

第3章

市場拡大を目的とした岐阜県企業のアジア展開事例

田中誠司

はじめに

我が国企業の海外展開は、1985年の円高以降、大企業を中心に「低賃金労働力と原料資源の活用」及び「製品販売市場の開拓・確保」という2つの大きな推進要因に基づき、急速に進展してきた。

90年代に入ると、大企業に限らず中小企業においても、「親企業の下請け企業に対する発注量削減・単価抑制」や「グループ進出要請」など国内の高コストを吸収することを目的とした海外展開事例が見られるようになった。しかし一方で、「近年経済力を増してきたアジアの国々を市場として位置づけ現地市場の獲得を目指す」や「現地の加工工場や組立工場で作った製品によって第三国への輸出量増加を目指す」など、市場拡大を目的とする前向き・積極的な理由で、海外展開を図る事例も増加している。たとえば中小企業総合事業団の「海外展開中小企業実態調査（平成12年3月）」によると、「海外市場開拓・拡大が海外進出動機である」と回答した企業は、全体の40%を超えている。岐阜県企業においても、経済のグローバル化や各分野におけるボーダレス化、世界レベルでの分業体制の推進といった潮流を踏まえ、近年では特にNIES、ASEAN 4、中国などを中心としたアジア地域に対して多くの企業が海外展開を図っており、また海外展開の主たる目的として「現地市場の新規開拓・確保」を打ち出している企業も増加している。

アジア各国の経済は97年のアジア通貨・経済危機以降、貿易・投資の自由化・規制緩和の進展に伴って市場競争が激化しており、日系企業の事業展開に対して大きな影響を及ぼしている。反面こうした競争環境の変化は、市場拡大を目的としてアジア各国との協働関係の構築を目指す企業にとって、新たなビジネスチャンスをもたらす絶好の機会でもあり、この機会を生かすためには、最適立地における効率的な事業活動を推進することが前提となってくる。

こうした状況を踏まえ、以下では、積極的な海外経営戦略のもと市場拡大を主たる目的としてアジア展開している岐阜県内5企業の事例について、各企業が進出先をどう位置づけ、いかなる展望のもとで海外展開を図っているか、またどのような成果を挙げているか等について報告する。

第1節 世界に飛び出し苦節11年、実力を高め国際取引を開始した企業

森松工業株式会社（本社：岐阜県本巣郡糸貫町）は、業務用ステンレスタンクのパイオニアとして1964年に設立し、現在では全国シェア約60%を占める業界トップ企業に成長している。

同社では「他社にはできない製品開発」をモットーにして、高い技術力で常に時代のニーズと社会の声を生かした高品質な製品開発を続けており、特許登録件数も既に100件を超えている。これまでマンションやオフィスビルの貯水タンク、自治体の配水池や下水処理槽、工場プラント向けなどのステンレスタンクの製造・販売により、順調に業績を伸ばしてきた。

同社による本格的な海外展開は、89年の香港事務所（貿易会社）開設をきっかけとしている。香港事務所開設前にも、本業とは全く関係のない繊維製品の輸入を中国と行っていたが、金属製品の輸入など本業での取引の可能性が出てきたこともあり、中国だけでなく東南アジア全域との貿易を睨んで、香港事務所を開設したのである。

その後90年には、中国ローカル企業との合弁によって、上海森松压力容器有限公司を設立した。「これから発展するアジアに拠点を置いて、その国の発展とともに会社を発展させる」というコンセプトのもと進めた海外戦略であるが、当時の日本はバブル期にあり、国内市場への供給が追い付かず、生産能力を拡大する為と、中国の経済成長が加速するとともに、外資進出ラッシュが始まりつつあったことから、中国市場の有望性が顕在化し始めていた、といった背景のもと中国を進出先として選定した。こうした事情にも増して、社長の中国に対する個人的な関心・興味の強さが、中国進出の決断に際し、大きな影響を及ぼしている。89年に起こった天安門事件は、中国における政治体制への不安を一挙に表面化させたが、その事件が起こった3日後に、社長自ら香港経由で上海に入り、中国側パートナーと仮合弁契約を締結している。このような世間の常識を超越した行動力は、中国に対する関心・興味の強さの表われである。

同社の中国進出は、中国経済を牽引する目的で国家レベルの開発が行われていた大工業団地上海市浦東新区における外資系第一号であり、現地の新聞にも取り上げられるなど華々しいスタートであった。しかし、政策が末端まで伝わらないというような開発初期ならではの問題等があった、合弁相手や地元政府との間でトラブルが絶えなかった。進出以来、こうした状況の「暗黒の3年間」が続いたが、94年になって日本側が増資するとともに投資形態を合弁から合作に変更して経営主導権を握ってからは、このようなトラブルは除々に解消し、99年の増資に

よって実態が日本側の単独経営体制（出資比率96%）になってからは、順調に発展を続けるようになっていく。

同社の海外展開の主たる目的は、中国国内での販売及び第3国への輸出を狙うものであったが、当初は全く販路の無い手探り状態・暗中模索であった。同社としても中国における生産・需要の拡大可能性を期待して進出した以上、しばらくは我慢を続けるしかなかった。そうした中、中国進出を見据えて採用した中国留学経験のある若手女性社員を中心とした地道で熱心な営業活動が、中国沿岸部の建設ラッシュを背景に徐々に成果を挙げ出し、中国だけでなく欧米諸国との商談も持つことができるようになった。また98年には、中国労働省から岐阜大学への留学を経て同社に入社し、その後日本に帰化した若手社員を中国現地法人の5代目責任者として派遣してからは、中国人ネットワークによる優秀な人材確保や従業員のやる気向上に結びつくような中国人特有の環境整備、労務管理ができるようになってきた。

こうした長年に及ぶ努力が実を結び、同社製品のユーザーに成りうる企業等が世界的規模で中国進出を加速させる状況下において急激に業績が伸び、最近では進出当初の25倍の売上額（2002年12月期は対前期比50%増）を達成するなど、本社グループ工場の中でも№1の成績を挙げるようになっていく。現在、売上全体に占める日本への輸出割合は5%程度で、上海の主要な日系マンションや上海体育館などの中国国内向け、さらにはGE、P&G、DUPONといった欧米向けを合わせた海外向け比率は80%を超えている。なお現地での受注が急増しているのを受けて中国における生産体制強化を進めており、公害処理、化学、医薬品向けプラントの生産を行う3社を現地付近に新たに設立した。公害処理向けは「上海森松環境技術（2002年1月設立）、化学向けは「上海森松ファインケミカル（2001年12月設立）」、医薬品向けは「上海森松製薬設備（2001年11月設立）」で従業員は合計430人程度を見込んでおり、2002年末までには3社の工場を稼働する計画である。同社ではさらに、世界中からの資材調達や製品供給を進めるため、南京や大連といった陸海空の物流拠点のある都市部を中心に、新工場建設を進める計画も持つなど、現地法人における10年後の総売上高100億円を目指している。

技術面の蓄積については、これまでの11年間で約110名を日本で研修・教育し、日本を凌ぐほどの技術水準にまで急激な向上を見せている。その結果、これまでとは逆に日本人研修生が中国へ派遣され技術研修を受けるプロジェクトも検討され始めている。また99年にISO9001の認証取得を、2000年にはASME-Uスタンプ認証も取得し、将来的には中国現地法人を同社グループ内の研究開発拠点、高級品の製造拠点とする方向で考えている。

以上のように中国進出をきっかけとして飛躍的に販路が拡大し、全世界から信用される一流企業に成長したという特筆すべき事例である。

第2節 確かな品質と最新技術で海外市場を拓く企業

レシップ株式会社（本社：岐阜県本巣郡糸貫町 株式会社三陽電機製作所から2002年1月に社名変更）は、車両用電装機器や屋外用ネオン変圧器メーカーとして1953年に設立し、現在は「光（ネオン変圧器、車両用蛍光灯など）」「電力変換（フォークリフト用充電器、無停電電源装置など）」「情報処理（バスカードシステム、運賃収受システムなど）」の3分野に固有の技術を持ち、個性的かつ独自のユニークな製品開発によって、国内外で高い評価を得ている市場創造型企業となっている。「常に時代を先取りする姿勢」は創業以来一貫しており、74年には半導体使用のデジタル運賃表示器の開発に業界で初めて成功し、また88年にはバス用カードシステム機器の開発、そして最近では、非接触型ICカードシステムやGPSを利用したバス総合運行管理システムの開発に成功し、香港やシンガポールとの取引を実現している。香港における非接触型ICカードシステムは、現金の代用を担うカードマネーとして急速に普及しており、バス精算に限らず、自販機やコンビニエンスストアに照準を合わせて積極的な働きかけが行われている。また、シンガポールではバス総合運行管理システムを最大手のバス運行会社から国際入札によって受注し、約2,700台の車両に採用されるという大規模なシステムである。

同社はこうした世界販売戦略を進める一方で、海外市場向け生産拠点として、88年にバンコク近郊ナワナコン工業団地でタイレシップコーポレーション（タイ三陽電機株式会社から2002年1月に社名変更）を設立している。海外に生産拠点を作る決断をした理由は、アメリカ市場への進出を考えていた同社が、プラザ合意を契機にして始まった円高によって、海外での生産、具体的には東南アジア進出は避けることのできない課題となったからである。進出先の選考に際し、タイをはじめ、シンガポール、マレーシアなどを候補地として、数年間に及ぶ情報収集・独自調査を行った。その結果、インフラ的には不十分であるものの、女性の勤勉さや安定した治安、さらには少量生産向けのサポーティングインダストリーの成長などによって将来性を期待できると睨んだタイが、最も適地であると判断した。進出の形態として当時は、独資で簡単に展開できるような投資環境になかったために合弁を採用するケースが多かったが、合弁パートナー選定のリスクをどうしても避けたかったことや、BOI（タイ国総理府投資委員会）による手厚い支援を得られたことで特に不便を感じなかったことなどもあり、独資による進出にこだわった。同社のようなアッセンブリーメーカーとしては、現地での部材・半製品が一定の品質で安定供給が可能かどうかは非常に重要な要素である。そのため同社はサプライヤーの指導・育成を積極的に行なうことによって、部材や半製品の調達をスムーズに実施するためのバックアップ体制を確立したのである。なお、これは同社による海外展開の特徴であると言える。

タイレシップコーポレーションを設立したそもそもの狙いは、本社が開拓した海外市場向け

を現地が担当し、日本国内向けは日本でという分業体制の構築であった。その後日本での研修経験者が増えていったことや日本からのスーパーバイザー派遣による技術指導等によって予想以上に技術水準が上昇し、日本との品質格差が見られなくなってきた。現在では「製品価格は日本を100とした場合、タイは70であるが、品質では日本を100とするとタイも100である」と言い切っている。こうして品質が向上したことによって、低廉な労働コストを最大限に活用した労働集約的な仕事を特化できるようになり、その結果日本国内ではより付加価値の高い製品開発を行うといった完全な棲み分けができるようになった。こうした製品間の分業関係構築ができたことによって、現在では同社グループ全体の中でも重要な役割を担ってきている。

97年の通貨危機時には、タイパーツが50%切り下がったものの、新製品の売れ行きが好調であったアメリカとの取引はドル建てであったために、逆に大きな売上・利益が出るという神風にも遭遇した。このタイパーツ下落以降選別が始まり、輸出競争力の無い企業は生き残れないこともはっきりしてきた。同社ではこれまで、アメリカ以外に対する積極的な海外市場開拓や生産品目の拡大を行うとともに、タイでの利益を本社に送金することなく再投資を行うという方針に基づいて4次にわたる設備拡張投資を実施してきた。そのため一方では、減価償却費が増大し、累積黒字となったのは99年であったが、こうした成果が少しずつ実を結んだ結果、業績は順調に伸びている。

現地責任者は立ち上げ以来14年間タイで常駐しており、現在は4人の日本人を派遣している。本社からタイに派遣される最近の日本人スタッフは、赴任にあたりタイ語の習得を課している。タイでは英語をほとんど使えないことから、コミュニケーションはタイ語か日本語に限定されており、当初は通訳に依存していたが実際には何かと不具合も生じていた。タイ現地法人をより機能強化するためには、日本人が自ら近づいていく姿勢が重要であると考え、タイ語をマスターすることを条件としたのである。

タイでは現在も、優秀な技術者確保や頻繁な停電、交通渋滞など、インフラ面での課題が残っており、日々困惑することも多いようである。しかし、シンガポールではなくタイへの進出を成功した同社は、更なる国際化の展開と国内での新製品の開発・新分野の開拓を積極的に展開しつつある。国際化への積極的な対応が国内でも企業活力の源泉となり、販売市場を大きく拓いた事例である。

第3節 「技術優先」をポリシーに世界のフィールドで活躍する企業

シーシーアイ株式会社（本社：岐阜県関市）は、1949年の設立時から自動車のブレーキ液の研究開発に取り組み、その後大手自動車メーカーから技術的信頼を得て発展し、これまでの収益は順長に伸びている。また、堅実な無借金経営を反映して自己資本比率が80%前後の高水準

を維持するなど、強固な財務体質を続けてきている。「Change（変革への挑戦）」「Create（創意工夫）」「Intelligence（活発な知性）」の社名を形づくる3つのキーワードを企業理念とし、全社員の約40%を占める研究開発スタッフによって、新技術や新素材の研究開発に取り組んでいる企業で、既にそこから生まれた多くの製品が市場をリードしている。近年は、カーケミカルのトップ企業として君臨し、ブレーキ液とエンジンクーラント分野では、国内全ての自動車メーカーと取引がありOEMベースで60%のシェアを持っている。また、技術開発力を生かした独自の製品開発と、積極的な海外事業の展開による事業拡大で、世界市場でも19%のシェアを有している優良企業である。

同社ではアメリカ・タイ・台湾を海外拠点として、グローバル戦略を積極的に展開しているが、グループ全体の発展を目的として、各拠点の連携強化を図っている。また、世界各地に展開している取引先への納入を円滑に進めるため、インド、オーストラリア、ニュージーランド、サウジアラビア、南アフリカ、中南米の国々とも技術提携も行っている。

同社の東南アジアの拠点としては、カーケミカルの原料となる石油が豊富で、また人口も多いインドネシアを第1の候補として考えていた。しかしインドネシア経済に安定感がなかったことや、タイでは日本や米国の自動車メーカーが進出し生産を開始するなど、タイの自動車産業が活気を帯びてきたタイの状況を踏まえ、93年にバンコク郊外でシーシーアイオートモティブプロダクツを設立した。当時は国内販売向けの外資規制があったため、現地ローカル企業（当社取引先の自動車メーカーのサプライヤー）に資金提供だけの協力を依頼し、合併企業として進出したのである。現地では土地、建物の借り上げ方式により、エンジンクーラントを主力製品にして生産を行ってきたが、合併形態であったことも起因して、なかなかスピーディな経営が出来なくて困っていた。そうした中、97年には現地パートナーが資金繰りに困り始めたこともあり、同社が増資することによって独資への切り替えに成功している。

一方、当時は相次ぐ日系自動車メーカーの東南アジア進出によって、年率20%を超えるほど需要の伸びが高くなっており、既存の工場では手狭となってきたため、96年にはGMなどと同じタイ東部のイースタンシーポート工業団地への移転を行った。投資総額は2億円、生産能力は既存能力の10倍に増強するというかなり大規模なもので、タイの生産拠点に対する同社の意気込みの強さが窺われるものであった。しかし新工場での生産開始直後の97年には通貨危機が発生し、製品量に見合う販売先の確保などに苦慮せざるを得ない状況に追い込まれた。しかし、東南アジア方面への輸出量が多かったアメリカからの調達量を調整するなど、グループ間の連携を上手く図ったことによって、何とか乗り切ったところである。

現在では本社との緊密な連携のもとに、日本国内規格品と同等の供給体制が整うようになっている。タイの主力製品はクーラントとブレーキ液であるが、いずれの原料もタイ国内では調達不可能であるために、原料輸入は必ず必要である。そのため、関税（クーラント製品の輸入関税は5%、原料では輸入関税が1%、ブレーキ液製品の輸入関税が20%、原料では輸入関税

が10%以上)の関係から、クーラントのみを生産し、ブレーキ液については製品を輸入して販売を行う方式をとっている。これはブレーキ液原料の高い輸入関税のもとでは、いくら人件費コストが低くても、結果的に製品輸入の場合より高くなることがあるためである。但し、現在でもブレーキ液の生産可能スペースは確保しており、状況次第では直ぐにでも生産に入れるような準備を整えている。

通貨危機はあったものの、現在のタイは好調が続いていると言える。これはタイに進出している自動車メーカーがタイ国内向けだけでなく、中近東やオーストラリア向けの自動車を作り始めたことも大きい要因である。つまりタイ国内向け以上の一定の品質を要求される海外向けに対し、高品質である同社の製品がより要求され始めたというような、そうした時代のニーズに上手くマッチングできたのである。

同社による台湾進出は、台湾を東南アジアの輸出基地及び中国市場開拓の拠点として重要視するという海外戦略のもと、81年に独資で進出を図ったものであった。大手自動車メーカーの当時の海外展開スキームにおいても、台湾は東南アジアへの輸出基地としての位置づけが強調されており、また台湾国内でも完成車輸出の計画を持つなど台湾における生産台数、販売台数が伸びていた時期であった。

しかし、見込んでいた程に需要が伸びないことや、現地での原料調達コストの高いことなどから、日本やアメリカからの完成品輸入・販売に限った業務展開を行ってきた。しかも台湾では温暖な気候ということもあって、85年頃までは不凍液を利用する慣習がなかったことも、同社にとって逆風であった。ようやく最近になって自動車品質向上に関するメーカー側の意識が高まり、同社製品に対するニーズの高まりを見せ始めている。また、大規模な石油化学プラントが出来始めたことよって、低価格な原料を調達できる見込みが出来た。こうして状況を踏まえ、進出から20年が経過した最近になって、ようやくクーラントの生産開始準備に取りかかったのである。

それでも現在の販売先は、台湾内の日系企業に限られており、車の生産台数減少やコストダウン圧力に伴う価格競争の激化などで、売上が減少傾向にあり、厳しい状況が続いているのは事実である。本社の海外戦略においても、台湾をどう位置づけしていくのかは重要な課題となっている。上述のように、現在は生き残りをかけた生産開始準備を進めているが、今後は本格的な中国市場進出におけるつなぎ的役割の重要性を考えた位置づけが必要である。

第4節 「現地のことは現地に任せる！」で、採算性向上を目指す企業

未来工業株式会社（本社：岐阜県安八郡輪之内町）は1965年の設立以来「常に考える」を社の基本方針とし、配線器具を中心とした電設資材のトップメーカーとして、毎年売り上げ高を

伸ばしてきた高収益企業である。同社では毎年開発する400～500品種の新商品全てにどこか工夫を凝らし、「常識にとらわれない製品づくりと独創的な経営方針」によって第1回織部知事賞を授賞するなど、他社との差別化をポリシーとしている。また多様化するユーザーニーズに応じるべく、新製品の開発、生産体制の更なる合理化を継続するなど、厳しい経営環境にも積極的に対処している。

同社における海外展開は現在のところ、台湾と韓国であるが、両者とも現地の市場をターゲットにした進出である。会社の運営については、基本的には日本から派遣することなく、現地の状況を熟知した現地人の責任者に全面的に任せるという形式をとっている。韓国、台湾とも、進出するにあたっては相応のマーケティング調査は実施しているが、その調査結果は必ずしもあてにはしていない。同社の海外展開の基本的な考え方は、極端に言えば「勝手にやってくれ!」というもので、「仮に失敗したなら、本社に人を見る目がなかった」というように割り切りを持っている。経営は完全に現地責任者に任せているが、経営状況についての報告や相談事、各種アイデアについて、E-mail等を使った情報交換を行うことによって、様々な問題局面には一丸となって対処している。

韓国への進出は、現在の責任者が日本へ留学した後、他企業を経て同社に入社し、その本人の希望も受け入れた形で展開を図ったという単純なものである。

台湾への進出に関しては、将来的な中国市場の可能性を睨んで、中国への足がかりにしたい、華僑の勉強を台湾でしてみたいという意向があって、97年に「台湾未来国際工業有限公司」を設立した。現地責任者は、同社相談役の人脈を通じて知り合ったものである。なお現地責任者の経営に対するインセンティブを高めるため若干の出資をさせており、同社による出資割合は98%である。台湾には、現在のところ同業者が無く、ライバル企業が現れて欲しいと思っている。1社だけで市場のパイを大きくするのは限界があることから、ライバル出現を期待しているのである。進出当初の見込みとしては、3年間は我慢し、その後の3年間は単年度黒字に、そして累積黒字にと考えていた。99年に台湾中部の斗六市に生産工場を建設し、その後OEM会社4社の下請けなどを活用して売り上げが伸びてきたものの、現在も苦しい状況が続いている。特に台湾経済はIT不況のあおりを受け低迷期に入っているうえに、昨年9月の同時多発テロ以降は一層落ち込みがひどくなっており、同社でも大変苦慮している。売上の構成比は電設資材4割、OAフロアシステム3割で、いずれも高品質商品を提供しているものの、コストダウン圧力が大きく販売価格は抑えられる傾向が強いという、逆風も受けている。

近年は、多くの台湾企業が中国に生産拠点を移すなど、台湾経済の空洞化が顕著になっている。同社においても、対中国戦略の実現に向け動き出す必要に迫られている。

第5節 取引メーカーの国際化を先取りして海外展開する企業

(株)丸順(本社：岐阜県大垣市)は、1952年に丸順精器工業として創業以来、自動車部品(金型の設計、製作及び自動車用プレス部品)の製造メーカーとして、自動車産業の発展と共に業績を伸ばしている企業である。なお、住宅設備関連など近年拡大した業務内容を反映し、創業45周年の97年に現在の名称に社名変更している。

同社の海外展開は、自動車メーカーの国際戦略に呼応した形で進展してきた。87年にはアメリカオハイオ州で合弁企業「トマスコ・ムシバー社」設立に資本参加、91年の台湾企業との技術提携などを経て、93年には自動車メーカーの東南アジア進出に先駆けてタイ進出に向けた調査を始め、翌年にはタイ郊外のサハ・ラタナナコン工業団地に日系第1号となる合弁会社「タイマルジュン社」を設立した。その後98年にはカナダオンタリオ州に合弁企業「YMテクノロジー社」を、2001年には中国広州市に独資企業「広州丸順有限公司」を設立するなど、長年培ってきた技術と国際的な信用を基盤にして、海外戦略の強化を図っている。

同社のタイ進出は、アジア各地に役員を派遣し、徹底的なフィージビリティ調査を実施した結果、比較的短期間で決断されたものである。興味深いのは、タイに最新設備を持ち込んで、機械化・省力化された生産ラインを構築した点である。タイでは安い労働コストを最大限活用するというのが、タイに進出している多くの企業の戦略であり、実際、同社の現地パートナーからも雇用の場の確保等を目的として、労働集約的な生産ラインの導入を要望されたようである。しかし、労働集約的な生産ラインでは拡大する需要に対応できるだけの量産が困難、現地競合メーカーとの競争に勝つために、機械化・技術力向上が不可欠、という理由から、同社では最新設備を導入した生産ラインの構築を図ったのである。

タイでは進出以来、同国全体の高度経済成長及びそれを視野に入れた日本企業の進出・生産拡大といった追い風を受け順調に推移してきたが、97年の通貨危機を境に操業度はピーク時の半分にまで一気に低下し、経営危機に陥ってしまった。そのため、現地従業員及び日本からの駐在員削減、現地生産した製品の一部を日本に輸入して仕事量を確保するなど、本格的な再建策を講じるとともに、回復軌道に乗り始めた2000年には、タイの現地法人が行う第三者割当増資を同社が全額引き受け、財務体質強化などを図り黒字化している。

また中国への進出については、著しい成長が予想される中国の自動車部品市場を睨み、自動車用車体プレス部品や金型の生産、供給を目的に、広州経済技術開発区内において100%出資で設立したもので、2003年1月からの操業開始を目指して準備を進めている。そこでは2003年から発売される予定の日系大手自動車メーカーの新型車の骨格部品の製造、販売を行う予定である。なお中国進出にあたっては、一方で中国の自動車部品メーカーと、自動車車体プレス部品の製造に必要な技術と生産設備を提供するとともに、プレス部品の輸出供給を実施する内容

の技術援助契約を締結し、上記自動車メーカーの現地法人による部品の現地調達化への対応策を講じている。

参考文献

丸山恵也、成田幸範 『日本企業のアジア戦略』 中央経済社 1995年

(財) 岐阜県産業経済研究センター、(株) 三菱総合研究所 『岐阜県産業の国際化対応戦略とその支援策』 1996年

岐阜県 『岐阜県内企業海外展開実態調査報告書』 2001年 3 月

(財) 中小企業総合研究機構 『月刊中小企業』 2002年 3 月