



生産拠点の国際的な機能配置

～日本・ASEAN・中国に工場を展開する中小企業のケーススタディ～

第1章 わが国中小製造業の海外展開の変化
～自動車及び電気機械産業を中心に～

第2章 ASEAN、中国における中堅・中小
製造業者の海外展開状況と立地戦略
～ASEAN、中国の双方に拠点を有す
る企業の事例～

第3章 今後の中小製造業者の海外展開の方
向性

このレポートは、日本、ASEAN、中国に生産拠点を有するわが国中小製造業者の生産拠点の機能分担に焦点を当て、今後の中小製造業者のアジア地域における海外展開の方向性を考察したものである。

90年代後半から、日系メーカーの中国への生産拠点の移転が急速に進んでいる。しかしその一方で、SARS問題、労働争議の頻発、景気過熱への警戒感、人民元切り上げ問題などに伴い中国拠点での事業展開上の問題が顕在化してきている。こうした中、最近では大手日系メーカーを中心に、リスク分散のため中国への過度の依存を改め、ASEANなど中国以外の国にも生産拠点などを分散する「中国プラスα」の動きもみられる。

本調査は、ASEANと中国の双方に生産拠点を有している中小製造業者を対象とし、アジア地域における海外展開と企業立地に関する戦略について分析を行う。日本とASEAN、中国などの海外拠点との機能分担に焦点をあてることで、今後の中小製造業者のアジア地域における海外展開の方向性を考察する。

本調査及びレポートの取りまとめにあたっては以下の点に留意している。

1. 日本、ASEAN、中国に生産拠点を有する中堅・中小製造業者に対し幅広いインタビューを実施

本調査では、ASEAN、中国の双方に生産拠点をもつ、電気機械及び自動車産業の中堅・中小製造業者15社に対してインタビュー調査を実施している。インタビューは15社全ての日本の本社に対して実施するとともに、うち数社については、ASEAN、中国拠点などにも行うことで、海外拠点の現状や経営資源の活用状況などの情報収集についても試みている。

2. 詳細な企業事例の掲載

インタビュー調査の内容については企業事例として詳細な紹介を試みている。企業事例については、進出の動機・背景、国内拠点と海外拠点との機能分担、進出先の経営資源の状況と活用の工夫、海外展開に係る経営課題、今後の海外展開の方針などについて幅広く掲載している。これにより、ASEAN、中国の双方に生産拠点を有している企業に留まらず、どちらかの片方のみに進出している企業や、今後海外進出を検討している企業、今後も海外進出を実施せず国内生産を主体とする企業等にも参考となる情報の提供に努めている。

3. 生産拠点の機能分担をパターン化

事例企業については、企業の強みとユーザーのニーズという2つの視点から4つのタイプにパターン分けを行い、そのタイプに基づいて、中小製造業者の日本、ASEAN、中国間での生産拠点の機能分担について説明を試みている。

なお、本レポートは、調査委託先である三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社と当公庫総合研究所の共同調査研究という形をとった。

また、本レポートの作成にあたり、横浜国立大学大学院教授 三井 逸友 氏のアドバイスを受けている。

(総合研究所 久保田 典男)

要旨

わが国の製造業では、FTA の進展や中国一極集中のリスク分散などにより、国内と ASEAN・中国等の海外拠点との間での生産を棲み分ける傾向が強まっている。

こうした中、ASEAN、中国の双方に生産拠点をもつ中小製造業者は、自社の強みとユーザーのニーズを見極めた海外戦略に基づき、日本国内で押さえるべきものを見極めつつ、国内拠点と海外拠点の機能分担を最適に行うことが求められる。これによりユーザーへの対応力強化、営業面での効果、リスクヘッジなどといった3拠点を有することの相乗効果を発揮することが可能となる。また、段階的な海外進出、取引先拡大や新分野進出などの新たな展開の模索、ローカルの人材の育成・活用、既存拠点を有効活用した展開など中小企業ならではの海外拠点の活用、工夫を行うことも必要となる。

こうした国内拠点と海外拠点の戦略的機能分担により、グループ全体のパフォーマンスが向上するとともに、国内拠点で新たな比較優位をもつ強みの創出が可能となる。

第1章

本章では、自動車及び電気機械産業を中心に、わが国製造業の東アジア展開の状況及び中小製造業の海外展開に影響を与えられると思われる要因等について統計データ、大手メーカーの動向、既存のアンケート調査などから概観している。

わが国製造業のアジア地域における直接投資は、近年では中国への投資割合の上昇が目立つ一方、ASEAN についても一定の水準を維持している。アジア地域の現地法人の日本向け販売比率は緩やかながら低下しており、わが国の製造業者が、現地で生産し、販売するという分業体制を強めていることが推察される。

東アジア各国の貿易財の構成を見ても、中国において日本などから中間財を輸入し、安価な労働力を活用して最終財を組み立て、最終消費地に輸出する貿易構造へのシフトが見られるなど、東アジアにおける工程間分業の進展に伴う相互依存関係の深化が推察される。特に電気機械関連では、東アジア各国間で中間財貿易の拡大が見られる。こうした東アジア間での分業構造変化の大きな要因としては FTA(自由貿易協定)や EPA(経済連携協定)の活発化があげられる。

日本の大手電機メーカーでは、中国において中国国内需要向けの生産を加速させる動きがある一方で、東アジア地域の生産機能の棲み分けを更に進展させるとともに、中国一極集中のリスク分散などを目的に、「中国プラスα」として ASEAN 拠点活用の見直しを図っている。日本の大手自動車メーカーでは、生産の世界同時立ち上げなどを企図しつつ、生産機能の棲み分けを図っている。また、大企業を中心とするアンケート調査でも、ASEAN と中国については「リスクを分散しながらバランス良い対応をする」という回答が多くを占めている。

第2章

本章では、ASEAN 及び中国の双方に生産拠点をもつ、自動車または電気機械産業の中堅・中小製造業者 15 社へのインタビュー調査に基づき、海外展開と立地戦略に係る各社の事例を紹介している。

企業事例では、進出の動機・背景、国内拠点と海外拠点(ASEAN、中国)との機能分担、

拠点間の連携、日本、ASEAN、中国3拠点を持つことのメリット、進出先の経営資源活用
の工夫、海外展開における経営課題、今後の海外展開の方針などについてまとめている。

事例企業の分類にあたっては、量産を中心とする製品立ち上げ後の生産段階において、
企業の強みという視点から、日本国内でブラックボックス的な生産工程を有する技術志向
的な企業群を<タイプ1>とし、そのような生産工程を（相対的に）有さず、一貫生産に
よる総合的な技術力を強みとするユーザー志向的な企業群を<タイプ2>に大別した。そ
して技術志向的な<タイプ1>の中で相対的にユーザー志向的なものを<タイプ1'>、ユ
ーザー志向的な<タイプ2>の中で相対的に技術志向的なものを<タイプ2'>に区分し、
企業の強みとユーザー企業のニーズという2つの視点から4つのタイプに分類している。

第3章

本章では、第2章で紹介した企業事例を分析し、拠点間の機能分担の特徴などを整理し
たうえで、中小製造業者の海外展開を成功に導くポイントを抽出している。

海外進出する動機・背景としては、事例企業が受注生産による部品メーカーであること
もあって、大手日系メーカーなどの取引先の要請や、取引先への対応が多い。しかし、今
後は中小製造業者の自己判断が必要になる局面が増加すると考えられる。

製品立ち上げのサイクルでは、事例企業のいずれもが研究開発や技術開発、設計、試作
に係る機能は国内に置き、今後についてもその方針を継続する企業が多くなっている。ま
た、国内拠点はマザー工場的な機能を果たしており、技術開発のほか、海外拠点のメンテ
ナンス、サポートなどを行っている。その背景には、ユーザー企業が日本に本社や開発機
能を置いていることに加え、試作に係る問題を解決する技術力、現場で工程を習熟させる
能力、従業員の定着率の高さなど、日本の立地優位性が関わっている。一方で、量産を中
心とする製品立ち上げ後のサイクルでは工程間分業、製品間分業などが見られるが、こ
うした機能分担は、企業の強みとユーザー企業のニーズによって分類した企業のタイプによ
ってある程度説明できる。しかし、機能分担の規定要因は必ずしもこれら2つだけでなく、
財の特性、各拠点の外部資源、企業の戦略など様々な要因が複合的に影響しあっている。

事例企業の日本、ASEAN、中国の3拠点を有することのメリットは、①ユーザーニーズ
への対応力強化、②営業面での相乗効果、③リスクヘッジの3つに大別される。

また、事例企業の海外展開における課題は、①現地従業員の管理・育成、②取引先の移
転、③進出先の法制度（特に中国）、④人材面、資金面などにおける本社の体制の確保など
に大別される。一方で、事例企業では、①段階的な海外進出の実施、②取引先拡大、新分
野進出などの海外市場でのチャレンジ、③ローカルの人材の育成・活用、④進出先の立地
優位性や経営資源の活用など既存拠点を有効活用した展開など、中小企業ならではの海外
展開での工夫が見られている。

以上を踏まえると、日本、ASEAN、中国の3拠点展開を成功させるポイントは、①自社
の強みとユーザーニーズを見極めた海外戦略及び国内で押さえるべきものの見極め、②3
拠点を持つことによる相乗効果の発揮、③中小製造業ならではの海外拠点の活用・工夫、
④分業によるメリットの享受、に整理される。これにより自社の強みとユーザーニーズを
踏まえた海外戦略に基づいて、国内拠点と海外拠点の機能分担が最適に行われ、グループ
全体のパフォーマンスが向上するとともに、国内拠点で新たな比較優位をもつ強みを創出
することが可能となる。

目 次

はじめに.....	1
第Ⅰ章 わが国中小製造業の海外展開の変化 ～自動車及び電気機械産業を中心に～	2
1. わが国製造業の東アジア展開の状況.....	2
(1)東アジアに対する直接投資の実態.....	2
(2)東アジアにおける分業構造の変化.....	5
2. わが国製造業者の東アジア戦略と課題.....	8
(3)大手完成品メーカーの動向.....	8
(4)大手製造業者の東アジア戦略と課題.....	10
(5)中小製造業者の東アジア戦略と課題.....	13
第Ⅱ章 ASEAN、中国における中堅・中小製造業者の海外展開状況と立地戦略 ～ASEAN、中国の双方に拠点を有する企業の事例～	16
1. 事例調査の概要.....	16
(1)インタビュー調査のポイント.....	16
(2)事例企業について.....	20
2. 事例の紹介.....	24
(1)＜タイプ1＞「技術志向的」な強みを持つ企業群.....	24
(2)＜タイプ1'＞「技術志向的」な強みを持つ企業群（摺り合わせ型）.....	34
(3)＜タイプ2＞「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群.....	42
(4)＜タイプ2'＞「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群（技術型）.....	68
第Ⅲ章 今後の中小製造業者の海外展開の方向性.....	73
1. 日本・ASEAN・中国の3拠点を有する理由（進出の動機・背景）.....	73
2. 企業のタイプと機能分担のパターン.....	76
(1)製品立ち上げサイクルにおける分担.....	76
(2)製品立ち上げ後の生産における分担.....	78
(3)企業のタイプと機能分担の関係.....	81
3. 日本・ASEAN・中国の3拠点を有するメリット、相乗効果.....	85
4. 中小製造業の海外展開における課題.....	87
5. 中小製造業ならではの海外拠点の活用・工夫.....	90
6. まとめ.....	95

はじめに

わが国の製造業は自動車や電気機械などの組立型産業に比較優位を持っているが、これらの産業では、70年代以降、海外への生産拠点の移転を進めてきた。欧米への進出が主として貿易摩擦の回避を目的としていたのに対し、アジア諸国・地域への進出は、プラザ合意以降の急激な円高を背景として、国際市場での価格競争力を維持するために、同地域の安い生産コストを求めてのものであったといえる。そして、進出先の経済成長に伴って生産コストが上昇すると、より安い生産コストを求めて、台湾や香港、シンガポールといったNIEs諸国・地域から、タイ、マレーシアなどのASEAN諸国、次いで中国へと生産拠点を展開していった。90年代半ば以降は、アジア通貨危機以降のASEAN諸国での経済停滞や政治危機などの影響で、我が国製造業のアジア地域における投資配分は「中国一極集中」の傾向を呈したが、近年のSARS問題や労働争議の頻発、景気過熱への警戒感、元の切り上げなどカントリーリスクの高まりによって、日系企業のなかには、中国への過度の依存を改め、ASEANなど中国以外の国にも生産拠点や調達先を分散しようという「中国プラス α 」の動きが生じた。

完成品メーカーのこうした国際展開の動きに対応して、多くの中小部品・加工製造業者が、取引先の要請に応じるかたちで、また、後には国内取引の縮小によってやむをえず、海外への進出を行っていった。資金面でも人的な面でも大企業に比べて経営資源に限りのある中小製造業者にとって海外への進出は大きな決断であり、まして、NIEsからASEAN、中国へと次々に生産拠点を展開していく大手完成品メーカーについていくことは並大抵のことではない。だが、そうした英断が、企業を鍛え、競争が激化するなかで中小製造業者の生き残り・勝ち残りを可能にしてきたのも事実である。

また、中小製造業者の側でも、ただ受け身的に海外展開してきたわけではなく、日本と海外拠点の立地優位性を活かして国内拠点、海外拠点の機能分担を図り、グローバル企業としての性格を持った強い中小製造業者への飛躍を果たしてきたところも少なくない。

近年、大手完成品メーカーの間では、日本国内に生産を回帰させたり、中国から、タイやマレーシア、ベトナムなど他のアジア地域に生産シフトを進める動きがあるが、それに伴い、取引先中小製造業者に対して、日本、ASEAN、中国の3拠点での対応を求めるケースが増えているという。また、新製品の世界同時立ち上げのために、グローバル供給を取引の前提条件とするケースもあるという。自動車および電気機械産業を取引先とする中小製造業者にとって、日本、ASEAN、中国の3拠点への供給というユーザーニーズにどう応えるか、生産シフトの動きにどう対応するかは、喫緊の経営課題といえる。

そこで、本調査では、ASEANと中国の双方に複数の生産拠点を有している中小製造業者を対象とし、アジア地域における海外展開と企業立地に関する戦略について分析を行う。日本とASEAN、中国などの海外拠点との機能分担に焦点をあてることで、今後の中小製造業者のアジア地域における海外展開の方向性を探る。

第I章 わが国中小製造業の海外展開の変化 ～自動車及び電気機械産業を中心に～

ここでは、自動車および電気機械産業を中心に、わが国製造業の東アジア¹展開の状況ならびに中小製造業の海外展開に影響を与えると思われる要因などについて概観する。

1. わが国製造業の東アジア展開の状況

(1)東アジアに対する直接投資の実態

①地域別にみた対外直接投資

わが国製造業のアジア地域に対する直接投資は、1991年度以降、全体の直接投資額の20%を超える割合を維持してきた。1997年に発生したアジア通貨危機の影響を受けて一旦その割合は急激に低下したものの、2000年度には30%を超え、特に2004年度には全体の44.5%を占めるに至っている。（図表I-1）

アジア地域のうち、特に中国への投資は昨今大きな割合を示しており、対中投資リスクなどが懸念されつつも「中国に投資しないことが最大のリスク」と考える姿勢が依然として優勢であることが窺える。一方、ASEANへの投資も2000年度以降は一定の水準を維持しており、中国進出企業の中には、過度の中国依存を改め、ASEANなど中国以外の国にも生産拠点や調達先を分散する動きがあるのではないかとと思われる。

図表 I-1 わが国製造業の対外直接投資額(年間)と地域別シェアの推移(単位:億円、%)

年度	直接投資額 (億円)	アジア				北米	中南米	欧州	その他
		ASEAN	中国	NIEs					
1989	21,773	20.0	9.5	1.3	8.4	58.6	1.2	19.1	1.2
1990	22,718	19.8	13.1	1.0	5.2	43.7	4.2	29.9	2.5
1991	16,919	23.7	15.8	2.5	5.2	47.9	2.9	21.7	3.7
1992	13,038	30.6	17.8	6.4	4.4	41.7	2.7	21.0	4.0
1993	12,766	32.7	13.1	12.4	6.6	37.3	3.3	18.7	7.9
1994	14,426	37.4	16.1	13.5	6.2	34.6	8.5	13.5	6.1
1995	18,236	42.8	16.5	18.5	6.3	39.8	1.7	10.7	5.0
1996	22,821	32.7	15.6	8.9	6.1	43.4	7.4	14.2	2.4
1997	23,731	37.8	17.0	7.8	9.7	42.6	3.4	12.7	3.5
1998	15,779	30.5	16.7	6.6	5.1	35.6	2.8	23.3	7.8
1999	47,286	10.5	4.6	1.3	3.9	46.2	5.5	37.0	0.8
2000	12,976	31.4	13.3	6.6	10.1	34.0	5.2	27.6	1.9
2001	17,790	30.1	12.7	9.0	7.0	24.3	10.2	33.7	1.6
2002	17,906	26.7	8.2	9.6	6.5	34.9	3.5	33.6	1.3
2003	18,363	26.4	7.7	15.1	3.0	39.6	2.8	29.3	1.9
2004	14,780	44.5	8.5	27.5	7.1	13.1	6.0	32.9	3.5

(注) ASEAN は、タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピンの合計を示す(以下同様)。

NIEs は、韓国・台湾・香港・シンガポールの合計を示す(以下同様)。

(出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」

¹ 本レポートにおける「東アジア」とは、中国・韓国・台湾・香港など以外に、ASEAN や NIEs などを含む。

②電気機械製造業、輸送機器製造業におけるASEAN・中国への直接投資

電気機械製造業におけるASEAN、中国への直接投資は、近年中国への投資割合の増加が目立つ一方、ASEANへの投資割合も、2002年度以降は一定の水準を維持している。また、輸送機器製造業におけるASEAN、中国への直接投資も、近年は増加傾向にあり、昨今は特に中国への投資割合の増加が目立っている。（図表 I-2）

**図表 I-2 わが国の電気機械・輸送機器製造業における
対外直接投資額(年間)と地域別シェアの推移(単位: 億円、%)**

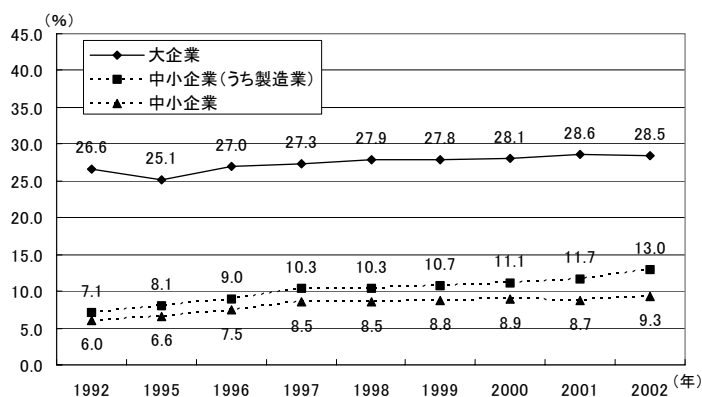
年度	電気機械製造業				輸送機器製造業			
	直接投資額 (億円)	アジア	ASEAN	中国	直接投資額 (億円)	アジア	ASEAN	中国
1989	8,359	20.5	12.8	2.0	2,738	6.9	2.9	0.1
1990	10,495	15.3	10.3	1.0	2,741	20.1	17.1	0.1
1991	4,900	31.5	20.4	4.2	2,713	9.6	6.7	0.4
1992	3,785	25.9	11.8	8.2	1,558	14.2	4.3	2.7
1993	4,496	33.8	11.4	14.5	1,098	27.7	11.1	8.9
1994	4,431	41.7	17.1	14.7	2,136	19.5	6.9	10.9
1995	7,000	45.1	16.0	19.5	1,939	42.4	16.9	19.1
1996	8,957	30.0	10.5	8.5	4,363	20.5	9.5	6.4
1997	9,783	29.4	12.2	7.7	3,569	29.3	22.1	3.4
1998	5,408	22.7	10.8	5.1	2,068	49.9	30.5	8.6
1999	19,358	7.3	3.1	0.6	5,333	12.7	5.9	1.9
2000	4,937	36.8	12.7	9.2	3,471	18.4	11.0	2.9
2001	6,361	31.0	8.2	12.8	5,433	11.9	4.5	4.7
2002	6,348	21.9	5.3	9.0	5,992	20.1	7.6	3.9
2003	6,738	22.7	5.3	13.3	3,406	48.5	16.6	28.1
2004	3,382	50.3	6.8	28.6	3,871	64.4	13.3	46.4

(出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」

③わが国中小製造業者の海外進出

わが国製造業の海外進出状況について、海外子会社を保有する企業の割合をみると、大企業は近年 20%台後半で推移している。一方、中小製造業者は、増加傾向が続いており、2002 年現在で 13.0%となっている。（図表 I-3）

図表 I-3 海外子会社を保有するわが国製造業の割合



(注) 海外における出資比率 20%以上の関係会社を海外子会社としている。

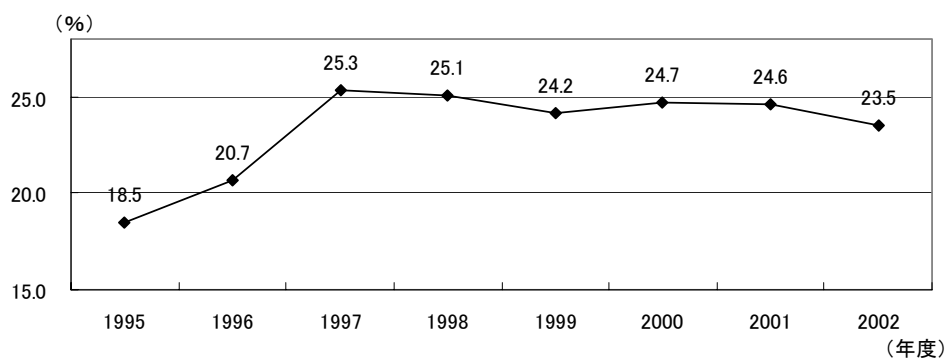
(出所) 経済産業省「企業活動基本調査」

④アジア現地法人（製造業）の販売動向の変化

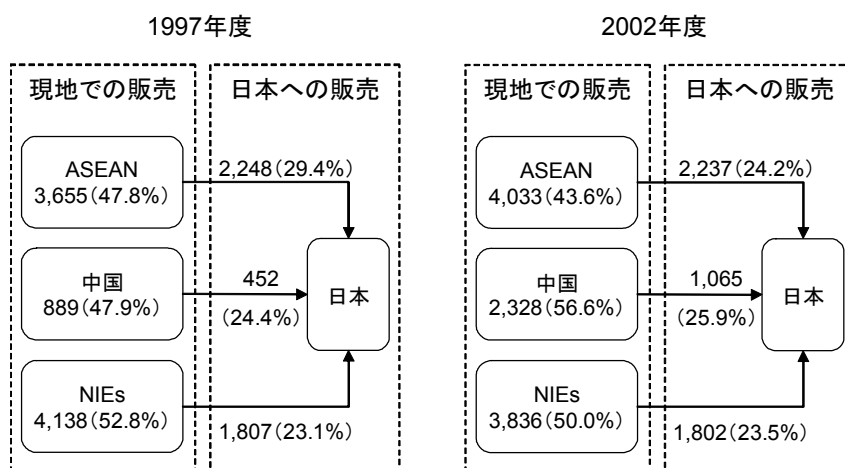
従来のアジア地域の製造業現地法人は、コスト削減のための役割を強く担っていたことから、その投資が増加すると、アジアから日本への逆輸入が増加し、日本向け販売比率が増加するという関係がみられた。しかし昨今では、アジア地域の製造業現地法人への投資が増加する一方で、日本向け販売比率は緩やかながら低下している。この背景には、わが国製造業者が国内とアジアでの生産を棲み分け、現地で生産し、販売するという分業体制が強まっていることが推察される。（図表 I-4）

特に ASEAN からの日本向け販売比率は、1997 年度は 29.4%であったのに対し、2002 年度には 24.2%にまで低下している。また、中国においては日本への販売比率に大きな変化は見られないが、中国国内での販売比率が大きく上昇していることが特徴である。（図表 I-5）

図表 I-4 アジア地域の製造業現地法人の日本向け販売比率



図表 I-5 アジア地域の製造業現地法人の販売比率（単位：10億円、%）



(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(2)東アジアにおける分業構造の変化

①東アジアにおける分業構造の進展

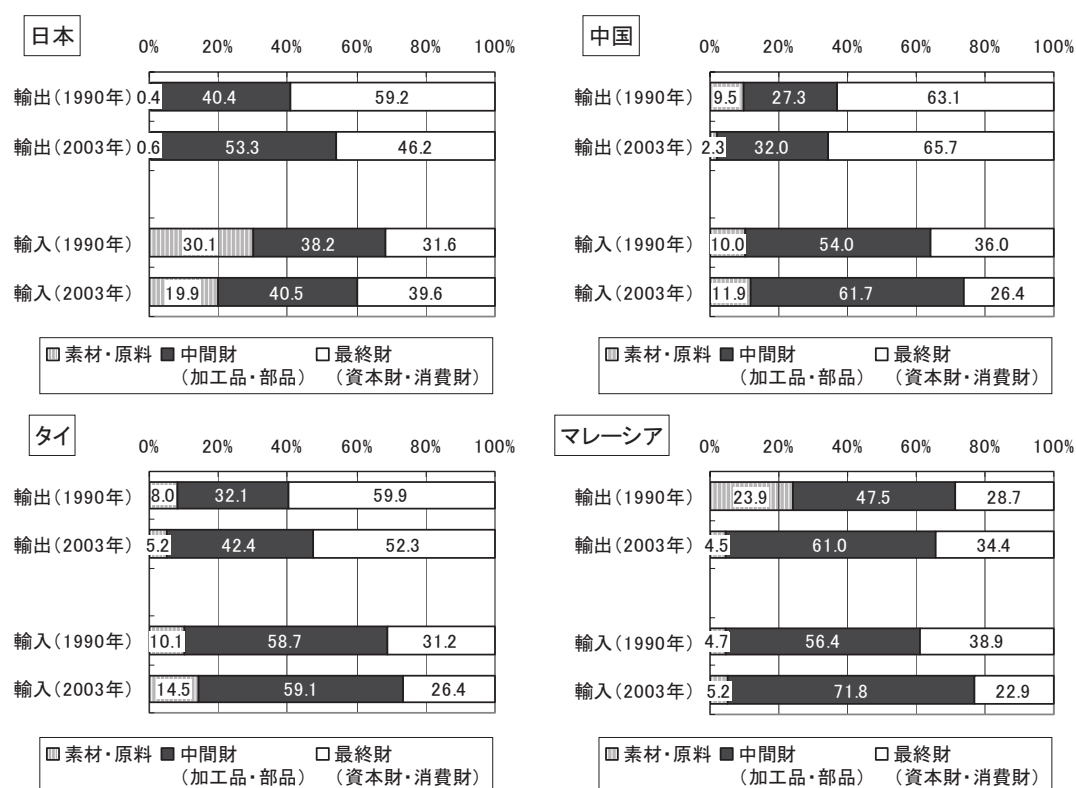
東アジア各国の貿易財の構成を「素材・原料」「中間財（加工品・部品）」「最終財（資本財・消費財）」の工程別にみると、わが国では、1990 年に最終財の輸出比率が 59.2%を占めているが、2003 年では、中間財の輸出比率が 53.3%となっており、輸出構造が加工品・部品などの中間財中心へとシフトしつつある様子が窺える。

中国は、輸入においては中間財の割合が増加し、輸出においては最終財の割合が増加していることから、周辺諸国から中間財を輸入し最終消費地に向けて最終財を輸出する、加工貿易の性格を強めていることが推察できる。

ASEAN のうち、タイは、加工貿易的な性格を持ちながらも輸出入とも中間財が増加する傾向にあり、マレーシアは、輸出入とも中間財の割合が大きい但最终財の輸出も増えている。中間財貿易が拡大するとともに、得意分野についての最終財の輸出も活発化していることが窺える。

こうした面からも東アジア経済における工程間分業の進展による相互依存関係の深化を推察することができる。（図表 I-6）

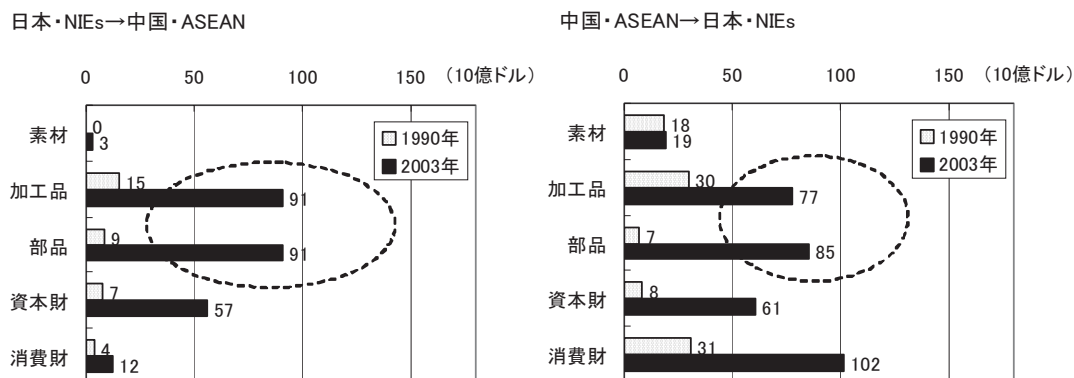
図表 1-6 東アジア各国の生産工程別貿易財の構成



(出所) 経済産業省「通商白書(2005)」

東アジアの貿易額について生産工程別にみると、貿易財のうち、加工品や部品などの中間財については、日本・NIEs から中国・ASEAN への輸出についても、その逆にあたる中国・ASEAN から日本・NIEs への輸出についても、1990 年と 2003 年を比べると大幅に増加しており、中間財貿易が両地域間で相互に拡大していることがわかる。（図表 I-7）

図表 I-7 東アジアにおける貿易額



（出所）経済産業省「通商白書（2005）」

②東アジア地域における F T A／E P A の活発化

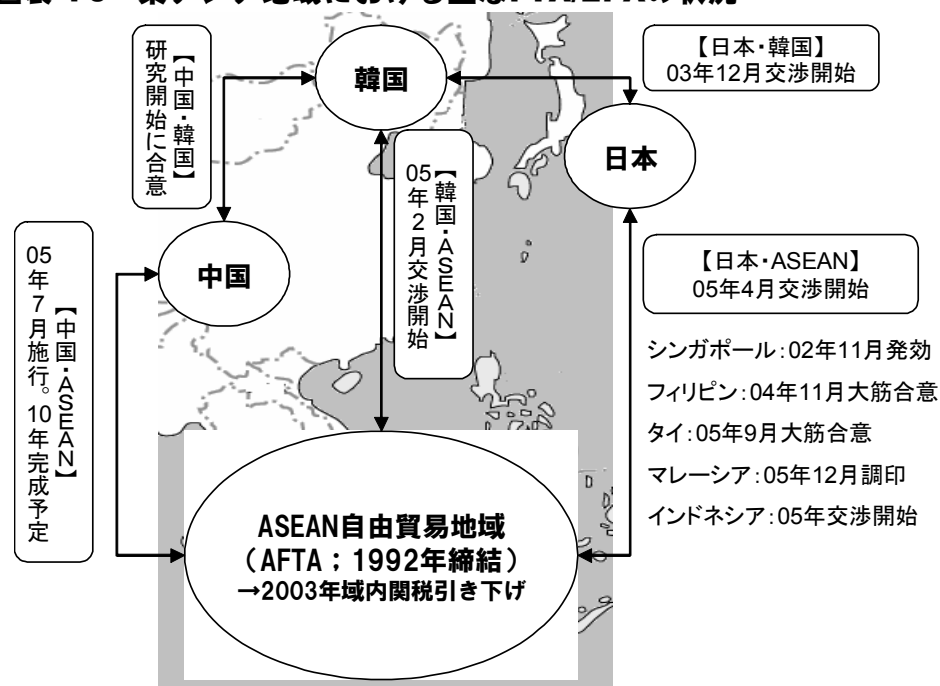
東アジアにおける分業構造の変化について、その大きな要因となるものとして FTA（自由貿易協定）や EPA（経済連携協定）の活発化があげられる。こうした経済統合の流れは、これまで規制や関税の存在によって各拠点でのフルセット生産を余儀なくされていた大手メーカーの東アジアでの生産拠点の再配置をいっそう加速させるものと思われる。

現在わが国では、ASEAN 4 各国との締結に向けた交渉が進められており、フィリピン（2004 年 11 月）、タイ（2005 年 9 月）の間では大筋合意しており、マレーシア（2005 年 12 月）の間では調印がなされている。また、2005 年 6 月にはインドネシアとの間で FTA を柱とする EPA 締結に向けた交渉開始が合意されている。ASEAN 以外では、韓国との間で 2005 年中に実質合意に至るスケジュールで交渉が進められるも、その後先送りされている。

日本以外の東アジアの各国間における FTA や EPA の動きも活発化している。ASEAN 域内においては、1992 年に AFTA（ASEAN 自由貿易協定）が締結されており、2003 年には域内の関税のほとんどが 5 % 以下に引き下げられるなど、単一市場化が進んでいる。また、2005 年 7 月には、ASEAN と中国間の協定も一部施行され、2010 年には完成する予定である。なお、中国と韓国間では両国研究機関による研究開始に合意がなされている状況である。（図表 I-8）

経済連携が進むことで、今後、東アジア諸国との間で、「モノ・サービス・人の自由な移動の確保（域内関税撤廃、円滑なモノの移動、サービス貿易の自由化、人的交流の拡大）」、「域内における経済活動の円滑化（投資ルールの整備・共通化）」、「安定性・持続的発展性の確保（金融・為替の安定・自由化など）」が実現され、経済活動のグローバル化、貿易の拡大が一層進展すると思われる。

図表 I-8 東アジア地域における主な FTA/EPA の状況



（出所）JETRO「対外経済貿易年鑑」など各種資料より、
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

2. わが国製造業者の東アジア戦略と課題

(3) 大手完成品メーカーの動向

① 電気機械メーカーの東アジア戦略

日本の電気機械完成品メーカーは、中国において、中国国内需要向けの生産を加速増強する動きもあるが、一方で、中国一極集中のリスク分散などを目的に、ASEAN の既存拠点を見直すとともに、ベトナムなどにも新たな投資を行う動きなどを見せている。

電気機械産業においては、過去 10 年間に生産機能の多くが海外に移管され、それが日本のものづくりの競争力を低下させた一因になっているとの反省もある。よって、日本のものづくり技術をコアコンピタンスと考えて、国内工場は「マザー工場」として技術を絶えず進化させながら高付加価値製品の開発と内作を進めるべきという考えが広がりを見せている。今後は、日本では高付加価値品などを作り、海外ではその他を作るという、日本と海外との生産分業体制の確立に向け、拠点間の分業構造がさらに進展する可能性がある。

■ わが国の主要電気機械メーカーにおける新たな動き

a) 生産機能の棲み分け ～東アジア地域で分業体制はさらに進展～

- ・ 国内携帯電話機メーカー各社は、これまで高付加価値製品として国内での生産を進めてきた「国内向け第三世代携帯」の開発・生産を一部中国に移管する動き。
- ・ 松下電器産業は、フィリピンでの国内向け販売用の現地テレビ生産工場を 2004 年に閉鎖、フィリピン市場向け製品をマレーシア工場からの全面輸入に切り替え。ASEAN 域内の関税率引下により、大量生産体制が整っているマレーシア工場で集中生産し、そこから輸出をした方がコスト競争力が高まるためと考えられる。
- ・ ソニーは、「ウォークマン」の国内生産拠点を 2006 年 3 月末で全て閉鎖し、マレーシアなどアジアの海外工場に生産拠点を移管する予定。その一方で、比較的少人数で操業でき、高度な技術を要する LSI などの生産拠点などについては、積極的に日本国内への立地を優先しており、東アジアにおける分業体制を明確化。

b) 「中国プラスα」の動き ～中国一極集中から拠点は分散傾向に～

- ・ キヤノンは、ベトナムに新工場を設置し、複写機のグローバルな増産体制を整えた。新工場が立地するハノイ市周辺は複写機生産の集積地となっており、現在の生産量は月 100 万台程度だが、数年で月 300 万台まで膨らむ見通し。

c) 中国国内向け製品の生産加速 ～中国市場を睨んだ拠点機能の変化～

- ・ 松下電器産業は、2004 年より、浙江省杭州市の杭州経済技術開発区に白物家電製品の製造拠点「松下抗州工業団地」を建設している。エアコン用コンプレッサーや家庭用電化製品、洗濯機などが大量生産できる拠点であり、投資総額は約 270 億円となっている。同社は、杭州地区を核に中国での事業を強化していく方針。

- ・ キヤノンは、全世界の複写機生産数の5割強を、蘇州に立地する工場生産している。中国国内の需要増も相まって、2005年の売上高は2年前と比較して約3倍に達する伸びをみせている。

(出所) 各種新聞・雑誌などの情報より作成

②自動車メーカーの東アジア戦略

中国では、日本の大手自動車メーカーによる広州などでの生産開始や工場増設に伴い、中小部品メーカーからの調達ニーズが活発化している。ASEANでも、特にタイにおいて生産増の傾向は顕著であり、中期的にも大きな伸びが期待されている。

また、日系大手完成車メーカーは、主力車・世界戦略車の世界同時立ち上げなどを企図し、世界4極（日本、アジア、米国、欧州）生産体制を拡充している。完成車メーカーの世界最適調達に対応するため、自動車部品メーカーにおいては、海外事業の拡充が事業戦略上のポイントになっている。

■わが国の主要自動車メーカーにおける新たな動き

a) 世界同時立ち上げ ～グローバルな垂直立ち上げの進展～

- ・ トヨタ自動車は、世界戦略車である「IMV」の生産を2004年にタイで開始。同年にはインドネシア、2005年にはマレーシアでも生産を開始。特にタイは、IMVの生産を世界各地に先駆けてスタートしており、世界の主要生産拠点と位置づけられている。さらに、バンコク郊外に年産10万台の新工場が2007年に稼働予定。
- ・ トヨタ自動車は、2006年に稼働する中国の広州トヨタに総額500億円の投資を行い、当面年間10万台の生産体制を確保する予定である。2007年には第一汽車との合弁で天津第3工場も立ち上げる。中国全体で2010年に販売台数100万台（2005年は約20万台）を達成することを目標としている。
- ・ ホンダは、中国の広州ホンダなどの工場を拡張し、世界戦略車シビックや高級車アキュラを投入。2006年後半には中国での生産能力を年間53万台（現24万台）にまで引き上げる予定である。

b) 生産機能の棲み分け ～技術レベルに応じたグローバル分業体制の進展～

- ・ ホンダは、2005年4月に生産を開始した広州の新工場で、欧州向け小型車「JAZZ（日本名フィット）」を年間5万台生産する予定である。これまでは、品質維持などの懸念から中国で欧州向け車両を生産するメーカーはなかったため、これが新たな取り組みとなっている。

c) 中国国内向け製品の生産加速 ～中国市場を睨んだ拠点機能の変化～

- ・ トヨタ自動車は、2004年末から中国で超高級車レクサスの販売店を立ち上げ、ハイブリッド車プリウスの生産を開始した。高級車クラウン、マークXを市場投入するなど、次々と中国市場を睨んだ強化策を打ち出している。

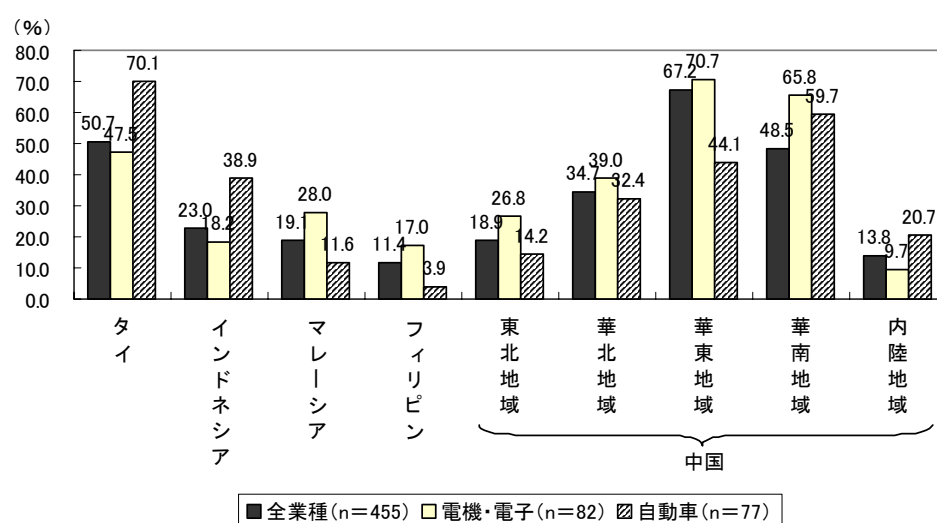
(出所) 各種新聞・雑誌などの情報より作成

(4) 大手製造業者の東アジア戦略と課題

① 今後の投資先として強化、拡大する地域

大手製造業が今後3年程度に強化もしくは拡大したいとする投資先地域をみると、タイ、中国の華東・華南地域などが有望視されていることがわかる。電機・電子業界に絞ってみると、中国の華東・華南地域への積極的な姿勢が顕著となっている。輸送機器業界は、タイが最も有望な投資先として注目を浴びている。中国では日系自動車メーカーの集積が進展する華南地域への積極姿勢が中国国内の他地域を上回っている。（図表 I-9）

図表 I-9 今後、強化・拡大する海外の投資地域（製造業）



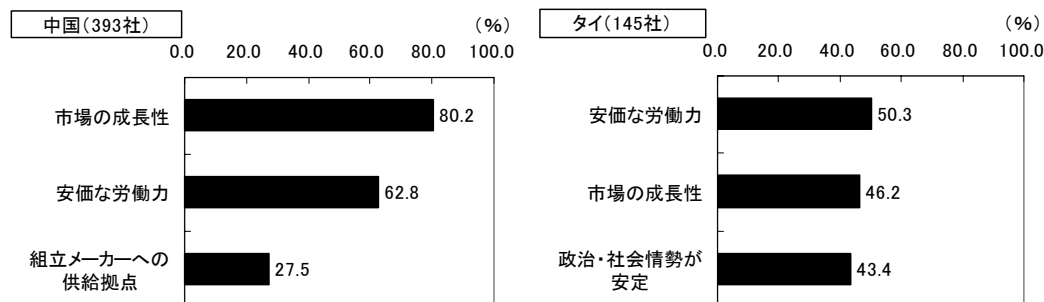
(注) 海外に生産拠点を保有する我が国製造業を対象としたアンケート調査。2005年7月に実施。対象は資本金10億円以上の企業が76.1%（うち100億円以上の企業が40.3%）を占めており、大企業中心のアンケート調査となっている。

(出所) 国際協力銀行「海外直接投資アンケート（2005）」より作成

②強化、拡大する地域の理由と課題

今後3年程度に強化もしくは拡大したいとする大企業が多い中国とタイについて、その理由をみると、中国は「市場の成長性」が最大の魅力であり、タイは「安価な労働力」「市場の成長性」「政治・社会情勢が安定」などがあげられている。（図表 I-10）

図表 I-10 今後の投資先として有望な国の理由



（出所）国際協力銀行「海外直接投資アンケート（2005）」

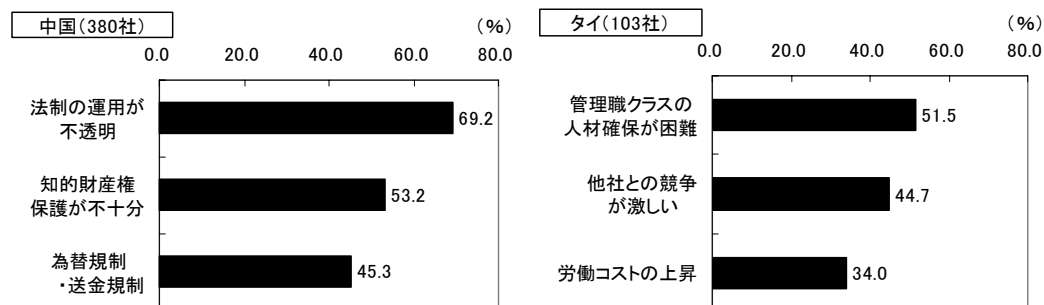
一方、課題については、タイでは「管理職クラスの人材確保が困難」や「労働コストの上昇」などの労務管理や人材確保に関する懸念がなされている。（図表 I-11）

中国においては「法制の運用が不透明」「知的財産権保護が不十分」「為替規制・送金規制」などが課題としてあげられているが、特に中国には様々なリスク要因が存在していることも指摘されている。

例えば、電力不足などのエネルギー問題、人民元切り上げの問題、特にマネジャーや技術者クラスの人件費の上昇や人材不足、頻発する労働争議など、今後の対中投資や中国での操業環境に影響を及ぼしかねないリスク要因が指摘されている。

さらに、売掛金回収についても現地ローカル企業との取引関係において、大きな問題となっている。また、知的財産権侵害については中国政府が本腰を入れて取り組む態勢を示しているが、技術やノウハウが盗られることを恐れて、対中投資に二の足を踏む製造業者も少なくないと思われる。

図表 I-11 今後の投資先として有望な国における課題



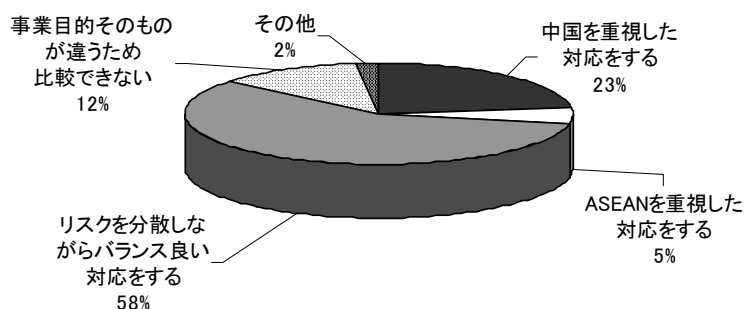
（出所）国際協力銀行「海外直接投資アンケート（2005）」

③生産拠点としてのASEANと中国のバランス

企業の事業戦略における ASEAN と中国の対応については「リスクを分散しながらバランス良い対応をする」が多くを占めており、中国への一極集中から、ASEAN とのバランスを考慮しながら生産拠点を分散させる戦略傾向が窺える。（図表 I-12）

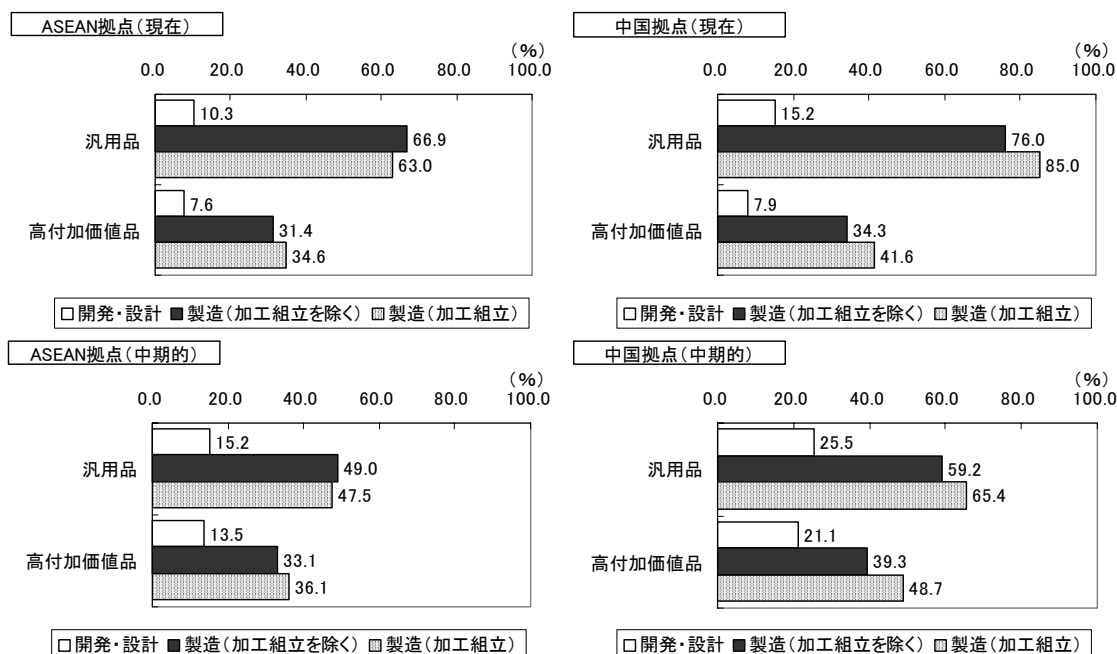
また、ASEAN と中国の生産機能は、現在は汎用品の製造のためにそれぞれの拠点を活用しているが、中期的（今後3年程度）には、汎用品の比重を減らし、高付加価値品の比重を高めていく傾向にあることが窺える。特に、中国においてその傾向が強い。（図表 I-13）

図表 I-12 事業戦略におけるASEANと中国への対応



（出所）国際協力銀行「海外直接投資アンケート（2005）」

図表 I-13 ASEANと中国拠点における生産機能（現在・中期的）



（出所）国際協力銀行「海外直接投資アンケート（2005）」

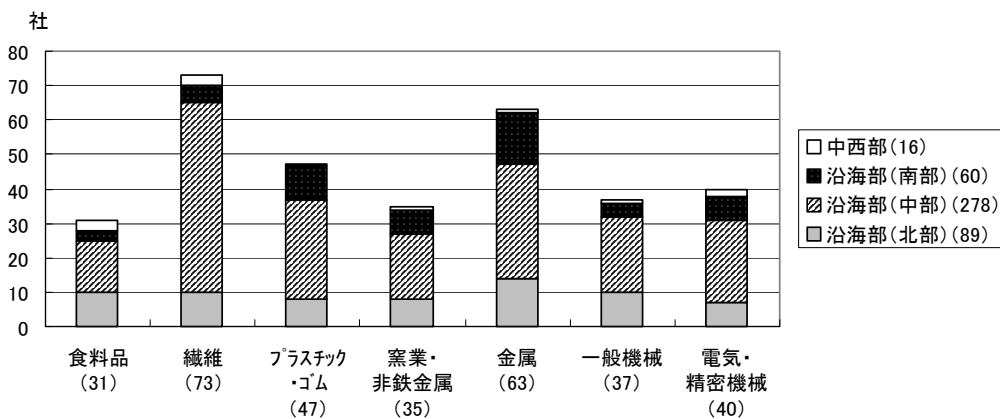
(5) 中小製造業者の東アジア戦略と課題

① 中小製造業者の東アジア進出状況

中小製造業者の中国への進出状況をみると、業種としては「繊維」が最も多いが、輸送機器業界や電気機械業界を下支えする「金属」「プラスチック・ゴム」「電気・精密機械」「一般機械」などでも多く進出しており、それらは上海などを中心とする沿海部（中部）地域に多く立地していることがわかる。（図表 I-14）

同様に、中小製造業者の ASEAN 地域への進出状況をみると、タイとマレーシアに進出する企業が多く、タイでは「金属」と「輸送用機械」、マレーシアでは「プラスチック・ゴム」と「金属」関連の中小製造業者が多く進出していることがわかる。（図表 I-15）

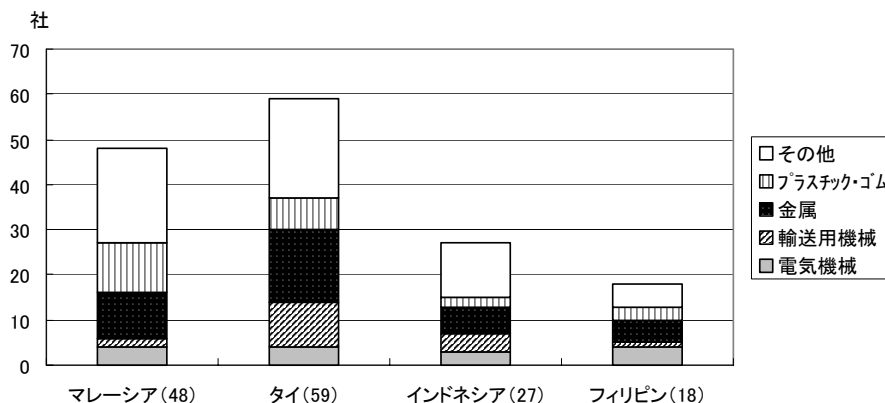
図表 I-14 中小製造業者の中国への進出状況（業種・地域）



（注） 中国に進出している中小企業金融公庫の取引先を対象とした調査。有効回答社数は 387 社。

（出所） 中小企業金融公庫「第 6 回 中国進出企業実態調査（2005 年 11 月）」

図表 I-15 中小製造業者の ASEAN への進出状況（国・業種）



（注） ASEAN 域内に進出している中小企業金融公庫の取引先を対象とした調査。有効回答社数は 177 社。

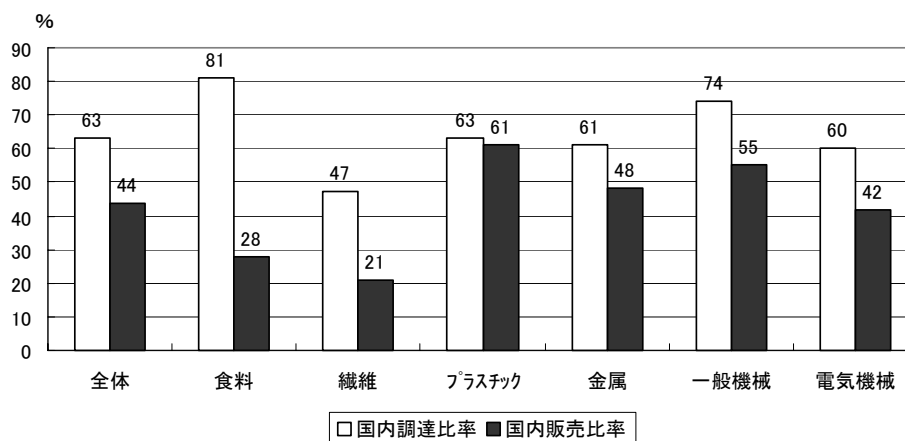
（出所） 中小企業金融公庫「第 10 回 アセアン進出企業の現地法人実態調査（2005 年 12 月）」

②わが国中小製造業者の東アジアにおける調達・販売

中国に進出する中小製造業者の海外における国内調達・販売比率をみると、全体としては中国国内で調達を行い、国外へ輸出する形態となっており、その傾向は、食料、繊維、電気機械、金属などで顕著である。（図表 I-16）

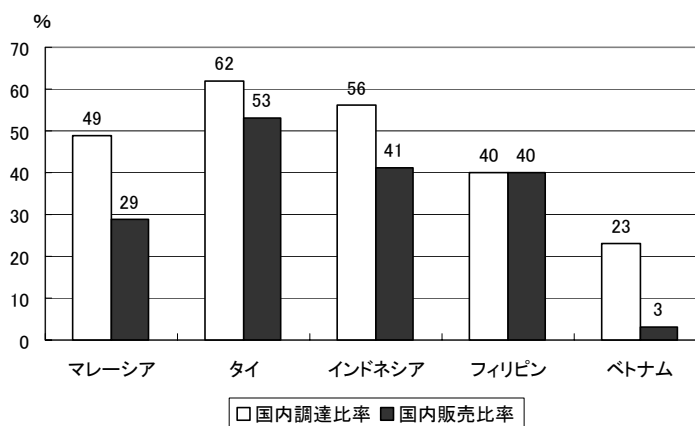
ASEAN とベトナムに進出する中小製造業者の国内調達・販売比率をみると、電気機械産業が比較的盛んなマレーシアでは国内調達比率も低いが、国内販売比率はより低くなっており、輸入によって部材を調達し、できた製品を輸出する企業が多いことが窺える。一方で、自動車産業が盛んなタイでは国内調達比率は相対的に高く、国内販売比率も 50%を超えている。タイにおいてはサポーティングインダストリーの集積状況なども窺える。（図表 I-17）

図表 I-16 中小製造業者の中国における国内調達・販売比率



（出所）中小企業金融公庫「第 6 回 中国進出企業実態調査（2005 年 11 月）」

図表 I-17 中小製造業者のASEANにおける国内調達・販売比率



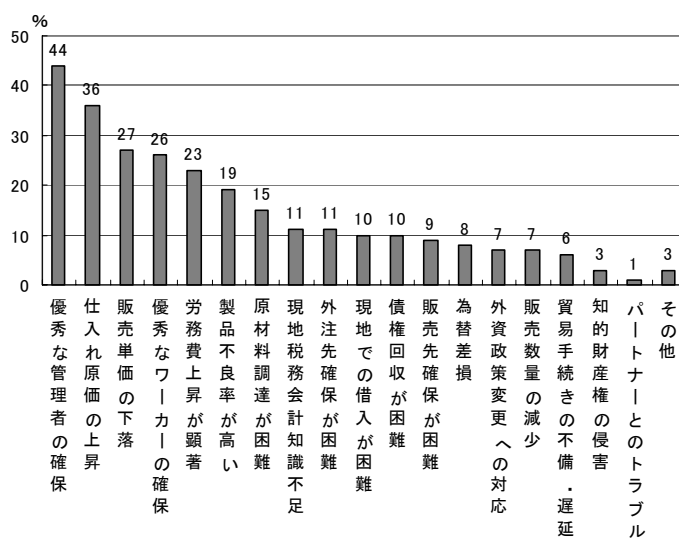
（出所）中小企業金融公庫「第 10 回 アセアン進出企業の現地法人実態調査（2005 年 12 月）」

③中小製造業者における東アジア地域の経営課題

中国に進出する中小製造業者の経営課題としては、「優秀な管理者の確保」が最多であり、中小製造業者の人材難の状況が窺える。また「仕入れ原価の上昇」や「販売単価の下落」なども多く、市場競争環境が逼迫している状況も推察される。（図表 I-18）

ASEAN に進出する中小製造業者の経営課題は、いずれの国においても「仕入れ価格の上昇」が最多となっている。また、タイ、ベトナム、フィリピンでは「管理者不足」が2番目に多く、人材育成も課題となっていると考えられる。これに対し、マレーシアでは「管理者不足」を課題とする割合は相対的に低い。（図表 I-19）

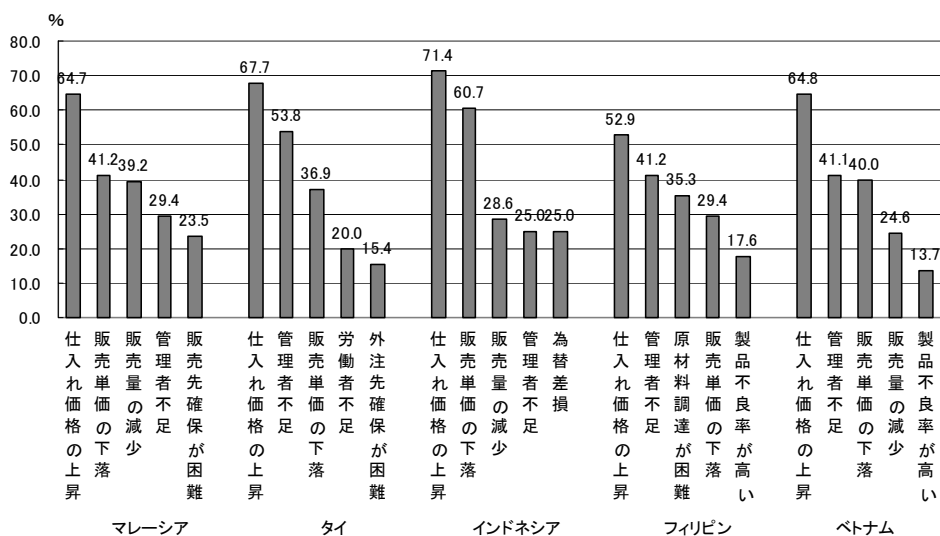
図表 I-18 我が国中小製造業者の中国における経営課題



(注) 最大3つまでの複数回答。有効回答社数は414社

(出所) 中小企業金融公庫「第6回 中国進出企業実態調査（2005年11月）」

図表 I-19 我が国中小製造業者のASEANにおける経営課題（複数回答）



(出所) 中小企業金融公庫「第10回 アセアン進出企業の現地法人実態調査（2005年12月）」

第Ⅱ章 ASEAN、中国における中堅・中小製造業者の海外展開状況と立地戦略

～ASEAN、中国の双方に拠点を有する企業の事例～

ここでは、ASEAN および中国の双方に生産拠点をもち、自動車または電気機械産業の中堅・中小製造業者を対象に行ったインタビュー調査結果をもとに、海外展開と立地戦略に係る各社の事例を紹介する。

1. 事例調査の概要

(1) インタビュー調査のポイント

中小製造業の東アジア展開と企業立地の特徴、海外展開を成功に導くポイントや留意点を探るため、わが国の代表的な産業である自動車および電気機械産業の中堅・中小製造業者のうち、ASEAN と中国の双方に生産拠点をもち企業を対象にインタビュー調査を行った。

①調査で明らかにしたい点

インタビューにあたっては、調査の問題意識を踏まえ、特に以下の点の把握に努めた。

- ・ 日本、ASEAN、中国に拠点をもち中小製造業者において、日本と海外生産拠点（ASEAN、中国）との間の機能分担はどのようなになっているのか。分担にはどのようなパターンがあるのか。また、それを規定する要因は何か。
 - ・ ASEAN、中国の両方に生産拠点をもち企業は、両拠点をどのように使い分けているのか。使い分け方はいくつかのパターンに分けられるのか。それを規定する要因は何か。
- また、上記に関連することではあるが、以下の点にも留意する。
- ・ 進出先の国・地域のどのような立地優位性が、機能分担に影響しているのか。立地優位性を活かした機能分担にはどのようなものがあるのか。

②調査のポイント

①に挙げた点を明らかにするため、実際の調査では以下のような点にポイントを置いてインタビューを行った。

◆企業概要

企業概要に加え、企業の立地戦略を規定することになる各企業の事業分野や競争力、他社に比べて強みになっているものは何かについて把握する。

◆海外展開の経緯

○海外展開の動機・背景

各拠点の機能を把握するため、各拠点に進出した動機や背景、その後の経緯について簡単に把握する。また、進出先の選定にあたってどのような点を重視したのかなどを確認する。これにより、企業が各拠点の立地優位性をどのようにとらえているかを考察する。

◆海外拠点との機能分担

○東アジアにおける海外拠点の概要

東アジア地域、ここでは特に ASEAN と中国について、生産拠点の所在地（国）、各拠点の事業内容や生産機能について概要を把握する。

○日本と東アジアの機能分担

日本と海外拠点との機能分担の状況について把握する。機能分担の把握にあたっては、各拠点の生産機能の相違、市場面・生産面での分担、製品間・工程間での分業の有無とその形態に着目する。海外拠点間の機能分担についても、これと同様に把握する

日本と海外拠点の生産機能・生産品目に着目し、生産機能や品目が同じであるか、別であるかを把握する。機能・品目が異なれば、自ずと生産するものによって分担ができたり、生産工程における分業が発生することになる。

ただし、生産活動には、イ）開発・設計～試作～量産という製品立ち上げのサイクルにおける分担と、ロ）量産を中心とする立ち上げ後の生産における分担があることから、両者に分けて整理する。

なお、ここでいう「製品」とは、事例として取り上げた中小企業にとっての完成品（ユーザー企業から見れば中間財や部品であることが多い）を意味している。事例企業について「製品間分業」という場合は、事例企業（中小企業）レベルでの完成品についての拠点間のやりとりを指し、「工程間分業」という場合は、事例企業（中小企業）レベルでの完成品を作る過程における工程についての分業を指している。本稿における、「in-in」（日本で生産したものを日本で納品する）、「out-out」（海外で生産したものを海外で納品する）という用語と分業の関係について整理すると次表のようになる。

図表 II-1 製品間分業・工程間分業と拠点間貿易の関係

	製品間分業 (水平分業)	工程間分業 (垂直分業)
in-in	完成品 ^{注1)} を日本で作り、日本で販売	—
out-out	完成品を海外で作り、海外で販売	—
out-in	完成品を海外で作り、日本に持ち帰って販売	コスト削減効果の高い工程などを海外で行い、中間財・部品を国内拠点に持ち帰り他の工程を行う
in-out	完成品を日本で作り、海外に輸出	難易度の高い工程や資本集約的な工程などを日本で行い、中間財・部品を海外拠点に持ち込んで他の工程を行う

(注) 1.ここでの完成品とは、部品や中間財を生産する中小企業にとっての最終製品を指す。従って、完成品メーカーから見た場合、それらは部品や中間財である場合が多い。

2.事例企業の中には、それぞれのウエイトに違いはあるものの、難易度などによって、これらを組み合わせている場合もある。

(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

イ) 製品立ち上げのサイクルにおける分担（開発・設計～試作～量産）

イ) の製品立ち上げのサイクルについては、一般に研究開発や設計、試作に係る機能は国内に置くという企業が多く、本調査の事例企業でも同様であると予想される。ただし、海外市場に合わせた商品開発のため、進出先にそうした機能を出していく動きもある。事例企業のなかに、該当するケースが見られるかどうかにも注目する。

ロ) 製品立ち上げ後の生産における分担

ロ) には、i) 工程間分業（垂直分業）と ii) 製品間分業（水平分業）という観点がある。

i) の工程間分業は、中小企業にとっての完成品を作る過程で、製造工程を複数の拠点間で分業し、中間財や部品を拠点間でやりとりするというものである。工程間の分業は、大きくは財の特性とそれに合った各拠点の立地優位性（生産コスト、技術力、法制度など）によって決まってくる。たとえば、日本と ASEAN・中国の拠点間では、「労働集約的な工程は海外、資本集約的な工程は国内で生産する」、「難易度が高い工程は日本、比較的易しい工程は海外」といった分担が多いことが想定される。また、技術流出を防ぐため、コア技術やノウハウに係る生産工程については、ブラックボックス化して国内で行うという分業もある。（後述するように、本調査においては国内におけるブラックボックス的な工程の有無を分析軸の1つとして、事例企業の分類を行っている。）

ii) の製品間分業は、中小企業にとっての完成品について見た場合の拠点間の分業の姿であり、完成品の生産品目（製品の種類）によって各拠点が生産を分担する。通常はユーザーの使用（調達）場所に最も近い拠点が生産し納品することが効率的であるため、各拠点が担当する市場のユーザー企業が求める生産品目（製品の種類）に特化していくことが多い。ただし、技術力の違いや設備の関係などで、特定の拠点でしか生産できないという場合には、拠点間で完成品のやりとりが発生することもある。

もちろん、i) と ii) は完全に独立したものではなく、実際の生産活動では複雑に組み合っていると考えられるが、こうしたことに留意しつつも、機能分担について理解するため、i)、ii) の両面から現状の把握に努めるものとする。

○ 拠点間の連携、3 拠点を持つことのメリット

機能分担する一方で、拠点間に連携はあるのか、またその内容は何かを明らかにする。ここでいう連携とは、生産面だけではなく、営業面や人材面などでの連携も含むものとする。合わせて、東アジアに日本を含めて3拠点を持つことのメリット、相乗効果についても把握する。

◆ **海外拠点の状況と経営資源の活用状況**

機能分担の前提となる進出先の状況や立地優位について把握するため、海外拠点の現状や現地の経営資源の活用状況について調査する。

経営資源としては、現地調達の状況（特に地場メーカーからの仕入の有無）や外注先の有無、現地の人的資源の状況などについて尋ねる。また、大手取引先の進出・撤退・生産

シフトなどの動きや、進出先国における関税や法制度の変更、AFTA/EPA¹の進展や人民元切り上げといった貿易条件の変化についての認識を尋ねる。

なお、これらについては、主として海外生産拠点に対する現地インタビューによって把握するものとする。

◆今後の海外展開の方針、海外展開に係る経営課題など

○今後の海外展開の方針

既存の海外拠点についての拡充ないし縮小の方針、新規の進出計画の有無、および取引先に移転の動きがある場合には、そのような動きにどのように対応しているのかを把握する。

○海外展開に係る経営課題

日本、ASEAN、中国の3拠点を持つ中小製造業者が海外展開においてどのような経営課題を抱えているのかを明らかにする。また、可能な範囲で、失敗の経験とその教訓の活用について尋ねる。

○その他（中小企業にとって今後有望な進出先、企業経営の工夫など）

以上を踏まえて、中小製造業者にとっての海外展開のあり方や、成功に導く上でのポイントを抽出する。

¹ AFTA/EPA：ASEAN自由貿易地域のこと。ちなみに、中国とASEAN間の自由貿易協定は、ACFTA（ASEAN・中国FTA）と示す。中国とASEANの間の自由貿易圏については、2010年に原加盟国（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ）と、2015年に新加盟国（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）との間で成立する予定。

(2)事例企業について

①調査の概要

○事例企業の選定基準と特徴

調査の趣旨に鑑み、以下のような基準で調査対象企業を選定した。

- ・電気機械、自動車分野の中堅・中小製造業者（主として素形材）
（ただし、結果として明らかに自動車産業に属す企業は2社であった。）
- ・日本、ASEAN、中国の3カ所に製造拠点を持っている
（ASEANについては、具体的には少なくともタイかマレーシアのいずれかに拠点を有している企業を選定した。）

また、こうした企業を調査対象としたことから、事例企業が生産している品物は最終財（消費財など）ではなく中間財（加工品、部品）であり、取引は完成品メーカーないし部品メーカーとの「BtoB」（企業間取引）を基本としている。

このように、本調査における事例は、企業数、業種、立地パターンなどについてサンプルが限定されていることに留意する必要がある。

○インタビュー調査の概要

ー国内調査ー

調査方法	インタビュー調査
実施時期	2005年8月～12月
調査対象企業	上記基準にあてはまる全国の電気機械、自動車分野の中堅・中小製造業者（経営者など、海外展開に係る企業方針やこれまでの経緯が分かる方に取材を実施）
調査実施数	15社（ただし、事例紹介の掲載は14社である。）

ー海外調査ー

調査方法	インタビュー調査
実施期間	2005年11月
調査対象企業	国内調査の実施企業から選定
調査実施数	9社

②事例企業の概要

インタビューを実施した企業の概要は図表 II-2のとおりである。

図表 II-2 事例企業一覧

企業名	設立年	資本金 (万円)	従業員数 (人)	東アジアの主な生産拠点	事業内容、主要製品
半導体部品製造業A社	1953	214,461	169	タイ(96)[日系と合→独] 中国：東莞(97)[合→独] 上海(97)[合→独]	①半導体部品製造販売、②半導体部品を応用した各種製品の製造販売 (サーミスタ、各種センサ)
電気接点製造業B社	1943	10,000	160	台湾(73)[合] マレーシア(88) 中国：アモイ(04)	①電気接点製造販売 (リベット接点、ディスク接点、テープ接点、ロー付け (複合)接点)
はんだ製造業C社	1938	40,000	500	マレーシア(89) 中国：北京(94)[合] 香港(95)[合] 天津(00)・惠州(01) 上海(02) フィリピン(95)[合] 台湾(05)	①はんだ・フラックスの製造販売、②自動はんだ付け装置・はんだ付け関連機器の製造販売、③油圧機器部品 (軸受)の製造販売 (鉛フリーはんだ製品、通信・精密電子機器用脂入りはんだ・フラックス製品、鉛フリーはんだ対応自動はんだ 付け装置、軸受部品)
金属部品製造業D社	1952	9,000	400	台湾(65) シンガポール(79) マレーシア(91) 中国：華東(92)[合] 華南(00) タイ(96)	①金属部品の製造販売 (ベアリング、ギア・カム等の機械部品)
精密ゴム製品製造業E社	1945	31,000	438	香港(86) シンガポール(87) マレーシア(88) 中国：深セン(94) 上海(98)	①精密弾性機能部品製造、②その他ゴム製機能部品 (OA機器用)クリーニングブレード、給紙ロール、帯 電ロール、防振ゴム)
プラスチック成形部品製造業F社	1954	23,000	30	マレーシア(89)[技] 中国：上海(96)[技・合]	①電器外装品製造 (テレビ・パソコンのディスプレイ、コピー機トレイ部 などの電器外装品)
電線・ケーブル製造業G社	1947	5,000	50	マレーシア(92)[合→独] 中国：東莞(97) 上海(98) 杭州(04) タイ(03)	①電線・ケーブル製造 (ワイヤーハーネス・ケーブル加工、各種電線)
アルミホイール製造業H社	1950	15,000	370	比(89)[技]、(92)[合→独] 中国：煙台(92) タイ(96)[技]、(00)[合]、(02) 中国：昆山(01)[合]、(02)	①アルミホイール製造販売、②自動車鋳造部品製造販売 (自動車・二輪車用アルミホイール、エンジン部品、パ ワーステアリング部品、ブレーキ部品)
プラスチック成形部品・金型製造業I社	1955	92,400	165	タイ(01) 中国：上海(01) 蘇州(01)[設計] (02) 常州(02)	①金型、同部分品製造、②プラスチック成形品製造、 ③成形システム製造販売 (精密金型、精密成形品)
めっき加工業J社	1950	65,000	231	シンガポール(79) マレーシア(95)[合→独] タイ(01)[技・合] 中国：東莞(95)[合] 惠州(05)[合]	①めっき加工、②プラスチック成形、③ダイカスト鋳 造、④金型設計製作、⑤各種表面処理 (プラスチック成形製品(家庭用電話機、デジタルカメ ラ部品、自動車用反射板等)、めっき製品(自動車ドアハ ンドル・ミラーカバー、DVDビデオデッキフロントカ バー等)、ダイカスト製品(自動車部品、コンピュータ部 品等))
プラスチック成形部品製造業K社	1966	29,500	296	タイ(95)[合]・(01) 中国：上海(01)	①金型の設計・製作、②プラスチック成形ならびに二次 加工 (プラスチック成形部品、金型)
トランス製造業L社	1972	26,120	70	タイ(89) 中国：深セン(97)	①電子部品の製造販売 (高周波トランス・コイル・スイッチング電源ユニッ ト・DVC用ヘッド及びチップ・HDD用スピンドルモーター 巻線・キールスティックコイル・その他電子部品)
金属プレス部品製造業M社	1955	9,189	75	マレーシア(93) 中国：中山(04)[日系と合]	①金属プレス部品、②金型製造 (電子・通信部品、音響部品プレス加工、金型)
プラスチック成形部品製造業N社	1951	1,500	300	タイ(97)[日系と合] 中国：蘇州(02)[日系と合]	①プラスチック成形部品製造販売(塗装、印刷、組立含 む)、②プラスチック金型製造販売 (光学機器・事務機器などに関する精密部品)

- (注) 1.生産拠点については、進出先の国名、進出時の立地場所、設立年、進出形態の別を記載。
2.進出形態の別(特に断りがない場合は独資)：[独]独資、[合]合弁、[技]技術供与・技術援助、[販]販社、
[営]営業拠点など。なお、[合→独]は、合弁で進出し、後に独資に変わったことを示す。
3.表の色分けは、現地調査の実施箇所数を示している。
(濃色の網掛け：3 拠点訪問、薄色の網掛け：2 拠点訪問、白：国内拠点のみ訪問)
4.上記 14 社のほか、事例紹介を掲載しない企業として「自動車部品製造業O社」(東アジアの生産拠点：
タイ、中国)の本社(日本)にインタビューを行っている。
(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

③事例企業の分類

事例企業の紹介にあたり、インタビューで捉えた事例企業の海外展開パターンの特徴からグルーピングを試みた。

企業の海外展開のパターンにはいくつかの切り口があると思われるが、ここでは、先のイ) 製品立ち上げのサイクルにおける分担、ロ) 量産を中心とする製品立ち上げ後の生産における分担のうち、ロ) について、国内拠点と海外拠点（ASEAN 拠点及び中国拠点）とを比較し、日本国内で技術流出を防いでブラックボックス的に作る生産工程がある企業（「技術志向的」な企業）と、そうした工程を持たない企業（「ユーザー志向的」な企業）に分類した（ただし、生産工程の有無については、インタビューで得られた情報から筆者側にて判断したものである）。

事例企業 15 社についてみると、国内で技術流出を防いで生産する工程（ブラックボックス的な生産工程）を持つ「技術志向的」な企業は 5 社である。これらの企業は、オリジナルな材料や中核部品、装置などに強みがあるのが特徴で、このような財の生産は国内で技術流出を防いでブラックボックス的に行い、海外拠点に供給している。

一方、国内にそうした特別な工程を（相対的に）持たない企業は、一貫生産を通じて、コスト削減や品質管理、納期対応などのユーザーニーズに応える総合的な技術力を強みとする企業が多い。このタイプの企業は 10 社あり、海外でも総合的な技術力を強みとして發揮してユーザーニーズに応えるため、国内外で同様の一貫生産体制の機能を持つことを目指している。こうしたことから、後者は「ユーザー志向的」な企業とすることができる。このタイプの企業では、国内外の生産機能は同じであるか、同じであることを目指している。

ただし、こうした国内外で同様の一貫生産体制の機能を持つことを目指している「ユーザー志向的」な企業のなかにも、難易度が高い金型などについては国内拠点で作って海外拠点に供給するという技術志向的な面を持つ企業もある。また、国内にブラックボックス的な生産工程を持つ「技術志向的」な企業のなかにも、そうした機能を国内に置くのは、強みとする技術やノウハウが、ユーザーとの摺り合わせのなかから生まれる度合いが強いためだと思われるユーザー志向的な面を持つ企業もある。

以上のようなことから、ここではまず、企業の強みという観点から、国内にブラックボックス的な生産工程があるかどうかに着目して、事例企業を「技術志向的」な企業<タイプ 1>と「ユーザー志向的」な企業<タイプ 2>とに大別した。そして、さらにそれぞれについて、技術志向的な<タイプ 1>の中で相対的にユーザー志向的な企業を<タイプ 1'>、ユーザー志向的な<タイプ 2>の中で相対的に技術志向的な企業を<タイプ 2'>とした。このようにして 4 つのタイプに 15 社を分類した結果は次表のとおりである。

図表 II-3 事例企業の類型化

	技術志向的 ブラックボックス的な生産工程あり (国内外の生産機能が異なる)	ユーザー志向的 ブラックボックス的な生産工程なし (国内外の生産機能が同じ)
(技術志向的)	<タイプ1> (独自に開発した技術、ノウハウに強みが起因) ・半導体部品製造業A社 ・電気接点製造業B社 ・はんだ製造業C社	<タイプ2'> 一貫生産に強み (現在は金型など海外でできない部分あり)
	<タイプ1'> (ユーザーとの摺り合わせから生まれる技術、ノウハウに強みが起因) ・金属部品製造業D社 ・精密ゴム製品製造業E社	<タイプ2> 一貫生産に強み (国内外の生産機能を同じにすることを志向) ・プラスチック成形部品製造業F社 ・電線・ケーブル製造業G社 ・アルミホイール製造業H社 ・プラスチック成形部品・金型製造業I社 ・めっき加工業J社 ・プラスチック成形部品製造業K社 ・トランス製造業L社

(注) 企業の分類は、インタビュー調査で得た情報をもとに筆者側にて判断したものである。

(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

以下では、これらのタイプごとに、属する企業の海外展開の詳細を見ていくとともに、その特徴を探っていくこととする。

2. 事例の紹介

ここでは、1. で分類した企業パターンごとに、事例企業を紹介する。

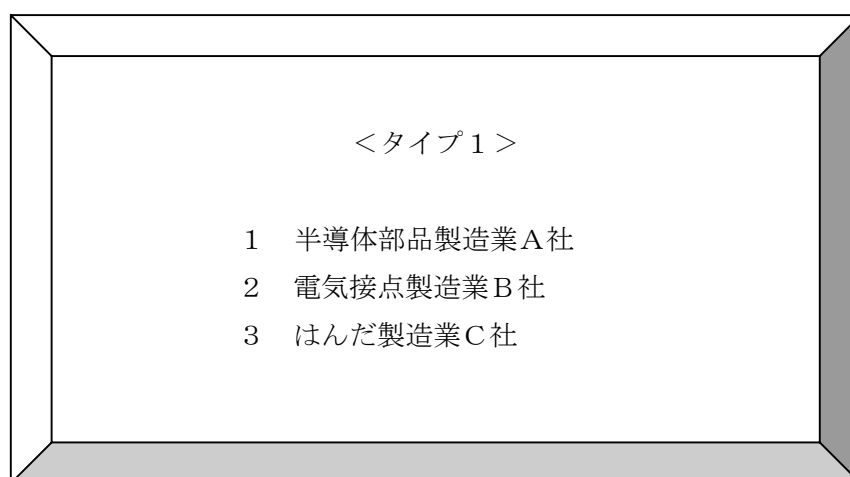
(1) <タイプ1> 「技術志向的」な強みを持つ企業群

(国内にブラックボックス的な生産工程あり)

<タイプ1>は、製品立ち上げ後の生産において、日本国内で技術流出を防いで生産する工程（ブラックボックス的な生産工程）を持つ「技術志向的」な企業群である。国内拠点と、海外拠点（ASEAN拠点・中国拠点）の生産機能には違いがあり、日本と海外の拠点間で工程間分業を行っている。

事例企業 15 社のうち、このタイプに該当すると思われる企業は5社であった。これらの企業はオリジナルな財（材料・中核部品・装置など）に強みがある点が特徴である。また、5社についてさらに詳しくみると、そのうちの3社は、そうした強みが特許を始めとする独自に開発した技術やノウハウに起因するのに対し、残りの2社は、材料の配合率などユーザー企業との摺り合わせのなかから生まれる技術やノウハウに強みが起因していると思われる。このような意味で、後者は相対的にユーザー志向的な面も持っている。そこで、ここでは後者を<タイプ1'>として区別することとした。

<タイプ1>にあたると思われる企業は以下の3社である。半導体部品製造業A社はサーミスタ素子というごく小さな中核部品、電気接点製造業B社およびはんだ製造業C社の2社はオリジナルの材料が強みの源泉となっていると考えられる企業である。



(参考)

○事例の見方（各拠点の生産内容）

各拠点の生産内容	
【日本】 ・サーミスタ素子の製造（1工場に集約） [機能：各拠点に供給] ・サーミスタセンサの組立・販売（その他の工場） [機能：用途別組立工程のマザー工場] ・研究開発（高温対応素子等） ・製造設備製造 ・商社機能 <販売先> ・国内市場 ・各拠点にサーミスタ素子・設備を供給	【国名】進出時の立地場所(設立年)[進出形態] 進出形態は、特に断りがない場合は独資。[独]独資、[合]合弁、[技]技術供与・技術援助 [販]販社 [営]営業拠点など。 ・生産機能 [機能：] 濃色の網掛：日本のみの機能分担 <販売先> ・主な市場 （現地、輸出、他拠点への供給等） なお、拠点全体に薄色の網掛けがかかっている場合は、撤退済みの生産拠点や、生産拠点以外（販社等）であることを示す。
【タイ】バンコク近隣(96)[日系と合→独] ・サーミスタセンサの組立・販売 （エアコン向け7～8割） [機能：日本から素子を調達して組立] <販売先> ・現地市場（現地日系） ・日本へ持ち帰り（6割）	（例）「製造設備製造の機能は日本だけにある」（濃色の網掛） （例）「主な販売先は、現地市場（現地に進出している日系企業）で、日本への持ち帰りも行っている（生産量の6割）」 （例）「日系企業と合弁で進出し、後に独資となる」
【中国】東莞・上海(97)[日系と合→独] ・サーミスタセンサの組立・販売 （上海：エアコン向け、東莞：事務機器向け中心） [機能：日本から素子を調達して組立] <販売先> ・現地市場（現地日系） ・日本へ持ち帰り（5～8割）	

○用語説明

事例紹介の中国拠点の内容において、頻繁に出てくる主な用語をここで示しておく。

- ・三来一補：中国の外資誘致策で、これに認定されると輸入原材料に対する関税免除、輸出税免除といったほぼ自由貿易に近い優遇が受けられる。三来一補とは、3タイプの委託加工（三来）と補償貿易（一補）をいう。
- ・来料加工：外国企業から原材料の提供を受けて中国側が加工し、外国企業から加工賃を受け取るもの。なお、広東省には「転廠（てんしょう）」という、来料加工に似た独自の制度もある。
- ・来樣加工：外国企業からサンプル、仕様の提供を受けて加工し、外国企業から加工賃材料費を受け取るもの。
- ・来件装配：外国企業から部品の提供を受けて加工・組立をし、外国企業から加工賃を受け取るもの（ノックダウン）。
- ・進料加工：来料加工が外国側が原材料を無償で提供するのに対し、無償ではなく有償で提供するもの。
- ・補償貿易：中国側に機械設備を提供し、その見返りに、生産された製品で返済を受けるもの。

<タイプ1>

1 半導体部品製造業A社	【取材地域：日本・タイ・中国上海】
設立：1953年	従業員数：169名(連結約2,300名) 資本金：21億4,461万円
事業内容：①半導体部品製造販売、②半導体部品を応用した各種製品の製造販売	
主要製品：サーミスタ、各種センサ（温度センサ、湿度センサ、計測器用センサ、他）	
東アジアでの進出先(年)：タイ：バンコク近隣(96)[日系と合→独]、中国：東莞・上海(97)[日系と合→独]	

海外拠点との機能分担

■会社概要

温度センサや湿度センサとして、家電から自動車までの幅広い分野で用いられるサーミスタの最大手メーカーで、サーミスタ技術の中核とする半導体部品、それらを応用した各種製品の製造を行っている。当社の強みは、サーミスタの核部品であるガラス封止サーミスタ素子の量産化に成功したことにある。製造特許が切れた今もノウハウの蓄積や量産体制の確立で他社に差を付けており、世界的にも高いシェアがある。

各拠点の生産内容

【日本】
・サーミスタ素子の製造（1工場に集約） [機能：各拠点に供給]
・サーミスタセンサの組立・販売（その他の工場） [機能：用途別組立工程のマザー工場]
・研究開発（高温対応素子等）
・製造設備製造
・商社機能
<販売先>
・国内市場
・各拠点にサーミスタ素子・設備を供給
【タイ】バンコク近隣(96)[日系と合→独]
・サーミスタセンサの組立・販売 (エアコン向け7～8割) [機能：日本から素子を調達して組立]
<販売先>
・現地市場（現地日系）
・日本へ持ち帰り（6割）
【中国】東莞・上海(97)[日系と合→独]
・サーミスタセンサの組立・販売 (上海：エアコン向け、東莞：事務機器向け中心) [機能：日本から素子を調達して組立]
<販売先>
・現地市場（現地日系）
・日本へ持ち帰り（5～8割）

製造拠点は国内7カ所、海外は1996年にタイ、97年に中国・東莞、上海と相次いで設立した。

■本社のコントロール

本社は国内外を含めた調達・販売を行い、商社的な機能を果たしている。進出先で作り進出先で販売する「out-out」の取引が増えても、どこで何をどれだけ作るかという生産計画は、本社で行っている。

■生産面での役割分担

ーサーミスタ素子は国内1工場で生産

サーミスタ素子の製造は相当の機械化を要するので、国内でも1工場に集約している。この部分を海外に出すつもりはない。他の国内外の工場は全てそこから供給された素子を使った組立工場である。サーミスタ素子はごく小さい部品で、拠点間の輸送コストは小さい。国内工場は製品分野ごとに1工場1法人の形態をとっており、海外工場は国内工場の分工場の位置付けである。国内はマザー工場として研究開発や新商品の試作を行い、生産が軌道に乗ったら海外に技術を移転、その後も現地の指導・育成を行う役目がある。タイと中国には国内工場から何人かが担当ラインをみるために常駐している場合もある。なお、製造装置も日本で作り各拠点に送っている。

ー組立工場の機能やレベルは内外同じ

組立工場の製品レベルは内外とも同じである。ただ、急ぎのものや難しいものは国内で作り、安く作りたいもの、それほど急がず大量生産するものは、海外工場で作るとというのが基本的な振り分けのルールである。

■市場面での役割分担

ー各市場を担当するとともに、日本への持ち帰りも

タイ、中国拠点とも、現地日系企業に販売するだ

けでなく、日本への持ち帰り（out-in）も行っている。タイは最近まで持ち帰りが7割近くを占めていたが、今は6割位になっている。日本からの受注も増えているが、タイのそれが上回っている。中国は5～8割くらいだ。割合は季節によって異なる。

■3拠点を持つことのメリット

ーリスクヘッジと情報収集

これまで海外3工場は同じようなものを作っていたが、最近ではある程度、製品分野の棲み分けを図りつつある。リスクヘッジは基本的にはタイと中国の間で取るが、中国の拠点間でも製品分野を重複させてある程度行う方針だ。

リスクヘッジ以外では、海外拠点を持っていることでお客様の動きがわかるというメリットがある。

「今度、これが日本からタイに移管される」というような情報は海外のほうが早い場合もある。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

■タイ(96) [日系と合→独]

ー取引先の誘いを受け進出

96年にタイに初めての海外工場を作ったのは、取引先であるエアコンのセットメーカーから誘いを受けたことによる。エアコンメーカーは早くから東南アジアに進出しており、国内での取引は縮小傾向にあった。確実な受注が見込めたことと、社内的にも製造コストが安くなることから進出を決意した。当時のタイは誘致政策があって規制も少なく、また、歴史的な親しみもあった。初めての海外進出ということもあり、当初は日系の印刷機器メーカーと合併で出たが徐々に買い上げ、今は100%子会社である。

ー中国のリスクヘッジ等のため拡充

中国のリスクヘッジもあって、現在、第二工場を作っている。タイでは日系の自動車生産が活発になっているが、当社への影響はまだない。取引先の自動車部品メーカーが、タイでサーミスタを調達するとは限らないからだ。タイではエアコン関係が主軸だが、カーエアコン向けセンサ等は自動車向けだ。自動車関連でもハイブリッドカー向けセンサ等の新しいものは日本で開発製造している。

■中国：東莞・上海（97）[日系と合→独]

ー取引先の誘いを受け進出

中国進出も取引先から進出を促す話があったことがベースになっている。上海は取引先の隣の敷地、東莞は取引先の工場内に間借りする形で進出した。進出形態は、どちらも日系との合併だったが、今は100%独資となった。

ー段階的に進出しリスクを軽減

タイも中国も最初は苦しい時期があった。誘いのあった企業以外にも取引先は進出しており、徐々に現地での販売先を増やしていった。両者とも小さく出て徐々に大きくしていった。リスクがあるので、日本から1ライン移してみてもう1ラインという具合だ。

ー当初は持ち帰りが多かったが out-out が増加

進出当時の発想としては、取引先に納めるだけでなく、現地で安く作って日本に持ち帰るという目的が強かったが、今は現地で作り現地で売る「out-out」の取引も増えている。販売先は、日本向けと現地日系がメインだ。お客様から先は、タイのエアコンであれば、日本に返すもの、タイ内販、ヨーロッパ輸出など様々だ。なお、現在、中国は生産数量は伸びているが単価は下がっている。競争のためというよりは取引先のコストダウン目標によるものだ。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

タイ、中国とも、当初は日本からの部材調達が多かったが、最近は現地日系からが増えている。本社が性能保証していないものは使えないため、結果としてほとんど日系のものになる。

■外注先

タイも中国も外注先は使っていない。

■現地人材の活用、労務管理

できるだけローカルの人材を使いたいが、日系のお客様が多いこと、従業員がそこまで育っていないことから日本人のマネジャーが必要である。

ただし、営業や資材調達は、日系のお客様もローカルの人に任せているところが多く、こちらもローカルの人材で対応する必要がある。特に中国では資金回収など中国人同士がよい。

製造部門では課長までは育ってきている。中国人のワーカーとのコミュニケーションは通訳を介して行うが、日本に留学経験のある製造課長などいるため、彼等に現場を任せることができる。現地の製造課長クラスが日本語を話し、ワーカーを指導できるようになると、教育や労務管理は相当円滑になるだろう。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一 予期しない規制や1国内での運用等の違い(中国)

中国で拠点運営する上での問題の1つは、突然、予期しないような規制が発動されるなどのリスクがあることである。たとえば、昨年(2004年)、人民元切り上げの国際的圧力が強まった際、外資流入制限策を中国当局が打ち出したが、この結果、投機目的でない日系製造業の資金調達に支障が出るようになってしまった。また、同じ国のなかで省によって諸規制の運用や当局対応等に違いがある。中国では、こうしたことにやりにくさを感じる。

一 海外人材のローテーション

日本からの駐在員の人選は本社で行っているが、事前研修もなく「いきなり行け」というようになっているのが現状だ。行った後のフォローも十分ではない。ローテーションも必要とは思いますが、現地サイドの要望で長期滞在になってしまう場合もある。駐在員の人事管理をどうするかは今後の課題である。

■海外展開の評価

タイ、中国への進出はエアコンメーカーの誘いを受けたのが1つのきっかけだが、国内市場が縮小するなか、国内工場の整理を終え、次の展開として考えたのが海外に出たエアコンメーカーへの販売だったという面もある。それまでエアコン分野での当社のシェアはあまり高くなかったが、メーカーの海外拠点の近くに出て販売を拡大する戦略が効を奏し、2000年代に入ってから一気にシェアを拡大することができたと評価している。

■今後の海外展開の方針

一 ユーザーのシフトへの対応

中国から出ていく動きを見せる取引先と、内販を

考えて留まる取引先のどちらもがあるので、今すぐ方向転換し、例えば中国から撤退するというようなことは全く考えていない。ただ、今後の推移は気をつけて見守りたい。

ベトナムについては、中国からシフトするという取引先もあるし、以前から出ているところも若干ある。だが、インフラもまだあまりよくなく、慌てて出る理由はない。タイを拡張するのが最も効率的だというのが当社の判断である。

一 貿易環境の変化への対応について

AFTA/EPA が進展して枠組みが変わってくるところもあるが、特に影響は想定していない。また、人民元切り上げについては、基本的には材料は現地調達しているので影響はあまりない。ただし、人件費は外貨換算すると上がるので良いことはない。

一 国内拠点の位置付け

サーミスタを製造している1工場だけでなく、組立工場についても、今後とも国内からなくすことは考えられない。生産比率については海外が高まると思うが、国内工場にはマザー工場として、海外工場を指導し、人材を育成・輩出する役割があるからだ。また、新商品への対応や、急ぎのもの・高度な加工を要するものも国内でやる必要がある。今後とも国内拠点の重要性は変わらないと考えている。

<タイプ1>

2 電気接点製造業B社	【取材地域：日本・マレーシア】	
設立：1943年	従業員数：160名	資本金：1億円
事業内容：①電気接点製造販売		
主要製品：リベット接点、ディスク接点、テープ接点、ロー付け（複合）接点		
東アジアでの進出先(年)：台湾(73)[合]、マレーシア(88)、中国：アモイ(04)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

スイッチやコネクタなどの金属同士の接触部分である電気接点の専門メーカーで、国内5割、海外3割のシェアがある。家電、ITから自動車までのあらゆる分野で不可欠だが、大手の参入しないニッチな部品で、独自の素材と加工機を持っているのが当社の強みである。同業者でも素材から作る場所はほとんどない。加工機も特許を取っている。生産拠点は、国内は神奈川と富山の2カ所、海外は台湾、米国、マレーシア、中国アモイの4カ所にある。

■本社のコントロール

お金、モノの流れは日本でコントロールし、全社で見た最適地で生産している。

■生産面での役割分担

一接点材料は国内工場から供給

製造工程は、素材（接点材料）製造、製品製造、複合生産（アセンブリ）に大別できる。接点材料は、技術情報がもれないよう、特許もとらず、国内1工場が開発・製造し、各拠点に供給している。海外拠点では、供給された接点材料（ワイヤー）を加工し、各種接点製造や、接点を台子にロー付けし組み付ける複合生産を行う。国内主力工場は、素材開発・製造に加え、海外拠点の技術支援、製品の最終的な品質管理を行うマザー工場としての機能を有している。

一労働集約的なロー付けは海外拠点へ移管

労働集約的なロー付け接点製造を、富山からマレーシア、中国へと移管してきた。国内にも1割程度は残す。富山工場にはリベット接点製造の6割が集中している。マレーシア拠点は、1、2年後には、接点製造では日本以上の規模になる見込みだ。中国拠点には、全社のロー付け接点を集約させつつある。

各拠点の生産内容

【日本】
- 接点材料の開発・製造（1工場に集約） [機能：各拠点に供給] - 接点製造販売（その他の工場） （リベット接点の拠点(全社の6割)、ロー付け接点(全社の1割)） - 技術開発、品質管理、生産管理 - 製造設備の製造（ハイエンド）
<販売先>
- 国内市場 - 各拠点に接点材料、製造設備を供給
【マレーシア】シャーラム地区（88）
- 接点製造販売 （リベット接点9割、ロー付け接点1割） [機能：日本から調達した材料で製造] - 製造設備の製造（中級機） [中国拠点などへ供給] - グループ内での人材供給基地を目指す
<販売先>
現地・ASEAN市場、中国市場（現地日系）
【中国】アモイ（04）
接点製造販売（ロー付け接点の拠点） [機能：日本から材料を調達]
<販売先>
日本へ持ち帰り（100%）
【台湾】（73）[合]
接点製造販売 [台湾大企業との合弁]

■市場の面での役割分担

一各市場を担当、中国拠点は日本への持ち帰りも

中国拠点は、日本から供給した材料を加工し、全て日本へ戻す形を取っており、当面はこの形でいく。

マレーシア拠点は進出を要請した日系電子・電機メーカー（a社）向けが一番多いが、他の販売先が増え、100%から45%程度になっている。販売先は日系が多い。インドネシア、タイ、マレーシア、シンガポールなどのASEAN域内にも広く供給しているが、中国は将来的には中国拠点から供給する。

■拠点間の協力

一生産面での海外拠点間の連携、分業はなし

生産面での連携は基本的にはない。マレーシア、中国とも生産が追い付かず、お互いオーバーフロー分を引き受ける余裕はない状況だ。中国で材料の手配が間に合わないときに、マレーシアで生産を引き取るといったことはあるが、そう多くはない。

■3拠点を持つことのメリット

事業リスクの分散という利点がある。万一のときは肩代わりできるよう、マレーシアなど他の拠点にも複合生産を何割か残す方針である。中国はリスク要因もあり、両足をつっ込むことはしない。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

当社の海外進出は、海外に進出した日本での取引先の要請を受けて出て行ったというのが基本である。

■台湾(73)[合]

一取引先の台湾企業と合併で進出、先方主導で操業

取引先の台湾の大企業と5対5の合併で進出。社長、従業員とも台湾人で、経営や技術面のアドバイスはするが、基本的には現地に任せている。

■米国(86)

一取引先の要請を受けて進出

日本での大手取引先の要請があって独資で出た。社長は当社の先代社長と家族ぐるみのつきあいのあった人で、信頼して経営を任せている。

■マレーシア(88)

一取引先の要請で進出

大手取引先a社の要請で独資で出た。マハティール首相（当時）が日本企業を積極的に誘致していた時期で、パイオニアステータスが今も生きている。

進出当初は、a社への接点の供給と、日本との工程間分業がメインだったが、積極的な営業の展開で取引先が増え、また、加工機を他拠点に供給するなど、グループ内での機能が拡大している。

■中国：アモイ(04)

一取引先の要請で進出、都会を避けアモイに立地

取引先から中国にも出て欲しいと言われて独資で出た。アモイを選んだのは、取引先が北は大連から南は広州・深センまで広がっている所以で中間点がよ

いと考えたからだ。上海や蘇州、無錫も調査したが、企業文化として「東京的」よりも「仙台的」のほうが合うのではないかと判断した。つまり、上海は都会すぎ、若い人は少しでも条件のよいところがあれば転職しようと目がギラギラしている。それに比べてアモイは地方都市で人の性格は穏和で定着率もよい。当社のような手作業の仕事は慣れるまで時間がかかるため、定着してじっくりやれるところのほうがよい。また、飛行場、市街地、住宅地などへ30分位で行かれるアクセスの良さが魅力だ。蘇州や上海、無錫は空港から時間がかかりすぎ、中国全土にある顧客への供給基地としては適さないと考えた。

現地経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

ワイヤーなどの接点材料は国内工場から調達。その他の副材料類は商社や地場企業から買っている。

■外注先

社内で一貫生産しており外注はない。

■現地人材の活用、労務管理

マレーシア拠点には日本人はいない。社長も7年ほど前からはマレー大卒の優秀な人材である。人材が育ってきており、定着率もよい。中国拠点の総経理は日系台湾人である。10年前から中国の今日を予想して、台湾の合併企業から招聘していた人物である。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■今後の海外展開の方針

一取引先のシフトへの対応

取引先が中国から生産をシフトしても、シフト先で受注が増えるため、当社全体への影響はないと見込んでいる。当面新たな拠点を設けるつもりはない。

一マレーシアの多民族性を活かした人材面での連携

マレーシア拠点では、英語、中国語、日本語、インド語などを話す人がいることを活かして、米国や中国拠点などでマネジメントや技術移転のサポートをし、グループに貢献したいと考えているようだ。

■中小企業の海外展開について

中小企業の海外展開で大事なことは人の問題につけるのではないかと。現地を任せられるような人をどうやって見つけるかあるいは育成するかであろう。

<タイプ1>

3 はんだ製造業C社 【取材地域：日本・マレーシア】		
設立：1938年	従業員数：500名	資本金：4億円
事業内容：①はんだ・フラックスの製造販売、②自動はんだ付け装置・はんだ付け関連機器の製造販売、③油圧機器部品（軸受）の製造販売		
主要製品：鉛フリーはんだ製品、通信・精密電子機器用脂入りはんだ・フラックス製品、鉛フリーはんだ対応自動はんだ付け装置、軸受部品（フランジ付巻きブッシュ等）		
東アジアでの進出先(年)：マレーシア(89)、中国：北京(94)[合]・香港(95)[合]・天津(00)・惠州(01)・上海(02)、フィリピン(95)[合]、台湾(05)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

1955年に国産初の活性ロジン入りはんだを開発して以来、JIS規格はんだのトップメーカーである。強みはオリジナルで多彩なはんだ付け材料（はんだとフラックス）と、はんだ付け機器システム（装置）の開発力にある。特に環境対策として注目され、世界でも日本が先頭を走っている鉛フリー技術で特許、サブライセンス権等を持ち、国内の鉛フリーはんだで65～70%のシェアを持っている。ただし、業界内の競争は激しい。当社がはんだの総合メーカーであるのに対し、分野を絞ってゲリラ的に来るメーカーがあり、苦勞も多い。海外拠点は19カ所。東アジアではフィリピン、マレーシア、中国、台湾に生産拠点が、2004年にタイに販売拠点を作った。

■本社のコントロール

かなり独立性を持たせ、日々の経営は任せている。バッティングしないよう市場エリアを決めたら、そのなかで頑張れという形だ。ただ、お客様もネットで価格を比較できる時代になり、また、これだけグローバルな展開になると、どこで何を作りどこに売るかを本社だけでコントロールするのは難しい。

各拠点の生産内容

【日本】
・はんだ、軸受の製造販売
・原材料の開発・製造 [特殊なはんだ材料の各拠点への供給]
・はんだ付け装置の製造（ハイエンド）
<販売先>
・国内市場
・各拠点への特殊な材料・装置の供給
・はんだ付け装置の各拠点への供給

【フィリピン】(95)[合]
・はんだの製造販売 [日本などから調達した材料を混ぜて成形]
<販売先>
・現地市場に対応（日系）
【マレーシア】シャーラム地区(89) 2カ所
・はんだの製造販売 [日本から調達した材料を混ぜて成形]
・はんだ付け装置の製造（中級機）
・ASEAN拠点の統括
<販売先>
・ASEAN市場に対応（現地日系） （除タイ、インドネシア）
・はんだ付け装置の供給（マレーシア・中国）
【タイ】バンコク(04)[販・合]
・はんだ等の販売
<販売先>
・タイ、インドネシア市場に対応（現地日系）
【中国】北京(94)[合]・香港(95)[合]・天津(00)・惠州(01)・上海(02)
・はんだの製造販売 [日本等から調達した材料を混ぜて成形]
・軸受の製造販売（天津）
<販売先>
・日本へ持ち帰り（日本との来料加工）
・現地市場（日系）
・軸受のみ第三国輸出（欧州）
【台湾】(05)
・はんだの製造販売 [日本より製造装置を輸出]
<販売先>
・現地市場 （台湾系(5割)、日系・欧米系(5割)）

■生産面での役割分担

一特殊なはんだ材料は国内工場から供給

日本は研究開発拠点としての機能を持ち、難しいはんだの製造や国内のお客様向けのものを作っている

る。特殊なはんた材料は日本から海外拠点に供給しており、海外拠点では材料を混ぜ合わせて成形するだけである。また、はんた付けシステム（装置）も日本から供給している。設備の据付、海外拠点のトラブル解決などの局面で国内拠点から応援している。

■中国とASEANは独立的、ASEANはマレーシアが要

マレーシアと中国の拠点間での分業、連携はない。東南アジアでは、マレーシア拠点が要である。中国拠点は、現地販売と日本との来料加工を担っている。

■市場の面での役割分担

■4極体制での浸透を図る

10数年前に社長が「日、米、東南アジア、ヨーロッパの4極体制で世界に広めたい」という大方針を出した。最近では中国も1つの極になりつつある。

マレーシア拠点の担当は、マレーシア国内とシンガポール、インドネシア、ベトナム、それからインド、中近東、エジプトである。タイは、去年（2004年）作った販社に商圏を移した。タイからインドネシアへの販売も増えている。タイ販社は、当社マレーシア拠点に限らず、一番安いところから仕入れている。現状としては日本からの仕入れが最も多い。

■3拠点を持つことのメリット

お客様にとって、当社のはんだであれば、どこの国で使っても、本社やユーザーの承認を得やすいというメリットがあると思う。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

海外進出のきっかけは、基本的にはお客様に呼ばれたことによる。当社ははんだの国内最大手であり、創立以来、電気機械や自動車産業の大手メーカーに使ってもらってきた。お客様に呼ばれて出て行ったので、進出先での取引は予め確保できていた。誰と取引をし、何を作ればよいのか予め分かっていたので、マーケットリサーチもさほど困難でなかった。海外進出といっても当社は特殊ケースかもしれない。

■マレーシア(89)

89年に独資で進出した。2拠点あり、双方ともはんだとはんだ付け装置を扱っている。設立以来、基本的には生産量も売上もどんどん増えている。市場シェアも上昇し5～6割は押さえていると思う。タ

イ販社を作ったため、タイ市場向けの販売は横ばいだが、日本や中国向けが増えている。

■中国：北京(94)[合]ほか

■北京(94)[合]：取引先の要請等もあり進出を決定

中国への製造拠点の設立は、94年に北京に合弁ではんだ工場を設立したのが始めである。

北京に進出した理由は、大きく分けて3つある。

1つ目は日本でのお客様から一緒に来てくれないかと言われたこと、2つ目は地の利がよいことである。この2つは他の拠点と共通する。北京は政治の中心地であり、その後の展開に期待があった。3つ目は中国の国営企業（当時）から合弁の依頼があったこと。後から考えると労賃や地代の安さも利点である。

北京は、当社58%、中国側42%の合弁である。合弁にしたのは、先方の依頼による進出だったことと、中国への工場設立が初めてだったからだ。だが、合弁は企業運営上の意見の違いなど難しいことが多く、その後の中国進出は独資にしている。

■香港(95)[合]：台湾企業との合弁で進出

香港(火炭)には92年に販社を設立、現地の需要が増加し、95年に台湾企業と合弁で工場を設立した。

■天津(00)：現地での需要増を受け設立

唐山の合弁の軸受工場が手狭になったこと、取引先の要請などから設立した。進出形態は、北京での経験を踏まえ独資とした。立地場所は、主要取引先に近く、また輸出しやすい港湾に近い場所を選んだ。なお、唐山の合弁工場は、同じ内容の天津拠点を作ったことと合弁の難しさから無くしたが、合弁を解消するのも大変で1年半を要した。

■惠州(01)：現地での需要増を受け設立

香港(火炭)拠点ではペーストはんだのみを作っていたが、いろいろな種類のはんだへの需要が増え、日本から仕入れていたのでは、納品に時間がかかりすぎることから、惠州に工場を設立した。惠州では日本との来料加工のほか、現地日系企業への販売、欧州等への輸出を行っている。

■上海(02)：現地での需要増を受け設立

99年に浦東高橋に販社を設立し、現地の需要増を受け、2002年に簡単な加工のできる設備を併設した。

■タイ (04) [販・合]

2004 年にタイに販売拠点を設立し、マレーシアから商圏を移した。フィリピンにも製造拠点がある。

一販売先

マレーシア拠点は、7～8割が日系の電機業界で、残りが欧米系や地元のローカル企業。中国は、はんだを作る北京拠点は日本との来料加工と現地日系への販売、惠州拠点は進料加工と自社生産を行い、主に現地日系へ販売している。軸受を作る天津拠点は、現地日系向けと来料加工で、最近は検品のために日本へ戻さず、直接、欧州に輸出する分が増えている。

■台湾 (05)

99 年に販社を設立。現地での需要増を受けて、2005 年に独資ではんだ工場を設立した。台湾は IT 系の企業が集積しており、当社の販売先も IT 関係の工場が多い。販売先は、台湾系とその他（日系、欧米系）が半々くらいである。

■現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

特殊なはんだ材料は国内工場から供給するが、それ以外はマレーシア拠点では現地調達している。マレーシアは錫の地金が安く、「輸送コスト等も考えると、グループ内でも一番有利になるのではないかと」（マレーシア拠点）。ただし、鉛フリーになってからは、日本からの輸入比率が増えている。

■外注先

マレーシアには外注や協力工場はない。規模的に外注化するほどのこともないことと、自前のほうが品質コントロールもしやすいからだ。

■現地人材、労務管理

日本人は 1 工場に平均 2、3 人。総経理と技術・品質管理の責任者である。新しい機械の据え付け時や大きな問題が起こった時は日本から応援が行く。現地に任せているのは販売だ。また、品質管理や日々の経理も現地の人材が育っており、十分任せられる。ただ、業務監査だけは大手会計事務所を入れている。

マレーシアのワーカーの初任給は中国と変わらない。要となる熟練者には、マネジャー並みに 5～10 倍の給料を払っている。ジョブホッピングが盛んで、

リスクヘッジのため外国人労働者も入れている。

当社の工夫としては、高学歴ではないが、次第に能力を発揮する人を上手く引き上げる。すると、一生懸命だし、長く勤めてくれる。

中国については、離職者がいないわけではないが、日本から工場長などに優秀な人材を送り込んでいることもあり、うまく抑えて活用できている。

■立地優位性について

マレーシアは、当社の中で最もコストパフォーマンスが高い。労働コストが低く、材料も安い。唯一の難点は、人口が少なくジョブホッピングが激しいことである。中国は、工場ストなどの影響はないが、天津拠点では停電の影響を受けている。

■海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一従業員の定着

海外拠点での課題は従業員が集団で辞めることで、特にマレーシア拠点では一番の課題となっている。

一中国におけるめまぐるしい制度変更

中国での一番の問題は、制度がめまぐるしく変わることだ。中国に出る際は、制度についてよく調べ、コンサルタントを雇うなどしたほうがよいだろう。

一貿易環境の変化への対応について

AFTA/EPA や人民元切り上げなどについては、特に意識はしていない。

■今後の海外展開の方針

人件費の上昇や競争が激しくなっても、ユーザーの近くにいることは絶対条件だ。特に当社のような商品は「生もの」であり、ユーザーの近くにいて、すぐに対応しないとお客様が離れてしまう。

中国についてはいろいろと問題もあるが、生産拠点としてはまだ重視している。本当は小売りのライセンスを取りたいと思っていたが、なかなか上手く制度を利用できずにおり、見通しがつかない。

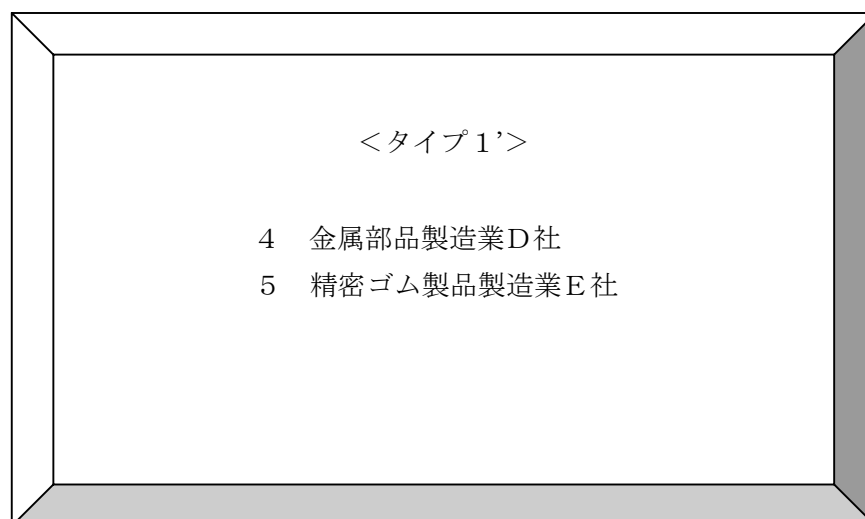
マレーシアについては、撤退する企業もあるとのことだが、当社への影響はなく、市場が縮小したとは思わない。古くから進出しているため、従業員も育ち、しっかりした技術も根付いている。東南アジアの要の拠点との考えに変わりはない。

(2)＜タイプ1'＞「技術志向的」な強みを持つ企業群（摺り合わせ型）

（国内にブラックボックス的な生産工程あり・技術志向的だが相対的にユーザー寄り）

＜タイプ1'＞は、＜タイプ1＞と同様に、製品立ち上げ後の生産において、日本国内に技術流出を防いで生産する工程を持つ「技術志向的」な企業群である。ただし、＜タイプ1＞に比べて、強みとする技術やノウハウが、ユーザーとの摺り合わせのなかから生まれる度合いが強いという点で、相対的にユーザー志向的な面を持っている。

事例企業 15 社のうち、＜タイプ1'＞に該当すると思われる企業は金属部品製造業D社と精密ゴム製品製造業E社の2社であった。これら2社は、オリジナルな材料に強みがある点で＜タイプ1＞の電気接点製造業B社やはんだ製造業C社に似ているが、両者を比べると、＜タイプ1＞の2社は、強みの源泉が特許を始めとする自社開発した技術やノウハウにあるのに対し、＜タイプ1'＞の2社は、材料の配合率などユーザー企業との摺り合わせのなかから生まれる技術やノウハウに強みが起因していると思われ、相対的にユーザー志向的であるとみることができる。



<タイプ1’>

4	金属部品製造業D社	【取材地域：日本・マレーシア】
設立：1952年	従業員数：400名	資本金：9,000万円
事業内容：①金属部品の製造販売		
主要製品：ベアリング、ギア・カム等の機械部品		
東アジアでの進出先(年)：台湾(65)、シンガポール(79)、マレーシア(91)、中国：華東(92)[合]、タイ(96)、中国：華南(00)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

主要製品はベアリングと機械部品だが、ベアリングでグローバルに展開しており、生産個数は世界一である。当社のベアリングは、基本的にお客様に合わせたオーダーメイドであり、用途は自動車や二輪などの輸送機だけでなく、家電、OA機器、コンピューター、汎用家電製品など幅広い。当社の強みはお客様に合わせたオリジナルの原料とオリジナルの油にある。ベアリングの成型自体は難しくない。お客様の使用環境に合わせ、原料や油、その組み合わせ方を工夫する。原料の成分率や成型技術は特許や実用新案を取り、ブラックボックス化している。

海外展開については、60年代半ばから始めており、欧米に営業拠点、台湾、シンガポール、マレーシア、中国、タイ、米国に生産拠点をもち、全世界に供給できる体制を築いている。国内は埼玉に2工場ある。中国の2カ所の製造拠点のうち、華東は合弁相手主体、華南の拠点は当社主体で運営している。

各拠点の生産内容

【日本】
・ベアリング、機械部品の製造販売
・材料の開発(成分率など)、研究開発、技術開発 [機能：各拠点に成分率を指示]
・金型（大部分）、機械設備の製造
<販売先>
・国内市場（7割）
・輸出（3割）
・各拠点への成分率指示、金型、機械設備の供給
【シンガポール】（79）
・ベアリングの製造販売 [本社の決めた成分率で原料を調整し成型]
<販売先>
・現地市場
・一部、他拠点へ供給（特殊なもの）

【マレーシア】（91）
・ベアリングの製造販売 [本社の決めた成分率で原料を調整し成型]
<販売先>
・ASEAN市場(日系・欧米系)（3割弱）
・一部、日本等の他拠点へ供給（特殊なもの）
【タイ】（96）
・ベアリングの製造販売 [本社の決めた成分率で原料を調整し成型]
<販売先>
・現地市場（日系・欧米系）
・他拠点へ供給（特殊なもの）
【中国】華東(92)[合]・華南(00)
・ベアリングの製造販売 [本社の決めた成分率で原料を調整し成型] [華東拠点は台湾企業主体で操業]
<販売先>
・現地市場（日系・欧米系）
【台湾】（65）
・ベアリング、機械部品の製造販売
・金型（一部）
・中国拠点の管理（日本と並ぶアンカー役）

■生産面での役割分担

一仕様は日本で決め、海外は成型のみ

日本でお客さんと一つ一つ打ち合せながら仕様を決め、それに合わせて製造工程を決め、設備も決めている。海外拠点は日本が決めた成分率に従って原料を調整し、成型するだけだ。原料は進出先の商社を通じて調達するが、ルートは違っても、同じ会社で作る当社仕様のものである。当社は技術開発力重視の企業であり、コア技術は日本にある。また、日本では特許などで優位性が非常に高く付加価値が高いものを作っている。それらはモデル変更が早く、その対応のためにも日本での生産が望ましい。

一機械設備や金型も日本から供給

機械設備や金型は日本から供給している。機械設

備はメーカーから買うが、当社製品に合うよう本社で改良したものである。金型の大半は日本のグループ会社で作っており、一部、台湾でも作っている。どの拠点も同じ設備や金型があるので、棲み分けていても、いざとなれば大部分は同じものが作れる。

■市場の面での役割分担

一各市場を担当するが、設備の関係でやりとりも

同じベアリングではあるが、市場が異なるため、それぞれに合ったものを作っている。シンガポールでは、お客様がなく、アピールするものがないと売れないので、技術力の高い極小のものを作っている。マレーシアでも作ろうと思えばできるが、タイとシンガポールの中間レベルのものを作っている。拠点間でモノのやりとりがあるかどうかはケースバイケースだ。当社が作る部品はオーダーメイドが多いため、ものによっては設備をある程度集約しないとコスト的に合わない。このため、どうしても海外拠点同士で輸出入しないとお客様にわたらないものが出る。また、お客様としても、複数工場に承認を出すよりも1カ所に承認を出して、そこだけを見ている方が楽だといったこともある。

一販売先は日系、欧米系が主

日系、欧米系が多い。高い品質や機能を求めるお客様というところになる。台湾では、売上の6割以上が欧米系であとは日系が多い。中国では、日系が多く、欧米系は半分だ。中国企業との取引もあるが、民族系はあまり多くない。マレーシアは、国内3割、輸出が7割で、一昨年前までと逆転した。お客様がベトナムや中国に生産を移管したためだが、シンガポールや日本、タイにも送っている。8～9割は日系向けで、残り1～2割がマレーシアローカルだ。

■3拠点を持つことのメリット

一ユーザーのシフトへの対応

メリットは、お客様がある程度動いても追従できることである。たとえばお客様が中国からベトナムに生産を移しても、シンガポールを窓口にして引き続き供給できる。要望があれば、中国に代わってタイやマレーシアから届けることもできる。

一営業、新規受注で有利

新しいお客様や新しい製品を確保する、シェアを伸ばすという意味でもメリットは大きい。お客様から話をもらったときに、「そこだとお届けできません」と言うことはまずない。

一リスクヘッジ

また、リスク回避という面で、お客様にとって大きなメリットがある。同じような製品を違う地区でもつくれるため、どこかの国で何か大きな問題が起きてても他から供給することができる。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

ベアリングのお客様の要望に応じて展開してきた面がある。進出経緯は、お客様から引きがあったところへ出ていくものと、「今後この国で〇〇が伸びるであろう」という予測を込めて先に出て、お客様をお待ちするものの2パターンがある。

■台湾(65)

非常に早い時期に出たが、戦略的なものではない。創業者の知人との関係で販売代理店を出したのが始まりで、その2年後に生産法人を設立した。扇風機向け等のベアリングを作っていたところ、台湾での家電生産が始まり、大きく成長することができた。

グループのなかで一番早く出たこともあり、規模が最も大きく、それなりの人材が揃ってきている。今や日本と並ぶアンカー役となって全体を見ている。

■シンガポール(79)

一主要取引先の進出に伴い設立

大きな取引先がシンガポールに進出し、同業2社に声をかけてきたため、マーケティングもせず競うように出た。79年の設立である。だが、シンガポールへ出たのは少し早すぎた。お客様の引きがあって出たが、それだけでは1工場を賄えるボリュームが無かった。当時はまだ日本からの輸出が多く、海外に出たお客様も調達は日本からだった。しかし、そうしているうちに円高でお客様が大挙して東南アジアに出るようになり、あっという間に状況が一変し、増築、移転が必要な状況になった。

一26年の蓄積が強み

「もうモノを作る場所ではない」という人もいるが、現場の生産性の改善や技術を積み重ね、付加価

値を付けやすい設備がある。ここを閉じて他で新たに一からやることにメリットがあるかという点も難しい。また、国自体にアジア地域のハブという性格がある。シンガポールは国を挙げた貿易に係るシステムの組み上げがもの凄いの。実際、モノを出し入れする利便性は他と比べものにならないほどよい。シンガポール拠点があれば、ASEAN で作ったものを中国に持ち込むこともさほど難しくない。

■マレーシア(91)

ーコスト高の日本、シンガポールに代わる供給拠点として設立

お客様から直接の引きがあったわけではなく、当社としてマーケットを見て進出を決定した。シンガポールの人件費が上がり、お客様がインドネシアのバタムやマレーシアなどへどんどん出ていった。当社の拠点も、手狭になっていたのと、生産を拡大しても人が限られてしまう状況だった。そこで、コストの上がったシンガポールや日本から供給するのではなく、マレーシアに出る必要があると判断した。進出から5年は免税、無税のパイオニアステータスがあり、その後も延長された。

ーメインの取引先が移転

今秋(2005年)、メインのお客様が工場を閉めてベトナムに出るという話があるが、移転先にも供給を続けられる見込みである。売上は増加している。

■タイ(96)

マレーシアと同様、マーケットの動向を見て自社の判断で進出した。最初はシンガポールや日本から入っていたが、タイに出るお客様が増えたので、駐在員事務所から始め、一部の加工だけの工場を作り、段階を踏んでフル工程の工場にしていっていった。

■中国：華東(92)[合]・華南(00)

ー台湾拠点主体で進出

華東と華南に拠点があるが、中国では当社は台湾メーカーだと思われるだろう。中国拠点の運営は、台湾拠点の駐在員が前面に出てやっている。90年頃に合弁の話があり、社長と台湾の責任者が現地に行った。欧州系の自動車メーカーからの引きもあり、また、マーケットもあることから進出を決め、

92年に華東に拠点を設立した。その後、広東エリアに日本企業が多く進出したこともあり華南に出た。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

当社仕様の材料を現地の商社から購入している。

■外注先

マレーシア拠点では使っていない。使うほどのロットがない、お金は外に出さないというのが理由。

■現地人材、労務管理

台湾はほぼ現地化している。シンガポールはハブということもあり、日系企業のケアのため営業にも日本人が必要だ。ただし、現地のマネージャーも育てている。マレーシアは権限を徐々に委譲している。中国は、華東拠点は台湾人、華南拠点は日本人がトップである。技術営業などで日本人が3人いるが、言葉の問題もあり、台湾拠点からの駐在がベースだ。

マレーシアでは、立ち上げて1～2年経った頃に、日本でマレーシアの留学生をリクルートした。ちょうどその頃は「ルックイースト政策」で、国費留学生が日本各地の高専などに大勢来ていた。3年間で3人採用し、2人が残っている。日本語ができ、かつ日本で2、3年、現場研修をした。彼等のおかげで、拠点の拡張・維持は割とスムーズだった。

マレーシアでは人種的なバランスに気をつけている。他社では、事務や技術は華僑、現場はマレー系と分けているところもあるが、当社では混在させている。また、福利厚生等の面も気をつけている。マレー系は金曜日はお祈りの時間だが、マレー系以外にも同じ長さの休み時間を与えている。マレー正月、チャイニーズイヤーなどの休みの長さも同じにしている。人事労務管理は現地のルールでしている。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

ー出た後のメンテナンスが重要

当社は比較的早い時期から海外展開をしているだけに、進出した後のメンテナンスがいかに大切かということが身にしみている。メンテナンスは機械だけでなく、マニュアルや人のメンテナンスなど様々なものがある。立ち上げ後、いかに状態を維持し直

しながらやっていくかが実は非常に大変なのである。

―海外人材のローテーション・育成

拠点数が増え人材面はしんどい。人数が増え、しかも交替もしなくてはならない。だが、どうしても同じ人になるケースもある。海外に出せるようなそれなりの人材を育てるのは結構大変だ。そのために、きっちりと日本の体制を作り、日頃から人材教育をしていかないといけない。最近「海外の駐在もあり得る」と話した上で技術系の若手を採り、将来の海外の幹部候補として育てている。

―お客様に対するグループ間管理の必要性

海外に複数拠点を展開する難しさは、海外拠点間で動くものも含めて、日本できちんとコントロールしていないといけないことだ。お客様から見ればどの拠点も同じ当社であり「こちらに話してあるのになかなか進まない。どうなっているのか」ということになる。グループ間の管理がこれからの課題だ。

―マザー工場としての日本の強化

今までは日本で一定金額を維持しながら海外拠点を展開し、グループ全体で伸ばしてきた。今後はそれを維持するため、日本がマザー工場として、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）、S（サービス）をどんどん革新し、ものづくりから経営革新までしっかりやっていくことが必要だ。

■海外展開の教訓

―身の丈に合った進出が肝要

中小企業の場合、需要がないところでも、お客様との関係によっては進出せざるを得ないことがある。シンガポール進出は少し早すぎただけに厳しかった。だが、身の丈に合ったサイズで出ているので、なんとか5年くらいは耐えられたのかと思う。一度閉めてからまた出るといのは大変だ。

―中国は台湾拠点をベースに展開

中国、特に華東の拠点は台湾からの駐在員を前面に出しているが、これは言葉と商慣行の面で、中国人が日本人に対して持つイメージと、台湾人のものとが随分違うからだ。ただし、これも二極化しており、日本のお客様に対しては日本人が対応している。

―経営の現地化

中国拠点について、日本や台湾からの駐在、出向は、徐々に顧問化している。組織の中のマネジャーレベルから、顧問やアドバイザーという立場に移行させつつ現地化していかないと、現地の人のモチベーションが続かない。ある程度は現地化していくことが必要である。

■今後の海外展開の方針

―取引先のシフトへの対応について

当社は組立産業のように、簡単に設備を持っていった人を教育し、すぐに走らせられる業種とは違う。炉を使ったりプレスをするため、右から左へは動けない。機械を設置すると条件出しなどの調整がある。一番大変なのは、現地で人材を探し育成することである。既存拠点を閉めて、新たに別の場所で始めるというのは、立ち上げにかかるコストを考えると必ずしもよいとは限らない。むしろ、徹底した改善とコスト削減をし、品質を上げ、サービス面もレベルアップした上で、拠点同士の連携で他の地域もカバーする方が望ましいのではないかなと思う。

お客様のなかには中国からシフトする話もあるが、ベトナムやラオス辺りであればASEAN拠点で大体カバーできる。他の拠点から供給するのは輸送コスト等が余計にかかる。だが、当社の場合は価格競争の世界ではなく、機能を求められているので大きな問題はない。機能を求められる企業は、大抵はまだ日本の本社のコントロールがある。

―貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げよりも、労働条件の追加や増値税の変更などのほうが影響が大きいと考えている。

―新規設立は当面なし、既存拠点を維持・活用

当社としてはある程度拠点が揃ったという段階であり、よほど環境が変わらない限り新しく拠点を増やす考えはない。また、どこかの工場を閉めるということも当面は考えられない。ASEANに3拠点も必要かという考えもあるかもしれないが、3拠点にはそれぞれメリットがあり、拠点間のバランスが変わることがあっても、拠点そのものは必要だと考えている。マレーシアも、今後も拠点を維持できる規模でやっていく方針である。

<タイプ1’>

5 精密ゴム製品製造業E社 【取材地域：日本・マレーシア・中国上海】		
設立：1945年	従業員数：438名	資本金：3億1,000万円
事業内容：①精密弾性機能部品製造、②その他ゴム製機能部品		
主要製品：（OA 機器用）クリーニングブレード、給紙ロール、帯電ロール、防振ゴム		
東アジアでの進出先(年)：香港(86)、シンガポール(87)、マレーシア(88)、中国：深セン(94)・上海(98)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

コピー機やプリンター、FAX など OA 機器の機構部品である各種ゴムロールを始めとした精密ゴム製品を作る中堅企業である。こうした製品を作る企業は他にもあるが、当社は様々な種類のゴムロールを作る、いわばゴムロールの総合メーカーであるのが特徴。強みは、顧客のニーズにあった製品開発、スケジュールにあった納品、品質保証。特に、製品開発については、一般のゴム製品会社と違って材料の開発から行っており、材料配合の技術開発などで他に抜きん出た技術力を有している。

海外展開にも積極的で、1986年の香港への進出を皮切りに、アジア地域ではマレーシアやシンガポール、中国、その他の地域ではオランダや米国にも進出している。

■本社のコントロール

日々の経営は現地の責任者にほとんど任せているが、連結決算の対象でもありガバナンスは効いている。本社の事業計画に沿って、各拠点で設備投資・売上・利益・人員計画を作成し、本社の承認を得る。設備投資を行うかどうかは本社が決定する。

各拠点の生産内容

【日本】
・ゴム製品の製造販売 （自動車関連のゴム部品の製造販売）
・材料配合等の技術開発 〔配合率は機密。各拠点に配合率を指定〕
・金型（一部）
・営業機能
<販売先>
・国内市場
【シンガポール】(87) [販]
（元は生産拠点であったが、マレーシアに移管）

【マレーシア】シャーラム地区(88)

- ・ゴム製品の製造販売
〔配合率は日本の指示〕
- ・材料の配合・半加工品の製造
〔材料供給基地：特殊な半加工品を中国拠点に供給(ただし材料供給基地としての機能は低下)〕

<販売先>

- ・ASEAN 市場への対応（8割）
（タイ、シンガポールの日系）
- ・現地市場（日系）
- ・日本への持ち帰り、中国拠点への製品供給

【中国】香港(86)・深セン(94)・上海(98)

- ・ゴム製品の製造販売
〔配合率は日本の指示〕

<販売先>

- ・輸出（上海の保税區に立地）
- ・現地市場（日系・外資系）（増加）

■生産面での役割分担

一仕様は日本で決め、海外は材料を混ぜて成形するだけ

開発機能やゴムの配合技術は国内においている。当社の強みは、材料（ゴム）の配合にあり、お客様と相談しながらニーズに合ったものを材料から作っている。ゴムの配合にはノウハウがあり、極秘の部分である。海外では、日本で決めた配合率に従って材料を混ぜ合わせ、成形や加工を行っている。日本で開発した加工技術は、ある程度、海外拠点に移管し、量産によるコストダウンを図っている。

一金型の一部は日本から供給

金型は日本から送る場合もある。内部で設計することもあれば、金型設計の専門ベンダーから購入する場合もある。やり方は場面に応じて様々である。

一マレーシアの材料供給基地としての機能は低下

マレーシア拠点では、材料の半加工を行い、各拠点に供給している。以前はマレーシアには材料供給

基地としての役割もあったが、現在、その機能は低下している。かつてはゴムを基本から作れる加工設備はマレーシア拠点にしかなかったが、今では中国拠点でもほぼ全てできる体制になっているからだ。ただし、マレーシアにしか加工設備がない一部の特殊なものについては今も入れている。

一海外拠点の生産内容はほぼ同じ

海外拠点の生産内容に大きな違いはない。中国拠点でもマレーシア拠点でも同じ製品を作っている。

■市場の面での役割分担

一各々の市場を担当

各海外拠点で作っているものは同じだが、近隣に立地する取引先に納品することを目的としている。お客様の方針がジャストインタイムであり、近くに立地する必要がある。同じ中国でも、華南のお客様には華南の拠点から、華北のお客様には華北の拠点から納品する。ベトナムに出るお客様が増えており、今は華南の拠点から入れているが、近々、現地に進出することが必要になるだろう。

■拠点間の協力

生産面では、マレーシアで材料の半加工を行い、中国拠点に送る以外は基本的に連携はない。

営業面では、取引先のほとんどが日系企業なので、本社で入手した営業情報は海外拠点に伝えている。それをどのように活かして営業するかは各拠点の判断である。

■3拠点を持つことのメリット

一材料調達等におけるリスクヘッジ

突発的な部材調達などをする際に、ASEAN や中国は拠点間の移動が可能であるためリスクヘッジになっている。

一営業面での相乗効果

日本で営業をする際に、世界各地に拠点があることは大きなメリットである。お客様からの海外生産の相談に応じることもでき、当社への信頼にもつながっている。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

部品メーカーの中では、常に早い段階で海外に進出している方だと思う。拠点展開のきっかけ・目的

は、顧客の要請とコスト削減が基本である。大手取引先が進出すればそこへの立地を検討する。部品メーカーは、取引先の進出がないと出資はできない。

■香港(86)

一欧州から移転した取引先からの誘い

海外展開は 1986 年に香港に進出したのが最初である。主要取引先が、ヨーロッパは関税が厳しいため香港に進出し、「現地調達率目標」を達成するために、香港での調達を増加させなければならないミッションがあり、当社に進出の誘いがあったことがきっかけである。進出先での一定規模の受注が既に確保できていたので、香港進出に大きな不安はなかった。

■マレーシア(88)

一取引先の要請と国内人材の確保難

取引先からの要請があって進出した。また、80 年代後半の日本はバブル景気であり、日本では従業員の採用も工場の新設も困難であったことも動機の一つとなっている。ただし、進出当時はまだ現地に出ているお客様は少なく、素材や完成品を作って日本に持ち帰る分も多かった。

■中国：深セン(94)・上海(98)

一コスト削減による深センへの進出と取引先の要請による上海進出

香港による生産よりも、中国国内で生産をした方がコスト安であるとの判断に基づき、第一弾で 94 年に深センに進出。その後、取引先の多くが中国に進出を始めたことにより、98 年に上海にも進出した。

一保税区による輸出中心のビジネスから、中国内日系企業中心のビジネスへ（上海）

当時の上海は、浦東地区の保税区で企業誘致が盛んであった。米国の取引先も進出していたため、保税区で生産を行い、輸出中心のビジネスを行っていたが、2000 年代に大手取引先が進出してきたため、現在の取引先は日系企業がメインとなっている。

中国への進出も、労働コストや立地コストなどのトータル生産コスト削減が目的ではあるが、進出の決め手となったのは、取引先からの要請によるものである。進出先の受注が確保できていなければ、進

出を決めるには至らない。

■オランダ(87)、米国(89)、シンガポール(87)

取引先の要請によって進出をした。その後の拡大はしていない。ヨーロッパはむしろ縮小傾向である。シンガポールの生産機能は全てマレーシアに移転し、現在は営業所のみ。

■現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

材料については、中国拠点では、特殊なもの（半加工品）はマレーシア拠点から調達しているが、それ以外は、マレーシア、中国拠点とも日本の材料メーカーから入れている。中国では現地での仕入れ先（日系）も増え、マレーシアから調達する必要はなくなってきた。部品については一部、現地の日系・外資系から調達をしている。

■外注先

中国では、簡単な加工は現地メーカーに依頼することもある。マレーシアでは、委託するところがないため、外注は使っていない。

■現地人材、労務管理

中国、特に上海地区では、優秀な人材はすぐに条件の良いところに移動してしまう。優秀な現地スタッフには、積極的に権限や責任を委譲している。権限と責任を委譲することによって、如何にやる気を出させるかが問題。中国の人は非常に優秀で、人材も育っている。

マレーシアは、現地化が進んでいない。多民族国家であり、表には見えなくても人種の問題がある。上に立てるのは中国系の人で、マレー系の人には向かないといったこともある。ジョブホッピングはかなりあるが、一方で設立当時から10年近く勤めてくれている人もいる。なお、労働力が足りないので、インドネシアやバングラディシュなどの外国人労働者にも頼っている。

■海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一取引先の立地動向の見極めと市場調査

取引先が新たな地域で生産するのであれば、同じタイミングで出ないといけない。後からの進出では

参入が難しくなる。他のライバルが進出してからではもう遅い。取引先に合わせて市場調査をして、損をしない確信が持てれば進出を決定する。

一グループ内での優位性を探る（マレーシア）

売上は上がっているが、周囲では日系企業の撤退やタイ、中国へのシフトの話を聞く。取引先も追加投資をしなくなっている。当社としても、これ以上の投資は行わない方針。マレーシア内に事務機器のお客様がほとんどなく、8割をシンガポールやタイに輸出するなかで、売上が上がっているのは新しく日本から移管された製品である。日本でやっても付加価値の付かないものを引き受けていくと共に、マレーシア拠点で営業して受注を獲得していきたい。グループのなかでマレーシアの優位性を見いだしていく必要がある。

■今後の海外展開の方針

一貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げは、2%の範囲内であれば影響は少ないと見ている。それよりも最低労働賃金が15%程度上昇していることの方が影響は大きい。

一ベトナムへの進出について

ベトナムは週休2日制でないため、工場の稼働率も高く設定できる。時間あたり賃金で見れば中国よりベトナムの方が安いのではないかと考えている。

ベトナムには大手取引先が大規模工場を建設したため、当社でも進出を検討している。大手が一社出ると部品供給メーカーを求めることになるからだ。他の取引先の動向を見極めたいと考えている。

一日本に残るもの

今後とも日本に必ず残る機能は研究開発である。海外の取引先も日系企業がほとんどであり、日系企業であれば、研究開発の部分は日本に残っている。顧客の開発スケジュールにあわせて、技術的なキャッチアップも必要であるため、研究開発分野は日本に残さなくてはならない。

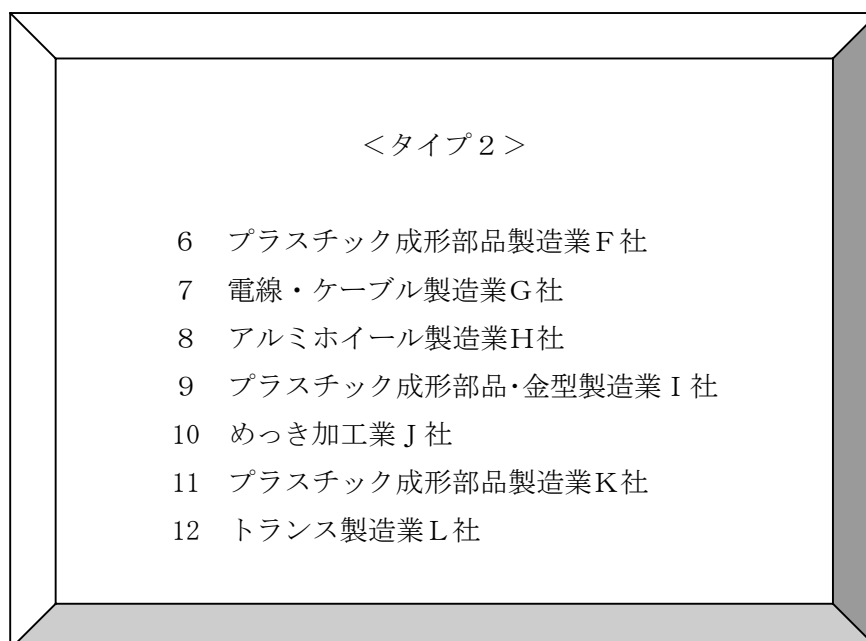
(3)＜タイプ2＞「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群

(国内にブラックボックス的な生産工程なし)

＜タイプ1＞＜タイプ1'＞と異なり、製品立ち上がり後の生産において、日本国内で技術流出を防いでブラックボックス的に生産するような工程を（相対的に見て）持たない企業群である。

このタイプの企業は、一貫生産（例えば、金型から加工、二次加工、組立まで）の体制を敷くことで、コストダウンや品質、納期などについての顧客ニーズに対応できる総合的な技術力を強みとしているところが多く、このような意味で「ユーザー志向的」な企業であるといえる。日本とASEAN、中国で、同じように一貫生産できる機能を持つことを目指しているため、基本的に日本と海外拠点の間での工程間分業はない。

事例企業のうちこのタイプに該当すると思われる企業は10社である。ただし、このうち3社は、難易度の高い金型などについては日本から全てまたは大部分を供給するという、やや技術志向的な面を持っている。そこで、これら3社は＜タイプ2'＞として区別し、それ以外の日本と海外拠点の機能がほとんど同じであることを目指していると判断される7社を＜タイプ2＞とした。＜タイプ2＞に分類した企業は以下の7社である。



<タイプ2>

6 プラスチック成形部品製造業F社	【取材地域：日本・マレーシア・中国上海】	
設立：1954年	従業員数：30名	資本金：2億3,000万円
事業内容：①電器外装品製造		
主要製品：テレビ・パソコンのディスプレイ、コピー機トレイ部などの電器外装品		
東アジアでの進出先(年)：マレーシア(89)[技]、上海(96)[技・合]		

海外拠点との機能分担

■会社概要

プラスチック射出成形を中心に、加工から組立までを行うプラスチックの総合メーカー。主な製造品目は、テレビやパソコンのディスプレイ、FAX用フィーダー、コピー機トレイ部などで、比較的大きな外装品を得意としている。強みは、塗装など二次加工の技術力にある。

海外展開としては、米国およびメキシコに生産拠点を有している。アジア地域では、日系の大手セットメーカーに供給する製品の品質を維持するために、マレーシアと中国で、マレーシア資本のプラスチック成形会社への技術援助を行っている。

各拠点の生産内容

【日本】
・プラスチック成形品製造販売 (テレビ・PC外観部品、自動車部品。 高精度の部品加工) [機能：一貫生産(二次加工に強み)]
・企画・研究開発
<販売先>
・国内市場
【マレーシア】クアラルンプール(89)[技]
・プラスチック成形品製造販売 [技術援助のみ] (ブラウン管TVの外観部品が主。 他にカーエアコン、カーステレオ部品等) [機能：金型を除く一貫生産] [技術援助先主体で操業]
<販売先>
・現地日系が主。シンガポールにも
【中国】上海(96)[技・合]
・プラスチック成形品製造販売 [7.5%のみ出資] (TV外観部品7割、自動車インパネ等3割) [機能：金型を除く一貫生産(金型は外注)] [マレーシアの技術援助先主体で操業]
<販売先>
・日系家電関係75%、外資系自動車関係25%

■本社のコントロール

マレーシアでは、マレーシア企業への技術援助だけである。中国拠点は、そのマレーシア企業との合弁だが、出資率は7.5%だけであり、意思決定はほとんど先方が行っている。一方、米国、メキシコ拠点は独資である。トップと技術者で日本人が行っている。製造部門はトップを含め現地化している。

■市場の面での役割分担

ー各々の市場を担当(消費地生産)

テレビも自動車関係も大きな外装品を供給しているため、基本的には消費地に行かないと作れない。お客様の近くに行く必要があり、グローバル展開するエンドユーザーを追いかけて展開している。進出先ではそのメーカーが取引の中心となることが多い。

■生産面での役割分担

ーマレーシア、中国は実質的に技術援助の形態

マレーシア、中国拠点では、テレビや自動車関連のプラスチック部品の成形を塗装等の二次加工まで含めて行っている。両拠点については、当社は実質的に技術援助のみであり、アドバイザーを常駐させてサポートしている。

米国、メキシコ拠点については、最初のうちは試作や開発は日本でしていたが、現在は現地で行うようになってきている。また、企画段階についても、これまではユーザーが日本でモデルを企画し、本社の承認を取って動くため、当社としても日本での動きが主であったが、ユーザーともども今後の傾向としては現地化を指向している。

ー日本でしかできないというものはない

製造面については日本でしかできないというものはない。お客様の要求は「日本でできるものと全く同じものを海外の拠点で供給して欲しい」ということだ。品質を維持するべく、日本から海外拠点をサ

ポートしており、機能的には海外のどこでも同じであることを目指している。逆に、海外拠点で新しい分野を始めた場合は、日本でもその分野をやらなくてはサポートできない。従来の弱電関係に加え、米国やメキシコで始まりつつある自動車関係を日本でもスタートさせようとしているところである。

一企画は日本。高付加価値の二次加工は日本に強み

付加価値の源泉になっているのは二次加工の力である。設計や一次加工は機械があればできてしまう。

塗装など二次加工の部分は、今も日本に強みがある。日本の品質基準が厳しいからであり、それを現地で維持するのは大変だ。また、企画は日本で行う。

■拠点間の協力

生産面では拠点間での連携はない。機能分担しているというよりは、それぞれが独立している。

■3拠点を持つことのメリット

一営業面でメリットあり

日本で仕事を受注する際に、中国やASEANにも拠点があり、グローバルに対応できることが求められる場合がある。また、多国展開していることで、各地の状況、お客様の動向やニーズについての情報がより入りやすいというメリットもある。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

■米国(73)、メキシコ(90)

一誘いはあったが独自判断

米国の大手清涼飲料水メーカーの本社から、日本で販売していたケースを米国でも売ってみたいかと言われたことがきっかけとなって進出した。その後、貿易摩擦を背景に、日系の弱電メーカーが現地生産のため米国に進出してきたため、取引は徐々に弱電主体となり、カリフォルニアに弱電部品の専門工場を集約した。いまはケースの仕事はしていない。

■マレーシア(89) [技]

主力取引先である大手電機メーカーb社から現地メーカーに技術援助してほしいという要請があり、それに応じた。資本関係はない。直接的なメリットは感じなかったが、日本や米国での主力取引先からの要請であり、応じることでより密接な関係構築を期待する面があった。

一堅調ながら産業集積に隙間も

当社については今年度までは堅調に推移してきている。カーラジオ、カーエアコンは伸びているが、テレビに関しては日系メーカーの撤退や中国シフトが多く、集積に隙間が生じていると感じる。ブラウン管テレビ自体の先行きにも不安がある。一方、台湾系や韓国系の勢いがよい。ただし、今後、中国からマレーシアに生産が戻ってくることはあり得る。

■中国：上海(96) [技・合]

一マレーシアでの技術援助先の意向で進出

技術援助先であるマレーシア企業の意向で、日系の仕事を広げる目的で進出した。マレーシア企業の側では、マレーシアでの生産コストの上昇や、取引先の中国へのシフトを心配していた。

立地は主力取引先と同じ工業団地である。当社のような部品は近くに立地しているほうが圧倒的に有利である。

進出後、マレーシア企業側では中国進出に積極的であり増資したが、当社は現状維持としたため、当社の出資比率は相対的に低下している。

売上の的にはまだ小さいが堅調に拡大してきており、進出時の倍近い規模になっている。一方で電力不足の影響は受けている。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

原材料は取引先の指定があり、ほぼすべて日系の商社経由で、日系メーカーのものを買っている。

金型は中国拠点では外注している。中国ローカル、日系、韓国・マレーシアが3分の1ずつである。中国製の金型の割合が増えてきている。マレーシアは、合弁先が日本の金型屋と一緒に作った会社がある。

■現地人材、労務管理

技術援助なので、中国とマレーシアに技術者をアドバイザー等として派遣している。先方は、人件費とロイヤリティを日本に支払っている。

マレーシアでは、時間をかけて育てた人が一人前になったので、日本人アドバイザーはほとんど出なくて済むようになっている。

従業員の流動性は、両国とも日本に比べると高い。

マレーシアでは、10年くらい前から外国人労働者を入れている。人口が少なく、マレーシア人だけでは賅えない。ここに来て外国人労働者を使うとは思わなかった。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一海外要員のローテーション

海外要員についてはローテーションを組みたいが、実際にはなかなかできておらず、出っぱなしになっている人もいる。海外要員の割合が全従業員の10人に1人、できれば20人に1人くらいであればローテーションが組めるが、国内工場が縮小していることからなかなか難しくなっている。

■今後の海外展開の方針

これまでは拡大だけだったが、今後さらに伸ばすところと、撤退を検討するところの区別をつけなくてはいけないと考えている。

一マレーシア

技術援助先のマレーシア企業は、マレーシアだけで生き残っていくのは難しいだろうと考え、中国、インドネシア、タイに拠点を作ってきた。今後、どうするかは技術援助先の判断である。

一中国

合弁相手のマレーシア企業が判断するが、当社としては、あまり急激に拡大するのはよくないと考えている。日系企業が投資を控えるような動きもあるようなので、少し様子を見たほうがよい。先方は資金力があるので拡大し始めると早いですが、当社のほうでは少し慎重にしたほうがよいと助言している。

一貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げについては、中国では現地で作って現地の日系企業に販売しているため、あまり影響がない。

AFTA/EPAの進展については、具体的に影響が出てくるには、まだ時間がかかると思う。

■その他(これからの中小企業の海外展開について)

一技術援助という形での進出形態

技術援助という形での進出は、金銭的な面でのメリットはあまりない。中小企業にとって、技術供与

だけでは多少のロイヤリティをもらっても充分とはいえない。マレーシア拠点の場合は、アドバイザーの人件費とロイヤリティ収入だけである。それでも売上がよかったときはかなり貢献していたが、今は減少している。

一方で、技術援助という形態は、中小企業が経営資源（特に人材）を節約しながら海外に拠点を持てるという利点がある。また、情報収集や営業面でのメリットもある。当社の場合、マレーシアや中国に単独進出で拠点を持つことは今は考えられない。いまは米国とメキシコで手一杯である。資金的にも人員的にも、当社程度の規模であちこちに出るのは難しい。

一ものづくりの現地化

海外拠点でも日本と同じものを供給することを目指しているが、作り方が同じであるとは限らない。加工技術というものは、進出先の国でのやり方をしないとできないところがある。例えば、米国拠点は30数年来の蓄積があり、日本では考えつかなかった独自の方法で良いものを作ったというような例がいくつもある。逆に言うと、二次加工の強みが日本にあるからといって、日本にコア技術が残っていると必ずしも限らない。

<タイプ2>

7 電線・ケーブル製造業G社 【取材地域：日本】		
設立：1947年	従業員数：50名	資本金：5,000万円
事業内容：①電線・ケーブル製造		
主要製品：ワイヤーハーネス・ケーブル加工、各種電線		
東アジアでの進出先(年)：マレーシア(92)[合→独]、中国：東莞(97)・上海(98)、タイ(03)、中国：杭州(04)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

1947年に大田区で電線製造業として設立。その後、高付加価値化を狙ってハーネス加工も行うようになった。製品分野は電話線、信号・制御・計装用ケーブルなどのインフラに関わるものから、家電・OA・情報通信機器まで幅広い。大手電線会社との競争のなかで技術力ではほぼ互角。今後主流になっていくであろうエコ電線の分野では先駆者である。

海外進出は1987年頃と比較的早く、原料・生産・供給までの一貫したオンライン体制をグローバルに構築することを目指している。生産拠点は国内には栃木県的那須、海外はフランス、マレーシア、香港、中国、タイ、スロバキア、米国、メキシコにある。

■本社のコントロール

投資や資金調達の意思決定は国内拠点で行っているが、購買、製造、販売などの海外拠点の経営は基本的に、現地の社長に全面的に任せている。

各拠点の生産内容

【日本】
・電線製造販売(高付加価値、小ロット、短納期) [ハーネス加工は海外へ移管し、電線製造のみ]
・技術開発(エコ電線等)、試作
・全体の統括、営業機能
<販売先>
・国内市場
【マレーシア】 ジョホールバル(92)[合→独]
・電線・ハーネス加工、販売
<販売先>
・現地市場(主に日系)
・欧州向け輸出(元は欧州への供給基地)
【タイ】 アユタヤ(03)
・電線・ハーネス加工、販売
<販売先>
・現地市場(主に日系)

【中国】東莞(97)・上海(98)・杭州(04)

- ・電線・ハーネス加工、販売
(上海は比較的複雑なもの、東莞は量の多いもので棲み分け)
[ハーネス加工のメイン工場]
 - ・図面作成
- <販売先>
- ・現地市場(日系9割、支払い確実な現地1割)
 - ・日本、欧州等への輸出
(東莞は、中国内65～70%、その他30%弱)

■生産の面での役割分担

ーハーネス加工を中国に移管

電線製造、ハーネス加工とも従来はほとんど国内でやっていたが、徐々に海外拠点に移し、ハーネス加工については約2年前に大部分を中国に移管した。ハーネス部門は縮小して残しているが、今後、国内では加工はやらない方針である。

ー国内で作るものを模索

国内工場では、日本で作っていただけるもの、逆輸入できないものを探している。国内向けの電線のほか、ゲームセンターの機械や証明写真機など、大きくて重く、内部にハーネスが沢山使われているようなものが有望だ。証明写真機は、従来はハーネスを納品するだけだったが、いまは組立も行っている。

ー研究開発、試作、全体の統括は日本

研究開発が必要な部分、試作や急ぎの仕事は国内拠点で対応している。研究開発については国内拠点がメインであり、環境対応で、かつ加工の難しいエコ電線の開発を行っている。

また、海外でものづくりをするには、国内に生産管理の部隊を置き、日本で受注したもののコントロールをすることが必要である。また、現地の品質管理体制を作るため、ベテランからなる部隊を作って定期的に海外拠点を回ったり、突発的な問題が生

じたときに現地に出向いて指導したりしている。

一中国と設計の工程間分業を行う

設計のうち図面を描く作業は、図面を描く人が10人以上いる中国拠点でほとんど行っている。

■市場の面での役割分担

一各市場を担当、中国も持ち帰りより現地が主に

基本的な考えは「out-out」、つまり各市場の中でものを買ってものづくりをし、その市場内でお客様に納めるというものである。

ユーザーのグローバル調達に伴い、他の海外拠点にも受注が波及することがごくまれにある。中国拠点では、日本向けのハーネスの生産を行っているが、お客様自体が日本から中国へ出てしまったために「out-out」が7割位になってきている。

■拠点間の協力

一生産面では工程間分業や協力はしない

海外では、コネクタなどの部品が調達できないといった問題が時々あるが、そうした場合には、本社で買って送るなどのサポートを行う。ただし、基本的には拠点間でのモノの移動はない。電線は拠点間を輸送するには重い。また、材料調達も遠くから買ったり仕入れると輸送費が大きくなる。

中国でオーバーした分をタイで作るなどの応援はあるが、両拠点の間でのやりとりは非常に僅かである。お互いに商圈を持ち、ほとんど独立している。ただし、マレーシア拠点の仕事が、お客様の移転でタイに移るといったような関係が生じることもある。

一営業情報を日本から海外にフィードバック

仕事の受注は国内で受けることが多い。国内の営業部隊の仕事は、日系メーカーに限れば、各拠点の営業代行的なものが半分くらいを占めている。ユーザーの海外拠点のニーズを国内拠点で吸い上げて、海外拠点にフィードバックすることもある。

■3拠点を持つことのメリット

一営業面で相乗効果あり

例えば、中国のお客様が、一極集中を避けるためタイにも生産を移そうというときに、タイでも当社に仕事を出してくれるというような相乗効果がある。

一リスクヘッジ

メリットとしては、状況が刻々と変わっているためどこかに集約するのは怖い、複数拠点があるためリスクヘッジできる点である。一時はどの企業も中国一辺倒だったが、いまは危険だから東南アジアに分散しなければいけないという話になっている。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

■フランス(87)

初めての海外進出はフランスのアルザスで、1987年頃である。日本の電機メーカーが同地域に進出していたこと、ローカルコンテンツ法への対応で電線を現地調達しようとしていたことなどが理由である。

■マレーシア(92) [合→独]

一欧州への供給基地として設立

当社の仕事はどうしても手作業の部分があるが、アルザス拠点の人件費は日本より高いため、欧州拠点への供給基地として、マレーシアのジョホールバルに生産拠点を作った。合弁で始め、後に独資としている。その後はマレーシア国内向けの販売が増加したことと、より人件費の安い中国に移管したため、今では欧州向けは非常に少なくなっている。

■中国：東莞(97)、上海(98)

一マレーシアに代わる欧州への供給基地として設立

中国への進出は94年頃で、最初は香港に事務所を作って外注し、欧州に送っていた。しかし、メーカーの我々が商社をするのは本来ではない。そこで香港法人の工場として東莞に拠点を設立した。一方、上海拠点は、買収に伴い取得したものである。

■タイ(03)

一ASEANでのリスクヘッジと将来性から進出

従来、ASEANの拠点はマレーシアだけだったが、市場が縮小し、当社としても移転するかどうか考えた。だが、中国でSARS問題が起き、エリアごとにバックアップ体制を設けることが必要と考え、マレーシアを維持したままタイを立ち上げることにした。当時、ベトナムにも注目していたが、タイは、日本企業の進出が進んでおり、また、自動車の集積地になる見込みがあった。

工場は、たまたま隣や向かいが日系大手で、近くにあることで、重宝してもらえるところもある。

■中国：杭州(04)

一取引先の要請

大手電機メーカーが白物関係を杭州に集約するという話があり、当社としては、当初は上海工場に対応できるという考えだったが、取引先からどうしても近くに来てほしいという話があり進出した。現在、立ち上げの最中である。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

拠点それぞれだが、お客様が認めた規格ならどこで買ってもよい。世界的な標準品などは一番安いところで調達する。

■現地人材、労務管理

トップは全て日本人である。ただし、当社のプロパーではなく、現地に詳しいメーカーの駐在員などを中途採用した人が結構多い。現地化していないのは、まだ人が育っていないのと、よい人にたまたま巡り会っていないためである。

各拠点の日本人は平均2人である。お客様の購買担当は現地の人であることが多いため、営業は現地の人材育成が重要である。技術者については、日本で研修させるなどして教育している。

一ワーカーの採用の工夫

当社の東莞工場では、一般募集ではなく、従業員の知り合いを採用するようになってきている。なぜかという、まじめな人の身内や知人は、やはりまじめだからだ。先方も、安心して来てくれる。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一海外拠点を任せられる人材の育成

海外拠点のトップは全員日本人である。中小企業が現地でよい人材を見つけるのはなかなか難しい。

日本人にしても、今までは外部から経験者が来てくれたが、今後をどうするか。取り組みの一貫として国内工場の人材を積極的に海外に送り込むようにしている。工場勤務で若い頃からずっと育て、やっと40歳前後の課長クラスになった層だ。駐在期間も工夫し、従来は5～6年だったのを2～3年で回している。家庭の事情等が許す限り、できるだけ海

外経験者を増やそうとしている。各拠点に2人ずつくらい配置し、そこに脂が乗りかかってきた人を1人張り付けて教育させている。彼等は、技術面は工場で培ったノウハウがあるが、会社を上から見たり、完全な生産管理をすることには慣れていないので、経営面の修行をさせている。

■今後の海外展開の方針

一中国は拡大方針を転換

中国は、以前はできるだけ工場を大きくしていく計画だったが、SARS問題などがあり、今は現状を維持し、できるだけリスク分散するというのが方針である。あまり大きくなると管理の問題もある。

一各エリアでのバックアップ体制の確立

バックアップ体制をとるためには、少なくとも1エリアに2拠点は必要だと考えている。その一方、ここ数年でかなり海外に出たので、今後は将来的なことを考えつつ、少し見直をしたり、次を検討したりしていこうと思っている。

■これからの中小企業の海外展開について

一進出にあたって考慮すべき点

やはり大事なのは市場、すなわちお客様がいるかどうかである。いくらコストが安くても、お客様から遠いと将来的にはあまり使ってもらえない。

一日本と違うのは仕方ないことを理解する

つくづく感じるのは、それぞれの海外拠点にはお国柄があるということだ。現地の風習に合わせて仕事をしていかねばならない。

一拠点作りは自らのポリシーで

あまり世の中の流れに流されず、自分たちのポリシーで拠点作りをしていくことも必要である。当社は、日系企業が撤退している時期にメキシコに進出した。「なぜ今出てくるのか」という感じだったが、結果としてよかった。メキシコは、ユーザーが中国で作ったものを引っ張ってくるようになり、同業者が少なくなっている。当社も中国で作って入れればよいのだが、やはり現地で対応することがお客様にとって非常に大事だと考えている。だから、ある部分は中国から入れても、一定部分はその国でやらなければ駄目だ。それが信頼を得る一つの方法である。

<タイプ2>

8 アルミホイール製造業H社 【取材地域：日本・タイ・中国昆山】		
設立：1950年	従業員数：370名	資本金：1億5,000万円
事業内容：①アルミホイール製造販売、②自動車鑄造部品製造販売		
主要製品：自動車・二輪車用アルミホイール、エンジン部品、パワーステアリング部品、ブレーキ部品		
東アジアでの進出先(年)：比(89)[技]、中国：煙台(92)、比(92)[合→独]、タイ(96)[技]、タイ(00)[合]、中国：昆山(01)[合]、昆山(02)、タイ(02)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

国内第3位のシェアを持つ独立系のアルミホイールメーカー。日本の自動車メーカーにOEM供給できる品質とコスト競争力を持っている。もとは航空機用マグネシウム合金鑄物で名古屋で創業し、後に自動車・二輪車用のアルミ鑄造を行ったが、脱下請けを企図してアルミホイールの製造と海外進出に踏み切り、今の地位を築いた。

当社の強みの源泉は、アルミの材料開発や独自の鑄造技術、電気自動車など次世代自動車向けの部品やホイールを開発できるだけの技術開発力など、総合的な技術力にある。

また、自動車メーカーの世界戦略に追随して、グローバル供給できるのも強みである。国内2カ所と、フィリピン、タイ（3カ所）、中国（3カ所）、フランス（販社）の5カ国10カ所の生産・販売拠点で、生産・販売のネットワークを構築し、日本、アジア、欧州、米国にアルミホイールや自動車部品の供給を行っている。

各拠点の生産内容

【日本】
・アルミホイール、自動車鑄造部品製造販売（高付加価値品中心） ・技術開発、デザイン、試作 ・営業機能
<販売先> ・国内市場
【フィリピン】(89)[技]・(92)[合→独]
・アルミホイール製造 ・自動車部品製造販売 ・人材供給基地
<販売先> ・現地市場（日系等）

【タイ】：バンコク(96)[技] ・アユタヤ(00)[合]・(02)[設計・金型・設備]
タイ[技]： ・アルミホイール製造販売 ・自動車鑄造部品製造販売（予定）
<販売先> ・現地市場（6割） （現地日系・アフターマーケット） ・日本へ持ち帰り（4割） （日系・アフターマーケット）
アユタヤ[合]： ・アルミホイール製造販売
<販売先> ・現地市場（アフターマーケット用） ・一部、日本へ持ち帰り（同上）
アユタヤ[設計・金型・設備]： ・デザイン（アルミホイール） ・金型、生産設備製作（アルミホイール用） [機能：タイ拠点の生産支援]
【中国】煙台(92)・昆山(01)[合]・(02)
煙台： ・自動車鑄造部品製造販売（素形材） ・アルミホイール製造（予定）
<販売先> ・日本へ持ち帰り（5割） ・現地市場向け(日系・欧州系)（5割）
昆山[合]： ・アルミホイール製造販売
<販売先> ・日本へ持ち帰り（アフターマーケット用） ・米・欧に輸出（アフターマーケット用）
昆山： ・自動車鑄造部品製造販売
<販売先(予定)> ・日本へ持ち帰り（1/3） ・現地市場対応(日系、欧州系)（1/3）輸出（1/3）

■本社のコントロール

経営方針などの大枠は本社が決めるが、日々の経営は現地の裁量に委ねている。どこで何を作るかは本社が決めている。ただし、自動車メーカーから各拠点で何台作るという計画が示されるため、当社としてはそれに合わせるしかない部分がある。

■市場の面での役割分担

一海外拠点には持ち帰り生産とパイの拡大を期待

国内拠点は、基本的に日本で自動車メーカーに納めるものを作っている。

海外拠点は、日本の拠点を通じて日本で販売するものと、現地でお客様に納めるものを作っている。中国の合弁工場では、日系メーカー向けの OEM は扱わず、アフターマーケット向けを作っている。海外拠点には、日本への持ち帰り生産 (out-in) によって日本の生産の肩代わりを期待するとともに、海外市場を獲得することでグループ全体のパイを大きくすることを求めている。

■生産面での分担

一開発や試作は日本。ただし将来は現地で

研究開発・技術開発の機能は日本にある。日本で技術を開発し、軌道に乗せてから海外に技術移転を行っている。これはお客様の側が研究開発や技術開発の機能を日本に残しているため、それらについてのお客様との密接なやりとりは日本でしかできないからだ。

この形は今後しばらくの間は続くと思っているが、将来的には海外でも開発や試作を行っていききたい。そうでないと、「現地生産のメリットは輸送コストがなく納期が短いだけになってしまう」(タイ拠点)からだ。そのため、タイでは、製品のデザインや設計、金型、生産設備製作を行う拠点を設置し、現地の製造拠点を支援する体制づくりに取り組んでいる。ただし「現地で開発からできるという強みは、自動車メーカーの開発部隊がタイに出てきてこそ発揮される」が、「タイではトヨタの開発部隊がようやく出てきたところ」(タイ拠点)である。

一日本では高付加価値品、それ以外は海外で

日本では高付加価値のものを作り、そのほかは海

外でローコストで作るという分担をしている。

ただし、ものづくりは「日本でしかできないものではなく、海外はタイムラグだけ」と考えており、海外拠点でも「日本と同じものを作っており、品質的には日本と同レベルのものが作れる」(タイ拠点)。

一3拠点で同じ生産品目の持ち合いを目指す

タイは主にアルミホイール、中国は主にアルミ鋳造部品の製造というように、海外拠点間は現時点では製造品目・製造機能に違いがある。だが、今後はお互いにアルミホイールもアルミ部品も作り、日・タイ・中の3拠点がそれぞれ同じ製品を手がけ、補完しあうことでリスクヘッジを図りたい。

■拠点間の協力

一海外拠点同士は生産面では独立的

補完関係にあるタイの2拠点を除き、海外拠点同士で部品等のやりとりはなく独立的である。

一タイでは2拠点で一貫生産、中国は単機能で

タイでは、生産拠点の隣にこれを支援する拠点を作り、2拠点で、開発・デザインから金型、製造までの一貫生産体制を組んでいる。

一方、中国では一貫生産体制は組まない。「中国にはコピー会社がいくらでもあり、タイのように生産設備から自前で作るようインフラに投資することはかえって重荷になる」からだ(中国拠点)。

一人材供給基地として機能するフィリピン

海外拠点間は生産面では独立的だが、人材交流は盛んである。特にフィリピン拠点は、グループ内の人材供給基地となっている。当社は欧州への輸出に際して英語でのやりとりも多いため、技術が分かり英語に堪能なフィリピン拠点の人材が窓口を担うというのは大変助かる。

中国拠点では、フィリピン人を起用することで、国際企業をアピールできるだけでなく、中国人の英語コンプレックスに効いたり、反日感情を抑制できてスムーズに行く部分もある。

タイ拠点にも、スーパーバイザーや技術スタッフとして12人が行っている。

フィリピンは生産拠点としては頭打ちであるが、早い段階から進出しノウハウの蓄積があることから、

人的な面で活用を図っていきたいと考えている。

ー将来はタイをグループの金型拠点に

グループで使う金型は、従来は外注してきたが、将来はタイ拠点で作り、タイを始め日本やフィリピンの拠点に供給していくことを期待している。タイでの金型製作はほとんど一からの取り組みであるため、現状ではグループで必要な型の半分もできておらず、タイで使う分についても一部は日本の型屋に外注している。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

ー脱下請けを企図して海外市場を開拓

当社はもともとアルミのグラビティ鋳造のみをやっていたが、自分の舵取りを自分で決められるようになるには、自社製品を持つとともに、世界中どこでも作って売れる会社になくはないといけないと思った。そこで下請企業からの脱皮を目指して、70年代にアルミホイールの製造を始め、それを持って米国、そしてASEANに売り込みに行った。80年代までは輸出中心で上手くいっていたが、85年のプラザ合意でだめになってしまった。それならばと米国進出を考えたが、社内で議論となり、経営リスクや体力を考えて断念した。そうこうしているうちに、フィリピン進出の話が持ち上がった。

■フィリピン(89)[技]・(92)[合→独]

ー取引先の要請で技術援助から合弁へ

日系自動車メーカーc社が現地で自動車生産を始めるにあたり、要請を受けたのがきっかけ。最初は現地企業への技術援助という形で進出した。その後、日系自動車メーカーが生産拡大をするので技術援助だけではだめだということになり、また、別のメーカーから鋳造部品だけでなくホイールもやってほしいとの要請を受けたことから、92年に技術援助先3に対し当社7の合弁で工場を設立した。

■中国：煙台(92)

ー国内では難しい自社の技術活用を期待し進出

日本で受け入れていた研修生が帰国後に、当社の持つ技術が中国のオートバイの発展に寄与するはずだという手紙を送ってきたことがきっかけである。当時、当社はオートバイのエンジン用の機能部品(シ

リンダーヘッド)を作る技術を持っていたが、日本での新規参入は難しかった。持っている技術を有効活用できるとの思いで、92年、煙台に元研修生を総経理とし、オートバイ用機能部品を現地のローカル企業向けに作る工場を独資で設立した。

ーフィリピン、中国・煙台のその後

立ち上がりはフィリピン、煙台とも順調だった。だが、中国では96年頃から過当競争となり、97年に総経理の不正が発覚。社長自ら中国に乗り込んで事態の收拾にあたった。その後は、二輪用から四輪用の鋳造部品に転換するとともに日系のお客様を開拓、残ってくれた従業員の頑張りもあって持ち直してきている。今後については、育った人材を活用して、煙台にてアルミホイールのOEM供給に乗り出そうと考えている。

フィリピンについては、通貨ショックで、自動車の生産が大幅に減少。加えて日本でのライバル企業が進出してきたことで過当競争となった。パイが縮小するなか合弁相手とも関係が悪化し、合弁を解消した。その後、生産機能はどんどん縮小するしかなかった。現在は、機械設備のほとんどをタイに移し、最小限の規模で操業しているが、日本からいろいろとてこ入れした結果、やっと業績が改善した。お客様のいる限りは供給する責任があるので、今後も拠点を維持していくつもりである。

■タイ：(96)[技]・(00)[合]・(02)[設計・金型・設備]

ー取引先の要請に加え、日本への持ち帰りを期待

96年にお客様の要請でタイのローカルメーカーに技術供与した。今は若干資本も入れ、主にアフターマーケット用のアルミホイールを製造している。

2000年に、技術先と合弁で、アルミホイールの生産拠点を設立し、2002年から一貫生産を開始した。お客様の要請もあるが、日本での生産を一部肩代わりしローコストで作ることで、日本に利益を落とすとともに、日本では高付加価値商品をやっていくというのが狙いであった。次いで2002年に、隣の敷地にタイでアルミホイールのデザインと金型製作、生産設備製作を行う拠点を設立した。

当初計画を2年ほど上回るペースで伸びており、

操業3年でようやくここまで来たという感じだ。ホイール工場は増産につぐ増産の状態。タイの需要が急増しているため、本来は半分くらいは日本に持ち帰るつもりであったが、手が回らなくなってしまった。日本向けを確保するため、現在、ラインの増設を予定している。また、今後はアルミホイールだけでなく、自動車鑄造部品も手がけたいと考えている。

■中国：昆山(01)[合]・(02)

一煙台拠点の苦労を教訓に、台湾資本と組んで進出

煙台で苦労したことから、日本人は中国では簡単に経営できないと悟った。つきあいのあった台湾企業が中国に工場を作る際に誘われ、台湾人のやり方を勉強しようという思いと、将来的に拠点として使えるとの考えから、2001年に合弁で昆山にアルミホイールの製造拠点を設立した。

一合弁工場の横に独資で進出

そしてその翌年(2002年)、すぐ隣の敷地に自動車鑄造部品の製造拠点を独資で設立した。設立の経緯は煙台の生産拠点を視察した大手自動車メーカーC社が当社の重力鑄造の技術力に着目したことにある。その後、国内拠点で研究開発を進め、その生産技術を移転、素形材から機械加工まで一貫して行うことのできる製造拠点を設立した。工場の建設にあたっては、合弁のパートナーである台湾人のスタッフのサポートにより円滑に進めることができた。

一合弁工場と独資工場の使い分け

合弁の拠点では、日・米・欧のアフターマーケット向けのアルミホイールを製造している。一方、独資の拠点では、素形材の後の機械加工も含めた難易度の高いエンジン部品を製造し、現地日系・欧州系企業への供給と輸出を行っている。今後は日本への持ち帰りも行う予定でいる。

■現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

原材料については、本社で年間取引契約を行い、一括購入している部分がある。

タイでは、アルミ等の原材料は商社を通じてパターンから仕入れている。

■外注先

中国(昆山独資)では、機械加工のごく一部を外注しているが、ほとんどは社内で行っている。中国地場で外注できるのは現地でも選りすぐりの企業であり、一般にはまだレベルが低く、産業集積もまだまだである。

■現地人材、労務管理

現地のトップは日本人である。日本人は、トップを含めて3、4人。ほかにフィリピン拠点からの出向者が各拠点にいる。現地では管理職がなかなか育たず、タイではまだ課長クラスまでである。

労務管理は、大手メーカーの定年退職者で工場長まで務めた人に来てもらっている。

一人材不足

タイでは、当社に限らずどこも経理、通訳、労務などの人材が不足している。ワーカーもアユタヤではなく、もっと奥にあるイサーンで募集している。

一人材育成の課題・工夫

言葉の問題もあり、ある程度図面をみて加工できるようになるまでに、日本人ならば1年だが、3倍の時間がかかっている。

タイでは、ワーカーを毎年3人ずつ、3カ月～1年間、日本で研修させる制度がある。研修といってもなかなか中小企業では作業員にしていまいがちな面もあるが、日本の現場の雰囲気を知ってもらうよい機会となっている。

■その他：立地優位性の比較

ベンチマークを行ったところ、コスト競争力は、アルミホイールについてもアルミ部品についても、1位がタイ、2位が中国の煙台という結果であった。フィリピンや台湾は、コスト競争力という意味では強みはない。

■海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開の評価

海外展開によって下請けを脱してアルミホイールメーカーになり、日本国内でも大手自動車メーカー向けのアルミホイールを受注できるようになった。

■海外展開に係る経営課題

一持ち帰り生産の確保

タイも中国も、自動車関連の勢いがあるため、い

くら投資しても日本の肩代わりをさせる余裕もなく、
どんどん自動車メーカーに持っていかれてしまう。
作ったものが現地で売れるのは嬉しいが、海外拠点
を作ったのは、日本での生産の一部を肩代わりさせ、
その分、日本では新しいことにチャレンジしたいと
いう目的もあった。日本に利益をもたらせないの
は、何のために作った拠点か分からない。非常に忙
しいなかでも、目標（役割）を見失わせないように
することが肝心である。

一進出先での管理職の育成

海外拠点での最大の課題は人材問題であり、なか
なか現地で管理者が育たないことが悩みである。

■海外拠点の活用

一海外拠点で日本人の新規学卒採用者を育成

会社の方針として、新規学卒採用者（日本人）を
採用1カ月後から1年間、海外拠点に赴任させ、ま
ず海外から経験させるという人材育成を行っている。
当社ではあらゆる局面で海外の状況が話題に上がる
ため、状況をよく知ってもらい必要がある。また、
海外拠点は本社に比べて規模が小さく、生産工程
全体を見渡せるというメリットもある。このよう
な意味で、海外拠点は本社の新卒社員の教育機能も
担っている。

一グローバル企業としての人材活用

当社のことは日本人の会社だとは思っていない。
そのような考えは間違っている。一般に日本企業は
現地化といいながらも、外国人社員を現地のトップ
にはしても、日本の本社の役員にはしない。だが、
当社では、日本人がだめならば、外国人にトップを
やらせる。実際、日本では、製造のトップおよびそ
の下の技術スタッフをフィリピンの優秀な人にして
いる。彼らには、抜擢にあたり、こうしたことは本
社の役員になるためにも必要なことだと伝えている。

■今後の海外展開の方針

一3拠点同時立ち上げへのホイール供給を狙う

自動車メーカーの側では、日・中・タイの3拠点
での新製品の同時立ち上げを計画しており、当社も
3拠点でのアルミホイール供給を狙っていきたい。
中国については、メーカーの拠点と離れているため

難しいが、他の2拠点は確保し、中国でもマイナー
チェンジでの復活を狙いたい。ベトナムも日系自動
車メーカーが生産を計画しているが、当社が出るに
はまだ5年ぐらい早いと考えている。

一既存拠点の有効活用で自動車メーカーのグローバル展開に追従

自動車生産において、車体、タイヤ、ホイールだ
けは、最終組立の近くに立地するというのが鉄則で
ある。エンジンは後でもよい。最終組立工程は、車
にタイヤがついた状態で行うため、ドッキングさせ
た瞬間からホイールが必要となるからだ。だが、機
械投資が大きく、中小企業が自動車メーカーについ
て世界中に出て行くというのは大変である。

しかし、中国とASEANの間の自由貿易圏が完成
すれば、ベトナム（ハノイ）に拠点をもつことによ
って、バンコク、ハノイ、広州、上海、煙台という沿
海部の拠点を、実際に物理的につなぐことが可能に
なり、人は動かさないかもしれないが、モノは動か
せるようになる。何かあっても日本を始め他の拠点
から持っていくことができるし、投資の効率化を図
ることが可能になると期待している。

<タイプ2>

9	プラスチック成形部品・金型製造業Ⅰ社	【取材地域：日本・タイ・中国上海】
設立：1955年	従業員数：165名	資本金：9億2,400万円
事業内容：①金型、同部分品製造、②プラスチック成形品製造、③成形システム製造販売		
主要製品：精密金型、精密成形品		
東アジアでの進出先(年)：タイ(01)、中国：上海(01)・蘇州(01)[設計]・(02)・常州(02)		

海外拠点との機能分担

■各拠点の生産内容

プラスチック射出成形用の精密金型で定評があるが、メディアケース（CD ケース等）用成形システムの製造販売でも高いシェアを持つ。

現在、海外市場を中心に、金型専業からプラスチック成形品の一貫生産へ業態の転換を図りつつある。金型単品でなく成形品と抱き合わせで受注するのは、高付加価値化に加え、技術流出防止の観点もある。これまで国内で成形事業をしなかったのは、お客様との競合という問題もあった。ただし、当社の強みはあくまでプラスチック射出成形用の精密金型にある。成形品製造では後発であり、仕事が取れるのはハイエンドの金型が評価されているからこそである。

生産拠点は、国内は1工場に集約、海外はタイに1カ所、中国に4カ所（上海、蘇州2カ所、常州）にある。中国では4カ所の拠点が金型の設計、製作、成形品製造などの機能に分かれており、全体として一貫生産体制を構築する形となっている。

各拠点の生産内容

【日本】
- プラスチック成形用精密金型の製造販売（医療・光学・情報メディア関連部品等） - 成形システム製造販売 - 高難度の金型製作、構想設計
[海外拠点にも供給・金型のマザー工場] <販売先> - 国内市場、輸出 - 各拠点に金型、中国に成形システムを供給
【タイ】 アユタヤ(01)
- プラスチック成形品製造販売（事務機、デジタルカメラの部品等） - 金型（内製比率2～3割）
<販売先> 現地市場に対応（日系）

【中国】上海(01)・蘇州(01)[設計]・(02)・常州(02)

上海：プラスチック成形品製造販売（デジタルカメラ部品等） 予定：車載搭載用レンズ周り単品） 二次加工、セミアセンブリ <販売先> 現地市場（日系）、日本への持ち帰り
蘇州[設計]： - 金型の設計(作図・NCプログラム) [設計センター] [図面、データを各拠点に供給] <販売先> - 各拠点に図面・データを供給
蘇州： - プラスチック成形品製造販売（メディアケースのライセンス生産） <販売先> - 日本を通してライセンス元に販売
常州[金型]： - 精密金型の設計・製作 [金型工場] <販売先> - 現地市場（日系）、日本への持ち帰り - 各海外拠点に金型を供給

■本社のコントロール

本社で売上・利益計画を承認する。その遂行などについては基本的に現地の裁量に任せている。

■市場の面での役割分担

日本は日本、中国は中国、タイはタイとして、それぞれマーケットに近いところに立地して、成形部品・金型の供給を行っている。

■生産面での役割分担

金型は設計にノウハウがある。ノウハウを要する構想設計は日本で行い、蘇州の金型設計事務所では力業の作図や工作データの作成を行って、日本にインターネットで送り返している。

金型の製造については、どうしても現地でできな

い高難度のものがあり、それを日本から供給している。国内拠点は金型のマザー工場的機能を果たしている。逆に日本のキャパがないときは、常州の金型工場で作ったものを日本に送っている。

成形品のうち、蘇州で生産している外資系企業 e 社のライセンス品のメディアケースは、日本を通してお客様に納めている。

一中国の3拠点の生産機能・品目はいずれ同じに

中国の3つの生産拠点は、現時点では生産機能や品目に違いがあるが、いずれも金型+成形の抱き合わせという方向に向かっている。

■拠点間の協力

生産面での拠点間のやりとりは金型について多少ある程度。金型の設計、製作で、日本と中国は前述のように連携している。タイは独立的だが、金型の調達については一部グループ内から入れている。

■3拠点を持つことのメリット

一トータルでの市場拡大

日本の市場は良くて横ばいだろうが、中国、タイは大きく拡大する方向である。全体売上の拡大を目指すという意味では、非常に有効である。

日本、中国、タイの3つのマーケットで対応できることは、受注を取る上で重要である。例えば自動車メーカーなどは、日本、中国、タイに拠点をもち、同一車種の同時立ち上げを行うようになっている。ユーザー側は、当然1社調達はしないが、何社かをグルーピングし、3つのマーケットで同時に調達するような方向にある。

一リスクヘッジについて

日本、中国、タイで、それぞれが独立して動いているので、一度に全部がおかしくなることはないだろう。中国は様々なリスクを抱えているが、多少縮んだとしても、日本なりタイでカバーする。そういう意味ではリスクヘッジになっていると思う。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

成形システムは2001年まで売上の柱であったが、ユーザーが少なく、投資が一巡したために需要が急落する見通しがあった。そこで、製品的にもユーザー的にも偏りがあるのはリスクが大きいということで、

2001年の上場を機に海外展開を開始した。また、海外展開を契機にプラスチック成形品製造に新規参入した。

■中国：上海(01)

一取引先の要請で、金型だけでなく成形で進出

上海への進出は、日本での取引先であるカメラメーカー（d社）から成形をやってくれないかと言われたのがきっかけで一緒に進出し、同社の隣に工場を建設した。d社では、2001年当時に日本やマレーシアにあったカメラの製造拠点を上海地区に集約し、鏡筒部品の成形ができる場所を探していた。当社は成形自体はやっていなかったが、鏡筒を作るための金型は供給していた。

■タイ(01)

一タイ市場の拡大をみて進出

タイでは金型製造とプラスチック成形品製造の事業を同時に立ち上げた。取引先からの直接の要請はないが、近くに日本でのお客様が出ていたこと、タイ市場が拡大基調だったことが理由である。

現在の主な取引先は日系大手のプリンター工場である。ちなみに日本ではプリンター部品を扱った経験はない。そのほか、複数の日系企業に一眼レフのデジタルカメラ用鏡筒部品等を供給している。

現地では、成形品については競争が激しいが、当社は金型に強みがある。タイも中国も当社レベルの金型を作れるところは実質としてない。工場を立ち上げて間もない頃から、金型にはキャパシティを超えるほどのニーズがあった。現在の販売先はタイ国内であるが、EPZ（輸出加工区）に立地しているので、本当はASEAN域内に売っていきたいところである。

■中国：蘇州(01) [設計]

一金型の競争力向上のため工程間分業する拠点を設立

2001年12月に蘇州に金型の設計事務所拠点を設立し、翌年8月から稼働させた。

中国に進出したのは、「納期を短く」というのが世の中の流れであるため、金型を製造する中での設計部分について、スピードアップとコスト低減の効

果を狙ったためである。蘇州の機能は、金型設計のうちでも、力業で時間のかかる作図の工程である。初期投資が少なくて一人当たり人件費が少なく、しかも労働時間を 24 時間体制にできるため、設計の部分の改善が大幅にできた。

■中国：蘇州(02)

当初は金型工場にする予定であったが、途中で外資系 e 社のライセンス品を作る話が入り、急遽、成形工場になった。ライセンス品のメディアケースをつくっている。

■中国：常州(02)

金型の製造拠点として 2002 年 11 月に設立し、2003 年 10 月から稼働している。設立してから稼働までに時間を要しているが、これは金型製造は設備の調整や人の育成に時間がかかるためである。

中国には、台湾系などの金型メーカーはたくさんあるが、技術的な難易度の高いハイエンドをやるところはあまりない。

立地場所として常州を選定したのは、上海から遠く、技術者の転職の可能性が低いと思われたからだ。金型づくりではあまり人に動いてもらいたくない。常州の人はあまり上海に出ていこうとしない気質もあると聞いている。また、もともと工業地域で工業系大学もあり、基礎学力を持った人たちが結構いるのも理由である。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

中国では、特殊な品質のものは一部日本から輸入しているが、基本的には現地調達している。

樹脂は日本の商社から仕入れる場合が多い。

■外注先

タイ拠点では、金型の内作は 2、3 割で、残りは外から入れている。ただし、タイ国内には外注先はなく、全て国外である。グループ内外でみると、グループ内 4：外部 6。中国の金型工場はまだできたばかりであり、グループ内からの調達は日本が多くなっている。

常州拠点では、金型の部品加工でレベル的にそれほど難しくないので、現地の金型屋への外

注をし始めている。中国には結構、ローカルの金型メーカーがある。

タイでは、成形についてもピーク時に外注先を使ったことがある。ただし難しいカメラの鏡筒部分などは出せない。外注先は、日本人技術者のいる、現地の華僑資本のところである。日本流の品質管理をしていることと、言葉が大きな理由。

もともと日本でも、社内でできないものや、品質的に金型のランクを少し下げてよいものについては、部品加工の一部を外注先に出すということを昔からやっている。金型の生産で外注を活用するのにもノウハウがいる。外注に慣れた者が中国に行っており、「工程の中のこの部分はここに出しても大丈夫」といった判断を行っている。

■現地人材、労務管理

タイ拠点のトップは、以前は本社から行っていたが、現社長は元メーカーの駐在経験者である。

海外拠点のトップは日本人だが、管理部門のトップや工場長の現地化を目指す。海外拠点は、現地化しないと上手くいかないと思っている。トップは日本人でよいと思うが、少なくとも工場長や管理部門のトップになれる可能性がないと、現地の人の労働意欲にも影響するだろう。

一日本で技能教育を実施

現地の人材を選抜し、日本で技能教育を施している。見込みのある人については重点的に教育していく。しかし、中国もタイも離職率が高いので、せっかくある程度教えても辞めていく。特にタイでは進出当初、1年で3～4割近くが辞めていた。

金型技能の習得は、タイよりも中国の従業員のほうが早い。タイでは3年くらいかかっているが、常州は2年で技術的にはタイを遙かに追い越した。

■その他：中国の電力不足への対応

中国では、特に去年（2004年）の夏場の上海と常州は電力不足に苦勞した。常州など、週2日は停電していたので、土日に出勤し、代わりに平日を休みにするような勤務態勢を敷いて対応した。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開の評価

中国は色々なリスクがあると思うが、そういうリスクと、日本にいて徐々にしぼんでいくのとどちらを選ぶのかというところのバランスだと思う。仮に海外に一切進出せずに日本の市場にいたら、今の時点ではよくとも、その先はおそらく厳しい。

■海外展開に係る経営課題

一海外での金型人材育成の悩み

金型製造にあたっては人材の育成に時間がかかる。このため日本に比べて流動性の高いタイでは、日本のように長年かけて育てるやり方は通用しない。海外で金型人材をどう育てるかが課題である。

一海外要員の不足

中小企業であるため、海外に送る人材がいないことが悩みである。ましてやローテーションは、本社でもなかなかできていないのが実情である。

一国内工場との両立

短期間で一気に海外展開したため、一時期、国内工場が手薄になって苦しい思いをした。金型の技術指導のため、1拠点につき5～6人を派遣。国内工場では技術指導ができる中堅以上の人が不足し、生産レベル自体、落ちてしまった時期があった。

一営業面での連携

グループ全体として営業面での連携ができていないことが課題である。お客様の本社や開発機能のある日本で成形品の受注が取れば面白いと思うが、日本は金型屋の営業になっている。金型の営業の仕方と、成形品の営業の仕方が異なり、やりにくい面もある。だが、今後は組織的にグループ全体にわたる営業活動を進めて行こうと検討中のようなのである。

■今後の海外展開の方針

当面は新規に進出する予定はないが、ユーザーの動きには常に注意を払っていく。

一リスクヘッジのため自動車分野への拡大を図る

カメラやO Aなどの電機産業はいつタイから出て行くか分からない。組立メーカーは、規模は大きくても投資は建物と作業台くらいである。大手からすれば、ベトナム等へシフトすることはコスト的にも

あり得る話である。一方、自動車産業は一度出たら容易には動けない。しかも電機関係に比べて受注が安定していることも魅力である。こうしたことから、プラスチック成形業者はみな自動車分野に参入したがっている。当社も自動車分野を受注することでバランスを図っていきたい。

一貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げについては、中国では中国国内向けの仕事をしているので影響は小さい。今後も、中国国内を相手にやろうとしているので、それほど大きなリスクはないと思っている。

■その他（教訓等）

一キャパシティを越えた受注への反省（タイ）

現地の日系メーカーからたくさん引き合いをいただき、受注したのはよいが、まだ体制が整っておらず、現地従業員の技術レベルもまだまだだった。金型はパーツでできているため工程管理がとても重要だが、工程管理にも慣れておらず、個々のパーツを作る技術も不十分だった。結局、日本に頼むことになり、内部的に非常に高コストになった。

この反省から、今年度（2005年度）は金型だけの受注はせず、成形品と抱き合わせでやらせてもらえるお客様だけに絞らせてもらっている。

進出して最初の3年くらいは、今思うと無駄が多かった。この間の金型の投資とロスは大きい。しかし、当社が取り組んできたことは、失敗も含めて他社へのアドバンテージになるものと思う。また、タイでは、ユーザーが開発センターを作る動きがある。ユーザーが現地で開発するようになれば、金型も現地調達になり、当社への関心も高まるだろう。

<タイプ2>

10 めっき加工業J社	【取材地域：日本】	
設立：1950年	従業員数：231名	資本金：6億5,000万円
事業内容：①めっき加工、②プラスチック成形、③ダイカスト casting、④金型設計製作、⑤各種表面処理		
主要製品：プラスチック成形製品（家庭用電話機、デジタルカメラ部品、自動車用反射板等）、めっき製品（自動車ドアハンドル・ミラーカバー、DVD ビデオデッキフロントカバー等）、ダイカスト製品（自動車部品、コンピュータ部品等）		
東アジアでの進出先(年)：シンガポール(79)、マレーシア(95)[合→独]、タイ(01)[技・合]、中国：東莞(95)[合]・惠州(05)[合]		

海外拠点との機能分担

■会社概要

カメラ部品のめっき加工を主業として 1950 年に創業した中小企業。めっき加工を中心に、金型からプラスチック成形・ダイカスト casting、印刷・塗装を含む各種表面処理までの一貫生産体制をとっている。携帯電話やデジタルカメラなどの小さい製品から自動車関連まで、様々な大きさのめっき加工を手がける点が特徴である。

海外には、シンガポール、マレーシア、中国、タイに生産拠点をもち、国内には群馬と埼玉に工場がある。中国の東莞拠点は合弁相手の企業が主体で操業、惠州拠点は 2005 年に設立したばかりである。

各拠点の生産内容

【日本】
・めっき加工、プラスチック成形、二次加工（高難度のめっき） ・ダイカスト、機械加工 ・金型（一部外注） [海外拠点に供給] ・企画、設計、研究開発
<販売先>
・国内市場
【シンガポール】(79)
【マレーシア】ジョホールバル(95)[合→独]
シンガポール：
・めっき加工、金型（外注→内製化） [機能：ASEAN 域内の司令塔]
マレーシア：
・プラスチック成形、二次加工 ・金型（外注→内製化）
<販売先>
・現地市場（日系） ・輸出（タイなどの ASEAN、中国） ・日本への持ち帰り（若干）

【タイ】チョンブリ(01)[技・合]

- ・アルミダイカスト、機械加工
 - ・商社機能、情報収集機能
- <販売先>
- ・現地市場（日系）

【中国】東莞(95)[合]・惠州(05)[合]

- 東莞：
- ・プラスチック成形
 - ・金型（一部外注）
- <販売先>
- ・現地市場（日系）
 - ・日本への持ち帰り（若干）
-
- 惠州：
- ・めっき加工
- <販売先>
- ・現地市場（日系）(予定)

■生産面での役割分担

一国内、海外とも一貫生産体制を目指す

当社の強みは、金型からプラスチック成形やダイカスト、めっき加工その他の表面処理までの一貫生産体制にある。海外拠点についても、それぞれ一貫生産の体制を組むべく努力している。唯一、拠点間で工程間分業しているのが近接するシンガポールとマレーシアである。

当社のような会社にとって、金型まで一貫して受注できることは重要だ。お客様側に金型があると、本当にめっきの値段だけの話になってしまう。お客様と一緒にコストを下げる工夫に取り組んでいけるといって非常に喜ばれている。お客様の金型を含めた相談にも対応できる。

金型のなかでもめっきを行うプラスチック部品の金型は難しい。「金型と成形ができる」というだけでは、「ローカルでも掃いて捨てるほどある」と言われてしまうが、めっき部品の金型にはノウハウが

あり、大手電機メーカーでさえ失敗したりする。だから、めっき加工する品物だと金型から請け負ってくれということになる。

一国内外とも同じ品質を目指す

国内と海外拠点の品質や技術的レベルを同じ水準にしていこうとしている。「海外工場を含めてどこでつくっても同じ品質を保証する」というのが当社のキャッチフレーズで、ある意味ではそれが営業の一番の武器になっている。

一日本の役割：金型は主に高崎工場と日系外注先

金型は、高崎工場で作っている。ただし、海外受注分すべてに対応している訳ではなく、国内受注分を中心に外注協力工場を活用するなど使い分けている。シンガポール、中国には、長く取引のある日系の金型メーカーが出ている。ただし、シンガポールについては、その金型メーカーが引き上げることで、従業員と設備を当社で譲り受け内製化することになった。

一研究開発、企画、設計、新規の受注は日本で

新しい仕事については、日本で商談をして、ほとんど値段まで決めてから海外に持っていつている。

企画や設計、研究開発分野での日本の機能は、基本的にはまだまだ必要だ。一部の自動車部品など高難度の部品については日本で技術開発、品質管理を行う必要がある。一方でマイナーチェンジぐらいの品物であれば、海外拠点で対処することもある。

また、海外拠点でトラブルなどが起こるようなことがあれば、国内拠点でサポートをしている。

一タイ拠点は自動車関連の商社機能も

タイ拠点はアルミダイカストや機械加工を主業務としており他の海外拠点と生産機能が異なっている。これはタイ拠点が高崎第二工場の分工場の位置づけとして設立されたためである。

タイ拠点は、当該分野の受注をすると共に、タイの自動車産業の情報収集をしており、商社的な機能も持っている。

一ASEAN 3 拠点はシンガポールがコントロール

タイとマレーシアとシンガポールでは、シンガポール工場が司令塔になってコントロールする。

■市場の面での役割分担

一各市場を担当するが、中国にはシンガポールから運ぶ可能性も

基本的には「in-in」「out-out」であり、拠点間での部品等の移動は原則的にはない。シンガポールで作ったものを日本に入れるというパターンもあるが、現地から直接、世界各地に出荷する方が圧倒的に多い。

売上に占める割合は国内 6 割、海外 4 割で、2 年後には半々になるだろう。海外売上のうち 8 割はシンガポールである。中国でのめっき加工は始めたばかりである。中国で受注して、国内やシンガポールに仕事を振ることも考えている。

一販売先：日系がメイン

販売先はどこかの拠点も日系企業がメインである。シンガポールなどでは、外資系との取引もあるが、半分以上は日系企業が占めている。新設の中国惠州は、圧倒的に日系企業との仕事になるだろう。今までは中国は合弁相手主体だったが、めっきをやる以上、工場全体を、体質も含めて日系企業に対応できる形に持って行かなくてはいけないと考えている。

■3 拠点を持つことのメリット

一営業のしやすさ

最近では企画段階から量産までの日程が非常に短く、検証も十分にできない。すると一挙に海外に持って行けず、国内である程度生産してから移管ということになる。上記のような取引の場合、我々のような二次加工業は、日本にも中国にも拠点がないと話も来ない。今や中国に拠点がないと受注の引き合いがもらえないような状況になっている。

また、お客様の意向で、設計や企画の段階では、どの拠点で作るかを決めかねていることがあるが、そうしたときに、当社であれば、3 拠点のどこでも対応することができるので便利である。

一リスクヘッジ

リスクヘッジでいくつかの拠点で機能を持ち合いにしようといった発想はある。過去にシンガポールで工場が火災になったことがある。そのときは、ワーカーと仕事を国内工場に一時的に持ってきて、採算

度外視で、24 時間稼働してお客様の注文に対応した。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

海外進出は、取引先の要請がある場合か、確実な受注見込みがある場合にしか進出しない。当社は受注加工業であり、ものを作って海外で売ろうというのは違う。先にお客様が進出していて、その近くに進出するというのが基本である。しかし、当初のお客様とずっと取引をしているかという、そうとも限らない。例えばオーディオメーカーなど生産数が減り規模を縮小する例もあるため、判断は慎重に行っている。

■シンガポール(79)・マレーシア(95) [合→独]

一取引先の要請で進出、2 拠点で一貫生産の体制

最初の海外進出は 1979 年のシンガポールであり、日本での取引先に要請されて進出した。お客様がインドネシアやベトナム、中国へと行き始めた頃は仕事が激減したが、やがてグリーン調達など環境意識の変化に伴い中国から仕事が戻ってくるようになり、非常に忙しくなった。

進出当初は、亜鉛ダイカスト、プラスチック成形からめっき加工までの一貫工場として進出したが、亜鉛ダイカストについては需要の変化に対応し早めに撤退、プラスチック成形は、コストの関係で 95 年にマレーシアのジョホールバルに工場を作り移管した。いまシンガポールにあるのはめっき加工だけである。ただし、ジョホールバルの工場とは車で 30 分の距離であり、マレーシアで成形してシンガポールでめっきするというように二拠点一体でやっている。また、日系の金型工場を譲り受け、今秋（2005 年）に立ち上がる予定の第二工場の中に設備を引き上げたので、金型も内製化することになった。

一ASEAN の司令塔としても機能

シンガポール拠点は、海外拠点のなかでも早期に進出したノウハウを活かして、タイ、マレーシア拠点をコントロールする ASEAN の指令塔としても機能している。

金型の内製化がお客様に評価されていることもあり、シンガポールはまだまだポテンシャルがあると感じている。

また、今後は、シンガポールの立地優位性を活かして、中国に製品を入れていくことも考えている。中国は非常に広いので、「in-in」で内陸を運ぶのは物流コストがかかり、場所によってはシンガポールで作って運んだほうがトータルコストで競争力のある場合もある。新設の中国拠点で受注した仕事をシンガポールに振ることも生じてくると思う。

■中国：東莞(95) [合]、惠州(05) [合]

一小さく進出。本腰を入れた進出は 2004 年から

中国進出のきっかけは、外注先として使えるところを探して、当社社長が知り合いの香港のめっき業者のところに行ったところから始まる。その翌年に同社と 50 対 50 で合弁企業を設立し、東莞に成形、塗装、組立のできる来料加工工場を建設した。

めっきについては、今年（2005 年）、めっき工場を惠州に設立したところで、年末には稼働する予定である。合弁先が、香港のビルのなかでは操業できなくなるといった事情により移転先が決まり、再度、50 対 50 の合弁でやることになった。本業であるめっきを手がけるため、当社としてもこれまでとは違って役員を含む日本人 5 人を送り込み、力を入れていこうとしている。

ただし、中国については、すぐに利益を持ってこられるとは思っていない。まずは軌道に乗せること。それから、進出が進んだ自動車関係への対応を視野に入れている。自動車関連は中国、それからタイに勢いがあり、シンガポール拠点にもタイの自動車関係の引き合いがある。いまヒット中の携帯音楽プレーヤーの生産はマレーシアと中国の東莞地区が主になっている。

■タイ(01) [技・合]

一技術提携で進出、商社機能も有す

タイは他の拠点と製造機能が違い、ダイカストや機械加工などをやっている。タイ拠点は生い立ちが特殊だ。もともと高崎第二工場、ダイカストのめっきを中心に一貫生産でやっていたのが、亜鉛ダイカスト需要が樹脂化によって非常に少なくなり、仕事の多いアルミダイカストに特化することになった。そのときのお客様が、自動車関係も含めてタイに移

転してしまったので、外資系企業と技術提携・資本提携してチョンブリに進出することになった。独自に商社を設立し、提携先に製品製造を依頼、作ったものを日系メーカーに入れている。また、タイ拠点は、現地の情報収集や営業活動なども行っている。タイではカーオーディオ関係の需要があり、小規模ながらそれなりの業績をあげている。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先・外注先

シンガポールや中国は、かなり外注先を使っている。ただ、中国は純粋な中国ローカルまではいかず、台湾や韓国系が多い。

金型については、シンガポールも中国も国内で取引のあった金型メーカーが進出している。そうしたところに、まとめて仕事を出すようなこともある。

■現地人材、労務管理

シンガポール、マレーシア、タイもトップ（工場長）は日本人だ。営業も日系のお客様向けに日本人を配置している。

シンガポールでは、製造や品質管理の部門などでは創業時からの現地従業員がしっかり対応しており、ほとんど彼等でも運転可能な状況になっている。工場長が日本での会議のため1週間不在になることも可能になった。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

一国内に残る仕事に対応した技術・品質

国内外の品質や技術的なレベルを同じ水準にしていこうとする中で、国内に残る製品というと、海外のどこの拠点でもできるようなものではなくなっている。例えば、高級自動車のラジエーターグリルなどは、海外で生産できるかというとなかなか難しい。また、小さいものでも自動車のドアノブなどは、国内向けについては難しい品質が要求されている。国内では、このような国内に残る、顧客要求品質の高いもの、難しいものを作る技術を品質管理を含めてやっていくことが必要である。

■今後の海外展開の方針

一当面は既存拠点に注力

上海や無錫からも誘いがあったが、シンガポールに第二工場をつくっている一方で、惠州も始めたところであり、人員的にこれが目一杯かと思う。次を考えるにしても、とりあえず、こちらをきちんと立ち上げ軌道に乗せてからである。

一貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げについては懸念している。今までは委託加工だったが、今後、中国内販ができるとある程度は回避できるかと思う。

<タイプ2>

11 プラスチック成形部品製造業K社			【取材地域：日本】
設立：1966 年		従業員数：296 名	資本金：2 億 9,500 万円
事業内容：①金型の設計・製作、②プラスチック成形ならびに二次加工			
主要製品：プラスチック成形部品、金型			
東アジアの進出先：タイ(95)[合]・(01)、中国：上海(01)			

海外拠点との機能分担

■会社概要

プラスチック成形・加工を主業とする中小企業で、ゲーム機の外装部分やカーオーディオ関連など、多岐にわたる分野の製品を扱っている。強みは金型から成形、塗装や印刷などの二次加工までを含む一貫生産で、これにより期間とコストを短縮し、取引先のニーズにあった品質のものを提供できる。

国内は本社工場と2カ所の山形工場がある。海外はタイに成形工場と金型工場がある。中国には2001年に上海に進出。ルーマニアにも拠点がある。米国とメキシコについては2004年度に撤退している。

各拠点の生産内容

【日本】
・プラスチック成形品の製造販売 (ゲーム機、カメラ向けなど) (新製品向け(提案型)など高難度の部品加工)
・金型、二次加工
・研究開発
<販売先>
・国内市場
【タイ】 チョンブリ(95)[合]・(01)
・プラスチック成形品の製造販売 (カーオーディオ向けなど)
・金型、二次加工
<販売先>
・現地市場(日系)
【中国】 上海(01)
・プラスチック成形品の製造販売 (カーオーディオ向けなど)
・金型、二次加工
<販売先>
・現地市場(日系)

■生産面での役割分担

日本ではゲーム機やカメラ向けが多く、タイ、中国では主にカーオーディオ関係のプラスチック成形品の量産をしているが、国内外含めてどこで生産し

ても同じような製品ができる設備を備えている。

数年前は、国内生産が縮小していく中、海外展開で国内本社を潤わせるという形もあったが、今は、海外は「out-out」のビジネスモデル、国内は新製品向けなど難易度の高い仕事という役割分担に変わってきた。国内外の売上比率は、年度により大きく異なるが、今期に限れば国内が7～8割を占めている。

ー日本の役割

日本の役割は、金型設計や二次加工などで「海外でできないものをやっていくこと」である。難易度の高い技術など、先へ先へ進まなければいけない。

ータイ、中国には持ち帰りも期待

中国は成形品の量産ならびに二次加工、タイは金型の設計・製作および成形品の量産ならびに二次加工を請け負っている。タイの金型工場は、当初は国内の外注先として活用するつもりであったが、現地の仕事が結構あって難しい。成形品の逆輸入も考えており、今年は多少始めている。日本でかなり設備投資を行っているが、それでも足りず海外から製品を持ってきた。グループ全体で投資をなるべく小さくして、最大の効果を発揮したいと考えている。

■市場面での役割分担

ーそれぞれの市場を担当

今のところ各拠点が独自に営業をして独自に販売する「out-out」のビジネスモデルである。ただし、日本で営業をして海外拠点に話をつなぐことは多い。

ー販売先

タイも中国も取引先はほとんど日系企業である。時期によって違うが、中国は、主要取引先1社の売上が全体の50%前後を占めている。

■拠点間の協力

日本で受注した仕事については、国内で金型を作り、海外拠点で成形品の量産をするという形で連携

することが多い。成形品は、現地で直接納品している。成形品の日本への持ち帰りについては、多少始めたところである。このように日本と海外拠点間のやりとりはあるが、タイ、中国間ではほとんどない。

■3 拠点を持つことのメリット

ーグローバルな営業展開が可能

どこでもグローバルに営業ができ、また、国内でも営業がしやすい。取引先も世界各地に進出している場合が多く、どこでも対応できるというのは非常に営業しやすいというメリットがある。

ーリスクヘッジ

いざというときには、中国の生産をタイで請け負う可能性もあるだろうが、あまり心配はしていない。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

中国だけは、主要取引先から誘われて進出したが、他の拠点はみなゼロからの出発である。入念に事前調査は行うが、受注を確保してから進出するスタイルではない。進出先で営業し、顧客を開拓する。

■タイ(95)[合]・(01)

ー合併で進出、現地でゼロから営業開拓

1995年の進出は、「今後は海外に展開しなくてはいけない」という戦略によるものである。顧客に誘われたわけではなく、ゼロからの出発だった。2001年の進出の目的は、金型の外注先にするためである。

進出形態は、95年は現地財閥のグループ企業との合併である（現在の出資比率は当社75%）。初めての海外進出で、単独では不安だったからだと思う。チョンブリに立地したのはそのグループが開発した工業団地があったからだ。2001年は独資である。

進出後、取引先のニーズで設備投資を拡大していった。メインの取引先は変わっておらず、4～5社あり、カーオーディオ関係だ。メインは変わっていないが、お客様は徐々に増えてきている。

■中国：上海(01)

ー取引先に誘われ進出、現地で取引先を拡大

現在の主要取引先に誘われて、上海松江区に進出した。カーオーディオ関係で、今もその売上が50%前後を占めている。作る部品は進出時から大分変わってきている。取引先のニーズに対応するため

設備投資を行ってきた。その他の取引先は進出してから開拓した。営業は現地でも日本でも行っている。

海外展現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

タイも中国も、日系企業からの仕入れがほとんどである。仕入れ先は客先に指定されることも多い。

■外注先

タイだけは、一部外注も活用している。ただし、生産のピークで追いつかない場合だけであり、定期的に発注するわけではない。パートナーと言える程ではなく、なかなかこちらの要望通りにはいかない。

中国ではほとんど外注していないが、金型などは一部購入する場合もある。

■現地人材、労務管理

どの拠点もトップは日本人である。現地化のため、課長クラスくらいまでは現地の人を活用したい。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開に係る経営課題

ー海外要員の確保とローテーション

本社の人材を送り込むことはグローバル展開をしていく中で仕方のないことである。経営トップを含めローテーションにしている。現在、タイに一時的に30人送り込んでいる。ローテーションの引き継ぎに加え、生産量の急増に対し、現場のカイゼンを行い、機械やキャパをきっちり稼働させるのが目的だ。

ー中国の電力問題

定期的な停電だけでなく、夏場はストップすることもあり、中国の電力事情は大きな問題である。

■今後の海外展開の方針

ー中国については現状維持の方針

中国は、台湾系、日系、地場などが乱立して競争が熾烈である。さらに売上を拡大しようと思えば相当な投資をしなければならぬような状況だ。だが、当社としてはそこまで踏み切らず、現状を維持する方針である。中国は何かとビジネスがやりづらく、また、いまはバブル景気だと考えている。

ーベトナムには進出せず

当社も以前は、中国かベトナムかと検討したが、今となってはベトナム進出は考えていない。

<タイプ2>

12	トランス製造業L社	【取材地域：日本・タイ】
設立：1972年	従業員数：70名	資本金：2億6,120万円
事業内容：①電子部品の製造販売		
主要製品：高周波トランス・コイル・スイッチング電源ユニット・DVC用ヘッド及びチップ ・HDD用スピンドルモーター巻線・キーレススティックコイル・その他電子部品		
東アジアでの進出先：タイ(89)、中国：深セン(97)		

海外拠点との機能分担

■会社概要

当社は、1972年に東京大田区で操業を始めた電子部品製造の中小企業で、巻線製品の製造に始まり、エレクトロニクス製品に欠かせないスイッチング電源、同トランス、コイル等を現在の主力製品としている。中小製造業としては比較的早くから海外に目を向け、タイ、フィリピン（閉鎖）、中国深センに海外生産拠点がある。国内は長野、青森に工場があり、青森は別会社化している。

■本社のコントロール

どこで何を作るかはユーザーの展開状況などを勘案して本社が決めている。海外拠点が現地で受注する分はそこに任せるが、国内で受けたものは、本社が振り分けている。営業は日本がメインだ。

各拠点の生産内容

【日本】
・高周波トランス・コイル製品等電子部品製造販売（小ロット、短納期、高難度、ハイブリッドカー用車載トランス等開発製造） ・技術開発、試作、品質保証、営業機能
<販売先> ・国内市場
【タイ】バンカディ地区(89)
・高周波トランス・コイル製品等電子部品製造販売（HDD用スピンドルモーター巻線（4割） スイッチング電源（4割）〔両者のメイン工場〕 自動車用キーレススティックコイル（1割） 高周波トランス（1割））
<販売先> ・ASEAN市場（日系）（55%） ・日本への持ち帰り、輸出（45%）
【フィリピン】(00)
（撤退済み）
【シンガポール】(93)〔営〕
（撤退予定）

【中国】深セン(97)

- ・高周波トランス・コイル製品等電子部品製造販売〔トランスのメイン工場〕
（トランス、DVDヘッド、同チップの加工・組立、コイル製品）

<販売先>

- ・現地市場（日系）
- ・日本への持ち帰り（進出当初は多）

■生産面での役割分担

一技術開発や試作は日本

日本は生産拠点としては縮小傾向にあるが、技術開発や試作は日本で行っている。試作やパイロットランはお客様も国内で行うので、日本での生産はゼロにはならない。海外生産前の試作は日本で行い、軌道に乗ってから海外に持って行く。

また、ハイブリッドカー用の車載トランスなど、新しいものに挑戦する技術開発は日本である。

一少量、超短納期、高難度なものは日本で

日本で作るものは、小ロット生産や超短納期、高難度、試作など、国内でなくては対応できないもの、客先の要請によるものなどである。

量が少ないと海外では材料の手配も大変であるし、輸送費の問題もある。決してタイや中国で作れないわけではないが、逆にコスト高ともなる。

一量産的なものは海外へ移管

一方、テレビなど民生用量産もののトランス、コイル類の生産は、日本からタイ、そして中国へとシフトしていった。特殊なトランスはまだタイでやっている。また、タイにはスイッチング電源とHDD用スピンドルモーター巻線を集中させている。

一中国とタイへの振り分けはお客様と製造品目で

中国とタイへの振り分けは、お客様の使用場所と製造品目でほぼ決まってくる。

タイにとってみれば「量の出るものは中国に行ってしまう、タイには多品種少量ものが来る」という部分はあるが、「量産ものは価格競争が激しく結局中国に流れる。逆に小ロットのものはお客さんのほうでもある程度価格を見てくれる」（タイ拠点）。

また、やや難しいものはタイで生産している。省エネの車載用トランスもタイである。タイ国が、ハードディスクや自動車関連を重要視しているので、それに適したものをやっている。

中国ではまだ自動車関係はやっていない。

■市場の面での役割分担

一各市場を担当、日本へ持ち帰りはタイでは減少

日本で作っているものは主に国内向けであり、あとは海外生産前の試作である。

タイは、約 55%がタイのお客様向けで、日系がメインだが一部外資系もある。残り 45%は輸出で、ほとんどがコストダウン目的の日本への持ち帰りだ。

中国は当社香港の来料加工工場で深センにあり、香港を通じて中国の日系のお客様に納めている。進出当初は日本に持ち帰り、日本で売る分も多かった。

お客様は必ずしも深センの近くではなく、中国全土に散らばっている。当社は香港経由で売る形なので、香港から上海あたりに展開している日系メーカーが中心となっている。

香港や広州辺りは直接深センから陸路で品物を出すが、上海、また大連などは、海路になるのでほとんど香港から出している。

■拠点間の協力

日本と海外拠点の間では、日本で試作したものを海外で量産するという関係になっている。

日タイ間では、タイで量産したスイッチング電源やトランスの半分弱を日本に持ち帰っている。ただし、海外で受注した分については、日本とのやりとりはほとんどない。

海外拠点間では、中国で材料や生産が間に合わないものをタイで作ることはたまにはある。また、その逆もある。ただ、基本的には海外拠点間での部品のやりとりはあまりない。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

中小製造業としては比較的早い 1987 年位から、海外で実地の調査を始めた。当時はまだ海外で生産しようという意識を持った中小企業はあまりなく、当社の得意先である大企業もそういう展開にはならなかった。プラザ合意に先立つ前川リポートは、円高是正と特に米国との貿易摩擦の回避、そして低開発国への投資を謳ったものだった。これに触発され、また、プラザ合意後の円高が現実となり進出を決意するに到った。

■台湾、香港（OEM）

一様子見で OEM をしつつ東南アジアを視察

そうはいつても得意先がどこへ出るかも、どうやって出たらよいかも分からない。そこで、OEM をさせて向こうの産業の実力を見たり、海外進出の勉強も兼ねてやってみようと思った。それゆえ、最初は東南アジアではなく台湾から始まった。その後、香港でも OEM をお願いした。

その後 87 年にタイに仮駐在員事務所を設け、本格的にシンガポールやマレーシア、そしてタイ等の調査を行った。ワーカーの目の良さ、勤勉さ、日本と同じ仏教国であり親日的でもある、そんな理由でタイに進出を決める。その頃になるとタイでもあちこちに工業団地が計画されるようになったので、インフラの状況なども見てまわった。

■タイ (89)

一自社の判断で進出、取引先の確保に苦労

タイには数カ所の工業団地があったが、電気、水道、電話などの整備はまだまだった。そんななかで当社が進出したバンカディ工業団地は、日系企業が開発した工業団地という安心感もあったが、当時としては基本的な面は整備されていた。しかし当初は電話の回線数が足りない上になかなか海外とは繋がりがづらく苦労も多かった。

会社は 89 年末に設立したが、杭打ちをしてから 1 年くらいは遊ばせることになり、本格的な生産は 91 年 1 月からである。その間、従業員の教育を行った。幹部候補者を 20 人ほど採用し、うち 10 人くらいを日本に連れてきて研修させ、残りの人も現地で

日本語学校に行かせて語学研修を行った。

タイには取引先の要請があって出たわけではない。そこが問題で、お得意様が出ないのでは話にならない。進出を決めた際は、日本でのお得意様のなかに何社かタイに出るといった話もあったが、お客様の側でも工場の稼働が遅れたり、当社が関連する部門はマレーシアに出てしまい、タイには違う部門が来るといったこともあった。だが、それでも当時は円高ということもあり、日本向けのトランスをタイで生産して日本に持ち帰っても十分にコストダウン効果があった。

一 現地で取引先を開拓

タイに来てから開拓したお客様は多い。現在、主要製品の1つとなっているハードディスク用スピンドルモーター巻線も、日本では取引がなかったが、進出してすぐくらいに開拓したお客様である。

また、タイで開拓し、日本で取引が始まったお客様も多々ある。

■中国：深セン(97)

一 自社の判断で進出し、来料加工と現地日系へ供給

実はタイに進出したときに、同時に中国にも出ることも考えていた。だが、天安門事件（89年6月）などがあり、タイの方が先に始まった。

結局、中国については、93年頃から香港メーカーにOEMを頼み、95年には当社も香港に営業所を設け、本土での生産を模索した。このように、中国でもタイでも、現地に出るのにあたっては、長い時間をかけて調べている。

97年末に香港営業所の来料加工工場という形で深センに平湖工場を作った。広東省には「三来一補」というシステムがある。工場を貸してくれるが口は出さないのが良い方法だ。平湖にしたのは、香港駐在員がいろいろと調べてくれた結果である。村役場の人たちもなかなか話せるよい人たちだった。また、進出に際しては日本で採用した中国人社員を活用したため、言葉も分かりスムーズにいった。

中国も特に取引先の要請があって出たわけではない。ただ、ある程度の売り先は確保していた。また、日本のメーカーも多く出ており、日本へ持って来つ

つ、そういうところとも取引しようと考えていた。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

仕入れ先はほとんど日系である。タイでは、約50%はシンガポール、日本、中国、台湾などから仕入れ、残り50%は現地の日系である。お客様の仕様書に材料まで指定されているので、地場メーカーからはあまり仕入れていない。

■外注先

タイでは、巻線を巻くなど品質に係る主工程は中ですが、その後の簡単な工程など一部を外に出している。

■現地人材、労務管理

タイ進出時は、大手精密部品メーカーの出身で、現地で長い経験のある人を中途採用し、初代社長とした。その人に現地でいろいろな人材を集めてもらい、従業員の採用もうまくやることができた。いまでも社長は日本人である。

技術者、管理者に日本人がいる。現地の従業員にもマネジャーになっている者がいる。トップは日本人でよいが、その下の管理部門のトップや工場長の現地化を目指す。

従業員の定着率については、結構居心地がいいのか、10年以上いる人が、400～500人いる。ただ、ここ1、2年は自動車関係が進出してきたため、景気が良く、ワーカーの流動性が高まっている。

工夫としては、仕事の標準化を行っている。そのおかげで、新人が来ても、ある程度トレーニングすればラインに入れることが可能である。

■その他：タイと中国のコスト比較

タイは、中国などに比べればたしかに人件費は高いが、何でも手に入り、工場運営はしやすい。現在の中国のインフラその他を考えると、ものによってはタイでも中国と同じくらいのコストでできるものもある。

海外展開に係る課題と今後の方向性

■海外展開の評価

海外進出したことは良かったと思う。国内にいたただけだったら今はなかったかもしれない。

■海外展開に係る経営課題

一離職率の抑制

離職率が高いことは改善したいが、それは入ってきた新しいワーカーがすぐやめるのをなくしたいという部分である。10日とか3カ月くらいで辞められるのがもったいない。だが、一方で、あまり長く勤めてコストの高くなった人というのも問題である。1年くらい経つと、それ以上はあまり職能が上がらないのでコストが高止まりとなる。

■今後の海外展開の方針

一当面は既存拠点を活用

今のところは新しい海外拠点を作る予定はない。

既存の拠点については、タイも中国もマーケットの需要次第であり、当社の意志でいま拡大することはない。

一ベトナムについて

当社の主要取引先の1つが、中国での拡大を打ち止めにし、ベトナムで大きく展開し始めた。しかし、ベトナムに出たのは当社とは関係のない部門であった。そこではなお、タイでの生産拡大を図っているので当社との取引は今まで以上と見込んでいる。

一貿易環境の変化への対応について

人民元の切り上げについて現状は影響がないが、中国では突然大きな決定が下されるので、注意が必要である。

AFTA/EPAの進展については、ローカルと取引があれば影響するが、当社は日系の大手が相手なのであまり心配はしていない。

■これからの中小企業の海外展開について

一進出の判断は、お客様と部材の確保が重要

どこに行っても売れるような製品を持っていない中小企業の場合は、出ていった先にお得意様がいなかったら駄目だ。出て行って、たしかにそこで売れる、買ってくれるお客様がいるというのが第一だ。そして第二に、部材が手に入るかどうかが重要だ。最初は理想に燃えて、「これから円高になるから海外展開しかない」というようなことを考えていたが、早く出過ぎて苦労もした。

これから中小企業が中国やタイに出るのがよいか

どうかというのは、現在、取引をしているお客様次第である。

予め販売先が決まっていればよいが、そうでなければ、すでにそこで展開している日本のメーカーを凌いでも買ってもらえるような素晴らしい商品、技術を持っていかなくてはだめだ。前からいたメーカーの方が強いに決まっている。あるいは全く新しい品物を持っていくかだ。日本に持ち帰れる商品ならまた別である。

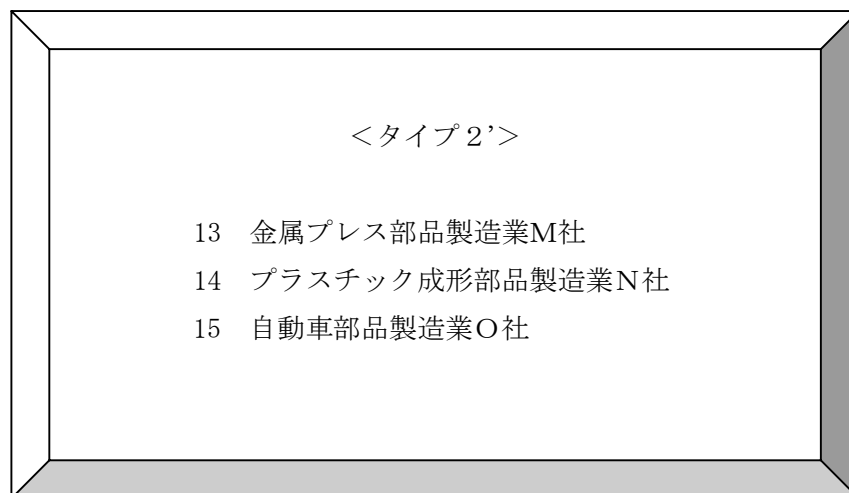
(4)＜タイプ2'＞「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群（技術型）

（国内にブラックボックス的な生産工程なし・金型など一部、海外でできない技術あり）

＜タイプ2＞と同様、製品立ち上がり後の生産において、日本国内で技術流出を防いでブラックボックス的に生産するような工程を（相対的に）持たず、一貫生産体制を通じてユーザーニーズに応えることを強みとする「ユーザー志向的」な企業群であるが、＜タイプ2＞に比べると相対的に技術志向的な面のある企業群である。

このタイプの企業は、一貫生産（例えば、金型から加工、二次加工、組立まで）の体制を敷くことで、コストダウンや品質、納期などについての顧客ニーズに対応できる総合的な技術力を強みにしているところが多く、この意味で「ユーザー志向的」な企業といえる。ただし、この3社が＜タイプ2＞と異なるのは、ハイエンドの金型などに強みがあり、それらの全てまたは大半について日本から供給を行っているという点で、やや技術志向的な面を持つことである。

海外にない生産機能が国内にあり、国内拠点と海外拠点の間で工程間分業がある点で＜タイプ1＞とも共通性があるが、ただし、＜タイプ1＞と違い、その工程を将来的にも国内にとどめるかどうかは条件次第のところがある。



（注）自動車部品製造業O社についての事例紹介はない。

<タイプ2’>

13 金属プレス部品製造業M社			【取材地域：日本】
設立：1955年		従業員数：75名	資本金：9,189万円
事業内容：①金属プレス部品、②金型製造			
主要製品：電子・通信部品、音響部品プレス加工、金型			
東アジアでの進出先：マレーシア(93)、中国：中山(04)[日系と合]			

海外拠点との機能分担

■会社概要

1955年に東京港区で設立した、金属プレス金型・プレス加工を主業とする中小製造業である。国内の生産拠点は福島、海外はマレーシア、中国、アイルランドにある。世界4カ国のグループ工場とともに、金属プレス金型の設計・製作から、試作板金加工および量産金属プレス加工まで、お客様のあらゆるニーズに応えられることを強みとしている。

各拠点の生産内容

【日本】
・プレス部品製造販売 [金型から試作板金加工～量産プレス加工までの一貫生産] (小ロット、高付加価値部品の加工) (事務機器、医療機器など)
・高難度の金型の設計・製作 [海外拠点に供給]
<販売先>
・国内市場
【マレーシア】ジョホールバル(93)
・プレス部品製造販売 (DVD、音響、ビデオ、事務機器部品等)
<販売先>
・現地市場（日系）
【中国】中山(04)[日系と合]
・プレス部品製造販売 (自動車部品)
<販売先>
・現地市場（日系）

■本社のコントロール

現在は各拠点独立的だが、今後はすべて香港を営業窓口とし、本社の判断で最適な拠点へ生産を振り分ける方針である。

■生産面での役割分担

一生産機能は同じだが、難しい金型は日本から供給

生産面での機能はどの拠点も基本的に同じである。ただし、金型は海外拠点では簡単なものしかできず、難しい金型は国内工場より海外拠点に送っている。

一高付加価値部品の量産と小ロット部品は国内で

マレーシアでは電機・電子プレス部品の量産、中国では自動車部品の量産をしている。ヒット中の製品の量産部品は、海外で生産する方針である。

日本では事務機器向け、医療機器向けなどユーザーが国内生産として残している高付加価値部品の量産や小ロット部品の加工を行っている。今後も日本で生産する機能は残っていくであろう。また、国内拠点では、当社のコア技術である金型のレベルアップに努めていく。

■市場の面での役割分担

各拠点がそれぞれの市場を分担し、独立的である。

■拠点間の協力

生産面では、難しい金型を国内工場から供給しているくらいである。部品のやりとりは輸送コストが嵩み採算が合わない。

■3拠点を持つことのメリット

一生産変動に対するリスクヘッジ

海外拠点でやっている量産受注は、儲かる仕事だが、いきなりその仕事なくなったときの痛手も大きい。拠点分散はリスクヘッジになっている。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

取引先の要請があって進出したと言えるのはアイルランド拠点だけだが、他の拠点も、取引先対応が最大の理由であり、実際、進出に際しては取引先と相談しながら立地場所等を決めて進出している。

■アイルランド(89)

一国内市場の縮小と取引先の要請で進出

海外展開を考えたきっかけはプラザ合意である。

ビデオ、音響、複写機、インクドットプリンタなど海外に出やすいもののばかり手がけており、国内の仕事がシフトして、進出の必要が生じた。東南アジアだけでなく、台湾、韓国、米国も視察したが、取引先の要請もあり、最終的にアイルランドに進出した。

■マレーシア：ジョホールバル(93)

一取引先の ASEAN 進出への対応

マレーシアに進出したのは 93 年である。日本の仕事が ASEAN にどっと流れてきつくなり、ASEAN に生産拠点をもちたいと考えた。タイは出遅れ感があったが、マレーシアは大手取引先の進出に対応するという営業戦略的な面があった。進出地域は、取引先と何度も打ち合わせをして決めた。ジョホールバルにしたのはお客さんが集積していたからだ。

独資で出ることについて 2 年がかりでマレーシア政府と交渉するなど、進出に際しては苦労もあった。

■中国：中山(04) [日系と合]

一自動車分野への参入を狙い進出

中国に進出するならば電機関係ではなく自動車分野でとの思いがあった。電機はユーザーの生産拠点が動くが、自動車は部品生産までに時間はかかっていても取引量が安定しているのがよい。だが、自動車関係はシートベルト部品の加工程度しかやっていなかったため、国内では自動車部品への新規参入は困難であった。しかし、日系プレス業者から誘いを受け、その企業との合弁で中国に出ることとなった。

合弁先は、自動車分野のプレス部品やアセンブリに強みを持つ企業で、当社社長とは 30 年来の面識があった。既に中国は、当社のような電機関係の部品加工メーカーが単独で出て行くのは遅い状況にある。しかし、中国市場には成長が期待され、また、電機と自動車の両方の仕事をするのは面白いと思い、アンテナ工場的な位置づけで進出を決意した。

■現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

日系の資本の入った現地の材料屋を使っている。ローカルの材料は不安があるため使っていない。

■外注先

マレーシアでは、難しい金型は国内工場から供給

しそれ以外は華僑系か日系の金型屋に外注している。華僑系の金型屋のレベルはなかなかだが、地場企業は華僑系より一世代遅れている感がある。ただし、華僑系は価格的にも日本に追いつき、運送コストを考えなければ日本と同じくらいである。

■現地人材・労務管理

トップは日本人である。マレーシア拠点の社長は、海外勤務経験者を中途採用した。日本人は、マレーシアには 2 人、中国には 3 人行っている（なおアイルランド拠点では、社長もマネジャーも現地化）。

マレーシアでは、従業員を育成しても、育つと辞めてしまう。これでは金型は作れない。また、管理職になると製造現場に出ることを嫌うところがある。

■海外展開に係る課題と今後の方向性

■これからの中小企業の海外展開について

一海外展開で社員に夢を与えることが可能に

当社は、ほとんどの社員に海外経験があり、皆、海外が経験できて面白かったと言っている。国内だけでは難しいが、海外に展開することで社員に夢を持たせることができる。

一日本拠点の今後

国内での売上は、今年（2005 年）はようやく回復基調にあるが、それでもピーク時の 12～13% しかない。その過程ではかなり厳しいリストラも行わなくてはならなかった。3 拠点あった国内工場を 1 つに集約し、国内は身の丈にあわせた経営にしてきた。

今後、国内については、設備投資を行いつつ人を育てて行くことができるだけの規模を維持していく。優秀な人材と技術を確保するためにも、国内拠点では継続的に良い設備を導入しつづける必要がある。

国内拠点の人と技術があつてこそ海外である。日本でものづくりを教え込んでいるからローカルに勝つことができる。日本が無くなったらローカルと変わらない。トラブルがあっても日本から技術者を送り込めば何とかできるという側面もある。

素形材産業は絶対に国内から無くならないが、今までと同じやり方ではだめだ。時代のやり方に合わせて変わっていけるかどうかのポイントである。

<タイプ2>

14 プラスチック成形部品製造業N社			【取材地域：日本】
設立：1951 年		従業員数：300 名	資本金：1,500 万円
事業内容：①プラスチック成形部品製造販売（塗装、印刷、組立含む）、②プラスチック金型製造販売			
主要製品：光学機器・事務機器などに関する精密部品			
東アジアでの進出先：タイ(97)【日系と合】、中国：蘇州(02)【日系と合】			

海外拠点との機能分担

■会社概要

1948年にカメラ用部品のプラスチック成形・金属加工業として始まった、光学機器や事務機器部品を中心とする複合的プラスチック加工業である。強みは、金型から成形・表面处理（塗装・印刷）・組立まで行う一貫生産体制と、難しい金型を作る技術力である。また、熱硬化性プラスチックの成形部門を高コストな国内で維持していたことが、自動車分野への進出につながった。海外の生産拠点としては、タイと中国に日系商社と組んで設立した工場がある。

各拠点の生産内容

【日本】
・プラスチック成形部品の製造販売（高精度のもの） ・金型（外注）[海外拠点に供給] ・技術開発 ・海外拠点のバックアップ ＜販売先＞ ・国内市場
【タイ】 アユタヤ(97)[日系と合]
・プラスチック成形部品の製造販売（電機、自動車関連） ＜販売先＞ ・現地市場（日系）
【中国】 蘇州(02)[日系と合]
・プラスチック成形部品の製造販売（電機関係） ＜販売先＞ ・現地市場（日系）

■生産面での役割分担

一企画、設計、金型は日本で

企画や設計は日本で行い、また、金型も日本から海外に持ち込んでいる。金型は、社内にも金型部門はあるが、専門業者も活用している。プラスチック成形は、金型ができ、機械をうまく設定できれば、

あとはどこでも自動的に同じものが作れてしまうため、自社で金型を作る技術があるということが強みである。ただし、現地調達の流れで、お客様の要請もあるので、中国の金型も使うようにしている。

一その他の工程間分業

タイについては、日本で作って入れている部品はない。中国については、インサート部品という形で、ごく一部の部品を日本から入れている。

一高精度、高付加価値なものは日本で

海外で作るのは1/100ミリくらいの精度のもので、1/100～1/1000ミリの高精度のものは日本で生産する。付加価値の高いものの生産は日本に戻している。

一日本と海外の売上比率：日本が生産のメイン

売上構成は、国内が約80%、タイが約20%である。比較的最近に進出した中国はまだ僅かである。

■市場の面での役割分担

一各拠点を担当

現地生産・現地消費が基本で、タイで作ったものはタイで、日本で作ったものは日本でお客様に納めている。中国も同様だ。ただし、お客様の要請で、中国から日本に入れているものがごく僅かだがある。

■3拠点を持つことのメリット

一リスクヘッジの発想はなし、メリットは営業面

中国とASEANの間でリスクヘッジを取るという意識は当社にはない。あくまで現産現消が基本だ。メリットはお客様との関係である。ただし、昔は「一緒に出てくれ」ということもあったが、その後も安定的に取引が続くかどうかは分からない。ただし、海外での取引が国内につながる例はある。

海外展開の経緯（動機・立地先の選定要因等）

一基本は、取引先と共に進出

海外展開は、取引先の海外進出にあたって一緒に出たものである。取引のあった部分を海外に移して

しまうというので、国内だけでは難しくなった。もともと他のお客様もいるので、国内での生産が全くなってしまうわけではない。だが、国内は空洞化している。受注はあるがコストダウン要請が厳しい。海外が順調に拡大していくのに対し、国内は横ばいの見通しだ。

■タイ：アユタヤ(97) [日系と合]

一取引先の要請で進出

取引先から一緒に来てほしいと言われて、97年にアユタヤに工場を設立した。何社かお客様もあり、仕事のめどはついてた。進出形態は、日系商社が1割程度入っているが、基本的に独資と変わらない。合併は、よほど現地に知っている人や会社があれば別だが、考えなかった。

実は当時、インドネシアやバングラディッシュにも進出の話があったが、政情が安定したこともタイを選んだ理由の1つである。ロジャーナの工業団地を選んだのは、日本企業が開発したという安心感があったからだ。既にホンダ等は進出していたが、日系企業はまだ少なかった。また、アユタヤに近く、大きな工場がないため、人の確保が容易と思われた。

進出当初は複写機の排紙ローラー等を作っていたが、その後、製品分野が広がり、エンジンカバーなど自動車関連の部品も始まった。自動車部品は、通常の熱可塑性プラスチック成形ではなく、熱硬化性プラスチック成形で作る。材料は同じでも設備が若干違ってくるため、自動車分野への参入に伴い工場を拡張する予定である。ASEAN 地域の業務についても拡大していく。

■中国：蘇州(02) [日系と合]

一取引先の進出に伴い進出

中国も取引先の進出に伴って一緒に出た。立地は取引先の敷地内である。プロジェクト本体の熱硬化性プラスチック成形品を作っている。

一緒に出た企業の仕事が当初は100%で、今もメインだが、他にも4、5社と取引している。さらなる新規開拓の余裕はない。製造能力が追い付かないほどの状態だ。今後も順調に拡大していく見込みだが、コストダウン要請という形での競争は激しい。

一販売先はタイ、中国とも日系がメイン

タイも中国もお客様はほとんど日系である。仕事の波があるので、いくつか窓口をもっている必要がある。タイでは20社ぐらい、中国では4、5社と取引している。

現地の経営資源の状況と活用の工夫

■仕入れ先

プラスチックの素材を調達しており、タイも中国もほとんど日系からである。素材についてはお客様から銘柄の指定があることが多い。図面もお客様から送られてくるので、当社が自主的に活かせる現地資源は人材だけである。

■現地人材、労務管理

タイも中国もトップは日本人である。経営の現地化は、もしよい人に巡り会えれば考えるが、個人的な心情としては、やはりトップは日本人でありたい。

タイでは従業員300人のうち5人、中国では30人のうち2人が日本人である。

タイでは、進出にあたって早めに幹部候補生として若い大卒を5人採用し、育てたことがよかった。日本へ連れてきて工場見学をさせたりした。彼らが中心となってワーカーを教育した。今も製造や品質管理の課長補佐として活躍している。

■海外展開の評価

国内で、電機関係の熱硬化性プラスチック成形をしていたことが自動車メーカーの目にとまり、タイでの自動車関係の取引に繋がった。そして、タイでの自動車関係の取引が今度は日本に波及し、自動車部品という新しい柱ができた。海外展開はこのような相乗効果を生むものとして評価している。

■今後の海外展開の方針

当面は新たに海外進出する予定はなく、既存拠点の拡充に努めていく方針である。

一貿易環境の変化への対応について

AFTA/EPA の進展や元切り上げ等は特に意識していない。

第Ⅲ章 今後の中小製造業者の海外展開の方向性

本章では、第Ⅱ章で取り上げた ASEAN および中国の双方に生産拠点を持つ中堅・中小製造業 15 社の事例を分析し、そこから帰納的に、今後の中小製造業の海外展開の方向性を考えるヒントを導き出す。

以下ではまず、海外進出に踏み切った動機・背景と拠点間の機能分担についての特徴をまとめる。そして、第Ⅱ章で機能分担の特徴から分類した 4 つの企業のタイプごとに、日本、ASEAN、中国拠点の機能分担の状況について整理する。続いて、日本、ASEAN、中国の 3 拠点を持つことによるメリットや相乗効果について示す。

また、3 拠点を持つ中小製造業が抱える経営課題について整理した上で、中小製造業ならではの 3 拠点の活用、工夫について示す。

最後に、本レポートのまとめとして、中小製造業の海外展開を成功に導くポイントを抽出する。

1. 日本・ASEAN・中国の 3 拠点を持つ理由 (進出の動機・背景)

ここでは、中小製造業者が海外進出する動機・背景について、事例企業におけるケースを整理する。

ーこれまでは取引先の要請を受けての進出が多い

事例企業が海外進出した際の動機・背景を見てみると、「取引先の要請」や「取引先への対応」というものが多くなっている。自発的な進出というよりは、完成品メーカー・部品メーカーの海外移転に追随した形であり、立地先の選定にあたってユーザー企業に近いことが優先されている。これは、事例企業には、完成品メーカー・部品メーカーなどから仕事を請けて加工・組立を行う受注型の中堅・中小製造業者が多いためだと思われる。

受注型企业にとっては取引先のニーズが第一であるため、事例企業の海外展開パターンも、結果として電気機械および自動車分野の完成品・部品メーカーの海外展開に同調したものとなっている。事例企業が、日本、ASEAN、中国の 3 地域に拠点を持つに至った背景には、ユーザー企業の側で、日本、ASEAN、中国をそれぞれ独立した商圈とみなし、3 地域に立地するケースが多いことがあるものと思われる。事例企業のうち、比較的早い時期（80 年代半ば頃まで）から海外進出した企業のなかには、ユーザー企業、特に電気機械分野の完成品・部品メーカーが、より安い労働コストを求めて、NIEs→ASEAN→中国と拠点を移してきた動きに追随したような展開も見られる。

早い時期の海外進出事例（1980年代半ば頃まで）

70年代前半まで ～台湾への進出が多

- ・ 金属部品製造業D社：台湾(65)
創業者の知人との関係でベアリング工場を設立。台湾で家電生産が始まり大きく成長。
- ・ 電気接点製造業B社：台湾(73)
取引先の台湾企業との合併で進出、先方主導で操業。

70年代後半 ～取引先の要請、誘いによるシンガポールへの進出が多

- ・ 金属部品製造業D社：シンガポール(79)
大きな取引先が進出にあたって声をかけてきたため進出したが、早すぎたため当初は苦労。後に円高で日本企業の進出が増えて成長。
- ・ めっき加工業I社：シンガポール(79)
取引先に要請されて進出。お客様がインドネシアやベトナム、中国へと行き始めた頃は仕事が激減したが、その後、グリーン調達等で仕事が戻ってきた。

80年代半ば頃まで ～取引先の要請、誘いによる進出が多

- ・ 電気接点製造業B社：米国(86)
日本での大手取引先の要請があり進出。
- ・ 精密ゴム製品製造業E社：香港(86)
現地調達率目標を達成する必要のあった主要取引先から、進出の誘いがあった。

一取引先のスタンスに変化、今後は中小製造業者の自己判断がいっそう必要に

取引先の要請で進出する場合には、「進出先での一定規模の受注が既に確保できていたので、進出に大きな不安は無かった」、「進出先での取引は予め確保できていた。誰と取引をし、何を作ればよいのか予めわかっていたので、マーケットリサーチもさほど困難でなかった」、「（取引先への対応であるため、）進出に際しては取引先と相談しながら立地場所等を決めて進出」したなど、中小製造業の側でもあまりリスクを感じずに進出できるという部分があった。

しかし、これまでは中小製造業者に海外進出を要請することの多かったユーザー企業のスタンスには変化が生じており、現地調達したいという希望は伝えてくるものの、進出するかどうかは中小製造業者の自己判断に委ねるケースが増えているとの指摘もある。海外進出する中小製造業者の増加や現地の地場企業の技術力の向上などによって、ASEANや中国の進出地域では一定の産業集積が進んでいる。こうした背景もあり、激しい競争などからさらなるコスト削減を必要としているユーザー企業の側では、これまで取引のあった中小部品メーカーに将来にわたっての調達を保証できなくなっているためだと考えられる。

もちろん、最近の海外展開においても、「取引先の要請」で進出したという企業もある。しかし、仕事の確保に対する保証を始め、様々な支援を取引先から受けて進出するようなことは、よほど他社にない強みを持つ企業でないと難しい。その意味で、多くの受注型企業にとっては、取引先への対応が第一であることは変わらないものの、今後は自らの判断とリスクで、進出のコスト・ベネフィットを比較し、決断しなくてはならな

い局面が増加するであろう。また、進出後においても、営業開拓や競争力の維持・向上にいっそう努力しなくてはならないものと思われる。

ーユーザー企業の生産シフトの動きへの対応

事例企業の多くは、これまでもユーザー企業のニーズに応え、受注を確保することを主目的に日本、ASEAN、中国の3拠点に展開してきたが、ユーザー企業の側では、今後ますます3拠点での対応を求めてくることが見込まれる。電気機械産業を中心に、中国一極集中の見直しや、短期的な視点から何もかも海外に移管してしまった「ルールなき海外展開」への反省から、日本への生産回帰や、ASEANの既存拠点の再評価、タイやベトナムなどへ新規進出を図る動きがある。また、自動車産業では、3地域での同一車種の同時立ち上げを企図する動きなどもある。

事例企業は、3拠点を持つことでこうしたユーザーニーズに柔軟に応えられるという強みを持っている。そして、NIEs→ASEAN→中国というこれまでの海外展開の流れを見直して、ユーザー企業の新たな生産シフトに対応することを検討している企業もある。しかしその一方で、多くの企業はこの数年間に中国、ASEANにまとまった投資をしており、さらなるユーザー企業の多方面同時展開に対応していくことは、人的資源や資金調達に限界のある中小製造業者にとって苦しいことも事実であろう。

ユーザー企業のベトナムなどへの進出に対し、明確に追随するとした企業は15社中1社だけであった。なるべく既存の拠点を活用し、3拠点を有機的に連携させることで、投資の効率化を図りつつユーザーニーズに応えたいと考えている企業が多いことが調査からうかがえる。

2. 企業のタイプと機能分担のパターン

前節では中堅・中小製造業が海外進出を決断するのに至る動機・背景について、事例より整理を行ったが、ここではいったん設けた拠点について、どのように国内と海外との機能分担を図っているのかという点について整理を行う。

「第Ⅱ章 1. (1) ②調査のポイント」のところで述べたとおり、企業の生産活動については、(1) 開発・設計～試作～量産までの製品立ち上げのサイクルにおける分担と、(2) 量産を中心とする立ち上げ後の生産における分担とがあるが、事例企業 15 社についてみると、(1) の製品立ち上げサイクルの局面ではほぼ全ての企業に共通する形が見られる一方、(2) の立ち上げ後の生産における局面では企業による違いが見られ、前章で示した企業の強みとユーザー企業のニーズによって分類した企業のタイプなどによりいくつかのパターンに分けることができる。¹

(1) 製品立ち上げサイクルにおける分担

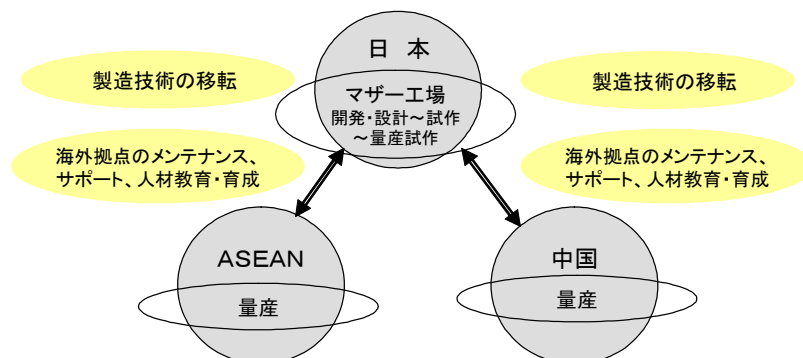
製品立ち上げサイクル（開発・設計～試作～量産）における分担については、事例企業のいずれもが研究開発や技術開発、設計、試作に係る機能を国内に置いており、今後についても、「企画や設計、研究開発分野での日本の機能は、基本的にはまだまだ必要だ」、「今後とも日本に必ず残る機能は研究開発である」などという企業が多くなっている。調査にあたり、開発などの機能を海外拠点に持たせている企業がないか注目したが、そうした企業の例はごく一部であった。

日本と海外拠点の機能分担については、「技術開発や試作は日本で行っている。試作やパイロットランはお客様も国内で行うので、日本での生産はゼロにはならない。海外生産前の試作は日本で行い、軌道に乗ってから海外に持って行く」、「日本と海外拠点の間では、日本で試作したものを海外で量産するという関係になっている」など、日本で開発から試作、パイロットランまで行い、製造技術が確立し工程が習熟してから海外拠点に生産技術を移転し、量産を実施するという形になる。この際、生産技術の移転は、具体的には実用化された金型や製造装置に体化されて移転され、移転後も、日本人技術者が国内拠点と海外拠点を行き来することで技術や品質を維持したり、トラブルの発生などに対処したりしている。このように国内拠点はマザー工場的な機能を果たしており、技術開発を行うほか、海外拠点のメンテナンスやサポート、さらには海外工場を運営する上での核となる人材の育成、海外従業員の教育訓練などを行っている。今後についても、国内拠点にはマザー工場としての機能を強化していくことが期待されている。そう

¹ ここでいう「製品」とは、第Ⅱ章 1. (1) で述べたように、中小製造業にとっての完成品（ユーザー企業から見れば中間財や部品であることが多い）を指している。

したことから、海外拠点に生産を移管する部分についても一定割合は国内に残していることが多く、国内拠点には量産工程などを含めた一通りの生産機能が保有されている。

図表 III-1 製品立ち上げサイクルにおける機能分担



(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

日本と海外拠点の間でこのような役割分担が生まれる背景には、それぞれの立地優位性に関わっている。事例企業が日本で開発や設計、試作を行う理由として最も多く挙げられたのは、ユーザー企業が日本に本社や開発機能を置いているという点である。「海外の取引先も日系企業がほとんどであり、日系企業であれば、研究開発の部分は日本に残っている」、「お客様の側が研究開発や技術開発の機能を日本に残しているため、それらについての密接なやりとりは日本でしかできない」というように、開発や設計の段階から関わって、仕様を決めたり、調整を行っていく工程は、日本でやるのが都合がよい。また、日本は最先端のものを生み出していく力、試作に関わる課題を解決する技術力、現場で工程を習熟させていく力に優位性を持っている。さらに、従業員の定着率が海外に比べると格段に高いことも大きな理由となっている。自動車部品製造業〇社のように、「プレス、切削、焼き入れといった基礎技術は、ある程度、日本的な経営—長期勤続的な雇用や協力的な労使関係がないと難しい」ことから「どんなことがあっても日本が中心である」という企業もある。一方、製造技術が確立したものについて量産性を高めていくのは、日本に比べて相対的に生産コスト（労働コスト、資本コストなど）が低い ASEAN・中国の拠点に強みがある。また、多くの取引先が海外に生産をシフトさせ国内市場が縮小しているなか、納品コストについても、海外のほうが比較的安価だというメリットもある。

上記のような理由から、比較優位に関わる条件が変わらない限り、研究開発や技術開発、設計、試作に係る機能は、今後とも国内に置かれるものだと考えられる。

一方で、以下のように進出先にも開発や試作の機能を付与させる動きも一部にみられるため、参考までに記載しておく。

【新しい動き】海外拠点への開発や試作の機能の付与

開発や試作の機能は日本に置くという企業が多いが、中には海外市場に合わせた商品を開発していくために、進出先にも開発や設計、試作の機能を持たせていくとする動きもある。完成品・部品メーカーが海外拠点に開発などの機能を持たせると、仕事を請ける中小製造業の側でもそうした機能を海外拠点に持つ必要が生じてくると考えられることから、このような取引先の動きに先んじて、機能の立ち上げに着手している例も見られる。

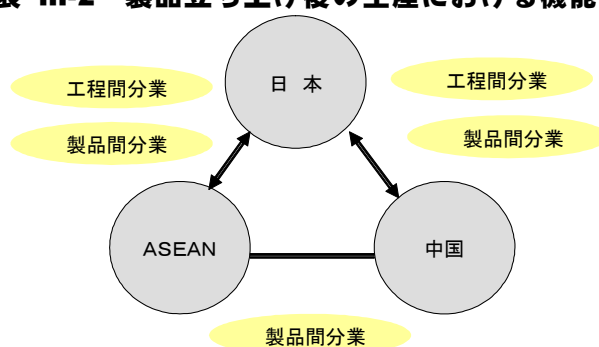
事例企業のなかではアルミホイール製造業H社が、タイのアルミホイール工場の隣に、アルミホイールの開発・デザインから金型製造までを行う拠点を立ち上げつつある。「自動車メーカーの開発部隊が現地に進出して活動を始めたときにこそ、現地で開発からできる自社の強みが活かされる」としている。

(2)製品立ち上げ後の生産における分担

いったん製造技術が確立し、量産を中心とする立ち上げ後の生産に入ってから、日本と海外拠点の間について、①工程間分業（垂直分業）や②製品間分業（水平分業）が見られる。

一方、ASEANと中国の海外拠点間については、基本的には工程間分業（垂直分業）は行われておらず、製品間分業のみが見られる。

図表 III-2 製品立ち上げ後の生産における機能分担



(出所) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

①工程間分業

工程間分業は、中小製造業にとっての完成品を作る過程で、生産工程を複数の拠点間で分業し、中間財や部品を拠点間でやりとりするというものである。

工程間の分業は、大きくは財の特性と各拠点の立地優位性（生産コスト、技術力、法制度など）によって決まってくる。たとえば、日本とASEAN・中国の拠点間では、“労働集約的な工程は海外、資本集約的な工程は国内で生産する”、“難易度が高い工程は日本、比較的易しい工程は海外”といった分担が多くなっている。上記に加え、財の特性から輸送コストがそれほどかからない場合は、拠点間での財の移動が容易になるため、工程間分業が行われやすくなるという側面もある。

また、技術流出を防ぐため、コア技術やノウハウに関わる生産工程についてはブラックボックス化して国内で行うという分業もある。企業が持つ技術・ノウハウの希少性や、模倣のしにくさ、あるいは企業自身の知財戦略などによっても、工程間分業を行うかどうかは影響され、また、技術流出の防止に優位性を持つ日本が拠点として選ばれる面もあるものと思われる。

第2章の事例紹介では、国内にブラックボックス化して行う生産工程があるかどうかという点に着目して企業を分類したが、本調査ではブラックボックス化できる生産工程の有無を日本と海外拠点の機能分担のパターンを分ける分析軸の1つと捉えている。

②製品間分業

製品間分業は、中小製造業にとっての完成品（ユーザー企業から見れば中間財や部品であることが多い）について見た場合の拠点間の分業の姿であり、完成品の生産品目（製品の種類）によって各拠点が生産を分担する。

通常は、ユーザー企業の使用（調達）場所に最も近い拠点で生産し納品することが効率的であるため、各拠点の生産品目（製品の種類）は、担当する市場のユーザー企業が求めるものに特化していく傾向がある。

事例企業についても、「現地生産・現地消費が基本で、タイで作ったものはタイで、日本で作ったものは日本でお客様に納めている。中国も同様だ」、「各拠点がそれぞれの市場を分担し、独立的である」というように、ほとんどの企業は、国内拠点で作ったものは国内でユーザー企業に納め（in-in）、海外拠点で作ったものは現地のユーザー企業に納める（out-out）という分担をメインにしている。日本、ASEAN、中国の市場をそれぞれ独立した商圈ととらえ、各拠点で調達を行っているユーザー企業に合わせて、中小製造業者の側でも各拠点がそれぞれの市場を分担する形をとっている。

担当する市場のユーザー企業が求めるものに特化していった結果として、日本では高付加価値品などを作り、その他を海外で作るという棲み分けを行っているところが多い。また、海外拠点間でも、「同じベアリングではあるが、市場が異なるため、それぞれに合ったものを作っている」として、シンガポールでは「お客様がなく、アピールするものがないと売れないので、技術力の高い極小のもの」を作り、マレーシアでは「タイとシンガポールの間レベルもの」を作るというような分担が見られる（金属部品製造業D社）。

ただし、コスト的にみて海外拠点で作ったほうがよい場合や、難易度が高い製品は日本でないと作れない場合など、製品間分業においても、拠点間で完成品のやりとりが生じることも少なくない。また、金型や生産設備の関係で、特定の拠点でしか生産できないということもある（金属部品製造業D社、精密ゴム製品製造業E社）。こうした各拠点の優位性によって生産の分担が決まることのほか、ユーザー企業の要望によって生産拠点が決まることもある。また、こうした場合には、国内拠点で作ったものを海外でユーザー企業に納めたり（in-out）、海外拠点で作ったものを日本に持ち帰って国内のユーザー企業に納める（out-in）といった拠点間でのモノの移動が生じることもある。このように拠点間で完成品のやりとりが発生するかどうかはケースバイケースの部分がある。

拠点間で完成品のやりとりが発生している例
（労働集約的な製品を海外拠点で生産し日本へ持ち帰るケース）

- ・ASEAN、中国の拠点から、トランスやコイル製品等の日本への持ち帰りあり。（トランス製造業L社）
- ・ASEAN 拠点から、アルミホイールの日本への持ち帰りあり。中国拠点についても、エンジン部品等の日本への持ち帰りをを行う予定。（アルミホイール製造業H社）
- ・ASEAN、中国の拠点から、プラスチック成形品の日本への持ち帰りあり。（プラスチック成形部品・金型製造業I社、めっき加工業J社）
- ・労働集約的なロー付け接点の生産を、国内地方工場からマレーシア、さらに中国へと移管し、日本への持ち帰りをを行っている。（電気接点製造業B社）

海外拠点間（ASEAN・中国）の機能分担について

①②で述べたように、ASEAN と中国の拠点間では、基本的に工程間分業はなく、製品間分業が行われている。海外拠点間の機能分担について特記すると以下の傾向が見られる。

一両拠点の生産機能はほぼ同じである（同一地域の複数拠点で機能を持ち合っていることもある）。生産面では独立的であり基本的に工程間分業はなく、製品間分業が中心となっている。

一両拠点の技術力に差があるとする企業は少なく、同じ、あるいはほぼ同じとする企業が多い。ただし、量産拠点としての位置づけは、ASEAN から中国へシフトしている。その意味で、ASEAN と中国は同一企業内で競合的な面もある。

一ASEAN 拠点についての傾向：拡大傾向にある拠点もあるが、縮小均衡にある拠点も見られる。そのなかでグループのなかで比較優位を見いだそうとする試みもなされている。

一中国拠点についての傾向：量産拠点として位置付けられている傾向がある。ただし、人件費の上昇などにより、拡大一辺倒から見直しの動きがある。

このように、海外拠点間（ASEAN・中国）の機能分担では、日本と海外拠点の機能分担とは違った特徴が見られる。

(3)企業のタイプと機能分担の関係

以上、製品立ち上げ後の生産における局面において、日本と海外拠点の間で工程間分業や製品間分業が見られることを示したが、これらの分業の違いは、第Ⅱ章で事例企業を分類したときに用いた企業の強みとユーザー企業のニーズによる企業のタイプによってある程度説明できる。

先の第Ⅱ章 1. (2) ③では、インタビューで捉えた海外展開パターンの特徴から、事例企業を4つのタイプに分類している。分類ではまず企業の強みという観点から、国内にブラックボックス的な生産工程があるかどうかで、「ある」と判断したタイプを「技術志向的」なくタイプ1>とし、(相対的に)「ない」と判断したタイプを「ユーザー志向的」なくタイプ2>としている。さらに、<タイプ1>の中でややユーザー志向的と思われるタイプを<タイプ1'>とし、<タイプ2>の中でやや技術志向的と思われるタイプを<タイプ2'>としている。

図表 III-3 事例企業の類型化（再掲）

	技術志向的 ブラックボックス的な生産工程あり (国内外の生産機能が異なる)	ユーザー志向的 ブラックボックス的な生産工程なし (国内外の生産機能が同じ)
(技術志向的)	<タイプ1> (独自に開発した技術、ノウハウに強みが起因) ・半導体部品製造業A社 ・電気接点製造業B社 ・はんだ製造業C社	<タイプ2'> 一貫生産に強み (現在は金型など海外でできない部分あり) ・金属プレス部品製造業M社 ・プラスチック成形部品製造業N社 ・自動車部品製造業O社
	<タイプ1'> (ユーザーとの摺り合わせから生まれる技術、ノウハウに強みが起因) ・金属部品製造業D社 ・精密ゴム製品製造業E社	<タイプ2> 一貫生産に強み (国内外の生産機能を同じにすることを志向) ・プラスチック成形部品製造業F社 ・電線・ケーブル製造業G社 ・アルミホイール製造業H社 ・プラスチック成形部品・金型製造業I社 ・めっき加工業J社 ・プラスチック成形部品製造業K社 ・トランス製造業L社

①タイプ1・タイプ1'（「技術志向的」な強みを持つ企業群）

<タイプ1>および<タイプ1'>は、日本国内において技術流出を防いでブラックボックス化して行う生産工程を持つ企業群である。

このタイプの企業は、他社にはない技術・ノウハウを持ち、それを体化した財（材料・中間財・装置）が企業の強みとなっている。

＜タイプ1＞にあたる企業は3社であり、半導体部品製造業A社ではサーミスタ素子というごく小さな中核部品が、電気接点製造業B社、はんだ製造業C社の2社ではオリジナルの材料が、競争力の源泉となっている。＜タイプ1'＞は、金属部品製造業D社と精密ゴム製品製造業E社の2社であり、ユーザー企業のニーズに合わせて作る材料の配合にノウハウを持っている。

こうした技術やノウハウは「極秘」の部分であり、「技術情報がもれないよう特許もとらず」、「国内1工場で開発・製造」するなどして、外部への流出を防いでいる。

これらの企業では、強みの源泉となっている技術やノウハウを用いた生産工程は国内に置いており、そうした工程は国内にしかないため、国内拠点と、海外拠点（ASEAN・中国）の生産機能には違いがあり、日本と海外の拠点の間で工程間分業を行っている。強みの源泉となっている技術やノウハウを使った生産工程は、技術流出を防いで国内で行い、そこで作られた財（材料・核部品・装置など）を海外拠点に供給し、海外拠点ではそれらの供給を受けて他の生産工程を行うという分業である。そして、将来もこうした工程間分業の体制をとっていく方針を持っている。

＜タイプ1'＞は、国内にブラックボックス的な生産工程があるという点では＜タイプ1＞と同じだが、「技術志向的」な＜タイプ1＞に比べると、国内で行う理由が「ユーザー企業の企画や開発機能が国内にあるから」など、より「ユーザー志向的」な企業であると言える。すなわち、事例企業では金属部品製造業D社や精密ゴム製品製造業E社がこのタイプにあたるが、個々のユーザー企業のニーズに合わせて材料を配合するところに独自のノウハウがあり、ユーザー企業の開発部門と摺り合わせをするため、材料の配合を工夫し試作を行う機能は国内拠点に置いている。

事例企業はたまたま2社とも材料の配合技術に強みをもつ企業であるが、材料に限らず、ユーザー企業との摺り合わせからもたらされる技術・ノウハウに強みを持つような企業がこのタイプにあたると考えられる。これらの企業では、＜タイプ1＞と同様に海外よりも日本のほうが技術流出を防ぎやすいことに加え、摺り合わせの相手であるユーザー企業の側でもメインの企画や開発機能については将来的にも国内に置くと思われることから、将来もこうした工程間分業体制をとっていくと考えられる。

②タイプ2・タイプ2'（「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群）

＜タイプ2＞および＜タイプ2'＞は、金型を含む一貫生産体制を通じて、コスト削減や納期、品質などのユーザーニーズに応えられる総合的な技術力を強みとしている。また、こうした強みを海外でも発揮するには、海外拠点でも国内と同様の一貫生産体制を築く必要があることから、国内外の生産機能は同じであるか同じとすることを目指している。このため、国内だけのブラックボックス的な生産工程というものも、（相対的に）持っていない企業群である。

国内外の生産機能が同じであるため、基本的に工程間分業は行わないことを志向しているが、中には金型工程など海外拠点ではできない部分のみ分業している＜タイプ2'＞

＞のような企業や、労働集約的な工程を海外で行うなど、各拠点の立地優位性などによって、一部、分業を行っているような企業もある。こうした場合には、拠点間でモノの移動が発生する場合もある。

＜タイプ2＞の企業で工程間分業を行っている例

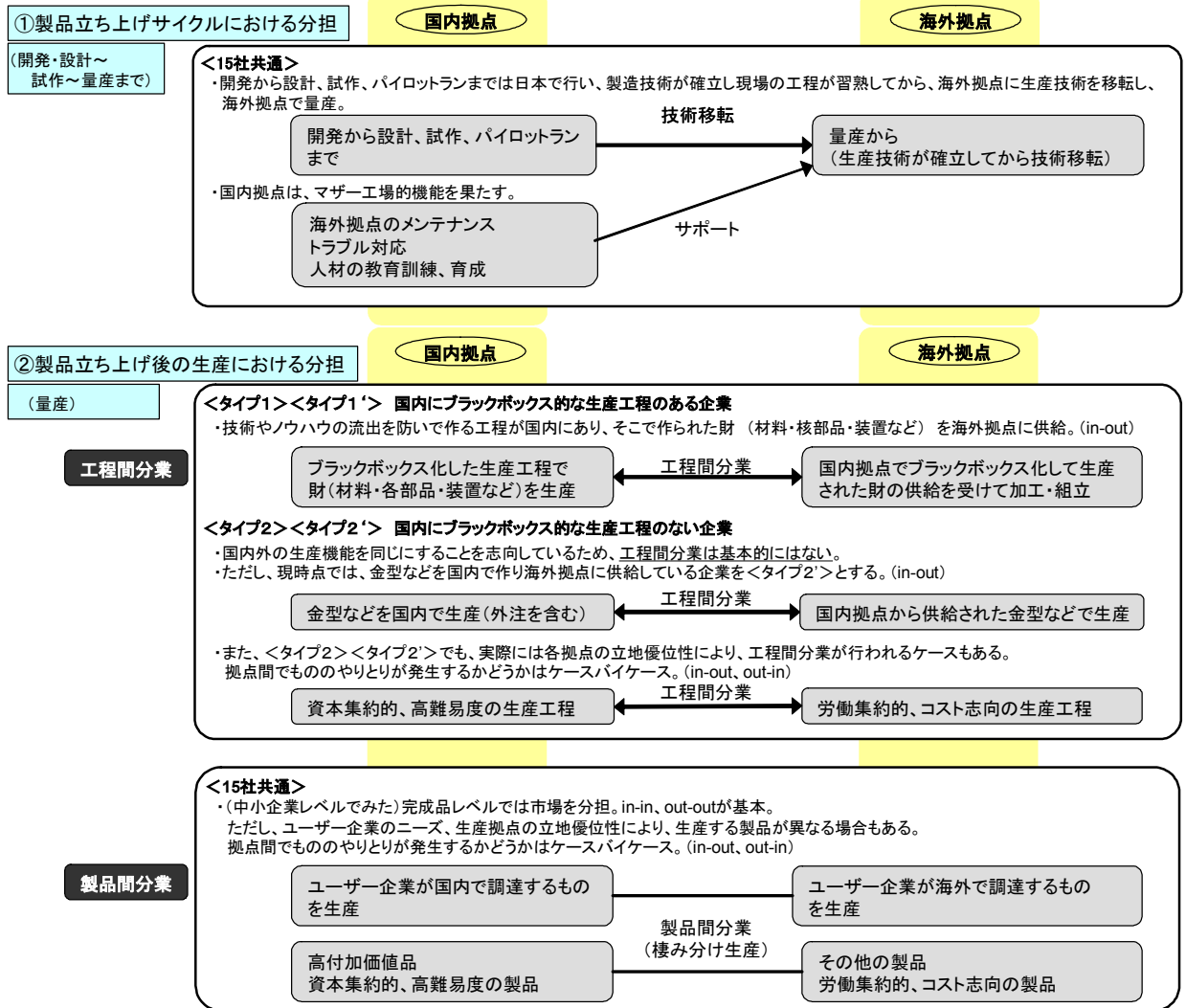
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・労働集約的なハーネス加工は中国拠点で行い、日本へ持ち帰って組立を行っている。（電線・ケーブル製造業G社）・金型等の設計について、日本でノウハウを要する構想設計をし、中国拠点で力業の作図や工作データを作成している。（プラスチック成形部品・金型製造業I社） |
|--|

＜タイプ2＞＜タイプ2'＞の企業では、開発や試作は国内で行うが、確立した生産技術は段階を踏んで海外に移転していくことになる。技術を次々に海外に移転していくなかで、企業が競争力を維持するには、国内拠点で常に新しいものにチャレンジしていく必要がある。また、＜タイプ1＞の企業にも共通することではあるが、＜タイプ2＞の企業では、国内拠点がマザー工場としての機能を果たしていくために、一通りの生産機能を国内に残していくことが特に重要となる。しかし、海外拠点の支援だけでは国内拠点を維持できないため、一通りの生産機能を国内に残しながら一定量の量産を行うことも必要となる。

＜タイプ2'＞は、基本的には＜タイプ2＞と同じで、一貫生産体制など総合的な技術力を強みとし、国内と海外の生産機能を等しくしていくことを目指しているが、現段階では金型など国内でしかできない部分のある企業群である。現時点で金型などを海外に出していない理由は、技術力の問題と、ユーザー企業との摺り合わせの両面がある。海外拠点の技術力が上がり、また、ユーザー企業の側が海外で金型などに係る摺り合わせを行うようになれば、金型部門についても海外拠点に移転することが考えられる。日本から金型などを海外拠点に供給しているという点では＜タイプ1＞にも似ているが、必ずしも将来にわたってこの部分を海外に出さないという考えではないところが＜タイプ1＞と違う。

以上見てきたように、日本と海外拠点の間での工程間分業や製品間分業といった機能分担は、企業の強みとユーザー企業のニーズにより分類した企業のタイプによってある程度説明することができる。ただし、国内外で同じ生産機能を持つことを志向しているため、基本的には工程間分業がない＜タイプ2＞の企業でも実際は分業が生じているように、機能分担の規定要因は必ずしもこれら2つだけでなく、財の特性、各拠点の外部資源、企業の戦略など様々な要因が複合的に影響し合って決まってくる。工程間分業、製品間分業において、拠点間でモノのやりとりが発生するかどうか、これらによってケースバイケースの部分がある。こうしたことを念頭に起きつつ、ある程度簡略化して、国内拠点と海外拠点の機能分担のあらまし、および機能分担と企業のタイプの対応を示すと図表Ⅲ-4のとおりとなる。

図表 III-4 国内拠点と海外拠点の機能分担



（出所）三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング及び中小企業金融公庫総合研究所作成

3. 日本・ASEAN・中国の3拠点を持つメリット、相乗効果

ここでは、事例企業 15 社が、日本、ASEAN、中国の3拠点を持つことによって、どのようなメリットや相乗効果がもたらされていると考えているかについて整理を行う。

①ユーザーニーズへの対応力強化

事例企業についてみると、日本、ASEAN、中国の3拠点を持つことの最大のメリットは、3つの地域を独立した商圏と見なして同時展開・同時調達を図ろうとするユーザー企業への対応力を強化できることだと考えられる。

自動車、電気機械産業では、日本、ASEAN、中国の3地域での対応を求めるユーザー企業が増えているが、3拠点があれば「お客様から話をもらったときに、『そこだとお届けできません』ということはまずない」ため、新しい顧客を開拓したりシェアを拡大する上でメリットは大きい。ユーザー企業によっては、3拠点で対応できることを発注の前提条件にしているところもあるという。また、ユーザー企業の生産拠点がシフトしても、3拠点あればある程度対応することもできる。

②営業面での相乗効果

3拠点を持つことによる相乗効果としては、営業面での効果を挙げる企業が多くなっている。たとえば、中国での取引がきっかけになって、タイでも注文を受けるようになったという企業のほか、海外で開拓した顧客と、日本で取引が始まったという企業も多く見られる。また、後に新分野進出の項で述べるように、日本にいてはなかなか営業するチャンスもない大手企業との取引を開拓したり、自動車産業など新分野への参入を果たし、それが国内の取引にもつながったという例もある。中小製造業にとって、3拠点への海外展開は企業全体のパイを相乗的に拡大する機会となっている。

ただし、営業面での相乗効果を発揮するには、それを可能にする体制づくりが必要である。せっかく3拠点で展開していても、営業面での連携が取られていなければチャンスを掴むことができない。事例企業のなかには、日本と海外拠点の間の営業連携を課題としている企業もある（プラスチック成形部品・金型製造業I社）。また、お客様から見ればどの拠点も同じ会社であることから、拠点間の連携が図れていない場合には、「こちらに話してあるのになかなか進まない。どうなっているのか」ということにもなる。こうしたことから、海外拠点間のモノのやりとりも含めた「グループ間の管理がこれからの課題」だという企業もある（金属部品製造業D社）。

③リスクヘッジ

「中国プラスα」ということが言われるが、ほとんどの企業が、3拠点を持つメリットとしてリスクヘッジを挙げている。中国拠点で材料の調達に間に合わなかったり、大量の発注を受けたというときに、ASEANの拠点で代わりに生産したり、その逆を行ったりした経験を持つ企業は少なくない。事例企業のなかには、過去に海外工場で火災などが発生した経験をもつところもあるが、そのような場合には「ワーカーと仕事を国内工場に一時的に持ってきて、採算度外視で、24時間稼働して」でもお客様に迷惑をかけないよう対応することになる。また、生産面のリスクだけでなく、調達や受注変動、取引先のシフトなどについても、3拠点でリスクを分散することができる。

リスクヘッジを可能にするために、いくつかの拠点で機能を持ち合いにする（めっき加工業J社）ことのほか、製品分野をある程度重複させたり（半導体部品製造業A社）、ある拠点に生産を集約する場合にも、完全には移管せずに他の拠点にも何割か残す（電気接点製造業B社）といった方策が取られている。

リスクヘッジの取り方については、日本、ASEAN、中国の3拠点で取るという企業（アルミホイール製造業H社、プラスチック成形部品・金型製造業I社）や、ASEAN・中国で取るという企業（半導体部品製造業A社、電気接点製造業B社）のほか、ASEANならASEAN、中国なら中国のなかで複数の拠点を持ち、各エリアのなかでもリスクヘッジをとれる体制を目指すという企業（半導体部品製造業A社）など、企業によって様々である。

4. 中小製造業の海外展開における課題

ここでは事例企業のケースより、中小製造業の海外展開における課題、とりわけ、ASEAN、中国に複数の拠点を展開することによってどのような問題が生じ、対処しているかについて整理する。事例についてみると、事例企業が抱える海外展開における課題は、①現地従業員の管理・育成に関わる課題、②取引先の移転などに関わる課題、③進出先国の法制度などに関わる課題、④本社の体制に関わる課題の4つに大きく分けることができる。

①現地従業員の管理・育成に関わる課題

一定着率の向上

海外拠点における最大の課題としては、現地で採用した従業員の管理・育成を挙げるところが多くなっている。ASEAN や中国の拠点では、ワーカーの流動性が高く、1年に工場の従業員が全部入れ替わってしまうような状態のところも少なくない。また、従業員が集団で辞めてしまうことも問題となっている。日本に比べて流動性が高いことは覚悟の上でも、このような状態で安定的な品質を維持するためには多大な努力を必要とする。こうしたことから、従業員の定着率の向上は多くの企業において、また、タイ、マレーシア、中国のいずれの地域にも共通する課題となっている。中小製造業の側でも対策を講じてはいるが、大企業に比べて知名度が低いことや、賃金などの労働条件の引き上げに限りがあることが悩みとなっている。特に金型のような、技能の習得に時間を要する業種などで、人材問題は大きな課題となっている。

金型人材の育成を問題とする企業例

- ・金型は人が流動する華南ではだめで、華北でないと向かない。移動の激しいところでは技術流出の恐れがある。
- ・日本に比べて流動性の高いタイでは、日本のように長年かけて育てるというやり方は通用しない。海外で金型人材をどう育てるかが課題である。

一現地を任せられる人材を見つけられるか

現地で人材が育っているとする企業がある一方、なかなか現地の人材から管理職が育たないことを課題としている企業も多い。経営の現地化については、必要なことと認識している企業が多いが、ASEAN や中国の拠点においては、現地でよい人材を見つけるのはなかなか難しく、「現地を任せられるような人をどうやって見つけるか、あるいは育成するか」が問題であり、「中小企業の海外展開で大事なことは人の問題に尽きるのではないか」（電気接点製造業B社）との指摘もある。

ただし、海外拠点のトップについては「日本人でよい」「日本人がよい」という企業も比較的多く、現地化については、工場長や管理部門のトップのレベルで進めたいという意向をもつ企業が全体として多い。一方、真の意味でのグローバル企業として

の人材活用を行うには、海外拠点の現地化にとどまらず、外国人社員を日本の本社で役員にするくらいのことを考えるべきだという考えを持つ企業もある（アルミホイール製造業H社）。

いずれにせよ、人、モノ、資金の面で経営資源に限りのある中小製造業者にとって、海外拠点を任せられる人材の確保は、どの企業でも切実な問題となっている。仕事が増えるたびに日本から人を派遣するわけにはいかず、一方で、日本人が駐在することのコスト負担は大きい。現地従業員のモチベーションの向上のためにも、経営の現地化は必要なことと認識されている。また、中小製造業にとって、現地の経営資源のうち、仕入れや外注先は、品質保証の観点からユーザー企業より指定される場合が多いため、現地で自ら入手でき、工夫することで生産性や品質の向上に反映させられる経営資源は、実質として人的資源が中心だという事情もある。

海外拠点のトップを日本人以外が務めている例

- ・マレーシア拠点には日本人はいない。社長も（初代は日本人だったが、）7年ほど前からマレー大卒の優秀な人材である。
- ・台湾はほぼ現地化している。マレーシアは権限を徐々に委譲している。
- ・中国拠点の運営は（言葉と商慣行の問題もあり）、台湾拠点の駐在員が前面に出てやっている。

ー海外拠点のトップとして、大手メーカーの元駐在員などを中途採用しているケース

事例企業のなかには、進出先国での駐在経験の長い大手メーカーや金融機関、商社のOB社員などを中途採用し、拠点を任せているところもある。トランス製造業L社では、現地経験が長く、かつ会社経営の経験もある元大手メーカーの退職者をタイ拠点の初代社長にしたおかげで、従業員の募集や採用などが非常にスムーズであったという。また、プラスチック成形部品・金型製造業I社のタイ拠点では「元メーカーの駐在経験者」がトップを務めている。「現地を任せられるような人をどうやって見つけるか、あるいは育成するか」（電気接点製造業B社）という「人との巡り会い」（電線・ケーブル製造業G社）が、中小製造業が海外展開するにあたっては重要な要素となっている。

②取引先の移転などに関わる課題

海外拠点、特にASEANの拠点で電気機械関連の加工や部品製造を行っている企業は、取引先がいつ移転したり生産を縮小するか分からないというリスクを感じている。こうした取引先のシフトというリスクへの対策としては、グループのなかで優位性を見いだして機能分担を図ろうという企業や、相対的に拠点が動きにくい自動車分野への新規参入を図ろうという企業が多く見受けられる。

取引先の動きについて

- ・マレーシアは、メインのお客様が今秋（2005 年）に工場を閉め、中国も減らしてベトナムに出るという話がある。
- ・（マレーシアは）電機業界に限ると撤退、縮小する会社が多い。特に最近タイ、ベトナムへお客様がかなりシフトしている。
- ・（マレーシアでも）カーステレオなど自動車関係に勢いがあるが、残念なことにタイにシフトしていつている。
- ・カメラやOAなどの電機産業はいつタイから出て行くか分からない。大手メーカーからすればベトナム等へシフトするというのはコスト的にもあり得る話である。
- ・自動車については、今は中国に移している最中なので減らすことはないと思う。自動車以外の業種、特に事務機器や音響関係、家電などでは、中国を全部閉めるわけではないが、比重を中国から他に移す動きが見られる。／他

③進出先国の法制度などに関わる課題

進出先国の法制度などに問題があり、それへの対応が課題となっているケースは、ほとんどが中国についてのものであった。

中国については、停電の問題、売掛債権回収問題、人件費の上昇など様々な問題があるが、何よりも、制度がめまぐるしく変わることを問題とする企業が多くなっている。

進出先国の法制度などの問題

- ・中国の拠点間での人・金・設備の移動が制約されているため工夫の仕様が無い。
- ・中国での一番の問題は、制度がめまぐるしく変わることである。
- ・人民元の切り上げよりも、労働条件の追加や増値税の変更などのほうが影響が大きいと考えている。
- ・人民元の切り上げに関しては、2%の範囲内であれば影響は少ないと見ている。それよりも最低労働賃金が15%程度上昇していることの方が影響は大きい。

④本社の体制に関わる課題

ー海外要員の確保・育成

人についての問題は、海外拠点に限らず、国内においても重要な課題となっている。そのひとつが海外要員の確保・育成の問題である。海外に出せる人材が限られていることに加え、海外要員に対する事前研修やフォローアップ、選抜基準の明確化、計画的なローテーションなど、海外要員に関わる人事労務管理を課題とする企業も多い。

ー完成品メーカーのグローバル展開についていくことの難しさ

人材面でも資金面でも経営資源に限りのある中小製造業が、完成品メーカーのグローバル化に追随して世界中に出て行くというのは「大変」なことである。ユーザー企業の側では、日本、ASEAN、中国の3地域での対応をいっそう求める傾向があるが、中小製造業者が、国内および複数の海外拠点に人材や資金を振り分けることには大きな負担が伴う。また、事例企業のなかには、ASEAN、中国拠点とも、ユーザー企業の生産拡大への対応に手一杯となっており、本来、海外拠点に対して期待していた日本への持ち帰り生産をする余裕がなく、分業のメリットを享受しにくいといった企業も見られた。

マザー工場としての日本の強化

一方、海外拠点よりも、むしろ国内拠点こそ、マザー工場としての機能を果たすためにも力を入れなくてはならないとの指摘もある。3 拠点を展開する中小製造業のなかには、「短期間で一気に海外展開したため、一時期、国内工場が手薄になって苦しい思いをした」、「国内工場では技術指導ができる中堅以上の人が不足し、生産レベル自体、落ちてしまった時期があった」という企業もある。しかし、国内工場があつてこそ海外拠点の技術や品質を維持することができ、また、将来にわたって競争力を持ち続けることができる。「国内に残る、顧客要求品質の高いもの、難しいものを作る技術を品質管理を含めてやっていくことが必要」（めっき加工業 J 社）、「（今後は海外展開してきた拠点を維持できるように）日本がマザー工場として、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）、S（サービス）をどんどん革新し、ものづくりから経営革新までしっかりやっていくことが必要」（金属部品製造業 D 社）という認識を中小製造業の側でも持っていることがうかがえる。

5. 中小製造業ならではの海外拠点の活用・工夫

中小製造業の海外展開は、ヒト、モノ、カネ全てにおいて制約を受けがちであるが、事例企業のなかには、中小製造業ならではの発想や工夫で、リスクを軽減したり、進出後の海外拠点の活用を図っている例が見られる。ここではそうした事例についての整理を行う。

①段階的な海外進出

中小製造業にとって海外進出はリスクが大きく、また、取引先の誘いを受けて進出したような場合でも、思ったほど受注が確保できなかったり、慣れない海外での立ち上げに苦労したりすることも少なくない。しかしながら、事例企業のなかには、海外進出を決めた後も一気には出ないで、進出候補地の地場企業に OEM をさせて実力を測りつつ現地での情報収集を行ったり、技術供与や合弁から始めて後に独資で進出するなど、段階的に進出することでリスクを軽減している例が見られる。

台湾企業と合弁を組んで中国での海外展開のやり方を学んだアルミホイール製造業 H 社、合弁相手の台湾企業主体で中国に進出した金属部品製造業 D 社、マレーシア企業への技術援助という形で ASEAN、中国に拠点を有しているプラスチック成形部品製造業 F 社、「10 年前から中国の今日を予想して、台湾の合弁企業から招聘していた」日系台湾人を中国拠点の総経理にしている電気接点製造業 B 社など、それぞれの企業なりに工夫を行っている。

また、独資で出る場合も、「リスクがあるので、日本から 1 ライン移してみても、うまく行けばもう 1 ラインという具合」に、小さく出て徐々に大きくしていくという工夫をした企業もある。

段階的な進出例

- ・OEM をさせて向こうの産業の実力を見たり、海外進出の勉強も兼ねてやってみようと思ひ、中国については 93 年頃から香港メーカーに OEM を頼み、95 年には香港に営業所を設け、本土での生産を模索した。このように、中国でもタイでも、現地に出るのにあたっては、長い時間をかけて調べている。（トランス製造業 L 社）
- ・最初の中国進出である煙台で苦労したことから、日本人は中国では簡単に経営できないと悟った。つきあいのあった台湾企業が中国に工場を作る際に誘われ、台湾人のやり方を勉強しようという思いと、将来的に拠点として使えるとの考えから、合併で昆山に製造拠点を設立した。そしてその翌年、すぐ隣の敷地に自動車鋳造部品の製造拠点を独資で設立した。（アルミホイール製造業 H 社）
- ・中小企業の場合、需要がないところでも、お客様との関係によっては進出をせざるを得ないことがある。シンガポール進出は少し早すぎただけに厳しかった。だが、身の丈に合ったサイズで出ているので、なんとか 5 年くらいは耐えられたのかと思う。（金属部品製造業 D 社）
- ・タイも中国も両者とも小さく出て徐々に大きくしていった。リスクがあるので、日本から 1 ライン移してみても、うまく行けばもう 1 ラインという具合だ。（半導体部品製造業 A 社）

②海外市場でのチャレンジ（取引先拡大、新分野進出など）

海外進出・展開の動機としては、自発的というよりは、完成品メーカー・部品メーカーの海外移転に追随するものが多かったが、取引先の要請をベースとしながら、そこに自らの戦略や判断を乗せて海外展開をステップアップに活用している姿も事例からは浮かび上がる。

事例企業のなかには、国内ではつかめない大手メーカーなどへの営業チャンスを狙って進出した企業や、脱下請けや部品メーカーへの転身を図って成功した企業がある。

最近では、これまで電気機械関連の部品・加工を行っていた企業が、海外で自動車関連への新規参入を図るケースが見られる。事例企業 15 社のうち、純粹に自動車産業と言えるのはアルミホイール製造業 H 社と自動車部品製造業 O 社の 2 社であるが、他の企業についても、大半がカーエアコン、カーオーディオを始め、エンジン部品やプラスチック内装品など、何らかのかたちで自動車関連の加工・部品製造に関わっている。自動車は、電気機械分野に比べて受注変動が激しくなく、生産計画が立てやすいという。こうしたことから、自動車分野での受注を一定量確保することで、経営の安定化を図りたいという戦略を持つ中小製造業者もみられる。また、電気機械産業のユーザー企業に比べ、拠点のシフトの可能性が低いということも自動車分野の魅力となっている。一方、自動車産業の側にとっても、厳しい競争のなかで培われてきた電気機械分野の中小製造業が持つ技術力は大きな魅力と映るようだ。両者の思惑が相まって、海外展開している中小製造業における電気機械関連の部品メーカーなどの自動車分野への参入は、今後さらに進展する可能性もある。

国内にない営業チャンスを狙った例

- ・中国以外は取引先の要請などなく、みなゼロからの出発である。入念な事前調査は行いが、受注を確保してから進出するというスタイルではない。（プラスチック成形部品製造業K社）
- ・それまでエアコン分野での当社のシェアはあまり高くなかったが、メーカーの海外拠点の近くに出て販売を拡大する戦略が効を奏し、2000年代に入ってから一気にシェアを拡大することができた（半導体部品製造業A社）

新分野進出を図った例

- ・海外展開によって下請を脱してアルミホイールメーカーになり、日本国内でも大手自動車メーカー向けのアルミホイールを受注できるようになった。（アルミホイール製造業H社）
- ・オートバイのエンジン用の機能部品を作る技術を持っていたが、日本での新規参入は難しかった。持っている技術を有効活用できるとの思いで中国に進出した。（アルミホイール製造業H社）
- ・海外展開を契機にプラスチック成形品製造に新規参入した。現在、海外市場を中心に、金型専業からプラスチック成形品の一貫生産へ業態の転換を図りつつある。（プラスチック成形部品・金型製造業I社）

自動車分野への新規参入を狙った進出例

- ・中国に進出するならば電機関係ではなく自動車分野でとの思いがあった（金属プレス部品製造業M社）
- ・海外拠点で新しい分野を始めた場合は、日本でもその分野をやらなくてはサポートできない。従来の弱電関係に加え、米国やメキシコで始まりつつある自動車関係を日本でもスタートさせようとしているところである。（プラスチック成形部品製造業F社）

③人への投資・人の活用（ローカル人材の育成、活用）

日本に比べて ASEAN や中国は人材の流動性が高く、「4. 中小製造業の海外展開における課題」でも述べたように、現地化や人材育成に苦勞している企業も少なくない。ただし、人の流動性が高いと言われるタイやマレーシアでも、10年、20年勤めている従業員が多数いるという企業もある（トランス製造業L社、精密ゴム製品製造業E社）。

海外拠点のトップは日本人という企業が多いが、製造部門や品質管理のトップ（課長クラス）については、現地従業員が育っているとの指摘もある。

人材育成という点に関しては、製造関係について日本でワーカーや技術者の研修を行うという企業も多くなっている。営業関係については、取引先が主として日系企業であることから日本人が対応する必要があるとする一方、ユーザー側で営業や購買、資材の担当者が現地化しているため、中小製造業の側でもローカル人材で対応する必要があるという指摘もある。

人材育成、人材活用の工夫としては、工場建設の間に早めに幹部候補生を現地で採用し、日本で語学の習得も含めた研修をさせたり、日本で留学生を採用して育成することで、日本人と現地従業員との橋渡しとなって現場を管理する人材を確保している例が見られる。また、優秀な人材の定着を促すため、高い処遇や抜擢、思い切った権限委譲を行う企業があるほか、学歴はあまり高くないが、次第に能力を発揮してくれる人材をうまく引き上げているという企業もある。

「せっかく育てても辞めてしまう」ということに悩みつつも、事例企業の多くは現地での従業員育成に力を入れている。そして、こうして育った人材が、当該拠点を担ってだけでなく、新たな海外拠点の立ち上げをサポートしたり、他の海外拠点で品質管理や技術指導にあたる中核人材として活躍するなど、グループ全体に貢献している例を事例企業のケースに見ることができる。

現地での人材活用について

- ・シンガポールでは、製造や品質管理の部門などでは創業時からの現地従業員がしっかり対応しており、ほとんど彼等でも運転可能な状況になっている。（めっき加工業J社）
- ・販売や品質管理、日々の経理などは、現地の人材が育っており十分任せられる。（はんだ製造業C社）
- ・営業や資材調達、日系のお客様もローカルの人に任せているところが多く、こちらもローカルの人材で対応する必要がある。（半導体部品製造業A社）
- ・中国では資金回収など中国人同士がよい。（半導体部品製造業A社）
- ・お客様の購買担当は現地の人であることが多いため、営業は現地の人材育成が重要である。（電線・ケーブル製造業G社）

現地での人材育成・活用の工夫

一進出に際して早めに幹部候補生を採用し育成したという例

- ・タイでは、進出にあたって早めに幹部候補生として若い大卒を採用し、育てたことがよかった。日本へ連れてきて工場見学をさせたりした。彼らが中心となってワーカーを教育した。今も製造や品質管理の課長補佐として活躍している。（プラスチック成形部品製造業N社）
- ・タイでは（工場を建設している間）、幹部候補者を20人ほど採用し、うち10人くらいを日本に連れてきて研修させ、残りの人も現地で日本語学校に行かせて語学研修を行った。（トランス製造業L社）

一留学生を活用する例

- ・マレーシアでは、立ち上げて1～2年経った頃に、日本でマレーシアの留学生をリクルートした。日本語ができ、かつ日本で2、3年、現場研修をした。彼等のおかげで拠点の拡張・維持は割とスムーズだった。（金属部品製造業D社）
- ・（中国では）日本に留学経験のある製造課長などもいるため、彼等に現場を任せることができる。現地の製造課長クラスが日本語を話し、ワーカーを指導できるようになると、教育や労務管理は相当円滑になるだろう。（半導体部品製造業A社）

一優秀な人材に高い処遇を与える例

- ・マレーシアでは、要となる熟練者には、マネジャー並みに（ワーカーの）5～10倍の給料を払っている。（はんだ製造業C社）
- ・優秀な現地スタッフには、積極的に権限や責任を委譲している。権限と責任を委譲することによって、如何にやる気を出させるかが問題。（精密ゴム製品製造業E社）

一優秀な人材を見いだして引き上げている例

- ・当社の工夫としては、高学歴ではないが、次第に能力を発揮する人を上手く引き上げる。すると、一生懸命だし、長く勤めてくれる。（はんだ製造業C社）
- ・（中国、タイの）現地の人材を選抜し、日本で技能教育を施している。見込みのある人については重点的に教育していく。（プラスチック成形部品・金型製造業I社）

一日本での研修を行っている例

- ・技術者については、日本で研修させるなどして教育している。（電線・ケーブル製造業G社）
- ・タイでは、ワーカーを毎年3人ずつ、3カ月～1年間、日本で研修させる制度がある。日本の現場の雰囲気を知ってもらうよい機会となっている。（アルミホイール製造業H社）

ーその他

- ・自動車関係が進出してきたため、景気が良く、ワーカーの流動性が高まっている。工夫としては、仕事の標準化を行っている。新人が来ても、ある程度トレーニングすればラインに入れることが可能である。（トランス製造業I社）
- ・マレーシアでは、人口が少ない上にジョブホッピングが盛んであることから、リスクヘッジのため外国人労働者も入れている。（はんだ製造業C社、精密ゴム製品製造業E社、プラスチック成形部品製造業F社）
- ・マレーシアでは、休み時間なども含め、人種的なバランスに気をつけている。（金属部品製造業D社）

④既存拠点の有効活用

（進出先地域の立地優位性や経営資源を活かした展開）

③でみたように、事例企業には、現地の人材育成に力を入れている企業が多く、この結果、比較的早くから進出しているNIEsやASEANの拠点では、一定の人的資本の蓄積がなされていることが見受けられる。

NIEsやASEANの拠点のなかには、人件費の上昇やユーザー企業の移転などによって製造拠点としては頭打ちになっているところもあるが、中小製造業の側では、早々に見切って拠点を閉鎖するのではなく、できる限り拠点を維持しようとしている。

日本企業は全般的に、たとえ取引先がその国から移転したり、生産のウエイトを他に移したとしても、簡単に拠点を閉鎖して他に移ることをしないという傾向があるが、特に中小製造業の場合、体力的な問題だけでなく、現地で設備投資や人材育成に力を入れてきたため、より撤退しづらくなっているという面もあるものと思われる。新たな進出先で一から工場を建て、設備を調整し、従業員を教育することの労力を考えると、「既存拠点を閉めて、新たに別の場所で始めるというのは、立ち上げにかかるコストを考えると必ずしもよいとは限らない」（金属部品製造業D社）という判断もある。しかし、容易に撤退できないことから逆に、蓄積した設備投資や人的資源を活かすことで拠点の活用を図ろうという発想も見ることができる。

ユーザー企業のベトナムなどへのシフトに対し、必ずしも追随するのではなく、まずは既存拠点について「コスト削減をし、品質を上げ、サービス面もレベルアップ」した上で「拠点同士の連携で他の地域もカバーする方が望ましい」と考える企業もある。

また、技術蓄積のあるフィリピン拠点を「人材供給基地」と位置付け、他の拠点に従業員を派遣し、現場の管理や教育にあたらせている企業や（アルミホイール製造業H社）、多民族国家であるために英語、中国語、インド語などを話す人がいることを活かして、他の拠点に語学と技術に力を持ったスタッフを派遣し、マネジメントや技術移転のサポートをさせることで、グループの中での優位性を見いだそうと考えている海外拠点もある（電気接点製造業B社のマレーシア拠点）。

このほかにも、シンガポール拠点を通商面での立地優位性を活かして物流拠点としたり、マレーシア拠点を材料配合基地とするなど、各拠点のグループ内における比較優位性を活かして、既存拠点の活用を図ろうとする例を見ることができる。

6. まとめ

以上見てきたように、日本と ASEAN、中国の3地域に生産拠点を持つ中小製造業は、一見、ユーザー企業の海外展開に追随しているように見えながらも、実際は自社の強みやユーザーニーズなどを考慮した海外戦略を持ち、それに基づいた海外展開を図っている。大企業に比べて人的、資金的制約がある中小製造業者は、いったん進出すると容易には撤退できず、また、進出後に国内拠点とともに海外の複数の拠点を維持・発展させていくことには大きな労力とリスクが伴う。しかしながら、そのことを逆手に、海外拠点を腰を据えて人や設備の投資をし、価値の高まった既存拠点を可能な限り活用することで、さらなる強みを発揮しようという中小製造業ならではの発想、工夫も見られる。

これまでの分析より、中小製造業者が3拠点展開を成功させるためのポイントをまとめると以下のとおりである。これらを踏まえることで、中小製造業が競争力を維持・強化しながら、3拠点展開のメリットを享受することが可能になると考えられる。

ー進出の判断・進出先の選定ー

ポイント1： 自社の強みとユーザーニーズを見極めた海外戦略を持つと同時に、国内で押さえるべきものを見極める

海外進出の是非や設けた拠点到どのような生産機能を持たせるかの判断に際しては、自社の強みとユーザー企業のニーズを見極めた海外戦略をベースに持つことが必要である。いくらユーザー企業の要請やニーズがあるからといって、中小製造業者が海外に振り向けられる経営資源には限りがあり、また、生産機能をやみくもに移転してしまうては、自社の強みさえ失ってしまう恐れがある。

事例企業15社をみると、①開発から設計、試作、量産試作までは日本で行う、②国内拠点がマザー工場的機能を果たすために、量産化した部分も含めて国内に一通りの生産機能を置くという点は、ほぼ全ての企業に共通している。一方、③国内外の拠点の生産機能の分担をどうするか、日本で押さえるべき部分は何かという点は、企業によって違い、企業のタイプにより最適な展開パターンが異なることが示唆されている。

企業の強みが、独自の技術・ノウハウに基づくオリジナルなもの（材料や中核部品、装置など）にある企業（タイプ1）は、技術流出を防ぐため、それらの生産工程は国内でブラックボックス化して行うのがよいと考えられる。

材料の配合技術など、ユーザー企業との摺り合わせから生み出される技術・ノウハウに強みがある企業（タイプ1'）も、ユーザー企業が開発機能を国内に置いていることから、ユーザー企業との摺り合わせや、そこからもたらされる技術・ノウハウは、国内でブラックボックス化するのがよい。

一方、金型を含む一貫生産体制を通じて、コスト削減や納期、品質などの顧客ニーズに応えられる総合的な技術力を強みとする企業（タイプ2、タイプ2'）は、こうした強みを海外でも発揮するために、海外と国内の生産機能は同じにしていくことが望ましいケースが多い（国内にブラックボックスは持たない）。

このタイプの企業のなかには、現段階では金型など海外拠点ではできない部分を持つ企業（タイプ2'）もあるが、＜タイプ1＞＜タイプ1'＞と違い、そうした部分をブラックボックス化して将来も海外に出さないというわけではない。海外拠点の技術力の向上など条件によっては、この部分も海外に出していくことが望ましいケースもあると考えられる。

＜タイプ2＞＜タイプ2'＞の企業も、現段階ではユーザー企業が国内に開発機能を置いているため開発や試作は日本で行うが、確立した生産技術は段階を踏んで海外に移転していくことになる。このため、このタイプの企業では、企業が競争力を持ち続け、また、国内拠点がマザー工場としての機能を果たしていくためには、国内で常に新しいものにチャレンジしていくことがいっそう必要となる。

このように、海外拠点にどこまでの機能を持たせ、国内拠点で何を押さえるべきかは、企業のタイプによって異なると考えられる。中小製造業がユーザー企業のニーズに応えつつ、将来にわたって競争力を持ち続けるためには、自社の強みやユーザーニーズなどを見極めた海外戦略を持ち、それに従った機能分担を行うことが重要であろう。

図表 III-5 企業のタイプによる海外との機能分担パターン

タイプ1		タイプ2	
タイプ1	タイプ1'	タイプ2	タイプ2'
日本にブラックボックス的な生産工程あり		日本にブラックボックス的な生産工程なし(相対的に)	
オリジナルな材料、中核部品、装置、配合技術など		金型を含む一貫生産体制などの総合力	
自社開発の材料、中核部品などにノウハウ	配合技術など顧客との擦り合わせからもたらされるノウハウ	試作、開発を国内に残す程度	金型技術など海外にできないものあり
ブラックボックス部分は日本から出さない	ブラックボックス部分は日本から出さないが、これはユーザーの開発機能が日本に残っているため	強みの部分は段階を踏んで海外に移転	現段階で国内でしかできない技術(金型など)を海外に出すかどうかは条件次第
ブラックボックスの部分をコアに研究開発、技術開発		国内では常に新しいものにチャレンジ	
技術志向(ただし<タイプ1'>はややユーザー志向寄り)		ユーザー志向(ただし<タイプ2'>はやや技術志向寄り)	
(中小企業から見た)完成品レベルでは市場を分担。基本は「in-in」「out-out」 しかし労働集約的な製品などでは一部「out-in」あり(プラスチック成形品、トランスなど) また、その他の立地優位性や海外拠点のユーザーのニーズによって生産する製品が異なる場合あり			
コスト削減効果の高い工程を海外で行い、完成品をそのまま日本に持ち帰るか部品を日本に持ち帰って日本で完成品を生産→ブラックボックス工程が日本にあるため日本を経由する傾向が強いことに起因		工程間分業はないことを指向→しかし各拠点の立地優位性によって工程間分業が行われているケースも多い	高い難度の部品(金型など)を日本から海外拠点に輸出
開発・設計、試作、パイロットランまでは日本で実施			
日本では海外拠点をサポートするマザー工場の機能を保有、そのため日本に一通りの機能も保有			
半導体部品製造業A社 電気接点製造業B社 はんだ製造業C社	金属部品製造業D社 精密ゴム製品製造業E社	プラスチック成形部品製造業F社 電線・ケーブル製造業G社 アルミホイール製造業H社 プラスチック成形部品・金型製造業I社 めっき加工業J社 プラスチック成形部品製造業K社 トランス製造業L社	金属プレス部品製造業M社 プラスチック成形部品製造業N社 自動車部品製造業O社

(出所) 中小企業金融公庫総合研究所及び三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

一進出後の3拠点の活用一

海外展開というものは進出してしまえば終わりという訳ではない。実は、海外に進出すること以上に、いったん設けた海外拠点の状態を維持し、国内拠点とともに成長・発展させていくことのほうが労力が大きいと指摘される。中小製造業の海外展開における課題のところでも触れたように、短期間で一気に海外展開したため、国内工場が手薄になったり、国内工場で技術指導ができる中堅以上の人が不足して苦勞した企業もある。こうした課題に対処しつつ、3拠点を持つことのメリットを最大限に享受するには、いったん設立した3拠点を有効に活用する工夫と努力が必要である。

ポイント2： 3拠点を持つことによる相乗効果を発揮する

●ユーザーニーズへの対応力の強化

日本、ASEAN、中国の3拠点を持つことの最大のメリットは、3つの地域を独立した商圈と見なして同時展開・同時調達を図ろうとするユーザー企業に対し、対応力を強化できることである。ユーザー企業の側では、日本、ASEAN、中国の3地域で対応することを取引先に求める傾向を強めており、また、拠点間での生産シフトも起こっている。こうしたなか、受注方の中小製造業が3拠点を持つことは、受注機会を逃さないという意味でも、ユーザー企業の生産シフトにもある程度追随できるという意味でも、大きなメリットとなっている。このためには、中小製造業者にはユーザー企業の動向を的確に捉えることが求められる。

●営業面での相乗効果

また、単に受注機会を逃さないというだけでなく、3拠点を持つことで営業面での相乗効果を得ることができる。事例においても、中国での取引がASEANでの受注につながったり、ASEANでの受注が国内での取引につながったりする例が多く見られる。ただし、せっかく3拠点で展開していても、営業面での連携が取れていなければ、チャンスをつかむことも、取引を維持することも難しい。連携の不備がユーザー企業の不満につながる可能性もある。営業面での相乗効果を発揮するには、それを可能にする体制づくりが必要である。

●リスクヘッジ

営業面での相乗効果とともに、ほとんどの企業が3拠点を持つメリットとしてリスクヘッジを挙げている。「中国拠点で材料の調達が間に合わなかったときにASEAN拠点で生産する」ことのほか、受注変動や取引先のシフトといったリスクに対しても、3拠点での分散が有効と考えられている。ただし、リスクヘッジを行うにも、それを可能にする体制を整えることが必要である。事例企業では、拠点間で製品分野の棲み分けを図ったり、労働集約的な工程をより人件費の安い地域に移すなどの効率化を図る一方、全部を移管してしまうのではなく、一定割合は同じ製品や生産機能を拠点間

で持ち合うことが意識的に行われている。

ポイント3： 中小製造業ならではの海外拠点の活用・工夫を行う

経営資源に限りがある中小製造業にとっては、海外進出をすることも大きな決断であるが、いったん進出し、多大な労力をかけて現地で人材の育成や設備投資を行うと、たとえユーザー企業が他の地域に生産をシフトさせたとしても、その拠点を閉じて他へ移るということも難しくなる。しかし、進出にあたってのリスクが大きく、いったん進出すると簡単には移れないということが、逆に中小製造業ならではの3拠点の活用・工夫を生んでいる。

●段階的な海外進出

中小製造業にとって海外進出は経営上のリスクが大きい。取引先の要請や誘いを受けて進出した場合でも、思ったほど受注が確保できなかったり、慣れない海外での立ち上げに苦労したりすることも少なくない。こうした中、事例企業では、進出にあたって入念な事前調査を行ったり、候補地の地場企業にOEMをさせて実力を見極めつつ、現地の情報収集を行うなどしている。また、実際に進出して初めてわかることも多いため、技術供与や合弁から始めて、一部の機能を移転させるなどのアンテナ的な進出を図り、その後徐々に機能を移転させていきつつ独資に切り替える例も見られる。このように、中小製造業の場合は、段階的に海外進出することでリスクを軽減することも必要と思われる。

●新たな展開の模索

海外進出は、中小製造業にとって日本では得られないチャンスを獲得する場にもなっている。大手企業との取引を現地で開拓したり、これまで電気機械分野の加工・組立を行ってきた企業が、海外において自動車分野への新規参入を果たすなどの例がある。また、そうした海外での取引拡大が、国内での受注や新規分野への参入に結びついているケースがある。海外展開のメリットを活かすためには、既存の取引先への対応を軸としつつも、新たな海外展開の可能性を模索することも必要である。

●人への投資・人の活用

事例企業の多くがいったん進出した海外拠点からは容易には動けないのは、「機械を設置すると条件出しなどの調整がある」ことも理由だが、「一番大変なのは、現地で人材を探し育成すること」だからである。事例企業には、現地の人材育成に力を入れている企業が多い。「規模は大きくても投資は建物と作業台くらい」という組立メーカーとは違い、中小製造業者の場合は「既存の拠点を閉めて、新たに別の場所で始めるというのは、立ち上げにかかるコストを考えると必ずしもよいとは限らない」など、

海外拠点に手をかけたことでますます撤退しにくくなっている面もある。

しかしながら、そうして育てた人材は、当該拠点を担っていくだけでなく、他の海外拠点で立ち上げをサポートしたり、技術指導にあたる中核人材として活躍したりもしている。海外展開をより有効なものとするには、このように、グループ全体の視点のなかから、海外拠点で育成した人材を活用することが求められる。

●既存拠点の有効活用

既述のとおり、海外拠点において人材育成や設備投資に力を入れている中小製造業には、そのことでますます撤退が容易でなくなっている面があるが、それゆえ逆に、いったん設けた拠点について徹底的に活用しようという傾向が見られる。

事例企業のなかには、ユーザー企業のベトナムなどへのシフトに対し、拠点同士の連携でカバーすることを考える企業もある。また、進出以来開拓してきた現地の経営資源などを活かして、グループのなかで新たな機能分担を図り、拠点の存在価値を高めようという努力も見られる。たとえば、グループのなかでの「人材供給基地」や「物流基地」として活用を図る例などである。ユーザー企業のシフトや生産コストの上昇などで、生産拠点としての拡大が難しい場合にも、このように立地優位性や経営資源などの比較優位性を勘案し、グループ全体の視点から既存拠点を有効活用することが考えられる。

ポイント4： 分業によるメリットが享受できる体制を構築する

●製品間分業、工程間分業体制の構築による投資の効率化、生産性の向上

以上のようにして、自社の強みとユーザーニーズを踏まえた海外戦略に基づき、国内と海外拠点の機能分担を行い、また、各拠点の立地優位性を踏まえて機能分担を行うことで、各拠点への最適配置が達成されることになる。そして、適切な製品間分業や工程間分業の体制が構築されることによって、各拠点の機能分化・専門化の達成と生産性の向上という分業のメリットを享受することが可能となる。

●国内資源の高生産性分野や高付加価値分野への振り向けによる、比較優位の創出

グループ全体として生産性の向上が図られることで、中小製造業は国内の経営資源をより生産性の高い分野に振り向けられるようになる。そして、国内で新しい分野、高付加価値分野などにチャレンジすることで、国内拠点に新たな比較優位を持つ分野を創出することが可能になる。

事例企業のなかにも、海外拠点に生産技術が確立した製品や、労働集約的であるなど海外で作ったほうがメリットのある製品を移管して国内に余裕を作り、その分で新しい製品、分野にチャレンジしたいという戦略を持っている企業がある。

このことこそが分業によるメリットといえるが、これを十分に享受するには、海外展開によって生み出された利益や余裕を国内に還元し、国内拠点での新たな強みづく

りに活かしていくという明確な目的意識、戦略を持つことが必要である。

●国内拠点において新たな強みを創出することの必要性

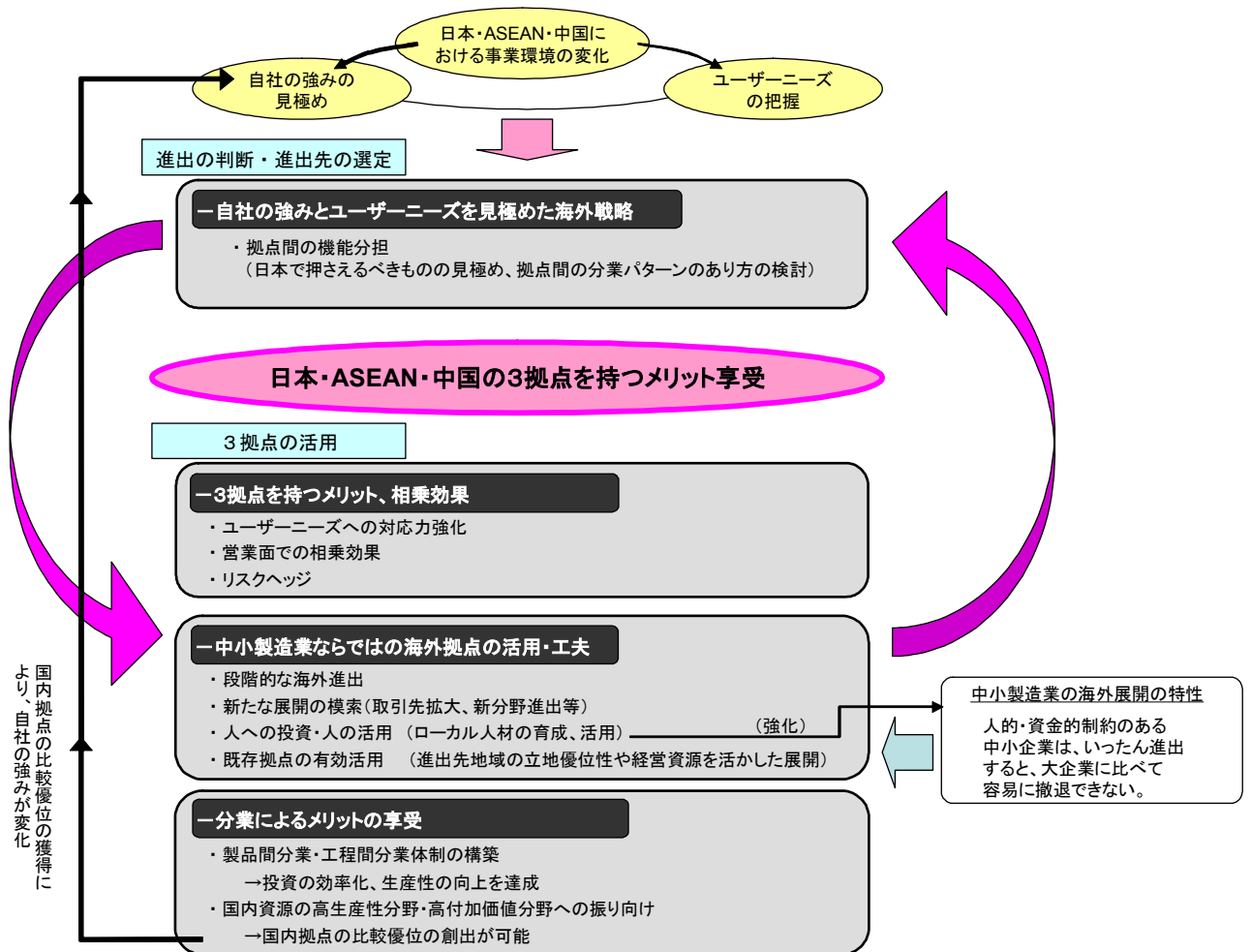
国内で新たな比較優位を持つ分野を作ることは、オリジナルな技術やノウハウに強みをもつ企業（タイプ1、タイプ1'）が新たにオリジナルなものを生み出していくためにも、一貫生産などの総合力に強みをもつ企業（タイプ2、タイプ2'）が、確立した生産技術をどんどん海外に移転させつつも、将来にわたっても競争力を維持していくためにも必要なことである。そして、全てのタイプの企業にとって、国内拠点が今後もマザー工場として機能し、海外拠点をサポートしていくために不可欠なことであると言える。

●新たな強みの海外戦略へのフィードバック（3拠点を持つメリットの好循環）

このように3拠点を活用し分業のメリットを享受することで生み出された、国内拠点において比較優位を持つ新たな分野は、当該企業の新たな強みとして、企業の海外戦略策定にフィードバックされ、海外展開との新たな機能分担を生んでいくことになる。

図表Ⅲ-6 は、3拠点を活用し、分業によるメリットを実現することによって、国内拠点到新たな比較優位を持つ分野を創出し、それが再び3拠点の機能分担を決める海外戦略の策定に還元されるという、ダイナミックな循環を示している。こうしたダイナミックな循環がなされてこそ、日本、ASEAN、中国の3拠点を持つ中小製造業が、3拠点展開のメリットを十二分に享受して、自社の強みを進化させていくことができると考えられる。

図表 III-6 3拠点を持つメリットの享受



(出所) 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング及び中小企業金融公庫総合研究所作成

はじめに	1
------------	---

第Ⅰ章 わが国中小製造業の海外展開の変化 ～自動車および電気

機械産業を中心に	2
----------------	---

1. わが国製造業の東アジア展開の状況	2
(1) 東アジアに対する直接投資の実態	2
(2) 東アジアにおける分業構造の変化	5
2. わが国製造業者の東アジア戦略と課題	8
(3) 大手完成品メーカーの動向	8
(4) 大手製造業者の東アジア戦略と課題	10
(5) 中小製造業者の東アジア戦略と課題	13

第Ⅱ章 ASEAN、中国におけるわが国中堅・中小製造業

者の海外展開状況と立地戦略 ～ASEAN、中国の双方に拠点を有する

企業の事例～	16
--------------	----

1. 事例調査の概要	16
(1) インタビュー調査のポイント	16
(2) 事例企業について	20
2. 事例の紹介	24
(1) <タイプ1>「技術志向的」な強みを持つ企業群	24
(2) <タイプ1'>「技術志向的」な強みを持つ企業群（摺り合わせ型）	34
(3) <タイプ2>「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群	42
(4) <タイプ2'>「ユーザー志向的」な強みを持つ企業群（技術型）	68

第Ⅲ章 今後の中小製造業者の海外展開の方向性

1. 日本・ASEAN・中国の3拠点を有する理由（進出の動機・背景）	73
2. 企業のタイプと機能分担のパターン	76
(1) 製品立ち上げサイクルにおける分担	76
(2) 製品立ち上げ後の生産における分担	78
(3) 企業のタイプと機能分担の関係	81
3. 日本・ASEAN・中国の3拠点を有するメリット、相乗効果	85

4.	中小製造業の海外展開における課題	87
5.	中小製造業ならではの海外拠点の活用・工夫	90
6.	まとめ.....	95

本調査は、中小企業金融公庫から委託を受けた三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)及び
中小企業金融公庫総合研究所の共同調査研究という形で2005年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果をもとに中小企業金融公庫総合研究所において一部編集を行った。

中小公庫レポート No.2005-8

発 行 日 2006年3月31日

発 行 者 中小企業金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-8-2

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)