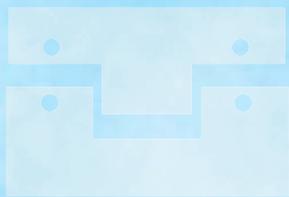


夢で終わらせない、海外。



Message

海外展開は簡単なことじゃない。
いくつもの課題や苦難がある。
乗り越えられずに断念することもある。
中小企業の方々の海外展開をお手伝いしてきた私たちは、
そのことを良く知っています。

これからご紹介するのは、
そんな海外展開への大きな一歩を踏み出した
中小企業の方々のお話です。
たくさんの課題や苦難を乗り越え、
今も挑戦し続けるその姿からは、
多くの学びと勇気をもらえます。

海外展開にお悩みでしたら、中小機構にご相談ください。
中小機構の持つノウハウとネットワーク、
そして熱い気持ちでお手伝いします。



特集事例

9 株式会社くま教育センター (アメリカ)

13 株式会社スガタ商事 (ベトナム)

17 株式会社アンゼン・ボックス (フランス)

21 大和合金株式会社 (ポルトガル)

25 横井醸造工業株式会社 (フィリピン)

29 合資会社柴田酒造場 (台湾)

33 株式会社杉本商店 (香港)

37 ダイセーエコロジー株式会社 (ベトナム)

41 株式会社三晃精密 (インドネシア)

45 プロセブン株式会社 (アメリカ)

支援事例紹介

51 平成30年度海外ビジネス戦略推進支援事業

53 株式会社メカトロシステムサービス (ベトナム)

54 會澤高圧コンクリート株式会社 (インド)

55 株式会社京屋染物店 (フランス)

56 三和製紙株式会社 (フランス)

57 株式会社菊星 (中国)

58 小西模型株式会社 (アメリカ)

59 元田技研有限公司 (インドネシア)

60 株式会社エチユードウマン (アメリカ)

61 前田硝子株式会社 (ベトナム)

62 株式会社イリエ (タイ)

63 株式会社菓子蔵関 (シンガポール)

64 新郊パイプ工業株式会社 (ベトナム)

65 株式会社山越 (アメリカ)

66 中井産業株式会社 (香港)

67 株式会社テクノインボックス (タイ)

68 エヌケーエヌ株式会社 (ミャンマー)

69 株式会社ヴィーテック (オーストラリア)

70 有限会社うずしお食品 (フランス)

71 株式会社サガンベジ (ベトナム)

72 有限会社鹿児島油脂工業 (ベトナム)

73 有限会社緒方 (台湾)

巻末付録

75 海外展開前調査のノウハウ一挙大公開!

81 相談窓口一覧





特集事例

海外を目指した、 10のストーリー

現在、さまざまな日本企業が海外を目指しています。

中小機構では、中小企業の皆さまへ

海外展開のアドバイスを行い、

海外での調査にも同行してきました。

「百聞は一見にしかず」

海外での調査は、現地の反応をダイレクトに
得ることができる絶好の機会になります。

しかし、自己流で準備を済ませ、

「ああすれば良かった」と

準備不足を悔やみながら

帰国することも多くあります。

海外展開を成功させるためには、

いくつものステップを乗り越える必要があります。

「そもそも、なぜ海外に行く必要があるのか？」

という根つこの部分を見つめ直すことから

戦略作りはスタートしていきます。

実際に海外を見て、会って、話す。

それで終わらず、得たものを見つめ直し、
戦略を幾重にも磨き続けることで

海外展開の実現が近づいてきます。

海外展開の「形」は、1社1社違います。

それぞれに、苦労や成功があります。

これからご紹介するのは、

熱い気持ちを持って海外を目指した

10のストーリーです。

これまで支援をさせていただいた

中小企業の皆様が海外を目指す姿を、

お届けします。

海外展開に向けた準備の流れ

まずは、海外に行く 必要性を考える

自社を取り巻く国内環境、海外に行く目的を改めて見つめ直す。

海外戦略を組み立てる

海外展開のための戦略を作り、頭の中にある「成功への道筋」を文字化、数値化する。

海外現地の調査

何を確認しに行くのか、誰に会いに行くのか、プレゼンの仕方は?準備を怠りなく、海外現地調査。

計画をブラッシュアップ

思い描いていたものとは違ったこと、現地で得たビジネスチャンスを変更して確認。海外戦略をブラッシュアップ、海外展開の実現精度を高める。



9

アメリカ

株式会社くま教育センター【大阪府】

日本式の幼児教育をアメリカへ。
入念な事前準備がもたらした現地調査の成果



13

ベトナム

株式会社スガタ商事【山形県】

人の輪がつかないだべトナム進出。
中小機構が「第三者の目」となり、客観的な経営判断ができた



17

フランス

株式会社アンゼン・パックス【東京都】

エコ先進国フランスへ、日本のパッケージ技術で挑む。
事前の市場調査で、パリの商談を実のあるものに



21

ポルトガル

大和合金株式会社【埼玉県】

社長のビジョンを具体的な道筋へ。
ポルトガルを拠点にEU航空業界へ羽ばたく



25

フィリピン

横井醸造工業株式会社【東京都】

80年の歴史がある「江戸前すし酢」をフィリピンへ。
相手の顔を見て商品の良さを伝えたい



29

台湾

合資会社柴田酒造場【愛知県】

百年以上続く柴田の酒で、地域に恩返しをしたい。
若き副社長の地元愛が開いた台湾進出への扉



33

香港

株式会社杉本商店【宮城県】

高千穂郷産の乾しいたけで香港に進出。
現場感覚を生かしてつかんだ販路



37

ベトナム

ダイセーエコロジー株式会社【岡山県】

ピンチをチャンスに、あえて海外へ打って出る。
混乱する業界の荒波に乗ってベトナムへ



41

インドネシア

株式会社三晃精密【和歌山県】

「独資か合弁か」迷う中で向かったインドネシア。
多方面の意見を聞き視野が広がった



45

アメリカ

プロセブン株式会社【大阪府】

高品質の耐震マットに「耐震」以外のニーズはあるか。
アメリカ調査で見つけた新しい可能性





日本式の幼児教育を アメリカへ。

入念な事前準備がもたらした現地調査の成果

京都で47年続く幼児教室。グループとして関西で幼稚園、保育園、学習塾も経営。幼児教室では、知育や運動カリキュラムのほか、食事など生活習慣全般を教えている。今後ますます少子化が進む中、海外に「日本式の教育」で勝負できないかと、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業に応募した。現地調査でアメリカのヒューストンに渡り、教育関連機関から直接ニーズを聴取。帰国後、現地に子会社を設立した。

自分たちだけでは 超えられない壁

「海外進出を考えたきっかけは、トヨタがアメリカの拠点を、テキサス州に移すというニュースでした」そう話すのは、代表補佐の熊本祐混さん。父であ

り代表の季治さんが立ち上げた幼児教室を、共に経営している。少子化に向け「なんとかしなければ」と方向性を模索していたところ、飛び込んできたのが「トヨタなど多くの日本企業が、テキサス州ダラスに進出している」という新聞記事だった。



クラスの様子。少人数で自主性を尊重した活動を行う

熊本さんは、「ダラスで働く駐在員の子ども向けに、教育ニーズがあるかもしれない」とひらめいた。日本企業から派遣される駐在員は、数年で帰国することが多い。そのため、駐在員の子どもは帰国後すぐ日本文化に馴染めるよう、現地で日本人補習校などに通う。そこで、ダラスで幼児教室を開き、集団生活や日本文化を学ぶ場を提供できないかと考えた。熊本さんは自身で情報を集め、実際に現地へ渡るなど、積極的に動いた。

しかし、帰国した熊本さんは「先が見えない状態だった」という。現地で情報収集はできたものの、どれを判断材料に選んで、どう意思決定すべきか、確信が持てない。ちょうどその時期に本事業に採択された熊本さんは、中小機構との二人三脚をスタートさせた。

ダラスからヒューストンへ、 行き先を変更

海外進出に向け、中小機構と打ち合わせを重ねながら、具体的な計画を事業計画書に落とし込んでいった。その際、小川アドバイザーから「支援終了後も、海外進出のノウハウを残せる

ように」と助言を受け、早い段階からTODORISTを作成。将来、アメリカ以外の国へ進出を考えた場合でも、プロセスを重視して進められるような仕組みを作った。

詳細な事業計画が完成したものの、その通りに進めると、苦戦を強いられることが予想できた。当時、ダラスには日本式教育を行う幼稚園が2つ、さらに有名校を含む学習塾が3つあり、すでに競合していた。それに対し、ター

ゲットである子どもの数は限られていない。「なぜ、ダラスでなければいけないのか」。いったん立ち止まって考える必要があった。

改めてリサーチし直したところ、ダラスと同じテキサス州のヒューストンにも、日本企業が多いことが分かった。しかも、まだ競合は進出していない。チャンスではあるが、日本式教育の前例がないことは、リスクにもなる。熊本さんは悩んだ。



ベビークラスでは、遊びを通して発達を促す



子どもたちに人気の、カラフルなパズルや知育玩具

所在地 大阪府大阪市
代表者 熊本 季治
業種 教育、学習支援業

事業内容 幼児教室（学習塾）
資本金 10百万円
売上高 187百万円

従業員数 36人
URL <http://www.kuma-ec.co.jp/>

会社概要



くま教育センターの熊本季治代表



日本での実績をもとに、
ゼロから作り上げた
新天地での事業

背中を押してくれたのは、日本での実績だった。くま教育センターには、47年前に京都で初の幼児教室を開き、発展させてきた歴史がある。「新天地で、またゼロから作り上げればいい」。そう考えた熊本さんは、渡航先をヒューストンに決めた。

現地調査の訪問先探しも、小川アドバイザーの助言のもとに進めていった。訪問先から考え始めると、どうしてもアポイントを取りやすいところばかり選んでしまう。しかしそれでは、必要な情報は網羅できない。そこで、まず「何がクリアになれば先に進めるか」を考え、そのためには誰に会えばいいだろう、と候補を出していった。

特に気になったのは、許認可についてだ。以前ダラスに渡航した際、「保育園を開くには行政の許認可が必要」と聞いていた。熊本さんは、小川アドバイザーから参考になりそうな英文サイトを教えてもらい、片っぱしから読み込んだ。そうして可能な限りのデスクリサーチを行い、現地調査へと向かった。

現地調査で聞けた生の声

ヒューストンでは、商工会、日本人

ながら物件を探し、「ここなら通いやすいだろう」という場所を見つけた。

帰国後、ヒューストンに
子会社を設立

「5日間の調査でこれだけ前に進めたのは、事前準備がしっかりできていたからだと思います。中小機構の支援が

あったからこそ、今回の成果を出すことができました」と語る熊本さん。本事業を受けていることが実績となり、金融機関からの融資にもつながったという。

帰国後、ヒューストンに子会社を設立。現在、ほぼ毎月渡航し、開業準備を進めている。「今後は支援なしでやっていけるでしょう」と、小川アドバイザーは言う。「熊本さんは最初、自分のやり

方で進んでいいのかわるか、悩んでいました。改めて事業計画から一緒に作ることで、あらゆる可能性を排除せずと考え、自信を持って判断できるようになったのではないかと思います。」

かつて京都で産声を上げた「日本式教育」が、遠くヒューストンで花開こうとしている。

- 1 あいさつなど、集団生活の基本が学べる
- 2 栄養バランスの取れた給食
- 3 年齢に合わせた体操や運動カリキュラムも豊富





人の輪がつかないだ ベトナム進出。

中小機構が「第三者の目」となり、客観的な 経営判断ができた

1971年創業。山形県寒河江市で、工業・建築用塗料や塗料設備の販売、関連コンサルタント業務を行っている。原価コストや工程の提案から、導入後のアフターフォローまで、「貫いたサービスを提供。社長ネットワークが広く、今回のベトナム進出も、人とのつながりから決まったという。現地調査でハノイとホーチミンを訪問、あえて首都ではないホーチミンに進出することを決めた。現在、法人設立に向け準備を進めている。

いつの間にか増えていった ベトナムでの取引

冬は一面、銀世界に覆われる山形県の寒河江市。当社は、ここから工業・建



自然豊かな、山形県寒河江市の雪景色

ため、タイに事業所を設立した。そして今回、次のアジア拠点として、ベトナムのホーチミンを選んだ。

「最初は、人づきあいから始まったんですよ」と、代表の菅野清文さんは言う。もともと菅野さんは、タイでの仕事の合間に、よくベトナムへ遊びに行っていた。協力企業で30年来つきあいのある人が、ベトナムに駐在していたためだ。その企業は別業種だったが、取引先の工場から、塗装機械の相談を受けることがあったという。「うちではできないが、もしスガタ商事さんで受けられるなら、やってほしい」と、ベトナムの取引先を紹介し

てもらうようになった。

やがて、ベトナムに進出している他の日系企業とのつながりも増えていく。海外で日本人同士が出会うと、特別な連帯感が生まれるものだ。ビジネスありきではなく、飲み仲間、遊び仲間として、業種を超えた人づきあいが続いた。そのうち「菅野さんから商品を買いたい」と言われるようになり、ベトナムでの取引が徐々に増えていった。

中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業を知ったのも、ベトナムつながりだ。現地では、山形にいたら会うことがなかったであろう、他県の社長たちとも知り合うことができた。ある日、「ベトナム進出しませんか」と、本事業の存在を教えてもらった。その企業も、中小機構の支援を受けて海外進出を果たしていた。詳しく内容を聞いた菅野さんは、応募することにした。

中小機構の目を通し、 客観的にベトナムを見たい

ベトナムに知り合いの多い菅野さんが、なぜ支援を必要としたのか。すでに何度も現地に行っており、ビジネスイメージも持っていた。ベトナムの情報を得

築用塗料や、関連機材を全国へ販売している。「売ったらそこで終わり」ではなく、品質コストのコンサルや導入後のメンテナンスまで行う、ワンストップサービスが強みだ。5年前、日系企業と取引する

るためなら、もう十分なネットワークがあるはずだ。菅野さんからは、こんな答えが返ってきた。「現地で出会った色んな方から、ベトナムに来てよ、と言ってもらいました。ありがたい話ですが、みなさんベトナムのいいところばかり教えてくれるんですよ。それを鵜呑みにしていいのか、判断に迷いました。悪い面を知らないままで本当に大丈夫だろうか、と。中小機構と一緒に現地を見て、客観的な意見が知りたい。進出先を首都のハノイにするか、知り合いの多いホーチミンにするかで、迷いもあった。不安や疑問を解消し、方向性をはっきりさせるために、申し込んだ。

現地調査の事前準備として、中小機構からは事業計画書のほか、「損益計画書を作ってください」と言われた。まだ詳細がわからない中、こんなに早く損益計画書を作るのは初めてだった。現地の事務所を借りる値段や人件費などを、できる限り厳密に計算していく。作ってみると、イメージがより具体的になった。「自分たちだけで準備を進めていたら、あの段階で損益計画書は作っていなかったと思います。事前に数字をきっちり出すことで、金額が理解しやすくなりました。かなり役に立ったので、現地調査の

所在地 山形県寒河江市
代表者 菅野 清文
業種 卸売業

事業内容 工業・建築用塗料、塗装設備装置、資材の販売
および関連コンサルタント業務

資本金 20 百万円

売上高 1,401 百万円
従業員数 27 人
URL <https://sugata-shoji.co.jp/>



山形市から電車で約 30 分の寒河江駅



上:中小機構の職員とスガタ商事の菅野さん
下:スガタ商事外観

ベトナムで得た
ネットワークを
日本の事業につなげる

あと、さらに具体的な損益計画書を作り直しました」。現地調査に向けては、菅野さんと中小機構のネットワークを使い、訪問先を決めていった。法人設立の手続きや、危険物取扱の法律関連をどこに聞けばいいかなど、限られた日数で情報が網羅できるようスケジュールを組み、ベトナムへと向かった。

点だった情報が現地
線につながった

ベトナムでは、中小機構の職員、田辺アドバイザーと共に、首都のハノイとホーチミンをまわった。菅野さんと親しい企業はホーチミンに多かったが、やはり経済の中心であるハノイも見えておきたい。実際、日本の大企業はハノイに集中している。菅野さんは、ホーチミンに進出することをほぼ決めていたものの、実際にハノイを見ると迷ったという。「まず首都に進出するのが自然な流れかな、とは思いました。一方で、ハノイにある日系の大企業が、新規でうちと取引してくれるとは考えにくいとも思いました」。

日系の中小企業を訪問しヒアリングを続けるうち、タイとはまた異なる、ベトナム独特の事情も見えてきた。メイ

ド・イン・タイで何でも物が揃うタイとは違い、ベトナムは多くを輸入に頼っている。品質のよい物はまだ少なく、「日本の建築資材を使いたい」という声が多かった。また、ベトナムは送金のハードルが高いため、「直接輸入するより、スガタ商事のような商社が代行してくれる方が助かる」とも言われた。強みである、コンサルやワンストップサービスのニーズも高い。今まで細切れに入っていた情報が、計画的に調査をまわること、線としてつながっていった。日系の中小企業数は、ハノイよりもホーチミンの方が多く、「うちのニーズはホーチミンにある」と、心が決まった。

さらに、実務関係も明らかにしていた。投資局で許認可手続きの詳細を聞いた。会計事務所で税務関係や人材雇用のアドバイスをもらったりと、法人設立に向け具体的な情報を集める。海外経験豊富な田辺アドバイザーと一緒に行動できたことも、菅野さんにとっては大きかった。「食事や移動中の何気ない会話の中で、色々な話を聞くことができた。単なる雑談で終わってしまわないよう、常に情報を得よう意識しました」。訪問先は製造業をメインに考えていたが、「違う業界を見てもいい

ですよ」というアドバイスをきっかけに、かねてより付き合いのあった別事業の企業を訪問。帰国後にそこから連絡があり、思いがけず新しい取引につながるという、嬉しいサプライズもあった。

海外での実績を
日本に還元したい

菅野さんは現在、法人設立に向けて着実に準備を進めている。今まではベトナムのいいところしか聞かなかったが、

中小機構という第三者の目が入ること、悪い部分も知ることができた。「今まで、自分では本当かどうか判断ができなかった情報の裏付けが取れ、疑問が払拭されたことで、確信を持ってGOサインが出せました」。

今後は、ベトナム法人から買いたい企業、日本のスガタ商事から直接買いたい企業、両方のニーズに応えられるようにする。商品によつては、日本から買う方が、コストがいい場合があるためだ。今回のベトナム進出は、あくまでも、日本の事業を

安定させる手段の一つと考えている。「色んな人とのつながりから、ベトナムに窓口を作ることができました。そこから、日本の仕事にもつながっていきたい。今、取引がある県外のお客さんの中には、ベトナムで出会った人もいます。今後は、ベトナムで出会った人をもいっしょに還元していきたいですね」。東北から始まった菅野さんのネットワークは、国境を越え、ますます広がっていくだろう。

1,2 建築・工業用塗料や機材を幅広く取り扱っている。コンサルやメンテナンスまでワンストップで対応
3 当社ベトナム法人の入居するビル





エコ先進国フランスへ、 日本のパッケージ技術 で挑む。

事前の市場調査で、
パリの商談を実のあるものに

昭和7年の創業以来、菓子・食品パッケージの製造、販売を行っている。デザイン・エコ・保存性と3拍子そろったパッケージは高い評価を受け、高級和菓子メーカーなど、全国3,000社と取引がある。今回、取引先のパリ進出や、EUのプラスチック使用規制強化により、パッケージ業界へのビジネスチャンスが生まれそうなことから、海外進出を決めた。得意とする「デザイン性の高い「環境配慮型パッケージ」を広めるため、フランス進出に踏み出した。



商品ごとに最適なパッケージをオーダーメイドで製造している

日本食の普及とエコ、 2つのビジネスチャンス

フランス、特にパリは、EUの中でも洋菓子の激戦区だ。最近では、日本食ブームに乗った菓子店や飲食店が、パリに進出するケースも多い。関係の取引先がパリに出店するにあたり、当社にも「パリに来てほしい」と誘いがあった。和菓子のパッケージは保存性の確保と、用の美のバランスが難しいため、開発に高い技術が必要だ。当社は、創業者が羊羹のパッケージを開発して以来、内容物に合わせた高品質のパッケージを開発・製造してきた。業界からの信用は厚い。

さらにきっかけとなったのは、2018年、世界中で問題提起された「海洋プラスチックゴミ」だ。きっかけは、捨てられたストローが鼻に刺さったウミガメの、苦しそうな姿がSNSで拡散されたこと。以後、クジラの胃から大量のプラスチックゴミが出てくるなど、海洋汚染が深刻な状態であることが世界に認識された。環境先進国であるEUでは、すぐさまプラスチック容器の規制を強化。日本でもレジ袋の有料化が進むなど、環境に対する意識が高まっている。

代表の尾関勇さんは、こう語る。「弊

社は以前より、自然素材を使った環境に優しい容器を開発してきました。EUのプラスチック規制は今後、ますます厳しくなるでしょう。そこで、日本が得意とする、紙を使ったデザイン性の高いパッケージの需要が出てくるのではと思いました」。フランスへの本格進出を決めた尾関さんは、「海外ビジネス戦略推進支援事業」に応募した。

事業計画書で ビジョンが明確に

中小機構と現地調査の準備を進める中で、驚いたのは事業計画書はかなり作りこんだことだ。海外進出のきっかけから、最終的にどこを目指すかまで、ぼんやりと考えていたことを全て明確にする必要があった。毎月、中小機構とのミーティングが迫ると、尾関さんとマーケティング部主査の竹野さんは、頭を悩ませながら計画書に向き合っていたという。「とても細かく、正確に、筋を通すことが求められました。しかしそのおかげで、計画がどんどん洗練されていきました。ゴールが明確になり、そこに至るま

でのステップが整理された。この計画書には会社のビジョンがまとまっているので、全社員が読んでいます」。

さらに中小機構と相談し、フランス市場調査を専門業者に依頼。プラスチック規制の詳細や今後の動向、パッケージに対する安全基準などの知識を得た。また、商談先候補がどんなパッ

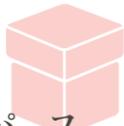


アンゼン・ボックス社内

会社概要	所在地	東京都港区	事業内容	菓子のパッケージデザインおよびパッケージの開発製造	従業員数	27人
	代表者	尾関 勇	資本金	55百万円	URL	http://www.anzenpax.com/
	業種	製造業	売上高	1,184百万円		



綿密な打合せを重ねた、中小機構の職員(左)、尾関社長(右)と竹野さん(中)



フランスに根付く パッケージメーカーを 目指して

ケージを使っているかも、写真とともに知ることができた。ぶ厚い調査結果のファイルは、さながら「フランス進出マニュアル」だ。尾関さんたちは、現地調査が終わった今でも、何か疑問がわいたらまずこのファイルを開くという。

現地の訪問先は、和菓子店に限らず、フランス人経営のレストラン、洋菓子店、パッケージの卸売り店など、幅広くアポイントを取った。できる限りの事前準備をし、尾関さんと竹野さんは、5日間の現地調査へと向かった。

商談を前に進めたのは、 規制に関する知識

「パリでは、中小機構の現地登録アドバイザーにも、大変お世話になりました」。調査に同行したのは、フランスで食品関係の仕事をしている、ベテランアドバイザーだった。ふつうは、日本の名前も知らない会社がいきなり営業したところで、なかなか取り合ってはくれない。しかし、独立行政法人である中小機構のアドバイザーと調査に来ました、と言うと「話を聞いてみようか」と責任者が出てきてくれる。

次に商談を前へと進めたのは、事前調

査で仕入れたプラスチック規制の知識だった。フランスは法律関係が厳しく、将来的な規制の動きを誰もが気にしていた。商談の際、こちらから先に「今後、こういう変化がありますよね」と切り出すと、向こうも「この会社、わかっているな」と真剣に話を聞いてくれる。

相手からも、今のパッケージに対する不満がどんどん出てきた。フランスでは、有名菓子店であっても、大量生産の規格品を使うのが通例となっている。それしか選択肢がないからだ。規格品なので、サイズが合っていない、保存性が低い、家に持ち帰るころには中身がちやぐちやになっっているなど、様々な問題があった。当社なら、機能性を備えたパッケージを、食品ごとにオーダーメイドで作れる。

フランス人は気に入ったらすぐに決断するため、サンプルを見せると話が早く進んだ。その場で前向きな回答をくれた店もある。日本の技術を使った「環境配慮型パッケージ」のニーズがあることを、はつきりと確認できた。一番反応が良かったのは、やはり高い品質や使い勝手の良さを気にする訪問先だった。「事前にアドバイザーと打ち合わせし、戦略をしっかりと練ってから商談したのが良

かったと思います。どの訪問先でも、雑談では終わらず中身のある話ができました。大量のサンプルを、腕が筋肉痛になりながら持つて行つたかきがありましたよ」と、尾関さんは振り返る。

フランスに根付く会社に なるために

現地調査を終え、自社の強みがはつ

きりわかったのも、大きな成果だ。フランスに流通しているパッケージは、ほとんどが日本以外のアジア産。競合の国々は、今ある商品を「売る」ことには長けている。しかし、将来の規制や社会の意識に合わせて品質向上を提案し、オーダーメイドの商品開発ができることは、他にない大きな強みになる。

商談を進めるため、尾関さんと竹野さんは調査後、交代で毎月フランスへ

行っている。「間隔を2か月空けると、もう忘れられてしまう。今あるチャンスをしつかり掴みたいんです」。そう言いながらも、性急なビジネス展開をするつもりはない。まず少数の店舗で信頼を得てから、紹介してもらおう形で着実に広げていきたいと考えている。この先、長くフランスに根付くパッケージメーカーになるために。今まさに、大事な一歩を踏み出したところだ。

- 1 アンゼン・パックスの原点である、羊羹のパッケージ。和菓子は保存が難しい食品だ
- 2 現地調査にサンプルとして持参した、高性能紙を使ったエコパッケージ
- 3 実際に製造しているパッケージの一例。大手菓子メーカーと多数の取引がある





進出先のポルトガル・ポルト市の風景が描かれた飾り皿

社長のビジョンを 具体的な道筋へ。

ポルトガルを拠点にEU航空業界へ羽ばたく

特殊銅合金の鑄造・鍛造メーカー。各種金型や航空機・自動車の材料など、あらゆる銅合金部品を開発から製品化まで一貫生産する。品質の高さには定評があり、近年EU航空業界との取引が増えていることから、ポルトガル進出を決意。現地調査では、社長含む4人でポルトガルへ向かい、必要に応じて2チームに分かれて効率的に訪問先をまわった。現在、支店設立の準備をしており、ポルトガル語ネイティブの社員が駐在する。ポルトガルで足場を固めたあと、EUへの本格進出を目指す。

ポルトガルから EUの航空業界へ

埼玉県入間郡に工場を構える当社は、1941年創業。代表の萩野源次郎さんは3代目だ。先代が育ててきたも

のを更に発展させたいと考えた結果、海外のマーケットに注目した。当社では近年、EU航空業界との取引が増えている。しかし、受注が多いとその分、トラブルの可能性も増える。緊急のフォローが必要な場合に、日本とヨーロッパの時差

が不利になってしまふ。現地にいる競合との差を埋めるためにも、EUに拠点を置き、スピーディに対応する必要性を感じていた。

そこで候補に挙がったのが、ポルトガルだ。ポルトガルはEU諸国へのアクセスがよく、物価・人件費などのコストが比

較的安い。また、自動車業界への金型需要があり、新規開拓の可能性も感じた。さらに追い風となったのは、海外販売チームに、ブラジル国籍でアメリカ育ちの社員、ペドロさんがいたことだ。ポルトガル語ネイティブで英語・日本語も堪能

れをしたいのか」を具体的に洗い出し、事業計画へと落とし込んでいく。ミーティングには、ペドロさんをはじめ営業チームみんなで参加し、萩野さんのビジョンを直接共有していった。

なペドロさんは、当社のインターンシップに参加し、グローバルなビジョンに共感。語学力や自分のバックグラウンドが会社に貢献できそうだと、3年前に入社した。現地駐在員として、これ以上の適任はいないだろう。

中小企業は大企業と比べ、思い立ったときに行動しやすい。そのぶん、あまり考えないで動いてしまうこともあるという。途中で想定外のことが起こると、そこで止まったり、脱線していつてしまう。そうならないため、この先に起こりうる様々な事態を想定し、それに対するオプションをみんなで考えていった。「飛行機と同じで、飛び立つには長い助走が必要だ」と、萩野さんは実感した。

伸び行く業界も、最適な人材も、将来のビジョンもある。しかし、萩野さんの頭の中には、海外進出のざっくりとしたイメージがあるだけで、具体的にどう動けばいいかわからなかった。以前から中小機構の経営支援を受け、手ごたえを感じていた萩野さんは、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業にも申し込んだ。

チームで準備を進め ビジョンを共有

現地調査に向け、中小機構の職員・中家アドバイザーとミーティングを重ねながら準備を進めていった。萩野さんの中にだけあったイメージを、「なぜそ

特に迷っていたのが、進出形態を駐在員事務所・支店、現地法人のどれにするかだ。初めての海外進出で情報がない萩野さんに代わり、海外経験豊富な中家アドバイザーが、それぞれのメリット・デメリットを表に示していった。おかげで、現地調査前にある程度の判断材料を持つことができた。

訪問先探しにも、中小機構のアドバイザーが役に立った。萩野さんらは過去に海外を訪問したことはあったが、自分たちだけだとどうしても目先のお客さ

所在地 埼玉県入間郡
代表者 萩野 源次郎
業種 製造業

事業内容 特殊銅合金の製造・販売
資本金 45百万円
売上高 5,385百万円

従業員数 40人
URL http://www.yamatogokin.co.jp/



大和合金萩野社長（中央）とペドロさん（右）、中小機構の中家アドバイザー（左）



三芳工場の事務所前にて。ポルトガル語ネイティブのペドロさん（右）が現地に駐在する



航空業界の生産能力向上に貢献
ポルトガルから
世界へと羽ばたく

ん探しがメインになる。そこで、「この情報がほしいならどこに行くべきか」を中小機構とともに洗い出し、投資片や会計・弁護士事務所など、ポルトガル進出のために必要な訪問先を一緒に考えていった。アポ取りは、当社と付き合いがある日本の銀行に問い合わせ、現地の機関を紹介してもらおうなど、企業ネットワークを下地に中小機構が補強する形で進めた。

また、たまたま現地調査の日程中にポルトガル航空業界の年次総会があることを知り、急遽スケジュールに取り入れた。そうして一緒に準備を進めてきた営業チーム4人と中小機構の職員・アドバイザーとで、ポルトガルに向かった。

漏れのない計画で
十分な調査ができた

現地では、大使館や行政機関、日本人会の関係者などを訪問した。いずれも、直接ビジネスが発生する相手ではないが、今後ポルトガルに根付いていくために必要なネットワークだ。大使館では、現大使から直接、ポルトガルに関する幅広い情報を聞くことができた。進出先のポルト市は、日系企業がほぼ



高い技術力で製造される特殊銅合金部品

いない状態だという。当社の事業が魅力的なこともあり、どこへ行っても歓迎してもらえた。また、金型メーカーや日系企業を訪問し、航空機だけでなく金型市場にもニーズがあることが確認できた。

たまたま日程が重なっていた航空機産業の年次総会には、アポを取ったすべての企業と面談するため、2グループに分かれて動いた。「現地では、必ず全員で動くものだと思っていたので、中小機構の柔軟な対応がありがたかったです」と萩野さんは言う。

情報を集める中で、迷っていた進出形態も決めることができた。コスト面を考え、まずは支店を設立し、既存顧客にスピーディな対応をすることを第一とした。ゆくゆくは現地法人を設立し、金型や航空機市場の新規開拓に動くつもりだ。これも、事前に各進出形態のメ

リット・デメリットを把握していたからこそ、現地で判断することができた。「限られた調査期間で、最大限の効果が出せました。入念に事前準備をしたことが良かったと思います。自分たちだけでは気づけなかった、色んな切り口から考えることができ、漏れのない計画が立てられました」。帰国した萩野さんは、ポルトガル進出の道筋がはつきりを見せていた。

これからも中小機構と
二人三脚で進みたい

航空業界は大きく伸びており、このままでは生産が追い付かなくなる。生産能力向上のため、当社は今、中小機構のハンズオン（経営）支援も受けている。まさに、中小機構と二人三脚で進んでいる最中だ。「海外部門も経営部門も連携していて、足並みを揃えて支

援してもらえるのが、ありがたいです。中小機構には様々な分野のエキスパートがいて、企業の発展のために尽力してくださっている。大変なこともありませんが、力を貸してもらっている以上、やらざるを得ない。逃げ道を絶つて、着実に成長していきたいです」と語る萩野さん。その夢は、世界の空へとますます羽ばたいていくだろう。

1 2 3 工場内の様子。原料を溶解、鑄造したあと、高温で熱処理。さらに材料検査を行い、製品へと加工する





昔ながらの製法で作られたヨコ井のすし酢。長期熟成されたものは、色が濃い

80年の歴史がある 「江戸前すし酢」 をフィリピンへ。 相手の顔を見て商品の良さを伝えたい

東京・木場で材木業を営んでいたが、築地に魚市場ができたことをきっかけに、1937年よりすし酢の製造を開始。伝統的な製法で作られた高級酢の「赤酢」は、東京をはじめ多くの有名すし店で欠かせないものとなっている。今まで、海外へは問い合わせベースで販売してきたが、今後は「使い手の顔が見える取引がしたい」と、フィリピン進出を決意。BtoBの英語サイトを作成し、現地調査では日本食店やディストリビューター候補を訪問。商品コンセプトを直接伝え、好感触を得た。

海外でも「顔の見える商売」がしたい

「ヨコ井の酢」といえば、江戸前すし職人の間で知らない者はいない存在だ。すし酢だけではなく、料理酢やポン酢、りんご酢などをすべて自社で製造し、一般向けにも販売。数十年前から、海外の日本食店にも輸出してきたが、「注文が来たら売る」という受動的なもので、最終ユーザーが誰で商品がどのように使われているかわからないことも多かったという。

代表の横井太郎社長が海外輸出に能動的に取り組んだのは、2012年からだ。日本食ブームの影響で輸出が増え、アメリカやオーストラリアを訪問する機会があった。だが、その時に食べた現地の寿司はおいしくなかった。これが日本の文化だと思われるのは困る。もっとおいしく食べてもらいたいと、横井さんは思った。

当社のコンセプトは、「作り手の顔が見える商売」だ。日本では、販売先に直接向いてレシピの説明や、使い方の提案を行っている。海外でも同じように、直接お客様と取引したいと考えた。

今回進出先として選んだのは、富裕層が増えており、高級日本食店での需

要が見込まれるフィリピン。しかし、現地で新規顧客を開拓するためには、商品コンセプトを理解してくれるディストリビューターが不可欠だ。どうやって探せばいいかを模索している最中に、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業を知った。支援の中に現地調査があると聞き、まさに今、自分たちが求めているものだと思った。

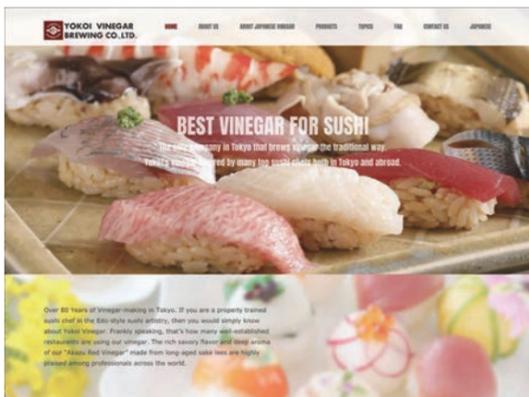
英語サイトは板前経験のある翻訳家に依頼

現地調査に向け、中小機構の清松アドバイザーと綿密な打ち合わせを重ねた。特に、ヨコ井の酢に合うディストリビューターのイメージをしっかりと固めた。ハイエンド商品を取り扱う力を持っており、かつ商品説明を丁寧にしてくれるところが望ましい。同時に、ヨコ井の酢を使ってくれそうな日本食レストラン探しも行う。訪問先は、ネットでの情報と当社のネットワーク、そこに清松アドバイザーの経験をプラスして決定した。

海外向け英語サイトの準備も進めた。以前から、日本語サイトに海外から問い合わせが来ることもあり、英語

サイトの必要性は感じていた。だが、日本人向けと海外向けでは、サイトの作り方が異なる。中小機構のWEBセミナーにも参加し、サイトコンセプトを固めていった。

英語サイトはBtoB中心で、海外の日本食関係企業に、ヨコ井のすし酢を認識してもらうことを目的とした。アドバイザーから参考になるサイトを紹介してもらい、イメージをサイトマップに落とし込む。英語への翻訳は、プロに依頼した。機械翻訳を使うと、日本語独特の味の表現がどうしても不自然になる。今回依頼した翻訳家は、たまた



本事業で作成した海外向けのWEBサイト (https://yokoi-vinegar.com/)

所在地 東京都江東区
代表者 横井 太郎
業種 醸造業

事業内容 食酢、発酵調味料の製造・販売
資本金 10百万円
売上高 1,128百万円

従業員数 50人
URL https://yokoi-vinegar.co.jp/



中小機構の清松アドバイザー（左）と、横井醸造工業の横井さん（右）



工場を案内する横井さん（上）と工場外観（下）。海外からの見学者も多い

江戸前すし酢から
日本の食文化をフィリピンで
味わってもらいたい

「商品の質が高いことは、味わっても
らえれば伝わります。しかし、値段だ
けを見ると、他と比べてどうしても高い
と思われてしまう。今回、飲食店を直接
回ったことで、付加価値のある商品とし
てコンセプトを伝えることができました
た」。横井さんが希望した「作り手の顔
が見える商売」を、フィリピンでも目指し
た。その結果、良いデイストリアター
に出会え、「まずは日本食レストランから
はじめる」という方向性が決まった。

**今までの公的な支援事業の中で
一番良かった**
フィリピンでは今、出稼ぎから帰って
きた人が外国の食文化をどんどん持ち
込んでいる。経済成長の波に乗って、ミ
ドル層も増える見込みだ。横井社長は
今後、富裕層だけではなく、ミドル層を
狙った商品も開発するつもりだ。
「今までほかの色々な公的支援を受
けてきましたが、今回が一番成果を感じ

ました。自分たちだけだと、やりたいと
思っていますが、きっかけがないとなかな
か動けません。清松アドバイザーは、い
い意味でハッキリと意見を言ってくれま
した。支援がなければ、現地で良いデ
イストリアターを見つけることはでき
なかつたでしょう。今、非常にうまく話
が進んでいるので、1つ1つの取引を大
切に、取り組んでいきたいです」。世界
に日本のおいしい食文化を伝えるため、
横井さんらはこれからも歩き続ける。

ま寿司を握った経験のある者で、日本食
の知識をネイティブに届く表現にする
ことができた。
横井さんは「WEBサイトは大成
功でした」と語る。「直接、海外のユー
ザーと話するための最高のツールだと思
います。プロの翻訳など、自分たちだけ
では作れないものが出来ました。今後、
展示会でもサイトをPRし、海外との
窓口にしたいと思っています」。

**商品コンセプトを伝えて得た
好感触**

フィリピンでは、カジュアルな日本食

レストランや量販店もリサーチした。
そういったところでは、商品コンセプト
より価格重視の販売方法になる。やは
り、高級日本食レストランとつながり
があり、きちんと商品の説明が出来る
デイストリアターが必要だ。いく
つか訪問する中で、コンセプトを理解
し、販売ルートも持っているデイスト
リアターを見つけることができた。
エンドユーザーである飲食店も、多く
訪問した。本格的な寿司を提供するレ
スランでは、最初コスト面で心配され
たものの、味見してもらおうと「ぜひ使いた
い」と前向きな反応を得た。また、いわ
ゆる「一見さんお断り」の京料理店も訪
問。京料理に使われる酢はまるやかな
ものが多く、濃厚なヨコ井の酢とは対照
的な味だ。そこで、あえてお酢っぽくな
い、調味料として使えるタイプを提案。
こちらも味見してもらおうと「おいしい。
料理に使いたい」と好感触を得た。

当初は、飲食店以外に百貨店や高級
スーパーにも商品を出したいと思っ
ていた。しかし、現地で調査してみると、
単に棚に並べるだけの売り方では不利
な状況が見えてきた。反対に、フィリ
ピンは好景気で、今後も富裕層の日本食
ニーズが高まるだろうと思えた。

1,2 工場内の様子。タンクで材料を発酵・熟成させ、
瓶詰して出荷するまでを一貫生産している
3 蔵の姿を模した、横井醸造工業の本社外観





百年以上続く 柴田の酒で、地域に 恩返しがしたい。 若き副社長の地元愛が開いた台湾進出への扉

1830年創業。豊かな自然に囲まれた愛知県岡崎市で、180年以上にわたり酒造りを行っている。現当主は8代目。今回、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業に応募したのは、若き副社長だ。日本酒の輸出量が多い台湾をターゲットに、本格的な販路開拓を目指す。現地調査では、日本との飲酒文化の違いから方向転換を余儀なくされるも、商品コンセプトに合う販売先を見つけることができた。海外向けサイトや英語でのSNS展開も行い、知名度アップを図っている。

海外進出を成功させ 地元に戻元したい

当社は、江戸時代から続く老舗の酒蔵だ。20代で副社長となったのは、柴田佑紀さん。もともと別業種で働いており、アメリカ駐在経験もある柴田さんは、国内での清酒消費量の減少と、地域の過疎化を懸念していた。そこで、「柴田の酒が世界に広まれば、地元にも還元できるのではないか」と考えた。

海外、とくに先進国やアジア諸国では日本食ブームが続く、日本酒の輸出量は伸びている。そこで初めての本格的な輸出

出先を、親日的でアクセスもしやすい台湾に決めた。日本酒は、ワインと同じく保存方法によって品質が左右される。台湾は日本酒への理解が進んでおり、品質を落とさない適切な扱い方をしてくれることも魅力だった。

「前職では輸出関係も担当していたので、ビジネスのイメージは掴めていました。自分でも何度か台湾へ行き、手探りながらインポーターは見つけられたんですが、そこからの販路開拓ができていなかったんです。本事業なら、経営課題や今後どうすべきかまで、一緒に考えることができると思ひ応募しました」。

台湾での販路開拓に 向けた戦略

柴田さんは現地調査に向けて、中小機構の職員や永田アドバイザーとともに、具体的な戦略を練っていった。台湾進出の主力商品として考えたのは、「生もと」「山麴」という昔ながらの製法で作った純米酒、「众(ぎん)」。まろやかな旨味が、味の濃い台湾料理に合うと判断した。さらに、「自然豊かな山あいの超軟水を使用」「手間をかけた昔ながらの製法」といったストーリーを

PRし、付加価値にしたい。

また、台湾には大吟醸酒が多く流通していることから、フルーティな純米大吟醸「神水(かんずい)仕込み」の販路も探ることにした。

現地での訪問先は、日本式の居酒屋や日本酒専門店など、台湾の日本酒ニーズを探りつつ、商談ができるところを中心にアポイントを取っていった。訪問先候補は、すでに取引のあるインポーター経由で出していたほか、中小機構側から大手インポーターへの訪問も提案。さらに、商品をハイエンド層に届けるため、百貨店販売のルート開拓も視野に入れた。

それと同時に、英語のECサイト作成も進めた。柴田さんが英語に堪能なことから、インスタグラムなどのSNSでは、日本語と英語を併記して投稿している。永田アドバイザーから、「SNSを単なる情報発信に終わらせるのではなく、ECサイトにつなげる導線が必要」など、WEBマーケティングについての助言も受けた。現地での販路と、WEBの双方で知名度アップを狙う戦略である。しかし、いざ現地調査に飛んでみると、日本との文化の違いに直面した。

所在地	愛知県岡崎市	事業内容	清酒、リキュール、加工食品の製造・販売	従業員数	7人
会社概要	代表者 柴田 秀和	資本金	3百万円	URL	https://www.shibatabrewery.com/
	業種 製造業	売上高	108百万円		



清酒のほか、果実酒も製造している



柴田酒造場の柴田佑紀さん(左)と中小機構の永田アドバイザー(右)

台湾と日本の 飲酒習慣の違いを知る

台湾ではまず、大手インポーターや小売店をまわり、日本酒販売の実態を聞いた。やはり、大吟醸酒はすでに多くの銘柄が進出していて、飽和状態であることが分かった。関税が40%かかることもあり、高価な大吟醸酒はギフト用に購入されることが多いという。日本酒に詳しくない人も買いに来るため、知名度の高いものが売れる傾向にあった。実際に百貨店に行ってみると、かなり古い製造年月日のものも置かれている。残念ながら、当社が目指す販売方法からは外れると判断した。

また、純米酒「众(ぎん)」を台湾料理と合わせる方向で考えていたが、台湾レストランでは食事中に酒を飲む習慣がないことが判明。現地の人々は家族で台湾料理店へ行くため、飲むとしてもビール程度らしい。飛び込みでレストランを訪ねてみたが、やはり置いてあるのはビールや紹興酒で、日本酒の扱いはなかった。現地の実態を知り、当初の狙い通りには行かなそうに思えた。

しかし一方で、台北の日本酒専門店では、壁一面に日本全国の酒が並んで

いた。知識豊富なオーナーが、実際に試飲して気に入った酒を販売しており、日本でもあまり見ないような酒が置いてある。店内にはビストロが併設されていて、料理と一緒に日本酒が飲めるようになっていた。

持参したいくつかの酒を試飲してもらうと、特に「众(ぎん)」への反応が良く、すぐに合う料理を調理してくれた。「オーナーが日本酒の良さをしっかりと理解していて、お客さんも日本酒好きな方が多い。こういう店に柴田の酒を置いてもらいたい、と思いました」。柴田さんにとって、理想的な販売先が見つかった。

その他、もともと取引のあるインポーターが提案してくれた飲食店も、日本酒にこだわりのあるところだった。「柴田の酒は、まだ知名度が低いので、しっかりと商品コンセプトを理解してくれるインポーターの存在が不可欠です。今回、インポーターが商品を気に入って、合う販売先を探してくれたので助かりました」。台湾では、利き酒師が常駐し、料理と合わせた日本酒を提供する店も増えている。「今はまだ、食事中に日本酒を飲む習慣はありません。でも、若い人を中心に少しずつ、料理との

地元愛が詰まった 伝統的な日本酒を 世界へ発信

マッチングが浸透してきているのを感じました。チャンスはこれからだと思っています」。現地調査を終えた柴田さんは、確かな可能性を感じた。

「地元から世界へ」 広がる夢

帰国後、柴田さんは台湾進出の道筋がはつきりと見えた。まずは日本酒が好きな層へ向けて、コスト的に販売しやすく、かつ味も好評だった「众(ぎん)」

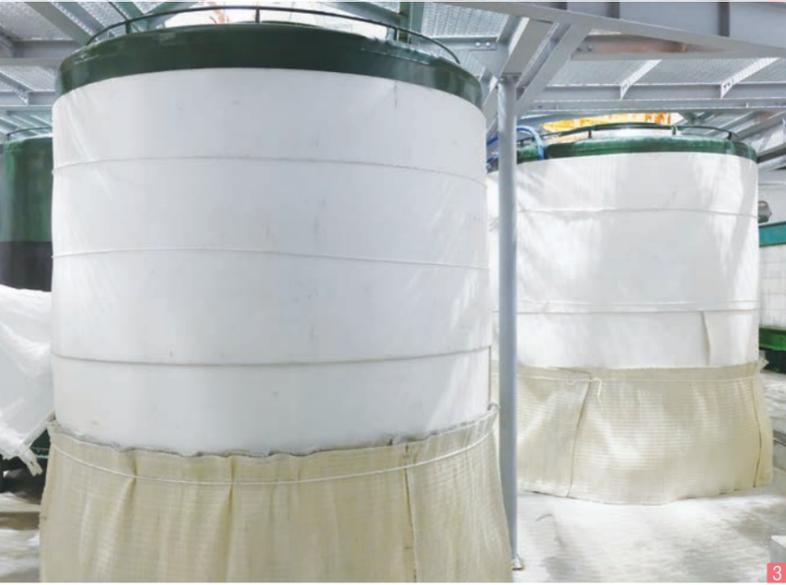
から売り出していく。「今回の調査で、柴田の酒をどこに向けて販売すればいいか、ターゲットが明確になりました。今回は台北を中心に回りましたが、今後は他の都市にも販路を広げていきたいと思っています」。

当社は、3年前に蔵を建て替え、最新設備で酒造りができる体制を整えた。また、地元岡崎の米「ミネアサヒ」を使った日本酒の生産も始めている。

「海外では、うちのように100年以上続く企業は珍しいと思います。伝

統ある酒蔵だということと、地元の米や水で作っている酒であることをアピールしていきたい。この土地で長く酒造りができたのは、地域の人々のおかげです。今、この周辺は過疎化が進み、酒屋も廃業してしまっている。柴田の酒の知名度を上げて、地域に還元できるよう、がんばっていききたいです」。地元の日本酒を世界に羽ばたかせ、次の世代へバトンを渡すこと。若き副社長の夢は、まだ始まったばかりだ。

- 1 海外進出の主力商品、「众(ぎん)」。食中酒にぴったりのまろやかな旨味が特徴
- 2 酒蔵内の様子。設備を一新し、伝統を守りつつ未来に備えた生産体制を整えた





日米のAmazon売上トップの実績がある、杉本商店の乾しいたけ

高千穂郷産の 乾しいたけで 香港に進出。

現場感覚を生かしてつかんだ販路

1970年創業。九州の中心に位置する宮崎県高千穂で、農家から乾しいたけを直接買い取り、全国へ販売している。無農薬の原木しいたけに、遠赤外線仕上げを施し、旨味をさらに凝縮。おいしくて安心感のあるしいたけへの評価は高く、日本および米国アマゾンの「干し椎茸部門」で売り上げトップとなっている。当初はアメリカへの輸出を考えていたが、展示会での引き合いの多さから、香港に調査先を変更した。

米アマゾンで 売り上げトップの実績

神話の町として知られる、宮崎県高千穂町。乾しいたけの生産量の65%を占める大分、宮崎、熊本の中心に位置する産地だ。当社は、高千穂の本社工場に専務の杉本和英さんが、東京事務所に見代表の達則さんが常駐している。今回は山に囲まれた高千穂で、弟の和英さんに話を聞いた。「サーフィンが好きなので、以前は湘南でアパレルの営業をしていました。当時、たまたま仕入れていたオーストラリアのシーブスキンプーツを展示会に出したら、ものすごく人が来たことを覚えています。ちょうど流行り始めたつたんですよ。そんな感じで仕事は順調でしたが、東日本大震災から流れが変わりました。その日、東京にいた和英さんは、混乱の中12時間かけて湘南まで帰ったという。震災をきっかけに、商品が以前のように売れなくなりました。世の中の変化を感じた和英さんは、地元の高千穂に戻り、家業を継いだ兄と共に働くことにした。

当社では、農家から持ち込まれた乾しいたけを、すべて買い取っている。「売れないから」と断ることはしない。しか

し、手軽なインスタント食品が好まれる現代、水に戻すひと手間がいる乾しいたけのニーズは減ってきていた。そこで、レシピを添付した商品をアマゾンで販売したところ、「干し椎茸部門」でトップに。米国アマゾンでも同様に一位になることができた。「海外にチャンスがある」と感じ、アメリカ進出を視野に、海外ビジネス戦略推進支援事業に申し込んだ。

展示会で一番反応が 良かったのが香港

ニーズを確かめるため、まずは国内で海外向けの展示商談会に参加。国内の手からは「インスタント食品の時代なのに、今さら売れるのか」と聞かれたりもした。しかし、海外の反応は違った。出展ブースには途切れずに興味を持つ人が訪れた。和英さんは、前職でシーブスキンプーツに人が殺到したことを思い出した。

「日本のスーパーで試食販売をする」と、乾しいたけの食べ方を知らない人が多くて、よく質問されるんです。しかし海外では、世界のすみずみまで中国産の乾しいたけが行きわたっていて、使い方も知られていました。試食すると、味の

違いもわかってくれました」。

中でも引き合いが強かったのが香港だ。香港には、安価な中国産しいたけが多く流通している。しかし、価格よりも生産プロセスに強い興味を示すバイヤーと出会うことができた。無農薬で昔ながらの原木栽培を続けている高千穂郷産しいたけは、味の良さだけでなく、自然が循環するサステイナブルな商品としても売り出せる。「当初考えていたアメリカより、まずは欲しがってくれるところに売った方がいいんじゃないか、と思いました」。展示会の反応から、現地調査先を香港に変更した。

渡航前に、輸出する際の法規制のリーサーや見積書の作成を、中小機構と



自然に囲まれた、高千穂のしいたけ栽培地

所在地 宮崎県西臼杵郡
代表者 杉本 達則
業種 製造業

会社概要

事業内容 乾しいたけ製造卸売
資本金 30百万円
売上高 420百万円

従業員数 25人
URL <https://shiitakejapan.com/>



- 1 無農薬の原木しいたけのみを使用
- 2 遠赤外線仕上げを施すことで、旨味成分が増加する
- 3 農家から全量買い取ったしいたけを、大きさに手作業で仕分けしている



乾しいたけを
買い続けてもらうために
海外の市場をリサーチ



中小機構の福田アドバイザー(左)と杉本商店の杉本和英さん(右)



杉本商店の外観

相乗効果から、今回の成果が生まれた。

いかに売るかより、
いかに買い続けるか

日本で現地調査の報告を受けた和英さんも、その成果を感じている。「最初は、ほとんど白紙の状態でした。何からやればいいのか、不明点をどこに質問すればいいのかも分かっていませんでした。本事業のおかげで、最初から最後まで

相談しながら進めた。船会社のレスポンスが遅く、見積もりが進まなかったときには、海外経験豊富な福田アドバイザーのネットワークから当社に適した船会社の候補先や、見積書作成のコツをアドバイスしてもらいながら前に進めていった。香港の現地調査には、代表の達則さんが向かった。

持ち前の現場感覚から
見えた販路

香港に着いた日、達則さんはスーパーをまわり、「ここに販路はない」と確信した。日本でも、達則さんと和英さんは全国のスーパーをまわり、棚のポリウムから市場を判断している。その

でワンストップで相談でき、欲しかった情報が手に入りました。

今後は、1つの国に注力するのではなく、様々な国のニーズを確認しながら、売り上げのバランスを保ちたいと考えている。しいたけは、日本では年末〜冬の需要が最も高い。海外でその他の時期の売り上げが確保できれば、農家から安定して買い続けることができる。

「いかに売るかより、いかに買い続けるかを考えています」と和英さんは語

現場感覚から、スーパーの食品棚を見てもすぐに「香港で料理する人は少ない」とわかったのだ。実際に、香港の家にはキッチンがないところも多く、外食文化が根付いているようだった。

初日にスーパーでニーズをつかんだ達則さんは、想定していた販路を方向転換。現地アドバイザーのネットワークを使い、香港のシェフと面談を行った。そこで「一般的なレストランでは、しいたけは副菜。高級な日本産よりも、安い中国産を使う」と聞き、様々なレストランをめぐってリサーチした。素人には分からないが、達則さんは、見るとそのしいたけが日本産かどうか分かる。どんな店で日本のしいたけが使われているかをチェックし、ターゲットを絞っていった。

一番好感触だったのは、日本の展示会で出会ったバイヤーだ。彼らの経営する、環境に配慮した商品を扱うコンセプトショップを訪問。店内の自然食品コーナーで、高千穂産しいたけの生産背景まで含めた売り方をしてくれるという。理想的な販売方法だと思った。「物を売るのに、現場を見ることはとても大切です。今回の調査で香港の市場がつかめ、今後の売り方が見えました」。達則さんの現場感覚と、福田アドバイザーの海外経験による

る。豊作の年でも全量を買取る当社は、農家のお年寄りから「こんなに買ってどうするんだ」と聞かれることがあるという。そこで「海外にも売っています」と伝えると、喜んでもらえる。しいたけ栽培を先の見える仕事にしないと、新しい人材は入ってこない。すでにある良いものを、どうやって続けていくか。少し視野を広げれば、この地でできることはまだあると、和英さんは感じている。



ピンチをチャンスに、 あえて海外へ打って出る。 混乱する業界の荒波に乗ってベトナムへ

2007年創業。岡山県で、産業廃棄物の収集・処理やプラスチックリサイクル業などを行う。良質なリサイクル原料を大手スーパー・企業から直接買い取り、法令にのっとったルートで加工・販売している。2017年、最大の廃プラスチック輸出先である中国が、輸入規制を強化。国内に行き場を失った廃プラスチックがあふれ、業界は大打撃を受けた。混乱が続く中、ピンチをチャンスととらえ、ベトナム進出を決めた。

他社が撤退する中、 あえて海外進出を決意

プラスチックリサイクル業界は今、転換期を迎えている。激震が走ったのは、2017年。世界中から大量に廃プラスチックを買っていた中国が、環境問題の視

点から輸入をストップ。日本は、国内の廃プラスチックの実に8割以上を中国に輸出していたため、規制の影響をまともに受けた。今まで中国に売っていたものを、今度はお金を払って廃棄物処理しなければいけなくなり、関連企業の業務縮小や撤退が相次ぐ。当社は国内取引をメインに

行っていたため、大きなダメージを受けずに済んだ。代表の高田欣孝さんは、「中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業に申し込んだ当初は、中国の規制がここまで厳しくなるとは思っていませんでした」と振り返る。

中国の影響を受け、周辺の国々も混乱中だ。今度アジア諸国に廃プラスチックを輸出しようと、世界中からコンテナが港に殺到。あつという間にキヤパオーバーになり、ASEAN各国も廃プラスチックの輸入規制を設ける事態となった。

プラスチック事業から撤退する企業が相次ぐ中、高田さんは、この事態を逆に

大手企業から良質な廃プラスチックを買い取っている



チャンスととらえた。近年の経済成長とともに、ベトナムのプラスチック関連企業は急増している。廃プラスチックを購入し、国内でリサイクル加工したのち、再びプラスチック製品を作って販売するという流れだ。しかし、輸入規制の厳格化から、原料である廃プラスチックが入ってこなくなってしまう。いわば血液を止められた状態となり、現場は混乱しているに違いない。

そこで、日本国内にあふれている廃プラスチックを、規制をクリアした状態に加工して、ベトナムへ輸出できないかと考えた。現在は加工を外注しているが、将来的には自社で加工できるよう、工場も建設中だ。そうすれば、行き場がなく捨てるしかない廃プラスチックを、今まで通りリサイクル原料として顧客から買い取ることができる。コスト面で顧客に迷惑をかけないためにも、やるしかない。他社が次々に撤退する中、高田さんはあえて海外進出することを決めた。

現状を整理し 企業の立ち位置を把握

中小機構と一緒に、まず現状を整理し把握することから始めた。産業廃棄

物業界は、移り変わりが激しい。20年以上業界に関わっている高田さんも、どんな変わる法律や世界情勢を常に追いかけている。ともすれば、状況を見失いがちになるため、改めて国内・海外の多方面から考え、立ち位置を明確にした。

次に、ベトナムで販売するプラスチック原料の候補を決めた。廃プラスチックといつても、ゴミをそのまま売るわけではない。種類や加工方法によって、多くの品目に分けられる。ベトナムでの高い需要を想定し、ロットを多く出せるものを中心に選んだ。また、商談をスムーズに進めるため、それぞれの価格を決め、ベトナム語の資料を作成した。

輸入規制についてもリサーチしたが、当時はまさに、中国ショックで大混乱の真っ最中。次々に新しいルールが作られるため、正確な情報はつかめなかった。それに、政府が作った輸入規制と、市場のニーズは別物だ。現場の生の声は、実際に歩いてみないと分からない。

現地の訪問先は、中小機構の星山アドバイザーとともに決めていった。星山アドバイザーは、ベトナムにルーツを持ち、自身もベトナム・日本間でビジネスを行っている。アドバイザーがビックアップした商談相手は、どれも求めて

所在地 岡山県岡山市
代表者 高田 欣孝
業種 サービス業

事業内容 資源リサイクル
資本金 10百万円
売上高 514百万円

従業員数 23人
URL <http://www.daisei-ecology.co.jp/>



1 建設中のプラスチック加工工場完成イメージ
2 3 本社工場の様子。リサイクル原料を企業から直接回収している



ベトナムのリアルな声を聞き、
ニーズに応える
企業を目指す



業界で20年以上の経験がある、ダイセーエコロジーの高田さん



高田さん(左)と中小機構の職員(右)

返る。自分たちだけでは見えなかった、ベトナムの側面を知ることができた。

向かい風を追い風に変えて

「まさか業界がこんなに混乱している時期に、現地調査に行くことになるとは思いませんでした」。想定外だったが、おかげで需要の高いときに商談ができ、相手のリアルな声を聞くことが

できた。今後は、現地で手に入れた最新の情報を元に、規制をクリアしたプラスチック原料を輸出していく。

年内には自社工場を稼働させ、仕入れから加工・販売まで、一貫した体制を整える予定だ。「すべての工程を自社で行うことで、より安心して取引してもらいたいと思っています。業界には向かい風が吹いていますが、お客様にコストがかかるような方向転換はしたくあ

りません。そのための海外進出なんです」。今は廃棄されているプラスチックも、きちんと選別すればまだリサイクルできる。顧客からリサイクル原料を買い取り、法令にのっとって加工・販売することは、廃棄物処理を行う企業としての責任だと考えている。時代にはらるうさながら、当社の理念は、揺らぐことはない。

いた条件にぴったりとはまっていた。その中から、日系企業よりもアポイントの取りにくい、現地企業を中心にまわることにした。

混乱期だからこそ聞けたリアルな声

ベトナムでは、加工会社やプラスチック商品の製造会社を訪問。予想通り、現場はプラスチック原料が買えず、かなり困っている様子だった。多少値段が高くても、「なんとか折り合いをつけて買いたい」という空気を感じる。中には、こちらの供給量を大きく上回る

オーダーもあった。大手のプラスチック輸入・加工会社では、日本の現状をよく理解しており、取引にも積極的だった。当社の日本工場が完成したら、そこで加工した原料を輸出する方向で話が進んだ。結果、訪問した企業の約半数から前向きな反応を得た。

また、中小機構のネットワークで、政府の計画投資省とも面談。しかし、少し予想外の展開になった。もともとは、政府機関とメーカーに同席してもらい、現状のヒアリングをしつつ営業する予定だった。だが、当時ベトナムでは、実に8割のメーカーが営業停止や廃業に追い込まれていた。そのため、メーカー側から政府への不満が爆発。次々にクレームとも言える意見が飛び出し、思わぬところで、リアルな現場の声を聞くことができた。

現地での商談サポートは、同行した星山アドバイザーが担当した。「相手の国を知り、好きにならないと良いビジネスはできない」というポリシーのもと、ベトナムの色々な場所に高田さんらを案内。「星山アドバイザーはベトナム愛が強く、歴史にも詳しくだったので、ビジネス以外にも非常に多くのことを教えてもらいました」と、高田さんは振り



精密金型や金属部品を製造する本社工場

「独資か合併か」 迷う中で 向かったインドネシア。

多方面の意見を聞き視野が広がった

1990年創業。和歌山県で、精密金属部品の加工や金型の製造を行っている。職人技ともいえる高度な技術で、自動車や家電の大手メーカーと長年の取引を続けている。経済成長で内需が拡大しているインドネシアへ進出を検討しており、事業計画の策定を通じて実際に進出した場合のビジネスを具体的にイメージするため、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業に応募した。特に、進出形態については、独資で進出するか、現地パートナーで進出するか、という点については現地調査で幅広い意見をヒアリングした。調査結果を総合的に勘案した後にインドネシア進出を決断、現地パートナーと合併会社を設立した。

きっかけは 海の向こうからのメール

インドネシア進出のきっかけは、10数年前にさかのぼる。ある日突然、インドネシアの現地企業から、取引依頼のメールが届いたのだ。先方の社長が日本人だったこともあり、取引がスタートした。当社代表の濱本浩一さんにとって、それがインドネシアという国を「知る」きっかけになった。数年後に初めて現地を訪問した。日本とは違う街並みや文化に驚いたが、現地の人の良さが印象に残った。

人口約2億6千万人という巨大な市場を求め、自動車・家電などを中心に多くの日系企業がすでにインドネシアに進出して事業活動を行っていた。しかし、実は、インドネシアにはまだ当社が作っているような高精度な金型を作れる企業は少ない。おのずと「インドネシアに進出してほしい」と誘いを受けるようになった。

可能性を感じた濱本さんは、インドネシア進出について本格的に検討を開始したものの、進出形態についての悩みがあった。すなわち独資で会社を設立し当社だけの力で進めるか、あるいは現地

の会社と合併会社を設立するか、という点である。これまでのビジネスのつながりから、合併パートナーの候補者はいたが、本当に協働できるかは未知数だった。初めての海外進出で、漠然としたイメージしか持てなかった。自分たちだけでは見えない視点を求めて、本事業に申し込んだ。

中小機構には民間企業にない 視点があった

支援が始まると、濱本さんは「中小機構と、われわれ民間企業との視点の違いが、良い意味で大きいと思った」という。現地調査に向け、中小機構と一緒に訪問先を決めていった。そこには、進出後を見据えたネットワーク作りとして、大使館やジェトロ、現地の日本人会といった公的機関も含まれた。

「過去に何度もインドネシアへ行っていきますが、大使館などへの訪問は、考えたことがありませんでした。仮に行きたいと思ったとしても、どうすればいい

か分からないですからね。そこを、中小機構という政府機関のネットワークで、スツと道を通してくれました」。

現地調査では、当社がインドネシアに進出した場合に取引を開始する可能性が高い企業はもちろん、日系物流会社にもアポイントを取った。世界各国からの投資を受け入れながら発展を続けるインドネシアだが、道路、港湾等の設備がその成長に追いつかず、慢性的な交通渋滞、港湾の飽和などの多くの問題が発生していると聞いており、十分な情報収集が必要だと考えていた。また、現在日本で外注している工程を、インドネシアでも同じレベルで外注できるのか、という懸念もあった。今回支援を



高度な加工を行うための最新設備がそろっている

担当していただいた中小機構の鈴木アドバイザーが機械分野に精通していたため、業界のことをよく分かったうえで相談に乗ってもらえた。「最初に話した時、鈴木アドバイザーの業界に関する知識が深く、話がスムーズに進むことに驚きました。しかもASEANでの豊富なビジネス経験があり、

所在地 和歌山県橋本市
代表者 濱本浩一
業種 製造業
事業内容 精密金属部品加工、精密順送プレス金型設計・製作
従業員数 30人
資本金 10万円
売上高 304百万円
URL http://www.sankoseimitsu.co.jp/

会社概要



上：中小機構の職員(左)と三晃精密の濱本さん(右)
下：電子部品などに使われる精密順送金型

インドネシアの企業と 共に成長できる合併会社を 築いていく

海外進出の良い面だけでなく、悪い面についても具体的に聞けてありがたかったです」。濱本さんは、様々な視点を取り入れ、体系的な計画を練っていた。

独資か、合弁か 様々な意見に揺れる

現地調査の日、空港に降り立つまで、

現地調査で海外進出の やり方がわかった

現地調査後、濱本さんらは悩んだ末、インドネシア進出を決断し、現地の企業と合弁会社を設立することとした。信頼できるパートナーが見つかったのだ。「今回、現地調査で多くの意見を聞いたことで、判断材料が増えました。インドネシアへは何度も訪問していましたが、今まで小さな範囲でしか見ていなかったと思います。中小機構のサ

濱本さんは不安だったという。それまで何度も顔を合わせていたとはいえ、中小機構職員と異国の地で5日間、ずっと行動を共にするのだ。しかし、そんな心配は杞憂だった。「中小機構の皆さんには、現地調査の間も、手厚くサポートしてもらいました。この人たちに担当してもらえて良かったと思います」。

濱本さんらは、公的機関や日系企業、金融機関などを訪問。公的機関では、インドネシアの経済状況や雇用関係、輸出入の税務に至るまで、幅広い情報を得た。さらに日系企業で、精密金型のニーズや、文化の違いと取引する際の注意点などを聴取。物流会社では、心配していた港湾、インフラ関連の確認を行い、現地でビジネスする具体的なイメージをつかむことができた。

また、様々な場所まで、独資と合弁のどちらが良いかという点について意見を求めた。独資の一番のメリットは、会社の経営方針を100%自分たちで決められることだ。しかし、ゼロからの出発になるし、現地のネットワークを自社ですべて構築しなければならない。一方、合弁会社の場合、現地パートナーのネットワークが使えるため、スピーディに商売が具体化する可能性は高い反

ポートで、一気に視野を広げてもらえました。海外にどう進出していけばいいか、そのやり方がわかりました」。

自信を得た濱本さんは、合弁で現地法人を設立。今後はインドネシアの工場に機械を置き、日本と同じ精密金型が作れる環境を整える。ゆくゆくは、金型の設計プログラムを日本からデータで送り、インドネシアで製造する方法を考えている。そのためには、現地での人材育成が不可欠だ。

現在、パートナー企業とは月に数

回、経営方針が合わなかったり、契約、知財などの面でトラブルになったりと、独資にはないリスクがある。自社ですべてを決定できないのであれば、仮に経営状況が悪化した場合でも自らの意思だけでは撤退を断念できない。

つまり、合弁にもっとも大切なのは、「良いパートナーを見つけ、契約内容を十分に精査すること」である。だが、中小企業のネットワークでは、そもそも相手探しに苦労することも多い。仮に候補を見つけたとしても、十分に相手を見極められないまま、あるいは、契約上のリスクや相手との権利義務、さらに撤退決断ライン等を十分に精査できないままに物事を進めてしまい、のちのち関係が悪化するケースも多い。言うまでもないが、合弁で事業を行うのであれば、あらゆる面において現地側の方が優位だ。瞬く間に技術など日本側よいところを合弁相手側に持ち逃げされ、日本側が損をすることもあ。日本国内ビジネスの常識やマナーなど通用しない。失敗例を見てきた人からは、「絶対に独資がいい」とも言われた。現地で会った人それぞれの立場、経験から様々な意見に触れ、心が揺れた。結局、調査中に答えは出なかった。

回、ネットを使ったビデオ会議を行っている。「言葉の壁はありますが、日本とインドネシアでやりとりを重ねながら、一緒に進んでいくのが理想です」。現地の人材を日本に派遣して、国内で教育することも考えている。

濱本さんがインドネシアを知るきっかけは、1つの企業との出会いだ。その原点を忘れず、今後も人と人との交流を軸に、共に成長できる企業を目指していく。



- 1 設計プログラムを元に加工を行う
- 2 1ミリ以下のワイヤーを使い、超高精度な加工を実現
- 3 高品質を保つためには、職人の技術が必要だ



耐震マットを手に語る和田さん(右)と小玉さん(左)

高品質の耐震マットに 「耐震」以外の ニーズはあるか。

アメリカ調査で見つけた新しい可能性

2000年、大阪で創業。国内唯一の耐震マット専業メーカーとして、ウレタンゲルを用いた家具や機器・設備の固定マットを開発・製造している。震度7耐震試験をはじめ、多くの第三者機関の試験を受けている。家庭の地震対策だけでなく、工場設備の地震対策やプレジャーボート上の機材固定など、幅広い需要がある。今回、本格的な海外展開先として米国を選択、カリフォルニア州への現地調査で、「耐震」以外の新たなニーズも確認した。

阪神大震災から生まれた耐震マット

プロセブン耐震マットは、1995年の阪神大震災から生まれた。創業者の小玉誠三さんは震災直後、大阪から神戸へ駆けつけ、被害の大きさを目の当たりにする。建物等の倒壊はもちろんのこと、一見無事な家屋の中でさえ大きな揺れによって、タンスが倒れ、テレビが飛んだ。これによって大切な友人たちを亡くすという悲しい経験をした。それをきっかけに、巨大地震でも家具が動かない商品が作れないかと、耐震業界未経験ながら製品の開発に乗り出す。5年後、紆余曲折を経

て、家具の下に置くだけで固定できる耐震マットを開発。プロセブン株式会社を設立した。現在の代表は、ご子息の小玉誠志さんだ。

粘着力と、貼ってはがせる手軽さをあわせ持つ耐震マットは、2011年の東日本大震災でも活躍。最近では、工場設備、病院、研究所などB to Bの需要も多い。一方で、以前から海外からの問い合わせが来ることはあったが、本格的な輸出には結びついていなかった。

今回、初めての海外進出の候補に上がったのが、米国のカリフォルニア州だ。米国の中で一番の地震地帯であり、将来の地震に備えるだけの、金銭的余裕がある家庭も多い。さらに、過去に大きな地震を経験しており、年に1度大規模な防災訓練をするなど、行政が積極的に対策を行っていた。防災意識が高い土地なら、企業からの需要も考えられる。だが、具体的にどう動けばいいかわからない。そこで小玉さんは、中小機構の海外ビジネス戦略推進支援事業に申し込んだ。

事前調査で分かった「耐震」への意識の差

米国展開にあたり、公募採択後一番

気になったのは、耐震マットのニーズがどれだけあるかだ。専門業者に市場調査を依頼する選択肢もあったが、過去にいくつかの国へ調査を依頼したことがあり、あまり具体的な手応えを感じていなかった。そこで、中小機構の益倉アドバイザーが「一緒に自分の目で市場を見た方が良いのでは」と提案。現地調査に向け、準備を始めた。

まずは、日本在住のアメリカ人とカナダ人に、耐震マットに関するヒアリングを実施。すると、日本人よりもはるかに、地震への意識が薄いことが分かった。プロセブン耐震マットの売りである「震度7対応」についても、そもそも「震度」という単位が通用しない。やはり、アメリカへ売り出すのに「耐震」というキーワードだけでは弱いようだ。しかし一方で、「キャンピングカーやボートは日本以上に普及しており、その中の物を固定するのに使える」「地震以外にもハリケーンや竜巻などの自然災害も多い」「子どもが家具転倒事故を防ぐアイテムになる」など、別の切り口から提案があった。

そこで、現地で幅広いニーズをリサーチするための訪問先をピックアップ。日本で展開している美術品固定の



耐震マットのデモキット。引っ張ってもびくともしない

所在地 大阪府大阪市
代表者 小玉 誠志
業種 製造業

事業内容 防振・耐震素材の開発・製造及び販売
資本金 67百万円
売上高 非公開

従業員数 25人
URL http://www.pro-7.co.jp/

アメリカならではの 耐震マットの 新たな使い道



プロセブンの小玉さん(右)と和田さん(左)

育てファミリーへの普及を考えている。準備したのは、WEBサイトだけではない。現地で商品をプレゼンするため本格的な商談資料も、これを機に英語で作成した。盛り込むべき情報、誤解を招きかねない表現など、日本国内で使う資料と海外で説明する為の資料はまったく事情が異なる。益倉アドバイザーと相談しながら作った資料は、パワーポイントで30ページに及んだ。さらに、訪問先によって内容に変化を持たせ、より興味を持ってもらえるように工夫。和田さんは、アメリカでのプレゼン用にモバイルプロジェクトを購入し、調査に向かう直前まで練習を重ねた。

アメリカで「耐震」以外の ニーズを発見

現地調査では、サンフランシスコ市の地震対策専門機関や、防災グッズを取り扱う同業他社を訪問。いずれも、耐震マットの性能には興味を持ってもらえた。しかし、アメリカには類似商品がないため、使い方を含めたプロモーションが必要なことが分かった。また、美術館では展示物固定の専門家と面談。バックヤードを見学し、どのように美術品

が固定されているのか、実情を知ることができた。

さらに、現地の弁護士事務所等を訪問。輸入品に対する化学物質の規制や、パッケージ表示方法などを確認した。物流会社も訪ね、通関の費用などコスト計算に欠かせない、具体的な情報を入力。現地のホームセンターで競合製品の価格を確認すると、原料からすべて日本製のプロセブン耐震マットより、安価なものが多かった。それらの情報を整理し、アドバイザーと共に販売価格を細かくコスト計算。商談の際に重要な「値ごろ感」が分ったことは、大きな収穫だった。

同時に、「耐震」のキーワードだけでは、競合製品に価格面で対抗困難という現実も見えてきた。「むやみに価格競争に入るのは、得策ではないと思います。そこで、訴求の仕方を変えて、商品に付加価値が出せないかと考えました」。

現地調査では新たな発見があった。カリフォルニアの富裕層には、ボートやキャンピングカーを所有している家庭が多い。耐震マットの粘着力を、乗り物内の固定に使うニーズは日本よりも大きいのではないかと。また、意外と地震に対する意識が薄かったことから、一般家庭へは「子どもの怪我を防ぐ」という

現地調査の準備と同時に、海外向けのWEBサイト作りも進めていった。営業部長の和田雅樹さんが、中小機構のセミナーで出会ったアドバイザーに助言をもらいながら英語サイトを作成。こちらは、子どもによる転倒防止をメインに、商品を紹介する内容にした。将来的にはアメリカのECモールに出店し、子どもでの販売がベターだと考えた。もとより、品質には自信がある。「安ければ買う」層ではなく、「必要だから買う」層に届けたい。今後の方針が決まった。

支援を受けて海外展開への ステップが見えた

中小機構の支援を、小玉さんは「背

中を押してもらった」と振り返る。「今まで、色んな人から海外展開を勧められてきましたが、そこへたどり着くまでのステップが分かりませんでした。中小機構のサポートによって、何が必要かがクリアになり、きちんと手順を踏みながら調査を進めることができました」。

現地調査から帰国後、初めて海外(中国)の展示会に出展。ここでも英語のパワーポイント資料が役に立ち、ブースに

は多くの人が集まった。アメリカ展開のルートが見えた今、他の国へも積極的にアプローチしていきたいと思っており、海外向専用のパッケージを使った製品も開発を決めた。阪神大震災から生まれ、東日本大震災でも活躍したプロセブン耐震マット。多くの可能性を秘めて、次は世界の安心と安全を守りに行く。

- 1 アメリカ現地調査の様子。ホームセンターでは競合調査を行った
- 2 ニーズの可能性を探りに、現地のキャンピングカーを見学
- 3 海外プレゼン用に作成した英語資料



支援事例紹介

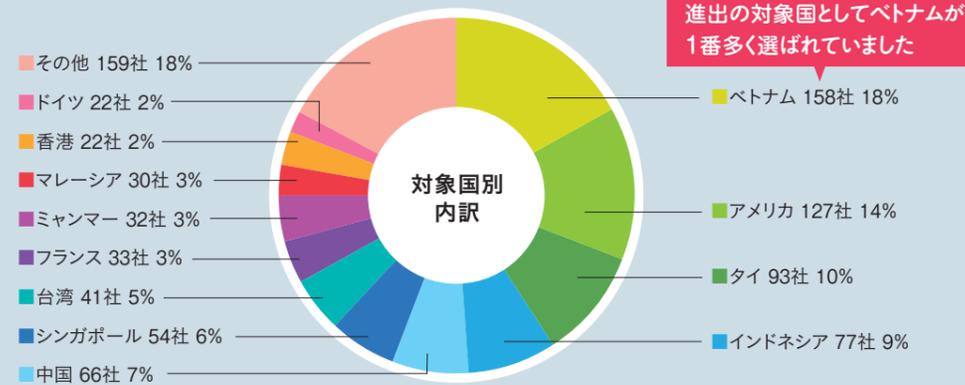
平成30年度 海外ビジネス戦略推進支援事業

★	株式会社メカトロシステムサービス (ベトナム)	53
	會澤高圧コンクリート株式会社 (インド)	54
	株式会社京屋染物店 (フランス)	55
	三和製紙株式会社 (フランス)	56
	株式会社菊星 (中国)	57
	小西模型株式会社 (アメリカ)	58
	元田技研有限会社 (インドネシア)	59
	株式会社エチュードゥマン (アメリカ)	60
★	前田硝子株式会社 (ベトナム)	61
	株式会社イリエ (タイ)	62
	株式会社菓子蔵関 (シンガポール)	63
★	新郊パイプ工業株式会社 (ベトナム)	64
	株式会社山越 (アメリカ)	65
★	中井産業株式会社 (香港)	66
	株式会社テクノインボックス (タイ)	67
★	エヌケーエヌ株式会社 (ミャンマー)	68
	株式会社ヴィーテック (オーストラリア)	69
	有限会社うずしお食品 (フランス)	70
★	株式会社サガンベジ (ベトナム)	71
★	有限会社鹿児島油脂工業 (ベトナム)	72
	有限会社緒方 (台湾)	73

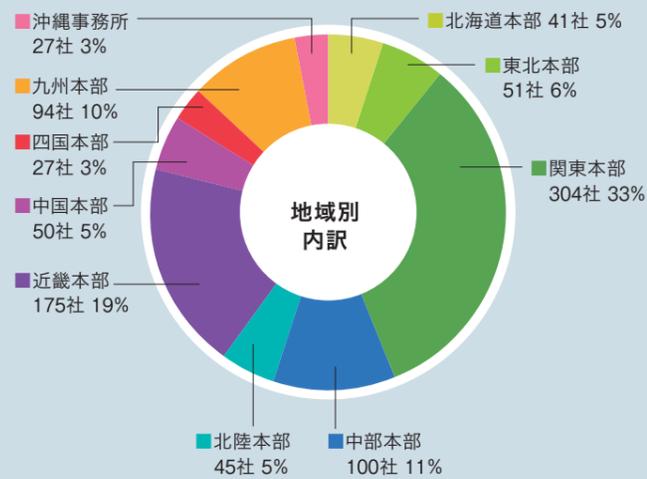


データで見る
7年間の海外ビジネス戦略推進支援事業実績

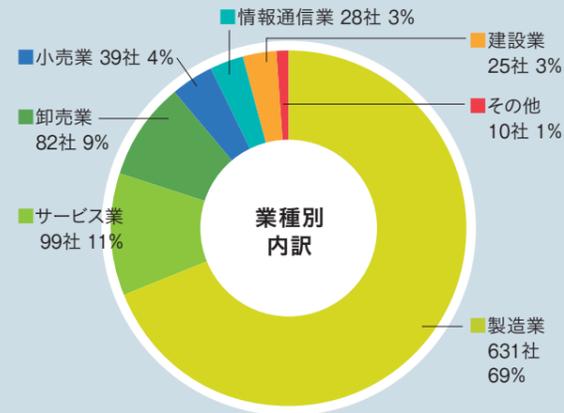
※平成24年～平成30年



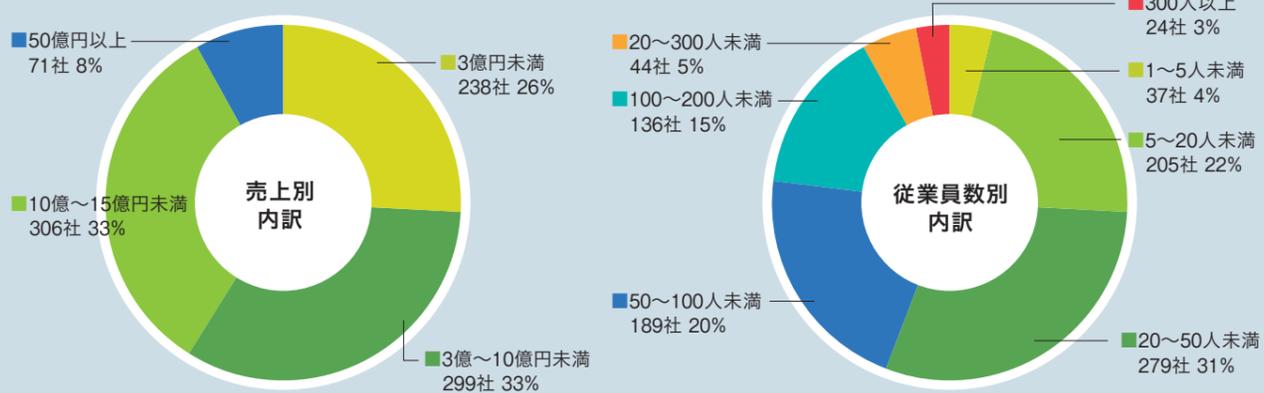
北は北海道、南は沖縄まで
10拠点を窓口にも、支援をしています



製造業の方を多く支援
してきました



従業員数50人未満、売上高10億円
未満の企業を多く支援しています



海外ビジネス戦略推進支援事業について

平成24年から平成30年まで7年間、
中小機構は、中小企業の皆様の海外展開をハンズオンで支援する事業
「海外ビジネス戦略推進支援事業」を行ってきました。
事業最終年度である平成30年度の支援事例を紹介します。

海外ビジネス戦略推進支援事業
平成30年度版の支援内容

- 中小企業の皆さまの海外での販路開拓や海外拠点設立のため、海外ビジネスの専門家が支援して、一緒に海外戦略を検討するとともに、経費補助により海外調査や外国語WEBサイトの作成等を支援。
- 平成24年度より開始し、延べ900社を超える企業を支援。平成30年度は135社を支援。

輸出型

輸出をしたい企業向け

(販売代理店探し、越境ECなど)
※海外戦略策定は両コースとも必須

販路調査コース

(海外での販路調査を支援)

- 補助経費上限50万円
(補助対象経費100万円の2分の1)
- 支援メニュー(任意選択):市場調査、海外調査同行、外国語WEBサイト作成

WEB集中コース

(外国語WEBサイト作成を支援)

- 補助経費上限100万円
(補助対象経費200万円の2分の1)
- 支援メニュー:外国語WEBサイト作成

拠点
設立型

海外に拠点を作りたい企業向け

(工場、直営店、物流拠点の設立など)
※海外戦略策定は両コースとも必須

進出コース

(海外拠点づくりの調査を支援)

- 補助経費上限140万円
(補助対象経費280万円の2分の1)
- 支援メニュー(任意選択):市場調査、海外調査同行

移転コース

(海外拠点の移転調査を支援)

- 補助上限140万円
(補助対象経費280万円の2分の1)
- 支援メニュー(任意選択):市場調査、海外調査同行

北海道
會澤高圧コンクリート株式会社

所在地 北海道苫小牧市
売上高 16,687 百万円
従業員数 450 名

事業内容

- コンクリート製品の製造販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 土木・建築両分野での民間・官公庁の安定顧客
- コンクリート材料等の研究開発での高い技術力
- コンクリート3Dプリンターによる新技術開発・用途開発を積極的に推進

海外展開計画

対象国 インド

■ 既進出国／事業形態

- シンガポール／海外拠点統括
- ロシア、モンゴル等／海外生産拠点

■ 海外展開する製品・サービス

- コンクリート3Dプリンターによるバイオトイレ施設(太陽光発電や水組成等の機能を持つ当社独自のコンクリート施設での衛生的なバイオトイレ)

■ 移転対象国の選定理由

- インド国政府の衛生環境改善という国策に沿った事業への参画
- 首都に隣接する戦略的な州に共同パートナーとの拠点を有する

■ 海外展開の概要

- 第1段階：コンクリート3Dプリンターによるバイオトイレ施設の製造
- 第2段階：バイオトイレ機器の現地製造

支援メニュー

拠点設立型移転コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- バイオトイレ施設の市場性の確認
- ニューデリー市に隣接するウッタル・プラデシュ州(UP州)内での製造拠点の選定

中小機構に期待する内容

- 現地調査先への同行支援
- バイオトイレ施設に関する市場性の確認支援



バイオトイレ施設のパーツ(試作品)



訪問先でのプレゼンテーション

支援の成果と今後の課題

■ 支援の成果

- 海外調査同行により、インド国政府の衛生環境改善施策についての現状及び課題確認を行ったほか、バイオトイレ施設の市場性が確認できた
- 現地での公衆トイレ等の管理運営団体等との面談でバイオトイレ施設への関心が確認できた
- UP州内の製造拠点候補地の実査をすることができた

■ 今後の課題

- バイオトイレ施設の現地製造体制の構築
- 現地での営業体制の構築
- バイオトイレ施設の製造コスト削減

重点支援事項

■ ① 訪問先の選定

- 現地訪問先団体のプレゼンスを参考にして訪問先を選定し、海外調査に臨んだ

■ ② 調査アドバイス

- 各訪問地での公衆トイレの実態調査を盛り込むようアドバイスし、使用・管理状況を確認した

北海道
株式会社メカトロシステムサービス

所在地 北海道札幌市
売上高 151 百万円
従業員数 12 名

事業内容

- 自動制御システム、自動充填機等の設計・製作・施工・調整、メンテナンス

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 計装機器・システムの精度が高く、画像処理、自動制御の高い技術力を有する
- 緊急のメンテナンス対応に機動的に対応可能
- 食品工場全体の製造ライン設計・施工の実績も多数有し、食品工場全体の最適化に対応可能

海外展開計画

対象国 ベトナム

■ 海外展開する製品・サービス

- BIB(バッグインボックス)連続袋自動充填機

■ 対象国の選定理由

- 食品製造業の設備は整備が遅れている一方、アッパーミドル層増加に伴い「安全・安心」な商品の要求が高まっており、食品工場高度化に寄与する当社製品の参入余地が大きい

■ 海外展開の概要

- 既に対象国内食品工場、飲料工場への導入に向け現地大手企業と商談を進めている
- 今後の商談成立を見据え、販売拠点を2019年上期までに設立する計画である

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 市場調査 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 販売拠点候補地を確定させ、販売拠点設立に向けた具体的な手続に仕掛かること

中小機構に期待する支援内容

- 販売拠点候補地選定に係る情報提供
- 設立した販売拠点におけるメンテナンス体制構築、販売・営業体制構築に係る情報提供・アドバイスなどの支援



現地飲料メーカーへの製品説明



会計事務所での法人設立打合せ



現地食品メーカーの工場視察

支援の成果と今後の課題

■ 支援の成果

- 市場調査により潜在顧客リストを作成し、現地での営業活動に活用した
- 現地企業への訴求力を高めるため、企業資料をベトナム語に翻訳した
- 潜在顧客を訪問し、見積り依頼を受けた
- 拠点設立形態を駐在員事務所ではなく現地法人とすることに決めた
- 現地技術者確保のルートが見つかった

■ 今後の課題

- 現地法人設立時期を確定し、実行すること
- 潜在顧客の見積り依頼に迅速に対応し、成約を目指すこと

重点支援事項

■ ① 拠点設立形態の決定

- 拠点設立コンサルタント事務所を訪問し、法的手続き面及び税務・会計面からの検討を行った

■ ② 潜在顧客訪問

- 潜在顧客リストからホーチミン周辺の飲料メーカーの訪問アポイントメントを取得し、製品紹介の機会を設け、顧客ニーズの聞き取りを行った



山梨県 三和製紙株式会社

会社概要

所在地 山梨県西八代郡
売上高 8,800万円
従業員数 8名

事業内容

- 機械抄き和紙製造

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 地域の伝統産業である和紙製造業で50年以上の事業実績
- 地域産業資源活用事業の認定取得(平成28年)

海外展開計画

対象国 フランス

海外展開する製品・サービス

- 市川和紙の卷子本

対象国の選定理由

- アート、デザイン分野において強い影響力を持つ市場である
- 日本文化、日本製伝統工芸品における市場ニーズがある

海外展開の概要

- 自社商品の卷子本「ひとえ」の販売チャネルの選定、および販売パートナーの発掘

支援メニュー

輸出型販路調査コース ■海外戦略策定 ■海外調査同行

本支援事業での到達目標

- フランス市場における消費者ニーズの把握
- 商流可能性の把握
- 販路開拓手法、PR手法の把握

中小機構に期待する支援内容

- 海外事業戦略の策定支援
- 販売パートナー候補の選定支援
- フランス市場における「ひとえ」のマーケティング戦略の策定



市川和紙の卷子本



ユーザー面談



ユーザーインタビュー調査

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 渡航先でのユーザーインタビューにより、商品の利用シーン、改善ポイント、価格帯などフランスでの現地消費者ニーズを理解することができた
- パリの複数ショップのバイヤーとのディスカッションを通し、商流可能性や商品ラインナップの改善点が明確になった
- パリのギフトショップでテスト販売としてひとえを置いてもらえることになった

今後の課題

- 現地で営業活動を継続するための販売パートナーの発掘

重点支援事項

① 商流発掘支援

- 渡航調査の訪問先企業発掘支援、アポ取得支援
- 販売パートナー選定に向けた準備(コミッションスキームの構築など)

② フランス市場展開準備支援

- 価格策定、収益計画の策定、製品紹介資料の作成などの実務支援

岩手県

株式会社京屋染物店

会社概要

所在地 岩手県一関市
売上高 91百万円
従業員数 15名

事業内容

- 和装染色・縫製・販売業

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 和装製品のデザイン・染め・縫製を一貫して行う全国でも数少ない染め工場
- 伝統的な染物からモダンラインまで、多彩な染色方法と縫製方法を駆使できる

海外展開計画

対象国 フランス

海外展開する製品・サービス

- ジャケット・バッグ・小物・染色技術(生地の染色加工)

対象国の選定理由

- 欧州市場での流行の発信地としての位置付け
- ブランドハウスへの新たな素材の提供(染め・縫製)

海外展開の概要

- 展示会出展と組み合わせることにより、有力ディストリビューターの開拓や、高級百貨店・セレクトショップ等の選定、ハイエンドブランドとのコラボを図る

支援メニュー

輸出型WEB集中コース ■海外戦略策定 ■外国語WEBサイト作成

本支援事業での到達目標

- 有力ディストリビューターの発掘、セレクトショップ・百貨店向け販路開拓、ブランドハウスとの技術・素材提携に資するWEB構築

中小機構に期待する支援内容

- WEBのコンセプト・コンテンツ・デザイン・コピーライティング・翻訳等
- ディストリビューター等の選定



海外展開する製品・サービス



染色技術

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 単に「和の伝統」のみに頼る規格・量産品の販売を目的とせず、物作りの精神に富んだ会社の「志」を訴求するサイトに仕上がった
- 「規格量産品の紹介」+「伝統技術を活かしたモダンラインの提案」+「欧州の高級ブランドハウスとのコラボレーションの可能性訴求」を三本柱とする構成とし、類似品との差別化訴求する

今後の課題

- 展示会出展との「車の両輪」としての相乗効果

重点支援事項

① WEBサイトのコンセプト決定

- サイト全体の「上質感」、「高級感」、「非日常感」(価格が高いものは「(他人から)高く見えること」が要諦

② ターゲットに関するアドバイス

- 「自然」、「天然」素材であることの強調
- コピーライティングの重要性(ネイティブの専門家起用が望ましい)

千葉県 小西模型株式会社

会社概要

所在地 千葉県野田市
売上高 268 百万円
従業員数 11 名

事業内容

- 模型飛行機製造・販売
- ラジコンシステムの開発、製造、販売
- 上記製品に係るメンテナンス

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 当社のラジコンレシーバーシステムは、独自システムにより、安全性が非常に高い
- 豊富な部品の品揃え及び、それに関連した迅速なアフターメンテナンスが実施可能

海外展開計画

対象国 アメリカ

■ 海外展開する製品・サービス

- 自社製の模型飛行機、操縦機、部品
- 製品に付随する修理業務

■ 対象国の選定理由

- アメリカはラジコン愛好家が非常に多く、市場規模が大きい
- アメリカのラジコン大会にスポンサーとして参加し、現地ニーズを把握している

■ 海外展開の概要

- アメリカで同社製品の販売と修理メンテナンス業務の販売代理店を開拓する



当初の模型製品



アメリカでのイベント会場

支援メニュー

輸出型WEB集中コース ■ 海外戦略策定 ■ 外国語WEBサイト作成

本支援事業での到達目標

- 海外事業計画書の作成
- 詳細な商品説明を行うWEBカタログサイトの構築

中小機構に期待する支援内容

- WEB制作全般の助言
- RFP(仕様書)の作成支援
- 販売代理店開拓の助言

支援の成果と今後の課題

■ 支援の成果

- 海外事業計画策定支援では、当社の強みと経営資源を最大限生かしたアメリカ市場展開のビジョンを打ち出すことができた
- 仕様書(RFP)作成支援では、当社のラジコン飛行機の特徴、匠の技術、きめ細かなサービス体制を表すことを意識したことで、エッジの効いたWEBサイト構築に繋がった
- 支援期間中に、既存のアメリカの総販売代理店を核にしてイベントを実施した結果、10ヶ所の販売店を開拓した

■ 今後の課題

- 全米の販売店網の開拓
- WEBとSNSで製品紹介、イベントなどの情報発信
- 総代理店を核とした販売体制の拡充

重点支援事項

■ ① 強みの明確化

- アメリカ市場に向けた当社製品の安全性や品質、充実したアフターサービスの明確化

■ ② 競合分析

- ラジコンをはじめとするホビー業界の競合サイトの比較検討を確実にを行うことをアドバイス

東京都

株式会社菊星

会社概要

所在地 東京都台東区
売上高 1,431 百万円
従業員数 36 人

事業内容

- 業務用及び消費者用化粧品等の開発・製造販売及び理美容品総合卸

国内市場での強み、差別化要因、実績

- ヘアサロンの業務用品のトップシェア商品を多く保有
- 他社にない革新的商品を多く保有し、国内及び海外特許も保有
- 常にユーザーニーズに対応した新しい提案力

海外展開計画

対象国 中国

■ 海外展開する製品・サービス

- 業務用・消費者用化粧品、医薬部外品

■ 対象国の選定理由

- 中国では安全・安心ニーズから日本製の化粧品に対する人気上昇
- 当社に対してOEM依頼を多く受けている

■ 海外展開の概要

- 中国のお客様に当社の品質にこだわったものづくりが伝わるWEBサイトの制作
- 当社製品の良さを理解して販売してくれる代理店の発掘に繋がるWEBサイトの制作

支援メニュー

輸出型WEB集中コース ■ 海外戦略策定 ■ 外国語WEBサイト作成

本支援事業での到達目標

- 中国語(繁体・簡体)、韓国語、英語の多言語によるWEBサイト構築
- 中国での販売候補先発掘に効果的なWEB制作会社選定

中小機構に期待する支援内容

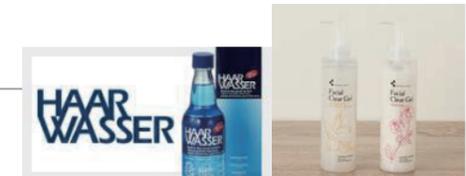
- WEBマーケティングに基づくサイト構成支援
- WEB制作会社選定のための仕様書(RFP)作成支援
- 販売代理店候補企業が興味を持つサイト作成支援



染毛プロテクトクリーム



STYLE LABO



ヘアトニック

NATURAL WORKS

支援の成果と今後の課題

■ 支援の成果

- 中国バイヤー向けに当社の強み、こだわりのものづくりをわかりやすく伝えるWEBサイト完成
- 多言語対応WEBサイトを活用して中国を中心とする東南アジアへの情報発信
- 今後、海外展示会等での効果的な営業ツールとしての活用

■ 今後の課題

- 新規情報の追加及び古い情報の改廃など定期的メンテナンス
- 今回作成のWEBサイトをベースにSEO対策を含めたブラッシュアップ
- 事業計画書の策定支援を通じて得た、他の経営課題への取り組み

重点支援事項

■ ① 当社の強みの分析によるブランド化

- 菊星の歴史、ものづくりへのこだわり、研究開発力など当社の強みの分析・整理により伝えたいことの明確化

■ ② WEBサイト構築アドバイス

- 効果的WEBサイトマップ作成支援
- 商品分類の見直しとユーザーメリットの明確化

東京都

株式会社エチュードゥマン

会社概要

所在地 東京都目黒区
売上高 3,200万円
従業員数 1名

事業内容

- アパレル製品(ストール)の企画製造販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- シルク素材のデザイン性の高いストール
- キャリア世代、成熟世代の女性をターゲットとしたハイエンド商品
- 三越銀座店での常設販売で年間4,500万円の売上実績
- 東京都女性ベンチャー成長促進事業プログラム第1期支援企業に選出(2017年)

海外展開計画

対象国 アメリカ・アジア諸国

海外展開する製品・サービス

- ストール製品

対象国の選定理由

- 東京都女性ベンチャー成長促進事業プログラムでのアメリカ訪問時に現地のエージェントを通じて具体的な市場規模を理解したこと。
- 銀座三越の販売を通じてアジア圏の人への反応が高いと実感していること

海外展開の概要

- 越境ECストアからの直接販売

支援メニュー

輸出型WEB集中コース ■ 海外戦略策定 ■ 外国語WEBサイト作成

本支援事業での到達目標

- ブランドストア+越境ECストアの構築
- 集客モデルの確立

中小機構に期待する支援内容

- 海外事業戦略策定支援
- ECサイト構築におけるアドバイス
- 集客施策策定支援



円形ストール

販売商品



東京都

元田技研株式会社

会社概要

所在地 東京都八王子市
売上高 294百万円
従業員数 16名

事業内容

- 重量物取扱い作業用バルンサー[ワイマン]の製造販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 顧客企業のニーズに合う電気式バルンサーを設計製造し、顧客の信頼を得ている
- 特許取得済みの操作レバーの機能性が高い評価を受けている
- JR各社、製鉄会社、おむつ製造会社など大手顧客への納入実績ある
- 500kgを超えるワークを持ち上げるバルンサー供給メーカー

海外展開計画

対象国 インドネシア

海外展開する製品・サービス

- 工場内の重量物取扱い作業用ワイマン

対象国の選定理由

- 大口取引先のインドネシア工場の増設に伴い、主力製品・バルンサーの供給依頼があること
- 多数の取引先も同国へ進出し、潜在需要があること(今回の調査でも確認した)

海外展開の概要

- インドネシア国内で販売を行うため、メンテナンスができる販売代理店を発掘したのち、販売拠点を設立する

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 販売代理店候補先を複数確保し、絞込みの基準に従い、今後、選定交渉に入る目途が立った。市場調査を行いユーザー企業を開拓した

中小機構に期待する支援内容

- 販売代理店の選定(絞込み)基準作成
- 潜在顧客の発掘のための市場調査支援
- 海外戦略策定支援



ワイマンE型



工場の風景



ユーザー開拓

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 潜在的な顧客となる、日系製造会社がジャカルタ周辺に多く立地しており、今回も大口ユーザーであるオムツ製造U社、工業用刃物製造K社などから引合いを確認した
- 急激な賃上げの影響を受け、工場設備の自動化、省力化の設備投資のニーズが高まり、当社の電装化したバルンサーの採用意欲が進出製造企業にあることを確認した
- インドネシアでの取組体制が、タイ、ベトナムなど他のアセアン諸国で適用でき、海外に製造拠点を設けている顧客の要望に応える供給体制を同様に構築し、売り上げの増大を図れることを確認した

今後の課題

- 価格競争力をつけるため、現地調達部材を利用したのアッセンブリーの可能性検証

重点支援事項

① 市場開拓

- 新規顧客発掘によるプロモーションを行い引合いの獲得を得た

② 販売・保守整備を行う代理店の絞り込み

- 複数の販売代理店選定を紹介し事前交渉行う

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- ブランドコンセプトを言葉と写真でのスタイリングで分かり易く説明したブランドサイトとそこからスムーズに購入に移行できるECサイトを構築

今後の課題

- 店舗接客⇄SNS⇄ECの連携・循環を強めるための店舗、WEBにおけるマーケティング施策

重点支援事項

① WEB制作会社の選択

- WEB制作会社4社とのSkype面談を通じてWEB、ECの最新動向を把握しつつ、ファッション業界に実績があり、コンテンツ作成サポートが期待できるディレクターを配する業者を選択できた

② 店舗とECが連動した販売戦略策定

- ECでは不特定多数の新規顧客は狙わず、店舗からのリピート/口コミ需要の受け口とする戦略を策定支援

愛知県

株式会社イリエ

会社概要

所在地 愛知県名古屋市
売上高 2,686 百万円
従業員数 24 名

事業内容

- 科学機器、環境測定機器等の販売、保守サービス

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 製品の安全性、耐久性を試験する装置
- メーカーの新製品の開発
- 発売前に必ず行われる試験
- 試験前後の製品分析

海外展開計画

対象国 タイ

海外展開する製品・サービス

- 環境試験機（恒温恒湿器、冷熱衝撃装置）、耐候試験機、腐食試験機、温度計他

対象国の選定理由

- 当社国内ユーザーが多数進出しており、東南アジア全域のハブとして考えられる

海外展開の概要

- 進出当初は試験機販売を中心に販路を広げ将来的にはメンテナンス業務が出来る体制を整え、販路拡大を行うとともに周辺国にも広げていく

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 会社設立への道筋の具体化、現地人材の確保、国内ユーザー以外の販路拡大

中小機構に期待する支援内容

- 現地の慣習等の相談
- 対象国の会社設立関連の法律や税制の情報
- 新規ユーザーの獲得



小型熱画像カメラ

ハンディ型温湿計

恒温（恒湿）器



現地会議

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 国内主要取引先の現地での現状が把握できた
- 現地での競合先が把握でき、対策の検討が可能となった
- 現地事務所設立に向けた具体的な検討が可能となった

今後の課題

- ローカル社員の人材育成
- タイのローカル価格対策

重点支援事項

① 進出後独自で運営可能な人脈形成

- タイローカル及び日系企業の現地動向に精通しているタイ人との人脈形成

② 新しい販路開拓

- 当企業のネットワークにない新規取引先の開拓

③ 会社設立のための情報収集

- 資本金の出資割合等の具体的な会社設立に向けた情報収集

東京都

前田硝子株式会社

会社概要

所在地 東京都品川区
売上高 12,253 百万円
従業員数 90 名

事業内容

- 自動車照明用硝子、電子部品用硝子、建材用硝子繊維、医療用硝子等の工業用硝子材料の卸売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 国内外に加工会社や協力工場など多様な仕入れ先をもち、顧客のニーズに合った商品提案が可能
- 大正13年創業、日本電気硝子（株）の東日本地区総代理店で素材や関連商品の開発商社

海外展開計画

対象国 ベトナム

海外展開する製品・サービス

- ベトナムに販売子会社を設立
- 複合材料用硝子繊維製品、ガラスクロスの卸売、現地調達先確保

対象国の選定理由

- ベトナムは国内投資が旺盛であり、急速に拡大している有望な市場。建材、自動車関連等インフラ関連への商材販売の可能性が高い

海外展開の概要

- 硝子繊維製品でのベトナム市場参入及びベトナム産硝子製品を第三国へ販売

支援メニュー

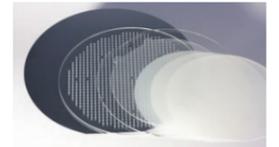
拠点設立型移転コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 既存のタイ拠点と新規ベトナム拠点での市場戦略の整理と海外事業全体での戦略構築
- 増設実施計画書（含む経済計算）の作成

中小機構に期待する支援内容

- 既存タイ現法と新規ベトナム現法での相乗効果を高めるための提言と検証
- ベトナムでの現地法人設立準備の支援
- 増設実施計画書・報告書の作成支援 ● 増設事業化調査による妥当性評価の支援



硝子製品



ガラスロービング



ベトナム地場企業ステンレス製水貯タンク製造会社との打合せ

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 海外調査時に日系製造業者及び硝子繊維複合材料関連地場製造業者との面談を18社実施
- 日系・地場企業共に商社/現地販売店に求める役割につき率直な見解を聴取
- 現地調査前に設定した仮説（海外展開する製品・サービス）とのギャップを認識
- タイ子会社との連携の必然性を認識

今後の課題

- タイ子会社の事業再編に向けたビジネス・モデルの再構築を最優先課題として取り組む
- 社内タスクフォース・チームによるベトナム市場継続ワークとタイ子会社事業分析への関与

重点支援事項

① 海外事業SWOT分析再考

- 海外進出計画書作成の基本プロセスの説明
- SWOT分析、特に自社の強み、の抽出プロセスの説明

② タイ子会社ビジネス・モデル再検討

- 既存拠点の課題分析と改善施策の抽出プロセスの説明
- タイ拠点のビジネス・モデル再考後、ベトナム市場との相乗効果を期待できる商品の絞り込み

愛知県 新郊パイプ工業株式会社

所在地 愛知県名古屋市
 売上高 2,271 百万円
 従業員数 111 名

事業内容

- 産業用車両部品製造
- 異形管・形鋼曲げ・油圧配管用パイプ加工等

国内市場での強み、差別化要因、実績

- パイプ曲げ加工から溶接・レーザー加工・塗装まで一貫した生産体制
- 多品種・小ロット生産に強み(4万品種)
- 部品小型・軽量化に独自の技術を有する
- 豊田自動織機、コマツ、トヨタ紡織がメイン(フォークリフト及び産業車両部品(油圧配管、マフラー、異形管ピラー等))

海外展開計画

対象国 ベトナム

海外展開する製品・サービス

- 油圧配管・ゴムホース用(マンドレル)成形金型の製造販売、産業車両用金属部品の製販

対象国の選定理由

- 日本で曲げ・溶接の技能・専門知識を習得した「技能実習生OB」を現地採用できる
- 得意先が東南アジア圏に拠点を設立済み

海外展開の概要

- ベトナムに製造子会社を設立し、東南アジアの得意先工場からの受注を確保したい
- 部材の現地調達を図りたい

支援メニュー

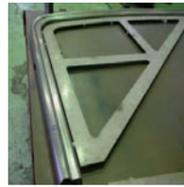
拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

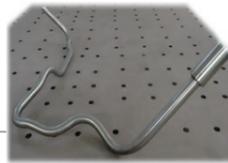
- 海外調査同行のうえ海外戦略の策定を通じて投資意思の決定を図り、ビジネスモデルを確立したい

中小機構に期待する支援内容

- 海外戦略策定支援
- 同社製品・技術のニーズの掘り起し ●ビジネスモデルの確立



パイプ曲げ加工品



油圧配管成型金型(マンドレル)



現地会議

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- ユーザー候補先より有益な情報が得られた
- 事前の想定より現地でのニーズが高く、マンドレル金型だけでなく、金属パイプ加工などの引き合いも得られた
- 主たる素材(S45C、SUS類)については現地調達も日本製のため、自社調達のほうがメリットあり
- ドンバン川工業団地への工場建設を内定、事業主体のハナム省担当者とも面談でき契約詳細について確認できた

今後の課題

- 事前売り上げ確保による事業計画(CF、PL)の具体的な作成と行程表の確実なフォローアップ

重点支援事項

① 現地ニーズの把握と必然性の整合

- 現地ユーザー候補先のニーズを事前に調査し順位づけ、候補先別に戦略的な面談を実施

② 製造拠点設立の課題説明

- 初めての海外拠点設立にかかる不安点などをそれぞれの専門家・コンサルと面談に同席し、課題点・解決方法などをアドバイス・支援した

愛知県 株式会社菓子蔵関

所在地 愛知県田原市
 売上高 180 百万円
 従業員数 34 名

事業内容

- 田原銘菓「あさりせんべい」をはじめとする菓子製造販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 「あさりせんべい」は、先代と現社長が地域と連携して開発した「地域ならではの」の一品
- 「あさり」を一粒丸ごとプレスした珍しい見た目の一方で、幅広い世代に親しまれる味付
- 全国菓子大博覧会で最高賞「名誉総裁賞」、全国推奨観光土産品審査会で「会長賞」を受賞
- 中部国際空港、首都圏・大都市圏の有名百貨店での取扱実績あり

海外展開計画

対象国 シンガポール

海外展開する製品・サービス

- 田原銘菓「あさりせんべい」

対象国の選定理由

- 観光立国であり、土産物需要が大きく、また、東南アジア諸国へのショーウィンドウ効果、及び、国内土産物事業のインバウンド需要との相乗効果も期待できる

海外展開の概要

- 現地居住者および来訪者の嗜好をリサーチした上で、現地の方に「選ばれる商品」を開発し、高級百貨店の催事等でプロモーション力を発揮することで、販路拡大を目指す

支援メニュー

輸出型販路調査コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 現地の嗜好、最適な販売チャネル、販売促進など、売れる商品とするための要素の把握

中小機構に期待する支援内容

- 現地の「生きた情報」、を的確に掴むための収集体制の構築支援 ●海外事業のマーケティング戦略の策定支援



田原銘菓「あさりせんべい」

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 魚貝系米菓の人気の高さを確認した。また、「あさりせんべい」が新規性の高い製品であり、テイスト的にも好評であることが判明した
- 日系百貨店より催事の出店依頼をいただくとともに、プレス加工実演等ライブ感のある販売デモなど、効果的な販売促進について情報を得た

今後の課題

- 一部原材料についての対応
- 賞味期限の延長への対応 ●海外事業推進チームの編成と実行

重点支援事項

① 現地情報の収集体制の構築

- 現地調査を通じて、モデルケースとなる既出の同業者や東三河地域の企業、日系百貨店のバイヤー等と意見を交わし、交流を深めた

② マーケティング戦略の策定

- 国内調査の内容を現地調査で検証した。現地調査では、現地で売れている商品をモデル事例として調査し、当社の4P戦略構築の参考とした

和歌山県 中井産業株式会社

会社概要

所在地 和歌山県和歌山市
売上高 313百万円
従業員数 25名

事業内容

- 木製建具の製造販売、神具(賽銭箱、神額)の製造

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 主力製品の木製建具は寸法や仕様・数量の異なる製品を100%受注生産。製造技術と生産能力が強み
- 自社ブランド「KITOTE」は日本・香港・ドイツで各デザイン賞を受賞。構造特許取得済み
- 大手ハウスメーカーへも納入実績あり

海外展開計画

対象国 香港

海外展開する製品・サービス

- 「KITOTE」ブランドの障子

対象国の選定理由

- コンパクトな都市で富裕層も多く、日本のライフスタイルが馴染みやすいと判断している
- 大規模再開発プロジェクトもあり、商業施設の需要が大きい

海外展開の概要

- 宿泊施設や商業施設の和風空間へデザイン性の高い障子の提案
- 富裕層向けの住宅への和風デザインの提案
- 現地の代理店を発掘し、輸出する

支援メニュー

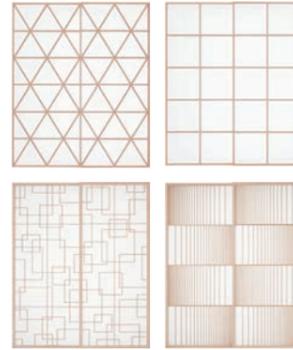
- 輸外型販路調査コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 海外事業の戦略立案および複数社の販売店・代理店候補の選定

中小機構に期待する支援内容

- 海外戦略立案支援
- ターゲット顧客、販売店・代理店の選定(絞込み)基準作成、交渉アドバイス



障子



商談の様子

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 海外調査同行により、ターゲット顧客(高級飲食店、ホテルなどの店舗)の明確化と、香港で活躍するデザイナーとのネットワークを獲得
- Design Inspire2018@香港(12月)への集客
- 香港の大型ショッピングモールで開催する日本祭(翌年1~2月)への出展依頼

今後の課題

- 湿気に強く、施工の手間がかからない商品開発
- 設計事務所・デザイナーとの継続的な関係構築

重点支援事項

① ターゲット顧客の明確化

- 香港での障子の需要を探るため、現地の建設事情に詳しい不動産会社や和空間を設計するデザイナー・設計会社の探し方からアドバイスし、優先順位をつけて海外調査を実施

② 営業・交渉アドバイス

- 代理店の選定や営業にあたって、業界分析やネットワーク作りの交渉アドバイスを実施

石川県 株式会社山越

会社概要

所在地 石川県金沢市
売上高 1439百万円
従業員数 95名

事業内容

- 印刷物の企画・製作、文具・事務用品・事務機器販売、WEBの企画・制作、オリジナル紙文具商品の販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 印刷に関する価格・納期等が評価され、公的機関との取引も多く、堅調な売上げを保っている
- 印刷業の中で培われたデザイン力と企画力を強みとして、オリジナル紙文具の販売などの事業を展開している

海外展開計画

対象国 アメリカ

海外展開する製品・サービス

- 機械加工だけでは表現できない、手作業による美しく機能的な仕上がりが特長のオリジナル紙文具(メモ、付箋等)

対象国の選定理由

- アメリカは文具のマーケットが広いと考えられるため、海外事業を本格化させるにあたり、まずはアメリカにてオリジナル紙文具の展開を狙う

海外展開の概要

- 今後海外各地の展示会への出展を見据えて、訴求力の高い外国語WEBサイトを作成し、展示会のフォロー等に活用し、海外での売上げに繋げる

支援メニュー

- 輸外型WEB集中コース ■ 海外戦略策定 ■ 外国語WEBサイト作成

本支援事業での到達目標

- オリジナル紙文具に関する外国語WEBサイト(英語)の作成
- 海外事業戦略の策定

中小機構に期待する支援内容

- 海外事業戦略の策定に関する助言
- WEBを活用した海外販路開拓の手法に関する助言



オリジナル紙文具「ペパラル」

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 経営戦略の中で、海外事業の位置付けと方向性、達成目標を設定
- ターゲットに伝えたい当社製品の強みとメッセージを的確に伝える英語WEBサイトの構築
- 海外展示会に出展し、WEBサイトを活用した商談を実施。複数社との接触が継続

今後の課題

- 海外事業展開の方針の社内全体への落とし込みと組織体制づくり
- WEBサイトをベースとした海外営業の仕組み構築・強化
- 販路拡大のための代理店・販売店との交渉準備

重点支援事項

① 強みの再認識とWEBサイト掲載情報の絞込み

- 海外事業展開の活動ステップの整理と課題の洗い出し
- WEBサイトの役割と機能の検討
- 当社製品の特長と差別化ポイントの再認識、表現のブラッシュアップ

② 代理店・販売店にインパクトを与える英語WEBサイトの構築

- 多数の国内外サイトを研究してもらい、代理店・販売店への訴求力のある構成を絞り込んでもらった上で、英語WEBサイト作成のポイントについて助言
- 翻訳会社への依頼のポイント(トライアル翻訳依頼の方法、見極め方)や効果的な英語表現・単語等について助言



大阪府 エヌケーエヌ株式会社

会社概要

所在地 大阪府大阪市
売上高 667百万円
従業員数 37名

事業内容

- 等速ドライブシャフト、産業用ジョイント、精密加工部品の製造販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 金属加工技術を活かした保守用自動車部品
- 当社製品のドライブシャフトは、右ハンドル・左ハンドルは両方対応可能

海外展開計画

対象国 ミャンマー

海外展開する製品・サービス

- 自動車の保守用・メンテナンス用部品である等速ドライブシャフト、等速ジョイント

対象国の選定理由

- ミャンマーはまだインフラや法律が整っていない部分もあるが、今後急成長・発展していく国であるため、今後数年をにらんで先行者として市場に参入したいため

海外展開の概要

- ミャンマーでのローカル販売店・代理店を獲得し、販路開拓する

支援メニュー

輸外型販路調査コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 複数の販売店・代理店候補の選定
- 現地での競合情報の把握

中小機構に期待する支援内容

- 海外戦略立案支援
- 販売店・代理店の選定(絞込み)基準作成、交渉アドバイス
- 競合先・価格情報等の確認支援



製品ドライブシャフト

製品ジョイント



現地での様子



現地での会議

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- ビジネスモデルや市場規模・顧客の想定、販売店選定等の仮説を立案し、海外事業計画を策定
- 現地調査により、市場規模・価格の相場・競合製品・商流等を明確に把握できた
- 販売店候補を確認できた

今後の課題

- 現地での商流の構築と当社ブランドの浸透

重点支援事項

① 海外戦略立案

- ミャンマーへの展開は初めてであり、市場の想定、ビジネスモデル、販売店候補の選定等の海外戦略を立案し、仮説を策定した

② 販売店・代理店の選定基準作成

- 当社のターゲット顧客に強い販売店のロングリストを作成し、選定の上、現地調査に臨んだ

大阪府 株式会社テクノインペックス

会社概要

所在地 大阪府大阪市
売上高 142百万円
従業員数 4名

事業内容

- ホタテ貝殻を主原料とする生鮮食品用洗浄剤、消臭除菌スプレー、靴用消臭除菌パウダーの製造卸・小売販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- ホタテ貝殻焼成パウダーは、強アルカリ水溶液となり菌を徹底除菌し、しかも安心・安全
- 第三者機関による試験で、除菌・消臭効果は実証済み
- 国内大手(量販店・通販・セレクトショップ)へ納入実績あり

海外展開計画

対象国 タイ

海外展開する製品・サービス

- ホタテ貝殻を主原料とする生鮮食品用洗浄剤「JYO-浄-」、消臭・除菌スプレー「SEI-清-」、靴用消臭除菌パウダー「SOU-爽-」

対象国の選定理由

- 東南アジアの中でも食の安全に対する意識や除菌・消臭に対する関心が高くなってきているタイをターゲットとする

海外展開の概要

- タイに材料を送り、小分け包装・梱包を現地で行う拠点を設立する。現地生産により市場で競争力のある販売価格にし、販路開拓を目指す

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 拠点設立にかかる手続きや予算、製品の価格の妥当性・販売店や代理店の発掘、規制調査

中小機構に期待する支援内容

- 現地拠点設立にかかる法律面・コスト面・規制面でのアドバイス
- ターゲット顧客、販売店・代理店の選定(絞込み)基準作成、交渉アドバイス



JYO-浄-

生鮮食品用洗浄剤



SEI-清-

消臭・除菌スプレー



SOU-爽-

靴用消臭除菌パウダー

ホタテ貝殻パウダー
(上から生鮮食品用洗浄剤、
消臭・除菌スプレー、
靴用消臭除菌パウダー)



現地での様子

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 海外事業計画を策定し、ビジネスモデルや顧客ターゲット、拠点、代理店選定の仮説を立案
- 現地調査で検証した結果、仮説通りのビジネス展開が可能なが判明
- タイFDAにて規制認証の確認ができた

今後の課題

- FDAでの商品の認証手続き

重点支援事項

① 海外戦略立案

- 海外展開の初期段階であり、ビジネスモデル・ターゲット選定・拠点構築等の仮説を立案した

② ターゲット候補顧客・販売店または代理店の選定基準作成アドバイス

- 立案した仮説を基に選定基準を作成し、ロングリストからの優先順位を決め、現地調査に臨んだ

徳島県 有限会社うずしお食品

所在地 徳島県鳴門市
売上高 266百万円
従業員数 20名

事業内容

- 鳴門わかめの加工・販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 約40年にわたる、わかめボイル加工のノウハウを持ち、従来の塩蔵法によらない「冷凍わかめ製品」を開発
- 鳴門わかめ本来の風味とボイル直後のコリコリした食感が特徴であり、百貨店、高級料亭への販売実績がある

海外展開計画

対象国 フランス

海外展開する製品・サービス

- 農商工連携により開発した国内では当社のみ加工可能な「湯通し冷凍わかめ」及び「湯通し塩蔵わかめ」

対象国の選定理由

- フランスではわかめが健康自然食材として浸透しつつあり、フランスのわかめ市場は年率120～125%の高成長を続ける有望市場であり参入余地がある

海外展開の概要

- フランスにてわかめの加工食品の共同開発・生産・販売を行う拠点を設立し、海外販路を開拓する

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 市場調査 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- わかめの加工食品の共同開発・生産・販売を行うパートナーの発掘

中小機構に期待する支援内容

- 海外戦略策定支援
- わかめの加工食品の共同開発・生産・販売を行うパートナーの発掘の支援



個包装の商品



鳴門わかめ



現地でのヒアリング

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 現地同行調査により、①日本食ブームに伴う日本産海産物ニーズの増大、②フランスおよびEUにおける健康志向の高まりに伴う海藻市場の拡大、③海藻養殖事業者のノウハウ不足による日本企業との協業ニーズの存在、④海藻加工食品メーカーとの共同開発機会の存在を確認することができた
- 一方、冷凍わかめの展開は、生食文化がないこと、またコスト、物流面で難度が高いことが判明した

今後の課題

- 海外展開にむけた社内外の推進体制整備
- 現地企業との協業方針策定、交渉および実行

重点支援事項

① 現地市場調査の設計・実施

- 冷凍わかめの展開のみならず、将来の事業機会を幅広く捉えられるよう、現地市場ニーズの把握、同業他社動向、物流、規制などの制約について情報収集を行い、短期・中長期事業展開構想を具体化した

② 事業化アドバイス

- 協業候補企業との面談において、単なる商談に終始せぬよう、ビジネスモデルに関する議論を促進した

山口県 株式会社ヴィーテック

所在地 山口県下松市
売上高 1,019百万円
従業員数 23名

事業内容

- 国内全メーカー新車・中古車販売・中古車輸出
- レンタカー・自動車整備・板金塗装・ロードサービス・保険代理店業

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 新車販売に伴う下取り車の入庫比率が高い
- 商品は自社にて車検整備、板金塗装、オイル交換、コーティングなどを一貫して行っているため、高い品質を保持

海外展開計画

対象国 オーストラリア

海外展開する製品・サービス

- 日本車(主に中古車)

対象国の選定理由

- オーストラリア国内での自動車生産がなくなり、輸入に偏重する中で、日豪経済連携協定を利用する場合には、中古車FOBに対する関税5%と特別税の12,000豪ドルが撤廃されたとの情報があり、良質な中古車需要の高まりが見込まれる

海外展開の概要

- オーストラリア国内に現地法人(卸・販売・修理・メンテナンス業)を設立

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 市場調査 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 現地市場調査(嗜好と価格帯、人気付帯サービス)
- 現地法・規制等の情報収集 ● 現地パートナー企業候補の開拓

中小機構に期待する支援内容

- 市場調査の方法
- 現地企業への訪問、法人設立形態のアドバイス、雇用条件面・事業運営コスト面の情報収集
- 現地拠点設立の規制や制限等調査のアドバイス



国内の中古車販売施設



現地同業者から顧客嗜好をヒアリング



メンテナンス工場

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 現地法人の設立に係る法律・規制・必要なライセンス等情報と現地企業訪問による、顧客嗜好(車種・価格帯等)、必要投資概算等の地元情報を入手
- 当社の強み(幅広い入手ルート、高いメンテナンス技術)を活かした提案により、パートナー候補企業と具体的な商談に至り、営業基盤構築の足がかりが実現
- 高い人件費という障壁に対し、営業基盤構築後に法人設立をする段階的な進出ビジョンが出来た

今後の課題

- 当面は営業基盤の強化に取組んだ後に法人設立へ移行。現地パートナーとの信頼関係構築とニュービジネスの模索。新パートナー企業の開拓による裾野の拡大
- 安価で多様な仕入ルートの強化と、リアルタイムで現地プライス情報を参照した価格競争力の実現を目指す

重点支援事項

① 質の高い現地市場情報とパートナー候補の開拓

② ビジネスモデルの構築



鹿児島県

有限会社鹿児島油脂工業

会社概要

所在地 鹿児島県日置市
売上高 1502百万円
従業員数 33名

事業内容

- 飼料用油脂、牛・豚肉骨粉の製造販売、牛・豚皮の加工販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 独自の製造方法で、製品の品質高を実現。最新の省エネ技術を導入し、生産効率が高く、環境を意識した製造技術を保有。また脱臭技術も低コストを実現

海外展開計画

対象国 ベトナム

海外展開する製品・サービス

- トリ・ブタ飼料用油脂、飼料用肉骨粉

対象国の選定理由

- 国内原料入手先が進出することが契機となったが、対象国の市場が未熟であり単独でも検討価値があると判断
- 現地企業から製造技術提供・支援の依頼を受け合併会社設立を計画

海外展開の概要

- 在ベトナム企業への技術供与、合併会社の設立、場合によっては新工場を設立し、製品の製造・販売(ベトナム国内)を展開



工場



工場内部

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 現地業界状況の詳細把握
- ライセンス取得等規制の把握とクリア目処
- パートナー企業の確定
- 人材確保の目処

中小機構に期待する支援内容

- 合併会社立ち上げに係るノウハウの提供
- 現地規制、留意点などのアドバイス
- 海外調査での訪問先候補の選定支援



現地ミーティング

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- ①ベトナム国内における畜肉残さの状況を把握できた。特に日本と相違し、内臓を食す習慣から畜肉残さ量が日本で考える以上に少ないことが認識できた
- ②原料としての畜肉残さ、製品販売先となる飼料会社との接点ができ、同社業態がある程度成立つことが判り、外資100%のレンダリング事業ライセンス取得も可能であることが判った
- ③畜肉残さの廃棄ルールが確立されておらず、当初予定のレンダリング事業から参入するのではなく、当面は残さ処理技術のコンサルとして市場参入し、将来的なレンダリング事業を目指す方針が固められた

今後の課題

- ①調査結果を受け、当面は技術供与で参入するにしても、合併、独資での進出等、どの進出形態がベストなのか将来的な検討が必要
- ②進出形態に合わせ、パートナー選定等更なる詳細な調査

重点支援事項

- ① 進出形態に合わせた支援をアドバイス制度等を利用し継続支援の実施
- ② 技術供与の場合はROYALTY AGREEMENT、合併、独資での進出の場合は、ベトナム当局への申請や合併契約書等の作成支援
- ③ 一部調査出来なかった現地の情報提供等

佐賀県

株式会社サガンベジ

会社概要

所在地 佐賀県三養基郡
売上高 62百万円
従業員数 9名

事業内容

- 有機JAS葉物野菜の生産、販売

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 化学合成肥料や農薬や除草剤、動物性由来の肥料などを使用せず、天然の植物性肥料を使用した完全無農薬栽培を行っている
- 有機JAS認証を取得し、14品目の葉物野菜を通年で供給できる体制をとっている
- シンガポールの明治屋より引き合いがあり、1週間に3回のペースで有機野菜を出荷している

海外展開計画

対象国 ベトナム

海外展開する製品・サービス

- 有機農産物の生産、販売

対象国の選定理由

- 国民の平均年齢が20代と若く、労働力が期待でき、低コストで生産が可能
- 安全な野菜を求める消費者も多く、有機栽培で安全な食べ物生産を定着させることができるため

海外展開の概要

- 合併による現地法人を立ち上げ、現地にあった生産方法を確立。現地での販売も行い、有機野菜促進の食育活動に取り組む



完全無農薬野菜

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 現地農業状況および人材レベルの把握
- 生産拠点の設立候補地選定
- 現地物流事情の確認

中小機構に期待する支援内容

- 現地法人立ち上げに係るノウハウの提供
- 現地規制、留意点などのアドバイス
- 海外調査での訪問先候補の選定支援

支援の成果と今後の課題

支援の成果

- 現地調査により、生の声が聴け、関係者とのネットワークが構築できた
- 九州と土壌や気候、環境が異なることから、難易度が高いことを理解できた
- 試験生産のデータ採取の重要性を再確認した
- 有機野菜の需要が想定以上に旺盛であり、パートナー候補企業の出口戦略も明確に確認できた

今後の課題

- パートナー候補が店舗経営に専念することに方針を変更したため、生産技術援助提携が白紙となり、新たな事業戦略を立てることになった
- 輸出事業へのアプローチに変更

重点支援事項

- ① 新たな事業戦略構築のためのアドバイス
- ② 現地食材卸店など、取引候補先の情報提供



巻末付録

中小機構の専門家たちによる海外展開のノウハウ特集

中小機構では、平成24年から平成30年までの7年間、「海外ビジネス戦略推進支援事業」等を通じ、中小企業の皆さまの海外での販路開拓や海外拠点設立のための戦略策定や、海外現地調査の支援を行ってきました。こうした支援を通じ、中小機構の専門家たちがアドバイスしてきた実践的ノウハウを、Q&A形式で大公開します。



沖縄県

有限会社緒方

会社概要

所在地 沖縄県読谷村
売上高 116百万円
従業員数 28名

事業内容

- 介護保険事業(通所介護、訪問介護、居宅介護支援)、サービス付高齢者向け住宅事業(village SENAHA)

国内市場での強み、差別化要因、実績

- 通常のデイサービス事業に加え、温水プールを備えたりハセンターにより充実したリハビリケアを行なっている
- また、積極的なIT化による業務効率化を進め、一般的に敬遠されがちな外国人の方の受入も行なっており、同社の強みとなっている

海外展開計画

対象国 台湾

■ 海外展開する製品・サービス

- 通所介護事業(デイサービス)

■ 対象国の選定理由

- 急速な高齢化、介護保険制度開始によるデイサービス市場の拡大、親日国&近接性

■ 海外展開の概要

- 高雄市にデイサービスセンターを開設。初期投資を抑えつつ、20~30名の顧客対応を計画
- 現地パートナー企業と連携し、沖縄との人材交流を図り、日本流の介護サービスを展開を企図

支援メニュー

拠点設立型進出コース ■ 海外戦略策定 ■ 海外調査同行

本支援事業での到達目標

- 提携候補先の選定を行い、進出についての具体的な計画、及びスケジュールの策定

中小機構に期待する支援内容

- 事業所開設にあたって現地介護保険事情の調査への支援
- 提携先探索への支援
- 計画策定面の支援



「ヴィラージュせなは」の施設写真
(上:ジャグジー付温水プール、
下:リハビリルーム)



高雄医学大学附属中和記念病院での
ミーティング

支援の成果と今後の課題

■ 支援の成果

- 海外調査同行により、現地当局である高雄市社会局老人福利科との良好な関係を構築し、同社の高雄市での事業展開に際し、協力体制を確保
- その他、5件の同業者への訪問を通じ、台湾のデイサービスのメニューや利用者及びその家族の実態、職員の勤務体系等の具体的な情報を獲得
- 同社の強みである日本流の高品質なデイサービスの展開は、現在、高雄では実施されてなく、同社の事業展開の成功の可能性が確認された

■ 今後の課題

- 台湾法人設立の際の現地パートナーとの連携
- 更新頻度の高い規制・法制度の把握とその対応

重点支援事項

■ ① 事業計画の策定支援

- 早期での高雄での事業展開実現に向けて、規制当局、同業社、人材派遣会社、会計事務所等、現地での訪問先の選定、バランスを考慮した上で海外調査に臨んだ

■ ② 提携パートナー選定支援

- 事前に質問リストを準備の上、具体的な経営情報についても踏み込んだヒアリングを支援



海外展開前調査の

ノウハウ一挙大公開!



※■は中小機構の各地域本部に常駐するアドバイザー名(敬称略)

Q 海外展開しようと思ったら、海外現地調査をする前にどのような準備をするのがよいですか？

■北海道本部 依田

海外現地調査は、国内で出来る情報収集・分析を一通り行った段階(官公庁、JETRO、金融機関等々で提供しているような情報を一通り調べた段階)で行う。

海外展開する方針を決め、対象国における事業展開に一定の仮説を立ててから臨むことが、成果に繋がる。

■本部 藤巻

まず海外現地調査の前に仮説(ビジネスモデルと計画)を立てる。その仮説を国内で取れるデータ・情報をベースに事前に確認する。海外現地調査はその仮説を検証するために行う。帰国後その仮説を、調査結果をみて修正する。

Q 国内で色々調べるのですね。でも今どき情報はネットで調べられるし、わざわざ海外での調査は必要ですか？

■中部本部 大槻

刻々と変化する時代であり、半年行かないと売場やトレンドは変わる。海外へ行く手

④工場設立の場合は原材料供給産業の有無

■本部 小高

日本からの進出企業が多い国を選べば、より多くの情報も得られ、トレンドに乗れるが、日本企業同士の競争を覚悟する必要がある。一方、進出企業の少ない国を選べば、競争は少ないが、得られる情報も少ないので、自らの地道な努力が必要。

英語版WEBサイトを作り、海外からの反応を見る。自社の製品に多くの関心が寄せられる国を調べ、そこから海外戦略を立てる方法もある。

■近畿本部 小川

初めての海外展開や初期の段階では、断然、消去法(ダメなところを探す)がお勧め。

■本部 山中

現地のパートナー候補の人物が気に入ったので進出を決めたという事例が多くあるが、その場合、好意的な先入観が調査検討結果よりも優先してしまい、誤った判断に陥りがちということを常に意識しておくこと。対象国やパートナーが気に入った等の要素は、2〜3カ国を比較検討したうえで、プラスα程度として考えるべき。

間を惜しんではならない。ネット情報はリアルではなく他人の見立てであり鵜呑みしてはならない。

■中国本部 中村

①海外に興味を持った段階で、まずは現地概要(空気感)を知るために訪問。(興味) ②自社の事業戦略構想を検討した段階で、事業戦略に基づいた実態調査訪問。(企画) ③海外展開を判断した時点で、実務レベルでの具体的な調査訪問。(実行)

■本部 秋谷

その国の可能性や将来性は中小企業オーナーとの相性を含めて五感で感じることも重要。

Q やはり必須ということですね。ではまず、海外展開先の候補国を選ぶ方法について、教えてください。

■北海道本部 依田

まずは「人口」、「年齢構成」、「GDP」、「賃金水準」、「物価」、「マーケットの規模」を確認することで、自社の商品やサービスをどのように展開できるかを見通せる。

■本部 藤巻

どの時点でどういう風になっていたか。例えば10年後に売上のピークを目指すなら、現在ではなく10年後の市場規模を想定して、今は小さくとも将来市場拡大が期待できる国を選ぶ。3年後にピークを目指すなら、現在ある程度の市場規模がある国を選ぶ。例えばタイは、2022年に高齢化社会に突入すると言われており、現在の市場は依然として大きい。10年後を考えると商品やサービスによっては市場規模が頭打ちとなる可能性がある。裏を返すと、高齢者からの需要は拡大することも考えられる。自らの商品やサービスの特性と市場の拡大・縮小を考え合わせて対象国を選ぶ。

Q 候補国を絞り込んでいって、最後はどのような基準で決めますか？

■九州本部 福田

表面上は見えにくいカントリーリスクもあるが、次の諸点は特に重要。
①取扱商品の将来的な市場性の有無
②当該国に於いて強みのある商品群の存在
③法・規制、社会制度、親日度等の経営環境

WEB **Q** 中小機構の支援では、海外展開に必須な外国向けWEBサイトの作成も支援しています。外国向けWEBサイトを作る際のポイントは何かですか？

■本部 秋谷

- 和文のWEBサイトやカタログをそのまま英訳するのではなく、SWOT分析で明確になった強みを表現するのが、外国の顧客・市場に訴え掛ける「コツ」。
- トップページで外国の企業・顧客に伝えたいメッセージを簡潔に述べ、下部ページで差別化ポイントを掲げる等、対象国でのWEBサイトの見方の流れにそったサイト構成にする。

■近畿本部 河原

- リサーチしたい国の事をよく研究する事が重要。現地でアクセス数の多いWEBサイトはどのようなものか、などは知っておくべき。綺麗で格好いいWEBサイトを作っても、それは日本人の感覚でそう感じているだけ。また、現地のインターネッ

ト環境を考えずに作ってしまったせいで、その国で開けず、誰も見れないというWEBサイトも有る。

■近畿本部 小川

- 外国の新規WEBサイトを毎日10社程度ずつ、3ヶ月間チェックし続けると見えてくるものがある。それを自社サイトで具体化し、海外向けに見せていく。

■中国本部 星山

- 余力があれば、英語と見せたい国の言語で編集した動画を作れると印象に残る。

■近畿本部 河原

- グーグルアナリティクスなど、アクセス解析ツールを組み込む事も必須。「何故この日にアクセス数が伸びていて、この日には伸びていない



のか」など、仮説の検証(WEBサイトへの期待が実現しているかの確認)を繰り返して行うことが必要。また、検証に基づいて、公開後の改善を行ったり、ニュースリリースなどによって、常にWEBサイトが動いている状況を作り出す事も重要。

■中部本部 大槻

- WEBサイトリーダーを決め、運用・メンテ・定期的な記事更新等を行うことが必要。

■本部 平内

- WEBサイト単独ではなく、SNSとの連携を図ると有効。

Q 中小機構では海外調査の前に、「海外事業計画」として海外戦略を作ることを推奨していますが、海外戦略を作るのに大切なことは何ですか？

■九州本部 福田

- 想定以上に上手く行った場合の戦略、想定どおりに事業が展開した場合の戦略、想定どおりには行かなかった場合の戦略等をきちんと整理立てて、かつ数字の裏付けを持って策定すること。

■北海道本部 依田

- 会社全体の経営戦略の中で海外事業を明確に位置づけ、海外事業の担当部署のみならず、全社的な体制を考えた上で海外戦略を策定すること。具体的には、総務・経理等のバックオフィスや製造部門と連動させ、資金計画や生産能力・製造計画との整合性を取ることが実効的な戦略の策定に繋がる。

■中国本部 星山

- 現時点において、どのような進出形態(委託販売・加工・技術・業務提携、駐在員事務所・子会社設立など)が、自社の経営資源を最大限に活かせるかを検討。

- 海外戦略の策定ポイントは「5年後、10年後に会社が存続するためのマーケットを海外に予め確保していくプロセスになっている



か」、「そのプランは自社の経営資源を活かせるものになっているか」である。

■近畿本部 小川

- 他社の成功事例を広く情報収集し、成功の理由をすべて書き出してみる。その中で今の自社に出来そうなこと、出来そうにないことを整理する。出来そうなことだけで立てる戦略と出来そうにないことも含めて立てる戦略を比較して、前者の戦略では上手くいく気がしない場合、海外戦略以前の話と判る。

■近畿本部 河原

- 頭に有る「成功への道筋」を文字化・数値化する作業が重要。また、一人で事業計画を作るのではなく、第三者(出来れば進出候補先国の専門家)との会話(相談)の中からなるべく具体的な事業計画の作成を行う。そうする事で自分の分からない部分を明確

化する事が出来て、現地調査で明らかにすべき内容が自然と浮き彫りに成ってくる。

Q ここまでは、主に海外現地調査の前段階、計画策定フェイズに関するノウハウでした。ここからは、海外現地調査の具体的な準備に入っていきます。訪問先の選び方やアポのとり方について教えてください。

■中国本部 星山

- 訪問先に対し、訪問目的を明確・正確に伝えること。また、会社案内(できれば併せて簡潔な動画があればよし)、商品の資料や図面を予め送付し、しっかりと自社のイメージを持ってもらう。
- アポ取りメールのあと、電話でも意向確認を行うなど、複数の手段でアプローチする。

■近畿本部 河原

- 取引候補先への直接インタビュー(売り込み・営業)を行うことをきっかけに、現地窓口(繋がり)を作ることは重要。自社製品に自信を持ち、臆すること無く、果敢にアポを取っていくことが成功の秘訣。

■北海道本部 依田

- 訪問先にとってメリットと思われる事項を

予め提示できるとベター。

■近畿本部 小川

- 「今、何が分からないから海外事業が進まないのか」、「誰に会って、何を確認できればそれが判るのか」等の課題の解を持っていく。アポの取り易さを優先して訪問先を選定すると、帰国後振り出しに戻るようになる。

- アポがごとごとく断られる様であれば、その事実が貴重な調査結果とも言える。「今はタイミングではない」それはなぜだろう? 「紹介者が必要」自社のことがどう見えているのだろうか? 「魅力を感じない」なぜそう思うのだろうか? 「会う理由がない」どんな現状に先方は満足しているのだろうか? 等々。
- ただし、相手都合、社内での状況もある。今回ダメでも次の機会に取れることもあるので、あまり落ち込み過ぎないこと。

Q 海外現地調査の日程の組み方にもコツはありますか？

■本部 武居

- 海外現地調査の日程は限られることが多いので、訪問候補先の全てに行くことは難しいので、優先度の高い先からアポ日時を決



めてゆく。

■近畿本部 鈴木

●調査初日はなるべく全体的な情報(国レベルの話や業界全体の動向等)を持っているところを訪問して話を聞き、訪問国のイメージをつかむ。

●ランチや夕食も収集できる貴重な機会。現地の日系関係者やローカル企業と一緒に食事をする機会を出来るだけ設ける。

■中国本部 和田

●販路開拓が目的であれば、現地でのマーケット、商流・物流、規制、メディア広告、競合製品などの中で、国内では把握できない事項が判明する先をバランスよく組み込む。業界団体などは大変役に立つ。有力なディストリビューター等も事前に調査して会うと良い。

■近畿本部 河原

●調査日程はなるべく詰め込み過ぎない様、若干余裕を持たせるぐらいが良い。午前1件、午後2件程度がお勧め。また、現地交通事情(ラッシュの時間帯や交通手段)は十分に考慮するべき。

■本部 小高

●現地の気候(雨期、乾期等)、祝祭日(日付、期間等)を事前に確認する。断食やホリ

議する。

●訪問後は一緒に写真を撮り、帰国後、お礼メールに添付して送る。

■中国本部 星山

●ビジネス以前に、現地の人々との交流が重要。異文化に起因する、日本と異なる現地の暮らし、人々の考え方や価値観を理解しないことには、ビジネスの成功は難しい。

●ビジネス情報の収集は、日本国内からでも大概のことはできてしまう。現地において肝心なのは感じ方(Feel)の方である。生の情報を目の前にしているにもかかわらず、実感が湧かなければ意味がない。

●商談中の記録は担当者に任せ、社長などのキーマンは、相手との会話やアイコンタクト、立ち上がったの握手など、その場の雰囲気や壊さない気遣いに心配りすることが大事。商談終了後、如何に良い印象を残せる

デーシーズン前後には、平日でも商談には向かない時期もあるので注意。

■本部 勝岡

●調査日程中の中間と最後に調査内容の振り返りや整理を行う時間を作る。

■中国本部 星山

●帰国する直前(最終日など)、半日程度の空きスケジュールを残しておくのも時に有効。例えば、感触の良かった先に再度訪問して詰めるところまで詰めて本気度を示してしまふことで、そのまま帰国して温度が下がってしまうことが避けられる。

Q 海外現地調査には何を準備して行きますか?

■近畿本部 河原

●限られた時間内で有効な面談を行うために、次のような準備をすると良い。

- ① 英文の自社パンフレットや参考資料(可能であれば現地語版)
- ② 質問事項の洗い出しと精査(ロールプレイングまで出来ているとなお良い)
- ③ 現地の通訳担当者との事前打ち合わせ
- ④ 商品サンプルや説明用動画

かがポイントである。

■本部 山中

●肝心な場面では社長がその場で判断する気概と腹づもりが必要。「持ち帰って検討し、追って連絡します。」では、「話にならない(決定権がない)」と思われてしまう。

■近畿本部 小川

●調査期間中は、毎日20%の気力と体力で調査が継続できること。少なくとも到着日は街に繰り出す欲は持たず、時差解消を最優先し部屋で十分な休養・睡眠をとる。

●調査開始以降に現場で起こり得ることとして次のような事がある。

- ① 長時間立ちっぱなしで話のメモをとる
 - ② プレゼン中にどんだん人が増える
 - ③ 競合レベルの高さにグーの首も出ない
 - ④ 現地関係者が途中行程に加わり混乱する
 - ⑤ 偶然取れたアポ先で値千金の情報 等々
- 精神的・肉体的余裕を備えておく、思わぬ出会いや成果を引き寄せることができる。

Q そして帰国後、調査結果のまとめが大事ですが、その際に重要なポイントはありますか?

■本部 秋谷

●再訪すべき企業の絞り込みリストを作成

■北海道本部 依田

●海外現地調査におけるゴール(到達目標)を事前に設定してから臨むと、より成果が出やすい。

Q いよいよ海外現地調査。現地でのポイント・注意事項を教えてください。

■本部 武居

●現地到着後、まずは訪問確認(日時と出席者)をして、変更があれば早めに対応しておく。(時間にルーズなところ(国)もある。)

■中国本部 和田

●現地業界のキーパーソンを見つけ、(可能ならば)訪問先なども紹介していただく。現地で会った方々とは、メールだけでなく、できるだけSNS(WhatsApp, WeChat, Facebookなど)でやり取りできるようにしておく。便利。

●訪問する商談先とは、お互いにWIN WINになるポイントを探り、そこを軸に会話。

●競合製品がある場合は、その商流も徹底的に調査する。

■中国本部 中村

●訪問の最後に次のステップ(再訪問等)を協

し、今回の面談に対する御礼のメールを送る。併せて、次回の面談も宜しくお願いしたい旨を記載。

■本部 平内

●調査前に想定していた戦略のレビュー、詳細化、必要に応じて改定・方針転換。これらを帰国途中から始め、帰国直後の印象の強いうちに集中して行い、完成させる。(でない溜まっていた通常業務に追われ、埋没してしまう。)

■近畿本部 小川

●結果がスラスラ説明できる予定調和より、「どう受け止めるべきか。」「どう解釈すべきか。」「言い切っているのか。」「容易に整理できない。」「可能性が複数・複層あるのでは。」と悩むカオスこそ、現地調査の醍醐味であり、成果。

■中国本部 星山

●社長の「思い」の実現や会社の将来性を見通す以上に大事なのは、「現地マーケットのニーズに対し自社がどこまで応えられるか」ということ。全てにおいてこの主軸から逸れて欲しくない。

相談窓口一覧



北海道本部
 〒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: 011-210-7472
 管轄地域: 北海道



東北本部
 〒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
 〒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
 〒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: 052-201-3068
 管轄地域: 愛知県、岐阜県、三重県



北陸本部
 〒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
 〒541-0052 大阪府大阪市中央区
 安土町2-3-13 大阪国際ビルディング27階
 TEL: 06-6264-8624
 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
 〒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: 082-502-6689
 管轄地域: 広島県、島根県、鳥取県、岡山県、山口県



四国本部
 〒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
 〒812-0038 福岡県福岡市博多区区園町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

本事例集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
 販路支援部 販路支援課

〒105-8453 東京都港区虎ノ門 3-5-1 虎ノ門 37 森ビル
 TEL 03-5470-1522

