

第3章 対日直接投資にかかる論点

第2章では対日直接投資の概要を見てきた。本章では対日直接投資にかかる論点について整理してみることにする。

論点を整理するために、本調査では外国企業・政府から対日直接投資に関する意見を収集した。

企業が特定の国への直接投資を決定する際には、それぞれの企業の国際的な事業戦略に基づきいくつかの候補国が選定される。その候補国の中からさまざまな魅力と障害を注意深く比較検討する中で、最終的な投資国が決められる。本調査では外国企業の意見を収集することにより、企業の国際的な事業戦略と投資国としての我が国の魅力、そして我が国に投資するにあたっての障害と思われる事項について整理してみる。

また外国政府の対外直接投資促進セクションでは、それぞれの国の企業が外国へ投資する際の一般的な問題点を聴取できたので外国企業の意見を補足する形で各項で取り上げた。

さらに外資系企業についての各種調査を参照し、外資系企業の意見を整理すると共に、対日直接投資を行なった企業の事例研究を行い、対日直接投資成功のポイントを抽出する。

3 - 1 外国企業の対日直接投資に係る意見

今回の調査では米国、欧州（英国、ドイツ、フランス）、韓国の企業、政府から対日直接投資に関する意見を聴取してきた。これをもとに論点について整理してみる。

ヒアリングを行う企業を選定するには、次のような手順をふんだ。

最初に今後我が国への投資が期待できる国を選定した。すなわち対外直接投資の多い国として米国、英国、ドイツ（ドイツについてはNRW[ノルトラインヴェストファーレン]州の企業を対象とした）、フランスを、またアジアNIES諸国・地域の近年の急成長に着目し韓国を加え計5カ国から企業を選ぶこととした。

企業の選定にあたっては、各国大使館、JETRO等の協力を得て、海外への直接投資を積極的に進めているが未だ日本には本格的に進出していない企業、あるいは、日本に拠点はあるものの、今後事業の拡大が期待できる企業を推薦いただいた。ヒアリングのため

母集団が少なく全般的な意見をあらわしているとはいえないところもあるが、各企業からはそれぞれ興味深い意見を聴取することができ、それぞれ大変参考になる要素を含んでいると考えている。

なお、ヒアリングの内容については資料編に掲載したので参照いただきたい。

3-1-1 投資対象国としての日本の魅力

市場規模

投資対象国としての日本の魅力として市場規模の大きさをあげた企業が多かった。米国に次ぎ世界第2の市場というのはそれだけで魅力となっている。

一方でいくつかの企業から日本市場は既に飽和状態であるとの意見も出された。これらの企業では、一つには日本の世界的な有力企業の存在により参入が困難であると考えられている。

また最近の我が国経済の低迷から、市場の成長性について疑問視している企業も見られた。そのような企業の中には、アジアでの事業拠点として、有力企業がまだ存在せず、かつ成長著しい他のアジア諸国・地域を投資対象先として考えている企業も見られる。

市場規模の大きさは、潜在的な対日投資家にとって大きな魅力の一つといえ、今後対日直接投資を促進する際に大いにアピールできるポイントとなる。

しかし業種・企業別にみるとその魅力は一様でなく、また今後の我が国の経済成長次第ではこの魅力はやや色あせていくことも考えられる。対日直接投資を促進する上で留意する必要があるといえよう。

日本市場の特性について

日本の消費者の品質に対する要求の高さは一部では過剰な要求として対日進出の障害としてあげられているものだが、逆に品質が高ければ、多少高価なものであっても販売できるという点を評価している企業もあった。技術力の高い企業にとって、日本市場は高機能・高品質で高価な商品を販売できる数少ない魅力的な市場であるといえる。

技術力の高さ

日本の技術力の高さについて評価している企業も見られた。既に相当高度な技術を持ち世界的に大きなシェアをもっている企業であっても、日本の新しい技術、商品のライフサイクルの早さ等日本に拠点を置くことで技術の高度化を図っている企業もあった。

アジア諸国への近接性

高度な技術力とも関連するが、ある医療機器メーカーでは、日本の医療関係の技術レベルが高いことに着目しトレーニングセンターを日本に設け、アジア諸国の外科医のトレーニング拠点として日本を位置付けたいとしている企業も見られた。

また地域統括拠点として日本を重視している企業もあった。

まとめ

外国企業の対日直接投資の魅力について見てきたが、市場の規模、技術力の高さ、アジアへの近接性等さまざまな点が評価されていることがわかった。一方で、これらの対日直接投資の魅力として考えられているものが、今後も絶対的な価値を持ちつづけるとはいえないということもわかった。

潜在的な対日投資家を発掘し、我が国への投資に関心を向けてもらうためには、上記のような対日直接投資に係る魅力を対外的に大いにアピールすることが必要となるとともに、より魅力的な対日直接投資の環境を今後整備、増進させる我が国の努力が必要となつてこよう。

3-1-2 対日直接投資の障害

対日直接投資を促進するためには、潜在的な投資家にとって魅力的な市場環境を提供することが重要であるが、同時に対日直接投資の障害を軽減させることも必要となってくる。

本項では、対日直接投資の障害についてどのようなものがあげられているかについて整理してみることにする。

情報不足

対日直接投資の障害として目立ったものは日本市場や日本への参入方法、投資に対する支援施策等に関する情報不足であった。

不足している情報としては、マーケティングや経営に関する情報、地方自治体の投資環境、(株)対日投資サポートサービス（略称“FIND”。外資系企業の対日直接投資を支援する機関として平成5年6月に設立された。詳細は第4章参照。）等の対日直接投資支援機関、開銀融資等の対日直接投資支援施策、提携先やM&Aに関する情報等ほぼ直接投資を行う際にまず調査すべき事項全般にわたった。

このような情報不足を解消することでも随分と対日直接投資促進に寄与するのではないと思われる。とりわけ、M&Aや提携先パートナーに関する情報不足は、希望する対日進出の方法がM&Aやパートナーシップであることが多いことから、その情報提供の充実により対日直接投資を促進するために効果が大きいと思われる。¹

情報不足については、我が国の対日直接投資に係る情報提供体制に関っており、これについては第4章で詳述するが、一例を紹介すると、日本と外国の地方自治体間の協力による地元企業間の交流が、合併会社設立を促した事例がみられる。情報不足解消が対日直接投資を促進する有効な手段であることがうかがえる。

他に情報不足について重要な点は、後述する対日直接投資の障害としてあげられている諸点について、情報量の差により企業の捉え方が変わってくるということである。すなわち、対日直接投資に係る情報量の多い企業では、規制や商慣行についてもよく認識しており、場合によっては他国と比較し相対的なもの、対外直接投資をする際にはどの国でもあるものとして捉えている。つまり対日直接投資に関する正確な情報をより多く提供することにより、他の障害といわれているもののうちいくつかについては軽減できるのではないと思われる。

高コスト

物流、土地、人件費等の高コストについては各国の企業で問題とされた。また法人税の

¹ 英国貿易産業省からは、情報不足は特に中小企業の対日直接投資についてより重要な問題であると指摘を受けた。そのため英国貿易産業省では中小企業の対外直接投資に対する支援を行なっている。同様にフランス政府においても中小企業が対外直接投資を行う場合市場調査に対する支援を行なっている。

高さも障害として指摘されている。

対日直接投資を促進するためには、このようなコストを低減させるような仕組み作りが必要となろう。特に欧米に進出する企業にとってはコスト水準は同程度であるが、アジアでの生産拠点となると日本の高コストは投資対象国として日本をまったく魅力のないものとしている。一方である企業では、台湾等のNIE S諸国・地域と同程度のオペレーションができれば日本進出についての検討の余地ありとしている。地方自治体等比較的成本の安い地域では、補助金等のインセンティブの与えかたによっては製造業の誘致についても可能性は残されているといえる。

いずれにせよ、外資系企業誘致についてはコストを下げるような何らかの方策が必要と思われる。

規制

規制について問題としている企業もあった。しかし、情報不足やコスト高と比べるとそれほど大きな問題とは認識されていない。

規制については、規制が多いこと、厳し過ぎること等があげられた。また基準認証の問題も障害として指摘されている。

この分野については現在我が国においても重要なテーマとなっており、平成7年3月31日に「規制緩和推進五カ年計画」が閣議決定された。規制緩和の方向性としては国際的な基準との整合性についても議論されており、投資障壁としての規制の問題は徐々に解消していくと思われる。

商慣行・市場の複雑さ等の日本市場特有の問題

商慣行について、価格競争力より、既存の取引関係を重視するという点について投資の障壁として指摘される声があがった。また収益に対する考え方についても日本との考え方の違いが指摘された。他に物流・流通システムについての複雑さについて市場に参入するのが困難という考えも見られる。

一方で、商慣行についてはどこの国にもあるという意見も見られた。また日本は参入するのは難しいものの一度関係ができあがると非常に強固なものとなると認識している企業もある。

日本の流通については確かに諸外国のものと比べれば複雑であるといわれている。しか

し一部の企業については、このような複雑さについて十分理解しており、かつ他国と比較して相対的に捉えているところもある。一方で我が国の流通システムについては合理化、効率化がもとめられ従来の環境からの変化も見られる。

先に述べた情報不足のところでマーケットに関する情報不足をあげる声があがったが、このような商慣行についても適切な情報提供、進出の際の効果的なアドバイスを行うことで障害のレベルを低くすることはできると思われる。

人材の採用

人材の採用については、有能な人材を採用することが困難であるとの意見が見られる。特に欧米の企業では海外での事業については現地経営者に一任するという方針をもっているところもあり、日本での有能な経営者層の雇用の困難性について大きな障害としているところも見られる。

M & A 環境について

日本への参入については、日本企業との提携、ジョイント・ベンチャー、企業買収等の方法で参入したいという企業が多かった。

それに対し、日本でのM & Aが困難であることが参入の障害となっているという点も指摘された。世界的に見て、企業が事業の一部を売り出すということは一般的だが、日本からはこのような情報が入ってこないという点である。

M & A 環境については英国貿易産業省からも改善に向けての要望が出されている。

知的所有権

知的所有権について、日本では特許などを申請する際に詳細な技術情報を公開するが、この点について保護をされていないうちに技術情報を公開することに抵抗があるという企業も見られた。知的所有権については基本的な考え方がそれぞれの国で異なり、その調整が現在行われているところである。

なお、「規制緩和推進五カ年計画」の中では、公正取引委員会の組織、人員面などの体制を強化することが示されている。今後この面でも投資環境は改善されると思われる。

文化の相違・生活環境に係る問題

言語・文化の問題、子弟の教育環境等、文化の相違、生活環境の未整備等が取り上げられている。外資系企業が日本で事業を行う上で外国人スタッフが日本に駐在する際これらの点も重要な問題となつてこよう。

対日直接投資を促進するためには、外国人が安心して生活できるような環境作りを促進していく必要がある。

3 - 2 外資系企業の意見についての整理

外国企業のヒアリングから対日直接投資に係る論点を整理してみた。

次に日本に進出している外資系企業の事業環境について簡単に整理してみることにする。外資系企業は日本に進出しているという点では日本への進出を成功させた企業とみることもできるが、一方で事業を展開していく過程で日本企業と異なるさまざまな障害に直面している。対日直接投資を促進していくためには外資系企業の事業環境についても整備していく必要がある。ここでは外資系企業の日本進出の動機、日本で事業展開する上での障害について整理する。

3-2-1 外資系企業の日本進出の動機

東京都が平成 6 年 2 月末に外資系企業に対して行ったアンケート調査²(図表 3 - 1)によると、外資系企業の日本進出の動機として、日本市場の規模と成長性が上位にあがっている。これは回答企業の 9 割にのぼり、ほとんどの企業が日本市場の規模と成長性を対日直接投資の魅力と感じ日本に進出してきた。

次に多いのが日本市場の国際的重要度の高まりであり約半数の企業が回答、さらにアジアでの販売拠点、日本の技術水準の高さ、等を重要視している。

業種別で見ると日本市場の規模と成長性についてはほとんどの業種で高い水準となっているが、そのほか特徴的な点として次の事があげられる。

製造業においては、日本の技術水準の高さについて 4 割弱の企業が着目している。また日本市場の国際的重要度の高まり、アジアでの販売拠点、アジアでの製造拠点等を動機と

² 「外資系企業における東京進出の魅力と課題」東京都企画審議室 平成 6 年 6 月

している企業も多い。

卸売業では44.0%の企業が日本市場の国際的重要度の高まりをあげている。またアジアでの販売拠点（33.3%）、日本の技術水準の高さ（21.8%）等も対日進出の動機として重要視されている。

金融保険業においては、国際金融センターとしての地位の向上（72.7%）、日本市場の国際的重要度の高まり（61.4%）等が注目される。

サービス業では日本市場の国際的重要度の高まり（46.4%）を進出の動機としてあげる声が多かった。

図表3-1 日本進出の動機

	有効回答社数	日本市場の規模と成長性	日本の技術水準の高さ	日本の労働力の質の高さ	アジアで生産拠点とするため	アジアで販売拠点とするため	アジアで研究開発拠点とするため	日本市場の国際的重要度の高まり	国際金融センターとしての地位の向上	政治的安定性・治安の良さ	その他	N.A.
製造業	113	94 83.2%	44 38.9%	18 15.9%	24 21.2%	25 22.1%	12 10.6%	31 27.4%	1 0.9%	11 9.7%	6 5.3%	6
運輸通信業	19	19 100.0%	3 15.8%	2 10.5%	1 5.3%	1 5.3%	1 5.3%	11 57.9%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0
卸売業	225	197 87.6%	49 21.8%	20 8.9%	10 4.4%	75 33.3%	5 2.2%	99 44.0%	6 2.7%	24 10.7%	7 3.1%	10
金融保険業	44	39 88.6%	2 4.5%	2 4.5%	1 2.3%	6 13.6%	0 0.0%	27 61.4%	32 72.7%	5 11.4%	1 2.3%	0
サービス業	69	56 81.2%	12 17.4%	6 8.7%	2 2.9%	13 18.8%	2 2.9%	32 46.4%	7 10.1%	6 8.7%	9 13.0%	2
その他	8	7 87.5%	0 0.0%	0 0.0%	1 12.5%	4 50.0%	0 0.0%	4 50.0%	0 0.0%	1 12.5%	0 0.0%	1
合計	478	412	110	48	39	124	20	204	46	47	23	19

出典：「外資系企業における東京進出の魅力と課題」東京都企画審議室 平成6年6月

日本に事業所を置く外資系企業（外資比率50%以上）2,692社を対象としたアンケート調査。有効回収数478社（17.8%）

日本進出の動機については、先に見た外国企業の対日直接投資の魅力と重なっており、このような点が、我が国へ外国企業が投資する上での魅力となっていることが確認できた。

3-2-2 外資系企業が事業を行う際の困難な点

東京都の調査では、在日外資系企業が日本で事業を行う際の困難な点を、ビジネスを行う上での問題点と、生活する上での問題点とに分けて調査を行っている。

ビジネスを行う上での問題点に注目してみると、行政の許認可や審査が煩雑、所得税、法人税の高さ等の制度上の問題、複雑な流通機構、系列取引等の排他的慣行、資金調達が困難等の参入障壁、交通が混雑、空港とオフィスが離れている、設備が整ったオフィススペースを確保できない、オフィス街としての環境が悪い等のオフィス環境等が問題点としてあげられている。他に日本人の語学力不足、人材の確保が困難等人材面を問題点としてあげている声が多い事も注目される。

市場については市場の規模の小ささをあげた企業は少ないが、市場の成長性が今後見込めないとしている企業が多かった。日本の魅力として市場の規模については魅力としているものの、今後の成長性については外資系企業の中に懐疑的な見解があることが注目される。（図表3 - 2）

図表3 - 2 ビジネス環境における問題点

	合計	市場		情報		参入障壁		
		市場の規模が小さい	市場の成長性	業界や市場の情報を入手しにくい	技術情報を入手しにくい	資金調達が困難	系列取引等の排他的慣行	複雑な流通機構
ポイント()	6,141	61	259	90	24	138	699	788
有効回答社数	478	20	72	37	12	44	202	237

	人材		オフィス環境				制度上の問題	
	日本人の語学力不足	人材の確保が困難	交通が混雑している	設備が整ったオフィスパースを確保できない	オフィス街としての環境が悪い	空港とオフィスが離れている	所得税、法人税が高い	行政の許認可や審査が煩雑
ポイント	355	233	578	389	104	448	932	1,043
有効回答社数	144	87	212	133	41	180	279	305

出所：図表3 - 1と同じ

()ポイントは、選択肢より上位5つを選択してもらい、1位に5点・・・5位に1点を与え集計したものの。

ビジネス環境における問題点について他の調査からも見てみる。

神戸大学経済経営研究所外資系企業研究グループは1991年12月に行われたアンケートと企業へのヒアリングにより、外資系企業から見た日本で事業を行う上での困難さを規制や行政指導、税制面の問題等の日本政府との関係や系列、複雑で多段階の流通チャネルなどの取り引き慣行を主要な問題として強調しておらず、むしろ品質に厳しく敏感な顧客を大きな問題として取り上げている。³

これらの調査を総合し外資系企業の事業展開上の障害として大きな問題として考えられるものを整理すると次のようなものになる。

- ・ 地価、建設費等の高コスト
- ・ 税制の問題
- ・ 政府規制に関するもの
- ・ 人材に関するもの
- ・ 系列等取り引き慣行に関するもの
- ・ 消費者の要求水準の高さ

このような障害は、先に触れた外国企業へのヒアリングから導かれた障害と重なる部分が多く、対日直接投資を促進するためには上記のような外資系企業の事業展開上の障害を軽減することが重要であるといえる。しかしここにあげた対日直接投資に係る障害は、業種、あるいは各企業の事業形態によりそれぞれ問題とされる点は異なってくると思われる⁴。また何等かの手段をとることにより、これらの障害をのりこえることもできるのではないかと考える。

³ 『外資系企業』 吉原英樹編著, 1994, 同文館出版

⁴ 外国企業へのヒアリングで見たとおり、消費者の要求水準の高さについて、障害というよりはむしろビジネスチャンスとして捉えている企業もある。(3-1-1 投資対象国としての日本の魅力 参照)

対日直接投資に係る障害を軽減するための対日直接投資促進施策については第4章で検討することにするが、その前に外資系企業がどのように日本へ進出し事業展開をしているのかを事例を通し検証し、今まで見てきた対日直接投資に係る論点に言及しながら対日直接投資の成功のポイントを抽出してみることにする。これにより、対日直接投資を行おうとする企業の努力により（あるいは企業が何等かの既存の支援施策を利用することにより）対日直接投資の障害を軽減するヒントを提示できると考える。

3 - 3 在日外資系企業に見る対日直接投資の事例研究

外国企業からのヒアリングを中心に対日直接投資に係る論点を整理してみたが、ここでは在日外資系企業の対日進出の方法、日本での事業展開の事例を見ることにより、対日進出成功のポイントについて検討してみたい。

対日直接投資の成功のポイントを見ることにより、今までみてきた対日直接投資にかかる論点をより鮮明に捉えることができると考えられる。対日直接投資については先にみたとおり参入が困難とされており、色々な障害が指摘されている。しかし、その中には企業独自の努力で障害を乗り越えられるものと、何らかの支援があれば障害の水準を下げられるもの、支援を行ったとしてもあきらかに障害として残るもの等があるのではないかと考えている。

在日外資系企業の対日直接投資の事例を通して上記のように対日直接投資の障害を検証し、対日直接投資促進施策のヒントを導き出すのがここでの目的となる。

事例研究を行う企業は次の手順で選定した。まず第1に対日直接投資の障害といわれている事項を巧みに乗り切ったとみられる企業を選んだ。次に合併企業の設立、対日直接投資支援機関の利用など特徴的な方法を使い対日進出を成し遂げた企業を選定した。またできるだけ国籍や業種が偏らないように配慮した。

対日直接投資の方法や、障害については、国別、業種別、企業規模別に個別の事情があり、さらに多くの事例を必要とするが、ここでは7社の事例から対日直接投資の成功のポイントについて大まかな方向性を把握することを目的とする。

3-3-1 A社 (自動車輸入販売)

・事業概要

1. 企業形態： 米企業の100%出資子会社
2. 事業内容： 自動車及び関連部品の開発、輸出入及び販売
3. 資本金 約30億円
4. 株主： 米大手自動車メーカー(100%)
5. 従業員数： 約360名
6. 代表者： 日本人；日本の大手自動車メーカーに勤務。退職後自動車ディーラー専務を経て同社代表取締役社長に就任。
7. 拠点網：
 - 国内 本社(東京)
支社(広島)
部品生産拠点(広島, 東広島[日本企業との合弁会社]、
横浜[平成7年度稼動予定])
補修部品のストックセンター(成田)
テクニカルトレーニングセンター(横浜)
 - 海外 自動車部品製造拠点(マレーシア[日本企業との合弁会社])
自動車部品製造拠点(テネシー[日本企業との合弁会社])

8. 日本での事業展開の歴史

- | | |
|-------|---|
| 1974年 | 日本法人設立。 |
| 1979年 | 日本の自動車メーカーとパートナーシップを組んだことにより共同開発した小型の国産A社車の販売を開始。 |
| 1989年 | アジア太平洋地域での地域統括機能を東京に移転。米国人副社長が日本に常駐。 |
| 1991年 | 初めての日本人社長就任。 |
| 1992年 | 輸入車販売を本格的に開始する。 |
| 1993年 | アフターサービスの強化を目的に、補修部品のストック拠点とメ |

メンテナンス要員のトレーニングセンターを設立。

現在は完成車の輸入販売と自動車部品の開発販売事業を日本で展開している。

93年と比べ94年の販売実績は3倍増と飛躍的に業績を拡大している。

9. 親会社の概要

米国の自動車メーカー。世界中に拠点網を展開。

- A：完成車輸入販売事業について

1. 日本への進出について

第1の目的は、単一国としては米国について2番めの市場ということ。やり方によっては50万台は売れるポテンシャルはある。

理由)

- (1)日本の自動車はバブル時代に皆似てしまった。→方向を見誤った。
- (2)同社の車の品質があがってきた。→品質面での差はあまりない。
- (3)75%が代替需要。車を購入するに際し、品質に対する価格について消費者が考えるようになってきた。

残る問題点はちょっとした塗装などの仕上げ品質の問題。どんなにきれいな塗装をしていても3日も走ればつくような微細な傷等でも日本の消費者には問題にされる。PDI（納車前点検）センターで10万円近く費用をかけ点検・整備をしている。

第2の目的は、日本市場での成功が欧米やアジアへ波及する効果を持つということ。

2. 日本市場開拓のための戦略

(1)日本市場開拓の軌跡

日本での自動車販売については今までは可能性がないと思っていた。

しかし90年の自動車のバブル期ピークを過ぎた後、92年から自信がついてきた。販売網ができていないと売れないことから、82年からOEM生産の同社ブランド車を販売す

るためのチャネルを日本のパートナーと合併で作った。

89年地域統括拠点を東京に移し、副社長が東京に常駐。91年日本人社長を迎えた。

92年7月A社が自前で販売するという体制を整えた。自前の販売網を持つことによって商品・価格戦略、広告・マーケティング戦略が十分機能することになった。

(2) 日本市場開拓のための戦略

89年～

アフターサービスの強化

トレーニングセンター

補修部品のセンター

アフターサービスのセクション

輸入のための品質管理

日本向けの改造（生産工場）品質管理の徹底

PDI（納車前点検）

独の自動車製造メーカーの豊橋工場と日本パートナーの広島工場に委託。

日本の顧客の品質に対する厳しい要求に応えるために実施。

価格政策

国産車と同じ価格にする。

どうしても無理な場合でも10%以内におさめる。

安全対策

95年に新車を市場に投入すると全車エアバック（運転手、助手席共）、ABS付きとなる。

販売網の構築

日本メーカーの系列ディーラーにA社の車種を取り扱ってもらえるよう地道に交渉している。ケイレツとして批判されている、複雑な固定的な自動車販売体制を崩すことに成功した。現在販売拠点はおよそ300。これを2000年をメドに700拠点にする計画。それによりシェアのアップを目指す。

3. 事業展開上障害となった点

ディーラーとメーカーの固定的な関係（いわゆるケイレツ）

ディーラーが採算が採れるような車種を提供。ディーラー側にメリットを提供することにより系列メーカーとの固定的な関係を打破し、A社のブランドを取り扱えるようになった。

政府の規制

日本では営業マン1人が月に4～5台しか売れない。米国では7～8台、台湾では10台。この差は各種の登録を営業マンが代行しているため。登録には12種類の書類が必要（税務署、警察、運輸省等の代行をディーラーが行なっている）これは客の要望ではなく、国の仕組みに起因する。

店頭販売にしたいが、登録のための時間がかかるため訪問販売になっている。

自動車の販売に係る複雑な登録・申請手続きを簡素化してほしい。

4．成功のポイント

「あたりまえのことをあたりまえにやっているだけ。輸入車を量で売るためには国産車並みに値段を下げる必要がある。販売力を強化するためには販売網をきちんと作り力のある商品を適正価格で市場に送り出しアフターサービスもしっかり行っていくことが基本。」という同社の基本的な考え方とその地道な実行が販売台数の急激な伸びにつながっている。

そこで重要なのは、まず同社の商品性の高さがあげられる。従来米国車のイメージはあまり良くなかったが品質の向上によりイメージを好転させた。

次に日本市場にたいする十分なマーケティングとそれに基づく極めて正攻法的な戦略を策定し実行していったことである。これには経営者として日本の自動車メーカーでの豊富な経験をもつ日本人社長を採用したことが重要な契機になっている。

特にA社は、非常に複雑で‘ケイレツ’として批判されている日本の強固なメーカーとディーラーの関係に参入することができたという点で注目に値する事例といえる。

- B：自動車部品開発事業について

1．日本への進出について

米国の自動車メーカーは、自社内部に自動車部品事業部を持ち、自社以外の欧州や日本の完成車メーカーに部品の販売を行っている。

日本拠点（広島）はエンドユーザーに近いところの応用開発、製造、販売を目的としている（米国の仕様設計の変更）。時差の関係もあり日本拠点を必要とした。販売先は日本の自動車メーカー。

平成7年度に開設する横浜の技術開発研究所では、電子部品等先端的な技術を必要とする自動車部品の開発を行う。そこでは基礎的な研究も行い、米国と同じものを作るのではなく、日本の先端技術の取り込みを目的としている。

他に、日本の企業と部品開発のための合併企業を作ること日本法人設立の目的である。

2．日本市場での事業展開上の戦略

(1)事業展開上の戦略

現在、部品は米国の方が安い。品質についても満足のいくものができる。日本のメーカーも貿易摩擦の関係で米国製の部品を使ったら極端に安いということがわかってきた。今後部品ビジネスのチャンスは広がると考えており、営業部隊を強化する考え。

A社の自動車部品はシステムでの販売を行っている。そのため自動車の設計段階から部品の開発にタッチするというデザインインはもともと進んでいた。そのため日本の完成車メーカーのニーズにもあう。

(2)事業展開上の障害

現在、日米の間には障害はない。あるとすればもう少し視野を広げ、コスト等を全世界的にみてもいいのではないかという点。

(3)技術開発研究所設立に際し横浜市を選んだ理由

東京に近いこと。つまり顧客（完成車メーカー）に近い、研究者の雇用が容易というメリ

ットがあった。そのうえまとまった土地（横浜市が拠点開発事業として整備した地区）があったことが横浜を選定した理由。土地は高い（用途変更が10年間できない。土地の評価額がいくらかわからない等についても困惑している）。

(4)横浜市に技術開発研究所を設立するにあたっての支援

- ・住宅都市整備公団からの低利融資を受けた。
- ・他に日本開発銀行、横浜市等から金融面等での支援を受けることを検討している。

・今後の事業展開の展望

- ・今後は部品の販売を強化したい。
- ・共同開発を行うための合弁パートナー。
- ・完成車の販売については計画通り、着実にディーラー網を構築しシェアを増加させたい。

3-3-2 B社（動力伝達機械製造販売）

・事業概要

1．企業形態： 独企業（以下‘B g 社’）、日本企業（以下‘B j 社’）の合併会社

2．事業内容：

機械の駆動指示部門から被駆動機械部門まで一貫した生産をドイツの国際企業である B g 社グループが行っており、B 社はそのうち歯車による減速装置を主に生産。

地元商社、メーカーから資材を仕入れ、製鉄、交通物流・輸送、化学・ゴム、電力、セメント・石炭等の日本企業へ販売。

3．株主： B g 社（ドイツ）50%

B j 社の株主（個人）50%

4．従業員数： 110名（製造55名、設計10名、間接45名）

嘱託者の退職、補充人員なしにより減少傾向。

B g 社より外国人1名がB社の役員として常駐。

5．代表者： 日本人（B j 社の経営者）国立大学の工学部を卒業後B j 社に入社25年ほど勤務した後、合併に伴いB社代表取締役社長に就任。

6．拠点網： 本社工場（福岡県）、東京支店、大阪支店

7．日本での事業展開の歴史

昭和63年12月の合併以来業績は順調に推移。

8．独企業（独B g 社）の概要

機械の駆動指示部門から被駆動機械部門まで一貫した生産を行うドイツの国際的企業。

同グループの拠点網はヨーロッパに38カ所、北米に9カ所、南米に5カ所、アジア・オセアニアに12カ所、アフリカに2カ所、計66カ所ある。

・B g 社の日本進出について

1．進出の経緯

(1) B g 社の国際事業戦略

- a)機械・電子・電気および油圧装置を製作しており、独立装置および一部または完成システムとして供給。
- b)全ての産業部門に対して工業的応用に関する詳細な提案を行ないコンサルタントならびにアドバイザーとしてのサービスを提供。
- c)世界全体で9,500人の従業員を有し、世界に69ヵ所の拠点を持つことから 国際的な技術と情報、 全大陸を網羅する販売とサービス組織を通じ、最新の品質・技術に沿ったそれぞれ独自の要求に応じて、適切な動力伝達装置を提供し、いかなる場所でもお客様の注文に対応する。

(2)日本を選んだ理由

B g 社は今から16年程前に営業所を日本に設置。日本の経済力を考え、受注見込みがたつと判断し、進出。

B g 社の他社に対する優位性としては、動力伝達機械製造ラインの駆動指示部門から被駆動機械部門までフルラインを組めること。特に中小企業の購入する特殊減速機械製造部門の分野では他の日本企業を寄せつけない。

(3)日本企業との合併会社設立の動機

昭和57年頃、B g 社のユーザーである日本の製鉄・セメント・家電会社からのメンテナンス、アフターサービスの充実要求に対する対応として、また営業所だけでは日本における販路拡大は難しいという判断から、合併会社設立のための日本の同業種会社を捜していた。一方、B j 社も同時期に技術提携先を捜しており、個人的人脈でB g 社が合併パートナーを探しているという話を聞き、接触が始まった。

6年程かけて、B g 社社長、B j 社社長、B g 社顧問弁護士、B g 社オーナーをまじえての話し合いを行い、昭和63年12月合併会社を設立した。

(4)合併時の支援

あくまでも個人的人脈による紹介がきっかけで合併会社設立となる。

2．日本で事業を行なう上での障害とその克服方法

(1)経営管理上の問題

高コスト

通信費用が従来より多くなること以外は、コスト高はなし。

雇用の困難性

日本駐在常勤外国人役員 1 名以外は日本人であり、問題なし。

また新規雇用はここ数年ない。

社内コミュニケーション

合併会社設立時、英語が出来る新規社員 2 名を採用したが、日本駐在常勤外国人役員との打ち合わせでのコミュニケーションには時間を費やす。

日独の企業経営の違い

次のような日独企業の経営文化の違いがあり、その調整、日本側の事情説明に時間がかかった。

a) B g 社は国際企業なので、合併会社も経営・生産に係る管理レベルを向上する必要がある。日本側企業には今までそのような管理は行っておらず、そのための努力が必要となった。

b) B g 社は顧客注文に対しあくまでも B g 社のトータルシステムに組み入れようとするメーカー主導型であるのに対し、B j 社では若干トータルシステムから離れても顧客注文に応じようとする顧客志向の考えを持っている。そのため双方の考え方を調整するのに時間がかかる。

c) 情報交換のネットワークづくりに苦労した。

d) ドイツの企業は環境問題に非常に厳しい。合併前は廃棄物を焼却炉で処理していたが、合併後には B g 社の規則にのっとり、廃棄物処理業者に渡すようになった。

ただ単に現在法律にふれなければ良いという考えだけではなく、将来起こるかもしれないリスクに対しても対策を今から行なうという基本的な考えによる。

(2)ビジネス展開上の複雑さ

政府の規制等

問題ない。

商慣行や業界ルール

外国企業からの受注時は仕様書→設計→製造の過程で、すべての条件が仕様書段階または初回の打ち合わせで決定。その後の変更に対しては別途コストを顧客に負担してもらう商慣行。

一方、日本企業からの受注時は仕様書→設計→製造の過程で、条件が固まるのは製造段階というケースがよくあり、その場合のコスト負担について、顧客と議論になる。海外のB g 社グループ企業の製造物を日本企業に売る場合、このケースによく遭遇する。

情報収集

B g 社からの世界的なビジネス情報は非常に多く提供してもらっておりメリットが大きい。

(3)親企業及び外国人役員の日本への理解不足

B g 社は日本について理解はしていると思うし、努力はしている。しかし日本企業の商慣習に対しては、理解に苦しんでおり、自己主張（コストの顧客負担）を毅然と行っているのが現状。

(4)日本の消費者の品質・アフターサービス等に対する要求水準の高さ

高年齢な経営者ほど、ドイツ製品に対しての品質の長持ち感要求が強い。

一方、若い経営者は仕様書→設計→製造過程のハンドリングの難しさを感じている傾向がある。

日本メーカー製造の機械には、製造記録が細かく記録されている部分を備えているが、ドイツメーカー製造の機械には、単純に製造の良し悪しのデータのみ備えている場合が多い。

日本のユーザーには、メーカーに対する瑕疵担保責任（メーカーの無償保証責任）を要求できる期間をかなり長期間（場合によっては10年間程度）あるものと認識している。しかし、B g 社は、機械の納入後18ヵ月もしくは試運転完了後12ヵ月のどちらか先にくる期限までを無償保証期間とし、海外のユーザーに対して了解を取り付けてきている。（当然仕様書で無償保証期限をB g 社の規定以上に長くする場合にはコストを価格に上乗せする）

3．立地する地域について

福岡県直方市の工業団地へ立地している。配送コストの最近の上昇が難点であるが、人件費・地価等を含めた総合判断をすると、現在の場所が良いと感じている。

・ 今後の事業環境と事業展望について

B g 社グループの世界網、B g 社の親会社（総合エンジニアリング、環境設備、発電）との関係強化を生かして、電動駆動装置の販売に進出する。

B g 社の他の商品（電子・油圧装置）に対する販売ノウハウを育成することが今後の課題。

・ 我が国政府、地方自治体、民間企業等に対する要望

政 府・・・国産品のための調達というたがをはずしてほしい。

民間企業・・・外国の商慣習（メーカーに対する瑕疵担保責任に対する慣習）を取り入れてほしい。

3-3-3 (株)C社(通信販売業)

・事業概要

1. 企業形態： 米国C社の100%子会社

2. 事業内容：

米国C社が販売する衣料、靴、鞆、その他家庭用繊維製品の通信販売

3. 資本金： 10百万円

4. 株主： 米国C社

5. 従業員数： 正社員20名、アルバイト80名

6. 代表者： 米国人

7. 拠点網： 本社(横浜市)

倉庫(群馬県前橋市)

8. 日本での事業展開の歴史：

1993年10月設立。1994年から営業開始。

9. 米国C社の概要：

1963年設立。衣料、靴、鞆、その他の家庭用繊維製品の通信販売業。英国、カナダ等に拠点を持つ。

・C社の日本進出について

1. 進出の経緯

(1)米国C社の国際事業戦略

米国でのビジネスが急速に拡大したのを受け、海外の市場についても開拓する方針を固めた。日本は世界第2位の経済力を持つ国であることから、会社形態での進出では英国につぎ海外進出第2号となった。(会社形態をとっていない市場開拓として日本より先にカナダへ進出している。)

(2)日本進出のための戦略

日本進出にあたっては、日本のコンサルティング会社を利用し十分な市場調査を行った。JETRO等の政府関係機関等からの情報収集も有益であった。

日本での事業は基本的には米国C社と同様であり、自社内の専属デザイナーならびにマーチャンダイザーによって決定される高品質な商品をそろえ、販売に関しては充実した同社の教育を受けた豊富な商品知識を持つオペレーターが細かな相談にのっている。さらに原則受注後24時間以内に発送されるすばやい注文対応体制や、すべての商品に関してGURANTEED. PERIOD[®] (理由の如何にかかわらず、いつでも商品の返品あるいは交換に応じるC社独自の商品保証システム。C社登録商標。)という言葉があらわすとおり無条件保証を約束している。このような良質な商品とサービスにより米国内の顧客に支持されている事業ノウハウを日本にも適用している。

さらに、日本向けにサイズを日本人にあわせる、カタログを日本語にし、円やメートル法といった表記にしている。

このようなサービスは日本の顧客にとっても評判は非常に良く、事業は円滑に推移している。

特に無条件の保証については、日本では初めてのサービスでマスコミにも注目された。保証期間がないので当社製品は品質を高く維持している。

(2)横浜市に本社をおいた理由

東京郊外、千葉、神奈川を検討した。比較的成本が低く、かつ比較的従業員の獲得が容易であるという点に留意した。事前の調査の結果家賃、移動の便利さ等を考え新横浜に立地することにした。

(3)進出にあたっての支援

情報提供を民間のコンサルティング会社から受けた。その他資金面等に関する支援はまったく受けなかった。自治体へ相談に行くこともなかった。

(4)進出の方法について

M & Aによる日本への進出については、日本の会社は財務体質が強いので、最初から考えなかった。

2. 日本で事業を行う上での障害とその克服方法

(1)コスト

一番の問題はコストが高いこと。

事務所や倉庫等の賃貸料。新横浜に本社を構えることで賃貸料を抑えることができた。同じように賃貸料を下げるため倉庫を高崎にしたが横浜から2時間かかるところにあるのが大変不便。

スタッフの給与、カタログのプリント、広告などの高コストが問題。なかでも、カタログの郵送に係る郵便料金が割高なことは大きな問題であると考えている。

銀行取引、クレジットカードシステムにおける取引コストが高い。

(3)人材採用/社員との関係について

英語を使えるスタッフを雇うことの苦労は予想どおりだったのでさほど問題はない。また雇用については給与水準は高いものの、パートタイマーなどを活用することができている。

社内の日本人スタッフとのコミュニケーションについては慣れるのに時間はかかったが今はうまくいっている。

(4)子弟の教育について

米国人役員や社員の子弟にとって重要な問題。プライベートスクールは費用がかかるため、自宅で通信教育を行なっている。

(5)日常生活に必要な情報の入手について

米国と同じような互助組織的な仕組みがあって役立っている。

米国人役員は日本の生活環境には満足している。

(6)親会社とのコミュニケーション

賃金等の高コスト等について、親会社では国際的な水準を知っており問題とされることはない。日本の特殊な事情などについても親会社の経営陣は良く理解している。給与システムや、日本の生活の高コストについて良く知っている。

・政府等への要望

物流を宅配業者に委託しているが、信頼性の観点から本当は郵便サービスを利用したい。

そのとき問題になるのは、情報のフォームの問題。今物流を委託している宅配業者ではコンピューターシステムをC社の必要な様式にあわせ情報提供してくれる。郵便サービスにおいても、情報提供にそのようなフレキシビリティがほしい。それがないため、効率性が大きく損なわれている。

また郵便料金について、割引制度がほしい。カタログ送付のコストが昨年9月に165円から145円に下がった。しかし、米国なら25～30セントなので、日本は4～5倍する（郵便料金が高いため米国と比べると日本のカタログは薄くせざるをえない。米国と同じ厚さのカタログを送ろうとすると格差はさらに広がる）。カタログを非常に沢山送るので、コストがばかにならない。

3-3-4 D社（建設機械輸入販売、技術サービス）

事業概要

- 1．企業形態： フィンランド企業の駐在員事務所
- 2．事業内容： D社は建設機械アタッチメントの総合メーカー。トンネル掘削技術で成功。
日本の統括と、O E M供与先の海外業務のアシスト。
製品本体をフィンランド本社から、付属部品を日本メーカーから調達し、日本のゼネコンに販売。

（重要な技術）

- ・ピストンの油圧高速回転技術。日本のメーカーのものが1分間1000回転のところ、同社製品は2000回転が可能。
- ・岩の掘削にかかる衝撃吸収の技術。油圧ブレーカがハウジングの中で自由に動く。
- ・低騒音技術。ピストンとハウジングが当たる金属音をハウジングでシールド（岩を砕く低音はあるが、金属音がないため、作業員の負担が軽い）。

- 3．従業員数： 所長含めて、正社員3名、アルバイト2名
営業（所長）、設計・エンジニア業務（1名）、秘書営業サポート業務（1名）

設計図作成（アルバイト）

商品の納入はオーダーメイドのため、図面の必要がある。

C A Dを持って自分で仕事をしている人をアルバイト的に雇っている。

- 4．代表者： 日本人
日本の大手商社在籍中にフィンランド企業社長からD社の紹介を受けた。
D社の技術力の高さに、日本での将来性を確信して入社した。
当初フィンランド親会社の日本法人に勤務。日本へ駐在員事務所を開設することになり、駐在員事務所長となる。

- 5．拠点網： 駐在員事務所（横浜）
青森から九州まで全国に20か所のサービス指定工場と契約。

- 6．日本での事業展開の歴史

(登記上、外国法人)

8 0 年代 親会社の日本法人で D 社ブランド製品を販売。

9 0 年 12 月 事務所を当地でオープン (現所長)。

9 1 年 4 月 代理店契約を進めて、D 社ブランド製品の販売を促進。

9 4 年 2 月 代理店契約を解消し、直接販売を開始。

9 4 年 3 月 販売サービスを開始。成田にあるハンドリング工場と契約。

9 4 年 8 月までに 2 0 か所のサービス指定工場をセットアップ。

7 . D 社本社 (フィンランド D 社) の概要 :

D 社はフィンランドの建設・鉱山機械メーカーグループの 1 社で、油圧ブレーカの製造販売会社。同じようなグループ会社で製造技術、O E M 用の製品販売会社もあり、D 社日本駐在員事務所ではその会社の商品販売、サービスの提供も行っている。

D 社の海外拠点網は米国、ドイツ、スウェーデン、ノルウェー、フランス、日本

. D 社の日本進出について

1 親会社の国際事業戦略

フィンランド D 社のフィンランドからの輸出比率は 9 7 % と海外マーケットが売上の大半を占める。

2 . 日本を選んだ理由

市場性が有望であるため。

日本は世界最大の建設機械マーケットであることが進出の大きな要因。

日本におけるブレーカの市場は、大企業が進出するには小規模のため、大手建設機械メーカーではコストパフォーマンスが悪く参入しがたい隙間産業となっている。

業界の世界的大手企業はドイツ企業とフランス企業と D 社の 3 社。

日本にも取扱い企業は 1 社あるがその他は中小企業であり、D 社としては十分対抗できると判断した。

3 . 日本進出戦略

マーケットをトンネル機械に絞った。建設業界には専門分野によってはユーザーたる工事業者が中小の規模で非常に多く、きめ細かく日本の隅々までまわることができない。ところがトンネルダムなどは大手の限られた企業がやっているうえ、厳しい。ここで成功すると名前が売れる。この観点からマーケティングし成功した。下から上に行くのは難しいがトップからの評判は下に下りやすい。

当社の戦略として、もう一点は、エンジニアリングを供給。日本の顧客からトンネル現場の地質縦断図を入手し、1日の掘削量の測定や適切なモデルをコンピュータで計算して提供するというソフトノウハウの提供をしている。顧客のみならず、コンサルタンツからも相談がくるようになった。無償のコンサルティングを提供し、付加価値を高めている。そのコンピュータ計算は事務所で従業員（エンジニア）がやっている。コンピュータは5台ある。

日本企業に対する優位性

a)製品の品質と信頼性。（アフターサービスの充実）

日本のゼネコンの9割以上はトンネル用の直接掘削用としてのブレーカについて国産のものをほとんど使っていない。

b)トンネル掘削に関するエンジニアリング業務による付加価値。

4．進出形態とその理由

駐在員事務所として、販売に専念する方策をとった。

会社組織を作るには、経理専任者の配置など高コストの日本では合わない。

実務を中心に進めたいので駐在員事務所として日本支店登記で営業を進めた。

5．進出時の支援

進出時の支援は一切なかった。

登記の作業等事務所の開設作業を全て所長自らが行った。

（登記、失業保険、厚生年金、健康保険等全ての手配）

資金面では本社に支援を仰いだ。

例）製品本体は販売実績により支払い

部品は後払い

(日本の建設業界では、手形は非常に期間が長いため、資金繰りは逼迫)

6. 日本で事業を行ううえでの障害とその克服方法

(1) 経営管理上の問題

高コスト(人件費、地代・家賃)

地代・家賃対策=事務所を横浜に開設した。東京のゼネコンへは週に1回行く程度、むしろ現場に行く必要がある。現場でニーズをつかむ

人件費対策=効率を追求する必要がある。

アルバイトとして、設計など必要な時だけアウトソースしている。

雇用の困難性

少数精鋭の方針のため、雇用についてはあらゆるコネを使って人を探している。

英語はそこそこでも商売を知っている人が必要。日本で商売をやる以上、日本の商売を知る必要がある。

(2) ビジネス展開上の複雑さ

政府の規制等

以前輸入税があったが、大使館と通産省に持ち掛けて廃止してもらった。日本に競争会社が12、3社もいるのに何故税金がかかるのかということで今から5年ほど前から交渉した。

商慣行や業界ルール

日本に工場がないため建設機械工業会へ入会できない。工業会には情報収集の必要性からできれば入会したい。

この点、米国のCIMA(Construction Industrial Machinery Association)はオープン。

今のところは個人的に情報を集めている。他に民間の業界団体にはいって、情報収集している。

(3) 親企業及び外国人役員の日本への理解不足

親企業とのコミュニケーションギャップはある。

外国人に対してはかなり強硬に主張し理解してもらっている。

社員の福利厚生や退職金の制度について理解を求めるのに苦労した。

(4)日本消費者の品質・アフターサービス等に対する要求水準の高さ

業界の特質として、要求水準は非常に高く、アフターサービスができないと二度と参入できない。

そこで、去年は、事業活動としてアフターサービスと資材配送システムを構築した。青森から九州まで全国に20か所のサービス指定工場と契約。成田にある企業の機材センターに、機材配送センター業務を委託した。

在庫管理等は全て事務所でおこなっている。国内各地のサービス工場からの要請及び顧客からの注文を事務所のファクスで受ける。事務所からの指示により、実際のハンドリングは機材センターから直接送るようにシステムを作りあげた。

信頼を獲得しないと、建設機械、特にトンネル、ダム工事、採石所では商品が売れない、売れてもリピートされない。売上を度外視してこれを作った。建設会社では機械が止まったら即損失につながるから、機械のメンテナンスは重要。アフターサービスの充実が販売より重要であった。今ではトップゼネコンとほとんどダイレクトにつきあっている。

7. 立地する地域について

横浜に立地したことのメリットは交通アクセスが良いこと。

第三京浜や東名高速道路、新幹線の新横浜駅に近い。D社の場合、地方への出張は頻繁だが、東京へ出る必要は少ない。

また事務所の維持費は東京より安い。

・今後の事業環境と事業展望について

今後の事業展開は付加価値を付けて売っていくことで切り開いていく。

円高のため、日本より安い値段で製品を出すことができる。

事業環境の問題は高コスト。人の採用に配慮がいる。

少数精鋭なので人件費を高くしないと良い人材は来ない。

収益を向上させるのはなかなか難しいと思うが、単年度の収支の黒字化は近年中に達成する見込み。

日本企業とのコーポレーションを検討している。

単独でこれ以上商売を拡大するのは困難。高コストであるため社員を増やすと儲からない。提携により一部を委託することでこの問題を解決したい。

日本では日本の商売をすることが必要。当社の機械でいえば、日本では油の系統が海外

とは左右逆。日本の部品に合わせていく必要もある。また、日本の価格で売らなければだめで、それより高くせざるを得ないのなら、その理由が明確でないといけない。

セールスプランをきちんと提示して、いくらのコストがかかり、いくら儲かるのかをお客にアピールすることも必要。お客の方が技術に詳しいので、自分でも技術資料をきちんとできないといけない。

パンフレットは、日本駐在員事務所で和訳作成。

綺麗なパンフレット・OHPを用意して商品価値を高めている。

宣伝は「トンネル工事」という雑誌等、関係者が皆が読んでいる業界誌に広告を出している。また当社で実施した工事の記事も出したこともある。

・我が国政府、地方自治体、民間企業等に対する要望

要望は特になし。相手は政府・公団、大手ゼネコン等だが外国製品故の不利はない。

3-3-5 (株)E社(検査機器輸入販売)

・事業概要

1. 企業形態： 英国企業の100%出資子会社
2. 事業内容： 防爆仕様計測装置販売
(石油化学、医薬品、半導体工場等で使われる計測機器。温度を電気信号に変換するもの。水素等の発生する現場で過電圧からのスパークによる爆発を防ぐ装置。)
3. 資本金： 10百万円
4. 株主： 英国E社グループ (100%)
5. 従業員数： 東京2名
大阪1名
来年度1名採用
6. 代表者： 英国本社社長並びに日本人
7. 拠点網： 日本法人：東京本社,大阪事務所
英国本社：米国、欧州、アジア等、全世界的に展開。販売代理店をいれるとほとんど世界中をカバー。
8. 日本での事業展開の歴史：
1978年日本への英国からの製品輸出開始
1994年5月23日 (株)E社設立
9. 英国企業の概要：
防爆仕様計測装置の製造販売を中心とする多国籍企業。

・E社の日本進出について

1. 進出の経緯

(1)日本進出の動機

同商品については17年前からスイス系商社を通し日本で販売していたが、同商社のリストラに伴い、E社独自で日本での販売を行う事となった。

日本に進出したのは、スイス系商社のリストラの他、E社の国際戦略的な目的もある。

E社商品の販売先は、エンドユーザー＝測定機器メーカー、プラント建設メーカー、プラント建設メーカーのサブコン等。商社を通して販売していたときは上記3チャンネルにつ

いての日本国内での販売のみであった。

一方、最近のアジア諸国での工場建設は、E社にとってのビジネスチャンスであるが、そのような工場の建設については日本のエンジニアリング会社が請け負っているケースが多い。そのためアジア諸国のマーケットで商売をするには日本のエンジニアリング会社へのセールスを行う事が必要となる。しかしこのような商売は直接日本での収益にはならない。商社に任せていてはこのような世界的な営業展開は不可能。そこで現地法人の設立が必要となる。

英国E社グループは世界中に拠点があり、そのため例えばシェルがタイにプラントを作るという事になると、オランダの拠点がシェルへ、タイへはシンガポールの拠点がセールスし、かつそのプラントの設計を担当している日本のエンジニアリング会社へは日本法人がセールスをするという体制になっている。

日本での防爆測定器のマーケット規模は20億円程度でさほど大きくない。当社の技術力をもってすれば日本でかなりのシェアを取れると思われるものの大きな商売とはならない。それでも日本法人を設立したのは上記のような英国本社の国際戦略によるものといえる。

(2)進出形態について

100%子会社を選んだ理由は、技術の外部への漏洩を懸念したため。また隙間マーケットであり、マーケット規模も大きくないため合併してメリットのある企業も少ない。

(3)進出の具体的なスケジュール

1993年 スイス系商社のリストラ開始。それに伴い同社は取扱商品毎の子会社を作り、製造メーカーへの出資を要求。その条件が折り合わずE社単独での日本進出を決定。

1993/12 スイス系商社からE社へ日本での商権が委譲される。商権の委譲、E社の日本での営業立ち上げについては商社からの全面的な協力が得られることとなる。

- 1994/1 E 社本社担当者が日本での事業環境調査に来日。その際(株)対日投資サポートサービス(FIND)から経営5ヶ年計画のデータ提供を受ける。
- 1994/4 設立準備開始。設立準備は現日本人代表者がスイス系商社にまだ在籍(E社商品を担当)していたため動きがとれず、英国本社から日本語がわかる英国人が来日し手続きをした。その際、英国大使館、通産省、FIND等の協力を得た。特にFINDには法律面、登記面での支援をもらった。FINDの利用は英国大使館からの紹介による。
- 1994/8 営業開始。取扱商品については労働省の認証が必要であるがこれについては、営業権の継承という事情を話したところ1ヶ月程度で認証がおりた。通常半年～1年。

短期間のうちに円滑に進出できたのは、営業面ではスイス系商社の協力、設立事務面ではFINDの協力が大きかった。

またこのように短期間のうちに進出したのは、先の国際協力戦略について、競合先独メーカーが日本事務所を設立するという動きがあったため。

2. 日本で事業を行う上での障害について

(1) 経営管理上の問題

高コスト

英国本社にとって最大の悩み。事務所賃料と人件費。事務所賃料については東京でも中心部をはずしたところに立地したことで若干のコストダウンを実現した。

他国の現地法人と比べても英国E社にとって最大の投資であった。

雇用の困難性

設立当初は採用に苦労したが、最近是不景気のため好転している。

設立当初は社長の個人的な関係で採用した。FINDにも採用に対する支援を依頼したが、個人的な関係での採用で間に合った。

95年12月初旬にリクルートの情報誌で、特に採用の基準を設けず公募したところ50名の応募があった。そのうち電気系の技術がわかり、英語ができる人は5名。そのなか

ら 1 名を採用した。(中途採用)

(2) ビジネス展開上の複雑さ

政府の規制等

a) 商品の検定について

商品の輸入の際の検定について不都合を感じている。

- ・ 英国の検査をパスしても、日本での検査が別途必要になる。
- ・ 欧州では統一ルールがあるので再検査は不要。米国では再検査が必要だが検査基準の 80 % 程度が欧州と同じであり検査期間が短い。日本では検査のルール自体がまったく違う。制度の国際基準への適応が望まれる。
- ・ また検査期間が長く半年～ 1 年程度かかる。E 社は技術開発力が高く 1 年たつと新商品がでる。日本でやっと検査が通ったと思ったら既に新商品がでている。検査期間を短縮して欲しい。

b) 地方自治体での調達について

同社の商品で避雷器に用いる端子があり、主として公共水道等に使われている物で商品の販売先は地方自治体になる。

しかし地方自治体では内規があり、E 社の商品の端子の規格がそれにあわず販売できない。世界的に見ても E 社の規格が主流であり、日本でも民間企業では E 社の規格を採用している。地方自治体で明確でない内規により商品の販売をはばむことは改善して欲しい。

3. 立地地域について

エンジニアリング会社へのセールスの重要性から、やはり東京に立地する必要がある。

4. 今後の事業環境と事業展望について

E 社の戦略拠点として、国際協力的なビジネスの展開を図りたい。

3-3-6 (株)F社(商社)

・事業概要

1. 企業形態： 韓国企業の100%出資子会社
2. 事業内容： 韓国製電子部品の日本への販売
機械類の韓国への輸出
化学製品、鉄鋼類の輸出入
3. 資本金： 90百万円
4. 株主： 韓国大手財閥系企業
5. 従業員数： 約200名
6. 代表者： 韓国人
韓国本社より派遣
7. 拠点網： 本社(東京)
支社
他に電子製品の販売商社(韓国本社の子会社)がある。

8. 日本での事業展開の歴史：

- | | |
|-------|-----------------------------------|
| 1953年 | 支店設置(朝鮮動乱後の復興期) |
| 1975年 | 現地法人化 F社の現地販売窓口
(F社東京支社を現地法人化) |
| 1989年 | 電子製品商社を分離し別法人化 |

・F社の日本進出について

1. 日本法人の位置付け

支店設置当時は情報入手、事業アイデアの発掘、技術導入、提携等が日本支店の役割であった。

現在は輸出入の役割が大きい。

日本進出当初は賃貸料が高かったが、プレゼンスをアピールするため霞ヶ関ビルに入居した。

2. 日本で事業を行う上での障害

(1)コスト

駐在員の派遣コストが高く収益を圧迫している。

(2)雇用の困難性

高給を保証できず、カルチャーギャップもあり優秀な人材は確保できない。新卒採用は今でも困難。

現在、採用にあたっては、新卒採用を基本として全国の大学に案内を出し、説明会も開催している。日本の大企業の出身者を顧問として受け入れている。優秀な人材の確保のため、給与など柔軟な対応を開始した。

(3)商慣行

流通をメーカーが支配しており（特に家電系）、「輸入商品を扱わない」といって、取り合ってくれなかった。

資金市場・資本市場など中長期資金の調達が難しい。直接金融は難しい。

(4)社内コミュニケーション

日本人と韓国からの派遣員との社内コミュニケーションは現在でも不十分。毎週交流会を開いている。

(5)規制

韓国も規制の厳しい社会なので、普通に感じている。

(6)親会社とのコミュニケーション

進出当初、人事発令が頻繁で、駐在員の日本駐在期間が極めて短いことがあった。日本では長期的な付き合いが重要であり、担当者が短期間で替わるによりビジネスに支障をきたすこともあった。現在は親会社も日本でのビジネス慣行を理解するようになりこのような点は大幅改善された。

・ 今後の事業展望

日本をこれまではテスト市場と捉えてきたが、市場として本腰を入れる必要があると考えている。

日本企業との競争力の補完などができるような協力関係を築きたい。

技術力を持っている会社のM & Aも行いたい。

・ 政府等への要望

日本政府が本腰をいれて投資拡大を図っているということを明確にしてほしい。

アジアを市場としてではなく、パートナー、日本への投資家としての視点を明確にして欲しい。

駐在員ビザの期間を延長して欲しい。

F社では複合生産団地の建設を世界各地で実施しているが日本では行っていない。魅力的な提案（インセンティブ等）が出されれば生産拠点の設置についても考えたい。例えば、技術交流ができるような環境の整備など。

インセンティブについては、ドイツに投資した時は、総投資額の30～35%の支援が受けられるなど手厚い支援を得た。その他、損失補填金や、撤収する時の不動産の相場による優先買い入れ保証もついた。また不動産の取得税、環境処理費用に関するかなり大胆なインセンティブがあり、それらがドイツに投資する誘因となった。

3-3-7 (株)G社(商社)

・事業概要

1. 企業形態： 韓国企業の100%出資子会社
 2. 事業内容： 総合商社として日韓の輸出入の窓口
主として韓国製品の輸入販売（セメント、鉄鋼、石油化学製品、繊維、機械、鉱物、履物、自転車）
 3. 資本金： 75百万円
 4. 株主： 韓国財閥系大手企業
 5. 従業員数： 67名（駐在韓国人、在日韓国人、日本人が3分の1ずつ）
 6. 代表者： 韓国人（韓国本社からの駐在員）
 7. 拠点網： 本社（東京）
支社（名古屋、大阪）
販売子会社（北海道、東京、大阪）
 8. 日本での事業展開の歴史
- | | |
|-------|--|
| 1964年 | 日本に支店設置 |
| | 主要な目的は、日本からの買付け、日本メーカーとのコンソーシアム構築による第3国への輸出、原料・設備の輸入、韓国内での輸入代替産業育成 |
| 1977年 | 支店を法人化 販売機能強化（繊維・第1次産品から開始） |
| 1978年 | 鉄鋼輸入開始 |
| 1980年 | セメント販売開始 |

【日本拠点の役割】

- （支店配置の当初） 情報入手、設備導入、技術提携（合併含む）の拠点
（輸出産業奨励時） 販売ネットワーク構築（セメント・鉄鋼）

・G社の日本進出について

1. 日本進出戦略
- (1) 日本式ビジネスに徹して、信用を売ることを社是とした。
- ポイント 製品の信頼性をかち取る。品質管理、顧客満足、アフターサービスの充実

- 日本式経営。

(2) 地域密着型の戦略

パートナーを探すことから開始。

(3) セメントの輸入に際しての困難

G社グループは、韓国内にセメントメーカーを擁するため、世界に先駆けてセメントを日本に輸入する戦略を取った。設備投資を実施して、千葉、横浜、名古屋等にそれぞれサイロを設置し、安定的に商品供給を図った。地域密着型の営業が必要であり、ものを売る時には信頼を売るということを重要視した戦略であった。日本式な販売方法を取った。

進出初期には、日本市場の慣行によりなかなか受け入れてもらえなかった。時には妨害と取れるようなこともあったが、最終的にはF社の事業が理解され、長期間を要したが、上記の戦略が奏効し成功を納めることができた。

2. 国の支援

支援はなかった。自力で開拓（日本へのセメントの販売は例がない）。

日銀の輸入促進のための再割制度を活用した。

・ 今後の事業展望

日本拠点は、米国等より重要視されている。（経営幹部にも日本駐在経験者が多い。）

韓国製品の輸入販売事業では成功したが、生産の参入は難しい。韓国企業の独自の技術がない。また土地、人件費が高い。

今後は日本企業との提携関係の強化を図りたい。

- ・ グループ子会社と日本企業の提携
- ・ M&A 事業 - グループ以外の会社と日本企業の提携促進
- ・ 日本企業への資本参加 - 生産・販売・流通の確保

シンプルな販売・購入だけでなく、相互の利益を生むために複合的な事業協力をしていく。

・ 政府等への要望

市場開放政策のスピードアップ。

3-3-8 在日外資系企業の対日直接投資事例まとめ

A社からG社までの7社についての事例を見てきた。

これらの事例から対日直接投資を成功させるポイントについてまとめてみたい。

対日直接投資成功のポイント

(1) 情報収集の重要性

ヒアリングを行った企業はいずれも我が国の市場動向、事業環境等についての十分な知識をもっていた。これは事前に十分な情報収集を行っていたことが一つの要因となっている。特にC社等のように民間のコンサルタント会社を利用し、十分に情報収集を行った企業は、人材の雇用の困難性についても大きな障害としていないほか、立地についてもコストを低減する最適な場所を選択している。

またA社ではマーケットの変化を十分把握していたことから、強固なメーカーとディーラーの関係、いわゆる“ケイレツ”といわれる商慣行さえも打破することができた。

さらに、C社のように日本仕様に合わせた商品をそろえることも市場の情報を正確に捉えることにより可能となる。

情報収集を十分行うことにより、対日直接投資の障害といわれるもののいくつかを克服することは可能であるといえる。

しかし、外国企業へのヒアリングで見てきたように、情報収集については外国企業から対日直接投資の問題として指摘されているものでもある。対日直接投資を促進するためには外国企業に対するきめの細かい情報提供面での支援が必要であるといえよう。

(2) 有能なパートナーとの協力

B社のように日本の有能なパートナーを見つけることで、日本への進出はよりたやすくなる。日本の企業との合併企業設立、日本企業の買収による対日進出は日本企業の事業ノウハウが容易に取得できることから、多くの障害を簡単に克服することができるという点で注目に値する。

しかし、外国企業のヒアリングでは、対日進出を行うとするならばこのような形態での進出を望む声が多かった反面、日本側企業の情報が少ないという声も聞かれた。今後企業間の交流を増進させるなど、パートナーを見つけられるような環境作りが必要となろう。

(3)優秀な経営者の雇用

情報収集、複雑な流通システムや我が国独自の商慣行を前に、日本でビジネスを成功させるためには、日本人の有能な経営者を雇用することも対日直接投資を成功させる重要なポイントであるといえる。もっとも雇用の問題は、対日直接投資の障害として考えられているものである。幸いにも今回ヒアリングを行った企業においては、優秀で経験豊かな経営者を採用することができた。しかし対日直接投資促進のためには、外資系企業の雇用に対しサポートするシステムが必要となつてこよう。

(4)対日直接投資支援機関の利用

情報収集、日本での事業戦略の策定、経営者や従業員の雇用、対日進出にあたっての事務手続等で対日直接投資支援機関の利用は有効な手段であるといえる。我が国では民間コンサルタントの他に、平成5年6月に設立された(株)対日投資サポートサービス(FIND)が外国企業の我が国への進出に対する支援を行っている。特にFINDは、対日直接投資に関する総合的な相談窓口として設立されたものである。E社の事例にもあるようにFINDを利用することで対日直接投資を円滑に進めることができる。設立間もないこともあり、海外企業の間での知名度はやや低いものの、今後このような機関の利用が進むことにより、対日直接投資はより円滑に進められることと思われる。

(5)地方に立地することによるコスト低減

対日直接投資の大きな障害となっているものが不動産や人件費に係るコストであった。不動産や人件費等のコストを人為的に下げることは難しく、対日直接投資促進のためには困難な問題であるといえる。しかし、現在在日外資系企業の多くは東京都とその近隣県に立地しているが、地方に立地することにより不動産に係るコストについては低減することが可能であると思われる。もっとも地方に立地することにより、情報収集の問題、有力顧客への接近、子弟の教育や生活環境などの問題が新たにクローズアップされてくる。

今後は、外資系企業が地方に立地するための環境を整備したり、B社の事例で見られたように地方に立地する企業と合併会社を設立すること等により地方への外資系企業の立地を進め、コストの問題を低減させることも対日直接投資促進のための一つの方法であると思われる。

事例研究を行った企業は、上述した成功のポイントをうまくいかし対日直接投資を行った。今後対日進出する企業は、このような対日直接投資成功のポイントを押さえることで対日直接投資に係る障害を軽減することが可能となるであろう。しかし、ここで採りあげた企業は、情報収集、パートナーの選定、F I N Dや民間コンサルタント等の利用についてそれぞれ個人的なルートでコンタクトを行っていた。今後対日直接投資を促進させるためには、本章で整理した対日直接投資の魅力を増進させ、障害を軽減させると共に、上記の成功のポイントを体系だった支援施策に反映させることが必要となってこよう。