

論 説

高 知 県 企 業 の 海 外 進 出

大 石 達 良

はじめに

1. 高知県企業の海外進出の全体状況

2. 高知県企業の海外進出の事例

おわりに

はじめに

日本経済の国際化が進展する中で、地方企業の海外進出も増加している。しかし、高知県企業の国際化は、他県企業と比較して、必ずしも進んでいるとは言い難い。

高知県企業の海外進出状況を示す資料として次のようなものがある。東洋経済新報社が2002年11月に行った調査によると、海外現地法人をもつ本社数・出資件数は、全国で4124社・24742件であるが、うち高知県は4社・11件であった（なお、四国の他県は、香川24社・66件、愛媛19社・41件、徳島11社・30件）⁽¹⁾。

また、四国通産局が2000年5月に行った調査によると、四国全体で、海外進出している企業・その海外拠点数は66社・146件であったが、うち高知県企業は、5社・10件であった（四国の他県は、愛媛28社・46件、香川25社・71件、徳島8社・19件）⁽²⁾。

しかし、これらの調査が、県内企業の海外進出の実態を正確に示しているかどうかについては、やや疑問がある。県内企業の海外進出の詳細は、必ずしも明らかになっていない。いくつかの企業の事例は比較的有名だが、その他多く

の企業の状況についてはほとんど知られていない。

本稿の目的は、高知県企業の海外進出の状況を、できるだけ包括的に、また具体的に捉えることである。なお、本稿では、県内企業が、何らかの継続的な海外拠点（現地法人・海外事務所など）を自ら設立しているケースを考察の主要な対象としている⁽³⁾。

以下、第1節では、県内企業の海外進出の全体的状況を捉え、その特徴について考察する。第2節では、県内企業へのインタビューに基づき、海外進出の歴史・現状・展望について、具体的に考察する。

1. 高知県企業の海外進出の全体状況

(1) 海外進出企業と海外拠点

筆者が把握した範囲では、海外に進出した経験を持つ企業、およびその海外拠点の「総数」（すでに撤退した企業・海外拠点を含む）は、21社・37拠点であった。また、これらの内、現在も海外に進出している企業、およびその現存する海外拠点の「現数」は、13社・24拠点であった⁽⁴⁾。

まず、海外進出をした各県内企業が、いくつの海外拠点を設置しているのかを見たのが、表1である。海外拠点を1カ所のみ所有している企業が、全体の6～7割を占めている。多くの場合、海外進出している企業が所有する海外拠点は1つのみであり、複数の海外拠点を所有している企業は少数である。また、複数の海外拠点を所有している場合でも、その海外拠点数はそれほど多く無い。

次に、海外進出をした県内企業の業種分類を見たのが、表2である。業種分類は、親企業の業種に従っている。製造業では一般機械、食品、紙・パルプ、

表1 海外進出企業が所有する海外拠点の数

(社)

拠点数	1カ所	2カ所	3カ所	4カ所	5カ所	合計
総数	14	2	2	2	1	21
現数	8	1	2	2	0	13

(出所) 筆者収集資料による(表2～9の出所も同様)

非製造業では卸売・小売で海外進出が多い傾向があるが、その他の多くの業種でも海外進出している企業が存在している。県内企業の海外進出は、特定の業種で行われていると言うより、それぞれの業種の中で強い競争力をもつ特定の企業によって行われているという特徴がある。

(2) 海外拠点の設立状況……

時期・地域・形態・機能

海外拠点の設立年を見たのが、表3である。県内企業の海外進出は、

1967年の台湾での現地企業との合併企業設立に始まる。しかし、「80年代前半まで」の海外進出は4件に過ぎず、またこれらの海外拠点は全て、その後の撤退・没収・休眠により現在は存在していない。「80年代後半」は、日本企業の海外進出が急増した時期であるが、この時期の県内企業の海外進出はごく少数に止まっている。県内企業の海外進出が急速な増加を見せるのは、やや遅れて「90年代前半」に入ってからである。ただし、この時期に設立された海外拠点の約半数は、それぞれの事情のため、まもなく撤退することになる。その後、「90年代後半」および「2000年代」、県内企業の海外進出は、後述するように中国への進出を中心に継続的に行われており、また、この時期に設立された海外拠点のほとんどは現在でも活動を続けている。

表2 海外進出企業の業種別分布

(社)

	総 数	現 数
食 品	3 (7)	2 (4)
紙・パルプ	3 (3)	2 (2)
鉄 鋼	1 (4)	1 (4)
金 属 製 品	1 (2)	1 (2)
一 般 機 械	5 (10)	3 (6)
電 気 機 械	1 (1)	1 (1)
建 設	1 (2)	1 (1)
情報・通信	1 (3)	1 (3)
卸売・小売	4 (4)	0 (0)
サ ー ビ ス	1 (1)	1 (1)
合 計	21 (37)	13 (24)

(注) カッコ内は海外拠点の数

表3 海外拠点の設立時期

(拠点)

	80年代 前半まで	80年代 後半	90年代 前半	90年代 後半	2000年代	合 計
総 数	4	3	13	9	8	37
現 数	0	1	7	8	8	24

(注) 「2000年代」は2003年7月まで

海外拠点の設立地域を見たのが、表4である。最大の海外進出地域は「中国」であり、とくに「現数」では全体の6割以上を占めている。「アジア」および「米国」も、「総数」では比較的多くの海外拠点が設立されてきたことが示されているが、その後の撤退が多いため、「現数」では大きく数を減らしている。

海外拠点の設立形態を見たのが、表5である。「総数」を見ると、「完全所有」と「合併」が、ほぼ同数、設立されてきたことがわかる。ただし、「現数」を見ると、「完全所有」

の撤退は少なく、「合併」の撤退が多いことがわかる。現在では、「完全所有」形態が、海外拠点設立の主流形態となっている。

海外拠点の機能を見たのが、表6である。「総数」「現数」のいずれでも、「生産」機能をもつ海外拠点がほぼ半数、「非生産」（販売・メンテナンス・情報収集など）機能をもつ海外拠点がほぼ半数となっている。

(3) 海外拠点設立の特徴……時期・地域・形態・機能の相関関係

次に、上述した海外拠点「総数」について、設立の時期・地域・形態・機能

表4 海外拠点の設立地域
(拠点)

	総 数	現 数
中 国	18	15
韓 国	2	0
台 湾	2	0
シンガポール	2	1
タ イ	1	1
マレーシア	1	1
インドネシア	1	0
米 国	6	2
ブラジル	1	1
英 国	1	1
オランダ	1	1
ス イ ス	1	1
合 計	37	24

表5 海外拠点の設立形態
(拠点)

	総数	現数
完全所有企業設立	15	12
合併企業設立	14	6
事務所・支店の設置	8	6
合 計	37	24

表6 海外拠点の機能
(拠点)

	総数	現数
生 産	19	13
非生産	18	11
合 計	37	24

(注) 「非生産」は、販売・メンテナンス・情報収集など(表7～9も同様)

に関して、どのような相関関係があるか見てみよう。

時期と地域、時期と形態、時期と機能との関係を見たのが、表7である。

- ① 時期と地域との関係。海外進出地域の中心が、「80年代後半」までは「アジア」であったのが、「90年代前半」以降は「中国」に移っていく様子が明確に示されている。また「米国」「欧州」への進出は「90年代前半」に集中しているという特徴がある。
- ② 時期と形態との関係。海外進出形態が、「80年代後半」までは「合弁」中心、「90年代前半」・「90年代後半」は「合弁」と「完全所有」がほぼ半々、「2000年代」は「完全所有」中心となっており、進出形態が「合弁」から「完全所有」に変化していることがわかる。とくに「2000年代」の海外拠点設立では、「合弁」形態が見られず、全てが「完全所有」形態になっていることが特徴的である。
- ③ 時期と機能との関係。「90年代前半」に「非生産」の海外拠点が集中して設立されていることが目立っている。「90年代前半」の県内企業の海外進出の増加は、主に「非生産」拠点の拡大によって生じていた。ただし、この時期に設立された「非生産」9拠点のうち5拠点は撤退している。海外進出ブー

表7 海外拠点の設立時期と設立地域・形態・機能との関係 (拠点)

		80年代 前半まで	80年代 後半	90年代 前半	90年代 後半	2000年代	合 計
地 域	中 国	1	0	6	5	6	18
	ア ジ ア	3	2	0	3	1	9
	米 国	0	1	4	1	1	7
	欧 州	0	0	3	0	0	3
形 態	完全所有	0	1	5	4	5	15
	合 弁	3	2	4	5	0	14
	事 務 所	1	0	4	0	3	8
機 能	生 産	3	2	4	6	4	19
	非 生 産	1	1	9	3	4	18
合 計		4	3	13	9	8	37

(注) 「2000年代」は2003年7月まで

「アジア」は中国をのぞくアジア、「米国」はブラジルを含む(表8も同様)

ムに乗って多くの企業が海外拠点を設けたが、経営環境は非常に厳しかったことが示されている。

次に、地域と形態、地域と機能との関係を見たのが、表8である。

- ④ 地域と形態との関係。「中国」「アジア」での海外拠点設立では「合併」形態が多く、他方「米国」での海外拠点設立は全て「完全所有」形態である。海外拠点の設立地域により、設立形態には明確な相異がある。

- ⑤ 地域と機能との関係。「中国」に設立された海外拠点の機能は「生産」である場合が非常に多く、「アジア」でも、中国ほどではないが、やはり「生産」である場合が多い。それに対して、「米国」「欧州」に設立された海外拠点の機能は全て「非生産」である。地域により、設立される海外拠点の機能は大きく異なっている。

最後に、形態と機能との関係を見たのが、表9である。

- ⑥ 形態と機能との関係。「生産」機能をもつ海外拠点では、「完全所有」「合併」の両方の形態が用いられている。ただし、「総数」では表9に示されているように「合併」の方が多いが、「現数」では、「完全所有」7カ所・「合併」6カ所であり「完全所有」の方が多くなっている。他方、「非生産」機

表8 海外拠点の設立地域と設立形態・機能との関係 (拠点)

		中 国	ア ジ ア	米 国	欧 州	合 計
形 態	完全所有	5	3	6	1	15
	合 弁	9	5	0	0	14
	事 務 所	4	1	1	2	8
機 能	生 産	13	6	0	0	19
	非 生 産	5	3	7	3	18
合 計		18	9	7	3	37

表9 海外拠点の設立形態と設立機能との関係 (拠点)

		完全所有	合 弁	事務所	合 計
機 能	生 産	7	12	0	19
	非 生 産	8	2	8	18
合 計		15	14	8	37

能をもつ海外拠点では、ほとんどの場合「完全所有」形態が用いられている。

(4) 小 括

本節で見た県内企業の海外進出の主要特徴について簡単にまとめておこう。

高知県でも、機械・食品・紙パルプをはじめとする様々な業種で、様々な企業が海外進出を試みてきた。ただし、多くの企業の海外拠点は1カ所であり、海外拠点のネットワークを持つに至っている企業は少ない。また、設立後数年で撤退している拠点も比較的多く、海外進出が容易ではないことが示されている。

県内企業の海外進出は、80年代末までは中国以外のアジアが中心であったが、それほど数は多くなかった。県内企業の海外進出が急増するのは90年代前半であり、中国と欧米で多くの海外拠点が設立された。中国では生産、欧米では販売等が主要な目的であった。その後、90年代後半から現在まで、中国で多くの海外拠点が設立されている。このような海外拠点設立傾向に加え、米国および中国以外のアジアに設立された海外拠点の撤退が多いのに対して、中国に設立された海外拠点の撤退が少ないため、現存する海外拠点について見ると、中国が立地の中心地域となっている。

欧米に設立された海外拠点は、通常、完全所有形態であった。一方、アジア・中国では、受入国政府による規制、現地に関する知識の欠如などのため、海外拠点が合弁形態で設立されることが多かった。しかし90年代に入り、次第に完全所有形態の海外拠点が増加し、近年は、多くの企業が完全所有形態での海外拠点設立を選択している。他方で、完全所有の海外拠点の撤退が比較的小さいのに対して、合弁形態の海外拠点では撤退の例が多い。これらの結果として、現存する海外拠点では、完全所有形態が現地法人の主流形態となっている。

2. 高知県企業の海外進出の事例

本節では、2003年7月に行った海外進出企業へのインタビューに基づき、海外拠点の実態について具体的に見ることにする。各社の国際化の歩み（海外拠点設立の前史）、海外拠点設立の理由・経緯、海外拠点経営の実状、海外拠点の

問題点とその解決方法、今後の展望などについて考察する。

以下、海外拠点設立の早い順に、11企業の事例を見ていこう。なお、垣内・土佐電子・宇治電化学工業の3社は、第1節で検討した海外進出企業には含まれていないが、これらの企業の経験には多くのインプリケーションがあると思われるので、本節で取り上げることにする。

(1) 大旺建設

大旺建設は、県内最大手の建設会社である。同社の海外進出の試みとして、シンガポールでの事務所設立と、中国での合併企業設立の2つがある。

シンガポールに事務所設立

同社は、1972年に司建設と柳生建設が合併して発足したが、発足当初から海外進出をめざしていた。その理由として、当時の社長が豊富な海外経験をもち海外進出に意欲的であったこと、また、この時代に日本の建設会社の多くが海外進出を開始していたことなどをあげることができる。1973年11月、マレーシアサラワク州のクチン港浚渫工事に関し、初の海外工事を、三井不動産の下請として受注した。この工事に伴い、1974年1月に東京本部に海外事業部を設け、そして同年12月に「シンガポール事務所」を開設、1975年9月には同事務所を支店に昇格させた。同支店では、現地工事の管理、経理、営業などを行っていた。これ以降、石油ショックによる国内建設投資の落ち込みをカバーするためもあり、東南アジアへの積極的な進出が図られ、海外工事は、3カ国（マレーシア・インドネシア・シンガポール）11工事に及んだ。しかし、契約が現地通貨建てであったため急激に進む円高の下で収益性悪化という問題があり、また、言葉が上手く通じないため現地との意思疎通が十分に図れないという問題もあったため、1980年頃には海外工事の受注はほぼ終了、シンガポール支店は事実上閉鎖され休眠状態となった。最後の海外工事は1989年6月に完了、これ以降、海外工事は行われていない。

なお、同社は、これら以外にも、海外工事を受注する必要から、期間限定の現地法人を2社設立している（1976年シンガポール、工事主体となる合併企業。

1977年マレーシア，工事受注のためのペーパーカンパニー）。

中国に合弁生コン会社設立

同社のもう一つの海外事業は、1996年1月、中国安徽省蕪湖市に設立した、現地企業との合弁企業「蕪湖中興混凝土有限公司」である。これは蕪湖市で初の生コンクリート会社であり、中国で急速に進められているインフラ整備に伴うコンクリート需要に対応したものであった。日本からコンピュータ制御の生コンプラント、ミキサー車・ポンプ車などを持ち込み、同年10月には操業を開始した。設立当初、プラントやポンプ車等の扱い方を指導したが、その後の経営は中国側に委ねている。1990年代後半には、現地業者の生コン事業への参入が相次ぎ、過当競争による価格低下に苦しんだ。しかし、日本製プラントで生産された製品の品質の高さによって競争を勝ち抜き、2002年12月期で累積損失を一掃、経営が軌道に乗りつつある。

(2) ミロク機械

ミロク機械は、ガンドリルマシンを主力製品とする各種工作機械の製造販売を行っている企業である。同社は、1980年代に韓国・台湾で海外生産を行った経験をもつが、現在は全ての生産を国内で行い、主要輸出市場である米国に販売拠点を設立している。

韓国に生産拠点設立

同社は、1970年代末から韓国企業に技術輸出をしていたが、1987年、この韓国企業と合弁の現地法人「エースミロク」を設立（1988年に「コアリアミロク」と改称）、低価格帯のガンドリルマシンの製造に取り組んだ。この合弁企業では、技術は日本から移転（日本人技術者の派遣、韓国人従業員の日本での研修など）、部品類も日本から輸入した。販売は、韓国でも多少は行ったが、ほとんどの製品は日本へ輸出した。しかし、全ての部品を日本から輸入しなければならなかったため、価格はそれほど安くはならなかった。また、日本で研修を受けた従業員が他社へ転出してしまい、移転した技術が合弁企業の中に蓄積さ

れなかったことから、品質にも問題があった。結局、5～6年後に合併企業は解消されることになった。当時、日本へ輸出されたマシンに関して、同社は、現在でもアフターケアの問題で苦勞をしている。

同時期に、台湾でも、小規模な現地法人を設立したが、韓国の場合と同様の問題があり、その後、休眠状態になっている。

現在のミロク機械の生産は、全て日本国内で、完全な受注生産の形態で行われている。ミロク機械のガンドリルマシンは、国内市場で6～7割のシェアを占めている。このような市場シェアを維持するためには、顧客に信頼される品質の製品を作らねばならない。良質な部品の入手、正確で緻密な加工組立を考慮すると、ガンドリルマシンの生産は日本でしかできないというのが現実である。

米国に販売拠点設立

上述したような受注生産という特徴から、同社の顧客のほとんどは日本企業である。しかし、それは、同社の製品が輸出されていないということを意味するわけではない。顧客の過半は自動車関連企業であるが、近年、日本自動車産業の生産の重点は国内から海外に移っている。そのため、海外に進出している自動車関連企業への販売がますます増加している。現在でも、同社の製品の4～5割は、最終的に海外に輸出されている。

輸出は、アジア諸国にも行われているが、中心は米国である。米国に進出している日系企業への販売が、生き残りのカギと言える。そこで、2000年、シカゴに、完全所有の現地法人「MIROKU MACHINE TOOL INC.」を設立した。現在の従業員は3名、全員日本人である。この現地法人では、主に日系企業に対し、同社製品のアフターケアをしつつ、営業活動を行っている。現地法人設立の目的は、米国の顧客に安心感を与え、同社に対する信頼感を高めることである。さらに、メンテナンス等で必要があれば、すぐに日本から技術者を派遣する体制も整えている。

現在は、従業員全員が日本人であるが、この状態であると、ビザ取得や法律運用の関係で問題が生ずるため、いずれ米国人従業員を雇用する予定である。また、米国系自動車関連企業に対する売り込みも、将来的な課題である。

(3) 永野旭堂本店

永野旭堂本店は、食パン・菓子パン類を製造販売している企業である。同社は、1984年という早い時期に中国への進出を始め、それ以降、活発な海外生産・販売活動を展開してきている。

1984年、中国に合併企業設立

永野旭堂本店は、1984年、中国天津に、現地企業との合併企業「天津旭堂面包廠」を設立した。進出の理由として、高知市と友好都市の関係にあった天津市の代表団が来高したおり、将来の給食制度の導入を念頭に置いた天津市側から中国進出の要請があったこと、永野旭堂本店が高知で培ったパン生産の技術を中国で活かしたいと考えたことがあげられる。また、進出の背景として、当時、県外大手パンメーカーの高知進出により県内での競争が激しくなっており、生き残りのために何らかの対応策が必要だったという事情もあった。現地視察や中国人の日本での研修を行い準備を重ねた後、上記合併企業を設立した。しかし、中国で生産を開始すると、合併相手のホテルが全品を買い取るはずであったのが、価格の問題などから少量しか買い取りをせず、そのため社長自らがヤカーを引き街中で販売するという事態に陥った。しかし、この行商が成功、その後、小売店を通じた販路も拡大し、売上は次第に増加していった。

その後、上記「天津旭堂面包廠」を増資・現地法人化して「天津旭堂食品有限公司」を設立、工場も新築した。ただし、この合併企業は、その後、当時の中国の法令に基き、合併契約満了に伴い中国側に没収されることになる。

1991年、天津信託公司との合併企業「天津朝陽食品有限公司」を設立。これは、上述の中国法令が変更されたため、軌道に乗った事業を継続するために設立したものである。上記合併企業「天津旭堂食品有限公司」の資本や機械は没収されたが、そこで働いていた中国人従業員が新会社に移動することにより人的資源が継承された。また、この合併企業では、合併相手の信託公司是業務に全く関与せず、運営の権限は完全に永野旭堂本店が握っていた。これらの結果、新会社は順調に事業を展開していった。同合併企業は、設立2年目から継続的

に利益を計上し、すでに総投資の数倍の利益をあげている。また、毎年、天津市の投資効率優良企業の表彰を受けている。

なお、1993年、人民解放軍との合併企業「天津広旭食品有限公司」が設立されている。この合併企業は、即席麺を生産し人民開放軍関係などに販売する計画であったが、合併相手の経営管理に様々な問題があり、2年ほど活動した後、清算された。この合併企業への出資に伴う損失は、永野旭堂本店に影響が及ばないように、同社社長個人の支払により処理がなされている。

中国での生産を拡大

1999年、山東省済南市に、上記「天津朝陽食品有限公司」の分工場を設立、同分工場は2000年に税制上のメリットなどを考慮して独立の現地法人に改められた。この現地法人は、山東省に多く立地している日系水産関連企業・日系冷凍食品企業からのパン粉の需要が増加したことに対応し、顧客に近い場所に生産拠点をもつために設立されたものである。この現地法人もまた、設立初年度から利益を計上、順調に生産・販売を行っている。

2003年、天津に、完全所有の現地法人「天津永野旭堂」を設立。9月に工場完成、2004年1月に完全操業開始の予定となっている（ただし付属するパン直売店部分のみ3月に開店済み）。同現地法人は、実質的には「天津朝陽食品有限公司」の生産下請子会社的なものであり、同現地法人で生産した製品を「天津朝陽食品有限公司」に販売、「天津朝陽食品有限公司」の流通ルートで外部顧客に販売する計画である。

上述したように、永野旭堂本店の中国現地法人は、本業のパンの生産・販売からスタートしたが、現在では、パン粉の売上がパンの売上を上回っている。同社のパン粉は中国のパン粉市場で約8割のシェアをもつに至っている。とくに、食パンから作られるパン粉（電極式パン粉より品質が良く、製造に高い技術が必要）では、パン製造技術を活かした高品質のパン粉を生産し市場をほぼ独占している。また、同社の現地法人は、パン・パン粉の他にも、成形冷凍生地（販売店で焼いてパンにするパン生地）の生産にも力を入れており、さらに、天婦羅粉やうどん等などの生産にも取り組んでいる。

永野旭堂本店成功の要因

現在の従業員は、「天津朝陽食品有限公司」が約300人、済南現地法人が約100人、「天津永野旭堂」のパン直売店が約10人。日本人従業員はおらず、2カ月に1度、本社社長が訪中しているだけである。中小規模の企業では、経営管理・技術指導のために日本人を駐在させていたのでは、とても採算が合わない。永野旭堂本店の強さの要因の一つは、現地法人をきちんと運営できる現地人スタッフがいることである。これは、これまで、企業没収などの紆余曲折を経ながらも、工場長などの優秀な現地人従業員が同社現地法人を離れず勤務を継続してきたことによる。また、中国人従業員のうち優秀な者を、毎年3名程度、約3カ月間、日本に招いて行っている生産技術と日本的経営に関する研修も、現地従業員育成のための重要な取り組みである。

永野旭堂本店の強さのもう一つの要因は、現地生産で用いている機械にある。機械類は現地では調達できないので、全て日本から持ち込んでいるが、新品の機械を使ったのでは、やはり採算が合わない。同社は、日本で廃用された機械のうち使える部分を組み合わせて再利用し、生産コストを切り下げている。

現在、中国へ進出しているパン卸売メーカーは同社のみである。同業他社が中国へ進出できないという状況の中で、上述したような取り組みの結果として、永野旭堂本店現地法人の経営は順調であり、高い利益をあげている。

将来は日本への輸出も

同社現地法人の原材料の調達、製品の販売は、全て中国国内で行われている。

製品の販売に関して、完成品を日本に輸出することは、コストを考えると難しい。完成品はかさばるため、運賃が高くつくからである。これまでも大手スーパーやコンビニエンスストアなどからの引き合いがあったが、最終的に商談は成立しなかった。しかし、成形冷凍生地であれば、かさばらず運賃を抑えられるので、日本への輸出の可能性があると思われる。実際、ある日系企業への販売として韓国向け輸出の注文をすでに受けている。同社は、将来的には、日本への輸出による販路拡大も検討したいと考えている。

(4) 小谷穀粉

小谷穀粉は、麦茶を中心に各種茶の生産販売を行っている国内大手の飲料品企業である。同社は、中国に合併の現地法人をもち、ウーロン茶の生産を行っている。

中国に合併企業設立

同社は、1960年頃に製茶業に転換、設備の近代化・大型化をすすめ、麦茶を中心に各種茶を製造販売する有力企業となった。ウーロン茶の加工販売は1970年代半ばに開始された。ウーロン茶原料は、当初は東京の貿易会社を通じて中国から輸入していたが、1980年代半ばから直輸入するようになった。

1985年、同社は、中国廈門市に国営企業との合併企業「福建 OSK 茶葉有限公司」を設立、ウーロン茶の現地生産を開始した。同公司設立の理由は、ウーロン茶の本場である中国でウーロン茶を生産しているということが企業のイメージアップとなること、中国はウーロン茶の原材料が豊富であることなどであった。合併相手は、ウーロン茶原料の仕入れ先の一つであり、以前から取引関係のある企業であった。

生産に用いる機械は日本から持ち込んだ。ただし、導入したのは比較的単純な機械である。最新鋭の複雑な機械を持ていくと、故障した場合に中国で修理できないという問題があるからである。初めは技術者を送り、技術指導をしたが、その後の経営は現地従業員に任せている。

現在の従業員は14名、日本人従業員はゼロ。日本人を現地に駐在させたのでは、人件費のコストが高すぎて、とても採算がとれない。合併企業では、ウーロン茶のみを定量生産している。単純な生産をしているだけなので、とくに大きな問題は生じていない。原材料は全て現地で調達、製品は全て日本に輸出して同社の流通ルートで販売している。

中国での生産には、様々な問題がある。まず、作業能率が低く、無駄な人員も多い。その結果、中国で生産してもそれほど安くはなく、日本で生産した場合と大きな差は無い。また、機敏な生産調整をすることは不可能である。その

ため、中国では常に一定量を生産し、日本国内での生産量を調整することで、生産調整を行っている。

このような問題を持つとはいえ、合併企業は成功していると言える。実際、利益もあげており、配当も行っている。しかし、同社は、合併という形態、とくに国有企業との合併では、やはり限界があると感じている。85年に合併企業を設立したときには、初めての海外進出であり現地の状況も分からなかったもので、勉強するつもりで合併形態が選択された。しかし、同社は、将来的には、完全所有形態の現地法人の設立を考えている。というのは、完全所有の現地法人を設立することにより、より効率的でより品質の良いウーロン茶の生産、ウーロン茶以外の製品の生産、そして中国国内での販売やアジア諸国への輸出が可能になると考えているからである。

(5) 技研製作所

技研製作所は、無振動・無騒音を特徴とする鋼矢板圧入機「サイレントパイラー」を主力商品とする企業である。同社は、早い時期から海外市場を視野に入れた事業を展開しており、現在、欧州・アジア・米国の世界主要3地域に販売・メンテナンス拠点を築いている。

イギリスとオランダに海外拠点設立

同社の主力製品サイレントパイラーの1号機は、1975年に完成した。これは、建設現場での杭打機の振動・騒音を原理的に無くした画期的な製品であった。同社社長は、サイレントパイラーが世界で受け入れられるという確信と、世界に広めなければいけないという使命感に基き、海外市場への進出を決意した。

1977年、1980年の国際建設機械見本市を視察した後、1983年のドイツでの国際建設機械見本市にサイレントパイラーを出展。これを契機に、古い町並みが多く環境規制が厳しい欧州で、販売・施工を開始した。サイレントパイラーは、その後の国際建設機械見本市にも継続して出展され、多くの引き合いがあり、好評を博した。

1990年、英国ロンドンに事務所を設立した。古い文化を保持し、石造りの建

築物が多く、土木工事の振動を嫌う欧州では、サイレントパイラーに対する潜在的な需要が絶対に大きいという確信に基くものであった。最初の拠点をロンドンに設置したのは、ロンドンが欧州の設計・技術コンサルタント関連の中心地であったこと、また中東やアフリカへの窓口にもなると考えたからであった。当初の従業員は4名、現在は10名程度（うち日本人3名）で、サイレントパイラーの広報・普及などの活動を行っている。

次いで1991年、オランダのアルメーレ市に、販売・メンテナンス拠点となる現地法人「技研ヨーロッパ」を設立した。オランダは欧州の流通の中心地であり、日本との間の物流の基地となる場所として選ばれた。同現地法人の従業員は12～13名（うち日本人4名）である（ドイツ駐留の従業員を含む）。同現地法人では、日本から輸入した製品・部品の供給、メンテナンス、操作研修、実演などを行っている。

欧州では、施工の方式や、鋼矢板の型が日本とは異なるという問題があった。同社は、これらの問題に対して、一方で欧州の鋼矢板に対応した新機種を開発し現地方式に適応し、他方で合理的な日本式施工システムを欧州に導入するなどの努力を重ねてきてきた。

海外に進出して、同社が最も苦労したことは、言葉の問題と、硬い地盤への対応の問題であった。言葉の問題は、語学の得意な日本人・現地人を中途採用したり、また毎年日本人従業員4～5名を語学研修に出すなどして対応してきた。しかし、未だに十分に解消したとは言えず、問題が残っている。また、圧入機の唯一の欠点は、地盤が硬い場所では利用できないことであった。日本国内では、地盤の硬い場所は分かっており地図もできている。しかし、海外では、それがわからないため、施工不可の場合のリスクがあるという問題があった。しかし近年、この問題に関しては、硬質地盤機の開発が進み、技術的な面から問題解決の見通しがほぼついてきている。

なお、同社は、1994年から英国ケンブリッジ大学と共同研究を続けている。この共同研究では、杭の圧入と土質との関係に関する基礎的研究を行っている。同社は、この共同研究を、工法に関する知識を増やすものとして利用している。

シンガポールとアメリカにも海外拠点設立

アジアでも、1996年、シンガポールに現地法人「技研製作所アジア」を設立した。近年、アジアでも建設工事に伴う振動・騒音が問題になっており、とくにシンガポールや香港などの都市部では、サイレントパイラーに対する関心が高まってきている。そのため、多くの国にサイレントパイラーが輸出され、施工に利用されるようになってきている。これらの動向に対応して製品・部品の供給、およびメンテナンスの拠点となる現地法人をシンガポールに設立することになった。さらに、同社は、将来的にはアジアで一部のサイレントパイラーを製造する可能性もあると考えている。

また、アジアでは中国市場が有望である。近代化が急速に進み、オリンピックを控え、また国際化も進展している。同社も、2003年6月、上海で、実際の工事をデモンストレーションとして公開し、中国でのサイレントパイラーの普及を図っている。

アメリカでも、1999年、フロリダに、販売・工事施工の拠点となる現地法人「技研アメリカ」を設立した。ただし、世界の建設基礎工事の水準は、日本が最も高く、次いで欧州、そして米国のレベルは必ずしも高くはない。そのため、米国ではサイレントパイラーのような高度な機械を導入する条件が十分に整っていないというのが現状である。実際、同現地法人設立以前にサイレントパイラーの米国での販売実績は無く、したがって潜在的な需要の掘り起こしから開始する必要がある。同社は、現在、ロサンジェルスでも拠点作りを進めている。ビバリーヒルズの下水工事でサイレントパイラーを用いて施工をしており、実績を作りながら米国へのサイレントパイラーの普及を図っているところである。

(6) 西日本科学技術研究所

西日本科学技術研究所は、地域の自然や環境の保全、地域の経済や社会の開発をテーマとした調査・研究を行っている会社である。同社は、スイスのチューリッヒに分室をもち、国際的に研究を行っている。

スイスに分室を設置

同社とスイスとの繋がりは、同社代表の弟が、チューリッヒ工科大学で講師をしており、スイスの学生を高知に連れて来たことに始まる。他方、1988年から、高知の側からもスイスへ調査団を送るようになった。このスイス調査を継続するうちに、調査団の受け入れ、研修のガイドなどを行うための拠点として、1990年、チューリッヒに「分室」を設けることになった。同社代表の弟の配偶者（チューリッヒ工科大学の研究員）が分室の正規スタッフであり、また、同社代表の弟がアドバイザーとなっている。

スイスとの関係では、地域開発と環境保全が主要テーマであり、技術交流、国際シンポジウムの開催、研究成果の発行などが行われてきた。最も大きな成果は「近自然工法」を日本に紹介したことである。この工法の考え方は、国土省も「多自然型工法」として取り入れ、河川法の改正にも大きな影響を与えた。また、同社としても、近自然工法を利用した国土再生の研究が、現在の事業の柱の一つとなっている。

現在、同社分室とチューリッヒ工科大学との公式の繋がりは無い。ただし、上述のように分室スタッフがチューリッヒ工科大学の研究員であるため、人的な関係を通じた非公式の繋がりはある。また、同社代表の弟の教え子の人脈が、スイスだけでなくフランスなどにも広がっており、様々な面で支援を受けている。

近年、チューリッヒ工科大学との公的な共同プロジェクトの話も出てきている。これまでのスイスでの活動は、情報収集が中心であった。同社は、今後、現地の研究組織の中に入り共同して研究を行うことも考えている。

(7) 穂岐山刃物

穂岐山刃物は、高知の伝統産業である土佐刃物の製造・販売を行っている、県内最大手の刃物企業である。同社は、早い時期から、輸出見本市出品、製品輸出、プラント輸出、委託生産、そして現地法人設立など、様々な形で国際的企業活動を展開してきた。

アジアへのプラント輸出

同社は、すでに1960年代から、社長のグローバル意識に基き、輸出見本市への出品を開始し、1970年代には、欧州や南ベトナムなどへの輸出を行っていた。

1980年代には、台湾（80年）・韓国（85年）・中国（87年）へのプラント輸出を行っている。このようなプラント輸出が可能であったのは、県外の他産地企業と異なり、同社が工程分業をとらない「一貫生産工程」の特徴をもっていたこと、また産地問屋であった同社が生産部門を創設するにあたり、生産関連のあらゆる技術知識の吸収に努め、さらに新たな技術の開発に力を注いでいたことによる。土佐刃物だからこそ、そして同社だからこそ可能となった事業であった。また、1985年には、鎌などの製品を韓国企業に生産委託することを試みている。これは、円高が進む中で、韓国企業の競争力を活用し、比較的低価格の商品を拡充するためのものであった。委託相手がもっていた自由鍛造技術を、穂岐山刃物の技術指導により洗練させた上で委託生産を行った。しかし、次第に韓国での生産のコストが上昇するという問題も生じてきた。そのため、同社は生産拠点を中国へ移す戦略転換を実行することになった。

中国に合併企業設立

1992年、同社は、中国安徽省蕪湖市に日中合併の現地法人「蕪高産業有限公司」を設立、海外での生産に乗り出すことになった。

同社が海外進出を決めた最大の理由は、国内における人手不足であった。刃物製造のような所謂 3K で技能の習得に時間がかかる仕事では、日本で有能な若者を採用することは非常に困難であった。同社は、積極的な技術開発により、ロール鍛造製法や、コンピュータ制御の刃物自動研磨など、先進的な技術をもっていたが、このままではこれらの技術も消滅する危機にあった。さらに、円高も進んでおり、日本での物作りはますます困難になることが予想された。そこで、同社の土佐刃物技術を残すために、日本の技術と海外の労働力を結合させることを目的とした海外進出が決意された。

進出先として、インドネシア・タイ・マレーシア・ベトナムなども考慮されたが、インフラ・技術蓄積・日本との距離などを比較して、中国への進出が決

定された。中国国内では、広州・上海・大連なども検討されたが、最終的に蕪湖市に進出することになった。その理由として、同市が歴史を持つ刃物産地であったこと、沿海部よりも賃金水準が低かったことなどがあるが、決め手となったのは、蕪湖市が高知市と友好都市の関係を結んでいることであった。トラブルが生じたとき、蕪湖市および高知市から支援を得られるであろうと考えたからである。

進出は、現地の剪定鋏生産企業との合併形態であり、日本側が68%、中国側が32%を出資し、蕪湖市経済技術開発区に工場を設立した。製造プラントは日本から輸出した。原材料・設備などについては、現地での調達を行うための調査を行った。また、技術員の派遣、研修生の日本への派遣により、技能教育を実施した。しかし、輸出入手続き・会計・税務・労務関係など様々な問題があり、中国の国情に合わせた経営を軌道に乗せるには約6年の年月が必要であった。

完全所有形態への転換

中国側出資企業が、中国が開放経済へ移行する中で、技術開発・品質管理・営業活動に遅れをとって1996年に倒産した。そのため、蕪湖市の要請に応じて中国側出資株を日本側が買収し、1998年、蕪高産業有限公司は日本側完全所有企業となった。

完全所有企業への移行を契機に、董事長に加え総経理も穂岐山刃物が出すこととなり、日本的経営を定着させることができるようになった。品質管理・生産管理の向上、コストダウンの実施により、販路も広がり、経営も軌道に乗るようになった。1999年以降は利益配当を行っている。

中国現地法人の主製品は、包丁・ナイフ・鎌・園芸用刃物・鋏などの手動刃物であり、販売先は、日本が約9割、韓国・中国が約1割となっている。また、本年度からは京セラのセラミック包丁の受託生産も開始している。同現地法人の特徴は、刃物原料の複合帯鋼を自工場で圧延生産している点である。中国でも、また日本でも、刃物メーカーで複合鋼を生産している例は無い。今後、同現地法人は、この技術力を生かして、高付加価値の多層鋼製品を増産する計画である。

委託加工貿易コンサルタント事業

穂岐山刃物と同社の中国現地法人蕪高産業有限公司は、中国経営10年の経験を生かして、中国ビジネスに関心のある企業へのコンサルタントビジネスを開始している。

この事業の主な担当部門は、上海近郊に設立された「蘇州事務所」である。ここでは、中国との輸出入貿易、部品調達などの委託加工貿易、投資進出などについて、中国側パートナーの調査、商談設定、通訳、貿易手続、工場用地提供などの業務を行っている。この事務所では、既に、高知県の機械メーカー垣内向けの部材の受託加工の仲介業務などを手掛けている。

(8) 垣 内

垣内は、サイレントパイラーやコンクリートポンプ等の受託生産、および各種自社製品の生産をしている、機械製造企業である。同社は、穂岐山刃物の中国現地法人に資本参加しており、また中国での委託生産に取り組んでいる。

蕪高産業への資本参加

同社は、穂岐山刃物の中国現地法人「蕪高産業有限公司」の株式の12%を所有している。ただし、同会社の経営には関与していない。この資本参加は、ビジネスというより、両社の社長同士の古くからの親交に基くものであった。ただし、このような形で中国との関りをもつことで、中国の現地事情を知ることができることへの期待もあった。

中国での委託生産

同社は、近年、中国での委託生産を軌道に乗せるための試みを続けている。ここでも、穂岐山刃物との関りがあり、穂岐山刃物の「蘇州事務所」を活用する形で、委託生産相手を探してきた。

2001年頃から、国内で生産しては採算が合わないものを中国で生産しようと考え、上記「蘇州事務所」やジェットロの情報をもとに、蘇州周辺で生産委託相手を探してきた。同年8月、現地調査を行い、候補企業に試作品の発注を行っ

た。しかし、現地企業の技術水準が非常に低く、また不良品認識が日本と全く異なるため、委託相手を見つけることはできなかった。その後、日本に輸出実績のある企業を含め、多くの企業にあたったが、やはり適当な委託相手を見つけることはできなかった。最終的に、2002年10月、ある程度の水準の企業を見つけ、様々な技術指導をした結果、まずまずの試作品を作ることができた。2003年4月、委託加工製品を発注、7月に加工製品が納入された。現在、さらに2つの機械部品の委託加工の試作を行っている。「中国価格」が業界の標準になっているという現状を考えると、中国での生産委託を取り入れていくことは必要。しかし、これらの委託生産のためには、技術指導・品質チェックなどに大変な労力がかかるという問題もある。同社では、一昨年、将来の中国ビジネスを念頭において中国人従業員を雇用、この従業員が、日本と中国で方式が異なる図面の変更、中国企業との交渉などの仕事に従事している。

同社の主力製品は、受注生産製品であり、アフターケアが必要な製品であるため、海外向けの販売はほとんど無い。もちろん海外生産も行っていない。ただし、今後、受注相手企業が、海外展開を大きく拡大していった場合、それに対応して海外進出する可能性はある。したがって、同社は、海外生産の問題点などについて常に情報を集め、海外進出に対する準備はしている。

また、同社が想定している別の形の国際化として、外国企業との提携がある。日本市場に進出するために、日本に生産拠点をもちたいと考えている外国企業からの受託生産や、そのような外国企業との合併企業の設立である。同社は、このような提携の機会があれば、積極的に検討していきたいと考えている。

(9) カタシマクリエーション

カタシマクリエーションは、養殖用自動給餌機などの漁業用機械を製造している企業であり、自社で生産した漁業用機械を、委託生産した繊維強化プラスチック船（FRP 船）に取り付け、販売している。同社は、中国に現地法人を設立、現在、工場を建設中である。

中国での FRP 船製造を計画

同社社長の松本武氏は、2002年6月、中国青島に完全所有の現地法人「青島松本玻璃鋼船舶製造有限公司」を設立。2003年7月現在、工場建設が最終段階にあり、8月には操業を開始する予定になっている。なお、この現地法人は、海外事業のリスクを考え、万一の場合にカタシマクリエーションに影響が及ぶことを避けるため、カタシマクリエーションと資本関係を持たせず、社長個人の出資によって設立されている。

カタシマクリエーションが、中国への進出を決めた理由として、生産委託先の事業縮小の問題と、コスト引下げの問題があげられる。これまで同社は、大手船舶メーカーにFRP船の生産を委託してきた。しかし、近年、委託先メーカーが漁船生産事業を縮小したため、国内での船舶調達に関して問題が生ずるようになってきた。他方、国内の同社製品購入者から価格引下げの要望があるが、FRP船の生産工程には手作業が多いため、国内でFRP船を調達しているのは価格引下げが困難である。これらの理由から、生産コストの低い中国で、FRP船を自ら生産することをめざすことになった。

青島に現地法人設立

進出先の決定にあたって、韓国や東南アジアの国々も検討したが、韓国はすでに賃金水準がかなり高いという問題、また東南アジア諸国は生活環境が日本と大きく異なるなどの問題があった。最終的には、生産コスト・生活環境などを考慮して中国への進出を決めた。中国の中でも、上海をはじめ幾つかの地域を検討したが、高知新港と友好提携港の関係にあった青島港のある青島市の経済技術開発区で、海に近い立地条件の良い場所が見つかり、現地視察を繰り返した後、進出を決めた。

現在、工場の建設中であり、現地には事務関係の従業員が3～4人いるだけだが、操業開始後は、当面40～50人、将来的には100人規模の従業員を雇用する計画である。現地従業員は、ある日系船舶メーカーが最近閉鎖した合併企業で働いていた中国人を多少雇用する予定だが、大半は船舶関係で働いた経験の無い中国人を雇用する計画である。日本の船舶生産方式は、中国の生産方式と

異なるので、経験者を雇うとむしろ問題が生ずるおそれがある。同社は、経験の無い人を教育して、順調に生産できるようなシステムを作ることが重要だと考えている。

部品・原材料は、ほとんど現地で調達する予定である。日本から輸出すると、関税がかかり、コストの問題がある。中国では、すでに外資系企業が米国等へ輸出する FRP 船を生産しており、部品・原材料の現地調達の条件はある。ただし、これらの調達のほとんどは、中国へ進出している外資系企業からのものである。現在、中国の漁船の多くは木造船であり FRP 船は一般的ではなく、現地の中国企業に部品・原材料の供給能力があるかは不明である。

生産した FRP 船は、当面、全て日本へ輸出する。この船に同社で製造した漁業用機械を取り付け、日本国内で販売する。ただし、将来的には、中国国内で FRP 船を販売することも考えられている。

中国進出にあたっての問題点として、中国の常識・慣習が日本と大きく異なるという問題、そしてまた言葉の問題があげられる。現地法人設立にあたって非常に煩雑な手続きがあり、また工場建設中でも当局の規制や指示が変化し、日本の常識からは想像できないような様々な問題が生じた。また、言葉の違いから意思疎通がうまく図れないのも大きな問題であり、通訳を入れた場合でも通訳が専門的な用語が分からないというようなこともあった。

今後の展望として、同社は、操業後1～2年で生産を軌道に乗せてゆきたいと考えている。この点で、日本への輸出に加え、現地での販売がどの程度伸びてゆくかが重要である。また、将来的には、本業の漁業用機械に関しても中国で生産する可能性もある。ただし、当面の課題は、中国での FRP 船の生産をいかに軌道に乗せるかである。

(10) 土佐電子

土佐電子は、電子部品製品を製造している企業である。同社は、現在、ベトナムホーチミン市に委託生産のための生産拠点を築いており、10月に生産を開始する予定である。

ベトナムに生産拠点

ベトナムの委託生産拠点は、敷地と建物は現地の提携相手が拠出し、クリーンルームと生産技術は土佐電子が拠出するものである。クリーンルームの設置のために、土佐電子は1000万円を投資している。したがって、単純な委託生産ではなく、合併企業的な性格も有している事業とすることができる。

この生産拠点には、液晶用バックライト製造の、人手のかかる組立工程を移転する。生産委託の相手は現地の通関業者であり、電子部品製造のノウハウは無く、生産技術は全て土佐電子から移転されることになる。同社から技術者3名を派遣し、現地従業員30名で生産を開始する予定である。部品は全て日本から輸入する。ただし、将来的には、マレーシア等から安価な部品を輸入して利用することも考えている。製造するバックライトは、国内企業から生産を請け負っているものであり、全て日本に輸出され、土佐電子で再検査をした上で出荷することになっている。

生産拠点をベトナムに決定した理由として、ベトナム人の性格、賃金水準、職場のクリーンな環境などをあげることができる。生産を委託するバックライトでは、製造従業員自身による検査が大切であるという製造特性から、誠実に仕事をする信頼できる人材を得ることが非常に重要となる。土佐電子は、5年ほど前から外国人研修生を採用しているが、ベトナム人が最も信頼でき、また日本人と似た性質・文化・慣習をもっていて従業に適していると判断した。また、ベトナムの賃金水準は中国沿海部と同程度だが、中国では出稼ぎ労働者に寮を用意しなければならないため、実質的にはベトナムの賃金水準は中国より低い。さらに、一般に中国などと比較してベトナムの職場環境は清潔であり、また湿度が高いためにバックライト生産の大敵であるホコリも舞い難いという環境にある。

同社が生産拠点設立にあたって最も苦労したのは、言葉の問題である。ベトナム語を使える日本人が少なく、また、通訳ができて微妙なニュアンスを伝えることが難しい。やはり、文化・生活習慣の違いは大きく、相互理解のためには、経験から学ぶしかないというのが現実である。

将来は完全所有現地法人の設立

今後の展望として、従業員を数百人規模に拡大すること、工場運営を全面的にベトナム人に任せること、検査もベトナムで行うこと、部品調達をベトナム及び周辺国でも行うこと、製品販売をベトナム及び周辺国でも行うことなどがある。そして、同社は、将来的には、この委託生産で学んだことをもとに、完全所有形態の生産拠点を設立したいと考えている。

上述した展望に関して、現地従業員については、同社は、土佐電子に来ているベトナム人研修生が、帰国後、この生産拠点で働いてくれることを望んでいる。そのため、最近では、ホーチミン市出身者を研修生として採用するようにしている。日本企業で働いた経験を持ち、日本的な生産方式を理解しているベトナム人を雇用できれば、現地生産拠点の経営に大きなメリットとなる。また、現地販売については、ベトナムにはクリーンルーム設備をもつ企業が少ないため、すでにベトナム及び周辺国に進出している日系企業などから引き合いが来ている。

しかし、同社は、このような海外生産と国内生産とのバランスを考慮する必要があると考えている。地元への貢献という理念からも、高知の工場・雇用は守りたい。しかし、顧客からは様々な要求があり、海外で生産しなければ採算が合わないような低価格品も作らなければ生き残ることが出来ない。同社は、価格より品質が重要である製品、多品種少量製品、売れるかどうか分からない試験的製品などは国内で生産、大量生産でき品質より価格が重要である製品は海外で生産、といったような、国内生産と海外生産に関して何らかの製品のすみわけが必要であると考えている。

(II) 宇治電化学工業

宇治電化学工業は、研磨剤の国内最大手であり、国内市場で圧倒的シェアをもつ企業である。同社は、アジアを中心に世界各地への輸出を行い、また、中国での委託生産も行っており、さらに、国際展開をより強化していくことを計画している。

現地商社との密接な関係

世界の工場となっているアジアは、研磨剤の大きな市場でもある。宇治電化学工業の主要輸出先も、韓国・台湾・中国・インドネシア・タイなどのアジア諸国である。同社の輸出は、日本商社、現地商社の2つのルートを通じて行われている。とくに後者の現地商社は、韓国を除くと華僑資本が多いが、宇治電化学工業と深い繋がりを持ちながら、同社の製品を販売している。同社は、現地商社に、同社の製品・同社の経営方針について深く理解してもらうことが必要であり、また相互理解に基く信頼関係を作ることが重要であると考えている。そのため、同社は、現地商社のオーナーあるいはその子息を日本に招き、数カ月あるいは1年を超える長期の技術研修に参加してもらっている。現地商社の多くは同社と長期的な関係を維持しており、世代を超えて数十年の付き合いであるケースも珍しくない。

中国での委託生産

1990年、同社は、中国での委託生産を始めた。これは、研磨剤の成型品など一部商品が、価格的に日本で生産したのでは採算が合わなくなったためである。当初は同業種の国営企業に生産を委託していたが、現在は郷鎮企業・個人経営企業にも生産を委託している。生産委託で生じた問題として、寸法誤差のバラツキ、色ムラ、異物混入、納期滞納などがあった。これらの問題を解決するには、委託相手に品質意識を改革してもらわなければならない。同社は、相手が納得するまで十分な時間をかけて説明し理解を得るように努めている。その結果、問題の発生率は、以前の5分の1程度まで改善されてきた。今後、委託生産の品種を増やしていくことが考えられている。

しかし、同社は、このような委託生産の増加がリスクを伴っていることも認識している。まず、供給の安定性、品質の安定性の問題がある。すなわち、何らかの理由で委託相手からの供給がストップした場合、委託製品の品質が低下した場合に対応がとれるかという問題である。さらに、安易に委託生産に依拠することにより、自社の物作りの基礎力が損なわれるという問題もある。同社は、このようなリスクを十分に踏まえ、自社生産を基本とした上で、委託生産

に取り組むべきだと考えている。

国際的な生産・販売のネットワークの強化

同社は、上述したような海外販売・委託生産の経験を基に、今後、国際的な生産・販売のネットワークをより強化していくことを重視している。そのためには、人間関係・人的ネットワークを大切にすること、現場実践を重視することが重要だと同社は考えている。前者は、顧客との間に信用に基く人間関係を作り、宇治電化学工業の製品を使いつづけてもらえるような関係を築くことである。また、後者は、複雑な要因が絡んだ問題が生じたときには、まず現場に行き、微妙なニュアンスを感じ取り、そこで解決法を考えることである。同社は、このような認識に基き、自社の国際的企業展開をさらに発展させようとしている。

(12) 小 括

本節で見た県内企業の海外進出事例の多くに共通する特徴について簡単にまとめておこう。

① 競争力をもつ特色ある企業

海外に進出している県内企業には、ガンドリルマシン・麦茶ウーロン茶・鋼矢板圧入機・土佐刃物・研磨剤（および本稿の事例では言及できなかった電解コンデンサー紙・排水材・特殊合金鉄・磁気センサー）など、特殊産業分野で非常に強い競争力をもつ、特色ある企業が多い。そして、その内のいくつかは、高知の地場産業の伝統を基礎にしている企業でもある。しかし、これらの企業もまた、国際化が進展する中で、厳しい生き残り競争を強いられている。そのため、積極的な経営戦略として、海外進出に乗り出しているのである。

また、海外に進出している県内企業には、経営者が、自分の夢や理想や使命感あるいは経営哲学に基き、強いリーダーシップを発揮して、海外に進出している事例が多い。現実の海外進出には様々な問題が伴う。これらの問題を乗り越えるためには、何よりも経営者の強い意思が必要だと考えられる。

② 海外拠点設立以前の様々な国際的企業活動

海外拠点の設立は、非常に難しい課題であり、国際的企業活動の知識と経験を持たずに行うことは困難である。海外拠点を設立した高知県企業の大半は、それ以前に、国際見本市への出展・商品の輸出入・プラントの輸出・販売提携・技術提携・委託生産・研修生受け入れ・現地企業との関係強化など、様々な形で国際業務に関っており、その中で、海外での企業活動に関する経験を積み重ねてきている。

しかし、にもかかわらず、海外拠点を築き、それを自力で経営するということは容易なことではなく、多くの企業が海外拠点設立の後、現在に至るまで試行錯誤を続けているのが現状である。

③ 海外進出に伴う多くの問題

言うまでも無く、海外進出により多くの問題が生ずる。

第1に、情報の欠如という問題。多くの企業が、現地の経済事情・社会事情に関する適切な情報を入手することに困難を感じていた。実際、これらに関する十分な情報を企業が単独で得ることは不可能であろう。そのため、県の機関、ジェトロ、中小企業総合事業団、その他関連機関などを利用することが有益となる。また、この点で、中国での現地法人経営の経験を生かし、他企業に対するコンサルタント事業を開始した企業があることは興味深い。

第2に、言葉の違いという問題。いくつかの企業は、海外進出における最大の問題として、言葉の問題をあげていた。確かに、国際業務の経験が少ない中小企業では、外国語ができる人材は希少であろう。これらの企業は、中途採用や外国語能力を意識した新規採用で、優秀な人材（外国語ができ、かつ仕事ができる人材）を得ることに努めていた。しかし、言葉の問題は、その背景に文化や慣習の相異という問題が伴っていることもあり、問題の解決は容易ではない。

第3に、日本人経営者・従業員が常駐していないという問題。県内企業の海外拠点のうち、生産活動を行っている現地法人で、日本人が常駐している企業はほとんど無かった（販売活動を行っている海外拠点では日本人従業員が常駐しているが）。日本人を常駐させていたのでは、経費がかかり利益が出ないか

らである。日本人が期間限定で派遣されていたり、あるいは全く派遣されず現地人に経営を任せているのが現状である。すでに海外拠点で軌道に乗っているのであればよいが、そうでない場合、このことは現地経営に問題が生ずる要因となる場合がある。日本人の常駐が難しいという現状の下では、海外拠点の経営にとって最も重要なことは、現地経営を任せることができる現地人の人材の育成である。

④ 合併形態から完全所有形態へ

日本本社の経営方針を海外拠点で実行するにあたって、海外拠点が合併形態である場合、やはり問題が生ずる。上述したように日本人経営者・従業員が現地に駐在していないこともあり、日常的な経営管理が現地方式で行われることになるからである。

かつては、受入国政府の規制や現地情報の不足のため、合併形態を選択することが多かったが、近年は完全所有形態の海外拠点設立が主流となっている。また、既存の海外拠点を合併形態から完全所有形態に変更することで、日本の経営方式を導入することが可能になり、経営状況が改善された企業もある。そしてまた、現在は合併形態の海外拠点を所有しているが、将来的に完全所有形態の現地法人を設立することを予定している企業も数社ある。日本的な経営方式を海外拠点に移転しようとする場合、完全所有形態を選択するのが有効であると考えられる。

⑤ 原材料は現地で調達、製品は日本へ輸出

原材料の調達は、ほとんどの海外拠点で現地調達となっている。設立当初は日本から輸入していたケースも多いが、コストや関税の問題があり、現地調達への切替が進められた結果である。現地で部品調達が不可能であったため全部品を日本から輸入しなかった企業では、海外生産のコストメリットがなく、撤退を強いられていた。また、現在、進出国での部品調達が困難で、全部品を日本から輸入している企業では、進出国の近隣諸国からの輸入を考えている例もあった。原材料の現地調達は、ほとんどの企業で意識的に追求され

ている。

製品の販売は、日本へ輸出することが不可能で最初から現地市場での販売をめざしていたケースを除けば、ほとんどの海外拠点で日本への輸出が中心となっている。しかし、近年、中国や東南アジア諸国の市場規模が拡大していることもあり、現地市場での販売を計画している企業も現れてきている。ただし、現地市場での販売をめざした場合、それぞれの地域の流通機構との関係で、非常に困難な問題が生ずることとも予想される。

なお、販売目的の海外拠点の場合、製品の販売は当然ながら現地市場となる。これらの海外拠点は、信頼性が重要な商品、メンテナンスが大切な商品の販売を担っている。

⑥ 日本本社と海外拠点との補完関係

生産機能を海外拠点に移動させた企業では、日本本社が果たすべき役割、および日本本社と海外拠点との間の補完関係が再考されている。その例として、本社の新商品開発・技術開発機能の強化を考えている企業、高品質商品を日本で低価格商品を海外で生産する製品分業を考えている企業、人手のかかる工程のみを海外に移転させる、あるいは生産の主要部分は国内に残し最終加工工程のみを海外に移転させる工程分業を考えている企業などがある。

海外への生産機能の移転は、日本の生産部門の縮小を伴う。しかし、そうしなければ、企業そのものが生き残っていけないという状況が生じている。企業の海外進出が増加し、その海外活動が軌道に乗るにつれて、日本本社と海外拠点の間でどのような補完関係を作るべきかの議論が、高知県企業においても、非常に重要になると考えられる。

おわりに

本稿では、高知県企業の海外拠点の実態を、第1節ではできるだけ包括的に、また第2節ではできるだけ具体的に捉えることを試みた。それぞれの視角から捉えた海外拠点の特徴については、各節の小括でまとめを行っている。

本稿により、高知県企業の海外拠点の全体状況・実態が、多少なりとも明らかになったのではないかと考えている。本稿が、高知県企業の今後の国際的発展を考えるための、共有可能な資料となることを願っている。

しかし、本稿の情報は、十分なものとは言えない。筆者が把握できていない海外進出企業もあるであろうし、またインタビューができなかったため詳細な事例が明らかでない企業も多い。これらに関する研究は、今後の課題としたい。

謝 辞

以下にご氏名を記した方々は、ご多忙の中、快くインタビューに応じて下さった。深く感謝の念を表したい。なお、言うまでも無く、本稿に誤りの記述があれば、それは筆者の責任である。大旺建設企画部長森本嘉男氏、ミロク機械社長藤川義男氏、永野旭堂本店社長永野雄敏氏、小谷穀粉営業部長小谷仁男氏・営業部小谷一郎氏、技研製作所社長北村精男氏、西日本科学技術研究所総務部長高野雅勝氏、穂岐山刃物社長穂岐山駿二氏、垣内社長垣内敬陽氏、カタシマクリエーション専務松本シゲル氏、土佐電子社長辻韶得氏、宇治電化学工業社長西山彰一氏・営業開発部課長久武由典氏・総務部係長川村進一氏。

< 注 >

- (1) この調査は、日本企業による出資（現地法人経由も含む）の合計が10%以上の現存する現地法人につき、現地法人に出資している日本企業の本社所在地別に、本社数・出資件数をカウントしたものである（同一現地法人に複数の日本企業が出資しているケースがあるので、現地法人数とは一致しない）。東洋経済新報社『海外進出企業総覧（会社別編）2003年版』pp.1783-1787。
- (2) この調査は、四国内に本社を有する従業員50人以上の製造業、卸売業、小売業企業1393社を対象としたものである。「高知新聞」2000年9月9日。
- (3) したがって、本稿では、外国企業との販売提携・技術提携、外国企業への委託生産などは考察の主要な対象としていない。ただし、海外に拠点をもつ企業の多くは、外国企業との提携や委託生産も行っており、それらの状況は第2節の事例研究で言及されている。
- (4) これら以外にも、① 県内企業が設立した現地法人に出資しているもの（経営に

は関与していない), ② 県外企業が設立した現地法人に出資しているもの(経営には関与していない), ③ 形式は委託生産だが, 合併企業設立的性質をもっているもの, ④ 現在, 合併企業設立の交渉中であるもの, ⑤ 海外事業受注の必要から期間限定で設立されたものなどがある。また, ⑥ 海外拠点を設立していたという情報があるが, その実状に関する詳細な情報が得られなかった企業も数社ある。以上の企業は, 「総数」21社・「現数」13社に含まれていない。なお, 「総数」21社・37拠点, 「現数」13社・24拠点という数字は, 撤退した8社が13拠点を所有していたということを意味するのではない。撤退した8社が所有していた海外拠点は8拠点である。残りの5拠点は, 現存する13社の内の3社が, 設立した複数の海外拠点のうちの1つないしは2つを清算したものである。

< 参考文献 >

- 岡崎洋一郎『鉄砲造り百年 (株)ミロク製作所企業化50年の歩みとグループ企業』ミロクふもと会, 1992年
- 清遠幸男『高知レポート5 高知県の工業』高知市文化振興事業団, 1991年
- 技研製作所・技研施工『技研30年史 創造と発展の軌跡』技研製作所, 1998年
- 高知新聞社『高知新聞』
- 高知新聞社『高知年鑑』各年版
- 大旺建設『大旺建設40年史』大旺建設, 1992年
- 竹内明義『成長の軌跡 地域密着企業の積極戦略』旭食品, 1991年
- 中小企業事業団「case study 穂岐山刃物株式会社」『中小企業のための海外投資ガイド』130号, 1996年, pp.10-12
- 通商産業省四国通商産業局監修『来て見て四国 ものづくり 産業観光施設88カ所めぐり』高知新聞社, 2000年
- 東洋経済新報社『海外進出企業総覧(会社別編)2003年版』
- 日本経済新聞社『日本経済新聞』
- 穂岐山駿二『土佐刃物 現況と問題点』1981年
- 穂岐山駿二「低価格競争下での中小企業経営のあり方 海外進出による対応策(事例研究 海外進出による経営成果と課題)」(中小企業大学東京校研修コース講演資料) 2002年, pp.1-16
- 保険公庫調査部「最前線企業を訪ねて 穂岐山刃物株式会社」『保険公庫月報』1995年4月号, pp.34-38
- 各企業の企業案内パンフレット・インターネットホームページ
- 高知県国際交流協会インターネットホームページ
- ジェトロ高知インターネットホームページ(「グローバル企業訪問」)