

進出企業経営者が語る

中国・ベトナムで
成功するための条件

出席者(氏名50音順)



金子慶一氏

東京精密部品株式会社代表取締役社長

設立	1975年(昭和50)
資本金	96百万円
従業員数	32名
事業内容	射出成形エンジニアリングプラスチック部品、射出成形用金型、精密組立部品の製造・販売等
本社	東京都立川市曙町2-5-17-8F
電話	042-540-9588
海外工場	華東精電子(深セン)有限公司(中国) TSB INDUSTRIES(M)SDN.BHD. (マレーシア)
取引店	りそな銀行小平支店



橋本靖久氏

橋本精密工業株式会社取締役工場長

社長	橋本朝夫氏
設立	1970年(昭和45)
資本金	30百万円
従業員数	57名
事業内容	精密薄板バネ、プレス複合部品の製造、精密自動金型設計製作、精密プレス部品加工等
本社工場	東京都葛飾区立石5-5-3
電話	03-3693-1848
海外工場	深セン市宝安沙井橋本精密廠(中国)
ホームページ	http://www.hskcoltd.co.jp
取引店	りそな銀行青戸支店



町幸頼氏

日本精密株式会社代表取締役社長

設立	1978年(昭和53)
資本金	475百万円
従業員数	38名
事業内容	時計バンド、メガネフレーム、電子機器および釣具用部品等の製造・販売等
本社	埼玉県川口市本町4-1-8 川口センタービル
電話	048-225-5311
海外工場	NISSEY VIETNAM CO.,LTD (ベトナム)
ホームページ	http://www.nihon-s.co.jp
取引店	埼玉りそな銀行川口支店

社運を懸け、
中国華南、ベトナムへ

本日は、中国華南とベトナムに出されている会員企業3社の経営者の皆さまにお集まりいただきました。まずは、海外進出の動機からお話しいただきますでしょうか。

金子 当社は、韓国で日本からの輸入部品をもとにカセットテープを生産する事業に参加したのが会社を興したきっかけです。したがって、海外とのかかわりは1975年の創業以来ということになります。

当初は、プラスチック加工からスタートし、カセットのリール台の成型と組み立て、下のテープを巻き取るクラッチの組み立て等を請け負った。その後、90年代初めからデジタル分野に着手し、カステレオの部品などを手がけて日本の大手音響機器のメーカーとも取り引きが始まりました。

生産拠点は、時代の流れで韓国から台湾、さらに台湾から香港、そして香港から中国本土へと、いわゆる「ドラゴン街道」を移動していきました。すべて顧客メーカーからの要請に基づき展開で、96年にはマレー



工場面積7,200m²を誇る「華東精電子(深セン)有限公司」(中国広東省)

シア、さらにその翌年に中国広東省深センに生産拠点「華東精電子(深セン)有限公司」を設けました。橋本 当社は、薄板の精密プレス加工という業種でやらせていただいています。具体的には携帯電話の振動モーターやレーザープリンターほかOA機器の薄板材料の精密部品を手がけています。

当社が中国に進出したきっかけは、東京精密部品さんと同様に顧客からの要請でした。80年代から現地展開している大口顧客から「いいかげんどうなんだ」とせつつかれて重

い腰を上げたわけです。「深セン市宝安沙井橋本精密廠」を設立して中国へ出たのは02年12月のことですから、完全な後発組です。いまは現地での生産がようやく軌道に乗り始めたところですよ。

町 当社は時計バンド、メガネフレーム、電子辞書等の外装部品の3本柱で事業を展開しています。かつては売り上げの大半をスイスのメーカーから受注生産する時計バンドに頼っていました。ここ10年で生産品目と顧客層の多角化を進めた結果、事業安定化のためのバランスが取れてきました。

「ニッセイベトナム」を設立して海外に出たのも、ちょうど10年前の94年のこと。デフレが進む中で、製品納入価格の低減を求める顧客の要請に応えるための会社存続を懸けた、やむにやまれぬ選択でした。日本国内においては、中国での現地生産にコスト面でもとて太刀打ちできなくなつたのです。

進出先を選ぶにあたっては、中国はもとより、インド、果てはロシアまで足を運びました。しかし、いずれも「オビに短し、タスキに長し」といったところで、最終的に選んだのがベトナムのホーチミンだったわ

けです。

進出先決定のポイント

94年はちょうど「第1次ベトナム・ブーム」のころですが、進出先を決めたポイントは？

町 インドやロシアは、やはり距離的に遠いこと、中国では、地元企業との合弁でなければ進出を認めてもらえないことがネックになりました。信用のおけるパートナーが見つからなかったのです。背水の陣で海外に出るからには、リスクを最小限に抑えるために独資での進出が最善と考えていました。

ベトナムのハノイにも中国同様の条件があり、インフラも未整備でしたので、一時はあきらめかけたのですが、せつかく来たのだから南も見てもよつと、ホーチミンまで足を伸ばしました。すると、何と独資による進出を認めるといのです。それが決め手でした。加えて、当地には台湾資本の工業団地があり、十分とは言えないものの、北部に比べインフラが整備されていたことも大きかったですね。同じ国でも北と南とでは投資環境が全く違う、それが当時のベトナムでした。

金子 独資だと顧客に対する信用力が違つてきますからね。当社は94年香港に合弁会社を設立して広東省深センに生産工場を置きました。信頼できる現地パートナーに恵まれて、機械を折半で入れ、当社はアセンブリ(部品の組み立て)を担当することで、合弁自体はそれなりの成果を上げていたのですが、現地の顧客曰く「系メーカーから、合弁のままでは、おたくの信用力は50%しかないよ」と言われて、合弁解消に向けて動き出しました。香港で新たに独資の関連会社を設立し、そこをとおして97年、同じ深センに成型を主体とする新しい工場を展開、01年に旧工場のアセンブリ業務を吸収するかたちで合弁を解消したのです。

橋本 当社が深センに進出したのも同様の方式です。純粋な独資とは言えないかもしれませんが、香港に置いた100%出資の子会社から中国本土の工場に生産を委託するという、広東省独特の方式です。合弁の場合は、進出後すぐに人頭税など税金面で行政側と折衝しなければなりません。この方式ならば進出してから5年間は、利益が出ても無税になるなど税制面で優遇措置が受けられるので有利でした。



町 幸頼氏

海外進出には、
大きなリスクが伴う。
だからこそ、
やるからには徹底して
やり抜く覚悟が必要。

進出地に深センを選んだ理由には、顧客の要請という以外にもそうしたメリットがあったわけですね。

橋本 ええ。ただ、現在の当社工場には顧客ユーザーの紹介で入りまして、顧客の現地工場から半径、車で1時間以内というのが最優先の立地条件でした。また、当社が顧客とする弱電部門、とりわけモーターメーカーは華南地域に集中していますから、将来的には取引先の拡大も見込めます。道路はもとより、工業団地などのインフラもすでに十分整備されており、後発としてのリスクとメリットを比較考量した結果、メリットが大きく、それは追求するに値すると判断したわけです。

金子 当社が深センに出た当時は、インフラが整っておらず、右も左も

分らない状態でした。そこで、リスクヘッジのために台湾時代から付き合いのあった取引先と合併で工場を立ち上げたわけです。

すでに複数の日系大手メーカーが展開していましたが、進出を促された顧客以外にもアプローチしてみました。しかし、担当者が工場を見に来てくれるのですが、実際に引き合いをいただくまでに2年くらいかかりました。当時は、日本から進出した中堅・中小企業の7〜8割は撤退するのではないかと観測もあって、様子を見ていたのですね。

顧客の信用を得るには、地道にアセンブリの実績を積み上げていく以外にありませんでした。その意味で、合併という当初の選択は間違いではなかったと思います。事業継続の負

担を半減できましたから。現在はおかげさまで、これまでの実績が認められて、大手メーカー3社を中心に日系企業10社とお付き合いさせていただいています。

3要素 進出に欠かせない

進出に際して最も留意された点は何でしょうか。

町 やはり「ヒト」「モノ」「カネ」ですね。中小企業に欠けていると言われる3要素ですが、これらを補っていないと成功はおぼつかないと思います。

「ヒト」の育成は30年マターですから、適切な人材がない場合はヘッドハンティング的な手法も必要になるでしょう。また、現地における

日本人駐在員の配置やローカルワーカーの確保も重要になってきます。当社ではいま、ベトナムにある2つの工場で時計バンド、メガネフレーム、電子機器の外装部品を生産しているわけですが、各部門のエキスパートをローテーションでそれぞれの工場の責任者につけることで、全体のバランスを取りながら、2000人のワーカーを管理・指導しています。ワーカーの約7割が女性で、平均年齢は24歳くらいでしょうか。群馬の「かかあ天下」と同じく、ベトナムの女性はしつかりしていてよく働くのですね。研修などの典型的な3K職場でも大勢の女性が活躍して



ベトナムにいち早く進出した「ニッセイベトナム」の外観（ホーチミン市）



金子 慶一 氏

海外進出というのは、
 大体30%から50%くらいの
 目的が立ったら
 決断すべきもの。

います。

「モノ」に関しては、設備投資を極力抑えて、現地の労働力をフルに活用しながら中国に負けない製品をつくっていくというのが当社のベトナムにおける経営コンセプトです。したがって、工場内では最新鋭の設備よりも中古機械が幅を利かせています。それがベトナムにおいて事業を成功させるコツだと考えています。

海外展開の資金は、取引銀行からの融資のほかに、97年にJASDAQに上場することで市場から直接調達しました。

橋本 実は90年代前半、いわゆるバブルのころに中国華南に出た顧客メーカーから、当社にも工場進出の要請がありました。その際、二の足を

踏んだのは資金面よりも、やはり

「ヒト」の問題です。海外展開するための人材がいなかったのです。それから7、8年経つてようやく重い腰を上げたのは、出なければ仕事はなくなるという切羽詰まった状況もさることながら、若手を中心に「やらせてください」という下からの突き上げが、トップの決断を促す要因となりました。当社にも人材が育ってきたということです。あと精密部品の複合カシメ加工技術の蓄積という面でも、この間、国内でやらせていただいた意義は大きかった。人が育ち、技術の蓄積があつて初めて、海外展開できたのだと思います。もし、90年代に中国へ出ていたら、空中分解していたに違いありません。金子 「ヒト」については、当社も

気を遣いました。香港では広東語、中国本土なら北京語、マレーシアでは英語と、現地で通じる言葉が話せる人材を国内で集めて海外展開の柱に据えました。中国では、ワーカーと日本人駐在員の橋渡し役で現場を管理する中国人のマネジャー的存在が欠かせませんので、そういう人材は現地の人材バンクをとおして募集しました。

いま工場には約400人のローカルワーカーがいて、日本人駐在員5名で対応しています。ここ10年でトラブルらしいトラブルは1件もありませんから、優秀なスタッフに恵まれたと感謝しています。

設備投資に関して言えば、先ほど日本精密さんは中古の機械中心というお話でしたが、当社の場合は50台

ある成型機をはじめ、工作機械はすべて日本製の新品を導入しています。これは中国華南の特殊事情によるもので、2000年以降、中古設備の輸入が制限されたためです。独資に切り替えた際、機械が足りなくなつて中国製のもの10台ほど揃えたのですが、わずか1年で精度が出なくなりしました。多少お金はかかつて、機械はやはり日本製に限ります。日系の顧客メーカーも当社の設備を見て安心されるわけです。

**顧客との信頼つなぐ
 日本人駐在スタッフ**

進出の時期的に見て、深セン市宝安沙井橋本精密廠の設備も、すべて新品ですか。

橋本 そうです。工場立ち上げ時には一部台湾製のものを除き、9割の機械は日本から新品を送りました。だから、設備投資には相応の出費がかかりました。

工場では現在、約70人のローカルワーカーを5名の日本人スタッフが指導しています。東京精密部品さんに比べて、日本人の比率が高く、その分コストもかかりますが、当社の作業は組み立てラインのように写真と手順書で賄える仕事ではないの



橋本 靖久 氏

人が育ち、
技術の蓄積があつて初めて、
海外展開できたのだと
思います。


円建て決算を承認、
収益拡大へ弾み

ありません。まさに不転の決意で社内外を説得し、この方針を貫きました。

まさに思い切つた決断だと思ひます。今後の事業展開はいかがでしょうか。

で、当面は仕方ないと割り切つていきます。言葉や習慣の壁を乗り越えて、プレス微妙な音の違いによって製品の出来具合を判断するなど経験や勘に基づく部分を教えていかなければなりません。プレス担当、金型担当というように日本人スタッフが役割分担して、マンツーマンで指導しているのが現状で、常駐者には本当に感謝の一言です。

早くローカルワーカーの中から一人立ちする人材が出てくれば日本人を減らせるのですが……。

金子 いや、5名程度の日本人スタッフは、将来的にも常駐させたほうがいいのではないですか。というのは、現地法人のトップである総経理以下、幹部職すべてをローカルスタッフに任せたところ、日系取引先

の意志疎通が滞つて、不評を買つたという失敗例があるからです。日系企業から「これはできるのか」と問題提起があつたとき、日本人なら自分で判断できない場合、「上に相談して」と持ち帰るでしょう。ところが、中国人の総経理は勝手に判断して断つてしまい、顧客を怒らせてしまったそうです。だから当社もこの失敗例を反面教師として、日本人スタッフを多めに配置しています。

顧客が日系なら、やはり日本人が対応したほうが仕事がスムーズですよ。ローカルに対する日本人比率は、数ある日系企業の中でも当社は高い部類に入るはず。町 当社の場合も、ローカルワーカーに対する日本人比率は高いほうだと思います。「ニッセイベトナム」

には10名、香港の営業拠点に5名の日本人スタッフを配置しています。これは、海外においても日本人がきちんと指導して日本国内以上の高品質な製品づくりと納期を守るという当社の優位性を担保するための方策です。というのも、当社は2000年5月に「ニッセイベトナム」の新工場（第2工場）を竣工し、時計パンドの現地生産を開始したのを契機に、同年8月、埼玉の秩父工場を閉鎖し、製造拠点をベトナムに集約したのです。日本には開発・本営業・管理部門のみ残しました。

国内から製造部門を完全撤退させる方針は当初、全役員から反対されました。しかし、せつかくベトナムで稼いだ利益を高コストの国内で食ひ潰しては当社の生き残る道は

町 過去5年間、「ニッセイベトナム」では、金型、プレス、溶接、研磨、表面処理などすべての工程の内製化を図り、一貫生産体制を築いてきました。おかげさまで、本業の時計バンドほかメガネフレーム、電子辞書などの外装部品の生産で工場ではフル操業が続いています。新規開拓を進めた甲斐あつて、新たな顧客からメガネのチタンフレームの完成品の注文もありました。あまり知られていませんが、チタンフレームを世に初めて送り出したのは当社なのです。同様にデジタルカメラ業界から部品の引き合いがあるなど、着々と目に見える成果が上がってきています。中国に生産委託するなどして、業容の拡大に対処していきたいと考えています。加えて、今年2月にはベトナムの財務省から為替差損を回避するために円建て決算の承認を得られ



瀟洒な外観の「深セン市宝安沙井橋本精密廠（中国広東省）」

ました。これは今後の収益に大きなインパクトを与えるはずで。

前期までは、不良資産の処理などでまだ月謝を払っていました。これからは、いよいよ売り上げ拡大とそれに見合った収益を確保できる段階に入ってきたと言えるでしょう。金子 円建て決算が認められるとはすごいですね。中国ではあり得ないことです。まさに、町社長の先見の明と言えるのではないのでしょうか。

当社も日本精密さんに負けないように、顧客のニーズを先取りする。そこで商品開発と生産能力を進化させていきたいですね。それを支援するために設立したのが02年、東京の西多摩郡に竣工した瑞穂工場。当社は、同工場を「技術センター」と位

置つけており、中国やマレーシアの製造現場で問題が生じた場合の解決法を練るとともに、DVDなどデジタル機器用のレンズ、自動車関係の部品など新規開拓分野の技術開発を進めていく方針です。中長期的に見れば、おそらく近い将来、上海近郊にも工場を展開することになるでしょう。具体的な目標としては、今期末において、ぜひ売上高経常利益率8%を実現したい。日本で18億円、香港が12億円、マレーシアで3億円の売り上げを達成すれば可能な数字だと思います。

橋本 将来的には、試作、開発、立ち上げの拠点として、中国で真似されない技術・製品づくりに取り組む国内の本社工場、茨城工場とのリンクを深めて、小回りの利く中小企業の特性を生かし、「後発なのに」いつの間にかトップに立っていた」とよく言われる、当社の得意技を中国市場でも発揮したいですね。

ただし当面は、マイクロモーター関連など主力部品を中国工場へ展開してまだ1年足らずです。その生産を滞りなく順調に行うことが最優先事項です。そのためにはローカルワーカーのレベルアップを急がねばなりません。今年から組長制、班長

制を設けて鍛えているのですが、彼らが3年、4年と定着して、身につけた技術を後進のワーカーに伝えていくというパターンをつくるのが当面の目標です。ただ中国の方は結構、個人主義的なところがあって連帯感に乏しく、自分の持ち分の仕事さえこなせば、周りがどうであろうと知らんぷり。そういうワーカーたちの中で日本で言うところの「和」の精神をどう位置づけるべきなのか。押しつけることはできません。難しいのは承知のうえですが、結局は人間関係です。し、「和」の精神がワーカーたちにどれだけ浸透するかが、現地工場の将来を左右する分水嶺になる気がします。

最後に、これからアジアへの企業進出を目指す経営者の方へ一言アドバイスををお願いします。

金子 商圏「顧客と商機」進出時期を逃すなどということでしょうか。海外進出というのは、大体30%から50%くらいの目的が立ったら決断すべきものです。80%以上になったらとぎすでに遅しで、顧客も離れてしまつてしまう。早く決断すれば、仮に失敗しても損失は少なくなるはず。迷ったら、りそな総研に相談するのも一法です（笑）。失敗するこ

とを考えれば、コンサルティング料なんて安いものです。

橋本 「中国は広く、日本は深い」という言葉をこ存じでしょうか。中国へ実際に出かけてみれば、この言葉の意味を体感できると思います。そして、五感で得た現地の情報をもとに、この土地に3階建ての工場をつくり、ここにプレス機を置いて、あそこに研磨機を置くというようにイメージしてみてください。頭の中で具体的な像が結ばばGOサイン、何のイメージも浮かばなかったら、縁がなかったということ。

町 さまざまなチャネルをとおして事前に進出候補先の情報を集め、分析することは大切ですが、言葉や知識だけではなく、自ら実践して結果を出すのが経営者の役割です。海外進出には、大きなリスクが伴いますが、そこでは経験や勘はもとより、運も少なからず成否を左右します。だからこそ、やるからには徹底してやり抜く覚悟が必要なのです。海外進出に限らず、事業とは本来そういうものかもしれません。

本稿は、ご登場いただいた3氏へのインタビューをもとに、編集部で座談会形式に再構成したものです。