

平成23年度 調査・研究事業

中小企業の海外進出に関する調査と事例研究

報 告 書

平成24年1月

社団法人 中小企業診断協会 愛知県支部

はじめに

取り巻く環境が目まぐるしく変化している中で、日本経済を支えている中小企業の存在は大きい。中小企業の俊敏な立居振舞や筋肉質的でかつしなやかな肌感覚を備えた匠の技など目を瞠るものは多い。このような中小企業も国内産業の激変に対応するのみでなく、海外事情を理解し、自らの技を研ぎ澄まし積極的に海外に進出し海外現地に溶け込み現地経済に貢献し、自らの企業存在意義を発揮することが真に望まれている。

今回、(社)中小企業診断協会 愛知県支部の海外経営実践研究会では、現在アジア特に中国を中心に海外進出を最前線で取り組んでいる中小企業の経営者に、海外戦略についてその勘所などを直接うかがった。それに基づいた執筆者のキーポイントを示して、このような海外進出を希望する中小企業やその支援を行っている中小企業診断士の皆様のキーノートとなるよう、フィールド調査研究を実施してきた。

本調査報告書は以下の内容となっている。第1章では海外進出の必要性などを述べ第2章では海外進出の現状、さらに第3章ではより具体的に海外進出の進め方・手続き及び留意事項などをまとめた。第4章では海外進出の中核であるアジア特に中国を多く選択し、既に海外進出した企業から海外進出を行った理由、進出先の選択理由、事前準備事項、失敗成功のノウハウなど聞き取り調査しわかり易くまとめたものである。

執筆者は海外進出支援活動に直接関わっている人、過去に海外ビジネスを長年執行してきた人、さらに海外進出に高度に興味をもっている人でいずれも中小企業診断士であり、今回の調査研究にも積極的に関与してきた。今後のこの分野での活躍を期待したい。

2011年12月

海外経営実践研究会

会長 石川 君雄

目 次

はじめに	1
第1章 海外進出の必要性	3
第2章 海外進出の現状	6
第3章 海外進出の進め方・手続き及び留意事項	16
第4章 進出事例	
まえがき	59
1. 山八歯材工業株式会社	：中国（常熟） 製造業 60
2. ヤマハチケミカル株式会社	：中国（常熟） 製造業 64
3. 幸和産業株式会社	：中国（蘇州） 製造業 68
4. 株式会社東海機械製作所	：中国（大連） 製造業 72
5. 名古屋メッキ工業株式会社	：中国（広東） 製造業 76
6. 株式会社爛漫	：中国（上海） 飲食業 80
7. 大連愛科信息技术有限公司	：中国（大連） I Tサービス 84
8. K' S マシナリー株式会社	：台湾 商社 88
9. ミタク工業株式会社	：タイ・中国（上海） 製造業・商社 92
10. チヨダ工業株式会社	：ベトナム 製造業 96
11. 株式会社創和	：ベトナム 製造業 100
12. アスプローバ株式会社	：マレーシア I Tサービス 104
おわりに	108

第1章 海外進出の必要性

これからの中小企業は成長する海外市場と繋がりを持つことが重要

1. 海外進出の経緯

日本企業の海外進出は、1980年代から顕著に増加した。世界同時不況による一時的な停滞も見られたが、その後も変わらずに年々増加傾向にある。しかしながら、時代により進出理由や進出地域は大きく変化している。今後の海外進出の必要性を検討する上で、まずは今までの経緯を見ることにする。

(1) 海外現地生産と生産分業

1980年代以降、それまで輸出中心に大きく伸びてきた国内大手製造業は、円高による価格上昇と貿易摩擦の回避のため、海外での現地生産を積極的に展開した。例えば自動車産業は輸出から北米、欧州、アジア等での現地生産に転換し、繊維産業や電気機械産業はアジアを労働集約的な加工拠点として位置づけ、日本から供給した原料や部品を加工して、日本や米国等に輸出する生産分業体制が拡大した。当初は、部品等の原材料は日本で生産して海外拠点に輸出していたが、納入先の海外移転に伴い、やがて部品メーカーも海外に移転して現地生産するようになり、取引先の要請による中小部品メーカーの海外移転が増加したのがこの頃からである。これにより、いわゆる「産業空洞化」論が叫ばれるようになった。

これらの海外生産増加の背景には、円高以外にもアジアの新興国においては安価な現地人件費や豊富な労働力による低コスト生産のメリットがあった。このメリットが最も顕著であったのが中国だった。このため、日本はもちろん、世界の製造業が中国に進出し、1990年台後半に入ると中国は「世界の工場」としてすさまじい発展を遂げてきた。

(2) 中国への進出拡大

海外進出地域のなかでも、とりわけ中国への進出は他地区を圧倒して増加している。

日本企業の中国進出の推移については、一般に3回のブームがあったといわれている。

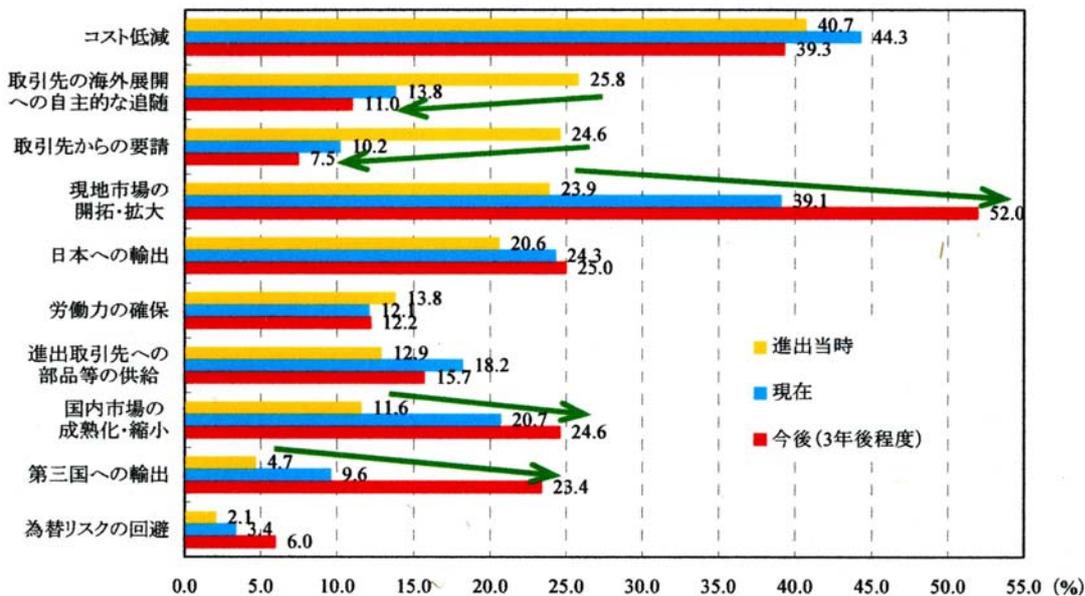
第1次ブームは1985年から1987年にかけてであり、中国の外資優遇政策と日本の円高進行により日本からは繊維や食品等の製造業が安価な労働力を求めて大連等に進出した。第2次ブームは1991年から1995年頃までの期間であり、飛躍的な増加があった時期である。この時期は主に電機や機械メーカーが深センなど華南地区を中心に数多く進出している。第3次ブームは、2001年中国のWTO加盟により外国投資規制の緩和による市場開放に呼応した進出であり、生産拠点だけでなく中国の広大な市場に対する販売拠点としての狙いを持って進出するようになった。地域は上海を始めとする長江デルタ地帯に集中した。以降中国進出企業は年々増加しており、今後もその傾向は継続すると見られている。

2. 新興国への海外展開

新興国の経済発展により新興国の消費水準が急速に拡大している。これに伴い、近年の企業の新興国への海外展開は、生産コスト低減を狙った生産機能から、市場獲得を目的としたものへと進化しつつある。また、中小企業の海外展開も加速している。

中小製造業を対象とした最近のアンケート調査では、「取引先からの要請」、「取引先の海外展開への追随」といった受身の進出理由は減少し、「現地市場の開拓・拡大」、「国内市場の成熟・縮小」といった自発的な進出理由が増加している（図表1）。この傾向は製造業だけでなく、非製造業でも同様であり、経済発展する新興国市場に対し、積極的な企業活動を展開しようと進出する中小企業像が伺える。

図表1 中小製造業の海外進出の動機・目的



資料 経済情報平成 22 年 11 月 10 日（三菱東京 UFJ 銀行）

3. 中小企業の海外展開の必要性

(1) 国内外の景気動向

リーマンショック以降、世界経済は悪化し世界同時不況に見舞われた。日本経済も大きな痛手を受けたが、その上極端な円高となり、更には東日本大地震に見舞われ、日本経済は低迷を余儀なくされている。経済の悪化は米国・欧州も同様であり、日本同様市場としての地位は低下している。

一方、中国を始めとする東南アジア新興国は、リーマンショック以降も着実に経済成長を回復しており（図表2）、消費市場も急速に拡大している。この成長をどうやって取り込めるかが、今後の中小企業発展の重要な鍵になる。

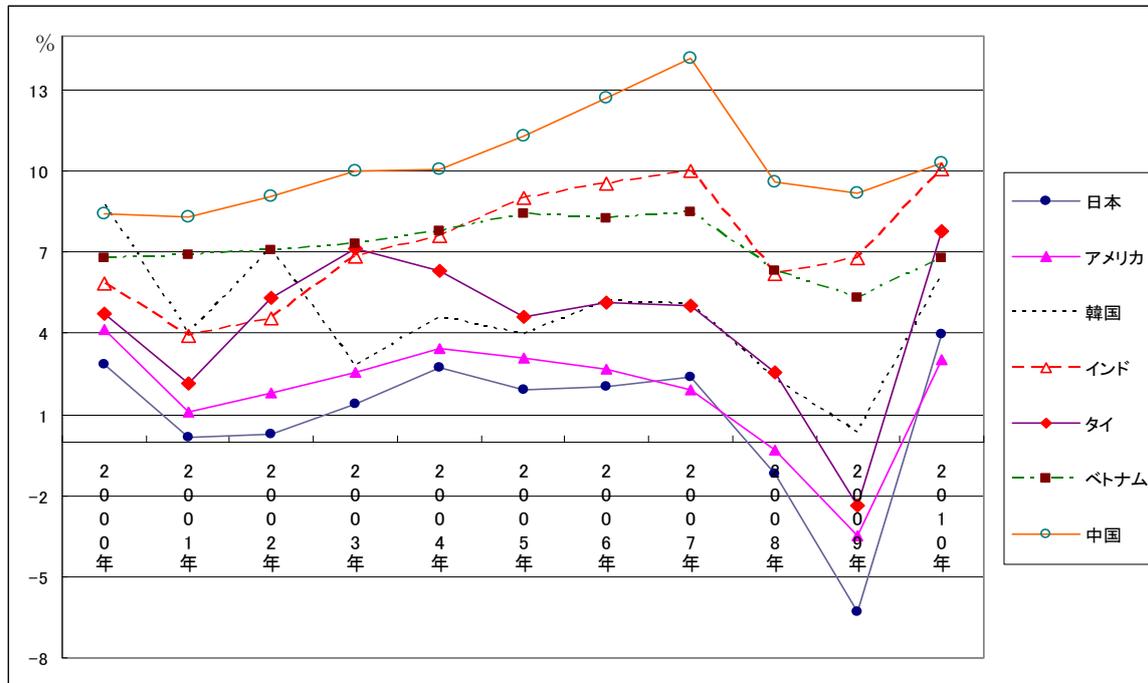
(2) 国内市場の縮小

人口の減少は市場の縮小でもあり将来的な市場拡大は期待できない。また、日本は成熟社会とな

り、消費者は消費財などがある程度充足しており、爆発的な需要拡大も期待できない。

このため、国内市場は長期的には縮小傾向にあり、企業発展のためには国外市場に目を向ける必要がある。

図表2 実質経済成長率の推移



資料 IMF - World Economic Outlook(2011年9月版)

(3) 経済のグローバル化

経済のグローバル化の進展により、世界が一つの市場になってくる。かつての様に、先進国で普及した製品・サービスがその後新興国に普及するといった構図は減少し、世界で同時に普及する傾向が大きくなる。このため、人口が多く消費能力が大きい新興国地域が今後主要な市場になる。

また、国内市場でも日本企業が従来どおり市場を維持できるとは限らない。経済の自由化により外国企業や製品が参入し競争することになる。国内中小企業にとっても、外国企業と競争して勝ち抜く企業でないと将来は保証されない。

(4) 国としても中小企業の海外展開を支援

政府が平成22年に策定した「新成長戦略」では、中小企業は海外事業の拡大が必要として、国の成長戦略実行計画のなかで、中小企業の海外展開を支援する取り組みを強化することが明記された。

これは、これからの中小企業は大企業からの受注・生産に依存することなく、自らのブランドで取引を行い、成長する海外市場と繋がりを持つことが重要だからである。そのためには、国として中小企業の国際展開の課題を克服するための様々な支援が必要と判断したためであり、我々中小企業診断士としても中小企業に対する海外展開支援に一層取り組む必要がある。

第2章 海外進出の現状

アジアに生産・販売の活路を求めて

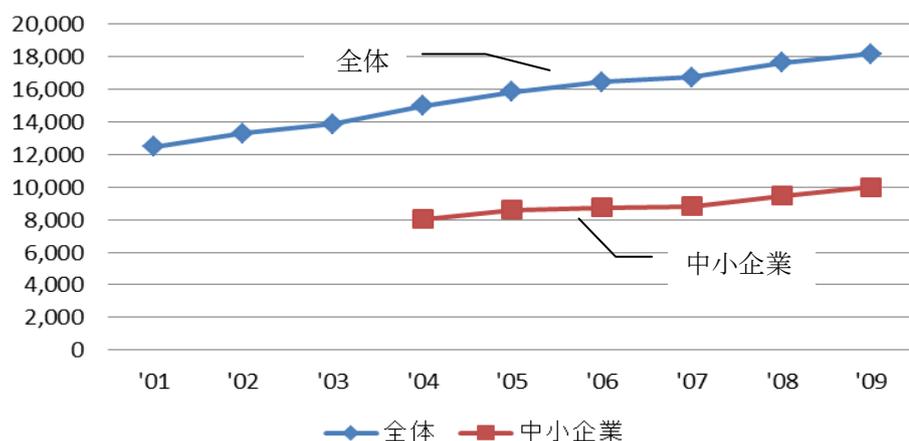
海外展開は「輸出」「直接投資」「輸入」「国内での海外法人または海外からの訪客へのサービス」が主なものである。第1章でも現状について簡単に触れたが、ここでは日本企業の海外直接投資に絞って、公的な統計資料を用いて全般の傾向、進出地域、業種、目的、直近の状況の切り口で海外進出の現状を分析する。

1. 近年の日本企業による海外直接投資の全般的動向：増加する海外展開

図表1は「海外現地法人企業数」の2001年から2009年までの過去9年間の推移である。企業全体では2001年から右肩上がりに増加している。2001年度は12,476社であったが、2009年度には18,201社にまで増加し9年間で1.45倍となっている。また、中小企業の伸びは全体よりも低いものの増加傾向であり、2009年では全体の半数が中小企業である。日本企業が海外に活路を見出し、積極的に展開していることがわかる。

企業の成長戦略の考え方に、「市場浸透戦略」、「新技術・新製品開発戦略」、「新市場開拓戦略」及び「多角化戦略」がある。国内市場の縮小や長期化する円高など急激な環境変化に対応すべく、海外進出を新市場開拓戦略として成長戦略に組み入れ積極的に展開していると言える。

図表1 海外現地法人数推移：全体と中小企業



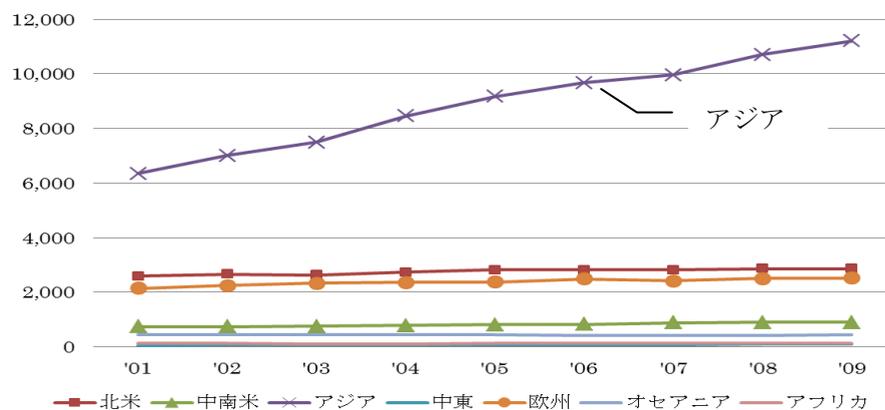
出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。
中小企業のデータは2004年から。

2. 進出地域別の海外現地法人数の推移

図表1の全体の海外現地法人数推移を地域別に見たのが次頁図表2である。各地域とも増加傾向にあるが、中でもアジアが突出して増加しており、2009年度は2001年度のほぼ2倍近くになっている。

アジアが海外現地法人数増加の主な要因であることがわかる。

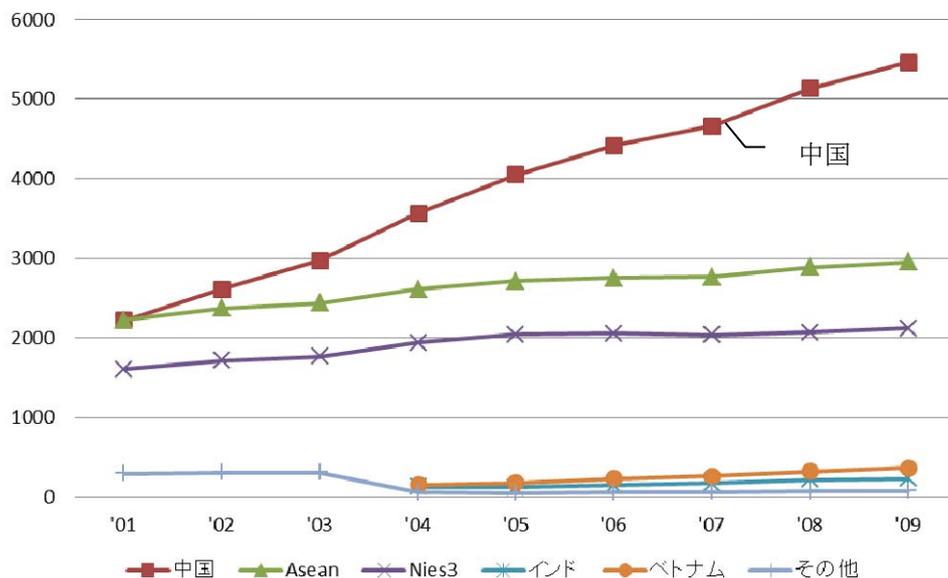
図表2 海外現地法人数推移：地域別



出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。

さらにアジアの詳細を見たのが図表3である。中でも、中国での現地法人の増加率が突出して高いことがわかる。2001年に2,000社強であったものが2009年には5,500社に大幅に増加し、2位のASEANの約3,000社に大きく引き離している。全世界の中でも中国への投資に集中していたことがわかる。

図表3 海外現地法人数推移：アジア

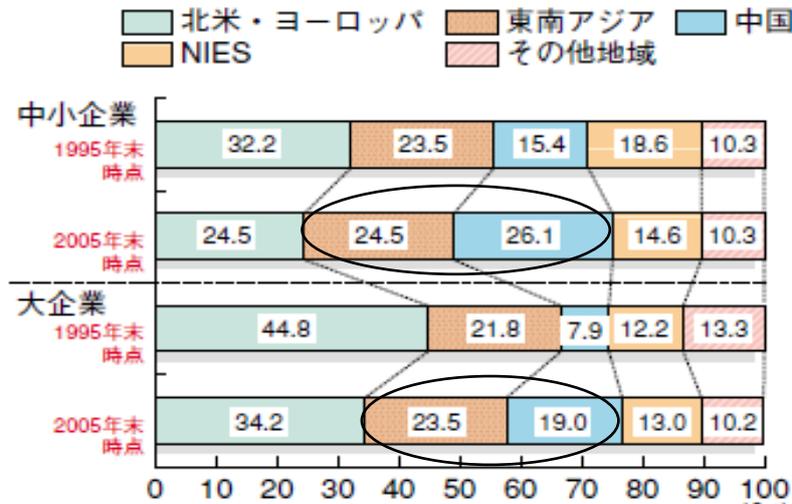


出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。

また、中小企業と大企業の進出地域の比較をしたのが次頁図表4である。

これによると中小企業は大企業に比べて北米・欧州への事業展開の割合が少なく、中国を中心としたアジアへの展開が相対的に多くなっている。

図表4 企業規模別に見た現地法人数地域別割合の変化
 —大企業に比して、中小企業は中国への進出割合が高い—

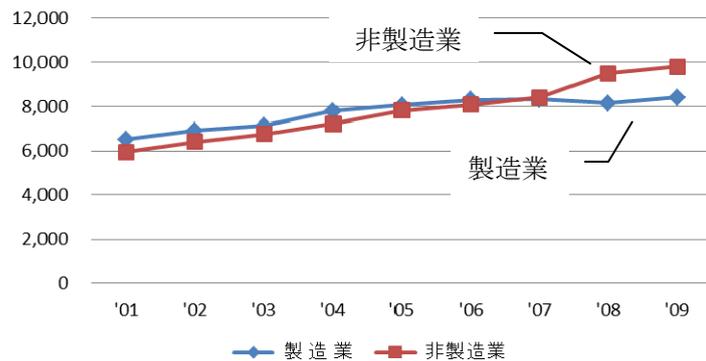


出典：「中小企業白書 2010」

3. 業種別の海外現地法人数の推移

海外進出に業種による傾向が見られるかを分析した。図表1の全体進出企業を製造業と非製造業で分けて表したのが図表5である。製造業は2004年までは増加傾向であったが2005年よりほぼ横ばいである。一方、非製造業は順調に増加しており2008年から非製造業が製造業を上回った。業種により傾向があると思われるので、以下に製造業と非製造業に分けて分析する。

図表5 海外現地法人数推移：業種別

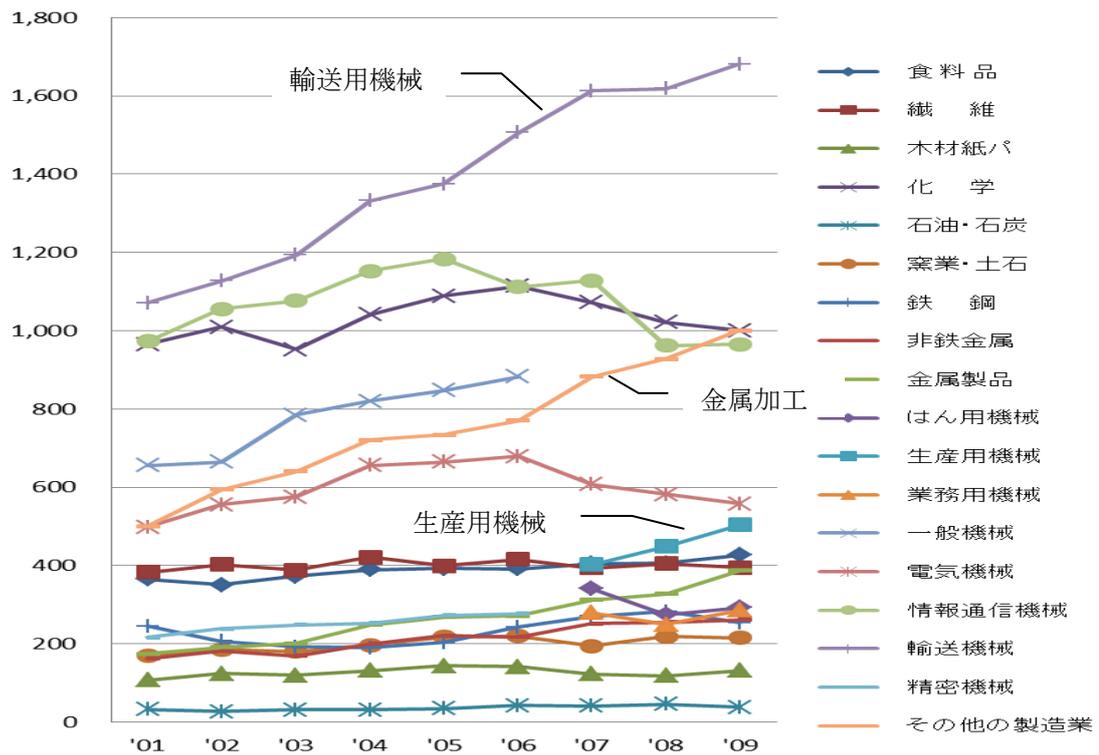


出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。

(1) 製造業の海外進出

製造業の業種別の海外進出推移を表したものが次頁図表6である。これによると輸送用機械、金属製品、生産用機械、その他が増えている。中でも自動車産業を中心とした輸送用機械の伸びが著しいことがわかる。これに関連して金属加工及び生産用機械が増加していると考えられる。一方、情報通信機械、化学、電気機械は減少している。図表5から製造業全体としては2005年以降横ばいであるが、業種により変化が激しいことがわかる。

図表6 海外現地法人数推移：製造業

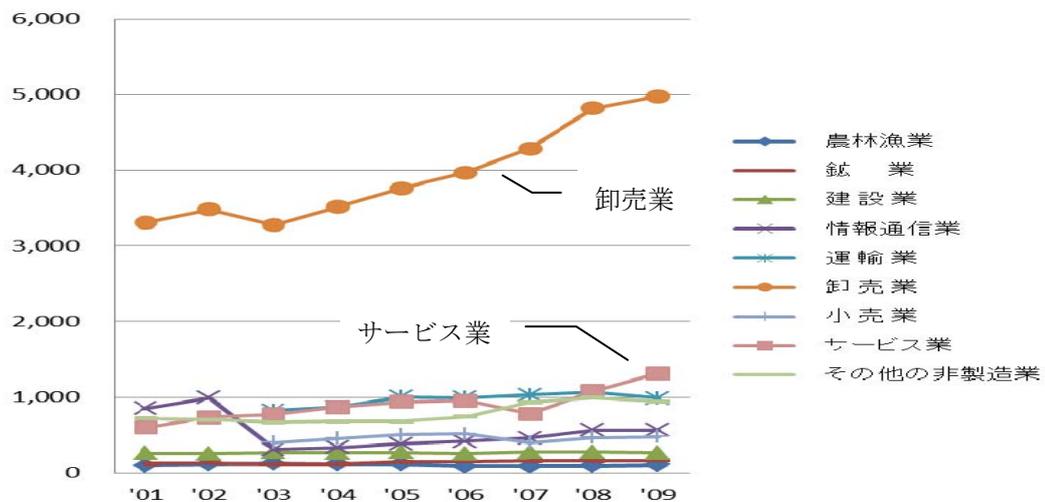


出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。

(2) 非製造業の海外進出

非製造業の業種別海外進出の推移を表したものが図表7である。卸売業及びサービス業が大幅に伸びており、消費地としての海外に展開していることがわかる。具体的には食品、薬品や現地生産用資材などの商流を現地でサポートしている。

図表7 海外現地法人数推移：非製造業

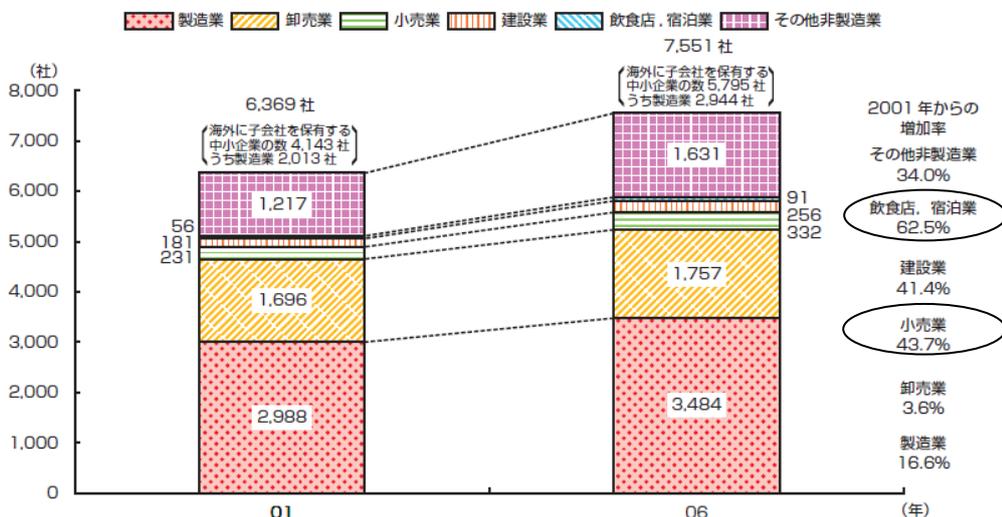


出典：「経産省・海外事業活動基本調査 2011年4月公表」より筆者加工。

また、中小企業の業種別海外直接投資企業数の推移を表したのが図表8である。全体では2001年に6,369社であったものが、2006年に7,551社に増加している。製造業・卸売業の占める割合が多いが、増加率では特に飲食店、宿泊業、小売業が高くなっている。

図表8 業種別の直接投資企業の数（中小企業）

～直接投資企業数は、2001年の6,369社が、2006年に7,551社に増加し、特に飲食店、宿泊業、小売業で増加が目立つ～

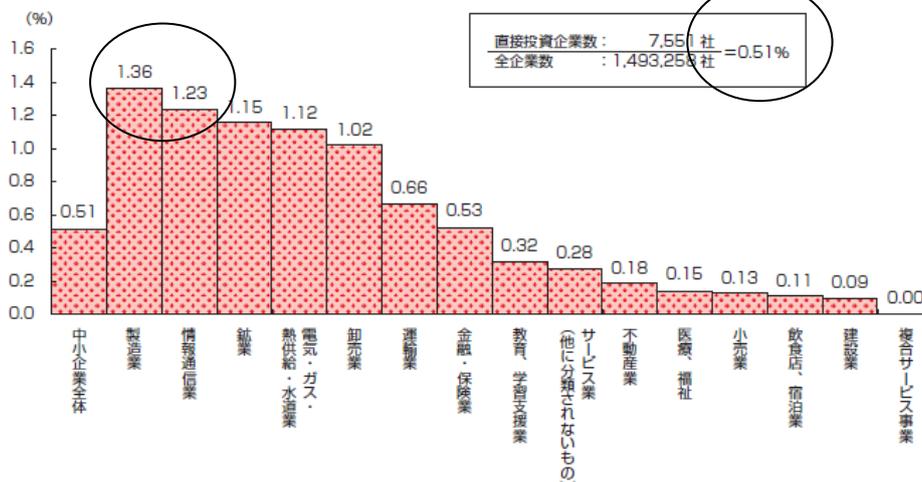


出典：「中小企業白書 2011」

図表9は日本企業全企業数に占める中小企業の業種別直接投資企業数の割合を表したものである。中小企業全体の直接投資企業の割合は0.51%(7551社/1,493,258社)にとどまる。業種別に見ると製造業で1.36%、情報通信業で1.23%となっており全体と比較して高く、これらの業種が海外進出しやすいことがわかる。

図表9 業種別の直接投資の割合（中小企業）

～中小企業の直接投資企業の割合は0.51%にとどまり、その中でも、製造業で1.36%、情報通信業で1.23%と比較的高い～



出典：「中小企業白書 2011」

4. 海外進出の目的

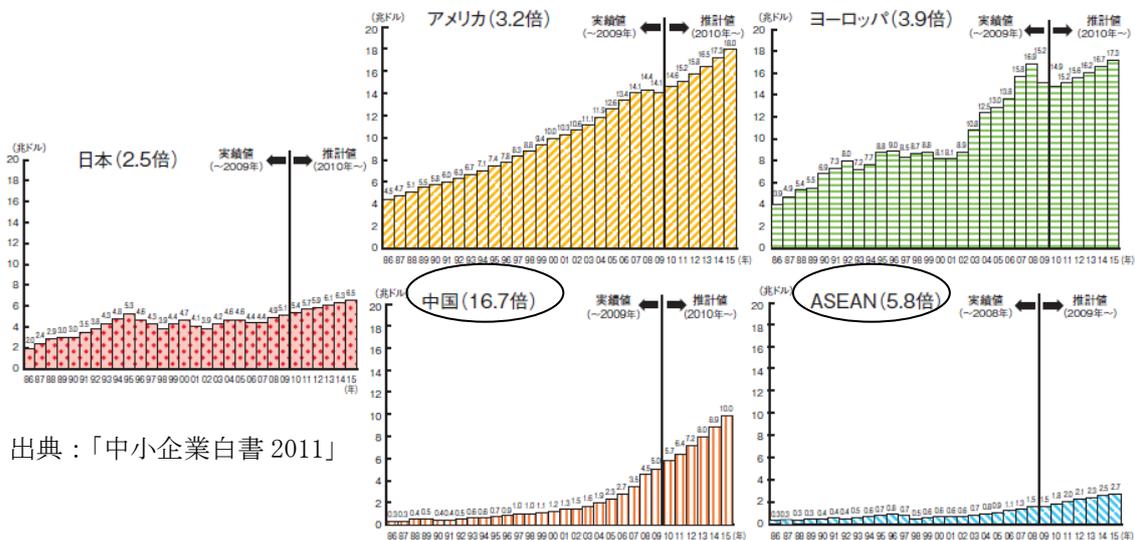
進出の目的の変化： 「安い労働力を求める」 から「海外に市場を求めて」 に変化している。

(1) 海外進出の各国・地域の経済状況

図表 10 は各国・地域の名目 GDP 推移である。国及び地域名の後の括弧内数字は 1986 年を基準とした 23 年後の 2009 年の増加率である。日本、欧米が 2.5 倍～4 倍未満であるのに対し、中国は 16.7 倍 ASEAN は 5.8 倍となっておりアジアの経済成長率が著しいことが改めて確認できる。また、今後もこの傾向は継続すると予測されている。

図表 10 各国・地域の名目 GDP の推移

～中国、ASEAN では、名目 GDP が成長しており、今後も成長する見込みである～

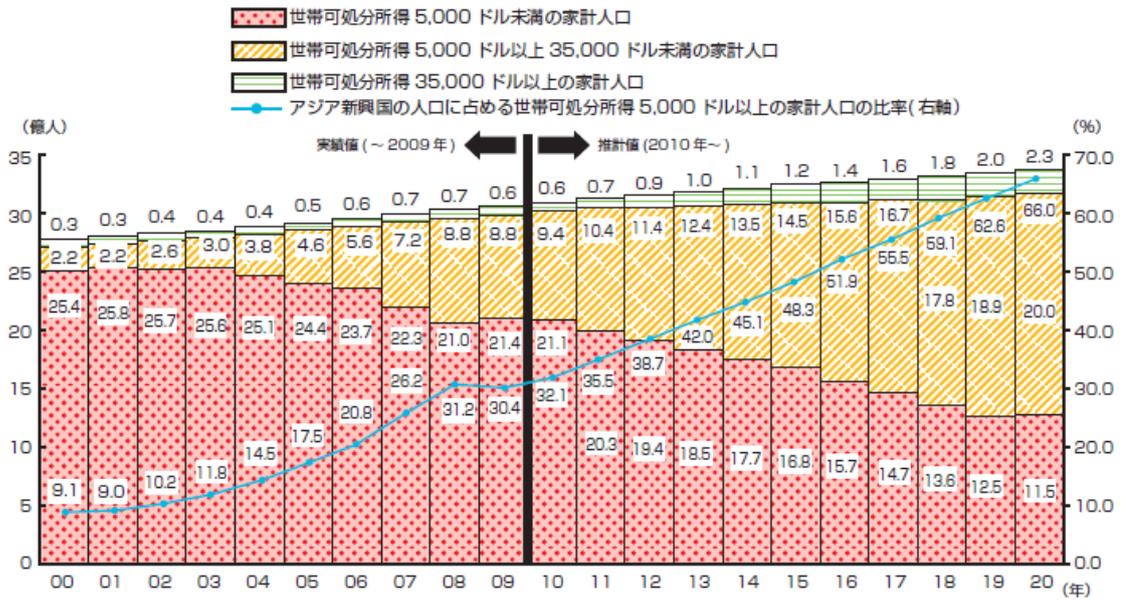


出典：「中小企業白書 2011」

この高いアジアの経済成長に伴い、経済成長を牽引する中間層の割合の増大が顕著である。図表 11 は「アジア新興国における世帯可処分所得別の家計人口」である。これによると世帯可処分所得が 5,000 ドル以上 35,000 ドル未満の中間層が急激に増加している。2000 年にその人口は 2.2 億人で 11.8% あったが、2009 年では 8.8 億人と全体の 28.6% を占めるに至った。2020 年にはこの中間層が 20 億人まで増加し全体の 59% を占めると予測されている。これまで急激に拡大してきた中国を中心としたアジアの新興国は中間層の拡大により世界規模の巨大なマーケットを形成するとなった。また今後さらなる拡大が見込まれる市場である。

図表 11 アジア新興国における世帯可処分所得別の家計人口

～世帯可処分所得5,000ドル以上の家計人口の割合は実数及び構成比ともに増加傾向にあり、今後も増加が予想される～

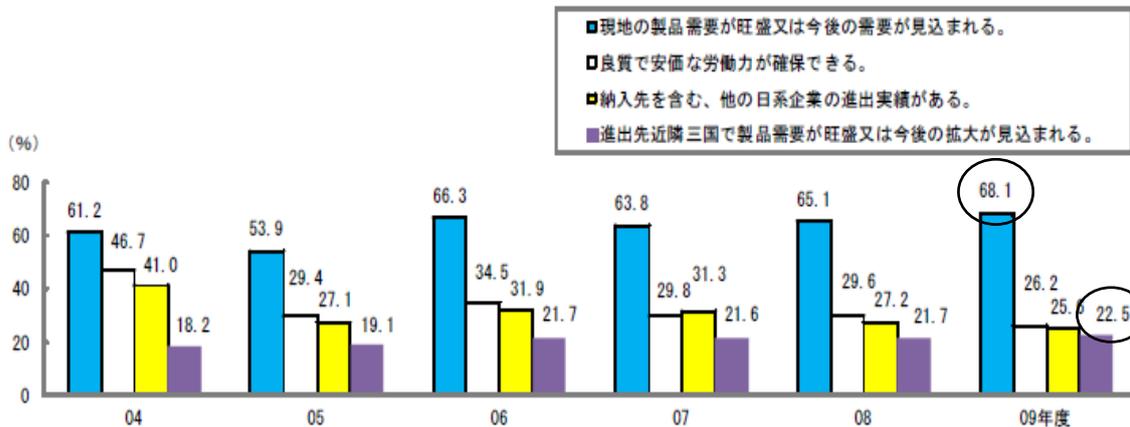


出典：「中小企業白書 2011」

経済産業省による「海外企業基本調査 2010.7」では進出国の投資決定のポイント調査を行っている(図表 12)。海外進出の目的は、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」「進出先近隣三国の需要が見込まれる」の比率が上昇し、「安価な労働力」「日系企業の進出実績」が低くなってきている。

国内市場が伸びない中で、急成長する海外市場に企業成長の活路を見出していることがわかる。

図表 12 投資決定のポイントの上位4項目の時系列比較



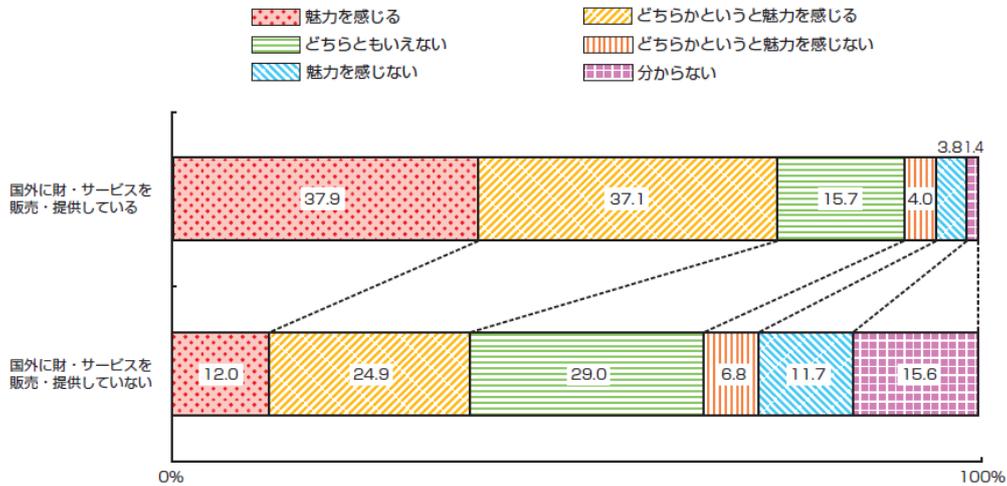
出典：経済産業省「海外企業基本調査 2010.7」

中小企業白書 2010 においても中小企業の海外マーケットに関する意識調査をしている(次頁図表 13)。これは海外に財・サービスを提供している/していないに関わらず、消費地としての国外に魅力を感じる企業の割合が高い結果となっている。海外進出を「安い労務費」から「拡大する海外マーケット」へ目的意識が変化していることがわかる。製造業においては進出国のマーケットを意識したMade

In the Market = 「現地で売れるものを現地で作る」の考えが重要となっている。

図表 13 消費地としての国外に関する中小企業の意識

～国外に財・サービスを販売・提供しているかどうかにかかわらず、消費地としての国外について、「魅力を感じる」又は「どちらかという魅力を感じる」と回答する企業の割合が高い～



資料：中小企業庁委託「国外市場の成長の取り込みに関する調査」（2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）
 (注) 中小企業のみを集計している。

出典：「中小企業白書 2010」

JETRO「中小企業の海外進出とイノベーションの実態」(2010.2)では中小企業業種海外進出の具体的な実態を紹介している。当初は安価な労働力を求めて進出したが、その後現地のマーケットの拡大に合わせ成功を納めている事例である。ここでは要約にて紹介する。

①衣料・繊維：中国での新たなビジネスモデルで業容拡大

発注元は日本で、安価な人件費を求めてコストダウンのため中国は単なる生産基地として進出した。これを日本型モデルと呼ぶ。現地で新たに欧米型の垂直統合モデルを導入し業容を拡大した。

- ・ユニクロ・ハニーズ型：VMDを導入した大量生産・販売方式
- ・提案型企業：商社・大手メーカーに対し、素材・生産技術・デザインまで一体となった製品を提案し、受注に成功した。

②食料品：中国の所得上昇、食の安全で日本食材需要は拡大

1990年代半ばに、安価な労働力と食料資源を求めて中国に進出した。魚の骨抜き・焼き鳥の串刺しなどの外食産業で用いる食材の加工基地となった。餃子中毒事件による中国製品への日本の消費者不振の高まりで、中国国内販売に切り替えた。中国国内で日本食品への需要が高まったこともあり中国国内販売が好調となり、中国国内販売へのシフトが加速した。

③金型：メンテナンスから現地生産へ

海外日系メーカーが日本から持ち込んだ金型のメンテナンスが目的で進出した。その後、日本企業の進出ラッシュに伴い、金型を現地生産するようになった。現地では販路の拡大ができた。日系他社、異業種、外資系・ローカル企業などへ展開できた。

④自動車部品（中国）：急成長する市場、求められる更なる進出

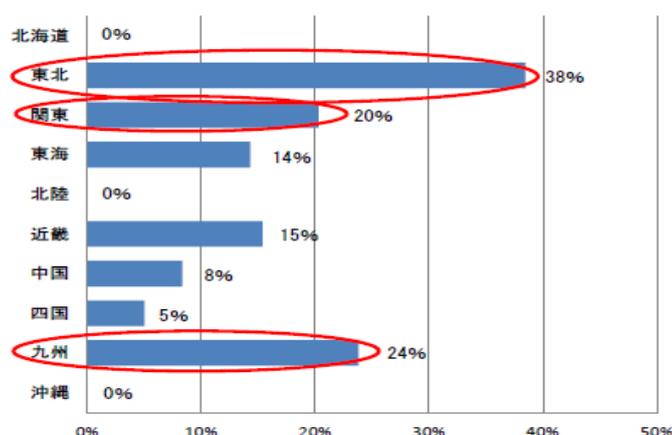
組立メーカーからの要請で中国進出した。取引先は日系企業がメインであるが、日本で取引の無かった欧米企業と取引を拡大する企業も多い。また、中国ローカル企業はコピーして内製化されるので取引しない。日系部品メーカーは2次メーカー（TIER2）までが殆どであるが、最近では3次メーカー（TIER3）も見られる。

5. 直近の動向：円高、東日本大震災の影響

(1) 東日本大震災の影響

経済産業省による2011年9月調査の「最近の地域経済の状況について」では、全国192社に緊急アンケートを行っている(図表14)。192社の内16%が「中国や韓国から企業誘致があった」と答えた。特に震災の影響で電力制限のある地方、東北・関東・九州地区に多い。電力不足を引き金に海外進出が加速する可能性がある。

図表14 中国や韓国から企業誘致のコンタクトがあった企業の割合



具体的な声としては、関東では「専用電線の提供等安定電力などを武器にした中国、韓国からの企業誘致攻勢が多い」、九州では「韓国・中国から設備投資は誘致サイドで持つので、技術だけ持ってきてほしい」、「中国から税制、電力、奨励金等の優遇招致があった。」(電子部品・デバイス)など日本の電力不足を機に技術力を持った企業の大胆な誘致を行っている。日本で節電が来夏以降も必須であるならば、製造現場の海外流出が懸念される。

しかし、ここで注意したいのは、中国を含む新興国では電力増強が経済成長に追いついておらず慢性的な電力不足が実態であることである。進出先政府から誘致される企業は電力を優先的に確保できるが、政府のお墨付きが無い場合は、電力不足は解消されないので注意が必要である。

(2) 円高の影響

円高の影響で輸出の採算がとれない中小企業は、資金面・人材面を見ても簡単に海外進出をすることも大企業と比較して大きなリスクがある。進出方法を工夫し、その困難さを克服して海外進出する動きがあるので紹介する。

①中小企業が「集団進出」し、個々の強みを集結しリスクの低減を行う。

・めっき・切削・プレス等メーカー12社が共同出資し、中国で単工程を集約した事業展開をする。

- ・中小企業などからなる協同組合（金型など）が、現地メーカーへの売り込みをねらい、海外に進出する。
- ・親会社が用意した工業団地に進出する。インフラなどの準備を省くことができる。

②今の円高をチャンスととらえ、海外企業の買収を考える。

③支援ビジネスを利用する。

技術力のある中小企業に進出国の工業団地が工場をレンタルする。これにより単独進出より進出がしやすくなった。

最後に、海外進出件数が増大してきた背景には小規模な企業も増えてきており、海外進出の裾野が広がっていることが上げられる。その中で、海外進出検討企業が2極化している。一つは海外進出に本腰で方針や戦略が明確になっている企業である。もう一つは「海外進出したいのだが何をすればよいか」といった初歩的な段階の企業である。後者の企業に対して情報を整理し海外進出の方向性を明確にし海外進出を成功に導くことが中小企業診断士の役割であると考えられる。

まとめ

1. 海外進出は過去10年間に法人企業数で1.45倍になった。中小企業数は50%を超える。
進出地域は中国を中心としたアジアの新興国である。進出する業種としては製造業から卸売業及びサービス業を中心とした非製造業に移行している。中でも飲食店・宿泊業及び小売業が急速に増加している。
2. その目的は、「安い労働力」ではなく「成長する新興国の巨大化する市場をターゲットにした新市場への新成長戦略」である。Made In the Market の考え方が必要である。
3. 円高・大震災による電力制限は「海外進出せざるをえない」環境といえる。しかし、低いコストで海外からの企業誘致もあることを考慮すると、見方を変えれば「海外進出しやすい」環境でチャンスととらえることができる。
4. 人的及び資金的資源が十分でない中小企業にとって海外進出は、大企業と比較して敷居が高かった。しかし、業界や同業種などの共同で進出するなど、やり方を工夫することで進出リスクを軽減する余地がある。

<参考>海外進出に関する二次データは、経済産業省、中小企業庁、外務省、財務省及びJETROのHPにて豊富に公開されている。個別の国に関してはJETROの海外支店情報網を使うことができる。

第3章 海外進出の進め方・手続き及び留意事項

日系進出企業の経験に学ぶ

1. 海外進出計画の立案

(1) 目的の明確化

中小企業が海外進出を考えるきっかけは、主要取引先の海外生産の開始、取引先による要請、コスト削減の必要性、安い海外製品との競争、国内市場の需要縮小、旺盛な海外市場の取り込みなど業種、業態によっても様々であろう。しかしながら、中小企業にとって海外への進出は資金面、人的資源においても容易なことではなく、その決断そのものが企業の命運を分けることも少なくない。それゆえ、経営者は判断にも慎重にならざるをえず、様々な情報を様々なルートで収集する。集まった情報に埋もれて迷いが生じたり、逆に情報不足であったりということによって決断に踏み切れずチャンスを逃してしまうこともある。このような状況であっても経営者は決断をしなければならない。そのためには、自分の判断基準をしっかりと持つことが大切であり、その判断基準は海外進出の目的である。きっかけは何であれ、企業の進むべき方向性を明確にし、海外進出がその方向性にどう関係するのかをしっかりと位置づけることである。そして、日本本社の役割と海外拠点の役割、本社との連携についての計画を立てることが重要だ。

その際には、世界でマーケットの中で自社の位置づけを見直してみることを勧める。自社の技術、製品を求めている顧客は世界の中でどこにいるのか、自社の技術や製品と競合する企業は世界にどれくらいあるのか、世界で一番自社の技術、商品の評価してくれるのは誰か、世界で一番評価してくれる人に販売することが利益につながることは異論のないところであろう。薄利多売のマスマーケットは体力勝負であり、中小企業のターゲットとしてはそぐわないことを考えれば、世界的な視野で一度、自社の立ち位置を世界市場で考えておくことは無駄ではない。このように考えることがグローバル化の第一歩といってよいだろう。

極端な場合ではあるが、日本にいること自体に意味がないと判断し、生き残りをかけて全てを海外シフトするという決断をした企業があることも事実だ。検討をしていく上では、何のための海外進出なのかを常に明確にしておくことだ。そうすれば、情報の収集、情報の選別、決断も効率的かつ適正にできるはずである。話題の国、地域へ行くといった大勢に流されるような決断がその企業にとって、必ずしもよい結果を出せるとは限らないのである。

(2) 国、地域の決定

国や地域の選定においては、その海外進出目的によってその主要な判断基準は異なってくる。明確なターゲット顧客がある場合には国や地域の選定については、それほど悩むことはないであろう。

大手顧客の海外進出に追随する場合や、顧客からの要請による場合などである。これらのケースでは、当然、物流費など余分なコストをかけないように顧客の近隣に立地を求めるのが普通である。しかしながら、大きなリスクを背負って海外に出る以上は、既存顧客の関係維持だけではなく、新規顧客の取り込みを目論むケースが多い。その場合には、既存顧客との関係が悪くならない程度の距離で、他の新規顧客を狙える地域を探すことが必要となる。

製造コストの低減が目的であれば、ワーカーの賃金水準、税制、原材料の調達費用、燃料費などオペレーションコストがどれくらいなのか、主な判断基準になるであろう。

販売、サービスの提供が目的であれば、その国の人口、およびその中でもターゲット顧客をどう設定するのか、自社の商品、サービスが受け入れられる状況なのか、競合の状況、経済成長を含めた将来性などを検討したうえで決定することになる。

図表1 中期的有望事業展開先

順位	国・地域名	順位	国・地域名
1	中国	6	インドネシア
2	インド	7	ロシア
3	ベトナム	8	米国
4	タイ	9	韓国
5	ブラジル	10	マレーシア
JBIC調査より		10	台湾

①投資制度

1) 外資に対する規制

はじめに確認しておくべきことは、外資に対する規制である。自社の事業がその国の規制業種であれば、いくら希望してもその国で事業を行うことはできない。また、進出に当たっては、地元資本との合弁事業が義務付けられるなどの規制がある場合もある。自社の業種・業態が規制に抵触するかどうかは最初に確認しておきたい。そのほかにも、最低資本金の規制や、国産化率、現地調達義務、輸出義務などが課せられる場合もあるので、自社製品の特徴や、進出国でのオペレーションを踏まえたうえで検討すべきであろう。

2) 外資に対する優遇

特に途上国は外国資本誘致のために各種の優遇制度を設けているところが多い。主なものは法人税の軽減である。国レベルのもの、地域レベルのものがある。ただし、優遇策がよいところはインフラの条件がよくないなど、優遇策とインフラは裏腹であるケースが多いので注意が必要である。

中国は外資に対する優遇策を（一部指定業種を除き）撤廃した。その国の経済成長段階や政策

によって優遇策も変わるものであるということは、念頭においておく必要がある。

図表2 外資に対する規制

項目	中国	インド	ベトナム
規制業種・禁止業種	「外国投資産業指導目録」(2007年12月1日施行・改正)により、制限、禁止業種を指定。また、工商投資分野の重複を避けるため、投資禁止リスト(1999年9月～)を発表。	ネガティブ・リストにより外国直接投資が禁止・規制されている業種・形態、上限出資比率がある業種、外国投資促進委員会(FIPB)の個別認可が必要な業種などが規定されている。	2006年9月22日付政令Decree No. 108/ND-CPにおいて、禁止投資分野と条件付投資分野が定められており、軍事産業や自然環境を害する事業などがその対象となる。
出資比率	外資比率25%以上ないと、投資総額内で輸入する設備、物資の税金減免待遇が受けられない。また、その他の徴税も外商投資企業の待遇を享受できない。	外国直接投資はネガティブリストに該当しなければ、出資比率100%までの直接投資が自動認可される(規制業種・禁止業種の項を参照)。外国機関投資家(FII)によるインド企業の株式取得については、証券取引管理局(SEBI)への登録を条件として、原則として出資比率24%まで、各投資家は10%まで自動認可となる(条件により100%まで可能)。	条件付投資分野の事業については合弁会社に対する出資比率規制がある。

項目	中国	インド	ベトナム
外国企業の土地所有の可否	土地の所有権は原則として国家に帰属し、外国企業の土地所有は認められない。ただし、土地の使用権は認められる。	外国企業のインド法人および支店による不動産の購入は可能。ただし、土地売却代金の海外送金にはインド準備銀行(RBI)の事前許可が必要となる。駐在員事務所については不可。	外資系企業、あるいは事業協力契約の外国当事者は、投資案件の実施にあたり土地を所有することは認められず、ベトナム政府から土地を賃貸する形になる。その場合、2007年12月6日付の財務省発出のCircular No. 145/2007/TT-BTCに従い土地、水面、海面の使用料を算定し、賃貸料を支払う。
資本金に関する規制	登録資本額の減額は厳格な審査認可の下におかれている。 外商投資企業の最低資本金の制限は、各地方政府により異なる。	会社法に基づき、会社形態によって最低資本金規制がある。また、ノンバンクにおいては、個別に最低資本金規制が設定されている。	条件付投資分野に該当する業種の中には、法定資本が定められている業種(銀行業、保険業、海外労働者派遣、不動産、航空サービス、映画作成など)もある。
その他規制	制限業種での出資比率制限、地域制限がある。 外貨の借入、外貨での支払いは外貨管理規制により制限管理される。	1.経済特区(SEZ)内企業、100%輸出指向型企業(EOU)などは、各種税優遇を得られる条件として、輸出入収支をプラスに保つことが義務づけられる。 2.再投資に関しては、2009年2月に新規則が発表され、外国企業による再投資の定義が明確化されるとともに承認手続きが簡素化された。	条件付投資分野については、各事業分野での規制を確認する必要がある。

項目	タイ	インドネシア	項目	タイ	インドネシア
規制業種 禁止業種	外国人事業法(1999年改正、2000年3月施行)に基づき、規制業種を3種類43業種に分け、それらの業種への外国企業(外国資本50%以上)を規制している。	[I]禁止業種、[II]規制業種あり。 以下参照 ・2007年4月26日付け第25号新投資法第12条(2)項 ・2010年5月25日付け大統領令第36号(2010年ネガティブリスト)	外国企業の 土地所有の可否	原則として外国人(法人を含む)は土地取得不可。しかしタイ投資委員会の奨励企業や、工業団地公社(IEAT)認定企業は、出資比率にかかわらず土地取得が可能。また、1999年5月に改正された土地法では、4,000万バツ以上の投資等の条件を満たした場合、居住用として1ライ(1,600平方メートル)以下の土地の取得も可能としている。	土地所有権はインドネシア国民のみに認められる。外国企業はその他の権利を得たうえで、特定の土地において操業することができる。
出資比率	外資比率が50%以上の企業は、外国人事業法により上述(「規制業種・禁止業種」)の43業種への参加が禁止・規制される。ただし、一部例外もあり。	[1]インドネシア企業との合併(進出方式により外資の出資比率に規制あり) [2]外資100%出資 操業開始後15年以内に持株の一部を直接譲渡または証券市場を通じて、インドネシアの個人または法人に譲渡することが義務付けられる。	資本金に関する 規制	外国企業(外資マジョリティ)の最低資本は200万バツ以上。ただし、外国人事業法の規制業種に基づく特別の認可を取得する必要がある業種の場合は原則として最低資本は300万バツ以上。タイ企業(タイ資本マジョリティ)は最低資本の規制はない。	2007年8月に制定された新会社法では、[1]最低授権資本金額は5,000万ルピア、[2]最低引受資本金額は1,250万ルピア(授権資本金額の25%)、[3]最低払込資本金額は1,250万ルピアと定められた。現物による出資も可能。
出典:JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋			その他規制	従来、自動車、オートバイ、小型トラック用ディーゼルエンジン、乳製品等につき国産化率を定めていたが、WTOの貿易関連投資措置(TRIM)廃止に伴い、乳製品以外は既に撤廃されている。	排ガス基準 2010年3月25日付け環境担当国務大臣規則第14号で、「ユーロII」レベルを導入した2003年9月23日付環境国務大臣決定第141号で定められていた新型自動車に対する排ガス基準が改められた。

図表3 外資に対する優遇措置

項目	中国	インド	ベトナム
奨励業種および 各種優遇措置	「外国投資産業指導目録」(2007年12月1日施行・改正)により、奨励業種を指定。 また、西部大開発を推進するため、「中西部地区外国企業投資優位産業目録」(2004年9月改訂施行)を発表、対象20省市別に奨励業種を指定。 法人税率、設備免税、営業税、関税、増値税、技術開発費、中西部地域、銀行借入。	インドでは、外資向けに設定された特別な優遇策はない。なお、内資・外資企業を問わず、インフラ開発、電力開発・送電、再生可能エネルギー、科学研究開発などの分野に対する投資には各種の優遇措置が設定されている。ただし、特別な規定が無い限り、直接税の減免措置を受ける事業についても、最低代替税(MAT)の適用対象となる。 特別経済区(SEZ)を開発する企業と入居する企業には、法人税減免などの優遇措置が適用される。また外国貿易政策では、輸出振興を目的とした原材料の関税減免スキームが定められている。	外国資本による投資、国内資本による投資に関わらず今後は「奨励投資分野」及び「奨励投資地域」に進出する企業に対し優遇措置が付与されることとなる。 奨励投資分野 ・新素材、新エネルギー、ハイテク製品、バイオテクノロジー、IT技術、製造機械に関連する事業 ・農林水産品の養殖及び加工、食塩の生産、培養、植林 ・エコ技術の応用、科学技術の開発研究事業 ・労働集約型事業 ・インフラ及び重要かつ大規模なプロジェクトの建設及び開発 ・教育、訓練、医療、スポーツ及び民族文化に関わる事業 ・伝統工芸の開発事業
項目	タイ	インドネシア	
奨励業種および 各種優遇措置	対象は次の業種 (1)農業および農産品、(2)鉱業、セラミックス、基本材料、(3)軽工業、(4)金属製品、機械、運輸機器、(5)電子・電気部品、(6)化学、紙、プラスチック、(7)サービスおよび公共施設 法人税の減免、機械・原材料輸入税免除など。立地ゾーンにより特典が異なる。特別重要産業には立地ゾーンに関係なく法人税、機械輸入税の恩典を最大限付与される。ただし、BOIが重要と判断した事業を除き、総免稅額は土地及び運轉資金を含まない投資金額の100%未満とする。	地域別(インドネシア東部地域(KTI)、経済統合開発地域(KAPET))に所在する企業に対する優遇措置、保税区内の優遇措置がある。またサバン島(アチエ特別州)を皮切りとして、今後国内各地にFTZ(自由貿易地域)が設置される動きもある。	
出典:JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋			

② 税制

企業の最終利益を決定する実効税率は重要である。法人税、所得税はどれくらいなのか、また、付加価値税はどれくらいなのか、日本との間に租税条約が締結されているかどうかについて確認をしておきたい。付加価値税は企業が負担するものではないが、オペレーションコストとしての注意が必要である。たとえば、原材料の輸入、製品の輸入通関時に付加価値税の支払をまず行って、貨物の通関を行う。このときに税金還付までの立替が発生する。付加価値税は、還付を受けるのに時間がかかることが多く、その負担金額がキャッシュフローに影響してくる。資金繰り計画については、この点も忘れずにおきたいものである。

図表4 各国税制比較

	中国	インド	ベトナム	タイ	インドネシア
法人所得税(%)	25%	国税:30% 地方税:なし その他公租公課:なし	25%	30%	25%
個人所得税(%)	45% (最高税率)	30% (最高税率)	35% (最高税率)	37% (最高税率)	30% (最高税率)
付加価値税(%)	17% (VAT) (標準税率)	12.5% (VAT) (標準税率)	0%、5%、10% (VAT) (標準課税)	7% (VAT) (標準税率)	10% (VAT) (標準税率)
日本への 利子送金課税(%)	10% (最高税率)	10% (最高税率)	10% (最高税率)	15% (最高税率)	10% (最高税率)
日本への 配当送金課税(%)	10% (最高税率)	15% (最高税率)	0%	10% (最高税率)	(1)10% (2)15% (最高税率)
日本への ロイヤリティ送金課税(%)	10% (最高税率)	10% (最高税率)	10% (最高税率)	15% (最高税率)	10% (最高税率)
備考			付加価値税法 税率は品目により 異なる		配当送金課税は出 資比率による (1)25%以上 (2)25%未満

出典:JETRO 第21回アジア・オセアニア主要都市/地域 コスト比較より抜粋

③ カントリーリスク

はじめに、ビジネスが長期的に、安定的、安全に継続できるのかを判断しておく必要がある。その国の政治体制がどうなっているのか、為替変動は大きいのか、安定しているのがポイントとなる。政治体制が不安定であれば、法律が安定しない、何が正しいのかわからない、法律そのものの整備が遅れるなどの事態が発生する。また、デモや暴動による操業の停止、大きな為替変動による為替差損等のリスクなど経営に大きな影響が出ることが予想される。経営としては不安定性への対応として非常に難しい舵取りを迫られることとなる。将来を予測することは困難であるが、少なくとも自社がどの程度まで許容できる体を持っているのか、現状についてはしっかりと把握してから進出国を決定すべきであろう。

④ インフラ

製造業においては、材料の購入や製品の輸出等がスムーズにできて安定した経営が可能となる。物流上の問題点があるのかないのか、あるとすればどこにどの程度の問題が潜んでいるのかをしっかりと確認する必要がある。トラック、海上、航空の各輸送のインフラの整備状況及び所要時間・コスト、通関にかかる時間、などは初期の検討段階でも大枠で捉えておく必要がある。また、定期的に港湾ストライキなどが発生するような場所では、その時期における物流や在庫コントロールなど特別な対応が必要になることに注意すべきである。

特に製造業では、電力事情も考慮しておきたい。途上国では、予備であれメインであれ、自家発電を導入するケースが多い。停電の発生状況なども確認しておきたい。

また、忘れてはならないのは駐在員の住環境である。厳しい条件での仕事となるため、衛生面、安全面、医療機関の利便性、買い物の利便性（日本食の調達）などには十分注意を払いたいものである。

⑤ マーケット

自社の顧客がどこにいるのかを的確に押さえ、立地を決めていくことに異論はないだろう。販売・サービスを進出国で展開するのが目的の場合には、その国に自社商品・サービスが受け入れられる層がどの程度の所得でどのような人口構成になっているのか、また、その人口構成が今後どのように変化していくのかは、ビジネスの将来性を見ていくうえで見ておかなければならない。そのためには、経済成長の速度も見ながら商品・サービスの購入層の拡大がどのように広がりつつあるのかを見極めることが大切である。ある一般消費財の製造会社は、中国生産品を日本へ輸出し、日本で生産したものを中国へ輸出している。中国生産品は中国マーケットでは、まだ一般消費者に受け入れられるには価格が高く売れないが、日本で販売するにはコストが下がり利益率が増加する。そして日本生産品は高級品として、中国の富裕層に販売できるからである。

進出国で製造販売し、さらに他国へも輸出する場合は、F T Aの締結状況を調査しておくといよい。進出国が他国とF T Aを締結している場合には、関税が無税となり、市場の広がり期待できる。また、進出国候補が2箇所であった場合、その両国がF T Aを結んでいれば、オペレーションを優先して進出国を決定し、進出国からの輸出でマーケットをカバーするという考え方が可能である。タイとインドではF T Aが締結されており、タイにすでに進出している自動車部品企業が、自動車産業が盛んになってきたインドへ輸出しているケースがある。

⑥ 労働力

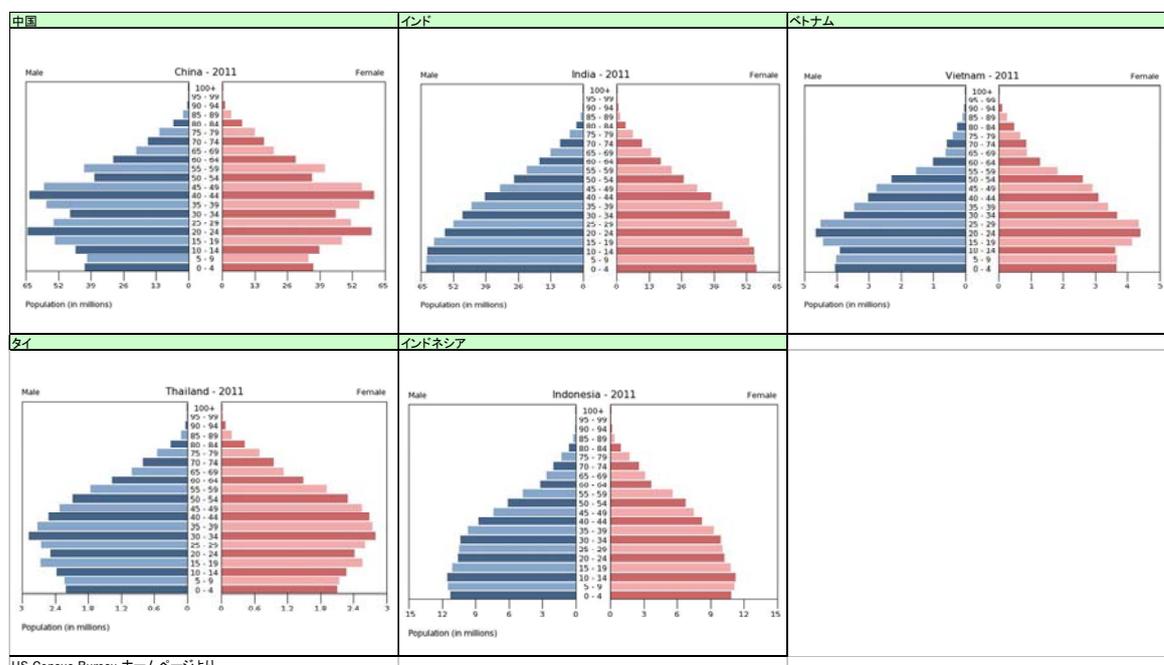
製造コスト低減目的の海外進出の場合には、ワーカーの賃金が大きな決定要因となるであろう。中国は安価で豊富な労働力を背景に発展してきたが、最近では賃金の上昇も著しく、また、沿岸部

では、ワーカーの確保そのものも難しくなっている。内陸部に企業の進出が進み、わざわざ沿岸部まで出稼ぎに出てこなくてもよくなったのが原因のようである。このように、賃金の上昇率が近年急に上がってきたり、労働力確保の観点からも変化が出てきたりしているので、進出国の事情を踏まえて地域を検討する必要がある。近年の労働賃金の上昇は中国だけでなく、東南アジアの新興国にもいえるものである。

また、製造業においては、将来的な労働力の確保の観点からも、生産年齢人口の推移についても見ておくとよいであろう。

賃金、人材確保以外に、労働者の気質も問題にされることが多い。日本人の考え方を理解しやすいタイプなのか、そうでないのか。この点については、現地の聞き取り調査も含めて十分検討しておきたいところである。

図表5 人口ピラミッド



⑦ 貿易為替制度

進出国の貿易為替制度は、原材料、製品の輸入、あるいは製品の輸出・決済など日常のオペレーションに深く係わってくる。関税は当然ながら輸入原材料の調達コストや輸入製品のコストに影響が大きい。輸入制限や輸出制限に関しても自社のビジネスに影響がないかは最低限確認しておく必要がある。また、外貨管理上、輸入決済についてはL/C決済しか認められなかったり、輸出代金の回収期間を制限されたりオペレーション上の制限がある場合もある。ひとつの目安としては、WTOに加盟しているかどうかという点だ。WTOに加盟しているということは世界共通ルールに向けてある程度のレベルまでできているといえるであろう。

図表6 貿易為替制度（輸出）

項目	中国	インド	ベトナム
輸出品目規制	輸出禁止品目、輸出管理品目	輸出制度は[1]輸出自由品目、[2]輸出禁止品目、[3]輸出制限品目、[4]輸出業者指定品目から成り立っている。	政府発出の2006年1月23日付政令Decree 12/2006/ND-CPに基づき、輸出禁止品目、輸出管理品目を定めている。
輸出地域規制	中国からの輸出地域規制はない。	イラクとの貿易は、国連決議に基づき、制限されている。	輸出禁止となっている国・地域は存在しない。
輸出管理その他	原産地規則、輸出経営資格、輸出業務の認可		検査、検疫 2007年1月16日、政府は貿易分野における行政処分に関する政令Decree 06/2008/ND-CPを発出し、その中で密輸行為などに関する罰則を規定している。

項目	タイ	インドネシア
輸出品目規制	(1) 輸出規制品目、[1] 輸出許可取得必要品目(20品目)、[2] 一定の条件の下で輸出が認められる品目(10品目) (2) 輸出禁止品目(10品目)	(1) 輸出禁止品目 (2) 数量規制品目 (3) 業者登録制度品目
輸出地域規制	シエラレオネ、エチオピアおよびエリトリア、リベリア、ソマリア、コンゴに対するすべての種類の武器および関連機器の輸出を禁止(シエラレオネは一部例外あり)。	特になし
輸出管理その他	輸出業者登録制度	(1) 輸出ライセンス (2) 輸出価格の審査 (3) 輸出に関する検査 (4) 関税区域から保税区域への下請け (5) 輸出品のための原産地証明の発行手順について (6) 輸出許可・業者登録・船積み前検査 (7) その他管理

出典：JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表7 貿易為替制度（輸入）

項目	中国	インド	ベトナム
輸入品目規制	輸入禁止品目、輸入制限品目(輸入割当許可証管理品目と輸入許可証管理品目に分ける)、輸入自由品目(自動輸入許可品目と輸入自由品目に分ける)、国営貿易管理品目、指定経営管理品目、加工貿易管理品目、輸入報告管理品目	輸入制度は、[1]輸入自由品目、[2]輸入禁止品目、[3]輸入制限品目、[4]輸入業者指定品目から成っている。	政府発出の2006年1月23日付政令Decree 12/2006/ND-CPに基づき、輸入禁止品目、輸入管理品目および供給調整品目が定められている。
輸入地域規制	動物とその製品の輸入が禁止される動物疫病の流行国・地域。例えば、オランダからの羊、牛とその製品、ドイツからの豚、羊、牛とその製品、米国のニューヨーク州、コネチカット州とロードアイランドからの鳥、スペインからの牛、家禽とその製品など。	特定国からの輸入禁止・制限措置などは設けられていない。ただし、イラクからの武器輸入などについては、国連決議に基づいて制限されている。	地理的な制約を受ける特定の輸入地域は存在しない。
輸入管理その他	輸入には、輸入経営資格、輸入業務の認可、商品の検査、検疫、AD(アンチダンピング)税、反補助税、セーフガードなどが課せられるケースがある。	輸入業者は輸入業者・輸出業者コード(IEC: Importer-Exporter Code)の取得を義務付けられている。ライセンス品目の輸入、輸出促進のための免税スキームの適用には通関前に必要書類を通関に提出する必要がある。	輸入物品については、特定の物品に対し検疫、船積み前検査、輸入許可証の取得が義務付けられている。また、セーフガード、アンチダンピング、反補助金措置の対象となる場合がある。

項目	タイ	インドネシア
輸入品目規制	(1) 商務省輸入規制、[1] 輸入許可取得必要品目(19品目)、[2] WTO協定による市場開放のための産品(22品目)、[3] 輸入課徴金が課せられる品目(3品目)、 (2) その他輸入規制 (3) 輸入禁止品目、[1] 他人の商標権を侵害する製品、[2] 偽ブランド品	(1) 輸入禁止品目 (2) 輸入制限品目
輸入地域規制	1. シエラレオネ共和国 2. リベリア共和国 3. 朝鮮民主主義人民共和国 4. イラン・イスラム共和国	特になし
輸入管理その他	輸入許可取得品目を除き、なし。	(1) 輸入指定業者 (2) 輸入業者登録・輸入承認・船積み前検査 (3) インドネシア国家規格(SNI) (4) 検疫 (5) その他管理
出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋		

⑧ 知的財産制度

途上国においては、日本の地名やブランドなどを勝手に商標登録し、企業に売りつける事態が発生している。進出国の知的財産制度がどのようになっているのかは、あらかじめ確認し必要な手続き準備をしておく必要がある。

図表8 技術・工業及び知的財産制度

	中国	インド	ベトナム
技術・工業および知的財産権供与に関わる制度	パリ工業所有権保護連盟およびTRIPSに加盟。知的財産権による現物出資可能。海外からの技術導入は原則として自由となった。	WTO加盟国であるインドはTRIPS協定(知的所有権の貿易関連の側面に関する協定)に基づき、同協定と整合するように法改正を行っている。	知的財産法 著作権、特許、工業意匠権、トレードネーム、営業秘密、などを規定。
	タイ 著作権法 特許法 商標法 集積回路の回路配置保護法 営業秘密法など。	インドネシア 営業秘密法 産業意匠法 集積回路配置設計法 特許法 商標法 著作権法	
出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋			

(3) 進出形態の決定

① 単独進出、合弁のメリット、デメリット

外資規制により、合弁が義務付けられている場合は選択の余地はないが、規制がなければ、自前で全て行うのか、パートナーを見つけて行うのかの選択となる。パートナーの選定においても進出国で見つけるのか、日本で見るのか、第三国の企業と行うのかという選択に分かれる。

単独進出であれば、経営の自由度は保つことができ、当初の目的どおりに事業を進めていくことができる。しかしながら、行政当局とのやりとりや、商慣習への慣れ、トラブル発生時の対応力の問題などから立ち上げには時間もかかり、資金面においても苦勞することとなる。

合弁のよいところは、ビジネスの立ち上げが早く、資金的負担も軽減できることになる。進出国のパートナー或いは進出国でのオペレーションに慣れているパートナーの場合は安心であり、自分のやるべきことに集中できるメリットはある。デメリットとしては、経営の自由度は一定の範囲で制限されることだ。そして、異なる企業が一緒に事業を行うので、必ず意見の相違が発生すること、意思決定のスピードはどうしても遅くなるということである。資本でマジョリティをとらないと、自分の思い描いたビジネスが進められないことも発生する。自社が置かれた状況と、こうしたメリット、デメリットを照らし合わせて決断することとなる。

② 製造業における合弁の注意点

製造業がパートナー探しをする場合、ごく当たり前に同業者を選択する。進出国が途上国の場合、このことが裏目に出るケースがある。技術を移転するにも製品を立ち上げるにも同業者のほうがスムーズにいくことに間違いはない。しかし、その国における品質の考え方と日本品質の考え方が大きいと狙い通りの品質のものがなかなかできないということがある。日本の技術者がいくら指導しても、パートナー側は自分たちの品質の考え方をかたくなに守り、指導した内容をまったく受け入れようとはしない場合である。自国で販売できているゆえに、わざわざ手間をかける意味合いがわからないこともあるであろう。また、同業者ゆえのプライドからやり方を変えたくないというケースもあるようである。これらのケースでは、合弁の目的が明確でなく、両者の間で齟齬があったのか、指導の段階で問題があったのかもしれない。同業者であるから、「こちらの言うことは解ってくれるに違いない」、「オペレーションは簡単に展開できる」という思い込みは禁物である。途上国においては、お金、土地はあるが、何の事業をしてよいかわからないといった投資家が存在することも事実であり、このようなパートナーであれば、製造に関しては全面的に任せてもらえ、むしろうまくいく場合が多いのである。中国の華南で発達した来料加工による進出がまさにこの考え方である。形は委託生産ではあるが、中国側の企業は土地、建物、労働力を提供し、設備や実際のオペレーションは日本の企業が担うのである。しかし、最近では、中国の加工貿易政策が変わり、来料加工は独資の工場への転換が進められている。

③ サービス業における合弁の考え方

製造業の場合、ものづくりの観点、日本の品質管理等の優位性を重視すれば、単独で行う、又は同じ日本企業との合弁で出るほうがよいことは間違いない。しかし、販売目的、サービス業での進出となると少し事情は異なる。販売・サービスはその進出国の人々に気に入ってもらって成果が上がるものであり、その国の国民性や嗜好が理解できて成功できる分野であるからである。また、販売網も一朝一夕にできるものではなく、既存の販売チャンネルに乗せられないか考えることが早道でもある。その観点からすれば、現地企業との合弁という選択肢が有力な候補となるのである。

最近の中国では製造業よりも、サービスや販売を目的とした進出が増えている。日本のラーメン店が香港・中国大陸でチェーン店舗展開をし、香港で上場を果たすなど活躍している。このラーメン店では、たまたま、日本の店舗を訪れた香港人から、香港で店を出すことを申し入れられ、決断して出て行った。パートナーシップの成功は、店として譲れないところ譲れるところを明確にし、役割分担を明確にしたことによる。麺、スープは変えないが、トッピングやサイドメニューなどは香港人・中国人の好みを取り入れて成功している。味は守りながらも、店のメニューや雰囲気は日本の本店とは異なるものとなっている。

中国の消費者の日本への注目度は高い。そして中国の流行には面白い傾向があり、東京、台湾、香港と経由して上海に入ってくるそうである。上海の対外投資のナンバー1が香港であり、その次に台湾が来ることも考え合わせると、販売、サービス業に関して言うと、現地企業の合弁以外に、中国ビジネスの先輩である、台湾、香港企業との合弁も大いに検討に値するものと考えられる。サービス業においてはその地域の流行の流れについてもつかめると戦略も立てやすくなる。

④ 駐在員事務所の注意点

現地でいきなり法人を立ち上げるより、まず、駐在員事務所を出すことからスタートしようという考え方もある。但し、駐在員事務所はあくまでも情報収集のためのものであり、営業活動は認められていないということに注意が必要である。駐在員事務所があれば、駐在事務所の人間が客先に見積を提出したり、日本本社からの出張者を客先にアテンドしたりするのが普通であろう。しかしながらこれらも営業活動とみなされる。駐在員事務所であっても営業を行っているとなみなされた場合には課税がされる（P E課税）。つまり、利益の源泉がその現地の国での活動で発生しているのであり、その活動で得られた利益に対して課税されるのである。P E課税となった場合、問題なのは、日本での事業所得も含めて源泉地国での課税の対象となりうるということである。いったんこのような課税が発生すると過去に遡及して課税されることもあり、金額も莫大になるケースがある。駐在員事務所は国際税務の観点からリスクが高い。現在では、駐在員事務所のできる仕事に限定的であるため駐在員事務所を設立するケースは多くはない。

(4) 日本本社への利益還元

① 内部留保

海外進出前に子会社で出た利益をどう処分するかを考えておく必要がある。親会社へできるだけ利益を持ってくるのか、現地で内部留保し、再投資にまわしていくのかといった基本方針は事前に決めておくといだろう。将来の話にはなるが、現地で内部留保し、再投資していくことを重視するのであれば、統括会社を設立してその国にとどまらず周辺国との関係を考えながら新たな投資をしていくことも考えられる。香港やシンガポールのように法人税が安く、また、投資に対する利益

への課税がなく、金融が発達している地域、国はその候補地になるであろう。ただし、このような税負担の少ない地域での事業会社において、資産運用に力が入りすぎ、事業会社としての実態が薄れるようなことになると、タックスヘブン税制の適用を受けてしまう可能性もあるので、注意が必要である。

② 国境を越えるお金の移動

通常、多くの場合はやはり親会社へなるべく利益を還元したいものである。通常は株主としての配当、貸付に対する利子、ロイヤリティ、技術指導料等の本社からの役務提供に対する見返りとして回収する。もちろん、別会社である以上会計原則に基づき適切に処理をしなければならないが、途上国の場合、会計処理の適切さとは別に外貨管理上の問題から簡単に資金移動ができない場合があるので要注意である。また、国境を越えるお金の移動では、税務の問題も必ず発生する。日本との租税条約が締結されている国では、軽減税率が摘要される。また、外国税額控除制度を使い、現地で発生する税金と日本で発生する税金の二重課税部分を回避することができる。税務については専門家に相談しながら、適切な処置をとる必要がある。

(5) 撤退ルール

海外進出の計画検討時に忘れてはならないのが、撤退ルールである。海外進出計画は当然のことながら成功するために計画を立て、実行に移していくものであるが、不幸にして失敗した場合に、どのタイミングで決断をして退くのかを決めておく必要がある。失敗した場合のダメージを見積り、日本本社の致命傷にならないようにあらかじめ撤退ルールを決めておくことが大切である。損失金額、年数などを決め、その基準に当たってしまったら、即撤退するというものである。このルールを決めていないと、海外進出の難しさを言い訳に、見込みのない事業を何年も引きずって取り返しのつかない損失に膨れ上がってしまうことになりかねないからである。特に海外では撤退に絡む見えないコストが多く出てくる可能性がある。つまり、許容可能な損失の範囲のうちできるだけ早く決断をする必要があるのである。合弁企業では、合弁契約において解消手続きをしっかりと定めていないとなかなか抜けられないこともある。中国では赤字による倒産は税務局との調整で難しい問題が残る。清算は管財人ではなく、出資者が清算のための組織にはいるため、レピュテーションリスクも考慮すれば、増資をした上で、借金を全て返さないと撤退はできないということになりかねない。つまり、有限責任会社であっても、有限責任の例外事象が発生することがある。また、持ち込んだ設備等も持って帰るようなことは、理論上できるとしても撤退における計算に入れられないほうが無難であろう。

(6) 現地確認

事前検討をしっかりと行ったうえで、現地調査を実施して欲しい。現地調査は、今後現地責任者とな

る人だけでなく、受けての日本側の代表の人、そして社長が行くべきである。現地では、日系の銀行、候補地近くにすでに進出している日系企業に直接話しを聞くのがよい。たとえ同業者であっても、同じ日本人同士、親切に対応してもらえるものである。初期検討段階の情報は既に古い情報であることも多い。また、中国やインドのように国土の大きな国は地域によっても状況は大きく異なる。

よって、上記基本事項について一通り押さえた上で実際の現地オペレーション状況を確認する必要があるのである。一番有益なのは、現地で実際に苦勞している人の生の話が聞けることだろう。

今後の準備のポイントを押さえるうえで非常に参考になるものである。また、日本側のサポート部隊の人間が現地の雰囲気を感じることも、日本本社と現地法人のコミュニケーションを良好に保っていくためには必要なことである。

2. 現地法人設立手続き

(1) 進出対応チーム

① 責任者の選定

現地への進出に当たっては、準備のためのチームを作り、現地と国内本社の連携をとりながら進めていく必要がある。人材が豊富とはいえない中小企業では、会社の命運を左右するとも言える事業なので、社長自らが陣頭指揮を執るか、ナンバー2、または後継者が陣頭指揮を執ることが多い。実際に勝手がわからぬ海外での仕事の立ち上げであり、日本の常識が通じないなかで、現場での判断が求められることが多い。日本の常識が通じない世界の出来事を日本にいる経営のトップ層に報告して、日本側の立場や判断をもとに事が運ぶほどことは簡単ではないのである。社長が陣頭指揮を執らないにしても、節目では必ず現地に社長自らが赴き、現地の生の情報、雰囲気、臭いを確認しておくことが大切である。そうでなければ、現場責任者の報告を理解することはできない。成功している中小企業はやはり経営トップ自らが海外進出の責任者となっている。

② 現地中核人材および通訳の採用

現地では、現地法人立ち上げのために優秀な現地スタッフをまず採用したい。大部分のケースの場合、現地でのコンサルタント会社と契約して、実際の手続きや作業をこなしていくわけだが、何が必要なのか、現在の手続きがどこまで進んでいるのか、現在何が起こっているのかわかった上で進めていく必要がある。工場用地取得にあたり政府の正式な許可のない土地を契約してしまい、工場稼働後に強制立ち退きを命じられたりする事件も中国では発生している。コンサルタント会社に何もかも丸投げということではなく、自前でも周辺情報をしっかり集めて、コンサルタント会社としっかり話しあいながら進めていくスタンスが大切である。会社設立後のオペレーションでもいくらでもわからないことは発生してくる。そのときに、しっかりと情報を集め、自分の頭で判断していく姿勢がオペレーションの確実性を高めていくのである。そのために今後の会社設立に向けた中

核人材を採用し、主体的に準備を進めていくことが求められる。

通訳の採用にあたっては、日本語の能力に目が行きがちではあるが、重要なのは理解力である。通訳でいくら語学が堪能であっても、考え方や価値観が異なる人間の間にとってお互いの理解を促進していかなければならないのであって、単に言葉を変換すればよいというものではない。話し手が何を伝えたいのか、聞き手がどの程度理解ができているのかを測りながら、話を進めていく能力が重要である。言葉の表現力や専門用語は学習や経験で補えるが、この能力については簡単に身につくものではない。できることであれば、理解力の高い人材を選びたい。

(2) 合弁契約の注意事項

合弁事業の場合は、まず、合弁契約を結ばなければいけない。合弁契約でまず考えなければいけないのは、どちらが多数派としての指導権を持つのかということであり、その割合によって、契約内容の注意の払い方は変わる。多数派側であればどこまで譲歩できるのかというスタンスであるし、少数派側であれば、どこまで権利を勝ち取るかである。少数派側としては、資本多数の原則で全て決めてしまわれては、合弁事業の意味がなくなってしまうので、権利割合の修正を契約書で行う必要が出てくる。

そして忘れがちではあるが最も重要といえるのが、合弁事業はいつか解消するということである。つまり、合弁契約で最も重要といえるのは、合弁解消の手続きをしっかりと定めておくことである。契約時はお互いに新しい事業という共通の目的をもって盛り上がっているのですが、本能に逆らって後ろ向きのことを考えるのは、契約に慣れていない日本人にとっては特に難しいことである。しかしながら、契約書を作成するという事は、リスクマネジメントをすることであることをしっかりと認識して契約条項を精査、検討していきたい。以下に合弁契約の主な留意点を述べる。ただし、詳細の検討は進出国の会社法に照らし合わせ、条文内容を機能させることができるのか専門家とともに検討することを推奨する。

① 出資比率と資本多数決の原則

合弁会社では出資額の割合で権利割合を決めることが多い。そして、増資する際もこの比率に従って増資後の株式保有割合を定めるのが一般的である。これが資本多数決の原則である。しかし、このままでは少数株主側の意見は何も通らなくなってしまう。そこで契約において少数株主側の権利をある程度確保しておく方法として、役員の選任権を別途定めたり、株主総会における拒否権を双方に付与したり、株主総会や役員会の定足数や決議要件を加重し足りする方法がとられる。このように、合弁契約においては、少数派側になった場合には、契約において資本多数の原則に修正をかけておくことが必要である。

また、慎重に合弁相手を決めたにも係わらず、あとから自分の知らない出資者が出てくるのを

防ぐためには、合弁当事者が持分を譲渡する場合に相手方の当事者に優先購入権を合弁契約において付与しておくといよい。

② 機関設計

合弁契約または、合弁会社の定款に、株主総会の定足数・決議要件を加重しておくといよい。つまり、少数派側が参加しなければ、総会が成立しないようにする。相手側に勝手に開催され、決議されることを防ぐわけである。定足数・決議要件を満たさなければ、株主総会の決議取消事由となるからである。

③ 役員を選任・解任

少数派株主であっても、取締役決議に直接参加し、経営陣の執行を直接監視したい場合には、合弁契約において、取締役・監査役の選任権の分配を取決めるといよい。

④ 重要事項の決定

重要事項を多数側に押し切られないために、株主総会の決議要件を加重することで少数側に実質の拒否権を与えることができる。あるいは、重要事項を選別して全会一致事項として定めておく方法もある。

⑤ デッドロック

合弁事業では、意見が対立し、意思決定ができない状態に陥るケースがある。デッドロックに陥りやすい状況としては、取締役が同数の場合、株式保有割合が 50 対 50 の場合、少数株主に与えられた拒否権を継続して行使し続ける場合などである。このような状況を打破するために合弁事業解消の手続きを定めておくことが重要である。

⑥ 資金調達

合弁会社に資金需要が発生した場合、合弁会社が独自に借入をすることが望ましいが、現実的には合弁当事者からの追加出資、信用供与が必要となる。この場合、全ての合弁当事者に公平に追加出資、追加信用供与義務を負担させるには、合弁契約で明確に規定することでトラブルは未然に防ぎたい。

⑦ 合弁事業の解消

1) 解消理由

合弁事業の解消の主な理由に、合弁事業の目標達成、合弁事業の目的が達成できないこと

が明確になった場合、合弁当事者の目的・経営戦略の変更（合弁当事者の一方の撤退を含む）、合弁事業の支配関係の変更（相手側が受け入れられない場合）、デッドロック、重大な契約違反、合弁事業者の信用不安などがある。

合弁を解消する場合、合弁事業そのものを解消してしまう場合と合弁会社を存続させる場合がある。合弁事業そのものを解消する場合には、合弁事業の全てを清算して合弁会社も解散する。合弁会社存続の場合は、当事者の一方が撤退していく場合である。

2) 解消の手段（合弁会社存続の場合）

合弁会社を存続させどちらかの当事者が撤退する場合、株式の譲渡のルールを決めておくことが必要となる。ルール決めがなされていないと、株式譲渡においてデッドロックが発生し、撤退ができなくなってしまう事態に陥る。日本では第三者の査定による買取りが多いが、合弁当事者間の株式譲渡ルールには主に以下のようなものがあるので知っておくとよい。

a. プットオプション（売る権利）

「一方の当事者が株式を公正な価格で買い取ることを他方当事者に請求する権利」を付与しておく取り決めである。

b. コールオプション（買う権利）

「一方の当事者が他方の当事者の株式を公正な価格で強制的に売却させること」を請求する権利を付与しておく取り決めである。

c. ロシアンルーレット

以下のような取り決めを行う。

- ・合弁当事者Aは、他方当事者Bに対して自らの持ち株の買取りを請求し、Bが応じなければ、逆にAはBの持ち株を買い取ることができる。
- ・AがBに対してBの持ち株を買い取る申し出をし、Bはその価格でAに持ち株を売却するか、同じ価格でAの持ち株を購入するかのいずれを選択しなければならない。

第三者への株式譲渡については、譲渡を望まない当事者は、譲渡を望む当事者の持ち株を第三者の買取り申し出価格で買い取る権利を持つことを定めておくことが一般的である。

譲渡のルール以外に、決めておくべき事項として、「撤退当事者に対する秘密保持義務、協業禁止義務」、さらに「合弁会社が撤退当事者の所有する商号、商標、特許権等の使用を継続する場合の措置・許諾」などがある。

3) 解消の手段（会社解散の場合）

合弁会社を解散させるにあたり、合弁契約、合弁会社の定款での解散事由に合致していることが必要である。一般的には以下のような事由を明記しておくことよいだろう。「債務超過」、「資本金を超える累損」、「〇期連続の経常損失」、「事業計画の不達成」、「デッドロックが生じた場合」、「その他合弁会社の存続を困難にする事由」などである。また、解散時にもめないように合弁契約によってあらかじめ取り決めておくべき項目には以下のようなことがある。「合弁会社の残余財産・損益の分配・負担」、「リース契約、従業員との雇用契約、受注残などの第三者との継続的契約関係の後処理方法」、「合弁会社が所有する知的財産権の扱い」、「合弁会社解散後も存続する合弁当事者の秘密保持義務」などである。

(3) 現地法人設立手続き

会社設立手続きは、関係の役所に必要な書類を漏れなく、適正に提出していくことが求められる。外国企業のためのサポート提供を行っている部門が役所にもあり、自前で申請作業ができる場合もあるが、現地の言葉での書類作成が求められるものもあるため、代理人（現地の弁護士等）や、コンサルタントを起用する場合が少なくない。前述のように仮にコンサルタントを起用した場合でも、設立手続きの流れの概要、提出する書類の意味をしっかりと確認しておくことが大切である。肝心なことをコンサルタントと打合せをしなかったばかりに、設備の輸入減税ができなくなってしまうたり、営業許可証がでていないのに、商売をスタートしてしまったりするようなことがないようにしたいものである。手続きの概要については、JETROのホームページからも入手できるし、各銀行も資料を作成しているので参考にするといよい。

図表9 現地法事設立手続き

	中国	インド	ベトナム
外国企業の会社設立手続き・必要書類	独資企業の場合 1. 設立申請 2. 企業名称仮登録 3. FS認可申請、定款認可申請、設備免税輸入申請 4. 営業許可書取得 5. 工商登記（公印、企業コード、外為登記、銀行口座開設、税務登記、財政登記、税関登記）	1. 管理職認識番号の取得 2. 会社名の申請 (1) 各企業は、会社名として3種類～4種類の代案を準備しなければならない。 (2) 会社名は、可能な限り、企業活動や目的を示すものとする。 (3) 会社名は、既に登録された他社名と酷似してはならない。 (4) 会社名の選定においては、Emblems and Names (Prevention of Improper Use) Act, 1950（標章および名称(不適切使用防止法)の定める規定に従う必要がある。 3. 会社設立証明書の取得 (1) 基本定款(Memorandum of Association) (2) 付属定款(Articles of Association) 特に、合弁会社の場合は、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 (3) 管理職・取締役個人との業務契約書 (4) 会社名の使用を正式に認める企業登録局からのレター(コピー) (5) 会社設立にかかる各種登録料および手続き料の支払い証明書(銀行の取引明細など) (6) その他必要書類	1. 会社形態の登録 2. 投資登録手続き ・登録申請書 ・定款 ・出資者の法的立場を証明する文書 ・財政能力を証する文書 ・合弁契約書(合弁の場合) ・賃貸契約書 ・関係者のパスポート

	タイ	インドネシア
外国企業の会社設立手続き・必要書類	設立手続きは次の手順を踏む。 [1]商号の予約 [2]基本定款の登記 [3]設立総会の開催 [4]株式会社の登記(最終登記)。 その他、 ・タックスID番号の申請、 ・VAT登録 ・社会保障基金への届け出 ・労働者補償基金への登録	(1)投資登録 (2)会社の設立登記 (3)外国人雇用の認可取得 (4)資本財の輸入許可(SP)取得 (5)立地に関する許可取得 (6)環境影響管理に関する承認 (7)建設に関する許可取得 (8)建設・商業運転 (9)商事駐在員事務所への事業許可 (10)建設駐在員事務所の営業許可 (11)株式会社法の改定 (12)工業事業許可と拡張許可

出典:JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

① 在留許可の取得

日本人が現地に駐在する場合には、外国人の就業規制についてまず、チェックする必要がある。払込資本金の額で認められたり、その条件について細かく規定したりしている国もある。規制、や条件をクリアした上で、それぞれの進出国で定められた手続きで在留許可を取る必要がある。

② 輸出入手続き

原材料、製品の輸入、あるいは製品の輸出においては、進出国の輸出入管理の規定にそって行う必要がある。企業の登録を当局に行うことが必要であったり、許可証を取る必要があったりする。また、当局が求める書類も異なってくるので、確認する必要がある

③ 商標登録、特許登録等

途上国では少なからず、知的財産権の侵害という問題は発生する。多くの場合は知的財産に対する意識が薄いことに起因するが、一部の企業では、法律の抜け穴を利用して故意に仕掛けてくる場合もある。そのような場合は当該国での正当な権益を保護することが難しくなるケースも出てくる。進出に際しては、知的財産権の申請、登録を行うことはもちろんのことではあるが、途上国で発生しがちな知的財産権の侵害について留意点を述べる。

1) 元従業員による侵害事件

模倣品など、よくよく出所を調査してみると、独立した元従業員が同業者として模倣品を作り販売している場合や、元従業員が模倣品製造会社に関与している場合などがある。未然に防ぐ方法としては、就業時の契約、就業規則で秘密保持、競業禁止についての誓約書を交わしておくことが必要である。競業禁止の契約についてどこまで拘束できるのか、契約の有効性については、現地の法律に詳しい弁護士に相談しておくことよい。

2) 第三者による侵害

第三者の侵害に対しては、しかるべき法的手段によって解決することになる。自身の利益を最大限に法律で保護してもらうためには、特許などを申請してもらう現地の代理事務所の選択が非常に重要となってくる。代理事務所では、日本の特許を当該進出国で申請するときに、進出当該国の法律の規定に適應しない不足部分があってもそのまま現地語に翻訳してしまい、特許の保護範囲が日本のものと異なる場合が発生することがある。申請段階では様々な問題が表面化されず、権利侵害の対抗措置をとるときになって発生した問題が解決できないなどの深刻な問題に気付くことになるのである。では、代理事務所をどう選ぶかであるが、代理事務所にいる代理人の質を判断していくしかない。豊富な特許訴訟実践経験を持っている人で、特許訴訟によく出てくる問題を避けることができ、特許の申請、訴訟、無効手続きをよく知っている人がいることが望ましい。当該国の第一線で専門的な審査を経験したことのある人などである。試験を通過して資格を取得した人は、まじめに仕事はするが、実践経験が浅いと企業の要求するレベルには届かない場合が多い。弁護士は法律には詳しいが必ずしも知的財産権に詳しいとは限らないので、その専門をよく確認しておく必要がある。

④ 工場用地取得、工場建設

製造業においてはまず、工場の立地をどこにするかが最初となるであろう。顧客との位置関係はもちろん、物流の利便性、地盤、工業用水、電気、周囲の環境、などを十分考慮する必要がある。

まず、現地で最初に調査するとすれば、工業団地であろう。工業団地であれば、ある程度のインフラは整備されていることが多い。しかしながら、インド、バングラディッシュなどでは工業団地の空きも少なくなっており、空いていても都市部からはかなり遠い地域であったりする。工業団地以外の土地を探さなければならないようケースでは、地元投資家との合弁という選択もあるだろう。

工業団地で気をつけるべきは、政府公認のものであるのか、しかるべき認可がとってあるのかということである。現地における土地のトラブルは実際に発生しているので、注意が必要である。インドでは、悪徳ディベロッパーが地元住民を騙して土地を安く買い上げ工業団地にしたところ、企業の購入価格が地元住民にばれて、住民がその価格差に怒り、関係はないのだが入居した企業の工場に押しつけてきたなどという事件も発生している。土地の購入、借用には信頼できる先を慎重に選択することが大切である。

途上国の工場の建設に当たって、建設業者を選択できるのかどうかは国や地域のよってそれぞれ異なるが、いずれにせよ、工事期間中は必ず責任者が工事を監視することが望ましい。たとえ、専門でなくても手抜き工事の抑止力にはなるし、図面と異なることをやらせないためには必要で

ある。工場完成後、設備搬入の際に、出入り口を壊して設備を搬入したという話もあるくらいだ。

また、建築工事の費用のネゴは慎重に行い、仕様とコストの両面から押さえておくことが必要である。コストを無理に削れば、材料費や安全面を削ってくるのが往々にしてある。中国華南のデルタ地域のある会社では、地盤沈下で工場の半分が傾き、使用できない状況に陥った。建設業者にクレームをつけたが、「コストを下げろといったから、杭打ちの数を減らしたただけだ。追加費用をくれれば直す。」との回答だったそうである。日本の常識は通用しないということを念頭においておく必要がある。

レンタル工場の場合はできれば専門家に、雨漏り、強度、床の平面度など、大きな問題がないか工場建物の確認をできればお願いしておきたい。国によっては土地の関係から平屋建てではなく、2階3階建ての工場も珍しくはない。特に2階、3階建ての場合は床の耐荷重、梁の位置などに十分注意をしたい。機械等を2階以上に上げる場合には、これらを考慮した工場のレイアウトが必要となる。

図表 10 外国人就業規制

項目	中国	インド	ベトナム
外国人就業規制	「外国人の中国における就業管理規定」(1996年5月)に基づき管理。外国籍従業員を雇用する場合、進出地域の労働行政部門より就業証などを取得するなどの関連手続が必要。	外国人の就業規制は特段ない。	・18歳以上 ・健康面で必要な条件を満たしていること。 ・製造若しくは事業の運営面で長年の経験と高い専門性を有していること。 ・犯罪歴がないこと。 ・労働許可証を取得すること。
在留許可	在外中国公館より入国査証の発給が必要である。入国後、常駐期間などに基づき滞在査証を取得。併せて、公安当局より外国人居留証の発給が必要。	(1)就労ビザは原則として、初回は3年有効の数次ビザが発給される。 以後、1年ごとに最大2年までビザを延長することができる。延長手続きは、インド外国人登録局FRRO (Foreigners' Regional Registration Office)で行う必要がある。 ※インドの在外公館でのビザ更新手続きは、特段の理由がない限り認められていない。 (2)2008年11月より、インドで働く駐在員を含む外国人労働者に対し、従業員積立基金および従業員年金基金への加入が義務化された。	1年以上在留する外国人は、一時在留許可証を習得することができる。一時在留許可証の有効期間は1年、2年、或いは3年であり、この有効期間中はビザの取得が免除される。
項目	タイ	インドネシア	
外国人就業規制	39業種について外国人就業禁止。通常外国人1人の労働許可を取得するには、原則的にその会社の資本金の払込額が最低200万バーツ必要。	インドネシアにおける外国人労働者の就労については、2003年3月25日付法律第13号にて制定された新労働法に規定されている。	
在留許可	外国人が労働目的でタイに入国し、その後でワークパーミットを申請する場合、まずノン・イミгранトビザを申請する必要がある(移民法)。入国時に90日間の滞在許可が与えられ、ワークパーミット取得後、滞在許可の延長ができる。BOIの投資奨励企業であれば、ワークパーミットの取得は比較的容易にできる。	インドネシア法務・人権省は、短期訪問の際、日本を含む国/地域への到着ビザの取得を義務付けている。	

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 11 輸出入許可申請等

項目	中国	インド	ベトナム
輸出入許可申請	輸出入許可が必要な場合の申請先および連絡先は、商務部、同部各地特派員事務所、各省の商務庁(局)、税関総署。	輸出入業者コード(IEC)についてはDGFTのウェブサイトよりオンラインで入手。輸出制限品目のライセンス取得および各輸出促進スキームの利用については、各管轄地域のDGFT事務所(全国41箇所の地方事務所あり)に申請する。	一般的な輸出入取引については、企業形態に伴い、輸出入許可申請が求められることはないが、品目によっては、別途専門家の検査や証明書が必要なケースがある。
必要書類等	通関時に必要な書類は、複数の法規によって定められる。	輸出入には87年12月の商業省公示に基づき、輸出入業者コード(IEC:Importer-Exporter Code)の取得が義務付けられている。必要書類の詳細はDGFTの「Hand Book of Procedures」に掲載されている。	輸出手続 ・通関申告書・売買契約書・物品リスト(必要に応じて)・輸出許可証(必要に応じて)・その他関連法により求められる証憑類 輸入手続 ・通関申告書(原本2部)・売買契約書/輸入委託契約書・コマーシャル・インボイス・B/L・物品リスト(必要な場合) ・植物検疫、動物検疫、品質検査登録書、もしくは検査管轄機関による検査免除通知書、あるいは検査結果(必要に応じて) ・専門家の発出した証明書(必要に応じて) ・輸入価格申告書(Decision 30/2008/QD-BTCに添付)・輸入許可証 ・原産地証明書(C/O)(優遇関税品) ・その他関連法により求められる文書

項目	タイ	インドネシア
輸出入許可申請	貨物がタイに到着もしくはタイから出港する際は、輸入者もしくは輸出者は付属書類を添付して税関に通関申告を行わなければならない。税関関税率法令(No.4)B.E.2549はASEAN統一関税率に従って税関関税率法令B.E.2530の第2部の輸入関税の箇所を8桁に修正したが、従来のEDIを通しての通関手続は8桁システムに適合していない。そのため電子通関システム(又はペーパーレスE-Customs)がEDIシステムに置き換わるために導入された。	(1) 輸入通関の流れ a. 輸入関税の納付 b. 輸入申告 c. 書類審査 d. 現物検査 e. 搬出許可 2) 輸出通関の流れ a. 輸出関税の納付 b. 輸出申告 c. 書類審査 d. 現物検査 e. 船積み
必要書類等	輸入 1) 輸入申告書、2) インボイス、3) パッキングリスト、4) 船荷証券(B/L)もしくは航空貨物運送状(Air Waybill)、5) 外国為替取引申告書(50万バーツ超)、6) 通関細目リスト、7) 貨物受渡し書、8) 保険料請求書、9) 輸入承認書(管理、許可品の場合)、10) 原産地証明書(当該する場合)、11) 輸入品(貨物)の税関用説明資料(カタログ等) 輸出 1) 輸出申告書、2) インボイス、3) 外国為替取引申告書(FOB価格:50万バーツ超)、4) 輸出承認書(管理、許可品目の場合)、5) 輸出品(貨物)の税関用説明資料(カタログ等)	輸入: 輸入申告書PIB、輸入関税納付書SSP、インボイス、パッキングリスト、船荷証券、その他(原産地証明など) 輸出: 輸出申告書PEB、インボイス、パッキングリスト、船荷証券、その他(原産地証明、輸出関税納付証明など)
E-Custom手続き その他	[E-Customの登録] 通関手続き、及びその他通関規制手続を電子的に行おうとする者(企業または個人)は以下の部局に企業登録しなければならない。 ・登録・特典部 ・手続標準・価格部 ・税関総括管理部もしくは関税支署	

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

⑨ オペレーション

(1) 設備輸入

設備の輸入については、投資の条件にもよるが、優遇策として免税で輸入できる場合が多い。事前にその条件や手続きについては確認しておくべきである。但し、投資による優遇での免税措置で持ち込んだ場合には当然ながら転売、移設等が制限される場合があるので注意が必要である。中国では、進出後、事業が好調で別会社を設立し、最初に設立した会社から機械を移設して当局から罰金等を受ける事態になった会社もある。また、優遇策での免税輸入設備には税関当局のチェックに時間がかかることが多い。どの程度の時間がかかるのかは、現地調査時に進出済みの会社に確認しておくといよい。

設備の輸入については、中古の機械設備を持ち込むケースも出てくるであろう。中国などように中古機械設備の持込に関しては、事前の検査を受ける必要があるなど、手続きにおいて特別なことがある場合があるので、事前に確認しておくことである。中古機械設備の輸入には時間と手間がかかるため、工場稼働のタイミング、事業計画との整合性が取れるよう事前に準備をしておくことが大切である。

途上国においては、電力供給の問題から自家発電を備えることが多い。また、自家発電のみで対応するのか、電力購入との併用をするのかは、その国・地域でのコストや電力事情によって自ずと決まってくるであろう。電力購入においては、停電の頻度だけではなく、電圧の変動にも注意を要する。電力が供給されている状態でも一日のなかで電圧の変動がかなり大きい地域はある。精密加工などの設備においては、この電圧変動に品質が影響を受けることが少なくない。電圧変動を抑える対応としては、機械設備ごとに電圧変動を吸収する装置をつける場合と、一次側で工場へ供給される電力を丸ごと調整する設備を導入する場合がある。一次側での調整は、関係当局の許可が必要である場合が多いと思われるので、設備メーカーとよく打合せをし、その事情についても事前に確認しておくといよい。

(2) 人事労務

① 現地従業員の採用

1) 雇用に関する義務の確認

従業員の採用で最初に注意すべきは、現地での雇用における義務の有無を確認しておく必要がある。特に規制もなく自由に採用活動ができる国もあるが、最低の雇用人数が決められていたり、駐在員のビザ延長の条件であったり、会社が支払う賃金の割合で現地雇用の人数を確保しなければならなかったりする場合がある。また、教育提供義務が規定されたり、就業規則の届出や、従業員への周知が求められたりする場合が出てくるので注意が必要である。

図表 12 現地人の雇用義務

現地人の雇用義務	中国 合併企業の所在地の労働人事部門の協力を得て、独自に従業員を採用することができる。	インド 義務なし。	ベトナム 義務なし。
	タイ 入国管理局は、雇用主である企業に、外国人1人のビザ延長資格を得るために、最低4名のタイ人を雇用することを求めている。	インドネシア 外国投資法第11条、12条に外国人雇用、現地向への教育・訓練の機会提供義務が規定されている。また、新労働法(2003年3月25日付)において、契約社員の定義や就業時間、賃金などについて盛り込まれている。	
出典:JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋			

2) 採用面接前準備

従業員の採用面接前には給与体系については大まかな設計、就業規則は作成を終えておきたい。求める仕事内容と給与水準が未定のまま、面接に入ったのでは、採用後の職制と給与間の整合性が取れないことが発生しかねない。これは今後、給与体系、人事制度を整備していく上での障害となることがある。

就業規則についていえば、あらかじめ就業規則を理解したうえで入社したのであれば、人事関係におけるトラブルはかなり未然に防止できるものと思われる。採用時には、できれば就業規則を読んで理解したことを記録に残しておきたい。

3) 採用面接

現地では日本では採用活動をしたことのない人間が採用まで行わなければならないケースが多い。よって、準備については、しっかりと行う必要がある。一般的には、応募者の学歴、職歴、職務の内容について絞った質問等が考えられるが、Yes または No で答えられるものだけでなく、応募者が主体的に話しをできるようにしたほうが、人物の判断はつけやすくなる。また、基本的な能力、読み書き、計算などはできれば実際に確認しておきたい。ある会社では、棚卸が毎月合わなくて苦労していたが、原因は倉庫担当者が数を数えられなかったということがあった。途上国では日本のように教育が行き届いていない場合もあるので、これぐらいは解るだろうという思い込みは禁物である。

幹部候補や専門職の雇用については、職歴にも十分注意を払いたい。その人が十分な経験と能力を持っているのかを見るのは当然ではあるが、重要な取引先や進出にあたり御世話になった地元日系企業の幹部であるかどうかだ。既に退職済みであれば問題はないのだが、たいていの場合は在職中に面接を受けに来る。在職中であれば厄介である。もちろん当人には職業選択の自由があるし、採用する側も本来このようなことに縛られる必要はない。しかし、優秀な人材であればあるほど、企業はその人材を確保しておきたいのは当たり前であり、在職中の人間をわかって採用してしまった場合には、当該企業とのトラブルに発展することが少なくない。

4) 試用期間

試用期間が認められている国であれば、この試用期間は有効に活用すべきである。中国では試用期間によって、労働契約の年数が定められている。労働者保護の法律はどこの国も厳しくなりこそすれ、緩くなることはない。正式雇用後の解雇は相当な理由がない限り難しい。また、解雇によるトラブルも起こりやすい。よって、契約期間は長くなったとしても、最初の試用期間でじっくりと観察し、自社に適合するかどうかをじっくり見分けたほうが、トータルとしてのリスクは少ないのではないかと考える。

試用期間は比較的契約解除はしやすいものの注意すべきことがある。ひとつは採用条件を明確に書面で伝えておくことである。そして、2 つ目は問題があれば本人に注意を促し、教育を実施すること。3 つ目はその問題点および教育等は記録に残しておくことである。契約を解除する場合には、採用条件に適合しなかったことを証明する必要があるからである。

② 従業員教育

1) 社内教育

海外において、従業員の教育は非常に難しい問題の一つである。文化や習慣などの違いが存在し、それぞれの国や地域によって事情が様々な面がある。そういった中でも押さえておきたいポイントを2つあげたい。

1 つは、途上国の場合は特に、学習意欲が高いということである。この高い学習意欲を上手に活用していくことである。できることであれば、キャリアプランについても明確に示すことである。何を学んでいくべきか、どのような能力が必要なのかがわかれば、それにむかって努力してくる人間は必ず出てくる。さらに管理職において、部下に対する教育を大きな評価項目、昇進条件にしておくことで制度として彼らを後押しすることである。現地の従業員教育は現地スタッフが行うほうが効率も学習の定着もよいようである。

また、業務を円滑に進める上で、仕事上の専門用語を日本語と現地の言葉の対照表の作成を社内で行うと効果的である。この対照表によって、仕事上の指示の曖昧さがなくなり、業務の確実性が向上するだけでなく、対照表作成の過程において作成に係わるメンバーのモチベーションが向上するということである。この対照表が教育の場においても活躍することは間違いない。

2 つ目は、ビジュアル化である。特に途上国においての製造業等のワーカーは、見るもの聞くものが全て初めてということもそう珍しいことではない。写真、図、イラストなどを活用することが作業の確実性を高めていく。これは仕事面だけではなく、食堂やトイレといったあらゆる面においても同様である。以前、中国の工場を見学した時に、トイレに足型が示されていたので質問をしたら、「田舎から出てくる人は、トイレの使い方も解らない人がいる。」との説明であった。

2) 外部機関の利用

十分なマンパワーのない中小企業においては、すべて自前で行わなくとも、外部機関を活用するという方法がある。(財)海外技術者研修協会(AOTS)では、発展途上国の技術者、管理者に対して日本国内での受入研修、海外への講師派遣を行ってくれる。機関も短期集中型のものから、ある程度期間をとったものまである。「日本のもの造りマインド」を醸成する集合教育を実施してくれるので、自社の実地トレーニングと組み合わせて行うことで効果が期待できる。内容や期間などの詳細はホームページで確認できる。

③ 人事評価

中小企業の場合、日本においてもしっかりとした人事制度の構築が難しい中、海外において人事制度の確立を要求するのは酷な面がある。工場のワーカーなどは、基準については比較的作りやすいものの、ホワイトカラーについては特に難しさがある。しかしながら重要なのは、当たり前であるが従業員自身の納得性である。仕事の評価が正当であるか、周囲とのバランスが取れているのかが働く側の関心事である。自分がどれくらいの給与をもらっているのかは、現地スタッフの中では知れ渡ることは留意しておくべきである。そのためにも、スタッフに対しては、期待する仕事の内容やその進捗状況に関しては、しっかりとフォローし、節目では日本人の責任者が直接、話をする機会を設けておくべきだろう。会社からの期待と本人への評価を常に確認している状況を作ることで双方の認識について的一致を図り納得性を高めていくのである。

④ 解雇

現地でのオペレーションをある程度の期間続けていれば、従業員をやむなく解雇する場面は出てくる。日本人の特性として、一度は注意しても「常識だからわかっているだろう。」「まあ、今回については、大目に見よう。」などといついつい我慢を重ねてしまい、堪忍袋の緒が切れたところで、解雇を言い渡すケースが多いようである。しかしながらこのやり方は、不当解雇で訴えられたりするなど、トラブルが発生するケースが多々ある。従業員を解雇する場合には、以下のポイントを押さえることでトラブルを回避しやすくなる。まず、何が問題なのかを明確に相手に伝えること。問題が発生しないような教育を行うこと。そしてこれらを記録に残すこと。再発した場合の指導についても同様に行うことである。つまり解雇に相当する事由があることを客観的にわかるように書面で残しておくことが重要である。さらに、就業規則には解雇事由を明確に定めておく必要がある。「会社に重大な損害をもたらした場合」といった曖昧な表現だけにとどめている場合も見受けられるが、「会社に重大な損害をもたらした場合」というのは具体的に何を指すのかをできるだけ例示を多く上げておくことが望ましい。曖昧な場合は、まず、「重大な損害にあたるのか」に論点がいつてしまい、「就業規則を従業員に周知していなかった。」という結論に持って

いかれることが懸念されるからである。就業規則の解雇事由については進出国の労働法について専門家等にチェックしてもらい、就業規則を策定するとよい。

(3) コミュニケーション

① 言語

日本人駐在員が、現地の言葉ができるのならば、それに越したことはないが、通常は通訳をつけてのコミュニケーションとなる。どれだけ優秀な通訳でも、それぞれ言語の違いや、通訳者の主観、価値観などを介在することで情報が減衰し、多少の変容が発生することは頭に入れておかなければならない。また、専門用語になれば、通訳も解らないことのほうが多い。話しを受ける従業員も決して経験が豊富な人間ばかりではない。日本では5分で済む話も、倍、3倍かかることはざらである。これらを想定した上で、短気にならず想像力を発揮し、こちら側から相手を理解しようとする姿勢が大切である。

日本人駐在員の現地語の習得については様々な意見はある。通訳がいれば、仕事において中途半端な語学は不要という意見もあるが、できるだけ現地の言葉を学習することを勧める。

理由は3つある。1つ目は、当然ながら相手の話を少しでも直接理解することである。少しずつ言葉が解るようになると、通訳が変な方向に脱線しそうになったり、相手の言葉を誤訳したりした場合に完全ではなくとも解るようになり、修正が早く行えるようになる。仕事の的確性の向上と時間の節約である。

2つ目は不正防止の抑止力である。日本人責任者がまったく言葉が解らないのと、少しでも解る場合には、現地スタッフの緊張感が異なる。変なことをすれば、解るかもしれないというのと、まったく解らないから大丈夫だと思わせるのでは大きな違いが生まれる。周りのスタッフは、変な考えも行動も起こしにくくなるものだ。規律統制という面でプラスになる。

3つ目の理由は、現地スタッフにしてみれば、自分たちの母国語を一生懸命勉強する管理者と、まったく学ぼうとしない管理者のどちらに好感を持つかということである。普段の仕事は通訳を介して行うとしても、組織としてのまとまりや、統率力はよくなっていくものである。これは人間として普通の感情の問題である。

② 文化

「日本の常識は世界の非常識である。」というぐらいの気持ちの持ち方が必要である。異国の地であるから、考え方、価値観は異なる。この違いはどうしても日常の仕事の中でも出てくるものである。頭ごなしに日本の考え方を押し付けるだけでは、最初は見かけ上うまくいったとしてもすぐに元に戻ってしまう。相手の価値観、考え方を知ったうえで根気よく、納得性を持たせたいので仕事を進めていくことが必要である。

日本人は「会社のため」といった言い方、考え方をしますが、これも日本独特であり、他の地域では理解は得られにくい。日本では上司が部下を指導教育するのは当たり前であるが、他の地域では自分の地位を脅かす存在は作らないという考え方を持っていることも多い。その場合には、部下に何を教育するのかを職務記述書などに明記して、仕事として行うことをしむけていく工夫が必要である。ジョブローテーションも日本独特な考え方といってよい。日本人はゼネラリスト志向であるが、海外ではスペシャリスト志向である。会社のためによかれと思って実施した配置転換が、配置転換された従業員は面子をつぶされたと考えて、退職されてしまうケースもある。

(4) 取引

① 契約

日本におけるビジネスでは、お互い顔が見えるビジネス関係のなかで行われているため、契約書をしっかり結んでからビジネスを開始するという習慣は海外に比べると希薄である。契約書の中身そのものも、「両者協議によって決定」といった協調、調和を目指すものが多い。しかしながら契約書が実際に効果を発揮するのは両者がもめているときであり、この決め事が解決の基準となる。海外では、決めるべきことはしっかりと事前に決定し、ビジネスに入っていくべきである。「契約書に書いていないことは、“ない” のであり、自由である。」というのが海外での通常の考え方である。よって、「両者協議」といった内容はなくし、明確に取り決めておく姿勢が大切である。

契約書によって解決が図れなければ、裁判、仲裁といった解決手段に入っていかなければならない。いずれもお金も時間もかかるものであり、このような事態の未然防止の意味でも契約書はしっかりと内容をつめたうえで締結したいものである。

② 議事録

日常の取引やビジネス活動において注意しなければならないのは、要求すべきものはタイミングを逃さずにはっきり要求し、常に文書で決定事項を残していくということである。日本のように協調路線でビジネスを進めながら、後で決めればよいという態度では思わぬ損失を被ることがある。試作など、いわれるままに行って費用が一切回収できなかつたり、先方都合の仕様変更で金型変更等の追加費用が発生したりしても回収できないことが発生する。その時点では仕事の進行状況にばかり目がいってしまい、納期優先でコスト負担について触れないでいると、後になって請求しても先方は「知らない」、「そのときにそのような話はなかった」などという話でまったく埒が明かないということはしばしば発生している。5W2Hを押さえて議事録をつける基本が海外では特に重要といえる。

(5) 債権回収

日本人は債権回収の意識が総じて弱い。日本では、約束の期日にお金が振り込まれているのが当たり前であると考えている人が多く、また、ここ近年ずっと超低金利できていることも影響しているかもしれない。貿易取引では、L/C を利用すれば問題はないが、進出国内でのローカル取引では、債権管理が重要になる。

中国では、お金を払わない経営が優秀であるという考え方が根強い。日系企業だからといって必ずしも日本と同じように支払ってもらえるとは限らない。日中合弁企業であれば、財務や購買といったお金に絡む部署は中方が実権を握る場合が多く、なかなか支払ってもらえないケースも多々発生している。「もうすぐ支払準備ができます」から始まって「現在決裁中です」、「総経理が出張中でてしまったので決裁がもらえない」など支払遅延の言い訳は山のように出てくる。相手に支払う意思があるのであれば、まだよいのである。

中国では手形、小切手の不渡りに対して罰則がない。よって、不渡りは実際に発生するし、記載事項の不備などによる詐欺行為も発生しやすい。小切手を銀行に持ち込んでも落ちなかったのも、会社に問い合わせたら、小切手の署名者はすでに会社をクビになっており、当方が説明した取引も一切関知していないと主張され、貨物をだまし取られたケースもあった。これらのようなことを防ぐためには、債権回収は銀行振り込みにすべきである。これは回収担当者の着服といった不正を防止するうえでも必要である。

債権回収を確実にするための回収条件設定として、C. O. D. (Cash on Delivery)がある。いわゆる入金確認後の出荷である。これが厳格に守られていけば問題はない。しかし、このC. O. D. も心理的な落とし穴がある。一度C. O. D. でしっかり払ってくれた客が再び、「急いでいるのですぐに出荷してくれ。金はすぐに振り込む。」といった連絡が入ったときに、振込み確認後に出荷するという基本ルールが果たして守られるかということである。日系企業はよくこの手でだまされることが多いのでくれぐれも注意いただきたい。

(6) 資金調達

資金調達の方法は現地で銀行から借入ができるのが一番ではあるが、様々な制約が存在する。また信用供与の問題から通常はなかなかできないことが多い。現実的には親会社からの借入や、増資となる。選択としては、まず親会社からの貸付となる。貸付に対する親会社への利子の支払は費用となるが、親会社への配当は費用とはならないからである。そうであるならば、資本金をなるべく減らして貸付を多くすればよいのであるが、図表2外資の規制にあるとおり、最低資本金等の規制等に縛られる。また、進出国外の貨物管理上の問題から借入金の上限枠や、貸付方法についても制限があるので、進出国の日本の銀行に確認、相談するとよい。

図表 13 現地での資金調達制度

	中国	インド	ベトナム
現地での資金調達制度	<p>外資企業が新たに資金調達する方法としては、増資、外貨借入、人民元借入がある。外貨借入については、外貨管理に関する規定が適用され、外債登記を外貨管理局に行わなければならない。</p>	<p>特に記載なし</p>	<p>海外からの借り入れ (2004年12月21日付けCircular 09/2004/TT-NHNNに規定) 外資系企業は、契約条項に基づいて、直接、対外借入を行うことができる。この場合、借入期間は短期か中期に限定されている。短期借入は、投資ライセンスに記載された事業分野を展開するのに必要な資金需要を満たす目的に限定。中央銀行への登録手続などは不要となっている。 中長期借入については、認可当局により承認された投資案件または生産計画・事業計画が存在し、借入期間、返済猶予期間、それに借入費用(利息、手数料、その他費用)が、ベトナム中央銀行の発布した規定と合致している場合(現在、この条件に関する制約はない)に契約を締結することができる。 中長期借入については、契約署名日から30日以内及び返済前に借入・返済をベトナム国家銀行に登録しなければならない</p>
	<p>タイ</p> <p>外資系企業の現地資金調達に関する規制はない。</p>	<p>インドネシア</p> <p>特定の条件を満たしていない一般の外資系企業には、国立銀行からの借り入れが認められていない。</p> <p>海外借入には報告義務がある。 報告は、1年超の長期借入を計画している会社には次のものが求められる: a. 金融リスク(報告期限は当該年の3月10日まで) b. 財務報告(同上) c. 1年間の海外借入計画(同上、この変更は7月1日まで) d. 会社のリスク・マネジメント結果(同上) この他、格付けを有する会社は格付け報告も必要である。</p>	

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

(7) 危機管理

海外拠点の立地によっては、地震、台風、洪水など想定される自然災害に対応したマニュアルを作成しておくべきである。日本とは異なり、いざというときのとっさの判断は難しい。簡単なものでもよいので、連絡網、連絡手段の確保、非難場所などを決めておくことよい。

災害以外にも、新型肺炎、鳥インフルエンザといった予期せぬ疫病の流行も発生しうる。従業員の出勤の可否の基準や、場合によっては日本人駐在員の全員帰国した場合の管理責任者と、その運営方針についても決めておくことも考えておかなければならない。

(8) 仲介貿易

日本の親会社に利益を落とす方法として仲介貿易という手法を使うことができる。製品は進出国の工場から第三国の客先へ直接出荷するが、伝票、お金は全て日本本社を経由して行う方法である。日本本社は海外子会社からの仕入れと売上の差額で儲けるのである。日本で受けた注文を進出国の工場生産計画に落とし込み、納期管理をして出荷していくために、日本本社間との緊密なコミュニケーションが必要となってくる。現地オペレーションが軌道にのれば、親会社の利益の確保手段として仲介貿易があることを念頭においておくことよい。

参考文献等

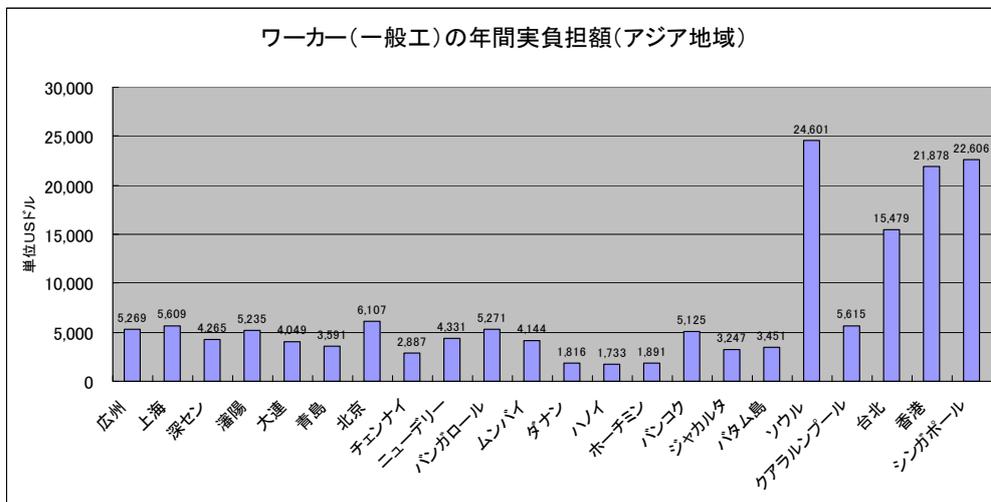
- ① (財) 企業研究会セミナー 2011年6月7日 合弁契約の実務 佐藤 孝幸
- ② (財) 海外職業訓練協会 「中国の日系企業が直面した問題と対処事例」 平成19年3月
<http://www.ovta.or.jp/>
- ③ (財) 海外技術者研修協会 HP <http://www.aots.or.jp/>
- ④ J E T R O HP <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
- ⑤ US Census Bureau HP <http://www.census.gov/>
- ⑥ 国際協力銀行 HP <http://www.jbic.go.jp/ja/>

資料編

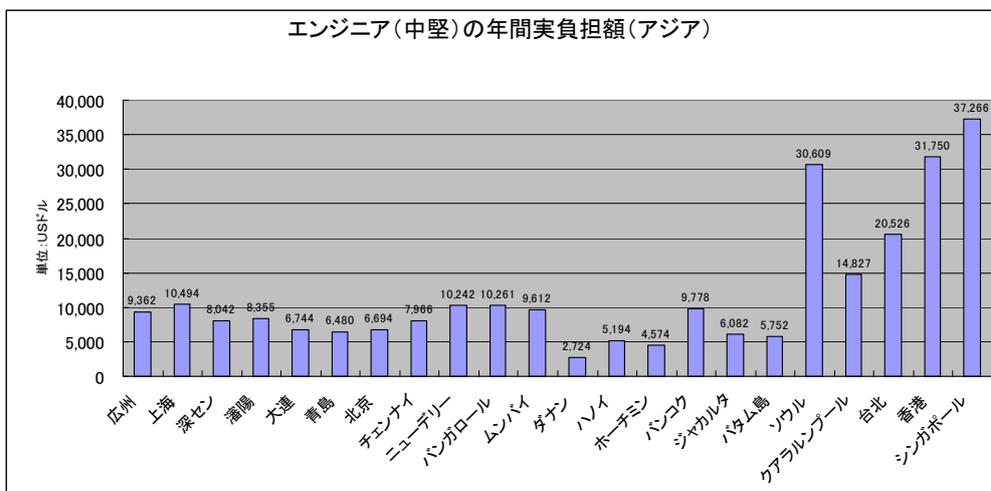
1. 投資コスト

各国の地域別の代表的なコストを以下にまとめる。数値はUSドルベースでの比較であり、為替レートにより変わること、また、人件費といっても各地域で何が含まれるかによっても変わる。あくまでもおおよそのイメージをつかむことを目的としグラフ化している。なお、グラフの元データについてはJETRO「第21回アジア・オセアニア主要都市/地域 コスト比較」より抜粋し作成した。幅のあるものは便宜上平均値を使用しているため、厳密に全て同じベースでの比較ということにはならないことに注意して欲しい。実際には現地で生の情報を仕入れることが必要だ。

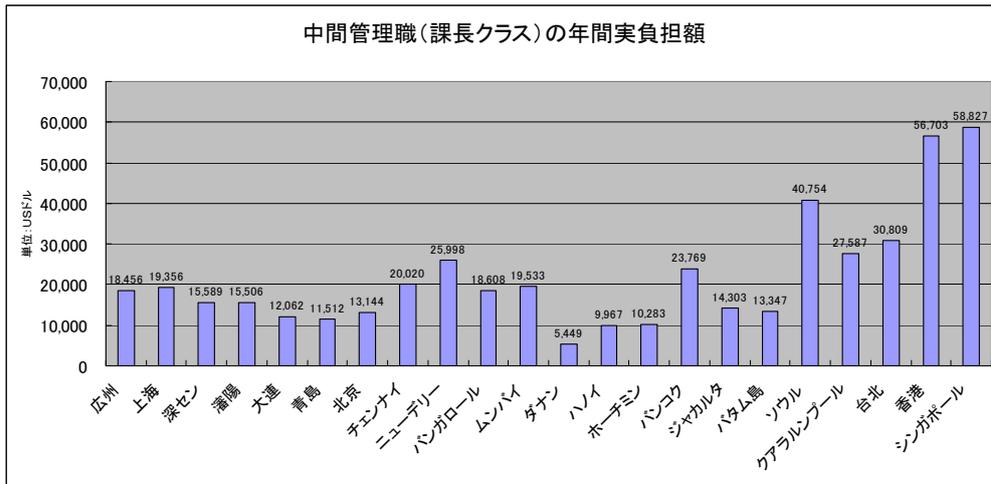
図表 14 ワーカー（一般工）の年間実負担額



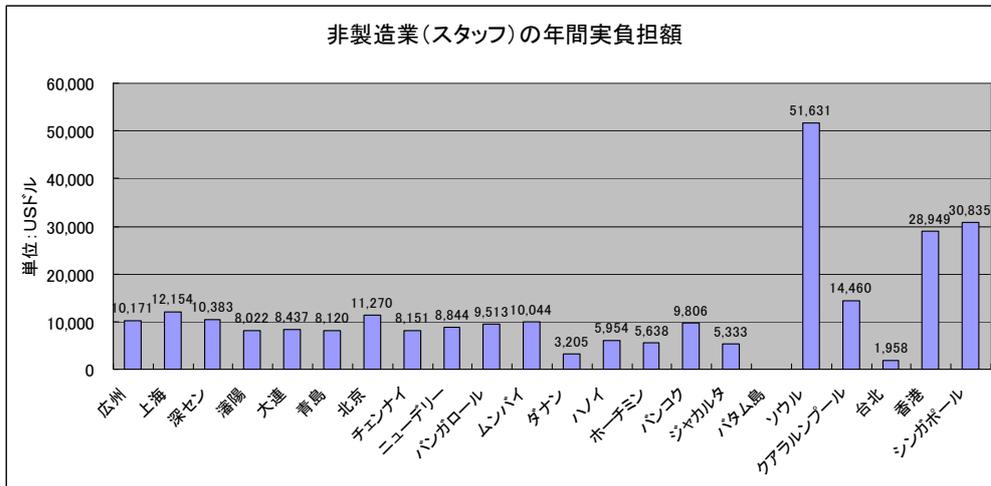
図表 15 エンジニア（中堅）の年間実負担額



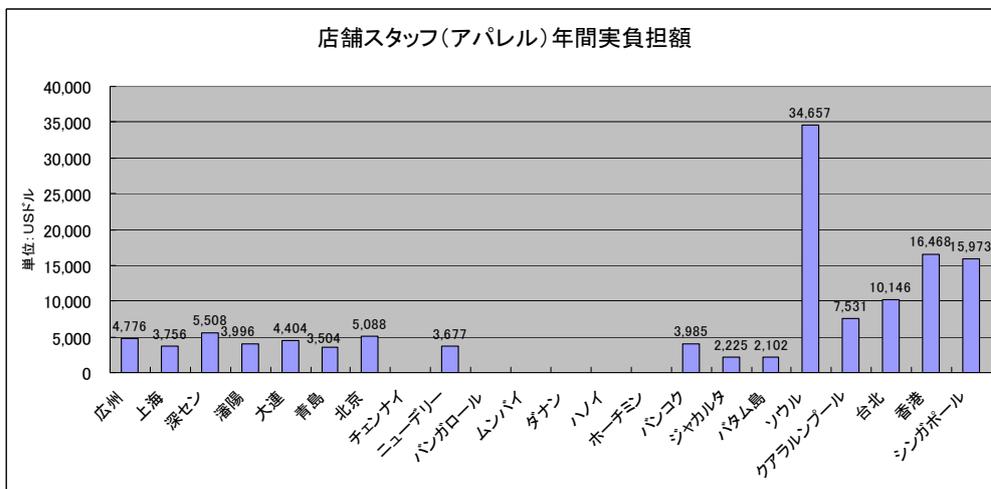
図表 16 中間管理職（課長クラス）の年間実負担額



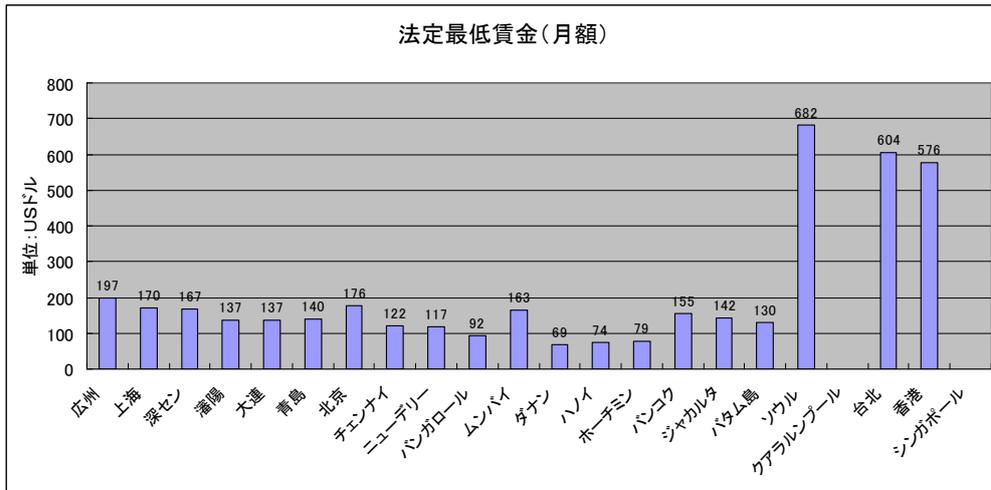
図表 17 非製造業（スタッフ）の年間実負担額



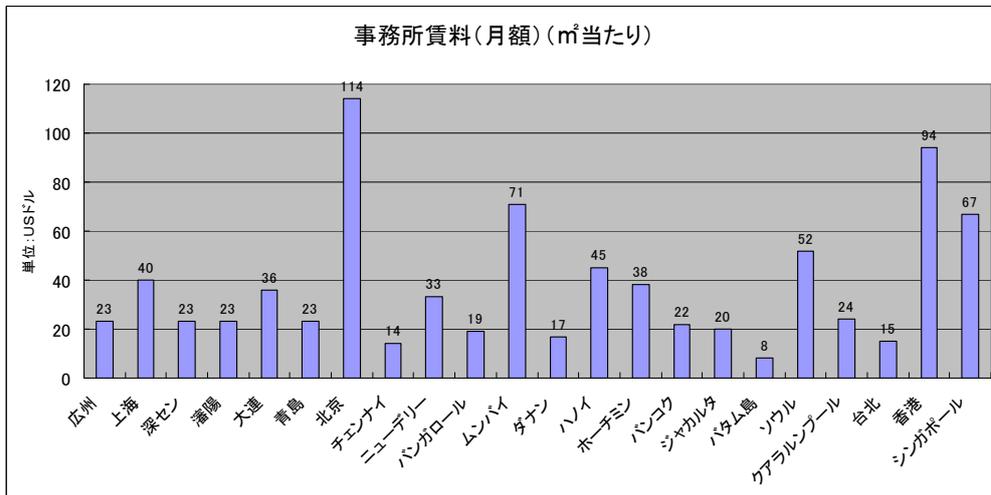
図表 18 店舗スタッフ（アパレル）年間実負担額



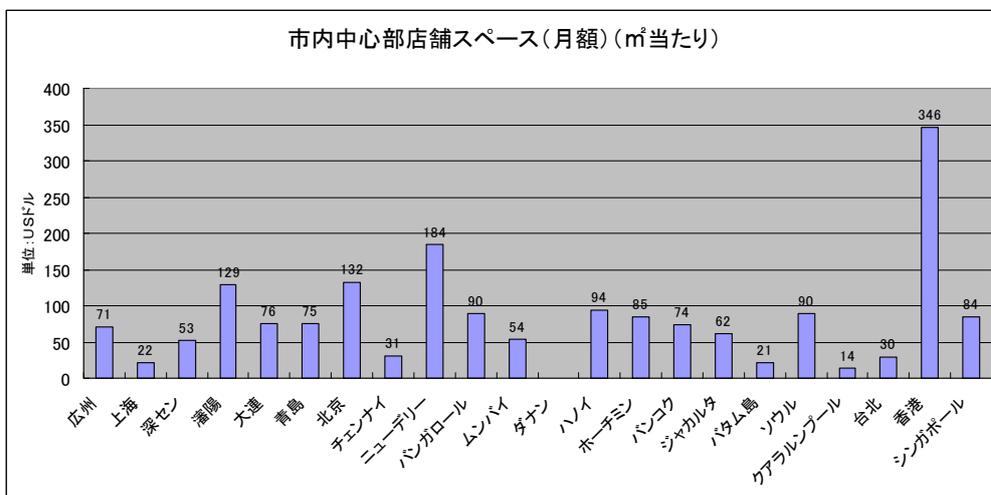
図表 19 法定最低賃金



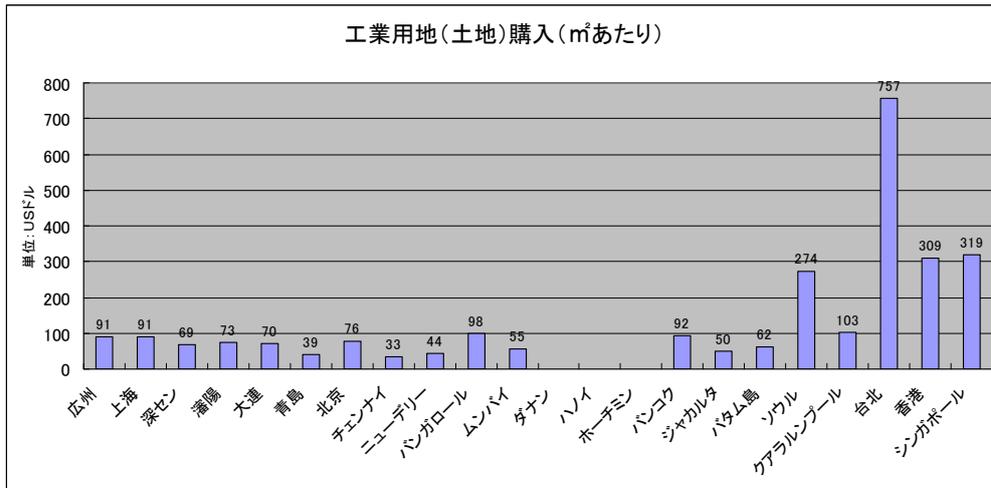
図表 20 事務所賃料 (月額) (m²当たり)



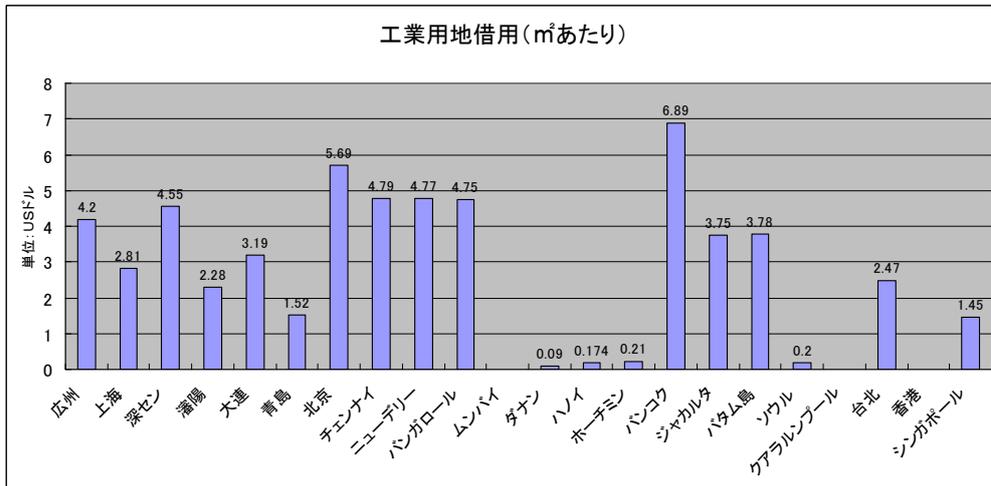
図表 21 市内中心部店舗スペース (月額) (m²当たり)



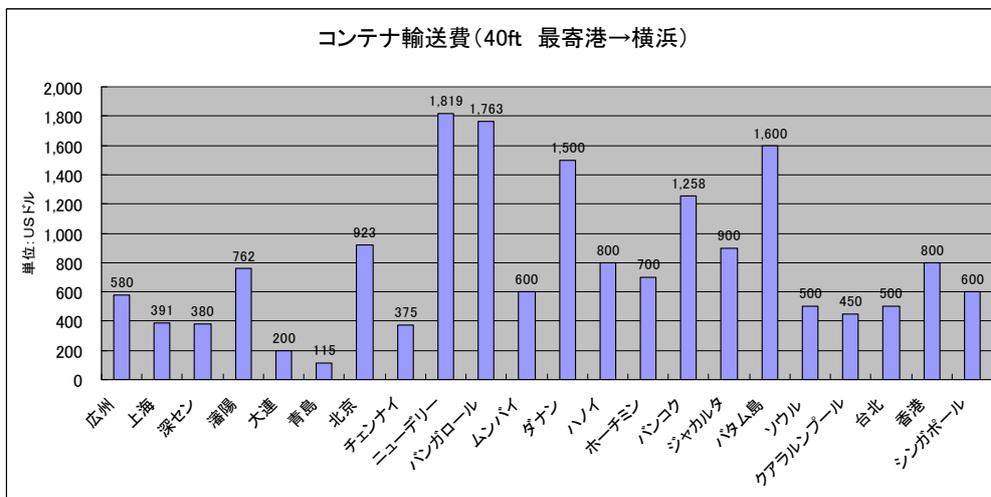
図表 22 工業用地（土地）購入（㎡あたり）



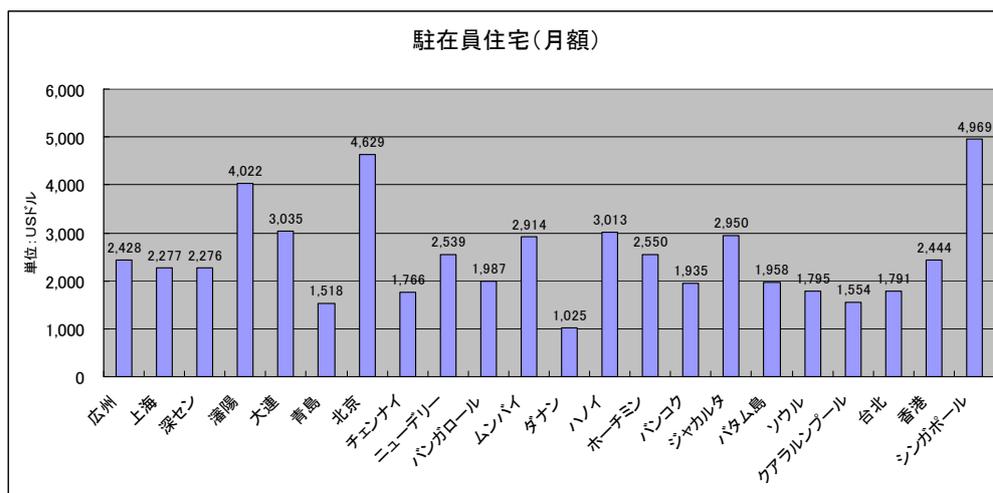
図表 23 工業用地借用（㎡あたり）



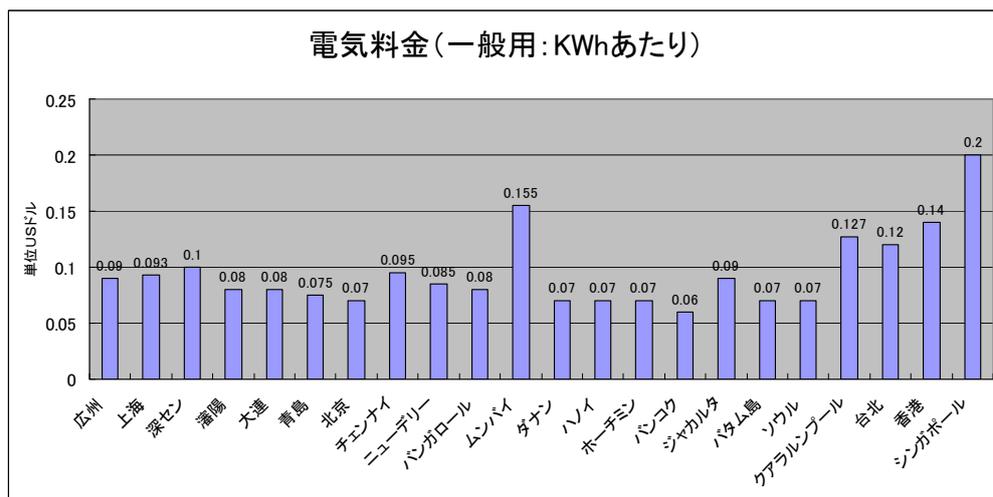
図表 24 コンテナ輸送費用（40 フィートコンテナ、最寄港から横浜まで）



図表 25 地域の駐在員住宅費用（月額）



図表 26 電気料金



2. 中期的有望事業展開先（J B I C調査）のデータ補足

本文中の図表には中小企業の進出の多い5カ国（中国、インド、ベトナム、タイ、インドネシア）をあげたが、中期的有望事業展開先の残り6カ国のデータを参考としてあげる。

図表 2-2 外資に対する規制

項目	ロシア	米国	ブラジル
規制業種・禁止業種	特定産業（軍需工業、旅客航空業、保険業、地下資源の開発など）については、外国企業による事業（活動）が禁止されており、私有化への参加（参入）、外資の出資比率、役員等の国籍要件等に制限がある。	財務省の米国内外資委員会（CFIUS）が主要管轄機関。米政府は一般に、外国による米国内直接投資（FDI）を歓迎し、公平に扱うという姿勢（ただ、国家安全保障にかかわる場合に例外がある）。	【原則禁止】 ・核エネルギー開発関連 ・保健医療サービス ・郵便、電報業 ・航空宇宙産業 【規制あり】 ・テレビ、ラジオ、新聞 ・国内航空業 ・ケーブルテレビ ・金融機関 ・国境周辺での活動 ・沿海輸送サービス ・鉱物・水資源
出資比率	外国投資法において、100%外資出資の現地法人（有限会社や株式会社）の設立が可能である。ただし、特定の産業において、外資の出資比率に制限がある。	業種規制あるいは国家安全保障にかかわる規制（エクソン・フロリオ条項）によって外資の出資比率が制限されるケースがある。	業種により出資比率に制限がある。
項目	マレーシア	台湾	韓国
規制業種・禁止業種	国家権益に関わる事業、すなわち水、エネルギー・電力供給、放送、防衛、保安等に関しては、政府は外資参入を30%までに制限している。	外国人による投資は「外国人投資条例」に基づく許可を要する。華僑・外国人投資に関して、その業種は原則自由であるが、一部について例外的に規制（禁止・制限）し、「華僑・外国人投資ネガティブリスト」を制定している。	外国人投資促進法に基づく規程により、制限業種が定められている。日韓間においては日韓投資協定により、両国間の投資及び事業活動に関して、内国民待遇および最恵国待遇などが付与される。ただし同協定の附属書Iおよび附属書IIで規定された分野や事項に対しては例外措置（規制）が認められている。
出資比率	原則、民間企業に対する外国資本出資比率は、所轄官庁のライセンスや許認可に課された出資条件による。	会社法、外国人投資条例上の出資比率、出資額、投資家の国内住所保有などの制限はなく、出資比率は100%に達することも可能。しかし、通信、電力業など業法による規制を受けるものがある。以下参照。	外国人投資対象業種のうち開放業種に対しては外国人投資比率100%許容。部分開放業種は許容比率まで許容

出典：JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

項目	ロシア	米国	韓国
外国企業の土地所有の可否	外国人は、ロシア人と同様、建物の所有は可。2001年10月に採択された土地基本法では土地の所有権を外国人にも認めている(農地および大統領令で定める国境隣接地、港湾用地を除く)。ただし、土地基本法の施行規則や登記制度が未整備なことから実際にはまだ土地の売買には難しい側面がある。	外国企業(外国人)が、不動産投資を行うあるいは事業投資に伴って不動産の取得・賃貸を行うことに関して規制はない。 外国人が米国内で資産(不動産を含む物的財産を指すが、主として土地と物件、または土地や物件の権利の一部も含まれる)を売却した場合、FIRPTA源泉徴収の対象となる。資産の一部を売却した場合も税金が源泉徴収される(26 USC § 2104)。	外国人土地法にもとづき、許可地域(軍事施設・文化財保護地域・自然保護地域など)を除き原則全ての土地を取得することができる。ただし、工場立地の場合には、「産業立地及び開発に関する法律」や「産業集積活性化及び工場設立に関する法律」などにより、立地が制限されている。
資本金に関する規制	株式会社を設立する場合、最低資本金は、公開型株式会社の場合、月額の法定最低賃金(100ルーブル)の1,000倍、閉鎖型(譲渡制限型)株式会社の場合は100倍。有限会社設立の際の最低資本金は、月額最低賃金の100倍であるが、2009年7月1日より表記単位が法定賃金に基づく換算から具体的なルーブル額に変更され、1万ルーブルとなる。設立時に資本金の50%を払い込む必要がある。また、業種によっては、更に高い最低資本金の要件が設けられている(証券業務、銀行業務、保険業務その他)。	資本金について法的な規制はないが、州などの優遇措置を享受するためある程度の条件が要求される。	外国人投資の株式会社の最低資本金:1億ウォン
その他規制	優遇税制の適用条件に、現地調達率の規制がある場合有り。	連邦政府による銀行規制、国家安全保障に基づく規制、政府プロジェクトへの参入制限などがある。	国産化率、現地調達義務、輸出義務、国内販売規定等に関する特別な規定はない 外貨等対外借入に関する規制 ・外国為替取引法上特定の借入行為については、申告義務や借入限度が定められている。
項目	マレーシア	台湾	ブラジル
外国企業の土地所有の可否	マレーシアの土地は州の管轄となっており、土地・不動産の所有に関しては州当局の認可を得て、土地の登記を行う。住宅に関しては、外国人個人の登記も認められているが、商業物件、工業用地、農業用地は、現地法人を設立し、登記しなければならない。	[1]土地法第18条:外国人の台湾での土地に関する権利の取得または設定については、条約またはその本国法律に基づき、台湾人がその国で同様の権利を享受できるものに限る。 [2]同第19条:外国人が自家用、投資あるいは公益の目的で使用する、下記の用途の土地を取得しなければならない。その面積及び所在地点は管轄市(県)政府が法規に基づいて制限する。 [3]同第24条によると、外国人が賃借または購入した土地は、登記後、法令の規定に基づき、権利を享受し、義務を負担する。	外国人は、海岸地帯、国境周辺、および国が安全地帯として指定する場所でない限り、個人、法人(企業)を問わず国内の個人、法人(企業)と同様に土地不動産の所有が認められる。
資本金に関する規制	会社設立は、一般に、発起人2名が「リングギツ」払い込み、払込資本2リングギツという形で設立される。事業内容や必要な許認可に応じ、最低払込資本が定められている。	外国人の台湾での投資額に対し規制はない。2005年6月の会社法改正により、専門技術あるいは知的財産権に価格を設定して投資する法人の設立が可能になり、また、授權資本制度が改正された。なお、2009年4月の会社法改正により、有限会社及び株式会社の最低資本金規定及び会社設立登記の資本額制度が廃止された。(参照:PDF会社法改正)	最低20万ドルをブラジルで投資し、かつブラジル中央銀行に登録されている場合は、日本から派遣される社員1名分の永住ビザが発給される。社長や経営者側の社員(役員や部長など)は、永住ビザ取得が義務付けられている。中央銀行への本登録を行わない場合は、配当金の送金と将来の投資引き揚げの権利が認められない。
その他規制	1. 1975年工業調整法(「ICA」)に則った製造業ライセンスの取得、2. 競争法2010年(Competition Act 2010)	国産化率規制なし。	外資系企業は、起業にあたり納税番号(CNPJ)取得の必要があるが、2002年9月の新法により、海外の本社のCNPJも申請、取得するよう義務付けられた。この作業を行わない場合、定款の変更が認められなくなり、駐在役員の交代などができなくなる。

出典:JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 3-2 外資に対する優遇

項目	マレーシア	台湾	ブラジル
奨励業種および各種優遇措置	マレーシアでは、1986年投資促進法(「PIA」)、1967年所得税法、1967年関税法、1972年販売税法、1976年物品税法、1990年自由地域法(集散的に「法令」)など、さまざまな法令において、直接的・間接的な税制上の優遇措置が与えられる。これらの優遇措置は、奨励業種である製造業、農業、観光業(ホテル業を含む)と特定サービス産業およびR&D(研究開発活動)、職業訓練事業、環境保護事業を対象としている。	研究開発、人材育成をとまなう業種、新興重要戦略性産業など。経済発展への貢献が大きくリスクの高い製造業、技術サービス業を行政院が指定。電子・情報機器、データ通信機器、環境保全・リサイクル機器設備、ネット技術サービス、国際物流センターなどが含まれる。	辺境開発のため、連邦政府による税制恩典がある。内外資の区別はない。また、特定業種向け恩典もあり、例えば情報通信法により、情報通信機器製造に際し、工業製品税(IPI)の減免措置も適用される。
	ロシア 外資に対する奨励業種は特でない。ただし、特定企業に対して、外国政府、国際機関、外国銀行等からの融資にロシア政府保証が付与され、これらが国家予算に組み込まれることがある。 外資のみを対象とした奨励措置は存在するが、それ以外にも内外を問わず投資奨励措置を導入している。	米国 特に外資に対する奨励業種は無し。ただし、米国からの輸出に貢献するような業種には輸出入銀行の融資などの特典が(米国企業と同等に)与えられる。 地域別優遇措置、保税区あるいは特別奨励区内の優遇措置あり。	韓国 外国人投資促進法および租税特別制限法により、国内産業の国際競争力強化に必要な高度の技術を伴う事業および産業支援サービス業への外国人投資に対して法人税等の減免がある。

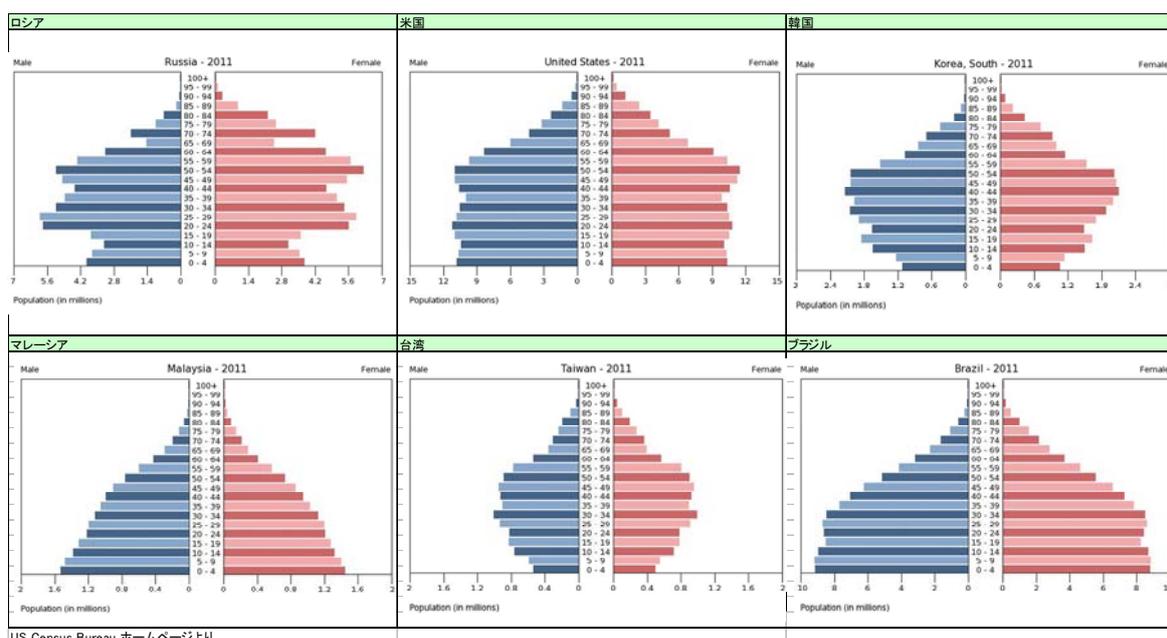
出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 4-2 各国税制比較

	ロシア	アメリカ	韓国	マレーシア	台湾	ブラジル
法人所得税(%)	20% 連邦税: 2% 地方税: 18%	別表参照	国税: (a) 10%、(b) 22% 地方税: 住民税 国税額の10% その他公租公課: なし	最低20%から最高25%までの2段階	12万円以下: 免税 12万円超: 17%	国税: 34% (最高税率)
個人所得税(%)	13% (最高税率)	別表参照	35% (最高税率)	最低0%から最高26%までの11段階 26%(最高税率)	最低5%から最高40%までの5段階	(a) 0% (b) 7.5% (c) 15% (d) 22.5% (e) 27.5%
付加価値税(%)	18% (VAT) (標準税率)	別表参照	10% (標準税率)	売上税: 5~25% サービス税: 6%	5% (VAT) (標準税率)	商品流通サービス税 (ICMS、州税)
日本への 利子送金課税(%)	10% (最高税率)	別表参照	10% (最高税率)	10% (最高税率)	20% (最高税率)	12.5% (最高税率)
日本への 配当送金課税(%)	15% (最高税率)	別表参照	15% (最高税率)	なし	20% (最高税率)	免税
日本への ロイヤリティ送金課税(%)	10% (最高税率)	別表参照	10% (最高税率)	10% (最高税率)	20% (最高税率)	22.5%(原則)
備考						商品流通サービス税の税率は連邦政府が幅を決定、各州政府が実際の税率を同範囲内で決める
	シカゴ	ニューヨーク	ヒューストン	ロスアンゼルス		
法人所得税(%)	連邦: 15%~39% の8段階 州: 9.5%(所得税 7.0%、代替税2.5%)	(連邦) 15~39% の8段階 (州) 7.1%	連邦: 15%~39% の8段階 州: なし	(連邦) 15%~ 39%の8段階 (州) 1.5%~ 10.84%の5段階		
個人所得税(%)	連邦: 10%~35% の6段階 州: 5%(最高税率)	(連邦) 10~35% の6段階 (州) 4.0~8.97% の7段階	連邦: 10%~35% の6段階 州: 州税なし	(連邦) 10%~ 35%の6段階 (州) 1.25%~ 9.55%の6段階		
付加価値税(%)	9.75%(一般商品) 2.25%(食品および 医薬品) 7.25%(自動車) (VAT) (標準税率)	8.875% (VAT) (標準税率)	8.25% (VAT) (標準税率)	9.75% (VAT) (標準税率)		
日本への 利子送金課税(%)	免税、10%の2段階	免税、10%の2段階	免税、10%の2段階	免税、10%の2段階		
日本への 配当送金課税(%)	免税、5%、10%の 3段階	免税、5%、10%の 3段階	免税、5%、10%の 3段階	免税、5%、10%の 3段階		
日本への ロイヤリティ送金課税(%)	免税	免税	免税	免税		
備考						

出典: JETRO 第21回アジア・オセアニア主要都市/地域 コスト比較より抜粋

図表 5-2 人口ピラミッド



US Census Bureau ホームページより

図表 6-2 貿易為替制度（輸出）

項目	ロシア	米国	韓国
輸出品目規制	輸出禁止品目、輸出割当対象品目、輸出許可を必要とする品目、適合性検査証明書を必要とする品目がある。	米国からの輸出規制に関しては商務省の「EAR(輸出管理規制)データベース」に詳細が掲載されている。	1. 対外貿易法により輸出を禁止する物品がある。例えば、鯨肉、自然石、犬の毛皮など(対外貿易法第11条) 2. 対外貿易法により輸出を制限する物品がある。例えば、りんご、天然砂、絹糸など(対外貿易法第11条)
輸出地域規制	国連が経済制裁として貿易取引を規制する国を除き、特になし。	(1) 包括的輸出禁止国: キューバ、イラン、スーダン、シリア (2) 部分的輸出禁止国: ミャンマー、ジンバブエ、ベラルーシ、キューバ、エリトリア、イラン、北朝鮮、シリア、ベネズエラ、ミャンマー、中国、リベリア、スーダン	一般に輸出地域規制はないが、対外貿易法による貿易に関する制限など特別措置がある。
輸出管理その他	国際基準に基づき、大量破壊兵器等の開発・製造に使われるおそれのある物質、技術、知的財産等の輸出に関して、1999年7月18日付連邦法第183-FZ号「輸出管理について」に従い、特別の輸出管理の枠組みが創設された。	商務省産業安全保障局(Bureau of Industry and Security: BIS)では、米国からの輸出を認めていない業者や個人を輸出禁止業者としてリスト化しており、そういった業者との取引は禁止されている。 電子製品廃棄物に関する規制	1. 輸出入業は自由化されており、ライセンスは不要。ただし、韓国貿易協会から貿易業固有番号を受ける必要がある。 2. ワシントン条約
項目	マレーシア	台湾	ブラジル
輸出品目規制	(1) 完全に輸出が禁止される品目 (2) 輸出ライセンスを要する品目 (3) 輸出方法に条件が付される品目	ネガティブリストによる輸出品目規制を行っている。	輸入と異なり、原則自由に輸出が出来る。特別プロセスを通してのみ輸出することが出来る対象商品は貿易局(SECEX)指令10号(2010年5月24日付)の添付資料“P”項に列記されている。
輸出地域規制	ライセンス品目の禁止地域: イスラエルおよびリビア(特定の品目について)	イラク、中国、ハイテク製品の一部につき輸出規制あり。	イラク、リベリア、ソマリア、シエラレオネ、コートジボワール、イラン、北朝鮮、コンゴ民主共和国、スーダン、
輸出管理その他	マレーシアでは、2004年4月28日の大量破壊兵器等の軍縮・不拡散に関する国連安全保障理事会決議(1540号)を受け、マレーシアの国際的義務の遂行と国家安全の観点から、2010年戦略貿易法(Strategic Trade Act 2010)を2010年10月1日に施行した。	台湾製造の輸出品は中華民国で製造、あるいは中華民国、台湾で製造またはMade in Taiwanと表示すること。	1. 輸出入業者登録-RADAR(ラダール) 2. 開発商工省(MDIC)が管理する輸出入業者登録-REI

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 7-2 貿易為替制度（輸入）

項目	ロシア	米国	韓国
輸入品目規制	輸入禁止品目、輸入割当対象品目、輸入許可を必要とする品目、適合性検査証明書を必要とする品目がある。	禁止・制限の生じ得る品目、輸入割当品目。	1. 対外貿易法による輸入制限品目 2. 関税法による税関確認事項 3. 原産地表示対象品目に対する原産地表示 4. 植物防疫法による輸入禁止植物・禁止地域
輸入地域規制	国連が経済制裁として貿易取引を規制する国を除き、特になし。	キューバ、イラン、シリア、北朝鮮、スーダン、ミャンマー	一般に輸入地域規制はないが、対外貿易法による貿易に関する制限など特別措置がある。
輸入管理その他	輸入規制を受ける品目に関して、その輸入の適法性を証明する文書の提出が求められる。また、原産地証明書の提出が義務付けられる場合もある。日本からの輸入については、特に規制なし。	1. C-TPAT(テロ行為防止のための税関産業界提携) C-TPATは輸入業者に対し、国際供給網をめぐる安全保障上の業務処理に関する提言や助言を告知する。 2. CBP(税関国境保護局)は、メキシコ以外の国の製造業者と輸出向け梱包業者をはじめとする対米輸出関連業者に、C-TPATへの参加を2003年8月18日から奨励している。 3. GSI(コンテナ・セキュリティ・イニシアティブ) 4. 24時間ルールおよび「10+2」ルール 5. その他に、原産地証明、木製梱包材の害虫駆除規制、文化資産の輸入を禁止、中古車の輸入などがある。	1. 日本から輸出する際の船積み前検査は、世界貿易機構船積み前検査に関する協定を遵守しなければならない 2. 輸入ライセンスは不要。ただし、貿易業固有番号を受ける必要がある 3. セーフガード措置、AD税措置など貿易救済措置
項目	マレーシア	台湾	ブラジル
輸入品目規制	(1) 完全に輸入が禁止される品目(15品目)(輸入令の表1) (2) 輸入ライセンスを要する品目(輸入令の表2) (3) 保護措置のために輸入ライセンスを要する品目(輸入令の表3) (4) 輸入方法に条件が付される品目	ネガティブリストによる輸入品目規制を行っている。	特別プロセス(輸入品目規制)による輸入製品
輸入地域規制	(1) 禁止地域: 特定の品目について、インドネシアおよびフィリピン (2) ライセンス品目の禁止地域: イスラエル	[1] 輸入規制地区、[2] 輸入品目の地域別規制、[3] 中国からの輸入	
輸入管理その他	輸入ライセンスを要する品目以外はない(輸入規制品目の項を参照)。	輸入品目のうち検査または検疫を必要とする品目は検査、検疫の関連規定に基づき処理される。	1. 輸出入業者登録制度(ラダールとREI) 2. 輸入管理システム (1) 輸入許可を必要としない輸入; (2) 自動承認ライセンス形式の輸入; (3) 非自動承認形式ライセンスの輸入; 3. 南米南部共同市場(メルコスール)からの輸入 4. 国産類似品審査の対象輸入 5. 中古財の輸入 6. 農林水産物の輸入規制 7. 国家衛生監督局(ANVISA)の輸入規則 8. 関税割当輸入

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 8-2 技術・工業及び知的財産制度

	ロシア	ブラジル	米国
技術・工業および知的財産権供与に関わる制度	知的所有権の保護に関して一連の国際条約に加盟。知的所有権に関する法律、あるいは制度はあるが、ロシア国内では必ずしも遵守されていないことが指摘されている。2009年3月末現在、ロシアはWTOへの加盟交渉中であり、知的所有権の保護の問題も取り上げられている。	工業所有権が商標、特許、実用新案、意匠に対する保護と、国立工業所有権院におけるその登録を規定している。ブラジルはパリ条約加盟、世界知的所有権機構のメンバー国。	WTO加盟国間の協定に準拠。特許は出願日から20年間有効。
	マレーシア	台湾	韓国
	商標、著作権、意匠、特許権、集積回路の回路配置、チリ的表示、企業秘密が各種法令で規定。	[1] 特許権(専利法に規定) [2] 商標権(商標法に規定) [3] 著作権(著作権法に規定)	特許、実用新案、デザイン商標、著作権、その他各財産については各種法令で規定 ・関連法令: 特許法、実用新案法、デザイン保護法、商標法、著作権法

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 9-2 現地法事設立手続き

	ロシア	ブラジル	米国
外国企業の会社設立手続き・必要書類	<p>税務局に対して以下の文書を提出しなければならない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・設立事項(社名、資本金、経営陣等)が記載され、提出された設立文書が当該法人形態に関する法令の要件に適合すること、設立文書に含まれる事項が真実であること、法令に定めた設立手続き(資本金の払込手続きを含む)が遵守されたことを証明する申請書(申請書の添付書として、発起人の名前<名称>、納税者番号、出資の金額等の事項が記載される文書の提出が必要) ・当該法人の設立に関する決定書(発起人間の会議議事録) ・設立文書(定款等)の原本または公証人により公証された写し ・外国登記簿抄本またはこれに相当する文書 ・国家手数料納付書 <p>上記の書類で、ロシア語が原本でない書類は、ロシア語訳を必要とする。また、ロシア語訳の書類に、公証人による公証を必要とする。更に外国登記簿抄本に関しては、領事認証またはアポスティユ(apostille、付箋による証明)が必要</p>	<p>進出企業は、設立が比較的簡単な有限会社形式をとるケースが多い。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本社の全国法人登録台帳への登録 2. 中央銀行への企業登録 3. 会社定款の登記 4. 各官庁への登録 5. 資本の中央銀行への登録 6. 技術者、有資格者との契約 7. 当該業界の許可取得 8. ブランド、ロゴ、特許の登録(義務ではない) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 会社の定款作成(日本に比べてはるかに簡易) 2. 発起人の署名済み定款を州務長官へ所定の登録税・手数料と共に提出 3. 州当局による会社設立許可証の交付 4. 雇用主証明番号(Employer ID Number)の取得
	<p>マレーシア</p> <ol style="list-style-type: none"> [1] 会社名の許可申請 [2] 書類の提出および会社設立許可 [3] 設立後の義務 [4] 設立後第一回目の株主総会 	<p>台湾</p> <p>必要書類をそろえて、經濟部商業司に商号および営業項目を申請して事前審査を受けた後、經濟部投資審議委員会に投資申請書を提出して認可を受ける。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・申請書(申請書原本一部、コピー二部) ・申請者の資料(申請者の身分証明書およびその中国語の訳文を各一部、投資申請代理人授權書の原本およびその中国語の訳文を各一部、投資申請代理人身分証明書のコピー1部) ・投資事業資料 <ul style="list-style-type: none"> - 新規事業(会社(商号)名および営業事業登記事前調査表のコピー) 	<p>韓国</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 外国人投資申告 2. 現法設立登記 3. 事業者登録 4. 外国人投資企業登録 <p>必要書類</p> <p><親会社側></p> <ul style="list-style-type: none"> ・合併契約書(合併の場合) ・法人登記簿謄本 ・代理人に対する委任状(必要な場合) ・事業計画書(所定様式) <p><現地法人における役員側></p> <ul style="list-style-type: none"> ・就任承諾書 ・委任状 ・印鑑証明書及び住民票など
出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋			

図表 10-2 外国人就業規制

項目	ロシア	ブラジル	米国
外国人就業規制	<p>外国人がロシアで働く場合、労働許可の取得を必要とする。2002年11月に施行された2002年7月25日付連邦法第115-FZ号「ロシア連邦における外国人の法的地位について」により、労働許可の取得に関する規制が強化された。</p>	<p>ブラジル国内で就労を許可された一時滞在ビザを保有するものを除き、国内で報酬を得る行為は禁止されている。一時滞在ビザ保有の扶養者も禁止対象となる。</p>	<p>駐在して就労するためには就労目的に応じたビザを取得する必要があるが、外国人に対する就業上の差別的規制はない。</p>
在留許可	<p>2003年4月に改正された連邦法第114-FZ号「ロシア連邦からの出入国手続きについて」が、査証の種類、その発給手続きなどを規定する。外国人がロシアで働く場合、普通労働ビザの取得が必要となった。</p>	<p>一時居住ビザ ブラジル国内企業が外国人を呼び寄せてようする場合に発給される。企業がブラジル労働省に事前申請を行い、日本のブラジル公館で発行される。</p>	<p>駐在の形態によってビザの種類と有効期限が異なること、またビザの取得についても申請方法や審査方法、期間が異なることに留意する必要がある。ビザや移民関連の行政は、中核テロの後の政府再編によって、国土安全保障省(DHS)の傘下に「米市民権・移民局(U.S. Citizenship and Immigration Services=USCIS)(旧移民帰化局=Immigration and Naturalization Service)として組み込まれた。</p>

項目	マレーシア	台湾	韓国
外国人就業規制	あらゆる職種やレベルにおいてマレーシア人が訓練され、雇用されるようにするのが政府の方針である。しかし、訓練を受けたマレーシア人が不足している職種には、外国人雇用が認められる。	「就業服務法第46条」に準じ、行政院勞工委員会へ許可申請。 1. 雇用主の外国人雇用に係わる許可及び管理弁法 2. 外国人が就業服務法第46条第1項第1款～第6款に規定される業務に従事する際の資格及び審査基準 3. 外国人が就業服務法第46条第1項第8款～第11款に規定される業務に従事する際の資格及び審査基準	外国人が韓国で就業しようとする時には、就業活動ができる滞在資格を受けなければならない。 (出入国管理法第18条)
在留許可	1. 外国人就労枠の取得を行う。 払込資本金により、枠が決まっている。20万米ドル以上200万ドル未満:5人まで。 2. 就労ビザの申請を出入国管理局に対して行う。	外国人が経営や就労のため長期間駐在する場合のビザ取得は、行政院勞工委員会の許可証を申請取得した後、外交部領事事務局に申請する。外国人が、台湾において、投資もしくは就業服務法第46条第1項第1号から第7号の職業に従事する場合又は外交部の個別案件許可を得た場合は、在留期限に到達するまでに、出国用航空券を持参し、入出国移民署に申請し、その許可を得た場合、在留期限後15日以内に出国しなければならない。(外国人停留、居留及び永久居留弁法第22条)	長期滞在者は査証をうけなければならない。

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 11-2 輸出入許可申請等

項目	ロシア	米国	韓国
輸出入許可申請	輸出入許可の申請は、通常、経済発展省へ行う。品目によっては、農業省、連邦技術調整・度量衡庁、保健・社会発展省等へも申請。	一般的に輸出入許可は不要。ただし、商務省、国務省、財務省、原子力規制委員会、エネルギー省、食品・医薬品局などからの許可が必要な場合がある。	1. 輸出入業は自由化され、ライセンスは不要。ただし、韓国貿易協会から貿易業固有番号を受けなければならない。 2. 対外貿易法により輸出入を制限することがある。
必要書類等	通関の委任状、運送関連書類、通関価値を証明する書類(要求があった場合)、配送書類、輸出入パスポート、取引契約書、関税が支払われた旨を証明する書類、他。	輸入: 船荷証券(B/L、AWB)、輸出者のインボイス、パッキングリスト、検査証明、原産地証明等。輸出: 輸出申告書、輸出者のインボイス、輸出許可証等。 http://www.cbp.gov/xp/cgov/trade/basic_trade/	輸入申告 ・インボイス、・価格申告書、・船荷証券、・パッキングリスト、・原産地証明、・輸入要件確認書類、関税減免(分納)/用途税率適用申請書。 輸出申告 輸出申告は関税庁が定めた申告書様式に輸出申告書作成要領によって作成する。
E-Custom手続き その他		輸出手続きのオンライン申請、港湾メンテナンス費(HMF)、米港湾における身分証明制度	
項目	マレーシア	台湾	ブラジル
輸出入許可申請	一般的な工業製品等の輸入許可申請先は、国際貿易産業省(MITI)である。MITIへ申請する輸入許可・輸出許可の場合、それぞれフォームJK69・税関フォームNo. 2を使用するが、2010年10月15日より、MITIのAPオンライン申請システムを通して申請することとなった。 農産品、食品、医薬品、環境機器などについては、下記管轄官庁の個別輸入許可手続きを確認する必要がある。	[1]輸入許可証申請 1.国際貿易局貿易服務組 2.国際貿易局高雄事務所 [2]輸出許可証申請 1.国際貿易局貿易服務組 2.国際貿易局高雄事務所 3.加工輸出区管理所及び所属分処(加工輸出区区内の事業のみ) 4.科学工業園区管理局(園区内の事業のみ)	ブラジルの輸出入手続きは、2010年05月24日付開発商工省(MDIC)貿易局(SECEX)指令(Portaria)第10号の規程により、輸出通関は連邦収税庁の指令第28/94号(その後の最新改正令はIN-510/05号及びIN-1096/10号)により、輸入通関は同指令第680/06号(その後の最新改正令はIN-1021/10号)の各規定に基づいて、それぞれ行われる。
必要書類等	<輸入必要書類> (I) 税関フォームNo. 1(輸入申告) (II) 供給業者または輸出業者のインボイス (III) 梱包/重量明細書 (IV) 航空貨物輸送状(空輸の場合) (V) 輸入ライセンス(フォームJK69) (VI) 原産地証明 <輸出必要書類> (I) 税関フォームNo. 2(輸出申告) (II) 輸出業者のインボイス (III) 梱包/重量明細書 (IV) 輸出ライセンス (V) 外国為替管理フォーム (VI) 貨物引受証	輸出入については許可証などが必要とされる。 「輸出、輸入用書類のダウンロードおよび記入の際の注意事項」 https://cfgate.trade.gov.tw/boft_pw/do/PW401	輸入 1. 輸入企業のRADARの稼働を確認。2. メルコスールの関税番号(NCM)を確定する。 3. 「輸入規制管理リスト」で何らかの規制があるかどうかを確認する。必要に応じてライセンス申請。4. 輸出企業に船積書類の作成方法指示(ブラジル独自のBL記載事項あり) 5. 通関手続き。6. SISCARGA(シスカルガ)システムにデータ入力。7. 輸入申告書の登録。8. 輸入税など連邦税の支払い。 輸出 1. 輸出会社のRADARの稼働を確認。2. 輸出する物品の関税番号(NCM)の決定。3. 輸出代金の決済条件決定。(決済条件により、船積手配が異なる。)4. R.E.(輸出登録書)の入力・登録5. 船積み書類の準備と通関申請

出典: JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 12-2 現地人の雇用義務

	ロシア	ブラジル	米国
現地人の雇用義務	最低雇用人数は特に定められていない。現地法人の社長にも外国人が就任できる。ただし、禁止・制限業種に関して、その限りではない。	役員を除く賃金労働者のうち、従業員数ベース及び支払給与ベースで3分の2以上は、ブラジル人労働者でなくてはならない。	連邦レベルでも州レベルでも現地人の雇用義務はない。ただし、各種の優遇策は現地での雇用の創出を前提としており、現実的には雇用せざるを得ない。
	マレーシア あらゆる職種においてマレーシア人が訓練を受け、雇用されること、および従業員構成がマレーシア社会の民族構成比を反映することがマレーシア政府の希望。 1955年マレーシア雇用法 /国内の雇用主は、外国人労働者を雇用することを目的として、現地人従業員の雇用契約を解除することが禁止。 ・会社の従業員が削減される場合、雇用主は、マレーシア人従業員を解雇する前に、同程度の能力の外国人労働者を解雇するよう要請している。	台湾 現地人雇用義務なし	韓国 国家有功者や障害者に対しては、一定の雇用義務が課せられる。

出典：JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

図表 13-2 現地での資金調達制度

	ロシア	ブラジル	米国
現地での資金調達制度	ロシア中央銀行のリファイナンス・レート(基本政策金利)は、2010年4月30日から8%となった。2002年1月1日にロシアの企業利潤税(法人税)課税において、ローンの資金使途に拘わらずローン金利の損金算入が可能になった。 ただし、この金利は、通常の条件と著しく異なるとはいえないといった要件もある(なお、「通常の要件」が特定不可能な場合、ルール建てと外貨建てローンについて、それぞれ基本政策金利の1.1倍(不景気対策措置として2009年11月1日までに発生した債務については2010年6月30日まで2倍率が適用される)または15%を限度に支出算入できる)。ロシア国内の資金調達コストが依然として高いことから、多くの外国企業は、ロシアではなく、本国で資金調達をする場合が多い。	現地での資金調達制度：金利が高いため、国内での資金調達手段は少ない。外資系企業は、4131号ローン(親会社からの借り入れ)、2770号ローン(ブラジル国内銀行経由で転貸されるドル建中長期ローン)、輸出前貸などを主に選択している。	外国法人でも米国内での資金調達ができるが、特に優遇措置はない。現地法人が資金調達する場合には地元の銀行や州政府が工業収入債の発行や保証などの優遇措置を講じてくれる制度がある。
	マレーシア 居住者は非居住者に対し、普通株式(無償増資、有償増資を含む)、非償還型優先株、私券負債証券を自由に発行できる。それ以外の証券の発行は中央銀行の認可を要する。また、居住者はリンギ建て債券を自由にマレーシア国内で発行でき、調達資金は国内で自由に使用可能、海外投資へはそれを含めた国外投資額が年間5,000リンギを越えない限り使用可能である。外貨建て債券はそれを含めた外貨建て借入が1億リンギを越えない限り発行可能で、国内外で自由に使用可能である。 非居住者については、多国間で運営する開発銀行および金融機関、外国政府およびそれに準じる機関、多国籍外資企業は、マレーシア国内でリンギ建てまたは外貨建ての債券を発行できる。調達した資金は国内外で使用可能であるが、リンギ建て債券で調達したリンギを国外で使用する場合は、国内の認可銀行で外貨に転換しなければならない。	台湾	韓国 外貨等対外借入に関する規制 1) 外国為替取引法上特定の借入行為については、申告義務や借入限度が定められている。 2) 税法上 内国法人の借入金の中で国外支配株主から借入れた金額が、その国外支配株主が株式等に出資した出資持分の3倍を超過する場合には、その超過分に対応する利息は、配当又は社外流出として処分したものとみなし、その内国法人の損金に算入しない(国際租税調整に関する法律第14条)。

出典：JETROホームページ 国・地域別情報より抜粋

第4章 進出事例

国内本社の業績安定が海外進出の決め手

海外へ進出した企業 12 社の事例を調査した。

・進出先別：中国 8 社、ベトナム 2 社、台湾・タイ・マレーシア各 1 社

・業種別：製造業 8 社、IT サービス・商社各 2 社、飲食業 1 社

(注：1 社は 2 地域に異なる業種で進出)

海外進出の背景として下記があげられる。

- ① 海外で事業の成長が見込める。
- ② 進出先で高品質が求められている。
- ③ 進出先から進出要請がある。
- ④ 日系を含む進出先の企業と直接取引をする。
- ⑤ 原価低減を図る。
- ⑥ 国内外の需要の増加に対応する。
- ⑦ 優秀な人材を確保する。

さらに、海外進出のポイントは下記に要約される。

- ① 事業経営および海外進出に関して、経営トップのポリシーが明確である。
- ② 自社製品に国際的な競争力がある。
- ③ 製品技術が業界で卓越している。
- ④ 現地に信頼できる人脈がある。
- ⑤ 経営を委ねることのできる現地人トップを見出す。
- ⑥ 現地の経営トップとコミュニケーションを図る。
- ⑦ 現地のことは現地の経営トップに任せる。
- ⑧ 従業員の教育・訓練には、公的機関・制度を利用する。
- ⑨ 従業員の評価は根拠を明確にする。
- ⑩ 品質管理は日本のシステムを導入する。
- ⑪ 投資は極力抑える。

詳細は、以下の調査レポートを参照願いたい。

1. 海外進出事例 1

人工歯の世界リーディングカンパニーを目指して

進出先 中国（常熟）

山八歯材工業

（1）国内本社の概要

企業名	山八歯材工業株式会社		
所在地	愛知県蒲郡市西浦大知柄 54-1	代表者	代表取締役社長 遠山公男
創業	1958 年	資本金	3,000 万円
売上高	25 億円	従業員数	95 名（国内）
事業内容	歯科材料の開発・製造・販売		

人工歯、義歯床など歯科材料全般に関連する事業の開発・製造・販売をおこない、歯科医療の分野で貢献している会社である。特に開発には力を入れており 20 名の開発陣を擁している。経営方針は、「商品開発力を高め、他社がまねの出来ないモノづくりを目指す」ことである。

たゆまない歯科材料の研究開発をおこなってきた結果、かつてない性能の歯科材料が完成している。（天然歯に近い機能美を追求した世界一硬い人工歯・・・特許出願済）

これまで発明などにより、多くの表彰を受けている。以下その主なものを記す。

1998 年 中小企業庁長官奨励賞「耐変色性耐水性コンポジットレジン人工歯及びその製造法」

1999 年 科学技術庁長官賞「高性能硬質人工歯の開発」（社長の個人表彰）

2006 年 経済産業大臣表彰「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業 300 社」に選定

2011 年 愛知発明賞（一般社団法人愛知県発明協会）

人工歯のシェアは国内約 30%で 2 位である。販売網は世界 90 ヶ国におよび、中国工場では 1 億本/年以上を製造し、現在世界シェアでは No.2 の地位を確保している。

山八歯材工業株式会社 本社



山八歯材工業（常熟）有限公司



(2) 現地企業の概要

企業名	山八歯材工業（常熟）有限公司		
所在地	中国江蘇省常熟市支塘鎮	代表者	董事長 遠山公男
創業	1992年	資本金	90万米ドル
売上高	4億円	従業員数	350名
事業内容	歯科材料の製造・販売		
進出形態	独資（創業当初は合弁）		

(3) 進出の背景・経緯

① きっかけ

約30年前、入れ歯が保険適用を受けて、需要増加に応じきれなくなってきた。また、従来頼ってきた内職も思うように集まらなくなっていたため、国内外に新工場建設先を求めた。

人工歯の例



② 香港に合弁会社設立

新工場建設先の案として国内（北海道旭川）もあったが、最終的には中国に傾いた。遠山社長には「中国の人口に着目すれば、将来は必ず有望な市場になる」との思いがあった。

さしあたり実弟の関係する台湾の金型工場に業務委託の形態で進出した後に、香港の友人を通じ華僑と歯科材料の合弁会社を香港に設立した。しかし、この合弁会社は華僑と思想の違い（利益を優先し、モノづくりをコツコツする考えがない）があり約1年で合弁解消した。

③ 北京大学と合弁会社設立

得意先の友人から北京大学が歯学部を分離独立して北京口腔医学院を設立するとの話を聞いた。北京大学での発会式に山八歯材工業の人工歯を展示する機会を得た。その時に北京大学の学長に「歯科材料の合弁会社」を申入れ、快諾を得た。そこで学内で歯科材料の製造を開始した。

しかし、当時の中国人社員の時間を守らない働きぶりを見切りを付け、合弁を解消した。

④ 中国歯科材料会社と合弁会社設立

北京大学との合弁解消後に上海観光をした際、観光ガイドから中国でNo.1の歯科材料会社、上海歯科材料廠を聞き出した。

ここで遠山社長は2度の合弁解消を教訓に公的機関としての日中貿易センター（名古屋）に相談し、そこを窓口合弁の交渉を始めた。上海歯科材料廠はすでにドイツの大手薬品メーカーと合弁済みであり、その子会社となら合弁しても良いという結論を得た。

常熟市郊外にあるその子会社の前の敷地に合弁会社、常熟遠山歯科材料有限公司を創設し

常熟市の支塘鎮（日本の村にあたる）が半額出資し、董事長には鎮長が就任した。土地と建物は支塘鎮が、設備は山八歯材工業が負担した。社員は当初 20 名で、日本からは技術者 2 名（夫婦）が 3 ヶ月間常駐し、生産管理、技術指導をおこなった。

その後、定期的（年に 4〜5 回）に遠山社長、永井昭一顧問（当時、山八歯材工業の技術部長で後に代表取締役専務を経て、顧問となる）が出張し、経営全般を見ている。

⑤ 合弁から独資へ

2001 年に中国の会社法制度が変わり、常熟市の支塘鎮が持つ資本を民間に公開公募することになった。当時、常熟遠山歯科材料有限公司はそれほど利益を上げていなかったため民間からの応募がなかった。結局、山八歯材工業が全額買い取ることになり、社名を山八歯材工業（常熟）有限公司に変更し独資となった。これにより独自の経営ができ、その後の発展につながった。

（4）現地企業の現状

総経理の王耀雄氏は日本の大学の中国人留学生で、卒業後山八歯材工業に入社した。約 7 年間歯科材料の研究・開発に従事した後に、中国工場（現山八歯材工業（常熟）有限公司）の担当となった。その後、総経理として実質的に中国工場の運営を担い現在に至っている。設立当初の現地政府との人脈づくり、人員採用、組織運営など王氏の手腕に拠るところが大きい。

人事面では、給料をお互いに見せ合うため給与格差には合理的な理由が必要であった。そこで評価制度をつくり、丁寧に説明し、定着までには数年を要した。具体的には、生産管理システムと連動した仕事の成果などが、給与に反映される仕組みである。一方で、メンタルケアも王総経理が直接、個別面談をするなどの配慮をしている。その結果、社員の定着率は非常に高い。

製造工程は基本的には日本の本社と同じで、材料→混合→成形→仕上→梱包・出荷となる。材料については機密保持の点から、組成が判らないようにして日本から送付している。すべての工程をバーコードで管理する生産管理システムを導入することで、多品種少量生産（16,000 種類の人工歯など）の生産効率を高めている。

品質面では、製品（人工歯）の全数検査をおこない、人工歯の台木に検査記録（検査日、ロット番号、原材料、作業担当者、検査結果など）を刻印し、トレーサビリティを確保している。万が一不良が発生すると作業担当者の責任が問われる。

規格認証は、本社の内田晴康部長が推進リーダーとなり、全社を挙げて取得活動を展開した。具体的には、JIS マーク表示 レジン歯（取得：1999 年）、ISO 9001 および ISO 13485 医療機器（2005 年）、CE マーキング EC 医療機器に関する指令（2007 年）、日本薬事法 医療機器外国製造業者認定（2008 年）などがある。これらにより人工歯のグローバル展開が出来、社員の品質に対する管理、向上意識が大幅に改善した。

社員教育では、「モノづくり」の考え方や品質管理に対する理解を深めるため、日本政府がODAの一環として行なっている研修制度（AOTS：財団法人海外技術者研修協会）を活用した。

永井顧問が中心となり、1年に社員を2〜3名選出し、1年間日本で研修（研修センターでの一般研修と本社工場での長期研修）をおこない、現在まで13年継続し30名の受講生を育てている。

営業面では、中国全土の営業所4か所に30数名の営業担当者がいる。社内ネットワークを構築し、情報（顧客情報、クレーム、指示、提案など）を電子掲示板により全社で共有し、意思の疎通と機動性を高めている。

（5）今後の計画・課題

販売面では中国工場は中国国内とロシアを担当し、それ以外の世界市場は日本の本社がおこなう。当面の円高対策は今のところ考えていない。

中国以外の海外展開として、フィリピンやインドネシアなどを検討している。

現在、中国では山八歯材工業のコピー商品はいっぱい出回っている。中国は金型が安く、ある程度の性能のものは出来てしまう。これまでは形の良さが山八歯材工業の強みだったが、これからは材料そのものの良さで、さらなる差別化を図っていくことが課題である。

新商品として特殊な技術で骨結合強度を高め、良好な初期固定を実現したインプラント（人工歯根）を開発し、製造・販売を展開している。

今後、他社がまねの出来ないモノづくりで、人工歯の世界リーディングカンパニーを目指す。

海外進出のポイント

- ・社長の開拓者精神、企業家精神：遠山社長の構想力、決断力、実行力の高さ、人を惹きつける魅力が成功の一因である。
- ・中国風土に合った社員管理システムの構築：無理に日本システムを導入せず、中国人社員の教育水準にあわせ、段階的に能力向上を図った。
- ・厳正な評価とメンタルケア：仕事の評価は客観的に厳正におこなう、一方メンタル面でのケアに力を入れ社員の定着を図っている。
- ・公的機関・制度の活用：日中貿易センターを活用したことで、交渉がスムーズに進み、相互の信頼関係構築に役立った。また、日本の「モノづくり」の基本を、公的な研修制度を活用して習得させ、安定した品質および生産体制を構築できた。
- ・良い人材とのめぐり逢い：中国人留学生と出会い、中国工場の総経理に抜擢し、彼に工場運営を任せ、遠山社長の決断、社長を補佐し中国工場の幹部を指導育成した顧問・部長の働きなどが重なり、中国進出を成功に導いた。

2. 海外進出事例2

浸透印のグローバル化とニーズの多様化に素早く対応

進出先 中国（常熟）

ヤマハチケミカル

（1）国内本社の概要

企業名	ヤマハチケミカル株式会社		
所在地	愛知県蒲郡市形原町北鞍掛 30 - 1	代表者	代表取締役社長 遠山泰広
創業	1969年	資本金	1,000万円
売上高	8億円	従業員数	35名（国内）
事業内容	自動車・OA機器用精密プラスチック部品の射出成型加工 連続気孔材料の開発・製造・販売、浸透印（スタンプ）の企画・開発・製造・販売		

遠山哲之会長は、実兄の経営する山八歯材工業株式会社（以下、山八歯材）を退職し、1969年プラスチック精密部品の成型加工業を個人で創業した。

1975年、下請けの仕事が続けるかたわら、プラスチック連続気孔材料の研究開発に着手した。その後、研究部門及び製造プラントを新設し、新規事業として生産を開始した。研究開発を始めてから15年後の1990年、連続気孔材料・製品の独立メーカーとして国内外に販売を開始した。

現在、自社で開発した連続気孔材料は、浸透印の素材、浸透印、浸透ローラー印、筆記具などに世界中で幅広く利用されており、最終製品をワールドワイドの顧客に提供している。

当社浸透印材料の最大の特徴は、ミクロン単位の微細な通気孔が素材全体に立体網目状に連なり、細かい文字やデザイン・写真などの微細なドットも、ハンコとして捺印が再現できることである。

遠山泰広社長は、材料・製品の開発に経営資源を重点的に投入している。

商品・素材開発、加工方法などのノウハウについて、特許・実用新案・意匠登録・商標等の知的財産権は、国内30件以上、海外10件以上あり、現在申請中の案件も数件ある。

リアルふおとスタンプ



(2) 現地企業の概要

企業名	山八化学常熟有限公司		
所在地	中国江蘇省常熟市	代表者	董事長 遠山泰広
創業	2001年	資本金	100万米ドル
売上高	1億2,000万円	従業員数	40名
事業内容	連続気孔材料の製造・販売、浸透印（スタンプ）の製造・販売		
進出形態	独資		

(3) 進出の背景・経緯

① 海外進出の背景

会長（当時、社長）は、10数年前を振り返り次のように語っている。

1) 新規事業の浸透印は、印画素材だけではなくプラスチックも組み込んだ商品として販売をスタートした。よって、組立品完成までの全ての工程を社内で行うことが必要である。

従業員も集めやすく人件費も安い中国で生産すれば、製造原価の低減ができると判断した。

2) 販売先の顧客のメインが海外にシフトしてきており、製造拠点を中国に持つと同時に、近い将来中国市場へ向けても販売することを計画していた。

3) 山八歯材が1993年に中国に進出して実績を上げている。進出ノウハウ、現地事情、要注意ポイントなど、ストレートに聞くことができた。

② 進出の経緯

進出の検討を開始してから、製品出荷まで2年を要した。

- | | |
|-------------|----------|
| 1) 進出・進出先決定 | 2000年6月 |
| 2) 工場建設開始 | 2001年2月 |
| 3) 設備導入 | 2001年10月 |
| 4) 従業員募集 | 2002年2月 |
| 5) 試運転開始 | 2002年3月 |
| 6) 製品出荷 | 2002年6月 |

中国常熟工場



社長（当時、専務）が推進リーダーとなり、会長始め山八歯材の現地スタッフがバックアップした。特に山八歯材の現地スタッフには献身的な協力をしてもらい、会社の設立、政府との折衝、用地の確保、従業員の募集など、すべての面で安心して進めることができた。

予期していなかったトラブルとして、製造設備の遅延があった。

国内から送った機械装置・金型・工場付帯設備等は、1ヶ月で到着する予定が3ヶ月間税関でストップされた。申請書類の不備が原因であるが、折悪く発生した日中間の政治がらみのもめごとにより、チェックが厳しくなった。一部設備の没収、競売での買い戻し、没収設備の現地調達等により、一応の製造設備が確保できた。

(4) 現地企業の現状

常熟工場は従業員12名でスタートした。

本社から素材シートを送り、これに印面加工を行い組立てるのが主な仕事であった。プラスチック部品は、現地のローカルメーカーに金型を貸与して成型させ、副資材も現地で調達した。

2007年、操業開始5年を迎え、現地で素材も製造することを決め翌年生産を開始した。製造方法は従来の本社とは異なる方式を開発し、新方式の設備を導入した。次々と新しい商品が生まれては消えていく中で企業として存続するには、常に新しい技術開発に挑戦することが不可欠であると、社長は強調している。

工場運営は設立以来10年間、会長が統括管理してきたが、2010年に社長にバトンタッチした。これを機に、社長の他に本社の日本人技術者1名が加わり、両人が交代で工場に出張し監督する体制に改めた。

工場の管理全般は、基本的に中国人の総経理に任せている。総経理は教師の経験があり、2004年に採用した。来日し40日の研修後3ヶ月間、日本語の勉強に集中させた。滞日中は社長の家庭に同居し、日本の家庭生活も体験した。また、子供の頃からの持病も滞日中に完治させ、今では相互に強い信頼関係を築いている。

最終検査

工場内では、作業手順書とおりの作業、品質基準の徹底順守を現場に張り付き指導している。3S（整理・整頓・清掃）の毎日実施、スタッフ全員の朝礼、さらにクレーム情報・改善提案の掲示など、意識の高揚に取り組んでいる。言葉の通じない従業員であるが、一緒に仕事をするにより、コミュニケーションも深まり良い環境ができていく。



当初、プラスチック部品は現地調達していたが、外観・寸法が重要なため機械を導入し社内生産に切り替えた。

(5) 今後の計画・課題

今後のビジネス展開、さらに海外ビジネスについて、会長・社長の考えは以下のとおりである。

① ビジネス展開

事業の一つの柱であるプラスチック成型の仕事は、受注量の減少と価格の低減で真剣に取り組んでいても、利益を上げることが難しい状況である。どこまで耐えられるか現在のところ全く予測できないが、やれるところまで精一杯頑張るしかない。

浸透素材事業は、中国に工場進出を果たし10年間続けてきた実績はある。中国工場は自社の開発した素材を使い、部品メーカー、完成品メーカーとしてビジネス展開している。

過去にインクが原因でクレームが発生し、手痛い打撃を受けた。今後は当社の素材に合ったインクを開発し、浸透印とインクの両方を社内で生産できるようにしていくことが、最大の課題である。

創業以来40年余り、未だに中小零細企業の域を脱していないが、会社の規模は小さくても構わない。キラリと光る技術を持ち、将来に夢を抱けるような開発型の会社になりたい。

製品の一例



② 海外ビジネス

中国工場は、やっと利益が出てきた。進出目的である“浸透印のグローバル化とニーズの多様化への素早い対応”は、ほぼ順調に進んでいる。中国工場の規模は現状維持とするも、利益体質には持って行きたい。人件費の10%以上のアップさらに円高もあり、一層の努力が必要である。

新たな海外進出は現在考えていない。数年前、インドで合弁の話があったが、技術流出の問題もあり時期尚早で断った。

ライバルは中国企業である。“品質第一、ノークレーム、顧客満足”で勝ち抜く。

海外進出のポイント

- ① 生産・販売している製品に国際競争力があり、さらに国内本社及び現地企業の事業展開について、経営トップが確固とした将来ビジョンを持っていることが重要である。
- ② 経営トップと、現地工場のマネジメントを任せる現地人スタッフとの間に、強い信頼関係を築くことが不可欠である。

3. 海外進出事例3

海外メーカーと組んで機械加工分野へ進出

進出先 中国（蘇州）

幸和産業

(1) 国内本社の概要

企業名	幸和産業 株式会社		
所在地	名古屋市瑞穂区東栄町 8-16-1	代表者	代表取締役 伊藤 英修
創業	1969 年	資本金	3,200 万円
売上高	39 億円	従業員数	32 名
事業内容	【販売部門】 制御機器・電子機器・光学機器・電気材料 【製作部門】 FA 用ハーネス・トランス・機械加工製品・制御盤		

幸和産業は、IT・電機・工作機械・自動車・セラミックス・食品など、あらゆる業界で必要とされる電機部品を販売する商社である。

メーカー機能としては海外を含めた協力工場を多数持ち、ハーネス事業を中心にトランスなどの製造・販売も手掛け、信頼性とコスト、納期について顧客要求に対応している。

2002 年、ハーネス事業の経営環境の悪化が引き金となり、機械加工分野への事業拡大を推進、部品加工を行っているメーカーと共同で海外へ進出し現在に至っている。

ハーネス製品



トランス



機械加工製品



(2) 現地企業の概要

企業名	蘇州幸和電子有限公司		
所在地	蘇州市吳中經濟開發區	代表者	総経理 譚 本俊
創業	2002年	資本金	181万米ドル
売上高	2億4,000万円	従業員数	40名
事業内容	金属機械部品加工		
進出形態	合弁（幸和産業：27.2%）		

(3) 進出の背景・経緯

①海外進出の経緯

ハーネス加工など主力事業の取扱い製品について、発注元からの増産要求とコストダウン要求が厳しくなる中、その要求を満たす手段として海外へ製造委託を進めたことが海外進出を始めるきっかけとなった。

一方で2001年～2002年、ITバブルが崩壊し、主力製品である電子部品の受注がほぼゼロになるなど厳しい経営環境の中で、当時好調を保っていた工作機械メ

ーカーとの取引を模索するため、海外進出を検討し人脈を頼りにリサーチを開始した。

②合弁会社設立の経緯

伊藤社長は、“中国で成功するのは現地の社長の能力・人脈によるところが大きく、成功のポイントはいかに良い人物に出会えるかである”と考えている。

現在の総経理は、幸和産業がハーネスの製造を委託している東莞にある企業の関連会社で工場長であった。「『バックアップを得て自ら独立したい』という希望を持ち、日頃から努力しており、作業者の頃から目の色が違っていた」と伊藤社長が信頼していた。

この総経理が東莞の企業より独立し、故郷である湖北省の公安という街で独資にて起業した。2007年より幸和産業が設備投資の際に資本参加し、2009年にはリーマンショックのあおりで受注が激減する中、将来的な発展を考慮し、思い切って蘇州に移転し合弁会社を設立した。

立ち上げまでのスケジュールと実績管理、人材（出向者・現地採用）の確保・教育、各種手続き、用地の確保・造成、建屋建設、設備導入、などは全てこの総経理が行い、設立から現在に至っている。

ハーネス加工



③中国を選択した経緯

伊藤社長は、海外生産の進出場所選定に当って社長自ら現地赶赴して調査を行い、マケドニア、ブルガリア、セルビアなど、海外進出先としてはあまりメジャーでない国も含め、多くの現地調査を行った。特にベトナムには教育支援などの社会貢献活動を行っており、過去 25 回も訪れているなど交流も深かった。しかし政治的リスクと産業インフラを考慮し、進出先としては見送った。製造業を行う上での人材確保、利便性、リスクを考え中国に決定した。

(4) 現地企業の現状

①企業の状況

取扱い製品は、主に精密機械加工部品である。現在、中国では日本から中古機械を購入することが難しいため、香港などで買い揃えたすべて中古のマシニングセンタなど 14 台の機械加工設備、および顧客要求により購入した日本製の三次元測定器を 1 台保有している。

中国法人から幸和産業へ利益の移動はできないため、配当金および技術料として幸和産業に支払っている。

立型マシニングセンタ



②人材確保

人材確保は全て現在の総経理に一任している。総経理が武漢出身であり、作業員も自ら故郷の武漢から連れてきている。また幹部は身内で固めていることから定着率が良く、すぐに辞めて帰ってしまうことはほとんどない。

③人件費の高騰と自動化資金

中国では、ネット上で賃金の話が飛び交っており、賃金の高いところがあると、すぐにそちらへ移動するということが日常的に起こっている（東莞の企業ではすぐにデモになり、かつては 7,000 円/月だった賃金が、20,000 円/月にまで上昇した）。現地法人の作業員の給与は総経理のトップダウンで決定されるが、蘇州幸和電子の従業員は総経理の親類と故郷の武漢から集めた人材であり、ストのような問題は起こりにくい。それでも現在、100 万円/月の人件費がかかっており、人件費の高騰が顕著になってきている。よって、今後は中国でも自動化の流れが必須と考えている。

一方で、中国では金融引き締め政策により金融機関が融資を絞り込んでいるということもあり、資金を借りるのが難しい状況になっている。現在日本製のマシニングセンタ 2 台が必要であるが、

その資金を幸和産業が投資するかどうかを検討中である。(投資額：約4千万円)

④中国人の仕事ぶり

中国人はスピード感とたくましさを持って仕事をする。場合によっては倉庫の片隅で寝て、そのまま次の日に仕事をしていることもある。また総経理は、常に事業機会を求めて飛び回り、あまり会社にいない。逆に工場には、優秀な管理職が2人いれば良いと考えており、工場運営を任せても良い信頼できる人材を2名工場に配置している。(管理職の月給は現在7万円程度、給与は総経理のトップダウンで決めている)

⑤品質について

日本からも顧客が視察に来るが、工具の置き方、床の金属片の掃除、三次元測定機の空調設備、油による図面の汚れ、など“5S”と“見える化”で現場改善を要求されることが多い。また実際に図面の見間違いや研磨面の汚れなど外観上の問題で時々品質問題が発生している。

これらの品質改善および現地でのビジネス拡大という役割で、信頼のおける社員(5年前より勤務している日本の大学を卒業した中国人)を2011年5月、現地に送り込んだ。

(5) 今後の計画・課題

今後進出する国としては、バングラデシュを検討中である。理由は、繊維産業がすでに根付いてきており、繊維産業でのミシンの仕事に慣れた人材が豊富にいるということである。このことから幸和産業の主力製品であるハーネス加工に向くと考えている。

また最近、見積もり段階で韓国企業に負けることが多く発生している。そのため韓国でもかなり安くできるのではないかと考えている。

海外進出のポイント

- ① 現地経営者の人脈・能力が成否に大きく寄与するため、いかに良い人物に出会えるかが重要である。そのためには、海外進出を考える時点で、現地経営者に相応しい人材をどのように探すのかを考え、現地視察や出会いの場に積極的に自ら出向く必要がある。
- ② 成功する秘訣として、現地経営者と経営に関して同じ絵が描けているかどうかということが重要である。ここだけはしっかり確認し、後は現地経営者に任せる。

4. 海外進出事例 4

高度な溶接技術による高品質かつ低価格な製品を提供

進出先 中国（大連）

東海機械製作所

（1）国内本社の概要

企業名	株式会社東海機械製作所		
所在地	愛知県岡崎市藤川町字北荒古 32 番地	代表者	代表取締役 近藤康治
創業	1953 年	資本金	5,000 万円
売上高	25 億円（連結 26 億円）	従業員数	110 名
事業内容	油圧機械並びに周辺機器の設計・製作、大型産業機械の受注・製作 電子機器関連部品の受注・製作、船舶用機械の受注・製作 大型精密切削加工及び研磨加工、一般産業機械及び部品の製造		

東海機械製作所は 1953 年に設立され、「船舶機械・各種大型産業機械用部品の溶接、機械加工」といった部品加工事業を展開してきた。1987 年には自社ブランド U-tec を立ち上げ、「油圧機械の設計・製作」、「電子機器部品の製作・組立」に事業を拡大した。さらに 2004 年には、中国（大連）に現地法人を設立し、海外拠点での生産・組立を開始した。

当社は広いスペースの工場と豊富な大型加工機械により、大型産業機械の設計から溶接加工・機械加工・組立までの一貫生産体制を実現するとともに、徹底した内製化を図ることで高いレベルでの品質・コスト・納期を実現し、顧客から高い評価を得ている。

さらに U-tec ブランドにて、各種自動化設備（破碎機、油圧ダイスポッティングプレス、ゴミ圧縮成形機プラント、金型反転装置など）を自社で設計・開発し、製造、組立までの一貫生産を行っている。

自動車部品用自動化設備としては、ヘミング機、インナー天井成形機、ドアトリム内貼接着機など各種設備を、周辺の搬送も含めて設計・製作している。

さらに電子機器関連製品等の精密機械も、部品製作から組立まで一貫して生産している。

本社 全景



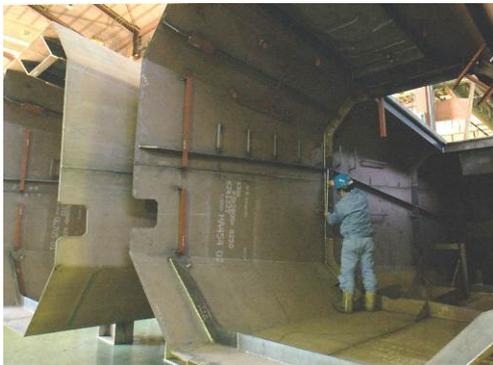
大型加工機械 1



大型加工機械 2



大型製作部品



自社製品



(2) 現地企業の概要

企業名	大連東海優技術有限公司		
所在地	大連市甘井子区大連湾鎮蘇家工業団地	代表者	董事長 近藤康治 総経理 近藤盛仁
創業	2004年	資本金	70万米ドル
売上高	1億円	従業員数	50名
事業内容	油圧機械並びに周辺機器の設計・製作、大型産業機械の受注・製作 電子機器関連部品の受注・製作、船舶用機械の受注・製作 大型精密切削加工及び研磨加工、一般産業機械及び部品の製造		
進出形態	独資		

(3) 進出の背景・経緯

① 進出の背景

海外進出に至った背景は、取引先からのコストダウン要請に対応するためである。拠点については、取引先の拠点があることと、造船所が多く技能の高い溶接作業者が多いことから中国(大連)に決定した。

② 進出の経緯

中国(大連)への進出は、同社の社長・常務が推進した。現地では、取引先を通じて知り合った中国人通訳をパートナーとした。

当初、進出形態は合弁で検討したが、本社からの経営方針が現地ローカル企業に徹底されなかったため独資で創業した。経営は本社の社長・常務が行っている。工場の管理は、1人の日本人スタッフと現地人の管理者にて行っている。

用地は、大連の工業団地の一角をリース契約し、工場を建設した。設備は当初は日本から中古の設備を送った。

大連東海優技術有限公司 全景



(4) 現地企業の現状

① 現地工場の現状

主要製品は電子機器関連の製缶品で、中国で製缶したものを日本に送り、本社で機械加工を行い、客先に納入している。さらに自社製品のプレス機は、日本から部品を送り現地工場にて組立・調整を行い、中国の日系メーカーに納入している。自社製プレス機については、今後中国での自動車生産の増加により需要の拡大が期待される。そこで2011年11月に広州で開催された日系自動車部品展示会に、JETROを通じて出展した。今後生産量が高まれば、現地での部品調達のさらなる強化や技術者の育成も検討している。

② 人材確保について

高品質な製缶には、高度な溶接技術が不可欠なため、溶接技能者の定着に努力している。具体的には技能に応じて賃金を一般の作業員より高くするとともに、1回/年、日本の本社で2週間の研修に参加させている。その結果、溶接技能者の定着率は非常に高い。それ以外の作業員は業務に応じた賃金を支払っているが、受注が少なくなって残業時間が減少したとき、他に収入が多い仕事が見つかるとう退職してしまうという問題がある。

ただし作業員の意欲は、総じて日本より高く、作業内容を適切に説明すれば大変協力的に作業する。お金を稼ぐことに対して大変意欲的である。長春やハルビンから出てきた作業員も多いが、「お金を貯めて大連にマンションを買った」と嬉しそうに報告した作業員もいた。

③ 制度の問題

税制の優遇措置がなくなったのは影響が大きかった。他にも共産主義国のためか、政策の変更が頻繁にある。現地の日本人商工会から情報を得るようにしているが、そこに情報が入ってくるのも遅いときがあり、対応に苦慮している。

(5) 今後の計画・課題

① 人件費の高騰

賃金が進出当初に比べ1.5倍近く上昇した。しかもインフレのため賃金を絶えず上げていかなければならない。そのため、製缶だけでは利益が出にくくなり、機械加工も中国で行うことを検討している。しかし製缶品は段積みで輸送できるが、機械加工を行うと段積みができず輸送費用が大幅に上昇する。しかも、錆の発生など品質不良のリスクが高まる。また現在の制度では日本から中古の工作機械を送ることが出来ないので、中国で新たに設備投資が必要になる。以上の点から機械加工については検討中である。

② 中国以外の検討

現在、多くの製造業が中国よりさらに人件費の安いベトナムなど東南アジア諸国に進出している。これに対して中国では人件費が年々上昇しており、今後も中国で競争力が維持できるか心配である。製造拠点は中国以外の東南アジア諸国に移し、中国ではプレス機の製造や販売の拠点とすることも考えている。これはFTA, TPPの締結により環境が変われば判断が変わる可能性がある。

③ 海外ビジネスについて

中国の工場で出た利益を日本に還元することができず、中国の工場で再投資するしかない。また中国事業が拡大しても、本社の仕事は増えず、本社の雇用の維持にはつながらない。このまま中国事業を拡大することが会社にとって本当にメリットがあるのか、疑問である。

海外進出のポイント

成功の秘訣

- ① 信頼できる現地のパートナーは必須である。
- ② 日本のやり方を押しつけない。我々が中国で仕事をさせてもらっているという意識で、現地のやり方に合わせたとうまくいく。
- ③ 作業者と積極的にコミュニケーションを取ることが重要である。そのためには多少中国語の知識も必要だが、コミュニケーションを図る意思さえあれば、日本語、中国語、さらに自社固有の言葉などを駆使して意思の疎通は十分可能である。

5. 海外進出事例5

めっきも設備もワールドワイドサービス

進出先 中国（広東）

名古屋メッキ工業

（1）国内本社の概要

企業名	名古屋メッキ工業株式会社		
所在地	愛知県名古屋市瑞穂区牛巻町4番6号	代表者	代表取締役 菅沼延之
創業	1947年	資本金	2,000万円
売上高	11億8,000万円	従業員数	82名
事業内容	各種素材へのめっき、めっき装置の設計・製作		

職業軍人であった先代社長（故菅沼敏博）が、終戦により「人生の転換」を図られる事態にあり、戦争で荒廃した街中であって物資を増産する上で、当時一番身近な工業技術であっためっきを生業とし戦後復興の末席を担おうと決意、1947年に創業した。

1950年代後半からの好景気により、当社は大小様々な多品種のめっきを行うことに至った。そして、1985年、「金属ではないセラミック部品をめっき技術により金属と接合する」という仕事に出会い、爾来、自動車内燃機関部品を主体に、特殊環境で使用される部品に高品位なめっきを付与する各種の「機能めっき」中心に事業展開をしている。一方、装飾めっきにおいても、独特の手法で営業展開し、全国のカーユーズの「再めっきニーズ」に応えている。また、培われて来た特殊めっき技術に基づき、めっきにより金銀の和風紋様を金属表面に描き出す「工芸めっき」を確立し、「見せるめっき」を独自ブランドとしている。

当社めっきの最大の特徴は、希少金属、セラミックス、繊維など、金属以外の素材にめっき加工することである。また、高耐熱性のニッケルめっきを自動車内燃機関部品で取り扱っており、これら製品は、亜鉛めっき主体の自動車関連業界とはそのめっきの種類で一線を画し、同業他社とは競合になりにくいビジネスモデルでもある。

殊に、当社の取り組んでいる「繊維のメタル化事業」では、メタル化繊維が次世代自動車をはじめ航空機などにおいて、将来的に金属の代替素材として使用される可能性が大きい。

化学繊維へのめっき



(2) 現地企業の概要

企業名	東方櫻華有限公司・名古屋鍍金（中山）櫻華工場		
所在地	中国広東省中山市神湾鎮竹排工業区	代表者	董事長 游徳 (Peter Yau)
創業	2006年	資本金	30万香港ドル
売上高	6,000万円	従業員数	35名
事業内容	アクセサリ等の装飾品への貴金属めっき		
進出形態	香港パートナーとの合弁		

(3) 進出の背景・経緯

① 海外進出の背景

社長は、10数年前を振り返り次のように語っている。

1) 香港での突然の出会いながら、「めっき専業者」（菅沼現社長）と「めっき設備製作会社」（香港人の黄澄輝社長）が「運命の出会い」を果たし、互いに家族ぐるみの付き合いがはじまり、今後の双方の人生に大きな影響がある予感があった。

2) 2003年、国内の「めっき設備製作会社」にはめっきのノウハウがわかる会社がないと、業を煮やし、人生のパートナーとなった黄社長との合弁により、めっき設備製作会社「有限会社關羽」を名古屋に設立した。広東省深圳にて、中国製めっき設備の製造・販売を手がけ、華南への大きな足掛かりができた。そうした矢先、「中山市で日本の技術を売りにめっき生産の仕事をしなにか」とのお誘いがパートナーの友人の游氏よりあった。その三人が、用地手配、地元政府との折衝、技術供給などそれぞれの持ち場を分担し、「東方櫻華」設立に至った。

3) 中国大陸で仕事をする場合は、長年の香港パートナーとの付き合いや諸情勢から考え、香港に本社を置き、大陸側を管理、監督する手法をとることが望ましいことがわかっていたため、進出地は、香港からカバーできる広東省南部であるべきと、最初から決めていた。

② 進出の経緯

進出の検討を開始してから、製品出荷まで1年を要した。

- | | |
|-------------|----------|
| 1) 進出・進出先決定 | 2004年12月 |
| 2) 工場建設開始 | 2005年3月 |
| 3) 設備導入 | 2005年6月 |
| 4) 従業員募集 | 2005年7月 |
| 5) 試運転開始 | 2005年8月 |
| 6) 製品出荷 | 2005年12月 |

中国・櫻華工場



菅沼社長、黄社長（香港 Mettip 社）、游社長（香港 Italina 社）の三名がそれぞれの強みを生かし、めっき技術の提供、生産設備の製作、土地の確保と資金準備を担当し、短期間で必要物資を整えることができた。特筆すべきは、「人治国家」たる中国において、幸いにも、パートナーの地元政府有力者との深いパイプにより、各種申請案件などのソフト面でトラブルもなく、工場開設への課題はスムーズに進み、進出決定より僅か1年ですべてが整った。

（４）現地企業の現状

櫻華工場は当初、従業員 15 名でスタートし、同一工業園内にある「アメリカ向け自動車アルミホイール」を月産 3,000 個あまりの量産めっき作業を行った。

「リーマンショック」の影響により、アメリカ本社の決定で、2008 年後半には当地における自動車部品の完全生産停止を余儀なくされた。しかし、欧州高級ブランド製品への装飾めっきの依頼が相次ぎ、自前の設備会社を持つ強みを生かし、即座にライン改造を行い、2009 年からは、「装飾品への貴金属めっき」へと転換を果たした。

現在では、欧州向けの装飾品に、金、銀、ロジウムなどの貴金属めっきを専業としており、そのアイテムは数百種に及ぶが、多品種少量生産に向けた工場運営を行っている。

工場運営は、日本から派遣された駐在員 1 名と、工業園を管理する会社から出向した中国人マネージャー 1 名とがコンビを組み、日々の生産管理、監督にあたっている。ライン改造や、新たな顧客への戦略については、年に数回 3 名の経営パートナーが、現地に出向き、満場一致で決められた案件について実行する経営方針である。工場経営による収益、損失とも、常に三者で均等に処理対応し、「友人間の信義に悖らない経営」を旨としているので、外国人との合弁企業にありがちなパートナー同士の不協和音はない。

日本式の作業手順を遵守し生産するため、日本語に関心のあるスタッフを中心に採用し、日本式の「7S」（5Sに安全、節約を追加）や、品質管理方式を指導している。日本人駐在員は、引き合いのある現地日系企業との営業面、品質面での折衝に対応し、現場への品質向上にフィードバックしている。当然、「異文化間によるミスマンダスタンディング」も発生する。このため、駐在員は現地スタッフに「日本基準」を体得してもらうように、日々心を砕き、ねばり強く指導を重ねるとともに、年数回の懇親行事を行うなどのコミュニケーション努力を重ねている。

作業風景



(5) 今後の計画・課題

今後のビジネス展開、さらに海外ビジネスについて、社長の考えは以下のとおりである。

① 国内を含めたビジネス展開

「水と空気以外はめっきする」と標榜し、非金属の難素材へのめっきを積極的に展開しており、社内研究所によるめっき技術の開発に日々取り組んでいる。とりわけ、耐食性を高めるための特殊防錆技術研究や、繊維素材のメタル化事業については、あらゆる産業から引き合いがある。

従来のめっきとは「切り口」を変えた「メタル化繊維」（金属でめっきされた繊維）は、金属の代替素材となり得る。既に、各種実験機関への供給も開始されているため、自動車など輸送機への採用が期待され、今後生産が飛躍的に高まる可能性が大きい。

また、愛知県が後押ししている航空宇宙産業へのめっき業者参入は不可欠と考え、昨年「JIS Q9100」を認証取得した。今後の「Nadcap」取得へ向けて社内足固めも始まっており、将来は「メタル化繊維」等の新素材提供という形で航空宇宙産業へ参画していきたい。

多目的めっきライン



② 海外ビジネス

紆余曲折を経た中国の櫻華工場は、未だ十分な利益を生み出す状況ではないが、「日本式の技術と品質管理のできるめっき工場」としてのイメージを現地で定着させることを主眼に企業活動を行う方針に変わりない。一方、既存のラインを集約、改造発展させるなどで、多種の引き合いにも対応できるハード面の充実を図る。また、華南進出の日系企業へのアプローチも行い、「めっきで困っている」という課題を解決できるめっき専門家としての位置付けを築いていきたい。

めっき生産においては、装飾品のインターネットによる大量販売を見据え、亜鉛ダイキャスト製品へのめっき取り扱い拡張を図っていきたい。

今後、華南以外の他所への進出は考えていないが、パートナーの要請があれば、信義に基づき当社としての責務を果たすのみで、常にパートナーの融和を重んじた活動に徹する。

海外進出のポイント

- ① 独資で進出してそろばんを弾くより、信頼できる現地パートナーとめぐり会ってから進出を決断すべし…そのために、出会いを大切に、日々お付き合いを重ねていくことが肝要である。
- ② 「郷に入りては郷に従え」を旨とし、日本式の品質管理は遵守しつつも、工場運営には現地ルールを尊重して臨むことが不可欠である。

6. 海外進出事例 6

日本式高級ラーメン店を海外展開

進出先 中国（上海）

爛々亭

(1) 国内企業の概要

企業名	株式会社 爛漫		
所在地	名古屋市緑区相川 1-177	代表者	代表取締役社長 吉田則幸
創業	2007年	資本金	300万円
売上高	1億円	従業員数	6名（アルバイト10名）
事業内容	横浜家系（豚骨）ラーメン専門店 ラーメン用食材（豚骨スープ及び特製ラーメン用麺）の販売		

吉田則幸社長は、大手電気機械器具製造業を早期退職し、2007年3月に横浜家系ラーメン店「爛々亭」を創業した。現在、国内2店舗と海外1店舗（中国、上海）およびスープ製造所1拠点で営業し、上海2号店の開設とスペイン進出を検討している。

創業時は、息子と娘婿の2名が横浜市に拠点がある横浜家系ラーメン店で修行し、ラーメンのノウハウを手に入れた。スープづくりでは生鮮素材にこだわり、防腐剤は一切使わず、養豚場と契約して生豚骨を使用している。生豚骨契約先の組合が農林水産省、経済産業省が推進する「地域産業資源活用事業計画」認定事業で行う豚骨スープ商品開発とその販売に、当社が協力する形になっている。現在では、前職で設計業務を経験していた経緯から独自に考案した、全く豚骨臭さの無い濃厚でコクとキレのある豚骨スープを一度に12,000杯炊き込める巨大な釜を設計・製造し、自社以外のラーメン店にもスープを販売している。また、使用する麺も小麦粉の配分など当社独自の配合と製法を製麺所に製造委託し、これも他のラーメン店に販売している。

国内1号店は、2009年ヤフージャパンが企画した「うまいラーメン店」で愛知県2位になった経緯があり、また雑誌でもしばしば紹介されている。昼食時には大変込み合い、写真の様に行列が出来る事があるので、時間に余裕をもって出かけてほしい。

爛々亭1号店 昼食時の風景



(2) 現地企業の概要

企業名	上海務衆食飲管理有限公司		
所在地	中国上海市浦東新区東方路 738 号	代表者	総経理 吉田則幸
創業	2009 年	資本金	30 万元
売上高	120 万元	従業員数	8 名
事業内容	日本式（横浜家系、豚骨）ラーメン専門店		
進出形態	独資		

(3) 進出の背景・経緯

① 海外進出の背景

中国に日本のラーメン店が進出する中、中国国民の日本式ラーメンに対する本物志向が高まってきている。社長の前職時代には、度々中国に出張し特に上海の事情には詳しく、知人も多くある。

② 進出の経緯

1) 進出先の選定

社長の知人も多く、中国の大阪と称される中国最大の商業都市の上海市を選定した。

2) 店舗開設地の選定

娘婿と子息である店長及び副店長の2名及び知人の現地協力者で調査を開始した。事前調査を2008年4月から約1年間行い2009年5月～8月で店舗決定、改装、設備導入、オープンに至った。店舗は30階建ビル（写真）の1階を賃貸契約し、店内内装と厨房を改装した。

爛々亭上海1号店が入居している30階建ビル



3) 開業までの手続き

様々な手続きが必要で、会社設立登記、営業許可、衛生許可、消防許可、酒類取扱許可、税務局届出を行った。また、従業員健康診断も行った。但し、技術の流失を防ぐため豚骨スープは店内厨房では炊かず別の場所で製造し、機密契約を締結している。

4) 人材の確保

現地の従業員は、株式会社爛漫の社長が長年築き上げてきた信頼できる中国の知り合いから紹介を受け、マネージャーと会計の人材確保ができた。また、調理人、服务员（ウェイター）、洗い場担当の従業員は地方から来ている人が殆どであるので無料の寮を設けている。従業員には昼食、夕食のまかないを無料で提供している。

責任者としては、日本側の店長、副店長が3ヵ月交替で中国へ出向き、現地スタッフへスープ製造以外の技術の伝承と教育に当たっている。

(4) 現地企業の現状

中国のラーメン業界でも偽物が多い中、本格的な日本の味を中国で展開する店を顧客は望んでいる。オープン当初より本格的な日式ラーメン店として話題を呼び順調な売上を記録した。メインメニューは横浜家系ラーメン、博多ラーメン、つけ麺で、サイドメニューとしては、チャーハン、餃子、その他おつまみを取り揃えている。客層は、昼食時には会社勤務者が、夜は個人客やカップルが、土日祝祭日には家族連れが多く見受けられる。尚、平均客単価は55元（麺は通常は2~6元程度で食べられるので高額）で、年々10%の売上アップを達成している。

横浜家系ラーメン（卵多めのチャーシュー麺）



中国の設備は1年経つと直ぐに故障する実態が分かった。従って、保証期間は最初の時点で幾らかの金額を支払ってでも長い保証期間にした方がよい。上海の水道水は日本の水道水に比べ菌の量が数倍多いので浄水器を全体に付けている。また、硬水でもあり料理の味に影響が出てしまうことから軟水機を導入し、調理には軟水を使用している。

立ち上げ当初からの2名（マネージャーと会計）は今も健在であるが、調理人はスープや麺の作り方を盗めないで、数ヶ月後その事が分かったと殆どが辞めて行く。

また、調理業、接客業が主となるのでグルメ関係のサイトへの書き込みやブログ等を常にチェックし、指摘された事項やお客様が希望するサービスを発見し、店長、マネージャーを中心に徹底した改善活動を行っている。

営業許可証の有効期限が5年間あるにも関わらず初年度から年に一度、上海市工商行政管理局へ年度検査を行わなくてはならないので要注意だ。当社は2010年で年度検査を実施しなかったことで罰金を支払う事となった。2011年からは年度検査の実施時期にマネージャーに対して日本側から実施を促す情報を入れる様にした。

(5) 今後の計画・課題

中国の物価上昇率が高く毎年賃金上昇が続いている。1年毎の就業契約で賃金も毎年見直している。また、法律は先進諸国の状況をどんどん取り入れ充実させてきている。

顧客は高級志向派と低価格派との2極に別れてその差は広がりつつある。食品にも健康志向を求める傾向が出てきており、防腐剤の大量に入ったインスタント系の食べ物は嫌われる傾向にある。特徴の無い中途半端な日本式飲食店は、どんどん潰れている。はたまた、中国でF C店を大々的に展開している日本のラーメン店では、品質問題でトラブルが発生している。当店では、本物志向と天然新鮮素材を使ったラーメンにこだわり、今後も提供し続けていく。

2012年には上海爛々亭2号店を出店予定なので、2店舗分の豚骨スープ作りの準備を行う。現在豚骨スープを炊いている場所の賃貸費、光熱費が高いので引っ越しを予定している。上海爛々亭2号店の店長は日本人で、すでに内定しており、実作業を行う人材応募と日本国内の爛々亭と1号店での研修を計画している。また、スペインの知人が「のれん分け契約」を希望し、スペインでの開業の計画をしており、日本での研修は既に完了し現在、現地での食材集めに取りかかっている。しかしながらスペインで入手出来る食材が日本と少々違って苦労しており、社長はスペインの食材事情について詳しい情報を収集している。

海外進出のポイント

- ① 一番重要なのは信頼できる人材の確保だ。安易に進出するのではなく、信頼出来る人脈を通じて現地で責任を持って業務を展開してくれる人材を探す事が先ずは肝要だ。
- ② 二つ目は、味の基本となるスープ作りのノウハウの流出防止を心がけたことである。

日式ラーメン店（爛々亭上海1号店）の入口



7. 海外進出事例7

日本のお客様の業務を大連でアウトソーシング

進出先 中国（大連） 大連愛科信息技术

(1) 現地企業の概要

企業名	大連愛科信息技术有限公司		
所在地	大連市西崗区石葵路 31 号 科技创新大厦 3F	代表者	董事長 富田 博 總經理 友松 睦
創業	1998 年	資本金	1 億円
売上高	1 億 3,000 万円	従業員数	123 名
事業内容	DTP, データ入力、データ処理、CAD		
進出形態	独資		

大連愛科信息技术有限公司は、大連市で日本向けの BPO (Business Process Outsourcing) サービスを提供する会社である。具体的には、コンピュータによるカタログ、広告、雑誌等の DTP や、名簿やアンケート等のデータ入力業務が主要業務であり、顧客は印刷、不動産、教育、金融関係等、全て日本の国内企業である。中国で日本企業向けのコンピュータ業務のアウトソーシングではオフショア開発と呼ばれるソフトウェア開発が主流であるが、当社は早くから BPO に着目して、この分野の需要を開拓してきた。現在では日本の多くの大手企業に対し、きめ細かなサービスを提供している。

当社入居ビル外観



DTP やデータ入力は常に正確性と短納期が要求されるが、社員能力の向上や品質管理、通信ネットワークによるデータ納品等により、国内と同様の品質と短納

期を可能としている。また、日本の窓口として、2004 年に株式会社愛科ジャパンを設立し、日本国内での営業活動を行っている。

(2) 進出の背景・経緯

①進出の経緯

当社の母体は日本から進出し、中国を拠点とする紳士服製造企業である。董事長の富田氏は1980年代から中国に進出し、大連を始め中国各地に多くの紳士服製造企業を合弁等で設立した、中国進出の草分け的な存在である。中国で紳士服製造事業展開を進める一方で、紳士服製造業以外の新規事業を模索していたが、検討の結果成長が著しいIT分野への進出を決定し、1998年に当社を設立した。

設立当初は、「大連金虎電腦有限公司」という社名で、資本金10万ドル、紳士服製造会社にいた中国人を総経理にして少人数でスタートした。設立手続き等は、中国人総経理や大連にある紳士服製造会社のスタッフが全て自前で行った。

当時は主に大連にある日本企業等にコンピュータ機器を販売していたが、その後2000年に社名を現在の「大連愛科信息技术有限公司」に変更するとともに、資本を増強した後、2002年に本格的にBPO事業に進出した。

②大連を選択した理由

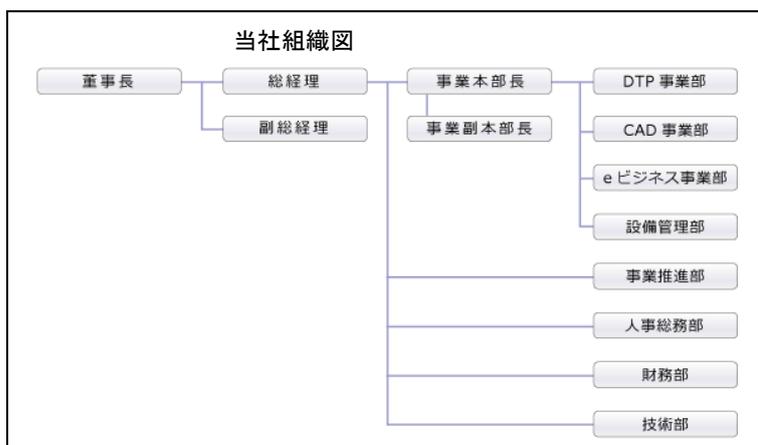
母体である紳士服製造会社が大連にあったこともあるが、最大の理由は、大連は中国で日本語環境が一番整っていることである。大連では大学、専門学校等の日本語教育が盛んであり、日本語を学ぶ学生も多い。また日本企業も多く集積しており日本語が出来る中国人も多い。

当社の業務は日本語による入力やデザインが大前提なため、日本語がわかる人材は不可欠である。この点大連は中国で最も適した場所であった。

(3) 現地企業の現状

①組織と人員構成

現在の人員構成は、総経理と副総経理、それにCADとDTPの技術者の4名が日本人で、それ以外は財務・総務・オペレータ等全て中国人である。各部門の責任者も中国人が担当し、通常業務は極力彼らに任せることで、責任を持って仕事に取り組むよう指導している。



②人材確保

人材は大学卒業生を主体に採用試験・面接により採用している。

採用条件としては、日本語検定2級以上の有資格者としている。前述のとおり大連では日本語環境に恵まれているが、最近是他業種の日本企業の進出により、日本語能力の高い人材の確保は簡単では無くなってきた。雇用契約では勤務時間や賃金だけでなく、試用期間規定や賞罰規定にもとづく罰金等、細かく規定した契約書を取り交わしている。

最近是人件費の高騰もあり、賃金水準も他社と同一以上にしないとすぐ他社に転職するため、優秀な人材確保には今後も苦労しそうとのことである。

③勤務管理

大連では、超過勤務の割増率は、時間外で1.5倍、土曜・日曜勤務で2倍、祭日勤務は3倍と決められており、休祭日出勤の割増率は日本より高く、超過勤務管理は重要である。

中国と日本では祭日が異なるため、中国の祝日である国慶節や春節の期間も日本企業は休みでないため、一部出勤して仕事をする必要がある。逆に日本の年末年始や祝日は、中国では休みでないので仕事が無い場合もある。このため、一部の社員に年末年始には計画的に休みを取らせ、春節には振替出勤させるなど、計画的な勤務管理を行っている。

また、季節ごとに社員旅行など社員リフレッシュも定期的を実施して、社内コミュニケーションの向上を図っている。

社内風景



④品質管理

業務の性質上、品質管理には特に留意している。技術的な面では、日本人の技術者によりCAD等の技術的な問題に対応させているほか、データ入力作業では入力データの正確性が命であるが人間が行う以上100%完全とは限らない。そのためオペレータのスキルアップはもちろん、異なるオペレータによる相互チェックや同一データを二人が入力して内容をつき合わす相互入力など、さまざまな方法によりデータの正確性向上に努力している。

また、2003年にはISO9001の認証を取得し、組織的な品質マネジメントシステムの向上に取り組んでいる。

⑤機密保護

品質管理と同様、機密保護も重要である。中国では、海賊版DVDやコピー商品が街で公然と

販売されているように、知的財産の流出が著しい。当社では日本企業の新商品画像や書籍データ、顧客名簿等の個人情報扱っており、万一社外に流出するようなことがあれば大変である。

そのため、機密保護に関しては徹底した対策を講じている。

例えば、職場入り口は常に施錠され、カードキーを持った社員以外は入室できないため、部外者は許可無く入室できないことや、オペレータのパソコンには、USBやFD装置が無くデータの持ち出しができない、書籍関係の機密性の高い部署

は隔離された部屋で作業をして、担当者以外は入室できないこと、社内ネットワークも部門別に別系統として、他部門からはアクセスできない等となっている。

施錠された職場入り口



⑥環境活動

中国の中小企業としてはまだ例の少ない、環境保全活動にも取り組み始めている。社内の一角に「リサイクル回収センター」を設け、社員の環境保全に対する意識を高めている。今後は市内の清掃活動やバイオトープなどにも挑戦していきたいとのことである。

(4) 今後の計画・課題

①計画

今後の計画としては、印刷関係以外に携帯端末用の画像や地図データの処理分野を拡大する方針であり、既に数社から仕事を受注している。また、電子書籍関連業務にも取り組んで行く予定であり、当面は日本向け事業が主体であるが、将来的には日本以外に中国国内への営業展開も行いたいと考えている。

②課題

人件費の高騰が最大の課題である。対策としては、人件費の安い中国内陸部に作業拠点を作り、単純作業は内陸部で行うべく、現在拠点候補地を選定中である。

海外進出のポイント

- ・中国のことは中国人に聞くのが一番である。中国でビジネスするためには、信頼できる中国人を見つけて、仕事を任せるようにすることが最大の成功ポイントである。
- ・社員の業務スキル（技能・資格等）が上がると本人の収入も増える賃金制度が望ましい。中国人社員は収入を増やすための努力は惜しまない。

8. 海外進出事例 8

精密機械部品・パーツの台湾調達

進出先 台湾

K' S マシナリー

(1) 国内企業の概要

企業名	K' S マシナリー株式会社		
所在地	名古屋市千種区春岡 1-3-4	代表者	代表取締役社長 神戸一男
創業	2003 年	資本金	1,000 万円
売上高	1 億 2,000 万円	従業員数	4 名
事業内容	精密機械部品の開発・輸出入・販売		

社長の神戸一男氏は、ともに大手電気機械器具製造会社を早期退職した友人で同期入社の仙田豊氏と、2003 年 4 月に K' S マシナリー株式会社を創業した。現在、国内の当社と台湾に独資の企業を創業し、営業している。当社の提供する製品は精密機械部品及びユニットで OEM 商品である。

退職直前の所属部署は、神戸社長は営業で仙田氏は部品の海外調達であった。両氏は入社以来長い間、開発設計部門で機械設計技術者として活躍し、機械設計のスペシャリストでもある。

仙田氏は、前職時代には設計経験を生かした海外部品調達業務等を行っており、その人柄から様々な人事交流があり人脈が豊かである。このことがきっかけで事業を興すことが可能になった。

創業に際しては、日本、台湾、中国本土に同時に新会社を設立し、各国の部品製造の特色を生かし、相互補完関係を利用して、顧客獲得を目指した。

日本国内では神戸氏が社長に就任し、台湾では仙田氏が社長として実務を行う体制を取った。また中国本土では、仙田氏の前職時代の部下の中国人と共同で合作会社を設立し、彼を社長とした。しかしながら、中国本土での業務は中国人の「不誠実さ」により、3 年程で断念せざる事となり、現在では台湾側がその業務を補っている。会社設立当初から、各会社は「協調と自立」を目指して活動を行って来ている。

工業用ミシンの糸きりメス



(2) 現地企業の概要

企業名	神豊国際有限公司		
所在地	台湾 台中市大里区東興路	代表者	社長 仙田 豊
創業	2003年	資本金	100万台湾ドル
売上高	2,500万台湾ドル	従業員数	2名
事業内容	精密機械部品の開発と国内外販売及びK'Sマシナリーの台湾と中国の連絡所		
進出形態	独資		

(3) 進出の背景・経緯

① 海外進出の背景

時代の流れから、国内メーカーの海外進出、海外メーカーの台頭、国内下請け会社の衰退などが現実になってきた。今後は中国をはじめとするアジア圏での部品調達が一層増加することを見越し、自分の力を最大限発揮する為に脱サラした。この会社のビジネスモデルは、日本国内の取引先から部品やユニットの調達業務を受注し、海外生産の部品・ユニットを低価格で提供することである。また主な商品は、多品種小ロットで国内生産では、採算の合わないものが多い。

② 進出の経緯

1) 進出先の選定

前職時代の経験から、日本人の感性に近い国民性があり技術レベルの高い台湾と、市場性を考慮して中国本土を選定した。

2) 店舗開設地の選定

台湾では、日本のOEM部品の製造実績がある台中市を、中国本土では、日本・韓国から多くの企業が進出している青島を選定した。

3) 開業までの手続き

前職時代に交流があった台湾及び中国本土在住の知人に手続きを依頼した。

4) 人材の確保

台湾の従業員は女性の事務員であるが、会計・営業のみでなく日本との業務連絡や調整・通訳も担当している。当初知人からの紹介で確保したが定着しなかった。現在の女性は3人目であるが能力もあり、しかも安定している。

(4) 現地企業の現状

顧客は、主に日本国内の大手電気機械器具製造業、材料商社、機械部品加工メーカー及び商社などで、仙田氏及び神戸氏の前職での人脈が役に立っている。

前記の様に、多品種小ロットを対象とした精密機械部品・ユニットは日本国内生産では採算が合わず、多くの取引先が苦慮している。仙田氏及び神戸氏は台湾の部品製造業に技術移転及び技術協力を行うことで、従来は日本国内でしか生産できない精密部品を台湾で製造することに成功したのである。現在では提携している台湾のメーカーは、前職の経験から信頼関係が強い10数社に絞り込んでいる。

具体的な例では、工業用ミシンのキーパーツである回転釜及び糸きりのナイフ（メス）の海外(台湾)生産に取り組んだ。この2部品は国内でも数社しか生産の実績がない高度な加工技術を有するものである。

工業用ミシンの回転釜



1つ目の対象となる部品の

「回転釜」の場合は、高速

(3,200RPMの揺動運動)で、しかも滑らかに回転することが必要となる。製造に際しては、真円の程度・表面の粗さ・表面処理などの精度が重要である。また、すり減るのを防ぐため硬さも必要で、焼き入れといった工程も行う為、製造には困難を有するものである。

2つ目の「糸きりのメス」については、その使用方法は様々な糸に対して、縫い終わると、高速で糸を引掛けて来て、切断するのが一般的な構造である。糸は太さや柔らかさ、また材質も様々であり、切れ味にシャープさが要求される。

これらの製造については、設備投資が必要で、台湾の製造業者に研磨機・真空焼入れ炉・3次元測定器などの購入を勧めた。

この勧めに対しても、すでに前職の時から信頼関係が構築できていた為、快く購入を引き受けてもらった。設備を導入後は、仙田氏は様々な加工ノウハウを煮詰める為、連日深夜まで製造業

者と一緒に試作・検討を行い、
やっとの思いで「回転釜」や
「糸きりメス」の量産化に成功
したのである。

真空焼入れ炉



上記のミシン関係のキーパー
ツの台湾での製造の成功により、
国内のメーカーからの仙田氏に
対する信頼がますます厚くなり、
ミシン関係以外の部品について
も注文が来ることになり、事業
としての道筋をつけることがで
きた。

(5) 今後の計画・課題

仙田社長が常に思っていることは、同業他者に対する会社の強みや優位性がどこにあるかを考えていることだ。現地に信頼できる人脈がある、また複数の情報を得ることによってその情報の信頼性を高めることなどである。また、中国本土への進出であれば、現地へ資本がとられてしまうことも常に考えておく必要がある。事業として拡大する為には、中国本土への進出は今でも一つの課題ではあるが、経済のボーダーレス化の時代、経済環境の変化が激しいことと、中国人との商売に於ける信頼関係を構築することの難しさを考えると、慎重にならざるを得ない。

海外進出のポイント

1. 神戸氏と仙田氏の2名の経営者のパートナーシップのバランスが取れていて、これが会社経営成功の最大のポイントである。
2. 経営者が前職時代で培った商品である部品の機能を熟知し、加工技術についてもノウハウを持っている事が重要で、この為海外での生産が可能となった。
3. 進出国の人々の国民性を見極め、信頼関係を築くことが必要だ。
4. 単なるコストダウンを追求するのではなく、技術的な挑戦を行うことも大切である。

9. 海外進出事例9

日系メーカーの現地法人向けに現地で製品を製造し提供

進出先 タイ、中国（上海）

ミタク工業

(1) 国内本社の概要

企業名	ミタク工業株式会社		
所在地	愛知県豊川市本野ヶ原 1-183	代表者	代表取締役社長 牛山 均
創業	1971年	資本金	1,000万円
売上高	9億円	従業員数	60名
事業内容	デザイン、設計、CAD、CAM（データ製作）、各種モデル（クレイ、デザイン、機能等）、各種樹脂加工、各種成形型、チェッカー治具、各種機械、治具、各種試作品製作・販売		

ミタク工業は、自社のミッションを「道具をつくるための道具（物）づくり」と位置付け、自動車関連メーカー、医療機器メーカー、事務機器メーカー向けに、生産設備や試作品を中心に提供している。本社部門を豊川市に置き、製造部門を岡崎市にある岡崎工場に備えている。顧客が製品をつくるための設備を、ワンストップで提供するために事業を広げてきており各種機械、治具の他に試作品の製作も行っている。

昨今では、日本で営業活動を行う上でも、海外で製品を提供できることが必須の条件となっており、積極的に海外へ進出している。中国（遼寧省）、台湾、韓国に合弁会社を、タイに独資で現地法人を設立し製品を製作、インドネシア、中国（上海）では現地企業と技術提携をし、現地で製品を提供できる体制を整えている。また、中国（上海）に独資の商社を設立し、将来の現地生産に向けての布石を打っている。

豊川本社



岡崎工場



(2) 現地企業の概要 –タイ–

企業名	ゼンタック		
所在地	タイ パトゥムターニー県	代表者	代表取締役社長 長谷川隆俊
創業	2003年	資本金	1億円
売上高	2億5,000円	従業員数	60名
事業内容	各種プラスチック部品成形（真空成型）		
進出形態	独資		

(3) 進出の背景・経緯

ミタク工業は、生産設備や試作品を中心に製品を製造、販売しており、顧客の設備投資や製品開発のタイミングによって売上が変動することは避けられない。かといって、日本国内で売上が安定する量産品の製造に参入するには、既存メーカーの存在でハードルが高い。そこで、タイに現地法人を設立し工場を建設して、量産品の製造、販売に参入することにした。工場の建設にあたっては、インドネシア等他の地域への進出も検討したが、自動車産業が集積しており、質の高い従業員の雇用が比較的しやすい、タイのパトゥムターニー県を選定した。

受注の見込みがあってタイに工場を立ち上げたわけではなく、まず工場を立ち上げて生産が可能な状態にしてから、日本国内で営業活動を開始した。量産設備は、国内にある遊休設備を活用して、極力初期投資を抑えた。工場を立ち上げてから1年間は受注が全くなかったものの、徐々に受注量を増やし、5年目からは安定した利益を出している。

(4) 現地企業の現状

現在ゼンタックでは、日本の自動車メーカー向けにオプションパーツを製造しており、日本国内に輸入している製品と、タイの現地法人に納入している製品がある。また、家電メーカー向けに冷蔵庫の内張りの部品を製造、販売しており、いずれも、生産設備や試作製品と比べて安定した量の受注を確保している。

現地の従業員は、日本と比べて離職率が高い。特に単純作業の労働者はより条件のいい職場があるとすぐに転職していくので、労務管理には気を使う必要がある。高度な生産技術を身につけている重用人材については、コミュニケーションをよくとり、処遇をよくして離職しないように気をつけている。

タイ工場（ゼンタック）



(5) 現地企業の概要 - 中国 (上海) -

企業名	上海ミタク工業		
所在地	中国 上海	代表者	総経理 朱勤
創業	2010年	資本金	5,000万円
売上高	5,000万円	従業員数	2名
事業内容	商社機能 (現地メーカーとの取引仲介、現地からの部品輸入)		
進出形態	独資		

(6) 進出の背景・経緯

日系の現地企業と中国国内で直接取引をする目的で、商社機能を担う法人を設立した。上海に法人を設立した理由は、顧客である日系企業が上海に事業所を構えていることが多く、取引を円滑に進められるためである。また、中国の現地メーカーから部品を調達して、日本国内に輸入する機能も担っている。

現地法人立ち上げにあたっては、日本の大学を卒業し、日本国内の企業で働いていた中国人をスカウトして、現地法人の総経理を任せている。

(7) 現地企業の現状

現状では、日系の現地企業から受注し、日本国内のミタク工業や、現地の技術提携先で製品を製造して提供するという取引仲介業務を行っている。今のところ日系企業を顧客としており、支払い面の不安もあることから、当面は中国資本企業との取引を始める予定はない。

日本国内向けの部品調達では、現地法人の総経理が中心となって、部品メーカーを開拓している。取引開始にあたっては、品質、納期に問題がないかをよく確認しており、もし問題が起これば、日本から迅速に人員を派遣する等の応援をして問題解決にあっている。現地の部品メーカーも、日本の企業は支払い面の心配がなく、熱心に取り組んでいる。

上海ミタク工業事務所



(8) 今後の計画・課題

①今後の計画

この法人を足がかりとし、数年後には工場を建設して中国国内で独自に製造、販売ができる体制を構築する計画である。製品企画、開発等のソフト面を日本国内で対応し、製品製造のハード

面は極力現地で対応できる体制を整える考えである。

②海外ビジネスについて

海外ビジネスで特に大事なものは、現地の「人脈」である。日本国内で海外のことを調べるだけでなく、自分で何度も現地に足を運び、現地の文化、生活、ビジネスを肌で理解し、現地を好きになることが大切である。ただ商売をするためだけに、海外に進出するという気持ちでは、様々な苦勞には耐えられない可能性が高い。そして現地で何か困ったことがあっても、助けてくれるような、信頼できる人とのつながりをつくることが重要である。ミタク工業の牛山社長は、月に1度以上は自ら中国を訪れており、何か問題が発生すればすぐにでも現地に駆け付けるようにしている。

日本の常識を海外ビジネスに当てはめて考えてはいけない。例えば現地社員が業務上の失敗を犯しても、自分の立場で一方向的にものを言うのではなく、常に相手の立場に立って、問題の解決にあたるべきである。また、現地取引先との関係においても、契約書に書いてある内容は役に立たないこともある。何か問題が起これば、人と人との関係でよく話しをして、お互いのことを理解して解決するという姿勢が重要である。

海外進出のポイント

① 日本国内の営業展開のためにも積極的な海外進出を

国内で営業活動するうえでも、顧客が海外拠点を持っている場合は、現地で製品の提供ができることが必須条件となることがあり、様々な地域への海外進出が必要である。

② 現地で信頼できる人脈をつくる

商売のためだけに海外進出すると考えると、様々な問題には耐えられない。繰り返し現地を訪問し、好きになり、困った時に助けてくれる信頼できる人脈をつくること。

③ 現地の立場にたった問題解決

現地で問題が起こった時は、日本本社の立場で一方向的な指示はしない。現地社員の立場に立ち、お互いの考えをよく理解したうえで問題解決策にあたること。

10. 海外進出事例 10

海外に技術者を求め、高品質と安価な部品を調達

進出先 ベトナム

チヨダ工業

(1) 国内本社の概要

企業名	チヨダ工業株式会社		
所在地	愛知県愛知郡東郷町大字春木字岩ケ根 1	代表者	代表取締役社長 早瀬 一明
創業	1962 年	資本金	6,600 万円
売上高	15 億 7,000 万円	従業員数	80 名 (国内)
事業内容	プレス金型の設計・製作及び試作品製作		

チヨダ工業は 1962 年に創業し、プレス金型の設計・製作をはじめ、部品の試作などを手がけてきた。創業は名古屋市南区であったが、1975 年に東郷町工業団地に移転し、更に工場の増設を行って、現在に至っている。

本社全景

その間 1988 年には、CAD/CAM を導入し、開発段階から顧客と共に製造開発を行う技術提案型のプレス金型メーカーを心がけ、生産性アップと高品質な金型製作を続けてきた。

1997 年には、中小企業庁長官賞を受賞、2004 年には ISO14001 取得とともに愛知ブランドの認定も取得した。

チヨダ工業は、創業以来、人間尊重を経営理念とし、地域、社員が一体となり、技術オンリーワンを目指して活動している。

金型づくりに関しては、従来の概念にとらわれることなく、常に新しい発想で新工法の開発を行い、蓄積された技術力をベースに最先端技術と最新設備の融和を図り、高品質・低コスト化・短納期を迫及し、他社にない独自性のある金型を提供してきた。

また、お客様の視点に立ち厳しい品質チェックと製造スタッフから設計者へフィードバックすることによりパーフェクトな金型づくりを行っている。



高速加工



精密加工



(2) 現地企業の概要

企業名	CHIYODA VIETNAM CO, LTD		
所在地	ベトナム ハノイ	代表者	代表取締役社長 早瀬 一明
創業	2007年	資本金	15万米ドル
売上高	20万米ドル	従業員数	8名
事業内容	金型部品の設計・製造		
進出形態	独資		

ベトナム ハノイ事務所



(3) 進出の背景・経緯

2006年頃は、中部経済状況も自動車産業を始め家電業界、IT業界など、比較的安定した状況の中で中小企業にとっては、人材の確保が非常に難しい状況にあった。チヨダ工業においても優秀な人材を得ることは、困難を極めていた。特に大学の新卒者は、大企業を中心に就職する傾向が強く、中小企業で大学新卒者を獲得することなど、考えにくい状況になっていた。

そうした状況の中で、金型工業界の視察団が生まれ、それに参加をしたことがきっかけである。ベトナムの場合、2003年に日越投資協定が締結され、日本に対する積極的な投資を促し、企業に対する誘致活動が行われていたことが背景にあったことも幸いした。

ベトナムで樹脂の金型製作を行っていた日系の会社が廃業して、ハノイ工科大学卒の優秀な技術者がおり、紹介を受けて彼をキーマンとしてベトナムに拠点を持つことになった。

また彼を中心にして、大学卒業者を雇い入れ、日本に呼んで金型設計の教育を行ってきた。現在の8人中5人は日本で一年間、金型設計を学んだ後で、本国に戻って設計の仕事についている。

ベトナム人の特徴として、親日的であること、勤勉であること、手先が器用であることが上げられる。また、国家としても、政治的、社会的にも安定し、治安が良いことである。

ただ、唯一心配なのは、ベトナムの大学生はハングリーさがなく、本来ならば、金型設計し製作を行う優秀な技術者を育成するためには、日本で最低2年程は技術習得期間を要するが、彼らは本国に早く帰りたいがる性格が強く、約1年の研修期間しか取れないのが悩みである。

(4) 現地企業の現状

CHIYODA VIETNAM CO, LTD(略してCVCと呼ぶ)は、現在従業員8名であるが、本社からの出向者の1名を中心に経営を行っている。

現在、5台のCADを使い、金型部品の設計と外注に依頼して製作し日本に納入する事業を行っている。

金型部品の製造は外注2社に発注している。品質的には、まだ要求レベルに達してはいないが、順調に成長していることから将来の拡大に向けてのはずみとなっている。

人件費などの総経費は、事務所の賃借料を含めて月約80万円という極めて安いことが、低コスト化に大いに寄与しており、経営的にメリットとなっている。

また、技術的な情報のやり取りであるが、2004年に既に創立していたアメリカのCMD(Chiyoda Montro Die Manufacturing, Inc)と、3拠点を結ぶVPN回線を使ったテレビ会議システムでオンタイムの情報交換を行って、共有化を図っている。



また、当社の事務所はハノイの中心部に位置しているため、ベトナム日本商工会などを通じて日系企業との情報交換も容易にできる立地条件にあり、更には、ハノイ工科大学にも近く、求人活動にも適した場所である。

ベトナムの場合、まだ自動車産業が発展していなくて、2輪メーカーが主体であることからサプライヤーもまだ品質レベルが低いのが現状である。

量産をするためのプレス金型業界のレベルは、日本を100とした場合、まだベトナムでは、20～30のレベルと判断している。

また、日本への輸送の問題があり、現状では、約1ヶ月を要するため、短納期を要求する顧客の金型部品については発注することができないのが悩みである。

(5) 今後の計画・課題

チヨダ工業としては、円高が今後も長引けば、ベトナムへの投資を拡大したい。現地で外注に金型部品の製作を依頼している体制から、現地との合弁会社を立ち上げて、金型の本体・部品製作を一貫して製作する体制にもっていくことを検討中である。

そのため現地での政府への申請手続きや、周辺の日系企業との情報交換など、詳しい現地調査が早急に必要となっている。しかし現在のベトナム駐在員では、その能力は期待できないため、経営層を現地に送り込んで、現地のキーマンと此方のプランを提示して話し合うことを考えている。

将来的には、ベトナムを拠点に、周辺のタイ、フィリピン、マレーシアなどへ金型を供給する体制を整備して、自動車産業の発展に寄与することが会社存続の鍵を握っていると考えます。

海外進出のポイント

- ① 現地のキーマンを先ず見つけること。そのキーマンと徹底的に付き合っ、信頼関係を築くことが大切である。
- ② キーマンと現地のスタッフとのコミュニケーションを図ること。
- ③ 現地スタッフの日本語教育を現地の日本語学校あるいは、日本へ研修に来させた時に日本語でコミュニケーションがとれるまでに教育すること。
- ④ 現地スタッフの立場も理解した上で、業務計画を立て進行させること。

11. 海外進出事例 11

海外調達による安価な部品を日本で品質保証

進出先 ベトナム

創和

(1) 国内本社の概要

企業名	株式会社創和		
所在地	長野県諏訪郡下諏訪町西赤砂 4354-6	代表者	代表取締役社長 上條周治
創業	1987年	資本金	8,000万円
売上高	38億円	従業員数	100名
事業内容	各種工業用精密部品等の製造、販売及び輸出入業務		

創和は1987年にねじなどの精密部品の機械加工からスタートし、その後顧客の要望に応じて、樹脂部品、プレス部品、ダイキャスト部品、それらを組み立てたユニット製品に事業を拡大し、現在に至っている。

工場 全景

創業以来、「激動の時代をまっすぐ見据え、強く、前向きな会社を創造しよう。グローバルな視点に立ちマーケットイン思想に徹しよう」をモットーに、多種に渡る工業用精密部品の製造・販売を行ってきた。

当初からコスト競争力を重視しており、創業6年後の1993年にいち早く台湾に現地法人を設立し、海外で低コストで部品を製造する体制を整えた。さらに2年後の1995年には香港に現地法人を設立し、機械及び電子部品の組立品の販売を開始した。2001年には他社に先駆けてベトナムに現地法人を設立した。

このように他社に先駆けて人件費の低い海外に進出し、低コストで部品を製造・組立し、日本で検査を行っている。これにより高品質を保証し、顧客から高い評価を得ている。



日本での検査設備



(2) 現地企業の概要

企業名	SOHWA SAIGON CO., LTD.		
所在地	ベトナム ビンズオン省 トウアン区 ベトナム・シンガポール工業団地	代表者	董事長 上條周治 (創和社長) 総経理 権 正守
創業	2001年8月	資本金	200万米ドル
売上高	10億円	従業員数	340名
事業内容	メカ機構部品の組立、樹脂成型、切削機械加工品、ダイキャスト、ダイキャスト二次加工、CNC機械加工、コイル巻き線、手半田、半自動DIP、アルミ素管両端加工		
進出形態	独資		

SOHWA SAIGON CO., LTD. 全景



(3) 進出の背景・経緯

いち早く台湾に進出し、高品質な部品を低コストで提供することで事業を拡大してきた会社であるが、さらにコストを下げるべく2001年にベトナムに進出した。ベトナムに決めた理由は、以下の5点である。

- ① 反日感情が少なく、日本に対し好意的である。
- ② 勤勉で手先が器用など、日本人に近い部分が多い。
- ③ 政治的、社会的に安定し、治安が良い。
- ④ 国全体の平均年齢が27歳と若く、若年労働力が豊富である。
- ⑤ アジア主要国からのアクセスが良い。

ベトナムに進出した企業の地域的な特徴として、ハノイを中心とした北部地域は大企業が中心であり、携帯電話、OA機器、自動車などの一大生産基地である。一方ホーチミンを中心とした南部は独立した中堅企業の進出が多く、加工部品の輸出基地化が進行している。

当社が進出したV S I P (ベトナム・シンガポール工業団地)は、シンガポール資本で整備された工業団地であり、ホーチミン市から約17kmに位置し、空港や港湾からのアクセスが容易である。さらに工業団地独自の自家発電設備を有し、新興国にありがちな不測の停電による生産の混乱を防止している。

同社は2001年に現地法人を設立し、2003年にこのV S I Pにて操業を始めた。当初はコイル巻線、樹脂成形、専用機械加工、各種ユニット組立を行っていたが、2005年に第二工場を建設し、ダイキャスト部品の二次加工(機械加工)を開始した。そして2007年には第三工場を建設し、ダイキャスト部品の製造も始めた。

ダイキャストマシン



(4) 現地企業の現状

① 現地工場の現状

当初、安い人件費を活かせるコイル巻線、樹脂成形、専用機械加工、各種ユニット組立からスタートした。その後ダイキャスト部品の二次加工を受注したのに伴い、機械加工を始めた。しかし現地ダイキャストメーカーの品質に問題があり、自社でダイキャスト部品の製造を開始した。ベトナムはボーキサイト(アルミの原料)の埋蔵量が世界第三位であり、ダイキャスト製造については今後の発展が期待できる。

② 経営体制、人材確保について

董事長は本社社長が兼務している。他に日本人スタッフは、総経理と品質保証担当の計2人である。他のリーダークラスは現地人が従事しているが、改善活動を率先して行うなど業務に対し積極的である。人材確保はベトナム人の日本語学校の校長の協力で、日本語の分かる人材を紹介してもらっている。作業者の賃金は中国の7割程度であるが、工業団地内で賃金は統一されているため、賃金が原因で作業者が他社へ移動することは少ない。

③ 現地企業の強み

ベトナムでの安い人件費を活かした低価格と、日系企業での高い品質が強みである。台湾にも展開しているため、ベトナムの技術で対応が困難な高度な部品は、台湾又は日本で製造している。これにより様々な顧客の要望に応じている。最近では低コストと高品質が評価され、中国の日系企業にベトナムから直接納入するケースもある。

ベトナムにおける品質を確保するために、作業ミスが発生しない仕組みづくりに取り組んでいる。具体的には、ポカ除けを組み込んだ組立治具を設計・製作し、評価やテスト生産を日本で行った後、それをベトナムに送って生産している。これによりベトナムでは、新規採用した作業者

がすぐに戦力になるようになった。

④ 今までに困ったこと

社会主義国ということもあり申請などの手続きに時間がかかる。正規の手続き以外に、申請をスムーズにするため様々な活動が必要である。また道路、電力などのインフラの整備がまだ不十分である。

言葉の壁によるコミュニケーションの問題がある。これは日本人のベトナム語を理解する力と、ベトナム人作業員の日本語を理解する力の不足が原因である。そこで日本語学校の校長に協力してもらい、日本語の分かる人材をできる限り採用するようにしている。

製品の傷など外観に関する感覚が日本人と異なる。機能上問題ないのだが、外観上の問題で不良となるケースがある。傷の基準を定めて現地作業員に指導しており、彼ら自身も努力はしているが、まだ細かい傷に関するクレームが時折発生する。

(5) 今後の計画・課題

ベトナムの安い人件費を活かして、今後は組立を含んだ製品を受注し、部品加工から組立まで行うことを考えている。またベトナムから海外の日系企業への部品供給の強化にも、取り組む予定である。

今後の課題は、いち早く人件費の安い国に進出し、他社に先駆けて安価で高品質な部品を提供してきた同社であるが、他の中堅製造業もベトナムに多く進出してきたため、差別化が困難になってきたことである。現存の経営資源を使いこなし効率アップを図るか、どのような増強を図るか、さらには人件費の安い国へどのように移動するかが、今後の課題である。

海外進出のポイント

成功の秘訣

- ④ 現地の事情に詳しく、日本語の話せる現地人の協力者(創和の場合は、日本語学校の校長)が、必要である。
- ⑤ 品質保証担当を日本から派遣するとともに、ポカヨケなどミスの生じない製造方法を構築し、低価格かつ高い品質を確保することが重要である。

12. 海外進出事例 12

現地パートナーを活用した海外展開

進出先 マレーシア

アスプローバ

(1) 国内企業の概要

企業名	アスプローバ株式会社		
所在地	東京都品川区平塚 2-5-8	代表者	代表取締役社長 高橋邦芳
創業	1994 年	資本金	2,000 万円
売上高	4 億 5,000 万円	従業員数	14 名
事業内容	SCM/生産スケジューリングシステムの研究・開発・販売および システムインテグレーション・システムコンサルティング		

アスプローバは、日本最初の生産スケジューラ開発・販売の専門会社「株式会社スケジューラ研究所」として、1994年に設立された。現在、海外5カ国（中国、ドイツ、韓国、アメリカ、マレーシア）に現地法人を設立し、グローバルにビジネスを展開している。

アスプローバが設立時から開発・販売している「Asprova APS」は、多品種多工程の製造業において、生産計画を超高速に作成する生産計画スケジューラである。在庫削減をしつつ、納期遵守率を向上させ、製造業の利益増大に貢献している。

社長の高橋氏は、スケジューリング学会や日本経営工学会などの学会活動に積極的に取り組んでおり、今までの活動実績から、数多くの表彰や受賞を受けている。以下にその主なものを記す。

1996年 第4回中小企業ニューフロンティア賞優秀賞

1999年 ソフトウェア・プロダクト・オブ・ザ・イヤー '99

2000年 第12回中小企業優秀新技術・新製品賞優良賞

2007年 第1回蔵前ベンチャー奨励賞

2009年 2009年度スケジュール学会技術賞

2011年 2010 中国商用軟件評選製造業分野 TOP10

2011年 日本経営工学会実践賞

10年連続で生産スケジューラ市場でのトップシェアを誇り、2009年には国内市場シェア48.8%を達成している。海外でも200社以上の導入実績があり、世界一のスケジューラメーカーを目指している。2010年にはサプライチェーンのスケジュールを作成する「Asprova SCM」を開発し、更なる事業拡大を図っている。

(2) 現地企業の概要

企業名	Asprova Asia Sdn. Bhd.		
所在地	マレーシア クアラルンプール	代表者	代表取締役 栗田巧
創業	2010年	資本金	10万リンギット
売上高	220万リンギット (約5,600万円)	従業員数	4名
事業内容	SCM/生産スケジューリングシステムの販売および導入コンサルティング		
進出形態	株式会社データコレクションシステムズとの折半出資		

(3) 進出の背景・経緯

① 海外進出の背景

日本から海外に進出する工場は増加の一途であり、アジアを中心とした現地企業の工場も増加している。工場設立と同時にITシステムの導入も進んでいくため、海外のマーケットは拡大傾向にある。この傾向は今後も続くと考え、現地でのサポート体制を整備することを目的として、現地法人を設立した。

② 進出の経緯

1) 進出先の選定

昨今、日系企業の進出国は、中国からベトナム・タイ・マレーシア・インドネシアなど、東南アジアへの比重が増えてきている。そのマーケットに対応することを目的とし、東南アジアの拡販拠点としてマレーシアに販売を統括する現地法人を設立した。また、マレーシアの人材は、英語・中国語・マレー語(=インドネシア語)に堪能であることから、東南アジア地域のセンターとして効率的であると判断したことも、マレーシアを進出先として選定した理由である。

2) 事務所開設地の選定

共同出資社であるデータコレクションシステムズの事務所が、元々クアラルンプールにあった。現地法人を開設するにあたり、出来る限り投資を行わないことを目的として、同社の事務所内に設置した。営業担当者2名とエンジニア2名の4名体制で立上げ、今後は順次増員していく。

3) 開業までの手続き

Company Name Search(会社名の重複確認)から始まり、会社登記が完了し、資本金の払い込みまでを約2ヶ月で行った。これらの手続きは、マレーシアの事情に詳しい共同出資者であるデータコレクションシステムズが行った。同社は、以前よりアジアでの活動を実践しており、代表の栗田氏が有する国際ビジネスの豊富な経験を活用した。

4) 人材の確保

マレーシアの技術者は、現地採用をしている。しかしながら、生産計画スケジューラの導入技術者として求められる、生産管理のスキルを有する人材の確保は困難である。そのため、資質のある人材を採用して社内教育を行うことで、スキルの装着を実施している。具体的には、採用後に日本のアスプローバ本社で技術者研修を行い、技術レベルの向上を図っている。なお、採用面においても、現地での豊富なビジネス経験を持つデータコレクションシステムズが支援をしている。

(4) 現地企業の現状

日本国内企業が直面する6重苦（円高、高い法人税、自由貿易協定の立ち遅れ、電力不足、製造業の派遣労働禁止、温室効果ガス排出量の25%削減目標）を背景に、会社の存続を賭けた製造業の海外進出シフトが加速している。進出国としては、タイ・インドネシア・ベトナムの3カ国が有力視されている。Asprova Asiaでは、日本の本社と連携し、計画的に日系の企業グループをターゲットとしたマーケティング活動を実践している。日本の本社の社長である高橋氏は、「現地のことは現地まかせ」という考え方ではいけないと考えている。常に現地法人とコミュニケーションを取ることに心がけ、会社方針の浸透を図っている。

Asprova Asiaでは、タイ・マレーシア・シンガポール・インドネシアで日系製造業を対象としたセミナーを定期的で開催している。さらに、現地企業に対しても積極的なアプローチを行っている。その結果、日系企業の東南アジア工場への多数の導入実績に加え、現地企業への導入実績もある。

同社のビジネスモデルは、製造業のお客さまに対して直接ライセンスの販売を行うのではなく、東南アジア各国のパートナー企業に対して販売をしている。これは、現地サポートを実施することが競合他社との重要な差別化要素であると考えためである。多国籍企業を目指し、「日系」という枠にとどまらず、東南アジアのどこの国の企業に対しても、製品とサービスの提供が可能な組織作りをしている。

(5) 今後の計画・課題

国内では、生産スケジューラ市場で圧倒的なシェアを獲得したアスプローバであるが、海外では、海外進出の経過年数の長い欧米のパッケージベンダーとの競合が激化していくと想定している。欧米のパッケージベンダーとの差別化を図るためには、現地パートナーとの連携を強化していき、現地でのサポート体制を充実させていく計画である。

また、海外進出する日系企業は、日本の本社から海外工場の統制を行うことが課題となっている。同社は、日本の本社と現地の責任者といった「点と点」のアプローチから、両者をつないだ「面」としてのアプローチを行っていき、グローバルでの営業を展開している。

製品戦略としては、国内シェアNo.1の生産スケジューラである「Asprova APS」の更なる機能強化をしていく。また、2010年から発売した「Asprova SCM」に関しては、現在日本で立ち上げ中であり、運用面も含めたノウハウを蓄積中である。今後は、日系企業の海外進出が加速していくと考えられるため、サプライチェーンマネジメントのニーズは更に高まってくると考えている。グローバルなサポート体制で、競合他社との差別化を図っていく計画である。

アsproバのグローバルサポート拠点



海外進出のポイント

- ①進出地の選定にあたっては、対象とする商圏における今後の成長性を勘案すると共に、周辺商圏へのアプローチ容易性を考慮に入れる必要がある。Asprova Asia では、進出地であるマレーシアだけではなく、東南アジア全域を事業領域としている。
- ②進出地での豊富なビジネス経験を有するパートナーと、アライアンスを組むことが効果的である。ビジネス上のカントリーリスクを軽減することができる。
- ③出来る限り投資を抑えることが重要である。継続的な売上が見込める企業は別として、長期間に渡り、現地での体制を維持できるようにする必要がある。
- ④現地企業と日本の本社とのコミュニケーションが重要である。経営トップ同士が同じベクトルでビジネスを推進するためである。

おわりに

本調査報告書は、海外経営実践研究会の活動成果である。

構想・テーマを決めメンバーが分担して調査研究を行い、発表会・編集会議を開催し相互に意見を交換しながらまとめ上げた。

近年、中小企業の海外進出は、現地市場の開拓・拡大というポジティブな目的に変わってきている。しかし、それぞれの国・地域には様々な法規制、カントリーリスク、国民性、労働慣行などがあり、これらを十分に理解することが重要である。

さらに、12社の進出事例から分かることは、個々の企業が得意とする分野で同業他社に対して優位なモノを持っており、国内本社の業績もしっかりしていることである。

中小企業診断士による中小企業の海外進出の支援に際し、本調査報告書がコンサルティングの一助になれば、執筆者一同幸いである。

海外経営実践研究会

副会長 編集委員長 和田 辰雄

執筆者

鈴木 篤	第1章、第4章7
上田 正	第2章
大塚秀樹	第3章
蒔田泰育	第4章1
和田辰雄	第4章2
山口秀哉	第4章3
照井清一	第4章4、11
小山隆一	第4章5
犬飼幸雄	第4章6、8
宮沢 亮	第4章9
大川 護	第4章10
水野克己	第4章12

社団法人 中小企業診断協会愛知県支部

Tel 052-581-0924 Fax 052-581-7889