

中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査

平成 25 年 3 月



目 次

はじめに	3
第1章 中堅・中小企業の海外進出	4
1 中堅・中小企業の海外現地法人の動向	4
1.1. 中小企業による海外への輸出	5
1.1.1. 中小製造業の輸出	5
1.1.2. 中小製造業のうち海外輸出企業の業種構成	6
1.1.3. 中小卸売業の商品別の輸出事業者数	7
1.2. 規模別・業種別の直接投資企業の数	8
1.2.1. 中小企業による業種別の直接投資企業の割合	9
1.2.2. 中小企業による海外子会社の地域別割合	10
1.2.3. 中小企業による海外子会社の業種別割合	11
1.3. 中小企業による海外展開（直接投資以外）	12
1.4. 中小企業にとっての海外展開の課題	14
1.4.1. 販売・営業に関連する課題	15
1.4.2. 生産・技術に関連する課題	16
1.4.2. 人事・労務に関連する課題	17
1.4.4. 直接投資を行っていない企業にとっての課題	18
1.5. 中堅・中小企業にとっての海外展開成功のポイント	19
1.6. 中堅・中小企業が海外展開において必要とする支援	22
第2章 中堅・中小企業の海外進出事例	24
2. 中堅・中小企業の海外展開事例	25
2.1. 事例の選定基準と掲載企業・展開国の一覧	25
2.2. 事例掲載企業 目次（39事例）	27
参考文献	166

はじめに

日本国内の需要停滞や取引先の海外移転が進む中、中小企業でも海外展開が拡大傾向にある。しかし、経営資源に限りがある中小企業の中には、海外展開に踏み切れない企業も多く、特に、海外に現地法人を設立することは、中小企業にとって資金面や人材面での負担が大きいのが現状である。そうした中、自社の投資負担を軽減する海外展開の形態として、海外企業に対する技術供与や生産委託、或いは販売委託による輸出拡大等が挙げられる。

ASEAN 諸国における展開に関するケーススタディは、既に相当数行われていることから、本調査では、対象国として欧米では米国、イギリス、フランス、ドイツ、イタリアを、アジアでは中国、韓国、台湾、シンガポールを想定し、これらの国々において、上記のような様々な形態で海外展開を実践する中堅・中小企業に対してヒアリング調査を行い、事例分析を通じて、中小企業の海外展開における課題を明らかにしている。

第1章では、日本の中堅・中小企業の海外展開の状況を俯瞰し、今回の事例や、これまでに実施された調査等によって明らかになっている課題を整理し、中小企業が海外展開する上での留意点をまとめている。

第2章では、具体的な事例を取り上げ、様々な進出形態で海外展開を進める中堅・中小企業の実際の事業展開について紹介している。

本調査が、海外進出を躊躇している企業にとっては最初の一步へのヒントとなり、あるいは、既に海外展開を行っている企業にとっては次の一手の糸口となり、日本の中小企業が更に海外へと羽ばたく一助になる事を願うものである。

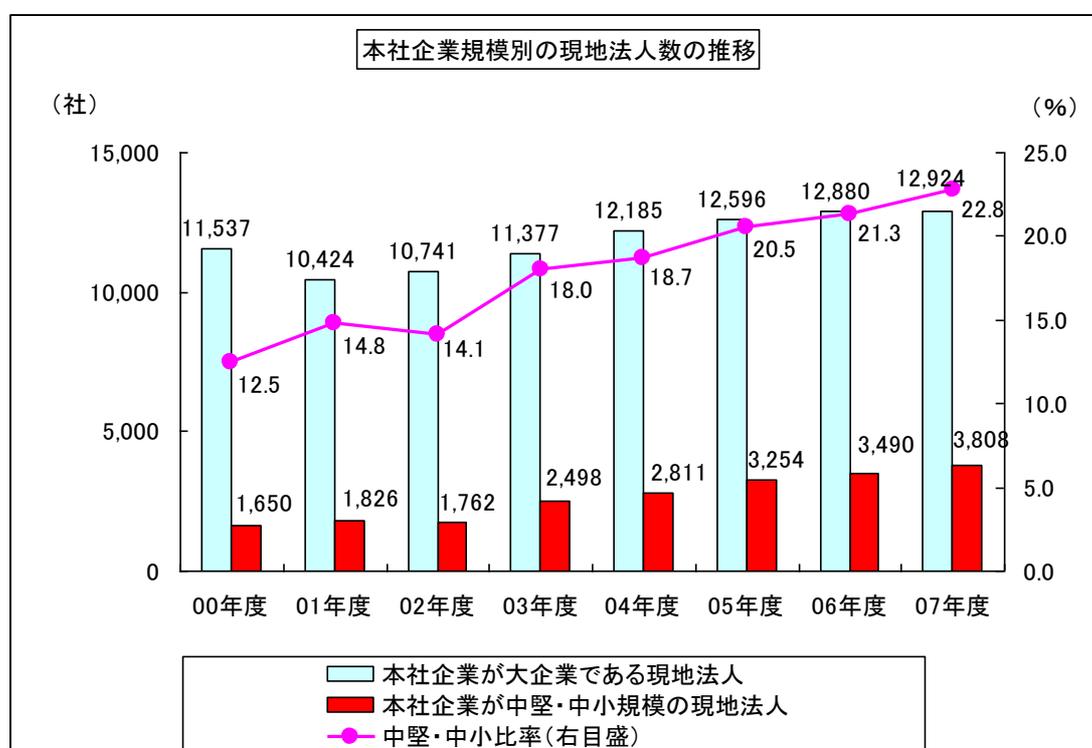
なお、末尾ではございますが、本調査実施に当り、趣旨に賛同頂き、貴重な時間を割いてヒアリングにご協力下さった中小企業の経営者、担当者の皆様に心より感謝申し上げます。

第1章 中堅・中小企業の海外進出

1. 中堅・中小企業の海外現地法人数の動向

中堅・中小企業の海外現地法人数は 3,808 社（2007 年度）に達しており、対前年度比では 9.1%（318 社）増加しており、中堅・中小企業による海外現地法人の伸びは著しい。一方、大企業の現地法人数は対前年度比で 0.3%

（44 社）の増加に留まっており、ほぼ海外進出が一巡した状況にあると言える。なお、中堅・中小企業に焦点を絞った文献が少ないため、多少データは古いものの、大まかな傾向を読み取る目的で引用であることを理解いただきたい。



資料：（財）中小企業総合研究機構、「グローバル展開型企業の経営実態に関する調査研究」（データ元：経済産業省、「09年版海外事業活動基本調査」）

注1. 方法：調査は3月末時点で海外に現地法人を有するわが国企業(金融・保険業、不動産業を除く)に調査票を郵送で送り(全数)、郵送で回収。

注2. 回収状況：調査対象数 4948 社、回収率 70.8%。

注3. 海外現地法人:日本側出資比率が 10%以上の外国法人を指し、海外孫会社とは、日本側出資比率が 50%超の海外子会社が 50%超の出資を行っている外国法人を指す。これら海外子会社と海外孫会社を総称して「海外現地法人」と呼ぶ。

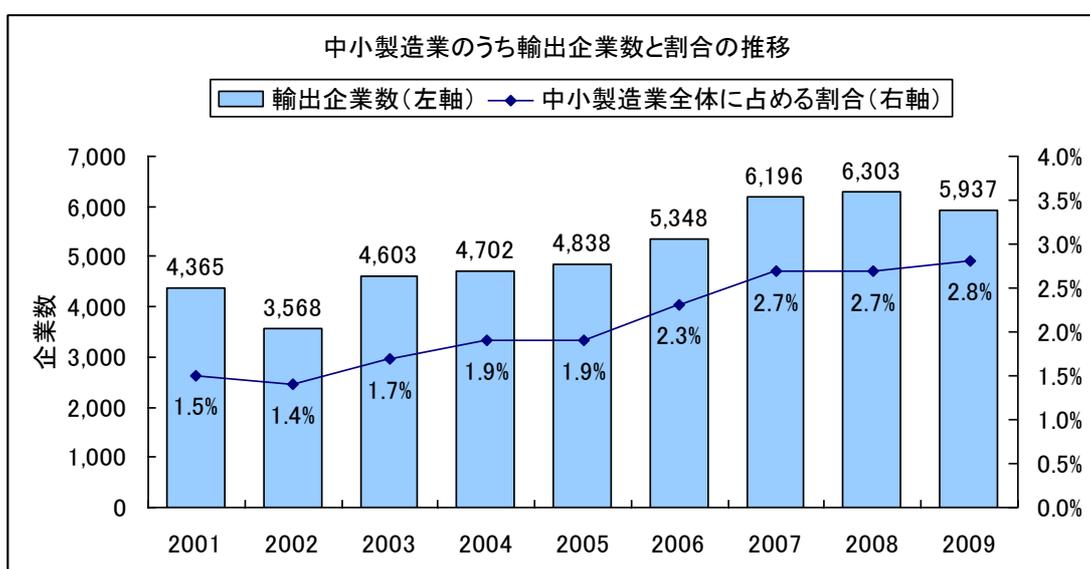
注4. 企業規模:資本金による定義で「大企業」は、全業種 10 億円超、「中小企業」は製造、農林水産、鉱業、建設、その他で 3 億円以下、卸 1 億円以下、小売、サービス、5 千万円以下で、「中堅企業」は製造、農林水産、鉱業、建設、その他で 3 億円超 10 億円以下、卸 1 億円超 10 億円以下、小売、サービスは、5 千万円超 10 億円以下。

1.1. 中小企業による海外への輸出

1.1.1. 中小製造業の輸出

中小企業の海外展開のうち、中小製造業による輸出の動向を見ると、2001年から2009年にかけて、輸出企業数、割合のいずれも、増加傾向にあることが分かる。しかし、2009年の輸出企業の割合は2.8%にとどまっていおり、中小製造業のうち、海外展開を行っているのはごく一部に留まると言える。

下図は、従業者数4人以上の事業所単位の工業統計を、企業単位に再集計して、輸出企業の数と割合の推移を示したものである。



年	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
輸出企業数 (左軸)	4,365	3,568	4,603	4,702	4,838	5,348	6,196	6,303	5,937
中小製造業全体に占める割合 (右軸)	1.5%	1.4%	1.7%	1.9%	1.9%	2.3%	2.7%	2.7%	2.8%

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

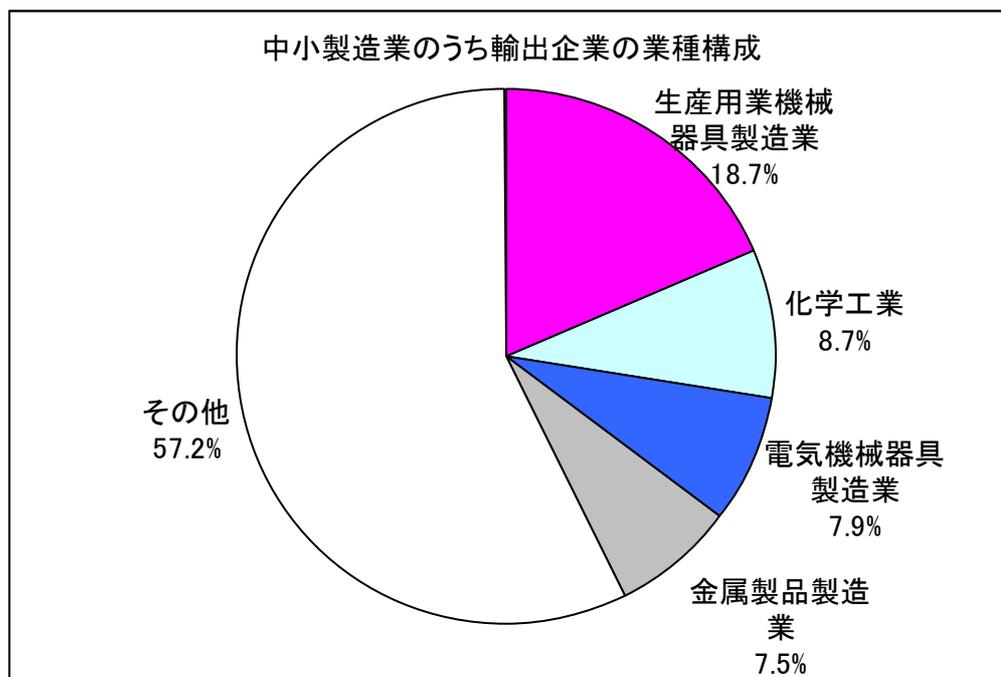
注1：データ元は経済産業省「工業統計表」の再編加工。従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

注2：平成21年工業統計表によると、従業者数4人以上の製造事業所を保有する中小企業数は約21万企業である。

補足：平成20年工業統計表によると、従業員3名以下の製造事業所数は179,501事業所で、このうち輸出を行う製造事業所数は311事業所であり、従業者数0-3人の全製造事業所数に占める輸出を行う製造事業所の割合は0.17%となる。

1.1.2. 中小製造業のうち海外輸出企業の業種構成

また、下図は輸出企業の業種構成を示したものであるが、製造業の産業中分類 24 業種のうち、輸出企業数の多い生産用機械器具製造業、化学工業、電気機械器具製造業、金属製品製造業の上位 4 業種が、輸出企業全体の 42.8%を占めている。



	企業数	割合
生産用機械器具製造業	1,108	18.7%
化学工業	519	8.7%
電気機械器具製造業	469	7.9%
金属製品製造業	447	7.5%
その他	3,394	57.2%
合計	5,937	100.0%

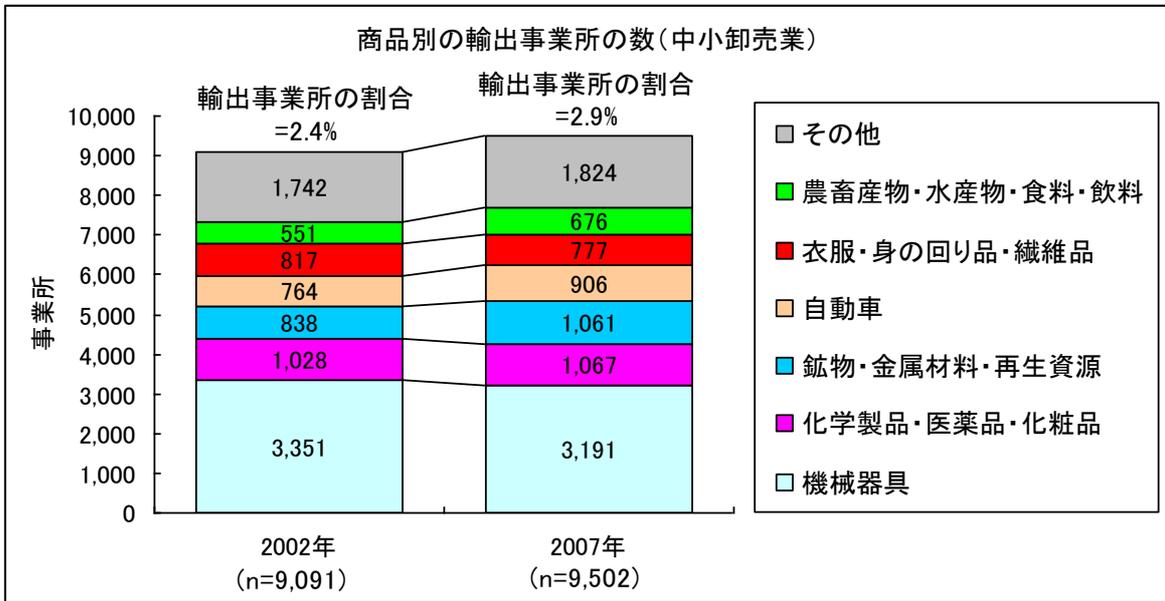
資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

注 1：データ元は経済産業省「工業統計表」の再編加工。

注 2：従業者数 4 人以上の事業所単位の統計を企業単位で再集計しており、産業分類は直接輸出を行う事業所を保有する企業の産業分類に従っている。

1.1.3. 中小卸売業の商品別の輸出事業所数

さらに、中小卸売業による輸出の動向をみると、2002年から2007年にかけて、輸出事業所数の増加が確認できる。商品別では、製造業と同様、機械器具や化学製品を取り扱う卸売業者に輸出事業所が多い。



単位：事業所

年	2002年	2007年
機械器具	3,351	3,191
化学製品・医薬品・化粧品	1,028	1,067
鉱物・金属材料・再生資源	838	1,061
自動車	764	906
衣服・身の回り品・繊維品	817	777
農畜産物・水産物・食料・飲料	551	676
その他	1,742	1,824
合計	9,091	9,502

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012年版

注1：データ元は経済産業省「商業統計表」。

注2：機械器具は、日本標準産業小分類における、一般機械器具卸売業、電気機械器具卸売業、その他の機械器具卸売業をいう。

注3：化学製品・医薬品・化粧品は、同、化学製品卸売業、医薬品・化粧品等卸売業をいう。

注4：鉱物・金属材料・再生資源は、同、鉱物・金属材料卸売業、再生資源卸売業をいう。

注5：自動車は、同、自動車卸売業をいう。

注6：衣服・身の回り品・繊維品は、同、衣服・身の回り品卸売業、繊維品卸売業をいう。

注7：農畜産物・水産物・食料・飲料は、同、農畜産物・水産物卸売業、食料・飲料卸売業をいう。

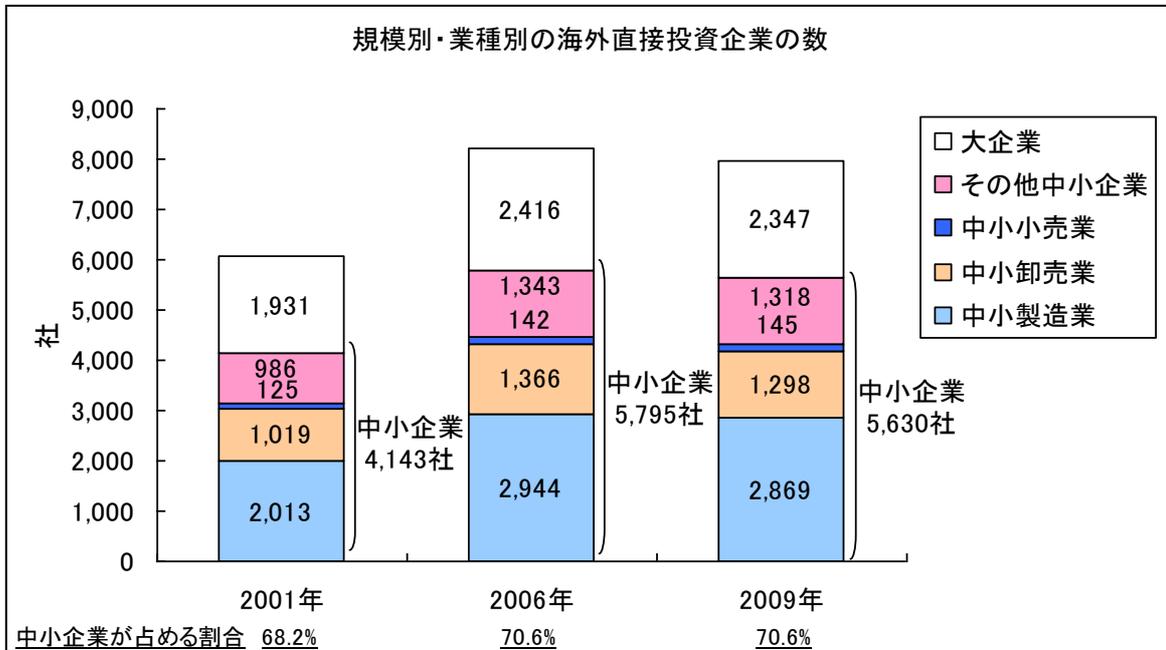
注8：産業分類は、2002年3月改訂のものに従っている。

注9：平成14年商業統計表によると、中小卸売業の事業所数は約38万事業所であり、平成19年商業統計表によると、中小卸売業の事業所数は約33万事業所である。

注10：従業者数100人以下の卸売事業所を中小卸売業とした。

1.2. 規模別・業種別の直接投資企業の数

下図は、規模別・業種別の直接投資企業の数を示したものである。2009年における、海外子会社を持つ全企業 7,977 社のうち、7 割の 5,630 社が中小企業となっている。



単位：社

年	2001年	2006年	2009年
中小製造業	2,013	2,944	2,869
中小卸売業	1,019	1,366	1,298
中小小売業	125	142	145
その他中小企業	986	1,343	1,318
大企業	1,931	2,416	2,347
合計	6,074	8,211	7,977

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

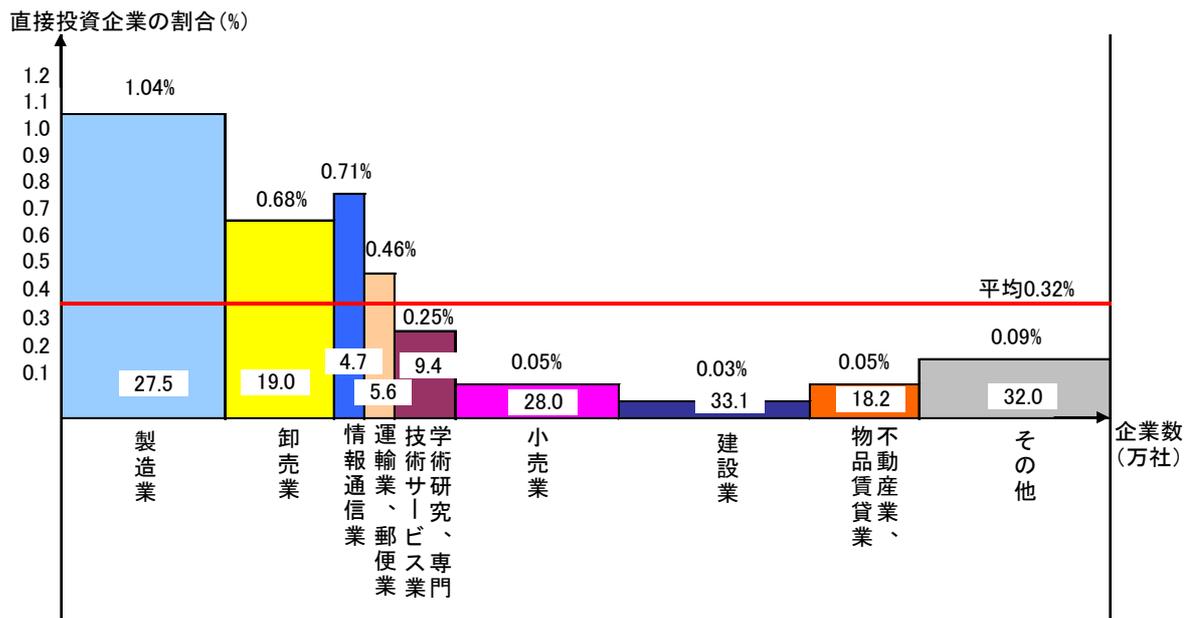
注1：データ元は総務省「事業所・企業統計調査」、「平成 21 年経済センサス基礎調査」

注1. ここでの直接投資企業とは、海外に子会社（当該会社が 50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で 50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む）を保有する企業(個人事業所は含まない)をいう。

注2. ここでの大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業を言う。

1.2.1. 中小企業による業種別の直接投資企業の割合

下図は、業種別の直接投資企業の割合を示したものであり、縦軸が直接投資企業の割合を表し、横軸が各業種における全体の中小企業数を表している。直接投資企業の割合は、全業種平均では0.32%にとどまっている。業種別に見ると、製造業や卸売業、情報通信業は、直接投資企業の割合が比較的高いが、企業数が多い小売業や建設業は、直接投資企業の割合は低くなっている。



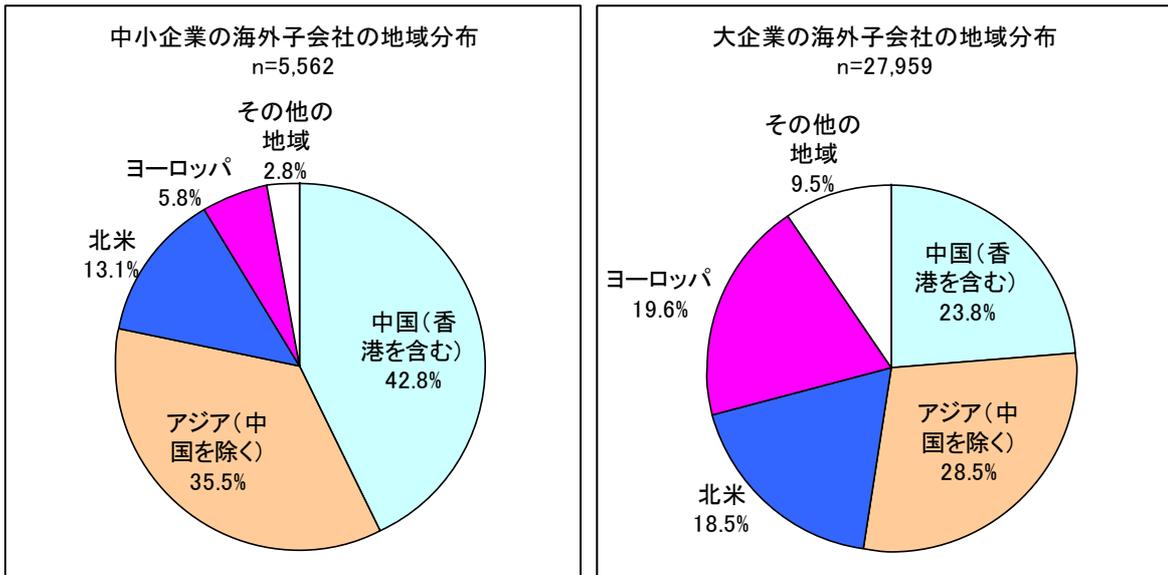
	中小企業数 (万社)	直接投資企業の割合 (%)
製造業	27.5	1.04
卸売業	19.0	0.68
情報通信業	4.7	0.71
運輸業、郵便業	5.6	0.46
学術研究、専門・技術サービス業	9.4	0.25
小売業	28.0	0.05
建設業	33.1	0.03
不動産業、物品賃貸業	18.2	0.05
その他	32.0	0.09
合計企業数/全業種平均割合	177.5	0.32

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

注 1：横軸は、各業種(非一次産業)の中小企業総数(個人事業所を除く)を示しており、全業種合計の中小企業の総数は 178 万社である。

1.2.2. 中小企業による海外子会社の地域別割合

経済産業省「企業活動基本調査」により、中小企業の海外子会社の地域構成を見ると、中国が42.8%、中国を含むアジア全体で78.3%を占める。大企業の海外子会社の地域構成と比べると、大企業は、アジア地域だけでなく、北米、ヨーロッパへの直接投資も比較的多く見られるのに対し、中小企業の海外子会社の地域構成は、アジア地域の割合が高くなっている。



	中小企業の海外子会社 (n=5,562)	大企業の海外子会社 (n=27,959)
中国(香港を含む)	42.8%	23.8%
アジア(中国を除く)	35.5%	28.5%
北米	13.1%	18.5%
ヨーロッパ	5.8%	19.6%
その他の地域	2.8%	9.5%

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

注1 データ元は経済産業省「平成 22 年企業活動基本調査」再編加工

注2：海外子会社とは、海外の子会社及び関連会社を含んだものをいう。

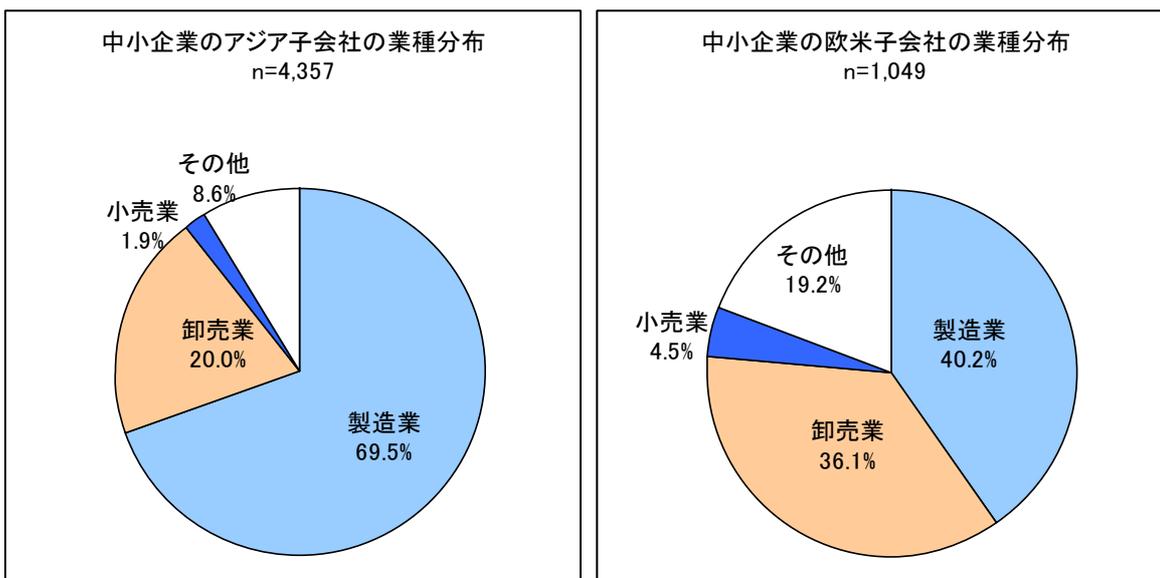
注3：子会社とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を所有している会社と、50%以下でも当該会社が実質的に支配している会社も含む。

注4：関連会社とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を所有している会社をいう。また、15%以上20%未満であっても、重要な影響を与えることができる会社も含む。

注5：大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

1.2.3. 中小企業による海外子会社の業種別割合

次に、業種構成を見てみると、下図は、中小企業の海外子会社の業種構成であるが、直接投資先がアジアの場合、海外子会社の業種は製造業が圧倒的に高い割合となっている。逆に、北米、ヨーロッパエリアでは、卸売業が製造業とほぼ同程度の割合であり、中小企業にとっては、「製造拠点であるアジア」と「市場である欧米」が明確になっている。



	アジアの海外子会社 (n=4,357)	北米、ヨーロッパの海外子会社 (n=1,049)
製造業	69.4%	40.2%
卸売業	20.0%	36.1%
小売業	1.9%	4.5%
その他	8.6%	19.2%

資料：中小企業庁、中小企業白書 2012 年版

注 1 データ元は経済産業省「平成 22 年企業活動基本調査」再編加工

注 2：海外子会社とは、海外の子会社及び関連会社を含んだものをいう。

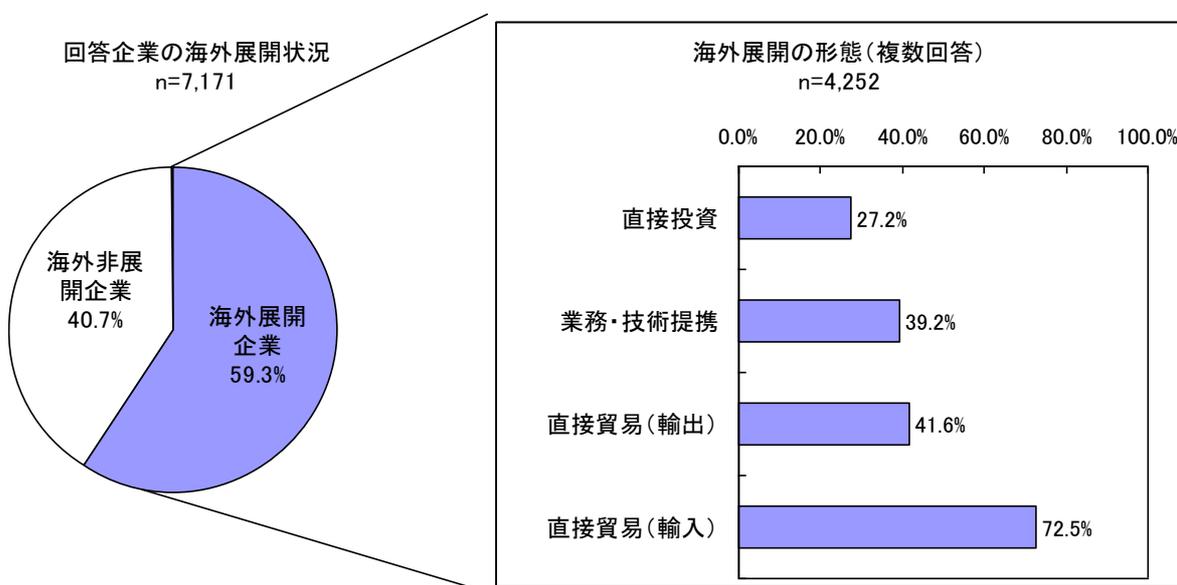
注 3：子会社とは、当該会社が 50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で 50%超の議決権を所有している会社と、50%以下でも当該会社が実質的に支配している会社も含む。

注 4：関連会社とは、当該会社が 20%以上 50%以下の議決権を所有している会社をいう。また、15%以上 20%未満であっても、重要な影響を与えることができる会社を含む。

1.3. 中小企業による海外展開（直接投資以外）

これまで、中小企業の輸出と直接投資の状況を見てきた。中小企業全体から見ると、海外への輸出を行っている製造業者は2.8%、卸売業者でも2.9%であった。海外への直接投資に至っては、製造業者であっても1%強であり、ごく一部の限られた中小企業のみが海外展開を実施している現状がわかった。

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）の「中小企業海外事業活動実態調査」によると、海外展開を行っている企業のうち、直接投資を行っているのは27.2%（1,156社）、残りの72.8%の企業は直接投資以外での海外展開であるとしており、直接投資以外の形態が、中小企業にとって海外展開の主軸とも言える。

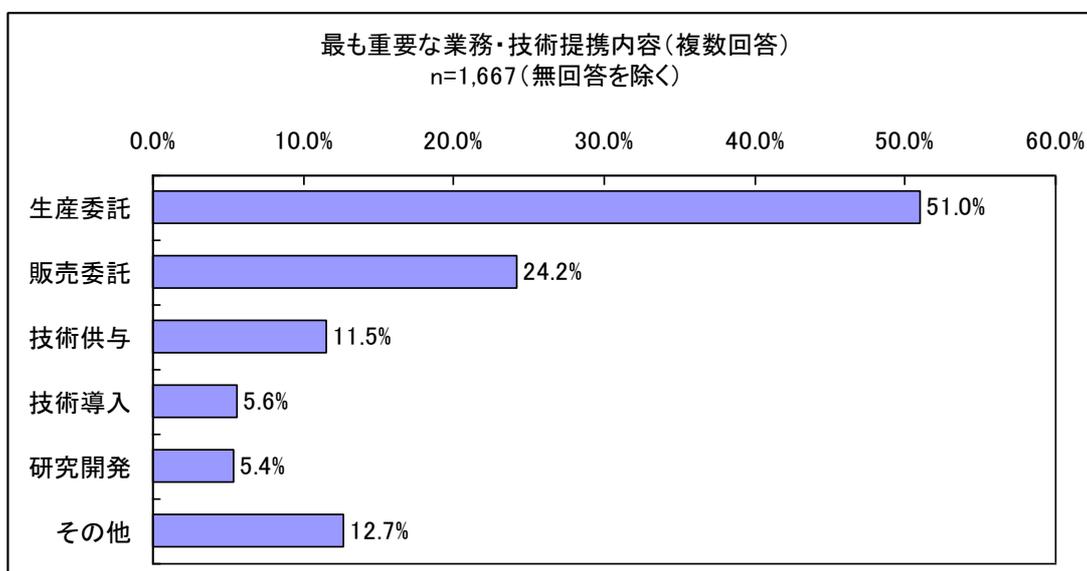
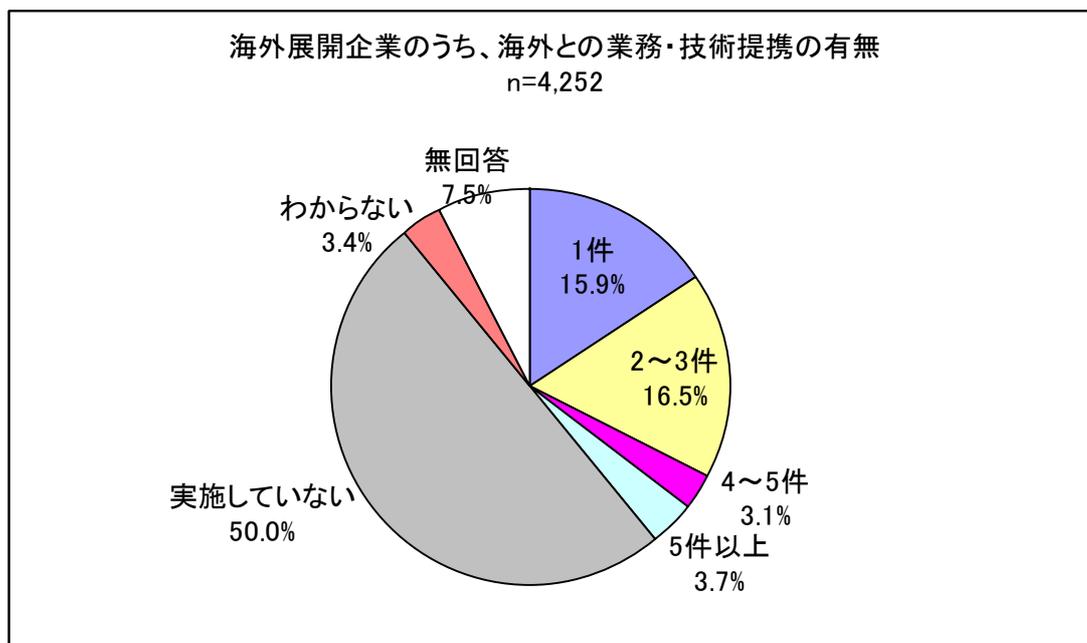


資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成23年度調査報告書」再編加工

注：アンケート調査の対象は、海外活動を展開している、あるいは海外展開を思考している企業51,000社が対象であるため、中小企業全体を反映するものではない点に留意。

同じく、中小機構の「中小企業海外事業活動実態調査」から、業務提携・技術提携の内訳を見ると、提携を行っている中小企業の半数以上は1件だけの提携に留まらず、複数件の提携を行っている状況がわかる。

また、提携の内容としては、生産委託が最も重要視されており、販売委託も次に挙げられた。

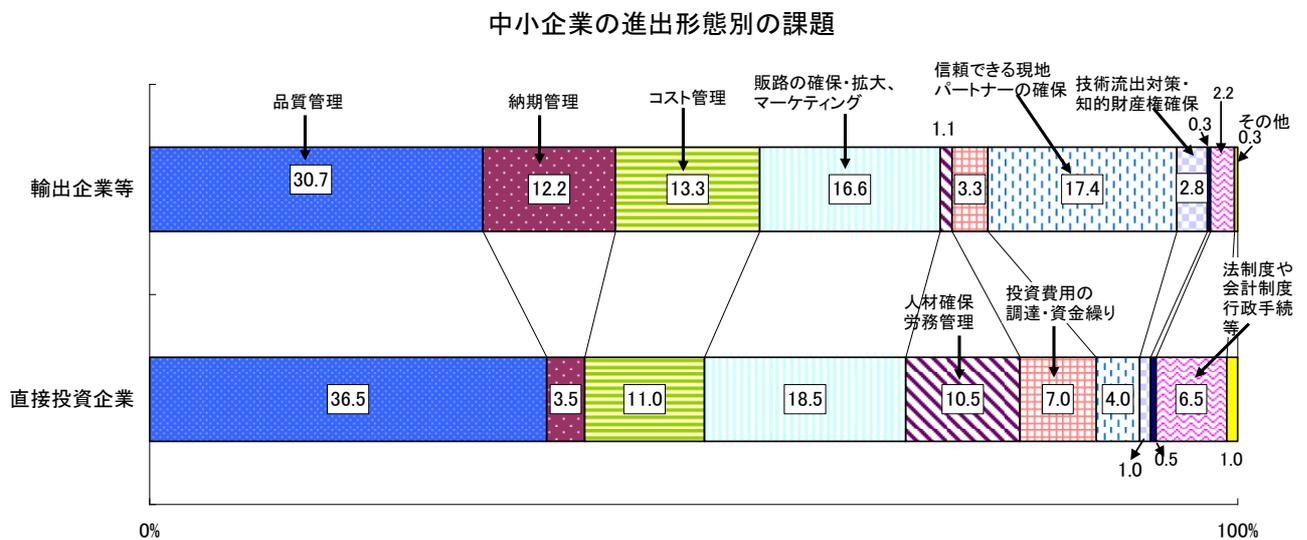


資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成23年度調査報告書」再編加工

1.4. 中小企業にとっての海外展開の課題

中小企業が海外展開する上で直面する課題に関して、複数の既存の調査結果等から、主題を分けて見てゆくこととする。

まず、現地法人を持つ直接投資企業と、現地に出先を持たない輸出企業などの場の差について、下図で俯瞰してみる。直接投資企業は「人材確保と労務管理」、「現地の法制度」などに関して課題を抱えているのに対して、輸出企業では、それらの代わりに「パートナーの信頼性」や「納期管理」に悩んでいることがわかる。そして、「販路拡大」、「コスト管理」、「品質管理」は共通した課題となっている。



資料：中小企業庁、中小企業白書 2010 年版、中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009 年 11 月、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング（株））

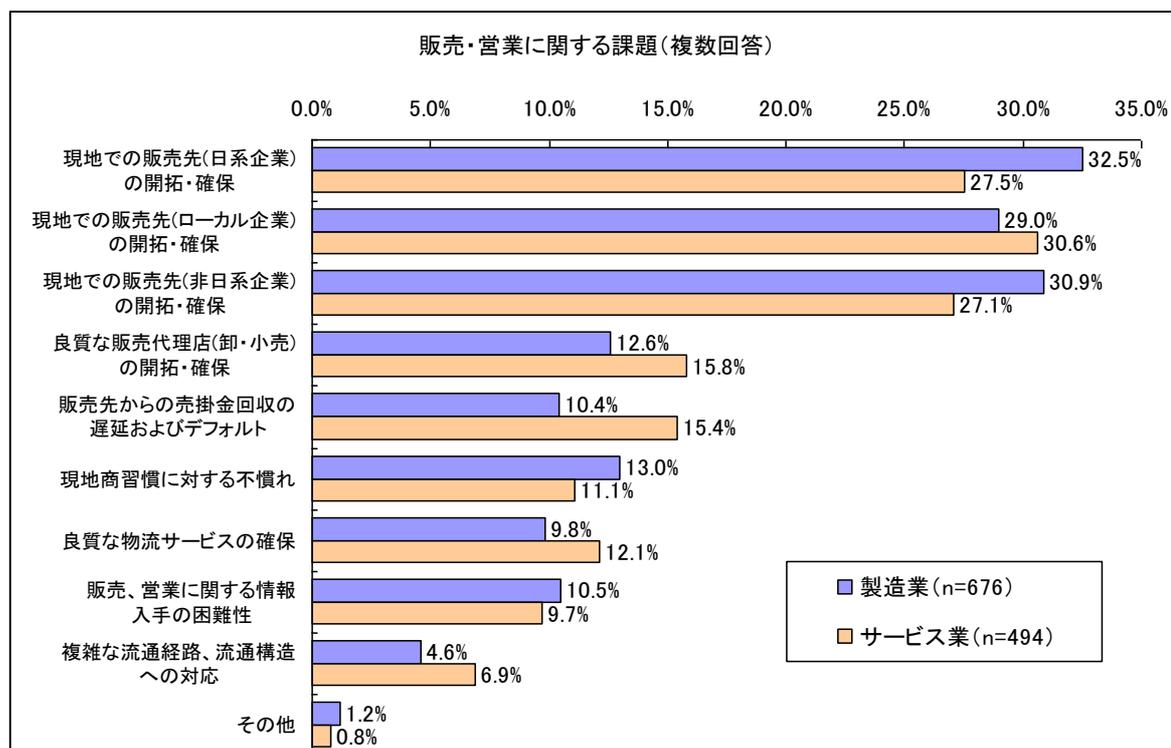
注 1：国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

注 2：ここでいう直接投資企業とは、国際化を「行っている」と回答した企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。

注 3：ここでいう輸出企業等とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っていない」と回答していない中小企業をいう。

1.4.1. 販売・営業に関連する課題

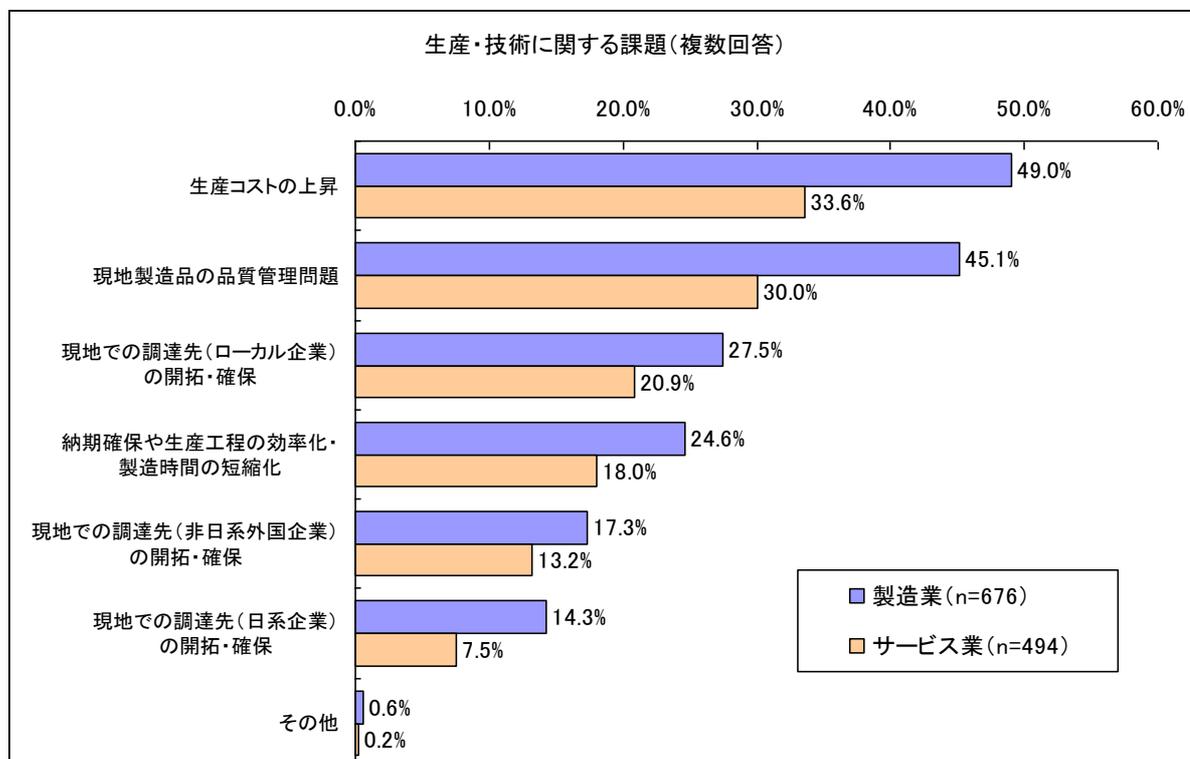
直接投資を行っている企業にとって、現地での売上高を確保するための販売先を見つけることが最優先事項となっているため、それに関連した項目が課題として挙げられている。製造業では日系企業を、サービス業ではローカル企業を対象としている状況が読み取れる。



資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成23年度調査報告書」再編加工

1.4.2. 生産・技術に関連する課題

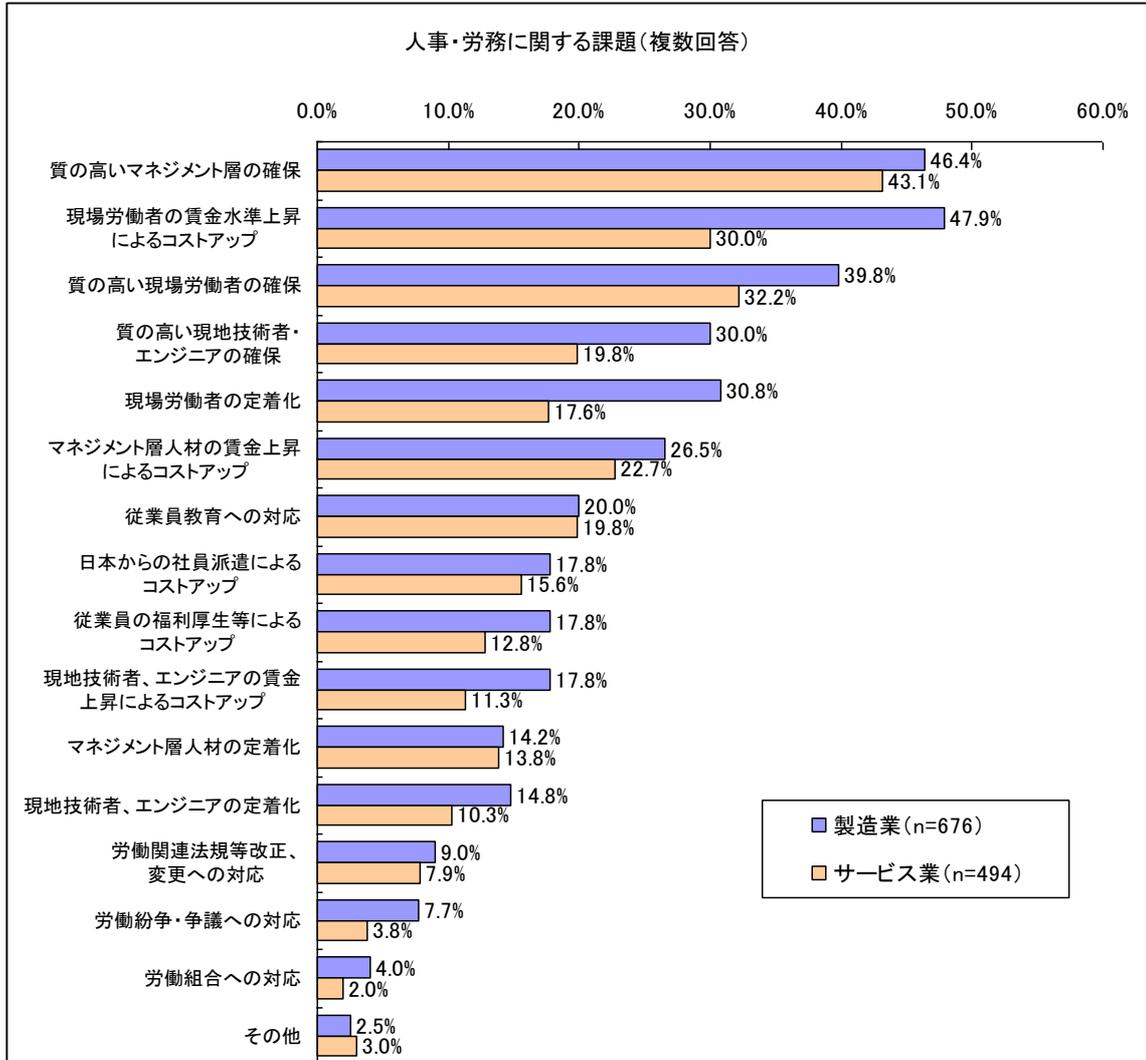
生産コストの上昇が最も多く、現地製造品の品質管理問題が続いている。サービス業にとっての生産コストは、原材料や事業運営コストを指し、やはり同じく最も喫緊の課題のひとつであるようだ。



資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成 23 年度調査報告書」再編加工

1.4.3. 人事・労務に関連する課題

全体では「質の高いマネジメント層の確保」が最も多くなっており、現場労働者、技術者においても優秀な人材を確保する事が難しいことが課題となっている。「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」は、生産コストに直結するため、特に製造業においては大きな課題となっている。

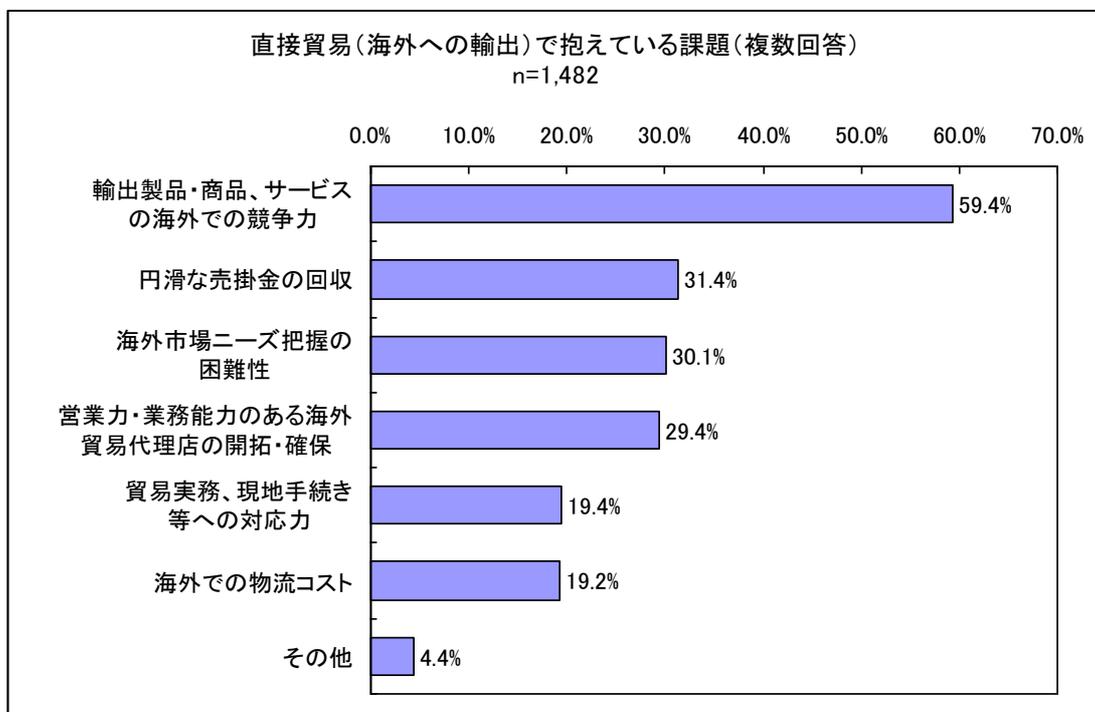
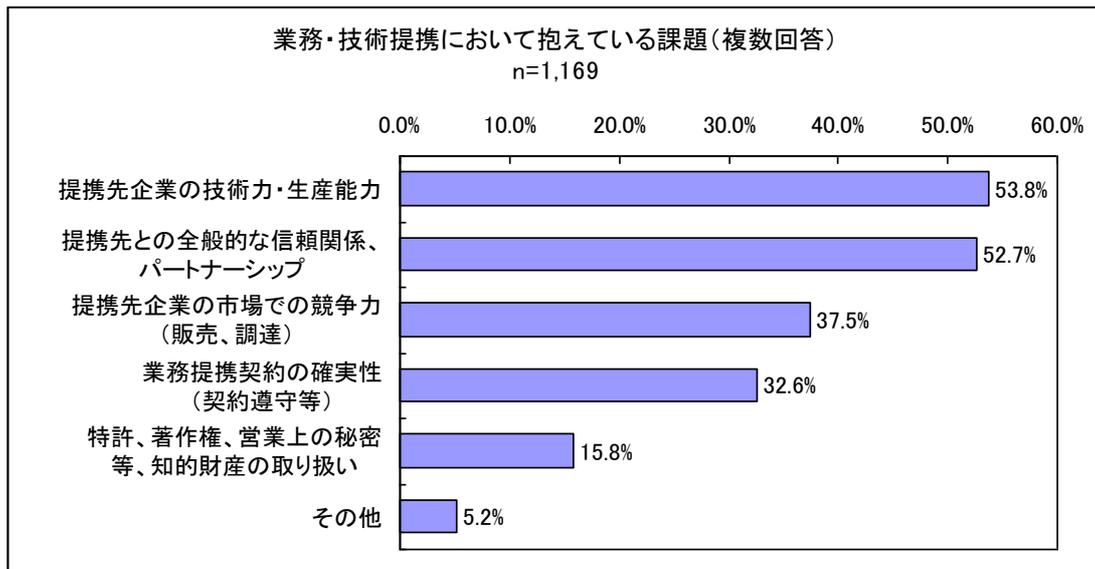


資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成 23 年度調査報告書」再編加工

1.4.4. 直接投資を行っていない企業にとっての課題

業務・技術提携企業においては、「提携先企業の技術力・生産能力」がトップであり、製造委託や技術提携においても課題となっている。

また、図下段の輸出企業にとっては、「海外での競争力」を課題としており、現地ニーズを掴みにくいこと、物流コストがかさむことなどが、その要因ともなっていると考えらる。



資料：中小機構、「中小企業海外事業活動実態調査 平成23年度調査報告書」再編加工

1.5. 中堅・中小企業にとっての海外展開成功のポイント

海外展開によって、売上高の拡大や顧客基盤の強化など、明確な成果を挙げた場合には成功と言える一方、当初のねらい通りではないものの、プラスの結果につながっているケースもある。一例を挙げると、1) 合弁企業での製造は上手くいかず、複数に製造委託することで調達がスムーズになったケース。2) 製造委託から合弁、独資へと徐々に関与の度合いを高めて行ったケース。現地での増産体制構築後に需要減少に見舞われ、業態を転換して新分野進出に成功したケース。3) 一度撤退を余儀なくされながらも再進出で現地に根付いているケース。4) 意図しない海外資本受け入れであったものの、独自性を維持しながらも資本基盤の強化に成功しているケースなど、進出の目的や当該企業の受け止め方によっても、成功の定義は様々である。

そうした中、今回の事例に加え、各種の既存文献から読み取れる成功のポイントは以下に集約できる。いくつか重複するものもあるが、成功ポイントとして要点別に10の項目が挙げられる。

① 海外を自ら体験する事

初めて海外進出を検討する場合、進出対象国の社会、人、文化を、身をもって体験する事で、その国に進出すべきかどうかを判断できるとの意見も多い。実際に現地で色々な人々に会い、時間を共有することで、その国や都市に愛着をもてるかどうかは判断できるであろう。そして、中堅・中小企業の場合には特に、事業を取り仕切る経営者が、当該国での事業に情熱を持つことが出来ない場合には、進出後の運営も人任せになったり、管理が行き届かなかったりするため、成功に結びつかない場合が多い。

② 進出先国・地域特有の事情の把握

進出先の国や地域特有の文化や慣習、それらに基づいたリスクに対して、専門家のアドバイスを受けるなど、事前に十分な対策を講じ、自社リスクを最低限に抑えておくことが必要である。現地の人々の生活習慣に根付いた消費性向や事業環境などは、机上の情報だけでは得られないものもあるため、上記で挙げたように、現地での体験も必要である。

③ 周到な事前準備

上記を鑑み、進出先国の状況に応じた準備を事前に進めておく事は重要である。例えば、特定の取引先の海外展開に追従した進出では、その取引先からの受注が無くなった時に事業が立ち行かなくなってしまう。現地で他に

も受注が見込めるか、現地企業を対象にビジネスを行えるか、自社が当地で発揮できる強みは何か、という点を事前に調査しておく事が重要である。

④ 高い技術力や独自性とそれらの恒常的な追求

唯一無二の製品や技術を持つ企業であっても、製品を模倣されたり、技術を利用して類似品を作られたりするリスクに晒されている。これを防止するためには、対象国での知的財産権保護に加え、技術や製品を磨き続ける事で、技術供与先に真似されたとしても優位性を保てるような差をつけておくことが効果的といえる。

⑤ 連携先企業に勝るポイントを確保する

技術力や市場でのポジションなど、相手企業を上回る点を見出し、それらを保護することが重要であるため、特許、技術、ノウハウの提供範囲を限定するなど、保護策をしっかりと練ることも重要である。中でも、技術供与は、結果的にライバル企業を育てることにもなりかねないため、技術の核となる部分は開示しないなどの措置が必要である。

⑥ 信頼できるパートナー

いかなる連携形態であっても、信頼できるパートナーの存在は海外での事業の成否に大きく影響する。合弁企業出資パートナーとの事業運営方針の一致、技術供与先企業による新規顧客開拓など、海外企業と良好なパートナー関係を築くことによつて、海外事業の成長性や難易度が大きく左右されると言える。また、製造委託企業からの技術流出や技術供与先企業が競合相手になる可能性など、パートナーと良好な関係を維持する事はリスク軽減にもつながる。これは先進諸国であっても新興国であっても同様で、今回の事例で取り上げた企業の殆どが重視するポイントでもあり、海外においても「信頼」はビジネスの根幹といえる。

⑦ 適切なパートナーの選定

多くの企業がパートナーの見極めが最も重要であると指摘している。特に、相手先企業トップの人間性を、経営者自らの目で見極めることが必要である。また、合弁パートナーや販売提携などにおいて、パートナーが現地に有するネットワークの活用など、事業展開の必要性に応じて戦略的にパートナーを選択することが重要である。しかし、多くの企業においてパートナーとの関係がトラブルの原因となっているため、パートナー選定は慎重に検討すべきで、トラブルを避けるためにも明確な契約を締結することが必要である。

⑧ 綿密なコミュニケーション

合弁パートナーや技術供与先など現地企業とのコミュニケーションは、上記で挙げた信頼関係を構築する上で重要である。また、自社独資の100%子会社であっても、現地従業員を上手く登用し、現地従業員と現地語で対話し、現地の人々の感覚を理解する努力をするなど、進出国への尊重を示すことは海外事業の円滑な運営を可能にするための必要事項の一つといえる。そして、取引先はもとより、政府関係者など現地のビジネス環境を取り巻く周辺の人脈を維持する上では、食事会の場を設けるなどして、そうした人々と定期的に接触機会を作る事も有効である。

⑨ 独立した海外事業

権限委譲によって、海外現地法人に意思決定を委ねる事は、経営判断のスピードアップにもつながる。コストダウンのための現地調達や現地の人材をつなぎとめるための昇給などの経営判断が求められる場合において、迅速な対応が可能になる。

⑩ 海外に向けた情報発信

今回の事例で取り上げた企業の多くは展示会への参加やウェブの活用など、常に技術や製品を広く知ってもらうための努力をしている。優れた技術や製品であっても待ちの姿勢では良いチャンスにはめぐり合えない。また、「偶然の出会い」が元で信頼できるパートナーにめぐり合っている事例も多いが、この「偶然」を作り出すのは、それらの人々が実際に海外に出向いて行った結果でもある。現地に行けば情報も入るし、人脈も出来るといった一見楽観的にも感じられる意見もあったが、これは楽観と言うよりもチャンスを広げることが出来ると言う意味合いと捉えることもできるだろう。

1.6. 中堅・中小企業が海外展開において必要とする支援

今回の事例及び、既存文献における主な課題と成功の要因をまとめると以下ようになる。例えば、現地従業員の高い離職率が課題とされる一方で、従業員の定着が成功要因として挙げられているように、課題解決が成功につながるものもいくつかある。

海外展開における課題	海外展開成功の要因
<ul style="list-style-type: none">● 信頼できる人材の確保● 法律・税制などへの対応● 海外進出時の資金繰り● 知的財産権の保護● 従業員の高い離職率● 人件費の上昇● 現地従業員の教育● 現地での販売先開拓● 品質の不安定● 現地の文化の理解● 為替変動リスク	<ul style="list-style-type: none">● パートナーとの良好な関係● 企業トップ自らの現地確認● 現地でのリスクの把握● 日本留学経験者の採用● 信頼できる人物との出会い● 現地従業員との意思疎通● 現地従業員の定着● 事業の現地化推進● 現地での販売先の確保● 現地の社会、文化の理解

これら中堅・中小企業が直面する様々な課題のうち、個別企業の経営にかかわる課題に対しては、公的支援策による対処は困難ではあるが、いくつかの構成要素に対しては以下のような支援が可能であるかもしれない。

① 現地情報の提供

特に新興国にあっては、法制度の頻繁な更新やそれらに対する正確な情報の把握が困難である。加えて、現地でなくては得にくい情報も多い事から、中小企業にとって情報をタイムリーに入手できる問合せ先の存在は有用といえるだろう。

② 資金融資制度

中堅・中小企業が海外展開をする場合において、資金の工面が課題となっているケースは多く、低利での融資など、資金繰りに関する悩み解消に向けた支援が望まれている。

③ 言語対応への支援

海外でビジネスを行う上で言葉を障壁と考える中堅・中小企業は多い。これを支援するための取り組みとして、各言語を話す相談担当者や現地での通

訳の手配など、既に実施されている施策もあるが、中小企業にとって利用機会を増やすような更なる告知、あるいは対応言語の充実が必要とされている。

④ 現地視察支援

現地視察団への参加が海外進出を検討するきっかけとなった事例もある。既に実施されている支援のひとつでもあり、現地視察支援は海外進出促進につながる有効な施策といえる。

⑤ 現地人材確保への支援

優秀な人材を採用することの困難さ、定着率の低さ、賃金の高騰など、人材を軸とした課題は多い。また、前述の言語対応においても、中堅・中小企業にとっては社内人材への依存度は大きいといえる。進出国現地からの留学生を日本で採用し、キーパーソンとして登用するなど、人材採用における対策も有効であるため、日本への留学生の就職支援を行う日本学生支援機構などとの横断的な体制構築も有効だろう。また、現地での従業員教育に悩む企業も多いため、人材育成団体とのコラボレーションによって人材確保を支援する施策も考えられる。

~~~~~ お知らせ ~~~~~

中小機構では、海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の皆様に対し、無料アドバイスを提供しています。国・地域別に豊富な実務知識・経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの専門家が、企業様それぞれの個別の分野や相談内容に応じてお答えします。日本全国の主要都市において、課題の解決まで何度でも無料でご利用頂くことができますので、お気軽にご利用ください。

#### お問い合わせ

中小企業基盤整備機構 国際化支援センター 海外展開支援課

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル 5 階

Tel: 03-5470-1522 FAX: 03-5470-1527

または各地域本部(札幌・仙台・金沢・名古屋・広島・岡山・高松・松山・福岡)へ直接ご連絡ください。機構ホームページ内、下記 URL からもお申し込みいただけます。

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/>

## 中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査

### 第2章 中堅・中小企業による海外展開事例

## 第2章

### 2. 中堅・中小企業による海外展開事例

#### 2.1. 事例の選定基準と企業一覧

様々な連携形態を広く収集する事を目的とし、対象国は以下の9カ国とした。

| No. | 対象国    |
|-----|--------|
| 1   | 米国     |
| 2   | 中国     |
| 3   | 韓国     |
| 4   | 台湾     |
| 5   | イギリス   |
| 6   | フランス   |
| 7   | ドイツ    |
| 8   | イタリア   |
| 9   | シンガポール |

また、海外展開を行う上での連携形態として取り上げたのは、以下の8種類である。

| No. | 連携形態      |
|-----|-----------|
| 1   | 独資        |
| 2   | 合弁        |
| 3   | 技術供与      |
| 4   | 業務提携      |
| 5   | 資本提携（被買収） |
| 6   | 買収        |
| 7   | 製造委託      |
| 8   | 販売委託      |

第1章で見たように、進出国として圧倒的に多い中国は必然的に事例の数も多く、分野をIT・ファッション・コンテンツに限定したシンガポールは事例が少なくなったものの、ある程度の分散が得られるような配慮を行って事例を選定した。既存文献からの事例の出典は、それぞれの事例の末尾に記述している通りであり、掲載時点の情報である場合もあることに留意が必要である。ヒアリング対象に関しても同様に、既存文献の事例とのバランスを考慮している。事例として取り上げた企業、連携の形態、展開国の一覧は次ページ参照。ただし、表示の都合上、代表的な連携形態としているため、くわしくは各企業の事例で確認されたい。

掲載企業一覧(掲載順)

| No. | 会社名            | 主な連携形態     | 米国   | 中国   | 韓国   | 台湾   | イギリス | フランス | ドイツ  | イタリア | シンガポール | その他               |
|-----|----------------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|-------------------|
| 1   | ハイモ(株)         | 技術供与       | 撤退   |      | 技術供与 | 技術供与 |      |      |      |      |        | オーストラリア、スペイン      |
| 2   | 玉田工業(株)        | 技術供与       |      | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        | マレーシア、タイ、インド      |
| 3   | ㈱アステム          | 技術供与       |      |      | 技術供与 |      |      |      |      |      |        |                   |
| 4   | 名古屋メッキ工業(株)    | 合弁         |      | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        | 合弁パートナー：香港        |
| 5   | KS マシナリー(株)    | 技術供与       |      |      |      | 技術供与 |      |      |      |      |        |                   |
| 6   | ㈱トップパーツ        | 独資         |      | 独資   | 独資   | 撤退   |      |      |      |      |        | マレーシア             |
| 7   | ㈱イシダ           | 独資         |      | 独資   | 独資   |      | 独資   |      |      |      |        | インド、ブラジル          |
| 8   | ㈱スワニー          | 独資、合弁      | 独資   | 独資   | 独資   |      |      | 独資   | 独資   |      |        | スイス               |
| 9   | ㈱SHINDO        | 独資         | 独資   | 独資   |      |      |      |      |      |      |        | タイ、インドネシア         |
| 10  | ㈱MORESCO       | 独資         | 独資   | 独資   |      |      |      |      | 技術供与 |      |        | カナダ、モンゴル、タイ       |
| 11  | KTX(株)         | 合弁、技術供与    |      |      | 独資   |      |      |      |      |      |        |                   |
| 12  | ㈱澤井珈琲          | 独資         |      | 独資   | 独資   | 独資   |      |      |      |      |        |                   |
| 13  | ジェイ・クラフト(株)    | 独資、製造委託    |      |      |      | 独資   |      |      |      |      |        |                   |
| 14  | 共立電器産業(株)      | 技術供与       |      |      |      | 独資   |      |      |      |      |        |                   |
| 15  | 加高屋(株)         | 製造委託、合弁    |      | 製造委託 |      | 技術供与 |      |      |      |      |        |                   |
| 16  | 三ツ星靴下(株)       | 合弁         |      | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        |                   |
| 17  | ㈱クロダ           | 独資         |      | 独資   |      |      |      |      |      |      |        |                   |
| 18  | テクノロール(株)      | 技術供与       | 技術供与 | 合弁   | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 |      | 技術供与 |      |        | タイ、インドネシア、フィリピン等  |
| 19  | ㈱大東スピニング       | 独資、合弁      |      | 合弁   |      | 提携   |      |      |      |      |        | タイ、合弁パートナー：台湾     |
| 20  | エフティアパレル(株)    | 独資、製造委託    |      | 独資   |      |      |      |      |      |      |        | カンボジア             |
| 21  | ストラパック(株)      | 独資、買収、合弁   | 独資   | 独資   |      |      | 買収   |      |      |      |        | ベルギー、タイ           |
| 22  | 笠原工業(株)        | 合弁、独資      | 独資   | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        |                   |
| 23  | 根本特殊化学(株)      | 合弁、独資      | 独資   | 独資   | 独資   |      |      |      |      | 独資   |        | スイス、オランダ、ポルトガル    |
| 24  | ㈱デジタル          | 資本受入れ      |      |      |      |      |      | 資本提携 |      |      |        |                   |
| 25  | 高木彫刻(株)        | 合弁、独資      | 独資   |      |      | 合弁   |      |      |      |      |        |                   |
| 26  | ㈱アステイコ         | 製造委託       |      | 製造委託 | 製造委託 |      |      |      |      |      |        |                   |
| 27  | エクセル(株)        | 独資、技術供与    | 独資   | 独資   | 技術供与 |      |      |      | 技術供与 |      |        | タイ                |
| 28  | ㈱池貝            | 資本受入れ      |      | 資本提携 |      |      |      |      |      |      |        |                   |
| 29  | 硬化クローム工業(株)    | 合弁、技術供与    | 合弁   | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 |      |      |      |        | インドネシア、オランダ、スペイン等 |
| 30  | ㈱キンセイ産業        | 技術供与       | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 |      |      |      |      |        | インド、インドネシア、タイ     |
| 31  | ㈱南陽            | 技術供与       |      |      |      | 技術供与 |      |      |      |      |        |                   |
| 32  | ㈱サンエース         | 合弁、買収      |      | 合弁   |      | 技術供与 |      |      | 買収   | 提携   | 合弁     | オーストラリア、マレーシア等    |
| 33  | ㈱奈良機械製作所       | 独資、技術供与、販売 | 技術供与 | 独資   | 独資   | 技術供与 |      | 販売委託 | 独資   | 販売委託 |        | インド、オランダ等         |
| 34  | ㈱IBS           | 独資         | 独資   | 独資   | 独資   |      |      |      |      |      |        |                   |
| 35  | ㈱エンジンニア        | 販売委託       | 販売委託 | 販売委託 | 販売委託 | 販売委託 |      |      |      |      |        | ASEAN、欧州、中近東等     |
| 36  | ㈱日研機材製作所       | 合弁         |      | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        |                   |
| 37  | ㈱潮澤八光社         | 独資、合弁、技術供与 | 合弁   | 独資   | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 | 技術供与 |      |        | タイ、インドネシア、マレーシア等  |
| 38  | ㈱イオリ           | 合弁、販売委託    |      | 合弁   |      |      |      |      |      |      |        | 販売委託              |
| 39  | オプティスネットワーク(株) | 買収         |      | 撤退   |      |      |      |      |      |      |        | 買収                |

## 2.2. 事例掲載企業

### 事例 目次

|         |               |     |
|---------|---------------|-----|
| 2.2.1.  | ハイモ(株)        | 28  |
| 2.2.2.  | 玉田工業(株)       | 31  |
| 2.2.3.  | (株)アステム       | 38  |
| 2.2.4.  | 名古屋メッキ工業(株)   | 42  |
| 2.2.5.  | K'S マシナリー(株)  | 46  |
| 2.2.6.  | (株)トップパーツ     | 50  |
| 2.2.7.  | (株)イシダ        | 53  |
| 2.2.8.  | (株)スワニー       | 57  |
| 2.2.9.  | (株)SHINDO     | 62  |
| 2.2.10. | (株)MORESCO    | 64  |
| 2.2.11. | KTX(株)        | 67  |
| 2.2.12. | (株)澤井珈琲       | 70  |
| 2.2.13. | ジェイド・クラフト(株)  | 74  |
| 2.2.14. | 共立電器産業(株)     | 78  |
| 2.2.15. | 加富屋(株)        | 82  |
| 2.2.16. | 三ツ星靴下(株)      | 86  |
| 2.2.17. | (株)クロダ        | 89  |
| 2.2.18. | テクノロール(株)     | 92  |
| 2.2.19. | (株)大東スピニング    | 95  |
| 2.2.20. | エフティアパレル(株)   | 97  |
| 2.2.21. | ストラパック(株)     | 100 |
| 2.2.22. | 笠原工業(株)       | 103 |
| 2.2.23. | 根本特殊化学(株)     | 106 |
| 2.2.24. | (株)デジタル       | 110 |
| 2.2.25. | 高木彫刻(株)       | 113 |
| 2.2.26. | (株)アスティコ      | 116 |
| 2.2.27. | エクセル(株)       | 119 |
| 2.2.28. | (株)池貝         | 123 |
| 2.2.29. | 硬化クローム工業(株)   | 126 |
| 2.2.30. | (株)キンセイ産業     | 130 |
| 2.2.31. | (株)南陽         | 133 |
| 2.2.32. | (株)サンエース      | 137 |
| 2.2.33. | (株)奈良機械製作所    | 141 |
| 2.2.34. | (株)IBS        | 145 |
| 2.2.35. | (株)エンジニア      | 149 |
| 2.2.36. | (株)日研機材製作所    | 152 |
| 2.2.37. | (株)棚澤八光社      | 155 |
| 2.2.38. | (株)イオリ        | 158 |
| 2.2.39. | オフィスネットワーク(株) | 162 |

## 2.2.1. ハイモ株式会社

### ① 企業概要

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 所在地   | 東京都品川区西五反田 2-27-3          |
| 設立    | 1961 年                     |
| 資本金   | 281 百万円                    |
| 売上高   | 9,241 百万円 (2012/3 期)       |
| 従業員数  | 182 名 (2012/4 時)           |
| 事業内容  | 廃水処理用薬剤、製紙用薬剤、土木用薬剤などの製造販売 |
| 海外展開国 | 米国、韓国、台湾、オーストラリア、スペイン      |
| 連携方式  | 技術供与 (過去に合弁企業)             |
| 海外拠点  | なし (米国合弁会社を 1981 年に清算)     |

### ② 事業の特徴

1960 年代初頭に日本で初めて高分子凝集剤の事業化に成功した。高分子凝集剤とは、工場廃水や下水などに微量 (水 100t に対して 1kg) を溶解させることで、排水に含まれる懸濁物を凝集させることができる水質改善薬剤であり、排水処理での公害問題対策で注目されてきた製品である。全世界の年間消費量 40 万 t のうち、日本国内では 3 万 t 強の消費があり、その 15% はハイモ製高分子凝集剤である。現在は、水処理分野向け製品の他にも、製紙工程で歩留向上のために使用される薬剤など製紙分野向けの製品を大きな事業の柱としている。製品は顧客の工場や工程ごとに微妙に仕様が異なるため、技術的なフォローも必要とされ、小回りのきく対応が常に求められている。全従業員の 2 割が研究開発に携わっており、高い研究開発力を背景に、様々な高分子関連分野での新製品開発を意欲的に取り組んでいる。

### ③ 海外展開の経緯

事業展開の上で、海外に直接投資を行ったのは 1978 年の米国におけるものだけである。それは、当時、前社長と個人的に親交のあった米国人研究者 (A 博士) との新製品開発を目的とした事業であった。A 博士は、微生物を使用した土壌の浄化剤についての研究を行っており、魅力的なアイデアを持っていたため、共同研究開発を開始した。研究所用地も確保し、順調に行けば将来的には生産を行う予定も立て、合弁会社「Fartylaid systems Inc」をテキサス州オースチンに設立したが、A 博士とのビジネスに対する考え方の相違から関係を解消、1981 年に撤退している。その後、台湾で同様の研

究を行っていた B 博士を日本に招聘し、日本の土壌に適した商品開発を継続、ゴルフ場向けの土壌活性剤を完成させている。

この後の海外進出は、技術ライセンス供与によるものである。1982 年にはスペインの DERYPOL 社へ技術ライセンス供与を行った。このきっかけは、先方企業が新規分野の製品開発のため、ハイモが持つ高分子凝集剤製造技術に着目し、ライセンス供与の打診を受けたことである。開発された製品は、DERYPOL 社によって全欧州市場に供給されていたこともあり、このことが水処理分野では世界最大の企業である米国 NALCO 社との最初の接点となり、1991 年には NALCO 社に対してライセンスを供与、さらに 1996 年には独占契約を締結し、実質的にハイモの製品が、ほぼ全世界で取り扱われることになった。

#### ④ 連携の内容

同社は海外企業とは全てライセンス供与という形で提携を図り、今では売上の多くをライセンス料で得るまでに至っている。こうした海外展開の形態を取った理由は、自らが直接進出し製造を行うより、ライセンスを与えライセンス料をとる方が、リスクが少なく、実質的な実入りは大きくなるのではないかと考えたことからである。製造委託という手法もあったが、技術的にも難しい理由があり、最も無難な手法がライセンス供与だったと言える。

#### ⑤ 進出時の課題・必要とした支援

既に、米国で合弁での事業展開の難しさを経験している事もあり、技術供与と言う最もリスクの低い形を取っている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の課題

現在、廃水用高分子凝集剤は大量生産されていて、既に技術的な先進性は失われている。一定の売上規模を保ってはいるものの、利益が薄い商品になりつつある。ハイモはこれまで常に技術フロンティアを志向してきており、今後この分野でのビジネスをどのように展開するかについて、新たな経営判断が必要とされている。

また、製紙用分野向けの製品にさらに特化していくことも考えている。環境問題から紙のリサイクルが大きく進化しており、新しいタイプの薬剤が求められるなど新規ニーズも大きい。

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査 平成12・11年度調査報告書」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/014741.html>

## 2.2.2. 玉田工業株式会社

### ① 企業概要

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 所在地   | 石川県金沢市                         |
| 設立    | 1957年                          |
| 資本金   | 52百万円                          |
| 売上高   | 11,280百万円(2012年度)              |
| 従業員数  | 252名(2013/4月)                  |
| 事業内容  | 各種備蓄タンク・水槽の製造、保守サービス           |
| 海外展開国 | 中国、マレーシア、タイ、インド                |
| 展開方法  | 技術供与、合弁                        |
| 海外拠点  | 中国(合弁会社)、ベトナム(営業所)<br>インド(営業所) |

### ② 事業の特徴

消防法改正を契機にSF二重殻タンクに進出。主力事業はガソリンスタンド向けの地下タンクの製造販売である。内殻にスチール、外殻にFRPを使用した独自技術のSF二重殻タンクに強みがあり、国内シェア(約55%)を誇る。

このSF二重殻タンクの製造技術を複数国の企業に対して技術供与している。

### ③ 海外展開の経緯

玉田工業は、創業以来ガソリンスタンド用地下タンクの製造を手がけていたが、平成5年7月の消防法改正により、日本国内においても従来のSS(Steel & Steel)タンクに変わってSF(Steel & FRP)タンクの設置が可能となった。SF二重殻タンクには、微妙な液漏れをも瞬時に検知でき、FRP被覆で防蝕効果が高く、地下タンク室が不要で総建設費を安くできる、といったメリットがある。当時、取引をしていた石油メーカーから、SF二重殻タンクとなると米国メーカーの製品を導入する可能性が高く、今後同社との取引は難しくなるかもしれないとの事前通告を受けた。そこで、玉田工業もSF二重殻タンクに進出しようと金沢のジェトロ事務所に依頼し、米国でSF二重殻タンクを製造しているメーカーがA社、B社、C社の3社あることを突き止め、約1ヶ月をかけてその3社を視察している。そのうちの2社では大型のタンクを回しながら樹脂を吹き付ける製造工程までも見学させてもらうことが出来た。

A社からは、加盟料5万ドル、ロイヤリティ200ドルで技術供与を受けてタンクを製造しないかと持ちかけられた。A社は既に、南アフリカ、メキシコ、英国など、世界中のメーカーを対象にフランチャイズ展開していた。タンクは大型の重量物であるため、自国内での生産だけで世界中に供給することは難しい。A社との接触を機に、タンクのような大型製品のものづくりでは、世界を相手にフランチャイズ展開できる可能性があることを学んだ。

当時、玉田工業の工場は金沢にあるのみで、金沢から大型のタンクを全国に運搬することは大変であるが、フランチャイズ方式なら全国展開が可能となる。この米国視察では、SF二重殻タンクの製造方法のみならず、ビジネスモデルのヒントを取得したことが大きな成果となった。

A社からフランチャイジーにならないかとの打診を受けたことをヒントに、それならば自分でフランチャイズ展開しようと考え、その後、独自技術を開発して、九州や北海道の企業に技術供与を行い、まずは国内でのフランチャイズ展開をスタートさせた。その後、マレーシア、タイ、中国へと海外へも展開していった。

二重底で安全性の高いSF二重殻タンクは、先進国のガソリンスタンドで普及しているが、日本同様に、欧米でもガソリンスタンドの数は急減しており、この先、大きな需要を見込むことは難しい。しかし、中国やインドといった新興国は、インフラ整備が進む中でこれから市場（ガソリンスタンド）が拡大する余地が大きい。中でも、東南アジアでは安全性の高いSF二重殻タンクが普及しつつある。こうした市場動向を背景に、米国視察で学んだフランチャイズ展開のビジネスモデルを念頭に置き、玉田工業はマレーシア、タイでの技術供与に続き、中国でも技術供与を行い、2011年には中国に合弁会社を設立している。1年ほど前からインドのムンバイにも事務所を開設し、現地の会社に依頼してマーケティングを展開中である。

ある大手石油元売会社はシンガポールに東南アジアのコントロール拠点があり、取引先である日本ブランチから、東南アジアでもSF二重殻タンクのシェア拡大の可能性があるとの誘いを受けた。そのサプライヤーが玉田工業のタンクの採用を決めれば、マレーシアとシンガポールのこの大手石油会社傘下のガソリンスタンドに同社製タンクを供給することが可能になる。そこで、早速クアラルンプールに出かけてプレゼンを行った。その後、マレ

ーシアのサプライヤー企業の社長がエンジニアを連れて金沢の玉田工業の工場を視察に訪れ、正式に契約締結となった。

1999年には、タイのバンコク郊外にある、アフリカなどに向けた特殊タンクの製造販売を手がけている建設会社への技術供与を開始した。たまたま玉田工業の社員がこの建設会社の息子の知り合いであったことから、タイ大手石油会社によるガソリンスタンドタンク発注入札に対して、応札したいのでSF 二重殻タンクの技術供与して欲しいとの申し入れがあった。この石油会社がSF 二重殻タンクにお墨付きを与えたことから玉田工業に打診があった。

2005年には、商社の仲介で中国江蘇省の富仁にあるガソリンスタンドの建設を手がける富仁高科有限公司へSF 二重殻タンクの技術供与を行うこととなった。中国やインドなどの新興国はまだSF 二重殻タンクまでの品質は求めておらず、品質よりもコスト重視で、鉄にコーティングしただけのタンクをガソリンスタンドに埋め込むなど、初期投資をなるべく抑えようとする傾向にある。しかし、潜在需要は大きいはずだと考え、自社工場の建設よりもリスクを抑えられる技術供与によるアジア市場開拓を選択した。

#### ④ 連携の内容

先行する米国メーカーもSF 二重殻タンクに関する特許を取得しているが、ダブルロールの構造物に関する特許であった。SF 二重殻タンクは鉄とFRP の間に詰め物をするのだが、A社は網を、B社はアルミの箔、C社は紙を詰めるダブルロールの構造と詰め物について特許を取得していた。そこで玉田工業では、タンクに吹き付ける錆止めにプラスチックの小さい玉を混ぜることで塗装面に凹凸を付け、その上にFRP のフィルムを巻き付ける構造を特許とした。実際の製法はノウハウとして、特許取得していない。

この特許を元に、玉田工業が社員を派遣してタンクの製造技術を指導するための技術料を500 万円とし、製造設備も玉田工業が販売している。また、顧客からの注文を受けるのはあくまでも玉田工業であり、技術供与先の企業からの直販はせず、玉田工業のタンク製造に徹してもらう分工場のような位置付けである。仮に、技術供与先が直販した場合には、タンク1本当たり1 万円を受け取ることになっている。

防火水槽の場合は、日本全国に9 つの協力指定工場（アクアエンジェルグループ）がある。防火水槽は、技術料は同じく500 万円だが、営業権も付与

している。その代わりに、材料は玉田工業から仕入れてもらい、販売したタンク1本当たり5万円のロイヤリティを受け取る契約内容となっている。

技術供与契約の基本形は、契約金額500万円、ロイヤリティは売上高の2%を5年間受け取るというもの。ランニング・ロイヤリティは、売上高に対して2%と設定する場合と、タンク1個生産あたり1万円と設定する場合とがあるが、玉田工業にとっては、ランニング・ロイヤリティよりは、まとまった金額が得られる契約金の重要度の方が高い。

契約金額の500万円は、前述した米国のA社からフランチャイズへの勧誘を受けた際の契約金額を参考にしたもの。A社も同様のビジネスモデルでフランチャイズ展開していたため、契約金額が高すぎても競争力が劣るだろうとの判断によるものであった。

ロイヤリティ発生期間が5年間というのも、適切な期間だと考えている。SF二重殻タンクが開発されたのは18年以上前であり、世界中で採用され、新鮮味も薄れている。また、5年経過すれば、技術供与先でもノウハウが定着し実績も蓄積されるため、玉田工業の技術指導がなくても十分事業が可能になる。製造技術は完全に供与先のものとなり、以降は供与先が自由にその技術を使って商売することができる。営業エリアの縛りもなくなり、輸出制限などもいっさい課していないので、例えば、マレーシアやタイの技術供与先企業が日本での入札に参加することも可能である。しかし、大型のタンクを海外から輸送してはコストが見合わないため、実際には競争は発生しない。

期間限定の技術供与を行うことで、確かにライバルメーカーを育てることになるが、先進国では縮小していても、世界的にはまだガソリンタンクの市場は成長しているため、適度な競争があってもよいと考えている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

玉田工業では、技術供与の契約期間中は、技術指導という名目で社長や社員が時々供与先に出向き、指定材料を使っているかどうか、手抜き作業をしていないかどうか等、正しい品質管理の下で製造しているかどうかを確認しているが、ランニング・ロイヤリティの受け取りについては供与先の申告を信頼せざるを得ない。また、ランニング・ロイヤリティの支払いが適切かどうかをモニタリングするコストを考えると、ロイヤリティには過度な期待を

せずに契約金として受け取った方がよいとの考えである。

中国への技術供与では、初回に限っては指定の機械と材料の購入を義務づける契約内容にしている。そうすることによって、技術供与先の生産量を把握し、適切なロイヤリティが支払われているかどうかのモニタリングも可能になる。

タンクは入札となるケースが多いので、どうしても価格競争に陥りやすい。競争で苦しくなると、少しでも安い材料、安い工法でつくりたがるので、エンジニアが定期的に技術供与先を訪問し、チェックすることも必要である。また、タンクの品質は様々で、安いタンクは極端に価格が安い代わりにグレードも低い。技術供与先のトレーサビリティをきちんとしないと、会社の信用に傷を付ける事になりかねない。

#### ⑥ 成功のためのポイントと今後の展開

技術供与先との信頼関係が構築できるかどうかを最も重要であると考えている。事業の成否は両社のトップ同士がどれだけ信頼関係を構築できるかどうかにかかっており、信頼できるパートナーかどうかの見極めは非常に重要である。そのためには、誰かを頼って人任せにするのではなく、自ら海外に出かけ、パートナーと接することが大事である。食事をともにしたりし、友人になることは重要だとしている。

これからの海外戦略として、Tamada のブランドが必要かどうかを検討しているが、タンクを売ってロイヤリティを受け取る持続性の無いビジネスだけでは魅力に乏しく、自社で投資して乗り込む必要があるように感じている。そこで中国では、河北省に2011年に合弁工場を設立した。中国側が70%、玉田工業が30%出資している。SF 二重殻タンク市場がまだ育っていないため、月産3本程度しか生産していないが、当面は様子見である。中国での合弁事業については、合弁相手である河北省の企業からの要請を受けたものである。この企業はタンクメーカーではなく異業種であったが、タンクを作ることに意欲的であり、調査・検討の結果、合弁事業に踏み切った。

直接投資による海外進出を手がける場合も、技術供与による海外事業展開で得たノウハウは大いに役立つことになっている。特に中国では、先に技術供与の方法を取って間接的に進出したことで、中国というマーケットを理解することができ、最初から直接投資での進出ではなかった事が正解だったと

考えている。また、中国では、技術供与で得た資金が、合弁会社の資本金に充当できるなどのメリットもあった。

インドもインフラがこれから本格的に立ち上がるので、SF 二重殻タンクが採用されるタイミングでの進出も検討している。独資で工場をつくるか、パートナーと組むかはまだ検討中である。当面はムンバイにある会社に依頼し、インド市場の動向をウォッチし、チャンスがあればグジャラート州に工場をつくっても構わないと考えている。インドは広大なので、本格的にインド市場に参入する場合は、工場が4~5箇所は必要になるだろう。そうなった場合は、インドでもフランチャイズでの展開も視野に入れている。

SF 二重殻タンクには、大手企業の子会社が新規事業として相次いで参入してきたため、顧客を取られて苦境に陥った時がある。しかし、タンクメーカーは工場で作成し、現場まで運び、クレーンで吊って下ろして、そこでビジネスが完了する。ところが、それだけではガソリンスタンドの工事は上手くいかない。現場でタンクをセットする際に、様々なトラブルが発生する。ガソリンスタンドを多く手がけていた同社は、これまでの知見を生かし、現場で正しくタンクをセットし、顧客が消防法の検査を終えるまで社員が現場で立ち会うようサービスを徹底した。すると、いったん離れた顧客が、また発注するようになってくれた。新規参入した企業はその後相次いで撤退し、今日では玉田工業が半分以上のシェアを持つに至っている。大手企業の担当者は4~5年で入れ替わるが、中小企業はそうではない。中小企業は、やはり本業で勝負すべきであろうと考える。また、儲けようと思って海外展開するのではなく、使命感や理念を持つことも必要だと語る。

消防法が改定され、日本にもSF 二重殻タンクが設置できることになったが、米国企業を訪問し、実際に工場まで見学してきたのは玉田工業だけである。未熟な英語でも物怖じせず、自分の目で見て、感じる事が重要だったと感じている。

海外展開には、素早く行動する「現場力」が必要だとして、玉田工業では、マレーシアもタイも、中国も必ず社長自らが出向いて、自分の目で確認している。

中小企業の場合、商工会議所などが主催する現地視察には参加するが、自分一人で行動する経営者は少ない。言葉の問題もあるだろうが、それではビジネスチャンスは掴めない。これからの経営者、特に若い後継者は英語を話

すことも必要だろうという。

出典：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」2012年6月

[www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_12\\_06\\_29.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf)

## 2.2.3. 株式会社アステム

### ① 企業概要

|       |                       |
|-------|-----------------------|
| 所在地   | 川崎市高津区溝口 2-14-6 シマヤビル |
| 設立    | 1992 年                |
| 資本金   | 52 百万円                |
| 売上高   | 不明                    |
| 従業員数  | 7 名                   |
| 事業内容  | 光学検査機器等製造販売           |
| 海外展開国 | 韓国                    |
| 展開方法  | 技術供与、製造委託             |
| 海外拠点  | なし                    |

### ② 事業の特徴

株式会社アステムは、光を用いた測定技術を核にして、自社製品を開発し販売する研究開発型のファブレス企業（工場を保有しない会社）である。主力製品は、印刷製本工程での「乱丁検出器（センサ）」だが、この他にも、農業向けに果実を載せるだけで糖度を測定できる糖度計「AMAICA」シリーズ、一般消費者向けでは脂肪燃焼計「Doco」などのユニークな製品を市場投入している。

書籍などの乱丁（ページの綴じ違い）を検出するには、CCD カメラによる印刷面の画像データから、該当する絵柄の有無を高速に認識する技術が求められる。単純にパターンを整合するだけではなく、ページの傾き、インクの濃淡差やスケール差などを克服しつつ判定しなくてはならない。同社の乱丁センサでは、0.15 秒という高速処理を可能にしており、国内 6,000 台の納入実績があり、その高い性能から日本国内の印刷製本業界へ広く浸透している。

### ③ 海外展開の経緯

1990 年代後半に入ると、パソコンなどの情報機器メーカーが中国、タイ、マレーシアなどアジアへと製造拠点を移転するのにあわせて、取扱説明書も現地印刷化が進み、乱丁センサの現地での採用検討が始まった。そのような状況で、ある日系企業のゲーム機のマニュアルの製本ラインで乱丁センサの導入テストが行われた。世界各国へ輸出されるゲーム機のマニュアルは、月産 100 万冊ペースで印刷されており、十を超える多言語対応が必要な中で

印刷品質の確保が課題であった。この時の乱丁センサの導入テストで検出された箇所は、日本人が一瞥では区別できない中東の言語のページであった。誤作動かと思われるほど似たページであったが、ペルシャ語のページに入り込んでいたアラビア語の1ページを正確に検出していた。その事実に驚いたその日系企業は、即刻採用を決め、瞬く間に現地で同社製品が広まり、海外ビジネスをする際の保険や代金回収などの手続きを手探りで習得して、何とか海外ビジネスを展開していった。

#### ④ 連携の内容

韓国へと展開する上で、韓国のユーザーの望む価格帯に下げなくてはならなかった。そのためには、自社で最初から最後まで作り上げる形にとらわれず、中核となる回路基板と技術だけを供給し、機械部品などは現地で製造するビジネスモデルを考案した。韓国の協力先となる印刷機器メーカーの同意も得られ、日韓の技術移転による乱丁センサのプロジェクトは、速やかに進められた。両者で業務提携契約を結び、1回目の打合せでアステムが部品表を開示すると、J社側では部品調達可能か調査。それが可能と見るや、2回目の打合せでは、アステムが板金図面などを開示し、J社が直ぐに形にできる体制を整えた。

また、アステムは、韓国ユーザーのために自社で画面の文字表記をハンダに置き換え、J社が取扱説明書を翻訳した。丁々発止のやり取りの後、ついに完成まで漕ぎ着けた。

もちろん譲歩するばかりではなく、J社には最低50台の在庫を持ってもらい、自社が在庫リスクや納入のリスクを背負わなくて良いように進めた。現地で在庫を持ちたくないとする企業が多い中で、両者がリスクを分担し、お客様に喜ばれることを目指した。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

アジアの日系企業向けのビジネスは安定していたものの、設置先が国内から海外に移転ただけで、本当の海外市場を開拓したとは言えなかった。このままでは日系企業に製品が行き渡ってしまい、限界がでてくる。新市場を開拓しなくてはならないと考え、米国や欧州のマーケットも調査してみた。ところが、ペーパーバックが大多数である欧米では、製本方法や品質が日本

とあまりにも異なり、印刷文化の違いを改めて知らされるばかりであった。乱丁を検出して製本品質を維持するというのは、日本独特の文化なのかもしれない。そこで、「文化的に似た韓国ではどうだろう」と韓国への進出を検討した。もっとも同業他社も同じことを考えており、いくつかの会社が既にアプローチしていたが、普及は進んでいないという印象であった。それでも果敢に情報収集をし、出版業界が品質で困っていることも掴み、可能性の一端にかけて営業をかけた。取扱代理店もソウルに飛び、惜しめない協力をしてくれたものの、採用には至らなかった。理由は、「アステム製品の品質は良いが、価格が合わない」ということであった。製本ライン一列に対して、8台以上は取付けられる乱丁センサは、1台あたりの単価が最終的な初期投資額に響くのである。

「韓国で売れる商品形態はどんなものか?」「どれぐらいの価格帯なら売れるのか?」「どんな形で現地のビジネスをしていけばよいのか?」そんな疑問が次々と湧き起こる。理屈ではわかっている、事情のわからぬ海外のこと、なかなか決定打がなく時間ばかりが過ぎてく。

そうするうち、2008年秋にはリーマンショックが起きた。出版業界も大きな打撃を受け、同社への影響も小さくはなく、海外展開への身動きがとれない状況となっていた。しかし、そんな状況で2010年の1月に運命的なきっかけが訪れる。ある客先で韓国の印刷機械メーカーJ社の社長と知り合いとなったのである。狭い業界であるため、J者が良い印刷機械を作る会社である事を知っていた鈴木氏は、社長とモノづくりの哲学などを語りあい、たちまち意気投合した。

同年4月にJETRO（日本貿易振興機構）の施策を活用して、鈴木氏は韓国へ出張することになる。別件の商談が主目的の出張ではあったが、J社の社長へ電話で会う約束を取り付けた。JETROの施策は、経験豊富なアドバイザーが海外へ同行し商談での支援をするプログラムであった。JETROが同席した信頼感は大きく、腹を割って話すことができた。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

成功のキーポイントは、お互いをパートナーと認め、信頼し“棲み分け”をきっちりやったことである。

幸いにも、J社のメンバーは良い人たちが揃っており、今後は、固く築かれた協力関係の発展形として、韓国から日本向けに設計された製品を投入することも考えている。もう一つの主力製品である果実用の糖度計も、果実生産国である東南アジア諸国を中心に世界へ浸透し始めている。

出典：川崎市「川崎市の中小企業海外展開・販路開拓事例集」

<http://www.city.kawasaki.jp/280/cmsfiles/contents/0000020/20295/file2.pdf>

## 2.2.4. 名古屋メッキ工業株式会社

### ① 企業概要

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 所在地   | 愛知県名古屋市熱田区花表町 16 番 11 号 |
| 設立    | 1947 年                  |
| 資本金   | 20 百万円                  |
| 売上高   | 不明                      |
| 従業員数  | 75 名                    |
| 事業内容  | 各種素材へのめっき、めっき装置の設計、製作   |
| 海外展開国 | 中国                      |
| 連携方式  | 香港パートナーとの合弁企業設立         |
| 海外拠点  | 東方櫻華（香港）有限公司(2006 年)    |

### ② 事業の特徴

1985 年に、金属ではないセラミック部品をめっき技術により金属と接合する仕事を手掛け、以来、自動車内燃機関部品を主体に、特殊環境で使用される部品にめっきを付与する各種の「機能めっき」を中心に事業展開をしている。一方、装飾めっきにおいても、独特の手法で営業展開し、全国のカーユーザーの「再めっきニーズ」に応えている。また、培われて来た特殊めっき技術に基づいて、めっきにより金銀の和風紋様を金属表面に描き出す「工芸めっき」を確立し、「見せるめっき」を独自ブランドとしている。

同社のめっき技術の最大の特徴は、希少金属、セラミックス、繊維など、金属以外の素材にめっき加工することである。また、高耐熱性のニッケルめっきを自動車内燃機関部品で取り扱っており、これらの製品は、亜鉛めっき主体の自動車関連業界とは、そのめっきの種類で一線を画し、同業他社とは競合になりにくいビジネスモデルでもある。

特に、同社が取り組んでいる「繊維のメタル化事業」では、メタル化繊維が次世代自動車をはじめ航空機などにおいて、将来的に金属の代替素材として使用される可能性も期待される。

### ③ 海外展開の経緯

10 数年前の香港での偶然の出会いが、同社の海外展開のきっかけとなった。めっき専門家である名古屋メッキ工業とめっき設備の製作会社である香港企業が「運命の出会い」を果たし、両社の社長同士互いに家族ぐるみの付き合いがはじまり、今後の双方の人生に大きな影響を与える事になっている。

日本国内には、名古屋メッキ工業が望むようなめっき設備を作れる会社がないと、2003年に知り合った香港めっき設備業者との合弁により、名古屋にめっき設備製作会社「有限会社關羽」を設立した。広東省深圳では、中国製めっき設備の製造・販売を手がけ、華南への大きな足掛かりができはじめていた。そうした矢先、パートナーの友人から「中山市で日本の技術を売りにめっき生産の仕事をしなにか」との誘いがあった。その三人が、用地手配、地元政府との折衝、技術供給などそれぞれの持ち場を分担し、現地法人 東方櫻華設立に至っている。中国大陸で仕事をする場合は、長年の香港パートナーとの付き合いや諸情勢から考え、香港に本社を置き、大陸側を管理、監督する手法をとることが望ましいと考えていたため、進出地は、香港からカバーできる広東省南部であるべきと、最初から決めていた。

#### ④ 連携の内容

名古屋メッキ、香港パートナーとその友人の会社3社がそれぞれの強みを生かし、めっき技術の提供、生産設備の製作、土地の確保と資金準備を担当し、短期間で必要物資を整えることができた。特に、「人治国家」とも言える中国において、パートナーである香港企業が持っていた地元政府有力者との深いパイプによって、幸いにも各種の申請などの面でトラブルもなく、工場開設への課題はスムーズに進み、進出決定から僅か1年で全ての準備を整えることが出来ている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

現地企業の現状櫻華工場は当初、従業員15名でスタートし、同一工業園内にあるアメリカ向け自動車アルミホイールに月産3,000個あまりの量産めっき作業を行った。その後、「リーマンショック」の影響により、アメリカ本社の決定で、2008年後半には当地における自動車部品の完全生産停止を余儀なくされた。しかし、欧州高級ブランド製品への装飾めっきの依頼が相次ぎ、自前の設備会社を持つ強みを生かして即座にライン改造を行い、2009年からは、「装飾品への貴金属めっき」へと転換を果たした。

現在では、欧州向けの装飾品に、金、銀、ロジウムなどの貴金属めっきを専業としており、そのアイテムは数百種に及ぶが、多品種少量生産に向けた工場運営を行っている。

工場運営は、日本から派遣された駐在員1名と、工業園を管理する会社から出向した中国人マネージャー1名とがコンビを組み、日々の生産管理、監督にあたっている。ライン改造や、新たな顧客への戦略については、年に数回3名の経営パートナーが、現地に出向き、満場一致で決められた案件について実行する経営方針である。工場経営による収益、損失とも、常に三者で均等に処理対応し、「友人間の信義にもとらない経営」を旨としているので、外国人との合弁企業にありがちなパートナー同士の不協和音はない。

日本式の作業手順を遵守し生産するため、日本語に関心のあるスタッフを中心に採用し、日本式の「7S」（5Sに安全、節約を追加）や、品質管理方式を指導している。日本人駐在員は、引き合いのある現地日系企業との営業面、品質面での折衝に対応し、現場への品質向上にフィードバックしている。当然、異文化間による誤解も発生するため、駐在員は現地スタッフに「日本基準」を体得してもらうように、日々心を砕き、ねばり強く指導を重ねるとともに、年数回の懇親行事を行うなどのコミュニケーションの努力を重ねている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

独資で進出するよりも、信頼できる現地パートナーとめぐり会ってから進出を決断すべきであり、そのための出会いを大切にし、日々の付き合いを重ねていくことが肝要であるとしている。

また、郷に入りては郷に従えを旨とし、日本式の品質管理は遵守しつつも、工場運営には現地ルールを尊重して臨むことが不可欠であるとも言う。

独自性を高めるために、非金属の難素材へのめっきを積極的に展開しており、社内研究所によるめっき技術の開発に日々取り組んでいる。とりわけ、耐食性を高めるための特殊防錆技術研究や、繊維素材のメタル化事業については、あらゆる産業から引き合いがある。従来のめっきとは「切り口」を変えた「メタル化繊維」（金属でめっきされた繊維）は、金属の代替素材となり得る。既に、各種実験機関への供給も開始されているため、自動車など輸送機への採用が期待され、今後生産が飛躍的に高まる可能性が大きい。

紆余曲折を経た中国の櫻華工場は、未だ順調と言える状況ではないが、既存のラインを集約、改造発展させるなどして、多種の引き合いにも対応でき

るハード面の充実を図り、めっきで困っている課題を解決できるめっき専門家としての位置付けを築いていきたい考えだ。

出典：（社）中小企業診断協会 「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」 [http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h\\_aichi.pdf](http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h_aichi.pdf)

## 2.2.5. K'Sマシナリー株式会社

### ① 企業概要

|       |                    |
|-------|--------------------|
| 所在地   | 愛知県名古屋市千種区春岡 1-3-4 |
| 設立    | 2003 年             |
| 資本金   | 10 百万円             |
| 売上高   | 120 百万円 (2010 年)   |
| 従業員数  | 4 名                |
| 事業内容  | 精密機械部品の開発・輸出入・販売   |
| 海外展開国 | 台湾                 |
| 連携方式  | 技術供与               |
| 海外拠点  | 台湾 (独資)            |

### ② 事業の特徴

社長の神戸氏は、ともに大手電気機械メーカーを早期退職した友人で同期入社 of 仙田氏とともに、2003 年 4 月に K'S マシナリー株式会社を創業している。

現在、台湾に独資企業を設立し、精密機械部品及びユニットを OEM で製造し、提供している。

### ③ 海外展開の経緯

創業に際しては、日本、台湾、中国本土に同時に新会社を設立し、各国の部品製造の特色を生かし、相互補完関係を利用して、顧客獲得を目指した。

日本国内では神戸氏が社長に就任し、台湾では仙田氏が社長として実務を行う体制を取った。また中国本土では、仙田氏の前職時代の部下の中国人と共同で合作会社を設立し、彼を社長とした。しかしながら、中国本土での業務は中国人の「不誠実さ」により、3 年程で断念せざる事となり、現在では台湾側がその業務を補っている。会社設立当初から、各会社は「協調と自立」を目指して活動を行って来ている。

前職では、神戸社長は営業で、仙田氏は部品の海外調達を担当していた。両氏は入社以来長い間、開発設計部門で機械設計技術者として活躍し、機械設計のスペシャリストでもある。仙田氏は、前職時代には設計経験を生かした海外部品調達業務等を行っており、その人柄から様々な人事交流があり人脈が豊かである。このことがきっかけで事業を興すことが可能になった。

時代の流れから、国内メーカーの海外進出、海外メーカーの台頭、国内下請け会社の衰退などが現実になってきた。今後は中国をはじめとするアジア圏での部品調達が一層増加することを見越し、自分の力を最大限発揮する為に脱サラした。この会社のビジネスモデルは、日本国内の取引先から部品やユニットの調達業務を受注し、海外生産の部品・ユニットを低価格で提供することである。また主な商品は、多品種小ロットで国内生産では、採算の合わないものが多い。

前職時代の経験から、日本人の感性に近い国民性があり技術レベルが高く、日本のOEM部品の製造実績がある台湾台中市を、市場性が見込まれる中国では、日本・韓国から多くの企業が進出している青島を選定している。

また、会社設立に当たっては、前職時代に交流があった台湾及び中国本土在住の知人に手続きを依頼した。

顧客は、主に、日本国内の大手電気機械器具製造業、材料商社、機械部品加工メーカー及び商社などで、仙田氏及び神戸氏の前職での人脈が役に立っている。

#### ④ 連携の内容

多品種小ロットを対象とした精密機械部品・ユニットは日本国内生産では採算が合わず、多くの取引先が苦慮している。台湾の部品製造業に技術移転及び技術協力を行うことで、従来は日本国内でしか生産できない精密部品を台湾で製造することに成功している。現在では提携している台湾のメーカーは、前職の経験から信頼関係が強い10数社に絞り込んでいる。

具体的な例では、工業用ミシンのキーパーツである回転釜及び糸きりのナイフ（メス）の海外(台湾)生産に取り組んだ。この2部品は国内でも数社しか生産の実績がない高度な加工技術を有するものである。

1つ目の対象となる部品の「回転釜」の場合は、高速(3,200RPMの揺動運動)で、しかも滑らかに回転することが必要となる。製造に際しては、真円の程度・表面の粗さ・表面処理などの精度が重要である。また、すり減るのを防ぐため硬さも必要で、焼き入れといった工程も行う為、製造には困難を有するものである。

もうひとつの「糸きりのメス」については、その使用方法は様々な糸に対して、縫い終わると、高速で糸を引掛けて来て、切断するのが一般的な構造

である。糸は太さや柔らかさ、また材質も様々であり、切れ味にシャープさが要求される。これらの製造については、設備投資が必要で、台湾の製造業者に研磨機・真空焼入れ炉・3次元測定器などの購入を勧めた。この勧めに対しても、すでに前職の時から信頼関係が構築できていた為、快く購入を引き受けてもらった。設備導入後、様々な加工ノウハウを煮詰める為、連日深夜まで製造業者と一緒に試作・検討を行い、やっとの思いで「回転釜」や「糸きりメス」の量産化に成功したのである。

上記のミシン関係のキーパーツの台湾での製造の成功により、国内のメーカーから同社に対する信頼がますます厚くなり、ミシン関係以外の部品についても注文が来ることになり、事業としての道筋をつけることができた。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

台湾では、女性従業員を雇用しているが、会計・営業のみでなく日本との業務連絡や調整・通訳も担当している。当初、知人からの紹介で雇用したがなかなか定着せず、3人目で現在の能力も高く安定している良い人材にめぐり会う事ができている。

中国では、前職で部下であった中国人を信頼して合弁会社を設立したものの、裏切られる結果となっている。合弁では、現地へ資本がとられてしまうことも常に考えておくことが必要だとしている。事業として拡大する為には、中国本土への再進出は今でも一つの課題ではあるが、経済のボーダーレス化の時代、経済環境の変化が激しいことと、中国人との商売に於ける信頼関係を構築することの難しさを考えると、慎重にならざるを得ないとしている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

同業他者に対する会社の強みや優位性がどこにあるかを考えることが必要で、現地に信頼できる人脈があり、その人々から複数の情報を得ることによってその情報の信頼性を高めることが必要だという。進出国の人々の国民性を見極め、信頼関係を築くことも大事だ。

同社は、少人数ではあるが、役割分担とパートナーシップのバランスが取れていたことも会社経営成功の最大のポイントであるとしている。

経営者が前職時代で培った商品である部品の機能を熟知し、加工技術についてもノウハウを持っている事が重要で、このために海外での生産が可能となった。

単なるコストダウンを追求するのではなく、技術的な挑戦を行うことも大切である。

出典：中小企業診断協会愛知支部、「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」

[http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h\\_aichi.pdf](http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h23/h_aichi.pdf)

## 2.2.6. 株式会社トップパーツ

### ① 企業概要

|       |                  |
|-------|------------------|
| 所在地   | 山形県長井市時庭 1920 番地 |
| 設立    | 1971 年           |
| 資本金   | 100 百万円          |
| 売上高   | 非公開              |
| 従業員数  | 126 名            |
| 事業内容  | 精密部品の製造          |
| 海外展開国 | 中国、マレーシア         |
| 連携方式  | 現地法人（独資）         |
| 海外拠点  | 独資：中国、マレーシア      |

### ② 事業の特徴

1971 年に長野の富士工業㈱が山形のマルコン電子のリード端子製造部門を買収する形で子会社として設立された。主にエレクトロニクス製品や家電製品に使われる電解コンデンサの端子部分を製造しており、取引先の大手コンデンサメーカーの海外進出に伴いマレーシア、中国に進出している。

自社開発した、端子板のターミナル部分となる鉄とアルミの溶接を、高精度で大量生産できる製造装置が強みであり、アルミ電解コンデンサ用端子板の国内シェアは約 80%を占める。溶接部分の製造は国内工場に一元化し、海外法人ではターミナル部分を日本から輸入し、周辺部材を調達し端子板を組み立て製造している。

### ③ 海外展開の経緯

取引先のコンデンサメーカーが海外へと進出するのに当たって、端子板を現地で供給してほしいとの要望に応える形での海外進出であった。マレーシア法人はマレーシア国内及び東南アジアの日系、欧米系企業に供給しており、中国工場は中国国内の日系、欧米系企業の他に、少量多品種の要望がある日本やその他の国々にも出荷している。

### ④ 連携の内容

端子板のターミナル部分の製造に競争力を有しており、その部分は日本国内で製造し海外現地法人へと部品供給している。その他の部材の仕入れも欧

州や日本からの輸入品が大半を占めており、現地ローカル企業の部材は品質面で信頼性が保てないため仕入れていない状況にある。

資本は完全独資であり、現地法人には、どちらも日本本社からの出向者 1 名が経営管理を行っている。現地では、現地日系企業や欧州企業を中心に販売先を開拓しており、海外進出当初の取引先以外の顧客も増えている。しかし現地ローカル企業とは代金回収などのリスクがあるため取引はしていない。

また、中国法人はグループ内で多品種少量の生産の役割も担っており、日本やアジアでの少量品に関しては中国法人に一元化して、中国法人が直接顧客と取引先している。

海外法人を含め経営の意思決定は日本本社が担っており、技術面では、製造技術や品質管理など日本から出張ベースで随時指導に行っている。基本的には、日本市場は日本法人、東南アジアはマレーシア法人、中国は中国法人といった生産分担になっている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

マレーシア進出以前に、台湾にも進出した経験があるが、その時は台湾メーカーに要請される形での共同出資で、トップパーツの出資比率は 50% 以下であったため、意思決定や事業運営が思うようにならず撤退している。そのため、マレーシアと中国では、完全独資で日本本社の経営統治を強化している。

また、人材に関しては、マレーシア、中国の両国ともにワーカーの確保は一般的な新聞チラシやインターネットを介して募集できている。しかし、作業者の採用は現地の給与の水準より多少高いレベルで十分採用可能だが、リーダー、管理者クラスは人材が少ないため、大手日系企業の水準の給与が条件として必要になっている。

マレーシアへの進出当時は、管理者クラスの給与、待遇の問題で人の定着が悪かった。中国ではそれを教訓として給与水準を高め設定し定着・安定を図ったため、立ち上げ時の従業員が現在も幹部社員として残っている。また、中国では工業団地ではなく一般の土地へ工場設置をしたため、工業団地では制限されている敷地内の従業員宿舍建設が可能となり、結果的には従業員管理がうまくいっている。

現地法人の部材調達には日系、欧米系企業が中心であり、一時期中国で現地ローカル企業と販売取引をしたが、代金回収がスムーズに行われなかったため、以後取引は行っていない。仕入れ調達、販売の両方とも現地ローカル企業とは取引がほとんどないのが現状である。

また、中国法人の場合、工業団地ではない一般地区への工場設置だった。地元への日系企業進出はトップパーツがはじめてだったため、行政機関からは多くの協力が得られた。ただし、インフラ整備は自前で行わなければならなかったため負担は大きかった。現状では順調に運営できている。

中国では、法制度の変更が多いことが課題である。工場用地の有効活用を促す目的で工場建物の建蔽率が上がったために、必要より大きい工場を建設せざるをえなかった経緯がある。

海外進出において、日本政策金融公庫（旧中小公庫）と商工中金から金融支援を受けた。資金支援は大変有効であったとしている。また、現地の労働条件や制度などの情報提供も必要と感じる。現地立ち上げ時には情報が無いため苦労をしたが、中国で社長の知人の現地企業社長がアドバイスをしてくれたことや、マレーシアでの立ち上げ経験が活かされた。だが、現地で日本の支援機関の出先事務所を活用したことはない。

現地法人にはどちらも日本からの出向者が1名だけであるため、出向者がいろいろな問題に対応しなければならない、現地社員とのコミュニケーションの問題も多く、語学力が問題となる。マレーシアは英語で大きな問題はないが、中国語は出向者への負担が大きく、従業員が出向することに消極的になる原因になっていると言う。現地支援を出張ベースで行う場合は、意外に経費負担も大きいことも挙げている。

## ⑥ 成功のポイント、今後の展開

同社の製品はコンデンサの製造部品であるため、海外進出はコンデンサーメーカーと一体となった展開となる。当面は東南アジア、中国での供給基盤はできているため新たな進出予定はないが、状況に応じて対応していく考えである。

出典：中小企業診断協会「中小企業の海外進出に関する調査と事例研究」

[http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h25/h\\_aichi.pdf](http://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/shibu/h25/h_aichi.pdf)

## 2.2.7. 株式会社 インダ

### ① 企業概要

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 所在地   | 京都府京都市左京区聖護院山王町 44 番地         |
| 設立    | 1948 年                        |
| 資本金   | 99 百万円                        |
| 売上高   | 56,110 百万円 (単体：2012/3)        |
| 従業員数  | 1,334 名 (単体、2012/6 時点)        |
| 事業内容  | 計量機器、包装機器、検査機器製造・販売           |
| 海外展開国 | 中国、韓国、イギリス、ブラジル、インド           |
| 連携方式  | 現地法人 (独資)                     |
| 海外拠点  | 製造：韓国、ブラジル、イギリス、中国<br>営業所：インド |

### ② 事業の特徴

1970 年代に世界初のコンピュータスケール (自動計量機) の開発に成功し、欧米への輸出を本格的に推進する。その後 1980 年代に、英国や米国に販売子会社を設立するとともに、韓国やブラジルなどで現地生産を進めていく。更に、2003 年には包装機市場、2005 年には POS 市場にそれぞれ本格参入する。現在、コンピュータを活用した計量機器を中心に、生産システムや物流システム、多様な自動化システムをトータルに開発し製造している。

### ③ 海外展開の経緯

早い時期から世界で市場開拓すべく事業展開を図ってきており、1960 年代後半からアジア・オセアニア市場において代理店を組織している。1973 年にはオランダの大手計量機器メーカーとの相互輸入提携によりヨーロッパ市場に進出、1980 年には英国の計量機器メーカーと提携してコンピュータスケールの本格輸出を始める。北米へは 1977 年に本格進出し、コンピュータスケール市場の 60%を確保する。

### ④ 連携の内容

現在、生産の国際分業を進めて、「生産は市場のある所で行う」という戦略を採っている。滋賀県栗東市にある滋賀事業所をはじめ、海外では韓国 (1988 年)、ブラジル (1990 年、南アメリカ向け)、イギリス (1995 年、ヨーロッパ・アフリカ向け)、中国 (2000 年) で現地生産を行っており、

日本国内では、コンピュータのシステム設計を含む高付加価値製品を展開している。

2000年設立の中国工場への進出はコストダウンとともに、現地での市場開拓を目的として行われた。中国工場は、上海市のハイテク工業開発区内に立地しており、現地で部品調達を行いながら、製造した完成品を現地販売している。中国現地販売の製品は、ローエンド製品である。中国は、外資参入によるスーパーマーケットの大型店舗化が急速に進んでおり、計量機器の需要が旺盛で、さらに産業システム機器のニーズも拡大している。

2007年のインドへの進出は市場開拓・事業開拓とともに、地域統括機能の設置を目的として行われた。製品は、日本からの輸入である。

イシダでは、アジア地域をさらに3分割して管理しており、東アジア地域は中国・韓国を含み日本で統括、東南アジア地域はタイの子会社で、西アジア地域はパキスタン・バングラデシュを含みインドで統括しようとしている。海外法人の経営は、現地に任せるようにしており、世界レベルのグループ会議は年1回、アジア・レベルではさらに頻繁に会議を開催している。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

中国の経営環境は、市場成長や消費意欲などの経済的要因や人口増などの社会的要因が比較的良好である。広大な市場ゆえ直販店ではなく代理店による展開を行っていたが、代理店からの支払いが滞るなど、かつては代金の回収に課題を残していた。なお市場成長や消費意欲・人口増など事業環境については、インドの方が良好である。最初はとっつきにくいものの、英語が通じる事をはじめ、ドライで合理主義と言われるインドの方が、中国と比較してビジネスはやりやすいとの印象を持っている。

海外進出は、100%自社の資本で進出することになっている。リスク管理については、月次の利益管理を徹底するなど、計数管理の強化を図っている。さらに現地での業務管理を強化し、日本から人材を派遣するなどして対応している。現在、特に大きなリスクを認識している訳ではない。

海外で事業不振に伴う事業変更を実施したことはあるが、工場そのものの撤退はない。

海外進出にあたっては、中国の子会社もインドの子会社も日本の100%子会社として新規独資形態で設立されている。ただし、中国進出は完全に独自

資金であったが、インド進出にあたっては金融機関や公的機関の支援を受けている。

日本本社の役割は、グループ経営の戦略拠点としての機能で、国内工場と海外工場との国際分業を推進し、国内（及び英国）工場がハイエンド、アジア工場がローエンドを分担している。

課題としては、中国の工場では、品質管理及び材料調達に問題を抱えており、日本と同等の品質を実現することはなかなか困難であるため、全品検査によって対応している。また技術開発力が低く、技術者人材の確保も困難な状況にある。また、現地では模倣品が出回るなど、知財・情報管理にも課題が存在している。

インドでは、身分制度や生活習慣などの面で、独特の対応が必要になる。中国でもインドでも、管理者の人員確保や確保した人材の能力に課題がある。更に、中国では従業員の定着率が高くなく、経済成長に伴う給与の上昇にも対応しなければならず、人件費の上昇が課題となっている。また韓国でも、かつて労働問題があったなど、各地で異なった対応が必要となる。

インドでは、自力による完全独資の進出を方針としているため、公的支援制度を極めて重要視している。なかでも海外進出にあたって核となる人材をいかに育成するかは重要で、そのための支援政策が不可欠だという。これまでに、政府系では日本貿易振興機構を、民間では金融機関の協力を得て海外展開を行っている。

また、海外での生産比率が高まるとともに、資金の調達方法や収益還元方法の多様化が可能になり、現地での税制も改善されるような制度の整備を期待している。そして、進出先に関するさまざまな情報の提供や政府支援による現地での低利融資など、公的支援に対する期待は大きい。

海外進出を容易にするためには、現地でのインキュベーション施設の提供が有効であろうと考えている。これによって進出後にすばやく事業を立ち上げることが可能になるためである。

## ⑥ 成功のポイント、今後の展開

市場のある地域に進出し、現地生産と日本からの輸出をバランスさせていくという戦略を採っている。現地工場では、原材料の仕入先、製品の販売先ともに現地の非日系企業が中心となっており、現地化することによって、新

市場の確保、現地ニーズの把握、現地人材の有効活用などが可能になっている。

中国進出によって、売上、海外シェア、新市場開拓、販売力、技術開発力など多方面で非常によい結果に結びついており、機会があれば更に海外進出を行っていきたいと考えており、2010年には、ベトナムで販売子会社をスタートさせている

海外進出を成功させるためには、成長する市場を見極めた上で現地進出するとともに、人材を確保し、グローバルに自社のブランドを確立することが重要である。そのため、「世界品質」を軸にした、よりグローバルで綿密なネットワークの確立を目指している。

出典：中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/shiryol.pdf>

## 2.2.8. 株式会社スワニー

### ① 会社概要

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| 所在地   | 香川県東かがわ市松原 981           |
| 設立    | 1972 年                   |
| 資本金   | 174 百万円                  |
| 売上高   | 4,410 百万円 (2010/3 期)     |
| 従業員数  | 105 名                    |
| 事業内容  | ファッション・スポーツ手袋、バッグ類の製造販売  |
| 海外展開国 | 米国、中国、スイス                |
| 連携方式  | 独資 (一部合弁)                |
| 海外拠点  | 中国 4 拠点、米国 1 拠点、スイス 1 拠点 |

### ② 事業の特徴

株式会社スワニーの前身となった三好繊維工業株式会社の創業は 1937 年。白鳥町は古くから手袋産業の集積地であり、同社も設立当初よりファッション・防寒用手袋の生産・販売を中心に事業展開を図っている。日本国内市場においては、量販店を主体に独自ブランド製品を供給しており、大手アパレルメーカー、大手スポーツ用品メーカー向けには OEM 生産も行っている。

スワニーは、手袋業界内でも比較的早い段階で海外展開したことによって、低コストな生産体制と海外での販売ネットワークを構築することに成功しており、この国際戦略そのものによって競合他社との差別化を図っている。

### ③ 海外展開の経緯

日本国内の同業他社は、いずれも既に海外への生産移転を終えた段階にあり、国内には自動化された工程等、一部の生産機能しか残されていない。国内のみで事業を続けてきた中小手袋メーカーは淘汰されつつある。

そのため、海外での市場開拓については早くから独自に取り組み、1964 年に初めて現社長 (当時専務取締役) がニューヨークでセールス活動を開始した。本来、米国は価格競争の激しい市場であったが、スワニー製品の機能性 (耐久性、使いやすさ、暖かさ) が評価され、現在ではスポーツ用手袋市場で 2~3 番手の地位を占めるに至っている。独自ブランドでの製品展開にも積極的に取り組んでいるが、現状では現地大手アパレルメーカーに向けた相手先ブランドでの OEM 生産が主体となっている。

1970年代から日本市場に流入してきた安価な輸入製品に対抗し、国際的な価格競争力を維持するため、生産コストの削減を実現する必要があった。そこで、1972年、韓国馬山市の輸出加工区に初の現地法人となる韓国スワニーを設立した。次いで、韓国裡里市の輸出加工区にも東洋スワニー（1976年）、亜細亜スワニー（1978年）を相次いで設立した。いずれも手袋生産工場として従業員数400名前後まで規模を拡大し、生産された製品は主に日本へ輸出された他、日本を經由して第3国へ輸出する仲介貿易にも向けられた。

しかし、1979年頃に韓国で組合活動が解禁されたことに伴い、労働運動が盛んになった。同時に、人件費が次第に高騰しつつあり、生産拠点としての競争力が低下してきたことから、より生産コストの低い中国への生産移転を検討し始めた。進出当初10～15万ウォン程度であった人件費は、最終的に韓国現地法人を完全閉鎖した1988年には約30万ウォン（当時の日本円にして10万円程度）にまで高騰した。

1980年代当時、スワニーが取引を行っていた地元銀行が中国銀行と取引関係になり、中国銀行総裁の来日の際に、その地元取引銀行が中国へ誘致する企業の候補としてスワニーを紹介したことが、韓国からの生産移転先として中国を検討するきっかけとなった。具体的な進出地域としては、1)日本から近いこと、2)市の経済投資会社との合弁事業とすることで、優遇税制、原材料輸入時の免税等各種の優遇策が利用できること、の2つの理由から、江蘇省昆山市を選定した。1989年までに江蘇省昆山市に2拠点、その他浙江省、江蘇省太倉市にも1拠点ずつ生産拠点を設立した。

各現地法人の進出形態は、1984年設立の中国スワニー有限公司が昆山市及び中国銀行との合弁（出資比率：52%、資本金：150万米ドル）、1988年設立の長城スワニー手套有限公司が嘉善縣投資会社との合弁（同51%、115万米ドル）、88年設立のスワニー手套有限公司が独資（同100%、136万米ドル）、1989年設立の太倉スワニー手套有限公司が太倉市出資の手袋工場との合弁（同50%、110万米ドル）とそれぞれなっている。

独資には日本本社の経営戦略の導入が容易であるというメリットがあるが、日本本社から採算に乗らない製品の生産まで押し付けてしまう恐れがある。一方、合弁には出資者間相互のチェック機能が働くというメリットがあると考えている。

#### ④ 連携の内容

中国に設立した 4 工場は、1) 中国スワニーがスポーツ用（主にスキー、スノーボード向け）、2) 長城スワニーがファッション・カジュアル用、3) スワニー手袋がスポーツ用（主にスキー、スノーボード、ゴルフ向け）、4) 太倉スワニーが皮革ファッション・カジュアル用、と製品の用途別に棲み分けを行っている。

スポーツ用手袋はベルクロ（マジックテープ）等の附属部品がファッション用手袋の 10 倍以上と多くなるため、両製品の製造工程や生産設備は多少異なってくる。両製品とも、生産においてはほぼ同程度にワーカーが熟練している必要がある。繁忙期には、各工場の分担がなくなり、同じ製品を生産する場合もある。

原材料については可能な限り現地調達を進めているが、ユーザーの要望により日本製の特殊素材が必要となる場合や、現地法人が仕入ノウハウを持たない素材（北米産の鹿革など）を調達する場合は、日本本社が調達している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

商品の 6 割が国内市場、4 割が海外市場向けで、海外向けの 7 割は北米市場向けである。売上全体の 1 割は日本から海外現地法人への手袋材料の輸出であり、日本から海外現地法人へ輸出する手袋材料としては、日本製の特殊素材、現地法人側が仕入ノウハウを持たない原材料が中心となっている。

当初、技術者を日本から派遣していたが、現在では現地で育成した指導員が技術指導を担当している。韓国から中国への生産移転に伴い、当初は品質が大幅に低下した。その要因の 1 つはワーカーの熟練度の差にあるが、同時に品質に対する意識の低さも挙げられる。そのため、縫製完了後に、しわを伸ばす仕上げの工程が必要であることなど、品質に対する考え方の教育に苦勞した。また、最初は従業員が能力給の考えに馴染んでくれなかった。現在では徐々に導入が進み、それぞれ待遇の異なる 3 段階の職位が設けられている。

進出地域（江蘇省、浙江省）周辺では、外部からの流入により人口が倍増しており、外資系進出企業も 2,000 社以上に拡大する等、生産拠点としての規模が拡大している。これに伴い、人件費は進出当初から比べると高騰しており、離職率も高まりつつある。

現在、4社の中国現地法人のうち、2社においては現地採用した中国人が、日本側代表として総経理を務めており、残る2社では、撤退前の韓国現地法人で生産管理を行っていた韓国人が総経理を務めている。これによって、日本から総経理を派遣するよりも、人件費を低く抑えることが可能である。

現地法人の事業計画および生産計画については、日本本社とともに年に3回見直しを行っており、現地法人運営に関する月次報告も受けている。その他、一定額以上の支出・投資、従業員の給与・待遇の決定・変更を除けば、本社の承認を必要とせず、現地法人独自で意思決定がなされている。ただし、出張ベースでは必ず日本本社のスタッフが中国現地法人のいずれかに派遣されている

また、日本本社において、年に1回米国・中国の現地法人より経営管理者層計50名程度を招集し、次年度の事業計画に関する会議を開いている。

一方、海外への生産移転によって、日本国内の生産は縮小し、1970年代半ばには国内生産を打ち切った。海外への生産移転後、日本本社は企画・開発および販売機能に注力している。ニーズの変化に対応するため、営業担当者が収集してきたユーザーからの情報をもとに、約10名の試作開発部門が開発を行う。開発された新製品の生産を現地法人で立ち上げる際には、日本から技術者を派遣している。

顧客に対する提案、営業を行う上では、生産プロセスや原価計算といったモノづくりの知識が必要となる。しかし、モノづくりの経験を積み、生産ノウハウを蓄積した人材は、日本本社よりも海外現地法人側に多い。そのため、日本本社では入社後数年以内の社員を、現場研修として現地法人に派遣し、モノづくりの基礎を学ばせることにしている。

## ⑥成功のポイントと今後の展開

季節性のある手袋の閑散期を補う対策として、ビジネス・旅行用カバン事業を立ち上げ、世界7ヶ国で特許を取得するなど、国際的な展開の準備をしている。現在、カバン類は国内のみに販売しているが、2003年に米国での販売も開始し、売上高を現状の1.5億円から3億円程度に伸ばしたいと考えている。カバンの生産は、本社でおこしたデザインをもとに、台湾系カバンメーカーの中国工場に委託しているが、内製化した場合の採算性を検討した

上で、現在の中国現地法人をカバンの生産拠点とする構想も持っている。これに伴い、手袋の生産拠点はより内陸に移転しようと考えている。

中国における所得水準の向上、リゾート開発の進展といった近年のトレンドに鑑み、中国国内販売のための調査も進めている。これまでも中国国内販売を試みているが、1) 欧米市場向け製品の生産拠点である同社工場のコスト構造では、中国国内の価格水準で採算に合う製品を生産することが困難であったこと、2) 売掛金の回収が困難であったこと、の2点が原因となって断念してきた。コスト競争力が高く、法制度の不透明な運用により優遇されがちなローカル企業との価格競争に陥ることのないよう、スワニー製品の高付加価値化、高機能化によって差別化に取り組む。

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査 平成14・13年度調査報告書」掲載時点

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/014739.html>

## 2.2.9. 株式会社 SHINDO

### ① 会社概要

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 福井県あわら市伊井 11-1-1                                                   |
| 設立    | 1978 年                                                             |
| 資本金   | 30 百万円                                                             |
| 売上高   | 11,000 百万円（グループ計、2011/7 期）                                         |
| 従業員数  | 243 名（国内、2011/11 時点）                                               |
| 事業内容  | 細幅繊維製品、アパレル資材、産業用繊維資材の製造                                           |
| 海外展開国 | 米国、中国、フランス、ドイツ、イタリア                                                |
| 連携方式  | 現地法人（独資）                                                           |
| 海外拠点  | 中国（製造、営業拠点）5 カ所<br>米国（営業拠点）2 カ所、イタリア（営業拠点）フランス<br>（営業拠点）、ドイツ（営業拠点） |

### ② 事業の特徴

株式会社 SHINDO は、1978 年に設立。地元福井の地場産業である繊維事業からスタートし、現在では産業資材、シリコン各事業も手がける。細幅繊維製品を中心とした繊維資材を企画から製造、販売までを一貫して展開し、ファッション分野では、世界有名ブランドやデザイナーから定評がある。

中国に生産拠点を設けるほか、香港、中国、米国、フランス、ドイツ、イタリアに営業拠点、ニューヨーク、パリ、上海、香港ではショールームを開設するなど、グローバル展開を進めている。

### ③ 海外展開の経緯

繊維事業として 1978 年頃からスタートした当時から、今後円高が進むこと、グローバル化が進展することなどを考慮した上で、海外への事業展開は、必然の選択であった。海外展開は、1989 年の 1 月、海外第 1 号工場となる中国・汕頭新道編織有限公司の設立のため香港支店を立ち上げたのが始まりである。現在では、ドイツ、ロサンゼルス、香港、上海にそれぞれ現地法人を、パリ、ニューヨーク、上海にはオフィスを兼ねたショールームを有している。顧客に実際に足を運んで商品を見てもらうことを目的としたショールームは、どの国においても一等地の路面店で営業。これによって、顧客との距離も縮まり、その国で真剣にビジネスに取り組んでいる同社の熱意を感じてもらえると考えている。

#### ④ 連携の内容

中国は、製造拠点であり、営業拠点は、ドイツ、イタリア、米ロサンゼルス、香港にそれぞれ現地法人を、パリ、米ニューヨーク、上海にはオフィスを兼ねたショールームを有している。

#### ⑤ 成功のポイントと今後の展開

繊維事業においては、他社からの受注に頼るのではなく、自ら開発・企画を立ち上げ、14年を経て自社オリジナルブランド“SIC (SHINDO ITEM CATALOG)”の企画、生産、販売を展開。リボン&テープ、ニット、チロルテープ、パイピング、コード&トリミング、ブレード（組紐）、ストレッチ、マイクロスエード（人口皮革）、レースの9つのカテゴリーのテープを小ロット短納期で提供しており、定番商品は45,774点にもものぼる。

ショールームでは、これらのアイテムを実際に手にとって見る事ができるようになっており、これほどの品揃えを1社で展開しているのは世界でも類がなく、「SHINDOのショールームに行けば、必要なものが全て揃う」と、デザイナーからの高評価を得ており、海外有名ブランドとの取引も広がっている。また、バイヤーにインパクトを与え、SHINDOの名前を覚えてもらうため、特にヨーロッパを中心に年間約7~8回の頻度で各国の展示会に出展もしている。

事業戦略として海外展開を考えるのであれば、とにかく行動を起こすことが大事だと考える。大きな目で自社製品をどこに向けて売れば良いのかを見定める必要があり、その対象は国内だけでなく海外も含まれる。

また、日本の企業に多い傾向である、同業他社を見て海外進出を検討するのは正しくないとして、海外展開には、まず自社努力が必要不可欠であり、自社で対応できない部分については行政等の外部の力を借りるべきと考える。

2011年にはイタリアに現地法人事務所を立ち上げた。今後、ASEANへの新たな拠点を予定している。インドやブラジル、ロシアといったBRICs諸国も今後の市場として大変魅力を感じており、ゆくゆくはこういった国々にもショールームを設立する考えである。

出典：経済産業省 近畿経済産業局「事例に学ぶ中小企業の海外展開」

[http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/global\\_PT/jirei7.pdf](http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/global_PT/jirei7.pdf)

## 2.2.10. Moresco 株式会社

### ① 会社概要

|       |                                                     |
|-------|-----------------------------------------------------|
| 所在地   | 株式会社 MORESCO                                        |
| 設立    | 1958 年                                              |
| 資本金   | 1,525 百万円                                           |
| 売上高   | 18,660 百万円 (2012/2 期)                               |
| 従業員数  | 277 名 (2012/2 時点)                                   |
| 事業内容  | 特殊潤滑油、ホットメルト接着剤等製造、販売                               |
| 海外展開国 | 米国、中国、タイ、インドネシア                                     |
| 連携方式  | 現地法人 (独資)                                           |
| 海外拠点  | 米国 (営業)<br>中国 (製造、営業)<br>インドネシア (製造) 3カ所<br>タイ (営業) |

### ② 事業の特徴

1958 年に松村石油株式会社から研究開発部門が分離独立して松村石油研究所を設立。2009 年 9 月に株式会社 MORESCO と社名変更し、新たなスタートを切った。設立当初は高真空ポンプ油、エアフィルター油、石油系作動油、アルミ圧延油を開発していたが、現在は、自動車、家電製品、医薬品、衛生用品、化粧品、食料品など、日常の暮らしを支えるモノ作りに欠かせない「素材」「機能材」「接着剤」などの製品群を提供している。

主要製品は自動車業界に需要がある工業用潤滑油である。MORESCO の強みは特殊潤滑油のダイカスト離型剤で、自動車やオートバイの部品をつくる際に使われる。これは、部品メーカーのダイカストマシンで使用され、生産性向上と環境改善に貢献している。

### ③ 海外進出の経緯

自動車業界は、国内は縮小傾向にあるが、グローバルな観点で見ると生産台数は増加の見込みがある。1995 年にタイに現地法人を設立したのを皮切りに、2001 年には中国無錫市に現地法人を設立、中国および東南アジアを中心に事業基盤の拡大に取り組んでいる。2006 年には米国にも現地法人を設立し、さらにグローバルな市場開拓を推し進めている。

同社は、2005 年度に「ジェットロインドネシア投資・ビジネスミッション」に参加している。当時、同社は、タイ、中国、米国に続く海外拠点として、インドネシアへの現地法人の設立を検討していた。インドネシアには、代理店を通じてタイから販売をする方針であったが、販売が好調であり、市場規模の拡大も見込めたためである。

ミッションでは、ユドヨノ大統領表敬訪問への参加などの機会も得て、投資環境はもとより、政治・経済・文化などの情報を、短期間に、一括して、しかも多面的に理解することができた。また、現地の日系自動車・オートバイメーカー社長の話を直接聞いたことから、今後のインドネシアにおける同産業の大きな方向性をつかむことができた。この経験により、同社として、インドネシアを重点国として取り上げるという明確な方針を内部で作ることができた。

その後、2009 年 7 月には、インドネシアに合弁先を持つ日系企業の事業部門を買収している。この買収によって、インドネシアでの売上は 2 倍に増えている。今後の売上拡大を考えると、現地に生産拠点を設立する必要性はますます高まっているが、現状の代理店での販売を継続強化するために駐在員事務所を 2010 年に設立し、今後の工場の設立を視野に入れて FS を進める考えである。

#### ④ 海外展開の課題、必要とした支援

インドは自動車やオートバイの潜在需要が大きいいため、進出のための下準備としてジェットロによる「2005 年度インド投資・ビジネスミッション」に参加し、現地視察の後、代理店を設置した。

しかし、インドでは税法が複雑であり、輸出企業に対するメリット（優遇）がないため、更に現地調査を行った後に現地法人を設立したいと考えている。

アイデアレベルの段階ではあるが、低コストで競争優位性のある製造拠点をつくるために、同業各社が一緒になって一つの工場をつくるという案も持っている。MORESCO は、特にダイカストに強みがあるが、切削、グリースといった分野ごとに特有の強みを持った同業他社とコラボレーションするというものである。これらの強みを持った企業同士が一緒に進出することで、総

合力としての強みが確立できると同時に、投資コストを低く抑えることができるのではないかと考えている。

ターゲットとする市場、地域としては、ニューデリーは規模が大きいが成熟化していて新規参入が難しいため、今後の需要拡大が見込めるチェンナイやバンガロール地区を視野に入れている。

出典：日本貿易振興機構（ジェトロ）、「世界に挑む中小企業」

[http://www.jetro.go.jp/case\\_study/mission/moresco.html](http://www.jetro.go.jp/case_study/mission/moresco.html)

## 2.2.11. KTX 株式会社

### ① 会社概要

|       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| 所在地   | 愛知県江南市安良町地蔵 51                            |
| 設立    | 1975 年                                    |
| 資本金   | 93 百万円                                    |
| 売上高   | 不明                                        |
| 従業員数  | 150 名                                     |
| 事業内容  | 電気鋳造金型の設計製造、樹脂部品の成型                       |
| 海外展開国 | 米国、韓国、ドイツ、カナダ、モンゴル、タイ                     |
| 連携方式  | 合弁、独資、技術供与                                |
| 海外拠点  | 米国、韓国、タイ（独資）<br>ドイツ（技術供与）<br>カナダ、モンゴル（合弁） |

### ② 事業の概要

ポーラス電鋳という独自の技術を持つ金型メーカー。その技術を武器に自動車産業にしっかり食い込み、米国、タイ、韓国に拠点を展開している。

創業当初は、仏壇の金具や飾りの電鋳金型を製造していた。電鋳というのは、母型の表面に数ミリ厚のニッケルめっきを施し、母型から剥離して型をつくる工法のことだ。木目模様や革模様などを精密に転写できるのが特徴で、自動車のダッシュボードやドアトリム、バンパーなどの樹脂部品はその多くが電鋳金型でつくられている。同社はこの電鋳金型の技術に改良を加え、ポーラス電鋳という独自技術を 1982 年に開発した。従来は孔のあいていない電鋳金型（ノーマル電鋳）を加熱して材料を流し込み冷却する方法が主流だったが、ポーラス電鋳はめっきをする過程で 0.1～0.2 ミリメートルの微細な通気孔を形成し、金型の裏面からバキュームすることで吸着するのが特徴だ。金型を加熱冷却する必要がないので成形時間を短縮できるうえに、コストや使用エネルギーを大幅に削減できる利点がある。

### ③ 海外展開の経緯

大幅な省エネ効果のあるポーラス電鋳は、開発した直後すぐに大手の自動車メーカーに採用された。だが、海外で特許を取っていなかったため、同社の競合メーカーが先に同じような技術を米国の自動車ビッグ 3 に売り込んでしまったのである。しかもこれが品質の劣悪なものだったことから、ポーラ

ス電鋳はよくないという風評が流布してしまった。それに加えてポーラス電鋳の技術を導入しようとするれば、生産設備を一新しなければならないため、ポーラス電鋳の導入には二の足を踏む企業が多かった。

ところが 1998 年に状況が一転する事になる。ビッグ 3 のうちの一社の自動車メーカーが、世界中の自動車のダッシュボードのインパネを調査し、デザイン的なフレキシビリティ、重量、リサイクル性などさまざまな観点で評価を行った際、ある日本車のインパネが最高の評価を得たため、それがどこでつくられたものかを調べたところ、KTX の存在に行きあたったのだという。そしてその自動車メーカーの技術陣が直接同社を訪れ、インパネの生産を依頼してきたのである。これにより、ポーラス電鋳の技術の評価が一気に高まるとともに、同社の事業は海外と結びつくようになった。

#### ④ 連携の内容

KTX では、現在、ドイツの大手部品メーカーに対してポーラス電鋳の技術供与を行っている。作業手順を全部英訳し、厚さが 4 センチにも及ぶマニュアルを作成。ドイツから来た技術者に、泊まり込みで技術指導したと言う。

また 2002 年には、米国のデトロイトに現地法人の KTX アメリカを設立した。成形と営業の拠点で、日本人社員 2 名のほかに現地採用のワーカーが 2 名。顧客は日系企業ではなく、ビッグ 3 系列の部品メーカーが主だ。初期投資額は約 1 億円。工場はレンタルで、主要設備は日本から持ち込んだ。現地で受注したものは日本で金型をつくり、それを現地に送って成形している。

しかし、米国で金型をつくるつもりはまったく無いと言う。めっき工程で出る廃液の処理などが必要で、コストや環境などの面から難しい問題があるうえ、既に競合も進出しているため、今からそこで競争したくないとの考えだ。しかし、ビッグ 3 各社ともポーラス電鋳の技術を評価している。環境に配慮し、生産コストを下げようとするればこの技術を使うしかなく、将来、採用するメーカーが増える可能性もある。そのときはメンテや生産フォローがしっかりできるような体制を組む必要があるという。

2004 年にはタイと韓国にも拠点を設けた。タイでは、現地に進出している日系自動車メーカーが電鋳金型を使用しているので、当初は金型の生産をする計画であった。しかし当該の自動車メーカーは大半の金型を日本から調達しているため、生産ではなく金型の修理をすることとした。その後、現

地に進出している別の大手企業から塗装マスク製造の仕事を受注し、現在はこれが主力になっている。この大手企業からは、マスクが原因の塗装不良がなくなったと、高く評価されているという。

カナダ、モンゴルにも取引先等と共同出資した合弁会社を有しているが、いずれも出資比率が低く、経営には直接かかわってはいない。ただし、モンゴルから技術者を受け入れており、非常に優秀な人材であると評価している。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

もし、円高がこれ以上進めば、日本で作っては合わなくなるため、現地で金型を作る事も考慮せざるを得ないとしている。

また、タイへの進出は、将来への布石の意味で、それほど大きな仕事を期待していたわけではなかった、そのため、初期投資も3,000万円程度、ワーカーも10名規模とした。

韓国は、営業拠点としての進出であったが、当初は非常に苦労したと言う。社長を含む日本人が、いくらメーカーに営業しても成果が出なかったが、韓国人の営業を一人採用してからは、スムーズに受注できるようになっている。韓国に限らずどこの国であっても、その国のハートを持った人間が表に立つことが大事で、言葉の問題ではないとしている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

現在の事業規模を積極的に拡大させる意向は無いと言う。今は、海外事業がすぐに伸びなくとも、国内だけで比較的余裕がある状況なため、こういうときに長い目で見た先行投資をしておくべきとの考えからだ。そのため、むしろ国内事業を安定させ、ポーラスに次ぐ新たな技術の開発に注力している。

前述の韓国での例のように、海外での営業には、現地人の担当者を置く必要があると考えており、将来、インドでの展開に備えて人材を採用している。

出典：中小企業基盤整備機構「中小企業国際化支援レポート ケーススタディ」 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/038251.html>

## 2.2.12. 株式会社澤井珈琲

### ① 会社概要

|       |                  |
|-------|------------------|
| 所在地   | 鳥取県境港市竹内団地 278-6 |
| 設立    | 1982年            |
| 資本金   | 10百万円            |
| 売上高   | 約800百万円          |
| 従業員数  | 80名              |
| 事業内容  | コーヒー豆卸・小売業       |
| 海外展開国 | 韓国、台湾            |
| 連携方式  | 現地法人             |
| 海外拠点  | 韓国1拠点、台湾2拠点      |

### ① 事業の特徴

1982年にコーヒー豆の販売業として創業し、喫茶店も併営。商品開発を通じ、常に顧客に新たな提案を行うこと目指すとともに、地元鳥取県に根ざした事業展開を志向してきた。販売方法については、販売店を設置して対面販売を行う手法は必ずしも効率的ではないと感じており、通信販売に力を入れている。現在同社の売上8億円の約半分はインターネット取引を中心とする通信販売によるもの。それ以外は鳥取、島根県に展開する直営店6店舗での喫茶及び併設の売店でのコーヒー豆等の対面販売、及びコーヒー卸売が大半である。

2003年に鳥取大学との産学共同で、認知症予防に効果があるといわれるトリゴネン成分を豊富に含む「トリゴネコーヒー」を開発、近年の健康志向の高まりもあって1990年代後半から開始したインターネット販売で顧客から高い評価を受けている。また、海産物の氷温技術をコーヒーに応用した「氷温甘熟コーヒー」も人気商品。インターネットの商品販売サイトでは2009年まで4年連続して「ショップ・オブ・ザ・イヤー」を受賞。

### ③ 海外展開の経緯

鳥取県商工労働部からの海外向け商品展示会への出品要請がきっかけとなった。それ以前、2004年には韓国向けに、2005年には中国向けに商品の売り込みを図った際は成果が挙がらなかったものの、2006年の台湾での展示会(フード台北)では好感触を得たことから、台湾への本格的な進出を図るに至っている。

なお、同社と鳥取県とのつながりは、同社がトリゴネコーヒーを開発した経緯を同県が推進を図る産学共同の先駆的な事例として注目、評価したことから構築されたもの。鳥取県では、県内の特色ある製品を取り扱っている企業に対し、製品の県外への移出、及び海外への輸出を積極的にサポートしている。

#### ④ 連携の内容

台湾への進出にあたっては、展示会で反応のあった現地の小売業、及び現地に展開する日系百貨店に対して売り込みを図った。台湾の通信販売はTVショッピングが中心で、インターネット販売がまだ日本ほど普及していないこと、ネット販売を軌道に乗せるには40歳以上のネットの使用割合が低く環境がまだ整っていないとみていることから、市場を見るために小売店での販売を狙った。台湾では近年韓国や中国と比較して家庭でコーヒーを淹れて飲む富裕層が多いようであり、全般的に現地での日本ブランドへの信頼感も厚いことから、小売店側も興味を示すことが多々あった。結果として、日系百貨店及び現地の高級スーパーに商品を納入している。

2008年に台湾の台北に支店を開設し、現地小売店へ商品を直接納入している。現在スタッフは台湾人3名。現地の卸売業を経由すると、マージン分だけ小売価格が割高になるため、また、現地小売業は台湾ドルでの決済を望むため現地で同社が決済口座を持っていないと取引に支障をきたすためである。中小企業が独自に海外に自社商品を販売する際には、現地の流通ルートを確認することが重要である。卸売業務と直売の融合した業務形態を取ることとしている。今後展開を検討している中国、ロシア等では現地代理店での展開を模索している。

#### ⑤ 展開時の課題、必要とした支援

取り扱う商品が、コーヒーという嗜好性の高いものであるだけに、展開国の嗜好に合わせた商品提供や顧客層の絞り込みが必要であると感じている。そのための事前調査は欠かせない。例えば、台湾に先駆けて進出を図った韓国は受験競争が厳しいことで有名な国だけに「脳に良い」トリゴネコーヒーが売れる可能性があるかと期待したが、実際には「コーヒーは喫茶店で飲むもの」という意識が強く、家庭用コーヒーに対する反応は芳しくなかった。台

湾に関しては、気温が高いことからアイスコーヒーの販売にも注力し、成果が挙げられた。

現地での商品売り込みに際しては、社長によるトップセールスを粘り強く行うことが重要であると考えている。トップセールスのメリットは、1) 売り込み側の熱意が伝わる、2) 相手との取引条件の交渉が即断即決で進められる、3) 先方のキーパーソンに面会してもらえる、という3点である。小売店に商品を置いてもらうに当たって、社長が直接何度も訪問することで、少なくとも日系も含めたアジア企業の場合、相手の心証も相当違ってくるように感じる。また、取引条件などに関して決定権限を持たない人間が交渉の都度を持ち帰って管理者に判断を仰ぐようでは、まとまる案件もまとまらなくなる。中小企業が海外進出を図る場合には、経営トップは営業や交渉を部下や専門部署任せにせず、自ら先頭に立つべきである。

販売の実務面では、現地の言葉を話せる人材が欠かせない。そのため、現地人を採用することになるが、「言語が話せる」とことと実務能力とは別で、現地語能力だけで人を採用すると仕事振りが期待を下回る場合がしばしばある。これは日本の企業文化に対する理解不足が主因で、現在では日本企業での勤務経験のある人を雇うようにしている。

また、現地従業員は拠点業務を拡大させ、新たな段階に引き上げようとする意欲に乏しい場合がしばしばあり、不満を感じている。他の海外進出企業の経営者からも言われたことだが、海外拠点の発展段階に応じて適切な人材を新たに採用していく必要があるとの思いを強めている。

## ⑥ 成功のポイントと今後の展開

米国系大手コーヒーチェーンの都市部への進出も要因となり、台湾以外でも家庭でコーヒーを気軽に飲む風潮が高まり、2009年の韓国の商品展では現地小売業からの関心が高かった。この傾向は中国においても同様である。この2国は対日感情が必ずしも良好ではないものの、日本ブランドへの信頼性は高いこともあり、韓国、中国への再進出を検討している。

また、鳥取県の誘いでロシアの商品展にも出品し、コンペに参加したところウラジオストックでの鳥取県フェアのためのアンテナショップで商品の取り扱いが許可された。全般的にコーヒー需要は冬の方が大きいことから、台

湾より気温が低い韓国、中国、ロシアのコーヒー市場のポテンシャルは高いとみられ、展開を図りたいと考えている。

進出にあたっては、地域特性を考慮したマーケティングを行うことが前提となる。そして、日本においてYAHOO、楽天を中心に行っているインターネット通販に関して、海外でも積極的に展開して行きたいと考えている。

海外展開を目指す中小企業にとっては、現地での流通ルート確保が海外での商品販売のために乗り越えなければならない大きな壁である。その点、同社は既に台湾で成果を収めており、今後台湾進出を目指す中小企業の製・商品の現地小売業への卸売業務を手掛けていくことも構想中である。

出典：商工中金 「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」

[www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf](http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf)

## 2.2.13. ジェイド・クラフト株式会社

### ① 会社概要

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 所在地   | 北海道札幌市中央区南 2 条西 2-8 キリアキビル |
| 設立    | 2004 年                     |
| 資本金   | 一百万円                       |
| 売上高   | 不明                         |
| 従業員数  | 110 名                      |
| 事業内容  | ユニフォーム・コスチュームのデザイン、企画      |
| 海外展開国 | 台湾                         |
| 連携方式  | 製造委託、現地法人                  |
| 海外拠点  | 台湾 1 拠点                    |

### ② 事業の特徴

ジェイド・クラフト (Jade CKraft) は、北海道でアパレル事業を広く展開する株式会社きりあきの企画部門が独立する形で 2005 年に発足した。主力事業は、飲食店やホテルなどを中心とした企業のユニフォームをデザイン・製作するユニフォーム事業である。ユニフォームを単なる記号ではなく企業や店舗のブランディングやモチベーション、あるいはリクルートにダイレクトに貢献する営業ツールとして捕らえ、企業のイメージやアイデンティティを表現できる機能性・ファッション性に優れたオリジナルデザインのユニフォームを提案することで、2004 年の会社設立以来、北海道を中心に 500 件を超える多様な場での実績がある。その中にはホテルやレストランだけではなく新千歳空港の案内係りや各種イベントにおけるコスチューム、さらに yosakoi ソーラン祭りの上位入賞チームの衣装なども含まれる。

### ③ 海外展開の経緯

2008 年 1 月に台湾の台北で開催された JETRO 主催の「北海道商談会」に出展した際、同社が提案する『デザインユニフォーム』がデザイン面、品質や機能面で、台湾市場でも受け入れられるとの手ごたえを掴んでいる。

商談会場のホテルの女性従業員たちが展示用の同社のユニフォームを「かわいい」と評価したことから、通訳がホテルのバイヤーに峰江社長を引き合わせたのである。バイヤーは同社の事業に強い関心を示したが、台湾にオフィスがあるかどうかを訊ねられ、これまでは現地オフィスのことなど考えたこともなかったが、幸運にも商談会の会期中に在日経験のある台湾人がエー

ジェントを引き受けてもらうことになり、彼女のオフィスで電話の取り次ぎをしてもらうことになった。最終的に、ホテルの案件は受注できなかったものの、峰江社長はその後も台湾のユニフォーム市場をリサーチし続け、次第に確かな手応えを感じるようになっていったという。そして、2009年には台湾に現地法人を設立している。

#### ④ 連携の内容

業務量の拡大にともなって、現地に専任スタッフがいないと対応しきれなくなっため、日本人がオーナーを務める台湾の現地企業に日本語が堪能な台湾人青年を紹介してもらい、スタッフとして採用している。当初は、スタッフにアポ取りなどの準備を進め、具体的な商談になると峰江社長が訪台して客先を訪問するというスタイルを取った。

こうして徐々に契約が取れるようになり、数年間の継続契約も受注するようになった。峰江社長はここで初めて、現地法人の設立を決断。そして2009年5月、台湾現地法人 JCK ファッションデザインを設立した。今のところ、この現地法人は、峰江社長が個人で出資した形となっている。

デザインやディレクションは峰江社長が担当し、パターン製作は日本のジェイド・クラフトで行っている。

台湾での顧客は、日系企業の場合もあれば、欧米やローカル企業の場合もあり、仕事の条件もさまざまである。以前の中国でのトラブル（後述）に懲りて、デザインだけを受けようにするつもりでいた。しかし、一括受注を条件にする顧客もいるし、製造を管理しないとデザインイメージどおりのものができないこともあるので、そこは臨機応変に対応している。製造まで行う場合、縫製は台湾の工場に委託している。

本社ではCADを使ってパターンを製作しており、そのCADのメーカーに同じモデルのCADを使っている台湾の工場を紹介してもらい、そこに委託している。同じソフトなので、日本で制作したパターンをメールで送ることが可能になる。

コストの問題で、パターン制作を台湾の工場に任せなければならないこともある。だが、台湾でつくるパターンは古いことが多いと言う。ジェイド・クラフトのパタンナーはユニフォームといえどもファッション性を盛り込んだパターンをつくるが、台湾でつくるパターンは実用一点張りでセンスもよ

くない。同社のパターンを使った場合でも、細かいところでパターンどおりにつくられていないことも多い。そこで峰江社長はサンプル完成の連絡があると、自ら台湾に出向いて自分の目で最終チェックを行うようにしている。パターンと違っていたり、デザインイメージとかけ離れていたりする場合はその場で修正させている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

あるとき、エージェントを通して、日系の不動産管理会社から高級マンションのコンシェルジュなどの社員が着るユニフォームの引き合いを受けた。合計400着のオーダーになる。しかし、そのときにトラブルが相次いでみまわれた。縫製を委託した中国の工場から届いた商品が台湾の税関に留められて納期に遅れてしまった。しかも、ようやく税関を通過して納品された商品はプレスもかけられていないような、ひどい状態のものであった。当然ながら、顧客からはクレームがあり、幸い支払いは予定通り行われたが、ネクタイ100本をサービスするという条件付きでのことだった。また、契約書に調印して1週間後にリーマンショックが起きた。これを機に急速な円高に進んだため、当初の見込みでは100万円の利益となるものが、逆に30万円の損失になってしまい、改めて海外ビジネスの難しさを思い知らされた。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

ジェイド・クラフトはユニフォームを企業の経営資源のひとつと捉え、ファッション性と機能性の両立を理念としているが、台湾のメーカーはユニフォームについてそこまで深く考えていない。ユニフォームビジネスに対する基本理念が違うのである。技術は真似できても、理念をコピーして事業に反映させるのは難しい。そこが、台湾のユニフォーム業界における同社の大きなアドバンテージといえる。あとはその理念をいかに顧客に理解してもらうかが重要になる。最近では、台湾の顧客からやはり台湾のメーカーとは違うと言われることが増え、同社の理念は着実に浸透し始めているという。

ユニフォームは、その企業や店の理念、考え方を外部に対して発信するものであり、イメージアップ、ブランドの訴求にもつながる重要なツールであるとしている。ユニフォームは広告宣伝の役割も担い、良い人材を集めるた

めのプロモーションにもなる。また内部に対しても、社員のロイヤリティ、モチベーションを高めるものにもなる。

特に台湾においては、ビジネスは欧米的で契約書が多い。しかし、一方で納期を守らないことも多い。そういうことを事前におかかないとトラブルになると言う。また、言葉はわからなくても大した問題ではない。トラブルの時など真摯に取り組めば、相手も真摯に返してくれるとしている。

出典：日本貿易振興機構（ジェトロ）、「世界に挑む中小企業」

[http://www.jetro.go.jp/case\\_study/tradefair/jadecraft.html](http://www.jetro.go.jp/case_study/tradefair/jadecraft.html)

中小企業基盤整備機構 中小企業国際化支援レポート ケーススタディ

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/057071.html>

## 2.2.14. 共立電器産業株式会社

### ① 会社概要

|       |                                 |
|-------|---------------------------------|
| 所在地   | 東京都大田区東馬込 1-10-5                |
| 設立    | 1977 年                          |
| 資本金   | 10 百万円                          |
| 売上高   | 200 百万円 (2011 年度)               |
| 従業員数  | 22 名 (2011 年 4 月)               |
| 事業内容  | 空気清浄活性器・マイナスイオン発生器・オゾン発生器等製造販売。 |
| 海外展開国 | 台湾                              |
| 連携方式  | 技術供与                            |
| 海外拠点  | 台湾                              |

### ② 事業の特徴

酸化チタン合金の材料およびシステムに対する特許を複数取得しており、この独自の特許技術を用いた脱臭装置や排気装置、空気清浄機に強みを持っている。マイナスイオンと低濃度オゾンの同時発生により脱臭・集塵効果を発揮し、更に除菌効果を高め、特にインフルエンザ対策に大きな効果を発揮する空気清浄機を開発している。海外では、台湾、アメリカ、中国、シンガポール、タイ、ドイツで特許を取得している。

### ③ 海外進出の経緯

1995 年に台湾の会社から技術提携の申し入れを受けた。この台湾の会社のオーナーは、いくつもの大手会社を経営する資産家で、当時共立電器産業が台湾で出願していた特許技術に着目して技術提携を要請してきたが、知人を介しての紹介であったため信頼して技術供与を決めた。

大手電機メーカー在職時に、当時、日系企業としては第1号となった台湾との合弁会社に、30代後半で副総経理として赴任し、3年間台湾にいたことがある。したがって、台湾人なら会えばどのような人物かはわかるので、信頼して提携した。また、そもそも台湾は日本語が通じるし、親日感が強く100%信頼できる。

### ④ 連携の内容

技術提携の話を受けた時点では、まだ台湾では特許出願中であったが、技

術提携時に特許を取得することができた。なお、台湾での特許は相手企業も名前を入れてほしいと要請され、思案したが、それなりの金額の技術指導料を受け取る事で共同出願とした。

技術供与は空気清浄機にかかる基本特許のみの締結で、放電電極については日本で製造して販売する方法にしている。技術提携の際、製造に必要な電極の製法についても開示を要求されたが、ここは重要なノウハウなので拒否し、あくまでも放電電極の部品は日本側から購入して台湾で完成品を製造するという契約内容にしている。

一方、高電圧発生ユニットの特許は台湾でも申請し取得してあるが、既に特許取得から 10 年以上経過しており、また、台湾では日本の半値で製造できるため、最近、台湾での製造を許可している。しかし、性能的にはまだ問題があるので、全部ではなく少しずつ台湾製に切り替えていく。切り替えるメリットとしては、コストが安いということである。

契約は 2 年ごとの更新としており、進出時の契約内容は、放電電極と高圧発生ユニットを日本から供給することとしていたが、今年から高圧発生ユニットを台湾で作り始めたことから、契約の見直しをして、高圧発生ユニット分のロイヤリティを新たに徴収することとしている。変更後の契約内容は、日本から供給する部品は放電電極とし、高圧発生ユニットを日本から供給するという文言を削除しただけで、ユニット単体の契約は交わしていない。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

台湾で物を作って売る際、信頼されないと売れず、信用されるまで 3 年くらいかかる。こうした台湾マーケットの事情を考慮して、最初の 3 年間は技術指導料のみの徴収としている。ロイヤリティは 4 年目から 3 年間徴収しており、工場原価の 3%を徴収している。今では台湾で製造したものを日本でも販売するようにしているため、台湾から日本以外へ販売するものに関して、ロイヤリティが発生する取り決めとなっている。

コア部品である放電電極については、日本国内に専属の外注先がある。海外へはもちろん技術供与していないが、日本国内であっても、コア部品の製造委託には信頼できる相手先企業を選ぶなどして、技術流出が起こらないように留意している。

コア技術にかかる製品を外注する際の課題は、やはり技術が漏れる恐れがあることで、これは国内・海外を問わない。放電電極の製造を委託している日本国内の会社には、社員を派遣し監視しているとともに、資本も入れて大株主となっている。よって、外部に技術が漏れることはないと考えている。

また、技術提携先の台湾のメーカーから第三者への技術の提供は禁止している。更に、台湾で製造したものは、共立電機産業経由のみで販売可能としており、基本的に日本には逆輸入しない取り決めである。台湾のメーカーは紳士的であり、これまで契約違反を起こしたことはない。

ただし、現地での販売にかかるロイヤリティの課金は先方の申告ベースであるため、相手企業をどこまで信頼すべきかが課題であるが、台湾企業に関しては、相手を信頼をしている。また、定期的に台帳のコピーは送ってもらい、更に、製造に必要不可欠な放電電極は日本から調達してもらっているため、販売量のごまかしはできないと考えている。

特許が独創的で完璧なものであれば、安心して技術供与できるが、似たものが存在する場合はすぐに真似される恐れがある。コピーされるのが一番の悩みであり、類似品が出回らないよう、常に目を光らせておかねばならないのが大変である。放電電極と高電圧ユニットについては 10 年間の提携としているが、今のところ類似品は出回っていない。

たとえ合弁会社であっても安心はすべきではなく、本社に内緒で下請けの会社に作らせてしまうこともありうる。その場合、輸出された後に輸出先から判明することになるが、どこから出ているのかはつかめない場合が多い。過去にライターの着火装置で模倣品が出回ったことがあり、出元をつきつめるまでに半年以上を費やしている。同社の放電電極は製品に穴があり、外観上の特徴があるため類似品が出にくい。逆に外観に特徴を出しにくい製品の場合、見分けることが難しいために類似品が出回りやすいことから、最初から類似品を出させないような工夫が必要である。

## ⑥ 成功のポイント、今後の展開

特に、海外企業との技術提携においては、書面だけの確認は絶対に避けるべきで、必ず相手の人間性をみななければならない。

契約書は日本の顧問弁理士に確認して作成している。国際特許も扱っている事務所の弁理士で、少し費用は高めであるが、様々な貴重なアドバイスももらえるので、長期的に考えると割安であると考えている。  
この弁理士への相談が一番役に立っているが、弁理士によりかかる時間や費用が異なるので、弁理士を見極めることも重要である。

出典：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」2012年6月

[www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_12\\_06\\_29.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf)

## 2.2.15. 加富屋株式会社

### ① 会社概要

|       |                 |
|-------|-----------------|
| 所在地   | 広島県福山市新市町相方 470 |
| 設立    | 1960 年          |
| 資本金   | 10 百万円          |
| 売上高   | －百万円            |
| 従業員数  | 100 名           |
| 事業内容  | OEM ジーンズ、婦人服製造。 |
| 海外展開国 | 中国              |
| 連携方式  | 製造委託、合弁会社       |
| 海外拠点  | 中国 1 拠点         |

### ② 事業の特徴

婦人服やジーンズなど厚手の生地を加工したデニム製品を製造。多品種少ロット生産の高価格帯ブランドジーンズを中心とし、主に大手ブランドメーカーの OEM 生産や有名ブランドのデザイナーとも共同してジーンズの製造を行っている。

本社工場を含めた 7 拠点 8 ラインの国内自社工場と中国提携工場への製造委託により、長年培ってきた技術力を活かして、型紙から縫製、洗い後加工、プレス検査、デリバリーまでを一貫して実施できる体制を有する自社発信型の OEM アパレルメーカーである。

### ③ 海外展開の経緯

きっかけは、主要取引先 A 社からの海外展開の依頼であった。A 社はアウトレット向けの商品として海外からジーンズを商社経由で仕入れ、国内で販売していたが、A 社の要望を満たしたイメージの商品を仕入れられずにいた。そのため、日本で取引があった同社に日本のノウハウを活かして、海外で安いジーンズを作って欲しいと要請があったのである。具体的には、日本国内で一貫生産体制を確立して取引先から信頼を得ている確かな技術力を活用して、中国での製造工場を管理して欲しいというものであった。中国製であっても国内への発注と同じ感覚でハンドリングし、ジーンズを調達したいということである。また、コストも安く簡単で安心できるということも条件の一つであった。

2004年に中国現地企業（4割）、貿易商社（3割）、加富屋（3割）の出資比率で中国大連に合弁会社を設立し、翌年1月には工場を建設、操業を開始した。

中国合弁工場は大量生産ではなく、ハイクラスのデニム製品を中心に少ロット、多品種、高付加価値の製品を製造している。当初はパンツ・スカートの専用工場としてスタートしたが、近年ではジャケットの製造も得意としている。

#### ④ 連携の内容

設立当初は、中国合弁工場に加富屋が受注した製品の製造を委託し、輸入を行っていたが、納期遅れや品質トラブルが多発し、これまで培ってきた信用を維持することが困難となった。そのため、合弁工場との直接取引を縮小する一方、貿易商社の紹介してくれた優秀な現地工場への製造委託を開始している。現在では中国系の現地工場3社に製造を委託し、売上に対する輸入の割合は約2割に達している。

なお現在では、中国合弁工場と同社の間での直接的な商取引はなく、出資者として経営アドバイスを行う程度となっている。

加富屋の製品は100%受注生産であるため、製造委託先も取引先から具体的な指示がある場合が多いが、原則としてアウトレット向け製品は海外で製造している。

技術面では、縫製に関しては国内と遜色ない水準であるが、デザインや2次加工（色合いや洗い）など職人の技術に依存する部分においては、中国工場の技術は未だ十分に確立されていない。また、日本では1ライン10人（1人3工程）で対応しているのに対し、中国では人件費と品質維持の観点から、1ライン32人（1人1工程）対応としている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

前述の通り、中国に合弁工場を設立したものの、現在は商取引を行っておらず、海外投資の結果は満足できるものではなかった。

設立当初、同社の生産部長が中心となって日本の技術・ノウハウを教えていたが、中国側と日本側の意識レベルの違いから、情報がうまく伝わらず、納期遅れや品質トラブルが頻発している。振り返ってみると合弁企業という

ことで、現地では本社はこれで納得してくれるだろうと製品に対する妥協が生じ、一方、加富屋では、きちんとした製品を製造してくれるだろうという現地に対する安易な期待や認識があったことが原因であったのではないかと考えている。

当初目指した事業展開は行えなかったが、こうした経験を踏まえて様々なことを学ぶことができたという。特に民族・文化の違いをきちんと理解し対応することの重要性を痛感した。例えば、縫製ではどのレベルまで許容できるのかという基準を互いに認識し、認識を共有する過程において連絡を密にとり、生産が進行する過程でも現物を確認することの必要性を感じた。

現在、加富屋の海外展開の中心は中国現地企業への製造委託であり、委託先は貿易商社からの紹介を受けている。海外で優れた技術を持つ委託先を独自で探すことは困難であり、人的な関係を作ることも大切である。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

現在、中国現地企業3社への製造委託は売上の約2割程度だが、顧客の低価格志向やアウトレット向け製品のニーズが高いことから、製造委託量を拡大し、将来的には約5割まで引き上げたいと考えている。

製造委託は大きな利益は得られない一方、リスクが小さく、ベストの選択であると考えているが、製造委託を拡大した場合でも工程、品質の管理が不十分とならないよう、ITを活用した工場管理システムの導入を進めている。

衣料品を生産していく上で避けては通れない短サイクル・少ロットに対応するため、2005年にインターネットを介して国内各工場の状況を画像として本社でリアルタイムに管理できる遠隔管理システムを導入している。縫製業では個々のオペレーターの判断で工程が進むため、思い違いやニュアンスの相違、デザインなどのミスによるロスが発生する可能性が非常に高く、本社、工場管理者と縫製オペレーターがビジュアルな情報をリアルタイムで共有できるシステムを構築する必要があった。さらに2008年にはより精密な画像が管理できるようにシステムをバージョンアップし、ミシンの針先1mmまで確認できる精密で鮮明な画像の受発信も行うことができるようになった。

前に述べたように、生産の過程においては連絡を密にし、その時々で現物を見て確認することが必要であり、今後、海外への製造委託の拡大に際して

は、こうしたシステムを海外提携工場にも導入することを検討しているところである。

海外での製造委託は拡大を目指す一方で、国内での製造もまた、引き続き維持していく方針である。長年の経験と実績を生かした生産体制をミックスし、価格のみでなく、質や風合いにこだわった製品提供に努める。また、洗いの技術を持った企業の存在、デニム生地の産地集積といった環境を活かし、海外生産では実現できない純日本製の製品を提供していきたいとしている。

中国の国内市場については、現時点ではまだハイクラスのジーンズの需要はあまりないと考えているが、取引メーカーの戦略によっては、今後、加富屋の製品が中国で販売される可能性もあろうと考えている。

出典：商工中金 「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」

[www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf](http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf)

## 2.2.16. 三ツ星靴下株式会社

### ① 会社概要

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 所在地   | 奈良県香芝市別所 44                |
| 設立    | 1963 年                     |
| 資本金   | 25 百万円                     |
| 売上高   | 2,700 百万円 (2007 年度)        |
| 従業員数  | 84 名 (2008 年 4 月現在)        |
| 事業内容  | レッグ、インナーファッション関連商品の企画製造販売。 |
| 海外展開国 | 中国                         |
| 連携方式  | 中国に合弁工場を設立                 |
| 海外拠点  | 中国 1 拠点                    |

### ② 事業の特徴

靴下製造業は奈良の地場産業の一つであり、ピーク時には日本全国の生産量シェア 60%以上を誇っていたが、輸入品の増加によって、現在日本で消費されている靴下の多くは中国製の輸入品とみられる。1948 年に靴下の製造業として創業。大手の衣料品メーカー等を取引先として、多種多様な靴下・ストッキングの企画製造販売を行う。

長年蓄積された繊維や編み方についての知識やノウハウを背景に、様々なオーダーに対応できる生産体制を確立している。また、最先端の性能を有しているイタリア製の編機を導入しており、顧客の要望にあった製品を製造している。

### ③ 海外展開の経緯

1980 年代後半、日本に韓国から安価な靴下が輸入されるようになって価格競争に巻き込まれ、このままでは日本で靴下が作れなくなると危機感を抱いた。このため廉価品については韓国から輸入したものの品質が悪く、納得のいく製品を作るためには自社で海外に進出して作るしかないと考えた。

海外進出に際しては、適切な場所を探してタイ、インドネシアや中国を訪問したが、先に現地に進出している取引先の紹介があつて中国に決め、1994 年、中国広東省に合弁会社を設立した。当時はインフラが整備されておらず、道路も未舗装で、編機を輸送すると輸送中の振動でネジが外れてしまうようなひどい状態であった。

現在では、現地法人の日本人は総経理と副総経理の2人のみ。中国人の従業員は今では220人程度まで増えている。

#### ④ 連携の内容

中国では、コスト競争力が求められる大量生産品を製造し、日本では付加価値の高い製品を製造することになっている。現在、中国で製造している製品の8割以上は日本向けで、残りは中国、香港、韓国、シンガポール、米国等に輸出しており、現在海外向けが徐々に増えている。日本で製造している靴下は国内向けである。

一方の日本側では開発に注力し、製品の差別化を進めている。2006年には日本の高田工場が薬事法の認定を受け「医療機器としての健康靴下」を製造し始めた。また、物流にも力を入れ、日本ではオーダーから8時間程度で10万足の靴下を1,000ヵ所以上の販売先の店舗に分配・出荷可能な流通システムを構築している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

現地法人では、従業員の教育に力を入れており、高い定着率を保っている。これは、常に中国人の目線で物事に対応しているほか、会話は中国語で行い通訳を入れないなど、コミュニケーションを重視してきたのが奏功したと思われる。コミュニケーションを通して「ものづくりの心」を従業員に植え付けることができたのが成功要因の一つであると考えている。現地法人から日本への研修生の受け入れも積極的に行っており、現在、中国から3年の期間で、12名の研修生を受け入れている。

中国の新しい労働法によって、労働時間や残業代が厳しく管理されることになった。中国に進出した当初には、人件費は日本の15分の1程度であったが、現在は中国の人件費も上がってきている。ただ、それでも5分の1程度ではある。

原材料については、以前は刺しゅう糸を日本から送っていたこともあったが、今は現地の品質が良くなっており、現地で調達している。

中国に進出してから5~6年は赤字であった。その後、良い仕入先が見つかって調達コストが下がり、また、不良品率が大幅に低下したことで黒字と

なり、2004年頃が一番好調だった。近年は電気代の上昇、電力供給の不足、原料価格の上昇といった逆風が吹いており、採算は悪化している。

2007年には新工場を建設し、最新鋭の編機による生産ラインを構築し、生産性が向上している。通常、中国の国営工場の場合、200台の編機があれば、350人程度の従業員が必要であるが、教育やマネジメントの徹底を行う事によって、200人程度で対応できる効率的な体制となっている。1人で編機1台を動かすくらいでないと利益を出していけないと思っている。

危険物の混入は致命的なので、検針は金属探知機も含め、非常に厳密に行っている。立ち入りできる人間を限定して、工場の入退室の管理を厳密に行うほか、製造現場ではハサミ1つや針1本まで管理している。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

前述のように、常に中国人の立場で接し、密なコミュニケーションを保つことが重要だと考えている。また、中国から研修生を受け入れることで、日本のものづくりを理解してもらい機会も出来ている。

中国は「世界の工場」から「世界の市場」へと変わってきている。原材料は人民元建てで購入するので、為替リスクを減らすためにも、中国国内での販売を拡大したいと考えている。中国現地での販売については、既に日系の大手量販店への販売を開始しているが、更に増やしたいと考えている。また、中国から日本以外の国への輸出を増やしたいと考えている。

中国以外の新興国で新たに現地法人を作ることは今のところ考えていない。靴下等の原材料は中国で作っているため、原材料を第三国へ運送して製造するのではスピードが遅すぎ、かつ採算が合わない。

出典：商工中金 「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」

[www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf](http://www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/21nen/21-5-2.pdf)

## 2.2.17. 株式会社クロダ

### ① 会社概要

|       |                       |
|-------|-----------------------|
| 所在地   | 香川県東かがわ市三本松 722-1     |
| 設立    | 1977 年                |
| 資本金   | 10 百万円                |
| 売上高   | 一百万円                  |
| 従業員数  | 40 名                  |
| 事業内容  | 皮製手袋等のファッション関連製品製造・販売 |
| 海外展開国 | 中国                    |
| 連携方式  | 独立資本                  |
| 海外拠点  | 中国 1 拠点               |

### ② 事業の特徴

香川県の東かがわ市は、日本の手袋の生産 90%以上を占める手袋の一大産地である中で、クロダはレザーファッション手袋では 20%の国内シェアを持ち、その製品範囲は防寒用、ニット、スポーツ用まで幅広い。

また、早くから海外展開を手がけ、上海に工場を持つほか、販売チャンネルを欧米にまで広げている。

### ③ 海外展開の経緯

設立当初から、中国への製造委託に取り組んでおり、ヨーロッパからの原材料調達やブランドのライセンス契約など、海外とのかかわりは深い。

1986 年に上海でパートナー企業 2 社との合弁で製造拠点を設立したのが最初の海外拠点であった。日本では縫製業の人手不足が深刻化しており、下請け費用も上昇し始めていたため、いずれは製造拠点を海外に移転する必要があると考えていた。当初、台湾、韓国も候補として検討したが、人口が少なく、遠からず日本と同じような状況になると考え、大きな市場が見込まれる上海を選んでいる。上海は中国の手袋製造業の集積地でもあり、優秀な労働力が確保できること、交通・物流が便利である事、人口が多く市場も大きい事から、周辺都市に比べて人件費は高いものの、十分なメリットがあるとの判断であった。

その頃、複数の委託加工先の中でも品質レベルの高かった「上海市精芸手袋廠」から度々合弁を持ちかけられたが、当時は外資の出資比率制限によつ

て、資本のマジョリティをとることが不可能であり、また現地企業による資材調達・会社運営等にはまだ不安があったため、合弁の話は断っていた。

1986年に、外資出資比率規制が撤廃されたタイミングで海外拠点設立を決断し、クロダ51%、上海市精芸手袋廠29%、上海工芸品進出口公司20%の合弁会社「上海黒田手套有限公司」を設立した（現在はクロダの100%子会社）。設立当時は、生産指導のために日本から技術者5名を派遣するとともに、現地から研修生を毎年3名ずつ受け入れた。

#### ④ 連携の内容

1990年代に入り、スポーツ用、メリヤス製品などへの商品多角化と作業工程の拡大に対応して、複数の生産拠点を新規に設立すると共に、さらなるコスト削減のため、安い人件費を求めて内陸部へと進出し、上海地域に加えて河南省内陸部にも生産拠点を設置している。ただし、日本からのクロダの関与はあくまで上海地域の拠点にとどめ、内陸部拠点の統括、オペレーションは上海現地法人が一括して行っている。

その後、1993年頃から中国現地での販売を開始し、1994～95年に日系大手百貨店が北京・上海などに新店を出したことにより、現地販売の拡大に弾みがついた。さらにこの販売実績が、現地でのクロダの知名度を上げ、その後は現地従業員募集に際して、大卒の人材が大勢応募してくるようになった。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

日本本社での研修終了後、すぐに転職をしようとした従業員を相手に、研修費用返還を巡る裁判を行ったことがある。これは、転職に関する悪しき前例を作ることを回避するための、いわば戦略的に仕掛けた裁判でもあり、多額の裁判費用を投じる結果にはなったが勝訴した。その後は、パートナー企業と研修生が日本研修終了後一定期間内に離職した場合は、研修に要したクロダ側の費用をパートナー企業が負担するという契約を締結することで、パートナー企業側にリスクを負担させているため、以降こうした事例は出ていない。ただし、退職金を巡る労働争議裁判での敗訴を経験し、中国での係争の難しさを実感している。そのため、現在は中国で顧問弁護士を2人確保すると共に、中国弁護士資格をもつ人物を日本本社で雇用している。

中国での合弁ビジネスを行う際には、最初に「うまくいかないかもしれない」という最悪の事態を想定して契約することが必要である。例えば取引や雇用など、重要な部分にしほりをつけることで、何らかの担保を確保しておく必要がある。さらに、パートナーとの関係が比較的良好なうちに足場固めをし、ビジネスを拡大する必要がある。パートナーとの関係が一度でも悪化すると、その後のビジネスは必ずうまくいなくなる。もしそうなった場合には、早急に撤退した方が無難である。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

現在、クロダ製品の93%が中国で製造され、7%の高級品や少ロット商品が日本国内の下請業者への委託生産により製造されており、本社工場では、サンプル製造のみを行っている。また現在、製品の70%が日本、20%が欧米、10%が中国国内で販売されているが、今後は、日本、欧米、中国の各市場での販売規模を同程度にしていきたいと考えている。既に中国工場から直接的に各国市場へ発送・納品する体制も確立されている。

今後、日本本社の機能は、1) 資金調達、2) 企画・サンプル製造、3) 人材教育、4) ヘッドクォーター機能（営業統括、最適調達・生産・販売のオーガナイズ）など、日本で行うことに優位性がある分野のみに特化されていくことになるであろうという。

既に上海現地法人では、企画、営業を行うための人材も育ってきており、徐々に機能移転が進められてきているものの、日本の大手企業を相手として企画力で勝負する必要があるため、企業活動の頭脳に当たる部分は日本に残さなければ生き残れないと考えている。

現在、日本本社における企画・開発プロセスと、中国工場における製造プロセスとの一体化をより進め、あたかも『日本本社の横に中国工場が存在するかのような体制』を確立すべく、本社と中国工場群の間では、ITを利用したネットミーティング、Webカメラによる工場モニタリング、指図書やデザインデータベース共有のためのウェブサーバ、生産プロセスのバーコード管理などを導入し、業務効率化と同時に製品の差別化につなげたい考えである。

出典：中小企業基盤整備機構 中小企業海外事業活動実態調査 H12 年度報告書 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/048944.html>

## 2.2.18. テクノロール株式会社

### ① 会社概要

|       |                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 大阪府和泉市テクノステージ 3-4-5                                                      |
| 設立    | 1980 年                                                                   |
| 資本金   | 25 百万円                                                                   |
| 売上高   | 2,000 百万円 (2010 年 9 月期)                                                  |
| 従業員数  | 120 名                                                                    |
| 事業内容  | 印刷用ゴムロール及び印刷機械関連資材の製造・販売                                                 |
| 海外展開国 | 中国、韓国、台湾、タイ、インドネシア、フィリピン、マレーシア、インド、イギリス、ドイツ、オーストラリア、ニュージーランド、米国、カナダ、ブラジル |
| 連携方式  | 技術提携                                                                     |
| 海外拠点  | 中国 (出資)                                                                  |

### ② 事業の特徴

特殊インクに紫外線 (UV) を当てることで早く乾かす「UV 印刷」は、さまざまな分野において、印刷工程の時間短縮につながるため、生産性向上、コストダウンなどに役立つ。この印刷時に使用される同社の UV 印刷用ロール「トラスト」シリーズは、日本国内で高いシェアを持ち、アジアや米国、欧州などでも広く使われている。海外企業とお互いの製品をそれぞれの国で製造・販売し合うクロスライセンス契約で、世界各国の企業とネットワークを構築している。

### ③ 海外展開の経緯

イタリア、ミラノで開催された印刷機械の展示会参加時に、アメリカの印刷用樹脂ロールメーカーから、同社の持つ特許の内容に強い関心を持ち、商談を持ちかけられた。こちら側も相手企業のローラー商品に非常に関心があったため、クロスライセンスできないかと考えた。しかし、当時勤務していた会社からは了承を得ることができず、30 年前、独立した際にその米国のメーカーから技術導入を始めたのがきっかけである。

この他、ドイツ企業の印刷用ゴムロールメーカーからも技術導入を行っている。同社との提携もきっかけは展示会で、英語は得意ではないものの、好奇心旺盛に色々な企業と対話した結果であった。言葉は違っても、技術を共通言語として、技術屋同士の話はスムーズに行くことが多いという。かねて

から海外の展示会には、積極的に参加しており、印刷業界のオリンピックと言われる DRUPA（ドルッパ）には毎回参加している。

当初、米国企業から導入した製品は、現時点では販売量が減少しているものの、創業以来の同社を成長に導き、ドイツ企業から導入したロールは大ヒット商品となって、同社の三本柱の一つとなっている。

#### ④ 連携の内容

自社開発の UV 印刷用ロール「トラスト」は、素材にウレタン系樹脂を使い、きめ細かく高画質な印刷を実現し、紙印刷以外にもフィルム印刷や金属印刷に使用できるなど、汎用性が高いため、日本国内でトップシェアを誇る。

1989 年の発売以来、数回のバージョンアップを重ね、クロスライセンス契約により台湾、中国、韓国、タイ、インドネシア、インド、オーストラリア、ニュージーランド、米国、カナダ、ドイツで製造・販売している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

古くから、外国企業とのつきあいがあったため、海外企業との取引にも特に不安はなかった。逆に、国内の企業との提携では、どうしても市場での実績がある企業の方が立場は強く、中小企業や創業間もない企業には不利なケースが多い。その点、対海外の企業であれば対等な立場で提携できるため、中小企業にとってはメリットが大きいとしている。

言葉の問題に関しては、片言の英語であっても、やりとりは可能で、これまで、言葉で唯一、困ったのはロシア企業くらいだという。ただし、相互の信頼関係をのもと取引を行っているため、裏切られることが全く無いわけではない。特に契約関係は弁護士に参加してもらい、しっかりとした契約を交わす必要がある。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

やはり信頼関係の構築が重要である。契約は、注意深く精査する事が重要ではあるが、契約をベースにしたビジネスはうまくいかないと考える。

外国企業との提携に不安を感じるかもしれないが、一度、付き合いを始めてみればすぐに不安は解消されるという。誠心誠意、嘘はつかないという姿

勢で対応することが大切であり、同社では、契約を結んだ相手企業に対しては、全て技術をオープンにし、相互の共存共栄をめざすように心がけている。

今後は、印刷技術発祥の地であり、販売エリアも広く、市場として期待できる欧州での拡販と、今後の投資ニーズが高く、新しいユーザー獲得が期待出来るロシアや南米など BRICs 諸国でのライセンスー拡大を目標としている。

出典：経済産業省 近畿経済産業大阪府「海外企業との提携事例集」

[http://www.pref.osaka.jp/keizaikoryu/mono\\_kaigaikyoten/index.html](http://www.pref.osaka.jp/keizaikoryu/mono_kaigaikyoten/index.html)

中小企業基盤整備機構 「元気印中小企業」2010年2月

[http://j-net21.smrj.go.jp/well/genki/2010/02/post\\_432.html](http://j-net21.smrj.go.jp/well/genki/2010/02/post_432.html)

## 2.2.19. 株式会社大東スピニング

### ① 会社概要

|       |                   |
|-------|-------------------|
| 所在地   | 群馬県邑楽郡邑楽町中野 738-5 |
| 設立    | 1976年             |
| 資本金   | 23百万円             |
| 売上高   | 一百万円              |
| 従業員数  | 18名               |
| 事業内容  | 旋盤工作機の製造・販売。      |
| 海外展開国 | 台湾、タイ、中国          |
| 連携方式  | 独資、合弁（台湾パートナー）    |
| 海外拠点  | タイ（独資）、中国（合弁）     |

### ② 事業の特徴

スピニングマシンの専門メーカー。従来のスピニング加工の枠組みを超え、楕円、偏心、多角形などさまざまな異形断面形状が成形できる新しいスピニング加工機を（独）産業技術総合研究所と共同開発。タイで販売拠点と工場を、中国で合弁による営業拠点を整備しており、他のアジアの国々にも販売代理店を広げている。

### ③ 海外展開の経緯

30年前から、既に韓国や台湾の商社とは取引しており、海外販売の実績を持っている。スピニング加工機械を扱っている企業は少なく、欧州と日本にしか存在しなかった。そのため、顧客からのニーズに対応するため、商社を経由して海外にも販売していた。

1997年に、独資によってタイに工場を設立している。日系メーカーを顧客としてスピニング加工を請け負いながら、工場の稼働を確保する事で、機械の展示。販売拠点として成立させた。

また、タイでは、販売代理店が確保できたため、中国上海に販売強化地域をシフトしている。

### ④ 進出時の課題、必要とした支援

2011年に、30年来のパートナーである台湾商社との合弁によって中国に営業拠点を設立した。

中国は工場働く従業員が不足と聞いていたため、今後、工場の機械化が進むことが予想され、スピニング機械を販売するうえで、大きな市場になると判断した。ターゲットとしている照明器具用の生産機械は、現在8割が中国となっている。

#### ⑤ 連携の内容

中国現地法人として合弁会社を設立する際に、合弁相手となった台湾企業は、台湾に輸出していた時代から30年来の付き合いである。中国では、この合弁先の台湾商社の人間が社長となっており、スピニングマシン販売後のフォロー、メンテナンスを行っている。

中国等で販売する照明器具や厨房器具向けの生産用機械は、台湾で外注生産を行っている。台湾から中国への輸出となるため、日本から中国へと輸出するよりも関税がかからないと言うメリットがある。

販売後のフォローのため、現地従業員に機械のことを教える必要があるが、これは、各展示会出展時に来場者に説明すると同時に現地従業員に対しても教育する形をとっている。

また、付加価値がある機械の生産や研究開発は日本国内で行っている。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

中小企業が海外拠点を持つのは、単独では難しいと思われる。言葉の問題や現地の法律など、クリアすべき事、難しいことがあるため、良いパートナーを見つける事が重要である。

将来的には、ASEAN、インド、中東、ロシア、欧州などに各国で代理店販売を行いたいと考えている。

出典：群馬県「群馬県内企業の海外展開事例」

<http://www.pref.gunma.jp/contents/000180787.pdf>

## 2.2.20. エフティアパレル株式会社

### ① 企業概要

|       |                  |
|-------|------------------|
| 所在地   | 福井県福井市川合鷺塚町40-10 |
| 設立    | 1995年            |
| 資本金   | 92百万円            |
| 売上高   | 一百万円             |
| 従業員数  | 53名(2012/12時点)   |
| 事業内容  | 女性用下着製造          |
| 海外展開国 | 中国、カンボジア         |
| 連携方式  | 製造委託、現地法人(独資)    |
| 海外拠点  | 中国1拠点、カンボジア1拠点   |

### ② 事業の特徴

ニット生地の福井経編興業株式会社から製品部門として独立する形で1995年に設立。スリッパ、キャミソール、補正下着、ショーツ等、婦人下着のOEM生産を行っており、包帯等の医療用製品の製造も行っている。

2002年から中国浙江省に製造拠点を設立し、2011年にはカンボジアにも製造拠点を設けている。日本で企画や生産管理を行うことで、品質を維持しつつも価格競争力のある製品を供給している。

### ③海外展開の経緯

1985年以降、プラザ合意による急速な円高を受けて、価格の安い繊維製品が大量に日本国内に入ってきた。国内生産でも競争力のある製品に絞らざるを得ない状況での設立ではあったものの、やがて取引先から海外での生産を要請され、それに応じる形で2001年に、中国への製造委託を開始している。しかし、製造委託先から上がってくる製品は、満足できる品質ではなかったため、翌2002年に中国の浙江省に製造拠点として現地法人を設立に至っている。

既に、大連や青島、広東省には同業者が進出していたこともあり、福井県と浙江省は友好提携の関係にあること、子会社に技能実習生として受け入れていた中国人実習生が優秀であり、中国側でその派遣を担当していた中国人女性の協力が得られたことが、浙江省を選んだ理由となった。当時は日本からの投資が歓迎されていたため、独資であっても設立はスムーズであったと言う。

#### ④ 連携の内容

中国人実習生の派遣を担当していた現地女性が非常に優秀であったため、現地法人の副総経理として運営を任せており、その他の幹部ポジションも主に日本で実習を受けた中国人人材が担っている。

中国で増産のための人材募集を続けてきたが、中国国内では人材確保が難しい状況が続いていたため、2011年にはカンボジアに中国現地法人の100%子会社として製造拠点を設立している。

中国現地法人の役員が、労働局で失業対策のために中国人をカンボジアへ派遣するための責任者をしてきたことから、カンボジアでの人的ネットワークを持っていたことがきっかけとなった。また、カンボジアにはシンガポール、マレーシア、香港、台湾からも多くの企業が進出しており、華僑が多いために中国語が通じやすく、中国現地法人の社員を活かせるという事情もあった。取引先もポストチャイナの動きの中でカンボジアでの生産に賛成し、一緒に現地を回って工場設立の場所を決めている。

中国とカンボジアで生産した製品は、全て日本向けに輸出し、日本国内の取引先に販売している。現在、海外での生産は約7割に達しているが、営業や企画、サンプル製作は日本で行い、海外生産も日本からコントロールすることによって、品質維持に努めている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

中国現地法人設立時には、現地の人材が優秀であったため、それほど苦勞せずにすんだという。当初60名でスタートした従業員数は、470名にまで拡大している。しかし、ラインのワーカーは出稼ぎが多いため、定着率が非常に低く、人集めには常に苦勞をしてきたと言う。増産するにしても、毎年1、2レーンのペースで増やすのが精一杯という状況であったが、やがてそれすらも難しくなってきた。そこで、カンボジアへの製造拠点設立に至っている。

カンボジアでは、現地の手続を任せられる人材がいなかったため、手続に苦勞したという。人材募集はJICAにも協力してもらい、当初約20名の社員でスタートしたが、カンボジアでは人材が比較的集めやすく、現在は350名になっている。そのうち6名は中国人技術指導者で、カンボジア現地で技術指導を任せている。

## ⑥ 成功のポイント、今後の展開

なぜ海外を目指すのかを明確にし、国内の社員にもきちんと説明し、社員の理解と協力を得ることが重要である。また、現地パートナーと信頼関係を築くことも欠かせないポイントである。更に、現地の人々を適切に処遇することで、さらにやる気を出してもらえると考えている。

今後、中国での生産は人材確保の面から見ても、これ以上の規模拡大は難しいと考えている。その一方で、中国国内での販売を開始し、徐々に日本への輸出に頼らずに自立させていきたい。

カンボジア工場はまだ稼働したばかりではあるが、今後の生産拡大はカンボジアが担う事になると考えられるため、カンボジアからの留学生の受け入れ等、人的ネットワークを構築しているところである。

出典：経済産業省 近畿経済産業局 「事例に学ぶ中小企業の海外展開」

[http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal\\_PT/glocalPT\\_jirei.html](http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html)

## 2.2.21. ストラパック株式会社

### ① 企業概要

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 所在地   | 東京都中央区銀座 7-16-14 銀座イーストビル 5F  |
| 設立    | 1960 年                        |
| 資本金   | 620 百万円                       |
| 売上高   | 12,761 百万円 (2012/3 期連結)       |
| 従業員数  | 411 名 (2012/10 時点)            |
| 事業内容  | 自動梱包機、梱包資材等の製造販売              |
| 海外展開国 | 米国、イギリス、ベルギー、タイ、中国            |
| 連携方式  | 独資、買収 (イギリス)                  |
| 海外拠点  | 独資： 米国、イギリス、ベルギー、中国<br>合弁： タイ |

### ② 事業の特徴

主力製品である自動梱包機をはじめ、半自動梱包機（自動梱包機の簡易なもの）、製函機、封函機、結束機など、包装関連機器と包装資材の製造、販売を手がけ、60 ヶ国以上への出荷実績を持つ。

自動梱包機は、国内では既に成熟後期にあるため、事業領域を包装用資材、関連機器、全自動梱包ラインシステムへ拡大し、また市場も欧米から新興国へと展開している。

### ③ 海外展開の経緯

1970 年にアメリカへの輸出を経験したのをきっかけに、1981 年にはサンフランシスコに販売拠点を設立し、1987 年に、初の海外製造拠点をタイに設立した。また、1995 年、英国に持ち株会社を持つと同時に販売会社を買収。同年、米国イリノイ州に包装資材の製造会社を設立している。さらに 2003 年には欧州・アフリカ・中東への販売拠点としてベルギーに販売会社を設立した。中国進出は 2004 年、コピー製品を作る企業と合弁し、その後独資としている。また、中国市場の成長を見込み 2008 年に販売会社を設立した。

このように 5 ヶ国 6 都市に複数の製造、販売拠点を持っており、製造拠点では中国・台湾のコピー製品に負けないよう更なるコストダウンを目的として、販売拠点では代理店開拓など新市場を求めて、グローバルな展開を実現している。

#### ④ 連携の内容

海外拠点はいくまで製造、販売の機能を持つ拠点であり、研究開発、経営戦略、販売戦略は全て本社で対応している。一部、梱包機的设计などをタイで行ってはいるが、基本的に研究開発などは日本の川崎工場が主体となっている。また、自動梱包機の製造はタイへ、半自動梱包機の製造は中国へと、生産の完全移転を進めており、本社は梱包システムラインなどの開発・製造に注力している。

生産拠点であるタイ・中国の製品は全て本社を帳合で通し世界に輸出している。設立当初、アメリカと中国では共同出資の形をとっていたが、経営方針の違いなどが生じないようその後全て独資としている。現在、タイを除き、海外子会社は全て100%独資である。

生産拠点における原材料・部品などの現地調達比率は80%であり、電子部品など20%程度を日本から送付している。製品の販売先は、現地日系企業が中心であるが、一部地場企業にも販売している。地場企業への販売は全て、回収が不安なため現金決済としている。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

カントリーリスクとして抗日運動や少数民族の紛争などは常に意識しているものの、不可抗力であると考えている。また現地管理者の不正行為もリスクとしては存在する。これへ対策としては、現地企業の業務管理を徹底し、必要に応じて日本から人材を派遣している。

中国における労働法などの度重なる法律・制度の変更への対応が課題である。特に日系企業は、現地企業に比べて規制の管理が厳しい。気温が35度以上になったら手当を払うなど人件費は高騰している。最大のライバルは中国・台湾などの廉価な梱包機のコピー製品であり、こうした人件費高騰のなか、コピー製品との価格競争は脅威である。

公的支援では、海外貿易開発協会（JODC）などの補助金を活用して、現地社員を日本に派遣し、研修を行ったことがある。またJETROや中小企業基盤整備機構の現地情報などの支援を活用してきている。

自社人材育成とともに専門家派遣による現地指導などがあれば有用で、金融機関からの低利融資や国からの助成金・補助金などがあれば活用したいとしている。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

現地人材は、現場作業の他、現場管理者、設計技術者、品質管理者として登用しており、スタッフ部門でも経理財務の担当を任せている。トップは各地域とも日本人であるが、中国やタイでは日本人2~3人の駐在員の経費で人件費の50%もかかるため、できるだけ現地の人材を有効活用している。ただ、タイ人の独立旺盛な面や中国人の企業忠誠の課題などに不安が残る。

欧米地域は問題ないため現地化を進めており、英国の子会社 Gordian は100%現地人で、うまく機能している。

国内とともに欧米の梱包機市場も成熟し、東欧、アフリカ、中東への販路拡大は喫緊の課題ではあるが、英国、ベルギー子会社など既存の販売拠点による代理店開拓で対応しており、現状さらなる海外進出は予定していない。

出典：中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/shiryol.pdf>

## 2. 2. 22. 笠原工業株式会社

### ① 企業概要

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| 所在地   | 福島県須賀川市上人垣1番地                        |
| 設立    | 1917年                                |
| 資本金   | 100百万円                               |
| 売上高   | 一百万円                                 |
| 従業員数  | 190名                                 |
| 事業内容  | 発泡スチロール製品成形加工、成形加工機、建設施工、光学製品加工      |
| 海外展開国 | 米国（メキシコ含む）、中国                        |
| 連携方式  | 独資、合弁                                |
| 海外拠点  | 独資：米国（製造、販売、メキシコは連結子会社）<br>合弁：中国（製造） |

### ② 事業の特徴

発泡スチロール製品の成形加工並びに販売を手がける合成事業部、発泡プラスチック成形機の設計製作またはその成形生産ラインの設計施工を手がけるピオニシステム事業部、建築物の建築・工事を担当する工建事業部、光学機能性フィルム張り合わせ加工などを手がける光学製品事業部の4つの事業部体制で事業を推進している。

発泡プラスチック・発泡スチロールは食品容器、緩衝材、断熱材、梱包などの物流資材など多方面で利用されている。光学製品加工の主な用途は、携帯電話、デジタルカメラ、カーナビ、家電液晶パネルなどの表示装置関係である。

### ③ 海外展開の経緯

最初の海外進出は北米で、日系家電メーカーなど取引先の海外展開に伴い、現地において緩衝材の供給を要請され進出を果たしている。米国サンディエゴとメキシコは近接しているため、工場はメキシコに所在、2008年をもってメヒカリ（Mexicali）工場は閉鎖し、現在はティファナで操業を続けている。

中国へは、顧客企業の中国進出に追随して一度、上海に進出したが、顧客企業が笠原工業に委託していた業務を内製化するようになったため、上海から撤退。その後、2000年には、コスト低減と市場としての中国に期待し、

シンガポール資本との合弁会社として蘇州に再進出している。中国は合弁となっているが、基本的に海外法人は完全独資とする方針である。

#### ④ 連携の内容

北米事業は、発泡プラスチックの原材料であるナフサ・ビーズ（ポリエチレン）を現地メキシコの化学メーカーから調達し、現地工場で製造加工して日系の家電メーカーなどに納入している。メキシコ・ペソでの決済はリスクがあるため、資金決済はドル建てで行っている。

蘇州の合弁会社の運営はシンガポール系の華僑パートナーに委ねている。このパートナーは成型機ユーザーでもある。蘇州では、発泡プラスチック成形機の製作や金型製作を行っており、笠原工業の出資比率は35%。当初は日本からも人材を派遣していたが、現地での採用が進み、現在は蘇州から海外への販売を日本の笠原工業が担当している。現地には、日系の成形機メーカーはゼロであり、原材料（鉄・鋳物）は現地調達している。

日本向けの製品は、8割方を現地で製造するものの、最終加工は日本国内で行っている。蘇州で製造する成形機は汎用機ではなく、地場のローカル企業に販売している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

メキシコでは、政情不安、税制問題、労働者人材が課題となっている。同国では麻薬がらみの犯罪も多く、ワーカーも年に1回転するほど入れ替わりが激しく定着率が悪い。メキシコのある意味「いい加減」な国民性によるところもあり、12月のクリスマス休暇に入ると翌年、戻ってこないワーカーも多い。これを埋めるため毎年4~5月に募集をかけている。

政情不安については中国では、日本人が会社を経営することによって、民族問題が懸念される。その点、蘇州の合弁パートナーはシンガポール系華僑資本であり、中国現地で機械の製造を行いたいと言う利害が一致し、実際の運営はシンガポールのパートナーに委ねている。

メキシコのメヒカリ工場閉鎖は、顧客であった日系家電メーカーがメキシコから撤退したことで、取引先がいなくなったためであった。メヒカリ工場の土地・建物はリースであったため返却し、機械設備はティファナ工場に移管している。

海外展開における公的支援としては、進出時の自社人材の育成支援が望ましい。また、低利融資、税制優遇措置も望ましいとしているが、公的機関の低利融資制度は具体的にはわかりにくく、結果として民間都市銀行に頼っている。また、現地情報として、現地の税制・認可制度に関する情報が不足していた。例えばメキシコでは贈収賄がまかり通るようなところもあり、公的機関からはこのような裏の情報が入ってこないため、この点は現地の情報ネットワークから得るしかないとしている。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

今後の日本は少子高齢化が進み、売上が減少して必然的に海外進出せざるを得ない。一方で発泡スチロール工場は1工場を投資するのに5億円程度かかるため、取引先が1社だけ進出することに追随するのはビジネスとして成り立たない。ある程度、日系企業が固まって進出している地域に進出することになるだろうとしている。

同社、4事業部制での事業運営はそれぞれの部門で異なり、今後の海外進出について今後の海外進出は、メリットのあるものだけ海外展開する意向である。

出典：中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/shiry01.pdf>

## 2. 2. 23. 根本特殊化学株式会社

### ① 企業概要

|       |                                               |
|-------|-----------------------------------------------|
| 所在地   | 東京都杉並区上荻 1-15-1                               |
| 設立    | 1941 年                                        |
| 資本金   | 99 百万円                                        |
| 売上高   | 7,000 百万円 (2010/5 期)                          |
| 従業員数  | 30 名 (2008/12 時点)                             |
| 事業内容  | 蓄光材、特殊蛍光体、電材、センサなどの製造・販売、ライフサイエンス関連試験、研究サービス  |
| 海外展開国 | 中国、韓国、イタリア、ポルトガル、スイス、オランダ                     |
| 連携方式  | 合弁、独資                                         |
| 海外拠点  | 現地生産 (ポルトガル、中国、スイス)、販売 (韓国、中国、オランダ)、受託検査 (中国) |

### ② 事業の特徴

同社が 1993 年に開発した蓄光性夜光塗料「N 夜光」(ルミノーバ)は、それまでの夜光塗料に含まれていたラジウムなどの放射性物質を一切使用せず、それでいて従来品の 10 倍の明るさと残光時間を持つ。N 夜光は、その性能と安全性が評価され、時計の文字盤をはじめとして、さまざまな標識やサインなどに使われて世界中に需要を拡大し、蓄光性夜光塗料市場では圧倒的なシェアを確保している。

夜光塗料以外にも多様な領域に事業の幅を広げており、1) 蛍光体 (蓄光材、特殊蛍光体)、2) 特殊ガス等センサ、3) 新薬開発 (RI 化合物合成) 実験データサービス、4) 時計文字盤印刷、の 4 つの事業がある。「特殊化」「多角化」「国際化」という戦略の下、世界マーケットを見据え、積極的に事業のグローバル化を推進している。

### ③ 海外展開の経緯

以前からスイスの夜光塗料メーカーとの間で取引があったことから、1977 年にスイス・チューリッヒに情報収集を目的とした連絡事務所を開設している。

1989 年には、ポルトガルの「中小企業金融公庫 (現日本政策金融公庫) 系の投資育成会社である東京中小企業投資育成によるポルトガル研修のミッションに参加をきっかけとし、ポルトガルに工場を設立した。欧州は最大の

マーケットであり、欧州に拠点があればアメリカにも製品を供給しやすくなる。ポルトガルは、欧州の中でも人件費などが格段に安いのが魅力でもあった。根本特殊化学が 60%、大手総合商社が 35%、ポルトガル政府系の投資会社が 5%を出資する合弁企業であった。

欧州にはこのほか、1996 年にオランダ・アムステルダムに根本ヨーロッパ、1998 年にスイス・トイフェンにルミノーバ AG、2002 年にイタリアに NET をそれぞれ設立している。

#### ④ 連携の内容

日本でしか調達できないもの、ノウハウに関わる部分に関してはブラックボックス化する必要があるため、海外現地では作らず、日本から輸出している。また、技術に関する部分は全て日本で管理しており、全ての海外子会社には技術系職として日本人を常駐させている。

蛍光体は、日本の子会社の(株)ネモト・ルミマテリアルが製造し根本特殊化学(株)が販売。センサ事業は、子会社の(株)ネモト・センサエンジニアリングが行っているが、販売は本社が行い、製造は中国の子会社・上海根本電子技術有限公司でも行っている。

オランダの根本ヨーロッパを欧州全域での販売拠点として、蓄光材料に限らず蛍光体や各種センサなど、同社のすべての製品を扱うという位置づけにある。

また、ルミノーバ AG はスイスの時計業界向けのビジネスに特化した合弁で、2007 年には N 夜光の製造工場を新設した。日本企業が単独でスイスの時計業界に入っていくのは難しく、現地の夜光塗料メーカーとの合弁という形態を選択したのは正解であったと、当時を振り返る。この合弁は当初、販売拠点だけだったが、スイスの時計メーカーが部材の 100%をスイス国産にしたいというので、2007 年にはライセンス供与によって N 夜光の現地生産をスタートしている。

イタリアの NET はガスセンサの販売拠点である。欧州は米国に比べるとガスの需要が大きく、とくにイタリア、スペイン、ポルトガルなどの地域ではガスをよく使う。ガスセンサの欧州総代理店だった現地企業の要望で合弁を組み、現在は工業用ガスセンサに特化し、米国向けにも販売している。

これらの欧州拠点に加え、中国にも複数の拠点を展開しており、現在、中国での生産拠点は香港も含めて6カ所、販売拠点は2カ所となる。深センの製造拠点は香港根本の子会社で、日本からは直接出資していない。

ポルトガルに進出した理由は、1) 標識等で夜光材料の市場がある、2) 労働力が安く、大きな市場であるアメリカにも近い、3) 旧東ドイツから原材料も調達も可能であった、という3点である。その後の中国への進出は、もともと原材料の調達コストを下げる目的で、1) 日本に近く、2) 原材料の調達が可能で、3) 人件費が安い、というのが主な理由であった。

上海の現地法人は、たまたま根本特殊化学のオーナーが保証人となった中国人が上海出身であったことから、上海に工場を作ることにしたものである。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援等

各国での税制、管理者人材の育成が難しさ、製品の品質管理、などの点で共通した課題があるといえる。一度だけ、中国の深センで工場の立ち退きを命じられた時に工場の門の前で運動された事があるが、その他には、労務問題も含めて大きな問題は発生していない。

ただし、中国での課題は、簡単に製品がコピーされることであり、中国では、特許を持っていてもまったく意味をなさない。

資金調達に際して、中小企業金融公庫（現日本政策金融公庫）に助けてもらい、非常に助かった。また、中国において特許で紛争が生じた際には、JETROが非常に役立った。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

現地の従業員を動かすのは、現地の人間のほうがよいと考えており、センサを製造する上海根本には日本人は一人もいない。ただし、合弁の相手やトップには信頼できる人を選ぶのが肝心だとしている。合弁相手企業などパートナー選びで進出の成否が決まる。

最初から大きな投資をすると、失敗したときのダメージが大きい。海外に販売する商品展開や現地の生産拠点も業績に応じて少しずつ拡大していく。

現地の言葉をはしゃぐ、つまり現地の従業員をコントロールできる日本人の人材を進出前に確保しておく。

海外に工場をつくり、利益を上げて日本に持ち帰るという姿勢では、企業は根づかない。同社の場合、中国の大連では地域の高校合わせて約 40 人に奨学金を出すなどの地域貢献を行っている。地域に受け入れられるためには、金額の多少にかかわらず利益を地域に還元する気持ちを持つことが大事だとしている。

特定の地域や特定の製品にはこだわらないことも重要だと言う。世界のマーケットを見据え、柔軟に対応していかないと機を逸する。だめだと判断したらやめる割切りも必要だという

現在、米国にはまだ拠点がなく、代理店との取引を基本にしている。これは、材料を製造するだけではなく、南米までカバーできる販売チャンネルをしっかりと確保する必要があるため、需要に見合った事業を展開しなければならないため、情勢を見て将来、米国にも拠点を出す可能性はある。

出典：中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/shiryol.pdf>

中小企業基盤整備機構「中小企業国際化支援レポート」2008年12月

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/038067.html>

## 2.2.24. 株式会社デジタル

### ① 企業概要

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 所在地   | 大阪市住之江区南港東 8-2-52      |
| 設立    | 1972 年                 |
| 資本金   | 3,929 百万円              |
| 売上高   | 32,000 百万円 (2011/12 期) |
| 従業員数  | 774 名 (単体、2011/12 時点)  |
| 事業内容  | FA 用操作表示器などの開発、製造、販売   |
| 海外展開国 | フランス (本社)              |
| 連携方式  | 資本提携 (100%資本参加)        |
| 海外拠点  | 世界 20 カ国               |

### ② 事業の特徴

工場など生産現場の装置の操作部にあるスイッチやランプ、メーターなどをフラットパネルディスプレイ上のグラフィックで表示し、タッチパネルで操作ができる「タッチパネル付き表示器」を世界で初めて開発。アジア、北米、ヨーロッパの世界中に製造と販売・サービス拠点を有している。

2002 年に、フランスのシュナイダーエレクトリック社から、100%の資本参加を受ける。

### ③ 提携の経緯

デジタル社は、設立以来、ヒューマンマシンインターフェイス (HMI) に重点を置き、工場等で使われる操作表示器などの開発、製造、販売を手掛けてきている。北米を中心として、積極的に海外進出を行い、複数の海外企業から OEM 契約の提案をもちかけられるようになった。この中に、後に資本提携を結ぶことになるシュナイダー社も含まれていた。デジタル社は表示器に特化しており、豊富なノウハウを持っていた。しかし同時に、表示器に特化したビジネスに限界も感じていた。一方のシュナイダー社は制御機器に強みを持ち、表示器も手掛けてはいたが、表示器分野を強化する必要性を感じていた。こうした背景から、シュナイダー社から OEM 契約を結ぶ提案を受けている。

その後、資本提携をして事業を一体化させた方が、相互にシナジー効果が発揮できるのではないかと考えるようになっていった。そして、2002 年、シュナイダー社による 100%資本参加を受けるに至っている。

#### ④ 連携の内容

デジタルの会社名、ブランドを従来どおり維持し、主体的にビジネスを続けて生きたいという思いをシュナイダー社側に伝え、最終的に、社名やブランド名を変更することなく事業を行う事が可能になった。

また、シュナイダー社の資本参加を受けるにあたって同社がシュナイダー社の表示器部門を吸収する形になったため、主体的な事業経営を継続させ、しかも事業の拡大を実現している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

シュナイダー社の 100%資本参加であったため、デジタルとしては、提携後に経営方針や企業風土を継続できるのかという不安はあった。しかし、結果的には、社名やブランド名を維持する事が出来ている。

ただし、資本提携に伴って、会社の会計基準をシュナイダー社に合わせる必要があった。シュナイダー社は国際会計基準を採用しているため、日本の会計基準とは大きく異なる。そのため、国際会計基準に合わせた書類の作成等、様々な調整が必要になった点に苦労している。しかし、将来は、国際会計基準がグローバルスタンダードになると思われるため、先行投資と考え積極的に取り組んだ。

また、シュナイダー社とのやりとりには、基本的に英語で行う必要があり、語学の対応も急務となった。ただし、シュナイダー社はフランスの企業であるため、英語が母国語でない社員も多く、コミュニケーションにおいてそれほど高度な英語力を求められるわけではない。デジタルでは、全社員対象の TOEIC や本社、和泉事業所における英語学習クラスを実施するほか、e-ラーニングによる英語学習も受けられるようになってきているなど、海外展開のために早くから英語教育を行っていたことが奏功している。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

資本提携による効果として、資本基盤の強化や市場の広がりを得られたのと同時に、シュナイダー社の徹底的なマーケティング姿勢をみて、マーケティングがいかに重要であるかということ学ぶことができたという。当然、デジタルでも、提携以前からマーケティングを実施してはいたが、個人の発想やインスピレーションで製品製造を始めることも多く、結果として失敗に

終わるプロジェクトも少なくなかった。インスピレーションは革新的な製品の開発には重要ではあるが、経営戦略の観点からすれば、シュナイダー社のような開発コストと市場性のシミュレーションによる徹底的なマーケティングが必要になる。実際に、シュナイダー社との提携により、同社の国内外におけるマーケティング力は格段に向上したと言う。

また、グローバル展開するシュナイダー社から世界中の信頼できる企業の情報を得られるようになったため、仕入ルートをグローバルな視点から最適化できるようになった。更に、シュナイダー社との共同購入により、仕入にかかるコスト削減も可能になっている。

出典：経済産業省 「外国企業との提携事例集」 2009年3月

[http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05\\_01\\_jir  
ei.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05_01_jir<br/>ei.pdf)

## 2. 2. 25. 高木彫刻株式会社

### ① 企業概要

|       |                     |
|-------|---------------------|
| 所在地   | 和歌山県和歌山市中之島 1525 番地 |
| 設立    | 1948 年              |
| 資本金   | 67.5 百万円            |
| 売上高   | 3,500 百万円 (2010 年)  |
| 従業員数  | 87 名                |
| 事業内容  | ロール                 |
| 海外展開国 | 米国、台湾               |
| 連携方式  | 合弁、独資               |
| 海外拠点  | 米国 (独資)、台湾 (合弁)     |

### ② 事業の特徴

和歌山の地場産業である捺染業において、その模様付けに使用されるロールの彫刻メーカーとしてスタートした高木彫刻は、様々な技術革新を経て、衣・食・住・情報など全ての分野にわたるコンバーティング加工用ロールメーカーであり、ロール彫刻専門メーカーとして、国内トップシェアを獲得している。

布地プリント用捺染ロールの彫刻に日本で初めてフォトエングレイビングを開発。複雑で精密な模様を正確に刻み込んだシリンダー及びロールによって可能になる印刷対象物は、本来の繊維向けはもとより、自動車の内装、壁紙や床材、チョコレートやビスケットへの絵付け、液晶フィルムなど幅広い分野で応用されている。

### ③ 海外展開の経緯

同社の海外進出は極めて早く、戦前の昭和 9 (1934) 年に遡る。この時は上海に工場を設立して繊維生地へのプリント柄の捺染を広めるという狙いがあった。その後、昭和 44 (1969) 年には台湾の企業からの要請で、ロールの柄部分を製版し、現地の繊維企業に納入する狙いから、日本本社 65%、残りを台湾側で負担し現地法人“台湾高木彫刻股份有限公司”を立ち上げた。また、昭和 51 (1971) 年に大手捺染法人の現地進出企業からの要請を受け、同社向け 100%納入の計画で、米国ジョージア州メイコン市に現地法人 (TKG INTERNATIONAL CORP.) を設立、現在では米国のローカル企業及び日系現地法人へも納入している。

#### ④ 連携の内容

ロールの彫刻専門メーカーとして国内トップシェアを維持しており、技術的には従来からのアナログと最新のデジタル技術で多様なデザインをロール加工して提供している。今後も一貫して技術の優位性を保持するための製品開発を行いつつ、現地法人に対しては本社加工製品の輸出、技術ノウハウの伝授という方針・役割を果たしていく方針である。

台湾法人並びに米国 TKG とともに設立当時は、日本人マネージャー及び技術指導者を派遣していたが、現在は台湾高木彫刻股份有限公司には董事長の出張によりマネジメントしており、米国 TKG 社は全て現地マネージャーに任せ、メール等の通信により運営している。

各種のロール加工に対する多くの工程の中で、海外法人に製版の前工程であるトレーシング作業を本社からの外注という形で海外数社に発注していた経緯もあるが、当初はある程度のメリットが得られたものの、顧客からの短納期要請への対応がネックになってきたことから、上海に試行的に進出した現地法人は4年間で撤退した。

台湾、米国法人ともに週1回ごとの報告を受けている。しかし、2社ともに受注先が繊維関連会社への依存度が高いため、受注先の製造拠点の規模縮小や閉鎖によって売上高が年々減少傾向にあり、今後メリットが薄れてくるようであれば撤退も視野に入れる必要があると考えている。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

海外進出により新市場が確保できるというメリットがあるものの、政情不安や大きな経済環境の変動が企業活動に影響を与えることがある。また、管理者人材の安定的確保は常に大きな課題といえる。

取引金融機関の現地に関する様々な情報提供は極めて有益であったが、政府機関の支援は活用していない。進出を円滑に進めて行くには、金融機関の低利融資、行政からの補助金交付及び税制上の優遇等で使い勝手の良い制度が求められる。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

商社を通じて要請を受けたアフリカやアジア諸国等世界各国に対する技術指導は、高木彫刻としても、ロイヤリティが受取れるメリットがあった。

現在のところ、新たな国や地域への進出は考えていない。また、海外における現地生産の強化及び国内本社との事業棲み分けは、市場の動向をみながら柔軟に対応してゆく方針である。

出典：中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」、2010年3月 掲載時点

<http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/shiry01.pdf>

## 2.2.26. 株式会社アスティコ

### ① 会社概要

|       |                        |
|-------|------------------------|
| 所在地   | 岡山市中区江並 417-1          |
| 設立    | 1928年                  |
| 資本金   | 50百万円                  |
| 売上高   | 734百万円(2009年度)         |
| 従業員数  | 28名                    |
| 事業内容  | スクールシューズ、ナースシューズ製造・販売。 |
| 海外展開国 | 中国、韓国                  |
| 連携方式  | 製造委託                   |
| 海外拠点  | なし                     |

### ② 事業の特徴

1938年に総ゴム靴・地下足袋・運動靴生産を目的として創業。56年にテニスシューズ、59年にはゴルフシューズの製造を日本で初めて開始。その後、大手メーカーとの競合や消費者のブランド志向が強まる中で業績悪化にも直面したが、91年には健康シューズ「ロシオ」(かかとのないウォーキングシューズ)を発売、その後もナースシューズや介護シューズなどを自社ブランドとして製造販売するなど、アイデアを生かしたオリジナル商品の製造販売を行ってきた。現在、製品の約95%は海外の製造委託先からの輸入となっている。

### ③ 海外展開の経緯

1985年に業績悪化に直面したが、その主な要因は原価管理の不徹底と過剰在庫であった。人員削減(400名→150名)等による合理化を進める一方、取引先からの値下げ要請が強い中であっては、国内での製造では採算性を確保することが困難である判断し、製造を海外へ切り替えを図った。

どのような形で海外生産を行うかについて検討を行った結果、自社の規模などを総合的に判断し、最もリスクが低いと考えられる製造委託を選択。

1986年から韓国企業への製造委託を始めたが、当初約6年間は現地工場との直接取引であった。この時期は製造委託量が少ないため、委託先も中小・零細企業が中心とならざるをえず、現地工場の倒産等による安定的な調達への懸念があった。その後、発注量が増加してきたこともあり、1992年

には現地商社を経由した製造委託の形態に変更するなど、リスク分散を図っている。

現在の製造委託先は、韓国および中国国内の工場である。中国工場への製造委託は、1995年から台湾系資本の中国工場への委託を開始、2001年には韓国系資本の中国工場に生産を委託して現在に至っている。製造委託先を中国ローカルではなく、外資100%の企業に限定している。

#### ④ 連携の内容

国内と海外を比較した場合、製造技術の面で問題やレベルの差は認められずないため、コストを考えると国内で製造するメリットはない。また、靴の製造には多くの部品が必要であり、部品製造業者も減少している日本国内での製造は次第に困難になりつつある。

一方、自社ブランドを有するメーカーとして、国内の製造拠点は現状を維持する方針である。国内拠点では新製品や新技術の開発、品質管理、検査等を行う他、一部商品の靴底を製造している。また、突発的な発注にも対応できるように、人気商品の資材についてはある程度国内で確保し、海外で供給が間に合わない場合は国内で製造できる体制を整えている。商品在庫は約4～5ヵ月分を保有しており、海外委託先には3ヵ月先に発注することを目途としている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

人材面では、海外担当は社長および開発担当者の2人体制であり、社長の後継としての海外担当者の育成が急務である。円滑に業務を遂行し、協力関係を維持するためにも現地工場や責任者との連絡を密接にし、互いの信頼を築くことが必要であり、現地の生活や環境に柔軟に対応できるかどうかが一番のポイントである。

製造委託取引に関しては、1) 納期を守らない、2) 仕様書通りに作らない、3) 本当のことを話してくれない、といった問題もあったが、その都度根気よく説明し相手の理解を求めた。現在では、現地責任者と不備事項の認識を共有して注意を喚起しており、不良率も0.3%程度まで低減されている。

また、工場によって得意分野や強みがあるため、生産を委託する側が現地の工場の特性を良く理解することも必要である。新製品の製造委託に際して

は、資材の調達先だけでなく製造委託工場についてもアスティコ側で選定し、仲介の商社に指示を出している。

さらに現地に信頼できる人材を育成することが大切である。特に資材関係の調達は信頼できる人材でなければ難しい。また税制関係の把握も不可欠である。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

今後は売上の拡大に合わせ、海外への委託製造のボリュームを増やす計画である。

靴の製造は、手作業による部分が多く労働集約的である。中国の人件費等も上昇基調にあり、将来的にはベトナムなど人件費が安い国での製造も検討する必要があると思われるが、現地での資材調達、製造・輸送中の気候（気温、湿度）等、クリアすべき問題も多く、総合的に考えたら当面は中国での生産がベストと考えている。

主に国内での販売・事業展開を行っているが、中国国内の市場拡大を視野に入れ、中国市場への販売を開始した。ただし、中国国内はいつ変化が起きるか分からないため、自社での進出は考えず、販売代理店や卸売業者を通じた販売展開を進めている。

出典：商工中金、中小企業の国際事業展開に関する実態調査 2010年6月  
[http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05\\_01\\_jir  
ei.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05_01_jir<br/>ei.pdf)

## 2.2.27. エクセル株式会社

### ① 会社概要

|       |                                    |
|-------|------------------------------------|
| 所在地   | 東京都中央区八重洲 1-3-19 辰沼ビル              |
| 設立    | 1971                               |
| 資本金   | 80 百万円                             |
| 売上高   | 4,800 百万円 (2011 年度)                |
| 従業員数  | 20 名 (2011/4 時点)                   |
| 事業内容  | 自動車部品等、工業分野向けプラスチック中空成形製品の設計、製造、販売 |
| 海外展開国 | 米国、中国、韓国、タイ、ドイツ、                   |
| 連携方式  | 独資、技術供与                            |
| 海外拠点  | 独資：米国、中国、タイ<br>技術供与：韓国、ドイツ         |

### ② 事業の特徴

独自のブロー成形技術・工法で、日本はもとより、米国、欧州、アジアの世界各国で特許を取得し、海外企業へも技術ライセンスを提供している。

エクステンジブロー成形は、3次元の中空製品をバリなしで高精度に成形でき、異性質の樹脂を一体化することが可能であるなど、世界初の技術により、部品点数の削減、生産性アップ、コストダウンなど多面的なメリットを実現する。従来は金属でしか形成できなかった部品を樹脂化し軽量化・コストダウンすることも可能にしている。

国際戦略として知的財産権を重視し、日米欧亜に 120 を超える特許を保有している。

### ③ 海外展開の経緯

1986 年にスウェーデン企業に対して技術供与を開始しているが、きっかけは偶然であった。ドイツでの売込みが不発に終わった帰国の飛行機の中で、偶然隣の席に座ったスウェーデン大使館の書記官に、どんな仕事をしているのかを聞かれた。そこで出張の目的を話したところ、それほど素晴らしい技術を持つならば、スウェーデンの会社を紹介しようと AB Nobel Plast を紹介してもらうに至った。さっそく同社へ手紙を出したところ、AB Nobel Plast の技術部長がエクセル社の機械を見学するために来日し、様々な計測などを実施した後に AB Nobel Plast へ技術供与を行うことが決定している。

ドイツの Helphos GmbH（現在の M+H Automotive GmbH）との技術ライセンス契約も偶然の出会いがきっかけとなっている。当時、この会社の社長は3次元ブロー成形技術を探し求めており、その装置がスウェーデンにあることを聞きつけた。偶然にも、エクセル社が AB Nobel Plast の工場訪問をした帰りで、スウェーデン郊外の空港から帰国の途に着くところであったが、その社長がスウェーデン郊外の空港まで会いに来た。その場で装置を欲しがったが、すぐには回答できず、まずはスウェーデンの AB Nobel Plast へ行って装置をよく見てもらい、その上で検討してもらおうこととした。当初、Helphos GmbH は現場での技術指導・移転にドイツ語の使用を要請してきたため、ドイツ語も可能なスウェーデン（AB Nobel Plast）からサブライセンスをしてもらうこととした。その後、サブライセンスではなく、直接技術ライセンス契約を締結したいとの申し出があり、英語の契約書で5年間のライセンス契約を締結した。このドイツの会社はブロー成形を手がけており、技術導入にとっても熱心で、同社工場の責任者がエクセル社の群馬工場で、2週間ほど技術研修を受けている。

韓国では、20年前に Lucky 社 に技術ライセンスしたが、その後 LG Chem となってから主な生産は中国へ移転してしまっている。エクセル社が納めた機械は韓国に残り、下請けによる製造に活用されている。技術ライセンスを始めた発端は、1990年に韓国 Lucky のトップと懇意になり、彼らから現代や起亜と一緒に回ってくれと依頼を受けたことによる。

#### ④ 連携の内容

国内生産拠点は、海外拠点をサポートするマザー工場としての位置づけでもある。技術ライセンスを行うにあたり、ノウハウブックを作成し、装置を納品する際に技術情報として1~2冊、先方に渡している。当時は、今日のようにITツールが発達していないので、ノウハウブックには写真を貼り付けるなど手作業で作成した。

AB Nobel Plast への技術供与はそれ相応のプロセスを踏んでいる。まず、1984年にテクニカル・ノウハウ・アシスタント・アグリーメントを取り交わした。ノウハウを教えるため、営業秘密は守ってほしい、という趣旨の2~3枚程度のものである。それから工場見学に来ていただき、約1年かけて当該技術のユニークさを評価してもらい、1986年に正式に AB Nobel

Plast と技術ライセンス契約を締結した。この契約には AB Nobel Plast からは技術者を指導目的で受け入れ、エクセル社からも技術指導を行うことなどを盛り込んだ。ライセンス契約書は、当然のことながら自社技術のライセンス契約なので、エクセル社が草案を作成し、先方がそれをチェックする形で行われた。AB Nobel Plast は、その後買収されたが、買収した会社がこの技術をよく理解し、高く評価しており、機械の移動にはエクセル社の同意を必要とする取り決めになっているため、現在もどこに装置が置かれているかを把握している。

ドイツの M+H Automotive GmbH からは、今でもロイヤリティを受け取っており、今日も実質的に有効となっている唯一のライセンシーである。ドイツの場合も M&A で会社名が変わったが、このドイツ企業の場合は、かつては単体の成形メーカーであったが、M&A によって会社全体があるグループの成形部門となったもので、経営は安定している。

#### ⑤ 海外進出時の課題、必要とした支援

ドイツとの技術供与では、課題が多かった。日本には JIS 規格があるが、ヨーロッパでは JIS 規格は通用せず、ドイツスタンダードというものがある。また、欧州へ機械を輸出するには CE マーキングの取得が必要となる。しかし、CE マーキングの取得には手間やコストがかかり、売値が上がってしまう。このときにドイツ企業側からは CE マーキングが取得できなくても売って欲しい、責任をもって通関すると言われ、確約を得た上で出荷した。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

技術ライセンス契約については、交渉の過程で先方の会社や人物などを見極めることができる。それゆえに、買収などで経営環境が変化した際にはライセンス契約は解消する旨を明記しておく必要がある。また、経営者の代替わりにも注意した方がよい。

技術ライセンスは経営オプションの 1 つであるが、本格的にグローバル経営するにはその地に独資で進出することが第一である。米国、タイ、そして昨年（2011 年）には中国（大連市）が加わり、合わせて 3 つの拠点に独資の現地法人を有している。

3年に1回、デュッセルドルフで開催するメッセに、大手商社のブースを間借りする形で製品を展示し、パンフレットを配布するなど技術紹介に努めてきた。近年はメッセの規模自体が縮小され、エクセル社も参加していないが、技術を高く評価する企業に対しては、今後も技術供与を行う可能性もあり、技術供与先に対しては、製品の信頼性試験とそのレポート作成、必要と思われる技術情報、指導、助言などを積極的に行っていく。

出典：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」2012年6月

[www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_12\\_06\\_29.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf)

## 2.2.28. 株式会社 池貝

### ① 会社概要

|       |                            |
|-------|----------------------------|
| 所在地   | 茨城県行方市芹沢 920-52            |
| 設立    | 1949 年                     |
| 資本金   | 490 百万円                    |
| 売上高   | 4,539 (連結、2010/12 期)       |
| 従業員数  | 254 名 (連結)                 |
| 事業内容  | 工作機械、産業機械、エンジン等の製造販売及び設置工事 |
| 海外展開国 | 中国                         |
| 連携方式  | 資本提携 (被資本参加)               |
| 海外拠点  | 中国 (香港)                    |

### ② 事業の特徴

国産初の旋盤機を完成させた、創業 120 年の老舗機械メーカー。2004 年に、中国の大手電機メーカーである上海電気 (集団) 総公司による資本参加を受け、2006 年上海には上海に現地法人を設立し、工作機械の製作を行っている。

### ③ 資本提携の経緯

2001 年に民事再生法を申請し、計画より半年早い 2004 年に再生の目処がついた段階で、長期的な視点で見た場合、安定して会社経営を継続させ、雇用を守っていくためには、スポンサーを探す必要があると考えた。

同社の強みは、1) 工作機械、2) 産業機械、3) エンジンの三つの部門をセットで持っていることであった。そのため、スポンサーを探すに当たってもこの三部門を切り離すことがないということを前提としていた。

当初、提携に際し、仲介機関を使って国内の企業を探したものの、いずれの企業も三部門セットではなく、個別の部門の買収を希望してきたため、最終的に合意には至らなかった。その後、再生に助力いただいた弁護士から中国の上海電気集団との資本提携の提案を受け、池貝の三部門を切り離さずに引き取るという条件が受け入れられ、資本提携合意に至っている。

また、役員を全て入れ替えることはしない等、最低限譲ることができない条件にも合意が得られている。条件が受け入れられた背景には、上海電気集団が池貝の技術力を高く評価していたためと考られる。

#### ④ 連携の内容

大手の資本傘下に入ることによって財務が安定する結果となった。これは、取引先からみても安心できる要素になっている。

また、現在の役員七名のうち、常勤は池貝の2名だけで、残り5名の上海電気集団側役員は非常勤である。上海電気集団側からの常駐の社員はおらず、資本提携後も主体的な経営を行うことができている、日常業務では以前とほとんど変わりがない。社員としても中国資本の傘下にあるという意識は薄いようである。

工作機械の技術は一朝一夕には習得できるものではなく、上海電気集団も自社のグループ内に工作機械の企業を3~4社持ってはいるものの技術水準があまり高いとは言えないため、池貝側から上海電気集団の工作機械の製造企業に技術指導を行っている。こうした技術移転は上海電気集団にとってもメリットになっている。

#### ⑤ 提携時の課題

最終的に上海電気集団と提携することを伝えたときは、相手が外国企業であることに不安を感じる社員もいたようだ。ただし、経営陣から、提携の目的や雇用が守られること等を十分に説明したため、社員からの反対の声はなかった。民事再生という経緯があったので、社員もやむを得ないという思いもあったのかもしれないという。

最も不安だったのは外国資本の傘下に入ることにより、これまでの信用が失われ、顧客が離れていくのではないかとという点であった。しかし、実際には、顧客が離れることは全くなく、従来と同様の取引を継続できている。

ただし、中国の商習慣は難しいと感じている。特に、方針がよく変わる点があり、その点が大変である。外国企業との提携では、こうした企業風土にも馴染んでいく必要がある。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

一度、上海電気集団側から増産の要求があった。しかし、過去に、民事再生を経験しているため、現在の状況で過剰な設備投資は必ず失敗につながると認識していたため、そのことを伝え、最終的に納得してもらった。やはり、

相手との信頼関係が重要であり、誠意を持って言うべきことを言えば、相手もこちらの主張に耳を傾けてくれる。

大型の工作機械は今後も安定した需要が見込める。上海電気集団と連携し、新たな市場の開拓も行っていく予定である。

出典：経済産業省 「外国企業との提携事例集」 2009年3月

[http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05\\_01\\_jir  
ei.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05_01_jir<br/>ei.pdf)

## 2.2.29. 硬化クローム工業株式会社

### ① 会社概要

|       |                                                                  |
|-------|------------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 東京都足立区新田 2-11-19                                                 |
| 設立    | 1940 年                                                           |
| 資本金   | 50 百万円                                                           |
| 売上高   | 2,000 百万円 (2011 年度)                                              |
| 従業員数  | 130 名 (2011 年 4 月時点)                                             |
| 事業内容  | 工業用クロム・ニッケルめっき加工、高精度ロール類の製造                                      |
| 海外展開国 | 米国、インドネシア、イギリス、オランダ、スペイン、オーストラリア、メキシコ、ブラジル、韓国、中国、台湾              |
| 連携方式  | 技術供与、合弁                                                          |
| 海外拠点  | 合弁企業：米国、インドネシア<br>技術供与：イギリス、オランダ、スペイン、オーストラリア、メキシコ、ブラジル、韓国、中国、台湾 |

### ② 事業の特徴

硬化クローム工業が主力とする工業用クロムメッキは、自動車プレス金型や鉄鋼の圧延ロールの表面処理、または、高機能樹脂フィルム製造工程において使用されるロール類の表面処理などに利用される。

日本国内では、これらの委託加工、製造、表面処理エンジニアリングの 3 事業が主力であるが、海外の技術供与先では、自動車分野、製鉄分野向けの委託加工が多くなっている。

### ③ 海外進出の経緯

硬化クローム工業の海外進出は、1989 年、イギリスへの自動車ボディープレス金型のクロムめっきに関するノウハウライセンス供与に端を発する。当時、イギリスに進出した日系自動車メーカーが、自動車用プレス金型のクロムめっきを現地で調達しようと現地企業に依頼したものの、日本と同水準の品質を実現出来なかった。そこで、日本での調達先である硬化クローム工業に、イギリス現地企業へのクロムめっきに関する技術・ノウハウ提供の依頼があり、技術ライセンスパートナーとしての第 1 号となった。

その後、1995 年には、イギリスのパートナーの要請によって米国ミシガン州に合弁企業を設立している。イギリスのパートナーとの連携による進出であるため、米国現地の資本は入っていない。

また同時期に、シンガポールで船舶のエンジン部品等を製造していた企業から協力の打診があり、インドネシアでも合弁企業設立に至っている。シンガポールでの人件費高騰や競争激化などから、硬化クローム工業の持つ独自技術に着目しての協力の打診であった。

その後も、1999年にブラジル、2008年には韓国、台湾、中国へと技術ライセンス提供先を拡大していった。

#### ④ 連携の内容

硬化クローム工業では、海外展開はめっき技術のライセンス供与に特化している。自社で工場を設立する場合、設備だけでも10～20億円の投資規模となり、回収期間がかなり長期間にわたる事になる。廃液の適正な処理のための設備も揃えるとなると、初期投資は更に膨らむ。また、それだけの資金力がある相手と合弁企業を設立する場合には、後に資金力で勝る相手に飲み込まれてしまう危険性もある。更に、同社の事業の特殊性から、合弁相手を見つける事は容易ではなく、めっきという業種では立地も限定されるなど、様々な面から総合的に考え、技術ライセンス供与に絞っている。

保有する特許は既に期限が切れているため、真似る事は不可能ではないが、実用レベルで品質を保つためには独特のノウハウが不可欠であり、このノウハウを硬化クローム工業独自の「商品」として海外に展開している。

技術ライセンスは、それぞれの用途毎に1ライセンスとしており、イギリス、アメリカ、ブラジル、インドネシアでは、自動車用が主である。韓国、台湾では特殊フィルム、中国では製鉄など、ライセンス供与を受けた企業は、そのライセンスの下で委託加工を手がけている。

契約期間は、設備の据え付けと操業指導を合わせて10～12カ月であり、その後1年間は設備の保証期間としているが、それ以降は有償で技術指導を行っている。

設計、製造、組立、試運転までを一貫して請け負うフルターンキーをアピールして売り込んでおり、保証期間中に何か問題が発生すれば、すぐに駆けつける。海外にも同様のライセンス供与を行う企業は存在するが、殆どは売り切りであるため、差別化になっている。

消耗品は、現地で調達が出来ないものは日本からの調達も支援している。

ライセンス料は一括で請求し、ロイヤリティは徴収していない。世界各国に点在するライセンス供与先をそれぞれ管理することは不可能であることから、1回のライセンス料としている。ただし、オーストラリアに関しては、パートナーの誠実さを信頼し、ロイヤリティ方式としている。

海外担当を特に置いてはおらず、その時々には適任者を派遣している。例えば中国では技術指導として、契約期間に1回あたり1~2週間、2~5名が数回出張する。クロムめっき、ニッケル合金めっき、溶射ともにそれぞれ技術が異なり技術者も違うので、供与する技術により技術者は変わり、派遣する人数や期間も変わる。むしろ、技術者それぞれに海外を体験してもらい、現地のレベルや要求事項を肌で感じてもらう事が重要と考えている。また、技術者が指導する立場になって教えることで、技術を本当に自分のものに出来ると言う教育の場としても有効である。

具体的な技術指導の内容としては、圧延ロールのクロムめっきの設備が完了して試運転をし、実際にめっきを加工する指導をして、これが上手くいくまで指導を継続する。連続鋳造モールドのニッケル合金めっきも鋳造の種類に応じた指導を行う。機能フィルム用ロール製造に際してNCマシンを使って機械加工する場合でも技術指導は必要となる。大型ロールをミクロン単位で加工するため、NCマシン操作に加えて職人の技能が必要となる。

最大限に能力を発揮させるためには、機械加工の技術と表面処理技術の両方が必要であり、そのため技術供与するノウハウには機械加工も含まれている。相手のニーズによってロールをいかにつくりこむかが重要になってくる。

技術の流出防止対策としては、契約書上に、営業範囲を対象国内に限定する、あるいはライセンス供与先の社内専用とするというような条項を設けている。ただし、基本的には相手を信頼する以外に無く、信頼できる相手を技術供与パートナーとするのが最大の防御策だという。

#### ⑤ 進出時の課題と必要とした支援

技術供与を基本とした低リスクの方法で海外展開を進めてきた硬化クロム工業にとって、大きな課題に直面した事はそれほど無い。

地理的に距離があるブラジルとは、アメリカの合弁会社が窓口となり、言葉や送金などの問題点を解消している。

韓国ではソーラーパネル EVA シートの他各種機能樹脂フィルム製造装置の技術供与を行っているが、ライセンスではなく技術を買取りたいとの要請を頻繁に受けており、毎回、いかに断るかに苦心している。

為替の変動もまた、大きなリスクのひとつで、未曾有の円高に見舞われた際に、ドル決済を行っていたインドネシアとの取引では大打撃を受け、これを教訓に、その後は円建て決済に切り替えている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の課題

硬化クローム工業にとっての最大の成功要因は、技術供与の相手として信頼できるパートナーのみを選択してきたところにある。経営者に何度も会い、相手企業の製造現場を実際に見て、信頼できる相手かどうかを見極めることが重要だという。

欧米企業にも表面処理技術を売り込む競合企業は当然ながら存在するが、技術の売り切りではなく、その後の長年のメンテナンスを含む技術指導を行い、長期的に良好な関係を保つことが硬化クローム工業の強みだと考えている。加えて、唯一と言える技術を持たなければ技術供与は難しいため、それなりの技術を継続的に開発し続けることもまた、絶対条件である。

パートナーとの関係を大切にすることは、目の届く範囲を超えて展開されるグローバル化の中でこそ重要と考え、今後も海外企業へ技術を供与し続けるためには、技術に対する信用が大切で、つまり、パートナーを大事にすることが技術の信用にもつながるといふ。

技術供与契約の締結にも、パートナーとの信頼関係は必要である。そのためには、こちらも最初から誠意を持って接することが重要で、そうすることで、相手企業のトップの人物評価も含め、率直な話し合いができる相手かどうかを見極めている。

出典：ヒアリング、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」2012年6月

[www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_12\\_06\\_29.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf)

## 2.2.30. 株式会社キンセイ産業

### ① 会社概要

|       |                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------|
| 所在地   | 群馬県高崎市矢中町 788                                         |
| 設立    | 1967 年                                                |
| 資本金   | 50 百万円                                                |
| 売上高   | 非公開                                                   |
| 従業員数  | 80 名 (2012 年 12 月時)                                   |
| 事業内容  | 産業廃棄物焼却プラント・各種焼却装置・汚泥乾燥装置・<br>廃熱ボイラーの企画・設計・制作・施工・保守管理 |
| 海外展開国 | 中国、台湾、韓国、アメリカ、インド、インドネシア、タイ                           |
| 連携方式  | 技術供与 (技術ライセンス)                                        |
| 海外拠点  | なし                                                    |

### ②事業の特徴

産業廃棄物の焼却処理において、燃焼物を蒸し焼きにして乾留ガス化させることによって可燃ガスを取り出し、効率的に焼却処理を行う独自技術によるシステムを開発。乾留ガスの発生量や燃焼温度のコントロールなどに関する基本特許をはじめ、周辺技術でも数多くの特許を取得し、独自の焼却処理システムを展開している。乾留ガス化による焼却処理は、ダイオキシン等の有害物質を発生させずにゴミの大幅な減容が可能であるのに加え、希少金属のリサイクルにも適しており、その応用範囲は幅広い。

焼却処理対象物は、廃プラスチック、木屑、紙くず、廃油、汚泥、感染性廃棄物、食品残渣、その他の雑芥など多岐にわたる。また、焼却処理の際に発生する熱を温水、乾燥、発電などに再利用するための設備も一体的に展開している。

### ③海外進出の経緯

1990年代に既存取引先からの紹介がきっかけとなり、韓国に向けて初めて輸出を開始した。その後、その韓国企業が技術ライセンス供与パートナーとなって、韓国におけるキンセイ製品の販売、メンテナンスを担っている。

また、日系企業の海外進出にあたって、現地の生産活動に伴って排出される工場からの廃棄物処理対策も講じる必要があり、工場廃棄物を焼却するための設備をインドネシア、中国、台湾、タイなどへと輸出している。

#### ④ 連携の内容

中国、インド、米国、韓国、台湾においては、同社の焼却設備の技術をライセンスとして提供するパートナーを置いており、パートナーは、メンテナンス体制を確保できるかなど企業としての力量を総合的に判断した上で選定している。ただし、韓国や中国では、焼却装置の製造は可能ではあるものの、本来の燃焼効率を引き出すまでの性能を確保する事は、まだ難しい状況にある。

また、これらのパートナーのうち、韓国、アメリカ、インドなどでは、パートナー企業が主体となって現地で営業展開をしており、現地で開催される展示会に出展するなどして販売先開拓を行っている。

キンセイ産業では、乾留ガス化焼却装置に関する特許を世界14カ国で取得しており、自社独自の技術をこれらの特許で保護している。ただ、もし仮に形状や仕組みは真似されたとしても、効率的な燃焼を引き出すためには機器の精度や運用のための技術要件が必要でもあるため、性能をコピーすることは不可能だと言う。特許取得に加え、こうしたノウハウも一体となって知的財産権保護につながっている。

#### ⑤ 海外進出時の課題と対応

当初のパートナー企業は、日本との関わりが強い企業が多かったため、日本語でのやり取りが可能であった。しかし、その後パートナーとなったインドや米国との連絡は基本的に英語でのコンタクトである。そのため、社内での対応が困難な場合には、必要に応じてコンサルタントなどの外部人材に協力者を依頼せざるを得ない。しかし、各国の商慣習や法律に基づいた契約がどんな内容であるべきなのか、実務上どんな重要事項があるのかなど、展開国が増えるに従って課題が生まれている。

ライセンス契約に関しても、年間固定のライセンスフィーなのか、販売に応じたセールスマージンなのかの理解が互いに食い違っていたりするケースがあるなど、契約上の取り決めにもズレが生じる場合があった。また、ライセンスしていない製品への不正なロゴ使用や、提出を義務付けている営業レポートの遅延など、課題は尽きないという。

人材確保は、キンセイ産業にとっても大きな課題のひとつである。海外展

開に向けて相応しい人材の獲得を目指してはいるものの、思うようには進んでいない。海外でプラント設置する場合には技術指導のため、3ヶ月間程度は現地に滞在する事になるため、若く意欲的な人材を採用しても、海外勤務に対しては態度が消極的になる事がある。

例えば、インドでは、どんな会社がどんな機能を果たすのかなど、現地にいればわかるであろう情報も、日本からでは把握し難いため、日本のものづくりを展開国現地で展開する事の難しさも挙げている。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

乾留ガス化という独自技術がベースになっており、世界14カ国で特許を取得している事で独自性を確保できている点が強みではあるものの、やはり信頼できるパートナーを選ぶ事、そして、そのパートナーとのコミュニケーションを保つ事が重要であると言う。

当面は、米国での販売強化を狙っており、現在のパートナーに加え、新たな販売拠点の開拓も視野に入れている。また、医療廃棄物など感染性廃棄物も安全かつ高効率に焼却処理が可能であるとともに、燃焼エネルギーを発電などに二次利用できる点を強調していく見通しである。

また、将来的には、ごみ処理の環境が劣悪な南米や東南アジアなど、発展途上国の環境改善に貢献したいとも考えている。

出典：ヒアリング、群馬県「群馬県内企業の海外展開事例」

<http://www.pref.gunma.jp/contents/000180784.pdf>

## 2.2.31. 株式会社南陽

### ① 会社概要

|       |                      |
|-------|----------------------|
| 所在地   | 神奈川県川崎市高津区二子 5-14-40 |
| 設立    | 1984 年               |
| 資本金   | 15 百万円               |
| 売上高   | 非公開                  |
| 従業員数  | 17 名 (2013/1 時点)     |
| 事業内容  | 化粧品充填機類の設計、製作、販売     |
| 海外展開国 | 台湾                   |
| 連携方式  | 技術供与 (製造・販売許可)       |
| 海外拠点  | なし                   |

### ② 事業の特徴

化粧品充填装置のメーカーとして 1984 年に設立。化粧品の中でも口紅、ファンデーション、アイシャドーなどメイクアップ製品の充填に特化し、有名ブランドを初めとした世界中の化粧品メーカーを顧客としている。中でも、スラリー充填技術では世界一の自信を持っており、自社技術の保護のために海外特許取得も積極的に進めている。

### ③ 海外展開の経緯

当初、取引先は日本国内の化粧品メーカーのみであったが、取引先の担当者が外資系メーカーへ転職するなどし、海外メーカーにも徐々に浸透、海外への販売へとつながった。フランス、スペイン、アメリカ、中国、韓国などへと販売先は拡大していったが、販売は原則として直販（輸出）によるもので、装置設置のサポートも行う。

2006 年に台湾の同業他社であるメーカーから、同社の安価な装置を日本で販売したいとの売込みを受けたことが技術供与のきっかけとなった。このメーカーの製品は、低価格ではあるものの装置としての性能は決して充分とは言えなかったため、南陽の旧モデルをライセンスによって製造してはどうかと提案した事が製造ライセンスのスタートであった。台湾メーカー側としても、国際的な有名化粧品ブランドの要求を満たす事が出来ずに苦心していたところでもあった。この台湾企業との出会いが、南陽の海外展開を加速する事になる。

#### ④ 連携の内容

台湾企業への技術供与に対して、日本国内の同業他社からは批判的な意見も受けたが、技術力で先んじている自信があり、むしろ追いつかれないように機械のレベルアップを図っていけば良いと考え、ライセンス供与に踏み切った。この製造ライセンスの結果、台湾メーカーの顧客層の中から、欧州大手化粧品メーカーの紹介を得るなど、営業基盤の拡大につながっている。また、日本からリーチしにくいエリア、ロシアや南米からの依頼に対しては、この台湾企業を紹介することで、南陽ブランドの装置の販売可能エリア拡大に成功している。

そして、海外化粧品メーカーの日本法人や研究機関を通じての紹介が広がり、現在では、フランス、スペイン、イギリスを中心としたヨーロッパ諸国、アメリカや台湾、中国、韓国などに取引先が広がっている。

一方で、安定した固定客と口コミによる紹介などに恵まれ、それほど積極的な営業活動は行っておらず、インターネットで国内向けにはイプロス、海外へはアリババを利用して情報発信している程度であり、展示会へも出展していない。

海外にサポート拠点を持たない南陽ではあるが、設置からメンテナンスまでを全面的にサポートしている。これを可能にするのが、装置に組み込まれた自己診断機能である。エラーやパーツ交換などのアラートを発信するものだが、O-リングなどの消耗品を定期的に交換するだけで済む場合が多いため、基本的にはメンテナンスフリーだという。

#### ⑤ 海外展開時の課題、必要とした支援

中小企業にとっての共通の課題は言語だが、南陽の場合、全てを社内で対応している。嵐田社長の長男は米国留学の経歴を持ち、海外の顧客との英語でのやり取り、契約の取り交わしなどの一切を担当している。また、技術バックグラウンドを持つ次男がCAD及び国内営業を担当する体制となっている。

もうひとつの課題は、各国で異なる安全基準への対応であった。しかし、これに関しても自社内での解決を行っている。欧州安全規格 CE マークの取得は、ベルギーの検査認定機関を日本へと直接呼び寄せる事で、日本国内で委託する場合に比べ格段に安くスピーディーな認証取得を可能にしている。同様に、米国の UL、中国の CCC などの認証も取得している。顧客が多国籍

企業である場合、本国と同一の基準を他の展開国に関しても適用するケースが多いため、これらの認証取得は必須である。

アメリカにおいて、機器の写真から模倣品を作られ、特許を出願され、更に、逆に特許侵害で訴えられた経験もある。しかし、企業規模で上回る相手企業に対して毅然とした態度で挑み、コピーし切れていないパーツを突き止めることで、特許の無効を勝ち取った経緯がある。

間もなく、中国に向けて出荷を予定しており、放射能測定などを求められていると言う。初めて中国の現地企業との取引を行ったときには、取り決めの書面を英文でやり取りし、齟齬がないように準備した。これにより、売り掛けの回収も問題なく完了している。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

日本の技術や日本製品の品質に関する国際的な評価は高く、特に成分のトレーサビリティなどが要求される化粧品分野での信頼性は高い。こうした新たなニーズに対して、先んじてアイデアを具現化し、提案するスタイルをとっている。これは、特定の顧客の要望に応えるために一緒に開発した技術では、共同開発ということになり、技術の転用が縛られるため、他の多くの顧客が利用できなくなってしまうためである。社長の嵐田氏は、独立して南陽を設立する以前は化粧品 OEM メーカーに勤務しており、成分分析などを担当していたため、このときの経験が装置の開発をする上で大いに役立っていると言う。

前述の特許訴訟も教訓とし、こうして完成させた自社技術を保護するために、日本国内はもとより、海外特許も取得するなど、知的財産権保護対策も行っている。しかし、こうした対策にもかかわらず、中国などでは安価なコピー品は存在する。だが、安価なコピー品では満足できずに南陽製品へ切り替えるケースも少なくないという。

海外展開を成功させるためには、パートナーを含めた人とのつながりの重要性を強調する。パートナーの台湾メーカーとは厚い信頼関係を築いており、欧州の大手化粧品メーカーからパートナーにとっては手に余る高度な要求に対して南陽への対応依頼があり、その後の継続的な取引につながった。更に、その欧州化粧品メーカーの課題を解決した実績から、同社の紹介によってス

ペインとオランダの企業との提携が進み、ヨーロッパでの展開へも道筋が付いている。

南陽では、こうした海外との取引に関しても自社内での対応を基本としており、自分で苦勞することで初めて身になると言う。ただし、企業規模の拡大は考えておらず、海外売上は持続できるかどうか不透明だとして、輸出比率は全体の30%以下にとどめる方針である。

出典：ヒアリング、川崎市「川崎市の中小企業海外展開・販路開拓事例集」

## 2.2.32. 株式会社サンエース

### ① 企業概要

|       |                                                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 神奈川県愛甲郡愛川町中津 4058                                                                                                         |
| 設立    | 1940 年                                                                                                                    |
| 資本金   | 94 百万円                                                                                                                    |
| 売上高   | －百万円                                                                                                                      |
| 従業員数  | 64 名 (2013/2 時点)                                                                                                          |
| 事業内容  | プラスチック添加剤、金属石鹼等製造・販売。                                                                                                     |
| 海外展開国 | シンガポール、マレーシア、オーストラリア、サウジアラビア、南アフリカ、インド、中国、ドイツ                                                                             |
| 連携方式  | 合併、買収                                                                                                                     |
| 海外拠点  | 提携：イタリア（合弁パートナー）<br>グループ持ち株会社：シンガポール<br>独資：マレーシア、オーストラリア 2 拠点（買収）、中国（技術サービス拠点）、インド（販売拠点）<br>合弁会社：中国、サウジアラビア、南アフリカ、ドイツ（買収） |

### ② 事業の特徴

樹脂製品の品質や生産性を向上するためのプラスチック添加剤を製造。主力製品である塩化ビニールの加工時に使う安定剤は、熱による劣化を防いだり紫外線による変色や変質を抑えたりと言った目的で使用されるものである。また、同じく樹脂添加剤や離型剤として用いられる金属石鹼を軸として、ポリオレフィン添加剤、食品添加剤、家畜飼料添加剤、トイレタリー添加剤などへと事業分野を拡大している。

サンエースでは、海外展開においてシンガポール現地法人をトップとして、複数の海外現地法人をシンガポール合弁会社の 100%子会社とすることで経営の独自性を持たせており、実質的には独資運営に近い。

### ③ 海外展開の経緯

シンガポールに顧客の要請を受けて進出したのは 1980 年であった。当初、シンガポール現地法人は他の日系企業との合弁によって工場を設立したが、後に他社の出資受け入れなどを経て現在、サンエースの出資比率は 54%になっている。このシンガポールの拠点をもち株会社として、海外展開を進めており、1991 年には、オーストラリアの同業者であったグレイトン社を買収

し、子会化した。更に、2002年には同じくオーストラリアにあった米国フェロ社の添加剤事業部門を買収している。

1993年にはマレーシアに工場として100%子会社を設立。1996年には、イタリアのリエージェンス社と業務提携し、リエージェンすしはシンガポールの26%の株主となっている。

また、同年には南アフリカに販売子会社を設立し、後の2003年には同地での工場設立に至っている。

その後も2001年にサウジアラビア工場を設立、2004年にドイツのコグニス社の安定剤事業を買収、2006年にシンガポールに工場増設、2008年に中国工場設立と順調に海外展開を拡大している。

#### ④ 連携の内容

海外では、地域によってビジネスのやり方が異なるため、現地のパートナーと組む事を基本としている。海外法人は、シンガポール現地法人を軸として展開しており、シンガポール現地法人の共同出資者であるイタリアのリエージェンス社との業務提携では、互いに展開していない製品を融通しあう関係にある。

オーストラリア企業の買収は、相手先企業側から買収提案があり、これを好機として買収を行っている。後の米国子会社取得とあわせて、オーストラリアでのサンエースの存在感は、これによって一気に増す事になった。ドイツ企業の場合においても、相手企業側から買収の働きかけがあった。このように、M&Aを巧妙に活用する事によって、既に現地に浸透した販売網を手に入れている。

海外法人のトップは全て現地の人材を登用しており、現地での経営の自主性を尊重している。これにより、特に成長著しいマーケットにおいて、めまぐるしく変化する顧客の需要への迅速な対応を可能にしている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

進出先現地で販売先を開拓する事を重視しており、南アフリカでは、先ず代理店との合弁で販社を設立し、製造拠点を設けられる規模にまで販売量が拡大した時点で工場を設立している。こうした段階を踏む事によって、確実性の高い海外展開を可能にしている。また、現地パートナーと組む事によっ

て、現地顧客開拓ではパートナーが前面に立つてもらえるため、効率的な開拓が可能であることも成長の要因となっている。

一方、中国やインドでは、汎用品の販売は容易とは言えない状況にあるが、脱重金属製品においては技術力による差別化により、先行者利益として今後は期待できると言う。なお、以前は、シンガポールからインドへの輸入関税が高かったことからインド現地で生産することも視野に入れていたが、シンガポールとの FTA 発効によって両国間の関税がなくなり税制メリットが薄れる事、インドでの製造における品質不安から、現時点ではインドでの生産は行っていない。

また、中国においては、人材の不安定さが最大の課題となっており、それがゆえに人材育成が進みにくいことも課題として挙げている。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

パートナー企業を尊重し、現地の経営に自主性を持たせる事で、スピーディーな意思決定、迅速な顧客対応を可能にしている。

日本国内では品質が優先され、細かな仕様が求められるのに対して、中東市場では価格競争が激しく価格重視の傾向、南アフリカでは耐紫外線性能など、海外では地域ごとにニーズも異なり、それぞれの顧客の状況にも合わせた対応が必要になる。そのため、シンガポールやマレーシアの生産品はアジアへ、オーストラリアの生産品は同国とニュージーランドへと消費地の近くで生産されている。

プラスチック添加剤は、顧客の求めるニーズに応じて配合を調整する必要があり、その「処方箋」が異なる。こうしたニーズに対して迅速に対応し、日本の技術である配合ノウハウで差別化している。

こうした海外展開は、シンガポール現地法人が主体となり、グループ全体の参加による会議体を通じて意思決定を行っている。会議は英語で実施されるもので、サンエースの従業員 64 名のうち 10 名は英語を話す人材である。

海外を経験させるにふさわしい人材は、積極的に海外研修に送り出している。また、社内で英会話レッスンも行っているが、実践的な英語を身に付けると言うよりも、英語に対するコンプレックスを払拭する目的で行っており、こうした取り組みも奏功している。

サンエースの主力製品である塩ビ添加剤は、塩ビ素材が環境問題により他樹脂に切り替わったり、塩ビ製品が海外生産移管されたりで日本国内市場は縮小が続いてきた。しかし、世界規模では塩ビの需要は堅調である。日本国内に留まらず、海外へ目を向ける事は、サンエースにとっては必然的な戦略の一つであったといえる。

市場として、インフラや住宅の整備が進められる国、人口増加が見込まれる国が有望である事から、今後は、南米や東アフリカなどへの事業展開を視野に入れ戦略策定中としている。

出典：ヒアリング、中小企業基盤整備機構「中小企業国際化支援レポート ケーススタディ（品川化工）」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/004322.html>

## 2. 2. 33. 株式会社奈良機械製作所

### ① 会社概要

|       |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 東京都大田区城南島 2 - 5 - 7                                        |
| 設立    | 1924 年                                                     |
| 資本金   | 40 百万円                                                     |
| 売上高   | 4, 293 百万円 (2012 年 3 月期)                                   |
| 従業員数  | 160 名 (2012 年 4 月)                                         |
| 事業内容  | 粉粒体処理装置 (乾燥装置・粉砕装置・混合造粒機・表面改質装置・集塵・供給・受託加工処理) の製造・販売。      |
| 海外展開国 | 米国、韓国 (現地法人)、ドイツ (販社)、インド                                  |
| 連携方式  | 現地子会社、技術供与、製造委託、販売委託                                       |
| 海外拠点  | 現地法人：韓国、ドイツ<br>技術供与：米国、インド、韓国<br>販売委託：台湾、米国、フランス、ドイツ、オランダ等 |

### ② 事業の特徴

石油化学分野、医薬分野、食品分野と幅広い産業での粉体処理において使用される装置類を展開。また、粉体処理のプラントエンジニアリングも手がけ、開発型企业として、世界最大の流動床面積を持つ流動層乾燥機や、世界最大級のディスク径を持つ伝導伝熱型乾燥機の製作技術を確立するなど、粉体処理というニッチな分野ではあるが、強い存在感を保っている。さらに、新素材分野における粉体の表面改質や、粉体同士を接合して従来にはない新規材料を創生する技術など、新たな技術開発にも意欲的に取り組み、新分野開拓も行っている。

海外展開開始も古く、先代社長の時代から海外市場開拓を行ってきており、販売網は、アジア、北米、欧州にまで拡大している。

### ③ 海外進出の経緯、連携の内容

先代社長の時代から、日本国内での展示会などをきっかけに海外での販売代理店などを開拓していた。同じく、展示会を通じてオランダの企業と知り合う機会があり、経営者の人柄に魅かれ交流が始まった。奈良機械製作所が強みを持つ粉体を乾燥させる装置「パドルドライヤー」の技術供与を行うことで、長い間、良い信頼関係にあったが、株主の変更や経営陣の交代などによって関係が希薄になった事に加え、特許の期限切を迎えた事もあって、現

在では契約を打ち切りライバル関係にある。

また、古くから付き合いがあったインドの企業にも技術供与を行っている。母体は紅茶で成功している企業であるが、多角化の一環として製造機械分野で子会社も設立しており、相手先からの要望を受けて、その子会社に対する技術供与を行っている。技術供与の開始は1982年とかなり古い。技術者が定着しないため、熟練した技術者が育ちにくい。そのため、現在も定期的に技術者を派遣し、技術指導を行う関係が続いている。

米国企業に対しても、相手先からの要請を受けて技術供与を開始（1980年代）している。オランダ同様、特許は既に期限切れを迎えているものの、奈良機械製作所との関係を維持したいとの希望から、減額はしたものの現在もロイヤリティを受け取っている。

現地法人としての進出第1号は、韓国で、20年ほど前に設立している。10年前からは韓国の協力会社に製品製造を外部委託しており、現地法人は生産のスケジュール管理、品質管理に加え、韓国国内での営業拠点として活動している。ドイツにも支店として現地法人を設立しており、ヨーロッパでの営業所として展開している。このほか、販売代理店は、アジアでは台湾、中国、タイに、ヨーロッパではデンマーク、イタリア、スイス、フランスなどにあり、それぞれの会社が得意とする分野や対象とする市場に対応している。

#### ④ 海外事業の特徴

海外企業への技術供与では、技術の根幹となる特許の使用を許可するライセンス契約を行っている。契約金としての一時金と、売上に対するパーセンテージの設定があり、一時金で大きく設けるよりも製品の販売に比例するロイヤリティとしている。技術供与先に対して、特殊材料や高機能パーツなどの指定品に関しては奈良機械製作所からの購入を義務付けており、これらの指定品がなければ製品を作ることができないため、指定品の調達の状況で相手の生産量も把握が可能になっている。重要部品は日本や韓国で製造して販売しており、韓国の協力会社が所在する釜山は、日本とのやり取りはもとより、アジアへのアクセスも良く、ロケーションとしては非常に良い場所だと言う。

#### ⑤ 海外展開の課題、必要とした支援

機械である限り物理的にコピーされることは避けられない。しかし、粉体処理装置は、処理の対象物や稼動条件によって、機械の耐久性や処理後の粉体の粒子の大きさ、品質精度などが異なる。顧客ニーズに応えるためには経験やソフトが重要で、この部分は容易にコピーできるものではない事が奈良機械製作所の付加価値になっている。また、東京都の海外特許出願費用助成によって、海外での特許や商標の出願も進めている。

技術供与は、ある意味ではローリスクで海外展開を進められる方法ではあるが、オランダの例では、競合企業を作り出す結果になりかねないという事を学び、パートナーとしての信頼関係の重要性を強調する。

また、韓国で製造する製品は主力製品が多く、韓国ウォンの変動への為替リスクにも晒され易いため、外注依存度が高まっている事に危機感を持っている。そこで、日本国内での製造効率化によって、国内での対応力強化も進めている。国によって異なる規格への対応も必要で、欧米へは、認定を取得している韓国の協力会社からの輸出で対応しているが、今後は日本でも認定取得を進める考えである。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

重化学工業が発展する国々が、奈良機械製作所の粉体処理装置にとってのマーケットとなる。実際、韓国や中国では、以前技術供与していたオランダ企業とのバッティングが生じている。受注までの製品のプレゼンテーションやホスピタリティのアピールなど、欧米企業は顧客企業に対するアプローチが上手い。しかし、最終的に顧客を満足させるのが日本体質だとして、最後まで顧客が満足できる性能を達成するまで面倒を見る「日本クオリティー」を貫くことで対抗している。。

また、海外パートナーと良好な関係を保つ事が、海外ビジネスをスムーズに行う上で最も重要だとしている。本音で付き合えるかどうか、持ちつ持たれつのか関係を保てるかどうか、製造委託先の場合は、仕事がなくなったときにもつながりを保てるかどうか、相手企業の経営者の人物を見極める事が大事だと言う。

社員によって語学力に差は有るものの、技術的なコミュニケーションではそれほど問題にはなっていない。プロジェクトごとにチームとして人材を配

置しており、若い人材であればそれほどの抵抗はないと言う。日本からドイツの現地法人に社員を派遣して研修したり、逆にドイツ人を日本に招いて研修したりと人材の還流を行っており、2013年度中に設立予定のタイ現地法人の従業員も日本で研修を行っている。タイの現地法人は、アジアにおけるマーケティング拠点としての位置付けである。今後はロシアでの人材発掘など、日本本社内を色々な国の人々が行き交う人類のるつぼとしたい考えだ。

出典：ヒアリング、日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の生産拠点を持たない海外展開」2012年6月

[www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo\\_12\\_06\\_29.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf)

## 2.2.34. 株式会社 IBS

### ① 企業概要

|       |                                |
|-------|--------------------------------|
| 所在地   | 大阪市中央区南新町 1-3-10 南新町エクセルビル 2 階 |
| 設立    | 2003 年                         |
| 資本金   | 95 百万円                         |
| 売上高   | 1,300 百万円 (2012/12)            |
| 従業員数  | 50 名 (2012/2 時点)               |
| 事業内容  | 流体制御計測機器、分析機器、ガス発生装置等製造・販売     |
| 海外展開国 | 米国、中国、韓国                       |
| 連携方式  | 現地法人 (独資)                      |
| 海外拠点  | 米国、中国、韓国                       |

### ② 事業の特徴

株式会社 IBS は、バルブを始めとする流体制御機器を納める商社兼メーカーとして、1997 年、前身の(株)アイビーエスジャパンから分社化する形で設立された。日本製品の販売・輸出や欧米製品の輸入という商社機能に加え、それらの加工や自社生産、特殊ポンプのカスタマイズというメーカー機能も併せ持つ。購入した製品を検査・検品し、品質保証を付けてアッセンブリー製品として納入することにより、顧客のニーズにきめ細かく対応している。納入先は医療機器、燃料電池や風力発電等のエネルギー関連装置、工作機械、半導体や光ファイバー製造設備等、多岐にわたる。互換性の無い日本製、欧米製の部材を組み合わせ、時には必要な部品を自社で製作する事で、顧客の製造装置や試験装置などに必要なユニットとして作り上げ、納品するのが IBS のビジネスである。

2004 年より中国展開しており、さらにベトナム・インドへの展開も視野に入れている。

### ③ 海外進出の経緯

かつて日本で欧米製品が持てはやされていた時代があったが、その後、世界中に日本製品が浸透し、更に今後はアジア製品が台頭するであろうと予見していた IBS では、2004 年に中国の上海を視察している。しかし、当時、中国に関する予備知識は極めて乏しかったため、(財)大阪国際経済振興センター (以下、IBPC) の相談窓口を訪れた。IBPC の紹介によって現地で日本

語のわかる中国人の案内を受け、数回の視察で中国の急成長に衝撃を受け、進出の必要性を実感した。

当初は、日本からの輸出での対応であったため、視察を通じて知り合った貿易会社の机一つを営業窓口として間借りし、営業として日本語がわかる中国人担当者を採用してもらった。

営業担当者は何人か代わったものの、最終的に信頼できる人材にめぐり合うことができ、現在の上海現地法人の総経理（社長）を任せている。

#### ④ 連携の内容

現地の貿易会社が窓口となり、専任の営業担当者も配置してくれたことによって販売は順調であった。ただし、日本からの輸出対応であったため、利益は薄かった。

販売が拡大するにつれ、現地での工場設立を検討したが、技術者の確保に苦心しているところで、（財）海外技術者研修協会（現在の海外産業人材育成協会、以下、AOTS）の「受入研修事業 技術者コース」を活用し、中国人2名を日本に呼び、6ヶ月間の技術指導を行った。そして、2011年に上海工場を設立し、現在、彼らは技術責任者として活躍している。

中国では、日本から輸入した部材に、中国ローカル市場で調達した部品を組み込んだり、自社で加工したりアSEMBルするなどして、顧客ニーズに対応している。今では、日系企業の中国現地法人への納入実績から、日本本社での採用につながるなど、ビジネスに広がりが出ている。

当初、日本で対応しているレベルに達するには20年は必要だろうと予測していたが、中国現地法人の技術レベルの向上は著しく、部品の現地調達が進んだ事もある。上海工場独自のユニットも出てきている。

医療、太陽光、液晶、LEDなど新分野でへ取り組むきっかけにもつながっており、海外においては、日本では相手にされないような大手企業とも距離感が近いことも新規取引先の開拓にプラスに働いている。

#### ⑤ 海外展開時の課題、必要とした支援

中国人担当者が定着しない、優秀な人材の確保が難しいなど、人材面での問題はあったものの、同様の問題は日本国内であっても存在する。海外に出る事がとりわけリスクが高いわけではなく、国内に留まる事によってリスク

が回避できるわけではないと言う。言語や文化は違うが、言葉は通訳を介せば必要最低限の意思疎通は可能であるし、文化の違いは尊重しあう事で歩み寄れると IBS では考えている。

前述したように、IBPC の支援を活用し、相談窓口の中国人担当者の個人的なつながりで紹介を受けた人脈が、結果としてその後の良い出会いを生んでいる。

海外進出に向けて動き始めた 2004 年時は、企業規模が小さかったため、資金繰りの面で苦心し、海外法人設立や運転資金の貸付制度があれば望ましかったと振り返る。一方、AOTS の「受入研修事業 技術者コース」では、研修者への宿泊設備の提供や日常生活のサポート等が提供され、研修者同氏の交流もあって、彼らの日本での生活の良い支えになったと考えている。

進出準備段階の数回にわたる出張で、多くの中国人の紹介を受け、信頼できる現地の貿易会社にも出会う機会に恵まれている。現地での日系企業視察などに協力してくれ、オフィスの一角にデスクを置く事を申し出てくれたこの貿易会社が専任の営業担当者も雇用してくれ、中国進出の糸口となった。貿易会社としては、代理販売を行う事で営業成績が上がれば、互いにメリットがあるからとの事であった。しかし、販売が軌道に乗るにつれ、この貿易会社が上乘せするマージンが IBS の納入する価格の数倍に当たる法外なものになっていた事が発覚する。結果、最終顧客向けの価格は、現地としては相当高いものになっていたため、後々の取引につながる事が少なくなり、独立の必要性に迫られた。

2007 年には当時の担当者の自宅を仮オフィスとして使用し、その後現地法人化を果たしている。この時の中国人営業担当者が現在の総経理であり、日本人以上にビジネス感覚に優れた良い人材である事を実感し、日本と中国との違いはそれほど無いとの考えにいたっている。

また、自社の進出当時の苦労経験から、同じく中国進出を望む日系企業に自社現地法人の一角を間借り入居させていた時期もある。しかし、後にこの日系企業に顧客を奪われる事になる。時期はリーマンショックと重なり、まさに二重のダメージであった。しかし、こうした経験を経て、相手を信頼して裏切られたとしても、結局は自分自身の責任だと、あきらめる覚悟が出来たという。

## ⑥ 成功のポイントと今後の展開

海外進出のためには、現地の状況を肌で感じるためにも、先ず自分の目で現地を見て、現地の人々と触れ合う事の重要性を強調する。また、そうする事によって、人脈は現地にいれば自然に出来ることも実体験として経験している。

中国進出時の従業員数わずか8名、小規模企業だからこそ日本国内だけのビジネスにリスクを感じ、海外進出を決断した IBS は、現在は日本国内50名、海外20名の陣容に成長を遂げている。

アメリカ、韓国にも販売拠点を設けており、両国とも現地スタッフのみの陣容である。上海こそ日本人駐在を1名置いてはいるが、原則として現地の運営は、現地の人材に任せる方針にある。IBS の方針は現地企業になりきる事である。

(財)海外貿易開発協会(現(財)海外技術者研修協会)の専門家派遣事業によって、ベトナムへの技術支援 ODA の一環として、ベトナムに1年間、製造設備と技術員を派遣して5名のベトナム人に技術指導を行いました。その結果、ベトナムでの生産が可能だということが判断できたため、現在、現地法人の設立を準備中である。中国の取引先日系企業からも、ベトナムでも IBS との取引を継続したいとの要請があり、日本より現地にいる事で、様々な情報が得られる事を実感している。

インドのムンバイ国際展示会にも IBPC の支援を受けて出展し、その際に代理店となる企業と出会い、インドへの輸出につながっている。ベトナムの次にはインド進出を目指す考えである。

出典：ヒアリング、経済産業省近畿経済産業局

[http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal\\_PT/jirei21.pdf](http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/jirei21.pdf)

## 2.2.35. 株式会社エンジニア

### ① 企業概要

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 所在地   | 大阪市東成区東今里 2-8-9         |
| 設立    | 1972 年                  |
| 資本金   | 20 百万円                  |
| 売上高   | 1,100 百万円 (2012 年度)     |
| 従業員数  | 30 名                    |
| 事業内容  | 作業用工具製造・販売              |
| 海外展開国 | 米国、韓国、台湾、中国、アセアン、欧州、中近東 |
| 連携方式  | 販売代理店                   |
| 海外拠点  | 世界 60 カ国に代理店網を展開        |

### ② 事業の特徴

1,000 点ものプロフェッショナルツール（作業工具）を品揃えし、販売店やネットショップやカタログなど幅広いチャンネルで工場などの主要顧客に販売するほか、ホームセンターなどの小売店経由で一般消費者へも販売対象を広げている。ねじの頭が潰れてしまったり、錆びて固着してしまったネジもはずす事が出来ることでヒット商品となった「ネジザウルス」は工具としては異例の販売数量を達成し、エンジニア社の海外展開を加速させる主力商品となっている。

ファブレス企業としての歴史も長く、日本のものづくり復権を目指し、国内企業に製造委託した製品を世界各国に販売している。ユニークな商品を生み出す「世界一愛される工具メーカー」を目指すとともに、知的財産権で独自性の保護も怠らない。

### ③ 海外進出の経緯

先代社長の時代から海外販売は手がけており、古くからの人脈や、日本国内の国際見本市への出展等を通じて海外バイヤーを発掘するなどして現在に至っている。

数年前までは海外展示会にも自社出展しており、現在は、英語のカタログと中国語、韓国語、英語の会社ウェブページなどによって世界への発信を行っている。こうした知名度アップも奏功し、海外からの購入希望や代理販売の希望が舞い込んでいる。

#### ④ 連携の内容

海外企業は、販売代理店の位置づけにある。代理店網は世界 60 カ国にまで広がっているが、戦略商品であるネジザウルスは、原則として各国 1 社に独占販売権を与え、主要国では特許、意匠、商標などを取得して、グローバル戦略を整えつつある。

また、ファブレス企業として日本国内のものづくり企業との連携によって、各企業の強みを活かした製品を生み出している。自身が製造工程を担わない代わりに、鍛造、鋳造、プレス、切削、めっき、樹脂成型などそれぞれの特徴的な技術を持つ日本の中小企業に製造を委託することで、同社の提唱する「MPDP」（詳細は以下）を具現化する狙いである。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

リーマンショック以降、日本の製造工場向けに工具が売れない時期を経験し、一般家庭へも販売できる製品開発とプロモーション方法を工夫した。また、日本でヒット商品となった「ネジザウルス」を米国展開する中で、マーケットに合わせた製品開発、ネーミング、デザインの重要性を認識し、以降の製品は「世界市場で受け入れられるもの」と言う基準へと方向転換を行っている。その一環として、「MPDP コンセプト」を掲げている。MPDP とは、マーケティング、パテント、デザイン、プロモーションの頭文字で、製品にこの 4 要素が一体となったときに市場に受け入れられると言うエンジニア独自のコンセプトである。

「マーケティング」は、製品の機能を反映し、海外でも受け入れられるネーミングや手にとられるパッケージング。「パテント」は製品の独自性とその知的財産権を保護する特許や意匠、商標。「デザイン」は機能性に基づいた使いやすさと目を引く外観の両立。「プロモーション」は、知名度アップにつながる露出機会創出を指す。

ヒット商品となった「ネジザウルス」は、当初、米国でも同じ名称にこだわって展開していたが、思うようには販売が伸びなかった。名前のなじみにくさや製品の特徴がイメージされにくいため、名称を Vampire（吸血鬼）+Pliers（ペンチ）を組み合わせた Vampliers（ヴァンプライヤーズ）へと変更し、製品外観もグリップ部を赤にするなどの更新を行った。こうした経

緯を踏まえ、現在の製品開発では、「世界的に受け入れられる」ことを主軸にしている。その結果、アメリカの技術者を対象としたサイトで、サンプル配布したユーザーの96%から高評価を得るなどの成果が出ている。

また、こうした取り組みで、2009年には日本のグッドデザイン賞を受賞している。また、2011年には世界3大デザイン賞のひとつであるドイツのiFプロダクトデザインアワードも受賞、米国のIDEAではファイナリストに残り、更にはRed Dotにも挑戦している。

プロモーション手段として、自社ホームページに加え、YouTubeやSNSなどのネットメディアを活用している。日本のアニメが人気のフランスでは、4コマ漫画の動画をフランス語にしてアップロード。更には、英語、ドイツ語、スペイン語も追加している。ネジにかぶりつく恐竜をデザインしたキャラクターを活用したフィギア製作、テーマソング、アニメコンテンツを複合的に展開し、世界に向けて発信している。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

エンジニアが力を入れているのは、知的財産権への取り組みである。全社を挙げて国家資格「知的財産管理技能士」の資格取得に取り組んでおり、社員数30人中7人が資格保有者と、中小企業としては異例の取得者数である。同社では、設備や人材と同じように知財も重要な投資判断のひとつだと考え、提唱するMPDPの一角である知的財産によって特徴ある、付加価値の高い製品を生み出し、マーケティング、デザイン、プロモーションを充足させる事で、製造委託を行っている日本のものづくり企業と成功体験を共有したい考えだ。

出典：ヒアリング、大阪府「大阪ものづくり企業 海外拠点リスト」

[http://www.pref.osaka.jp/keizaikoryu/mono\\_kaigaikyoten/index.htm](http://www.pref.osaka.jp/keizaikoryu/mono_kaigaikyoten/index.htm)

## 2. 2. 36. 株式会社日研機材製作所

### ① 企業概要

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 所在地   | 神奈川県川崎市川崎区浜町 4-11 -10   |
| 設立    | 1947 年                  |
| 資本金   | 38.5 百万円                |
| 売上高   | 非公開                     |
| 従業員数  | 16 名                    |
| 事業内容  | 非鉄金属鋳物（コンピュータ関連、産業機械部品） |
| 海外展開国 | 中国                      |
| 連携方式  | 合弁会社                    |
| 海外拠点  | 中国 1 拠点                 |

### ② 事業の特徴

創業 70 年にも及ぶ鋳物製造の老舗企業。長年の技術や経験を活かし、国内外の電機メーカー、機械メーカーを顧客として、高品質な機械部品を提供してきた。

現在の主要製品は、主にアルミニウムによる医療機器や半導体検査装置の部品、農業用機械などのエンジンの部品、番号読み取り装置の部品などである。かつては自動車部品やコンピュータのハードディスクの部品も製造していたが、経営の効率性の面から、特殊精密部品に絞っている。

2006 年から業態をファブレスに転換し、鋳物製造や表面処理は他社に委託している。現在では、中国の合弁会社や製造委託先が製造した最終製品の品質検査や仕上げ、発送業務、技術指導に特化している。

社長の青山氏は、東京合金鋳造工業協同組合の理事長も勤め、日本の技術力を支えてきた基礎産業のひとつである鋳造産業の今後進むべき道を示す事に関しても尽力している。

### ③ 進出の経緯

日本国内での鋳物業界における技術者の高齢化や後継者不足を背景に、人手不足を解消する手段として、中国江蘇省から研修生を受け入れたのがスタートであった。20 年前から、東京合金鋳造工業協同組合として中国江蘇省全体から研修生の受け入れを行っており、現在も継続中である。

国内需要の減少に伴って、茨城工場を閉鎖せざるを得ないタイミングで、中国人研修生の受け入れを通じて知り合った造船会社から、オートバイ部品

製造に関する支援要請があり、茨城工場の設備を移転できるため、中国進出を前向きに検討するきっかけとなった。

色々な事情から、設備移転は実現しなかったものの、無錫市工業局局長が企業誘致のために来日した際に、合弁企業設立の相談を受け、国営企業のコンプレッサーメーカーの紹介を受け、中国側 55%、日本側が 45%で出資。このとき、出資金の 3/4 を機械と設備で充当することで、現金での出資を抑える事ができた。

#### ④ 連携の内容

合弁相手は中国国営のコンプレッサーメーカーであったが、後に国営企業の民営化によって、直接の合弁先は、引き受け先となった上部機関である無錫市の機械工業局となった。この時の工業局長が同国営企業の総経理だった人物であったため、国営から民営へと非常にスムーズに移行できている。

その後、工業局の公社化や郊外への移転に伴う民間企業との合弁等を経て、現在の正式社名は「無錫中研鋳鋁有限公司」となり、日研機材製作所の出資比率は 27%になっている。民間企業との合弁によって出資比率は低下しものの、国営企業の体質が薄れ、収益マインドが高まったため、結果として良かったという。

海外展開にあたって、前述の合弁相手となった会社の総経理を始め、無錫市の機械工業局長になった人物や研修生制度の中国側の送り出し機関である無錫市外交部門のトップと信頼関係を築くことができたことが非常に大きな成功要因となった。無錫は工業が盛んな町でもあり、地方の企業から取引先として照会の要望があった時には、同社の名前が挙がるという。

中国進出に当たって、従来の取引先から中国生産品を輸入して納品する事に対して了解を得られたのはごく一部の部品であったが、中国製部品の納入点数は少しずつ増え、現在では 200 点を超えるまでになっている。

#### ⑤ 進出時の課題

合弁会社設立時、出資資金を捻出するのに苦労している。当初は、同社を含め 5 社での共同出資を予定していたが、出資金調達の都合で断念した他社も多かった。低利融資などの資金面での優遇支援があれば、海外展開を決断で着る中小企業も多いだろうと言う。

また、合弁会社から常時 3 名程度を研修生として受け入れ、2 年間の技術指導をしているが、中国への帰国後に辞めてしまう人が多く、なかなか定着しないことも課題となっている。

中国語も当初苦労したポイントである。細かなやり取りにも通訳を介して行う必要があるため、無錫市政府経由で通訳を手配してもらっていた。その後、中国人人材を従業員とすることで対処している。

#### ⑥ 成功のポイントと今後の展開

中国には中国式のやり方があるため、日本式を押し付けるべきではないという考えで、合弁会社の独自性を尊重する考えだ。

合弁会社のメリットは、中国現地で販売先の紹介などが得やすいこと、日本資本が入っていることから納期や品質、技術力に対する信用力が高いことである。また、市政府とのつながりがあったことから、様々な方面で人の紹介を受けることができ、多くの局面でこうした人とのつながりに助けられている。しかし、人間関係を築くまでには時間がかかり、一方であまり信頼しすぎてもいけないと警鐘を鳴らす。

リーマンショック後には、主要顧客からの受注が半減したため、日本国内の従業員を 110 名程度から 80 名程度まで削減した。中国現地の従業員は現地で合弁会社が独自に採用している。日本国内の協力会社の価格も上がっており、こうした企業群がグループとして海外進出するというような対策も必要と考えている。

出典：ヒアリング、商工中金、中小企業の国際事業展開に関する実態調査

2010 年 6 月

[http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05\\_01\\_jir ei.pdf](http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb10other05_01_jir ei.pdf)

## 2. 2. 37. 株式会社棚澤八光社

### ① 企業概要

|       |                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|
| 所在地   | 大阪府東大阪市西石切町 2-1-10                                                      |
| 設立    | 1953 年                                                                  |
| 資本金   | 200 百万円                                                                 |
| 売上高   | 非公開                                                                     |
| 従業員数  | 370 名（海外含め 500 名）                                                       |
| 事業内容  | 1. エッチング加工及び電鍍加工。<br>2. プリント配線板の製作。<br>3. 上記に附帯する一切の事業。                 |
| 海外展開国 | 米国、中国、韓国、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、トルコ、インド、イギリス、ドイツ、スペイン、フランス、ポルトガル、イスラエル、ブラジル |
| 連携方式  | 技術供与、現地法人（単独、合弁）                                                        |
| 海外拠点  | 現地法人（独資）：中国 2 拠点、タイ 1 拠点<br>合弁会社：米国 1 拠点                                |

### ② 事業の特徴

自動車、建材、家電のプラスチック成形金型に繊細なシボ加工を施す技術で国内シェア 55%を保持し、創業者が使用し始めた「シボ」という言葉は今や世界中で使われている。「シボ」とは、もともと皮革表面に見られるしわ模様のことを言い、鳥帽子の凸凹模様「しば」を語源とする。

プラスチックに施されたシボは、装飾効果が高いばかりではなく、傷を目立たなくするなどの効果があり、同社のシボ加工は、非常に繊細な加工が可能で、立体感のあるナチュラルな三次元パターンの再現に優れ、自動車の内装用模様や住宅用内外装建材、家電のプラスチックケースなど幅広い用途に使われている。棚澤八光社の事業は、自社で作った製品を売るのではなく、製品を作る企業に対してシボの効果的な加工法を開発し伝授する点でサービス業といえる。

### ③ 進出の経緯

顧客の海外進出に伴う現地での調達要請に応えるために 1988 年に米国で合弁企業を設立している。合弁相手企業は日本の企業で、同社米国工場の一角にに入居する形で、出資比率も 8%程度であった。その後、イギリスで知り合った企業経営者との出会いがきっかけとなって同社との技術提携に至っ

ている。以降、ドイツ、フランス、スペイン、ポルトガルなどのヨーロッパ諸国では、このイギリス企業がマスターライセンスとなって展開している。技術ライセンス供与先は、韓国、台湾、インドネシア、マレーシア、インドと広がり、南米のブラジルにまで拡大している。

#### ④ 連携の内容

自社の100%子会社は、中国上海と広州の2社、およびタイにあり、事業はシボ加工に特化しており、日本から加工用フィルムを送っている。米国には出資関係がある合弁企業その他、技術ライセンス1社が所在する。

技術ライセンスには、シボ加工の技術指導と営業支援を行っており、それに対する料金を徴収している。世界各国に所在する技術ライセンスの中でも、台湾の技術レベルは高く、自社で社員教育を行うまでになっている。

日本からは、常時30-40名の従業員が海外に滞在している状況にあり、海外経験を社内で「スター選手」への登竜門としている。原則、英語でのコミュニケーションになるが、技術者同士であればある程度分かり合える部分も多いと言う。それぞれの局面に応じ、ふさわしい人材を指名して海外を積極的に経験させている。また、タイ語がわかる人材などの採用もしている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

初期の海外展開は、偶然にも良い出会いに恵まれたこともあって、それほどの課題に直面していない。

しかし、中国進出に当たっては、同社社長自らが5年間程掛けて何度も現地に足を運び、ローカルの価格の水準や同業者の技術レベルなどを見極めるためにリサーチを行っている。その過程において、安い労働賃金を目的とするのは危険であることや日本人を駐在させるコストが意外に重いことなど、採算面での課題要素を抽出し、不採算時の撤退までを視野に入れている。

また、特定の顧客との取引が今後も続くとは限らないため、複数の見込み顧客を確保すべきであること、現地で優良な人材を確保することが簡単ではない事、現地人材の育成には手間と時間がかかること、法律は不利に改正されるものだと思うべきであることなど、運営面での課題も整理、把握を行っている。

## ⑥ 成功のポイント、今後の展開

棚澤八光社にとって、ライセンス供与は「支配せずに海外支店としての機能を持たせる事」だという。ドイツにおいて実施した自動車メーカーへの営業活動が、製造現場である中国での受注として実を結ぶこともある。技術をライセンシーに移転する事によって、技術供与先がその技術を売りに取引先を拡大してくれるのである。

海外進出に綿密な事前調査を行ってきた経験から、事業環境だけに留まらない駐在員のプライベートなど周辺環境にもリスクがあるとして、安易な海外進出に対しては警鐘を鳴らす。

しかしながら、現場でしか見えないものがあると言い、経営者としての現場感覚の重要性を強調する。現地を何度も訪れ、深く触れ、現地を徹底的に知ることが必要で、そのための努力を惜しまない人だけが海外マーケットに受け入れられる。そして、一旦進出を決意した際には、強い信念を持ち、現場感覚を重視して展開すべきだと言う。

出典：ヒアリング、中小企業庁「元気なモノづくり中小企業 300 社」

[http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/5kinki/27osaka\\_16.html](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/5kinki/27osaka_16.html)

## 2. 2. 38. 株式会社イオリ

### ① 企業概要

|       |                           |
|-------|---------------------------|
| 所在地   | 東京都渋谷区千駄ヶ谷 2-8-5          |
| 設立    | 1984 年                    |
| 資本金   | 50 百万円                    |
| 売上高   | 非公開                       |
| 従業員数  | 105 名                     |
| 事業内容  | 衣料品製造、小売                  |
| 海外展開国 | 中国、台湾、シンガポール              |
| 連携方式  | 合弁会社、販売委託                 |
| 海外拠点  | 合弁会社：中国<br>販売委託：香港、シンガポール |

### ② 事業の特徴

レディスアパレルで直営店舗やオンラインショップでの小売も展開するファッションブランド。フェミニンでロマンティックテイストの原宿ファッションで、日本の「カワイイ」を中国から東南アジアへも展開し、海外市場を開拓している。

また、雑貨に強い同社は、他のファッションブランド向けファッションアクセサリーの OEM も手がけている。

### ③ 海外展開の経緯

当初から海外展開を考えており、ニューヨーク、パリなども含めて検討した結果、最終的に上海を進出先として選んでいる。1990 年代から製造委託先を日本国内から中国へと徐々に移管し始めており、上海で生産管理を行っていた関係から、年の半分は上海に滞在していたため、中国の著しい成長を目の当たりにし、市場性を見込んでの進出であった。日本のファッションに対する好感度が高く、日本のファッション雑誌の影響も大きい。当時は、まさに世界の「工場」から「市場」へと変貌している途上であり、今後、更に所得が向上することでライフスタイルが変化し、より日本に近づくだらうと考えた事が決め手となった。

2005 年には上海に現地法人を設立し、当時、JETRO の支援によって、上海で開催されるジャパンファッションフェアに出展している。このときのテス

ト販売で大きな手ごたえを得、日系百貨店からの誘いもあって出店に至り、その後 2009 年までには、直営で 27 店舗と順調に出店を伸ばした。

商品は、日本国内で販売しているものと同じ商品を販売した。中国では以前から日本のファッションの人気が高く、なかでもフェミニン・スタイルが支持された。服と靴やベルトは別々の売り場で売られる事が多い中、服とアクセサリーをトータルにコーディネートして販売するスタイルを導入し、店のディスプレイも日本と統一した。更に、接客スタイルも日本と同等の指導を徹底し、笑顔を絶やさないことや購入されたお客様のお見送りなど、商品だけでなく、日本の接客文化も持ち込んだ店舗展開であった。

2010 年に、日系大手商社の誘いで、中国のアパレル大手である杉杉グループ子会社の寧波杉杉との合弁企業「寧波アイオリ」を設立する。メンズアパレルで強い杉杉グループとしては、レディスラインを強化する狙いがあった。

イオリとしても、直営での出店は、各店舗の在庫や出店費用の負担などが大きく、他の競合ブランドの参入も激しい中国市場において、単独でスピード感のある店舗展開を行う事に限界を感じていたところでもあった。

#### ④ 連携の内容

この合弁によって出店が一気に加速し、現在では 100 店舗程度に達している。まさに、杉杉グループの資金力、政治力が活かされた結果となった。それまでの、直営店舗はそのまま引き継がれ、イオリ側は、上海から生産品を供給し、シーズン毎にコンセプト指導や販売指導を行っていた。

また、イオリ側にとっては、中国での事業展開がシンプルになった利点もある。中国での出店に関わる煩雑な手続きや交渉などから解放され、商品を企画販売することに専念できるためである。杉杉グループに出店や運営を委ねることで、現地化を行ったのである。

その反面、中国進出当初からイオリが導入してきた日本的な接客の徹底は難しくなった。「寧波アイオリ」への、イオリからの出資比率は 10%であり、商品の販売権とショップの運営権も譲渡しているため、主導権は杉杉グループ側にあった。当初、イオリの商品を提供するとともに、シーズンコンセプトの指導や接客指導なども定期的に行っていたが、経営陣の刷新なども

あり、徐々に関係が希薄になっていった。現在では、商品を納入するのみになっている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

上海進出時はジェトロの展示会出店支援を活用し、香港でも経済産業省のCool Japan プロジェクトを活用するなど、公的機関の支援を上手く活用し、海外でのビジネスチャンス獲得に成功している。

2005年に上海現地法人を設立した当時、既に現地中国人スタッフもおり、流通もある程度把握していたため、それほどの困難には直面していない。しかし、直営で店舗展開を行う上では、中国国内で店舗オープンに必要な資金を調達することが困難であったため、結果、合弁に至った経緯がある。

中国での杉杉グループとの合弁からは多くを学んだと言う。杉杉グループという大企業の傘下であるがゆえに業績や政治的理由によるトップの交代が激しく、これまでの話し合いなどが引き継がれないなど、関係の維持が難しくなっていた。

また、当初は定期的にあった売上報告も滞るようになり、現場の情報も入らなくなり、現場に目が行き届かなくなり、日本式接客の教育も難しくなった。イオリのファッションは、身長、年齢層、ライフスタイル、収入、週末の過ごし方などを厳密に想定し、そうしたターゲット層に向けたコンセプトを作り出す原宿ファッションであるため、サイズもMサイズのみでの展開であり、スタイリング提案やレシピ提案から売れる場合が多い。そのため、ショップスタッフにスタイリングや色使いなどを覚えてもらいたいが、そうした事を伝えるための継続的な教育が難しくなっていた。

中国では、離職率、モラルなどリスクも多く、労働者の権利が強いうえに制度が都市ごとに異なる点などの課題もある。しかし、これは香港やシンガポールでも同様に、向上心が現金主義である点は共通していると言う。そのため、出来る事出来ない事をランクポイントとして人事評価を行い昇給へ結びつけるようなシステムも試みてはいるが、なかなか理解されるまでには至っていない。

## ⑥ 成功のポイントと今後の展開

中国では、店舗拡大に杉杉グループの政治力と資金力を活用できたという点では成功ともいえる。海外で成功するためには人脈が重要だが、杉杉グループは多方面に強い影響力を持っていたためである。

前述の中国での経験もあり、中国に依存し過ぎることをリスクと考え、東南アジア市場への展開も進めている。シンガポールでは、2010年に日系百貨店から出店要請を受けて出店したのをきっかけに2店舗を運営、マレーシアのクアラルンプールでも同じ百貨店に出店している。香港でもCool Japan出展を機に現地プロモーション会社から店舗運営の申し出を受ける結果となった。香港には、中国語が出来るトレーナーなど合計5名を持ち回りで2月に1回派遣し、スタイリングや接客の指導を行っている。服は売れても小物が売れないなど、まだまだ力不足は否めないが、冬から春に切り替わるシーズンにはマフラーの代わりにストールを巻くことを提案したり、バッグや靴の提案方法での成功事例を中国語に翻訳してSNSで配信したりという試みも行っている。

出典：ヒアリング、中小企業基盤整備機構 「中小企業国際化支援レポート」 <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/063265.html>

## 2.2.39. オフィスネットワーク株式会社

### ① 企業概要

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| 所在地   | 福岡市博多区博多駅前 3-23-17 第2福岡 ON ビル 5階 |
| 設立    | 1990年                            |
| 資本金   | 37百万円                            |
| 売上高   | 非公開                              |
| 従業員数  | 36名(2012/3時点)                    |
| 事業内容  | 不動産代理・仲介業、外食事業                   |
| 海外展開国 | シンガポール                           |
| 連携方式  | 独資(買収)                           |
| 海外拠点  | シンガポール1拠点                        |

### ②事業の特徴

オフィスネットワークは、オフィス、店舗、工場などの事業系不動産を専門に仲介事業を行う不動産業者であると同時に、飲食事業部では外食事業も手がけている。2000年には香港で飲食店「寿司割烹 天勺(てんじゃく)」を展開し、その後2006年にはシンガポールへ拠点を拡大。シンガポールでは、天勺の出店にあたって店舗物件の仲介を依頼した不動産会社の現地在住日本人経営者から、事業譲渡の申し出を受け、不動産事業へも進出している。

しかし、2年前、シンガポールでの不動産取引に関する法制度が改正されたのに伴い、日本企業の現地法人として不動産ライセンスを維持する事が困難になったため、撤退を余儀なくされている。現在は、規模を縮小し、現地のパートナーに現地法人の管理を委託し、次の展開のチャンスを探っている。

### ③ 海外展開の経緯

オフィスネットワークは、外食事業部として福岡県内で外食店も運営しており、香港の資産家との出会いをきっかけとして、2000年に香港で「寿司割烹 天勺」をオープンしている。飲食店の経営を通じて現地日系企業との接点を増やし、会社の知名度を高め、母体の本業である不動産仲介ビジネスへとつなげる狙いがあった。

そして、2006年には、シンガポールにも天勺を出店し、現地不動産会社を買収する機会に恵まれ、本業である不動産仲介事業にも乗り出した。

#### ④ 連携の内容

香港にオープンした日本料理店「寿司割烹 天勺」は、当時の香港には本格的な日本料理レストランが少なかった事も幸いし、きわめて好調であった。複数のサプライヤーを使い分け、日本からの空輸で新鮮な魚を提供することで、先ずは日本人への評判が広がり、その評判が現地の人々にも届くと言う好循環を生んだ。出店のきっかけとなった香港の資産家が確保した料理人が試算した収益シミュレーションは、かなり楽観的なものであり、にわかには信じられなかったが、実際に運営してみると想像以上の利益を生み出した。

しかしその後、他の日本料理店の出店ブームによる競争激化や鳥インフルエンザ騒動による客足の減少を経て、それまでに蓄積した利益を取り崩してしまう。しかし、社長の個人資産での出資であったため、会社としてのダメージは無かったという。

一方のシンガポールでは、レストランの物件探しを依頼した現地の不動産会社を経営する日本人社長から、事業譲渡の申し出を受けたことから、同社を買取る事ができ、意外なところから本業である不動産業展開への道が開けている。

#### ⑤ 進出時の課題、必要とした支援

進出の初期段階では、ジェトロなどへも相談した経験があるが、例えば会社登記に関してはA社、外食産業に関してはB社とそれぞれの専門分野によって紹介される担当が異なり、現地の事業環境に対する認識やアドバイスもそれぞれに異なる場合が多かったという。そのため、出来れば1社のワンストップで対応できる先の紹介が望ましいとしている。

香港では、外食事業は好調であったが、逆に不動産事業は、現地不動産業者の数が多し事や情報の還流が乏しい事などから、外資系企業にとって不動産ビジネスは極めて厳しい状況にあった。

他方、シンガポールの外食事業は、客単価が香港の半分以下であるのに加え家賃が高く、しかも家賃は年々上がり続けるため、収益性を直接圧迫することとなった。しかしながら、外食事業が香港ほど振るわなかったのに対して、シンガポールの不動産事業は好調であった。シンガポールでは、家賃高騰に伴うオフィスの移転も頻繁であったため、オフィス物件の仲介が活発で、

香港とはまったく逆の状況にあったという。日系銀行とのつながりからビジネスにつながる事も多く、現地で培った人脈が大いに役立っている。これは、外食店舗を運営することによって日系企業の駐在員と知り合い、本業である不動産仲介に絡めるといふ同社が当初狙った通りの結果であった。

やはり人材が最大の課題だとしており、現地人材の適材適所に苦心してきた。シンガポールでは、買収した現地不動産会社の日本人社長をマネージャーとして再雇用し、会社の運営を任せたものの、事業譲渡の安心感からか事業拡大に対する意識が希薄であった。そのため、翌年には日本から駐在員を管理者として派遣し、それ以降のビジネスを軌道に乗せている。元社長は当事者であるから大丈夫だろうと信頼したが、最初から管理者としての日本人を現地に送り込むべきであったと当時を振り返っている。

また、進出当初の2年間程度は、日本語のわかる会計士、日本語のわかる弁護士などに協力を仰いでいたため、現地の相場からしてもかなり高い費用を払っていた事が後になってわかったという。しかし、海外においては、期待通りに行かない事も多く、それも含めて初期投資の一部だと考える事になっている。

同社のシンガポールでの不動産事業は順調であったにもかかわらず、2010年の不動産取引に関する法律の改正によって苦境に立たされることになる。改正は主に不動産仲介における無許可のブローカー排除を目的としたものであるが、外資系企業にとっても営業継続が困難になるものであった。そのため、現在はシンガポール法人の事業体は維持しつつも、規模を縮小して別の現地企業に運営を委託している。事業として順調に軌道に乗りつつあったにもかかわらず、突然の法改正によって、事業の継続を断念せざるを得ない状況になってしまったのである。しかし、シンガポールでは、昨日と今日の法律が違うのは良くある事だと言い、次の展開の機会を狙っている。

#### ⑥ 成功のポイント、今後の展開

香港の寿司店は、家賃の高騰によって利益が圧迫されてきたことから、現地で店の権利を売却し既に撤退している。シンガポールの寿司割烹店も、原材料の調達に香港ほど容易ではない等の要因もあり既に撤退済みで、現在は、シンガポールの不動産現地法人1社のみを集約している。

地理的に ASEAN 諸国へのアクセスが容易な点も含め、アンテナとしてシンガポールに拠点を持つ意味は大きく、現地にいるだけで様々な情報が入ってくることもあり、シンガポールの現地法人を維持している。

現在、現地で実際にビジネスを展開し、成功から撤退までを身をもって経験していることから、日本からシンガポールに進出したいと考える企業に対して、賃貸オフィスの情報はもとより、より現実に即した進出支援サービスを提供している。

シンガポールは、アジアにおける世界の金融センターとしても機能しており、中東エリアなどを中心としたマネーが集まり始めている。既に経済成長が進んだシンガポールや香港では、出店さえすれば儲かるという状況はもはや通過しており、戦略的な店舗運営が求められる市場になっているという。

また、次の展開として、外食事業では別の業態でマレーシアへ、不動産事業ではベトナムへの進出を視野に入れている。

出典：ヒアリング、中小企業基盤整備機構 「中小企業国際化支援レポート」

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/case/050932.html>

### 2.3. 参考文献

1. 財団法人中小企業総合研究機構、グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究、平成 21 年度
2. 中小企業庁、中小企業白書 2012 年版、H24 年 4 月
3. 経済産業省、平成 22 年企業活動基本調査、H24 年 5 月
4. 日本政策金融公庫 総合研究所、中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略、H24 年 6 月
5. 独立行政法人 中小企業基盤整備機構、中小企業海外事業活動実態調査、平成 23 年度調査報告書、H24 年 6 月
6. 独立行政法人 中小企業基盤整備機構、元気印中小企業
7. 商工中金（財団法人商工総合研究所）、中小企業の国際事業展開に関する実態調査、H22 年 6 月
8. 経済産業省（近畿経済産業局）、外国企業との提携事例集、H21 年 3 月