



世界を翔ける
日本企業のチカラ

切り札は

人材とパートナー

中小企業海外展開事例集

はじめに

本委員会では、2 年間に亘り会員企業がどのようなきっかけと方策により海外との取引や直接投資に取り組んでこられたのかを調査し、今後、海外展開を企図する企業に対し、参考になるようなさまざまなケースを紹介してまいりました。

昨年度の事例集(ヒラケ、セカイ2)では、海外で事業を展開するにあたり、海外特有の制度・商習慣や文化などにどう対応し、乗り越えてきたのか、加えて海外ビジネスにおける留意点や課題などをより具体的に取りまとめました。

これらの事例分析を通じ、中小企業が海外展開を企画・実施する上で、まず課題となるのが「人材の確保・育成」と「パートナーの選定」ではとの問題意識から、今年度はこの2 テーマを深掘りし、経営者の生の声からポイントを抽出した新たな事例集の作成にいたりました。

一連の取材を通じ、パートナーを見出し、海外展開を推し進める最大の原動力は経営者の熱意であることをあらためて認識するとともに、外国人材の採用や幹部ポストへの登用も着実に進みつつあることが確認できました。会員企業の皆様には、この機会に本誌をご高覧いただき、自社のヒントとしてさらなる海外展開にチャレンジいただければ幸いに存じます。

末筆になりますが、ご協力をいただいた掲載各社、並びに関係商工会議所の皆様に厚く御礼を申し上げます。

2019年 3月
日本商工会議所 中小企業輸出投資専門委員会
東京商工会議所 国際経済委員会
委員長
朝田 照男



掲載会社一覧

株式会社 千石 兵庫 加西市  P.05	三恵工業 株式会社 滋賀 栗東市  P.19
川端鐵工 株式会社 富山 黒部市  P.07	池田食品 株式会社 北海道 札幌市  P.20
株式会社 ソミック石川 静岡 浜松市  P.09	天津志信食品有限公司 GANG GANG Bakery (ガンガンベーカリー) 中国 天津市  P.21
シミズ工業 株式会社 愛知 刈谷市  P.11	ロケット石嶺 株式会社 福岡 嘉麻市  P.23
株式会社 戸畑製作所 福岡 北九州市  P.12	協和ダンボール 株式会社 岐阜 恵那市  P.25
株式会社 三陽製作所 愛知 刈谷市  P.13	名興発條 株式会社 愛知 名古屋市  P.27
株式会社 サクラクレパス 大阪 大阪市  P.15	庄司 株式会社 兵庫 高砂市  P.28
コドモエナジー 株式会社 大阪 大阪市  P.16	高松機械工業 株式会社 石川 白山市  P.29
株式会社 ナニワ 北海道 札幌市  P.17	株式会社 コヤナギ 石川 白山市  P.31

海外展開で重要な「人材の確保・育成」と「パートナーの選定」。
このページでは掲載企業の取組や工夫をご紹介します。

国内の人材確保・育成

プロセス	各社の取り組み	掲載企業
採用	■ ホームページで商品を上手くPRし、海外勤務希望者が応募 ■ 現地の人材派遣会社を通じ採用 ■ 留学生を採用し、将来は現地の幹部に	千石 サクラクレパス 協和ダンボール
育成	■ 多様な研修制度を通じ海外業務を任せられる社員を育成 ■ 社内で無料の英会話教室を開催 ■ 展示会の企画や商品PRの機会を若手に与える ■ 現地工場を社員全員で視察し若手の刺激に ■ 現地の展示会など実務の中で商習慣や文化を学ばせる ■ 商談に必要な語学力と商品知識のある社員を育成	ソミック石川 千石 ナニワ 池田食品
社内体制・待遇	■ 現地の言葉を話せる人材を採用し、直接営業できる体制を構築 ■ 商社出身者を活用 ■ 海外の社員と家族全員が常駐できるように手続き、日本語教室も手配 ■ 駐在先の環境を確認し、実情に応じ待遇を決定	戸畑製作所 ロケット石鹸 庄司 サクラクレパス コドモエナジー 高松機械工業
コミュニケーション	■ 英語を話せる人を採用し現地との意思疎通を強化	川端鐵工

海外の人材確保・育成

プロセス	各社の取り組み	掲載企業
採用	■ 将来の幹部候補となる人材を採用 ■ 技能実習制度を利用し、日本で勉強後に現地へ ■ 実際に会い、信頼できると確信した人をトップに抜擢	三陽製作所 川端鐵工 ナニワ
育成	■ 優秀な社員を日本に受け入れ研修。将来は現地のリーダーに ■ 将来的に現地化できるよう社員を育成 ■ 部下を動かせるよう、前もってリーダーを教育 ■ 現地の人材を育てるため、駐在員をあえて削減	川端鐵工 シミズ工業 ガンガンペーカリー 三陽製作所
社内体制・待遇	■ 目標を与え、人事考課も成果を反映 ■ ローカル企業に比べ給与・福利厚生を充実 ■ 離職を防ぐため給料はきちんとアップ ■ やりがいを持たせるため自由に挑戦させ、結果は公平に評価	千石 カガバーカリー サクラクレパス 三恵工業 川端鐵工 コヤナギ ナニワ
コミュニケーション	■ 片言の英語ではなくどちらかの母国語でコミュニケーション ■ 定着を図るため、細やかな声掛けや一緒に食事に行くなど家族のように接する	シミズ工業 協和ダンボール

パートナーの選定

プロセス	各社の取り組み	掲載企業
パートナーを見つける	■ 取引銀行に相談し、現地の商社を紹介してもらう ■ 足しげく現地に通い人脈を築き、情報を入手 ■ 現地に行き、直接人に会ってPRしたことでその後の取引に ■ 以前から知っている企業や人が現地の有力企業を紹介 ■ 展示会で知り合った現地の人が協力 ■ 見本市で製品を見た企業や部品を調べた企業からアプローチ ■ 営業社員が候補を絞り出し、直接コンタクト ■ 取引先の海外進出時に現地の協力企業と会社を立ち上げ	ロケット石鹸 戸畑製作所 三陽製作所 コドモエナジー ナニワ ソミック石川 コヤナギ 名興発條 川端鐵工 協和ダンボール

プロセス	各社の取り組み	掲載企業
パートナーとつながる	■ 納得するまで何度も人と会い、信頼できると判断し取引を開始 ■ 工場を訪問し、現場を見て直接話した上で合弁会社を設立 ■ 見習いに来ていた若者が帰国後に設立した会社と工場を設立 ■ 海外からの問い合わせに対応する英語版のホームページを制作	ロケット石鹸 高松機械工業 庄司
信頼関係を築く	■ やり方を押し付けず、納得するまで伝える ■ 担当者が現地に赴き、自ら検品チェック ■ 何度も現地に足を運び、バイヤーとの信頼関係を構築 ■ 2年に一度、業務監査に行き問題点を洗い出し	ロケット石鹸 名興発條 コヤナギ 池田食品 三陽製作所

株式会社 千石

兵庫県 加西市

地域や国民の特性を分析し、
その国に合った事業を展開。
若手社員にも積極的にチャンスを与え、
モチベーションをアップさせている。

■ 事業内容

家庭用電化製品（電気ストーブ・石油ファンヒーター・オーブントースター等）製造

■ 海外進出

アメリカ  中国  フィリピン 



1. 兵庫県加西市の千石本社
2. 中国・広東省の東莞千石家電有限公司 3 4 5. 2015年に設立したフィリピン工場 6 7 8. 千石の代表的な製品でアラジンブランドのグラファイトトースター・ブルーフレームヒーター・グラファイトグリラー 9. 2018年8月に都内で開催し、若手社員が担当した新商品＆新ブランド発表会

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

状況に応じた人材の活用で 自社ブランドの優位性を確立

目標を与え 中国の人材を活用

わが社の海外展開の始まりは1988年のアメリカとの直接貿易です。身内に商社に勤めていて英語が堪能な者がいたことがきっかけで、現地のバイヤーにストーブやヒーターを売っていました。6年後にはロサンゼルスに事務所を開設し、小売店などに直接販売するようになりました。

その前年の1993年に中国の深圳に工場を設立していますが、人材が豊富だとか、いろいろやりやすいと聞いて2年ほど調査した上で決めたのです。ちょうど天安門事件の後で、多くの会社が撤退したから中国も

ウェルカムな状態。わが社のオーブントースターなどは、当時は先進的な製品で、こういう企業を誘致すれば地域も良くなるということで法人税なども優遇してもらえました。そうしたこともあって、自分たちで役所に申請して100%資本という形で進出しました。

その当時の日本はバブルの終わり頃で、モノ作りの仕事は国内では3Kと言われて敬遠されていたのですが、逆に中国は10人の募集を出すと300人が応募してくるという状況でした。真面目でハングリー精神のある子が多かったですね。その後、人件費が上がってきて販売により力を入れなければと思い、上海にも事務所を立ち上げました。

中国の工場は長いことやってますので基盤もできています。部長クラスは、ある程度の日本語ができてローカルのスタッフを束ねられる中国人に任せ、現地のトップである総経理を日本から派遣し、全体を見るようにしています。彼らは**目標を与えるとそれに向かって働いてくれますので、人事制度も成果を反映する仕組み**にしています。

価格競争に走らず ブランド力で勝負

中国では一台2万円くらいのトースターを販売しています。正直、値段だけで言えばローカル企業にはかないません。やっぱりい

い物と言うんですかね、価格競争に走らずに日本のメーカーが作った高性能な商品として提供しています。販売が安定すると、韓国や香港、台湾、シンガポールからも引き合いが来るようになりました。

今、力を入れているのは東南アジアでの販売です。我々は自社ブランドの他にOEMも扱っているのですが、コストを言われるので中国で対応するのが難しくなってきた、人件費の安いフィリピンに工場を設立しました。ベトナムも考えましたが、英語が通じやすいことや、外資への優遇策が充実していたことが決め手となりました。**親日的で若い人が多く、離職率も低いので、定着して熟練度が上がるのが利点**ですね。

自社の魅力をPRすることで 海外志向の若者が入社

昨年7月には、創業65周年を記念してフィリピンへ社員旅行に行きました。中国の工場ができた時も皆で行っていますが、**現地で工場を見るという経験は、特に若い社員にはすごく印象的だった**ようです。

最近、ホームページで商品を上手く宣伝するようにしていることもあって、「海外に出て仕事をしたい」と県外からも入社を希望する学生が増えています。**「海外営業部に行きたい」とか「企画をやりたい」といって入社した若い社員に任せれば、広告やSNS、ホームページなどで、商品のブランド力を高める取り組みや情報発**

信をどんどんやってくれていますね。東京で開催したマスコミ発表会では、若手が企画からプレゼンまで一生懸命やってくれましたし、**新入社員であろが何度も海外に行って展示会で商品をPRしている社員もいます。**そういったことが何でもできるのが中小企業のいいところだと思います。



代表取締役
千石 唯司

川端鐵工株式会社

富山県 黒部市

中小企業の強みはスピード感。
海外でも機動力を発揮するため、
マネジメント力のある人材の育成に
取り組んでいる。

■ 事業内容

めっき装置、省力化装置、搬送装置、工業炉機械設計、部品製造、
機械組立、現場設置工事、小水力発電装置

■ 海外進出

フィリピン  タイ  ミャンマー 



1 2. 富山県黒部市の本社では、工程に関わる部門全てを直轄で管理している 3 4 5. 顧客の要望に応じ、組立と試運転を済ませ出荷することが可能な国内の工場 6 7 8 9 10. 海外に生産拠点を持つ顧客に対応するため、フィリピンを拠点に工事を請け負う体制を整備。納品後のメンテナンスや修理も現地で素早く対応している

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

スピーディーに対応できる マルチな社員を育てていく

フィリピンの人材を 日本で受け入れ

海外進出のきっかけは、**お付き合いのあるお客さまがフィリピンに進出したことでした。その時にメンテナンスの会社を現地の協力企業と一緒に立ち上げたんです。**そのお客さまは撤退されましたが、わが社は残り、2013年には新たにカワバタテクノを設立しました。

他国に比べればだいぶ緩やかですが、フィリピンも人件費は年々上昇しています。ただ、ベトナムなどは10年前と比べたら今の倍じゃかないと思いますが、フィリピンはそこまで上がっていません。今、日本は人手不足ですが、**フィリピンは若年層が多く、募集をしたらすぐに人が集ま**

ります。それもいいところですね。

現在、フィリピンには日本人が1名いますが、それ以外は現地の人を採用しています。当社も**技能実習制度**を利用し、**日本で3年間勉強した後**にフィリピンの会社に入社するという流れを作りました。ただ、国民性なのか、日本と違って離職率がとても高いのが悩みです。

今は**現地で採用した中で優秀な人材を研修生として日本に受け入れています。3年間研修し、ゆくゆくは現場を仕切るリーダーになってもらえればという思いでやっています。**

東南アジアでは、ちょっとでも条件の良い会社が見つかるすぐに転職してしまいます。**離職を防ぐために現地のマネージャーと話しているのは、ちゃんと給料を上げようという**

ことです。

正直なところ、これまでは現地スタッフのケアがあまりできていなかったのですが、一昨年、**英語を話せる人を採用し、意思疎通できるようになってきました。**ただ、彼一人に全て任せてしまうのも気の毒ですし、こちらも不安なので、**クラウドを入れて会計システムなどもこちらで見られるようにしています。**マネジメント的な部分も、ある程度関与できる形を作ろうとしているところです。

自ら判断できる 幹部候補を育成

方、これまでに留学生を受け入れて実感したのは、日本語教育をしてこなかったのでコミュニ

ケーションは英語になってしまい、なかなか意思の疎通ができなかったということです。そこで、新しい試みとして、海外産業人材育成協会の制度の利用を始めました。一定期間、日本語教育をして各社に送ってくれる制度ですので、東京で勉強した後に呼んで組み立ての勉強をさせて、適材であればそのまま「こっに残りなよ」というようにしようかなと思っているんです。**コミュニケーションの問題がクリアできれば、日本人でもフィリピン人でも構わないですからね。**

もう一つ始めたのは、アセアン留学生等受入事業と言って、現地の大学や大学院を卒業した人を富山県内の大学院で2年間勉強させて、その後、地元の企業に送り出すという

富山県の制度です。入学前に現地で面接し、昨年の4月から富山大学で勉強していますので、来年の4月にわが社に来ることになっています。

彼には**5年から10年かけて、勉強はもちろん仕事も覚えてもらい、経営も学んで、ゆくゆくは現地の幹部に、と考えています。中小企業の現地マネージャーといっても、それだけでなくトップセールスマンでもなければいけないので、仕事も分かっていなければいけないし、経営もある程度分かなきゃいけない**ですからね。

英語ができる日本人も最近採用しました。彼は語学に関しては問題ないので、マネジメントの教育をしていきたいですね。海外の事業を

任せるにしても、いちいち日本に確認を取っているのはスピード感がないですし、**中小企業は大企業と比べて何が強みかという、やっぱりスピード感だと思っています。そこを生かして勝負したいので、マルチな人間を育成していこうと考えています。**



代表取締役社長
川端 康夫

株式会社ソミック石川

静岡県 浜松市

世界6カ国に事業展開する中で必要なのは、将来の駐在員候補となる人材の育成。早い段階から現地に出る機会を作ることで、意識を高める。



1. 国内外の事業の拠点となる浜松市の事務所 2. 国内の生産拠点の一つである豊岡工場(静岡県磐田市) 3. 敷地内にソメイヨシノが咲くアメリカ工場 4. 主力製品のボールジョイント 5. 急激な動作を制御し衝撃を和らげる機能を持つダンパー 6. インド工場をはじめ海外の拠点を定期的に訪問している石川社長(中央) 7 8. 駐在員や育成出向者が現地従業員とさまざまな交流をしている 9. 設立20周年の記念式典を催したタイ工場 10. 社内で行われる英会話教室 ※ここに記載の海外工場は合併会社です

事業内容

自動車部品(ボールジョイント、ダンパー)の開発・設計・製造・販売

海外進出

アメリカ 中国 インド
タイ フランス インドネシア

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

海外のネットワークを活用した独自の研修制度で人材を育成

製品を見た企業からアプローチ

100年以上の歴史を持つわが社が海外進出を始めたのは1989年、ドイツ企業との合併会社をアメリカに設立したのが最初です。その後、さまざまな国に展開していきましたが、合併会社の場合、我々がパートナーを探したというよりも、向こうから「これをやりたい」と来てくれたんです。中国では、見本市で製品を見てすぐに声をかけられましたし、タイもわが社が作っている車の部品を調べていて、直接アプローチされました。

その間、私自身も1年の3分の1は海外を回っていました。いろいろな経験をしてきた中で、国によって違いはありますが、パートナー・インセンティブ・スピードといったことが海外の企業と一緒にやっていく上でポイントになると感じています。

さまざまな世代の社員が制度を活用

進 出先の経営トップは、日本から出向させる場合と、現地の経営者に任せる場合があります。駐在させる日本人スタッフは営業部門

や工場部門の担当者が中心です。一方で、海外業務を任せられる社員を育成するために、駐在や出張以外に当社独自の方法を考えてきました。

その一つが、海外留職という制度です。例えば、インドネシアでいろいろな日系メーカーを訪問する時に、日本で営業を担当する社員が2〜3カ月ほど滞在して現地の社員と行動を共にするんです。

また、将来、海外勤務を希望する20〜30代の社員で、現地の会社に行って勉強してきたいという者を1年間赴任させる、海外育成出向という制度もあります。もちろん仕事も

してもらいますが、現地の語学学校に通ったり、旅行したりすることで、海外勤務に対応できるような人間になってもらうというのが狙いです。

他にも年間10名限定ですが、一週間から10日ほど上司に同行し、工場や現場を見る海外体験促進制度という若手社員を対象にしたものもあります。社内でも好評で希望者も多く、女性も増えています。

グローバルに活躍できる人材を育てたい

こうした制度は、世界各国に拠点を持つわが社ならではの

取り組みだと思います。これらを経て、3〜5年の海外出向となりますが、希望者は社内にネイティブの講師を招いた英会話教室を無料で受講することもできます。

一方、海外法人の現地スタッフからは、「日本に行って勉強したい」「他の拠点の人と交流したい」という要望もあれば、「日本人の中にはコミュニケーションを取るのが怖いと思っているのか、話をすれば早いのにメールばかり送ってくる人がいる」という声も聞きます。国によって文化や人柄、歴史もさまざまですし、いろいろな人がいますので、グロー

バルに活躍できる人材の育成には、これからも力を入れていきたいと思っています。



代表取締役会長
石川 晃三

シミズ工業株式会社

愛知県 刈谷市

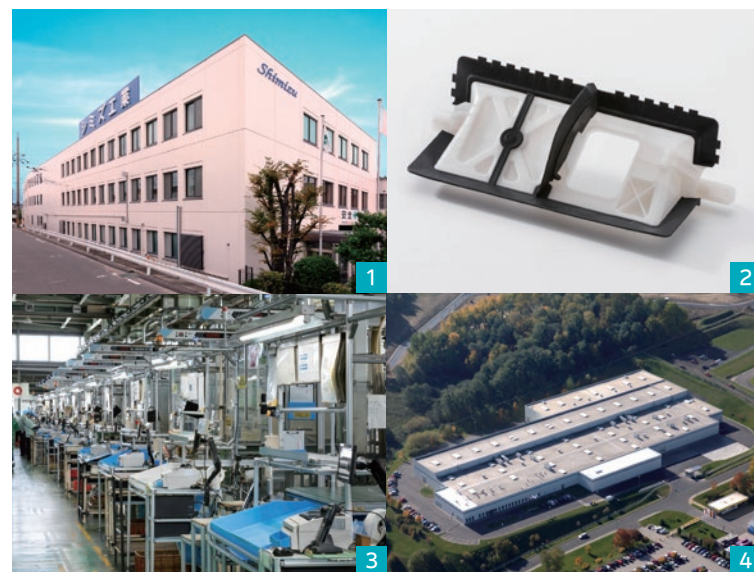
海外法人設立時から、
先を見据えた人材育成をしていく。
現地での日本語教育を充実させ、
日系企業に入りたいと
思ってもらうような方策も重要。

■ 事業内容

自動車用樹脂成形部品製造
樹脂成形用金型の設計・製作

■ 海外進出

アメリカ チェコ 中国



1. 刈谷本社 2. 主力製品(エアコン用ドア)
3. 本社工場内 4. 2002年設立のチェコ工場

株式会社戸畑製作所

福岡県 北九州市

商社を介し世界各国に販路を拡大。
一方で外国語の堪能な人材を採用するなど、
独力で営業できる体制づくりにも力を入れる。

■ 事業内容

1. 純銅・銅合金鋳物製品、その他伸銅品等の製缶溶接品、チタン製缶溶接品の製造販売。
2. 電気メッキライン用電極及び通電帯の製造販売。
3. 拡散接合による異種金属品の製造販売。
4. 難燃性マグネシウム合金製品の製造販売。

■ 海外展開

中国 台湾 オーストラリア
メキシコ インド インドネシア
ベトナム タイ



1. 非鉄金属の鑄造、加工、溶接のパイオニアとして北九州市で操業している戸畑製作所 2. 異種金属の接合が可能な拡散接合炉 3 4. 高炉用送風羽口をはじめさまざまな純銅鑄物を製造

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

初期からプロパー人材を育てていく ことで先が見えてくる

▶ 進出直後から人材育成

1 995年、世界のGDPに占める日本の割合は約18%だったものが、今はその3分の1です。つまり、日本でやっているだけでは成長できないということです。顧客の海外展開に合わせて進出し、現在は3か国に展開しています。

海外法人設立の経緯はそれぞれ違うのですが、**基本的に現地の運営体制は社長と技術者がセットで行っており、3～5名程度です。駐在期間**



常務取締役
鈴木 一孝

は2～4年ですが、一部長期でお願いしてしまっている人もいます。**方向性としては全て現地化で、現地社員で良いと思っているのですが、社長以下技術者はまだ育っていないという状況です。**

お客さまの企業と一緒に最初に海外進出する時は、双方の日本人出向者で助け合いながらじ取りをするので良い関係ができるのですが、悩みは第2世代、第3世代となってきた時です。仕事はプロパー社員で回るようになってしまっているの、英語でダイレクトコミュニケーションがとれないと周囲がついてこないのです。

大企業ならば英語が堪能で優秀な人材を送り込むこともできますと思いますが、中小企業ではそういうわけにはいかない。**第1世代でプロパー社員を育てて現地化していかないと、後任人事が非常に難しくなってしまいます。**

▶ 海外での日本語教育を充実

今 後の課題としては、海外での日本語教育というものが挙げられると思います。現状、どうしても日系企業の給料は安く、知名度も低いです。そんな中で人材育成をしても、育つと流出してしまう。人材の供給者となってしまっている印象です。

そこで、海外での日本語教育を充実させることで、学んだ人たちが「日本語を学んだのだから日系企業に入ろう」「日系企業でキャリアアップをしよう」と思ってくれるのではないかと。

母国語が英語の場合は異なりますが、お互いが片言の英語でコミュニケーションを取るよりは、どちらかの母国語でやっていった方が良いのではないかと考えています。

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

語学力のある人材を採用し 海外向けの営業体制を強化

▶ 商社と共に各国を訪れ販路を拡大

弊 社は創業から70年、輸出を始めてから60年ほど経ちます。高炉の送風羽口という純銅の製品を造っていたのですが、世界にはたくさん的高炉がありますので、その送風羽口を輸出したことがきっかけです。当初はヨーロッパや韓国、南アフリカ、カナダ、アメリカ、オーストラリアなどに輸出していました。

当時は大手の商社さんが製鉄資材関係の輸出部門を持っていて、一つの製鉄所へ営業に行く際に弊社の羽口も含めてもらっていました。**営業職の社員が同行させてもらい、一緒に製鉄所を訪問していたんです。**

一番お付き合いが長い台湾は、製鉄所ができて以来、45年くらいになります。新しいのはインド、ベトナムあたりですが、きっかけは商社を介したり、出張したりして出て行ったことですね。やはり**現地に行って、人に会ってPRす**

ることがお取引につながっています。

▶ 現地と直接のやり取りが可能に

現 在、新たな展開を考えている国や地域には、商社とスケジュールを決めて出張していますが、今後は鉄鋼以外の製品でも出ていきたいと考えています。

また、新たな取り組みとして、**現地の言葉を話せる人材の採用も始めています。9月には、鉄鋼業界の海外営業経験がある英語の得意な人を採用し、営業部長の下で経験を積ませて**

います。商社が間に入らなくても現地のエージェンツと直接やりとりできる、**足を運ばば営業ができる体制をつくらうと考えたのです。**

今、台湾を担当している社員も中途入社なのですが、彼は中国語が堪能なんです。中国との輸出入のやり取りも直接できるようになりましたし、弊社も遅ればせながら**中国語と英語に関しては社内の不安がない体制が整いつつあります。**この2人はかなり期待を込めての採用ですし、今後も海外展開していく上で、弊社にとってどういった方法が有効なのかを考えながら取り組んでいきたいですね。



代表取締役社長
松本 敏治

総務部 専門部長
寺岡 次郎

営業部長
向井 慎司

株式会社 三陽製作所

愛知県 刈谷市

海外の工場では、まず日本人が意識を高く持ち、
現地のスタッフを信頼し、
長い目で育てていくことが重要。
そうすることで、さまざまな仕事を
現地に任せられる状況が生まれていく。

■ 事業内容

エンジン、ATミッション、MTミッション、クラッチ、エンジン用
アッセンブリー製品等、プレス部品の製造

■ 海外進出

ベトナム  中国 



1. 中国工場の300トン順送プレス
2. 中国工場の製品検査ライン
3. 中国工場の工務
4. 2011年設立の中国・佛山工場
5. ベトナム工場の製品検査ライン
6. 2002年設立のベトナム・ホーチミン工場
7. 刈谷本社

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

現地の人材を育てるために あえて駐在する日本人を減らしていく

▶ 重要なのは 決断のタイミング

創業以来、二輪や四輪、汎用機
などのエンジンユニットを多
く手掛けてきましたが、1980年代



代表取締役社長
鈴木 豊

後半に「海外で作らせる」という理由
で仕事が他所に移ってしまったこと
がありました。結果的には不良品が
多く、割に合わないということで仕
事は戻ってきましたが、当時営業職
だった私は「ゆくゆくはそういうと
ころと競争することになる。海外に工
場を作らないと勝てない」と実感し
ていました。

そんな中、2000年頃に付き合い
のあった部品メーカーが「アッセン
ブリーを手掛けている会社がベトナム
に進出していて、部品を現地調達し
たがっている」という話を持ってきて
くれたんです。それならばと、何も考
えずに勢いで出ていきました。

その会社は既に10年前からベト
ナムに出ており、現地でのノウハウ
を持っていたこともプラスでした。設
立の書類作成や翻訳、届け出など手
間のかかることは全てやってもらっ
て、その意味では苦労知らず。重要
なのは決断のタイミングかもしれ
ません。

▶ ベトナム人の幹部候補が 成長

当初ベトナムには日本人を4人
送りました。それから徐々に
減らして、現在は2人です。理由は
「現地の人材を育てるため」です。指

導」や「管理」の仕事は一朝一夕には
できないものです。ただ、ベトナム工
場は既に15年が経過しており、長く
勤めている現地の従業員などはその
あたりのことができるようになってき
ているんです。現地の人に任せられ
るものは任せようという気持ちで、日
本人を減らしました。

15年前の設立時には4人のベ
トナム人を幹部候補として採用。2人が
残っており、日本語を話せるベトナム
人が、現在は総務部長をしています。
こうした経験は、中国での工場設立
時に非常に役立ちました。能力の高
さはもちろんですが、現地の言葉を
話せる人材の確保はとても重要だと

実感しています。

▶ 現地トップの日本人は 高い意識が必要

中国の工場へは生産管理や品
質保証の担当者と社長らが
日本から行きました。製造は5年くら
いではまだ一人前にはならないの
で、金型や修理をできる者を送って
います。

極論すれば、生産管理は5年もす
れば現地の従業員に任せられます。
もちろん人間の能力は重要なんです
が、今はコンピュータで何でもできま
すから、よほどのことが起きなければ

問題はありません。

ただ、**そのためにはそこにいる日
本人、いわゆる社長がどれくらいの
意識を持っているかによって左右さ
れます。**そこで今は日本からの業務
監査は2年に一度行き、問題点を洗
い出し、処置させるということを行っ
ています。現地でそういったことも
できるようになるのが理想ですが、
やはりもう少し経験や時間が必要な
ようです。

株式会社サクラクレパス

大阪府 大阪市

言葉やマネジメントのスキルを持った外部の人材、
任せられる現地の人材を上手く配置し、
次の世代へ社員をしっかりと育てていく。

■ 事業内容
描画材料・筆記具・事務用品の製造・販売

■ 海外進出
アメリカ オランダ 中国
ベトナム



1. 1991年にグループに加えたオランダのロイヤルターレンス社
2. 代表的アイテムのクレパス 3. 大阪本社 4. 上海での絵画展表彰式

コドモエナジー株式会社

大阪府 大阪市

生産拠点や販売先の多様化、
加えて海外事業を日本国内に誘致するなど、
さまざまな角度から、フレキシブルで小回りを利かせた
国際展開に取り組む。

■ 事業内容

エネルギー関連商品開発及び技術コンサルタント、蓄熱商
材の製造、販売、卸売り、保守サービス、環境商材の研究開
発及び製造販売等

■ 海外進出

タイ



1. ルナウェア（誘導標識） 2. ルナウェア展示会 3. 福島県川内町に誘致した
タイのアメイゾン・カフェ 4. アメイゾン・カフェオープニング式典に出席したタイ
のパートナー企業と岩本代表（左から2人目）

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

外部から経験者を招き そこから学び、育てていく

▶ 販売は代理店を活用

海外との取引は既に1960年頃
から始まっていました。アメリカ
のニューヨークで学校の備品の入札
などがあり、それは今も続いています。

また、輸出自体はその前から香港
へ1955年頃から行っています。その
後、ヨーロッパなど各地に輸出してい
ます。日本の新学期は4月ですが、海
外では9月が新学期のところが多い
ですね。国内販売のピークが2月～
4月で、生産がすっとんと落ちたところ
で輸出が乗ってきます。非常に生産
が平準化され、輸出はメリットがある
ということになりました。

そうした販売のエージェントは基本
的に販売代理店という形をとって
おり、代替わりしても続いています。販売
口銭だけのエージェントでは上手く
いかないというのが実感です。

一方、社内体制については、当初は
入社してきた本人の希望と関係な
く、海外担当を決めていました。しかし
それではやはり上手くいなくて、**商
社から来ていただいた人に貿易本部
長を務めてもらい、いろいろと教えて**

もらいながら人材を育てたということ
もありました。

**社内は人手が足りないので、人材
紹介会社に頼んで英語やマネジメン
トなどができる人を紹介してもらっ
てもしています。**今はそうして採用し
た人が海外事業本部にいます。言葉
とマネジメントの両方となると、やはり
社内ではそこまで育てられなかったと
いう現実があります。

また、**海外の現地社員については
最低賃金をきっちりと守ること、管理
職については他社と比べても良いと
思えるくらいの給料を支給していま
す。**そういったこともあって、信頼で
きる人材が長く勤めてくれているのでは
ないかと思います。

▶ 今後の成長へ 海外は不可欠

わが社の場合、日本国内だけで
成長を続けるのは困難と
思っており、現在は学校を対象にした
通信販売が成長を支えています。注
文すると当日出荷、翌日着荷を実施し
ていて、伸びているんです。ですがや

はりこれにも限度というものがありま
す。やはり今後の成長を考えるならば
海外は外せない。**多くの国では代理
店販売ですが、欧米では子会社を置
き、現地の人に責任者になってもらっ
ています。中国ぐらいい自分たちの手
で売ろうじゃないかという方針で進め
ており、今は特に企業買収のようなこ
とは考えていません。**

また、大きく伸ばさなければいけな
いと思っているのは新しい技術や
マーケットです。わが社が得意とす
る、いろいろな色を足したり混ぜたり
する技術が生きますし、プラズマイン
ジゲーターなども手掛けています。そ
うしたニッチなマーケットを確実にも
のにしていきたいと思っています。



代表取締役会長
西村 貞一

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

海外人材を受け入れ、育てることで モチベーションを高める

▶ 生産拠点は 人件費を考慮

も のづくり日本大賞の内閣総理
大臣賞を受賞したルナウェア
は、セラミックの蓄光素材。わが社では
その生産拠点をタイに置いています。
またミャンマーやラオスあたりの地域
一帯で、何か展開できないかというこ
とは考えています。以前は中国や韓国
が多かったと思いますが、現在は人件
費の兼ね合いでどんどん違うところへ
移っていますね。

もうひとつ、ルナウェアの場合は商標
特権の観点から、アメリカ本土、ヨー
ロッパ圏、台湾などと話を進めていく段
階にきています。そうなると販売代理



取締役
中一 東司

店などの話になるのですが、**大手と比
べればコドモエナジーは赤子のような
ものですから、どのようにタッグを組ん
でいくのが良いのかというのが課題と
なっています。**現在は国内でそうした
代理店を増やすことに注力しているの
ですが、将来的に海外で商品の特徴や
良さを理解して説明できる人材を育て
るのは時間がかかると思います。

▶ 外国人スタッフを 家族で日本に呼ぶ

わ が社ではほかにも、アメイゾ
ン・カフェというタイのカフェ
を日本で出店するにあたってタイ人ス
タッフを呼んだり、また復興の一助に
なるようにと設立した福島県の工場で
はフィリピン人を採用したりというこ
を積極的に行っています。**実際に子ど
もも含めて家族全員で福島に常駐で
きるような手続きを全てわが社で行い、
日本語教室にも通えるように手配して
います。**

日本語も英語もしっかり話せるとい
う方は、正直なところ中堅以上の企業
に行ってしまうから、我々のような

小さな会社は「英語は話せるけれど
日本語は片言程度」という人をどう
やって育てていくかということを考えて
いかなければなりません。いわゆる技
術研修で海外の人を受け入れるという
のとはまた少し違うパターンを模索し
ています。

**一中小企業として、人材をどう育成
し、モチベーションを高め、将来のポジ
ションまで考えられるのかが課題と認
識しています。**

わが社が**タイで展開できている理由
には人とのつながりが挙げられます。**
きっかけは代表が海外でボランティア
活動をしていた時のホストの青年で、
その後、彼がタイのある村の議員に
なっていたんです。**そうしたつながりか
らタイの企業を紹介され、そこからさら
につながりが広がるという具合です。**

こちらのビジネスに興味を持ってい
ただいたので、支店長クラスまで揃っ
てタイへ行きました。契約後は先方の
キーとなる人を4名ほど日本に呼んで、
行ったり来たりはありつつも2カ月ほど
研修。その後はまた違うメンバーを
呼んで研修というサイクルを計画とし
て進めています。

株式会社 ナニワ

北海道 札幌市

日本の商習慣を理解し、
信頼できる人物を抜擢。
海外スタッフには自由度を与えて
結果は公平に評価している。

■ 事業内容

アウトドア用品・スポーツ用品・住宅設備機器・生活用品の卸
販売、商品開発

■ 海外進出

中国



1 2 3. リーズナブルなキャンプ用品から庭先や室内でくつろげる商品、室内トレーニング用品を自社開発して展開 4. 快適で楽しく、健康な暮らしと住まいづくりに役立つ商品を提供するナニワの社屋 5. 寧波浪花で働く現地社員

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

人を見極め、信じて任せることで やりがいを生み出す

▶ 展示会をきっかけに 海外との取引をスタート

樺 太で1929年に金物卸小売業を興したのがわが社の始まりです。しかし、メーカーの商品を競って販売する卸売業を長く営んでいるうちに、生き残るにはやはり独自性や自社商品が必要だと感じるようになっていました。

そうした中、1994年に広州交易会という中国の輸出入商品を紹介する展示会に参加し、雑貨系の商品を仕入れたのが海外との取引の始まりです。当時は中国自体が急激な成長を遂げている状況で、今後の継続的な発展を考えるならばと、先代の社

長が2001年に独資の寧波浪花国際貿易有限公司を設立しました。寧波は化学コンビナートや大きな港を擁する都市です。結果的に、エネルギーなこの場所に事務所を設立したのは正解だったと思っています。

▶ 地元の人を雇い、 定着を図る

寧 波浪花を設立する際に大きな役割を果たしてくれたのは、展示会で知り合った中国人でした。彼は**日本で暮らした経験もあり、「少量多品種」や「パッケージも商品の一部」という日本の特徴をよく理解していた**んです。

また、日本は品質にうるさいけれど、それに耐えられる商品を作れば、その工場は日本で売り上げをもっと伸ばしたり、販路を広げたりできるという、しっかりとした考えを持っていました。立ち上げにあたってこの人を総経理に抜擢したのですが、何よりの決め手は、先代の社長が**会って話をする中で人柄に惚れ、信頼できる人物だと確信したこと**です。

この総経理と話し合っで決めたことに、**地元の人、あるいは家族で寧波に定住している人を雇う、渡り鳥のような人は雇わない**というものがあります。これは、**現地の人材を定着させる上で大変重要なことだ**と考えています。

▶ 自由に挑戦させ、 公平に評価する

当 初は現地の採用面接にも自ら立ち会いましたが、その時に総経理の人を見る目は自分と同じだと感じました。そこで、以後は彼に任せるようにしています。

また、**子会社とはいえ、運営や取引を日本から限定せず、チャンスがあれば自由に挑戦させています**。そして、**その結果は公平・公正に評価する。こうしたことがスタッフのやりがいにつながっている**と思いますし、ここまで成長した要因だと考えています。

現地スタッフとのやりとりは、主に

日本の商品開発部門が担当。**日本国内の市場や嗜好を理解している営業職経験者を配置**し、中国の展示会などに足を運ぶようにしています。**実務の中で現地の商習慣や文化も学んでいく**ような形で相互理解を深めていければと。

そのためには、現地の習慣などをおおらかに受け入れられる人が良いですね。郷に入っては郷に従えで、拒絶しない人ならば、成長していけるのではないのでしょうか。こうしてお客さまの望むものを輸入販売できるような体制を整えています。

現地スタッフも必要に応じて日本に呼んでおり、年に一回催す自社展示会では来客の応対もしてもらいま

した。日本のお客さまの顔が見える場で仕事を経験することによって、安心感ややりがいが生まれると信じています。



代表取締役社長
今田 雅史

三恵工業株式会社

滋賀県 栗東市

国際競争に勝つために
グループ会社と合併で海外進出を決意。
良好な労使関係を築き、さらなる拡張も
計画中。

- 事業内容
自動車補修部品（サスペンション・ステアリング関係）の
製造・販売
- 海外進出
インドネシア



1. 1996年設立のインドネシアPT.SGI 2. 代表的な製品
3. 本社工場 4. 製品検査装置

池田食品株式会社

北海道 札幌市

創業以来、北海道産の原材料にこだわり
菓子を製造。
展示会でバイヤーと信頼関係を構築し、
徐々に輸出国を拡大している。

- 事業内容
菓子製造販売
- 海外展開
中国 香港 台湾 タイ
シンガポール 米国 韓国



1. 代表的な商品のミルクポーロ 2. 直売所を併設している札幌市内の工場
3. 海外の観光客にお土産として人気のカシュ 4. 社員が鬼に扮し中国でも
節分体験

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

きめ細やかなケアで 現地スタッフ定着を実現

一部工程を海外に移管

国際競争が厳しくなる中で、全
てを日本で作っていたらコス
トが高くなってしまいます。しかしメイドイ
ンジャパンであることが売りである限
り全てを海外で作るわけにはいかな
い…。そんな中で、1996年にインド
ネシアに工場を設立しました。

当時、中国などでは現地資本が何
割などという厳しい決まりがありまし
たが、**インドネシアは比較的資本規
制が緩かったため、金属鍛造部品を**

**製造している会社との共同出資で設
立しました。現地資本はありません。**

駐在員は 3年ローテーション

インドネシアでは700人ほど
現地の人を雇用しています
が、**創業以来20年勤めているという
人もいるくらい、実は定着率はとても
高いんです。ローカルに比べて日本
の企業は給料だけでなく、福利厚生
面も良いですから。**

ただ、現地従業員が多いとそれだ
け労務管理などは大変になります。
経理課長などもインドネシア語で試
験を受けなければならず、日本から
簡単に派遣することでもできません。現
地在住の日本人を採用したこともあ
りましたが、ただ言葉ができて、在住
というだけでは続きません。

**日本からの派遣は3年のローテー
ションで行っていますが、自分から
手を挙げる人が少なくなりました。**
現場の社員たちは「次は自分が行く

のか」と戦々恐々としているかもしれ
ません。

現在は、インドネシアの工場にま
だ少し余裕があるので、設備を入れ
て拡張する計画を立てています。た
だ、それは日本国内とのバランスを
見て判断しなければなりません。
何でもかんでもインドネシアで作っ
ていたら、日本で作らないようになっ
てしまいます。実習生も含めて380
人以上の日本での雇用を守らなけ
ればなりません。

近年はインドネシアだからと言っ
て人件費が特別安いわけではない
んです。福利厚生を含めて日本の5
分の1くらいであっても、生産性が
低ければ出来上りの製品コストは
さほど割安とはいえません。**設立当
初から考えると、どんどん高くなって
いるのが現状。単純に「海外は人件
費が安い」とは言えない時代が到来
している**と感じますね。



常務取締役
三浦 浩明

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

語学力と商品知識のある社員を育成し 海外への直接取引を実現

何度も現地に足を運び 商品を直接PR

最初海外への輸出を始めた
のは23年ほど前のことで
す。その後、11年前に札幌市が主催
した商談会に参加したのですが、香
港のバイヤーから当社のポーロを粉
ミルクの代用として輸入したいと打
診され、すぐに商談が成立しました。

その際、これを**一度きりの取引で
終わらないようにするにはどうすれ
ば良いかと考え、何度も現地に足を
運び、百貨店やスーパーマーケット
で来店客に商品を直接PRしながら、
バイヤーだけでなく一般消費者と
の信頼関係を構築していきました。**こ
うした取り組みにより、当社の製品
の品質の高さと味の良さが、現地のお
客さまやバイヤーの間で広がって
いったのだと思います。

当時、主力商品であるポーロの賞
味期限は6カ月だったのですが、工
場から出荷し、現地の小売店の店頭
に並ぶまでの時間などを考慮する
と、販売できる実質の期間は非常に
短いものでした。そこで、全社員で試

行錯誤を重ね、賞味期限を9カ月以
上にすることに成功。輸出量は3倍
に増えました。

近年は、訪日外国人観光客の増加
も追い風になっています。例えば、当
社の商品を中国人の観光客がお土産
として購入し、帰国後は現地の小
売店で同じ商品を何度も買ってくれ
ているそうなんです。そこで、購入し
やすいように少量サイズの商品を展
開したり、北海道の物産イベントに積
極的に参加したりして、外国人観光
客にPRする仕掛けづくりに力を入
れています。

社内体制を整備し 直接輸出を開始

海外企業との商談では、**語学
力や商品知識のある営業社
員の育成が不可欠**です。当初は私が
自ら対応していましたが、**徐々に社内
体制を整備しました。**

昨年11月には韓国への直接輸出
を始めました。これまでは商社を介し
て輸出していたため、手数料などの
コストが発生し、現地での販売価格

が日本の3倍以上になる場合もあり
ましたが、1.5倍程度に抑えられる見
込みです。また、**輸出に必要なさま
ざまな書類の準備も、地元企業の協力
を得ることで手続きの煩雑さが解消
されました。**今年はベトナムやタイ、
カンボジア向けの直接輸出も計画し
ています。

当社の製品は、北海道産の素材を
使った高品質な味わいが海外でも高
く評価されています。今後は直接輸
出に力を入れ、アジアでも人気の高
い商品の拡充に取り組んでいきたい
と考えています。



代表取締役
池田 光司

友人と2人で中国にベーカリーをオープン。
現地の商慣習やスタッフへの対応に試行錯誤を重ねながら、
やる気のある社員を評価する制度を確立した。

- 事業内容
ベーカリー経営(製造、販売)
- 海外進出
中国



1. 天津本店内
2. 北京店内
3. 朝4時より仕込み開始
4. フレンチレストランへの卸用バゲット
5. 15年来の自家製酵母のパンたち
6. Xmas恒例の人気商品「シュトレッ」
7. 10周年記念打ち上げ(右から2人目がパートナー)
8. 定例飲み会も大事
9. 上海にてパン講習会
10. 2010年にワインレストラン開店
11. 現在、故郷の長野で国と世代を超えた異文化混成ベーカリーを開店準備中

目標を示し成果を評価することで 社員のモチベーションを高める

▶ 好条件で出店するも 半年で状況が一変

中国でパン屋をやろうと思ったのは、実は友人の父親から「中国には美味しいパン屋がない」と聞いたことがきっかけです。自分自身、パンが大好きだったこともあり渡中を即決。日本での修業を経て、その友人と2人で中国に渡りました。

最初は天津の大学の食堂で実験的に販売するなど2年ほど準備して、2005年に「ガンガンベーカリー」を天津市内にオープン。その時は中国人の知人の名義を借りて国内企業という形にしていました。と言うのも、当時の法律で企業を立ち上げるのに必要な資本金額が、外資だと国内企業の数十倍必要だったからです。ただ、国内企業だとビザを取得することが難しく、行政関係の手続きも自分たちでできません。そこで、合資企業を設立することにしました。

その後、2007年に天津経済開発区にある五つ星ホテルから好条件のオファーがあり2号店を出店。4カ月後には北京にもお店を出しました。事業は順調に拡大している……と思っていたのですが、開発区のお店をオープンして半年後、状況が一変。元々ホテルの朝食用にパンを買い上げてくれるという条件で出店したにも関わらず、突然、ホテル側が断ってきたのです。粘り強く交渉しても状況は変わらず……3カ月後に閉店を決めました。

▶ スタッフの失踪で 規則の体系化を決意

パンは開発区内にある輸入食材スーパーなどにも卸していたので製造は続けなければならない。天津本店にそのまま移管しました。ところがその瞬間、ストライキが発生。仕事が急増したことで、従業員の不

満が爆発したのです。ただ、以前から少なからず問題のあった本店スタッフだっただけに、そのまま辞職表にサインするよう言い渡しました。彼らもまさか本当に解雇されるとは思っていなかったようで、8割以上が戻りたいと言ってきましたが、1人を除いて再雇用しませんでした。この時痛烈に感じたのは、**信頼できるスタッフと、そうでないスタッフがいる、そして彼らとどのように接していくかが大事**だということです。

天津本店でのパンづくりを最少人数で再開し、徐々にまた軌道に乗っていきました。北京店の売り上げも順調に伸びていた矢先、今度はそのコック長が失踪してしまったのです。リーダーとして責任の重圧に耐えられなかったことが原因でした。農村部出身の彼は真面目だけが取り柄で、新しいことに挑戦するよりも現状維持で良いというタイプ。そういう社員ほど仕事に目的を持たせることが

難しく、事前にリーダーとして部下を動かすための教育をしないまま昇格させたことが問題だったと気づきました。

実際、当時は会社にはしっかりと就業規則や体系だった昇給制度が確立していませんでした。組織が拡大して店舗が増えれば、店長やコック長にスタッフ管理を任せる必要があるのですが、規則がなければ彼らも判断ができません。その上、管理スキルのない人がいきなり管理職になれば、上からの圧力と下からの圧力の板ばさみで辛い立場に置かれ押しつぶされてしまう……。この機会に、**やる気のあるスタッフを正當に評価できる体制を整えようと決めました。**

▶ 目標は言葉や文章で 明確に伝える

そこで、共通の友人を介して知り合った現地の日本人コンサ

ルタントに、会社の就業規則と昇給制度の体系化を手伝ってもらいました。具体的には、**社員考査を半年に1回行い、昇給は考査の結果で決める、考査内容は予め知らせておき、半年間は毎月面談をし、最後に自己評価と上司の評価をつけてフィードバックする**といったものです。

考査は、若手社員は勤務態度や挨拶、身だしなみといった社会人としての基本的な項目を重視、幹部は実績、技術、部下との関係性といった項目を重視しています。その上で、**会社の目標を言葉や文章ではっきりと伝える**ようにしています。

中国では、就業規則は法に基づいて制定しなければ意味のないものです。しかし、法が物凄い速さで変化するので、本業の傍ら分析するのは、大抵無理な話です。実際、退職した従業員と労務関係の裁判になった事もありましたし、周りでも重箱の隅をつくような訴訟が頻発していました。

なので、コンサルタントや弁護士などプロの力を借りてのルール作りは確実だと思います。

私共の会社の一番の強みは、スタッフのモチベーションの高さです。社員30人全員中国人ですが、**チーム作りの一番の近道は、「個人」を慮る事**だと考えています。



副総経理
岡田 信一

ロケット石鹸株式会社

福岡県 嘉麻市

何度も現地を訪れ、自らの目で見て、信頼できる相手かどうかを判断するのがモットー。改善点があれば根気よく指導するなど、密なコミュニケーションを重視する。

■ 事業内容

台所用洗剤・住居用クリーナー類・衣料用洗剤・柔軟剤の製造販売
シャンプー等化粧品品の製造販売(関連会社にて)

■ 海外進出

輸入:中国 베트남 マレーシア
輸出:中国 베트남 ロシア 台湾



1. 営業部と工場のある福岡県嘉麻市の本社 2. 専用充填ラインを持つ漂白剤工場 3. 福岡県飯塚市の平恒倉庫 4. 2009年に設立した容器成型工場 5. マウスウォッシュの製造ライン 6. 台所用洗剤・住居用クリーナー・衣料用洗剤・シャンプーなどの代表製品 7 8 9. 本社工場の製造ライン

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

納得するまで現地に足を運び 信頼できる相手か判断する

自ら担当者と会い、 直接話をする

15 年ほど前から製品の原材料を輸入していたのですが、為替相場の動向などを勘案し、現地で製品まで作り輸入した方が得策だと判断し、以来、一部の製品は



代表取締役会長
加藤 完治

海外の提携工場で製造するようになりました。

当時から、海外の工場を選定する際は、原材料の入手しやすさや運送費を抑制できる場所かどうかなどを重視し、国を絞っていました。ただ、**最終的に提携を決める条件は、やはり品質に信頼のおける先であるかという点です。**納得するまで何度も現地を訪問し、自分の目で確認し、担当者と会って話をし、信頼に足る人物だと判断した上で取引を始めました。

国内でもそうですが、**まずは会ってみて、どのような人なのかを見るというのがモットーですし、何よりも大事にしていることですね。**

その後、10年ほど前の話になりますが、**今度は自社製品を輸出できな**

いかと考え取引銀行に相談したところ、中国にある駐在員事務所から、大連の貿易商社が興味を持っていたと紹介してもらいました。そこは当社の製品をどんどん広めて貢献してくれた、今も大事にしている会社です。

2年ほど前からはベトナムにも輸出しています。これは**わが社の製品をたまたま見たというベトナムの卸業者から直接電話があり、話が進みました。もちろん、定期訪問は欠かせません。**

人脈を築くことで さまざまな情報を得る

輸入のための提携工場選定にしても、輸出先の発掘にしても、**足しげく通い人脈を築いたこと**

で、現地の情報を仕入れることができました。

現地に日本からの駐在員はいませんが、私や社長が年1回は訪問して、提携工場であれば設備や管理体制など現場の様子を見るようにしていますし、製品にクレームが発生した場合は、必ず対策レポートを提出させ、改善策を講じています。また、輸出先へも定期的に足を運んで、新製品の紹介などをすると同時に、販売に関するサポートや、お客さまの要望汲み取りなどに努めています。

海外とのやり取りは英語が中心ですが、中国は比較的、日本語を話せる人が多いです。日本と商売しようという人は、何かしら日本と接点を持たれている方が多い。当社にも、日本の大学を卒業した中国人の社員が

います。

海外の販路拡大へ、 国際部を新設

輸入も輸出も10年以上やっていますが、これまでは開発部の社員が兼務していました。しかし、業務量が増えてきましたし、海外のニーズに合わせた商品を開発し販路をもっと拡大したい、より発展的に取り組もうということで、**4年ほど前に国際部を新設しました。そこに、英語ができる人材・貿易に明るい人材を選任すると同時に、別部署にいた中国人の女性などを配置し体制を整えました。**彼女には、中国からの受注後の細かいフォローも任せています。

海外との取引では、日本と商慣習

が異なると感じる事が多々あります。例えば、日本への輸出時に、商品を丁寧に扱うという習慣がないせいか、外装段ボールに傷が多く見られました。そんな時は、**相手が納得するまで根気強く指導し、改善させることが必要ですね。**

原材料価格の高騰や人件費の上昇など、海外で製造するメリットは再検討の時期に差し掛かったのではないかと思います。今後はこれまでに以上にコストを抑えたり、提携先・国を探したりするといったことも考えなければならぬと感じています。

協和ダンボール株式会社

岐阜県 恵那市

主要客先からの現地調達ニーズに合わせた
合併事業に参画を決意し、タイに進出。

現地スタッフ定着のため

日本人がきめ細かなサポートを実施、
現地採用の日本人を部長に登用するなど、
コストダウンにも取り組んでいる。

- 事業内容
加工紙製造
- 海外進出
タイ



1. タイ工場内部
2. タイ従業員との食事会
3. 2012年設立のタイ工場
4. 本社工場内部
5. 恵那本社
- 6 7. 商品例
8. 日本の商品

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

パートナーとの役割分担を明確に 合併事業を進める

機能の異なる3社で 合併事業を開始

設立以来日本国内で、自動車部
品メーカーさんに梱包材の
提供を行っていましたが、2012年



代表取締役社長 高木 良直
本社営業部 兼 開発部部長 藤岡 光輔

に、お付き合いのあった部品メーカー
さんがタイに進出し、現地生産率を高
めて東南アジアの輸出拠点にする
という話がありました。その際、一緒
に行かないかということで合併会社
を設立したんです。それまで、わが社
がほぼ全ての段ボール梱包材の提案設
計を行ってきたこともあり、設計
業務担当も一緒にということで合併を
了承したという経緯があります。

当時は日系企業だけの企業設立
ができず、また業種によっても細かな
決まりがあったため、現地の企業も含
め、3社による合併です。現地のパー
トナー企業は会計監査会社でしたの
で、そういった業務はその企業がや

るという役割分担です。税務などは
海外では必須ですから、非常に良い
関係ができていると思っています。

家族のような扱いで 社員を定着させる

従業員の定着には苦労しまし
た。基本的には、自分のスキ
ルを売り込んでキャリアアップしてい
くのが現地の人たちの考え方なん
です。ですから、キャリアを持った非常
に志の高い人たちが多く、給料が1
パーツでも高いところがあればそ
ちらに行ってしまいます。

そういう文化の中で、やはり福利

厚生面などは大企業にはかないま
せん。それで、できるだけ家族のよ
うな扱いをするように心がけました。
日本から行っている社長も含め、些
細な声掛けを常にするとか、一緒
に食事に行くとか、そういったこと
に力を入れて何とか定着してもら
えるようにと取り組んできたんです。

数年後からは部長ポストなども現
地採用の日本人をあてるなど、現
地化とコストダウンを図っています。

そういった意味で、ジェトロのレン
タルオフィスを活用したり、現地の日
本商工会議所などに参加し、日系企
業の皆さんのいろいろな意見を聞か
せていただいたりしたことは本当に

有意義でした。

今後の海外展開は インターネットを活用

お客さま次第で、今後もほかの
国へと展開していくことは十分
考えています。ただ、お客さまはわ
が社の設計能力や実績を買って「来
てほしい」と要請してくれているわ
けで、それは主に設計支援という部
分なんです。そう考えますと、今後
はインターネット等を活用して、日
本から遠隔操作的にやれたらと思っ
ています。

現地法人を作るにはお金もかかり

ますし、新規に設備投資し、日本人の
管理者を置いてものを作っていたら
まったくコストが合わなくなってしま
います。もし現地法人を作るとして
も、省スペースでそこにデータを送
り、現地のダンボールメーカーに
我々の設計したものを作れるところ
があるかないかを現地の人に探させ
る…というのが効率的であり、理想
的ではないでしょうか。

中小企業にとり語学のカベは高
いため、タイやベトナムなどからの
留学生を採用し経験を積ませた上
で、現地の幹部になってもらえれ
ばと思っています。

名興発條株式会社

愛知県 名古屋市

パートナーのことを良く理解し、
自社の思いを丁寧に伝えていく。
そこから生まれる信頼関係を
大きな力に変えていくのが
合併事業を進めるためのキーとなる。

■ 事業内容

線ばね、板ばね、一般プレス品、全せん断プレス品、ワイヤー
フォーミング等の製造

■ 海外進出

中国



1. 1992年設立の中国佛山新工場 2. 佛山工場内
3. 刈谷工場 4. 製品一覧

庄司株式会社

兵庫県 高砂市

工業用ウエスの製造と古着輸出のパイオニア。
時代に即した取り組みで海外販売に対応し、
10年前にはマレーシアに工場を開設。
国内外で環境にやさしい商品を提供している。

■ 事業内容

工業用ウエスの製造・販売、古着輸出

■ 海外進出

マレーシア



1. 1898年創業の庄司本社 2. 2008年にはマレーシア工場を開設
3. 回収した古着を仕分け 4 5. ウエスは原料の種類別に倉庫で保管後、製造

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

合併は結婚と同じ 必要とされ、信頼される関係を築く

▶ 夢を持って、打って出る

1992年、まだ中国では自転車
が主流で、バイクが多少出て
きた程度、自動車はほとんどなかつ
た時代です。当時、わが社は祖父の
代だったのですが、取引先の機械
メーカーから「中国に出てみないか」
と誘われたのがきっかけだったと聞
いています。「いずれは自動車も増え
ていこう」という考えで、ほとんど
賭けだったのではないのでしょうか。

**進出にあたっては、わが社と誘っ
てくれた機械メーカー、広州の船会**



代表取締役社長
糟谷 信嘉

**社と電機メーカー計5社、香港の貿易
会社の4社による合併会社を設立し
ました。**とりあえず出られる範囲で出
ようと判断。ある種の「夢」だったのだ
と思います。

▶ パートナーは自力で探す

5年ほど前から、インドでの
展開を考えて動いています。
ただ、法律関係の手続きなど全てを
自力でやるのは非常に困難なため、
独資ではなく合併の相手先を探そう
ということになりました。

今はインターネットがありますから、
**営業メンバーでインドのばねメーカー
をまずは探し出し、その中から従業員
200人以下の会社をピックアップ。
候補を絞り込みました。**その上で信用
調査会社に依頼して経営状況などの
情報を取り寄せたり、インドに出てい
るお客さまより現地情報をいただいた
り、とにかく情報を掘り起こしました。

その後、5社にEメールでコンタクト
を取ったところ、4社から「会いたい」と

いう返事が来たんです。早速、私と専
務と中国の経験を持つ営業部長、ジェ
トロ海外支援コンサルタントの4人で
インドを訪れ、実際に会って話をし、相
手企業を決めました。

**中国では他業種と、インドでは同業
種との合併会社設立に向けて進めて
いますが、どちらも「言いたいことは
駄目元でもはっきりと言う」ということ
が重要だと感じています。**ただし「日
本ではこうだから、絶対にこうしろ」と
いう押しつけはいけません。そうなる
と絶対に応じてもらえないんです。
現地の課題に対しては「日本ではこう
やって対応しているけれど、あなたは
どうする?」というような問いかけを
します。そうすると「とりあえず日本の
ようにやってみよう」という返答がもら
えたり、それ以上に良い考えが出て
きたりしますね。

**合併会社は結婚と同じ。お互いが
必要とされていないと離婚ということ
になってしまいます。信頼を得て、
良好な関係を維持していくことが
重要ではないでしょうか。**

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

自社で学び育った外国人が 信頼できるパートナーに

▶ 海外のマーケットを 自分の目で確認

古着の輸出は約50年前に始
めました。最初はインドとパ
キスタン、それから徐々に国が広
がって、現在は約15カ国を対象に
しています。

古着というのは、国によって売れる
品目が結構違います。ファッションも
違うし、体型や宗教なども異なります
から、ここで売れた商品が別の国では
売れない、ということはある。やっぱ
り、実際にその国に行って、マーケッ
トを見てみないことには分からない
ですね。

**昔は現地に行って、電話帳を開いて
連絡し、商談して注文を取ってきてい
ました。**こういう業界ですので、それぞ
れの国にそんなにたくさんの同業者が
いるわけではないから、連絡するよう
な所は、ある程度決まっています。

今はインターネットが発達している
ので、**ホームページをリニューアルし
て、英語のページを見て問い合わせ**

できるようにしています。フェイスブッ
クから連絡が来ることもありますね。
**海外の輸入業者からの問い合わせ
は、貿易部にいる専任の社員が担当
していますが、彼は入社以来、貿易部
一筋15年。その前も専任の者が30
年担当していました。**

▶ 旧知の外国人と 海外の工場を設立

10年ほど前に設立したマレーシ
アの工場は、パートナーとの
合併という形態ですが、その**責任者
は40数年前、若い頃に2年ほどわが
社に見習いに来ていたシンガポール
人なんです。**それからの付き合いで、
シンガポールに帰国してからは、わが
社の古着を輸入して販売してくれて
いたんですが、その後、マレーシアに
工場を設立したんですね。

ところが、それがうまくいかず、や
めることを考えていたようです。それ
なら**一緒にやってみよう**と話をもち
掛けました。マレーシアは政情も安

定していますし、**何より信頼できる
パートナーだったということが大事で
すよね。**

マレーシアの工場では、現地の人
を採用してもすぐに辞めてしまうこと
が多いのが悩みですが、ミャンマー
人やネパール人なども雇っています。
日本では、今後、**海外勤務を希望する
社員がいたり、採用ができたりすれ
ば、駐在員を置くことも考えたい**
と思っています。



代表取締役会長
庄司 治
代表取締役社長
庄司 尚登

高松機械工業株式会社

石川県 白山市

海外の進出先に自ら足を運び、
日本と異なる環境を確かめる。
その上で必要と思われる取り組みに
柔軟に対応することで、社員の信頼を得ている。

■ 事業内容

工作機械・周辺装置の製造・販売保守サービス、コレットチャック・部品等の製造販売、IT関連製造装置の製造、自動車部品加工

■ 海外進出

アメリカ  ドイツ  タイ 
インドネシア  中国  メキシコ 
ベトナム 



1. 高速道路沿いの工業団地にある本社と工場 2 3. 初の海外拠点となったアメリカ・シカゴのTAKAMATSU MACHINERY USA INC. 4. 中国に設立した合併会社の杭州友嘉高松機械有限公司 5 6. インドネシアの現地法人PT.TAKAMAZ INDONESIA 7. 代表的な製品のXC-100は省エネルギーでスムーズな切粉排出を実現

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

進出先の環境を自分の目で見てやるべきことを判断する

初めての海外展開は苦勞の連続

アメリカに最初の海外法人を設立して20年以上経ちます。当初は自社の機械を輸出し、日本から出張してメンテナンスをおこなっていたのですが、ビザの必要性の指摘や、お客さまからの要望を受け、会社を設立することにしました。

最初に現地に派遣した社員は1人。英語も話せないまま赴任し、何もかも自分で手続きを進める中で、一年が過ぎる頃にはようやく言葉も分かるようになりました。また、最初は修理の件数が少なく、しばらく赤字が続いていたんです。そこから長い年月をかけて「高松機械工業」という名前がアメリカで認知されるようになり、代理店の情報も把握できるようになって、現在は海外子会社の中で一

番の利益を出しています。

1996年にはドイツ・タイ・インドネシアに駐在所を設立しました。タイについてはバンコクに事務所を構え、2003年に現地法人を設立しました。インドネシアについては、当初タイから出向くスタイルでしたが、その後、現地法人を設立しました。

また、タイでは1997年のアジア通貨危機の際に大変な苦勞がありました。当時は日系企業も含めて、訪問しても操業を停止している工場がほとんどでした。また、日系の現地事務所の多くも閉鎖や駐在員の帰国が相次ぎましたが、当社としては、事務所を閉鎖することは全く考えず、むしろ、この苦しい時に、とにかく少しでもお客さまをサポートしようとの思いで、毎日客先を訪問し、機械の修理などをしてきました。

今から考えると、そうしたことで

お客さまの信頼をさらに得ることができ、その後の発展につながったのではないかと思います。

現場で対話して合併会社設立を決意

一方、インドネシアでは、アジア通貨危機に端を発した暴動が起こりました。暴動発生の場所は駐在員のいる事務所にほど近く、また近隣の事務所や当社駐在事務所が一部破壊されるなどの被害に遭い、安全確保のために駐在員を一時帰国させることを余儀なくされました。

この暴動による混乱の収束が遅れ、結果として駐在員の再派遣も遅れることになりました。このことが、その後のインドネシアでの活動の遅れにつながったのではないかと思います。

悔しいところですが、致し方ないことでした。

2007年に進出した中国の場合は、会社を設立するのが非常に難しいので、合併会社をつくらうと考えました。そこで、パートナーを探していくつも企業を回りましたが、一緒にやりたいと思える企業が見つかりません。もう諦めようと思っていた時、当社の製造部長が目付けたのが、ある台湾の会社でした。

まず驚いたのは、その企業の工場では、暑いからと窓を開けっ放しにして仕事をしていたんです。そんな土埃が入るような工場で精密機械を作るのはおかしいのではないかと話したところ、その後「もう一回来てくれ」と。二度目に訪れた時には、しっかりと窓を閉めて一生懸命掃除していたんです。その姿勢に、「これなら一緒に仕事をやっていける」と

感じ、合併会社を設立する決意をしました。

国の事情に応じた待遇が不可欠

現在7カ国に展開していますが、国によって給与水準や生活環境は大きく異なります。例えばアメリカは出張が多いと、かなりの額の賃金を要求されます。理由を尋ねると、「(家を不在にすることで)離婚の可能性が高くなるから、万が一、慰謝料を払わなくてはならなかった時のために必要だ」と言うんです。

また、インドネシアなどでは駐在員に専任運転手を付けていることも、日本では一見贅沢にしか思えませんが、現地ではセキュリティ上、不可欠な待遇です。

治安の悪い国に家族で駐在し、子

育てもして、という状況を現地で実際に目にすることで、住居や教育の手当なども手厚くしなくてはならないと気づきました。社員が「そんな所には行きたくない」と思ってしまったら、海外展開は進みませんからね。

日本を基準に考えてしまうと賃金や待遇の違いは分からないことが多くあるので、できるだけ現地に行って、自分の目で確かめるようにしています。



代表取締役会長
高松 喜与志

株式会社 コヤナギ

石川県 白山市

日々変化する中国の労働市場に対応。
商品のクオリティを保つために、
現地に出張し自らチェックすることも
欠かさない。

- 事業内容
レインウェア・関連商品の企画・生産・販売
- 海外進出
中国



1. レインウェアの専属メーカーとして業界トップレベルを誇るコヤナギの生産工場 2. 中国・大連には協力会社を持つ 3. 石川県白山市のコヤナギ本社 4. 厚みがあり寒さからも守る、土木・現場作業に最適なエースガッツジャケット 5 6 7. 斬新なデザインでレジャーにも普段使いにも活躍するコヤナギのレインウェア。吸水性・通気性を保ちながら、さまざまな臭いを急速に分解消臭する素材を使用している

HUMAN
RESOURCES
AND
PARTNERS

品質を維持するために 現場でのコミュニケーションを重視

台湾の企業を通して 中国へ

我々の業界は、1980年代は台湾や韓国での生産がトレンドでした。当社も**台湾の企業からアプローチを受けて取引が始まり、生産を依頼していました。**

その後、若干コストの安かった中国で生産を始めることにしたのですが、きっかけは**古くから付き合いのある日本の企業が大連の工場を拡張するので出資してくれないかと。それで、共同経営という形にしたんです。**ちょうど富山一大連の直行便が

就航して往来がすごく便利になったタイミングでした。大連は、中国の中では比較的、対日感情が良いと聞いていましたが、実際に行ってみた印象も良かったんです。日系企業が結構多かったのも、日本のことを分かっている人もたくさんいて協力的でしたね。

賃金が年々上昇する中で 従業員を確保

今でこそ、中国も労働条件などが厳しくなっていますが、当時は頼めばそれだけ働いてくれる環

境でした。朝早くから夜遅くまで納期に合わせて作業してくれたので、生産量は上がりました。ただ、品質は厳しく見ないと、ちょっと大雑把なところはありましたね。それに、条件の良い会社が見つければ、すぐに移ってしまう。携帯電話が出始めた頃は、午前中にいた社員が昼休みに求人広告を見つけて、午後になくなったなんてこともありました。

人件費もどんどん上がっていきまして、他国の同業者もいますので従業員の取り扱いになっていました。条件で劣ると、どうしても人材を確保するのが難しくなりますし、そこ

は上げていかなければなりませんでしたね。

生産プロセスは 担当者が直接確認

今は中国各地に生産工場や協力企業のネットワークが広がっていますが、紹介してもらった所もあれば、展示会で声をかけられたり、商品を見てこちらから話しかけたりして見つけた所も結構あります。

ただ、検品に関しては、不良品を防ぐためにもしっかりとやらしてもらわないと、日本には持って来られません。日

本に届いてから気づいても、もう遅いんですから。そのため、**担当者は現地に行って直接話をしながら、日本に送る前の検品などのプロセスを確認するようにしています。**

中国では、呉越同舟と言いますか、1つの工場で3〜4社の商品をつくっているんです。欧米向けはチェックが緩いみたいで、四角く縫わなければいけない所を丸く縫ってしまふんですよ。その方が早いからって。でも我々の場合は、そういうことをされるとアウトなので細かく言いますが、**日本の企業はきちんとお金を払ってくれるからと、取引は大事にし**

てくれます。うるさいけれども決済はきちんとしてくれるということで、その辺は信用があるんですね。



代表取締役社長
小柳 善裕

常務取締役
谷口 幸一

事例で紹介したような、人材の確保・育成やパートナーを見つける上で役立つ情報・ウェブサイトをご紹介します。

▶ 人材を確保・育成する

■「エキスパート高度外国人材の活用」 新輸出大国コンソーシアム

www.jetro.go.jp/consortium/expert/h_resources.html

将来、海外事業担当やエンジニアとして活躍できる「高度外国人材」の探し方や、育成から日本人社員とのコミュニケーション、社内の異文化マネジメントまで幅広くアドバイスします。

■「外国人の活用好事例集～外国人と上手く協働していくために～」 厚生労働省

www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000160961.html

外国人を雇用している企業約50社にヒアリングを実施し、好事例をまとめています。より良い就労環境を整備するきっかけに活用ください。

■「AOTS人材育成事業の活用事例」 海外産業人材育成協会

www.aots.jp/jp/pr/hidaprograms/index.html

研修生の受入や専門家の派遣など、海外産業人材育成協会(AOTS)の制度を活用した好事例を紹介しています。

▶ パートナーを見つける

■「海外ビジネス総合情報サイト(SWBS)」 中小企業基盤整備機構

swbs.smrj.go.jp

パートナー(支援者)の検索や具体的な相談、海外展開に関するイベント・セミナーなどを紹介する総合情報サイトです。

■「ビジネスマッチングサイト J-GoodTech(ジェグテック)」 中小企業基盤整備機構

jgoodtech.jp

豊富な登録企業からビジネスパートナーを探したり、国内外の企業に技術・製品・サービス情報を発信したりすることが可能です。

■「国際ビジネスマッチングサイト(TTPP)」 ジェトロ

www.jetro.go.jp/ttppoas/indexj.html

世界160カ国以上から寄せられるビジネス案件が日本語で閲覧可能。貴社の情報を世界に発信し、ビジネスチャンスを拡げることできます。

■「海外からの引き合い情報等掲載サイト(CCI-IBO)」 日本・東京商工会議所

<http://ibo.jcci.or.jp>

日本企業との取引に関心を持つ海外の企業等から寄せられる引き合い情報と、海外企業との取引を企図する商工会議所会員企業とのマッチングを目的としたウェブサイト。無料でご利用いただけます。

▶ 初めての海外展開で困った時は、ここに相談しよう！

■新輸出大国コンソーシアム

<https://www.jetro.go.jp/consortium/>

全国各地の支援機関と経験豊かな専門家が、個別サポートと具体的なアドバイスをしてくれます。海外進出する前の視察の相談から、進出、事業開始後のフォローまで、ワンストップで総合的に支援します。

全国の
支援機関

- 政府系機関(経済産業局) ●地域支援機関(地方自治体) ●商工会議所 ●商工会
- 地方銀行 ●信用金庫 ●中小企業基盤整備機構 ●日本貿易保険
- 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO) ●日本貿易振興機構(ジェトロ)

日本商工会議所 中小企業輸出投資専門委員会 東京商工会議所 国際経済委員会 制作

中小企業海外展開事例集

ヒラケ、セカイ

(2016年10月)

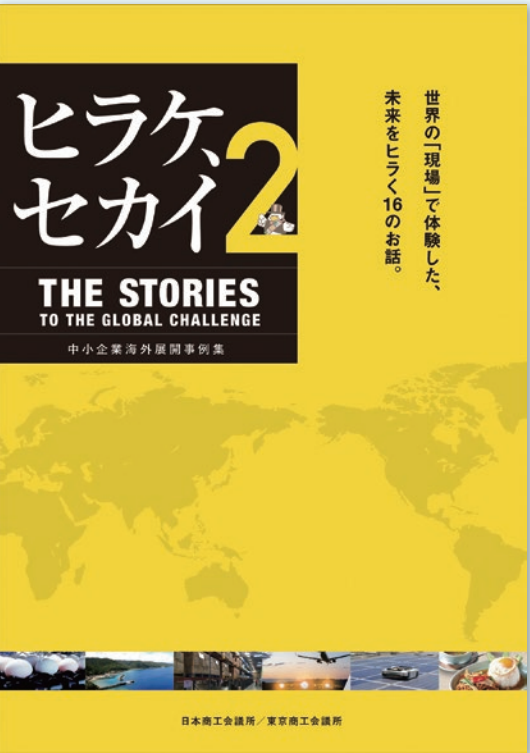


「支援機関による支援事例」ではなく、経営者の経験に基づいた“生の声”を掲載。海外進出に至った経緯やきっかけを中心に、10社の事例を紹介しています。

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=89326>

ヒラケ、セカイ2

(2018年1月)



全国各地の16社が、海外特有のルールや文化・商習慣に直面し、どう対応し乗り越えたか、海外ビジネスにおける留意点や課題などとともに紹介しています。

<https://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=112735>