

顧客の要求に応えるべく、 委託生産から現地法人設立へ

清水化学工業株式会社

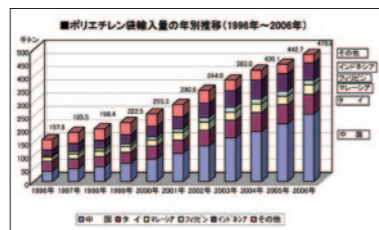
手探り状態の、中国への工場進出調査。そこへセミナーの案内状。中小機構の「国際化支援アドバイス」？これだ！2005年11月、清水化学工業の最初の相談はこうして始まった。偶々紹介された開発区があるが、ここに決めても良いのだろうか？2005年12月、現地で物件を見ながらアドバイスを求めるべく、中小機構の専門家と共に中国各地を1週間実踏。その後も日本、中国、で各種アドバイスを受け、2006年2月開発区との協議書締結、4月現法設立、8月操業開始と、順調に中国工場の稼働にこぎつけた。工場稼働後も会計・税務・労務問題など相談は続いた。

委託生産では品質、短納期、 少量ロット要求への対応に限界

ファッションバッグやレジ袋に使用されるポリエチレン袋の輸入量は年々急速に増え、10年前に比較すると3倍にもなっており、特に中国からの輸入は急増している（下記グラフ参照）。

清水化学工業株式会社は、ポリエチレンのレジ袋やファッションバッグ、空港のお土産袋などを製造、販売するとともに、近年は海外での委託生産も行ってきた。

ところが、環境問題によるレジ袋の有料化、石油価格の上昇による原料価格の高騰などの逆風から一層の合理化を迫られていた。加えて、顧客の要求は一層厳しくなり、他社に依存する委託生産では、品質、短納期、少量ロット要求に対応しきれなくなり、中国における自社工場建設により顧客の要求にきめ細かく対応することを決めて、中国工場進出の調査を開始した。



出所：日本ポリオレフィンフィルム工業組合



製品例

手探りの中で中小機構に出会う

自社で調査を開始はしたが、羅針盤を持たない航海と同じで全くの手探り状態であった。取引先から江蘇省常熟市にある開発区の紹介を受けたもののこの評価については、

心もとない状態であった。

2005年11月、そんなときに「1枚のセミナーと個別相談の案内に飛びついた」と、当社の中国事業の責任者である清水常務は当時を振り返る。海外・中国進出のアドバイスを数回受ける中で、国際化支援アドバイスのメニューの中に、中小機構の専門家が日本から中国現地に同行して、現地を見ながらリアルタイムでアドバイスを求められる、という非常に便利で頼りになる方法（「現地同行型アドバイス」）を知り、早速利用することとした。

開発区の実情を専門家の目で評価

中小機構に出会って1ヶ月後の2005年12月18日、中国で中小企業の誘致や中国の工業団地を販売した経験のある中小機構の専門家と共に、清水常務は、江蘇省常熟市に入っていた。この時の現地同行アドバイスは、①第一候補の常熟の開発区の実情を専門家の目で評価すると共に、②中国各地の中小企業向けの工業団地と標準工場を訪問して投資環境を比較検討すること、③製造工程に中国では規制が厳しい印刷工程が含まれるため、包装印刷の許認可条件と実態を調査することが目的で、当社と訪問希望地を打ち合わせ、中小機構が各地の地方政府や開発区とアポイントを取り旅程を組んで、常熟、蘇州、大連、青島を訪問している。

また、現地訪問の成果を上げるために、訪問先に事前に質問票を提出し、出発前に回答を入手又は訪問時に確実に文書で回答を貰えるように特に配慮した。（この時点で訪問は70%成功と言え、回答も超越さない相手はそこで落第。）

現地実情に詳しい現地専門家による アドバイスの併用で効果

2006年1月、更に詰めを行うため、当社は再び常熟を訪問するが、この時は、中小機構の現地登録アドバイザー（現地在住の日本人・中国人の専門家）による3日間に亘る現地でのアドバイスを受けている。

その後も会社設立手続き、会計・税務の概要、職務・給与体系作り等々その時々々の相談テーマにより、現地で中小機構のアドバイスを受けることを勧め実施した。中国の地方差、「人治」、WTO加盟後の猫の目のように変わる法律・規則に対応するためには、現地の実情に詳しい現地の専門

【日本本社】

所在地 東京都足立区
 代表者名 清水 充
 業 種 製造業
 事業内容 ポリエチレンフィルムの生産及び販売
 商品内容 ポリエチレン製レジ袋、ファッションバッグ、空港・免税店のお土産袋
 創業年 1958年
 従業員数 60名
 資本金 2,400万円
 年間売上高 37億円

【海外現地法人】

企業名 常塾清水東南包装制品有限公司
 所在地 中国
 地 域 江蘇省常熟市
 事業内容 ポリエチレンフィルムの生産及び販売
 創業年 2006年
 従業員数 130名
 資本金 125万USD
 投資形態 独資
 年間売上高 600万USD

<2010年8月現在>

家によるアドバイスを併用することが効果的である。

メールや電話、ファックス相談で 時間を有効活用

この間には、メールや電話、ファックスによる相談、情報の提供も頻繁に行って、会社設立や社内規則に関わる様々な書式例の提供、原稿添削アドバイス、会計・税務問題の解説の提供などを行って、現地法人立ち上げに多忙な相談者が貴重な時間を有効に使えるように、アドバイスの方法にも工夫をしている。

標準工場の内装工事、一級建築士の アドバイザーによるアドバイスで効果

進出企業が最初にぶつかる難問が標準工場の賃借と内装工事の問題である。中国の品質、特に建設関係の工事、資材の品質には日本では想像も出来ない程の幅があり、しかも日本の請負工事とは異なり、施工自身が関与せざるを得ない範囲がザクツと言って3割程有るため、深刻な問題が発生する。

当社の場合には、中国で多くの実績と経験を有する一級建築士の資格を持つ専門家のアドバイザーによる、日本と現地における内装見積りとの査定や内装工事の完工時の検査に関するアドバイスを活用して、効果を上げることができた。

アドバイス利用企業の評価とコメントから

「進出検討の初期段階で中小機構の国際化支援アドバイス制度を知ることができたのは、大変な幸運でした。候補地の決定、許認可申請、生産開始迄の全ての段階に、アドバイスの様々なメニューがあり、各方面の専門家のアドバイザーの方がおられるので、非常に有用な活用ができました。会計問題や中国の法律の変化についてのアドバイスを受けているところです。」

「進出して、現地に滞在して判明することが非常に多いことも事実ですが、それだけに日本での事前準備が大変大切であり、前もって貴重な資料、アドバイスを頂けたことが現地で大きな助けになりました。又、現地にいながらも進出プロセスと同時並行で様々なリアルタイムの現地アド

バイスを活用することが可能でした」

「変化のスピードが速い中国の現状を肌で感じられるのは刺激的であり、現在次の展開への可能性が大きく高まっていることにも感謝しており、今後も引き続き色々な形で制度を活用し、お世話になりたいと思っております。」



工場内の様子

《経営支援専門員 青木一夫》

専門員の視点

当社の場合は、海外直接投資はこの中国進出が初めてであったが、中国進出の目的・意思及び経営者の陣頭指揮による取り組み体制は当初から極めて明確で、中小機構の国際化支援アドバイス制度の活用により情報を整理すると直ちに決断をし、進出を実行に移した。この為、2006年2月に進出場所を決定後、4月に現地法人を設立、8月には生産を開始するというスピードで進出を果たすことができた。当社に不足していたのは海外に自社工場を持つという経験のみであり、様々なアドバイスを染み入るように吸収して、判断、実行して行った。このため、アドバイスを設定・提供する方もその場に合った様々な形のアドバイス・メニューを考へて実施することに張り合いがあった。当社がスピーディーに事を運ぶことができた原因は、中国からの輸入取引、委託生産、同業者からの情報などを通じて、当社が中国というもののある程度体験していたということにあったと考えられる。できることなら、いきなり中国に工場進出するのではなく、取引、委託生産などから始めて、順序を踏んで行くことが望ましい。

又、当社の製造工程には印刷工程が含まれ、中国では厳しい規制を受ける営業範囲を含んでいた為、同業者の実態、許認可の実態・実務の確認、企業設立と生産開始とのタイミングには、当初より慎重に進めた。

相応の時間は必要ではあったものの、この認可も正式に取得し、本件はリスク管理も然るべくできたという案件でもある。

《当時の大泉経営支援専門員談》