

ISSN 1342-5927

調査研究報告 No.125

平成 23 年 12 月

中小企業の海外展開 ～新世代グローバル企業の研究～

社団
法人 中小企業研究センター

はじめに

2000 年以降、海外展開を行う我が国の中小企業は増加しております。特に近年では、リーマン・ショックやギリシャ財政危機の影響により、円高が著しく進展しており、その結果として、これまで海外進出を行う企業の少なかった中小企業においても海外進出を目指す動きが活発化していると見られます。また、このような動きを受け、各自治体が中小企業の海外進出を後押しするといった報道も見られております。

さて、我が国企業の対外直接投資の動向を振り返ると、戦後においては企業の海外進出が実質的に禁止されていた期間がありました。その後、1951 年に施行された旧外為法に伴って我が国企業の対外直接投資は再開されました。この時から現在に至る 60 年の間に日本企業の対外直接投資は大きく増加しましたが、1971 年のニクソンショックや 1985 年のプラザ合意といった為替相場の転換点において、大きな変化があったことが思い出されます。1970 年代初頭、1980 年代後半～1990 年代前半において、円高による輸出競争力の低下等を背景として海外へ進出する日本企業数は大きく増加しました。

2000 年以降の海外進出は、このような為替相場の動向のみでなく、少子高齢化等に伴う国内市場の先行き不透明感、及び BRICs をはじめとする新興国の市場の拡大等の要因もあり、我が国企業の海外進出は増加傾向を続けております。

我が国の大手企業においては、コスト削減や海外市場におけるプレゼンス拡大のため積極的に海外進出を行っており、下請や大手企業を販売先とする中小企業においては、この動きに追従する必要に迫られております。このように我が国企業の海外展開は近年大きな潮流となっておりますが、この中で中小企業が生き残るためにはこれまでにないユニークな取組が必要となってくると考えられます。

そこで、本調査研究では、近年の中小企業の特徴的な海外展開の動きをインタビューや文献調査で把握し、生産拠点、販売拠点の設置という既存の枠組みの中における新たな動き、及びこのような既存の枠組みにとらわれないユニークな活動を行って成功を収めている企業の事例を把握しました。さらに、本報告書では、このような事例を通じて海外展開の背景にある各社の戦略、動機と展開方法の関連性、海外展開の成功のポイントについて明らかにいたしました。

本報告書が、海外展開を考える多くの中小企業各社をはじめ、関係者の皆様に何らかのご参考になれば幸いに存じます。

最後に、調査にあたりインタビューにご協力いただいた企業の皆様に、改めて御礼申し上げます。

平成 23 年 12 月

社団法人 中小企業研究センター
理事長 前田 晃伸

目次

調査概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査方法	1
第1章 日本企業の海外展開の変遷	2
1. 日本企業全体の海外展開の変遷	2
2. 中小企業の海外展開の概観	8
3. 業種別の日本企業の海外展開動向の詳細	18
4. まとめ	33
補論 1：海外展開の背景の理論	35
第2章 中小企業の海外展開の新たな胎動	37
1. 調査対象先企業	37
2. インタビュー事例紹介	39
3. 文献調査による事例紹介	116
4. インタビュー・文献調査から見られた海外展開の動機	118
5. 多様化する中小企業の海外展開の動機	123
補論 2：撤退事例	125
第3章 今後の海外展開	127
1. 海外展開の成功のポイント	127
2. おわりに ～中小企業の新しいステージに向けて～	130
参考文献一覧	132

調査概要

1. 調査の目的

少子化による人口減少、財政支出の削減等に伴い、我が国の国内市場は今後も縮小が予想される。このような中、我が国の大手製造業では、海外現地生産等の海外展開を加速させており、今後は現地調達比率を一層高めていくことが予想される。この結果、大企業を頂点とする日系企業同士の系列取引が崩れ、中小企業にとっては系列に依存しない独自の販路拡大策がさらに必要となるであろう。

また、近年においては、リーマン・ショックやギリシャ財政危機に端を発する未曾有の円高により、輸出によって安定的な収益を上げてきた中小企業は、厳しい経済環境に置かれている。

このような経済環境や産業構造の変化を受け、日本国内を軸に事業活動を行っていた中小企業においては、海外展開を含めた新たなビジネスモデルの確立が急務となっている。現在、輸出や海外進出を行っている中小企業の割合は、ともに大企業と比較して低い水準にあるが、今後は新興国をはじめとする諸外国における成長機会を取り込む等、中小企業においても経済のグローバル化に対応した積極的な海外展開が重要となってくる。

中小企業白書（2010 年版）によると、中小企業が海外展開を行う主な動機は、販路拡大（約 40%）、コスト削減（約 20%）、取引先の海外移転（約 20%）となっており、販売拠点や生産拠点の設置が、従来の中小企業の一般的な海外展開形態であることがわかる。ところが、近年の中小企業の海外展開においては、既存の海外展開の枠組みにとらわれない新たな胎動も見られるようになってきている。

本調査では、こうした中小企業の新たな海外展開への動きを、事例を通じて把握するとともに、その背景となる各社の方針・戦略と展開形態との関連性を明らかにすることで、海外展開を考える多くの中小企業に対して有用な情報を提供することを目的とする。

2. 調査方法

（1）文献・資料調査

既存の統計や分析を利用して、海外展開の変遷や中小企業の海外展開に対する取組を概観した。

（2）インタビュー調査

特徴的な海外展開を行っている企業にインタビューを実施した。

第1章 日本企業の海外展開の変遷

本章では、海外展開が活発化した 1960 年代後半から現在までの日本企業の海外展開の変遷を、各種統計資料を中心に整理した。

1. 日本企業全体の海外展開の変遷

(1) 第 2 次世界大戦後から 1960 年代前半

第 2 次世界大戦後、日本の対外投資は停止されていたが、旧外為法が施行された 1951 年に再開された。再開後初の対外直接投資は、米国での販売を目的とした商社等による現地法人設立であった。その後、東南アジアの鉱山開発向け投資が行われるようになり、1960 年代に入ると、中南米やアジアを主な進出先として、製造業向けの投資が増加した¹。

(2) 1960 年代後半～1970 年代前半

1960 年代後半も対外直接投資は増加傾向にあったが、1969 年までは国内企業による対外直接投資に個別審査が必要とされたため、さほど活発に行われてきたわけではなかった。1969 年から 1972 年にかけては、数次にわたって海外直接投資自由化策が実施され（図表 1-1）、これにより海外直接投資は拡大した。加えて、1972 年には、外貨貸付制度の創設や、日本輸出銀行法改正による金利引き下げ、貸付金の使途拡大、税制における「海外投資等損失準備金制度」の新設等、海外投資に対する多くの促進措置が講じられ（図表 1-2）、対外直接投資の増加を後押しすることとなった²。

一方、為替相場を見ると、1971 年のニクソンショックにより、一時は 1 ドル 360 円から 260 円まで円高が進行したが、1973 年後半に発生した第 1 次オイルショックによって、1 ドル 300 円の水準となった。この第 1 次オイルショックによって、国内では激しいインフレーションが発生し、コスト上昇によって企業経営が圧迫された³。また、インフレーション対策として高金利政策が取られたことも要因となり、1973 年以降の対外直接投資は減少に転じている（図表 1-3）。

¹ 財務総合政策研究所（1985）『財務金融統計月報 404 号』

² 同上

³ 内田勝敏（2002）『グローバル経済と中小企業』世界思想社

図表 1-1 我が国における海外直接投資自由化措置推移

時期	自動許可限度額	自動許可対象外国法人
～1969 年 10 月		● 全て個別審査
1969 年 10 月	20 万ドル相当額	● 日本資本の比率が 25%以上、かつ常勤役員 1 名以上を派遣していること
1970 年 9 月	100 万ドル相当額	● 日本資本の比率が 50%以上 ● 日本資本の比率が 25%以上 50%未満、かつ常勤役員 1 名以上を派遣していること
1971 年 7 月	金額制限撤廃	● 日本資本の比率が 25%以上 ● 日本資本比率が 10%以上 25%未満、かつ①役員派遣、②製造技術の提供、③原材料の供給、④製品等の購入、⑤資金の援助、⑥総代理店契約の締結のいずれかを行う外国法人
1972 年 6 月	なし	● 日本資本の比率が 25%以上 ● 1971 年に対象となった①～⑥もしくは、⑦投資先企業と永続的な経済関係の樹立を行う外国法人
1978 年 4 月	なし	● 条件は変わらないものの、外国証券取得については、日本銀行への届出制となった。
1980 年 12 月	● 審査付の事前届出。1 件 300 万円以下のもの等は届出不要。	
1984 年 4 月	● 1 件 1,000 万円以下のもの等は届出不要。	

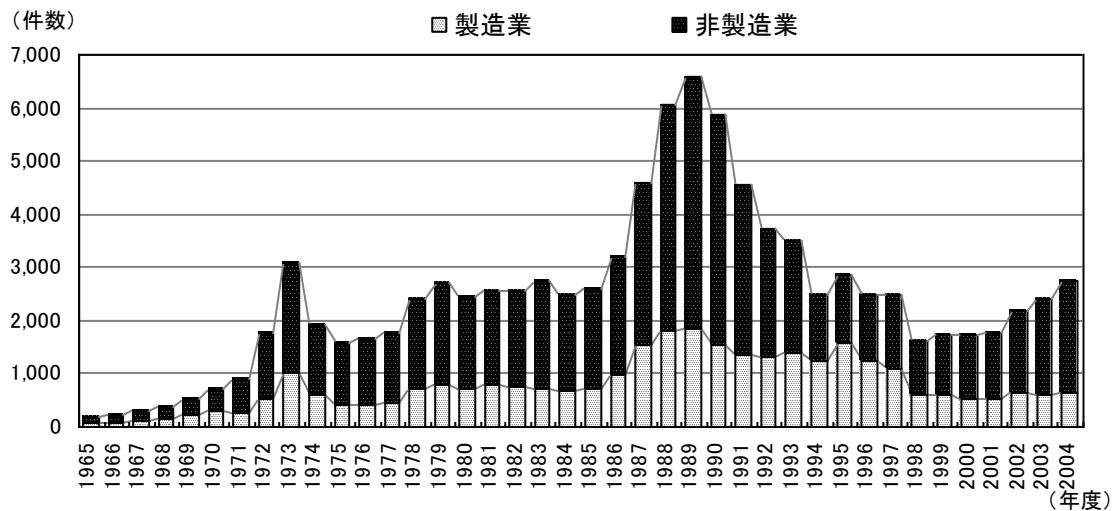
出所) 財務総合政策研究所「財務金融統計月報 404 号」より作成

図表 1-2 我が国における海外投資促進措置

時期	内容
1972 年	● 外貨貸付制度の創設 ● 日本輸出銀行法改正による金利引き下げ ● 貸付金の使途拡大 ● 税制における「海外投資等損失準備金制度」の新設

出所) 財務総合政策研究所「財務金融統計月報 404 号」より作成

図表 1-3 対外直接投資件数の推移



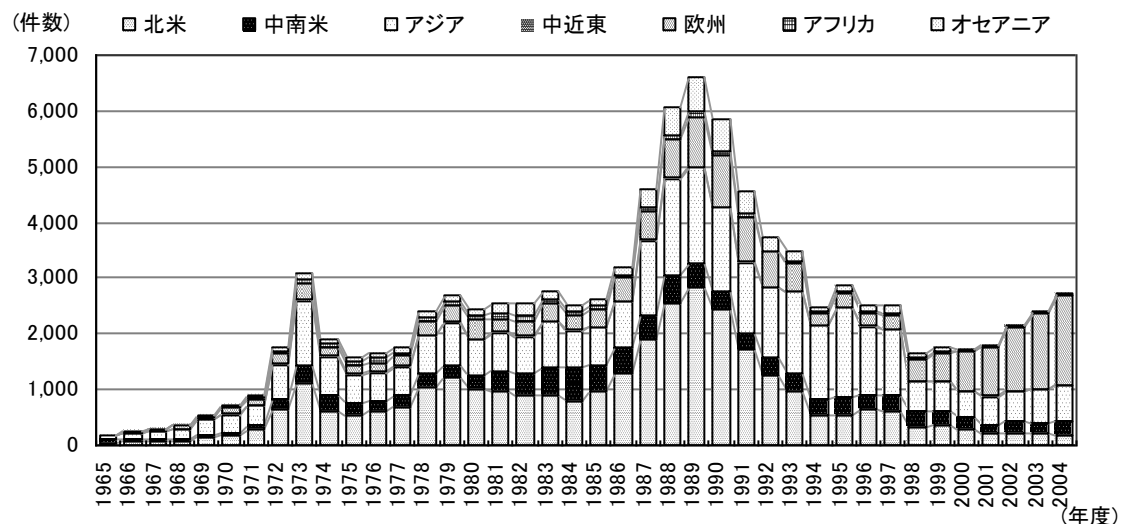
出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注 1) 1984 年 4 月より対象案件が投資額 300 万円超から 1 千万円超に変更、1989 年 7 月より 1 千万円超から 3 千万円超に変更、1994 年 3 月より 3 千万円超から 1 億円超に変更したため、連続しない。

注 2) 本データは、フローの対外投資件数を集計したものであるが、2005 年以降は統計データの公表方法が変更となり、投資引き揚げ件数を減じたネットのデータのみ公表されるようになった。データの意味合いが大きく変わることから、ここでは 2004 年度までのデータを記載。

図表 1-4 は、対外直接投資件数を地域別で示したものである。1970 年代前半までは投資先としてアジアが特に大きな割合を占めていることがわかる。

図表 1-4 地域別対外直接投資件数の推移



出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

(3) 1970 年代後半～1980 年代前半

1970 年代後半から 1980 年代前半にかけては、3 度にわたる海外投資自由化措置が実施された（図表 1-1）。とりわけ、1980 年に施行された改正外為法では、外国為替相場の乱高下等の有事を除いて、直接投資が完全に自由化されることとなった。

1980 年代前半に入ると、国内における資金需要の低迷を背景として、企業が余裕資金を運用する必要に迫られたことや、金融ノウハウ蓄積の必要を感じたことから、海外金融子会社に対する投資が増加した⁴。

そのほか、1979 年には、米国の全米自動車労働組合が、日本自動車メーカーに対して輸入制限、もしくは現地生産を選択することを迫る問題を提起した。これをきっかけに米国内では対日不満が増大し、1981 年に日本企業は自主的に輸出台数を制限せざるを得なくなる。さらに、鉄・非鉄、機械、電機、輸送機械の分野においても、欧米の先進諸国との間の貿易摩擦が激化したため、日本企業による現地生産のための投資が増加した⁵。

アジア諸国では、部品産業の育成を意図した現地国政府の政策により、既に現地へ進出していた大企業が、部品の一定割合を現地で調達する必要に迫られるようになった⁶。

(4) 1980 年代後半～1990 年代

1980 年代後半に入ると、プラザ合意を契機とした円高の進展やバブル崩壊後の景気低迷の中で、企業は一層のコスト削減の必要に迫られ、海外投資が急激に増加した。為替相場では、1995 年に 1 ドル 79 円となる等、この期間に円高が一気に進んでいる。

海外では、受入国側の外資受入政策が変更となったほか⁷、1980 年代後半においては貿易摩擦も引き続き大きな国際問題となっていた。このような状況を背景として、対外直接投資件数は 1989 年にピークを迎えたものの、1990 年代前半からは、先進国を中心として世界景気が停滞局面に入り⁸、対外直接投資件数は低迷した。さらに、1997 年にはアジア通貨危機が発生し、日本の進出企業に深刻な影響を与え⁹、投資件数も減少した。

(5) 2000 年代

2002 年から 2007 年にかけて、国内では、戦後最長の好景気であるいざなぎ景気が続いた。また、為替相場では、緩やかに円高が進展した。

世界的には、貿易や資本の自由化が進み、企業の国際活動が活発になったが、経済の世

⁴ 財務総合政策研究所（1985）「金融財政統計月報 404 号」

⁵ 田中四郎（2007）『海外企業進出の知恵と工夫—21 世紀の世界企業時代を生きぬく糧を求めて』経済産業調査会

⁶ 中小企業庁（2006）「中小企業白書 2006 年版」

⁷ 同上

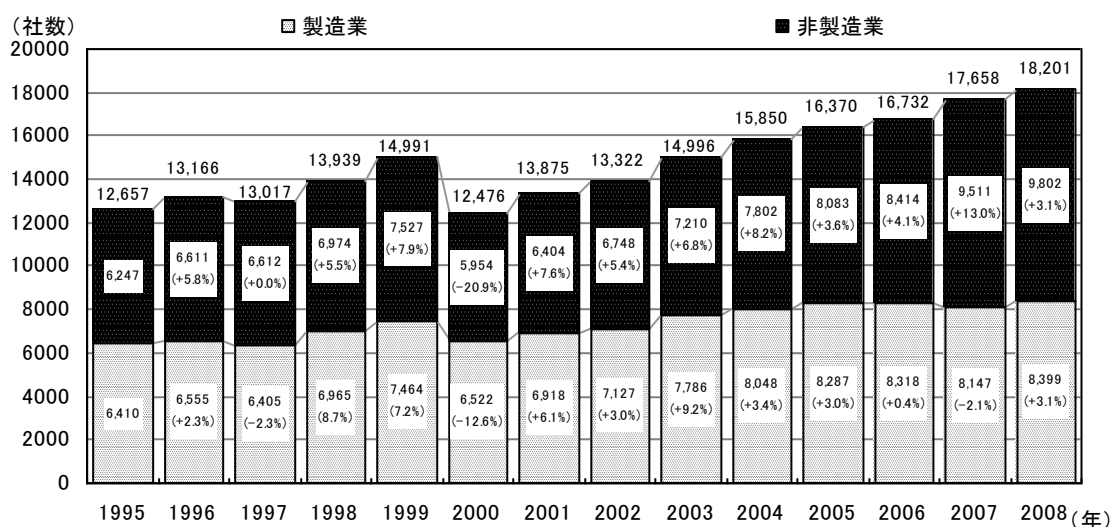
⁸ 財務総合政策研究所（1993）「金融財政統計月報 500 号」

⁹ 内田勝敏（2002）『グローバル経済と中小企業』世界思想社

界規模での一体化が進んだことにより、世界規模の経済危機が頻発した。2001年には、米国世界同時多発テロにより世界の金融市場が混乱したのをはじめ、近年では2009年のリーマン・ショック、2010年のギリシャ危機等によって不安定な局面に突入している。

図表 1-5 は、日本企業の海外現地法人数の推移を示している。2000年代初頭は、経済情勢の混乱を受けて、1990年代と比較して現地法人数が減少しているが、その後は国内の好景気の影響や、グローバル化の一層の進展等が要因となり増加に転じている。特に非製造業の現地法人数が増加しているが、これは、WTO加盟をにらんで中国が各種規制緩和を行ったことが大きな要因となっている¹⁰。

図表 1-5 日本企業の海外現地法人数の推移



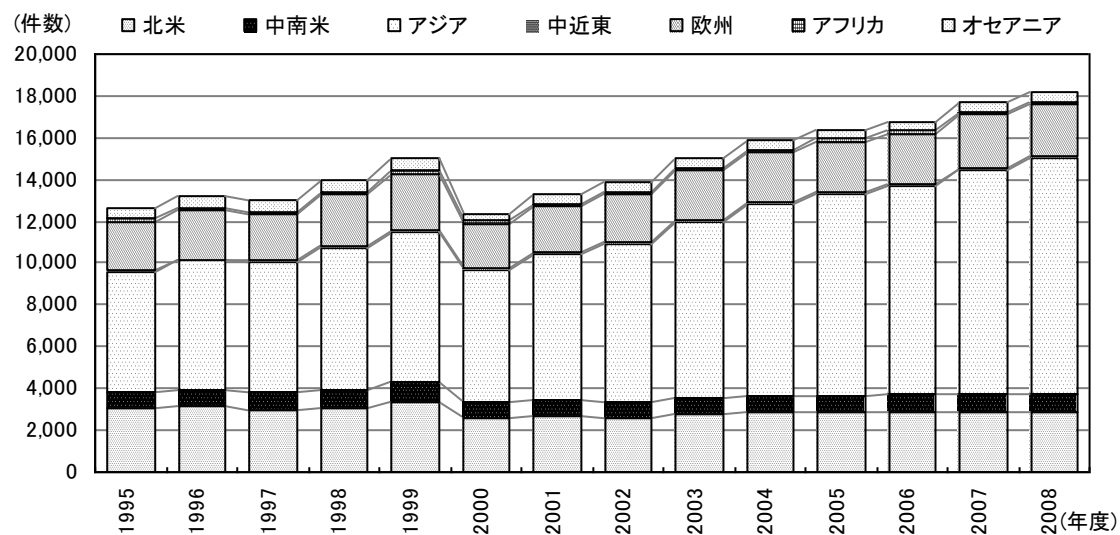
出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成

注 1) 調査対象は、現地法人を有する日本企業。現地法人は、日本側出資比率が 10%以上の海外子会社、及び日本側出資比率 50%超の海外子会社が 50%超を出資する海外孫会社を定義する。

¹⁰ 中小企業庁 (2008) 「中小企業白書 2008 年版」

地域別に日本企業の海外現地法人数の推移を見ると（図表 1-6）、2000 年代は、アジア地域の現地法人数が増加したことがわかる。全体に占める割合も、他の地域と比較して大きくなっており、2000 年代はアジアを中心に海外展開が進んだといえる。

図表 1-6 日本企業の地域別海外現地法人数の推移（地域別）



出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成

注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

2. 中小企業の海外展開の概観

ここでは対象を「中小企業」に絞り、海外展開の動向を記載する。

(1) 中小企業の全体的な傾向

図表 1-7 は、海外に現地法人を保有する日本企業の数推移である¹¹。1975 年から 1985 年までの間は横ばいが続くものの、現地法人を持つ中堅中小企業¹²は、1970 年から 2005 年にかけて増加基調であることがわかる。特に、1970 年から 1975 年にかけてと、2000 年から 2005 年にかけて、海外に現地法人を持つ中堅中小企業数が増加している。

1970 年から 1975 年における増加要因として、先に見た投資自由化措置が挙げられる。また、この時期の中小企業の海外現地法人設立の主な目的としては、既存の取引関係の維持のためのコストダウンが主となっている¹³。

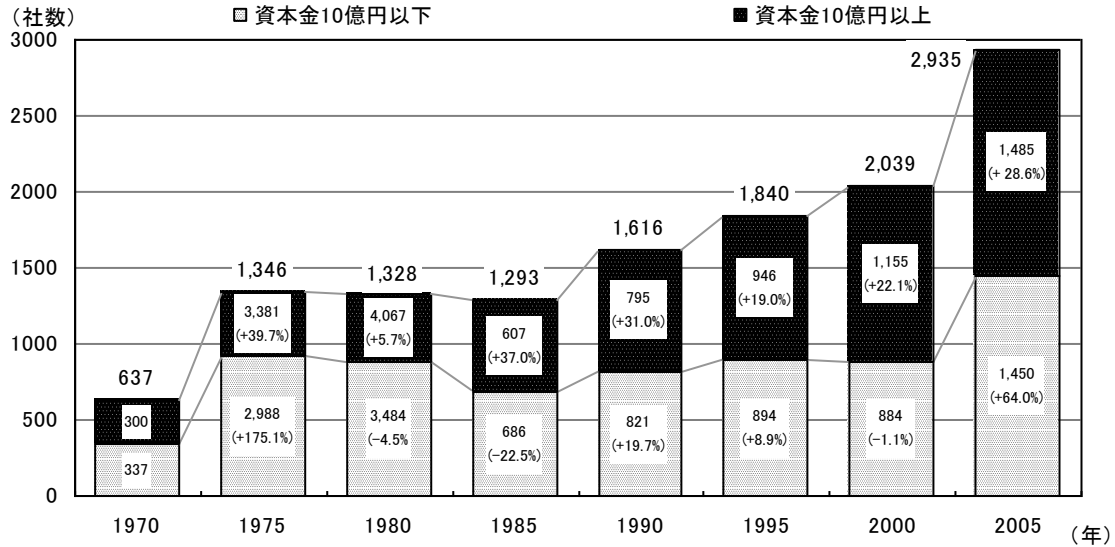
1980 年代から 1990 年代にかけては、海外に現地法人を持つ大企業数は増減するものの、海外に現地法人を持つ中堅中小企業数はほぼ一定であった。しかし、2000 年から 2005 年にかけて、海外に現地法人を持つ大企業の増加とともに、海外に現地法人を持つ中堅中小企業も再び増加しており、国内市場の縮小を背景として中小企業が本格的に海外進出をしている様子が見て取れる。

¹¹ 厳密な意味での「中小企業」の海外展開件数を確認できる統計は限られおり、経年的な動向を把握することは難しい。経済産業省の海外事業活動動向調査、及び海外事業活動基本調査はアンケート調査であるが、回答率がおおむね 50%以上と高いことから、一定の傾向を見ることは可能と判断してここで利用している。

¹² 本調査研究においては、資本金 10 億円以下の企業を中堅中小企業とする。

¹³ 中小企業白書 2006 年版、及び 2008 年版の記述を参考にした。

図表 1-7 現地法人を持つ企業数の推移

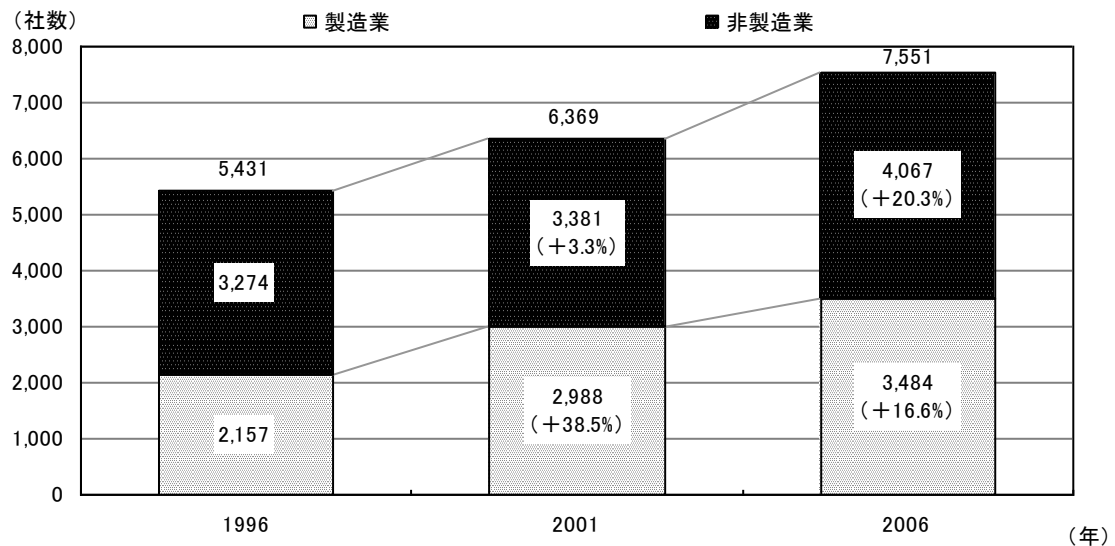


出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成

注 1) 調査の対象は、図表 1-1 に示した基準によって届出または許可を受けた企業。なお、1980 年 12 月以降は、日本側出資比率が 10%以上の海外子会社、及び日本側出資比率 50%超の海外子会社が 50%超を出資する海外孫会社を保有する日本企業が対象。

図表 1-8 は、中小企業の業種別の海外展開企業数の推移を示したグラフである。2001 年から 2006 年にかけては、非製造業の海外進出の度合いが、製造業より大きいことがわかる。この背景としては、中国等においてサービス産業に対する現地政府の規制の緩和が進んだことが挙げられる。

図表 1-8 海外展開する中小企業の推移 (法人のみ)



出所) 中小企業庁「中小企業白書 2008 年版」

資料) 総務省「事業所・企業統計調査」再編加工

注 1) 海外に子会社もしくは関連会社を保有している法人企業数を算出。

注 2) ()内は製造業・非製造業別の 1996 年、2001 年を基準とした伸び率の値。

(2) 各年代の中小企業の動向

1970年代は海外展開を行う中小企業があまり見られなかったことから（図表 1-7）、ここでは、1980年代以降の中小企業の動向を整理する¹⁴。

①1980年代前半

1980年代前半には、大企業の下請製造業を中心として、中小企業の海外進出が見られるようになった。前述の通り、アジア諸国に既に進出していた大企業は、現地国政府による部品産業育成政策により、部品の一定割合を現地で調達する必要に迫られた。しかしながら、現地ではサポーティングインダストリーの集積が弱く、調達先の確保は困難であったため、大企業は国内の調達先である中小製造業に海外進出を要請した。これに応える形で中小製造業が海外進出を開始したことが、この時期の特徴的な動きである。

②1980年代後半から1990年代

1980年代後半になると、大企業からの要請による中小製造業の海外展開が本格化した。この時期には、輸出関連産業や自動車、家電の下請企業の海外展開が進んでいる。1990年代に入ると、円高の進展による輸入品の価格競争力の高まり、国内の景気低迷や大手企業の現地調達等による国内取引縮小に直面し、中小製造業が自己判断で海外進出を決意するケースも増加した。

③2000年代

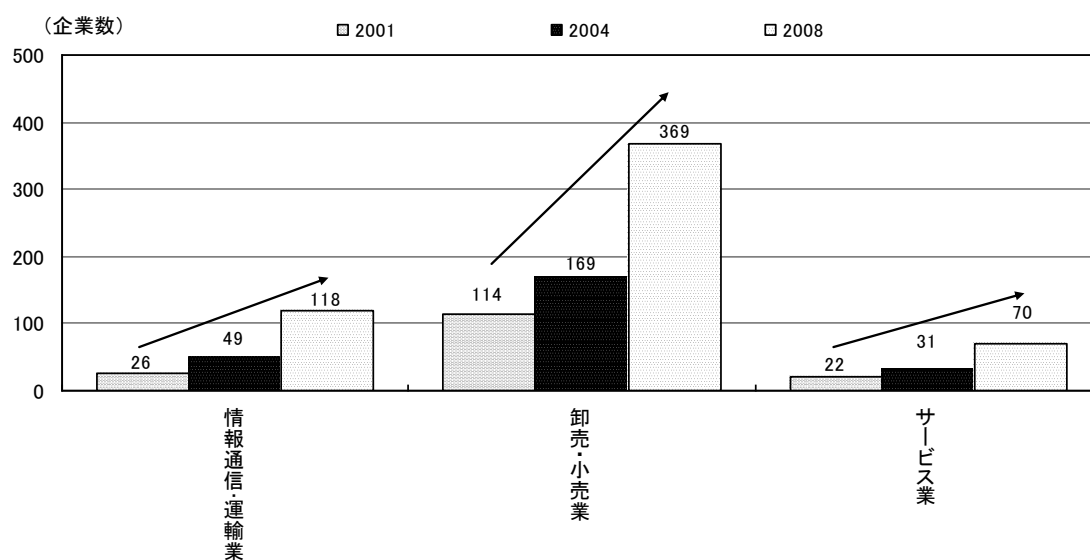
2000年代に入ると、大手企業は、進出先において開発から完成品の生産までを一貫で行う体制を構築するようになり、現地調達や域内調達の比率を高め調達コスト削減を図る動きが見られるようになった。また、東アジア諸国における地場完成品メーカーの成長に伴う現地での部品製造や機械加工のニーズが増加し、こうした状況の下、中小企業は国内外大手企業との取引のため東アジアへ展開し、現地における製造拠点数は増加した。

また、中小白書 2008年版によれば、現地の所得水準の上昇に加え、サービス産業に対する現地政府の規制緩和、製造業による海外進出の急速な進展に伴い、日系企業に対する事業所向けのサービスの需要の拡大や、日本人駐在員に対するサービス需要が拡大したことを背景として、2000年代には非製造業の進出が中国を中心に増加した。

海外に現地法人を保有する非製造業の中小企業数の推移を見ると（図表 1-9）、商業（卸売業、小売業）が特に増加している。

¹⁴ 中小企業白書 2006年版、及び2008年版の記述を参考にした。

図表 1-9 現地法人を保有する非製造業の中小企業数の推移



出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成

注 1) 調査対象については、図表 1-7 の注 1 参照。

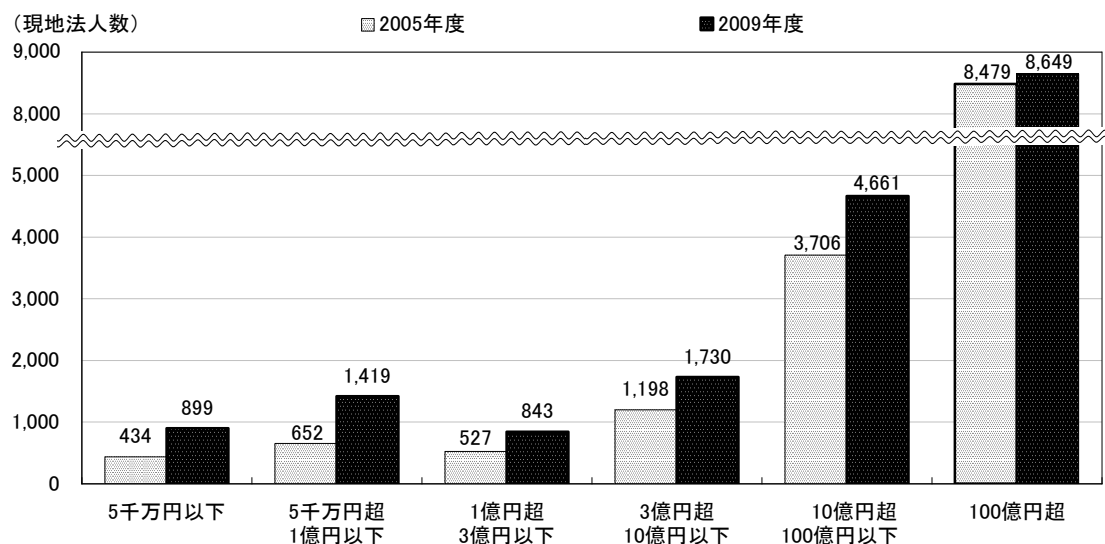
(3) 中小企業の海外展開の特徴

ここでは、中小企業の海外展開について、①進出件数、②進出先国・地域、③進出動機、④機能の4つの観点から特徴を整理する。

①進出件数

これまでの中小企業の海外展開を見ると、件数としては前述の通り、2000年以降に特に増加している。図表 1-10 は、2005 年度と 2009 年度における親会社資本金別の現地法人数を示しているが、2005 年以降は、特に資本金1億円以下の企業の現地法人が増加している。

図表 1-10 2005 年度と 2009 年度における親会社資本金別の現地法人数

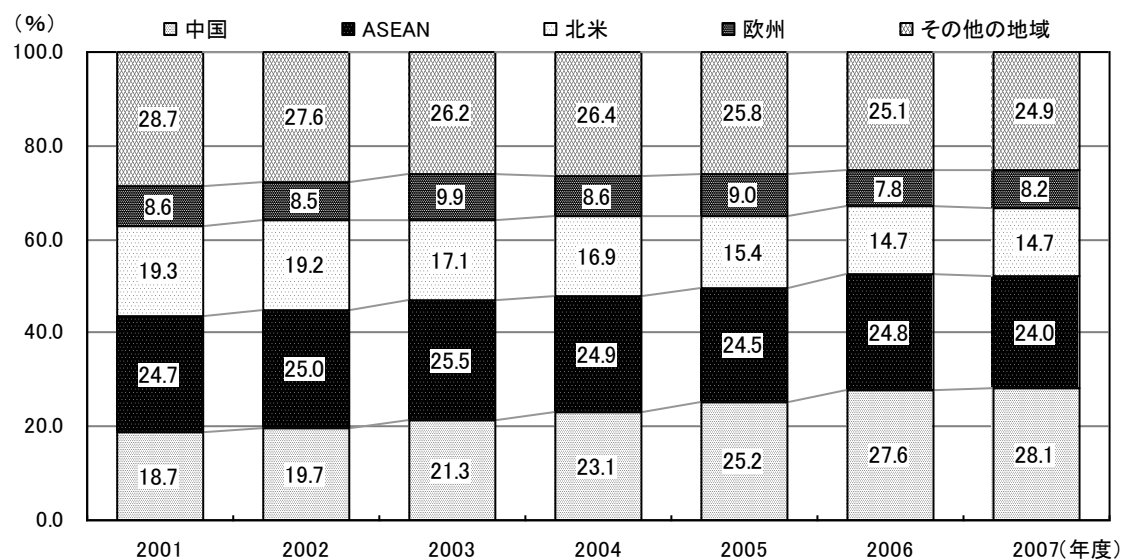


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成
注 1) 調査対象については、図表 1-7 の注 1 参照。

②進出先国・地域

図表 1-11 は、2001 年から 2007 年までの中小企業の進出先を示している。中国と ASEAN をあわせたアジアの割合が最も高く、40～50%程度となっている。

図表 1-11 中小企業の進出先地域の変遷



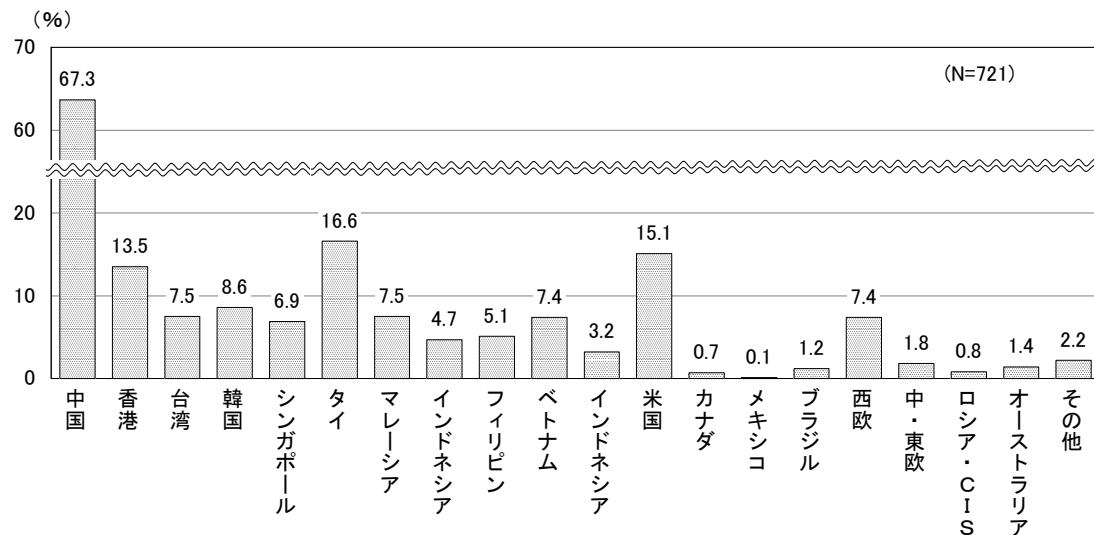
出所) 中小企業庁「中小企業白書 2010 年版」より作成

資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

注) ここでいう ASEAN とは、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、シンガポール、ラオス、ミャンマー、ブルネイの 10 か国をいう。また、ここでいうヨーロッパとは、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランドの EU 15 か国をいう。

図表 1-12 は、中小企業の進出先地域の詳細を示している。これを見ると、前述の通り、アジア、米国、欧州への進出企業数は多いものの、中近東、アフリカへ進出する企業数は少ないことがわかる。

図表 1-12 中小企業の進出先地域



出所) 中小企業基盤整備機構「平成 20 年度中小企業海外事業活動実態調査」より作成

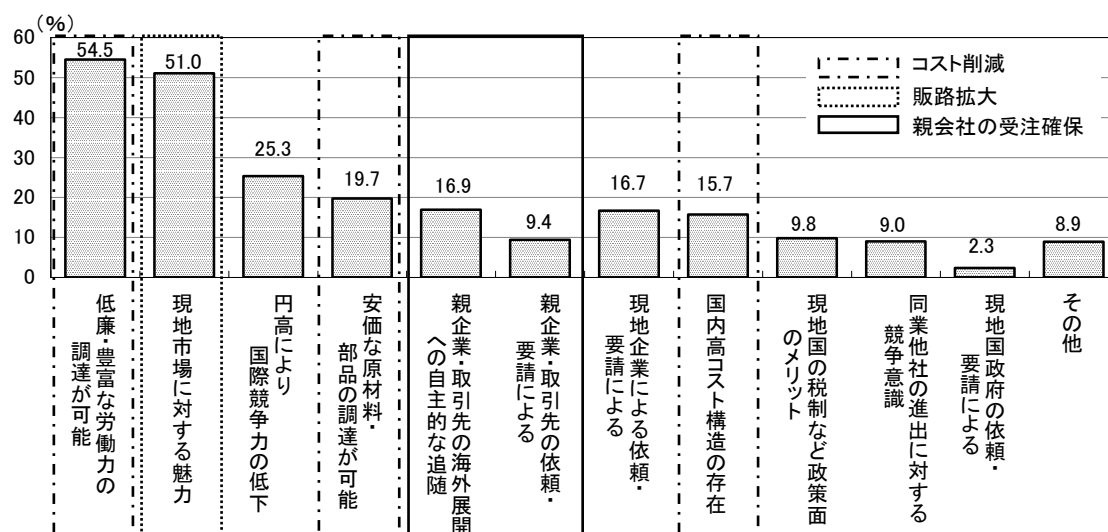
注 1) 調査対象は、全国 55,569 社の中小企業。内訳は、「2006 年事業所・企業統計」(総務省)における全国中小企業 4,197,719 社を業種別、全国 9 ブロック別に民間企業データベースから層化無作為抽出した 42,000 社、同機構及び日本貿易振興機構の各種統計や実態調査データに基づいて海外事業活動展開の実施率の高い業種を選定し、民間企業データベースより無作為抽出した 6,287 社、「海外進出企業総覧 2008 年版」及び民間企業データベースより海外へ進出している中小企業 1,713 社、及び同機構の「国際化支援アドバイス利用者」から抽出した 5,569 社。回収数は 6,728 社(回収率 12.1%)で、そのうち海外事業活動を展開している企業は 1,607 社。

③進出動機

図表 1-13 は 1995 年、図表 1-14 は 2009 年における中小企業の海外進出動機を示したものである。

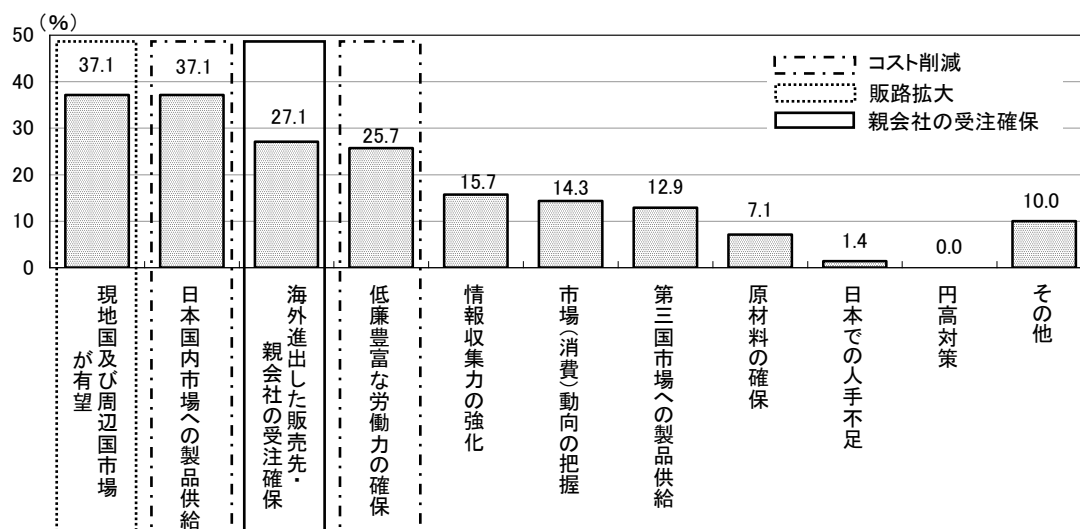
1995 年、2009 年の調査はアンケートの選択肢が異なるものの、両年とも中小企業の主な海外進出動機は、①コスト削減、②販路拡大、③親会社の受注確保で共通している。中小企業の主要な海外進出動機は、この 20 年ほど変わらず、この 3 点に集約されるといえる。

図表 1-13 1995 年における中小企業の海外進出動機（複数回答）



出所) 中小企業庁「中小企業白書 平成 8 年版」より作成
 資料) 中小企業庁「企業の国際化実態調査」平成 7 年 12 月
 注 1) 複数回答のため合計は 100 を超える。
 注 2) 海外に拠点を有する未上場の製造業が対象。

図表 1-14 2009 年における中小企業の海外進出動機（複数回答）

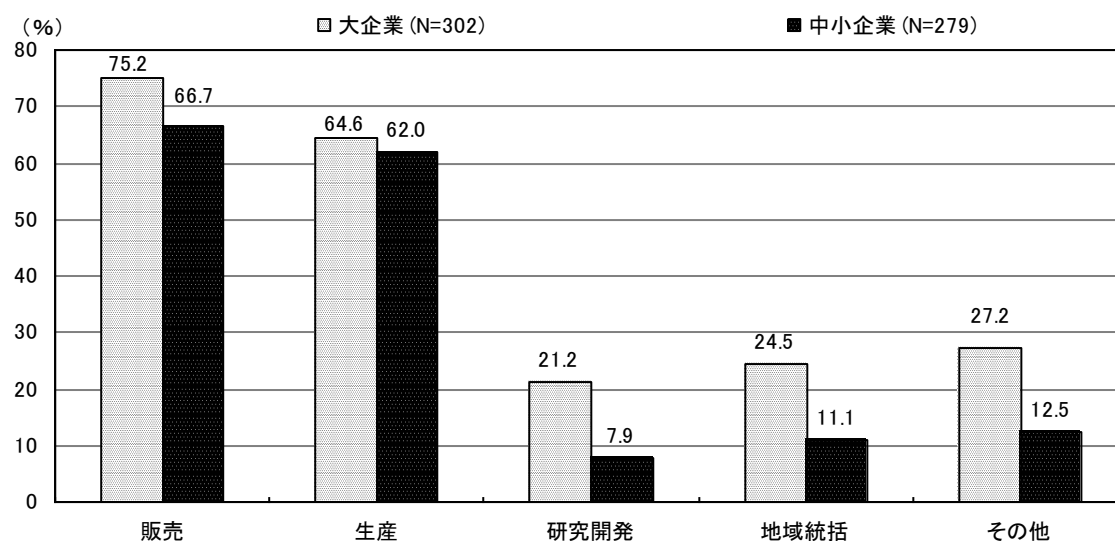


出所) 信金中金総合研究所「第 8 回 信用金庫取引先海外進出状況調査結果」より作成
 注 1) 信用金庫取引先企業の新規海外進出企業の進出動機に関する調査結果をまとめたもの。標本数は 70。
 注 2) 同調査の対象企業は、全国 278 信用金庫の取引先（信用金庫数は 2009 年 8 月 31 日時点）。

④機能

図表 1-15 は、大企業と中小企業の海外拠点の機能を比較したグラフである。大企業、中小企業ともに、販売や生産機能を担う拠点多いが、中小企業では、研究開発機能や地域統括機能¹⁵を持つ拠点は、大企業と比較して少ない。

図表 1-15 海外拠点の機能



出所) 日本貿易振興機構「平成 21 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」より作成

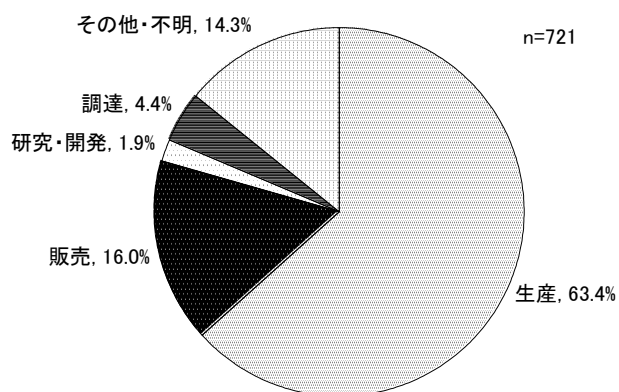
注 1) 調査対象は、JETROメンバー企業の 3,110 社。有効回収数は 935 社(有効回収率 30.1%)。

注 2) N は拠点数を示す。

¹⁵ 中小企業においては、海外に複数の地域経展開している企業は多くない(中小企業白書 平成 12 年版)ことから、地域統括を海外拠点で行う必要性に迫られていないことが要因と考えられる。

また、図表 1-16 は、中小企業基盤整備機構による「平成 20 年度中小企業海外事業実態調査」における中小企業の「最も重要な海外拠点の機能」の回答比率を示している。この調査においても、中小企業の海外拠点は、生産、販売機能がほとんどであることがわかる。

図表 1-16 最も重要な海外拠点の機能



出所) 中小企業基盤整備機構「平成 20 年度中小企業海外事業実態調査」より作成
注) 調査の対象企業、回収数については、図表 1-12 参照。

3. 業種別の日本企業の海外展開動向の詳細

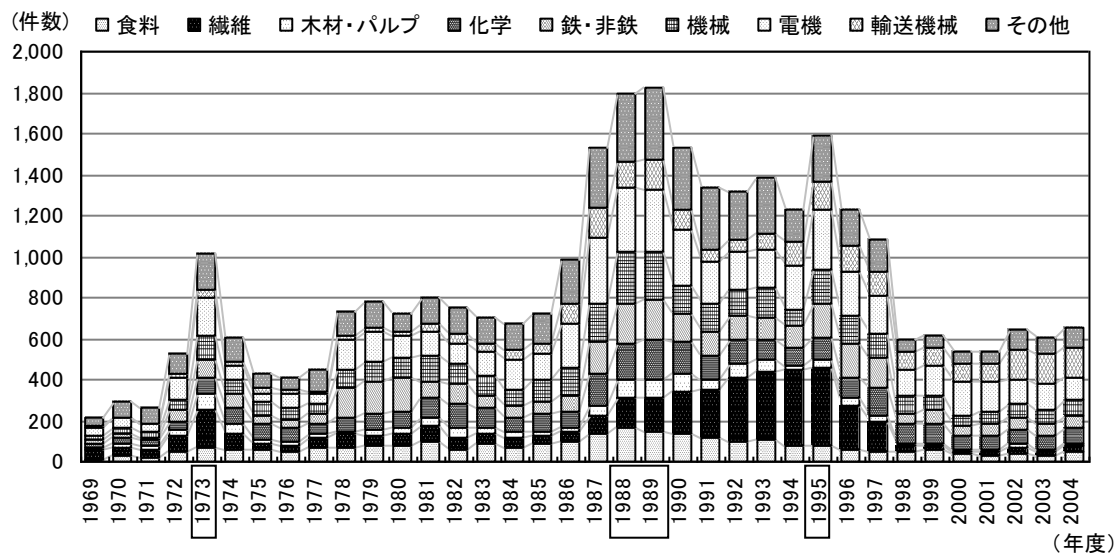
ここでは、製造業と非製造業それぞれの海外展開の特徴を整理する。

(1) 製造業

先行研究や各種統計によれば、製造業の対外直接投資件数は、1973 年、1988 年～1989 年、1995 年にピークがある（図表 1-17）。1973 年は、前述の通り、対外直接投資の自由化が一気に進んだ時期であり、1988 年～1989 年はバブルが最高潮を迎えた時期であった。1995 年は、為替相場において、それまでで最高となる 1 ドル 79 円まで円高が進んだ年であった。

製造業の内訳を見ると、全体としては、鉄・非鉄、機械、電機といった業種が大きな割合を占めているが、繊維業では年代により特徴的な動きが見られる。

図表 1-17 製造業の業種別対外直接投資件数の推移



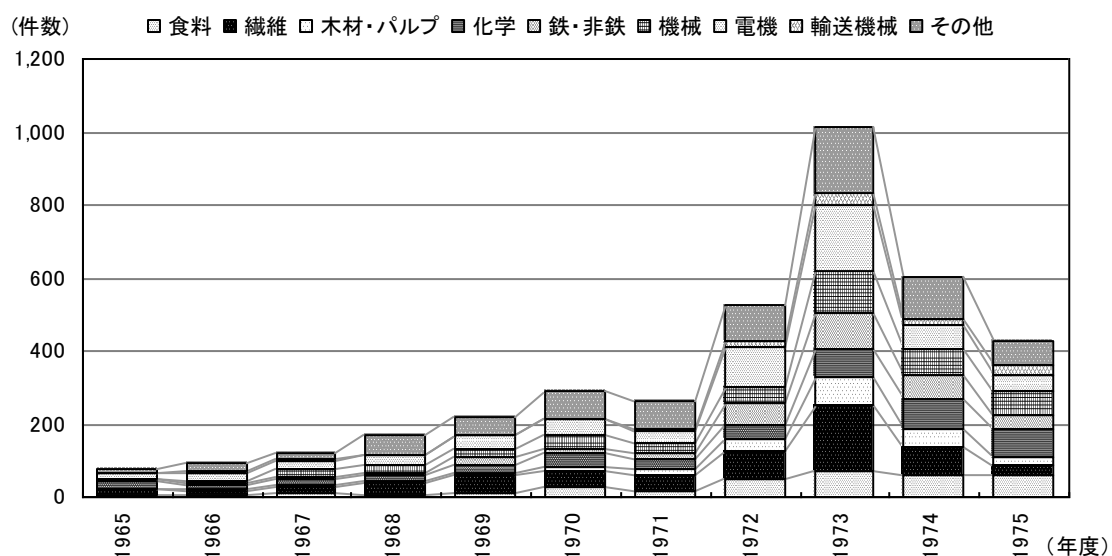
出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

①1960 年代後半～1970 年代前半

この時期は、前述の通り、東アジアを中心とするアジア諸国において、輸入代替政策及び国産化政策が推し進められた。特に、家電や自動車について完成品に高い関税を課し、国内産業の育成に努める動きが見られた。また、アジアや中南米といった開発途上国では、国内の合繊産業を育成する動きが見られた。

この時期の特徴として（図表 1-18）、繊維業の投資件数が大きいことが挙げられる。これは、開発途上国における合繊産業育成の動きに対して、途上国市場の防衛のために、現地への輸出から海外進出に日本の合繊企業が戦略を転換したためである。

図表 1-18 製造業の業種別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1975 年度）

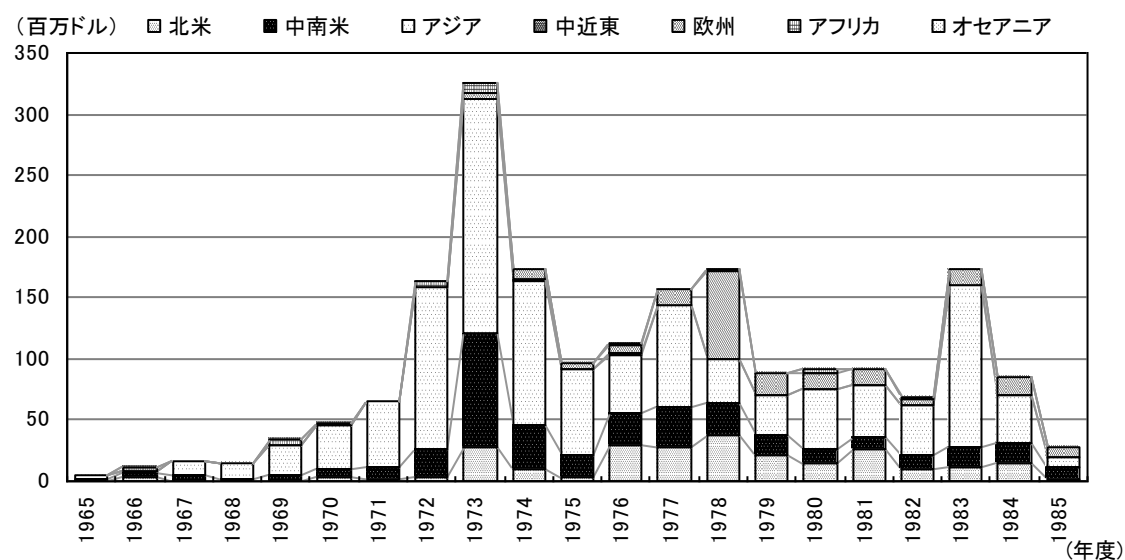


出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

なお、繊維業の地域別直接投資金額の推移を見ると（図表 1-19）、この時期は他の時期と比較するとアジア、中南米への投資額が大きくなっている。これは、染色仕上げまでを一貫生産する資本集約的な大型投資が当該地域に対して行われたためである¹⁶。

図表 1-19 繊維業の地域別対外直接投資金額の推移（1969 年度～1985 年度）

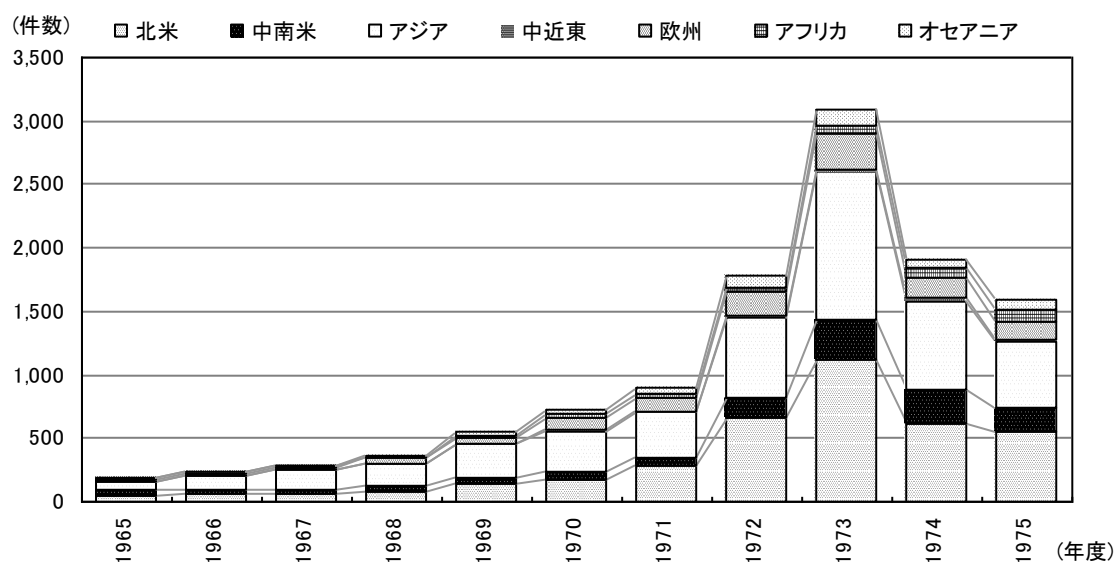


出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

¹⁶ 田中四郎（2007）、『海外企業進出の知恵と工夫—21 世紀の世界企業時代を生きぬく糧を求めて』経済産業調査会

製造業全体の地域別対外直接投資件数を見ると（図表 1-20）、1970 年代前半は米州への直接投資件数も増加しているが、対外直接投資の中心はアジアであることがわかる。アジアにおいては、日本の大企業を中心として、現地に合弁形式で組立工場を設立し、現地の産業育成に協力しながら、現地販売を志向する動きが見られた。

図表 1-20 製造業の地域別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1975 年度）



出所）財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

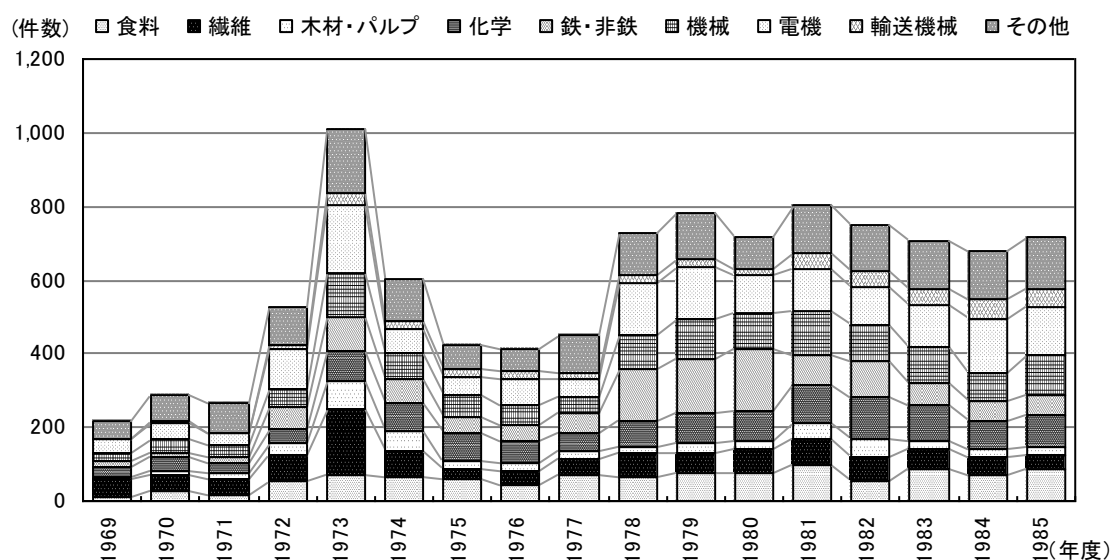
この時期は、件数は少ないものの、海外進出を行う中小企業も見られた。進出の目的として、コストダウンや現地での販売を挙げる企業が多かった¹⁷。

¹⁷ 中小企業庁（1971）「中小企業白書 昭和 45 年版」、同（1974）「中小企業白書 昭和 48 年版」

②1970 年代後半～1980 年代前半

図表 1-21 を見ると、繊維産業の海外直接投資件数は 1970 年代後半以降低水準にあり、鉄・非鉄、機械、電機、輸送機械の投資件数が増加したことがわかる。繊維産業の直接投資件数の減少の要因としては、オイルショックによる業績の悪化による対外直接投資意欲の減退が挙げられる。一方、鉄・非鉄、機械、電機、輸送機械の投資件数増加の要因としては、これらの分野において欧米諸国との間で貿易摩擦が発生し、1980 年代前半までに激化したことがある。特に、自動車等の輸送機械においては、組立から本格的な現地生産が開始され、現地における部品製造も始まったとされる¹⁸。

図表 1-21 製造業の業種別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1985 年度）



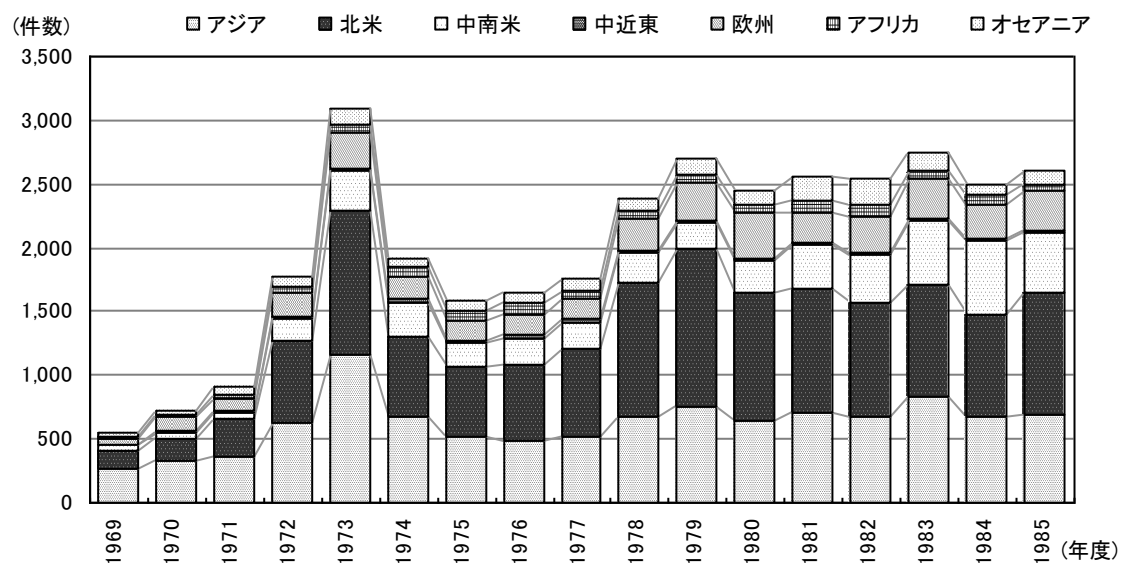
出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

1985 年までの製造業の地域別対外直接投資件数の推移を見ると（図表 1-22）、北米・欧州向けの直接投資が増加したことが特徴的な動きとなっている。図表 1-23 は、鉄・非鉄、機械、電機、輸送機械の地域別直接投資件数を示したグラフであるが、この時期に北米・欧州向けが急増しており、貿易摩擦回避を目的としたこれら分野の投資件数の増加が背景にあることがわかる。

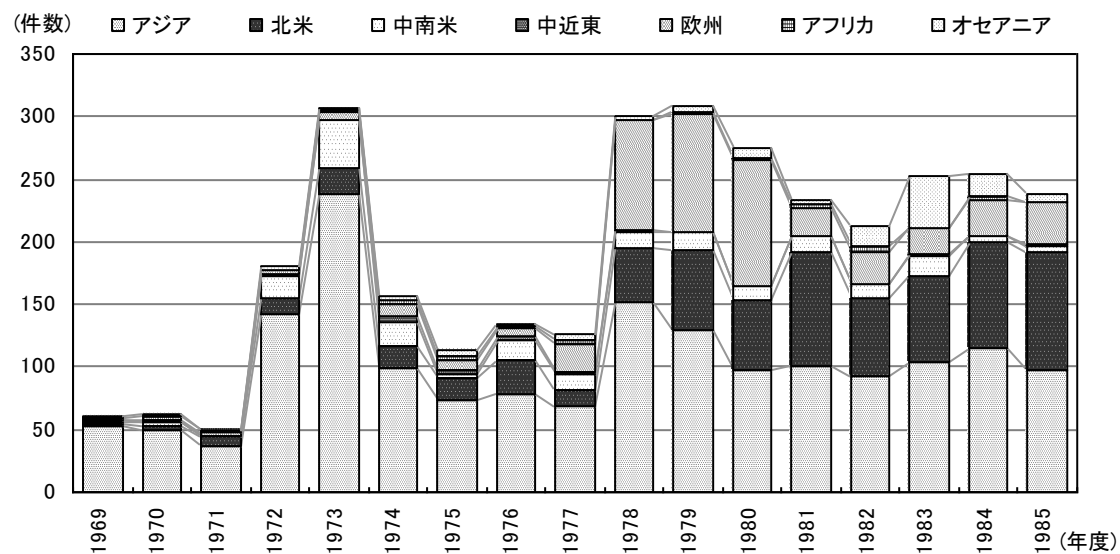
¹⁸ 田中四郎（2007）、『海外企業進出の知恵と工夫—21 世紀の世界企業時代を生きぬく糧を求めて』経済産業調査会

図表 1-22 製造業の地域別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1985 年度）



出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

図表 1-23 鉄・非鉄、機械、電機、輸送機械の地域別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1985 年度）

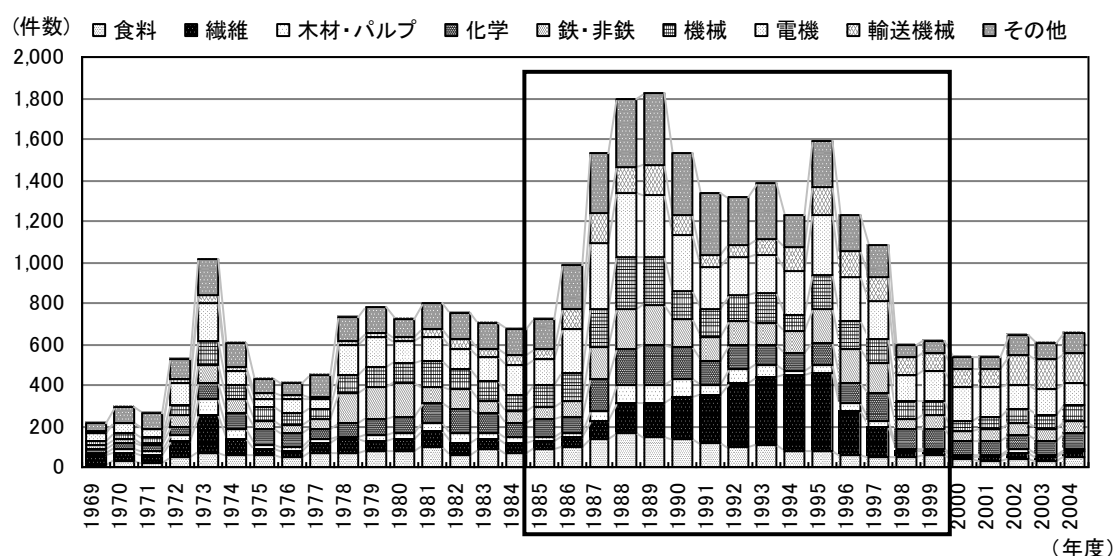


出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

③1980 年代後半～1990 年代

1980 年代後半になると、製造業の海外直接投資件数は大きく増加している（図表 1-24）。1980 年代後半から 1990 年代にかけて空前の日本企業の海外進出ブームとなった要因としては、プラザ合意以降の円高やバブル景気による海外資産効果の高まりが挙げられる。業種別では、繊維業において、1970 年代前半に次ぐ第 2 の海外進出のピークを迎えた。

図表 1-24 製造業の業種別対外直接投資件数の推移

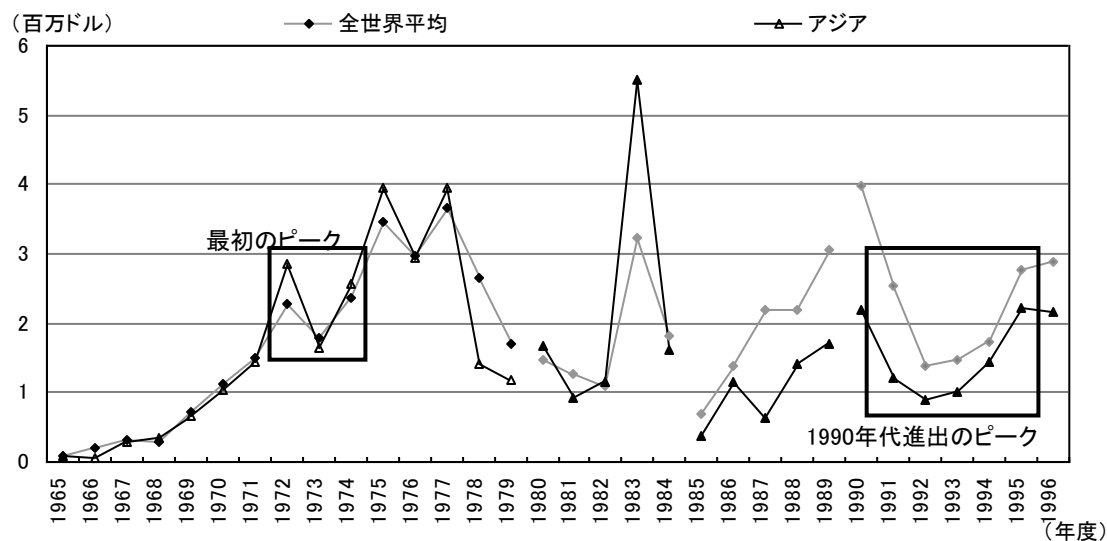


出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

最初のピークの 1970 年前半と比較し、この時期は 1 件当たりの直接投資金額が小さく、中小企業の進出件数が拡大した結果であることが推察される。なお、この時期は繊維業の輸入額は大きく拡大しており、円高を利用したアジア諸国の日本向け輸出が増加したこと、安価な製品に対抗するため持ち帰り貿易を実施する日系企業が増えたことが海外進出を後押しした要因であると考えられる。

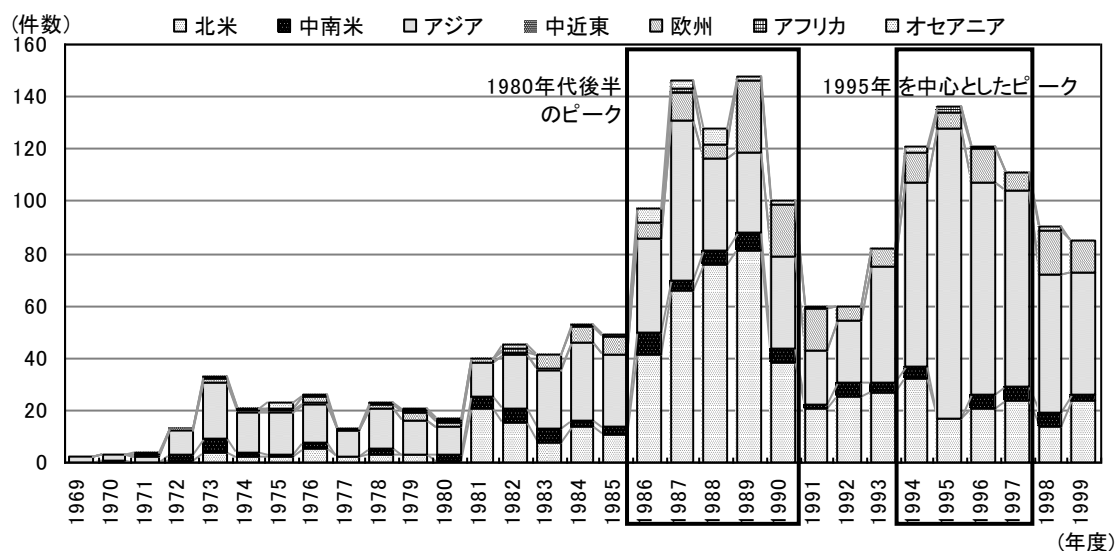
図表 1-25 繊維業の 1 件当たりの対外直接投資金額の推移（1965 年度～1996 年度）



出所）財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注）データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

輸送機械の地域別直接投資件数を見ると（図表 1-26）、1980 年代後半から 1990 年代初頭にかけて欧米への直接投資割合が大きい。これは、貿易摩擦の回避を狙った進出であり、ほとんどの自動車メーカーはこの時期に対米進出を行った。また、1995 年前後も輸送機械の対外直接投資件数が増加しているが、これはコストダウンを目的としたアジアへの投資先が中心となっている。

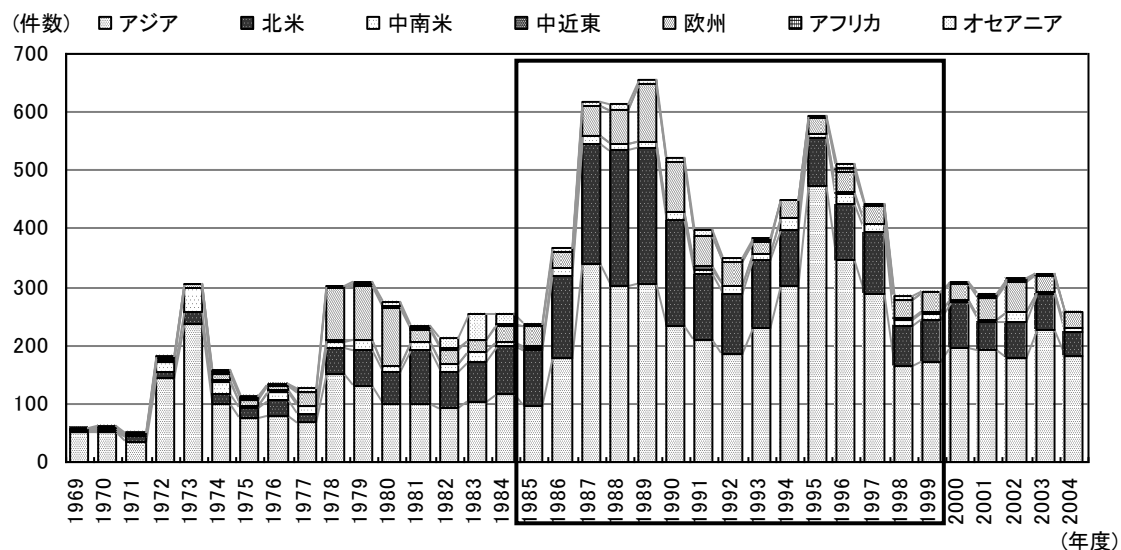
図表 1-26 輸送機械の地域別対外直接投資件数の推移（1969 年度～1999 年度）



出所）財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注）データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

製造業の地域別直接投資件数の推移を見ると（図表 1-27）、1990 年代以降はアジア諸国への海外直接投資が増加したことがわかる。これは、貿易摩擦回避のための海外進出が一巡し、円高による海外資産効果の高まりや輸出の国際競争力低下によって、生産拠点のアジアへの移転が加速したことが要因と考えられる。

図表 1-27 製造業の地域別対外直接投資件数の推移

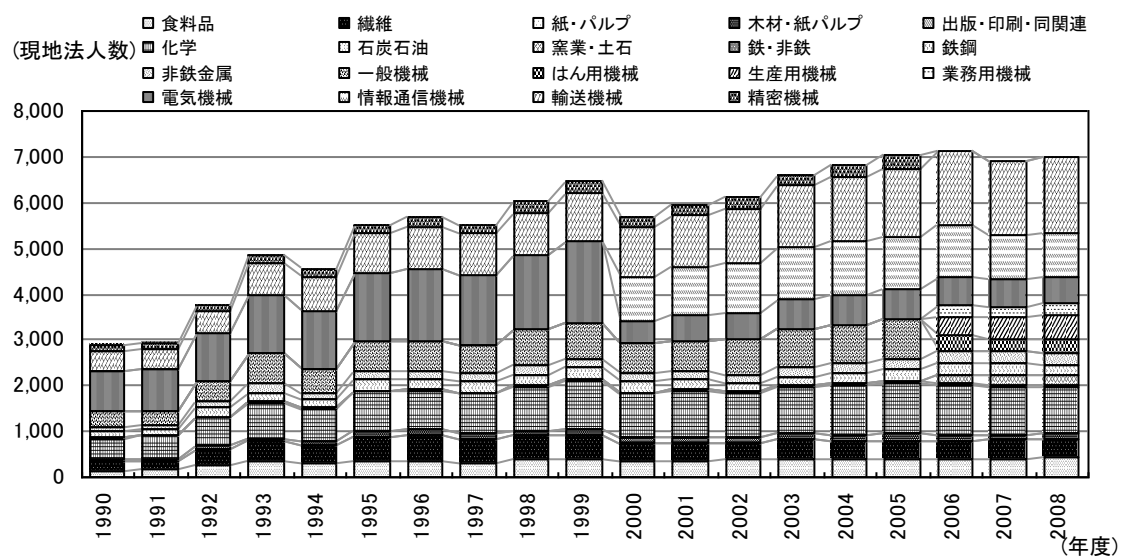


出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成
 注) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

④2000 年代

図表 1-28 は、製造業の業種別現地法人数の推移である。2000 年以降、輸送機械の現地法人数が増加している。

図表 1-28 製造業の現地法人数の推移（1990 年以降）

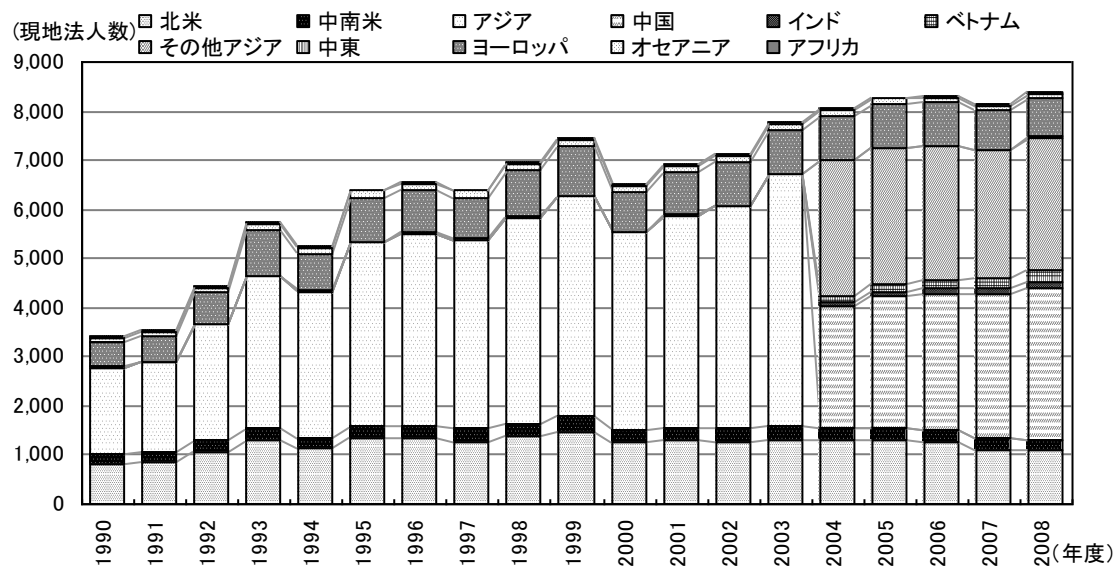


出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成

注 1) 調査対象については、図表 1-7 の注 1 参照。

図表 1-29 は、製造業の地域別現地法人数であるが、アジアへ進出する企業が増加していることがわかる。中国への進出が顕著であるが、2000 年代後半に入るとベトナムやインドへの進出が徐々に増加していることがわかる。

図表 1-29 製造業の地域別現地法人数の推移（1990 年以降）



出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成
 注 1) 調査対象については、図表 1-7 の注 1 参照。

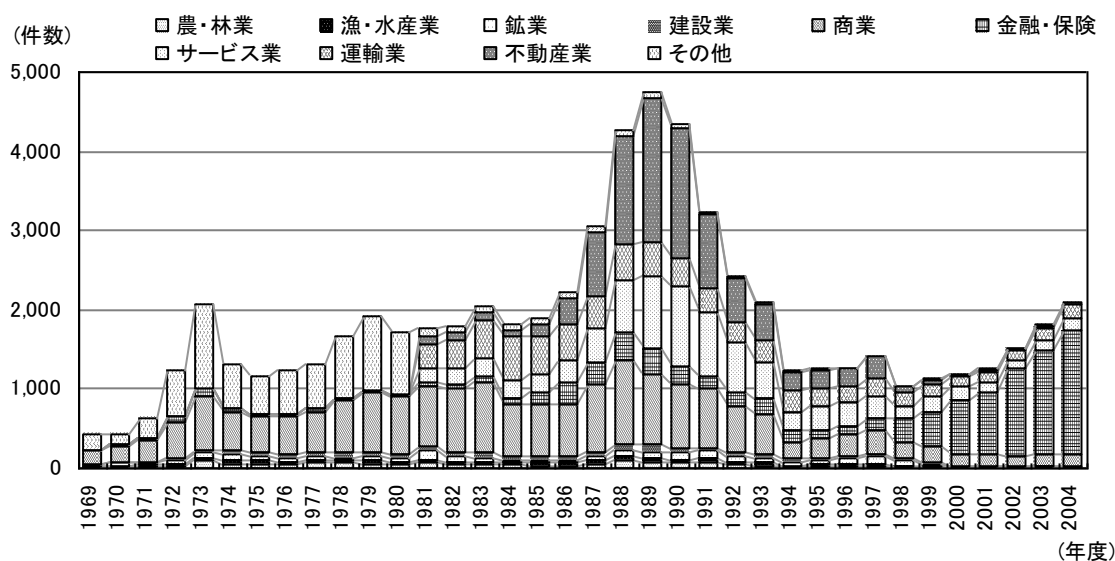
(2) 非製造業

ここでは、先行研究をもとに非製造業の海外展開の変遷を整理する。図表 1-30 は 1969 年から 2004 年までの非製造業の海外投資件数及び業種別割合の推移を示している。件数を見ると、1973 年、1989 年にピークが認められる。前述のように、1973 年は対外直接投資規制がほぼ撤廃された年であり、1989 年はバブルが最高潮を迎えた年である。

非製造業の内訳では、1980 年代前半までは商業が海外投資の主な担い手であり、1980 年代後半から 1990 年代前半まで不動産業が中心となっている。その後、2000 年以降は、金融・保険業が割合を大きく増加させている。不動産業の投資件数の拡大は、海外の不動産の買い付けによると見られ、金融・保険業の投資件数の拡大は、大手日本企業の海外企業の買収や、日本の証券会社によるケイマン諸島等に所在する日本金融機関の特別目的事業体の発行した優先出資証券の引受によるところが大きい¹⁹。

不動産業、金融・保険業を除くと、非製造業の海外投資における主要な業種は、商業とサービス業である。そこで本項では、歴史的に件数の多い商業、サービス業の動向を中心に非製造業の海外展開の変遷を見ることとする。

図表 1-30 非製造業の対外直接投資件数の推移



出所) 財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務総合政策研究所「財政金融統計月報」より作成

注 1) データの連続性については、図表 1-3 の注 1 参照。

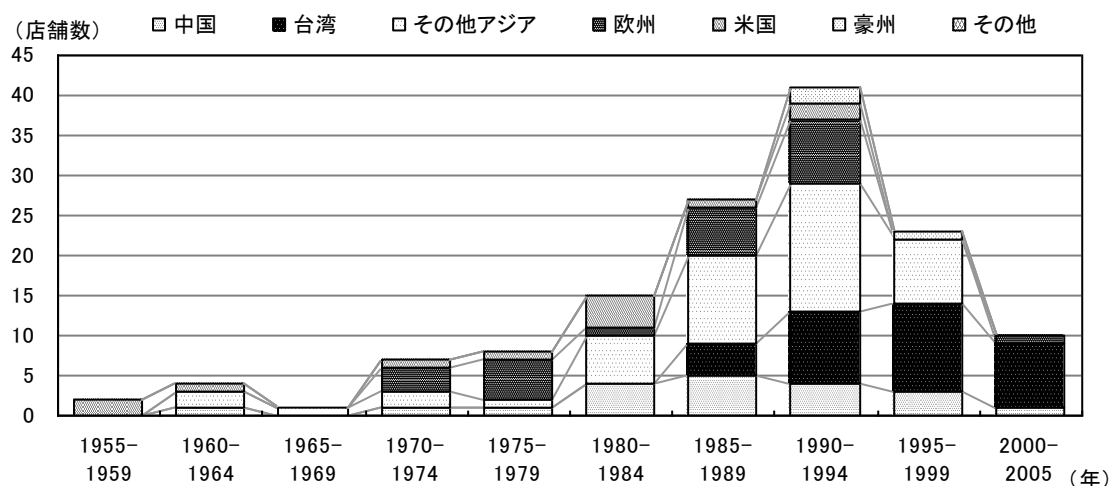
注 2) 1980 年までの「その他の非製造業」には、「サービス業」、「運輸業」、「不動産業」を含む。

¹⁹ 例えば、日本貿易振興機構 (2009) 「2009 年版 ジェトロ貿易投資白書」

①1970 年代前半まで

図表 1-31 は百貨店の地域別海外進出店舗数、図表 1-32 はスーパーマーケットの地域別海外進出店舗数を示している。小売業においては、1950 年代の百貨店の米国進出をはじめ、1960 年代にはアジア、1970 年代には欧州へ進出を開始したことがわかる。また、スーパーマーケット業界においては、ブラジルへ進出する企業が見られた²⁰。

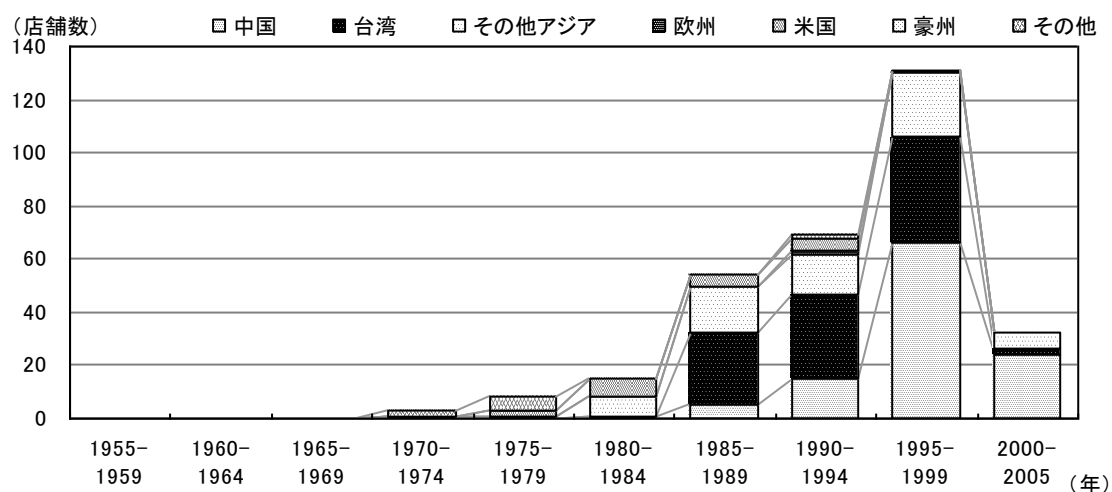
図表 1-31 百貨店の海外進出の推移



出所) 川端基夫「日本小売業の多国籍化プロセス : 戦後における百貨店・スーパーの海外進出史-」(2005)より作成

注) データは 2005 年 12 月末時点。

図表 1-32 スーパーの海外進出の推移



出所) 川端基夫「日本小売業の多国籍化プロセス : 戦後における百貨店・スーパーの海外進出史-」(2005)より作成

注) データの時点は図表 1-31 に同じ。

²⁰ 川端基夫 (2005) 「日本小売業の多国籍化プロセス : 戦後における百貨店・スーパーの海外進出史-」 龍谷大学経営学論集

サービス産業においては、ヤマハ音楽教室²¹が 1965 年に米国へ進出し、日本公文教育研究会²¹が 1974 年に同じく米国へ進出する等の動きが見られた。

なお、1970 年代前半から 1990 年代の非製造業の海外展開は、大企業が中心であった。

②1970 年代後半～1980 年代前半

1970 年代後半になると、海外旅行が身近になったこともあり、日本から香港やシンガポールへのショッピングツアー客が増加し、それに呼応するように香港、シンガポール、タイへの百貨店の進出が進んだ。スーパーマーケット業界においては、この時期に大きな動きは見られていない。なお、サービス産業では、セコムが 1977 年に台湾へ進出する²¹等の動きが見られた。

③1980 年代後半

1980 年代後半に入ると、アジア NIEs 諸国や ASEAN 諸国における工業化の進展に伴い、都市部の所得が増加したこともあり、現地の開発ビルの核テナントとして誘致される形で百貨店のアジア進出が進んだほか²²、欧州への進出も増加した。

スーパーマーケット業界においても、1980 年代後半に進出が急増している。特に当時消費ブームに沸いた台湾への進出が目立ち、多店舗経営を行うスーパーが出現した。さらに、地方の中堅スーパーの中にも台湾へ進出を行う企業が出現したほか、多国籍展開を行うスーパーも現れた²³。コンビニエンスストア業界では、ファミリーマートが台湾へ進出している²¹。

④1990 年代

1990 年代に百貨店・スーパーの海外進出はピークを迎える。百貨店は、アジアを中心にオーストラリアまで進出し、1990 年代前半に出店数のピークを迎えた。1990 年代後半になるとアジア以外の地域への出店は減少するものの、アジアにおいては現地市場の拡大に合わせ、さらに進出が進んだ。一方、スーパーマーケットの出店数は 1990 年代後半にピークを迎えた。

しかし、アジアにおいては、家賃や人件費の高騰、中間流通システムの未整備、バブル崩壊による消費不況、アジア通貨危機等の要因から、1990 年代に入ると、百貨店やスーパーの撤退も相次いだ²¹。

²¹ 各社ウェブサイト（2011 年 9 月末時点）

²² 川端基夫（2005）「日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」龍谷大学経営学論集

²³ 同上

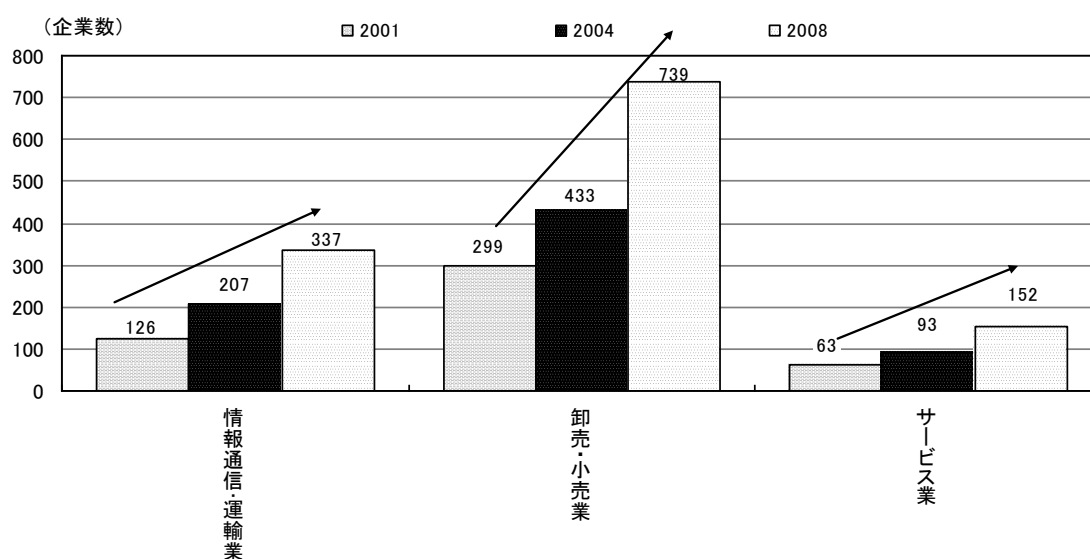
コンビニエンスストア業界では、1990年にミニストップが韓国へ²⁴、1996年にローソンが中国に進出した²⁴。また、外食産業では、1991年にモスバーガー²⁴、1994年に壺番屋²⁴、味千ラーメン²⁴が海外へ進出する等、海外展開が活発化した。

⑤2000年代

2000年代に入ると、百貨店・スーパーの出店は全体として一段落を迎えた。しかし、台湾・中国への進出は依然として存在感を示している。特に、スーパーマーケットは、新たな進出は1990年代後半と比較して減少するものの、中国において依然大きな出店数を維持していた。この時期は、特にイオンとイトーヨーカ堂の進出が顕著であった。

図表 1-33 は、現地法人を保有する非製造業の企業数の推移を示している。特に商業（卸売業、小売業）の現地法人数が増えている。

図表 1-33 現地法人を保有する非製造業の企業数の推移



出所) 経済産業省「海外事業活動動向調査」、同「海外事業活動基本調査」より作成
 注 1) 調査対象については、図表 1-7 の注 1 参照。

²⁴ 各社ウェブサイト（2011年9月末時点）

4. まとめ

ここまで見てきた我が国企業の海外展開の編成を、企業規模、業種の観点からまとめると、以下の図表の通り。

図表 1-34 日本企業の海外展開の変遷

年代	大企業	中小企業
～1970 年代前半	- 製造業は、アジア諸国の輸入代替政策への対応として、組立式の工場を設立し、現地販売を指向 - 繊維業が積極進出 - 非製造業では、商業（小売）・金融・保険が営業網を展開	件数は少ないものの、コストダウンや販売を目的として海外進出
1970 年代後半～1980 年代前半	- 製造業において、貿易摩擦回避のための欧米諸国への直接投資が拡大 - 一方、オイルショックの影響により繊維産業の投資意欲が減退 - 非製造業では、海外旅行ブームを受け、香港、シンガポールに百貨店が進出	- 海外進出した取引先大手企業の要請により、下請中小企業の海外展開が始まる - 進出の中心はアジア
1980 年代後半～1990 年代	- プラザ合意後の円高により、海外直接投資が拡大 - 需要低迷を受け、海外生産によるコスト削減を狙う - 非製造業では、1980 年代後半から 1990 年代前半にかけて、不動産の対外直接投資件数がピーク 1990 年代前半には百貨店、1990 年後半はスーパーの海外出店がピーク - アジア通貨危機後は、百貨店・スーパーの撤退が相次ぐ	- 大手企業の要請を受けた中小企業の海外展開が本格化 - 国内取引縮小の危機に直面した中小製造業が海外進出 - 進出の中心はアジア
2000 年代	- 製造業においては、東アジアを中心とする国際分業体制の構築が進む - 現地で一貫生産体制を確立 - 現地市場のマーケティングや企画開発も行う - インドへの直接投資も拡大 - 非製造業においては、金融・保険業の直接投資が拡大 - 現地法人を保有する企業数は、商業（卸売業、小売業）において特に増加 - 小売業においては、台湾、中国への進出が目立つ	2000 年以降、海外進出が拡大。 2005 年以降は、特に資本金 1 億円以下の規模の小さな企業の進出が加速。 - 大手企業の現地生産拡大に伴い、部品製作や機械加工のニーズが拡大 - 現地販売・現地調達比率が増加 - 東アジアへの進出が増加 - 非製造業では、中国や途上国における規制緩和の影響を受け、特に商業（卸売業、小売業）の進出が増加

中小企業が海外展開を行う場合の進出先の機能は、以下のようにまとめることができる。

図表 1-35 従来の中小企業の海外展開の特徴

機能	動機
生産	販売先のコストダウン要請への対応
販売	販売先大企業の海外進出への追随
その他	安価な原材料の調達

ここまで見たように、中小企業の海外展開は、生産や販売を目的としたものが圧倒的に多く、さらに、進出にあたっては、国内販売先の大手企業が海外進出を行う場合に追従するケースや、国内における販売先維持のために、コスト削減を狙いとして海外展開を行うことがほとんどであった。このように、ここまで見てきた中小企業の海外展開の動機に共通するキーワードは、「既存の取引関係」である。

ところが、近年においては、「既存の取引関係」とは異なる動機を持って海外展開を実施している企業が見られるようになってきている。そこで次章では、個別企業へのインタビューや文献調査を通して、各社の海外展開の動機、戦略を明らかにする。

補論 1：海外展開の背景の理論

既往の研究では、企業の国際展開には4つの段階があることが指摘されている。すなわち、「取引のグローバル化（輸出入）」、「提携や委託加工契約による事業展開」、「現地企業との合弁企業の設立」、「独立資本の完全子会社の設立」の4段階であり、この順番で進行するとされているⁱ。4段階のうち後者の2段階は、現地法人を設立しているという点で同一の状況であり、実質的に企業の国際展開は、「輸出入」、「提携や委託加工契約締結」、「現地法人の設立」の3つの段階に分けて考えることができる。

現地企業と比較して不利な要素が少なくないにも関わらず、企業が国際展開を行う要因を説明する理論としては、OLI理論があるⁱⁱ。OLI理論によると、①所有特殊の優位性（Ownership specific advantages）、②立地特殊の優位性（Location specific advantages）、③内部化インセンティブ（Internalization advantages）の3つが、企業が国際展開を行う要因とされている。

図表 1-36 OLI理論による海外展開を行う要因

国際展開を行う要因	内容	例
所有特殊の優位性	他社との差別化を可能とする企業の競争の源泉	技術、知識、ノウハウ、R&D 能力等
立地特殊の優位性	展開先の国の魅力度合い	投資インセンティブ、周辺産業の発展状況、市場規模、成長率等
内部化インセンティブ	企業内に内部化した方が有利となる要素	取引相手を探索するためのコスト、交渉コスト、契約を実施するためのコスト等

OLI理論の①所有特殊の優位性とは、技術、知識、ノウハウ、R&D能力といった他社にはないユニークな無形資産を保有することからもたらされる優位性で、他社との差別化を可能とし、企業の競争の源泉を規定する要素である。②立地特殊の優位性は、経済活動の場としての展開先の国の魅力度を決定する要素である。これは政治的な安定性、資源の利用可能性、労働力等の生産要素、関税・非関税障壁、税制面等の投資インセンティブ、周辺産業の発展状況等の供給側の要素と、市場規模や成長率といった需要側の要素からなる。③内部化インセンティブは、不完全な市場での取引を回避し、企業内に内部化した方が有利となる要素で、取引相手を探索するためのコスト、交渉コスト、契約を実施するためのコスト等がある。

ここで、企業の国際展開の段階とOLI理論による3つの優位性の関係を整理すると、図表 1-37 の通りとなる。

図表 1-37 OLI 理論による企業の海外展開の形態と優位性の関係

	所有特殊的優位性	立地特殊的優位性	内部化インセンティブ
輸出入	○	×	○
提携や委託加工契約締結	○	×	×
現地法人の設立	○	○	○

出所) Dunning, "International Production and the Multinational Enterprise" (1981)より作成

まず、所有特殊的優位性は、競争の源泉となるものであり、これがなければ現地市場で競争を行うことは不可能である。そのため、輸出入、提携や委託加工契約、現地法人の設立のいずれにおいてもこれを満たしていることが必要となる。

企業が、取引相手を探す費用や、交渉のコストや契約を行うためのコストを内部化することが出来る場合は、生産から販売までを現地企業に任せる必要はないことから、輸出入、もしくは現地法人の設立が選択される。反対に、内部化する余裕がない場合は、提携や委託加工契約を選択することとなる。

また、現地市場に、例えば安価な労働力が大量に調達できるといった立地特殊的優位性を満たす材料がない場合、企業は直接投資をするメリットがないため、輸出入や提携や委託加工契約を選択し、ある場合は直接投資を行い、現地法人を設立することになると言われている。

日本の大企業は、OLI 理論に沿う形で海外展開を行ってきた。例えば、自動車業界では、当初は円安メリット等のため、所有特殊的優位性と内部化インセンティブはあるものの、立地特殊的優位性が大きくなかったため、日本で製造した製品を輸出していた。1980年代に入ると、貿易摩擦の激化やプラザ合意後の円高の進展に伴って、現地の立地特殊的優位性が大きくなり、全ての自動車メーカーが海外直接投資を行うにいった。

中小企業の場合は、取引先企業の要請に伴って進出する事例がこれまでは多くなっており、大企業の進出メカニズムに組み込む形で考えることができる。

ⁱ 河合啓希 (2004) 「中小企業のグローバル化の進展：その要因と成果」、RIETI Discussion Paper Series 04-J-037

ⁱⁱ Dunning, J.H., (1981), International Production and the Multinational Enterprise, London: George Allen & Unwin.

第2章 中小企業の海外展開の新たな胎動

第1章では、我が国企業のこれまでの海外展開の動向について、文献及び統計データを基に把握し、その中で中小企業全般の海外展開を分析した。

第2章では、第1章で分析した中小企業の海外展開の動向を踏まえ、その中における特徴的な海外展開事例を把握するために、実施したインタビュー調査結果を紹介、整理し、中小企業の海外展開における新たな胎動を取りまとめる。

1. 調査対象先企業

本調査では、特徴的な海外展開を行っている企業12社に対してインタビュー調査を実施した。また、諸般の事情によりインタビューを実施することができなかったものの、個性的な海外展開を行っている企業4社について文献調査を実施し、事例を把握した。

インタビュー調査対象企業を図表2-1、文献調査の対象企業を図表2-2に示す。

図表 2-1 インタビュー対象企業

No.	企業名	事業概要	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	設立 (年.月)	売上高 (百万円)
1	株式会社吉城光科学	OA機器部品製造加工、光学ガラス加工	45	95	1976.3	1,022
2	沢根スプリング株式会社	各種ばねの製造・販売	30	53	1966.5	578
3	株式会社生産者連合デコボン	野菜・果物の流通販売	60	20	1994.5	747
4	株式会社高井精器	ベアリング部分製造	59	100	1966.4	858
5	株式会社タカコ	油圧機器内蔵部品等の製造	338	280	1973.4	3,616
6	千代むすび酒造株式会社	酒類製造販売	30	30	1954.11	400
7	株式会社ディー・エル・イー	デジタルコンテンツの企画・制作・編集等	223	40	2001.12	n.a.
8	株式会社ナベル	鶏卵自動洗浄選別包装装置等の製造	82	120	1987.10	2,948
9	日本ポリグル株式会社	凝集剤の開発・製造・販売等	100	35	2002.1	n.a.
10	株式会社ピーコック	冷凍食品製造販売、ファーストフード直営店経営他	64	220	1972.6	3,373
11	プライミクス株式会社	化工機、サインポンプ等の製造	80	204	1949.12	3,971
12	夢展望株式会社	インターネット通信販売、フィギュア・電子玩具OEM生産	162	332	1998.5	4,004

出所) 各社ウェブサイト及び民間信用調査機関データより作成

注1) 上記リストは五十音順。

注2) 夢展望の従業員数はグループの合計。

注3) 売上高は、2010年決算期のもの(沢根スプリング、吉城光科学、夢展望は2009年決算期、生産者連合デコボンは2007年決算期)。

図表 2-2 文献調査対象企業

No.	企業名	事業概要	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	設立 (年.月)	売上高 (百万円)
1	株式会社エヌ・ディー・アール	コンピュータソフト・ハードウェア 開発・販売、アウトソーシング、人 材派遣	65	75	1984.12	617
2	株式会社日健総本社	健康食品製造販売	10	63	1975.9	3,374
3	株式会社ヒラタ	工業用ゴム製品、プラスチック製 品等の販売	97	60	1960.3	2,173
4	株式会社中山鉄工所	リサイクルプラント、機器メンテナ ンス等	86	116	1964.3	3,696

出所) 各社ウェブサイト及び民間信用調査機関データより作成

注 1) 上記リストは五十音順。

注 2) 売上高は、2010 年決算期のもの(エヌ・ディー・アールは 2009 年決算期)。

「2. インタビュー事例紹介」では、図表 2-1 と図表 2-2 に示した企業の海外展開に関する取組や実態を紹介する。

2. インタビュー事例紹介

(1) 株式会社吉城光科学

- 当社の主力事業は、コピー機やレーザープリンターといった OA 機器に使用される反射ミラーの製造である。
- 中国工場設置に当たっては、既存販売先の進出を見越して海外へ進出。現地における受注を集中的に獲得することに成功している。
- 中国で生産を続けているが、チャイナリスクを回避するため、近隣のベトナムへ工場を建設し、中国工場が停止した事態に備える体制を確立している。
- 成功のポイントは、進出先選定にあたって、経営者自らが現地を全て視察して決定したことである。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社吉城光科学	代表者 吉田 尚正
本社所在地	福島県須賀川市横山町 119	
創業・設立	1969 年 7 月・1976 年 3 月	
資本金	44,500 千円	
従業員数	95 名	
主要事業	OA 機器部品製造加工, 光学ガラス加工	
展開先 (機能)	中国 (生産)、ベトナム (生産)	
ウェブサイト	http://www.kishiro.co.jp/	

②事業概要・沿革

a)事業概要 ～海外を中心に OA 機器用反射ミラーの製造を実施

当社は、コピー機やレーザープリンターといった OA 機器に使用される反射ミラーの製造を主な事業としている。その他、DVD・ブルーレイディスクのプレーヤーのピックアップ部品の製造や、当社のガラス製品を入れる樹脂ケースの製造も行っている。

従業員数は、全体で 1,100～1,200 名である。ベトナム・上海の各工場に 200 名程度ずつ、最も規模の大きい東莞工場には 700 名近くが在籍している。そのうち、日本人従業員は、各工場とも、当社から派遣した従業員と現地採用の従業員を合わせて 2～4 名である。

日本本社の従業員数は減少しており、現在は 90 名となっている。

反射ミラーの製造工程は、ガラスを切削する切断工程、ガラス表面を磨いて精度を出す研磨工程、そしてガラス表面にアルミニウム等をコーティングする蒸着工程の 3 つに

分かれている。一般的には、それぞれの工程を異なる企業で分業しているが、当社はこの3つの工程の一貫生産体制を確立していることが特徴である。その結果、コストダウンに成功し、高品質な製品をより安価に供給できるようになった。

当社では生産の海外シフトが進んでいる。海外を含め、当社全体の出荷量は月に800万ピース程度であるが、本社の出荷量は80万ピース程度にすぎない。ただし、日本本社は、高付加価値製品を生産しているため、売上ベースでみると割合はもっと高い。

日本本社で製造した製品の6割程度は国内販売向けで、残りは海外へ輸出している。輸出の対象となる製品は、当社の海外工場では生産できない高付加価値製品や、海外工場の生産能力を超えた分の製品である。

業況は、リーマン・ショック以降は大変厳しい。特に最近では、円高の影響が出ていることに加え、東日本大震災による電力使用制限が追い討ちをかけている状況である。

例えば、本社工場のうち、研磨工程と蒸着工程を行う工場は契約電力が500kw以上であり、電力使用制限令による使用最大電力の制限対象となっている。そのため9月2日までの間は、研磨工程の日中の稼働を停止し、午後8時から翌朝5時にかけて稼働させていた。従業員は、2週間の夜勤と1週間の日勤を合わせたシフトで勤務していた。

b)沿革 ～レンズの研磨で創業したものの、将来を見据えて反射ミラーの製造へ転換

先代の社長で、現在は会長を務めている吉田俊夫氏が、1969年に福島県岩瀬郡長沼町に創業した木城産業が当社の前身である。当時はレンズの研磨を行っていたが、国内需要が先細りになっていたこともあり、1985年の現所在地への工場移転を機に、コピー機をはじめとしたOA機器用反射ミラーの製造へと切り替えた。

1993年には、香港に吉城企業香港有限公司を設立した。また、1994年には、同社の委託生産工場として広東省東莞市に吉華光学製品廠を設立して製造を開始し、さらに1995年には、上海に吉城光学（上海）有限公司を設立した。その後、2006年に、ベトナムへ進出し、KISHIRO VIETNAM CO.,LTD.を設立し、2008年には、上海において日系商社と合併で経営していた吉昌光学(上海)有限公司の全株式を取得し、完全子会社化とした。

③海外展開の戦略方針

海外進出は、メーカーの進出動向といった時代の流れを読んでいる。この理由としては、製品の性質上、基本的には大手のOA機器メーカーの工場の近くで生産するのが望ましく、メーカーの進出先については特に注意を払う必要があることが挙げられる。

④各拠点の概要

a)全体的な事業状況 ～取引先は日系企業、進出により世界シェア 55%～60%に

現在、中国とベトナムへ進出しているが、両国とも取引先は日系の進出企業が大半を占める。一部の取引先は台湾や中国ローカル企業であるが、これらの企業も、大半は日系企業の OEM 生産をしている企業である。

全工場で、本社と同じような機械を日本から導入しているため、日本と同様に一貫生産が可能である。ただし、高付加価値製品は日本のみで生産している。この要因としては、日本の技術者との技量の差があることに加え、技術流出を防止するためにノウハウを現地へ移転していないことが挙げられる。

なお、現在のところ、技術流出は発生していない。その要因としては、当社がノウハウを移転していないことに加えて、1社あたりの受注量が少量であり、複数社の受注を取らなければ経営が成り立たない上に、大きな設備投資が必要となることから当社の事業分野は独立が非常に難しいことが挙げられる。ただし、当社が持つ技術を習得した人材が、同じような事業を手がけている企業に転職してしまうと技術流出につながってしまうため、このような事態を非常に恐れている。

社内には法務担当者も置いているが、担当者は他の業務にも従事していることから法務関係の業務のみに従事しているわけではない。そこで、日本企業を顧客としていたり、日本人弁護士または日本語が分かる弁護士が在籍している法律事務所の弁護士と契約している。そのほか、税務関係については日本のコンサルタントと契約している。

時代の流れに先駆けて海外に展開した結果、OA 機器用ミラー売上の世界シェアの 55%～60%程度を占めるまでになった。また、これまで、ブリスターケースというガラス製品を入れる樹脂製のケースを全量外注していたが、価格が高く負担となっていたため、一部を社内で生産する方針に切り替えた。生産のための設備投資や生産を日本で行うとコストが大きくなるが、技術者も含め全て中国で行うことで、設備費を日本での 10 分の 1 程度にすることができた。既に事業としての立上げに成功し、生産も開始している。

b)台湾(撤退) ～FAX 製造で進出するも、市場に見切りをつけ撤退

台湾政府が FAX 製造に注力していたことが進出の要因となり、台湾に工場を持っていた取引先材料メーカーの提案により、1991 年に合弁にて進出した。当時は、同社の幹部職にあった人物が定年退職するタイミングであった。そこで、この人物に現地における当社の営業を担ってもらった。

台湾では、FAX 用反射ミラーの生産・販売を行った。その後、台湾国内の FAX 用反射ミラー需要が飽和することが明らかになってきたため、合弁相手の現地企業に同社を売却し、撤退した。

なお、合弁相手の現地企業は、当社のわからないところで、共同で設立した合弁企業とは別の企業を立ち上げ、まったく同じ事業を行っていたようであった。

c)香港(吉城企業香港有限公司) ～中国市場を狙い、1993 年に設立

1990 年代初頭、大手メーカーや取引先の香港進出や中国進出に合わせて、生産を徐々に香港で行うようになった。当初は輸出で対応していたが、中国本土で製造した製品を香港の現地法人を経由して納品するため、1993 年に香港に現地法人を設立した。他社と比較すると、当社の進出は早かった。

前述の通り、香港における現地法人は、後述する東莞工場の営業拠点として位置づけている。

d)東莞(吉華光学製品廠) ～既存販売先の進出を見越して海外へ進出し、現地における受注を一手に引受ける

香港の現地法人の生産委託先として 1994 年に設立し、来料加工²⁵を行っている。

当社が進出の検討を開始する契機となったのは、ある人物から「現地でミラー部品を供給する企業は、米国で製造したミラーの切断を行う 1 社のみである。ミラー製造の全工程を手掛ける当社が営業すれば受注を獲得できる。」という話を聞いたことであった。当時は、国内の大手メーカーはほとんど現地へ進出していなかったが、前述の通り、香港の現地法人を経由して取引先へ納品することを目的として、検討を進めることとした。

進出先の選定にあたっては、当時の社長であった現会長が全ての候補地を自ら訪問した。車を 1 日レンタルし、旅行会社にいた日本語が話せる人物を 1 日雇う等して候補地をまわったようである。候補地の中で、人々が日本的な考え方を理解しており、事業を行いやすいと感じたことから、東莞への進出を決定した。当地の人々が日本的な考え方を理解していた背景には、日本企業の中で最初に東莞に進出した企業のトップを務めた人物が、退職後も当地に顧問として残り、人々に日本企業を誘致するために必要な条件等を伝えていたことがあった。

なお、当初は、当社と福島県中小企業団体中央会、中国の総工会²⁶の三者で合弁企業を立ち上げようと考えていた。ところが、稼動前にも関わらず総工会から給料の支払いを要求される等、今後の事業での苦労が予想されたため、合弁形態での会社設立は断念した。

当社の現地法人設立後は、国内の各大手メーカーの中国へ進出に伴って受注量は増加し、それに伴って設備を拡大していった。

当社が現地法人設立当時に製造していた製品には、付加価値の高いコピー用部品と、付加価値の低い FAX 用部品があったが、海外では特に FAX 用部品が伸びていた。その後、ミラーを使用しない FAX が登場し、受注が減少すると予想されたが、タイミングよく需要が伸びてきたスキャナーの製造にシフトした。その後、レーザープリンター向けの需要

²⁵ 加工貿易の一形態。加工を委託した企業から加工を行う企業へ材料が無償で提供され、加工を委託した企業は加工賃のみで完成品を引き取る仕組み。製品は原則として 100%輸出が義務付けられているほか、材料は原則として委託元企業から提供されたものを使用することになっている。一方、加工を行う企業が原材料を有償で輸入し、加工後に完成品を委託元企業へ輸出販売する加工貿易の形態は「進料貿易」と呼ばれる。

²⁶ 日本の労働組合にあたる組織。

が増え、現在まで受注は途切れていない。なお、複写機やコピー用の高付加価値の反射ミラーの需要は、デジタル化に伴って少なくなっているが、カラー化やデジタル化によって高い精度が求められる場面もあるため、ある程度の生産量は残っていくとみている。

なお、進出当初に建設した工場は、周辺のインフラ整備に伴い移転を余儀なくされる状態となった。そのため、現在では同市内の別場所へ工場を新設し、生産を行っている。

e) 上海(吉城光学(上海)有限公司) ～華東向けの生産拠点として設立

中国における生産体制を華南向け／華東向けに分けて構築することを考え、華南向けの工場である東莞に続き、華東向けの製品を製造するための工場として 1995 年に独資で設立した。建設地は、公的な工業団地でないものの、しっかりと造成された工業団地を選定した。

華東地区のメーカーは内国販売向けに生産を行っていたため生産量が少量であり、当初は当社の生産量も少なかった。そのため、OA 機器メーカーの集積した華南地区を担当する東莞工場での生産の一部を上海の工場で生産していた。

近年では、メーカーの間で華南地区に偏っていた生産を分散させる傾向が出てきたため、上海で受注した製品の生産が増えてきており、ようやく自社で受注した仕事のみである程度の稼働率に達する見込みである。

なお、吉城光学(上海)有限公司は、今後、トップを含めて現地化を進める予定である。

f) ベトナム(KISHIRO VIETNAM CO., LTD.) ～チャイナリスクの回避を目的として、不測の事態に製品を供給できる体制を構築

当初は、中国内陸部に進出すべく調査を始める予定であったが、靖国問題等で中国内の反日感情が高まったため、内陸進出を見送り、東南アジアへの進出に切替えて、調査を行った。

チャイナリスクの回避策の一つである「チャイナ・プラス・ワン」としての進出であったため、中国へ製品を供給しやすいという条件で候補地を選んだ。その結果、ベトナムのハノイへの進出を決定し、2006 年に工場を設立した。

進出を計画していた当時、ベトナムには、外資系法人の資本金は投資額の 30%以上でなくてはならないと定める規制があった。そこで、当初は、当該規制をクリアするため、本社の負担が大きくなることを覚悟して、多額の投資を計画していた。ところが、契約直前になって、ベトナムが WTO 加盟に向けてこの規制を撤廃するという情報を聞き、一旦進出を保留した。その後、この規制が 2006 年 7 月に撤廃されるのを待って、ベトナム工場を設立した。なお、当社が規制撤廃後の申請第一号であったようである。

チャイナリスクの回避という視点から、ベトナム工場は、東莞工場が停止した場合の取引先メーカーへの代替の供給元として機能するように位置づけている。

ベトナムでは、独資で自社工場を持つことを前提としていたため、土地の確保から始め

る必要があった。そこで、土地が安価で人材を確保しやすいことに注目して、当地へ進出した。工場は、工業団地内に建設した。

g) 中国内陸部(進出を予定) ～人件費の高騰への対応として、沿岸部の工場の移転を検討

沿岸部では、近年の発展に伴って物価や人件費が高騰している。また、生活の質の向上により、いわゆる 3K の仕事が嫌がられる傾向が見られ始めている。そこで、沿岸部に立地する上海、東莞工場の工程の一部を内陸に移管することを検討している。

現在は、2012 年から生産を開始する予定で候補地の選定を進めている。計画としては、初期は内陸部に建設する工場で製品の部分的な加工を行い、仕上げ工程を沿岸部の工場で行うことを考えている。将来的には、内陸部の工場ですべて製造し、沿岸部の現地法人で検査をする体制とする予定である。

進出に当たっては、初期費用を節減するため、土地、建物は借りることを考えている。そこで、貸工場がある地域に進出する予定である。貸工場を保有していることを条件とすると、進出先の自治体が比較的裕福であることが必要となると考えている。

進出先検討にあたっては、中国の現地法人に在籍する中国人幹部に候補地を選定させ、労働者確保の可能性を検討するために人口を確認したのち、現地とアポイントを取らずに社長自らが現地調査を実施した。それにも関わらず、いずれの候補地においても、工場を誘致したいという思いがあるためか丁寧に対応してくれた。

15 か所程度の候補地を回ったが、様々な苦労があった。例えば、次の候補地へ向かおうと夕方に出発したところ、高速道路を 3 時間走り、さらに高速道路を降りてから 1 時間ほど、いろは坂のようなカーブが連続する山道を暗い中走らなければならないことがあった。

また、タクシーで行ったものの、周辺にタクシーがないため帰る手段を失い、鎮長（日本における村長）の車で送ってもらったこともあった。当地は、このように交通手段は脆弱であったが、進出先としては気に入っていた。しかし、貸工場を建てられるほど裕福な自治体ではなかったため、断念せざるを得なかった。

本計画はまだ検討段階であり、前述の通り大手メーカーの海外進出の状況に合わせて柔軟に対応しようと考えているため、進出先が中国内陸部以外の他国になる可能性もある。

従業員については、トップを含めて全てを現地の人材とすることを考えている。

⑤海外展開の成功のポイント

a) 経営者の現地調査

進出先が変わると、環境も大きく変わるため、現地調査をトップ自らがを行い、判断することが重要である。ただし、中小企業は、細かい条件まで検討して調査・進出することは難しいため、海外進出にあたっての方針を固めることが重要である。中国内陸部への進出

に当たっては、土地や工場を借りて進出する方針を持っていたので、貸工場があることが条件となり、調査がやりやすくなった。

b)信頼できるコンサルタントの利用

信頼できるコンサルタントとともに、事業を進めることも重要である。当社の場合は、取引先の銀行から紹介してもらうことが多い。信頼できるコンサルタントを見つけることは難しいと思うが、経営者であれば、会って話をすればその人物が信用できるかどうかはある程度分かるものと考えている。

c)大手メーカーに先んじて進出して、進出を後押し

東莞の場合は、当社の存在が大手メーカーの進出を後押ししたケースも少なくなかった。先に進出して、大手メーカーが来るのを待っていた形となったことも成功の要因の一つであったと考えている。

⑥問題点

a)全般的な問題点 ～海外展開の一番の誤算は近年の円高

海外で生産しても、製品の値段が下がるわけではないが、メーカーは理解してくれないことが問題である。設備は日本から持ち込むため、むしろ輸送コストがかかる分高くなり、人件費を安く抑えられることの効果は微々たるものである。

海外展開に関して一番誤算となっていることは、近年の円高である。当社は、当社の現地法人との間の輸出入や資金の貸付・回収を円建てで行っているため、現地法人との取引等において直接的には円高の影響を受けていない。しかし、当社の各現地法人は、ドル建てで現地に進出した大手メーカーと取引を行っている一方で、円建てで当社と取引等を行っているため、為替差損を負っている。この結果、当社グループ全体で為替差損を被っている。

b)中国における問題点 ～現地従業員との就業意識の違いや当局の対応が問題

中国では、当社と現地従業員の意識の違いに戸惑うことがある。以前は、上海では勤続10年で雇用契約が年契約から永続契約に切り替わるようになっていたため、設立から10年を迎えた際に勤続従業員を表彰し、食事会も行った。それにも関わらず、数日後に辞めた従業員がおり、大変驚いた。また、従業員の新陳代謝が激しいことも問題である。入れ替わりが穏やかな時期でも、1カ月の退職率は3～5%ほどであり、7～10%程度の退職率は当たり前というのが、中国に工場を保有している各社の共通認識となっている。例えば、当社が納品している大手メーカーの工場では、規模が大きいため、当社の工場の従業員数と同程度の人員が月ごとに入れ替わることも珍しくないようである。

かつては、当社でも日本に現地従業員を呼び、研修を行っていたこともあった。研修は、上海工場と東莞工場から 2 名ずつを日本に呼び、半年から 1 年間実施した。彼らには日本での生活費の手当てを支給していた。彼らは、食事を省いてまで日本での手当てを手元に残していたようで、研修が終わって帰国すると貯めたお金を持ってやめてしまう従業員も少なくなかった。そのため、最終的に日本での研修は中止することとした。

近年は、各メーカーともローカルスタッフが育っているため、取引先のほとんどが日系メーカーではあるものの、実際は中国人との交渉になりつつあることも問題として挙げられる。彼らは、「長期的な付き合いを前提とした値引き」や、「段階的なコストダウン」といった日本のやり方や考え方を理解しない。特に、コスト削減の要請は日本よりも厳しく、苦勞している。

また、現地では細かい条件を聞かず、とりあえず全て任せてほしいというスタンスの人物が少なくない。このような人物が相手だと、候補地探しはなかなか進まない。

中国の行政に関しても、問題を感じている。法律については、改正が頻繁に行われることに加え、それが末端まで行き届くのに時間がかかるため、特に地方では法律が変わっても通用しないということがある。また、当局の方針が頻繁に変わるため、当社も影響を受けることもある。例えば、当社は、上海では吉城光学（上海）有限公司のほかに、吉昌光学（上海）有限公司という現地法人を保有している。同社は、大手商社が設立した企業で、当社は途中から資本参加し、2008 年に商社から買取った現地法人である。同社は、現在、吉城光学（上海）有限公司の中にあるが、以前はほかの場所にあった。実は、当時の所在地に学校にするために立ち退きを要請されたことがあり、その後、その話が立ち消えになったため、当社が買取りに踏み切ったという経緯があった。しかし、買取り後に、立ち退きの話が再浮上し、結局移転せざるを得なくなってしまった。

このほか、地方では袖の下を必要とされることもある。

c)ベトナムにおける問題点 ～労働争議に困惑

ベトナムは労働争議が多く、当社でもストライキを経験した。ストライキを 5 日間行なった従業員は解雇できるという規則があると聞いて、ストライキに参加している従業員を解雇しようと現地へ乗り込んだが、見事に全ての従業員が 5 日目に戻ってきた。現地従業員の狡猾さには驚いた。

ベトナム工場設立の時は、設立するための法律問題に頭を悩ませた。このときは幸運にもコンサルタントが入って対処してくれた。

⑦今後の展望

東莞工場では、吉城企業香港有限公司が受注した製品の委託生産を行ってきたが、10 月 1 日より独資化し「吉城光学（東莞）有限公司」となる予定である。なお、手続きは

既に完了している。

これまで中国では、委託生産に適用される税制が企業にとって極めて有利であったため、当社を含めた多くの外資メーカーが香港を経由した来料加工を行ってきた。しかし、この制度では中国側に税収面でのメリットが大きい²⁷ため、近年中国政府が来料加工に対する規制強化に乗り出した。その結果、来料加工は企業にメリットをもたらさなくなったため、各メーカーは一斉に独資化へと方向転換をしている。当社の東莞工場の独資化も、この動きの一環である。

ベトナムでは、大手メーカーが進出することが発表されたため、当社としては受注を取りたいと考えている。

今後は、現在の事業領域の周辺を中心に事業を拡大していきたいと考えている。まずは、他の企業の組立工程の一部を請負う計画を進めている。そのほか、ガラスで付加価値をつけられるような製品も検討している。当社は、OA 機器向けの部品製造が主力事業であるが、ガラスであれば何でも製造できるため、ガラスで他の分野への進出を目指し、営業を実施している。

ただし、円高が続いており、日本でものづくりを続けていくことは困難になると当社では予想している。そこで、円高の影響を受けて来年の雇用を中止したことは前述の通りであるが、それに加えて、本社の従業員数を自然退職に任せて減らしていこうと考えている。国内で新しい分野に参入することは、製造業にとっては厳しいのではないかと社長は感じている。

今後はさらに海外生産へのシフトが進むと見ており、現在の事業で日本の受注のみで生き残っていくことは難しくなると考えている。そこで、日本での生産は縮小し、本社は技術・品質面で海外の工場の支援に特化していくことを検討している。

新たに生産を開始したブリスターケースについては、今後は外販も考えていく予定である。

会長の方針で、液晶等の大量に生産できる製品分野ではなく、どちらかというとニッチな分野に仕事を求めてきた。この方針のおかげで当社は生き残ってこられたと社長は感じており、今後も、事業存続のために、ニッチな分野に仕事を求めていきたいと考えている。

前述の通り、全工場とも設備は本社と同等程度のものを導入しているが、まだ日本と中国の間には技術差があるため、当面は、日本本社は高付加価値製品を中心に営業していく予定である。ただし、3年を目安に機械の入れ替えをしながら、高付加価値製品も中国のいずれかの工場で生産することになっていかざるを得ないと考えている。

²⁷ 来料加工は、中国国内の工場への材料の輸入は保税扱いとなり、加工賃にかかる税率も低く抑えられていたうえ、加工の委託元となる香港の法人に課税される法人税も 50%の減免が設定されていた。

⑧その他

時代の流れに乗って海外進出を始めたが、海外進出への切り替えの決断が早く、当時は周りから批判も受けていた。

当社のような中小企業には、研究開発のための専門部署を置く余裕はあまりないと考えられる。当社の場合は、より効率よく作業が進むための機械の開発を担当するスタッフも置いてはいるものの、研究開発といえるほどのものではない。例えば、99%の反射率を誇るミラーが「技術者の遊び心が生んだアイディア」で開発されたように、必要に応じて現場の従業員が調査・研究を行うことで事業を展開してきた。

海外への進出経験がまったくない企業にとっては、進出を意図して候補地を見てまわっても、どこが適切なのかは容易には分からない可能性が大きいと見られる。そのため、あまり大規模な進出ではないのであれば、中国でもベトナムでも、最初は貸工場を利用した方がよいと考えている。最近では、ベトナムにおいても2,000 m²~4,000 m²程度の広さをもった貸工場が増えてきており、これらを利用して、トレーニングをしてから本格的に進出するという方法もあると考えている。

(2) 沢根スプリング株式会社

- 主力事業は、金属ばねの製造である。国内で初めてばねの通販事業を開始し、国内では、小ロットの受注を集めることで、受注量を確保する。
- 海外へは中国へ進出している。進出にあたって、日本で製造していない製品を開発し、現地企業を相手に販売を行うこと、将来の研究人材を確保することを狙う。
- 成功のポイントは、企業規模にあった出資金額にとどめたことと、現地の文化や風習を理解するよう努め、実践したことである。

①企業の概要

企業名・代表者	沢根スプリング株式会社	代表者 沢根 孝佳
本社所在地	静岡県浜松市南区小沢渡町 1356	
創業・設立	1957 年 2 月・1966 年 5 月	
資本金	30,000 千円	
従業員数	53 名	
主要事業	金属ばねの製造	
展開先（機能）	中国（生産）	
ウェブサイト	http://www.sawane.co.jp/	

②事業概要・沿革

a)事業概要 ～「人生を大切にする」を経営理念に掲げ、金属ばねの製造を実施

当社は 1966 年設立であり、今年で 46 期目にあたる。主力事業は、金属製スプリングの製造で、取引先は自動車業界や電気業界をはじめ 450 社にのぼる。

創業者は、先代社長の沢根好孝氏で、現社長の孝佳氏は 1990 年に就任した 2 代目である。好孝氏は 59 歳で社長を退任したが、これは「人生を大切にする」という経営理念を自ら実践するものであった。昔から、健康のために食事を腹八分に留めたほうがよいと言われており、自動車のハンドルもある程度のアソビが重要と言われている。企業も同様であって、事業においても、従業員においてもある程度の余裕を持っていることが、健全な経営のためには必要と考えている。この思いが、「人生を大切にする」という経営理念となっている。この経営理念を実践するため、当社では基本的に残業禁止とし、余裕を持ち、人生を楽しんでもらうようにしている。

当社の直近の売上は、7 億 6,000 万円程度である。なお、設立から前期まで赤字決算になったことは一度もない。

現在、従業員数はパートや嘱託社員を含めて 53 名である。当社にとっての適正規模は従業員数 50 名前後と考えており、企業存続のため、常にこの規模を保つことも経営理念

の一つとしている。当業界の特徴は、ばねの種類や範囲が多いこと、半数程度の企業が小規模事業体であることが要因となって、各企業が特定のばねに特化して製造を行っていることである。業界の半数程度の企業が小規模であることに加えて、現在はばねを使用する主な国内の産業が成熟化している。従って、今後、規模を拡大することはリスクを伴うため、この理念を守るようにしている。ただし、当社はあらゆる種類のばねを製造しており、当業界の企業としては珍しい企業であると考えている。

なお、当社の意思決定は、トップダウンとボトムアップの双方で行っている。

b)通販事業 ～国内初のばねの通販事業で、累計 18,000 社から受注を獲得

国内子会社として、小ロットの通販事業を行うサミニ株式会社、及び有限会社石本を抱えている。サミニは、小ロットのばねの通販を行っているが、これはばね業界で初の試みであった。一方、石本は、機械で製造すると職人が手作りするとより余計に時間がかかるような、小さなロットのばね製造を職人が行う体制を整えている。

通販を開始した背景には、ばね業界の偏った顧客とその国内市場の将来に対する危惧があった。現在、国内にばねを製造する企業は二千数百社存在すると言われており、企業数が多い。加えて、国内生産量の 60%程度が輸送機械、20%程度が弱電を中心とする電気機械向けと言われており、いわゆる成熟産業向けの生産が 8 割を超えている。このように、今後の国内市場の成長は望みにくい状況にある。さらに、2055 年の人口推計を見ると、高齢人口が多く、人口ピラミッドが逆三角形のような形になっている。このことから、今後、自動車に関しては特に販売量の増加を見込むことは難しいと考えている。そのため、当社では 25 年前に、自動車業界に販売先を過度に依存することの将来的なリスクを考慮し、他の産業向けの生産量を増大させて、自動車業界向けの生産割合を相対的に低下させること決断をした。

当時から先代社長は、将来、国内で受注量が減少する局面においては、販売量を確保するため、スポット的な小ロットの受注を集めることが重要と考えていた。そこで、こういった小口の注文を自動車業界以外の他産業にも求めることによって、リスクを回避しながら販売量を確保することを考えた。そのための方策として考え出されたのが、通販という事業形態であった。ところが、当初は、通販事業の必要性を疑問視する声が社内で大きかった。背景としては、当時は小ロットの受注を集める通販という形態と比較して大変効率のよい製品を受注できていたことが挙げられる。具体的には、メーカー指定の図面に従ってリピート生産を行うことができる自動車や電気機械向けの受注がまだ多く、30 年間継続して製造している部品があった。

現在までに、サミニの通販事業の取引実績は 18,000 社程度まで拡大した。また、本体の沢根スプリングの受注生産営業においても、常時 450 社程度と取引を行うことができるようになった。その結果、20 年程度前に輸送機器関連の売上が 80%程度であったものが、現在では 50%程度となった。

ばねの通販事業については、将来は中国でも行いたいと考えている。

c)沿革 ～1970 年より海外他メーカーへ技術指導を実施

当社は、1966 年に現在の浜松市南区高塚町で創業し、同年中に現所在地に移転した。その後、当地において少しずつ規模を拡大しながら、現在に至っている。1976 年に台湾メーカーへ、1970 年代には中国・天津で技術指導を行った。1985 年には韓国メーカーへ技術指導を実施したほか、その後ドイツへも技術指導を行った経験がある。1987 年には、ばねの通信販売を開始し、2001 年にショッピングサイト「スプリングネット」を開設した。

1993 年 6 月に無錫沢根スプリング有限公司を中国国営の研究所との合弁により設立したものの、2007 年に国策によって同研究所出資分を第一汽車集団公司在引き継ぐこととなった。これに伴って、合弁相手が第一汽車集団公司に変更となった。

当初の出資比率は 3（当社）：7（研究所）であったが、合弁相手が第一汽車グループへ変更となるにあたって、2006 年に持株比率を変更し、4（日本）：6（中国）となった。

d)全社戦略 ～小ロット生産、納期対応、サービスで付加価値を提供する製造小売業を目指す

当社は、自社で製造した製品を自ら販売する、いわゆる製造小売業としての体制を整えていきたいと考えている。

また、今後は国内市場全体が縮小するため、特定企業の下請として効率よく生産することは難しくなると予想している。そこで、ばね業者が好まない小ロット生産を敢えて行い、他社との差別化を図っていききたい。価格ではなく、製品を受注したその日に発送するといった納期対応やサービスで付加価値を提供していききたいと考えている。

③海外展開の戦略方針

海外展開に当たっては、それまで日本での製造が難しく、ノウハウを持っていなかったエンジン関連の高機能ばねの製造を行う方針とした。日本で製造できなかった理由としては、高機能ばねは大手ばねメーカーが製造しており、参入が難しかったことが挙げられる。

中国においては、日系自動車メーカーに対しては日系の大手ばねメーカーが納入していたが、現地の自動車メーカーに対しては参入する余地があった。したがって、当社は、進出当初から中国の現地市場の開拓を目的としていた。現地企業を開拓するためには、中国人の考え方ややり方でないと通用しないと考えたため、日系の外資企業ではなく、あくまでも「中国企業」としてすることを意図して、経営等の権限を現地の合弁相手に委ねることとした。

設立に当たっては、中国事業が失敗しても本社の経営に大きな影響を与えないように、出資比率を身の丈に合った額に抑えた。それが当初の 30%という割合であり、金額にす

ると 3,000 万円程度であった。出資にあたっては、エンジン関連の高性能ばねの製造を行うことのほか、世界に通用する技術・サービスを確立することや中国で R&D を行うことも考えており、一気に利益を得ようとは考えていなかった。一方、中国では、事業が軌道に乗ると急速に事業を拡大しようとする傾向があると社長は感じている。

日本の中小企業は、今後、国内で優秀な人材を確保することが難しくなると予想しているため、中国への進出の動機の一つとして、中国で有能な人材を獲得することもあった。そこで、中国の研究所と合弁し、優秀な人材を合弁企業にも取込んだり、将来は日本で活躍してもらうことを考えた。ただし、まだ実際に獲得できた者はいない。

④拠点の概要

a)概要～中国で販路を開拓し新分野へ進出すること、研究人員の確保を目指す

前述の通り、1970 年代には天津で技術指導を行っていた。これが遠因となって、1992 年に中国のエンジンの開発・研究を専門に行う国営研究所よりオファーを受け、これが海外進出の契機となった。合弁を決断した主な理由としては、①同研究所が、200 名程度の研究員を抱えており優秀な人材が豊富であったこと、②中国国内におけるエンジンの許認可権限を持っていたため販路の確保が行いやすいと考えたこと、③弱電関連企業が周辺に集積していたことが挙げられる。このほか、④同研究所がばねの生産を始めたばかりであったことや、⑤合弁契約を当社で行うことを了承するなど紳士的で熱意があったこと、⑥10 年先の国内市場に対する危機感、⑦今後の成長が見込まれる市場は中国であろうという考えも決断要因であった。

このような経緯を経て、1993 年 6 月に無錫沢根スプリングを設置した。当社の合弁申請は 14 番目であり、他社と比較すると早い段階での進出であったと感じている。

当初の出資比率は 3（当社）：7（合弁相手）であったが、2006 年に持株比率を 4（日本）：6（中国）へ変更し、2007 年には同研究所出資分が第一汽車集团公司へ引き継がれ、現在では第一汽車集团公司が合弁相手となっている。なお、現在の資本金は、136.6 万米ドルである。

現在、従業員数は 95 名程度である。売上高は、2010 年決算で 5,500 万元程度であり、その 10%程度が利益となっている。設立以来、売上高を順調に拡大しており、黒字経営を続けている。中国経済が堅調であることから、リーマン・ショックの影響もほとんど受けなかった。

無錫沢根スプリングでは、前述の通り、日本本社の製品とは異なり、エンジン用のバルブスプリングや燃料噴射用のスプリングの製造を行っている。

会社の方針は役員の多数決で決まるが、進出当初から経営陣は、副董事長 1 名（日本本社社長が就任）を除き、全て中国人としていた²⁸。現地での販路拡大のためには現地の

²⁸ 董事長は日本企業や欧米企業における会長に当たる職。中国では、株主総会によって 3 名以上の董事を

やり方でないと通用しないと考えたことから、経営等の権限は現地に大幅に委譲しており、日本本社からは技術や各種管理方法等の指導を行う程度に留めている。

現在でも、指導は社長が出張ベースで行っているが、社長の長男が中国ビジネスを学ぶため、現地に駐在している。

設立当時は、同社は合弁相手の研究所に間借りして生産を行っていたが、2001年に無錫の経済開発区へ工場を移転し、現在にいたっている。

2009年時点で、無錫沢根スプリングの販売先は100%中国国内である。内訳は、中国企業が90%、日系企業を含む外資系企業が10%となっている。なお、外資系企業向けの販売割合は年々低下している。業種別にみると、業界が成長中であることもあり、自動車向けが90%となっている。中でも、合弁相手の国営研究所がディーゼルエンジンの研究を行ってきたという背景があるため、トラックやバス向けの販売割合が50%以上となっている。なお、販売先を企業別にみると、第一汽車向け販売割合は15%程度であり、奇瑞汽車など他の現地メーカーにも多く納品している。

前述の通り、経営を中国側に一任しているほか、社内行事等の企業文化も中国に合わせている。例えば、社内表彰を頻繁に行ったり、春節・国慶節の前に中国の伝統に則り日用品を配ったりしているほか、社員旅行や合唱コンクール、綱引き大会等を行事として実施している。

従業員の給料は、基本給を低めに抑えてボーナスで補うようにしている。これは、中国では残業代が基本給の200%と日本と比較して高く設定されているうえ、祝日出勤に至っては基本給の300%を支払わなくてはならないことに対する対策である。なお、人件費は2011年に12%上昇する等、近年の上昇が著しい。

当社では現在、現地法人からの配当も受取っており、満足できるリターンが得られていると考えている。なお、無錫沢根スプリングに対しては、リターンの金額よりも世界で通用するばねを製造するための研究開発ができることを重視している。

⑤海外展開の成功のポイント

a)企業規模にあった進出

企業規模にあった進出を行ったことが挙げられる。海外進出に当たっては、日本本社の体力が健全であることが重要であると考えている。出資金額は、例え失敗に終わっても本社の経営に影響がない範囲にとどめた。

b)現地文化を理解し、実践したこと

中国文化を理解していたことも成功の要因であったと考えている。操業開始にあたり日

選ぶこととなっており、この3人の董事の互選によって選ばれる。董事による会合を董事会と呼ぶ。

本から機械を中国へ輸出した際にトラブルが発生したが、中国のビジネスの進め方を尊重し、相手側の面子を潰さないように対応した。ここで中国側の面子を潰すような対応をしていたら、その後の事業はうまくいっていなかったのではないかと考えている。

c)海外を必要以上に特別視しない社風

1970年代の天津における技術指導や、台湾やドイツへの技術指導のための社員派遣、韓国企業の社員の当社における技術指導、香港における代理店契約といった海外における経験のほか、日本に留学していた中国人を1名採用していたことから、当社には海外を必要以上に特別視しない社風があった。

⑥問題点

無錫沢根スプリング設立当時は、中国当局による優遇政策もあったが、現在はなくなっている。また、経済開発区の方針が、当初の製造業を中心としたものづくり拠点の集積から、設計やソフトウェアの開発拠点の集積へと変更となってしまった。周辺の環境も変化しており、無錫沢根スプリングの周囲は高層ビルが林立するようになってしまった。近隣で操業していた日系企業の移転が進んでおり、当社も2、3年後の移転を検討している。

このほか、中国特有のリスクも問題である。例えば、近年顕在化している問題として、まず、安定的な電力供給に関する問題が挙げられる。労働者保護を前面に出した労働契約法の改定も経営にとっては問題であると考えている。加えて、法律の変更が比較的頻繁になされることや、法律の解釈が定まっていないことも問題であると認識している。

さらに近年では、環境問題への対策が強化されている。電気炉から発生する無害の煙に対してさえも環境許可書が必要となり、当社でも取得した経緯がある。また、総経理²⁹のパソコンが盗難にあった経験から、盗難に配慮する必要があると感じているほか、当社ではないが不正経理が行われることもあるので注意が必要であると考えている。

将来的には、一人っ子政策の影響で今後若年労働者の減少が見込まれるため、労働者確保も課題となると考えている。

⑦今後の展望

過去20年間の経済成長率をみると、欧米や日本の成長率は低いですが、中国やインドは8%程度以上、ASEANで8%程度、ブラジルが7%程度、ロシアで5%程度であり、今後はこれらの成長著しい国々へシフトしていくことが1つの戦略になると考えている。当社では、独資での中国進出を検討中である。自動車用ばねの製造で経営基盤を確立し、他の

²⁹ 日本企業における社長や米国企業におけるCEOに当たる職。ただし、代表権は董事長が持ち、総経理が持つことは少ない。

分野のばね製造に参入することを計画している。

また、東アジアは地理的に日本に近いことから、今後は東アジアが日本の日常的なビジネスマーケットになると予想している。そこで、当社では、東アジアで活躍できる人材の育成に時間をかけている。具体的には、第一に、英語と中国語と日本語を話せる能力を持っていることが必要であると考えており、まず社長の長男をアメリカのばね会社に派遣した後、現在は無錫沢根スプリングに駐在させている。将来、組織の核となり東アジアで活躍できる人材が成長したら、現地の全ての業務を任せたいと考えている。なお、当社としては、組織の核となる人材は日本人に限らず、例えば中国人でもよい。

なお、国内需要を集めて対応していくことも 1 つの選択肢と捉えており、国内においては、スポット的な受注量を増やしているところである。

⑧その他

a)海外展開に当たっての視点 ～販売先の確保が、海外展開の前提条件

国内の上場企業においては、既に国内生産量と海外生産量が逆転している企業も現れている。全体の傾向として、各社とも海外から得られる利益の割合（海外から得られる利益／全体の利益）が伸びているようである。この現実を受け止めて、今後の全社戦略を立てることが必要であると考えている。

海外進出に際しては、販売先の確保が重要であり、円高や他社が海外へ進出していることを理由に、安易に海外展開を行ってはならないと考えている。なお、現在は主要販売先の大手企業も追随を要請しないようになってきており、国内の主要販売先である大手企業への販売を目当てとしての海外進出は難しくなっているとみている。

また、今後は規模の小さな企業にとっては、国内に留まりながら、インターネットを利用して海外需要を取り込むことも重要な選択肢である。インターネット販売で海外の販売先を確保した上で、海外へ進出するという戦術も有効であると考えている。

b)中国進出の注意点 ～現地の文化・習慣を知り、実践することが重要

中国で事業を行う場合は、中国語を話せるようになり、彼らの文化を肌で覚える必要があると考えている。というのも、肌で相手の気持ちがわかる状態にならないければ、些細なことでも争いの種となってしまう、社内をまとめられないためである。また、総経理が出身大学の後輩を副経理にする等、人のつながりを大切にする国であることを忘れてはならない。相手の面子を潰さないことも重要であると感じている。

中国では貸し借りの意識が強く、例えば人脈は宴会と贈り物で作っていくようである。初対面の人物との宴会であっても、宴会を催した側が全額負担することが当然であり、割り勘で支払う習慣は聞いた事がない。また、宴会の円卓で一つだけ背の高いナプキンが置かれている場所は、支払を行う側のトップが座る席であり、来賓を座らせてはならない等、

中国独特の文化があるので注意が必要となることが少なくないと考えている。

中国では、中国系、台湾系、欧米系、日系と様々な企業と付き合いってきたが、中国系・台湾系・欧米系と日系企業では意志決定の方法にも違いがあるといえる。中国系は、意志決定権限が総経理に集中しており、スピーディーである。台湾系も同じ傾向があり、欧米系も幹部に華人を採用している場合が多いため、中国系企業と同じような方法で意思決定がされる。一方、日本企業は、何事も本社との相談が必要となるため、決定が遅くなりがちであると、社長は感じている。

(3) 株式会社生産者連合デコポン

- 当社は、有機農産物や特別栽培農産物の卸売が主要事業であり、農産物の「生産者連合」という形態を採っていることが大きな特徴である。
- 海外展開については、アジアを中心とした海外在住の日本人を主なターゲットとして、高価格の商品を迅速、安全、安定的に供給できる体制を構築している。
- 大手運送会社が進出していない地域においても独自の宅配体制を整えたり、インターネットを活用した受注体制を築く等の工夫をしており、遠隔地からも確実に顧客を確保している。
- また、撤退の経験もあるが、その時の反省点も活かしながら積極的に海外展開を行っている。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社生産者連合デコポン 代表者 井尻 弘
本社所在地	〒287-0222 千葉県成田市前林 976-7
創業・設立	1994 年 5 月 25 日
資本金	60,050 千円
従業員数	20 名
主要事業	野菜等の卸事業、宅配
展開先（機能）	香港（販売）、シンガポール（販売）
ウェブサイト	http://www.decopon.co.jp/index.html

②事業概要・沿革

当社は、1994 年に現代表の井尻氏によって設立された、従業員 20 名程度（パート含む）の企業である。主要事業は卸売であり、有機農産物や特別栽培農産物を、自然食品店を中心に、有機野菜を扱う店舗やレストランへ納めているほか、井尻氏が和民ファームを設立当初からサポートしている関係で、居酒屋の和民とも取引をしている。そのほか、有機野菜や無添加食材などの宅配事業を行うオイシックス（株）にも、有機農産物や特別栽培農産物を卸している。同社は、当社の軒先で、当社の農産物の通販事業からスタートしたことから、もともと深い関係がある。

当社の特徴は、「生産者の連合」という形態を採り、5 名の役員のうち 4 名が生産者となっている点にある。役員には、創業当時から付き合いのある生産者が就任している。

井尻氏は、もともと愛媛県の農業普及員として勤務していたが、日本の農業をよくするためには流通の改革が必要と考え、当社を起業するに至った。地元の愛媛県ではなく千葉県で創業したのは、当地は農業が盛んであり、日本最大の消費地である東京に近かったた

めである。設立当初は、千葉県内の生産者数名の連合に過ぎなかったが、現在では愛媛や北海道など全国 100 程度の生産者と取引を行うまでに拡大している。

当社では、卸売以外にも様々な事業を手掛けている。例えば、売上に占める割合としては少ないものの、国内の個人向け宅配事業も行っている。本事業では、個人と個別に契約して、数種類の野菜をセットとして宅配している。

また、新規就農者の研修窓口事業も手掛けている。本事業は、新規就農希望者と彼らの修業先となる生産者のマッチングがメインである。当社としては、マッチングを行った就農希望者が独立した際には提携先になってもらいたいと考えているが、強制してはいない。ただし、独立直後は販売先が限られるため、当社で買取などの支援を行っている。現在までに、30～40 代を中心に 20 名弱のマッチング実績があり、このうち 10 名程度は独立している。

当社が扱う農産物は、有機農産物や特別栽培農産物のため、規格外商品となる割合が一般的な農産物と比較して大きい。そのため、規格外商品を外部に委託してジュースやジャムに加工して販売することも行っている。このほか、耕作放棄地支援も行っている。

当社では、当社の代表の知人で、都内に在住する複数の人達に資本金の一部を引受けてもらっている。配当金の代わりとして、月に 1 回、3,000 円相当の野菜を（年 3%程度の配当に相当）出資者に宅配している。

③海外展開の戦略・方針

海外展開については、輸出が中心となっている。まず、1994 年に香港向け宅配を開始し、その後 1998 年にシンガポール向け宅配、2008 年にはバンコク向け宅配を開始した。これらは主に個人向け宅配であるが、2009 年にはロンドンの量販店・業務用向け輸出を開始し、2010 年には香港で果物オーナーシップ販売事業も開始している。

当社の基本方針として、農産物の輸出は海外在住の日本人を主なターゲットとしている。地域としては、検疫の厳しい欧米ではなく、アジアを中心に事業を行いたいと考えている。

輸出にあたっては、エージェントを利用するとコストがかかるため、全て自社で行うこととしている。現地に事務所を設置すると固定費負担が大きいため、当社では契約社員の形で現地在住の日本人を雇用し、現地の受付窓口業務やクレーム対応を行っている。また、インターネットを利用して、注文を受付けている地域もある（詳細後述）。

④各拠点の概要

a)香港 ～高価格の商品を迅速、安全、安定供給できる体制を開拓し、現地顧客を囲い込む

1994 年当時は、大手商社や大手都市銀行、多くの地方銀行が香港に進出しており、現在と異なり、各社とも部長クラスの従業員が家族を伴って駐在するというスタイルであっ

た。そのため、香港の邦人市場をターゲットとして、そごうや高島屋をはじめ、ほぼ全ての大手百貨店が進出していた。

これら百貨店は、日本から野菜を輸入販売していたが、高コストのため、大量に輸入し、在庫として保管する方法をとっていた。しかし、高温多湿の気候や、店舗まで常温で輸送せざるを得ない状況が影響し、葉物野菜は入荷翌日にはしおれているような状況であった。また、当時、野菜を生で食べるのは世界でも日本人くらいであったが、日本企業の駐在員を通して、香港に生野菜を食べる習慣が徐々に広まっていった。

ただし、香港人は生野菜を食べようになったものの、高価な日本野菜を購入できず、中国やインドネシア等で栽培された野菜を購入していた。しかし、中国では農薬の使用量が多く、残留農薬も多かったため、次第に香港でアレルギー等が発生するようになり、残留邦人の間でも安全な日本の農産物を購入したいというニーズが高まった。

この状況を見たある香港在住の日本人が、香港で日本の野菜を産地直送で販売したいと当社に申し入れてきたため、当社が日本で行っていた個人向けの野菜の宅配事業を香港でも行うこととなった。

香港への宅配事業を開始することになったものの、当時は野菜のような生鮮食料品を海外へ空輸する事例は少なく、多くの壁に直面した。例えば、国内における輸出入の実施態勢が挙げられる。当時は東京エアカーゴ・シティ・ターミナル（TACT）という成田の輸出入の通関を一手に手掛ける企業が存在し、全ての輸出入は同社を経由しないと成り立たないような状況であった。近鉄や阪急、日本郵船といった物流大手も同社を通して輸出入ビジネスを行っており、全ての輸出入貨物はいったん市川市原木にあった同社の保税倉庫に集められていた。当社は成田市に立地するものの、市川市原木の保税倉庫を経由していたので、出国まで2日を要していた。

その後、小泉政権の構造改革によって、各社が個別に輸出入業務を行えるようになり、現在では空港に持ち込んだ翌日には香港の消費者のもとへ届く体制となっている。

香港に進出した理由としては、生産野菜に対する検疫がないことが挙げられる。なお、香港で検疫がない背景には、島部を除き農業が行われていないため、保護すべき農業がないという事情があるのではないかと考えている。2010年現在、香港は日本産品の輸出先として第1位となっているが（2位は米国）、検疫がないことが要因の一つとなっていると考えている。

香港では、生鮮野菜のほか、果物、卵、精米を扱っている。1994年の第1回目の輸出では、大根や玉ねぎ、葉物野菜、卵等を箱に詰めたセットを8箱輸出した。次第に香港の日本人駐在員の間で当社の宅配事業が口コミで広がり、輸出回数に比例して輸出量が増えていったが、バブル崩壊の影響で日系企業の撤退が相次いだため、一時的に売上が落ち込んだ。しかし、スーパーや百貨店の撤退により日本野菜の購入ルートが当社の宅配のみとなったこともあって、再び販売先が拡大していった。

事業開始当初は、日系企業の駐在員を販売先としていた。駐在員は、海外赴任手当など

様々な手当を企業から支給されており、金銭的に余裕があった。また、年齢の高い管理職クラスが中心であったため、家族同伴で赴任しており、駐在員の妻女を中心に、子供や夫のために安心・安全な日本食を作りたいというニーズもあった。このような背景のもと、日本野菜の市場が拡大していった。

当社では、高価な野菜を無駄なく使ってもらうため、野菜の取扱い方やレシピを書いた紙を商品に同封して送っていた。一例としては、葉がついた状態で宅配していた大根を長持ちさせるため、荷物受取り後すぐに葉の部分を切り落とし（野菜の取扱い方）、切った葉の部分を炒めたり、ボイルして細かく刻んで混ぜご飯にする等（レシピ）が挙げられる。ごぼうの皮を使ってきんぴらを作る家庭もあった。

しかし、2002年のSARS、2003年の鳥インフルエンザ発生を契機に、日本企業の経営方針が変わり、駐在員も管理職クラスから、若手従業員中心へシフトした。その結果、駐在員に占める単身者の割合が増加し、駐在員全体の食生活やニーズが変化したことにより販売個数が減少し、売上が減少した。そこで当社では、ニーズの変化に対応して、野菜を中心とした生鮮食料品のみのセット内容から、マヨネーズやドレッシングといった関連商品も取り扱うようになったが、消費期限が短く、扱いが困難であった。そこでオイシックスと協力し、現在ではドレッシングなどはオイシックス、野菜は当社が扱うという役割分担の下で連携体制を構築している。

香港での事業は、現地在住の日本人が経営する企業の協力を仰ぎつつ行っている。同社は日本人1名、香港人1名の体制であり、現地における受付窓口やクレームの処理等の業務を行っている。香港人職員に、現地のニーズを把握してもらい当社へ連絡する体制が整っている。

当社の取扱商品は、基本的には口コミだが、当地に限っては果物の注文を受付けるウェブサイトを開設している。このほか、オイシックスと提携した野菜のインターネット販売も行っている。当事業では、オイシックス名で当社の野菜が販売されている。

b)シンガポール ～直営事業への転換とインターネットの活用により遠隔地の顧客確保を実現

香港で当社の野菜を購入していた商社駐在員で、シンガポールへ転勤したのちに商社を退職した人物がおり、その人物からシンガポールで宅配事業を手掛けたいと申し入れがあったことを契機に、1998年に宅配事業を開始した。

シンガポールも香港と同様、検疫がほとんどないため、宅配事業を行いやすいことが進出動機である。ただし、シンガポールでは抜き打ちの安全検査がある点が香港とは異なる。

1998年に輸出を開始したが、香港と異なり、2011年3月まで当社の独自事業として行っていた。若手駐在員向けに販売するセット内容を少なめに設定したり、当初は2週に1回であった宅配体制を週1回に改めることにより、売上を拡大していった。

開始当初は委託事業であったが、2000年に当社直営の事業へ変更した。現在の体制は、当社と契約中の日本人が現地に在住し、当該日本人の名義を借りる形で手掛けている。注

文の受付けなどはインターネットを活用し日本で対応している。

しかし、現在は原発事故の影響で輸出がストップしている状況である。

c)タイ ～撤退時の反省点の活かしつつ、日本食ブームを捉えた再進出に成功

2009年に輸出を開始したものの一度撤退し、2011年3月8日に再進出を果たした。

撤退した要因は、同国の検疫体制にある。香港やシンガポールで成功していたため、両国へ輸出する場合と同じように、野菜に土が少し付いた状態でもタイへ輸出していた。ところが、タイの検疫体制は厳しく、検疫でセット内容の半分が没収されて客先に届くような事態が多発したため、撤退した。

その後、政府からの要請もあり、2010年12月に現地で試食会を開催し、2011年3月8日に現地に進出する日系企業と協力して宅配事業を再開したが、現在はシンガポール同様福島原発の事故によって輸出がストップしている。

現在、タイにはさぼてんや大戸屋、CoCo 壱番屋、吉野家が進出しているほか、現地のレストランでもとんかつ等の日本食が出されているほど、日本食がブームである。加えて、現地では放射能の話も聞かれなくなってきているので、今後、輸出事業を再開しやすいのではないかと考えている。

d)その他

2004年にインドネシアへ輸出を開始したほか、2008年には量販店・業務用向けとして英国への輸出も開始した。

しかしながら、インドネシア輸出は、2004年12月に発生したスマトラ沖大地震によるインド洋大津波の影響で停止した。また、現在は福島原発の事故により、全ての輸出事業が停止している。

⑤海外展開の成功のポイント

a)現地の宅配体制の確立

香港進出当時は、ヤマト運輸や佐川急便などの日本の配送会社が現地へ進出していなかったが、当社従業員が現地の便利屋に協力を依頼し、冷蔵での宅配体制を整えることができたことが成功のポイントといえる。具体的には、配達員のシャツやサンダル等の着用や、荷物を丁寧に扱うことなどの基本的な事項を徹底させたことが挙げられる。現地の便利屋も、当社の宅配事業への協力が収益につながるため、徐々に当社の規程を守るようになった。

現在でも、ヤマト運輸や佐川急便は積極的に現地での事業を行っていない。これは中国人ドライバーが、各社の規程を守らないことが原因となっていると推測される。

b)投資の抑制

身の丈に合った経営を行っていることも成功のポイントと考えられる。海外への宅配事業は当社以外にも手掛けようとする企業は少なくないが、大半の企業は、大掛かりな目標を設定し、最終的にコストが嵩み失敗している。当社は、現地の日本人や現地企業と提携して事業を行うことで、固定費を抑制できる仕組みを確立している。

販促についても、当社では最大年間 2 回に留めている。内訳は香港、その他地域各 1 回で、農林水産省の補助金事業を活用することにより経費節減に努めている。

⑥問題点

海外輸出の経験がない企業や個人にとって、輸出手続き等が煩雑なことがネックとなる。日本の便利な配達体制になれている生産者が、煩雑な手続きを必要とする海外販売を開始するのは難しく、行政等のサポートが必要である。

当社の事業はクレーム対応が大半を占める。ただ、クレームに対し丁寧に対応することが、顧客の囲い込みにつながっていると考えている。

⑦今後の展望

3 月 11 日の原発事故で海外事業は頓挫してしまったため、1 からの出直しとなる見通しである。当面は、千葉県産食品の安全安心キャンペーンを行うほか、政府にも補助を求めて行きたいと考えている。今後は、距離的に近く、人口が多いことに加え、日本製品に興味を示している、中国を新規市場と位置づけて開拓することを検討している。ただし、日本から中国へ輸出可能な品目は、米、梨、リンゴに限定され、今後の品目拡大が必要とも考えている。

また、ドバイについても調査し、富裕層を中心とした特殊なマーケットが存在すること、バブル崩壊による影響が小さかったことが判明している。輸出量では中国や韓国に劣るため、質の勝負になると考えている。特に野菜については、宗教的な問題が関係しないため、参入の余地があると見ている。

成長著しいアジア地域は、日本のデフレ進行により、両者の価格差は縮小していると考えている。今後はアジアの中間層向けに大きな市場が出現してくると見ており、ここをターゲットとすることは、選択肢の一つである。

米国や欧州は、輸入障壁があるため日本から農産物を輸出することは難しい。

(4) 株式会社高井精器

- 当社は、軸受保持器の製造を主力事業とする企業である。国内では藤沢と伊勢原に工場を有し、海外では中国とインドネシアに工場を設立している。
- 海外展開については、まず中国に進出し、優秀な人材や新たな取引先の獲得に成功し、着実な成果を上げている。
- また、生産量の拡大やチャイナリスクの回避のために近年インドネシアに進出し、新たな生産体制の構築や取引先の開拓を積極的に進めている。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社高井精器	代表者 高井 研吾
本社所在地	神奈川県藤沢市鵜沼神明 1-3-1	
創業・設立	1906 年 4 月・1966 年 4 月	
資本金	59,000 千円	
従業員数	約 100 名	
主要事業	ベアリング保持器（リテーナー）、樹脂ベアリング、装置・器具・機械加工品、プレス加工品、樹脂成形品等の製造販売	
展開先（機能）	中国（生産）、インドネシア（生産）	
ウェブサイト	http://www.tki.ne.jp/	

②事業概要・沿革

a)事業概要 ～軸受保持器の製造を主力事業とし、国内外に 4 つの工場を保有

当社は、1906 年（明治 39 年）に初代社長である高井鉋橘氏が創業し、今年で 105 年目を迎える。

創業当時は空気呼鈴やシグナルベル等の発明品を製造していたが、2 代目社長の高井完勝氏が頻繁に大手ベアリングメーカー A 社の技術センターに足を運んでいたことで、1925 年に同社から軸受保持器³⁰の開発委託を受けた。これを契機に軸受保持器の製造へとシフトしていき、現在に至るまでに軸受保持器を主力商品としている。こうした経緯から、製造する軸受保持器全体に占める A 社向け製品の割合は、9 割程度まで上昇したこともある。しかし、海外展開を開始して他社との取引が増えたこともあり、現在では同社向け製品の割合は 6 割～7 割となっている。

なお、軸受保持器は金属製と樹脂製の 2 種類を製造しているが、2004 年以降は樹脂ベアリング、金型・機械加工品、中小軸受用樹脂保持器等も製造している。

³⁰ 軸受（ベアリング）内の玉を等間隔に保つための部品。

現在、国内工場は藤沢と伊勢原にあり、海外では中国上海とインドネシアに工場を持っている。

b)沿革 ～1906 年に創業、1961 年から工場の拡大を実施

前述の通り、当社は 1906 年に高井鋤橘氏によって東京都芝で「電工舎」として創業され、1925 年から軸受保持器の開発・製造を開始した。その後、工場の拡張や地震発生時の火災被害の回避等を目的として、1941 年に本社・工場を現本社所在地の神奈川県藤沢市へ移転し、1966 年に社名を現在の「高井精器」へと改めた。

1961 年、神奈川県秦野市に鶴巻工場を、1972 年には、同県伊勢原市に伊勢原工場を設立した。1994 年には上海に現地法人を設立、操業を開始した。2010 年にインドネシアで工場を設立し、2011 年 6 月に開業式を行った。なお、鶴巻工場は上海進出を機に、工場集約化の一環で閉鎖した。

③海外展開の戦略・方針

当社の海外展開の一般的な目的は、顧客から要求されるコスト水準の低下への対応と、将来求められるコストダウンへの対応である。

④各拠点の概要

a)中国 ～優秀な人材の獲得により成功、進出先で新たな取引先を獲得

1993 年頃、主力取引先 A 社のインドネシア進出の話を聞いた当社は、インドネシアにおいても同社へのサプライヤーとなるべく、進出を計画した。ところが、同社より進出不要との連絡を受けてしまった。当時は、パソコン用製品として当社や A 社が大量に製造していたミニチュアボールベアリングが流体ベアリング³¹にシフトし始めた時期であったため、取引先である当社の業況を勘案する余裕がなかったことが、当社の進出を拒否した背景と推測される。また、当社が A 社へ納入していたプラスチックの軸受保持器は製造が比較的容易なため、同社はコスト削減を目的とした内製化を模索していたとも考えられる。

結果的に、当社はインドネシアへの進出を断念したが、国内では取引先からのコスト削減圧力が高まっており、将来的にはさらなるコストダウンが不可避と考えていた。当社は、これに対応するために海外進出が不可欠であると判断し、上海で現地法人（上海高井精器有限公司）を設立し、1996 年より操業を開始した。これを機に、集約化を目的として鶴巻工場を閉鎖した。

³¹ ベアリング球の代わりにオイル等の流体を利用したベアリング。ベアリング球を利用したボールベアリングより、滑らかに作動する。

中国を進出先として決定した背景は、当時の高井完勝社長の意向によるところが大きい。同氏は1981年と1983年に神奈川県の実業交流事業に参加して中国遼寧省を視察し、中国のベアリング業界に強い関心を持っていた。また、1993年には財団法人横浜工業館（現横浜企業経営支援財団）が上海で主催した見本市に参加し、中国市場の将来性に魅力を感じていた。進出にあたっては、横浜銀行や神奈川県、財団法人横浜工業館から現地の情報提供等の支援を受け、上海と大連を調査した。この調査に際し、上海が熱意ある対応をとってくれたことを評価し、上海への進出を決断した。

上海高井精器は、上海市松江鎮人民政府が株式所有する企業との合作企業³²である。合作契約は、工場団地内の工場用地の50年間の定期借地契約が主であり、独資での進出と比較して初期投資が抑えられる利点があった。なお、合作相手の現地企業が経営に直接関与することはほとんどない。合作相手企業の役員が1名、上海高井精器の役員に就いているが、実質的には当社の意向で経営を行うことができる。

設立の際、50名程度の現地従業員を採用した。採用に際しては、日本語が話せることや日本での留学経験、勤務経験があること等、日本の考え方を理解できる人材の確保を優先した。しかし、日本語を話せない中国人であっても、日本語手当を支給する等の工夫をすれば、早晚日本語を話させるようになることも少なくない。当時の中国は買い手市場であったため、優秀な人材を採用することができた。これが上海進出成功の大きなポイントであったと考えている。

なお、2009年まで日本人2名の体制で事業を行っていたが、2010年からは品質担当者がインドネシア工場へ異動となったため、日本人スタッフは総経理の1名のみとなっている。

設立当時の中国では輸出促進を目的として、中国で製造する製品の70%を輸出すると12%の税優遇が受けられる制度があったため、上海高井精器の事業は輸出中心であった。一例では、金属製軸受保持器の場合は、日本でプレス加工した半製品を中国へ輸入し、研磨、整列、目視検査、洗浄の後加工を行い、最終的に日本やその他の地域へ輸出している。この製品は成型過程で高度な技術を要するものでもあるため、優遇税制が撤廃された現在でもこのような生産体制をとっている。

また、当時は中国国内においても、保税区分外から保税区分内への製品販売は輸出とみなされていた。設立当時は、主力取引先A社は中国へ進出していなかったため、保税区分内に既に進出していた日系ベアリングメーカーとの取引を開始した。これは当社が保税区分外に立地したことから、税制優遇のための製品輸出割合の維持という面でも利点があった。

この取引を機に、当社はその他の日系ベアリングメーカーとも取引を開始した。

前述の金属製軸受保持器に対し、樹脂製軸受保持器は樹脂を射出して成型するのみであ

³² 契約方式で合作（協力）により経営を行う企業形態。リスク負担は、出資比率ではなく合作契約によって定められることから、合弁企業よりフレキシブルな企業形態となっている。根拠法は「中外合作経営企業法」。

り、金型がしっかり作られていれば容易に製造することができるため、中国では一貫生産を行っている。ただ、金型の取り扱いに慎重さが欠けること等が要因となって日本に比べて金型の破損率が高く、課題となっている。

b)インドネシア ～チャイナリスクを分散し、新たな市場を開拓

上海工場設立から 15 年が経過し、当社は順調に生産量を伸ばしていった結果、日本工場・上海工場ともに生産能力の限界に近づきつつあった。加えて、上海工場からインドネシアの A 社への輸出ウェイトが上昇し、これに要するコスト増も進んでいた。

以上の問題を解決するために、当社は過去に一度取り止めたインドネシア進出の再検討を開始し、2010 年に進出を果たした。

インドネシア進出は、生産量拡大に伴う新しい体制の構築のみではなく、昨今の中国固有の「チャイナリスク」への対策も意図したものであった。代表的なリスクの事例としては、以下が挙げられる。

第 1 に、上海では急激な発展に伴って人件費が高騰傾向を示し、人材の確保が困難になってきている。第 2 に、工業団地内では都市計画決定によって 5 年後までに退出を迫られる事例が発生しており、近い将来立ち退きを要求される可能性がある。第 3 に、電力の使用が制限されて工場が稼働出来ない日数が多い。

中国で工場を保有すると、このようなリスクを抱えながら事業を行わなければならない。この対応策の一つとして、生産拠点の分散があげられ、当社はインドネシア進出により生産拠点分散を図ることでリスク回避を実現した。

インドネシア工場は 2011 年 6 月 10 日に開業式を行い、現在は従業員の教育を行っている状況である。従業員数は 80 名程度で、社長と品質担当者以外は現地のインドネシア人である。なお、品質担当者は上海高井精器の品質担当者をあてた。

当面は中国と同様に日本で成型加工した半製品を輸入し、金属製軸受保持器の製造を行う予定である。これまで当該製品は、日本から輸出した半製品を中国で製品化し、インドネシアへ納品する三角貿易体制をとっていた。インドネシア進出には、中国における中間工程を省略できるという利点もある。また、3 年後をめどに日本で行っている金属製軸受保持器のプレス成型工程もインドネシア工場で実施する予定であり、現在インドネシア人従業員に対して日本工場での研修を行っている。さらに、今後はインドネシアでも中国と同様に樹脂製軸受保持器の製造を行う予定である。

⑤海外展開の成功のポイント

当社では、海外展開の成功のポイントは、優秀な人材を確保できたことであると考えている。

⑥問題点

海外展開に伴う日本拠点の空洞化が問題となっている。当社は、日本に設計部門を残していく方針であり、軸受保持器用の金型の製造も日本で継続する予定である。また、国内需要品や小ロット品への対応、新規開発品といった付加価値の高い業務も、引き続き日本で行っていく意向である。

中国では値下げ競争が激化しており、今後、地場の企業が市場へ参入してくるとさらに競争が激化することが予想される。なお、上海は中国国内でも人件費が高いため、上海高井精器は特に内陸部の地場企業との競争には不利な状況である。

インドネシアでは、中国と比較して資材の調達が難しいと感じている。現在なんとか調達できている状態であるが、今後は現地調達率を高めて、コストダウンを図っていきたいと考えている。

⑦今後の展望

日本、中国、インドネシアにおいて生産を行い、バランスを取りながら事業を展開していきたいと考えている。そこで、インドネシア工場の稼働開始に伴い、中国工場で人員規模の縮小を予定している。人員規模の縮小を実施したのち、中国工場は一時的に整理し、工場スペースや労働力を確保した上で、中国市場向けに事業を展開する予定である。

(5) 株式会社タカコ

- 当社は創業当初は国内で認められず、起死回生をかけたハノーバー国際見本市での出展をきっかけに、世界の大手企業から評価を受けた。現在では、油圧機器の内臓部品において世界トップクラスの技術力を有する企業として知られている。
- 海外においては、北米市場の開拓と生産のリスク分散の位置づけとして北米現地法人を設置しているほか、アジア市場への製品供給とローコスト化のためのベトナム現地法人を設置している。
- 米国では、当社の技術力を背景に、販売先がない段階での生産・販売拠点を設置している。また、ベトナムでは、ローコスト化のみならず、高性能製品の生産を実現しており、特徴的な海外展開を行う企業である。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社タカコ	代表者 皆見 良孝
本社所在地	〒619-0240 京都府相楽郡精華町祝園西 1-32-1	
創業・設立	1971 年・1973 年 4 月	
資本金	337,775 千円	
従業員数	280 名 （グループ全体 1400 名）	
主要事業	油圧機器製品・部品の製造・販売	
展開先（機能）	米国（生産・販売）、ベトナム（生産・販売）	
ウェブサイト	http://www.takako-inc.com/	

②事業概要・沿革

a) 事業概要 ～アキシシャルピストンポンプの内臓部品で国内外において高いシェアを握る

当社は、油圧機器製品・部品の製造・販売を行う企業である。油圧機器部品のなかでも、建設機械、農業機械、工業用機械等の油圧機器として使われるアキシシャルピストンポンプの内臓部品の製造において非常に高い技術を有しており、当社のアキシシャルピストンポンプ内臓部品の国内シェアは約 80%、グローバルシェアは約 65%に上っている。

このほか、建設や工業用機器に内蔵されるソレノイドバルブの製造も行っており、近年では、マイクロポンプの製造にも注力している。マイクロポンプは、その名の通り非常にコンパクトなポンプであり、小さいものは手のひらに乗るサイズまでである。油圧機器部品やソレノイドバルブ同様、当社のマイクロポンプは高品質、高性能である。特に、油の漏れを抑える技術は高く評価されている。

マイクロポンプは、今後は様々な分野で利用されることが期待されている。例えば、医療分野では、パワースーツに内蔵することで、障害者や介護従事者が少ない力で動作や作業をすることができるパワーアシストとしての利用が挙げられる。また、工業用機械では、

電気と油圧のハイブリッドにすることで、パワフルかつエネルギーの消費を抑える効果がある。また、動力回生用モーターとしても優れており、今後は電気と油圧、ガソリンと油圧等のハイブリッド技術を高めることで、環境への対応も高いものが期待できる。現在、このハイブリッドやパワーアシスト技術については、大学や各種メーカーと連携して研究開発を行っている。

b)沿革 ～設立翌年から油圧関連ビジネスを手掛ける

当社は、現相談役の石崎義公氏により、1973 年に大阪で設立された。設立当初は、米軍向けの特種な工具の製造・販売を行っていたが、翌 1974 年から、油圧関連のビジネスを行うようになった。設立当初は工場を持たず、別の製造・加工企業に製造を委託していた。

その後、東大阪市内に工場を設置し、製造を手掛けるようになった。複数の工場を順次設立したが、1997 年には、創業者の出身地である滋賀県に土地を取得して滋賀工場を設立し、工場の集約化を図った。さらに、2003 年には、企業や大学等の各種研究機関が集積する京都府相楽郡精華町（けいはんな学研都市）に本社機能と開発機能を移転した。

この間、1990 年には米国に現地法人（工場）を設立し、2003 年にはベトナム進出を行った。現在では、滋賀工場、米国工場、ベトナム 2 工場合わせて 4 工場体制となっている。

③海外展開の戦略方針

現在の当社は、油圧機器部品では世界トップクラスの技術力を有する企業として知られているが、創業後しばらくの間は、米軍向けの特種工具の販売を主体としていた。これは、創業当初は実績のない企業との取引に消極的な国内商慣習の壁に阻まれたためであった。

当社の技術力を活かした製品である精密な油圧機器部品は、国内ではなかなか採用されなかったことから、事業の継続か廃業かを賭け、まさに背水の陣で世界最大規模の見本市であるハノーバー国際見本市に出展し、世界市場に評価を求めた。見本市では当社の製品に目を留める企業が複数あり、そのうちのボルボ社からの大量受注に成功した。以後、他の海外大手企業と取引を開始している。これら海外大手企業との取引実績ができたことにより、日本企業との取引が拡大することとなった。

海外との取引をはじめた当初は、日本で生産した製品を海外の取引先に輸出する形態であった。輸出による海外展開により欧州・日本で実績を築き、当社業容も拡大した。その後、後述するように、北米市場の開拓と生産のリスク分散の位置づけとして北米現地法人の設立、アジア市場への製品供給とローコスト化のためのベトナム現地法人の設立を行っている。

④各拠点の概要

前述の通り、当社は米国とベトナムに進出している。

a)米国 ～販売先がない段階での生産・販売拠点 + リスク分散のための製造拠点分散

ボルボ社との取引成功以降、当社は海外との取引を拡大し、欧州や日本企業との取引を増加させていった。一方、北米での取引拡大はほとんど進展がなく、当社では北米におけるシェア拡大のため米国進出を決意した。1989年に100%出資の現地法人を設立し、1990年から工場を操業している。販売先がないにも関わらず、当初から生産・販売先開拓を目的にして北米に進出したのは、当社製品の技術力に自信があったことが背景にある。立ち上げ時には、取引先の購買部長をヘッドハンティングし、社長とした。現在124名の従業員を雇用しており、製品の製造のほか、北米市場への製品供給の役割を担っている。

米国人法人で生産を行っている理由のもう1つには、生産拠点の集中リスクの分散がある。当社の製品は日本の工場ですべてを生産していたため、震災等により日本工場が生産停止の状況に陥ると、同時に海外への納入もなくなってしまう。そこで、米国では日本と同じものを製造できる体制の構築を目指し、例えば、同様のものづくりを実施できるように日本と同じ工法、設備を設置、また場合によっては日本の設備をそのまま移設できるように、工場の電圧を日本と同様に200Vとする等、企画・設備面での工夫を行っている。

b)ベトナム ～ローコスト化のみならず、高性能製品を生産

当社のベトナム進出は2003年である。当時、国内での生産は外注依存度が高く、収益が出にくい構造となっていた。一方で、顧客の要望は厳しく、ローコスト対応が求められていたことから、アジアでの生産を本格的に検討するようになった。

当初進出を検討した国は、「アジアの工場」として日本企業が多く進出していた中国であった。実際に契約の一手前までこぎつけていたが、中国における独自技術の漏洩、反日的な側面等に強い不安を覚え、契約締結前に話を白紙に戻した。

中国への進出を断念したあと、アジアの様々な国を候補地として見て回り、最終的に当社はベトナムに進出することを決めた。アジア諸国の中からベトナムに決めた要因としては、人件費等のコスト削減効果だけでなく、国民性を高く評価したことが挙げられる。ベトナム人は概して勤勉であり、向上心も高く勉強熱心であった。また、親日的であることと、将来のアジアマーケットに対する販売、調達における絶好のロケーションであることも大きな要因であった。さらに、進出したベトナム・シンガポール・インダストリアルパーク（VSIP）では、税制優遇も受けることができおり、このような優遇措置の存在も、立地決定の要因となっている。

ベトナム進出は、前述の通りコスト削減を目的としたものであった。しかし、当時既に日本の工場において自動化を徹底的に進めており、ベトナムに進出しても大幅なコスト削減は見込めない状況であった。そこで、日本では外注している部品をベトナムで内製化す

ることで、コスト削減を図った。

ベトナム進出当初は、工場は1棟のみであったが、2006年には同じ敷地内に2棟目の工場を建設し、さらに2008年には、同じ工場団地内に第2工場を建設している。ベトナムの第1工場は熱処理炉を備えており、部品加工全工程に対応でき、価格競争力のある商品供給の役割を担っている。また、第2工場は主に組立工程を担当し、油圧ポンプ、モーター等の油圧機器の生産を行っている。従業員は、2工場合わせて1,000名程度である。米国とは異なり、ベトナム現地法人のトップは設立当初から日本人が務めているが、副社長以下の幹部はベトナム人である。

現在ベトナム工場は順調に稼動しており、当社の製品の60%程度はベトナム製となっている。

⑤海外展開の成功のポイント

a)事前の入念な調査

当社では、海外進出にあたり、他社の成功例や失敗事例を参考に現地に合ったやり方を模索した。他社事例を収集するのは容易ではないが、当社の場合は取引先や経営者仲間からの情報を得たほか、先に進出している日系の現地企業とパイプを作って情報を収集した。当社では、現地法人同士では、意外とこのような関係は築きやすいものであると感じている。このようなネットワークがない企業の場合には、海外進出や進出企業についても多くの情報を持つ金融機関等を活用するのも一法と考えている。

b)現地人材の活用と管理のバランス

当社は、現地法人は現地の人で運営させる方針としている。言葉の問題、日本人に対する感情等から日本人では意思の疎通、統制が難しいためであり、特に欧米では重要と考えている。これが成功のポイントの一つといえる。米国法人立ち上げ当初は、当時の顧客で大企業の購買部長をヘッドハントし、社長に就任させた。

米国法人立ち上げ時の現法社長は、顧客当時の付き合いを通じ、人物、ビジネスセンスを把握しており、当社に入社してからも厳しい目で経営ができると考え、採用を決めた。

また、米国法人の従業員のほぼ100%が米国人である。日本側の役割は、米国現法での立上げとトラブルが生じた際のサポートである。ただし、日本からは出張ベースで従業員を派遣して、立上げやトラブル処理を行っており、常駐ではない。なお、大企業出身者が当社に転職した場合は待遇が悪くなってしまうことから、会社の利益から一定割合をインセンティブとして配分するといった条件面の工夫をし、必要な人材を現法社長に集めさせた。

このように、現地人材を積極的に活用して積極的に現地化を図っているが、現地には毎月の経営報告レポートの提出を求めていることに加え、現地へ出向いての定期チェックを

実施している。また監査法人に依頼して、現地法人の会計処理、資金の用途や管理状況等の専門的監査を行うなど、必要な管理監督を実施している。また、トップのほか、製造の要となるような人材には、日本の工場にしばらく勤務させ、ノウハウを徹底的に学ばせたのちに現地に戻している。

c)見える化による統一対応徹底

前述のようにベトナム工場では、コスト削減のための部品の内製化が必要であった。しかし、当時のベトナムは産業機器関連の企業の進出が少なく、採用する従業員に製造作業経験者が殆どいない状況であった。その状況下で品質を確保する為に、測定等のノウハウの確立が課題であった。そこで当社では、測定の結果をランプの点灯や音で作業者に知らせるなど、どのレベルの作業者でもすぐに分かり、正確に作業をできるように工夫を行った。このように、現地での人のスキルや人材育成で足りない部分は、工法の統一化を図る工夫をし、日本と同様の品質の製品でも低コストで製造することを可能としている。

d)その他の工夫

ここまで記載した「現地人材の活用」「見える化」のほか、成功するにあたって様々な工夫が行われている。

売り方の工夫としては、受注獲得には展示会等を活用している。また、顧客ニーズを直接把握するために、商社を介在させず、自社で積極的に売りに行くスタンスを取っている。

取引上の工夫としては、複数年契約締結に重きを置いている。海外では、受注のために巨額の設備投資を求められることがあるが、中長期的には顧客が部品を内製化や転注してしまい、投資を回収できないリスクもある。そこで、当社ではなるべく複数年契約を締結してディスカウントし、その代わりに安定的な取引を実現している。また、為替リスクを排除するために、円建てでのみ取引している。このように、様々なリスク回避の工夫を行っている。

⑥問題点と今後の展望

当社の顧客からは、日本からの供給だけでなく、グローバルに供給してほしいという要望がある。現在は、滋賀工場が主力の供給拠点となっている状況であるが、今後は米国やベトナムの2工場から市場の顧客拠点への直接販売を強化する方針である。

顧客の要望の背景には、リーマン・ショックの影響が挙げられる。リーマン・ショック後、多くの企業では在庫が膨らみ、世界中が在庫処理に追われることとなった。この原因は、我々サプライヤーのリード・タイムが長いことと、顧客も主力拠点から世界の市場へ供給する体制となっていたことが挙げられる。今では各社とも市場での地産地消の体制をとり、市場の各拠点へのジャスト・イン・タイムでの供給をグローバルで求めるようにな

っている。

現状ではまだリード・タイムが長いと当社では考えており、日本からの部品の供給がまだ多い状況である。当社では、グローバルでの最適生産・供給体制の構築で、製造と物流のリード・タイムを短縮する事が課題であると認識している。

また、中国の開拓も課題である。当社だけでなく、競合他社も中国への供給は十分ではない状況であり、当社にとっては進出のチャンスと考えている。

(6) 千代むすび酒造株式会社

- 当社は 1865 年創業の日本酒メーカーであり、日本酒のほか、梅酒や焼酎などの製造も行っている。
- 海外展開については、アライアンスを組んで米国へ進出、韓国へ現地法人を設立したほか、欧州、中国、香港等へ仲介業者を利用して輸出を行っている。
- 韓国では、現地法人のトップに日本酒を愛する韓国人を採用し、この人物による営業と日本酒勉強会によって販路の拡大を図っている。
- 成功のポイントは、パートナーの選択と長期的な視点に立ったゆとりある進出にあると考えている。

①企業の概要

企業名・代表者	千代むすび酒造株式会社	代表者 岡空 晴夫
本社所在地	鳥取県境港市大正町 131	
創業・設立	1887 年・1954 年 11 月	
資本金	30,000 千円	
従業員数	30 名	
主要事業	酒類製造販売	
展開先（機能）	韓国（販売）	
ウェブサイト	http://www.chiyomusubi.co.jp/	

②事業概要・沿革

a) 事業概要・沿革 ～1865 年創業の日本酒メーカーで、1996 年に米国、2009 年に韓国進出

当社は 1865 年創業の日本酒メーカーである。もとは地元の庄屋であったが、余っていた米を利用して酒を製造したことが現在の事業の始まりである。現在の従業員数は 30 名である。

2007 年頃までは、冬季のみ当社で酒造りを行う「杜氏」と言われる 70 歳代の職人がいたが、現在は従業員の 7、8 名が酒造りを行っている。それにより、酒造りに携わる担当者の平均年齢は 39 歳程度となり、若返りにつながった。

直近の売上高は 4 億 5,000 万円程度である。販売店向けの販売による売上が 3 億 5,000 万円程度であり、残りは個人向け販売による売上である。なお、3 億 5,000 万円の売上のうち、80%程度が国内であり、県内向けと県外向けがほぼ同額となっている。残り 20%は海外である。創業から 1985 年頃までは、県内でのみの販売であったが、その後は県外でも販売を開始した。これは、情報や流通が急速に発達したことが要因である。なお、日本酒業界では、東京オリンピック（1964 年）を契機として全国的に販売を行う大手メー

カーが既に登場していた。現在は、①県内（自社）、②県内（小売店）、③県外、④海外の4つを明確に意識して販売を行っている。

当社は、創業以来アルコールを添加した日本酒を製造してきたが、1986年頃から純米酒の製造にも着手した。現在では、日本酒のほか、梅酒や焼酎などの製造も行っている。

前述の通り、1865年創業であり、1954年に法人として設立した。その後、1996年に、米国で販売を開始し、2009年に韓国に現地法人を設立し、販売を開始した。

b) 全社戦略 ～インターネット販売を行わず、県外における自社製品のプレミアムを高める

当社では、前述の通り県内・自社、県内・小売店、県外、海外の4つを意識して販売を行っているが、県内と県外では異なる戦略で臨んでいる。県内では、当社の商品がどこでも購入できるように、ほとんどの酒販店、スーパー、コンビニ、ディスカウントストアで扱ってもらっている。なお、ディスカウントストアは、安売りされる心配があるように思えるが、商品を見定めていることから、大手メーカーのビールを安売りすることはあっても、当社のような酒造メーカーの商品を安売りすることはほとんどない。

県外では、都道府県ごとに当社の商品を扱う酒販店を限定し、点で攻めることとしている。酒販店を選ぶ条件は、こだわりを持って取扱商品を選択していることであり、現在までに当社商品の販売を行う酒販店は全国で200軒程度となった。当社が独自に販売店を開拓する理由としては、問屋に委託すると、当社の商品が全体の一部となってしまう、当社商品の販売量が落ち込んだ場合のテコ入れが難しいことや、日本酒市場が長期的に縮小していった場合、市場とともに当社商品の販売量も縮小する可能性が単独で販売するよりも高いことが挙げられる。厳選した酒販店に販売を委託しているため、その店舗でなければ購入できないというプレミアムを付けたいと考えている。そのため、インターネットでの販売は行っていない。

③海外展開の戦略方針

日本食が好まれる国であれば、日本酒も好まれる傾向があると考えている。そのため、日本食がある程度浸透している国に、国内で販売している日本酒と同じものを輸出、販売することとしている。

④各拠点の概要

a) 米国 ～他の日本酒メーカーと協力して進出も、販売量拡大のため独自に販路開拓を実施

株式会社酒類総研より呼び掛けがあり、1996年に全国の日本酒メーカー15社が500万円ずつを出資して日本産清酒輸出機構を設立し、米国へ輸出を開始した。しかし、進出から10～12年程度は赤字が続いた。

当初は、発起人である株式会社酒類総研が経費等を負担し、事業を進めていく予定であった。しかし、実際は個々のメーカーが経費を負担したり、酒代として納付された代金が運転資金に充当されたりと、様々な問題が発生した。そのため、2009年頃に日本産清酒輸出機構に参加していた15社で、日本でJCTO Japan, Inc.を設立した。米国に同社の100%子会社となるKURAMOTO US, Inc.を設立し、販売を開始した。なお、JCTO Japan, Inc.は出資各社が役員に就任しており、現在の代表は山口県の酒造メーカーが務めている。

現在、KURAMOTO US, Inc.では、ニューヨークとロスサンゼルスに事務所を設置し、それぞれ2名の従業員を配置している。4名とも日本産清酒輸出機構によって現地や国内で10年以上前に採用され、現在まで共に事業を行ってきた人材である。米国における販売促進活動は、この現地従業員が中心となって行っているが、出資している酒造メーカー各社も個別に活動を行っている。この背景としては、現地法人は出資各社の商品を平等に扱わざるを得ないため、思うように自社の売上が伸びないという意識があることが挙げられる。

当社でも独自の活動を行っており、現地で日本酒の勉強会を開催する等の工夫を行っている。なお、日本産清酒輸出機構時代は、日本食材を多く扱っているJFCという企業と提携して海外販売を行っていた。しかし、JFCは取扱商品が非常に多かったため、意欲のある企業は、自社製品の売上を伸ばすことを目的として、現地に自社の従業員を派遣して営業活動を行うようになった。

日本酒の販売先は、全米の日本食レストランや日本食風レストランが中心である。日本資本の日本食レストランに限らず、米国資本、韓国資本、台湾資本等様々な国籍のオーナーが経営するレストランで使ってもらっている。近年では、日本食レストランに加えて、現地の洋食店でも販売してもらえるようになった。この背景としては、米国における健康志向の広がりが挙げられる。寿司や刺身は当然注目されているが、それにあわせて最近では日本食材としての日本酒に対する注目度が高まっているようである。

KURAMOTO US, Inc.の設立当初の売上高は、1億円程度で、収益的に大変厳しい状況であった。現在は、1億9,000万円（250万ドル）程度となっており、損益分岐点を越える規模まで拡大した。

輸送にあたっては、冷蔵輸送、冷蔵貯蔵、冷蔵販売を輸出業者に義務付けており、米国には大きな冷蔵施設も完備されている。そのため、輸送途中で品質が落ちるような問題は発生していない。

なお、当社の米国向け出荷額は、年間2,000万円程度である。

b)韓国 ～単独で現地法人を設立し、現地のトップによる営業と勉強会を通して販路を拡大

DBS クルーズフェリーという企業が、2009年7月1日よりウラジオストク（ロシア）、トンヘ（韓国）、そして当社の本社がある境港とを結ぶ貨客船を週2便運航することとなり、鳥取県から当社へ輸出の後押しがあった。また、日本国内の日本酒市場が縮小してい

ることや、韓国国内において日本食がブームになっていたことから、本格的に進出することにした。

一般的に、設立から数年は赤字経営を覚悟する必要があることから、現地法人を設立する日本酒造メーカーは少ないが、当社の場合は、前述の理由に加えて、韓国を身近に感じていたことから現地法人設置に踏み切った。韓国は地理的に近く、以前から境港に韓国人が多く住んでおり、子供のころから韓国人とは親しんできた。

2009年5月に、当社の100%子会社として現地法人 Jizake CY Korea（以下、JCK）を設立し、同年9月から日本食レストランを中心に販売を開始した。

JCKには支店長、経理担当者、営業担当者を合わせて、4名の韓国人が勤務している。当初、JETRO等から紹介を受けて従業員を採用したものの、思うように売上が伸びなかったため、現在までに支店長を含めて全ての従業員の入れ替えを実施した。

現在の支店長を務めている金氏は、2010年9月に就任した人物である。今年で36歳と若く、韓国国内で日本食材の営業を行っていた経験を有している。この営業を通して興味を持った日本酒への思い入れは大変強く、日本酒を勉強するため自費で東京農業大学に留学したほどである。この金氏とは、当社が東京等で開催している「千代むすびの会³³」で知り合い、韓国における日本食の営業の経験と日本酒に対する思い入れを評価し、2010年4月にJCKに入社してもらった。半年ほどの研修を経て、前述の通り同年9月から韓国支店長として勤務してもらっている。

韓国の日本酒市場は、上位3社が75%のシェアを握る寡占状態である。そこで当社としては、プレミアムを付けて売っていく戦略をとっている。そのため、他社との違いを理解してもらう必要があることから勉強会を開催している。これまでに大学において講演会形式で勉強会を行ったほか、現地の居酒屋の店主やヒルトン等の3つ星ホテルの総料理長を集めて勉強会を行った。勉強会では日本酒の作り方や香りのよさ、飲み方等を教えている。販売先や勉強会の参加者は、基本的には金氏が独自で開拓している。

進出当初の売上高は、1カ月あたり1,700万ウォン程度であったが、今年は9月時点で同4,000万ウォンを突破する予定で、本年度は損益分岐点に到達する見込みである。

とはいえ、当社の商品のみでは収支は厳しいため、他社の商品も販売するようにしている。現在は、進出前から日本国内で付き合いのあった秋田や山形、和歌山など計10社の商品を扱っている。また、JCKでは日本酒のほか、宮崎の有力焼酎メーカーの焼酎も販売している。なお、この焼酎メーカーの社長とは、韓国において合同で勉強会を開催したこともある。

³³ 千代むすび酒造の日本酒や梅酒、焼酎等を楽しみながら、参加者同士の交流を深める「千代むすび酒造ファンの集い」のような会合。社長や杜氏による日本酒の説明等もある。東京や札幌等で開催。

c)その他 ～商社等のパートナーと組んで、アジアや欧州へも輸出を実施

米国、韓国のほか、中国や香港、シンガポール、欧州へ輸出している。アジアの輸出国については、既に他社が構築している輸出・販売ルートを利用している。協力してもらう企業の現地における実力によって販売量が異なってくるため、協力を依頼する企業の選択には注意している。

中国では、商社を通して販売を行っていたが、東日本大震災から輸出が止まっており、現在は、商社ではなく別のルートで輸出販売を行うべく準備している。

アジアでは、シンガポールのほかに以前は台湾へも輸出していたものの、現在ではほとんど行っていない。

欧州へは、当初、日本産清酒輸出機構経由で参加各社の日本酒を計 4,000 本～5,000 本輸出したが、1 年後に半分以上が売れ残るという事態となり、うまくいかなかった。この理由の一つとしては、欧州ではビールやワインを常温で保存する習慣があり、冷蔵貯蔵用の施設が準備されなかったことが挙げられる。そこで当社は、欧州についてはアライアンスを組んで大量に輸出することは難しいと考え、当社独自の取組として、日本食材の輸出を行っている太平洋貿易の商品の一部として輸出販売している。

⑤海外展開の成功のポイント

a)現地で実力のあるパートナーとの協力

輸出については、現地で実力のある企業とパートナーを組むことが、成功のポイントであると考えている。ただし、相手企業の実力を最初から完全に理解することは難しいことから、まず試験的な意識で協働し、その後の状況を注意深く観察しながら、本当に実力のある企業とのみ取引を継続するようにしている。

b)長期的な視野で、ゆとりをもった進出

進出後、数年間は赤字となることも少なくないことから、余裕のある大きな気持ちを持って取組むことも必要であると考えている。当社の海外展開は、直近の問題を解決するためでなく、次世代の経営者のために行っている。

c)その他

従業員や顧客といった人と人のつながりを大切にすることも成功のポイントと考えている。

⑥問題点

設立当初は、1,000 万円の売上を達成するために、1,000 万円の投資をするような状況であり、売上に先行する投資をいかに捻出するかという初期投資の問題がある。

近年では、円高が問題となっている。当社は円建てで取引を行っているため、影響は小さいが、販売を委託している商社や流通業者、現地の顧客等に負担がかかっていることが考えられる。当社の販売網全体として問題であると感じている。

⑦今後の展望

米国、韓国、香港、中国において、現地との太いパイプが出来つつあり、今後はこれらの国を中心に海外事業を進めていきたいと考えている。特に、韓国には注力していくつもりである。

DBS が就航しているため、ロシアへも進出したいと考えているが、現状では輸送に問題があり、難しいと考えている。モスクワをターゲットとした場合、ウラジオストクまで船で輸送し、シベリア鉄道でモスクワへ運ぶこととなるが、コンテナの規格が異なるためウラジオストクで積み替える手間が発生する。この手間のみであればよいが、積み替え時に商品が盗まれてなくなることもあるようである。また、シベリア鉄道は、気温がマイナス 20 度に達する地域を通るため、冷蔵コンテナでなく、保温コンテナを用意する必要もある。シベリア鉄道の輸出は困難を極めるようで、精密機械を扱う日本企業もシベリア鉄道による輸送を断念したと聞いている。そこで現在は、ロシアについては、ハンドキャリー³⁴で対応している。

³⁴ 商品を個人の手荷物として輸送すること。

(7) 株式会社ディー・エル・イー

- 当社は、自社キャラクター・コンテンツの製作・プロデュースを主力事業としている。
- 同事業の立ち上げ当初から海外展開を視野に入れており、中近東諸国やアジア諸国等、コンテンツ・ビジネスが発展途上であり、かつ大手企業が手をつけていない市場並びに日米コンテンツ・ビジネス大国においては大手企業が手をつけづらい市場に着目し、積極的に営業活動を行っている。
- 成功のポイントとして、他国にアドバンテージを有している日本のアニメ製作能力や、現地のニーズに合った当社独自のビジネスモデルを採用していること等が挙げられた。
- 問題点としては、需要の急拡大に対する慢性的な海外人材の不足が挙げられた。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社ディー・エル・イー 代表者 椎木 隆太
本社所在地	東京都千代田区麹町 3-2-4
創業・設立	2001 年（創業）
資本金	222,500 千円
従業員数	40 名程度
主要事業	Flash 事業 ライツ事業 ソリューション事業 海外事業
展開先（機能）	UAE、中国、台湾、タイ、マレーシア、北米
ウェブサイト	http://www.dle.jp/

②事業概要・沿革

a)企業概要・沿革 ～現在の事業とは異なる領域で創業、5 期目から現在の事業に着手

当社は、自社キャラクター・コンテンツの製作・プロデュースを主力事業としている。よく知られる代表的なコンテンツとして、「鷹の爪」や「パンパカパンツ」が挙げられる。

当社は、2011 年度で創業から 11 期目と、比較的新しい企業である。現在の従業員は 40 名を越えるが、創業から 5 期目までは、従業員は社長の椎木氏他数名のみであった。

椎木氏は、当社を創業する前は SONY に勤務していた。もともと起業したいとの思いを持っていたが、起業後の具体的なビジョンが不十分であったため、まずはベンチャー精神を大事にする SONY で経験を積もうと考えたのである。

SONY 入社後、椎木氏は早々に海外勤務となった。まずはシンガポールに駐在、その後ベトナムではハノイ支社長も務めた。帰国後は、ソニーピクチャーズ系子会社の SPE

ビジュアルワークス（現 ANIPLEX）に配属された。同社では、米国ハリウッドの企業等、海外と日本を橋渡しするライセンス交渉・契約に従事することとなった。これが起業のきっかけとなった。

というのも、海外とのライセンス実務は非常に複雑であり、当時の日本にはノウハウを有している人材が少なく、椎木氏は自らのノウハウを活かして独立が可能と考えたのである。そして 2001 年に、主に海外とのライセンスをプロデュースする企業として当社を設立した（当時は有限会社パサニア）。当社のスタートは、現在の主力事業とは大きく異なるものであったといえる。

創業から 2～3 年は、目論見どおり海外とのライセンス実務に関する仕事が多く舞い込んできた。しかし、需要が集中したこともあって実際の仕事はハードであり、会社の発展可能性もそれほど高いビジネスモデルではないと感じていた。椎木氏は、ライセンス実務ではなく、より川上に立って、自らが権利を持ったビジネスモデルを構築しないとけないと考えるようになった。

その頃に椎木氏が出会ったのが、現取締役の小野氏である。小野氏は、当時「蛙男商会」を作った著名なクリエイターであった。小野氏は、その創造力と共に製作スピードが速いといった高いスキルを有しており、椎木氏は小野氏を誘い、創業 5 期目に FLASH アニメスタジオを開設した。

b)主力事業 ～現在は 4 つの事業を柱として成長を続ける

当社の事業は、「FLASH コンテンツ等の製作事業」、「セールス・プロモーション等を提供するソリューション事業」、「生み出したコンテンツの権利事業（ライツ事業）」、「海外事業」の大きく 4 つに分けられる。

このうち、ソリューション事業とは、主に当社が製作したキャラクター・コンテンツをクライアントのプロモーションに活用する事業のことを指す。なお、当該事業のクライアントは大企業が中心である。この事業における当社の強みとしては、クライアントのコーポレート・カラーに色を合わせたり、イベント等があればすぐに対応できたりと、著作権を持ち、かつ社内スタジオを持つことで他社に比べて柔軟性や機動性が高いことが挙げられる。

既存のビジネスモデルで生まれた大手企業が保有するビッグ・コンテンツでは、こういった方針を採ることは難しい。ビッグ・コンテンツの場合、キャラクターのイメージが厳格に規定されており、コーポレート・カラーに合わせて色を変えたり、本作のイメージとは異なるような台詞を言わせることはできないのである。また、これらをクリアするために交渉を行ったとしても、キャラクター活用に非常に長い時間がかかってしまう。

国内／海外の売上比率については、海外とのライセンス実務を行っていた 5 期目までは海外売上が 100%であったが、その後は FLASH 関連のビジネスによる国内の売上比率が大半を占めている。現在は、ライセンス実務ではなくコンテンツ・ビジネスにおける海外

展開に注力している時期であり、海外の売上比率の上昇を狙っている。

前述の通り、これらの事業を 40 数名程度の従業員で行っている。コンテンツの実際の製作は、「ディレクター」や「アニメーター」が担当する。このほか、企画、製作からその後のプロモーション、ライセンス事業まで一貫して手がける「ビジネス・プロデューサー」や「コンテンツ・プロデューサー」、実際のコンテンツを売り出す「営業担当」等が在籍している。

c)国内事業の特徴 ～地方に注目して自社のコンテンツを売り出す

国内事業では、地方での仕事が非常に多い。これは、当社の戦略として意図して行っているものである。地方に目を向けた背景には、日本のコンテンツ業界の構造が大きく影響している。

日本は、米国に次ぐコンテンツ大国であるが、現在は大手企業がビッグ・コンテンツを放映したり、キャラクターを売り出したりして巨額の収入を得るモデルが一般的である。というのも、そもそもコンテンツはマス向けのものであり、マスの最大公約的なポイントを捉えたものがヒットするため、可能性のあるコンテンツを大規模にプロモーションしてヒットを生み出すことができる資金力のある大手企業の方が圧倒的に有利な立場に立てるのである。

当社では、この寡占市場ともいえる状況を見て、大手企業とは異なる領域で、独自のビジネスモデルを作る必要があると考えるようになった。そして、当社の強みを活かした地方 TV 局とのタイアップにより、地方で売れるコンテンツを多く作り、その中から特にヒットしたコンテンツを全国化していくことが有効なのではないかと考えるようになった。

結果として、この方針は大きな成果をあげることとなった。最初の仕事である静岡放送とのタイアップでは、キャラクターアニメーション作品「パカパカパンツ」を製作し、音楽ダウンロードは 30,000 件以上、DVD の販売は一時期全国 4 位になるほどの大ヒットとなった。現在、静岡放送に限らず全国約 40 都道府県の地方局とタイアップしており、これは当社の大きな収益源となっている。

③各拠点の概要

日本国内での厳しい競争を勝ち抜いたコンテンツだけが海外に展開していくという流れが一般的となっている。一方で、海外のマーケットを見ると、国策としてコンテンツ・ビジネスを推進している国も多く、海外で売れるためには日本国内での成功は必ずしも前提となっていないことがわかる。そこで、当社は、コンテンツ製作の段階から海外をターゲットに据える戦略を採用している。現在は、UAE のほか、中国、タイ等のアジア諸国においてビジネスを行っている。また、近年では北米でのビジネスにも着目している。

a)UAE ～コンテンツ・ビジネスの発展途上である中近東諸国に日本のコンテンツを売り込む

UAEには2011年に拠点を設置して、積極的な営業活動を行っている。

中近東諸国には、無形資産によるビジネスを積極的に推進したいと考える国も多い。これは、オイルマネーのみに頼るのではなく、その他のビジネスモデルを構築したいという思惑が背景にあると考えている。

UAEも、独自のコンテンツを手がけていきたいと思っており、現地企業から当社に声がかかってきた。その後、実際にこの企業と現地パートナー契約を締結することとなり、現在に至っている。当社がUAEに注目した理由としては、「UAEは手厚い優遇政策が設けられていること」、「現地に信頼できるパートナー企業があったこと」等が挙げられる。

b)アジア諸国 ～大手企業が目をつけていない市場に着目

中近東諸国と同様、アジア諸国においても、政府がコンテンツ・ビジネスの後押しをしている国が多い。タイ、インドネシアやマレーシアもその一つである。しかし、日本の大手企業はほとんどアジア市場に手を付けていなかったため、1年程度前から当社が積極的に営業を仕掛けるようになった。

現在はアジア諸国に拠点を設置していないが、中国においては、現地メディアグループ出身の有能なプロデューサーと連携し、ビジネスに結びつきそうな情報がある際には適宜連絡を入れてもらうようにしている。また、タイ政府ともビジネスの話があり、交渉はスムーズに進んでいる。

c)米国 ～有能な現地プロデューサーと連携してビジネスの可能性を探る

近年、米国の大手企業で長い間プロデューサー職に就いていた経験者と連携し、当社でビジネスの可能性を模索しているところである。

④海外展開の成功のポイント

a)日本のアニメ制作能力の高さを発揮

当社の「現地で成功した上でのグローバル展開」というコンセプトは、どの国でもある程度考えているものであり、海外マーケットでも受け入れられやすい。また、日本のアニメ製作能力が非常に高いということも、海外に対して大きな付加価値となっている。

海外においては、キャラクター製作の技術のみを見ると、日本と遜色ないかそれ以上の水準に達している企業等も少なくないが、日本はキャラクターだけでなく、そのキャラクターを使ったストーリーの醸成等の世界観の構築までできる。このほか、日本のコンテンツ・ビジネスで実績のある大手企業にとってはまだマーケットが小さく、進出していないこともポイントといえる。

b)現地のニーズに合った当社独自のビジネスモデル

さらに、日本の大手企業は巨額の製作費で利益を得ようとする傾向が強いが、中近東やアジア諸国では、初期投資としての製作費に巨額の投資をすることは難しいため、当社のビジネスモデルは彼らのニーズに上手くマッチしていると考えている。

⑤問題点

a)全般的な問題点 ～海外人材の不足が慢性的な問題点

全体的に、需要の拡大に対して人手が不足していることが挙げられる。現在、海外担当の人材も毎月のように採用しているが、通常、回収期間の長いコンテンツ・ビジネスにおいては、初期投資過多となってしまうため余裕をもった採用が難しく、恒常的に人材が不足している状態である。

b)中国における問題点 ～文化的背景から、中国でのビジネスは容易ではない

中近東や他のアジア諸国と比較して、中国だけはビジネスを進めるのが難しいと感じている。まず、文化的なものに対する政治的統制が強い。また、送金一つをとっても、付加的な手数料が必要になる等、細かい苦勞も多い。

⑥今後の展望

a)全体的な方針 ～「製作は日本、営業・マーケティングは現地」の分業体制の確立を目指す

当社では、多くの国への進出を検討しているが、製作については、今後も基本的には日本で行っていきたいと考えている。日本・海外を問わず、多くの企業ではアニメを分業制で製作しているが、当社の場合は、一人で作った方がよりクオリティが高くなると思われる工程については1人のクリエイターが複数の工程をまたいで製作している。こういった作り方を実現させるには、従業員への相当な教育が必要であり、業界一般から見ると特殊な作り方といえるが、これを既に日本で築き上げていることが当社の強みといえる。

一方で、マーケティング等は現地で行う必要があるため、各拠点で営業やマーケティングを効果的に行える体制にしたいと考えている。

このほか、当社ではアジア諸国や中近東に加え、ブラジル等の新興国も視野に入れていく意向である。当社のようなビジネスモデルの場合、先行者利益を強く享受できるため、コンテンツ・ビジネスに関する新興国の動向を注意深く見ていきたいと考えている。

b)アジア諸国 ～現地で流行を敏感に捉え、ニーズに合ったコンテンツを提供

アジア諸国は、日本の昭和の時代の感性に近く、例えば「キモかわ」といった最近の日本で流行したようなコンテンツはまだ受け入れられない。まずは、現地のニーズを見極め、

「インドネシアのドラえもん」になるようなコンテンツを作っていきたいと考えている。かつ、そういった現地発のコンテンツを、さらにグローバルに展開していくことも視野に入れている。

なお、現在は中国でも映画事業でタイアップの話があるが、中国でのビジネスの難しさを考えると、リソースが限られる当社としては、注視しておきつつも他のアジア諸国を優先していきたいと考えている。

c)米国 ～巨大資本ではできない領域から参入を狙う

米国では、ニューヨークにも拠点を構えたいと考えている。米国にはディズニー社のような巨大企業が多いが、一方で当社のようにフレキシブルに活動できる企業は少ない。また、バズプロ社を見ても、昨年にTV局を買収してディズニー社に近い巨大メディア企業になりつつあるが、それだけにコンテンツを常に配信していかなければいけないため、当社のような存在が重要になると見ている。

まずは、当社の強みを活かせる、大手資本が手をつけていない分野から参入することを考えている。

d)欧州 ～優先度は低い

欧州マーケットは、物理的に遠いことや景気が低迷していること等から、積極的な展開は考えていない。また、文化的にも、「アニメは子供が見るもの」という意識が強く、今後の欧州の高齢化社会を考えると、当社にとって有望なマーケットとは考えにくい。さらに、もし参入する場合には、メディアが成熟している欧州で成功するための本格的なリサーチが必要となるため、その他の地域への取組みを考えると、優先度は低くなる。

(8) 株式会社ナベル

- 当社は、卵の洗浄から選別、検品、パッキングまでの一連の工程を自動化する全自動鶏卵選別包装システムを日本で初めて開発したメーカーである。製品の横展開ではなく、卵の選別機械の製造・販売に特化する戦略を採用しており、高い技術力を活かし、同システムでは国内外で大きなシェアを獲得している。
- 海外展開も積極的である。マレーシア、ブラジルに現地法人を設立しているほか、世界 41 カ国に同システムの納入実績がある。
- マレーシア拠点は、生産・販売のほか顧客満足度向上のための東南アジア全域へのメンテナンス拠点として位置付けている。また、ブラジル拠点は、日系人が多い中南米向けの販売・メンテナンス拠点という位置付けである。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社ナベル 代表者 南部 邦男
本社所在地	〒601-8444 京都府京都市南区西九条森本町 86
創業・設立	1987 年 10 月
資本金	82,000 千円
従業員数	120 名
主要事業	鶏卵自動洗浄選別包装装置、鶏卵非破壊検査装置、農業畜産品選別装置製造
展開先（機能）	現在、マレーシア（生産・販売）とブラジル（販売）に現地法人を設置しているほか、トルコ、インド、ウクライナ、オーストラリアに代理店を有している
ウェブサイト	http://www.nabel.co.jp/

②事業概要・沿革

当社は、全自動鶏卵選別包装システムを日本で初めて開発したメーカーである。このシステムは、養鶏場から来た卵を、ゆで卵にならない程度の温度で洗って乾かし、サイズごとに分け、瞬時に 16 回振動する音感センサーでヒビ卵を検知して、割れないようにパッキングするものである。日本のスーパーなどの店頭に並んでいる卵の大半が、当社のシステムでパッキングされたものである。

卵は、大きさ、形、重さ、殻の強度が一つ一つ微妙に異なるため、洗浄からパッキングまでを一貫で行うのは容易ではない。当社は、技術開発を積み重ねることで、これらの困難を克服して製品化にこぎつけた。特許も数多く取得しており、2011 年 8 月 22 日現在で、国内外特許出願件数が 405 件、登録が 95 件となっている。

当社は、1964 年に、家電製品の生産ラインの制御装置を製作するメーカーとして創業した。その後、知り合いからの要請で、卵パックの蓋を溶着する超音波シール機の開発を手掛け、1977 年には、日本で初めて超音波シール機器を完成させた。さらに、1979 年には鶏卵全自動選別包装装置を国産技術で初めて製品化している。

当社が初めてシステムを海外へ出荷した国はマレーシアで、1992 年のことであった。その後、積極的な海外営業活動を展開し、現在（2011 年 8 月 22 日現在）では、マレーシア、ブラジルに現地法人を設立しているほか、輸出も含めると世界 41 カ国にシステムの納入実績がある。

③海外展開の戦略方針

卵は宗教による制約が少ない食品であり、世界的に生産されているため、卵関連の製品を扱うことで、海外展開を広く考えることができる。当社では、中小企業が事業を横展開することは困難であり、他社には負けない技術や製品に特化して、海外展開を行う必要があるとの考えから、卵の選別機械の製造・販売に特化する戦略を採用している。

また、海外展開においては、当社の企業文化を現地に合わせるのではなく、当社の企業文化に現地が合わせてもらうようにしている。現地の文化や姿勢を過度に尊重してしまうと、海外拠点は長く続かないと考えている。

④各拠点の概要

当社は、2003 年にマレーシアに現地法人を開設し、2008 年にはブラジルに現地法人を設立している。当社の海外進出当時は、米国企業、オランダ企業、当社の 3 社で世界の卵の包装機市場の 80%程度のシェアを占めているという状況であった。マーケットがニッチであることから、当社の事業展開上、国内だけではなく海外へ進出しなくてはならないという状況であった。

a)マレーシア ～顧客満足度向上のための東南アジア全域へのメンテナンス拠点

当社のマレーシア進出は、2002 年である。日本の大手電気機器メーカーの協力工場を経営していた知人の提案に乗る形で、そのマレーシア現地法人を買収して進出を果たした。

マレーシアにおいては、当社は 1970 年代から現地に代理店を設けており、輸出によって製品供給をしていた。当時は、アフターサービス等は出張ベースで対応しており、マレーシアの顧客には、将来的にマレーシアにサービス拠点を設けるという話をしてきた。その後長期にわたり、拠点が設置できていない状況が続き、顧客との信頼関係の維持のため海外拠点の設置が喫緊の課題になってきた矢先に前述の買収案件があり、ようやく拠点設置を果たすことができた。マレーシア拠点は、製造・販売の機能に加えて東南アジア全域

のメンテナンス拠点としての役割を担っている。

当社のマレーシア現地法人は、元々が工場だったこともあり、買収当初から、当社が製造するためのある程度の設備は揃っていた。そこで、まずは小規模な製品から製造を開始し、2年かけて日本とほぼ同じ製品を製造できる設備を整えた。この期間に、最大で4名程度の日本人従業員を現地に派遣し、技術指導を行った。現在は、基本的に日本と同じ製品の製造を行っている。ただし、高度な技術を要する製品や、部品点数の多い製品については日本本社で生産を行っている。

現在のマレーシア現地法人は、従業員14名を抱えており、将来的に増員を検討している。現地法人の社長は、中国系マレーシア人である。技術面では、日本から技術指導のための従業員を派遣しているが、現地法人の経営については、全て現地採用の従業員に任せている。当社では、現地が当社の企業文化に合わせてもらうことを方針としているため、経営職階となる人物の現地採用にあたっては、当社の企業文化にあうかどうかを重視している。当社の企業文化に合う人材であるとして採用した人物には、全幅の信頼を置き、経営を一任するようにしている。経営を任せる人物とは、密にコミュニケーションをとるように心がけている。毎年“Annual Dinner”と称する食事会を開催しており、その際には土産を持参し、スキンシップを図っている。

ただし、金銭の管理については、どのような人物が現地法人のトップに就任しようと二重でチェックする方針としている。特定の人物の期間だけ二重チェック体制とすると、その人物を信用していないととらえられる可能性があるためである。そのため、当社では、マレーシア、後述のブラジル共に、金銭管理に関しては二重でチェックできる体制を整えている。

b)ブラジル ～日系人が多い中南米向けの販売・メンテナンス拠点

日本企業にとって第2次ブラジル進出ブームといえる時期であった2008年に、生産、販売、メンテナンスの機能を持った拠点としてブラジルに現地法人を設立した。現在では生産は中止しており、販売、メンテナンス拠点として機能している。

当社がブラジルでの生産を中止した理由は、ブラジル特有の「いい加減さ」が原因である。それを示す例としては、通関でのやりとりが挙げられる。当社がブラジル向けに輸出した商品が通関で止まってしまったため問合せたところ、「翌月には通関する」と言われたが、数か月経っても状況が変化しないということがあった。税関当局にクレームをつけたところ、解決のためのコンサルタントを紹介され、このコンサルタントに手付金を払ったところ、税関職員が通関で止まっていた商品を持ってくるといった例があった。

当社の現地従業員も、生産には向かないいい加減さがあったため、ブラジルでの生産は設立1年で中止した。設立当時のブラジル現地法人は4名の従業員を雇用していたが、生産撤退に伴って日本から出向していた2名を帰任させた。このようなお国柄もあり、当社では、ブラジル現地法人の状況把握は厳格に行うこととしており、毎日の日報で日本に報

告する体制を確立している。

ブラジルでの生産はうまくいかなかったが、販売については徐々に成果が表れている。これは、現在の従業員 2 名が、いずれも日本とブラジルの二重国籍を持っている人物である点も大きい。もともとブラジルには日系人が百数十万人おり、さらに、隣国パラグアイ最大の養鶏家も日系人であるなど、日系人にとって中南米はビジネスがしやすいという点があると考えている。

c)輸出 ～リスクを軽減し、世界 41 カ国に製品を納入

現地法人を設置していない国々については、輸出によって製品を納入しており、取引のある国は世界 41 カ国に上っている。販売先の開拓は、インターネットによるところが大きい。卵のパッキングメーカーは世界に数社しかいないため、インターネットの検索エンジンで検索すると当社かオランダのメーカーがヒットするようである。当社のウェブサイトを見た企業から、購入の相談や、代理店契約を希望に関する問い合わせをメールで受けることが多くなっている。

当社では、トルコ、インド、ウクライナ、オーストラリアに代理店を設置している。代理店契約締結の依頼を受けた企業については、なるべく調査を行うようにしているほか、代理店契約を行う場合は、非独占契約を締結するようにしている。さらに、代理店からの注文であっても、輸出に当たっては、入金を確認するまで出荷しないこととしている。このように、リスクを徹底的に減らす工夫をしている。

⑤海外展開の成功のポイント

a)海外での訴訟を辞さない企業スタンス

前述の通り、当社の企業文化を現地に合わせるのではなく、当社の企業文化に現地が合わせることを要求することが、重要な成功ポイントであると当社では考えている。

一方、当社は、トラブル発生時に対話による解決ではなく、法廷闘争に持ち込むようにしており、これが多くの中小企業と異なるポイントであると考えられる。海外は、歴史的に国境紛争や民族紛争を経験しており、争う習慣を持っているため、トラブル発生時には、対話での解決は容易ではない。販売先のなかには、代金の支払いが滞る場合があるが、こういった場合には、相手の習慣に合わせて弁護士を雇い、法廷闘争に持ち込む、物件を差し押さえるなどの手続を取ったほうが、有効に解決する。当社では、弁護士の選定にあたっては JETRO や銀行に依頼し、当該分野で最も実力のある人物を紹介してもらうようにしている。

b)知財の活用スタンス

中小企業が世界の大企業を相手に競争をすることは容易でない。このような状況下で、中小企業の武器となるものは特許である。特許であれば法廷で大企業を対等に戦うことが可能となる。

当社の事業領域には、世界で数十社の競争相手が存在すると考えている。このうち、韓国では、当社の製品を模倣している企業が少なくない。日本の特許は日本語で公表されるが、簡単な翻訳であれば現在は Google 翻訳等を利用すれば対応できる。そのため、公示された特許情報はライバル企業にチェックされていると考えている。

当社の成功ポイントの一つとして、知財の活用スタンスが挙げられる。当社では、特許は事業を進めるための武器と認識しており、全ての技術で特許を申請するのではなく、他社の侵害を認識しやすい技術のみ特許申請するようにしている。とはいえ、積極的に発明を行う企業文化を醸成する目的で特許取得を進めることの重要性についても理解している。中国では、意匠や商標の取得を積極的に進めているが、特許については申請しない方針としている。この方針は日本国内でも同様である。

当社が知的財産権の重要性を認識した契機は、1986 年に米国企業から特許侵害で訴えられたことである。当時の年間売上高とほぼ等しい金額を請求された。当社は、特許紛争の経験を豊富に有していた弁理士に依頼し、徹底的に争った。この弁理士によると、徹底的に争うと裁判が長期化するため、裁判官が和解を促すようになるということだった。実際に、当社の場合も 4 年後の 1990 年に当初の賠償金の 1/6 の金額で和解することができた。

弁理士の選定基準のうち重要な点として、面談において過去の担当案件の内容や経歴を聞いている。過去の担当経験を聞くだけで怒り出すような弁理士は採用しないほうが良いと考えている。日本企業は遠慮して弁理士に過去の経歴等を聞かないことが多いと思うが、聞く勇気を持つことは重要であろう。

当社では、知的財産部門は特許紛争を経験しなければ成長できないと考えている。特許は権利を行使するためのものである。特許申請のみを業務としていると、特許の使い方がわからなくなってしまい、特許紛争が発生した際にほとんど機能しない部門となってしまう。

⑥問題点

海外でビジネスを行う場合は、民族や文化の違いに加えて、国家観の違いを意識しなければならないことが難しいと考えている。

例えば、中国人では、中国国籍を所有していても、他の中国人とは異なる性格、ビジネス感覚を持っていると自ら考えている者が少なくない。一方日本人は、単一民族といわれ

ることが少なくなく、多くの国民にとって、日本語を話す人物は皆「日本人」と認識することが多いようである。日本人にとってはこのような意識の違いを理解することが難しい。海外の国民が持つ国家観は、必ずしも多くの日本人が抱くものとは同一ではない。海外では、1つの国に複数の民族が居住することが一般的であり、同じ言語を話していても、文化的な背景が異なることが少なくない。

マレーシアでは、ブミプトラにおいてマレー系住民を保護した政策がとられてきたが、ブミプトラがなくなりマレー系住民の力が衰えたときに、民族紛争が再度発生する可能性があることも懸念材料である。

また、前述のように、ブラジルにおいては、現地人従業員のいい加減さが問題であった。

⑦今後の展望

当社では、2011年3月に4カ年計画を策定した。この計画では、4年後に海外における売上を全体の50%まで引き上げることとしている。

注目しているのは中国である。中国では、過去の食品の安全性に関する事件を要因として、2010年に食料安全法が改定されている。さらに、近日中に、卵の流通規制の強化が想定されている。日本と同程度の規制になった場合、鶏卵業者は卵の選別機を購入する必要に迫られるため、今後ビジネスチャンスが拡大すると考えられる。

⑧その他

当社では、前述の通り2001年にマレーシアに現地法人を設立したほか、2008年にブラジルに現地法人を設立しているが、海外事業は実際にやってみれば、たいしたことはないと感じている。歴史的にも、海外に進出した日本人は少なくなく、当社から見ると、現在の日本の中小企業は、自ら海外進出を規制しているような雰囲気を作っているように見受けられる。日本の中小企業は、グローバルなステージで成長すべき段階にあると当社では見ており、「自信」と「誇り」を持って海外展開を行うことが必要であろう。

日本人の特長は、勤勉さと創意工夫に満ちていることとされるが、この特徴を持つがゆえに、日本の中小企業は世界の大企業を互角以上に競争できているのが現実である。日本の中小企業は、もっと自信を持ってよいのではないかと当社では考えている。

(9) 日本ポリグル

- 当社は、優れた凝集剤を開発し、多くの途上国でビジネスを展開する企業である。
- 世界の大きな問題である貧困をなくすことを使命としているが、単なる援助の形ではなく、現地にビジネスを根付かせることが何よりも重要と考えている。
- 現地では、ポリグルレディと呼ばれる女性を採用し、彼女達が各家庭に営業を行う独自の販売形態を確立している。
- BOP ビジネス³⁵の先駆的存在として、当社は国内外から注目を集めているが、BOP ビジネスにおいては、自らの目で現地を見てまわり、粘り強く取組を続けること等が重要であると認識している。

①企業の概要

企業名・代表者	日本ポリグル株式会社	会長 小田 兼利
本社所在地	大阪市中央区久宝寺町 4-2-9	
創業・設立	2002 年	
資本金	100,000 千円	
従業員数	35 名	
主要事業	凝集剤の開発・製造・販売 汚水処理システムの構築 汚水処理のコンサルタント業務 ポリグルタミン酸の研究・用途開発 等	
展開先（機能）	韓国（販売）、台湾（販売）、メキシコ（販売）、バングラディッシュ（販売）、ケニア（販売）、その他展開先多数	
ウェブサイト	http://www.poly-glu.com/index.html	

②事業概要・沿革

a)概要 ～優れた凝集剤を開発する国際色豊かな企業

当社は、凝集剤³⁶の開発・製造・販売を主力事業とする企業である。代表的な製品として、天然素材の凝集剤である PG α 21Ca が挙げられる。他社の製品に比べると、汚れた水を圧倒的に素早く、綺麗にできることが特徴である。

2007 年には、ポリグルタミン酸に磁性体を持たせることで、磁力によってフロック（水中の汚濁物質を凝集させてできた汚れのかたまり）を回収することができる磁性体結合ポリマー製凝集剤「PG-M」も開発した。

³⁵ 開発途上国における低所得層を対象としたビジネス。低所得層が所得のピラミッドの底辺（= Bottom of Pyramid）となっていることから、BOP ビジネスと呼ばれる。

³⁶ コロイド粒子を凝集させるために加える物質。浄水過程で、水道原水中のにごり等を除去する。

当社の製品は創業時から国内外問わず注目されており、各種メディアにも多く取り上げられている。しかし、実際は最近になってようやく売れ始めたところである。

研究開発については、大阪大学と密接な付き合いをしながら進めている。なお、大阪大学との連携は、研究開発のみならず採用にも役立っている。特に、大阪大学は、2007年に大阪外国語大学と統合しており、留学生も多い。海外展開を積極的に進める企業であることから、小田会長自ら途上国を訪れることも多く、こういった機会に通訳を兼ねて訪問する国出身の学生を連れて行くことにしている。

学生の多くは、小田会長と海外に営業に出ている際に当社のビジネスモデルに共感し、働かせてほしいと言ってくることが多い。こういった学生が採用の候補となっており、既に数名の外国籍の学生を採用している。非常に国際色豊かな企業であるといえる。

海外の国籍を持った従業員は、まずは日本で1～2年勤務させ、その後は現地に派遣する方針としている。これまでに、彼らは事業に大きく貢献をしている。

b)沿革 ～阪神・淡路大震災の経験が製品開発の原動力となる

小田会長は、阪神・淡路大震災（1995年）で被災し、目の前に大きな池の水があるにも関わらず、汚くて生活用水にも使えず苦しむ被災者を目の当たりにし、水を綺麗にできる技術を開発しようと心に決めた。

その後の研究の結果、現在の主力製品である凝集剤が完成し、2002年1月に創業した。

従来の製品と比較すると、当社の製品は完成度が高く、はるかに性能の劣る製品が日本の多くの自治体で使われていた。そこで、国内に大きなビジネスチャンスがあると思い、自治体に営業を仕掛けた。しかし、結果は全く見向きもされずに終わった。

これは自治体の組織構造に問題があると思っている。自治体は、長い時間をかけて環境保全に取り組んできており、担当者も前任者の活動をそのまま引き継いでいるため、簡単に新しい技術を導入できない。

結局、国内で全く反応がなかったため、海外にシフトしていくことになった。そのきっかけとなったのが、2004年に起こったスマトラ島沖地震である。スマトラ島はインドネシア西部に位置するが、直後の大津波はインドネシアに限らず、マレーシア、タイ、ミャンマー、スリランカ、インド等の多くの地域に被害をもたらした。このうち、タイ政府からの要請があり、従業員や学生を救援隊として派遣することとなった。

この救援隊をきっかけに、途上国でのニーズを確認し、国内販売から海外販売へシフトしていくようになった。小田会長の心の中には、日本が当社の製品に対して冷たかったことに対する反骨心があった。

近年は、海外の成功を受けて国内でも販売が伸びてきている。また、経済産業省の会合等においても、BOP ビジネスの中小企業代表として呼ばれるようになった。講演も非常に多く、自ら月に複数回行っている。特に大学が多く、東京大学、早稲田大学、慶応大学、大阪大学等では定期的な講演も行っている。

③海外展開の戦略・方針

当社は、世界の最も深刻な問題は、貧困と人種差別だと考えており、貧困をなくすことが使命だと考えている。

貧困については、政府も ODA に代表されるように途上国への援助活動を積極的に行ってきたが、貧困問題は何ら解決していない。そもそも「援助」という形に問題があり、本当に効果をあげるためには、途上国の人々が自立していくことを念頭に置かなければならないと考えている。

そのため、「魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教える」という言葉で端的に表せる通り、途上国を単に援助の対象ではなく、途上国にビジネスを持ち込み、現地の人々が自立して仕事ができるようにすることを重要視している。安価な人件費を求めて途上国に工場を作り、人件費の高騰と共に新たな途上国を探す企業もあるが、こういった企業とは全くモデルが異なる。安ければよいという発想は、当社にはない。

凝集剤の海外における価格は、水 1,000 リットル当たり 150 円程度、100 リットルで 15 円程度である。この価格は、利益等を厳密に計算したものではなく、現地で普及するようにと個人的な思いで決めた額である。結果的には、これが世界に通用する価格であり、各国で売れるようになっていった。

④各拠点の概要

a)概要 ～現地でビジネスモデルを構築し、利益をあげる体制を作ることが一番の貢献

現在、メキシコ（2006 年）、韓国（2006 年）及び台湾（2007 年）に現地法人を設立しているが、このほかにも世界の途上国で事業展開をしており、駐在事務所を途上国の多くに設置している。また、カナダ、ニュージーランド等の先進国にも代理店がある。

駐在事務所には、若い従業員を 1 名で派遣するようにしている。例えば、慶応大学の竹中ゼミを卒業したばかりの若い従業員は、現在インドに 1 名で駐在している。ケニアには、東京大学で MBA を取得したばかりの従業員を派遣している。各国に 1 名以上の人材を配置する余裕はなく、それ以外の従業員は全て現地で採用している。

駐在員に対しては、「現地で起業するつもりでやれ」と言い聞かせている。それは、しっかりとビジネスモデルを構築し、利益を上げて、安定した雇用を生むことが現地への貢献につながると考えているためである。なお、従業員はもともと途上国へ貢献したいという意識を強く持っているため、こういった意識について強調する必要はない。

近年は、バングラデシュやミャンマーでの事業展開が成功を収めている。特に、バングラデシュでは、1,500 万円の投資に対し、昨年度は 2,500 万円の売上を計上した。今期の売上はこの 3 倍（7,500 万円）を計上する見込みである。現地での物価水準は、概ね日本の 1/10 に相当するため、この売上は現地の優良企業といえる。1,500 万円の投資で確実にリターンを回収し、かつ国内外でこれほど話題になっていることを考えると、効率のよ

い投資といえる。

b)販売の工夫 ～現地で「ポリグルレディ」という独自の販売形態を確立

バングラデシュやミャンマーでは、「ポリグルレディ」と呼ばれる現地人の女性従業員を雇っており、彼女たちが各家庭に小分けされた凝集剤の営業を仕掛けている。ポリグルレディは、バングラデシュに 80 名超、ミャンマーに 20 名超在籍している。配置の基準は、600 世帯のエリアに 1 名としている。1 名で管理出来るぎりぎりのエリア設定である。

バングラデシュのように、イスラム教徒の多い国では、女性から男性に話しかけることができない等、性別に対する宗教的な戒律がある。そのため、家庭の主婦等を相手に営業する場合は、女性を営業担当として派遣し、女性同士で話し合う方がやりやすい。

ポリグルレディの採用は、小田会長が自ら面接をして決めている。大学や大学院卒の人材はほとんど採用せず、高卒の従業員が大半を占める。というのも、現地には、生活費を確保できない貧しい人々がたくさんおり、そういった人々の収入を確保するという方針で採用を行なっているためである。大学や大学院卒の人材は裕福な家庭で育った女性が多く、収入が無くても最低限の生活は確保されている場合が少なくない。

当初、この方針は現地のスタッフになかなか理解してもらえなかったが、粘り強く方針を貫くことで、現在は納得してもらえるようになった。

途上国の女性は、若いうちに結婚し、その後は生涯家事に従事することが多い。そのため、ポリグルレディのような職に就いて働くことに対して非常に喜んでもらっている。

バングラデシュにおける従業員数は、ポリグルレディを含めて、女性 82 名、男性 7 名である。顧問等の役員も入れると、従業員は 100 名近くになる。男性従業員は、浄水装置で処理した水の販売を行っており、装置の管理、運転、各家庭への配達を担当している。

⑤海外展開の成功のポイント

a)当社の事業における成功のポイント ～現地を知り、時間をかけて取り組んだことがポイント

当社は、生活に必要な不可欠な水に関する製品を取り扱っているから成功していると言われることがある。しかし、海外で簡単に売れたわけではない。実際に、4 年半前から粘り強く営業を続けてきて、軌道に乗ってきたのは 1 年半前からのことである。例えば、バングラデシュの乳幼児死亡率は日本よりもはるかに高く、多くの乳幼児は水が原因の下痢で命を落としてしまう。現地の人たちはその状況を当たり前だと思っているため、製品を売り込んだところで、すぐに飛びつくわけではない。

バングラデシュでは、最初は製品を使って綺麗な水を利用できるように集落に水飲み場を作った。この水飲み場を通じて、現地の人に綺麗な水を買うことの重要性を徐々に認識してもらおう予定だった。しかし、実際は、設置した装置を盗まれたり、現地で最も信用で

きるはずのモスクの管理者に製品を横流しされたりと、全く上手くいかなかった。日本の常識では考えられないことであり、日本人の発想のまま現地で行動してはならないことを思い知らされた。

着手してから最初の2年半程度は、このように現地に全て裏切られ続けたが、それでも粘り強く営業をかけ、説得していくうちに、少しずつ製品が普及するようになった。途上国のビジネスでは、何よりも粘りが必要と考えている。

途上国の人々は、ODAをはじめとする各国からの（短期的な）援助に慣れており、海外からやってきた企業や人材は、半年もすれば本国に帰ってしまうと思っている。そのため、なかなか心を開いて、じっくりと相手をしてくれない。そこに、粘り強く何度もやってくる企業を見ると、驚きと共に信用されるようになる。最近では、現地の人々が従業員の真似をして大阪弁まで喋るようになってきている。

バングラデシュにおける事業は、経済産業省の実証事業に採択され、大きく前進することになった。水に関する製品を扱うため、現地での許認可等の手続きが非常に複雑であったが、同省は積極的にバックアップを行った。

中小企業は、カネもヒトも情報も欠けていることがほとんどであり、カネだけが援助の対象ではない。助成金のようなやり方では効果に限界があり、目に見えないところでの援助も重要である。経済産業省の実証事業のおかげで、援助なしで進出した場合の事業計画から3年は短縮できたと考えている。

b)BOP ビジネスにおける成功のポイント ～中小企業が現地に赴き、粘り強く活動すべき

小田会長が大学の講演等でよく話すことであるが、当社では、BOP ビジネスは業種を問わず成功することが可能だと考えている。例えば、現地で美容院を開き、そこで現地の人材を雇ったり、軌道に乗ったら新しく美容学校を作ったりと、いくらでもビジネスを広げて行くことが可能である。極端な話をすれば、取り扱う商品は漬け物でも構わない。最初から現地の嗜好に合わないといえども決めつけずに、売れる方法を考えればよい。やり方次第で可能性がいくらでもあるということを念頭に置くべきである。簡単に諦めず BOP ビジネスを行う気があれば、必ず成功すると捉えている。

しかし、同時に BOP ビジネスは大企業では難しく、中小企業やベンチャー企業が担うべきものとも考えている。

この理由として、大企業の場合は短期的な採算を追求していかなければならないことが挙げられる。日本人を何名も派遣すると、あっという間に大赤字になってしまう。回収を長い目で見た価格設定もできない。中小企業では、大企業に比べてこういったことを自社の戦略・裁量で自由に容認することができる。

また、大企業では服務規程が厳密に定められており、途上国を自由に見てまわり、大胆にビジネスを行うことが難しいということも少なくない。中小企業の方が、比較的軽いネットワークで活動できると考えている。

ただし、ユニリーバや P&G 等の大企業が、何年も前から BOP 市場に進出していることもたしかである。しかし、彼らは早く現地を独占したいという思いの方が先行しており、本気で途上国の発展を考えているとは思えないことも多い。バングラデシュで、ある大企業のヨーグルト工場を見学したことがあるが、そこでは牛乳とコーンスターチを混ぜた、到底ヨーグルトとは思えない製品を「ヨーグルト」として売り出していた。これを目の当たりにして、こういった大企業は、途上国では市場を独占することが第一であり、「貧しい人はこれでよい」との差別が感じられ、「現地のために」ということはほとんど考えていないのではないかと思うようになった。

日本の中小企業には、現地のためを思って本気でビジネスに取り組む企業も非常に多い。本腰を入れて BOP 市場に参入すれば、欧米の巨大資本ではなく、日本に軍配が上がると考えている。

具体的な成功のポイントとして、BOP ビジネスで大事なことは現地を自分の目でしっかりと見ることと考えている。基本的な情報について人の話や書籍から得ることはもちろん重要であるが、自分で現地を訪れ、自分で何かをつかんでくることが最も重要だと感じている。例えば、日本国内から途上国を見ると、現地では水が高級品であるため売れないというイメージがあるかもしれないが、実際に現地を訪れてみると、住民は 1 本 4 円のタバコを吸ったりしており、水が買えないということは全くない。これも、実際に行ってみないとわからない情報である。

バングラデシュでの成功からもわかるように、BOP ビジネスでは、粘り強く営業を続けていくことも重要な要素と考えている。

例えば、途上国といっても毎日の生活に困らない程度の食べ物がある地域がほとんどであり、こういった国の住民は仕事がなくても生きていけるので、意外に欲がない。それでも、バングラデシュで実践したように、何度も現地に赴いて製品を売り込んで行くと、少しずつ住民が使ってくれるようになる。そうすると、必然的に現金が必要となるため、仕事をするようになる。現地の住民にハングリー精神が出てくる。

このほか、途上国では、身体的に「危険」な目に遭うことも少なくない。小田会長自身、拳銃を突きつけられることも珍しいことではないが、これも本人の捉え方次第と考えている。途上国では拳銃を人に向けることは当たり前であり、すぐに命をとられるわけではない。彼らも規則に則ってこちらに拳銃を向けているだけであり、こちらが現地のルールに従っていれば、撃たれることもない。これまでの経験からそう感じている。

このほか、事業体制や給与面等の手続き等について複雑化を避けるためには、現地化は重要と考えている。しかし、無理に全てを現地に合わせるのではなく、日本企業のよい点については積極的に現地職員を指導する方針をとっている。例えば、「時間を守る」という日本企業の文化を現地では徹底的に指導している。

⑥今後の展望

近年、バングラデシュでは一般の家庭だけでなく、レストランにも水を卸すようになってきた。今後は、凝集剤、浄化された水の販売だけでなく、浄化装置も含めて販売していく予定である。バングラデシュは1億6千万人超の人口があり、有望な市場と見ている。

バングラデシュ等、現地でのビジネスが軌道に乗り始めているところであるが、その利益を日本に還元することは考えていない。現地での再投資につなげる意向である。

前述の通り、国内で全く相手にされず、苦し紛れに海外に進出したことが、結果的には会社を救うことになった。今後も、この経験を活かし、自分の思いを多くの人に伝えて行きたい。

(10) 株式会社ピーコック

- 当社は、創業以来たこ焼き、やきそば、お好み焼き等のファーストフードの製造・販売を主力事業としている企業である。現地は、特にたこ焼きが主力商品となっている。
- 海外ではベトナムに 3 工場を設置し、主に業務用のたこ焼きを製造している。今後も海外展開は積極的に行う予定であり、新たな工場の建設や台湾等の新市場開拓も視野に入れている。
- ただし、当社の海外展開は全てが順調であったわけではなく、中国においては委託先企業の契約を無視した要求等に悩まされ、撤退した経験も有している。
- 成功のポイントとしては、現地の従業員を大事にすること、安全・安心な商品を提供するための徹底的な品質管理、また現地の嗜好に合った商品開発が挙げられた。
- 問題点としては、人件費高騰、人材不足、原材料の調達、為替リスク等が挙げられたが、現状ではいずれも大きな問題とまでは行かず、今後注視すべきとのことであった。

①企業の概要

企業名・代表者	株式会社ピーコック	代表者 塚本 勝美
本社所在地	新潟県長岡市新産 3-2-1	
創業・設立	1971 年・1972 年	
資本金	63,700 千円	
従業員数	220 名	
主要事業	冷凍食品製造販売 ファーストフード直営店経営 等	
展開先（機能）	ベトナム（製造）	
ウェブサイト	http://www.peacock-japan.co.jp/index.html	

②事業概要・沿革

a)事業概要 ～たこ焼きを主力として、やきそば、お好み焼き等の製造・販売を行う

当社は、創業以来ファーストフードの製造・販売を主力事業としている。今期で 40 期目を迎える。

商品ラインアップは、たこ焼き、やきそば、お好み焼き等である。これらの商品を、スーパーマーケットやコンビニ向けに冷凍食品として卸しているほか、ダイエー等のフードコートに出店して販売を行っている。なお、現在は、特にたこ焼きが主力商品となっている。

b)沿革 ～ダイエー創業者の支援を受けると共に、自ら積極的に商品開発を行い全国展開へ

1971 年の創業当時から、創業者である現社長の知人であったダイエー創業者の中内功

氏の支援を受けていた。当社は、全国のダイエーのフードコートに出店し、たこ焼き、焼きそば、お好み焼き等を販売した。

当社の創業から間もなく、日本のファーストフード業界が活況を呈してきた。米国からマクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、ミスタードーナツが日本に上陸してきたのである。こういった米国のファーストフードチェーンは、それぞれ専門化された主力商品を持っていた。社長はこれを目の当たりにし、自分の会社もオールマイティーで様々な商品を提供するのではなく、商品を絞って専門化した上で勝負したいと考えるようになった。

1990 年からは、米国発のコンビニエンスストアの出店が相次いだ。社長は、それより以前に米国を訪れた際に、コンビニエンスストアのレジの横にファーストフードを販売するケースがあるのを見ており、日本のコンビニエンスストアがこれと同じような展開をすると、当社のような店舗型のファーストフードにとって大きな脅威になると感じていた。そこで、専門化された商品で、かつコンビニエンスストアとコラボレーションする形で展開することを考え、たこ焼きの冷凍販売に目を向けるようになった。

当時、チーズで有名な米国のクラフト社に知人が在籍していたため、社長自ら米国に渡り、冷凍商品のノウハウを学んだ。その結果、日本で初めてたこ焼きの冷凍食品化に成功した。社長は、その技術で 7 つの特許を取得した。

しかし、中内氏からは特許を取得してしまうと競争が起こらず、良い商品が出来なくなるとの指摘を受けた。中内氏は、冷凍食品業界をリードしていた大手企業にもノウハウを提供し、お互いに切磋琢磨してはどうかと提案してきた。当社はその提案に応じて、商品開発により一層尽力することとなった。

冷凍たこ焼きは、まず長野生協に営業を仕掛けた。長野生協は、「たこ焼きは大阪の方が売れるにも関わらず、なぜ長野で販売するのか」と疑問を持っていたが、社長としては、長野県は教育熱心な県民性があるため、勉学に勤しむ若者をサポートしたいという思いがあった。たこ焼きは、安価でカロリーが低く、かつ満腹感も得られるため、学生の夜食に適していると思った。

長野生協では、想像を上回る売上を記録した。現在でも、当社の冷凍たこ焼きの売上を都道府県別に見ると、長野県の売上は高い水準にある。

その後、長野生協の担当者が生協本部に異動になり、同担当者から全国でも販売したいとの申し出があり、全国の生協で展開することとなった。

生協のほかには、前述の通りコンビニエンスストアへの営業も行った。

③海外展開の戦略・方針

当社のたこ焼きは、もともと製造過程で手焼きを行っていたため、人件費が非常に高くなるという問題を抱えていた。そこで、コスト削減の方針から、アジア諸国での製造に踏み切った。現在は、ベトナム国内に 3 つの工場を有している。ベトナムの人件費は、日本

の 1/10 程度で済んでいる。

現在の日本の工場では、たこ焼きを 1 時間あたり 15,000 個製造できる機械を 7 台導入しており、これらの機械を担当するのは 2 名で済む。ベトナムは、1 時間あたり 2,500 個と日本ほどの性能はなく、かつ担当も 20 名配置する必要があるが、その分安価な人件費を生かして丁寧に手焼きができるというメリットがある。

当社のたこ焼きの場合、業務用・市販用では製造過程が全く異なる。具体的には、業務用の場合は 70%程度までを当社が製造して、その後は販売先が店頭で調理して販売するスタイルをとっている。一方、市販用は 100%食べられる状態まで製造した上で卸している。なお、ベトナム進出については、コスト削減に加え、業務用のたこ焼き製造を強化するという側面がある。

④各拠点の概要

a)概要 ～ベトナム内に 3 つの工場を設置して製造を行う

前述の通り、ベトナムでは 3 つの工場を有している。具体的には、ハノイ北部のハイフォン市に拠点を構えるハーロン社との提携による工場、ダナン市に拠点を構えるドンフン社との提携による工場、ホーチミン市のイースタシー社との提携による工場である。なお、いずれの企業に対しても、当社が設備等の投資を行った上で生産を委託するという形態をとっている。

ベトナム進出の最初は、1996 年のハーロン社との提携である。ハーロン社は、海産物に関する事業を行う国営企業である。同社が拠点を構えるハイフォン市では、もともと日本の大手証券会社が工業団地を整備していた。当社は、この事業の一環でハイフォン市長から直接の依頼を受けており、進出するに至った。当初は、現地で食材が手に入らなかったため、卵や野菜など全ての食材を日本から持ち込んでたこ焼きの製造を行った。

その後、2004 年には、ダナン市の民間企業ドンフン社と提携した。これは日本の大手商社と現地を訪れたことがきっかけである。

2006 年には、ホーチミン市のイースタシー社と提携した。イースタシー社は、タコ漁を手がける企業である。当時、日本の大手商社が当社とイースタシー社の両方の株式を保有しており、同商社経由で紹介されたことがきっかけである。

なお、現在のベトナム 3 工場全体の売上規模については、ハーロン社 20%程度、ドンフン社 50%程度、イースタシー社 30%程度となっている。

b)撤退事例 ～委託先企業からの契約を無視した要求により、中国から撤退

1990 年頃に、中国の煙台に拠点を構える現地企業を紹介され、当社が生産を委託したことがある。

良質の海産物を調達できることから当地の企業を選択したが、煙台は餃子の本場であっ

たことから、社長は餃子とたこ焼きを上手く融合させて新商品を開発することを思いついた。その結果、「たこつぼ餃子」という、たこ焼きの外見をしながら中身に餃子の具を詰めた商品を開発に成功し、日本で大ヒットとなった。特に、餃子の具であるニンニクに、青大根という辛味のある大根を合わせたことが好評であったようだ。

たこつぼ餃子は煙台の委託先企業に生産を委託していたが、日本におけるヒットを受けて、委託先企業が当社に対して委託料の値上げを要求してきた。しかし、価格は当初の契約でも定められており、委託先企業の勝手な言い分であったため、応じる必要はなかった。

にも関わらず、この企業からその後も価格交渉をしきりに持ちかけられ、交渉は延々と続いた。結局、理にかなったビジネスが出来なくなり、中国での事業は半ばで打ち切りとなってしまった。委託先企業に対しては、事業開始時に膨大な設備投資をしており、莫大な償却費だけが残ることとなった。

なお、撤退後しばらくして、別のルートからも中国進出を持ちかけられた。それを受けて社長が上海に出張したところ、どこから耳にしたのか、この委託先企業の社長が再びコンタクトを取ってきた。

前回の事業の失敗の話をして断ろうとすると、委託先企業の社長は「そのときはそのとき」と全く気にしていない様子であった。この経験から、社長は中国でのビジネスは非常に難しいと感じている。

⑤海外展開の成功のポイント

a)現地の従業員を大事にすること

まず、従業員から感謝され、心の通じ合う経営を行うことが重要と考えている。例えば、ベトナムでは、各工場の社長達との会合を半年に1回程度行っており、その際には彼らの家族も招くようにしている。従業員のみならず、その家族からも感謝されるような配慮もしている。現在も、社長がベトナムの工場に行くと、従業員はみな元気よく挨拶をしてくれる。

b)安全・安心な商品を提供するための徹底的な品質管理

品質の安全性の確認も徹底的に行わなければならない。当社も、毎日新鮮な野菜や卵を確実に調達できる配送ルートの構築や品質管理のルール作り、また従業員への教育等を徹底的に行っている。ただし、こういった取組みを定着させるためにも、まずは感謝の気持ちを持って心を通じ合うようにすることが重要と考えている。

なお、ベトナムの場合、企業のトップは地域の代表者としての役割もあるため、地域を良くしたいというモチベーションが高い。そのため、当社の方針をきちんと伝え、トップとしての責任を負わせると、品質の安全性の確保についても高いモチベーションで取り組んでもらえる。

c) 現地の嗜好に合った商品開発

このほか、中国でのたこつぼ餃子のように、商品をその土地に合ったものに改良することも重要である。商品開発はその土地をよく見て戦略的に行っている。例えば、ベトナムでは現地の好みに合うように香草を入れている。今後展開を予定している台湾（後述）では、現地の野菜を取り入れる予定である。ただし、単に現地の好みに合うような商品を作るだけでなく、販売を続ける過程で少しずつ日本風の味を出していきたいと考えている。

⑥ 問題点

問題点・課題はいくつか挙げられるものの、現在のベトナムでのビジネスについて大きな困難を感じているわけではない。今後のベトナムの経済成長に伴い、より大きな問題点・課題が浮かび上がってくると考えている。

a) 経済成長による人件費の高騰と人材難

中国やベトナムは経済成長が著しく、コストは年々上昇傾向にある。特に、ベトナム経済は急成長しており、調達費、人件費の上昇も激しい。これに加えて、近年の原油高や日本のデフレの影響もあり、今後経営は厳しくなっていくと見ている。また、ベトナムの進学率上昇に伴う人材難も挙げられる。

さらに、近年の特徴的な問題点として、経済の成長に伴い、世界中の企業が工場を建設するようになってきていることが挙げられる。この結果、他工場の状況を見た現地の労働者が職場の環境改善を依然にも増して要求するようになってきた。具体的には、当社の工場は手焼きをするために工場内の温度が高くなりやすく、これに対して不満を感じているようである。

b) 原材料の調達

現地では、原料の調達にも苦労している。例えば、アジアでは孵化寸前の生卵を食べる文化があり、日本のように生卵を食べることはほとんどない。したがって、たこ焼き製造に必要な新鮮な生卵を調達しづらい状況にある。ただし、ベトナムでは気候条件がよく、条件を整えれば高い品質の材料を調達できる。例えば、野菜については竹のように折れる新鮮なネギや、身がしまったキャベツを調達することが可能であり、実際に工場で利用している。

c) その他

このほか、ベトナムは現在こそ国営企業が多いが、今後は民営企業が増加し、それに伴って経営に直接関与しない投資家が増えて行くことが予想される。こういった動向に対処していくことも課題となり得る。

為替リスクも挙げられる。現在、ベトナムドンと円のレート換算についてはドルを基軸にしており、単純なドン／円のレートではないため今後の予測が立てづらい。

⑦今後の展望

ベトナムのアマタ工業団地に 15,000 m²の土地を取得しているが、今後の経済情勢を見ながら、工場を建設したいと考えている。これまで、海外工場では 1 工場当たり 500 名程度の人材が必要であったが、アマタ工業団地では機械化を徹底し、50 名体制での製造を予定している。売り上げについても、これまでの 3 工場を全て合わせた程度の水準をこの 1 工場で達成したいと考えている。なお、アマタ工業団地のみならず、機械による自動化のための設備投資はいずれの工場においても積極的に行う予定である。

ベトナム以外の国への進出も検討している。具体的には、まず台湾に対して、ベトナム工場で製造した商品売り込みたいと思っている。台湾は、人口あたりのコンビニ数が世界で一番多いと言われている。なお、台湾のコンビニでは、大判焼きの形で作るお好み焼きがヒットしているとのことであり、当社のたこ焼きも受け入れられやすいと感じている。

このほか、撤退の経験はあるものの、中国にも注目している。中国では、新幹線開通によって各駅周辺にコンビニ等が出店してくると見ている。

このように、現在では中国や台湾等のアジア諸国への進出を重点的に考えているが、これは食文化の違いによるものである。アジア諸国は、例えば中国の月餅のように、中に具材を入れて食べる文化が浸透しているため、消費者は食材の中の具材についても敏感に反応する。一方、欧米では食材の外にソースをかけて食べる習慣が強いため、当社が具材にこだわったたこ焼きを販売しても、消費者にその付加価値を伝えるのが難しい。

(11) プライミクス株式会社

- 当社は、付加価値の高い高速攪拌機製造を主力事業としている。研究開発にも積極的に取り組んでおり、リチウムイオン電池や次世代燃料の開発については海外の機関と提携している。
- 海外展開の基本的な戦略は、海外に進出する顧客サポートを手厚くし、顧客満足度を最大化することにある。
- 現在、パナマの企業や米国の大学・企業と提携し、研究開発を行っている。特に、パナマにおいては研究開発の成果を中南米での販売につなげたいと思いが動機となっている。
- 海外展開における成功のポイントについては、質の高い現地従業員を育成・配置することが挙げられた。
- また、問題点としては、従業員の給与に関する税務や現地での人材流出が挙げられた。

①企業の概要

企業名・代表者	プライミクス株式会社 代表者 古市 尚
本社所在地	大阪府大阪市福島区海老江 8-16-43
創業・設立	1927 年 4 月・1949 年 12 月
資本金	80,190,000 円
従業員数	204 名
主要事業	液体、粉粒体の乳化、分散、混練、微粒化機器の製造、 販売とシステムエンジニアリング 高性能容積式ポンプ「サインポンプ」の製造と販売 乳化、分散に関するハードとソフトの研究と新製品開発
展開先（機能）	中国（生産）、韓国（営業）、米国（研究開発）、パナマ（研究開発）、 コロンビア（研究開発）
ウェブサイト	http://www.primix.jp/index.html

②事業概要・沿革

a)事業概要 ～付加価値の高い高速攪拌機製造のみならず電池や次世代燃料の製造プロセス開発も手がける

当社は、主に高速攪拌機を製造する企業である。一口に攪拌といっても、そこには乳化、分散、混練、微粒化等の多様な目的があり、当社は化粧品やリチウムイオン電池の電極板スラリー、次世代燃料の製造といった顧客の多様なニーズに柔軟に対応しながら製造を行っている。特に、近年では電気自動車やハイブリッド車の開発を行っている自動車業界から、電池の電極板スラリー製造を目的とした攪拌機に対するニーズが強い。当社の製品は

高い付加価値を有しており、製造設備のダウンサイジングや生産効率の向上が実現できている。

また、ニッケル水素電池からリチウムイオン電池へのニーズが高まっている自動車業界の動向を踏まえ、リチウムイオン電池の攪拌にかかるコストをスリム化する CDM プロセス（Continuing Dispersion Mixing Process）も開発した。現在、このプロセスの核となる攪拌機は、世界 16 カ国で特許を取得している。

リチウムイオン電池の用途は、自動車にとどまらず多岐にわたっている。例えば、携帯電話にもリチウムイオン電池が多く搭載されているが、世界の携帯電話の 55%程度は、当社の攪拌機を用いて製造された電池を搭載している。

このように、電池製造向けの攪拌機の製造が事業の柱の一つとなっている。このほか、次世代燃料を製造するための攪拌機の製造も行っており、後述の通り、この分野ではパナマの企業と提携している。

現在、資本金は 8,019 万円であり、本社淀川工場には 158 名の従業員が勤務している。

b)沿革 ～創業当初の事業から基幹事業をシフトし、順調に成長を続ける

当社の創業は 1927 年まで遡る。当時、トヨタグループの源流企業である豊田自動織機が、工業機器の糸の通り道（ガイドライン）が短期間で磨耗してしまうという問題に悩んでいた。これを見た当社は、海外の技術を参考にして品質の高い硬質クロムめっきを開発し、豊田自動織機はこの問題を一気に解決できることとなった。この技術がトヨタ自動車の創始者・豊田喜一郎氏から高く評価され、当社は同氏の支援を受けて日本初の工業用クロムめっき工場として創業することとなった。

その後、1949 年頃には、当社の子会社で研究を行っていた油性顔料の攪拌機（ホモミクサー）の製造・販売事業が軌道に乗った。これを契機として、創業当初の工業用クロムめっきから攪拌機の製造・販売へと基幹事業をシフトさせていった。

これ以降、現在に至るまで製品の多様化と販路の拡大も順調に進んできた。それに合わせて、1950 年には東京営業所、1975 年には名古屋出張所を開設し、さらに 1981 年には川越工場を開設した。東京営業所と名古屋出張所は、業務拡大に伴ってより一層機能を強化した支社となっている。

③海外展開の戦略・方針

近年、多くの業界において、コスト削減のために企業が積極的に海外へ進出している。創業当初の主要顧客であった繊維産業も、今日では日本よりも海外での製造が主流となっている。また、現在の主要顧客である大手化粧品会社も、最近は海外市場の開拓に積極的であり、海外での資材調達・製造・販売を強化すると見ている。こういった他社の動向をうけて、「顧客企業が海外においても日本と同様の品質の製品を製造できるように手助け

したい」との強い思いが生まれ、当社でも海外進出を積極的に行ってきた。

④各拠点の概要

a)パナマ ～現地企業と提携して次世代燃料の研究開発に取り組む

前述の通り、当社が製造する攪拌機の用途には、大きく電池の研究開発・製造と次世代燃料開発が挙げられる。後者に従事する部隊は、パナマにある Nano Dispersions Technology, Inc (NDT)という、乳化分散技術に特化した研究開発企業と提携している。

NDT の社長は、かつてはベネズエラ石油公社の研究員であり、同公社に勤めていた時代には、オリノコタールとよばれる上質のタールの研究を行っていた。同社長は、この研究員時代から、オリノコタールと水を混ぜて新しい燃料を製造するために当社の攪拌機を使用している。

オリノコタールは、オリマルジョンという火力発電所等で用いる燃料として使われ、当時は 20 カ国以上に輸出していた。ところが、ベネズエラのチャベス大統領がオリノコタールの輸出を禁止してしまい、同社長は研究を中断せざるを得なくなってしまった。同社長はこの石油公社を去り、パナマの米軍跡地を利用した政府主導のインキュベーション地区、City of Knowledge に NDT を設立した。

当社は、同社長がベネズエラ石油公社に勤めていた 1991 年から共同研究を行っている。というのも、ベネズエラの研究員の専門分野は流体力学であり、攪拌機製造に強い部隊が必要であったためである。当社は、この攪拌機製造部門の研究開発を担当し、共同研究の一翼を担っていた。

b)上海 ～「上海ブランド」を生かすと共に、現地の人材を中心に据えて拡大を続ける

上海工場を設立したのは 2004 年である。きっかけは、既存の顧客の中国進出であった。当時、「中国の工場に当社の機械を導入したいが、導入後のメンテナンス等が懸案事項である」という顧客の悩みを聞き、顧客満足度向上のために中国に進出することを決めた。

この時、進出先は上海にこだわった。中国では「上海ブランド」という一つのステータスが確立しているため、当社も、この上海ブランドをうまく利用したいという狙いを持っていた。また、上海は日本からのアクセスに関しても非常によい。

上海工場は順調に生産活動を展開しており、業績も好調を維持している。主要顧客である日系企業からも高評価を得ている。なお、上海工場ではアッセンブリーしたものはあくまで中国製という扱いにしており、日本の工場で生産したものとは明確に区別して、廉価版として販売している。

また、国内では売上の 8 割程度をオーダーメイドの製品が占めているが、上海工場はまだオーダーメイドに対応できるほどの技術力が付いていない。そのため、現状では汎用的な製品をメインで製造しており、研究開発も標準機の開発を中心に行っている。

人材については、なるべく現地の人材を活用するようにしている。中国では、外国人がビジネスをしようとする、多くの困難や制約を伴うためである。現在、従業員は 30 名程度であるが、そのうち日本人は副社長と技術部門のトップの 2 名のみである。社長には、かつて国営企業で社長をしていた中国人を招聘した。この社長は喉から手が出るほど欲しかった人材であり、2 年かけて入社を説得したという経緯がある。

c)韓国 ～大口顧客を迅速にサポートするためにソウル事務所を開設

当社では、リチウムイオン電池の製造装置を多数納入しており、大量の受注を得ている。このような大口顧客から要望があった際、すぐに駆けつけられるような態勢をとるために、2005 年にソウルオフィスを開設した。現在は納入先に対する営業所として位置づけられており、製造は行っていない。

d)米国 ～企業や大学との共同開発を積極的に進める

米国には、韓国と同じく連絡事務所を置いている。また、米国の企業とクロスライセンス契約を締結し、お互いの研究成果を活用しながら共同開発を行っている。そのほか、当社の攪拌理論を確立するために、マサチューセッツ工科大学と産学協同研究に取組んだり、ミシガン州立大学化学工学部では用途開発プロジェクトなどを行っている。

⑤海外展開の成功のポイント

成功のポイントとして重要と考えていることは、現地に有能な人材を育成し、配置することである。当社では、現地の人材を採用した後、当社の理念や事業スタイルをしっかりと学んでもらうようにしている。具体的には、経営品質協議会（Japan Quality Award Council）の経営品質向上プログラムを活用したトレーニングや、日本から派遣し、常駐させた従業員による研修を実施している。このような取組によって、現地の人材の質を向上させることに成功し、これが結果的に海外進出の成功につながったと考えている。

⑥問題点

前述の通り、多くの国に積極的な展開を見せているが、全てのことが思い通りに運んでいるわけではない。

例えば、当社だけでなく大企業も苦勞しているようであるが、海外に進出する場合は、従業員の給与に関する税務が複雑であり、苦勞を感じている。

また、当社は日本でも外国人を採用しているが、優秀な人材ほど、一定のスキルを身に付けると辞めてしまう傾向がある。この傾向は、進出先でも同様に見られる。例えば、中国では、日系企業での勤務経験があると、その後の転職先では 2 倍程度の給与を得られる

と聞いており、これが人材流出の大きな原因になっていると感じる。優秀な人材の流出を防ぎ、定着させるためには、どのような対策をとればよいか。この問題は、これから解決していかなければならないと考えている。

さらに、日本の若い世代が海外に対して興味を持たないことも問題と感じている。日本の若い世代は、以前よりも **Global Mind** がなくなってきているように思われる。

⑦今後の展望

NDT と連携して進めている次世代燃料の研究・開発については、今後は中南米を中心に事業を展開していきたいと考えている。この地域にも油田が一定数存在しており、研究のための資源の調達は比較的容易になる見込みである。実際、2011 年度中にパナマにテストプラントを建設する計画がある。

(12) 夢展望株式会社

- 当社は、レディースアパレルのインターネット通販を主力事業としており、特にモバイルコマースでは国内トップクラスのシェアを有している。トレンドにあった商品を次々に提供し、積極的にクロスメディア戦略を進めていることに加え、精度の高い在庫管理や需要予測を導入することで、事業の拡大を実現している。
- 当初海外では、フィギュアや電子玩具の OEM 生産・生産管理を行っていたが、アジア諸国でのインターネット通販におけるギャルファッションの発展を見込んで、近年、中国・台湾で EC 事業を開始した。
- 中国では、2008 年にインターネット通販に参入した。2009 年には、日本文化を受け入れる土壌がある台湾で、ギャルファッションの通販の展開を開始している。
- アジア諸国での EC 事業の売上はまだ小さいが、今後間違いなく市場の拡大が見込まれる。先行者利益を確保するため、当社は中国・台湾での EC 事業に今後一層注力する予定である。

①企業の概要

企業名・代表者	夢展望株式会社 代表者 岡 隆宏
本社所在地	〒563-0032 大阪府池田市石橋 3-2-1 大空ビル
創業・設立	1998 年 5 月
資本金	161,625 千円
従業員数	332 名（グループ合計：2011 年 9 月末現在）
主要事業	インターネット通信販売、フィギュア・電子玩具 OEM 生産
展開先（機能）	香港（生産管理）、中国（生産・物流の管理、検品、日本からの委託事業通販）、台湾（通販、経営管理）
ウェブサイト	http://www.dreamv.co.jp/

②事業概要・沿革

当社は、アパレル関係のインターネット通販を主力事業としている。特にモバイルコマースによるレディースファッション販売では、国内 6 店舗、海外 5 店舗の体制で事業を行っており、国内ではトップクラスのシェアを有している。当社の特徴としては、年々拡大しているモバイルコマース市場に注力していることのみならず、毎月 400～500 点の新作を投入し、トレンドにあった商品を提供するファストファッションを扱っていること、女性ファッション誌や TV ドラマとの連動など積極的にクロスメディア戦略を進めていることが挙げられる。さらに、予約販売を行うことで、精度の高い在庫管理や需要予測が行われており、これが、近年の当社の事業拡大を支えている。

当社では、女性幹部・女性社員の比率が高いのも特徴である。2011 年 9 月末現在の従

業員数は 332 名（グループ合計）であるが、そのうち女性従業員の割合が 60%以上となっている。

衣料品等の生産は、中国に 15 か所ある自社提携工場で行っている。当社は、商品の企画、生産から販売までを一貫して手掛ける製造小売業（SPA）のビジネスモデルを構築しているのが強みとなっている。

もともと当社は、1998 年にドリームビジョンという社名で創業し、当初は玩具や 100 円均一の商品といった雑貨の OEM 生産を行っていた。2002 年には香港に現地法人を設立し、生産管理を開始した。

インターネット通販への進出のきっかけは、2003 年の SARS の流行であった。これにより、香港での事業に困難が生じた。また、同時期の円高の進行、少子化による玩具マーケット縮小が重なり、苦境のなか別の事業を模索することとなった。この時期に楽天市場を知り、仕入販売で幅広い商品を試験的に販売したところ、アパレル関係の商品が最も反応が良かったことから、アパレル分野に注力することとなり、2005 年には自社ウェブサイトの開設、2006 年には自社製品の投入を開始した。また、同年にドコモ公式サイトを開設し、アパレル関係のモバイルコマース事業に本腰を入れることとなった。

当時より、国内アパレル販売は順調であったが、国内市場の将来性を考えると海外事業も欠かせないと考え、2008 年に中国、2009 年に台湾に現地法人を設立し、中国、台湾でのインターネット通販を開始した。この間の 2008 年には、社名を現在の夢展望に変更している。なお、現在でも、中国におけるフィギュアや電子玩具の OEM 生産・生産管理は引き続き継続している。

③海外展開の戦略方針

当社は、インターネットを活用して「渋谷ギャルファッション文化」を広げることがミッションとしている。また、海外では、現地にあった商品や売れる仕組みを現地で構築するため、現地志向できめ細やかな商品戦略と広告戦略を行うこととしている。

前述の通り、日本で PC やモバイルでのアパレル通信販売事業は好調であるが、日本のマーケットは 5 年後、10 年後が不透明であることに加え、アパレルマーケットの中で、当社が顧客層としている F1 層と呼ばれる若い女性を対象とした市場が特に縮小傾向にあることから、成長へ向かって「夢のある展望」を持つため、東アジアを起点としてグローバルマーケットへ進出することとし、海外での EC 事業を開始した。

④各拠点の概要

前述のように、現在でも中国におけるフィギュアや電子玩具の OEM 生産・生産管理は引き続き継続しているが、ここでは、当社の海外事業のうち、アパレル関連の EC 事業を

中心に記載する。

a)中国 ～生産・物流の管理、検品、日本からの委託事業のほか、今後の発展を見込んで

アパレルのインターネット通販に参入

前述のように、2002年に香港、2008年に中国本土において現地法人を設立している。中国の現地法人には150～160名の従業員がおり、日本人は役員、監査役、内部監査等として7～8名が勤務している。

中国現地法人の主な事業は、生産・物流の管理、検品、EC事業、日本からの委託業務（画像の修正等のルーティン業務）となっている。事業ごとの担当従業員は、それぞれ10～20名、50～60名、5名（専任担当者は2名）、40名程度となっている。

現地法人のトップは日本人であるが、既に管理職の現地化を開始している。同社の副総経理には、経理に精通した現地人を採用しており、この人物が同社の要のような存在となっている。今後は決裁権限等を現地化する一方、商品デザインなどのクリエイティブな部分は日本に残す方針である。

当社が中国でアパレル関連のEC事業を始めた契機は、タオバオ（淘宝网、中国最大級のインターネットショッピングサイト）から誘いを受けたことである。タオバオは、当社の出店を契機にモバイルコマース事業へ参入することを狙っていたが、当時の中国ではインターネットコマースが主体であったため、当社はタオバオのサイト内に出店することとなった。当社の場合は以前から中国でモノづくりを行っており、現地に従業員もいたため、比較的スムーズにECビジネスに入ることができた。

タオバオへの出店当初は、日本本社のウェブサイトのようにギャルファッションを前面に出し、ピンクなどの色使いでサイトを作成していたが、タオバオ内で他の中国サイトと比較したときにあまりにも当社サイトのデザインが突出していたため、様々な要望をタオバオから受けることとなった。また、日本と比較すると、中国には店頭で衣服を購入する習慣が強く残っており、中国の消費者は商品の詳細を確認したがる傾向がある。そのため、中国のサイトでは写真の豊富さが重要であり、当社でも中国においては写真を多く掲載するようになった。

当社が中国に進出してからまだ2年であり、また、当社の扱う洋服が中国市場では最先端の上を行く飛び抜けたものであることから、中国市場で当社ブランドが広く認識されるには至っていない。また、中国の消費者がファッションにお金をかけるようになるにはもう少し時間がかかると考えられる。このため、事業としてはまだ試行錯誤の段階にあり、今後の成功パターンを確立するため模索している状況である。中国市場の将来性を見込んだ進出であるが、一定程度の売上は必要であることから、日本で販売している商品を基本として、中国風に多少アレンジを加えて販売を行っている。このため、中国向け製品につ

いては、基本的なデザインは日本本社で行うものの、中国に出向している日本人社員の意見をデザインに反映させている。

b)台湾 ～日本文化を受け入れる土壌を活かし、ギャルファッションの通販を展開

台湾では、2009年に現地法人を設立した。現地法人の従業員は8名程度である。台湾現地法人には、PR事業のためのプレスルームを併設しており、日本からプレス兼商品部長兼EC部長として女性1名を派遣している。販売に関しては、出店しているモール（ECサイト）ごとに製作担当者を兼ねて1名ずつ、計4名の従業員を配置している。そのほか、4名の従業員が経営管理を担当している。

台湾の現地法人は中国と異なり従業員数が少ないため、小回りが利くというメリットがある。当社ではテレビ会議を多用しており、台湾とのテレビ会議では現地法人の従業員全員が参加することができるため、決定事項等を簡単に共有でき、効率的な運営が可能となっている。

また、台湾では、日本で人気のある芸能人や映画が同様に人気があり、普段から日本文化を積極的に受け入れる土壌がある。このため、当社にとって事業を行いやすい環境となっている。さらに、台湾のEC市場では楽天市場台湾が大きな力を持っており、当社も楽天市場台湾に出店している。この点でも、日本と同様の事業を展開しやすい環境といえよう。

台湾では、日本と同様のプレスの文化があることから、台湾現地法人内にプレスルームを設置している。現在までに台湾のほとんどのヤングレディース系の雑誌から衣装協力の依頼を受けるなど、台湾のプレスルームは順調に機能している。

⑤海外展開の成功のポイント

a)先行者利益の確保

海外におけるインターネット通販事業の売上はまだ小さく、現在は先行投資を行っている段階である。しかしながら、今後数年で、中国、台湾での売上は大きく拡大することが見込まれる。当社の国内におけるモバイルコマース事業は、業界では1位であるが、これは他社に先駆けて取り組んだ結果である。参考とする事例がないなかで苦労してノウハウを得ているため、先行者利益を得ることができている。他社に先んじて独自のビジネスモデルを作ることが本物のビジネスであり、2番手以降に進出する企業に差をつけることができる。当社の業界では海外における成功事例がないが、先行者利益という果実を目指して活動している状況である。

b)日本に精通した信頼できる人材の確保

人材は、海外事業の成功の大きなポイントである。当社の人材採用はエージェントを利用しているが、企画力があり信用のおける人材の採用を心がけている。日本企業の意図を理解するためには、日本語が話せるだけでは十分ではなく、日本での経験が重要であると当社では考えており、当社の現地法人でリーダークラスとなっている現地人従業員は、日本への留学や日本での勤務経験がある人材となっている。

⑥問題点

a)従業員の価値観の違い

当社では、従業員の仕事の進め方について、19 の行動指針を掲げており、海外の現地法人でも日本同様の行動指針を適用している。現地法人の採用にあたっては、当社の行動指針の理解・実践ができる人材を求めている。とはいえ、文化が異なることもあり、現地従業員に日本の行動規範をそのまま守ってもらうことはなかなか難しいと感じている。

b)マーケットの成熟度の違い

前述のように、当社は中国に進出してから間もなく、また、当社の扱う洋服が中国市場では最先端の上を行く飛び抜けたものであることから、中国市場で当社ブランドが広く認識されるには至っていない。現地では、デザイン性のあまり高くないナチュラル系の洋服が売れており、当社としても安く製造できるナチュラル系の洋服であれば売上をある程度見込めることから、その方がビジネスリスクは小さいと考えているが、それでは当社の価値が伝わらないという問題がある。当社では、中国の市場は今後 4～5 年をかけて拡大すると見ており、市場の拡大に合わせて当社の“ウリ”であるギャルファッションを中国で広げていきたいと考えている。

モデルを使った商品画像の撮影は、現在では日本本社が主導権を持って行っている。過去に一度だけ全てを現地に任せたことがあるが、当社の提供価値が反映されず、現地のファッションセンスに合わせた写真が出来上がってしまっただけだった。現地のファッション感覚に合わせていくという考え方もあると思うが、当社は中国にないギャルファッションを導入しようとしており、日本のやり方に合わせていきたいと考えている。現在は、中国でのモデルを使った商品撮影は行わず、商品のみ撮影（物撮）を行っている。

c)商慣習の違い

当社は、2009 年に、上海にプレスルームを設置したが、台湾とは異なり現在はほとんど機能していない。この理由として、中国では、アパレルメーカーがメディアに衣装を無料で貸し出し、その見返りとしてメディアにおいてテロップやエンドロールで商品や衣装協力企業を紹介するといったプレス文化がなかったことが挙げられる。

しかしながら、上海万博を契機として、中国においてもプレス対応が見られるケースが出てきており、今後の拡大が期待される。

⑦今後の展望

現状、海外での EC 事業の売上は大きくないが、今後は拡大を見込んでいる。現在の海外での EC 事業は、発生するトラブルやビジネスの進め方、広告等、当社が日本で 3 年程度前に経験したことであり、3、4 年前の日本の EC 事業と似た状況になっている。今後数年で、海外でも当社の日本での EC 事業のノウハウを活かした展開を見込んでいる。

現在当社は、EC 事業を中国、台湾で展開しているが、将来的にも日本人と体系が似ていること、趣味嗜好が似ていることから、アジアが有力なマーケットであると考えている。

中国ではソーシャルネットワークの拡大が著しいため、これを利用した PR 方法を検討中である。台湾でもソーシャルネットワークは広がっている。台湾では楽天が Facebook に広告を出しており、Facebook の活用は日本より進んでいると言われている。

今後の進出先としては、タイを考えている。日本ファッションに興味のある層が多いことに加え、治安が良く、勤勉であることが理由として挙げられる。

中国市場については、日本より伸びる可能性が高く、今後の成長性については疑いがない。当社としては、現在の中国はファッションが爆発的に広がっていく前夜であると考えている。日本のやり方や良さが分かってもらえれば、ギャルファッションも広がっていくと考えており、2、3 年以内にそういった機会があると見ている。

3. 文献調査による事例紹介

(Ⅰ) 株式会社エヌ・ディー・アール

エヌ・ディー・アール（以下、NDR）は、ソフトウェアの開発やハードウェア等の設計、バイリンガル人材派遣を行う企業である。従業員数は 75 名で、技術者の半分以上は外国籍従業員である。バイリンガル人材派遣では、大手金融機関にファイナンスに関連する知識を有するバイリンガル人材を派遣し、システム開発を行っている。

NDR は、バイリンガル人材をインドで採用している。インドでは、1997 年に設立した現地法人において、現地の理工系大学や大学院の卒業者を毎年 10～15 名程採用し、1 年間にわたって日本語や日本のビジネス慣習、IT 技術の教育を実施している。日本のビジネス慣習については、時間を守ることや納期を守ること、「報告、連絡、相談」の徹底や、メール・電話のやり取りを教えている。教育後は、日本本社に転籍させて、ソフトウェア開発に従事させるほか、前述の通り日本企業へ派遣している。なお、採用にあたっては、漢字から感じるイメージを尋ねて、日本的な感覚を生来持ち合わせているかテストしている。

インドの現地法人は、人材の採用・教育を行うほか、バイリンガル人材を活用した日本企業のオフショア開発も行っている。日本のビジネス慣習を理解したバイリンガル人材が担当することで、外国籍技術者が担当するよりもコミュニケーション等が円滑に進み、トラブルも少ないようである。

（経済産業省(2009)「人材の国際化を推進する企業のベストプラクティス集」、みずほ総合研究所(2010)「Fole」No.97、pp.4-6）

(Ⅱ) 株式会社中山鉄工所

中山鉄工所は、建設廃材のリサイクルプラントや砕石プラント等の設計・製作を行う、従業員 146 名程度の企業である。同社では、大手企業との競争を避ける目的で、1970 年代後半より製品の輸出を行っており、輸出先は 66 カ国に上る。1997 年には、低コスト部品を海外から調達するためシンガポールに輸出入子会社を設立し、2005 年には、同社の将来構想を実現させるために、上海交通大学と共同で中国に設計事務所を設立した。

現在の中国設計事務所では、中国人設計技術者を 1 名配置し、設計業務や、輸入部品の品質管理、納期管理を行っているが、設立の目的は 3 つある。一つ目は、図面の三次元化通して自社機械の標準化を実現すること。二つ目は、部品の規格を統一し、中国で作成した図面を世界の部品メーカーへ販売することによって、部品の世界最適調達を可能とすること。三つ目は、上海交通大学と共同研究を行い、次世代の環境機械の開発を進めることである。同社は、これらを実現することで、設計開発や維持管理のノウハウを保有しながら、世界のいずれの場所でも同じ製品を作れる体制を構築することで、設備や投資、人員を抑えながら、成長を実現させることを狙っている。

（関満博(2007)『メイド・イン・チャイナ 中堅・中小企業の中国進出』社団法人経営労働協会）

(Ⅲ) 株式会社日健総本社

日健総本社は、健康食品等を製造する企業であり、従業員数は 63 名である。同社の主力商品は、微細藻類のクロレラのエキスを配合した「クロスタニンゴールド」、微細藻類のドナリエラ・バーダウィルを利用した「ドナリエラハードカプセル」等である。

同社は、創業当初はクロスタニンの製造・販売のみを行っていたが、1988 年にイスラエル国立ワイツマン基礎科学研究所（以下、ワイツマン研究所）との提携を契機に、ドナリエラの製造・販売にも着手した。この提携は、ワイツマン研究所が培養法を開発したドナリエラ・バーダウィルの事業化を行うにあたって、同じ微細藻類を原料とする製品の事業化のノウハウを持っていた同社に協力を依頼したことが契機となっている。ドナリエラ・バーダウィルの事業化に当たっては、培養法の特許はワイツマン研究所が保有し、同社が世界中の販売権を保有している。現在では、ワイツマン研究所とは、微細藻類の研究や商品化において協力体制を構築しており、最新の研究成果に基づく商品の開発が可能である。

同社の生産設備は、イスラエルと台湾にある。イスラエルでは、1989 年に合弁でドナリエラ・バーダウィルの培養工場を設立し、生産を開始した。なお、翌年に合弁相手の都合により完全子会社化した。台湾には、クロレラ培養提携工場があり、クロスタニンゴールドの原材料を生産している。

(同社ウェブサイト、田中美穂(1984)『死ぬ気でつかめ』静岡新聞社)

(Ⅳ) 株式会社ヒラタ

ヒラタは、工業用ゴム製品やプラスチック製品、金属精密加工品等の OA・整備機器部品を製造する、従業員 60 名の企業である。同社の創業は 1952 年である。工業用ゴム製品を扱う商社スタートし、エレクトロニクス産業の発展に伴い、機能部品を扱うようになった。納品先は関西の電気・電子メーカーであったが、1990 年代に有力取引先が中国へ進出するようになったため、同社も 1992 年に香港へ販社として現地法人を設立した。その後、取引先大手メーカーより、中国で製造分野へ進出することを勧められ、製造に着手することとなった。1995 年の上海工場設立を皮切りに、2000 年に香港、2003 年に蘇州、2006 年に深圳、2007 年には天津に工場を設立し、中国事業は 1,000 名規模に拡大した。

なお、進出当初の上海工場の総経理には、日本本社に 10 年在籍していた中国人従業員を充て、同工場はこの人物の尽力によって成功したとされている。

(関満博(2007)『メイド・イン・チャイナ 中堅・中小企業の中国進出』社団法人経営労働協会)

4. インタビュー・文献調査から見られた海外展開の動機

各企業の事例を分析すると、人材確保・研究開発機能を求めている海外進出といった従来ではあまり見られないケースもあったが、多くの企業は、従来でもよく見られた生産機能、販売機能を求めている海外進出であった。これら生産機能、販売機能といった枠組みの中においても、その動機を詳細に見ると、従来のような単なるコスト削減や取引先追随とは異なっていることがわかる。ここでは、求める機能と海外展開の動機について詳細を検討し、それぞれについて整理を行う。

まず、各事例を機能と動機で整理すると図表 2-3 の通りである。

図表 2-3 中小企業における多様な海外展開の動機

	動機		事例	取組
生産	より付加価値の高いモノづくり	低コスト+安心・安全・手作り	ピーコック（ベトナム）	●こだわりである手作りのたこやきを低コストかつ安心・安全な食材で製造するためベトナムへ進出。
		低コスト+高品質	タカコ（ベトナム）	●人材育成に加え、全工場を統一し工法を共通化することで、ベトナムでも日本同様の品質の製品を低コストで製造可能とする。
	1か国生産によるリスクの分散	震災リスク回避（安定供給）	タカコ（米国）	●震災等による供給停止に備え、日本と同じ規格・設備で工場を建設し、同等の製品の製造が可能な体制を整える。
		1か国での生産リスクを分散	高井精器（インドネシア）	●中国のカントリーリスクを回避するため、インドネシアへ生産拠点を分散。
	顧客サポート体制充実	顧客満足度向上	吉城光科学（ベトナム）	●中国のカントリーリスクを回避するため、ベトナムへ生産拠点を分散。
			プライミクス（中国）	●顧客満足度向上のため、中国に製品製造や標準機の開発、メンテナンス等を行う拠点を設置。
		ナベル（マレーシア）	●東南アジア全域のメンテナンス体制を確立し、顧客満足度を向上させるため、生産、販売、メンテナンスを行う拠点を設置。	
	商社から製造業に転換	ヒラタ（中国等）※	●絶縁シート等の製品を日系企業に販売するために中国に進出したが、現地で取引先大手企業より製造への参入を勧められ、製造業へ転換。	
	現地での上売拡大	販売先に先んじた進出	吉城光科学（中国）	●既存販売先の進出を見越して海外へ進出し、現地における受注を一手に引受ける。
		生産拠点設置を契機に顧客開拓	タカコ（米国）	●現地で販売に自信を持っていたことから、販売先がないにも関わらず販売先開拓のため営業所兼工場を設置。
高井精器（中国）			●既存の取引先から随伴による進出を断られたものの、中国へ進出。中国の保税区内に進出していた日系企業との取引を開始する。	
新たな顧客層の開拓			BOP層	日本ポリグル（バングラディッシュ等）
	中国現地企業の開拓	沢根スプリング（中国）	●中国現地企業の販売先として開拓するため、合併相手の国営研究所に現地法人の経営を一任する形で進出。	
	親日層を目標とした進出	ナベル（ブラジル）	●日系移民が多いため、日系人にとって営業活動を行いやすいという地域特性に着目して進出。	
日本文化関連商品の販売	日本産品	日本野菜	デコボン（香港、シンガポール）	●無農薬・減農薬の高品質な野菜を、日本から香港・シンガポールへ販売。成田から出荷した翌日午前中に各家庭に配送。
		日本酒	千代むすび酒造（韓国）	●単独で韓国へ進出。独自の営業や日本酒に関する勉強会の開催を通じて販路を開拓。
	渋谷ギャルファッション文化	夢展望（中国）	●「渋谷ギャルファッション文化」のグローバル展開を見据えて、中国、台湾で多様な衣類を販売するため、EC事業を展開。	
	アニメーション制作	ディー・エル・イー（UAE等）	●日本が強みとするアニメーション制作とコンテンツビジネスのノウハウを武器に、アニメーションの制作受注活動を行うため、UAEに拠点を設立。	
人材の確保	日本で勤務する人材を海外で採用	エヌ・ディー・アール（インド）※	●インドにおいて採用したインド人に徹底した日本語教育を施して、日本でソフトウェア開発に従事させる。	
	自社研究人材の確保	沢根スプリング（中国）	●日本国内で優秀な人材を確保することが困難になるとの予想から、中国の国営研究所と合併し、研究人材を確保することを狙う。	
研究開発の強化	海外の研究機関との提携	日健総本社（イスラエル）※	●健康食品の研究開発を行うため、微細藻類に関する研究を行っているイスラエルの国立ワイツマン基礎科学研究所と提携。	
	海外の大学との共同研究	プライミクス（米国）	●自社製品の攪拌理論を確立するため、マサチューセッツ工科大学と産学協同研究プロジェクトを実施。	
		中山鉄工所（中国）※	●技術力のある人材を活用、部品の共通化とモジュール化を実施、将来の環境機械の開発を目的とし、上海交通大学と共同で設計事務所を設立。	
	海外企業との共同研究	プライミクス（パナマ）	●研究開発実績があり、資源のあるパナマの研究機関と提携し、次世代燃料に関する共同研究を実施。	

注）※は文献調査対象企業。

以下、それぞれの機能を求める動機について説明する。

(1) 生産機能を求める動機

生産機能を海外に求めた従来の事例では、前述の通り、販売先からのコストダウン要請への対応が主たる動機であった。しかし、本調査で把握した事例では、必ずしもコストダウンのみを目的としているわけではないことがわかった。例えば、従来のように比較的容易に製造可能な既存の製品ではなく、高度な技術を要し、付加価値の高い製品を低コストで製造する企業があった。また、既存の取引関係を前提とした拠点の集中やカントリーリスクの分散、顧客のサポート体制の確立を目的としている企業もあった。

①より付加価値の高いモノづくり

付加価値の高い製品を低コストで製造するために海外へ進出するという動機である。従来は、進出先国の技術レベルに合わせ、付加価値が高くない製品を生産する企業が多かったが、本調査では、工場設備の工夫や教育の徹底によって、日本国内と同じかそれ以上のレベルの商品の製造を可能としている事例が見られた。

例えば、たこ焼きの製造・販売を行うピーコックは、安全・安心・手作りという高付加価値のたこ焼きをベトナムで製造する体制を構築している。また、油圧ポンプの内蔵部品の製造を行うタカコは、同じくベトナムにおいて、低コスト生産の実現を目指しながらも、日本と同程度の製品を製造できる体制を構築している。

②1 外国生産によるリスクの分散

1 外国で生産するリスクに着目して、複数の国に生産拠点を分散させようとする企業が該当する。チャイナ・プラス・ワンに代表されるような、途上国特有のカントリーリスクを避けるための取組があったほか、日本のリスクを回避する取組も見られた。先般の東日本大震災を受けて、製造業の大企業を中心にリスク回避のためサプライチェーンを複数構築する動きも見られるが、このような取組を行う中小企業の先例といえる。

例えば、ベアリングメーカーの高井精機とOA用反射鏡メーカーの吉城光科学の2社は、進出先国である中国のカントリーリスクを回避するために周辺国へ生産拠点を分散させており、高井精機はインドネシア、吉城光科学はベトナムに進出している。また、日本のみでの生産リスク回避を狙った企業としては、タカコが挙げられる。同社は、震災時に海外への製品供給がストップする事態を避けるために、米国でも日本と同様の製品を製造できる体制を構築すべく、米国工場を日本と同じ規格・設備にしている。

③顧客サポート体制充実

競争力維持のため、海外に分散している既存の顧客へのサポート体制の充実を目的として海外展開するという動機である。事例では、メンテナンス機能、生産機能を併せ持つ拠点を設置し、現地の技術者を育成してアフターサービスを提供したり、顧客の要望に合わせて商社がメーカーに業種転換し、現地生産を開始するといった企業が見られた。

例えば、攪拌機メーカーであるプライミクスや卵の自動選別機メーカーのナベルでは、海外拠点にメンテナンス機能と生産機能の両方を持たせている。現地から供給することによって従来の顧客の顧客満足度が向上するだけでなく、新規顧客の満足度向上にも役立っている。シート製造のヒラタは、顧客の要求に応えるため、もともとは販社であったが、製造に乗り出している。

(2) 販売機能を求める動機

販売機能も、海外展開を行う中小企業が求める機能として従来から指摘されてきた。しかし、本調査では、既存の取引関係を前提とせず、日系企業と国内とは異なる取引関係の構築を狙ったり、現地企業、現地消費者といった新規顧客の開拓を狙うといった企業が見られた。また、これまで海外での販売に適していないと考えられていた日本文化関連製品・商品を取り扱うと企業も見られた。

①現地での売上拡大

既存の取引先への追従ではなく、海外において日本国内とは異なる取引関係を構築しようとする動機である。

例えば、吉城光科学は、国内大手企業の海外進出を見越して中国へ早めに進出することで、国内とは別の取引関係の構築に成功している。タカコは、それまで販売先がなかった米国において営業所兼工場を建設し、新たな顧客の開拓を行っている。高井精機も、中国へ進出したのちに現地に進出していた日系企業との取引を開始し、売上を拡大している。

②新たな顧客層開拓

これまであまり販売の対象としていなかった顧客層の開拓を目指すという企業が該当する。販売価格が低いことから開拓できていなかった新興国等の地場企業への販売に成功した企業や、近年注目されている BOP 層の開拓を目指す企業が見られた。

例えば、ばねメーカーである沢根スプリングは、中国に進出した日系企業ではなく、現地企業をターゲットとして中国国営の研究所と合弁で現地法人を設立した。また、ナベルは、日系人の多さに着目して、営業活動が行いやすい風土があると考え、南米での売上拡大を狙ってブラジルで現地法人を設立した。BOP ビジネスの事例としては、日本ポリグルが、途上国の BOP 層に着目してバングラディッシュやミャンマー等へ進出していた。

③日本文化関連商品の販売

日本人の海外居住が進んだことや、日本文化に関する興味が深化したことに着目する、いわゆる Cool Japan 関連の製品・商品を扱う企業が該当する。扱う商品や製品の例としては、日本アニメ文化や日本食文化、日本独特のファッション文化等が挙げられる。本調査では、海外での販売に適していないと考えられていた日本固有の文化に基づく製品・商品を海外で販売する企業が見られた。

例えば、デコポンは、日本野菜を中国やシンガポール在住の日本人向けに販売している。日本酒メーカーの千代むすび酒造は、韓国の日本食ブームに着目して、現地法人を設立して韓国での直販体制を構築している。夢展望は、アジアにおいて渋谷のギャルファッションの海外展開に挑戦している。また、アニメ製作の DLE は、日本が強みとするアニメーション制作とコンテンツ・ビジネスのノウハウを武器に、アニメーション制作の受注を目指して、UAE アブダビやマレーシア等へ進出している。

(3) 人材・研究開発機能を求める動機

従来から指摘されていた生産・販売機能に加えて、インタビュー・文献調査からは、人材の確保や研究開発の機能を海外に求めるという動きが見られた。

①人材の確保

国内では新卒学生等の大企業志向が強まり、優秀な人材の確保が困難になりつつあると言われており、事例の中でも、IT 業界では国内におけるソフト技術者の採用が厳しくなっているという指摘があった。このような流れを受けて、自社に必要な人材を日本国内ではなく、海外に求めたいという企業が現れている。

例えば、ソフトウェア開発を行うエヌ・ディー・アールは、国内のソフトウェア開発人材不足を解消するために、インドに拠点を設置し、インドで人材を採用している。また、沢根スプリングは、将来は大企業志向や少子化の進展に伴って、国内では製品開発を行う優秀な人材を確保できないと予想し、将来の研究人材の確保を狙い、中国の研究所と合併で現地法人を設立した。

②研究開発の強化

優秀な人材の確保が困難であることに加え、自社に製品開発のための最先端のノウハウがない場合、これを海外の大学や企業と提携することで克服しようという動機である。自社で開発した製品の理論的裏付けを得て有利に販売を進めるために共同研究を行うケースや、自社製品を用いて他分野の研究開発を行うケース等が挙げられる。

例えば、健康食品の販売を行う日建総本社は、自社で不足している健康食品製造に関す

る高度なノウハウを求め、イスラエルの研究機関と提携し、共同研究を行っている。中山鉄工所では、上海交通大学の優秀な人材の活用により、部品の共通化とモジュール化、将来の製品開発能力を確保するため、中国へ進出している。また、プライミクスでは、同社が開発した技術の理論的裏付けを確立するため、同社では補いきれない専門的な知識の活用を目的としてマサチューセッツ工科大学と協同研究プロジェクトを実施している。同社では、次世代燃料を開発するために必要な攪拌機についての知見を得るためにパナマ企業との提携も行っている。

5. 多様化する中小企業の海外展開の動機

第1章で指摘したように、これまでの中小企業における海外展開は、生産機能や販売機能の獲得を目指したものが圧倒的に多かった。さらに、海外進出を行う国内の取引先大手企業に追随するケースや、国内における販売先維持のために、コスト削減を動機として海外展開を行うことがほとんどであったことから、「既存の取引関係」が大きなキーワードとなっていると考えられる。

ところが、中小企業へのインタビュー結果では、必ずしも「既存の取引関係」をキーワードとしない、様々な動機を持った取組が多く見られた。

例えば、生産機能を海外に求めた事例では、既存製品ではなく、付加価値が高く、高度な技術を要する製品を低コストで製造することを意図した取組があったほか、震災リスクや既進出国のカントリーリスクを考慮したリスク分散の事例や、顧客サポートを目的としてメンテナンス拠点を設置した事例、また業態転換の事例も見られた。

販売機能を海外に求めた事例では、国内における既存の取引先への販売ではなく、現地で新たな日系企業を取引先として開拓して売上拡大を志向するケースや、地場企業やBOP層といった新たな顧客層の開拓を動機とした海外展開が見られた。そのほか、従来は海外への販売に適していないと考えられていた日本文化に関連する製品の販売を目的とした企業もあった。

このほか、従来あまり見られなかった人材確保・研究開発機能を求める取組が見られており、海外展開の動機の多様化が進んでいることが明らかになった（図表 2-4）。

これらの動きは、中小企業における海外展開の新たな取組として、今後、海外展開を考える中小企業にとって大いに参考になるであろう。

図表 2-4 中小企業の海外展開動機の多様化

これまでの典型的な中小企業の海外展開
【キーワード：既存の取引関係】

機能	動機
生産	販売先のコストダウン 要請への対応
販売	販売先大企業の海外 進出への追随
その他	安価な原材料の調達

調査で把握できた近年の中小企業の海外展開

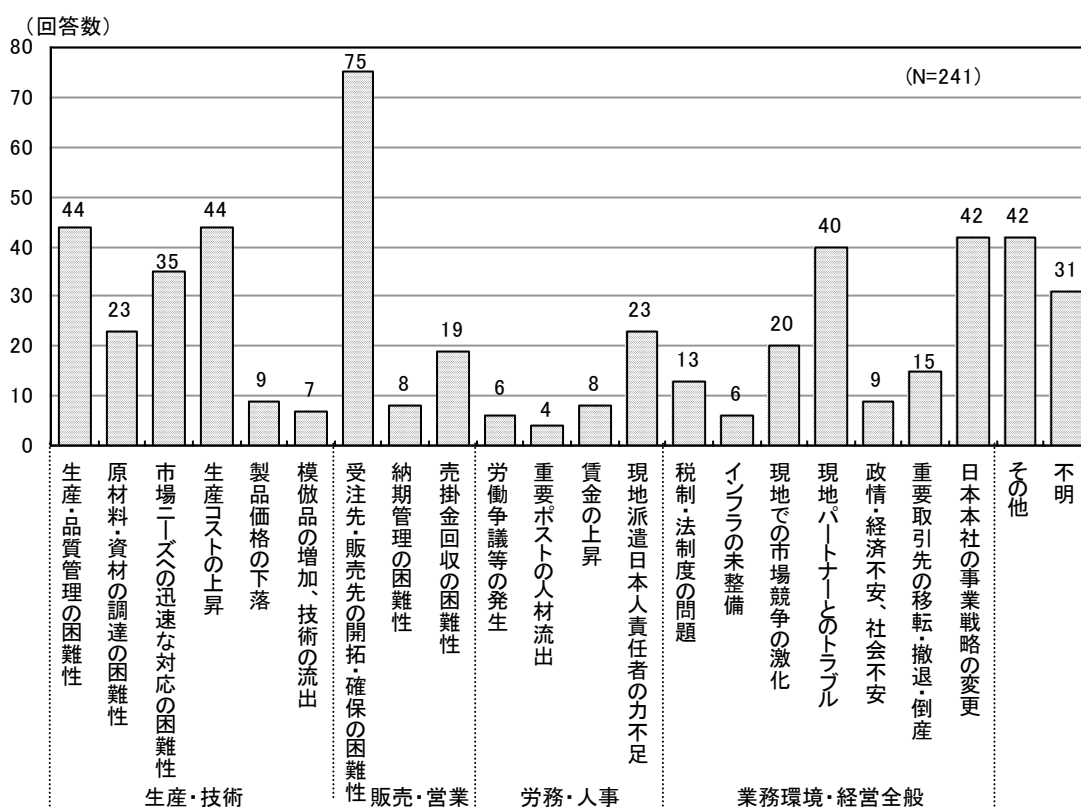
機能	動機	内容
生産	より付加価値の 高いモノづくり	●より付加価値の高い製品・ より高い技術を必要とする 製品を低コストで製造。
	1カ国生産 による リスクの分散	●1カ国での生産リスク考慮 し、生産拠点を分散させ る。
	顧客サポート 体制充実	●既存の顧客対応を充実さ せるため海外へ進出。
販売	現地で の売上拡大	●海外における売上拡大を 目指して進出。
	新たな顧客層 の開拓	●これまでは販売の対象とさ れてこなかった顧客層の 開拓を行う。
	日本文化関連 商品の販売	●海外への販売に適してい ないと考えられていた製 品・商品を取り扱う。
人材確保・ 研究開発	人材の確保	●自社に不足する人材、国 内では確保することのでき ない人材を確保するため に、海外展開を実施。
	研究開発の 強化	●海外の大学や企業との共 同研究を通し、自社製品 の開発を目指す。

補論 2：撤退事例

海外展開を行った中小企業の中には、撤退を行った企業が少なからず存在する。中小企業白書 2010 年版によると、撤退率は年々減少しているものの、2007 年度は 3% 強の企業が撤退を行っている。

図表 2-5 は、中小企業の撤退・移転理由を示している。回答数を見ると、主に①生産・技術、②販売・営業、③業務環境・経営全般において回答数の多い撤退・移転理由が見られる。そこで、本補論では①～③に該当する事例を簡単に紹介する。

図表 2-5 撤退・移転の理由（複数回答）



出所) 中小企業基盤整備機構「平成 20 年度中小企業海外事業活動実態調査」より作成

注 1) 調査対象は、全国 55,569 社の中小企業。内訳は、「2006 年事業所・企業統計」(総務省)における全国中小企業 4,197,719 社を業種別、全国 9 ブロック別に民間企業データベースから層化無作為抽出した 42,000 社、同機構及び日本貿易振興機構の各種統計や実態調査データに基づいて海外事業活動展開の実施率の高い業種を選定し、民間企業データベースより無作為抽出した 6,287 社、「海外進出企業総覧 2008 年版」及び民間企業データベースより海外へ進出している中小企業 1,713 社、及び同機構の「国際化支援アドバイス利用者」から抽出した 5,569 社。回収数は 6,728 社(回収率 12.1%)で、そのうち海外事業活動を展開している企業は 1,607 社。

生産・技術 ～品質管理の困難性

A 社は、特殊金属加工の技術を生かして日系企業に精度の高い部品の提供を行う、従業員 110 名程度の半導体部品メーカーである。同社は、1983 年にマレーシアに生産拠点を合弁形式で設置した。現地に対して、日本本社より 5 名の技術者を派遣し熱心に技術指導を行っていたが、現地で生産した製品は、納品先の日系企業から要求された不良品率を大幅に超える状況が続いた。

同社が手掛ける金属表面処理には、職人的技能が要求される作業が多い。しかし、ミクロン単位を理解することすら困難な現地従業員に対して、数ミクロンの精度が要求される製品の製造を教えることは容易ではなく、技術移転が進まなかった。その結果、返品が相次ぎ、信頼を失う危機に陥り、現地法人の累積赤字が急速に拡大したため、合弁を解消し、撤退にいたった。

(中小企業基盤整備機構「平成 12 年度中小企業海外事業活動実態報告書」)

販売・営業 ～受注先、販売先の開拓・確保の困難性

B 社は、被服類の製造を行う企業である。円高が進展を受けて、生産コストの低減を目的として、インドネシアに合弁で現地法人を設立した。進出当初から売上高は伸びていたものの、利益は出ていなかった。

その後、コストの上昇や国内市場の冷え込みによる需要の悪化、期待していた国内の組合からの大量の受注が得られなかったことから、現地で生産を続けることができなくなり、撤退を決定した。米国への販路開拓も試みたが、製品サイズ等の品質面でクレームが発生したため、受注獲得に結び付くことはなかった。

撤退に当たっては、自社で全ての交渉を実施し、同社保有の株式を合弁相手に引き受けてもらった。

(中小企業基盤整備機構「平成 11 年度中小企業海外事業活動実態報告書」)

業務環境・経営全般 ～現地パートナーとのトラブル

C 社は、開閉器や制御機器の製造を行う企業である。1994 年に中国のインバーター製造企業と C 社の香港代理店との合弁で、C 社の機器類を使用したインバーター工場を設立した。

C 社は、出資と機器の供給を主に行い、事業経営は現地企業に一任していた。設立後 7～8 年は、現地法人から配当を受けることができていたものの、その後、現地法人で不明朗な経費が増大したことに伴い、配当が滞るようになった。同社としてはこれ以上合弁を続けるメリットがなかったため、香港の代理店のサポートを受けて出資金を回収し、撤退した。

(中小企業基盤整備機構「平成 20 年度中小企業海外事業活動実態報告書」)

注) 現地パートナーとのトラブルについては、本調査における吉城光科学、ピーコックへのインタビューでも確認できた。

第3章 今後の海外展開

第2章では、特徴的な海外展開を行う中小企業について、インタビュー事例を基に分析を行った。そこでは、従来の海外展開においても見られた生産や販売等の各機能を求めての進出であっても、自社の戦略や方針に基づいて海外市場を捉え、その形態や販路開拓の方法等において独自の工夫をしながら海外に進出し、成功している姿があった。

今後、国内市場はもとより海外市場においては、長期的な戦略や経営者の確固たる信念を基に、自社に最も適したスタイルを確立していくことが重要となるだろう。特に、中小企業においては各社によって扱う製品・サービス、人材・資金等の経営資源や自社をとりまく事業環境が大きく異なることから、自社をよく見つめた上で、他社と横並びではない自らの海外展開を模索していくことが必要となる。

しかしながら、インタビュー事例を分析すると、展開の形態や方法は様々であっても、成功にあたって共通のポイントが見られた。本章では、海外展開を行う際に最低限留意すべき成功のポイントとして、「入念な事前調査」、「計画的な投資」、「キーパーソンや適切なパートナーの存在」、「現地に適した販路開拓」、「現地化と日本の企業文化のバランス」の5つを挙げる。

1. 海外展開の成功のポイント

(1) 入念な事前調査

進出する国や地域を決定する前に、その国や地域についての入念な調査が重要であることは既に多くの文献等で指摘されていることであるが、ここでも改めて強調しておきたい。

事前に把握しておくべきことを挙げると、対象となる国・地域の法制度や商慣行、競合や販売先の状況、人材・原料等の調達環境など多岐にわたる。進出を検討している複数の国についてこれらの情報を詳細に得ることは、限りあるリソースの中では困難を伴う場合も多いだろう。

しかし、これらを的確に把握しておくことは、進出後に円滑にビジネスを進める上で必要不可欠といえる。インタビュー事例では、これらの情報をJETROや取引のある金融機関・商社、また海外に詳しいコンサルタント等から得たという声もあり、自社での事前調査が難しい場合には、これら外部のサポート機関をうまく活用しながら調査を進めるとよいだろう。

外部のサポート機関をうまく活用しながら調査を進めた事例としては、インタビュー事例から高井精器が挙げられる。同社は、中国進出にあたって、取引のある横浜銀行や神奈川県、財団法人横浜工業館（現 横浜企業経営支援財団）より情報提供等の支援を受け、上海と大連を候補地として調査した。このほか、ピーコックは、商社から紹介を受けていた。

加えて、特筆すべき点として、本調査におけるインタビューでは、多くの企業から進出先の「国民性」が指摘された。ある国では、国民が日本人に近い勤勉な気質を持っており、ビジネスがやりやすいという意見があった一方で、ある国では国民の仕事に対する価値観が日本とかけ離れているために円滑にビジネスを進める上での大きな障害となっているという意見もあった。インタビュー事例を見ると、同じアジアという近接した国同士であっても、国民性の相違がもたらすビジネスのやりやすさ／やりにくさは大きく異なることがわかった。

一般的に、事前調査の項目としては、前述のような法制度や顧客・競合の状況等、ある程度客観的に把握できるものが多い。しかし、本調査におけるインタビュー対象企業に耳を傾けると、これらに加えてその国の「国民性」といった定性的な情報も出来る限り把握し、日本と異なる国民性がもたらすビジネス上の障害について対策を練っておくことは非常に重要であるといえよう。

(2) 計画的な投資

海外展開にあたっては、日本本社の体力を踏まえた上で投資計画を立てることが重要である。海外進出においては、国内とは事業環境が全く異なることから、現地法人設立後の数年間は赤字になることも覚悟しておく必要がある。また、最悪の場合には、撤退を余儀なくされることもあるだろう。実際に、今回の調査対象企業においても、かつて撤退を経験した企業も少なからず存在した。

しかし、これらの企業は、撤退という大きな痛手を被ったにも関わらず、改めて積極的に海外に進出し、現地において確固たるビジネスを確立させている。この背景には、日本本社まで傾けてしまうような巨額の投資を避け、海外への投資を身の丈にあったものに抑えていたことが挙げられる。過度な投資は禁物といえよう。

自社の状況を勘案した上で投資を行っている例として、インタビュー事例からは、まず沢根スプリングのケースが挙げられる。同社は、中国の現地企業と合弁で現地法人を設立したが、合弁事業が失敗に終わったとしても本社の経営に影響がでないように自社の出資比率を低く抑えていた。また、吉城光科学のケースにおいても、過度な投資はせずに現地需要に見合った規模の工場に抑え、需要動向に合わせて規模拡大を行っており、今後進出する中国内陸部においても、まずは貸工場からスタートする意向である。

(3) キーパーソンや適切なパートナーの存在

海外に拠点を構えるにしろ、輸出を行うにしろ、現地に信頼のおける人物や企業がいることが重要である。特に、中小企業においては日本国内に限っても人的リソース等の経営資源が限られていることが少なくない。したがって、これらキーパーソンや適切なパートナーが現地でのビジネスを主導していくことは一つの理想的な形といえる。

インタビュー事例においても、現地法人で信頼の置ける人物が経営を行っていることや、

現地に在住するキーパーソンが主導で販路開拓を行っていることが成功のポイントとして挙げられた。例えば、タカコにおいては、取引のある大手企業からヘッドハンティングを行った有能な現地人材を現地法人の社長としている。この背景には、現地法人は現地の人材で運営する方針であったこと、取引を通じて、人物やビジネスセンスを把握しており、入社後も厳しい目で経営ができると判断したことが挙げられる。このほか、DLE では、米国や中国において現地に在住の有能な人材と提携して活動を行っている。

また、現地で信頼のおけるパートナー企業と提携している事例もあった。例えば、千代むすび酒造では、アジアや欧州地域の開拓において現地に強い商社に営業・販売を任せており、これが成功のポイントとして挙げられた。デコポンでは、日本の大手運送会社が進出していない地域においても、自社の要求に応えられる運送業者を見つけ、適切な指導を行うことで、現地の顧客にすばやく対応できる体制を築き上げていた。

(4) 現地に適した販路開拓

本調査では、取引先の進出に追随して展開を行うような、従来多く見られた進出とは異なる事例を中心に見てきた。そのため、多くの企業が現地で独自の販売ルートを開拓し、現地企業を相手に積極的な営業を仕掛けていた。前述の通り、今後は中小企業が各社に見合った海外展開を行うことが重要であることから、これらの企業における海外での販路開拓への取組は大いに参考になると思われる。

例えば、千代むすび酒造では、米国や韓国等これまで日本酒が根付いていなかった地域に自社の製品を売り込むため、日本食を提供するホテルのレストランや取引先の居酒屋等を対象に、日本酒の勉強会を頻繁に開催している。韓国では、現地法人のトップ自らが販売先や勉強会の参加者を開拓している。また、日本ポリグルでは、宗教上の制約から女性と男性が気軽に話すことができない地域があることから、現地の女性を「ポリグルレディ」として雇用し、顧客となる主婦層に売り込んでいく体制を築き上げている。そのほか、沢根スプリングでは、現地企業への販路開拓を進めるためには現地の営業慣習に即した営業が必要と考え、経営等の権限を現地の合弁相手に大幅に委譲している。

(5) 現地化と日本の企業文化のバランス

「(1) 入念な事前調査」で述べた通り、海外においては日本とは法制度・商慣行や資源の調達等の事業環境が大きく異なる。また、地理的に近接した国であっても、住民の気質は大きく異なる。こういったことから、海外では日本での事業スタイルをそのまま持ち込むのではなく、現地に合ったスタイル、つまり現地化を進めることが重要となる。

インタビュー事例では、ピーコックや沢根スプリングのケースが特徴的であった。ピーコックでは、現地の人材から感謝され、心の通じ合う経営を行うために、現地に合わせた配慮を行っている。具体的には、ベトナムの各工場の社長とその家族達との会合を半年に1度程度行ったり、従業員やその家族に対しても感謝してもらえるようは配慮を行っている。

る。

沢根スプリングでは、現地法人の社内行事等の企業文化を中国に合わせており、社内表彰を頻繁に行ったり、春節・国慶節の前に中国の伝統に則って日用品を従業員へ配っている。このほか、社員旅行や合唱コンクール、綱引き大会等を行事として実施している。また、他社への営業についても、現地の従業員に裁量を持たせ、彼らのスタイルを尊重することで、現地企業からの信頼を着実に築き上げている。

しかしながら、インタビューではその一方で「守るべきものは変えない」ということも非常に重要な要素であることがわかった。

日本ポリグルが海外に進出した当初、現地では「時間を守る」という概念があまり受け入れられておらず、従業員も時間にルーズであった。しかし、同社はビジネスにおいて信頼を獲得するには時間厳守は必要不可欠であり、日本企業がこれまで発展してきたのもこの時間厳守の概念が根底にあったと考えており、現地の従業員にも徹底的に指導を行っている。

ナベルでは、現地法人の経営を現地に一任するようにしているが、現地には、日本本社の企業文化に合わせてもらうことを方針としている。そのため、経営職階となる人物の採用にあたっては、同社の企業文化に合うかどうかを重要視している。

さらに、プライミクスでは、現地の人材を採用した後は、同社の理念や事業スタイルを学んでもらうようにしている。

日本企業としての考え方やそのやり方を現地に根付かせることは、現地での反発もあることが予想されるが、インタビュー事例を見ると、自社の企業理念や企業文化といったアイデンティティを形成する部分については、勇気を持って日本と同じ方針を貫く姿勢が重要であるといえる。

2. おわりに ～中小企業の新しいステージに向けて～

本調査では、文献調査及びインタビュー調査を通して、これまでとは異なる特徴的な海外展開を行っている企業について分析を行った。そこでは、国内市場の縮小や景気後退、また近年の円高といった逆風にも負けずに、自社の置かれた事業環境を前向きに捉え、積極的に海外展開を行う姿が見られた。

今後、これらの国内環境に加えてグローバル化も加速していく中で、国内と海外の差はこれまで以上に小さくなっていくだろう。特に、TPP 構想や東アジア共同体構想が持ち上がる現況を考えると、アジアは日本の中小企業にとっても「一つの」重要な市場となっていくだろう。また、インタビュー対象企業も実際に進出していたように、ブラジルやロシア等の新興国、アフリカ等の途上国、また欧米を中心とする先進諸国等、これまで以上に世界中が主戦場となっていくだろう。

このような変化に対して、中小企業は周囲の企業に追随するだけでなく、長期的な戦略を基に自社に最も適した海外展開を行っていく必要がある。海外を決して遠い存在ではなく、身近なものとして捉え直すことが肝要であろう。

なお、本調査のインタビューでは、興味深い意見があった。それは、海外において日本企業は好意的に受け止められやすいということである。これまで日本企業が培ってきた高い技術力やきめ細やかなサービスは海外においても高く評価されており、日本企業は非常に信頼の置ける企業として捉えられているとのことである。

しかしながら、インタビューでは同時に、現状のままではこれまで日本企業が築き上げてきた技術力・サービス力が失われてしまうのではないか、という危機の声もあった。折角築き上げてきた日本の企業文化は、このままでは今後消えゆくだけであり、今こそ海外に活路を見出すべきという意見もあった。

日本においては、相変わらずの厳しい経営環境と、従業員の高齢化等によって事業継続に困難を感じている企業も多い。こういった中で日々の業務も忙しく、なかなか海外展開を考えている余裕がないかもしれない。しかし、もう少し大きな視点で考えると、次世代への事業継続という意味においても、海外に活路を見出して新しいステージに立つことが重要であるといえよう。製造業においては「ガラパゴス化」などと揶揄されることもあるが、日本企業の持つ強みを海外においても発揮し、新しい日本の中小企業を作っていくことが必要であろう。

とはいえ、多くの中小企業にとっては、資金や人材といった経営資源に限りがあり、海外展開に今すぐ本格的に取り組むことが難しいかもしれない。その場合には、インターネットを活用して、たとえ少量であっても海外と取引を行ってみたり、まずは現地調査だけでも行ってみるという姿勢でもよいだろう。小さなことであっても、これまでになかった海外との接点を有することで、自社の新しい方向性が見えることもあるだろう。「まずはやってみる」という姿勢が重要である。

これまで国内市場中心で事業を行ってきた企業が海外に進出するということは、改めて自らのやり方を見つめ直し、新たな取組に着手するという意味において一筋縄ではいかないこともあるだろう。変化とは、「疲れ」を伴うものである。しかし、国内市場の縮小やグローバル化といった大きな流れの中で、まさに日本の中小企業は変化を求められている。

変化を変革にかえて、日本企業がさらなる発展を遂げることを祈念し、本調査を終えた。

参考文献一覧

- 内田勝敏（2002 年 8 月）『グローバル経済と中小企業』世界思想社
- 河合啓希（2004 年 3 月）「中小企業のグローバル化の進展：その要因と成果」、RIETI Discussion Paper Series 04-J-037
- 川端基夫（2005 年 12 月）「日本小売業の多国籍化プロセス：戦後における百貨店・スーパーの海外進出史」龍谷大学経営学論集 45(3), pp.76-91
- 経済産業省（2009 年 4 月）「人材の国際化を推進する企業のベストプラクティス集」
- 財務総合政策研究所（1985 年 12 月）「財務金融統計月報 404 号」
- 財務総合政策研究所（1993 年 12 月）「財政金融統計月報 500 号」
- 関満博（2007 年 12 月）『メイド・イン・チャイナ 中堅・中小企業の中国進出』社団法人経営労働協会
- 田中四郎（2007 年 3 月）『海外企業進出の知恵と工夫—21 世紀の世界企業時代を生きぬく糧を求めて』経済産業調査会
- 田中美穂（1984 年 1 月）『死ぬ気でつかめ』静岡新聞社
- 中小企業基盤整備機構（2000 年 3 月）「平成 11 年度海外展開中小企業実態調査」
- 中小企業基盤整備機構（2001 年 3 月）「平成 12 年度海外展開中小企業実態調査」
- 中小企業基盤整備機構（2009 年 3 月）「平成 20 年度中小企業海外事業活動実態報告書」
- 中小企業庁（1971 年 5 月）「中小企業白書 昭和 45 年版」
- 中小企業庁（1974 年 3 月）「中小企業白書 昭和 48 年版」
- 中小企業庁（2006 年 5 月）「中小企業白書 2006 年版」
- 中小企業庁（2008 年 6 月）「中小企業白書 2008 年版」
- 日本貿易振興機構（2009 年 9 月）「2009 年版 ジェトロ貿易投資白書」
- みずほ総合研究所（2010 年 10 月）「Fole」No.97、pp.4-6
- Dunning, J.H., (1981.10), International Production and the Multinational Enterprise, London: George Allen & Unwin.

社団
法人 中小企業研究センター

〒100-0016

東京都台東区台東 4-28-11

御徒町中央ビル 3 階

電 話 03 (3831) 9061 (代表)

F A X 03 (3831) 9069

ホームページ・アドレス

<http://www.chukiken.or.jp>