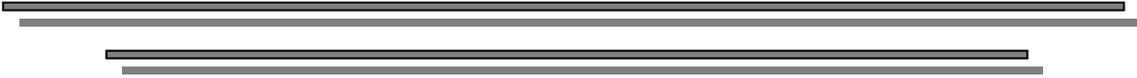


資料編



資料編

1. 成功外資系企業ヒアリング結果概要

1. A社（東京都）【電機】

(1) 基礎情報

業 況：売上高対前年増加率の推移

(1999.6: 18.2%、2000.6: 69.2%、2001.6: 149.7%、2002.6: -11.1%)

(2) 進出要因

- ・ 当社は代理店を通して商品を販売していたが、日本では、代理店は自分が売りやすい物売る傾向があったため、自分自身で乗り出した方がよいと判断して日本法人を設立した。
- ・ 日本では国の補助金や県、市町村の仕事は各社平等で3~4年毎にサイクルしている。これだけでは安定的だが伸びにくい。このため face to face のハイタッチ営業を行うようになった。(従来はパソコンで客と対話する営業しか行っていなかった。)
- ・ もっとも、日本では県内に事務所がないと補助金がもらえなかったり、仕事の流れないという商慣習があることなどを考慮して、当社の性格からいうとどこに事務所があってもよいが、補助金の多い県を選んで事務所を置いている。

(3) 成功要因

- ・ 日本は当社の世界戦略の中でアジアの拠点の位置づけである。マルチナショナルの会社の考え方として、24時間、365日サービスを考える。この場合世界を4分割することとなり、拠点は米国東海岸、米国西海岸、日本・オーストラリア、EUとなる。
- ・ 当業界は極端な人材不足で、優秀な人は既に企業に抱えられ高給をもらっているので流動化しない。パイは見えているのに closing ができないという状況である。
- ・ 当社は経営手法としてはベンチャービジネスの手法を取り入れた。即ち、資本を日本の大手電機会社に分散し、第一集団グループと販売面等で協力関係を結んで成功した。他の企業も当社のように八方美人的にやる必要があると感じている。また、ハイタッチ営業により、お客に当社を指名してもらう直接販売が成功しているが、この販売手法は同業の他の企業にないものである。

2. B社（東京都）【電機】

(1) 基礎情報

業 況：売上高対前年増加率の推移

(1998.12: -3.4%、1999.12: -5.5%、2000.12: 22.6%)

(2) 進出要因

- ・ 日本は今では米国に抜かれたが、半導体では世界一の国であった。複雑なものは今だに日本で作られているので、検査機器メーカーである当社にとって

日本は重要な国である。

- ・ 当社は東京でスタートしたが、工場立地にあたってなかなか良い人材が得られず全国各地を探した。福島も候補だったが人材の確保が難しく、最終的には次の理由で熊本に工場を設立した。
 - ✓ 熊本は県をあげて半導体工場を誘致したがっていた。卒業した学生も地元に残る傾向があり、人材の採用もうまくいった。また、ファイナンス面も外資系企業に対してよかった。細川知事の時にはバックアップもあった。
 - ✓ 九州シリコンアイランドで九州には大手電機メーカーなどの得意先がたくさんあった。熊本県は九州の真ん中に位置し、便利だった。
 - ✓ 半導体で伸びている台湾、マレーシア、中国に大きな市場があり、熊本はその市場に出荷する基地として利用価値がある。

(3) 成功要因

- ・ 人件費では東南アジアに勝てない。東南アジアで出来ないものをやらないと勝てない。従って複雑な業務を行うことになるが、人材的には昔、大卒を採用していたのを今では大学院卒にしている。
- ・ 当社が日本企業と違うところは、合理的である点と、自由市場でリスクを取っている点である。例えば、日本の地場企業は当社からの注文に対応するため設備を増設しようとする時、リスクがあるので注文の保証をして欲しいという。こうした点にはとまどいを感じず。

3. C社(熊本県)【電機】

(1) 基礎情報

- ・ 全体で約 100 名うち 10%が外国人である。
- ・ IT 不況の中、ここも例外ではなく厳しい状況にある。しかし、この景気後退を見越して採用していたので、雇用については特に問題はない。例年 6~10 名ほど大学院卒を採用している。
- ・ 米国人を中心に中国、シンガポール人も 10 名程度在籍している。日本人と比べると、非常に優秀と感じる。

(2) 進出要因

- ・ 理系の大学が多く、優秀な人材が豊富だったことから、都市部と比べて人材確保が容易であった。
- ・ シリコンアイランドと呼ばれるように、取引先である大手電機メーカーの半導体工場が数多く立地している。
- ・ 熊本県の積極的な誘致姿勢があり、当時、細川知事で県の内部から国際化を目指していた。
- ・ 当初、成田から近い千葉県の土気(とけ)市が第一候補だったが、競争相手が多いこと等の理由で、再度全国から候補地を選定し直した。福島郡山や九州内の福岡、鹿児島等との競争の末、熊本に決定した。

(3) 成功要因

- ・ 研究開発は主に米国本社である。米国本社で開発された製品を日本に輸入して、日本の基盤技術で加工し、米国に再輸出することもある。モノの動きは日本~米国間が最も多い。
- ・ 販売先は、国内の大手電機メーカーである。販売取引先の海外工場への納品は、国内本社経由で行っている。

- ・ 韓国のサムソン等、東アジアを中心に欧米等への輸出も2~3割程度ある。
- ・ 世界における生産拠点は、米国本社と欧州・アイルランドのダブリンと熊本の3ヶ所のみである。日本法人はあるが、営業部隊であり、開発・生産とマーケティングに関しては直接本社とつながっているため、当地は日本事業部と位置付けられている。
- ・ 携帯・デジカメ・CCD (Charge Coupled Devices : 電荷結合素子) 関係は日本、それ以外は本社で生産している。生産面での本社との差別化(すみわけ)をしている。
- ・ 中国・韓国・台湾・香港・シンガポール等に営業所(営業・サポート部隊)があるため、日本本社とのすみわけが必要である。
- ・ 現在、基盤・メカ部品・配線等の分野において、主に熊本や九州内他県・関東等も含めて100社程度の取引先がある。地場企業と共に製品を開発しているため、地場企業育成に貢献している。例えば、米国本社のテスターに、協力している地場企業が開発した基盤をつけて加工するなど、本社へそれらの基盤を積極的に輸出している。
- ・ 今後は、中国のキャッチアップから技術的にいかに逃げるかがポイントである。やはり技術的に複雑な製造装置や高度な部品の生産は日本に残る。人材とベンダー(売り手)が日本の重要ポイントである。

4. D社(熊本県)【電機】

(1) 基礎情報

- ・ 半導体不況による影響はあるが、九州地域は国内の他地域と比べてダメージは小さい。
- ・ 熊本の九州工場と製品がバッティングしていた宮崎工場は2002年2月で閉鎖し、熊本と統合させた。宮崎の従業員は熊本へ配置換えした。
- ・ 熊本工場では、半導体工業用製品の生産、佐世保工場では、光学レンズ用製品や光ファイバー用製品の生産を行っている。
- ・ 納入先からは、納期短縮、納品単価下げ(最盛期の5~6割)の要求がある。
- ・ 材料の石英(水晶)は、本社のドイツの親会社から一括で輸入している。それを、福井や福島で一次加工した後、更に九州工場、佐世保工場で最終加工している。販売先は、ほとんどが九州内の大手電機メーカーの半導体工場である。
- ・ 当社はジョイントベンチャーとして誕生しており、役員にドイツ人が4名在籍している。工場設立後しばらくは知人の紹介などで採用しており、近年は公募していたが、景気低迷で、最近は新規採用を控えている。アジアなど海外の子会社から技術研修に来ることがある。労務管理は、日本側親会社に準じている。

(2) 進出要因

- ・ アフターフォローの面からも納入先との近接性が重要である。製品の納入先である半導体工場の集積を評価し、九州の中でも熊本が中心地であった。
- ・ 以前は滋賀県にある関西営業所で西日本を管轄していた。

(3) 成功要因

- ・ 研究は、福島県の技術研究所で行っている。製品開発は、福井県の工場で行っている。ドイツから輸入した原材料の一次加工もその2つに隣接する工場で行っている。九州では生産のみである。

- ・ 中国、韓国、台湾、シンガポールの子会社を通じてアジアへも輸出している。

5 . E 社（神戸市）【健康・医療・福祉】

（１）基礎情報

- ・ 製薬品製造で、医薬品、畜産薬品等の製造、輸入、販売を手掛ける。
- ・ 従業員数は約 1,500 名で、業況については、売上高の推移（直近 5 年程度）が増加傾向にある。

（２）進出要因

- ・ 20 世紀当初、日本にはゼラチンカプセルがなく、世界的に見ても米国本社が唯一の製造者であった。そこで、日本企業にゼラチンカプセルを輸出することで日本との取引が始まった。
- ・ その後日本で製品化をし、インスリンの供給を始めた。1965 年に日本企業との合弁会社を設立した。合弁の相手先の立地関係から、関西地域を選択したが、大阪よりも神戸の方が国際性豊かで、住みやすいことから神戸を選択した。
- ・ その後、日本における独立販売への移行を目指した。1989 年に、ヒト成長ホルモンを自力で発売し、抗生物質のみ日本企業の協力を得た。
- ・ 当社は、シンガポールに研究開発センター、中国に市場規模を評価して営業所を設置している。
- ・ 日本人はグローバル化しており、様々な人種が増えている。特に、教育面での神戸の受入整備は素晴らしい。六甲アイランドのカナディアンアカデミーは、東京在住の外国人にも高く評価されている。
- ・ 社員は若い人材が多く、子育てをしながら働くといった意味で、通勤時間が短く、大きなメリットとなっている。
- ・ 東京にも事務所を置いているが、厚生労働省との薬事関係のやりとりをスムーズにするためにある。また、臨床試験の進捗状況のモニタリングなど、ミスが後から判明すると、その対応に時間がかかるため、常駐して監視させている。また、僻地の病院にも出張する必要があり、その際は東京の方が交通のネットワークは良い。
- ・ 神戸にはのぞみが常時停車するようになり、神戸空港も開港する。モノづくりは工場ですれば良く、東京の対応は東京事務所ですれば良い。そういった意味で本社の立地場所は問わない。

（３）成功要因

- ・ 神戸市は「医療産業都市構想」の影響が大きく、当社にとって他の都市は比較対象外である。市場規模の大きさも評価できる。
- ・ 製薬業界にとって、製品開発ができるかどうか、競争に生き残れるかどうかの鍵である。すなわち、費用と人手が非常にたくさんかかる。日本では研究開発に年間 400～500 億円の費用がかかり、米国ではさらに多く、800 億円程度とされる。
- ・ 特許を 1 つ取得しても周辺技術等で 10,000 もの技術開発を行わなければならない。しかし、製品化できるのは、そのうち 1 つ程度である。すなわち、投資が新製品に結びつくとは限らないのである。
- ・ 他企業と合弁を図ることで、企業を大規模化し、研究開発も大型化できる。また、結果として、競合他社が減ることで競争が緩和される。
- ・ 投資銀行の市場価値評価によると、当社は 2 位である。しかし、当社が研究

- 開発費の4倍の売上をあげていることを考えると、効率性は非常に高い。
- ・ 最近では、研究開発技術力が高まっており、医薬品開発の失敗率が下がっている。
 - ・ 日米欧で治療法が異なることは良いことである。薬品に関するプロトコルが異なるので、ICH (International Conference on Harmonization of technical registration of pharmaceuticals for human use: 日米欧3極薬品規制ハーモナイゼーション)によって、試験規格が統一され、海外データを日本国内で使用することが可能になった。かつては、白人と黄色人種の相違で認められなかったが、最近ではほぼ同等の扱いになっている。
 - ・ 日本では基礎研究をしていない。しかし、製剤技術は日本がトップレベルである。

(4) その他

- ・ 大学の技術を活用して、製品化を行う手法もある。

6. F社(東京都)【複合企業】

(1) 基礎情報

- ・ 当社の日本における子会社・関連会社のすべてが非公開会社であり、個別企業の財務情報の詳細は公表していない。
- ・ 日本におけるグループ全体のデータとしては下記情報のみ公表している。
2003年末現在社員総数： 約10,000人
総売上高： 約1兆円
- ・ なお、雇用者数は1997年末においては約3,000名であった。

(2) 進出要因

- ・ 進出は製造業分野については100年以上前からになるので進出動機は特にコメントするまでもない。昔から電気製品の材料に日本の京都の竹を使用していたなど日本と関係があった。
- ・ 当社はテクノロジー、サービスを重視しており、他社が作れないような差別化した商品を作っているという強みがある。
- ・ 金融部門については進出が遅かったが、規制があつてなかなか進出できなかったという事情がある。
- ・ 金融部門の強みはクレジットにある。当社は家電製品にクレジットを持ち込んだ最初の会社であり、ノウハウもある。

(3) 成功要因

- ・ まだ日本には買収に対するアレルギーがあり、M&Aが根付いていない。従業員は事業への意識より会社への帰属意識が強く、買収されると被害者意識になる。こうした環境ではM&Aがやりづらく、当社の場合フェアに買収しても買ったたくという具合に受けとめられる。
- ・ 日本の魅力としてはインフラが整備されていて、有能な人材も豊富で、市場が大きいということがある。
- ・ 当社製造部門の場合、日本で製造しているものはメディカル・システム等4つのみであり数多くない。どこで作っても同じものはコストの安いところで作るのが方針である。日本では低レベルのものは作っておらず、高コストでも何かそれを補うものがあるような高度なものを作っている。

(4) その他

- ・ 多国籍企業の場合、日本に投資するか中国に投資するかという事が検討に上る。日本もこうした多国籍企業の行動パターンを理解し、日本の枠だけにとられないで欲しい。

7. G社（東京都）【投資ファンド】

(1) 基礎情報

- ・ 売上高や経常利益は業態が投資ファンドなので整理しにくい。しいて言えば持っている会社の合計となるが、直接的な雇用は日本が15人、ニューヨーク25人の計40名である。

(2) 進出要因

- ・ 日本を選んだのはマーケットの規模にある。
- ・ 日本での事業の着眼点は大きく2つある。一つは製造業の中で、製品も良く労使関係も良いがバブル後伸び悩んでいる企業である。不振の理由は経営に適材が配置されていないことや、投資が不動産なども含め多角的に分散しすぎていることが挙げられる。これらを矯正すれば成長する。
- ・ 第二の着眼点は製造業以外で経営戦略や経営体制がうまくいっていない事業である。これらの事業はいずれ淘汰が起きるが、潜在成長力を持っている企業であれば適正なサポートを行うことで競争力のある企業に育つ。
- ・ 日本は市場の規模が大きいので磨けば光る母集団が多いことが進出動機である。
- ・ 投資を行う場合にDCFは計算するが、それはシナリオを幾つか描く手段にすぎない。事業によってキャッシュフローなどの前提が異なるので、比較しても意味がない。ただし、コングロマリットの場合は世界のあらゆる工場のあらゆる価格を比較してみることもあるだろう。
- ・ 当社の基本的な考え方は、対象とする日本企業が持っている良いところと、持っていないところを分析し、持っている良いところはそのまま残し、持っていないところは米国や中国などと組み合わせをしてグローバルに強い企業を作ることにある。成長は日本だけでとは考えていない。むしろ日本市場は成長しないと思っている。

(3) 成功要因

- ・ 日本は高コスト構造と言われるが、来る企業にとって、高コストは前提であり、どう克服するかが問題である。製造業では日本でばかり製造しているところはなく、日本とその他の国での製造をうまく振り分けていくが、そのマネジメントが重要である。例えば日本では図面をきちっと引く能力、金型をきちっと製造する能力が求められ、製品化していく部分は他の国で行えばいいということになる。
- ・ 当社は日本企業の再生を出発点にしているので、日本がアジアの拠点という発想はない。
- ・ 制度・慣行については、改正がかなり進み、M&Aも行われるようになってきた。あとは連結納税が出来ないといけない。
- ・ コーポレート・ガバナンスは委員会等設置会社が出来て改善されたが、弁護士などのプロフェッショナル・サービスが不足している。
- ・ M&Aについては外資アレルギーがあるが、これは感情的には当然である。アメリカの場合も日本企業の買収の時に同じ反応があった。ただし、日本企業どうしの合併の方がもっと大変である。大規模なリストラを行わないと合併

の意味がなく、同じような能力を持った人をリストラしていく事になるが、外資の M&A の場合は日産のようにルノーから来たのは 20~30 人で、実際の改革は日産の人が行っている。

- ・ 当社は投資先の CEO や CFO は株主として当社自身が選任し、ガバナンスの効かせ方はきついが、経営自体は選任した人のやり方に任せている。選任される人は自分の信念を持っている人で、必ずしも自分達の言うことをよく聞く人ではない。当社は未来永劫投資先をコントロールするわけではないので、言うことをよく聞く人を当てる必要は必ずしもない。

8 . H 社（東京都）【投資ファンド】

（ 1 ）基礎情報

- ・ 売上高や経常利益は業態が投資ファンドなので整理しにくい。雇用は日本に 300~350 人の従業員がいる。外国人は 2 名である。

（ 2 ）進出要因

- ・ 日本には大量の不良債権が存在したが、必ずしもうまく処理対応されていないことが分かったので、ビジネスチャンスがあると考え、まずは不良債権の売買から始めた。
- ・ 当社は市場のひずみがあるところに大きな資本を投入している。対象とする国は、インフラは整備されているが不動産取引の市場が十分に発達していない国で、日本はそうした国であり、超過利潤が期待できると判断した。
- ・ 当社は米国で不良債権に伴う不動産売買で規模を拡大したが、日本でも同じことが可能であろうと考えた。
- ・ 不動産取引案件がたくさんあって市場が十分に発達していなくても、法制度や会計制度が未整備な国には進出しない。当社は担保があっても何か取れるものがあることが前提であり、中国などは取引案件が多くても競売が制度的に確立されていないといったことなどから進出していない。また、制度はあっても最低線が確保できないリスクが大きいということであれば進出しない。

（ 3 ）成功要因

- ・ 日本がアジアの統括拠点という位置づけはない。アジアの拠点はそれぞれ独立しており、どこかの拠点が統括するという事は行っていない。
- ・ 文化的には買収企業が外資では嫌だという差別的な面はあるが、外国人にとって生活面、教育面では問題ないと思っている。
- ・ 当社の強みは不良債権ビジネスのノウハウである。97~98 年頃日本で不良債権の問題が出た時、買う人はいなかった。当社は不良債権のノウハウを米国で養い、値段をつける技術や回収するサービスを行える能力があった。また、不良債権を買うというリスクマネーを持ち込んだ。当社が不良債権ビジネスを行うようになって、同じようなサービスを行う Player が増えて、だいぶ市場化してきた。
- ・ 当社は自分が理解できないビジネスには進出しない。日本では不動産取引からノンバンク買収、銀行買収と進んだが、不良債権のバルクセールを行っている場合いくら回収できるかという事や、どうしてこんな先に貸し出したのかなどの事情が分かり、自分達が貸す立場にもなれることが見えてくる。そして、不動産に目を向けるだけでなく不動産所有者のビジネスのオペレーションにも目を向けるようになった。

- ・ 銀行の買収では、短いタイムリミットの中で巨額な資産の精査を行った。こうしたことが出来る会社はあまりない。また、銀行の経営についてもノンバンクを買収した経験があったため、自信がついていた。

9.1社（東京都）【投資ファンド】

(1) 基礎情報

- ・ 17～8年前に米国に設立された投資ファンドである。5～6年前に日本に進出し、企業再生を手掛けている。

(2) 進出要因

- ・ 米国の親会社が設立された頃は、米国の景気が悪い時期であり、当時70社程度の企業再生を手掛けていたが、それで十分であり、海外進出をする必要がなかった。
- ・ 日本進出のきっかけは、バブル経済崩壊後の閉塞状況にある日本企業を米国から店舗ごと買収していたことである。
- ・ また、英仏のユーロトンネルのプロジェクトファイナンスについて、日本が6割程度融資していたが、日本経済の悪化により撤退し、当初の4割程度の資金で売却されたが、そのほとんどを米国の親会社が担ったことも要因である。
- ・ これらから、日本のポテンシャルを高く評価し、日本進出に至ったと考えられる。
- ・ 当社は、EU、韓国・台湾・香港にも投資を行っているが、実行は米国の親会社が行っている。日本では、設立支援は行うが、統括機能は担っていない。

(3) 成功要因

- ・ 投資を行う際にまず障壁となるものは言語である。他に、法律、商慣行である。日本に進出したのも、これらの障壁を克服するために、日本人を雇用し、操業するためであった。日本の投資受入側の阻害要因はあまり感じられない。
- ・ DCFは金融機関という手形割引と同じ考え方が適用できる。リスクと安全性でレートが決まるものである。エクイティ・マネーは、いつ返ってくるかわからないといった点で融資とは異なる。
- ・ 日本の倒産法などを英訳するには多大な労力がかかる。これらを公的なサービスとして、投資に関わる支援として実施されることは大きなメリットとなる。根抵当権が設定されるのは日本のみである。
- ・ 金融機関の貸出先に対する債権の分類のうち、破綻先、懸念先等、将来性のない取引先について、切り離して現金化する動きが出ている。
- ・ 株式の下落や不動産価格の下落など、自己資本の低下が進んでおり、倒産の危機を逃れるためにも、破綻懸念先について、取引の推進から売却へと移行している。
- ・ ここ2～3年の動きとして、「要注意管理先（破綻懸念先よりはやや良い）」についても、現状のままで貸出先として期待はできるものの、将来的な「企業再生」を目的として売却する動きがある。
- ・ 「秃鷹ファンド」と称されることがあるが、もともとそれ以外のものが大部分であり、現在では企業再生のみを手掛けている。
- ・ 医療や学校、食品など、日常生活に必要な分野の支援をメインに考えている。IT等は生活必需ではないため、投資はあまり考えていない。
- ・ また、投資分野を特定して投資を行うのではなく、投資すべき企業を選定し、

その結果として分野として掌握されるといった見方をしている。

10. J社（宮崎県）【情報通信・ベンチャー】

（1）基礎情報

創立 本社 2001年5月22日 / 日本支社 2002年6月24日

資本金 2,000万円

業種 情報サービス業・コンサルタント業

従業員 7名

（2）進出要因

- ・ 宮崎県、宮崎市の熱意が大きな要因である。宮崎産業経営大学の施設を利用することで、オフィス賃貸料（約270坪）が無料である上に、県からは新規雇用者1人につき30万円、市からは20万円の補助金が交付されている。また、高速通信インフラ設備の運営コストの80%を3年間補助されている。さらには、設備投資1㎡につき2.5万円の補助も出ている。
- ・ 県や市のニーズと当社のニーズが一致したことが立地要因である。当地の地場産業（家具）の落ち込みを発端として、また、宮崎産業経営大学が平成16年3月に閉校になることから、県や市としては当地に製造業ではなく教育関係機関を新たに誘致することが最善と考えていた。さらに、宮崎は「情報ハイウェイ21」として、IT関連に力を入れていたことから、ITの集積を目指していた。そうした状況下、インキュベーション施設を最小限の費用で運営しようとしていた当社のニーズと一致した。

（3）成功要因

- ・ 「E-MIYAZAKI 日韓 IT&ベンチャー国際センター」は2002年7月にオープンした。当社は、同年8月より、動画カラオケの放映契約及び製造独占契約を地元企業と締結するなど、積極的な活動を実施している。

11. K社（神戸市）【バイオ・ベンチャー】

（1）基礎情報

- ・ 3年ほど前まではバーチャルの会社であった。それまでは、エジンバラ大学の技術を医薬品会社に再ライセンスするなどの業務を行っていた。2001年より会社を起こして、バイオベンチャーとしてビジネスを行っている。
- ・ 再生医療の分野はここ2~3年で様変わりしている。5年ほど前までは夢物語であったのが、現実のものとなっている。今後も大きく変わる分野であり、活発化していくことが予想される。

（2）進出要因

- ・ 神戸市を知ったきっかけは、オーストラリア本社の社長が、エジンバラにポスドクターで研究員として赴任していたときに、理研の先生と知り合いになり、神戸の情報を得たことに始まる。
- ・ 神戸には核となる研究機関や大学が存在していることが良い。そうでないとバイオベンチャーが集まってくるのは難しい。アメリカのカリフォルニアのように、スタンフォード、UCLA、カリフォルニア大学など大学の存在は大きい。サンディエゴも同様である。
- ・ 2002年4月設立であり、オーストラリアのと日本企業の合併である。投資資

金は3億円にのぼる。

- ・ 本社はエジンバラに研究所を持っており、がん細胞の研究やクローン技術の開発について、日本の理研と提携していた。再生医療の分野であったことで、神戸市の再生医療のインフラを評価して、また、日本に会社があった方が良かったらうとの判断により、現地に立地した。

(3) 成功要因

- ・ 良い点としては、インフラを最大限利用できることである。ベンチャー企業との横のつながりも生まれることである。理研との行き来が自由で、時間的ロスがないことも良い。市の助成金も大きい
- ・ これまでは、日本への進出は莫大な資本で入ってくるのが常識であった。その後日本にローカライズするが、時間と費用がかかった。
- ・ 当社の場合、資本金5,000万円だけで、あとは、VCなどにより、日本で調達した。当社の場合では、技術力を高く評価してもらえたことで、資金調達は円滑であった。また、バイオ分野で、日本で既に日本側企業の実績があったことも奏効した。100%外資は難しいと感じる。
- ・ 外国との提携は、英国、スウェーデン、フランス、オーストラリアであり、欧州と豪州の技術を集中させ、米国進出を目指している。
- ・ 医療産業都市構想により、関連企業が集積しているため、横のつながりができて、また、競争しないと発展しない業界であることから、関連企業の参入は歓迎である。
- ・ かつてから、脊髄移植などがあったが、それらが進んだ形で細胞の分野にも進出している。
- ・ かつては、この分野の研究者であれば、全員の名前がわかるほどであったが、今では、急にベンチャーが出てきたり、裾野が広がっている。

12. L社(宮崎県)【健康・医療・福祉】

(1) 基礎情報

- ・ 医療機械器具、医療用具製造・輸入及び販売、医療に関する情報提供サービス、医療に関するセミナー等を実施している。
- ・ 採用は通常のリクルート活動である。毎年10名程度採用している。基本は地元採用であるが、定期的な新卒の採用は現在ない。

(2) 進出要因

- ・ 宮崎テクノロジー&教育センター設立のためである。施設目的は、ドクタートレーニング、製品開発、製品試験、ドクターの研究支援等である。
- ・ 自治体の法的、税的サポートが大きかった。業務の特徴として、実験用動物が必要のため畜産県に候補を絞る。自治体の熱意等がポイントとなり宮崎へ立地した。その他、同敷地内にある「宮崎県工業技術センター」の存在も影響が大きかった。

13. M社(宮崎県)【サービス業】

(1) 基礎情報

米国投資ファンドの100%子会社

(2) 進出要因

- ・ 米国の投資ファンド会社は米国での知名度は高くなく、米国内は投資先として、余り面白く無かった。その点、日本は未開拓なので目を付けていた。12億円のファンドを組み、数社を買収し、さらにあらゆる分野において投資先を探していたところに、報道にて、当地の話題が上ったのがきっかけである。
- ・ 当地は失敗が多いが、これを治せば上手く運営可能と確信した。
- ・ 会社更正にあたり、“高く・雇用・切り売りはしない”の三原則を提示したが、米国投資ファンド会社はこれを受入れた。

(3) 成功要因

- ・ 本社スタッフは約15人程度であり、最大で40人の時があった。
- ・ 再建に当たり、旧従業員の内40歳代以上の社員及び元役員併せて100数十名が不採用となった。

14. N社(福岡県)【一般機械】

(1) 基礎情報

- ・ 港湾荷役クレーン、紙パルプ・繊維プラント制御装置を製造する。
- ・ 半導体を中心に日本全体の景気が落ち込んでいるが、それほど落ち込んではいない。それは、製紙業界、繊維業界、食品業界、新聞工場、クレーン設備といった幅広い業界に顧客を持つことが要因である。当然ながら企業の設備投資の動向にかなり左右される。
- ・ 社長は日本人で、副社長はドイツ人である。外国人は7名で、うち3名は役員である。約380人の従業員のうち、2/3をエンジニアで占める。技術者は東京100人、大阪4~50人、福岡140人を配置している。
- ・ 研修は主に日本側の親会社が行う。ただし不定期でドイツ側のコンポーネントに対する研修トレーニングがある。ドイツの親会社及び日本支社から来た社員は、現在ドイツの親会社の賃金制度を適用している。それ以外の労務管理は当社に同調している。

日本側の親会社：1915年北九州市で創業して以来一貫して、重電用モートルから、オートメーション、メカトロ、ロボット、超メカトロと時代の流れに沿って軸足を常にハイテクニッチな方向へ移しながら、事業を発展させる。現在は、従業員約1万人、うち外国人が約1割以上というトランスナショナルな企業グループに成長している。

ドイツ側の親会社：1847年にドイツで創業し、年商10兆円規模の世界最大の総合電機会社で、最近では徐々に家電部門をはじめとしたConsumer関連事業等を売却し、情報通信とオートメーション分野に特化している。日本側の親会社と合併した事業分野は、産業インダストリー部門は、年商7,000億円で約200カ国にまたがるグローバルな事業展開をしている。

(2) 進出要因

- ・ 部品の調達の大半は、親会社からしている。一部他社製品を組み合わせてシステムを構築している。生産物はないが、システムエンジニア部隊は九州支

店に駐在している。工場に近いからである。営業拠点は、東京と大阪にあり、顧客企業の本社が集まっているからである。

- ・ バブル後から日本側の親会社のシステム部門が赤字に転落したことをきっかけに、不採算部門のリストラのために提携相手を模索し始め、ドイツ側の親会社は提携を希望してきた多数の外資系企業のひとつであった。不採算部門の切り離しではなく、外部からの刺激で付加価値を付けて強いところを伸ばす前向きなリストラと考えている。
- ・ ドイツ側の親会社とのつきあいは以前からあったわけではない。アジアでは、ドイツ側の親会社をはじめとした欧米企業製品（コンポーネント）が人気である。日本企業との提携を望む外国企業は、提携先として日本での拠点を多く有する企業という視点を持つ傾向にある。日本側の親会社これからのアジア進出のために有利である。ドイツ側の親会社としても、閉鎖的な日本市場への本格的な参入をねらい提携先を模索していた。
- ・ 当社は、日本側の親会社全体の約 15%に相当する産業用電機システム部門を母体にいくつかの関連会社、関連部門を統合し、そこにドイツ側親会社の 50%の資本参加とともにドイツ側親会社の日本支社のオートメーション&ドライブを合併させてスタートした。本質的に、エンジニアリングをメインにしており、従業員の 2/3 をエンジニアで占める技術屋の集団である。
- ・ アジアでトップシェアを誇る港湾荷役クレーン制御装置、製造業やプロセス産業を中心に印刷輪転機及び機械制御装置等のパッケージ製品、紙パルプ及び繊維プラントの制御システム、フィルム製造制御システム等のターンキーエンジニアリングを行う。その他、リペアも含めたアフターサービス、それに必要なモーター、インバーター、サーボドライブ装置等のコンポーネント（関連機器：親会社製品）の販売も行う。
- ・ コンポーネント分野よりシステム分野が強い。特に、製紙業界は当社と東芝他、繊維業界も当社と明電舎等で産業用システム全体の 7~8 割を占める。クレーンの制御システムも強く、中国の港湾におけるクレーン制御システムの 7~8 割は当社である。さらに、中国は WTO 加盟で港湾増強の可能性が高い。現在、クレーンについては日本市場が飽和状態で、輸出が 9 割を占める。その他、新聞輪転機についても当社と東洋工業他（海外メーカー含む）でシェアを分ける。

(3) 成功要因

- ・ 最近では、システムを制御するチップの回転が早く、次々に新製品が開発される。システムのメンテナンスの上では、チップの在庫が非常に重要になる。巨大なシステム全体が、チップがないだけで動かなくなるという事態が起こる。そこで、システムチップのリサイクルができないかと検討している。
- ・ システムの開発がメインなので、それは日常的にやっている。生産はない。販売は、東京と大阪がメインであり、海外については大阪支店が対応している。その理由は、ドイツとの合併以前から大阪支店がやっていたからである。
- ・ 登記上は九州が本社であるが、実務的には徐々に東京にシフトしている。現在は、管理部門の総務関係と技術本部は九州で、管理部門の経理と営業本部は東京へ移管している。ドイツ親会社の日本オフィスも東京にあり、当社の幹部がほとんど東京に常駐しているからである。
- ・ 九州に常駐している幹部は技術本部長のみである。しかし、週の半分は東京出張である。ドイツの親会社とのすみわけ（エリア、業種）があるので、積極的に進出と言うわけではない。
- ・ 今後はアジア、とりわけ中国の紙市場進出に力を入れる。まずは、既存の顧

客である日本企業の海外進出に伴い、市場、サービス拠点を拡大する。中国に関しては、九州からの技術者の派遣となる予定である。中国、香港の港湾荷役クレーンにも力を入れる。

15. 0社(福岡県)【研究機関】

(1) 基礎情報

- ・ 本社全体で 15,000 億円程度の売上高である。
- ・ 当地に常駐する社員は 1 名のみ。ドイツで本社に採用され中央研究所勤務から現職となった。
- ・ 博士研究員とは 1 年契約している。大学教授からの紹介により採用される。

(2) 進出要因

- ・ 日本市場と今後のアジア展開のために進出した。
- ・ ドイツにある中央研究所での相対的な基礎研究の弱さをカバーするために、大学との共同研究を推進している。ドイツ国内でもダルムシュタット工科大とフランクフルト大(バイオ関連)において共同研究を行っている。
- ・ ドイツでは日本に対して親近感があり、都市については、東京、大阪といった大都市に特にこだわらない。
- ・ 日本の大学との連携を模索していた親会社から日本の高分子学会の大御所である東工大の先生が仲介役となり近畿大学へ話があった。
- ・ 近畿大学全国各地のキャンパスの中から、大阪の工学部は土地がないこと、工学部は広島と飯塚のみ等の要因と地元の飯塚市が積極的に誘致に動いたこと、また地理的にアジアに近いこと、物価が安いこと等が要因となって九州工学部への進出が決定した。

(3) 成功要因

- ・ 2001 年 3 月に近畿大学九州工学部の敷地内にリサーチセンターが完成し、研究体制も徐々に整備されてきた。初年度は博士研究員(ポストドクター)10 名体制だったが、2002 年度は 25 名体制に増員した。うち外国人は、中国、インド、バングラデシュ等アジアを中心に 5 名程度である。ドイツ人も 1 名いる。日本人研究者は、東工大の先生からの紹介が多数ある。
- ・ 外国人研究員の人件費及び研究費は本社が支払い、1 年契約となっている。彼らにとっては修行の意味合いがあり、お互いにメリットがある。
- ・ 他に客員研究員が数名おり、九州大、京都大、慶応大等の教授がいる。月に 1~2 回程度のアドバイザー的存在となっている。
- ・ 主な研究テーマは、(1)(高分子)材料研究、(2)マイクロカプセル(接着剤や香料に応用)、(3)表面改質、(4)センサー技術が 4 本柱である。中でも(1)が研究のメイン。
- ・ ドイツ本社や客員研究者等、各方面からの研究アイデア提供があり、その都度様々な研究に取り組んでいる。
- ・ 月に数回ドイツ本社と研究成果の報告などについてテレビ会議をしており、年に数回ドイツから 3 か月程度研究者の派遣がある。

16. P社（北九州市）【研究機関】

(1) 基礎情報

日本人2人（事務局） 外国人9人（研究員）（含む非常勤の所長）

- ・ 情報・通信分野における最先端の研究を実施している。ロボティクス（自立型ロボットの運用に必要な動作制御技術）の確立等である。
- ・ 所長はドイツにいて非常勤である。研究員はドイツ人ほか様々な国籍を持つ（日本人はいない）。研究員は周辺に住んでいる。
- ・ テレコペーションからロボティクスの研究にテーマが移ったため、研究員が入れ替わった。

(2) 進出要因

- ・ 北九州市学術研究都市（2001年4月設置）は、産学官共同の研究開発や学術研究の推進を行うことで、北九州市の産業活性化に寄与するために設立された。先端科学技術分野で国内外を代表する理工系大学や研究機関が集積し、施設の共同利用など連携を深めながら教育研究を行うのは日本初の試みである。教育研究分野は情報、環境をメインとしている。
- ・ ドイツ本社は、東京にリエゾンオフィスはあったが、アジア戦略（中国）をねらい、日本での情報分野の先端的研究拠点を設けたいという情報が北九州市の東京事務所に入り、1998年に日本研究所設置に係る基本協定を締結した。AIM（アジア太平洋インポートマート）へ入居し、テレコペーション（バーチャルオフィスの創設）の研究を開始した。これは総務省外郭団体 TAO（放送通信機構）との共同研究である。2001年4月に学研都市へ移転し、現在はロボティクスに関する研究を実施している。
- ・ フラウンホーファー研究所と統合し、ドイツ国内ではIT分野においては欧州最大の研究所となった。

(3) 成功要因

- ・ 当社は、学研都市初の外資系研究機関であるため、北九州市からは研究費が補助されている。
- ・ ニュージーランドやロシア、台湾等の研究機関が興味を示しているので、誘致に発展する可能性がある。
- ・ テレコペーションについては2001年度末で研究が終了した。IBMも参加した。TAOの補助を受けて研究設備をAIM内のオフィスに構えて研究を行っていた。
- ・ 現在はロボティクスの研究中で、ロボカップにチームを出場させている。
- ・ ロボティクス研究については、ロボカップ関連で九州工業大学生命体工学部、北九州市と共同研究中である。
- ・ 検査ロボット関連では、地元のロボットコミュニティーに入会し会合に参加した。

17. Q社（北九州市）【研究機関】

(1) 基礎情報

- ・ 従業員：日本人1人（事務局）、外国人3人（研究員）
- ・ 研究活動：環境、バイオ、情報通信関係
- ・ 外国人研究者については、2名は環境エネルギー（環境デザイン）の研究をしている。どちらも現地大学のイギリス人である。2002年3月からバイオテ

クノロジー関係の研究者が1名着任した。同じく現地大学のイギリス人である。

(2) 進出要因

- ・ イギリス現地大学については、航空工学、ナノテク、自動車の研究で有名である。英国一の産学連携の共同研究実績を持ち、本学では TDK や日産といった日本企業とも共同研究で成果を上げている。日本における学位授与システムの構築や、国際的な研究プロジェクトの実施を目指して北九州研究所を開設した。
- ・ 日本（九州）への進出の目的にはアジア市場への進出の布石ということがある。
- ・ イギリス現地大学側が日本拠点を探していた時に、学研都市に立地する海外の大学や研究所を探していた北九州市と出会ったことが直接的要因である。
- ・ 九州工業大教授からイギリス現地大学長顧問の紹介を受けたのがきっかけとなり、先端技術の研究機関を探していた北九州市が交渉を進め（市長渡英）、1998年5月に同大学北九州研究所設立に関する協定が締結された。2001年4月に学研都市入居した。
- ・ 現在は、事務所的なオフィスのみである。企業との共同研究においては企業内部の施設に研究者を派遣する場合を想定しているからである。

(3) 成功要因

- ・ 学研都市には多くの大学が集まっているところが魅力である。ひとつのリサーチパークにひとつの研究機関の立地が通例な中、多くの機関の集積は、世界でも例がなかった。
- ・ 初期投資に対する北九州市の補助があった。
- ・ 学研都市に立地する海外の研究所を探していた北九州市と日本の拠点を探していたイギリス現地大学が人脈でつながった。
- ・ 環境デザイン（エコデザイン：環境に配慮した設計建築、公共建築物の環境対策）について研究中である。パイオ関連については2002年3月中に研究員が着任した。九州における研究の主なテーマとなっており、北九州市の産業と関連させている。
- ・ 環境デザインについては、地元企業の設備を借りて研究している。企業の社員も共同参画しており、派遣学生として同大学の学位を授与する予定である。
- ・ 環境付加の少ないエコデザイン製品の開発、高々度飛行体（成層圏に浮かべて通信や放送の中継基地として使うプラットフォーム）の設計、環境にやさしいガスタービンエンジンなどの研究に取り組む。

18. R社（横浜市）【立地サポート】

(1) 基礎情報

- ・ ドイツ19社、アメリカ5社、その他2社が入居している外資系のみのテナントである。特に国籍にはこだわっていない。在館者は500人強で、常時300人くらいが建物内にいる。坪2万円（共益費込み）と少し割高で貸している。

(2) 進出要因

- ・ ドイツの政界と実業界が中心に計画を進め、ドイツ・フランクフルトに本社があるドイツ銀行が資金を出して10年前に設立された。
- ・ ドイツでアンケート調査を行った結果、横浜への進出を決めた。アンケート調査を行ったのはメーカーが多かったため、事務所だけではなく工場も考え

た。実際、入居企業のほとんどが、事務所と工場の両方を借りている。

(3) 成功要因

- ・ 企業が集まっている方が来やすいということはいえるであろう。ただし、一カ所に集める場合はユニークさが必要である。

19. S社(横浜市)【一般機械】

(1) 基礎情報

財務非公開

(2) 進出要因

- ・ 元々、日本のある企業でドイツの機械を輸入している商社が当社の製品を扱っていた。商社を通して売れているのであれば、自分で出て行って売った方がいいという考えで進出した。
- ・ 外国企業の成形メーカーが日本に現地法人をもつのは当社だけである。
- ・ 日本では2%のシェアを占める。日本は世界一競争が激しいから思っていたよりシェアが伸びなかった。理由は、日本人は個人消費では外国製品に飛びつくが、生産機材には保守的で、当社が海外の他社と比べて知名度が低いというのが問題であろう。
- ・ 日本本社は小売りとメンテナンスサービスが中心である。
- ・ 大阪支店は、江坂から伊丹に最近移った。江坂は天井が低く使い勝手が悪かった。伊丹は江坂に比べ家賃が4割も安く、倍くらい広い。物件は不動産屋に探してもらった。

(3) 成功要因

- ・ 当社は特殊な分野では世界トップであり、日本の機械ではできないものを普及させた。
- ・ 当社のおかげでドイツの機械が入ってきたので地元企業は喜んでいる。

20. T社(横浜市)【電機】

(1) 基礎情報

財務非公開

(2) 進出要因

- ・ 88年1月に入居した。当所はハイテクだけど規模が小さく大々的に行けないうち企業にとってぴったりの場所である。
- ・ 輸入販売を日本に来る10年前から行っていた。BM、ベンツなどは直接投資で伸びた。うちも同様に直接投資は避けられないと判断した。
- ・ 実験装置を置いている。研究開発用なので超ハイテクである。生産機能はなく、日本の販売現地法人という位置づけである。今後はメーカー機能も持ちたい。
- ・ 進出時に有効なインセンティブなどについて、コストの問題が一番。日本のメーカーが逃げ出すくらいだから、よっぽど付加価値が高く市場密接でないためである。進出できる外資系は半導体、コンピュータに限られるのではないか。
- ・ 国際的に半導体製造装置業界、半導体メーカーはグローバル・スタンダード

でやれているのでオープンである。これだけ外国企業がリードしている業界は珍しい。

- ・ 1ヶ月分の家賃くらいのお金を横浜市が3年間補助してくれたが、微々たる額なのであまり効果はなかった。
- ・ 銀行からの融資が受け難い。バックがしっかりしているところなら小会社にも融資の道を開いてほしい。日本に居ながら低金利のお金を使えないのがいけない。

(3) 成功要因

- ・ 日本企業に影響を与え、活性化させている。
- ・ 社員募集の記事を横浜、町田の地域特集に載せていて、結果的に地元の人を雇用している。

2.1. U社(横浜市)【電機】

(1) 基礎情報

財務非公開

(2) 進出要因

- ・ 1987年に、デンマークの同業者と資本を出し合って設立した。海外から進出してきたわけではなく、鶴見区で始め、96年末に入居した。
- ・ 立地、見てくれがよく、外国人の客から見てもいい印象を持つ。設備が便利で、スペース、作りがドイツ的でよい。
- ・ 業務拡張のためにもっと広いところを移転先として探しているうちにたまたま運良く入れた。特に設立時からの外注先から離れるわけにはいかず、移転先は関東近辺、特に神奈川、横浜を考えた。
- ・ 技術力、開発力は圧倒的に日本優位といえるが、デンマークの企業は販売ネットワークをもっており資本導入によるメリットがあった。現在、販売ネットワークは中近東にまで広がっている。

(3) 成功要因

- ・ 海外には合理的なルールが存在するが、日本の場合、地域の特殊なルールを知るために地域に根付かなければやっていけない。
- ・ 日本の法人税、所得税は特に高いわけではない。
- ・ ドイツは人が優秀で、技術力、能力面で問題はないが人件費が高い。またネットの給料が少ないからやる気がなくなるという問題がある。日本は人が優秀で勤勉だが、土地が高いという問題がある。

2.2. V社(横浜市)【自動車部品】

(1) 基礎情報

- ・ 現在、同社は現地法人の形をとっているものの、社員は社長1人であり、実体的には営業所である。
- ・ 同社の機能としては、市場調査(マーケティング)や情報収集であり、日本法人は主として日本、韓国、台湾などのエリアを担当している。

(2) 進出要因

- ・ アジア戦略の一環としてシンガポールに続く拠点を設置した。自動車関連部

品などの製造が売上げの 38%を占めることから、本国のイギリスなどでも日本企業との取引があった。

- ・ 直接日本に進出するまでは、代理店を経由して、コマツ、三菱重工などの企業と取引をおこなっていた。
- ・ 進出時の有効なインセンティブ等について、日本は概してコスト高であることから、進出に際して、横浜市などによる家賃補助などが大変ありがたかった。また、ハイテク関連企業を対象とした融資制度なども大きなメリットである。

(3) 成功要因

- ・ 当社のような営業拠点、情報拠点が求める立地条件は、「人と情報が動きやすい地域」であることがあげられる。また、取引先とのアクセスが良いこと、特に国際空港（成田空港）や新幹線とのアクセスを重視する。当地は空港や新幹線へのアクセスは良い。
- ・ 但し、国際的なモノの動き、例えば国際郵便などの面では都心と当地ではその利便性に差が感じられる。
- ・ 現在のところ、今後 5 年の間に新たに工場を建設するといった計画はない。しかし、日本の企業とのパートナーシップ、ジョイントベンチャー（JV）で新たな展開を検討している。一般にヨーロッパの企業比較規模も小さく、既存企業とのパートナーシップ、JVでの展開が多いのではないかと。
- ・ 提携先については、現在の商取引の中で紹介されるケースと既に本国との間でビジネス上の接点があるケースとに分けられる。
- ・ 外国・外資系企業が集積していることのメリットとして考えられるのは、情報交換ができることではないか。日本企業の海外進出の場合には、日系企業の立地の多いところに進出する傾向が強い。
- ・ 地域が外国から企業を誘致する場合については、熱心な「PR活動」が重要であり、「コンセプトの明確化」も必要であるとする。

2.3. W社（横浜市）【一般機械】

(1) 基礎情報

- ・ 石油やガス関連の産業向けのポンプを主製品としており、全世界に約 100 社ほどの販売先を持っている。
- ・ いわゆる極東地域では、日本と韓国に営業所を有しており、日本では大手メーカーと競合するが、韓国ではそうした競合他社がなく、東アジアや中東アジアへの輸出にも取り組んでいる。

(2) 進出要因

- ・ 日本及び韓国進出以前は、シンガポール営業所から出張ベースで来ていたが、韓国や日本の占める売上シェアが大きくなってきたので進出してきた。
- ・ 日本では大企業との取引があり、その中の数社が横浜に本社を構えていたために横浜に立地した。
- ・ 進出時の有効なインセンティブ等について、日本法人の設立に関しては、監査法人を通じて公認会計士等に任せため、特に苦労はなかった。しかし、相談窓口などがあればメリットとなる。
- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、資本投下やランニングコストなどの面で、日本は韓国などと比較してコスト高であるため、資金面での苦労があった。しかし、日本はその市場規模やポテンシャルなどの面を考慮に入れ

ると、営業拠点としては無視できない。

- ・ 従って、税制や補助金などのインセンティブはありがたいが、進出不可欠な地域であれば、それに拘わらず進出する。

(3) 成功要因

- ・ 求める立地環境等として、取引先との近接性が最も重要である。横浜市を選択したのもその理由である。
- ・ 現状、1人で経営している関係上、人材・労働力の確保などの面は考慮に入れていない。
- ・ 自分に関しては、生活上の不便さは全く感じていない。公共のものではないが、外国人向けのマンションに住居を構えているし、幸いに管理人が英語を話す。また、当所の事務の方が英語でサポートしてくれる。

24. X社(東京都)【化学】

(1) 基礎情報

- ・ 本社はアメリカ・セントルイスにある化学品専門メーカーである。会社の化学品事業部が分離してできた会社である。化学品は熟成されたマーケットをもち、本社の柱であった。化学品で儲けた分をバイオなどにつぎ込んでいたが、自分で儲けた分を自分のために使うために分離した。
- ・ 96年5月まで四日市に工場があったが、人件費が高いためにクローズした。現在シンガポールに工場がある。
- ・ 親会社から品物を買って売るという輸入販売を行っている。シンガポールからの輸入も増えてきている。
- ・ 生産拠点はベルギー、イギリスである。

(2) 進出要因

- ・ 日本にはマーケットを求めて20年前に進出してきた。販路もなく、日本のお客さんからどういうリクエストがあるか分からないうちにやってきた。リスクを低くするために三菱化学との合併で会社を設立して事業を始めた。最初、合併はうまくいかなかったが、三菱の販路で新しい商品売り出していった。
- ・ ロイヤリティを海外の親会社に払っている。また日本で親会社の代理として支払い、証明書を向こうに送らなければならない。
- ・ 親会社が保証するという本社のレターがないと日本の銀行は融資をしてくれない。
- ・ 通達の情報が遅れる。
- ・ 会社設立までの手続きの煩雑さや、高い税金への補助があれば、外資系企業は劇的に増えるのではないか。
- ・ インターネットのホームページで外資系企業が質問や悩みなどをきけるところがあればいい。

(3) 成功要因

- ・ 求める立地環境など、メインの取引先など、関係会社に近い所が望ましい。
- ・ メインはマーケットの広さである。

25. Y社(東京都)【ソフトウェア開発】

(1) 基礎情報

- ・ 当社は、1993年に設立されたイスラエルに本社を置く会社である。インターネットのセキュリティを確保するためのソフトウェアを開発している。この分野では、世界の44%、日本ではなんと74%のシェアを誇っている。
- ・ 現在ではアメリカでの売上が全体の50%を占めるが、日本市場の重要性の高まりから、1997年4月に日本事務所を開設した。現在の従業員は10名である。アジアではシンガポールに続く2番目の拠点であり、主として日本と韓国の市場を管轄している。

(2) 進出要因

- ・ 日本人による日本法人の立ち上げであり、外資とって特別な違いはない。日本法人設立に際しての資金等は、すべて親会社から支援を受けた。
- ・ 現在のイスラエルでは、自国の技術に関しては税金がかからない制度になっている。しかしながらこれは時限立法であるため、その後は日本の高税率が事業の足かせとなる可能性もある。
- ・ その他、人材や法律、許認可、銀行との取引等諸手続が煩雑なこともあり、ワンストップサービスなどは魅力的である。但しその場合、技術や産業に知識のある人材が必要である。
- ・ 今までは人的なネットワークで人員を確保してきたが、今後規模等を拡大する場合、人材等の斡旋・情報の提供も必要になるものと考えられる。

(3) 成功要因

- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、日本進出の以前から取引のある代理店などはほとんど東京にあり、顧客も東京に多いことから進出先は東京以外考えていなかった。企業活動の効率性のみで考えると現在のような東京一極集中構造は企業にとって有利である。シンガポールなどでは、毎日のように出張していなければならない。
- ・ 日本の市場は、やはり特殊な部分が少なくない。言葉の問題もあるが、必ずしもビジネスライクでない商習慣など世界では通用しない仕事のやり方もある。
- ・ 当社のような中小企業にとって、福利厚生面、あるいは健康保険などの面においてどうしても大企業などに比較して不利になる。今後、優秀な人材を独自に確保していこうとする場合、これらの面での支援、補助などを希望したい(例えば、政府管掌などでは人間ドックに対して5年毎にしか補助が出ないなど)。
- ・ 現在、東京が売上げの8~9割を占めている。今後業容が拡大すれば、東京に次ぐ市場を有する大阪などに拠点を設ける可能性はある。開発部隊が日本に進出する計画は現在のところないが、これも今後の事業展開次第である。
- ・ それぞれの業種にもよるが、外資系企業の事業展開のパターンとして、まず大都市部に進出しその後開発・製造部門等をより地価の安い地域へ展開する、といった考え方はほぼ妥当であると考えられる。
- ・ 自社の優れた製品を供給することによって、日本全体のビジネスに貢献できていると自負している。

26. Z社（東京都）【食品輸入販売】

(1) 基礎情報

- ・ ドイツ・フランクフルトに本社を置く多国籍化学・医薬企業の大規模な分社化によってフランクフルトに設立され、97年9月に日本本社が設立された。食品添加物、食品素材の輸入販売を主に行っている。
- ・ ニッチのシェアを多くとっている。工場に行って実演するという方法などを用いて、特殊技術によるノウハウを売っている。

(2) 進出要因

- ・ FAZ法などの恩恵を受けなくても儲かっている。
- ・ 日本では、分社化の際に退職金買収が贈与とみなされ余分に税金を取られた。
- ・ 現在1坪3万円で借りている。家賃補助のことは聞いていない。地震でも大丈夫ということで安全料と考えている。
- ・ グループとして銀行からは優遇されていた。貸し渋りなどで資金的に困ったことはない。
- ・ 書類が煩雑である。ワンストップサービスがあれば便利であろう。通達などの非関税障壁を何とかしてほしい。
- ・ 関税については、食品添加物は単品だと低いものがミックスすると高くなる。また一般に、日本にメーカーがあってそれらの国際競争力が低い場合に関税が高い。
- ・ 世界で許可されているものが日本ではなかなか許可されない食品添加物がある。
- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、日本は法人税が非常に高い。アジアの拠点をどこにつくろうかと考えた際、10年後の中国市場を狙って香港に決めた。他にはシンガポールも検討したが、税金、コストが高かった。
- ・ 現在、中国、日本、オーストラリアに進出しているが、日本は食品関係の技術が進んでいて、人口が多いので非常に重要である。
- ・ 今は日本人スタッフだけだが、以前はドイツ人もいた。フランクフルトでは簡単だが、日本では外国人登録の事務が面倒という問題がある。
- ・ オーストラリア、中国、シンガポールと比べると日本の投資環境はいいとはいえない。しかし日本のマーケットは莫大であり、重要であるが難しいといえる。

(3) 成功要因

- ・ 人材については、分社化で管理職が余っていたので困っていない。学卒者については、大学との共同研究で付き合いの先生の紹介で確保している。
- ・ 立地場所については取引先との関係が一番大きい。頻繁にお客を訪れなければならないので東京か大阪になる。
- ・ その国についてはその国の者が一番知っているのだから、日本であれば日本人のマネージャーを育てればいい。
- ・ 今後の地域展開について、日本人の味覚にあった応用技術を研究する研究所（味のラボラトリー）を考えている。立地場所は空港や新幹線の駅へのアクセスのよいところがいい。

27. AA社（東京都）【医療・健康・福祉】

(1) 基礎情報

- ・ 日本の薬品会社との合併により設立された。医薬品のみを取り上げ、一般化学薬品については合併時に分離した。

(2) 進出要因

- ・ 日本では、許認可事項は工場に貼り付く傾向があるため、移転が困難、社名変更には時間を要するなどの問題が生じやすい。
- ・ 医薬品という関係上、薬事法との絡みもあり規制緩和を望む。しかし、基準は何も日本だけが厳格なわけではない。ただ、許認可の申請にやや長期間を要する気がする。
- ・ 日米の役所のスタンスに関する違いとして、アメリカは新製品を生み出すことに力を入れているが、日本は新製品を市場に送り出すというよりは、“アメリカでの試験”を経て日本国内で実用化に至っている感じがする。
- ・ また、ドイツなどでは同種の薬品を同価格にまとめていくなど、経済的なしくみとして薬価制度を設けている。
- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、医薬品メーカーの特徴として、安全性の面から、あまり輸出入という形態をとらない。現地生産が基本であり、その意味では日本を選択したというよりは、日本企業が日本に会社を構えたという感覚である。なお、外資系とはいえ、外国人従業員の割合は1%にも満たない。

(3) 成功要因

- ・ 求める立地環境等について、コスト面と規制面で生産の海外移転もあり得る。しかし、日本の技術力とマーケット規模は無視できない。
- ・ 外資系企業の日本進出時の展開を一般的に想定すると、最初は販売が小さく、日本の医薬品メーカーを通じて行うことが想定できる。その後自社販売に至るであろう。進出地域については、厚生省との関係でやはり東京になる可能性が高い。
- ・ 今後の地域展開について、これまでの地域展開という面では、宝塚研究所は全世界向けの製品に関する基礎研究の場として位置づけている。つくば研究所は、欧米の企業との提携により、動物実験などの応用開発研究を行っている。
- ・ 宝塚という地理的な理由はあまり考慮に入れていない。研究者は地元採用ではなく、非常に高度な技術を要するため、本社側から派遣している。研究内容としては、アルツハイマー病、骨粗鬆、がんや悪性腫瘍などに対する医薬品の研究を行っている。
- ・ 日本進出による日本市場、地域への影響について、外資系企業の日本進出増加により競争が激化する。しかし、日本企業がワールドワイドの製品を目指す絶好のチャンスである。日本の医薬品メーカーは欧米製品に似せたものを生産する傾向にあるが、今後は世界で通用する真の意味での製品開発を行う必要がある。

28. AB社(東京都)【電機】

(1) 基礎情報

- ・ 当社は、日本企業の米国子会社と米国企業とが折半出資によって1997年8月に設立された合併会社である(出資金1,400万ドル)。
- ・ もともと、両社は半導体のコーティングポリマーといった分野における研究開発で両社が協力関係にあった。新会社では、半導体及び液晶配向膜用高純度液状ポリイミド材料の製造・販売を事業内容としている。
- ・ 当社の機能としては、本社及び営業機能が中心であり、全員で17人である。当社は、日本及び東南アジアを営業エリアとしてカバーしている。

(2) 進出要因

- ・ 税金について関心が高く節税効果のある施策は有効である。また、LLCといった会社形態では、その利益を親会社に参入できることから、逆にベンチャー企業などの立ち上げ、当面赤字が見込まれる場合には本体として節税のメリットがある。
- ・ 会社設立時の諸々の手続等を一括して行える総合窓口、あるいはそれに付随する様々な相談に対するアドバイスやサービスを提供することは、企業が進出する初期の段階では有効と考えられる。アメリカの場合、もともと許認可等の数が少ないうえに、家や車、社会保険などの諸手続などを一括して代行するサービスがある(2,500ドル)。
- ・ 企業の誘因としては、物価や交通アクセスなどが総合的に評価された結果としての「住みやすさ、住み良さ」が重要と考える。
- ・ 中小の企業であれば、フロー・賃貸料の補助なども魅力的なインセンティブである。
- ・ 進出時に比較した地域、日本の優劣等について、日本の市場に対して閉鎖性はあまり感じていない。製造業では、品質が勝負であり、技術、デリバリー等がものを言う。
- ・ 国際的な情報化の潮流のなかでは、拠点を設置する地域の選択を左右するような巨大な要因は少なくなっているのではないかと考えている。face to faceのコミュニケーションにこだわるのは日本の特殊性に起因するものと考えている。

29. AC社(東京都)【製紙】

(1) 基礎情報

- ・ 日本のマーケット規模を目的として、1996年に田町に日本駐在員事務所を設置したことが始まりである。グループの親企業はインドネシアの財閥系、そのグループの1企業が紙・パルプ製品を取り扱っており、その企業が親企業で、国籍はシンガポールである。

(2) 進出要因

- ・ 1997年末に日本法人を設置し、営業所として開業した。1998年4月には資本金を200百万円に増資した。
- ・ 2つの会社を設立し、1つは紙、板紙の販売を行い、もう1つはそれら以外の製品を扱う。日本の資本も入っているが、特段の支援はなかった。

(3) 成功要因

- ・ インドネシアで原木を植林しており、ローコストの生産構造ができています。従って、インドネシアからの価格移転税などが優遇されると大きなメリット

である。

- ・ 関税などは原価に含めているため、あまり考慮に入れていない。
- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、日本は品質基準が厳しく、その意味で日本市場開拓が遅れていた。他の国としては、韓国、中国、台湾に営業所を設置しているが、日本ほど品質基準は厳しくなかった。
- ・ かつて、日本にもアジア地域での生産余剰分を輸入してきた企業もあるが、品質面で日本市場に浸透しなかった。その意味で、当社は十分に準備をした上で日本進出を試みた。日本での成功は全世界での成功を意味する。
- ・ 求める立地環境等として、当社は業務用倉庫を、東京、横浜、松山、北海道、九州に構えており、輸入販売をしているにも拘わらず、十分な在庫を持った安定供給を実行できている。またコンテナ輸送港も全国に26ヶ所あるし、それでも在庫不足の時には韓国、台湾からの輸送を考えている。従って、国内企業が地方に工場を構えているのと同様の取引ができている。その意味では、材料調達や販売先との近接性などはあまり求めない。
- ・ 今後の地域展開について、紙製品の需要はやはり関東エリアが大きい。従って東京がまず最初の拠点として考えられた。今後は大阪支社を設置する予定である。地方工場の建設はあり得るが、現状は母国生産で賄えているので予定はない。
- ・ 日本の紙市場は非常に閉鎖的であった。東南アジア地域からの企業進出は、ある意味では「紙の黒船」的要素を持っている。
- ・ 東南アジア系のパルプ企業は、原木を7年サイクルで生産できる。アメリカの20年と比較しても3分の1である。東南アジアと同競争が可能な地域はブラジル（アメリカ市場を狙う）とアフリカ（欧州市場を狙う）しかない。日本は東南アジアの企業の領域になるが、日本企業は強力な競争に巻き込まれることになる。
- ・ また、これまでの日本の不透明な流通形態（卸を2度通すなど）が打破される可能性もある。

30 . AD社（東京都）【検査・調査】

（1）基礎情報

- ・ 50周年を向かえる水質調査のパイオニア企業である。水中の酸素を計測するのを最初にやった会社である。

（2）進出要因

- ・ 東南アジアでは法人税5年免除などの優遇措置がある。
- ・ 日本の場合、税金云々より、業界のレッドテープを破るような商品に対する目に見える・見えない障壁がある。スペックを国際標準にすべきである。
- ・ 情報の入手は、代理店契約で販売して業界のニュースが入ってくる場合と、直接現地法人をつくる場合は、会員になって情報を得る場合とがある。
- ・ 日本も50年前は環境問題への意識が低かった。アメリカは浄水器フィルターの技術が進んでいたが、日本に輸出しようとしたら水道協会が文句を言ってきた。日本は業界が体制を整えるまでは外国製品を入れようとしないので輸出するのが難しい。スノーボードを例にとると、300万会員料を払わないとスノーボード協会には入れず、展示会にブースが出せないなどの障壁がある。
- ・ 融資は問題がない。
- ・ 人材は外資系だからといって採用が難しいということはない。ただ規模の面

で小さいので躊躇するようである。

- ・ 比較した国や地域、日本の優劣について、日本は目に見えないところで業界がシャットアウトしてくるがアメリカにはそういうものがない。日本は業界を必死に守ろうとするが、アメリカはコンシューマーが安く買えることを優先する。
- ・ 流通構造は、アメリカはバイヤーが直接買いつけるが、日本ではディーラーを通じないと物が売れない。日本では物によっては unnecessaryな流通コストでコンシューマーが不利益を負っている。

(3) 成功要因

- ・ アメリカの会社といっても日本人スタッフだからハンデはない。別に外資系であることを意識する必要はない。
- ・ ウェアハウスは東京にある。もっと大きな倉庫が必要になれば別の場所も考える。

3 1 . AE 社 (大阪市) 【コンピュータ・デザイン】

(1) 基礎情報

財務非公開

(2) 進出要因

- ・ CAD システムを用いた繊維製品のデザインを行っている関係上、船場を中心とする繊維産業の活発な大阪地区を選定した。フランス本社の日本ユーザーの本社が大阪に集中していたためでもある。主取引先とのつながりも1つの理由である。

(3) 成功要因

- ・ レナウン、ミズノ、アシックスなど大阪に本社がある企業が多く、ユーザーへの距離が近いことが評価できる。また、「関西」においては、船場を筆頭として紳士服のメッカである天満橋、アパレルメーカーが集積する神戸など非常に評価に値する。

(4) その他

- ・ 神戸市は外国人労働者の子供の教育問題に非常に熱心であるといえる。インターナショナルスクールもいくつか開校していて、その絶対数が多い。
- ・ 日本のサービスマインドは非常に大きい。関西に企業研修の場を設けてほしい。また人材の斡旋なども容易に受けられると良い。
- ・ 大阪の情報に関して、進出の際のめやすとしてその波及効果の大きさを知らしめるべきである。大阪のビジネスはドライではなく、商売のつながりを重視する。これらのことを大阪に進出を考える企業にインセンティブ付与のためにさらに情報提供をすべきである。その際のツールにはインターネットが最適である。

3 2 . AF 社 (大阪市) 【一般機械】

(1) 基礎情報

- ・ 製品の溶融金属センサーは広く製鉄所での温度管理、酸素濃度調整に使用されている。

(2) 進出要因

- ・ 親企業はドイツにあり、当社はその関連子会社（本社ベルギー）の日本本社である。当初はジョイントベンチャーとして既存の大阪の企業と半々の出資で設立された。100%本国の出資となったが、変わらず大阪に立地している。
- ・ 主取引先が鉄鋼メーカーであるため、製鉄所の近くに営業所を置きたいという意向はあるが、本社はどこでも良いと思う。

(3) 成功要因

- ・ 日本においては、鉄鋼メーカーが西日本に比較的多く、販売先との距離という点で評価できる。

(4) その他

- ・ 今後外資系企業の大阪への立地促進を促すためには、ビジネス的な技術指導が可能な研修の場を設けていく必要がある。外資系企業の人事状況を考えて、大学における学問的技術者よりも実践的な技術者を育てていく環境を整備すべきである。
- ・ 大阪はアジア（上海、台湾等）の都市と距離的に近く、そうしたアジアの都市を志向すべきである。
- ・ 外国人が集まりやすい核となる場所を整備すべきである。また、外国人経営者（労働者）は家族の生活場所として緑が多い生活場所を求める。大阪にもそうした生活空間を整備すべきである。

3 3 . AG 社（大阪市）【石油・化学】

(1) 基礎情報

- ・ 当社はインドネシア資本の元に、日本における LNG 輸入販売サービスの提供を目的として 1987 年に東京本社として設立されたが、1995 年に合併により大阪本社となった。

(2) 進出要因

- ・ 1995 年の合併当初、大阪はあらゆる面でアクセスが良く、東京部門をつくる予定はなかった。しかし、当社の業務として LNG タンクから基地へのパイプ輸送時検査業務の他、日本における LNG 情報の収集があり、現在東京で専門的に行っている。エネルギー分野は官公庁から得られる対面式の情報に比重が大きく、また情報企業そのものが東京に多く、大阪では情報収集が不可能である。
- ・ インドネシアからの役員が日本在住しているが、東京にはインドネシア学校があるが大阪にはなく、インターナショナルスクールしかないため教育費が余分にかかるなどの弊害も出ている。従って神戸市須磨区インターナショナルスクールに通学させるため、芦屋市に住居を構えている。
- ・ 大阪には領事館があるが、当然ながら大使館がなく、領事と大使の格の違いからビザ取得等に関して融通が効かないなどの問題も生じている。

(3) 成功要因

- ・ 日本における LNG 販売について、中部以西は当社の株主である商社が牛耳っているため、LNG のマーケットとしては評価できる。

(4) その他

- ・ 商社などはかつて大阪本社であることが多かった。しかし本社が東京へ移転となって久しく、また大阪におけるビジネスそのものが縮小しているといえる。大阪の経済が活性化しないと企業立地そのものが進まない。
- ・ 大阪に限定しているわけではないが、日本人は国際的ではない。行政職に就く人が国際的ではないのが問題である。国際社会に極力出て、世界を知るべきである。英語は必須であるが、大阪は東京に比較して英語を話す人が少ない。大阪は海外のものを呼び込んで外国人が生活しやすいまちづくりをすべきである。アルファベット表記を増やすことなどがその一例である。

3 4 . AH 社（大阪市）【一般機械】

（ 1 ）基礎情報

- ・ 刃先交換式工具メーカーとして世界第 2 位のシェアを誇る。

（ 2 ）進出要因

- ・ イスラエルの親企業の日本法人として 1994 年に設立された。当初日本のある企業が販売協力等をしていたが、同種製品を扱うようになり、日本支社を設立するに至った。
- ・ 設立に関しては、日本人 2 人（社長を含む）に全て任せられ、自宅に近かったこと及び緑環境の豊かさの 2 点で大阪北部という土地を選択した。京都も選択肢にはあがったが、規模的に大阪に決定した。

（ 3 ）成功要因

- ・ 現在のような情報化時代においては、あまり特定の地域という観念はなく、そういう意味で本社等はどこでも良い。
- ・ 切削工具を販売する関係上、ユーザーである鉄工所が大阪地区には立売堀に多く、大阪は販売先に近いという条件も揃っていた。

（ 4 ）その他

- ・ 当社の受発注は全て E-mail を通じて行われる。また試作品の展示会等の資料も全て E-mail によって提供される。従ってこのように情報化が進展した状況では本社の立地場所にこだわる必要がなく、「御堂筋沿い」などの立地ブランドによる誘致戦略はやめて、「緑空間の多さ」、「空気のきれいさ」などを売りにすべきである。
- ・ 試作品を製作するくらいの研究所をつくりたいという意向はあるが、大阪では交通の便が良く、従業員の確保が容易な場所に適地はない。箕面市などでは電力のワット数規制が厳しく、事実上不可能である。
- ・ 外国・外資系企業は日本企業に比べて、従来から環境にやさしい政策をとっている。企業としては環境基準を遵守して、多少コストがかかってもテニスコートなど従業員にとって魅力的な施設を整備していくつもりである。従って工業団地だけではなく、個別企業のニーズに合致した用地の提供をしてほしい。

35. AI社(東京都)【放送】

(1) 基礎情報

- ・ 端末というステーション(60~80GBのハードディスクのうち20GB)を利用し、各業者の情報を送信(提供)している。
- ・ 放送とハードディスク蓄積を連動したコンテンツプロバイダである。
- ・ 2,400万世帯と言われる市場のうちの25~30%がターゲットである。
- ・ 会員がもつカード番号により、どこの地域の会員か判明するしくみを持つ。収集したデータをマーケティング情報として顧客(メーカー等)に提供可能である。
- ・ 今後はハードディスク容量の拡大、10Base-T対応、CATV事業者との連携、カーナビシステムとの連携(放送・インターネットの配信サービスを検討中)、地上波テレビ局(キー局・地方局)との連携を考えている。

(2) 進出要因

- ・ 目立った外資の参入の動向はまだ見られずこれからという段階だと思う。
- ・ 米国のティーボ(ソニーと提携)、WebTV、イギリスの事業者などが、共同事業、連携など事業の可能性について検討しているようである(問い合わせがある)。
- ・ 顧客は、最終的には「安くていいもの」を望むため、携帯の業界で競争が起こったように、もっと外資が入ってきた方がよいと思う。ボーダレスな事業展開が盛んになっている現代において、「外資」といった観点で考えるのはどうかと考える。

36. AJ社(東京都)【自動車】

(1) 基礎情報

- ・ 輸入自動車製造・販売
- ・ 財務データは非公開であるが、販売台数は増加傾向にある。

(2) 進出要因

- ・ 従来からマーケティングは行っていたが、他メーカーと比較すると独自展開は遅れた。
- ・ 1992年はバブル経済による好況期で、日本自体が直接投資先として魅力があった。当時中国は現在のように、投資先としての魅力はなかった。
- ・ アジアの拠点という位置付けは、将来的にはなくなっていくであろうが、日本は「必要な追求」と当社が称する品質改善ができ、クレームレポートに基づく品質改善は、日本は非常に厳しいものがある。とりわけ、塗装に関する要求品質が厳しい。
- ・ 日本での品質管理を経験することで、ドイツ本国でも競争力が高まった。
- ・ 「ベスト・イン・クラス」と称しているが、同等車種のクラスの中では、最高の品質であると自負している。日本のおかげである。日本でのチェックをクリアできれば世界中どこでも通用する。

(3) 成功要因

- ・ 自社販売について、当社のブランド力により、また、価格帯が手ごろで、かつ、リセールが良く、徐々に回復した。
- ・ 日本のメーカーとのパートナー関係により、徐々に販売店舗を拡大していく中で、日本企業の販売価格に対する柔軟性戦略を学ぶことで成功した。

- ・ 輸入車市場は年間 27 万台程度であり、市場の拡大のためには、国産車ユーザーからの乗換えが必要である。
- ・ 輸入車は壊れやすい、修理代が高いといったイメージがあったため、サービス工場における部品の充実化などを図った。部品については、日本車を参考にして、相互互換性など、スペシャルプライスでパーツを提供した。
- ・ 日本人のライフスタイルが変化しており、スタイルや機能性など自分が乗りたと思う車を手にするようになった。
- ・ 輸入車は安全性や頑強性に以前から優れており、なぜそんなに国産車と基準が異なるのだという疑問がユーザーの間にはあったが、NHK の 1992 年頃の調査により、輸入車の頑強性が報道されると、ユーザーからはなるほどといった声があがった。

37 . AK 社 (川崎市) 【小売】

(1) 基礎情報

- ・ 1989 年に日本進出し、1991 年には 1 兆 2 千億円規模の市場として、世界第 2 位の市場規模があった。最近では市場自体が若干縮小しており、9,000 億円 ~ 1 兆円の規模と推定される。玩具の対象をどこまでにするかによって規模は異なるものとする。
- ・ 少子化の煽りを受けて、販売数は減少しているが、反対に単価は上がっている。
- ・ 玩具メーカーのコスト意識が高まっており、価格下げの動きがある。タカラの価格下げも消費者に受け入れられている。

(2) 進出要因

- ・ 1 つは 1 兆円と推定される市場規模である。
- ・ もう 1 つは、バンダイ、任天堂、タカラなど、世界に誇れるメーカーが多いことである。
- ・ 玩具は単なる客寄せではなく、おもちゃそのものの価値を高めていこうとしている。そこに消費者のメリットがあると考え。従来では、デパートに見られるように、玩具は客寄せの道具であり、売上のシェアが低いことからわかるように玩具そのものの価値を高めていこうという動きはなかった。

(3) 成功要因

- ・ 再販売価格拘束制度により、玩具の希望小売価格は決まっていたが、低価格を導入し、大量仕入れをすることで、プライスダウンを図った。
- ・ メーカーとの直接取引を行うことで、価格を下げ、一方で返品なしの取引形態から、メーカーにとっても利点はある。
- ・ 玩具業界は古い業界であり、誰かが改革をすることが望まれていたが、それを外資が担った。
- ・ 米国産の玩具は全体の 2~3 割しかないが、消費者の選択肢を広げることに貢献している。全体の 18,000 アイテムのうち 4,000 程度である。
- ・ 国の政策として、大店法から大店立地法に変化したことが大きい。大型店舗の出店が容易になった。また、日米構造協議の真っ最中であり、ブッシュ大統領が来日するなど、市場開放の動きがあったことも後押しした。
- ・ 市川と神戸に物流センターを設置しており、土地のコストは問題となったが、システム化により、トラックに積み込むまでを完全自動化することで、商品の物流コストの割合を通常の 6~7% の半分程度に抑えた。

- ・ 神戸では、港湾地域のコストについて、緩和されており、そうした支援が評価できる。
- ・ グループとして、日本は米国に次いで第 2 位の売上であるが、アジアを統括しようという考えはない。アジアには別法人があり、日本の中で広げていこうと考えている。

38 . AL 社（東京都）【流通・小売】

- (1) 基礎情報
- ・ 財務データは非公開である。
 - ・ 投資回収は二桁のパーセンテージを計上しており、10 年程度で全投資額が回収される見込みである。
- (2) 進出要因
- ・ 日本のマーケットの規模である。成長性は高度成長期ほど見込めないが、絶対的な規模と熟成度が魅力である。
 - ・ 日本人旅行者が海外旅行をする際に、オプションツアーとして、アウトレットに行き買い物をすることが多い。年間 600 万人が利用しているとされ、日本人はブランド品に対する評価がすばらしいため、日本進出を考えた。
 - ・ 日本の小売業はセグメント化しており、アウトレットが成功すると感じた。
- (3) 成功要因
- ・ 日本には 30 弱のアウトレットがあるが、米国では 300 弱ほどあり成熟期にある。日本への展開は、既存施設の買収である。日本市場は今後まだ成長すると見込まれる。
 - ・ 日本企業との合併であることで、日本の不動産開発に関わる許認可事項について、日本側でうまく処理できたことがあげられる。また、開発を日本側に委ねることで、事業がスムーズにいった。
 - ・ 1997 年頃から米国以外に投資をしようと考えており、日本進出の調査を始めていた。独自に調査をしていた。
 - ・ 出店申請は本店法に基づくものであった。スーパーマーケットは既存客があり、新たな出店は規制されたが、当社は別の形態であり、問題なかった。
- (4) その他
- ・ 外資の参入により、企業や消費者をはじめ、日本経済に刺激を与え、好影響を与えるものと感じている。
 - ・ JETRO が対日投資に関わる窓口を一本化しており、障壁を低くしている。今後は、直接投資について国と国との競争になるため、こうした動きは評価できる。

39 . AM 社（東京都）【生命保険】

- (1) 基礎情報
- 業 況：保険料対前年増加率（2002.3：-16.0%）
 経常利益（単位：100 万円）（2002.3：9,293）
 雇用者数の推移（単位：人）（2001.4：3,766、2002.4：3,603）
- (2) 進出要因

- ・ 当グループにとって日本の経営が遅れているというのがビジネスチャンスであった。経営者を変えれば間違いなく成長する余地があると判断された。日本における経営も自分達がコントロールできるという自信がある。
- ・ 買収した日本社の団体保険は赤字であったが、個人保険の質が高く高収益であったことが、当グループにとって買収を考慮した大きなファクターであった。
- ・ 従業員については、M&Aにより確保できるというのは大きな魅力であった。買収先は古い歴史を持った会社で、営業職員網は比較的生産性が高く、内勤職員も優秀な人が多かった。（M&Aを行った背景）
- ・ 日本の生保会社は1950年代から経営上特段の努力なく成長できた為、経営の安全性は片隅に追いやられていた。生保各社は成長して相当の含み益があったが、特別配当の競争を行って吐き出すようになり、簡保との競争上予定利率の引き上げも行った。経営者の関心はマーケット・シェアを高めることにあった。こうした状況は90年代以降、経済の低迷で行き詰まり、外資から見て日本の保険会社を買収する格好の機会となった。
- ・ 外資の会社にとってみれば、日本の保険会社は逆ざや以外に問題は抱えておらず、破綻した会社を買収すれば予定利率は引き下げられるので格好の買い物であった。
- ・ 当社の強みの一つは新商品の開発である。当グループは世界各地で営業しており、その商品管理については親会社が行っている。商品の専門家は分野別になっており、世界各国のグループ会社の商品に通じていて、かつその収益の状況も国別・商品別に把握している。また、各国毎に規制があるが、その規制に従って如何に販売するかというノウハウもある。新商品を開発する時は、この商品管理専門家のアドバイスを受けて開発するので、世界のどこかで使ったことのある商品を簡単に持って来ることができる。
- ・ 第二の強みは内製化のノウハウである。具体例としては、グループ内にコンサルティング会社があるので、グループ各社が合理化を行う場合は自前のコンサルティング会社がその専門部隊となるといったケースが挙げられる。

(3) 成功要因

- ・ 日本の魅力は生保事業において米国に次ぐ市場があることである。1人あたりの保険金額は米国よりも大きい。
- ・ 人件費が高いということは所得が高いことを意味するので、生命保険会社の営業には好都合である。また、競争相手も同条件なので人件費の高さは問題にならない。また、電話代などは安くなってきている。
- ・ 日本はアジアの拠点という意味では高コストが弊害になる。シンガポール、香港との比較では、政治的安定性において日本の方が優れているが、その他の点は日本の方が劣っている。空港へのアクセス一つとっても成田は遠く不便である。
- ・ 規制・許認可については、他の国に比べて日本が一番うるさくてコストがかかるが、他の競争相手も同条件なので大きな問題にはならない。
- ・ 外国人にとって日本は、言葉の問題や物価が高いことを除けばインフラが整備されていて生活しやすい。
- ・ 保険の事務については拠点を地方に移した。いずれはグループ各社のシステム統合を図る。
- ・ 旧日本社の経営陣は商品別収益管理が出来ていなかった。個人保険のポートフォリオは質が高く高収益であったが、団体保険は収益を生まないどころか、赤字となっていた。しかし、旧経営陣はマーケットシェア指向だったので、

団体保険は切りたくても切れなかった。一方、新会社は団体保険を売り止めにしたので、逆ざやが解消して突然高収益の会社となった。

- ・ 経営判断については、日本の会社とアメリカの会社は大きく異なる。日本の経営者は長期的、総合的に考える。団体保険の問題でも、収益が上がらないと分かっているにもかかわらず、それを取るによりいづれその会社の従業員契約を取れるようになって考えている。一方、アメリカの会社は結果が出ないなら切るという判断になる。日本の経営者の判断が間違っているとは言えないが、どこかであきらめないとずるずる赤字をひきずることになり、甘い経営になってしまう。日本の生保は規制があったので、経営の甘さが許される時代が長く続いていた。
- ・ 当社が日本企業や経済に与える影響としては、新商品を出すことにより契約者に商品選択の幅を広げていることが挙げられる。また、当社が行っている合理化や株式売却は他社に影響を与えているかもしれない。

40 . AN社（東京都）【生命保険】

(1) 基礎情報

業 況：保険料（2003.3：42,081 百万円）
経常利益（単位：100 万円）（2003.3：-464）
雇用者数（単位：人）（2004.2：100）

(2) 進出要因

- ・ 親会社の銀行は世界各国に進出していたが、米国において親会社の銀行と保険会社との合併があり、保険については合併後に銀行が成功している国に手を広げていくことになった。親会社の銀行は日本進出 100 年の歴史があって成功しており、日本は国として安定しているので、保険についても米国の成功組と同じように成功したいと考えて進出した。
- ・ 日本での事業は生保でも損保でも良かった。しかしながら、銀行窓販が開始される時期であったことと、合併パートナーの日本の保険会社が、既存子会社との棲み分けの関係上変額年金に特化した会社を作る意向があったことから、生命保険会社を立ち上げることとした。親会社としては商品のフルラインを考えていた。また、いきなり単独進出することは、日本の場合系列などの商慣習のリスクがあることから避けた。米国で合併した保険会社は一度日本に進出しており、日本の商慣習の難しさは知っていた。アジアは台湾、香港、上海に拠点があるが、すべて JV である。

(3) 成功要因

- ・ 日本の高コスト構造は日本で商売をしている限りは特に問題にはならない。
- ・ 日本がアジアの拠点との考えはない。アジア全体の担当者は米国にいる。また、グループとしては、シンガポールが拠点である。
- ・ 会計制度の違いについてはやりづらい。年度は日本が 4~3 月で、米国がカレンダーベースなので 2 つ決算書を作らなければならないし、会計基準も異なる。
- ・ 規制については米国にもあるので、日本の規制は理解できるし問題はない。
- ・ 商慣行については、銀行業で日本に 100 年の歴史があることから良く知っており、また合併した米国の保険会社も日本に進出したことがあるので理解度は高かった。JV の形を選んだのも商慣習の存在をリスクと考えたからである。
- ・ 従業員の採用は全く問題はない。現在、従業員はすべて日本人である。

- ・ 当社の強みの一つは JV の経験である。日本の合弁パートナーJV の経験は乏しいが、当社はそのコントロール方法をよく知っている。
- ・ 商品については合併した米国の保険会社で実績があり、システムも米国のものを使っている。合弁パートナーの日本の保険会社は変額年金をやったことがなかったので、商品数理の面で当社がリードしている。
- ・ 当グループは収益性の追求に厳しく、収益性の確認が出来ないと親会社が了承しない。こうした姿勢は JV 会社に良い影響を与えている。
- ・ 当社は米国でバンカシュアランスの実績を持っていて、日本の JV でも米国で採用されているホールセラーを導入することとなった。ホールセラーは日本の保険会社の企業営業社員にみられる立場の人間であるが、日本と異なるのは固定給の他に歩合給があることである。ホールセラーは銀行を担当して、担当先の銀行の販売員を教育し、資格を取らせて動機づけを与えることが仕事である。担当する銀行から保険料収入が増えるほど歩合給が増える。ホールセラーの契約は 1 年更新であり、すべて証券会社出身等で金融商品販売経験者を中途採用で採っている。現在ホールセラーは 30 名くらいいる。ホールセラーについては銀行も馴染んできており、外資系生保は採用している。日本の生保にも影響を与える可能性がある。金融商品販売の経験が必要であるが、当社にはわりと応募者が多い。
- ・ 当社のもう一つの強みは資本力が強く、資金が豊富にあることである。当社の場合、獲得した保険料はただちに 100% 運用に回す為、代理店手数料などの経費について、当初は資本金から充当することとなり、契約件数が多いほど運転資金が必要となる。運用残高が増えればそこから付加保険料が捻出できるが、スタート当初は資金が多額の資金が要る仕組みとなっている。スタート後契約件数は予想をはるかに超えたために巨額の資金が必要となったが、米国の親会社のグループがバックにいたため助かった。親会社は経費についてはシビアであるが、独り立ちできると見極めれば決断は早い。

4 1 . A0 社（東京都）【銀行】

(1) 基礎情報

業 況：経常収益対前年増加率の推移

(2000.3: -20.6%、2001.3 : 35.1%、2002.3 : -14.4%)

経常利益対前年増加額の推移 (単位：100 万円)

(2000.3: -3,456、2001.3 : 268、2002.3 : 20,608)

雇用者数 (単位：人) (2002.3 : 2,500)

(2) 進出要因

- ・ 当行は約 100 年前に日本の横浜に進出したが、同時に上海、マニラ、シンガポール、香港、カルカッタに進出している。当時の交通手段は船であり、貿易金融を目的としてこれらの港町に進出したものである。対象顧客は船積関係の会社や外国金融機関などであり、米国と海外を結ぶ仕事で世界展開をしようと考えていた。
- ・ 現在は画一的な商品の販売の時代から、顧客毎にソリューションを図る時代へと移りつつあり、当行は顧客の金に関わることであればすべて関わることができるよう体制を整えてきている。こうした体制整備を行った背景には次のような事情がある。
 - 日本は現在、商業銀行の貸付に伴う利ざや稼ぎのビジネスモデルが崩れ

つつあり、企業が自ら債券や株式を発行する直接金融の時代へと転換しつつある。ビジネスモデルの転換期の中で、銀行は収益源をどうするかが課題となっている。

- 顧客である企業には、資金を安く、早く、安全に手に入れたいというニーズがある。こうした企業には貸付業務だけ行っている商業銀行では対応できない。企業は安全である限り、日本の市場からのみ資金を調達する必要はなく、安く、早く持ってこられるところであればどこからでも良い。これは、マクドナルドが原料調達先を世界に求めるのと同じ発想である。
- 債券や株式の発行の引受は出来ても、それを一手に販売する力がなければ誰かに販売を頼まなければならない、安く、早く資金を調達できないことになる。また、ユーロから円へ転換する必要がある時などはスワップなどの金融技術を使うことが必要となる。こうした事をすべて行える為には、商業銀行部門だけでなく、投資銀行部門も必要であり、当行は自らが持っていない部分を M&A などで補って規模を拡大していく必要があり、ビジネスモデルを変えてきた。現在では金融に関することは、保険も含めてすべて対応ができる体制が整っている。

(3) 成功要因

- ・ 日本の魅力は東京がニューヨーク、ロンドンと並ぶ 3 大金融市場であり、キャッシュがあることである。
- ・ コストはまだ高いが、ニューヨーク、ロンドンに比べて相当に高いレベルではなくなり、問題にはならなくなってきた。
- ・ 規制については 90 年代に緩和され、他の市場に比べて問題となるような点は解消されてきた。
- ・ 言葉については、当行内の外国人も日本語が流暢な人が増えており、問題は少なくなってきたが、根本的なコミュニケーションについては同じ言葉を言っても内容がよく伝わらないことがあり、問題は残る。例えばチームワークという言葉は、米国では個々の能力が違うことが大前提であり、チームは勝つためにそれぞれの人の能力を生かすように組むので、報酬もまた異なるとの考えだが、日本人はチームワークで働くのに何故報酬が異なるのかという考えであって、噛み合わないことがある。投資銀行部門などは人数が少ないのでコミュニケーションの問題はあまり起こらないが、リテールのマスの世界になるとコミュニケーションの難しさが増す。
- ・ 当行の強みはビジネスの拠点が世界各地にあるので、グローバルな観点からのサービスが出来ることである。また、世界に 275,000 人の多種多様な人材がいるので、企画力にも優れている。
- ・ プライベート・バンク部門では、顧客との話の中で金融以外の相談事も多い。例えば、子が海外の学校に行きたいとか、海外の文化施設への寄付をしたいという話題が出る。こうしたことは当行の人的、知的ネットワークを使ってお世話することが可能であり、顧客のライフスパンを考えて心配事を解消するお手伝いをするが、金に関するものについては手数料を取っていく。

2. 自治体ヒアリング結果概要

1. 熊本県

(1) 外資企業の進出誘因と誘致策

立地に関する企業のメリット

- ・ 熊本には次の4点のメリットがある。
 - ✓ 雨が多く水が豊富である。
 - ✓ 理工系の学科が多く、理工系の人を採用しやすい。また、人材確保のためUターンアドバイザー制度を作った。
 - ✓ 土地も広く、自然に恵まれ遊ぶ施設も豊富である。
 - ✓ ビジネス的にも昔から半導体の企業を集積していた。

企業誘致策

- ・ 熊本では7~8年前から半導体に特化した誘致活動を行っている。従来はこのような旗は掲げていなかった。半導体関係の検査機器メーカーのテラデザイン社はこの旗を掲げる前に熊本に来たが、2001年には半導体関連でウエハマスターズ社が入居している。
- ・ 外資系企業対策はかなりやっている。サンノゼや幕張に外資向けにブースを出しているほか、半導体の業界紙に積極的にPRしている。企業立地課も英語が出来る人材を揃えている。ただし、外資系だけを目標にしているわけではなく、日本企業が本当のターゲットである。

(2) 外資企業にとっての問題点と地方への影響

問題点

- ・ 外資にとって子弟の教育の面では問題がある。インターナショナルスクールを作りたいという要望があるが、資金はない。国が補助金を出してくれたら有難い。
- ・ 熊本には外国便がなく、freightの価格の問題がある。
- ・ 本社を熊本に移すことを検討した企業もあるが、アメリカの会計基準がわかり、日本の会計、法律の知識があっても英語が出来る人が熊本にいないため断念している。

地方への影響

- ・ 外資企業といっても日本企業と同じような付き合いをしているので、外資のみの影響というものはないが、雇用増加や税収の増加などの影響が見込まれる。
- ・ 非製造業の外資は熊本にはない。

2. 福岡県

(1) 外資企業の進出と誘致策

近年の外国との関係

- ・ 飯塚市の大学がシリコンバレーのスタンフォード大学の言語情報研究センターと提携している。平成11年5月に飯塚市のある企業がシリコンバレーの企業とソフトを開発したことが提携のきっかけで、同大学に情報工学部があったことがバックボーンにある。
- ・ ドイツのヘンケルが近畿大学九州工学部と技術協力、ヘンケルの出資で飯塚市に研究所を作った(平成12年4月)。

- ・ ドイツの透析用器具メーカー（フレゼニウス社）がアジアに便が良く、アジアの拠点になるということで福岡に工場進出した(平成 11 年 11 月)。
- ・ 大宇は、韓国に近いという理由で販売子会社を福岡に設立した(平成 11 年 11 月)。
- ・ 福岡は人口が多くて適度に田舎ということで、シネマコンプレックスが続々と登場して人気を呼んでいる。
- ・ 流通ではコストコが実験店として一号店を福岡に出している。

企業誘致策

- ・ 米国、ドイツ、アジアを主な誘致の対象としている。ドイツの NRW 州、アメリカのオレゴン州とは密接な関係にある。ドイツとは環境ということに絞って交流している。この結果企業誘致にも影響を与えている。
- ・ 製造業では特に自動車関連が集積している。
- ・ 外資系については非製造業のソフトウェアを重視、県が無償でギガビットの幹線を提供している。（ギガビットハイウェイ）また、半導体のシステムデザイン部門を集積させるよう推進室を作っている。
- ・ ジェトロや政策投資銀行と提携して企業のマッチング事業を行ったり、ミッションを派遣したりしている。
- ・ 大学研究所誘致も、誘致の結果企業も来るとの効果を狙い積極的に行っている。

(2) 外資企業進出の地方への影響

- ・ 全体的には案件が少ないので影響は少ないので雇用が急増することにはならないが、厳しい雇用環境下、少なからず影響がある。日本企業と違うスタイルを持ち込むことが多く、日本企業にも何らかの影響がある。外資は触媒の役目を持っているように見える。

3 . 北海道

(1) 外資企業の進出と誘致策

近年の外国企業進出状況と進出動機

- ・ 近年の外資企業進出件数は東北 6 県より多いが、絶対数は少ない。北海道が世界の中で認知されていないという点がある。
- ・ アンチロックブレーキの製造をしている外資企業は女満別に進出したが、女満別空港には旧滑走路があってブレーキテストが出来る。また、網走湖は冬季氷結し、普通の道路から直接湖面に降りてテストが出来る唯一のところであるため、進出を決めたようである。
- ・ 外資企業日本法人の代表者が北海道出身であったことが誘致の大きな要因となったこともあり、人的要素は重要である。また、本国の気候風土が北海道と似ている点をアピールしたケースもある。
- ・ 米国の製造業では不良品を出してもそれを見つけて排除する品質管理をするが、日本の場合はそもそも不良品が出ないような品質管理をしている。外資企業進出の理由として、不良品が出ないような生産をする為に日本を選んだ企業もあった。

企業誘致策

- ・ 外資誘致活動は従来から継続してきており基本的変化はない。1 次産業中心社会なので 2 次産業誘致を行っている。
- ・ 外資だけにターゲットを絞った助成制度はない。業種を絞って助成すること

なら可能であり、外資しかない業種に絞ることも可能ではあるが、そうしているわけではない。

- ・ コールセンターは、誘致を行いたい製造業とはかけ離れているが、近年誘致を進めてきた。アマゾンの進出はイメージアップになった。企業側は北海道にコールセンターを置く理由として、言葉のなまりがない、人件費が 20% くらい安い、人材面でレベルが高いことを挙げている。道庁では平成 13 年度まで、通信回線面での助成制度を作った。

(2) 外資企業進出の地方への影響

- ・ 地域経済への影響ということでは、現状では外資の数が少ないため、あまり目に見えていないが、税収増加や雇用増加に影響を与え得る。

4. 神戸市

(1) 外資企業の進出と誘致策

構想の概要

- ・ 「神戸医療産業都市」は、高齢化や医学の進歩により、21 世紀に大きな成長が見込まれる医療関連産業の振興を図る計画であり、ポートアイランド期を中心に、最先端医療技術の研究開発の場が整備され、国内外の医療関連企業が集い、新しいビジネスが生まれ出される環境をつくっている。
- ・ ここでは、最先端の医療に関する研究開発を行い、あわせて国内外の大学・研究機関や市内の病院・診療所等と連携して共同で研究を行うことにより、市民の病院でも新しい医療サービスが普及することをめざしている。
- ・ 将来的には海外、特にアジア諸国の医療技術の向上に貢献できる拠点づくりをめざしている。
- ・ また、構想を評価して、既存のものを含めて、外資系企業が多く立地している。

企業誘致策

- ・ 薬事法関連の規制との関連による事業展開、構想における特別制度の活用、ポートアイランド期に進出する外資系企業と既進出国内企業とのマッチングなどが課題としてあげられる。

(2) 外資企業進出の地方への影響

- ・ 特区が成功するかが課題である。現状では薬事法の関連で医療関係のものづくりができない。将来的に賃金の安いアジアの労働者を使用してものづくりがしたい。
- ・ 外資系企業は日本にコネがない。モノづくりのベンチャーを呼びたいが、薬事法で 3 年かかる。マッチングをどのようにするか、そうした会合を神戸市が主催するなどのサポートが考えられる。
- ・ 臨床試験がやりやすい地域として神戸市が名を馳せれば、企業もさらに寄って来るはずである。
- ・ 製薬関係の情報を市民に提供できるようにしてほしい。かつては、製薬会社の情報は、薬を買わせるための悪いイメージがあったが、最近では、企業のイメージを高めるために、ちゃんとしたデータを提供できている。
- ・ 医療、製薬の研究開発には相当の費用がかかるため、税制面での優遇や、製品の販売価格については、薬価税制ではなく自由価格制をとってほしい。良い薬をつくった場合は、開発者をはじめとして企業にとって大きなインセンティブになる。そうしないと産業自体が衰退する。

5 . 宮崎県

(1) 近年の外国企業進出状況と進出動機

- ・ ビーコールビーの宮崎産業経営大学への立地については、宮崎県、都城市の熱意が大きな要因である。宮崎産業経営大学の施設を利用することで、オフィス賃貸料(約 270 坪)が無料である上に、県からは新規雇用者 1 人につき 30 万円、市からは 20 万円の補助金が交付されている。また、高速通信インフラ設備の運営コストの 80%を 3 年間補助されている。さらには、設備投資 1 m²につき 2.5 万円の補助も出ている。

(2) 企業誘致策

- ・ 県や市のニーズとビーコールビーのニーズが一致したこともあげられる。地場産業(家具)の落ち込みを発端として、また、宮崎産業経営大学が 2004 年 3 月に閉校になることから、県や市としては当地に製造業ではなく教育関係機関を新たに誘致することが最善と考えていた。さらに、宮崎は「情報ハイウェイ 21」として、IT 関連に力を入れていたことから、IT の集積を目指していた。そうした状況下、インキュベーション施設を最小限の費用で運営しようとしていたビーコールビーのニーズと一致した。

3 . 撤退(事業縮小)外資系企業ヒアリング結果概要

1 . AP 社(川崎市)【健康・医療・福祉】

(1) 基礎情報

財務非公開

(2) 進出要因

- ・ 医療機器の製造所を日本に作ろうとしたのは、当社の日本法人が約 10 数年前、アメリカ本社にリクエストをしたもので本社の意向ではない。当初商品を本国から輸入していたが、顧客にアピールするためには製品の製造工程を見てもらう事が顧客に安心感を与え有効であろうとの判断から工場進出に踏み切った。また、現地進出することにより、現地の専門分野の協力が得られるのではないかと期待していた。

(3) 撤退(事業縮小)要因

- ・ 日本は種々のコストが高く以下の問題がある。
 - ✓ 運賃コストは高い割に質が悪く、傷をつけられる。米国からの輸入運賃が 30 万円なのに国内の移動で 15 万円かかる。
 - ✓ 税金も高い。メキシコは Tax Haven 的な制度があり、20 年くらい税金をとらないところがある。スイスのローザンヌも税金はただである。
 - ✓ インフラコスト、労働コストも韓国、台湾、中国の方が安く、質も問題なくなっている。人件費はグローバル対比で高く、英語ができないのは正社員レベルでネックになる。日本の工場立地は potential としては危うい。
- ・ 研究開発面では現地の大学等専門分野の協力が得られなかった。日本の大学はユーザーではあっても、当社製品の医療機器を研究している人はいなかったし、また、当社と一緒に研究開発をしようとする人や大学もなかった。

(4) その他

- ・ 当社製品の医療機器は小さいので航空運賃も安く、全世界共通の商品であってどこで作っても同じであり、コスト的に日本で生産する意味がなくなった。
- ・ 日本における製造は、顧客に対するデモンストレーション効果はあったが、販売には結びつかず、R&Dにもつながらなかった。(日本で作ったからといって何が違うのという反応であった。)

2. AQ社(東京都)【保険】

(1) 基礎情報

業況：保険料対前年増加率の推移

(2000.3：-16.9%、2001.3：93.2%、2002.3：-3.6%、2003.3：17.7%)

経常利益対前年増加額の推移(単位：100万円)

(2000.3：-4,965、2001.3：34,600、2002.3：-50,042、2003.3：-38,129)

雇用者数の推移(単位：人)

(2000.3：5,618、2001.3：5,701、2002.3：5,398、2003.3：6,206)

(2) 進出要因

- ・ 親会社自体の日本進出は非常に古く、日本市場は発展性があると認識しており、市場についてもよく知っていた。
- ・ 成熟したマーケットであるが、見直しをさせて契約を取ることは可能と考えていた。
- ・ コストは安くなりうるし、ALM管理などのテクニックを導入すれば収益構造を高めることは出来ると考えた。実際、財務内容は改善されたし、収益好転については自信があった。

(3) 撤退(事業縮小)要因

- ・ 行政とのやりとりは、進出時には認可事業だったのでやっていいのか悪いのか分かりにくい面があったが、金融庁になってからはオープンになってきた。しかしながら、大手主導で何事も決まっているのではないかという疑念が拭えない。
- ・ 持ち合い、系列は障害と感じた。
- ・ 保険事業撤退は本社の方針であり、日本の市場に問題があったからではない。本社で事業部毎のROEをチェックしたところ、保険業についてはROEが低く、金を寝かす必要があるためレバレッジをかけることが出来る比率が低かった。本社会長は、寝かす金があるなら他の分野に向けた方がいいという判断になり、保険ビジネス自体をスピンオフすることとした。
- ・ 当社はM&Aにより進出したが、雇用については買収先の営業社員は全員、事務職もほとんどを採用した。しかし、店舗を統廃合したため結果として人員は削減し、効率は高めた。中途採用は行った。アウトソーシングは積極的に進め、IT投資も行った。
- ・ 顧客へのサービス、契約管理方法、店舗設置方法は日本社と異なった方法であった。定期的に顧客に挨拶することがサービスと考えてはいないし、集金はできるだけ避け、銀行引き落としを積極化した。店舗もあまり設置せず、事務の集中化、効率化を追求し、営業の人間は営業に専念できるようにした。こうした手法には他社も啓発されるようになった。

3. AR社（東京都）【保険】

（1）基礎情報

業況：正味保険料対前年増加率の推移

（2000.3：8.8%、2001.3：64.6%、2002.3：18.0%、2003.3：-38.2%）

当期利益対前年増加額の推移（単位：100万円）

（2001.3：30、2002.3：18、2003.3：-120）

（2）進出要因

- ・ 自国の顧客をケアするために日本に進出したのではなく、市場の規模に惹かれて純粋にローカル物件を開拓する目的で進出した。また、グローバル企業としてネットワークという意味もある。
- ・ M&Aによる規模拡大は一つの大きな目標であったが、日本社の買収にまでは踏み切らなかった。理由はROEの物差しがあったからである。巨額の資本を投資して日本の市場で十分なリターンが上がるかという点や、投資額が大きいほどROEが低くなるという問題に加え、低金利政策を採っている国には資産を持ち込みにくいということがある。
- ・ 損保もこれまでに2社ほど破綻した会社があったが、破綻した会社の契約は更改が難しいことや、第一火災の場合の長期積み立て契約は外国人の感覚に理解しづらいものがあり、触手を伸ばすことはなかった。

（3）撤退（事業縮小）要因

- ・ 日本の魅力は世界第二位の市場があることである。高コスト構造であるため規模の小さな会社にとって経費率が高くなるという欠点があるが、致命的とは言い難い。
- ・ 日本は東京一極集中なので投資を国内各地に分散させる必要はなく、投資しやすい面がある。
- ・ 日本の拠点はアジアのHQであるとか、玄関口であるとかは考えたことがない。世界の中の日本という見方はせず、日本だけのことを見て判断した。
- ・ 制度や慣行については欧米とは随分違う面があってハンデとなっているが、日本の制度・慣行を本社で理解してくれる人がいない。本社では日本の保険市場は欧米と同様にしがらみのない市場と見ていた。日本でも顧客と保険会社は契約だけの関係であり、持株は純投資と考えていた。従ってリスクの悪い物件など自社の引受が嫌なものについては断れると思っていた。しかし、実際に来てみると日本はしがらみの強い市場であり、持株などのない会社はチャンスを与えられないだけでなく、一度もらった契約は嫌だから切るという事はなくて、大事に育てていくという世界であった。こうした事は本社には理解されなかった。
- ・ 日本の市場では系列等により顧客が色分けされている事が本社では理解されていなかった。
- ・ 撤退の遠因は日本市場における当社の将来の成長性に対する疑問である。商品については日本において当社独自商品を開発できるだけのスタッフは揃っていないが、本社から商品を導入しようとしてもそれをすんなり受け入れるほど日本の行政は開かれていない。また、販売チャネルも日本における営業網は弱く、将来的には常にフォロワーか共同保険の一員となるのがせいぜいと思われた。
- ・ 近因としては株主からのプレッシャーやテロリスクのカバーがあった。欧米の会社は毎年の決算で株主からプレッシャーを受けており、赤字を出している地域を放置すれば株主に隙をみせることになる。また、海外においては、

テロリスクは保険カバー上すべて免責となっているのに、日本市場ではカバーしている。欧米の保険会社はテロで損害が生じたら経営責任を取らされるが、何故日本では大丈夫なのかと問題視された。

- ・ 将来性や制度・慣行面での理解不足でもやもやした状態だったところに2001年の米国同時多発テロが発生した。結果的に日本市場においてテロカバーが有責となっていることが撤退決断の背中を押すことになった。
- ・ 2002年12月に撤退を決定したが、ポートフォリオ（引受契約の総体）の移管先は見つからなかった。理由としては、2002年4月にテロリスク引受を避けるために個人物件の引受をやめたことで、ポートフォリオの価値が下がったことが挙げられる。現契約は更改していないが、火災の長期契約が存在するので、この契約を引き渡す保険会社を探し、引き取ってくれるところにランオフ（満期後に残る残存責任の管理）を任せたいと考えている。

4. AS社（東京都）【証券】

（1）基礎情報

業 況：営業収益対前年増加率の推移

（1999.3: -1.9%、2000.3: -4.7%、2001.3: 38.9%、2002.3: -3.3%）

経常利益対前年増加額の推移（単位：100万円）

（1999.3: 5,329、2000.3: 290、2001.3: 21,091、2002.3: -14,107）

雇用者数（2003年：1,151人）

（2）進出要因

- ・ 当初は海外の顧客サービスが目的であったが、92～93年になってバブルがはじけて海外顧客のデマンドが減り、他のビジネスの開拓をすることとなったため、日本のローカルビジネスに注力するようになった。
- ・ 本国の顧客のためだけに日本に進出している場合は規模が小さいか撤退しており、日本のローカル物件が扱える会社でないと生き残れない。
- ・ 当社の優位性にはテクノロジーとノウハウがある。テクノロジーはITであり、株式売買業務はスピードが勝負なので、コンピューターがどれだけ出来るかが決め手となる。当社はITの分野では一歩進んでいた。
- ・ ノウハウについては、不良債権処理ビジネスやプログラム・トレーディングが挙げられる。不良債権処理ビジネスの一つである証券化は、4～5年かけて開発した商品で、現在は大きなビジネスに成長した。プログラム・トレーディングの例は、80年代後半に225種類の銘柄をバスケット化して瞬時にトレードする技術がある。この当時はコンピューター化が進んでおらず大変であったが、2年後には何十社も当社と同じことが出来るようになった。Playerが多くなるとマージンが小さくなるので、一番乗りでなくとも良いが、早く乗り出すことが肝要である。
- ・ 日本の経済は世界第二位と大きく、日本に拠点を持っていなければ真の意味のグローバル企業とは言えない。
- ・ 日本は高コストであるが故の障壁は高いが、もともと日本に来る会社は費用が高いことを知っており、それを踏まえて進出している。
- ・ 欧州などは多数の規制団体があってもレポーティングは1本作ればすべてに同じものを送るだけで足りる。日本はライセンスなども統一されていない。
- ・ 商慣行は障壁になるが、その土地の商慣行にきちんと対応できない会社はグローバル・プレーヤーとは言えず、そういう会社は日本に来てはいけないと

考える。

- ・ 1980年代は世界をニューヨーク、ロンドン、東京の3拠点で統括するという考えがあった。欧州はロンドンでカバーできたが、アジアは大きく多様性に富んでいたため東京一ヶ所ではカバーできなかった。90年代になってアジアは日本と日本以外という2拠点となり、日本以外は香港が拠点となった。
- ・ 最近はまだアジアは一つという見方に変わった。これは顧客がそういう考えをするため、顧客は我々に対し one-stop shopping が出来ることを望む。アジアの拠点について、債権部は日本、株式部は香港が拠点となった。債権は相対取引なのでどこにでも拠点が置けるが、株式は各国で免許が必要で、各国に dealing desk を持つ必要がある。タイムゾーンを考えると香港に拠点がある方がいいということになった。
- ・ 教育については日本にはハイレベルな人材はいっぱいいるが、専門性のある人は少ない。時代は変わってきており、ゼネラリストは雇われなくなっているが、日本は専門性を養成する教育は出来ていない。ニューヨークで人を探すのに6ヶ月かかるなら、日本では1年かかると感じている。専門性を有する人の採用は Player が増えるほど難しくなっていく。
- ・ 生活環境においては言葉の障壁は大きい。外国人はコンビニに行っても牛乳を探せないし、人に聞くことも出来ない。冒険心がある人でないと駄目である。また、ロンドン、ニューヨークに比べて、東京は大きな公園が少ない。

(3) 撤退(事業縮小)要因

- ・ 当社は個人証券ビジネスに乗り出してすぐ撤退したが、個人ビジネスには2回参入した。参入の魅力は膨大な個人資産であるが、金融資産の1割は株式で、9割は金利のある商品への投資であった。当社は資産管理の観点で残りの9割の部分ターゲットとしたが結果は失敗だった。
- ・ 失敗の理由は、タイミングの問題が第一にある。参入を考えたのは99年であったが、この時の日経平均は22,000円くらいで、営業を開始した2001年は10,000円強となっており、その後株価は下がっていった。
- ・ 第二の理由は読みが甘かったことにある。当社はきちんとしたFundを作れば日本の顧客はやってくると考えた。日本の証券会社は Stock Broker で投資の回数を増やしてコミッションを稼ぐが、当社のFundは顧客のストックを増やす Wealth Management なので、顧客の資産が増えることによりコミッションが入るといった性格のものであったが、日本の顧客には理解されなかった。日本の顧客は経験が浅く、今まで日本の証券会社にいいようにもってかれていたので、警戒心が高かった。こうした日本人の考え方は短期的には変わらないと判断し撤退となった。

5. AT社(東京都)【証券】

(1) 基礎情報

業 況：営業収益対前年増加率の推移

(2001.3：26.9%、2002.3：208.9%、2003.3：-11.2%)

経常利益対前年増加額の推移(単位：100万円)

(2001.3：-2,399、2002.3：3,207、2003.3：23,997)

雇用者数の推移(単位：人)(2001.3：3,429、2002.3：2,709、2003.3：1,416)

(2) 進出要因

- ・ グローバル展開の一環で日本に進出した。リテール営業は進出後一度行った

ことがあるが、5年前に再スタートした。

- ・ リテール再進出の動機は、リテール、ホールセール、資産管理の3つを行うことで、全体としてシナジー効果が出ると考えたからである。
- ・ 当社の強みは経営ノウハウ面では資産管理型営業であり、それは他社と差別化できる要素である。
- ・ 商品面では証券総合口座がある。この口座は決済機能まで盛り込んでいて万能である為、米国では非常に受けた商品である。当初はリテール進出にあたって強力な商品となると考えた。

(3) 撤退(事業縮小)要因

- ・ 日本の魅力は1,400兆円の個人の金融資産につける。また、日本には公益法人や財団などの非営利法人の運用資金が豊富にあり、かなり収益機会が多い分野となっているが、こうしたミドルマーケットの分野は海外にはない。
- ・ 富裕層がビジネスターゲットであるが、1億円以上の金融資産を保有している人は国内に120万人おり、日本には大金持ちが少ないという実態はなく、富裕層の市場は大きい。
- ・ 日本は高コストと言われているが、当社の場合、日本が特に高いということはない。ただし、システムなどのインフラ面では問題がある。香港などでは、システムは米国のもの(英語)をそのまま使うが、日本では日本語化しなければならず負担が大きい。
- ・ 市場としての東京はこの10年くらいで地位が低下した。東京市場は大きい将来性は疑問がある。次は中国、香港であろう。統括拠点は個人物件については、シンガポールがアジア大洋州のHQの位置づけとなっている。
- ・ 制度面の問題は、すべて日本語で日本国内において登録しなければならないとなっている為、高コストとなるだけでなく対応が不可能な面もある。日本の居住者が海外に直接口座を持てるようになればいい。
- ・ 従業員の確保は大変である。証券業界の営業マンはある程度の経験を持つ人でないといけない面がある。富裕層へのコンタクトを銀行出身者に行かせたがうまくいかなかったことがあった。有価証券の販売はリスクを伴う商品なので、保険などのリスクを伴わない商品を扱う人(代理店)などは販売したくない。証券業界全体に優秀人材の数は少なく、確保は非常に難しい。
- ・ 日本ではバブル崩壊後に証券会社への批判があり、資産管理型の営業が受けるのではないかと考えた。米国では営業マンによる資産管理型の営業が個人客の信頼を獲得していたが、日本の顧客は長期的に儲けていこうとする資産管理型の営業は求めておらず、1ヶ月後に儲かるものを求めていた。また、米国で資産管理型営業が受けたのは資産管理型への信頼ではなく、営業マン個人に依存する部分が多いことが後になって分かった。
- ・ 営業マンの戦力が十分でなかったという問題もあった。米国のような規模の大きな営業力を作っていくには非常に時間がかかる。
- ・ 外資に対するアレルギーもかなり障害となった。
- ・ リテール営業の強力な武器となると考えた証券総合口座については、日本の顧客はその口座が万能であっても、銀行口座をやめることには至らなかった。米国の個人マーケットでは銀行が弱いので証券総合口座は承けるが、日本は銀行が強いので口座の利便性を証券会社に求めることはないことが分かった。米国と同じものを持ち込んで無理があった。

(1) 基礎情報

業 況：保険料対前年増加率の推移

(2001.3：-3.8%、2002.3：-47.0%)

経常利益対前年増加額の推移 (単位：100 万円)

(2001.3：45、2002.3：298)

(2) 進出要因

- ・ 進出の目的は、本国大企業顧客の海外オペレーションのお世話というだけでなく、日本における新規開拓も目指していた。
- ・ 当社は HPR と言って、アメリカの企業物件等でエンジニアによる防災サービスを受け、そのアドバイスに基づいて火災損害の頻度を減少させる措置を採ったり、スプリンクラーを設置するなど火災損害の被害最小化を図ることにより、保険料を節減させる技術を有していた。日本ではエンジニアによるコンサルティング営業を目指したが、進出時には、需要が伸びる、企業分野の競争に勝てるという気持ちがあった。

(3) 撤退 (事業縮小) 要因

- ・ 障害は日本の募集チャネルであった。系列、株式持ち合い、企業の自社代理店 (機関代理店) の存在があり、保険という商品が企業間取引の道具になっていた。
- ・ 日本の会社は保守的で、ビッドを行っても当社の見積もりはダミーに使われるだけであった。各保険会社間の特徴がなく、すぐに他社のコピーをするため、ベストプライス、ベストプロダクトが必ずしも契約に繋がらなかった。全社が等しい営業を行っているので、規模の大きい会社だけが生き残ることとなる。
- ・ 日本の営業はフルラインでやらないとやっていけない為、コストがかかった。フルライン営業では、内容がめまぐるしく変わった場合に、認可面では対応できてもシステム対応でついていけず、自由化以降負担が大きくなった。
- ・ 毎年赤字が続いたが、本社の考えでは黒字までは期待しないが赤字はなんとかしろということであった。それが、2001 年の米国同時多発テロ事件をきっかけに撤退を考えるようになった。
- ・ テロの被害はあまり大きくはなかったが、再保険コストが上がり、経費の見直しが厳しくなった。格付けも厳しくなり、下がらないようにするためにグループの事業全体を見直し、収益性があるかどうか検証した。この結果、日本は短期間で改善しないと結論になり、撤退を決意した。
- ・ 商品戦略としては、米国で売れているものを持ってきてみた。IT 産業向けに、米国でかなり引き受けている賠償責任保険を売ろうとしたが、日本ではマスに乗っていかないという問題があった。保険料率は米国の指示により提出したが、時間がかかったのと、料率そのものが高くて顧客に受け入れられなかった。本社に料率が高いと言ったが、新商品なので値段はわからないはずと言われた。