

## 資料4. 電話ヒアリング結果

## 1. 海外展開企業

## (1) 関東

## ①従業員 100～299人

インタビュー先	A社
事業内容	環境測定機器・理化学機器の製造・販売
重要な課題	① 1973年設立の生産拠点（台湾）なので、適宜更新する製造設備はともかく、今後は老朽化した工場付帯設備の更新。 ② 生産設備の更新に関しては、既存設備をカスタマイズした自社開発の製造設備の更新時には、今でも多少のトラブルが発生。
課題解決のための 具体的施策内容	① 現段階では、現地の技術力が高い配管設備工事業者を含むエンジニアリング企業を探索して、対応する予定。 ② 生産技術者による日本からのメールや電話で、ほとんどの場合は事なきを得ている。しかし最悪の場合は、現地に生産技術を出張させて指導する。

インタビュー先	B社
事業内容	各種アウトソーシング事業（製造、物流、人材）
重要な課題	契約内容の不履行。
課題解決のための 具体的施策内容	現地に詳しいコンサルタントを加えて契約内容を履行してもらう。
具体的施策の成果	成果は上がっている。コンサルタントから契約に対してアドバイスをもらって、今後不履行がないようにしている。
課題解決のための 外部機関活用状況	中国ビジネスに精通しているコンサルタントを活用した。
課題解決のための 外部支援機関への要望	現地（中国）の状況、ビジネス上の注意点を簡単にPCで閲覧できるようにしてほしい。

インタビュー先	C社
事業内容	中古車、バイク、フラワーオークション事業
重要な課題	収益力の悪化
具体的施策の成果	効果は十分に上がっている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用は考えていない。
課題解決のための 外部支援機関への要望	要望はとくになし。

インタビュー先	D社
事業内容	四輪自動車用・二輪車用ディスクパッドなどの製造・販売
重要な課題	現地でのマネジメント層の人材の確保
課題解決のための 具体的施策内容	具体的な対策は答えられない。現地の人材が募集をかけている。
課題解決のための 外部機関活用状況	現地のスタッフにまかせている。

インタビュー先	E社
事業内容	自動計量機・各種包装機の開発・製造、販売
進出概要	フランス・パリ
現在の展開状況	ヨーロッパの代理店に駐在員を一人派遣。
重要な課題	非日系企業（主に韓国メーカー）との競争。
課題解決のための 具体的施策内容	① 新規顧客に対しては、若干安く提供して自社製品の品質の良さを感じてもらおう。 ② 使ってもらっている顧客には製品の質をわかってもらっている ので囲い込みをはかっている。
具体的施策の成果	とりあえず成果はあがっている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	要望なし。
その他関連情報	韓国のウォン安の影響で、競争が激化。

インタビュー先	F社
事業内容	プラスチック成型製品の製造、販売
海外事業展開の経緯	生産コストの削減、販売の拡大
重要な課題	品質管理
課題解決のための 具体的施策内容	日本から技術者を派遣し対応している。
具体的施策の成果	十分に効果は上がっている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用はなし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	要望はとくになし。
その他関連情報	品質についてはやがては日本に追いついてくるだろうが、現在は海外生産全般的に日本からの対応を必要としている。

インタビュー先	G社
事業内容	釣りエサの製造・販売
現在の展開状況	中国国内販売用の釣りエサを製造・販売
重要な課題	模倣対策。権利化に3年かかる。製品のライフサイクルが短いため、適切な収益が得られないことがある。
課題解決のための 具体的施策内容	3年かかるが権利化はしなければならない。中国に詳しい法律事務所と契約し、知的財産権の保護に努めている。
具体的施策の成果	近年は、成果が出てきている。
課題解決のための 外部機関活用状況	中国に詳しい法律事務所。
課題解決のための 外部支援機関への要望	日本の大使館の人数を増やして、諸外国並みにビジネスの情報を提供してほしい。
その他関連情報	中国は権利化がされれば、実行は早い。

インタビュー先	H社
事業内容	プラスチック成型加工品の製造、販売
進出概要	中国、上海
重要な課題	プラスチック成型加工を事業として行っており、一般消費者ではなく会社が相手である。従って、昨今の情勢の中で収益を上げるためには、原価低減しかなく、中国の人件費・材料費の上昇が課題である。
課題解決のための 具体的施策内容	自社内の生産技術を向上させ、原価低減に取り組んでいる。
具体的施策の成果	一定の効果が上がっている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	要望なし。
その他関連情報	中国人の総経理であり、現地の情勢にも詳しく、適切に対処している。

インタビュー先	I社
事業内容	電器・電子部品の開発、製造、販売
重要な課題	質の高いマネジメント層人材の確保。
課題解決のための 具体的施策内容	人脈を使って、人材を確保。
具体的施策の成果	課題は解決。他の問題もなし。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし。

インタビュー先	J社
事業内容	ウェハーエッジ研磨装置の製造、販売
現在の展開状況	比較的安定して経営ができています。
重要な課題	安定的人材の確保。組織内の活性化。
課題解決のための 具体的施策内容	長期で働いてくれている人を確保するため、現地で動いている。
具体的施策の成果	十分に効果が出ている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	自社に対応した販路の拡大。
その他関連情報	セミナーで、ロビー活動をやれと言われたが、大企業ならともかく中小企業には無理がある。

インタビュー先	K社
事業内容	造船資材商社
重要な課題	海外事業のマネジメント。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし。
その他関連情報	国への要望、①ビザで時間とお金がかかる、②知的財産権の保護に対してお金がでているが、海外進出企業にも助成して欲しい。

インタビュー先	L社
事業内容	産業機械の設計、製造、販売、サービス
海外事業展開の経緯	部材の仕入れ及び現地工場での製造、販売のため
重要な課題	品質のバラツキ。
課題解決のための 具体的施策内容	検査体制の充実、現地購入先企業への指導。
具体的施策の成果	成果は上がってきている。
課題解決のための 外部機関活用状況	特になし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	現在は特になし。中国進出の際に、前任者が中小企業基盤整備機構に相談したことがある。

## ②従業員～99人

インタビュー先	M社
事業内容	クリーンローラーなどの除塵装置の製造・販売
重要な課題	① 特許の保護 ② 現地技術スタッフの教育
課題解決のための 具体的施策内容	① 回答なし ② 技術者の相互派遣
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし
課題解決のための 外部支援機関への要望	現地販売チャネルの開拓

インタビュー先	N社
事業内容	自動制御機器の製造・販売
進出概要	直接投資
現在の展開状況	上海に2007年9月に生産拠点を設立。今まさに本格稼働のための立上げ途中にある。
重要な課題	① 現地の役所との折衝業務(役所に顔が利く有力な人脈ルートがない)。 ② 現地の中小部品メーカー(部品調達先)の品質問題。 ①及び②を背景とした、立上げスケジュールの遅れ。
課題解決のための 具体的施策内容	上記②に関しては、国内でも部品メーカーとトライ&エラーを繰り返して、当社品質に適合する部品を調達してきた対応してきたノウハウがあるので、それに対応。
具体的施策の成果	上記施策により、徐々に品質問題はクリアされる方向にある。
その他関連情報	当社のような中小企業では、海外生産拠点の立上げにマンパワーがかげられない実情がある。にも関わらず、生産設備や現地調達部品の品質チェックに加え、役人との折衝は厄介な業務である。本音を言えば、役所のキーマンを紹介してくれるようなサービス(有力な人脈ルートがないため)があれば利用したい。

インタビュー先	〇社
事業内容	医薬品・医薬品原料・化粧品原料・健康食品の製造販売
進出概要	合弁による販売拠点を設立。
重要な課題	現地パートナー企業とのトラブル。トラブル内容は当社 HP 内容の無断流用等であるが、係争中なので詳細はコメントできない。
課題解決のための 具体的施策内容	顧問弁護士を起用して対応中。
具体的施策の成果	現在係争中。
その他関連情報	海外展開に際しては、シンクタンクを含む複数のコンサルティングを起用し、各種情報収集を行った。

インタビュー先	P社
事業内容	防錆塗装剤の製造、販売
重要な課題	① 現地の情報 ② 中国でいえば法律改正に対する対処
課題解決のための 具体的施策内容	① J E T R O、銀行、インターネット、同業の日本企業 ② 現地の日系コンサルティングに対処してもらっている。
具体的施策の成果	現在はうまく対処している。
課題解決のための 外部機関活用状況	日系コンサルティング会社
課題解決のための 外部支援機関への要望	公的機関には情報の一元化をお願いしたい（J E T R O、経産省、外務省など）。

## (2) 関東以外

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	Q社
事業内容	プラスチック製品の製造販売
現在の展開状況	中国に展開したばかり
重要な課題	① 会計制度の違いにとまどっている ② 現地で管理ができる人材の確保
課題解決のための 具体的施策内容	① 現地の人材が中国の会計事務所と交渉し、管理本部と打ち合わせ て対応している。 ② ハローワークなどで探している。
具体的施策の成果	① 現在は会計業務のノウハウを取り入れて、うまくいっている。 ② 人材の確保はあまりうまくいっていない。中国語が話せて交渉で きる人材を確保するのが難しい。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用はしていない。

インタビュー先	R社
事業内容	工作機械の製造、販売
現在の展開状況	北米、ヨーロッパ、ロシア、タイ
重要な課題	人材の確保。経営は比較的安定している。
課題解決のための 具体的施策内容	昨今の不況により、人材の確保は一時停止している。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用はなし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	新興国に進出する際の現地パートナーの探索。進出する際の詳細な情報が欲しい。
その他関連情報	為替（円高）をどうにかして欲しい。中国には知的財産、支払いの懸念がある。ロシアでは良いパートナーを見つけ、事業がうまくいっている。

インタビュー先	S社
事業内容	食肉水産加工機の製造、販売
重要な課題	① 中国河北省の田舎に進出しているが、現地の部品調達に関して情報が不足している。 ② 法律の解釈が省と市で異なることが多く、戸惑っている。
課題解決のための 具体的施策内容	① 自助努力が大きい。Channel 情報の獲得に努めている。 ② 現地の法律事務所が仲介して省と市の間でうまくやるようにしている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用はなし。

インタビュー先	T社
事業内容	情報通信・情報処理サービス用システム及びソフトウェア開発等
現在の展開状況	中国北京に対してオフショア開発を進めている。
重要な課題	オフショア製品の品質管理。
課題解決のための 具体的施策内容	中国のコアメンバーを東京に呼び寄せ、数ヶ月間、製造、テストを共同で行い手順を習得させている。
具体的施策の成果	非常にうまくいっている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関活用なし。
その他関連情報	時勢が良ければ、もっとオフショア開発を進めていきたい。

インタビュー先	U社
事業内容	検査装置、表面検査、厚さ計の製造、販売
海外事業展開の経緯	販路拡大のために中国に1年前に進出した。
現在の展開状況	進出して1年であり、現在の景気悪化の影響は少ない。来年どうなるのかを見極めている。
重要な課題	増値税の問題。一定以上の売上げがない企業には、増値税領収書の発行権をもらえなく、税控除が受けられない。
課題解決のための 具体的施策内容	特になし。現地のルールでやるしかない。
課題解決のための 外部機関活用状況	特になし。
課題解決のための 外部支援機関への要望	中小企業基盤整備機構には、中国への進出（ROIの計算など）について相談したと思う。小さく始めるということだった。要望としては、上記の税の問題について国として考えて欲しい。

## ②従業員～99人

インタビュー先	V社
事業内容	カーテンの卸売、販売
海外事業展開の経緯	販路拡大
重要な課題	現地での生地調達先の確保
課題解決のための 具体的施策内容	現地スタッフと日本のスタッフとの間で緊密に打ち合わせを行っている。
課題解決のための 外部機関活用状況	外部機関の活用なし
課題解決のための 外部支援機関への要望	要望なし



## 2. 撤退企業

## (1) 関東

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	a 社
事業内容	プリント回路設計・試作開発・製造、ソフトウェア受託開発
海外事業撤退の経緯	社内の問題
撤退決定から、 撤退までの期間	1 ヶ月
撤退の際の課題	役所関係の資本の引き上げ
撤退に際して利用した 外部機関と利用内容	外部機関の利用はなし。
撤退の際の 外部支援機関への要望	要望なし。

インタビュー先	b 社
事業内容	漬物の製造・販売と新製品の開発・研究
撤退の際の課題	法律・税務関係
撤退に際して利用した 外部機関と利用内容	複数の外部コンサルティングを活用したが、現地の法律事務所が最も役に立った。
撤退の際の 外部支援機関への要望	当社は食品を扱っているので、情報（農林水産省）を早くあげていただきたい。

インタビュー先	c 社
事業内容	精密プレス、メッキ、プラスチック成形品の製造
撤退概要	アメリカで 30 年以上事業を行ってきたが、お客様の生産拠点が東南アジアの方にシフトしてきたため、売却した。
撤退の際の課題	現地の従業員が自社の力で売却作業を進めたので、課題はあったと思うが、全て自社で解決した。
撤退に際して利用した 外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。
撤退の際の 外部支援機関への要望	自社で全てを行う社風なので、要望はない。

インタビュー先	d 社
事業内容	洋傘・スカーフ・マフラー・ストール・帽の製造販売
撤退概要	需要の伸びがなく一度撤退したが、再び進出した。
撤退の際の課題	撤退するときに業態による輸出入のライセンスに関する問題が生じ、撤退に時間がかかった。規則よりも役人の裁量で決まる部分があると感じる。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	外部機関の利用はなし。
撤退の際の外部支援機関への要望	撤退についてはとくにない。 現地でのビジネスに関しては、中国現地企業の信用調査。

インタビュー先	e 社
事業内容	電子部品・デバイスの製造、販売
海外事業撤退の経緯	台湾の生産拠点の労働コストが上がってきたため。
撤退の際の課題	全て現地とのやりとりで解決できた。とくになし。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	現地の取引会社とのやりとりで解決したため、外部機関は利用していない。
撤退の際の外部支援機関への要望	要望なし。

インタビュー先	f 社
事業内容	主に航空宇宙機器の輸入・販売
海外事業撤退の経緯	スリランカに進出していたが、4、5年前に政情不安から撤退した。
撤退の際の課題	JICA、スリランカ政府の支援を受けて、スムーズにクローズできた。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	外部機関として JICA とともに行動した。
撤退の際の外部支援機関への要望	要望はなし。

インタビュー先	g 社
事業内容	電子写真用キャリア、粉末冶金用等各種粉末の製造・販売
撤退概要	海外で見越した需要がなく、買収したアメリカで買収した企業を再び、売却して撤退した。
撤退の際の課題	売却の際の法的問題
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	海外法律事務所に売却についての法的問題を相談した。
撤退の際の外部支援機関への要望	海外進出の流れや企業の買収、売却についての情報が欲しい。

インタビュー先	h 社
事業内容	世界中の銘木、銘木ツキ板、銘木合板、銘木シートの輸出入・製造・販売、木材専用塗料、木材の輸入・販売
撤退概要	ブラジルで工場を建設したが、輸送コストが高く、工場を撤退。販売所は現在でもある。
撤退の際の課題	特になし。現地に販売所は設置したままだったので、現地の人間で対処できた。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。
撤退の際の外部支援機関への要望	特に要望はない。

## ②従業員～99人

インタビュー先	i 社
事業内容	都市計画のコンサルティング及び建築設計
撤退概要	顧客の紹介で中国にコンサルティング事務所を設立。
海外事業撤退の経緯	当初の契約通りのコンサル業務が派生せず、そのニーズ自体が乏しかったため、撤退を決定した。
撤退決定から、 撤退までの期間	2ヶ月程度。
撤退の際の課題	違約金を含めた、各種資金回収がスムーズに行かなかったこと。
撤退に際して利用した 外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。
その他関連情報	現状海外展開の予定は全く無い。

インタビュー先	j 社
事業内容	電子機器及び健康関連機器の製造販売
撤退概要	部品等の調達拠点として香港に事務所を設立（直接投資）。
海外事業撤退の経緯	現地調達部品の品質管理や当社仕様に合った部品を供給できるメーカーの探索が困難で、現地で対応する必要性を感じなくなったため。
撤退決定から、 撤退までの期間	半年程度。
撤退の際の課題	あくまで調達窓口だったので、事務所を閉鎖する程度の手間で済んだため、特に課題は感じなかった。
撤退に際して利用した 外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。

インタビュー先	k 社
事業内容	衛生放送スカイパーフェク TV、787 チャンネルでフィリピン語の番組を放送。
海外事業撤退の経緯	文化の違い。コミュニケーションがうまくいかない。
撤退決定から、 撤退までの期間	3ヶ月
撤退の際の課題	課題はない。スムーズに引き上げられた。

## (2) 関東以外

## ①従業員 100～299 人

インタビュー先	1社
事業内容	病院用会計システムなどのソフトウェア開発
撤退概要	単独出資で中国に開発サポート拠点を設立。
海外事業撤退の経緯	人件費の高騰などに伴う人材の流出などから品質管理が困難になったため 2007年12月に撤退。
撤退の際の課題	会社の清算などに伴う、現地の税制や法制度。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。
撤退の際の外部支援機関への要望	現在海外展開計画はないので、特にニーズを感じる要望はないが、海外での優秀な人材調達方法とそのコスト、現地の税制などの情報提供を必要とする企業は多いように思われる。

インタビュー先	m社
事業内容	アクセルペダル、オイルレベルケージなどの自動車部品製造
撤退概要	合弁で販売拠点をアメリカに設置。
撤退決定から、撤退までの期間	半年弱。
撤退の際の課題	副社長が責任者として対応したため、特に大きなトラブルも無く、撤退できたと見ている。
撤退に際して利用した外部機関と利用内容	外部機関は利用していない。
撤退の際の外部支援機関への要望	労働争議など各種ビジネス上のトラブルに関する支援や撤退・移転に関する支援には期待するが、当面国内対応で手一杯の状況である。

## ②従業員～99人

インタビュー先	n社
事業内容	照明器具製造
撤退概要	中国の北京に生産拠点を単独出資で設立したが、約8年で撤退。
海外事業撤退の経緯	賃金の上昇や労働争議などのトラブル発生から、コストに見合わないと判断した。
撤退の際の外部支援機関への要望	駆け込み寺ではないが、安価かつ建設的な相談窓口サービスなどが、あっても良いと思っている。
その他関連情報	取引先からの進出の要請に対し、中国を主体とした部品調達（例：ガラスダイカスト）に関して、詳細な情報があれば教えてもらいたい。