

## 資料6 . 往訪取材結果

本調査の一環として、アンケートに回答を寄せた企業から 11 社を抽出し、回答の背景にある要因や、回答内容に関する詳しい状況などについて往訪取材調査を行った。

### (1) KA社 業務提携 / 韓国、中国大連周辺 直接貿易 / 韓国、中国大連周辺

食料・飲料（各種わかめ・ひじき製品）の製造販売会社

韓国・中国大連周辺の企業と業務提携を行い、そこを輸出拠点として物産を仕入れている。

取り扱う商品が食品であるため、殺菌の問題など管理が難しいが、この点で現地企業とは契約遵守の面が課題となっている。また語学の問題が現地進出の妨げとなっている。公的機関には、現地販売先の確保に関する情報の提供を求めている。

#### 【事業展開状況】

- ・中国や韓国の業務提携先からのカットわかめの輸入販売が事業の中心である。また現在、中国の吉林人参（中国産朝鮮人参）の輸入販売が 400～500 万円 / 年であり、ほかに霊芝も取り扱っている。
- ・輸入開始当時（1993 年頃）には 900 万円 / 年程度の売上があったが、健康食品ブームにより売上も半減している。日本人の国民性として「これが健康にいい」と言われると、すぐに飛びつくので、何か出してももって 1 年位でブームが去ってしまい、段々売上が縮小している。そのため、なかなか事業展開は難しい。
- ・その他、中国や韓国の企業から輸入したわかめやひじきを取り扱っている。
- ・売上は平成 10 年に 9 億円で、利益もあげているが、大手メーカーの参入による値下げ競争もあり、業界全体としては競争が激しく大変である。
- ・以前は遠い下関を利用していたが、便数が増え港湾整備が進んだ境港を利用出来るようになって良くなったと感じている。

#### 【取引先開拓（確保）の方法（きっかけ）】

- ・1976 年に当時の社長が自力で開拓した韓国の食品会社にカットわかめの技術供与を行い、今も関係が続いている。また副社長も自身で開拓している。取引先の開拓に当たっては、現地の官庁の役人に、わかめ等を扱っている信頼のおける業者を紹介してもらっている。

#### 【海外事業展開における課題】

- ・扱っている商品が食品であるため、殺菌をしっかりと行わなくてはならないが、現地の提携先の管理は人が変わるとどうしても難しくなる。また、現場の労働者スタッフが変わると技術・品質が落ちる。そのため、商品を何度もチェックしないといけないという状況も生じている。
- ・同社の海外展開において悩みとなっている問題として、語学力がある。語学の問題がクリアすることができるならば、他の国への進出のチャンスもあると思うが、現実には難しい。
- ・のりと昆布は輸入面の制限があり、単独での仕入れができない。そのため、混載するなど工夫しないと難しいため、同社としては輸入の自由化を希望している。

### 【公的機関に求めるもの】

- ・現地販売先の確保は重要であるため、同社としては、公的機関に対してはその確保可能性の有無に関する情報の提供を希望している。

### 【今後】

- ・今後、台湾、香港、米国への進出を検討している。台湾については、数年前台湾で商品を出してみたことがあるがマーケットが非常に大きいことが理由である。香港については、現社長が専務時代に商品の PR を行った際の感触が良かったことによる。また米国は日系人が多いためである。
- ・ただし、同社としては研修生の受入れや中国への進出は考えていない。その理由は、日本に呼んで技術を覚えた後に、商品を作って取引先に売り込むような倫理観のない行動に出る人がおり、なかなか難しいと感じるためである。

## (2) K I 社 直接投資 / 中国上海周辺 直接貿易 / 中国上海周辺

カーオーディオ、CD チェンジャー、ナビゲーションなどのメカニズムプレス部品を中心とした金型制作会社。

これまで国内中心主義で事業を行ってきたが、最近上海に進出し、中国での生産・販売体制に急速に舵をきっている。

納入先の家電セットメーカーが中国展開を拡大したことによる調達方針の変化に対応し、現地に進出した。独自の判断ではあるが、強いられる進出が実態といえる。しかし、現地での顧客確保に苦しみ、納入先の多角化を図っている。特にローカル企業、台湾系企業との競争が厳しい。また、現地における賃金の上昇、労務管理の難しさ、教育の難しさなどに直面している。

### 【会社の概要・特徴】

- ・同社は国内の家電セットメーカーに対してカーオーディオなどのメカニズムプレス部品や金型を納入している。
- ・本社工場は東京にあり、2001 年からは中国上海に進出した。上海では国内納入先家電セットメーカーの中国法人をはじめとする日系企業に CD チェンジャーの部品を納入している。
- ・さらにこの半年、モノづくりを上海に集中させることを決意し、中国への全面展開を指向した全社的なリストラクチャリングを進めている。

### 【上海展開の経緯】

- ・以前から中国への展開を考えていたが、同社の製品は労働集約型のものでないため、中国に出ても現地では出来ないし、メリットがないという認識であった。しかしながら、国内納入先の家電セットメーカーが中国に大きく展開し、同社にも進出を促す動きがあったため、2001 年に納入先企業の現地法人から車で 5 分の至近距離である上海市の虹橋国際空港に近いところに進出した。
- ・納入先企業からの働きかけは直接に出て欲しいと要請されたわけではないが、中国に出ていない下請企業にはこれからは仕事が発注できないことを暗に示すものであった。すでに親会社・下請けの護送船団方式は崩れており、要請は急な話であったが、出ることを決断。

- ・進出に当たっては、取引先メーカーから進出先での人材集めや立地面のアドバイスに協力してもらった。なお、立地場所は工業開発区として開発されたところであり、郷鎮企業（注）の一角にある賃貸工場に入っている。

（注）郷鎮企業とは、中国の解放・改革により人民公社が解体されて形を変えたもので、日本の村・町にあたる郷や鎮が経営する集団所有制企業。1980年代から出現し、1990年代半ばに郷鎮企業という名称が使われるようになった。農業、工業、商業、建設業など分野は多岐に渡っている。基本的に中小零細企業であり、経営の近代化、効率化が課題とされているが、有力企業も現れている。

#### 【現地での事業展開について】

- ・納入先は国内での納入先の中国現地法人が中心である。その他、現地にある大手日系家電メーカーや日系自動車メーカーなども視野に入れた事業展開を目指している。
- ・しかしながら、進出したはじめの14ヶ月は仕事がない状況が続いた。その一方、日本での仕事が増える状況があった。日本にある機械を中国に移した後であったこともあり、資金的に苦しいことになった。納入先を多角化しなければ成り立たないことを痛感した。

#### 【現地での事業体制】

- ・現地は日本人5名、中国人227名である。
- ・日本人は、現状では董事長・総経理の他、金型部門2名、生産部門2名、品質保証部門1名となっている。
- ・中国人の幹部は、工場長、総務兼人事、財務、生産管理のほか、金型、プレス、資材、購買、通関業務のポジションにおいている。通関業務の担当者が非常に重要である。
- ・これらの幹部人材の内、工場長クラスは現地にある日系の人材紹介センターに依頼して確保した。その他の幹部スタッフレベルは一般募集や社内からの起用である。後者については、地元の鎮の人民政府からの紹介もある。
- ・上海に進出する場合、幹部クラスが上海人であるかどうかはかなり重要である。一般労働者は上海出身者と外地出身者が混在することになり、社員間での軋轢が生じることがある。特に上海人を動かすには上海人の幹部でなければならない。

#### 【人件費コスト】

- ・人件費が上昇していることが大きな問題となっている。具体的には次のとおりである。
- ・工場長クラスの月給与は、上海では手取りで8,000～10,000元の水準となっている。同社の場合は10,000元である。しかも、社会保障負担などを含めると、実際に支払っている給与は16,000元になる。現在の為替レートは1元14.3円であるので、月々22万8千円支払っていることになる。これでは日本人並みで負担は大きい。
- ・また、スタッフレベルは2,000～3,000元である。社会保障負担などを含めると、実際の負担はその1.5倍になる。
- ・中国に進出したときの現業系（プレス加工）労働者の最低賃金は570元であった。しかし、それ以来5年間で最低賃金は3割上昇している。企業としての負担はその1.5倍である。しかも、最低賃金で雇うことができるのは上海以外からの外来人の場合に限定されている。

#### 【労務管理】

- ・外来人の労働者は月に一部屋150～200元程度の家賃のアパートに2～4名くらいで暮らしている。しかし、上海には上海人を優先して雇用しなければならないという条例がある。

- ・転職率は予想していたよりも高い。その理由としては社員の仲違いが大きい。特に外来人グループと上海人グループに分裂していることが大きな問題となっている。
- ・外来人は中国のあらゆるところから来ているが、彼らは上海人の言葉が分からない。そのため、同社の公用語は「普通語」(標準語)である北京語である。これも社内の運営において苦勞する点である。
- ・また、上海人と外来人は経済的な境遇が違いすぎ、そのために労働に対する考え方も異なる。例えば、上海では都市開発が進んで、同社が立地している虹橋国際空港の周辺も地下鉄が延伸したり、住宅地が変わったりして、小金持ちが増えている。社員のうちにも都市開発に土地を提供することによって住宅を3戸手に入れる(1戸を売ると日本円で500万円、賃貸に出すと月に3,000円の家賃が手に入る)場合がある。彼らの日常の会話も、どこの住宅を買っておくと良いなど利殖の話が多い。上海人はこのようになって働かなくなってしまった。こうした上海人と外来人との不協和音が大きくなっている。
- ・近くに立地している納入先企業にストライキが起きたことがある。理由は残業時間が多すぎるということであったが、それが同社にも飛び火した。同社では残業時間が平均月50数時間となっていたが、残業の多いことが上海人に不満で内部告発されたものである。同社の労働時間は上海の労働基準よりも多いことは確かだった。しかし、外来人労働者は稼がなければならない立場であり、100時間以上の残業もいとわず、むしろ残業がないと会社をやめてしまう。
- ・このようなことがあり、現在、同社では従業員を上海人から外来人に切り替え中である。
- ・社内には親分子分といった人間関係も存在している。せっかく伸ばそうという人材であっても、その人の親分が辞めると本人も辞めてしまうということがある。
- ・以上のように、労務管理は非常に大変である。同社からの派遣人員で管理することは無理であり、現地の上海人の工場長に任せざるを得ない状況になっている。日本人スタッフは管理から外れて技術評価に留めている。また承認行為は日本本国にいる社長が自ら行うということとしている。
- ・中国で操業する日本企業は韓国企業と比べて難しい問題を抱えているといえる。例えば、日系企業は良心的に労働局の基準を守るように努めているが、韓国系企業は無頓着である(例として、従業員の寮について日系企業は一部屋に8名入れるとすると、韓国系企業は10名押し込めている)。日本人経営者は労働者を人間的に扱わねばならないというマインドがあるが、韓国にはない。こうしたことは工場における空調の整備などにも現れている。
- ・なお、上海に進出して想定外のこととして、会社の中は室温などで作業環境に差があり、そのため、環境手当ということで空調のない部署の従業員には1日5円を支払っている。また、上海は湿気もあり、製品を保護するために倉庫には空調が入っているが、そこに従業員が群がるという状況もある。さらに、上海市の規定により、気温が37℃以上になると会社が酷暑手当を出すことになっている。1日3~5円ないしアイスクリームを支給するというものである。これなどは法的な根拠はどこにあるか分からず、無駄なことをしているかもしれない。しかしいづれにせよ、いろいろ負担が多いことは確かである。

#### 【従業員教育について】

- ・従業員教育は非常に重要である。教育でもまず必要なことは躰である。決めたことを守るということの重要性を植えつけることからはじめなければならない。同社では、新人教育は自社でマニュアルを作って実施している。
- ・現在は、個人個人の特性に応じた教育をするようにしているほか、問題が生じたときの是正会議などを活用して教育を行っている。しかし、こうした試みもうまくいっていない。

- ・ 今後は個人に対する評価とそれに伴う罰則をきちんとしていきたいと考えている。
- ・ しかし、評価は結局のところ、各部門別の評価にならざるを得ない。また、評価者が日本人であるとなると軋轢が大きい。中国サイドと日本サイドの摩擦の種は至るところにある。言葉の問題、通関の介在などが問題を難しくしている。

#### 【現地での新たな顧客開拓について】

- ・ 現地での新規顧客の開拓は厳しいが、日系の同業他社との競合はあまりない。その理由は、日系企業は中国に出てきている背景がそれぞれあり（端的には、取引先企業の要請など）領分を守っているためである。問題は台湾企業やローカル企業との競争が厳しくなっていることである。
- ・ その背景には、日系のセットメーカーの姿勢が下請企業に対して厳しくなっていることがあげられる。S社では昨年4月に社長が交代したが、中国で生産するデジタルカメラに関して、これまで下請をしていた日系の樹脂メーカーを台湾企業に切り替えた。D社はプレス関係の日系中小企業を連れて中国に出たが、その後ローカル企業を使うことになり、一緒に出た中小企業はD社から独立することを強いられた。
- ・ 台湾系企業やローカル企業がかなりの設備投資をしており（例えば、3次元CADなど）日系の中小メーカーは太刀打ちできない状況が出てきている。ローカル企業が設備を良くしている背景には、彼らの工場設備投資資金が返済を要しないこと（スポンサーが台湾製の性能の良い機械を入れているなどの状況もある）日本ではきわめて高額な3次元CADのソフトのコピーソフトを安く売っていること、などが理由ある。その結果、日系企業製だと100万円する金型がローカル企業では40万円で入手できる。
- ・ したがって、金型を生産している同社も状況は厳しくなりつつあると感じている。絞りものの金型はまだよいが、それ以外のものは厳しい。

#### 【進出に当たっての調査について】

- ・ 進出に当たっては国内のコンサルタント会社にほとんどを任せただけ、納入先企業からの情報も大きく役立った。
- ・ その他、さまざまな書物を読んで情報を得るように努めた。結局、労務問題や通関に関する問題など、本に書いてあるほとんどのことが実際に生じた。
- ・ 今から振り返ると、通関など法律に関するところについてはもっと熟知しておくべきであったと考えている。また、資金調達、金の貸し借りに関する制約についてももっと理解しておくべきであった。後者については、リースの仕組みが中国にないし、銀行から借りた資金を分割して返済する制度もない（銀行借入金は期日に一括して返済する）ため、事業立ち上げに影響があった。
- ・ 工場の活動についても、材料調達の方法、金型の取り扱い、製造したものの販売先の制約、増値税の取り扱い（17%の増値税の還付に関する実態など）、輸入関税の問題など、法制度に係わる場所について実情を把握しておくべきであった。
- ・ しかし、上述のように中国に出てみて初めて分かるものが多く、日本国内では十分な下調べを行うことはきわめて困難である。業種、進出先などによって全て異なっているため、コンサルタント会社や弁護士に頼んでも、やってみなければ分からないことが多い。本による知識も、盲点がどこにあるかということは分かるが、対策を考えるのは無理である。
- ・ 問題の解決に重要なのは、現地での人的なネットワークである。人的ネットワークを活用することによって、様々な問題に対応することができる。

### (3) GR社 直接投資/韓国、台湾 直接貿易/米国、イギリス、フランス

市場調査の報告書を海外 300 の業界団体、調査会社、シンクタンクなどと提携して販売している海外情報の提供サービス会社。販売先は大手メーカーその他日本企業の国際経営戦略関係部署などである。

海外にはアメリカ、ベルギー、韓国、台湾、シンガポールに拠点があり、そこで販売業務を行っている。韓国のみが現地法人であり、その他の海外拠点は営業所である。

賃金水準の上昇、社会保障負担の大きさ、退職金の大きさなどの問題に直面している。これらは事前に相手国の大使館に出向くような綿密な調査を行っても、調べきれないことが多い。海外展開に当たっては、国内で採用する留学生が大きな役割を果たしている。

#### 【韓国における経営コストの上昇について】

- ・同社は韓国に現地法人を出しているが、韓国はインフレであり、年率平均 5~10%のベースアップが必要となっているほか、為替も 2001 年当時は 1 ウォン 90 円であったものが今では 1 ウォン 110 円の円安傾向となっている。その結果、経営コストが上昇している。
- ・現在では賃金水準は日本と変わらなくなっている。特に韓国の場合は、賃金支払額の 20%程度を社会保障負担として支払っている。事前に調査はしたが、状況はどんどん変わってきており、特に退職金の額の大きさは想定外であった。日本と比較して、法律によって退職金が非常に高額に定められている。実際には、この退職金を低く抑えるような方法もあるのだが、それは後で知った。

#### 【その他の国における経営コストの上昇について】

- ・ベルギー（オランダも同様）は、人件費の他、社会保障負担が非常に高い。例えば、会社として賃金分として 60 万円支払っても、従業員の手取りは 10 数万円の状況である。しかも、ベルギーの場合は、給料支払い会社が間に入って従業員の給与を支払っている。そのため透明性があるが、企業負担分は大きなものとなっている。
- ・シンガポール、台湾の社会保障負担は韓国と同じレベルである。また、シンガポールは病気休業の場合の保障について企業の負担分があり、それが高い。

#### 【経営体制、人材の確保について】

- ・韓国の現地法人は、アメリカ系韓国人を日本で採用し、転勤という形で韓国に派遣し立ち上げをさせた。その後、マネージャー格の人材を韓国の人材紹介会社に依頼して確保した。その他は一般の人材募集を行って確保した。その結果、離職率は低く、4 年前の立ち上げ時に採用した従業員は現在も全員勤めている。給与水準を韓国一般企業よりも少し高めに設定していることもその背景にある。
- ・アメリカ進出の場合も、日本でアメリカ人を採用し、転勤させることによって現地の立ち上げを進めた。
- ・しかし、国、国民性によって労働に対する考え方が異なるため、人材を確保することはどこでも大きな問題である。

#### 【進出に際しての事前調査について】

- ・ 以上のような経営コストに係ること、特に賃金、労務関係、社会保障負担などについては、同社ではインターネットで情報を調べた。また、韓国やベルギーについては、それぞれの国の駐日大使館にも出かけて調べた。しかしながら、国内では調べきれないことが多い。
- ・ 特に、労務管理や社会保障負担に関する海外事情については、国内ではなかなか知ることができない。どの国でも言われるままに支払っているのが現状である。
- ・ また、事務所の賃貸料や支払方法は国によって異なる。これらについても事前に知っておくことが良い。
- ・ 海外進出先のアドバイザーに依頼して情報を得ようとしても、ベルギーでは1時間当たり6万円という高いコンサルタント料を取られるなど、事前調査に要するコストは大きい。

#### 【海外進出支援サービスについて】

- ・ 同社は商工会議所に入っていない。こうしたことから、公的な支援サービスなどに関する情報も入ってこない状況である。
- ・ 同社の場合、海外の情報はウェブサイトで検索することが多い。こうしたときにウェブサイトの検索結果の中で中小機構の支援サービスが上位に上がってくれば、その海外進出支援サービスについて知ることが可能であったと考えている。

#### 【その他】

- ・ 今後の進出先としてはインドが考えられる。インドはマーケットとして大きな可能性を有している。また、人件費コスト面におけるメリットもあると考えられる。
- ・ 人材としては海外からの留学生の役割が大きくなると考えられる。同社では国内本社の人材募集をジャパンタイムス紙上で行うことによって、留学生を採用している。

### (4) SA社 撤退事例 / 中国

自動車の部品や携帯電話などのプラスチック成形用金型を製造している。

中国や韓国に現地法人を進出しているほか、アメリカ企業との国際業務提携を行っている。しかし、現地法人は実質撤退状況にある。

大手家電メーカーが中国進出する際の呼びかけに応じて現地での展開を行うことになったが、中国における金型製造はコントロールできる人材の不足、品質レベルの均一化の困難性などがあって厳しい。米国での展開は、現地の税制や法律に関する調査不足は否めないが、大手企業との取引であり、問題は生じていない。

#### 【会社を取り巻く環境】

- ・ 国内納入先の手電機製品のセットメーカーが15年前に中国のマンポウに進出する際に一緒に進出する方向で強烈的な要請を受けた。

#### 【海外事業展開及び取引全般（米国・中国）】

- ・ 本来は金型を造るのみが業務と思われるが、顧客である製品メーカーは量産を前提にしており金型はその量産に耐えうるものでなくてはならないだけでなく、その金型で製品を製造できることをサンプルとともに証明する必要がある。こうしたことから、金型の海外生産は容易ではない。

- ・同社では高品質・高精度のものを製造するためにコストがかかっている。しかし、では顧客はそこまで求めているのかという点でギャップが生じることもある。ここが難しいところである。例えば、アメリカの場合コストは1.5倍だがお金と時間をかければいいものが造れる。一方、中国は設計とワーカーの間における賃金の差が大きいことや国民性もあり、横との連携作業が難しい。そのため、韓国は使えるが中国での生産は難しい。
- ・中国も韓国もコストが合うような方向性を考える必要がある。技術の部分はよくなってきているが、経費削減の方が進んでいない。
- ・セットメーカーにとっては、ローカルで一緒に取り組む40~50社の品質が一緒でないと問題である。日本ではその歴史と実績があるが、それを海外の現地で実現出来るかというとしばらくは難しいだろうと考えている。
- ・上記のような事情があって、現地での製造は難しい。そのため現在は製造中止している状況であり、実質的には撤退といえる。

#### 【アメリカとの業務提携取引】

- ・日本の総合商社系会社の紹介による提携であり、7~8年前から金型をシカゴの代理店を通して販売している。日系自動車への金型供給を行っている。
- ・進出に当たっては、現地の税制その他の法律などについて特段の準備調査を行ったわけではない。しかし、大企業が相手の取引であり、取引先からの情報もあり、問題は生じていない。

#### 【今後（その他）】

- ・中国ではそこそこのレベルの企業との提携を是非行いたい。しかし、現地でコントロール出来る人材がいなのがネックである。
- ・今後の進出先として大連があるが、それは大連の旧市長からのラブコールがあったためである。また上海は社員に上海からの留学生がいるためである。もともこの留学生には、現地での将来の展開を見据えて採用し教育しているものである。

#### （5）TO社 直接投資/米国、中国上海周辺 直接貿易/米国、中国、韓国、シンガポール

装飾用照明器具とバイオメタル（形状記憶合金）製品の製造販売を行っている。一時はバイオメタルが主軸になりかけ、アメリカに現地法人を、ドイツに販売拠点を設立したが、現在はドイツからは撤退した。

装飾用照明については、中国に現地法人を立ち上げ、国内生産と平行して事業を展開している。

現在は国内事業と平行して中国で商業用照明機器のアセンブルを行っており、中国では経営の現地化を進めている。研究開発などに公的機関の支援を受けているが、書類作成が大変で制約が多すぎると感じている。また、知的財産権の侵害の被害に対して、公的支援機関のフォローを求めている。

#### 【会社の特徴】

- ・同社は、設立当初は「商品企画のコーディネーター」的な事を行っていた。中小企業は貿易なども詳しくないところが多く、そういった面での支援もしていた。その後、装飾用の照明をたまたま取り扱ったことがきっかけで、それ以後「照明」を主な事業として取り組むようになった。装飾照明はラスベガスやディズニーなど市場があり、会社も発展した。



- ・その後、「バイオメタル(形状記憶合金)」と出会い、その研究を大学に委託していた。20年前、その大学で研究していた助手が外に出るとのことで、技術の将来性に着目し、当社へ社員として迎えた。形状記憶合金をアクチュエーターとして使えるということを考えて取り組んだ結果、フォードやマクダネルダグラスなどからの問い合わせがあったので、まず1985年アメリカに、そしてドイツにサポート拠点を置いた。

#### 【撤退】

- ・バイオメタル事業については、バイオメタルの材料メーカーから供給されるものが発注と異なるものになってしまったため、独自の研究啓発を余儀なくされてしまった。結局事業継続が難しくなったため、照明が事業の柱となってしまった。その結果、ドイツからは撤退した。
- ・アメリカは装飾照明の市場があったのでそちらに専念することにした。
- ・ドイツの現地法人については、イタリア、フランスに販売代理店があることもあり、意味がなく、効率も悪かった。

#### 【中国での装飾照明機器事業】

- ・現在、中国で商業施設用照明のアセンブルをさせているが、市場確保のためには常にコストダウンが必要である。
- ・中国の現地法人には日本人を現地に置かないスタイルで経営の現地化を進めている。ただし、日次経理をしっかりとし、中3営業日以内に前月の収支報告をさせるようにしている。5万ドル以上のローンは日本本国の社長決裁としている。また、幹部の採用については、シニアマネジャー以上は日本本国の社長がインタビューして採用するかどうか決めている。同様にボーナス・給与も社長が決めている。
- ・現地との製品のすみわけについては、特に明確に分けてはいない。
- ・現地から数人日本に来させて技術ややり方を教えている。その結果、今は現地調達比率がかなり高く、設計についてもかなり現地化ができています。
- ・開発面ではCAD/CAMを使いこなし、マッキントッシュのローカルエリアネットワークを組んで自由自在に現地とのやりとりを行い、レベル合わせをしている。
- ・商品としては発光ダイオードを使う機会が増えているが、まだ技術面では日本が先をいっているので、この点については日本の技術が基礎になっている。
- ・中国の現地法人はもともとは上海文化発展基金にある各事業部のうちの一つのトレーディング部門(責任者は上海市の副市長ポスト)との50:50の合資であった。しかし現在は独資となっている。
- ・品質管理は口うるさくしていくことが肝心である。品質管理の基準も日本のISOをそのまま現地で活用している。日本と一体化して本格的にグローバル化していくことが必要であると考えている。ワールドワイドに取り扱い出来る人が現場にいないといけないと思う。
- ・今年の初めからは中国国内販売体制をとっており、中国市場での将来的な展開を目指している。

#### 【知的財産権・特許・意匠】

- ・ある程度のコストがかかるが、国際特許も必要に応じて取得している。
- ・5年前から特許戦略に取り組み、知財室を設けて技術部長として特許のコンサルタントを入社させている。また社内には報酬制度を設けており、年末の会の席で表彰し金一封を渡している。特許権や意匠権の被害は以前から常に存在している。しかし、どこで作っているのかが分からないため、追跡出来ない状況にある。

### 【将来の展開】

- ・将来的には中国の次としてベトナムに関心がある。
- ・ベトナム人は日本人と感覚的・思想的に似ており、また人柄が温厚である。ただし、言葉の面で英語ができないのが問題である。また、直接進出するとしたら現地で良い人材が見つかるなどの条件がクリアになる必要がある。

### (6) TT社 直接投資/フィリピン 業務提携/台湾 直接貿易/台湾

地方都市に拠点を置く印刷会社であり、台湾の会社と業務提携を行っている。

また、フィリピンとは現地企業との合併事業を展開し、物品の輸入事業などを行っている。

コストを抑えるためにフィリピンに進出しているが、事前に十分な調査を行わずに進出したこともあり、関税が高く、若者の働く意欲が少ないなど苦戦している。いかに現地の事情に詳しい人材を確保し、コミュニケーションを取ることができかが重要である。

### 【会社】

- ・米子で印刷会社を経営している同級生から鳥取に支店（営業所）を出したいが一緒に取り組まないかとの相談があったことが会社立ち上げのきっかけであり、昭和54年に当初は教員との二足のわらじで事業を始めた。ある程度売上が上がってきたので、米子から一人営業マンを受け入れ、鳥取でも1人採用して体制を整えた。
- ・印刷業界は厳しく競争が激しくなっており、バブルの頃（約7~8年前）に比べて価格は約3割安く、発注の量も半分になっている。

### 【フィリピンにおける貿易のための合併企業について】

- ・フィリピンには同国から鳥取大学へ留学してきていた学生が戻る際に、フィリピンに役に立つことで何か投資をしようと思い、完全に任せるわけにはいかないために、現地と一緒に行って事業に取り組むことにした。
- ・日本から中古車の部品を輸出して現地で組み立てる事業を3年位かけて興し、現在はフィリピンから現地のお菓子などを輸入している。事業は当初の日本との貿易であったが、現在ではフィリピン内での取引の方が増えている。それは、フィリピンから日本へ輸入する品物（ニーズ）が日本側にあまりないのと、日本からフィリピンへ輸出して現地へ入る際の関税が高いということが理由である。日本からモノを持って行って売るにはいいマーケットであるが、関税が高いために価格が高くなってしまい、物価が低い現地での販売は厳しい。また現地生産を行おうとすると、現地には既にたくさんの日系大手企業があるため、それも難しい。
- ・同社では、取引拡大のために現地の商工会議所にもでかけたが、提供された情報は情報といえるレベルになく、日本の商工会議所のようなサービスメニューなどは皆無であった。同社のような零細企業の場合、情報の入手は非常に難しく、企業の紹介などは全くない。

### 【台湾との印刷に関する業務提携について】

- ・日本では市場競争が激化していたところ、留学生から台湾の印刷会社を紹介してもらったのがきっかけで、台湾企業と提携した。

- ・台湾の印刷技術は日本と変わらない。しかし、信頼関係について問題が多かった。すなわち関係が築き上げられるまでは商習慣の違いや言葉の違いによるコミュニケーションの行き違いがあった。お互いに行き来するようになってから問題は減少したが、主に金に関する問題はある。また、紙のサイズ、紙質、単位など生産に関する仕様の違いによる問題も2年間の間に何度かあった。また、台湾では日本の紙を使うと高いのでノルウェーのものを使っていることなどによる問題などもあったが、現在では問題が解消している。
- ・但し、一番の問題は納期の問題である。しかし現地企業の責任によるものだけではない。

#### 【事前の準備と実際に進出して不足していると思われた点】

- ・フィリピンへは何も良く知らないで自身の知識のみで現地に進出したため、動いた範囲が限られたものになってしまった。もっと誰か現地の事情に詳しい人と一緒に行っていたとしたら、人材の確保などに関する展開は異なっていたのかもしれない。JETRO 等が出している本などを読んで現地に行ったが、その内容は大企業相手のものであって当社には向かないと実感した。
- ・台湾ではコミュニケーションが当初上手いかなかったため、誰かコミュニケーションが取れる人材を現地に派遣しないとやり取りがしにくい状況であった。現地側が日本語のできる日本への留学経験のある人間を雇用したため、ここ半年位は何とかトラブルもなくなっている。当初は日本から人材を派遣しようと考えたが、日本からは誰も行くものがいなかったので実現していない。しかしその位しないといけないと感じるほど、当初はコミュニケーションが難しかった。

#### 【今後の展開先としてのナイジェリア】

- ・自身の想いだけかもしれないが、中国、インドの後に進出先として重要になるのはアフリカだと考えている。アフリカはこれからまだ人口が増えるし、世界のなかで今後発展すると思われる魅力ある地域である。
- ・これからのアフリカのことを考えると、教育、農業、建築の3つがどの国にとっても共通した課題である。教育には印刷が必要で、農業には機械（部品）と肥料が必要である。同社は、こうしたことを見据えて既にナイジェリアのカラバに合弁会社を設立しており、肥料をそこに輸出している。

#### 【公的機関による支援】

- ・10年前に進出しようとした際に相談したが、その当時は一緒に行ってみようとか、こういう風にしてはどうかといった親身なアドバイスが受けられるものではなかった。中小企業がつくる計画書がある程度お粗末でも、一緒に取り組んでいこう！という姿勢での対応を願っている。
- ・JETRO のようなところに対しては、当社のような零細企業が取引することのできる現地の企業を紹介して欲しい。現地の商工会議所などは大手企業しか紹介していないのが実状である。

## (7) TP社 撤退事例 / 台湾

樹脂、接着剤、化成品を事業の3本柱とした会社であり、合成皮革「靴・カバン」等の樹脂などが中心である。

樹脂は頭打ちの状態、競争が激しいことや台湾市場が伸びていたことなどから台湾に樹脂の販売のための現地法人を展開したが、既に撤退した。

現在は韓国や台湾の企業と直接貿易を行っている。

もともと台湾との取引があり、販売チャンネル拡大をと考え進出したが、国内市場での価格下落や販売力低下により撤退となった。また、現地のマネージメントに課題があり、任せていた方との折り合いが悪くなったことも問題であった。日本から一人常駐させるゆとりがあれば、撤退を回避出来た可能性もある。

### 【台湾への直接投資】

- ・同社ではもともと台湾に樹脂を売っていたが、台湾に進出した当時の1995年頃は売上が伸びており、「販売チャンネルを拡大していこう」ということであった。現地に工場などの生産拠点は設けず、販売のみであった。
- ・現地法人は進出して2~3年して黒字転換した。ただ、国内の市場全般傾向として価格が下落し、当社の販売力が低下し、さらに中国の方から安価なものが流れてくるようになったことから売上は約半分に落ち込んだ。そのため、撤退せざるを得なかった。
- ・経営体制は単独出資であった。現地で当社の人脈で探した人を雇用し、日本からも1人常駐させていたが、途中からは現地の方に任せていた。しかし、現地で任せていた人と当社との折り合いが合わなくなったという問題が生じた。日本から1人現地に常駐させていけばミスコミュニケーションなどもなかったのかもしれないが、最終的には常駐を続けるだけのゆとりが当社にはなかった。
- ・撤退したのは昨年で、現在も清算手続き中である。

### 【台湾や韓国との直接貿易取引】

- ・台湾については単独出資の事業を撤退したが、売上はあり、樹脂以外の製品の需要もあるため取引をしている。
- ・韓国からは原材料の輸入をしている。ただし、輸入に関してはボリュームもほとんどなく、頻度も限られている。

### 【事前調査で重視した点や不足した点】

- ・同社では製品の拡販をしたくても、どのように展開したらよいか分からない。日本国内も難しいが海外ともなるともっと難しい。そこで商工会議所、商工会、金融機関（「ビジネスリンク」といったもの）などに支援を仰ぎたいところであるが、所属会員からの声はこういうモノが欲しいというニーズよりもこういったものを売りたいといった要望が大半であるため、国内はもちろん、現地の「ニーズ情報」を入手するのは非常に難しい。そのため、「マッチング」というのは上手くいかないのが実状であり、こうした面での支援があるとありがたいと考えている。
- ・現地の法律や税制については現地の日本人会計士に依頼をしているが、現地の特殊要因に関する事前の説明がなく、その都度その都度問題が生じてから説明を受けるために、全体の流れが見えないという問題がある。

## (8) NI社 直接投資/中国 撤退事例/シンガポール

家電、カーエアコンなどに用いられるサーモスタットの生産販売会社。国内では山形県に工場があり、大手の家電セットメーカー数社、及び自動車メーカーなどに納入している。22年前にアメリカに現地法人を設立し、アメリカの家電メーカーなどに納入している。1986年にはシンガポールに製造販売のための現地法人を設立したが、2001年に撤退した。一方、2001年に中国の無錫に進出して製造を行い、輸出型のビジネスを展開している。

納入先の家電セットメーカーが中国展開を拡大し、現地ローカル企業からも納入する方針を固めたことに対応し、コスト面のメリットを考えて中国に進出した。しかし、進出後は賃金水準の上昇などの問題を抱えている。一方、人件費が上昇したシンガポールからは、納入先企業が撤退することもあり、撤退した。シンガポール進出に当たっては中小機構の海外進出支援事業を効果的に活用した。

### 【中国無錫に進出した現地法人の状況】

#### 進出の経緯や背景

- ・2001年、中国の無錫に進出した。進出時の規約により、売上高の30%は中国国内への販売が認められているが、基本的には北米への輸出と自社持ち帰りであり、機能的には生産に特化している。
- ・納入先の家電セットメーカーが中国に進出し、そこで現地調達を行う方向にあった。現地調達先としては日系企業だけでなく、現地ローカル企業も対象になりつつあった。そうした状況のところ、広州の仏山市などにあるローカル企業が生産しているサーモスタットをみる機会があったが、それはとても安価であった。このようなことに衝撃を受け、現地への進出を決意した。
- ・但し、日本からの進出先としては、労働環境のほか、居住環境などもある程度の水準にあることが必要である。無錫においても新区では都市生活面が整っておらず、日本人は生活できない。このようなことを考え、進出先を選定した。

#### 現地の体制について

- ・立ち上げ時の日本人は、総経理を含めて2名、ローカル120名であった。現在では日本人は総経理1名で、あとは全て中国人で運営している。このように、運営体制面では現地化が進んでいる。
- ・但し、3~4ヶ月のローテーションで日本の工場から指導員を派遣している。

#### 調達・生産活動について

- ・現状では日本の工場から送ったもののノックダウン生産が中心であるため、現地調達は行っていない。ビジネスとしての現地化はまだまだの状況である。
- ・将来的には、山形工場の開発機能や生産機能を残しながら、新しいアイテムについて中国で開発設計を行うことも想定している。工場はレンタル(賃貸)であるが、今後、面積を増やす予定である。

#### 採用・賃金について

- ・無錫の2005年の最低賃金は710元であった。1年で30元アップし、2005年における最低賃金の上昇率が中国で最も高かった。上海では640~650元であり、絶対水準についても上海を上回っている。しかも、最低賃金では雇うことはできない。それは、無錫では江蘇省居住者以外からは就業者を雇用できないことになっているためである。

- ・ワーカーの採用に当たっては、無錫では政府の労働局で月2回の公募があるので、ここに申請することにしている。1回の公募で50~100名程度が応募してくる。書類審査 面接 試験 健康診断を経て採用にいたる。面接は同社から派遣されている総経理が実施。試験も心理的なものを取り入れて、定着しやすい人材を選ぶような工夫をしている。その結果、4年間の間に第1期生10名中、退社者は2名となっている。概ね8割は長期(2~3年)勤めている状態で、定着率は中国では高い。しかし、ワーカーは終身雇用で働く感覚がないことが問題である。
- ・マネジメント層については人材が不足しており、採用には相当の苦労がある。採用に当たっては無錫の労働局に登録して紹介を受ける形となっているが、本人からの売り込みも多い。無錫には日系企業が1,000社程度あるが、日系企業どうしによる人材引き抜き合戦もないわけではない状況である。
- ・通訳も非常に重要である。同社には現場と事務スタッフ部門に数名いる。しかし、通訳は現地に進出している日系企業どうしで取り合いの状況となっており、確保することが難しい。そのため、同社では20名程度いる現場スタッフを日本語学校に通わせている。日本語検定一級を持っている社員は3名いるが、一級を持っていれば通訳もできる。
- ・なお、通訳については信頼性の問題がある。通訳が自分の意見を入れて通訳をしている場合があるようであるが、実際に何を言っているのか分からないことがある。
- ・エンジニアに対しては技術などを教え込んでいく他ない。しかし教えたところでジョブホッピングすることがあるのが問題である。

#### 【シンガポールからの撤退の状況】

- ・撤退の理由としては、第1に労働者の賃金水準が高くなったこと、第2に納入先の日本企業が撤退することが分かったことである。同社に限らず、シンガポールからは日本の製造業は撤退するところが多い。
- ・撤退の決定をしたのが2000年9月であり、2001年3月には撤退した。シンガポールの場合は、撤退にあたって問題を生じることはない。撤退することを期間を置いて2回新聞公告しなければならないところがやや問題であった程度である。

#### 【今後の進出先】

- ・人のレベル、コストを総合的に考えると、進出先としてベトナムが浮かび上がる。
- ・インドもモノ作りの立場から見て興味がある。

#### 【進出に当たっての準備と支援施策への要望】

- ・中小機構の支援事業はシンガポールに出るときに活用した。シンガポールに出ることが決まった段階でジェットロと中小企業事業団(当時)を訪ねたことがきっかけである。その際に効果的であったのは、いろいろな人を紹介してもらったことである。特に、シンガポールに出ている邦銀を一緒に訪ね、付き合いができたことが大きかった。また、銀行の紹介でリース会社を紹介してもらったことも、立ち上げ時に効果的であった。
- ・中小機構の海外進出支援事業については、海外進出に当たって国内でアドバイスを受け、さらに海外進出のために現場視察に同行するサービスは効果的である。しかし、そうした支援事業の存在はあまり知られていない。
- ・中国進出にあたってフィジビリティスタディは行ったが、それは過去の経験から作った数字にならざるを得ない。例えば、増値税の17%の取り扱い(特に増値税の戻しが13%しかないこと)などは日本で調査しても分からない。部品や工場設備の通関手続きについても通関士によ

って異なり、解釈が違って停まってしまうこともある。こうしたところも日本では知ることができない。

- ・現場での状況もいろいろな裁量があるようで、分からないことが多い。中国語で出す書類について、日本語からの翻訳（外注すると 300 万円かかる）を無錫政府が無償でしてくれたり、実際に中国に出てみると工場の家賃は、当初の話の半分であったりするとこともある。その一方、賃貸工場にはエレベーターがついているはずのところ、それがなかったりする。

**(9) HI社 直接投資 / 中国青島周辺、オーストラリア  
業務提携 / 中国上海周辺  
直接貿易 / カナダ、オーストラリア、中国上海周辺、韓国**

明治 35 年に羽織、足袋などの染色業として出発。その後、幌布、軍事用装備の染色や防水加工などに事業を展開してきた。戦後に再スタートし、現在では、帆布、養生シート、テント類素材などを扱うほか、車のマットも手がけている。

同社の製品や表面のコーティング技術など海外企業よりも優れた点が多いが、中国上海の万博やオリンピックなどにおいてフランスメーカーなどと競う立場にある。こうしたことから、日本における納入先企業である大手のテントメーカーが中国に進出するにあたり、同社も中国に進出し、情報交換をしながら共同で受注活動を展開している。

車のマット製造事業では、中国の青島に現地法人を設立し、製造活動を展開している。

アセアンや中国への展開を拡大する自動車メーカーの調達方針に対応するため、中国に進出した。その前はインドネシアに進出する直前の段階まで行ったが、金融危機で中止した。こうした経験からリスクを最小にして海外展開するという強い方針を立てて臨んでいる。海外展開のための要員として留学生に期待している。中小機構の海外進出支援事業も活用したが、今後はさらに、支援のワンストップ化が必要であると考えている。

**【中国青島に現地法人を設立した背景】**

- ・中国では青島に車のカーマット製造のための現地法人を設立した。その背景は、国内の自動車メーカーにその車種専用のカーマットを製造して納めるビジネスを展開していたところ、日本の自動車メーカーのカーマット調達の方針が変わり、東南アジア、中国に生産工場をもっている企業から調達する、海外展開していない企業とは付き合わないという方向になってきた。こうしたことから、同社としては中国青島を進出先として現地法人を設立した。
- ・青島に進出したのは、そこが新しい開発特区であったこと、新空港から 15 分の距離にあること、労働力が豊富であること、もともと繊維関係の日系企業が多く進出していること、中国の他地域と比べてジョブホッピングが少ないこと、などが理由である。現状では特に問題となるところはない。
- ・ただし、電力事情は悪く、週 1 回、日をずらして工場を稼働させなければならないという制約がある。

**【海外展開の準備状況】**

- ・ジェットロからの紹介を受けて、中小機構の国際化支援アドバイス制度を利用した。現地調査にあたっては、同社の副本部長クラスともう 1 名（現在の現地法人の社長）でチームを作り、中小機構のアドバイザーによる現地同行アドバイスを利用した後、コンサルタント会社と契約を

して4、5ヶ所、中国の進出先候補地をさらに調べた。青島のほかに長春なども候補であったが、青島に決定した。結局、準備期間として1年半くらいを要した。

- ・調査に当たっての着眼点は、優遇制度、現地労働力の質、インフラの整備状況、及びジョブホッピングの問題などである。また、日本からの近さも検討のポイントとなった。
- ・日系企業との合併（同社60%、他の日系企業40%）による現地法人として設立した。なお、中国進出は独資でないと難しいという感触をもっている。青島以前にも上海近郊都市に進出しオフィス用のカーペット加工をしていた経緯があるが、事業をやめようとしたところ、商社の紹介で台湾のコングロマリット企業のオーナーを紹介され、合併事業として継続したことがある。しかし、はじめはうまくいっても次第に空中分解の状況になった。独資でないとこうした状況に陥りやすい。

#### 【進出の状況】

- ・初年度は赤字であったが、今年（2年目）で黒字化した。仕事量が増え、損益分岐点を上回る事ができた。
- ・事業の基本は、日本から原材料を送り、中国で加工、カット、縁縫い・縫製を行い、それを日本に持ち帰って日本メーカーやカーディーラーに納入する形態である。なお、原材料の4～6割は現地調達を行っている。
- ・現在は中国から日本へ全量持ち帰りである。将来的には、現地の日系自動車メーカーにも納入し、さらに中国メーカーに売ることも想定している。

#### 【現地の経営体制】

- ・40名体制で、そのうち日本人は社長1人と、現地化が進んでいる。
- ・社長には、もともとカーマットの営業担当で、モノづくりも理解できる40歳台の人材を派遣している。はじめ、日本からサポートスタッフを送り込んで、社長にいろいろな勉強をしてもらい、現在では経理、貿易、生産管理、営業を全て任せている。
- ・40人のうち30名は縫製を行う女性工員、10名が男性工員である。
- ・事業が順調に進んでいる理由としては、スタート時点では日本からスーパーバイザーを送り込んで指導をしたこと、及び地方政府からの紹介によって現地でよいマネージャーと通訳が見つかったことが大きい。

#### 【進出に当たってあらかじめ留意すべき点】

- ・海外に出る前から、リスクを最小にすることが必要であると認識してきた。また、海外に出るときから撤退のことを考えておくことが必要と考えて準備してきた。
- ・そうした考えを貫いている背景として、同社では1995年当時からインドネシアに工場を進出させる計画があり、フィージビリティスタディも行い、日系デベロッパーが開発している工場団地も視察して工場建設の直前の段階まで進んだにもかかわらず、1997年の金融危機によって話がつぶれたという経験がある。
- ・リスクを最小にすることが重要であるという視点から、青島の工場の場合も従業員を当初40人規模とし、小さく生んで大きく育てるという方針をとっている。

#### 【中小企業の人材面の課題（留学生への期待）】

- ・中小企業では海外展開用の人材を育成することが難しい。継続的に海外要員を育てているが、退職などによって途切れてしまうことがある。こうしたことに対応するために、日本の本社でも中国人の留学生も2名雇っている。



- ・現在ではリクナビなどを活用して毎年行う人材募集には中国人留学生も4、5名応募してくる状況となっている。中国人留学生は英語もできるし、頭も良い人材が多い。今後、中小企業が海外展開を拡大するに当たって、留学生の活用は効果があると考えている。

#### 【海外進出支援事業について】

- ・中小機構の国際化支援施策については、アドバイザーが現地に同行するサービスが効果的であった。
- ・但し、一般的にはその事業に関する認知度は低い。政府のバックアップ体制があるというPRが十分ではない面がある。事後になって、こうした制度があるということに気が付く場合もある。同社の場合は、昔からジェトロのプログラムに参加していたところ、そのジェトロから中小機構のアドバイザーを紹介してもらった。
- ・東京商工会議所の会員にもなっているが、生の情報は無い。取引先の情報が生の情報として信頼できるものと考えている。
- ・海外展開に関する事案が出たときに、中小企業としてはまずどこに行ったらよいか分からないが、ジェトロ、中小機構、商工会議所など、公的な支援体制がばらばらになっているように見受けられる。そこで、海外関係ならばここに行けばどのようなことでも相談できるというワンストップ（統一）窓口があればよいと考える。そこで全てのニーズに対応できなくとも、受けた相談を適切な部門に振り分ける窓口であればよい。
- ・但し、その相談窓口はワンストップ性を有すると共に、相談のしやすさも重要である。アドバルーンを上げて認知度を高めることも重要である。

#### 【欲しい情報について】

- ・ビジネスの情報、商談、取引先の開拓などについては、海外の展示会・商談会が大きな役割を果たしている。同社の場合は、国際的な同業者団体が主宰しているこうした展示会・商談会を活用している。

#### 【知的財産権について】

- ・かねてより特許には力を入れている。一時は200件くらいの特許を有していたが、特許の年間維持費は200万～300万円かかり、維持費がかかることがネックである。そのため、現在では7、80件程度となっている。
- ・重要なものについては国際特許をとっている。国際特許関係で同社は2名の専従者を雇用している。
- ・品質、技術について真似されると困る部分、生命線に当たるところは、ノウハウとしてブラックボックスとして押えておく方針であり、わざと特許を出さないなどの対応をとっている。

(10) HO社 業務提携/タイ  
直接貿易/タイ

大手コンピュータメーカーの協力会社として、HDDに関する試験設備を主に作っている。また、そこ以外の電子機器メーカーの製品も製造しており、PC周辺機器や半導体装置メーカー向けのユニットなどを製造している。

昨年タイの日系企業と業務提携を結び、タイでの事業を本格化した。

業務提携による海外展開を決断し、提携先を決めるのに3年をかけている。その間、ジェトロの現地事務所を拠点として調査を行い、様々な情報を得ながら検討を進めた。税制などの制度面についても日本には判らないことが多く、現地での活動は有意義であった。提携後も現地での情報ネットワークの構築に務めている。

【タイへの進出について】

- ・同社では、もともとは日本で作っていたHDDの試験設備(600kg程度あるもの)をタイの日系コンピュータメーカーに輸出していた。しかし、現地の日系企業と業務提携を結んだ今日では、設備に使う電子部品を提携先である日系企業(設備の筐体を作る板金加工事業者)に送り、その企業が現地で製品に組み立て、タイ国内の当社の顧客に納品をするという形となった。
- ・同社に対しては2~3年前から納入先の顧客企業から現地に設立して欲しいとの要望があった。しかし、毎月定期的に出るものでもなく、会社設立には経費がかかるなどリスクがあり、また経費と売上のバランスをみると難しいと感じていた。そうした折に提携先が見つかったため、昨年からの体制となった。
- ・提携先は、納入先企業から現地の工業団地などで板金加工などを行っているところを紹介してもらった。またタイのJETROなどからの紹介で10社以上見積を出してもらったり視察したりした。こうした過程を経て今の提携先に決めたが、提携先を見つけて生産を開始するまでに2~3年かかっている。その間、現地視察に6~7回行き、品質、立地、関税(輸送コストのかからないところ)、コストなどが決め手になって現在の提携先を選定した。
- ・日本人スタッフがいないとやっぱり言葉の問題はある。それで日系企業を選んだという事情もある。
- ・現地の協力企業が保税工場をもっているため、関税はかかっていない。ただもともと輸送コストがかかってしまう。それは重量があることも原因のひとつである。

【進出準備について】

- ・3年以上前の最初の時点で、中小機構の国際化支援アドバイザーをたずね、アドバイスを得ている。
- ・その後、現地での設立や駐在所づくりの段階においては、タイのJETRO事務所のなかにある部屋を月いくらかで借りて、そこを拠点に調査などを行った。そこにはネット環境や資料があり、効果的であった。また、直接どこがいいという紹介はないが、現地のスタッフが色々和相談に乗ってくれたほか、研修会などでフィージビリティスタディに係わる情報提供もあった。
- ・ただ、現地における企業の直接的な紹介やコンサルティングを通じて、最終的な結論を出してもらうまで取り組んでもらえたらよりよかったと考えている。
- ・当初のうちは現地の通関のところで戸惑ったりしていたため、輸出入の手続きについてはもう少し事前の調査をしておいた方が良かったのではないかと感じた。

- ・しかし、現地の法律と税制度は日本には分からないことが多い。また、現地の JETRO は法律面に関して専門家を紹介はしてくれるが、見解としては出せても結論は出ないということが結構あった。何か問題が生じたときは協力会社や納入先企業が活用している現地のコンサルタント（日本人や国際的に展開している企業）経由で調べてもらうようにし、とりあえずはやってみようかというスタンスである。
- ・パートナー企業を探すのは大変であったが、上述のように国の関連機関、取引先企業などの協力で見つけることができた。

#### 【現地の提携事業に関する状況】

- ・知的財産については、秘密保持、基本契約（業務提携）を交わしている程度である。
- ・品質管理は、第一ロットには様々な問題があったが、第二ロットからはクリアできている。ISO も取得している。
- ・生産指導については、同社から常時 2 名が生産をみている。最終検査も同社が見ないといけないため、必ず 1 人は数週間現地にいることになる。今年は 8 人 / 月 ~ 10 人 / 月の人員が生産指導と検査立会いに現地に行っている。出張費と輸送コストが相当かかっている。
- ・最初は駐在事務所の設立を想定していたが、現地の人を雇うとしても、4~5 人いると年間 1,000 万円以上かかるし、タイの場合、オールマイティな人はいないので人的コストが大きいため、見送った。
- ・現地のスタッフ、労働者はタイ語しか話せないため、現地で教えるのは大変である。日本語とタイ語を話すことができる人を経由してのコミュニケーションになる。
- ・現地での情報ネットワークをいかにつくるかが重要である。企業間のネットワークで得られた情報、日本人の会社どうしのネットワークで得られた情報、そして自分の足やツテで調べた情報、これらが 9 割を占める。

#### 【今後】

- ・他の国との付き合いは輸入ベースで広げるが、進出や投資という形での展開は考えていない。
- ・技術的水準の面では、韓国と日本は部材や製造装置も含めて同レベルにある。それは、韓国がコピーものを仕入れて自社展開しているためであるが、外に出るとかなり韓国などとの競合がある。

#### (11) MH社 業務提携 / 中国、バングラデシュ、カンボジア 直接貿易 / 中国、バングラデシュ、カンボジア

満州から引き上げてきた先代の社長が自転車のチューブや長靴などゴム関連の事業を神戸市長田で立ち上げ、昭和 28 年からケミカルシューズ製造販売に専念している。

1997 年 1 月の阪神淡路大震災によって同業者はこぞって製造拠点を中国に頼るようになった。同社は 30 年以上前から中国の青島などの業者から仕入れている。また、それ以外のアジア諸国からの仕入れも行っている。

中国との提携事業や取引を行っているが、それは台湾人にコントロールを依頼して成り立っている側面がある。公的機関に対しては、現地事務所による協力と不正への十分な対応を希望している。

### 【中国との取引の状況】

- ・中国とは30年以上取引をしているが、品質は良く、問題は生じていない。特に、青島の水は良く、靴の製造に適している。価格は\$1.50（青島 FOB）であり、皮革に25%、運動靴に10%の関税がかかるが、学校用シューズとして500円/足で提供することが可能となっている。
- ・現地での生産は、中国サイドに任せていると分からない部分が多いが、同社では台湾出身者にコントロールしてもらっているため、上手くいっているといえる。
- ・但し、原料の皮革などを送ると少ないとか足りないという話になり、コストが合わなくなってくるなど、問題も多い。
- ・同社は神戸市の働きかけで天津市において合弁事業による展開を試みたことがある。しかし、中国との合弁は他国のそれとは異なり、頻繁に法律が改正されたり、配当などの約束事が守られなかったりして危険だという判断でやめた経緯がある。

### 【公的機関に求めるもの】

- ・同社では、市の海外駐在機関を含めた公的機関に対して、中国などでの展示会に参加する際の具体的な支援を期待している。例えば、せっかく展示会に参加してもコストがかかるだけで商売につながらない場合が多いということから、現地での商談や取引に実際につながるように、駐在事務所としての役割を十分に果たして欲しいという希望を有している。
- ・以前に起きた問題として、実際は現地との仲介者による行為であったのに、公的機関が誤って同社に法律違反の容疑をかけたことがあったとのことである。そのような現地企業の不正行為への対応を十分にかつ公平に行って欲しいとの要望もある。
- ・産学共同の取り組みについては、同社としては小さい会社は入り難いし、どういう研究をしているのか情報が十分に入っていないという感触を有している。「人に優しい靴」などでの共同研究の可能性を探りたいという希望があり、そういった情報提供を期待している。

### 【バングラデシュ、カンボジアなどとの取引】

- ・中国で経験しているような生産面の不安はない。バングラデシュやカンボジア、ラオスからはとてもいい皮革を仕入れることが出来る。WTOの特恵国で関税がゼロであるため、いい皮革を使ったブーツを1,980円で供給することが可能である。
- ・但し、これらの国については、政情に関する情報が非常に不足している。

### 【今後】

- ・東アジア諸国とのFTAに関しては、関税は取引を行う上でコストに影響する最も重要な要素であるとの認識から、同社としてはFTAの推進には賛成している。
- ・特恵国などとの取引はコスト面で経費を抑制できるため、今後も市場の開拓や取引の拡大を行っていきたいと考えている。