



ジェトロの専門家による *2015.3 vol.3*
新興国進出個別支援サービス利用事例集



新興国進出個別支援サービスとは？

新興国進出に取り組もうとする中堅・中小企業・小規模事業者を、ジェトロの専門家(企業OB・現役シニア等)が支援します。海外拠点設立など、豊富なビジネス経験を持つ専門家がハンズオンでサポート。

※本事例集は、「新興国進出個別支援サービス」にて支援した1,616社のうち、10事例を紹介しています。
 ※同サービスは、2015年3月末をもって終了しました。今後、専門家活用をご検討の場合は、「海外展開のための専門家活用助成事業」(<https://www.jetro.go.jp/services/expert-subsidy/>)をご利用ください。

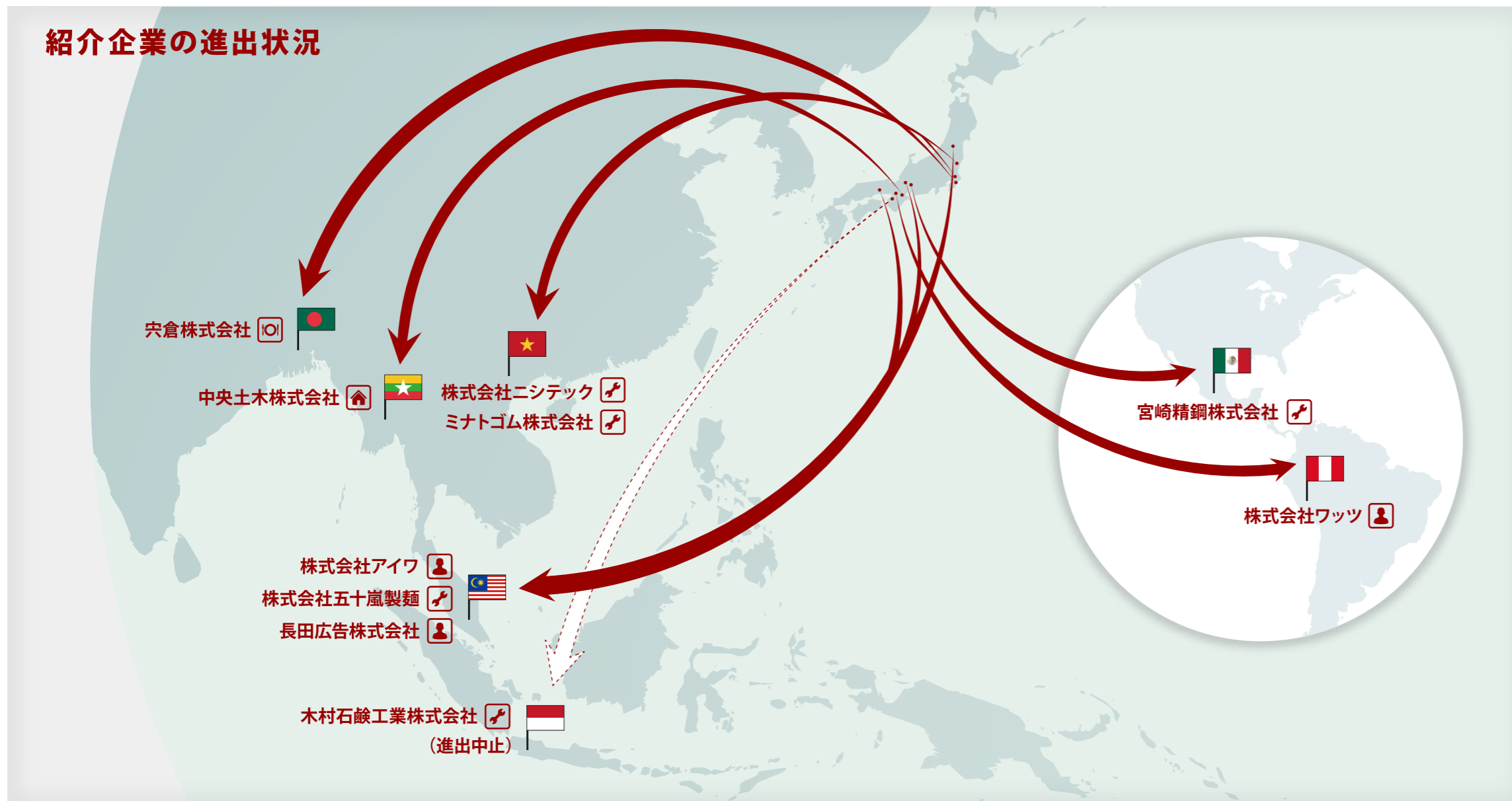
支援企業数1,616社(2015年3月時点)



本サービスは、業種を問わず支援が可能です！

業種例	製造業	飲食業	運輸・倉庫業
	建設・工事業	情報通信業	サービス業
			農業

紹介企業の進出状況



INDEX

事例紹介 PP.04-13

File 01 **宍倉株式会社**
 千葉県夷隅郡大多喜町 P.04

File 02 **木村石鹼工業株式会社**
 大阪府八尾市 P.05

File 03 **株式会社五十嵐製麺**
 福島県喜多方市 P.06

File 04 **株式会社アイワ**
 兵庫県高砂市 P.07

File 05 **株式会社ワッツ**
 大阪府大阪市 P.08

File 06 **中央土木株式会社**
 三重県松阪市 P.09

File 07 **長田広告株式会社**
 愛知県津島市 P.10

File 08 **宮崎精鋼株式会社**
 愛知県名古屋市 P.11

File 09 **ミナトゴム株式会社**
 千葉県船橋市 P.12

File 10 **株式会社ニシテック**
 茨城県日立市 P.13

巻末資料 PP.14-15

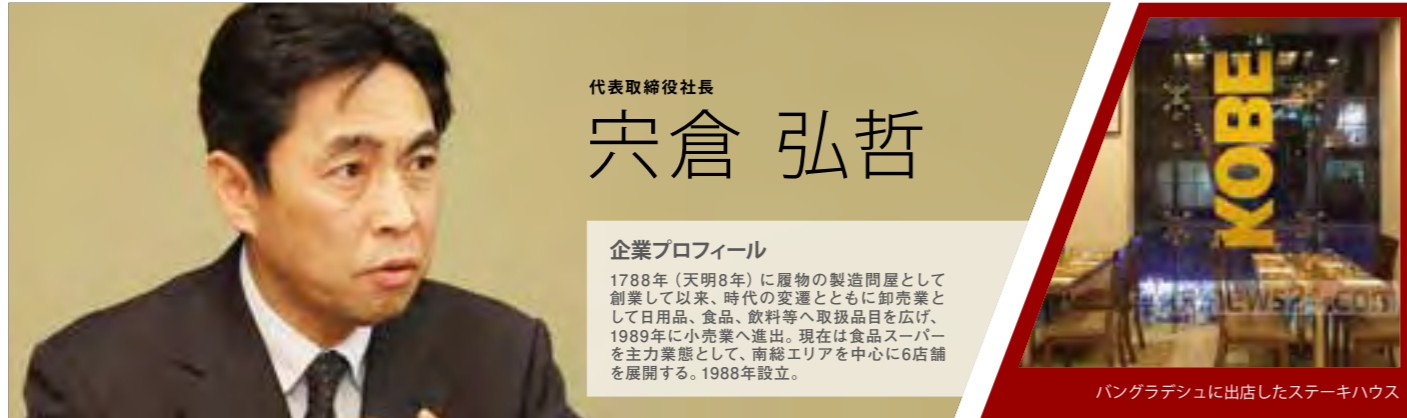
- 支援企業に関するデータ
- セミナーレポート



丸倉株式会社 (千葉県夷隅郡大多喜町)

「300年企業」の夢に向けたアジア進出

飲食業



代表取締役社長

丸倉 弘哲

企業プロフィール

1788年(天明8年)に履物の製造問屋として創業して以来、時代の変遷とともに卸売業として日用品、食品、飲料等へ取扱品目を広げ、1989年に小売業へ進出。現在は食品スーパーを主力業態として、南総エリアを中心に6店舗を展開する。1988年設立。

Bangladesh に出店したステーキハウス

アジアを舞台にしたビジネス展開が事業継続のカギ

10年ほど前にベトナムを視察した際、新興国の若さ、活気、パワーを、まざまざと見せつけられました。彼らの成長によって、将来は日本経済との差が縮まり、グローバル化がさらに加速するのではないかと。わが社は地元で200有余年の歴史を有していますが、今後250年、300年と事業を継続していくためには、「日本という括りに固執することなく、広く“アジア人”としてのビジネス発想が必要となる」と考えるようになりました。

その後、わが社で働くバングラデシュ人の従業員の故郷を訪ねた縁から、現地への進出が現実味を帯び始めました。ジェットロ主催の視察事業に参加し、そこで紹介された現地コンサルティング会社の協力を得て、まずは事業可能性について調査を行いました。しかし、遠く隔たった日本とバングラデシュ間では、やり取りに不便な面もあります。もっと手軽に相談でき、サポートしてもらいたいという想いから、この支援サービスに申し込んだのです。

効率化とリスクヘッジの強化に繋がった両輪のサポート

2013年11月に支援がスタートした当初は、食品スーパー事業の一部として手がけていたベーカリーショップの出店を検討していました。しかし、坂野専門家と現地を視察する中で、首都ダッカの物件が日本と変わらないほど賃料が高いことが判明しました。そこで採算性の点から、かつて国内での出店を考えていたステーキハウスの出店へと舵を切ったのです。

慣れない土地では、信頼できるパートナーを見つけるのが難しいものですが、現地法人の立ち上げや店舗づくりでも、専門家の人脈から得られたネットワークが効果を発揮しました。たとえば、現地法人のライセンス取得では、専門家の伝手を活用することで、これまで滞りがちだった手続きが格段にスムーズに進みました。また、専門家からの紹介による、イギリスで教育を受けたバングラデシュ人インテリアデザイナーの手腕は素晴らしく、新興国では延びがちといわれる工期も計画通りに進み、完成した内装はお客様から非常に高い評価をいただくことができました。

現地コンサルティング会社と専門家による支援。両輪のサポートが得られたことが進出事業の効率化とリスクヘッジの強化に繋がり、2014年12月の店舗オープンに結びつきました。今後はバングラデシュの店舗を皮切りに、現地の経済に貢献できる海外事業を描くことで、「300年企業」という夢を実現させていきたいと思っております。

サービス利用の
メリット

専門家からの信頼できる
パートナー紹介により、進出事業を
安全かつ効率的に進められた。

専門家 INTERVIEW



専門家プロフィール 坂野 弘幸

電子機器関連の上場企業2社で、主に海外営業、国内外向け製品の企画、複数の海外現地法人マネジメント職を経験。現在は、ジェットロの専門家として活躍すると同時に、バングラデシュ進出コンサルティング会社のチーフアドバイザーを務める。

ジェットロの専門家の強みは 地域の生の情報を提供できること

海外進出を目指す中堅・中小企業に共通する課題は、継続的な海外経営ノウハウの蓄積と、人材育成によるその継承です。特定の個人のやる気や能力に長期間依存するのは、リスクがあまりに大きなものとなります。進出当初は、これらに大きく依存するのは当然のことですが、これを組織として継続、継承していくのは、本当に大変なことです。

企業を支援していく上で心がけていることは、支援する企業の立場になって考えることです。我々ができるのは、あくまでもアドバイスであって、実際の最終的な意思決定は、たとえそれがアドバイス内容とは異なっても、支援先の企業に委ねるようにしています。その判断をする上での情報は、専門家として全力で収集し、お伝えするようにしています。ジェットロの専門家は、一般情報だけでなく、地域ごとの生の情報を提供できます。少しでも海外進出にご興味があるのであれば、躊躇せずにジェットロにコンタクトされることをお勧めします。

進出段階と支援内容



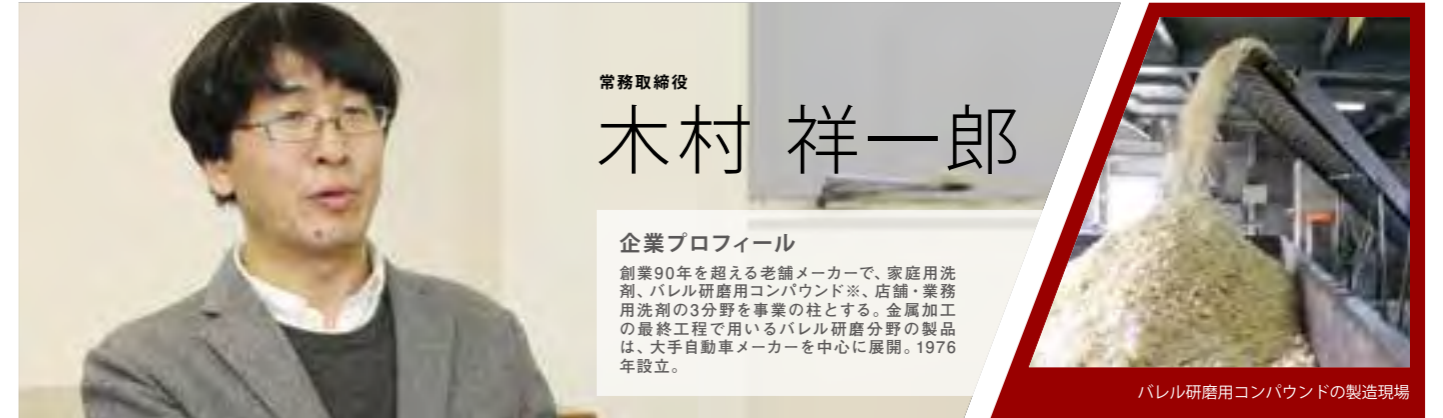
- 出店先となる物件探しの現地調査への同行
- 開業に欠かせない現地業者のネットワークづくり



木村石鹸工業株式会社 (大阪府八尾市)

実情を自分の目で見極めて「進出中止」を決断

製造業 (洗剤・洗浄剤)



常務取締役

木村 祥一郎

企業プロフィール

創業90年を超える老舗メーカーで、家庭用洗剤、バレル研磨用コンパウンド※、店舗・業務用洗剤の3分野を事業の柱とする。金属加工の最終工程で用いるバレル研磨分野の製品は、大手自動車メーカーを中心に展開。1976年設立。

バレル研磨用コンパウンドの製造現場

※バレル研磨は、工作物をバレル(樽)の中に粒子状の研磨材、媒材(コンパウンド)とともに入れ、バレルを回転・上下運動させることにより研磨を行う方法。

専門家と作ったロードマップで「やるべきこと」が明確に

海外進出の検討を始めたのは、主要顧客である自動車メーカーがインドネシアで新工場を稼働させたことがきっかけでした。かつて中国に進出した顧客が現地企業からの調達に切り替え、取引を失った苦い経験があり、同じ轍を踏みたくなかったという想いがありました。しかし、商社経由の輸出版売こそ手がけていたものの、海外に生産拠点を作るのは初めての経験です。必要な手続きや場所の選定など、何から手をつけたらよいのか、正直見当もつかない状態でした。

吉田専門家による支援は、そのような状況からスタートし、まずロードマップの作成に取り組みました。いつ工場を建てるのかを決め、そこから遡って、いつまでに何をすべきで、誰がどのような役割を果たすべきか。「やるべきこと」が明らかになったことで、進出事業の全体が把握でき、ようやく視界が開けてきたような思いでした。

「無理な進出は勧めない」というスタンスに感謝

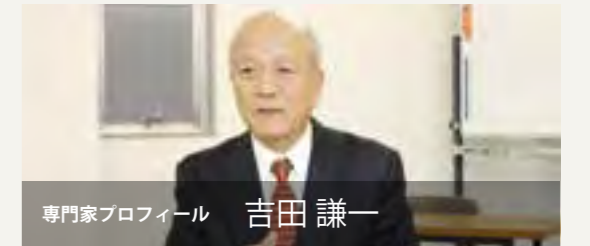
国内での調査後、とにかく現地に入ってレンタル工場を探さず、専門家とともに現地視察を行いました。しかし、そこで厳しい現実と直面することになったのです。まず、私たちが求める300㎡規模の工場はなく、大規模になれば、想定を上回る投資金額を用意しなくてはなりません。また、私たちが扱う研磨材は、簡単に仕様を変えられない特徴があります。そのため購買決定権は、日本の親会社やタイのマザー工場などにあり、インドネシアでの営業活動が実を結ぶ可能性は低いといわざるを得ませんでした。さらに、専門家と一緒にコストを仔細に検討してみると、現地工場を維持するには、大口の顧客を新たに何社も開拓する必要がありました。

こうした実情を踏まえて社内で慎重に協議した結果、今回はインドネシアへの進出を見送るという結論に至りました。「すぐにでも海外へ」という周囲の声や、過去の苦い経験から来る焦りに流されず、自分の目で実情をしっかりと見極められたからこそ下せた決断でした。こうした答えを冷静に導き出したのも、「無理な進出は勧めない」というジェットロのスタンスが非常に大きかったと思います。さらに進出事業のプロセスを体験できたことは、将来への大きな財産になりました。今後、海外進出を再検討する時が来れば、次は自分たちの力でプロジェクトを推進していける、そんな自信を身につけられたことが一番の収穫でした。

サービス利用の
メリット

専門家との現地視察やコスト試算を通じて、事業可能性を見極めた
決断を下すことができました。

専門家 INTERVIEW



専門家プロフィール 吉田 謙一

大手電線・非鉄金属メーカー出身。インドネシア、ベトナムで合計10年間、現地製造子会社の社長を歴任した。退職後、こうした経験を活かした社会貢献を志し、ジェットロの専門家として中小企業の海外進出をサポートしている。

自ら答えを導き出す経験こそが 支援後に自力で事業を推進する力に

支援にあたっては、ロードマップを示すとともに、現地に生産拠点を設立した場合を想定した、簡易的な損益計算書の作成を勧めました。最初は、どのような数字を当てはめればよいのかわからないケースもあります。それでも、できる範囲で数字を出してみることが大切です。それによって何の情報も不足しているのかが見えてくるからです。その精度を高めていくことが、事業可能性調査へと繋がっていきます。

専門家の知識や経験から、「答え」をすぐに提示することは不可能ではありません。しかしそうではなく、できる限り海外進出の検討や準備について、自ら経験してもらうように心がけています。なぜなら専門家が正解を授けるのではなく、企業が自ら答えを出すプロセスを経験することが大切だからです。支援の期間は限られているため、いずれは自分たちの力で海外での事業を推進していかなければなりません。その時に自主的にプロジェクトを進めてきた力が生きてくるのです。

進出段階と支援内容



- プロジェクト全体のロードマップを作成
- 事業可能性を探る現地調査に同行
- 簡易的な損益計算書の作成支援



株式会社五十嵐製麺 (福島県喜多方市)

製造業 (製麺)

震災の風評被害を乗り越え、マレーシア進出に活路を

代表取締役

五十嵐 隆

企業プロフィール

1931年に米穀商として創業。その後、製麺業に進出してから60年以上の歴史を刻む。ラーメンの街として知られる喜多方市から、首都圏さらに日本各地に向けて、市販用、業務用、学校給食用のゆで麺・生麺・乾麺を製造販売する。1949年設立。



マレーシアの製麺現場

震災でゼロからのスタートの中、海外進出を決意

わが社はこれまでも中国、香港、台湾などへの輸出販売を手がけていましたが、東日本大震災による風評被害で、海外取引のすべてを失いました。新たなチャンスがめぐってきたのは、次の一手を模索しようと出展した香港のフードエキスポでのことです。わが社の機械製麺技術が香港の貿易会社に評価され、マレーシアの中華料理レストランチェーンへの製品納入を打診されたのです。

当初は従来通り輸出を想定し、乾麺を試作しては現地へ送るというやり取りを重ねていました。しかし、輸送の間に麺の色合いが変化してしまうなど、品質面で納入先の満足に至らず、また相手の顔が見えない状況でのやり取りは困難を極めました。「これはもう、現地に進出して製造するしかない」と考え、これまでの方針を転換し、現地企業との合併の道を探ることにしました。しかし、英語もマレー語もできず、現地の状況も分からないという身動きのとれない状況だったため、ジェットロの支援サービスを活用することにしました。

将来の夢は、ハラル専用工場を作ること

2014年11月の支援スタート以来、数度にわたって唐澤専門家とともに現地へ赴きました。同年の年末には機械を現地へ送って、年始早々から二人一緒に麺の試作に取り組みました。現地の高温多湿環境に苦労しながら、何十回も試作を重ね、ようやく相手の納得する麺を完成させることができたのです。

また、それと並行して、合併会社の設立や工場探しも進めています。「パートナーのペースに飲まれないように」という専門家のアドバイスを受け、わが社の意思を尊重し、支援してくれる弁護士や会計事務所などを探しています。必要な手続きや許認可は多岐にわたり、コンプライアンスへの配慮も欠かせません。現地の事情に明るい専門がいなければ、どこにどういったリスクがあるのかも把握できなかったと思います。

当初は手探りで物事を進めてきましたが、専門家とともに現地でのコミュニケーションを重ねることで、薄皮が取れるように徐々に中身が見えてきて、事業のスピードが格段に向上しました。将来は、厳格なことで知られるマレーシアハラルの認証を得て、現地にハラル専用工場を作り、東南アジアの食文化に広く貢献することが夢です。この海外事業がわが社の次世代の成長に向けた種まきになることを願っています。

サービス利用のメリット

専門家が現地へ同行し交渉に加わったことで進出事業のスピードアップに繋がった。

専門家 INTERVIEW



専門家プロフィール 唐澤 哲也

日本、米国、タイ、マレーシア等で欧米系企業、日系企業向けの海外マーケティング業務に従事後、現地法人の立ち上げ・経営においてマネージングダイレクター職等を歴任。現在は海外市場調査・海外事業支援会社を立ち上げ、コンサルタントとして活躍する。

限られたリソースの中で適切な目標と無理のない計画を

五十嵐製麺社のマレーシア進出は、合併先との交渉を着実に進め、諸問題をクリアにしていくことが重要です。特にコンプライアンスを遵守した上での進出プロセスを実施し、その方針について合併先の理解を得ることは、現地でのビジネスを末永く進めていくために欠かせません。価値観の異なる人種・国民間でのビジネスは、そうした背景を考慮したコミュニケーションが大切です。

中堅・中小企業の海外進出は、限られたリソースの中でいかに適切な目標を設定し、無理のない計画を立てられるかがポイントで、これは登山とよく似ています。たとえば、エベレストに登りたいという人がいたとしても、スキルや体力面、資金面で難しい場合もあります。その場合は目標を富士山に変える手もあるでしょう。そして登頂までにどの様な装備が必要で、どの様なスケジュールと役割分担で望むかも考慮しなくてはなりません。現実的にできる所からステップ・バイ・ステップで目標達成を目指す。海外進出事業についても同様の事が言えると考えます。

進出段階と支援内容



- 試作品をめぐるパートナー企業との交渉・立会い
- 合併契約に向けた助言と、信頼できる現地業者の紹介



株式会社アイワ (兵庫県高砂市)

サービス業 (ビルメンテナンス)

技術提携で、マレーシアの医療市場開拓の先駆者に

代表取締役社長

浜谷 和英

企業プロフィール

病院・福祉施設、公共施設、店舗・オフィスなどを対象とした総合ビルメンテナンスを手がける。医療施設の環境モニタリング測定、環境殺菌処理や食品工場の総合衛生管理などに実績とノウハウを持つ。1994年設立。



環境モニタリング測定の現場

商機を見出すも、課題はビジネスモデルの構築

わが社は、環境モニタリング測定と殺菌処理を含めたビルメンテナンスを強みに事業を展開しています。そのおもな顧客の一つである公立病院は、業者選定が入札となるため、価格勝負は避けられず、利益が圧迫されてしまう課題を抱えていました。そこで数年前から海外に活路を求め、2011年に食品の衛生管理業で、タイ進出の寸前まで漕ぎ着けたのですが、パートナー企業への不信任や、現地を襲った洪水の影響もあり、結局は進出を断念しました。

海外についてはその後もリサーチを続け、医療ツーリズムやロングステイの滞在先として注目を集めるマレーシアに商機を見出しました。しかし、資本形態を含めて、どのようなビジネスモデルで進出すべきかが定まりません。また、もし現地パートナー企業と合併する場合、言葉の壁を乗り越えて交渉を進めていけるかどうか、非常に不安でした。そこで、以前からセミナー参加などで利用していたジェットロ神戸に相談し、この支援サービスに申し込むことにしたのです。

専門家が隣にいる安心感で契約交渉がスムーズに

現地の市場で、自社の強みはどこにあるのか。中野専門家による支援は、漠然とした部分を共に整理することから始まりました。ジェットロからの紹介で、現地の厚生労働省にあたる政府機関を訪ねたところ、わが社が手がける環境モニタリングは、まだどの医療施設にも導入されていないことが判明しました。そこでこのチャンスを活かし、現地企業との技術提携で、競合他社が参入する前にいち早く進出するという方針が固まったのです。

そのパートナー候補の企業とは支援開始前から知り合いだったのですが、経験豊富な専門家のご意見番として隣にいてくれることで、交渉がスムーズに進み、相手経営者との距離がぐっと縮まりました。現在は、技術提携の契約に向けて詳細を詰めている段階です。しかしどんなに優れた技術でも、それを扱うのは「人」です。日本で日本人が行うのと、現地でマレーシア人が行うのでは事情がまったく異なります。現地スタッフへの技術指導のために、わが社の社員を出向させるなど、次なる一手についても検討を始めています。今回の技術提携はマレーシア市場開拓の第一歩に過ぎません。その後の事業拡大を推し進めるために、優秀な人材の確保や組織づくりについても、専門家と二人三脚で取り組んでいくつもりです。

サービス利用のメリット

事業計画の策定や現地のパートナー企業との交渉がスムーズに進められた。

専門家 INTERVIEW



専門家プロフィール 中野 雅之

大手AV機器メーカーで設計、工場長を担当。マレーシア、イギリス、スペイン、アメリカ、メキシコの海外テレビ工場で、トータル19年間の赴任経験を持つ。外資物流会社に転じ、現場改善、業務改善を担い、定年退職後、ジェットロの専門家となる。

海外進出はいわば総力戦。現地を後押しする組織づくりを

アイワ社のように現地企業と技術提携を行う際は、知的財産を守るための二つの対策が必要になります。一つ目は、現地企業との業務において、技術を用いたプロセスの一部を「ブラックボックス化」することです。そして、二つ目はノウハウを提供する際、一度にすべてをオープンにせず、「小出し」にすることです。相手とWIN-WINの関係を構築しながらも、契約内容や実際の技術提供の方法には慎重を期さなくてはなりません。

海外進出には様々な困難がつきものですが、それを乗り越えるためには何よりも経営者の「志」が重要です。同時に、海外進出は会社を挙げた総力戦になるため、経営者一人の力では限界があります。進出事業を推進するための人材を確保し、専門の組織をつくり、本社から現地のビジネスを後押しする。こうした体制を整える必要があります。専門家として、よく相談役になれるよう、経営者の考えにしっかりと耳を傾け、進出の道筋を示していきたいと考えています。

進出段階と支援内容



- 事業計画や成果目標を明確にした進出計画の策定
- 現地視察の同行と技術提携に向けた契約交渉における助言



株式会社ワッツ (大阪府大阪市)



サービス業(雑貨の小売り卸売業)

未開のペルー市場へ、日本の100円ショップの挑戦

代表取締役社長

平岡 史生

企業プロフィール

100円ショップを中心に雑貨の小売り卸売業を展開する。高品質の商品を厳選して販売する、直営の小型店舗展開が特徴。2009年に独力でタイに進出し、続いてマレーシア、中国、ベトナムと東南アジアを軸に海外事業を広げてきた。1995年設立。



現地にオープンした第1号店

次の成長市場を求め、東南アジアから中南米へ

海外進出は、成功も失敗も自分たちで経験することで将来の糧にする。そのポリシーを胸に、わが社は100円ショップの直営店展開にこだわって、これまで東南アジア諸国を中心に進出してきました。ただ現地では100円ショップは高級雑貨店の扱いで、顧客が中間所得者層以上という“限りある市場”です。そこで、日本品質ということに価値を感じてくれ、かつ親日的な成長市場として、南米ペルーへの進出を決意しました。

これまで自社で手がけた東南アジアは、日系企業も多く手続きもスムーズに進みましたが、ペルーは事情が異なります。政府機関も日系企業の対応に不慣れで、書類のやり取り一つとっても膨大な時間がかかります。しかも同業では初進出となるためモデル店舗がなく、市場開拓は完全にゼロからのスタートです。こうした未知なる課題に取り組むにあたって、ジェトロの支援サービスを利用することに決めました。

藤田専門家からのサポートで特に助けられたのは、現地の小売業者を紹介してもらえたことです。我々のビジネスモデルの可能性や商品の価格設定について、現地の生の声をヒアリングできたので、自信を持って計画を進められました。

ジェトロの後ろ盾でアポイントがスムーズに

ペルーはまさに成長市場で、ショッピングモールが次々に建設されています。専門家と現地に足を運び、「この地域は高所得層が多い」など、各地の特性や客層を一緒に分析しながら出店場所を選定しました。ただ、現地では馴染みのない業態ということもあり、なかなか「これは」という店舗が決まりません。そのため、粘り強く出店先を探し、交渉を行う必要がありました。その際、一企業として訪問すると決裁権のない担当者が対応することが多いのですが、日本政府の後ろ盾があるジェトロの看板の信頼性は絶大です。「ジェトロの支援を受けている企業」と言うと、上層部の方とスムーズにアポイントが取れ、今回の進出を力強く後押ししてくれました。

おかげで納得のいく立地に、中南米進出の試金石となる第1号店を2015年3月にオープンすることができました。今後は品揃えだけでなく、直営店展開だからこそ得られる、店舗運営のノウハウを含めたローカライズに取り組み、中南米全域に日本の100円ショップという、新しい市場を広げていきたいと考えています。

サービス利用の
メリット

現地の生の情報が得られ、
直営店をオープンすることができた。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 藤田 和久

家電メーカーの海外部門で、アルゼンチン、メキシコの製造販売会社、パナマの地域統括会社などに出向し、営業及び広域マーケティング業務に従事。定年退職後に中南米専門家として、企業の海外赴任前研修講師などを務めた経験を活かし、現職に至る。

お互いの専門知識を持ち寄り、 多様な視点から最良の判断を下す

ワッツ社から中南米進出の話を受けた当初、私は流通の仕組みが整っているチリを推していました。しかし、現地の商業施設を視察し、その客層や市民の生活水準を肌で感じて、私は考えを改めました。確かにペルーは日系企業が少なく、進出のハードルは高いのが特徴です。しかし、それだけに容易に競合他社が入り込まず、それが大きなチャンスにもなるのです。ワッツ社は最初からペルーを有力候補として視野に入れており、その先見の明に正直、感服しました。

海外進出は資金、人材、技術に加え、経営者自身の経験と勘に基づく判断も重要なため、専門家が自分の経験に固執し過ぎてもいけません。企業側の視点や考え方を理解し、双方の専門知識を持ち寄り、最良の判断を下すことが大切です。最終的に社長、海外事業部長、そして私の意見がピッタリと一致して、ペルー進出という目標に取り組めたことが、直営店のオープン成功に繋がったのだと思います。

▶ 進出段階と支援内容



- 進出に伴う通関関係等の手続きに関する確認・助言
- 現地の市場調査と出店場所の選定における助言



中央土木株式会社 (三重県松阪市)



建設・工事業

日本の技術とミャンマーの人材を結ぶWIN-WINの事業を

代表取締役

角谷 勝利

企業プロフィール

三重県全域の土木、舗装工事、河川や橋梁、上下水道、海洋土木などの公共工事をメインに事業を展開している。自社でアスファルト・プラントを持ち、アスファルトの舗装工事を行えることが強み。1961年設立。



アスファルト・プラントの外観

プラント建設地の即決をとどませた専門家のアドバイス

少子化や東日本大震災の復興需要によって、土木の現場では慢性的な人手不足が続いています。国内の情勢が厳しいこともあって、以前から海外に関心を寄せ、中でも民主化によって経済発展が見込まれるミャンマーに注目していました。実際に視察に訪れて目にとまったのは、活気ある若者であふれる街の様子と、それとは対照的な道路事情の悪さです。現地でもわが社が培ってきた技術を活かし、土木事業を展開できないか。そうした思いから、2014年1月に進出を決断しました。しかし、会社の立ち上げ、プラント作り、人材採用など、日本であれば簡単なことが、何一つうまく進みません。頭を抱えてジェトロ三重に相談し、この支援サービスを知って申し込みました。

支援開始後まもなく、「1日も早く操業したい」という気持ちから、プラント建設地を即決しようとした時のことは、今でも印象に残っています。都築専門家から次のようなアドバイスを受けたのです。「現地では国際空港の建設予定があるから、流通や建設需要の変化を調べるべき。調査にかかる時間や費用は、失敗を取り返す痛手とは比較になりません」。経験豊富な専門家だからこそその助言でした。そこで建設候補地はいったん白紙に戻し、仕事の受注が見込めるエリアをどこまでカバーできるかなど、将来を見越して熟慮を重ね、別の場所に選定し直しました。進出事業の要となる場所選びを間違えていたら、将来の事業展開にも大きな影響が出たに違いありません。

現地への貢献を考え、人材の“確保”から“育成”へ

土木事業は人材が命なので、いかに意欲あふれるミャンマー人を採用できるかも非常に大切です。そこでも専門家のネットワークで、良い縁を繋ぐことができました。現地の日本語学校に通う優秀で熱心な卒業生を獲得でき、来日の手はずを整えることができたのです。彼らには3年間、日本の技術をしっかりと身につけてもらい、そしてミャンマーに帰国してからは、現地の事業の中核を担う人材として活躍してもらおう。国内の人材不足を補いながら、日本の技術をミャンマーに伝え、現地のインフラづくりを通じてミャンマーの社会に貢献することが我々の夢です。当初は「人材を確保し、なるべく早く事業展開を」と考えていましたが、今は中長期的な視点で、WIN-WINの関係が築ける事業を推進していくつもりです。

サービス利用の
メリット

専門家と綿密な現地調査を行い
将来の事業展開を
見据えた立地を選定できた。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 都築 治

中小企業診断士として38年間、自治体の診断指導員などに対する実務実習指導員を務める。ミャンマー商工会議所ビジネス協議会には第1回(1988年)から連続出席し、ミャンマー各地域の調査に従事した経験・ノウハウを生かし、ジェトロの専門家として活躍している。

経営者の見識や意思を尊重した さりげないアドバイスを

経営者はその道何十年というベテランが多く、専門家やコンサルタントよりもその業界に精通しています。そのため、意思決定こそしていないものの、すでにおおよその答えを持っていることが少なくありません。ただ、経営者の考え方はどうしても業界中心になりがちで、海外進出の場面では客観的な視点で事業全体を眺めることが難しい場合もあります。そんな時に違った視点から、不足している部分をさりげなくアドバイスするのが私の支援のあり方です。

中央土木は、すでに信頼できる現地コンサルタントとの繋がりがあって安心ですが、経済発展の著しいミャンマーであっても、黒字化を焦るのは危険です。拙速は避け、慎重を期さなければなりません。海外事業は3~4年先を見据えて着実に実績を積み重ねることが大切だと考えています。日本とミャンマーを繋ぐ中央土木の事業が、よい相乗効果をあげられることを期待しています。

▶ 進出段階と支援内容



- プラント建設のための現地調査と選定
- 信頼できる現地業者の紹介



長田広告株式会社 (愛知県津島市)

サービス業 (広告制作)

熱意の交渉で、マレーシアに新たな広告ビジネスを構築

マネージング・ディレクター

宮木 高弘

企業プロフィール

国道や郊外で店舗に誘導するための野立て看板(屋外看板)を企画製作・設置し、全国約70カ所の営業所でメンテナンスまで対応する。全国に約3万3000の野立て看板を設置しており、国内市場のトップシェアを占める。1963年設立。



国内で展開している野立て看板

東京に国際事業部を新設して事業が一気に加速

わが社が培ってきた看板のビジネスで海外に挑戦する。それは国内市場の縮小を見越して、20年以上前から描いてきた構想でした。2013年から本格的に現地調査を行い、商機が見込めるマレーシアへの進出を決めました。しかし、初めての経験で事情に通じた社員がおらず、気持ちははやるものの、計画は遅々として進みません。そこでジェットロの支援サービスに申し込むことにしました。林専門家から最初に受けたアドバイスは、「進出事業の専任者を決めて、省庁とすぐに連絡がとりやすい東京に事務所を構えるべき」という内容でした。すぐさま国際事業部を新設してオフィスを借り、エース級の社員を配属したことで、停滞していた事業が一気に加速しました。

専門家の熱意ある一言が難局を乗り越える原動力に

しかし、本当の苦難はここからでした。現地の会計事務所や法律事務所が決まった矢先に、国土の約8割を占める公有地に看板を立ててはいけないという州規制の存在を知りました。これではビジネスの望みが断たれたも同然と、誰もが落胆を隠せなかった時、林専門家が発した言葉は今でも覚えています。「まだ我々は、とことんやっていない。諦めなければ道は拓けるはずだ!」。この一言に背中を押され、半年間にわたる粘り強い交渉がスタートしたのです。

毎月のように専門家と現地に飛び、役所を訪れるたびに職員は「また来た」とばかりに目をそらします。それでも専門家は「ただでは帰らない」と食い下がり、我々と一緒に事業のメリットを熱く語ってくれました。そして、ついに根拠地を相手が地元の有力官庁を紹介してくれたのです。

そこから徐々に道が拓き始め、複数の市幹部に一堂に会してもらいプロポーザルできるチャンスを得ました。提案の場では、わが社の野立て看板が町の景観を改善できること、そして設置のたびに一定のフィーを納めることで、市の財政にも貢献できるメリットをアピールしました。それは専門家と何十時間も膝を交え、相手の心に響くポイントを徹底的に追求した内容でした。提案後、「ぜひ我々の市で採用したい」と名乗り上がった時の感動は忘れられません。専門家が一緒に汗を流し、励ましながら伴走してくれたおかげで、特例が認められ、海外進出の道が拓けたのです。この1歩を足掛かりに、事業を東南アジア諸国へと拡大していきます。

サービス利用の
メリット

専門家と一緒に一年間に及ぶ交渉に取り組み、現地で事業展開できる契約を結ぶことができた。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 林 清

精密機器メーカーのフランス法人、欧州や米国メーカーの日本法人立ち上げや、マレーシアで日系現地法人の建て直しなどに携わる。2013年に帰国後、これまでの知識やノウハウを活かせる仕事をしたいという想いから、ジェットロの専門家となる。

企業と専門家という枠を超えて、“同志”として困難に立ち向かう

海外進出事業で最初から相手が歓迎してくれるようなケースはほとんどなく、河原の石ころのようにごろごろと困難がつきまとうものです。その中で私が心がけている支援のスタンスは、企業の規模や体力といった状況に応じてカスタマイズするサポートです。

長田広告は私のアドバイスに対して社長が即断し、現場の社員も迅速に取り組んでくれました。打てば響くようなこの対応に、私もさらに力を入れて取り組もう、より効果的なアドバイスを提供しようと、非常に前向きな気持ちが生まりました。

また、慣れない土地でのビジネスは心労が重なるため、社員の方には休日に電話して世間話をするなど、精神面における寄り添いも意識しました。お互いに苦楽を共にすることで、企業と専門家という枠を超えて、“同志”として進出事業に挑むことができました。道は必ずあると信じて最後まで諦めずに取り組んだ成果が実を結び、大きな充足感を味わっています。

▶ 進出段階と支援内容



- 国内・現地事務所の設立に向けた助言・関係業者の紹介
- 現地行政との半年間に及ぶ交渉への立会い



宮崎精鋼株式会社 (愛知県名古屋市中)

製造業 (鉄鋼)

成長市場のメキシコへ、電光石火の進出を実現

取締役 海外事業部長

宮崎 元伸

企業プロフィール

鉄鋼素材の二次加工メーカー。精密磨鋼棒、引抜鋼管、冷間圧造用鋼線、ファイナスラグなど幅広い製品を手がけ、自動車部品メーカーや機械メーカーへの販売を展開している。2007年より取引先に資本参加する形でタイ、中国に事業所を設置し、技術員を派遣している。1938年設立。



冷間圧造用鋼線、ファイナスラグの製造現場

常に先手を打ち、スピーディーな登記を実現

海外進出でさらなる競争力を得るべく、狙いを定めたのが自動車市場の成長が著しいメキシコです。2013年9月に現地を視察し、3,000t規模の工場を設立するための青写真を描きました。しかし、いよいよ現地での登記手続きとなると、法律事務所や会計事務所の探し方すら分かりません。焦りを感じていた矢先にこの支援サービスを知り、すぐに申し込みました。おかげで同年12月には西木専門家と現地に渡り、信頼できる現地の事務所を紹介してもらうことができました。

しかし、最近ではメキシコに進出する企業が増え、その多さから現地の手続きは遅れてしまいがちです。慣れない言語では進捗を促すこともできません。そのような状況でも、専門家がメールのやり取りを丁寧にチェックしてくれたために、滞りが生じればすぐに現地に電話連絡し、的確な作業を指示してくれました。また、思いがけない盲点への備えも万全でした。登録申請する現地の会社名が、既存の会社名と重複すると登記ができないため、専門家が事前に確認を行ってくれたのです。このように常に先手を打って準備ができたおかげで、わずか2ヶ月程で登記を完了させることができました。

専門家と臨んだ価格交渉の経験が自身のレベルアップに

工業団地の選定においても専門家の存在は心強かったです。10か所以上の工業団地と一緒に視察し、顧客へのアクセスのしやすさや、製造に欠かせない大量の水を確保できるかなど、複数の条件を満たす場所をじっくりと吟味しました。進出前は言葉の違いや治安の問題など、様々な不安を抱えていたので、工業団地の価格交渉の場に同席してもらえたことは心の支えでした。おかげで納得のいく契約を結べたほか、私自身も場慣れすることで自信が生まれ、今では現地企業との交渉を堂々といえるようになりました。さらに当初は進出に不安を感じていた社員も刺激を受け、今は社内で勉強会を開くなど士気の高まりも感じます。

今後は、専門家と一緒に築いたネットワークを駆使しながら、現地にわが社を知ってもらうための営業力を高め、2016年の操業開始に向けて着実に歩を進めていくつもりです。

サービス利用の
メリット

会社設立に関する手続きの助言と交渉現場への立会いで、工場操業に向けた進出準備がスピーディーに進んだ。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 西木 実

自動車系などの商社に36年勤め、石化燃料や鉄鋼材料、非鉄金属材料などを担当。2008年から4年半、メキシコのアグアスカリエンテスで支店長を務めた。帰国後にジェットロの専門家となり、自動車関連企業を中心に進出をサポートしている。

海外進出の鍵を握るのは会社としての意志の強さ

中小企業の海外進出事業が順調に進むか否かは、会社としての意志決定の強さが鍵を握っています。特にメーカーが現地生産に乗り出す場合、設備投資の金額が大きいため、いったん進出すると撤退や縮小は容易にはいかないからです。そのため、私は最初に会社の意志がしっかり固まっているかどうかを確認します。そして、できるだけ早く現地に足を運ぶことをお勧めしています。実際に自分の目で見ることでつかめる印象や生の情報は貴重だからです。

また、企業側が望む支援のポイントを正確にとらえることも大切です。私はニーズを把握するために、できる限り面談の機会を設けてヒアリングに時間をかけます。そのうえで、人的ネットワークや現地の情報網など、私が持っているものすべてを提供することで進出企業を応援していきたいと考えています。

▶ 進出段階と支援内容



- 信頼できる現地業者の紹介
- 工業団地の選定から契約に向けた交渉の立会い



ミナトゴム株式会社 (千葉県船橋市)

製造業 (ゴム)

「損益分岐点」を意識した“ローリスク経営”を目指す

代表取締役社長

田口 昌也

企業プロフィール

自動車を中心に工業用ゴム製品を扱う商社としてスタート。その後、自社工場を建設して製造から手がけるようになった。現在は自動車用の製品のほかに、自動販売機や生産機械用の製品なども幅広く展開している。1969年設立。



現地に建設した工場の外観

予算オーバーの妥協を許さなかった専門家の交渉力

自動車生産のグローバル化が進み、10年ほど前から部品出荷点数が目に見えて減り始めました。危機感と同時に感じたのは、「何か新しいことにチャレンジしたい」という社員からの強い期待です。そこで従業員の縁でベトナム人を新卒採用し、ベトナム進出への足がかりを整えました。幸運なことに彼の父が祖国でゴムメーカーの重役を務めていたので、現地企業との業務提携や、工業団地の出店契約の締結まで順調に進めることができました。しかし、困ったのはそこからです。工場の建設、操業に向けて、何をどう進めればよいか分からず、身近に相談できる人もいない。素人だけで「失敗したくない」と思案に暮れていた時に、ジェットロ千葉から支援サービスを紹介され、薬にもすがる思いで申し込みました。

加藤専門家の力を実感したのは、現地に同行してもらった交渉の席でした。工場建設では予算がオーバーするケースは珍しくありませんが、面と向かって「No」とは言いにくいものです。しかし、そんな私に代わって「この設備は不要」「ここは贅沢だからカットできる」と、予算内に収まるアイデアを次々に提案してくれました。わが社だけで交渉していたら、おそらく今とは全く別の工場になっていたでしょう。妥協せずに希望をかなえられたのは、経験豊富な専門家と毎月のように現地に通ったからこそです。

勉強会で芽生えた、現地責任者の主体性と経営感覚

「モノづくりの土台は人づくり」ですので、次なる課題は現地で働くスタッフの労務管理です。将来にわたって工場を支える責任者をどう育て、運営の基礎となる就業規則をどうするか。専門家と主要スタッフで膝をつき合わせて、3〜4時間もの勉強会を何度も行いました。その結果、現地工場の責任者の目つきが変わり、「自分が工場を引っ張っていく」という意識と、「損益分岐点」を踏まえた経営感覚が身についたのは大きな収穫でした。

振り返れば、海外進出事業は1つ問題が解決すると次の問題が発生するという具合でゴールがありません。しかし、専門家と一緒に一つひとつの課題をクリアしていくことで、私自身にも「自分でもやれる」という度胸ができました。この自信を胸に「小さく生んで大きく育てる」という方針のもと、将来的には現地生産、現地販売といったビジネスにも挑戦していきたいと考えています。

サービス利用の
メリット

予算に見合った工場の建設が実現し、その運営を担う責任者を育成できた。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 加藤 恒

非鉄金属精錬メーカーで鉱石の輸入契約交渉、契約書作成などの海外業務や電子部品の技術導入の交渉を担当。1999年より電子部品メーカーで中国やベトナムにおける工場の立ち上げに携わる。現在はジェットロの専門家として、ベトナムに進出する企業を中心に支援を行っている。

相手と腹を割って話し、実務に寄り添って支援する

工場の運営は、技術とそれを支えるスタッフの労務管理の両輪で成り立っています。また、現地工場の運営を担う責任者には、損益分岐点を踏まえて意思決定ができる能力も大切です。責任者が確かな知識を持ってリーダーシップを発揮することで、将来に向けて安定した操業が見込めるからです。

しかし、企画やサポートをするスタッフが不足する中小企業において、経営者がそのすべてを担うのは難しい側面もあります。従って私はできるだけ相手の意見を引き出し、腹を割って話すことから始めました。専門家に期待するポイントを正確につかみ、経営者の実務に寄り添う形で支援するように心がけました。

海外に進出し、外の世界から日本を眺めると、国内事業の見え方も変わってきます。できるだけ多くの企業の方に、そうした多様性に富んだ目を養っていただきたいと思います。

▶ 進出段階と支援内容



- 工場建設における交渉への立会いと提案
- 工場運営を担う責任者の育成



株式会社ニシテック (茨城県日立市)

製造業 (機械部品調達)

海外調達という新たな武器で、選ばれる企業に

代表取締役

西川 智潮

企業プロフィール

電気機器などの生産設備用加工部品の調達事業を展開。また、工業用自動化・省力化機器などの、生産設備に関する設計・制作も手がけている。全国及び海外のサプライヤーとのコネクションを活かし、多品種小ロットの部品にも幅広く対応できるのが強み。2002年設立。



海外調達した機械部品

海外調達ルートの確保で競争力を高めたい

生き残りのために、わが社ならではの強みを持ちたい。70社を超える国内サプライヤーとの取引のほかに、海外からの調達ルートを開拓することが、競争力の強化に欠かせないと考えました。そこで2006年のマレーシアを皮切りに、台湾、韓国、中国と現地のローカル企業との直接取引を独力で実現してきましたが、円安や海外の景気動向によって価格が左右されるため、新たな海外サプライヤーの必要性を感じていました。そんな折に企業交流会でジェットロの専門家と出会い、この支援サービスを知って申し込んだのです。

その専門家はマレーシアの情勢に詳しく、わが社の人脈も活用しながら、新たに2社との契約が実現しました。しかし、本命は未開拓だったベトナムへの進出。現地により詳しい方のサポートをという想いから、ジェットロの担当者にご相談したところ、新たに廣松専門家に担当してもらえることになりました。

わずか1週間の商談で3件の発注案件

ベトナム進出にあたっては、ジェットロのデータベースを活用して、すでに6社の企業をリストアップしていました。ただ、地理感覚に乏しいため、効率的に訪問するためのルート設定やスケジュールの作成、アポイントの手つかずの状況でした。しかも、約1週間後にホーチミンで開催されるビジネスマッチングがあり、このタイミングに合わせて企業を訪問しなくてはなりません。これらの難題を専門家は限られた時間の中で、見事に解決してくれました。6社すべてを2日で回るムダのない行程を作成し、現地にも同行してくれたのです。段取りを整えてくれたおかげで、国内企業を訪問するのと同じような平常心で商談に臨み、3社との契約を実現することができました。

これまでは自力で現地企業との取引を開拓してきましたが、「ジェットロが介在しているなら間違いない」と、相手の信頼を即座に得られるのは大きなメリットでした。価格交渉後、すぐに発注しましたが、廣松専門家が速やかにフォローして下さり、アテンド時のスケジューリング同様そのスピード感に安心感を覚えました。また、取引先候補の企業からメールの返信が途絶えてしまった時も、専門家が「電話で確認してみましょう」とすぐに対応してくれたので、お互いの誤解が解けて取引が再開しました。一方で、重要な局面では、あえて私に発言させるという配慮にも感謝しています。こうしたサポートを通じて開拓した取引先を活かし、「海外調達といえばニシテック」といわれるような、わが社だけの武器を磨いていきたいと思っています。

サービス利用の
メリット

効率的な現地商談と丁寧なフォローで未進出の新興国における契約が実現した。

専 門 家 INTERVIEW



専門家プロフィール 廣松 慶宣

電気メーカーの海外マーケティング部門で、北京、香港、ホーチミン、成都に合計20年間駐在。現地販売拠点の立上げや販路開拓に従事。これまでのキャリアや人脈を活かし、樹脂加工や金属機械加工など製造業を中心に支援を行っている。

企業の声にしつかりと耳を傾け頼られる伴走者を目指す

ニシテック社はすでにアジア諸国のローカル企業と取引を行っており、経験も実績も豊富でした。また支援の要望も「リストアップ済み企業との面談と現地商談会への参加」と具体的なため、まずはこれを確実に遂行することに全力を注ぎました。同時に、ベトナムの国情、投資環境、進出時の留意点なども理解していただけるよう情報提供に努めました。

企業によって必要とする支援の内容は大きく異なります。そのため海外進出の目的を共有し、どのような支援を求めているのか、企業の声にしつかりと耳を傾けることで、頼れる「伴走者」になれるよう心がけています。

実は、すべてが特別と考えがちな海外進出も、基本的なプロセスは国内事業のそれと大差はありません。目標を明確にし、十分な調査に基づいて意思決定を行う。それが何よりも重要だと考えています。

▶ 進出段階と支援内容



- 現地視察のコーディネートと進出国に関する情報提供
- 現地視察同行と契約交渉支援

支援企業に関するデータ

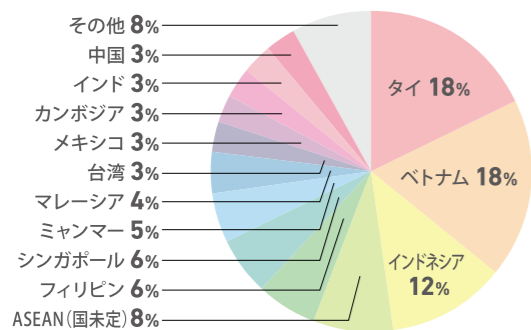
本サービスは2年間で、**1,616社** (2015年3月時点) を支援してまいりました。
さまざまな業種の企業が、今まさに世界各地に飛び出しています。



支援企業1,616社の特徴は…

DATA:01

どんな国・地域に進出する?

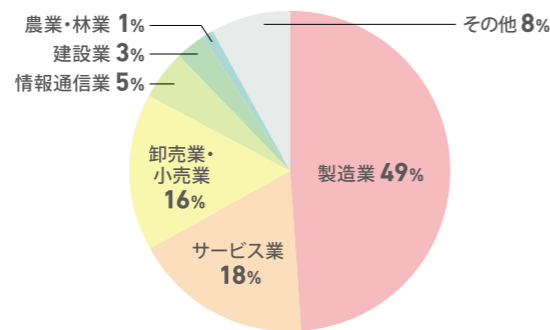


>>> ASEAN地域を中心に進出しています

進出先はタイ、ベトナム、インドネシアの順に多く、東南アジア地域の国々への進出が大半を占めています。メキシコ、インド、ロシアなどにも及んでいます。

DATA:02

業種は?

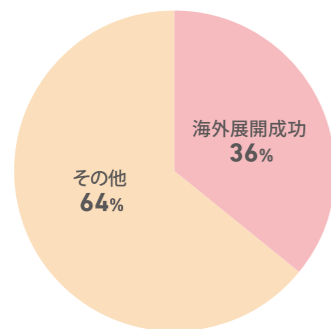


>>> 製造業のほか、サービス業も増えています

製造業に次いで、サービス業、卸売業・小売業、情報通信業と続いています。幅広い業種の企業が新興国進出に向けて動き出しています。

DATA:03

進出実績は?

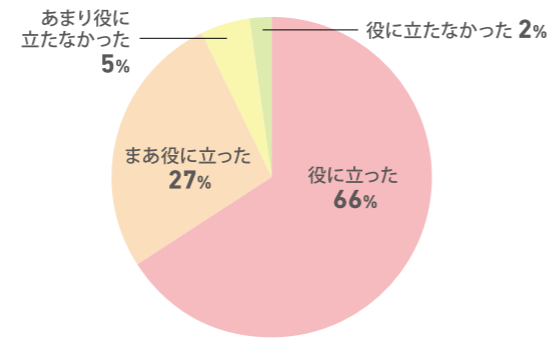


>>> 約4割弱の企業が期間中に海外展開成功

支援期間中に新たに海外進出(登記完了、操業開始等)、または初めての輸出に成功した企業は、全体の約4割弱に達しました。

DATA:04

サービス満足度は?



>>> サービス満足度は9割以上と高い評価

本サービスに対する最終的な満足度は、「役に立った」(66%)、「まあ役に立った」(27%)をあわせて、93%に達しました。



「事例から学ぶ 新興国進出」セミナー

ジェトロの「専門家による新興国進出個別支援サービス」の詳細や、実際の現場の声を聞きたいという声にお応えし、支援中の企業による取り組み事例紹介セミナーと、専門家による個別相談会を全国5ヶ所で開催しました。世界へと挑戦する企業の生の声や失敗談を聞ける貴重な機会に、およそ500名もの皆様に足を運んでいただきました。

1,616件の事例からみる中堅・中小企業の新興国進出動向

「市場」「情報」「人材」を求め海外へ

全都道府県から計1,616社を支援

今回、「専門家による新興国進出個別支援サービス」により支援した1,616社のうち、約9割は中小企業、その約半数が三大都市圏以外の企業でした。また、業種別にみると、全体の49%が製造業である一方で、外食、教育、医療・福祉、コンサルティングなどのサービス業の進出も目立ちます。進出先としては、タイ、ベトナム、インドネシアが約半数を占め、ASEAN地域全体では約8割に達する一方、メキシコ、インド、ロシア、中東などにチャレンジする企業もありました。全国の幅広い業種の中堅・中小企業が、今まさに「市場」「人材」「情報」を求めて海外に挑戦しています。

しかしながら、中小企業にとって、海外展開プロジェクトを始めようにも、「どのように進めてよいかかわからない」というのも実情です。その意味で、海外ビジネス経験豊富な専門家と連携して進めることで、情報が整理され、やるべきことが明確になって効率的進出につながっています。もちろん、新興国進出はリスクも高く、想定以上に時間もかかるため、実際に支援中に新たに輸

出または進出を見込んでいるのは4割弱です。また、リスクやコストなどを慎重に検討した結果、進出を断念し、むしろ国内事業に集中した企業もあります。

目標の明確化、人材育成などの効果も

一方で、利用企業の満足度は90%以上と非常に高く、これは、進出成功可否にかかわらず、専門家との共同作業を通じて、「目標と課題が明確になった」「社員の人材育成につながった」「海外へ踏み出す勇気や自信が持てた」などの副次的な効果が生まれたことが影響していると考えられます。また、専門家にとっても、「蓄積してきたノウハウ・経験を次世代に伝えたい」「誇り、自信につながった」など支援する中で、やりがいと自信が生まれています。

今後も中堅・中小企業の海外展開の増加が見込まれる中、日本企業の良い製品、良いサービスと専門家の豊かな経験がタッグを組むことで、まだまだ海外でビジネスチャンスを生み出せると考えます。

プレゼンテーション参加企業

- 1/29 TOKYO 東京 日本青年館
ミナトゴム株式会社・日本管材センター株式会社
- 2/12 NAGOYA 名古屋 名古屋サンスカイルーム
宮崎精鋼株式会社・福井ファイバーテック株式会社
- 2/17 SENDAI 仙台 仙台第一生命タワービル
引地精工株式会社・株式会社五十嵐製麺
- 2/19 YOKOHAMA 横浜 TKP横浜ビジネスセンター
株式会社ソフテム・東亜紙巧業株式会社
- 2/26 OSAKA 大阪 難波御堂筋ホール
株式会社ソルテック工業・株式会社アイフ



ジェトロWEBサイトのご案内

「専門家による新興国進出個別支援サービス」
www.jetro.go.jp/services/expert/

30社の事例がご覧いただけます。

ジェトロ 新興国 検索



※DATA:01-03は、支援企業1,616社の実績データをもとに作成
※DATA:04は、アンケート回答企業1,024社分のデータをもとに作成

JETRO

日本貿易振興機構(ジェトロ)

詳しくは

www.jetro.go.jp/services/expert/

ジェトロ 新興国

検索

お問い合わせ先

日本貿易振興機構(ジェトロ)新興国進出支援課

〒107-6006 東京都港区赤坂1丁目12番32号 アーク森ビル

Tel:03-3582-5397 平日9時～12時/13時～17時(祝日、年末年始を除く)