

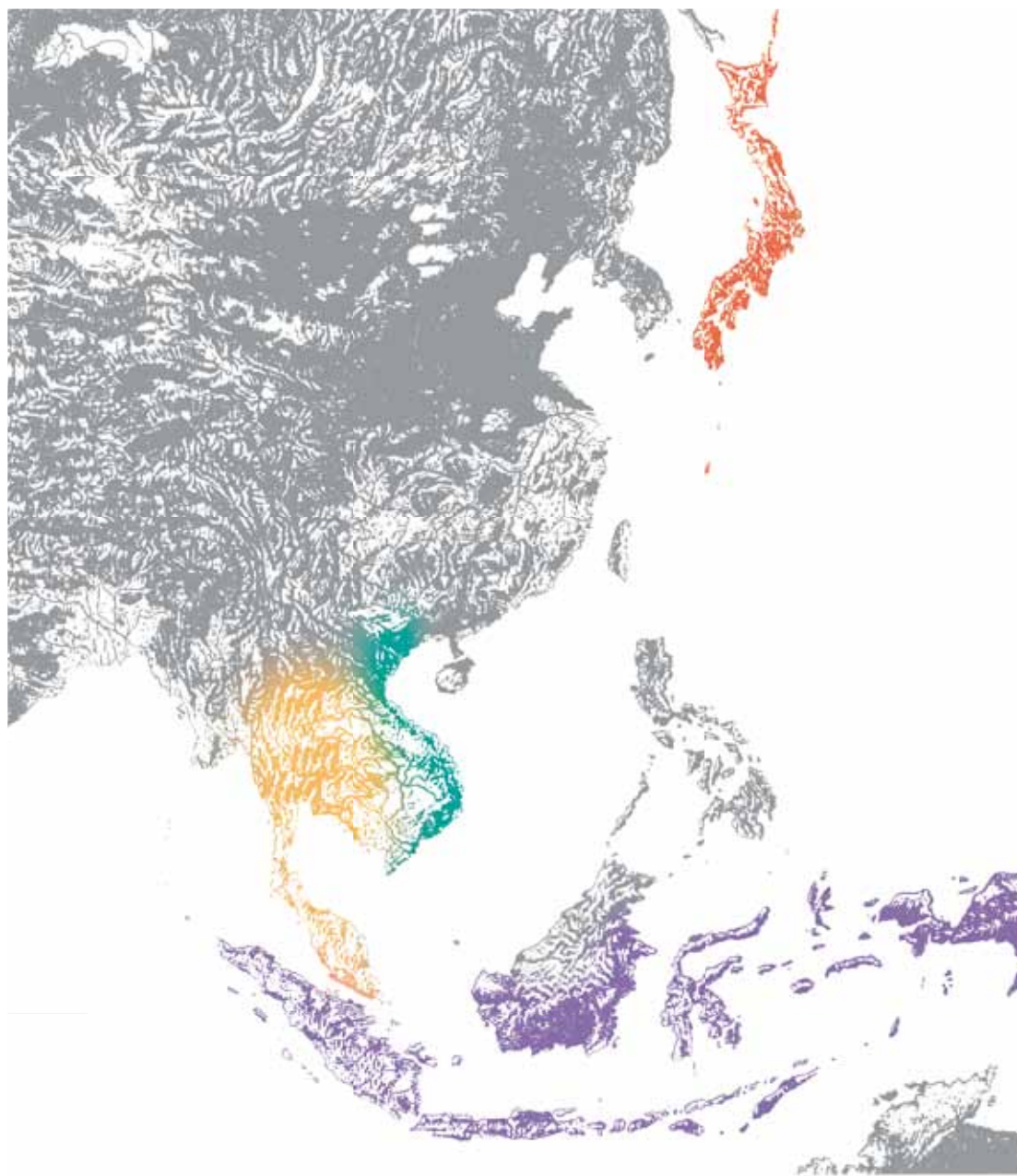
企業経営幹部の方々を対象とした

JODC 中小企業支援シンポジウム

中小企業診断士が見た 中小企業のこれからの 海外戦略とは！

進出日系中小企業等支援事業
平成 21 年度事業報告書

東京版



平成 22 年 3 月

財団法人 海外貿易開発協会



はじめに

財団法人 海外貿易開発協会（JODC）は、経済産業省から補助金の交付を受け、我が国中小企業の国際展開円滑化に資することを目的に、中小企業が海外においてビジネス活動を行う上での事業環境整備に取り組んでいます。

その一環として、平成18年度より20年度にかけ、タイ、ベトナム、フィリピンで現地在住の公認会計士及び労務コンサルタント等を講師として招聘し、日系中小企業にとって喫緊の課題である税務・会計・投資や労務等に関わる現地セミナーを開催すると共に、進出日系中小企業に対して個別相談会を実施致しました。

一方、平成19年度より、進出日系中小企業を対象とした「中小企業診断士派遣による経営診断事業」を開始し、平成19年度はインドネシアで7社、平成20年度はタイとベトナムで9社、そして平成21年度は、インドネシアに進出している日系中小企業の強い要請に応え、再びインドネシアで12社につき実施しました。

これらの結果を、現地セミナーにつきましては、「進出日系中小企業の経営課題とその対応～タイ編・ベトナム編・フィリピン編」として報告書にとりまとめ、又、経営診断事業については、「進出日系中小企業の経営課題とその対応～中小企業診断士による経営診断事例～タイ編・ベトナム編・インドネシア編」としてとりまとめました。こうした情報を、セミナー等を通じて、国内外の企業、関係機関・団体に紹介し、中小企業はじめ関係各位よりご好評を頂いています。

平成21年度は、インドネシアでの中小企業診断士による進出日系中小企業の経営診断事業に加え、大阪（11月）と東京（12月）において、タイ、ベトナム、インドネシアでの経営診断に携わった中小企業診断士によるシンポジウムを開催しました。これは、基調講演とパネルディスカッションの2部構成で、特に、これからの海外進出を検討している中小企業に対し、「海外進出する場合、どのようなリスクがあるのかを把握しておきたい」、「進出企業がどのような課題を抱え、その課題につきどのように対応しているのだろうか」など中小企業の関心が高いテーマを選び、広く情報提供を行う場として企画したものです。

本報告書は、このシンポジウムをとりまとめたものですが、厳しいグローバル競争下、海外に活路を見出そうと日々努力されている中小企業の経営幹部の方々のお役に立てることを願っています。

末尾ながら、当シンポジウム実施にあたり、ご協力賜りました（財）大田区産業振興協会様、東京商工会議所様はじめ多くの関係者に対し、心からの感謝を申し上げます。

2010年3月

財団法人 海外貿易開発協会
理事長 菅野 利徳

JODC 中小企業支援シンポジウム

プログラム

日 時： 2009年12月11日（金） 15：00～18：00
場 所： 大田区産業プラザ 3階 特別会議室
主 催： 財団法人 海外貿易開発協会（JODC）
後 援： 財団法人 大田区産業振興協会、東京商工会議所

主催者挨拶

小林哲郎 海外貿易開発協会 専務理事

基調講演

「激変する経営環境に立ち向かう中小企業の海外戦略」

山崎洋一 株式会社 山崎経営研究所 代表取締役

パネルディスカッション

「アセアン市場に築く事業チャンス」

<コーディネーター> 小林哲郎 海外貿易開発協会 専務理事

<パネリスト> 小塚芳三 小塚国際経営研究所 中小企業診断士

末広繁和 シスラボ・スエヒロ 中小企業診断士

木幡幸弘 木幡公認会計士事務所 中小企業診断士

主催者挨拶

ただ今ご紹介頂きました、JODC、財団法人 海外貿易開発協会 専務理事をしています小林でございます。

本日は年末のお忙しい中、又、お足元の悪い中、JODC 中小企業シンポジウムにご参加頂きまして誠に有難うございます。

海外貿易開発協会は、英文の略称で JODC と申しますが、本日、JODC の「中小企業支援シンポジウム」を開催できますことを嬉しく思います。

本シンポジウムの開催にあたりましては、後援頂いています大田区産業振興協会様、東京商工会議所様より多大なるご支援ご協力を頂きました。この場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

さて、JODC は、1979年以降、国の、現在でいえば経済産業省の補助金を受け、ODA 事業の一環として、日本の産業界で培った優秀な技術を持つ専門家の方々を開発途上国に派遣する仕事をさせて頂いております。これまでに開発途上国へ派遣しました専門家は、60カ国、累計6,000名余りに上っていますが、この内、専門家派遣件数ベースで、60%以上が中小企業の方々です。JODC は、中小企業が海外に専門家として人材を派遣することに対し支援をして参りました。

JODC では、この ODA 型専門家派遣事業に加え、2006年より進出日系中小企業支援事業を行っております。これは、中小企業支援強化を目指し、中小企業庁より補助金の交付を受け実施しているものですが、1年目、2年目と、進出日系中小企業が直面している会計、税務、労務など自社内での解決が難しい課題につき、この分野の専門知識を有する現地会計事務所等によるセミナー開催や個別相談を実施し、進出日系中小企業を支援して参りました。同時に2年目からは、今回のシンポジウムの基になります、セミナーや個別相談による情報提供から一步踏み込んだ進出日系中小企業を対象にした中小企業診断士による経営診断事業を開始、中小企業診断士を進出日系中小企業へ派遣し、経営、現場改善の為の提言活動を行っております。1年目はインドネシアで、2年目の昨年度はタイとベトナムで、そして本年度は進出日系中小企業からの要望を受け、再度インドネシアで10月に診断事業を行いました。

本日の中小企業支援シンポジウムは、先ず山崎洋一先生に、基調講演として「激変する経営環境に立ち向かう中小企業の海外戦略」と題しお話しを頂き、それを受け、私が司会を担当し、3名の中小企業診断士による「アセアン市場に築く事業チャンス」と銘打ったパネルディスカッションを行う2部構成になっています。

これは、これまで3年間、インドネシア、タイ、ベトナムで実施してきました中小企業診断士による経営診断事業の実績を踏まえ、そこで見出された課題や対応策などにつき、先生方に直に討論して頂くことで、今日の厳しい経営環境下で日夜ご苦勞されている皆様方に情報を提供し、海外進

出を検討されている中小企業の皆様方へ前に進む為の、又、既に進出されている企業の皆様方にとりまして更なる経営改善の為のヒントを与えることを目的とするものであります。アセアン3カ国で経営診断事業を行い、それを踏まえてパネルディスカッションを行うというシンポジウムは、JODCにとり初めての試みですが、皆様にとり少しでもお役に立ちますことを願っております。

最後になりますが、本日までご出席頂いています御会社の益々のご発展と皆様のご健勝を祈念致しまして、開会の挨拶とさせていただきます。

基調講演**「激変する経営環境に立ち向かう中小企業の海外戦略」**

株式会社 山崎経営研究所 代表取締役
山崎 洋一

ご紹介いただきました山崎でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

私は、ある鋳造メーカーの社外取締役をやっております。2008年11月突然つるべ落としのように受注が止まり、その後は大リストラの実施に苦戦しながら今日に至っています。経費削減などにスピーディーな手を打ち全社的なスリム化を実施しました。6名のインドネシア社員に1カ月分の給与を支給し航空券を買って帰国してもらいました。パート、アルバイトを打ち切り、早期定年退職、そして希望退職者も募りました。しかしながら、決算は赤字ということに成りました。

この鋳物メーカーは、創業が72年の非常に優良な企業で、2代目の現会長は長らく業界のリーダーを務めてこられました。現会長になって一度も赤字を作らなかった有能な経営者ですが、今回のリーマンショックによる突然の事態に鉄砲玉を食らった形で、初めての赤字転落を非常に残念がっておられます。今は第3代目社長ですが、過去に経験したことのないこの事態に会長さんは再度老骨鞭打って頑張っておられる状況です。

私は武蔵野に住んでいますので菅大臣が街頭で演説される様子を見てきました。今は偉くなられ国家戦略担当大臣です。国家戦略担当ならば、われわれ産業界、企業経営者、事業家を取るべき方法やガイドラインを示してほしいものですがそれはありません。

デフレ宣言がなされました。2001年からその状況は今日まで続いています。デフレという現象は比較的長いものです。ですから、「また神風が吹いて、年明けの春になったら注文がボンボン来る」なんて考えるのは安易ではないかと思うのです。他人頼み、国頼みは無理と自覚し、自主自立で経営にあたらねばと痛感する次第です。

「さてその戦略をどうするか」と考えたときに、持っている人的資源、技術資源などのさまざまな資源は世界に十分通用すると確信できます。経営者の方々が広い視野にたち「稼ぐ力」を発揮する機会がまだまだあります。「稼ぐ力」、言いかえればこれは「経営力」です。地道な経験と戦略的な発想でこの難局を乗り切っていただく為の3つのポイントをお話したいと思います。

難局を乗り切る為の3つのポイント

第1点目は、「何で稼ぐか」です。英語の「What」です。鋳物会社が持っている What は大変素晴らしいものがあります。日本の自動車や電気製品は世界的に品質のよい優良品として評判が定着

しています。その重要部品を作ってきたのです。その技術、経験、ノウハウの「ストロングポイント」を再度認識する必要があります。日本の「ストロングポイント」は世界一級のレベルです。今のストロングポイントの応用は何かを見詰め直し、強め、育てることに努めてほしいということです。

第2点目は、「どこで稼ぐか」です。「Where」です。国際化はいわれて久しい。皆さんの会社でも海外進出されている例は多いと思います。製造業といえども世界的に「需要地立地」になってきました。国内に仕事がなければ海外立地は必然です。グローバル化の時代のビジネスに垣根はありません。ビジネスのグローバル化を視野に「どこで稼ぐか」を戦略的に決めることが迫られます。

2007年と2009年、インドネシアに進出した企業診断ならびにフォローアップ診断を行いました。診断した企業はホンダ、ヤマハ等オートバイの企業の関連ベンダー企業で、鋳造金型、板金、プラスチック成形等の企業でした。インドネシアの部品製造企業では、日本が70%発注ダウンで苦しんでいる状況のなか、注文は20~30%程度の減少にとどまり、また戻ってきているということで製品需要の強さを感じました。

●ホンダ2輪車の地域別販売動向

単位：万台

2008年	販売（構成比）	対前年増減（%）	供給地の動向
①アジア	752.3（74.4%）	113%	インドネシア/インド2010年生産拡大
②米国	32.1（3.2%）	▲29%	米国工場2009年7月終了、熊本工場に集約
③欧州	27.6（2.7%）	▲12%~15%	スペイン工場(50万台)2010年3月終了、イタリアに集約
④日本	23.2（2.3%）	▲25%	
⑤その他	176.3（17.4%）	110%	

出所：日本経済新聞

この図表は、最近の日経新聞で、2008年のホンダ2輪車の地域別販売動向を示したものですが、製品需要のパワーで供給地の規模が移り変わってきていることを示しています。

つまり、アメリカも減少、欧州も減少、日本も減少。その分がアジアに大きくシフトしています。113%の伸びです。又、欧州のケースでは、50万台のスペイン工場をイタリアに集約するなど需要のあるところに機敏にシフトしています。仕事を確保する為には「おれはそんな柄ではない」とか「不案内だ」とかは言っておられないのが現状であります。

第3点目は、さらに現地化を進めて経営体力を高めて欲しいということです。進出企業は、工場、出先という発想で本社指示、支援のもとに動いています。しかし、スピード時代の今日では、「出先工場の発想から出先カンパニー」へと、独立したひとつの柱を建てて経営全体の体力を高めてゆくという考え方になっていただかなければなりません。経営戦略、財務体質、人事管理、生産管理、

販売体制などの経営全般を高め、管理力も高めて筋肉質の経営体力をつける必要があるということです。要するに、進出企業に即断即決の大きな経営責任を任せる方向に変えていかなければなりません。現状では、出先の工場長、責任者の方は、本社の会長、社長レベルの経験、判断能力がいまだ弱いというところがあります。その理由は、もともと経営陣の人材不足が考えられます。

経営力を強化し、管理能力を高める為に

このことと、インドネシア工場診断を行った結果を踏まえて、必要な経営体力を強化し、管理能力を高める為に必要なポイントを以下に述べます。

●アジア広域市場の掘り起こし競争が始まった！

1. 更なる企業体力の強化が必要！

- ①全社的なコスト競争力～需要開拓
- ②受注の多様化、技術応用/開発スキルアップ、付加価値アップ

2. 本社とは相互依存から共存・協調関係へ！

- ①出先工場の発想から出先カンパニーへ
- ②工場長の立場から経営者感覚へ
～専門的な“経営手法の習得”と経営・管理レベルのアップ

3. 現場改善・合理化の徹底！

- ①工程は”川の流れ“のように
- ②改善の手段は一本化～継続/ステップアップ

アジア広域市場

1. について、進出企業が競争力を高める為には、現場改善を徹底することが第一です。その上で経営戦略から製造、技術、販売、資金、人事に至るまで、全部に目を通し、全部をチェックして新たな多様化に備えなければなりません。
2. については、本社とは相互依存の関係から共存・協調関係を構築する必要があるということです。その為には進出先企業の経営管理力を高めなければならない。工場管理者の目線から一段高めた経営者の目線で経営を運営していく経営者教育が必要となります。その為には経営幹部の人材不足の補充と、経営教育の強化が必要です。
3. 工場ラインは川が流れるように動いていけばよい。特性要因図等を参考にして設備のレイアウト、製品もスムーズに流れていけばよろしいわけです。そして更に、経営改善の実効をあげるためには各種の手法を自社に適した方法一本に絞って地道な継続努力をすることが大事です。

●グローバル化が進展、その対応を急いでほしい！

1. 戦略経営を徹底してほしい！（経営）
 - ①成り行き経営から利益志向の経営へ
～事業計画の充実、アクションプランの実行へ
 - ②KKD(経験、感、度胸)は通用しない
 - ③合理化改善は、“識っている”から”実効を挙げる”へ
2. 財務に関心をもってほしい！（金）
 - ①財務体質の増強が必要
 - ②管理会計の手法を活用する
 - ③資金管理(回収、調達、送金&為替)に更なる注視
3. 人材の戦力化に努めてほしい！（人）
 - ①人づくりがキーポイント～現地人のリーダー養成
 - ②現場改善はOJTで(例:カリスマ美容師)
 - ③人財づくりは日本流の教育指導でOK

グローバル化

1. について、グローバル化が進展する環境に対応するには、利益思考の経営を実行しなければなりません。経営はやはり稼ぐ出すということが大事です。稼ぐためには、条件整備をし、目標設定をして、稼ぐ金額をはっきり打ち立ててそれを稼ぎ上げないと、それは経営ではありません。その点については、成り行き経営の方々が多いように見受けられます。
2. のお金についてです。バランスシートがあまり良くない。本社との関係が明確ではないが、やはり優良企業といわれる企業、競争力のある企業というのは、強い財務体質になっていなければいけません。そして、管理会計の手法を活用することが大切です。
3. について、外国人を指導、訓練して戦力化することは人材育成の観点から最も重要であります。しかしながら100人の面倒を見る人が2～3人いて、その上に日本人の管理者が1人いる。その上に工場長がいるというスタイルです。そのような形の中で——そうではなければ成り立たない——言語も通じない外国人ですから、人望の厚い的確な幹部候補の養成が必要になります。

●努めてほしい“辛抱強い人づくり”

1. ”目配せ・気づき・心配り“が人づくり！
 - ①緊密なコミュニケーション(朝礼、5Sの日)
 - ②さまざまなインセンティブ(評価・処遇、福利厚生)
2. ルールや処罰は厳しく！
 - ①組織図、就業規則等の周知、時には性悪説的も必要
3. “あせるな、諦めるな、頭にくるな“が鉄則！
 - ①日本式人事管理でOK(“清潔”概念が希薄)
4. 計画的な後継者づくり！
 - ①日本人後継者の経営教育(身内以外も視野に)
 - ②現地人幹部の育成(リーダーシップ、人心掌握に優れた人物)

人づくり

最後は人材の育成、英語の「How To」です。人を生かして使うというのはなかなか大変なことです。あせるな、諦めるな、頭に来るな、これは外国に行きますと実感できます。日本式の人事管理は現地でも OK です。例えば改善の5S（ファIVEエス）も日本方式で全然問題ありません。インドネシア方式、タイ方式があるわけではないので、われわれ自身が実地でやってきた方式をそのままやればいいわけで、それを複雑化しないで単純化してやっていくことが大事だと思います。

そして、海外での人事管理も慣れてしまえば国内の延長で同じです。現地事情が理解できればそんなに難しいことはありません。そして、目配せ、気付き、心配りを図り戦力化していくということが大事なのです。しかし、甘くしては駄目です。ルールや処分は厳格にしなければいけない。後継者は計画的に研修・訓練して強い組織にしていきたい。

海外進出の動機となるもの

次に、海外進出の動機となるものを整理しますと、まずは①ご縁のある国に行くのがやはりいいのではないのでしょうか。友達がいた、留学生を知っている、あるいは受け入れたことがあるなどがありますから、ご縁がある国に行くといい。②言葉はやはりマスターしないことには親しくなれない。優秀な日本のスタッフの方は現地語をよくしゃべるといわれます。現地人と仲良くする要は言葉を覚えることです。③さまざまなインセンティブ。これはプラスアルファを与えるということです。こういうことも彼らにとっては新鮮なのです。日本では廃れた社員旅行。皆でバスに乗って行く温泉旅行は、ものすごく楽しいものでした。進出先はそれが今なのです。そういうことを配慮しあげるということは大変重要なことです。④組織作り、職務権限、民族性の配慮などは、少しハードルを下げてもよろしいと思います。しかし最初からきちっとしたルールを設定することが重要です。途中から変更することは抵抗が多く現地人には歓迎されません。⑤制度的なことは JODC や診断士等事情に明るい人に相談することをお勧めしたいと思います。

海外に市場機会、ビジネスチャンスは大いにあります。2W1Hを活かして、視野を広げて大いに国際化に向かって挑戦していただくことを期待しています。ご清聴ありがとうございました。



「アセアン市場に築く事業チャンス」

<コーディネーター>

小林哲郎 海外貿易開発協会 専務理事

<パネリスト>

小塚芳三 小塚国際経営研究所 中小企業診断士

末広繁和 シスラボ・スエヒロ 中小企業診断士

木幡幸弘 木幡公認会計士事務所 中小企業診断士

(注)：「国別の進出環境概要」と「診断企業での7つの事例」は、巻末の参考資料をご参照下さい。

小林：パネルディスカッションの司会をおおせつかりましたので、どうぞよろしくお願ひいたします。ぜひ皆様方のご関心に沿うような内容にしていきたいと思ひます。また、のちほどいろいろとご意見も頂戴できればと思ひますので、その節はよろしくお願ひいたします。

本日のパネルディスカッションはこちらにありますように、「アセアン市場に築く事業チャンス」というテーマにしておりますけれども、終了は6時ですので2時間弱ということで、3名の先生方と一緒にやらせていただきたいと思ひます。

このパネルでどんなことをご紹介できるかと考えたのですが、①「これから海外進出をする場合に、ASEAN 各国の主な国の比較をしたい」、②「海外に出て行くにはどのようなリスクがあるのかを把握しておきたい」、③「実際に海外に出ている企業がどんな課題を抱えているのだろうか。その課題につき、どう対応したらいいだろうか」、こうしたご質問にお答えできるものと考えております。

このパネルディスカッションは、現実に海外に進出しておられる現地企業の企業診断をしたご経験に基づくお話を中小企業診断士の先生方にさせていただきます。

さて、今日のパネルディスカッションは、大きく4つのパートに分けて進めてまいりたいと考えております。一つは、海外投資先としてのASEANの主要国の事情をご紹介いたします。

二つ目として、海外進出企業がどのような課題を抱えているのか。また、それに対してどのような対応策があるのかということにつきまし



て、できるだけ具体的な事例に沿ってご紹介をし、説明していただこうと考えております。

三つ目のパートは、海外進出企業に共通する課題。また、それに対する対応のポイントについて、各診断士の先生方からアドバイスを頂戴したいと思っております。

最後は、ぜひご参加の皆様方からもご質問をいただき、ディスカッションで、皆様方のご要望にも応えていきたいと考えております。

今日の講師の方々の紹介をまだしておりませんが、第1部パート1の中で順次紹介をしていききたいと思います。先ず海外投資先としてのASEAN主要国の事情について、タイ、ベトナム、インドネシアの順に概況を、各パネリストの方から紹介いただきたいと思います。

最初、タイにつきましてご紹介いただきます、中小企業診断士の末広繁和さんです。末広さんは、もともとプラスチック成形の企業でご活躍され、1989年からシスラボ・スエヒロという会社で、企業の経営診断等をずっと進めておられる大変なベテランです。

タイの進出環境

それでは、末広様より、タイの事情についてご紹介をいただきます。

末広：皆さん、こんにちは。ただ今紹介いただきました、末広繁和と申します。

これから、タイの状況についてお話ししたいと思います。皆さんのほうにテキストが配られておりますので、できるだけこちらをご覧になりながら、イメージでつかんでいただければと思います。

タイはタイ王国ですが、皆さんにもなじみが多いと思います。特にタイは今から400年前に、山田長政が朱印船で交易を始めるためにタイに行ったのがアユタヤというところ。ちょうど2007年には、タイとの就航120周年ということで、タイとは古いお付き合いがあります。特に、皇室同士もお付き合いをしております。

産業から見ると、インフラがASEANの中では一番整っております。インフラが整う中では、サポーティングインダストリー（基盤になる技術）も確立されております。これはどこから始まったかという、日本がタイへ積極的に出始めた1980年代の円高のときからです。1997年には通貨危機がありまして、そのときに日本からは相当、資金や人の援助をしました。

GDP 成長率と自動車の生産量のグラフがあります。自動車の生産量は、2003年から比べると約倍の150万台です。GDPは、おおよそ平均4%ぐらいずっと伸びてきています。2008年のリーマンショックの影響で2009年はマイナス3%ぐらいですが、2010年はプラス3%になると予想されております。自動車の生産は日本と



同じように海外向けの輸出型ですけれども、日本と違い内需がありますので、思ったより落ちていない状況です。

タイ国内の工業団地の整備状況を見てみます。これは特に日本からの支援もあり、タイ工業団地公社という国営企業が団地開発を進めております。

進出する外資の企業に対しては、BOI（タイ投資委員会）というのがあり、ここで税制優遇、土地購入などいろいろな優遇政策をしております。バンコクを中心に工業団地の設置ゾーンを第1から第2、第3、第4と郊外に行くほどいろいろな費用が安くなるような仕組みになっています。人件費もバンコクは高いのですが、第3ゾーンなどに行くと相当安くなります。バンコクを中心に大体2時間範囲ぐらいで物流ができるような工場団地の配置になっています。

タイの強みと弱みのアンケートの表がありますが、2007年と2008年はだいぶ様変わりしています。安価な労働力を求めることから、現在はマーケットの成長性が主になってきております。そういう意味で、ウエイトが変わってきて、もうタイでの安価な労働力の追求そのものは難しいと思います。

マーケットの状況を示した図は、メコン経済圏を示しています。中国の昆明（コンメイ）というところからミャンマーをちょっとかすって、ラオス、タイ、カンボジア、ベトナムまで、この地域全体に道路網が計画されています。この基幹道路が開通してくるとさらに状況が変わります。例えばタイのバンコクからダナンに行くのも、通関を含めて2日ぐらいで行けるようになりました。従来はバンコクから船便でダナンに行っていたのが陸路でいけるということです。

今、タイの人口は約6,600万人ですが、面積は日本の1.5倍です。メコン全体で考えると3億人の市場ができてしまう。道路網の整備とともに相当様子が変わってくると思います。

弱みは、やはり他社との競争が激しい。特に隣国との競争が激しいということから、労働コストの問題が多くなってきて、特に管理者と技術者の確保が難しい状況となってきました。それと、最近話題になっておりますが、タイの政権の不安定化によるリスクも考慮に入れておく必要があると思います。

この激しい競争にどのように対応していけばいいのか、ものづくりの管理の進歩を図で見えます。SQCというのは統計的手法を使った品質管理。それからTQCは「みんなでやろう」という全員参加型、そして今は、TQM、特にISOの仕組みでものを管理していこうという形に進歩してきています。ただ、日本もそうですが、TQMでみんな足踏みしているところがあります。ただ、これから会社の将来像をどのように持つかという顧客価値という見方がいいと思います。

特に、他社との競争に対応するには人づくり、現地化です。当然、労務費が上がると日本と同じ労働賃金になった場合に、日本人が直接経営するよりも、きちんと現地化していくための人づくりをやらなければいけないと思います。特に、外国人だからということで対立的に考え「なんとかうまくやらせよう」と考えるよりも、「一緒に経営しよう」ということだと思います。やはり現地化が基本です。

「心の信頼」というのは対立ではなく「一緒にやろう」ということがこのポイントになると思います。そのキーワード「対話」です。これはコミュニケーションのことですが、これがなかなかうまくいっていない。

現地化をしていくポイントとは、日本的な管理方法や人づくりは教える。けれども、実際運営するのは現地に任ずるというようなスタイルがいいかと思います。

ものづくりの原理原則をきちんと見ることです。われわれはSQC、TQC、TQMという管理の進歩の過程を知っていますが、彼らは過程がわからない。知識はたくさんありますけれども、知識が知恵になっていないので現場であまり役に立たないのです。そこを教えるのはやはり日本人だと思います。

特にキーワードは、「次工程はお客様」、これを基本とする原理原則をしっかりと教えることです。あとから事例にも出てきますが、タイ人、インドネシア人に優秀な人が多くいます。

労働コストに対して、どのように対応していくか。この労働コストは、いずれにしても上がっていきます。当たり前なのです。経済成長が続けば労働コストも上がります。日本でも、高度成長が続くことで10年か15年の間で先進国並みになりました。今の予測では、大体2040年から50年の間に、GDPは今の先進国と一緒になるだろうとアメリカで予測されています。

ということは、それに見合っただけ給料が上がりますので、きちんとした現地化をやっていくということです。現地化を進めるには、図の中央に示しましたが「考え、信じ、夢見ていこう」と、きちんとした夢を持てるようなことをしなければいけない。夢を持てる目標管理が必要になります。

各国の労働コストのグラフがあります。今インドネシアでもベトナムでもどんどん上がってきています。上がってきていずれ追いつきます。ただ幸いなことにまだ時間差があります。そのようなことを考えると、対応策を経営計画や目標管理の仕組みとしてしっかり作ることです。

診断の時よくあることで、先ほどの基調講演の中にもありましたが、改善の方法は教えるが、利益との関連を教えていない。というのは日本人が教えられないのです。財務の決算書は見れるけれども、決算書からどうやって利益を出すのかという管理会計を教えなければいけないのです。管理会計をきちっと教えることで改善への自主性を育てられます。

夢見る工場を作っていくためには、仕事の仕組みをしっかりと作らなければならない。仕事のしくみづくりで、わかりやすく、コストも安くて、きちんと作るためには、ISOマネジメントシステムが役立ちます。

ISOの仕組みというのはプロセス思考という考え方ですから、全体から部分を見るという全体最適化の仕組みなのです。ただ、ISO9001の認証を受けているか、受けていないか、いかに維持するか次元ではなく、いかに会社の質を上げるかということです。このビジネスモデルは役立ちます。

プロセス思考では「次工程はお客様」を徹底することです。これは個人責任です。責任を教えるための都合のよい道具といえます。

まとめになります。いずれにしても、アジア、特にタイから見たときには、海外進出の目的を明

確にすることです。これはリスクもありますけれども、コストダウンか、マーケットの成長性か、はっきり意思決定をしなければいけない。何となく海外に出るということでは失敗します。きちんとしたポリシーを持つことです。

コストダウンか、マーケットか。先ほどメコン経済圏を見ました、メコン経済圏の後ろにはインドと中国があります。大体2,000キロ先です。そんなに遠い距離でもないのです。このような見方から、大手企業による地域統括拠点造りとか、研究センター、開発センターづくりが盛んになってきています。

労務費に関してはタイムラグがあると考え、日本で1人雇うと、現地では4、5人雇えますから、時間をかけて教育し優秀な人材を選ぶこともできます。日本ではなかなか時間をかけた教育が難しくなっています。教育のキーワードは「現地化」、「目標管理」、「改善」、「仕組みづくり」。この四つが基本だと思います。診断の中でもこの四つの観点で見えていくと会社の内部の状況が見えてきます。これで、タイの報告は終わらせていただきます。

小林：ありがとうございました。

続きまして、お二人目のご紹介をしたいと思います。小塚芳三さんです。ベトナムにつきましての概要の紹介をしていただきます。小塚さんは広告マーケティング関係の会社でご経験を積まれて、1989年から小塚国際経営研究所の代表をしておられます。やはり20年の診断士のご経験がおありです。

ベトナムの進出環境

それでは、小塚様、ベトナムについてよろしくお願ひいたします。

小塚：紹介頂きました小塚と申します。どうぞよろしくお願ひいたします。私はベトナムを担当させていただきます。ベトナムは社会主義共和国ですので政治体制は社会主義共和国ですが、1986年から、ドイモイ政策を導入し、市場経済化を進めております。ただ、中国に比べますと市場経済化を進めるのが8年遅れておりますので、その分経済的な発展というのは、例えば先ほどタイの話がありましたが、タイに比べると大きく遅れております。

ただ、最近少し兆しが見えてきましたのは、1人あたりのGDPが1,000ドルを超えました。1,000ドルを超えるとモータリゼーションが始まると言われておりますが、まさしくそのような感じで、先ほど、タイでは年間140万台という車の台数がありましたが、ベトナムは3万台から4万台というレベルでした。まったく大きく遅れていたわけですが、去年・今年から見ますと、それが10万台にまで来ました。今年も不況



はあったのですが、10万台を超えそうだとこのころで動きが出てきたという感じがします。

先ず、ベトナムを見る場合に、この ASEAN の主要 6 カ国の中で、ベトナムはどのような位置づけにあるのだろうかということで、東洋経済新報社の「海外進出企業総覧」というデータを参考に出したのですが、タイが2000年以降一番進出数が多い。それに次いでベトナムは2番目なのですけれども、シンガポールも依然としてこれだけ多い。

ところが増加率で見ますと、図表にありますようにまだ全体数は少ないのですが、ベトナムがトップになっています。その背景としては、経済成長率がこの 6 カ国の中では高いことです。

次に、人口が8,600万人ある。この8,600万人という人口のうち、若い世代の30代以下が60%を占めています。そして2007年1月に WTO の加盟を果たしたことは大きく、これから市場開放が本格的に進むだろうという期待があって、投資が一気に増えたわけです。海外からの投資は2007年と2008年を比べますと、3倍以上に増えた。残念ながら、この2009年の不況で投資は減ってしまったのですが、それでも2010年にかけての動向を見ていると、また増えそうな気配があります。

注目される理由の中に、政治体制が安定している。一つの民族で86%を占めている。宗教も——仏教には小乗仏教、大乘仏教がありますが——われわれ日本と同じ大乘仏教徒が80%を占める。儒教もあり、日本の戦後とよく似ていると言われます。こうしたことから、味覚も日本に近いベトナムに親近感を持たれる方は結構多くいます。

今、為替が安くなってきています。11月26日に為替のレートを5.44%引き下げまして、今1ドル18,475になっております。消費者物価は、2008年は激しかったのですがこの不況で落ち着き、この2009年は大体7%ぐらいになる見通しです。2009年は、実は世界同時不況の影響で今年の初め日本との貿易が半減しました。ところが、5月ぐらいから回復を見始めまして、今は73%ぐらいまでできています。国内全体の鉱工業生産もプラス7%ぐらいになって、年間の経済成長率も大体5.2%程度が見込まれています。来年は恐らく6.5%は硬いと言われております。

生活面ですが、日系企業の経営者はホーチミンやハノイの都心に住んで、そこから車で1時間ぐらい離れた工業団地に通勤しているというような感じで生活を送っておられます。食生活は割と恵まれていて、例えばマグロの刺身、エビなどは簡単に手に入りますし、ベトナムから日本へ輸入している水産物品目の中で10%は水産加工物です。

進出日系企業に関わります税制ですが、昨年法改正があり、法人税率が25%まで下がりました。付加価値税は——日本でいえば消費税みたいなものですが——10%。ただし、輸出企業は課税されません。政府は、輸出加工に対しては非常に優遇策をとってまして、2年間法人税を免除、6年間は法人税率が10%となっています。以前はもっと良かったのですが、WTO に加盟して内外格差をなくさなければいけないということで、多少この辺は緩和されてきています。

インフラ状況については、ベトナムはインフラが悪いと言われておりますが、確かに地方へ行きますと、例えば鉄道はのろのろ走っておりますし、道路も半分ぐらいしか舗装されていないところがあります。しかし、日系企業が入っている工業団地はほとんどインフラでは問題はなく快適な状

況です。輸出、関税の手続きも、南部にあります VSIP 工業団地では工業団地内の管理事務所です。行政手続きも一切そこで済んでしまう。このように、工業団地内の環境は非常にいいです。

続いて、気になる賃金上昇率ですけれども、ベトナムではこの図表の左側が法定最低賃金です。日系企業が進出しているところは、この真ん中の赤い線のところです。大体、都心から1時間ぐらい離れた工業団地内です。

最低賃金は、実は都心と工業団地内のところは違いがあります。大体、都心は米ドルで73ドルぐらい。日系が出ているところ辺りは65ドルぐらいが最低賃金です。このような地域では今、毎年15%ぐらいの上昇率になっております。

実は、ベトナム政府は、企業誘致をするために意図的に法定最低賃金を凍結しました。2000年から6年間まったく上げていなかった。ところが、物価がどんどん上がってきて、もうこれはいけないということで、内政のことも考えまして、2006年から一気に40%以上上げました。それから毎年15%か20%上がっております。それでもまだ、ASEAN 主要六カ国の中では賃金水準は最も低く、この図表に示した数字は、日系企業の作業者の平均です。ハノイにある日系企業のデータを JETRO で集計したのですが、月給が96ドルです。

作業者の給料に関しては、ASEAN 6カ国のフィリピン、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナムの中ではベトナムの作業者の賃金が一番低いです。先ほどの96ドルが大体平均値です。マネージャークラスになりますと、インドネシアが少し安い感じですか。これは、JETRO が、今年の1月の時点で各国の首都の平均を採ったものです。

次に、ベトナムの労働環境です。ベトナム人は、教育熱心で識字率が95%。個人差はあるでしょうが、概して日系企業が言われるのは、「手先が器用で勤勉で熱心だ」ということで、労働力の評判はいいです。

作業者自体の採用は、まだやや楽です。門に張り紙をしておくだけで人が集まってくるような感じですか。ただし、定着率はあまり良くない。もともと賃金が低く処遇が良くないせいもあると思います。管理職クラスについてはベトナムではまだ学卒者が少ないものですから人材確保は難しい面があります。ただし、それだけに給料も割とよく出しておりますので、定着率は高い。

労働紛争の話ですが、先ほど申しました、6年間最低法定賃金を全然上げなかったのですが、その反動で一気に2006年に40%上げたことをきっかけにして、そこからストライキが始まって相当大変だったようです。実はストライキの大きな原因の中に物価の上昇がありました。給料の実際の上がりというのは、15%、20%ぐらい上がっていくのですが、それ以上に物価が上がったものから、そこから労働紛争が始まりました。

今はいろいろな企業も労働紛争対策を考えていますし、労使交渉について労働者側も徐々にわかってきまして、落ち着いてきており、物価も安定しています。来年は物価が上がることなきにしもあらずで心配なむきもありますが、やはり日頃からのコミュニケーションが大事です。

次に労働法についてお話しします。雇用契約期間について、終身雇用とは別に契約期間を定めて雇用する場合がありますが、1年～3年までの間と決まっています、その中は任意ですが、同じ労働者と2回契約を結ぶことはできるものの、3回目になると終身雇用になってしまう。その辺の制約があります。これは、日系企業としては非常に困るものですが、どうにもならない点です。

最後に、進出環境としてのベトナムの強み、弱みをまとめます。まず、ここの弱みは、現地の部品の調達率が非常に低いことです。例えば、自動車を例に見てみますと、20%しかない。つまり、80%を海外から持ってこざるを得ない。その分だけ、やはりコストがかかってしまったり、タイミングが悪くなる。平均で現地調達率は27%とされています。

もう一つの弱みは、現地政府が税制を頻繁に変えます。これは非常に困った問題で、ご都合主義でやられますので企業としては非常に対応が難しいという問題があります。

インフラの問題や、こういう政策リスク、政策変更に対する対策として、日本政府がベトナム政府との間に継続的な交渉をする場を設けました。2003年から始まっていますが、どこまで改善したかをかなり強い調子でベトナム政府に要求して、いろいろな改善を図っています。それができるのは実は、日本はベトナムに対して ODA 予算を、国別ではトップにあげていますから、企業としては非常に力強い味方をえているといえます。

次に、強みにまいります。強みのほうは人件費が安いということはもちろんですが、もう一つは、先ほどタイの話がありましたけれども、日系企業が多く集積しているところは、タイのバンコクと中国の華南（かなん）です。この二つの線を結んだ間にあるのがベトナムです。したがって、ベトナムには、ビジネスを展開する上で、バンコクと華南の双方に近い立地的有利さがあるということです。

最後に少しまとめますと、ベトナムは WTO に加盟したのが2007年1月ですが、それが本格化して市場開放が始まるシナリオがちょうど今にあたります。人口が10年後の2020年には1億人を突破するだろうと言われています。経済規模が今急速に伸びてきているような状況があって、ベトナムの市場は大いに注目していいと思います。

以上で私の報告を終わります。

小林：ありがとうございました。

続きまして、インドネシアをお願いいたします。ご紹介いたします。中小企業診断士、木幡幸弘さんです。他にも、公認会計士、税理士の資格もお持ちです。監査法人トーマツ、その他で企業の監査等を行ってこられました。また、海外経済協力基金にもご出向のご経験がおありです。2001年から、木幡幸弘公認会計士事務所で活動をしておられます。

インドネシアの進出環境

それでは、インドネシアについてよろしく願いいたします。

木幡：こんにちは。木幡と申します。

どうでしょうか。インドネシアと聞くと、ベトナムやタイは仏教国だが、インドネシアはイスラムではないか。9・11事件や、オサマ・ビン・ラディンとか、あまりいいイメージを持たれていません。イスラムですし、「目には目を」で、こう思われる方もいらっしゃるかと思います。こういう方にはこの女性を紹介したいと思います。

彼女は、インドネシアの今回の日系企業にお勤めの受付嬢です。名前は、フィフィさん。欧陽菲菲（オーヤン・フィフィ）と同じフィフィさんです。『雨の御堂筋』や『ラブ・イズ・オーバー』など歌が上手かどうかはわかりませんが、彼女を見ればわかるように、インドネシア人というのは日本人以上に温和です。

宗教の件ですけれども、お祈りは普通休み時間にしますし、宗教問題は軽視はできませんが、相手の宗教を尊重するという心がけさえあれば、それほど大きな問題にはならないのではないかと思います。

「インドネシアというと南半球ではないか。東南アジアといっても南半球。言葉は何語なのか」という感じのことを、おっしゃられる方もいますが、そのような方にはこの方を紹介したいと思います。

この方は、インドネシアのレンタカー会社の車の運転手さんです。名前はタルマさん。だるまさんではないです。タルマさんです。飛行機で成田からバンコクは6時間、成田からジャカルタは7時間。1時間しか差はないのです。結局、東京からバンコクへ行こうがジャカルタへ行こうが、遠いということはないのではないかと思います。

あとは、インドネシア語。この言葉は非常に日本人にとっては簡単です。多分、日本人にとって、韓国語に次いで覚えやすい言葉。発音が簡単ですし、文字はアルファベットです。しかも、タイ語やベトナム語のような声調は一切なし。平坦に話せば通じます。

そういうことで、インドネシアの進出環境を見ていきたいのですが、先ず経済状態は、内需中心です。一定の経済基盤があります。GDPが07年6.3%、08年6.1%。経済危機の影響をほとんど受けていません。もちろん、業種によってはありますけれども、ほとんど受けていない状態です。これは、非常にグッドだということです。

税務関連を見ますと、税法は大まかに整備されています。でも、運用に難があると書きましたが、この難というのは何かというと、簡単にざっくばらんに言えば、裏取引があったりするという話です。

税務官僚だけではなくて警察官とか、いろいろ公務員全体に裏取引的な要求があったりとか、そういうことが若干インドネシアにはあるということです。国別の汚職度という調査が毎年な



されていますが、08年、去年の調査でいくと、180カ国中インドネシアの汚職度は126番目です。日本は18番目です。こういう状況で、インドネシアは汚職が多い。ただ、法人税率はどんどん引き下げが行われています。これはよいことですが、やはり制度運用に難があるということで、悪いわけです。

投資優遇策については大した優遇策はないので、これは飛ばします。

為替管理。利子、配当、ロイヤルティーは国外送金自由で、これは非常によいところですよ。

あとは、労務関連。これは、労働法は労働者寄りというところがあって、経営者にとってはつらいところもありますが、賃金レベルはベトナムについて低い。この辺はよいのですが、よいと悪いが両方重なっています。インフラは、電力とか通関に弱点があるというところですよ。

では、インドネシアに進出を決めたという話になったときに、現地法人や駐在員事務所というのが一般的な進出形態としてあります。現地法人、会社を作るにはお金がかかります。でも、レンタル工場もあります。1月1平方メートル辺り、大体4ドルぐらいで工場を借りることもできます。ただ、出資比率に注意してほしい。

出資比率は、インドネシアの場合は75%を確保していないと、解散とかそういう重要議案に対して可決ができないということがありますので、75%は確保したい。駐在事務所、これは現地法人に比べてお金もかかりませんし、かかった費用は日本で損金算入ができます。

しかし、駐在事務所の場合は、営業活動ができません。販売促進活動のみということになります。ただし、建設業だけは駐在事務所であっても営業ができます。支店という形もありますけれども、支店はインドネシアにおいては、現在は認められていませんので、これは駄目です。

お金のかからないやり方には、委託生産という方法もあります。相手の会社に委託して作ってもらう。日本の駄菓子屋で、インドネシアに駄菓子を生産委託している会社もあります。ただ、気を付けていただきたいのは、今年起こった事件ですけれども、その製品の駄菓子の中に針金が混入していたということがありました。そういうこともありますので品質管理には気を付けてほしいということです。こういう品質管理などで、改善の為に、もし何か人の助けが欲しいということになれば、JODCの専門家派遣制度がありますので、大いに活用していただければと思います。

では、インドネシアに進出すると成功できるのかどうかという話ですけれども、これはオバマさんではないけれども、Yes, we can という感じです。

これは2008年のデータですが、2008年の営業利益見込みで、製造業で黒字が76%、非製造業で56%という見込みです。残りは赤字かというところでもなくて、均衡というのも入っています。均衡、赤字が製造業で24%となります。

では、進出にどのような会社が有効なのかという話ですが、やはり2億2千万人以上の人口ですので内需をターゲットに、食品、家電、4輪、2輪、一般機械、このようなところがよいと思います。どのような業種でもよいのかというところでもないわけではありません。

投資規制対象分野というのがインドネシアにはあります。例えば小売業であれば、400平方メートル

ル以下の小売業には外資は入れない。例えば、ホテル、レストランであれば出資比率50%まで、そういう限度がありますので、その辺はちょっと気を付けて下さい。

ぜひインドネシアに行って現地を見ていただきたいと思います。

以上です。

小林：ありがとうございます。

今、タイ、ベトナム、インドネシアと順番にご紹介いただきました。末広さんはものづくりの専門家。また、小塚さんはマネジメントの専門。そして、木幡さんは経営会計の専門ということで、タイ、ベトナム、インドネシアそれぞれに造詣の深い方々にパネリストになって頂いています。

3カ国のメリット・デメリット

最初に、今の各国事情について、私なりに簡単にまとめてみました。3カ国のメリット、デメリットをまとめてみると、こんな感じかなという気がします。

タイについては、裾野産業を含めたインフラがよく整備されている。海外市場のアクセス拠点としては最高ではないかという辺りがメリット。デメリットとしては、労働コストの上昇問題。また、政情不安が最近あるというデメリットがあると思います。

ベトナムについては、豊富で良質な労働力がある。また、急速な発展途上にあつて勢いがあるといったようなメリットがあり、また、デメリットとしましては、部品産業を含めてインフラが未整備である。また、国際基準に関わる WTO への加盟その他に関連し、制度の大幅な改変が予想され、また既に現実に起こっているといったようなデメリットが考えられると思います。

また、インドネシアについては、大きな潜在市場が順調に顕在化しつつある。これは2億人を超す人口がおりますから、それ自身のマーケットが重要であるということです。また、裾野産業、これは2輪車等、一定の裾野産業が作られているとあってよいと思います。

デメリットとしては、先ほど汚職とかいう話がありましたが、そういった問題がまだ残っている。労働問題、労働者寄りの制度、また、宗教といった面で心配もあります。

こういう比較をしてみてどこを選ぶのかということですが、先ほどの山崎先生の基調講演にもありましたように、やはり好きな国に行くのが一番いい、ご縁のある国にということで、ここと決めたらしっかり調べるとのことだと思います。

進出企業が抱える課題と対応策…診断企業での7つの事例

<コストダウンの為の様々な対策>

それでは、第2パートにまいります。

「海外進出企業が抱える課題とその対応策」について事例紹介を3人の先生方に順次お願いしたいと思います。順不同になりますけれども、最初に末広先生から、インドネシアのベアリング企業の事例について簡単にご紹介をいただければと思います。

末広：これはインドネシアの会社です。設立はちょうど13年で、量産型のベアリングの部品を作っています。ここは1,000名の会社です。たまたま日本人が2人いましたが、1人がリタイアしてしまっていて、今、日本人は社長が1人です。この社長は「10年、20年、100年を想定して、10年、20年先の会社を考えなくてはいけない」というポリシーを持っております。

結論は、「現地化をする」ということです。その現地化というのは、日本的なものづくり、仕組み作り、人の育て方、これは日本流でやる。ただし運用は現地に任す。これが、将来的によい経営のやり方だと考えています。

特に、コストダウンの関係では、この会社は固定費を減らすために設備を自作しています。中古の機械を買ってきて、自作の機械を作ったり、あるいは、自動機を自作しています。このようなことから設備のメンテナンス能力、改善能力の管理レベルが非常に上がっています。中ではUラインやセル生産のライン作りが一部始まっていました。

この会社では、特に人育てがうまくいってました。現社長が赴任した6年間で3人のマネージャーをしっかりと育てました。このマネージャーの3人は、一つ部門の専門家でなく、お互い経理をやれば生産もやるというように、助け合いができるようにうまく育てていました。

人の育て方の方法として、社長が徹底的に幹部だけ育てる。その下に次の幹部が10人います。その10人については、社長の育てた幹部が自分で育てるという方法です。それが現地化のやり方でした。

ただ、この会社がどうしてもクリアできなかったことは、やはりコストを教えることでした。コストを教える方法として提案させていただいたものは、「管理会計をやったほうがいい」ということです。管理会計では売上から材料と外注費を引いたものが付加価値という考え方で、何をどうすれば付加価値を増やせるかという改善着眼点がわかりやすいものです。

使い方の例として、製品というのは一個、一個付加価値が違います。しかも、それは数量×単価の世界です。個々の付加価値を足したものが決算書の付加価値金額となります。個々の製品の付加価値の多いものからパレート図を作ると儲かる製品、儲からない製品が一目で把握できます。

計画した付加価値を管理するためには、目標管理のしくみが必要です。まず、現地化の理念を含めた経営理念を明確にします。組織の目標、部門の目標、そして職場の目標へと筋の通った展開が大事だと思います。事例紹介を終わります。

小林：ありがとうございました。

二つ目は、小塚先生から、ベトナム企業の事例をご紹介します。

小塚：こちらは、家具や家庭で使うようなインテリア用品を製造している会社です。販売先は



日本の親会社向けに80%程度で、日本の親会社から日本国内の取引先に販売しています。その結果、20%ぐらいは自分の会社独自で市場開拓をして、やはり主に日本に売っている。

この会社はこれから先を見据えて第三国も狙おうとしていて、今はヨーロッパ、アジア、そして香港とかそういうところの展示にブースを出して販売先を開拓しようと、いろいろトライをしています。販売に相当熱心な社長です。

ただ、この会社は2007年操業開始ですから、私が診断した2008年秋というのは操業後の経過日数がまだ浅い時期でした。普通の会社ですと、黒字を出すまで大体3年ぐらい時間がかかりますので、初めは赤字で仕方がないのですが、この会社は赤字が増える一方で、債務超過に至っている。その原因を診断しますと、材料費が非常に高いのです。

材料費が高い理由は、その材料はタイなどから仕入れているのですが、まだ信用がない会社ですから、親会社買ってあげているのです。親会社が子会社に代わって買って、子会社に再販売しているような感じですが、そのときに親会社は10%の手数料を乗せていました。2008年はただでさえ世界的な資源高騰の時期で高くなっていましたので、それが収益性を圧迫していることがわかりました。

そこで提言したのは、当然ながら、その親会社との関係で、親会社がどうやってもうけていくかというのは非常に大事ですが、原材料費でもうけさせては、逆にベトナム政府から税制の問題でいらまれてしまう。「高いものを買って税金をごまかしているのではないか」と言われてしまいますので、まずそういうことをやめて、親会社が利益を獲得するのは、例えばロイヤリティをもらうか、あるいは貸付金をしているから利息で稼ぐとか、配当金をもらうとか、そういう形で稼ぐようにアドバイスさせて頂きました。

もう一つ気になったのは、この販売先の利益貢献度分析というのがありましたけれども、販売先によって利益貢献していないところに売っているという可能性があったので、それを見直していただきたいと助言したところ、社長は素直な方で、早速見直されこうおっしゃっていました。「ホームセンターに売っている分がありますが、ここは競争が非常に激しく価格を下げざるをえない状況で、又、ホームセンターの売り場での商品陳列スペースもどんどん小さくなっている。

今まで、売れない物を無理に売り込もうとしていた。そのたびに赤字を作っていたわけで、利益貢献していないところは、逆に値段を上げて売れなくても構わない。商品の品質は決して悪いものではないので通販先に売るようにする」と。こうして販売ルートを変えることにより、利益は改善してきました。

最近私がもらったメールでは、価格を上げて利益改善に努めた結果、今年の5月から黒字化



されたそうです。2009年は、通年でも黒字化するとのことで、ようやく軌道に乗ってきたという感じでした。

以上です。

小林：ありがとうございます。小塚先生、もう一例ご紹介いただけますか。

小塚：これは衣服を製造している会社です。先ほどベトナムは部材の現地調達の問題だと言われましたけれども、まさしくこの会社はそうです。ここは親企業向け100%です。日本の親企業が日本で販売しているわけです。この工場は、100%親企業の下請けなのですが、この親企業は相当の販売力を持っていて、このベトナムで作っているのは親会社が扱う商品のほんの一部です。大部分は商社経由で商品を調達している。あとは自社工場を中国にも持っています。実はベトナムの部材調達の問題点がこの事例にあります。生地を調達する、その生地が問題で、服の中にはホルマリンが含まれている生地があり、日本ではその生地で作った子供服が製造されていました。それが問題になって、若いお母さんがホルマリンの含まれている衣服を買いませんので、それが含まれていない生地を調達しなければなりません。

ところが、残念ながらベトナムではそういうホルマリンの問題が社会的に取り上げられているわけではないので、ホルマリンが含まれていない生地をベトナムでは調達できません。それならば、ホルマリンが含まれていない生地を中国から持ってくるか、あるいは日本から持ってくるしかないということです。しかし、中国や日本からこの生地を調達する場合、ベトナムでの生産のタイミングに合わせられないこともあり、時間的なずれが発生しているということです。

ベトナムで何も調達できないかということとそのようなことはありませんで、糸やあるいはボタンなどそういった物は手には入るのですが、肝心の生地が問題になっているそうです。

ここでは、もっと大きな問題を抱えていて、生産性が中国の自社工場よりやや低い。縫製の技術に関しての指導を、最初日本から行ったのですが、指導の期間が限られていたこともありなかなか縫製のスピードが上がってきません。本社は非常に販売力がありますから、この会社に仕事を回そうと思えばいくらでも回せるのですが、それをこなすだけの生産の能力が高まっていないという限界があります。

今この会社に取り組んでいるのは、試作品の非常に手間暇がかかる新しいデザインを加工して出しているということです。

もう一つ、従業員の定着率があまりよくない。その原因の一つの中に、会社の将来的な目標があまりはっきりしていない。又、この会社はまだ新しいので、最初の組織を作るときの人材で苦労している。中間管理職は経験のある人を当然雇おうと思うのですが、そのたまたま雇った人が工場の中をかき回してしまったということがあって、なかなか経験のある人を採らない。そういうことで農家の方で、まったく経験のない人を育てながら、その中で力のありそうな人を工場長に据えたりしているところがあり、人心を把握した管理まで至っていないというのが実情でした。

この会社の社長は、もともと営業畑の方で、工場の経営経験がなかったので、それなりに一生懸

命工夫して努力されたのですが、3年ほど経過し、今年から工場の経営経験のある工場長に経営者をバトンタッチするという事です。

社長は、利益改善のために今までやっていなかったことを私どもの提案を受け入れて、仕入れと売上の採算のバランスを取ったり、改善を図りつつあります。

この会社にとって一番大事なところは、生地を調達するに当って、例えベトナムで調達できなかつたとしても調達するルートはあるはずで、いろいろな工夫があればできるはずで、その辺のところを突破してもらえば、この会社はもともと服の生地にプリント加工する技術を持っているので、そういう付加価値を高められる。つまり利益を高められる能力を持っているので、やり方次第では利益をもっと出せるような会社になると思います。今、非常に大事な時期にあると思います。

以上、二例の説明でした。

小林：ありがとうございました。ここまでお話を伺った感想として申し上げますと、個別企業のいろいろな課題というのは非常に複合しています。一つ一つの国よる違いもあり、また作っている商品による違いもあり、いろいろな課題というのが複雑に絡み合っており、非常に多岐にわたる診断による指摘をし、改善を進めていくということなのかという気がいたします。

ここまで、三つをまとめてご紹介した理由があります。いずれにおいてもこういったものづくりの企業が生産コストを何とかして下げていかなければならないといった共通の課題があります。それを実現するために自動化機械を自作する、戦略的な会計を進め材料費のコストダウンを図る、その他いろいろと生産性を上げるための工夫をする。そういった意味で三つの案件をまとめてご紹介したわけです。

<事業環境変化への対応>

それではもう少しほかの企業事例のご紹介をお願いいたします。末広さん、タイのパイプの会社をご紹介ください。

末広：これはタイで設立10年たった、50名の会社でパイプを作っています。この会社の経営者が10年過ぎた頃からタイ人の工場長やほかのマネージャーとも気心知れるようになってきた。この辺で一つレベルを上げようということで社長は悩みながらマネージャー達の意識改革をしようというタイミングを狙っていたのです。

そのタイミングに社長は、ISO9001を使えないかと考えたが、ISOを導入した同業者を見てみると、ISOを導入することでコストアップになるという状況を見たり聞いたりしていたので、これはおかしいということで、導入を決められないで悩んでいたとのことです。

そのような時たまたま社長は、「ISO9001はもともとは顧客志向のマネジメントシステムで、社員の能力を引出し、それを活用し、アウトプットとして利益を出すこと。パフォーマンスをきちんと継続的に出すということが基本」という話を聞いたのです。

社長は、これはいけるということで導入を決めました。そのとき社長は、今まで10年育ててきた

幹部社員に自分で見本を示すこととして、自分で ISO9001のマニュアルを全部作りました。そして改善が見えるようにするというので、マネージャーたちに改善教育を同時にやりました。

そのときにやったのは、ISO は利益を出す道具である。そのためには決めたことを守らなければならない。決めたことを守ったら必ず利益が出る。利益が出たら利益は還元するという言い方をし、社長は ISO9001を利用して半年間幹部社員の教育をやりました。

結局、マネージャーは自分たちで改善活動を行ない、ISO9001認証を果たしたのです。結果的には三交替で操業している工場にもかかわらず、6ヶ月後には、改善前に比べて工場の稼働率は140%になっていた。人員はほとんど増やしていない。これは機械の不稼働時間が改善され稼働率が上がったということと、ロスが減ったということが一番の要因でした。いずれにしても強烈なポリシーでマネージャーの意識改革をして、浮いた時間で新しい市場開拓を行ない受注量を増やしたのです。

小林：ありがとうございました。続きまして小塚さんお願いいたします。ベトナムの部品の会社です。

小塚：こちらは創業開始が1998年となっていますが、実は南のほうに最初に出ていきました。それも下請けとして日本にいるときに最大のお得意様がホーチミンのほうに出られたから「来て下さい」ということで行かれたのですが、ここからこの会社は少し変わった動きを示しました。

それは別のお得意様から今度はベトナムの北に来てくれないか、北のほうに仕事があるのでということです。南のほうの最大のお得意様がありますから南のほうを残しながら北のほうに工場を作りました。そして実は北の工場にしながらこの会社はお得意様を開拓していったのです。安定的な取引ができるように一つの企業に集中化しないように、分散化できるように新しいお得意先を市場開拓していったという会社です。

その市場開拓の対象は、日系企業で、日系の大手のセットメーカーですが、飛び込み営業で開拓しました。まず自分の団地と同じ団地にいるところに1社飛び込み営業で日系の大手のセットメーカーを得意先にしました。自分の工業団地以外のところから3社新たにお得意様を飛び込み営業で開拓しました。この4社は現在のこの会社の売上の90%を占めている。まさに最初の進出動機とは随分様変わりした会社です。従業員が700名。商品は、OA 機器部品やバイク部品など多岐にわたって作っています。

問題点は、中間管理職も人材育成も一生懸命やっているのですがけれども、経営のシステムが作られていないので、どうしてもその場その場の仕事に追われて場当たり的になっています。それをシステム化してやっていくこと。情報を共有化することによって無駄をなくしていくようなシステムを提案させていただきました。

提案として、情報共有化の一環として朝礼の実施を申し上げました。朝礼というのは、人を育てますし情報を共有化します。「朝礼を有効に使ってください」ということを申し上げましたら、それを実行されていました。

また、品質会議と改善会議も実施されています。これも曜日を決めて継続されています。そこも人材育成の大事な場ですし、情報を共有化してシステムの的に会社を動かしていく。重複を防ぐという効率的な経営につないでいる。この会社は、2009年の不況時にもかかわらず、順調に売上を伸ばしています。要するに部品を供給する仕事ではベトナムでは大きな市場があるといえます。この会社は品質では、絶対負けないというものを持っています。

以上です。

小林：ありがとうございました。ここでまた一つ区切をつけたいと思います。

最初にご紹介のあった会社は、タイのパイプの会社で ISO で社内の意識改革をし、新しい事業も取り込めるようにした。こういった経営面の改革。

今の小塚さんのお話は、ベトナムの南から北へ進出し、新しいお客の開拓を現地で実施したという事例です。最初に進出したときの状況はどんどん変っていき、新しい環境にどうやって対応していくかということで、一番初めに計画したとおりに物事はいかない。そういう場合にどう対応をしていくのかといった事例としてご紹介できると思います。

<利益送金や社内不正への対応>

それでは、また新しい事例をご紹介下さい。木幡さん、インドネシアの機械部品の会社をよろしくお願いします。

木幡：課題としては、このインドネシアの子会社は製造会社なのですが、日本の親会社に製品を売っています。その売上価格をかなり無理して下げて、そして親会社に利益移転を図っているということをしていたのですが、税務上、後日問題になるのではないかということです。

日本があって、その海外子会社が例えば原価50円で製品を作り、親会社に80円で売ることです。そうすると利益が30円あがるということです。その親会社が日本の得意先に対して100円で売る。親会社が20円利益があがるということです。利益は合計50円ということですが、子会社で30円、親会社で20円。これを意図的に利益移転を図ると次のようになります。製造原価50円で親会社に60円で売る。そうすると利益が10円しかあがらないということです。その60円を得意先には同じ100円で売るわけです。そうすると日本の親会社の利益が40円になるということで、利益が日本に移転されたということです。

問題は、インドネシアの税務当局がこれをどう思うかということです。「売価は本来80円なのではないか」ということです。インドネシアの税務当局が、「利益は10円ではなくて、30円に訂正しなさい」という話が起きえます。そして、その10円ではなくて、30円に対して税金を課し



てくるということがありうるわけです。このようなリスクがあるということに注意してこういう取引を行ってほしいということです。

対策としては、やはり配当等をきちんとしたやり方で利益移転したほうがいいのではないかと思います。今、日本の受取配当は、95%は益金不算入になるとか、日本の税法も改善されていますので、そういうような方針がいいのではないかと。

このような親会社と子会社の間の特権関係者の取引というのは、税務当局が目をつけるところなので、この辺については十分契約書等を整理しておかれたほうがよいという、このような事例です。

小林：ありがとうございました。もう一つ、木幡さん、インドネシアの鋳物屋の事例をご紹介しますか。

木幡：ここでの課題としては、よくある事例なのですけれども、出張旅費とか、給与の不正受領事件が発生したというものです。海外の子会社でこれで悩んでいる会社は結構多いです。出張旅費については、日本人の工場長がいたのですけれども、その方が部下を信頼してめくらサインをしていたという状況です。給与の不正受領事件は、これは話が長くなりますので説明は省略します。

不正事件の発生は従業員だけのセキュリティの問題かということ、これは当然違うという結論です。不正というのは何で発生するのか、これはまず個人的な動機というのがあります。海外の場合、日本と違って結構皆さんギリギリの給与で生活をしています。ですから、ちょっとしたことがあると、お金が必要になります。それで不正を働きたいという動機が発生するということです。

それだけでは不正事件は発生しなくて、機会を会社が与えるということです。つまり、お金が簡単に取れるような形になっているような機会がある。これは内部統制の問題ということです。対策としては、当然悪いことをした従業員を処分しなければいけない。これは当たり前ですけれども、やはり会社の管理体制というのをしっかりする必要があります。具体的には職務分掌、いわゆる一つの仕事を複数人でやるということです。

これについてはよく中小企業で、「うちはそんなに人がいないから職務分掌なんかできないよ」ということを言われるところもあるのですけれども、できないのであればできないでいいのです。ただ、そのできない箇所については、不正が起きるリスクがあるということを十分承知して、モニタリング（チェック体制）をしっかりとすることが大事です。

職務のローテーション。何年おきかに職務を換えていくということです。これもよく言われるのは、「うちは経理をしている人が一人しかいないからローテーションができない」という話があるのですが、そういうときは、長期強制休暇制度—例えば10日間その経理担当者を強制的に連続して休ませる—を利用する。その休暇の間はどうするかというと、例えば人材派遣会社から人を連れてきて、その人にやってもらうことをすれば、大体10日も離れていると不正というのはわかってしまいますので、このようなことをやっていただきたいということです。

以上です。

小林：ありがとうございました。

ご紹介申し上げた話は、先ほど小塚さんからもご紹介がありましたが、利益をどうやって日本に持ってくるのかというお話です。いろいろな方法があるでしょうが、日本からの貸付金の金利をきちんと取る、技術移転の契約を結んでロイヤリティをしっかりともらう。あとは、出資金に対して——この場合は課税をされるわけですが——配当金をもらう。いろいろとありますが、隠さずに正々堂々とやる必要があります。各国においていわゆる移転価格に対する管理、監督という規制が厳しくなっていますので、しっかりと課税をされるということを前提に進めていく必要がある。いろいろな契約その他のエビデンスをしっかりと取って、税務当局と交渉していかなくてはならないということだと思います。

もう一点は、社内の不正問題について、もちろん社員との一体感は重要なことですが、そういうトラブルが起きないように管理体制、チェック体制をきちんと講じるということも大切でしょう。

これまで7件の診断企業の事例をご紹介しました。

<川島工業所の例>

実を言いますと、今日インドネシアで企業診断を受けられた企業の方がおいでになっておられますので、ご感想を伺いたいと思います。インドネシアでプラスチックの製造をやっておられる川島工業所の川島社長さんです。診断を受けられた会社としてのご感想なり、会社の状況なりご紹介いただければと思います。川島社長お願いいたします。

川島：ご紹介に預かりました川島でございます。

JODC の診断を受けさせていただいて自分の会社の状況を紹介してほしいというお話です。進出から今回 JODC の経営診断を受けさせていただいた経過を簡単に述べさせていただきます。

私どもはプラスチックの成形を主体とした事業を行っておりまして、12年前の1997年インドネシアにソニーとのお話で一緒に進出させていただきました。実は当時98年にアジア通貨の暴落があって、インドネシアはその後、それを受けて政治暴動化して政変が起き、こうした状況下、ソニーの内部でストが出まして、ソニーが撤退することになり、進出から3年～4年ほどまともな仕事がありませんでした。

3億の資本金で進出したのですが、ほとんど食いつぶしてしましまして困ったと思っていましたところ、トヨタの世界戦略の話がありました。当時トヨタのインドネシアでエンジンを作っておられましたが、それをガソリンで作るか何かで迷っておられたらしいのですが、デンソーがその仕事をやっており、ガソリンのエンジンを作ることが決まりました。そのエンジン



部品を受注させていただき、デンソーの子会社のアスモの仕事も同時にいただきました。現在デンソーとアスモで大体売上の50%ぐらいです。トヨタの部品メーカーであるアイサン、アイシン、2輪ではヤマハの仕事をいただいています。電気関係では松下、ビクターといった仕事をいただいて現在に至っております。

私どもは、電気のメカ部品を中心にやっておりましたので、車の部品に転換するにはすべての設備なり考え方を変えなければなりませんでしたので、それなりの苦労はありましたが、車業界からの仕事の受注、あるいは転身ということをやらせていただきました。

そういうことを受けて現在、国内でもトヨタの仕事をいただいてやっております。お陰様で、業界転身しまして、現在安定した売上を得られるようになりましたが、これからは投資の回収をしていないものですから、その回収をしなければならぬと考えています、これから収益を上げる体質の会社になりたい。つまり、「刈り取り期」と定めて量の拡大ではなく、企業体質の強化、つまり利益体質企業を目指して取り組んでおります。

その折にタイミングよく JODC からの中小企業診断事業の紹介をいただきまして、経営改善に向けて大変参考になるご指導をいただきました。

ちょうどこの診断を受ける時期に、私どもとしましても収益を上げて投資回収をする計画を立てていましたので、業績利益、キャッシュフローを含めた工程作りには、この診断のご指導が大変役に立ったと思っております。

また、海外で私どものような小さな会社が経営をやるということは、非常に厳しい状況に置かれていて大変であります。こういった時に、JODC からご支援を受けてご指導を賜るということは、国とのつながりができたという気持ちもそこに出てきまして有難いことだと思っております。特に JODC のご指導については、海外でわれわれがこういう診断を自身で受けるとなれば、大変費用のかかることですが、無料でご指導頂き、大変助かっています。又こうして中小企業への支援をいただいているところに我々の安心感があり、今回、JODC にお世話になって大変よかったと思っております。

小林：ありがとうございました。

今のお話の中で二つぐらい重要なポイントがあると思います。ソニーの仕事ということで進出されて、先にソニーがインドネシアからいなくなってしまう。新しい事業の開拓に自動車関係、多分ユーザーが違えば製品の製造ライン、また製品の管理の仕方もまるで違ってしまうのだらうと思います。そういう新しい分野への転身を進出3年後にしなければならなかったという、大変なご苦勞をされたようです。



もう一つ、これからは「刈り取り期」だということで利益をあげる体質に持っていかなければならない。これは大変いいお話だと思います。もちろんいろいろな意味でこれから益々競争が厳しくなっていく中、勝てる分野に集約して事業を進めていくというのは非常に重要なことだと思います。

この第2パートでは、七つの企業の事例のほかに、川島工業所の事例も含めてご紹介をさせていただきました。広く申し上げますと、企業経営というのは、生産、販売、管理面、財務、労務、すべてが絡んでくる総合的な問題なわけですが、今ご紹介をした中で、製品面では、いかにコストダウンを進めていかなければならないか。販売面では、新しい市場開拓をどう進めていくのか。管理面では、利益送金の問題や労務管理の問題など、典型的な具体例をご紹介できたものと思います。

進出企業に共通する課題

それでは、第3のパートに移りたいと思います。

進出企業が抱える共通課題に関して診断士の方々のアドバイスをお願いしようと思います。

重要なポイントの一つに労務問題があります。労務問題の概要やポイントを、特にベトナムのお話について小塚さんから、インドネシアのお話について木幡さんからお願いします。その後、末広さんに追加のコメントがいただければと思います。

<ベトナムの労務問題>

小塚さん、ベトナムの労働関係、先ほどもご紹介がありましたが、もう一度まとめていただけないか。

小塚:ベトナムは政府が意図的に外国企業を誘致するために法定最低賃金を6年間凍結したと話しました。それが2005年の末に凍結はもう出来なくなってきた。国の中の事情により物価も上がってきて、法定最低賃金は上げざるを得ないようになってきた。その場合、一度に40%以上上げたものですから、それを契機としてストライキが起きた。

日系企業はそれまで全くストライキに悩まされたことはなかったのです。だから、台湾企業、韓国系、あるいは他の国の企業ではそういうことはありましたが、日系企業になかったのが、日系企業の信用が崩れてしまってストライキが頻発する。ベトナムは経済成長率が高い国ですから、賃金が増え続けていくということは今後も考えられるわけです。それとともに先ほどタイのお話でもありましたが、いずれは先進国に追いついてくるだろうと思います。そのときにどう対応していけばいいのかというのがあります。

まずは賃金の上昇部分です。これは価格に上乗せするわけにはいきませんので、やはり生産性を上げていくということが一番大事なことだと思います。その生産性を上げることによって十分吸収していくことは可能かだと思います。

労働分配率という言葉があります。工場が稼いだ付加価値、つまり売上から材料費を引いた残り

の価値です。その中に占める人件費の割合を労働分配率と言いますが、その労働分配率が例えばベトナムの場合ですと、人件費が15%も20%も年間で上がっているにもかかわらず、その労働分配率が全然上がっていない会社がある。つまり、効率を高めることによって、一人当たりの生産高を高めることによって全部吸収しているわけです。

ですから、まったく数字的に痛くもかゆくもないような感じがある。そこにはいろいろな工夫がされています。生産性を上げるために目標を決める。一人当たりの年間生産高を達成できるように、例えば工場の中のレイアウトを変えたり、無駄をなくしたり、それから不良をなくすということに対して努力された。

実は不良をピックアップするだけではなくて、不良の発生している原因を究明するということはずごく大事です。そういうことに取り組まれている企業は労働分配率が全然上がっていない。

もう一つ、ストライキに悩まされている企業と、そうではない企業の違いを分析したベトナムの実務家の方がいます。それによりますと、問題がない会社というのは、特徴的には会社の経営方針がしっかりしている。そして幹部の方——駐在の方——は非常にチームワークがいい。管理がしっかりしている会社というのは従業員も安心しています。もともとストライキが起きたり、従業員が思うように動いてくれないのは、やはり不安を持っているからというのもあります。その不安を解消するような目標なり管理システムをしっかり作っているところは対応できています。

ベトナムの法律は、日本の労働法に比べるといろいろ違いがあります。例えば残業代は日本の場合は1.25倍（25%増し）ですけれども、ベトナムは1.5倍になりますし、休日の労働も高いのがあります。1年以上勤めると退職金を1カ月余分に払わなければいけない。つまり、10年勤めれば10カ月の退職金を払わなければならない。

そういう数字だけ見ますと非常に厳しいなという感じはありますが、一方では、ベトナムはまだ週休1日で、2日ではないです。年間の祭日も日本に比べるとずっと少ないですから、まだまだ労働力を有効活用できる部分というのはたくさんあります。後で木幡さんにインドネシアについてもお話していただけるものと思います。

インドネシアとベトナムには政治体制は違うのですが、似ているのは労働者よりの法律、ベトナムは社会主義国家ですから当然そういうことはあるのですが、なかなか解雇ができません。ですから、経営者の方はいかにして契約労働者にシフトしていくかということを考えています。

一方で、既に雇った人はなかなかやめさせることはできないので、早期退職制度を導入して、上手に辞めていただくようなシステムを考えている会社もありました。大切なことは、会社側でベトナムの労働法を問題視するよりも、ベトナムの労働法をよく読んで、それを企業にとって有利に活かしていくことです。

困ったときには一つの会社だけで考えないで、同じ工業団地に居住している会社にも相談して、お互いにどう対応していけばいいのかということを知り、客観的な知恵をいただくことで解決される方もいらっしゃいます。

ベトナムの会社は以上です。

<インドネシアの労務問題>

小林：ありがとうございます。それでは、木幡さんインドネシアの状況についてアドバイスを含めてお願いします。

木幡：今、小塚さんからお話があったとおり、インドネシアとベトナムの労働法で似たようなところが非常に多いです。両方とも考え方としては、要は必要な従業員は正規従業員でやりなさいという労働法の根本的な考え方があると思うのです。ベトナムと同様に、インドネシアも正規従業員に対して、こちらから考えると手厚すぎる法的な保護が与えられているのではないかと思います。今のベトナムの話とほとんど同じなのですが、残業手当がやはり1.5倍から始まるのです。法的には最高4倍になります。

とは言っても、よくよく考えてみれば、時給が60円ぐらいの従業員が対象という話ですから、目くじらを立てることなのかなというのがあります。

解雇の話についてですが、なかなか解雇できない。これもちょっと異常だと思うのですが、刑事事件を起こしたとしても即時解雇できません。これは一応政府の許可を得て解雇するということになります。退職金の支払いはやはり法定義務なのです。日本でさえ退職金は法定義務ではないのに、インドネシアは法定義務です。刑事事件を起こした人間を辞めさせる場合でも、若干のお金を支払わなければいけない。こんな形になっています。

企業としては、そうは言っても正規従業員だけでやっていけるかという話があると思うのです。やはり季節変動に合わせて従業員数をちょっと動かしたいことがあるかもしれない。そういう場合はどうしたらいいかということですが、その点については対策を考えると二つあります。

一つは、いわゆる契約社員を使うということです。インドネシアも日本と同じように契約社員の制度があって、2年間の期限を定めて契約社員を雇うことができ、1年延長できますので計3年です。

もう一つは、実習生という制度があります。実習生というのは労働者ではなくて職業訓練校の学生という身分です。この人たちは労働法の制約は受けないので労働者ではない。そして期間の定めはありません。このような契約社員や実習生を使う。

例えば実習生で一定の人数を確保して、そのうちの優秀な人間を例えば契約社員として3年雇う。また、その中で優秀な人間を正規従業員に持ってくる。そのようないろいろな方策を立てれば、ある程度労働者数を調整しながら業務が行えるのではないかと思います。

以上です。

<チームで信頼感をもてるように>

小林：ありがとうございます。それでは、末広先生、追加のコメントがありましたらお願いいたします。

末広：いずれにしても生産性は上げないといけないし、上がると思います。要するにわれわれがずっと今まで経験してきたことですが、高度成長でもやはり同じようにやってきたのです。

そのとき大事なことの一つは、先ずお互いに人と人の関係を対立関係で見ないこと。要するに、うまく使おうと考えるのではなくて、一緒にやろうという考え方です。これがお互い信頼感を作っていく。個人よりもやはりチームで信頼感を持てるようにした方がいいかと思います。

先ほどの利益をしっかりと出した会社の話をしましたが、後から聞きましたらチームとしてやったので、社員には、ボーナスにプラス2カ月のボーナスを出したと言っていました。さらにマネージャーに対しては現金でプラスアルファで出しています。タイでも給料は振込ですから、奥さんに押さえられています。より実感が持てるように配慮したとのこと。これは当然貢献度によって差別していますが、メリハリを付けながらチーム力を付けていく。そのようなことも大事だと思います。

参加者からのご質問

小林：ありがとうございました。残り時間が少なくなってまいりました。もし会場の皆様方からコメント等、またご質問等ありましたら手を挙げていただければ、どの先生でもお答えいただけると思います。今までの話で何かご質問等ありましたら、ぜひお願いいたします。挙手をしていただけますか。恐縮ですが、最初にご所属とお名前をお聞かせください。

K氏：私は商社です。実は3年ほど前にタイのほうに日系企業の大手が進出しておりまして、私は商社で、非鉄金属、あるいは金属を扱い、鋳物関係を長年やっておりました。「タイ内にいい鋳物メーカーがありましたら、ぜひ君のところでタイに来てもらって供給してもらえないか」というテーマをいただきまして、私、自らタイに調査に参りました。

ところがタイの中小のメーカーは、あまりにもひどいずさんな管理で、これではとてもじゃないがここでものづくり——日本のものづくりのイメージが高いものですから——はできないと。

何がひどいかと言いますと、工場の中は犬がゴロゴロする、従業員がくわえタバコで鋳物工場の怖いところでサンダルばき。鋳物工場の砂場は命なのですが、そういう教育すらないということで、2~3会社あたりでしたが、どこもかしこも大差ないということで、タイはとんでもないと、今でもそういうイメージが頭から離れません。

しかし、よくなっていれば再度チャレンジしたいという気持も実はあります。今日のお話の中で、私のイメージと全然違うところがある、又、お話しを通り、インフラの道路網で内陸の輸送関係の効率がよくなった場合に確かにタイという地域は大きな魅力があるのかなと思って歯ざしりをして聞いていました。

小林：鋳物屋を探されたのは何年ごろのお話ですか。

K氏：3年ほど前です。

小林：2005～2006年ごろということですか。

K氏：はい。

小林：末広さん、何かコメントあれば。

末広：現地で生産されている製品の品質は、日系の企業とローカルではまだまだ品質管理の格差があります。取引されるのであったら、まず日系のところからやるのが無難ではないかと思えます。日系企業からスピニアウトして起業している人が増えてきています。そういう意味ではローカルがだんだん育つと思えます。昔の日本と多分同じです。少し時間かかるかもしれませんが、そんな気がします。



小林：確かにタイの自動車生産の中では9割以上日系企業ですから、そういう企業は現地で鋳物も調達をするのですが、そういう関係の企業も今は日本からどんどん進出しています。

末広：そうです。そんな感じを持っています。

小林：現地企業を取引先にするための努力というのは、日系の自動車関係の会社は大変な苦勞をされてこられたと思いますが、今はタイで、日系企業だけで100万台以上の自動車を作っているわけなので、それなりに相手を探せばいるという状況のようです。

末広：日系企業からスピニアウトした会社というのは、訓練受けていますから、それなりに取引きできると思えます。

K氏：どうもありがとうございました。もう1点よろしいですか。

先ほどプラスチックの会社の社長さんから、「JODC様より無料でご支援いただいた」というお話がありました。ところが冒頭のご案内では3分の2が国のほうで負担して3分の1は企業でと、そういうように私はとらえたのですが……。

小林：わかりました。ご説明します。最初に説明をしましたのは、私どものメインの専門家派遣事業です。専門家派遣という日本から現地の子会社に——本社の方で構わないのですが——日本の会社の従業員を派遣して現地人を教育するという事業です。これはODAの予算なり中小企業対策の予算の補助金をえて行っております。3分の2という補助率で、その差額については会社に負担していただくというものです。

一方、この現地企業の企業診断というのは、モデル的に診断をしていただく企業を募集して、診断をした結果をいろいろな形でほかの会社にも紹介するという前提で診断をさせていただいておまして、企業診断については私どもが診断士の方を派遣し、企業から費用はいただかずにやっています。

もちろん現地の会社のいろいろな財務諸表や、そういうデータを出してご説明をしていただくと

いうことは必要ですが、今回紹介をしている企業診断については、基本的には無料です。来年もできるようになれば、それぞれの国で、「希望する企業があったら手をあげてください」と、私どものホームページで案内したり、それぞれの国の団地の管理事務所や日本人商工会議所などを通じて各社に案内して、診断を受けたい企業を募集することになります。

何かほかにご質問等ございますか。どうぞ。

S氏：本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

事例を幾つかご紹介していただいた中で、一つ気になったのは、私ども従業員が30～50名程度の中小の中でも小のほうに所属するような企業でして、事例の中では大体90名以上、100名、1,000名といったような中企業に属するような企業の例が多かったかと思いますが、実際に今この不況の中で、仕事がないというのは、むしろ零細企業、小企業に近いところが多いと思います。

そういった企業から今日、活路を見出そうと思って参加された方もいらっしゃると思うのですが、そういう従業員が10名とか30名など、小さい規模の会社が何か海外のマーケットに参入する、もしくはそういうマーケットと手を組むことで活路を見出すようなアイデアやアドバイスなどがあれば、お教えいただければと思います。

小林：ありがとうございます。

ご紹介したのは全部海外の企業の従業員数で、現地人が50名であり100名であり、300名でありということですので、出資をしている日本の親会社はもっと従業員数が少ないところが一般的ではないかと思います。これからの海外進出ということですか。

S氏：ありていに申しますと、私たちは磁石を実はやっていて、レアメタルのほとんどを中国に握られてしまっています。S社が特許で押さえている時限が2012年までですので、それまでの間に中国に何らかの形で進出をしなければ、間違いなく国内の市場を価格競争で取られてしまうというリスクが私たち個人の問題としては潜在的にあるわけです。

ですから、何らかの形で中国に進出しない限り活路はない。もしくは仕事自体を変えない限り活路はないので、そういうアドバイスをもらえるかなということで、本日は出席しております。

小林：いかがでしょう、小塚さん何か……。

小塚：先ほど紹介した会社、七つの事例がありますけれども、例えば資本金は1,000万円の会社が二つぐらい入っていますし、日本人の従業員はあるいは現在30名程度の会社です。海外に出て行って、10倍、20倍になった会社は結構あります。海外は仕事の量も多いのです。

ですから、日本の企業よりも海外に出て行った方で、「こんなに忙しくて日本の企業に申し訳ない」と言われる方もいます。インテリアの製造会社を説明しましたが、その社長もベトナムにいますし、息子さんもこっちに来ているのです。日本ではもう営業所だけでどンドン人数も減っているような感じで、ベトナムに来たから生き延びていると思います。あとはいかに本社に利益還元していくかというところが大事なところですよ。

ですから、生き残っていくためには、海外にしても——今しかもレアメタルの話がありましたが

——そういう市場のあるところ、要するに資源のあるところに行かざるを得ないわけで、あとは最終的にいかに日本の親企業に対してロイヤリティなどで利益還元できる仕組みをうまく作れることがすごく大事だと思います。

国際的にも税金に関しても割と国際化が進んできているのですから、送金できないとかそういう時代ではありませんので、いかにうまく日本の親企業と連携を組んでやっていくかということが大事だと思います。ところで、木幡先生が診断されたインドネシアの企業は結構小さな規模の会社でしたね。

木幡：海外子会社の従業員が300名、500名とか出ていますけれども、結構日本の会社は小さいのです。小企業が出ていっても向こうで大企業になるという例が実際に結構あります。やはり小さく出て行って大きくしていくという形になるかと思う。例えばいきなりこの土地建物があって工場を建てるというよりも、まず委託生産からやってみる。それがうまくいったらレンタル工場をやってみて、本格的に入っていくという手順を踏んでいかれたら割と進出の壁は低いと私は考えています。

小林：ありがとうございました。このあと懇親会がございしますが、最初に基調講演をいただいた山崎先生も含めて4人の先生方がいらっしゃいますので、追加のご質問はそちらの懇親会の場で個別にやっていただければと思います。

まとめ

今回のこのパネルディスカッションは基本的には診断事例の紹介ということでございましたので、あまりまとめる必要もないと思います。

最初に申し上げましたように、こういった診断事例をみますと、現地では数少ない経営者の方々は、それぞれ、いろいろな悩みを抱えておられる。また、目に見えない課題もたくさん散らばっている状況です。

そういう中で、今このようにグローバル化している時代ですので、海外進出企業は、企業体質を一層強化していく必要があると思います。そんな時には、このような企業診断が有効に活用できるのではないかと考えられます。

また、これから海外進出をご検討いただいている企業の方々には、ぜひ世界的な情勢をご覧いただきながら周到な計画を立て、かつ大胆に海外進出をしていただければと思います。私どもの団体だけではなく JETRO や海外の日本企業をサポートする中小企業機構等、いろいろなところで情報提供なりご支援なりをしておりますので、そういうものもうまく活用しながらやっていただければと思います。

時間でございますので、パネルディスカッションを終わりにさせていただきますが、3人の講師の先生方に拍手でお礼を申し上げたいと思います。ありがとうございました。

参考資料

1. 国別の進出環境概要	
・タイ	35
・ベトナム	38
・インドネシア	43
2. 診断企業での7つの事例	
・事例1. 「日本的ものづくり、人づくりを教え、運用を現地に任せる」	47
・事例2. 「インテリア用品製造業」	47
・事例3. 「衣服製造業」	48
・事例4. 「強烈的なポリシーでマネージャーの“意識改革”」	48
・事例5. 「工業用部品製造業」	49
・事例6. 「日本の親会社と海外の子会社間の取引に留意」	49
・事例7. 「海外では日本以上に内部統制に留意」	50

参考資料 1

国別の進出環境概要



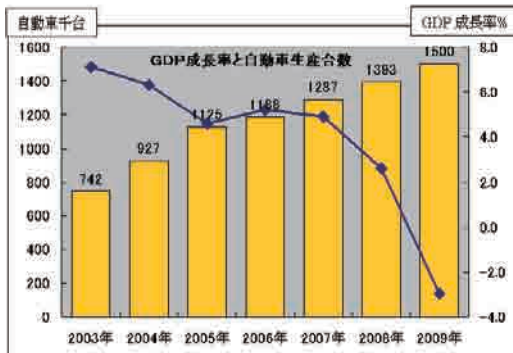
タイ王国



JODC 専門家
シラボ・スエヒロ 中小企業診断士 末広繁和

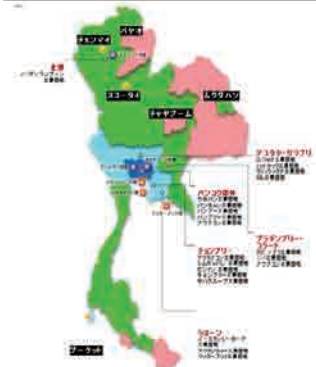
親日的、成長するタイ王国

- 王室・皇室を抱き仏教の国、親日的
- 産業インフラが進み、
サポーティングインダストリーの集積
- メコン経済圏の経済成長の可能性



タイの工業団地

- 第1ゾーン
- 第2ゾーン
- 第3ゾーン
- 第4ゾーン



HP: <http://thaikojo.com/>より

- IAET:タイ工業団地公社
国営企業で工業化の振興
- BOI :タイ投資委員会
税制優遇、土地所有、ビザ等

タイへの投資の強みと弱み

構成比% 2007 2008

強み	現地マーケットの今後の成長性	48	48
	組立メーカーへの供給拠点として	33	41
	安価な労働力	49	39
	現地マーケットの現状規模	29	26
	第三国輸出拠点として		24
	現地のインフラが整備されている	32	24
弱み	労働コストの上昇	38	37
	他社との激しい競争	43	34
	管理職クラスの人材確保が困難	37	27
	技術系人材の確保が困難	24	19
	治安・社会情勢が不安	23	14

出展：JODC資料

メコン経済圏の道路整備計画



PPG 調査月報 2009.7より

タイ：人口6,600万人、面積1.5倍/日本
メコン：人口3億人、面積6倍/日本

激しい競争への対応

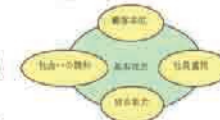
人づくり

現地化

- “心の対立関係”から“対話”を通じた“心の信頼関係”
- 日本的経営管理を教え、運営は現地に任せる



顧客価値



卓越した経営
ブレークスルー革新

TQM

ものづくり

カイゼン

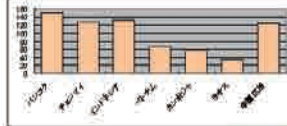
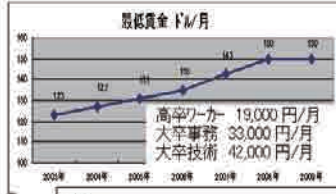
- ミドルを育て、現場主義のカイゼン
- “次工程はお客様”、“工程で品質を造り込む”しくみづくり

SQC

TQC



労働コスト上昇への対応



夢づくり

目標管理

- “筋の通った目標管理”
組織目標→部門目標→職場目標
- パフォーマンスは、チームによる戦略会計による付加価値管理

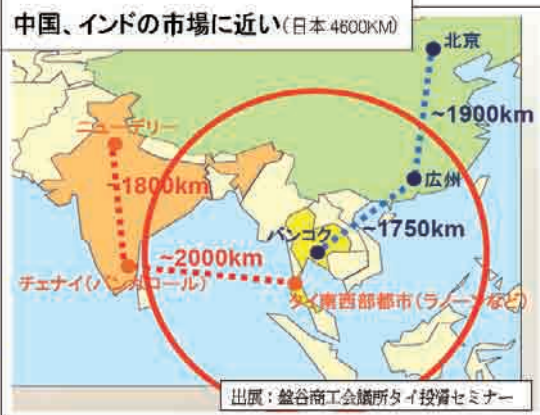
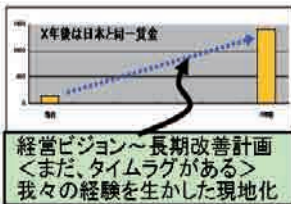
しくみづくり

ISO

- プロセス思考による全体最適化
ISO のマネジメント8原則
- プロセス思考のアウトプットは
“個人責任”次工程はお客様”

アジア戦略の拠点

- 1、海外進出の目的を明確に
(コストダウンか、マーケットか)
- 2、FTA/EPA を最大限利用する
- 3、グローバル戦略における地域統括拠点



国別の進出環境概要



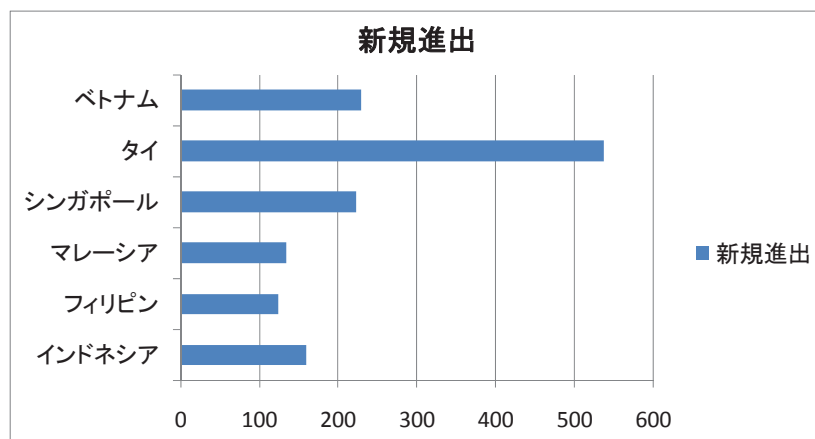
ベトナム社会主義共和国

JODC専門家

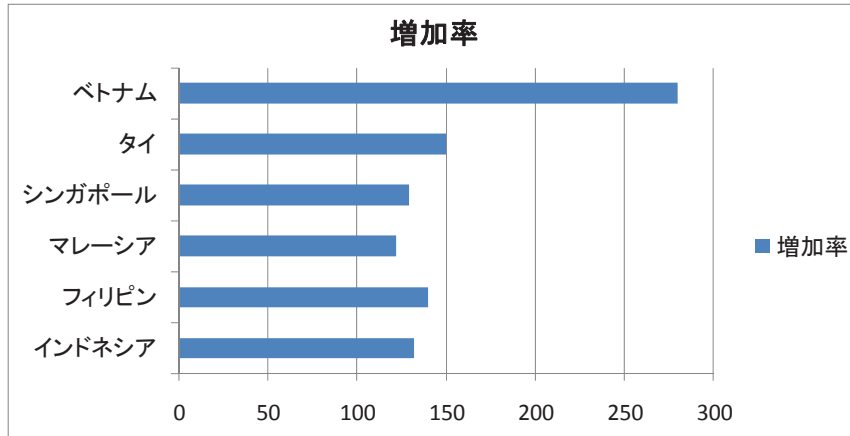
小塚国際経営研究所

中小企業診断士 小塚芳三

2000年以降ASEAN六カ国への進出日系企業



2000年以降と1999年以前の対比でみた増加率

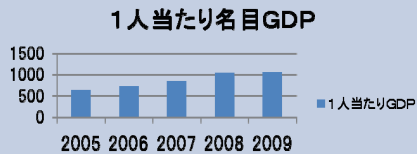


進出日系企業数	820社	対前年比13%増	
面積	日本の90%	人口	8,600万人(対前年比1.1%増)
首都	ハノイ	民族	キン族(86%)他53
言語	ベトナム語	宗教	大乘仏教約80%他
政治体制	社会主義共和国であるが、1986年からの対外開放政策で市場経済化が進行し、2007年1月にWTOに加盟		

政治的安定性 民族的対立と宗教的対立がなく、東南アジアでは政治的・社会的安定性が一番と言われている。

通貨単位と為替相場
1米ドル=18475ベトナムドン
(2009年12月 9日現在)

消費者物価上昇率
2009年は年間7%となる見通し



日系企業の進出環境

税制と税率

- ・08年に法人税率は28%から25%に引き下げ
- ・付加価値税は標準10%で輸出は課税されない

投資優遇策

- ・輸出加工企業に対しては、2年間法人税を免除、その後、6年間は法人税率が10%の優遇措置。

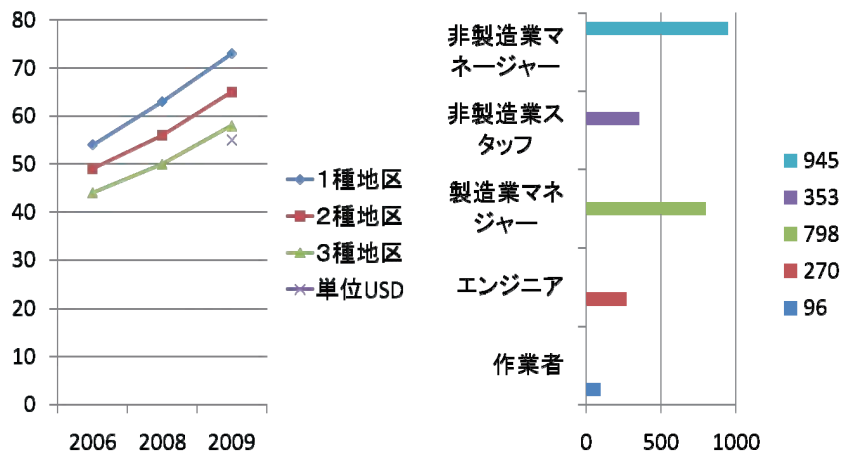
インフラ条件

- ・インフラ条件として道路や電力などが未整備という日系企業の指摘も少なくないが、外資系工業団地内の立地ではインフラ環境は整っている

法定最低賃金の上昇率(左表) 職種別の賃金平均レベル(右表)

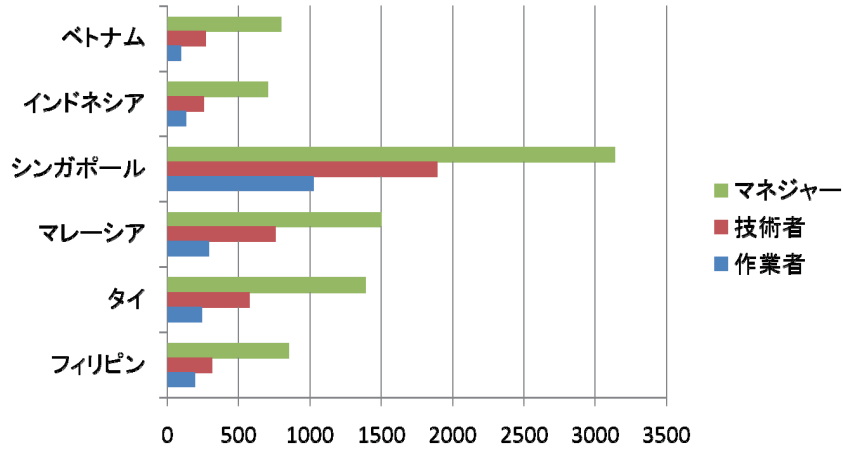
出所: ベトナム政府資料

出所: JETRO調査結果



ASEAN主要6カ国における人件費の比較表

出所: JETRO調査(2009年1月時点での各国首都の日系企業平均で単位:USD)



ベトナムの労働力環境

作業員

- ・識字率95%で手先の器用さ、勤勉さ、熱心さが評価されている。
- ・募集貼り紙で応募があり、採用は比較的容易、定着率はやや低い。

管理職

- ・管理職クラスの人材確保は難しい面もあるが、定着率は概してよい。
- ・06~08年に激しいインフレに伴う労働紛争があったが、今は沈静化

労働法

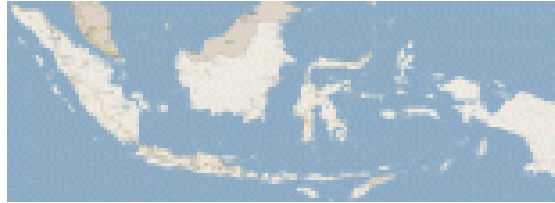
- ・雇用契約期間は1~3年間までの間で任意であるが、同一労働者と期限付き契約を結ぶ場合は2回までであり、3回目からは終身雇用となる

進出環境としてのベトナムの強み・弱み

部材の現地調達率	例えば、自動車生産の必要部材の80%は外国から調達しているなど、現地調達率は平均27%と言われている。
市場開拓の可能性	・WTO加盟後の市場開放シナリオはこれから本格化 ・1人当たりGDPが千ドルを超え、モータリゼーションの兆し ・8, 600万人の人口を擁し、その60%が40歳以下。
アセアンにおける弱み	すそ野産業が未成熟で部材の現地調達率が低いことや頻繁に税制が変更される政策リスクなどの問題もある。ただ、日越の政府間交渉の継続努力により問題解決を図っている。
アセアンにおける強み	・主要6カ国の中で作業者の人件費が現在、最も低いこと ・政治的に安定していること ・アジアの日系企業二大集積地の華南とバンコクに近い立地
世界同時不況の影響度と回復度合い	日本からの輸出額をみると、09年1～2月では対前年比平均51%まで落ち込んだが、5～8月では平均73%まで回復。国内の1～10月期の鉱工業生産高は対前年比7%増加。



国別の進出環境概要 インドネシア共和国



JODC
木幡(こはた) 幸弘
木幡公認会計士事務所
中小企業診断士・公認会計士

イスラムだし、「目には目を」でちょっと.....



あたい、温和で
親日的よ。

お祈りは休み時間
にするわ。






南半球で遠いんじゃない？言葉はどう？



飛行機で、成田からバンコク6時間、成田からジャカルタ7時間、一時間の差じゃよ。

ひとはオラン、めしはナシ、さかなはイカン、かしはクエ.....
簡単でしょ。はい、Repeat after me !

インドネシアの進出環境

	経済状況	内需中心経済 GDP成長率: 6.3% (07年) → 6.1% (08年)
	税務関連	税法は整備、でも運用に難あり。 法人税率: 28% (10年から25%)
—	投資優遇策	機械設備、2年分の輸入原材料の関税 5%以下まで減税
	為替管理	利子、配当、ロイヤルティ等国外送金自由
	労務関連	労働法は労働者寄り。 賃金レベルはベトナムに次いで低い
	インフラ条件	電力不足気味、通関遅れ気味

進出形態

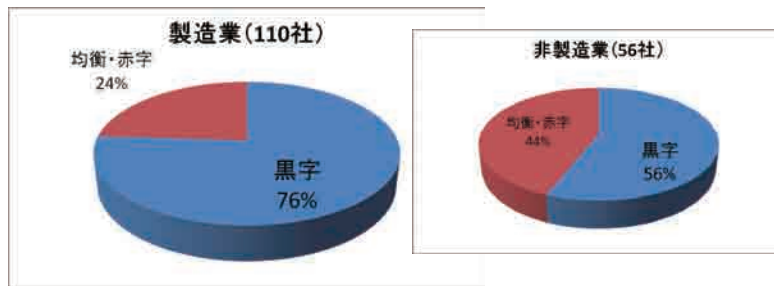
形態	備考
現地法人	○レンタル工場有 △出資比率に注意
駐在員事務所	○費用は日本で損金算入可 ×営業活動不可(但し、建設業は可)
支店	現在、認められていない
委託生産	○費用少なくて済む

JODC支援制度

インドネシア進出日系企業は成功しているか？

→YES!!

2008年営業利益見込みでは、製造業の76%が黒字。



出典:「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2008年)」JETRO

進出に有望な業種

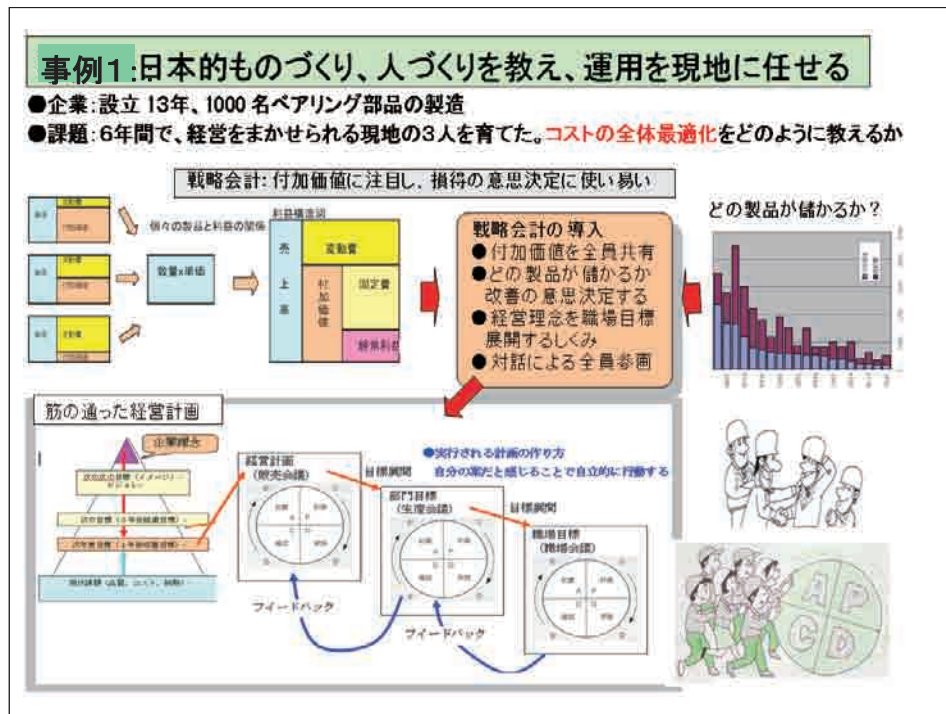
内需。食品、家電、四輪、二輪、一般機械などがええとちゃうか！

どんな業種でもええかん。

ちゃうで。「投資規制対象分野」に注意せんとあかんで。



参考資料 2



事例2: インテリア用品製造業

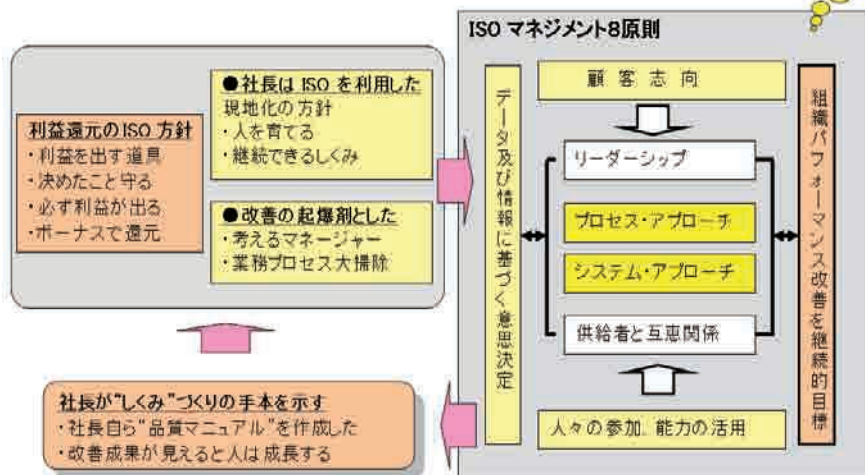
進出国・従業員数	ベトナム・150名
操業開始時期	2007年
販売対象市場	日本の親企業向け及び独自開拓の日本市場 第三国の市場開拓も狙う
経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・売上増を上回る費用増加で債務超過 ・費用に占める材料費と間接人件費が過大 ・生産効率がやや低いこと ・材料在庫の過大
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> ・材料費低減のため親企業との取引条件改善 ・販売先など利益貢献度分析による利益改善 ・生産性向上に向けた具体的改善手法の提案
現在の状況	提案を受け改善に努めた結果、今年の五月から黒字化、2009年は通年でも黒字の見通し

事例3:衣服製造業

進出国・従業員数	ベトナム・90名
操業開始時期	2006年
販売対象市場	日本の親企業向け
経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念と目標、利益計画が特にないこと ・生地調達のタイミングは生産とのズレが発生 ・工程ラインの仕事量と人員間にバランスロス ・生産性が中国の自社工場よりもやや低い
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> ・協働意識を束ねる経営の理念と目標の設定 ・損益分岐点分析を活用した利益管理の導入 ・ロス分析による生産性の向上策、赤札実践 ・ビデオを活用した縫製技術研修で生産性向上
現在の状況	原材料の現地調達は思うようには進まず、改善の途中ではあるが、親会社指示で経営者交替

事例4:強烈なポリシーでマネージャーの“意識改革”

- 企業:設立10年、50名の自動車・家電用パイプ製造会社
- 課題:社長は、マネージャーの“意識改革”を行い、マネジメント能力と改善能力向上のタイミングを狙っていた。

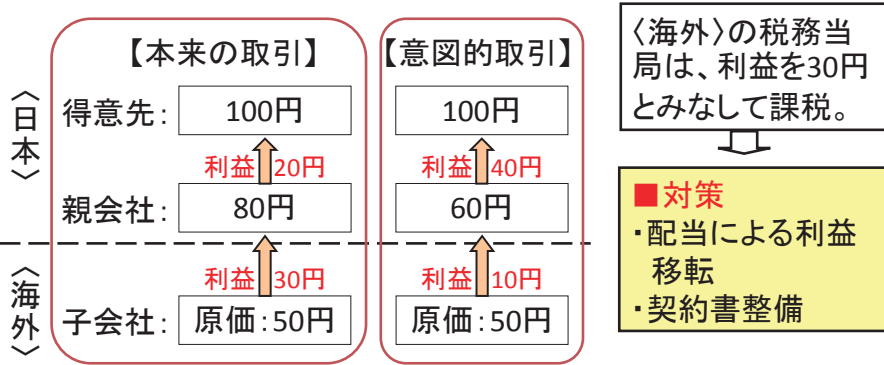


事例5：工業用部品製造業

進出国・従業員数	ベトナム・700名
操業開始時期	1998年
用途分野	OA機器部品、バイク部品など
販売対象市場	ベトナムにおける日系大手製造業
経営上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理システムが確立出来ていないこと ・収益性改善に向けたコストダウンが不十分 ・人材育成が計画的・システムのでないこと
改善提案	<ul style="list-style-type: none"> ・ISOを活用した経営管理のシステム作り ・作業観察分析による作業のムダの排除 ・客観性、公平性、透明性のある評価システム ・教育ノートを活用したシステムのな人材育成
現在の状況	提案を受け、朝礼実施、品質会議と改善会議を継続中、09年8月まで対前年比プラスの売上

事例6：日本の親会社と海外の子会社間の取引に留意

- 企業：インドネシア、従業員300名、輸送用機器部品製造会社
- 課題：日本の親会社への売上価格等を意図的に調整。
税務上、後日問題になることはないか？



事例7:海外では日本以上に内部統制に留意

- 企業:インドネシア、従業員500名、鋳造品製造会社
- 課題:出張旅費および給与の不正受領事件が発生
不正事件の発生は従業員の性癖の問題か?



①動機(個人)

+

②機会(会社)

内部統制

■対策

- ・従業員の処分
- ・内部統制の改善

具体的には、職務の分掌、職務ローテーション(または長期強制休暇)、モニタリング制度の導入。

**進出日系中小企業等支援事業
平成21年度事業報告書
JODC 中小企業支援シンポジウム
(東京版)**

発行：平成22年3月
財団法人 海外貿易開発協会
〒104-0061 東京都中央区銀座5-12-5 白鶴ビル4階
電話 03-3549-3051
URL: <http://www.jodc.or.jp>

- PASSION for Global Partnership -

Jodc JAPAN
OVERSEAS
DEVELOPMENT
CORPORATION