

## 第8章 ヒアリングを通じた実態把握

より深く中小企業の海外展開の実態を理解するために、調査の一環として、海外展開を行っている企業に対するヒアリング調査を実施した。対象はヒアリングに対する協力が可能と回答したアンケート回答企業の中から、地域や業種、海外展開のパターンなどが偏らないように配慮して選択した。ヒアリング実施時期は2006年12月から2007年3月、訪問企業数は27社である。

以下では、これらの企業について、海外展開のパターン（直接投資、業務提携、貿易）ごとに現状と課題、海外展開の影響や今後の計画などについて見ていく。訪問企業の中には、直接投資と貿易、または業務提携と貿易のように2つ以上のパターンで海外展開を行っている企業も少なくない。そこで海外展開のパターンを整理するにあたっては、直接投資（撤退を含む） 業務提携 貿易の順に優先度を置いた。業務提携や貿易を行っている企業が直接投資も行っている場合は直接投資のグループに、業務提携と貿易を行っている企業は業務提携のグループに入れている。

各社が置かれた状況を考慮しつつ、海外展開企業および今後、海外展開を実施しようとする企業にとっての示唆を整理する。

### 1. 直接投資と撤退

#### （1）直接投資の背景と現状

訪問企業27社のうち、直接投資実施企業は17社あり、このうち3社は撤退経験がある。業種という点では、金属プレスやネジなどのサポーター産業も含めると13社が機械関連産業である。海外進出したいという気持ちが先行し、現地では本社と違う分野の生産を手がけていたところに、後から国内の取引先が進出してきて、本来のビジネスが拡大したという企業もある。しかし、これは珍しいケースであり、進出のきっかけとしては、取引先などによる進出の要請が多い。それに次ぐのが生産コスト削減の必要性であるが、この理由は人件費の安いアジア諸国への進出企業に該当する。

進出先を決定する際に、アジアであれば、中国と東南アジアの比較をするケースが多く、この場合に中国に関するリスクの高さやベトナムに関する居住・インフラ環境の悪さに懸念を示す企業が多い。情報収集先としては、取引のある商社、JETRO、中小企業基盤整備機構などが挙げられた。商社の場合は、その後の用地の手当てなども行う。

事業の現状としては、アジアでは量産が主体で、現地で生産し、現地で販売するアウト・アウトの取引が多いが、周辺国や日本に輸出しているケースも多い。一方、アメリカでは現地販売向けの組立てや部品調達などであり、オペレーションの規模は小

さい。

## (2) 現状の課題

課題として最も多く挙げたのは、人材の問題である。現地におけるワーカーから日本から派遣する経営幹部にいたるまで、人材に関する問題を抱えている企業が多い。

中国では賃金の上昇に関する指摘が目立った。特に、華南、上海で厳しい。また、転職も活発であり、携帯電話の普及による口コミ情報の緊密化が、少しでも条件の良い職場に移ろうとする傾向を助長しているという声もあった。

海外展開に不慣れな中小企業の場合、日本から派遣する人材の不足も問題である。そこで、海外勤務経験に富むシニアの活用が広がっている。当面の対応として、時間がかかる現地の幹部人材の育成ではなく、現地在住または現地経験の豊富な日系企業OBなどの採用を選択する企業もある。こうした人材は力強い援軍である。現地で人材を蓄積することができれば、技術の習得や営業ルートの開拓、現地人材の採用で大きな助けになる。今後、日本において理系人材の確保が厳しくなることも考慮して、海外における採用拡大を考える必要がある。

幹部候補や技術人材については、日本への留学生を採用する企業も多いが、いかに企業に留まり、活躍してもらうかが課題である。10年以上前から恒常的に留学生の採用を行い、彼らに新規事業として現地法人の立ち上げを任せたとあるケースもあるが、珍しい例だと言えよう。

日本における研修に関する問題も挙げられた。技能を養うために一定期間以上の研修が必要であるが、職種としては現在、研修生の対象となるカテゴリーに入っていないために、未熟練労働者とみなされ、ビザが取れないといったケースである。また、日本での研修後、転職してしまうというケースも多い。より高次元の仕事をしてもらうためには研修が必要であるが、研修すれば転職可能性が高まるという、悩ましい事態に直面している。

人材面以外の課題としては、依然として中国における制度運用面での不透明性が挙げられている。

## (3) 直接投資の影響

プラス面としては、量産拠点を確保したことによって、これまでは取引がなかった企業と取引ができるようになった、国内で手がけていない分野への進出を果たしたなど、海外展開が企業全体のビジネスの拡充につながったことを挙げる企業が多かった。国内生産量の減少を織り込みつつも、新規事業・取引を重視する姿勢が強い。中小企業の海外展開もピーク時から10年以上を経て、単純に、海外生産の増加＝国内生産の減少として懸念するという段階を脱したものとみられる。

機械関係の部品では新規の取引が海外で始まった場合でも、納入先と技術面でのす

りあわせをする必要から、国内における取引が派生する可能性が高い。完成品として製品を立ち上げて海外に移管するまで、部品についても国内での供給が必要となるからである。その分、海外展開企業では、国内において開発や開発試作などのプロセスの比重が高まる傾向にある。

アニメ制作やソフト開発などの非製造業業種でも、コスト削減の圧力は強い。これらの業種では工程の分割がしやすいこと、情報通信を用いてプロダクトのやり取りができることから、通常の製造業以上に国際分業のメリットを生かしやすいという側面がある。しかし、その分、コスト面の競争は厳しく、国内において他社と差別化できる付加価値を生み出さないと事業の継続が難しくなる恐れがある。今回訪問した企業でも、国内においては次の芽となる自社製品の開発やレベルの高い作品の創造に目配りを行っていることがうかがえる。

アニメのケースでは、一部のプロセスの海外移管が早くから進んでいたこともあり、業界全体で国内においてそのプロセスをこなせる人材の確保が難しくなっているという問題がみられた。これは直接投資にともなうデメリットであろう。同社では、ベトナムで技能者を育成することによって、こうした欠落を補完しようとしている。

#### (4) 撤退の要因

撤退した3社の撤退先は中国1社、韓国2社である。韓国からの撤退はいずれも1970年代と古い。中国からの撤退については1990年代である。生産量が思ったように伸びなかったことからコストが割高になったことと、現地管理者の不正が明らかになったことが撤退の理由である。それ以前に進出したタイにおける操業は現在も順調であり、さらに海外事業を拡大したいという意図を有している。

韓国から撤退した企業のうちの靴下メーカーでは、国内外の人材不足を撤退の理由に挙げている。現在は中国において生産提携を行い、製品は日本に輸入している。日本から技術者を派遣して品質管理と指導を行っている。ベトナムからも製品の輸入を行っているが、ベトナム人を評価しつつも、原料の調達や輸送面に課題が多いと感じている。ただし、今後の事業の拡張先にはベトナムを挙げている。

韓国からのもう1つの撤退企業である計測機器メーカーはOEM生産の拠点として、韓国に進出したが、品質の確保が難しく撤退した。現在はアメリカに現地法人を設けて、情報収集や部品の調達を行っており、完成品の生産拠点は日本である。

3つという限られたケースではあるが、撤退の理由として「需要」、「トラブル」、「人材」、「品質」という4つの要素が挙げられている。撤退ではないが、業務提携をやめた企業が理由として知的財産の管理の難しさを挙げている。具体的には、類似品の流通やブランドの侵害である。

#### (5) 今後の計画

今後の計画としては、既存拠点における事業の拡充や生産技術の向上、顧客開拓などの堅実なものが多いが、国内においては自社製品の開発など、積極的な動きもある。

進出に関して目立ったのは、新規進出先としてのベトナムへの注目度の高さである。視察や取引関係を通じてベトナムに良い印象を持っている企業が多く、特に、人材の質の高さに対する関心が高い。しかし、投資環境はトータルで考えるものであり、インフラや制度運用、労務制度の細則、原材料の調達可能性などを精査する必要がある。また、向上心の強い人材は自己の処遇に関して敏感である可能性が高い。進出を期する企業は積極的に情報の収集を行い、慎重な検討を心がけるべきであろう。

経済産業省やJETRO、JODCの事業を活用して、自社製品開発や海外企業との共同事業、研修などを行っている企業が散見された。しばしば、中小企業支援施策の問題点として認知度の低さが指摘されるが、中小企業こそ不足しがちな経営資源を補うために、まめに情報を集めて、公的な支援を活用していくことが重要である。

図表 8 - 1 直接投資実施企業の概要

	業種	海外展開	海外展開の背景	現状	課題	今後の計画	
1	電子部品	直接投資	マレーシア、ハンガリー、中国	マレーシア以外はセトメーカーに追随して進出	アウト・アウト取引が基本。国内は開発と開発試作を担当	ジョブホッピングの抑制と現地幹部育成	新規進出先としてベトナムに注目
2	化学製品	直接投資	タイ	取引先の要請	現地日系企業への販売拡大	人材の調達。当面は現地在住の日系企業OBを採用予定	(日本で)顧客開拓し現地で販売
3	プレス金型	直接投資	メキシコ	親会社の要請	系列外取引が拡大。ただし、米系メーカーについては米国内に購買決定機能があるため、進捗は鈍い	米系メーカーとの取引拡大。通関に時間がかかる	中国進出を想定し、人材確保を推進
4	自動車部品	直接投資	シンガポール、中国。中国には駐在員事務所もあり	中国人材の蓄積を生かした新ビジネス立ち上げ	日本では金型メーカーであるが、中国では鍛造部品を生産	国内における中国人技能者の研修に対して国の許可が下りない	-
5	工具	直接投資	米国、ベトナム	現地需要への対応とコスト削減	米国は現地需要への対応、ベトナムは中間製品の逆輸入	技術要員・開発要員として外国人に期待。	-
6	金属プレス	直接投資	中国(合併)	取引先の調達現地化に備えて	もともとの取引先をパートナーに日本側が技術指導して生産	現地で調達する材料の品質。資金調達。	中国における品質の向上とタイへの進出
7	機械	直接投資	中国	顧客の中国進出に対して出資を依頼された	顧客企業に出資(刃物生産)。その後、自社の機械を生産するために合併企業を設立	合併企業から上がる利益が小さい	中国拠点の拡充
8	プリント基板	直接投資	タイ	コスト削減	後工程(簡単なプレス)をタイで実施	人件費の抑制	ベトナム進出(具体化)
9	ネジ、ボルト	直接投資	米国進出。マレーシア、オーストラリア、韓国、インドに輸出	米国への進出は取引先の希望	米国では加工度を高めてパーツの形で納入	海外派遣要員の確保。現地社員の転職	既存拠点の拡充と中国への進出を検討
10	アニメ製作	直接投資	中国、ベトナム	コスト削減・労働力確保	中国で動画の仕上げ、ベトナムで人材育成(大学と連携)	人の定着と制度の不透明性	ベトナム事業の拡大
11	ソフト開発	直接投資	フィリピン、インドの企業との業務提携もあり	撤退する日系企業のエンジニアを引き受けた	基本部分の後の工程を移管	インドは比較的コストが高い。人材の流動性が高いのはやむをえない	国内における自社製品の開発強化。アジアの他地域への進出
12	光学機器	直接投資	米国、香港、中国	米国は軍の受注獲得、中国はコスト削減	中国では大型工場で一貫生産、米国は組み立て	中国の賃金高騰。日本からの派遣要員の高齢化	既存拠点の拡張が優先。生産技術の向上
13	自動車部品	直接投資	フィリピン、中国	中小企業の海外投資のブームに影響を受け進出	電子メーカー向けにプレス部品を納入。その後、取引先の進出により、自動車部品が中心に	現地経営人材が乏しい。中国では習慣の違いからくる細かいトラブルが多い	既存拠点の拡充と中国における新規拠点を設立
14	電子部品	直接投資	中国	海外メーカー納入のため量産工場が必要になった	中国で生産し、現地、日本、台湾、韓国に納入	急激に規模が拡大したため技能者、管理人材が不足	中国拠点の生産技術向上と現地調達
15	金属プレス	撤退	中国。現在はタイに現地法人あり	需要が増えなかったこと、現地管理者の不正により合併を解消。タイは取引先の要請に応じて進出。	タイでの生産は順調。増資し、新工場を建設	日本で研修した技術者が定着しない。資金回収負担の増大	海外事業の拡大を志向。ベトナム進出を検討
16	靴下・タイツ等	撤退	韓国。現在は中国で生産提携	韓国に70年代に進出。人材不足で撤退。	現状は輸入の9割が中国。ベトナムからも輸入開始。潜在力を感じている。	ベトナムは材料費が高く、かつ輸送に時間がかかる。次期経営者の育成	ベトナムからの輸入拡大
17	計測機器	撤退	韓国。現在は米国に現地法人あり	韓国はOEM生産拠点を想定して進出。品質確保が難しく撤退	米国の現地法人で部品調達や情報収集	-	進出先としてベトナム、インドに関心。進出先の決定要因として民度が重要

## 2 . 業務提携

### ( 1 ) 業務提携の背景と現状

訪問企業のうち、業務提携を行っている企業は6社であり、そのうち直接投資もしている企業が2社ある。業務提携のみ行っている4社の業種は搬送などの設備機械メーカー、製造検査装置メーカー、食品メーカー、及びアパレル・小物問屋である。

これらの企業のうち、設備機械メーカーは台湾で生産提携、韓国とタイで販売提携を行っている。生産提携先には図面を供給している。製造検査装置メーカーは韓国、台湾、中国及び欧州の企業と販売提携を行っている。これらの業務提携の背景には、設備投資を拡大する海外の顧客ニーズに対応することがあげられる。

食品メーカーの場合は、中国や韓国の企業と生産提携を行い、国内で生産する商品の原料（半製品など）を調達している。アパレル問屋の場合は香港や内蒙古の企業と技術提携を行い、そこから国内に輸入する商品を調達している。これらの業務提携の背景としては取扱商品の価格低下があげられている。

### ( 2 ) 現状の課題

業務提携における課題は、提携先への技術流出の懸念、代金の回収問題、人件費の高騰と労働力不足による提携効果の減少、提携先の設備投資の問題、及び提携先の国の頻繁な制度変更などがあげられている。

技術流出をあげているのは韓国企業と業務提携をしている搬送装置のメーカーであるが、この会社が製造している搬送装置は液晶や半導体製造工場のクリーンルームで使用するものであり、コピーされてもほとんど判明する可能性がない。特許権によって知的財産を保護しようとしても、取得に要する費用が高く、中小メーカーには大変な負担である。

代金回収をあげているのは製造検査装置のメーカーであり、販売提携先（代理店）の販売交渉から据付までフォローしなければならず、資金回収に1年を要している。また、この企業は、韓国において安定した提携先を見付けるまで、提携先を10年間に5回も変えるという状況もあった。

人件費の高騰や労働力不足をあげているのはアパレルや小物類の問屋である。この会社は昭和40年代末頃から香港の縫製工場と提携していたが、香港での生産がコスト高になったことから製造拠点を中国に移した。香港の企業とは技術提携、資本提携を行っており、中国での生産を管理している。

提携先の設備投資や提携先の国の頻繁な制度変更を課題としてあげているのは、中国のひじき製造会社と提携している食品メーカーである。この会社は、業務提携した会社に日本製の機械を買い取らせ、同社から原料を供給し、必要なものを生産させている。しかし、日本製の機械のメンテナンスや修理は現地に日本メーカーの拠点がな

いとコストがかかる。また、増値税などの運用について、情報が不足している。

なお、直接投資や直接・間接貿易を行いながら業務提携を行っている企業についてみると、生産委託先に支給した図面を理解してもらえない場合があること、機械のメンテナンスが難しいこと、生産コストが高いこと、人材の流動が多いことなどの問題もあげられている。また、先の韓国と同様、中国企業との業務提携についてもコピー問題があげられている。

### (3) 業務提携による影響

機械メーカーにとって中国をはじめとしたアジアは大きなマーケットであるが、非常に広大であるため、自ら現地に進出しようとしても困難である。そこで良いパートナーを探し、そこを通じて輸出などのビジネスを拡大することが重要であり、業務提携の大きなメリットとなっている。

また、問屋にとっても中国などの東アジア諸国との取引なしには国内の事業も続けられない状況にあり、技術提携、生産提携などの業務提携は不可欠になっている。

### (4) 今後の計画

業務提携を行っている企業が注目している国・地域は、アメリカ、中国、インド、タイ、ベトナム、ミャンマーなどである。アパレル・小物の問屋は賃金の安い中国内陸やベトナム、ミャンマーの企業と提携し、そこからの輸入を検討している。インドに注目している機械メーカーは、これからインドに液晶や半導体関連の工場が進出することを想定し、体制作りを検討している。また、タイではメンテナンスの強化のため、現地の企業の買収も検討している。

今後の課題としては、業務提携などによって海外展開するための人材が不足していることがあげられている。

図表 8 - 2 業務提携実施企業の概要

	業種	海外展開		海外展開の背景	現状	課題	今後の計画
		提携	中国・香港				
18	アパレル・小物	提携	中国・香港	価格低下への対応	毛皮コート、マフラー、傘等を提携先から輸入	中国における人件費の高騰と労働力確保	中国内陸、ベトナム、ミャンマーからの輸入を検討
19	食品	提携	中国、韓国	1度合弁企業設立で失敗するが、解散できず、提携に切り替え	国内で生産する商品の原料供給源として海外を活用	機械の修理、中国における制度変更、日本の関税	現地における販売強化(わかめスープ、お好みソース)
20	製造検査装置	提携	韓国、台湾、中国、欧州	現地における需要への対応。売上高は国内と海外が半々	現地企業と販売提携を行い日本から製品を供給	1台当たりの価格が高く、代金回収までの資金繰りが大変	米国での販売提携
21	設備機械	提携	台湾で生産提携および海外事務所、韓国、タイで販売提携。韓国の合弁企業は休眠	半導体・液晶工場の設備市場が拡大しているため	台湾では図面を送り、現地で生産。	技術流出を懸念。	タイの提携先の買収を検討。中国で提携先を探したい

### 3 . 貿易

#### ( 1 ) 貿易の背景と現状

本調査において往訪した企業のうち、海外展開の形態として主に直接及び間接貿易を行っている企業は6社である。内訳は試薬などの化学製品メーカー（直接貿易・輸出）チェーン（ホームセンターで販売）のメーカー（直接貿易・輸入）酒造会社（直接及び間接貿易・輸出）プレス加工・金型製造会社（間接貿易・輸出）食品加工機械メーカー（直接及び間接貿易・輸出）及びアパレルメーカー（直接貿易・輸入）である。

貿易を行っている背景にある要因をみると、チェーンメーカーの場合は円高による国産品の価格競争力の低下のため、中国、台湾、タイなどから製品を輸入している。酒造メーカーは国内需要が減少し、その一方で海外需要が増加していることからアメリカや香港に輸出している。アパレルメーカーの場合は、自社ブランドの確立に必要な良質な素材をイタリアから輸入している。また同社は中国からは子供服を輸入しているが、それは輸入アパレルの急増により、手間のかかる二次加工に国内で対応できなくなっているためである。化学品メーカーは研究開発型で多品種少量生産が基本であり、海外生産はまったく考えられず、海外から引き合いを待つ商品を送るという状況である。また、プレス加工・金型メーカーや食品加工機械メーカーも、積極的に海外マーケットを拡大しようというよりも、どちらかという海外からの引き合いを待つという方式である。

海外への進出や業務提携でなく貿易を選択している背景としては、海外で生産する必然性がないこと、現地で製造することが原材料や人材などの面で難しいこと、海外での独自の展開が難しいこと、商社をパートナーとすることが効果的であることや商社側からパートナーとして重視されていること、納入機械のメンテナンスを想定すると積極な海外展開が難しいこと、及び知的財産を守るために技術提携・生産提携が難しいことなどがあげられている。

#### ( 2 ) 現状の課題

日本に輸入する上での課題としては、輸入先である東アジアの現地企業が日本のマーケットの要求水準に答えられない、あるいはそれを理解してもらえないことや、現地で製造しているものがJIS規格に適合していない場合があることなどがあげられている。また、アパレルでは工賃が上昇していることも課題となっている。

輸出については、酒類に関する関税の問題、知的財産の保護に関する問題などがあげられている。また、これまで輸出で対応していた機械メーカーのうちには、取引先から海外への進出を要請されているところもある。

なお、輸出・輸入いずれについても、良いパートナーとなる日本の商社や海外の企

業を見つけることができるかどうか重要なポイントとしてあげられている。

### (3) 今後の計画

今後の計画としては、輸入先の拡大ないし変更を考えている企業が複数あり、その場合、インド、ベトナム、インドネシアなどがあげられている。特に中国に代わる調達先を探していることが注目される。また、調達機能を拡充しようとしている企業もある。

輸出の場合は、輸出先の拡大、アメリカなどの大きなマーケットにおける営業拠点の設置、アフターケアを任せられる代理店の確保などが今後の計画としてあげられている。

図表 8 - 3 貿易実施企業の概要

	業種	海外展開		海外展開の背景	現状	課題	今後の計画
22	化学製品	貿易	世界各地	研究開発向けの実験素材など、他にない商品に対して引き合いがある	輸出比率は1割未満	汎用品と異なり、量と金額がまとまらない。事業の継承	新規事業および新規商品の開発
23	チェーン	貿易	中国、タイ、台湾から輸入	円高による国産品の価格競争力の低下	3地域から鋳物、プラスチックのチェーンを直接輸入	日本の市場が要求するスペックが厳しすぎる。ロース法の解釈。原料価格の高騰	インド、ベトナム、インドネシアからの輸入を検討
24	日本酒	貿易	米国	国内の需要が減少傾向にある一方、海外で需要が増加	米国に大吟醸と発泡清酒を直接輸出。香港に間接輸出	米国に梅酒を輸出したいが、焼酎になるため、関税率が高くなる	台湾、ニュージーランドへの輸出を検討
25	プレス加工	貿易	米国、マレーシア、中国に間接輸出	-	取引先から進出を要請されている	自動車の海外生産が拡大する一方、国内市場は伸びていない	米国に営業拠点、中国に生産拠点の設立を検討
26	食品加工機械	貿易	タイに直接、中国、韓国、台湾に間接輸出。中国への委託生産	海外の展示会やインターネットで当社をみつけた企業からの引き合い	中国でジャムの製造機械や焼焼き機の販売が増加	委託生産の場合、図面を正しく理解してもらえない。メンテナンスなどフォローが大変。中国では製品をコピーされている	アフターケアをまかせられる代理店を探したい。インドにも関心がある
27	アパレル	貿易	イタリアからニット素材、中国から子供服を輸入	アパレルの輸入急増によって受注が減少。自社ブランド商品開発のために良質な素材が必要に	素材については良質な製品の調達、子供服についてはコスト削減が目的	特になし	イタリアにおけるテキスタイルの調達機能拡充。中国に変わる完成品の調達先開拓。候補はベトナム

## 4 . 企業ヒアリング概要

### 事 例 1

#### 1 . 当社の概要

- ・ カーオーディオのチューナー、車載用テレビチューナーモジュールなど、トリマーコンデンサなど高周波ユニットを始めとするエレクトロニクス製品を製造・販売。現在ではハードディスクドライブやTVセットの受託生産（EMS）なども展開。
- ・ 1980年代末にマレーシアの企業に資本参加し、海外展開を開始。1990年代にはマレーシアの出資先の完全子会社化、ハンガリー進出、2000年以降は中国進出。

#### 2 . 海外展開の経緯

- ・ マレーシア、ハンガリー、中国に現地法人を有するが、ハンガリーへの海外進出はカーオーディオなどを生産している大手の家電メーカーに声をかけられて進出した。
- ・ マレーシアへの進出は、はじめ現地の企業に出資したのは1980年代であるが、それは現地でチューナーを作ろうという自主的な行動であった。
- ・ 中国（深セン）への進出は自主的とも追隨的とも、どちらともいえない。

##### 【ハンガリーの場合】

- ・ セットメーカーに声をかけられて進出した場合においても、現地での取引関係は現在ではかなり流動化しており、アウト・アウトの取引（現地で生産し、現地で販売する）が多い。現地で製品製造を行っているセットメーカーに多く納入している。
- ・ 取引先の開拓は、日本国内と現地と半々の状況。日系メーカーのほか、サムソン、フィリップスなど、外国系メーカーにも納入している。

##### 【中国の場合】

- ・ 中国での事業展開においては、部品・部材は基本的に日本から送っている。ただし、日系の部品・部材メーカーが中国に出ている場合は、そこから調達する場合もある。また、汎用部品、特にプラスチック製筐体などについては、現地資本系企業も調達先に含む。コアとなる電子部品は日本企業、少なくとも日系企業から調達している。

##### 【海外に移す機能・移さない機能】

- ・ 国内と海外との事業の割り振りについては、開発試作は日本国内で行うのがポリシーとなっている。カーチューナーの開発はどの企業も日本で行っている。中国、タイ、台湾に開発を移すメーカーもあるが、少ない。
- ・ 当社は国内において開発段階からセットメーカーと共同開発を行うデザインインをしている。デザインから入るのが当社の方針である。
- ・ 生産については、ユーザーであるセットメーカーが中国、アメリカ、ヨーロッパに

展開しているため、ユーザーの近くで、且つコストの見合うところで行うのが基本方針。

- ・ 但し、どの自動車メーカーのどの車種というように、機種が細かく限定され、一つ一つのモジュールが異なってくる。そのため、部品一つをとっても長期の信頼性試験が必要になってくるなど、デザインインを進めるには相当の手間がかかる。
- ・ 国内では開発試作の他、こまごまとした小さな仕事を取り入れている。量産段階まで国内で立ち上げてから、海外へ移すというやり方をとっている。しかし、取引先とサイクルが合わないと難しい。

#### 【海外現地法人の経営体制】

- ・ 海外現地法人は、社長を当社から出しているほか、管理部門、生産部門、品質管理部門の部長ないし課長クラスを出している。要所ごとに日本人を配置していないとうまく回っていかないためである。
- ・ 現地法人の立ち上げ時は、とくに海外出張が多い。コストとしてかなり意識されるような場合もある。

#### 【海外現地法人における従業員教育】

- ・ 制度としては海外の人々を日本で教育することをしている。海外での従業員教育は特に特色あるものはない。海外の工場従業員のほとんどが女性であることもある。
- ・ 海外での教育としては、ISO 関係がある。年度のはじめに ISO9000 と 14000、自動車の ISO/TS14969 に関する教育プログラムを組んで、教育している。どの海外現地法人もこれを取得している。これに関して、マレーシアとハンガリーでは、日本人の人員の相互交流などを行っている。

### 3. 現状の課題

- ・ 海外現地法人の課題は、中国でもハンガリーでもジョブホッピングが多いことである。
- ・ 現地人幹部の養成、登用が今後の課題である。ハンガリーでは営業人材を育成している。日本人同士の場合とは異なるヨーロッパ人同士のコミュニケーションの仕方、中国人同士のコミュニケーションのやり方があり、それを現地の取引先の拡大に生かすべく、現地採用者を営業コミュニケーションの要として登用するようにしている。
- ・ マレーシアでは、経理、総務関係はマレーシア人が担当している。海外ではこれから人材を育てていくことが課題であるが、それには時間が必要である。
- ・ 中国法人の従業員の研修を国内で行おうとしても、就労ビザの問題があり、研修が難しい。
- ・ 業務提携については以前、中国企業と行っていた。しかし、中国では何回もニセモノが出て、失敗した。ブランドも侵害された。

#### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 将来的にはベトナムを考えている。インフラ整備はまだ遅れているが、国民性のよさ（働き者である）に注目している。同業他社もベトナムに進出している。
- ・ 新たな海外展開先については、ジェットロから情報を得ることが多い。

### 事例 2

#### 1. 当社の概要

- ・ フィラー充填コンパウンド及びフィラー配合特殊フィルム製品の製造販売を行っている。主力の特殊フィルムの用途は農業用のマルチ資材用。光で分解し、土にすき込むことができる性質を持つ。また、いわゆる生分解性のものも製造販売している。
- ・ 海外展開は2005年のタイ進出。ここでは、コンパウンド工場の生産品の一部を生産している。

#### 2. 海外展開の経緯

- ・ 上述のように、2005年にタイにコンパウンド工場を進出。タイに進出したのは取引先の要請による。
- ・ ここでは、中国、台湾へ輸出もしている。最近はベトナムへも輸出を開始した。輸出先企業はいずれも外資系企業である。
- ・ 日本における納入先がタイに進出しているため、タイ工場から現地の日系取引先企業に販売している（アウト・アウトのビジネス）。
- ・ 原材料の一部はタイ国内から調達している。ただし、タイでは品質面で満足できないものもあり、そういったものは日本から、また一部は台湾、中国からも調達している。
- ・ タイに進出するに当たり、中国（青島や華南）やベトナムも比較対象とした。中国については、そこに進出して現地法人を運営していきだけの能力がないと考えた。理由は、日本に対する親近感もなく、中国人を使っていけるかどうか、リスクが高いと考えたこと、法制度が朝令暮改であること、及び2004年の時点で賃金の上昇が目に見えていたことなどである。労働者の生活（寄宿舍など）も管理しきれないし、ストライキも恐れた。
- ・ ベトナムは魅力があった。しかし、駐在員を置くことを考えると、日本人の居住は厳しく、居住環境で断念した。ベトナム駐在員の生活は、買い物などにバンコクやシンガポールに出かけるなど、生活コストも高くなる。また、道路などのインフラにも問題がある。
- ・ タイはジェットロや取引先の商社が情報源として便宜を図ってくれた。日系商社が開

発している工業団地も視察し、有益であった。ジェットロのオフィスに間借りしていたが、これは大きな助けとなった。

- ・ タイに進出した理由には、優遇措置もあった。ただし、各国間で大きな違いはなく、これが決め手となったわけではない。タイでは2005年より、バンコクから遠いほど優遇措置の上乗せの恩典があったが、一時的にバンコクに近い第一ゾーンというところでも大きな恩典が与えられた。
- ・ 現地での体制は、工場長が生産管理、品質管理、経理の部長的役割を一人で兼務している。社長は日本本国の社長が兼務。

### 3. 現状の課題

- ・ 進出したのは、すでにタイに進出していた取引先からの要請である。日本から輸出していた分をタイの現地法人(工場)から供給するということであるが、タイに進出した日本の取引先だけが相手ではフル稼働ができない。
- ・ 今後は、所得の向上が見込まれる中国や東南アジアの企業をターゲットとすることが必要となり、現地での顧客開拓が重要となっている。
- ・ タイは生産機能が中心であるが、現地における優遇措置を受けるために販売も一応行っている。しかし、日本国内から営業を支援していく必要がある。
- ・ 経営の現地化への取り組みは、日本本国の本社で人材がいなくなる中で、必然的に現地化せざるを得ない状況となっている。そのはじめとして、現地で日本人を採用することを考えている。メーカーや商社のOBなどを想定しており、そのためにタイのリクルート会社をまわってタイで現地化している日本人の情報を探ることとしたい。タイ語でコミュニケーションでき、英語でビジネスができる人材を探している。
- ・ まず、タイで現地化している日本人を中心に体制づくりを行うことが先決。その後、留学生の採用も検討していくことになると考えられる。
- ・ タイは人件費などの面でメリットはあるが、設備は5年償却で、原価償却負担が大きいことが課題。すぐには黒字転換しない。また、電力コストは日本の方が安い(自家発電を利用しているため)。
- ・ 関税障壁の撤廃が今後の課題。すなわち、タイからアセアン各国へは輸出関税がかかっていない。また、タイと中国とのFTAなどにも注目する必要がある。中国は樹脂に関する関税が7~8%と高い。タイと中国のFTAが結ばれると、タイから中国への輸出が容易となる。
- ・ タイでの事業活動をうまく進めるためには、タイ人とのコミュニケーションづくりが必要であり、今後も重視していく。タイで日本人を採用するのもそれが大きな目的である。タイで採用する日本人(生産管理要員)の要件は次の5点。理系の大学を出ている、タイ語ができて、タイ人とのコミュニケーションが可能、転職

癖がないこと、まじめでコツコツ仕事をする事、明るく、オープンマインドで現地に溶け込めること。

#### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 現地での顧客開拓は、国内の取引関係が重要である。中国、台湾、アセアンのユーザー獲得は国内で実施している。
- ・ 国内のリストラを行うことなく、同じ事業をタイでも展開している。千葉工場と同じ機械をタイに設置し、生産能力的には2倍となった。
- ・ タイへの進出によって、国内からの輸出の比率は10%以下と非常に少なくなった。日本と海外の生産割合は海外が2~3割になった。

### 事例 3

#### 1. 当社の概要

- ・ 自動車部品用のプレス金型の製造を行っている。
- ・ 納入先はホンダ系の部品会社を中心となっているが、それ以外にも多く、広い範囲にわたっている。
- ・ 2002年にメキシコに進出した。メキシコシティの北西約200キロにある古い小さな町である。

#### 2. 海外展開の経緯

- ・ ホンダがアメリカ、カナダに現地法人を4社設立している、そのため、当社の親会社がメキシコに進出し、当社も親会社の要請に応じて進出することとなった。
- ・ 進出先の決定に当たっては、商社の情報が役に立った。当社は30年前から同社を通じて材料を購入していた関係があり、同社のメキシコ支社を通じて金型工場用地を探した。
- ・ 進出先の決定については社長が意思決定した。
- ・ 現地法人の販売先は親会社向けとその他のホンダの系列会社のアメリカ工場が半数に達する。その他はメキシコ現地の日産系の自動車部品メーカーなどである。たまにはあるが、デルファイなどアメリカの自動車メーカーのティアワン(Tier-1)クラスの企業にも納入している。
- ・ また、金型は韓国企業との競争があり、価格面で負けるために、競争が厳しい。
- ・ メキシコ現地における金型生産にあたっては、さまざまところから材料を調達している。すなわち、鋳物は日本や韓国から調達している。特に韓国製鋳物は多い。鋼材(はがね)はアメリカから調達している。それ以外の金型部品は日系企業から商社を通じて現地で調達している。また、日本国内で購入して国際宅急便で送るこ

ともある。国際宅急便は1週間で届くなど、時間短縮が進んでいる。

- ・ メキシコでの顧客の新規開拓はメキシコ現地法人主導で行っている。
- ・ 現地法人の機能は生産であるが、金型のやさしいものについては現地で設計ができるようになった。開発機能の強化も進めつつある。

### 3 . 現状の課題

- ・ メキシコ進出時は、アメリカのビッグスリーや、ベンツ、フォルクスワーゲンなども進出しているため、仕事はたくさんあると考えた。しかし、アメリカの自動車メーカーのティアワンクラスの購買の決定は本国(アメリカ)側にあるため、メキシコでの販売先拡大は厳しい。
- ・ 基本的にアメリカでの営業が必要。親会社と商社の合併会社を通じて顧客開拓を行っている。日系ティアワンクラスの会社にもアプローチして、仕事を確保している。
- ・ メキシコでは通関において審査が厳しく、通関に時間がかかることが問題である。メキシコには金型産業がないため、税関の担当者に理解できないことがあったことも背景にある。最近ようやく手続きになれて、時間が短くなった。
- ・ メキシコの現地法人立ち上げの3年間は日本からの出張が非常に多く、コスト要因となった。現在の日本人駐在員は、社長、生産管理、品質管理の3名。経理は現地地のメキシコ人。また、現地採用した日本人もあり、営業、経理を担当している。
- ・ 借入れ先は日本の銀行であるため、経理に日本人がいないと困る場合がある。
- ・ 経営の現地化は特に考えていない。アメリカのホンダも、経営の現地化はしているといっても、購買担当者は日本人であり、当社も経営判断や購買・営業担当者は日本人であることが必要である。
- ・ ただし、生産、人事は現地人マネージャーに任せるなど、現地化を行っている。現地人の幹部登用は、人事、経理、生産の範囲までと考えている。

### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 国内事業との対応では、メキシコに出た当初は、メキシコでたくさん受注して、仕事を国内にも回していくことを想定していた。したがって、国内事業の拡大のためにメキシコに進出したということが出来る。
- ・ 現在では、それが5割方実現している。メキシコではできない大型プレス製品を日本で製作し、メキシコに送っている。輸送コストも吸収できている。
- ・ 今後は中国に進出することも想定される。中国に出る場合は知財の問題が頭の痛いところ。また、人材の確保と定着について非常に心配している。金型の専門職としての訓練が最低3年間は必要であるが、ジョブホッピングの問題が最大の懸念事項となっている。これは、家電の組立工場などの場合と異なって、熟練工を養成しなければならない金型産業では非常に大きな問題である。

## 5 . その他

- ・ 当社がメキシコに進出したのは日本・メキシコ FTA の締結前である。FTA によって特に環境条件が変わったとか、恩恵を実感するという事はない。それは、そもそも FTA 前においてメキシコの関税が高いわけではなかったためである。

## 事 例 4

### 1 . 当社の概要

- ・ 1961 年に東大阪市で創業。製品は精密冷間鍛造金型、温熱間金型など。自動車のエンジン、ミッション、足回りなどの精密部品に用いられる精密冷間鍛造金型で 25% のシェアを有する。解析シミュレーションも開発し、外販している。
- ・ シンガポールと中国に現地法人があり、また、上海に駐在員事務所を有する。中国の現地法人は上海から 2 時間程度の寧波市のさらにその郊外に立地している。
- ・ 自動車メーカーとは、仕様に対応した冷間、熱間鍛造に関する工法開発を行っている。仕様の変更が頻繁にあるために難しい点もあるが、自動車メーカーとは当社が得意とするコンピュータ解析によるシミュレーションを武器に、デザインインを指向している。

### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 中国の寧波近くの工場において自動車部品の製造を行い、日系メーカーの現地法人などに納入している。生産品目はトランスミッション、エンジン、足回りの重要保安部品などであり、現地のほとんどの日系自動車メーカーと付き合いがある。
- ・ 日本国内では金型製造であるが、中国では金型技術を活かした部品の製造・販売を行っている点が異なる。したがって、日本の本社の事業とのサプライチェーンは特にない。
- ・ 中国に工場を出したのは 2001 年、生産を開始したのは 2004 年である。日系企業は一社もないところである。これは自動車メーカーからの要請によるものではなく、一から新しいビジネスを中国で立ち上げようとした試みである。
- ・ 中国の工場進出に当たっては、1996 年、97 年頃に中国との金型ビジネスをはじめており、そこで現地の情報を収集し、進出場所の決定を行った。さらに具体的な工場立ち上げに当たっては、当社で育成した中国人社員が現地に出て業務にあたった。その後も中国人社員によって運営を行っている。
- ・ このように、当社の中国進出は、最初から完全な経営の現地化を指向したものである。
- ・ 当社では 10 年以上前から中国人留学生を採用している。それは、人材が枯渇したため、苦肉の策として採用したものである。その後、中国や韓国からの留学生を経

常に採用している。彼らは既に経営人材としてマネジメントにも携わっている。こうして国内で採用した中国人の人材が中国事業の立ち上げを行った。

- ・ 上海の事務所も中国人のみで運営している。東アジアからの留学生は IT 関係のプログラマーとしても重要な位置を占めており、同社の上海の事務所にもこうした人材が数人常駐している。
- ・ 中国の工場では製造する自動車部品はトヨタ自動車の現地法人などに納入しているが、金型は日本から送っている。自動車用の金型はすり合わせ技術を必要とするが、すり合わせを要する技術については中国は弱い。そのため、中国では日本で作れるレベルの金型はできない。

### 3 . 現状の課題

- ・ 上述のように、当社の海外展開は日本国内で採用した外国人が大きな役割を果たしている。当社は中国に工場を出しているが、そのためには中小企業にとって外国人の活用は不可欠である。最近は関西の中小企業でも中国展開をしているところでは、中国人留学生を採用しているところが増えている。
- ・ しかし、制度面で外国人労働力の活用が可能となっても、これまでの経験からすると国内で優秀な現場労働者を確保することには障壁がある。外国人人材の活用に当たっては、日本人との障壁をつくらないことが重要であり、外国人人材の活用について、風通しの良いシンプルなくみが必要である。
- ・ しかしながら、こうした人材の育成についてもバリアーがある。当社では海外要員を 2~3 ヶ月間、国内で研修させようとしたが、国から拒否された。申請の文面が日本人の雇用を阻害するようなものと判断されたためであるが、中小企業、特に金型産業のような労働集約的な産業の成長のために、人材の育成を妨げないでもらいたい。
- ・ なお、中国人などを採用するために、大学とのネットワークづくりを行っているほか、在日中国人のネットワークを活用し、そこのつながりで採用していることが多い。
- ・ かつて採用した東アジアからの留学生は会社に対する帰属意識もあったが、最近の採用者たちはそうした意識が弱く、会社との一体感を持ってもらうことは難しくなっている。

## 事例 5

### 1 . 当社の概要

- ・ 1973 年に東大阪市で創業し、設立当初からアメリカなどに工具類を輸出していた。
- ・ 海外では、アメリカ（カンサス州）とベトナム（ビンドン市（ホーチミン市近郊））

に現地法人があり、製造拠点となっている。

- ・ 製品は油圧ロータリーポンプを中心に展開。油圧機器内蔵部品、特殊精密部品など。特に高圧油圧ピストンポンプにおいて高いシェアを有する。世界最小の高圧小型ポンプも開発。輸送機械製造やその他の機械関係の大手企業多数に納入している。

## 2 . 海外展開の経緯

- ・ アメリカに 1990 年に現地法人（工場）を設立した。また、2003 年にはベトナムに現地法人（工場）を設立し、2004 年から本格操業を開始した。2006 年にはベトナムに第 2 工場を建設した。
- ・ アメリカでは、自動車および産業機械メーカーが現地の顧客としてあり、彼らの需要に対応した油圧製品づくりを行っている。
- ・ ベトナム工場は日本の分工場的な位置づけにあり、油圧製品のための部品製造を行っている。すなわち、日本から材料を送り、ベトナムで前加工をし、日本に持ち帰って滋賀の工場で製品にしている。それはベトナムが安いコストで部品製造ができるためである。また、ベトナムは EPA（非課税）制度として、企業が持ち帰る分については非課税となっており、それを活用することとが有利なためである。
- ・ ベトナム工場は分工場的な位置づけであるが、重要な部品は国内生産として日本に残してある。したがって、ベトナムの現地法人主体の営業はなく、アジア向け製品の営業は日本で行っている。
- ・ ベトナムに進出するにあたっては、中国の各地も候補地として検討したが、中国人と感覚が合わないこと、中国人スタッフの賃金が高騰していたことから、ベトナムを選んだ。
- ・ ベトナム現地法人の経営体制は、社長は同社の社長が兼務しているが、副社長は大阪大学を卒業したベトナム人留学生である。

## 3 . 現状の課題

- ・ 現在、ベトナム人留学生を 3 年間の研修として働いてもらっている。3 年後にはベトナムに送り返し、ベトナム工場で働かせたい。また、日本の大学を出たベトナム人を雇用し、ベトナム工場の幹部として育成していきたい。外国人には日本人より優秀な人もおり、日本語、ベトナム語、英語ができる人もいることから、技術要員、開発要員として外国人に期待するところは大きい。
- ・ 外国人労働力の自由化は 2 通りでプラスがある。一つは日本での労働力確保の効果である。もう一つは現地法人の幹部要員の育成である。
- ・ ベトナムへ幹部が月に 1 回はでかけているが、海外出張に関する問題は特にない。

## 事例 6

### 1. 当社の概要

- ・ 当社はベアリングの中にボールを抱く保持器（リテーナー）、ボールを分割している部分の製造が主な業務である。自動車関連企業への納品が多い。自動車の部品の中でもかなり精度の高い部分の製品を作っている。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 早くから海外展開の話は取引先からあった。しかし、当社の場合、プレス加工に必要な金型をほとんど内製していることから、設備（工作機械）費用がかかることもあり、「日本で頑張れる限り頑張ろう」という先代社長の方針から海外進出はしなかった。
- ・ 社長の交代に伴い、方針を転換。合併での進出を検討。進出しないと情報が入らず、現地での商売がなくなるという懸念もあり、取組みを開始。
- ・ もともとの取引先を信頼できるパートナーと考えて、合併企業を設立。2005年4月に中国でリテーナーの製造工場が稼働。技術指導は当社で行っているが、運営は中国側に任せている。
- ・ 中国を選んだ理由は、リテーナーが現地でかなりの量生産されており、ベアリングのうちの小径ベアリングもほとんどが中国で生産されるようになっていたこと、取引先も日本国内で採算があわないため中国に進出しているケースが多かったことである。
- ・ 利益がすぐに上がるとは思っていないが、出資した以上、配当を若干なりとも期待している。しかし、代金回収が不安定な点が心配。生産・販売活動は順調であるが、現実に利益が出るかわからない。まだ、利益配当を受けていない段階で新たな設備投資を検討しているため、規模が大きくなるだけで、利益が上がらないのではないかと懸念。
- ・ 海外展開によるメリットとしては、利益とロイヤリティをあげている。ここには、今後に対する期待も込められている。海外情報（市場の状況など）の収集という点ではメリットは実現している。
- ・ 今後はリテーナーだけではなく、その他の自動車部品も含めて現地生産を検討する必要があるので、そういった情報を入手したいと考えている。

### 3. 現状の課題

- ・ 中国における材料調達の調達は可能であるが、品質は良くない。日本の材料を使いたいという取引先からの要請はあるが、コストが合わない。
- ・ 投資した資本金のほとんどが、現地の土地と建物に費やされていて、運転資金が乏

しくなっている。新規投資や事業のためには借入れが必要である。

- ・ 測定器が揃っていない。簡易的なものはあるが、日本で測定を行わなければならない時がある。操業開始から約2年を経て、合格水準のものができるようになってきたが、嬉しい反面、日本側の存在意義が低下していると感じている。
- ・ 中国人はみんながみんなそうではないと思うが、約束を守らないことが多い。

#### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 今後は、現地生産品目の品質の向上を目指している。プレス機械と金型は日本から供給し、かなり良いものが作れているが、表面処理の機械や洗浄機は現地で作らせたもの(後工程部分)は、今後指導しないといけない。それなりのものは出来ているが、日本で作っているものとはかなり開きがある。
- ・ タイでの展開も検討。取引先がタイに進出しており、現地に対する評価も良い。

### 事例 7

#### 1. 当社の概要

- ・ 現在の取扱商品は、サイレントパイラー、コンクリート・ポンプなど。
- ・ 当社がある高知の山間地はミキサー車が簡単に入れないところが多いため、コンクリートを汲み上げるコンパクトなポンプを開発した。
- ・ 共同開発のパートナーとして生産ノウハウを提供し、事業化を行っていきたい。ベンチャーについては資本参加も含めて考えていきたい。

#### 2. 海外展開の経緯

- ・ 中国の合弁会社は主に包丁・はさみを作っている。地元のトップメーカーが中国に進出する際に、当社が納入した機械代金の相当部分を出資で協力してくれないかとの要請があり、それに応じた。
- ・ その後、2005年に本業での合弁企業を立ち上げた。合弁企業のパートナーが製品を買い取り、付帯設備を付けて販売する。このスキームのマイナス面は、付加価値がほとんど相手方に移ってしまい、一定の粗利部分しか入ってこないこと。メリットは代金回収など一切は相手方の責任になっているのでリスクが低いことである。
- ・ 知的財産の保護のために、中国の合弁企業で中国の特許を取るよう申請している。ある程度のガードはできるのではないかと考えている。
- ・ 機械の組立ては現地に任せているが、中核になる部品は日本から供給している。品質の問題があるのと、技術面の指導権を日本に残しておきたいため。
- ・ 中国の無錫を選んだ理由は、機械が地場産業であったこと。日本企業の進出も多かったことから、将来的な事業展開に良いと考えた。

- ・ロイヤリティに関する合意は当事者間では成立しているが、行政の認可が下りるのはこれからである。合併の相手方からの代金はきちんと入ってきている。

### 3. 現状の課題

- ・機械の中核部分を日本で作っているため、設置する際に現地に行く必要がある。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・国内事業と海外事業とのすみわけが上手く出来ている。
- ・今後の計画として、中国の既存拠点の拡張や直接貿易の拡大を考えている。

## 事例 8

### 1. 当社の概要

- ・当社は1969年設立のフレキシブルプリント基板の製造メーカーである。
- ・液晶やカメラのレンズまわりなどの用途がここ数年増えている。採用されている商品のヒットはあるが、時間と共に価格が低下するため、新製品が生み出せないと経営が難しい。

### 2. 海外展開の経緯

- ・製造工程のうち、繊細な部分を日本国内で対応し、後工程の部分（単純なプレス工程など）をタイの現地法人で行っている。
- ・タイのワーカーの人件費は55ドル（8,000～9,000円/月）で上昇してきている。彼らは真面目で勤勉である。
- ・現地への商品製造の際の伝達方法は、限定見本を送っている。
- ・タイの法整備については問題ない。

### 3. 現状の課題

- ・今後、人件費の高騰が考えられる。検査業務にはどうしても人手が必要である。
- ・現地の従業員は解雇を恐れて、ミスをしても黙っているケースがある。手取り足とりの指導や見える化が重要である。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・今後はベトナムで合併事業を立ち上げる。パートナーは日系商社。一貫生産を行い、精査はこちらで行う予定である。
- ・将来的なタイの人件費の上昇を考慮し、ベトナムでの事業を開始した。しかし、社会的インフラが整っておらず、流通部門が開放されていないのが課題である。

## 事例 9

### 1. 当社の概要

- ・ 冷間圧造工法によるねじやボルトの生産を行っている。設立当時、国内市場がそれほど大きくなかったため、早い時期にアメリカ向けの輸出を手掛けた。1985年頃までは、国内販売も輸出も順調に伸びた。
- ・ 1985年以降は円高による輸出への影響を考慮し、多角化を図ってきた。顧客のマーケットに参入する懸念もあったが、バッティングを避けるために、「冷間圧造で作っていないもの」の冷間圧造化を提案することに取り組んだ。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ アメリカ(サウスカロライナ州)で直接投資を行っている。きっかけは日本で取引をしている自動車部品メーカーの要請があったため。ただし、生産の内容は日本で納入しているような素材ではなくパーツの形での供給が希望。
- ・ 進出に際しては、商社によるサポートを受けた。
- ・ マレーシア、オーストラリア、アメリカ、韓国、インドネシアに輸出を行っている。

### 3. 現状の課題

- ・ 冷間圧造は日本が先行している技術で、材料が良く高い技能をもっているが、顧客が海外展開する際に、それにある程度の対応が出来ることが、今後自動車産業と取引していく上では必須条件である。
- ・ 海外進出をするならば継続して取り組んでいく必要があり、それを実現させるための人材確保が必要だが、実際には交代要員の確保に困っている。
- ・ 現地に技術を根付かせるには、現地従業員の定着率の低さがネックである。あまり細かすぎると欧米人はそこまでは自分には出来ないと言ってすぐに辞められてしまう。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ アメリカに進出したことによる好影響としては、取引企業と親密度が増していることが挙げられる。問題点としては日本サイドの考えと現地サイドの考えの相違によって振り回されることがあること。
- ・ 今後はアメリカの設備の拡張、中国への展開を検討している。中国の事業は日本企業との合弁で、技術面では当社から人を派遣することも考える必要がある。

## 事例 10

### 1. 当社の概要

- ・ アニメの川下工程である仕上げを手がけてきたが、過去の業界構造の大きな変化を受けて、仕上げ工程の仕事を確保するために、川上工程を手がけるようになった。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 人手の確保と価格競争力の確保のために、15年ほど前に韓国企業に対する業務委託を開始。相手先は取引先からの紹介。
- ・ その後、1995年に上海近郊に現地法人を設立。当時は天安門事件の影響で外資の進出が冷えこんでいたため、中国政府の誘致意欲が高く、外資100%の認可が取れた。川上を担当する製作会社が進出するので、当社も一緒に進出した。
- ・ しかし、作業のデジタル化が進んだため、電力の安定した地域に移りたいと考え、1998年に最初の拠点を閉鎖し、常州市に新会社を設立。当初は日系の同業他社と共同進出・運営であったがトラブルが生じて分離した。

### 3. 現状の課題

- ・ 操業上の問題としては、人の定着と制度の不透明性。人手については、進出当初は田舎ということもあり、確保しやすく定着率も良かったが、携帯電話の普及によってすぐに情報が浸透するようになり、少しでも条件が良いところがあると転職してしまう。今や育てば辞めるという養成機関のようになっている。したがって、高度な仕事を導入することができない。中国ではパソコンとセル画の両方の作業を行っているが、従業員は作業が大変なセルをやりたがらない。
- ・ 制度については、日本から材料を送付する際の簡易通関制度の申請で問題が生じている。通常であればすぐに認可が下りるはずであるが、競合企業の妨害によって半年以上かかっている。
- ・ 中国における事業の反省から、ベトナム事業を開始した。ベトナムでは美術大学と組んで、まず、人材を育成し、原画製作者の育成など高度な内容の仕事ができる体制を目指す。2004年12月に1期生90人でスタート。授業料は有料で、専科卒業の資格を出す。
- ・ 現在の事業は現地に進出している日系企業と共同で行っている。ベトナムにはJODCの事業を使って、2人の技術者を派遣できることになった。JODCの事業を活用している企業の顔ぶれをみて驚いたのは、大手企業が多いこと。中小企業こそ、こうした事業のお世話になりたい。
- ・ 今後、ベトナムでの事業は、教育は当社が行うが、生産は現地の企業に委託する方法を取りたい。当社の事業は「文化事業」に該当するため、外国企業が企業設立の

認可を取るのが難しい。

- ・ 国内においては、外国人技術者の採用が問題。台湾の大手製作会社が倒産した際に同社が抱えていた優秀な技術者を日本で採用しようとしたが、ビザが下りない。れっきとした技術職なので、制度面で何とか対応できるようにして欲しい。

#### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ デジタル化など、他の要因もあるが、当社にとっての海外展開の影響は、仕上げ会社から製作会社へと転身したこと。川下の仕事を確保するためには、川上の工程が必要であった。同業者も仕事量が多いか、製作会社になったところしか、生き残れなかったのではないか。
- ・ 今後はベトナムで原画製作者を育てて、製作部門を強化したい。日本のアニメはリミテッドアニメーションといわれる静止画面中心のものであり、ディズニーのような動きの多いフルアニメーションはお金がかかるため少ない。また、子供向けのアニメ市場も縮小傾向にある。小さな子供に安心して見せられるフルアニメーションを作成するのが目標。現在、JETRO の Local to Local 事業（アニメは練馬区の地場産業）を活用し、フランスの企業とオリジナル・アニメ製作の事業を計画している。

### 事 例 11

#### 1 . 当社の概要

- ・ 2005 年設立の携帯電話の組込みソフトの設計開発会社である。手がけているのは、先行開発の基本ソフトであり、直近に市場に出るようなモデル向けの開発ではない。

#### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 2005 年 11 月からインドの現地企業と業務提携を開始した。以前からつきあいのあった企業である。先方からの要請による。インド向けの仕事は元請とインド企業の間を結ぶマネジメント業務。
- ・ 2006 月 1 日にマニラに現地法人を設立。日系企業のマニラ現地法人が閉鎖されるのに際して、そこで働いていたエンジニアを引き受けたという性格が強い。エンジニアの質は中国よりも高いと考えている。

#### 3 . 現状の課題

- ・ インド企業への業務委託については、エンジニアの質が高いというメリットもあるが、比較的成本が高いこと、ビジネスの仕方が日本企業とは異なること（はっきり物を言う）など一長一短がある。しかし、経験からみて中国の企業よりも良い

と考えている。中国は日本語ベースで仕事ができるのがメリットであるが、トータルではインドの方が良質。

- ・ マニラは現在のところ特に問題はない。残業が続くと辞める人が出るが、人材の流動性が高いのはアジアのどの国にも共通する点であり、仕方がない。

#### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 日本の業務は、受託先企業から受けた仕事に関して、ソフトウェアの仕様およびアーキテクチャといわれる基本部分の作成とコンサルティングを行うこと。その後の工程は日本国内の下請けと海外（現在はマニラとインド）に出していく。現地法人とのやり取りは日本からの出張ベースで対応しているが、仕事が増加してきたので、常駐の駐在員を出すことも考慮。
- ・ コストの大半が人件費なので、エンジニアが安く雇用できる海外事業によって、国内取引も拡大している。
- ・ 今後は受託開発ではなく、自社製品の開発を強化していきたい。
- ・ 人材の確保という点から、海外事業には今後も注力していく。まだ、具体的に検討しているわけではないが、アジアの他の国にも進出したいと考えている。候補はシンガポールとタイ。しかし、シンガポールの場合はコストが高く、かつエンジニアの確保をめぐる競争が厳しい。また、タイも英語で仕事ができるエンジニアとなると確保が難しいかもしれない。ベトナムという可能性もあるが、一度、日系の現地法人に仕事を委託してみて、英語人材が限られていること、労働時間の制約が大きいことから、使い勝手が悪かったため、当面は考えない。
- ・ 日本の少子化や若年層の理系離れを考えると、人材確保先として、海外は重要である。2年前に、マニラでは JICA と現地日系企業が共同で IT の 1 年間コースを開設した。人材を育成していくことも重要であり、これには当社も協力している。

## 事 例 1 2

### 1 . 当社の概要

- ・ 当社は双眼鏡を中心とする光学機器の OEM メーカーである。顧客は 100 社を超える。
- ・ 最大市場はアメリカであるが、生産量は、中国 85%、アメリカ 5%、日本 10%。設計・営業は日本が中心。

### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 主要市場であるアメリカと直接貿易を行っていた関係から海外市場に対する関心は強く、現会長は昭和 42 年に半年、JETRO の調査員としてアメリカに滞在していたことがある。

- ・ 1978年という早い時期に中国で委託生産を行ったこともある。
- ・ 海外進出に踏み切ったのは、1987年。米軍の受注を獲得することが目的。納入先の子会社に20%出資してもらった。アメリカでの生産は日本から輸出した部品・材料の組立である。
- ・ 次いで1990年に香港に進出。当時、香港企業と行っていた委託生産を管理することが目的であったが、1993年に東莞に自社工場を建設したため、その管理が仕事となった。
- ・ 東莞の工場は従業員1400人の大型工場。当時、労働力が確保しやすく、インフラが整備されているという点で進出先を選択。レンズ等の外注先も一緒に進出しており、一貫生産が可能。中国で金型も起こしている。当社は受注生産が基本であるが、中国に発注すればほぼ1週間で製品になる体制。
- ・ 2004年にはアメリカのレーザーレンジファインダーの開発企業に33%の資本参加を行った。同社とは従来から取引があり、同社が上場を廃止する際に出資することとした。それまで顧客(OEM供給先)が同社の特許をめぐって係争するなどのトラブルがあり、それを管理するという狙いもあった。出資後、パテント収入が増加したのもメリット。
- ・ 貿易は一部、間接貿易が残っているが、アメリカ、ドイツ、イギリスへ直接輸出を行っている。船積みは香港であるが、窓口は日本。

### 3. 現状の課題

- ・ 労働力の確保には現在のところ困っていないが、人件費は高騰している。最低賃金が日本円にして350円から500円になるまでに約10年を要したが、ここ数年は年率20%くらいで上昇。華南に自動車メーカーの進出が相次いだために給与水準が一挙に上昇した。当社でもその水準の賃金を支払わざるをえない。
- ・ また、日本からの派遣要員が高齢化しているため、代替わりする必要があるが、若手が中国に行きたがらない点も難点。しかし、古くからいる現地スタッフの定着率は良い。日本への研修派遣や家族寮の手当てなどを行っている。これだけ大勢の人事管理を国内では手がけたことがなかったことから、近隣の大手企業の人事管理制度を参考にした。
- ・ 工員管理に関する労働局の対応は変化していない。賃金を滞納していない限りペナルティは厳しくない。もっとも外資系企業は、最低賃金も支払いも問題がない企業がほとんど。
- ・ 東莞で操業している企業のうち、自動車関連の企業はしっかりしているが、香港、台湾系の軽工業は撤退しているところもある。材料費も値上がりしており、人件費の高騰が大きく来料加工のメーカーにとっては厳しい。淘汰が始まっている。
- ・ 3年ほど前から輸出税が4%課せられるようになった。ただし、もともとあった増

値税の還付制度が上手く機能しておらず、還付が滞っていたので、それと相殺の形になっている。還付は税務署の予算に即して行われており、予算がなくなると還付されない。申し立てを行うと調査に来るが、その間仕事を止めることになるのでデメリットが大きい。寄付だと思い、あきらめている企業も多いのではないか。税関のルールは一般に厳しく、守ることは難しい。

#### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ OEM メーカーとしての当社の優位性はスピード感。設計から行い、2~3カ月で商品化できる。低コストだけでは、競争に伍していけない。
- ・ 今後も国内事業と海外事業のバランスは変わらない見込み。行うとすれば、既存拠点の拡張を優先。そこで生産技術を向上させていく方針である。

### 事例 13

#### 1. 当社の概要

- ・ 当社は二次メーカーとして、エアバック用プレス部品、エアダクト、エアクリーナー、シートシャーシなどの自動車部品を製造。10年前には系列内の一次メーカー向けの販売が売上全体の8割を占めたが、顧客の多様化によって大きく低下している。

#### 2. 海外展開の経緯

- ・ 1996年にフィリピンに進出。当時、中小企業の間で海外進出への関心が高まったことから、当社でも社長が海外進出を強く希望した。特定の顧客のあてもなく進出したが、フィリピンでは輸出向けの電子製品を生産している日系メーカーが多く、そうした企業にプレス部品を納入できるようになった。
- ・ 日本への逆輸入も行ったが、輸送コストの負担が大きいためメリットがなく停止。幸いなことに、偶然にも1年後に主力納入先がフィリピン進出を決定したことから、同社に納入できるようになった。現在の経営は順調である。
- ・ 2005年の中国進出は、主力納入先からの要請に基づく。中国進出はリスクが大きいと考えて迷ったが、社長の親しい同業者(日本企業)と合弁で進出することになった。
- ・ 中国内の立地の選択については、発展性が大きい地域ということで、日系の一次メーカーの進出が活発な華南とした。二次メーカーの進出としては早かったため、進出後、2年弱で新たに5社の納入先を開拓した。いずれも日系である。後に、中国企業からの代金回収の難しさを知り、今後も日系企業中心の販売でいきたいと考えている。

### 3 . 現状の課題

- ・ 人材が最大の問題である。日本から派遣し、現地で経営を切り回す人材が乏しい。海外に派遣する人は主として外部人材を採用している。フィリピン進出の経験が社内の蓄積にならなかった。1つには、フィリピンの生産品目が電子機器向けのプレスであったため、国内の工場からは別会社のようにみえたため。また、社長も外部人材であり、国内との連携は乏しかった。国内と海外との連携が活発になったのは中国進出以降。
- ・ 中国での問題としては、言葉の壁と商習慣の違いが大きい。中国語のわかる日本人社員がいないため、通訳に依存している。また、習慣の違いから生じる細かいトラブルが多く、当社のポリシーとは反することもせざるをえない場合もある。その判断が難しい。

### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 中国で新たな納入先との関係が生まれたことが国内の商機にもつながっている。一次メーカーの開発は日本国内で行われているため、技術打合せ、営業打合せなどの業務が発生する。販売先が多様化したことによって、系列色が薄くなり、経営が安定。
- ・ フィリピン、中国ともに現地での販売が基本である。フィリピンと中国の売上高を比べると、中国の伸びが急速。売上高に占める海外の比重が高まる可能性が高い。
- ・ 自動車部品でも、今後は中国を輸出拠点とするところが増加するだろう。中国における自動車のコスト競争が熾烈になり、自動車部品に対してもコスト削減の要請は強い。そのため価格競争力が増している。中国内で調達できるものも増加している。当社でも鋼材と金型を中国での調達に切り替えた。ただし、金型については中国で製作するようになってから、金型メーカーとすり合わせを行うための日本からの技術者の派遣費用がかかるようになった。
- ・ 今後の計画としては、既存拠点の拡充と新規拠点の進出。既存工場の拡充と同時に、もう1拠点の設立を検討している。納入先企業からはタイへの進出要請が来ているが、中国での追加投資がかなり発生するため、タイでは資金がかからない業務提携などで対応したい。
- ・ 中国事業の拡充に向けても、人材の問題が大きい。今年、日本で研修した中国人の社員を中国に派遣したが、こうした人材は現地での需要が大きく、転職が懸念される。
- ・ 中国進出に際しては、中小企業基盤整備機構のアドバイザーに大変お世話になった。機構の発行するノウハウ集も参考になる。今後もアドバイスをお願いしたい。

## 事例 14

### 1. 当社の概要

- ・ 1990年代まではビデオのメカ部品が生産の中心であったが、ビデオ本体の生産が海外移転するにともない、当社製品も海外への生産委託を進めた。その分、国内では防犯カメラのレンズ部品などに取り組んでいたが、1990年代の終わりに親会社が携帯電話にカメラを搭載したのを受け、今後の市場の拡大を見込んで、同分野に進出。現在の主力商品となった。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 2001年に中国浙江省平湖に進出。進出の動機は、上述したような携帯電話向けカメラのレンズユニットにおいて競争力のある量産体制を構築するため。
- ・ ロットの大きい海外の携帯電話メーカーが相手にしてくれるだけの価格、生産量を実現するためには、海外に本格的な生産拠点を持つ必要性を感じた。携帯電話向けカメラのレンズユニットは同社にとって新分野であり、国内、中国の同時立ち上げとなった。
- ・ すでにビデオのメカ部品について広東省の日系企業と10年以上の委託生産提携の経験があり、法的、人的に問題が大きいと感じていた。そこで、進出するなら上海周辺を前提としていた。丁度、市政府の上層部の信頼のできる人と会ったこと、開発区の誘致を受けたことから、平湖に進出。当初は100人位でスタートしたが、現在では2800人を雇用。生産も月産約10万個から約800万個へと拡大。
- ・ 顧客は、日本企業、韓国企業、台湾企業、欧米企業と多様。営業は日本本社で行い、本社を通じて販売。物理的にも、韓国、台湾向けの出荷は日本から輸出している。韓国については直接貿易としているが、その他は商社を介在させている。理由は外国貿易に多くの人を割けないことと、リスク管理。
- ・ レンズユニットはカスタム商品であり、設計段階からのすり合わせが必要。当社では設計・開発はすべて日本で行うが、技術営業の必要があることから、台湾には2005年にセールスサポートのための海外事務所を設立した。
- ・ 部材については、日本本社が調達し、子会社に供給。かなりの部分が日本製。

### 3. 現状の課題

- ・ 急速に規模が拡大したことから育成が間に合わず、スキルのある人材、管理人材が不足している。進出先を上海周辺としたのは光学系の大学などがあり、人材確保が比較的容易なため。しかし、十分に採用できていない。現在、日本から4人を赴任させているほか、4~5人を出張ベースで派遣している。
- ・ 海外展開のマイナス面は納期管理の問題。空輸であるが、通関や手続き等で往復

10日程度はかかる。

- ・ ワーカーについては当該地域での募集だけでは足りず、内陸からリクルートしている。人件費は年間2桁の上昇率であるが、当社のラインは資本集約性が高いため、現状では吸収できている。

#### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 携帯電話向けカメラのレンズユニットは当社にとって新分野であり、国内の生産分をシフトしたわけではないが、その前段階で生産の海外移転が進展していたこともあり、国内生産は縮小傾向。中国拠点の生産規模が拡大したため、現在ではレンズユニットの国内生産は行っていない。しかし、経営の安定という面では海外事業の貢献は大きい。
- ・ 国内では設計開発、営業の役割が増大している。中国では設計開発はまだまできない。
- ・ 今後、中国拠点では、生産技術の向上と現地調達に注力していきたい。
- ・ 中国における携帯電話の生産量は急増しており、現地での取引を希望されることも増えている。現在は、増値税等の処理が複雑になること、代金回収などのリスク発生が懸念されることから、なるべく本社間の取引としているが、今後は検討していかなければならない。

### 事例 15

#### 1. 当社の概要

- ・ 当社は「バネ」屋で、約6割を自動車向け、約4割を電子機器関連向けに販売している。自動車向けのバネがメインの商品であり、顧客の指定する仕様に基づいた製品の製造をする下請会社である。
- ・ HDD（ハードディスク）のモーターに使うバネも扱っている

#### 2. 海外展開の経緯

- ・ 顧客の要請に応じて、1997年にタイ・バンコクに進出した。国内で生産していたクリップの生産を現地に移管し、国内へ輸入・販売していたが、フル稼働するには至らず、採算が取れるようになるまでには5年かかった。
- ・ 工場はあえて古い工業地帯を選んだ。新興工業団地だと、周りの企業と比べられて条件の良い企業に転職される懸念があったため。
- ・ 現地での生産は伸びている。昨年増資して、工場を建設。近々新工場に引越しを予定している。
- ・ フィリピンへはコンピュータ関係の金属部品を長期契約のもと直接輸出している。

もともと国内で取引をしていた日本企業のフィリピン法人向けである。

- ・ 中国の大連とシンセン、タイに間接貿易を実施しているが、取引量が減少している。
- ・ 以前、中国のシンセンで合弁企業を設立したが、2年で撤退している。村・鎮との合弁で来料加工を行っていたが、生産高が少なく、予定していた加工賃の不足する分を負担しなければならなくなったため。また、中国人管理者が不正を働いていたことも発覚し、合弁を解消した。

### 3 . 現状の課題

- ・ タイでは技術者が育たない。現地から日本に研修として連れてくると、箔が付くということですぐに辞めてしまう人が多い。
- ・ タイからの資金回収負担の増大を懸念している。合弁で進出し、現地マーケット向けに販売をしているため、資金回収の方法は株主配当程度しか旨味がない。

### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 国内のシェアは横ばいか減少傾向にあるので、海外展開を拡大させていきたい。
- ・ タイへの直接投資の成功体験があるので、国と条件を選べば上手くいくと考えている。今後の計画としては独資で進出を想定。候補地はベトナム。
- ・ 中小企業基盤整備機構にベトナムへの直接投資について相談したいと考えている。

## 事例 16

### 1 . 当社の概要

- ・ 主に婦人用の靴下、タイツ、インナーを取り扱っている。70%は輸入製品。国内では海外では生産出来ないものを一貫生産している。
- ・ かつては大手アパレルブランド向けの OEM 生産を行ってきたが、コスト的に苦しくなり、改革中。平成 15 年に経済産業省の繊維製造事業者自立事業に採択され、5 年間の助成を受けて「自主企画、自社ブランド、自主販売」に取り組んでいる。
- ・ 今から 10 年前に欧州を回って、「美と健康」関連の商品が売れていることを発見し、取り組みを開始。売上高に占める関連商品の割合は上昇している。自社ブランド製品も増やしている。

### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 最初に韓国・釜山に昭和 40 年の後半に出ていったが、大分損をした。現地と日本国内の人材不足が理由であった。
- ・ 中国(上海)との貿易については、輸入の 90%が中国からの輸入で、インフラ(原料、技術、工場・機械)が出来上がっているのが選んだ。問題は品質である。韓国

で経済的に失敗した経験があるので、選定した提携工場に当社の日本人技術者を派遣・常駐させている。その技術者が品質管理・指導をして、製品を輸入してくるという流れにしている。

- ・ ベトナム（ハノイ）との貿易については、長期的には評価している。人間性は昔の日本人のような感じであるし、現地の人たちとの付き合いも義理人情も厚くて良い。ただ問題点は原料インフラ（中国よりも原料が2～3割高い）が全く駄目であり、地理的に遠いため輸送面の問題がある。
- ・ 取引をしている現地企業は、商社や現地の会社の紹介である。

### 3. 現状の課題

- ・ 当社は外部人材の採用を積極的に行ってきたが、次期オーナーの育成が課題である。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 今後については、中国での拡張は考えておらず、ベトナムでの展開を考えている。

## 事例 17

### 1. 当社の概要

- ・ 当社は戦前からの企業で、羅針盤などの計器類を製作しており、旧海軍の指定工場にもなっていた。今日では、海上・海中の海洋観測用計測機器類の製造販売を行っている。
- ・ 潮流、水深、海底標本採取など学術的な用途も多い。
- ・ 海外にはアメリカのシアトルに現地法人をもっており、アメリカの情報収集や部品の調達拠点としている。人工衛星など宇宙関係にかかわる部品でアメリカでないと調達できないものがあるため。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ シアトルの現地法人は小規模なもので、日本本社の社長が現地法人の社長を兼務し、アメリカ人を雇っている。また、パートタイマーも雇っている。
- ・ アメリカのボストンにあるS社と業務提携（技術提携）を行っていた。S社はユニークな技術を持っており、そのこのパテントをもとに当社で開発、製品化し、それをS社が販売するというビジネスをしている。また、S社が製造しているものを当社が販売することも行っている。
- ・ 日本の賠償資金によって韓国が日本の製品を輸入した時期があり、当社の製品も商社を介して相当量が韓国に出ていた。次第に商社が介在しない形でビジネスをするようになった。その後1974年に、韓国51%、日本49%の出資比率で合併会社を設

立した。その際、韓国で採用した韓国人を1年間日本で研修させた。

- ・ そのねらいは、海洋計測機器は韓国に大きなマーケットがあるわけではないので、韓国でOEM生産を行い、日本では知的集約型の付加価値の高い部分を担おうとしたものである。
- ・ しかし、当時の韓国はまだインフラが未整備で、工場の廃水処理もままならず、メッキ処理工程から出される排水をそのまま川に放流するような状況であった。また韓国人の従業員がジョブホッピングでいなくなったりした。そのため、製品の品質も劣悪なものとなった。資金をつぎ込んで無理という判断をして、1980年に撤退した。

### 3. 現状の課題

- ・ 中国に工場を進出させる考えもあったが、模倣品が出てくることが予想される。知的財産権が尊重されないことが問題である。自社としては中国には進出しないつもりである。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 最近、国内でベトナム人の留学生を採用した。ベトナム人はレベルが高く、仕事を覚えるのが早い。日本人に対する親近感も持っているので社員としてよい。
- ・ 当社の場合は、海外に生産拠点を持つことのメリットは、そこに生産に見合うだけの市場があるかどうかによって決めるべきであると考えている。しかし、それには市場の変化に対応するだけの能力がないと無理である。今脚光を浴びている製品もすぐに陳腐化するので、二の矢、三の矢が準備できないと難しい。海外に出て種をまいたら、それに続く仕事が継続できるようにすることが必要である。
- ・ また、賃金の安さに惹かれて進出しても難しい。韓国で合併事業を行っていた時期も年率30%くらいの賃金上昇があった。
- ・ 今後海外進出を考えるとすると、アメリカになる。それは、教育のベースがあること、賃金も日本より低いことなどが理由である。
- ・ アメリカ進出を想定するとむしろメキシコが良いという考えもあるが、提携先のS社がメキシコに工場を進出させたところ、品質管理に熱意の薄いことが大きな問題となった。海外展開を進めるためには、能力、仕事に対する熱意を含めたその国の民度が高いことが必要である。教育が重要であるが、そのベースがないところには進出できない。
- ・ 今後の展開先としては、優秀な人材がいることからインドも考えられる。インドでも中国でも、品質確保ができるのならば進出してもよいだろう。しかし、経営の現地化が必要であるが、中国ではこの点が難しい。
- ・ ベトナムについては、横浜の機械工業会の企業（食品機械、金型など）で進出した

ところがある。進出した企業はいずれも進出してよかったと言っている。

## 事例 18

### 1. 当社の概要

- ・ 1967年創業。取扱商品は当初、和装のショールであったが、現在は毛皮のコート、カシミア、レインコートなどを扱っている。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 香港との業務提携は毛皮コートを取扱いし始めた際に開始。香港の中国返還後、生産が中国に移り、香港から中国の生産を管理している。
- ・ フフホト（内蒙古）との業務提携は、マフラー（カシミア）を扱っている。品質・納期・価格ともに競争力があり、当社の商売を支えている。展示会をきっかけに付き合いが始まった。
- ・ シャーメン（福建省）との業務提携では、傘を扱っている。当地に進出した台湾企業であり、つきあいが長いため、日本のマーケットのことを良く理解している。
- ・ ロシアとの直接貿易は、原皮の仕入れ。また、中国との直接貿易は、傘、マフラー、レインコートなど様々なものを取引している。

### 3. 現状の課題

- ・ 問題はいろいろとあるが、工場というよりも、中国そのものの問題である。例えば、農業に従事する人が減っていることから、村をあげて「街に行くな」という声が高まっており、休日明けに戻って来ない例がある。近隣から採用しようとする、賃金が割高になる。労務倒産する可能性がある。
- ・ 一人っ子政策のせい、最近の若い人は3Kの仕事を嫌がる傾向が見られる。
- ・ 増値税の問題や人民元高、インフレなどにより、価格的にも問題が出ているが、国内生産では対応できない。
- ・ 移転価格税制の問題が気になっている。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 中国との取引なしに国内事業は続けられない。
- ・ 今後の計画としては、中国の他地域、ベトナム、ミャンマーについて、具体的な取引先を探している状況である。特に、中国の内陸部かベトナムかを検討している。ミャンマーは人件費が安い、インフラや政情が不安定。

## 事例 19

### 1. 当社の概要

- ・ 平成元年4月設立。当初は「海藻（わかめ・ひじき）」から取扱いをはじめ、今は「めかぶ」を原料にした加工品を作っている。
- ・ 「ひじき」は韓国から100%輸入して、当社で調味完成。
- ・ 「ひじき」は韓国2社でオリジナル原料、「わかめ」と「めかぶ」は中国・山東省の会社で開発したオリジナルなものである。この中国の会社は、3年目を迎えるところで何とか軌道に乗ってきたところ。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ かつて、中国・温州でひじきの製造メーカーと業務提携を実施し、その後、合併会社を設立してわかめを養殖したが失敗。5年位経つが手続き面等で解決しておらず解散が出来ていない（休眠状態）。それで懲りて、直接投資はしないことに決めた。
- ・ 中国・山東省で業務提携を実施中。日本製の機械を持ち込んで買い取らせ、当社から原料供給して希望するものを作ってもら。取引のきっかけは、中国側が競合企業に押されて打開策を探していたときに、当社が取引する運輸会社の通訳を介して当社を知り、相談に来たことである。
- ・ 衛生対策はしっかりしており、技術的にもきちんとしている。以前、大手のふりかけ製造会社が現地工場を建てて、トレーニングしていた経験が当地に伝わっていた。
- ・ 台湾（台南）では現地企業にわかめスープを販売。好評である。
- ・ 中国の山東省の会社ではお好みソース・とんかつソースを生産。上海に進出している日本料理屋からの要望で取組むことになった。

### 3. 現状の課題

- ・ 衛生管理は厳しくしているが、一番怖いのは鳥インフルエンザによる影響や風評被害などである。
- ・ 現地に駐在員事務所があるメーカーの機械は何かあるとメンテナンスに来てくれるが、事務所がない場合はお金がかかるので、困っている。
- ・ 増値税のことがよく分からない。制度については必要に応じて勉強しているが、中国では制度の変更が頻繁であり、タイムリーに情報が欲しい。
- ・ 日本では海外からの海藻輸入に10%程度の関税がかかる。FTAが締結され、事業がしやすい環境が整うといいと思う。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ どちらかといえば、海外事業に重点を置きたいと考えている。海外事業の一番の役

割は商品の原料の供給である。

- ・ 今後は香港との取引を考えている。香港の見本市でわかめスープやお好みソースなどが好評であり、味の好みが日本に近いと思われる。

## 事例 20

### 1. 当社の概要

- ・ 当社は半導体および液晶パネルの製造ラインにおいてシリコンウエハーやガラス基板に膜を塗布する装置（スパッタリング、CDV）を評価する装置のうち、抵抗の部分の評価する装置を開発・生産している。半導体と液晶の生産工程は非常に類似点が多く、装置メーカーでも両方を扱う企業が多い。太陽電池の生産も同様である。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 自主ブランドで、半導体や液晶に關与するビジネスを行っている以上、海外事業は行わざるをえない。
- ・ 1984年の設立後、1987年からアメリカの代理店を経由してアメリカメーカーにOEM供給をするビジネスを開始した。しかし、実際には、その代理店に紹介された韓国・台湾の代理店を介したビジネスや同時期に開始した欧州（フランス・ドイツ）のビジネスの方が先に進んだ。
- ・ 韓国および台湾で1988年に販売提携を開始した。しかし、韓国については、10年の間に代理店が5社変わるという事態に直面。当時、韓国には製造メーカーはなかったため、代理店は商社であったが、小規模で技術力がないため、アフターセールスが難しかった。そこで、2004年に現地法人の設立に踏み切り、現在は上手くいっている。
- ・ 台湾については当初からの代理店と関係が継続し、良好である。台湾の液晶産業は各社とも日本からの技術導入であったため、最初の世代の工場はいわば、日本のコピーであり、日本で納入関係のあったメーカーには台湾の工場でも採用してもらえた。最初に採用されれば、失敗がない限り、次世代のラインでも採用されるため、販売も安定。
- ・ 2002年には中国でも販売提携を開始。前述の台湾の代理店が中国法人を設立するにあたって、提携を求めてきたため。なれていることもあり、台湾の代理店とは仕事がしやすい。台湾は業界内の人の流動性が高いこともあり、業界内の人の交流はフランクであり、情報も収集しやすい。韓国とは対照的である。
- ・ 欧州については、当初の代理店との提携が開始5~6年以降、休眠状態に入っていたが、2002年に新たな企業と販売提携を結んだ。欧州、特に、ドイツは太陽電池の生産が拡大しており、期待している。

### 3 . 現状の課題

- ・ 海外展開そのものには問題がないが、中小企業の常として資金繰りが大変である。
- ・ 検査装置は1台当たりの価格はおよそ3000万円、5000万円であるが、販売交渉から据付までフォローし、回収できるのは1年後。銀行からの借り入れに依存せざるをえない。

### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 現在の売り上げは国内と海外が半々。年により波もあるが、今後もその比重は変わらないと想定している。
- ・ 韓国・台湾でビジネスが拡大しているが、一方日本も、関与している企業が多く、市場として依然大きい。
- ・ 今後の計画としては、アメリカでの販売提携を考慮。アメリカは最初に参入した市場であるが、ビジネスは本格化しなかった。そこで、注力したいが、その場合は社内のマンパワーが問題である。次いで関心があるのは中国。しかし、現在はまだ様子見という段階。

## 事 例 2 1

### 1 . 当社の概要

- ・ 垂直搬送機メーカーである。1991年に「クリフター」を開発し展示会に出したところ、クリーンルームで利用されることになった。クリーンルームでの搬送機の需要が結構あり、韓国メーカーにも納入している。
- ・ リフト単品で納品というケースは稀で、工場内全体の搬送を取り扱うことになるので、大手企業が受注し、そのうちのリフト部分について当社に依頼が来ることが多い。
- ・ しかし、この商品の需要もいつなくなるか分からないことから、「エアー浮上のコンベアー（非接触搬送機）」を開発しようと取組んでいる。

### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 台湾にある事務所では、リフトを納入する各現場の管理を行っている。そこで、現場が終わるごとに、閉鎖する。別途、倉庫兼事務所をメンテナンスの拠点として設けている。常時必要なのは最低2名で、トラブルがあると4名は必要である。台湾でどの位の売上が出るかによつての判断になるが、現地法人の設立について検討中である。
- ・ 韓国は現地企業に出資したが、共同商品開発のプロジェクトが途中で止まってしまったため、今は休眠状態である。

- ・ 台湾の生産提携は、骨組みにある鉄骨を日本で作って送ると非常に無駄が多いし、コストもかかるので、図面を現地に送って現地生産をしているもの。品質管理は、日本人ほどはきちりしていない。
- ・ 韓国については、生産はあまりないため販売提携を行っている。タイではメンテナンスを依頼している。

### 3. 現状の課題

- ・ 直接投資のマイナス面は技術の流出。特に韓国では技術を盗もうとする企業があり難しい。
- ・ 知的財産を意識し出したのはここ数年である。搬送機は多くの企業が何十年と使ってきており、新規製品ではないので簡単に特許は取れない。特許を取るのも費用が高く、登録は大変である。またクリーンルーム内まではなかなかチェック出来ない。コピーされて使用されていたとしても判らない。
- ・ 当社として国の機関等に求めるものとしては、新製品の開発にあたってのヒト・モノ・カネの支援である。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ タイで現在、メンテナンスを委託している企業の買収を検討。緊急なニーズがあるわけではないが、将来的には拠点が必要と考えている。
- ・ インドにはこれから液晶や半導体のマーケットや工場が出るかもしれないと考えている。
- ・ 中国は広いので、業務提携の良いパートナーを見つけたい。

## 事例 22

### 1. 当社の概要

- ・ 研究開発で実験材料、特に基礎研究用として用いられる化学品の新素材(高純度の化合物)の開発、製造、販売を行っている。生産しているのは、化学、物理、機械、電子などの産業分野に係わるもので、サファイア、酸化チタン、チタン酸ストロンチウムの結晶、セシウム・リチウム・ホウ酸化合物など。
- ・ 非常に多品種少量を扱っている。品目数は数十万にのぼる。
- ・ 基本的に、世の中にないものを自社で開発、生産しているが、それは全体の1割程度。大手メーカーが手がけている汎用品をバルク買いして、当社ブランドで販売することもある。
- ・ 納入先は大手企業の研究所、官公庁の研究所、大学などがメインで、大手メーカーにも販売している。

- ・ 材料の調達先は、国内の金属、有機化学、無機化学メーカーで、大手企業からの購入が中心。また、輸入材料としては、ドイツ、アメリカなどのベンチャー企業等が手がけている、日本にないものを取り寄せている。
- ・ 価格は当社がプライスリーダーとなっている。
- ・ 顧客開拓は、学会誌、業界紙に広告を掲載している。その他、学会を通じたビジネス開拓もある。口コミも大きい。

## 2 . 海外展開の経緯

- ・ 液晶のガラス基板に用いられる洗浄液やさまざまな結晶を輸出している。
- ・ ただし、輸出品のウェートは販売全体の1割未満の状況。
- ・ 海外から来て日本の大学に留学している研究者が当社の商品を利用して研究する場合が多く、帰国後も当社の商品を使いたいということで、輸出をしている。
- ・ 日本の大手メーカーが海外進出したときや、海外の大手メーカーが日本の企業を買収したりしたときに、海外への輸出量を増やすチャンスが生まれる。
- ・ 海外からの問い合わせはインターネットの役割が大きい。

## 3 . 現状の課題

- ・ 営業担当が10名程度しかおらず、500万円、月1億円、年間12億円であるが、一つの取引が10万円以下であるため、受注目標(年間12億円)は高いハードルである。が高い。営業は10名程度である。
- ・ 同業の大手メーカーは量があり、金額が張るものを手がけている。化学品を利用するメーカーも、汎用性の高いものは大手への発注になってしまう。大手が手がけていないものを開発、生産して商売にしていくことでないと経営できない。
- ・ 当社の取り扱っている製品は1割が特許品である。特許は多数あるが、共同出願が多い。
- ・ 大きな課題として、事業の承継問題がある。海外からの出資やM&Aなどの話があれば、単に忌避することはなく、検討する。

## 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 少量多品種ビジネスであり、海外進出(投資)をする必要性はない。海外販売機能の拡大も特に考えていない。
- ・ 今後の方向として、新規事業、新商品開発を指向しており、大学との共同研究も実施している。(R&D投資は売り上げの1割程度である。)

## 事例 23

### 1. 当社の概要

- ・ チェーンの製造販売企業である。当社の取り扱うチェーンは、装飾性のある細いチェーンであり、雑貨的なもの(家庭の中で使われたり、部品として使われたりなど)が多い。建築金物の問屋を介して全国で販売している。
- ・ 日本円が1ドル180円位の頃はアメリカなどへの輸出もかなりあったが、その後、台湾企業などに取って代わられた。
- ・ 取扱商品の100%を当社で製造しているわけではなく、国内メーカーに委託していたが、価格が合わなくなり、現在は中国から輸入している。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 海外展開の経緯としては、1ドル180円を切ったからは輸出よりもむしろ輸入をするようになった。今後さらに、日本での生産はコスト的に難しくなると考えていた際に、商社OBから情報を得て、インドネシアへの進出を検討した。しかし、事業を立ち上げようと考えていた時に、スハルト大統領が失脚し、現地の華人系パートナーが国外避難したことから、計画は取りやめになった。しかし、試験的に現地と貿易をした経験が、別会社で取組んでいる貿易業につながっている。
- ・ インドネシアを断念したあと、中国からの輸入を開始。当初は、中国で委託加工している製品は日本の商社を通じて輸入していたが、生産企業の情報が集まってきたことから、現在は直接取引している。
- ・ タイに進出した台湾メーカーからは部品を、台湾からはプラスチックのチェーンと部品を輸入している。

### 3. 現状の課題

- ・ 日本のマーケットの要求は用途に対してスペックが過剰であり、現地がそれに応えてくれない。日本では、見かけの問題が大きいですが、それを理解してもらうのに時間がかかった。
- ・ RoHS指令(メッキの品質や材質)の遵守が信頼できない。中国や台湾からの輸入品は材質証明を信用できるかどうか分からない。しかし、ホームセンターは価格を優先しており、国産品は使えない。
- ・ ここ1年は材料費が高騰している。材料入手に時間がかかり納期が遅れたり、事前に価格を取り決めた金額が変更されたりする。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 海外との取引は委託生産であり、国内とはすみわけが出来ているので、悪い影響は

ない。

- ・ インド・ベトナム・インドネシアからの商品輸入を検討していく。これらの国を選んだ理由は、台湾や中国では次第に価格が合わなくなってきたため。華僑がベトナムに進出しており、こうした工場から購入したいと考えている。
- ・ 今年の4月に中国人留学生を採用。2~3年研修し、輸入商品の開発に携わってもらおうと考えている。

## 事例 24

### 1. 当社の概要

- ・ 酒造メーカー。昭和50年代前半から高付加価値商品「吟醸酒」に力を入れてきたが、吟醸酒の市場は小さい。約7年前（平成10~11年頃）に酒造免許が緩和されたことをきっかけに、焼酎とリキュールの免許を申請取得し、多角化を行っている。日本酒の技術があれば、梅酒も焼酎も製造は可能で、手間もかからず、管理も難しくないので取組みやすい。現在、需要が急増しているのは梅酒。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ アメリカとの直接貿易をしているが、今はまだ直接投資（現地での生産体制を組むなど）をすることは考えていない。理由は、米（原料）、環境、人材の問題。この業界では、どの企業も現地生産は考えていないと思う。
- ・ 現在取引しているのは輸入業者1社である。昨年頃から大吟醸ではなく、低アルコールの微発泡清酒が現地で同業他社と競合しないため、全米展開（300店舗）している高級食材を扱うスーパーで販売している。
- ・ 現在、取引している輸入業者は同業他社の紹介。
- ・ 間接貿易の相手国は、アメリカ60%、香港25%、残り4カ国で15%である。これまでは現地のアジア人向けの市場を狙っていたが、今度は白人向けの市場を狙っている。

### 3. 現状の課題

- ・ 梅酒をアメリカ向けに売ろうとしているが、焼酎が含まれているため「Hard Liquor（ハードリカー）」に分類されるため、関税が上がり、License（免許）も変わる。
- ・ 中国・台湾への展開を考えているので、両国の法制度・税制度についての情報が必要である。

### 4. 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 海外展開の効果としては、国内でより良いものをつくり、品質管理や出荷体制を考

えないといけないということを再認識させられたこと。

- ・ 日本国内ではパイが縮小していつているので、海外に目を向けて展開していく必要があると考えている。海外取引をして良かったと評価している。
- ・ 今後の輸出先として台湾とニュージーランドを検討している。そのため、台湾人の採用を予定。また、香港における梅酒の販売に手ごたえを感じている。中国には品質は良くないが、梅酒の類似品があり、中国以外のアジアでの展開を考えている。また、ニュージーランドについては隣のオーストラリアと同様に、健康志向から市場が拡大するのではないかと思っている。

## 事例 25

### 1. 当社の概要

- ・ 1964年創業。プレス加工、金型製造を手がけていたが、1980年代に冷間鍛造への取組みを開始した。自動車関連メーカー、電子部品メーカーが顧客であった。しかし、円高によって電子部品関連の受注が激減し、自動車部品に注力、現在では取引相手はほとんどが自動車関連のメーカーである。

### 2. 今後の海外展開

- ・ 日本の顧客に納品しているが、その製品が使われているのは海外の工場である。進出候補先としてあげたアメリカは営業拠点、中国などのアジアは量産拠点と考えている。
- ・ 現地（各地域）からの進出の要請はあるが、単独での進出は考えていない。信頼できるパートナーが必要。
- ・ 間接貿易の相手国はアメリカ、マレーシア、中国である。
- ・ JETRO主催のマレーシアにおける商談会に出展したが、マレーシアの有力なゴム製品の会社などとタイアップしていくことが出来ればと考えている。
- ・ アメリカにおいては、大手商社からパートナーとして重視してもらっており、現地に工場を持っている日本企業から「日本で新しい製品の開発をして現地で生産する」という展開を持ちかけられている。

### 3. 現状の課題

- ・ 当社は職人集団なので、モノづくりや技術については体制が出来ているが、管理・経営面を強化していく必要がある。
- ・ 自動車業界は国内だけをみると販売は伸びていない。

## 事例 26

### 1. 当社の概要

- ・ 食品加工機械を製造するメーカーである。菓子の製造機器(餅つきやパンを練る機械等)からスタートして、食品全般を扱うようになった。今は化学薬品などを混合する理化学関係の機械も作っている。金型は外注しているが、基本的に機械のほとんどを当社で製造している。

### 2. 海外展開の経緯

- ・ 輸出のきっかけは、展示会での引き合いが多い。珍しいケースとしてはインターネットで検索して問い合わせてくるケースもある。
- ・ 最近では、果物や野菜を乾燥させる機械などの引き合いが多い。健康ブームによるものと思われる。たまご焼き器が中国で売れるようになってきた。和食ブームの影響と思われる。
- ・ 直接貿易の割合は、貿易全体の約2割である。従来は直接貿易をしていたところもあったが、貿易関係のスタッフがあまりおらず、情報を取りにくいので、代理店に委託している。
- ・ 中国、韓国、タイ、台湾との貿易のうち、半分が中国で、これは代理店(3社)経由での取引である。直接貿易取引をしているのはタイのみである。
- ・ 海外からの輸入も行っている。石臼だと餅が冷えやすく加工しやすいので需要があり、中国から輸入している。日本の価格の半分以下である。日本のメーカーの紹介で取引をするようになった。

### 3. 現状の課題

- ・ 当社で作った図面を出しても、細かいところでその通りに理解されていない。当社の人間が現地に行って細かいところまで指導しないと、当社の意図するものを作るのは難しい。
- ・ 機械の能力に関する限界をなかなか理解してもらえない。材料の問題がある場合でも、上手くいかないとなれば機械が悪いと判断されてしまうケースがある。
- ・ 熟練技能者の退職。ベテランは言葉では理解出来ない感覚・加減に対する勘があるので、その欠落を補うのが大変である。
- ・ メンテナンスのことを考慮すると、海外展開も難しい。国内が忙しく、フォローが出来なくなってしまうため。
- ・ 中国でコピー製品が出回っている。技術輸出ではなく、単純な輸出でもリスクがある。
- ・ 法律や関税の面では、特に問題はない。

#### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ タイとは間接貿易をしたいと考えているが、積極的に検討しているわけではない。あとのメンテナンスが大変なので、代理店経由の方がいいと考えている。国内だと部品を送れば済むことも、海外だと人を送らなければならないこともあった。現地で任せられる代理店があればと思っている。
- ・ インドやベトナムを今後の輸出先としてあげているが、その理由は経済成長が期待できるため。最近インドでは日本でいうとスーパーの形式が増えているようで、コンビニなどのベンダーが活躍できる場があるのではないかと。

### 事例 27

#### 1 . 当社の概要

- ・ 当社はカットソーの子供服製造を手がけてきたが、子供服市場が縮小してきたため、婦人服分野に参入。現状では売上げの大半が婦人服となっている。
- ・ 取引先の大手アパレルメーカーでは数年前から店頭起点のものづくりという観点で国内工場を重視した、クイック・レスポンス体制を構築しており、当社もそれに対応している。

#### 2 . 海外展開の経緯

- ・ 当社は国内生産中心の企業であるが、2006年にイタリアからテキスタイルの輸入を開始した。需要が変動するため輸入はスポット契約。
- ・ その背景となったのは自社ブランド事業の開始。もともとはアパレルメーカーや問屋向けの受託生産を行ってきたが、繊維製品の海外からの逆輸入が拡大するにつれて、発注が大幅に減少するような局面を経験。2年前から経営安定のための自社ブランド製品の開発を開始した。現在では売上げの約2割が自社ブランドである。
- ・ 自社ブランド商品の開発過程で、良質な素材を求めて、ミラノの高級なカシミアのテキスタイル産地にカシミアのカットソーの開発を委託した。イタリアの産地には紡績、編みたてなどの企業のネットワークがある。既知の企業から紹介を受けた企業にサンプル的に発注したところ、製品が良かったので採用。
- ・ アパレルメーカーにも提案営業し、良い評価を受けている。
- ・ その他、中国から子供服の完成品輸入を行っている。子供服は二次加工（刺繍やプリントなどの手がかかる部分）が多く、国内生産はコスト高になるため、中国に発注し、製品を輸入している。委託相手先は商社の紹介を得た。
- ・ 紹介された企業にサンプル発注、少量発注をしてみて能力を判断し、本格取引に至った。低価格品を求めて、常に委託工場を変えている企業もあるが、当社では特定の工場との付き合いを続けている。これは品質・納期の管理がしっかりしているた

め。しかし、沿海部なので、工賃は近年上昇している。

### 3 . 現状の課題

- ・ 特に問題はない。しばしば話題となる中国の通関についても、当社は問題なし。

### 4 . 国内事業への影響と今後の計画

- ・ 今後も国内事業と海外事業の比重は大きく変わらない。婦人服には国内生産で対応する。デパート等を販売チャネルとする大手アパレルでは、シーズンにサンプルが出てから発注までに約1カ月、その約2週間後には店頭に並ぶ。その後は1~2週間ごとの売上げをみながら、製品を補充するというサイクルに入る。補充は1週間で生産・納品。とても輸入では対応できない。
- ・ 海外事業については、1つはイタリアにおいて開発も含めて付加価値の高いテキスタイルの調達機能を充実させたい。もう1つは中国に代わる完成品の調達先の開拓で、ベトナムを候補としている。かつてベトナムの工場を視察したことがあるが、工場の状態や応答者の理解力などにポテンシャルを感じた。中国については付加価値の高いテキスタイルや自社製品の輸出先として開拓していきたい。