

## アジア視察報告<9>

視 察 項 目	中小企業連携促進
視 察 日 時	2016年10月25日(火) 午後2時00分～4時00分
視 察 先 名	タカネ電機株式会社 海外事業所 Takane Electronics(Thailand)co. Ltd.
説 明 者	代表取締役 蓑原 利憲 氏
担 当	鏑木 茂哉、青木 功雄、老沼 純

### 【はじめに】

現在、日本における国内市場は業種間での格差はあるものの、少子高齢化等に起因する「市場縮小」は避けられない状況にあり、新規の販路拡大・需要獲得を視野に入れた経営展開を行うことが今後ますます重要となってくる。

シンガポール・ベトナム等の東南アジアを中心とした新興諸国の需要獲得は、企業成長を見据えた上で、不可欠な施策となっている。特に中小企業にとっては、大手企業との連携をさらに強化する上でも、積極的な海外事業展開は重要性を増している。今日、中小企業の海外展開は、全体として多くはないが、増加傾向が見られている。そういった企業が増えていくにつれ、海外進出のハードルは下がりさらに活性化が進んでいくといった予測もある。

企業の海外展開においては、事業計画の策定に始まり、現地の情報収集・知的財産権の保護・販路開拓等、様々な課題をクリアしなければならない。例えば、それは経理・人事・労務管理を任せられる人材の確保や、工場の立ち上げに始まり、マーケティング・海外貿易といった実務を任せられる人材の確保である。

海外展開に必要な知識・経験を持つ人材とは、国内企業においては役員クラスの力量を保持する人材でなければならない。また、そういった人材がいたとしても、元々従業員数を多く抱えることが難しい中小企業にとって、母体の運営すら立ちいかなくなる状況に陥る危険性を含んで

いる。

また、そもそも海外勤務に対して、一定の理解をもって入社する人材の確保ができていない企業が大半を占めている。海外展開に対し経験・ノウハウを持った人材を社内外問わず確保できるかが直面する課題である。

次に、現地法人設立にあたり、法規制・現地市場に精通し、「言葉の壁」を超えることのできる語学力を持ち合わせる必要がある。既に海外進出を果たした企業は、一例として大手商社やメーカー等のOB・OG人材の活用を実践し、現役時代に金融機関や取引先企業とのパイプを持つ人材を活用することによって、人的ネットワークの確保をしている。得てして中小企業は地元根付いた企業である一端もあるため、日ごろからセミナー参加や多方面への連携強化策を持ち合わせる必要がある。

さらに、海外に進出ができたとして、継続した経営活動が行えるかという点にも注目した。日本と海外ではあらゆる面で文化が異なる。気候・気象条件はもちろんのこと、時間に関する概念、サービスに対する考え方、治安情勢、経済動向に至るまで、日本の「当たり前」は通用しないことがほとんどであり、日本国内で期待される作業・勤務が実施されない、裏を返せばそれが海外での「当たり前」であり文化である。

また、契約社会ともいわれる側面の強い国では、契約内容を遂行することこそが業務であり、日本のようにお互いをカバーしあったりする習慣は持ち合わせない点も配慮しなければならない。この異文化理解ともいえる概念の受入は、海外赴任者にとって重要なスキルの一つと成り得る。

「人材」と一言で片づけられこともしばしばあるが、中小企業の海外展開にとってはクリアせずには次に進むことのできない課題であることが見て取れる。

本項目においては、現在の川崎市における中小企業連携促進の現状把握・将来の展望について視察・ヒヤリングを行い、本市の中小企業活性化に向けた一助とするべく、海外進出を現在行っている企業の視察を実施した。

## 【海外進出が保持するリスクについて】

海外においては、日本では想像もできないような問題やリスクに直面することがある。十分に現地調査を進めたうえで、できる限りの事前準備をする必要がある。

### ◎原材料の調達

海外においては品質・量・時間等に関して安定的な調達が行えない事例がある。発注をした原料の仕様書に対し、見込んでいた品質に見合わない原材料しか入手することができないことや、そもそもその国内に対し輸入ができない原料であるなど、納品元に関する調査・情報収集を細部まで行わなければならない。日本においては信用度を計ることは海外と比較すれば容易である状況下にある。

また、交通網やインフラ整備の遅れにより、納品時間の精度は格段に落ちる点が指摘できる。これは製造作業の遅れを発生させるばかりか、大手企業に対する納品期日の遅れから信頼度の低下を招きかねない。パートナー企業と成り得るかどうかを充分に見極めるとともに、改善指導・品質チェックを行う部署の充実は、海外展開前や初期段階において欠かせない業務となる。

### ◎知的財産権の侵害

近年、日本商品の模倣品の販売が出回ることが散見され始めている。これは売上高の低下を招くことのみならず、商品ひいては販売元企業の信頼を損なう結果になることも予測される。模倣品が販売されることによる健康被害・事件・事故が発生して問題となった場合、裁判等において製造責任者の問題ともなることがある。この場合、自社に問題が無いことを立証する費用・労力は膨大となり、海外展開する中小企業に対しては大打撃となる。これを防ぐためには企業間の綿密な契約書の作成を始め、政府間レベルでの対応を講じる必要があると思われる。現状では、この対応が遅れているという状況であるとも言える。万が一、海外事業の撤退を迫られる状況になった場合も、人的整理や設備上の契約解消も

必要になってくるため、多くの費用を要すると推測される。

### ◎人件費の高騰

海外進出のメリットとして、比較的安価な人件費・地代家賃・税制の優遇等が挙げられるが、近年ASEAN諸国は急激な物価高騰・最低賃金の上昇が見られている。また、これによる労働条件の改善・賃上げ等に対する労働紛争も起き始めている。最悪のケースを考えるならば事業所閉鎖・生産ラインのストップも有り得る。

同一の工業団地内にある企業間においては、1社の紛争が他社に対しても伝播することもある。そうすると、当該企業の問題だけではなく、進出企業全般、強いては国レベルの対応を必要とするケースも考慮に入れなければならない。そのためには、日常からの現地労働組合との折衝や従業員とのコミュニケーションが何よりも重要となる。こういった点からも現地従業員の生活習慣・その国の文化の受入や語学力が効力を発揮する。

数点、海外進出が持つリスクを挙げたが、海外に進出するということは現地に新たな文化を持ち込み、価値観を提示することである。つまり企業の発展が最終目標ではなく、新しい生活の提示による「企業と現地住民の共存・共栄」に資するものであることを充分視野に入れて海外展開を行うことが重要である。その中で競合他社との技術・シェア競争を展開することが今後の中小企業が海外で生き残っていく・拡大していくポイントとなっていく。

## 【タカネ電機株式会社 概要】

「田子の浦にうち出でてみれば白妙の 富士の高嶺に雪は降りつつ」  
(山部赤人)

小倉百人一首でも詠まれるように、富士山の様な発展成長をすることを夢見て「タカネ」と命名されたタカネ電機株式会社は1964年に設立された。本社は川崎市中原区宮内で複写機・レーザービームプリンタ

一・医療機器・放送機器・ファクシミリ等の電子機器に使用される部品である「ワイヤーハーネス」の製造を主要事業とし、主に大手メーカー等への部品供給を行っている。特に「圧接」「圧着」といった技術に長けており、その強みを活かした事業展開を行う。

売上高は国内事業所で約15億円である。海外事業所を含めた全体では82億円を計上している。蓑原代表は「先代から会社を引き継ぎ、2代目で売上高100億円達成」を目標としている。日本円換算では目標を達成しているが、タイバーツ換算となると目標は未達成である。そういった点においても海外展開への難しさを痛感されている。

創業精神を「清い心 進む心 和する心 尽くす心 顧みる心」社は五心として定めており、これは初代社長が創業当時、顧客や社員に対して何を訴えるべきか苦心した後、定めたものである。今も不変な会社の在り方を示し、基本的な心構えとして継承してきた「真心」の精神を表現している。

事業展開については国内外に事業所・工場を構えている。国内は北関東を中心に栃木県に宇都宮工場、茨城県つくばみらい市に伊奈事業所及び工場、同県常総市に石下工場を持つ。ちなみに常総市の石下工場は2015年の北関東豪雨によって水に浸かったが、問題なく操業を継続している。

海外事業所は、香港、中国廣東省・江蘇省、タイの4拠点である。そのうちタイを拠点とした「タカネ エレクトロニクス (タイランド)」を視察対象とした。同社は2014年に操業され、資本金1億バーツ（日本円約3億円）であり、そのうち99.5%をタカネ電機株式会社が出資する日系企業である。敷地面積は約40,000㎡、工場面積は1,984㎡、工場周辺はタピオカの原料となるタピオカ芋の栽培畑が広がる。従業員数80名で、今後200名まで増員を予定している。



タカネ電機周辺のタピオカ芋畑



タカネ電機 タイ事業所



タカネ電機(株) 菱原代表に記念品を渡す坂本団長

## 【タカネ電機の取り組み】

### ◎農村の開墾からスタート

海外進出の足掛かりとして、大手企業が集積し独自の税制優遇を受けられることのできる工業団地に拠点を置くことは考えていなかった。

現地住民の採用を念頭に置き、理解を得るためにタピオカ芋畑の開墾からスタートし、現地の方々との交流の場を作りながら事業所設立を始めた。

## ◎従業員採用

創業に向けての従業員確保については、日本事業所からの派遣は最小限とし、現地採用を基本とした。

採用については近隣住民への声掛け、友人知人からの紹介、必要最小限の宣伝広告を用いただけで、大きな費用はかかっておらず、応募のあった中から面接を行い、採用を決めている。

現在平均年齢は22歳。月給3万円程度（日本円）。タイの最低賃金に準じた金額となっている。



視察団を迎え入れて戴いた現地従業員の皆様



主力商品を熱心に説明する荻原代表

## ◎ワイヤーハーネス製造の作業工程

2005年蘇州工場にて「ISO14001」を取得。その従業員がタイ工場へと技術指導を行った。

作業内容は Soldering（はんだ付け）と Assembly（組立）であり、作業の簡素化・単純化が図られている。

主な技術は、被覆された線に部品を取り付ける Crimping（圧着）と被覆をはぎ、その先端に部品を取り付ける Terminating（圧接）の作業工程となっている。作業ラインは3人1組でグループを組み、3面で向き合って実施する。これは従業員同士で作業効率を下げないための仕組みであり、有効な手段となっている。

## ◎後進で海外進出する企業への手助け

中小企業の海外進出に関しては、乗り越えるべき課題が多岐に渡っているため、単独では難しい状況であると考えます。このことから、採用、経理、法規制等、相談できる窓口設置の必要性を感じる。そのため、タカネ電機株はその窓口となるべく、タイでの第一歩を踏み出した。後進で海外進出する企業とは、一緒にタピオカ芋畑の開墾から始める覚悟である。そのために「川崎市中小企業活性化条例」については最大限の活用を行う。

◎タイ工場と近隣住民との約束

No, Noise	騒音を出さない
No, Smoke eliminating	排煙を出さない
No, Contaminated water	汚染水を出さない
No, Chemicals	化学薬品を出さない
No, Danger	危険なことはしない



圧着・圧接技術を用いたワイヤーハーネス



商品に関心を寄せる原議員



工場内で働く現地従業員



工場内にて視察団に説明する養原代表

## 【質疑・応答】

会議室内における質問に続き、工場視察を進めながら簗原代表への質問を行った。

Q 1 : 海外への事業展開を拡大するにあたり、タイへの進出を選択した理由について。

A 1 : ベトナムやタイ各地に設置され続ける各工業団地へ進出することは、比較的容易である。税制等の優遇や設備投資への優位性が既に確立され整備され続けているためである。反面、日系の大手企業が既に進出していることも事実であり、そういった工業団地等は得てして大手企業主導の管理組合が発足し、工業団地の管理委員会の役員を多く勤め、主導権を握っている。ここに我が社が進出したとしても独自性を発揮することはできないと考えている。

中小企業としての独自性を発揮するためには、進出した地でのオンリーワンとして事業展開を行うことが必要であったことからタイを選択した。

また、タイは天災や政治的混乱に非常に強い国でもある。2011年のタイ大洪水時や2012年の政治的混乱時においても、翌日には何事もなかったようにタイ国民は仕事を始めるような国である。2014年に政治的混乱が発生した時も我が社の従業員は通常と同じように作業を行っていた。

そのような温和な国民性を持った従業員を雇用できるメリットがある。

タイ以外への進出については、どんなに儲かる予測が立てられている土地であっても、社の方針と合わない土地には進出しない。

Q 2 : タピオカ畑が広がる農地の真ん中に本社・工場が立地しているが、ライフライン等の設備については自己資本で行ったのか。

A 2 : このような環境であっても電気・ガス・水道といったライフラインは基本的に整備済みである。海外企業の進出を誘致できるよう、タイ政府は既に準備を行っている。

Q 3 : ここに進出することによる税制メリットについて。

A 3 : 我が社がタイに進出する際にはBOI（タイ国投資委員会）企業としてタイ政府から認定を受けている。法人設立を行って事業を開始してから黒字転換後、8年間は法人税が免除となる。中国の蘇州に進出した企業は法人設立から5年間は法人税が免除であり、3年間は法人税優遇を受けられる。利益計上が可能となつてからの対応というのは大変ではあるが、非常によい恩恵を受けていると考えている。

Q 4 : 従業員の採用等の状況について。

A 4 : すべて現地採用を行っている。タイの従業員は作業スピードの面を鑑みると習熟度の低さ等から期待する単位時間あたりの作業量に達しないことはデメリットである。しかし、温厚な性格から、作業がとても丁寧で、我が社の製造工程にマッチした人材が揃っている。作業ミスが少なく、安定していることがメリットである。

他には、中国では四季があるため夏と冬では制服などの衣服を変えなければならない。タイでは1年中半袖であり、季節に合わせた費用発生がなく、経費節減にもなる。

また、工場勤務している従業員は女性ばかりである。これはタイ国が戦争を繰り返してきている歴史にも関係している。男性が徴兵により祖国を離れたとき、残されるのは女性である。そのため、女性だけでも作業が行える軽作業・単純作業である必要性を加味した作業工程となっている。

Q 5 : 競合企業の進出について。

A 5 : 矢崎総業が進出をしている。中小企業が海外進出をする時には得意分野に特化して進出するべきと考えている。あれこれ手を出すことはビジネスとしてのリスクを背負ってしまうことになる。

また進出の考え方として「チャイナ+1」という考えが浸透している。工場を中国に進出してから、その他の国に工場を持つという考え方である。中国において「仕事として成立するか」といった判断と「現地に派遣できる人材がいるのか」を確認することができる。我が社も中国でのノウハウ・経験を活かし、タイへの進出を実施している。

Q 6 : 知的財産権への対応について。

A 6 : 海外進出にあたって、人・技術の流出は当然発生することと考えている。本当に必要な人材であったり重要な技術であれば、高額な報酬を支払うことで流出防止に努めている。

Q 7 : 輸送コストについて。

A 7 : まず材料については日本製である。国内・海外ごとに納品の拠点を作り、「タカネプライス」を確立することにより安定した価格で納品をしていただいている。また、ワイヤーハーネスの納品先は近隣に立地するキャノンへ納品を行っている。完成品をキャノンが回収することから、輸送コストについてはさほどかかっていない。



視察団の質問に答える養原代表



工場内にて質問する月本議員

## 【総括】

タカネ電機(株)の海外展開拠点に当たる Takane Electronics (Thailand) co. Ltd. の事業展開については、2年という短期間だが、操業開始までの準備期間から今日までは「中小企業の海外進出」に係る課題を一つ一つクリアしながら堅調に推移しているように見て取れる。

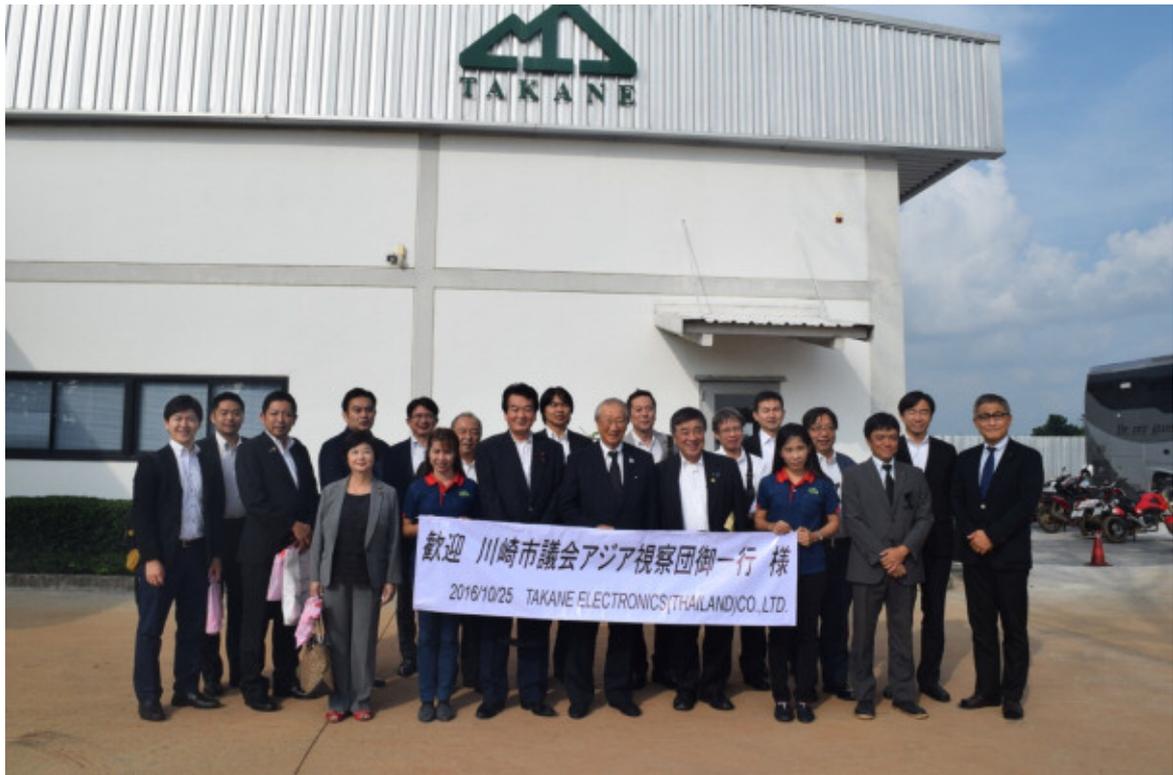
一般的に海外進出のメリットと言われている「安価な人件費・地代家賃」だけを追求し、利益のみを獲得しようとする姿勢は、企業として短期的であり、その地域における波及効果は小さいように思われる。永続的に安定的に事業展開・拡大していくためにはCSR（企業の社会的責任）を高めることが何よりも大切であるといったタカネ電機(株)の姿勢が強く感じ取ることができた。

その地に事業展開することにより、雇用を生み、給与水準を上げ、生活水準を向上させる取り組みは中小企業の「地元根差した活動」を国内・海外関係なく行う上で非常に重要であることが理解できる。

販路の新規獲得を東南アジア諸国に求めることは、大きなリスクを伴うものの、大きな利潤を得る可能性も大いに存在する。

国策として成長路線を進むアジア新興国の需要を取り込んでいくことは非常に期待を持てる。そのために、中小企業にとっては国内事業の基盤を維持または強化できる体制を確保しつつ、自社のオンリーワンの強みを最大限に活かす事業環境を整えることが必要である。

最後に、人口減少・市場の閉塞感を感じ取れる我が国にとって、中小企業の海外展開は期待できる分野と思われる。各団体、国をはじめ、本市においてもバックアップする環境整備を進めるべきである。



タカネ電機(株)タイ事業所前で記念撮影

<報告書作成にあたっての参考資料等>

- ・タカネ電機株式会社HP <http://www.takane-jp.com/>
- ・海外展開支援施策について(2013年5月 独立行政法人 中小企業基盤整備機構)
- ・中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる課題と求められる対応(2013年5月14日一般社団法人 日本経済団体連合会)