

平成 23 年度 調査・研究事業

中小企業の海外進出に関する調査研究

報 告 書

平成 24 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部

はじめに

2008年10月のリーマンショックに端を発した世界金融危機・同時不況からようやく立ち直りを見せていた日本経済を、国内においては東日本大震災、超円高の進行、国外においてはヨーロッパ諸国の信用不安、タイの大洪水発生、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）問題等、新たな問題が次々と襲っており、これまで日本経済を牽引してきた自動車産業、電機産業等の輸出産業は厳しい競争環境におかれている。

日本経済を長期的な視点で見れば、日本の人口減少による需要減退、少子高齢化の進展による労働力不足、電力供給問題等の構造的要因で日本国内での経済活動、生産活動が困難な状況に追い込まれる懸念さえある。人口減少による需要減退は小売業・卸売業、製造業、サービス業等すべての産業に影響を与える。少子高齢化による労働力不足は従来の雇用形態、生産システムが成り立たなくなることを意味している。

一方、需要面で見れば、今後大きな市場拡大が見込まれる中国、インド等の新興国市場では、液晶テレビに象徴されるように優秀な日本製品は、中国・韓国メーカーとの技術格差がなくなり、価格競争でも不利な状況におかれている。

これから日本企業が生き残るには、日本が先行優位にあり、日本にしか出来ない付加価値の高い事業分野への絞込みも重要だが、もうひとつは日本企業が積極的に海外へ進出する道である。日本のリーディング産業の海外生産比率は高まる傾向にあり、それを支えている日本国内の中小企業の動向が注目される場所である。

この調査研究事業は北陸地域、石川県のリーディング企業にそのような動きが加速した場合、それを支える下請企業群はどのような影響を受けるのか。また、海外需要を取り込むことを目的とする小売・卸売業の海外展開、和食、もてなしの心をもった日本式サービス業の海外展開が成り立つのかを検討したものである。北陸の中小企業、特に石川県の中小企業の海外展開について中国、タイ、ベトナム、アメリカに進出している先進企業への直撃取材に基づく報告もあり、これから海外進出を考える中小企業者の参考になれば幸いです。

平成24年2月

社団法人中小企業診断協会石川県支部
専務理事 村田 憲 泰

目 次

第1章 北陸地域の中小企業の海外進出	1
1. 中小企業が海外進出する背景	1
2. 日本企業海外進出の3段階	6
3. 企業の海外進出と国内産業空洞化の状況	6
4. 北陸地域の企業の海外進出状況	8
5. 本章のまとめ	10
第2章 ものづくり型企業の事例	11
1. 飛翔メコン-ベトナム編-	11
2. 石川県内のものづくり型ニッチトップ企業の米国進出事例	21
3. 進出企業としての我が社の経験より	29
第3章 流通・小売型企業の事例	37
1. 小売業の中国進出	37
2. 日本らしい「かわいい」を世界へ（伊勢屋）	42
第4章 飲食業・サービス型企業の事例	47
1. 飲食業の海外進出事例	47
2. サービス業の海外進出事例	53
第5章 中小企業の海外進出と診断士の役割	59
1. 中小企業診断士が果たすべき機能	59
2. 中小企業の海外進出と中小企業診断士の役割	63

第1章 北陸地域の中小企業の海外進出

1. 中小企業が海外進出する背景

(1) 今後、日本の中小企業の海外進出は加速する(仮説)

この章では「中小企業の海外進出は加速する。」という一つの仮説を立てるが、その理由を(2)以下で明確にし、現在それがどこまで進んでいるのかを分析する。また、石川県内企業の海外進出状況も調査した。結論としては、大企業の海外進出に追随する形で、必然的に海外に進出する中小企業数は増加、その増加スピードは加速するものと考えられる。

(2) 中小企業の海外進出が加速する理由

① 大企業の海外進出に系列の下請中小企業が追随する。

日本の製造業の体質は、トヨタに代表されるように部品を供給するサプライチェーンを形成する多数の中小企業群に支えられている。石川県においても建設機械メーカーの小松製作所が海外への進出を意思決定すれば、小松製作所のサプライチェーンを形成している北陸地域の中小企業は追随せざるを得ない関係にある。

【大企業の海外進出が増加する理由】

1) 有利な事業環境を求めて海外進出する。

- ・安価で豊富な労働力を利用できる。
- ・安価で広大な土地が利用できる。
- ・優遇税制(低い法人税率等)

2) 市場に近い生産拠点を求める。

3) 為替リスクをヘッジするための海外進出が増加する。(超円高、円の独歩高)

アメリカのドル安政策の長期化、中国では管理変動相場制を固持した元安誘導、韓国ウォン安、EUの信用不安によるユーロ安等の為替変動が起きている。日本円の独歩高が進行し1ドル70円台という超円高で日本の輸出産業は悲鳴を上げており、海外生産シフトを加速させる要因となっている。

4) 関税障壁の不利を回避することが可能となる。(FTA・TPP等)

昨年、民主党の菅総理が声高に宣言したTPP(環太平洋パートナーシップ協定)への加盟姿勢は現野田内閣でも堅持され、経済界は早期加盟を望んでいる。海外市場を相手とする輸出企業にとって関税障壁問題は喫緊の課題である。関税障壁のない国への生産シフトもやむを得ない現状である。

② 新興国の成長に伴う需要の急速な拡大が見込める。

世界の人口は約70億人といわれているが、100億人に向かって増加している。その代表は中国とインドであり、特にインドの人口増加は2020年には中国を抜くスピードで増加している。人口増加

は生活物資を含めて、大きな潜在需要をもっている。今、中国、インド、ブラジル、ロシアの Bric's では潜在需要が顕在化し、市場が拡大している。それらの需要を満たすため、またそれらの市場に世界中の企業が進出の機会を狙っており、日本企業も同様である。

1) 経済成長により 1 人当りの GDP が増加し欲しい物が買える状態になる。

下記の表 1-1-1 のとおり、2000 年に中国の GDP は日本を抜き、世界第二位の経済大国になっている。国民 1 人当りの GDP も 2000 年に 4,000 ドルを超え、経済成長とともに豊かになり 2030 年には 17,000 ドルを超えるものと思われる。インドも 2020 年以降 GDP では日本を抜き、世界第三位の地位を不動のものにする勢いがあるが、国民 1 人当り GDP の伸びはやや低い。

表 1-1-1 世界主要 8 カ国の実質国内生産の推移予測（購買力平価換算）

国名	2000年	2005年	2020年	2030年	2040年	2050年	対2000年
日本	3,272	3,467	4,241	4,706	4,989	4,994	1.53
中国	4,960	7,726	17,334	25,164	30,416	33,385	6.73
インドネシア	0.625	0.762	1,203	1,733	2,368	3,070	4,912.00
インド	2,454	3,380	7,067	10,296	14,402	19,122	7.79
アメリカ	9,587	11,085	16,746	21,414	27,172	33,958	3.54
カナダ	0.840	0.946	1,437	1,731	2,072	2,425	2,886.90
ブラジル	1,269	1,411	1,914	2,309	2,862	3,575	2.82
EU(19カ国)	10,260	11,156	14,520	16,312	18,110	19,885	1.94
ロシア	1,038	1,393	1,579	1,891	2,251	2,502	2.41

※日本経済研究センターの長期予測データ(購買力平価換算)単位:10億ドル

図 1-1-1 世界主要 8 カ国の実質国内生産推移グラフ

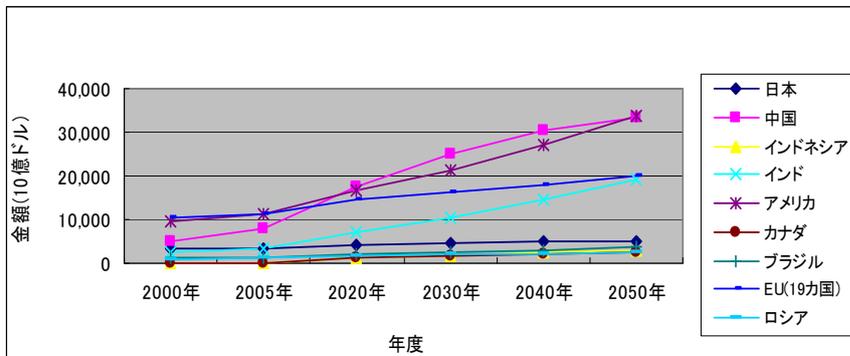


表 1-1-2 世界主要 8 カ国の国民 1 人当りの GDP 推移予測

国名	2000年	2005年	2020年	2030年	2040年	2050年	対2000年
日本	25,781	27,137	34,465	40,851	47,405	53,113	2.06
中国	3,893	5,817	12,235	17,832	22,394	26,445	6.79
インドネシア	2,986	3,404	4,597	6,207	8,154	10,484	3.51
インド	2,403	3,049	5,199	6,822	8,801	11,033	4.59
アメリカ	33,739	37,173	49,483	59,335	71,590	85,976	2.55
カナダ	27,536	29,328	39,310	44,420	51,117	58,318	2.12
ブラジル	7,301	7,551	8,532	9,352	10,751	12,702	1.74
EU(19カ国)	23,191	24,883	31,946	36,320	41,384	47,293	2.04
ロシア	7,083	9,742	12,117	15,860	21,029	26,622	3.76
合計	133,913	148,084	197,884	236,999	282,625	331,986	2.48

※日本経済研究センターの長期予測データ(購買力平価換算)単位:ドル

2) 社会資本が整備されていない。

社会インフラは鉄道・道路・港湾・発電所・通信施設・学校・病院・上下水道・公営住宅など生活の基盤を形成するものであり、その整備は経済成長を促す大きな推進力である。新興国の社会資本整備は遅れており、日本の大きな市場となる可能性がある。

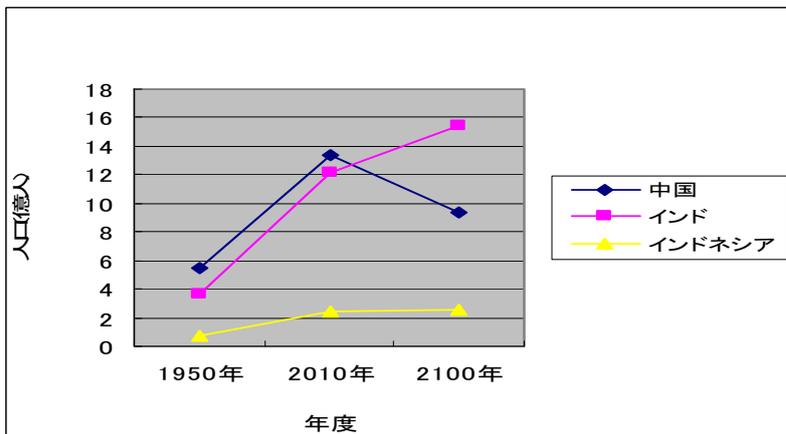
3) 何も持たない国民がほとんどの状態にある。(物質的には貧しい状態)

日本の戦後復興から高度成長時代までがそうであったように、新興国の富裕層はごく一部の人間であり、多くの国民は貧しい。過去の例では国民1人当りのGDPが3,000ドルを超えるあたりから一気に消費活動は活発化しており、今後、需要が顕在化し市場化することが予測される。

表 1-1-3 中国・インド・インドネシアの人口推移予測

国名	1950年	2010年	2100年
中国	5.5	13.4	9.4
インド	3.7	12.2	15.4
インドネシア	0.7	2.4	2.5

図 1-1-2 中国・インド・インドネシアの人口推移予測グラフ



③ 国内需要は減少し、国内総消費は減少する。

1) 日本の人口は減少する。

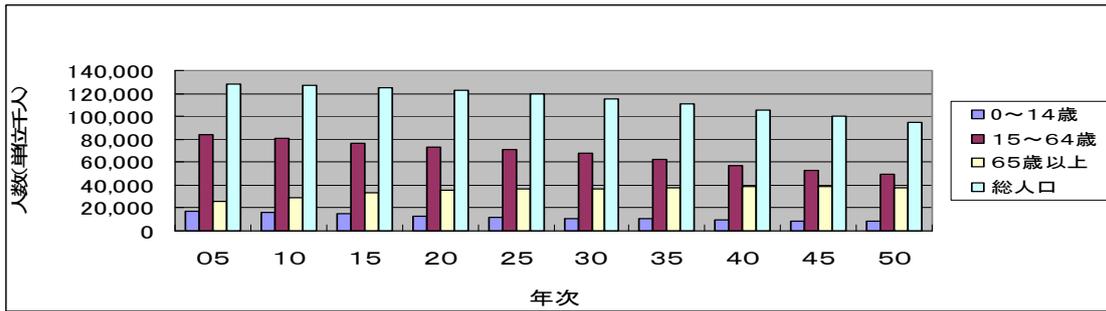
日本の人口は2050年には1億人を割り込むと予測されているように、日本の人口減少はスピードの差はあれ、減少傾向にあることは間違いなく、ピークである2005年の1億27百万人から約25%、約3千万人減少することになる。人口減少はすべての面で需要減少を引き起こす。

表 1-1-4 中位推計に基づく日本の人口予測

単位：千人

年齢/年次	05	10	15	20	25	30	35	40	45	50	対'05年減少率
0~14歳	17,585	16,479	14,841	13,201	11,956	11,150	10,512	9,833	9,036	8,214	-53.3%
15~64歳	84,422	81,285	76,807	73,635	70,960	67,404	62,919	57,335	53,000	49,297	-41.6%
65歳以上	25,761	29,412	33,781	35,899	36,354	36,670	37,249	38,527	38,407	37,641	46.1%
総人口	127,768	127,176	125,429	122,735	119,270	115,224	110,680	105,695	100,443	95,152	-25.5%

図 1-1-3 日本の人口予測グラフ



2) 高齢化が進展により消費は低迷する。

日本の高齢化は下記の表のとおり、2050年には総人口の約40%が65歳以上となり消費活動は低調となる。

表 1-1-5 年齢別人口の推移

単位: 千人

年齢/年次	05		25			50			対05年 増減
	人数	構成比	人数	増減	構成比	人数	増減	構成比	
0~14歳	17,585	13.8%	11,956	-5,629	10.0%	8,214	-3,742	8.6%	-9,371
15~64歳	84,422	66.1%	70,960	-13,462	59.5%	49,297	-21,663	51.8%	-35,125
65歳以上	25,761	20.2%	36,354	10,593	30.5%	37,641	1,287	39.6%	11,880
総人口	127,768	100.0%	119,270	-8,498	100.0%	95,152	-24,118	100.0%	-32,616

3) 日本経済がさらに成熟化し、購買意欲が減退する。

日本が高度成長していた時代は、テレビ・洗濯機・冷蔵庫の三種の神器、カー・クーラー・カラーテレビの新三種の神器があり、大量生産・大量消費の時代であったが、経済が成熟した段階では欲しいものはほとんどあり、これといって欲しいものはない時代となる。従って、消費は個性化し、多様化し、買い替え需要しか期待できない消費構造となる。

4) 労働力人口が減少、高齢化が進展し、若手労働力不足が起きる。

下記の表のとおり、2005年をピークに15歳~64歳の労働力人口は年々減少し、15歳~29歳、30歳~59歳の年代は大きく減少し、60歳以上の高齢労働者のみが増加するという現象となる。

表 1-1-6 生産年齢人口の推移

単位: 万人

年齢構成	1990	1997	2000	2005	2010	2015	2020	2025	対2005年
15~29歳	1,475	1,638	1,600	1,400	1,220	1,100	1,060	1,080	-320
30~59歳	4,177	4,239	4,260	4,340	4,200	4,110	4,020	3,850	-490
60歳以上	732	910	980	1,130	1,330	1,350	1,320	1,330	200
合計	6,384	6,787	6,840	6,870	6,750	6,560	6,400	6,260	-610

④ 日本が再評価され、日本(人)に対する信頼感が増している。

1) 日本(人)に対する信頼感

東日本大震災という大災害が日本を襲い、日本全体がその復興に向けて走り出している。諸外国からはその冷静で沈着な行動、暴動しない市民、連帯し協調する市民、気配り、思いやりの心を持った国民、それらの報道を目の当たりにして、日本(人)に対する信頼を新たにしたものと思える。

2) 日本製品(日本ブランド)に対する信頼感

日本製品に対する信頼感は以前からあるが、メイドインジャパンに対する安心・安全神話は今も崩れてはいない。ジャパンプランドは健在であり、大切にしたいものである。

⑤ 日本人のものづくりの姿勢は他国に真似ができない。

1) 組織力

日本企業の組織は特に商品開発に現れるが、一つの問題を解決するにもチームとしてまとまった行動を組織的にできる特質がある。

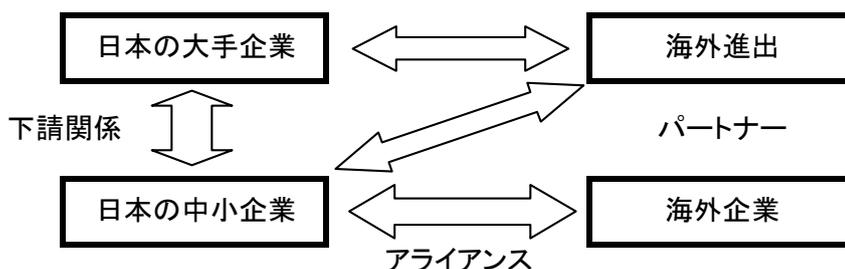
2) 労働者の資質・気質

- ◆技術を極める職人魂が今も生きている。
- ◆勤勉で責任感の強い労働者がいる。
- ◆組織に対する忠誠心を持っている労働者がいる。

3) 気配り、気遣い等日本人特有の心を持っている。

⑥ 新興国は日本の技術支援を待っている。(日本企業の進出を待っている。)

日本企業には戦後蓄積してきた生産技術の他、ものづくりのシステムがある。それが新興国に根付くかどうかは分からないが、日本に対する信頼感・安心感からその技術移転を期待している新興国は多いものとする。相手国を食い物にするのではなく、その国の成長に手を貸すことによって両国の長期的な信頼関係に基づく長期的な経済取引による利益が望ましい。新興国は日本が明治から現代までの成長過程、特に戦後からの世界第二位の経済大国への成長過程を知っており、また、日本にとっては以前日本が辿ってきた道である。それらの経験知を活用するものであり、新興国のウォンツと合致すればフレンドリーな関係をつくりやすい。



2. 日本企業海外進出の3段階

(1) 産業空洞化の3つの側面

日本企業の海外進出の加速で一番危惧されるのは国内の産業空洞化である。しかし、当然ながらいきなり空洞化が起きるわけではなく、段階を追って空洞化が進行して行くことになる。1994年に発表された「平成6年度経済白書」では産業の「空洞化」には3つの側面があると説明している。

- ① 海外生産による国内生産の代替（企業と海外市場の関係）
- ② 輸入による国内生産の代替（企業と国内市場の関係）
- ③ 製造業の国内生産基盤が縮小し、生産性の低い非製造業のウエイトが上昇すること。
（製造業と非製造業の関係）

(2) 企業の海外進出から空洞化にいたる経緯

企業の海外進出から始まって空洞化に至る経路について、みずほ総合研究所 2011.3.29 発行の「みずほレポート」では次の三段階に分けている。

- ① 第一段階 グローバル化段階
 - ・国内企業が海外で生産活動を行うことにより輸出を代替する段階、
- ② 第二段階 発展的分業段階
 - ・逆輸入などにより国内市場向けの生産代替が発生する段階
 - ・必然的に海外現地生産が可能な製品の国内生産は縮小する。
 - ・国内で高付加価値品や周辺産業への生産転換が行われていれば、製造業全体としての生産規模は維持される。
- ③ 第三段階 空洞化段階
 - ・高付加価値品や周辺産業への生産転換を果たすことが出来ず、生産活動は専ら海外で行われるようになり、国内製造業全体として生産・雇用が維持できなくなる。

3. 企業の海外進出と国内産業空洞化の状況

(1) 海外生産シフトが与えている日本国内への影響

みずほ総合研究所の2011.3.29に発行したレポートでの試算では、2008年度約▲24兆円のマイナス効果と発表しているが、まだ日本のGDPからみればその影響は軽微な段階である。

【製造業の海外事業活動の国内生産への影響について】

輸出代替効果	▲38兆円	
逆輸入効果	▲10兆円	
輸出誘発効果	+24兆円	
影響額	▲24兆円	(みずほ総合研究所が試算したもの)

(2) 製造業全体の海外生産比率の推移

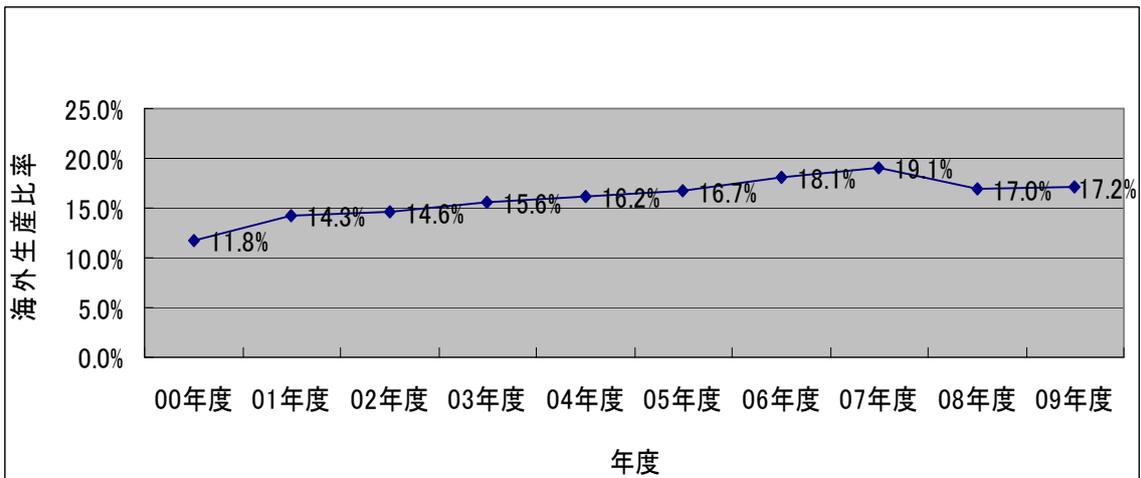
経済産業省のデータによれば、表1のとおり2007年の19.1%をピークにやや下落しているが、公表は2009年までであり、最近の新聞記事等による印象では再び増加基調にあるものとする。

表 1-3-1 製造業の海外生産比率の推移（国内全法人ベース（製造業））

産業分野	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度
製造業計	11.8%	14.3%	14.6%	15.6%	16.2%	16.7%	18.1%	19.1%	17.0%	17.2%

※経済産業省「海外事業活動基本調査」より

図 1-3-1 海外生産比率の推移グラフ



※経済産業省「海外事業活動基本調査」より

(3) 産業分野別の海外生産比率の推移

海外生産比率を産業別に見ると、自動車等の輸送機械は約40%、情報通信機器は約30%と他の産業分野より、海外生産比率は高い。

表 1-3-2 産業分野別海外生産比率の推移

産業分野	00年度	01年度	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	07年度	08年度	09年度
繊維	2.7%	4.5%	4.6%	4.9%	4.4%	4.2%	4.2%	4.9%	3.8%	4.7%
化学	11.8%	12.6%	13.4%	13.6%	15.3%	14.8%	17.9%	16.6%	17.4%	15.1%
一般機械	10.8%	10.2%	10.1%	10.7%	11.7%	13.1%	14.3%	14.4%	12.8%	——
電機機械	18.0%	21.6%	21.0%	23.4%	9.5%	11.1%	11.8%	11.5%	13.0%	13.0%
情報通信機械					33.1%	34.9%	34.0%	32.2%	28.1%	26.1%
輸送機械	23.7%	30.6%	32.2%	32.6%	36.0%	37.0%	37.8%	42.0%	39.2%	39.3%
製造業計	11.8%	14.3%	14.6%	15.6%	16.2%	16.7%	18.1%	19.1%	17.0%	17.2%

※経済産業省「海外事業活動基本調査」より

以上の点から考えて、現段階ではみずほ総合研究所のレポートによる調査にあるように日本企業の海外進出状況は「グローバル化」の段階が始まった程度であり、日本国内の空洞化には至っていないと言える。むしろ、重要なのは、日本国内の産業空洞化を回避するためには、日本は国レベルで先行優位にある分野、日本にしか出来ない分野に絞込み、高付加価値を生む産業分野を選択・選別し、集

中投資する必要があると考える。一方、中小企業においても固有の製品・技術を海外企業に輸出・提供してゆくパートナーシップの発揮が重要であり、競争環境を世界に求めてゆく気概が必要となる。そのためには積極的に海外進出を検討しなければならない段階に入っているものとする。

4. 北陸地域の企業の海外進出状況

(1) 石川県の中小企業の海外進出状況

石川県の製造業の海外進出事例は予定しているものを含めて下記の表にまとめてみた。進出動機は様々だが、進出国のほとんどは中国である。最近の動きでは平成 24 年度に韓国に進出を予定している中村留精密工業(株)が F T A ・ T P P への参加を決定している韓国へ進出することにより関税面での不利を回避しようとしている動きが注目される。

表 1-4-1 石川県の製造業の海外進出状況

進出動機	進出企業	系列	進出国	進出地	進出時期	業種・サービス
受注先追随型	タガミーエックス(株)	コマツ	中国	未定	未定	プレス
	株ミモト	ヤンマー	中国	未定	未定	エンジン部品製造
	株金田鉄工所	特になし	中国	蘇州	平成 8	プレス
コスト削減型	株小松電業所	コマツ	中国	大連	平成 8	薄物板金プレス
関税障壁回避型(FTA、TPP)	中村留精密工業(株)	特になし	韓国	テグ市	平成 24	工作機械製造
需要取り込み型	石川可鍛製鉄(株)	特になし	中国	蘇州	平成 6	新幹線線路連結器

(2) 石川県の有力製造業の海外進出状況

① 株小松製作所

石川県の建設機械大手の株小松製作所は自動車メーカーより早い 1950 年代から海外進出を果たし、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中国、ブラジルなど 50 近い生産拠点がある。しかし、部品供給の生産拠点は石川県金沢市、小松市の部品加工メーカーであり、国内生産額は増加している。しかし、今後、生産拠点を海外に拡大する時期も近いものと推測する。

表 1-4-2 石川県の有力製造業の海外進出状況

企業名	業種	売上高	従業員数	海外生産への取り組み
株小松製作所	建設機械製造	18,431	41,059	1950年代から海外生産を開始
津田駒工業(株)	繊維機械製造	326	1,003	予定なし
澁谷工業(株)	ボトリングシステム製造	425	1,400	予定なし
株石川製作所	機械製造	70		予定なし
中村留精密工業(株)	工作機械製造		430	H24年度韓国に工場
高松機械工業(株)	工作機械製造	107	325	中国に合弁、タイに子会社
石川可鍛製鉄(株)	鍛造製鉄		70	中国大連に現地工場 拡大中

※売上高・従業員数は各社のホームページでの公表数字

② 津田駒工業株

日本の代表的なウォータージェット、エアジェットの織機メーカーであるが、部品供給は石川県の中小企業であり、生産拠点を海外へ移転するような計画はないようである。

③ 澁谷工業株

ボトリングシステム製造大手であるが、部品供給は石川県内の中小企業であり、生産拠点を海外に移すような計画はないようである。

④ 榊石川製作所

段ボール製造機械他の機械製造メーカーだが、現在のところ海外展開の計画はないようである。

⑤ 中村留精密工業株

日本経済新聞平成 23 年 11 月 10 日の記事では「中堅工作機械メーカーの中村留精密工業（石川県白山市、中村健一社長）2012 年秋をメドに韓国、テグ市に工場を建設する。まず、月産 10 台程度の規模で汎用機を中心に生産する。投資額は 10 億円超の見通し、韓国は 7 月に欧州連合(EU)との間に自由貿易協定(FTA)が締結された。」という文面であり、関税での不利を回避する目的もあるものと思われる。

⑥ 高松機械工業株

マシニングセンタ等の工作機械メーカーだが、2003 年タイで現地法人設立、2004 年には中国で合弁会社設立するなど積極的に海外展開を図っているが、主な生産拠点は石川県である。

⑦ 石川可鍛製鉄株

石川県産業創出支援機構の情報紙「ISICO」vol127 号の記載記事を紹介するが、同社は積極的に中国ビジネスを拡大しており、成果を上げている。

「鉄鋼铸件メーカーの石川可鍛製鉄は、中国での事業を順調に拡大している。平成 13 年に 2 億円だった現地法人の売上は急カーブで伸び、平成 17 年には 20 億円に達した。

今年 1 月には月産 1,500 トンの生産能力を誇る第 2 工場が稼働。月産 1,200 トンを製造できる第 1 工場と合わせ、自動車部品や水道管接合部品などの大幅な増産体制を整えた。

同社と中国の付き合いは昭和 59 年、県鉄工機電協会が主催する視察団の一員として、蘇州市を訪問したことからスタートした。昭和 62 年からは中国人研修生の受け入れ事業にも取り組み、現地での技術指導も行った。その後、平成 6 年に現地企業からの強い要請もあり、合弁会社「蘇州石川製鉄有限公司」を設立した。」（情報紙「ISICO」vol127 号より抜粋）

以上のように既に榊小松製作所は 1950 年代から海外に生産拠点を求めて海外展開をしており、石川可鍛製鉄株のように中国ビジネスを拡大している企業は見られるが、まだ部品供給のサプライチェーン全体を引き連れた海外展開には至っていない。日本企業の海外展開と同じ歩調で石川県の海外進出も進んでいる。

(3) 今後の展開

石川県の有力製造業の製品はほとんどが海外への輸出に依存している。現在、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）への参加が取り沙汰されているが、日本のメーカーが中国、韓国、ヨーロッパ等の諸外国のメーカーと対等に戦っていける環境が整備されなければ、日本企業の海外進出は加速することになる。製品の優秀性とは別の次元の関税、為替といった問題は国の施策の問題である。

5. 本章のまとめ

この章での結論は、現在の段階では、日本企業の海外進出は日本国内に空洞化といった状況を引き起こしてはいないが、新興国の需要拡大、日本の人口減少による需要縮小、高齢化の進展による労働力不足の問題等々により否応なく海外へ生産拠点を移転せざるを得ない状況が来ることを示唆している。しかし、そのことが日本の空洞化に直接つながるのではなく、高付加価値品、企画開発部門、最先端の研究開発、日本が先行している分野への選択と集中により空洞化を防ぎながら日本経済を支える推進力となることを期待したい。国レベルで言えば、日本には、新幹線技術、ダム建設技術、上下水道処理技術、海水の真水化技術など新興国が必要としている社会資本整備に関する技術は多々あり、政府が最強のセールスマンとなり、新興国の国家プロジェクトを日本経済に結びつけるような動きにも期待したいところである。

日本は当然ながら貿易立国であるが、平成24年1月25日財務省が発表した2011年の貿易統計（通関ベース）によると31年ぶりの貿易赤字と報道されており、これからの動きを注目するところである。海外市場では中国・韓国企業との戦いはこれからも熾烈さを増してくるものと思われるが、それらの外国企業と戦いに勝ち、貿易立国を堅持していくには、日本企業が積極的に海外進出することが必要と思われる。

今後、日本企業の海外進出企業は増加するものと思われるが、北陸地域、石川県において有力企業が戦略上、海外進出を加速させる動きが顕在化した場合、サプライチェーンを形成する下請中小企業群を巻き込んだ海外進出が本格的に増加する事態も考えられる。我々、中小企業診断士はそういった動きを常にチェックし、地域の中小企業者への的確なアドバイスが出来るように研鑽を積みたいものである。

第2章 ものづくり型企業の事例

1. 飛翔メコンーベトナム編—

(1) ベトナム社会主義共和国

国名	ベトナム社会主義共和国		
人口	約 8,621 万人 (2008 年)	都市部人口：約 30%	地方部人口：約 70%
面積	約 33 万 K m ²		
民族	京 (キン) 族：90% 及び 53 の少数民族		
宗教	大乘仏教 (約 80%) 及びカトリック等		
政治体制	社会主義共和国：共産党一党独裁		
行政区	58 省及び 5 直轄都市 (ハノイ・ホーチミン・ハイフォン・ダナン・カントー)		
気候	南部：熱帯性気候 北部：亜熱帯性気候		
識字率	90.3% (1999 年)		

表 2-1-1 経済成長率・一人当たり GDP・インフレ率等の推移

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1人当りGDP(全国/ドル)					374	403	415	439	461	540	635	725	833	1,024	1,069
1人当りGDP(ホーチミン/ドル)					955	999	1,035	1,108	1,235	1,427	1,706	1,900	2,170	2,497	2,606
経済成長率(%)	9.5	9.3	8.2	5.8	4.8	6.8	6.9	7.1	7.3	7.8	8.4	8.2	8.5	6.2	5.3
インフレ率(%)前年12月比	12.7	4.5	3.6	9.2	0.1	-0.6	0.8	4	3	9.5	8.4	6.6	12.6	19.9	6.5
為替(円/ドル)12月末直	11,015	11,149	12,292	13,890	14,028	14,514	15,084	15,403	15,846	15,777	15,916	16,054	16,114	16,977	17,941
最低賃金(万ドル)					62.6	62.6	62.6	62.6	62.6	62.6	62.6	87	87	100	120
最低賃金(ドル)	35	45	45	45	45	43	42	41	40	40	39	54	54	59	67

(ベトナム統計総局、ホーチミン市統計局、IMF 他)

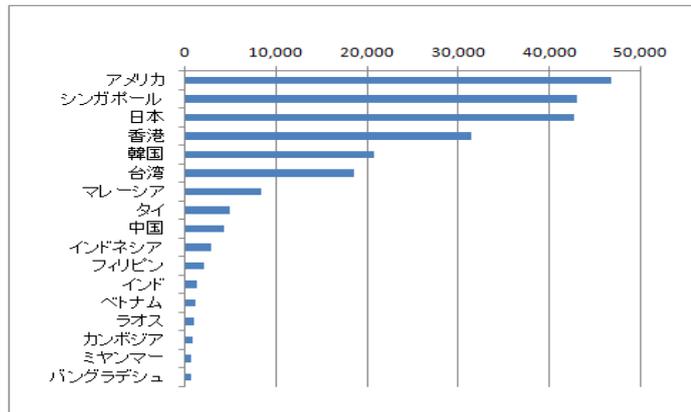
表 2-1-2 ベトナムへの直接投資の動向

年度	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
世界からの投資(認可額)(百万ドル)	2,589	3,746	6,848	8,979	4,894	4,138	1,568	2,018	2,529	1,558	1,914	2,222	4,268	9,222	17,856	66,450	16,345	17,230
日本からの投資(認可額)(百万ドル)	76	333	1,130	591	657	108	62	81	164	102	100	224	437	1,057	965	7,654	138	2,040
世界からの投資に占める日本の割合(%)	2.9	8.9	16.5	6.6	13.4	2.6	4.0	4.0	6.5	6.5	5.2	10.1	10.2	11.5	5.4	11.5	0.8	11.8
日本の北部への投資比率(%)								13.0	82.7	65.6	82.3	55.9	65.2	76.8	72.8	3.3	16.1	
日本の中部への投資比率(%)								16.0	4.6	1.6	1.2	2.7	12.8	1.6	0.6	85.5	0.5	
日本の南部への投資比率(%)								70.8	12.7	32.7	16.5	41.4	22.0	21.5	26.6	11.2	83.5	

(ベトナム統計総局)

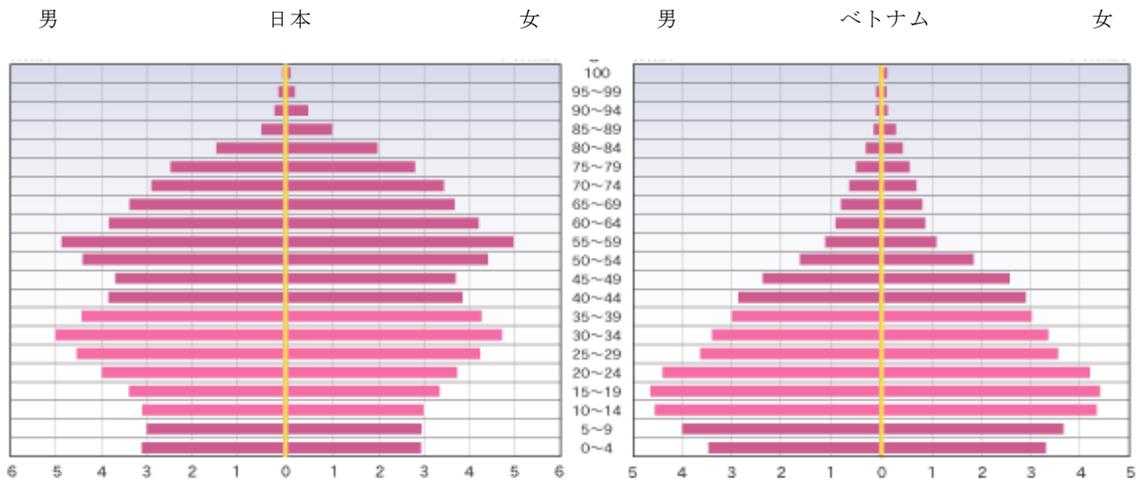
表 2-1-3 一人当たり GDP

順位	国名	一人当たりGDP(ドル)
10	アメリカ	46,860
15	シンガポール	43,117
17	日本	42,783
25	香港	31,514
34	韓国	20,756
38	台湾	18,558
66	マレーシア	8,423
89	タイ	4,992
92	中国	4,382
109	インドネシア	2,974
123	フィリピン	2,123
132	インド	1,371
140	ベトナム	1,174
146	ラオス	1,004
152	カンボジア	814
154	ミャンマー	742
159	バングラデシュ	642



(2010 material notebook of world economy)

表 2-1-4 日本とベトナムの人口ピラミッド

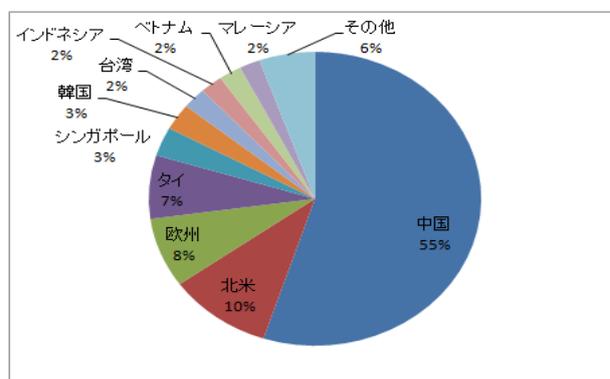


(百万人)

(US Census Bureau , International database)

表 2-1-5 北陸3県の企業の海外拠点

中国	55.0
北米	10.1
欧州	7.7
タイ	7.0
シンガポール	3.2
韓国	2.9
台湾	2.3
インドネシア	2.2
ベトナム	2.2
マレーシア	2.0
その他	5.4



(北陸環日本海経済交流促進協議会)

(2) ベトナム社会主義共和国直接投資事例

写真 2-1-1 ベトナム進出会社の外観



(A社ホームページより抜粋)

① ベトナム進出会社概要

(会社概要)

会社名 ・ ・ A ・ ・ Vietnam Corporation

所在 ・ ・ B ・ ・ Techno Park (LOTECO)

Export Processing Zone

Bien Hoa City, Dong Nai Province, Vietnam

資本金 1,000,000 USD

敷地面積 9,680 m²

工場面積 第一工場 2,665 m²

第二工場 4,500 m²

社員数 日本人スタッフ 4名

直接労務者 374名

間接労務者 17名

合計 395名 (2011.9)

事業内容 プリンターリボン

DVD・光ピックアップアーケシエルター組み立て

小型液晶バックライトの製造等

写真 2-1-2 当社製品及び製造設備



(A社ホームページより抜粋)

② ベトナム進出の経緯

表 2-1-6 進出時の歩み

1997年 7月	入社試験(ベトナム) 男 3人 女 3人 (合計6人)
9月	会社設立
10月	工場建設開始
12月	研修生の日本研修(~翌3月)
1998年 4月	工場完成
5月	操業開始
2002年10月	ISO14001 認証取得
12月	第二工場建設開始
2003年 8月	第二工場完成
10月	ISO9001 認証取得

③ 海外進出前夜

1) 円高の進行

円高の進行は、国内立地製造業にとっては直接又は間接的に不利な経営環境をもたらすものであるし、事実当社においてもそのようなものであった。

2) 競合他社の中国進出

本社所在県内における競合他社は、当社を含め3社が存在していたところ、その内の1社が現状を打破すべく中国進出を決断した。これは、日々の経営においてお互いを強く意識する中でのことであったため、内心穏やかではなかった事とともに、当社においてもその時が訪れている事を強く認識させられる出来事となった。

3) 現地調査

進出先は、中国及び東南アジアである点において迷いはなかったが、具体的にどの国にすべきか、中国が最有力候補であることには間違いはないが、最終的にどの国にすべきか決めかね、結果、中国、タイ、フィリピン、ベトナム等を複数回訪問し、“つて”を頼って既に進出している工場経営者の話を聞く等、社長自身が現地に出向き、その国と、そこの人々のあり方を知るべく努力を惜しまなかった。要するに、その国と、人となりを実感し、その実感に基づき進出及び進出先国を決断したところである。

4) ベトナム進出決断の理由

まず第一には、ベトナムにおいては工場設営、運営において必要不可欠な、良質で豊富な労働力が存在している点を指摘することができる。

元々当社においては以前、部品をメキシコにおいて製造し、それをアメリカ工場経由で販売していたことがあった。その時実際に工場労働者として作業していたベトナム人労働者のいく人かが皆押し並べて勤勉であったことから、そこにおいて培われたベトナム人労働者感

が影響しているとも思われるところではあるが、おおむね実際にベトナムに赴いて得たベトナム人の感触は、先の先入観を肯定するものであった。

一方、中国においては、深センを始め複数の工業団地、地域を踏査したが、その何れにおいても日系企業のスタッフは皆一様に人間関係、生活面等において疲労しており、中国人労働者に対していい印象を得たことがほとんどなかった。

一口で表現するならば、「中国は行けばいくほどだんだんいやになっていった。一方、ベトナムは行けば行くほど良いイメージが醸成されていった。」

この事実は、後において同じように海外展開をしている某縫製業経営者と進出先の選定について話をしているとき、その経営者においても全く同じ感想をその口から聞くに至って、進出先選定に当ってその判断に誤りがなかったことを実感したところでもある。

5) その他

中国においては、幹部スタッフの選定・採用は、その人件費高騰とともに非常に難しいものであった。また、タイにおいても、やはり人件費の高騰が経営上の問題点となった。

一方、ベトナムは、日本人に対しておおむね好印象を持ってきている。宗教についても80%が日本と同じ大乘仏教徒である。ベトナム大学生の間においても、日本、韓国、台湾の企業の中で就職先としては日本企業が一番良いとの評価が定着していた等、進出企業サイドから見て、人に安心感が持てたのが進出決定に当って大きな要素となっている。

④ 進出時の問題点

1) 原材料・部品等の調達

使用禁止化学物質について、混入の有無を証明しようにも検査機関・機器がなく、仕方ないので日本に持ち帰り検査を行ってそのデータを管轄窓口へ提出したり、梱包用の良質な段ボールがなかなか調達できない、その後なんとか調達できたところが、梱包用段ボールに社名等の印刷ができないなど、多くの問題に出会いひとつひとつ解決して今日に至っている。

2) 製品・部品の輸出・輸入

過ぎた話であるが、ベトナムでは良質な木材が産出できないため、当時、規制として木製パレットの使用が禁止されていた。この問題は製品出荷に当って大きな問題となったものである。また、その頃は中古の製造機械の持ち込みが禁止されていたため、日本において中古の機械を磨きあげ、塗装をし直して新製品のように仕立てて持ち込もうとしたこともあった。

ただこれについては、後ほどに判明したことであるが、買入れは不可であるが、貸与なら可ということであったため事なきをえた。

また、当局から当社の扱い製品である使用済みカートリッジに使用禁止薬物が使われているとの指摘を受け困惑していた時、当社工場の隣地で事業展開している「C産業」さんがそ

のコネクションを使って当局を説得してくださり事なきを得たことなど、深い感謝とともに懐かしい思い出となっている。

3) 従業員教育

日本人従業員と似ている点として、“横並びの文化”がある。他者に対して自分が秀でていたといった主張・意思表示をしない、かような行動をとらない、といったものがある。これは、よく言うところの「謙譲の美德」ともいえようが、こと人事管理・モチベーション管理面においては、個人の職務遂行能力の明確化・開示での労使コンセンサス形成等々において、いささか問題が生じてくる。

この点についての処方箋としては、個別面談の上、それぞれの目標管理シートを作成・掲示し、(この段階で、従業員個人の職能に関する自己申告とその点に関する労使の評価合意点が明示される)達成度に応じて職位・報酬を決定する手法を採用した。これにより、しかるべき合理的理由によりかものは処遇されている事が周知され、同時に各々自分の目指すところが明確化される。もって、従業員各位の動機づけ要因となしたのである。

また、ベトナム人幹部スタッフは、たいていの場合、幹部登用の前に日本本社研修を受けている。そこで、経営ビジョン等の重要性・作り方等を学習してくる。そのため、ベトナムに帰ってから、今度は自分たちで、ということになり、今では日本人管理職とともにベトナム人従業員も加わって、自分たちの経営ビジョン・企業文化を構築すべく協働活動をするまでに至っている。

⑤ ベトナム工場の位置づけ

1) 利益還元

一般的に、ベトナム工場での利益の日本本社への還元方法は、日本本社からの輸入部品・原材料等への転嫁によって行っている。ただ今日この方法による日本本社への利益還元は、ベトナム税務当局の監視により若干難しくなっている。

一方、本社への利益転送以前の問題として、ベトナム等での拡大再生産等のニーズから、再投資・拡大投資に向けての資金ニーズにより多くの配慮がなされてはいる。

2) 経営上の役割分担

進出初期段階においては、ベトナム工場は本社の一部門的扱いがなされていたが、今日においては、ベトナム工場の経営高度化により、自身による仕入、加工、販売等、一連の事業活動が可能となり、いふなれば自己完結的企業活動が具現化されるまでに至っている。

3) 従業員教育訓練

各種支援機関の有効活用、例えば、ベトナム人スタッフの日本本社における教育訓練に関しては、AOTS（海外技術者研修協会）の支援の活用、日本人インストラクターのベトナム

ム工場における実地指導等については、J O D C (海外貿易開発協会) といった具合である。

⑥ ベトナム進出 (まとめ)

1) ベトナムにおける人材確保の現状

現在、ベトナムにおいては、進出企業だけではなく国内企業においても、優秀な人材の争奪戦が始まってきている。

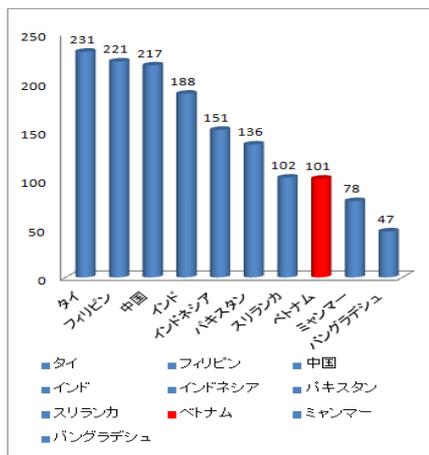
ベトナム人及びその文化・価値観の好ましさは、時を経るに従い皆の知るところとなり、その結果が今のこの現象を惹起しているのである。

2) 人件費の上昇

今のところ、人件費についてはタイ、中国のおよそ半分強といったところである。ただ、ここにおいても、やはり給料の多少で移動するワーカーが少なからず存在し、それが今日増加してきているといった現実がある。

表 2-1-7 進出日系企業のワーカーの賃金各国比較

単位:ドル	
タイ	231
フィリピン	221
中国	217
インド	188
インドネシア	151
パキスタン	136
スリランカ	102
ベトナム	101
ミャンマー	78
バングラデシュ	47



(2009 ジェトロ調査)

3) 技術移転

従業員の知識レベルは相当高いものがあり、マニュアル・指導方法が適切であれば、難しく技術教育・伝承は完成する。

4) ベトナム及び隣国との一体的ビジネスゾーン

インフラの充実、とりわけ中国、タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマー等を縦横に結ぶフリーウェーの構築は、今後ベトナム一国だけではなく、この地域一帯としての統合的ビジネスの誕生、成長及び発展をもたらすこととなると思われる。そこにおいて、ベトナムビジネスの優位性は皆が注視するところとなっている。

図 2-1-1 メコン回廊（ハイウエー）



(HP fumin 2006.7)

日本の12倍の面積を持ち、5倍近い人口を有するアセアンの大陸部分を1つの経済圏として結びつける高速道路網が現在整備中である。

2006年12月に開通した「東西経済回廊」は、ベトナム、ラオス、タイ、ミャンマー（大メコン圏）を横断する全長1450kmの壮大な物流ルートで、ベトナム中部のダナンとミャンマーのモーラマインを北緯17度線に沿って結んでいる。

この回廊がベトナムにもたらすメリットとしては、①同国において相対的に発展の遅れている中部地区の活性化、②ラオスとの関係強化（これによりラオスは海につながり外資を呼び込み製品をダナン経由で輸出する道が開ける）、③アセアンの製造拠点であるタイとの水平分業の実現（以前までベトナム-タイ間の貨物輸送に10日以上を要していたが、これにより3~4日での輸送が可能となる）等がある。

そこにおいてしばらくの間は、解決されるべき若干の政治・行政的問題は残ってはいるが、いずれ当初の目的が達成されることと期待されている。

さらに、同地帯においては、現在、「第2東西経済回廊（南部経済回廊）」の整備も進められている。これは、ベトナム（ホーチミン）-カンボジア（プノンペン）-タイ（バンコク）を結ぶ1000kmの物流ルートである。

一方、中国の昆明からラオスを通してタイのバンコクをつなぐ「南北経済回廊」は、全長

2000 kmの国際高速道路である。この道路は第3メコン国際橋（今年6月着工予定）の完成で全面開通する。

実は、「南北経済回廊」はベトナムを通過していない。しかし、タイのピザヌロックで「南北経済回廊」と「東西経済回廊」は交わっており、ここをハブとしてベトナム、中国昆明およびタイ・バンコクをつなぐことが可能となるのである。

「南北経済回廊」によって、アセアンで作ったものを巨大市場中国に輸出することや、中国製品を「南北・東西経済回廊」を活用して、アセアン諸国に配送することも可能となる。加えて、2005年（2010年発効）には中国とアセアン（先行加盟6カ国）は自由貿易協定（FTA）を既に締結しており関税も下がっている。

「南北・東西経済回廊」によって一体化する大陸部のアセアン諸国は、ベトナム・ダナンや同国ホーチミンの港湾を通じて、シンガポール、マレーシア、インドネシア等の海上のアセアン諸国と結合できる。これは、アセアン全体のハブとしてのベトナムの優位性に繋がることとなる。

表 2-1-8 東南アジア諸国連合の各国人口規模等

順位	国名	人口(万人)
1	インドネシア	23987
2	フィリピン	9326
3	ベトナム	8785
4	タイ	6912
5	ミャンマー	4796
6	マレーシア	2840
7	カンボジア	1414
8	ラオス	620
9	シンガポール	509
10	ブルネイ	40
	合計	59229

GDP(アセアン合計) 約14,900億ドル
一人当たりGDP 約 2,557ドル

(2010 wikipedia)

5) ベトナム直接投資の近況

2011年度ベトナム政府認可進出日系企業数は、過去最多の208件、前年度対比82%増（ジェトロデータより）であり、韓国系（270件、前年度対比5%増）進出企業数について2位となっている。ちなみに3位は、シンガポール系（105件、前年度対比19%増）である。

2011年度1月～11月までの業種別投資割合では、件数全体の約54%が加工・製造業となっており、金型・建機用部品製造など大手自動車・電機の下請企業の進出が増加したものである。

一方、投資金額は前年度対比9.4%減の18億4930万ドル（約1440億円）に落ち込んでおり、1件当たりの投資額は889万ドルと半減した。これは、それまでに比べ小規模な投資が

増加していることを意味しており、この投資主体の変化は注目に値するものである。

なお、投資環境についても、年を追うごとに整いつつあり、例えば昨年4月に住友商事が同国の工場団地に「アパート型レンタル工場」を開設した。500㎡の区画を月額3500ドルで貸出している。ちなみに、このレンタル工場は、11区画用意されたが既に10区画が契約済みとなっている。

加えて、ベトナム政府は、同国北部ハイフォン市と南部バリアブントウ省で、日本企業専用工業団地の建設を計画しており、そこでは進出に関するワンストップ相談窓口、住宅・病院等の生活インフラを整備する計画となっている。

(3) むすび

先日、政府・経済産業省はミャンマー等アジア地域を中心に総額1兆円規模のインフラ支援（上下水道設備等）を決定した。さらに、これより生じる支援額の約1割は東日本大震災の被災地にある事業所に割当てられ、被災地の早期復興にも役立てることとしている。

この決定に至る過程においては、国内政治のみならず様々な国際政治的配慮が存在するものと推察される。かように国際経済関係においては、経済合理性だけではなく国際関係等に関する諸要素への先見的配慮も加えられる中で諸施策が決定・実施されている。

企業経営者の日々は、資金繰りを始め種々雑多な業務遂行に追われ多忙な中に存在している。今日かような現実の下、その経営支援を旨とする我々診断士としては、これらマクロレベルでの諸課題等への目配りも欠かせないものとなっている。

さて、2012年1月4日付け日経新聞社説に「企業の海外進出が進むと、産業の空洞化で国内の雇用が減るとの見方がある。だが、それは必ずしも当たっていない。」「2011年版経済財政白書によれば、海外生産比率を上げる企業は下げる企業と比べ雇用の増え方が2倍も大きい。海外での収益の国内還元や本社機能充実で、雇用を増やす余地が生まれるからだ。」

続けて、「円高、法人税率の高さ、電力の制約など日本企業の「六重苦」を和らげる取り組みは、もちろん要る。その一方で、少子高齢化に伴って国内市場の縮小が避けられないのなら、海外展開の拡大は不可欠だ。グローバル市場で利益を生めば、日本にも活力をもたらす。そのための政策や経営をさらに押し進めるときだ。」とあった。

私はこの社説に少しほっとしたのと同時に、一つの光明を見出した思いである。さて、この点に関し読者は如何に受け止められるであろうか。

2. 石川県内のものづくり型ニッチトップ企業の米国進出事例

(1) 石川県内のものづくり型企業の米国進出の現状

石川県内のものづくり型企業において米国に進出している企業の現状確認を行ない、その中で現地生産を行なっている企業について調査を行なった。

石川県商工労働部産業政策課国際ビジネスサポートデスクの2011年3月付け調査によると、石川県内のものづくり型企業で米国に進出しているところは、詳細が確認できるもので6社7件の事例が見られる。

表 2-2-1 石川県内のものづくり型企業の米国進出例

進出地域	企業名	主要取扱品	進出年	進出形態	進出先事業内容
オハイオ州	(株)共和工業	六角ボルト、六角穴付ボルト、建設機械用特殊ボルト、自動車用冷間圧造部品	1987年	駐在員事務所	情報収集、広報
エルクウッド	澁谷工業(株)	パッケージング関連製品、メカトロ関連製品	2005年	現地法人	製造(パッケージング製品)、販売、メンテナンス
アナコルテス	(株)スギヨ	魚肉ねり製品	1986年	現地法人	製造、販売
ニュージャージー州	ニッコー(株)	陶磁器関連製品、電子セラミック製品、陶磁器	1968年	現地法人	販売
カリフォルニア州	(株)PFU	ハードウェア、ソフトウェアの研究開発、製造	1997年	現地法人	販売、情報収集、広報
ミネソタ州	(株)PFU	ハードウェア、ソフトウェアの研究開発、製造	1997年	現地法人	販売、情報収集、広報
オハイオ州	松本機械工業(株)	NC円テーブル、油圧チャック、シリンダ、ウォームギヤ	2005年	現地法人	販売、メンテナンス

石川県商工労働部産業政策課国際ビジネスサポートデスク調査報告書より抜粋

進出企業の進出先での事業内容は、3社4件は販売、情報収集、広報を目的とした進出したものであり、1社1件は販売、メンテナンスを目的としたものである。進出先において、製造を行なっているところは2社2件である。

日本における米国経済の存在感の大きさを思えば、石川県のものづくり型企業において米国への企業進出そのものが非常に少なく、その中でも進出先においてものづくりを行なっているところはさらに少なく、わずか2社にとどまっている。

その理由として考えられるのは、石川県では国内市場をベースとしたいわゆるニッチトップ企業、および、ニッチトップ候補と言われる自社製品製造業者が多く、米国に直接製品を販売し、

その延長線上で地産地消を目指し米国へ工場を進出するタイプのものづくり企業（自動車産業とその下請け企業群などが典型例）が少ないことが上げられる。それは、米国だけでなく海外の他地域に関しても見られる傾向である。

また、海外進出の目的をコストダウンに求めるものづくり企業が多く、コストが高いと思われる米国はその対象になっていないことも、特に、米国に進出しているものづくり企業が少ない理由に上げられる。

（２） 自社製品の販売先としての海外市場の必要性

前述したように石川県内のものづくり型企業の特徴として、いわゆるニッチトップ企業および、ニッチトップ候補と言われる自社製品製造企業が多いことが上げられる。その多くは、生産財を製造販売するメーカーで、これまで国内市場においてニッチ分野でのシェアトップ企業という有利な立場を利用し安定した収益を上げてきた企業が多い。

しかし、経済の長期低迷や人口減少等による国内市場の縮小、その経済状況下における国内での新規分野進出の困難さなどにより、これらの企業も国内市場だけでは成長戦略を描くことが難しくなってきた。この状況を克服するためには、国内で培ってきた技術力を背景に海外市場に進出することが重要な課題になっている。

（３） 生産財ニッチトップ企業における海外販売の課題

多くのニッチトップ企業は、ニッチトップの地位を築く過程において国内市場でうまく顧客適応戦略を展開して主要顧客に対し、所謂 “かゆいところに手が届く” 対応をしてきた企業が多い。

これらの企業において、自社製品の海外販売を目的として戦略を展開する場合、今まで国内市場で競争優位の要因となっていたことをそのまま海外で展開することは難しく、海外へ自社製品を販売するための多くの課題を抱えている。これらは、長い間に培われた企業風土の根ざす事柄も多く、課題解決を困難にし海外進出の妨げになっている。

① 海外市場で営業活動を行う人材の不足

文化習慣の違いにより海外の顧客に対し顧客適応戦略をとることは非常に難しく、海外の顧客に対し “かゆいところに手が届く” 営業活動ができる人材を企業内で育成することは難しい。

② 膨大な営業コスト

もし、人材の確保が可能であるとしても、 “かゆいところに手が届く” 営業活動を海外の顧客に対し行なうことは膨大な営業コストが見込まれ実現性が低い。

③ 製品に対する価値観の違い

「かゆいところに手が届く」製品の提供は、それなりにコスト高になる。国内の顧客は例え購入時の一時的なコストが高くなっても、その後の生産設備として使用してゆく中で使い勝手の良さ、稼働率の高さ、ユーティリティコストの少なさなどで、それを認めてくれることが多い。しかし、初めての取引の海外企業にそれを認めてもらうこと、特になかなか数値化できない使い勝手などを認めてもらうことは困難で、購入時の初期コストで失注することが多い。

④ 現地作業コストの増大、アフターサービスの困難さ

生産財のメーカーは、工場内での作業の他に顧客工場内での作業の比重も大きい。その作業を全て日本より作業者を派遣し国内顧客並みに行なうことは、膨大なコストが発生することになる。そのコストを顧客に許容していただくことは非常に難しい。また、顧客工場において、機械使用後起こるトラブルや定期補修等に対し、全て国内からの作業者派遣で対応することは不可能である。

(4) 生産財ニッチトップ企業の海外販売のための課題解決

前項で述べた課題のため、これらの企業の海外販売戦略は進まず、その原因の多くが国内市場で成功を収めた要因にあるためジレンマも大きい。

この問題を解決し、海外販売を成功させるためには下記のような試みが必要である。

① 標準化戦略の推進

まず、顧客適用戦略の反対にある戦略として標準化戦略をとることである。海外市場も念頭においたマーケティングを行ない、世界的に受け入れられる仕様を確立し量産効果を最大限に発揮してコストリーダーとなることである。しかし、この方法に転換することは広範囲なマーケティング活動など相当な準備が必要であるため、現実には非常に難しい。

② 現地代理店、現地法人の活用

生産財ニッチトップ企業が海外で自社製品を販売するには、現地代理店の活用、さらに踏み込んだ現地法人の活用が有効である。これらの企業が、現地代理店や現地法人を有効に活用することで国内におけるスタイルに近い方法で、営業活動が可能となり海外へ自社製品を販売する際の課題解決につながるからである。

この例として、米国に、販売、メンテナンスの拠点として現地法人設立し自社製品の拡販に活用している石川県内のものづくり型企業を取り上げ、進出の経緯、進出の目的、現状、今後の展開などについて調査を行なった。

(5) 石川県内のものづくり型企業の米国進出の例

① 米国進出の経緯

石川県内にある S 社は、昭和 6 年(1931)に清酒メーカー向けの燃焼装置や麻布などの製造販売会社として創業し、昭和 30 年(1955)のボトリング事業の開始にともないボトリングシステムという特化した分野の技術を極めボトリングシステムのトップメーカーへと成長した。

現在は、充填機、函詰封かん機等のパッケージングプラント事業とレーザ加工機や半導体製造装置などのメカトロシステム事業の二本柱の事業を手掛けている。

2000 年頃より、同社は PET ボトル飲料における無菌充填システムにおいて、強い技術力を背景に国内市場で大きなシェアを確保した。そして、次の販売先として北米市場およびアジア市場をターゲットとして捉えていた。

2002 年、米国企業向けに始めて PET ボトル無菌充填システムの販売に成功し、そのシステムが無菌充填システムとして世界初の米国食品医薬品局 (FDA) の認可を受けることができ、米国における更なる販売の拡大も現実味を帯びてきた。同時に、米国における販売、メンテナンスの拠点整備の必要性も認識されてきた。

このような状況の中、2005 年 5 月、従来から製品輸入で取引があったバージニア州エルクウッド市に本拠をもつ H 社と、全株式を取得し完全子会社とすることで合意し、S 社の米国での拠点 S・H 社としてスタートした。

H 社は、1955 年創業の樹脂容器整列機やラベル貼り機の包装機械メーカーで、買収時の年間売上高は約 15 億円、従業員約 100 名の規模であった。

写真 2-2-1 S・H 社 (同社パンフレットより抜粋)



② 米国進出の目的

S社の米国進出の目的は次のようなものであった。

1) メンテナンス拠点の整備による販売力の強化

まず、第一にPETボトル無菌充填システムのメンテナンスの拠点を整備し販売力の強化を行なうことである。PETボトル無菌充填システムは24時間稼働を求められる高度な機械システムであり、必要なメンテナンスを怠れば中身の腐敗等事故につながる可能性もあり予防メンテナンスが不可欠なシステムである。そのため、米国にて販売を拡大するためには米国にメンテナンス拠点を持つことが必要不可欠となっていた。

そこで、S・H社を米国のメンテナンス拠点として、納入済み顧客へのメンテナンスをスムーズに行なうことを目指した。

さらに、新規顧客への販売の際、米国内にメンテナンスの拠点的の有無が顧客にとってのメーカー選択の重要な要素となることが多く、同社を米国でのメンテナンスの確固たる拠点にすることで、このような顧客の不安を払拭し、信頼感の向上につなげ、販売拡大を目指した。

写真 2-2-2 PETボトル無菌充填システム（S社ホームページより抜粋）



2) 米国人営業マンの活用による販売先の拡大

第二の目的として、米国人営業マンを活用した販売力の強化である。PETボトル充填システムは高価な生産財であり、一度導入すると十数年にわたり使われるシステムである。そのため、販売に際しては、顧客と担当営業マンとの信頼関係の構築は欠かせず、その点では、やはり米国人どうしの方が構築しやすい。S・H社には、長年米国で包装機械を販売してきたベテラン営業マンが数名在席しており、彼らの経験と人脈を活用し、S社製品（特にPETボトル無菌充填システム）を米国市場に販売することを目指した。

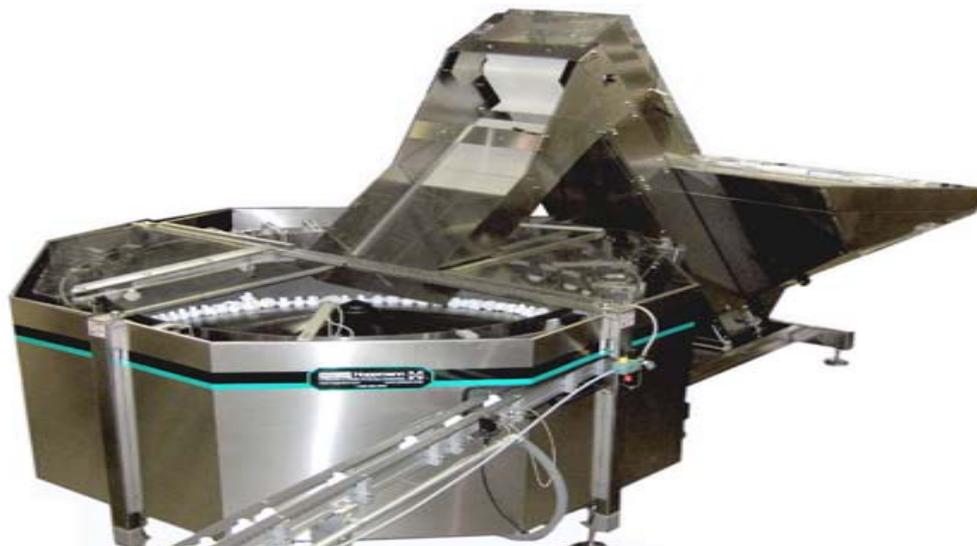
3) 米国市場におけるコスト面、納期面の不利の克服

第三に、現地生産によるコストダウン、および、納期の短縮である。米国市場に機械を販売する際、メンテナンス部品も含めて全てのものを日本で製作し輸出することはコストの増大、納期の長期化を招き顧客サービスの低下を招く。そこで、S・H 社で製作可能な部品を同社で製作することでコスト、納期面での不利を克服し米国での販売の競争力強化を目指した。

4) S・H 社製品を用いた国内販売の競争力向上

第四に、S・H 社の製品を活かした日本国内での販売力の強化である。従来から同社が保有していた製品の中でパーツフィーダーを用いた容器供給機、キャップ供給機は日本向けにも競争力がある製品であり、これを日本国内でのボトリングシステムの販売に組み込むことで、国内販売での競争力向上を目指した。

写真 2-2-3 S・H 社製容器供給機 (S・H 社ホームページより抜粋)



③ 米国進出の現状

米国進出から約6年が経過し、現状は次のとおりである。

1) メンテナンスの拠点として

現在、米国市場へはPETボトル無菌充填システムが複数納入されており、これらのラインに対し日常のメンテナンス、定期補修の際にその拠点としての機能を高めている。米国人作業員の日本国内での作業実務研修も定期的に行なっており、その比重は毎年上がっている。また、現在複数の有望引合い案件を抱えており、その際の信頼要因となっている。

2) 米国人営業マンの活用

これまでの期間の双方の努力により、米国人営業マンの PET ボトル無菌充填システムについての理解も相当向上し、現在、米国人営業マンが主体となった有望引合い案件を多数抱えるようになってきた。その中には、今後数年間にわたる大型案件もあり、今までは日本国内市場、アジア市場に比べて浸透は遅れがちであった米国市場が非常に期待を持てる市場になってきた。

3) 米国市場におけるコスト面、納期面の不利の克服

突発的な事柄に対する対応などは、S・H 社にてほぼ対応可能となっており、顧客の信頼を得ている。

また、もともと S・H 社が得意であったキャップ供給機等は一部現地生産が行なわれている。ただし、まだまだ、定期補修などは日本からの部品供給、人員派遣が主流であり今後、現地での比重を高めてゆくことが課題となっている。

4) 国内販売への活用

S・H 社製機械を年間数台輸入しており、国内での販売台数も徐々に増加傾向にあり、今後、大いに期待できる。

④ 今後の展開

この 6 年あまりの間に、S・H 社の PET ボトル無菌充填システムに対する理解、実務経験が大いに深まり、進出の成果が大いに期待できる状況となってきた。現在は、まだ米国に納入された PET ボトル無菌充填システムは日本市場、アジア市場と比べ少ないが、近い将来、日本市場、アジア市場と並ぶ主力市場となると思われる。

その推進役として、同社の存在感はますます重要となり、米国進出の成果が大いに発揮されることになる。

(6) まとめ

S 社は石川県内のものづくり型企業のニッチトップメーカーの典型的な企業であるが、同時に、同社は東京 1 部上場で、グループ従業員が約 2,200 名と地域を代表する企業である。その点からは、中小企業の海外進出の事例としては、相応しくないかもしれない。

しかし、S 社の例は、石川県内にあるいわゆるニッチトップ企業、および、ニッチトップ候補と言われる自社製品ものづくり型企業にとって大いに参考になるのではないかと考える。なぜなら、多少の企業規模の違いがあっても、その企業の製品の特性、その企業がこれまでとってきた戦略が同じようなものであれば、その課題や課題解決方法も同じようなものとなることが多いと思われるからである。

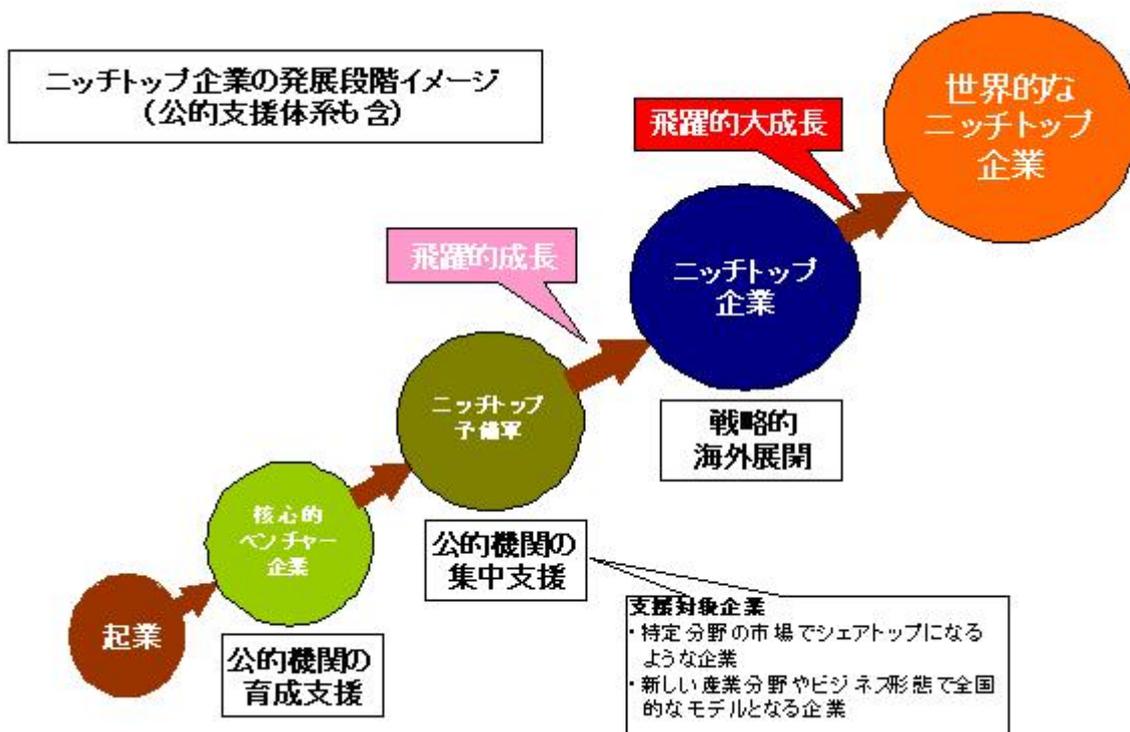
本項で述べてきたとおり生産財ニッチトップ企業にとって、企業買収による海外現地法人の活用は海外での販売を増加させるための有効な方策である。特に、昨今の円高状況は海外現地法人を買収する大きなチャンスであり、これまで現実的な方策として考えてこなかった中小企業者にとっても、現実的な方策として検討すべき時期にきていると思われる。

また、これを支援することはこの地域で活動する中小企業診断士にとって必要な責務であると思われる。

今後、石川県が誇るニッチトップ企業、及びニッチトップ候補と言われる自社製品ものづくり型企業が、成長が望めない国内市場にとどまることなく、1社でも多く自社製品の販売先としての海外市場へ積極的に進出して行くことを望みたい。

図 2-2-1 ニッチトップ企業の発展段階イメージ

(石川県産業革新戦略2010より抜粋加筆)



3. 進出企業としての我が社の経験より

ものづくり型企業事例の最後として、中国に進出した企業を取り上げる。山一精工株式会社(以下、同社)は石川県金沢市に本社を置き、現在中国に3つの製造拠点を有している。私はそのひとつである大連山一精工有限公司の設立から現在に至るまでの各種業務に携ってきた。

「中国貿易外経統計年鑑 2010」(中国国家统计局編著)によれば、中国に進出している日系企業の数は22,000社を超えており、中国進出に関するガイドブックやQ&A集も数多く出版されている。

また、インターネットを利用すれば進出に有益な情報を瞬時に得ることができる。そのため、私としては進出手順やノウハウといったことはそちらに譲り、進出支援に携った者として今回改めてその重要性を感じた「人的資源管理」に焦点を当て、実際に取り組んできたことを中心に記載していく。

(1) 進出企業について

山一精工株式会社の概要と中国進出の沿革は以下の通りである。

- ① 社名 山一精工株式会社
- ② 本社 石川県金沢市湊3丁目8番9
- ③ 生産拠点 石川県白山市、京都府京都市、中国広東省東莞市、中国遼寧省大連市
- ④ 代表者 代表取締役社長 中野 秀樹
- ⑤ 業種 超精密プラスチック成形用金型の設計製造及び超精密成形品の製造
- ⑥ 設立 1976年11月
- ⑦ 資本金 9,500万円
- ⑧ 従業員 国内270人、海外320人
- ⑨ 進出沿革 2002年広東省東莞市に 成形工場 山一精工(香港)有限公司 山一電子廠を設立
2003年遼寧省大連市に 金型工場 大連山一精工有限公司を設立
2007年遼寧省大連市に 成形工場 山一精密塑料(大連)有限公司を設立

(2) 中国現地法人の設立目的について

中国現地法人の設立目的はそれぞれ異なる。

まず、2002年に設立された山一精工(香港)有限公司については、既に中国南部に進出していた取引先数社からの強い要請がきっかけとなった。当初、中野社長は進出に対して必ずしも積極的ではなかったが、新興国を中心とする人口増加や需要の向上を背景とした世界規模での経済成長が暫くは続くだろうという考えから最終的に進出を決定した。

次の大連山一精工有限公司は、上記山一精工(香港)有限公司の創業もあり、金型生産能力の拡大を目的として設立された。(ただし、金型は日本と同等の品質が求められる。)

同社が日本ではなく中国に、それも中国東北部の遼寧省大連市を進出先とした理由は次の通りである。

- ① 中国には日本に勝るとも劣らない優秀な人材が数多くおり、これらの人材を活用することで高品質の金型が製造できると考えた。
- ② 一人前の金型技術者を育成するには少なくとも3年以上の育成期間が必要だが、転居を伴う移動が少ないと言われるこの地域は育成の面から金型事業を行うことに適している。
- ③ 友好的な大連市政府の方々及び信頼できる中国人コンサルタントに出会うことができた。
- ④ 大連市は日本語教育が熱心であり、日本語ができる人材が数多くいる。
- ⑤ 石川県の近隣にある富山空港から大連行きの直行便が飛んでおり移動に便利である。

中国3拠点目となる山一精密塑料(大連)有限公司は、大連山一精工有限公司で製造された金型を使い短納期で成形品が製造できることや、これまでの中国での事業展開で培ったノウハウを活用してより効率的な生産体制が確立できることが見込まれ、設立された。

このように一概に中国進出と言ってもその当時の外部環境、事業内容、社内事情により目的が異なっている。

(3) 大連山一精工有限公司における人的資源管理について

写真 2-3-1 大連山一精工有限公司の外観写真(この建屋の1階と2階を使用している)



大連山一精工有限公司(以下、同公司)は2003年に設立された。しかし操業を開始したのは、2年後の2005年である。これには理由がある。

同公司の設立目的は金型生産能力の拡大である。同社が得意とする超精密金型を製造するには優秀な技術者が欠かせない。しかし、優秀な技術者を育成するには少なくとも3年以上の教育期間が必要であるため、同社は同公司操業開始に先立ち、人材採用及び育成に力を注いだ。

① 採用

1) 会社設立から操業開始まで

会社設立手続きと同時に採用を始めた。求める要件は優秀な技術者になれること、将来会社の運営を任せられることの二点であった。そのため、候補者を同社の技術ノウハウや経営理念を比較的早く吸収できるであろう新卒大学生に絞った。

採用に当っては、中国でも評価が高い大連理工大学や大連工業大学等に直接伺い、個別会社説明会、適性検査、筆記試験、面接試験を行った。学校にご挨拶に伺ってから3週間後に試験を行ったが、約50名の応募があり、選考の末5名を1期生として採用した。後日、関係者に短期間で多くの応募があった理由を尋ねたところ以下の回答があった。

- a. 直接学校に来て会社説明会を実施する日系企業は珍しかった。
- b. 採用ステップが明確で真剣に人材を見極めようとしている姿勢が学生の好感を呼んだ。
- c. 採用後に日本で研修が予定されており、自分の能力を高めたい学生には魅力的だった。

海外での採用も日本同様、真剣さと熱意、魅力ある条件が大切だと感じた。

上記成功もあり、その翌年も新卒大学生(2期生)を採用した。

2) 操業開始から現在まで

現在は新卒と共に中途採用も積極的に行っている。特に中途採用については「人材市場」(日本で言うハローワーク)で行われる合同企業説明会に参加し、学歴や性別を問わず広く門戸を開けて行っている。

この地での日系企業は「人の面倒見が良い」という印象が強いことや、「同公司是各種管理がしっかりしている」という有り難い評判もあり、人材市場の説明会に参加すると毎回多くの応募がある。

写真 2-3-2 大連山一精工有限公司の社員募集に応募する人たち



先日行った社員募集では5名の採用枠に対して101名の応募があった。一般的に中国人のネットワークやロコミは非常に強いと言われており、採用においてはこれらの恩恵を受けているのかもしれない。

② 教育

1) 会社設立から操業開始まで

前述した1期生については日本で技術研修を行うこともあり、卒業後から来日までの期間(約半年間)、日本語学校に通わせた。来日後は年間教育スケジュールに沿って計画的に技術指導を行った。帰国する頃には完全に一人前とは言えないものの、我々の想像以上の技術を習得させることができた。(帰国後の翌月に同会社は操業を開始した。)

2) 操業開始から現在まで

a. 日本での技術研修

1期生に続き2期生についても日本で研修を行った。現在も必要な業務や、更なる成長が見込める従業員に対しては日本で1~6ヶ月間の研修を行っている。これにより技術力のもとより、日本人従業員との交流、日本語学習意欲、同会社に対する信頼度やモチベーションの向上が見られる。帰国後、彼ら彼女らは現場の中心人物として活躍している。

b. 5S研修

ご存知の通り、ものづくり型企业において5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)は業務の基本である。同会社においてもこの点を重視し教育を実施している。ただし、指導当初は中国と日本の文化習慣の違いもあり5Sの考えを浸透させることは容易ではなかった。

床掃除を例に上げると、日本では箒や掃除機でゴミをまず取り払うが、この地ではそういう習慣はなく水で濡らしたモップで拭くだけである。そのためモップに埃が全て付着すれば良いが、そうでない場合は埃が床に残ったままである。

また、中国の工場では床等の清掃を従業員が行わずに外部委託することが多い。しかし、同会社は「ものづくり企業で働く者は自らの手で工場内を掃除すべきである。」という考えの下、従業員が清掃を行っている。

このように掃除一つをとってもやり方や習慣が異なるため日本人管理者が中心となって、説明会、方法の統一、チームを組んでの社内パトロール等を熱心にかつ継続して行っている。現在ではお客様から「5Sが徹底されている工場である。」という評価をいただくまでになっている。

c. 小集団活動

中野社長の強いリーダーシップの下、操業開始翌年から小集団活動をスタートさせた。当初は「小集団活動」という言葉を聞いた事がない従業員がほとんどであり、「小集団活動

とは何ぞや」ということから説明した。自分達の働きやすい職場環境を実現するための活動であること、プロセス重視の考え、QC7 つ道具の活用方法等を中心に、繰り返し説明してきた。現在では 15 サークルが結成され、各々が設定したテーマに沿って活動している。毎年一回開かれる発表会では、日本の同社にも劣らない活動成果を披露するサークルも出てきている。

写真 2-3-3 小集団活動発表会の様子(発表者と審査員)



d. 各種研修 (OFF-JT) の実施

操業開始から 6 年が経過した。これまで全従業員に「報告・連絡・相談研修」、部下や後輩を指導する者を対象に「仕事の教え方研修(TWI-JI)」、主任昇進者を対象に「主任研修」等を行ってきた。一般的に中国人は「教えられた知識は自分の財産だ」という考えが強いこともあり、参加者のほとんどが意欲的に受講していた。

写真 2-3-4 「主任研修」にて真剣にグループ討議をする様子



e. 定期的な日本語教室開催

各基準を統一するため、同会社は日本語を公用語としている。中国人従業員同士が話す言葉まで日本語というわけにはいかないが、駐在員や出張する日本人及び日本の同社とのやり取りについては全て日本語で行っている。そのため、同会社では半年間を1サイクルとして週2回日本語教室を開催し、全従業員の日本語能力向上を図っている。

受講後も日本語学習を続け、日本語能力検定に挑戦する従業員も現れている。

③ 評価

同会社は操業開始後すぐに人事評価制度を導入した。職能等級制度をベースとし、目標管理の手法を取り入れたものである。目標は半年に一度設定し、目標の達成度合いと従業員の能力を確認する面談を3ヶ月に一度実施している。

中国人は日本人と比較して自分を過大評価する傾向があるとされている。同会社も例外ではない。制度導入直後に行った評価では、自己評価において評価項目全てを最高評価とする従業員がかなり多く見られ、評価する方が困ってしまうことがあった。日本ではこのようなことはほとんど無く、予想していない出来事だった。そのため、管理部門の責任者が全従業員に対して評価基準等を繰り返し説明した。その結果、現在では上司評価と大きく異なる自己評価は少なくなった。

④ 報酬

中国に進出する企業には、安価な労働力活用によるコスト削減を目的としているところがある。しかし、同会社は「日本と同等の高品質な金型を製造、供給する拠点」という目的で設立されたため、報酬に関しては次のような考えを採っている。

高品質な金型を製造するには優秀な技術者が必要である。

↓

優秀な技術者を育てるには、少なくとも数年間の育成期間が必要である。

↓

育成に数年間かかるため、社員には長く勤務してもらう必要がある。

↓

社員が長く働きたいと思える報酬体系にする必要がある。

多額の報酬を支給すれば社員が長く勤務する確率は高まるだろう。しかし支給額を青天井とするわけにも行かない。それでは社員が長く働きたいと思い、かつ継続的運営が可能な報酬体系とはどのようなものであろうか。

色々な考えがあるが、同公司では「信賞必罰」と「基準の明確化」を重視している。

「信賞必罰」とは、功勞の有る者には賞を与え、罪を犯した者は必ず罰することである。

賃金は職能等級に応じた基本給と、個人の業務内容や役割等によって決定される手当を中心に設定されている。また、業務上必要な能力を有したり、一定の成果をあげた従業員に対しては昇給率が高く設定され、逆にそうでない者は昇給率が低く抑えられる体系としている。

前述の評価制度を活用して従業員一人一人の能力や目標達成度合いをきめ細かく観察、評価できる仕組みが整っているからこそ、この体系が確立、運営できるのであろう。

また、中国では従業員同士が給与明細を見せ合うことが多く、「どのくらいの技術と成果があればいくら貰えるか」ということがおおよそ分かり、自分の将来の賃金も見通せる。

同公司ではこの点を考慮し、技術や能力、目標達成度合い等の賃金が決定される項目について「基準の明確化」を図っている。支給基準を出来る限り明文化し示すことで従業員が自分の将来をイメージでき、仕事に打ち込めるようになっている。

(4) 同公司の今後の課題

同公司の今後の主な課題として以下のことが考えられる。

① 経営を任せられる人材の育成

今後も引き続き日本人管理者が駐在し続けることは、中国人従業員の成長、モチベーションの維持向上を考慮すると必ずしも得策とは言えない。しかし、中国人従業員だけで同社の理念や方針を理解して経営を行っていくことは中国と日本の文化習慣の違いもあり、もう暫く時間がかかるだろう。今後それができる人材をどのように選抜し、育成していくかが課題となろう。

② 技術の絶え間ない伝承

新入社員への技術指導は、日本で1年間の研修を受けた1期生、2期生が中心となっている。今後は職務範囲の拡大に伴い、技術レベルが向上した他の従業員が行うことも増えてくるだろう。その場合、これまで教えていた以外の方法で指導する可能性も出てくるため、教える人が代わっても技術が確実に伝承されるような仕組みづくりが求められる。

③ 各種制度や仕組みの見直し

同公司はこれまで試行錯誤しながら様々な制度や仕組みを整えてきた。しかし、一般的に制度や仕組みは一旦構築されると運用すること自体が目的となってしまう、導入本来の目的を見失いがちになる。同公司においてもこの点を意識する必要がある。今後は現在のやり方に必要以上に固執せず、状況に応じて制度や仕組みを見直すことも必要となるだろう。

(5) まとめ

同会社の事例から、今後海外進出を図るものづくり型企業にとって参考と思われる点を以下に記す。

① 進出目的を常に意識した施策の実行

同会社の設立目的は「日本と同等の高品質な金型を製造、供給する拠点」であった。

中野社長はそのことを念頭に置き、会社設立前からターゲットを絞った人材採用、日本語教育を行った。また、会社設立後も採用した人材が一定レベルにまで育つまでは操業せず、2年間を人材採用・育成に費やした。更に評価や報酬面においても、目的を達成するためにはどうすべきかを第一に考え制度を作り上げた。このように常に目的を軸として、ブレることなく施策を立案、実行していくことが大切である。

② 綿密な計画立案

同会社の操業開始前の日本での研修や、操業開始後早々に行った小集団活動や5S研修などほとんどが将来を見通して事前に計画されたものであった。現在これらの研修、活動が同会社の運営に活かされている。海外進出では情報が少ないために計画し辛いことが多いと思われる。それでも出来る限り情報を収集し、やるべきことを時系列に落とし込んでいくことは進出企業のリスクを下げるために欠かせないだろう。

③ 従業員に繰り返し説明する

新しく従業員を採用する場合、何を行うにしても説明から始めなければならない。同会社も小集団活動や5S活動、評価制度等全てにおいて一から説明してきた。ただし、従業員が1回で理解することはほとんどなかった。2度3度、場合によっては5度、6度同じことを実施目的と共に繰り返し説明してきた。従業員は外国人である。日本人と同じ様に理解してもらえんと思っはいけない。文化習慣が異なるために、1、2度説明しただけでは分からなくて当然という姿勢が大切である。根気強く、熱意を持って対応していくことが必要である。

海外進出は様々な予想しえないことが起こるためリスクが大きい。また、気がつけば当初の目的とは異なる方向に進み、思った通りの成果が上がらないかもしれない。しかし、進出する目的を常に忘れず、それを軸として施策を論理的につなげてくことでリスクを抑えることは可能と言えるだろう。

今回の進出事例が海外進出を検討する中小企業の一助になれば幸いである。

第3章 流通・小売型企業の事例

1. 小売業の中国進出

従来の海外進出は、安価な労働力を求め、中国を中心とした東南アジアへ製造業が進出するというケースが主流であった。しかし、最近はこの国々の経済発展の結果、国民の購買力が急激に上昇しており、ユニクロの中国進出に見られるように東南アジアを成長マーケット＝商品を販売する対象として位置付けた進出例が増加している。

そこで、石川県との間に直行便が就航しており、かつ経済成長が著しい中国の上海市について石川県の小売業が進出することの可能性、課題について検討してみたい。

まず、上海市への進出について全般的な状況について述べ、次に実際の進出事例について考察することとする。

(1) 上海市の概要

上海市の面積は約 6,340.5km²(東京都は 2,102.4km²)、2011 年の上海市統計年鑑によると、2010 年の戸籍人口は約 1,412 万人、非上海市戸籍を含めた常住人口は約 2,303 万人に達している。産業構造についても第二次産業、第三次産業に比べて第一次産業が極端に低く、1999 年には第三次産業が第二次産業を上回り、都市型の産業構造に転換してから既に 10 年以上経過している。また、一世帯当たり人数は 2.7 人、人口密度は 3,632 人/km²(日本の政令都市では福岡市 4,216 人/km²と、千葉市 3,481 人/km との間)と、中国においても特に都市化が進んでいる地域である。

JETRO が調査公表している上海市概況(2011 年 11 月作成)を参照すると、近年の上海市における労働者賃金の上昇は目覚しく、2000 年には年間平均賃金が 15,420 元(1 元＝概算 12 円で計算すると日本円で 185,040 円)であったものが、2010 年には 46,757 元(同日本円で概算 561,084 円)と、この 10 年間で約 3 倍に上昇している。このことが、従来の日本企業の進出理由であった低賃金労働によるコスト優位性を失わせる一方で、上海市をマーケットと捉え販売活動を目的とした進出を増加させる一因となっている。

また、2010 年の消費物価水準は前年比 3.1% 上昇しており、その中でも食品が 7.7%、医療保健、および個人用品が 3.7%、居住が 3.5% と大きく伸びていることから、人口増による都市化が進んでいることが伺える。一方で服装は▲0.1%、交通・通信は▲2.6% 減少しているが、こちらは品揃えの充実やインフラの整備が進んだことが影響しているのではないかと思われる。さらに家電製品の 100 世帯当り普及台数を見ると、カラーテレビ 188 台、エアコン 200 台、洗濯機 99 台、電子レンジ 98 台、情報家電であるパソコンについても 129 台と、先進諸国と比べても遜色のない現代的な生活者層が形成されていることがわかる。

このように、上海市は、消費者向け小売マーケットとして十分に魅力ある商業都市であると言えることができる。

(2) 日本および石川県からの進出企業

日本企業の上海への進出は、1980年代半ばより、ホテルや商業ビル等の建設を請け負う建設業を中心に本格化し、その後は安価で豊富な労働力を求め、製造業が工場設置を行うケースが中心であった。

最近においては、これらの進出企業およびその企業の日本人従業員を対象にする事業のみならず、現地の中国人をビジネス対象とするサービス業の進出が圧倒的に多くなっている。

主な日系進出企業は、製造業では小松製作所、花王、カネカ、YKK、ソニー、三菱電機等、サービス業では日本通運、ヤマト運輸、森ビル、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行等、小売業ではローソン、ユニクロ等、各業種において日本を代表する大企業のほとんどが進出している。進出件数では、前出のJETRO調査によると、2003年の788件をピークに2009年の358件まで毎年漸減してきたが、2010年は566件と増加に転じている。

次に石川県からの進出企業を見てみると、石川県商工労働部国際ビジネスサポートディスクの2011年3月時点調査では、主要目的を情報収集・広報とするものが6社、製造とするものが4社、販売とするものが8社、サービス提供とするものが2社の合計20社が確認されている。そのうち、販売を主目的として進出した企業は、ECショップ設置のM・Oシステム、和装小物の店舗販売を行っている伊勢屋、織物卸売りの一村産業、カーテン・インテリア用品卸売りの山越、射出成型機会販売のソディックプラスチック、ギフト、雑貨の卸売りの田中実業、ソフトウェア販売のPFU、ユニホーム卸売りのヤギコーポレーションである。また調査時点以降には、ブランド品中古販売のブランドオフが進出している。

写真 3-1-1、3-1-2 上海市内に進出したユニクロの旗艦店舗



商品や価格設定は日本とあまり変わらない。現地では高品質・高価格の位置付けである。

(3) 小売業の進出にかかるポイント

国内での小売マーケットが全般的に縮小もしくは頭打ちの状況にあるなかで、隣国の広大なマーケットは非常に魅力的である。では実際に小売業が進出する場合、どのようなことがポイントとなるのか、現地で日本企業の進出を支援している行政、銀行等の現地サポート機関にヒアリングを実施した。その結果、以下の4点が中国進出時におけるポイントとして浮かび上がった。

① 売れる商品の見極め（マーケティング戦略）

ヒアリングを実施した各サポート機関によると、これらの機関に寄せられる相談は販路開拓ニーズが圧倒的に多くなってきているとのことである。特に、石川県を初めとする北陸地域の企業からは酒、食品、伝統工芸品の販路開拓についての相談が多い。しかしながら、有効なサポートが出来ることはほとんどないのが実情とのことである。

その一番大きな理由は、そもそも商品としての魅力の欠如にある。商品として魅力がなければ売れないのは日本とまったく同じである。日本でも販売数が少ない、あるいは売れ行きが落ちてきたものを上海に持ってきたとしても、人口が多いからといって大量に販売できると考えるのは間違いである。もちろん、日本の商品ということだけで安心感や信頼性、良好なイメージは持たれるが、現地の物価からすると高価格商品となる日本製品を購入する消費者層は、日本で何が流行っていて、何が売れているのかを良く知っており、日本で売れていないものが上海では売れるということは現実にはない。

したがって、日本で既にブランドとして確立されている場合や、相当の知名度がある商品以外は、相応のマーケティング戦略が必要である。どのような商品が、どのような購買層に支持されるのか、また現地の習慣や嗜好に合わせて商品そのものの改良の必要性がないのか、知名度を高めるための広告宣伝をどのようにおこなうのか。当然のことながら、販路開拓のためには周到な準備が不可欠である。

② 店舗用地の確保（立地戦略）

次にポイントとなるのが、店舗の確保である。小売業の業績が立地に大きく左右されるのも日本と同じであり、良い立地を確保することが困難なのも同じである。良い物件を押さえるためには、やはり現地の事情に通じた信頼のできる不動産業者との関係を築かなくてはならない。良い立地はすぐに埋まってしまうため、意思決定が遅い日本企業はチャンスを逃すことが多い。

一方で規制や許認可が複雑でオープン間際になってから出店できなくなるケースも多い。日本であれば、「不動産屋が絶対大丈夫と言ったのに騙された」と思うところであるが、そもそも事前に総てをクリアしておくということは難しく、走りながら整えていくという形にならざるを得ないため、日本と現地では、不動産確保に関する前提や意識に大きな開きがあることを十分に自覚しておかね

ばならない。

また、店舗を構えてからでないと、許認可のための事業計画の審査を受け付けてもらえない制度となっており、3ヶ月程度かかる許認可審査期間中の不動産維持にかかるコストも大きな負担となっている。

写真 3-1-3 ブランドオフ上海南京西路店遠景



3-1-4 ブランドオフ 上海南京西路店



上海でも最高級の立地。目抜き通りだけに当局審査もあり、入居だけでステータスになる場所である。

③ 協力企業との関係（資本戦略）

店舗確保のみならず、許認可の取得等の各種規制は多く、現地法人でなければ営業許可が取得出来ない場合もあり、現地資本が入っているかどうかでも規制の程度も変わってくる。このため、現地提携先との合弁で現地法人を設立する場合も多いが、その後の経営方針や利益分配などの考え方の違いから、自社持分を相手方に売却して撤退せざるを得ないケースも散見される。

進出にあたっては現地法人を設立するのかどうか、もし現地法人を設立する場合であれば単独資本（独資）でいくのか、現地の協力企業の資本を受け入れて合弁企業とするのか、将来展開まで見据えた資本戦略を十分に考えなくてはならない。

④ 従業員教育（組織戦略）

業種を問わず中国へ進出した企業が必ず直面するのが、日本人と中国人の価値観、考え方の違いから生ずる従業員教育の難しさである。決められたこと、指示されたことについてはきちんとこなすものの、気づきや、もう一步進んでという姿勢を身につけてもらうことは、なかなか難しいという。日本で言う「おもてなし」的なサービス行動は身分の低いものが行うこと、という意識がある。

また自己を高める向上心はあるものの、愛社精神という考え方を求めても無理であり、やりがいを持って働いてもらうには、個々の期待行動にインセンティブを設定する等の細かい施策を上手に活用するしかない。

(4) まとめ～中小企業診断士に求められる役割

国内市場の今後の伸びが見込めない現状において、急拡大を続けている隣国の大消費地は非常に魅力的な存在である。しかし、そこには、成熟度の高い消費者が存在しており、また競合となる中高額品を扱う現地小売業者も、商品構成、ディスプレイ等、すでに高いレベルに達している。つまり、開発途上市場とは言え、かつての日本の高度成長期の市場のように、商品を並べてさえいれば勝手に売れていくという単純な市場ではない。この市場で成功している企業は、明確な事業戦略と、消費者に訴えられる他社差別化の特徴を有している。日本で売れないからという理由で単純に進出しても上手くいかないばかりか、大きな損失が発生するリスクも高い。

一方で、石川県との交通アクセスの整備、各種支援機関の進出など、進出のハードルが低くなりつつあることも確かである。したがって、この魅力的なマーケットを求めて進出を図る企業は、今後益々増加するであろう。しっかりとした事業目的、事業戦略を定め、テストマーケティングを行なう等、前述した4つのポイントを新たな工夫で克服することができれば大きなチャンスをもたせることは十分可能である。

これらのポイントを総合的、有機的に幅広く支援することは、まさに中小企業診断士が得意とするところであり、我々に求められている役割である。我々は臆することなく、海外に活路を見出そうとするこれら意欲ある中小小売業者と共にこのチャンスに果敢にチャレンジするべきであり、そのためにも、海外進出に関わる支援スキル獲得の将来性、重要性および必要性を確信する次第である。

写真 3-1-5、3-1-6 上海市内のファッションビル内店舗



銀座にいるのではないかと錯覚するくらいに洗練された店舗が並ぶ。

※ヒアリングにご協力いただいた機関（順不同、敬称略） 日本貿易振興機構上海代表処石川経済交流部（石川県上海事務所）、北陸銀行上海駐在員事務所、日本政策金融公庫上海駐在員事務所、滋賀銀行上海代表処、上海美仕投資咨询有限公司、日京投資咨询服务（上海）有限公司、垂碧（上海）商贸有限公司、上海派洛企业管理咨询有限公司、薇拉宫邸・私人婚礼会所、上海和心庭餐饮有限公司

2. 日本らしい「かわいい」を世界へ（伊勢屋）

（1）海外進出の動機

石川県小松市にある伊勢屋は90年の歴史があり和服の販売を経営している。今から15年前くらいから国内市場で和服を販売することが非常に難しいということに危機感を感じ、市場を含め新しいビジネスモデルを模索していた。

2002年、代表者の伊勢利子氏が子育ても一段落し、自由な時間を過ごしたいということから中国の上海に留学した。留学を通じて活気がある上海を肌で感じ、このまま日本国内で和服を販売することは厳しくなるばかりで市場の拡大は見込めない。上海は魅力ある市場ではあるが未開な土地でのビジネスには大きなリスクが伴う、いわば究極な選択になったが、上海でビジネスを始めることに覚悟を決めたという。

当時、和服は上海市場では高額すぎて売れない。また飲食店なども検討したが、従来からの業態である和の世界に立ち戻り、日本らしいデザインの「かわいい」をコンセプトに和服の素材を活かしたオリジナルのアクセサリ、バック、雑貨などを販売することに決めた。

2004年頃から中国での小売ライセンスの取得の障壁が下がったことを契機に2006年「iseya」ブランドを立ち上げ、2007年に泰康路に1号店をオープンするに至った。

写真 3-2-1 「iseya」港フイ広場店



ホームページより抜粋

（2）ビジネスモデル

「iseya」のターゲットとする顧客は現地中国人で中心の顧客は20代から40代の女性客が中心である。自社ブランドであるオリジナル商品は原材料を現地または日本から仕入れて、現地で製造し販売して

いる。

オリジナル商品は店頭やネット（ブログやツイッターも含む）などで顧客ニーズを収集、精査し和のエッセンス、日本的な精練されたデザイン、そして上海で売れそうなものとのバランスを取りながら企画するように工夫している。また、オリジナル商品以外にも、扇子、携帯ストラップ、伝統工芸品などを仕入れて販売している。

開業当初は価格設定に苦戦され、価格を上げたり下げたり適正価格を模索した。客単価は200元（約2,500円）程度で最近では所得の増加、中流家庭の増加により高額商品も売れるそうである。

プロモーションは店頭、ネット中心であるが伊勢丹が主催する見本市なども活用している。

写真 3-2-2 「iseya」ブランドの商品



ホームページより抜粋

（3）海外進出にあたっての諸課題

小売、卸売業が中国進出にあたっての課題は主として以下の内容と考える。

① 不利な賃貸契約

路面店の場合、物件をまた貸し、またまた貸しなどしている複雑なケースも多く、契約当事者が全く権利を持たない第三者でないよう注意する必要がある。賃貸借契約、不動産権利書の権利人や賃貸人が必ず一致していなければならない。

また、中国では土地はあくまでも国の持ち物である。賃借に関して日本と中国の一番の違いは、土地は全て国有地であるということである。つまり、一般的に売買と呼ばれる契約も、正確には長期借地権の売買となり、日本の売買とは所有の概念等が根本的に異なる。

そのため、発展著しい上海では賃貸契約期間中においても、政府の開発事業のため、半ば強制的に退去になるケースもある。この場合も日本とは異なり、政府および貸主からの金銭保証等で満足

のいく金額が保証されるケースがほとんどなく借主にとって一方的に不利な条件の契約となるのである。

「iseya」も過去、不利な契約条件により泰康路の店舗とショッピングモール 353 広場の店舗の 2 店舗を閉店する事態に陥っており、ショッピングモール 353 広場の店舗はショッピングモールのリニューアル計画によって強制退去させられたという。

② 思った以上にコストがかかる

安い労働力、安価な生産コストを狙って中国に進出しても、進出する際のコスト、進出後に納めるべき税金等がコストを圧迫しているケースが多いのが現状である。

1) 小売ライセンス

一般的に小売業は所在地の商務主管部門に申請し、許可を受ける必要があることに加え、本社所在地以外で店舗を開設する場合には分公司（支社）を設立する必要がある等、手続きに時間とコストを要する。

2) 出店費用

大都市において家賃が高騰しており、採算に見合う物件が減少している。また、譲渡金なども支払う必要がある。

3) 増値税

増値税とは物の付加価値に対して課税される流通税の一種である。

課税率は一般に 17%（一般物品は 13%）

増値税の納税額＝販売額×増値税率－仕入額×増値税率

4) 営業税

有償労務の提供、無形資産の譲渡、不動産販売によって得た営業収入に対してかかる売上税である。税率は娯楽業を除き 3%～20%、卸売・小売企業関連ではコミッション収入に対する課税率が 5%となっている。

5) 企業所得税（法人税）

各納税年度の総収入から原価費用および損失を控除した残額（利益）に対して、内外資に関わらず、原則 25%の税率が課税される。

6) その他各種税制

その他の税制は以下一覧となる。

表 3-2-1 中国の諸税一覧

税種	納税額計算基準	主要税率	納税対象
個人所得税	個人所得額	5%～45%	企業負担無、源泉徴収実施
土地増値税	土地使用権譲渡額 建物所有権増値収入		土地使用権及び建築物、その他付属 物権利の譲渡により得た収入
都市不動産税	不動産標準価格 賃貸借価格	1%、2% または12%	不動産所有権を持つ外国投資 企業および外国企業
車両船舶 プレート使用税	車両台数、船舶トン数	定額税率	公共道路を運転する車両および河川、 湖、臨海港で運行する船舶
車両購入税	売価または税務局認定額	10%	車両を購入し、自社用車とする場合
印紙税	締結額、受領証憑額	0.005%～0.1%	売買、加工請負、所有権移転証書、営 業帳簿などの証憑を受領する場合
不動産取得税	土地使用権譲渡額、建物価格	3%～5%	土地使用権や家屋の譲渡、購入、贈 与。それらを継承する企業が納税
消費税	製品価額	3%～25%	特定の製品を輸入、生産、委託加工 する企業に対する課税(内税)
関税	輸入貨物の税込価格	平均15%	輸入貨物の受領企業、輸出貨 物の出荷企業

日本貿易振興機構 「中国（上海）アパレル販売マニュアル」より抜粋

③ 現地従業員の教育

進出した多くの企業が抱える問題であるが、考え方、文化、教育、時代背景が全く違うので日本人のやり方をそのまま持って、人材育成をしようとしても非常に困難である。

「iseya」も2名の現地従業員を雇用しているが、従業員の教育には試行錯誤されている。社長の伊勢利子氏は他の日系大手企業のマナー講師を務めたことがある経歴を持ち、従業員に基本的なマニュアルをベースとして日本的な接客やCS教育を実施しているが、なかなか浸透しないという。必要性を十分に理解してくれるまで至ってない状況であるため、これからも根気強くCS教育は続けていくという。

また、従業員の定着率が低い。中国では意外とあっさりドライな人が多く、サクッと退職する人が多い。一人っ子政策時代の人たちは小皇帝と言って、親と祖父母から愛情をたっぷり注いでもらい、何も困らず育てられてしまったせいで、我慢が足りない人が多いとよく説明されている。同じ業界での引き抜きはよく行われているし、本人も常に他に条件の良い仕事がないかと探しているようである。

さらに、中国人の従業員は、自分が勤務している企業や上司から自分がどう認められてかを重視しているようである。そのため、挨拶や世間話などなるべく全員に話すように心がける必要があり、企業に対して何をしたら評価されるか、何をしたら罰金しなくてはならないかということをも日本以上に明確にする必要がある。

そして、部下を注意する時は1対1が鉄則である。日本であれば、朝礼等でみんなの前で注意すれば、みんなにもやって欲しいこと、悪いことが分かるしよく見る光景であるが、注意されたものはみんなの前で注意されたということを「メンツ」をつぶされたとひどく気分を害するそうである。

(4) まとめと提言

今まで述べてきたように、海外進出において企業は魅力ある海外市場の一方で大きなリスクも存在する。そのため、伊勢利子氏は自らの経験に基づいて、そのリスクを見極める上でも特に経営資源が乏しい中小企業は事前調査をしっかりと実施するべきだという。

昨今、国内市場の鈍化、過去に例のない円高などにより海外進出をあおるようなマスコミ等の報道があるが、あわてて海外進出する必要はない。

調査を外部委託するという方法もあるが、任せきりは禁物である。語学も当然できないよりもできた方が良く、伊勢利子氏は上海留学経験により現地語をマスターし、国内での予備調査や上海での現地調査は自ら行っている。

また、現地に会社を作るだけで何かとお金がかかるので、現地に会社を作ることは一番後にすることである。事前調査を実施し、しっかり真偽を見極め、勝算が見込める形が整った上で進出すべきであることが重要であるという。

つまり、1の(4)でも記述しているが、急拡大を続ける大消費地は大変に魅力的ではあるものの明確な戦略と差別化した強みがなければ、事業の継続は相当に困難であることは明白である。

今回の調査企業である「iseya」の進出の成功を探るといくつかの要因がみえてくる。第1点はオーナー自身が留学という形で地域の語学、生活、さらに風土というものさえ熟知したこと。第2点は自分自身の目と足で当該市場を十分に認識する活動を行ったこと。第3点は自分の子息をNO2として現地に送り込み、現場の経営の指揮をとらせてオーナー自身の方針徹底をはかっていること。等である。

私たち中小企業診断士としては、結論として前述のように用意周到な準備のもとでの決断であるならば、海外進出を希望する企業に対しては大いに推奨すべき戦略と言えるだろう。

ちなみに「iseya」では店舗の一部のスペースを中国市場に小売進出しようと考えている日系企業に対して商品の展示・紹介・販売場所として活用できるサービスを始めている。展示・販売する商品が「iseya」の雰囲気と合致していることなど制約があるが、市場調査の一環と位置づけ、テスト販売の機会として活用してみたいかであろうか。

※取材企業 伊祥雅商貿(上海)有限公司 ショップ名「iseya」

第4章 飲食業・サービス型企業の事例

1. 飲食業の海外進出事例

近年は製造業だけでなく各種産業において海外展開が積極化しているが、本章の1では地元石川県の飲食店チェーンである「株式会社ハチバン」の海外進出事例について紹介したい。

当社はラーメン店のチェーンとして昭和46年に創業。石川県を中心に店舗数を拡大し準全国チェーンとして発展してきた。1993年にはJASDAQにも上場し、現在はラーメンだけでなく居酒屋や各種業態の飲食店を積極的に多店舗展開している。

海外展開は、まず中国（大連）で開始するなど試行錯誤を続けたが、最大の成功を収めたのがタイであった。以下、その概況を紹介するとともに成功要因や今後の課題について検討してみたい。

(1) タイの概要

タイ国の面積は約51万4000km²(日本の面積の約1.4倍)、人口約6000万人。タイ族約85%、中華系10%。その他にモン・クメール系、ラオス系、インド系の人々がいる。また、山岳部にはカレン族、ミャオ族、モン族、ヤオ族、ラフ族など、それぞれ独自の言語や文化を持った少数民族が暮らしている。

宗教的には、仏教(上座部仏教)95%、イスラム教3.8%、キリスト教0.8%、ヒンズー教0.1%、その他0.6%であり、同じ仏教国ということで親日感情の高い国としても知られている。通貨はバーツ(2012年1月現在：1バーツ=約2.4円)、日本との時差は2時間。

近年、海外企業の誘致（特に製造業）に力を入れており、日系の進出企業も多い。治安は近隣諸国と比較すれば良好であり、人心も穏和なことから諸外国からの投資や工場進出には適地となっている。特に、安価で豊富な農水産物や良質かつ低賃金の労働力に加えて道路、上下水道、電力、ガスといったインフラ整備が進んでいるため日本からの食品や飲食関連企業の進出も多いことが特徴である。平均賃金は工場労働者（単純職）で1日200バーツ（月収6,000から8,000バーツ、直近の為替レートでは1万5千円から2万円前後）だが、管理職では月収3万から5万バーツの水準にまで上昇している。（これが後に記述するタイ中産階級の厚みにつながっている）

このようにASEANの中核として急速に経済発展を続けてきたが、政治情勢の混迷（タクシン派と反タクシン派の対立）や国民の精神的支柱であるプミポン国王の健康問題、さらには昨年末の大規模な洪水被害などが陰を落としている。

在留日本人は登録者で約4万6千人だが、非登録者も含めると約10万人と推定されている。外食産業も大手から個人に至るまで数多く進出しているが、現時点では店舗数からすると圧倒的にハチバンがトップとなっている。

(2) タイにおける「ハチバン」の概要

筆者は2010年1月に石川県中小企業団体中央会による大野醤油協業組合の海外展開可能性検討事業における海外視察でタイを訪問し、大手を含めいくつかの食品関連企業を視察。その際に現地のハチバン（海外事業部、以下タイハチバンと略記）関係者にも大変お世話になった。

その時に伺った概要は下記の通りであるが昨年の洪水前の時点では、ほぼ同じような状況であったと思われる。

当社（ハチバン）は1992年にタイ進出。現在はタイ国内に約90店舗（全て直営）を構え、年間来店者数は約1,000万人！日系の外食産業では最も多くの店舗展開を行っている。

現在（2010年1月時点）のタイ本社社員数は製造要員175名、配送23名、事務職員が23名である。店舗要員を含めた総数は1,600人～1,700人。

バンコク市内の工場団地にあるセントラルキッチンは敷地約4,000㎡、延床面積約6,800㎡。麺、チャーシュー他スープとタレ以外の28種の具材を製造している。製麺機とギョーザ製造機械は日本より輸入。麺原料の小麦は日清製粉の現地工場より調達している。

見学通路より製造現場を視察したが、製造品目や工程ごとの区画が明確に区別されており衛生状態も良好と感じられた。（近々タイGMP取得予定とのこと）

労働条件は他の食品関連日系企業とほぼ同様であり、現時点では工場前に募集内容を掲示するだけで人材確保できるとのこと。しかし、出稼ぎ労働者主体であり彼らの間での情報交換（待遇等）の影響で定着率は必ずしも高くないとのことであった。

（残年ながら同工場も昨年末の洪水により冠水被害を受けてしまった）

写真 4-1-1 バンコク市内デパートフードコートでのハチバン店舗



バンコク市内は日本食の激戦区でもある

(3) 成功要因

では、何故当社が「タイで最も成功した日本の外食企業」(ジェトロタイ事務所)の地位を確立できたのか? その成功要因について筆者なりの考察を行ないたい。

① 価格戦略

タイには古くから麺食文化があり、東南アジア共通の食習慣として麺類屋台も数多く営業している。その価格は平均30バーツ前後である。それに対し、ハチバン以外の日本から進出したラーメン店は最低でも100バーツ、高級店になると200バーツ以上する店も珍しくない。

日本円にすればたいしたことはないが、現地の金銭感覚からすれば相当の金額となる。それに対してハチバンは写真(4-1-2)にもある通り単品で60バーツから80バーツという価格設定となっている。これは丁度、地場の屋台と高級食イメージの日本ラーメン店の中間に位置する。

近年経済発展の著しいタイ、特にバンコク市内やその周辺にはいわゆる前述の如く中間層が増加しており、彼ら(やその家族)にとって100バーツ未満の金額であれば以前より負担は大きくない。

しかもハチバンの店舗は清潔でオープンキッチン、店内は純和風ではないもののそれなりに日本気分も味わえる。「ほどほどの金額でそれなりの日本食気分」というのが現地での実感ではないだろうか。なお、バンコク市内で数回ハチバンラーメンを試食したが現地屋台(やローカルレストラン)の麺類とは明らかに味付けが異なり基本的には「日本のラーメン」の味であった。

写真 4-1-2 タイハチバンのメニュー



日本語とタイ語で表示されておりメニューそのものは日本とほとんど変わらない

視察時にバンコクでも高級とされる伊勢丹デパート上層階のフードコート日本食コーナーにおいて他の高級？日本食料理店(ラーメン店を含む)は昼食時にもかかわらずガラ空きだったのに対し、ハチバンの店はほぼ満席。しかも、我々以外は全て現地タイの方々であり高校生のグループまで大勢いたのには驚いた。

他の日本食レストランの多くが富裕層や現地在住あるいは渡航日本人ご用達の感があるのと比較すると客層は完全に中流タイ人である。

筆者だけでなく視察団一同、ハチバンがタイで成功した大きな要因のひとつがこの増加する中間層を取り込めた価格設定(価格戦略)にあったことを確信した次第である。

② 現地スタッフの活用

(2) タイにおける「ハチバン」の概要でも紹介した如く、当社は製造、販売の各部門において現在約2千人近いタイ人スタッフを雇用している。勿論、進出当時はそのような規模ではなかったが当初から現地スタッフの育成と活用に力を注いだとのことである。

現に、筆者が見学させていただいたセントラルキッチン工場長の工場長はタイ人女性であり意見交換を通じてその意欲とレベルの高いのに驚かされた。

ちなみに東南アジア、とりわけタイは農耕民族に多く見られる典型的な母系社会であり、女性の社会参加と勤労意欲は極めて高い。(反面、残年ながら男性は人は良いが勤労意欲が今ひとつ？という評を多くの現地日系企業関係者から聞いたのも事実である。)

③ 協力企業との関係強化

現在、タイハチバンはラーメンの重要な要素であるスープとタレに関しては自社製造せず、現地企業から調達している。現地企業で100%タイ資本(資本金100万バーツ)のKIKKOKEN LTDという会社であるが古く戦前よりタイに移住していた日本人経営の会社(現在は二代目でタイ国籍の椿社長、留学で東京農大醸造科卒業)である。

現時点でのKIKKOKEN LTDの生産量は醤油約1,300トン、味噌約270トン、その他約120トンで売上高は約6,500万バーツ(約1億8千万円)である。

その他に、関連会社でハチバンとの合弁会社であるDOUBLE FLOWERING CANELLIA CO LTD(従業員35名)を1997年に設立し、同敷地内にてハチバン向け(日本を含む)のスープ類や各種タレを製造しており、この売上高が約8,100万バーツ(約2億2千万円)にのぼっている。

進出当初よりタイハチバンは当社との連携を基盤とし規模拡大にともなう主要食材確保に大きな成果をあげてきた。進出企業独自で全てをやろうというのではなく、日系や他の先行外資企業を含め現地企業との緊密な連携、補完体制の構築が海外進出成功のための大きな鍵と思われる。

(4) 今後の課題

以上のように順調な展開であったハチバンのタイにおける事業も、昨年秋の洪水により他の多くの進出日本企業と同じく大きなダメージを受けた。

具体的には店舗の冠水やバンコク市内にあったセントラルキッチン及び協力企業工場の冠水により一時営業が全面的にストップ。現在、本格的な再開がようやく軌道に乗りつつあるという。

海外進出にリスクはつきものであるが、特に中小企業は一度大きなダメージを受けると海外での再起が困難なケース（今回のタイ洪水でも頻発）があるので大企業や中堅企業以上に油断は出来ない。

海外進出を検討するにあたって、主な留意点をあげれば下記の通りである。

① カントリーリスクの認識

一口に海外進出と言っても進出先の国（あるいは地域）の事情は実に様々である。言語、気象条件、政治・経済、社会慣習など日本とは大きく異なる状況に対応しなければならない。

特に中国においては政治と社会習慣、東南アジアでは気象条件、さらにはインドネシア、マレーシア、バングラデシュなどイスラム圏では宗教的な要素に対する配慮が不可欠である。

これらを総合して進出先の国（あるいは地域）ごとに共通あるいは固有のカントリーリスクを認識し、事前に具体的かつ現実的な対応策（危機管理対応計画）を検討・策定しておくことが不可欠と思われる。（これらの計画立案にも中小企業診断士の出番はある）

その意味では、日本を代表する天下の大企業すら今回のタイ洪水被害を「想定外」としていることは筆者にとって「意外」であり全く情けないとしか言えない。近年の森林伐採や政治的対立による各種対策の遅れでのタイ南部地域における大規模洪水発生は、我が国における東北大地震よりはるかに高い可能性としてかねてより指摘され続けていたのだ。

自然環境だけに限っても地震国では地震対策、モンスーン地帯では豪雨・洪水対策、乾燥地帯では小雨対策などへの認識と準備が重要である。

今回、東日本大震災に続いてタイ洪水によりその脆弱さと事前準備不足を露呈した我が国（だけではないが）サプライチェーンの抱える問題点を、再起資金力のある大企業より、そうではない中小企業の方がより真剣かつ具体的に考慮する必要がある。

その意味で、実はタイハチバンは KIKKOKEN LTD と力を合わせ洪水被害の少ないタイ北部での大規模なセントラルキッチンや食材工場を本年建設する予定だった。それだけに、この洪水があと1年遅ければと誠に残念でならない。タイハチバン及び KIKKOKEN LTD の一刻も早い復旧と「夢の新工場」である生産拠点の北部移転が早急に実現することを切に期待したい。

② 適切な現地パートナーとの連携

たとえ大企業の下請けとしてやむなく？海外進出するにしても、海外展開にともなう諸問題は自ら解決するよりない。ましてや単独での海外進出では多くの課題に直面する。

今回のタイハチバンの事例でも、成功要因として日系ではあるが今や完全な現地企業である KIKKOKEN LTD との連携を紹介した。海外進出にあたって現地企業や関係する利害関係者との連携は、製造・販売面だけでなく金融、法務、人事・労務面など様々な分野で不可欠である。特に自前の経営資源に乏しい中小企業にとっては連携先の有無や優劣が海外進出の正否を握ると言っても過言ではない。近年は上記諸課題に対応するため我が国の専門家（法律事務所や会計事務所）も海外展開を進めているので、今後はこれらを有効に活用することも考えたい。

③ 最後はチャレンジ精神

カントリーリスク（当面は中国とミャンマーが最も要注意と思われるが）を考えただけでも経営資源の乏しい多くの中小企業は海外進出に二の足を踏んでいる。筆者も、その後 2011 年 3 月に石川県内某ラーメンチェーン経営者とタイ進出の可能性について再度現地調査を実施したが結局断念せざるを得なかった。

しかし、飲食業（特にチェーン店）にとって国内市場が少子高齢化の影響で今後縮小が余儀なくされる中で、さらなる飛躍を求めるとすれば海外展開も視野に入れざるを得ない。現に、石川県から複数のカレーチェーンが世界各国への進出を本格化している。そして、彼ら（多くは若手経営者）の特徴として共通しているのは旺盛な「チャレンジ精神」であることと、中小企業の海外展開を支援するためには診断士自身が国際化する必要性（診断士試験に英語か中国語も必要か？）を最後に強調したい。

写真 4-1-3 バンコクのハチバンラーメン



(タイハチバンの味噌チャーシューメン、味付けは流石にややタイ風に 73 パーツ)

2. サービス業の海外進出事例

本章の2では地元石川県から中国の上海に進出したサービス業の事例を紹介したい。

私は今回、上海まで出向いて現地の視察及び企業様への取材を行った。現地では、日本のおもてなしやきびきびしたスタッフの揃っている日系企業の店舗が、値段は高くともとても繁盛している事実を目の当たりにした。その上で、直感的に、これからはサービス業の海外展開が積極化するのではないかと感じた。

具体的に、ここで紹介するのは、地元石川県の貸し切り結婚式場である「株式会社かづ美」の海外（中国の上海）進出事例である。私は、平成23年12月21日に現地の式場にて社長及びそのスタッフに面談していただいた。また、その面談に至るまでには秘書の方に段取りをお願いし、先輩の中小企業診断士の方々からはたくさんの助言をいただいている。その他、多くの方々にもご協力をいただいております。皆様には深く感謝したい。

写真 4-2-1 上海の風景



(1) 上海人の印象

旅行雑誌などを見ると、中国人は、何より面子が大切で、「スケールが大きくて太っ腹な人」と思わ

れることが重要と考えているという。また、上海人は、他の中国人と比べるとプライドが高く、ファッションでスマート、比較的日本人に近いとされ、ビジネス上の付き合いがやりやすいとされている。

しかし、日本人と近いといっても、実際に現地に足を運んでみると、日本人と異なる面に多々遭遇した。それは、上海の女性は、仕事等の必要性がないかぎり化粧はしない。また、地下鉄や道路での交通マナーを目の当たりにして、われ先にと自らを優先しあう姿に大変驚いた。日本の感覚のまま、上海市街地を歩いていては、早晩に交通事故にあってしまうだろう。譲らない行動が上海での潜規則であり、先に自らが譲ってしまうことは、相手にとっての不測の事態となってしまうからである。

ただし、6日間の滞在期間中に何度も市街地で道を尋ねられたことがあったが、皆、私が外国人と分かると大変恐縮して「すまそう」にして去って行った。私には、中国人は親切で素朴な人々だという印象をもち、奥ゆかしさやおもてなしの土壌があるのではないかと感じた。

(2) 株式会社かづ美 社長との面談 Q&A

先に述べたとおり、私は、株式会社かづ美の社長に面談と式場の案内をいただいた。ここからは、その際の内容をQ&A形式で記載するものとする。

① 進出前に考えていたことは？

日本におけるブライダル市場の将来性への不安を感じていました。日本では、少子化が進行し問題化しており、仮に、今すぐに政治が有効な施策を打ったとしても、ブライダル市場に効果が現れるのは25~30年後。それでは自分の職業人生にとっては、手遅れだと感じていました。

② 上海とかかわるきっかけは？

上海とかかわるきっかけに関しては、一時期に複数のきっかけが重なり、今振り返ると不思議な縁を感じます。

当時(今もですが)会社には女子社員が多く、海外へ社員旅行をすることは非常に喜ばれました。そこで、2004年11月に小松上海便が就航したのを期に、上海旅行を企画しました。上海での到着翌日、ホテルからゴルフ場まで1時間程バスを走らせましたが、日本と違っていくら走っても人がいっぱいです。また、そのバスのガイドさんからは、「結婚式ビジネスいいよー」ともいわれました。

また、同じく、2003年11月にゼクシィが上海版を創刊しました。ゼクシィは日本のブライダルを変えたともいわれる存在であり、そこにはすさまじいマーケティング力・企画力があります。そのゼクシィが上海に行くのであれば、そこには必ず勝算があるのだと、また、中国人はブライダルにお金をかける人たちだということが理解できました。(ゼクシィが行くのなら大丈夫だと。)

帰国後、早速、石川県のゼクシィを訪ねてみました。偶然、ゼクシィの石川県の責任者と上海の責任者が友人だったこともあり、直ぐに上海の責任者に自社のカタログを見てもらいました。すると、彼からは、「ぜひ上海に来てくださいよ」という喜ばしい返答をいただくことができ、上海のニーズにマッチできるとのではないかという自信を深めることができたのです。

③ 進出前に考えていたチャンスは？

上海進出前には市場調査をしています。その上で、上海に進出するかどうかの最終的な判断ポイントを、「今後、単価が 100 万円まで伸びるかどうかに絞りました。なお、以下が当時の概略です。

- ・ 建築費：日本での結婚式場の建築費は 10 億円かかるなら、同じものが上海では 1/4 の 2.5 億円で建てられる。(実際は、もう少し多くかかっています。)
- ・ 結婚式の数：日本では年間 77 万組、中国では年間 800 万組。(「国の人口×0.006」がその国の結婚式の数といわれています。)
- ・ 披露宴の単価：日本での単価は 300~400 万円、中国では当時 50 万円。
- ・ GDP：中国ではGDP 10%アップにより所得や物価上昇が見込まれる。
- ・ 政策：当時、一人っ子政策が始まって 26 年目。また、中国での結婚の平均年齢が男子 29 歳、女子 27 歳。なお、中国にも（アジア全般がそう）日本と同様のご祝儀の文化があることもわかり、当然、一人っ子同士の結婚式にはお金をかけるであろうと考えた。
- ・ 文化：中国には結婚式の式場がなく、かつ、プロデュース会社がレストラン・ホテル・衣装・写真・アルバム・演出などをバラバラに企画していた。
- ・ 心情：今の中国は昔の日本と同じと感じました。今の日本はホテルや会館での結婚式は流行らない、女性は式の当日はお姫様になりたいのです。日本同様、今後、貸し切りスタイルに進化するであろう。アジアの中では日本の結婚式のやり方が一番進んでいると考えました。

以上の調査結果により、中国には貸し切りタイプの総合結婚式場にニーズがあると考えました。今まで習慣がなかっただけで、貸し切りの総合結婚式のスタイルを提案して理解されればこちらが選ばれるはずだと解釈しました。また、人気が出れば年間 300 組はいける、単価が 100 万円に届けば事業として利益が出せると考えたのです。

④ 日本式が中国の市場でどのように捉えられているか？

日本のやり方を頑なに守り、中国の習慣を 100%排除するやり方は、こちらではサービス業にかかわらず失敗しているのではないかと思います。

たとえば、日産自動車やサントリービールは、現時点で日本からの進出企業の中では業界トップにあり、日本国内の業界地図と異なります。日産自動車は、中国人の面子の文化を取り入れて後部座席を広くしたり、サントリービールは、中国の脂っこい食事の文化を受け入れてスッキリした味わいのビールを提供したりして、細かいところは中国人の心理・心情に配慮しています。

当社も、日本から上海に進出した企業であることは案内していますが、日本的なものは強調していません。そのかわり、上海の文化を取り入れて新郎新婦をスターにする演出を取り入れたり、当社の売りである、式場・食事・スタイリング・衣装・演出などの一体感のある総合的なサービスを提供したりというのは押し通しています。

⑤ 日本のサービス（おもてなし）精神が中国の労働者にどのように捉えられているか？

中国だから日本だからというのはなく、その必要性があればサービスレベルは上がると考えています。日本でも昔は役所の対応が悪かったですが、今はかなり改善されてきました。中国も、今まではその必要性がなかっただけであって、今後は生活レベルが上がると共に高いサービスが求められるようになりますので、対応が良くなっていくと考えています。

但し、中国には「人に媚を売るのは良くない」という思想があり、おもてなし精神を阻んでいるのかもしれませんが。しかし、媚を売るのでなく、「人に喜ばれることが大切」と理解することができれば自ら行動に移してくれます。以前、中国人の新入スタッフで、式場で自らが目立とうという気持ちで仕事をしていたスタッフがおりました。しかし、「主役は誰か？」「誰に喜んでもらうべきなのか？」の理由をしっかりと説明することで、今ではそれを納得した上で働いてくれています。

⑥ スタッフの求人・育成面で苦労は無いのか？

結婚式場の接客スタッフは、すべて上海人のスタッフを集めることができました。仕事柄、上海語を話せないといけないので、接客スタッフはすべて上海人にしています。上海では、結婚式場に関しては、良い業種と思われているようです。

育成面では、原則、中国人の責任者が教えています。中国では、信賞必罰が重要で、給与にも独自の諸手当を設定しています。また、これは日本でも同様かもしれませんが、責任者は、きちんと「しかること」「ほめること」ができることが重要です。

⑦ これから海外に進出する企業へのエール

中国は、BRICs（ブリックス：経済発展が著しい ブラジル（Brazil）、ロシア（Russia）、インド（India）、中国（China）の頭文字を合わせた四カ国の総称）の中では一番進出しやすく、かつ、事例もたくさんあります。

しかし、中国には、日本では考ええなかった障害やリスクもあります。また、企業の新陳代謝が

活発で、中小企業の平均寿命は3年といわれています。(但し、日本は市場の縮小が大きなリスクといえるかもしれない。)

日本＝リスクの少ない小規模市場
中国＝リスクの大きい大規模市場

最後に、これから海外に進出する企業へのエールとして、「覚悟がないならやめたほうがいい」ということです。逆に言えば、「やるなら覚悟をもってやってほしい」ということです。

自身、上海でとても苦労したので、本当は中国進出をお勧めしません。しかし、進出後に起こりえる多くの苦労に耐える気概をもってチャレンジすれば、大きな成功をおさめる可能性は大いにあります。

写真 4-2-2 店舗外観（上段）、店舗内観（下段）



以上が、面談の内容である。次に、私が、現地の視察及び他の企業への取材を通して感じたことを記載する。

(3) 現地の視察及び他の企業への取材を通して感じたこと

現地滞在中、上海で10年間生活している日本人に出会い、次のことを教えていただいた。それは、中国には、日本に対する伝説が3つあり、それは、「ハイテク伝説」と「安全安心伝説」と「おもてなし伝説」である。しかし、ハイテク伝説と安全安心伝説は、昨今の日本の家電業界の低迷や明治乳業のセシウムミルク事件で相当綻んでしまった。ただ、おもてなし伝説は今も生きており、日系企業に対する信用力は非常に高い。

現状、「おもてなし」は、日本に旅行した経験がある人や富裕層のお客様には受けが良い。反面、その他の大多数のお客様にとっては、まだ慣れていないだけに「少し拘束された感じ」がしたり、「お店の店員が自分に気があるのかな」と勘違いさせてしまったり、不自然に感じることも少なくないようだ。

しかし、それらの方々も、接客スタッフから熱意を感じればその店が良い店だとわかるようで、ユニクロや山崎パンなど日本から進出した企業の中には、値段は高くともとても繁盛しているお店もあった。ポイントは、接客スタッフの接客力が高まる仕組みが、企業の内部に備わっているかどうかである。

また、中国では接客スタッフを格下にみる文化がある。これは、共産国家や官僚主義、もしくは、調理や配膳の仕事などは召使いの仕事であるという王朝文化からきているのかもしれない。よって、接客スタッフは、プライドの高い上海人はやりたがらず、田舎から上海に出てきた人たちが多く担っている。なので、サービス業の接客に関する教育訓練は、より困難を極めているようだった。

(4) まとめ

今回の取材を通して中小企業診断士に求められている重要なテーマのひとつは、現場の接客力が高まる仕組みづくりをサポートすることであると確信した。

サービス業の海外進出の成否を決めるカギは、お客様を第一に考えるという日本のサービス（おもてなし）を海外で提供できるかどうかである。また、日本においてその仕組みづくりができていなければとうてい海外でも提供できない。まずは、日本国内で現場の接客力が高まる仕組みを構築することが必要であると強調したい。

第5章 中小企業の海外進出と診断士の役割

この調査報告書では、今後、中小企業の海外進出が加速するという視点に立ち、その理由、根拠を明確にし、北陸地域、特に石川県の企業の先進海外進出事例を紹介し、中小企業にとって海外進出することでどのようなビジネスチャンスがあり、発展性があるのかを調査、またはリスクについても分析してきた。この章では、もし、北陸の中小企業に海外進出の動きが進行していくとしたら、我々、中小企業診断士はその動きの中で先導的、中心的な役割を果たす使命があり、中小企業の海外進出をサポートするコンサルティングがこれからの中小企業診断士の重要な職域につながるものと考えている。そのための中小企業診断士が果たすべき役割と機能についてまとめたものである。

1. 中小企業診断士が果たすべき機能

(1) 日本企業の海外進出状況ウォッチング機能

日本企業の海外進出は次のステップで進行していくものと推測する。その進行状況によっては中小企業の海外進出も加速することが予測される。診断士は、その進行状況を常にウォッチングしている必要があり、それらの情報を提供するとともに、中小企業者を啓蒙していく必要がある。その役割は我々、中小企業診断士が負っている。

① 日本の製造業の海外進出ステップ

第1ステップ・・・大手製造業の海外生産比率が高まる。

第2ステップ・・・大手製造業のサプライチェーンを支える中小企業を巻き込んだ海外進出が始まる。

第3ステップ・・・海外に製品輸出をしている優良中小企業の海外進出が加速する。

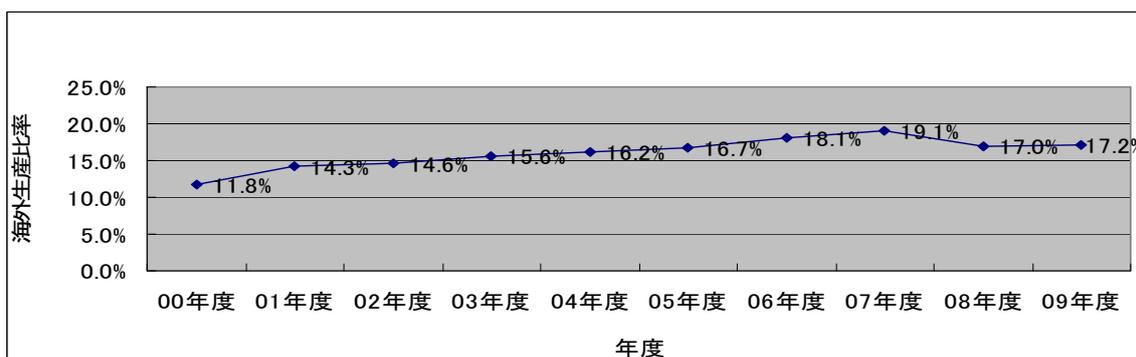
② ウォッチすべき海外進出進捗データ

◆日本企業の海外生産比率データ

- ・経済産業省の「海外事業活動基本調査」(3年毎に調査実施)(URL:<http://www.meti.go.jp>)

下記の表は経済産業省が定期的に公表している日本企業の海外生産比率の推移データであるが、企業の海外進出スピードが理解できるデータのひとつである。

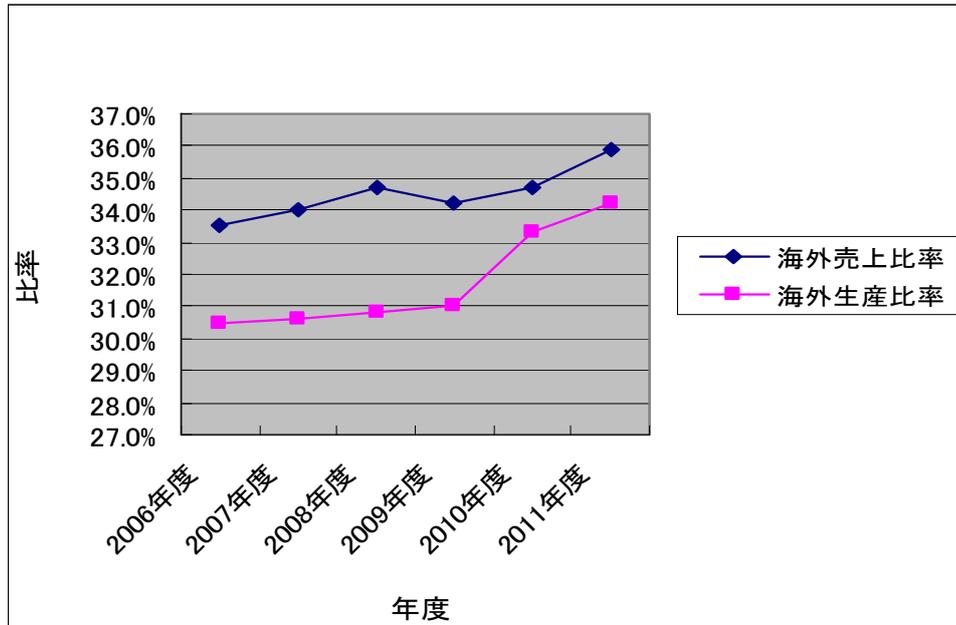
図 5-1-1 日本企業の海外生産比率



- ・国際協力銀行（URL:<http://www.jbic.go.jp>）

国際協力銀行の国際業務企画室が独自の調査で公表しているもので、下記の表は 2011 年 11 月に公表された「海外直接投資アンケート結果」による海外生産比率の推移グラフである。即時性があり、参考になるものと思われる。

図 5-1-2 日本企業の海外生産比率と海外売上高比率の推移



※国際協力銀行 2011 年度海外直接投資アンケート結果(第 23 回)より

- ・ジェトロ(日本貿易振興機構) (URL:<http://www.jetro.go.jp>)

世界各国の経済・市場情報、貿易・投資実務、海外からの引き合い案件、関税情報、セミナー・見本市、出版物紹介等、国際ビジネスに役立つ情報が入手できる。

- ・メガバンクの海外調査部のデータ

メガバンクの調査部も月報を発行しており、情報ソースとして活用できる。

◆海外需要に関するデータ

- ・世界主要国の GDP の伸びに関するデータ (いろいろなシンクタンクの調査資料)
- ・日本経済研究センターの公表データ
- ・世界の人口増加に関するデータ

(2) 中小企業者への情報提供機能

① 現地情報

海外進出での最大のリスクは進出先の法律、規制、許認可、国民感情、労働力確保、受入体制等の情報不足であり、進出後にいろいろな問題が出てくることである。それらの情報を常に収集し、適切に中小企業経営者にアドバイスし、そのリスクを最小限にする役割を負っている。

② 成功事例・失敗事例の収集

各県庁の国際デスク、中小企業基盤整備機構、各県のジェトロには海外進出企業に関する情報が集まっている。それらの機関との情報交換により、成功事例、失敗事例等をなるべく多く収集し、中小企業者、意欲ある経営者へ情報提供し、海外のビジネスチャンスに対する気づきをさせることも必要であり、我々、中小企業診断士がやるべき役割と考える。

(3) 海外進出に関する調査研究機能

データの収集、情報収集も重要なことだが、今、日本の中小企業、地域の中小企業にとって何が起きているのか、生き残るためにはどのように対応しなければならないかを継続的に調査研究し、それらのデータ、情報から未来を予測する必要がある。我々、中小企業診断士が率先して継続的に調査研究する必要がある。

(4) 中小企業者への啓蒙活動

今、世界で起きていることは国境なきボーダーレス化であり、日本企業が積極的に海外進出をしなければならない時代が来ている。前述のとおり、そのステップは大企業の海外生産比率の高まりで見られるとおり既に始まっており、一部の中小企業にも波及してきている。いずれは全企業に波及していくものと思われ、機会あるごとに中小企業者への啓蒙活動を展開していく必要がある。

① 自主セミナーの開催

それぞれの診断士が個人でセミナーを開催することは困難であり、各県の単位会で中小企業経営者を対象とする自主セミナーが開催できればベストである。

② 商工会・商工会議所にセミナーを持ちかける。

中小企業診断士と接する機会の多い、地域の商工会・商工会議所にセミナー開催を提案し、会員向けのセミナーを開催するもの良い。

③ セミナーテーマの一例

◆「日本の人口減少が与える脅威」

日本の人口減少、少子高齢化が経済全体の縮小と労働力不足を引き起こすことが予測される。その中で中小企業は生き残れるかという問題を提起する。

◆「日本企業の海外進出の現状」

既に、日本企業の海外進出は始まっており、今後、その動きは加速する。海外生産比率の動き、海外売上高の推移を中心に海外進出の是非を問う。

◆「海外進出の成功事例・失敗事例」

日本企業の海外進出事例を紹介し、成功した海外展開と失敗事例に基づく成功要因と失敗要因を整理し理解させる。

◆「新興国の需要予測に基づくビジネスチャンス」

中国の GDP の伸びによる需要増加・インドの人口増加と GDP の伸びによる需要増加が日本企業にとって大きなチャンスであることを理解させる。

◆「新興国が求める日本のものづくり」

新興国は日本のものづくりに対する信頼、日本製品に対する安全・安心を抱いており、日本のものづくり姿勢を模範にしたいと思っている。それらは日本の大企業ばかりではなく、中小企業も同じであり、中小企業にとっても大きなビジネスチャンスであることを理解させる。

◆「世界の人口が 100 億人になる時、何が起きるか」

世界の人口は 100 億人に向かって増加し続けている。人口増加地域はアジア・アフリカの新興国であり、人口減少地域はヨーロッパ、日本等の先進地域である。当然ながら人口増加地域では需要があり、市場化することによってその需要は顕在化する。その中で日本企業はどのようにそれらの需要をチャンスにつなげることが出来るのか。

◆「日本の中小企業から世界の中小企業へ」

いままで、日本国内で多くの中小企業は事業活動を展開してきたが、世界のマーケットを相手にするとき世界の中小企業になる必要がある。日本の中小企業にはそれだけのポテンシャルがある。

以上は海外進出をセミナーテーマとしたほんの一例であり、まだまだテーマを広げていくことは可能である。重要なことは、我々、診断士自身が中小企業にとって海外進出が必要であり、大きなビジネスチャンスとなることを理解し、信念をもって中小企業者を啓蒙していくことである。

(5) 中小企業の海外進出にかかる手続き業務

中小企業者にとって、海外進出をどのように進めて行けば良いのか。どんな手続きが必要なのか、そういったことに精通している経営者は皆無である。海外進出の必要性を理解させ、いろいろな情報を提供し、経営者がその気になった時、適切なアドバイスが必要となる。特定の国の事情通になること、また、特定業務の専門家になることも国際派中小企業診断士になる近道と思われる。

◆現地の受入態勢

◆国内手続き

◆現地法人の設立手続き

◆労働者の雇用手続き

◆通訳の手配

◆税金の申告手続き

◆現地の制度・法律

◆現地の物流システム

- ◆為替のシステム
- ◆現地の金融システム
- ◆現地の労務管理
- ◆現地の企業誘致制度
- ◆現地の日系企業情報

(6) 行政への政策提言機能

ネットのウィキペディアでは『中小企業診断士とは、中小企業支援法（昭和 38 年法律第 147 号）第 11 条第 1 項の規定に基づき、経済産業大臣により「中小企業の経営診断の業務に従事する者」として登録された者を指す。経営・業務コンサルティングの専門家として数少ない国家資格である。』と紹介されている。法律は 50 年前に施行されたものであり、その当時は、昭和 32 年の「経済白書」で取り上げられた大企業と中小企業の二重構造問題が叫ばれた時代である。いまや大企業と中小企業との関係も変化し、自立した中小企業が多く見られる。大企業がグローバル化する時代の中では、中小企業のグローバル化が必要になっている。別の言い方をすれば、大企業が日本経済を引っ張り、中小企業が日本経済を支えてきた構図はこれからも変わらないが、舞台は日本国内から世界に広がって行く。我々、中小企業診断士は中小企業の健全な成長・発展をサポートする資格であると理解しているが、この調査報告書では、中小企業の海外進出が起きる背景、海外進出の現状、海外進出事例等を紹介し、中小企業にとってこれからどのような未来が待っているのか、この項では、その時に中小企業診断士はどういう役割を果たすのかについて書いてきたが、中小企業の海外進出について行政の指導も必要である。我々、中小企業診断士は中小企業の海外進出を促進させる時、何が問題であり、どんな行政指導が必要なのかの整理し、政策提言ができるような調査研究を継続して行く必要がある。行政への政策提言機能を果たすことは中小企業診断士の重要な役割のひとつだと考える。

2. 中小企業の海外進出と中小企業診断士の役割

この項のまとめをすると、中小企業の海外進出は必然的に起きるという前提に立ち、その動きが必然とすれば中小企業診断士は中小企業経営者にそのことを理解させ、啓蒙し、彼らの海外進出が成功するように導いていく役割を負っている。そのためには我々自身が海外進出の動き、現地情報に基づく正しい認識を持つことである。つまり、我々、中小企業診断士自身がグローバル化しなければならないということであり、中小企業診断士業務が国内から海外に広がって行く時代が来ることである。これからは国際派中小企業診断士の活躍の場が広がって行くものと考えられる。

お わ り に

我が国経済を取巻くグローバルな環境変化もあり、国内企業の国際化は加速し中小企業においても今や海外進出は珍しくなくなっている。

しかし、大企業と比較して経営資源の乏しい中小企業は海外進出に際して様々な困難があることも事実である。

そのような課題に対し、中小企業診断士としてどのようなサポートが出来るかが、今後の我々の大きな課題であろう。

そのためには、まず私たち中小企業診断士自身が特に地元企業の事例を研究し、そこから教訓を学ぶことが不可欠である。

今回の調査研究事業は、まさにそのような観点から実施されたものである。公益法人問題に端を発する診断協会の連合会方式への移行により本部補助事業としての調査研究事業は今回を持って最後となる。

そのような節目に、村田憲泰専務理事をリーダーとして過去最多の9名の参加者で本調査研究事業に取り組めたのは支部長としても大きな喜びである。

ただ参加人数が多い分、出来る限りの整合は図ったものの文章の体裁の違いや論旨の重複などが多々ある点をご容赦いただきたい。

平成24年2月

社団法人中小企業診断協会石川県支部
支部長 池田裕司

第1章及び第5章担当

村田憲泰

第2章担当

杉原清雄、高本崇弘、木戸光博

第3章担当

石井伸太郎、鈴木智久、重森洋一郎

第4章担当

池田裕司、中川義崇