零細企業の海外展開

＜零細企業のグローバル展開とその課題＞
ー零細グローバル企業への夢と現実ー

OGIWARA 荻原鉄工所

ー　目次　ー

１．零細企業にとってのグローバル化とは？
２．HOW TO 海外進出（中堅企業 VS 零細企業）
３．海外進出情況の違い（中堅企業 VS 零細企業）
４．会社概要
　・沿革　・写真
　・企業ビジョンと海外戦略
５．海外展開の背景　※リーマンショック後
６．弊社の具体的取組　※リーマンショック後
７．海外検討時の課題 (obstacle)
８．初期のとまどい（主観）
９．支援の現実（主観）
１０．弊社の海外活動
　・弊社現地工場の経営指標（参考）
１１．日本本社とベトナム工場の連携による「ものづくり」戦略ビジョン
１２．まとめ
付１）海外の工場事情・希望支援（参考）
付２）零細企業の投資感覚（参考）

1．零細企業にとって製造業のグローバル化とは？

零細企業 ➡ 50人以下の小規模をイメージ(町工場)

マンパワー・資金力
不足

負担大

零細企業にとって製造業のグローバル化とは？

製造業を取り巻く環境

ものづくり

海外生産シフト

海外での営業活動・受注活動が必須
・海外工場への納入
・現地取引　　etc

海外拠点は会社の規模に関わらず必要不可欠！

顧客追従⇒海外でのビジネスチャンスへ

2. HOW TO 海外進出（中堅企業 VS 零細企業）

中堅企業

- 豊富な人員（組織力）
- 豊富な予算（企画力）
- チームでの立上げ（従業員）

零細企業

- 限られた人員（社長）
- 限られた予算（個人資本）
- 全てを背負った信念で自ら（社長の気概）

3. 海外進出情況の違い（中堅企業 VS 零細企業）

中堅企業

- 従業員レベルの活動
- 詳細で豊富なデータが必要（稟議等）
- 海外進出活動は仕事の一環

零細企業

- 全ての決定権・責任を負う社長自らが活動
- 経営に直結した情報が必要（直感的）
- 並々ならない信念に基づく活動

4. 会社概要

- 有限会社荻原鉄工所
- 群馬県伊勢崎市八寸町5068
- 従業員　25名（ベトナム人研修生4名、パート7名）
- 金属部品切削加工（NC旋盤・マシニング等による）
- 業界：油圧機器部品・空圧機器部品・その他
- 資本金　1,000万円（敷地：1,984㎡　工場：854㎡）
- 年商　約2.5億円
- ISO:9001/14001
- 業務内容：材料調達から機械加工全般、熱処理・表面処理・研磨（協力企業にて）、までの完成部品にてお客様に提供。
- 海外事業：2010年頃より、ベトナム・台湾の協力先にて生産委託・輸入開始。為替動向や、業界動向より、2015年のベトナム現地法人設立（現地工場）に向け活動中。

沿革

昭和45年7月　創業
昭和57年4月　法人に改組　有限会社荻原鉄工所
昭和62年5月　本社工場を群馬県旧東村に新築移転
平成16年4月　資本金を1,000万円に増資
平成16年10月　本社及び工場を現住所に新築移転
平成20年9月　ISO9001　認証取得
平成20年12月　現住所にて工場増築・竣工
平成21年10月　荻原強　代表取締役社長就任
平成22年　9月　ISO14001　認証取得
平成23年　4月　ベトナム・台湾より輸入開始
平成28年　4月　ベトナム（ホーチミン）現地法人設立予定

弊社（写真）

弊社の企業ビジョンと海外戦略

＜企業ビジョン＞

部品加工メーカーから製品メーカーへ

＜海外戦略＞

海外拠点の構築とグローバル生産活動・営業活動の推進

5. 海外展開の背景　※リーマンショック後

国内環境

- デフレ環境下での**恒常的な製造利益率悪化**
- **円高の進行**による海外生産・海外調達の増進
- 海外とのコスト競争に巻き込まれ、さらなるデフレ進行

  ※出口の見えないデフレスパイラル

海外環境

- リーマンショック後の急激な世界景気悪化
- グローバル化の進む世界経済
- 市場の海外シフト

６．弊社の具体的取組　※リーマンショック後

対　国内環境

- 管理強化

１）教育・研修の実施
２）ISO14001取得
３）品質・生産管理の強化
※同業他社との差別化による価格競争からの脱却

- 組織力向上

１）ISO有効活用による実践的組織力UP
２）現場力向上

対　海外環境

- 海外との接点構築

１）進出済み企業訪問（現地調査）
２）海外見積入手と取引可能性検討
３）ネットワーク構築

- 海外調達の検討

１）取引可能性検討・実施
２）海外取引TRY

7. 海外検討時の課題(obstacle)

1）現実的な海外視察

2）現地生情報の入手（日系・ローカル）

3）現地コストの妥当性評価

4）現地商慣習

5）輸出入関連の手続き・必要書類等

8. 初期のとまどい（主観）

- 初めての海外視察で何をどのように評価したらよいか？全くわからない。
- 現地のコスト感覚が無い。よって自国金銭感覚で現地通貨との為替相場比較しかできない。（現実の相場観と乖離してしまう）

⇒物価水準の違いから、漠然と日本の半分以下でできるものと勘違いしてしまう。

9. 支援の現実（主観）

- 公共機関支援：一般論に留まり現実的な参考になるものは少なかった。（零細企業の場合は、より踏み込んだアドバイスが必要と感じた）

  ⇒基礎資料・参考程度
- 現地の重鎮の支援：弊社の場合は、間借りさせてもらいトライアルができたことは非常に大きい
- ベトナム人経営者協会の支援：ベトナム側からの支援のため、非常に心強い。具体的支援はこれから。（ベトナム人の経営者達による日本企業の個別サポート）

１０．当社の海外活動

2009年9月

→ 海外視察開始(中国･フィリピン･タイ･ベトナム･台湾)

2010年9月

→ 台湾から輸入開始

2010年12月

→ ベトナム　生産委託･輸入開始

2014年3月

☆ベトナム現地工場検討開始

弊社現地工場の経営指標（参考）

- 年商企画（損益分岐）：5000万円（3年後）
- 資本金：1000万円　運転資金：2000万円
- 設備投資：1000万円＋α
- レンタル工場：500㎡（USD5/㎡）
- 日本人1名、スタッフ2名、ワーカー5名
- 立上げ時は現行輸入品の内製化：年間約2500万円（その後の対象品目企画あり）

１１．日本本社とベトナム工場の連携による「ものづくり」戦略ビジョン

日本本社

１）経営・技術・営業の統括機能

２）品質・生産の管理統括機能

３）最適地生産拠点

ベトナム工場

１）海外活動拠点
※営業・生産とも

２）最適地生産拠点

３）新ビジネストライの拠点

12. まとめ

- 弊社は、数年に渡る海外との連携実績の後、具体的に現地法人（工場）設立となった
- 現在に至るまでの支援で一番助かったのは現地の重鎮や現地コミュニケーション活動で知り合った先輩方である（日本人・ベトナム人・他の外国人問わず）
- 零細企業はオーナー会社なので、社長の力量次第になるところは否めない。とすれば一般論ではなく、現実的・具体的な一歩踏み込んだ支援が必要かつ有効であるのではなかろうか？

付1） 海外の工場事情・希望支援（参考）

- 零細企業がリスクを最小限に進出できる小規模レンタル工場の情報は皆無に等しい。
- 零細企業にとっては、海外に投下できる資金・マンパワーが限られるため、投下資本回収のためのモデルケース提示など、より直感的にオーナー社長が判断できる資料が欲しい。

付2） 零細企業の投資感覚（参考）

- 年商2億円　従業員15人　本社　1000㎡の零細企業が、現地投資総額　2000万円とした場合を例にしてみる
- 日越物価水準を1:10と仮定すると、現地2000万円の投資は日本での2億円（年商）の投資に匹敵する⇒年商4億円（倍増）規模の投資
- 現実的に現地での売上を予測できる金額から逆算して投資額を決定し、さらにそこから逆算して工場賃料を算出⇒現地での年商を2000万円（日本の1/10）と企画すれば月商は約160万円。材料費が100万円とすると残りの60万円で固定費を支出しなければならない。この時の人件費・消耗品・設備償却・水道高熱費・レンタカー代・その他費用は？残りがレンタル工場に支払える金額となる。
- 仮にレンタル工場予算として20万円/月とした場合、どの程度の広さか？企画の売上を確保するために十分なスペースか？

（$=¥120としてusd5/㎡とすると300㎡程度が適当といえよう。当然㎡あたりの単価が高額であれば面積は狭くなる。usd7/㎡であれば240㎡）

⇒今後増加する零細企業に適した、小規模のレンタル工場はあるのか？

※もっともこの場合、工場内の2次側電力工事や、各種配管工事、事務所工事などは含まれていないため、イニシャル費用は事前に把握しておく必要がある。（投資の一部となる）しかしながら、レンタル工場の運営企業や各種サポートにおいて、丁寧な予算見通しの説明を受けたことはほぼ皆無である。後に「話が違う」となる可能性が大きい。零細企業の事前調査・予算企画能力によりこの点は大きく異なる。

この度は、政策研究大学院大学（GRIPS）大野研究チーム様の研究成果として本書を刊行されました事を、心よりお慶び申し上げます。

ご静聴ありがとうございました

OGIWARA 荻原鉄工所