

中小企業の海外投資と現地経営に関する ケース・スタディ(1)*

— サンライズ工業(株)のマレーシア進出戦略 —

A Case Study on Foreign Direct Investment and Local Management
by a Small and Medium-Sized Enterprise:
The Strategy of Sunrise Industry Co. Ltd., for Malaysia

(1993年4月7日受理)

米 倉 穰
Minoru Yonekura

Key words: 中小企業の海外進出, 海外進出の意思決定プロセス, 現地経営

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| I はじめに | IV 経営成果 |
| II 海外進出の意思決定プロセス (以上本号) | V 将来への展望と
中小企業経営者へのアドバイス |
| III 現地経営の実態 | VI むすびにかえて |

I はじめに

1985年秋のプラザ合意以降、急速に拡大した中小企業の海外進出も、88年をピークにその後減少の一途を辿ってきた⁽¹⁾。しかし、海外進出は、中小企業の経営戦略の一つとして、今後も高い関心を向けられるものと思える。なぜなら、海外進出は、どの企業にとっても、「新たな価値創造のプロセス⁽²⁾」として捉えられるからである。このような観点に立って、本稿では、中小企業の海外進出に関わる次の三点に焦点を絞り、中小企業ならではの経営行動の特徴を究明してみたい。まず第一に、中小企業の海外進出がいかなる経緯で実施されたか。その際の経営者の意思決定過程にまで踏み込んでみたい。第二に海外子会社において、日本的経営がどの程度実施されかつ浸透しているのか。第三に、その場合の経営成果はいかがであろうか、などについてである。

研究の方法として、アンケート調査および日本の本社と海外子会社で聞き取り調査を実施した。本稿は多数の標本の中から一社、サンライズ工業を抽出し、同社の事例研究に絞ったものである。アンケート調査で得られたデータの総合分析結果については、別の発表機会を待ちたい。

II 海外進出の意思決定プロセス

1 すき間(ニッチ)戦略と技術優位で成長

サンライズ工業は1974年10月、現会長の平石正人氏によって自動車のコンタクト・ポイントの生産会

社として設立された。翌年、株式会社に改組。資本金700万円から1000万円に増資。76年には、手狭になった本社の移転と同時に、カーエアコン用ホースの口金具の生産を開始した。79年には、二度目の本社移転を実施。以来、「顧客と従業員と地域を大切に」を経営理念として、同社の業績は拡大の一途を辿ってきた。91年には、資本金9,072万円、従業員数256人、総売上高70億円の規模にまで成長。現在の営業品目は、カーエアコン用ホースの口金具を中心に、プレーキ用ホースの口金具、パワーステアリング用ホースの口金具などのパイプ部品4,000種類にも上る。カーエアコン用ホースの口金具では、国内のシェア40%以上を誇る。同社のこの成長の秘密を探ってみると、まず第一に、創業者の平石正人氏が、カーエアコン用ホースの口金具という「すき間」市場を発見したことである。日本国内では、この市場の総需要額は200億円程度。この程度の市場では、大企業の参入は難しいと判断したのだった。第二に、他社に追従を許さない技術力を持っていること。80年頃、自動車の軽量化と、エンジンルームの狭さが課題になった。イノベーションを重ねて、同社はずいぶん従来製の鉄製の口金具に代わるアルミ化に成功。この新製品の口金具を使用した場合、冷媒としてのフロンガスの漏れを長期間防ぐことができるという。因に、他社製品のホース口金具を組み込んだカーエアコンの場合、1年に1回はフロンガスの注入が必要である。ところが、同社のホース口金具を使用した場合、4年から5年に1回の割合で注入すれば済むのである。85年には、研究開発促進のために、(株)ニチリンと合併で、(株)ニチリンラボを設立。R & Dを本格的に開始。今日、他社に先駆けて、フロンガスの代替冷媒用口金具の開発に成功。今や、同社製品とその生産技術力は、中小企業といえど、世界的に認められているという。

2 海外進出の動機

2.1 円高対策

ところで、中小企業といえば、大企業に比べて後進性とか、ヒト・モノ・カネ・情報からなる経営資源の不足などがよく指摘される。しかし、海外進出となると、大企業であれ、中堅・中小企業であれ、異国の政治・経済・文化・社会・自然などに関わる有形、無形のさまざまなハードルを乗り越えていかねばならないことは同じである。したがって、事前に、競争優位の万全な経営資源の蓄積が要求される。とくに、中小企業の場合、失敗すれば、日本の本社の屋台骨を揺がしかねない⁽³⁾。では、サンライズ工業に海外進出を決意させた動機は奈辺にあるのだろうか。

平石氏は、その動機についてこう述べている。「一つは円高対策。もう一つは早くから抱いていた海外進出の夢を実現することだった」と。第一の円高対策では、平石氏は、サンライズ工業設立以前と以後で苦い経験を味わっている。同氏には、サンライズ工業設立以前に、(株)デービー精工に勤務していた前史がある。その頃、71年8月の所謂「ニクソンショック」が日本の産業界に与えた深刻な影響を自分の目で確かめている。どの企業も、材料費、労務費、その他経費を含めて、それまでの原価構成を全て見直す必要性に迫られたのである。そうしなければ、「国際的な経済システムとの調和⁽⁴⁾」が難しくなってきたからである。その後、日本の企業は73年の「オイルショック」を経験し、円レートは1ドル300円台の小康を維持していた。しかし、78年には、円は未曾有の高騰を記録し、1ドル170円台にまで上昇。円レートはその後も乱高下を繰り返しながら、急速に高値を更新していった。平石氏がサンライズ工業を設立したのはちょうどその頃だった。創業時の製品のコンタクト・ポイントが、当初はOEM生産で間接輸出用、後に直買も含めて全て輸出用だったので同社は円高の影響をモロに受けた。とくに、85年9月のプラザ合意以降の円高定着は、日本の産業界に大きな衝撃を与えた。納入先からは連日のように

値下げの要請があった。また、技術指導と称しては合理化と改善を要求され、これが結果的には値下げにつながるものだった。このときの苦い経験を踏まえて、平石氏は「現実に自分たちで物を作って輸出を行ってみると、日本の国内で単価がどうであろうと、ドル安円高の変動幅が大きくなれば輸出は無理だ。生産コストの削減とか甘いとか辛いとかいうようなことは全部吹き飛ばされてしまう。これを解決するためには、輸入戦略も考えなければいけない。しかし、やはり海外で、ドル圏で一つ、円圏で一つ、ポンド圏で一つというふうには、現地生産をやるのが本当だろうな、というのが一番の原因でした」と述べている。もちろん、この他にも動機付け要因としていくつか挙げられてはいる。「低賃金労働力の活用」、「日本市場への輸入」、「国内の人手不足対策」、「海外市場の開拓」、「現地国政府の優遇策の魅力」などがそうである。しかし、円高対策、換言すれば「為替リスクへの防衛措置⁹⁾」は、同社の海外進出の動機付け要因の中で最も比重の重いものであった。

2. 2 創業者の若き日の夢の実現に向けて

第二の理由について平石氏は語る。「少年時代に米兵の格好良さへの憧れ、終戦直後の荒廃した日本の姿と映画で見るアメリカとのギャップの大きさを知覚して、子供心にアメリカへ行ってみたくてという夢を抱いていた。行けるなら一番先にアメリカを訪れてみたいという抱負は、年々高まるばかりだった」と。サンライズ工業を設立して間もない1980年2月のことだった。アメリカを訪れる日がやって来た。「その時に、アメリカに接してみると、同じ仕事をやるならここでやってみたい、という強い印象を受けました。これが海外進出の基本的な理由なんです」と述べている。しかし、一方で平石氏は、アメリカを視察して、アメリカの自動車市場の膨大さに恐れを抱き、自社の非力さを痛感したという。アメリカへ進出するためには一つずつステップを踏まねば、ということ強く認識する。この経験から、平石氏は「アメリカへ行くと、日本人はコンプレックスを持つ。英語一つをとってもそうである。イギリスやアメリカへ行くと恥ずかしくて喋れない。ところが、東南アジアでは、同じ英語でも何とか通じる。アメリカへ行く前に、アジアでワン・ステップを踏むべきだ」という教訓を学んだという。

このように、サンライズ工業の海外進出の動機は円高対策を基本的な理由としながらも、一方では創業者の「個人的な好み」(R. ロビンソン, 1986) や「起導力」(Y. アハロニー, 1971) が重要な要因になっているように思える。

3 マレーシアに決定

3. 1 トップの頻繁な海外視察旅行

アメリカでの教訓を踏まえて、平石氏は何回も海外視察旅行を実施し、情報の収集に努めた。この当時は、まだ進出先国を模索中だったので「私がそこに住めるのか」という考え方を念頭において調査を進めた。社員を派遣する前に社長自ら生活できる環境か否かを確かめたかったのである。80年には、シンガポール(4回)、マレーシア(3回)、アメリカ(1回)、タイ(2回)、インドネシア(1回)を訪れた。81年には、台湾(3回)、フィリピン・シンガポール・マレーシア・アメリカ(各2回)、韓国・インドネシア・タイ・ヨーロッパ(各1回)を訪れた。さらに、82年には、シンガポール・マレーシア(各4回)、台湾・タイ・インドネシア・アメリカ・ヨーロッパ(各1回)を訪れている。視察旅行は、社長の平石氏は一人の時もあれば、幹部を同伴することもあった。しかし、大方は社長一人での旅行であった。一回の旅行日数は10日間程度。現地では、在外公館、JETRO、金融機関および商社なども

訪れた。しかし、最も重要なことは、生の情報を収集することだ。そのためには、現地人と親しくなることが一番重要だ。現地に深く潜入しなければ情報は得られないという信念を持っていた。とくに、マレーシアとインドネシアの調査で効果的だったのは、シンガポールの輸入先の陳社長が同伴してくれたことだった。一方、視察旅行を何回も実施していくうちに、自社の非力さも認識する。海外進出が可能なだけの経営資源の蓄積の必要性を痛感し、そちらの努力も怠らなかった。

このように、平石氏の情報収集の仕方を見ていると、文献調査偏重ではなくて、人間関係を重視するという極めて日本的な手法に基づいていることがわかる。

3. 2 シンガポールで年度計画会議開催。

83年にも、平石社長は、シンガポール・マレーシア（5回）、台湾（2回）、インド・中東・韓国・アメリカ・カナダ（各1回）を訪れている。この間、3月には、シンガポールで社員旅行も実施した。シンガポールを訪れた理由は、そこに技術提携先の企業があったこと。もう一つは英語圏だったので英語に慣れることも目的だった。同じ年の12月には、今度は本社の課長以上の幹部13人で再び同国を訪れている。そこで年度計画策定会議を開くためだった。日本から自動車がどんどん輸出される。世界中に自分たちで作ったものがどんどん売れていく。こうした姿を視察旅行のたびに目のあたりにして、同氏は、これだけの数が輸出されるのならば、海外生産も可能だと自信めいたものを感じたという。シンガポールでの会議の席上、社長の平石氏が「海外で会社の力を試してみたい」と提案。全員がこの案に賛同。海外戦略の実施のための調査に入ることを決議した。そのときの決議が、サンライズ工業のその後の海外展開の出発点となった。

平石氏は、84年には、シンガポール（5回）、マレーシア（4回）、インドネシア・韓国・中東・ヨーロッパ・北米・メキシコ・南米（各1回）を訪れている。その頃には、進出先国も決まりかけていたので詳しく調査した。中東・ヨーロッパ・南米には一か月近く滞在した。調査はその国の人件費、ワーカーの勤勉性、宗教上のトラブルはないかなど、人に関する問題を中心に調べた。土地とか建物は後の問題である。南米では人が働かないのを目のあたりにして失望して帰国したものだ。工場を出せるのは当面の力では東南アジアしかない。進出先も次第に固まりつつあった。

平石氏は、自らの視察と収集した情報に基づいて、ターゲットを一つずつ消去法で絞っていった。まず、台湾は労働力が窮迫していること、タイとインドネシアは英語圏でないという理由から除外した。残りはフィリピンかマレーシアかシンガポールになる。シンガポールには技術提携先もあり、しかも英語圏である。アメリカ進出前の基盤作りには最適の国だと思えた。そのために、土地の購入寸前まで検討を進めた。その結果、第3次産業ならばシンガポールを選定したかもしれない。しかし、第2次産業で、現地の中国人をワーカーとして使っていくとなると、とうてい駄目だろうなという結論に達した。中国人は管理者なら適しているが、ワーカーとしては適当でないと思えた。現地人をワーカーとして使えとなると、フィリピンかマレーシアになる。しかし、フィリピンを訪れていくうちに、政治不安というものを肌を感じるようになってきた。また、政治とビジネスとの関わりあいが強いお国柄でもあり、そのようなお付き合いはできないと判断したのだった。最後に絞り込んだのがマレーシアだった。

3. 3 U. M. W. 社から合弁事業の打診有り

海外生産拠点をマレーシアに絞り込んだ矢先の84年10月のある日、納入先の日本電装からニチリン経由で、マレーシアのU. M. W. 社 (United Mortor Works) との合弁事業について、非公式の打診があった。日本電装としては、カーエアコン用ホースの口金具だけを生産する小規模なプラント進出には興味がなかった。それで、下請け会社のサンライズ工業に打診したのだった。この話を受けて、翌85年1月、JETROシンガポールとマレーシアの両センターと打ち合わせるため、幹部13人がシンガポールに集まり年度計画会議を開催した。JETROクアラルンプールには、マレーシア事情に詳しい故真銅雄二郎氏がいた。真銅所長のアドバイスを仰いで、マレーシア進出の詰めを慎重に検討した。帰路、幹部全員でマレーシアを訪問。3月には、U. M. W. 社の呼び掛けに応じて進出先をマレーシアに決定した。

3. 4 系列を超えて—自発的な海外進出

ところで、自動車部品や電機部品会社が海外進出をする場合、三分の一あるいは半数は、所謂「納入先企業の要請」を受けてのものだといわれている。サンライズ工業の場合どうであろうか。平石氏はこう語る。「電機メーカーと異なり、自動車メーカーの場合、公式に海外進出を要請することは珍しい。そうした例はアメリカでも少数である。要請される場合があるとすれば、その製品がなければどうにもならない場合である」と。また「確かに現実問題として、マレーシアの下請け企業の環境を考慮した場合、公式に日本の部品企業の進出を要請したくなる環境ではあった。その環境とは、まず製品自体のサイズが大きくなり、日本からの輸送コストがかさむこと。第二に、パイプ製品は従来鉄製であったものがアルミのパイプに改良されたこと。ところが現地の部品メーカーでは日本の自動車メーカーが要求する高品質のものは技術的に難しい。いきおい、日本から輸入せざるを得なくなる。このような部品事情だから、公式に進出を要請したくなるほどではある。しかし、公式に要請すれば、技術援助とか、資金を出してやるとか、発注してやるとかの支援をしてやらねばならない。だから、自動車メーカーは公式に要請しないのだ」という。このように、サンライズ工業の場合、公式の進出要請はなかった。しかし、「日本から輸出しているものは、現地発注に切り換えるとか、3～4年分の注文を出してもらおうとか、現地で他の取り引き先を紹介してもらおうとか、などの支援はしてもらった。しかし、この関係は系列会社だからとか、進出を要請したのだから、というようなウエットな関係ではなく、ビジネスライクなドライなものだった。系列として進出すれば甘えがでる。また、足を縛られる可能性もある。日本の中では系列でも、海外では自由に活動したい。海外では下剋上しかないという一念で進出を決めたのです」と同氏は述べている。

では何故、二次下請け企業が、系列を超えて海外進出を可能にしたのだろうか。その理由は、他社の追従を許さない技術力にあると思える。例えば、フロンガスに代わる新冷媒対策では、サンライズ工業は日本電装との技術競争で勝利している。ホースと口金具とのカシメの部分で、日本電装の「プレス方式」とサンライズ工業の「ローリング方式」を比較すると、後者の方が加工費が安く、しかもガス漏れ防止率が高いという。このように、日本で二次下請け会社でも、技術優位が系列を超えて海外進出を可能にさせているものと思える。

4 事前調査

4.1 現地の事前調査に入る

進出先をマレーシアに決定した後、直ちに現地の調査を開始した。調査は社長を中心に、幹部が手分けて行った。調査内容として、①事業採算性②予定国の状況とカントリーリスク③立地条件とインフラストラクチャー④民族的条件と労働時間⑤その他（事業、工業環境も含めて）⑥日本の国内法規などについて詳しく調べた。因に、①の事業採算性については需要予測、販売計画、生産計画、資金計画、収支計画および立地の選択などについて具体的に立案がなされた。

この時、人件費にはとくに注意した。人件費が安いということは、労働者が働かない事も考えられる。人件費は安くても、もっていく機械は高価である。従って、事業採算性の調査は総合的な判断が必要なのである。

②の予定国の状況およびカントリー・リスクの調査では、政治形態、政治状況、経済形態、経済情勢、身分制度、金融制度、税制、会計制度、外資導入制度、インセンティブライセンスの取得、パートナーの状況などが検討された。カントリー・リスクの調査で問題になったのは、中国人とマレー人の対立だった。イスラム教を重要視する人もいるが、とくに問題にはなっていない。

③の立地条件・インフラストラクチャーの調査では、気候、自然条件、土地、地勢、水利、国際空港、道路、住宅、建設規制、電気、電話（ファックス、テレックス）、燃料（ガス）、下水（排水規制）、土地の価格と所有条件などを中心的に調査した。この調査の最終的な決め手は、納品できる自動車メーカーの隣（プロトン社）ということで、ハイコム工業団地に決定した。

④の民族的条件と労働時間については、言語、習慣、宗教、風土、お国柄、教育、考え方、労働慣行、休日、祝祭日、治安、人事習慣、人事慣行、賃金水準、賃金慣行などを詳細に調べた。労働時間は日本の労働時間を持ち込んでも何ら問題はなかった。二交替、三交替でも問題なく受け入れられた。

⑤のその他調査項目として、工業水準、機械調達、材料調達、治具調達、派遣要員、派遣要員のビザ、住居、メイド、食事、都会性、娯楽施設、車両の持ち方などを検討した。とくに、日本から派遣される若い社員が現地生活をエンジョイ出来るような都会性、娯楽施設などがあるか詳しく調べた。

最後に、⑥の日本国内の法規については、通産関係法規、大蔵関係法規、外為法、貿易関係法規などを調べた。JETRO、JODC（海外貿易開発協会）、AOTS（海外技術者研修協会）、中小企業事業団および各種金融機関などから必要な情報の収集に努めた。

約5年の間、時間と手間を掛けた事前調査も無事終了した。この間、平石氏は中小企業事業団のアドバイザー制度を利用して、マレーシア合弁会社の社長探しを開始した。その結果、日本のある材木会社の現地駐在員で、現地駐在15年の経験を持つ戸島幸男氏を獲得することができた。戸島氏は採用後2年間日本で研修を受けた後、現地へ社長として派遣されることになった。戸島氏には多くの有能な知人がいた。現地人で現非常勤重役のヤシン（Yasin）氏もその一人だった。ヤシン氏はロイヤル・アカデミー卒で、弁護士、元トレンガヌ州会議員で、ロイヤル・ファミリーに知己が多いなど華麗な経歴の持ち主である。また、後述のサンチリン工業副社長のキット（Kit）氏もヤシン氏の紹介であった。

ところで、U.M.W.社との合弁計画はどんどん前へ進んだ。85年3月頃、U.M.W.社はMIDA（マレーシア工業開発庁）と共同で、東京新宿区のオーク・ヒルズ・ビルに事務所を開設していた。平石氏と戸島氏はその東京事務所に出掛けて合弁計画書の作成にとりかかった。計画書は、U.M.W.社の日

本人担当者が日本語から英語に直してくれた。85年6月、MIDAのマレーシア本庁から電話があり、合併会社の内諾を得た。翌7月、平石氏はマレーシアへ飛び、MIDAから内諾書を受領した。

4. 2 U.M.W.社から合併計画延期の要請有り

合併会社設立申請の認可も時間の問題となっていた。85年10月のある日のこと。突然、U.M.W.社から、経営環境が悪いので計画を延期してほしいとの要請があった。サンライズ工業にとって、全くの晴天の霹靂であった。しかし、マレーシアの大不況のために、U.M.W.社が経営難に陥ったのは事実だった。事態は倒産寸前にまで悪化していた。U.M.W.社の急場を救援に行ったのは、トヨタ自動車だった。日本電装とトヨタとの関係上、サンライズ工業としては手を引かざるを得なかった。U.M.W.社は合併会社の資金を出すのも大変難しくなった。そのため、会社設立を目前にして、合併契約を解消することにした。しかし、サンライズ工業としては、仮に同社との合併の話がなかったとしても、マレーシア進出計画を中止することは考えていなかった。早速、事態をMIDAに報告し、合併相手先をどこにするか相談に乗ってもらった。当時、マレーシアではブミプトラ政策で外国資本100%の出資は認められていなかった。そこで、サンライズ工業が全額資本を出して、後にマレー人（ブミプトラ）に株式を買取ってもらうという方式で、新しい合併相手先探しをMIDAに依頼した。このようにして、合併相手先を変更して、マレーシアの進出の計画を推進させた。

4. 3 第二次調査に入る

1986年6月、マレーシアにおいて、各種計画の調査と設立に関する調査を開始した。まず、計画に関しては①設備計画②生産計画③派遣人事計画④資金計画に分けて進めた。調査は分担を決めて実施した。

①の設備計画では、土地の選定、建物、インフラストラクチャー、機械の四つの分野について調査した。土地については、立地、地勢、土地の硬軟、水利、購入条件、売買法規、所有条件などを調べた。建物については、建設業者、コスト、工事期間、建設法規（消防）、工場慣習、対自然状況などを調べた。さらに、インフラについては、電気（ボルト、料金、デポジット）、燃料（ガス、ガソリン）などを調査した。最後に機械に関する調査では、導入機械の安全法規、輸入方式と関税、メンテナンスの方式、レイアウト、作業台と棚の調達などについてであった。

②の生産計画については、生産管理方式、生産技術教育および原材料・部品・外注・機械工具の三分けに分けてそれぞれを詳しく調べた。生産方式に関するものとしては、休日、労働時間、空調、ライン、機械多台持、オペレート方式および昇進などである。生産技術教育に関する調査では、マニュアル類、教育進度、カリキュラム、理解度判定、工業用語の統一についてである。さらに、原材料・部品・外注・機械工具については、ローカルコンテンツ、輸入関連法規、関税、調達日数、価格、最低量について調査した。

③の派遣人事計画は教育と人事について調査した。教育については現地に関する教育マニュアル作成、カリキュラム作成および英会話（他言語）についてであった。また、人事に関しては、賃金政策、昇格人事、帰国後の身分取り扱い、子女問題、現地居住問題、現地人の人事との兼ね合い、個人所得税、保険（現地）食事、メイドについてであった。

④の資金計画は、国内金融制度、現地金融制度、為替管理（内外）、外為市場動向、銀行折衝、社内資金繰り、担保、資金回収、販売代金および回収について調査した。とくに、資金計画で3年間に5億

円の不足が生じることが明らかになった。そこで、JODC、JETRO、商工中金3社を訪問して相談の結果、5億円全額を調達できた。

次に、設立に関する調査では、法制に関するものと資本・金融・会計に関するものに区分して調べた。前者に関しては会社法、ライセンス、登記事務所、役員構成、ビザ取得、税務設立申請、保険、各種契約（土地・建物・労働・借入金・リース・顧問・消防・安全）、議事録について調べた。後者については資本金その他の送金、預金方式、借入契約、会計基準、その他についてであった。

5 仮の事務所スタート

5.1 合併会社設立の申請を取り下げる

合併会社設立のために、事前調査を推進していた86年9月のことだった。社長の平石氏は、マレーシアのマハティール首相が、国連でマレーシアの新投資優遇策を発表した、という情報を得た。早速、レジメを取り寄せてみると、次の内容のものであった。外資100%所有の条件として「輸出を50%以上行う企業、あるいは350人以上雇用で国内製品と競合しない製品であること¹⁶⁾」が規定されていた。

平石氏はこのレジメを読んで、急いでMIDA東京事務所に出向き、既に提出済みの合併申請書の取り下げ申請を行った。その時の平石氏の脳裏には、日本側100%出資の構図が描かれていた。MIDAの担当官は、マハティール首相の国連演説を聞いていない様子だった。それで、何故取り下げるのかと質問されたので、少し待つて欲しいと、うまく躲し逃げたのだった。

5.2 新投資奨励法認可第1号となる

1986年10月、マレーシア議会に於いて、従来の「投資奨励法」が変更になり「新投資促進法 (Investment Promotion Act, 1986)」が制定された¹⁷⁾。透かさず10月31日に、5リンギット支払って新会社設立の申請をした。社名をサンチリン・インダストリー (SUNCHIRIN INDUSTRY(M)SDN.BHD.)と定めた。翌11月には、クアラルンプール市内のパン・パシフィック・ホテルに仮事務所を開設。12月には、新しい会社の計画書も完成した。明けて87年1月、MIDAに日本側100% (サンライズ工業 50%, ニチリン 50%) 出資の合併会社設立の申請をした。申請は戸島氏が行った。MIDAの担当官も、(最初の申請書の取り下げは) こういう事だったのか、と行って受理してくれた。資本金は日本から現地の取り引き銀行に振り込んだ。新会社の登記事務と設立事務はSECCOという代行事務所に依頼し、設立の手続きは全て完了した。こうして、サンチリン・インダストリー (以下、サンチリン工業と略称) は、マレーシアの新投資促進法による認可第1号の会社になった。

6 工場建設と従業員の採用

この仮事務所を拠点にして、土地の選定、工場建設、機械の受け入れ、従業員採用 (最初はスーパーバイザーの採用のみ) の準備をした。土地はJETROに紹介してもらった。首都クアラルンプールから西へ車で30分で行けるハイコム工業団地 (Hicom Industrial Estate) だった。この団地を雨の日も風の強い日も何回も訪れて検討して決定した。この工業団地はマレーシアの政府系の工業団地で、同国の自動車会社プロトン社のために準備されたものだった。その団地の一部を外資が利用できたのである。従って、電気、水道、ガス、道路などのインフラ設備が十分完備されていた。サンチリン工業は、この団地を購入した外資系企業第1号になった。日本の企業がハイコム工業団地の一面を購入したことは、

現地で大きな話題になった。そのため、マレーシア最大の政党である統一マレー国民組織（UMNO）のビルの記者会見室に、10社以上もの新聞社やTV会社などの記者が集まり記者会見が行われた。1日のうちに何回ともなくTVで報道された。87年2月に起工式を行い工場の建物の建設に着手した。5月には上棟式を迎えた。工場の建物の設計と建設は日本の会社に依頼した。しかし、実際は現地の下請け会社が施工を担当していることが後で明らかになった。平石氏はこの1件で、海外でのその後の建設施工は日本の建設会社ではなく、現地の会社に直接依頼することに決めたと語っている。起工式後約6か月経過した同年8月に工場の建物が完成した。

この間、機械・工具・備品・材料などが神戸港に集荷され、87年9月神戸港から2週間の海上輸送期間を経てマレーシアのポートクラン港に到着。通関は、貨物がコンピュータ搭載の最新の機械だったので簡単に許可された。むしろ、日本での輸出通関のほうが難しかった。ココム物資のチェックがあったからである。通関を済ませて10月に、数回に分けて貨物の引取を完了。神戸港出航後貨物を引取るまでに約一か月を要した。10月から11月にかけて試験操業を行い、翌12月1日に操業開始となった。

一方、日本からの派遣社員は既に決定していた。派遣社員はニチリン社から生産技術アドバイザーとして服部稔氏、サンライズ工業から製造担当に石本充氏、営業担当に粟田一茂氏、品質管理担当に吉高秀和氏、総務・経理担当に佐治新吾氏であった。この他に、日本に留学していた現地人で、マレー語と英語のわかる人を三人採用して、先に現地にスタッフとして派遣した。また、現地採用の監督者（スーパーバイザー）も決定した。採用にあたって、平石氏と戸島氏が二人で、全員にペーパーテストと面接を実施した。スーパーバイザーは1期6人、2期6人採用した。採用後直ちに日本に技術研修のために派遣した。

明けて1988年1月20日、盛大なオープニング・セレモニーがクアラルンプールのパン・パシフィック・ホテルで華やかに催された。日本からは、地元の国会議員夫妻をメイン・ゲストに、平石社長、ニチリン社の社長、協力工場の人びと、そして事前調査で平石社長と苦労を共にしてきた幹部社員全員、合計30名ほど。現地側は通産大臣を初め、セランゴール州知事、政界、財界の要人など、日本側も含めて合計400名が列席した。セレモニーはテレビでも中継され、全国に報道された。

こうして、サンチリン工業は、洋々たる未来に向けて船出をした。サンチリン工業のスタート時の概要は次のとおり。

授權資本金	1,000万M\$	(当時の換算レート：1M\$=60円)
払込資本金	667万M\$	
出資者	サンライズ工業(株)50%	
	(株)ニチリン	50%
代表取締役会長	常廣 進	
〃	社長 戸島幸男	(1987年から89年まで)
	社長 平石正人	(1989年から現在に至る)
	副社長 青田茂實	(1989年から現在に至る)
敷地面積	15,000平方メートル	
工場建物	4,690	〃
事業内容	カーエアコン用ホースの口金具の製作およびホースとの組み立て	
従業員数	50人	(1988年末日現在)

380人 (1992年9月末日現在)

(未完)

*本稿は、平石正人氏(サンライズ工業(株)代表取締役会長)と青田茂實氏(サンチリン工業(株)副社長)との聞き取り調査、アンケート調査およびサンライズ工業に関する新聞記事などの資料を基にして、筆者がまとめたものである。聞き取り調査(1992年7月31日、9月28日、93年3月23日)でお世話になった両氏に深甚の謝意を表したい。また、本稿作成で貴重なアドバイスを頂いた後藤博士塾(追手門学院大学長 後藤幸男先生主宰)と部品研究会(代表者、神戸大学経済経営研究所長 吉原英樹先生)の諸先生方に深謝の意を表したい。なお、本稿に誤りや不備があれば、それは筆者の責任である。

注

- (1) 中小企業庁編「平成4年度中小企業白書」, 大蔵省印刷局, p.37
- (2) 寺本義也 他著「日本企業のグローバル・ネットワーク戦略」, 東洋経済新報社, 1990, p.11
- (3) 吉原英樹著「中堅企業の海外進出」, 東洋経済新報社, 1984, p.9
- (4) 伊丹敬之・加護野忠男著「ゼミナール経営学入門」, 日本経済新聞社, 1989, p.122
- (5) 同 上
- (6) 「マレーシアハンドブック92」, マレーシア日本人商工会議所, 1992, pp.365~366
- (7) 同 上

参 考 文 献

- (1) 大島卓編「現代日本の自動車部品工業」, 日本経済評論社, 1991
- (2) 瀧澤菊太郎編「中小企業の海外進出」, 有斐閣, 1982
- (3) 中村秀一郎編「系列を超えて」, NTT出版, 1992
- (4) 同上著「挑戦する中小企業」, 岩波新書, 1985
- (5) 安室憲一著「グローバル経営論」, 千倉書房, 1992
- (6) 吉原英樹著「日本企業の国際経営」, 同文館, 1992
- (7) 吉原英樹・林吉郎・安室憲一著「日本企業のグローバル経営」, 東洋経済新報社, 1988
- (8) 財商工総合研究所編「中小企業の海外進出」, 中央経済社, 1990
- (9) 「中小企業のための海外投資環境チェック・リスト」(マレーシア編), 中小企業事業団, 1992
- (10) R. Robinson, "Internationalization of Business", The Dryden Press, 1984
入江猪太郎監訳「基本国際経営論」, 文真堂, 1986
- (11) Y. Aharoni, "The Foreign Investment Decision Process", Boston, 1966
小林進訳「海外投資の意思決定」, 小川出版, 1971
- (12) P. J. Buckley, "Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises", Small Business Economics, Vol.1, No.2, 1989