

千葉県企業のアジア展開事例

永井和宏

はじめに

製造業を中心とした地域産業の状況については、1980年代を境に現在に至るまで大きな構造変化に見舞われている。1985年のプラザ合意を契機として円高が急激に進み、国内での地価や労働力コストの上昇に対応するため、日系大手メーカーはアジアを中心とした地域への進出を本格化させた。進出先であるアジア地域においても、当該政府による進出企業への優遇策やインフラの整備等、受入側の条件も整いつつあったため、アジア地域への直接投資、現地法人設立の流れが加速した。中小企業においては、日系大手メーカーの海外進出に伴い、大手メーカーからの受注が激減する一方、アジア地域を中心とした海外から、量産品や規格品を中心に年々コストや品質面で競争力のある製品が輸入されつつあり、その経営は非常に厳しいものになっている。

地域産業における中小企業が生き残る方策の1つとして、大手メーカーではない企業の海外進出について検討するため、2001年8月～9月にかけてタイ・シンガポールに進出した企業に対して調査を行った。手法としては、既に海外に進出している地方企業、特に、千葉県企業¹を中心に調査を行い、進出の動機・状況、海外進出のメリット・デメリットを明らかにすることを主眼とした。

その結果、進出における重要な課題として、いかに進出先において受注（生産需要）を確保して経営をしていくかということが共通して見受けられた。

¹ 筆者は千葉県庁から2001年4月よりアジア経済研究所に出向している。そのため、地方の企業を選定するにあたり、千葉県企業を中心に調査企業を選定した。調査企業におかれては業務多忙の中、大変親切に対応していただいた。ここで改めて感謝の意を表したい。

以下において、現地における需要をいかに確保したかという観点からどのように海外展開を図ったのかいくつかの事例を詳述したい。

第 1 節 早期の海外進出により国内事業を拡張してきた双葉電子工業の企業戦略

双葉電子工業株式会社（以下双葉電子）は、当初1948年にラジオ受信用真空管の製造・販売を目的として設立された。その真空管技術を活かして、当時卓上電子計算機に用いられた蛍光表示管の製造にも進出し、カーステレオやメーター、電子レンジ等で広く用いられる蛍光表示管、蛍光表示パネルを開発し、製造販売も開始した。真空管等の製造には精密な金型が要求されることから、双葉電子では設立当初より、治工具類の内製化を進め、機械設備の研究改善を図るために機械工場も設置している。

その後、日本の高度経済成長期において、製造業の発展とともにものづくりの基礎である金型需要は飛躍的に増大したが、日本の金型メーカーの多くは中小零細企業が多く、金型製造用部品をそれぞれが内製化することは困難であり、品質の良い金型用プレートや金型モールドベースといった金型製造用部品の安定的な調達は大きな問題となっていた。

こうしたことから、精度の高い金型製造に欠かせない金型製造用部品の安定的な供給を目指し、双葉電子は、1962年にユニーク精工(株)を吸収合併して精機部を設置し、社内での機械工場のノウハウの蓄積を活かしてプレス金型用部品の製造販売を開始した。1967年にはモールド金型用部品の製造販売も開始している。

また、1962年にはラジコン機器の製造販売も始めており、この時期に現在の双葉電子の製造部門の基礎が確立した。すなわち、以下の3部門、電子部品部門（現在は蛍光表示管、蛍光表示管モジュール、蛍光発光プリントヘッド等を製造）、精機部門（現在はプレス金型用ダイセット、プラスチック金型用モールドベース、プレジジョンプレート等金型の基礎となる構成部品を製造）、電子機器部門（ラジコン機器、デジタル位置読取装置等を製造）である。

双葉電子は2001年3月現在、資本金225億5800万円の東証1部上場企業で従業員2225名、売上高809億1000万円（単体ベース）の千葉県内有数の企業となっている。

双葉電子の海外進出は、1972年台湾に蛍光表示管の生産を目的として台湾双葉電子を設立したのが最初である。また、同年モールド金型用部品の生産のため、韓国の輸出加工区に韓国双葉精密工業を設立した。これらは、1960年代の高度経済成長期に日本での労働力がとにかく不足したため、当初は季節工などで対応していたが、次第に対応しきれなくなってきたことによる。日本での労働力を補うため、最初から製品を日本に輸出する目的で、日本に近い台湾及び韓国を選んだという背景によるものとのことであった。1973年には、蛍光表示管の生産増強を目的として韓国双葉電子（現世進電子）を設立した。

精機部門としては、1983年に台湾にプレス・モールド金型用部品の会社（台湾富得巴精模機材）を設立、1988年には韓国でのプレス・モールド金型用部品として韓国での2番目の会社として起信精機を設立している。

今回紹介するタイでの現地法人フタバ・ジェイ・ティ・ダブリュー・タイランド・リミテッド（FUTABA JTW (Thailand) Ltd.）は、1996年に精機部門の製品製造・販売のため設立された。それまでに、台湾、韓国をはじめとして、海外数ヶ国に進出を果たしていた双葉電子であるが、タイへの進出はこれが初めてである。

進出の経緯は、もともとタイで鋼材輸入販売業を営む鋼材商のジュタワンメタル（JUTHAWAN METAL, Ltd.）に金型用プレート製造の技術協力をしたが、同社での製造がうまくいかず、日本の神鋼商事を通して、現地での合弁会社設立の働きかけが1994年にあったことが最初のきっかけである。（ジュタワンメタルは現地ローカル企業で、後に現地合弁のパートナーである。）

1995年に再びタイの現地鋼材商から合弁の話があり、それで本格的に検討することとなった。双葉電子では、1995年8月にタイを視察し、主な日系家電メーカーの集積があり、自動車工業も予想以上に発展している状況だということがわかった。その際、プレス・モールド金型用部品の主なユーザーである日系企業を中心に現地法人をいくつか回った。その結果、現地に進出した大手メーカーは、金型の自製化は高コストとなるため、ほとんどが日本や韓国からの輸入で対応していた。金型メーカー自体は大手メーカーとセットでいくつかが進出をしていた程度であり、絶対的なマーケットは当面小さかった。しかし、いずれ現地での金型生産が今後必要になってくる、すなわち現地において確実に金型需要があることもわかった。そのため、今後製造業の集積が進み、相当量の金型が必要になってから進出したのではすでに遅いと思われること、また、金型を自国で作れるようになって工業の基盤ができて技術移転が進めば、タイの経済発展に役立つとともに製造業の集積が加速するのではないか、といったことを考え合わせ、現地法人を設立に踏み切ることにした。その意味で、現地法人はタイ国内でのマーケットを100%と考え、日本や欧米への輸出は考えていなかった。

双葉電子の場合、海外進出において、単独資本で現地法人を設立するケースが多い。それは、経営手法や文化の違い等、合弁企業のデメリットを回避するためである。特に、製品の需要がある程度見込まれており、会社が赤字にはならない場合（例えば、日本や欧米向けにある程度見込まれている、現地の親会社から十分な受注量がある等）であれば単独資本の方が安全であることは明らかである。しかし、双葉電子は今回、合弁会社という形態を選択した。というのも、現在の市場規模の小ささを考えれば受注の見込める先が日系企業だけではまだまだ少ないため、日系企業の市場開拓を双葉電子側が担当し、現地ローカル企業の市場開拓は現地パートナーが担当するという分業を考えたからである。また、英語があまり使用できず、現地ではタイ語が中心であるという言語の問題もあり、現地パートナーには労務管理等も担当して

もらうことも同時に考えた。

1996年1月に双葉本社の計画が承認されてから、同年4月に工場用地を購入し、双葉電子・神鋼商事・タイエスコープ（THAI ESCORP—神鋼商事のタイ現地法人）・ジュタワンメタルにより合併会社を設立し、年末には工場が完成した。その間、現地スタッフ6名を日本の工場にて研修させており、1997年1月から操業を開始した。短期間で工場を立ち上げることができたが、その理由の1つとしては、この間の事務、弁護士・会計事務所との折衝、工場用地の購入、設立登記、投資委員会への優遇措置申請、工場建設等について日本の神鋼商事の協力によるところも大きかった。

操業開始後半年ほどで1997年7月のタイのパーツ危機により通貨が下落したため、経営計画の修正をしなければならない状況となった。

しかしながら、通貨危機はデメリットだけでなく、メリットももたらした。パーツの下落により輸入部品は割高となったため、現地日系メーカーが部品を現地で調達するようになり、タイ日系企業の金型需要が増加した。すなわち、海外為替変動の影響を回避するため、現地日系メーカーは部品の現地調達率の引き上げを促進しはじめたのである。

現在、金型でいえば現地調達率が3割、日本や韓国からの輸入が7割という概ねの状況であるが、今後ますます現地調達の流れは強まっており、現地での当社製品の需要は増加している。

採算面では、単年度収支は黒字に転換しており、累積赤字も来年度解消するところまできている。今後は元本返済への対応が課題の1つであるとのことである。

取引先は全部で約250社ほどであり、8割が日系企業である。工場立ち上げ当初、トレーニングの意味も含めて一部日本（本社）向けに製造させていたが、原則として輸出は行っていない。設備面については、日本と同じ製品を生産するため、原則的に日本と同じ設備（日本製）を使用している。また、製品の原材料となる鋼材は日本から輸入している。そのため、人件費は日本に比べて圧倒的に安価であるものの、製造コスト全体で見るとそれほど安いわけではない。しかし、日本と同じ品質の製品が現地対応でタイムリーに供給されるというメリットが顧客の信頼感を得て、経営基盤の確立へとつながった。

また、日本との大きな違いとして、日本は標準化された部品を製造販売しているが、タイでは標準化された部品だけではなく、ユーザーの要求に応え、金型に近い製品にして納入するといったオーダーメイドの対応をとっているケースが多い。こういった対応は現地でなければできない対応である。

双葉電子にとって、タイの現地法人の全体的な評価は、パーツ危機といった不測事態の影響は大きかったものの、ここ数年間は計画通りに発展しているといえる。1970年代に安価な労働力を求めて台湾や韓国に進出した初期の海外展開と異なり、このタイのケースでは、現地市場の状況を十分把握し、現況では必ずしも十分な生産需要が見込めないものの、現地の工業化の

発展に伴って現地法人も生産需要を徐々に確保し、ともに発展していこうとする長期的な企業理念がみてとれる。

第2節 大手取引メーカー海外現地法人の要請による合併企業設立—精技金型

精技金型有限会社（以下、精技金型）は1974年6月に設立、資本金900万円、現在は化粧品・洗剤・文具等の大手メーカー約20社と取引があり、主にプラスチック成形金型の設計製作・販売を行っている会社である。

海外の現地法人は、大手日系メーカーのライオン(株)とタイ現地資本のサハグループの合併会社であるタイライオンから、タイにおいて現地での金型の供給を要望され、タイライオンと精技金型の合併会社として1989年2月に設立された。資本金は2000万バーツで、構成割合はタイライオン60%、精技金型40%であり、精技金型にとって海外への生産拠点進出はタイへの現地法人が初めてである。生産している製品は基本的に日本本社と同製品であり、取引先については、タイライオンが全体の30%を占めている。残りのほとんども日系企業であり、現地ローカル企業は一部である。

日本で取引のある大手メーカーの現地企業からの要請による進出であり、また、現地日系企業との合併会社であるということは、生産需要の確保の面で非常に有利に思える。しかし、実際は、現在も受注の7割はタイライオン以外からであることからわかるように、立ち上げ時期から現在に至るまで受注の確保に苦労しつつ、独自に販路を開拓してきたことがわかる。受注をいかに確保できるようになったかというポイントを中心に、立ち上げ時から現在に至るまでヒアリングした内容を以下にまとめてみたい。

金型製作にはいくつかの工程があるが、まずスタートの「設計」の段階が非常に重要である。図面がしっかりできて初めて次の加工の段階へ進むことができる。設計にはどうしても経験がモノをいうことから、本社規模が決して大きくないなかでも当初は日本人スタッフが3名タイにきて指導を行った。しかし、一般に金型製造に係る教育や経験の蓄積は最低でも数年かかることから、立ち上げから数年間は製作自体がうまくいかず、赤字が続いた。

同社はタイライオンが主な納入先であるため、品質や納期も日本と同じものを要求されている。より重要なことは、品質や納期について受注先が満足いくようなものをつくって初めて良い製品として認めてもらうことができる点である。すなわち、金型という製品は大量に生産して広く消費者に認知してもらうものではなく、少量を限られたメーカーに納入するものなので、価格の安さよりも、むしろ品質や納期にトラブルがないことが評価されて受注が拡大していくものであり、その点が立ち上げ時は不十分であったと考えられる。

同社に限らず、一般に、仮に日本と同じ設備を現地に整えたとしても同じものがすぐに作れ

るわけではない。タイの現地スタッフが技術者として対応できるようになるまでの期間について、納期内に一定水準の品質を保った製品の製造は非常に難しいことである。

1993年～1994年にかけて、会社を現地スタッフに任せるということで日本人は一度本社へ引き上げた。立ち上げ当初から現地での生産を通してある程度現地スタッフの技術は向上していたが、引き上げ後も、研修を受けていた現地スタッフを中心に彼らに任せて、赤字ながらも生産を続けたことにより、技術は一層向上した。そして、そのことを契機に現地スタッフの労働意識にも変化が生じたことがその後の会社運営にとって大きかった。すなわち、日本人スタッフが指示するから行うのではなく、自らが製品製造するという意識、不都合があれば創意工夫をして改善していこうといった姿勢である。

1996年に現地スタッフから赤字経営の立て直しに請われる形で現在の現地法人社長がまた指導に訪れるようになり、その後、そのままタイへ赴任となって今に至っている。以前のような技術指導の繰り返しではなく、現地スタッフの意識や技術面での進歩が大きく伺えるようになってきているとのことである。

最近では、一部の高度な技術分野を除き、ある程度設計から現地スタッフが自ら行えるようになってきており、日本本社を頼るのではなく、現地においてすべて自らが対応していくという方針を打ち出している。

生産需要の観点からみると、現在のタイには大手日系メーカーを中心にかなり日系企業が進出しているが、プラスチック成形金型の製造に関しては、企業の求める品質を満たす製品を供給する金型メーカーは多くなく、需要は確実にあると考えられる。その分野は、自動車部品、医療分野、食品分野、化粧品等幅広く存在している。ただし、大手日系メーカーは進出の際に、自前での金型製造（自製化）・日本からの輸入・当初から一緒に進出している小会社への発注といったように、すでに金型の発注先を確保しており、その需要がそのまま新たな進出企業への受注につながらない。現地に工場を立ち上げてすぐには十分な受注ができないという状況である。同社にとってもタイライオンだけでは経営が成り立つような十分な受注量があるわけではなく、また、上述のとおり、そもそも当初は製造自体が満足いくものではなかったもので他に販路を探すことは非常に困難であった。

しかしながら、現地法人の最大のメリットは、現地におけるメーカーの情報や細かい要望をよく把握できてすぐに対応できること、かつ併せてメンテナンスも現地で行うことができることである。同社の場合、現在の現地法人社長が本格的に赴任してから受注量が増加しはじめた。それは、現地スタッフの技術力の向上とともに、タイライオン以外のメーカーに対して、少量ながらもそれぞれ受注先の要望にあった納入の実績を上げることができ、徐々に信頼を積み重ねることできたからである。そして、いったん評価されると、逆にもともと存在する潜在的な需要を引き出すことができて、全体としての受注量が増加していった。

その理由としては、ある程度金型の発注先を決めている日系大手メーカーであっても、受注

先をまったく変えないということはあまりあり得ないこと、そして、日系企業が受注先を新たに検討する際には地元ローカル企業との取引のリスクや製造能力の低さを考えると、まずは同じ日系企業を選択することが多いこと、すなわちそれほど新たな受注先の選択肢が多いわけではないことが挙げられる。その後、日系企業間でさらに同社の情報・評判が広まり、今まで取引のなかった企業などからの受注問合わせもくるようになった。その意味では、タイの現状は、受注量自体が減少しているという今の日本の状況とは異なっている。

現在では、受注量の増加が生産能力以上となりつつあり、受注依頼を一部断っているほどであるが、生産設備の大幅な再投資は多額の費用がかかるため、検討中であるという。

現在、当初の頃と比べて、受注先は増加し、生産に対応するために機械等の設備の更新も行うことができ、経営は軌道に乗りつつある状況である。また、海外進出により現地の日系企業を中心とした情報、日本にいたのでは入手できない現地情報が入りやすくなったのは本社にとっても役立っているものと思われる。

金型需要には新商品開発時には短期間に需要が増加する反面、そうでない時期には需要がなくなってしまうという大きな波がある。更に、金型製造にはいくら小規模な会社であっても工作機械の規模が大きく、初期投資が数千万単位で必要である。一般的に初期投資の他に現地での生産需要を確保し、経営が安定するまでの期間である数年間程度は企業の運転資金についても本社が援助するくらいでないと中小企業は経営していけないのが実情ではないだろうか。しかしながら、プラスチック成形金型は製品の大きさもそれほど大きくないため、ある程度の受注量が確保できれば、逆に中小企業であることの方がむしろ小回りが利き、ユーザーの要望に細かく対応できるメリットももっているとのことである。

現地における市場、すなわち現地企業からの需要を見込んで進出した場合に、立ち上げ時期にどのような苦労があり取引先をいかに確保していくか、精技金型の海外展開はそのポイントを示唆している。

第3節 海外展開にあたり、社長自らが需要確保を行うエイペック

株式会社エイペック（以下、エイペック）は、1995年12月に設立、資本金1200万円で現在、プラントを中心とした電気計装の設計・施工及び自動車部品の輸出入等を主な業務としている。エイペックの設立経緯については以下のとおりである。

同社社長である杉本氏は同社を設立する前、千葉県内企業においてプラント関連の電気計装工事業務をしていた。90年代に入り、大手の製油・石油化学プラント関連企業はプラント建設事業を海外へとシフトさせる傾向が強まり、杉本氏は、それに伴い自分の業務も海外への展開が必要であると考えた。しかし、前の勤務先では海外展開について消極的であったため、1993

年11月に海外での電気計装工事業務を見据えて独立し、エイベックを創業した。海外拠点はシンガポール及びタイが中心である。

シンガポールの現地法人については、現地ローカル企業（建設工事業）の経営者を現地パートナーとして合併会社を設立した。資本金比率は50%ずつである。シンガポールでは、ジュロン島の埋立てが進み、石油化学系プラントの誘致が積極的になされており、日系大手企業のプラント建設が進んでおり、東洋エンジニアリング、三井化学のプラント建設に伴う電気計装工事業務等を請け負っている。

また、タイにおいても日立プラントのプラント建設をはじめとして、シンガポールと同様にプラント建設に伴う電気計装工事業務等を請け負っている。タイについては単独資本での現地法人の設立であるが、現地での工事については現地企業（インターテック社）をパートナーとして実際の工事施工を行っている。

エイベックの海外展開については、創業当初の数年は赤字であったものの、その後黒字に転換しており現在も順調である。3年前から自動車部品等の輸出入業務も行っている。

需要確保の観点からみると、まず、受注対象を日系企業に絞っていることが同社の成功理由の1つである。そもそも海外への進出先選定も、実際に日系大手企業がプラント建設を行っているまたは今後プラント建設の需要が見込まれている国に絞っている。そして、プラント建設の需要の把握に際し、例えば、タイにおいては社長自ら1年近く現地調査を行い、日本のプラント建設企業に現地情報をもっていき、現地と日本企業とのマッチングを行っている。自らが需要を掘り起こして企業に情報を提供し、その受注を確保しているわけである。そのため、契約も円建てで行い、いわゆるアジアにおける通貨危機において現地通貨が下落しても大きな影響はなかった。

また、現地ローカル企業（現地パートナー）に恵まれたことも大きな成功要因である。それぞれの役割分担をうまくすることができた。具体的には、シンガポールでは現地での作業に係る人員手配や現地法人の管理を任せ、日本側では受注の確保と技術者の派遣による指導を行うといった分業体制がうまく機能している。そのため、同社は恒常的に日本人を現地に派遣しておく必要性がなく、人件費のコストがかからない²。

更に、経営を完全に任せるのではなく、平均して月に1回程度社長が現地に出張し、現地の状況把握と受注先（日系企業）へのフォローを行っており、実際の作業時には日本の技術指導者を派遣し、日本同様の技術水準を保っている。社長自身が絶えず現地を訪れることにより、現地情報、ビジネスチャンス（需要）、現地法人の経営状況等を常に把握できるため、現地に日本人スタッフを置かないデメリットはあまりない。また、いわゆる製造業のように設備投資

² 2001年8月の調査時時点の状況である。その後、新事業を開始するなど事業が拡大したため、現在タイに日本人スタッフが1名常駐している。

に多額の費用がかかることがなく、工事については、原材料等は現地調達を基本とし、現地のパートナーの設備・重機・人員で十分対応できるため、合併会社の初期投資額も抑えることができた。エイペックの海外展開からも、中小企業にとって、進出先での需要把握と受注確保がいかに重要なポイントとなっているかが理解できる。

第4節 現地における需要をいかに確保するか

一般に企業の海外進出にあたってどのように需要を確保するのか、進出の形態によっていくつかに分類できる。日本でのコスト削減のため、低廉な労働力を求めて進出した場合は、日本本社の分工場の役割を果たすケースが多い。その場合、日本本社が主な納入先であったり、日本や諸外国への輸出であっても本社が販売ルートを確認しているため、当初からある程度黒字が確保できる。

しかし、大手取引メーカー等の進出に伴って進出する場合、その大手企業の完全なグループ企業として確実に現地メーカーから受注があれば経営的に問題は少ない。ところが、取引企業の海外進出に伴って同じく進出を要請されたり、取引を海外においても継続させようとその受注を見込んで進出した場合、その国の景気その他の要因により、実際の需要は日本での取引のように十分な量ではないことが多い。双葉電子や精技金型の場合は後者の例にあたる。しかも、エイペックの例のように初期投資が抑えられる業種であればまだよいが、製造業、特に機械金属産業では大きな設備投資が不可欠であるため、経営安定までの数年間はなかなか赤字は解消できない。初期投資の他に運転資金についても本社である程度バックアップできるような体制でなければ現地法人の経営は非常に厳しい状況であるのが一般的であろう。生産需要が確実にある場合であっても初期に十分な需要を確保することはすぐにできるものではない。

一方、海外においては、日系企業の場合、大手企業であっても同じ日系企業を中心として取引する傾向が強い。全体的に日系という狭いネットワークのなかで仕事が回っている部分が見受けられる。そのため、立ち上げ時から数年間で現地スタッフの技術水準を一定レベルまで向上させるとともに、当初取引を見込んでいた企業以外に、少量でも新たに受注を受けて製品の信頼を得ることができれば、その情報は現地の日系企業間に回り、日本本社では今まで取引のなかったような日系企業からも受注を確保することができるようになっていく。そういった潜在的な需要を捉えて新たな販路を拡大して経営を軌道に乗せているケースも多い。

そして、最終的に現地の国内市場を相手にするのであれば、今後力をつけてくると予想される現地ローカル企業との取引をどうするかということは大きな課題である。例えばタイの場合、現状では、現地ローカル企業の信用度をいかに調べるか、取引形態の違いや製品の品質に対する考え方の違いをいかにすり合わせるかなど、実際の取引にあたって問題が多く、結果と

して日系企業中心の取引になることが今回の調査企業からも伺うことができた。しかし、双葉電子が現地資本との合弁企業を設立した理由の1つに現地のローカル企業との取引を見据えたように、日系企業内での取引により経営が安定してきたのであれば、次の段階として現地ローカル企業との取引拡大も検討しなくてはいけない時期にきている企業も多いのではないだろうか。