

# JETRO

Japan External Trade Organization

## 中小部品サプライヤーのアジア展開 ～課題と対応策～

2013年 5月

日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部 アジア大洋州課

## はじめに

自動車や電機、機械など、日本の主力産業の海外シフトの加速に伴い、アジアをはじめとする海外市場に活路を求める中小部品サプライヤーが増加している。一方、主戦場であるアジア各国の市場では、地場企業等の競争の激化や、取引先企業からのコスト引き下げ圧力から、日系部品サプライヤーにとっての事業環境は、ますます厳しさを増している。

このような問題意識のもと、事業環境の急激な変化の中、アジアへのビジネス展開に果敢に挑む中小企業の取り組みの実態と課題についてまとめた。

まず、アジア市場での中小部品サプライヤーの取引環境の変化を分析。その特徴をキーワードで解説している。

次に、共同進出など、海外進出した事例をケーススタディとして取りまとめ、そのメリットとリスク、共同進出を図る上で成否のカギとなるポイントについて分析した。

さらに、情報提供、人材育成および人材斡旋の分野における公的サービスを取り上げている。

本レポート公開に当たっては、各種団体や企業各位には、情報提供、インタビュー等で大変お世話になった。この場を借りて厚く御礼申しあげる。本レポートが、アジアへの事業拡大を図る日系サプライヤーなどの企業関係者にとって、今後の事業戦略構築の一助となると同時に、企業支援等の施策立案に関わる政策担当者の参考に資すれば幸甚である。

本レポートに関する問い合わせ先：  
日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部 アジア大洋州課  
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32  
TEL: 03-3582-5179  
E-mail: ORF@jetro.go.jp

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロは一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

# 目次

<b>1. 日本企業によるアジア投資の現状</b>	
1-1. 増加する海外直接投資収益～牽引役となるアジア	1
1-2. 日本の対アジア直接投資：国別フロー（推移）	2
1-3. 日本の対アジア直接投資：国別・業種別残高	3
1-4. 在アジア・オセアニア日系企業による輸出（国内販売）動向	4
1-5. 中小企業の海外進出理由の変化	5
<b>2. 主要製品の世界生産の状況（進むアジアシフト）</b>	
2-1. 最適地生産へのシフト（自動車①～②）	6
2-2. 最適地生産へのシフト（テレビ、カーナビゲーション）	8
2-3. 最適地生産へのシフト（携帯電話、デジカメ）	9
2-4. 日本の工作機械メーカーの受注額の推移	10
2-5. アジア主要国・地域の製造原価（日本との比較）	11
<b>3. アジアにおける日系企業の部材調達</b>	
3-1. 各国の製造原価に占める材料費・人件費の比率	12
3-2. 製造原価に占める材料費・人件費の比率（業種×国別）	13
3-3. 進出日系企業の部材の調達先、調達方針（進出国・地域別）	14
3-4. 進出日系企業の部材の調達先（業種別）	15
3-5. サプライヤーから見た進出日系企業の部材調達トレンド	16
3-6. 参考事例（大手企業の調達方針の変化）	20
<b>4. 中小企業の海外進出における課題</b>	
4-1. 日本企業（国内製造業）をめぐる環境の変化	21
4-2. 主要課題：経営資源不足と海外事業リスク	22
4-3. サプライヤーが海外進出時に直面する経営課題	23
4-4. 進出先国・地域における地場企業との競合	24
4-5. 現地市場における日系企業の競合相手	25
4-6. 納入先と関係：販売・取引面において直面する課題	26
<b>5. 課題に対応する中小企業－共同進出の事例</b>	
5-1. 課題に対応する中小企業：共同進出によるリスク低減	27
5-2. 共同進出によるメリットとデメリット（進出形態別）	28
5-3. 共同進出による具体的メリット（ヒアリング調査結果より）	29
5-4. 共同進出による具体的リスク（ヒアリング調査結果より）	30
5-5. ケーススタディ	31
（A協業型, B分業型, C リソース共有型, D地場企業活用型）	
5-6. 中小企業の海外進出においてカギとなるポイント	45
<b>6. 自治体などによる海外進出支援スキーム</b>	
6-1. 喫緊の課題となる人材確保・育成	46
6-2. 中小企業が人材面で抱える主な問題	47
6-3. 自治体の支援スキーム一覧（人材マッチング・斡旋）	48
6-4. 自治体の支援スキーム一覧（人材育成）	50
6-5. 自治体による支援事例①～②	52
6-6. 外国人留学生と中小企業交流のための取り組み事例	54

# 1-1 増加する海外直接投資収益～牽引役となるアジア～

図1 アジアにおける日系現地法人企業数(国・地域別)

(単位:社)

	シンガポール	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ベトナム	中国	インド	アジア計	全地域計
2001年3月	693	860	564	498	303	120	2,220	109	6,345	12,476
2005年3月	817	1,089	616	549	358	154	3,565	131	8,464	14,996
2010年3月	832	1,387	609	582	374	367	5,462	236	11,217	18,201
2011年3月	830	1,434	616	585	392	390	5,565	267	11,497	18,599
2012年3月	866	1,443	646	628	394	432	5,878	333	12,089	19,250

注: 本社へのアンケートに基づき、操業中の現地法人を集計。  
出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」(2013年3月発表)

◆2012年3月末時点で、アジア各国・地域において操業中の日系現地法人企業数は1万2,089社。11年3月末時点からの1年間で約600社増加(図1)。

◆全現地法人企業数に占める在アジア法人の構成比は近年、着実な増加傾向を示しており、12年3月時点では63%に。

図2 日本の海外直接投資収益受取額推移(地域別)

(単位:億円)

	中国	ASEAN	その他アジア	北米	中南米	大洋州	欧州	中東	アフリカ	地域別合計
2000年	9	△ 1,129	△ 201	7,938	△ 112	324	1,788	229	88	8,906
2001年	749	2,694	2,190	11,268	936	609	1,623	357	△ 3	20,448
2002年	1,148	3,526	2,288	8,673	2,036	814	2,153	331	101	21,070
2003年	772	3,247	1,698	5,152	1,465	1,162	1,243	402	130	15,279
2004年	1,178	4,865	1,878	5,510	1,624	1,194	3,463	573	254	20,544
2005年	1,736	6,304	2,855	12,569	2,078	1,600	4,973	1,182	205	33,503
2006年	2,330	7,076	3,959	14,174	3,644	2,149	6,281	935	273	40,826
2007年	3,462	8,823	4,910	15,134	4,320	4,523	10,568	981	371	53,093
2008年	4,244	8,026	4,624	14,822	4,867	3,595	8,273	1,246	642	50,340
2009年	5,838	7,744	3,186	9,919	5,406	3,970	5,650	569	587	42,868
2010年	5,188	9,230	2,423	3,199	4,396	5,848	2,176	647	473	33,579
2011年	6,638	9,743	4,585	8,757	4,095	6,131	6,007	453	602	47,012
2012年1-9月	5,674	5,174	3,790	9,696	3,908	3,990	10,204	523	569	43,528

出所: 財務省「国際収支状況」よりジェトロ作成

◆日本企業の進出地域別の海外直接投資収益(受取り配当金、再投資収益など)を見ると、アジア地域全体の収益は、近年、受け取り金額、収益全体に占める構成比ともに着実な増加傾向(図表2)。

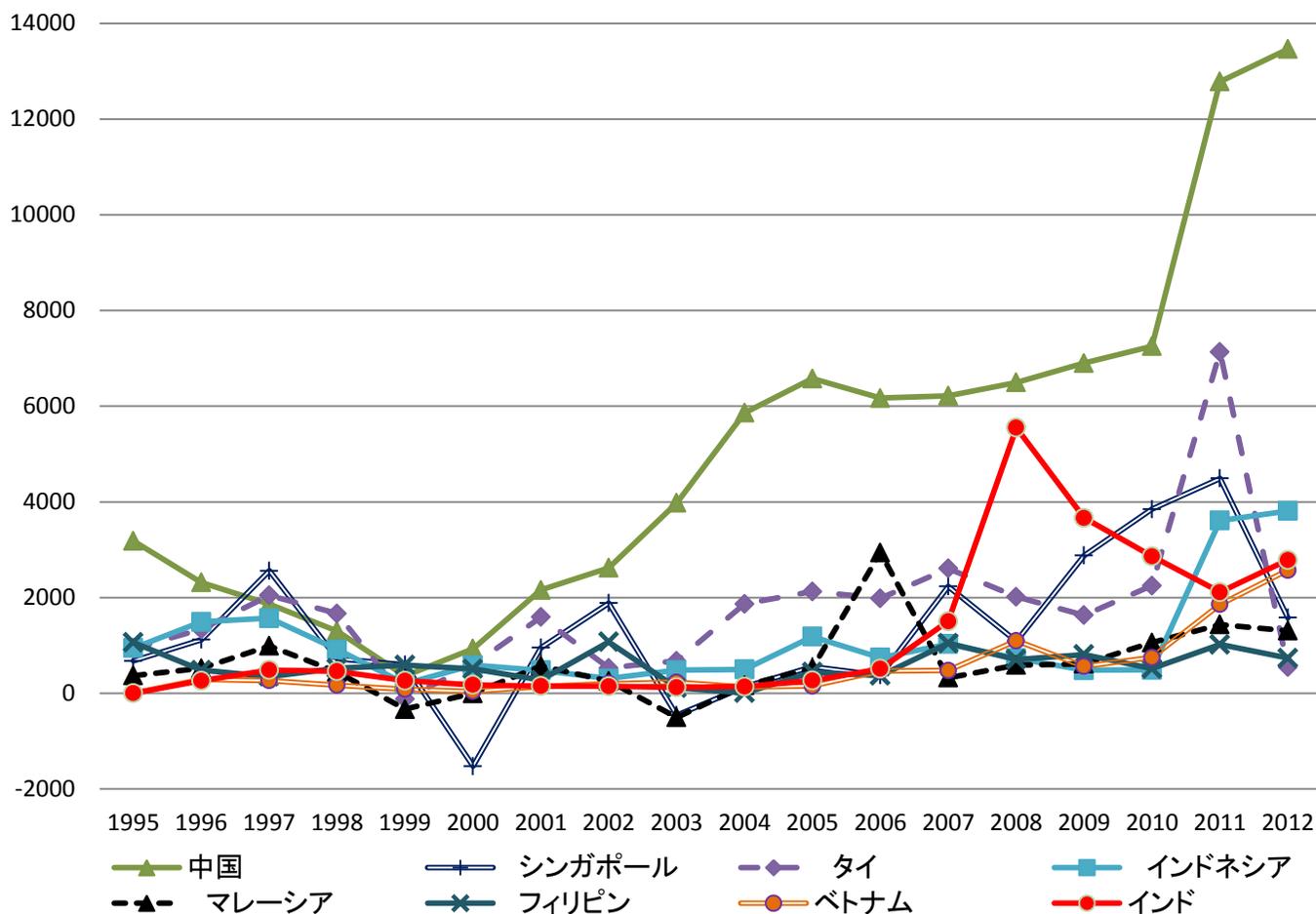
◆2011年のアジア地域からの収益受け取り額は2兆966億円と、北米や欧州を大きく上回り、直接投資収益全体の45%にのぼる収益を生み出している。

◆2012年1月～9月の直接投資収益は、タイの洪水という突発的事象の影響に伴う、膨大な補償支払いにより、同国の金融・保健分野で再投資収益(内部留保)がマイナスに転じたことなどを受け、前年同期比で減少。

# 1-2 日本の対アジア直接投資：国別フロー（推移）

図 日本の対アジア主要国投資の推移（国際収支ベース、フロー、ネット）

（単位：100万ドル）



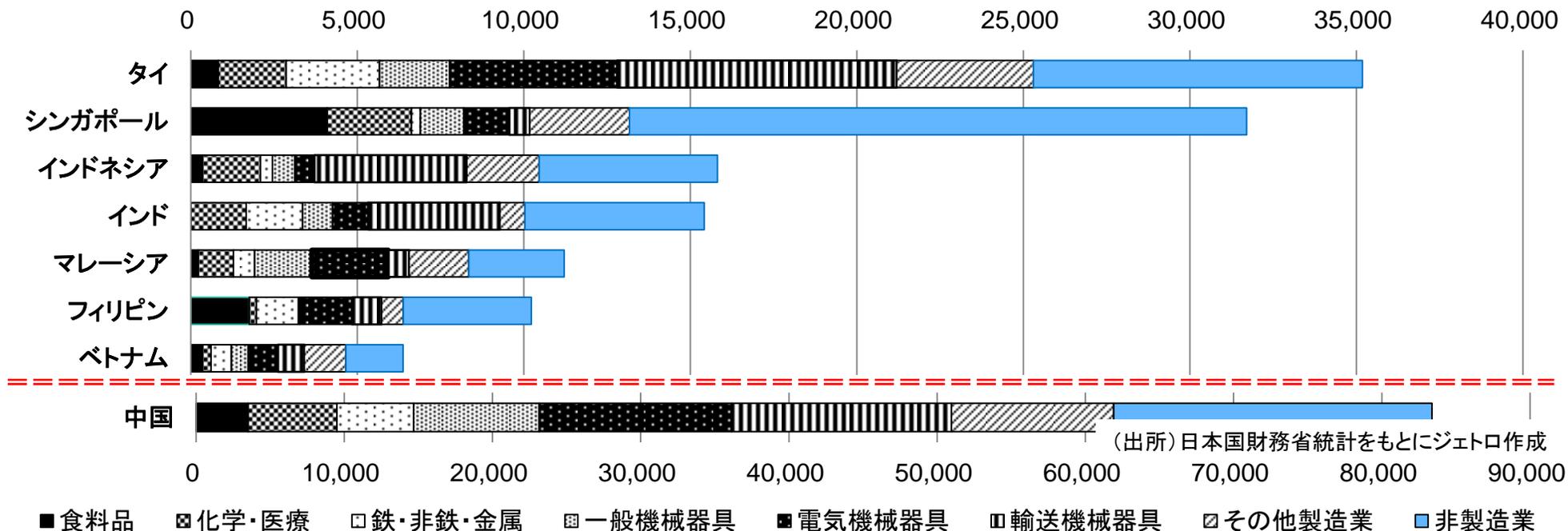
（出所）日本国財務省統計

- ◆2012年の日本の対アジア直接投資額（速報値、国際収支ベース、ネット）は、334億7,700万ドル（2兆6,778億円）。
- ◆中国向けの投資額は134億7,900万ドルで、過去最高額を記録。インドネシア、ベトナム向けの投資額も2011年に引き続き、過去最高額を更新した。
- ◆一方、2011年に過去最高額（71億3,300万ドル）を記録したタイ向けの投資額は、2011年後半に発生した大洪水による、膨大な補償支払いにより、金融・保険分野で再投資収益（内部留保）がマイナスに転じたことなどを受け、2012年の投資額は、前年比92%減を記録。
- ◆タイと同様、2011年に過去最高額を記録したシンガポール向けの投資額も、2012年3月に、「電気機械器具」での大幅な投資引き上げがあったため、前年比64%減となった。
- ◆ASEAN最大の投資受入国であるタイとシンガポールの特殊要因を除けば、アジア主要国・地域向けの投資額は概ね拡大傾向にある

# 1-3 日本の対アジア直接投資：国別・業種別残高

日本のアジア主要国向け業種別直接投資額(11年末時点残高)

(単位：100万ドル)

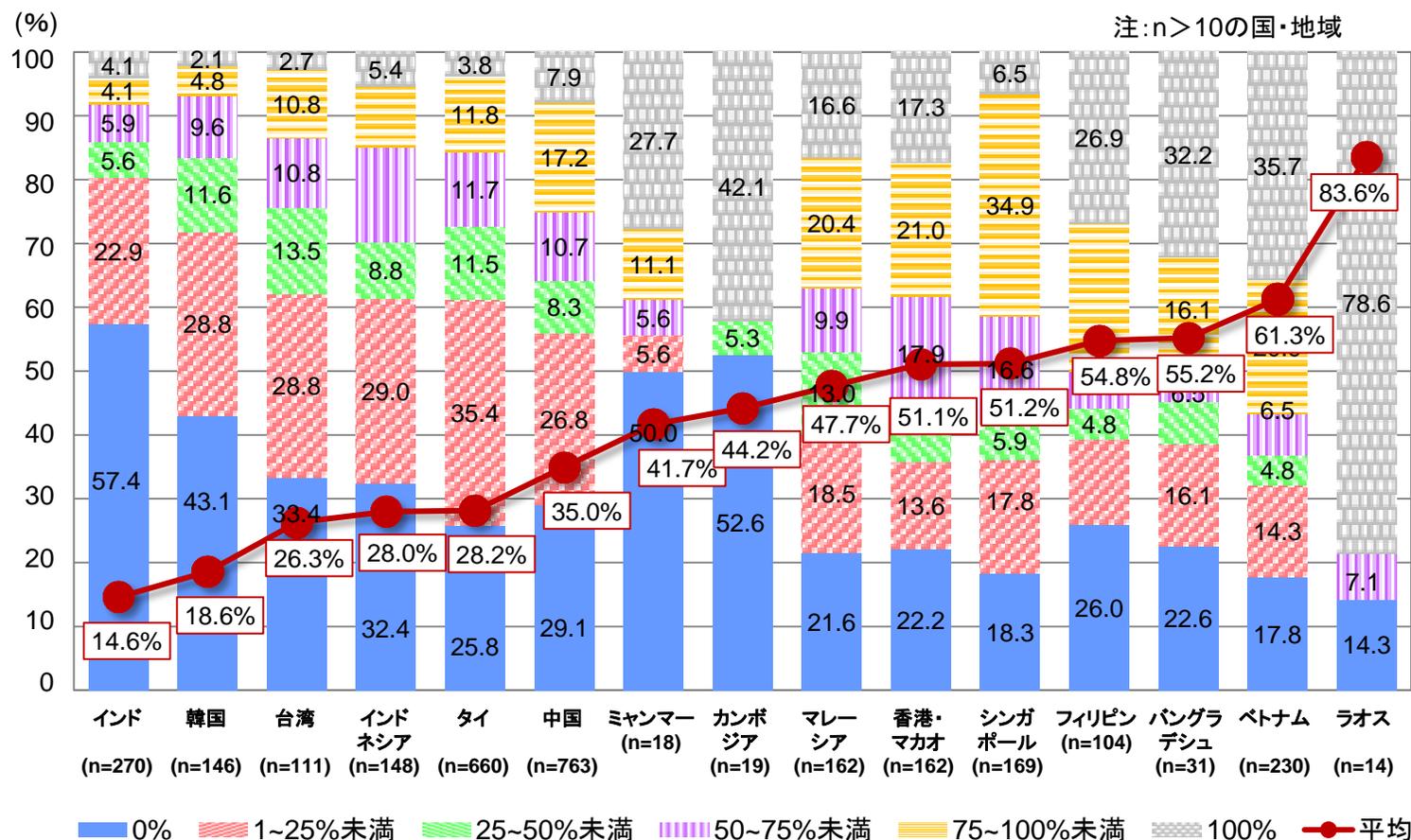


(出所) 日本国財務省統計をもとにジェトロ作成

◆アジア域内でも国・地域によって日本企業の産業集積の特徴は大きく異なっている。  
 ◆日本からアジア主要国・地域向けの主要業種別の投資額(2011年末残高ベース)を見ると、タイ、インド、インドネシアでは、製造業の中で輸送機械器具(自動車・同部品など)への投資額が大きく、それぞれ、製造業全体の33%、40%、44%を占める。中国でも同比率は25%にのぼる。  
 ◆とりわけ、タイにおいては日系自動車部品サプライヤーの進出規模が金額、企業数ともに大きく、2次下請け、3次下請けのレベルまで日系企業による層の厚い産業集積が形成されている。  
 ◆これに対し、マレーシアは電気機械器具、一般機械器具、フィリピンでは食料品の構成比が高い。  
 ◆中国では、輸送機械器具に加え、電気機械器具、一般機械器具がいずれも高い構成比となっており、日系製造業による幅広い産業集積が形成されていることがわかる。またベトナムは、残高の規模は小さいものの、内訳は、輸送機械器具、電気機械器具、一般機械器具などへ分散しており、中国と同様の傾向が見られる。

# 1-4 在アジア・オセアニア日系企業による輸出(国内販売)動向

アジア進出日系企業の現地での売上に占める輸出比率(進出国・地域別、0~100%で回答)

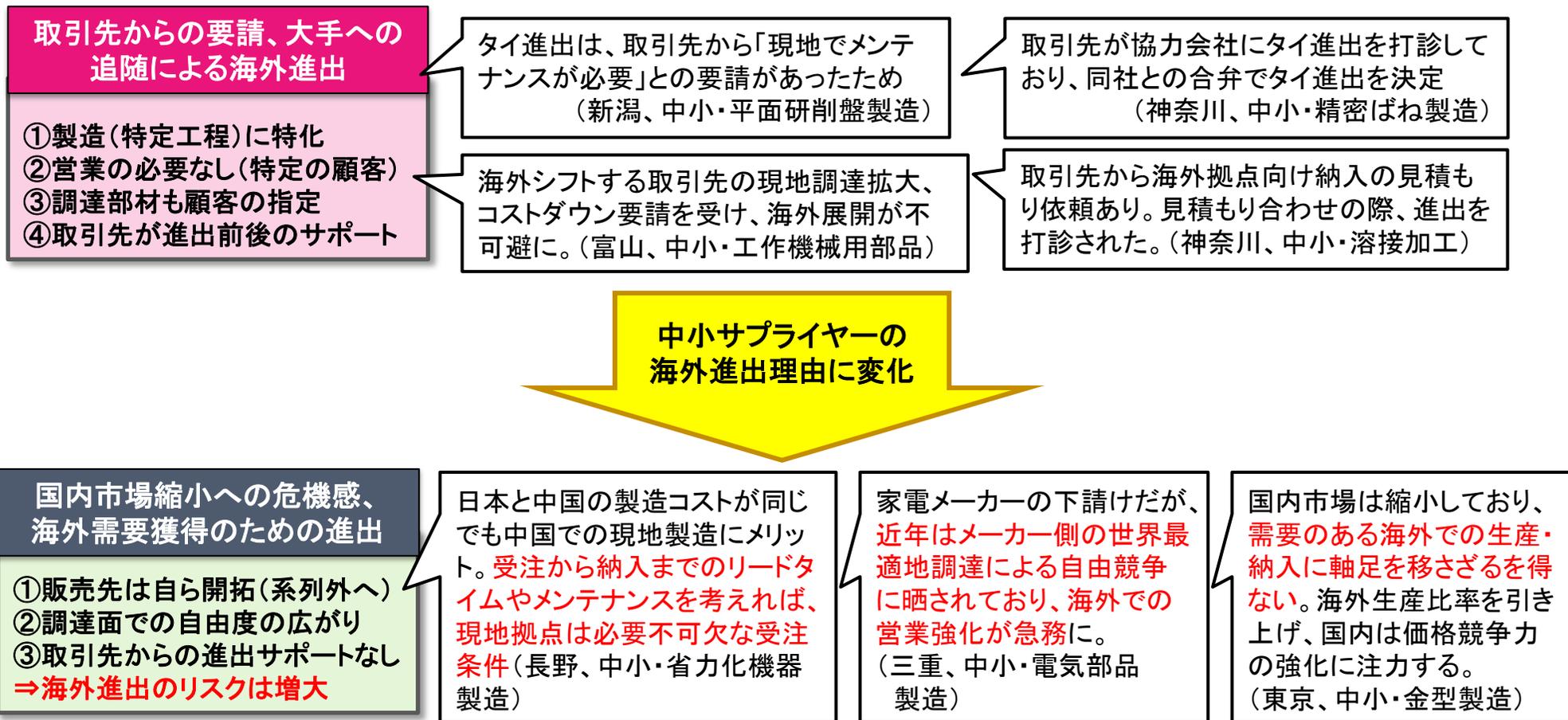


- ◆ アジア主要国に進出する日系企業の、現地拠点からの輸出比率を比較(左図)すると、国・地域により大きなバラつきが見られる。
  - すなわち、日系企業の進出目的(輸出or現地市場開拓)は、同じアジア域内でも国・地域による相違が顕著である。
- ◆ 進出日系企業の現地での売上に占める平均輸出比率はラオス、ベトナム、バングラデシュ、フィリピン、シンガポール、香港・マカオで5割を超える。
  - 輸出指向型として設立されている拠点が相対的に多いという特徴がある。
- ◆ インド、韓国では国内販売の割合が多く、輸出比率は2割を下回る。台湾やインドネシア、タイにおいても輸出比率は3割未満
  - これらの国・地域に進出する日系企業の多くは現地市場開拓を目的に拠点を設置しているのが特徴。

出所:ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(12年10~11月実施)

# 1-5 中小企業による海外進出理由の変化

## 中小サプライヤーの海外進出理由は追随型から、市場開拓型へ



## 2-1 最適地生産へのシフト(自動車①:全メーカー)

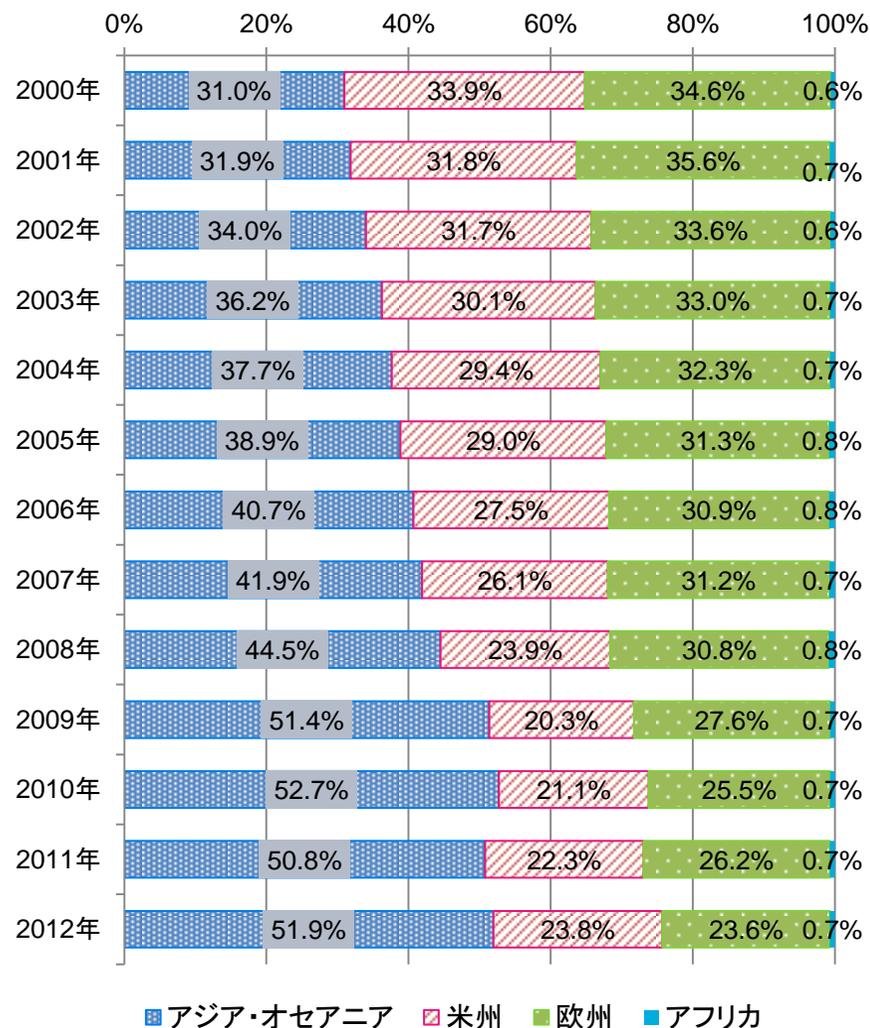
世界の自動車(四輪車)生産台数(国・地域別、商用車含む) (単位:台)

国・地域	2011	2012		
			構成比	伸び率
欧州	20,954,070	19,821,461	23.6%	-5.4%
EU27	17,522,254	16,240,476	19.3%	-7.3%
米州	17,793,809	20,023,353	23.8%	+12.5%
NAFTA	13,477,706	15,794,590	18.8%	+17.2%
米国	8,661,535	10,328,884	12.3%	+19.3%
南米	4,316,103	4,228,763	5.0%	-2.0%
<b>アジア・オセアニア</b>	<b>40,575,512</b>	<b>43,709,999</b>	<b>51.9%</b>	<b>+7.7%</b>
中国	18,418,876	19,271,808	22.9%	+4.6%
日本	8,398,630	9,942,711	11.8%	+18.4%
韓国	4,657,094	4,557,738	5.4%	-2.1%
インド	3,927,411	4,145,194	4.9%	+5.5%
タイ	1,457,798	2,483,043	3.0%	+70.3%
インドネシア	838,388	1,065,557	1.3%	+27.1%
イラン	1,648,505	989,110	1.2%	-40.0%
マレーシア	533,695	572,150	0.7%	+7.2%
台湾	343,296	339,038	0.4%	-1.2%
オーストラリア	224,193	209,730	0.2%	-6.5%
パキスタン	162,194	165,700	0.2%	+2.2%
フィリピン	53,921	55,360	0.1%	+2.7%
ベトナム	31,181	40,470	0.0%	+29.8%
アフリカ	556,637	586,396	0.7%	+5.3%
世界(合計)	79,880,028	84,141,209	100.0%	+5.3%

注:2012年の生産台数は、国/地域により見通し値を含む

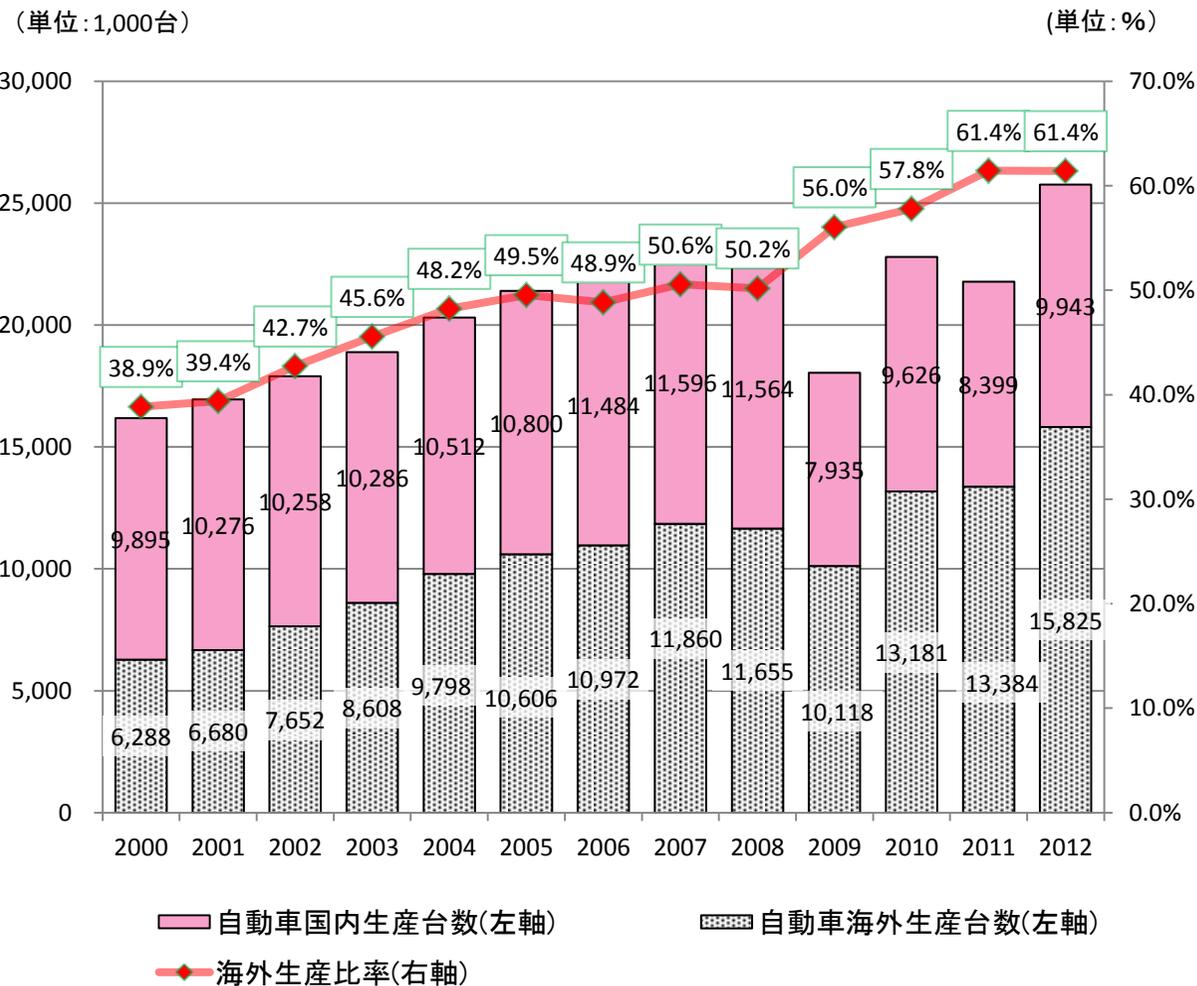
出所:国際自動車工業連合会(OICA)ウェブサイトよりジェトロ作成

世界の自動車(四輪車)生産・地域別構成比



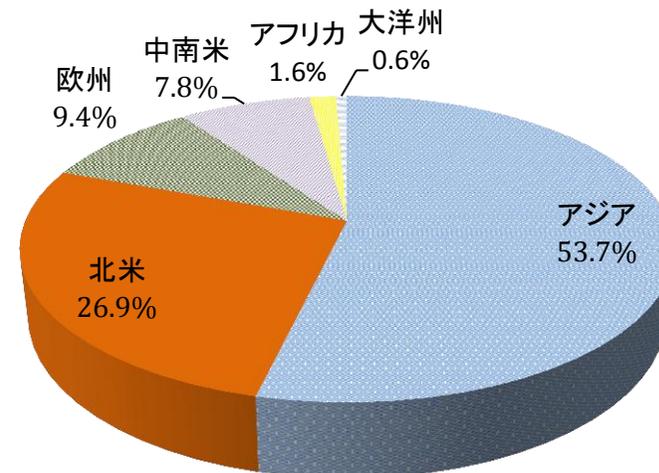
## 2-1 最適地生産へのシフト(自動車②:日系メーカー)

日本の自動車メーカーの国内及び海外生産台数の推移



(出所) 日本自動車工業会資料よりJETRO作成

日系自動車メーカーの海外生産(2012年)の地域別構成比



日系自動車メーカーの海外生産工場数(2012年3月時点)

国/地域	四輪車	二輪車	四輪/二輪	部品
アジア	97	34	3	44
ASEAN	47	19	2	26
中国	25	9	-	16
インド	8	3	-	2
その他	17	3	1	-
欧州	19	4	-	5
アフリカ	16	2	-	-
北米	19	1	-	13
中南米	16	10	2	1
中近東	1	-	-	-
大洋州	1	-	-	1
世界合計	169	51	5	64

注:「四輪車」、「二輪車」には部品を含む。「部品」は部品のみ生産工場。  
出所: 日本自動車工業会(JAMA)ウェブサイトより作成

## 2-2 最適地生産へのシフト(テレビ、カーナビゲーション)

世界全体の生産台数

液晶テレビ、プラズマテレビ

単位:1,000台

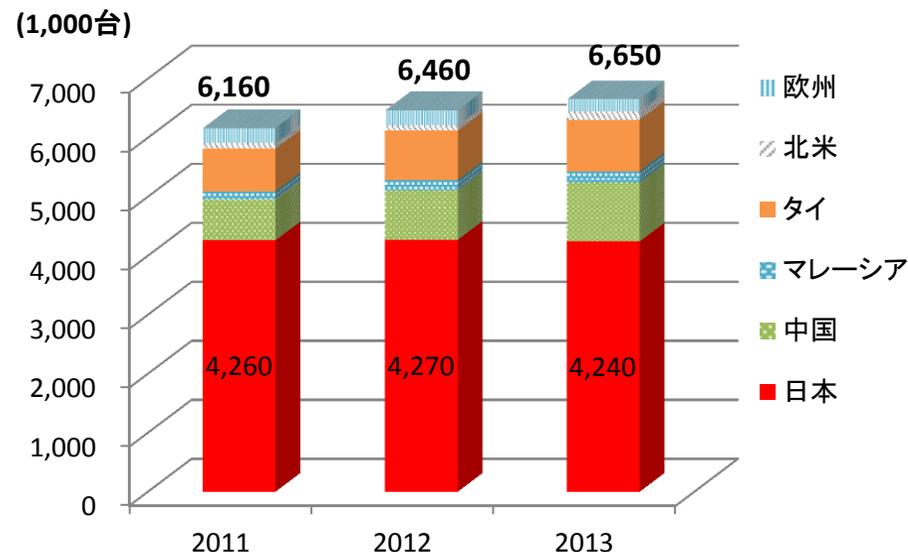
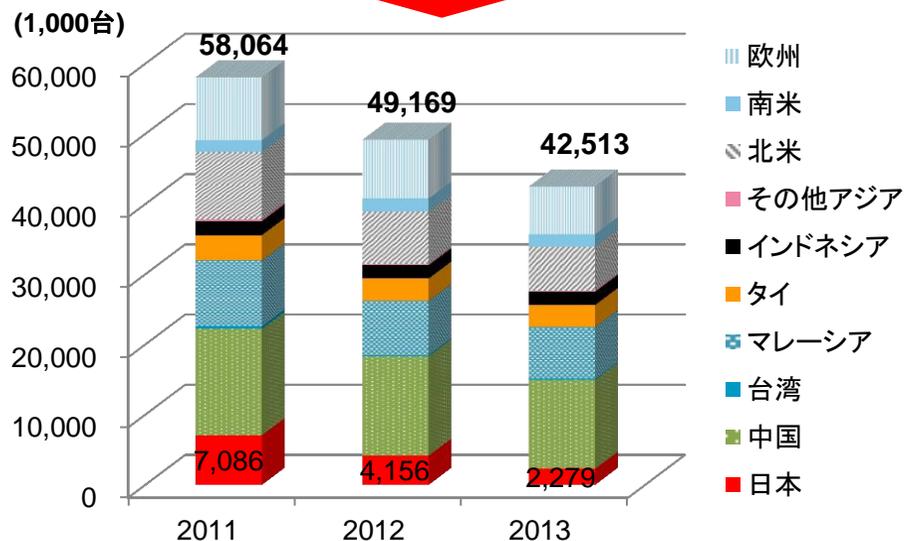
	2011年 (実績)	2012年 (推計)	2013年 (予測)	2013年	
				構成比	伸び率
世界計	223,282	217,810	222,447	100.0	2.1
アジア計	133,634	129,641	138,869	62.4	7.1
日本	7,086	4,156	2,279	1.0	-45.2
韓国	5,260	4,930	5,097	2.3	3.4
中国	90,730	91,225	101,725	45.7	11.5
台湾	420	165	160	0.1	-3.0
ASEAN小計	23,248	21,855	22,425	10.1	2.6
タイ	7,160	6,830	6,865	3.1	0.5
マレーシア	11,568	10,435	10,500	4.7	0.6
インドネシア	4,520	4,590	5,060	2.3	10.2
その他アジア	6,890	7,310	7,183	3.2	-1.7

カーナビゲーションシステム

単位:1,000台

	2011年 (実績)	2012年 (推計)	2013年 (予測)	2013年	
				構成比	伸び率
世界計	8,850	9,350	9,620	100.0	2.9
アジア計	6,690	7,100	7,310	76.0	3.0
日本	4,260	4,270	4,240	44.1	-0.7
韓国	330	360	370	3.8	2.8
中国	1,240	1,460	1,640	17.0	12.3
ASEAN小計	860	1,010	1,060	11.0	5.0
タイ	720	840	870	9.0	3.6
マレーシア	140	170	190	2.0	11.8
その他アジア	-	-	-	-	-

日系メーカーの生産台数



## 2-3 最適地生産へのシフト(携帯電話、デジカメ)

世界全体の生産台数

携帯電話(スマートフォン含む)

単位:1,000台

	2011年 (実績)	2012年 (推計)	2013年 (予測)	2013年	
				構成比	伸び率
世界計	1,427,394	1,477,570	1,575,781	100.0	6.6
アジア計	1,146,494	1,243,970	1,356,981	86.1	9.1
日本	20,600	14,100	11,300	0.7	-19.9
韓国	178,200	137,700	123,400	7.8	-10.4
中国	861,894	973,870	1,072,481	68.1	10.1
台湾	46,100	35,500	38,000	2.4	7.0
ASEAN小計	39,700	82,800	111,800	7.1	35.0
マレーシア	5,700	7,800	8,000	0.5	2.6
シンガポール	2,000	1,600	1,300	0.1	-18.8
ベトナム	32,000	73,400	102,500	6.5	39.6
インド	157,500	159,400	149,900	9.5	-6.0

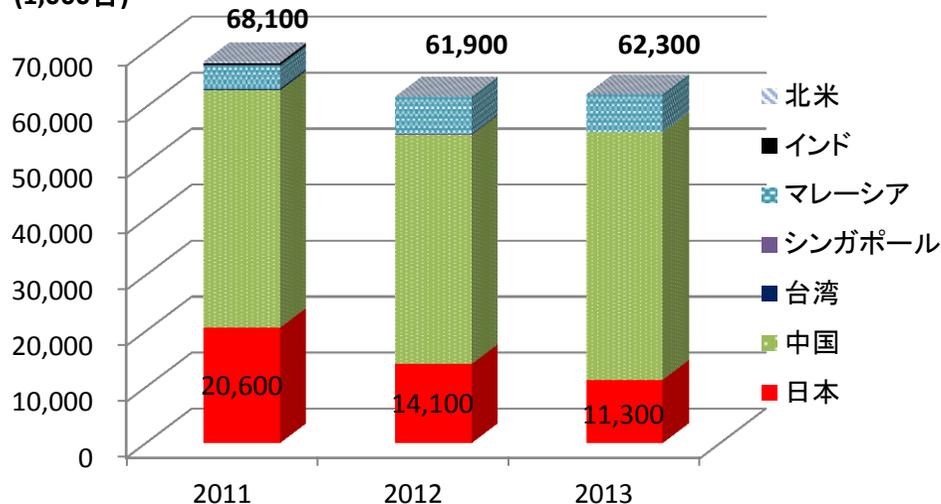
デジカメ

単位:1,000台

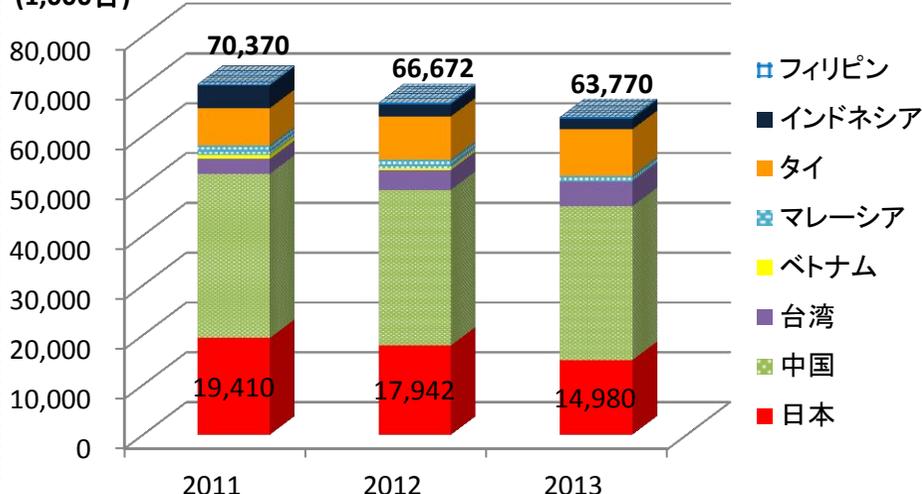
	2011年 (実績)	2012年 (推計)	2013年 (予測)	2013年	
				構成比	伸び率
世界計	132,860	120,282	109,100	100.0	-9.3
アジア計	132,860	120,282	109,100	100.0	-9.3
日本	19,410	17,942	14,980	13.7	-16.5
韓国	190	120	20	0.0	-83.3
中国	95,250	84,720	76,160	69.8	-10.1
台湾	3,000	4,000	5,000	4.6	25.0
ASEAN小計	15,010	13,500	12,940	11.9	-4.1
タイ	7,410	8,660	9,270	8.5	7.0
マレーシア	1,980	1,730	1,190	1.1	-31.2
インドネシア	4,530	2,400	2,100	1.9	-12.5
フィリピン	280	360	380	0.3	5.6
ベトナム	810	350	0	0.0	-100.0

日系メーカーの生産台数

(1,000台)

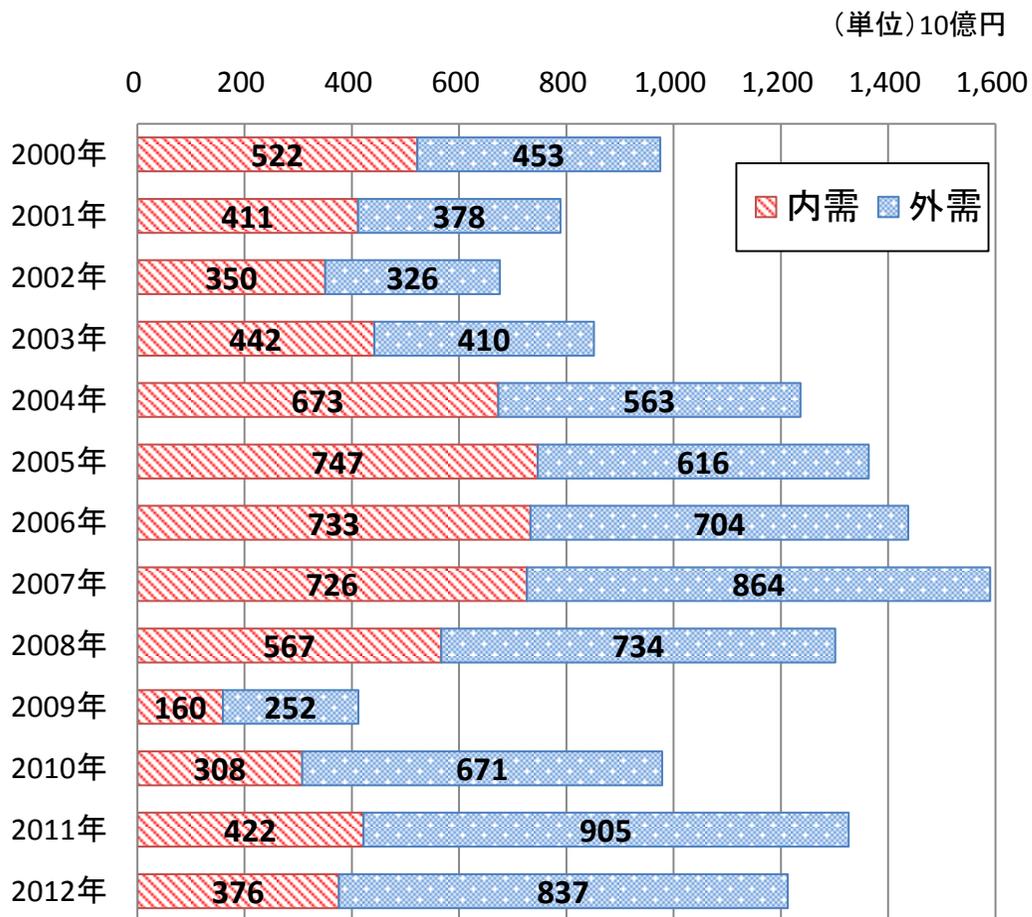


(1,000台)

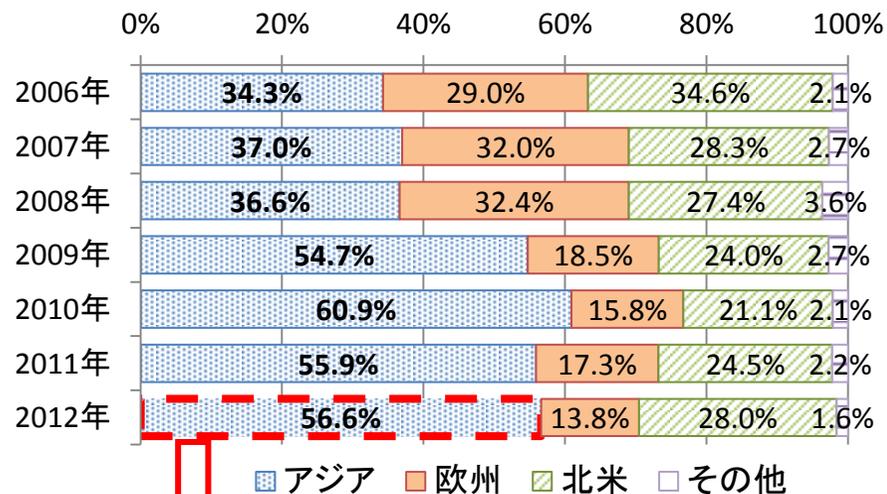


## 2-4 日本の工作機械メーカーの受注額の推移

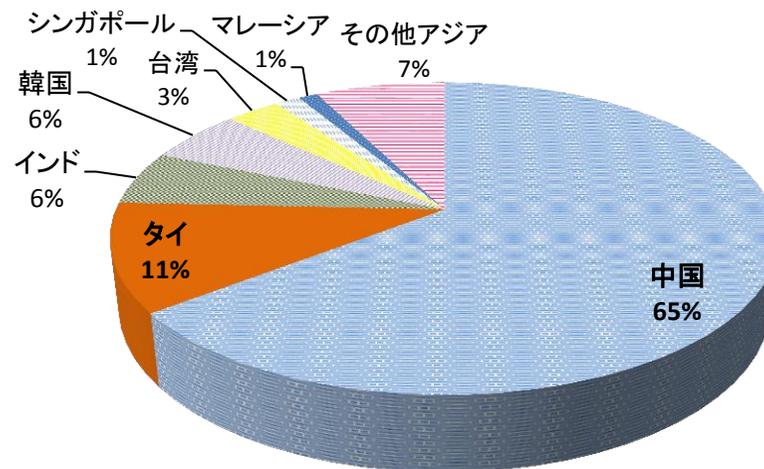
日本の工作機械メーカーの受注額(内需/外需)推移



外需の地域別内訳(比率)



アジア需要の主要国別内訳(対アジア全体比率)

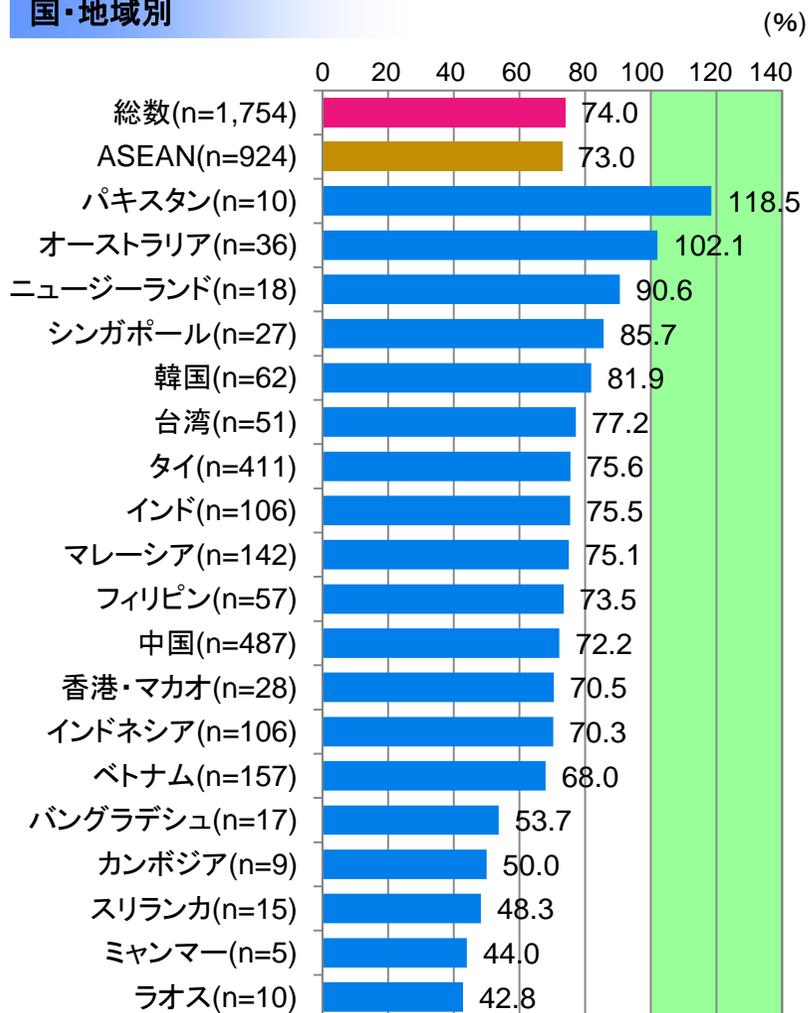


(出所)日本工作機械工業会

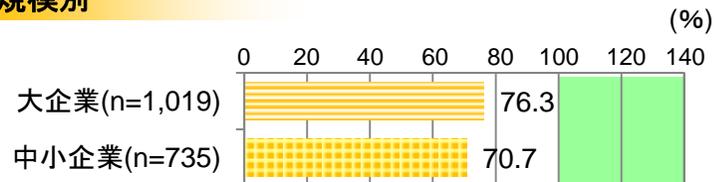
# 2-5 アジア主要国・地域の製造原価(日本との比較)

## 進出日系企業が現地で製造する代表的な品目について日本と比較した製造原価(国・地域別)

### 国・地域別



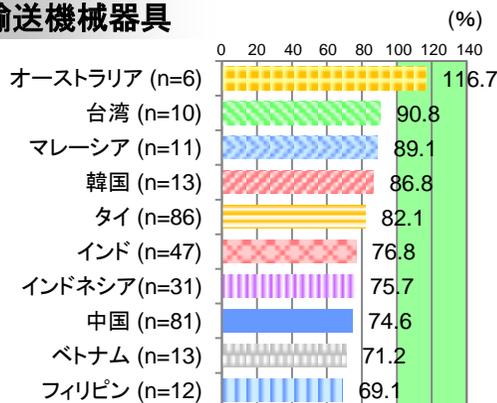
### 企業規模別



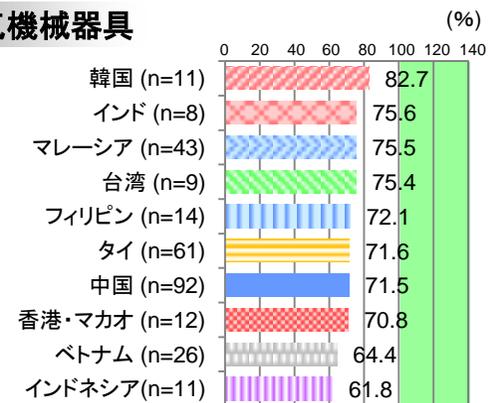
### 主要業種×国・地域別

(注)n>5の国・地域。ここでのnは、各業種内における国・地域別の有効回答数

#### 輸送機械器具



#### 電気機械器具

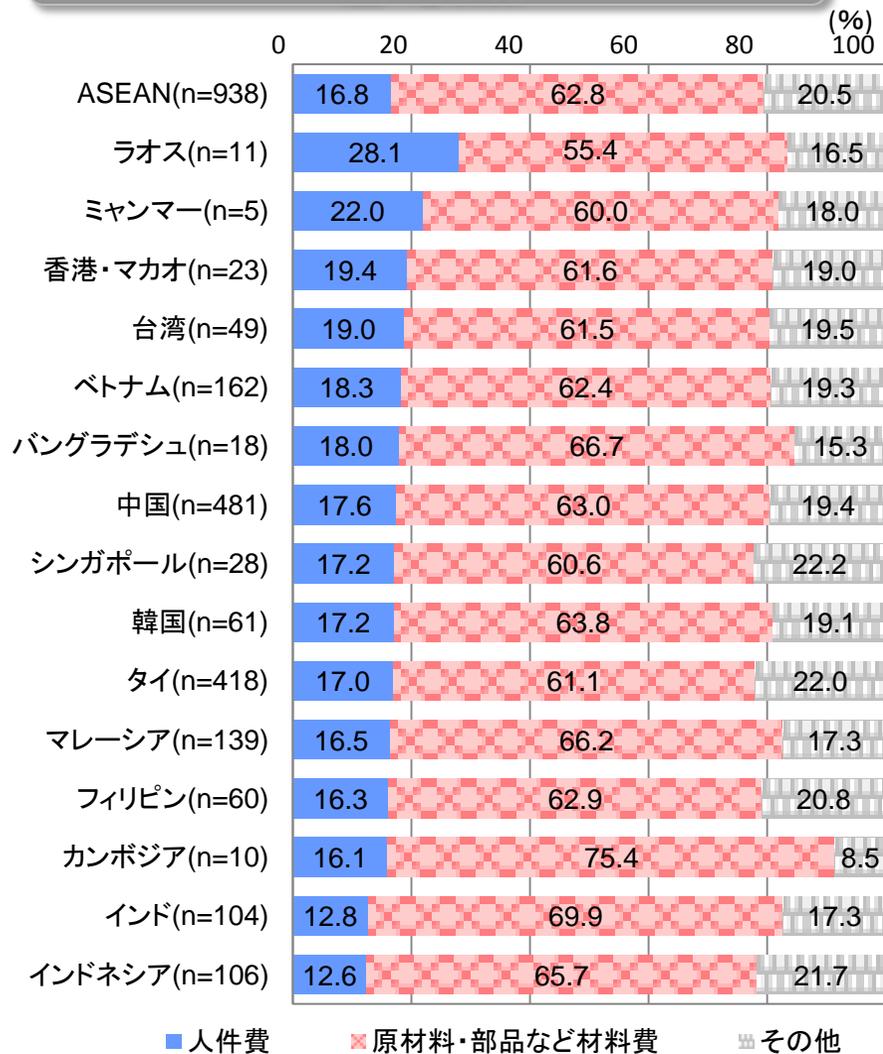


- 代表的な品目の現地製造原価(平均値)を国・地域別に比較すると、インドの製造原価は全業種平均で75.5となった。一方、カンボジア、スリランカ、ミャンマー、およびラオスでは、日本の5割以下となった。
- 輸送用機械器具(自動車部品)の場合、インドの製造原価は76.8でタイよりも低い水準。他方、電気機械器具は75.6となり、主要国では韓国に次いで高い。

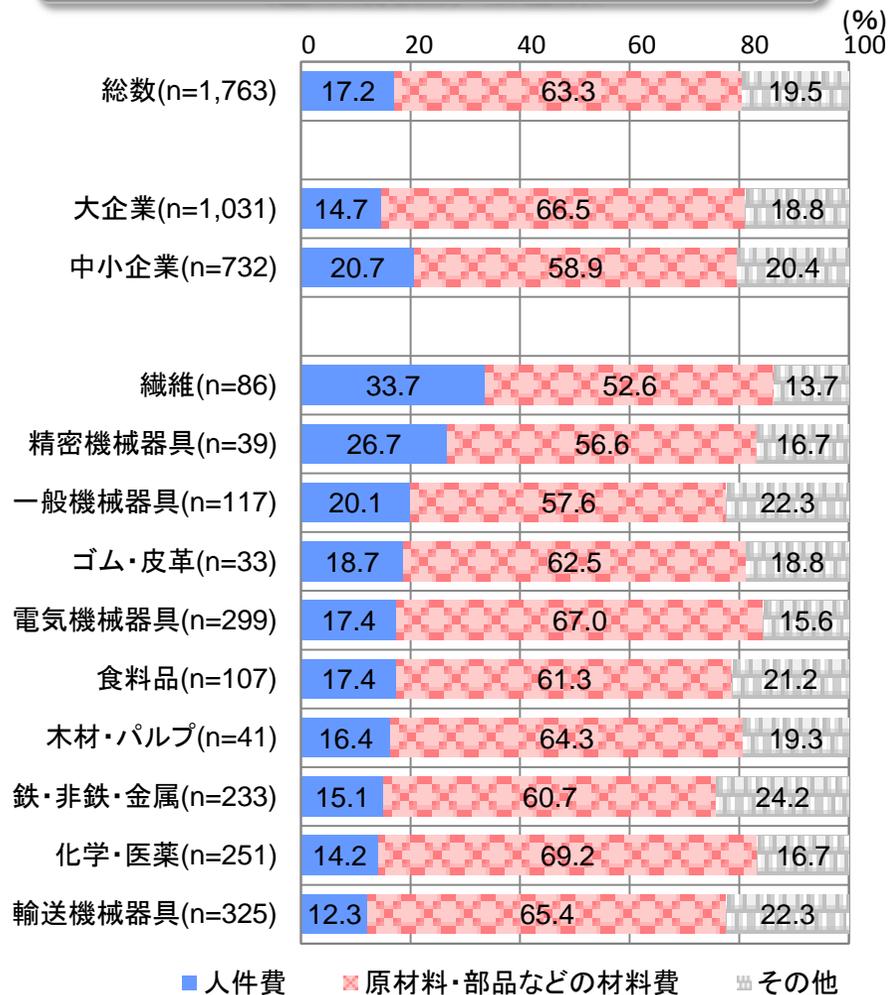
出所: ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(12年10~11月実施)

# 3-1 各国の製造原価に占める材料費・人件費の比率

製造原価に占める人件費、材料費の比率  
(国・地域別)



製造原価に占める人件費、材料費の比率  
(企業規模別・業種別)



(注) ここでの「製造原価」とは、製品製造のために使われた費用で、生産現場での材料費、労務費、その他経費と定義した。

## 3-2 製造原価に占める材料費・人件費の比率(業種×国別)

### 製造原価に占める人件費の比率

注:n≥10の国・地域

化学・医薬(n=250)		
1	インド(n=11)	16.6%
2	タイ(n=62)	16.0%
3	中国(n=69)	15.6%
4	シンガポール(n=11)	14.8%
5	台湾(n=10)	14.0%
6	ベトナム(n=24)	13.3%
7	韓国(n=14)	12.7%
8	マレーシア(n=18)	9.7%
9	インドネシア(n=14)	8.6%

電気機械器具(n=299)		
1	韓国(n=11)	24.8%
2	ベトナム(n=27)	21.5%
3	フィリピン(n=16)	17.6%
4	中国(n=91)	17.5%
5	マレーシア(n=43)	17.4%
6	インドネシア(n=11)	15.2%
7	タイ(n=62)	13.9%

鉄・非鉄・金属(n=233)		
1	タイ(n=73)	16.7%
2	中国(n=58)	16.2%
3	ベトナム(n=30)	13.9%
4	フィリピン(n=13)	13.2%
5	マレーシア(n=22)	12.4%
6	インドネシア(n=11)	9.6%

輸送機械器具(n=325)		
1	マレーシア(n=11)	19.5%
2	韓国(n=12)	15.8%
3	台湾(n=10)	15.0%
4	タイ(n=85)	13.0%
5	中国(n=83)	12.6%
6	フィリピン(n=13)	12.2%
7	インド(n=48)	10.1%
8	インドネシア(n=31)	9.4%
9	ベトナム(n=14)	8.6%

### 製造原価に占める原材料部品などの材料費の比率

注:n≥10の国・地域

化学・医薬(n=251)		
1	韓国(n=15)	75.4%
2	インドネシア(n=14)	74.1%
3	マレーシア(n=18)	73.1%
4	ベトナム(n=24)	71.9%
5	インド(n=11)	69.6%
6	中国(n=69)	69.2%
7	タイ(n=62)	64.1%
8	シンガポール(n=11)	62.1%

電気機械器具(n=298)		
1	タイ(n=62)	71.6%
2	韓国(n=11)	67.2%
3	ベトナム(n=26)	66.4%
4	マレーシア(n=43)	66.0%
5	中国(n=91)	65.2%
6	インドネシア(n=11)	65.1%
7	フィリピン(n=16)	63.3%

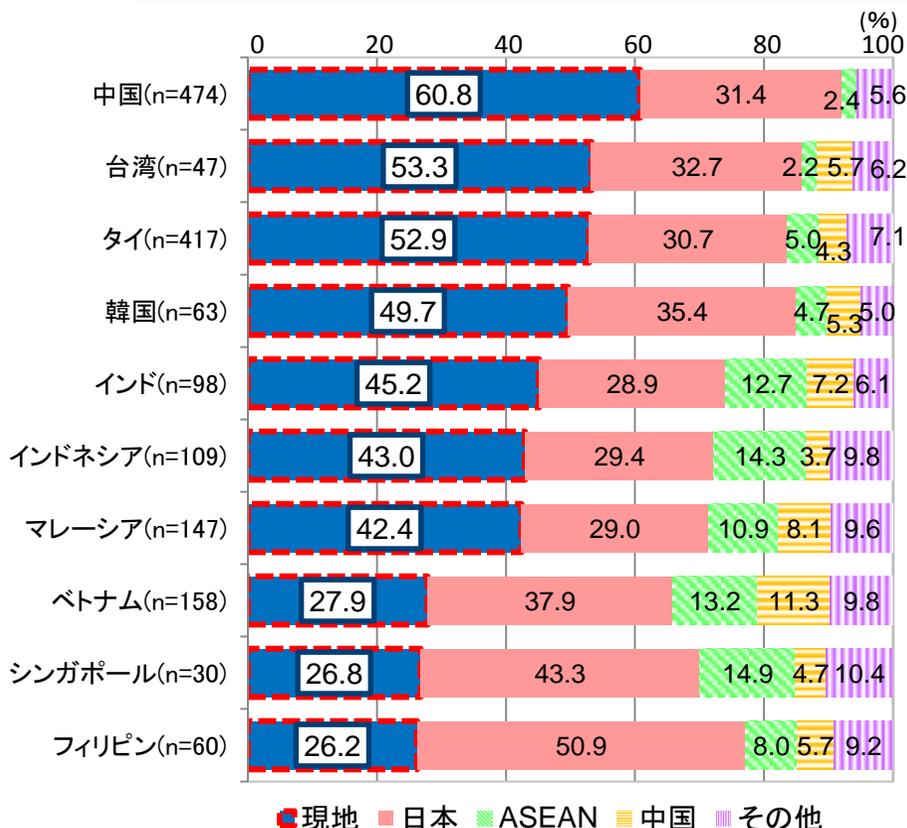
鉄・非鉄・金属(n=232)		
1	インドネシア(n=11)	68.6%
2	マレーシア(n=22)	67.5%
3	ベトナム(n=30)	62.1%
4	中国(n=58)	60.2%
5	フィリピン(n=13)	57.6%
6	タイ(n=73)	56.1%

輸送機械器具(n=325)		
1	フィリピン(n=13)	70.7%
2	インド(n=48)	69.8%
3	ベトナム(n=14)	67.2%
4	韓国(n=12)	65.9%
5	インドネシア(n=31)	64.9%
6	中国(n=83)	64.9%
7	マレーシア(n=11)	64.5%
8	タイ(n=86)	60.5%

出所: ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(12年10~11月実施)

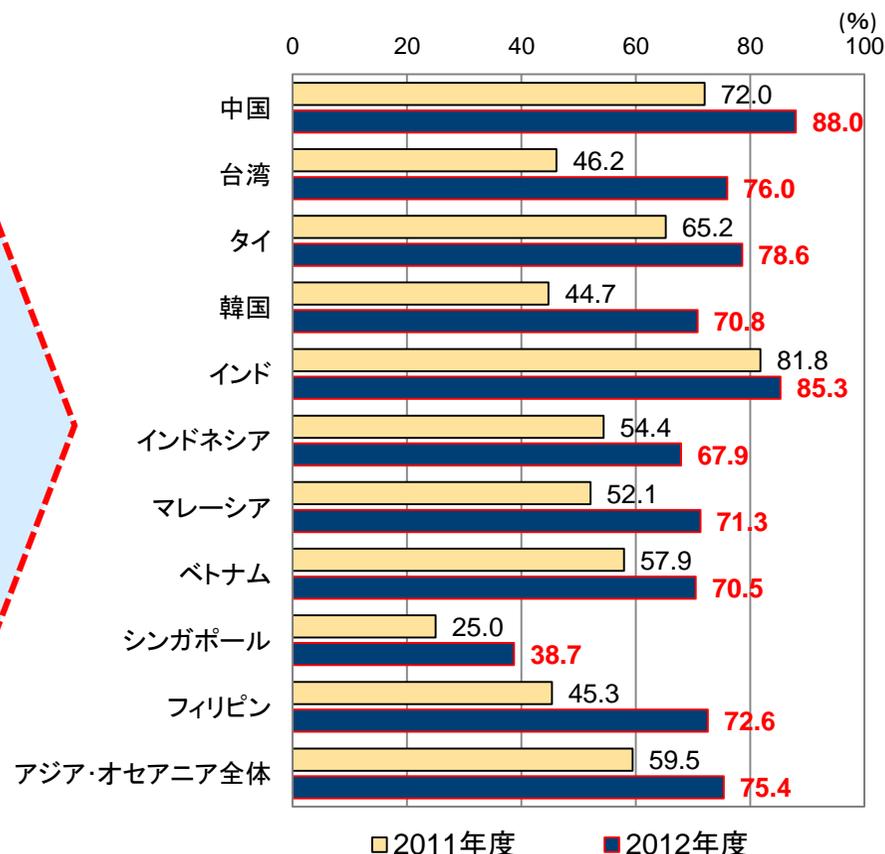
# 3-3 進出日系企業の部材の調達先、調達方針(進出国・地域別) JETRO Japan External Trade Organization

進出日系企業の部品・原材料の調達先内訳  
(国・地域別)



- 進出日系企業による原材料・部品の調達先として、「現地」からの調達率は、中国、台湾、タイではすでに5割を超える。
- 主要国における日系企業の現地調達率は、過去数年間、着実な増加傾向にある。

今後の調達方針⇒「現地調達率を引き上げる」と回答した企業の割合(国・地域別)

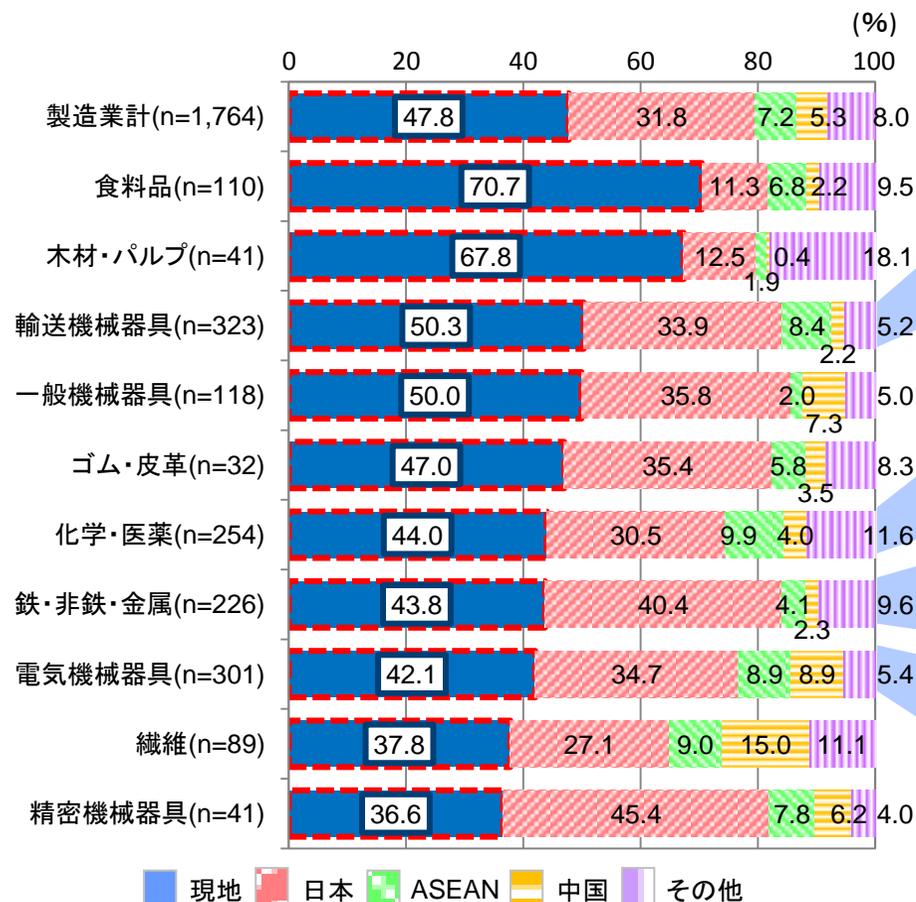


- アジア・オセアニア地域全体で75%を超える日系企業が、今後「現地調達率を引き上げる」との方針を示した。
- 2012年度はいずれの国・地域でも、2011年度調査との比較で、現地調達を引き上げる方針の企業が大幅に増加。

今後の調達方針

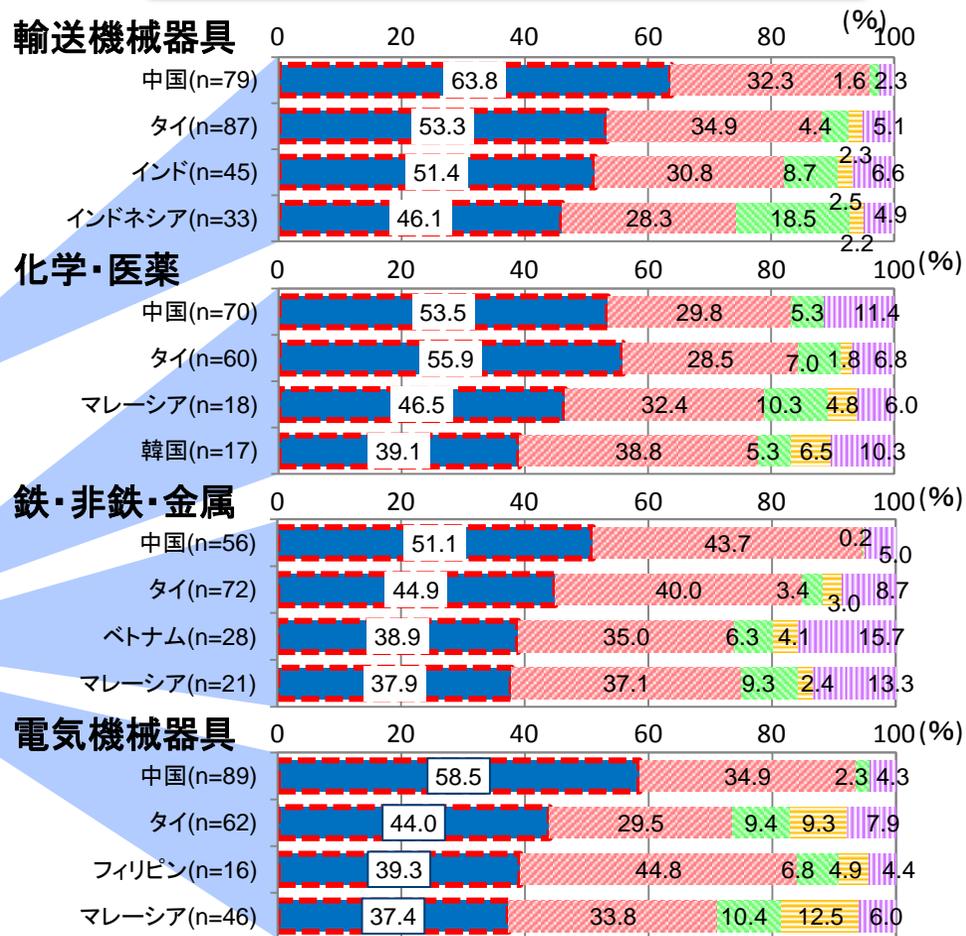
# 3-4 進出日系企業の部材の調達先(業種別)

進出日系企業の原材料・部品の調達先の内訳(業種別)



注:n≥10の国・地域。ここでのnは、各業種内における国・地域別の有効回答数。

主要業種×国別(有効回答上位4カ国)の調達状況



# 3-5 サプライヤーから見た進出日系企業の部材調達トレンド①

## キーワード1: 厳しさを増すコスト削減要求

- ◆ 調達側メーカー(セットメーカー、一次下請け)による調達条件の厳格化、系列間/日系企業間取引からの脱却  
⇒従来の系列企業からの調達よりも、非日系企業を含めた低コストでリードタイムの低い調達先を優先する傾向
- ◆ 消費財メーカーによる現地市場向けの低価格モデルの開発推進により、下請けメーカーに対する定期コストダウン要求、ローカル価格基準でのコストダウン要求の頻度が急増  
⇒対応できなければ地場企業を含む競合メーカーに調達先がシフトされるリスク



Tier1

ベトナム工場では、ASEAN向けや他の新興国向け車種に使用される相対的に廉価版部品の加工が中心。新興国向け車種など使用される低コスト部品の多くは、開発目標として、「日本製の5~6割の価格」をターゲットに据えて設計・開発をしている。  
(在ベトナム・ハノイ、日系自動車部品(Tier1)メーカー、2013年1月)

ローカル企業との競争はますます熾烈化。技術面で急速に進歩している点は確かだが、性能や品質に関する最終的な実証もないまま見積もりを出しているケースも多い。  
顧客である日系1次下請け(Tier1)メーカーが、ローカルの対応の実現性を検証しないまま、価格だけを引き合いに出して(ローカルに合わせるよう)コストダウンを要求してくる。  
(在中国・佛山、日系プレス部品(Tier2)メーカー、2012年11月)

取引先からの調達条件として、品質よりも価格が重視される。鉄鋼関連部品は素材の値段で価格がほぼ決まるため、価格削減が難しいが、納入先からは、毎年3%のコストダウンを要求されている。取引先が中堅企業の場合、大手よりもさらに厳しい価格設定が求められる。  
(在インドネシア、日系自動車部品メーカー、2013年1月)



Tier2~3  
サプライヤー

毎年5%のコストダウンを納入先から求められるが、現実的に達成は難しい。労賃は上昇する一方で、生産性は上がらない。日本人の駐在員コストも高いため、純粋なローカル企業は日系に比べ価格面で競争力がある。  
(在タイ、日系排気管メーカー、2012年11月)

取引先2次下請け(Tier2)メーカーからの、コスト削減圧力がかつてないほど強まっている。定期的コストダウン要求の頻度が上がっており、そのたびに価格交渉をおこなう。ただしセットメーカー⇒Tier1⇒Tier2(2次下請け)⇒当社に至る過程で、コスト削減の余地は極めて少なくなっており、要求に応えられない状況。  
(在中国、日系樹脂成形部品メーカー、2012年11月)

## キーワード2: 調達方針にかかる現地法人の裁量・権限の強化

- ◆ アジア市場の拡大に伴う、各国市場環境や消費者ニーズに合わせた製品開発やマーケティングの重要性の高まり  
⇒最終製品メーカーと部品サプライヤーの間における部材の調達スタイルの変化  
⇒日本本社間の取引を、現地に持ち込むスタイルではなく、日本と異なる部材・部品を現地で開発・調達する流れが加速
- ◆ セットメーカー(自動車メーカー等)による下請けメーカーへの調達先指定や、部材指定なども徐々に減少  
⇒一定の品質・機能保証を条件に、部材やサプライヤーの選定を下請けメーカーの裁量に任せる傾向に



Tier1

2008年くらいまでは、自動車メーカー⇔Tier1の関係は、日本で採用されれば、それがほぼ全世界で採用された。これは取引先を1部品1社に絞ったほうが、金型やデザイン費を削減できるメリットがあるため。各拠点によって機能に差が出る「ねじれ」が起こるリスクを回避できることも背景にある。しかし、現在は国によって消費者ニーズも異なり、仕様も変えていかなければならなくなっている。そのため、必然的なメーカー仕様の「ねじれ」が起きている。  
(在中国、日系一次下請け自動車部品メーカー、2012年11月)

自動車メーカーにとっての主要拠点では、独自の開発やR&Dの機能を持つことが強みになり、機能保証を条件に開発や調達をサプライヤー側の裁量に任せる部分も増えている。(在中国、日系一次下請け自動車部品メーカー、2012年11月)



Tier2~3  
サプライヤー

自動車メーカーが2次下請け(Tier2)レベルの材料や価格を決定するようなかつての取引形態は徐々に崩れつつある。世界戦略車など一部の車種では、一次下請け(Tier1)の裁量で、部品や材料を調達できる状況になっている。これに伴い、日本で自動車メーカーへ直接営業してればよかったものが、現地でTier1に直接営業しなければならない状況になってきた。今後は、Tier1メーカー自身の判断・裁量による調達が拡大していくものと見込まれる。当然ながら競合は激化するため、対策を考える必要がある。(在インド(プネ)、中堅自動車部品メーカー(Tier2レベル)、2012年7月)

現地の日系自動車メーカーが、中国ローカル鉄鋼メーカーの特殊鋼(冷間圧造用鋼線)の採用を認めたという情報があり、下請けメーカーはそれを組み込んだ部品の製品テストを行っている。日系の材料に比べ約3割安い。メーカーによるローカル材の採用は、汎用材に加え特殊材の分野でも見られるようになってきている。品質や成分コントロールなどの面から扱いが難しい材料分野は、日本材が主流だが、今後は中国材がこれらの特殊鋼分野にも浸食してくるだろう。  
(在中国(広州)、中小プレス部品メーカー、2012年11月)

## キーワード3:グローバル調達の推進

◆ セットメーカーや1次下請け(Tier1)メーカーの調達方針として、個々の海外拠点レベルでは「現地調達化」が徹底されている一方、日本本社やアジア域内外のグループ企業間で「グローバル調達」を推進しようという取り組みも活発化

⇒日本本社ベースの発注でも、海外主要拠点(中国、インド、タイなど)では現地法人同士の直接納入が求められる状況

⇒サプライヤーが、複数の海外拠点において同じ納期で同じ品質の部材を直接納入できる体制を有さなければ、日本を含む複数国で「商権」が他のサプライヤーに奪われるリスクが発生



Tier1

自動車メーカーから下請けメーカーへの発注は「複数国で現地納入」という条件付きの形態が増加している。つまり、日本だけではなく、中国やインドでも現地納入できなければ、3拠点分の商権を(合わせて対応できる競合他社に)オセロゲームのように奪われるリスクがある。当該国に自社が出資する拠点を有し、部品を製造・現地納入できる体制をとっておけば既存の商権は確保できる。(在中国・広州、日系中堅自動車部品メーカー(Tier1)、2012年11月)



Tier2~3  
サプライヤー

調達側メーカーは、「現地調達の拡大」を基本方針としながらも、「グローバル調達」も強化。世界で最も安い部品を調達すべく、グループ拠点間で下請け企業の見積もりを比較している。

複数国で、同じ部品を直接納入する対応力が求められている。中国でTier1/2メーカーからの調達要請(現地納入)に対応できなければ、次期モデルからは、中国だけではなく日本や米国、タイなどすべての拠点で調達先を切り替えられてしまうリスクが高い。⇒メーカーの主要拠点がある国には何らかの拠点を構えないと仕事を失う。

(上記2件とも、在中国、日系金属加工業(表面処理、3次下請け)、12年11月)

1次下請け(Tier1)メーカーによる世界最適地生産、およびグローバル調達の取り組みは今後、ますます加速するだろう。最適地生産の前提になるのは部材の徹底した(最適地での)現地調達化。現地調達できる部材でのVA提案なども積極的に取り入れる方針が打ち出されている。

(長野県、精密部品の切削加工・研削加工メーカー(インドネシア進出済み)、13年2月時点)

## キーワード4: リスク分散意識の高まり

- ◆ 東日本大震災やタイの洪水以降、ASEANや中国に進出する日系メーカーの間にもリスク分散意識の高まりが顕著に  
⇒ 調達側メーカーからサプライヤーに対して複数拠点での生産体制を要求するケースが増加  
⇒ サプライヤー自身の取り組みとして、複数拠点で同じ部材を供給できる体制を構築する動きも拡大
- ◆ 中国での人件費の高騰やFTA/EPAによる関税削減効果を意識した生産ネットワークの再構築も徐々に進展



Tier1

中国広州のグループ拠点向けに一部の製品を輸出。全社的には、中国拠点(特に華南地域)のリスクヘッジ先としてベトナムを位置づける向きもある。一方、ベトナム拠点では華南地域のサプライヤーから部材を調達(在ベトナム・ハノイ、日系自動車部品(Tier1)メーカー、2013年1月)

中国とベトナムの双方に工場があり、ベトナムからEU向け輸出を検討している。これまで中国から輸出していたが、ベトナムから輸出すれば途上国向け特惠関税が適用され関税コスト分が引き下げられる。(在ベトナム・ハノイ、日系自動車部品(Tier1)メーカー、2013年1月)



Tier2~3  
サプライヤー

タイの洪水以降、リスクマネジメントの重要性を再認識。マレーシアと日本でも同じ製品が製造できる体制を維持。タイに集約していた工程を部分的に日本に振り戻している。最悪の事態が起きた場合にリスク分散が図れる体制を意識しつつASEAN拠点の再編を図りたい。(長野県、中小精密プレス部品メーカー(ASEAN各国に拠点あり)、2012年11月時点)

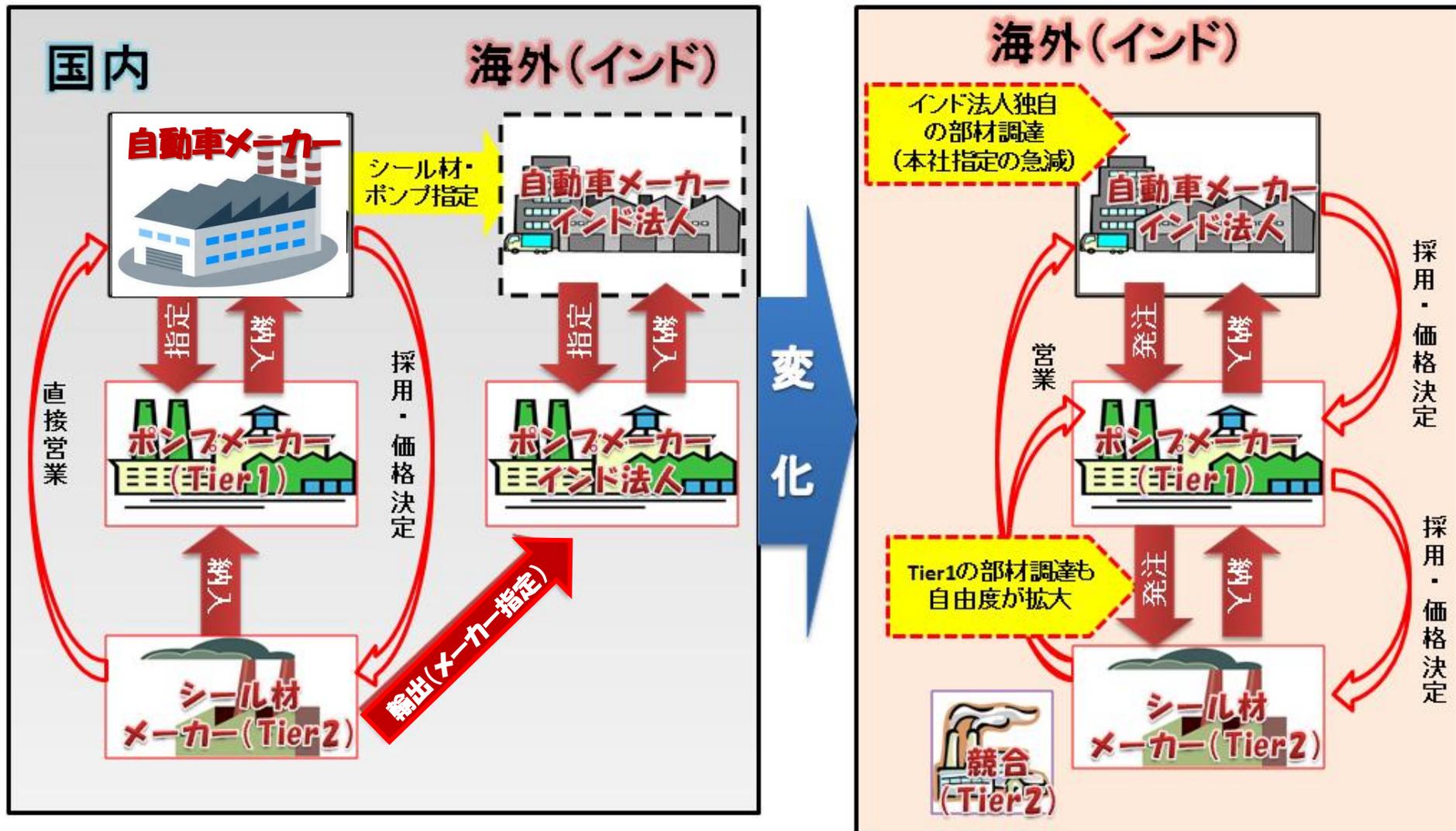
東日本大震災やタイの洪水を受け、大手のセットメーカーや1次下請けメーカーはサプライヤーに対して、リスク分散のための複数国生産を要求する向きが強まっている。(兵庫県、中小プレス・金型メーカー(ASEAN各国に拠点あり)、2012年5月)

顧客の要望で、同じ部品を中国(大連工場)とベトナム(ハノイ)の両方で生産することもある。組立て拠点を複数有する大企業から、リスク分散のため複数拠点での生産を要望される。(在ベトナム・ハノイ、日系電子部品メーカー、2013年1月)

生産拠点は、日本国内、中国・広州に加え、フィリピンにも展開。フィリピンの拠点で成形した一時加工品を広州にて加工・組立て。中国の人件費高騰に伴うコスト増により、フィリピンで成形して持ち込むほうがトータルコストは低い。中国での生産コスト増により、インドネシアにも拠点設立を準備中。(在中国・広州、日系中小プラスチック成形部品メーカー、2012年11月)

### 3-6 参考事例(大手企業の調達方針の変化)

#### インドにおける事例:自動車メーカーとサプライヤーの取引関係の変化



# 4-1 日本企業(国内製造業)をめぐる環境の変化

## 国内

- ・震災等によるリスク分散意識の高まり
- ・市場成熟化、少子化による需要縮小



部品サプライヤー

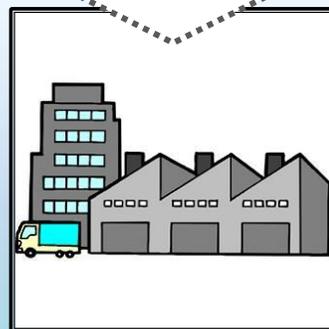


完成品メーカー

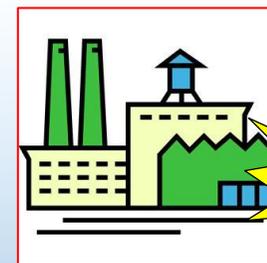
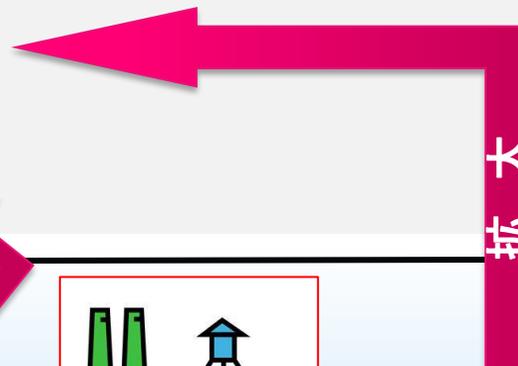
生産  
シフト

## 海外(アジア)

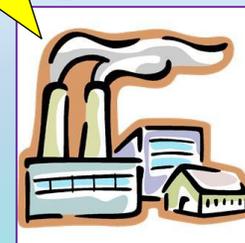
- ・アジアを中心に中間層、富裕層の増加等による市場拡大



日系部品サプライヤー



競争



地場系、台湾・韓国等  
アジア系部品サプライヤー

(注)あくまでイメージ図であり、個別ケースでは当てはまらないケースもある。

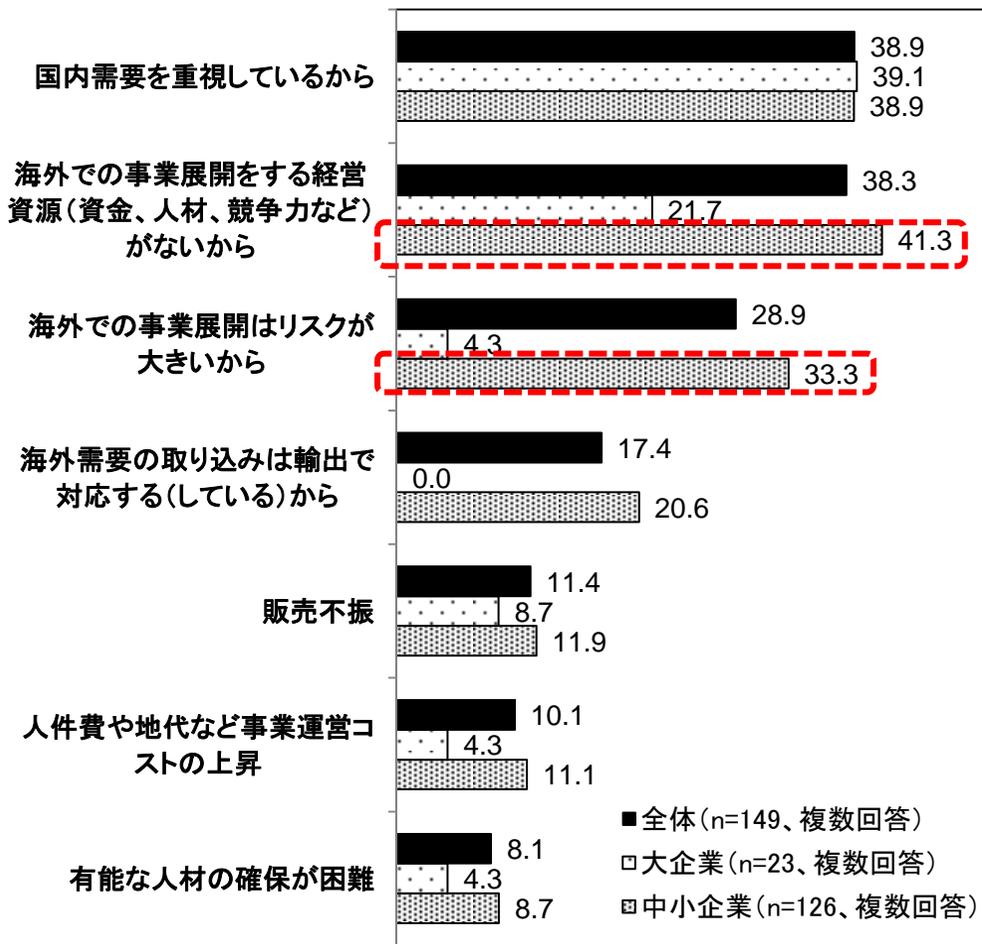
(出所)企業ヒアリング等よりJETRO作成

# 4-2 主要課題：経営資源不足と海外事業リスク

海外での事業を「今後、縮小・撤退を検討する」または「今後も海外での事業展開は行わない」と回答した企業の理由

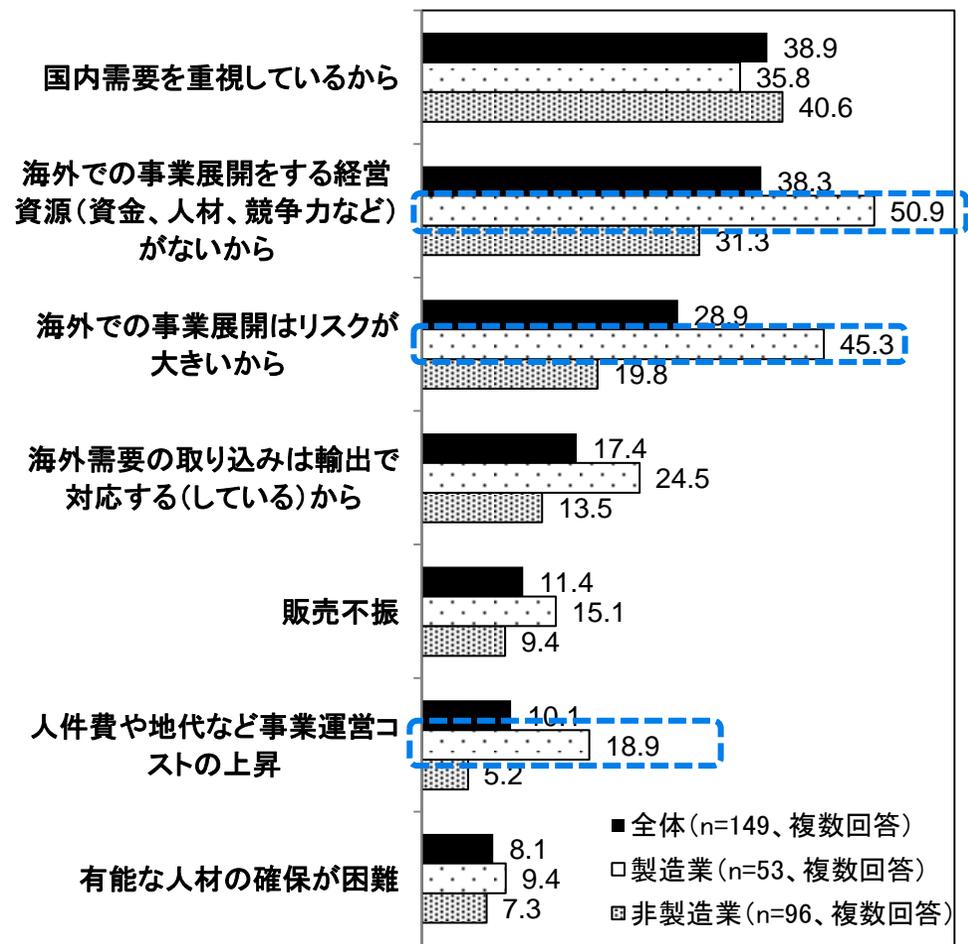
企業規模別

(%) 0.0 10.0 20.0 30.0 40.0 50.0



業種別

(%) 0.0 20.0 40.0 60.0

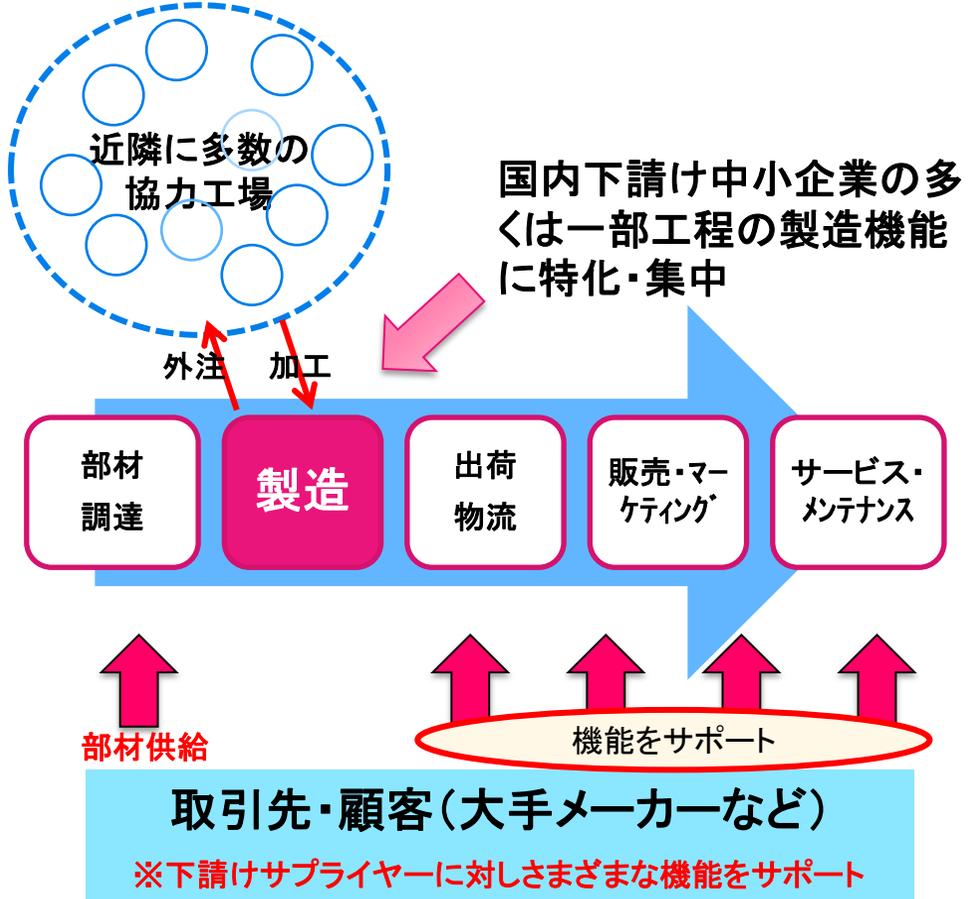


(出所)2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査～ジェトロ海外ビジネス調査～(2013年3月、ジェトロ)

# 4-3 サプライヤーが海外進出時に直面する経営課題

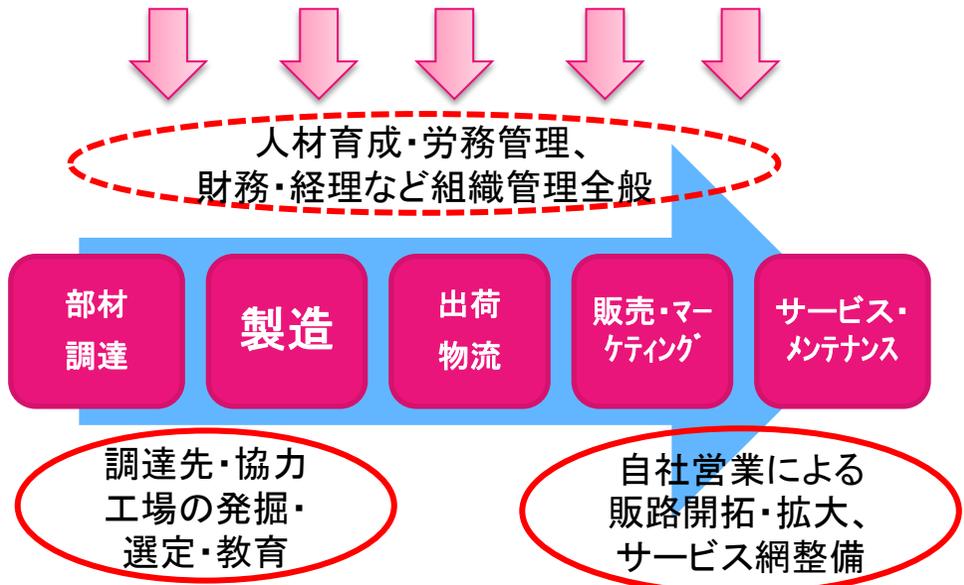
大手取引先、協力工場に依存

自らの経営判断で海外市場へ



## <海外市場> 系列ピラミッドの瓦解、自由競争

大企業からのサポートが薄れる中、中小サプライヤーによる幅広い分野の経営機能拡充が急務に

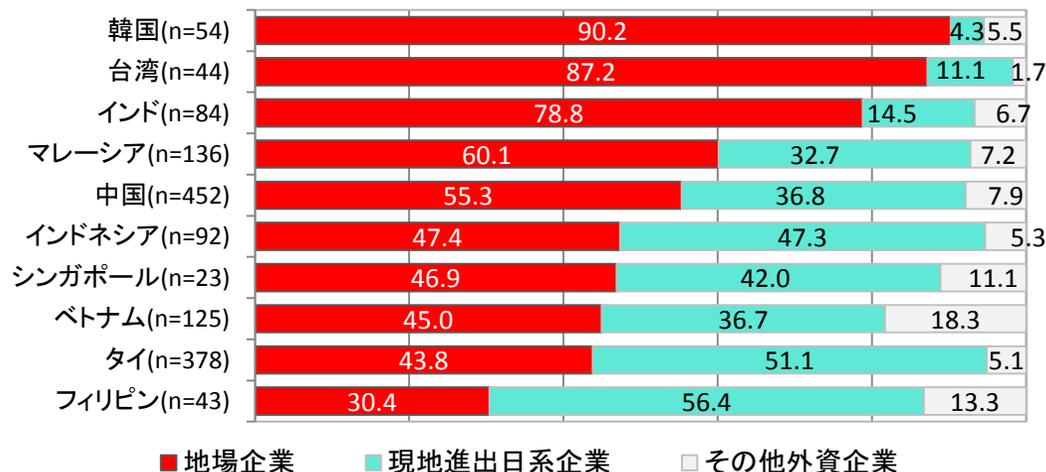


(出所) 企業ヒアリング等よりジェトロ作成

## 4-4 進出先国・地域における地場企業との競合

アジアに進出した日系企業が現地で直面する最大の課題のひとつ：  
**地場系企業、現地日系、中国・韓国・台湾系などとの競合激化**

図表：アジア進出日系メーカーの現地調達部材の調達先内訳（構成比）



- ◆ アジア主要国に進出する日系メーカーの現地調達部材のうち、調達先として、「地場企業」ならびに「進出日系企業」の比率をそれぞれ見ると、韓国では地場企業の比率が90.2%と9割を越え、進出日系企業からの調達比率はわずか4.3%となっている。また、台湾およびインドでも、現地での部材調達先として地場企業の構成比が高く、それぞれ87.2%、78.8%を占める。（上図）
- ◆ ASEAN6に中国、インド、韓国、台湾を加えた10カ国のうち、現地進出日系企業からの調達比率が地場企業を上回るのはタイおよびフィリピンの2カ国のみで、それ以外の8カ国は、すでに日系企業の部材調達先として、日系企業よりも地場企業の構成比が高い状況となっている。

出所：ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」（12年10～11月実施）

中国やインドなどに進出する日系企業へのヒアリング調査では、汎用品に使用される材料や一次加工品の価格は、現地の地場企業から直接購入することにより、2割～3割程度コスト削減できるものが多い。  
工作機械や機械用のユニット部品などの製品群における中国製品や台湾製品の価格は、現地日系企業の半値程度のものである。そのため消耗部品交換の際には、日本製機械の部品であっても台湾製品や中国製品に置き換えられるケースが増えている。



日系部品サプライヤーは、海外進出により現地取引先に対して部材を直接納入できる体制を整備しても、継続的な取引が保証される状況にはない。現地市場では、価格面で優位性を持つ地場系企業や外資企業（非日系）との競合が厳しさを増している。



アジア展開を図る部品サプライヤーにとって、進出日系メーカーに売り込む際に、もはや「日系同士であること」のメリットは急速に薄れている。地場企業や台湾系、中国系企業と同じ競争条件の下で、コスト・品質・納期でのトータル・メリットを出していく必要がある。

# 4-5 現地市場における日系企業の競合相手

## 競争相手として「地場企業」の割合が第1位となった国・地域

韓国			
現地市場での競争相手(n=139)		競争相手の有する競争力(n=140)	
1	地場企業	76.3	1 価格/コスト競争力 79.3
2	進出日系企業	41.0	2 品質 36.4
3	欧州企業	28.8	3 ブランド力 30.0

中国			
現地市場での競争相手(n=665)		競争相手の有する競争力(n=661)	
1	地場企業	72.8	1 価格/コスト競争力 80.8
2	進出日系企業	60.9	2 品質 31.6
3	欧州企業	20.0	3 現地政府との関係/人脈 28.4

台湾			
現地市場での競争相手(n=93)		競争相手の有する競争力(n=93)	
1	地場企業	66.7	1 価格/コスト競争力 80.6
2	進出日系企業	51.6	2 ブランド力 36.6
3	中国企業	26.9	3 品質 28.0

インド			
現地市場での競争相手(n=273)		競争相手の有する競争力(n=273) (%)	
1	地場企業	66.3	1 価格/コスト競争力 85.0
2	進出日系企業	48.4	2 ブランド力 38.8
3	欧州企業	38.5	3 流通・販売ネットワーク) 25.6

マレーシア			
現地市場での競争相手(n=153)		競争相手の有する競争力(n=155)	
1	地場企業	60.8	1 価格/コスト競争力 91.0
2	進出日系企業	52.3	2 品質 26.5
3	中国企業	35.3	3 ブランド力 25.2

バングラデシュ			
現地市場での競争相手(n=15)		競争相手の有する競争力(n=15)	
1	地場企業	60.0	1 価格/コスト競争力 73.3
2	中国企業	33.3	2 品質 26.7
3	韓国企業	26.7	2 広告宣伝力 26.7
			2 流通・販売ネットワーク 26.7

## 競争相手として「進出日系企業」の割合が第1位となった国・地域

タイ			
現地市場での競争相手(n=566)		競争相手の有する競争力(n=566)	
1	進出日系企業	71.6	1 価格/コスト競争力 86.0
2	地場企業	49.8	2 品質 30.6
3	中国企業	27.4	3 ブランド力 23.0

インドネシア			
現地市場での競争相手(n=148)		競争相手の有する競争力(n=147)	
1	進出日系企業	64.2	1 価格/コスト競争力 85.0
2	地場企業	48.0	2 品質 27.9
3	中国企業	27.7	3 ブランド力 23.1

香港・マカオ			
現地市場での競争相手(n=133)		競争相手の有する競争力(n=133)	
1	進出日系企業	58.6	1 価格/コスト競争力 80.5
2	地場企業	51.1	2 ブランド力 34.6
3	中国企業	45.9	3 流通・販売ネットワーク) 30.1

ベトナム			
現地市場での競争相手(n=140)		競争相手の有する競争力(n=137)	
1	進出日系企業	58.6	1 価格/コスト競争力 78.8
2	地場企業	53.6	2 品質 27.0
3	台湾企業	25.7	3 ブランド力 19.0

フィリピン			
現地市場での競争相手(n=62)		競争相手の有する競争力(n=62)	
1	進出日系企業	58.1	1 価格/コスト競争力 80.6
2	地場企業	40.3	2 品質 25.8
3	韓国企業	37.1	3 ブランド力 24.2

シンガポール			
現地市場での競争相手(n=115)		競争相手の有する競争力(n=122)	
1	進出日系企業	57.4	1 価格/コスト競争力 84.4
2	地場企業	49.6	2 ブランド力 29.5
3	中国企業	30.4	3 品質 26.2

## 4-6 納入先と関係：販売・取引面において直面する課題

### 納入先メーカーからの不当な取引条件

- 金型メーカー特有の事情に、客先に図面や設計データ含めたノウハウを渡さなければいけない取引慣行がある。これが納入先のモラルを信じるしかないという「弱み」に。⇒自動車メーカーが世界同時立ち上げのモデルを発表する際など、メーカー側が日本での金型発注時期を他国よりも早め、日本で納入された図面データ・設計を使って中国のメーカーに発注してしまう事例さえある。(新潟市、プラスチック成形金型製造)
- 納入先からの要請で、現在は大半がドル決済となっている。納入先は組立後に、輸出をするので為替リスクを取りたくない。結局、リスクを下請けが被る構造に。ドル安の影響により、差損は現時点で27%にのぼる。ドル決済の場合には、契約書に、「ドルの下落に伴って取引価格を改定する」という条項を入れるべきであった。(小諸市、各種ワイヤー、電子機器・情報関連機器製造)

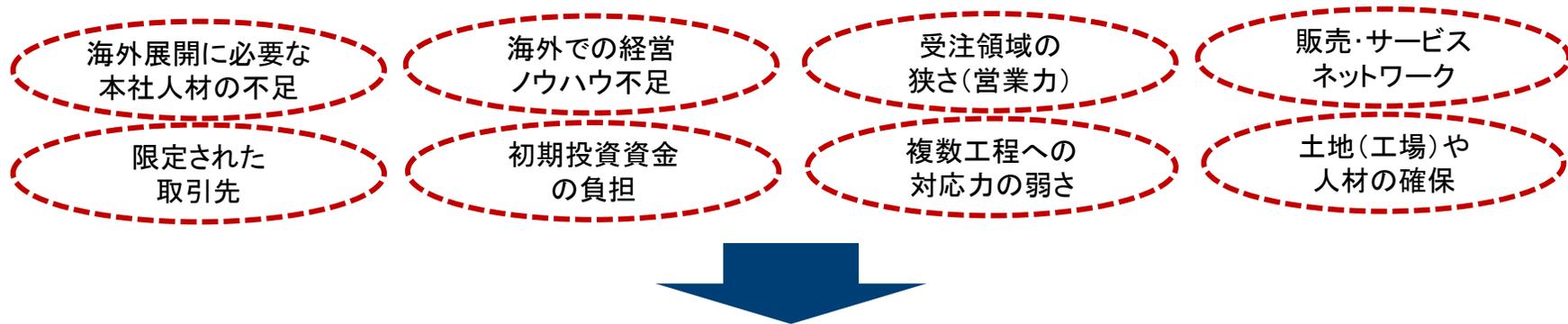
### 競合激化による値下げ圧力の増大

- 販売先(日系企業)から『品質は日系水準、価格は現地企業水準』と要求され、事業環境は非常に厳しい。価格競争で単価はますます下がっており、利益率の確保や投資資金の回収が困難に。(藤沢市、プラスチック製品製造販売、ほか多数)
- 海外現法もしくは現地サプライヤーとの取引では、金型+部品をセットで受注するのが一般的。金型の精度が多少低くても、部品になってから、削りや磨きで事後調整すればよい。日本では金型メーカーが独立(一括受注できない)しているため、極めて精度・耐久性の高い金型が求められる。技術力には雲泥の差がありながら、同等のコストが要求される。(新潟市、プラスチック成形金型製造)

### 地場・非日系企業向け販売における代金回収・知財問題

- 販売先として、地場系企業を開拓するのは現実的ではない。代金回収はそんなに簡単ではなく、まず回収できないと思っていたほうがよい。輸出取引における相手国のL/C発行銀行でさえ信用できない(なかなか支払わないケースがある)。(小諸市、電子機器・情報関連機器製造)
- 地場系や台湾系との取引における最大の課題は代金回収。検収後の支払分(1~2割分)に様々な理由をつけて支払を遅らせるのが通例。遅延により金利を稼ぐことが経理部門の人事評価になっており、改善は見込めない。(諏訪市、実装装置・組立てシステム設計開発・製造・販売)
- 台湾系メーカーに納入した機械設備に対する知財侵害の問題が深刻。工場内設備のため、証拠をつかめないが、間違いなくバラされ、コピー商品が製造・使用されている。2台しか納入していないのに、同じ機械を数十台に相当する製品が先方で製造されている。法的対処を検討。(同上)
- 地場系、台湾系の仕事を請けると、納入先で機械をバラされ、ほぼ100%コピーされる(同業でも似たような被害事例を聞く)。そのため、地場系や台湾系の仕事はオーダーが来ても受けない(受けられない)。今後も方針の変更はなし。(岡谷市、FA・省力化機器装置設計・製作)
- 台湾の販売代理店から中国に製品が流れている。(大田区、排水検査機器・キットの製造)

## 中小部品サプライヤーが海外展開する際の主な障害



上記の対応策として、複数企業が共同によって海外進出することで、リスクを最小限化しようとする取り組み

### (A) 協業型

- サプライヤー同士が協業し、加工領域・受注領域を拡大するための共同出資
- プレス加工、切削、メッキなどの各工程を、企業同士が協業し製造工程を補完しあうことにより、製造・加工工程の複合化(ユニット対応)や生産品目の多様化を目指す

### (B) 分業型

- 取引先企業や商社と共同で進出し、出資者間で機能を分担(分業)しながら操業するケース。
- サプライヤーにとっては、一定の取引が担保されるほか、共同出資相手が有する営業や経営管理ノウハウを活用することができ、製造に注力できる。

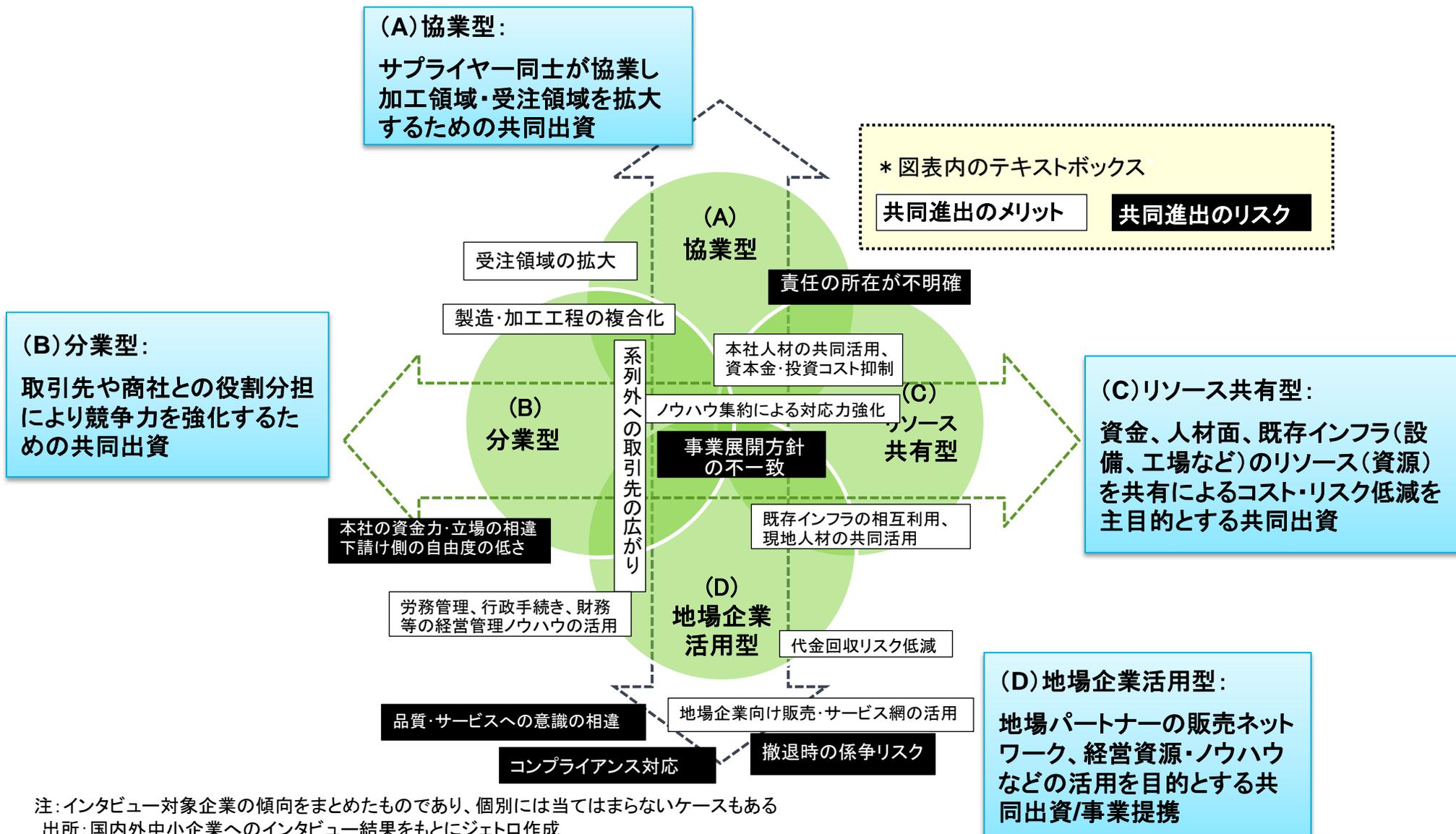
### (C) リソース共有型

- 資金、人材面、既存インフラ(設備、工場など)のリソース(資源)を共有によるコスト・リスク低減を主目的とする共同出資
- 共同出資により、各出資企業がもつ拠点を共有することで、部品を製造・現地納入できる体制を築き、「商圈」を維持できる

### (D) 地場企業活用型

- 地場企業がもつ販売網や営業力を活用することで、非日系企業への販路開拓も容易になる
- 労務管理や現地政府との折衝については、現地特有の商慣習に関する知識や理解をもつ地場企業が担当することで、円滑に行える

## 5-2 共同進出によるメリットとデメリット(進出形態別)



## 5-3 共同進出による具体的メリット(ヒアリング調査結果より)

メリット	企業の出資構成	企業(業種)	拠点	具体例
受注領域の拡大	日系サプライヤー2社(40%、60%)による共同出資	機械設備の組み立て、部品の製造	中国	2社協業により、部品加工から機械設備組み立て、さらに設計や電機配管なども含めて一気通貫で行うことが可能になり、結果、両者にとって新規顧客獲得につながった。
製造・加工工程の複合化	日系企業(50%)、地場と日系の合弁(50%)	自動車用精密部品の切削加工、研削加工	インドネシア	合弁相手先やそのグループ企業がもつ主力事業を合わせると、プレス加工、切削加工、メッキなど、幅広い加工領域が持てる。
系列外への取引先の広がり	日系サプライヤー3社(31%、30%、23%)と親会社(16%)による共同出資	金属製品の表面処理全般	中国	共同出資する4社は、日本国内では、関東、東海、中京など違う地域に立地し、異なる取引先をもつ。共同出資により、各地域で各社が培ってきた顧客との信頼関係や実績が1社に集約された。
本社人材の共同活用、資本金・投資コスト抑制	日系自動車部品メーカー(Tier2)3社による共同出資(均等出資)	薄物板金、厚物板金、切削、加工組立て	ベトナム	共同出資会社設立時に、駐在員は置かずに、各社から交代で社員を現地に派遣した。(原則4ヶ月の出張扱いとした。)
ノウハウ集約による対応力強化	日系サプライヤー3社(31%、30%、23%)と親会社(16%)による共同出資	金属製品の表面処理全般	中国	各社の経験、失敗からの改善プロセスなどが集約ことで、開発力、対応力が高まる。また、対応策を打ち出すスピードも速い。
既存インフラの相互利用、現地人材の共同活用	進出済みの日系4社による共同出資	建設用のボルト製造、販売	中国	新合弁会社は、共同出資1社の現地法人が持つ敷地内の空きスペースに建設。既存インフラ(敷地)を活用することで、投資コストの削減に成功。
労務管理・行政手続き、財務等の経営ノウハウの活用	日系企業(87.1%)と地場大手自動車部品企業(12.9%)の共同出資	自動車部品の製造・販売	インド	左派グループの影響により、企業内に労働組合が設立され、暴力沙汰にも発展しそうであったところ、地場企業側が州政府や関係者へ働きかけて解決した。
代金回収リスク低減	日系企業2社(60、20%)と地場企業(20%)の共同出資	自動車、二輪用の部品の製造	インドネシア	合弁先の地場企業側は、現地での長年のビジネス経験から代金回収のノウハウを持っている。地場企業への納品は代金回収リスクが伴うが、合弁先のノウハウが役立っている。
地場企業向け販売・サービス網の活用	日系企業(50%、地場企業(50%)による共同出資	電気系計測・測定機器の製造	インド	代理店網ネットワークをもつ地場パートナーと、日系企業側が契約を結ぶことで、営業を強化。事業拡大に成功。
	日系企業(87.1%)と地場大手自動車部品企業(12.9%)の共同出資	自動車部品の製造・販売	インド	日系企業側は、独資で進出していた際は、非日系企業への販路開拓ができていなかったが、地場企業側のコネクションと多角化ネットワークで打開しようと考えている。

## 5-4 共同進出による具体的リスク(ヒアリング調査結果より)

リスク	企業の出資構成	企業(業種)	海外拠点	具体例
品質・サービスへの意識の相違	日系企業(Tier1)と地場企業の合併	自動車部品(セーフティシステム分野)の製造・販売	インド	地場企業側は、現状品質でも需要は抱えきれないほどあるのでそれを満たす品質であれば満足、というもの考え。成長優先で、余力のあるうちに品質を上げようとしないうちに不安を感じる。
コンプライアンス対応	日系企業(50%、地場企業(50%)による共同出資	電気系計測・測定機器の製造	インド	地場企業側の経営者の独断で進み、社員は全員イエスマンなので、コンプライアンスの危険性は常にある。
	日系企業(55%)と地場企業(35%)の共同出資	自動車などの精密金型、プレス部品、切削部品、組み立て部品の製造	ベトナム	地場企業が、法律や税制、コンプライアンスを守らないことによる利幅があまりに大きい。短期的な利潤を追求したい地場企業と、中長期的な立場で健全な経営、リスクの最小化したい日系企業で、意見の不一致がある。
撤退時の係争リスク	日系企業(40%)と地場企業(60%)の共同出資	自動車、船舶、建機用部品製造	インド	インドでの事業が軌道に乗ったため、合併会社を解消し独資化することを模索した。しかし、デューデリジェンス(買収監査)が満足に出来ないというインド特有の環境で、株式評価の点で価格が全く折り合わなかった(地場企業側は倍を要求)。
本社の資金力・立場の相違、下請け側の自由度の低さ	日系自動車部品メーカー(Tier2)3社による共同出資(均等出資)	薄物板金、厚物板金、切削、加工組立て	ベトナム	本社の資金力が大きく違うため、今後大きな資金が必要になった場合、足並みがそろわないリスクはある。
	日系自動車部品メーカー(Tier1)3社および取引先による共同出資	自動車車体部品の製造、金型、検査、治具の設計・製作	中国、タイ、インド	現地に開発機能を持たせてしまうと、日本へのロイヤリティは発生しなくなるため、出資比率の小さい企業のロイヤリティ収入が減少。⇒1社がやりたくても合意形成ができない。
	日系企業2社の共同出資	建築用部品など	中国	主従関係では「主」の関係にあった一方の日系企業(B社)が、他方の企業(A社)に対して、すべての取引をB社経由にするよう強要し、A社側が拒否。関係がこじれ、合併事業解消に至った。
事業展開の不一致	日系サプライヤー3社による共同出資	光学機器部品、精密機器・設備の製造	フィリピン	現地における事業展開の方向性が合わない。事業拡大なのか現状維持なのか、という抜本的な方針が食い違ってしまい、進むべき方向性が見出せない。
責任の所在が不明確	日系自動車部品メーカー(Tier2)3社による共同出資(均等出資)	薄物板金、厚物板金、切削、加工組立て	ベトナム	資金繰りに窮している状況でも、その対応で本社側の意向が食い違い、物事が進まないこともある。

## 5-5 ケーススタディ A-①(協業型)



### 事例：日系サプライヤー3社による共同出資

設立：2000年10月、生産開始：2001年1月  
 資本金：3,000万円  
 出資構成：A社、B社、C社（すべて日系企業）による均等出資  
 事業内容：光学機器部品、精密機器の製造  
 海外拠点：フィリピン

#### <進出経緯>

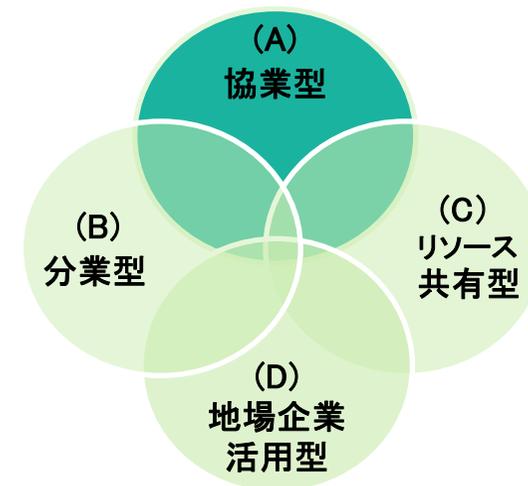
進出のきっかけは主要取引先からの呼びかけ。取引先の国内拠点の集約化と海外生産の拡大により、国内での受注が減少。サプライヤーであるA社、B社、C社が、呼びかけに応える形で海外進出に手を上げた。継続的な取引を保証してもらう狙い。

#### <現地事業>

2000年にフィリピンに設立した共同出資会社では、光学機器を部品加工から組立てまで一貫生産。3社が協業してそれぞれの工程を補完し合う形で一台の製品を製造。生産設備は、出資者である3社がそれぞれ出せる中古設備をリースする形で輸出。足りない設備を3社折半で購入。A社が幹事企業となり、輸出入の手続きなどを代行。

#### <現地法人の経営状況など>

製品は100%輸出。取引先企業および3社の親会社(本社)向けがほとんどだが、一部、中国から部品の引き合いもある。日本本社(A社)は医療機器関係など、付加価値の高い製品群に特化。しかし今後はこれらの工程も海外で行う予定。製造コストを下げられる分野で、外注先としてフィリピン工場を活用していく方向性もある。



#### <メリット>

3社の技術や設備を持ち寄らなければ、現地での一貫生産には対応できない。中小企業の場合、本社の人材も限られており、技術者レベルの人材を継続的に送り出すのは困難。3社で対応すれば、各社が人材を送り出す負担も軽減される。共同進出により、最低限に必要な範囲で人(マネジメント、技術者)と設備の補填ができ、コスト・リスクを3分割できた。

#### <リスク/デメリット>

現地における事業展開の方向性が合わない。事業拡大なのか現状維持なのか、という抜本的な方針が食い違ってしまい、進むべき方向性が見出せない難しさがある。

## 5-5 ケーススタディ A-②(協業型)



### 事例：日系サプライヤー3社と親会社1社による共同出資

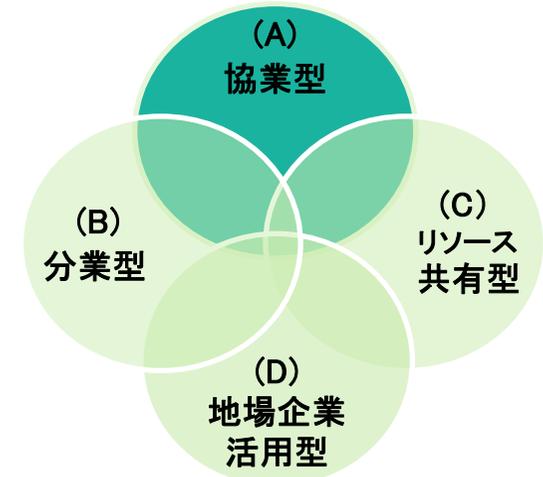
設立：2005年4月、生産開始：2006年4月

資本金：755万米ドル

出資構成：A社31%、B社30%、C社23%、D社16%（すべて日系企業）

事業内容：金属製品の表面処理全般（自動車部品、金型等が中心）

海外拠点：中国



#### <進出経緯>

合弁会社は、グループ4社による共同出資会社。親会社であるA社に加え、表面処理加工を専門とする3社が日本国内での売上高ベースに基づく比率で出資して設立。共同出資は親会社であるA社の方針。熱処理設備には大規模投資が必要のため、1社単独での進出は高リスク。技術・ノウハウ面でも4社のノウハウを集約したほうが、相乗効果が出しやすいという目論見があった。

共同出資する4社にはそれぞれのテリトリーがあり、日本国内では互いにそれを保持している。具体的に、B社は中部地区に立地することからトヨタ系列に強い。C社は、ホンダやヤマハ系列の仕事が中心。D社は、関東地区を中心に表面処理加工のみならず熱処理関連設備メーカーとしての実績に強みがある。

#### <営業戦略など>

グループ全体の本業は工業用薬品の製造。中国国内にはグループ会社として、多数法人があるが、表面処理加工を主な事業としているのは当社のみ。

広州地域では、幸いにも上海地域などと比べ、表面処理業者間の競争はそれほど熾烈ではない。日系の専門としては当社のみ。地場系の競争があるが、外注先として活用するなどいい関係を築いている。

表面処理加工業は自社の生産計画などを持ちようがない。現状では営業にあまり重点を置いておらず、日本人営業も持っていない。設備に限りもあるため、営業で小口の客を集めても、急な大口に対応できなくなるリスクがある。

#### <メリット>

- ①関東から東海、中京地区全域で各社が培ってきた顧客との信頼関係や実績が当社に集約され、単独で出るよりも取引の幅が大きく広がる。
- ②別々に出ればライバル関係となる各社が協業することで営業の負担が軽減し、コスト競争力の強化につながる。
- ③各社の経験、失敗からの改善プロセスなどが集まることで、開発力、対応力が高まる（スピードも速い）。

#### <リスク/デメリット>

増資や工場拡張など合弁企業の事業計画を決める際、4社すべてに伺いを立て、本社側での了承を得なければならない。そのため、1つの決定に時間がかかり、意見がまとまらないことがある。

## 5-5 ケーススタディ A-③(協業型)



### 事例：日系サプライヤー(Tier2)2社と地場企業による共同出資

設立：2012年

資本金：3,000万円

出資構成：日系企業A社50%、B社(地場企業と日系企業C社の合併)50%

事業内容：自動車用精密部品の切削加工、研削加工など

海外拠点：インドネシア

#### <進出経緯>

もともとA社は「国内で生き残る」ことがコンセプトで海外進出には消極的であったが、ここ数年、取引先メーカーの間で「BCP(Business Continuity Plan)」の意識が高まり、東日本大震災がこの流れに拍車をかけた。A社としてもリスク分散としての海外拠点設置を検討する必要に迫られた。

加えて、海外に拠点を持っていなければ本社ベースの見積もり依頼さえ受けられない状況が発生。いずれ、「タイやインドネシアに営業拠点を持たなければ、取引関連の情報の入手機会が著しく減る」という危機感が高まり、海外進出せざるを得なくなった。

2010年以降、海外進出の検討を開始。当時、タイの日系取引先からは「今から来られても遅い(取引は約束できない)」と言われた。そのため、タイではなくインドネシア進出に踏み切った。

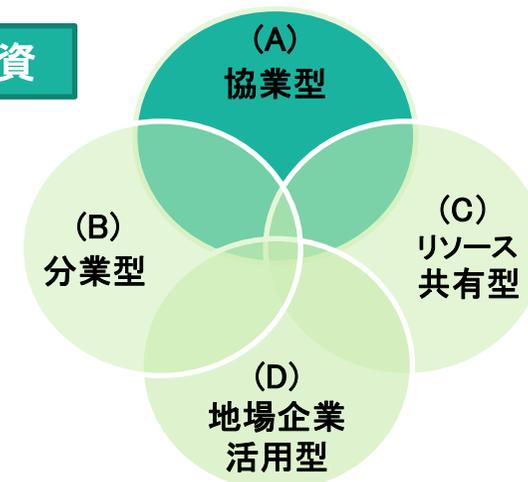
海外進出に際しての最大の課題は、ユニット力(狭い圏内にあらゆる加工工程に対応できる協力企業が集積していること)が持てないこと。切削加工のみでは海外に出ても戦えない、と考え、加工領域の拡大を可能とするパートナーと組んだ。

ジャカルタの工業団地内に、直前に撤退した日系企業の跡地が確保できた。進出を具体的に検討し始めたタイミングで土地が確保できた(合併相手B社の尽力による)ことが進出を後押し。

#### <現地事業の状況>

合併相手B社はインドネシア地場グループと、日系企業C社の合併会社。

合併相手であるB社の主力事業はプレス加工、そのほか樹脂成型、切削加工にも対応。インドネシアにあるC社のもう1社の合併会社は、メッキを専業とする。そのため、3社がそろうことにより、幅広い加工領域を持てるという強みがある。



#### <メリット>

- ①インドネシアでの合併事業をきっかけに、日本本社間での日系企業C社との取引も始まっている。複数の日系大手自動車部品メーカー(Tier1)などからの受注も、地場企業グループのB社経由で入り始めており、これらの企業との日本での取引を模索中。
- ②切削加工、プレス加工、メッキとそれぞれの異なる主力事業をもつ企業間での合併事業により、幅広い加工領域を持つことができ、取引や顧客の幅が広がっている。
- ③合併相手B社の総務や経理、税務関連の対応、労務管理などの面において相手先が有するノウハウを活用。B社は、純ローカルではなく日系メーカーも出資しているため、経営に対する信頼度も高い。

## 5-5 ケーススタディ A-④(協業型)



### 事例：日系サプライヤー(Tier2)2社による共同出資

設立：2007年7月(営業許可取得)、操業：2008年4月  
 資本金：575万米ドル  
 出資構成：日系企業A社65%、日系企業B社35%  
 従業員数：130名  
 事業内容：電装部品、プレス金型・パーツの製造  
 海外拠点：中国

#### <進出経緯>

A社の製造する超小型精密部品へのメッキは、高い技術力を必要とする。そのため、全国各地の優良加工業者に外注しているが、B社もその一つ。

日本国内でA社がB社の技術者を受け入れ、メッキ加工の技術指導を受けたところから取引が始まっている。国内では、A社が製造したプレス部品をB社に外注し、メッキ加工をして顧客に納入していた。

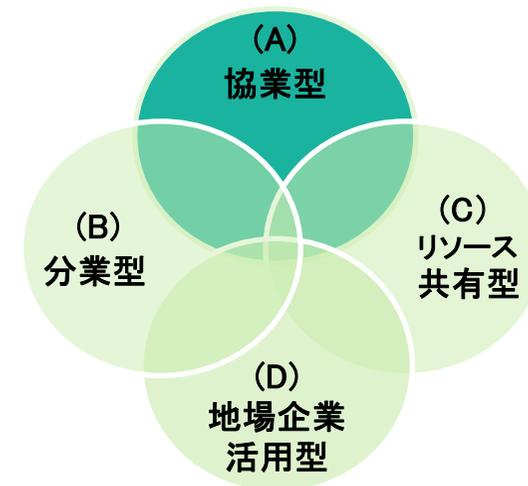
中国進出は当初、A社が単独で検討したが、客先である日本のコネクタメーカーから、メッキまでの一体工程を求められたため、B社との合弁会社設立。プレス工程はA社が担当し、めっき加工はB社が担当するというコンセプトの基に、金型・プレス・メッキ工程の一体化工場として操業。

#### <現地事業の状況>

本社への利益分配は出資比率に応じて行う。技術指導料やロイヤリティは、ユーザーとなるB社からの要請ベース。対応した親会社に支払う。

製造品目の6割は自動車(Tier1)向け。4割が携帯電話関連のコネクタ部品など。自動車関連の部品はほぼ輸出向け。

営業は日本本社が主導しているが、現地で、日系・非日系も含めた営業活動を徐々に強化したい。広州の金型専門展示会への出展などを通じ、現地での直接営業も開始している。



#### <メリット>

スマートフォン用のコネクタ部品は、地場企業を中心とする競合との価格競争がますます熾烈化。そのため、超精密部品の加工・メッキ、ローカルで対応できない難工程への対応力などで差別化を図るしかない。金型・プレスからメッキまでの一連の工程に対応できることは、単独でやるよりも競争力が高い。

#### <リスク/デメリット>

問題が発生した際の対応などについて、2社間での責任の所在が不明確な場合がある。また、問題に対し、対応が遅れるという不安がある。

## 5-5 ケーススタディ B-①(分業型)



### 事例：日系企業2社の共同出資

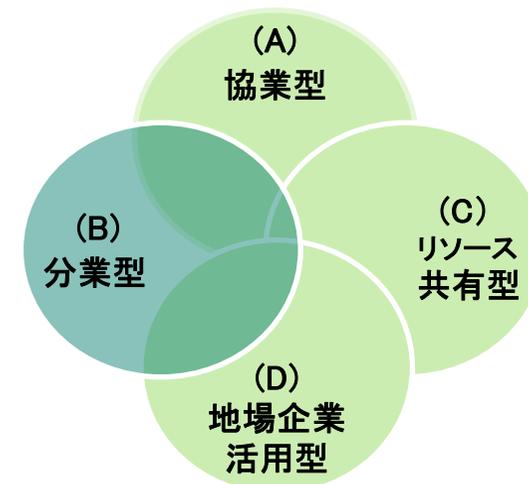
設立：2011年9月

資本金：3,000万ドル

出資構成：日系企業A社(84%)、日系企業B社(8%)、A社代表(4%)、B社代表(4%)

事業内容：自動化機器、ロボットシステムの開発・設計・製造・販売

海外拠点：中国



#### <進出経緯>

鋼材商社であるA社からの誘いを受けて、B社は検討を開始。A社がB社を海外進出に誘った背景には、商社は単独では中国に出にくい、ということがあった。現地視察から、建材市場の成長が予測できたので共同出資を決定。

#### <現地事業>

B社は、ロボットシステムのソフトウェアを独自開発している。日本で製造して輸出していた。中国への進出に伴い、ハードウェアの製造と、組み立て作業を中国で行い、販売していく。

ロボットシステムは建設機械や造船の部材の加工が用途。建設投資が依然、活発な中国では今後も需要が増えると判断した。工場の稼働状況などをみながら、中国での製造比率は順次高めていく方針。中国で製造するロボットは輸送費などを含めたコストが、日本国内から出荷するのに比べ半分程度になる。

#### <現地法人の経営状況など>

2012年8月から溶接ロボットの組み立てをする工場を本格稼働。9月には資本金を100万ドルから300万ドルに増資した。

#### <メリット>

海外での営業や輸出入手続き(通関、税金支払い等)は中小企業であるB社に対応が難しい分野であったが、商社であるA社が全面的に担当。B社は海外拠点においても、ものづくりに専念することができる。  
また、異なる視点でものを考えられることも共同進出のメリットのひとつ。

#### <リスク/デメリット>

現地での決定事項を、2社がそれぞれ日本本社に伺う必要がある。そのため、一つの決断までに経るプロセスが多くなり、時間がかかる。

## 5-5 ケーススタディ B-②(分業型)



### 事例：日系企業2社の共同出資（撤退事例）

設立：不明  
資本金、出資構成：不明  
製造品目：建築用部品など  
海外拠点：中国

#### <海外進出と合併企業解消の経緯>

90年代に、日系企業A社にとっての競合相手でもあり、OEM製品の供給先(顧客)であった日系企業B社とともに、共同出資の形で中国に進出したものの、2社の経営方針の相違から合併を解消。

合併解消の経緯として、進出当時、製造に特化するA社の事業部門が早期に軌道に乗ったのとは対照的に、商社機能に強みを有するB社の事業が上手く立ち上がらなかったことがある。

競合相手で、主従関係では「主」の関係にあったB社が、A社に対して、すべての取引をB社経由にするよう強要し、A社側が同条件を拒否。関係のこじれから、日本でのOEM取引についても解消せざるを得ない形となった。B社との合併事業は、競合関係にある企業同士が、海外で共同出資による合併事業を立ち上げて上手くいかないという教訓に。

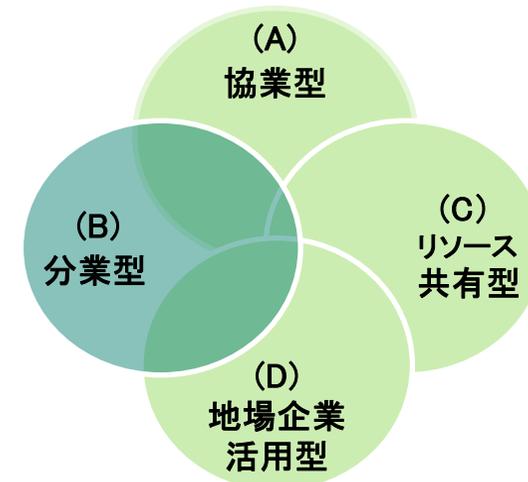
#### <合併解消後、独資での海外進出>

合併解消に伴い、中国からの設備の持ち帰り等が課題となった。

99年、A社が本社を置く都道府県の地方自治体からの支援を受け、県と友好姉妹都市関係にあった中国の姉妹都市への独資進出を果たした。

進出目的は現地への販路開拓ではなく、中国で製造したものを全量日本へ持ち帰る前提でのコスト削減であった。販路が固まっていたから、海外進出に踏み切れた。

中小企業の立場では、現地販売/輸出を問わず、8割以上の販路が固まっていなければ海外進出のリスクが大きいのではないかと。



#### <メリット>

A社にとっては、B社が海外進出という先見の明があったために、日本国内での売り上げがそこまで落ち込んでいなかった時期に、他社に先駆けて海外進出を果たすことができた。

#### <リスク/デメリット>

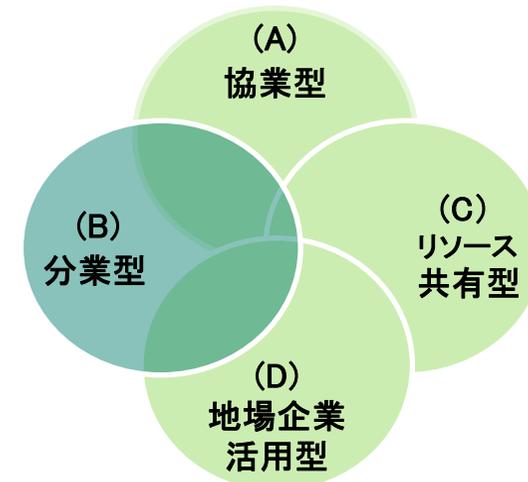
合併会社の各出資会社の事業状況の違い(A社は早期に軌道に乗ったが、B社の事業が上手く立ち上がらなかった)が、中国での合併解消の要因となった。

## 5-5 ケーススタディ B-③(分業型)



### 事例：日系企業2社(取引先とそのサプライヤー)の共同出資

設立：2006年  
 資本金：3,600万円  
 出資構成：日系企業A社(サプライヤー)72%、日系企業B社28%  
 事業内容：自動車部品、精密機器関連部品の製造  
 海外拠点：ベトナム



#### <進出の経緯と海外拠点の概要>

A社は取引先であるB社からの要請を受け、ベトナムでB社(現地法人)が製造した部品の外注工程に対応する目的で進出。  
 進出に際しては、要請側であるB社も28%出資。共同出資は、B社に出資比率に応じた経営責任を持たせ、同社からの継続的な取引を保証する効果がある。ベトナムでは、同じ工業団地にあるB社(現地法人)から、鑄造部品の供給を受け、A社が加工して戻すという形態。契約上は100%、B社向けの販売だが、実際は、ユーザー(B社の顧客)へ直接納入している。

#### <現地事業の状況>

ベトナムでの取引をきっかけに、韓国系大手自動車部品メーカー(Tier1)からA社本社に対して、新たな仕事の話が出始めている。  
 設備投資も一段落し、これから本格的に回収を検討しなければならない。借入額の規模があまりに大きく、その返済が重荷。減価償却を10年の定額法に設定しているが、7年に変更を検討。早めに償却してしまいたいというスタンス。  
 取引先が内製化したがる工程を、リスクを最小限化して引き取ることが重要。取引先にシェアを持たせることはリスクヘッジの重要な手法。下請け同士が協議して共同進出するのは困難であり、上にいるメーカーが協業の機会を提供するか、もしくは公的な仕組みづくりが必要だと考えている。

#### <メリット>

- ①A社にとっては、B社経由で取引をすることで、幅広い取引先との関係構築を実現。特にハノイ周辺では、アルミ鑄造と機械加工の一貫工程で受注できる企業がほとんどないため、各分野からのニーズは高い。
- ②取引先であるB社に出資比率に応じた経営責任を持たせ、同社からの継続的な取引を保証することができる。

#### <リスク/デメリット>

A社にとっては、B社は取引先(顧客)であるため、A社の自由度は低いことがある。A社とB社の合併事業に関する経営方針が、一致しない場合には、A社の立場は弱い傾向にある。

## 5-5 ケーススタディ C-①(リソース共有型)



### 事例：日系自動車部品メーカー(Tier1)3社および取引先による共同出資

設立：2001年11月、操業：2002年12月

資本金：3,000万米ドル

出資構成：【中国】A社70%、B社10%、C社10%、日系大手自動車メーカーD社10%

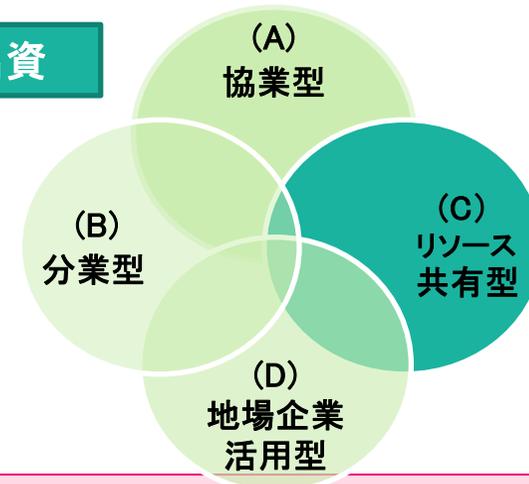
【米国】A社80%、B社10%、C社10%、

【インド】A社10%、B社が80%、C社10%

A、B、C社は日系自動車部品メーカー(Tier1)

事業内容：自動車部品の製造、金型、検査、治具の設計・製作

海外拠点：中国、タイ、インド



#### <進出経緯>

中国では、既にA社にとっての競合2社が進出しており、A社の取引先である大手自動車メーカーD社からは「中国に来て仕事はない」と突き放された。しかし、日本でも受注が減っていた危機感から強引に進出を決定。Tier2レベルの仕事も含め、小ロットでも引き受ける体制を構築した。

A社が独自に進出して4~5年が経過した段階で、新たにB社およびC社もD社に中国進出を相談。2社ともノウハウに乏しかったため、D社のアドバイスのもと、A社(広州)の既存工場に出資し、同インフラを活用して部品を供給したいとの意向が示された。A社も歓迎する形で、D社を加えた4社の共同出資となった。

#### <現地事業>

A社の海外拠点は中国に2社、タイ、インド、および米国に各1社の現地法人。いずれもD社向け自動車部品製造を主業務とする。

タイを除くいずれの拠点も、D社サプライヤー3社(A社、B社、C社)が共同出資する形で設立。進出が古いタイだけはタイの地場企業(20%出資)とA社による2社合弁。

#### <メリット>

複数国に拠点を設立する場合、1社単体の人材、資金では限界がある。共同出資の形で複数国に拠点を持ち合えば、コスト・リスクの軽減につながる。

駐在員の派遣、技術・ノウハウの供与(ライセンス契約)により、一つの法人で3社を合わせた部品群が受注できる。

各国における自社が出資する拠点を有することで、部品を製造・現地納入できる体制を築き、「商圏」を維持することにもつながる。

#### <リスク/デメリット>

それぞれの会社から社員が派遣されているため、段取りなどが分からず、現場が混乱する事態も当初発生。

現地へのノウハウ(開発、R&D機能)移管の方針も3社それぞれに思惑があり、調整が難しい。現地に開発機能を持たせてしまうと、日本へのロイヤリティは発生しなくなるため、出資比率の小さいB社やC社のロイヤリティ収入が減少。

3社のうちの1社が(本社側の)業績不振⇒日本での見積もりで既存の商権を競合に取られる⇒中国ビジネスにも影響するという悪循環もある。

## 5-5 ケーススタディ C-②(リソース共有型)



### 事例：日系自動車部品メーカー(Tier1)3社および取引先による共同出資

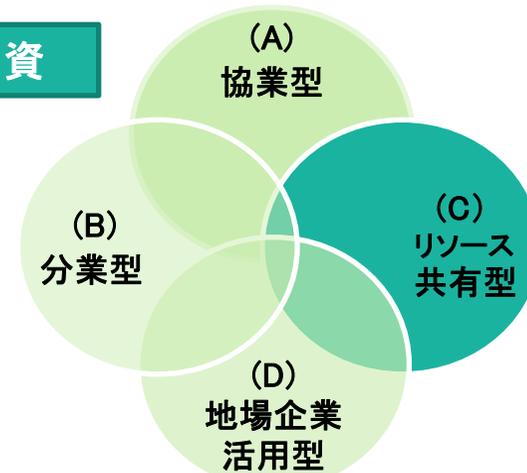
設立：2011年12月、操業開始：2012年8月

資本金：60万米ドル

出資構成：A社、B社、C社(すべて日系企業)の均等出資

事業内容：自動車部品のプレス、板金、切削

海外拠点：ベトナム



#### <合弁の経緯>

プレス、板金、切削という異業種3社が合弁会社として、ベトナムに進出。

ベトナムへの進出は、A社が2004～05年にベトナムから受け入れた研修生がきわめて優秀だったことがきっかけ。研修生が帰国するタイミングで、同氏を社長にしたローカル企業として会社を立ち上げ(資金はA社が拠出)。

A社のベトナム展開に伴い、同じタイミングでベトナムへの進出を検討していたB社が出資し、そこにタイですでにA社とパートナー関係にあるC社も加わって3社合弁となった。

B社は全くの異業種。事業戦略上の共同進出というよりは、社長同士の関係で、アンテナショップ的に拠点を設立したのが実態。

資本金は各社20万ドルを拠出し60万ドルでスタート。

#### <現地事業の状況>

3社とも国内の事業が好調であり、海外への展開が死活問題ではない。国内への利益還流なども喫緊の課題ではない。長期的な視野でビジネスの可能性を見極めようというスタンス。

当合弁会社は各社の日本本社で設計した図面の作成、および本社向け機械部品の加工。現状では(C社を中心とする)本社向けの仕事のみ。材料も原則日本からすべて調達し、加工した製品を送り返している。

現状では本社から支給された材料のみを使用し、人件費もそれほど大きな負担になっていないため、損益分岐点はわずか100万円。リスクは大きくない。中小企業の海外進出においては、①初期投資を可能な限り低く抑えること、②グループ間の取引などである程度の仕事を受けられる見込みがあることで、リスクを最小限化するのが望ましい。

#### <メリット>

メリットは人材と設備を共有できること。設備機械はC社の保有していた中古設備(NC旋盤、マシニングセンター)を導入した。

各社とも3分の1のコスト、リスクでベトナムに足場を持つことができた。これから、それをどのように活用するかを本格検討していく段階。

#### <リスク/デメリット>

共同進出をする上での原則として、「利益が出た場合は3分の1ずつ配当」、「資金が不足した場合には、3分の1ずつを融通」という取り決めをしている。本社の資金力が大きく違うため、今後大きな資金が必要になった場合、足並みがそろわないリスクがある。

## 5-5 ケーススタディ C-③(リソース共有型)



### 事例：日系部品メーカー(Tier2)3社による共同出資

操業：2012年7月

資本金：30万米ドル

出資構成：A社、B社、C社(すべて日系企業)による均等出資（※各社長による個人出資）

事業内容：薄物板金、厚物板金、切削、加工組立てなど

海外拠点：ベトナム

#### <進出から操業の経緯>

A社、B社、C社はいずれも大手電気機器メーカーのサプライヤー企業。社長3名の個人的なつながりが深く、そこからベトナム進出計画がスタート。  
「本社事業に影響を与えない」原則により、資本金は社長個人による出資(10万米ドル×3名分)のみ。日本の合弁会社(本社)の子会社として設立。

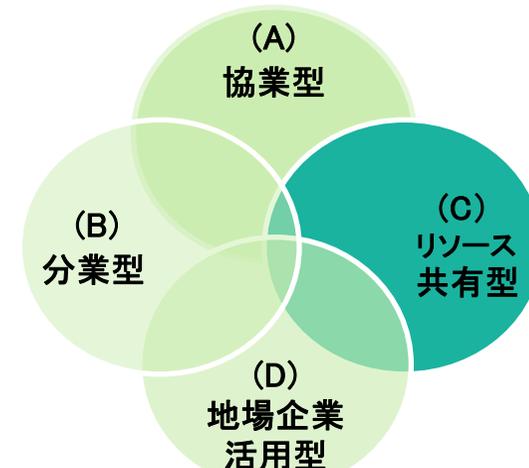
#### <現地事業の状況>

現地での操業開始時は、3名から始まり、4ヵ月後にワーカー5名を新規採用。12月に最初の製品を出荷した。操業から半年で、3回、計600万円分を出荷済み。  
レンタル工場の費用は、1,400㎡で月4,200ドル。平米当り単価は3ドル。工場建屋は既存のものを活用したが、事務所建設や水道タンクの設置は自社負担でおこなった。  
設備は各社から余剰設備を搬入(リースではなく買い取り方式)。いずれも帳簿上の価値はほとんどない機械。

駐在員は各社の持ち回りにより、原則4ヶ月交代で派遣(出張扱い)。現在派遣されている人材は、C社からの派遣(12年9月～)。A社、B社、に続く3人目となる。

持ち回りによる駐在員派遣は、本社レベルで長期間派遣できる人材がいなかったことが背景。本社はそれぞれ30～40名規模の企業であり、海外での事業運営を任せられるマネジメント職の人材は限られる。長期的には望ましい形態ではないため、今後は駐在員を派遣予定。

日本本社での研修を通じ、従業員の意識や技術レベルは短期間で飛躍的に向上している。生産性は操業開始時に比べ40%向上。



#### <メリット>

- ①資本金は、3社の社長個人からの出資として、海外事業が本社に影響を与えないようリスク対策。
- ②設備は各社から余剰設備を搬入する、海外事業を担当する人材(日本人)は各社から持ち回る、など様々な点でリソースを共有。投資コスト抑制が可能に。
- ③3社の工程上の補完関係はなく、各社がそれぞれ有する工程をそれぞれの設備で受注し、納入することを想定。ただし営業面では、1社として薄物板金、厚物板金、切削、加工組立てをセットに売り込めるため、間口は広がる。

#### <リスク/デメリット>

社長3名の個人的なつながりが深かったことが進出のきっかけであり、出資は各社長による個人出資である。そのため、経営者の交代があった場合に、今までどおりスムーズに3社間の連携が行われるか不安がある。

## 5-5 ケーススタディ D-①(地場企業活用型)



### 事例：日系企業と地場大手自動車部品企業の共同出資

設立：1994年

従業員数：1,000名

出資構成：日系企業A社 87.1%、地場企業B社12.9%

事業内容：自動車部品(セーフティーシステム分野)の製造・販売

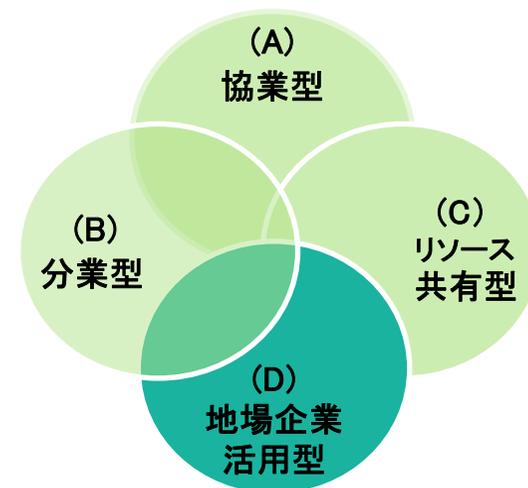
海外拠点：インド

#### <合併の経緯>

日系企業A社は、インド国内に3工場があり、全て合併(1社は資本参加)。北部の工場は、独資進出であったものの、2010年11月に地場大手自動車部品グループのB社の株式を受け入れることで事業基盤強化を図った。最初にパートナー契約について、声をかけてきたのはB社。B社が他の日系自動車部品メーカーと合併で生産しているセーフティーシステム分野を強化するため、同分野の生産に取り組むA社への出資を打診してきた。B社は他の自動車部品グループと同じく、取扱い部品の多角化を進めている。ノウハウは外資に任せ、営業は自らが担うことで、事業を拡大させるというのがインド企業によくある戦略。しかし、B社は投資家的な意識は少なく、むしろ事業家として技術や事業そのものに関心を持っている点が異なる。B社は、技術志向、日本型経営への理解といった評判を得ているグループ。動きの早いB社に対して、A社社長も賛同しトップ判断で12.9%の出資を受け入れた。トップ同士のコミュニケーションは他社と比較しても多い方だと認識している。

#### <現地法人の経営状況など>

インドの売上は1%にも満たないが、今後の主力市場として位置づけ。主戦場であったタイや中国市場の伸びが一段落し、これまでのような高成長が望めないと見込み、インドを中長期の最重点地域とした。



#### <メリット>

非日系へ入り込めていないのがA社の弱み。そうした弱点を、B社のコネクションと多角化ネットワークで打開しようと考えている。B社は、州政府とのコネクションを持ち、どんな案件でも担当役人へ直接コンタクトできる。労務問題が発生した際も、B社側が州政府や関係者へ働きかけて解決した。

#### <リスク/デメリット>

資金調達のスタンスに関して、意見の不一致があり、事業スピードを遅らせている。地場企業側は借入れ重視で、日系企業側は資本重視。インド側は地場企業なので、どうしてもインド合併企業の最適化を考える。日本側は、グローバル・シンキングの下で最適化を考えるので、必ずしも日本側の考え方が地場企業の利益を最大化しないケースが出てくる。

## 5-5 ケーススタディ D-②(地場企業活用型)



### 事例：日系企業と地場企業の共同出資

設立：2012年5月(合併相手への出資・新工場設立)

出資構成：日系企業A社：55%、地場企業グループB社45%

従業員数：約500名(日本人1名)

事業内容：自動車分野向けの精密金型、プレス部品、切削部品、組み立て部品の製造

海外拠点：中国

#### <合併の経緯>

パートナーである地場企業B社は1998年に金型工場として設立された。その後04年には金属プレス工場、06年に熱処理工場を設立。

2012年にA社が55%を(香港小会社経由で)出資し、合併企業として新工場を立ち上げ(パートナーの全工場を1拠点に集約)。

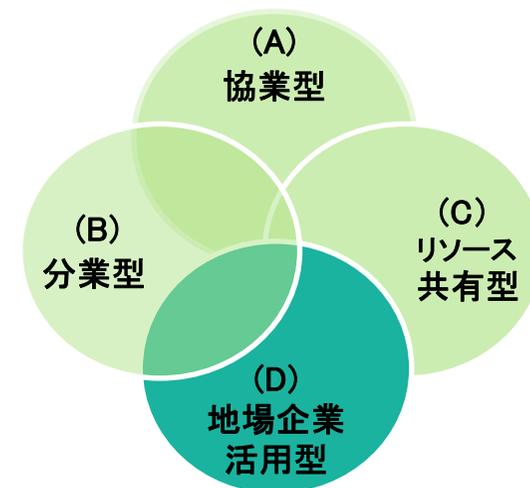
パートナー側の生産体制、調達ネットワーク、販売先をそのまま引き継ぐ形で、A社が資本・設備を増強。設備(機械類など)はすべてA社側が拠出(※A社は商社のため生産技術、生産管理はパートナーに一任)。

資本構成は日系企業(日本企業の過半出資)だが、販売先からは提携前と変わらず「地場企業」と認識されている。

#### <販売戦略>

もともとパートナーは日系企業向けの取引が少なく、国内販売先はローカルの自動車部品メーカーや家電部品メーカーなど。海外向けには金型を輸出。パートナー側の生産管理体制や調達をそのまま引き継いでいるため、コスト競争力は高い。同様の製品を製造する日系企業とは商流そのものが異なるため、ほとんど競合はない。現状では日系企業向けの販売そのものがない。

今後の営業戦略においては、「過剰品質で価格の高い日系企業」と「安い品質に不安のあるローカル企業」の中間に位置する立場をうまく利用し、営業先に応じて「日系」と「ローカル」の立場を使い分けることも可能。



#### <メリット>

営業では、営業先に応じて、「日系」と「ローカル」の立場を使い分けることが可能。

現地政府との折衝の際は、「ローカル企業」として、対応している。地場企業は日系企業と異なり、政府に対する発言力が強い。中国政府側は、日系企業に対しては強硬姿勢で徴税や査察を行う傾向がある。

#### <リスク/デメリット>

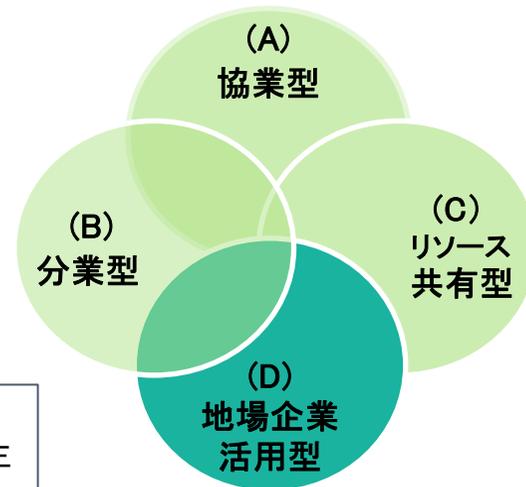
パートナーが独自にやっていた経営体質から脱却し、財務・経理の健全化を図らなければコンプライアンス上、立ち行かない。中国企業は「短期的な利潤を追求」を、日本側は「中長期的な立場で健全な経営、リスクの最小化」を重視する傾向にあり、なかなか一致しない。さらに、経営の健全化を図れば当然のこととして利潤が減るため、一時的な業績悪化は避けられない。

## 5-5 ケーススタディ D-③(地場企業活用型)



### 事例：日系企業2社と地場企業の共同出資

設立年：1971年10月  
 資本金：300万ドル、総投資額：300万ドル  
 出資構成：日系企業A社60%、日系企業B社20%、地場企業C社20%  
 従業員数：約400人(正社員)  
 事業内容：自動車、二輪用部品の製造  
 海外拠点：インドネシア



#### <事業概要/地場企業との合併の経緯>

現在はインドネシアに3つの工場をもつ。日系の自動車や二輪メーカー、その一次サプライヤーなどが主な納品先。

地場企業C社と合併を組んだ理由は、外資規制をクリアするため。進出当時は外資独資の進出は認められなかった。地場企業は、元々異業種だった。A社は当合併会社の他にも、C社と合併企業2社を作っており、どちらも健在。外資規制が解除され、独資での進出が可能になった際も、業績が良かったため、地場C社は株を売り戻そうとはしなかった。

#### <地場企業の役割/機能>

現在は、C社はサイレントパートナーに近いが、主に以下4つの業務を担っている。日系企業側(A社、B社)との役割分担もうまく機能している。

- ① 建材関連の間屋。
- ② 代金回収のリスクを担う。合併会社の主な取引先は日系自動車メーカーであるが、部品メーカーや間屋にも納品している。地場企業への納品の際、代金回収のリスクが伴う。地場企業側は、現地の商習慣に精通しており、代金回収は地場企業側の担当。地場企業側の重要な役割のひとつである。
- ③ ライセンスの取得関連業務。現地政府との折衝等、長年の知識ノウハウがある。
- ④ 労務管理。C社から選出された役員1人が人事業務の担当。従業員の労務管理については、インドネシアの文化や習慣などへの理解が必要であり、日本人が踏み込みにくい分野。昨今、労働争議が頻発しているが、当社では労働組合との関係も良好。これは、労働組合が穏健派であることもあるが、地場企業側の労務管理のおかげだと認識している。

#### <メリット>

- ① 地場企業C社は、現地での長年のビジネス経験からインドネシアの商習慣に精通している。労務管理や現地政府との折衝など、日系企業にとって難しい分野をC社に担当してもらえる。
- ② 地場企業との合併は、代金回収リスクの低減につながる。日系企業と地場企業の機能や役割を明確化することが、ポイント。

## 5-5 ケーススタディ D-④(地場企業活用型)



### 事例：海外代理店の活用（海外拠点：なし）

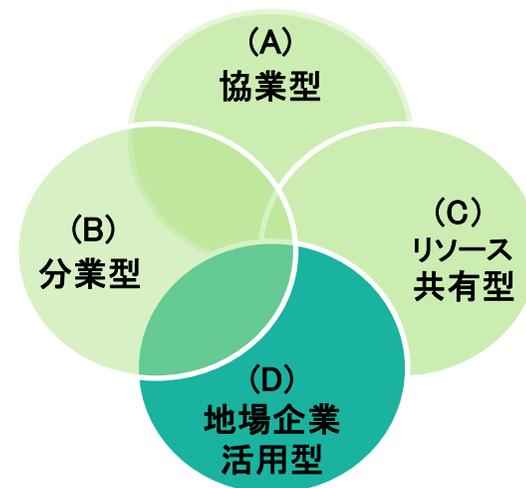
**設立：2006年**  
**資本金：9,990万円**  
**年間売上高：1億円**  
**事業概要：工業用検査機器の開発・製造・販売**  
**従業員：4名**

#### <事業内容、競合の状況>

取引先は日系大手自動車メーカー。売上は国内8割、海外2割程度。  
 一番の競合は日系大手メーカーだが、中国企業でも競合は存在する。価格は上記日系競合メーカーの1/5～1/10(価格帯10～60万円弱)。中国企業の商品と比較すると、中国産は当社のものほど小型ではなく、その点で中国産より競争力がある。国内市場が厳しくなると、上記日系競合メーカー内からの調達、当社に取引先が移ることがある。  
 販売した製品は、メンテナンスはせず、壊れたら新しいものを買ってもらう方針。

#### <代理店の活用>

海外展開せず、海外の代理店を通し、海外の市場へ販売している。  
 海外の代理店は1国1代理店主義。代理店との信頼関係構築、現地市場での販売拡大に対する代理店の責任感の醸成がカギとなるため。  
 現在の代理店所在国は、インド、韓国、イスラエル、インドネシア、台湾、アメリカ、カナダ。タイ、ベトナムの代理店と現在、商談中である。  
 代理店のマージンは決めていないが、卸売価格は、どの国も同じに設定している。  
 今後、欧州でも代理店を確保したいと考えているため、Cマークの取得を検討中。  
 米国およびカナダにおける代理店契約はジェトロの輸出支援事業を通して行った。同契約をモデルにアジア地域にも展開。以後、各所の展示会でジェトロによる商談会・ビジネスマッチングの機会に積極的に参加。



#### <メリット>

従業員4名の零細企業のため、自ら海外展開する体力は無い。海外営業の担当者も不在。そのため、海外進出せず、海外代理店と契約することで現地の市場に販売している。  
 営業は、年間10回ほど国内外の展示会に出展するのみ。当社にとっては、展示会を活用して代理店候補となる企業と商談することが海外販路開拓の唯一の手段。

## 5-6 中小企業の海外進出においてカギとなるポイント

### ①進出後の現地での事業継続・発展を見据えた長期ビジョン

「海外に拠点を持たないことによる国内取引機会の喪失」を目的に、主要国に拠点を設置せざるを得ない中小サプライヤーも増えている。しかし共同設置を目的とするのではなく、現地市場開拓のための営業強化や第3国への供給も視野に入れた市場戦略、また現地ニーズに応じた新規事業領域への参入なども見据えた長期ビジョンで計画を策定する必要がある。

### ②責任の所在、利益配分や損失分担のルールの特明確化（パートナーがいる場合）

現地法人と日本側との連絡調整や、問題が発生した際などの対応において、責任の所在が明確でないことにより問題が深刻化するケースは多い。現地駐在員派遣に関するルールや、利益分配のルールと分配手段、損失が出た際の負担の分割方法などについてはあらかじめ詳細なルールを策定し、明文化しておくことが必要不可欠である。

### ③既存設備やインフラを利用したコスト削減の徹底

投資資金の拠出が本社のキャッシュフローに与える影響が大きく、大企業に比べ、より短期間で投資資金回収をしなければならない中小企業の海外進出では、より徹底した投資コストの抑制が求められる。

生産稼働のための基礎インフラ工事が最小限で済む工場の選定、出資企業による既存の中古設備の持ち寄り、中古機械を効果的に組み合わせたライン設計など、初期コスト削減の取り組みを徹底することが重要。

### ④本社からの独立、現地化の推進

本社からの受注が大半を占める場合、国内事業の情勢悪化が海外事業にも多大な影響を与えることになる。出資企業が複数の場合、各本社の発注バランスに差が出ることにより、利害の対立や事業展開の方向性の不一致につながることもある。

このような問題を回避するためにも、本社への依存度を減らし、現地法人主導の営業により、日系・非日系も含めた現地市場の販路を開拓することが重要。自社の営業力強化により本社からの受注が無くても現地で存続できる体制整備が求められる。

### ⑤想定外のリスクを最小限化する効果的なF/Sの実施

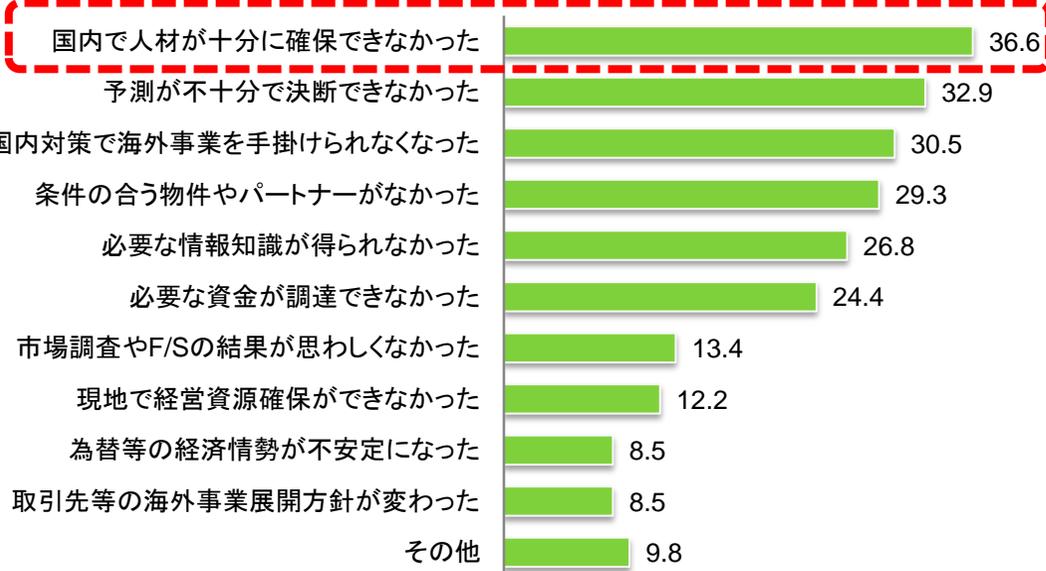
どのような進出形態を取るにせよ、海外進出においては進出国の法規制やビジネス慣習、さらには競争環境などにより、想定外の事態に直面することも少なくない。これらの事態が収益に与える影響を食い止めるためにも、事前の情報収集で可能な限り把握し、現場における「想定外のリスク」を最小限化することがカギとなる。

進出準備や市場調査を進める上では、裾野が拡大する公的機関の支援サービスを積極的に活用することも有効である。

# 6-1 喫緊の課題となる人材確保・育成

## 海外展開を断念する理由(製造業)

n=82



出所: 中小企業基盤整備機構  
平成22年度 中小企業海外事業活動実態調査 事業報告書

- ◆ 大企業はグローバル人材の確保・育成に力をいれる一方、資金や人員、時間などで限りのある中小企業にとっては、人材の確保・育成が大きな課題。
- ◆ 海外展開までに至らなかった理由として、36.6%の製造業が「国内での人材が十分に確保できなかった」と回答したのに対し、卸売業、サービス業は共に32.4%となった。
- ◆ 進出先での販路開拓においては、ASEANに進出する日系企業の約半数が「人材の確保・育成」が課題だと回答。

## 現地市場での販路開拓にあたり、直ちに取り組むべき課題(製造業、複数回答)

回答日系企業の進出国(地域)	有効回答	第1位	第2位		第3位	
			課題	割合 (%)	課題	割合 (%)
ASEAN総数	669	品質・付加価値面での差別化(67.5%)	人材の確保・育成(49.2%)	販売価格の引き下げ(36.5%)		
中国	405	品質・付加価値面での差別化(66.2%)	人材の確保・育成(49.9%)	販売価格の引き下げ(46.9%)		
タイ	349	品質・付加価値面での差別化(74.5%)	人材の確保・育成(48.7%)	販売価格の引き下げ(36.7%)		
インド	136	品質・付加価値面での差別化(62.5%)	人材の確保・育成(48.5%)	販売価格の引き下げ(45.6%)		
インドネシア	94	品質・付加価値面での差別化(67.0%)	人材の確保・育成(61.7%)	調達・購買の効率化(45.7%)		
マレーシア	91	品質・付加価値面での差別化(54.9%)	販売価格の引き下げ(48.4%)	人材の確保・育成(42.9%)		
ベトナム	87	品質・付加価値面での差別化(64.4%)	人材の確保・育成(52.9%)	調達・購買の効率化(36.8%)		
韓国	67	品質・付加価値面での差別化(79.1%)	人材の確保・育成(50.7%)	研究開発の強化 現地市場向け製品/ サービスの開発(35.8%)		
台湾	47	品質・付加価値面での差別化(70.2%)	販売価格の引き下げ(48.9%)	人材の確保・育成(48.9%)		

出所: ジェトロ在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2012年度版)

## 6-2 中小企業が人材面で抱える主な問題

### 海外展開を図る中小企業が人材面で抱える問題点

課題	コメント
課題①： 社内での人材育成が困難	【自動車部品メーカー】国際ビジネスに精通する社員の育成が追いついておらず、社長自らが国内営業と同時に海外シフトが進む顧客への対応にも奔走。人材育成はしたいが、それに割く時間と資金面での余裕がない。
	【技術商社】中小企業の海外展開には短期的な結果が求められる。時間をかけて人材を育成している余裕はない。
	【金属加工メーカー】外国語の堪能な人材、国際ビジネス経験のある人材が社内におらず、社内でそれらを教育する場がない。
課題②： 人材の採用が困難	【機械メーカー】国内中心のビジネスだったため、海外営業を担当する気力のある人材が社内にはいない。募集しようにも、方法が分からないし、生活上比較的不便な地域に来てくれる人材がいるとも思えない。
	【物流】採用活動で、国際ビジネスを行うのに適した学生を集めることが難しい。語学を学んだという日本人はいるが、教科書で学んだ知識では不十分。
課題③： 海外駐在員候補者がいない	【自動車販売・整備】海外進出を検討中だが、現地設立の法人を運営する人材がいない。社内育成は難しいので外部登用や現地登用を考えたが、現地で自社を代表してもらうため、どのように優秀な人材を見極めればいいのか困っている。
	【製造メーカー】現地の生活に対応できる人材がいない。現地人の登用を考えているが、人材が見つからない。
	【水産物製品関係】海外駐在の希望者がいない。若手社員もいるが、進んで希望はしない。

[資料]各社へのヒアリングから作成。

出所:「JETRO世界貿易投資報告」第3章中小企業の海外展開とグローバル人材の確保・育成

- ◆ ジェトロのヒアリングによると、中小企業の多くが、海外ビジネスにおける人材面での課題として、①社内での人材育成が困難、②人材の採用が困難、③海外駐在員候補者がいない、の3点を指摘。
  - ◆ 人材の採用については、「海外営業を担当する人材を募集する方法がわからない。」など、語学力だけではない優秀な人材の確保が難しいという声も。
  - ◆ 「海外駐在員候補者がいない」点に関しては、「そもそも海外展開の経験がないため、どのような人材が海外駐在員として適しているかイメージがわからない」という声も。
- 資金や人材の不足により育成ができないというような物理的な困難があるだけでなく、経験やノウハウの不足から、グローバル人材の確保に苦戦する企業もいる。

## 6-3 自治体の支援スキーム一覧(人材マッチング・斡旋①)

- : 日本人対象(ジョブフェア、人材データベース、個別斡旋等)  
●: 外国人(留学生等)対象(交流会、人材データベース、個別斡旋等)

都道府県	支援対象	支援内容
北海道	●	アジアブリッジ育成事業運営委員会主催による就職説明会(留学生対象)
岩手県	●	外国人留学生による企業インターンアレンジが試みられている。なお、この件に関しては、岩手県留学生支援就職支援協議会でもその実施に向けた意見提示などを行っている。
山形県	○	海外青年協力隊OBの地元企業への就職斡旋支援
	●	地元企業(人事担当部門)の留学生への企業説明会:20社程度に留学生50名程度の参加。実際の就職例が増加傾向
栃木県	●	栃木県留学生就職支援協議会主催の栃木県・企業合同説明会を実施(対象:栃木県内の大学・大学院・短大・専門学校・日本語学校に在籍する外国人留学生等の採用を考えている県内企業)
埼玉県	●	((財)埼玉県産業振興公社)「留学生就職支援交流会」各国からの留学生と県内企業との交流会を実施
神奈川県	○	若手/中高年/中小企業対象就職面接会等実施
	●	留学生/外国人のための合同会社説明会実施
新潟県	●	(公財)環日本海経済研究所(ERINA)が「国際人材フェア」を毎年1回開催。(ジェトロ新潟は後援)
富山県	●	富山県は外国人留学生人材活用促進事業を立ち上げ、高度な知識や技術を有する県内大学等の外国人留学生の県内就職を促進し、県内企業等の人材確保を支援。 富山県は外国人留学生集活力向上対策事業を立ち上げ、情報提供・巡回相談による留学生の就活力向上と県内大学の留学生就職支援ノウハウを蓄積。
石川県	○	(石川県商工労働部産業政策課産業人材政策室) 企業の人材育成プランを策定する等、企業の受け入れ態勢を整備するとともに、学生及び教員にアプローチし、地元企業への入社を促進することで、企業の海外展開を担う技術系人材(「モノづくりグローバル人材」)の確保を支援
静岡県	●	(静岡県留学生支援ネットワーク、県国際経済振興会) 県内外国人留学生、留学経験者と県内企業とのマッチングを行う「グローバル人材企業面談会・交流会」を4回開催。
愛知県	○	国際ビジネスを目指す失業者を民間企業で職場実習・研修をし、正規雇用を目指す
	●	留学生のための就職フェア

## 6-3 自治体の支援スキーム一覧(人材マッチング・斡旋②)

- :日本人対象(ジョブフェア、人材データベース、個別斡旋等)  
●:外国人(留学生等)対象(交流会、人材データベース、個別斡旋等)

都道府県	支援対象	支援内容
大阪府	○	大学生と府内中小企業を対象とした合同企業説明会 & 面接会を開催
	●	留学生を対象にした合同企業説明会
和歌山県	○	県が誘致した企業とのマッチング支援サイトを運営
岡山県	●	(岡山県 産業労働部 産業企画課)「海外人材活用セミナー ～海外人材の活用戦略と具体的な取り組み・諸手続～」
広島県	○	今年度より、中小企業等グローバル人材確保支援事業補助金制度を始め、海外展開に必要な人材を人材紹介会社を通じて採用した場合、人材紹介手数料の2分の1を補助する(上限150万円)。2012年11月までに3社が補助金を受領。
	●	広島県留生活躍支援センターが、留学性向けに就職支援セミナーを開催したり、留学生合同企業説明を開催し人材マッチングに努めている。
福岡県	●	国際ビジネス人材支援会議にて企業との交流を支援
佐賀県	●	留学生と企業とのマッチングセミナー開催
北九州市	○	「北九州地域産業人材育成フォーラム」 産業人材育成という地域的課題の解決に向けて、北九州地域の理系大学、中堅中小企業及び北九州市・北九州活性化協議会等が協働し、産官学連携によるセミナー、交流会を開催
	●	「九州企業・留学生 交流フェアin北九州」(毎年開催)
長崎県	●	産学官連携により「長崎留学生支援センター」を2012年度中に設置予定
大分県	●	APU等の留学生と地元企業のマッチング
鹿児島県	●	県内企業と留学生の交流セミナー開催
沖縄県	○	「万国津梁産業人材育成事業」にて、今後人材マッチング・斡旋支援も展開。

\* 同リストは2012年12月時点で実施または予定されている支援策の事例を抽出したもので、日本全体の取組みを網羅するものではない。

## 6-4 自治体の支援スキーム一覧(人材育成①)

- : 日本人対象(セミナー、海外インターンシップ等)  
●: 外国人(留学生等)対象(インターンシップ受入等)

都道府県	支援対象	支援内容
北海道	○	中小企業輸出担当者を対象に貿易実務講座
	●	アジアブリッジ育成事業運営委員会(北海道経済産業局、北海道、札幌市、(財)札幌国際プラザ、札幌商工会議所、(株)北海道チャイナワーク、IAYインターナショナル、(株)パソナ)による留学生のインターンシップ
岩手県	●	大学、県、国際交流に関わる団体などで構成される「岩手県外国人留学生就職支援協議会」が組織されている。
宮城県	○	吉林省の大学へ派遣、クレア(自治体国際化協会)へ派遣、外務省へ派遣
	●	吉林省自治体職員の研修生受け入れ
山形県	○	県職員のハルピン派遣(2名)、県職員への外国語講座
	●	留学生のインターン/国際交流員の受け入れ
東京都	○	東京都中小企業振興公社が「海外ビジネススタートアップセミナー」を開催
茨城県	○	・CLAIRパリ事務所に研修生を1名派遣 ・CLAIRソウル事務所に研修生を1名派遣
	●	国際課に国際交流員を3名配置
栃木県	○	・外国語講座を開催(主催:栃木県国際交流協会)
	●	「外国青年招致事業」:栃木県庁産業労働観光部国際課に国際交流員を2名配置
群馬県	○	・「ぐんまグローバル塾海外インターンシップ」(対象:県内大学、本県出身の学生6名)をH24年度に初めて実施。
		・CLAIR北京事務所に研修生を1名派遣
		・JNTO香港事務所に研修生を1名派遣
埼玉県	○	「中小企業若手社員海外研修支援事業補助金」39歳以下の若手社員を海外企業・大学に派遣して行う1~6カ月の研修。渡航費、滞在費、研修費などが対象経費となり、上限50万円で対象経費の50%までが支給される。募集20社。その他大学生等を対象として海外日系企業で研修を受ける「埼玉県海外インターンシップ促進事業」あり。
新潟県	●	(財)新潟県国際交流協会が「留学生就職支援セミナー」を毎年一回開催。(ジェトロ新潟は後援)
富山県	○	富山県(商工労働部職業能力開発課)はグローバル人材育成支援事業を立ち上げ、県内ものづくり企業の海外進出支援や海外ビジネス支援に係る在職者・離職者訓練コースを設置。

## 6-4 自治体の支援スキーム一覧(人材育成②)

- : 日本人対象(セミナー、海外インターンシップ等)  
●: 外国人(留学生等)対象(インターンシップ受入等)

都道府県	支援対象	支援内容
福井県	○	福井大学、福井市、ジェトロ福井による「アジアビジネスキャンパス」事業で、福井大学技術経営終始課程向け講座を毎年実施。
岐阜県	○	グローバル人材を求める県内企業と県内企業に就職する意思のある求職者を正式雇用を前提にマッチングし、海外(香港)研修と国内研修
愛知県	●	留学生のインターンシップ
大阪府	○	国内・海外での研修: 香港、シンガポール、中国、台湾、インド、インドネシア、ベトナム
	●	企業受入れ促進のため事前研修、面談会を開催
岡山県	●	(公益財団法人岡山県産業振興財団) アジア留学生ビジネスネットワーク構築支援事業 アジア地域からの留学生を対象に「アジア留学生インターンシップ事業」、「晴れの国スカラシップ事業(奨学金給付)」及び「企業と留学生の交流会」等を開催
徳島県	○	貿易実務講座(ジェトロに委託)
愛媛県	●	中国、韓国からインターン生を受入
高知県	○	(高知県庁) 「高知貿易人材育成事業」全3回の貿易研修講座(ジェトロに委託)と海外への実地研修。台湾(4名)、シンガポール(2名)へ派遣する予定。
福岡県	○	「福岡県青年の翼」事業にて海外研修を実施
長崎県	○	「ながさき経営者塾」等による情報提供の場を企画・催行、その一環で海外についての講座も実施
	●	留学生のインターン受入支援
鹿児島県	○	中国の南京師範大学へ留学(鹿児島県職員)
	●	留学生のインターン
沖縄県	○	「万国津梁産業人材育成事業」にて、①産業人材の海外OJT派遣、②海外留学、等を実施。
	●	沖縄科学技術大学院大学(OIST)にて、海外(国内も対象)学生向けリサーチ・アシスタントシップ(研究助手職)制度あり。

\* 同リストは2012年12月時点で実施または予定されている支援策の事例を抽出したもので、日本全体の取組みを網羅するものではない。

## 6-5 自治体による支援事例① オオタ・テクノパーク(進出支援)

### 概要

2006年6月設立、タイ最大の工業団地開発会社、アマタ社と大田区産業振興協会とが協働して、同社の開発するアマタナコン工業団地内に大田区中小企業向け賃貸工場として、オオタ・テクノパークを開設。

賃貸工場の建設をはじめ全ての設備はアマタ社側が負担し、大田区産業振興協会は会社設立手続き、投資委員会(BOI)免税優遇措置の取得支援などソフト面でのサポートを担当する。1ユニット320㎡(複数ユニット可能)。賃貸料は月当たり64,000バーツ、共益費33,600バーツ。賃貸期間3年(更新可能)

### 特徴(メリット)

- ・ 一般の賃貸工場より小規模(320㎡、調整可)で操業が可能。
- ・ 会計、法務、投資委員会(BOI)との各種手続き、人材確保などの現地マネージメントは工業団地側がサポートするため、入居企業は製造と営業に専念できる。
- ・ 会議室、駐車場、守衛など共有のファシリティが利用可能で初期投資が軽減できる。
- ・ 入居企業数550社を超えるアマタナコン工業団地の入居企業から新規受注の可能性。
- ・ 21年の工業団地ビジネスの経験を有するアマタ社をはじめ連携する多くのサポーターからアドバイスを受けられる。

### 開発及び入居状況

2013年3月現在、第1フェース8ユニット、第2フェース9ユニットの合計17ユニットに6社が入居。事業が拡大し、手狭になったことから卒業して、同じ工業団地内に新工場を設立した企業もある。第3フェース8ユニットは開発中だが、既に4社の新規入居が確定しており満室状態。

### 大田区産業振興協会の支援方針

- ・ 「大田区の拠点を全て海外に移す」、「海外生産分を全て日本に再輸出」のような「大田区産業の空洞化につながる」進出はサポートしない。
- ・ 日本の中小企業が海外進出しないと、ローカル企業や中国・韓国企業が市場を占有し需要をカバーしてしまうため、機会損失を避けるために支援する。
- ・ 世界のニーズに合わせて、コスト競争ではなく技術力が決め手になるようにビジネス範囲を広げる支援を行う。
- ・ 海外マーケットを獲得することで資金を確保し、国内ではコア技術に基づく付加価値の高い部品の輸出を増やし、大田区の産業基盤と高度な技術の開発力を持続する。

# 6-5 自治体による支援事例②: 福岡県留学生サポートセンター

## 概要

- ◆ 福岡県留学生サポートセンターは、福岡県内の大学、福岡商工会議所などの経済界、県庁などの地方自治体から構成され、福岡県留学生サポートセンター運営協議会により運営。
- ◆ 福岡県内の留学生に対し、在学時のアルバイト、生活支援及び交流事業に係る情報提供、日本企業への就職を促進するための支援、卒業後のネットワーク構築など、留学生に対する総合的な支援を実施。

福岡県留学生サポートセンター運営協議会		
会長	小川 洋	(福岡県知事)
副会長	有川 節夫	(九州大学総長)
	末吉 紀雄	(福岡商工会議所会頭)
総会		
幹事会		
運営会議		
福岡県留学生サポートセンター運営協議会事務局		
センター長 青木 麗子		

福岡県留学生サポートセンター運営協議会会員団体			
経済界	大学	行政	
福岡商工会議所	九州大学	福岡県	
久留米商工会議所	九州工業大学	北九州市	
北九州商工会議所	福岡女子大学	福岡市	
飯塚商工会議所	北九州市立大学	久留米市	
	西南学院大学	飯塚市	
	福岡大学		
	九州産業大学		
	福岡工業大学		
	久留米大学		
	近畿大学産業理工学部(福岡キャンパス)		
	福岡女学院大学		

## 目的

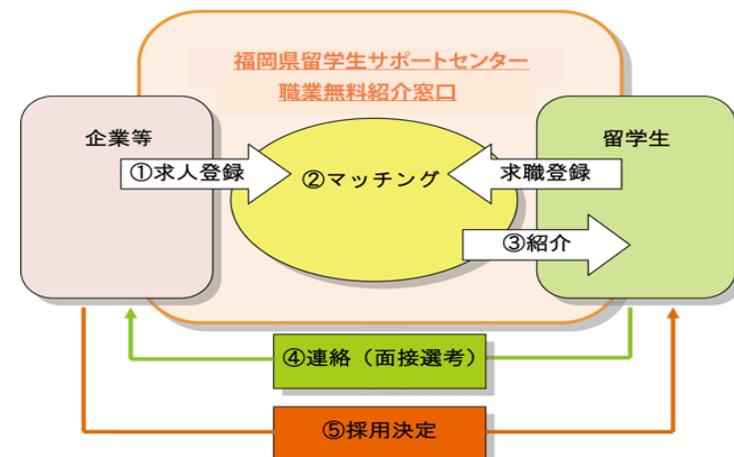
- ◆ 海外において福岡を宣伝することにより、多様で優れた人材の集積・育成を図り、将来この地域で能力を存分に発揮する多様な人材を育成するとともに、福岡県との強い絆を持って世界を舞台に活躍する人材を輩出すること。

## 就職支援事業の内容

- ◆ 留学生のための就職活動セミナー
- ◆ 留学生と企業との交流会
- ◆ 学生のための就職面談会

## 特徴

同センターは、厚生労働省による無料職業紹介事業の許可を取得することで、人材紹介の専門事業者として、積極的な職業斡旋を行う。



出所: 福岡県留学生サポートセンターホームページより

### 先進事例①:

「千葉県内貿易関連5団体会合(仮称)」  
地元大学、経済団体とジェトロ千葉が共同で、中小企業向けのグローバル人材の育成、斡旋を図るため研究会を開催。2012年度内に千葉大および神田外語大の留学生(外大アジア言語在学学生)を対象とした県内企業・施設でのインターン、実務経験を始める予定。

### 先進事例③:

「攻める秋田企業応援プロジェクト」  
2012年7月より国際教養大学(AIU)とジェトロ秋田が共同で実施する、県内企業の海外展開支援のための「攻める秋田企業応援プロジェクト」の一環で県内企業と学生の交流を促進。  
ジェトロ秋田事務所が選定した企業をAIU学生が訪問⇒支援企業と学生の交流会開催へ向けての一步

### 先進事例②:

「岩手県外国人留学生就職支援協議会」  
地元大学、県、関連団体等で構成される「岩手県外国人留学生就職支援協議会」でジェトロ盛岡事務所所長が会長を務める。  
⇒国際人材の活用に関する地元企業向け啓発セミナー、留学生向け就職支援セミナー、キャリアカウンセリングおよびインターンシップアレンジ支援、等を実施。

### 先進事例④:

「神奈川県内留学生と県内中小企業との交流会」  
ジェトロ横浜事務所では、神奈川県等と連携して、横浜国立大、横浜市立大など県内大学の留学生と県内中小企業との交流会を実施予定。

アンケート返送先 FAX : 03-3582-5309

e-mail : [orf@jetro.go.jp](mailto:orf@jetro.go.jp)

日本貿易振興機構 海外調査部 アジア大洋州課宛

● ジェトロアンケート ●

調査タイトル：中小部品サプライヤーのアジア展開～課題と対応策～

ジェトロでは、中小部品サプライヤーのASEANを中心とするアジア展開の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的とし、本調査を実施いたしました。本調査結果をご覧いただいた後、是非アンケートにご協力をお願い致します。今後の調査項目選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、ご提供させていただきました「中小部品サプライヤーのアジア展開～課題と対応策～」について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	<input type="checkbox"/> 企業・団体	会社・団体名
	<input type="checkbox"/> 個人	部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～