

2010年6月  
商工中金調査部  
財団法人商工総合研究所

## 中小企業の国際事業展開に関する実態調査

### 事例集

本事例集は2010年5月発表の「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」におけるアンケート調査回答先の中から選定した企業を中心に経営幹部との面談により聴き取りを行ったものである。

中小企業の国際事業展開に関する実態調査  
(事例編)

NO	P	社名	所在地	資本金	直接投資先等	直接投資の形態	主要製品・サービス
1	p1	株式会社 アスティコ	岡山県	5,000万円	中国、韓国		健康シューズ、介護・ナース・スクールシューズ等の製造販売
2	p3	<small>いりいちつうしんこうぎょう</small> 入ー通信工業株式会社	長野県	1億円	マレーシア	合併 (日系企業)	情報通信端末機器、通信用搬送機器、電源装置、トランス、コイルの製造販売
3	p6	荻野工業株式会社	広島県	3,600万円	フィリピン、ベトナム	独資、合併(日系企業)	自動車エンジン・ミッション部品、ハードディスクドライブモーター部品製造
4	p8	<small>かどや</small> 加富屋株式会社	広島県	1,000万円	中国	合併(現地企業、日系企業)	婦人服、ジーンズ製造
5	p11	株式会社 澤井珈琲	鳥取県	1,000万円	台湾、韓国	独資	コーヒー豆卸売、小売
6	p14	昭和化成工業株式会社	埼玉県	6,200万円	中国、ベトナム	独資	医療用塩化ビニール製造
7	p16	株式会社 タイエイジャパン	東京都	9,900万円	中国、韓国	合併 (現地企業)	家庭用・業務用調理器具製造
8	p18	東研サーモテック株式会社	大阪府	8,800万円	タイ、マレーシア	合併 (現地企業)	金属熱処理加工、薄膜形成処理、熱処理設備製造販売
9	p20	株式会社 日研機材製作所	神奈川県	3,850万円	中国	合併 (現地企業)	非鉄金属鋳物(コンピュータ関連、産業機械部品)の製造及び機械加工
10	p23	株式会社 日本容器	大阪府	5,000万円	中国	合併(役員 関係会社)	自動車部品 家電部品 産業用部品製造(樹脂成型)
11	p25	ニシハラ理工株式会社	東京都	7,620万円	マレーシア	合併 (現地企業等)	半導体、電子部品等のめっき加工
12	p27	ニューロング株式会社	東京都	3億円	中国、台湾ほか	独資	包装機械、製袋機械、工業用ミシン、印刷機器等の製造・販売・エンジニアリング
13	p29	長谷川鉄工株式会社	大阪府	1億円			産業用冷凍機・各種ユニット製造販売、冷熱プラント設計・施工等
14	p31	パンチ工業株式会社	東京都	3億8,250万円	中国	独資	プラスチック金型用部品、プレス金型用部品、FA用部品製造販売
15	p33	三ッ星靴下株式会社	奈良県	2,500万円	中国	合併	繊維製品製造(靴下、ストッキング)
16	p36	山崎工業株式会社	新潟県	1,000万円	中国	合併 (日系企業)	プレス加工、金型製作、各種自動化機器製作
17	p38	山八齒材工業株式会社	愛知県	3,000万円	中国	合併 独資	歯科材料製造
18	p41	吉川セミコンダクタ株式会社	宮崎県	1億円	インドネシア	合併 (親会社)	半導体のウエハテスト・組立・検査
19	p44	株式会社 ワールドケミカル	東京都	5,000万円	台湾、中国、米国	独資	耐食性ケミカルポンプ、浮上油回収機器製造
20	p46	A社	三重県	9,800万円	中国	合併 (日系企業)	ダイカスト金型設計・製造
21	p49	B社	愛知県	4億9,200万円	中国、韓国		鋳鉄・鋳鋼物の製造、輸入及び販売
22	p51	C社	長野県	3,000万円	中国	合併	精密加工部品製造(時計、携帯電話)

本事例は「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」のアンケート回答先から選定した企業を中心に、平成21年12月から22年3月にかけて経営幹部との面談により、聴き取りを行ったものである。

# NO.1 株式会社 アステイコ

## 1. 企業概要

設 立	1938 年	資本金	5,000 万円
従業員	28 名	所在地	岡山県
海外展開地域・国	韓国、台湾、中国（生産委託）		
主要製品、サービス	健康シューズ、介護・ナース・スクールシューズ等の製造販売		

## 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は 1938 年に総ゴム靴・地下足袋・運動靴生産を目的として創業。56 年にテニスシューズ、59 年にはゴルフシューズの製造を日本で初めて開始。その後、大手メーカーとの競合や消費者のブランド志向が強まる中で業績悪化にも直面したが、91 年には健康シューズ「ロシオ」(かかとのないウォーキングシューズ)を発売、その後もナースシューズや介護シューズなどを自社ブランドとして製造販売するなど、アイデアを生かした当社オリジナル商品の製造販売を行ってきた。現在の売上構成は、健康シューズ 25%、スクールシューズ 25%、介護シューズ 20%、ナースシューズ 20%等であるが、製品の約 95%は海外の生産委託先からの輸入となっている。

## 3. 海外展開の概要

### (1) 海外展開の契機

当社は 1985 年に業績悪化に直面したが、その主な要因は原価管理の不徹底と過剰在庫であった。人員削減(400 名→150 名)等により合理化を進める一方、取引先からの値下げ要請が強い中、国内生産では採算確保が困難と判断し、海外生産への切り替えを図った。

### (2) 海外展開の状況

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

1986 年から韓国企業への生産委託を始めたが、当初約 6 年間は現地工場との直接取引であった。この時期は生産委託量が少なかったため、委託先も中小・零細企業が中心とならざるをえず、現地工場の倒産等による安定的な調達への懸念があった。その後、発注量が増加してきたこともあり、92 年には現地商社を経由した生産委託の形態に変更するなど、リスク分散を図っている。

現在の生産委託先は、韓国および中国国内の工場である。中国工場への生産委託は、1995 年から台湾系資本の中国工場への委託を開始、2001 年には韓国系資本の中国工場に生産を委託して現在に至っている。当社は生産委託先を外資 100%の企業に限定している。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

国内と海外を比較して、技術面の問題や技術レベルの差は認められず、生産コストを考えると国内生産を行うメリットはない。また、靴の製造には多くの部品が必要であり、部品製造業者が減少している国内での製造は次第に困難になりつつある。

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

### 4. 海外展開における課題と対応

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

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

また、工場によって得意分野や強みがあるため、生産を委託する側が現地の工場を良く理解することも必要である。当社では新製品の生産委託に際しては、資材の調達先だけでなく生産委託工場についても当社で選定し、仲介の商社に指示を出している。

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

### 5. 今後の展望と課題

今後は売上の拡大に合わせ海外での生産委託を増加させる計画である。

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

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

## NO.2 入一通信工業 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1931年(創業1920年)	資本金	1億円
従業員	64名	所在地	長野県
海外展開地域・国	マレーシア		
主要製品、サービス	キャビネット、情報通信端末機器、通信用搬送機器、電源装置、トランス、コイル等の製造・販売		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は1920年製糸業として創業し、その後43年には国の政策に従い、製糸業を廃業し現在の電気通信機器製造業へと業種転換した。現在では、上記メーカーをはじめとし大手電気機器・通信機器メーカーを主取引先に有する。通信端末機器や電源ユニットの他、人工衛星用トランスや海底中継機用コイルなど、特殊製品の製造も行う。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

1989年マレーシアのペナンにある工業団地に海外現地法人を設立し、操業を開始した。当時、当社売上の約15%が米国への輸出であり、プラザ合意後の円高進行でその事業採算に影響が出ていた。そこで海外取引先への販売の拡大、および生産コストの低減を目的に、既往取引先である大手商社と共同で出資、設立した。

現地を選んだのは、コストが安く、英語が広く使用される国であり、生活環境も整っているとの理由であった。

#### (2) 海外展開の状況

進出以降、マレーシアの現地法人は当社の生産拠点として重要な地位を占めた。当社が進出した時期は、大手メーカーが東南アジアを中心に海外展開を始めた時期でもあり、それに伴い当社の受注は拡大を続けた。現地工場の増設では対応困難となり、他地域に新たに新工場の建設を行うなど、ピーク時には複数の拠点を設け約2,000人の従業員を雇用していた。その後、大手メーカーの内製化や受注製品の生産終了などもあり、現在では、ペナン州プライ工業団地、ペルリス州クアラペルリス工業団地の2工場となり、年間売上約16億円、従業員は約400名(うち日本人は4名)となっている。

販路は日本への輸出、現地日系企業への販売であり、仕入先は現地調達が約8割、日本からの輸入が約2割である。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

原則として企画・設計は国内拠点で行い、製造は海外拠点で行う形態をとっている。「マレーシアで生産できるものは何でもつくろう」との方針であるが、取扱製品の関係から、顧客より国内生産を依頼されるケースもあり、また人工衛星用トランスや海底中継器用コイルなど、少量かつ特殊製品の製造は国内で行っている。

このほか、短納期の商品も国内で製造している。当社の物流は船を利用しているため、目安として納期まで1ヵ月未満の製品は国内で製造している。

### 4. 海外展開における課題と対応

当社の海外拠点は製品受注の波が大きく、受注増加に伴い新工場を建設する時には、資金調達や労働力の確保が課題であり、一方で受注減少時には人員の削減が課題であった。

資金調達については、主として増資や現地地場銀行からの借入で行うなど、独立性を維持した。過去には外資系銀行とも取引を行っていたが、外資系銀行は親会社である当社の動向を重視する傾向にあり、また金融危機時には貸し渋り等が行われた。当社の海外拠点はピーク時には親会社を上回る業況で推移しており、設備投資や増加運転資金など現地での資金調達が喫緊の課題であったが、外資系銀行の対応は鈍く、地場銀行の対応が迅速であった。当社は地場銀行に対し定期的に業況報告等を行い、一方で地場銀行は工場実査を行うなど、現地法人の業況を把握・重視し、安定した取引関係および円滑な資金供給の役割を果たしてくれており、取引メリットは大きかった。また、地場銀行からは法律や税制等の情報を得ることもでき大変貴重な存在である。地場銀行は外資系銀行に比べ国際業務が弱い等の弱点もあるが、現地で経営するためには、地場銀行との取引維持が必要不可欠と考える。

次に労働力の確保であるが、マレーシアは労働人口が増加しており、確保のための困難はあまり感じられなかった。しかし、採用においては以下の点に注意した。採用時には雇用者の仕事を明確にして契約する。また、人事部長など人事関係の責任者には現地人を採用している。なお、現地の責任者は設立以来、現会長が中心であるが、経営幹部は可能な限り現地人を登用している。当社から社員を派遣する十分な余裕もなく、そのため現地人に頼らざるを得ない部分もあるが、現地のことは現地に任せた方が良いとの考えである。

そして、優秀な人材を安定的に確保するために、能力に応じた給料設定とし、また定期昇給も毎年行っている。さらに人材育成では、国内グループ各社と同様なシステムを導入している。まず新入社員教育として、入社前教育により適性を確認し初期トレーニングを実施した後、3ヵ月後には技能・知識についての確認を行う。その後、フォローアップとして年2回製造現場の社員を対象に作業員認定制度を実施するとともに、フォローアップのトレーニングやOJTを行う。認定項目には、半田付けやねじ締め、機能テスト、外観検査等、さまざまな項目があるが、これら認定制度の習得は昇給に直結しており、これが社員のやる気にもつながっていると思われる。

かつては人員削減には多大な労力を有したが、現在は原則自然減で対応している。ただし、仕事への取り組み姿勢など問題が生じた場合は即刻注意を行い、改善が見られない場合や一定の注意回数を超えた場合は退職を促すなど、厳しい面も持っている。

その他の課題としては為替への対応がある。現地法人の商取引はドル建て取引であり、為替変動による影響を抑制することが必要である。

## 5．今後の展望と課題

今期以降、海外拠点で製造している大口受注の生産が終了し、売上の減少が見込まれることから、その対策として現在外部に委託している生産の内製化へ取り組み、あわせて利益率の向上を目指している。

また、優秀な人材の育成も課題である。社員の出入りが激しいため、管理職クラスの人材育成が重要である。日本人が責任者である場合も、現地で信頼できるリーダーを見つけることが大切であり、このリーダーを介して現地の従業員との円滑な関係、コミュニケーションが維持できるものと考えている。

## NO.3 荻野工業 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1961年（創業 1957年）	資本金	3,600万円
従業員	360名	所在地	広島県
海外展開地域・国	フィリピン、ベトナム		
主要製品、サービス	自動車エンジン・ミッション部品、ハードディスクドライブモーター部品の製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

機械加工業として創業した当社は自動車部品の製造を中心に成長してきた。現在の売上構成は自動車部品が90%（エンジン系部品60%、ミッション系部品30%）、その他部品が10%である。

当社は冷間鍛造、切削、研削等の技術を駆使し、エンジン部品（タペット、ロッカーアーム、バルブガイド、メタルキャップ、カムシャフトキャップ等）、ミッション部品（ATバルブ、ドラムサポート、リバースクラッチドラム等）および精密機器部品（HDD用スピンドルモーター部品）の精密加工を行っている。

### 3. 海外展開の概要

#### （1）海外展開の契機

当社はフィリピンとベトナムに現地法人を設立して海外生産を行っている。海外進出の動機としては、取引先の海外展開が進んだこと、一部の製品についてはコストの安い海外での生産が必要となったことがあげられる。

#### （2）海外展開の状況

フィリピンへは2000年に進出。当社は国内でHDD用スピンドルモーター部品の製造を行っていたが、取引先の海外展開が進む中で海外進出を迫られており、取引先からの進出要請に応じる形でフィリピンへの進出を決断した。当時、HDDに関しては日本のメーカーは全てフィリピンを生産拠点としており、HDD用スピンドルモーターを作っている取引先もフィリピンに生産拠点を有していた。

フィリピン現地法人は資本金5億円（全額当社出資）、取引先の生産拠点と同じ工業団地内にあり、従業員320名、日本人駐在員3名の陣容でスピンドルモーター部品、自動車部品を製造している。

2008年には、既にベトナムに進出して自動車部品の鋳造（ダイキャスト）と機械加工を行っていた取引先B社から、機械加工は当社に任せたいので進出して欲しいとの要請を受ける形でベトナムにも進出。取引先20%、当社80%の出資で現地法人（資本金5億円）を設立。従業員120名、日本人駐在員2名で自動車部品（コントロールバルブカバー、E

GRハウジング等)の製造を行っている。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

当社の生産拠点は日本国内2カ所(広島県)、海外2カ所(フィリピン、ベトナム)の計4ヶ所である。

フィリピン生産拠点ではスピンドルモーター部品を現地日系企業向けに製造するとともに、日本国内向け自動車用部品の製造も行っている(国内本社経由でA社等に納入)。

ベトナム生産拠点の製品はこれまでは全て現地日系企業に納入していたが、本年度より現地韓国系企業との取引も開始となる。また、将来的にはフィリピンと同様に、日本国内で作っている製品のうち採算性の良くないものの生産を移管することも予想される。

資材等の調達に関しては、フィリピンには材料、消耗工具、切削油等は全て日本から送っている。ベトナムについては加工する素材(アルミダイキャスト品)は取引先の現地法人から調達しており、工具等も全て現地日系企業から購入している。

国内拠点と海外拠点の分担としては、顧客の近くで生産する、低コストが要求されるものは海外で生産するということである。製品の技術レベルに関しては国内と海外の差はあまりない。なお、企画、開発、設計に関しては全て日本国内で行っている。

## 4. 海外展開における課題と対応

海外展開については確実に受注が見込める所に進出したこともあり、概ね順調に進めることができた。

人材の面では、フィリピン進出に際しては、現地法人のトップとなる人材を見つけることができたことが進出を決断する大きな要因であった。従業員については現地で募集し、日本で研修を行った。現在も14名が国内で研修を受けている。ベトナム進出はB社から設備と従業員の一部を引き継ぐ形でスタートしたため、当初から経験のある従業員を採用できたこともあり、立ち上げ時には国内で研修を行ったが、その後は定期的な国内研修等を行っていない。

## 5. 今後の展望と課題

フィリピン生産拠点については現状維持方針であるが、ベトナムは受注増が見込まれており、生産規模を大幅に拡大する予定である。

新たな地域への進出については、取引先の海外展開の状況や取引先からの要請次第であるが、現在のところ具体的な計画はない。

## NO.4 加富屋 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1960年	資本金	1,000万円
従業員	70名	所在地	広島県
海外展開地域・国	中国（生産委託を含む）		
主要製品、サービス	婦人服、ジーンズ製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社の所在地である広島県福山市は従来から地場産業としてさまざまな衣料を生産販売しているメーカーの集積地である。当社は1960年に創業し、現在では大手ブランドメーカーのOEM生産を実施し、婦人服やジーンズなど厚手の生地を加工したデニム商品を製造している。当社製品は多品種少ロット生産であり、高価格帯（百貨店等での販売価格2万円～3万円）のブランドジーンズを中心に扱う。また、有名ブランドのデザイナーとも共同してジーンズの生産を行っている。

本社工場を含めた7拠点8ラインの国内自社工場と中国提携工場への生産委託により、長年培ってきた技術力を活かし、型紙から縫製、洗い後加工、プレス検査デリバリーまで一貫生産体制を有する発信型OEMのアパレルメーカーである。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

当社の海外展開の契機は主要取引先であるメーカーA社からの海外展開の依頼であった。A社はアウトレット向け製品として海外からジーンズを商社経由で仕入れ、国内で販売していたが、自社の要望を満足させるようなイメージの製品を仕入れられずにいた。そのため、日本で取引があった当社に日本のノウハウを活かし、海外で安いジーンズを作りたいと要請がきたのである。具体的には、「日本国内で一貫生産体制を確立し、取引先より信頼を得ている確かな技術力で中国の生産工場を管理できないか？」中国でも国内向け発注と同じ感覚で当社がハンドリングしてジーンズを生産できないか？というものであり、また、「コストも安く簡単に安心できる」ということも条件の一つであった。

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

#### (2) 海外展開の状況

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

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

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

### （３）国内・海外拠点の位置付けと機能

当社は 100% 受注生産であるため、個別の製品を国内、海外のいずれで生産するかについては、取引先から具体的な指示がある場合が多いが、原則としてアウトレット向け製品は海外で生産している。

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

## 4．海外展開における課題と対応

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

設立当初、当社の生産部長が中心となり日本の技術・ノウハウを教えていたが、情報がうまく伝わらず、納期遅れや品質トラブルが多発した。振り返ってみると合弁企業ということで、現地では本社はこれで納得してくれるだろうと製品に対する妥協が生じ、一方当社では、きちんとした製品を製造してくれるだろうという現地に対する安易な期待や認識があったことが原因であったのではないかと考えている。

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

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

## 5．今後の展望と課題

現在、中国現地企業 3 社への生産委託は当社売上の約 2 割を占めているが、顧客の低価

格志向やアウトレット向け製品のニーズが高いことから、生産委託量を拡大し、将来的には約 5 割まで引き上げたいと考えている。

生産委託は大きな利益は得られない一方、リスクが小さく、当社にとってはベストの選択であると考えているが、生産委託を拡大した場合でも工程、品質の管理が不十分とならないよう、IT を活用した工場管理システムの採用を検討している。

当社は、衣料品を生産していく上で避けては通れない短サイクル・少ロットに対応するため、2005 年にインターネットを介して国内各工場の状況を画像として本社でリアルタイムに管理できる遠隔管理システムを導入した。縫製業では個々のオペレーターの判断で工程が進むため、思い違いやニュアンスの相違、デザインなどのミスによるロスが発生する可能性が非常に高く、本社、工場管理者と縫製オペレーターがビジュアルな情報をリアルタイムで共有できるシステムを構築する必要があった。さらに 08 年にはより精密な画像が管理できるようにシステムをバージョンアップし、ミシンの針先 1 mm まで確認できる精密で鮮明な画像の受発信も行うことができるようになった。

前に述べたように、生産の過程においては連絡を密にし、その時々で現物を見て確認することが必要であり、今後、海外への生産委託の拡大に際しては、上記システムを海外提携工場に導入することを検討しているところである。

海外での生産委託を拡大する一方、国内での生産は引き続き維持していく方針である。長年の経験と実績を生かした生産体制をミックスし、価格のみでなく、質や風合いにこだわった商品提供に努める。また、洗いの技術を持った企業の存在、デニム生地の産地集積といった環境を活かし、海外生産では実現できない純日本製の製品を提供していきたい。

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

## NO.5 株式会社 澤井珈琲

### 1. 企業概要

設立	1982年（創業1982年）	資本金	1,000万円
従業員	80名	所在地	鳥取県
海外展開地域・国	台湾、韓国		
主要製品、サービス	家庭用コーヒー豆の卸売・小売、喫茶店経営		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1982年にコーヒー豆の販売業として創業し、喫茶店も併営。商品開発を通じ常に顧客に新たな提案を行うこと目指すとともに、地元鳥取県に根ざした事業展開を志向してきた。同社は2003年に鳥取大学との産学共同で、認知症予防に効果があるといわれるトリゴネン成分を豊富に含む「トリゴネコーヒー」を開発、近年の健康志向の高まりもあって1990年代後半から開始したインターネット販売で顧客から高い評価を受けている。海産物の氷温技術をコーヒーに応用した「氷温甘熟コーヒー」も人気商品。インターネットの商品販売サイトでは2009年まで4年連続して「ショップ・オブ・ザ・イヤー」を受賞。

販売方法については、販売店を設置して対面販売を行う手法は必ずしも効率的ではないと感じており、通信販売に力を入れている。現在同社の売上8億円の約半分はインターネット取引を中心とする通信販売によるもの。それ以外は鳥取、島根県に展開する直営店6店舗での喫茶及び併設の売店でのコーヒー豆等の対面販売、及びコーヒー卸売が大半である。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

鳥取県商工労働部からの海外向け商品展示会への出品要請が契機だった。それ以前に2004年に韓国向け、05年に中国向けに商品の売り込みを図った際は成果が挙がらなかったものの、06年の台湾での展示会(フード台北)にて好感触を得たことから、台湾への本格的な進出を図るに至った。

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

#### (2) 海外展開の状況

台湾への進出にあたっては、展示会で反応のあった現地小売業及び現地に展開する日系百貨店への売り込みを図った。台湾の通信販売はTVショッピングが中心で、インターネット販売がまだ日本ほど普及していないこと、ネット販売を軌道に乗せるには40歳以上

のネットの使用割合が低く環境がまだ整っていないとみていることから、市場を見るために小売店での販売を狙った。台湾では近年韓国や中国と比較して家庭でコーヒーを淹れて飲む富裕層が多いようであり、全般的に現地での日本ブランドへの信頼感も厚いことから、小売店側も興味を示すことが多々あった。結果として、上記の日系百貨店及び現地の高級スーパーに商品を納入している。

台湾では 2008 年に台北に支店を開設し、現地小売店へ商品を直接納入している。現在スタッフは台湾人 3 名。現地の卸売業を経由すると、マージン分だけ小売価格が割高になる。また、現地小売業は台湾ドルでの決済を望むため現地で同社が決済口座を持っていないと取引に支障をきたすためである。中小企業が独自に海外に自社商品を販売する際には、現地の流通ルートを確保することが重要である。

なお、同社の海外での売上は現在 2,000 万円。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

国内は通信販売のウエイトが高まると考えている。前述の通り路面店の設置は必ずしも採算面で効率的でないとの考えから、新たに喫茶店併設店舗増設の考えはない。また、地域重視の経営方針であるため、大都市圏の小売店に自社商品販売を積極的に委託する考えはない。

海外は、台湾は日系百貨店への出店も決まり、消費者の動向をリサーチできるチャンスと考えており、現時点では卸売業務と直売の融合した業務形態を取ることにしている。今後展開を検討している中国、ロシア等では現地代理店での展開を模索している。

## 4. 海外展開における課題と対応

取扱商品がコーヒーという嗜好性の高いものであるだけに、展開国の嗜好に合わせた商品提供や顧客層の絞り込みが必要であると感じている。そのための事前調査は欠かせない。例えば、台湾に先駆けて進出を図った韓国は受験競争が厳しいことで有名な国だけに「脳に良い」トリゴネコーヒーが売れる可能性があるかと期待したが、実際には「コーヒーは喫茶店で飲むもの」という意識が強く、家庭用コーヒーへの反応は芳しくなかった。台湾に関しては、気温が高いことからアイスコーヒーの販売にも注力し、成果が挙げられた。

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

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

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

## 5. 今後の展望と課題

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

また、鳥取県の誘いでロシアの商品展にも出品し、コンペに参加したところウラジオストックでの鳥取県フェアのためのアンテナショップでの当社商品の取り扱いが許可された。全般的にコーヒー需要は冬の方が大きいことから、台湾より気温が低い韓、中、露のコーヒー市場のポテンシャルは高いとみられ、展開を図りたいと考えている。

進出にあたっては、地域特性を考慮したマーケティングを行うことが前提となる。そして日本で行っているようなインターネット通販についてYAHOO、楽天を中心に積極的に行っていきたい。海外での通信販売については、インターネット販売も巨大市場である中国では、今現在、売上も数兆円規模に達しているため、サイト運営各社が積極的に展開を加速していくと思われる。

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

## NO.6 昭和化成工業 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1956年（創業1956年）	資本金	6,200万円
従業員	120名	所在地	埼玉県
海外展開地域・国	ベトナム、中国		
主要製品、サービス	医療用、自動車用、電線用、建材用コンパウンド製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1956年塩化ビニールコンパウンドメーカーとして創業。医療用コンパウンドを中心に発展してきた。現在は医療用のほかに自動車用、電線用、建材用等多様な製品ニーズに応える。98年から大手化学メーカーと業務提携。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

基本的には取引先の日系企業海外工場向けの輸出が増加したことによる。ベトナムに現地法人を設立したきっかけは、主力取引先の一つである大手医療機器メーカーのベトナム工場向けの販売が多くなったことである。その後、他の取引先向けでも中国工場向け販売も増えてきたため、中国にも現地法人も設立した。

#### (2) 海外展開の状況

2003年にベトナム・ホーチミン市に現地法人 VINA Showa を設立し、各種コンパウンド、風力発電用のモーター部品、FRP（繊維強化プラスチック）、ラインマーカー・サインペン等文具用素材、エレベーター部品、網戸用パッキンなどを生産。ベトナムの他、中国、タイ、インドネシアの日系現地法人に製品を出荷。従業員は約120名で、09年12月期の売上高は約12億円。

2008年には中国・大連に大連昭和塗料加工有限公司を設立。09年6月より操業を開始し、塩化ビニールコンパウンドなどを生産。従業員は10名。初年度売上は約3億円を見込む。

なお、同社の系列会社の昭栄合成（株）もベトナムに現地法人 VINA MELT を展開。文房具の部品、太陽電池部品などを生産している。

#### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

基本的に海外拠点は、生産コスト削減を図るとともに、取引先の日系メーカーの現地工場及び周辺国の工場への安定的な製品供給を目指すものである。海外拠点の原料調達は日本からの調達が主。特に医療用コンパウンドの原料については、安全性が求められることから、日本からの調達とせざるを得ないのが現状である。

#### 4．海外展開における課題と対応

ベトナムの現地法人 VINA Showa は設立初年度から黒字を計上し、その後も売上高、取り扱い品目がいずれも増加していることから、順調に推移している。

現地法人立ち上げ期に注意したことは「償却負担を小さくする」ということである。設備は使用方法が既知の中古設備を使った。最新設備を導入して技術やノウハウ不足を埋めようと考えてもなかなか成果が出るものではない。むしろ工場立ち上げ段階では現場のスタッフが知恵を出しながら生産体制を立ち上げていくことが最も重要で、その意味では「原始的」なプロセスが大事といえる。

ベトナムは生産拠点として条件が整っていると評価している。現地の対日感情は良好。インフラ面も道路事情が悪い点を除けば特に支障はない。

採用できる人材の質も良い。現在 VINA Showa の運営は経理を除き日本人スタッフが責任者となっているが、ベトナム人の人材が育っている。3 年後には製造、調達、労務の各部門についてベトナム人を責任者にしたいと考えている。現地スタッフの扱いについて付言すれば、知識水準やノウハウが不十分だからといって現地スタッフを見下すような態度をとることはしてはならない。あくまで対等な立場で接すべきである。

資金調達についても現時点で問題はない。VINA Showa は邦銀のベトナム支店から昭和化成工業本社の保証なしで借入を行っている。

中国の対日感情の悪さには懸念を感じていたが、大連は比較的対日感情が良好であることから進出を決めた。操業開始から 1 年経過していないため、評価する段階にはない。

#### 5．今後の展望と課題

海外展開の今後は、当社の顧客である日系メーカーの海外での製品需要の如何によるが、各社とも生産の海外展開が加速していることから、それに応じて上記海外現地法人 2 社の売り上げも増加するものと見込んでいる。当社は平成 2011 年度のグループ売上目標を 500 億円に定めているが、海外現地法人 2 社についても将来はそれぞれ 50 億円程度まで拡大させていきたいと考えている。

## NO.7 株式会社 タイエイジャパン

### 1. 企業概要

設立	1988年	資本金	9,900万円
従業員	18名	所在地	東京都
海外展開地域・国	中国、韓国		
主要製品、サービス	家庭用・業務用調理器具製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1988年、現会長が勤務先から独立して創業。アルミ鋳造品の家庭用・業務用調理器具を主体としてOEM生産に徹している。国内外のメーカーが企画した製品を受注し、主として中国で生産、供給している。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

現会長は調理器具メーカーである勤務先で、韓国企業との業務提携、勤務先での中国現地法人(工場)立ち上げ等に関与した。その経験から国内生産による事業での存続は難しいと考えるに至り、1988年、勤務先の支援を受け独立創業した際、国内生産という選択はとらなかった。最初は韓国企業に生産委託し、その後は主として香港を拠点として中国企業との業務提携・生産委託により事業を拡大してきた。

#### (2) 海外展開の状況

2002年、韓国の提携企業に関係強化のため出資、2006年には中国福建省の企業に経営参加(66.7%出資)した。後者は当社会長が立ち上げに関した前勤務先の中国工場であり、同社が経営不振に陥ったことから経営を引き受けたものである。工場敷地は3,000坪、従業員数230名の規模であり、現在の当社の生産拠点となっている。合併相手は従前からの出資者であり、配当期待のみで、役員派遣や経営への参加はない。

#### (3) 国内・海外拠点の位置づけと機能

生産は主に中国で、一部を韓国に保有する合併会社で行い、技術指導、品質管理業務は国内が担っている。中国で生産した製品の最終仕向地の構成は、概ね日本5割、欧米、台湾、韓国等第三国が5割となっている。

### 4. 海外展開における課題と対応

当社が海外生産に取り組んだのは業界では最も早い部類であった。1980年代後半、創業とほぼ同時に海外への委託生産を行った。同業者からは海外での生産はまだ無理であり、無謀な行動とされたが、提携先に対して技術指導を行い、日本製の機械を供与し、部材等も日本から供給することで、品質の問題をクリアしていった。

現在は、中国現地法人が生産の中心となっているが、現地の技術レベルの向上、供給業者の増加等から、材料（素材）補助部材の大部分を現地で調達している。日本からは、金型や部品の一部、内面塗料等、特殊なものだけを供給している。機械についても、現地製の機械は価格が日本の 1/10 程度と安価であり、調理器具製造に必要な性能としては問題がないことから、現地製のものへと代替を進めている。

中国現地法人はアルミ鋳造品の調理器具を中心に生産している。ステンレス等素材に応じて現地の協力企業を活用することにより、メーカーを主体とする受注先の幅広いニーズに応えている。

中国では労務等の制度変更が多いため、変更内容の把握、対応が進出企業の問題の一つとなっているが、当社では顧問弁護士や取引先経営者等から内容や対応策などの情報を集め、対策を講じることでクリアしている。

資金については、主に当社が日本で増資等により資金を調達し現地法人に供給しているが、輸入に関して必要がある場合には、中国系銀行に L/C を開設してもらっている。現状資金面に関する特段の問題はないが、将来的には CMS（Cash Management Service）を利用し、日本本社で資金の集中管理、資金決済や運用の効率化を図りたいと考えている。

## 5．今後の課題と展望

中国での事業に関して、現状、特段の問題はない。今後、中国内需の拡大が見込まれるが、当社は OEM に徹しているため、これに対する独自の取り組みは行っていない。OEM 先企業の現地需要への対応が、間接的に当社に対する受注増につながるためである。OEM 先の一部は現地需要の取り込みに動いており、当社へも中国内需とみられる受注が増加している。現地需要は低価格と思われがちであるが、デフレ、価格破壊が進み、メーカー、卸売り間の競争が激しい日本向け製品の方が、むしろ価格が低くなる傾向があるという。一方、日本向けは、バリ等の品質基準が厳しく、加えて新製品が次々と出るため、金型代等、諸コストが高くなる。このため、現地需要の拡大はコストダウンにつながる可能性があり、早くから中国での生産に取り組んできた当社にとってはプラス面が大きい。

なお、現工場は最近期間 20 年の土地使用契約を更新したところではあるが、車で 30 分ほどの地域に 10,000 坪の新工場の用地を手当てしており、2 年後程度の操業開始を予定している。現工場付近は開発が進み一等地となってきたため、将来的に移転を迫られる可能性があること、また、今後の業容拡大に備える意味もある。

当社は、現地法人が当社に対して支払うロイヤリティの上限について現地当局から承認を得ている。従って、現地法人の成長と当社の利益がリンクする仕組みができています。日本と中国双方の強みを活かした成長サイクルを強固にするためには、好調な中国現地法人の現状に安住せず、親会社である当社が品質管理、新技術導入等に対応し、受注先の評価を高めることが重要と考えている。

## NO.8 東研サーモテック 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1939年（創業 1927年）	資本金	8,800万円
従業員	520名	所在地	大阪府
海外展開地域・国	タイ、マレーシア		
主要製品、サービス	金属熱処理加工、薄膜形成処理、熱処理設備製造販売		

#### 1. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は創業以来、一貫して熱処理加工を行ってきた。現在は国内9カ所、海外2カ所（タイ、マレーシア）に生産拠点を有し、自動車部品を中心に建設機械部品、工作機械部品等の熱処理と薄膜形成処理を行っている。

熱処理加工は重要な保安工程であり、多くのメーカーは熱処理加工の外注先に対して品質認定制度を設けているが、当社は自動車、同部品、電力、精密機器、建設機械、電機等の大手企業50社以上から認定を得ている。当社では熱処理設備を自社開発するとともに、技術の向上、人材育成にも力を入れており、国家資格である金属熱処理技能士の資格を取得している社員は347名に達している。

#### 2. 海外展開の概要

##### (1) 海外展開の契機

1990年代半ば、日本企業の生産拠点の海外移転が進む中、当社も海外展開を検討していたが、大口取引先である自動車部品メーカーの海外現地生産拡大を契機に他社に先駆ける形で海外進出を決断。

##### (2) 海外展開の状況

1995年にタイ、翌96年にはマレーシアに現地法人（いずれも現地企業との合併）を設立して熱処理加工を開始した。現地での熱処理加工も軌道に乗り、受注も順調に伸び始めた矢先、97年に発生したアジア通貨危機の影響を受けて需要は急減した。タイ、マレーシア両工場とも稼働率は50%を割り込み、タイから撤退する日系熱処理メーカーもあったが、当社は踏みとどまって事業を継続した。

2000年頃からタイの経済も回復に向かい、タイ現地法人は現地における自動車生産の拡大を受けて、順調に売上を伸ばすことができた。現在では、進出当初の予想以上に需要が拡大しており、07年には第2工場を増設している。

マレーシア現地法人も安定した業績を上げており、海外現地法人の売上がグループ全体の売上の約3分の1を占めるに至っている。

##### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

部品の熱処理加工という事業の特性から、各生産拠点は現地の需要に対応して国内と同

じ品質の加工を提供しており、加工の内容、レベルによる生産拠点間の分担は行っていない。なお、タイ、マレーシア現地法人の受注先については代金回収、与信管理の面から日系部品メーカーに限定しており、現地メーカーとの取引は行っていない。

### 3．海外展開における課題と対応

海外生産拠点は総合熱処理工場として多くの機械を揃えたため、初期投資額が大きくなり、受注減少時は稼働率が低下して赤字の原因ともなったが、経済が立ち直って、需要が回復すると、現地に残った唯一の総合熱処理メーカーである当社現地法人に発注が集中するようになった。また、現地での取引が契機となり、国内でも大手自動車部品メーカーとの取引が始まるといった好影響もみられた。

当社では国内と同じ品質を維持するため、現地従業員の技能の向上に力を入れており、毎年、10名程度の現地社員を対象に日本国内の工場での技術研修を実施する他、日本から技術指導の人員も派遣している。

資金調達に関しては、現地の金利が高いこともあり、現地法人独自の資金調達は行っていない。機械設備等は全て本社で調達して現地へ送っており、設備代金は長期貸付金に振り替えて、現地法人の利益から返済する形をとっている。

### 4．今後の展望と課題

船舶、航空機等の大きな部品については熱処理加工の設備が異なることもあり、当社は今後も自動車部品を中心に熱処理を行っていく方針である。

新たな海外展開としては中国への進出を計画している。中国にも自動車部品工場の集積が進んでおり、熱処理加工の需要が見込める状況となっていることや、日系自動車部品メーカーはこれまで主要部品については日本国内で熱処理を行っていたが、現地企業の技術水準も上がってきていることから、現地で熱処理を行うケースも増えてくると予想される。こうした状況を踏まえ、今が中国進出の好機であり、これ以上進出が遅れれば受注確保の機会を逸すると判断し、具体的な進出計画を検討中である。

## NO.9 株式会社 日研機材製作所

### 1. 企業概要

設立	1947年(創業 1937年)	資本金	3,850万円
従業員	21名	所在地	神奈川県
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	非鉄金属鋳物(コンピュータ関連、産業機械部品)の製造および機械加工		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1937年に鋳物業として創業。創業以来70年間にわたって培った鋳物製造の技術や経験を活かし、国内外の顧客に対して高品質な機械部品を提供してきた。販売先は大手の電機メーカー、機械メーカーなどである。

以前はコンピュータのハードディスク関係の部品が多かったが、現在の主要製品は医療機器や半導体検査装置の部品、農業用機械などのエンジンの部品、郵便番号の読み取り装置の部品、防衛庁関係の防衛装備品の部品などである。原材料は主にアルミニウム。かつては自動車部品も製造していたが、薄利多売であること、設備投資が多額となることから現在は撤退し、特殊・精密なものに対象を絞っている。

4年前に業態をファブレスに変更し、鋳物製造や表面処理等は他社に生産を委託している。当社は中国の合弁会社や生産委託先が製造した鋳物の品質検査や仕上げ、発送業務、技術指導に特化している。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

1990年代初頭、鋳物業は俗に3K(きつい、きたない、危険)と言われる業界で、若い人の就業が少なくなっていた。大学でも鋳物や金属についての専門学科がなくなり、金属の専門知識を持った若い人が鋳造業界に就職しなくなり、日本は鋳物を作る土壌を失いつつあると感じていた。一方で、日本には鋳造に関して世界でトップクラスの技術があり、何とか承継していかなければいけないと常々思っていた。

当時、当社社長は外国人労働者の研修生受け入れを通して、中国から研修生を送り出す会社の幹部と親しくなっていた。その中に、無錫の造船会社の工場長がいた。1995年頃、その工場長から、オートバイ部品のアルミ鋳物を製造したいとの相談を受け、当社としても、バブル崩壊で閉鎖せざるを得なかった茨城県の工場の設備を活用できると考え、前向きに検討した。

先方の事情により、この話は実現しなかったが、話がある程度進んでいたため、どこか別のところと手を組んで中国に進出しようと考えた。タイミング良く、無錫市機械工業局

の局長が来日し、合弁企業設立の相談を受けた。工業局ではハイテク産業を育てるための基盤となる産業の育成を考えており、国営企業である無錫圧縮機廠を紹介され、当社と合弁会社を設立することとなった。当初の出資比率は中国側が 55%、日本側が 45%（当社が 40%、当社と一緒に出資した同じ組合の会社が 5%）。資本金 100 万ドルのうち、40 万ドルを、機械（30 万ドル）と現金（10 万ドル）で出資した。

進出にあたり、従来から取引のある日系農機メーカーには、1 種類の部品だけであったが、中国で生産して日本に輸入することについて応諾を得た。その後、少しずつ種類を増やし、現在は 22~23 種類の部品を中国で生産し、日本に輸出し、同農機メーカーに販売している。

その後、国営企業の民営化があり、合弁相手が無錫圧縮機廠から無錫市の機械工業局となった（注）。この時の工業局長が、かつて無錫圧縮機廠の総経理だった人で、非常にスムーズに移行できた。

（注）民営化されると国営企業が有する民間の株式は上部機関が引き受ける。

その後、工業局の公社化や郊外移転による郊外の民間企業との合弁等を経て、現在の正式社名は「無錫中研鋳鋁有限公司」となり、当社の出資比率は 27%となっている。民間企業との合弁によって出資比率は低下したが国営企業の体質が薄れ、収益マインドが高まったため、良かったと考えている。

海外展開については、前述の合弁相手会社の総経理から無錫市の機械工業局長になった人物や研修生制度の中国側の送り出し機関である無錫市外事弁公室（市の外交セクション）のトップと信頼関係を築くことができたことが非常に大きな成功要因となった。

## （２）海外展開の状況

上記のように、当社は 1997 年に無錫で無錫圧縮機廠と合弁会社を設立。現在は農業用機械のエンジン部品を製造して日本に輸出している（日本で組み立てた後、主に米国や中国に輸出している）ほか、その農機メーカーの現地法人にシャフトの部品等を納めたり、海外のコングロマリットの現地法人に CT スキャンなどの医療用機械の部品を販売している。

販売先については、当社が従来から取引のあった企業を紹介することもあるし、現地法人が人間関係を要にして独自に直接相手企業に交渉を行うこともある。無錫は工業が盛んであり、地方の企業が無錫の企業と取引しようと市当局に照会すると、当社の名前が出てくるようである。

合弁会社のメリットは、中国の現地資本が入っていることから、販売先の紹介などが得やすいことと、日本の資本が入っていることから、納期や品質、技術力に対する信用力が高いとみられることである。

リーマンショック後には、主要販売先からの受注が半減したため、従業員を 110 名程度から 80 名程度まで削減した。従業員は現地で合弁会社が独自に採用している。

2009 年前半は売上が大幅に減少していたが、夏以降、高速鉄道の列車の部品などの新規受注が増えており、忙しくなっている。

2008 年 12 月期は売上高が 1,700 万元、純利益は 190 万元を計上。09 年 12 月期は売上は若干減少するが増益の見込みであり、高速鉄道の仕事により 2010 年は一段の増益を見込んでいる。

今年あたりから、累積赤字が解消され、配当が期待できる。また、当社が紹介した日本企業と取引が開始したときには、売上高の一定の割合を技術料として受け取る契約を結んだ。

合弁会社設立時は、当社で工場長を務めた人物を中国に駐在させていたが、中国の会社は中国人が運営するのが一番と考えており、当社社長が董事長に就任しているが、現地の運営は中国人に任せており、日本的な経営方針は押し付けないようにしている。

原材料の調達についても、当社はアドバイスは行おうが、原則として合弁会社に一任している。スタート直後は日本から進出した日系の地金メーカーから調達していたが、価格が高いため、現在は中国の地金メーカーに切り替えている。中国の地金メーカーの品質も向上しており、今まで問題が起きたことはない。安定した仕入先を見つける上でも、人的なつながり、信頼関係の果たす役割は大きい。

### ( 3 ) 国内・海外拠点の位置付けと機能

当社は 4 年前からファブレス化しており、中国の合弁会社で生産、当社では商品のチェック、技術サポートと役割を分担している。また、当社では、常時 3 名程度、合弁会社からの研修生を受け入れており、当社で 2 年間技術を指導しているが、中国に帰った後、辞めてしまう人が多く、なかなか定着しない。

### 4 . 海外展開における課題と対応

海外展開時、出資資金を捻出するのに苦労した。当社が当初海外へ展開をしようとした時も、最初は当社を含めて 5 社で共同出資する予定であったが、結局資金面の手当てがつかず、出資したのは当社を含めて 2 社だけであった。

### 5 . 今後の展望と課題

国内の大手メーカーが中国での現地生産を一層進めている。当社としては、中国の現地法人が、日本と変わらない品質のものを提供できるという点を前面に出して、新しい顧客を開拓していきたいと考えている。

中国の現地法人を大きくしていくつもりであり、他に現地法人を設立することは考えていない。

## NO.10 株式会社 日本容器

### 1. 企業概要

設立	1980年（創業1967年）	資本金	5,000万円
従業員	62名	所在地	大阪府
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	樹脂成形（自動車部品、家電部品、産業用部品）		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1967年の創業以来一貫して樹脂成形を営み、ブロー成形からインジェクション成形へと技術を多様化してきた。現在の主力製品はブロー成形によるエアインレットパイプ等の自動車部品である。金型設計製作から樹脂成形まで社内で一貫生産体制をとり、顧客ニーズへの迅速な対応を強みとしている。成形機の自社開発・内製、金型、成形機の外販も行っている。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

1990年代初め、中国経済の今後の成長を予想し、パイロット的な試みとして蘇州に進出した。同地に進出したのは当社社長の知人の中国人の縁による。

#### (2) 海外展開の状況

95年に現地法人を設立。現地企業との合併では事業が上手くいかないと考え、現社長と常務が約90%、当社及び関係会社が約10%を出資し設立した。当初、現地人5人程度で事業を開始。現在は40人程度へと規模を拡大させている。

#### (3) 国内・海外拠点の位置づけと機能

現在、現地ドイツ系自動車関連メーカーからの受注が主力であり、日系企業からの受注も増加している。日本、中国の各拠点は、基本的にそれぞれの国内向け部品の生産・供給を行っている。

### 4. 海外展開における課題と対応

現法設立当時は日系自動車関連メーカーの進出は少なかった。当初はパイロット的な意味合いの進出であり、石油ポンプを生産していた。その後、既に中国に進出していたドイツ系企業から、ローカル企業では対応できない燃料タンク等の部品をスポット的に受注していたが、稼働率の低い状態が続いていた。現在地に落ち着くまでに当局の意向により2度移転した後、外資系自動車関連メーカーの中国参入が拡大した2000年前後から、経常的な注文を受けるようになり、事業が本格化した。

進出時は、機械等を日本から持ち込んだ。受注が軌道に乗った頃から従業員を増やし、

日本で研修を行った。研修期間は1~2ヵ月だが、日本へ行けることは応募者へのインセンティブとしての効果もあった。

現地の実質トップは現地人の副社長（進出の契機となった知人）であり、経理、総務、及び営業の一部を担当している。技術・生産面は工場長格として日本人1名がほぼ常駐し、担当している。その他、機械修理、新たな金型の製作等、必要に応じて日本から技術者が出張している。営業、債権回収は商慣習の問題が絡むため、現地の人でないと難しい。不正が起こりやすい部門でもあるが、かねて親交があり、信頼できる人物を現地のトップとして得られたことは、海外事業成功の大きな要因であった。

現場従業員の定着率は良くないが、コアとなる人材の定着率が良いことと、問題発生を予防するシステムを工夫することで、対応できている。

早くから中国に進出した欧米系企業の技術指導により、現地ローカル企業の技術力は向上している。このため、現地受注に対しては、樹脂を含めて多くを現地で調達し、生産できるようになっている。また、これまで金型については日本で製作し中国に供給していたが、最近では日本で設計した金型を中国現地企業に生産委託し、日本へ輸入、部品を成形するケースがでてきた。これは、日本国内の需要見通しが不透明なため、初期コストを低く抑えたいという日本の顧客のニーズによる。また、当社としても中国での受注分について、日本でその都度試作型を製作・供給しては納期、スピード、物流コスト等の面で問題がある。このため、今後は中国での金型製作が増加する見込みである。成形機についても、現地調達の比率が増えている。

## 5. 今後の課題と展望

鋼材や人件費が安いこと、金型、成形機ともに価格は国内比3分の1程度と非常に安い。耐久性が劣ることを考慮しても、生産コストは大幅にダウンする。高精度、複雑な形状等のニーズにはまだ対応できないが、その種のニーズは日本でも多いわけではない。

日本国内の需要が旺盛だった2、3年前までは、中国現法は日本工場を量的に補完する協力会社的な機能があった。日本の需要動向にもよるが、中国現法は中国国内需要への対応に加えて、今後は低コストの金型、成形機等を日本へ供給し、コストダウン力強化に貢献することが期待されている。

IT技術の進展と現地企業の技術力向上により、趨勢的に見て、日本で設計し、海外生産や海外部材等を活用する動きが強まると見られる。顧客は、日本の国内市場の先行きが不透明な一方、中国等の新興国市場については確実な成長が見込めるため、海外への投資を優先する。結果として、質の高い一部のものを除いて海外への生産移転が進む。

国内生産拠点をどう位置づけるかは当社にとっても頭の痛い問題だが、グローバルな視点で、為替の動向も勘案しつつ、相互に事業補完を図ることが重要だと考えている。

## NO.11 ニシハラ理工 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1956年（創業1951年）	資本金	7,620万円
従業員	160名	所在地	東京都
海外展開地域・国	マレーシア		
主要製品、サービス	半導体、電子部品等のめっき加工		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1951年、金銀鍍金研究室として創業。以来、めっき専門メーカーとして、鉛フリーへの対応、部品の軽量化・小型化に伴う実装時の不具合等を解消するめっき技術の開発など、高度化する顧客のニーズに応じて、技術開発の実績を挙げてきた。半導体、電子部品のめっき加工が主であり、開発、量産の各プロセスで顧客をサポートし、顧客の迅速な技術開発、高品質化を支援する、プロセス・サポート・エンジニアリングに力を入れている。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

当社はマレーシアに工場を保有しているが、当社の経営上の必要性から海外へ進出したわけではない。半導体外装めっきの品質問題で困っていた現地日系半導体メーカーA社の工場長からの協力依頼を受け進出したものである。当時マレーシアでは100%外資が認められていなかったため、A社から現地パートナーの紹介を受け、1996年、合併で現地法人を設立した。

#### (2) 海外展開の状況

当初は海外でのマネジメントのノウハウがなかったことから、経営はパートナーに任せ、技術面での協力に限定する予定であった。このため出資比率を22.5%に止めたが、パートナーの経営への熱意が乏しかったことから全面的な経営への関与に踏み切り、出資比率を56%に引き上げ現在に至っている。現在、マレーシアに2工場を有しており、従業員数は約70名、売上規模は国内の5分の1である。

#### (3) 国内・海外拠点の位置づけと機能

海外拠点では日系企業等から受注し、めっき加工を行っている。機器・装置の設備投資コストと需要地の量とのバランスにより、生産拠点を決定している。例えば高度な技術を要する部分めっき等は設備コストが高いが、マレーシアでの需要が少ないことから、国内で対応している。取引先のニーズが、国内では高レベル高質、海外では、相対的に難易度が低い加工の低コスト化にあるので、当社の設備・加工内容もそれに対応したものとなっている。

#### 4．海外展開における課題と対応

マレーシアへはA社の依頼で進出し、品質が評価され安定受注を得ていた。しかし、A社が米国企業に買収され、登用されたローカル経営陣が価格優先の発注方針をとったことから、品質的には劣るローカル企業への発注が増加した。当社の受注は徐々に減少していったことから取引先の新規開拓が必要となり、品質を重視する日系企業3社を開拓し、現在に至っている。また、2000年頃にはタイの日系企業からの生産拠点の近くで供給して欲しいという要望に応え、新たにコンデンサへのめっき工場をマレーシアに立ち上げた。最近、取引先が、高度な生産品目等についても国内から海外生産拠点へと一部移管し始めており、これに伴って海外生産拠点の近くで加工して欲しいというニーズが強まっている。

立ち上げ当初は、設備を日本から持ち込み、技術者を派遣し従業員を教育した。また、全面的な経営引受に際して総務、営業経験がある人材を日本から派遣したが、現在は現地スタッフが育ちマネジメントの仕組みが出来上がったことから、技術畑の日本人が現地トップを務めている。このほか、両工場長2名ほか1名が日本人である。生産は日本と同様の仕組みを導入し定着させたが、労務面では祈りのための施設の設置、風習に応じた勤務ローテーションの実施等、民族、宗教の習慣、行事、現地の法律に合わせた運用を行っている。主任クラス以外の生産現場の定着率は良いとはいえず、低い定着率を前提として、仕事の受持ち範囲の細分化等工夫を行い、生産性の向上に努めている。

#### 5．今後の課題と展望

現在、マレーシアの受注が生産能力をオーバーフローしているため、国内生産で対応している(但し、国内がオーバーフローした場合は、マレーシアでは技術的に対応できない)。国内生産がピーク比7~8割の水準に落ち込み、当面回復が見込めない状況下では、海外における生産拠点の保有がメリットになっている。

最近、取引先がコストダウン、現地需要の拡大等に対応するため、生産方法等を工夫、変更し、高度技術が必要な一部の製品・部品についても海外への生産移転を始めている。このような変化に伴い、大幅なコストダウンに向けた戦略的取り組みが課題となってくる。

高技術の追求は将来の糧となる技術開発に重要であるが、高度な技術が必要な市場は総じて小さい。また、タイムラグを伴って海外企業の技術も向上する。従って、高技術の追求だけに拘ってはいは自らの市場を狭めることになりかねない。当社を含めて日本企業は高い技術を持っていてもコストが高いため、技術を事業に活かしていきれていない憾みがある。そこで、今後は 高技術分野における、事業段階に応じたコストダウンの実現、国内生産の競争力の確立、 技術的な難易度が低い新興国向け分野における低コスト技術の確立(安くても品質も良いの実現)、ボリュームゾーンの競争力の強化、が課題である。そのためには、技術思想の大転換による機械、管理コスト等の大幅な引下げが必要となるが、先端分野における高精度、高品質の追求と並んで、このような取り組みが日本、海外の生産拠点の成長を確かなものにするのみである。

## NO.12 ニューロング 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1955年（創業1948年）	資本金	3億円
従業員	160名	所在地	東京都
海外展開地域・国	米国、中国、台湾、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、トルコ、アラブ首長国連邦、オランダ、メキシコ		
主要製品、サービス	包装機械、製袋機械、工業用ミシン、印刷機器、紙ポリ加工機器の製造・販売・エンジニアリング		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は工業用ミシンの修理販売業として創業。現在は工業用ミシン、製袋機械から包装機械、印刷機械までの製造販売を行っており、自動包装機、大型製袋機では国内トップシェアを誇る企業である。また、世界10カ国以上に販売拠点をもち、輸出を行っており、売上全体に占める輸出比率は約30%となっている。

なお、当社製品の工業用ミシンは標準品であるが、製袋機械や包装機械は顧客のニーズに合わせて作る受注生産品がほとんどである。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の状況

当社はユーザーが海外に多いこともあり、早い時期から海外への展開を図ってきた。1966年にフィリピンに現地法人を設立し、海外進出を開始。以後、台湾、シンガポール、米国、マレーシア、オランダ、タイ、中国、アラブ首長国連邦、インドネシア、メキシコ等に現地法人を設立。海外現地法人については全て当社が100%出資している。これらの現地法人のうち、生産拠点は中国（北京）のみであり、それ以外は販売、メンテナンス、サービスのための拠点となっている（中国現地法人は上海にも販売拠点を有している）。

中国（北京）工場は生産コストの低減を目的に1993年に現地法人を設立し、工業用ミシン等の部品製造と製品組立を行っている（従業員約200名、日本人駐在員1名）。

#### (2) 国内・海外拠点の位置付けと機能

当社の生産拠点は日本国内3カ所（千葉、秋田（2工場））、海外1カ所（北京）の計4カ所である。なお、国内生産拠点はいずれも別法人（子会社）となっている。

製造の主力は国内の生産拠点であり、研究開発、設計も全て国内で行っている。中国（北京）工場では工業用ミシン（量産品）の部品製造と完成品の組立を行い、中国国内をはじめ各国に販売しているが、主要な部品については日本から送っている。一方、北京工場で生産された部品の一部は国内生産拠点でも使われている。

#### 4．海外展開における課題と対応

当社は早くから海外に現地法人を設立して販売拠点を展開しており、特に中国（北京）に生産拠点を設ける際にはそうした経験や情報を活用することができた。また、当社は以前から太極拳の普及に協力し、東京太極拳協会に本部事務所と道場の場所を提供してきたことから、中国進出に際しては、こうした活動を通じて得られた人脈を活かし、工場用地の選定等に必要な現地の情報を収集することができた。

中国（北京）工場の現地採用従業員の定着状況も良好であり、技術・技能も着実に向上してきている。工場の機械は日本製ということもあり、従業員の日本国内での研修も実施している。人件費は進出当初と比べれば上昇しているが、コスト面でのメリットはまだ失われていない。

現地法人の資金調達に関しては、国内本社からの投資、貸付が基本であり、北京工場の拡張、機械増設の追加設備投資についても国内本社の資金で行っている。

#### 5．今後の展望と課題

中国等のメーカーに対しては技術面での優位があることに加え、コスト面でもまだ競争力を持っていることから、今後も国内拠点が生産の主体であることは変わらない。ただし、現地中国の市場が急速に成長しており、工業用マシンだけでなく、包装機械等の需要についても拡大が見込まれることから、中国市場向け製品の強化、中国現地法人の活用も必要であると考えている。

## NO.13 長谷川鉄工 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1922年（創業 1910年）	資本金	1億円
従業員	80名	所在地	大阪府
海外展開地域・国	台湾、ベトナムをはじめ全世界に輸出		
主要製品、サービス	産業用冷凍機・各種ユニット製造販売、冷熱プラント設計・施工等		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1910年の創業以来、コンプレッサの開発・製造、冷熱プラントの総合エンジニアリング、メンテナンスサービスを数多く手がけてきた。世界中に代理店網を組織し、船舶用冷凍設備、食品工業用冷凍設備、化学ノ一般工業用冷熱設備、製氷冷凍設備等、ユーザーの業種業態にマッチした製品及びシステムをタイムリーに国内外に提供している。超低温をはじめ様々な温度領域をカバーする国内トップクラスの冷熱装置専門企業であり、世界最高品質を誇る冷凍用圧縮機製造の技術とノウハウがこれを支えている。特に、鮪漁船の冷凍設備では高品質、省スペースが高く評価され、世界シェアの80%を占めている。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

当社はわが国冷熱機器のパイオニアであるが、需要地は海外に多いことから、早くから冷凍、冷蔵設備等のニーズが強いアジアを中心として、世界に販路を拡大していった。

#### (2) 海外展開の状況

世界中に代理店を組織し、アジア・中近東をはじめ北米・中南米など、世界40数カ国に輸出している。海外プラントの設計施工を行っていた当時の輸出比率は、売上の45%に達したが、各国で設計・施工業者が育ってきたこと、世界のプラントシステムの標準と日本のシステムが異なっていること等の要因により、プラント設計施工業務を縮小させ、現在は競争力の強い冷凍機等の輸出を主体としている。現在の輸出比率は2割前後であり、最近では台湾、ベトナムへの輸出が多い。

#### (3) 国内・海外拠点の位置づけと機能

各国にある代理店が販売活動、受注、設計を行い、当社は冷熱機器、補修部品を製造、輸出している。据付、販売後のメンテナンス等のアフターサービスは世界各国の代理店が担っている。また、設計については、技術指導等により代理店の技術向上に努めた結果、現在では通常的设计は代理店が行い、特殊な機器等代理店で対応できないケースについて当社がサポートする体制が採られている。

国内需要については、プラント設計から機器製造、据付、施工まで当社が行っている。

#### 4．海外展開における課題と対応

輸出における代理店の役割は大きく、代理店の開拓、確保と技術レベルの向上が重要である。かつてプラント施工時のパートナーであった現地技術者等が、当社技術を評価して代理店となっていることが多い。また、数十年にわたって世界に機器を納入、設置してきた実績と信頼、高い知名度が、代理店を開拓、確保する上で、大きな力となった。

海外事業で難しいのは、国によって商習慣や風土が異なる点である。これは法制度とは別の次元で機能しており、検収での金額調整を行うことや、契約額の一部を支払わないことが当然視されている国・地域など、善悪は別として様々な商習慣がある。また、信用力、資金回収問題も重要な問題である。国情によってはL/Cが組まれていても安心できない国がある。支払を確認した後で輸出するなどの措置が必要な場合もある。

現地の事情に通じた代理店の役割が重要だが、代理店によっては資金力が充分でない場合がある。従って当社としても受注先の信用力を十分に留意する必要があり、金額が大きい場合は代理店を介さずに直接受注するなど、ケースバイケースで最良の方法を選択する必要がある。

部品の模造品も大きな問題である、補修部品は利益率が高いため当社の重要な収益源であるが、台湾等では模造品が出回っており、当社の純正品の売上に大きな影響が出ている。イミテーション防止のため、機器全体の効率性や耐久性の向上等に合わせて、模造しにくい複雑な形状の部品を開発している。

#### 5．今後の課題と展望

地球温暖化への対策として脱フロンが要請されている。産業用冷熱機器においても冷媒をフロンからアンモニア等の自然冷媒に変更していく必要がある。アンモニアによる冷凍設備は日本ではフロンに切り替えられる以前は主流であったし、海外ではアンモニアが主流なのでノウハウはある。冷媒の変更による圧力変化等に対する機器、システムの構造的な問題の有無の測定、検証等を行うほか、自然冷媒を利用したより高いレベルの装置開発や機器の冷凍効率の向上など、研究、技術開発に取り組んでいる。

産業用冷熱機器は耐用年数が長いため、設備が一巡すると更新需要が出るまで時間を要する。現在は需要の端境期にあり、更新需要が顕在化するまで、東南アジアを初めとして、産業用冷凍設備の普及が未だ遅れている地域への販売増を図る方針である。

為替変動は製品の競争力、収益に影響を与えるが、海外での生産については、基礎産業が中国といえども未熟で、品質の保証が難しい。技術面、特に図面のコピー、模造品につながる可能性があるため、行う予定はない。

## NO.14 パンチ工業 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1975 年	資本金	3 億 8,250 万円
従業員	794 名	所在地	東京都
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	プラスチック金型用部品、プレス金型用部品、F A用部品		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1975 年創業、82 年には高速度工具鋼（High Speed Steel）を使用し、耐摩耗性に優れたプラスチック金型用ハイスイジェクタピンの量産化に世界で始めて成功、以後金型用部品メーカーとして急激な成長を遂げてきた。カタログ化して販売する規格標準品から特注品受注まで、国内外の顧客の多様なニーズに応えている。

### 3. 海外展開の概要

#### （1）海外展開の契機

顧客の低価格化ニーズへの対応、規模の拡大に伴う国内での労働力確保への懸念等から、中国に生産拠点を設けた。

#### （2）海外展開の状況

中国に 4 生産拠点、31 営業所を保有している。90 年大連、95 年大連瓦房店、2004 年無錫、東莞に設けた生産拠点は、いずれも独資による現地法人である。中国の従業員数は約 2,300 人に達し、金型用部品メーカーとしては中国トップクラスの規模である。

#### （3）国内・海外拠点の位置づけと機能

大連瓦房店は標準化製品のベースとなるブランク材の生産拠点であり、中国内の生産拠点である大連、無錫、東莞 3 工場、日本工場の各生産拠点は顧客のニーズに応じた先端加工、特注品製造等を行っている。

### 4. 海外展開における課題と対応

当初の目的は日本への輸出であったため、1990 年、神奈川県で紹介で輸出の便が良い大連に生産拠点を建設した。95 年には、大連は地元外の労働者が多く、規模拡大に伴う寮の保有等のコスト負担増等から、技術者確保等に有利な大連瓦房店にブランク材の供給拠点を設けた（大連瓦房店にはベアリング工場があり旋盤技術者等が豊富であった）。その後、日系企業の進出等による中国国内の需要増に伴い、大連から需要地までの距離が遠いことから、無錫、東莞に生産拠点を設けた。急成長している中国では顧客の多くが 3 直 24 時間体制で操業しており、納期に対応できないと商機を逃してしまうためである。無錫、東莞は、在庫、物流、生産機能を保有している。

進出当初は、品質管理に苦労した。日本と生産現場の品質意識が異なり、公差範囲内に納まっていればよいという考え方が強く、バラツキが多かった。品質が安定しないと不良品、手直しの多発、顧客からの信頼低下につながりかねないため、毎年 20 人程度を日本に派遣、研修を続け、研修受講者は延べ 500 人に上っている。

品質管理レベルの向上、生産、物流体制の整備と相俟って、中国法人の年間売上は約 70 億円、日本本社の 4~5 割の規模に達している。日本国内の需要減少の影響もあるが、うち 8 割は中国国内向け売上である。現地日系企業からの受注が約 4 割を占めるが、傾向的に中国系・台湾系企業からの受注が増大している。中国経済は急速に拡大しており、ビジネス面でもスピードが要求されるため、事業拡大にはコミュニケーション、商習慣等に通じた現地人に権限を付与する必要がある。当社は規模拡大に合わせ、中国人の登用、権限委譲を進めてきた。各現法の総経理、営業所の日系企業担当責任者は日本人だが、副総経理、部長クラスには中国人も多く登用している。日本人経営トップ陣の役割は日本本社の方針に基づく戦略決定とその浸透であり、それ以外は中国人がマネジメントしている。当社では、現地への権限委譲は、生産、営業拠点網の整備と並び、中国事業成功の要因の一つとしている。このことは従業員の定着率にも好影響を及ぼしており、同業他社と比べて定着率が良い。

人件費が上昇しているため、生産性向上が重要となっており、設備のNC化等による対応を図っている。また、高精度が必要な機械は日本、欧州製を導入しているが、汎用機械を始めとする機械の現地調達も増やしている。汎用機械等の価格は日本の半分以下である。材料は品質の要であることから日本製を使っている。

## 5. 今後の課題と展望

今後の課題の一つは、外注先の開拓である。これまでは品質の問題から内製してきたが、人件費上昇への対応、需要が拡大する中での短納期への対応という観点から、品質面等で信頼できる外注先の確保が今後の課題である。品質管理体制を指導し、高品質、信頼関係に基づく長期的取引が可能な外注先の育成を進めていく方針である。

また、中国の取引先の生産品目が精度、品質的に高度なものへと移行しており、これに伴い取引先の品質要求水準が高くなっている。先に述べた生産性向上、品質レベルの向上、外注確保は、金型用部品メーカー中国 No.1 企業としての地位を築いた当社が、拡大する中国国内の需要を取り込み成長していくうえで、持続して取り組むべき重要な課題である。

このほか、中国から海外（日本以外の）への供給要望が増えている。このようなニーズが本格化した場合、需要地によっては中国国内の生産拠点、物流網等の見直しも含めた検討が必要となる。

## NO.15 三ツ星靴下 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1963年(創業 1948年)	資本金	2,500万円
従業員	84名	所在地	奈良県
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	繊維製品(靴下)製造業		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1948年に靴下の製造業として創業。多種多様な靴下・ストッキングの企画製造販売を行う。取引先は大手の衣料品製造業者等。

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

靴下製造業は奈良の地場産業の一つで、ピーク時には全国の60%以上を生産量を誇っていた。輸入の増加によって、現在日本で消費されている靴下の大半は中国製の輸入品とみられる。この間、奈良県の生産量は非常に減少している。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

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

#### (2) 海外展開の状況

海外進出に際しては、適切な場所を探してタイ、インドネシアや中国を訪問したが、先に現地に進出している取引先の紹介があって中国に決め、1994年、中国広東省に合弁会社「東莞三星襪子有限公司」を設立した。当時はインフラが整備されておらず、道路も未舗装で、編機を輸送すると輸送中の振動でネジが外れてしまうようなひどい状態であった。

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

#### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

中国では、コスト競争力が求められ大量生産を行う製品を製造し、日本では付加価値の高い製品を製造することにしている。現在、中国で製造している製品の8割以上は日本向

けで、残りは中国、香港、韓国、シンガポール、米国等に輸出しており、現在海外向けが徐々に増えている。日本で製造している靴下は国内向け。

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

#### 4．海外展開における課題と対応

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

一昨年、中国で新しい労働法が施行され、労働時間や残業代が厳しく管理されることになった。中国に進出した当初は人件費は日本の15分の1程度。現在は中国の人件費も上がってきているが、それでも5分の1程度である。

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

中国に進出してから5~6年は赤字であった。その後、良い仕入先が見つかって調達コストが下がり、また、不良品率が大幅に低下したことで黒字となり、2004年頃が一番好調だった。近年は電気代の上昇、電力供給の不足、原料価格の上昇といった逆風が吹いており、採算は悪化している。

07年には新工場を建設し、最新鋭の編機による生産ラインを構築し、生産性が向上した。通常、中国の国営工場であれば、200台の編機があったら、350人程度の従業員が必要であるが、当社は教育やマネジメントの徹底で200人程度で対応できる効率的な体制となっている。1人で編機1台を動かすくらいでないと利益を出していけないと思っている。

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

#### 5．今後の展望と課題

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

ている。

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

## NO.16 山崎工業 株式会社

### 1. 企業概要

設立	1975年（創業 1962年）	資本金	1,000万円
従業員	156名（含むパート）	所在地	新潟県
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	プレス加工、金型製作、各種自動化機器製作		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

プレス加工業として創業後、金型設計製作へと業務内容を拡大。最新設備の導入、技術開発に意欲的であり、99年には県技術賞を受賞している。受注品は自動車部品、携帯電話、電子部品等の加工が中心である。使用機械の内製に積極的であり、小型形状部品の精密プレス加工、高精度品の量産加工に優れており、切削加工からプレス加工への代替提案等により、受注先の開拓、多角化を進めている。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

ステンレスの圧延加工を行う仕入先が、大手電気メーカーからブラウン管プレス加工の依頼を受け、同社と合併で中国に進出した。

#### (2) 海外展開の状況

2000年12月に上海に現地法人を設立。従業員数は120名。

#### (3) 国内・海外拠点の位置づけと機能

現地法人の受注先は現地日系企業が約8割、その他欧州系企業等からの受注であり、経常的な受注先は10社以上ある。現地企業では対応が難しいもの、特殊なものを中心に受注している。レベル的には当社の国内生産に比べ1ランク低い加工が多い。

### 4. 海外展開における課題と対応

現地法人設立時は、技術支援に止める予定であり出資比率を低くした。その後、パートナーにプレス業経営のノウハウが乏しかったことから、結局は当社が経営に関与せざるをえなくなり、増資により現在は6割を出資している。

設備は日本製の新しい機械のほか、中古設備、台湾製の機械等を導入してコストを抑え、用途に応じて使い分けている。当初、金型は日本で製作し中国へ持ち込み、プレス加工を行っていたが、金型メンテナンスの必要性から1、2年後に金型設備を導入、現地で金型を製作するようになった。なお、金型設備に必要な資金は増資で調達した。

現在、中国で使用する金型については国内で設計し、金型製作までは日本から派遣する技術者が関与、以後のプレス加工は現地で単独に対応している。中国で金型製作を行うの

は、金型輸入にかかる関税負担を避けたいという顧客の要請があったためでもある。ただ、金型については高価な生産設備を投入するとコスト負担が大きくなり（減価償却負担の増加）安価な労働力のメリットが小さくなる。そこで、設備投資を必要最小限度に抑え、難易度に応じて現地の金型メーカーへの外注を増やすことも考えている。

総経理は社長の義弟であり経営全般を統括している。このほか、現地で採用した中国語に堪能な日本人、その他1名、計3名が上海に常駐している。顧客との技術的な打合せ等はきめ細かな対応、詰めが必要なため日本人が関与するが、営業、生産、労務等のルーティンワークは中国人に任せており、順調に運営されている。資金回収の難しさがあるため日系企業を主な取引先としているが、日系企業の場合も財務担当は中国人であることが多く、支払に関する問題が発生することがある。このため実務を中国人に任せていても、当社トップと日系企業トップとの意思疎通を保っておくことが重要と考えている。

このほか、中国でも樹脂成型等が盛んになってきたことから、業務内容拡大による高付加価値化も進めている。外注先が製造するプラスチック部品と社内のプレス加工品による部品組み立てを行っており、安価な人件費を活用した組み立てへと業務範囲を拡大している。

## 5. 今後の課題と展望

中国に簡単に移る部品や加工技術と、移せないものがある。当社は国内では、小さくて難しいもの、付加価値の高いもの、顧客が簡単に他所に移せない加工を行っている。一方、日本では低レベルになった技術でも海外では使えるものもある。その種ものは海外で製造し、日本でニーズがあるものは輸入する。日本でなければ製造できないものは国内で製造し海外に輸出する。国内市場だけを対象としていると今後は厳しい。しかし、IT化が進み、航空等のインフラも整っている。ITを活用とした情報交換が容易となっており、当社の場合でいうと、国内を移動するより上海に行く方が時間的に近く、フェイス・トゥ・フェイスでの詰めが必要な、重要な情報の交換も容易になった。海外、国内両市場をにらみながら事業を展開することが重要な時代であり、日本と海外、双方の情報に関心を持ち、技術レベル、コスト状況を勘案して内外で事業を展開すれば、まだまだ発展の余地があると当社は考えている。

当社に即して考えると、これまでは中国で金型メンテナンスの一部を行い原価低減を図る等、コスト面の効果が大きかったが、今後は、増大する中国需要の国内への取り込みを期待している。例えば、中国では外部からの購入部品を、内製に切り替えたいというニーズを持つ企業が多い。しかし、現地では技術的に対応できないため、金型、製造設備等を設計、製作、輸出して欲しいというニーズがある。現地での製造指導等も必要になるため、従業員の活用の方も広がる。日本国内の経済の早急な改善が見込めない状況下では、現地で対応できるものは現地で対応し、今後は、日本でしかできない海外のニーズを日本に持ち込むことも必要と考えている。

## NO.17 山八齒材工業 株式会社

### 1. 企業概要

設 立	1963 年 ( 創業 1958 年 )	資本金	3,000 万円
従業員	96 名	所在地	愛知県
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	歯科材料の製造および販売		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は、1958年に医療用器具製造として個人開業し、その後63年に当社設立。創業以来、歯科材料の製造・販売を行っており、人工歯では国内シェア約3割を有し、海外約80カ国にも輸出されるなど、顧客から絶大な支持を得ている。当社の強みは新商品開発への積極的な取り組みであり、素材開発等では大学等と共同研究を実施することにより、企画設計から材料開発、製造システムの開発等、すべて自社で開発を行い市場の要望に素早く対応している。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

当社の初めての海外展開は1980年代後半にさかのぼる。当社製品の需要が国内だけではなく海外からも強かったが、国内工場では人手不足により十分な生産が行えなかった。そのため社長の知人を介し、人手不足解消のために香港での製造を開始した。しかし、合併相手の企業との考え方の相違からうまくいかず数年後には撤退した。一方で国内の人手不足は依然解消されず、海外での製造を検討し続けていた90年代初頭、歯科材料の製造では中国国内 No.1 である上海の国営企業の存在を知った。社長は日中経済貿易センターを訪問し、同社と共同で事業を行いたい旨伝え、その仲介を依頼した。そして、92年に同社の子会社（以下では「パートナー」という）と合併契約を締結し、翌93年には中国江蘇省に現地法人の設立に至った。現地法人では、当社の生産システムを導入し、全ての製品を当社が輸入することとする一方で、現地の経営・生産管理はパートナーにすべてを任せていた。そのため、現地法人の工場はパートナーの工場近くに建設し、経営は同社の役員が行っていた。

2007年には、中国国内市場への営業強化を目的に中国内に営業所を設立した。

#### (2) 海外展開の状況

中国への進出以降、現地法人の経営は順調に推移し生産能力も拡大を続けた。社長は中国に進出した段階で、日本国内の人手不足はこの先も解消できないと判断し、概ね5年を目処に中国への生産移転を視野に入れ、その準備を着々と進めてきた。

社長は中国からの安定供給に満足してはいたが、一方では言語の問題や運営を任せていたパートナーからの情報開示も十分ではなく、現地法人の経営実態をつかむことができなかった。そこで、日本に留学し、その後当社で研究開発に取り組んでいた中国人従業員を現地法人に派遣し経営に関与させることとした（この中国人従業員は社長が最も信頼する人物のひとりであり、現在の中国現地法人の責任者である）。

時を同じくして、パートナーから現地法人の出資持分の譲渡申し出が持ち上がったが、現地では出資の引き受け手が現れなかった。そのため、当社が全株を買い取り、現地法人は合弁から単独出資（独資）となった。そして、派遣していた中国人従業員（上述）を現地の経営責任者とし業容の拡大をはかった。

現地法人の責任者の改革等も奏効し業況は順調に推移し、現在では従業員数は約 350 人にまで拡大している。そして巨大な中国市場をターゲットに中国国内での販売にも取り組んだ。製品の販売は、専門商社や現地代理店、日本国内では卸会社を通じて歯科医療従事者へと行っていたが、中国国内では当社による歯科医療従事者への直接販売を開始するため、2007 年に北京、上海、蘇州に営業所を設立し、翌 08 年には広州に営業所を新設した。直接販売を始めた契機は、製品の需要者である歯科医療従事者との関係を密にし、ニーズを汲み取り、それを新商品開発に生かすためであった。

### （ 3 ）国内・海外拠点の位置付けと機能

国内全メーカーで取り扱う歯科材料は約 2 万点ともいわれており、多品種少量生産である。また、生産工程も多工程に及んでおり労働集約的な面が強い。

このような中、原則として企画・開発は国内拠点で行い、製造は海外拠点で行っている。海外でも優秀な人材がおり、将来的には海外での企画開発も可能と考えられるが、現時点では国内で行うメリットが大きい。新製品開発においては安全面等の高い品質が要求され、かつ市場に製品が投入された時点で、さらなる改良を検討する必要がある。つまり企業の存続には研究開発が不可欠であると考えているが、当社は中小企業であり人材も限られている。そのため、これまで日本国内の大学や公的機関等と連携し共同で研究開発等を行ってきたが、これら技術の集積において日本は依然他国に比べ優れているからである。

技術面では、国内・海外拠点における品質の格差はない。現地労働者の技術も高く、また生産システムが確立されていれば問題はない。

## 4 . 海外展開における課題と対応

海外展開を考える際には、まず第一に信頼できる相手を見つけなければならない。ただし、その相手との関係維持も決して容易ではない。だが、海外展開を自社単独で行うには様々な困難があり、特に中国では現地に精通した人の協力が不可欠である。

当社が中国に進出した際は、日中経済貿易センターに仲介を依頼し、中国で既に同種事業を行っている企業を合弁相手とすることができた。その後、独資となったが、社長が最

も信頼している中国人を派遣し現地の責任者に据えたことが成功の要因と考える。

従業員の確保、管理職クラスの優秀な人材を得ることも必要だ。現地管理職の大半は現地責任者が採用し、採用後は 1 年程度日本で研修し当社の生産システムや文化・ルール、日本語を習得する。なお、現地法人に日本人の常勤者はいない。現地での企業経営は、信頼できる現地人の意見を尊重しながら運営することが大切であり、それゆえ社長自身も一歩引いて関与している。

従業員の給与については出来高制であり、良品に対してのみ支払われる完全な能力主義となっている。さらに当社の特徴は従業員の定着率の高さにある。当社の進出地域は工業団地ではなく一般の住宅地であるため、従業員は地元を中心とした主婦が多く、それが安定した雇用の確保を通じて品質の維持にもつながっている。

## 5 . 今後の展望と課題

当社の生産拠点は海外であり、今後受注が拡大し生産能力が限界になれば、当然新たな工場建設も検討しなければならない。ただし、まだ具体的な計画はない。現状は中国国内市場への営業活動を通じた当社製品のシェア拡大を目指しており、そのため、販売拠点として、中国国内で毎年 1 店舗の新規営業所の開設を見込んでいる（今年は内陸部への開設を計画）。

## NO.18 吉川セミコンダクタ 株式会社

### 1. 企業概要

設 立	1984 年	資本金	1 億円
従業員	423 名	所在地	宮崎県
海外展開地域・国	インドネシア		
主要製品、サービス	半導体のウエハテスト工程、組立工程、テスト工程		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は 1984 年宮崎県の誘致企業として、親会社である A 社と上場企業子会社である B 社の合併企業として設立された電子機器、通信機器用部品の製造業者である。設立当初は半導体組立事業を専業としていたが、コスト競争力の見地からインドネシアの子会社に組立業務を移管し、99 年からは半導体のテスト事業に本格的に参入。現在ではテストプログラムの設計・開発からウエハテスト、組立、最終検査・出荷までのフルターンキーサービス体制を構築し、顧客の多様なニーズに応えている。

半導体関連業務は大手メーカーの系列色が強いが、当社は独立系メーカーとして幅広い取引先を有している。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

1997 年にインドネシアのピンタン島の工業団地に進出した。出資割合は当社 30%、親会社 70%である。半導体の組立、テスト、モジュール実装を行っており、2009 年の売上は約 40 億円、従業員は約 700 名に達している。

海外展開の契機は、国際市場でのコスト競争力の強化、国内半導体メーカー、大口ユーザーの海外シフトへの対応、アジア圏での半導体供給の拡大、であり、ピンタン島に決定した理由は、シンガポールに近くビジネス情報が得やすい、資材・設備調達が得やすい、装置メンテナンス等の技術的なサポートが得やすい、こと等があげられる。また、労務コストが安いことも理由の一つであった。

#### (2) 海外展開の状況

当社が進出しているインドネシアのピンタン島は、リゾート地としての開発が進む一方で、近年はシンガポール、インドネシアの両政府が国家プロジェクトとして投資を優遇するなど開発にも力を入れており、工業化が推し進められている。それに伴いインフラの整備も進捗している。

当社が進出したピンタン工業団地は 1990 年に開発が始まり、94 年に操業開始、その後 2006 年には経済特区として再開発計画がスタートした。工業団地では、100%の外国資

本を認める、原料、設備の無関税輸入、輸出実績の25%を国内に向けることを認める、などの優遇措置がとられている。

現地での事業内容は、半導体の組立、テスト、モジュール実装であり、製品の約6~7割が日本国内へ、その他は現地日系企業を中心に取引されている。現地の人件費は格段に安く、当社内の労務費を比較すると、日本は27~28万円/月に対し、インドネシアでは1万5千円~1万8千円/月程度である。人件費は進出当時に比べ約2倍となっているが、中国など他の国に比べて上昇が抑制されており、また労使関係も安定している。

現在、海外拠点の売上は当社の売上全体の3割以上を占めており、重要な生産拠点となっている。

なお現地では、技術開発、経理・財務に日本人の責任者を配置している。現地の運営は、資金面・営業面は親会社が管理しており、当社は技術・モノづくりに専念している。また、物流は品質、安全面を重視し、日系企業に依頼している。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

生産過程は、主として国内工場では資材を調達し、投入→ウエハテスト→組立→最終検査→出荷であり、海外工場では、投入→組立→最終検査→出荷となっている。

主な位置づけとして、国内では試作・開発が中心。海外では量産化対応を図っており、取引先は現地日系企業が中心である。

国内と海外の技術的なレベルの違いは生産過程の自動化により対応可能であり、大きな格差はない。当社は、新製品受注等の際は、まず国内で製造を行い、その後量産体制が整った段階で海外へ生産を移管している。

また、短納期(1週間から10日程度)や少ロットの生産についても、空輸便を利用して海外拠点で対応している。

## 4. 海外展開における課題と対応

品質の安定・向上には、従業員の教育、円滑な生産移転が必要である。海外で量産を始めるにあたっては、開始前に現地法人から部長クラスの技術者を数名呼び、国内工場での十分な研修を行ったうえで、海外でも量産が可能と判断できた時点で海外に移管している。また、現地従業員を対象に定期的に3~6ヵ月の国内研修を実施しており、これまで延べ500人程度が研修を受講している。

現地における従業員教育では、当社親会社であるA社の文化(グループ共通の文化)を浸透させることを目指しており、日本の文化やルールを国内と同様に導入している。例えば、毎朝ミーティングを実施し、その日の活動や注意事項について認識を共有する。また、現地では教育担当者を配置し、担当者は全体をみながら従業員の配置転換を行い多能工の育成に取り組んでいる。

当社の従業員の定着率は他企業に比べて高い。当社が進出した工業団地は、現地政府が

工場を建設し、それを企業に貸し出すテナント貸が主体であるが、当社は自社で工場を建設しており、食堂の完備や施設の充実等、同団地内の他企業に比べハード面が優れている。

安定した労使関係も高い定着率の要因の一つである。工場の壁には一人一人の作業ランク・習熟度合いが明示された顔写真入りの表が常時張り出されており、一覧で各従業員の作業毎のスキルを誰もが確認することができる。そして能力に応じた昇給制度を導入しており、透明性の高い賃金制度が確立されている。

営業面では、当社の事業は機密性が高く顧客との信頼関係が大切である。そのため 24 時間日本語が通じる体制を整え、急な需要にも対応できるよう準備している。また現地の幹部職員に対しては、日本語教育も実施している。

海外での経営は、民族や文化の違いがあり意図した通りに行かない場合も多いが、何度も繰り返し説明し、「あせらず」「あわてず」「あきらめず」粘り強く対応することが大切である。

#### 5 . 今後の展望と課題

引き続き海外拠点を当社の重要な生産拠点と位置づけ、今後も事業展開を行っていく。前述した通り当社の事業は機密性が高く、顧客との密接な関係・連絡が必要である。したがって、顧客企業の近くで生産するメリットは大きい。今後は現地企業への販売拡大を目指しており、顧客ニーズの把握や販路の開拓が課題である。

## NO.19 株式会社 ワールドケミカル

### 1. 企業概要

設立	1971年	資本金	5,000万円
従業員	68名	所在地	東京都
海外展開地域・国	台湾、中国、米国		
主要製品、サービス	耐食性ケミカルポンプ、浮上油回収機器製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は1971年の設立以来、独自技術に基づくケミカルポンプや浮上油回収機器の製造に特化した事業展開を行っており、売上の15～20%は海外向けとなっている。

主力製品のケミカルポンプは電子部品・プリント基板の製造装置、めっき工場、化学プラント等で使われるが、ポンプで移送される薬液は千差万別のため、製品のほとんどは受注生産である。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

海外生産に取り組んだ動機としては、生産コストの低減が必要であったこと、取引先の海外展開が進み、当社の製品を使う装置の生産が台湾、中国等の海外に移転してしまったことがあげられる。

#### (2) 海外展開の状況

当社は1996年に台湾、98年に米国、06年には中国(蘇州)に現地法人を設立している。現地法人はいずれも当社が全額出資しており、台湾、中国は生産・販売拠点、米国は販売拠点(営業所)である。各現地法人の現在の陣容は、台湾は従業員17名、日本人出向者なし、中国は従業員7名、日本人出向者1名、米国は従業員3名、日本人出向者1名となっている。

#### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

当社の生産拠点は筑波工場(茨城)台湾、中国の3カ所である。筑波工場は日本国内市場向けの製品や特殊な製品を生産し、台湾、中国工場では現地市場向けの汎用品の生産を行っている。台湾で生産された一部の部品、半製品は日本に輸出され、組み立てられて日本国内で販売されている。一方、台湾および中国の生産拠点では、現地で調達できるものは現地で調達するという方針に基づいて、部品、資材の大部分を現地で調達しており、日本から供給される部品は少ない。こうした現地調達の推進はコスト低減だけでなく、納期対応という面からも有利である。

台湾、中国での部品調達先は全て地場企業であり、日系企業からの調達は無い(中国で調達できないものについては台湾から調達)。

次に、現地法人の販売先をみると、台湾は現地メーカーが中心であり、残りは日系メーカーと日本への輸出（部品、半製品）となっている。中国については日系メーカーと現地メーカーへの販売がほぼ半々となっている。

製造技術に関しては、台湾、中国とも国内に比べてほとんど遜色のないレベルとなっているが、台湾および中国現地法人は技術部門を持っておらず、企画、設計、開発については全て国内で行っている。

#### 4．海外展開における課題と対応

現地での従業員の採用、定着状況には特に問題はない。また、現地企業への販売については台湾系の代理店を介し、代理店を通さない場合は前金で受け取っており、代金回収についての問題は発生していない。

海外進出の成功要因としては、過去の失敗の経験（1990年、台湾で生産委託を実施したが品質問題から撤退）を活かし、入念な事前準備を行い、需要・採算の見通しを確認してから実行したことがあげられる。

中国への進出に際しても、日系メーカーから進出の要請があり、確実な需要が見込まれていた。また、折良く、台湾で取引のある現地モーターメーカーから、中国蘇州に工場を建設したが、土地、建物に空きがあるので使わないとの話があり、工場を借りる形で操業を開始、初期投資の負担を小さくすることができた。

現地法人独自の借入はない。台湾・中国現地法人とも、当初出資以外の新たな貸付、資金供給の必要はなく、売買取引の収支だけで必要な資金は賄われている。

#### 5．今後の展望と課題

今後、海外での生産、海外からの調達が増えていくと予想される。台湾生産拠点については現状維持方針であるが、中国生産拠点については、人材、生産力を強化し、現在は台湾で行っている成形や日本向け部品の供給も行って行きたいと考えており、一昨年のリーマンショック以来の需要低迷も回復に向かっていていることから、人員増も検討している。なお、新たな地域への進出は計画していない。

海外生産は着実に増えているが、依然として日本国内への販売は多く、特殊なニーズに対応するためにも国内の生産拠点は必要である。また、競争力を維持・強化していくために、国内での研究・開発には一層力を入れていく方針である。

## NO.20 A社

### 1. 企業概要

設立	1966年(創業 1959年)	資本金	9,800万円
従業員	54名	所在地	三重県
海外展開地域・国	中国		
主要製品、サービス	ダイカスト金型設計・製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は大阪府堺市にて1959年創業。91年三重県松阪工場操業開始。大阪では家電関連の金型を中心に扱っていたが、それらの生産が海外に移転したことなどから、現在では輸送用機械向けの金型の比率が高い。95年に中国の大連に現地法人を設立。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

当社創業者は技術へのこだわりが強く、研究熱心で、金型加工の研究をライフワークとしている。中国進出に際しても創業者が人材確保等の面から自分の目指す金型製造が可能であると考えたことが大きな理由である。多くの企業のように製造コストの安さに注目して中国に進出したのではなく、販売先からの進出要請に応じたわけでもない。

海外進出に際しては米国等他の地域も検討したが、アジアの可能性の大きさに注目し、中でも中国の大連は大学等もあって良い人材が採用できることから決定した。

ダイカストの金型設計・製造業者としては早くから中国に進出することとなり、現地の業界では名が通っている。

#### (2) 海外展開の状況

中国現地法人は当社単独出資だったが、2007年に販売先a社からの出資を受け入れた。a社の親会社の東南アジア向け二輪車生産が増加見込であり、金型の協力工場となることを依頼されたものである。現在の販売先は半分程度がA社関連で、残りはその他日系企業である。

中国現地法人には現在80名強の人員がおり、国内本社よりも多くなっている。主な競合先は日系の大手企業である。最近は大手中部品メーカー等が中国に進出し、金型部門も持つようになってきているが、金型製造はノウハウや経験、データの蓄積が必要な分野であり、それらで当社に優位性がある。

#### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

国内本社と中国現地法人は、ほぼ同様の機能を有しており、中国拠点においてもダイカスト金型設計・製造を行っている。進出当初は国内でまず最初の金型を作成し、その後、中国拠点で量産する場合もあったが、現在では中国現地法人の技術も向上し、最初から中

国現地法人で製造している。進出当時から中国現地法人の社員を日本で研修したり、本社から技術指導を行うことで技術を習得した。

中国現地法人は当社創業者が会長を務める以外は社長以下全員が中国人である。以前は日本人が1名社長として駐在していたが、5年前に帰任し、現在は日常のオペレーションは全て中国人のみで行っている。

#### 4. 海外展開における課題と対応

現地の商慣習による代金回収の遅さが課題である。日本では金型の試作等は販売先が行うため、納品後速やかに支払いを受けられるが、中国では納品の前に自社で金型を試作し、良好な品質が確保されることを確認する必要があるため、試作段階で色々な要求が出てきて、なかなか代金全額の回収に至らない。

代金は頭金・中間・最終と数段階に分けて支払われるため、全額未回収となることはなく、販売先は日系企業がほとんどで最終的なロスの懸念も少ないが、日系企業であっても現場を担当するのが中国人なので納品や支払いは中国の商慣習によって行われている。

地場企業へ販売して回収が遅れた時には、日本から担当者が訪中して交渉し、回収したこともあった。

納期に関しても、日本と違い当社側で試作が必要となるなど、日本と違った厳しさがある。当社は金型の試作設備を持たないため、部品メーカー等の設備を借りるが、先方も通常は自らの生産のために設備を稼働しており、当社が依頼して自由に設備を使えるわけではなく、スケジュールが読みづらい。自社で鑄造機等の試作用の設備を整えることも検討している。

また、前述のように日常のオペレーションは中国人だけで行っており、日本語ができる人材も数名いるが、販売先との折衝等で微妙なニュアンスが伝わらない時がある。日本からの発注であれば、当社の日本人の営業担当者がフォローするなど、工夫している。

中国現地法人は、現地では定着率が比較的良好という評価を得ているが、それでも一旦技術を習得すると、転職してしまう人がおり、日本と比べれば人材の定着率は良くない。

加えて、生産設備については、進出時に日本で使用していた機械を移転させたものもあり、機械の更新の必要が出てきている。

進出した中国の大連は、もともと造船等の重厚長大産業が中心であったが、現地法人の立地しているハイテク団地はこのところIT関連企業の集積地に性格を変えつつあり、当社のようなメーカーが少なくなっている(大連市はIT関連に力を入れている)。市からは開発特区等への移転を打診されている。

現地法人の所要資金は親会社から貸付しているほか、工場を拡充した時に現地の日系銀行から元建ての融資を受けている。今後老朽化した機械の代替も見込まれるので、資金調達面の拡充も検討しなければならないと考えている。

中国では制度の変更等が良くあるので、金融機関にはそうした経営に役立つ情報をタイ

ムリーに提供してもらえると役立つ。日系銀行からはメール等で日常的に情報配信を受け、個別の問い合わせについて情報提供を受けている。

#### 5 . 今後の展望と課題

今年度については、中国現地法人では2割程度の受注増加が見込まれる一方、日本国内は厳しい状況が続いている。

現状では中国現地法人があることが当社の強みとなっている。当社に接触してくる企業も、中国現地法人に魅力を感じている場合が多い。従来は当社で受注していた顧客が中国に進出し、中国現地法人に受注が来たり、あるいは日本で受注しても、中国での生産を依頼されたりすることが多い。最近では一部中国現地法人の製造を日本で応援することもある。日本国内の拠点だけだったとしたら、今よりも更に厳しい状況だったかもしれない。

いまのところ先行して進出した優位性があるが、徐々に他社もノウハウの蓄積等が進むとみられ、中国現地法人も品質や価格の競争力を更に向上させていかなければ、と考えている。

## NO.21 B社

### 1. 企業概要

設立	1964年	資本金	4億9,200万円
従業員	236名	所在地	愛知県
海外展開地域・国	(生産委託先) 中国、韓国		
主要製品、サービス	鋳鉄・鋳鋼鋳物の製造、輸入及び販売		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

当社は造船大手A社の鋳鉄・鋳鋼部門を担う子会社であり、造船関連や工作機械関連の部品を製造している。各社の再編を経て、2006年より現体制となる。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

2006年までは、当社の前身2社が現地企業、日系商社との合弁企業に出資していたが、契約期間が満了し、合弁を解消した。合弁企業は5トン程度までの小型の製品には強みがあったものの、大型の製品には対応できず、当社のニーズに合わない面があった。

合弁企業への出資と併行して、技術や設備、コスト、納期対応等を考慮し、海外の協力工場も開拓していった。

#### (2) 海外展開の状況

現在当社は直接の海外展開は行っていないが、中国と韓国に協力工場を持ち、商社経由で鋳物の輸入取引を行っている。

最近では協力工場の数を絞り込んでおり、外注する海外協力工場は10社弱となっている。中国では上海近辺、山東省(青島)、江蘇省(蘇州)等に分散している。中国西部(内陸)は日本への納期の点で難がある。顧客から製品を受注する際、コスト面での魅力から中国での生産を指定されることが多い。

#### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

昨年の実績では、全社の売上のうち、15%前後が協力工場から輸入により仕入れたものである。輸入取引は、売上・利益とも当社の業績に貢献している。

### 4. 海外展開における課題と対応

当初は協力工場での製品の不良が発生し、品質レベルの向上に約5~6年を要した。日本からの技術指導もあり、品質も向上したが、協力工場との取引は常に品質や納期等での問題点を解決しつつ行っている。現在でも品質や技術レベルは日本の工場のほうが上である。一方、設備面ではこのところ中国の協力工場も充実している。

当社の製品は船舶のエンジン用部品など造船関連の割合が高く、それらの部品の製造に

は専用の資格取得が必要であり、コンプライアンス上の要件が厳しい。協力工場については、当社の販売先も定期的に監査に訪れるなど、品質のチェックを厳しく行っている。

リーマン・ショック後の受注減少局面においては、中国への発注が無くなり、協力工場の雇用や設備、これまで築いてきた技術面の蓄積を維持するのに苦心した。

当社では 1989 年ごろより、将来に向けた協力工場の育成等を目指して中国からの実習生を受け入れていた。その当時は大学を卒業した優秀な人材がマネジメントまで含めて学びに来ていた。例えば当時の実習生のうちの一人は現在中国に帰国し、鋳物関連企業で社長となっている。

## 5 . 今後の展望と課題

海外との関わりという点では、あくまでも販売先が求めるものを製造できる協力工場を探していくことが基本であると考えている。当社が作る部品が使用されるのはどちらかといえば日本国内向けの出荷が多い。

一方で中国やアジアの需要を取り込むことの重要性は認識している。具体的な検討はしていないものの、中長期的な課題としては、中国での現地調達、加工、第三国への販売といったことも検討する必要があるかもしれない。

当社の製品が部品として使われる工作機械等については、設備投資向けが主であり、景気に不透明感が強い中、当面の受注は低調を見込む。

## NO.22 C社

### 1. 企業概要

設立	1956年(創業1949年)	資本金	3,000万円
従業員	181名	所在地	長野県
海外展開地域・国	中国(香港、深圳)		
主要製品、サービス	精密加工部品、プリンタ関連部品、自動省力化機械等製造		

### 2. 企業の沿革、事業内容とその特色

1949年に治具、工具メーカーとして創業。時計部品の製造を手掛け、プリンタ部品、省力化機械製造などに展開。省力化機械は受注生産。

### 3. 海外展開の概要

#### (1) 海外展開の契機

主要取引先の大手時計メーカーが時計の販売市場として中華圏が有望との考えのもと、シンガポールや香港に工場や現地法人を設立していたことから、1980年代に市場調査のため香港に駐在員事務所を設立。その後主要取引先の中国での生産拡大に伴い同社も中国の深圳に現地法人を設立し時計部品(時計針)の生産を開始。

#### (2) 海外展開の状況

1983年に香港に駐在員事務所を開設し中華圏の市場情報の収集を開始。92年に香港に日中合弁で生産用の現地法人を設立し、生産を開始。同年に取引のために設立した香港の現地法人からの再輸出を通じ中国の日系時計メーカー生産拠点に部品を供給(深圳で製造した製品を香港に輸出し、中国に再輸出する形となる。深圳の現地法人の法人格が中国側にあること、中国向けに製品を100%輸出することを条件に関税が免除される)。2003年には深圳に新たに現地法人を設立し、中国本土への直接製品供給を開始。なお、深圳の2つの現地法人は同一敷地内に所在する。現地従業員数は深圳の2つの現地法人合計で298名、現地採用の日本人も若干名いる。

深圳の現地法人は当初、時計部品生産のための生産拠点であったが、現地の製品需要に応じ2000年代からデジカメや携帯電話の部品の生産も行うようになった。その結果、日本では取引関係がなかった日系携帯電話機メーカー、精密機器メーカー及び一部欧州系携帯電話機メーカーの海外拠点に部品を供給している。こうした業容の拡大をうけ、深圳の現地法人は04年あたりから生産段階で黒字基調が定着している。

なお、同社は1996年に珠海に生産拠点として現地法人を設立したが、運営が軌道に乗らず99年に撤退している。

### (3) 国内・海外拠点の位置付けと機能

国内拠点は、IC 検査機械や自動省力化機械、医療機器など付加価値の高い製品、及びプリンタ関連部品の比重が高い。また、技術開発部門は日本に置いている。

海外拠点は時計部品の生産を全面的に手掛けるほか、上記の通りデジカメ部品や携帯電話部品を生産。海外拠点における部材の仕入れ（鉄、ステンレス、棒材など）は基本的に日本からの輸入に頼るが、ばね等では現地企業 5 社からも調達を行っている。なお、海外拠点で使用する製造装置はコスト面を勘案して現地で調達している。

### 4. 海外展開における課題と対応

香港、深圳の現地法人設立にあたっては、主力取引先である時計メーカーの支援があったものの、まさに手探りの状態からの設立であった。現地法人に派遣した同社スタッフは延べ 20 名以上にのぼる。法制度が不明確でかつ頻繁に変更されることへの対応、中国の商慣習・商道德の日本との相違、日本人スタッフと中国人スタッフや中国の役所とのコミュニケーションギャップが問題となった。そのほかの対応も含め相当な経営資源を海外展開関係に割かざるをえなかった。

事業を軌道に乗せることができたのは、海外に派遣した日本人スタッフに適性があり、手探りの業務遂行を粘り強く行ったこと、及び中国人スタッフの成長によると感じている。海外事業を立ち上げる要員に求められる資質は、語学力よりも現地の人や文化、風習への順応性と、精神的なタフさだと感じている。また、最近では中国語に堪能な若手日本人営業スタッフも育ってきており、有効に活用していきたいと考えている。中国人スタッフについては、現地法人の設立当初からのメンバーが数人残っており、業務の中核的な役割を果たしている。現在、部課長クラスはほぼ中国人を充てるまでになっている。

中国人スタッフを使用するうえで注意すべき点は 2 点ある。一つは日本語力と実務能力とを混同せず、日本語が堪能であるというだけで重用することを避けること、もう一つは中国の行動様式が日本の価値基準に合わない場合には、相手の言い分もよく聞いて解決策を探ることである。経験的に無闇に日本流のやり方を押し付けた場合、たいいていうまくいかなかった。

現時点で抱える海外拠点の経営上の問題点は、規制や税制、届け出事務が複雑でかつ頻繁に変更されること、為替レートの変動による差損益で生産活動上の利益が大きな影響をうけること、携帯電話やデジカメ部品など消費財部品は利幅が薄く、その生産比率が高まるにつれ利益が低下していること、である。については自力での対応は負担が大きく、金融機関を含む取引先からのアドバイスや情報提供を受けながら効率的に対応していきたい。

現地の採用は現地の人材紹介機関を通じて行っており、中途採用が主。中国では近年、大卒求職者が増加しているが、新卒マーケットは華南では未発達である。今後新卒者をシステムティックに採用し、育てていくような手段がないか模索中である。

## 5 . 今後の展望と課題

基本的には、国内は高付加価値製品の生産に特化する。本体の大きい省力化機械については、輸送コストや関税の軽減などから現地生産の要望があり、ニーズの強さを感じているが、調達部材品質、調達不可能品の輸入問題や経営資源の制約もあり海外での生産を検討する段階ではない。

一方、量産品生産は海外移転を進めたいと考えている。国内の取引先への出荷量は増加が難しい状況にあるが、中国では、既往取引先からの受注の拡大と、国内では取引できない企業との新規取引が共に見込めるためである。前記の通り携帯電話部品等、利幅の薄い製品の生産比率の上昇により海外での利益率は縮小していることが問題であるが、中国での収益基盤を強固なものにすべく量産部品の海外進出を積極的に検討している。

地域的な面では今後、上海方面での製品販売を検討している。まずは市場調査を行い、販売拠点の設立につなげたい。ただ、生産面で深圳の現地法人の生産能力が限界に近いため、別法人の設立が必要と考えている。進出先はASEANを検討している。深圳の生産を一部移管し、コスト削減が可能な地域に進出を図りたい。