



# 海外展開 事例集

海外現地法人における  
責任者候補の確保と育成



現地採用の中国人従業員を現地責任者として育成  
新会社の設立や新規開拓に尽力し、成長に貢献

**豊洋精工株式会社**

親会社の優秀なベトナム国籍の若手従業員を現地責任者に抜擢  
経営者マインドを持つ人材に未来を託す

**株式会社ソルテック工業**

親会社の承継を見据えて社長子息を現地責任者に登用  
経験豊かな前任者が若手後継者を支える

**理化工業株式会社**

# はじめに

日本政策金融公庫（略称：日本公庫）中小企業事業は、中小企業の皆さまを資金面・情報面からサポートしており、お取引先の海外での事業概況等を把握するため、2024年8月に、お取引先の海外現地法人を対象としたアンケートを実施しました（回答現地法人数：1,006社）。

同調査では、「売上・最終損益の見通し」といった定例的な調査項目に加えて、「海外現地法人の現地責任者」をテーマに、現地責任者の属性・就任時期や、後継者の有無、現地責任者を選定する上での課題等についてもお聞きしました。

同調査での分析を通じ、浮き彫りになった事実は、以下のとおりです（詳細は、日本公庫のHPでもご覧いただけます）。

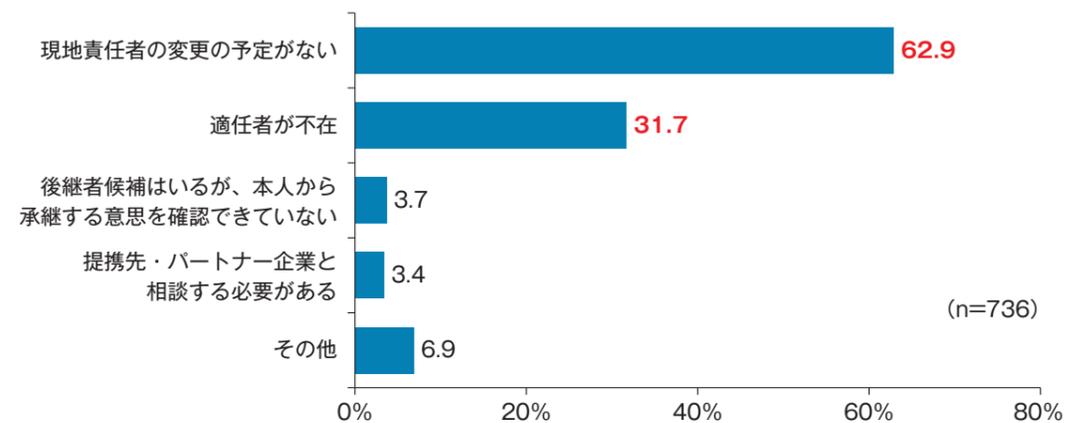
- 後継者について、「**決まっていない**」と回答した企業が**80.0%**、「**決まっている**」と回答した企業が**20.0%**となりました。 [図1](#)

[図1](#) 現地責任者の後継者が決まっているか



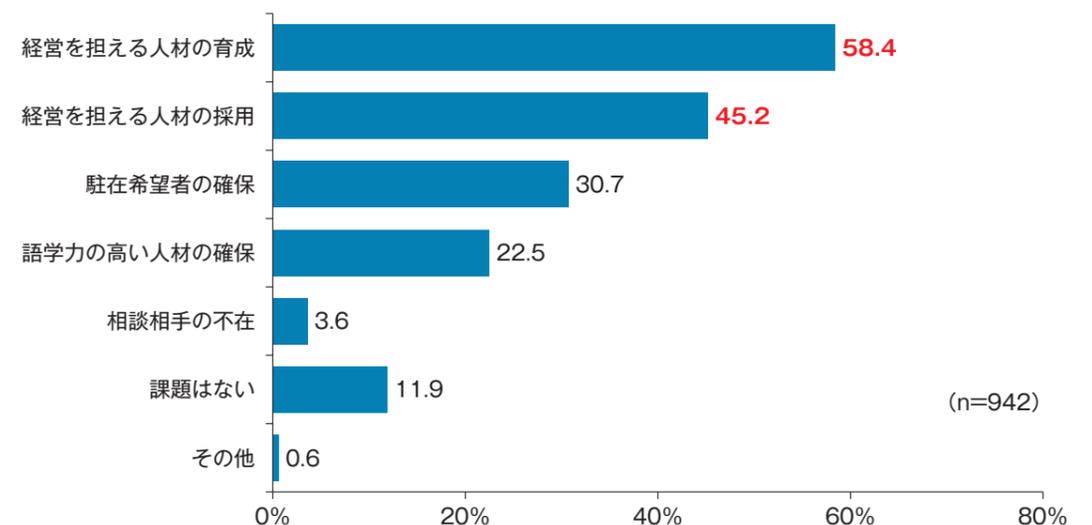
- 現地責任者の後継者が決まっていない理由としては、「**現地責任者の変更の予定がない**」が**62.9%**で、「**適任者が不在**」と回答した企業が**31.7%**でした。 [図2](#)

[図2](#) 現地責任者の後継者が決まっていない理由（複数回答）



- 現地責任者を選定する上での悩みや課題としては、「**経営を担える人材の育成**」が**58.4%**、「**経営を担える人材の採用**」が**45.2%**と、「**経営を担える人材に関する悩みや課題を抱えている企業が多い**」ことが伺えます。 [図3](#)

[図3](#) 現地責任者を選定する上での悩みや課題（複数回答）



そこで、本事例集では、同調査の結果を踏まえ、現時点で後継者が決まっていない方や、経営を担える人材の確保・育成に課題があると感じている方に向けて、後継者候補の確保・育成に関する特徴的な事例を紹介していきます。

具体的には、中国・ベトナム・タイにそれぞれ進出している3社の中小企業の事例をもとに、各企業がどのように現地の経営を担うべき人材を確保し、どのような課題を乗り越えながら後継者を育成してきたか、ポイントを絞ってご紹介していきます。

中小企業における海外現地責任者の後継者問題について、特徴的な取組みや工夫内容を知っていただき、それを自社の取組み等の中で参考にさせていただくことで、本事例集が、皆さまの経営課題解決の一助となれば幸いです。

日本公庫 国際業務部

目次

海外現地責任者（後継者）を確保する際の主なパターン.....4

■事例1 豊洋精工(株)「現地採用の中国人従業員を現地責任者として育成」.....6

■事例2 (株)ソルテック工業「親会社の優秀なベトナム国籍の若手従業員を現地責任者に抜擢」.....8

■事例3 理化工業(株)「親会社の承継を見据えて社長子息を現地責任者に登用」.....10

## 海外現地責任者（後継者）を確保する際の主なパターン

海外現地責任者の後継者を確保するにあたっては、どのような人材を、どこで、どのように採用するかによって、様々な方法が考えられますが、本事例集では、**現地責任者（後継者）の国籍・採用地**によって、4つのパターンに分類しました。

具体的には、現地責任者の国籍は、主として想定される①**現地国籍**の場合と、②**日本国籍**の場合で分類しました。

また、採用地については、①**現地で採用されてそのまま現地責任者に就任**する場合と、②**日本の親会社で採用されて一定期間勤務した後、海外現地法人へ赴任して現地責任者に就任**する場合が考えられ、その2つで分類しました。

現地責任者の国籍（海外現地または日本）及び採用地（海外現地または日本）によって分類した場合の、それぞれのパターンの一般的な特徴は以下のとおりです。

**パターン1**

**海外現地の国籍の人材を海外現地で採用**

海外現地にネットワークを有しているケースが多く、また、**海外現地スタッフとのコミュニケーションがスムーズ**になるというメリットがある一方で、海外現地子会社と**日本の親会社間のコミュニケーションが疎遠**になりがちな面があります。

**パターン2**

**海外現地の国籍の従業員を日本の親会社で採用し、海外現地子会社に派遣**

日本の親会社を含め、**自社グループのことをよく理解**しており、また、**言語の壁もない**ため海外現地スタッフとのコミュニケーションもスムーズになるというメリットがある一方で、日本の親会社における**育成に時間がかかる**面があります。

**パターン3**

**日本国籍の人材を海外現地で採用（主に中途採用等）**

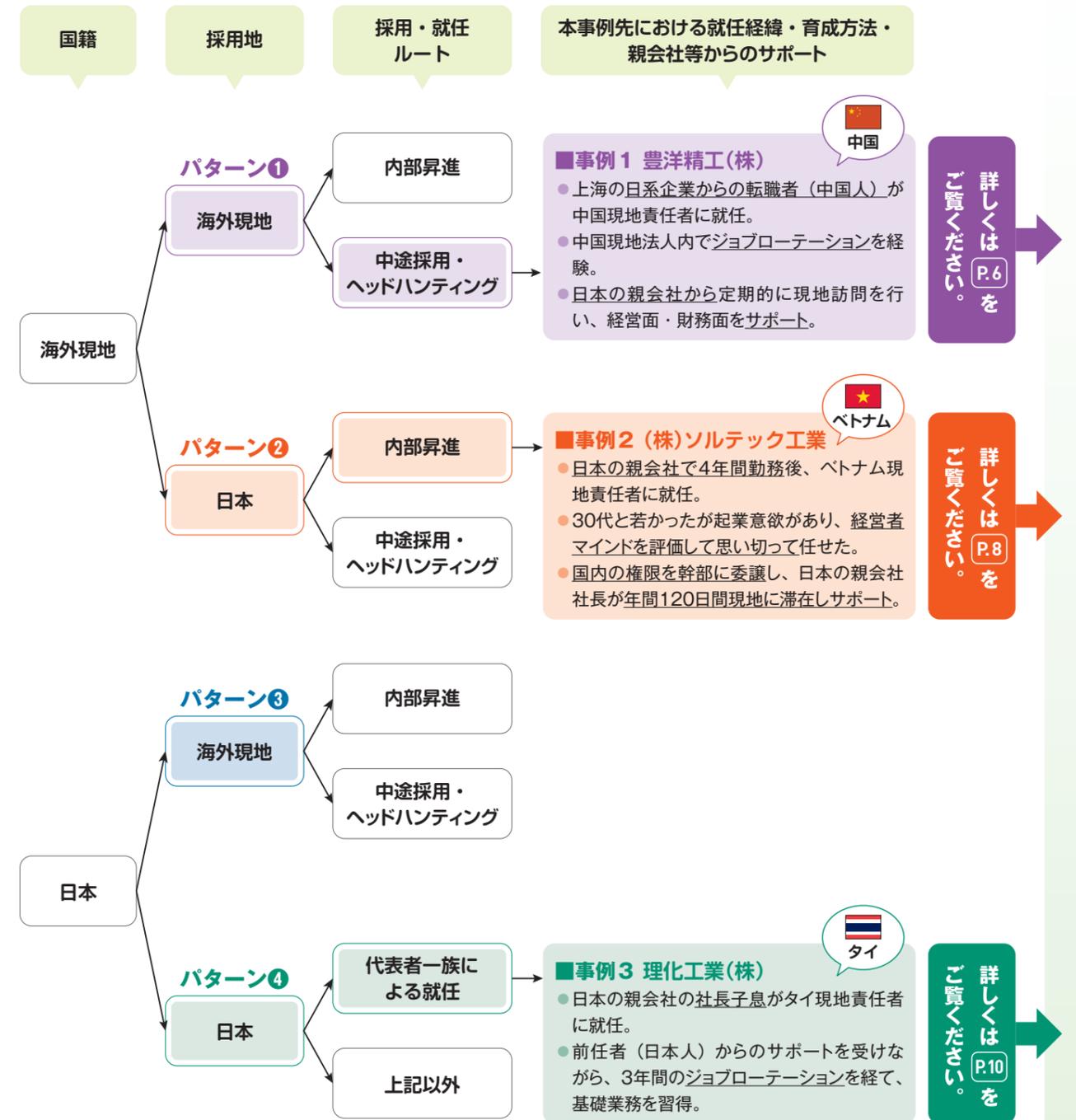
日系企業の経営スタイルや特徴を理解しているケースが多いと考えられるものの、自社グループ全体への理解を深めてもらい、**企業理念を浸透することが必要**となります。一方で、**現地事情に精通**しており、現地スタッフとも比較的スムーズなコミュニケーションが期待できます。

**パターン4**

**日本国籍の従業員を日本の親会社で採用し、海外現地子会社に派遣**

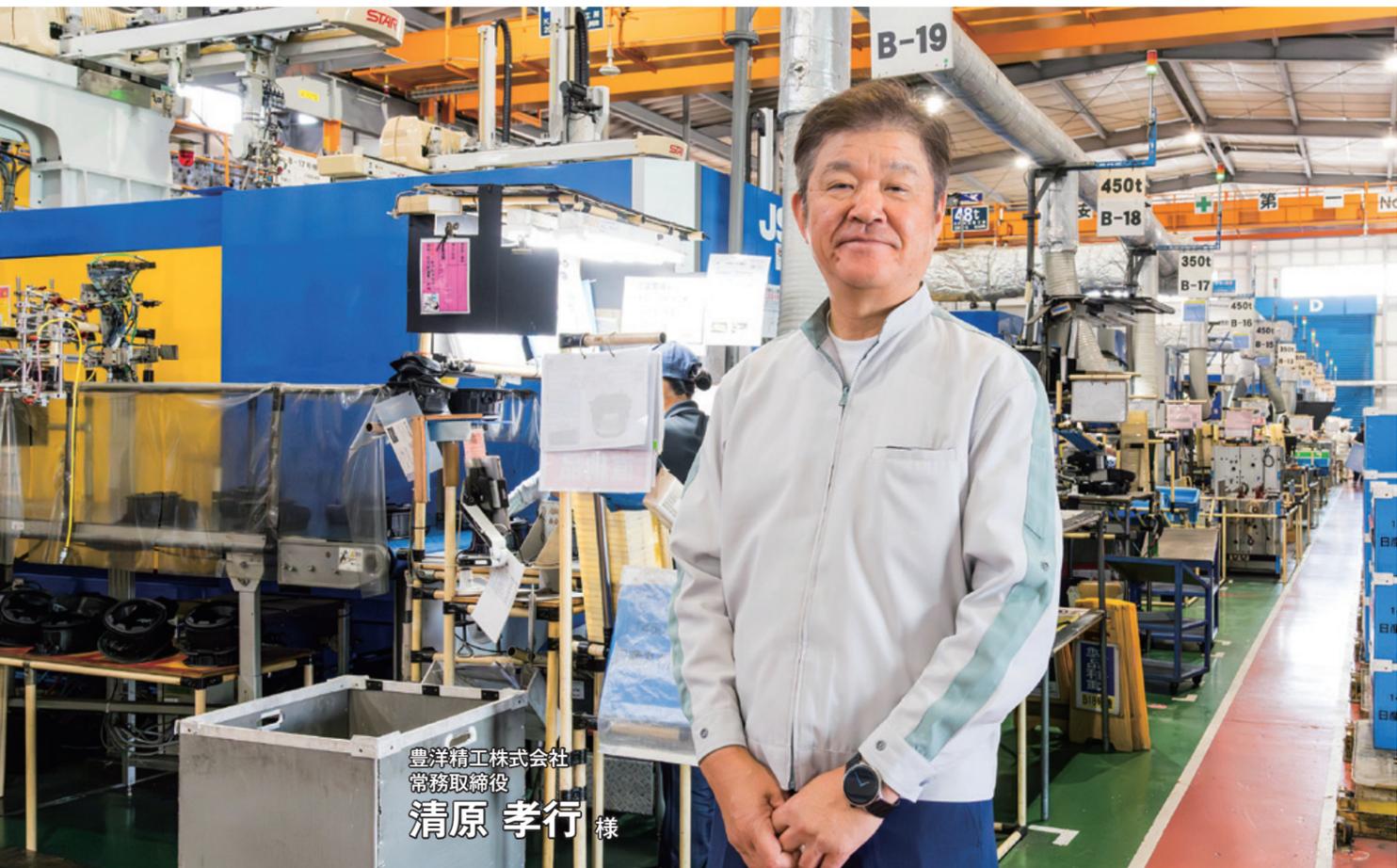
日本の親会社を含め、**自社グループのことをよく理解**しており、**日本の親会社とのスムーズなコミュニケーション**が期待できる一方で、海外現地では**言語の壁に当たる**可能性があります。また、**海外勤務を希望する従業員をいかに確保**するかという点も課題となります。

本事例集では、実務上も取り上げられることが多いと思われる、パターン①、②、④の事例についてご紹介します。

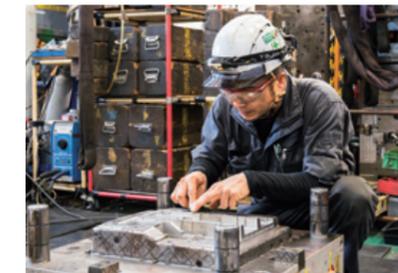


現地採用の中国人従業員を現地責任者として育成  
新会社の設立や新規開拓に尽力し、成長に貢献

# 湖北豊洋汽車零部件有限公司 (豊洋精工株式会社)



豊洋精工株式会社  
常務取締役  
清原 孝行 様



豊洋精工国内工場



中国武漢の最先端工場

| 会社概要    |                           |
|---------|---------------------------|
| 所在地     | 中国                        |
| 創業      | 2011年                     |
| 事業内容    | 自動車用樹脂部品の金型作成、成形、塗装及び各種組立 |
| 従業員数    | 96名                       |
| 国内親会社概要 |                           |
| 所在地     | 大分県国東市                    |
| 創業      | 1977年                     |
| 事業内容    | 自動車・カメラ等の部品製造等            |
| 従業員数    | 317名(グループ合計688名)          |
| 海外子会社   | 中国(2社)                    |

湖北豊洋汽車零部件有限公司は、2011年に設立され、自動車用樹脂部品の金型作成、成形、塗装、各種組立を行っている。当初は日本の親会社からの出向者(日本人)が現地責任者を務めていたが、現地の人材を採用し、後継者として育成した。その道のりについて豊洋精工株式会社 常務取締役の清原 孝行氏、湖北豊洋汽車零部件有限公司 総経理の喻卓氏に話を伺った。

## 100%現地の人材で 会社を運営したい

豊洋精工では、2008年に豊洋グループの成長戦略として中国進出を掲げた。海外事業の責任者である清原 孝行氏は、広州や上海といった沿岸部の市場がすでに成熟してい

たため、複数の日系自動車メーカーが進出し始めた湖北省に注目していた。その矢先、取引のあった日系企業が湖北省襄陽市で新規事業を開始するにあたり、当社へ樹脂部品の製造依頼があった。この依頼を引き受ける形で、2011年に湖北豊洋

汽車零部件有限公司を設立。出向させた日本人従業員を現地責任者とした。

後継者探しを始めたのは、2015年頃だ。設立時に「10年以内に100%現地の人材で会社を運営する」と清原氏は決めていた。中国での成功には、現地特有の人脈を最大限に駆使することが不可欠であり、また、中国人の責任者のもとで、中国人スタッフに働いてもらうことが人事的にも最も円滑に進むと考えていたためだ。

その折に現地の知人から紹介されたのが喻卓氏だ。喻氏は、日本の大学(理工系学部)を卒業後、自動車のハーネスを製造する上海の日系企業に就職。前職では、工場での生産管理を主要業務としながら上海で法人立ち上げに関わるなど、中国における事業展開の経験を持つ。喻氏は故郷である襄陽市に戻りたいと考え、当社への転職を希望していた。

## 幅広い領域で経験を積ませ、 現地責任者に就任

清原氏は喻氏の豊富な経験と誠実な人柄を高く評価した。そこでジョブローテーションで様々な業務を任せ、適性があれば喻氏に会社を託そうと考えた。

喻氏は最初に財務部門に配属された。経験のない分野ではあったが、前職や知り合いの企業の財務責任者との人脈を活用しながら喻氏はいちはやく財務の知識を吸収していった。「最初は自分にできるか悩みましたが、この経験は現在の経営に活かされています」と喻氏は語る。

2年ほど様々な部署で経験を積んだ喻氏は、2018年に現地責任者(総経理)に就任した。「入社して2年の人材が現地責任者となることに、反対の声がなかったわけではありません。最後は喻さんを信じて任せました」と清原氏はその覚悟を語る。

## ローカル市場を開拓し、 さらなる成長を目指す

喻氏の現地責任者への就任に伴い、日本人出向者が帰任し100%現地の人材で会社が運営されることになったが、清原氏は経営面や財務面のサポートや円滑なコミュニケーションのために月に1回の現地への訪問を続けている。喻氏の現地責任者としての大きな成果は武漢豊洋精工汽車部品の設立だ。「現地調査開始から半年で会社登記までこぎつけました。このスピード感は日本人にはありません」と清原氏は喻氏の

活躍に目を見張る。さらに、親会社からインサート成形、蒸着、組立の技術を導入し、新規開拓に力を入れた結果、設立当初は80%以上だった日系企業への受注依存度を50%まで下げることに成功した。

現在、喻氏は中国の自動車市場の新規開拓と、部品製造のみならずユニット組立の受注の獲得による付加価値向上に取り組んでいる。「常に新たな仕事、新たなお客さまを獲得し、コスト削減の工夫をすることで、さらなる成長を目指します」。

## 現地責任者 喻総経理の声

入社当初は、経験したことのない財務部門に配属され戸惑いましたが、清原常務は、「様々な分野で経験を積んでほしい」という思いから、あえて苦手の分野へ配属したということを知りました。実際に、現在、工場を運営する中で、当時の経験が役立っていると実感しています。入社して2年ほどで現地責任者・総経理という立場を任せてもらいましたが、私も部下の育成に関して、「思い切って任せてみる」ことを意識しています。



### 1 現地責任者就任前

日本の大学を卒業後、上海の日系企業での勤務を経て入社。財務課長、総務課長、管理部長を歴任し、入社2年後に総経理に就任。

### 2 現地責任者就任～現在

中国(武漢)に新たな法人を立ち上げ。新技術の導入と新規顧客の獲得に力を入れ、現地(非日系)企業からの受注が増加。

### 3 今後の展望

中国の自動車市場は変化が激しいため、常に新しい仕事・新しいお客さまの開拓を進めながらさらなる成長を目指す。

親会社の優秀なベトナム国籍の若手従業員を現地責任者に抜擢  
経営者マインドを持つ人材に未来を託す

# SOLTEC HANOI COMPANY

(株式会社ソルテック工業)



株式会社ソルテック工業  
代表取締役  
薛章彦 様

| 会社概要    |                     |
|---------|---------------------|
| 所在地     | ベトナム                |
| 創業      | 2022年               |
| 事業内容    | 各種プラント設備製作、据付、配管工事  |
| 従業員数    | 160名                |
| 国内親会社概要 |                     |
| 所在地     | 大阪府大阪市              |
| 創業      | 1985年               |
| 事業内容    | 各種プラント設備製作、据付、配管工事等 |
| 従業員数    | 160名(グループ合計760名)    |
| 海外子会社   | ベトナム(2社)            |

SOLTEC HANOI COMPANYは、2022年にベトナムに設立された。後継者に抜擢されたのは、親会社の従業員でベトナム国籍のVu The Manh (ブテマイン) 氏だ。どのような思いで経営を託したのか、株式会社ソルテック工業 代表取締役 薛章彦氏に話を伺った。

### 経営者マインドを重視し、後継者を選定

SOLTEC HANOI COMPANYは、ベトナムで各種プラント設備製作、据付、配管工事の事業を展開している。親会社である株式会社ソルテック工業は、リーマンショックに

より、日本国内にとどまっていたはリスクが高いと判断し、海外進出を決めた。

もともとソルテック工業では2003年から2013年までの間に、ベトナムから合計約30名の技能実習生を受け入れており、ベトナム人材がもの

づくりに適性があるとわかっていて、進出当初は受注獲得の見込みはなく、まさにゼロからの出発だったが、日本のものづくりを叩き込んだベトナム人材を強みと感じ、ベトナムへの進出を決断した(2010年にホーチミンに、2022年にハノイに海外子会社を設立)。

ハノイに設立されたSOLTEC HANOI COMPANYは、当初、薛氏の長男が現地責任者を務めていたが、別会社の経営に専念することになり、急遽、後継者を探す必要に迫られた。薛氏は、実績や国籍、年齢に関係なく現地責任者を選定しようと考えていた。熟慮の末に抜擢されたのが、ベトナム国籍を持つマイン氏だ。マイン氏は人材紹介会社からの紹介でソルテック工業に入社し、国内の海外事業部で4年間勤務していた。その期間に就労しながらアメリカのMBAも取得。薛氏はマイン氏が起業を希望していると聞き、後継者としてベトナムに赴任することを打診した。

薛氏が後継者の選定で最も重視したのは、経営者マインドを持っていることだ。「親会社に頼るのではなく、自分で道を切り開く気概がないと海外では事業を発展させることができません」と薛氏は語る。マイン氏は

30代と若かったが、人望があり、取引先からの信頼が厚いことも薛氏は高く評価していた。

### 世界に誇れるものづくり精神を教育

薛氏は、現地責任者の経営者マインドを尊重しつつも、親会社からの徹底したサポート体制を構築した。薛氏は毎週行われるリモートでの製造会議に出席するほか、月に1回、現地(ハノイ及びホーチミン)に10日間ほど滞在し、現地責任者へアドバイスを続けている。特に重視しているのが、お客さまからのクレーム対応とその後の原因追及、再発防止だ。「全て任せきりにするのではなく、世界に誇れるものづくりを実現するよう、私自ら現地責任者へ直接伝え続ける必要があります」と薛氏は語る。

薛氏以外にも、国内の営業担当や製造担当を現地へ短期的に派遣してOJTによる現地従業員への指導を行い、反対に、現地のマネージャークラスや設計担当を日本へ召喚して親会社で教育する等、積極的に親会社・海外子会社間で人材交流を進めることで、現地・国内両方の従業員の育成を進めるとともにマイン氏のサポート体制の強化に繋がっている。



SOLTEC HANOI COMPANY、マイン社長



2022年竣工のSOLTEC HANOI COMPANY工場

### 東南アジアのナンバーワン企業を目指して

設立当初の従業員数は20名ほどだったが、マイン氏が優秀な人材の確保に奔走した結果、現在では160名に増え、売上も2024年度には4億円に達し、2025年度には10億円に達する見込みだ。

今後は、ASEAN各国への進出を視野に入れている。製造はベトナムに集約し、各国で現場工事を実施できる体制を構築する考えだ。「いずれは東南アジアではソルテックがナンバーワンと言われるようになりたいです。この思いは後継者に託したいと思います」と薛氏は語った。

### 国内親会社 薛社長の声

年間で120日程度はハノイ及びホーチミンの子会社を訪問していますが、これを実施できるのは、国内の体制を見直し、私が長期間不在にしても問題ないような体制を築いたからです。国内のそれぞれの部門の責任者4名に大幅に権限を委譲しました。国内業務を安心して任せられる体制があるからこそ、海外事業へのサポートに集中することができています。



#### 1 現地責任者就任前

株式会社ソルテック工業に入社後就労しながらアメリカのMBAを取得。その後、SOLTEC HANOI COMPANYの副社長に就任し、事業経験を積む。

#### 2 現地責任者就任～現在

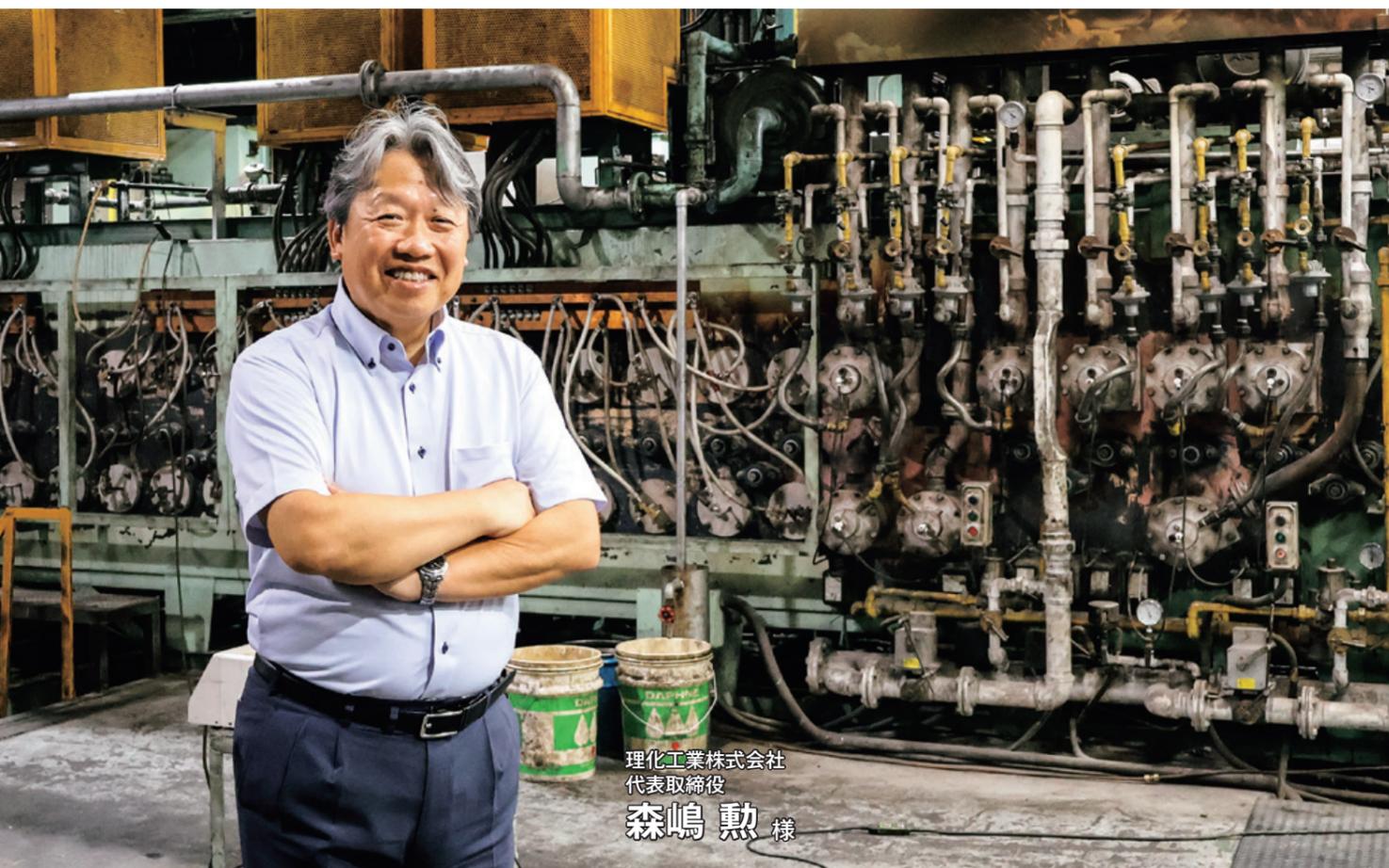
2025年1月に現地社長に就任。国内親会社社長からの組織的なサポートのもと、事業規模を拡大。

#### 3 今後の展望

ベトナムを拠点とした、製造拡大とASEAN各国への現場工事可能な体制の構築。各国で存在感を高め、東南アジアにおけるナンバーワン企業を目指す。

親会社の承継を見据えて社長子息を現地責任者に登用  
経験豊かな前任者が若手後継者を支える

# RIKA JTW HEAT TREATMENT Co.,Ltd. (理化工業株式会社)



理化工業株式会社  
代表取締役  
**森嶋 勲** 様



希MD (左) と現地管理マネジャーの作業ミーティング

熱処理の会社を視察し、自社でも事業を展開できるという手応えを得た。そこで2013年に現地の熱処理会社と合併で新会社を設立。親会社から精鋭を送り込み、現地責任者には親会社で製造を牽引していた北山氏が就任した。

その後、北山氏の後継者となったのは、森嶋 勲氏の長男で親会社に入社したばかりであった森嶋 希氏だ。将来、希氏は親会社の事業を承継する予定であったことから、「若いうちにタイで経験を積んだ方が成長につながると考え、希氏のタイへの赴任を提案しました」と、北山氏は当時を振り返る。

## 前任者のサポートのもと、様々な施策を実行

2020年、希氏はタイに赴任した。希氏は、理化工業へ入社する前には、5年ほど別業種の企業で勤務経

験があるが、熱処理の業務経験はない。最初の1年は人事や総務など3か月ごとのジョブローテーションと並行して、熱処理の実務を基礎から学んだ。そして次の1年で製造を統括する業務に携わった。

現地責任者としての育成のポイントは、早い段階から権限を委譲したことだ。「権限には責任が伴いますが、最初は権限だけ渡して責任は問わないことを伝え、失敗してもよい環境を整備しました」と北山氏は語る。「この期間で数多くの挑戦ができました。自分なりに考えて取り組んだ経験が、現在の経営に生きています」と希氏は当時を振り返る。2022年に希氏が正式に現地責任者に就任した後も、北山氏は1年間現地に残り、サポートを続けた。

当時、希氏は20代で、現地で勤務する従業員の多くは年上だったため、当初は従業員に戸惑いがあった。言語の壁もあったが、希氏は、積極的に直接従業員と対話を行い、丁寧なコミュニケーションを積み重ねたことで、信頼関係を築いていった。また、希氏は取引先との価格交渉などを通じて従業員の賃金引上げに取り組み、従業員の待遇面の改善を進めている。



作業内容を指示するタイ工場長



タイ工場、朝礼後の一斉清掃

## 若手人材が活躍できる環境へ

今後は、企業成長の第二フェーズと位置付け、隣接する敷地に工場を新設する予定だ。設立当初は小規模だったが、現在は基盤が安定し、様々なことに挑戦できる環境が整った。今後は親会社から若手人材を送り込み、人材育成によるグループ全体の活性化を図る。「若手人材が活躍できる環境、コツコツと工場作業する人材が生き生きと働ける環境を整備していきます」と勲氏は締めくくった。

| 会社概要    |                       |
|---------|-----------------------|
| 所在地     | タイ                    |
| 創業      | 2013年                 |
| 事業内容    | ボルト・ワッシャー・ギア等の熱処理     |
| 従業員数    | 80名                   |
| 国内親会社概要 |                       |
| 所在地     | 大阪府八尾市                |
| 創業      | 1969年                 |
| 事業内容    | ボルト・ワッシャー・ギア等の熱処理、塗装等 |
| 従業員数    | 76名                   |
| 海外子会社   | タイ                    |

RIKA JTW HEAT TREATMENT Co.,Ltd.は、理化工業株式会社初の海外拠点として2013年に設立された。2022年に2代目として現地責任者を引き継いだのが森嶋 希氏だ。20代と若く、入社間もなかった希氏が現地責任者となった背景や就任までの過程について、理化工業株式会社 代表取締役 森嶋 勲氏、RIKA JTW HEAT TREATMENT Co.,Ltd. Managing Director 森嶋 希氏、理化工業株式会社 常務取締役 北山 昌男氏に話を伺った。

## 親会社の後継者となるため、現地責任者に就任

RIKA JTW HEAT TREATMENT Co.,Ltd.は、自動車部品をはじめとするボルト・ワッシャー・ギア等の熱処理を手掛ける企業だ。リーマンショック、東日本大震災を契機に大

手企業が生産拠点を海外にシフトしたことをきっかけに、理化工業は海外に目を向けるようになった。

各国を視察する中で注目したが、多くの日系企業が進出しているタイだ。タイでは工業化が進んでおり、熱処理のニーズが高い。現地の

## 国内親会社 森嶋 勲社長の声

人材育成には、チャレンジできる環境を与えることが大切で、そのためには、周囲の十分なサポートが必要だと考えています。現地では、約3年間と長い引継期間を設けました。コストはかかりましたが、希MDは北山常務のサポートのもと、様々なことに挑戦でき、結果として成長につながったと思います。



### 1 現地責任者就任前

理化工業に入社後タイへ赴任し、ジョブローテーションを経験しつつ業務の基本を習得。その後、現地責任者のサポートのもと、製造を統括する。

### 2 現地責任者就任～現在

2022年に現地責任者に就任。年上の従業員と信頼関係を築く。従業員の賃金引上げのため取引先との価格交渉に力を注ぎ、従業員の待遇を改善。

### 3 今後の展望

企業成長の第二フェーズとして、工場の新設を予定。人材育成の観点から、タイ現地法人へ国内の若手従業員の派遣を開始。