

Yokohama Tire Philippines, Inc.

なぜフィリピンだったのか？ 進出成功の秘訣

2015年1月10日

YTPI 社長
鈴木 忠

目次

1. ヨコハマタイヤ フィリピンについて
2. フィリピンへ進出した理由
3. フィリピンでの成功の秘訣
4. フィリピンへの進出について

YTPI (ヨコハマタイヤフィリピン) について

YOKOHAMA TIRE PHILIPPINES, INC.

IE5, Clark Freeport Zone PHILIPPINES 2023



設立 : 1996年4月
生産開始 : 1998年1月
資本金 : US\$87M
横浜ゴム株式会社 : 96.6%
JFE 商事株式会社 : 3.4%

クラークの所在



主な製品



A.drive R1

Part of A.drive family, these tires satisfy the performance requirements of the Asian Market.

BlueEarth AE-01

The tire designed to deliver environmental, human and socially friendly solutions for you and your car.



GEOLANDAR H/T-S

Comfortable enough for the drive home, yet tough enough for off-road treks, these tires provide good traction and handling even in snow.

W.drive V903

The tire that provides outstanding performance on a wide variety of road surfaces in winter.



iceGUARD Stud IG35

The tire that sets a new standard for winter control and safety. iceGUARD tires allow more confident handling on both ice and snow.



C.drive2

The all-weather tire provides superior traction and stability on any road in both wet and dry conditions.



ADVAN

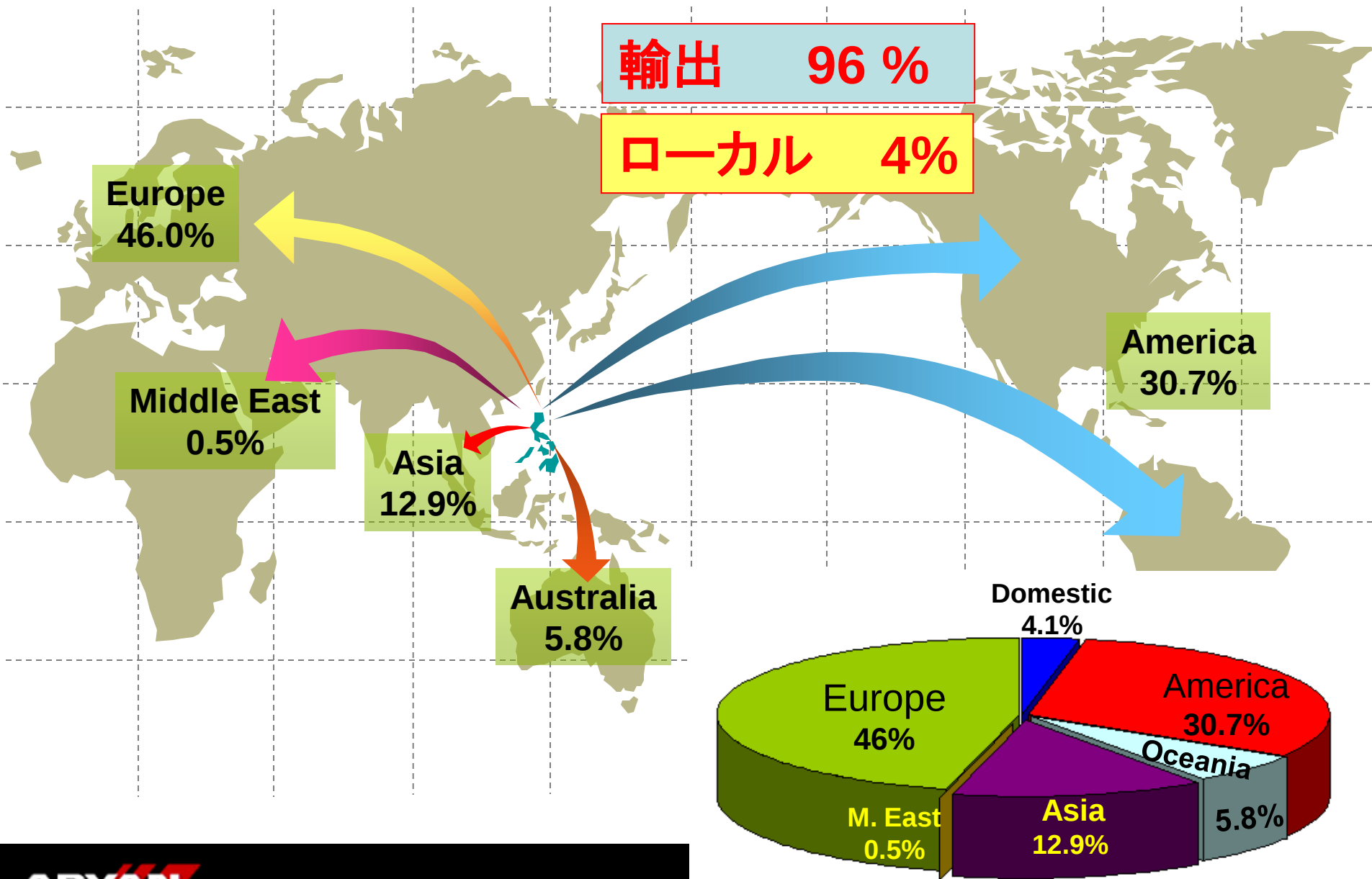
S.drive

PARADA

AVID

GEOLANDAR

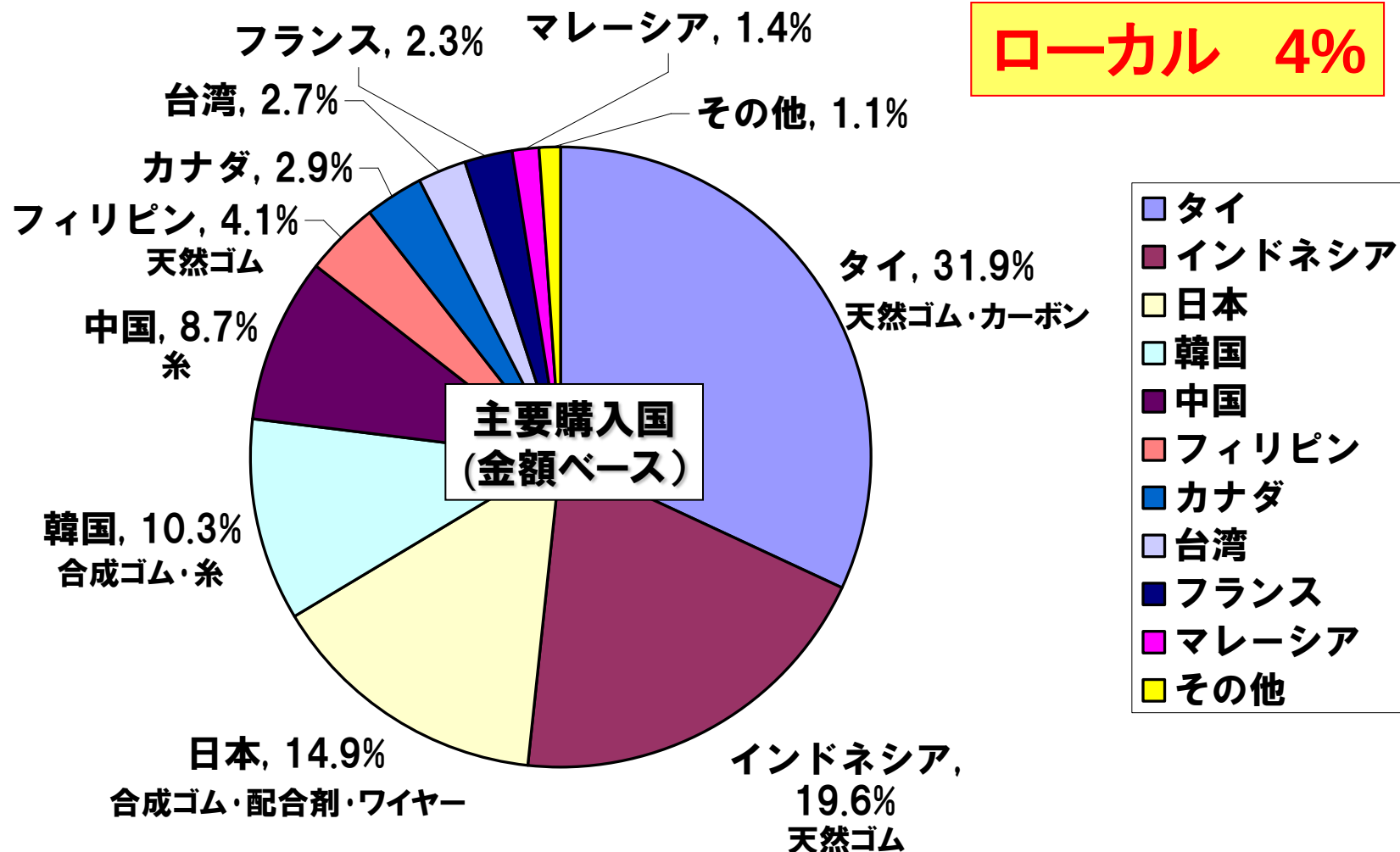
主な仕向け先



原材料の調達先について

輸入 96 %

ローカル 4%



YOKOHAMA TIRE PHILS., INC.

(YTPI)

- 横浜ゴムとして最初の海外生産拠点
- フィリピンで唯一のタイヤ生産工場
- 横浜ゴムの中で3番目に大きいタイヤの生産工場
(日量約25,000本)

横浜ゴムのタイヤ生産拠点を(海外)



工場概要

従業員数

2,200 名+ 協力社員(400名)

※日本人駐在員 8名

WEST PLANT
PHASE 2

PHASE 3

PHASE 2

EXISTING PLANT

PHASE 1

WEST PLANT
PHASE 1

East plant
165,000m²

West plant
282,000m²

TOTAL
447,000m²

East (existing) Plant (16.5 ha)

Phase I - 6,500 tires/day (1998)

Phase II - 4,500 tires/day (2004)

Phase III - 11,000 tires/day (2005)

Total - 22,000 tires/day

West (expansion) Plant (29.7 ha)

Phase I - 8,000 tires/day (2015)

Phase II - 7,000 tires/day (2016)

Total - 15,000 tires/day

工場拡張プロジェクト

拡張前(2011)

拡張後 (2016)

面積 : 16.5 Hectares

→ 44.7 Hectares

生産量 : 7 million tires per year

→ 12 million tires per year

従業員数 : 2,000

→ 3,500 approx.

投資額 : USD 260 million

→ USD 540 million

フィリピンへ進出した理由

なぜフィリピンだったのか

- 北米以外への初の海外進出工場
- 特に新規での海外工場立ち上げ

↓

当時から親交のあった川鉄商事
(現JFE商事)様をパートナー
として選択

当時JFE商事様はフィリピン等の
東南アジアにて長年の営業
経験があり、更に製造子会社
を運営

- 製品出荷地は主に米国を想定

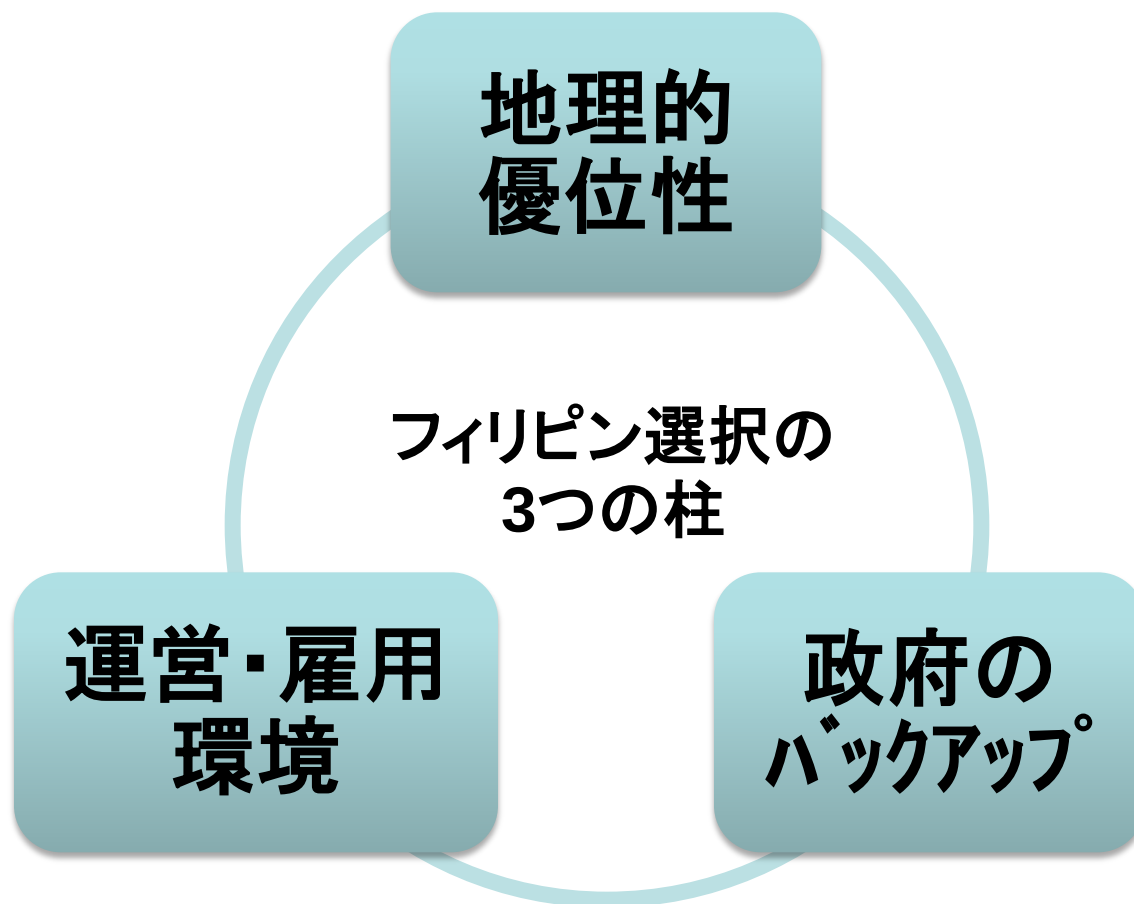
↓

米国との歴史的・経済的
結びつきの強い国

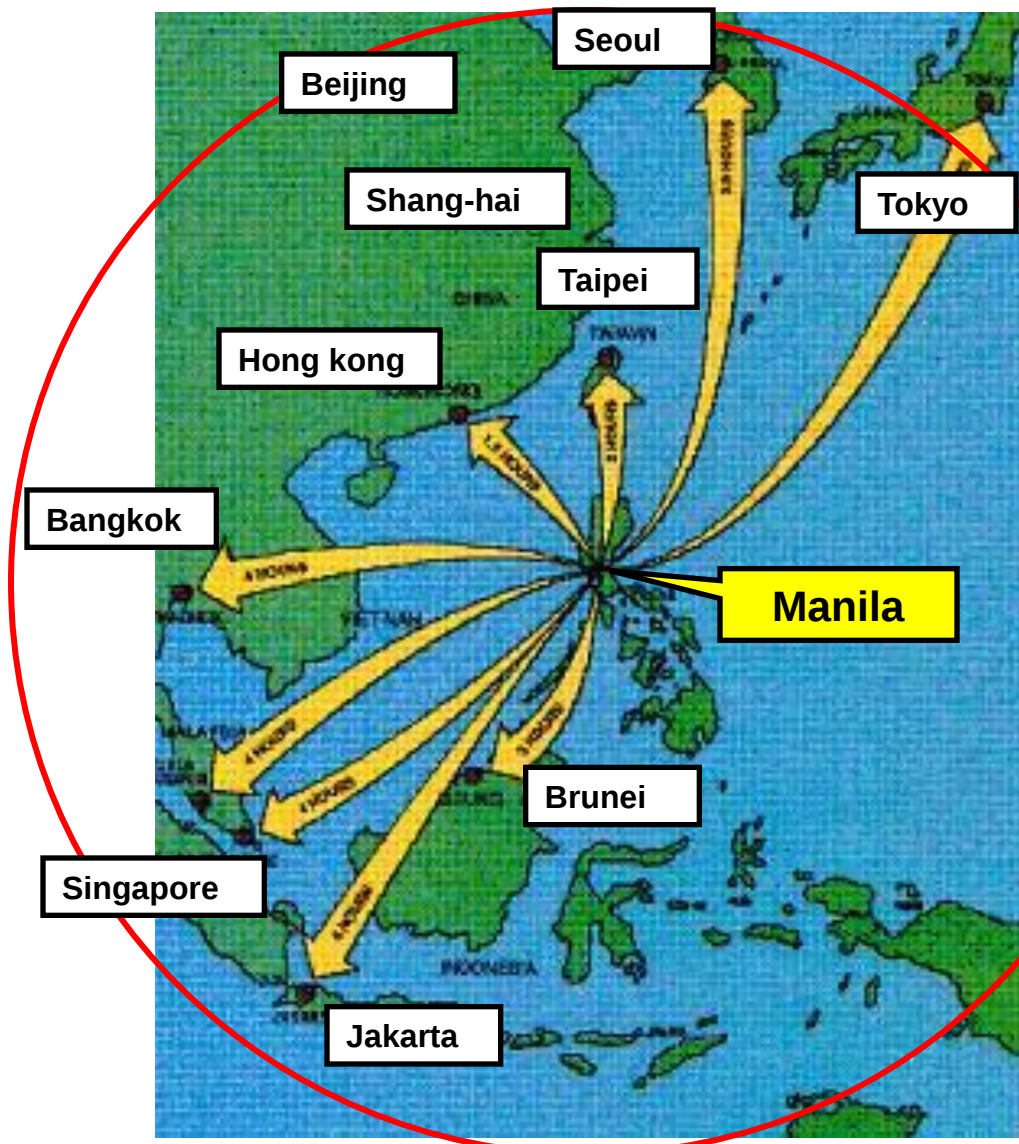
↓

フィリピンが第一候補地へ

当時の選択理由



東アジアの中心に位置するロケーション



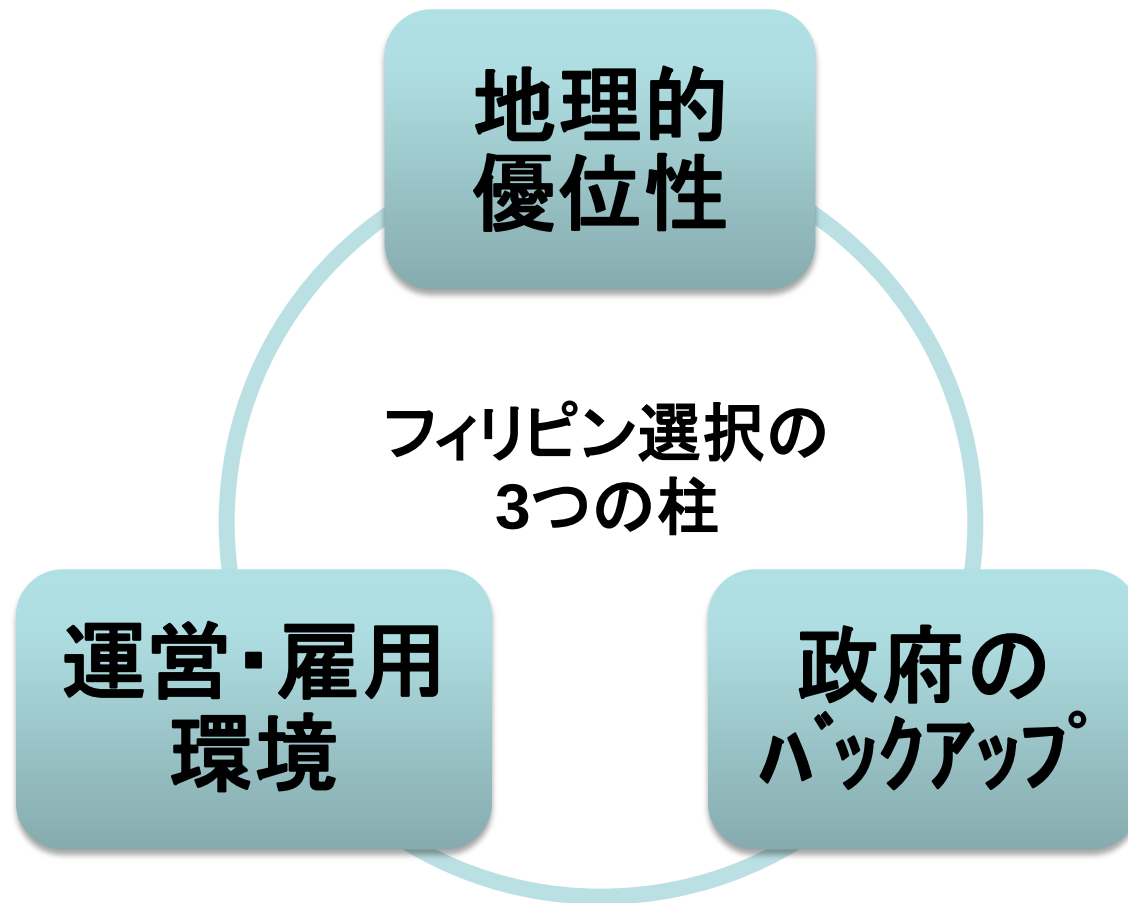
マニラから海外主要都市迄の
所要時間はMAX4時間



ASEAN地域からの**原料や**
資材調達が容易

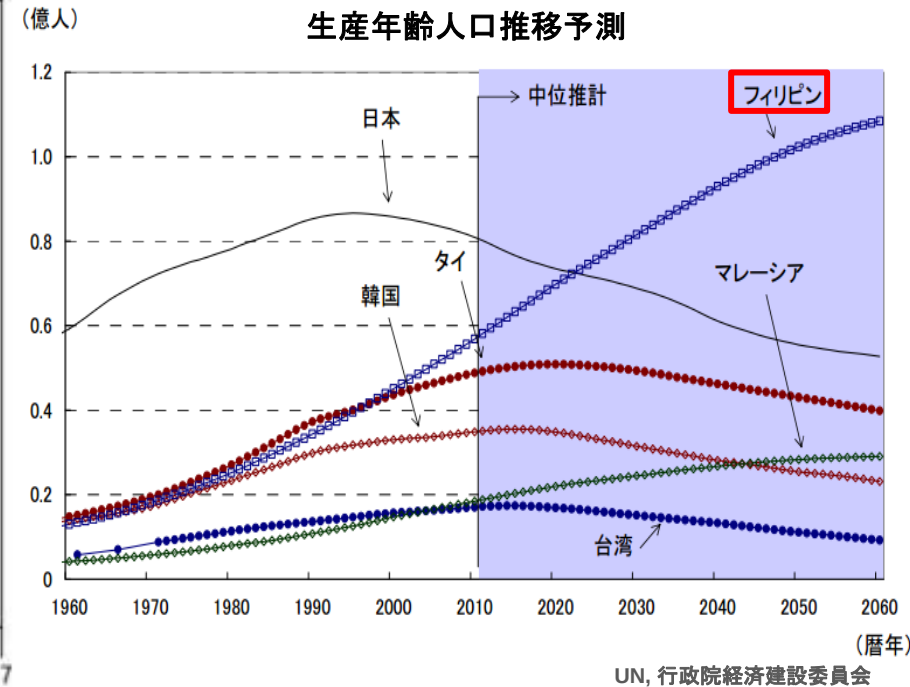
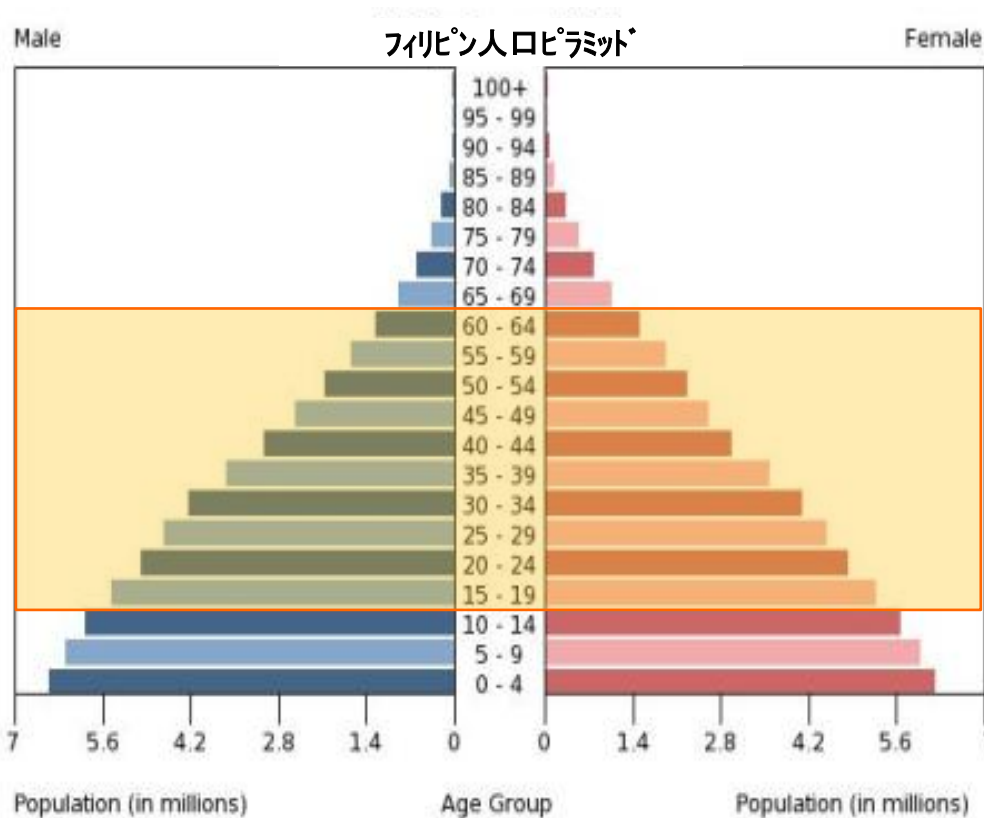
将来的に拡大するであろう
マーケットに近い
(流通の優位性)

当時の選択理由



活気ある若い労働力

- 平均年齢は**23歳**（人口は**1億人以上**）
- 人口の**64%**が生産年齢（**15-64歳**）内 ⇒ 世界で15番目
- 潤沢な労働力 ⇒ 新規就業数 約100万人/年



コミュニケーションをとりやすい英語圏

- **英語を話す人数は世界第3位**
- **英語が公用語であるため、意思疎通が容易**

Top 10 English Speaking Countries in World			
Rank	Country	% English Speakers	# of English Speakers
1	US	95.81%	251,388,301
2	India	11.38%	125,226,449
3	Philippines	92.58%	89,800,000
4	Nigeria	53.34%	79,000,000
5	UK	97.74%	59,600,000
6	Germany	56.00%	46,272,504
7	Canada	85.18%	25,246,220
8	France	36.00%	23,000,000
9	Australia	97.03%	17,357,833
10	Italy	29.00%	17,000,000

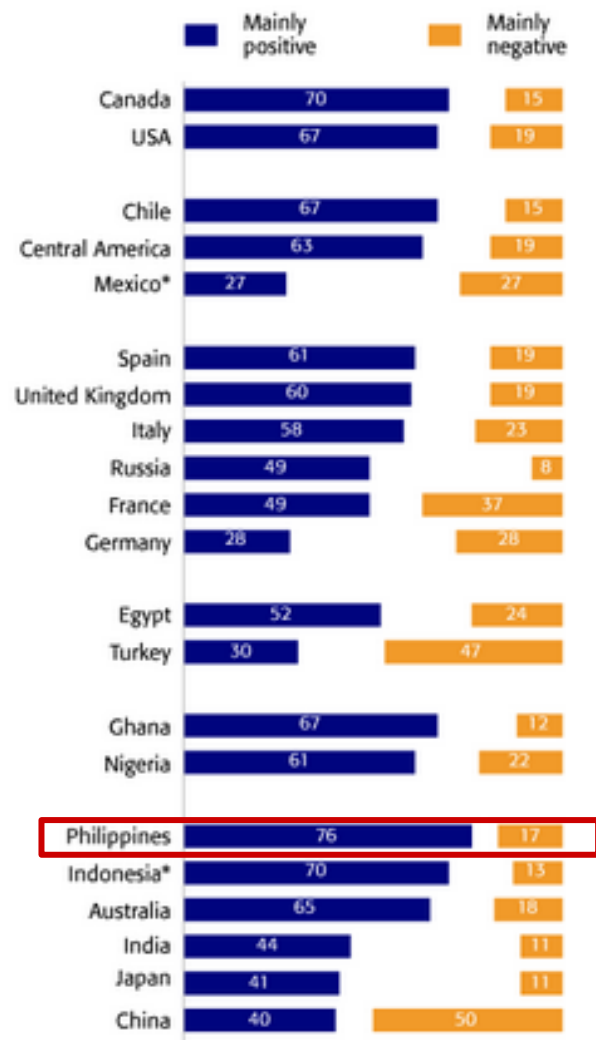
National Statistics for each countries

明るく勤勉な国民性と親日派

- スペイン系の**明るさ**
- **従順**な気質で**まじめ**
- 特に**女性は働き者**で**しっかり者**が多い
- 家族第一主義
⇒ 家族的な付き合いを好む
- **日本に対して好印象**
⇒ 76%と非常に高い
- 敬虔なクリスチャンが多い
⇒ 93%以上で内カトリックが83%

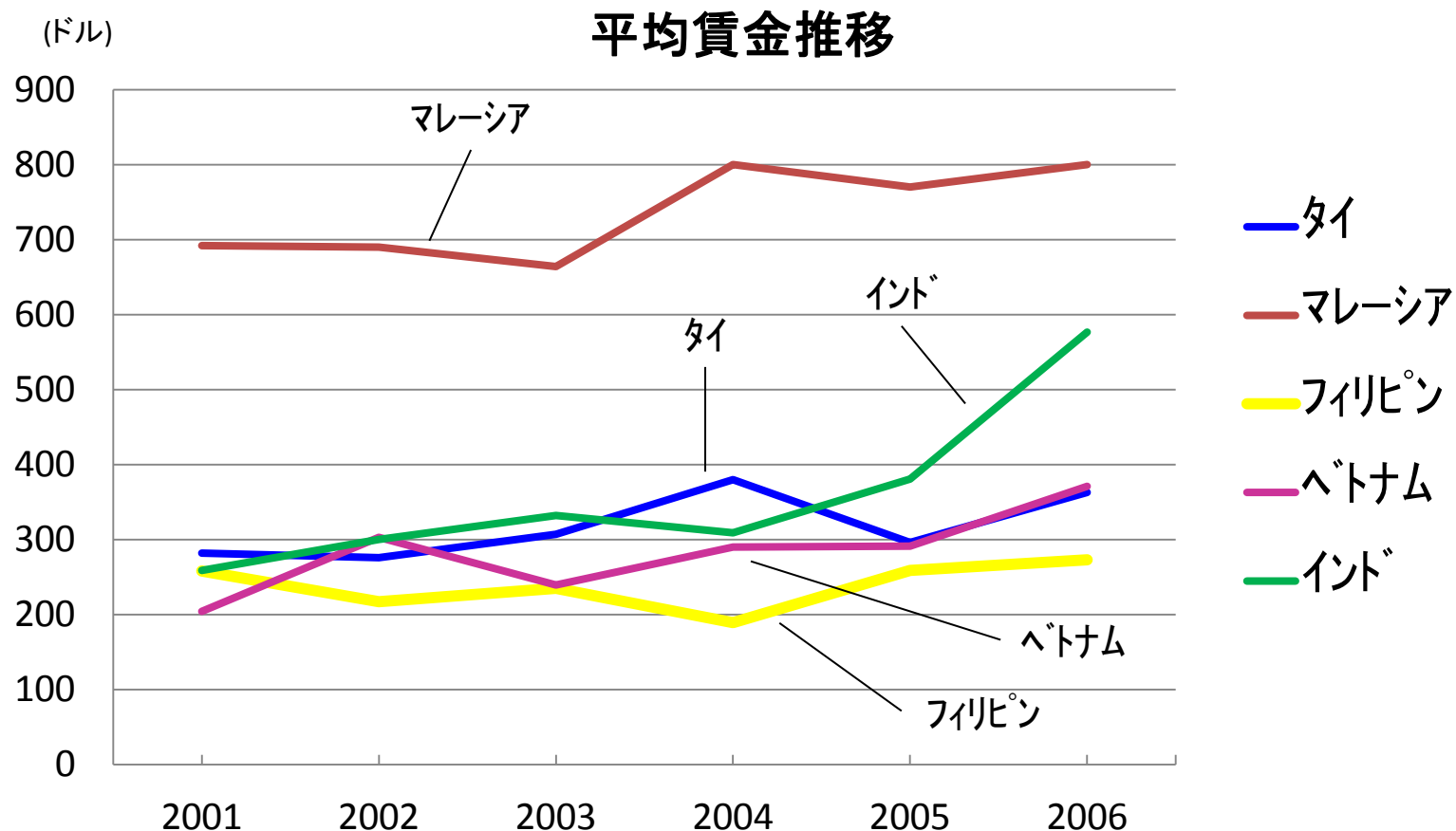
Views of Japan's Influence

By Country, January 2009



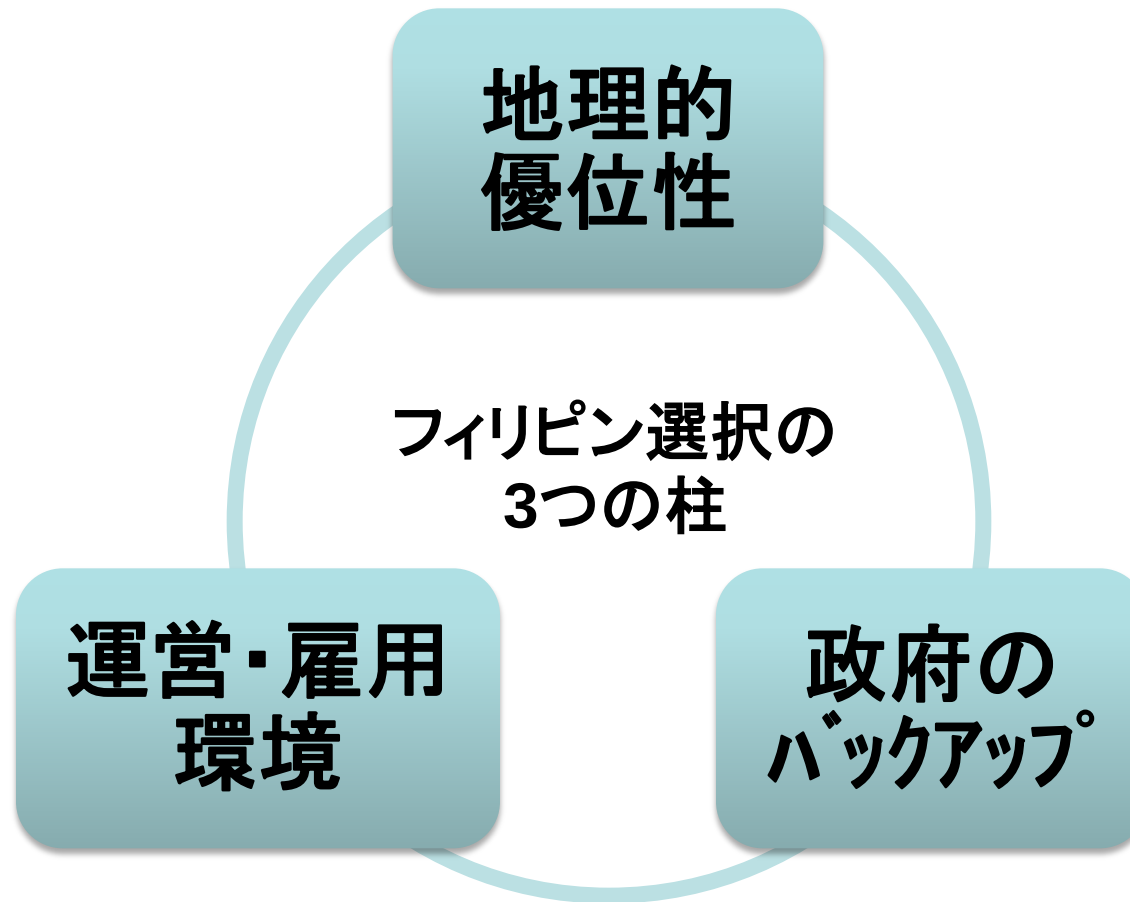
安価な労働コスト

- 人件費は日本の10-15%程度
⇒ ワーカーの月給は1万ペソ程度(3万円弱)



AREA Report 130 アジア各国の月額賃金水準推移

当時の選択理由

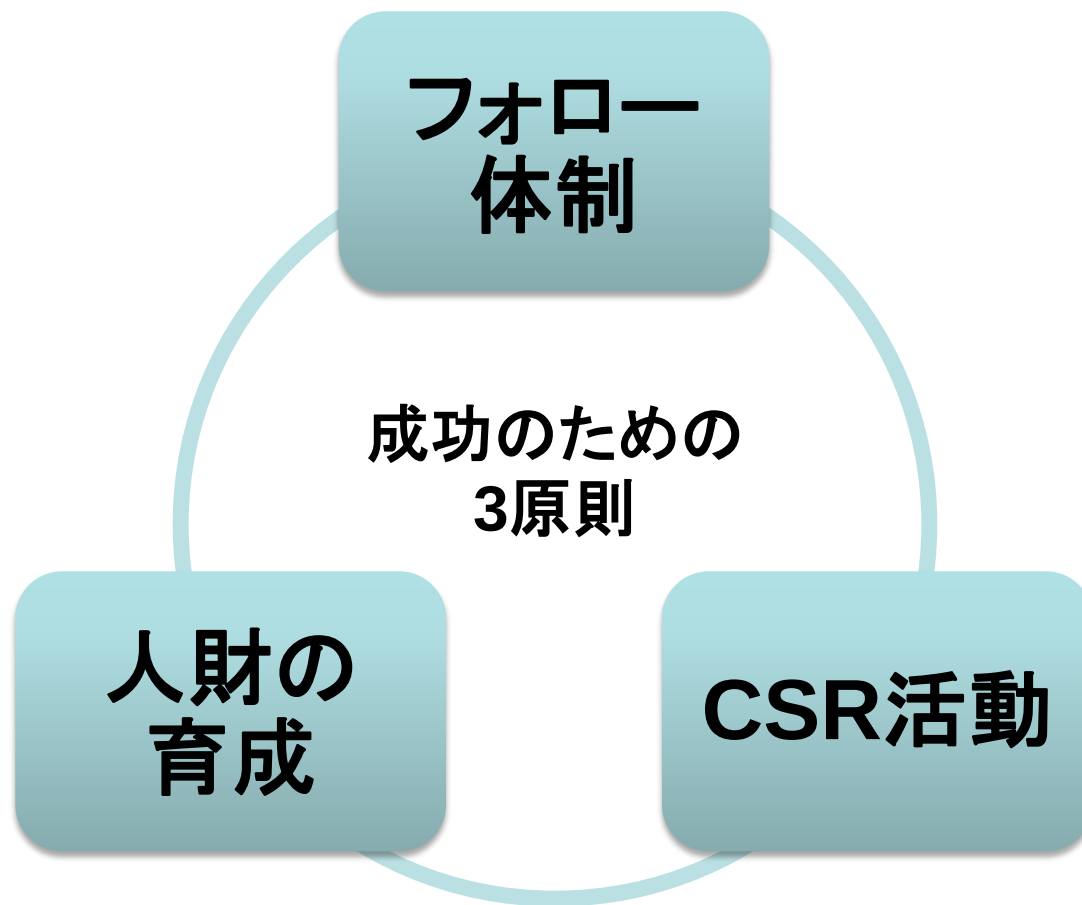


政府のバックアップ

- 開発に非常に**熱心**であった当局（クラーク特別区開発庁）の**バック・アップ**に大きく期待
- 魅力的な**税制優遇措置**
 - ✓ 設備や原材料の免税輸入
 - ✓ 5%の優遇所得税率
 - ✓ 100%外国資本企業の許可
 - ✓ アイテムの自由な流れを可能にする特別な関税地域
- フィリピン北部には工業団地等が**少ない**
 - 一般従業員の**雇用が容易**

体験から言える フィリピンでの 成功の秘訣

成功の秘訣



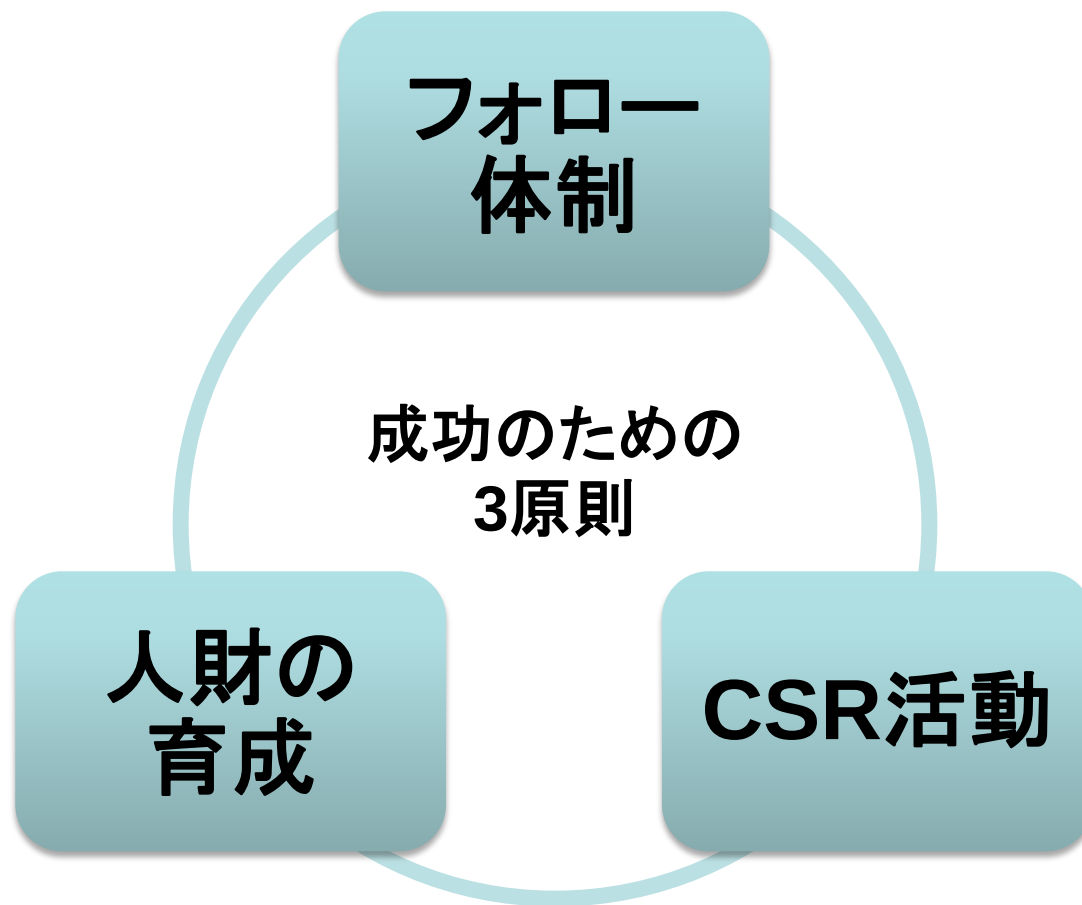
フォロー体制

➤ 継続のためのフォロー

活動名	対象者	活動内容	補足
Top Management Mtg (週3回)	DM以上	各部門による「安全・環境・生産」の定例内容の報告の他、各部門における課題・施策の検討や共有化を行う	
Morning Mtg (週2回)	SM以上	上記の内容をブレイクダウンし、各課におけるより詳細の報告 課題・施策の検討と共有化を行う	
Cost Mtg (月1回)	SM以上	期首に決定された各部予算に対し、 予実の報告および未達要因の 改善施策の共有化を行う	
Top Management による工場巡回	SV以上	各課のプロジェクト進捗状況の確認や 報告内容を元にフォローアップを行う	

＋ 積極的に現場に足を運び、積極的に社員と言葉を、挨拶を交わす

成功の秘訣



人材の育成充実

●CDP(キャリア・ディベロップメント・プログラム)の活用

一般的なフィリピンスタイル

- ・1つの職場で1つの職務
- ・キャリアアップのために**短期間で転職**する



優秀な人材を保持するために

- ・**部門間ローテーション**を活発化
- ・優秀な社員はさらに**海外にて経験**を積ませる
- ・多岐の経験を積みプロモート(幹部候補)

●上位職へのローカル社員登用

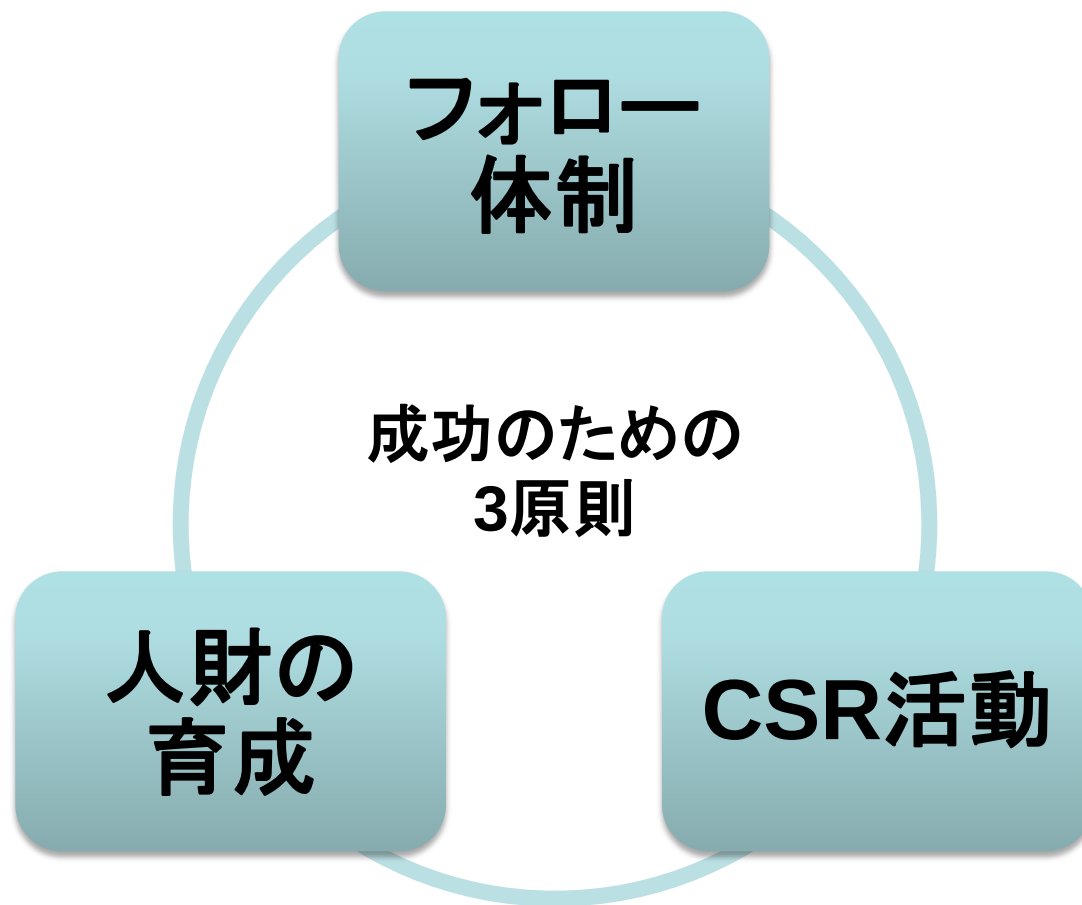
- | | |
|---------------|-----|
| ・副社長・・・ | 4名 |
| ・部長クラス・・・ | 7名 |
| ・課長以上ローカル比・・・ | 80% |

+ 研修制度の充実
(seminar, work shop,
conversation etc...)



積極的に参加する

成功の秘訣



Medical Missions



Outreach Programs



CSR活動



Feeding Programs



Toilet Building Construction



YTPI's Scholarship Program



Waste Management Orientation



CSR活動



Renewing today,
a tree at a time.

No. of trees

I - 5,300
II - 4,425
III - 6,005
IV - 5,125
V - 2,923
VI - 4,496
VII - 3,800
32,074

FOREVER FOREST
FOREVER FOREST

Forever Forest I

August 23, 2008



Forever Forest

Forever Forest II

December 5, 2009



Forever Forest III

December 4, 2010



Forever Forest IV

December 3, 2011



Forever Forest V

December 8, 2012



Forever Forest VI

October 11, 2013

Disaster Response

For Cebu-Bohol earthquake victims:



For Super Typhoon Yolanda Victims:



フィリピン進出について

フィリピン進出のメリット

1. 英語が公用語
 - ・技術の伝達、業務上のコミュニケーションに困らない
 - ・**研修マザー工場** (特に英語圏) として活用可能
2. 豊富な労働力
 - ・**6割が生産年齢**人口、若い労働力が非常に多い
 - ・離職率も**10%以下**と低い
3. 安価で安定した労働コスト
 - ・日本の1/8 - 1/10程度、**賃上げ10%以下** (緩やかな上昇)
 - ・**労働争議が少ない**
4. 外資優遇税制
 - ・4-8年間の**法人所得税免税・輸入関税の免税** 等
5. 政治の安定
 - ・アキノ政権の**クリーン政策** 推進などにより改善安定化
 - ・国民の大多数がカトリック

フィリピン進出のリスク

1. 仕事に対する考え方の違い
 - ・指示待ち社員が多い（言われた仕事はきっちりこなす）
 - ・報連相が得意でない（悪い報告が遅い）
 - ・給料のいい会社、海外へ躊躇なく転職
 - ・偉くなると仕事をしなくなる人が多い
2. 時間の流れが遅い
 - せっかちな日本人には慣れづらい
3. インフラ整備が道半ば
 - 電力量、道路網、港 等
4. 労働組合
 - 労働争議は少ないが対応に多大な時間を要す
5. 大統領選挙
 - 次期アキノ政権での政策変化の有無？

Japanese High Technology... Filipino craftsmanship



100% Quality Tires
#1 Customer Satisfaction

Copyright©2011 JPC D&E Engineering & Construction Corp. All Rights Reserved.

（左側）横浜タイヤファクトリー 西工場第1期新築工事

ご清聴ありがとうございました

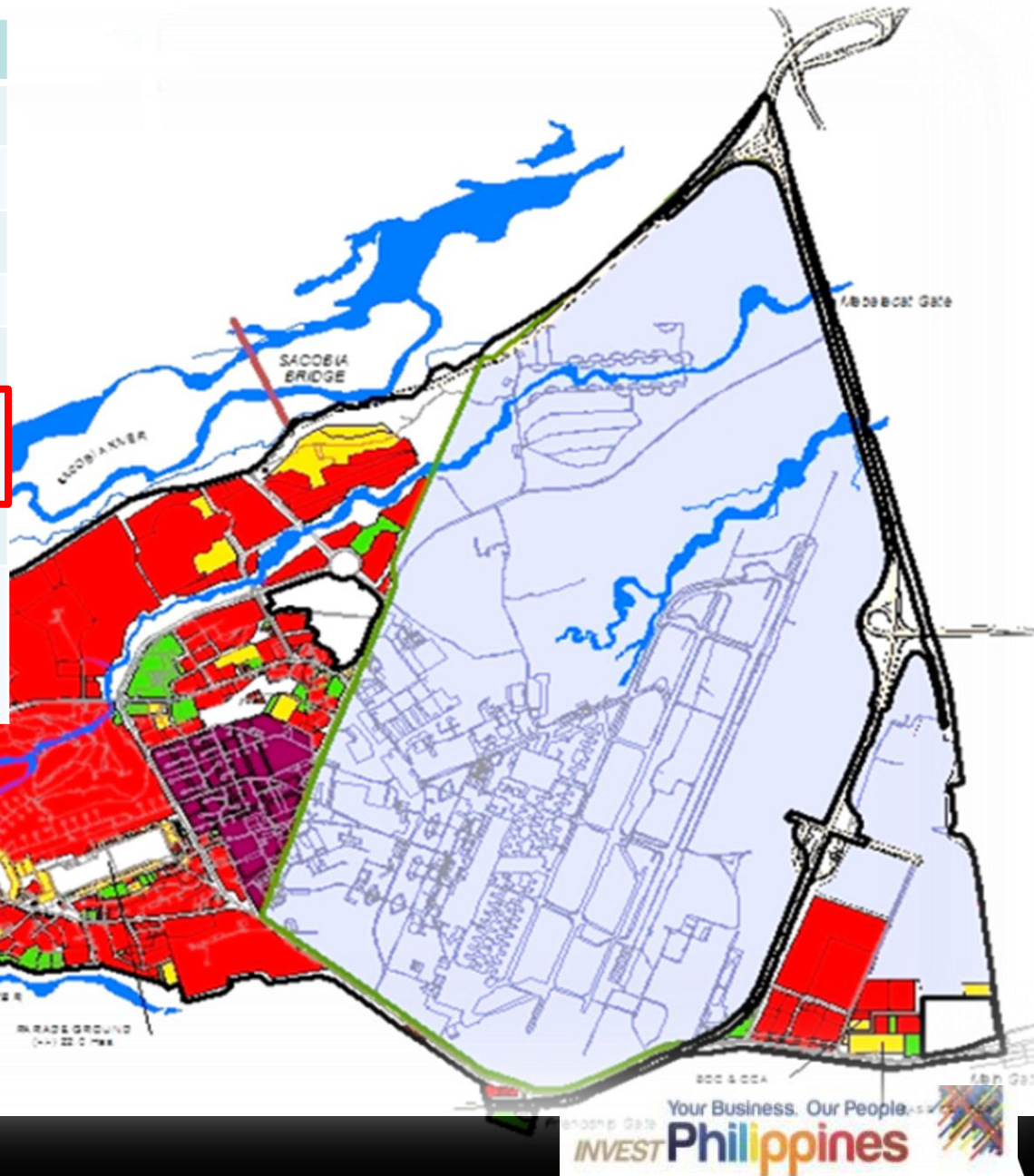
参考資料

Clark Freeport Zoneの サポートについて

CFZの範囲

Clark Freeport Zone (has.)

Area	4,400
CIAC	2,334
CDC	2,066
Status as of 2014 August	
Signed Contract	1,269.71
Available Lands for Lease	92.26
PAF within CDC	104.98
Others (i.e. Utilities, Open Space, Roads)	599.05



CDC INITIATIVES:

- CDCによる強力なサポート
→ビジネス整備を最重要課題とするポリシー
(CoRTE)
- 法人所得税免税
- 設備・原材料等の輸入関税の免税
- 輸出入等手続きの時間短縮
- 企業を守る警備員の配置
- 100%外国資本企業の認可

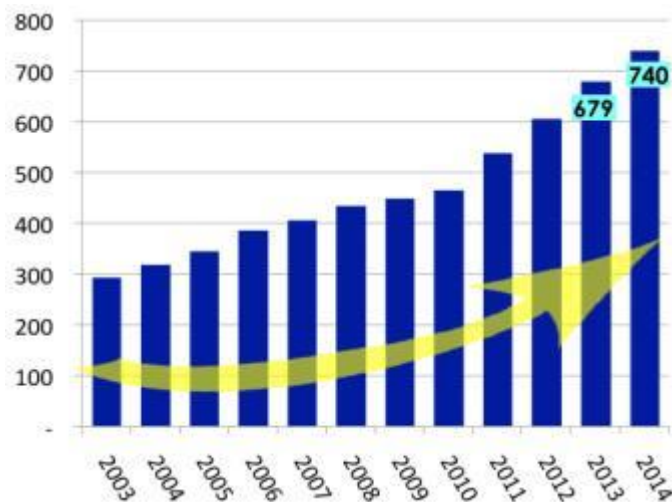
CFZの複合施設化計画



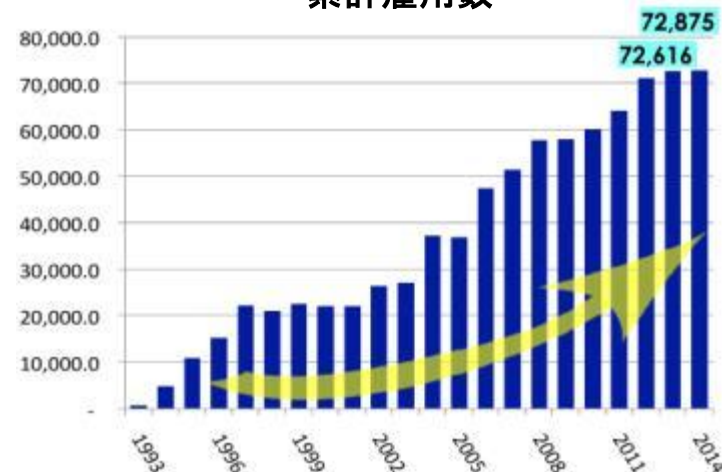
CFZ内収益等

As of 2014 June

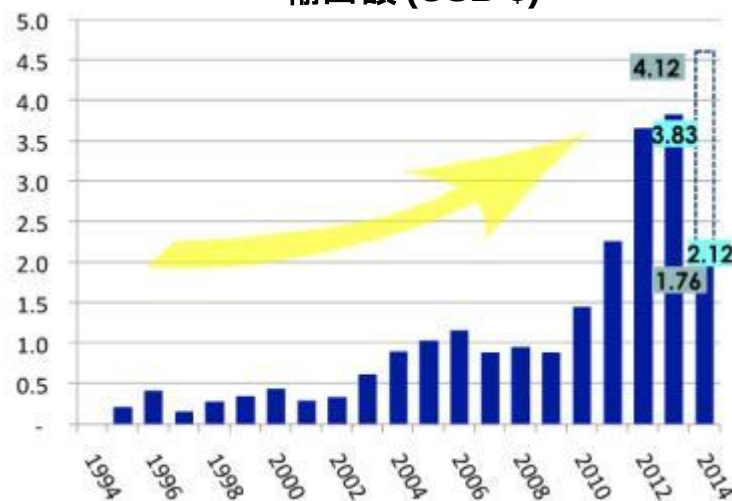
入居企業数



累計雇用数

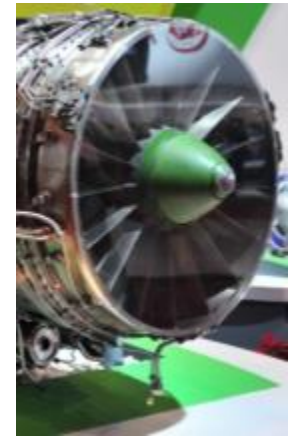


輸出額 (USB \$)



Target Industries:

- ▶ Electronics
- ▶ Semiconductor
- ▶ Computer Design
- ▶ Car Parts
- ▶ Soft skills
- ▶ Wiring Harness
- ▶ Garments
- ▶ Aircraft Parts
- ▶ Light Manufacturing
- ▶ Logistics
- ▶ Airlines
- ▶ Schools
- ▶ Restaurants
- ▶ ICT/BPO
- ▶ Banks



最近、特に重要だと感じること……
更にレベルを上げるためには……

人材 マネジメント

フィリピン文化を理解した

日本型(柔軟な役割/タスク管理/チーム・プロセス評価)とも
欧米型(明確な役割/権限移譲/個人・結果評価)とも異なる
フィリピン型の人材マネジメント

フィリピン型人材マネジメント

役割の考え方

欧米型

明確に職務を定義(可視化)

権限の与え方

欧米型

仕事を任せる

評価の仕方

日本型

家族的チーム評価



指示待ちではなく、自ら行動するようになっていく

この仕組みを上手に回すためには

1. トップマネジメント(日本人) **自ら親密的**に行動する
 - ・社員から来るのを待っているのではなく、こちらから社員に語りかける頻度を上げる
2. 部下を**信頼し任せる**
3. チームでの達成を**全員で祝う**=家族のように接する



- 少人数(5-6名/組)づつに分けて全社員と対話
- 達成をインセンティブ(食事券)にて全員に還元
- 定期的な食事会

Japanese High Technology... Filipino craftsmanship



100% Quality Tires
#1 Customer Satisfaction

Copyright©2011 JPC D&E Engineering & Construction Corp. All Rights Reserved.

（左側）横浜タイヤファクトリー 西工場第1期新築工事

ご清聴ありがとうございました