



豊ファインバック株式会社
代表取締役 田中 利希也 氏

豊ファインバック株式会社（越前市家久31-11-2）は、ビニール袋などの業務用包装資材を製造している。同社は6年前にフィリピンに製造工場を設立し、福井だけでなく、海外にも生産拠点を整備して売上拡大を続けている。

田中利希也社長は、若い頃にバックパッカーとして世界を旅していた経験があり、その頃から海外でのビジネスに興味を持っていった。こうした背景もあって海外展開を考えていたと

**トラブルを乗り越えて
成長を続けるフィリピン工場
入念な調査と計画で
海外展開を決意**

ころ、タイやベトナムの中小企業視察に参加する機会が訪れた。これらへの参加を通して現地を訪れたり、関連するセミナーの受講や既に海外に進出した企業に話を聞いたりして調査を進めた。一方で、本場に海外展開が効果的な事業なのかについてもじっくりと考え、自社に合った事業計画を練り込んだ。熟慮の末、田中社長は海外展開を決意。英語が通じ、現地スタッフの採用が容易と見込まれるなどの現地状況を鑑みて、フィリピンでの工場の設立に至った。

予期せぬトラブルが続発！

事前に現地調査や事業計画の作成を進めていたにも関わらず、フィリピンの新しい工場ではトラブルが相次いだ。現地との商習慣の違いであったり、慣れないスタッフとのコミュニケーションのずれなどがあるのが原因だ。最も大きなトラブルは、現地の日本人マネージャーが早々と退職してしまったことだ。現地スタッフの採用は難し

いことではなかったが、彼らを取りまとめるマネージャーは信頼のおける人物でなければならず、同社はマネージャーの後任探しに苦戦。結局は福井の本社従業員を半年交代で出張させることとなった。しかし、この出張は、結果的に社員の成長につながり、人材育成に大きな効果をもたらした。現在は、現地に長期滞在するマネージャーの新規採用に成功し、工場は軌道に乗りつつある。

**品質の高さを武器に
海外での販路を広げる**

「国内市場の成長に限界を感じ、市場の大きい海外に出よう」という話をよく聞くが、それは危険だ。海外展開に必要なことは、その事業を海外で成功させる具体的なプランを持つことだ」と田中社長は自身の経験を振り返る。同社のフィリピン工場が生産する商品の強みは、日本で生産するものと同じレベルの品質だ。現地の安価な商品と比べると高価だが、品質を求め



生産量を増やしつつあるフィリピン工場働く社員

るフィリピンの顧客からの取引が増え、社長の狙い通り現地商品との差別化に成功した。今後は、製造工程が簡易な商品はフィリピンで、複雑な工程を要する商品は日本で製造する。製造地の役割分担を進め、生産力の増強や効率化を目指す。現地企業への販売も増えているため、同社は海外展開事業を拡大させていく方針だ。

「フィリピンへの進出は苦勞が多く、生半可な気持ちなら途中でやめてしまったかもしれない。しかし、課題を見つけて解決していくことで、会社自体の成長にもつながる。将来を担う事業として今後も海外での営業を強化していきたい」と田中社長は意気込みを語った。

無限の可能性を掴む グローバルチャレンジ

～海外展開を成功に導く2つのポイント～

人口減少・高齢化が加速的に進む日本。国内にとどまる限り事業の拡大が困難な時代になりつつある。こうした中、地元中小企業の海外展開が相次いでいる。今回の特集では、海外展開を進めている県内企業を取材し、中小企業が取り組む際の手法や、進出を成功させるためのポイントを探った。

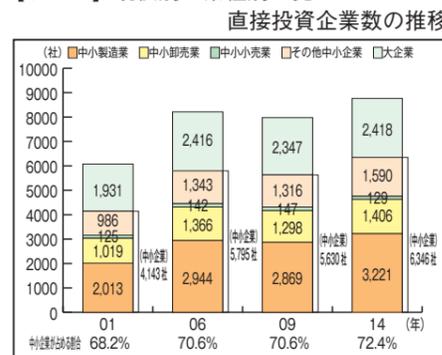
中国から

ASEANへ

2016年版の中小企業白書によると、2014年に海外への直接投資（海外の現地に直接工場や販売会社を設立すること）をした企業は中小企業が72.4%を占める。今や、海外展開は中小企業にとって今後の事業発展の有力な選択肢となっている。

海外に拠点を持つ中小企業の内訳を見ると、約7割が製造業である。進出先は、2003年は中国が半数を超えているのに比べ、その10年後となる2013年に中国へ進出した企業の割合は27.3%にまで落ち込んでいる。代わりに進出が増えている地域はASEANで、近頃は中小製造業が中国から東南アジアへ拠点を移す傾向にある。また、同白書からは、海外への直接投資を行う企業数そのものも増加傾向にあることも読み取れる。

【グラフ】規模別・業種別に見た



【出典】中小企業庁「2016年版中小企業白書」図2-3-14

北陸環日本海経済交流促進協議会の調査によると、北陸でも、中国からASEANへ海外拠点を移す「ASEANシフト」の動きが目立つ。万一の場合、中国のみに投資するリスクの高さを避け、ASEANなどの周辺国にも事業を展開することでリスクを分散できるからだ。

こうした状況を受け、福井商工会議所でも、昨年度から「グローバルチャレンジ勉強会」を開催している。海外展開を進めている経営者に自身の成功や失敗体験を紹介いただき、必要なノウハウや情報を提供することで、中小企業の海外進出を支援している。

米文化が根付くベトナムに 日本の食文化を展開

フォーの国内販売が 海外事業のスタート

(株)アジチファーム（福井市黒丸町10-16-1）は、農産品やその加工食品を製造、販売している。同社は、ベトナムにて福井の米を作付けし、米粉パンやおはぎなど、米商品を総合的に販売する店舗を開店した。

同社がベトナムへの海外展開を決めたきっかけは、福井市内の地域イベントで米を原料としたベトナムの麺料理であるフォーを提供したことだ。近頃は若い世代を中心に米離れが進んでおり、同社もこれまでにな



(株)アジチファーム
代表取締役 伊藤 武範 氏



ベトナムにておにぎりやおはぎを販売している

い新商品開発に迫られていた。検討の結果、フォーに白羽の矢が立ち、商品開発が進められた。フォーの試験販売は好評であり、同社はビジネスチャンスを見出した。しかし、商品のプラツシユアップを進める中で壁にぶつかった。フォーの原料に日本の米を使用していたことで、本場の食感が出せず、商品作りに限界が見え始めたのだ。

日本にはフォーを、 ベトナムには日本米を展開

伊藤武範社長はこの課題を解決すべく、ベトナムに何度も足を運び、フォーに使う米や製麺方法を研究した。最終的にベトナムのフォー用の米を日本に持ち帰り、福井での生産を開始。

本場のフォーを福井でも提供できる体制を整えた。日本とベトナムを往復する中、伊藤社長はベトナムのものを日本に持ち帰るだけでなく、日本のものをベトナムに持ち込む新事業を考えつく。前職でベトナムに勤務していたこともあり、現地の風土や文化を熟知していた。その知識を活かし、ベトナムでの事業基盤を作るべく営業を行った結果、ナムディン省という農業が盛んな地方とつながりを持つことに成功。同省から農業法人を紹介してもらい、その企業との合弁会社を立ち上げた。

同社にとって最も良かったことは、現地企業の経営者と価値観を共有できたことだ。伊藤社長には、日本の高品質な米をベトナムに広めたいという強い思いがあり、現地の経営者もベトナムの農業技術を高度化させたという夢を持っていた。今では両社間で人事交流も行っており、同社ではベトナムの現地企業のスタッフを受け入れている。4月には、ベトナムに日本の

【ベトナムのナムディン省にある店舗と農園】



現地の農業法人と協力し、日本米の生産と米加工食品の小売店を展開している。

米の加工食品を販売する店舗を開店した。これにより、同社の海外展開はさらに一歩進んだ。「ベトナムの米市場の3分の1を当社で占めたい。大企業が参入する前に経営地盤を作れば、中小企業でもアドバンテージをもって競争に勝つことができる」と伊藤社長の夢はますます広がる。

日本貿易振興機構福井貿易センターの関根成子所長から海外展開の現状や留意点についてアドバイスを頂いた。



日本貿易振興機構福井貿易センター
所長 関根 成子 氏

「駐在先でみた 海外展開の現状は？」

一口に「海外展開」といっても国ごとに文化や制度が異なるので、事前に調査・比較して進出先を決定するべきだ。

私が駐在したマレーシアは、英語が通じること、電気・電子産業分野では技術の集積が進み、部品の調達容易であり、電力が絶えず供給されるからこそ得られるサービスがあることなどが強みである。

他方、労働コストが上昇している。マレーシア人は工場での

単純労働を好まないため、外国人労働者を雇用することが多い。そのための間とコストもかかるが、彼らはより良い待遇を求めて転職する。労働者が入れ替わるため技術が定着しない。政府は労働集約型から脱却し、自動化された付加価値の高い産業を呼び込みたいので、逆に工場ラインを自動化する企業に補助を出している。

「中小企業の海外展開で 重要なポイントとは？」

海外展開自体はある程度の資金が必要で手続きを踏めばできるようになってきた。

しかし、戦略は必要である。セッターメーカーと呼ばれて進出するケースも多かったが、今は自力で販路を拡大することも必要になってきた。

「どこで作って、どこに売るか」も重要なポイントの一つ。原料をどこから入れて完成品をどこに売るか。それによって利

用できるFTA/EPAを見つければ、関税の減免を利用して価格競争力を上げる検討をする。輸出目的の進出であれば保税加工区への進出も検討すべきだ。

再びマレーシアを例にとると、人口の6割はマレー系でイスラム教徒である。彼らは、食品や化粧品などが「ハラル（許されたものの意味）」であることを求める。マレーシアには「ハラル」を認証する制度がある。国を挙げて「ハラル・ハブ」となることを目指し、ハラル工業団地を整備して輸送や倉庫などのサービスを生産者に提供している。ある国の食品メーカーは、それらを利用してイスラム圏に輸出するために、マレーシアに生産拠点を置いている。そういういった戦略をもって海外進出に挑戦していただきたい。

これらのポイントを押さえて海外に進出するためには、事前の調査と具体的な計画が必要となる。

具体的な事業計画と社長の思いが 海外展開を成功に導く

国内市場が縮小する中、海外の大きな市場は非常に魅力的だ。しかし、日本とは異なる法制度、商習慣をはじめ、現地での競合など、海外展開で直面する課題は多く存在する。

これら乗り越え、海外展開を成功させるポイントは2つある。一つ目のポイントは、具体的な事業計画だ。今回取材した企業も、何度も現地に訪問するなど事前調査を欠かさず、調査に基づく詳細な計画と日本の高い品質を武器に事業を進めていた。二つ目のポイントは社長の熱意だ。海外展開では予期せぬトラブルは日常茶飯事。そうした挫折で事業を止めると損失だけが残ってしまう。失敗を次に活かし、将来の利益に繋げるには、社長の思いの強さも求められる。具体的な事業計画と社長の熱意、この2つが海外展開成功の大きなカギだ。