

《研究ノート》

## フィリピンにおける日系企業の事例

福島和伸

### 1. はじめに

2002年9月初旬にフィリピンを訪問し、下記の日系企業2社を見学した。本稿は、ここで学んだことをまとめたものである。それぞれのビジネスがもつ特徴と問題点を浮き彫りにすることができ、今後の研究を進める上で参考になるものとする。また、ケーススタディの教材としても利用できるものである。

① J-SYS PHILIPPINES, Inc.

面談者：社長浜田光春氏

② TOYOTA MOTOR PHILIPPINES CORPORATION

面談者：社長田畑延明氏、および大前生産本部長（シニアバイスプレジデント）、嵩下生産管理担当（バイスプレジデント）、藤本エンジニアリングサービス担当（バイスプレジデント）、大森ビジネス改革担当（バイスプレジデント）諸氏、そして、フィリピン人マネジャーの諸氏

以上、2社それぞれにおいて、見学および討議の場を与えていただいたことを深く感謝する次第である。

### 2. J-SYS PHILIPPINES, Inc. の事例

#### (1) 会社の概要

マニラ市から南に車で1時間もかからないところにモンテンルパ市がある。メトロマニラ（マニラ首都圏＝グレートマニラ）の一画である。モンテンルパと言えば、その昔、渡辺はま子の歌で有名となり、当時の日本人にとって特別な思いがあった土地である。今では、新しいビジネスパークが建設され、おしゃれなショッピングモール、そしてアヤラ財閥が開発した素晴らしい

住宅地が広がり、米国の高級住宅地の中にあるような雰囲気がある場所である。ここに、日揮情報システム株式会社の100%子会社、フィリピン法人の J-SYS PHILIPPINES Inc. がある。この会社（以下、JPI 社と呼ぶ）の日本人社長である浜田光春氏は、筆者の長年の友人であり、2002年9月3日に同社の見学およびヒアリングの機会をいただいた。

JPI 社は、従業員数 73 名であり、日本人は社長の浜田氏のみ、フィリピン人のマネジャー、システムアナリスト、プログラマーから構成されている。使用プログラミング言語は、Oracle Developer 2000, Power Builder, Java, VB, C などとのことである。

## (2) 従業員の採用方針と労務管理

JPI 社では、中途採用は原則としてしないという独特の採用方針をとっている。すなわち、採用は新卒のみである。この理由は、たいへん明快である。日本語環境での仕事を行うことが前提であるので、技術系社員全員が日本語教育を受けることが条件となっていることである。新卒の場合、入社後6ヶ月から1年の間、毎日2時間の日本語教育、その後も、毎週2日（月曜日と水曜日）に2時間の日本語教育を受けることになる。これは、顧客のほとんどが、日本の企業であるために、当然、日本語の使用が必要となるからである。

フィリピンの教育制度は、日本や米国とは若干異なる。小学校6年の後、ハイスクールが4年、工科系大学が5年という年数が基本である。また、職業コースを歩んだ学生には、ハイスクール卒業後、2年制のボケーションナルスクールが備えられている。そこで、JPI 社の新卒採用については、つぎの2つの取り方をしている。まず、一流大学学生からの採用である。フィリピン大学をはじめとして、サントトマス大学、デラサール大学、アテネオ大学などがある。ただし、JPI 社の全員の仕事が必ずしも一流大学卒業の必要性があるわけではない。したがって、ボケーションナルスクールの卒業生からの採用も行っている。いずれにしても、10人の募集に対して、約1000人の応募があると言っても過言ではない状況である。採用試験は、適性検査のような基礎的な能力についてのテスト、情報分野の専門的なテスト、そして面接を行っており、この結果によって採用を決めている。

従業員、とくに技術職に対する処遇についての考え方には、いくつかの要素を含ませる必要があるという。一般に、フィリピンは米国風という感じが持たれるのであるが、大家族において年長者を敬うという東洋的な価値観もあり、年功序列的な部分があっても一概に拒否されるものではない。もちろん、基本的には実力主義ではあるが、このように年功序列的な要素もある。また、特に一流大学卒業の社員に対してはプライドを無碍に傷つけることのない処遇も考慮しなければならない。

一般にフィリピン企業においては、日本風のボーナス制度はない。ただし、法的に 13th サラ

リーという方法が決められており、12ヶ月働くと13ヶ月、すなわち1ヶ月分の給料がプラス支給されるというものである。ただし、JPI社では、日本風のボーナスを導入しており、年2回、1回あたり1ヶ月から1ヶ月半程度のボーナスを支給している。これは、各人のパフォーマンスを評価し、多少なりともインセンティブとしての役割をボーナスに期待しているからである。

技術職の定着率という問題があるが、JPI社では、おおよそ1年間に10%から20%くらいが退職する状況とのことである。これは、定着率が悪い会社では、30%以上と言われているので、予想される範囲内と考えているという。なお、このところの不景気により世の中全体の転職が少し滞っているので、定着率に関しては、よい影響を与えているとのことである。

なお、フィリピン人の優秀なコンピュータ技術者は、ある経験を積んだ後、カナダやオーストラリアに移住したいという気持ちが強い。したがって、JPI社の場合も、この理由による退職もある。ただし、現在、カナダやオーストラリアもそれほど景気がよいわけではなく、就職口の問題があるため、このようなケースが増えていることはない。

### (3) フィリピン進出の理由

なぜ、日揮情報システムがフィリピンに子会社を持つに至ったのか、その理由を整理しておきたい。第一の理由は、コストの差であることは言うまでもない。フィリピンにおける大卒初任給は、9千ペソから1万ペソ（約22,500～25,000円）、そして4年から5年の経験を経て、2万ペソから2万5千ペソ（約50,000～62,500円）くらいに昇給する。この給料水準だけを考えるならば、日本国内とはまだ大きな差があることになる。

第二に、以前より親会社である日揮では、フィリピンにおいて、プラント設計技術者を数百人という単位で多人数雇用しており、いわゆるレイバターの雇用ではなくエンジニアの雇用経験という意味ですでに十分な実績があった。このため、フィリピンへ進出しやすかったという経緯がある。

細かいことであるが、第三の理由として、日本との時差が1時間だけであること。JPI社でも当初、日本の昼休みと全く同期化させるために、昼休みを午前11時から正午の12時までにしていただほどである。さすがに、従業員からの不評もあり、現在は12時から昼休みとしているのであるが、日本とは地理的には離れているにもかかわらず、日本とこれほどまでに同期化して仕事を進めることへのこだわりがあったことは、特筆するに値するものである。

第四の理由は、他の国との比較の問題である。システム開発の海外への外注という話題で登場する国は、中国、インド、フィリピンなどを挙げることができる。漢字の使用という意味では、中国での外注が最も有力視できる。中国人にとって、日本語を学習する際の最大のハンディがないという点で最も有利である。しかしながら、中国人は、一般に独立心が強く、大きな企業で経

験を積むと、多くの人が自ら独立しようとする指向が強いと言われている。インドについては、すでに欧米系の企業が盛んに進出している。プログラマーとしての適性を持つインド人の人口が多いと言われている。ただし、インド人に日本語を学んでもらうという動機に欠如するところがあり、その点で難儀と思われる。したがって、各国との比較論において、フィリピンが浮上してくるのである。フィリピン人も基本的には、英語で仕事をするのが当然と考えているが、日本との経済関係が強いこと、地理的にも近いことから、日本語の教育を受けるという条件に対してインドよりも説得力がある。また、システム開発の仕事では、インターネットがこれだけ発達した現在もなお、時として直接に顔を突き合わせた打合せが必要である。このためには、フィリピンの日本への地理的な近さが非常に有利な点である。

#### (4) プロジェクトの進め方

顧客は基本的に日本における日本企業であり、システムの仕様書は日本語で書かれている。顧客との直接窓口は、日本における日揮情報システムであり、日揮情報システムの担当者から、そのプロジェクトの一部または全てをJPI社に委託されるというやり方を行っている。現在、このようなプロジェクトが主たる仕事であるが、仕事の受注に関しては、将来の方向として、つぎのように多角的に検討している。

たとえば、フィリピンにおける日系企業を顧客の対象とするという可能性である。フィリピンのローカル企業や欧米系の企業では、顧客の対象にはなりにくい。日本語教育の部分のオーバーヘッドが、価格競争力を低下させているからである。ただし、日系企業を対象としても、フィリピン人のマネージャークラスの担当者がリーダーとなってシステム開発を行う場合、その仕事を受託しても日本語と関わりがないために、ローカルなシステム開発会社とは、やはり価格差が生じてしまう。したがって、その日系企業の日本の親会社で使用しているシステムのフィリピンへの移行に対する諸開発業務やそのメンテナンス業務を受託することの意味を見出すことができると思われる。また、日本における日本企業だけでなく、先進国とくに米国における日系企業を潜在的な顧客の対象とできないかという可能性も考えられる。日系企業の日本人幹部にとって、米国のシステム開発会社に業務を委託することは、時として語学的な問題から、困難な場合が多い。したがって、英語とともに、日本語も多少理解するフィリピンのシステム開発会社に仕事を委託すること、そして米国内で開発するよりも安価にできることなど、メリットを挙げることができるので、今後の検討の余地はありうると思われる。

1つのプロジェクトは、2～3人で担当するものから十数人かけて担当する大きなものまである。また、期間についても、2～3ヶ月のものから1年程度を要するものまである。プロジェクトリーダーは、組織上のチームリーダーとは別であるが、結果的にチームリーダーが担当するこ

とになる場合が多い。実際の仕事は、プロジェクトで進めていくので、チームリーダーとしての役割は主として人事管理などの面になる。なお、原則として、1人が1プロジェクトを担当することとし、1人が同時に複数のプロジェクトを担当するやり方は行っていない。なお、プロジェクトリーダーは、必ず、日本に打合せのために出張する。プロジェクトによっては、プロジェクトメンバー全員がある期間、日本に滞在することさえあるという。ただし、それでは、コストメットが無くなってしまうので、なるべくそれを避けるような手段を講じる必要があるという。

#### (5) オンサイト開発かオフショア開発か

JPI社の最大の課題は、いかにオフショア開発を成功させるかである。システム開発におけるリモートマネジメント（Remote Management）の問題は、多くの企業における関心事の一つであるが、JPI社にとっては、まさにこれが同社の存在理由そのものであると言ってよい。遠隔地で仕事を進めるための種々のノウハウを確立することが必要条件となる。ここでのノウハウとは、多岐にわたるものであるが、たとえば以下のようなことが考えられる。

##### ① 技術的な手段

日本側とフィリピン側との打合せにテレビ会議を使用する。ただし、現在はまだ、それほど最先端の設備を使用しているわけではない。128KのISDNの電話回線を直結する方法を用いており、画質があまりよくない。また、国際電話を使用することになるので、1時間くらいの打合せのために電話代が1万円くらいかかってしまう。これからは、インターネットのブロードバンドを利用することになる。ただし、たとえ画質が悪くても、電話の声だけでなく、相手の顔を見て意思の疎通をはかることの意味は大きいものと考えられる。

##### ② 納期や品質に対する意識

直接の顧客から離れていることによって、当然のことながら、この問題が発生する恐れが高い。また、文化的な彼我の差によって、生じることもある。たとえば、納期に遅れることにかまわず、個人的な都合があるために、残業をしてでも間に合わせようとはしない。このように顧客納期を第一優先するという動機に欠けることがある。この問題に対するJPI社の浜田社長の見解は、分かりやすい。すなわち、個人が大切であることは、日本でもフィリピンでも同じはずであり、違いがあるとは思えない。むしろ、そこでとる行動に対して、どう評価されるかという社会的なしくみができているかどうかの問題である。個人的なことでも、本当に大切なことは、何がどうあれ、それが優先されるのである。しかし、個人的な都合でも犠牲にできることであれば、犠牲にしたことによって納期や品質に好影響を与えた場合、どのように適正に評価され、犠牲にしまかっ

たことにより、どのように評価が下がるのかという基準が会社内でも、社会的にも確立しているかどうかであるという。社会的な基準と考えると、むしろ日本でも終身雇用制の幻が消えるとともに、崩壊しつつあるくらいであって、短期間のうちにフィリピンで確立されることを期待するのは非現実的である。したがって、会社として、この問題をどう評価するのか、明確な考え方と基準を作り上げることが必要という意見である。

### ③ 日本側のキーパーソンの能力

窓口となるキーパーソンの能力が肝心である。日本の顧客企業との窓口になっているのが、日本の日揮情報システムの担当者である。そして、その担当者の采配によって、仕事がこのフィリピンの JPI 社に委託される。したがって、キーパーソンの能力によって、JPI 社での仕事の進捗が大きく左右されるのである。あらかじめ重要な留意点を的確に知らせていけば、避けることのできるようなトラブルやエラーも、そこまで気が付かない担当者であると、最後になってその問題が噴出して来る。また、ドキュメント作成の良し悪しも、仕事を請け負った側の効率に大きく影響を与えるものである。したがって、このような優秀な窓口としてのキーパーソンをいかに育てるかということも、海外でのシステム開発受託業務を成功させる不可欠な要素である。

## 3. TOYOTA MOTOR PHILIPPINES CORPORATION の事例

### (1) 会社の概要

マルコス政権時代から、トヨタは、Delta Motors と代理店契約をし、生産も行っていましたが、その契約解消後、1988 年に現在の会社を設立した。フィリピン第一の銀行であるメトロバンクが 51%、トヨタが 34%、三井物産が 15% の出資比率となっている。現在は、フォードがそうであるように外資 100% でもよいが、トヨタの設立当初は、現地資本が過半数を占める必要があった。そして、経営状況もそれなりに良好ということもあり、現在までは、むしろ、このように現地の資本が入っていたことが功を奏したと思われる。ちなみに、同社の会長（非常勤）は、メトロバンク会長の George S. K. Ty 氏であり、十代の時に福建省から渡ってきて現在の地位に至ったという立志伝中の人物である。なお、現在、同社は、一部の部品を除き、少なくとも完成車はすべてフィリピン国内市場向けという、ある意味でローカルな会社である。したがって、現在のようない出資比率でもよいが、今後、グローバルな展開をしていく段階になったときに、親会社としてのトヨタの比率がマイナーなままでよいかについては、検討の余地があるという。

Toyota Motor Philippines は、フィリピンにおける日系企業を代表する会社の一つであることから、田畑社長は、フィリピン政府との接触も多く、ある意味では、日比の経済関係に関する

政策に影響を及ぼすだけの力を持っていると言っても過言ではない。

同社の従業員数は、約1,450人であり、このうち、250人はOJTと言っているが、職業学校（ハイスクール卒業後の2～3年制のボケーションナルスクール）の学生を5ヶ月の期間で雇用している。OJT学生は、最低賃金に近い金額であるが有給である。このOJT学生の雇用は、生産量の変動に対するキャパシティ調整のための手段という意味もある。これは、複数校からの学生を引き受けているため調整が可能となるとのことである。

## (2) フィリピンの自動車産業

フィリピンにおける新車の約25%のトップマーケットシェアをトヨタが占めている。トヨタ車は、フィリピン生産車種以外は、輸入となる。フィリピン全体での自動車登録台数は、年間15～16万台であるが、少なくとも数万台の中古車輸入があると言われている。中古車の場合、右ハンドル車は輸入禁止であるが、スービックが例外扱いの地域ということを利用して、スービックで輸入し、右ハンドルから左ハンドルに改造して、中古車市場に出している。

フィリピンには日系自動車メーカーの各社が工場を持っているが、日産の場合は、正確に言うと、日産と従来から関係の深かった台湾の裕隆汽車が運営しているとのことである。

## (3) 生産の規模

工場は、2ヶ所あり、本社のあるビクータン（Bicutan）工場と、1997年から稼動した新しいサンタローザ（Santa Rosa）工場である。ビクータン工場は、デルタモータース時代からの工場を引き継いだものであり、敷地も狭い。現在、ここでは、タマラオ（SUV、ランドクルーザーの大衆車版）の生産を行っている。この車種は、日本にはなく、マレーシアではアンサー、インドネシアではキジャンという名前で生産販売されているアジア向けの車である。現在の生産数量は、平均53台/日という規模である。サンタローザ工場は、カローラとカムの生産を行っている。カローラは、約30台/日、カムリ約6台/日の規模である。本来、サンタローザ工場は、2万5千台/年の生産能力で建設されたのであるが、稼動が始まったちょうど同じ年に起きたアジア通貨危機による大幅な景気後退により、当初の計画に達しえず、現在も、いまだに約3分の1という生産水準のままである。したがって、当初の計画では2直稼動の体制であったが、現在、1直だけのシフトで稼動している。

タマラオは、11バリエント×5色、カローラは、6バリエント×5色の組み合わせで、生産を行なっている。

全体的に工程での作業は、人手にたよる部分がまだ多い。たとえば、溶接はすべて手で行なわれている。サンタローザ工場の塗装工程のみ、上塗りのため塗装ロボットが3台導入されている。

#### (4) 部品の調達

自動車の部品は、約5千点であり、そのうち約3,500点がCKD<sup>(注)</sup>と他のASEAN3国からの調達、現地調達が1,400点、残りが自社での内製部品という割合である。現地調達部品は、以下のとおりである。ワイヤーハーネス、エアコン、ホイール、ブレーキチューブ、バッテリー、シート、カーペット、ドアトリム、ガラス、燃料タンク、エグゾーストパイプ、オーディオ。

現地の調達部品は、金額ベースで約20%である。すなわち、現地調達率20%である。CKDが49%、タイ、インドネシア、マレーシアの3国調達が25%の比率である。現地調達の仕入先は63社であるが、そのうち、日系仕入先が24社で、調達金額の72%を占めている。トップ10社は、以下のとおりである(調達金額順)。デンソー(エアコン、メーター、ラジエーター)、高島屋日発(シート)、サンデン(エアコン)、EDC(オーディオ)、矢崎トーレス(ワイヤーハーネス)、富士通テン(オーディオ)、光生アルミ(アルミホイール)、旭硝子(ガラス)、テクノエイト(プレス品)、横浜タイヤ(タイヤ)。このうち、EDCのみ100%現地資本であるが、アルパインと技術提携をしている。また、矢崎は、フィリピン国内需要だけでなく、ワイヤーハーネスを日本にも輸出している。トップ10社には、入っていないが、東海理化もスイッチ類を米国に輸出している。

プラスチック成形部品は、タイや日本から輸入している。板金プレス金型は、基本的に日本から供給される。ただし、日本経由であっても、一部は台湾の金型メーカー製の可能性がある。

また、サンタローザ工場の敷地内に輸出特別エリアをもうけ、そこでトランスミッションの生産を行なっている。これは東南アジア3国間の国際分業を目的としたものであり、インドネシア、マレーシアに輸出をしている。機械加工から行なっており、その意味では本格的なトランスミッションの生産である。

#### (5) 生産方式

タクトは、日本では55秒から2分であるが、当地では10分から16分と桁違いに長い。生産量の変動に対しては、残業が毎日1時間から1時間30分くらいの幅であり、時によっては土曜日の休日出勤を使って能力調整を行なっている。これらの超過勤務は、賃金が増えることから従業員には、むしろ歓迎されている。これ以上の生産量の変化に対しては、タクト変更で対応する。ただし、頻繁にタクトを変えることは困難であるので、普通は月単位でのタクト変更となる。

日本の工場でも行なわれているが、ここでもドア無し組立が実施されている。塗装工程では、

---

(注) Complete Knockdown: ユニット化された部品群を日本から輸入して現地で組み立てて完成車にすること



ボディとドアを一緒に塗装しないと、微妙な色の違いが生じてしまうので、一体として塗装する。ただし、その後の組立工程では、ドアが付いていることで、作業に余計な手間がかかること、傷などの不良発生の確率が高くなることなどの理由で、いったんドアをはずして、最終の段階で、またドアを取り付ける方式を採用している。色違いという意味では、バンパーも同時に塗装することができればよいのであるが、金属とプラスチックを同一の塗料で塗装できるまでには、塗料の技術は至っていないため、バンパー塗装は別に行なわざるをえない。

現場における改善活動については、ほぼ日本と同様な手法で行なわれている。今回、フィリピン人従業員による2つの優秀改善例について、本人からのプレゼンテーションを聞くことができた。一つは、不良率の大幅な低減を行なったという改善事例である。魚の骨図から、マテリアルとメソッドの面での原因を追究することにより、改善を達成したという例である。もう一つは、Hiyari Hatto（ヒヤリハット）に関する改善である。最初、筆者がこの言葉を聞いたとき、タガログ語ではないかと勘違いしたくらいタガログ的である。説明の途中から、日本語であることに気が付いたが、ヒヤットしたり、ハットするような危険の可能性を含んだ現状の作業方法をチェックし、事故を未然に防ぐための改善を見つけ出すものである。日本のトヨタ自動車では、盛んに行なわれている改善活動とのことである。いずれにしても、2人の発表者とも、的確な説明による発表であり、行き届いた従業員教育を想像することができる。

トヨタ生産方式の代表といえば、かんばん方式であるが、ここフィリピンではかんばん方式は実施されていない。この件については、日本人幹部とフィリピン人マネジャーの2人に同じ質問を別の時に試みた。意外と、想像していたことと反対の応答であったことが印象的であった。そのフィリピン人マネジャーは、非常に積極的な推進論者であり、すぐにでもかんばん方式を導入するかのような発言であった。すでに1日分の部品在庫まで在庫を減らすことが達成できているにもかかわらず、かんばん方式を導入することによって、さらに部品在庫を減らすことができるのかという筆者の質問に対しても、肯定的な回答であった。一方、日本人幹部のほうは、冷静そのもの、生産量に対してバリエーションが多いことから、多くの部品が毎日使用されるわけではないため、かんばん方式の適用は困難であるという説明を理論整然と述べた。フィリピンに到着する前に想像していたことは、日本人幹部がむきになってかんばん方式を導入しようとする一方、フィリピン人マネジャーは冷ややかに眺めているという図式であった。しかし実際はそれほど漫画的ではない。むしろフィリピン人マネジャーは、自分を売り込むことに熱心であること、あるいはフィリピン人的な親切心、すなわち、人を喜ばせることの価値感に徹しているのかもしれない。

## (6) ロジスティクス

CKD、すなわち、日本からの部品供給のリードタイムは、以下のとおりである。日本の工場

において梱包して、港での通関と積込みまでが3日、コンテナ船での輸送が6日、マニラ港での荷卸しと通関に4日、コンテナヤードに1日、工場での生産に6日、そして完成車の出荷となる。したがって、日本の工場を出てフィリピンの工場まで完成するまでのリードタイムは、20日となる。船以外は、土曜・日曜を除いた日数としているので、暦日では約1ヶ月である。

マニラ港のうち、North Harborはコンテナ専用港であり、かなり先進的な施設をもっている。コンテナ船は、日本からは週2回、その他の国からは週1回の頻度で利用している。日本からの資材は、稼働日ベースで(N-11)日に、日本から発送、週1回の変更は可能であるとのことである。

なお、実際は、工場での生産に対して6日という数字では収まらないのではないだろうか。生産前の在庫と完成後の出荷前の在庫とが、ある大きさを持たざるを得ないように思われる。

工場のゲートから出荷した時点で、ディーラーのプロパティになる。75~80%がマニラ首都圏のディーラーに対する販売である。一部の出荷は、カーキャリア(トレーラー)を用いているが、大部分は、1台ずつドライバーが自走する方法をとっている。輸入車の場合も、港から当工場まで自走である。

生産計画の問題については、つぎのとおりである。たとえば、8月10日にディーラーからの受注を締め切り、9月の生産計画を立てる。ただし、生産計画は、翌月分だけでは間に合わないのので、10月以降については、販売予測に基づいた生産計画を立案している。いずれにしても、販売計画の精度を上げることが、大きな課題の一つである。

ディーラーに対しては、基本的に現金払いを要求しており、キャッシュを受け取ってからディーラーに車を引き渡す方法である。したがって、たとえば、事前に出荷日を決めていても、ディーラーの現金が不足すると、引き取りに出来ない可能性もある。課題としては、いかに精度の高い販売計画を立てるかであるが、日別のタイミングまで考えると、上記のようなこともあり、難しい点がある。ディーラーに対しては、1週間程度の生産計画(車の完成計画)の情報を提供する。簡単に言えば、そこから各ディーラーが早いもの勝ちで引き当てていくやり方である。

## (7) 労務管理の問題

技術職は、比較的、定着率はよくないとも言えるが、作業職についてはかなりよい定着率であるという。これは、トヨタといえばフィリピンにおける工場のトップに位置づけられるものであり、給料も他企業に比較すると高く、退職する動機があまりないと言ってよい。技術職の場合は、欧米系の企業に転職したり、カナダやオーストラリアに移住することも考えられる。

2001年には、労働組合との問題もあり、同社において、2週間程度のストライキもあった。労働組合は、日本と同じように企業内労働組合であるが、上部団体の力が強いのが特徴である。幸

い同社の労働組合は、比較的穏健な上部団体の傘下にあるために、いくつかの裁判案件をかかえてはいるものの、大きな問題には至っていない。むしろ、トヨタに勤務していることに満足している従業員のほうが多いと思われる。

#### 4. おわりに

以上の事例を通して、一つはシステムのオフショア開発における経営ノウハウの重要性について学ぶことができた。システム開発のビジネスは物流をとまなわないために、グローバルな業務の分担が、今後、ますます増えていくと思われる。しかしながら、遠隔地とのコミュニケーションの問題は、情報通信技術の発達という技術的な手段だけでなく、むしろ様々な価値観をもった人達といかに協力しあって、プロジェクトを効率よく進めていくかという課題が最も肝心なことであることを強く認識することができた。

二つ目は、自動車産業という物流をとまなう典型的な事例であるが、国際的な生産の分業を考えていくにあたって、国内だけでの生産と同様に、やはり生産と物流のリードタイムをいかに短縮するか、すなわち、仕掛けや在庫をいかに低減するかという課題に絶えず取り組んでいることが分かった。改善は無限であると言われていたが、在庫低減の分野で最も先進的な企業とされているトヨタ自動車ですえ、さらに改善の可能性を継続して追求しているのである。

**《Summary》**

## Two Cases of Japanese Business in the Philippines

*By* Kazunobu FUKUSHIMA

Two cases of Japanese business in the Philippines are presented here. One is an example of offshore systems development. The company's name is J-Sys Philippines Inc. which is a subsidiary of Nikki, one of the top plant engineering companies in Japan. The other case is of Toyota Motor Philippines Corporation. This case is helpful for the study of global logistics strategy in the car industry. These two cases would be used as teaching materials for case studies.