則等人事規定についての事例	91
(3) 賃金水準	92
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	92
②賃金水準についての事例	93
(4) 現地スタッフ・オペレータの採用基準	94
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	94
②現地スタッフ・オペレータの採用基準についての事例	95
(5) 現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策	96
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	96
②現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策の事例	97
(6) 労働組合	98
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	98
②労働組合についての事例	99
2.1.10 現地スタッフ教育	100
(1) 工場運営に際しての取り組み	100
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	100
②工場運営に際しての取り組みの事例（ISO、TPM 等）	101
(2) 設備・金型保全に関する教育	102
①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	102
②設備・金型保全に関する教育についての事例	103
(3) 意思疎通を図る為の言語	104

	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	104
	②意思疎通を図る為の言語についての事例	105
2.1.11	組織運営	106
(1)	組織運営上現地スタッフのポジショニング	106
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	106
	②組織運営上現地スタッフのポジショニングについての事例	107
(2)	現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施	108
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	108
	②現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施についての事例	109
(3)	指示命令系統について	110
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	110
	②指示命令系統についての事例	111
2.1.12	リスク管理	112
(1)	技術漏洩防止の対策について	112
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	112
	②技術漏洩防止の対策についての事例	113
(2)	現地スタッフ・オペレータの不正防止対策	114
	①事例に学ぶ「失敗しない為の工夫とヒント」	114
	②現地スタッフ・オペレータの不正防止対策についての事例	115
2.2	進出先別	117
2.2.1	国別の進出難易度	117
(1)	材料・部品調達面	120
	①現地調達先選定	120
	・インドネシア	120
	・ベトナム	121
	・中国	122
	・インド	124
	・その他の国	125
(2)	生産基盤整備面	126
	①工場建設	126
	・インドネシア	126
	・ベトナム	127
	・中国	128
	・インド	130
	・その他の国	131
	②生産設備・機械	132
	・インドネシア	132
	・ベトナム	134
	・中国	135
	・インド	137
	・その他の国	138
	③金型・治工具	139
	・インドネシア	139
	・ベトナム	140
	・中国	141

・インド	142
・その他の国	143
④生産計画策定	144
・インドネシア	144
・ベトナム	145
・中国	146
・インド	147
・その他の国	148
⑤生産管理システム構築	149
・インドネシア	149
・ベトナム	150
・中国	151
・インド	152
・その他の国	153
(3) 本稼動準備面	154
①オペレーション教育	154
・インドネシア	154
・ベトナム	155
・中国	156
・インド	158
・その他の国	159
(4) 販売網整備面	160
①販売計画策定と販売網構築	160
・インドネシア	160
・ベトナム	161
・中国	162
・インド	164
・その他の国	165
(5) 人事労務管理面	166
①駐在員の選定	166
・インドネシア	166
・ベトナム	167
・中国	168
・インド	170
・その他の国	171
②現地管理者採用と育成	172
・インドネシア	172
・ベトナム	173
・中国	174
・インド	175
・その他の国	176
③人事制度構築と運用	177
・インドネシア	177
・ベトナム	178
・中国	179
・インド	180

・その他の国	181
(6) 財務管理面	182
①メインバンクと資金調達	182
・インドネシア	182
・ベトナム	183
・中国	184
・インド	185
・その他の国	186
②債権回収	187
・インドネシア	187
・ベトナム	188
・中国	189
・インド	190
・その他の国	191
③内部牽制	192
・インドネシア	192
・ベトナム	193
・中国	194
・インド	195
・その他の国	196
④為替リスクヘッジ	197
・インドネシア	197
・ベトナム	198
・中国	199
・インド	200
・その他の国	201
(7) 情報システム面	202
①基幹業務システム構築	202
・インドネシア	202
・ベトナム	203
・中国	204
・インド	205
・その他の国	206
(8) 取締役会	207
・インドネシア	207
・ベトナム	208
・中国	209
・インド	210
・その他の国	211
<<特に人事管理・組織管理面の詳細>>	
(1) 人事労務管理面	212
①現地スタッフ、オペレータの定着率	212
・インドネシア	212
・ベトナム	214
・中国	215
・インド	217

・その他の国	218
②就業規則等各種人事規定について	220
・インドネシア	220
・ベトナム	221
・中国	222
・インド	223
・その他の国	224
③現地法人の賃金水準について	225
・インドネシア	225
・ベトナム	226
・中国	227
・インド	228
・その他の国	229
④現地スタッフ、オペレータの採用基準について	230
・インドネシア	230
・ベトナム	231
・中国	232
・インド	233
・その他の国	234
⑤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	235
・インドネシア	235
・ベトナム	236
・中国	237
・インド	238
・その他の国	239
⑥労働組合について	240
・インドネシア	240
・中国	241
・その他の国	242
⑦工場運営に際しての取り組みについて	243
・インドネシア	243
・ベトナム	244
・中国	245
・インド	246
・その他の国	247
⑧設備・金型保全に関する教育について	248
・インドネシア	248
・ベトナム	249
・中国	250
・インド	251
・その他の国	252
⑨意思疎通を図るための言語について	253
・インドネシア	253
・ベトナム	254
・中国	255

・インド	256
・その他の国	257
⑩現地スタッフのポジショニングについて	258
・インドネシア	258
・ベトナム	259
・中国	260
・インド	261
・その他の国	262
⑪ローテーション制度の実施について	263
・インドネシア	263
・ベトナム	264
・中国	265
・その他の国	266
⑫指示命令系統について	267
・インドネシア	267
・ベトナム	268
・中国	269
・インド	270
・その他の国	271
(2) リスク管理面	272
①技術漏洩防止の対策について	272
・インドネシア	272
・ベトナム	273
・中国	274
・その他の国	275
②現地スタッフ、オペレータの不正防止対策について	276
・インドネシア	276
・ベトナム	277
・中国	278
・インド	279
・その他の国	280

第3章

成功事例編	282
[成功事例1] [2輪・4輪用部品製造販売事業]	282
[進出先：タイ／インドネシア／中国]	
[成功事例2] [2輪・船外機の電装品製造販売事業]	284
[進出先：インドネシア]	
[成功事例3] [4輪電装品／家電用基板製造販売事業]	286
[進出先：台湾／中国／ベトナム]	
[成功事例4] [2輪・4輪用ミッション製造販売事業]	288
[進出先：タイ／インドネシア]	
[成功事例5] [農産物貯蔵庫／乾燥機製造販売事業]	290
[進出先：中国]	
[成功事例6] [輸送用機器部品製造販売事業]	292
[進出先：タイ／インドネシア]	

	[成功事例 7]	[金型製作／成型品製造販売事業]	294
		[進出先：中国]	
	[成功事例 8]	[木製家具製造販売事業]	296
		[進出先：インドネシア]	
最終章	おわりに		298
	〈資料編〉アンケート調査表		300

序 章 はじめに

1. 中小企業を取り巻く経営環境

我国経済の今日あるのは、全事業所数の99%以上を占め、全労働者の約80%を雇用してきた中小企業の下支えがあったからに他なりません。昭和20年（1945年）の敗戦後の廃墟の中からたくましく立上がり、戦後経済の復興、高度経済成長の過程で、ある者は大企業の下請加工業者として、取引先として、又、ある者は独自路線を歩み、自前の商品を製造・販売し、そしてある者は消費拡大の中で小売業として、サービス業として、それぞれ発展を遂げて参りました。

当時の我国は、国をあげて欧米先進国に追いつき追い越せとの志と目標を掲げ、ものづくりや商売のあり方についても、欧米先進国に学び、国内総需要（パイ）が順調に拡大する中で、各企業共、横並びの成長を遂げることが出来ました。そして、いわゆる高度成長経済がスタートした昭和35年（1960年）以降、着実に力をつけた我国製造業は、1ドル＝360円という極めて有利な固定相場と、比較優位の人件費を最大の武器として、「輸出立国」の旗印のもと、先進諸国をはじめ世界各地に向けて輸出攻勢を始めました。

その後、昭和40年代初頭の「日米繊維交渉」に代表される通商摩擦があちこちで顕在化し始め、その必然的結果として、昭和46年（1971年）アメリカのニクソン大統領の声明により、主要国が変動相場制に移行したことに伴い、日本円の基準相場は、一旦、1ドル＝308円となりましたが、その2年後の昭和48年2月に円は変動相場制に移行し、今日に至っております。

円相場の急激な上昇と、高度成長の結果もたらされた人件費の高騰によって大きく国際競争力を低下させた我国製造業は、自社に於いては生産性向上や合理化を強力に推進する一方、協力工場に対しては大幅なコストダウン要請をすると共に、材料購入先にたいしても仕入コストダウンを迫ることになりました。同時に円高を活用し、海外から部品や材料を調達すると共に、抜本的な対策として生産拠点の海外移転を始めました。

このことは、親会社の海外移転に追従できるだけの経営資源を持ち合せない下請中小企業にとりましては、仕事量の大幅減少に他ならず、そのような企業にとっては死活問題となりました。

他方、モータリゼーションが進行すると共に、消費者の価値観が多様化し、とりわけ価格志向が強まる中、いわゆる「ワンストップショッピング」「ディスカウント」「便宜性」を標榜して、流通革命が急速に進行し、百貨店、大型スーパーストア、コンビニエンスストアが発展を遂げた一方で、専門店を除く一般的な中小小売業が急激に衰退し、市街地がシャッター街化してきており、市街地の活性化と空き店舗対策が喫緊の政策課題となっていることはご承知の通りであります。このように、我国経済を大きく支えてきた中小企業を取り巻く経営環境は様変わりしてきており、各企業共、「勝ち残り」「生き残り」を賭けて懸命な取り組みを致しております。

2. 激化する国際競争と海外戦略の重要性

いわゆる高度経済成長の過程を経て、高レベルの生産技術力によって、高品質、価格競争力、安定した供給力を装備することになった我国製造業が国際競争場裡の中で大きな存在感を示すようになって以降、いくつかの大きなリアクションが表面化してきました。

その代表的なものが、比較優位にある為替相場に対する調整プレッシャーであったことは前述した通りです。

今日の欧米をはじめとする海外市場に於ける中国メーカーの伸長には目を見張るものがあります。我国の20分の1ともいわれる低賃金と、有利な人民元相場によって、圧倒的な国際競争力を有しており、「中国こそデフレ経済の輸出国」とも揶揄される所以です。現在、中国人民元に対する国際的な切上げプレッシャーの動きを見ると、正に歴史は繰り返すと言わざるを得ません。

話を元に戻しましょう。

大きなリアクションの2つ目としては、輸出先の欧米市場に於いて、メイドインジャパンの製品が現地のローカルメーカーの製品と比較してコストパフォーマンスが高いことから多くの消費者に支持された為、現地メーカーの販売不振→経営悪化→雇用不安となった結果、いわゆる通商摩擦が生じてしまったのです。現地メーカーの経営不振はその国の経済問題そのものといえます。

その結果、「日本のメーカーは不当な安売りをしている」との非難の声が上がり、ダンピング提訴が始まり、高関税を課すべきとの動きに繋がると共に、現地材料を一定比率以上使用しなければならないというローカルコンテンツ法まで成立させてしまうことになりました。揚句の果ては、政府間交渉で輸出自主規制を迫ってきたのであり、その代表例が繊維であり鉄鋼でありました。

次に、これは、特に発展途上国に於いて顕著な傾向ですが、現地メーカーの経営力なり企業体力が国際競争に耐えられないレベルにあるとの認識のもと、輸入完成品に高率の関税をかけることにより現地メーカーを保護しようという動きがありましたが、KD部品については比較的低率の関税をかけることが多く、これは、現地での組立て→雇用機会の創出を意図するものであります。

以上のような時代背景の中で、我国製造業は円高による価格競争力の低下、ダンピング提訴などの通商摩擦、新市場開拓等への経営的対応として、国内産業の空洞化という犠牲を払いながらも、生産拠点の海外移転等、効果的な海外戦略を打ち出さざるを得なかったのであります。

1960年代から1970年代にかけて、我国企業は高度成長→家電不況→貿易摩擦→円の変動相場制移行（円高）→二度に亘る石油ショック等の試練を経て、80年代は再び好況を謳歌することとなり（後にバブル景気といわれましたが）、国際的な評価も上昇し、ジャパンアズNo.1とも喧伝されるようになりました。

この間、アメリカ経済は停滞し、「日本に学ぶ」ということでトヨタ生産方式など我国製造業の強みを研究する一方、研究開発の成果を効果的、効率的に企業業績に結びつける

意図をもって「MOT」(Management of Technology)の普及啓蒙に注力したのであります。

1985年9月、ニューヨークのプラザホテルで行われた5カ国蔵相会議(G5)に於いて、ドル高是正の方向性が合意された結果(「プラザ合意」、1ドル=240円であった円相場が1年半後には140円と高騰し、我国経済並びに我国製造業に重大なインパクトを与えることになりました。又、1989年の「ベルリンの壁」崩壊に象徴される共産主義の退潮と、東西冷戦の終焉が同時にボーダレスな国際競争の激化を加速させたことはご承知の通りです。

まさにグローバルな大競争の時代にあって、とりわけ13億の民と、強い価格競争力をバックにした中国メーカーは、世界の至る所にメイドインチャイナを集中豪雨的に輸出しており、他国メーカーを駆逐する勢いにあるといっても決して過言ではありません。

我国製造業としては、企業規模の如何を問わず「ナンバー1」「オンリー1」たるべく、研究開発に経営資源を投入し、知的財産の蓄積・活用に注力すると共に、持ち前の高い生産技術力に更に磨きをかけることによって国内工場に於いては、高品質、高機能、高付加価値の製品を生産することが肝要です。同時に、海外材料・部品の調達、OEM生産、更には生産拠点の海外移転を推進するなど、戦略的かつ多角的な海外戦略を展開することによりグローバルな大競争時代に勝ち残っていけるものと確信します。

3. 本書発刊の狙い

まず、本書発刊の契機について申し上げます。

前述した通り、中小企業を取り巻く経営環境が益々厳しさを増しておりますが、同時に近年国際競争が一段と激化し、大企業はもとより中小企業にとりましても海外戦略構築の必要性が高まってきております。

このような時代環境の中で、大企業にあっては関連する事業部なり海外担当部署の専門スタッフが十分な時間をかけ、体系的、総合的に検討を重ね、海外進出計画を経営トップに具申していくことが一般的なパターンであります。中小企業にありましては人材を含めた経営資源に制約もあり、海外進出に関わる事前の十分な調査研究を行うことも難しく、どちらかというとな経営者の経験と勘に頼るトップダウンによる意思決定というケースが多く見受けられます。この結果、不確定要素の多い海外進出が時として失敗し、残念ながら経営不振に陥ってしまう事例も散見されます。

従いまして、中小企業経営者が海外進出を検討するに際して実務的に有効なヒントを得ることが出来るマニュアルの作成が求められておりました。

昨年(2004年)の春、(社)中小企業診断協会より静岡県に在住する中小企業診断士グループ(有志7名)に対し、マニュアル作成の要請がなされました。

もとより、(社)中小企業診断協会は1954年、中小企業庁の指導の下に設立されてから50年間に亘り、経済産業省並びに中小企業庁の経済政策と連動しつつ活動を展開して参りました。申すまでもなく、中小企業は我国の企業数の9割以上を占める国家経済の屋台骨であり、その強化・育成は国の経済政策の中核テーマであります。(社)中小企業診断協会は、中小企業に関する「調査研究事業」「対外協力事業」「人材情報提供事業」「能力開発事業」

「出版・情報事業」等を通して国の政策に沿いつつ、中小企業の具体的要請に応える努力を続けて参りました。その結果、現在では全国で8500人の中小企業診断士（経済産業大臣登録）を擁する「我国唯一の全国組織のビジネスコンサルタント団体」に成長致しました。

さて、(社)中小企業診断協会より、マニュアル作成を要請された私共、中小企業診断士の有志グループでは、早速、マニュアルの中味の検討と作業手順について数次に亘って打合せを行いました。

その結果、まず調査対象を下記のように定め、静岡県西部地方を中心に県中部も含めて24社の企業のご協力を頂くことになりました。

- ①静岡県在住の利点を活かし、静岡県下に本社を置く企業の中から積極的に海外展開を行っている企業を対象として実態調査を行う。
- ②企業規模については下請中小企業を傘下に抱える大企業はもとより、中小企業で海外戦略に成功体験を持つ企業を調査対象とした。
- ③産業分類としては製造業を主体として調査を行うが、業種として「建設」「食品」「工作機械」「一般機械」「金型」「輸送用機器・部品」「電気・電子」「家具」「楽器」「その他」というように特定の業種に偏ることなく多岐に亘る業種を調査対象とした。

次に作業手順と致しましては、

「海外進出状況の実態」「フィージビリティ・スタディ（実現可能性調査）の実施の有無」「海外進出決定後の手続き」「現地法人の設立と運営」「撤退戦略」の5つの観点から合計21項目に亘る設問を『海外進出調査アンケート』として作成し中小企業診断士7名が手分けして、24社の企業の経営トップの方々の元を直接訪問し、マニュアル作成の趣旨のご説明と共にアンケート回答に対するご協力の要請をして参りました。

大変面倒なアンケートではありましたが24社の企業トップの方々の快いご理解とご協力のもと、次々とアンケートの回答が寄せられました。アンケート結果について集計し分析すると共に、アンケートでは計り知れない海外進出に際しての失敗しない為の留意点や対策内容、様々な苦労話、成功に向けてのアドバイスが本マニュアルの肝になるとの考えからアンケート回収後、中小企業診断士がそれぞれの担当企業の経営トップなり海外部門責任者のもとを再度訪問し、インタビューを重ねて参りました。

以上の結果、マニュアルの構成内容としては次のようになっております。

- ・序章 はじめに
- ・第1章 進出プロセス編
- ・第2章 実践編
- ・第3章 成功事例編
- ・最終章 おわりに

まず序章では「中小企業を取り巻く経営環境」「激化する国際競争と海外戦略の重要性」、そして「本書発刊の狙い」が述べられております。

第1章では海外進出企業のプロフィール並びに進出検討から撤退に至るプロセス毎に各企業の実態がまとめられております。

第2章では実践編として、現地法人の設立と運営の実態を機能テーマ別、国別に表すと共に、特に「困ったこと」「工夫したこと」「失敗しない為のヒント」が盛り込まれています。

第3章では成功事例編として担当の中小企業診断士が海外進出の成功体験をもつ企業経営者の下を直接訪問し、インタビューした内容をもとにまとめられています。そして最終章は「おわりに」となっています。

本書発刊に際し、私共執筆陣と致しまして静岡県下に本社を置く24の企業の経営トップの皆様と海外部門責任者の皆様の深いご理解とご協力に対し、心より敬意と感謝の気持ちを捧げたいと思います。

前述致しました通り、我国企業の9割以上を占める中小企業の生成発展こそ日本経済発展の不可欠の条件です。中小企業経営者の皆様にとりまして、本マニュアルが海外戦略推進の上でいささかでもお役に立つことが出来ますならば、私共、中小企業診断士にとりまして望外の幸せでございます。

2005年3月

執筆者	岸田 勝彦（中小企業診断士）
	和田 邦彦（中小企業診断士）
	中川 貞夫（中小企業診断士）
	鈴木 宣二（中小企業診断士）
	竹内 康博（中小企業診断士）
	荒井 豊（中小企業診断士）
	藤野 剛士（中小企業診断士）

第1章 進出プロセス編

1.1 進出企業実態

静岡県内に本社を置く製造業で海外に製造・営業拠点をもつ24社からご協力をいただき、71の海外進出事例についてアンケートおよび訪問調査を行った。当研究は、中小企業の海外進出に対して有益かつ実践的な情報提供を目的としているが、調査の対象は中小企業にとどまらず海外進出のノウハウを多く持つ大企業も対象としている。

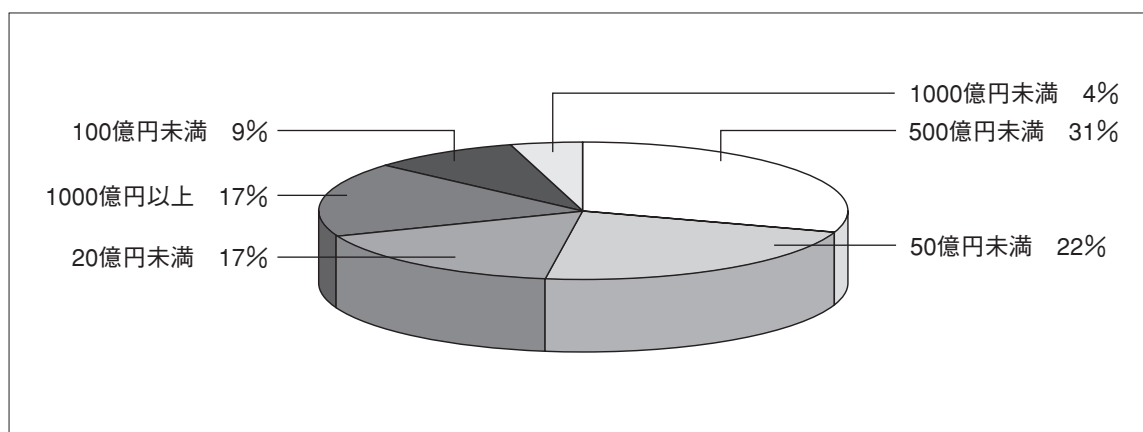
当研究の調査企業のプロフィールを以下に紹介する。

1.1.1 会社概要

(1) 売上規模

調査企業の売上別割合は、100億円未満が48%、100億円以上1000億円未満が35%、1000億円以上が21%である。静岡県にはグローバルな事業展開をする大企業が本社を置いているので、比較的規模の小さな企業でも海外展開をしている。

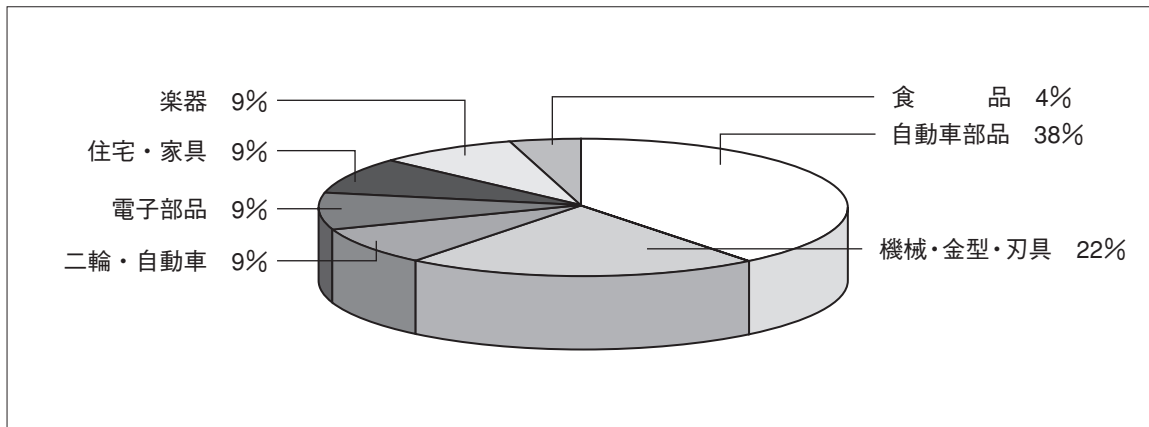
図表 1.1.1：調査企業の売上規模



(2) 業種構成

できるだけ多くの業種から調査データを集めるよう試みたが、静岡県の産業構成を反映して二輪・自動車の部品およびセットメーカーの割合が、47%を占める構成となった。

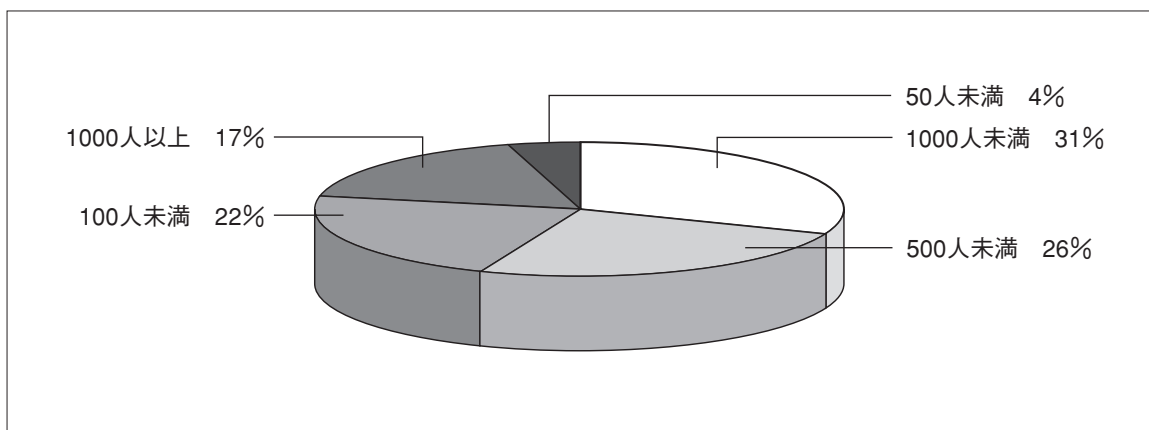
図表 1. 1. 2：調査企業の業種



(3) 従業員規模

従業員数は、100人未満が26%、100人以上500人未満が26%、500人以上1000人未満が31%、1000人以上が17%となっている。

図表 1. 1. 3：従業員規模別

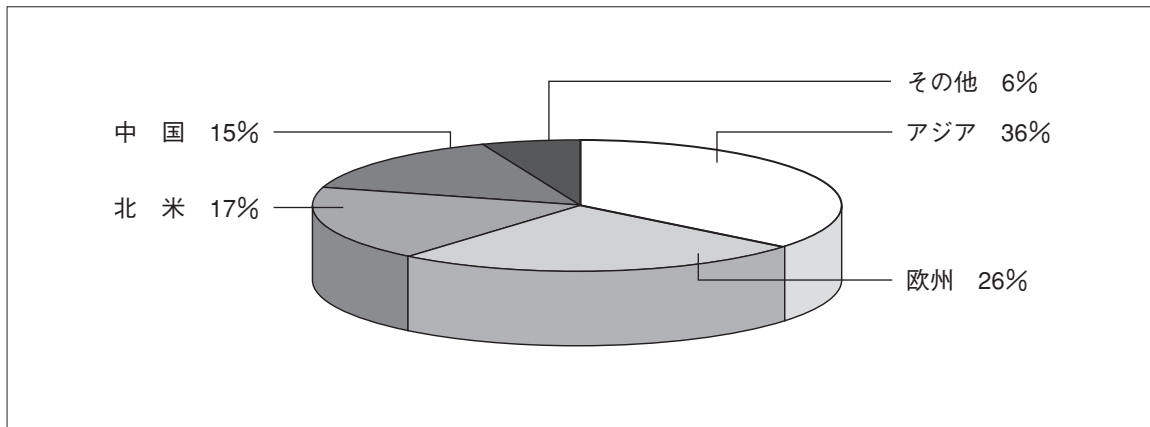


単体と連結の従業員の関係を見ると、平均して連結で単体の3.7倍となっている。このことは、海外進出が企業にとって事業拡大の機会となり、同時に進出国の雇用にも貢献していることを表している。

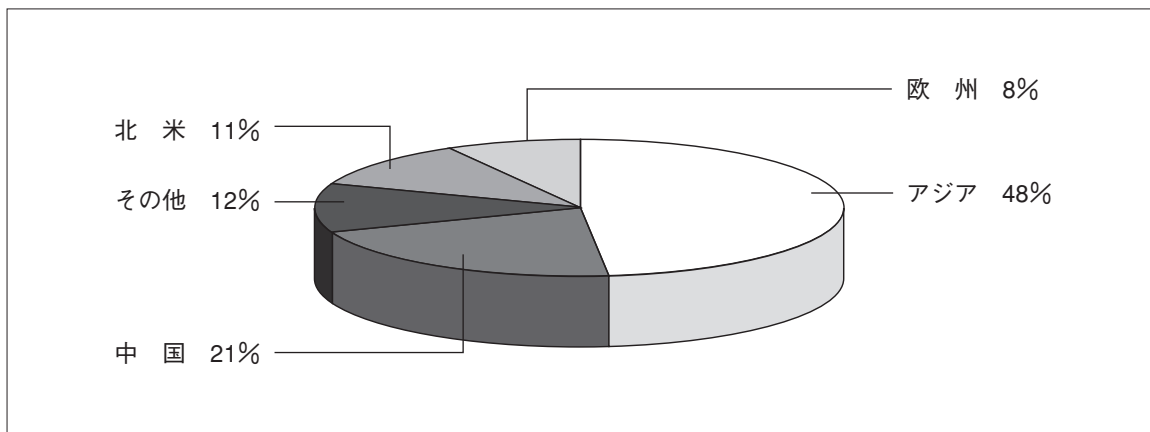
1. 1. 2 営業拠点・製造拠点の進出状況

営業拠点、製造拠点の地域別進出状況を見ると、中国を含むアジアが営業拠点の51%、製造拠点の69%を占めている。これに対して北米・欧州は営業拠点の43%、製造拠点の19%となっている。アジアは製造拠点、北米・欧州は営業拠点という役割がうかがえる。

図表 1.1.4：営業拠点の進出先

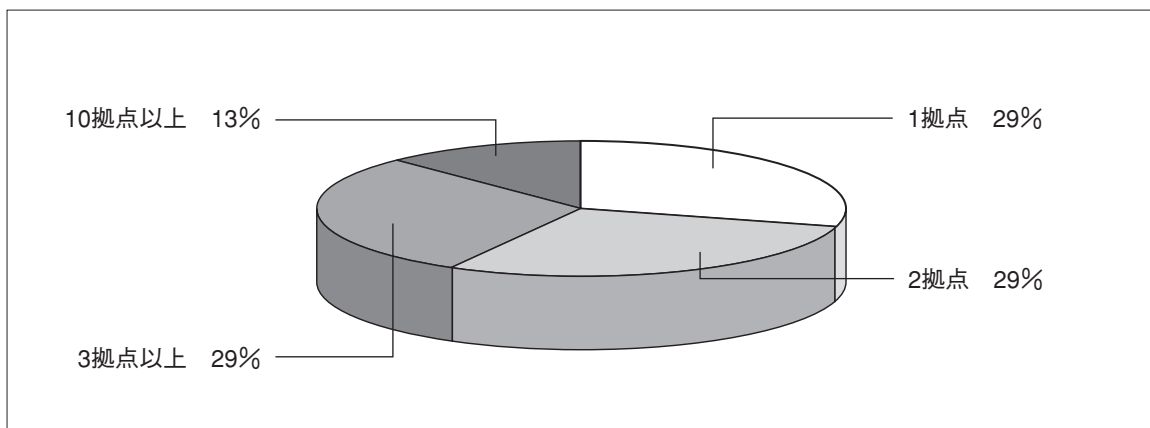


図表 1.1.5：製造拠点の進出先



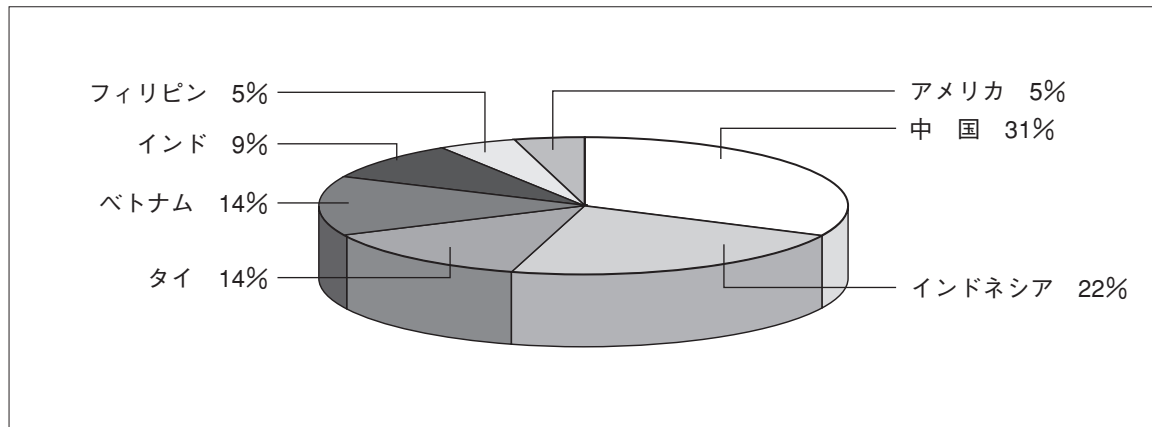
調査企業各社の製造拠点数は2拠点以上ある企業が71%を占め、海外進出に積極的に取り組んできたことがうかがえる。

図表 1.1.6：製造拠点数別



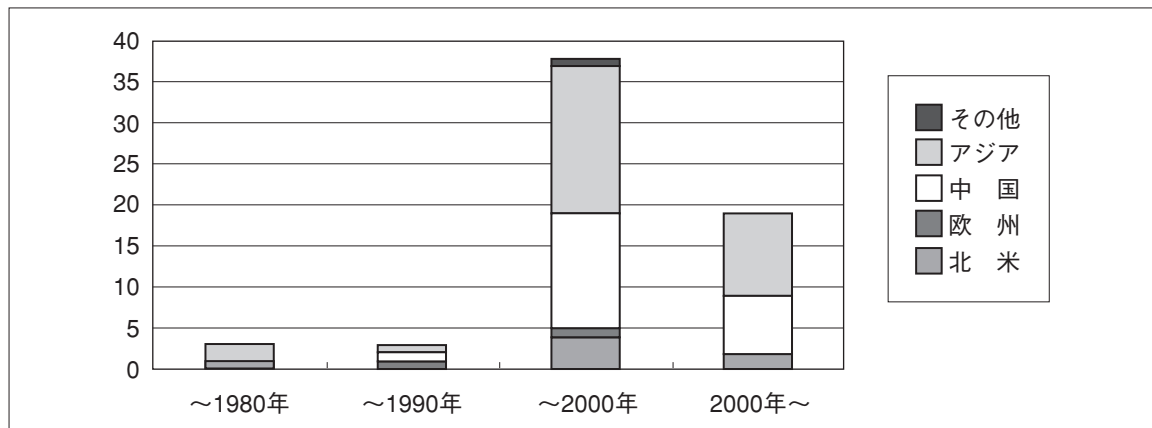
調査企業各社の直近の進出国は中国を含むアジアが95%を占め、アジア志向をうかがわせる。アジアの中では、中国、インドネシア、タイ、ベトナム、インド、フィリピンの順になっている。

図表 1. 1. 7：直近の進出国



1990年以降、中国を含むアジアへの進出が急拡大している。

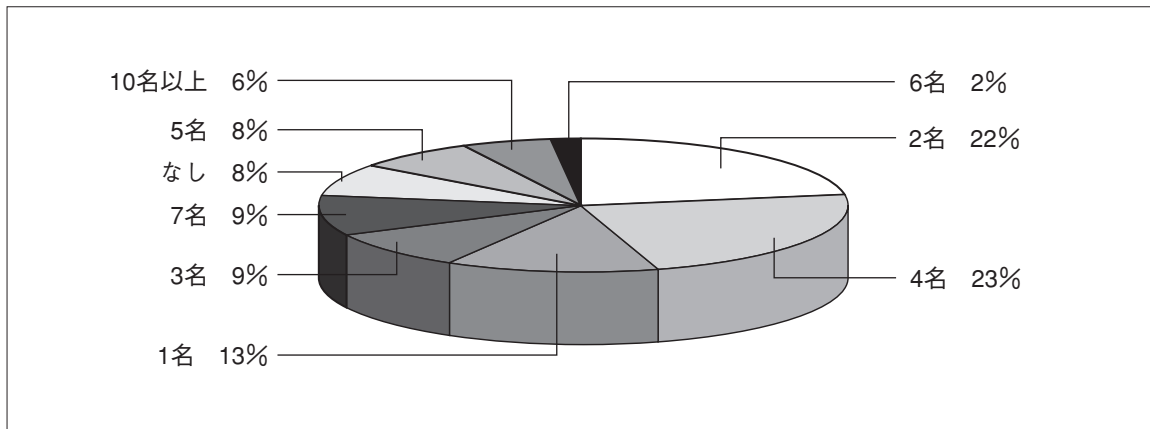
図表 1. 1. 8：年代別進出地域



1. 1. 3 駐在員の配置状況

1拠点あたりの駐在員数は従業員数や進出してから経過期間、出資形態、経営方針によって異なる。駐在員がいない3例（13%）は、海外進出の経験を深く積んでいることや、出資に対する方針（出資なし、出資<50%）が明快という特徴がある。

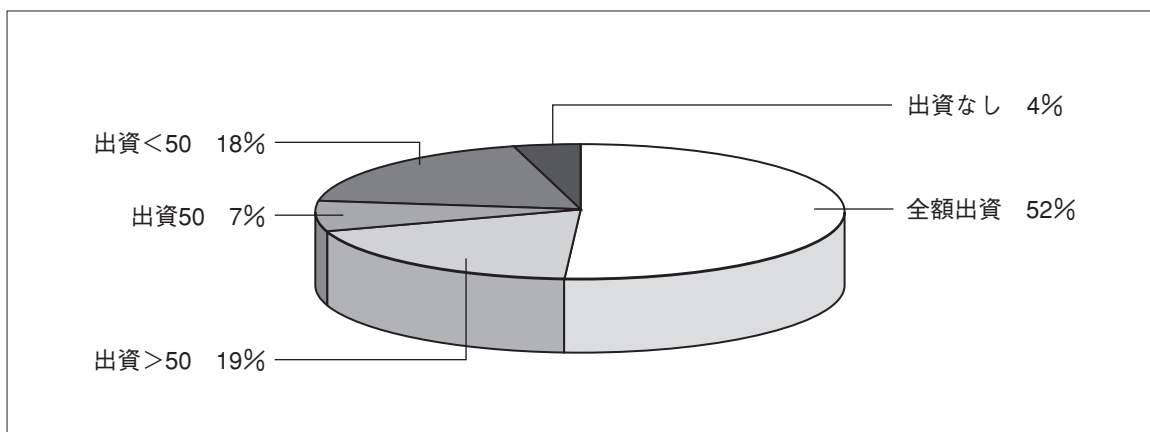
図表 1. 1. 9 : 1 拠点あたりの駐在員数



1. 1. 4 出資形態

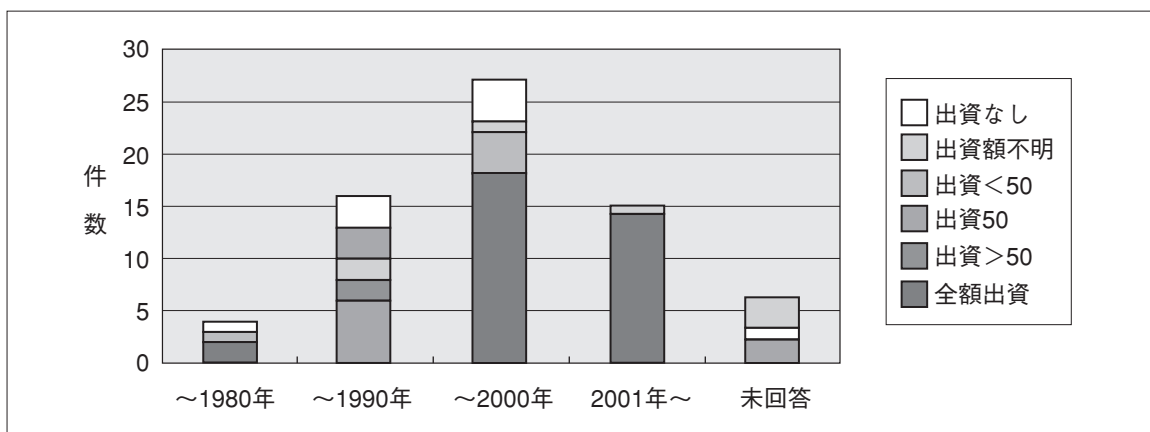
出資形態は全額出資が52%、50%超が19%で合わせて71%がマジョリティをとった出資割合となっている。

図表 1. 1. 10 : 出資形態



年代別では、1990年代以降は全額出資がほとんどになってきている。

図表 1. 1. 11 : 出資形態の年代別推移

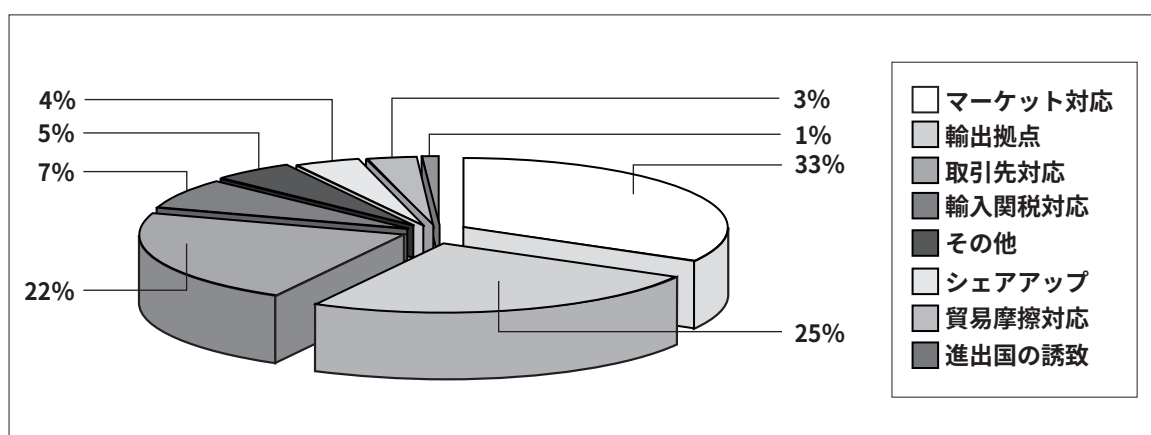


1.1.5 海外進出の目的

海外進出の目的は、現地マーケット対応（33%）、輸出拠点（25%）、主要取引先への対応（22%）が上位を占めている。主要取引先への対応については、グローバル展開をしている大企業があり、その取引先も静岡県に集中していることが理由と考えられる。

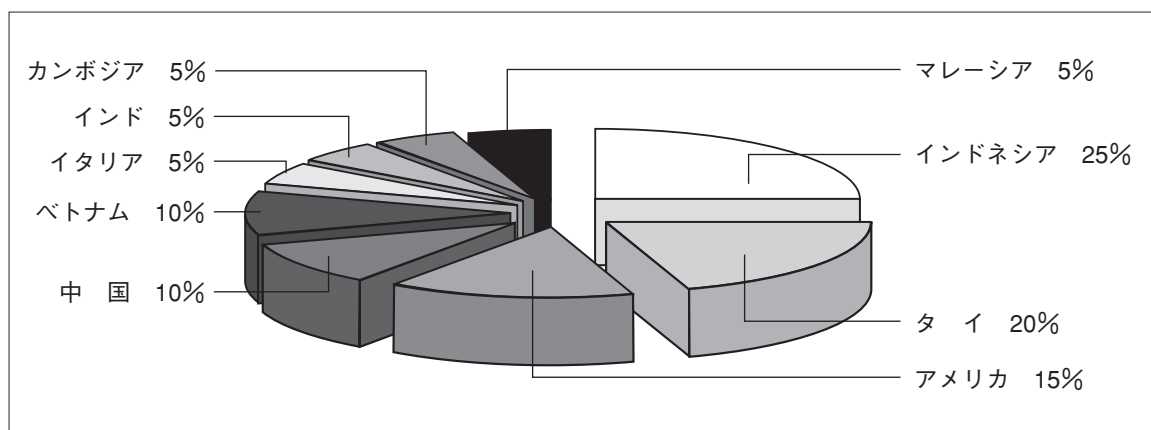
『現地マーケット対応』を目的とした進出先は、インドネシア（25%）、タイ（20%）、アメリカ（15%）が上位を占めている。『輸出拠点』を目的とした進出先では、中国（51%）、インドネシア（25%）、『主要取引先への対応』を目的とした進出先では、中国（31%）、タイ（15%）、アメリカ（15%）、インドネシア（15%）が主要な進出先である。

図表 1.1.12：進出目的

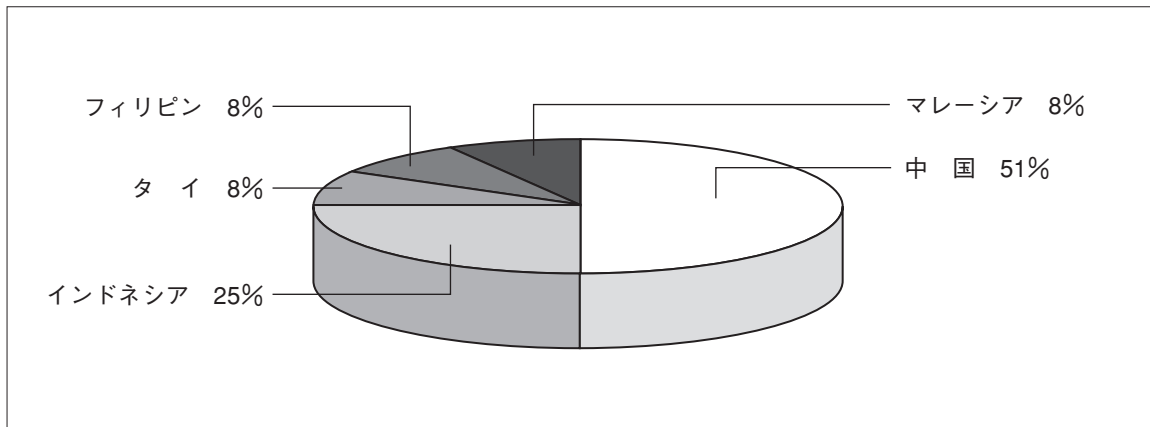


為替変動リスクは『最重視する目的』としては0件だったが、『重視する目的』としては2割を占めている。

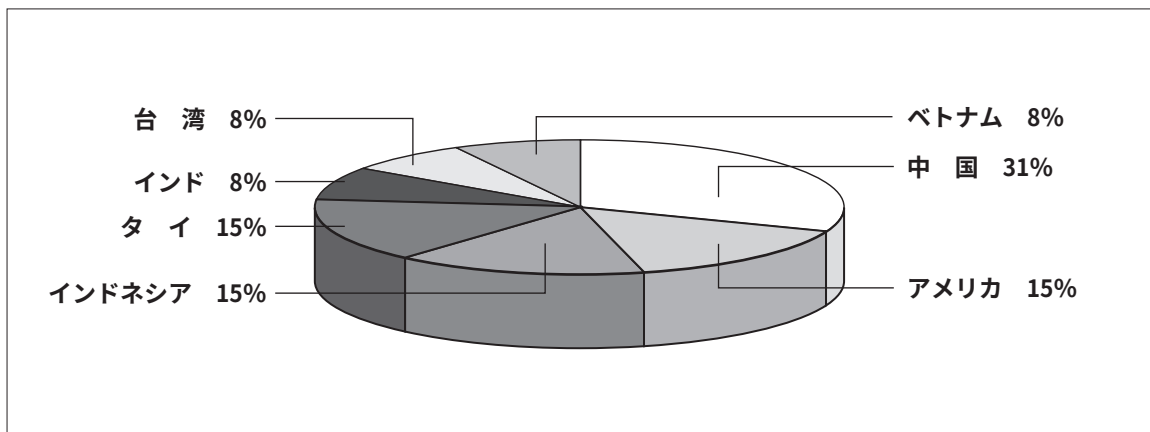
図表 1.1.13：現地マーケット対応を目的とした進出国



図表 1. 1. 14：輸出拠点を目的とした進出国



図表 1. 1. 15：主要取引先の海外進出対応を目的とした進出国



1. 1. 6 会社設立の苦労

苦労したケースは、合弁契約面では合弁契約内容や合弁先の知識不足およびマジョリティをめぐる交渉、設立面では設立後の運営体制（人、組織、しくみ）の整備および設立許可取得の難しさ、に集中している。スムーズに行ったケースは、経営の主体性をもてる条件作りや現地で指導できる専門家、交渉力のある代理人の選任があげられている。

図表 1. 1. 16 : 会社設立の苦労

		共 通	個 別
苦労した ケース	合 併 契約面	・ 合併契約内容・合併先の知識不足 ・ マジョリティをめぐる交渉	・ 定款を相手方で用意していた市販の定款を使った為、これが大きな障害となった。(マレーシア) ・ オーナー社長なので、事務処理についても他の者が答えられず、中国文の書類が届き、和訳する手間やチェックするのに契約文で概要も難しかった。資金繰りの状況がはっきりせず、資本の増資も割合に応じた出資となってしまう、資金繰りが良くなるまでが心配でした。(中国) ・ 合併契約でマジョリティを取れるようにしたかったが、合併相手がゆずらなかった。結果として50%、50%の資本で、当社の意向も、相手との話し合いで決めなければ進まなかった。
	設立面	・ 設立後の運営体制（人、組織、しくみ）の整備 ・ 設立許可取得の難しさ	・ 合併設立は問題なく出来たが、運営面での意思疎通がうまく行かず、3年間苦労した。(中国) ・ 当社として初経験であり、①人材確保、②資材調達、③経理処理等々に苦労した。(インドネシア) ・ 日系企業同士の合併であったが、派遣する日本人社員の処遇について、それぞれ会社の制度が違うので調整に時間を要した。 ・ 現地政府承認プロセスの複雑さ、地方政府と中央政府の見解の相違により、営業許可の取得まで予想以上の時間を費やした(中国)。 ・ 政府からの設立許可取得並びに投資法による恩典の入手に苦労した(カンボジア)。
スムーズに行った ケース		・ 経営の主体性をもてる条件作り ・ 現地で指導できる専門家、交渉力のある代理人の選任	・ 同業種メーカーとの合併で設立した進出会社の持ち株比率過半数を確保する為の交渉（最終的には60%確保）(中国) ・ 現地企業は全くの別会社であり、当社のリスクを軽くしている。(フィリピン) ・ 商社を通じて、OEMで生産している。当社出資の工場は極力持たない、慎重な進出をしている。 ・ ベトナムでは設備や原材料の輸入枠申請を行わなければならないのですが、ある業者に依頼したところ、認可官庁と意見の相違があり、期日がきても認可されませんでした。そこで、別のエージェントに依頼したら即日許可がおりました。

1.2 フィージビリティスタディ（F/S）とは

企業が海外進出する場合、必ず事前調査（フィージビリティスタディ：以下 F/S という）を行う必要がある。進出したい国や地域の現地状況や、各種の規制、税制やインフラ整備状況、さらには現地労働者の能力や賃金水準を確認して、経営計画のシミュレーションを行う。孫子の兵法に「敵を知り己を知れば百戦危うからず」とある。海外進出では、進出国の状況をつぶさに調べて意思決定しなければ、痛い目に遭うことになってしまう。

下記の項目についてアンケート調査し、それぞれの分析結果について述べる。

- | |
|-------------------------|
| 1.2.1：F/S 時の調査国数 |
| 1.2.2：進出国の投資環境調査 |
| 1.2.3：海外進出決定にあたっての決定要因 |
| 1.2.4：F/S 時の経営計画と進出後の相違 |

1.2.1 F/S 時の調査国数

進出目的によって、F/S 時の調査国数は異なる。例えば、「消費地の将来性」で進出した場合は、当然ながら現地一箇所のみである。当初コストダウンのために海外進出を計画しても、将来現地の消費拡大を期待しているケースが多い。図表 1.2.1 に見られるように 1 カ国のみ調査したケースは 70% を占めている。

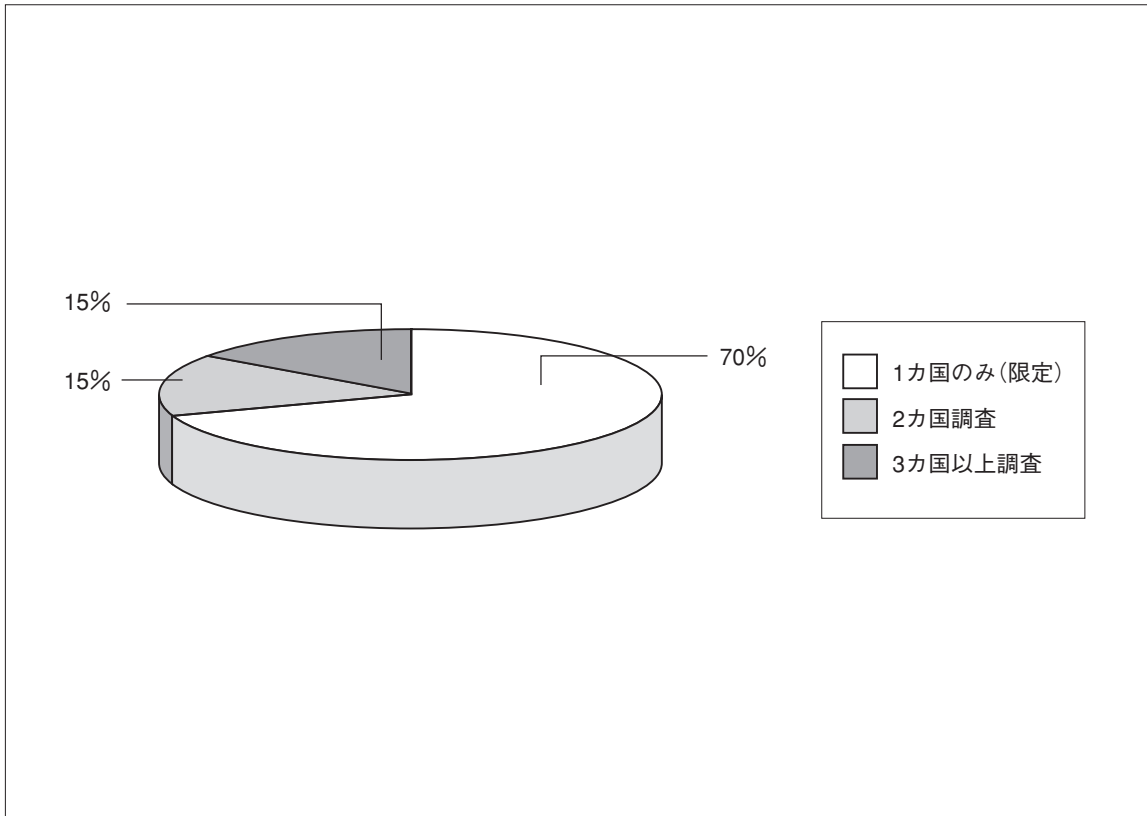
海外進出の理由は「現地営業支店のある国を選択」、「当初から国を特定した進出計画」、「特定国の市場を狙った進出」などが多い。親企業進出に伴っての進出の場合も 1 カ国限定である。

図表 1.2.2 から海外進出年代を調べると 1994 年と 2001 年が多い。これは工場を立ち上げた創業年であるから、F/S 時の年代を推定すると 1990 年～1992 年及び 1997 年～1999 年頃と思われる。1990 年はバブル崩壊前の好景気の最中で、GDP が前年比 +5.2% あった年である。

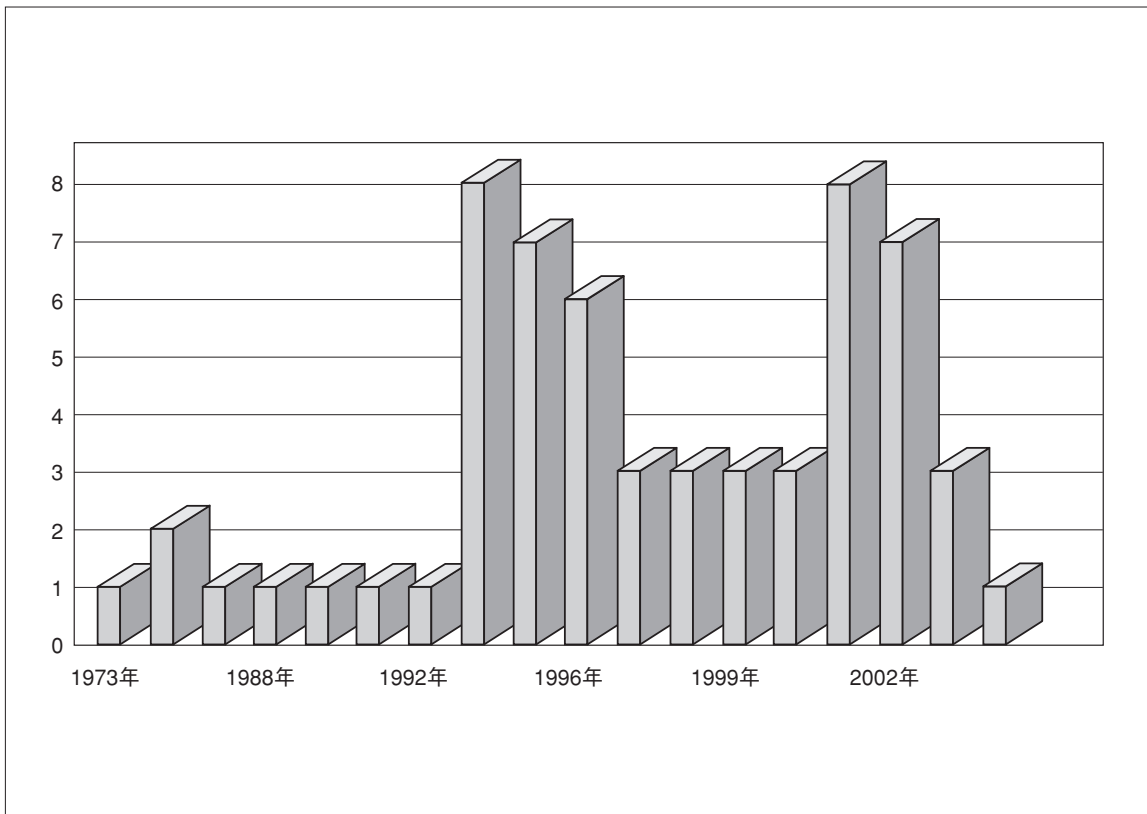
逆に 1997 年は消費税が 5 % になった年で大型企業倒産が多くあり、翌年の 1998 年は GDP がマイナスに転じて不景気になった時期でもある。

前段の 1990 年頃は景気がよいため、海外市場進出を目指しており、後段の 1998 年頃はコストダウンのために海外を目指したものと推測される。

図表 1. 2. 1 : F/S 調査国数



図表 1. 2. 2 : 年代別海外進出件数



1.2.2 フィージビリティスタディ（F/S）

海外進出調査アンケートでは、次のような6項目について調査を行った。

- (1) 現地状況
現地の政治や治安状況、現地の市場規模や成長性など
- (2) 現地の規制
現地の海外投資規制、金融規制、輸出入規制、建築規制など
- (3) 財務関係
現地の金融制度、税制度、資金調達法など
- (4) 立地
インフラ整備状況、原材料や資材調達容易さ、競合他社状況など
- (5) 労働力
労働者の賃金、教育水準など
- (6) パートナー
出資比率、パートナーの技術力

これらについて、「F/Sで最重要視したか」、または「進出後に調査不足を感じたか」について、○×の質問した。

大分類での調査結果は図表1.2.3のとおりである。この分類から分かることは、F/Sで重要視していなかった財務関係で調査不足を進出後感じた企業が多い。東南アジアや中国では国の会計制度や税制が国の政情によって、大きく変化することがある。このため最新の情報を集めなければならない。

またF/Sを分類するにあたって、企業の進出パターンを図表1.2.4のようなポートフォリオに分けて分析してみた。

進出目的と意思決定のタイプに分けてみたところ、

第1象限は経営環境の変化を企業のトップが敏感に感じて海外進出に積極的ということで「**海外進出トップダウン型**」、

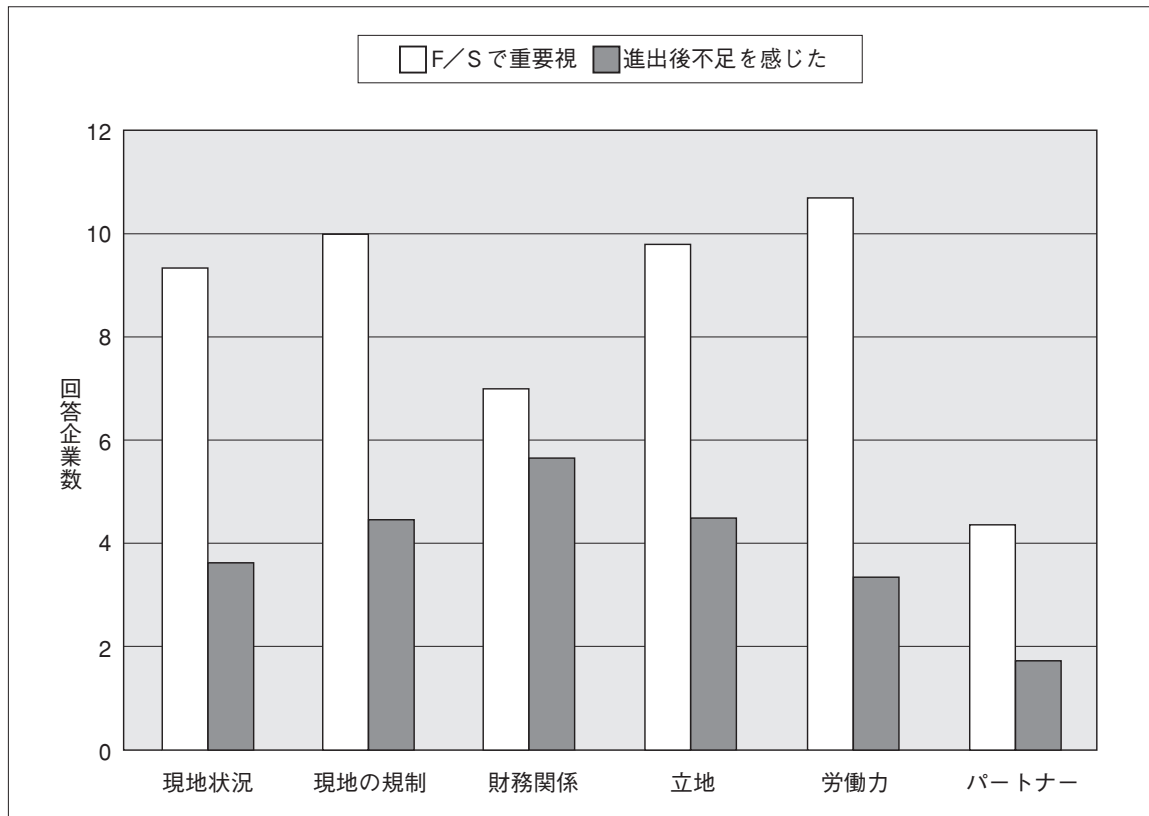
第2象限は海外進出にあたり会社の総力をあげて調査を綿密におこない、進出準備を整える「**用意周到型**」、

第3象限は取引先（親会社）の状況や要請を熟慮した「**対外環境変化順応型**」、

第4象限は取引の要望や要請に応えつつも、自社の戦略を全面に出した「**対外環境変化即決型**」に分類してみた。

このポートフォリオでは、各質問の回答値を企業数で割った指標を用い、比較・分析した。

図表 1. 2. 3 : 大分類での F/S 状況



図表 1. 2. 4 : 海外進出企業のポートフォリオ

進出の主目的	意思決定	
	熟 慮 型	即 決 型
輸出拠点 現地マーケット対応	用意周到型 (海外進出のため調査を綿密に行っている)	海外進出トップダウン型 (経営環境状況から判断してトップが主に意思決定)
取引先対応 (コストダウン)	対外環境変化順応型 (取引先に呼応しての進出だが入念に準備)	対外環境変化即決型 (取引先に呼応するものの、環境変化の先読み)

1.2.2 (1) F/S 現地状況

「現地状況」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の政治や治安状況
- ② 現地の文化状況
- ③ 現地市場の規模や成長性

図表1.2.5のアンケート結果から、東南アジア方面では、現地の政治や治安状況および現地市場の規模や成長性について、F/Sで十分調査を行っている。このF/Sでは調べていなかった現地の文化状況について、進出後違った認識をもった企業が4社あった。やはり市場性調査と同時に現地の文化や生活様式、風俗習慣、民族特有の性格の相違を事前に確認していたほうが、ビジネス上のトラブルが少ないといえる。

文化の違いは、ちょっとした日常の動作から自然に出てしまうので、怖い。例えば、中国には「人は衣服により、馬は鞍による」ということわざがある。これは初対面の時、着ている服装で人を判断する習慣がある。初めて中国関係者と会うときは服装をきちんとしたほうが良い。ただし外見だけで中国人の身分を判断すると、とんでもない失敗をしてしまう。高官の随行員がスーツ姿や革靴できちんとした身なりをしているのに、当の高官本人はラフな服装で出てくる場合がある。

また、中国封建社会の名残か、中国では道を歩くとき、先頭から政府高官、民間幹部、次に客人というのが順序である。同一ホストとゲストでは譲り合うのが礼儀であり、決して官僚や幹部の前を歩くことは良くないのである。

東南アジアでも、カンボジアへの進出企業は少ないことも手伝って、F/Sでの調査不足を感じている企業があった。日系の進出企業が少ない国は徹底的に調査する必要がある。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.6）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプは、現地市場規模や成長性については調査するものの、現地文化については、あまり調査しない。このため、進出後トラブルを発生させている。

2：用意周到型

文化面では調査不足を感じていない。しかし現地市場の規模や成長性では、思惑が外れたということで、調査不足を感じている。

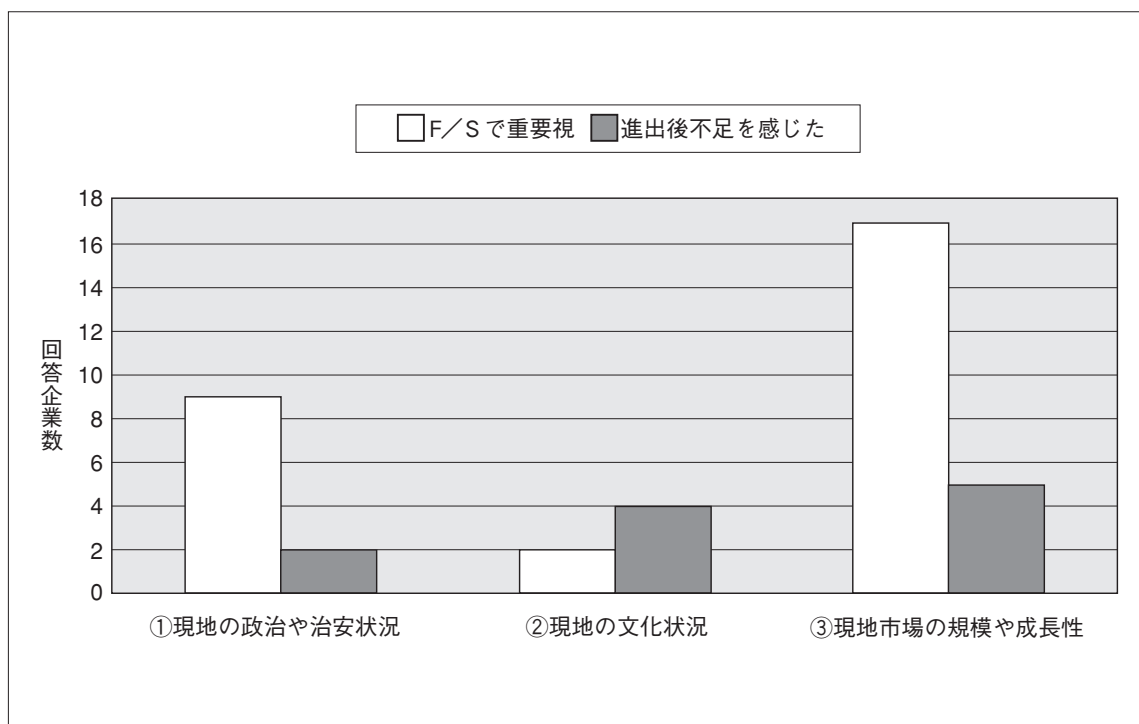
3：対外環境変化順応型

進出国が決定し、多くの情報を取引先から得られるという優位性も手伝って、進出後に調査不足を感じている企業は少ない。

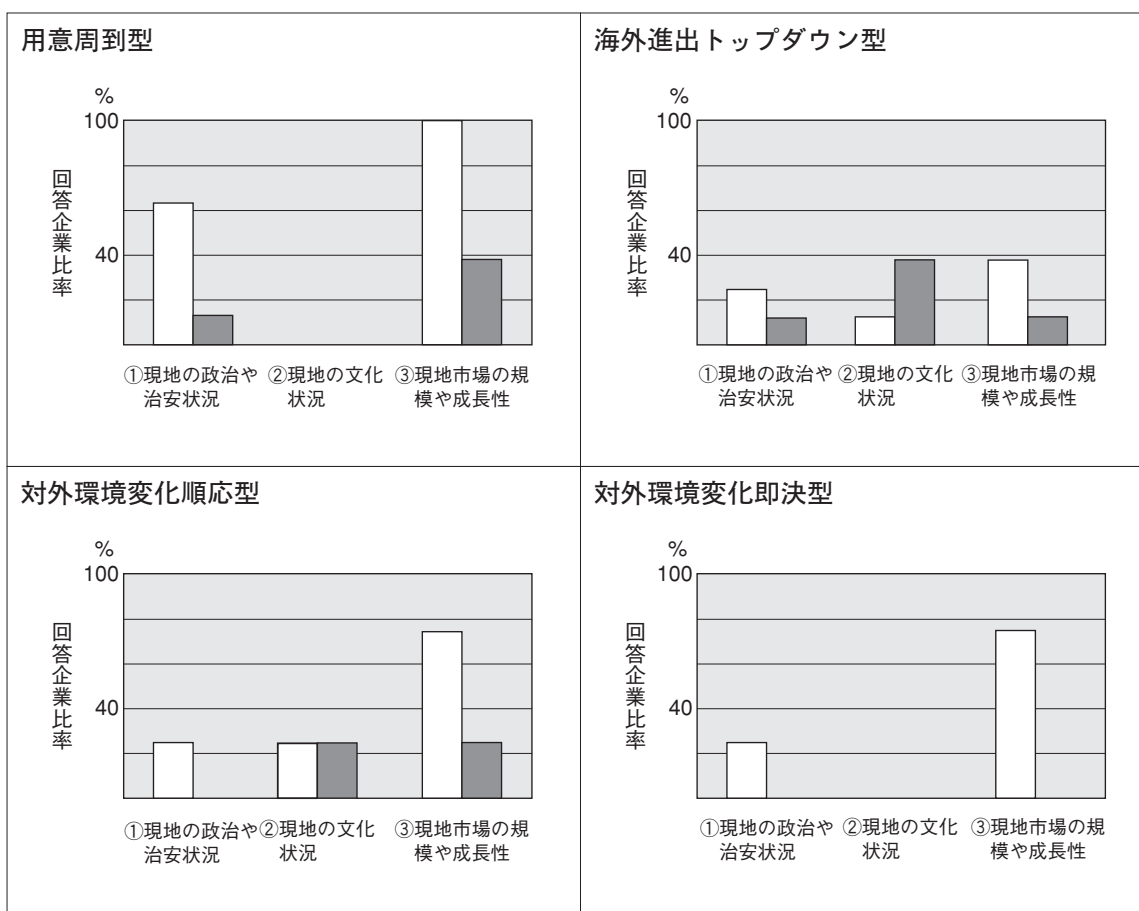
4：対外環境変化即決型

このタイプも、対外環境変化順応型とほぼ同じであるが、さらに特徴的なのは進出後の調査不足を一切の企業が感じていない。パートナー等から多くの情報を得られているためであろう。

図表 1.2.5：現地状況のアンケート結果



図表 1.2.6：海外進出企業のポートフォリオ（F/S 現地状況）



1.2.2 (2) F/S 現地の規制

「現地の規制」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の海外投資規制（投資許可、申請手続き）
- ② 資本規制や金融規制の状況
- ③ 輸出入規制等の状況および手続き方法
- ④ 建築規制や環境規制の状況

図表1.2.7のアンケート結果から、大半の企業が「現地の海外投資規制」や「輸入規制」について調べている。「現地の海外投資規制」は進出後調査不足を感じていない。しかし「輸出入規制」については、進出後に調査不足を感じている企業が多い。実際に操業を始めて実業務でトラブルが発生していることが伺える。例えば、インドは外資優遇政策をとっていないため、関税が高くなってしまい、日本の設備を持ち込んだが、関税が掛かりすぎて当初投資予算を大幅に上回ってしまった例があった。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.8）。

1：海外進出トップダウン型

投資規制や輸出入規制をF/Sで重要視している。やはり輸出入規制では進出後も不足を感じている。また、建築規制や環境規制を当初調査しなかったため、進出後トラブルに見舞われた企業が多い。

2：用意周到型

F/Sでは海外投資規制、資本規制や金融規制、輸出入規制を綿密に調査している。それでも、進出後は輸出入規制では、不足を感じている。輸出入規制が国情によって大きく異なるため、法令や慣習を熟知しなければならないと言える。

3：対外環境変化順応型

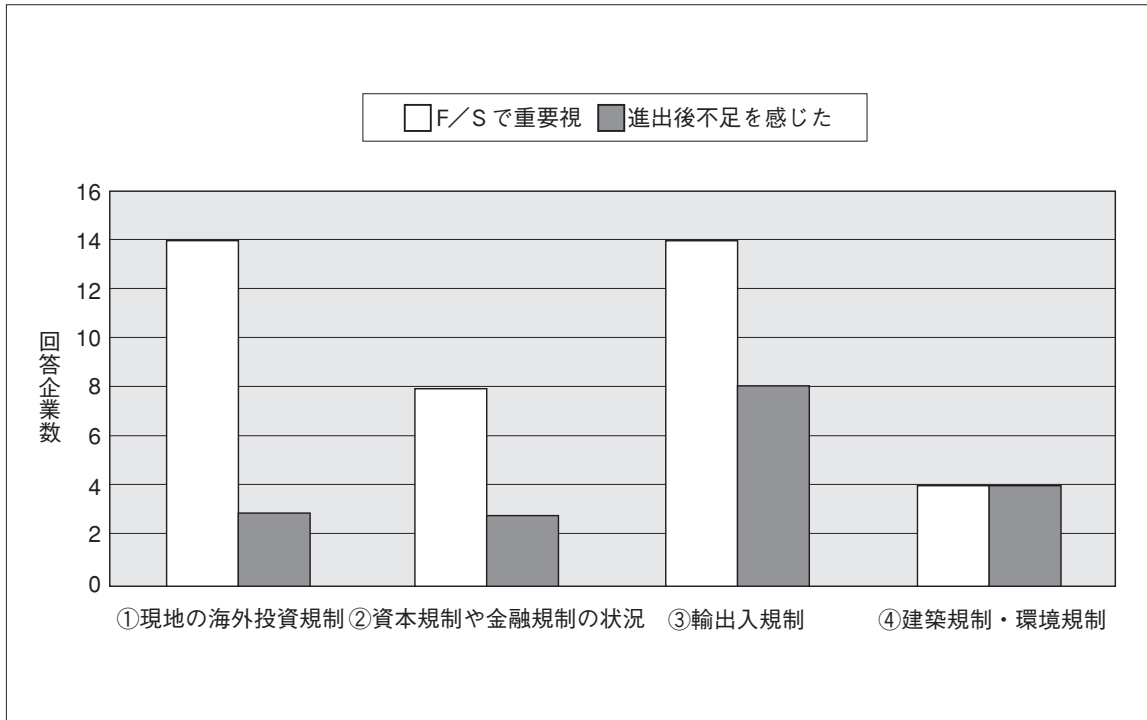
F/Sでは親企業から情報を得て、進出しているため、海外投資規制、資本規制や金融規制では調査不足を感じていない。用意周到型でもあったように、輸出入規制の調査不足を痛切に感じている。これは、親企業や取引先の言うがままに進出したが、輸入関税が高くなってしまったり、輸出の際に思わぬ関税をかけられている。

4：対外環境変化即決型

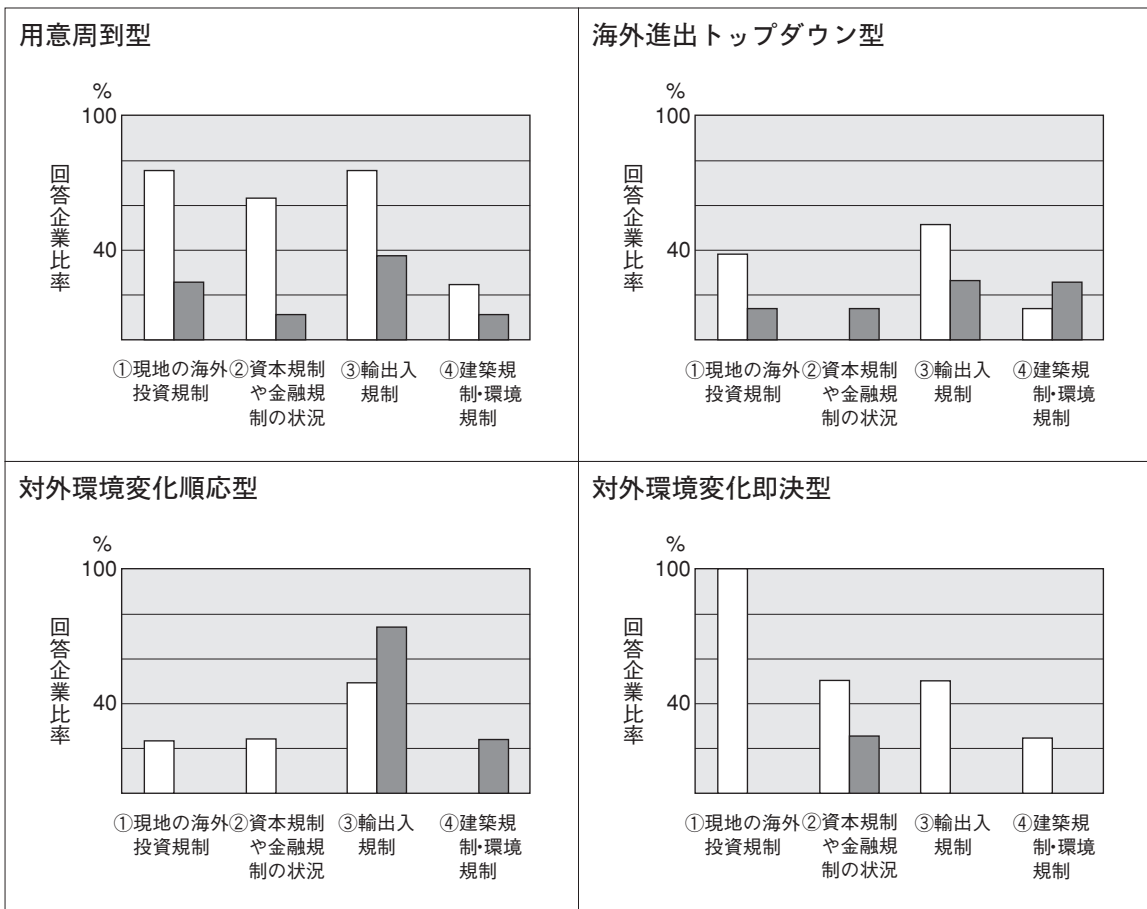
F/Sでは海外投資規制を各社入念に調査している。おもしろいことに輸出入規制の調査不足を感じていない。資本規制や金融規制に若干調査不足を感じている程度である。

以上、全体から言えることは、F/Sでは、海外投資規制、資本規制や金融規制、輸出入規制を調べているが、それでも輸出入規制は調査不足を感じている企業が多い。このため、現地の専門家（金融機関、商社、物流会社など）を通じて調査することを薦めたい。

図表 1. 2. 7 : 現地の規制状況



図表 1. 2. 8 : 海外進出企業のポートフォリオ (F/S 現地の規制)



1.2.2 (3) 財務関係

「財務関係」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の金融制度
- ② 現地の税制や会計制度
- ③ 現地の資金調達法

図表1.2.9のアンケート結果から、F/Sでは金融制度や資金調達よりも、税制や会計制度を十分に調査している。しかし、進出後も税制や会計制度の調査不足を感じている企業が多い。工場立ち上げ後、環境変化によって、税制や会計制度の違いが出てきている。

例えば、タイに進出後急激なインフレによる税率のアップなどである。アジアの経済は安定していないため、急激な経済変化も織り込まなくてはならないと言える。経済危機に対応する手段も考えておく必要がある。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.10）。

1：海外進出トップダウン型

金融制度や税制、会計制度を事前に調査するものの、税制や会計制度の調査不足を感じている。

2：用意周到型

きちんと幅広く調査している。特に税制や会計制度並びに資金調達法などである。しかし、進出後でも不足を感じているのは、税制や会計制度である。これは特筆に価する。制度を詳細に調べきれなかった企業が多いようだ。

3：対外環境変化順応型

親企業の情報を得ても、税制や会計制度の調査不足が見られる。

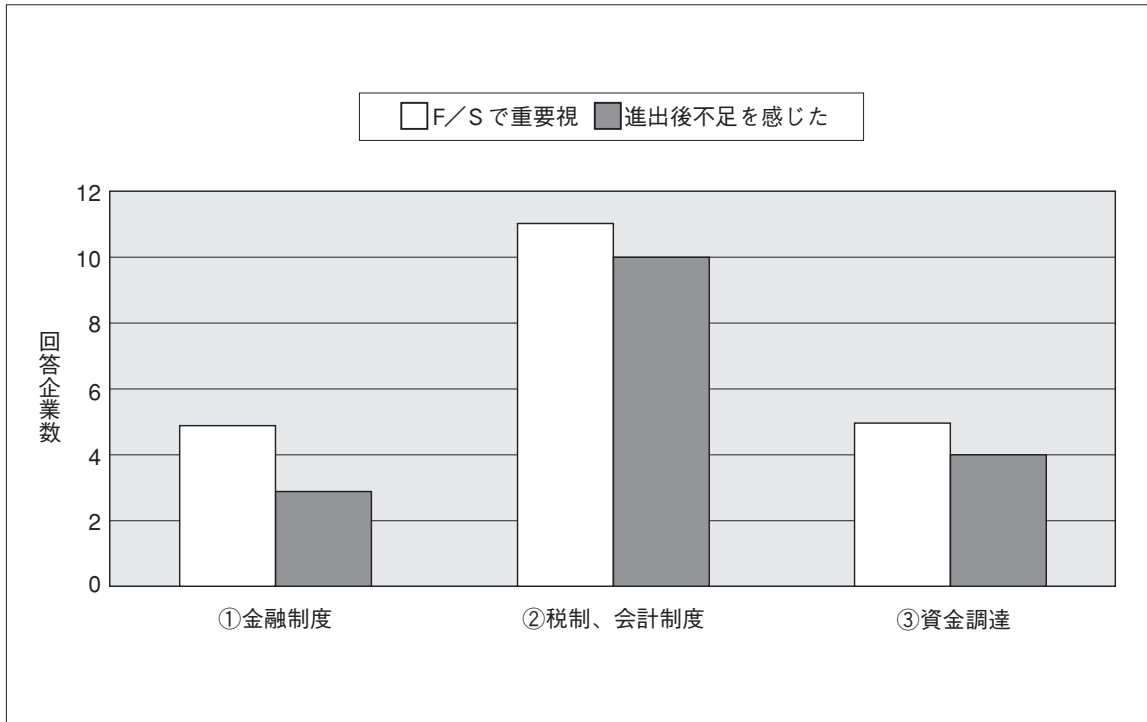
4：対外環境変化即決型

経営環境変化に追随するため、税制や会計制度及び資金調達はきちんと調べられている。しかし、4社に1社の割合でそれぞれの項目でも、調査不足を感じている。

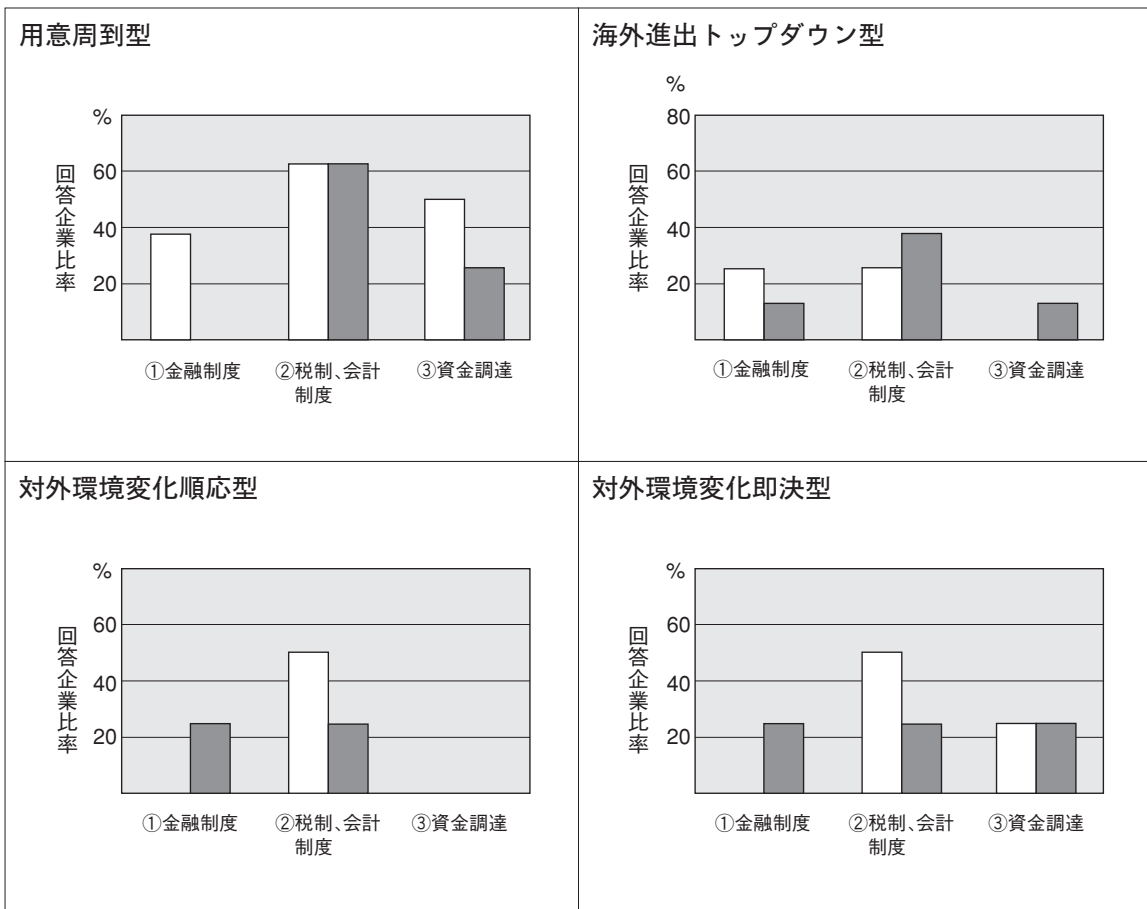
このポートフォリオ分析からいえることは、用意周到型でも見られるように細かく調べあげた「税制や会計制度」でも「抜けや落ち」があり、さらに「読み違い」があったことが分かる。

海外進出にあたっては、読み違いも留意しなければならない。今後経済変化がどのような形で進行するのかエコノミストでさえ、意見が異なる。F/Sでは、リスクヘッジのため最悪の条件でシミュレーションしておくことが大切と言える。つまり希望的な期待値と悲観的な最悪値のように大きく振って検討しておくことを薦めたい。

図表 1. 2. 9 : 財務関係



図表 1. 2. 10 : 海外進出企業のポートフォリオ (財務関係)



1.2.2 (4) 現地の立地

「立地」の質問項目は以下のとおりである。

- ① インフラの整備力（電力、物流、通信、土地）
- ② 産業集積の度合
- ③ 原材料や資材現地調達の容易さ
- ④ 現地競合他社の状況

図表 1.2.11 のアンケート結果から、F/S ではインフラ整備や原材料・資材の調達性については大半の企業が調査をおこなっている。産業集積やライバル調査については、事前調査は行っていない。インフラ整備は製造業の進出では欠かすことができないからであろう。また原材料や資材の調達性の容易さも重要な決定要因となっている。進出後不足を感じるのは原材料や資材関連の調達である。F/S 時点で調べた調達先は ISO9001 の取得可否や現地日系企業からの聞き込み、またはインターネット情報で判断する場合が多い。

工場立ち上げ後、予定と違った品質や納期遅れ、価格面で折り合わない等、トラブルが発生する場合がある。自社に適した QCD をいかにクリアするかどうか、時間を掛けて入念に購買先を吟味すれば、後日トラブルが少ないと言える。

又ライバルの調査では、F/S 後調査を必要とする企業があった。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表 1.2.12）。

1：海外進出トップダウン型

F/S 後で多いのは、原材料・資材の調達である。また、産業集積調査やライバル調査も進出後に多い。これらはトップダウンのため、調査時間が少ないからであろう。

2：用意周到型

F/S 時点で、インフラ整備は全企業とも調査している。また原材料・資材の調査企業も多い。この用意周到型でさえ、ライバルの調査はあまり行っていない。

3：対外環境変化順応型

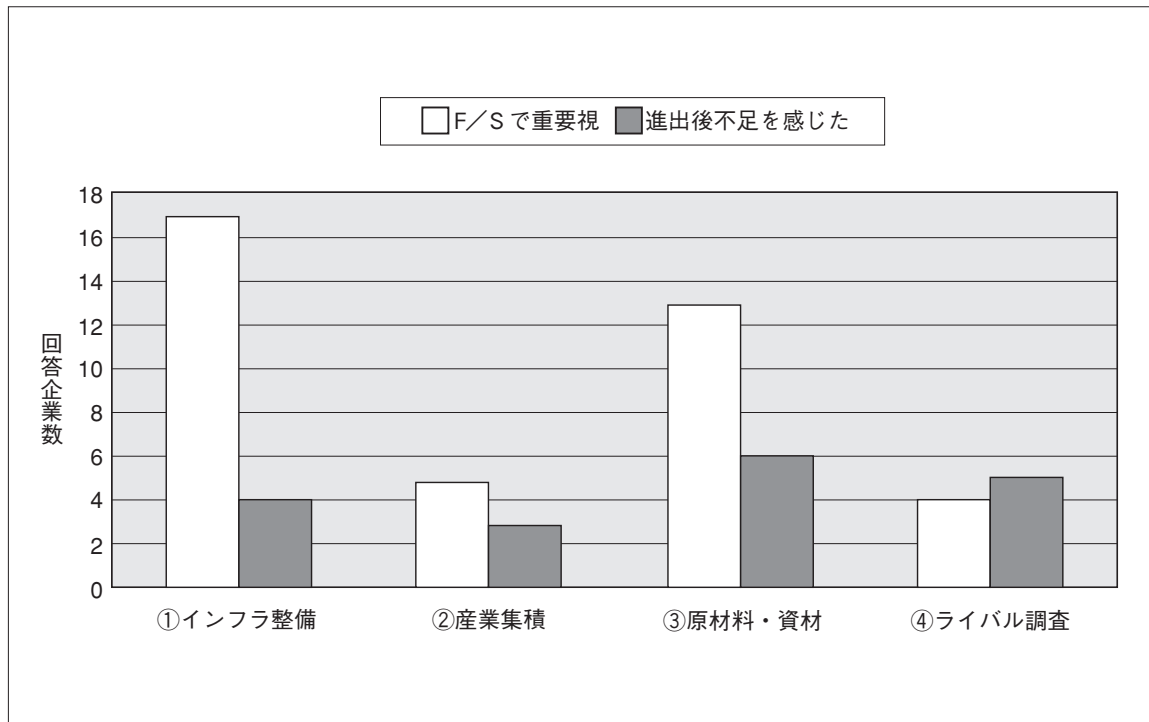
親企業や取引先の情報を得ているため、調査不足は少ない。

4：対外環境変化即決型

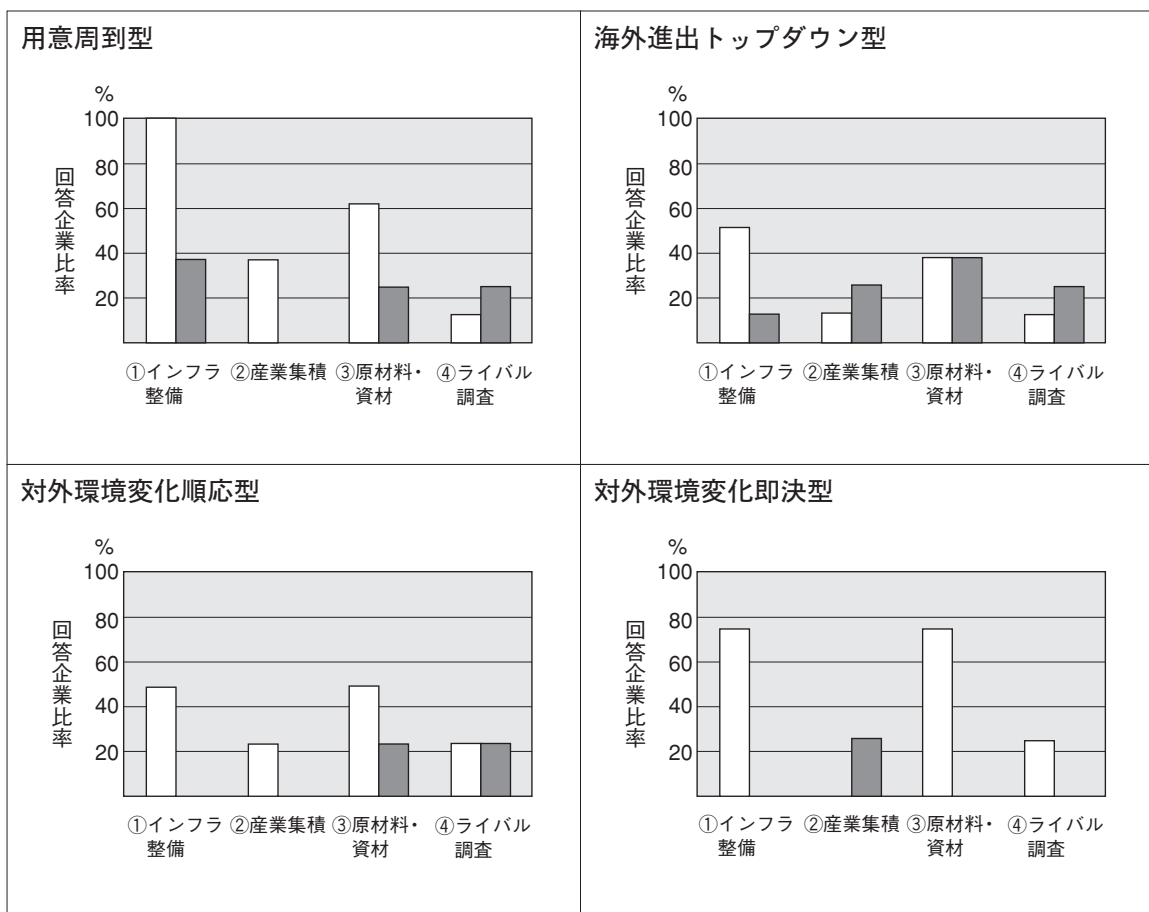
F/S 時点で、インフラ整備と原材料・資材の調達は各企業ともほぼ調査をしている。産業集積については、事前では実施していなく、F/S 後に必要としている企業があった。

特徴としては対外環境変化即決型でも、きちんとインフラ整備や原材料や資材調達を調べている。用意周到型はインフラ整備調査が全企業というのもうなずける結果である。ポイントはライバル企業の動向調査を F/S で実施すると参考になるであろう。

図表 1. 2. 11：現地の立地



図表 1. 2. 12：海外進出企業のポートフォリオ（現地の立地）



1.2.2 (5) 現地の労働力

「労働力」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 労働者の資質（ワーカー、スタッフ、管理監督者）
- ② 労働者の賃金水準
- ③ 労働者の教育水準

図表1.2.13のアンケート結果から、F/Sでは労働者の資質や賃金について調査を行っている。進出目的がコストダウンであれば、賃金を調査するのは当然の成り行きである。労働者の教育水準の調査度合いは低い。技術系や事務系よりもワーカーとしての労働を要求しているからであろう。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.14）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプではトップの指示により、海外進出調査の時間が短くて、重要項目である、労働者の「資質」や「教育水準」の調査不足を感じている企業がある。工場立ち上げのために、慌てて採用したものの労働者やスタッフとして雇用しても、技能不足や能力不足を感じているためであろう。

2：用意周到型

F/Sで賃金の調査は大半の企業が行っている。日本国内から海外進出する目的が明確になっている。このため、進出後に調査不足を感じた企業も少ない。

3：対外環境変化順応型

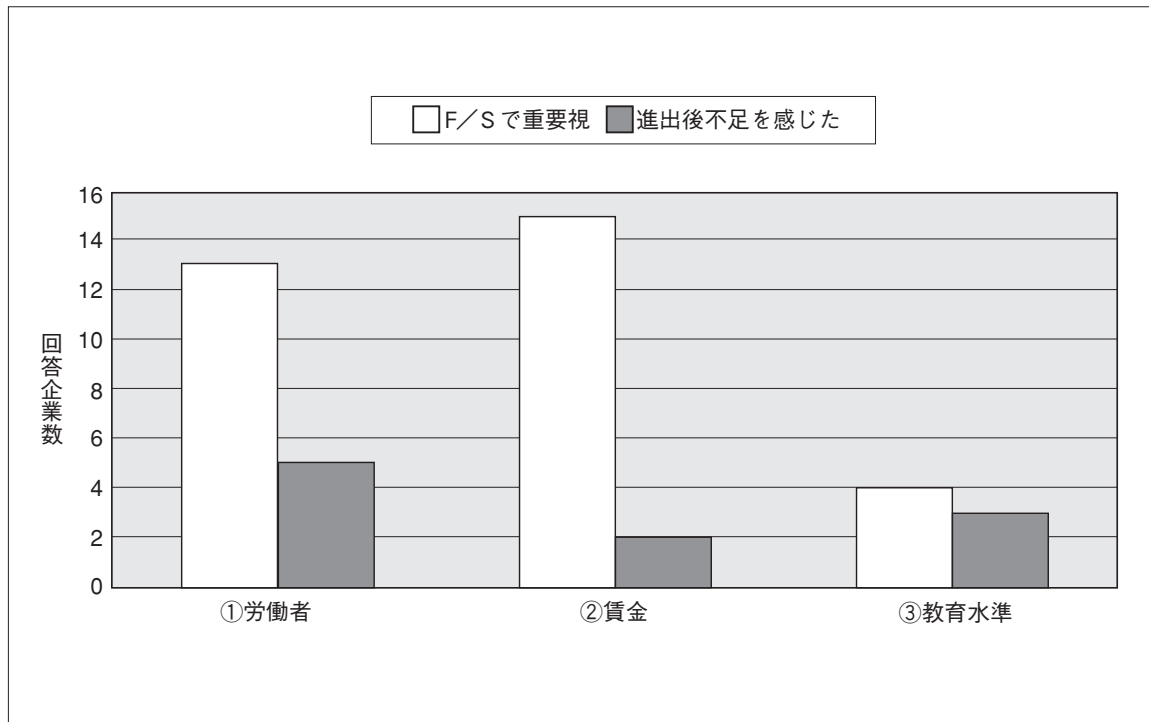
F/Sでは、コストダウンに目が向いてしまい、賃金を最重要項目として調査している。しかし親企業に催促されて進出したものの、労働者の資質調査不足を感じている企業が多い。これは立ち上げ後、労働者の「質」で苦勞していることが伺える。

4：対外環境変化即決型

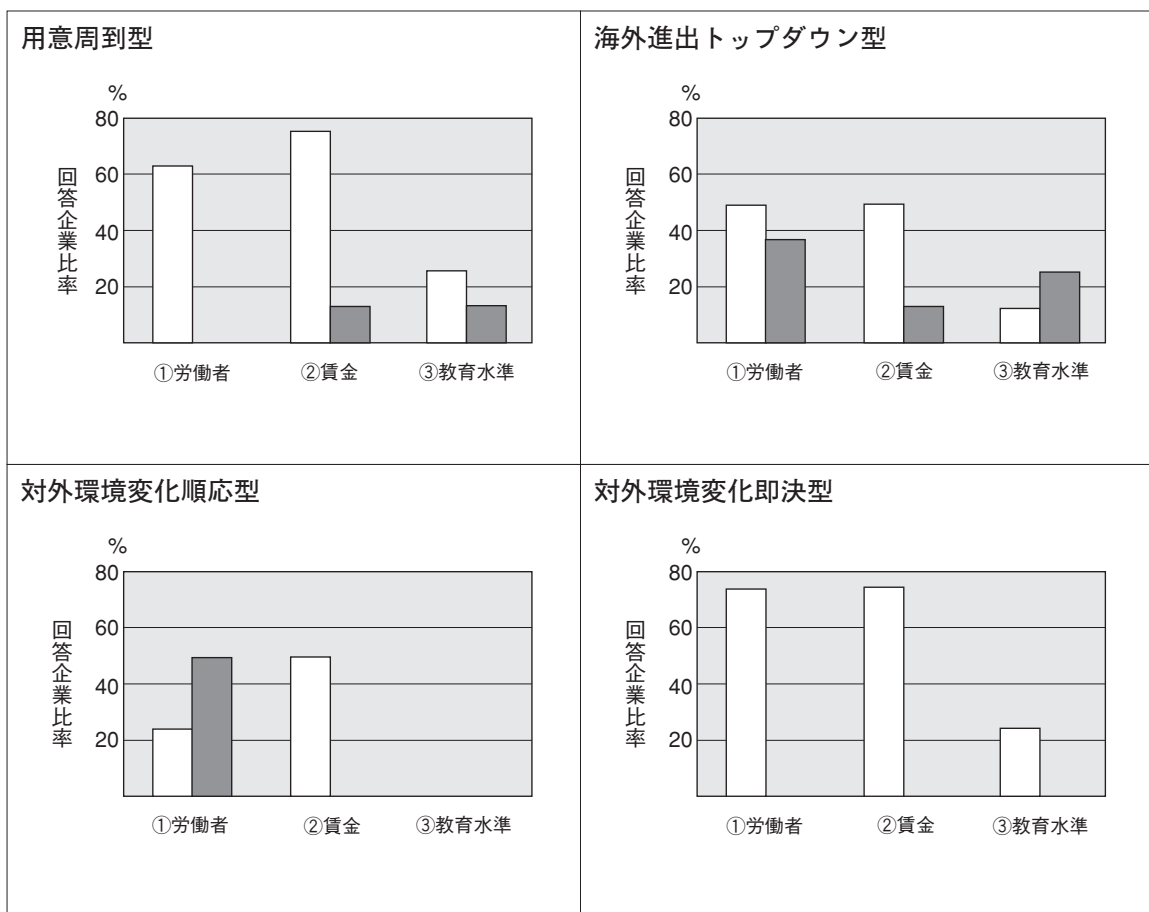
重要調査ポイントである労働者の資質や賃金調査の比率は高い。特徴は進出後に調査不足を感じた企業がないということである。

現地の労働力調査で「資質」や「賃金」の調査は充分であろう。親企業や取引先の意向で進出した場合は、自社で労働者の資質を見極めると良い。ポイントは労働者採用の面接時に現地スタッフ任せではなく、日本の責任者が同席して面接を行うと、良い人材を採用できると思われる。

図表 1. 2. 13：現地の労働力



図表 1. 2. 14：海外進出企業のポートフォリオ（現地の労働力）



1.2.2 (6) パートナー

「パートナー」の質問項目は以下のとおりである。

- ① パートナー企業の経営状況調査
- ② パートナーとの出資比率
- ③ パートナーの技術力

図表1.2.15の資本形態には独資とパートナーとの共同経営がある。資金力がありスタッフが多い企業では独資でも充分やっていける。パートナーとの共同経営にはメリットとデメリットが共存している。つまりパートナーの選出には充分注意が必要である。良いパートナーに恵まれると、おんぶにだっこ状態で全てを任せることができる。しかしながらそんなに良いパートナーに恵まれることは殆どないと言ってもよいだろう。このため、パートナー選出には十二分に注意が必要である。

またF/Sで注意しなければならないのは出資比率である。50%を超えるかどうかによって、全く経営形態が異なってくるからである。50%を超えると人事任命権や経営権が存在するが、50%未満では発言力が弱くなる。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.16）。

1：海外進出トップダウン型

F/Sで出資比率にこだわっている状況が伺える。ただし、国によっては50%を超えることを認めない国もあるから注意が必要である。

2：用意周到型

進出後不足を感じたのは、パートナーの経営状況把握がある。用意周到型でさえ、パートナーの経営実態をきちんと掴むことは難しい。

3：対外環境変化順応型

特にパートナーに関しての回答はゼロだった。

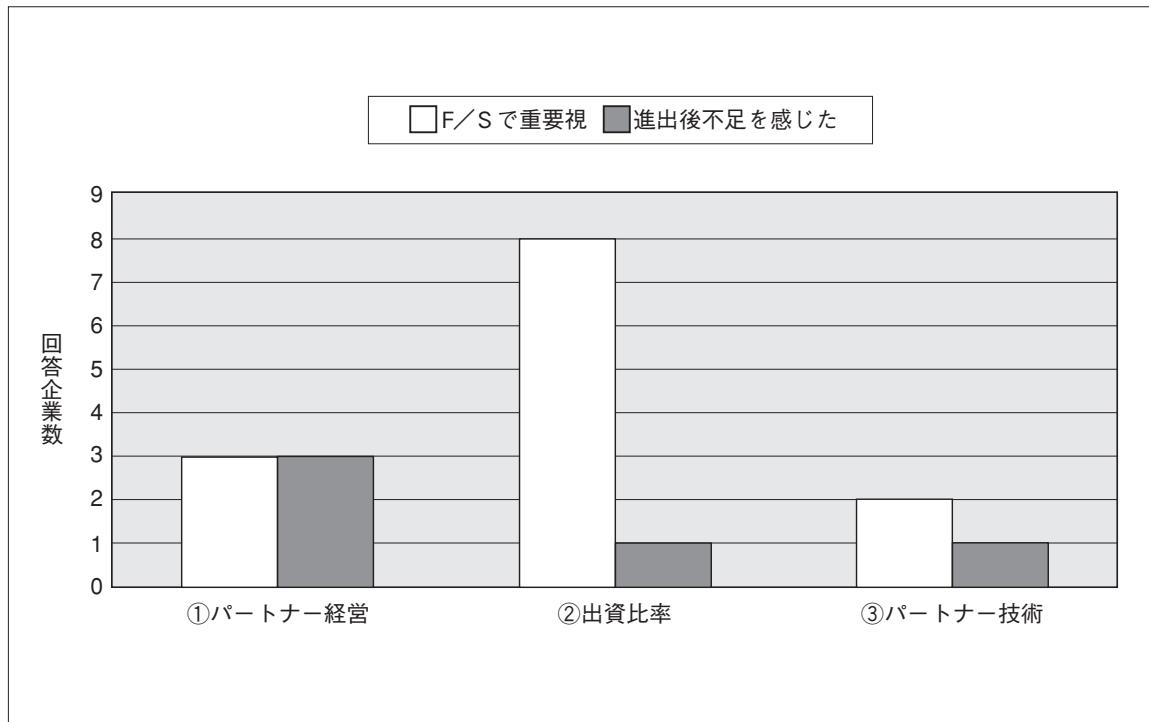
4：対外環境変化即決型

F/S時にパートナーの経営状況把握や出資比率についてはきちんと調査をしている。また進出後の調査不足も感じていない。パートナーに恵まれていたものと思われる。

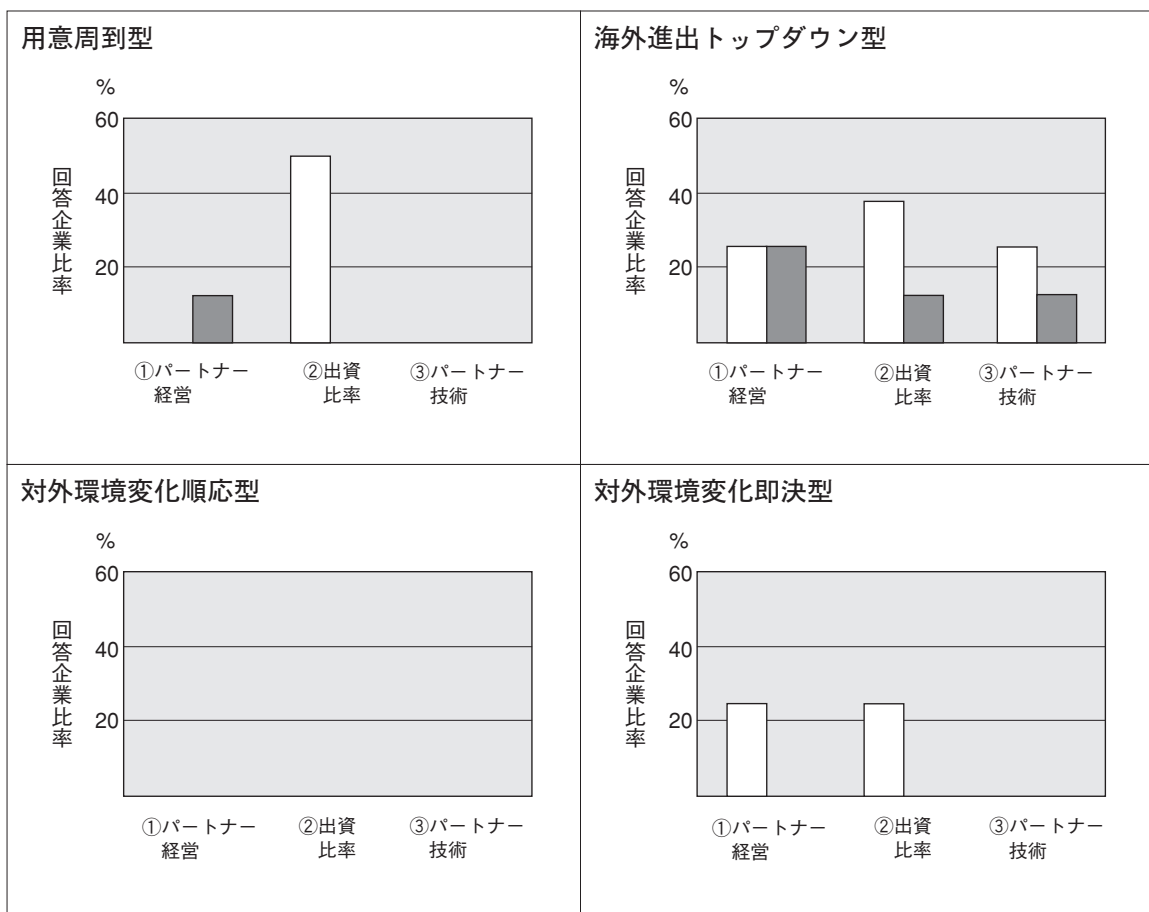
国内でも最適なパートナーを得ることが難しいのに、ましてや言葉や習慣が異なる海外で最良なパートナーを見つけることは容易でない。このため、普段から人脈や情報ネットワークを張り巡らせていることがポイントであろう。

第2は出資比率にとことんこだわるべきである。経営権でイニシアチブが取れるか、取れないでは、世界が全く異なってしまう。

図表 1. 2. 15：パートナー



図表 1. 2. 16：海外進出企業のポートフォリオ（パートナー）



1.2.3 海外進出の決定要因とは

2－3：海外進出にあたっての決定要因のうち、
下記のどれを重要視しましたか……？

- 1) コストダウン状況（コスト競争力）
- 2) 利益額や利益率
- 3) 投資の回収期間
- 4) 進出国の将来
- 5) その他

海外進出の決定要因はたくさんある。アンケートでは複数回答を認めた。この結果、図表1.2.17で分かるように「コストダウン状況（コスト競争力）」が圧倒的に多い。やはり近年の進出国が東南アジアや中国中心のためであろう。2番目には「進出国の将来性」が多く、これはコスト競争力で進出したものの、現地の市場力を期待していることが伺える。日本では国内市場が飽和状態であり、今後大きな伸びが期待できないと予想されるからである。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.18）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプは全体集計結果とほぼ同じパターンである。異なるのはその他の回答があり、食品業で「生産拠点の集中を避ける」、金型業で「若い労働力の雇用」があった。まさに金型業界は職人が少なくなって高齢化が急速に進んでいる。しかも3次元CAD/CAMを使用できるのは若い人であるが、新卒は情報関連やサービス業に就職してしまう。このため、海外に労働力を求めだしたといえる。

2：用意周到型

「コスト競争力」と「進出の将来性」が同じ回答数であった。これはコストダウンもさることながら進出国の市場へ積極的に打って出ることを意味している。また、「投資の回収期間」を考慮しているのも特徴である。投資が回収できないようであれば、「撤退」も視野にいられた進出と考えられる。

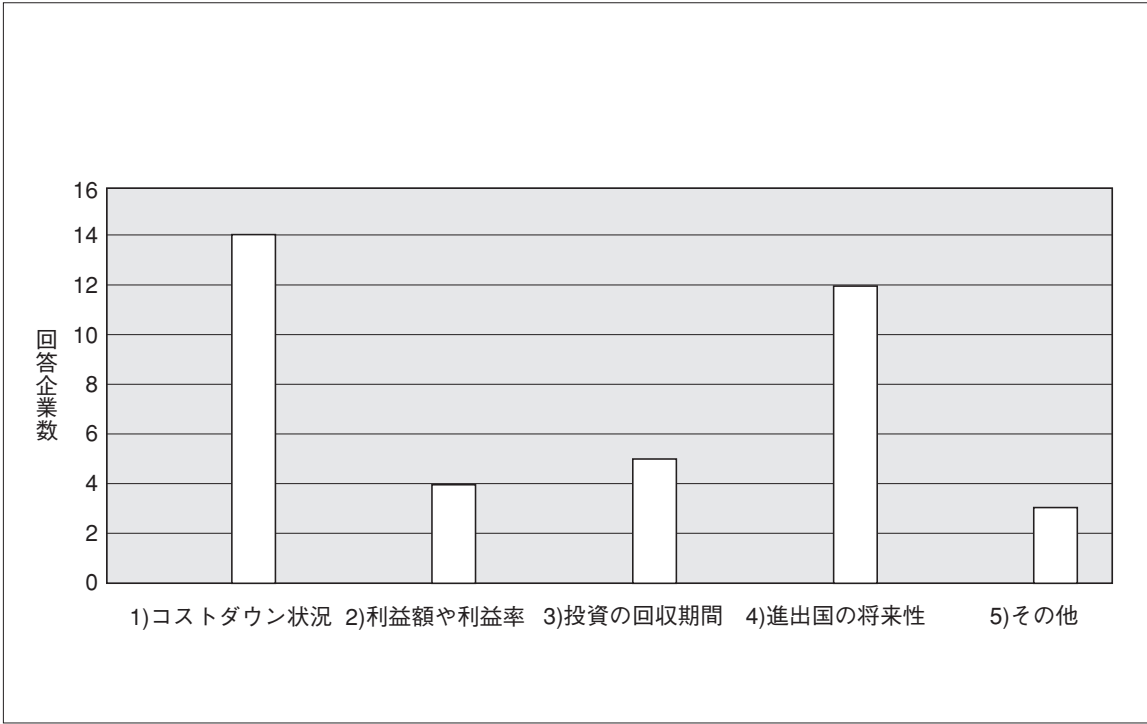
3：対外環境変化順応型

親企業の意向で進出するものの、将来自力での現地市場への参入を考慮にいられていることが伺える。

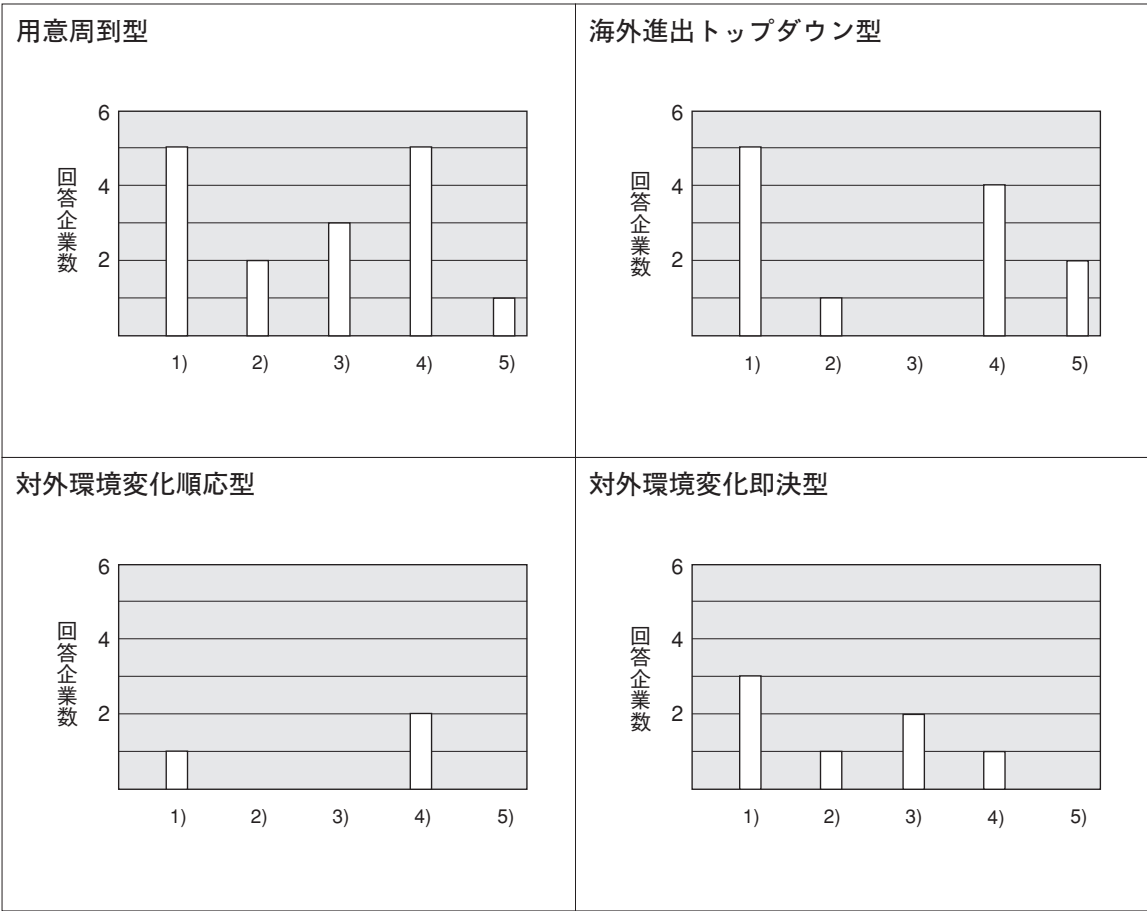
4：対外環境変化即決型

コスト競争力が優先するものの、対外環境即決タイプの特徴として、「投資回収期間」を判断基準としていることが分かる。もしも環境変化が見られれば、即決型ゆえん、簡単に撤退するものと考えられる。

図表 1. 2. 17：海外進出決定要因



図表 1. 2. 18：海外進出企業のポートフォリオ（パートナー）



1.2.4 進出 F/S 時の経営計画と進出後の実態差異

政治や経済影響から変化する「マクロ環境要因」と自社やパートナーによって生じる「ミクロ環境要因」に分けて分析すると図表 1.2.20 のようになった。

まず、マクロ環境要因では、F/S の時期と工場建設後の生産立ち上げ時期が異なるため、どうしても経済変化を織り込むことが難しいようである。突然の為替変動や税率変更、政策変更にはリスクヘッジが困難である。このため、F/S 時には幅を持った読みが必要であろう。

ミクロ環境要因も同様で、売上計画や生産計画、品質など大きく誤差が生じてしまう。売上が急増したため計画を大幅変更したというような嬉しい悲鳴もあると思えば、逆に大幅販売額ダウンというような事態もある。さらにはライバル企業の動向も注意しなければならない。また派遣した駐在員の資質によっても大きな影響を及ぼし、本体の経営に悪影響が生じた事例もある。

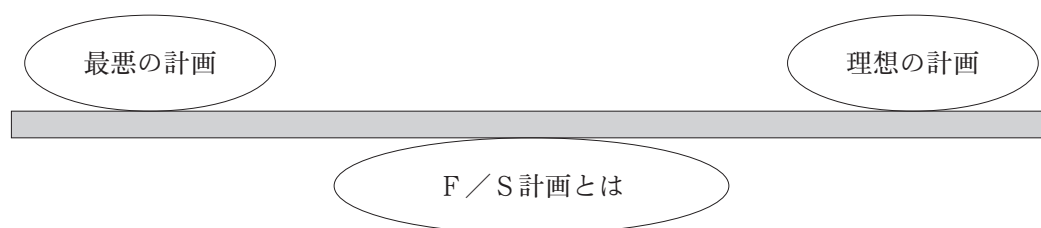
これらから言えることは、計画には最悪の事態（悲観値）と理想的な期待値の 2 通りで計画を組む必要があると言える（図表 1.2.19）。つまり、企画した F/S のとおりには事が運ばないと覚悟して、最悪のケースでも海外進出が成り立つような計画が必要である。

当然の事ながら、パートナーによっても、大きく左右されてしまう。パートナーの決定は信頼のおける企業を自分の五感をフルに発揮・機能させて、見極めることが肝要である。

これらをまとめると、F/S で注意すべきポイントは 3 つである。

- 1：F/S の計画は最悪のケースと理想のケースで立案し、最悪のケースでもなりたないと進出すべきでない。
- 2：合併企業の場合、パートナーの決定は慎重にすべきである。
- 3：計画系も大切だが、進出の成否はやはり、人材（人財）がポイントとなる。

図表 1.2.19：F/S 立案のポイント



図表 1. 2. 20：進出 F/S と現実比較

1：マクロ環境要因（政治・経済環境変化）

- 1：輸出品には増値税がかからないと言っていたが実際には17%かかってしまった（中国…… S 社）
- 2：進出後通貨危機により打撃（タイ…… I 社、X 社）
- 3：市場規模拡大が予想外に早くなったため、追加投資大（K 社）
- 4：税率上昇、販売競争の激化（タイ…… L 社）
- 5：複雑な税制を把握しきれず、結果として設備コストが大幅にアップした（M 社）
- 6：1997年アジア経済危機により、販売が大きく落ち込んだ（N 社）
- 7：国家認定の開発区となる予定であったがダメになった（Q 社）

2：ミクロ環境要因（自社・合弁先）

- 1：進出時の仕事量に誤算があった（E 社）
- 2：予定していた客先から受注できず、売上が大きく減少した（F 社）
- 3：進出時、取引先にブランド力が浸透していないため苦戦した（J 社）
- 4：部品調達が順調にいかなかった「調達先、納期遅れ、物流」（K 社）
- 5：F/S とおりの品質が確保されず、原価低減が進まなかった。人の入れ替わりが非常に多い（S 社）
- 6：客先の販売台数が大幅に減少した（M 社）
- 7：進出後のマーケットで価格競争が激化した（P 社）
- 8：業務立ち上げ速度が遅い（C 社）
- 9：OEM 生産なので意図した海外生産にならない（T 社）
- 10：駐在員が不適切であったため立ち上げトラブル、品質トラブルが続発し投資回収が遅れた（H 社）
- 11：パートナーが不適切で粉飾事件があった（V 社）
- 12：インフラ整備に時間がかかった（D 社）
- 13：パートナーとの業務分担に失敗し、社員確保や利益率確保に苦労した（J 社）

1.3 海外進出決定後の手続き

1.3.1 現地の許認可申請

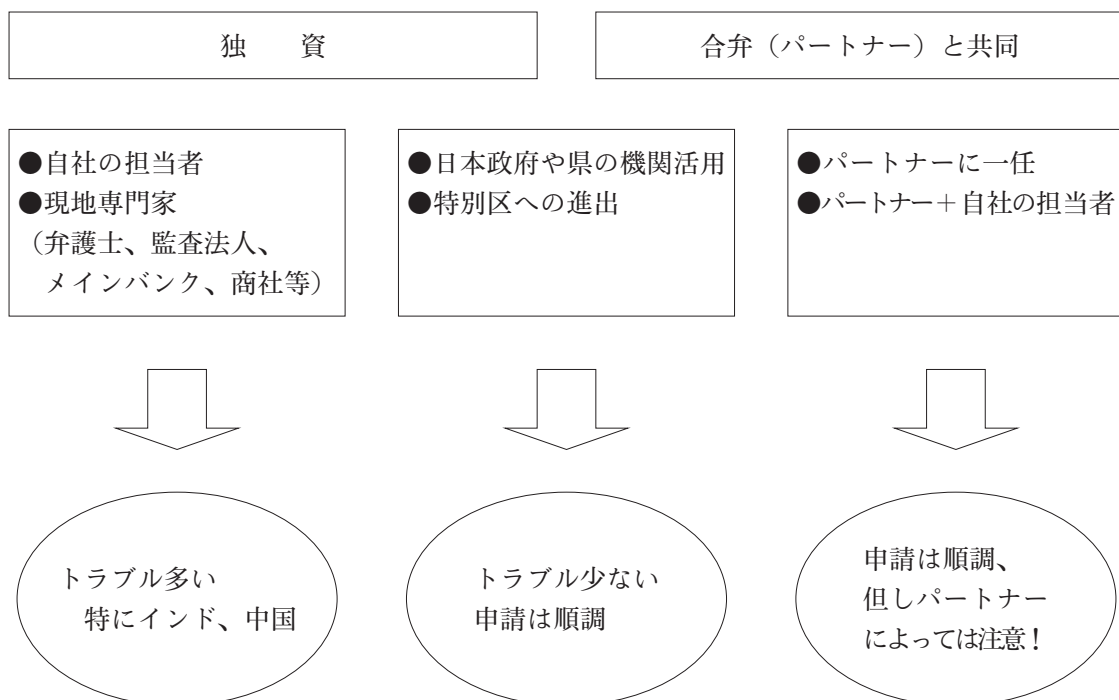
3-1：現地許認可申請で困ったことはありませんか……？

海外進出決定後に許認可申請の手続きが必要である。独資の場合は、自社が中心となって手続きを踏まなければならない。不慣れな海外での各種申請もトラブルがつきものである。パートナーがいれば、パートナーに一任することができるが、国によって法令や手続きが複雑になっており、現地を熟知しているはずのパートナーでさえ、ミスがあって創業が遅れた事例もある。

フェーズ2で用いたポートフォリオ分析に基づいて、分析・記述してみた。その結果は図表1.3.2のように分類することができる。困った事をあげてみると、中国では電力の許認可を受けるまでにかなりの時間を要している。インドでは規制が曖昧なため、手続きが煩雑で、しかも審査官によって左右されてしまい、苦勞しているようだ。ベトナムでは会社登記のガイドラインがないためミスってしまい、手間がかかってしまっている。

これをまとめると図表1.3.1のようになり、中小企業であれば日本政府や進出国の優遇政策を活用するか、現地専門家やパートナーと相談しながら、申請すればトラブルは少なくなるであろう。

図表1.3.1：海外進出の手続き方法



図表 1. 3. 2 : 現地許認可申請で困ったこと

トップダウン型	困った事	① 投資調整局から原材料確保の保証取り付けを要求された。海外のサブライヤーの資料では断られた。 ② 通関で機械設備が1ヶ月止められた
	良かった事	① 保税區への独資進出なので大きな困難はなかった。 ② 政府からの指名で誘いがあったため、問題はなかった。
用意周到型	困った事	① 中国でパートナーが借地権移管の手続きを正しく行っていなかった。 ② タイでは輸入ライセンスの申請書類に時間がかかった。 ③ インドでは規制に曖昧な点が多くあり、申請審査官で左右されてしまう。 ④ ベトナムでは会社登記の手続きガイドラインがなく、煩雑で手間がかかった。 ⑤ ベトナムでは部品の輸入量規制で生産ラインが停止したことがあった。 ⑥ 中国で国と地方の権限範囲が不明確なため、土地使用許可に時間を費やした。
	良かった事	① パートナーがすべて行い、許可までの期間も短かった。
対外環境順応型	困った事	① インドでは各種登録手続きが煩雑で書類の紛失が日常茶飯事的に発生した。 ② 中国で電力の認可に時間がかかった。
	良かった事	① 合併パートナーに手続きをすべて依頼して、自社は生産に注力できた。
対外環境即決型	困った事	① 中国では電力の認可に時間がかかった。 ② 中国で1社1品目（生産品目）を制限された。 ③ タイでは金型補修業務のライセンス取得に時間がかかった
	良かった事	特になし

1.3.2 会社設立申請の手続き

3-2：会社設立申請手続き処理で該当するものに○を付けてください。

1：自社の担当者ですべてを行った

2：自社で現地の専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）に任せた

3：パートナーに依頼して手続をしてもらった

4：その他

会社設立申請手続きは図表1.3.3でも分かるように、現地専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）に依頼するのが38%と多い。次はパートナーに依頼する方法で35%である。両方合わせると、73%を占める。会社設立は法律や専門知識が必要であるため、スムーズに手続を完了させるには専門家またはパートナーを活用するほうが手取り早い。

フェーズ2でも用いたポートフォリオで分析すると、次のような事がいえる（図表1.3.4）。

1：海外進出トップダウン型

パートナーとの合併では、パートナーに依頼する企業が多い。パートナーがいない企業は自社で申請している。これは海外進出に積極的なため、自社のスタッフが育っているのであろう。

2：用意周到型

このタイプは慎重派のためか、現地専門家やパートナーに依頼する企業が多い。自社に担当スタッフがいても専門家をうまく活用しているようだ。

3：対外環境変化順応型

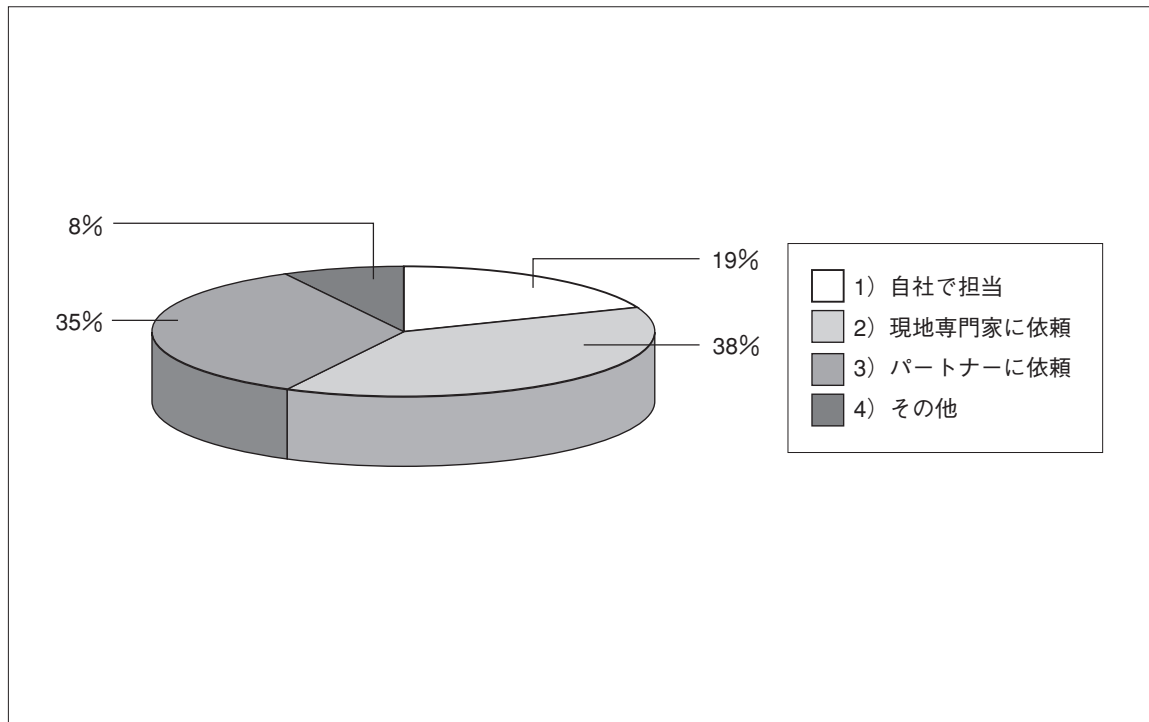
パートナーとの共同進出が多いため、申請はパートナーに依存している傾向がある。自社で申請する企業もあった。

4：対外環境変化即決型

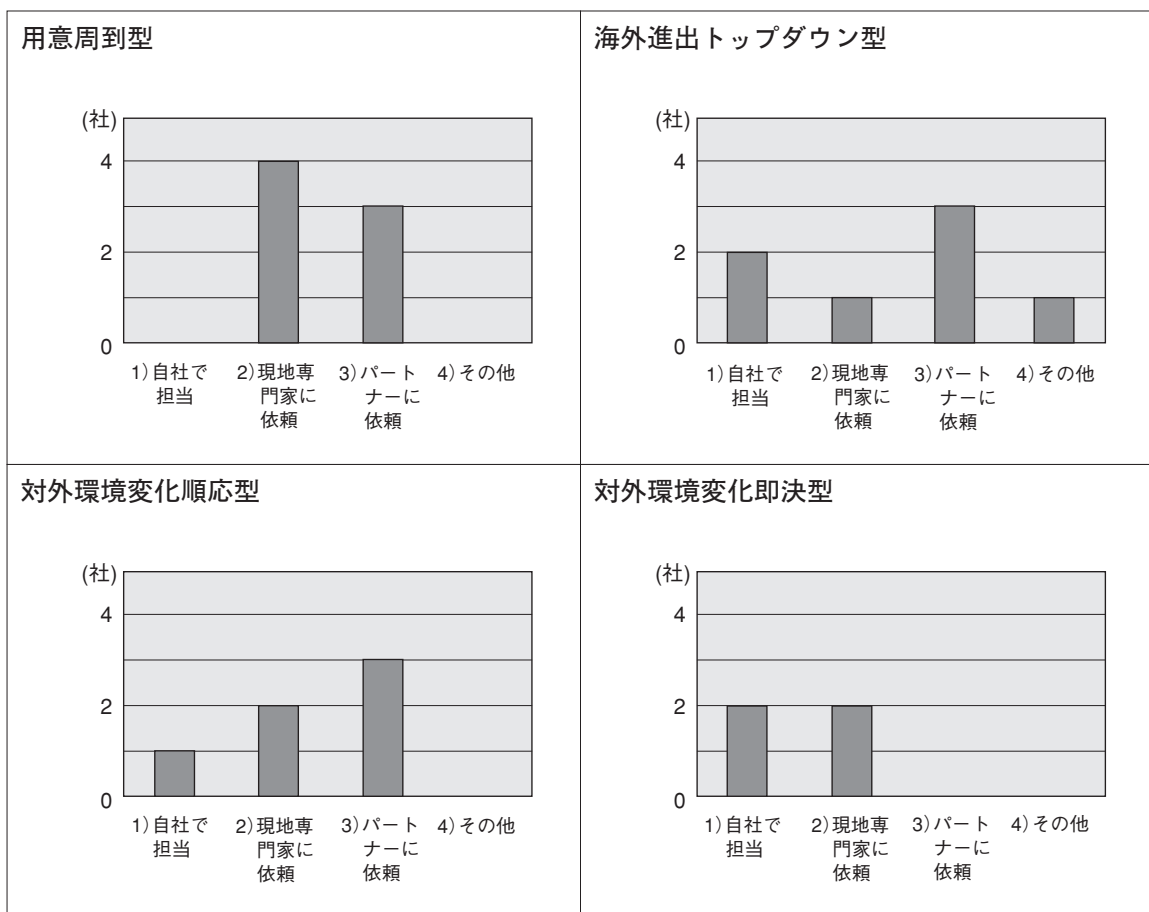
パートナーよりも、自社のスタッフまたは専門家を活用している。トップダウン型と同じように担当者が育っているのであろう。

中小企業が海外進出のために会社設立の手続は、現地専門家またはパートナーを活用するほうがベターである。しかし設立の時間的な余裕がない場合は、パートナーに、全て一任するのではなく、現地専門家をかませて確認させながら申請手続をするとミスが少ない。また日本の国や県で海外進出を斡旋している場合は、うまくこの制度を活用したほうが得策である。

図表 1. 3. 3 : 会社設立申請



図表 1. 3. 4 : 海外進出企業のポートフォリオ（会社設立申請）



1.3.3 契約書の作成で困ったことは……？

下記の10項目について、尋ねた。

- 1] 合併契約書
- 2] 定款
- 3] 委託加工契約
- 4] 賃貸契約
- 5] 土地使用契約
- 6] 労働契約
- 7] 就業規則
- 8] 技術譲渡契約またはコンサルティング
- 9] 知的財産契約
- 10] その他契約

各項目の回答数は図表1.3.5のとおりであった。この図をみると、最も苦勞しているのは「労働契約書」の作成である。やはり、民族や生活習慣が異なるため、契約上トラブルが生じやすいと思われる。第2位と第3位は同数で、「定款」および「就業規則」である。定款は生産品目や輸出品目、または出資比率でのトラブルが多い。また就業規則は国別の特異性や国民性から相違が生じていると思われる。

以下、詳細に述べていく。

1.3.3 (1) 合併契約書

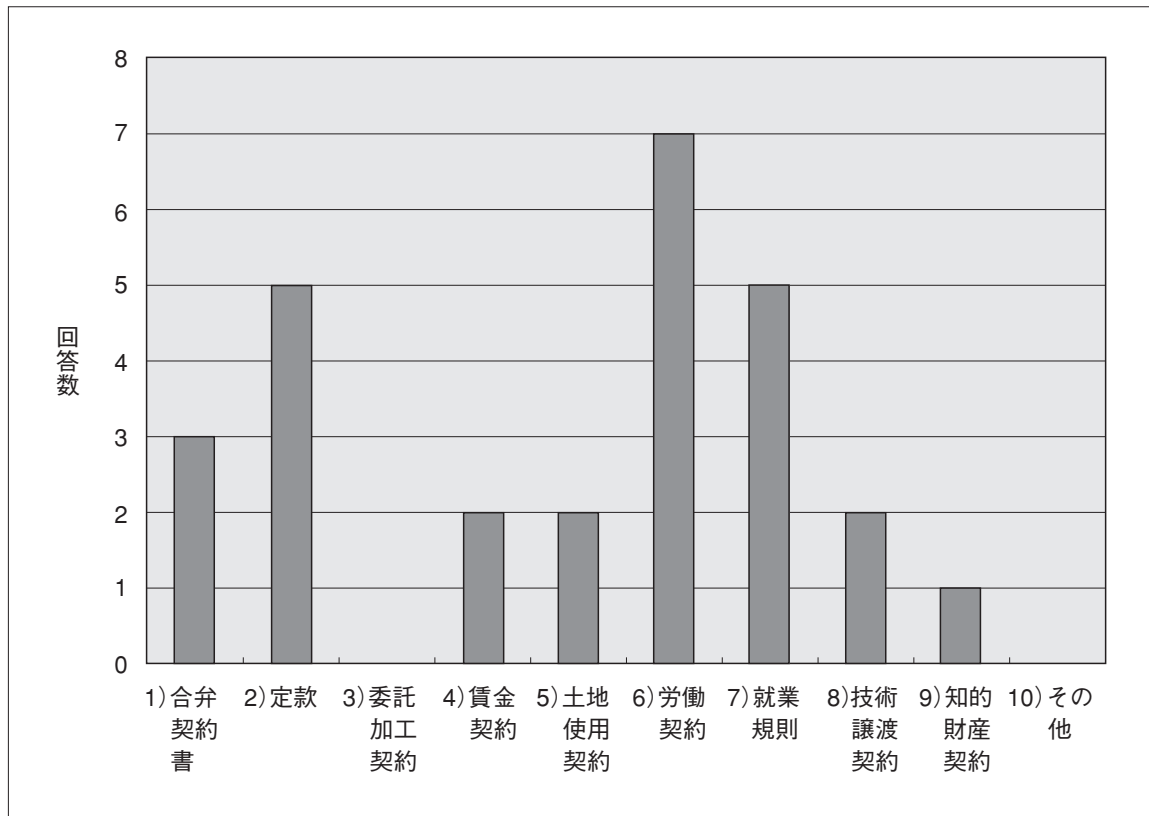
図表1.3.6の事例に示すように、初めて海外進出をする場合、パートナーとの合併までに時間を要す。また自力での合併契約書も作成可能だが、どうしても締結までに時間が掛かってしまう。

このため、自力で作成する場合や、パートナーに依頼しても、現地の専門家（弁護士、監査法人、メインバンク、商社等）を一枚噛ませると良い。次のポイントは合併契約書を日本語に翻訳し、中身をきちんと確認して契約することが大切である。

また出資比率でも、もめる場合が多い。出資比率を制限している国もあるので注意しなければならない。

進出直後は出資の比率に関係なく生産立ち上げ時に大きなエネルギーを必要とする。このため、生産が軌道に乗るまでは、日本から多大なスタッフの支援が必要だということを念頭におくべきである。

図 1.3.5：契約書作成で困った事



図表 1.3.6：合併契約書

トラブル内容	進出国
1) 合併の締結までに1年もかかってしまった。	中国
2) 出資比率と派遣する日本人の比率がアンマッチであった。	東南アジア
3) 国内で苦勞してまとめた。中小企業事業団に相談、英訳化にも時間をかけて作った。	マレーシア

1.3.3 (2) 定款

図表1.3.7（定款）にみられるように、国によって定型書式を用いなければならない。また生産品目や輸出品目の制限がある国が多いため、F/Sで事前に進出国の制限項目を調査しておくことがポイントである。しかも法律は時代の変化に伴って変わるので、最新の情報を入手すべきである。定款を作成する国別のポイントを下表に記載した。

国 名	定款を作成する上での特筆事項
中 国	定款に記載されていない生産品目を輸出入できない。企業設立後、真っ先に税関への企業登録をしなければならない。また、定款上に「保有外貨が不足する場合には、外貨を購入して配当送金を行う」旨の記載が無い場合、外貨の購入・送金が出来ない場合もあるので注意が必要である。
インドネシア	公証人の準備した定款を法務省へ登記する。理論的には、法務省から最終的な認可を受けるまでは、正式に会社が設立されたことにならないが、時間のかかることが多いため、実際には並行して他の手続きや、投資活動を開始する例が多い。法務省登記の所要時間も、手続き担当の公証人などによって大差が見られる。
タ イ	会社名（商号）を決定し、その予約申請をするという手続きが必要で、類似商号がなく、予約許可ができればその商号を用いて会社登記が出来る。予約の効力は30日であり、30日以内に基本定款の登記をしなければ消滅してしまう。
マレーシア	基本定款と付属定款がある。内容はいずれも定型化されており、市販されている印刷済の定款に加える程度で通用する。会社の対外関係を記載した基本定款と会社運営に関する規定を記載した付属定款が必要となる。
インド	基本定款には会社名、住所、目的、資本金、設立文言、発起人の署名が記載される。また、付属定款（Articles of Association）には取締役会の規定、株式譲渡などの会社運営上の事項を記載する。特に、合併会社の場合は、株式譲渡などで会社設立後に問題となることもあり、慎重な対応が必要となる。

1.3.3 (3) 賃貸契約

賃貸契約では、記載漏れがあったとき、日本ならば、状況によって多少温情が考えられるが、海外ではきちんと契約どおりに実行されてしまう。契約書に少しでも不備があれば、相手の思う壺である（図表1.3.8）。契約書の記載内容を吟味して、記載洩れが無いように注意しなければならない。

しかし、海外工場の生産立ち上げ時は業務が忙しく、契約内容を深く確認せずに、締結する場合があります、その結果ひどい目に合うことがある。回避策としては、自社で最低限の確認ポイントを決めておくことも大切であろう。またスタッフが少ない場合は現地の弁護士などの専門家に確認してもらう方法もある。

図表 1. 3. 7 : 定款

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 定款は会社法に基づくドラフトがあり、ただ会社名・地名・日付・人名を入れ替えるだけだった。公証人役場の金額がそこそこ高く、また定款を法務局に登録するのに、エクスプレスチャージを払った。	インドネシア
2) 現地での定型書式があり、それに準じていないと認可されず、また公証人による作成が必要であった。	インドネシア
3) 経営範囲の明確化などの事情で、完成後に修正を余儀なくされた。	東南アジア
4) 生産及び輸出の品目制限を広げる定款作りとその許可。	中 国
5) マレーシアの市販を利用した為、ひどい目にあった。ここに大きな落とし穴があったことがスタートしてからわかった。	マレーシア

図表 1. 3. 8 : 賃貸契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 合弁先が賃貸契約に難色をしめした為、契約を結べず苦勞した。	中 国
2) 解約時の保証金返還条項不備で、このため回収不可となった。	東南アジア

1.3.3 (4) 土地使用契約

図表1.3.9の土地使用契約では、中国だと個人や企業が所有できなく、「期限付きの土地使用権」となってしまう、使用権の手続が必要である。この「土地使用権」の考え方は中国特有ではなく、イギリスや香港やシンガポールに見られる土地制度である。

また他の国でも、土地購入は外国人購入の場合、許認可が必要なため、手続の期日を考えた工場建設計画にすべきである。

東南アジアでの工事は雨期を避けた方が無難である。前述の認可がとれなかったため、建設が雨期にずれ込んだケースが多いので、注意を要す。

1.3.3 (5) 労働契約

図表1.3.10の労働契約はトラブル事例が多い。生活習慣や民族の違いからであろう。これらの理由や言葉の関係で、パートナーや現地責任者に任せてしまうと、都合の良いように書き換えられてしまう可能性がある。このため、習慣や民族を理解することが、第1のポイントである。特に日本は無宗教で通用するが、海外だと宗教は生活と密着している。日常生活から宗教を切り離して、考えることはできないのである。

第2のポイントは現地の日系企業の労働契約を参考にすると良い。できれば、同じ地域が望ましい。中国のように、国土が広いと習慣が異なるからである。日本人は企業に対して忠誠心が高いが、他国では民族の違いからか、転職の禁止は到底無理である。しかも、日本での工場研修や実習直後に辞める人間がいるほどである。スキルを少しでも持てば、それを売り物にして賃金の高い企業にいとも簡単に転職してしまう。

海外の進出先で新しい企業文化を創ることができるのであろうか。日本側は日本的な経営を移植しようと試みる。一方相手側は自国での習慣を守ろうとしてしまう。日本のDNAをそのまま移すのではなく、進出国と価値観を共有するような新しい試みが必要だと思われる。

1.3.3 (6) 就業規則

就業規則も労働契約と、ほぼ同じで図表1.3.11に示すように、苦勞していることが伺える。お祈りを「就業時間外」にすることなど、現地の人にすれば、とんでもないことなのである。また懲罰規定があっても、完全履行ができないなど、日本では考えられないことが多い。日本の就業規則をそのまま押しつけるのではなく、ある程度、現地の生活や習慣に応じた就業規則をつくるのがベストであろう。

これも、パートナーの就業規則や現地日系企業の就業規則を参考にすれば、トラブルが少ないと言える。社会制度の相違からくるトラブルのリスク管理も規則に盛り込んだほうがよい。例えば中国社会では「リベート」をもらうのは当然といった意識がある。リベートは人間関係で必要な潤滑剤という人がいるくらいである。また現地人への権限委譲の範囲も入念に検討しておく必要がある。経営のリスク管理はどこの国に進出しても考えておかなければならない。就業規則で重要なのは、人事制度、服務規定、表彰制度、日本研修

後の恣意的な退職、企業秘密漏洩、懲戒制度等である。

図表 1. 3. 9 : 土地使用契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 土地購入の際、許認可当局の確認や手続に時間がかかった。	各 国
2) 合弁先が土地を提供し、借地権50年有効と思っていたが、正規の手続きが未完であった。	中国上海

図表 1. 3. 10 : 労働契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 労働組合のあるところは、労働協約を作る必要がある。労働法令に従って作成されるも、2年毎の更新が義務付けられており、インセンティブ・金額などの交渉を、その都度行わなくてははいけない。	インドネシア
2) 日本式の契約内容がどの程度受け入れ可能かよく分からないままのスタートであった。	中 国
3) 地方労働局指定の契約書を使用するよう指示があった。	中 国
4) インドネシアでは労働協約の作成に多くの時間を費やした。	インドネシア
5) 労働法が判り難く（表現が曖昧）他社の契約書を参考とした。	インドネシア

図表 1. 3. 11 : 就業規則

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
1) 参考にするサンプルが少なく、また進出企業（日系）も少なく、本社の就業規則を参考にした。	東南アジア
2) 懲罰規程はあるが、完全に履行するのが難しい。	中 国
3) 労働法と同じく法令が判り難く他社を参考として作成した。	インドネシア
4) 現地パートナーとの関係で独自なものが導入しがたい（中国）	中 国
5) 労働協約と同じだが、お祈りを就業時間以外にして貰うのに苦労した。	インドネシア

1.3.3 (7) 技術譲渡契約またはコンサルティング

図表1.3.12のトラブルに見られるように技術譲渡契約は重要である。2000年度の特許庁模倣被害実態調査によれば、模倣被害は30数パーセントも中国製が占めているのである。中国の法律の場合、技術供与した技術の正当性を述べても、中国側は漏洩の事実を通知するだけでそれ以上の法的な義務は負わない。また技術の改良を少しでも実施すれば、中国側の技術になってしまうのである。このため、技術譲渡契約は充分注意しなければ日本側の不利になってしまう。例えば、中国の「技術輸出入管理条例」をみると、技術契約時、以下のような制限は設けてはならないとある。

- 1：中国側による技術改良を制限、または改良技術の使用を制限する事
- 2：中国側が第3者から類似技術の受入、あるいは競合他社の技術受入を制限する事
- 3：中国側が当該技術導入のため、必要以上の付帯条件を付ける事
- 4：中国側に対して、原材料、製品、部品や設備の購買先を不合理に制限する事
- 5：中国側の生産数量、品種、販売金額を不合理に制限する事

1.3.3 (8) 知的財産権

今回のアンケートで知的財産権のトラブルはまだ少ない（図表1.3.13）。しかしながら、知的財産権で中国や東南アジアではもめた事例を耳にすることが多い。このため、重要な特許などは早めに外国特許を取得すべきである。日本で特許権を取得すると、どこの国でも真似ができないと思っている人が多い。これは間違いで、発明に関して外国で独占権を得たいのであれば「外国出願」しなければならない。

外国出願は日本国内で既に発明出願（基礎出願）がある場合には1年以内に出願する必要がある。この優先期間内に出願すれば、基礎出願の出願日に出願したのと同様な効果が得られる。但し優先期間を過ぎてしまった場合は、基礎出願が公開される前に出願しなければならない。国内出願であれば、個人的に日本特許庁へ出願できる。しかし外国出願は、現地代理人の選定も必要なため、外国出願の実績のある国内の特許事務所に依頼するほうが正確でミスがない。国内からの出願の場合、国内代理人費用＋現地代理人＋出願手数料が必要となる。現地代理人＋出願手数料は1ヶ国あたり60万～120万くらいで、さらに翻訳費用がプラスされてしまう。この翻訳料が高いので注意を要する。これらを合計すると1カ国で100万円以上もかかるので、本当に重要と思われる「特許」に絞った方が得策である。外国出願で注意しなければならないのは、出願に要する期間である。英語圏以外だと翻訳は50日程度かかってしまう。

また、別に複数国へ同時に出願する方法として、PCTルートがある。これは、ジュネーブの国際事務局（WIPO）に、特許取得したい国を指定して、国際出願し、基礎出願日から指定国に30ヶ月以内に翻訳を提出すれば、自国の出願として認められる。但し、出願国が1～2ヶ国であれば、前述の直接法を薦める。

図表 1. 3. 12：技術譲渡契約またはコンサルティング

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
法律上で規制が多く、輸出の問題等の事業内容にまで踏み込まれる（中国）	中 国
日本商社及びメーカーより雛型を貰った。	インド
現地からの技術支援料等の送金について、規制に準じて契約に工夫が必要となった。	中 国

図表 1. 3. 13：知的財産契約

ト ラ ブ ル 内 容	進出国
現地法人と日本の親会社との間是对等であることを原則とするように求められた。	東南アジア

1.4 撤退戦略

「海外に進出したが、経営が上手くいかない。海外進出子会社を清算して、撤退をしたけれども、清算が難しい」という事例が少なくない。海外進出の準備段階の時点から、その対策を考えておきたいものである。特に、進出先の企業との合併で進出する場合は、最初から「契約と定款」に解散条件を定めておけば、紛争を未然に防止でき、撤退がスムーズにできる。下記の項目についてのアンケート調査結果について述べる。

1.4.1 撤退の想定

4-1：海外進出準備段階で撤退の可能性あることを想定していましたか？

＜進出国別での分析＞ ——図表1.4.1.1

インドネシアに進出した企業の場合、撤退を想定して進出した企業はアンケート回答では1件も見られなかった。中国・タイ・インド等に進出した企業の場合は撤退を想定していた企業が想定していない企業を上回っていた。

＜企業規模別（日本での規模）での分析＞ ——図表1.4.1.2

従業員100人以下の規模の企業の場合では撤退を想定していない企業が多かった。従業員100人以上の規模の企業では；撤退の可能性も視野に入れ、進出を決めている企業が多く見られた。アンケート回答のあった企業全体の集計では撤退を想定して進出した企業とそうでない企業は全く半々であった。

1.4.2 撤退の想定事由

4-2：「撤退の背景として、どのような事由を想定していましたか」

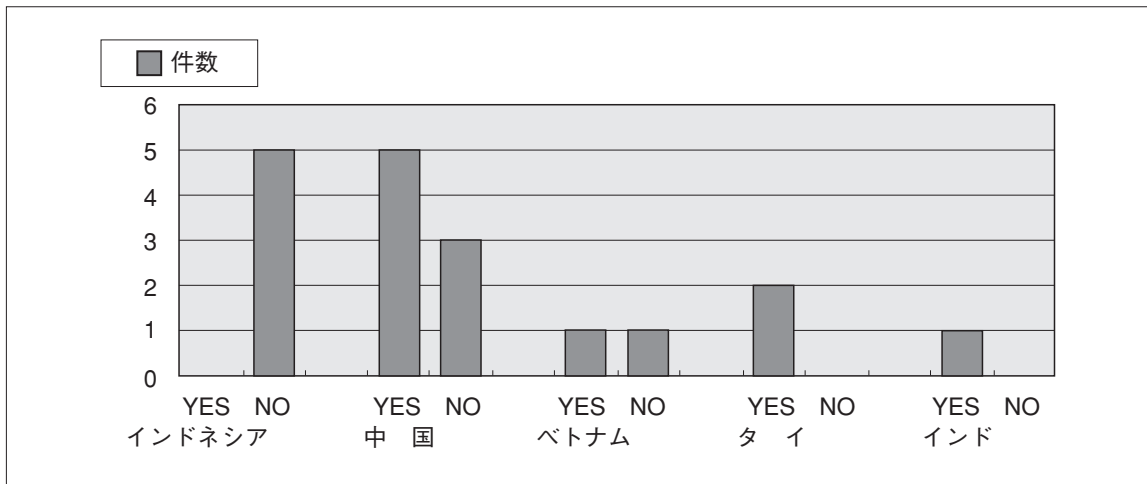
＜進出企業の撤退事由の内容分析＞ ——図表1.4.2.1及び2

最大の撤退事由としてあげられているのが「期限内に黒字化出来ない」場合である。第2の撤退事由としては、「為替の許容範囲を超えた変動」のケースがあげられている。上記の事由が7割で大勢を占めている。「海外進出の目的別」や「企業規模別」に分析してみても、「企業全体集計」との差異はみられない。

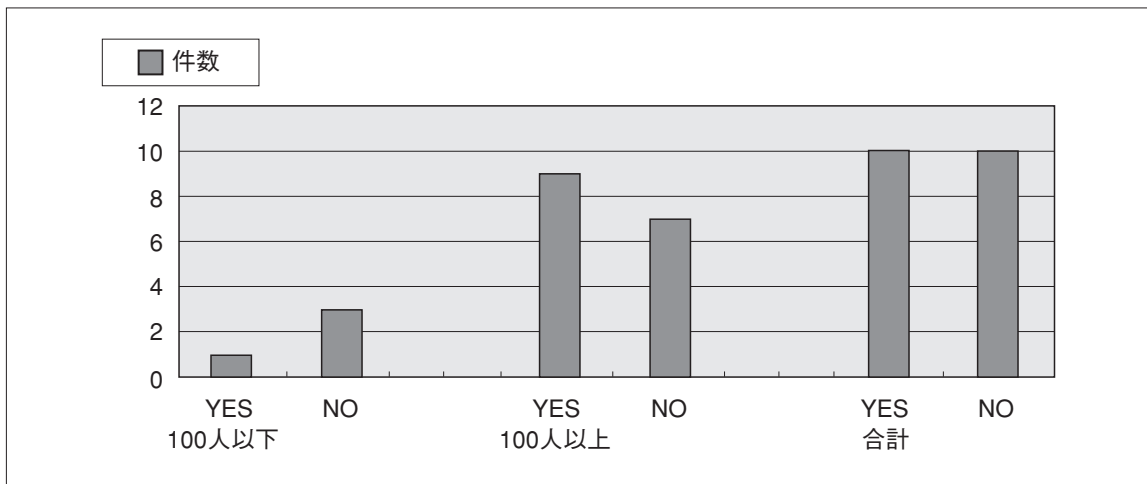
図表1.4.2.1 ＜全体集計・撤退事由の内容分析＞

	想 定 事 由	回答数
事由1	期限内に黒字化出来ない	8社
事由2	投資の上限を越えた	4
事由3	大手得意先の移転	0
事由4	優遇税制の撤廃	2
事由5	為替の許容範囲を超えた変動	6

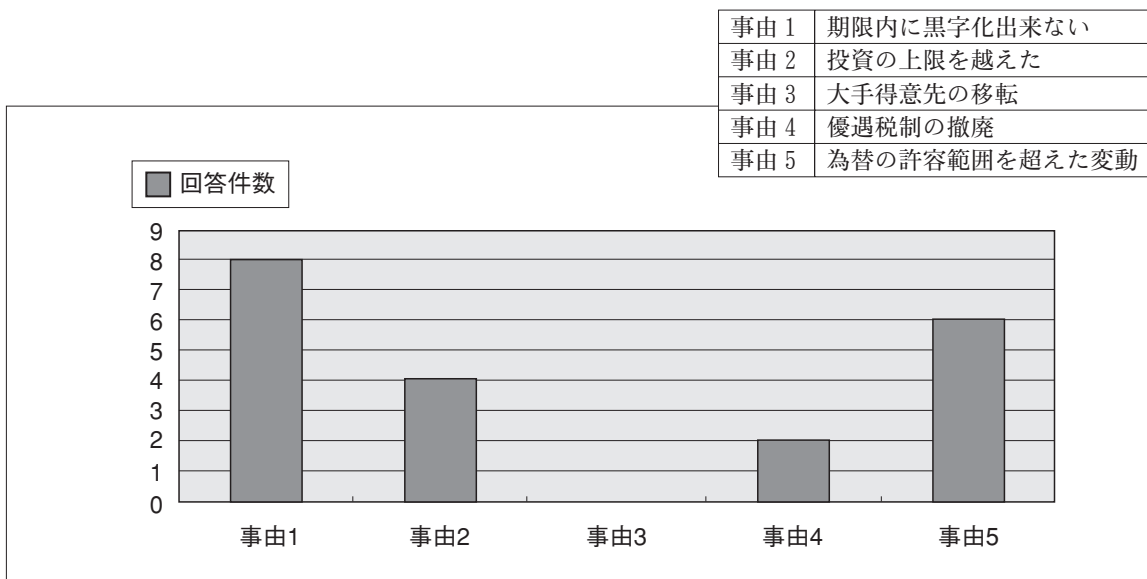
図表 1. 4. 1. 1 <進出国別・撤退の可能性を想定したか>



図表 1. 4. 1. 2 <企業規模別・撤退の可能性を想定したか>



図表 1. 4. 2. 2 <企業全体集計・撤退事由の想定>



1.4.3 撤退の契約

4-3：撤退を想定していた場合、撤退に関する契約を結んでいましたか

＜企業規模別、及び企業全体集計での分析＞ ——図表1.4.3

・企業全体では契約を結んでいた企業は約3割程度、回答の無い企業を含めると1割強しか契約を結んでいない。しかも日本での企業規模で従業員300人以上の大手企業はほとんど契約は結んでいない。（尚、大手企業の場合、独資で進出の企業が大勢を占める）撤退の可能性があると想定して、契約を結んでいない企業が7～8割を占めていた。一方で、撤退の可能性がないと想定していても、契約を結んでいる企業もみられた。

1.4.4 撤退の問題点の想定

4-4：撤退をするとしたら、どのような問題点が想定されましたか

＜企業全体集計・撤退時の問題点想定の内容分析＞ ——図表1.4.4.1及び2

- ・「資産の処分」を最も多くの企業が問題点として想定している。また「撤退コスト」を「資産の処分」に続いて問題点として想定している。
- ・「パートナーとの交渉」「行政手続き」もほとんど同じレベルで想定されている。
尚、海外進出の目的が「取引先に呼応し進出」する企業の特徴として「得意先の了解」を第一にあげている。

＜中国進出企業・撤退時の問題点想定の特徴＞ ——図表1.4.4.1及び3

- ・「資産の処分」問題が突出している。「行政手続き」問題が第2に続き、「撤退コスト」問題は最も低く、アンケート回答企業全体集計の場合と大きく異なる。

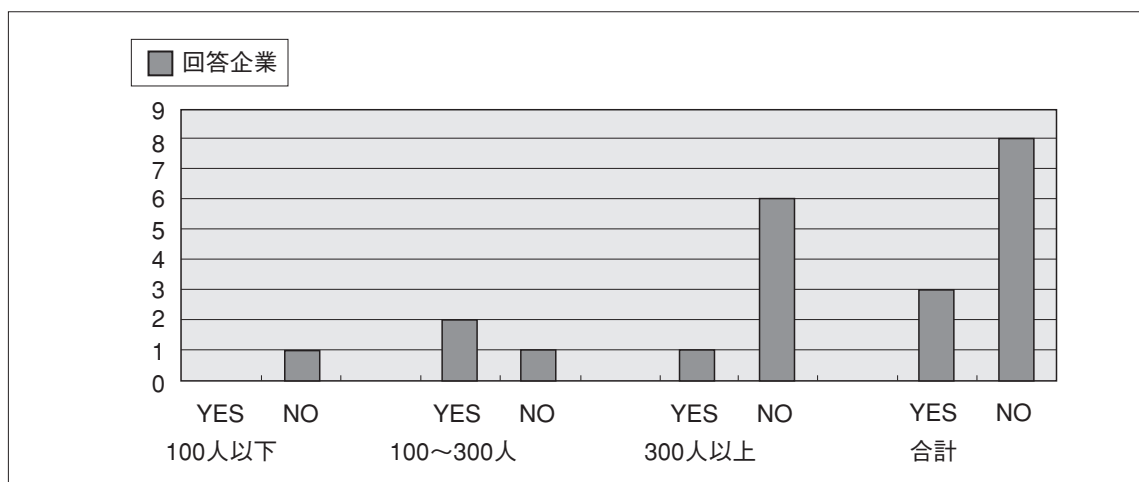
図表1.4.4.1 ＜全体集計及び中国進出企業・撤退問題点想定の内容分析＞

	問題点想定の内容	企業全体集計	中国進出企業集計
問題点・1	・得意先の了解	5	2
問題点・2	・資産の処分	8	6
問題点・3	・パートナーとの交渉	6	3
問題点・4	・行政手続き	6	4
問題点・5	・撤退コスト	7	2

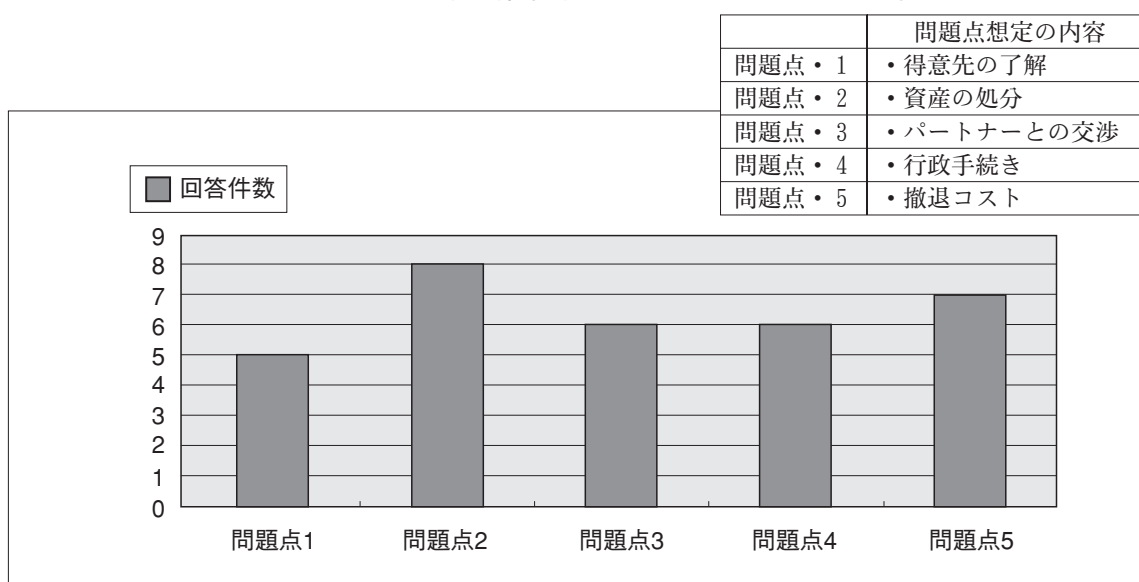
＜一言メモ＞

中国からの撤退の場合、債務超過による清算のケースは外国投資企業には大変厳しい違法性の審査や経営者の行政処分が伴う。清算が難しい理由は合弁パートナーである中国側の同意が必要であり、かつ中国当局の許可と労働法対応などがあげられる。

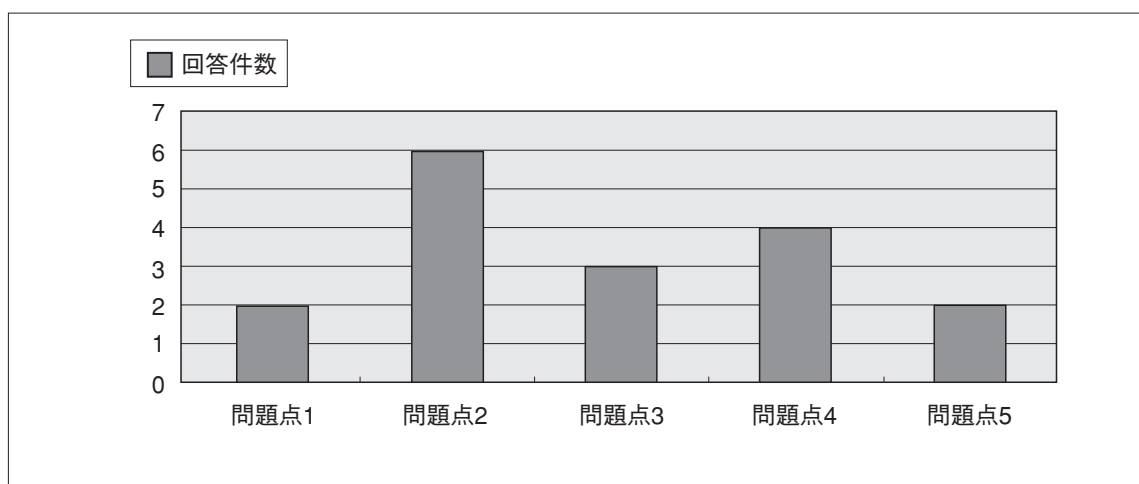
図表 1. 4. 3 <企業規模別・全体集計・撤退契約の締結？>



図表 1. 4. 4. 2 <企業全体集計・撤退時の問題点想定の内容分析>



図表 1. 4. 4. 3 <中国進出企業・撤退時の問題点想定の内容分析>



1.4.5 撤退の想定問題点への対応策

4-5：想定された問題点に対して、どのように対応するお考えでしたか

「取引先に呼応して進出」した企業がアンケート回答企業の多くを占め、問題点に対しても、その対応の考え方がしっかり整理、回答されていた。このことを踏まえ、進出目的別に、想定対応策についての各社の考え方の事例を下記に整理した。

＜想定問題点への対応策の事例（進出目的別）＞ （ ）内：回答企業と進出先

進出目的	撤退想定問題点への対応策・考え方の事例
取引先に呼応して進出	・信頼関係を重視・当初計画に対する差異を徹底分析。全社で課題解決を成し得るしかない（W社；インドネシア）
	・自分の目で現地の状況を確認した上で判断する。（先手先手の対応が必要）（I社；インドネシア）
	・F/Sの過程で、撤退するような事態を想定すべきかを検討し、リスクが極めて低い見通しで進出した。撤退戦略は持っていない（H社；インドネシア）
	・先ず第一に撤退をせずに済む方法なり対策が全く無いのかをレビューする。その上で全く無いとの判断に至れば現地の関係先と良く相談してお客様に迷惑を掛けぬステップを踏んだ後に売却なり清算等のアクションを取る。（それ以前に法的倒産手続き等進める必要があるが）（M社；インド）
	・専門家（弁護士・会計士）の意見を聞きながら、各方面に相談し、よりスムーズに行政に認可される方法を選択する。（F社；ベトナム）
	・撤退というよりも、注文数が減少することになる。（G社；中国）
	・株式の売却、及び撤退コスト等の赤字処理。（C社；タイ）
	・中国に関しては中国側の誘致と言う前提と日本向けの製品を製造するパターンで成果を早くあげること成功している。 ・カナダ・印度は全く予想外の展開になっており、やはり如何にセールスを伸ばすか？真の実力が試されているとの認識です。寄らば大樹と当てに出来ないメーカーを期待せずに真の販売力向上に邁進する必要が出て来ている。（M社）
進出マーケットに	・パートナーとの話し合いによる合意を第一に、合法的な株式持分比率に応じた処分を求める（Q社；中国）
	・撤退を考えて進出していないが、合併企業との争議又は労働争議等で生産が出来ない場合は撤退せざるをえないと考えていた。（J社；中国）
輸出拠点として進出	・損益目標を立て「赤字が1年続いたら撤退」との意識で進出する。売り先が不明なまま進出すると失敗すると考えている。（T社；フィリピン）
	・海外進出は慎重。原則、独自の海外生産拠点は持たない（A社）
輸出拠点として進出	・資産の処分は放棄、行政手続については交渉にて対応する（P社；中国）
	・工場を賃貸（リース）する・100%独資で意思決定を素早く出来ること。 ・設備は全て日本製で最新のものを使用しどこに移設しても可（V社；中国）

1.4.6 海外進出準備段階での撤退の想定と戦略のまとめ

撤退戦略について、上記のアンケート結果を通して「海外進出の目的によって、その考え方が異なる」、また「進出先の国によっても、その撤退戦略の考え方が異なる」ことが判った。下記に整理しまとめてみた。

<進出目的別による戦略>

進出目的	撤退戦略の考え方
取引先に呼応して進出した場合	・F/Sの過程でリスクを回避し、正攻法で下記ステップを踏んでの対応を想定している企業がほとんど。
	<撤退のステップ> ステップー1 撤退せずに済む方法なり、対策を検討 自ら現地の状況を確認
	ステップー2 現地の関係先と相談。パートナーとの合意を第一。
	ステップー3 お客様に迷惑をかけない様対応。
	ステップー4 法的手続きー専門家や各方面に相談し、スムーズな行政認可の方法を選ぶ
	ステップー5 売却等精算
輸出拠点して進出した場合	・撤退する場合の対応を想定して、撤退し易い方策などを取って進出している。

<進出国別による撤退戦略の考え方>

進出国	撤退戦略の考え方
インドネシア	・撤退リスクは極めて低いと判断し撤退戦略を考えていない企業がほとんど。
中国	・合併企業との争議や労働争議を想定し撤退を考えている ・撤退を想定、下記事項を考慮した進出を考えている ・賃貸工場の活用 ・独資による迅速な意思決定 ・撤退時の資産処分は放棄と考えている ・行政手続きは交渉ごとになると考えている
共通	・当初の計画に対し「赤字が1年以上続いたら撤退」を覚悟して進出 ・受注量が進出計画を大きく下回り、撤退と言うより、独自の販売先開拓を迫られる

第2章 実践編（現地法人の設立と運営）

2.1 経営機能別

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

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

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

<特に人材と組織面>

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

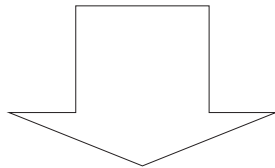
尚、各項目毎に「一言メモ」として、他文献より「参考事項」を追加した。

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

2.2.1 材料・部品調達－(1) 現地調達先の選定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 信頼できる日系・欧米系メーカーから調達

・日系進出メーカーから具体的情報を集収し調達先を決定

- ② ローカル企業のアセスメントは自らが現場・現物を見て行う

・ローカル企業のリストを基に自ら個別訪問し確認する

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

- ③ 部品の難易度に応じて逐次現地化
難易度の高い部品は日本より輸入

- ④ 輸入も含め、複数調達先と契約して
集中を避けリスクを軽減

- ⑤ 契約時に改善を要求し交渉、指導
契約後も指導しフォローする。

② 現地調達先選定についての事例

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

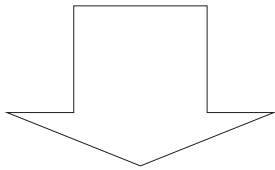
<一言メモ>

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

2.1.2 生産基盤整備－(1) 工場建設

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 信頼できる日系の企業に工事を依頼
(金額は高いが日程管理等で安心)

- ② 既存の工場を活用する

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

- ③ 進出先現地の気候特性に注意。
特に東南アジアの雨期は避ける

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

- ⑤ 工期は遅れるのが日常的。
付帯設備等細部を詰めてから契約

② 工場建設についての事例

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

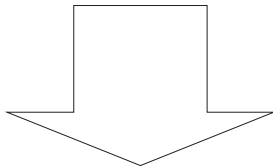
<一言メモ>

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

2.1.2 生産基盤整備－(2) 生産設備・機械

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

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

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

- ② 品質水準確保の上で、現地調達できるものとできないものを事前調査

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

- ③ 品質確保の上からも事前のオペレータ教育を徹底

- ・機械誤作動や故障を防止

- ④ 納期通りに進めることは期待できない。前もって余裕を持って対応。

<一言メモ>

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

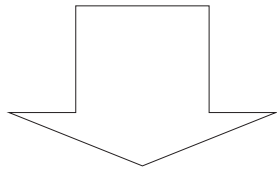
② 生産設備・機械についての事例

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

2.1.2 生産基盤整備－(3) 金型・治工具

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

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

② 現地調達したもののトライは日本で
実施し確認する

③ オペレータの徹底した事前教育
・最初は日本人による教育

④ メンテナンスがほとんど不要な仕様
にする

⑤ ラフな取扱いに耐え得る堅牢な仕様
にする

<一言メモ>

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

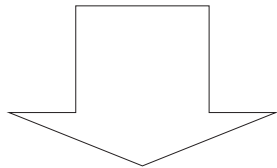
② 金型・治工具についての事例

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

2.1.2 生産基盤整備－(4) 生産計画策定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

① 多方面から情報収集して激しい変動
に柔軟に対応出来る生産計画を立て
る

随時変化に対応し変更する

② 自社のやり方（生産計画立案の仕方）
を日本から指導者を派遣して教育

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

<一言メモ>

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

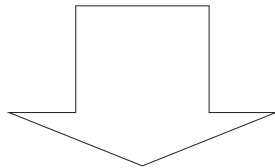
② 生産計画策定についての事例

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

2.1.2 生産基盤整備－(5) 生産管理システム構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① システムの導入は日本人スタッフが担当

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

- ② 現地スタッフ・実行部隊を繰り返し教育

<内容>

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

<一言メモ>

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

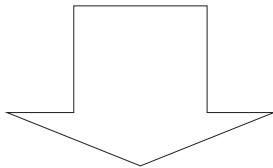
② 生産管理システム構築についての事例

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

2.1.3 本稼働準備－(1) オペレーション教育

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 日本に従業員教育の支援を要請

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

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

- ③ 教育のための時間的余裕を持つ

- ④ 現場監督者を多めに採用して事前に教育し準備する。

② オペレーション教育についての事例

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

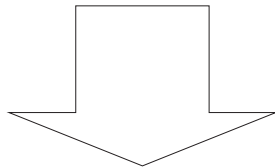
<一言メモ>

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

2.1.4 販売網整備－(1) 販売計画策定と販売網構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

販売計画策定

- ① 常に最新の情報を入手

・法制度の緩和状況は当局の複数部署に確認

- ② 取引先の売上計画に重点が置かれ過ぎる傾向があり、注意が必要

<内容>

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

販売網構築

- ① 取引先の生産が大幅減少
現地での新しい取引先を開拓

- ② グループ企業の販社がマーケットの開拓を推進

- ③ 日本国内スタッフが海外マーケット開拓を推進

- ④ 規制緩和等の情報収集とその対応をスピーディに進める

② 販売計画策定と販売網構築についての事例

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

<一言メモ>

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

（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

1.2.5 人事労務管理－(1) 駐在員の選定

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 人材不足で限られた要員より選任

特に技術系社員、語学力のある社員の不足

工夫とヒント

日本での企業規模
100人以上の場合

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

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

- ③ 出張レベルで日本人技術者を活用する

日本での企業規模
100人未満の場合

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

② 駐在員の選定についての事例

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

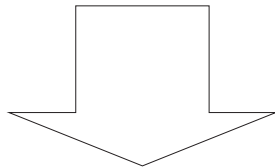
<一言メモ>

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

2.1.5 人事労務管理－(2) 現地管理者採用と育成

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

現地管理者の採用

- ① 経験者を募集採用
- ② 一般ワーカーの中から登用
- ③ グループ企業より移籍
- ④ 現地専門会社アウトソーシングする

現地管理者の採用上の考慮事項

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

現地管理者の育成・教育

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

② 現地管理者採用と育成についての事例

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

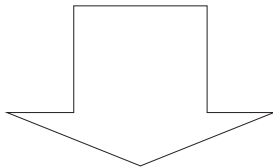
<一言メモ>

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

2.1.5 人事労務管理－(3) 人事制度構築と運用

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 労働関係法令が判りにくい
- ② 労務管理は日本のやり方では難しい

～人事制度構築の考慮事項～

- ① 現地の人事情勢・法令に熟知したローカルスタッフを操業以前に採用

- ② 日系企業の人事制度事例を参考にする

- a) 既存の現地法人の制度を活用
- b) 日本での制度をそのまま活用

- ③ 現地の慣習と法令の区分が曖昧であるが法令は遵守

- ④ 情報収集し専門家への相談に努める

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

② 人事制度構築と運用についての事例

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

＜一言メモ＞

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

2.1.6 財務管理－(1) メインバンクと資金調達

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

工夫とヒント

① 日系の銀行（日本の銀行の現地支店） から資金調達

- a) 親会社が保証する
- b) 大手日系銀行は本社保証を要求

② 日本の親会社からの資金貸付で調達

③ その他——設備資金の調達等

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

<一言メモ>

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

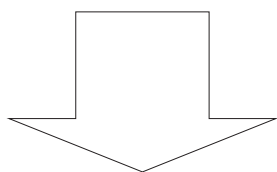
② メインバンクと資金調達についての事例

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

2.1.6 財務管理－(2) 債権回収（進出国内）

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 通貨危機で債権回収が滞る

② 現地ローカル企業との取引で売掛金の回収長期化

③ 売掛金管理の制度が複雑（中国）

① 取引先を日系企業に絞り込む

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

② 取引先はグループ企業が主体

③ 取引契約時には与信等の回収条件を
しっかり詰める

② 債権回収（進出国内）についての事例

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

<一言メモ>

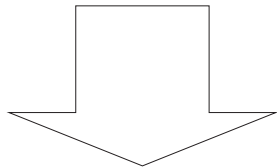
- ・中国には全国的な為替決済システムが存在しない。現地企業の代金の決済は、8～9割は商品と交換の現金払いである。
- ・中国の三角債；「債務踏み倒しを正当化するもの」を言い「支払を受けられなかった被害者が他人への支払いを踏み倒しても罪にならない」と言う理屈がまかり通っている。

2.1.6 財務管理－(3) 内部牽制

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 横領等の不正防止は困難



工夫とヒント

① 日本の本社へ業務監査を依頼

② 案件・金額に応じた決裁権限規定を整備し運用

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

③ ダブルチェック体制

- ・生産・管理部門の相互牽制
- ・内部監査の実施

④ 全てを疑って掛かる

- ・承認のサインの都度、内容を具体的に確認する

② 内部牽制についての事例

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

<一言メモ>

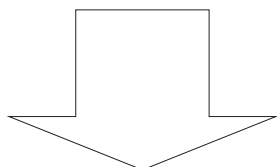
中国へのビジネス展開で「中心的な役割を担っている人材」を訊ねたところ「日本人」と答えた企業が80%以上、「中国人」は16%にとどまっている。また、「日本人」の中でも、その内訳は「社員」60%で「経営者自身」は10%に止まっている

（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

2.1.6 財務管理－(4) 為替リスクヘッジ

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 為替変動巾が大きく、毎月の損益へ影響する

① スワップ等で外貨借入へのリスクヘッジ

② タイムリーな為替予約により、リスクヘッジする

③ 輸出入を同額にする

④ 収入の通貨に合わせた借入通貨

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

② 為替リスクヘッジについての事例

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

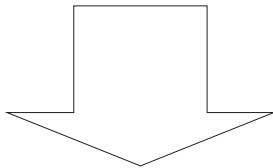
<一言メモ>

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

2.1.7 情報システム－(1) 基幹業務システム構築

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

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

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

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

② 基幹業務システム構築についての事例

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

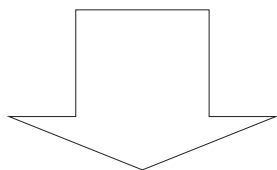
<一言メモ>

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

2.1.8 取締役会－(1) 取締役会

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 取締役会ではパートナーとの調整に大変苦労した。

① 月次損益などを定期的にパートナーに報告相談し、信頼関係を築く

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

③ 取締役会は1～2ヶ月に1回現地で開催

④ 日本国内での株主総会と現地での正式な株主総会を取締役会を兼ねて開催

② 取締役会についての事例

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

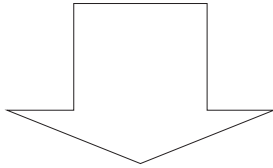
<一言メモ>

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

2.1.9 人事労務管理－（１）現地スタッフ・オペレータ定着率

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 特定の人にはインセンティブを与え転職を防止する

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

- ② スタッフの「長期定着は不可」を前提で対応

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

- ③ 駐在者と現地人スタッフとのコミュニケーションにより、信頼関係を作る

- ④ 音楽、スポーツ等の施設利用の機会を与える

② 現地スタッフ・オペレータの定着率についての事例

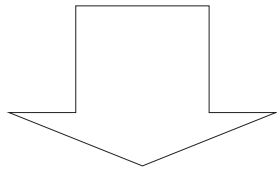
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・未経験者ばかりで優劣の判断が出来ない（K社） ・定着率は国内産業の状況によって変化する。現在は木材加工業が不振の為、定着率は良すぎる。（B社）
	ベトナム	・優秀な人材に限って二股をかけている。多く給料を出したいが、他とのバランスがくずれてしまう（R社）
	中国	・良い人材の採用方法について、大勢の方々のアドバイスをもらったが、いざ実行となると不安が多かった。（V社） ・交通の便が悪く、優秀な人材の確保が難しい。技術を身に付けると転職してしまふ（J社） ・大卒者は都会指向があり、定着しない。（F社）
	タイ	・完全独立していく。今後課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

2.1.9 人事労務管理－ (2) 設立準備段階で作成した人事規定について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 労働法等の法令が判りにくい



工夫とヒント

① 就業規則等の人事規定の作成のやり方

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

② 操業前に人事規定を作成する

③ 当初は、厳しい人事規定を作成し様子を見る

④ 規定言語への翻訳は何度も確認のこと

② 設立準備段階で作成した就業規則等人事規定についての事例

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

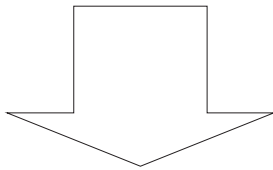
<一言メモ>

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

2.1.9 人事労務管理－(3) 賃金水準

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 地域の賃金相場等の事前調査は不可欠

- ② 周辺の日系企業と情報を密にして他社との賃金バランスを保つ

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

- ③ 勤務評定制度により個々人の賃金を決める

- a) 社員間の情報は筒抜けである事に注意が必要

<一言メモ>

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

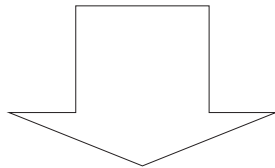
② 賃金水準についての事例

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

2.1.9 人事労務管理－(4) 現地スタッフ・オペレータの採用基準

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 履歴書や面接だけで、能力を見極めるのは難しい

① 一定期間試用した上で、人物、能力、本人のやる気を基準に採用を決める

② 採用基準の例

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

③ 正規社員と契約社員の割合を決め、採用する

④ 不正を避けるため、採用は現地人（スタッフ）に任せない。

⑤ 教育投資をムダにしない為、雇用契約時に就業期間設定等の配慮必要

<一言メモ>

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

② 現地スタッフ・オペレータの採用基準についての事例

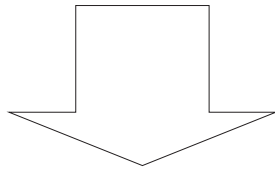
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	インドネシア	・面接では判らない（K社）
	ベトナム	・履歴書に書かれてる経験は当てにならない。（R社）
	中国	・面接の広告を出すと日系企業は人気があるので、非常に大勢が殺到する。その中から面接だけで能力を見極めるのは難しい。（V社） ・面接では判らない（J社）
	インド	・日本より学歴では優秀な人材が多く、面接だけでは判断出来ない（M社）
工夫したこと	インドネシア	・日本語の出来る者を優先（K社） ・経験者を面接にて選択。（W社） ・一定期間試用した上で採用（I社） ・オペレーターも高卒以上とする。リーダークラスは日本研修経験者、総務・経理業務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

2.1.9 人事労務管理－

(5) 現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 優秀な人材ほどすぐ辞める

① 評価システムを従業員に公開、仕事の成果を評価し、給与等に反映

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

② 出来高制の導入

③ 信賞必罰を具体的に徹底する。

④ 現地リーダーを早期に決め権限を委譲しモチベーションを高める。

⑤ 福利厚生施策の実施
社内旅行・スポーツ大会・職場環境等

<一言メモ>

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

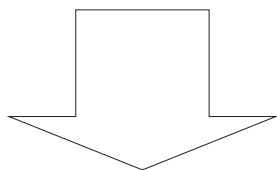
② 現地スタッフ・オペレータのモチベーション対策の事例

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

2.1.9 人事労務管理－(6) 労働組合

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 労働組合は法令で設立が義務づけられている

② 上部団体の組織が介入する

① 全ての交渉を個人とでなく組合とする為、むしろドライに決める事が出来る

a) 他の労組と連携していることを考慮する。

② 組合を作らせず、社員会程度に留める

a) 労組を未設立の企業もある
b) 定着率の低いことも配慮して対応する

② 労働組合についての事例

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

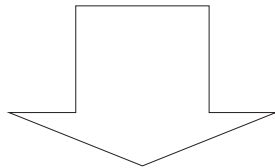
<一言メモ>

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

2.1.10 現地スタッフ教育－(1) 工場運営に際しての取り組み

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

① 全社運動の展開（ISO、TPM 等）

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

② 工場運営での工夫

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

<一言メモ>

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

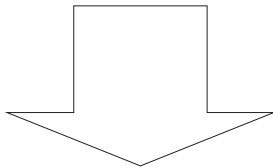
② 工場運営に際しての取り組みの事例（ISO、TPM 等）

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

2.1.10 現地スタッフ教育－(2) 設備・金型保全に関する教育

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

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

- ② 複数の者に同じレベルで教育する

- ③ OJT による徹底した教育を実施

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

- ④ 新設機械は導入時に設備メーカーによりトレーニングしてもらう。

② 設備・金型保全に関する教育についての事例

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

<一言メモ>

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

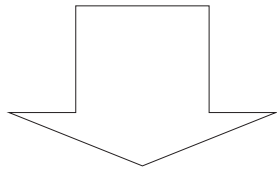
（静岡西部地域地場産業振興センターアンケート）

2.1.10 現地スタッフ教育－(3) 意思疎通を図る為の言語

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと

① 日本語をつい、優先してしまう



工夫とヒント

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

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

③ 継続的な具体的取り組み

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

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

② 意思疎通を図る為の言語についての事例

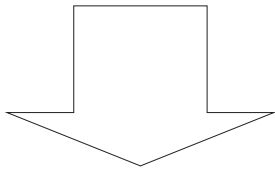
	進出国	各進出企業の具体的事例
困ったこと	中国	- どうしても日本語を優先してしまう（W社） - 日本語が話せると他の従業員よりのねたみがある（J社）
工夫したこと	インドネシア	- 日本語教育を実施（K社） - 日本人派遣社員が現地の言葉を話すことで解決している。数名日本で研修を受けた者が、日本語が少し可能で助かっている。（B社） - 駐在員は現地語学校へ半年間通学させる（I社） - マネージャー・スタッフには、日本語の出来る人を採用した。 - 社内で日本語教育を継続的に実施している（H社）
	ベトナム	会社負担による英語・日本語の語学研修制度有り（L社）
	中国	- 当初、日本語通訳を多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

2.1.11 組織運営ー

(1) 組織運営上現地スタッフのポジショニング

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

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

- ① 将来を見据え、現地スタッフ主導で会社運営を図る様、教育指導する。

- ② 部長クラスは日本人、副部長クラスは現地人、将来は同等とする

- ③ マネジャークラスは出来るだけ現地人スタッフとする

- ④ 人事、管理部門はベテランの現地人スタッフを配置

a) 役職と給料は連動している事

② 組織運営上現地スタッフのポジショニングについての事例

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

<一言メモ>

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

2.1.11 組織運営ー

(2) 現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

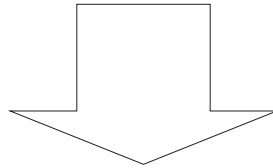
困ったこと

<スタッフ>

- ① 他人には仕事を教えたがらない習慣のため引継がスムーズにいかない。

<オペレータ>

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



工夫とヒント

<スタッフ>

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

<オペレーター>

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

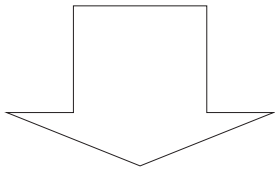
② 現地スタッフ・オペレータのローテーション制度の実施についての事例

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

2.1.11 組織運営－(3) 指示命令系統について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 仕事は指示待ち、且つ、出来たかの結果報告も無い

② 現地人のネガティブ情報の連絡がない

① 明確な組織図を示し、上司と部下の関係を明確にする

② 毎週1回、日本人駐在者と現地人マネジャー以上で会議を開催

③ 日々のミーティングを徹底

a) 報告を待たず訊きにいく

b) 報告だけでなく自らの目で見て確認する。

④ 日本の親会社とは、Eメール、電話で随時連絡、且つ週報での情報交換

a) 駐在者には各人携帯電話を持たせる

<一言メモ>

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

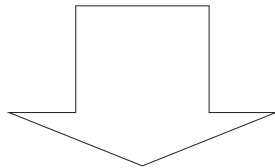
② 指示命令系統についての事例

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

2.1.1.2 リスク管理－(1) 技術漏洩防止の対策について

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

① 契約相手はしたたかであり、リスクは残る

① 現地では「会社の機密は守られない」事を前提に対応する

1) 重要工程は現地化しない
・図面関係は現地人に渡さない

2) 秘密保持規定と懲罰規定を就業規則に明記し、入社時に説明

3) 監視カメラの設置

② 技術漏洩防止の対策についての事例

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

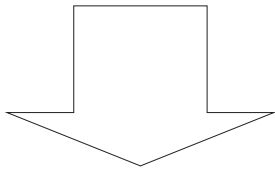
<一言メモ>

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

2.1.12 リスク管理－ (2) 現地スタッフ・オペレータの不正防止対策

① 事例に学ぶ 失敗しない為の工夫とヒント

困ったこと



工夫とヒント

- ① 多くの業務で不正はある
- ② 不正は完全には防止出来ない

- ① 物品の管理を徹底する

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

- ② 罰則規定を確立し、マネジメントは強い態度で対応

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

- ④ 購買担当者以外の第3者による相見積りを抜き打ちで実施

- ⑤ 購買部門は適宜ローテーションを実施

② 現地スタッフ・オペレータの不正防止対策についての事例

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

<一言メモ>

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

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

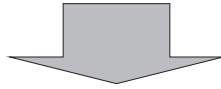
各社の声

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

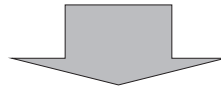
1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

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

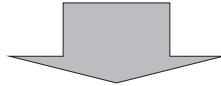
1) 材料・部品調達面～現地調達先選定

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

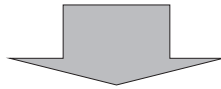
2) 生産基盤整備面～工場建設

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

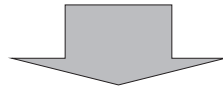
2) 生産基盤整備面～工場建設

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

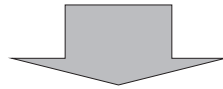
2) 生産基盤整備面～工場建設

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のであろう。



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)

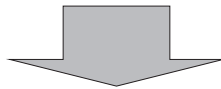
- ③台湾・中国・日本3国で分担し、リスク及び品質確保。(Q社)
- ④日本から持ち込んだ。現地での調達先は台湾と中国の合弁会社などが結構ある。(G社)

- 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

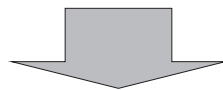
各社の声

- 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

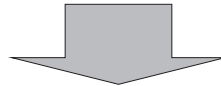
<アメリカ>

- 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。

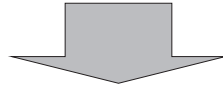
ベトナム編

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

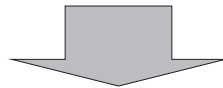
各社の声

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ハンドキャリアにて納期短縮。（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

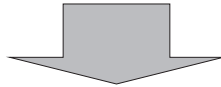
<タイ>

- 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

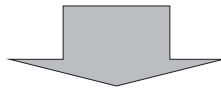
各社の声

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

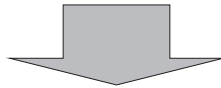
2) 生産基盤整備面～生産計画策定

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

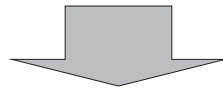
①仕事量が少なく、計画を立てることが出来なかった。(E社)

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。

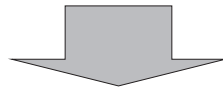
インド編

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

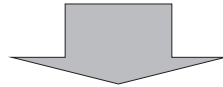
<タイ>

- 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。

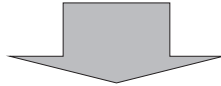
ベトナム編

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。

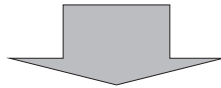
中国編

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。

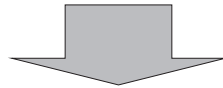
インド編

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

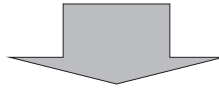
<タイ>

- 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

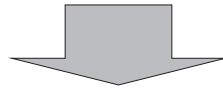
3) 本稼動準備面～オペレーション教育

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。

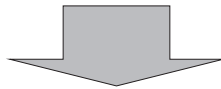
ベトナム編

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

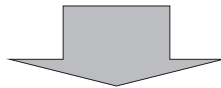
3) 本稼動準備面～オペレーション教育

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。

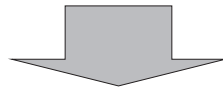
インド編

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。

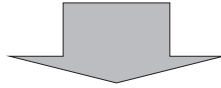
その他の国編

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

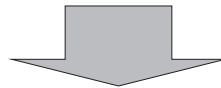
各社の声

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

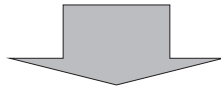
4) 販売網整備面～販売計画策定と販売網構築

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。

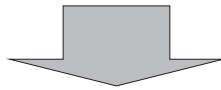
ベトナム編

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。

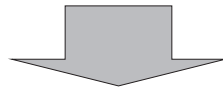
インド編

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)

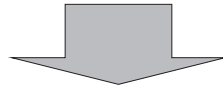
<タイ、台湾、>

- 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

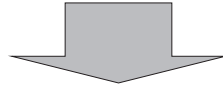
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

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

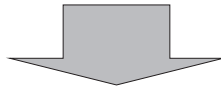
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

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

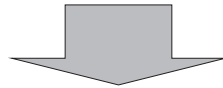
5) 人事労務管理面～現地管理者採用と育成

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

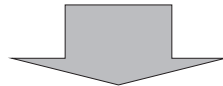
5) 人事労務管理面～人事制度構築と運用

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。

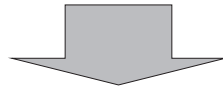
ベトナム編

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。

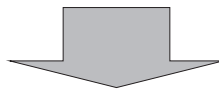
中国編

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。

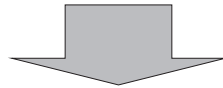
インド編

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

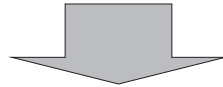
<タイ、アメリカ>

- 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。

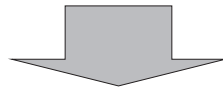
インドネシア編

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。

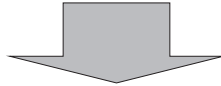
ベトナム編

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。

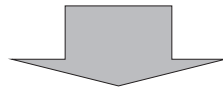
インド編

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)

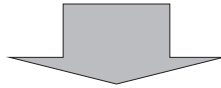
<カンボジア>

- 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。

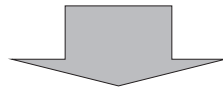
インドネシア編

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。

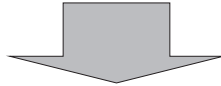
ベトナム編

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

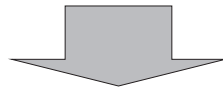
6) 財務管理面～債権回収

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。

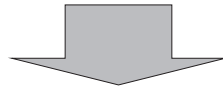
インド編

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

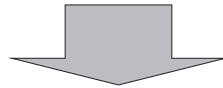
6) 財務管理面～内部牽制

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。

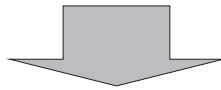
ベトナム編

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。

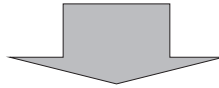
中国編

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。

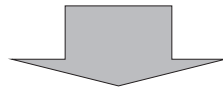
インド編

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。

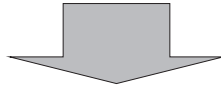
その他の国編

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

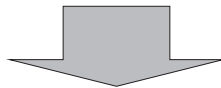
各社の声

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。

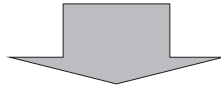
ベトナム編

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

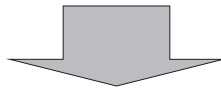
各社の声

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。

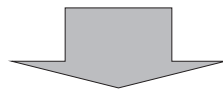
インド編

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

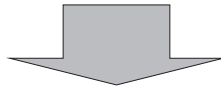
7) 情報システム面～基幹業務システム構築

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。

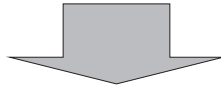
ベトナム編

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

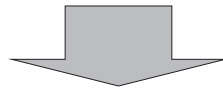
各社の声

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。

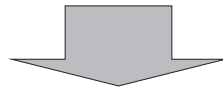
インド編

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。

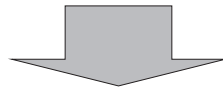
インドネシア編

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)

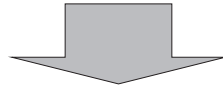
ベトナム編

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

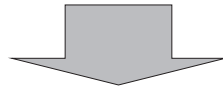
8) 取締役会

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。

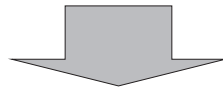
インド編

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。

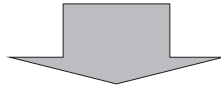
ベトナム編

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

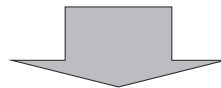
1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの定着率

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

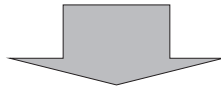
1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

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。

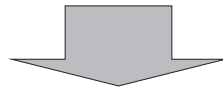
ベトナム編

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

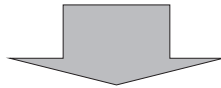
1) 人事労務管理面～就業規則等各種人事規定について

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

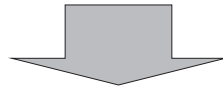
1) 人事労務管理面～現地法人の賃金水準について

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。

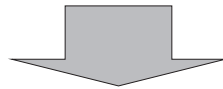
インド編

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。

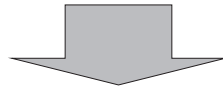
インドネシア編

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。

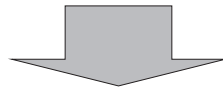
ベトナム編

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肝炎等病気のないこと、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

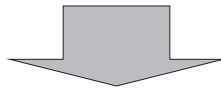
1) 人事労務管理面～現地スタッフ、オペレータの採用基準について

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。

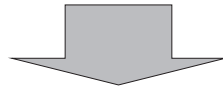
インド編

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

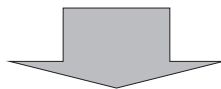
各社の声

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。

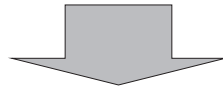
ベトナム編

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。

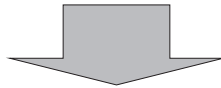
インド編

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

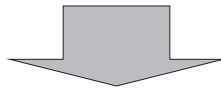
1) 人事労務管理面～労働組合について

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。

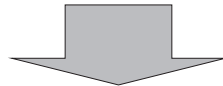
中国編

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。

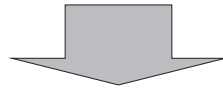
インドネシア編

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。

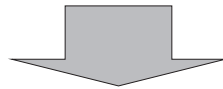
ベトナム編

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。

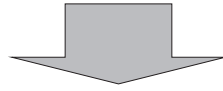
ベトナム編

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。

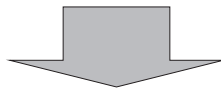
インド編

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

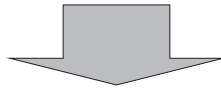
1) 人事労務管理面～設備・金型保全に関する教育について

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。

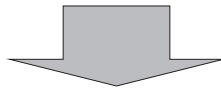
中国編

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。

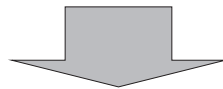
インド編

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

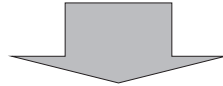
1) 人事労務管理面～意思疎通を図るための言語について

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。

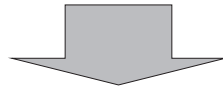
インドネシア編

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良い。(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。

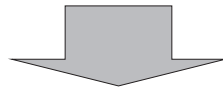
ベトナム編

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。

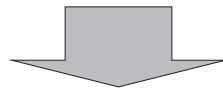
インド編

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。

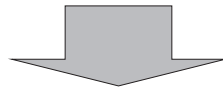
インドネシア編

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。

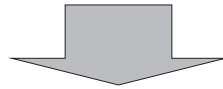
中国編

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

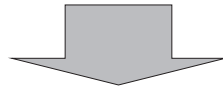
各社の声

<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。

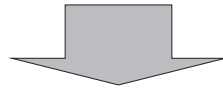
インドネシア編

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。

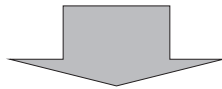
ベトナム編

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。

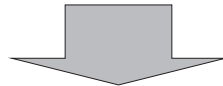
中国編

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。

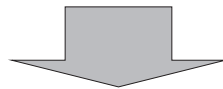
インド編

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

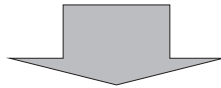
1) 人事労務管理面～指示命令系統について

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。

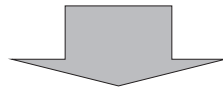
インドネシア編

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。

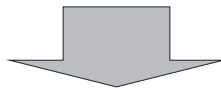
ベトナム編

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。

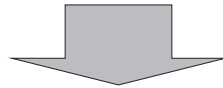
中国編

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。

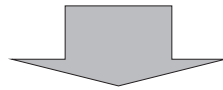
インドネシア編

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。

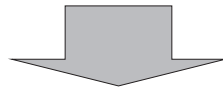
中国編

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。

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勞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ので、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数が薄い。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、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いつくと思う。

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。

最終章 おわりに

本書発刊の契機につきましては、(社)中小企業診断協会より、私共静岡県在住の中小企業診断士グループ（有志7名）に対し、執筆要請があったことは「序章」にて申し上げた通りです。中小企業診断協会の狙いは、ボーダレスな大競争時代にあって、海外進出に関するマニュアルなりガイドブックの類いは雨後の筍（たけのこ）のごとく、数多く出版されておりますが、中小企業経営者の目から見て、真に役に立ち、実務的なヒントが多く盛られたものが比較的少ないとの認識から、具体的な海外生産戦略推進の上で、本当に有益、かつ有効なものを執筆してほしいというものでした。

幸い静岡県の製造業は全体的に元気も良く、業種としては多岐に亘っており、海外進出企業も多く、私共中小企業診断士も、各企業に勤める現役の企業内診断士5名と直前まで企業内診断士であった2名でチーム編成されており、実務経験も比較的豊かであった為、条件としては整っておりました。

そうはいうものの、学者の方々のようなアカデミックで体系的な理論や、プロのコンサルタントのような深い専門性では見劣り致しますが、各診断士が日々の企業活動の一翼を担っているという立場にあることから、中小企業経営者の目線に立った実際的なマニュアル作成が可能かなという感触を持っておりました。その目的を達成する為の最大のカギは、海外生産を積極的に展開し、幾多の血のにじむような苦労を経て、貴重な教訓と多くの成功体験を持つ企業を如何にしてリストアップし、ご協力を賜わることが出来るかということでした。幸いにも中小企業診断士それぞれの経歴の中で培ってきた人脈やネットワークにより、企業規模こそ異なりますが、静岡県を代表する優秀な企業を24社リストアップすることが出来、29項目にも亘る面倒なアンケートに対する回答とインタビューの要請に対し、各企業の経営トップの方々からも快いご理解とご協力を頂くことが出来ました。

各企業の関係者の皆様には超多忙なスケジュールの中、貴重な時間をさいて頂き、豊富な体験談、苦労話と共に数多くの極めて有効なアドバイスや教訓を賜りましたことに対し、紙面を借りて心より厚く御礼申し上げます

さて、海外進出には常に苦労はつきものであり、試行錯誤の連続といっても決して過言ではありませんが、本書に於ける24社の事例で見る限り海外進出を成功に導く為には、いくつかの重要なポイントがあることは読者の皆様は既にご賢察の事と思います。そこで、復習の意味で本書の中から読み取れる重要なポイントを列記してみたいと思います。

- ①何と言っても企業のトップ経営者の海外進出に対する不退転の決意と強いリーダーシップ、そして明確な方針（例、3年で単独黒字・5年で累損解消、材料の現地調達率90%達成等）が不可欠です。
- ②海外進出を検討する場合、転ばぬ先の杖ではありませんが、企業トップが現地に赴いて調査することも含め、様々な角度から事前の慎重な検討（フィージビリティ・スタディ）が不可欠なことは言うまでもありません。

（例 進出国のカントリーリスク、為替動向、電力・エネルギー等の製造インフラ、国民性、法規制、材料調達事情、人件費水準、経営計画等）

- ③合併企業の場合は、パートナーの選定がすべてであり、質の高い、友好的なパートナーを選ぶべきです。又、合併の場合も出資比率はマジョリティ（過半数）を取るべきです。しかし、進出国の法規制や資金の制約がある場合を除き、独資（100％出資）による海外進出が望ましいことは言うまでもありません。
- ④生産技術や生産管理・品質管理といった経営手法は、そのまま進出国に持ち込めますが、日本のマネジメントや日本の人事管理を進出国にそのまま導入することには反発も強い為、その国の歴史、伝統、文化、宗教、国民性、生活習慣等を十分尊重した上で労務管理を行なうべきです。
- ⑤海外進出の成否を決めるのは、製造原価の80％～90％を占める材料や部品を現地調達するなり現地工場で自製化して如何にしてコストダウンに繋げることが出来るかということです。但し、現地ベンダー（供給先）から材料、部品を仕入れる場合、品質と納期には十分な注意が必要です。
- ⑥グローバル化、すなわち海外進出には人材育成が最大のポイントであることは言うまでもありません。日本本社に於いて、海外分野に於ける専門人材を育て、海外駐在させると共に、本社側のサポート体制を強化することは勿論ですが、現地のローカル人材（現地人）を育成して各部門の責任者に登用し、最終的な目標としてマネジメントの現地化が出来れば海外進出は半ば成功と申し上げても過言ではありません。

ところで、今後、ボーダレスな大競争が益々加速していくことが予想される中、我国企業とりわけ我国経済の屋台骨であり続けた中小企業は、如何にして生き残り、勝ち残っていくのか、日本経済の将来を語る上でこの命題は極めて重く受け止めざるを得ません。中でも、戦後の60年間に亘って我国の中小企業群を牽引してきた中小製造業の今後の動向は日本経済発展の重要なカギを握っていると申しても決して過言ではありません。中小製造業が直面する数々の課題を克服し、生き残り、勝ち残っていく為には、経営者自らが世界的な視野と国際感覚を装備して必要に応じ効果的な海外戦略を推進すると共に、「ものづくり」の原点に立ち帰りQ・C・D（品質・コスト・納期）の一層のレベルアップと自社の強み（コアコンピタンス）に更に磨きをかけることが不可欠の条件であると思います。

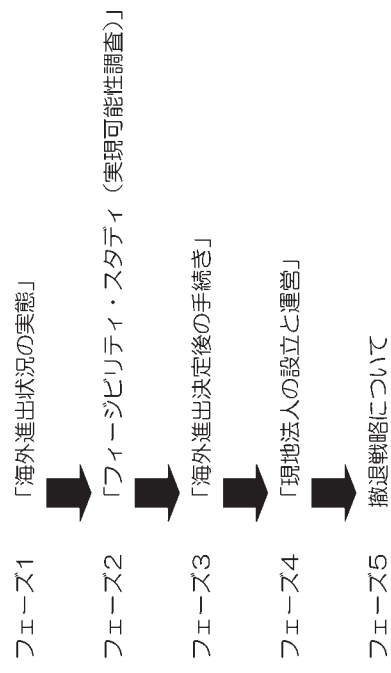
そういった意味で、本書が中小企業経営者にとりまして海外戦略を構築していく上での一助となりますことを心より念ずる次第です。

以 上

海外進出調査アンケート

本アンケート調査票は、以下のステップで構成されております。

＜調査項目のフロー＞



フェーズ1

「海外進出状況の実態」

1-1：貴社の概要をお尋ねします。

貴社名				
創業年月	年	月		
設立年月	年	月		
生産品目				
資本金	千円			
従業員数	単独	連結		
売上高	2004/決算期	2004年連結		
経常損益	2004/決算期	2004年連結		
事業所数				
総資産額				

1-2：貴社の海外営業拠点についてお尋ねします。

営業拠点総数	地域別の拠点数内訳			
	北米	欧州	中国	中国以外のアジア圏

1-3：貴社の海外製造拠点についてお尋ねします。

製造拠点総数	地域別の拠点数内訳			
	北米	欧州	中国	中国以外のアジア圏

1-4：貴社の海外製造拠点の中で、新しいものから順に5工場をご記入下さい。

(出資、委託、OEMも含む)

現地法人名	設立年	進出国名	生産品目	資本金 (現地通貨)	従業員数	駐在者数
A						
B						
C						
D						
E						

1-5：海外製造拠点の出資形態及び合弁パートナーについてお尋ねします。

該当欄に○印をつけて下さい。

現地法人名	全額出資	合弁		合弁パートナー	加工委託	OEM
		出資>50%	出資50% 出資<50%			
A						
B						
C						
D						
E						

合弁パートナーは下記のどれに該当するでしょうか
A：進出国政府(省、市政府を含む)
B：同業種メーカー
C：同業種会社
D：異業種のメーカーまたは会社
E：特定の個人
F：その他(できれば具体的に記入下さい)

1ー6：合弁会社設立にあたってご苦勞されたことがありましたら、ご記入下さい。

フェーズ2「フィージビリティ・スタディ（実現可能性調査）」

2ー1：フィージビリティ・スタディ（F／S）では何カ国調査しましたか。

2ー2：進出国の投資環境事前調査で、特に重要視した項目や進出後に調査不足を感じた項目に○を付けて下さい。（複数回答可）

現地状況	①現地の政治や治安状況	F／Sで特に重要視した項目	進出後調査不足を感じた項目
	②現地の文化状況		
	③現地市場の規模や成長性		
現地の規制	①現地の海外投資規制（投資許可、申請手続き）		
	②資本規制や金融規制の状況		
	③輸出入規制等の状況及び手続き方法		
	④建築規制や環境規制の状況		
財務関係	①現地の金融制度		
	②現地の税制や会計制度		
	③現地の資金調達法		
立地	①インフラの整備状況（電力、物流、通信、土地）		
	②産業集積の度合		
	③原材料や資材現地調達の容易さ		
	④現地競合他社の状況		
労働力	①労働者の賃金（ワーカー、スタッフ、管理監督者）		
	②労働者の賃金水準		
	③労働者の教育水準		
パートナー	①パートナー企業の経営状況調査		
	②パートナーとの出資比率		
	③パートナーの技術力		

1ー7：製造拠点の海外進出に当たっての動機や目的について、該当する記号をご記入下さい。

現地法人名	下記項目の記号を記入下さい 最重要視した項目	重視した項目	備考
A			
B			
C			
D			
E			

- A：現地マニファクチャリング（顧客ニーズ、価格面）
B：輸出拠点（コストダウンを含む）日本向け：B1 日本以外：B2
C：主要取引先の海外進出に呼応して
D：重要顧客向け（ダンピング提訴のため）
E：輸入規制（ex EU）
F：輸入関税削減
G：高付加価値製品回避（ex 円高）
H：現地マニファクチャリング（ex アーアップ）
I：進出国政府の誘致
J：その他（備考欄に記入下さい）

7) 就業規則	
8) 技術保護契約又はコンサルティング契約	
9) 知的財産権契約	
10) その他契約書	

フェーズ4「現地法人の設立と運営」

4-1：A困った事・B工夫された事・C失敗しない為のヒントをご記入下さい。

		A	B	Cの内容
1) 材料・部品調達面	①現地調達先選定			
2) 生産基礎整備面	①工場建設			
	②生産設備・機械（調達、据付、メンテナンス）			
	③金型・治工具（調達、メンテナンス）			
	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	
6) 財務管理面	③人事制度構築と運用	
	①メガバンクと資金調達	
	②債権回収	
	③内部牽制	
	④為替リスク	

7) 情報システム面	①基幹業務システムの構築	
8) 取締役会		

～ 特に人材と組織面 ～

4-2：**△**困った事・**□**工夫された事・**○**失敗しない為のヒントをご記入下さい。
 ここでは、特に事業を開始してからの局面を念頭においてご記入下さい。

	A B C の内容		
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について（特に優秀な人材の確保について）		
	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（組合を設立している場合にご記入下さい。）		

2) 現地スタッフの教育面	①工場運営に際しての取組について（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ンニングについて	
	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	

フェーズ5 撤退戦略について

5-1：海外進出準備段階で、撤退の可能性があることを想定していましたか？

YES

NO

5-2：撤退の背景として、どのような事由を想定していましたか？

＜想定事由＞

該当するものに○

①期限内に黒字化できない

②投資の上限を超過した

③大手得意先の移転

④優遇税制の撤廃

⑤為替の許容範囲を越えた変動

5-3：撤退を想定していた場合、撤退に関する契約を結んでいましたか？

YES

NO

5-4：撤退するとしたら、どのような問題点が想定されましたか？

＜想定事由＞

該当するものに○

①得意先の了解

②資産の処分

③パートナーとの交渉

④行政手続

⑤撤退コスト

5-5：上記の問題点に対して、どのように対応するお考えでしたか？