



F/S 支援事業 事例集

はじめに

我が国においては、円高、デフレ不況が長引く中、人口減少による需要減退や少子高齢化の進展等により、市場が縮小する一方で、新興国経済の発展、経済のグローバル化により、中小企業にあっても、取引先の海外現地生産への対応や、拡大する新興国市場の需要を取り込むための海外生産等の動きを加速させています。

このような状況下において、政府は平成25年1月11日付で「日本経済再生に向けた緊急経済対策」を閣議決定し、成長による富の創出として、海外投資収益の円滑な国内還流に資する環境整備等を実施する等、日本企業の海外展開を後押しすることにより、新市場の開拓と雇用創出の拡大を図ることとしています。

中小機構においても、中小企業の海外展開を円滑に支援することを目的に経済産業大臣を議長として設置された「中小企業海外展開支援会議」の主要な構成員として、中小企業の海外展開支援を期待されており、新たに「中小企業の海外展開事業計画策定に必要な実現可能性調査（F/S調査）等の支援」を行うF/S支援事業を実施しました。

これは、中小企業が海外展開を進めるにあたって行う国内での事前準備（海外展開事業計画策定やマーケット動向、流通チャンネル等の把握）や海外現地での調査（現地のインフラ、原材料の調達等、国内では調べきれない項目を確認）を支援し、海外展開事業計画の見直しを行う中で、企業が海外展開の可能性を検証することを支援して行くものです。

海外現地調査を行った主要対象地域はASEANが大半を占めるものの、対象地域は、世界の各国に及びました。

本事例集では、同事業を活用された支援企業の中で、海外展開を行うに至った動機、F/Sの目的及び今後の事業展開等について、23社の事例を記載しております。本事例集が今後、海外展開を検討されている中小企業の方々にとっての一助となれば幸いです。

最後に、本事例集の作成にあたり、取材や資料の提供等にご協力をいただきました事例企業の経営者、関係者の皆様方に、心から感謝を申し上げます。

平成25年3月
独立行政法人中小企業基盤整備機構
国際化支援センター

目次

F/S支援事業概要	3
-----------	---

事例紹介

北海道	ベル食品 株式会社	6
東北	有限会社 富岡商店	8
関東	大橋機産 株式会社	10
	株式会社 白川製作所	12
	株式会社 東亜オイル興業所	14
	ミニター 株式会社	16
	三明機工 株式会社	18
中部	株式会社 アドテックス	20
	株式会社 東洋発酵	22
	株式会社 東海機械製作所	24
	株式会社 羽根田商会	26
	株式会社 TEKNIA	28
北陸	小松電子 株式会社	30
近畿	京都精工 株式会社	32
	株式会社 TABI・SQUARE	34
	有限会社 田中印刷所	36
	株式会社 イワタ	38
	株式会社 野村鍍金	40
中国	ナカシマメディカル 株式会社	42
	株式会社 明光堂	44
四国	土佐食 株式会社	46
九州	株式会社 アーダン	48
沖縄	株式会社 マブイストーン	50

中小機構 相談窓口一覧	52
-------------	----

F/S支援事業

F/S（フィージビリティ・スタディ）支援

対象となる方

海外展開に意欲を持ち、下記のニーズがある中小企業

- 自社の海外展開計画を検証したい。
- 進出候補地で自社製品等のマーケットや生産拠点の投資環境等を調査したい。
- 自社単独で調査するには現地の情報や言語等に不安がある。

中小機構の支援内容

国内での事前準備から、現地調査、調査実施後までを支援

- 各社固有の製品・技術・サービス等をもとに、海外生産拠点設立や販路開拓等の市場調査を支援します。
- 現地に精通した専門家等が同行し、実践的なアドバイスをします。
- F/Sの計画づくり、現地調査後の計画修正見直しについて、アドバイスを受けることが可能です。
- F/S諸経費の一部を中小機構が負担します。



現地調査の様子

F/Sでの主な調査項目

- | | | | |
|---|---------------------------------|-----------------------------|----|
| 1 | ・生産適地の工場設備
・インフラ
・労働力 | ・関連産業
・許認可
・投資優遇策 | など |
| 2 | ・現地マーケット
・需要動向
・消費動向 | ・流通チャネル
・代理店 | など |
| 3 | ・部品材料の調達に必要な品質
・納期
・生産ロット | ・マネジメントレベル
・技術力
・製造原価 | など |

F/S支援の流れ

STEP 1. 企業の募集・採択

海外展開を計画し、現地調査を計画している中小企業を募集

海外生産拠点設立に伴う事業可能性調査、販路開拓等の市場調査を計画する中小企業を対象として、中小機構が支援希望企業を募集します。

支援対象者の決定

応募者の意欲や目的意識、海外展開計画の実現可能性、財務の健全性等を外部有識者が総合的に勘案し、採択します。

STEP 2. 国内での事前準備

①現地調査に向けた事前の計画作成支援

- 中小機構および支援対象企業にて、専門家との対面による個別相談をします。
- 計画に基づく事前情報の収集・分析およびアドバイスを実施します。

②現地調査時に利用する資料の翻訳（経費の一部を補助します）

- 海外現地の訪問先に自社の製品の特長、有意性等を訴求できるように、英語や現地語での資料作成の翻訳費用の一部を補助します。

③事前の市場調査の実施（経費の一部を補助します）

- F/S実施前にマーケット動向等の把握ができるように、市場調査費用の一部を補助します。

STEP 3. 海外での現地調査

現地調査への専門家の同行及び現地アドバイスの実施

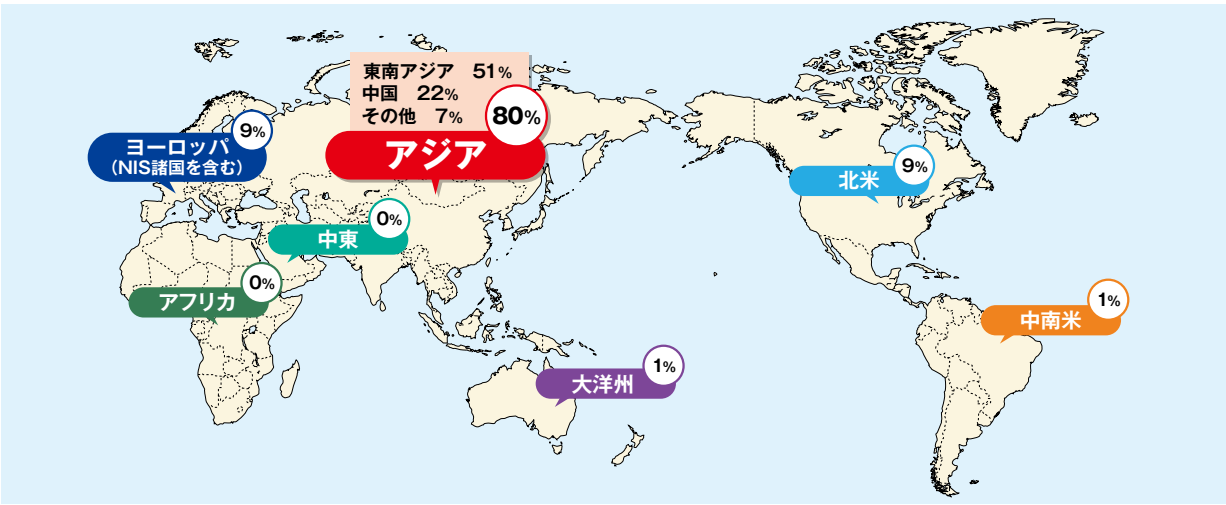
現地に精通した専門家が同行し、海外現地での調査活動を支援します。（支援企業からの要請があれば、現地アドバイザーを同行させるなどF/Sの規模を勘案して、適宜適切な体制でサポートします）

STEP 4. 調査実施後のフォロー

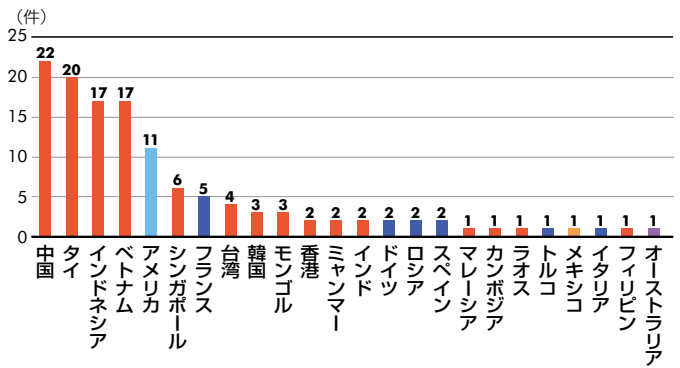
F/S調査で入手した情報に基づく事業計画の修正や見直し等のアドバイスを行います。

主要対象地域別内訳

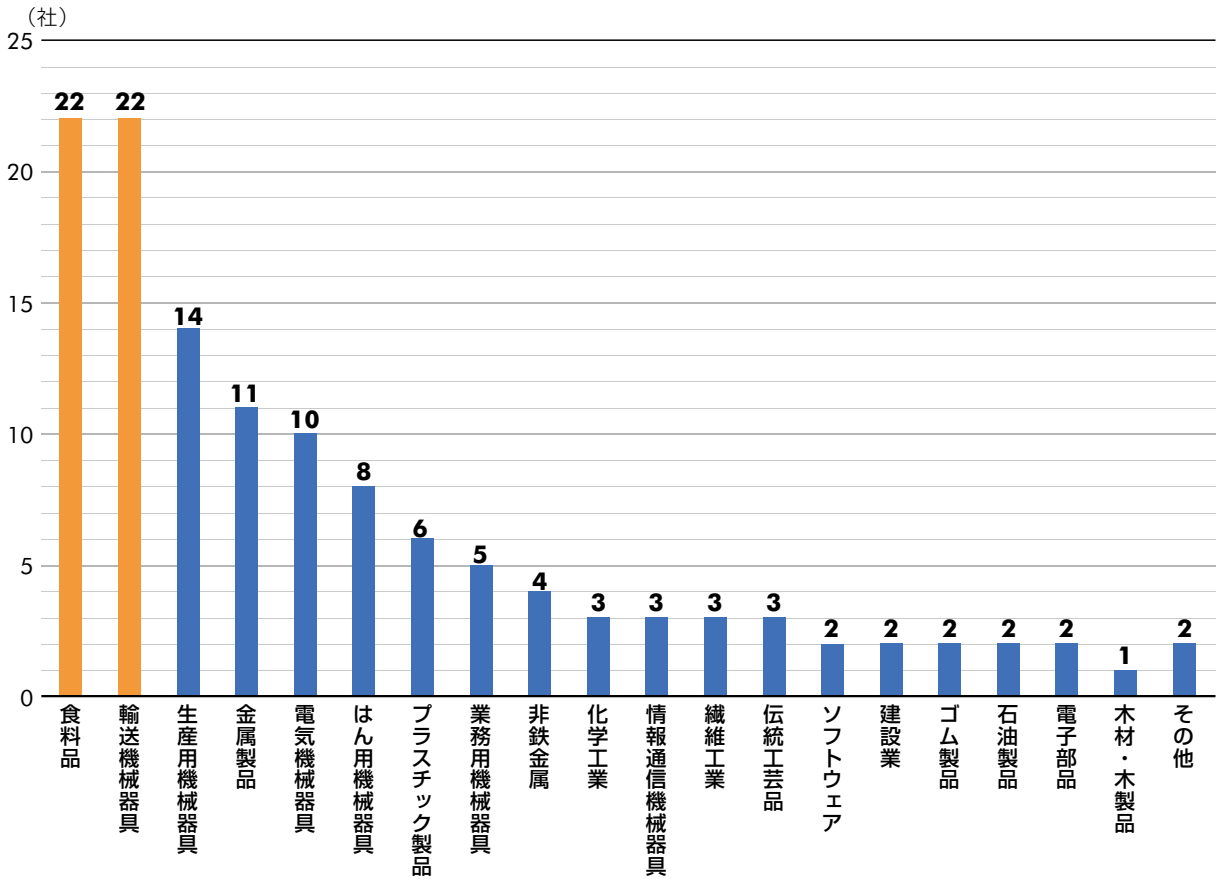
- 地域別に見ると、**ASEANが大半を占める**
- 国別では**中国が一番多く22件**



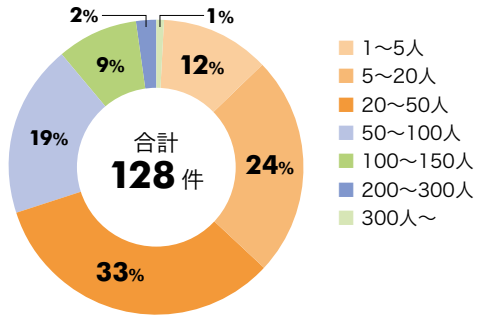
地域	件数	
アジア(東南アジア)	66	51%
アジア(中国)	28	22%
北米	12	9%
欧州(NIS諸国を含む)	11	9%
アジア(その他)	9	7%
中南米	1	1%
大洋州	1	1%
合計	128	100%



取扱商品別分類



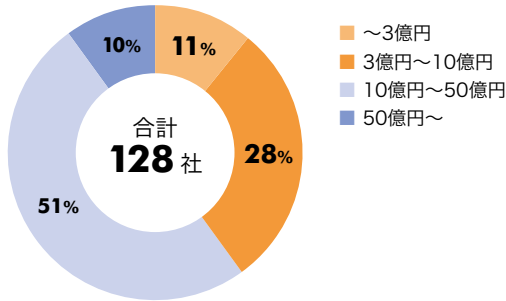
従業員数別内訳



- 従業員数**100名以下の企業が全体の7割以上**

従業員数	件数	
1~5人	1	1%
5~20人	16	12%
20~50人	31	24%
50~100人	42	33%
100~150人	24	19%
200~300人	12	9%
300人~	2	2%
合計	128	100%

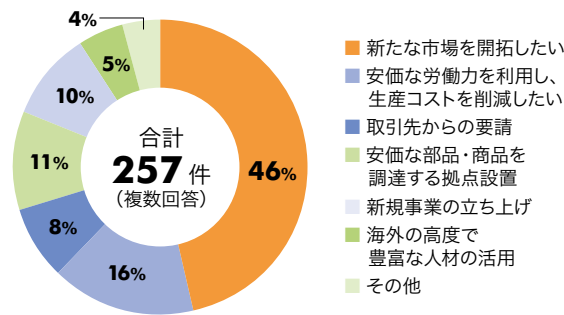
売上規模別内訳



- 売上高**10億円以下の企業が約4割**

売上高	件数	
~3億円	14	11%
3億円~10億円	36	28%
10億円~50億円	65	51%
50億円~	13	10%
合計	128	100%

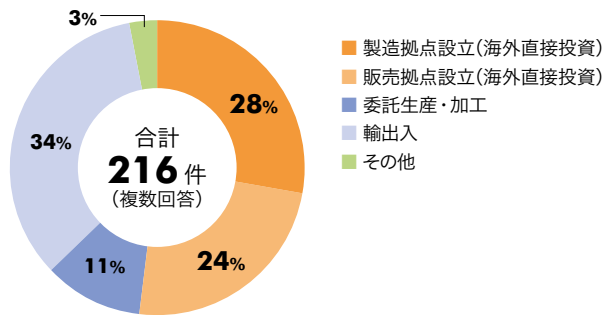
海外展開の目的



- **新たな市場開拓を目的としている企業が約5割**

目的	件数	
新たな市場を開拓したい	119	46%
安価な労働力を利用し、生産コストを削減したい	40	16%
取引先からの要請	21	8%
安価な部品・商品を調達する拠点設置	27	11%
新規事業の立ち上げ	25	10%
海外の高度で豊富な人材の活用	14	5%
その他	11	4%
合計	257	100%

海外展開の形態



- **製造拠点設立及び販売拠点設立が半数以上**

進出形態	件数	
製造拠点設立(海外直接投資)	61	28%
販売拠点設立(海外直接投資)	52	24%
委託生産・加工	23	11%
輸出入	73	34%
その他	7	3%
合計	216	100%

※売上10億円以下の約2割が食料品を取扱っている企業である。

ベル食品 株式会社

★ ベトナム 製造業 製造拠点設立

会社概要 平成25年3月現在	所在地	北海道札幌市西区二十四軒3条7-3-35	売上高	4710百万円
	代表者	福山 恵太郎	従業員数	200名
	業 種	食品製造業（ジンギスカンのたれ、ラーメンスープ等）	URL	http://www.bellfoods.co.jp/
	資本金	485百万円	展開検討国・地域	ベトナム

北海道ローカルの老舗企業から 東南アジア有数の企業への第一歩

～次世代への夢をつなげる企業戦略～



1 事業概要

当社は北海道のソウルフードであるジンギスカン、ラーメンに戦後の復興期にいち早く着目しそのタレとスープの製造に乗り出したパイオニア的企業であるとともに北海道民であれば知らない人はいないというほどに北海道の食文化に貢献し続けてきた老舗ブランドです。

当該企業はOEMによるオリジナル商品も手掛けておりその技術力を以って海外に製造拠点を作り現地企業として値ごろ

感のある小売り用商品と現地のニーズに合った業務用商品の開発をするとともに、現地での雇用を創出し地域に貢献していくという次世代の企業像を描きました。

当該企業の主力商品であるラーメンスープや焼き肉のタレなどほどの国でも比較的受け入れられやすい食材であるため唯一の問題点である価格というハードルを越えるためにも現地製造という方法は必要かつ重要な企業戦略かと思えます。

また企業として海外での事業展開は社員のモチベーションを上げる効果も期待できますし、双方の技術、人材交流で企業のイメージアップには計り知れない効果があると思われます。

これまでベル食品が培ってきた新たな食文化の創造というノウハウと高い技術力は日本国内のみならず海外でも十分通用するものだと思われます。



2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

長引く景気低迷と日本経済の疲弊感に危機感を抱いたことが海外展開の動機ですが、北海道の多くの企業の海外進出を阻む物流コストをなくするためには現地での製造・販売（独資あるいは合資・合併による委託製造）が不可欠であるという判断に至りました。

候補地として選んだベトナムは日本の高度成長期の人口構成比が似ていて市場の成長が期待できますし、①食味が日本人に近い②親日派が多い③日系企業の進出が相次いでいる④人件費が安い

⑤原材料が概ね現地調達が可能であることなど受け入れの条件はそろっているとされます。

何よりもベトナムのみならず周辺の新興国（ミャンマー、タイ、カンボジアなど）への物流ができていることなどから近い将来には大きな市場になる可能性は十分見込めるとしています。

また、対中ビジネスが動き出した場合にも大手が資金力を全面に打ち出してこられては出遅れることは明らかです。

そのためにも製造拠点を中国に近いと

ころに持つことは日本で製造して輸出するよりもより安価で物流コストも軽減できることなどから戦略的に重要な意味を持つものと思われます。

このように周辺新興国、中国本土を見据えてのベトナム進出は企業の将来にとって大きな活路になりうるものであり重大な決断をしなければならないものです。

競合他社のベトナムへの進出が進んでいない今だからこそ販売戦略をきちんと立てればこの巨大市場の寡占化も決して難しくはないと考えられます。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 将来の国内食品市場の縮小を見据えた成長戦略
- 当社商品と親和性の高い食文化を持つ東南アジアへの販路開拓
- 東南アジア向け商品として現実的な商品価格の実現

海外展開計画策定

- 販路開拓の可能性が高い地域での業務用もしくは小売り販売
- 当社商品の製造に適した環境と将来性の高い地域への製造拠点開設（製造委託を中心として）
- 周辺地域への販路拡大

資料・現地F/S及び成果

- 当社商品への評価と市場参入の可能性確認
- ベトナムをターゲットとし、現地日系食品メーカー、現地マーケット等への調査を通じた販路開拓の可能性確認
- 現地製造メーカーの調査を通じた現地製造委託の可能性確認

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■当該企業の商品（OEMを含む）の販路開拓

ベトナムでは日系企業（エースコック、味の素など）をはじめとして5社に調査を実施しました。

サンプルを持参したものの濃縮タイプのスープやタレであるため試食までには至りませんでしたが、ベトナム語に翻訳した商品説明資料を準備していたことで、ヒアリングは順調でした。当該企業の商品の販路拡大については商品の魅力はあるものの実売するには価格が問題だということを指摘されました。

小売りに関しては北海道からの輸出コストを加算すると1.8～2倍という店頭売価が想定されます。この価格ではいわゆる富裕層という限られたターゲットしか狙うことしかできず大きなビジネスには発展しづらいと考えられます。

日系量販店のある国では商品の試食などプロモーションを行い同時に販売という手法が一般的なのですが、ベトナムには日系量販店がなく商品棚にすぐに並べるというのはかなり乱暴であると思われます。

4 今後の見通し

第一段階として現地法人を立てて商品の販売に向けての許認可を取得し輸入体制を整えるために現地での拠点作りが急務と考えます。次に当面現地でのマネジメントをサポートしてもらえる人材を確保します。当該企業の現地派遣は人件費などを考慮し販売の体制が整ってから出張ベースで現地へ赴き、試食などのプロモーションに立会います。また同時に現地企業の製造責任者を当該企業に招聘し当該企業の製造過程や商品管理を熟知してもらいます。

第二段階として現地委託製造に関して

そこで一般小売はあくまでベル食品の知名度を上げるためとベトナム人の嗜好性を確認する意味で試食やプロモーションを繰り返し展開し店頭販売を実施していくのがいいかと思われます。同時に焼き肉レストランの急増に伴って需要が見込める業務用の販路拡大を進めていきます。

またOEM製造については大手日系企業は既に取り先を決めているので新規参入のハードルは高いものの現地製造によって価格を抑えることができれば将来的には可能性はゼロではないと思われます。

■当該企業の商品の委託製造を請けてもらえるパートナー企業の選択

政府系企業も含めてローカルの製造業者4社に調査を実施しました。

ここではサンプルを持参し当該企業の商品と同等のものが作ることができるか確認を行いました。

結果として原材料の調達が可能なのでレシピさえもらえれば製造は可能とのことでした。

ベトナムの加工業の技術レベルはまだ高いとは言えません。人件費が安い

分機械化が遅れておりいわゆる人海戦術でのフル操業体制をとっている企業がほとんどでした。

政府との強いコネクションを持つ政府系企業がある反面、自社ブランドをいち早く立ち上げ世界各国に輸出をしている意欲的な企業もありました。

政府系企業はそのコネクションを使い輸出入に有利な計らいをしてもらえることが期待できます。ベトナム政府が認める企業ですので販売チャンネルも多く製造から販売まで一貫して委託することも可能かと思われます。

どの企業も当社商品の技術レベルには高い評価をいただき、さらにMade in Japanというブランドにも大きな魅力を感じているので委託製造には異口同音に前向きな意見が聞かれました。

日本が戦後70年かけて築き上げた技術力を完成された状態で新興国が輸入できるというメリットは計り知れないものがあることを痛感し、この技術はこれからの企業の強力なビジネスツールになりうるものであることも改めて思い知らされました。

ても信憑性を疑われるため、速やかに委託製造までのプロセスを踏むべきと考えます。

いずれにしてもベトナム人に企業として認められるためには現地に定着した企業となることが重要であり、現地ベトナムで製造可能なパッケージ、印刷物、ノベルティなどを発注することによって双方向でビジネスを成立させれば本社での経費節減に役立ててもらえると思います。

また先行して進出したサッポロビールとともに北海道の知名度を上げ新たな「北海道ブランド」の立ち上げに貢献してもらえるものと確信します。

担当専門家から一言 佐々木 昇 北海道本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

ベトナムの所得水準は現在の日本の1/10であるため、当該企業の商品は高価格であることは間違いはないのですが3年後には所得は3倍まで伸びるという経済予想もあります。それまでの間は苦戦を強いられると思いますが北海道の老舗企業の海外進出は追随する企業に対する波及効果は大きく北海道の海外ビジネスのガイドブック的存在になることは必至であり、そのためにも現地での契約、雇用については慎重に進めることを強くお勧めします。それらを十分熟知し企業としての新たな一歩を踏み出していきたいと思います。



有限会社 富岡商店

フランス (パリ) 製造業 輸出

会社概要 平成24年12月現在	所在地	秋田県仙北市角館町東勝楽丁2-2	売上高	129百万円
	代表者	富岡 浩樹	従業員数	9名
	業 種	樺細工製造卸	URL	http://tomioka-shoten.co.jp/
	資本金	5百万円	展開検討国・地域	フランス

秋田県角館町に伝承する 伝統的工芸品の海外市場調査

～樺細工（桜皮細工）製品・製造技術を、文化的素地の高いフランスへ発信～



1 事業概要

■角館と樺細工

桜と武家屋敷で有名な秋田県角館町。桜の時期には多くの観光客がこの地を訪れます。「桜」「侍」は日本をイメージする言葉です。

「山桜の樹皮」を原材料とする樺細工は、現代では茶筒のイメージが強いですが、遡れば刀の鞘の補強材や加飾に用いられていました。

■樺細工製品を取り巻く環境と 取り組み状況

日本人のライフスタイルの変化も影響し、産業としての樺細工の市場は縮小しています。芸術品としての樺細工には素晴らしい作品がありますが、現実的には伝統工芸品（芸術品）の生産量は少なく、95%以上が一般品です。しかし生活用品となる一般品としては高額なものとなるため、市場では苦戦しています。

■富岡商店の取り組み

「国指定伝統的工芸品である樺細工（桜皮細工）の製造元として、世界に類を

見ない一属一種ともいうべきクラフトの価値を国内は元より広く世界に発信し、「一生に一つ」使い続ける豊かさを通じて、人々の潤いある生活に貢献できる企業を目指します。」を社として、モダンな作品の開発、インテリア分野（照明など）への展開等、使い続ける豊かさの提案となるものを企画、創作し、新人作家の作品発掘も含め、洗練された、それでいて親しみのあるギャラリー的店舗による発信を事業としています。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

当社は2009年に地域資源活用事業に認定され2012年から海外展示会に出展し始めました。

同業他社がJETROの支援を受け海外販路開拓に成功していることから、欧州で樺細工製品が受け入れられる下地があることは認識していましたが、本当にうまくいくかは不安でした。

このような中、2012年2月に出展したアンビエンテにおいて、フランスの高級ブランド「クリスチャン・ディオール」トップバイヤーの目に留まり、トレイ大小数個づ

つの発注をいただきました。正直その時は「何に使用するための発注か」も確認する間もないほど、一方的なオーダーで、風のように立ち去られました。

しかしながら、納品直後から倍々の発注が数か月続く状況となり、何に使用するための購入かの確認と樺細工に興味があるならば新たな商品のプレゼンをすることで、樺細工製品の販路開拓を実施したい、可能性を確認したいと思うに至った次第です。

このような状況を中小機構東北経営支

援部内で情報共有をしていただいたようで、国際化支援の担当者からF/S支援事業の話をいただきました。

実施に際しての狙いは以下の3点に絞りました。

- ①お茶関連主要製品の販路開拓・拡大
- ②樺細工製品のミュージアムショップへの販路開拓
- ③樺細工製造技術による欧州文化とのコラボレーション

F/S支援事業の流れ

海外の可能性	事前及び現地F/S	今後の展開
■独自出展したAmbiente2012において、フランス高級ブランドトップバイヤーからオーダーがあり、毎月倍々で発注が入る状況。 ■同業他社もフランスにおいて樺細工製品を展開中。	■プレゼン戦略の立案（「桜」「武士」「刀」等のキーワードと効果的なストーリー）。 ■多様な市場の発掘（高級ブランド、茶葉販売業界、美術館）。 ■異文化、異素材との融合（高級陶磁器メーカーとのマリアージュ・アンザンブル）。	■展示会への継続出展。 ■高級陶磁器メーカーとのコラボ企画の継続 ■販路拡大を目指した代理店・税務代理人等の検討 ■国内社内体制（英語対応人材採用等）の強化と、地域産業とし飛躍するための産地総体としての基盤整備

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

- ①お茶関連等主要製品の販路開拓・拡大
- ②樺細工製品のミュージアムショップへの販路開拓
- ③樺細工製造技術による欧州文化とのコラボレーション

■現地アポイント等

F/Sの目的①②③に沿ったアポイント取得を行うとともに、現在のトレンドが顕著に表れるMAISON&OBJETを踏査し、出展している事業者から当社と顧客層が似通いかつ商品が競合しない事業者を探しだすことにつとめました。

■F/S実施内容

①クリスチャン・ディオールに関し、既に取りのあるトレイについては「大変気に入っている、他では売ってほしくない。」という言葉を引き出せたほど関係性は深まった



4 今後の見通し

F/Sを終えた率直な感想は、当社の製品はヨーロッパで受け入れられる、樺細工の技術はヨーロッパの文化とコラボすれば可能性が広がるという実感を持つことができたことです。

2月には再びアンビエンテ出展で渡欧します。その際にクリスチャン・ディオールや茶葉・茶器販売店を再訪しフォローを実施したいと思います。

と思います。

その他茶葉・茶器販売店においても、安価な中国産の製品との違いを明確に認識させることが出来、ギフト商戦前ということもあり、訪問したすべての小売店で受注を獲得できました。

②ミュージアムショップに関しては、44美術館のショップ購買責任者とアポイントを得ることが出来ました。受注には至りませんでしたでしたが、その要因が物流コスト（金融機関手数料含む）にあることも明確になりました。税務代理人等含め現地代理店の必要性を今後の検討課題と認識しました。

③高級テーブルウェアブランドのクリエイティブディレクターとアポイントを得ることができたことから、プレゼンに際して、事前にプレゼンストーリーの綿密な打ち合わせを実施しました。先方の興味がわくキーワードの選定、そのストーリー等、アドバイザーとともに周到な打ち合わせの後に臨んだ結果、予定時間を大幅に延長した打ち合わせとなり、コラボ企画の実現に向けた試作品づくりという、次ステージに話が進みました。

高級テーブルウェアブランドから弊社に陶器とデザインを送っていただき、その陶器に樺細工で加飾することとなりました。

また技術コラボ進めている高級テーブルウェアブランドとは事業を前進させたいと思っています。

体制面では税務代理人等の業務内容・コストなど詳細な確認をとり、販売予想などと合わせ、海外事業計画を再考し、整備を進めたいと思います。

本F/S支援事業では、国内・現地アドバイザーの的確な指導はもとより、渡航と



■成果

意図的に業界も業態も異なる方向性のアポにて、フランスのマーケットにおける樺細工の可能性を試してみた今回のF/Sでしたが、どこも予想以上の反響があったと思います。

特に、茶葉、茶器販売店においては商品として市場性がある（クオリティが高く価格競争力がある）こと、また、高級ブランドにおいては、コラボレーションの対象となるポテンシャルのある素材（品質、ストーリー、希少性）であることが確認できました。

また社内体制の整備も必要ということを、改めて実感しました。

さらには、多くの課題を抱えて「成功の犠牲」になってしまわないよう、自社だけの課題と抱え込まず、産地共通の課題として広く体制を整えていくことが必要と認識しました。

現地での移動については全くストレスを感じることがなく、プレゼンに全神経を集中することができました。各プレゼンや、商談に至っては中小機構の同行があったことが信頼面で非常に大きいと感じています。過去のビジネスでこれほど快適に成果を上げることができたことはなく、改めてこの事業制度の有効性に驚嘆しつつ感謝します。

担当専門家から一言 森田 裕 東北本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

■障壁の高い欧米文化も、その先端では常に新たなコラボレーションのパートナーを探し求めていること
■ただ限られた「和好み」層の歓心を買うという旧来型の待ちの手法から転じて「本物の冴え」と背景にある「物語り性」を携えてアプローチすることの重要性和効果
上記が確認されたF/Sでした。
日本に数多く存在する伝統工芸品・職人技の欧米文化への挑戦・再挑戦を事業者の方々と共に戦略的に吟味する上で極めて意義深い事例であると考えます。



大橋機産 株式会社

		 中国（江蘇省）	製造業	生産会社設立
所在地	本社：埼玉県さいたま市中央区／船引工場：福島県田村市船引町	売上高	650百万円	
代表者	大橋 誠	従業員数	239名	
業 種	自動車・建設機械用ピン・シャフト、建設機械用ローラー、各種ウィンチ	URL	http://www.kisan.co.jp/	
資本金	20百万円	展開検討国・地域	中国江蘇省丹陽市	

中国都市化による小型建機市場拡大を狙い 建機部品の生産拠点を設立する

～グローバル企業への挑戦～



福島県船引工場

1 事業概要

概要

当社は建設機械・自動車の部品メーカーで、足回り関係の部品（各種ピン、シャフト、ローラーなど）、エンジン・サスペンション部品などを取り扱っております。一貫生産体制を採用し、各種切削加工、高周波焼入れ、研磨加工、硬質クロームメッキ、溶接、組立、塗装までの工程を

すべて行えることを特色として、顧客が要求する低コスト・高品質・短納期に対応しております。また、自社製品として、電設工事・車両用の各種ウィンチの自社開発・製造販売を行っております。

永年、TQC活動、TPM活動、JIT活動などの生産改革に取り組んできました。当社独自の生産方式である一個流し生

産を徹底し、フレキシブルな生産体制を構築しております。社長診断、自主改善、QCサークル活動の継続といった日々の改善活動で改善風土も作り上げ、さらに定着させることで、人材育成も着実に進めております。これらの活動を通じて、設備の内製、保全、改造技術が社内のコア固有技術として定着させております。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

動機

2011年、東日本大震災の発生。そして、その後の混乱。当社工場への部品供給サプライチェーンが一時的に崩壊してしまいました。

さらに、輸出製品の国際競争力が低下する円高の進展で、当社の日本国内の一極生産方針では、リスクが急激に増大する可能性が高まりました。

一方、中国の小型建機市場は、中国各地における都市化の進展により需要拡大が見込まれ、それを受けて各小型建機メーカーが中国での現地生産を強化推進していました。たとえば、CAT社の呉江やクボタの無錫における小型建機工場の建設や、日立建機の合肥工場の現地調達率拡大などが、それらにあたります。

また、当社には、既存顧客から中国進出（現地生産）を個別で要求されておりました。2012年初めには、円高がさらに進行し、材料の国内調達よりも中国材料を活用し現地生産を行う方が、コストメリットがはるかに拡大することが判明し、中国への進出について具体的に検討を開始しました。

その際、中国の上海から2時間の丹陽という街に、日系の輸送機器関係企業の進出を対象にした工業団地が設立される動きを入手。その工業団地への進出を第一候補として、生産拠点設立に関するF/S実施をしていく事にしました。

狙い

今回の中国丹陽への生産拠点の設立については、下記のような狙いをもち、検討を進めてまいりました。

- ①将来の人件費高騰に対応したもののづくりを行い高品質・低価格を実現する。
- ②初期投資を抑えるため、賃貸工場を利用し中国製機械を極力活用する。
- ③中国人を主体にしたマネジメントを行う。
 - 中国大橋ファミリー構築（企業文化の伝承）
 - マザー工場（船引工場）から技術支援
- ④材料の現地調達を推進し、国内生産の原価低減にも寄与する。
- ⑤高周波焼入れなどの固有技術を活用し、建機トラック部品の販路拡大を目指す。



F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 日本国内一極生産のリスク回避
- 中国都市化の進展により、拡大する小型建機市場へ進出
- 企業の技術や文化を伝承し、効率的な経営を実施
- 現地の安価な材料を活用し、国内生産の原価も低減

海外展開計画策定

- 市場規模から販売計画を作り、生産用の部品調達区分・製造区分・工程設計を決めビジネスモデルを構築し海外事業計画を作成
- 事業としての投資回収の可否や期間を確認

資料・現地F/S及び成果

- 事業計画策定時の前提条件を検証
- 市場の最新動向、調達部品や工具の市場性、工業団地のインフラ整備状況、部費や製品の最適物流ルート、現地の労務費レベル等が判明

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

中国への生産拠点の設立計画を進めていくにあたり、中小機構のF/S支援事業を活用。渡航前の調査および現地渡航調査では、下記の項目を目的に設定し、推進いたしました。

- ①従来までの資料調査や現地調査してきた内容を更にブラッシュアップ。計画の精度を上げることで中国進出事業の実現性を高める。
- ②中国小型建機市場の最新動向、現地調達部品の市場性、工場予定地のインフラ整備状況、部品輸出入を含めた最適物流ルート確立の為に調査する。
- ③中国での新会社設立の必要手続き及び現地の賃金や社会保険制度等を調査する。

■現地訪問先と調査内容

現地調査は、2012年6月18日から5日間を実施。それぞれの目的に沿って下記の通り企業や機関を訪問してきました。

- ①日系建機メーカー：小型建機市場の最新動向調査
- ②日系・中国鋼材メーカー：調達部品の市場性調査
- ③中国工具メーカー：現地製切削工具の調達可能性調査
- ④日本自動車部品工業団地：インフラ整備状況調査

進出候補地

- ①日系機械メーカー：工業団地に関する意見交換
- ②鎮江市大港、日系メーカー：

最適物流ルート調査

- ③上海JETRO：新会社設立手続きや賃金等の調査

■F/S実施内容と成果

日系建機メーカーの訪問調査では、中国国内の建設機械市場の動向、特に最新の小型建機に関する市場動向などを確認することができました。F/S実施前には、中国国内の各地で都市化が進展しているので「建機市場の需要は増加する」との楽観的な予想をしておりましたが、実際は、異なっておりました。中央政府から地方都市に財政資金が行き届いていないことや景気上昇の勢いが若干減少したために需要が鈍化している事など、新たな市場状況を把握できました。そのことを受け、今後の需要動向には、上昇のタイミングを逸しないように、注意していく必要があるとの方針を決定しました。また、中国進出に関する投資額は、当初から多額計上せず、なるべくミニマムに抑えながら行うべきである、という判断に達しました。

材料や資材に関しては、現地調達となる可能性もあるので、十分な品質確認が必要と考えていました。現地の鋼材メーカーや工具メーカーを訪問調査し、現地調達できる材料や資材の種類および活用の可能性などを中心に状況把握いたしました。主要材料となるローラーの鍛造素材やピンの丸棒、加工工具となる切削の刃先は、現地メーカーからの調達品でも十分活用に耐えうる材質であり、価格面から調達メリットがあることの確認ができました。

進出候補地として考えている工業団地の視察では、当初計画に比べ、水道・ガス・通信線のインフラ整備の遅延が発生している事が判明し、生産開始時期等のスケジュールを見直すことになりました。

また、建屋を見学した際、事務所会議室・更衣室等のレイアウトについて、中小機構の専門家から現地で具体的なアドバイスを受けることができました。内装についても、工場管理の観点から事務所から現場が一望できる窓を設置した方が良いことや、各施設は現場管理や物流を十分考慮した配置にすることが必要であるなどの説明を受けました。

物流ルートの確認には、最寄りの水揚げ港となる鎮江大港の視察や、現地近隣の既存進出済み日系企業に訪問。輸入部品の陸揚げと輸出製品の積出しには、①上海港より鎮江港の方が丹陽からの陸送距離が短い分だけ輸送費が安くなる事。②上海港で鎮江港行きの船荷の積替えが必要となる事から物流期間が約2～3日程長くなる事などの情報を確認できました。工場稼働後の生産計画や販売計画を策定する際、物流コストを抑制するには、物流期間を数日長めに反映させる必要があることを認識しました。

現地の賃金事情については、上海JETROに訪問し、各都市間の具体的資料を入手。地域差や制度の違いを確認できました。進出予定候補地である丹陽市の平均賃金は2,893円/月で江蘇省全体平均より15%程度低く、労務コストとしては良好な水準にある事を確認できました。

4 今後の見通し

今回のF/Sを実施した事により、課題点や疑問点が明確化できましたので、中国丹陽市への生産拠点進出を具体化させる事にしました。

なお、現在までの進捗状況や現地法人の概要は右記の通りです。

現地工場のスムーズな立ち上げ、工場見学の軌道化をするために、今後とも中小機構の支援制度を利用していきます。

担当専門家から一言 蛭間 康夫 関東本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

都市化率が50%を越え、都市型土木工事の進展とともに小型建機の需要が増加している現在の中国市場ではあるがリスクもあります。各建機メーカーが既に中国現地生産を行っている中で、当社が長年培った技術を携えての中国進出は、中国市場のみならず、日本を含むグローバル供給基地の一つとして期待されるでしょう。



株式会社 白川製作所

		ベトナム（ホーチミン）	製造業	製造拠点設立
所在地	埼玉県戸田市中町2-21-19	売上高	1,200百万円	
代表者	白川 大地	従業員数	46名	
業 種	空気・ガス脱湿装置の製造販売	URL	http://www.dryer.co.jp/	
資本金	64百万円	展開検討国・地域	ベトナム南部（ホーチミン）	

ベトナムそしてアセアン諸国の空気・ガス脱湿装置（ドライヤー）の市場を狙い、ベトナム南部での製造拠点の設置の可能性を調査

～アジア諸国市場での生産・販売へ～

1 事業概要

■脱湿装置の最古参メーカー

当社は、水電解槽・脱湿装置の製作を中心に事業を展開しています。昭和18年に電解槽から発生する水素ガスの脱湿装置を開発。昭和32年日本初の脱湿装置を実用化、業界の最古参メーカーとして現在に至っています。お客様のそれぞれのニーズや環境を踏まえ、設計から製造までの一貫した提案を行い、最適性能の脱湿装置を

提供しています。小型機種から中型機種、大型機種さらに特注品機種まで、さまざまなラインナップを生産し販売できます。

■業界トップクラスの技術力

日本のハイテク企業の需要に合致した高品質・高付加価値の脱湿装置の製造を得意としています。技術力は業界トップと外部から評価いただいております。納入後の完全なアフターサービス体制

は、定期点検、故障時の対応等に万全を期しております。日本の大企業で優良法人の多くが、当社と取引があります。

■安定した電気供給

当社の脱湿装置は、停電で電気供給が止まっても装置の稼働を維持できる機能がついています。こうした機能は、電気供給の不安定な国々で、大きな需要があると考えております。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

■アセアン諸国を見越した販路拡大

今までは日本国内を中心に販売してきました。しかし、日本市場は大幅な需要の伸びが期待できず、かつ海外に生産拠点を移す企業が増え、将来の需要見通しも減る傾向にあります。一方で、ベトナムをはじめアセアン諸国の成長はめまぐるしく、将来、当社が販路を拡大する上で重要な市場と考えています。これは、2015年の第一次アセアン統一により域内で関税が5%となることを踏まえ、アセアン地域での当社製品の輸出ハブ地をベトナム

南部にしたいと考えています。

■ベトナム現地での脱湿装置にかかる現状

ベトナムの日系工場に脱湿装置はあるものの、保守点検、修理などは日本から技術者が来て行っているのが現状です。それを踏まえ当社が納入した脱湿装置の保守点検・修理のみならず、他社メーカーより購入した脱湿装置のメンテナンス請負業務も行うことで収益拡大に努めたいと考えています。脱湿装置で付加価値を提供するメーカーとしての進出は初めて

の試みです。

■参入余地があると判断した理由

脱湿装置の動力源となるコンプレッサーは、日本メーカーをはじめ欧米メーカーもベトナムで既に生産開始しています。また、雨季の時期に湿度が高いベトナムで設備機械を使用する際は、脱湿装置は必要でとても需要が高くなります。

また最近では、ベトナム南部でIT機器精密部品の製造業社が多く進出し、脱湿装置の需要が増えています。

ドイツ製脱湿装置メーカー1社が大型

脱湿装置を現地製造し、また日本製小型製造1社も進出しています。当社の強みは大型から小型まですべての機種に対応できることです。競争企業の少ない今が進出する良い時期と判断します。

■ベトナムを生産拠点として

ベトナムには優れた理工系技術者がいます。また、ベトナム人は人手を要する作

業を得意とし、親日的であります。現地での優秀な人材を採用して日本で教育を計ることを検討しています。ベトナム工場の稼働率を高め、生産性を上げ、生産コスト低減、品質安定化をはかり、アセアン諸国で需要が高い小型標準品の量産を行います。また、近い将来は特注する中型、大型を生産していく計画があります。



3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

現地進出するに当たり、何をすべきなのかの検討を行ってきました。結果、次の5項目に絞って調査を行うことといたしました。

- ①市場での需要を明確化
- ②現地販売代理店の開拓
- ③進出する工業団地の選択
- ④会社設立にかかる登記・税務関係の確認
- ⑤人材確保の調査

■F/S実施時期と現地アポイント等

7日間に亘り調査を実施し、専門家にも協力いただき、アポイントを取りました。全工程を、土日を含めフルに使い面談および視察ができました。ベトナムでは土曜日勤務日、日曜も稼働している工場があり、アポイント調整では土日有効に活用できました。

■F/S実施内容と成果

当社より代表取締役、プロジェクト責任者、駐在予定者がF/S調査に参加しました。

駐在予定者は、ベトナム南部で働きたい、との意志がありました。それを受け、社長からベトナム南部に生産拠点を作り駐在員を送り販売を実施する最終判断がなされました。また、今回のF/S調査では、専門家から様々な観点でアドバイスをもらい、当社の進むべく方向付けおよび基礎調査が確立できました。以下、現地調査の成果となります。

- ①米国及び韓国のIT企業がベトナム南部に進出し、部品生産企業が急拡大。これらの工場で脱湿装置の需要が急成長していると実感。また、ベトナムにおいて、当社の脱湿装置の需要があることを確認。生産拠点を設立することで、アセアン諸国への販路拡大の可能性が確認できた。
- ②当初は生産・販売という進出計画でしたが、実際に現地調査を進める上で、保守点検・修理の要望も多くあり。については、生産・販売の他に保守点検・修理も追加し検討していくことにした。

- ③海外企業のベトナム進出が相次いでおり、その影響により、工場のレンタル代が年々高騰していることが判明。生産に適した場所であるか否か、また材料供給元の位置等を総合的に判断して工業団地を決める必要があり。引き続き調査を続行。
- ④進出プロセスとして、まずは駐在員事務所を開設し、引き続き調査を続行。
- ⑤人材確保・育成については、人材調達をどのように行い、訓練生としてどのように日本に招へいするかなど具体的なスキームを確認。



当社脱湿装置

4 今後の見通し

今後の予定は以下の通りです。

■第一期(2013年)

駐在員事務所を登録し、需要調査、代理店調査、工場候補地選定、人材採用調査を行う。

■第二期(2014年以降)

製造業・卸業出ライセンスを取得し会社を登記する。工場建設、機械据え付け、試

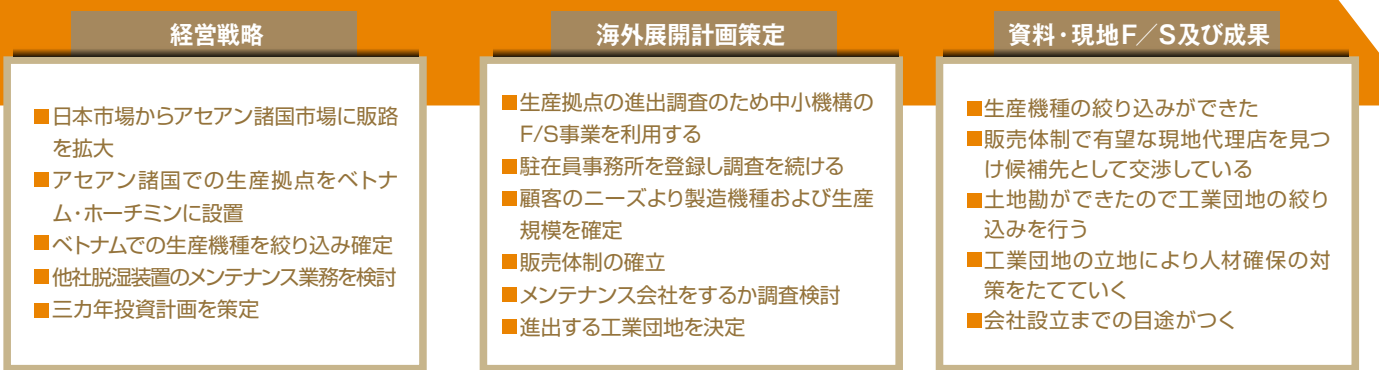
運転後に生産稼働していく。ベトナム国内の販売開始する。

■第三期(2015年以降)

- ①2015年は第一次アセアン統一があり域内関税が一律5%となる。ベトナムよりインドネシア市場への輸出体制を確立していく。
- ②インドシナ半島諸国、ベトナムと陸続き

のタイ、カンボジア、ミャンマーでの市場調査を行い輸出体制を整えていく。将来はベトナム・ホーチミンに生産拠点を設け、保守・点検サービスも含めアセアン各地に販路拡大を努めていきたいと考えています。引き続き中小機構のアドバイスをいただきながら着実に進めていきたいと考えます。

F/S支援事業の流れ



担当専門家から一言 郷倉 正明 関東本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

全社一丸となり海外進出拠点をつくり、ベトナムをはじめアセアン諸国での販売を検討されています。国内工場は日本の需要家様用として引き続き稼働し、ベトナムの生産拠点よりインドネシア、タイなどアセアン諸国に販売を拡大していく戦略は、これからの日本企業の海外進出へのモデルになると思います。ベトナムで働いていた私の経験を生かし、当社を微力ながらこれからも支援させていただきます。



株式会社 東亜オイル興業所

		 中国（瀋陽市）	製造業	生産子会社設立
所在地	千葉県八千代市上高野1728-5	売上高	2,163百万円（平成24年）	
代表者	碩 孝光	従業員数	93名	
業 種	環境マネジメント、リサイクル、環境商品販売、建築・土木商品販売、設備メンテナンス	URL	http://www.toaoil.com/company/company-outline.html	
資本金	55百万円	展開検討国・地域	中国瀋陽市	

中国大陸での廃油リサイクル事業を通じて 同国の環境改善に寄与する

～環境事業を日中の懸け橋に～



1 事業概要

当社は、廃油リサイクル業として昭和25年3月に創業。以来、「産業廃棄物の完全リサイクル」を企業目標として、燃料油、潤滑油の再生やコンクリート剥離剤製造等の事業を行って参りました。

近年では、更なるリサイクル推進とCO₂排出削減を目指して、油性廃棄物から石炭代替燃料（再生固形燃料）を製造するBWF（バイオマス廃棄物燃料：Biomass Waste Fuel）プラントの本格稼働をはじめ、バイオ燃料など時代の

ニーズに応えた次世代リサイクル燃料の研究・開発に取り組んでおります。

現在の当社における基幹事業は、以下の5つに分類できます。①環境マネジメント事業：油性廃棄物等の適正処理と再資源化、②リサイクル事業：燃料系タンク残油や廃エンジンオイルの再生重油への精製、代替燃料としての再生固形燃料の製造、③環境商品販売事業：LED照明機器の販売・施工工事とオイル漏れ対策商品の製造販売、④建築・土木商品販売事業：

オイル分析のノウハウを活かしたコンクリート剥離剤、防錆剤、コート剤、ノロとり剤など、建築・土木関連商品の製造・販売、⑤サービス事業：ガソリンスタンドの分離槽清掃、廃油・廃LLCの処理、工場・プラント設備の点検・改修・解体など設備関連のトータルサービス

これからも、これらの事業を通して、資源循環型社会構築に向けて一層の努力を続けて参ります。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

当社は、国内での長年の実績を通して、新技術と新商品を開発してまいりました。しかしながら、長引く日本経済の停滞により、国内市場で入手できる廃油が減少傾向をたどる等、国内での事業環境に厳しさが増してきました。そこで、当社としては、環境改善の余地が大きい海外市場に打って出ることを重要課題と位置付け、中でも今後の期待が大きい中国での事業展開に着眼いたしました。

中国では都市部を中心としたモータリゼーションの進展が目覚ましく、廃エンジ

ンオイルの発生量も大幅に増加しています。これが、同国の環境を悪化させる一因ともなっており、今後は当局による規制が益々強化されると予想いたしました。

中国国内で一挙に大規模で事業を始めることはリスクが大きすぎると考え、遼寧省の瀋陽市でモデル事業の立ち上げの検討を開始しました。瀋陽市を選んだ理由は、①気候の関係上、自動車のエンジンオイルを年に2回定期的に交換する必要がある為、エンジンオイルが安定的に供給（排出）される事、②寒冷地である

故に再生重油の使用量が多く見込まれる事、③油性廃棄物の処理の後進性もあり、地元政府の支援姿勢が強い事、等です。

とはいうものの、中国で発生する廃棄物の形状や組成は様々であり、日本と同じ条件で製造することはできません。更に、実際に発生する廃オイル量と当社で確保出来る量の確認も必要です。そこで、瀋陽市の日本人会事務局長に相談したところ、環境事業に理解を示す自動車販売会社をパートナー候補として紹介頂きました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 深刻な環境問題を抱える中国に対して燃料のリサイクル事業を通じて解決に貢献
- 日本の高い技術を生かして同国の省エネ社会をリード

海外展開計画策定

- 当該事業に関連する法制確認
- 廃油排出量と回収ルートの確認
- 再生油の需要先と価格水準確認
- 事業採算への落とし込み

資料・現地F/S及び成果

- 弊社計画に対する瀋陽市の官民あがての支援姿勢を確認
- 同市では、廃油と再生油の種類が広範囲に渡ることが判明
- コンクリート剥離剤、その他化成品向け需要もあることが判明

中小機構のF/S支援事業に応募したタイミングは、当社の中国人友人ルートと並行して、同パートナー候補を通じて、このような情報収集を手探りで行っていた時でした。中小機構との打合せを通じて、中

国当局の環境行政の具体的な内容と法令関係、執行状況を明確にする事ができました。また、その事で、本事業に与えるインパクトを認識することは元より、投入資金の規模と現地での資金調達、製品別

販売ルート、パートナーとの業務分担、設備の選択と工場建設現場の選定、人材の確保等、さまざまな課題を一つひとつ把握し明確に認識できるようになってきました。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

遼寧省の瀋陽市でモデル事業の立ち上げを検討するにあたり、今回のF/Sでは次の4項目に絞って調査を行うことにいたしました。

①市政府当局が把握している廃油の排出量、環境改善事業に対する許可や支援態勢の確認。②自動車組立工場や印刷工場など現場での廃油排出量と処理方法の実態調査。③廃油回収事業者経由で調達可能な廃油の種類と価格及び再生油販売ルートの確認。④合併相手候補との意見交換

現地訪問アポイント等

現地への渡航前に、訪問先へのアポイントの連絡を行いました。交通局（行政機関）、自動車組立工場、印刷工場、再生重油工場、廃油回収業者、合併相手候補など、順調に取得できました。しかしながら、出発直前に尖閣諸島問題に絡む反日デモが中国各地で発生し、アポイントのキャンセルや日程変更の申し出が相次ぎ、さらには、渡航時期の再考も検討課題に

上る事態となりました。ただ、当社としては、パートナー候補などからの現地情報を分析した結果、「慎重な行動を取っていれば身の安全に支障はない。」と判断し、訪問先一部変更等のアポイントの取り直しも可能となったことから、9月17日から5日間で渡航することを決意しました。

F/S実施内容と成果

今回のF/S調査渡航は、9月18日に瀋陽市に於いてデモが発生する等不穏な空気が漂う中で実施しましたが、現地ですべてに面談した先は全て、当社事業に対する支援姿勢を明確に示して下さいました。このことは、事業環境を把握する上で最大の収穫であり、大変勇気づけられました。

調査確認事項であった、「本事業の原料となる廃棄油の発生量・回収量」、「製品となる再生油の取引価格」等の現地確認については、多岐にわたる訪問先・面談先から情報を収集。廃棄物処理免許を持っていない違法業者が回収するような実態情報も入手できました。また、回収さ

れた廃棄油は様々な品質が存在し、その価格も用途別で異なるという事が判明しました。加えて、廃棄油の出所別・販売先別の情報と共に一部サンプル品も手に入る事ができました。

渡航前まで、検討していた潤滑油や重油という用途に加え、コンクリート剥離剤、その他化成品向けなどの需要がある事、タイヤを原料とした事業展開の可能性もある事、なども確認できました。また、瀋陽市近郊に日本企業用のリサイクル事業団地を計画すれば、市政府も前向きに検討する可能性もあるとの情報も入手できました。現行指定されている遠方のリサイクルセンターに比べ、当社の事業運営に極めて有利となるので、リサイクル事業の仲間を誘うことも検討しています。

い情報を収集するために現地で更に人脈を広げること。⑤現地の生産で核となる中国人技術者の獲得と育成。

目下の所、これらの基礎情報を現地の調査会社経由で入手すべく段取りを進めております。そのことから、中小機構の専門家とも相談しながら、踏み込んだ事業計画を策定していきます。

4 今後の見通し

安定的な事業運営には、仕入と販売の安定的なルート確保をした上で生産計画を策定する必要があります。また、価格決定には、廃油の組成分析に合せた回収価格を決め、収益性の確保に努める必要があります。それらのことを具体的に再確認でき、その対応策として今後以下の内容を詰めております。

①事業を安定的に稼働させるために、中

国現状に応じた最適な回収システムと再生品の販売システムを構築。②競争力をアップするため、原料回収費用、物流費用、生産効率改善等、コスト削減のための工夫。③中国で人気がある再生ディーゼル、利益が高いエンジンオイル等の潤滑油の再生は日本ではほとんど行われていないことから、既存の再生重油の技術をベースとした応用技術の開発。④確実度が高

担当専門家から一言 星 文男 関東本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

環境問題との取り組みは、やらなければならないと思いながら、主に費用面がネックとなり、新興国では中々進まないのが実態です。とりわけ、中国は国土も人口も巨大で、政府の指導が隅々まで浸透するには、大変な労力と時間がかかります。

当社は、民間の立場で事業を通して環境問題に長年取り組んでこられました。中国でも事業として成り立つことを示せば、パオニア的存在となります。この事業は社会的な意義が大きいので、是非とも成功して日中両国の架橋的存在になって頂けたらと思います。



関東

現地企業との面談風景

ミニター 株式会社

	インドネシア（ジャカルタ）	製造業	販売子会社設立
所在地	東京都墨田区両国1-16-3	売上高	非公開
代表者	藤木 早敏	従業員数	60名
業 種	精密工具	URL	http://www.minitor.co.jp/
資本金	195百万円	展開検討国・地域	インドネシア

成長するインドネシア市場を ターゲットとした販売可能性を調査

～アセアンの販売・マーケティングハブとしての展開とその可能性の追求～



〈3つの製品ラインとそのシリーズ〉(1) 精密電動工具（グラインダー）(2) センタン工具（軸付砥石、超硬カッター、ダイヤモンド工具、バフ等）(3) 工作機械装着用ブラシレスモーター、スピンドル（上）マイクログラインダー ミニモワン・シリーズ：ハンドピース・パワーバック・アクセサリ、周辺機器／（下）スピンドル スフィード・シリーズ：バリ取り、基盤分輪機、NC旋盤等の専用機に装置

1 事業概要

当社の主力であるハンドグラインダーは、国内シェア7割に迫る製品で、日本をはじめ世界の主要二輪・四輪メーカーの多くの工場でご採用頂いております。プラスチック・樹脂製品用の金型の製作、自動車部品や機械部品の修正加工などの

現場でご活用いただき、顧客の製品品質を支える重要なツールになっております。

■製品+工具+サポートの一貫体制

精密電動工具と精密加工用工具の分野では、機械の性能、工具のラインナップ、豊富な在庫による販売に加えて、その内容

を熟知したサポート体制があって、初めてものづくりが成り立つものと考えております。その三位一体の体制で、顧客の様々なニーズにお応え出来ることが“当社の強み”であり、“当社の役割”であると考え、日夜その役割を果たすべく努めております。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

■販売・サービスのハブとして

日本国内での多くの顧客が、アジア地域へ海外展開しており、現地調達率を増やしながら生産を伸ばしています。当社も、この動きに合わせアジアでの商品の販売ルート確立が必要と考えました。

当社にはタイに現地販売法人（MINITOR (THAILAND) CO.,LTD）があり、タイ国内向けの販売を行っております。ただし、インドネシアを含むアセアン諸国への販路開拓は、日本からサポートしているのが現状です。インドネシアは、人口構成・資源に恵まれ、政治的にも安定していることから、東南アジア地域の四輪車、二輪車市場の中心地となりつつあります。また、当社の業界におけるインドネシア国内の今後の市場動向は、日本、韓国、中国メーカーとの競合が今後予想されていますが、現時点で

は直接進出しているメーカーはありません。そこで他社が本格的に出てくる前に現地拠点を設置し、既存の日系やローカルの代理店による販売網の強化を行い、適宜連携して直接顧客への技術サポート、サービス体制の確立を進める事が重要であると判断しました。

これらの取組みにより、インドネシアの顧客に対しよりきめ細かく対応し、満足度を一層高めて頂くことは、大変意義があると考えています。さらに、将来的にはタイとは別にインドネシアの内需を取り込みながら、インドネシアの拠点機能を拡充して東南アジア地域への販売、マーケティングのハブ拠点として活用して行くことも検討しています。これらの一連の展開は、今後の当社のアジア戦略において重要と考えています。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 日本の顧客のアジア、東南アジアへ移行に対応
- 成長するアジアの需要を取り込む販売ルート確立、将来のハブ拠点としての布石を打つ

海外展開計画策定

- 需要、顧客動向等進出後の業績確保のための環境確認
- 販路、拠点の立地の確認
- 設立に伴う規制の実態確認

資料・現地F/S及び成果

- 弊社製品が受け入れられる市場の拡大、需要レベル向上を確認
- 拠点立地で条件に合う環境、物件の確保が可能であることが判った
- 弊社の投資規制上の障害はないことが確認出来た

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

現地拠点設置に向けたF/Sの目的としては、中小機構の専門家の支援を得ながら、以下の2つのカテゴリに絞り込みました。特に需要動向の調査に重点を置くことにいたしました。

需要動向、顧客動向に関する進出後の業績確保での問題点、販路設定上の問題点、等を洗い出し解決の手が打てるレベルかどうかを確認する。市場及び需要の状況調査のため現地の関係先を訪問し、動向聴取し事前に入手している情報との整合性や相違点を確認していく。

現地拠点の立地環境（アクセス、事務所の契約条件）、人材確保の実態（日本人及びローカル）、駐在員の滞在環境（衣、食、住等）を調査し進出に伴うリスクを確認する。

これらの調査および確認を行う事で、進出計画の精度を上げ、事業の実現性を検証してまいりました。また、売上・損益計画、競合上の課題等、進出決定のための判断材料として参考にしておりました。

■F/S実施内容と成果

10月22日から27日まで、インドネシ

アの四輪二輪部品メーカーを訪問し、インドネシアでの四輪二輪の需要動向や工場等で使用する工具の購入意向などを聴取しました。

(1)インドネシアの成長性の確認

インドネシアの四輪二輪の需要動向は、今後の2～3年も今まで同様に高水準で推移しつつ、二輪から四輪への需要転換も進みつつある事が確認できました。

四輪の生産台数は、2012年に100万台の大会を前倒して突破。その事から、今後も自動車部品メーカーは工場の拡張、新設等に取り組んでいるとの状況。

賃金上昇率がアジア各国の中でも比較的高く、中間層の生活水準向上や購買力上昇に加え、人口ボーナスなどから、市場の継続的拡大が期待できるとの見通し。

(2)工具市場の高度化と需要の拡大を実感

インドネシアでの工具市場は、価格と高品質の両面から製品を求める傾向が強まっている模様。当社の狙う「価格と品質のバランス」を受け入れてくれる市場環境が出来つつあると手応えを感じる事が出来ました。

自動車メーカー及び部品メーカーでは現在の組み立てだけでなく、金型や成形



展示会場での実演（ジャカルタ）

などの現地加工、現地調達品への割合を増やす。そのため、当社のような工具は、今後必要とされる商材となりえる。

生産技術の向上と生産効率化をもたらし高品質な製品であれば、中国や台湾、韓国製よりも価格面で高額であっても、受け入れられる環境にある事を確認。

インドネシアでは、金型工業会加盟約360社（日系100社、現地250社、その他10社程度）は成長しており、今後も期待が出来る。

(3)会社設立にかかわる法規制

渡航前に、インドネシアでの最低資本金等の規制が厳格化される事は、認識していました。しかし、適用の実態状況はなかなか把握できなかったのですが、現地で実態を確認することができました。また、会社の設立申請時には事務所の所在を確定しておく必要がある事、役員全員が代表権を持つように法律上の定めがあるため現地人の登用において定款で縛りを付けた方が良い事、等、設立関連の留意点も確認できました。

4 今後の見通し

現在、現地拠点設立の方向で具体的に詰めながら、アクションに向けて社内体制の整備など、準備作業を進めています。事業計画をより確実にするために現行の日系商社やローカルの代理店への支援と、市場規模に見合った販売チャンネルの確保も進めていくことも重要であると認識しており、上記準備と同時並行で進めております。

今後準備、確認すべき事項は、以下の4点です。

- ①事務所設立までの間は、仮事務所または調査拠点として小規模事務所やレンタルオフィスを活用するかどうかの判断。
- ②適正な拠点規模の見極めと立地選定。
- ③輸入許可申請と認可設立手続のための専門業者の探索と選定。
- ④現地拠点で日常業務の中心となる人材の選定のための情報収集、人選作業と確保。
特に、人材確保については、日系企業

経験者、機械工具のセールス経験者への需要は非常に高く、近年の日系企業の進出ブームから、優秀な経験者等の人材採用は容易ではありません。また、インドネシア自体の賃金上昇率は高水準である事から、急激な人件費の高騰も、注視していかなければなりません。以上を踏まえて、中小機構の専門家とも相談しながら事業計画の実行に向けてのアクションプランを進めているところです。

担当専門家から一言 名田 繁則 関東本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

インドネシアは、人口大国（アセアンの4割の2億4千万人）であり、耐久消費財の需要が拡大すると見込まれています。一人当たりGDPは、3千ドル超の3,508ドルを達成（2011年実績）し、じわりと「経済大国」への道を歩み始めていると言えます。ミニター様は産業用精密グラインダーで国内トップであり、今回計画が実現すれば、この分野でのインドネシア進出のパイオニアとなります。インドネシアは、宗教・文化・守るべき慣習などが日本とは異なり苦労も多いとは思いますが、当社のスローガン「理想をかたちに…」を合言葉に、【プロが支持する電動工具のスタンダード】をインドネシアでも確実に根着かせて頂ければと思います。



三明機工 株式会社

	中国（蘇州市）	製造業	合併製造会社設立
所在地	静岡県静岡市清水区袖師町940	売上高	非公開
代表者	久保田 和雄	従業員数	95名
業 種	工場製造ライン自動化システムの開発、製造、販売	URL	http://www.sanmei-kikou.co.jp/
資本金	10百万円	展開検討国	中国

巨大市場、中国での工場合理化ロボット製造・販売の合併会社設立可能性調査 ～その後の状況変化に対応して技術提携による進出に戦略変更～



1 事業概要

当社は、技術開発型企業として、工場製造ライン自動化・ロボットシステム、産業用省力自動化装置など各種の自動化システム・ロボットを製造・販売しております。『機械技術』『電気技術』『ロボット技術』を駆使して製造ラインの自動化を推進する総合システム力を強みとして、国内外の様々な工場の製造現場をFA化し、当社の技術・製品を様々な分野に提供し

ております。

当社は、鋳造プラント材料供給装置の自動化及び工場のFA化サービスを提供する会社として創業しました。その後、自動車産業の飛躍的な拡大に歩調を合わせてダイキャストマシン周辺自動化システムの分野に進出。さらに液晶ガラスの分野へ浸透・大量生産に対応したフラットパネルディスプレイ製造ラインの自動化

システムにも参入いたしました。このように、当社は、常に時代の先を読み、自社の技術を磨みながらノウハウを蓄積し、事業の多角化を進めて参りました。

液晶ガラスの次世代規格への対応など、当社の事業を取り巻く環境はこれからも猛烈なスピードで変化していくことと思われ、当社は、こうした時代の要請に応えて自社の技術開発を進めております。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

近年、中国では、人件費の上昇が続いており、中国に進出した日系企業や地場企業は人件費対策として、人件費削減をすすめるべく、①製造工程の見直し、②自動化設備の導入などを検討しています。しかしながら、中国の地場企業においては、自動化設備の導入があまり進展しておりません。また、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと質的に変化する中で、安価な人件費を求めて進出した企業の中には戦略転換を迫られているケースも見受けられます。

当社として、こうした動きに対応するた

め、顧客のニーズを迅速に把握理解し、日本企業として質の高いサービスを提供することこそ顧客満足につながると考え、市場に近いところでいち早く工場自動化設備の現地生産を行うことを計画いたしました。

現地製造を行うに当たっては、製造委託で提携している蘇州市の同業者との間で合併会社（当社マジョリティ）を設立。合併パートナーの工場の一部を間借りし、合併会社から合併パートナー工場に製造委託することで設備投資を節約するとともに、早期の生産立ち上げができるのではないかと考えました。

また、当社は、海外への販路拡大戦略として、2011年にタイに工場を設立し、操業しております。

今般、中国市場に参入するためには、やはり同様に現地工場を設立する必要があると考えました。

こうした中で、中小機構が募集したF/S支援事業に応募し、中小機構の専門家のご支援のもとにF/Sを進めていくことにいたしました。

ただ、F/Sを進めていく中で、尖閣諸島問題に端を発した反日ムードの動きは、大変気になるところではありました。

3 F/S の目的と実施内容及び成果

■F/Sの目的

今回のF/S支援事業を利用するにあたり、下記の5点を調査目的に設定いたしました。

- ①現地進出企業の工場自動化ニーズの確認
- ②合併相手先に関する確認（工場立地場所の視察と製造委託先の保有設備、品質管理体制、協力工場の支援体制など）
- ③中国の労働事情（賃金、労務管理、労働組合などのヒヤリング調査、日本人居住環境調査）
- ④合併パートナーとのビジネスモデル意見交換
- ⑤合併相手先との関係における法的問題点の調査（工場間借り、製造委託に関する法的問題点）

■現地アポイントと訪問先等

現地F/Sは、12月中旬の月曜から木曜までの4営業日で実施し、当社側4名（自費参加者含む）及び中小機構の専門家、職員の合計6名体制で中国に渡航してまいりました。下記の計8社のアポイントを取得し、訪問致しました。

- ①製造委託先工場（蘇州市）とその協力工場3カ所
- ②日系の独資製造会社（福州市：電動工具工場）
- ③同マジョリティ合併製造会社（福州市：液晶プロジェクター工場）
- ④同マイノリティ合併製造会社（上海市：圧縮機工場）

4 その後の状況／今後の課題

中国進出のF/Sを実施しているところからタイ工場の生産需要が急増し、緊急でタイ工場の生産体制の立て直し、増産体制の確立を迫られるようになってきました。

また、『三明メカニカルロボットアカデミー』というタイのメーカー技能者育成を目的にした実践的な職業訓練校を近々に立ち上げなければならなくなりました。同校は、タイにおけるCSR活動として以前から計画していたものであり、タイ工業省と提携して設立し、当社から技術者を講師として随時2～3人派遣することにしております。

タイでの事業を優先させることについては、中小機構のF/S専門家のご支援の下に実施した中国進出のF/Sの成果も無駄にはしたくない、中国でのビジネスチャンスも逃したくない、といった複雑な想いがありました。

⑤台湾系上場製造会社（福州市：液晶パネル工場）

現地F/Sでは、日系企業、台湾系企業、中国地場企業といったそれぞれ性格が異なる企業を訪問することができ、さらに中小機構の登録アドバイザーである現地弁護士から法的問題についてのアドバイスを受けることができました。

■F/S実施内容とその成果

前述の現地F/Sの目的項目について、それぞれ確認を行い、以下のような情報を入手することができました。

①現地企業の自動化ニーズについては、8カ所の工場視察と工場責任者とのヒヤリングを行いました。その結果、今後、人件費上昇が続く中国での工場自動化ニーズが強く、自動化設備・ロボット化の需要が大いに期待できることの確認が得られました。特に上海など大都市においては、3K（きつい、きたない、危険）や単純労働作業の職場には人が集まらず労働力不足に陥っているとの興味深い話もうかがうことができました。

②合併相手先に関する確認については、製造委託先とその協力工場3社の視察を行いました。それぞれ、製造に必要な設備機械が整っていることが確認でき一安心することができました。また、製造委託先は中国地場企業としては比較的きちんとした工場管理がなされていることを把握できました。



③中国の労働事情については、各訪問先で随時、ヒヤリングを行いました。特に賃金レベル、離職率、人員採用方法、労働組合については詳しくヒヤリングし、中国の労働事情について理解できました。

④合併パートナーとのビジネスモデルの意見交換では、当初考えたビジネスモデルで大筋一致を確認することができ、今後の事業化への手ごたえを得ることができました。⑤合併相手先との関係における法的問題点については現地弁護士（中小機構登録アドバイザー）にお会いし、確認いたしました。合併パートナーの工場間借り、製造委託について、現状のスキームでは一部法定な問題があることが判明。これは、F/Sを実施する前には想定していなかった問題でしたが、中国では地方行政当局に大幅な裁量権があるので、実行までに行政当局に相談した方がよいとのアドバイスが得られたことは大きな成果でした。

■F/Sを終えて

現地F/Sを終えた率直な感想は、やはり数多くの現地企業の生の声を聞くことが重要であるということであります。

中小企業が単独でF/Sを実施しても、現地の優良企業とのアポイントを取得することは難しく、中小機構の専門家の支援無しでは今回のような現地F/Sを実施することはとても出来なかったと思います。

培ってきた技術が中国へ進出した企業及び地場企業にどのように評価されるかを見極める必要があります。

そして、当社として、このビジネスモデルを通して、中国進出企業及び中国地場企業の顧客満足にどのように応えていくか、そのための社内体制をどのように構築していくか、が今後の大きな課題と考えております。

担当専門家から一言

木名瀬 昭一 本部（東京） 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

中小企業の経営資源は限りあるものであり、企業にとってそれをどこに集中投資するかは常に大きな課題であります。今回、三明機工さんが選択された製造委託先との技術提携による中国進出というのも海外進出のひとつの形態です。この技術提携が拡大発展して行くことを期待しております。



株式会社 アドテックス

	台湾 (台北・新竹)	製造業	販売子会社設立
売上高	非公開		
従業員数	52名		
URL	http://www.adtex.com/index.html		
展開検討国・地域	台湾		

台湾そして中国大陸の半導体市場を狙い、台湾での販売可能性を調査

～サプライヤーからグローバルメーカーへの転身～



1 事業概要

当社は、高精度自動制御技術で先端制御機器を開発する技術開発型企業です。そのコア技術となる自動制御技術は、独自のAdvanced PIDから各種現代制御技術に及びます。特に、中小企業白書で「全員研究者体制で世界初の技術確立」と評されたNACS技術（日本国内特許）は、温度制御分野で大幅な温度制御精度の向上や応答性能の改善を果たしました。

この制御技術を生かした当社の開発分野は、①半導体用温度制御装置、②FA(Factory Automation)機器、③ME(Medical Electronics)機器の3分野。創業時の「何でも屋」で培ったノウハウがこれらの開発において大きな原動力になりました。

当社のターゲットは、「オンリーワン」か「ニッチな分野のナンバーワン」製品。例えば、工作機械の冷却に使われるスピン

ドルの温度制御装置用コントローラは、OEMながら日本のシェアナンバーワン。また、次々と開発される最先端の半導体製造装置に搭載される高精度温度制御装置、そして全く新しい分野のME機器。当社は、常に最先端のその先を見つめ、これからも新しい発想と最先端自動制御技術で、新分野を創出するブルーオーシャン戦略を展開していきます。



2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

当社の取引先である半導体装置メーカーの多くは、国内に存在していますが、エンドユーザーである半導体メーカーは、台湾や韓国そして中国に大幅にシフトしています。その為、将来的には、半導体装置メーカーも半導体メーカーのすぐ側に移る可能性があると感じ、当社としても早い段階で海外の足場を作りたいと思っていました。対象国については、韓国・中国・台湾を検討した結果、台湾に絞りました。なぜなら、中国で展開している半導体メーカーの多くは、台湾資本の企業であり、最終的に巨大市場である中国を攻略するには、台湾からという漠然とした考えがあったからです。

このような状況下の中、中小機構のF/S支援に応募し、中小機構の専門家と台湾市場の状況を踏まえ、ビジネスモデルや商品・販売計画といった経営の観点から海外事業計画書をブラッシュアップしていききました。

また、国内での準備期間の間に台湾経済部主催のセミナーへの参加や台湾経済部との繋がりが深いキーマンと接触することができ、台湾における税制面の優遇策や親日の国民性を知り、台湾への事業展開に必要な情報が徐々に蓄積されてきました。その結果、当社の台湾進出の重要成功要因は、台湾のみならず中国にも販路を持する販売会社や24時間

365日対応可能なメンテナンス会社とパートナー契約ができるかどうかであることが明確になりました。そして、その前提として、台湾の半導体メーカーにとって当社の高性能冷却装置に対するニーズがどの程度あるのかを把握することが必要です。今まで、当社の冷却装置は、半導体装置の一つの部品であり、当社は半導体装置メーカーのサプライヤーとしての位置づけでした。しかし、台湾に展開することで当社の高性能冷却装置を直接、半導体メーカーに提供し、半導体の生産性向上という付加価値を提供するメーカーへ転身することも海外展開の大きな目的となってきました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 半導体メーカーの台湾、韓国、中国への海外シフトの為、半導体装置メーカーも同様の可能性があることを認識し、早い段階での海外の足場を作りたい。
- 中国展開の半導体メーカーは台湾資本であり、台湾への進出を検討。

海外展開計画策定

- ビジネスモデルや商品・販売計画等の経営面の観点から海外事業計画書を作成。
- メンテナンス会社とのパートナー契約の可能性の確認の有無
- 付加価値を提供する企業への転身

資料・現地F/S及び成果

- 台湾半導体メーカー及び台湾政府系機関（台湾経済部）等、25社と接触。
- 半導体分野以外の医療分野での可能性
- パートナー企業の候補と台湾経済部の今後の協力体制の構築が出来た。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

- ①半導体メーカーの冷却装置に対するニーズの把握と当社製品の適合性を探索すること。
- ②製品メンテナンスができ、長期の信頼関係構築が可能なパートナー企業を発見すること。

現地アポイント等

5営業日の渡航中に、台湾の半導体産業の上流から下流までの各企業（世界最大半導体メーカーからメンテナンス会社）、台湾政府系機関等を含めて25件のアポイントを得ることができました。

F/S実施内容と成果

①半導体メーカーの冷却装置に対するニーズは、価格の安さと24時間365日の半導体装置全体の製品保証であり、半導体装置の一部として組み込まれる当社の低温域に対応可能な冷却装置へのニーズを確認することはできませんでした。しかし、半導体メーカーは検査工程を外委託していること、半導体製造プロセスにおける後工程を専門で行う台湾企業が存在しているという新たな事実を発見しました。その為、新たな仮説とし

て、当社の冷却装置は、これらの検査メーカーや後工程メーカーの生産性のほかリードタイムを短縮する提案ができる可能性を感じました。

②パートナー企業を発見する目的については、大きな収穫がありました。まずは、販売代理店候補となり得る複数社と商談した結果、台湾のみならず中国大陸や欧米の半導体メーカーにも強力な販路を持つ2社を継続商談先として発見することができました。両社とも当社の高性能冷却装置に高い関心を示しており、秘密保持契約を締結して継続した商談を行うことで合意できました。また、台湾での販売を進める上で、必ず必要となる現地でのメンテナンス企業とも複数社と交渉しました。メンテナンス企業の選定については、技術者の熟練度や工場の品質の高さ、そして技術盗用リスクの少なさ（コンプライアンスの高さ）を考慮しました。その結果、1社に絞り込み、こちらも交渉を継続することになりました。これは、実際に現地に行つて責任者と会話し、工場を見学しないとわかりません。今回のF/Sでは、社長の他に品質管理の副社長と技術の責任者の2名を同行させていたため、様々な視点から対象企業を選定できました。

③その他の実施内容としては、台湾経済部の管轄である『台日産業連携推進オフィス(TJPO)』や『工業技術研究院(ITRI)』といった政府系機関を訪問し、今後も継続して当社の台湾進出の現地支援を頂けることになりました。また、今回の現地F/Sでも台湾現地企業との仲介役を努めて頂いたり、当社の冷却装置の技術について大変高い関心を持って頂き、半導体分野以外の医療分野での活用可能性についての提案も受け、台湾における新たな可能性についても気づかせて頂きました。

台湾でのF/Sの成果は、海外展開事業計画の問題点がより明確になったこと、そして、パートナー企業の候補と台湾経済部の協力を取り付けたことです。その結果、台湾で様々な人脈を作ることができました。この人脈を大事にし、より強固にすることで、今後の展開は、自立して進めることができると思います。特に、今回のF/Sで確認できなかった半導体メーカーや検査メーカー等のニーズについて、しっかり確認する必要があります。と同時に、今回の台湾F/Sで発見したパートナー企業候補とは、秘密保持契約を締結した上で、継続した商談を進めていきたいと思っています。

4 今後の見通し

F/Sを終えた率直な感想は、当社の技術は世界で通用することができるという実感を持つことができたことです。特に、最先端と思っていた台湾において、当社の制御系技術に関する説明を聞いた台湾の冷却装置メーカーやメンテナンス企業が「びっくり」していた姿は深く印象に残っています。今まで、ニッチでオンリーワンを目指して技術を高め続けてきたことは、間違いではなかったと再認識しました。

今後、半導体産業は、ウエハーの直径が300mmから450mmへ拡大するということでも大きな技術革新が起こります。その時には、要求される技術レベルも格段に高くなることが予想され、当社の温度制御技術へのニーズが生まれてくるものと期待しています。

そして、台湾という市場は、私自身、昔はあまり興味がありませんでしたが、実際に台湾現地で多くの企業と商談する過程

で大変な親日国であり、人件費も安定しており、技術レベルも高く、とても魅力的な地域であると実感しました。さらに、中国大陸と強いネットワークを持つ台湾の販売会社や自由貿易協定(ECFA)による台湾と中国大陸との関税撤廃により、台湾を経由して中国大陸に進出するコスト効果を強く実感し、改めて台湾を見直しました。

私は、日頃から中小企業にとって一番の弱点は「営業」面だと感じています。中小機構のF/S支援事業で得られたメリッ

トは、販路拡大等の営業面をフォローして頂いたこと大変感謝しています。

自社単独では、海外政府機関や現地の優良企業とのアポイントを取得することは難しく、中小機構の支援無くして、今回のような現地F/Sを実施することはとても出来なかったと思います。

中小機構の専門家によるF/S支援は、特に「実感」があります。この機会を活かすも無くすも、今後の活動が重要となります。継続して台湾への展開を進めていきたいと思っています。

担当専門家から一言

加藤 裕功 本部（東京）海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

「将来の中国大陸を睨みながら、台湾を舞台にサプライヤーからニッチトップメーカーへの脱皮」という新戦略を導入する案件です。皆を引きつけて止まない魅力は、自動制御技術と人材と佐藤社長のリーダーシップです。F/Sは「事業可能性調査」とニュートラルな意味に訳されますが、心の内は、「この事業が絶対に成功するように支援する」でした。



株式会社 東洋発酵

	アメリカ (ロサンゼルス、ラスベガス)	製造業	市場開拓
所在地	愛知県大府市吉川町1-39-1	売上高	3,031百万円
代表者	木村 彰彦	従業員数	61名
業 種	発酵製品等の製造販売	URL	http://www.toyohakko.com
資本金	90.81百万円	展開検討国・地域	アメリカ



新規内臓脂肪低減素材の海外市場の開拓 及び生産コストの削減



1 事業概要

当社は1984年の創業以来、独自の発酵技術によって機能性食品素材を製造してきました。その開発は独創的であり、微生物の隠れた能力を引き出す技法を用いたものです。また開発のキーワードは「高機能」「高付加価値」であり、天然植物を原料として微生物の特異な能力により機能性素材を創造してきました。その成果として抗疲労素材 (GMT)、消臭素材 (GMT-SENSE) 等多くの機能性素材を世に出してきました。さらにはこれら

の素材を含む製品をお客様に提案するOEM事業を手掛け、現在まで2,000を超える製品を世に出してきております。近年は理化学研究所との共同研究にて抗肥満素材であるユニフェスを開発し、上梓しました。さらに今まで見向きもされなかった微生物を用いての自然免疫賦活化素材も上梓しました。このような微生物の限りない能力等の情報および発酵方法等取扱いノウハウの蓄積と近年の「発酵」による素材開

発の流れより、お客様の素材開発の一助となるべく発酵の受託開発事業を進めています。現在はこれらの事業をさらに発展させ、お客様のシーズ、ニーズをキャッチし、東洋発酵の独自の発酵技術による素材開発を行い、それを用いてのボトルパウチ等による製品化、さらにはその製品を効率よく販売するマーケティングまで行うものづくり総合コンサルティング事業を進めています。

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

現代は先進国のみならずOECD(経済協力開発機構)の開発援助委員会が作成する「援助受取国」リストの国においてさえ肥満が増えているという状況です。とりわけ先進国であるG7の肥満度は急速に進んでおります。BMI (body-mass index)30を指標として人口の割合を見てみると、米国が31%、イギリスが23%、カナダが14%、ドイツが13%、フランスが9%、イタリアが9%、日本が3%となっています。肥満が増えることの弊害としては医療費の増加が挙げられ、各国の財政を圧迫してきています。さらに、ジャンクフードや清涼飲料水の過剰摂取による子供の肥満も全世界

で社会問題化してきており、その増加率は10年前に比べて3倍、肥満の低年齢化、子供の生活習慣病が社会問題化しています。肥満対策としては食事療法と運動といわれていますが、これを遂行するのは大変なことです。一方、米国はダイエタリーサプリメントの先進国といわれ、サプリメントを日常的に利用する人が人口の約1/3以上を占めており、健康、特にダイエットに対する意識は非常に高いものとなっております。肥満率およびサプリメント利用率から考えると、米国においては日本と比較して肥満改善に対する意識は格段に高いと考えられます。

そこで、当社が開発した内臓脂肪低減素材であるユニフェスをまずは効果効能を謳えるサプリメントの市場に投入します。ユニフェスとしての認知度が上がった後、一般食品、とりわけファストフードなど高カロリー高脂肪の食品へ添加し、肥満の改善に貢献する食品開発に寄与したいと考えております。そのために、現在取得している安全性データおよび効果試験データが米国におけるNDI(新サプリメント成分)あるいはGRAS(一般に安全と認められる物質)受理に耐えうるか、さらにはユニフェスの効果データが認知されるのかの検証を今回のF/Sで確認したいと考えました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略	海外展開計画策定	資料・現地F/S及び成果
■ 肥満大国である米国市場開拓への足掛かりとして、米国での販売パートナーと販売流通網を築く。 ■ 技術力のある製造パートナーと手を組み、大規模生産による製造方法を確立しコストダウンを図る。 ■ NDIとしてサプリメントの地位を確立し、大手ファストフードチェーンへの原料供給に移行する。	下記4項目を確認事項とした海外展開計画の作成 1. 米国ダイエタリーサプリメントの市場規模についての調査 2. 原料供給メーカー及び発酵製造委託メーカーの探索 3. ユニフェスのNDI受理の可能性調査 4. 米国市場参入における訴訟問題に対するリスクと対策	■ 大手受託製造企業、原料ディストリビューター、弁護士など計12社とのミーティングを実施。その中でパートナー候補となる企業を何社かピックアップすることができた。 ■ ユニフェスのダイエタリーサプリメントとしての市場性は十分にある。 ■ NDIとして受理されるために必要なデータの収集を行う。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

米国におけるダイエタリーサプリメント市場の現状、特にユニフェスの効能を鑑みた上でのダイエタリーサプリメントの市場規模及びNDIとしてユニフェスが受理される可能性に関する調査です。

現地アポイント等

今回10日間の現地調査を行い、大手受託加工企業から原料ディストリビューター、マーケティングコンサルタントやダイエタリーサプリメント関連の法規を専門とする弁護士など計12社とのミーティングを行いました。さらにラスベガスで開催された機能性食品素材の展示会を訪問し、米国でのサプリメントのトレンドや日本のサプリメントとの違いなど、出展企業より様々な情報を収集しました。また、サプリメントショップ訪問による市場調査を行い、陳列方法や表示方法、購買層の違いなどを把握することができました。

F/S実施内容と成果

今回の主な目的としては、①ダイエタ

リーサプリメントの市場規模についての調査、②ユニフェスがNDIとして受理される可能性についての調査です。

①については、米国は「Anti-Metabolic Syndrome」としての認知度が低い一方「Weight Loss」、「Weight Control」の市場が非常に大きいことが分かりました。今回ミーティングを行った複数社の担当者も、皆「Weight Loss」は米国で求められているカテゴリであると述べていました。実際にスーパーマーケット、ドラッグストア、サプリメント販売店にも「Weight Loss」のカテゴリは存在していました。米国の「Weight Loss」素材としてラズベリーケトン、グリーンコーヒー豆、アフリカンマンゴが流行しており、それらの関連サプリメントが多くを占めていましたが、ユニフェスは発酵素材であり、作用メカニズムもそれらとは異なることから独自性を確保できる素材だと感じました。サプリメントショップで販売されている価格帯や取扱い製品は店舗の種類によっても異なるため、販売チャネルと合わせてうまく選択しないと他の

4 今後の見通し

今回の現地F/Sを通じて、米国のサプリメント市場ではWeight LossやWeight Controlとしての需要が非常に大きいことが分かりました。そういう意味では、ユニフェスの米国での市場性は十分にあると感じております。しかし新規参入を果たす上で必要な以下課題も新たに増えてきました。今後これらの対策を十分に講じ、米国市場へと参入していきます。**NDIとして受理されるために必要なデータの再収集**

今回の現地F/Sにて、企業や法律事務所の担当者の見解を得ました。その中で、FDA(米国食品医薬品局)、FTC(米国連邦取引委員会)関連に強い弁護士とコンタクトを取れたことから、NDIとして受理するために必要な項目についてより具体的な議論を行っていきます。まずはユニフェスの安全性試験、動物及びヒト試験データを提示し、それらを踏まえた上で具体的にどのような項目が必要かを列挙していきます。

米国でのヒューマンクリニカル試験の実施

米国をターゲットとするには、米国人での臨床試験データが必要になります。その際、投与量や被験者の数、年齢層や体重

(BMI)など試験項目の選定を十分に検討する必要があります。

素材の価格

サプリメント専門店において、高価格帯と呼ばれるプラクティショナーカテゴリのサプリメントが50-70ドルで並んでいました。現地ディストリビューターの見解として、売価を同価格帯で設定するためには、原料価格を最低でも現在の1/3程度、最終的には1/10までに抑える必要があることが分かりました。技術的な開発を急ぐと共に価格の低減化を実現させる必要があります。

マーケティング

Weight Lossという市場は今米国が求めている市場であり規模も大きいが、

担当専門家から一言

大槻 恭久 中部本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

米国では食品と薬品の間に「健康補助食品 (サプリメント)」というカテゴリが存在し、一大産業化しています。肥満対策は、世界的な広がりを見せており、タイムリーな事業テーマです。今回、初めての渡米を通じ、サプリー最先端の市場動向をはじめ、導入ステップを把握することができました。F/S支援事業が米国市場参入への足掛かりとなるよう、今後もフォローアップして参ります。



商品に埋もれてしまう可能性があることも分かりました。

②については、既にNDIとして受理された原料を扱っているメーカーやダイエタリーサプリメント関連の法規に特化した弁護士、現地で素材提案を行っている商社よりヒアリングすることができました。米国市場をターゲットとする以上、米国人でのクリニカル試験を行い、それらのデータの蓄積が必要であるとの見解を得ました。また安全性という観点からも、最低1報以上の研究論文冊子への投稿も必要であるとの助言を受けました。今後も引き続き現地弁護士とNDIとして受理されるために必要なデータについて、今回のF/Sでの情報を元に詰めていく予定です。その他、受託加工企業についても、原料の生産工程(培養、抽出、ろ過精製等)、充填・包装工程における加工について、対応が可能と思われる企業(製造パートナー)とミーティングを行うことができ有益でした。

株式会社 東海機械製作所

 タイ（バンコク等）

製造業

販売会社・工場設立

会社概要

平成25年1月現在

所在地 愛知県岡崎市藤川町字北荒古32

代表者 近藤 康治

業 種 船舶関連機器、電子機器、産業機械、環境エネルギー関連機器等の設計製造

資本金 50百万円

売上高 25億円

従業員数 100名

URL <http://www.tokaikikai.co.jp/>

展開検討国・地域 タイ

タイを中心にASEANをターゲットとした拠点設置の可能性調査

～販売拠点に続く、製造拠点の設置～



1 事業概要

昭和28年設立以来、産業界におけるソフト化、IT化、グローバル化という時代の流れの中で、我社は「船舶機械・各種大型産業機械用の溶接、機械加工といった部品加工」に始まり、昭和62年自社ブランドU-tecの立ち上げによる「油圧機械の設計・製作」「電子機器部品の製作・組立」、さらに近年では「海外拠点設立・海外生産」へと展開してまいりました。また、長年において各製造部門の連携により効率的な一貫生産ラインを確立。徹底した内製化を図ることで「品質保証・コスト削減・納

期遵守」をお約束し、お客様のご要望にお応えしながら成長してまいりました。

その中で、平成16年、中国大連に生産拠点設立、平成24年、タイに販売拠点設立を果たしました。これらは、生産能力の強化はもとより、日本国内だけでなく海外市場へとサービス展開も考えてのものです。そして、環境・エネルギー関連産業への進出に力を入れながら、常に技術向上と自社商品開発に力を注ぎ、世界中に信頼される品質・技術力と創意工夫による問題解決力で皆様の信頼に応えられる

企業を目指してまいります。

事業内容

- 油圧機械並びに周辺機器の設計・製作
- 大型産業機械の受注・製作
- 電子機器関連部品の受注・製作
- 船舶用機械の受注・製作
- 大型精密切削加工・研磨加工



2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

変化する産業界の時代の流れに迅速に対応し、お客様のご要望である「品質・コスト・納期」にお応えしながら、お客様と従業員と共に成長し続ける企業を目指しています。しかしながら、自動車向け設備の日本国内での需要は年々減少しており、今では中国、インド、ASEAN諸国での需要が主流になっています。更に、現地調達化が進んでおり、今後増々日本国内での需要は減少すると予測しています。

そのような中で、ASEAN諸国の中心であるタイに生産拠点を設けて、ASEA

N諸国でのマーケットを拡大する事が、当社の将来にとって必要不可欠であると判断しました。当面は、タイに生産拠点を設置して、タイを中心に、また今後の台頭が目覚ましいASEAN諸国に対してU-tec製品（自社ブランド）の生産力、販売力を強化していく予定です。

日系で、タイに進出している自動車内装部品のプレス機メーカーは未だ殆ど無く、当社のプレス機製造及び周辺装置を含めた製造ラインの製作ノウハウは、タイ及びASEAN諸国で今後更に発展して

行く自動車業界において強みがあると判断しました。更に、部品製造分野におきましても日系の大手機械設備メーカーなどがタイに進出するにあたり、基礎となる大型部品（機械装置のベース、架台）などをタイ現地で調達することが必要となりますが、タイ国内では大型製品の精密加工が可能な企業が少ないと判断し、当社の得意技術の一つである大型製品の加工技術を生かして、マーケットシェアを獲得することが可能であると判断し、具体的な進出計画策定に至りました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 日本市場の縮小、メーカーの現地調達への対応
- 自社の強みを活かした大型機械部品の市場開拓

海外展開計画策定

- タイではプレス機メーカーが少ない
- 大型機械部品の精密加工のできる企業が少ない
- 技術提携している現地企業が存在
- 価格競争力への対応

資料・現地F/S及び成果

- JETRO、現地金融機関、販路開拓先企業等、16件の接触
- 既存取引業界以外の現状把握
- ローカル企業の現状と材料及び部品調達の可能性
- 関連展示会での競合等の把握

3 F/Sの目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

①販路開拓先の情報収集

既存取引先業界以外の企業の動向を把握するとともに当社タイ工場の稼働予定時期の情報発信など。

②材料、部品の仕入先(タイローカル)の情報収集

品質、価格、短納期などの日本的生産体制に見合った対応の可能性の確認など。

③公的機関、金融機関などの関係機関等の情報収集

各機関の業務範囲の確認、担当窓口（担当者、連絡先等）の確認、日本語対応への確認など。

現地アポイント等

JETRO、現地金融機関等6機関、販路開拓先企業3企業、工場建設予定地1カ所、材料・部品調達先5企業、今後出展予定している展示会1カ所、合計16件のアポイントが取れ、調査しました。

F/S実施内容と成果

①販路開拓先の情報収集

当社の既存取引先の業界以外の会社を訪ねることができ、今後のタイでの販路開拓について情報収集することができました。3社訪問しましたが、1社については、担当者の方から「工場稼働後にゼ

ひ訪問したい」と、当社のタイ進出に大変興味を持っていただき、進出後、新しい分野の開拓について非常にしみな結果となりました。他の2社についても、タイに進出している企業の状況が把握できたことは大きな成果と言えます。

②材料、部品の仕入先(タイローカル)の情報収集

日本国内で取引のある仕入先1社、関連資材・部品の加工又は取り扱っているタイローカル企業4社を訪問し、当社が今後タイで必要とされる材料・部品調達先の情報が収集でき、関連資材・部品調達に関する不安が払拭されました。進出前の中小企業ではアポイントが困難と思われる現地企業の調査をすることができ、進出後もどのように調査をすればよいか、把握することができたことは大きな成果です。

③公的機関、金融機関などの関係機関等の情報収集

JETROバンコク事務所をはじめ、地元金融機関のタイ駐在員、泰日工業大学など、中小機構アドバイザーを介して訪問することにより、より具体的な話を献身的にいただき、タイ製造拠点設立へ向けて大きな成果がありました。JETROバンコク事務所などの公的機関への訪問は工場設立関連情報の収集、金融機関などへの訪問は資金調達、支払いなどの経理関連の情報だけでなく、サプライヤー情



現地金融機関日本人スタッフとの面談の様子

報などのマッチングサービスの情報収集もできました。

更に、バンコク日本人商工会議所においては、進出後の情報収集だけでなく、将来の販路開拓の可能性も感じました。一方、人材確保においては泰日工業大学に訪問し、タイでの人材確保(管理職)の難しさを痛感させられるとともに、人材確保するための手法についても情報収集できたことは進出前の体制整備について大きな成果でした。

④関連展示会での情報収集

機械金属加工関連展示会METALEX 2012(Thailand)の開催期間に合わせて現地調査を行いました。この展示会は進出後の出展の可能性等について視察を行うことが目的でしたが、現地ローカル企業やタイをターゲットにしている日本企業だけでなく諸外国企業の動向、当社設備関連メンテナンス可能企業との面談など非常に多くの情報収集ができ、予想以上の成果でした。進出前の現地調査においては、同様の展示会を訪ねることが重要だと感じました。

4 今後の見通し

タイ投資委員会の認可も受け、2013年8月、工場稼働に向けて、計画推進中で、順調に進んでいます。タイ投資委員会の新投資奨励策が2013年中頃から施行されることが明らかとなり、恩典制度が縮小されることとなり、当社の進出は非常にタイミングの良いものだと言えます。今後は、駐在している当社従業員が、工場建設発注先(日本の地元建設会社)の社員とともに進捗状況を確認しながら進めていく予定です。また、販路開拓におきましては、毎月、社長がタイに渡航し、トップ

セールスを行っております。一方、今回の現地調査で明らかになった「従業員の確保が非常に厳しいという現実」への対策が今後の大きな課題です。課題解決に向けて、HIDA(海外産業人材育成協会)やアイムジャパンなどの研修制度を利用してタイ人を受入れ、今後の採用活動につなげて行こうと考えています。現在は、提携先のタイ企業の従業員を受入れ、準備段階に入っています。当面のタイ工場の人員体制は、当社従業員(駐在員)1名と溶接加工・機械加工・組立・経理・通訳の5

名～10名で考えています。

F/S支援事業では、独自で調査困難なローカル企業の調査など、具体的な調査が可能になりました。当社の今後の海外展開においては、タイ・中国・日本の特性に合わせた生産体制を整備し海外の市場開拓・拡大を進めていく予定です。この海外展開を検討していくにあたっても今回のF/S支援事業に採択されたことは非常に有意義なものであったと思っています。

担当専門家から一言 中谷 泰 中部本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

常務取締役(社長の子息)が中心となり、調達担当者、現地駐在予定者、中小機構のメンバーで当事業を進めてきました。中小機構に頼りっきりでなく、同業界の関係会社へのアポイントなど自社でやれること、公的機関へのアポイントなど中小機構が支援することを明確にし、役割分担が明確にされ効率的に進められた調査でありました。タイに進出する企業の共通の課題である「人材確保」についても継続的に支援していきます。



株式会社 羽根田商会

	インドネシア	エンジニアリング商社	再研磨事業・販売子会社設立
所在地	愛知県名古屋市中区大須3-40-12	売上高	64.5億円
代表者	佐藤 祐一	従業員数	83名
業 種	機械、工具、特殊鋼の販売、機械の部品加工及び製作	URL	http://www.haneda-shokai.co.jp/
資本金	97百万円	展開検討国・地域	インドネシア

顧客の海外シフトに呼応し 第2の海外拠点設立へ

～商社からグローバルソリューションプロバイダーへの転身～



同社取り扱い商品

1 事業概要

当社は、切削工具、締付工具、電気炉、生産設備、精密減速機などの生産財を扱う商社で、中部地区のみならず関東、東北の大手自動車メーカー及びその一次サプライヤーへの商品供給を主たる事業としています。

「お客様の喜ぶ顔を見る」という理念の下、ユニークで特長のある商品を国内外

から調達、商品の約半分を占める切削工具などの消耗品については、受注翌日に納入を保証する「即納システム」を構築し、顧客の利便性を高めています。

また最近では商品の流通のみならず、顧客の要望により機械設備の設計・製作や周辺商品及び設置等のエンジニアリング分野にも対応しています。



同社取り扱い商品

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

当社が基盤とする自動車産業は、世界的に見れば成長産業と言えるものの、日本国内ではほぼ頭打ちの状態、当社の顧客は成長市場の移り変わりと共に、生産拠点を新興国へシフトする動きを加速しています。この状況を踏まえ、当社が60年にわたって築き上げてきた顧客ベースを活かし、加えて新興国の成長を取り込む為に、当社も海外事業の拡大を目指しています。

当社は2005年からタイに拠点を持っていますが、東南アジアにおいて近年自動車産業の成長が著しいインドネシアへの進出の可否を調査することにしました。進出にあたっては、リピート性の高い事業で収益の基盤を作ることにより経営を安定させること、また、単なる商品の流通では高い収益が見込めないという観点から、付加価値の高い切削工具の再研磨事業を基盤とした上で、機械設備の設計・製

作・販売事業を展開したいと考えました。

直径3mm以下の工具の再研磨は、技術的に難しく、既存の再研磨事業者だけでなく、メーカーでも引き受けないので、ほぼ全量が使いついてにされています。これを再利用できれば顧客にとって大きなコストダウンになるだけでなく、使用されている希少金属の再活用にもなります。また、当社にとっては、付加価値の高いサービス事業での海外進出となります。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 「お客様の喜ぶ顔を見る」を仕事の目的に新しい商品や技術を提案し続けることにより顧客のモノづくりを支える。
- 高付加価値実現の為、商材の販売・流通のみならず、加工・エンジニアリング機能を付加。

海外展開計画策定

- 顧客の海外生産シフトに呼応し、海外展開を推進。
- タイ事業拡大とインドネシア事業開始を両輪に、5年後に海外売上25億円、国内売上75億円を目指す。

資料・現地F/S及び成果

- 小径切削工具再研磨事業の市場調査、法人設立、人材雇用等に関し資料F/Sを実施。
- 日系ベアリングメーカー2社、金型メーカー3社等を訪問調査。
- 再研磨事業は継続検討とし、設備機械の設計・製作事業で進出を決定。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

- ① 切削工具の再研磨ビジネスの実態調査
- ② 小径切削工具の使用状況の把握
- ③ 再研磨工場の設置場所候補の視察
これらを調査、把握した上で本事業の事業性を判断。

F/S実施内容

- ① 法人設立手続き、賃貸工場等に関する情報を中小機構のアドバイザーを活用し入手
- ② コンサル会社によるインドネシアに於ける小径切削工具の市場調査
- ③ 上記市場調査の結果も踏まえ、小径切

削工具ユーザーを往訪、ヒアリング(ベアリングメーカー、金型製造メーカー、自動車部品メーカー等)

- ④ 切削工具製造メーカーの営業拠点でのヒアリング
- ⑤ 再研磨事業所候補の視察
- ⑥ 会社設立コンサルタント、人材紹介会社の訪問

F/Sの成果

- ① 切削工具の再研磨に対するニーズは存在しますが、工具使用量の多いユーザーは自社内で再研磨を行っています。

② 小径切削工具については、「使い捨て」が常識になっていて、再研磨して使用できることが認知されておらず、再研磨事業については、市場を作りながら進めなければならない、つまり時間がかかる事が想定されます。

③ 再研磨の作業場用の物件については、ローカルの開発会社にRUCOと呼ばれる小型物件が数多くあり、日系の開発会社にこだわらずに探せば物件は確保できます。

④ 一方、現地国政策上及びコストダウンの理由から、現地調達比率の高い設備・機械の需要が急増しています。



建設中の中小企業向けレンタル工場
(日系企業管理運営)



RUCO (長屋型事業用物件) 外観及び内部



4 今後の見通し

F/Sを終えて、極小径切削工具の再研磨事業の事業性は、現時点では、時期尚早という結論に至りました。但し、更に市場調査を進め、切削工具メーカーの展開等の状況も見ながら、また、顧客のニーズを見極めた上で参入したいと考えています。

幸い、顧客より専用機械設備の設計、製作の引き合いを多数入手していますの

で、顧客の状況を把握しやすく、最適な参入のタイミングを計るのに好都合です。

今回の調査は、事前の市場調査やユーザー企業のアポイントメント取得等で中小機構に支援を頂き、自社で行う調査に比べ大局的に市場を調査することができました。

また、ビジネスを客観的な立場から見て貰うことにより、対象となる事業だけで

なく、当社が提供出来る全てのビジネスを包括的に捉えてのインドネシア進出を考えることができました。

その後、F/Sで面談した日系現地コンサルタントを通じてジャカルタ市内に事務所を確保、法人設立手続きを開始しました。タイの拠点と連携して専用機械設備の設計・製作にも対応できる体制の構築を目指しています。

担当専門家から一言

砥板 種弘 中部本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

「顧客満足」を軸足にグローバル化推進の一環としてインドネシアへ進出されるに当たり、F/Sの結果当初着目された小径切削工具の再研磨事業から、自動車部品生産専用機械設備の設計・制作・販売会社設立へ軌道修正された事例。
社長自ら先行して現地を往訪される等、同社の主体的なF/Sへの取組が進出プロジェクトのスピーディな推進を実現しています。
今後も状況の変化にも臨機応変に対応され、タイとインドネシアを両輪に同社の海外展開は大きく拡大して行くでしょう。



会社概要

平成25年1月現在

所在地 愛知県名古屋市中川区江松3丁目459

代表者 高橋 弘茂

業 種 工作機械部品、産業機器部品、航空機部品、鉄道車両部品の製造

資本金 65百万円

売上高 548百万円

従業員数 50名

URL http://teknia.co.jp/

展開検討国・地域 インドネシア、シンガポール、マレーシア

ASEAN地域における航空機部品の現状と
販路開拓の可能性調査

～販売及び製造拠点設置の可能性～



1 事業概要

当社は、1912年に会社設立され、100年の歴史に裏打ちされた高い技術力をもとに多品種少量・高精度な部品の切削加工を行っています。工作機械部品から始まり、現在では航空機部品や鉄道車両などの部品の加工も行っています。

試作品等の部品加工から組付けまで対応可能な生産体制を整えるとともに、徹底した品質管理のもとに精密部品の加工組立にも対応しています。切削・研削・

Assy・焼入れ・表面処理と幅広い加工内容に対応し、数十社からなる協力工場のネットワークと自社設備を充実させ、工程間の移動を効率化させることによって歩留りが少なくなるような工夫も行っています。

また、他品種同期生産も行い、ユニット部品の一括生産にも対応するとともに、品質面においても一元管理が可能な体制を整えています。

主な取扱製品

- IT関連部品
- ロボット駆動部関連部品
- 航空機、車両関連部品
- 工作機械部品



2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

東南アジアにおける航空機製造産業の発展は、ここ20年ほどの間に著しいものがあります。しかしながら、航空機産業があるとされる国は、依然として限られており、歴史の古いインドネシア、政府が集中投資を行ってきたシンガポール、欧米の航空機部品メーカー等が進出し投資を行っているマレーシア、近年力を入れ始めたベトナム、すでに自動車部品製造産業が成熟期に入り、今後航空機部品産業への参画も期待されるタイが挙げられます。

一方、当社では、数年前から航空機部品の加工を開始し、航空宇宙機器の設計に活用されるCATIA (Computer graphics Aided Three dimensional Interactive Application) のハイエンド3次元CADソフトを導入し、航空機部品に活用されるチタン加工を実施。認証についてはISO9001及び航空宇宙産業特有の要求事項が追加されたJISQ9100規格を取得しました。

今後、このような当社の強みを活かし、国内に技術を残して次の時代に対応でき

る体制を維持し、為替・景気に左右される事のない間口の広い受注体制と将来の拠点配置も含めた生産体制を確立していくためには、アセアン一帯での航空機部品の現状を把握していくことが重要との方針にいたりました。

そのため、今回のF/Sではインドネシア、シンガポール、マレーシアの3カ国の現状を把握することにより、東南アジアでの当社のビジネスチャンスの有無を確認することを目的としました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 景気に左右されない間口の広い受注体制の確立
- 国内外を問わず航空機部品加工の受注を受ける
- 自社の強みを活かした海外展開

海外展開計画策定

- 航空機部品加工の受注実績
- シンガポールを中心とした東南アジアへの航空機関連産業の集積
- タイ工場の存在 (海外展開の成功)

資料・現地F/S及び成果

- インドネシア、シンガポール、マレーシアでの販路開拓先等、7件の接触
- 東南アジアでの航空機関連産業でのビジネスチャンスの可能性
- 海外展開における今後の課題の抽出

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■ F/Sの目的

① 東南アジアでの航空機部品加工の市場性とニーズ

東南アジア諸国での航空機関連産業の現状と将来性を確認し、日本の中小企業が参入できる可能性はあるか、更には、当社のビジネスチャンスがあるかを確認。

② 東南アジアでの航空機部品サプライチェーンの状況

東南アジア一帯での航空機関連部品のサプライチェーンに日本の中小企業が参入する余地があるかを確認。

③ 将来の販売及び生産拠点配置の妥当性の確認

前述のような現状を把握するとともに、東南アジアの中で販売及び製造拠点をどこにどのような手順で配置していけばよいかを確認。

■ 現地アポイント等

3カ国で計7件のアポイントが取れ、調査しました。(インドネシアでは販路開拓するためのパートナー企業・航空機生産企業・航空関連業界を管理する政府関連機関、シンガポールでは航空機関連部品を製造する企業・関連のある部品を製造する日系企業及び現地企業、マレーシア

では航空機部品を製造する日系企業)

■ F/S実施内容と成果

現地調査を行う前に「東南アジアの航空機部品製造産業市場調査」を(社)中部航空宇宙技術センターに依頼しました。その調査結果から、航空機関連産業は東南アジアに集積しつつあり、関連企業の数や仕事量では日本の比ではないことを把握していましたが、実際に現地で調査を行うことにより、その詳細が更に明らかとなりました。また、今回渡航では今後のための人脈形成も構築でき、かなり有意義な調査でした。

インドネシアでは、航空機関連産業は政府が掌握している現状で政府関係の人物とのつながりが販路開拓の大きな課題となることが判明しました。提携予定企業の紹介で、航空機関連産業を掌握している政府関係の担当者とのつながりを持てたことが大きな成果でした。現地近況では外資系航空機メーカーから旅客機部品の受注増加の様相に伴って、他のサプライヤーが新しく係わる可能性があることを把握できたことは、今後の営業活動の大きな成果と言えます。

シンガポールでは、国家事業として航



日系企業現地担当者より説明を受ける様子

空機メンテナンス事業に力を入れており、関連企業も多く進出している現状で、今回訪問した企業から当社が新たに受注していくためのヒント(チタン部品加工など)が得られました。また、当社の得意とする「安く・早く加工する」技術力がアピールできればチャンスがあることも判明しました。一方、現地で経営している日系企業と現地企業2社の訪問では、現地従業員の活用方法や生産方法や生産体制整備について把握することができ、今後の海外展開計画推進に有意義な情報が得られました。

マレーシアでは、民間航空機の分野において、設計や複合材の製造に強く、航空機メーカーのサプライヤーが多く進出していることがわかりました。その中で、早くから進出した日系企業を訪問し、7年間かけて黒字化に成功した現状を把握し、その生産現場も視察できたことは、今後の計画推進にとって大きな成果と言えます。

4 今後の見通し

前述のようにF/S支援事業における調査結果から東南アジアでの航空機部品産業へ参入するビジネスチャンスが十分にあることが判明しました。「聞くと見るとは大違い」で、現地に訪問し、関係企業や機関のスタッフの方々と直接話することにより、更に詳しい情報収集が可能になりました。

帰国後も当社に対する問い合わせも多く、それらに対応しながら計画の更なる具体化を進めていく予定です。当初は、営業所ベースでの展開になると思われますが、厳しい競争の中で継続的に受注していくためには顧客の近くに生産拠

点を置く必要があり、今後は工場設置スケジュールなど具体的な計画が必要となると考えられます。

しかしながら、今回渡航で次のような課題もクローズアップされ、課題解決に向けて同時に進めていく必要があります。

① コミュニケーション能力の向上

東南アジアで航空機関連の事業を展開していくためには、提案書作成、見積作成、契約書制作など英語の能力が問われるため、今後スタッフの英語力向上に向けた体制整備が急務です。

② 品質保証体制の充実

航空機関連部品においては、全数・全個

所検査が必要で一つのミスも許されない状況です。人材・体制・機材を含め、それらに対する整備が必要となります。

③ 技術者教育の充実

海外で品質保証体制を確立していくためには現地スタッフを日本と同様に管理していく必要があり、海外展開に向けた人材育成が必要となります。

F/S支援事業を実施する前と後では、人脈や関係機関とのつながりが強固となり、更には関連情報の量も増えてきました。今後は、それらを精査しながら当社の海外展開を着実に進めていこうと思っています。

担当専門家から一言

中谷 泰 中部本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

今回のF/S支援事業を実施し、東南アジアの航空機関連市場は当社にとって非常に魅力的な市場であることが判明したと同時に、課題も整理することができました。魅力ある海外市場の開拓に向けた更なる計画の精査が必要となってきます。今後は的を絞った調査を繰り返しながら東南アジアでの拠点設立を実現していくものと確信しています。



小松電子 株式会社

	タイ (バンコク)	製造業	委託生産⇒製造拠点設立
所在地	石川県小松市安宅町甲135番地	売上高	非公開
代表者	田中 義也	従業員数	320名
業 種	総合電子システムメーカー 電子回路・省力化機器・環境商品・医療用機器の開発・設計・製造	URL	http://www.komatsu-ec.co.jp/
資本金	99百万円	展開検討国・地域	タイ

ASEANのFA機器市場を狙い、タイでの生産可能性を調査

～国内の下請構造から脱却し「みる技術」による「エクセレント」カンパニーへ～



1 事業概要

当社はプリント基板のアッセンブリなど、ものづくりの会社としてスタートし、その経験を活かしてFA機器（自動化・省力化機器）や医療用機器の商品開発から自社販売までを行い、EMS、環境、医療、研究の幅広い分野でソリューションを提供しています。

技術面では5つの「みる技術」（見る、視る、観る、診る、看る）に注力し、保有する画像解析アルゴリズムのデバイス化など

により、より競争力のある魅力的な商品開発に日々取り組んでいます。

また、一般向け・家庭用機器の開発・設計・製造で培ってきた微細化技術や高密度実装技術を活用し、例えば医療分野ではベッドサイドや在宅でも使用できる小型で簡便な商品提供ができるよう地域の大学等と連携した研究開発も行っています。

2012年には当社初となる海外現地法

人(Komatsu Electronics(Thailand) Co.,Ltd)を設立しました。

日系企業の進出が相次いでいるASEAN地域でも日本と変わらぬサポートを実施しています。

当社では“Small But Excellent”（小さくとも、一流を目指す）を経営スローガンとし、これからも創意と工夫によりお客様の満足と信頼を高めるとともに、豊かな社会づくりに貢献して参ります。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

当社は設立間もない時期から国内大手メーカーのEMS（電子機器の受託生産）やFA周辺機器の生産を主に手掛けてきました。

しかしながら、近年における顧客の海外進出加速（国内製造の空洞化）に伴い、既存ビジネス形態での仕事量が激減しており、国内事業の生き残りのために海外展開を計画（社内体制ではグローバル事業推進部を設立し担当者を配置）しました。

進出対象国をタイとしたのは、国内での顧客が既に数多く進出していたこと、またベトナムなど他の東南アジア諸国での立地も比較検討しましたが、それらの国ではインフラ面の問題などで当社製品の製造に必要な材料が現状では集ま

りにくいと判断したものです。

進出を決定した以上、なるべく早い時期での現地生産開始と顧客の確保を目指すべく、営業・サービス及び工場立地のための情報収集の拠点となる海外現地法人（同国のサービス業に対する外資規制のため合併の形態による）をコンサルティング会社の協力のもと、2012年1月に設立しました。

もっとも、当社にとっては初めての海外現地法人であり、現地で活動できる人材にも限りがあることから、現地生産計画の進捗管理にはやや不安を抱えての船出でした。

そんな折、当社の超純水製造装置の製造やテストマーケティングに関するサポー

ト（新連携支援事業、販路開拓コーディネート事業）や血糖値・インスリン同時測定デバイスの開発（戦略的基盤技術高度化支援事業：サポイン事業）で度々アドバイスを受けていた中小機構が新たにF/S支援を開始すると聞き、現地生産拠点設立に関するテーマで早速応募、結果、全国多数の応募案件の中から採択いただくことができました。

その後、中小機構の専門家とは、当社の経営戦略・海外戦略や競合分析などについて、ひとつひとつ確認しながら海外事業計画書や事業価値を高める経営レポートを作り込んでいきました。

その中で例えば商流（生産者から消費者

に商品が渡るまでの仕入れと販売による商取引の流れ）の整理では、社内の担当者間でも考えていたことに差異があり、意識の共有化を改めて図る上で役に立ちました。

ところで、当初のF/Sプランはあくまで自社で生産することを目的としていましたが、数か月の間にも国内既存顧客の海外調達シフトが加速していき、当社としても

生産時期の前倒しに伴う海外戦略の修正を余儀なくされ、F/Sプランも現地生産を念頭に置いた委託生産の可能性について検証するものに修正することになりました。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■ F/Sの目的

F/A事業及び水事業を中心に海外（ASEAN）市場を取り込むための

①材料（加工品）調達候補先の品質及びコスト等の検証

②製造委託候補先の生産管理レベル、品質及びコスト等の検証

■ 現地アポイント等

中小機構のタイに在住しているVC出身の現地アドバイザーの協力のもと、現地F/S滞在中の5日間にFA機器・治具・コンベア等の製造メーカー、商社、エンジニアリング会社、日本人商工会議所等の13先についてアポイントを得ることができました。

■ F/S実施内容と成果

①現在、タイでは自動車産業を中心に状況を呈しており、相次ぐ企業進出も相まって失業率も1%以下（働く意思さえあれば、いくらでも求人があり、かつ最低賃金を引き上げる政策もあり賃金も上昇しつつある）と言われています。

そうした状況の中で当社が現地で行お

うとしている多品種・小ロットでも生産委託を積極的に受けてくださる社は当社海外現地法人による独自の調査でも数多くは見つからず、また「日本仕様」のままでは思うような生産コスト低減を図ることが難しいことが分かりました。

ただ、今回の現地F/Sでは新たに生産委託と材料調達の候補先となる社に巡り合うことができました。現在、各社の協力を得て試作品については完成レベルに達しておりますが、今後は現地で安定的に供給できる体制を整えていく予定です。

②多くの企業からお話を聞く中で、日本仕様と現地で求められる仕様とは品質や形状が異なり、また調達できる材料や加工レベルも異なることから、海外でのモノづくりをスピードを上げて実施するためには、日本向けと海外向けで仕様を切り分ける必要もあることが分かりました。

現地でのお客様のニーズや要望をしつかり受け止めるとともに、「現地でできること」と「日本でしかできないこと」についてより詳しく分析し、海外現地法人と日本本社とのより円滑な意思疎通を図るため

にTV会議システムも導入し、当社の経営戦略・海外戦略にもフィードバックできる仕組みを構築しつつあります。

③日本人の方が現地で創業し人脈・ネットワークを広げながら日々奮闘しておられる姿や、海外現地法人を設立された日系企業が様々な努力と工夫によりタイの人々を惹きつけておられる姿に多く接することができ、現地法人の円滑な運営スタイルをより具体化することができました。

現地に進出されている日系企業の悩みとしてジョブホッピングがありますが、仮にジョブホッピングが起きても問題が起こらない社内体制づくりや、いかに「働き甲斐のある会社」となり優秀な人材を確保し次の代に繋げていくかといった点について、当社も研究に取り組んでおります。



4 今後の見通し

当社では今回のF/Sの結果に基づき、当初はタイから日本への生産品輸出も盛り込んでいた計画を再度練り直し、OUT-OUT（タイ生産品は日本で戻さずASEANへ展開する）による早期の生産開始を実施するとともに、海外現地法人に商社機能が付加することなどにより、海外現地法人の速やかな経営自立化を目指すべく動き出しています。

なお、生産委託や材料（加工品）の調達に伴って必要となる契約関係書類の整備にあたっては、中小機構から紹介を受けた現地の法律にも詳しい弁護士にレビューを依頼し、納期や品質といった面でも契約が適切に履行できるよう努めています。

当社が取り扱っているFA機器は人材不足や人件費の高騰が続くタイをはじめとするASEAN地域に進出されている日系企業等の生産コストの低減と生産性の向上に役立つことが期待されており、機

器のメンテナンスに関するご要望も当社に数多く寄せられております。

また、超純水製造装置は水質が良いとは言えないタイでの研究機関・大学等のスムーズな研究開発を支えるものと注目されています。

そのご期待とご要望に応え、今後、海外展開をより幅広く進めていく上では、社内人材の育成が不可欠であると考えています。

当社では今年度、JETROとHIDA（海外産業人材育成協会）が実施している

「METI グローバル人材育成インターンシップ派遣事業」に人材を派遣するとともに、海外現地法人の従業員を日本の本社で研修させるなど体制整備を進めておりますが、海外業務で活躍できる人材の育成により一層力を入れていくことにしております。

最後になりますが、現地F/Sの実施にあたり、多くの貴重なご示唆をいただきましたタイに進出されている先輩企業の皆様に厚く御礼を申し上げます。

担当専門家から一言

辻 聡司 本部（東京）海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

報道でもご存じのように、電機業界は現在大変動の時期を迎えています。当社はその渦中にありながら、変化をチャンスと捉え、全社を挙げて対応され、これまで日本で高めてきた競争力をバネに、海外市場でジャンプできる体制づくりを進められています。前途は険しい時も想定されますが、皆様からも応援をしていただければ嬉しく思います。



F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 電機業界の激しい国際競争により既存事業の国内需要が大幅に減少したことと顧客の調達本部がアセアンへシフトしたことへの対応を行う。
- 海外現地市場に合致した最適製品とサービスの開発・供給を行い、新規顧客開拓を行う。

海外展開計画策定

- 当初は自社での生産を前提としたF/Sプランを策定。しかしながら、既存顧客の海外調達シフトの加速に伴い、生産開始時期を前倒しする必要があり、海外展開戦略を修正。
- F/Sプランも修正し、委託生産に向けたF/Sプランを新たに策定。

資料・現地F/S及び成果

- FA機器・治具・コンベア等の製造・加工メーカー、商社、エンジニアリング会社等と接触。
- 日本仕様と海外現地で求められる仕様とは品質や形状が異なり、日本向けと海外向けで仕様を切り分けて生産する必要があることが分かった。

京都精工 株式会社

	所在地	京都府宇治市横島町千足19-8	売上高	非公開
会社概要	代表者	新井 隆司	従業員数	25名
平成25年2月現在	業 種	各種産業用検査装置及び自動機の設計・製作・販売	URL	http://www.kyotoseiko.co.jp
	資本金	10百万円	展開検討国	インドネシア

中国、インドネシアへ拠点展開する 少数精鋭企業

～メーカーの海外サービス事業展開～



1 事業概要

当社は、自動車産業向けの部品検査装置（リーク検査装置）、組付・搬送等の自動化装置、そして近年はアッセンブリー工程から検査工程までの一貫ラインの設計・製作をしています。

また画像検査装置の設計・製作にも取り組んでおり、医薬品・化粧品・食品関係包装箱の形状や印刷品質を検査する装置（ブランクス検査装置）ではニッチトップメーカーです。

当社は産業用装置の設計・製作を事業とするメーカーですが、経営の根本は

サービス業と考えており、顧客のニーズに的確に伝えていくことを徹底しています。

近年の国内自動車産業の海外生産シフト化の流れの中で、中国へ生産移転したお客様からの要請に応じるかたちで、2008年には中国広東省へ現地工場を立ち上げ、操業を開始しました。

はじめての海外工場立ち上げについては、様々な想定外の苦労もありましたが、お客様との関係も深まり、国内・海外事業とも順調に展開しております。

そしてこの数年、インドネシアが自動車

産業の急成長市場として着目され、当社のお客様もインドネシアでの現地生産を積極化されることとなり、インドネシアへのサービス拠点設立の要請が出てきました。

インドネシアでは国内自動車メーカー、部品メーカーの工場進出は急展開しているものの、当社のような産業装置メーカーの進出は遅れており、現地に進出した自動車メーカー、部品メーカーはタイ等からの設備調達・サービスに頼らざるを得ない状況もあり、「早く来てほしい」との要請が強くなってきました。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

そのようなお客様の要請に応えるため、インドネシアで一から装置を製作するのではなく、当社中国工場で半製品まで製作し、それを中国からインドネシアへ輸出し、現地で完成品化し、最終的な現場合わせを行うビジネスが展開できるとお客様の調達リードタイムも短くなり、コスト

メリットも出すことができるため、最終組立、サービス・メンテナンスの拠点としてインドネシアに拠点設立する検討を始めました。

中国に生産拠点を設立する際にも中小機構の国際化支援アドバイス制度を活用させていただいた経験があったため、

インドネシア進出にあたっては、中小機構の専門家の助言、及び現地アドバイザーからの適切な情報を得、構想段階から計画段階にステップアップする際、F/S支援事業を活用させていただき、現地調査を進めることとしました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- インドネシアの自動車産業の市場拡大に伴い、顧客から現地での本格的なサービス提供への期待が強くなってきた。
- 5年前に設立した中国生産拠点との連携により、インドネシアへ拠点設立し競争力を強くする戦略を構想。

海外展開計画策定

- 経営戦略を具体化するため、インドネシアへの生産拠点設立に向けた情報収集を開始。
- インドネシア拠点設立時の社内組織体制を構想しつつ、海外展開計画を策定。

資料・現地F/S及び成果

- 海外展開計画を現地で検証するため、調査目的を明確にして現地訪問・調査先を選定。
- 調査終了後、進出にあたって明確になった課題の解決を図りながら、具体的な準備を展開中。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

- ①現地での事業運営計画の検証（物流、金融、現地法制度など詳細把握）
- ②製造・サービス拠点候補地の調査・選定
- ③現地拠点設立時のエンジニア採用のための状況調査

■現地アポイント等

5営業日の調査日程で、中小機構の専門家と相談しながら、専門家、現地アドバイザー、及び当社のネットワークの中から訪問調査先を選定。現地金融機関や会計事務所、レンタル工場候補地、人材紹介会社、投資調整庁など13カ所の訪問・調査を行いました。

■F/S実施内容と成果

- ①当社がインドネシアで展開しようとする事業運営（インドネシア、中国、日本の3拠点のモノ、資金、情報の流れ）について現地会計事務所、現地金融機

関、及び中小機構現地アドバイザーから現地の税制面、法律面、商習慣など日本では入手できない情報の提供を得ることができ、現地拠点設立までに当社で準備すべき事項を明確にすることができました。

何よりもインドネシアへ拠点を設立し、事業運営で落とし穴にはまらないためのおおよその留意点を短期間で把握することができ、インドネシア進出への不安が解消しました。

- ②調査前には、インドネシアの工業用地はすでに入手困難であるという情報があり、候補地の選定が最大の課題であったのですが、中小機構現地アドバイザーのネットワークで紹介いただいた民間仲介会社に候補地を案内してもらい、また調査期間中に訪問した現地事情に詳しい投資調整庁の担当者や日系工業団地事務局からもその候補地の情報を入手することができ、

操業地確保の目途がつきました。

- ③当社では、現地でのお客様へのエンジニアリングサービスを担当する責任者は日本人の駐在を考えていますが、できるだけ早期に現地スタッフに設計・製作の技術を移転していく計画を持っています。このためには現地技術スタッフのレベルも一定以上必要で、このような人材が確保できるかという不安もありましたが、これについても複数の現地人材採用会社、公的な人材育成機関の訪問調査により、選定・採用プロセスについて具体的に検討できる段階に進むことができました。

- ④一連の訪問調査で、インドネシア国内での自動車市場が拡大すること、また自動車産業を支える当社のような産業装置メーカーの必要性は間違いなくあることを確認できました。

4 今後の見通し

F/S終了後、インドネシアへの拠点設立を具体化すべく、現地へも数回足を運び、用地選定・契約、投資調整庁への申請手続をはじめとした法人設立準備を進めています。

当社は5年前に中国への拠点設立経験がありますので、今回のF/Sで明確になった課題をどのように解決していくべきか、おおよその方法論は理解しているため、経営判断も速く展開することができています。

今後は、できるだけ早くインドネシアで

のお客様へのエンジニアリングサービスを安定して提供できるような組織体制を整備することを目指し、当面は経営トップがリーダーシップを発揮していかないと考えています。

中小機構のF/S支援事業を始めとした国際化支援事業は、中小企業単独ではコンタクトが困難な現地情報に詳しい企業や専門家への調査をコーディネートいただくことで、現地拠点設立、また現地事業運営上のネットワーク構築に向けて非常に有益です。

調査終了後も中小機構からは、当社の展開についてご心配いただき、時折、フォローと情報提供をいただき、たいへん心強く感じています。

F/S支援の活用は1回だけと聞いていますが、F/Sは1回で完結するものではなく、場合によっては数回の調査が必要となり、後半になるほどシビアな意思決定が必要になってきます。今後の中小機構の支援には、そこまで踏み込んでいただくことを大いに期待しています。

担当専門家から一言 埴 博夫 近畿本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

5年前開始した中国事業が順調に軌道に乗り、今回、中国と連携の形でインドネシアの事業計画のスタートが切られました。新井社長は確固たる事業構築の構想を抱かれ、裏付けとしての綿密な情報収集、フットワーク、リーダーシップのもと、拠点設立の準備は着々と進められています。間もなく実現するお客様の要望に応えることのできるインドネシア工場の完成の姿を見るのが大変楽しみです。



会社概要 平成25年2月現在	所在地	奈良県奈良市橋本町3-1-301	売上高	62百万円
	代表者	米原 亮	従業員数	5名
	業 種	足袋スニーカー・ソックス製造・販売、多言語出版物発行	URL	http://tabisquare.jp/
	資本金	1百万円	展開検討国・地域	フランス

フランスでの新規販路開拓をめざし、 フランスでの販売及び出店可能性を調査

～奈良のものを世界へ、世界の人を奈良に～



1 事業概要

当社は、日本有数の観光地「奈良」で自社店舗を運営し、地下足袋・足袋スニーカーや足袋ソックス等の製造・販売を行っている企業です。また、英文観光情報誌「Nara Explorer」も発行しています。

当社の企業理念としては、「奈良のものを世界へ、世界の人を奈良に」をテーマに、奈良と世界をつなぐ事業を展開しています。

地下足袋・足袋スニーカーは、生地・デザイン・カラーバリエーション等、種類も豊富に取り揃えています。また、足袋ソッ

クスについても、当社独自デザインの商品も展開しています。

また地下足袋・足袋スニーカーは、歩行矯正の一端を担う、健康的な履物であり、それらの特性や効果を含めた接客全般を、外国人にも分かりやすく説明できる接客ノウハウを持っています。

地下足袋・足袋スニーカー・足袋ソックスという商品や、英文観光情報誌事業を通じて、当社の企業理念を実現させるため、国内販売のみならず、海外展開を計画し、事業を推進しています。

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

当社は、観光地奈良の興福寺・猿沢池の近くで自社店舗を運営しています。奈良を訪れる外国人旅行者も多く、足袋スニーカー販売の自社店舗売上総額のうち、約30%を外国人旅行者が占めています。そのうち、半数(売上総額の約15%)がフランス人旅行者による購入です。また、奈良県を訪れる年間外国人数約42万人のうち、フランス人が約25,000人(約6%)である割合から考えても、当社で購入されるフランス人の割合が高く、地下

足袋・足袋スニーカーへの関心の高さがうかがえることから、フランスにおいて当社商品が通用するのではないかと考え、フランス国内における新規販路開拓を目指すものです。さらに、競合他社においても、欧州市場開拓の足掛かりとして、現状すべてフランスからスタートしています。

当社の地下足袋・足袋スニーカーは、マルタン・マルジェラのような高級志向でもなく、祭りの要素中心でもなく、ファッション性・実用性・健康面での市場へのア

プローチを想定しています。

今回のF/Sでは、フランス国内でのあらゆる角度からの可能性調査はもちろんのこと、今までは自社単独でマーケティング等の企画や運営を進めてきたため、自社体制や商品に外部の意見を取り入れる機会としたいと考えています。

さらに、自社商品の販売を通じて、「奈良を知ってもらい、奈良に来てもらう」という当社の経営理念を実現させる狙いも持っています。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 売上拡大のため、外国人の関心の高い商品展開で、欧州での新規販路開拓を図る。
- 足袋スニーカー事業や多言語情報誌事業の海外展開を通じて、海外から奈良へのインバウンドを図る。

海外展開計画策定

- ビジネスモデルやマーケティング等の経営面・販路面の観点から海外事業計画書を作成。
- フランスでの店舗開設による事業可能性の調査。
- 商品のマーケットニーズやターゲット層・価格・アプローチ方法等を多角的に調査。

資料・現地F/S及び成果

- 不動産会社、小売店舗、バイヤー、専門学校等、28社と接触。
- 現地に合わせたアプローチ方法・商品構成等、マーケティング戦略の更なる磨き上げが急務。
- マーケティング、PR、輸出等、継続交渉先を発掘できた。

3 F/Sの目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

- ①投資・市場動向、投資申請手続き等の確認
- ②店舗用不動産物件の調査
- ③マーケット・商品に係る調査(パリ、リヨン、ストラスブール)

現地アポイント等

9日間の渡航中に、不動産会社、小売店舗、雑誌社、ジャーナリスト、アナウンサー、服飾専門学校、バイヤー、PR会社、領事館等政府関係機関を含め、28件のアポイントを得ることができました。

F/S実施内容と成果

- ①中小機構の海外現地アドバイザーへのヒアリングから、店舗開設を前提とした場合の法規制、特に税務面や雇用契約に係る手続きや実状を把握でき、労働者保護の意識が強い点や、企業側(雇用主側)の負担が大きくなる点を理解できました。また、フランスの消費者意識・動向を理解でき、商品のブラッシュアップやターゲット層の更なる絞込みの必要性を認識しました。
- 大使館や領事館、地方自治体関連の

財団法人等も訪問したところ、フランス現地でのPRに非常に協力的であり、今後継続してPRの場を確保していきます。

- ②不動産会社2社を訪問し、当社が出店を想定している地区の実店舗物件・空き店舗物件を計8件実地調査を実施しました。実際の人の流れや店舗の間取り・営業権代・賃貸料等を把握でき、漠然と持っていたイメージを、より具体化させることができました。実店舗運営は、多額の投資と立地場所などの入念なマーケティング実施が必要という点を理解できました。

- ③フランスでの初めての販路開拓という点で、今回のF/Sでは、あらゆる角度からのマーケット・商品調査を実施するため、小売店舗・ジャーナリスト・アナウンサー・服飾専門学校・バイヤー、PR会社等、さまざまな業種の方々に、ファッション性や健康面でのポイントを中心にヒアリングを実施しました。

その結果、足袋スニーカーの顧客ターゲット層の更なる絞込みや、使用シーンを想定したアプローチ先・方法、商品の機能・生地・デザイン・カラー等

の課題が浮き彫りになり、フランス市場に合わせて、商品のブラッシュアップが急務であることを認識しました。また、フランスで販売する際の適正価格帯も把握することができました。

さらに、パリだけではなく、地方都市(リヨン、ストラスブール)においても現地調査を行い、「パリ」と「パリ以外」での消費者意識・消費動向・店舗運営の具体的な課題を比較検討でき、商品展開のイメージがより鮮明になりました。

フランスでのF/Sの成果は、フランス市場へのアプローチ方法・進出当初から店舗展開することの可否・商品構成・ターゲット層の更なる絞込みの必要性等、海外展開事業計画及び商品展開のブラッシュアップが急務であることを認識できたことです。現地調査前は、漠然とした仮説でしかなかった事業計画が、現地F/Sにより、課題がより鮮明になり、具体的に検証できました。その中でも、服飾専門学校との共同マーケティング調査の打診やストラスブールの和物雑貨小売店との連携の可能性、大使館・領事館でのPRの場の確保等、進出の契機を掴んだことも成果です。

4 今後の見通し

当社は今までは国内販売のみで事業を行ってきていますが、奈良の自社店舗では、フランス人旅行者の購入率が高いこと・関心が高いことから、海外での新規市場開拓を目指す事業計画を初めて策定しました。

今回のF/Sで、国内での事前調査で、店舗出店した場合の規制や雇用に関する諸課題を事前に把握できたことは、現地F/Sに向けて大変有効でした。

現地F/Sでは、あらゆる角度から調査を実施するために、多彩な訪問先のアポイントを取得していただきました。不動産会社・小売の実店舗・雑誌社・ジャーナリスト・アナウンサー・服飾専門学校・

大使館・領事館等、中小機構の情報収集力・ネットワーク力がなければ、弊社単独では到底訪問できないアポイント先ばかりでした。現地調査時にも、訪問先から紹介を受けた先への訪問アレンジの機動力や、専門家による的確かつ厳しいアドバイス等、マーケティング調査の具体的な手法を実地で把握することができ、大変感謝しています。

現地F/Sでは、パリだけではなく、地方都市のリヨンやストラスブールも訪問し、パリとの比較検討が可能になったことも、フランスでの今後の展開において大変有効でした。

訪問先からは率直かつ厳しい意見をい

ただくことで、フランスでの事業展開計画において、ターゲット層の絞り込みや、市場へのアプローチ方法・魅せ方、現地の消費者意識・嗜好に合わせた商品構成の改良の必要性、守秘義務契約等ドキュメントの重要性など、クリアすべき課題を、具体性をもって実感し、把握できたことが一番大きな成果だと考えています。

今回のF/Sで、共同マーケティング調査の打診を受けた専門学校や、連携の可能性のある小売店、PRの場を確保できた大使館等とも継続して交渉し、この機会を足掛かりとし、また、課題を解決しながら、フランスでの販路開拓を着実に進めていきます。

担当専門家から一言 小川 陽子 近畿本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

米原社長からはすべてのアポ先訪問後「プレゼンの改善点」「インタビューの意図の解説」「勝負カードの切り方＝突っ込んで確認すべきところ、一歩ひいて様子を伺うところ」「価格、市場、海外ビジネス全般」についてアドバイスを求められました。帰国後もそれは続いています。この炎のような米原社長の情熱がある限り、同社の海外販路は遠くない未来に必ず構築されると信じています。



会社概要	所在地	滋賀県彦根市小泉町1042-1	売上高	148百万円
	代表者	田中 由一	従業員数	10名
	業 種	印刷業、3DCG映像コンテンツの企画・制作	URL	http://www.tanakaprint.co.jp/
	資本金	10百万円	展開検討国・地域	タイ

タイ及びASEANの小売・広告市場を狙い、 タイでの新規販路開拓 ～印刷業から、プロデュース企業への脱皮～



1 事業概要

当社は、印刷業を主事業としていますが、折からの印刷不況により、業界全体が縮小していく中、新事業として始めた「バーチャルマネキン」「キュービックスクリーン」等での事業展開に軸足を移しつつあります。当社の「バーチャルマネキン」は、展示会や店頭プロモーション等で、ヒト型に切り抜いたアクリル板に専用フィルムを貼り、後ろから3DCGコンテンツ(コンパニオンや司会者の等身大の映像)を投影し、映し出された人物の動画

(実写や3DCG)がガイドをする近未来のディスプレイです。また「キュービックスクリーン」は、透明な成形物に投影用の加工を施した立体スクリーンです。バーチャルマネキン同様、後ろからプロジェクターで映像を投影することにより、立体物の凹凸を活かした、新感覚のデジタルサイネージです。このような製品は、他になく、3DCGコンテンツによるデジタルサイネージ製品としては、当社がトップランナーとなって

います。当社のターゲットとしては、展示会や店舗での活用であり「足止め」してもらい、展示会ブース内や店舗内へ足を運んでもらうための効果的な販売促進ツールとして提案をしているところです。また、この技術を活かし、新たな企画・製品を創造しているところです。



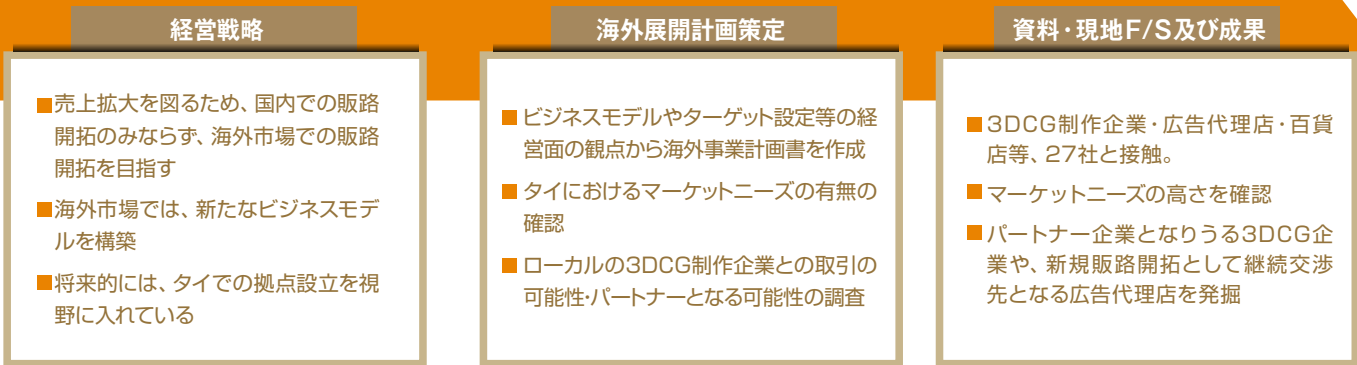
2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

当社の取引先である広告代理店やCG制作会社は国内に存在する企業がほとんどであるものの、なかなか新規の販路開拓が困難であったため、中小機構近畿の販路開拓コーディネート事業でテストマーケティング支援を受け、エンドユーザーである百貨店等との取引可能性を持つことができました。その後、中小企業総合展(東京・大阪)での出展により、海外企業(特にタイ)からも問い合わせが多く入るようになりました。そこで、当社の製品は国内に留まらず、成長著しい東南

アジア(タイ)でも通用するのではないかという可能性を考えるようになりました。このような状況下、支援いただいている近畿経済産業局からも、中小機構のF/S支援への応募を薦められ申請し、中小機構の専門家等とタイでの事業展開における、ターゲットの仮説設定やビジネスモデルの構築といった経営の観点から海外事業計画書の策定からブラッシュアップまでを行っていきました。また、国内での準備期間の間に、中小機構の支援により、香港中小企業エキス

ポにも出展したところ、香港・中国や東南アジア企業からの反響が、想定を上回るほどに非常に大きかったため、海外での事業展開の可能性を更に感じ、事業推進の確信に至りました。当社は旧来の印刷業から3DCGコンテンツ企画・制作へと転換を進めているところであり、また10名程度の小規模企業で、人的資源にも限りがあるため、今回のF/S支援により、当社が考えている今後のビジネスモデルの検証を行う機会としたい、という狙いも持っていました。

F/S支援事業の流れ



3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

- ①エンドユーザーや広告代理店を訪問し、マーケットニーズの有無を調査すること。
- ②3DCGコンテンツが制作でき、信頼関係構築が可能なパートナー企業を発掘すること。
- ③販売代理店となりうるような企業の有無を調査すること。

■現地アポイント等

6日間の渡航中に、3DCG制作企業、広告代理店、プロジェクターメーカー販売代理店、百貨店、ショッピングモール、政府関係機関等を含め、27件のアポイントを得ることができました。

■F/S実施内容と成果

- ①訪問先では、当社の「バーチャルマネキン」「キュービックスクリーン」は、「新しく見たことがない」「面白い」「足止め効果は抜群」との評価を得て、当社製品の新規性を認識できました。また、新しもの好きというタイ人の国民性からも、マーケットニーズはあることも確認できました。当社製品の性質上、エンドユーザーを直接のターゲットとする

よりも、広告代理店等をターゲットとする方が有効であることも把握できました。仮説を立てていたエンドユーザーへディスプレイ広告やイベント企画を提案する広告代理店の中で、3社を継続商談先として発掘することができました。また、百貨店やショッピングモール等にて、ディスプレイ広告の状況等の現地調査を実施した結果、当社製品のようなものはなく、新規性を実際に確認することができました。また、ディスプレイ広告については、AR技術も利用し、日本よりも進んだデジタルサイネージが多く、当社製品の新規性とマッチすることが分かり、事業展開の可能性を感じることができました。②製品の製造コストを下げるために、3DCGコンテンツの制作委託が可能な企業7社にヒアリングを実施し、3DCGコンテンツ制作能力の高さを確認することができました。その中でも、コンテンツ制作委託先として商談を継続できる企業を1〜2社発掘することができました。まずはサンプルコンテンツをいただき、その後、秘密保持契約等を締結して、商談を進めていくことで確認をとりました。また、タイでの事業展開にあた

り、現地に合わせたビジネスモデルの構築と模倣品対策としての知財戦略の必要性も認識できました。③今回の現地F/Sでは、あらゆる角度から、当社のビジネスに関係するプレイヤーを訪問し、ヒアリングを実施しました。その中でも、プロジェクターメーカーの販売代理店については、当社の製品システム全体の販売代理店となりうる可能性を持っていることが分かりました。販売代理店となる企業の選定は難しく、案件ごとに当社がプロデュースしていく体制が必要であることを把握できました。タイでのF/Sの成果は、海外展開事業計画の課題がより明確になったこと、3DCGコンテンツ制作においてパートナー企業の候補を発掘できたこと、そして、新規販路開拓において、広告代理店との商談が継続できそうであり、成約に至る可能性を感じることができたことが挙げられます。今後は、中小機構の海外現地アドバイザー等のアドバイスも活用しながら、タイでの事業展開を進めていきます。また併せて、知財保護や、秘密保持契約を締結した上で、事業を進めていきます。

4 今後の見通し

海外展開計画の候補地をタイに設定したのは、中小企業総合展等の展示会で、問い合わせが多かったのがタイの企業、という点が契機でしたが、今回のF/Sを通じて、その方向性は間違っていなかったと認識しています。現地F/Sでは、多角的な視点から調査を行う、という観点で、現地の3DCG制作企業・百貨店・ショッピングモール・広告代理店・プロジェクターメーカー・政府関係機関等を訪問し、弊社製品に対しては、一様に「新しく見たことがない」「面白い」「タイで受け入れられる」との評価をもらい、製品の新規性に自信を持ちました。また、現地訪問により、著しい成長やビジネスの勢いを目の当たりにし、タイでの事業展開の大きな可能性を感じ取りました。訪問先からは早速、販路の提案や、アライアンスの提案を受け、手応えを感じています。今回の現地F/Sでは、日本でアレンジ

していただいたアポイント先だけではなく、海外現地アドバイザーの方による訪問先も、弊社単独では到底考えられないような企業との面談もできました。中小企業が海外展開を行うことは並大抵のことではできませんが、資金的な支援だけでなく、特に情報収集能力の高さと、専門家・海外現地アドバイザー・職員の方々のチームワークは、中小機構ならではの、と感謝しています。自社単独では、今回のような現地F/Sを行うことは、とて

もできなかったと思っています。今回の現地F/Sで確認できた現地での商流や、弊社が狙うべきアプローチ先、現地の3DCGコンテンツ制作企業の数社など、継続して商談を進めていきます。その際に、現地調査でも指摘された知財保護や、現地での生産体制の構築、現地に適合したビジネスモデルの策定などの課題を解消しながら、タイでの事業展開を進めることとしています。

担当専門家から一言

溝渕 正純 近畿本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

今回のCG/バーチャルマネキンは会った誰もが興味を示してくれませんが、そのシステムの新規性から「我々の顧客は誰か、誰であるべきか」、更地からのビジネスモデルの構築となり、そこから先の一歩が遠い案件です。今回のF/Sで掴んだ手掛かりを大切に是非とも他に類例のないビジネスをタイで花開かせて欲しいものです。



会社概要 平成25年2月現在	所在地	京都府京都市中京区柳馬場通御池下ル柳八幡町65	売上高	680百万円
	代表者	岩田 有史	従業員数	43名
	業 種	羽毛布団、獣毛敷きパッド、獣毛積層、構造マットレスその他寝具の製造卸	URL	http://www.iozon.co.jp/
	資本金	99百万円	展開検討国・地域	欧州、アジア

睡眠科学をベースにしたベッド関連商材の
コンサルティングセールスによる新規販路開拓
～欧州における直営店開設に向けて～



1 事業概要

当社の歴史をひも解くと、江戸時代の天保元年(1830年)にまでさかのぼります。日本の寝具製造会社としては、最も歴史の古い企業のひとつです。

1964年に羽毛専用生地を開発した後、羽毛の精製技術、繊維の活用法、寝具の製造方法など様々な分野で特許や実用新案を取得。そのノウハウを用い、羽毛の他、いままで難しいとされてきた天然毛を使用した高品質の寝具を製造しています。創業以来、眠りの質を向上させるべく、ひたすら寝具づくりに没頭してきたイワタ。180年余の伝統を受け継ぎながらも、それに甘んじることなく、素材や技術・品質管理方法など常に新しいものを積極的に追求し、「眠りのパイオニア」として、今後も“一歩先”を走り続けていきます。イワタは、

- 睡眠科学を軸に商品開発を進めています。
- 50に及ぶ特許・実用新案を取得しています。

日本の風土に合わせて選び抜いた素材を使用しています。

■研究所での検査に合格したものだけをお届けしています。

■有害物質の検査を徹底して行っています研究所での検査に合格したものだけをお届けしています。

■国内の工場にて、一品ずつ丁寧に作られています。

■環境にやさしいものづくりを心掛けています。

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

当社は良質の睡眠環境の提供を通して、人々の健康増進に貢献します。

寝具の国内市場の将来的な縮小を鑑み、ベッド関連商材で欧州、アジアにおける新規市場開拓を狙うことにしました。

利益率の低いOEMから自社ブランドを中心とした付加価値の高いビジネスモデルを構築し、売上構成比は国内70%、海外30%を目指します。

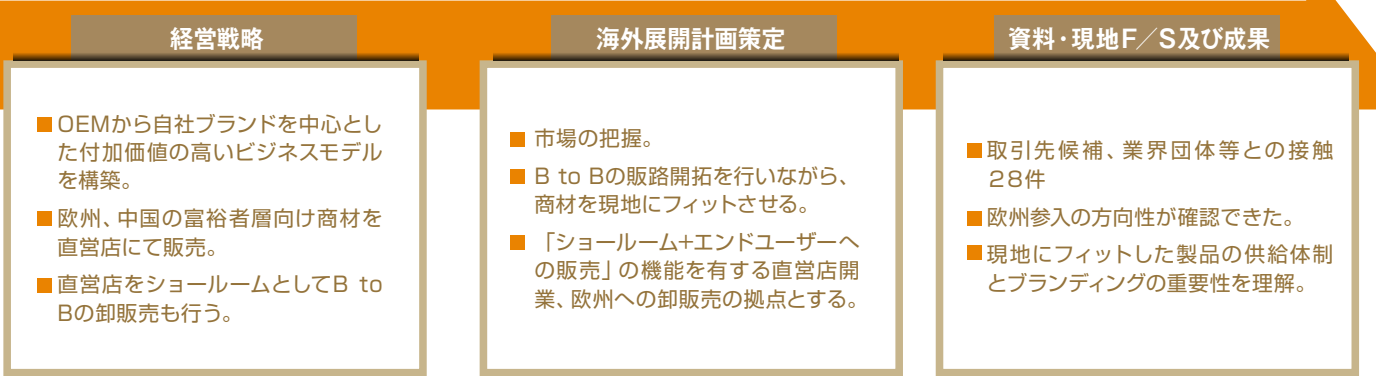
欧州(特にフランス)、中国の富裕者層向けに睡眠科学をベースにしたベッド(獣毛積層構造マットレス、ベッドフレーム)、マットレスパッド、布団、枕等を一人一人に合わせたコンサルティングセールスにより直営店にて販売します。また、直営店をショールームとして活用し、同商材をB to B(家具店、ディストリビューター、建築家等)の卸販売を行います。

ステップを踏みながら、確実な収益モデルを構築したいと考えています。

- 市場を把握する。
- 店舗展開に先駆けてB to Bの販路開拓を行いながら、商材を現地にフィットさせる。

■「ショールーム+エンドユーザーへの販売」の機能を有する直営店フランス・パリにて開業、店舗にて直販を行うほか、ショールームとして活用し欧州への卸販売の拠点とする。

F/S支援事業の流れ



3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

- ①許認可、法規制、業界規制等の情報収集及びターゲットの嗜好性、立地、有効なマーケティングを現地に把握する。
- ②海外(パリ、ロンドン、上海)における直営店開業を円滑に進める。
- ③直営店をショールームとして利用し、B to Bの販路開拓を進める。

現地アポイント等

移動日を除く7日間の渡航中に、不動産、雇用、法務に係る現地アドバイザー3名のほか、ディストリビューター、インテリアショップオーナー、バイヤー、デザイナー、インテリア専門誌編集者、業界団体等とのアポイントを28件得ることができました。

F/S実施内容と成果

- ①パリ市における店舗立地とその相場観等、不動産アドバイスを受け、テナント賃借では賃貸料の他に営業権又は保証料などが必要であり、また、契約満了前に退出する場合は賃借権の転売先を探す必要があるなど、日本とは大幅に異なるシステムであることが分かったほか、賃料はエリアより物件によって決められ、かなり大きな差がある事が分りました。

- ②雇用に関するアドバイスを受け、月額給与は日本より若干低いと感じましたが、社会保険料が給与の約50%かかること、週35時間労働が上限であること、年間5週間の有給休暇を完全に消化させる義務があること、解雇に厳しいルールがあることなどが判明しました。
- ③フランスでの会社設立に関して法務的なアドバイスを受け、簡易株式会社であれば設立が比較的容易にできることが分かりました。
- ④フランスのマーケティングに関しては、官能的表現が優先されるため、ハイエンドを狙うには日本と同じアプローチだけでは難しいことが判明しました。一方で、その後の販売現場でのヒアリング等を通して、同業他社と異なるアプローチが必要であるとの意見も頂きました。
- ⑤パリ市内の寝具専門店、百貨店ベッド売り場、業界紙編集者、PR会社等のヒアリングにより、B to B販路開拓については対象となる店舗はほぼ4か所にと絞られることが分かりました。
- ⑥ロンドン在住の家具業界の重鎮ディストリビューターより、弊社の展開としては直営店、有名百貨店、最高級家具のディストリビューターの3つの展開以外

- は考えられないとのアドバイスを受けました。また、ハイエンドマーケットへ参入するには最初の販売先の選定が重要であることが分かりました。
- ⑦ロンドンの不動産コンサルタントから出店の可能性についてヒアリングを行い、弊社のショップ開設にふさわしい立地は家具ショールーム、デザイン系等が多いディストリクトであることが判明しました。
- ⑧インテリアの業界団体にヒアリングを行ったところ、睡眠科学をベースにした寝室設計はされていないことが分かりました。睡眠のセミナーをインテリアデザイナー対象に行ってはどうかとの提案もいただきました。
- ⑨インテリアデザイナー、PR会社、デザイン雑貨販売店からのヒアリングにより、弊社製品がハイエンドに向けに一定の市場性があることが分かりました。また、デザインに対して高い評価を受けましたが、同業他社との差別化をどのように打ち出すかが重要であることが判明しました。
- ⑩英国貿易投資総省からのヒアリングによると、現地法人の設立には欧州の中でロンドンが最もビジネス環境が適しているとのことでした。

4 今後の見通し

弊社製品を欧州で展開するためには、先に直営店又はショールームを持つのが理想です。

しかしながら、F/S調査の結果からパリ市内の不動産は撤退障壁が高く、雇用者保護も厳しいことが判りました。

ロンドンは海外企業に対してビジネスインフラが整備されているものの、欧州

全体の経済環境が悪い現状では高額寝具の販路は限られている模様です。出店のリスクはかなり高いものになると推測されます。

リスク低減のために欧州参入の第1歩はB to Bでの取り扱いを候補とし、現地にフィットした製品の供給体制を整える必要があります。そのためには各

国の基準に合格し、また、最適なデリバリーと代金回収の仕組みを作らなくてはなりません。

直営店の出店の事前に、展示会出展やB to B取引で弊社のブランディングのスタンスを探り、マーケティングの方向性を明確にする必要もあります。

担当専門家から一言 小川 陽子 近畿本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

今回のF/S調査先で得た評価は“絶賛”。京都デザイン、特殊素材の高加工技術、MADE IN JAPAN、日本の富裕層からの熱烈な支持、これだけの好カードを持つ同社にとっては想定内と胸を撫で下ろしつつも、これからの戦いを思うと武者震いのするヒアリング結果でした。最高峰の商品に相応しい“超”富裕層向けマーケティング展開が欧州市場で成功する“one & only key”と判った為です。日本の優良企業は皆小さく生んで大きく育ててきました。この常識が通用しない21世紀の世界市場の現実には、同社は戦いを挑むことになります。



株式会社 野村鍍金



インド (チェンナイ・ブネ・ジャムシェドプール)

製造業

製造・販売・サービス拠点の設立

会社概要 平成24年8月現在	所在地	大阪府大阪市西淀川区姫島5-12-20	売上高	4,967百万円
	代表者	野村 修平	従業員数	282名
	業 種	電気めっき及び機械加工	URL	http://www.nomuramekki.com/
	資本金	16百万円	展開検討国・地域	インド

インドにおける製鉄分野の拡大見通しと 既存ユーザーからの要望に対応するため 合併を含めた進出の検討



工場候補地視察

1 事業概要

当社は、産業機械向けロール製造、製鉄連続鋳造用モールドの製造を主軸に表面処理加工、表面処理プラントエンジニアリング、産業用機械製品の設計・製作、表面処理技術コンサルタント、新分野開発までを手掛けるめっき業界のパイオニア企業です。

当社では、各種めっき・電解研磨・化学研磨をはじめ、溶射によるセラミックコーティング、フッ素樹脂コーティング、レー

ザー加工などの多種多様な表面処理技術とこれらを組み合わせた複合表面処理技術を保有しています。また、製紙・製鉄・フィルムメーカー用の各種ロールや製鉄メーカー用のモールドなどを、単に表面処理だけでなく、その設計から加工、組み立てまでも行っています。表面処理の技術解析から納入先のエンジニアリングまでできるところが同社の強みといえます。この特徴が最も生かされているのが、

当社の製鉄連続鋳造用モールド部門であり、日本国内では同社と競合他社の二社がシェアを持つ状況となっています。製鉄は将来的に見て、国内市場は頭打ちになるのが見通されています。拡大が見込まれるのは中国をはじめとするアジア・新興国であり、中国については、当社は青島に10年ほど前に今回とは別部門で進出していますが、以降諸般の事情により、損失を出す前に撤退を決断したところ です。

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

日本から見るとインドは中国の経済拡大の陰に隠れそこまで意識されてはいませんが、経済成長を続けており、近い将来鉄鋼生産も1億トンの大台に乗る見込みです。これまで、当社の製鉄メーカー用モールドはタタ製鉄をはじめインド各地の製鉄所に納品してきていますが、すべて日本国内での生産、メンテナンスにより対応しているため、当社製品の性能を評価いただきかうじて他社との安値競争に陥ることなく過ごしてきましたが、近年インドの経済成長を見込んで欧米メーカーの進出計画が相次ぎ、数年内に経済成長後のインド市場は海外からインドに進出した各メーカーの独断場になること

がわかってきました。当社としては、日本にいたままインドははじめ拡大する市場への参入機会を見逃してしまうか、この際海外市場に進出を果たすか、決断を迫られている状況でした。

当社は、過去中国に別事業で製造拠点を展開していましたが、市場動向の変遷、自社技術の流出等の理由により、幸いにも大きな傷を負うことなく撤退することができた矢先であり、当社が今後海外展開を考える場合の進出先は、すでに製品を納入している(製鉄所向けモールド事業では、必ずメンテナンス事業がある)インドが最有力候補となるのは必然でもありました。

今回中小機構が新たにF/S支援事業を開始し、対象を公募したのは、当社が上述の理由から海外への進出検討を開始した時期であり、当社としてはまさに渡りに船のタイミングでした。

中小機構のF/S支援事業募集に前後するように、当社に対しインドへの進出を要望する話が複数浮上してきていました。一つは当社のインド販売代理店経由によるメッキ業者との連携。もう一つは、当社の原料(資材)取引先からの技術提携を含む現地企業の紹介でした。当社の海外展開計画は、この二つの案件を軸に、F/Sを組みたてていくこととなりましたが、依然として手探りの状況にありました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 市場拡大を見越した競合欧米メーカーのインド進出に対応した海外展開戦略が必要となる。
- 過去当社の中国での事業展開が工場進出から撤退まで一応一区切りついた。
- 長期的にみた今後の日本国内市場の停滞懸念。

海外展開計画策定

- 当社のインドへの進出形態を決定し、パートナーを選定するとともに、具体的な生産・事業計画を策定する。
- 作成した進出計画に基づく具体的な投資計画をベースに、販路開拓戦略と事業可能性についての検討を行う。

資料・現地F/S及び成果

- 合併or技術提携申込先を実際に訪問し、意見交換・合併交渉。
- 現地での具体的な事業展開に必要な資料の収集。
- マーケット状況を実際に確認し、進出時の経営形態を絞り込むことができた。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

F/Sの目的

- ①インドで当社が製鉄生産のための連続鋳造用モールド事業を展開する事業としての実現可能性を探ること。
- ②進出形態は独資か合併での進出か。合併の場合、相手先を申し出のある2社で選ぶのか。それ以外の選択肢を取るのかの検討を行うこと。

事前準備

当社では、中小機構によるF/S支援事業採択前から独自にインドへの事業展開を視野に入れ調査を開始していました。既存の取引先からの情報収集をはじめ、先に述べた先方からのアクションを受け、社長自らインドに何度も足を運びました。進出計画は社長の頭の中にあるだけのため、具体的な進出計画を立案し、F/Sを実施するという段階的・組織的な調査体制を組むにはいたっておらず、中小機構のF/S支援により、検討が一気に進むこととなりました。現地F/Sの渡航直前まで、進出の際の投資計画策定に必要な同社技術陣の同行が予定されていましたが、インド側での工場建設に伴う機材調達見積等、事前の資料作成が遅れ、最後は社長決断により、今回の現地F/Sは技



現地F/S協議

術チームを外して実施することとなりました。

F/S実施内容と成果

- 事前に守秘義務契約を締結した合併候補企業2社(チェンナイ、ブネ)及び技術援助候補企業1社(ジャムシェドプール)を訪問し、
- ①工場見学を通じた事業内容及び管理力の確認
 - ②工場建設候補用地の立地状況の現場確認
 - ③合併候補企業の経営責任者並びに経営幹部との相互の会社情報交換と合併に向けての協議
 - ④候補先の状況把握
 - ⑤当社のインドにおける現行販売代理店等との直接情報交換を含む最新時点の市場動向把握を実施し、当社にとって最良の進出形態を決定し、合併であればその場合のパートナーを選定するため

4 今後の見通し

今回のF/Sの最大の成果は、当社納品先であるタタ製鉄を訪問し、製鉄部長他担当者と意見交換できたことに加え、当社トップに直接面会することができ、会長の口からタタの方針を直接聞きだしたことに尽きます。タタ社トップの口から、当社がインドに進出することで、タタ社の要求を満たしてくれるのであれば、当社を今後も取引相手としていくのに何の問題もないとの発言がありました。要求されたハードルは当社がこれまで第一に考えてきたサービスの質優先ということよりも、欧米他メーカーが提供する価格帯でのサービス提供であり、なにより一日でも早く、欧州勢と同様当社がインドに進出し事業展開を開始するということでした。

このタタ社での感触及び現地におけるマーケット状況を実際に見聞きた結果、それまでである意味でインド進出を悠長に考えてきていた状況は一変し、現地F/S

の目的を早急に達成することが最重要課題となりました。時間との勝負であり、進出を急ぐためには、これから進出先を検討するという独資による進出は論外となりました。

帰国後、早期に候補企業2社のうち1社に決定し、当社から内示書を発行し、相手先から回答を入手しました。同回答により基本事項に関する両社合意を確認し、1カ月に満たない9月17日に相手先副社長が来日し、両社で協議が行われました。

担当専門家から一言

埴 博夫 近畿本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

「インド進出計画を必ず実現させよう」という野村社長の熱い想いと強力なリーダーシップのもと、計画実現に向けて着実な第一歩を踏み出しました。今回、担当アドバイザーとして、計画実現のため、関係者からの協力を最大限に引き出すべく、プロジェクト推進のためのコーディネーター役に徹してきました。今後も工場の1日も早い稼働に向けてフォローにも尽力します。



詳細な調査と情報収集を行いました。

今回の現地F/Sでは合併候補企業との交渉が予定されていたため、なによりインドの事情に詳しい中島現地アドバイザーから交渉の進め方について助言してもらい、もしも当社が単独で現地F/Sを実施していたなら陥ることになったかもしれないさまざまな懸案を無事回避し、必要な調査を終えることができました。

合併について出資比率、技術供与料、事業内容その他の事項について、相手先と意見交換することができました。結論として、当社との提携に適する候補企業並びに提携の経営形態(合併)を絞り込むことができ、また、進出先のマーケット状況も、日本国内からでは把握することが難しいほど大きく変化していることが、浮き彫りとなってきました。



タタ製鉄訪問

本件プロジェクトは実行体制を早期に確立し、翌年10月の工場稼働を目標に準備に入っております。

本件は中小企業がインドの地場企業と合併による進出という点でも、インド国内地場企業への販売を意図しているという点でも画期的な海外進出案件として位置づけられ、今後インドへの進出を計画している他の中小企業の模範的な先行事例となるものです。

会社概要 平成24年10月現在	所在地	岡山県岡山市東区上道北方688-1	売上高	非公開
	代表者	中島 義雄	従業員数	175名
	業 種	人工関節、骨接合材料等の医療機器の開発、製造、販売	URL	http://www.medical.nakashima.co.jp/
	資本金	100百万円	展開検討国・地域	オーストラリア、フィリピン、マレーシア

アジア太平洋諸国における 医療機器の市場調査

～欧米医療機器メーカーに挑戦する人工関節メーカーの海外進出～



1 事業概要

当社は、世界一の船用プロペラメーカーであるナカシマプロペラの医療機器部門が独立した人工関節メーカーです。

プロペラはほぼ全てが曲面で構成され、要求されるのは0.01mm。しかし、機械研磨の限界は0.8mm。わずかな凹凸を見抜き、滑らかに研磨・加工するのは熟練工のなせる業です。こうした熟練加工技術を持つナカシマプロペラが新事業展開に乗り出したのが、人工関節でした。まったくの異分野でしたが、きっかけはプロペラの複雑な曲面を加工する熟練工の加工作業を見た医師の「滑らかな動きが必要な人工関節に応用できないか。」の一言でした。

人工関節の国内市場は年間約1000

億円。しかしその9割近くは欧米医療機器メーカーの輸入品が占めています。欧米製品は寸法も欧米人の骨格向けであり、日本人にとっては最適とはいえない場合もあります。

人工関節の最大の課題は耐用年数であり、10～15年もすれば劣化が進み、取換えが必要となります。膝関節や股関節など関節の調子が悪くなる60歳頃に人工関節手術を行っても、80歳になれば取換え手術を行うとなれば、高齢患者の負担は甚大です。またサイズのフィットしていない製品を採用した場合、人工関節に合せる為に患者の骨を削る量が増えます。支える骨が減れば、再置換手術での患者

にかかる負担はより大きくなってきます。

また、日本と欧米では生活様式が異なる為、椅子に座るだけでなく、正座にも対応できる屈曲が必要です。

当社は患者ひとりひとりの関節への適合、耐用年数の延長を目指すプロジェクトを立ち上げ、2008年先端医療開発特区（スーパー特区）24件のひとつに選定されるなど、国や大学、研究機関の協力を得ながら、日本人骨格に適合する人工関節の開発を進めています。



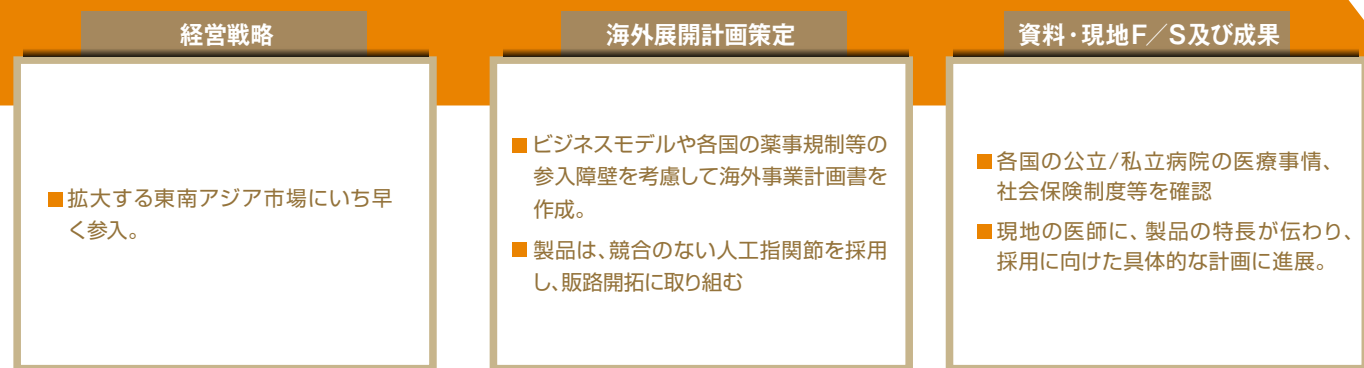
2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

しかし医療関連機器の市場開拓は簡単にはいきません。日本の医療規制は厳しく、さらに採用する医師がいなければ患者には届きません。実際、当社の製品の優位性を認めつつも、人工関節は患者の体内に長年埋め込む為、実績を重視する医師は既に市場を占有している欧米製品を採用します。後発の日本企業がシェアを拡大することは非常に困難です。こうした状況の中、当社は海外市場に

舵を切ることになりました。見定めた市場は東南アジア。日本人の骨格、生活様式に近く、経済成長率や人口構成比から富裕層の高齢患者が増えると捉えたためです。先進国と異なり、医療規制が未成熟であることもありました。いち早く東南アジア市場に進出することで、先行者利益の獲得と人工関節の性能評価方法等を当社ベースに開発していくことで日本企業に有利な市場構築も狙ったもの

でした。しかし、そうした戦略を立てても、実際の各国の医療事情や医療機器の流通ルート等は現地を調査しなければわかりません。ビジネスモデルとしての検証も必要としていました。こうした背景から中小機構の海外F/S支援事業に応募し、各国の医療事情と医療機器規制、流通ルートの検証を実施することになりました。

F/S支援事業の流れ



3 F/S の目的と実施内容及び成果等

人工関節は、膝関節、股関節といった大きな部位のものから、指関節のように小さな部位のものまで様々であり、当社も肘、肩、足を含めたラインナップを揃えています。しかし、F/S調査は人工指関節に絞ることにしました。指関節のような小さい部位では、欧米医療機器メーカーに目立った競合が存在しません。当社は海外展開の障壁を少しでも下げるために、最も自社に優位性のある製品に絞って、F/S調査を行うことにしました。

次に対象国の検討を行ないました。当初、海外F/S調査の候補国はフィリピンとマレーシアでした。両国とも日本国内からの机上調査では限界があり、一方で学会や医師のワークショップ（臨床研修）等から、当社の製品を知り、採用を検討する医師の存在が見えていたため候補国としました。既に実績を上げていたシンガポールから近く、学会等で医師の交流が盛んであることも要因でした。

この2国にオーストラリアが現地調査の対象国に追加されることになりました。オーストラリアの医師から患者が手術待ちの状態、当社製品の採用を検討しているという話が入ったためです。日本人よ

りも欧米人の骨格や生活様式に近く、医療規制も整備されているオーストラリアは、当社の海外戦略からは乖離する地域です。しかしながら、JETROの調査等から当社が取得しているCEマークでの参入が可能なことがわかり、また何よりも医師と患者の期待に応えることが医療機器メーカーとしての務めであると考えたからでした。

海外F/S調査では各国の医療事情、流通ルート等の確認の他に、各国での販売価格の設定方法の確認を重要な調査項目としました。日本の医療機器は厚生労働省が定める償還価格が適応されます。当社の人工関節も同様で、薬事承認を受ける際に償還価格が設定され、それによって販売価格戦略はほとんどが決まってしまう事情があり、各国の薬事規制の確認を含め、調査を行ないました。



現地での調査は代理店候補先とともに、公立・私立の病院で医師に面会、医療事情と当社製品の評価についての確認を行ないました。従来の人工指関節はシリコン製で耐久性に難があり、当社の人工指関節は各国の医師から高い関心を寄せられました。問題は価格です。従来の製品に比べるとどうしても高くなってしまいます。マレーシアは患者が医療機器を購入し、医師がそれを使用して手術を行う慣習となっており、保険適用がない場合、公立病院での採用は困難が予想されました。フィリピンでも医師は即採用したいという意向を示すものの、公立病院の患者では当社が考える販売価格に手が出せないことが判明しました。

現地調査でしか得られなかった情報は多く、例えばオーストラリアでは、日本と同様に政府に対して薬事申請を行う必要がありますが、この際、当社の人工指関節のように、ソケットを部品化する場合、3つのパーツに分けて申請する必要があること、また半年かかる薬事申請手続き中でも、医師が全責任を負えば、申請中の医療機器も使用可能であることがわかりました。

4 今後の見通し

帰国後、当社は各国の調査結果を整理し、代理店候補先との契約締結に入りました。各国の市場性の再検証のためにも現地代理店は必要です。公立病院では保険適用対象にならないと価格的に厳しいですが、私立病院の富裕層患者であれば採用の可能性があります。当面は販売価格の調整を行いながら、まずは私立病院を中心に施術実績を積み重ねることで各国に当社製品の優位性を伝えていく戦略が重要と考えました。

オーストラリアでは薬事申請の手続きを行い、2013年春に国際学会にあわせ

た第一例の手術を計画中です。フィリピン、マレーシアの両国でも、これに続くよう医師と連絡を取り合っています。

現地調査から見えてきた課題として流通ルートがあります。当社の人工関節は専用の手術器具が必要となり、実際の手術では当社社員が立ち会います。高価な手術器具は、手術の度にレンタルするスキームを考えましたが、日本からの輸入はコスト、スピードともに課題が多いです。このため、当社は今後、シンガポールに駐在員を置き、アジア太平洋の活動拠点とすることを検討しています。

しかしこれにも懸念はあります。海外事業活動を進めるほど、人材が不足していきます。当社の場合は医療機器を扱うため、高度な専門知識も必要となることから人材確保は容易ではありません。

それでもF/S調査を実施したからこそ、こうした課題が認識できました。当社はF/Sのプロセスの重要性を理解しており、経営資源をフル活用しつつ、段階を踏んで海外事業展開を進める予定です。

日本製の人工関節を海外でも安心して広く使ってもらうため、挑戦を続けていきます。

担当専門家から一言 加藤 洋一郎 東京（本部）国際化支援 シニアアドバイザー

日本の医療の最先端技術の海外展開のお手伝いという事で、F/S打ち合わせの段階からかなり気合がはいりました。又訪問相手先もそのほとんどがその国を代表する様な、トップクラスのドクターであり、かなり緊張しました。今後、アジアを中心に拠点展開がより一層進展することを見守りたいと思います。



株式会社 明光堂

	カンボジア	製造業	製造子会社設立
所在地	広島県安芸郡府中町大須4-1-36	売上高	9億7,000万円
会社概要	代表者 河口 龍太郎	従業員数	
平成25年2月現在	業 種 ビン・特殊針、線材・金属加工、電気・弱電部品加工、金型設計製作、各種自動機械の設計製作	URL	http://www.meikodo.co.jp/index.html
	資本金 2,400万円	展開検討国・地域	カンボジア

中国から生産機能の一部をカンボジアへ チャイナ+1

～生産拠点のリスク分散で取引先への安定供給を維持～



1 事業概要

当社は“広島針”の代表メーカーの一つとして、1949年創業より針・ピンを製造し、日本国内から世界各国へ針・ピンを供給してきました。その間長年の研究を重ね、品質の向上や合理化改善を目指すと同時に、針生産に伴う固有の線材加工技術（ヘッダー加工、尖頭加工、インサート成形技術等）を、他分野においても活用しております。針造りを通して培った線材加工のノウハウを随所に活かし、これらの技術に基づいた機械の設計・製作も行っております。それらを背景に、針・ピン分野とは異なる精密部品や電気・弱電部品の分野にも進

出するという展開を進めてきました。

生産体制としては、日本（広島・大阪）、中国、カンボジアで国際水平分業的に生産を行える生産システムを構築する。また、営業・マーケティング拠点についても、日本（広島・大阪・東京）だけでなく、現在既に活動している上海を含め、東南アジアやその他成長地域に設け、各市場に情報知識的にも人的にも深く入り込み営業販売活動を繰り広げたいと考えています。

時代や環境の変化への素早い対応も競争力の源泉となっており、急激な円高に苦しんでいた90年代の輸出針業界において、

国内最速で中国江蘇省に海外生産拠点を立ち上げました。その後も柔軟に変化への対応を重ね、現在は中国における為替・賃金・政情といったカントリーリスクに対応すべく、新新興国として注目を集めるカンボジアへ生産機能の部分的移転を進めています。今後は、縮小する日本市場と可変要素が多くなるであろう世界経済の行方を踏まえ、マーケティング・販売の分野においても、世界の各成長市場へ拠点を設置し、人的にも情報的にも深く入り込む事で市場を広げ、世界全体から利益を創出できる企業を目指したいと考えています。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

当社は13年前に中国江蘇省に生産拠点を設立し、2つの生産拠点から世界49か国に自社製品展開しております。

しかしながら、中国の急速な経済成長やそれに伴う日中関係の変化等から、人件費や人民元の高騰等による、当社製品のコスト競争力の低下等が懸念され、現在の生産体制に一抹の不安を抱くようになりました。

現在、当社の競合先は、高品質グレードのドイツ企業と中品質グレードの中国企業となりますが、前者に対しては、グローバル競争力の強化を進めねばならず、後者に

対しては、コスト競争力を補う付加価値の向上を目指すしていく必要がございます。

こうした状況の下、世界49か国の現取引先に対して、品質を落とさず安定供給を保つために、リスク分散という観点から、中国以外の第3生産拠点への進出を検討しておりました。

昨年より1年間、当社は社長の河口を中心に、東南アジア各国の市場環境基礎調査（法規制、経済、社会、インフラ等）を行い、情報の収集、分析・評価をした結果、当社にとってはカンボジアが最適である

うという結論に至りました。

但し、自社での調査・検討では、実際に現地でしか得られない物流事情や原材料の調達先についての情報が不足していたため、費用見積りの精度が低く、海外事業計画を最終化できない状況でした。

そこで、カンボジア進出の妥当性を評価するために、中小機構のF/S事業に応募し、専門家の支援を仰ぎながら、確認すべき情報項目を網羅的・体系的に整理し、最終意思決定に向けた事業分析とそれに基づく海外事業計画の最終化を進めてまいりました。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■ F/Sの目的

カンボジア進出に向けて、不明な前提条件を明確化した上で、海外事業計画を最終化することを目的としました。

■ F/Sのスコープ

原材料調達コストの把握、調達/出荷における物流ルートとコストの把握、工場設置場所の選定に向けた比較検証

カンボジア内3エリア（ブノンベン、シアヌークビル、バベット）を比較分析・評価



それぞれのエリアで工場設立した場合、調達・物流ルートとそれに関わるコストを調査

■ 現地アポイント等

5営業日の渡航中に、バンコク・ホーチミン・ブノンベンの3都市7泊8日32訪問を実施しました。

■ F/Sアプローチ

中小機構を中心に連携支援

中小機構の専門家を中心に、関連機関であるMETIとJETROからの連携支援を受けながら、一つのチームとして取り組ませていただきました。

4 今後の見通し

カンボジア進出の意思決定をした当社は、今後は具体的な工業団地内の敷地選定、各種必要となる契約書類の準備、工場建設費用の調査、稼働に向けた設備機械の導入準備、人材確保…etcと2013年工場稼働に向けた準備を進めます。ま

網羅的・体系的観点での情報整理

今回、ディスカッションを通して、これまで収集してきた情報の整理を網羅的・体系的に行いました。そして、海外事業展開に向けて具備しなければいけない情報の不足項目の洗い出しをすることが出来ました。その結果、原材料調達事情と物流事情の把握が出来ていないことが判明し、その為に工場設置場所の選定が出来る状態ではなかったことがわかりました。逆に言えば、この不足情報を具備して分析評価を行うことで、工場設置場所を特定することができるようになり、海外事業計画の最終化、及びカンボジア進出に向けた最終意思決定が出来ると確信致しました。

カンボジア内3エリアのケーススタディ

そこで今版のF/S支援事業では、カンボジアの3エリア別にCase Studyを行うことにしました。各エリアで工場を設立した場合に、必要となる原材料の相場の把握と、物流ルートやコストを把握をすることを中心に調査を進めました。カンボジアでの原材料の調達が困難であることは事前の机上調査で判明していた為に、隣接国のタイとベトナムのメーカーからの原材料調達を想定して、調査を進めました。また、物流に関しても、既に物流インフラが整備しているタイとベトナムの物流会社も含めて3都市を対象に調査を進めました。

調査会社の活用

訪問先の絞込みは、中小機構のネットワークと民間の調査会社を活用して現地企業リストを作成し、個別面談先を特定し



ました。

ヒアリング項目の事前共有

個別面談設定の際には、事前に作成していたヒアリング項目を先方にメールベースで共有し、現地での面談が効率的に進められるように取り組みました。その結果、無駄なく3都市32訪問の訪問を実施し、また、個別面談の際も短い時間で効率良くMTGを進めることができました。

■ F/S実施内容と成果

タイ、ベトナム、カンボジアの3か国の物流業者との面談を通して、LCL（混載貨物）での輸出入方法とコストの相場を把握できたことは大きな成果です。また、原材料の相場やプレイヤーの顔も把握できたので、今後は具体的な品質・価格交渉等を行えるようになりました。そして、最大の成果としては、これらの情報を収集したことにより、工場設置エリアの各エリア別のメリット・デメリット比較分析をすることができるようになったことです。中小機構の専門家から分析手法や考え方もアドバイスをいただき、参考にさせていただきました。これにより、当社は海外事業計画を最終化することができました。

■ 最終意思決定

今回のF/S支援を通して、工場設置エリアが選定でき、カンボジア進出の最終意思決定をするに至ることができました。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

- 海外売上比率40%に向けた戦略として、世界49か国の現取引先に対して、安定供給と品質維持を保つための、生産/販売体制の分業化を検討。まず、中国以外の第3生産拠点の設置から取り組む。

海外展開計画策定

- 客観的な視点で、各種調査結果情報を、定量的に分析評価した上で作成。
- 将来ありたい姿やビジョンに沿った、進出アプローチとステップを検討。

資料・現地F/S及び成果

- バンコク・ホーチミン・ブノンベンの3都市32訪問
- 物流ルートや原材料調達先の把握
- 概算費用見積りの結果、工場設置エリアの選定

担当専門家から一言 辻 佳子 本部（中国）海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

まさに「チャイナ+1」案件です。河口社長は、自社の置かれている環境を冷静かつ客観的に分析され、+1選定国に関しても地道な情報収集を行い、慎重にご検討されました。一方で「リスクをテイクする勇気を持つ」ことの意味を知っている経営者であり、私も大変刺激を受けました。当社は緻密さとアグレッシブさをともに兼ね備えた企業で、今版のF/S支援事業が当社のカンボジア進出の一助になれたことに喜びを感じています。



がら注視していくつもりであります。今回、中小機構の専門家や他関連機関の皆様からのご支援は、当社のカンボジア進出における最終決定の一助になり大変感謝しております。

土佐食 株式会社

シンガポール 製造販売 海外販路開拓

会社概要 平成24年8月現在	所在地	高知県土佐清水市三崎543	売上高	1,500百万円
	代表者	野村 明	従業員数	196名
	業 種	水産物の加工販売	URL	http://www.tosashoku.co.jp
	資本金	73百万円	展開検討国・地域	シンガポール

日本食ブームの東南アジア市場を狙い、 先ずはシンガポールにおける販路を開拓

～“姫かつお”の土佐発世界への挑戦～



1 事業概要

当社は、『姫かつおスティック』を柱に水産物の加工販売を営む第三セクター方式の企業です。当社は、平成2年に高知県工業技術センター及び高知大学の協力を得て『姫かつお』のスティック・角煮等の製品を開発し、姫かつお加工組合を設立。その後、土佐清水市からの支援を受け、平成5年7月に第三セクター土佐食株式会社として設立されました。

『姫かつお』の原料は、土佐清水市沖(足摺岬)において年間1万吨前後水揚げされる宗田鰹です。旨みが多く、水揚量の内95%がうどんや蕎麦などの出汁に

使われる宗田節として出荷されています。宗田鰹は、新鮮な状態でしか加工することができないため、主に宗田節としてのみしか親しまれていませんでしたが、上述のとおり、高知県工業技術センター及び高知大学の協力を得て製品化ができたものが『姫かつおスティック』となります。

その『姫かつお』という名前は、姫かつおスティックが完成した際、本かつおに比べて小さくてお姫様みたいに可愛らしいということから、地元の小学生の女の子により名付けられました。

『姫かつおスティック』は、やわらかい

食感を残したまま味付け調理された鰹の珍味といった商品で、しょうゆ味、しょうが味、塩味、辛みそ味、にんにく味など数種類が製造されています。その製法は、黒潮渦巻く土佐の足摺岬沖にて、伝統的な一本釣り漁法(一本釣り漁法は土佐清水市だけの漁法)で漁獲された宗田鰹を、鮮度保持の為に船上で冷水処理を施し、手間ひまかけて茹で上げ・皮取り・直火焼・骨抜き・整形といった過程を経て、じっくりと焼き上げられた後、新鮮素材の黒潮の幸『姫かつお』として全国の食卓へ届けられています。

し、中小機構のF/S支援事業に応募されました。

■当社の海外展開に対する見解

- ①世界的に魚製品が食べ始められており需要が見込める
- ②中国では、川魚が主流であり、海産の魚類の評価が高く優位性がある
- ③MADE IN JAPANのブランド評価が高い(特に安全性の面)

■当社の強み

- ①第三セクター企業であり、地元地域の

情報提供を行ったところ、是非ということで出展されることとなりました。FOODEXに出展した際、中国や香港、台湾、シンガポールの海外バイヤーからの商品評価は高く、展示会後には、実際に香港や台湾から発注・リピートオーダーもありました。

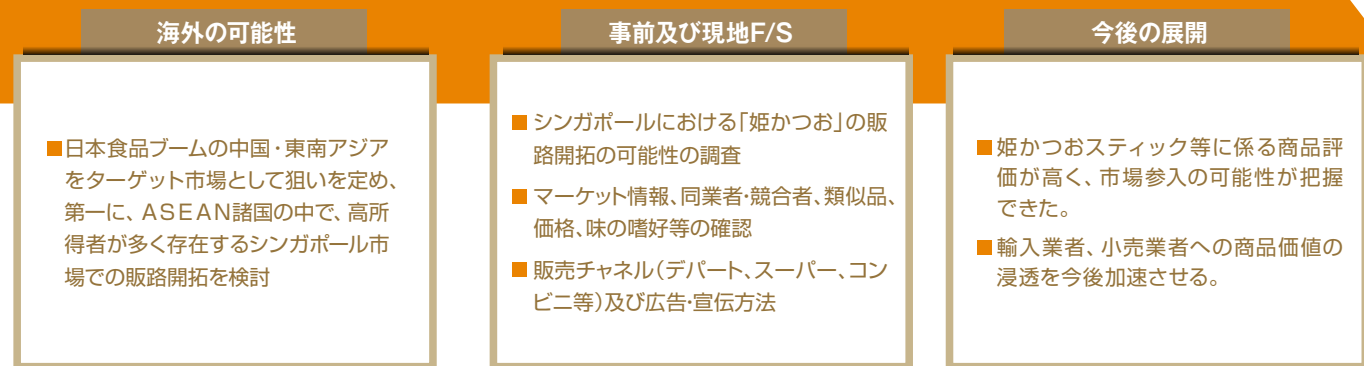
当社はこの結果に勇気づけられ、日本食品ブームの中国・東南アジアをターゲット市場として狙いを定め、第一に、ASEAN諸国の中で、高所得者が多く存在するシンガポール市場での販路開拓を検討

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

当社において、平成23年度に5年を目処とした海外への販路開拓について検討が始められました。しかし、社内には貿易実務の経験者がおらずノウハウがなく、中小機構へ貿易実務に関する相談があり、当社の営業担当課長に対して中小機構専門家が、2日間に渡り貿易実務講習を実施したことが、中小機構との繋がりのきっかけとなります。

その際、FOODEX JAPAN 2012における中小機構の海外展開エリアに係る

F/S支援事業の流れ



バックアップがあること

- ②高知県産の宗田鰹の使用並びに原料仕入れ～製造～出荷までのラインがすべて一貫して土佐清水市であること

③『姫かつおスティック』が、袋タイプで常温保存可能であること(他のメーカーではあまり見られない。)

- ④宗田鰹には、DHAやEPA、タウリンが

豊富で“健康”を訴求できること

- ⑤OEM製造対応が可能であり、様々な展開が可能であること

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

シンガポールにおける「姫かつお」の販路開拓の可能性の調査

- ①マーケット情報、同業者・競合者、類似品、価格、味の嗜好、賞味期限、法規制、通関状況、必要な証明書の確認
- ②販売チャネル(デパート、スーパー、コンビニ、日本食レストラン、寿司屋など)及び広告・宣伝方法及び想定される負担額の調査

■現地アポイント等

食品コーディネーターとしての経験豊かな当機構の現地アドバイザーに同行していただき、3日間で7社の食品輸入卸業者を訪問。事前に送付していた『姫かつおスティック』及び当日持ち込んだ業務用食材(姫かつお角煮・スティック)についてプレゼンを実施し、商品評価や当社に対する要望についてヒアリングを進めました。

また、現地の大手スーパーの食品売場を数ヶ所視察し、売れ筋商品や価格帯について調査しました。

その後、現地の日系百貨店OBの現地

アドバイザーの案内により、現地の日系百貨店やスーパー等6社を訪問し、シンガポールの消費者へ『姫かつおスティック』を訴求する手法も含め調査を実施しました。

高知県貿易協会のシンガポール事務所及びJETRO シンガポールを訪問し、現地の経済情報や食品マーケット情報についてブリーフィングを受け、シンガポールの食品業界事情について情報収集を行いました。

■F/S実施内容と成果

業務用食材は、現状、同様の商品が現地では存在せず、また、当社商品を活用した料理例を分かり易くカラー写真入りのチラシで説明した効果もあり、訪問した輸入商社の大半が関心を示されました。商品評価も非常に高く、追加サンプルとチラシの送付について要望がありました。

『姫かつおスティック』は、当初、「酒のつまみ」という習慣のないシンガポールにおいて(日本ほど評価されておらず、)日本と同様に珍味として認知されるのには少なくとも4,5年は要すると思われる

したが、小売業者と連携してイベント等によるセールスプロモーションをかけていくことにより、シンガポール市場へ参入できる可能性があると考えられました。

また、訪問した全ての輸入商社が、既に日本に自社の輸出部門又はパートナーとしての輸出商社を有しており、その中には当社が既に人脈的につながりのある事業者もありました。したがって、国内取引となり貿易リスクを回避することができ、また、少量のサンプル輸出も可能となるため、輸出経験の少ない当社にとって参入し易い環境であると考えられます。

最後に、今回のシンガポールにおけるF/S調査は、機構の海外販路開拓専門家、現地アドバイザー、職員でプロジェクトチームを組んで、現地の輸入卸業者・小売業者等について事前に情報収集を行い、訪問先の選定、現地調査の計画作成を進めてきました。そのため、現地では非常に効率の良い調査が可能となり、有益な情報を得ることができました。当社からも「人材不足の中小企業にとっては単独ではとてもこのようなF/S調査はできなかった」と、感謝の声を頂戴しております。

4 今後の見通し

F/S調査を実施し、当社の商品のコンセプトや味等については高い評価を得ることができました。しかし、賞味期限については、現状の常温で半年という期間では短く、半年以上という要望が多くありました。現状の包装で対応するには、光による商品の変色劣化で品質低下が課題となります。また、アルミ包装へ変更することにより1年の賞味期限が可能となりま

すが、コストアップへと繋がってしまいます。その他の方法として、冷蔵保管により、既存商品でも3カ月程度賞味期限を延ばすことが可能となりますが、小売店では冷蔵設備が必要となります。よって賞味期限については、受注度合いや取引先に応じてコストも考慮して選択していく必要があります。

それから、輸入商社や小売業者の要望

に応えスピーディーに対応し、セールスプロモーション・イベントに積極的に参加して調理法・活用法の提案を行っていくことが求められます。また、業務用食材として、現地カラオケ店等で提供してもらうなどの方策を取り、認知度向上に努めていくことで、当社商品のシンガポール市場における販路開拓が成功する可能性は高いと考えます。

担当専門家から一言 岡本 幸男 四国本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

当社の業務用食材については、今回訪問した輸入卸業者に対して引き続きアプローチをかけていくことにより、現地で採用される可能性は高いと思われます。

『姫かつおスティック』については、今後、小売業者が実施するセールスプロモーションに協力していくことで、参入のチャンスが出てきます。反面、今後の営業活動には販促費等が発生してきますので、費用対効果を踏まえ経営的な判断が必要となってきます。今後、今回同行した経験豊かな現地アドバイザーとも連携し、当社の海外販路開拓について継続的に支援して参ります。

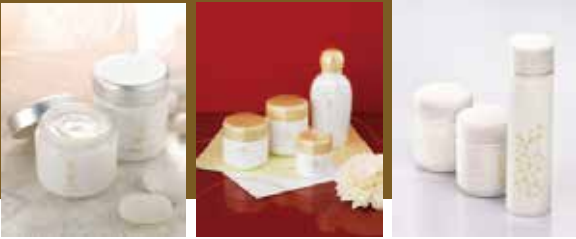


会社概要 平成24年12月現在	所在地	鹿児島県奄美市名瀬和光町7番地8	売上高	非公開
	代表者	西博 顯	従業員数	31名
	業 種	シルク化粧品の製造販売の製造販売	URL	http://www.adan.co.jp
	資本金	70百万円	展開検討国・地域	フランス



フランスにおけるシルク化粧品の 商品研究、製造販売可能性を調査

～奄美大島から世界へ～



1 事業概要

当社は絹(シルク)を主原料とした化粧品及び関連商品の製造販売を行う会社です。17年前大島紬で知られる奄美大島で、紬を紡ぐ女性達による「繭を洗うと手が美しくなる」との言い伝えをヒントに絹の化粧品の発案し、工場を建設し、化粧品製造業の許可を取得して事業を開始しました。

当社の商品であるシルク化粧品は肌の修復作用に優れた素材である繭のシルクフィブロインを独自の配合率で調合し、

製造しています。繭のシルクフィブロインのみを原料とすることで、シルクセリシンを使用している他メーカーとは一線を画しています。また界面活性剤、乳化剤を使用しない事でオーガニック・ナチュラルを謳う他社とも一線を画しており、お客様から高い評価を頂いていております。

当社は人体に安全で環境にやさしい商品作りを基本的なコンセプトとし、絹(シルク)を主原料とした化粧品の製造販売をし

てきました。その製品はシルクの持つ限りない可能性を最大限に引き出す製品となっています。このシルク化粧品の多くの人々に紹介していく事を通して、社会で活躍する人たちを全力で応援したいと思っています。この思いのもと、当社は奄美から海を越え日本全国へ、さらには海外へ羽ばたくグローバル企業として成長し、世界中の女性にシルク化粧品の存在とその優れた特性を伝えていきたいと考えています。

2 海外展開の動機と狙い (F/S 前)

国内の化粧品市場が成熟しており飽和状態なため、海外に活路を求める企業も増えており、今後も成長性を見込める新興国などへの進出への動きは活発であります。欧州の平成23年度のスキンケア市場は約1兆8,000億円で、主要国であるフランス、イギリス、ドイツ3カ国が欧州需要の半分以上を占めており、平成17年以降、その後のリーマンショックによる経済危機をはさんでも堅調に伸張しており、中でもエイジングケア製品の需要は最も顕著な伸びを示しています。

当社も海外の販路獲得のために、中国(上海)で化粧品の展示会等に積極的に

参加し、販路拡大に向けての調査を独自に行ってきました。そして、フランスで毎年開催される化粧品の展示会「コスミーティング」への出展を目指し、その中で共同研究パートナーとのタイアップをし、海外から当社の商品販売を検討、更なるブランド力の強化を図りたいと考えます。

対象国に挙げたフランスは化粧品・美容への研究が盛んな美容先進国です。シルクロードの西の端といわれている絹織物が盛んな「絹の街」リヨンに、「大島紬の里」として古くから絹に関わりがある奄美大島を所在地とする当社は縁を感じ、海外への販路拡大と新商品開発、ブラン

ディングを行い、日本・フランスで新しいシルク化粧品の発売したいと考えています。そこで、フランスにおける日本発のブランドの販売状況をデパート、サロンも含め調査し、現地の化粧品メーカーにおいてシルクを主原料に界面活性剤を使用しない処方での製造が可能か、また現在の処方をフランス・欧州向けに改良できるのかを調査。更にフランスのリヨンにて効果の期待できる化粧品素材開発及び研究への繋がりをつくること、共同で製品開発、販路開拓が可能なパートナーを探し、SPAエステ向けの商品を企画して販売が可能か調査することが狙いです。

F/S支援事業の流れ

経営戦略

■海外への販路拡大と新商品開発、ブランディングを行い、日本・フランスで新しいシルク化粧品の発売を検討。

海外展開計画策定

■海外で共同で製品開発、販路開拓が可能なパートナーを探し、SPAエステ向けの商品を企画して、販売が可能か調査

資料・現地F/S及び成果

- 現地の化粧品原料メーカー・OEMメーカー・研究所等と接触できた。海外におけるシルク原料化粧品の可能性を実感した。
- 製造・研究においてパートナー企業の候補と今後の協力体制の構築が出来た。

3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■F/Sの目的

- ①フランスの化粧品市場調査。現地の化粧品トレンドや様々な化粧品販売店のオーガニックコスメの展開形態・販売方法とフランスに進出している日本企業の対面販売やマーケティングを調査。
- ②フランスにて弊社の理念に基づいた化粧品の製造できるか調査する。化粧品の製造、研究について。大学等の研究機関、製造メーカー、原料メーカーの訪問、調査。
- ③フランスでの販路を開拓する。販売会社・ディストリビューターを探す。海外展開、事業展開についての現地商工会と面談。

■現地アポイント等

8日間の渡航中に事前にアポイントが取れた5社のほかに、化粧品市場調査の一環として訪れた「コスミーティング」で3社のアポイントがとれました。(研究機関3社、OEMメーカー4社、他)

■F/S実施内容と成果

- ①パリにてコスミーティングを訪問し、フランスの化粧品市場のトレンドを実感しました。現地の大手化粧品メーカー

以外にも、コンセプトをしっかりと押し出し、マーケティングを行う事で成功をしている小規模なメーカーを見つけ、参考になりました。

市場調査においては有名百貨店、化粧品専門店、ファーマシーと全く違うチャンネル、またエステサロンも含めた販売店を訪問し、ディストリビューターが卸と化粧品販売店を兼業しており、日本とは全く違う化粧品の販売ルートで化粧品の販売を行っている事を再認識しました。ホテルでのエステ、アメニティの販売について、シャングリホテルにて担当者と面談し、パリのホテルでの商品選別、またアメニティがどのように選別されているかお話を伺い、シャングリホテルへのアメニティの常設、ご紹介へ可能性を感じました。

- ②化粧品の処方に関しての大きな疑問であった、界面活性剤なしの処方が可能かという調査に関しては数多くの製造メーカーにお話を伺い、一つは可能技術を持っているメーカーと打合せ、さらに、最小ロット、価格について前向きに検討してくれたメーカーと技術開発、処方を含め製造可能である事を確認でき、大きな成果となりました。

もう一つの私たちの特徴である、絹主原料がどのようにフランスで受け入れられるのかという調査に関してはシルクフィブロインが細胞修復の効果があると既に知っている化粧品開発者、メーカー、原料メーカーが多く、シルク原料としての可能性がある事を実感しました。

また、マーケティングの見地においてもシルクのイメージ、アジア、日本のイメージも含めプラスとしての力がある事が分かりました。リヨン国立大学との皮膚科の共同研究に関してもリヨン商工会の方に同行していただき、弊社の化粧品、研究を理解していただき、日本の実験の実証を出来ることのお返事をいただきました。

- ③海外展開において、フランスでどのように事業を始めるのかについて、リヨン商工会の方から、場所、人材なども含め行政からのサポートがある事を教えていただきました。

また、中小機構現地アドバイザーからもリヨンでの展開、またフランス市場における海外化粧品の展開についてアドバイスを頂き、展開計画の計画がはっきりとしてきました。

4 今後の見通し

■製造・研究

コスミーティングと現地販売店での調査の結果、フランスにおいてはパラベン未使用の処方が必須。現在、製造メーカーが推薦した防腐剤での加水分解シルクの安定性をテストしており、経過を観察中。界面活性剤なしの処方が可能な2社と秘密保持契約書を締結し、防腐剤安定性と製品処方テストを行い、それぞれの製造会社と試作を行い、処方を決定します。

また、フランスで効能効果を謳うためにはエビデンスが必須になります。メーカーにエイジングのテストを依頼、フランスでの商品販売時に効能効果を唱えるように準備をします。それとは別に加水分解シルクが皮膚の再生に効果的かという実験をリヨン大学病院に依頼予定。東京農工大から実験に関するプロトコルの助言をもらい、実験を行ってもらいます。研究を委託する上で研究員をリヨン商工会

経由で雇い入れ、実験室を借り、リヨンにて研究開発を行います。

■販売

フランスは化粧品市場が成熟しており、大企業、中小企業ともしのぎを削っているため、海外からの参入が難しいと多くのメーカー、OEMメーカー、現地アドバイザーからも意見としてだされました。海外化粧品として成功している国内メーカーは有名百貨店で販売を行っており、日本国内での評価がそのままフランス市場に

反映しています。マーケティングで日本色の打ち出しがた、ブランディングが重要な戦略になってきます。

商品完成後に、プレスリリース等を行い2013年コスミーティングへ参加し、直接ディストリビューターやファーマシーと取引を始めます。フランスでの販売では外注のプレスや営業を雇い入れる事(今回の訪問でわかった)が一般的という事なので外注に委託します。またウェブ等の販売も検討します。

担当専門家一から一言

宮瀬 起一郎 九州本部 海外販路開拓支援 シニアアドバイザー

過去に本格的な海外展開の経験のない当社がフランスにおける既存商品の販売可能性と現地生産の可能性とを主眼にF/Sを行いました。その結果、化粧品のトレンド、処方上の制限や認証制度、共同研究開発の可能性など重要な情報が入手出来、今後の海外展開の方向性が見出せたという大きな成果を得ることが出来ました。今後の展開が大いに期待出来るご企業です。



株式会社 マバイストーン

  マレーシア、シンガポール	コンテンツ	共同事業の開発
所在地	沖縄県中頭郡北谷町北谷2-16-7	ビーチサイドオフィス内
代表者	古谷野 裕一	
業 種	キャラクター商品の企画・開発	
資本金	9百万円	
従業員数	7名	
URL	http://www.mabuyer.com/	
展開検討国・地域	マレーシア、シンガポール	

東南アジア市場への展開を狙い、マレーシア／シンガポールでの共同制作、事業展開可能性を調査 ～新たな海外版ローカルヒーローの創出～



1 事業目的（ビジョン）及び背景

（1）当社の経営理念やビジョン

「マブヤープロジェクト」は、沖縄の子供たちの笑顔が見たい、沖縄の元気を守りたいというコンセプトから、「沖縄の文化・歴史伝承を目的としたキャラクターヒーローの創出」という事業として具現化、発展しました。(株)マバイストーンでは、「マブヤープロジェクト」で培った事業化のノウハウを活かし、マバイストーンに象徴されるような、地域の文化・歴史という地域独自にもっているリソースを活用し、それをエンタテインメント事業、コンテンツ・メ

ディア事業という形で事業化し、地域市場、地域文化の活性化に貢献することを目指します。

（2）企業（国内含む）の目的と海外展開との位置づけ

デジタルメディアへの対応、グローバル市場への対応を推し進め、これまでにない地域とグローバルを結びつける新たな事業モデルの創出が企業の目的であり、琉神マブヤーのキャラクター/コンテンツ資産を活用した海外向けの新事業モデル・サービス開発事業の具体的なプロ

ジェクトの創出が、企業の目的を実現するために必要な優先取り組みとなります。

（3）5年後の自社のあるべき姿

デジタルメディアへの対応、グローバル市場への対応を実現し、地域とグローバルを結びつける新たな事業モデルの創出に成功し、東南アジアを中心に、各国で、「各地域の文化・歴史伝承を目的としたキャラクターヒーローの創出」プロジェクトを各国のパートナーと共同で実現していることを目指します。

2 海外展開の動機と狙い（F/S 前）

（1）進出国の選定について

「香港インターナショナルフィルム&テレビマーケット(FILMART)」(主催:香港貿易発展局)で出会ったThe National Film Development Corporation Malaysia (FINAS)とマレーシアにおけるヒーローコンテンツの共同開発プロジェクトを推進することで合意し、紹介された現地企業と相互にフィージビリティスタディを進めていく方針で合意した経緯もあり、東南アジアにおける最初の進出国はマレーシアを想定しました。

（2）ターゲットについて

マレーシアにおけるコンテンツ市場(2011年3月) JETRO調査によると、マレーシアは日本のコンテンツの人気が従来から高く、漫画、アニメ、ゲームで日本のコンテンツを取り扱う企業もあり、漫画では日本のコミックスが圧倒的な人気があり、また漫画ファンが情報を入手するのはインターネットが圧倒的です。フェイスブック等のSNSでの情報交換も盛んで、アニメの放送も多く、70-80年代のアニメから「けいおん!」や「イナズマ

イレブン」など新しいアニメまで幅広く放送されているのが特徴、海賊版サイトをみる消費者も多いが、ポッドキャストへの有料配信など新しいメディアに即した有料モデルを導入する試みもあり、ターゲットとしては、インターネットを利用する新ファミリー層、小さな子供がいる新世代のファミリー層をねらいます。

（3）提供する商品・サービス

海外向け「琉神マブヤー」コンテンツ及び関連グッズ(共同制作でオリジナルのキャラクターを創出する可能性もあ

り)、パイロットプロジェクトでは「琉神マブヤー」コンテンツを活用予定。テレビ番組放送、キャラクターショー興業、関連グッズ販売の3つを同時展開という沖縄で成功したビジネス展開のスキームをマレーシアでも実行することを目指します。

（4）進出形態

現地メディア企業などの現地パートナーと共同制作、共同運用でまず進出を進めたいと考えています。

海外版ローカルヒーロー事業展開の全体ビジネススキーム案



3 F/S の目的と実施内容及び成果等

■ 今回のF/Sの主な目的等

- ① マレーシア/シンガポールにおけるヒーローコンテンツの市場性について調査
- ② エンターテインメントショーを行うための現地資本のショッピングセンターや日本からの小売り関連の進出企業の状況など調査
- ③ 共同事業パートナー候補との最適な共同事業スキーム検討のためのヒアリングおよび調査

■ 現地アポイント等

渡航中に、マレーシアの日本大使館、共同制作パートナー候補企業、現地流通企業、日本から進出の流通企業及びマレーシア政府系支援機関(SME Corp.

Malaysia)等とシンガポールの現地流通企業、メディア企業等を含めて15件のアポイントを得ることができました。

■ F/S実施内容と成果

マレーシア: テレビ番組放送、キャラクターショー興業、関連グッズ販売の3つを同時に展開する可能性について、ショーに関しては現地視察や関連企業へのヒアリングを実行し、現地でのキャラクターグッズや玩具などの商品の流通構造や商習慣なども調査し、実際にコンテンツや関連グッズを商品として流通させる場合の課題について確認できました。テレビ番組放送に向けての共同制作パートナー企業との交渉は、具体的なビジネス

スキームの検討、共同制作の体制についての検討を進める方向で合意できました。JETROマレーシアと調査会社を訪問し、現地アドバイザーの意見もお聞きし、現地に合わせた最適な共同事業スキーム構築のための基本情報、さらには、法律上の制限や宗教・文化的な条件など貴重な情報を収集することができました。

シンガポール: 共同制作されたコンテンツの展開市場としての可能性を探るため、JETROシンガポールと調査会社を訪問し、新規開設予定の放送局、エージェンシーにもヒアリングを行い、市場状況を精査できました。

4 今後の見通し

F/Sを終えた率直な感想は、「海外においても、地域の文化・歴史という地域独自にもっているリソースを活用し、それをエンタテインメント事業、コンテンツ・メディア事業という形で事業化できる可能性はある」とリアルな感覚を持つことができたことです。ただ、マレー系、中華系、インド系、その他の民族が共存するマレーシアのような多民族国家では、宗教を含めた文化を深く理解することが必要であり、社会がどのような方向に進んでいこうとしているかをマクロとミクロの両方の視点で見ることの重要性に気づかされました。また、シンガポールのような成熟した市場への展開には、最適化した個別戦略が必要なことも理解できました。

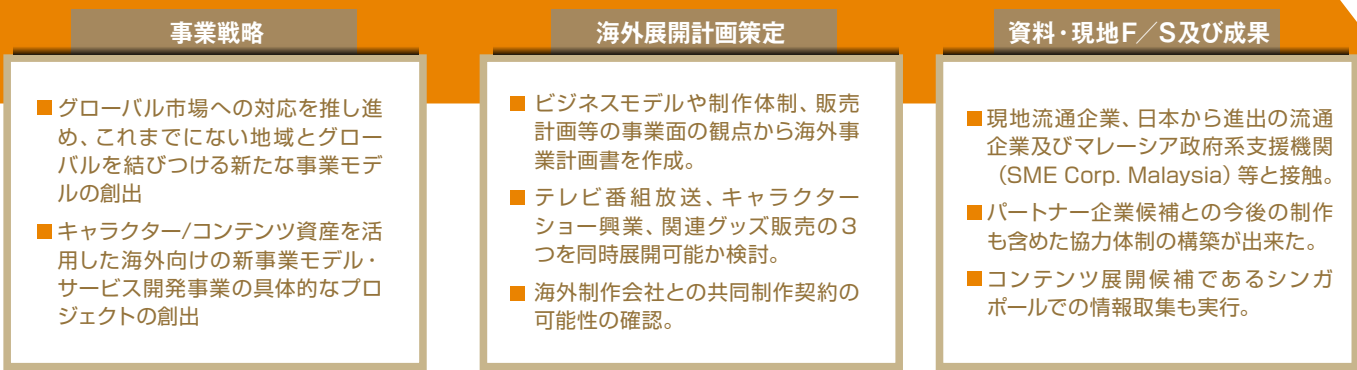
自社単独では、海外政府機関や現地の優良企業とのアポイントを取得することは難しく、マクロ視点の獲得のためには、中小機構のリソースを活用してのF/S支援は非常に効果的であり、手配いただいた現地アドバイザーやガイドの方などから、ミクロの生活視点での生の貴重な意見や情報を収集することもできました。

担当専門家から一言

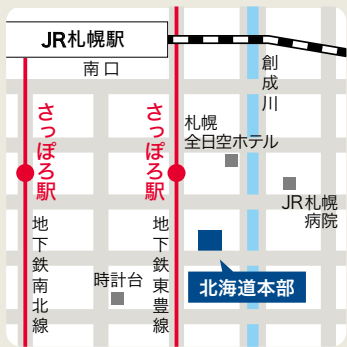
滝沢 秀一（沖縄事務所）海外販路開拓支援 シニアアドバイザー
マレーシア・クアラランプールの中華街で「琉神マブヤー」の海賊版DVDを偶然発見しました。(言語はマレー語)
当該事業をマレーシアで事業展開するにあたっては日本大使館及びマレーシアの中小機構とも言える政府系支援機関であるSME Corp. Malaysia等のご協力をいただきながら「知財対策」をきちんと行う必要性を強く感じました。



F/S支援事業の流れ



相談窓口一覧



北海道本部 経営支援部経営支援課
〒060-0002 北海道札幌市中央区
北2条西1-1-7 ORE札幌ビル6階
TEL: 011-210-7471
管轄地域: 北海道



東北本部 経営支援部経営支援課
〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町4-6-1
仙台第一生命タワービル6階
TEL: 022-716-1751
管轄地域: 青森県、岩手県、秋田県、山形県、
宮城県、福島県



関東本部 経営支援部マーケティング支援課
〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1
虎ノ門37 森ビル TEL: 03-5470-1608
管轄地域: 東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県、
群馬県、栃木県、茨城県、山梨県、新潟県、
静岡県、長野県



中部本部 経営支援部経営支援課
〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦2-2-13
名古屋センタービル4階
TEL: 052-220-0516
管轄地域: 愛知県、岐阜県、三重県



北陸本部 経営支援部経営支援課
〒920-0031 石川県金沢市広岡3-1-1
金沢パークビル10階
TEL: 076-223-5546
管轄地域: 石川県、富山県、福井県



近畿本部 経営支援部国際化支援室
〒540-6591 大阪府大阪市中央区
大手前1-7-31 OMMビル11階
TEL: 06-6910-3866
管轄地域: 大阪府、兵庫県、京都府、
和歌山県、滋賀県、奈良県



中国本部 経営支援部国際化支援室
〒730-0013 広島県広島市中区八丁堀5番7号
広島KSビル3階
TEL: 082-502-6555
管轄地域: 広島県、島根県、鳥取県、岡山県、山口県



四国本部 経営支援部経営支援課
〒760-0019 香川県高松市サンポート2-1
高松シンボルタワー タワー棟 7階
TEL: 087-811-1752
管轄地域: 香川県、徳島県、愛媛県、高知県



九州本部 国際化推進室
〒812-0038 福岡県福岡市博多区祇園町4-2
サムティ博多祇園BLDG. TEL: 092-263-1535
管轄地域: 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、
大分県、宮崎県、鹿児島県



沖縄事務所
〒901-0152 沖縄県那覇市字小禄1831-1
沖縄産業支援センター313-1
TEL: 098-859-7566
管轄地域: 沖縄県

本件に関するお問い合わせ

独立行政法人 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
TEL 03-5470-1522