

第10章

シンガポールの中小サポーターディングインダストリーの進出事例

チャウ・キット・ボーイ

パスカル・アレクサンダー・ボン・クワン・トゥン

はじめに

岐阜県産業経済振興センターは2001年度、アジア経済研究所を通じて、岐阜県の機械・金属産業に適切な東アジアにおける海外生産拠点モデルを特定するための調査事業を開始した。この調査事業では、選定されたアジア諸国における外国中小企業（SMEs）の新規企業設立に関する事例研究が行われた。

本報告書は上記調査事業「岐阜県製造業の東アジアにおけるグローバル展開（Global Development of the Gifu Manufacturing Industry in East Asia）」の中のシンガポール国別報告書である。まず、シンガポールにおける金属・機械産業を概観し、次いで事例研究に関する方法論を簡潔に説明し、事例研究の結果を要約する。

第1節 シンガポールの金属・機械産業

金属製品および機械の製造は金属加工製品（SIC28）¹、機械・機器（SIC29）、電機・家電（SIC30）の3業種で行われている。「1999年工業生産センサス報告書（Report on the Census of Industrial Production 1999）」によれば、金属加工産業の事業所は約630社を数え、製造業全体の事業所総数3,928社の16%を占める（表1）。同産業は事業所数からみて、シンガポールの製造業20産業のうち最大である。雇用では（電子製品・部品に次いで）第2位を占め、製造業労働力の11%を吸収している。さらに、製造産出高、報酬、純固定資産で第4位となってい

¹ シンガポール標準産業分類（1996年）（Singapore Standard Industrial Classification, 1996）

表1 3産業に関する主要統計

	製造業全体	金属加工製品	機械・機器	電機・家電
事業所数	3,928	629	607	145
(製造業全体に占める割合%)		(16.0)	(15.5)	(3.7)
[順位]*		[1]	[2]	[10]
労働者数	338,885	38,072	36,363	10,976
(製造業全体に占める割合%)		(11.2)	(10.7)	(3.2)
[順位]*		[2]	[3]	[11]
産出高(百万\$)	133,577.3	6,455.7	6,098.5	2,387.0
(製造業全体に占める割合%)		(4.8)	(4.6)	(1.8)
[順位]*		[4]	[5]	[11]
営業費用(百万\$)	18,022.7	1,165.2	1,288.4	383.4
(製造業全体に占める割合%)		(6.5)	(7.1)	(2.1)
[順位]*		[5]	[4]	[10]
付加価値(百万\$)	34,929.4	1,784.1	1,839.4	666.7
(製造業全体に占める割合%)		(5.1)	(5.3)	(1.9)
[順位]*		[5]	[4]	[11]
報酬(百万\$)	11,219.3	1,035.0	1,205.9	368.9
(製造業全体に占める割合%)		(9.2)	(10.7)	(3.3)
[順位]*		[4]	[3]	[9]
純剰余金*(百万\$)	17,604.9	363.7	260.1	159.1
(製造業全体に占める割合%)		(2.1)	(1.5)	(0.9)
[順位]*		[7]	[8]	[11]
直接輸出額(百万\$)	85,359.8	1,999.8	3,773.8	1,312.6
(製造業全体に占める割合%)		(2.3)	(4.4)	(1.8)
[順位]*		[7]	[5]	[11]
純固定資産(百万\$)	38,603.3	2,198.0	1,920.0	705.7
(製造業全体に占める割合%)		(5.7)	(5.0)	(1.8)
[順位]*		[4]	[5]	[11]

(注) *純営業剰余金 *20産業のうちの順位

る。

機械・機器産業は、事業所数、雇用、産出高、純剰余金、純固定資産で、金属加工産業にほぼ匹敵するほど大きい(順位が一つ落ちるだけ)。しかし、営業費用、付加価値、報酬では金属加工産業を上回り、しかも輸出志向がより一層強い。

電機・家電産業は、本調査で扱う3産業のうちでは最も規模が小さい。シンガポールの20製造業種のうち、10番目あるいは11番目の地位にある。労働者数および事業所数では、金属加工産業の約4分の1にしか過ぎない。しかし、産出高、付加価値、報酬、固定資産では、金属加工産業の3分の1となっている。さらに、純剰余金、輸出額では一層大きな比率になる。

労働生産性(労働者1人当たり産出高および付加価値)では、3産業のうち電機・家電産業が最も高い(表2)。また、同産業では、他2産業よりも給与・賃金が多く支払われ、純資産も大きい。実際、電機・家電産業の労働者1人当たり報酬は製造業部門の平均よりも若干高い。利益率は最大で、純営業剰余金の産出高に対する比率はほぼ7%に達している。これに対し、金

属加工製品および機械・機器産業は各々、6%近くおよび4%となっている。

これら3産業のうち輸出志向が最も強いのは機械・機器産業で、売上高に占める直接輸出額の割合が60%となっている。これに対し、電機・家電産業および金属加工製品産業は各々、55%、31%である。これら3産業すべてで、産出高に対する付加価値の比率が製造業平均を若干上回っている。

入手できた情報によれば、外国企業の割合は電機・家電産業が他の2産業よりも大きい。外国企業、すなわち外資の資本比率が70%以上の企業は、電機・家電産業が総企業数の31%を占めるのに対し、機械・機器産業では18%、金属加工製品産業では14%となっている（表3）。

また、外国企業で、しかも固定資産投資が1,500万シンガポールドルを超える大企業の割合も電機・家電産業が最大である。電機・家電産業における外国企業のうち、その約4分の1（27%）が大企業であるのに対し、機械・機器産業の場合は約6分の1（17%）、金属加工産業

表2 3産業の業績に関する指標（1999年）

	製 造 業	金属加工製品	機械・機器	電機・家電
労働者1人当り産出高（S\$）	394,167	169,565	167,710	217,471
労働者1人当り付加価値（S\$）	103,072	46,862	50,584	60,743
労働者1人当り報酬（S\$）	33,107	27,186	33,162	33,607
労働者1人当り純固定資産（S\$）	113,913	57,732	52,802	64,293
原材料費 産出高比（%）	60.4	54.3	48.7	56.0
付加価値 産出高比（%）	26.1	27.6	30.2	27.9
純営業余剰金 産出高比（%）	13.2	5.6	4.3	6.7
直接輸出額 売上高比（%）	63.5	31.1	59.7	55.0

（出所）シンガポール経済開発庁『1999年工業生産センサス報告書』2000年12月（Singapore Economic Development Board, Report on the Census of Industrial Production 1999, December 2000）

表3 3産業の所有および規模構成

	金属加工製品	機械・機器	電機・家電
所有・規模			
外国企業			
大企業	1.1	3.0	7.8
中小企業	13.3	15.2	22.7
現地企業			
大企業	3.6	2.0	1.4
中小企業	82.0	79.8	68.1
合 計	100.0	100.0	100.0

（出所）シンガポール経済開発庁データベース（Singapore Economic Development Board database）

（注）経済開発庁の定義をそのまま採用した。

- （1）現地企業とは、シンガポール側の資本比率が30%以上の企業を指す。
- （2）中小企業（SMEs）とは、固定資産投資が1500万シンガポールドルを超えない企業を指す。

の場合は約13分の1（8%）となっている。

これとは対照的に、現地企業には大企業の割合が少ない。すなわち、シンガポール側の資本比率が30%以上で、固定資産投資が1500万シンガポールドルを超えている現地企業の割合は、電機・家電産業および機械・機器産業が各々2%、金属加工産業でも4%に留まっている。

第2節 調査方法

本調査対象企業は、非日系の外国中小企業5社であり、（外資の資本比率の大きさに関係なく）固定資産投資が1,500万シンガポールドルを超えない。ただし、多国籍企業の子会社および支社は含まない。

この基準により調査対象企業を選定してみたところ、該当する企業は非常に少なかった。というのも、大半の外国企業は多国籍企業に属しており、残りの企業の中にも日系企業が多いためである。経済開発庁から購入した上記3産業の会社郵送先リストのほか、「シンガポール・サポーティングインダストリー (Singapore Supporting Industries)」「中小企業500社 (SME500)」「シンガポールの外国企業 (Foreign Companies in Singapore)」「フランスのビジネス (French Business)」「ドイツのビジネス (German Business)」「米国のビジネス (US Business)」「シンガポール証券取引所 (Singapore Stock Exchange)」といった団体要覧も参考にした。上記資料を基に約1500社のリストを作成し、企業規模および所有関係を明らかにするために電話調査を行った。次に、上記選定基準をみたく企業の最高幹部に対してインタビューの申し込みを行った。基準をみたく企業数が少なく、また、小規模な企業は本調査への協力を躊躇していたので、アジア経済研究所の助言に従い、調査範囲を広げて海外で操業するシンガポールの中小企業を含めることにした。

最終的に7社について調査した。このうち2社は、インタビュー調査の対象となる基準をみたくしていなかった。1社はオーストリア多国籍企業の子会社で、もう1社はスクラップ金属の取引に従事している。

第3節 調査対象企業のプロフィール

本報告書の分析対象には、本調査の基準を厳密には満たしていない2社も含まれているが、これは2社から得られる情報が本調査で明らかにすべき課題に関連しているからである。調査対象7社の構成は次のとおりである（表4）。主な特徴は、(1)産業別では、金属加工製品5社、機械・機器および電機が各々1社(2)所有形態別では、外資100%が4社、合弁が1社、海外で操

表 4 : 調査対象企業の特徴

会社	S I C 製品	設立時点での所有	設立年	総売上高(S \$) (最近年)	進出形態	労働力
M O	28 機械オーバー ホール・部品	ドイツ	1996年	150万~200万	現地企業との合併	10 20 人
K E *	28 台所機器、車 体部品	シンガポール (中国への 拡張)	1979年	2,760万 (2000年)	マーケティングから、生 産のための合併へ	110人
P E *	28 精密エンジニ アリング	シンガポール (マレーシ アへの拡張)	1987年	70万 (2000年)	生産	19人
T P	29 標準工具・部 品	ドイツおよびシンガポー ル	1995年	10万~100万	以前に雇用していた従業 員との合併	10人
E C	30 電線	台湾	1980年	3,200万 (2000 / 01年)	生産	85人
H T **	28 刃物鋼・熱処 理	オーストリア	1973年	100万	子会社	67人
S M **	28 スクラップ金 属取引	マレーシア	1985年		商取引	10人

(注) *情報は親会社に関するもの

**子会社あるいは商社 (経済開発庁の分類による)

業するシンガポール系企業が2社(3)シンガポールでの設立年は1973年から1996年までの間(4)総売上高(一期)は、10万~100万シンガポールドルから3,200万シンガポールドルまでの間(5)労働力は、10人から110人までの間となっている。

第4節 調査結果

1. 立地要因

外国企業5社がシンガポールを外国直接投資先として選んだ理由は、以下に示すように様々であった。(1)ドイツ系機械オーバーホール企業MO社のオーナーは、シンガポールでの赴任を終えた後、ドイツへの帰国を望んでいなかった。オーナーは、シンガポールには、あまり価格が高くなく中古であっても良く整備された機械に対する市場需要があるとみており、彼は機械金属加工製品をオーバーホールする能力を持ち合わせていた。(2)標準仕様の工具・部品を製造しているTP社は、ある従業員と以前その雇用主であったドイツ人が設立した合併企業である。

シンガポールを選んだのは、運転コストが少なくてすむからであった。(3)電線を製造する台湾系企業EC社の幹部がシンガポールを選んだのは、公共住宅プログラムがしっかりしており、また、永住許可を取得するためである。(4)オーストリアの熱処理多国籍企業HT社は、この地域に進出するためにシンガポールに子会社を設立した。(5)マレーシア系のSM社は、1980年代前半に電子産業がブームだった頃、スクラップ金属の市場需要があるとみた。

他方、シンガポール企業2社が海外に進出した理由は、生産コストの削減(精密エンジニアリングのPE社)²、あるいは新規市場に参入するための大手取引先の進出に相乗りした(台所機器を製造するKE社)からであった。

2. 進出の形態

外国中小企業2社は合併企業としてスタートした。MO社の場合は、現地ビジネス環境のうちの非技術分野については現地パートナーが役に立つと、オーナーのドイツ人技師が考えたからである。しかし設立から3年後には、同社は外資100%の現地法人となった。TP社は、以前の雇用主であったドイツ人パートナーからの外注(アウトソーシング)仕事を引き受ける合併企業としてスタートした。1995年当時、シンガポールはコストが少なくてすむ操業拠点とみなされていた。

EC社は外資100%の電線メーカーとしてスタートし、現在も変わってない。同社の企業家は台湾人だが、シンガポールのビジネス状況に精通していたことが外資100%の企業形態を採用した主な要因である。スクラップ金属の取引を行っているマレーシア外資100%のSM社の場合も同様である。また、シンガポールのPE社がマレーシアに製造工場を建て生産拡大をするようになった理由も同じである。他方、KE社が中国に進出した際は、まず、台所機器のマーケティングから開始した。同社は10年後、請負業者の一つと合併企業を設立し、中国に同社最初の製造工場を建てた。中国のビジネス環境はシンガポールと大きく異なっているので慎重に行動した³。

PE社の投資前の情報源は、受入国(マレーシア)の会計士、法律家、その他関係者であった。しかし、市場条件をより深く理解するために独自調査を行った。KE社も潜在的市場に関する調査を行っている。公的機関の情報源のほか、顧客からも情報を収集した。そして、ネッ

² 会社によれば、1994年時点で、マレーシアの土地コストはシンガポールの15%、労働コストは3分の1だった。

³ ビジネス環境のギャップに関する分析は次を参照のこと。CBRD「シンガポール、香港、台湾の対中国投資家の実績と成功要因」『シンガポール経済調査』2000年第3四半期、貿易産業省、シンガポール、2000年11月、44～50頁(CBRD, "Performance and Success Factors of Singapore, Hong Kong and Taiwan Investors in China", Economic Survey of Singapore, Third Quarter 2000, Ministry of Trade and Industry, Singapore, November 2000, pp 44-50)

トワークを張り巡らしながら、徐々に市場に参入した。EC社は、仕事上のコネあるいは関係者を通じて新規市場の知識や情報を得た。例えば、海外のサプライヤーは情報やビジネスのコネを提供することができる。最終的な判断のためには、独自の調査を行わなければならない。

3. 親会社および子会社間の分業体制

台所機器メーカーのKE社の場合、設計および製品開発は親会社がシンガポールで行っている（親会社は、食品産業向け機器および消防車・救急車向け車体も製造している）。中国に設立した合弁企業は、台所機器の製造・販売に専念している⁴。中国での操業では労働力の大きな割合（60%）が工場労働者（operators）だが、親会社では40%に過ぎない。中国子会社とシンガポールの工場との間では、従業員/工場労働者の人事交流が行われている。

KE社は、今後5年間のうちに生産の大半を中国に移転できないか、検討している。シンガポールでは生産工程上部の資本集約的生産を維持して行く。工業設計部門は同社にとって競争力の源泉であり、シンガポールに残す予定である。

精密エンジニアリングのPE社は、生産工程下部の業務は海外の子会社に任せ、シンガポールの親会社は上部の精密作業を行うという分業体制を採っている。これは、親会社の熟練労働者が80%という高い割合になっていることにも表れている。PE社取締役の一人によれば、精密作業には精密機械およびそれを動かす熟練労働者が必要である。分業体制は、地理的には供給源および価格要素により決まってくる。

電線メーカーのECC社は、シンガポールでのビジネスコストが上昇し続けるなら、今後5年間のうちに生産すべてをマレーシアに移転させなければならなくなる可能性がある。マレーシアは、低廉なコストという利点だけではなく、国として効率性も向上させているほか、情報技術ならびにロジスティクス部門も積極的に発展させている。

4. 労働者の訓練

機械のオーバーホールを行うMO社の企業家は、日常運転における監督者を任命するとともに、自ら新規の従業員を訓練している。従業員は、様々な機械について取り扱えるように訓練される。熟練労働者は、品質保証業務を任される。

PE社は、精密エンジニアリング作業の外部訓練官を招く既存スキームを利用し、労働者にオンザジョブトレーニングを施している。KE社は親会社・子会社間で労働者の人事交流をはかっており、インフォーマルな訓練形態を採っている。

⁴ この親会社は設計・製品開発業務も行っているため、海外の関連企業よりも利益が少ない。

5. 販売市場

本調査対象企業はサポーター・インダストリーなので、その大半の主要取引先は多国籍企業である。

MO社の場合、加工部品の80%はシンガポールの企業向けで、主要な取引先はMO社の顧客である米国系企業およびそのまた顧客である。同社は、また、ドイツ市場への参入も狙っており、シンガポールで機械を再整備し、ドイツに再輸出しようと試みている。

6. 政府の支援策

PE社は、政府による支援計画2つから補助を受けてきた。一つは一般的な金融支援プログラムで、もう一つは技術協力を重点を置いたものである。オーストリア系熱処理子会社のHT社は、経済開発庁から機械改良のための補助を受けた。現在は、税の払戻し認可証書の発行を待っているところである。

KE社は、政府支援を受けようとしたが断念した。というのも、「こうした認可の申請手続きが、余りにも煩雑で時間がかかり過ぎる」からであり、また、申請手続きの硬直性や難しさにも落胆したからである。海外に進出するというインセンティブは、「シンガポールでは1990年代半ばになって（ようやく）生じてきた」（KE社は1986年に中国進出を果たした）。

MO社は金融支援よりも、それ以外の支援を好んでいる。しかし、市場調査の費用負担は歓迎している。

7. 課題

シンガポール内外で操業する企業が直面した主な困難・問題は次の通りである。

(1)労働者の供給

シンガポールでは労働力が不足しているので、現地の労働力供給を補完するために外国人労働者の雇用が必要となっている。MO社は、手続きに時間がかかるため、外国人の雇用は困難と見ている。そのうえ、マレーシア人労働者には、好きなときに作業を中止するといった良くない勤務態度もうかがえる。しかし、働く意思のあるシンガポール人を見つけることも困難である上に、その人件費も高い。HT社も外国人労働者は信頼性が低いと見ている。十分に稼いだら、無給の休暇を取るか、病気休暇を続けるか、あるいは出勤してこなくなる場合も時々ある。HT社は住宅手当を出しているが、マレーシア人労働者はマレーシアからの通勤を好む。

他方、EC社は常習的欠勤、頻繁な病欠あるいは単なる無断欠勤といった問題に直面していない。外国人労働者は仕事に献身的で、生産性も比較的高いと見ている。態度が良い原因は就労許可にある。しかし、同社によれば、外国人の雇用は多く、不況下では減らされる可能性がある。とはいっても、影響はむしろ、シンガポール人失業者の増加となって現れるだろう。

(2)海外のビジネス環境の違い

PE社がマレーシアに進出した際には、法的枠組みの違いに直面し非公式な費用の支出に迫られた。官僚主義がより強く、同社が労働者を削減した際には雇用に関する法律が非常に硬直的であることが分った。

(3) リスクの分散

リスクを分散させるため、KE社もマレーシアにマーケティング部門を設立して進出する一方、中国でも合弁企業による生産に取り組んでいる。

(4) パートナーとの共同事業

合弁企業は、意見の不一致、不満あるいは期待と異なった場合には、単独経営に変わった。外国人パートナーとの共同事業は容易でない。KE社がその良い例で、同社は製品の品質を向上させ、生産コストを引き下げるために、ハイテクの資本集約的設備への投資を望んだ。しかし、中国側カウンターパートは、製品の質が低いあるいは平均的であることに満足しており、より労働集約的な生産アプローチの採用を望んだのである。

(5) 競争の激化

市場に新規参入者が現れると、競争が激しくなる。KE社の場合、香港および台湾から数多くの企業が市場に参入し始めると、価格競争に突入した。これは、競争相手がそれほど多くなかった5年前とは対照的である。

(6) コ ス ト

競争力を維持し、生き残って行くためには、より低いコストで生産するか、あるいは生産性を上昇させる必要がある。土地および労働の供給が不足し、それゆえ価格要素が高かつ上昇しているシンガポールでは、特にそうである。

8. 成功要因

調査対象企業に対し、最も重要な成功要因を挙げてもらった。ただし、以下に列挙した成功要因は重要度の順に並べているわけではない。

(1) 投資前調査

ビジネス、社会、文化各々の環境をより深く理解するためには、受入国で直接調査することが重要である。

(2) 能 力

当該ビジネス分野で能力が高いこと。海外進出の際には、コストが唯一の関心事ではなく、能力もきわめて重要である。

(3) 市 場

当該製品あるいはサービスに対する需要がなければならない。当該企業は、進出予定の海外市場で入手できない製品を特定できなければならない。また、顧客に質の高いサービスを提供し、高品質の製品を製造する必要がある。

(4)財務体質の強さ

財務面は海外生産拠点の成否を握る重要な課題である。財務体質が強く、健全な親会社があることで、経営陣にとっては海外進出が果たしやすくなる。(ある会社は中国人実業家との提携により多額の損失を出した)。

(5)労働者の継続的訓練

新技術に遅れないようにするため、労働者の訓練に継続的に取り組む必要がある。最新型機械を動かし、より高付加価値の製品を生産するための熟練労働者がいなければならない。

(6)機械および製品の絶え間ない品質向上

調査した企業の一つが採った生き残り戦略は、当該製品に価値を付加し、常に技術で先んじることである。別の会社は、品質保証、認定、ISO9002認証を獲得したり、500万シンガポールドルまでの大規模契約の公共入札登録を行った。また、改良あるいは新規の優れた製品を絶え間なく導入している。新製品の開発・製造は、いくつかの調査対象企業にとって大きな課題となっている。

(7)インフラ整備

市場（サプライヤーおよび顧客）へのアクセスが容易なことが、新会社にとっての競争力につながる。インフラ整備は、輸送コスト引き下げに役立ち、市場の利用可能性を高める。

(8)ネットワーク化

サプライヤーなどの利害関係者（stakeholders）から情報やコネを得るためのネットワーク化。中小企業の場合、現地の商工団体に加入することがネットワークおよび関係構築に役立つ。

(9)現地化

受入国市場に参入するには、コストへの考慮のほか現地化が必要である。これは、調査企業1社の中国での経験にも反映されている。同社のシンガポール人販売員は、米国のファーストフード・チェーンに接触できたただけだった。現在の卸売販売チームは、中国人（本土人）から構成されている。シンガポール人は、中国での操業を管理している1人だけである。

(10)法律

外国投資に望ましい法律は、民間資産を保護し、利益の容易な本国送金を認める法律である。もう1つの誘因としては、社会的および政治的安定性である。

9. 製品/サービス開発

MO社は、ISO認証取得を通じて認知を高めようとしている。より上部の部品を生産する必要が生じている。また、プラスチックやガラスといった金属以外の素材でできた部品の生産を検討する予定である。他の会社は一般に、付加価値のより高い製品の生産を検討している。

10. 海外への拡大

MO社は、ディスクドライブ・メーカーの多くが中国に移転しているので、サービスの提供を中国にまで拡大するかもしれない。その場合、企業家はドイツ人で責任者が非中国人なので、中国へのビジネス拡大には標準中国語（北京語）に流暢な人物が必要となる。しかし、シンガポールの会社は本社として残す予定である。

KE社は、中東およびロシアへの進出を計画している。中国市場には、既に生産面で進出している。PE社は、中国で生産施設を探しているところである。

第5節 提 言

本調査による事例研究から以下に示す提言が導き出される。

(1)合弁企業はマネジメントが難しく、(存続期間の面で)成功の可能性はより低いものとなる。同じ本国のパートナーとの合弁の方が国の異なるパートナー間の合弁よりも成功する。

受入国のパートナーとの合弁を行う理由は、受入国のビジネス環境に精通していないか、あるいは法律に定められているためである。これらに該当していなければ、100%外資の方を好んでいたはずである。

(2)価格競争は短期的な戦略である。価格に関する競争のみを続けるのであれば、よりコストの低い国へと次々に移転して行く必要がある。高級な製品・サービスを提供するという能力に関する競争は、成功および生き残りのための長期的な戦略である。したがって、製品、サービス、労働力を絶え間なく向上させ、隙間産業を開拓する必要がある。

(3)市場の需要がきわめて重要である。調査した企業はすべて、市場に参入した時点および海外へと進出した時点で市場需要があることが分っていた。

(4)投資前の調査が重要である。市場情報は、サプライヤー、顧客といった既存の利害関係者から、無償あるいはほとんど費用をかけないで入手できる。

(5)ネットワーク化は、特に中小企業にとって有用である。ネットワークおよび関係を構築するために商工団体に加盟することが、多くの中小企業が公式・非公式な情報源や支援を得るうえで役立つことが判明した。

(6)政府の支援は、官僚主義を少なくして、より一層直接に行う必要がある。どちらかといえば、非金融支援の方が金融支援よりも重要である。新規市場に参入するための支援(例えば情報提供・窓口仲介)は海外拡張に際し非常に役立つ。金融支援は、生産および労働力を向上させる場合に最も適している。

(7)財務体質の強さが、海外投資の成功要因の一つである。外国での操業に伴う困難を切り抜けるため、財務体質が強くなければならない。