

模造品から谷ロブランドを守る ため自ら中国へインク工場を設立

谷ロインク製造株式会社



インク製造の様子

谷ロインク製造はオフセットインキと調色機を製造・販売しており、1948年の創業以来「ユーザーに使いやすいインキ」を提供することをモットーにしている。

オフセットインキには新聞・住宅のチラシなどに使用される「オフ輪」（巻紙を印刷するオフセット輪転機用）と、カレンダー・書籍などに使用される「枚葉」（一枚一枚切った紙を印刷する枚葉印刷機用）があるが、同社は枚葉オフセットインキのメーカーである。

同社が製造している調色機システム「調色名人」は、同社がソフト、ハード、インキの全てを独自に開発した。「調色名人」は全てコンピューター化されているため、素人でもすぐに使えるようになっている。また必要なときに、必要な量を必要だけ作ることが可能であるので、時間とインキの無駄がない。

中国の契約先工場が偽物を生産

日本におけるインキ需要は今後伸びる可能性が少ない。他方、中国は今後とも大きな成長が予想される有望市場である。同社は進出する以前（2002年）に次のような過程があった。



模造されたインキ（左）と本物のインキ（右）

中国福建省のある工場と委託加工契約をした。日本の同社から価格に利益を上乗せして一部原料を輸出し、委託加工契約先の中国の工場に「谷ロインキ」ブランドのインキ（写真右）を生産し、北京・仏山（広東省）の販売代理店を通じて中国国内に販売していた。

ところが、中国の国内需要が多いため、この工場は日本から持ち込んだ原料を使用せず、品質の悪い原料を使用して、同社ブランド名のインキ（写真左）を生産し、自ら販売するようになったのである。

このため谷ロブランドのインキの品質が著しく落ちたと中国の印刷業者からクレームを受けるようになったため、あわてて福建省の工場へ原料を供給するのを停止した。

独資進出を決心

こういった経緯により、北京・仏山の販売代理店からは、早急に中国生産を再開してほしいとの依頼を受け、そこで自ら進出することを決心したわけである。

進出形態については、合併での進出は中国側との調整がうまくいかないため失敗例が多いので、当初苦労が多いものの全て自ら経営できる独資で進出することにした。

工場進出は土地を購入して、工場を建設するか、既設の標準工場を利用するか迷ったが、早期の操業を考え、標準工場をテナントして工場経営をすることに決めた。

場所選びについては、各地の開発区の標準工場を比較検討した結果、山東省煙台市海陽市の開発区に進出することに決定した。決定理由は 1) テナント代が安い 2) 土地に余裕があり将来の拡大が可能である 3) 当地の人員費が安い 4) 開発区担当者が、中小規模である同社の進出に熱心に対応してくれる、などの点であった。使用する物件は占有面積13800㎡、建坪4200㎡である。

奨励業種の認定を受け、機械を免税輸入

中国に進出する場合の最大のポイントは販売である。生産量に応じた販売ができないと経営が立ち行かなくなる。同社の場合、中国製品は中国国内販売と従来の客先がいるアメリカ、メキシコ、台湾、タイ、マレーシア、ミャンマーなどへの輸出である。中国市場については、従来の代理店経由の販売にプラスし、新規に販売先を開拓していくことが重要となることをアドバイスした。

土地を購入して、工場を建設する場合と標準工場のテ

ナントとして入居する場合とでは、テナントの方が4~5ヶ月操業までの期間を短縮できる。早期の立ち上げを実現させるために大切なことは、日本サイドの対応の速さであることを説明した。

中国では外資を「奨励」「許可」「制限」「禁止」に4分類する。「奨励」業種に認定されると、機械設備の輸入時の関税と増徴税が免税される。同社の場合約1000万円の機械を持ち込むので、「奨励業種」の認定を受けると約300万円の節約になることをアドバイスし、結局同社は「ファインケミカル：新技術、染（顔）料の商品加工技術」ということで、「奨励業種」の認定を受けることができた。

工場で使用する機械の一部は日本から持ち込む中古機械である。中国は中古機械の輸入には厳しい制限を設けていて通関手続きがむずかしいが、投資のための輸入に対しては比較的緩やかである。①進出地の対外貿易経済合作部に、事前に「輸入リスト」を提供し、チェックを受ける。②それが済んでから船積みする、といったアドバイス通りの手順を踏んだため比較的スムーズな通関ができた。

また、同社は中国での経営については全くの素人であったので、進出地の各関係機関とよく連携していくことが必要との観点から、批准機関である対外経済合作局の案内で中国銀行支行、国家税務局、地方税務局など政府関連機関を訪問することを勧めた。同社は各機関との話し合いで各種銀行口座の違い、中国の税制度、社会保険制度などの理解を深めることができた。

さらに同地区に進出している日系企業を数社訪問することを勧め、政府関連機関の協力度、従業員のモラル、給与水準などについて聴取することができた。

専門員の視点

同社の中国事業は、外資企業がそれほど多くない地域への進出であり、開発区サイドも中規模投資にも拘らず熱心に対応してくれたこともあり、ここまでスムーズにいくことができた。

しかしながら、当初日本から派遣した総経理の人選には問題があった。同社は上場企業を定年退職した技術者を総経理として派遣したが、従業員の信頼をまったく得ることができず、残念なことに半年で交代せざるを得なかった。

中国に進出している日系企業の中には中国で苦勞している企業も多いが、派遣する総経理に問題があることが多い。日本の企業には技術は十分にあるので、人選さえ間違わねば成功する確率が高い。事業が成功するカギは総経理の人格である。総経理を選ぶ際には次のような人であることに留意すべきである。

- ・従業員から信頼を受け、従業員に合理的報酬を与える人
- ・会社経営経験のある人
- ・明るくて、従業員が将来性のある会社と感じる会社にする人

谷ロインク製造株式会社

(日本本社)	
所在地	: 東京都荒川区
代表者名	: 谷口宗宏
業種	: 製造業
事業内容	: オフセット（枚葉）インキ、調色機などの製造・販売
商品の内容	: オフセット（枚葉）プロセスインキ オフセット（枚葉）中間色、ワニス CCM（コンピューターカラーマッチングシステム）調色機
創業年	: 昭和23年（1948年）
従業員数	: 100人
資本金	: 1億円
年間売上高	: 18億円
(海外現地法人)	
企業名	: 谷口油墨（煙台）有限公司
対象国	: 中国
地域	: 山東省煙台市海陽市
事業内容	: オフセット（枚葉）インキ製造・販売
創業年	: 2004年
従業員数	: 38人
資本金	: US\$150万
投資形態	: 独資
年間売上高	: 2100万元（約3億円）（2006年予想）

市場としての中国に期待

海陽市に建設した工場は2005年8月に政府機関の主導した関係者、得意先を招いて開業式を行い、実質同年9月から稼働している。

今後は早期の第二期拡張工事に加え、販売網の確立が主要な課題になっている。日本本社の海外販売網を中国工場に全て与えてしまうと、日本の工場が空洞化するのでは、調整しつつ、また市場としての中国に期待をかけて販促に動いている。また、当面の計画は、①2006年12月末までに、中国国内販売数量+輸出=100トン/月にもっていくこと、②2008年8月末までに、累積損を一掃して黒字化すること、である。



谷口油墨（煙台）有限公司

（経営支援専門員 太田 泰雄）