

〈地方自治体の海外ビジネスサポート〉

ワンストップサービスで

企業の海外進出を支援

—福井県の先進的な取り組み

繊維や眼鏡などの地場産業の集積を誇る福井県。高い技術力と勤勉な労働力を背景に、全国トップレベルの雇用指標を維持し、「住みやすさ日本一」の呼び声も高い。

ものづくり産業の集積が進む同県では、はやくから海外市場へのアプローチを展開しており現在、県内企業の一・二社が海外進出に成功。そのうち中国が八九社、タイ（一二社）、ベトナム（九社）と続く。近年では、大手の海外進出は一段落しており、今後は中堅・中小の販路拡大に軸足を移す。昨年九月には、それまで個別に支援してきた関係機関の窓口を一本化してワンストップサービスを実現し、海外支援策の拡充に力を注ぐ。

今年三月まで福井県上海事務所に駐在し、現地法人の設立などをサポートしてきた小淵孝暎氏（県産業労働部産業政策課）に話を聞いた。

ふくい貿易促進プラザを設立

県は昨年九月、県内企業のアジア展開をサポートする体制として「ふくい貿易促進機構」を官民連携で構築し、

海外支援相談窓口として、ふくい貿易促進プラザを立ち上げた。構成組織は、福井県、福井県経済団体連合会、福井銀行、ジェトロ福井、ふくい産業支援センター、福井県立大学の六機関だ。

「それまで個別に支援してきたものをワンストップサービス化した。特徴として、既存組織の窓口一本化にとどまらず、機能の拡充を伴っている点だ。例えば上海事務所では、それまであった法律相談サービスに加え、新たにコンサルとの提携や信用調査サービスもはじめた。県内企業が海外進出する際、一本化された窓口で各種サービスを提供する体制を整備した」（小淵さん）。

専門の相談員が常駐

海外進出を考えている企業は、どのようなステップを踏むのか。

企業はまず、プラザに常駐するアジア市場専門員の竹内正夫さんにファーストコンタクトをとる。竹内さんは日系大手商社で一五年にわたり、発電プラントや工場の設置、販路開拓など多岐にわたる海外ビジネスを経験。竹内さんに持ち込まれた相談は、中国進出

なら県の海外事務所やジェトロ、融資なら福井銀行など、関連機関と連携して海外進出を支援する。

「窓口は海外ビジネス経験者を据えたことで、企業が相談しやすくなった。現在では月二〇件前後、一日にすると一社から二社が相談に訪れる。相談の九割は中国関連で、販路拡大が中心」（小淵さん）という。

上海と香港の支援体制

海外には、上海と香港に事務所を構える。海外事務所の主な仕事は、新規販路開拓と新規進出支援だ。そこで活躍するのが、現地のビジネスコーディネーターと貿易促進マネージャーだ。

ビジネスコーディネーターは、県内企業の現地視察アテンドや商談、マッチングなどをサポートする。目玉となるのが、マーケットリサーチで、海外進出しても現地市場で商品が売れるか、実際のマーケットに足を運び、現地バイヤーと直接交渉している。

一方、貿易促進マネージャーは、中国における現地法人の設立や運営に関する相談に対応。会社設立に加え、債



ワンストップサービスの拠点となるふくい貿易促進プラザ
（本記事の写真は福井県提供）

権回収、法律、会計、労務など幅広い内容をカバーする。

「上海には三〇近い自治体が海外事務所を構えるが、ここまで手厚いメニューを揃えるのは福井県だけではないか。海外での販路開拓や進出を希望する企業があれば、県として今後も支援を行っていく」（小淵氏）という。

法律相談が好評

県では様々な支援メニューを用意するが、もつとも評判が高いのは何か。

「海外進出には法律上のトラブルがつきもの。法律相談は、利用する企業が多く、評判も高い。一企業あたり年間三時間まで無料で相談を受け付ける。例えば、書類作成で一時間、現地相談で一時間、その後のフォローアップで一時間を目安とする。三時間分の相談料は県が負担する。年間利用について制限はあるが、導入部分の相談やセカ



手厚い支援メニューを揃える福岡県上海事務所

ンドオピニオンとして活用していただければ」と話す。

併せて、「法律相談は、進出時の案件だけでなく、設立の際の手続きなど幅広く対応している。当初は、県の無料相談で弁護士を利用し、その後、実際に現地法人設立の手続きについて個別に契約を結んだケースもある」という。

進出の判断は個別企業の責任で

県は新規販路開拓を中心に、海外進出を後押しする。半面、販路開拓や進出がうまくいかなかった場合、訴訟リスクは伴わないのか。

「その点は最初にはっきりと企業側にお伝えする。例えば、福井産品応援者バンクという支援メニューがある。県としては、この企業がいいと紹介するが、最終的な商談は個別企業の判断となる。最終的な成約、利益を保障す

るものではない」と説明する。

「県は海外支援の仲介役で、橋渡し役である。行政としてリスクを取ることは出来ないので、支援としてどこまで出来るかが課題だ」という。

海外進出は空洞化につながらず

海外進出は産業の空洞化と絡めて議論されやすい。県が海外進出を支援することで、県内産業が空洞化し、雇用が失われることはないのか。

「空洞化の問題は県内でも関心が高く、県は独自に調査を実施した。過去三年間、海外進出した県内企業三〇社に聞き取り調査を行った結果、海外進出で空いた国内のラインは別の製品に切り替えて対応するなどしており、ライン数の減少などは確認できなかった。海外に進出している企業は、国内でも比較的業績の良いところで、進出目的としては、新たな顧客獲得、業務拡大、新分野進出が中心。その意味で、守りの海外進出ではなく、攻めの海外進出を支援している」

海外利益を県内還元

国内雇用は確保できても、海外の利益はどうやって県内に還元するのか。

「海外進出してもすぐには利益が出ない。一般的には早くても二年から三年は必要。進出した県内企業で配当を出しているところはまだ少ない」という。

他方、「商取引において、本社や子会社を商流に入れることで、県内に利益をもたらず企業もある。例えば、本社が子会社から八〇で買い、一〇〇で他社に売れば、二〇儲かる。本社を經由

させることで、国内に利益をもたらしことができる」という。

グローバル人材の育成

県は様々なメニューを用意するが、グローバル人材の育成はどうか。

「企業は即戦力となる人材を必要としており、行政に求められる人材育成策はそう多くない」という。

続けて、「汎用的なノウハウを説明するセミナーや勉強会では即効性が薄いかもしいないが、ジェトロの貿易実務講座は海外進出のイロハを教えてくれる有用だ。県としても、海外情報の発信を通して県内企業の人材育成の支援が出来れば」という。

他方、企業からは、「留学生を紹介して欲しい」との声が県に寄せられることもある。

「企業が直接、大学側にアプローチする方法もあるが、将来的に県が企業と大学の間に入り、マッチングの役割を果たせたらいいと思う」という。

国内の好業績をテコに海外へ

上海事務所で今年三月まで、現地法人の開設などをサポートしてきた小淵さん。海外進出に成功した企業の特徴は何か。

「海外進出している企業の特徴のひとつは、国内でも好業績をあげていること。海外に事務所を新設するには、初期投資の総額で一般的に二〇〇〇万円近くの資金を必要とする。まとまった資金が最初に必要なので、企業としてこれら資金を準備できるかがポイントになる」という。

続けて、「海外で成功している企

業に共通して言える点のひとつとして、トップに現地人を据えることがある。県内大手企業でも、現地人材を総経理としている例がある。現地での活躍が認められて、国内本社の役員にも就任している例もあり、仕事で頑張れば総経理になれるということとは、現地従業員のモチベーションアップ、ひいては生産性向上にもつながるのではないかと話す。

プラザ立ち上げの効果

設立から一年近くが経過したふくい貿易促進プラザ。その効果はどうか。

「立ち上げ当初は、存在が県内企業にまだまだ浸透していなかったこともあり、相談件数は多くなかったが、その後、知名度が高まるにつれ、相談件数が増加。規模別には中小企業、業種別では、食品や機械からの相談が増え、潜在需要の掘り起こしに効果があった」と分析する。

相談件数で見ると、設立時の昨年の九月から今年一〇月末まで三一四件の相談が寄せられた。このうち現在、海外進出を「検討中」の企業が四〇社、工場用地などを確保し、コンサルなどに相談している「進出準備中」が一六社、併せて五六社が進出準備中として、海外に羽ばたく準備を進める。

今後は東南アジアの情報提供

今後の支援策については、東南アジアの情報拡充を進めるといふ。

「来年度は、関係機関との連携を深め、これまで中国が中心であり充実していなかった東南アジアの情報収集に力を注ぐ」という。

同時に、県内企業の掘り起こしにも力を入れる。「現在、多くの県内企業にプラザを利用していただいているが、未利用の企業も多い。これまで利用実績のない企業を訪問し、県のメニューを紹介している。既に海外進出している企業には、進出そのものの支援ではなく、利用度の高い無料法律相談などのメニューがあることを案内する。進出企業をくまなくフォローアップし、

上海進出した老舗メーカー

—宇野歯車工業

一九〇八年創業の宇野歯車工業（資本金七五〇〇万円、従業員四〇人）は、高精度歯車や歯車伝達部品を製造する県内唯一の企業だ。同社は二年前、上海に進出。海外の実績が評価され、それまで取引のなかった大手企業から仕事を受注するなど、成長軌道を描きはじめている。海外進出の現状について、代表取締役社長の宇野善典氏に話を聞いた。

地場産業とともに成長

創業一〇〇年を超える同社の歩みは、県内産業の歴史と符合する。創業時は地場産業の繊維機械を製造していた。しかし、太平洋戦争の勃発で、職人は戦場に駆りだされ、多くが帰らぬ人となった。戦後、繊維機械は大手メーカーに売却。そこで使われる歯車を製造する専用メーカーに転じた。

復興期には、ダイワボウ、北陸電力からの仕事をこなし、高度成長期には

きめの細かい取り組みをしていきたい」と話す。

最後に、「県の支援策は、県内企業にとつて充分なものではないかもしれないが、少しでも支援になれば嬉しい。『県の支援は役に立った』と思ってもらえる企業を一社でも増やしていきたい」と意気込みを語った。

工作機械の歯車を手がけた。工作機械

には、高精度の歯車が求められ、そこに組み込まれる歯車をつくるなかで、様々な技術を学び、品質が評価された。「歯車は機械に組み込まれ、表からは見えないもの。納品先である機械メーカーの口コミが販路拡大のカギを握る。安定した品質を確保することが、受注拡大につながる。現在は産業機械全般の歯車を手がける」という。

現地視察で可能性を感じる

上海進出の契機は五年程前に遡る。当時は、国内でつくった歯車パーツを海外に輸出。海外で組み立て、製品として逆輸入していた。ある主要顧客から、「現地で歯車を調達できたらありがたい」という一言がキッカケになった。

早速、状況を確かめるため、社長自ら中国を視察。「ここに市場がある」と直感した。キッカケを作ってくれた

主要顧客以外でも、現地日系企業、ローカル企業からの仕事も期待できた。

「ロット数の多い仕事は、中国や台湾企業に大刀打ちできない。他方、ローカル企業が手がけない多品種少ロットはわが社の強み。そこに目をつけた」

現地法人を立ち上げ

上海工場は、日系商社と合併で二年前に立ち上げた。資本金は、商社が四割、宇野歯車工業が六割で出資。商社がすでに貿易会社や製造工場を運営していて、書類申請も代行してくれた。工場予定地も現地スタッフに手配してもらい、立ち上げはスムーズにいった。現地トップに据えたのは、福井本社で働いていた事務系の中国人社員だ。

日本での経験を生かし、母国で活躍してもらったことになった。他方、現場で働くワーカーは、上海の就職支援機関などに求人を出した。運良く、歯車機械の経験者を確保。彼らの仲間も加わり、現在は二五人の従業員を抱える。

即戦力を配置

現地法人には、日本から技術系スタッフが一人、出向している。三〇歳前後の優秀な若手が対象。技術面だけでなく、営業から資材調達まで幅広い仕事を経験させ、ひとまわり成長させるのが目的。こうしたグローバル要員は一年交代で派遣しているという。

一方、現地の即戦力として、外国人研修生の活用を進める。同社では、七年前から研修生を受け入れている。

「日本の技術、考え方を身につけた研修生は現地法人で貴重な戦力となる。定着率を高めるため、ローカルより二

割増、三割増の賃金で処遇する」

日本からの技術支援は不可欠

現在、同社の海外生産量は国内の五分の程度にとどまる。海外の技術水準はどのレベルにあるのか。

「ものづくりはプロセスがすべて。そこをひとつでもないがしろにすると良い製品はできない。日本でつくれて中国でつくれないのはそこに理由がある。進出先である上海では、現地ワーカー三人で日本人一人分に相当。一定の品質を確保するには、日本人社員による技術支援が不可欠だ」と話す。

海外進出で国内取引拡大

海外進出は「空洞化」の懸念がつきまとうが、同社の場合は、国内生産や雇用にどう影響を与えたのか。

「上海進出に伴い、現地で知り合った日系企業から国内の仕事も回ってくるようになった。現在は、大手三、



上海進出した宇野歯車工業（本記事の写真は宇野歯車工業提供）



高精度の歯車を製造する第1工場

四社から国内の仕事を受注している。海外に進出したことは、国内での取引拡大につながった。海外に出たことで、ビジネスチャンスが広がった」という。

一方、雇用への影響については、「海外進出に伴うラインの減少はなく、雇用は減っていない。現在、中途も含めて、毎年一、二名の人材を採用している。海外進出に伴い、国内取引も拡大しており、空洞化は確認できない」という。

役に立った法律相談

県は多様な支援メニューを用意する。進出企業としてどうみるか。

「進出後、貿易関係のことで、上海事務所での法律相談を利用した。現地弁護士が無料で相談にのってくれて、とても役に立った。相談したことで、解決の方向性がみえて、明るい日差しが差し込んだ」と笑顔をみせる。

その他のメニューについても、「利用はしなかったが、取引先の信用調査や専門のコーディネーターによる販路開拓もいいと思う」と評価した。

県に求める支援策

他方、求める支援としては、進出企業への直接融資をあげた。

「海外で沢山の仕事があっても、金融機関は簡単にお金を貸してくれない。中小企業は設備投資、当面の運転資金が必要で、最終的にはお金の問題に行き着く。それさえクリアできれば、もつと海外で飛躍できる。体力に見合った設備投資が必要なのは言うまでもないが、伸びる見込みのある分野には県も積極的に融資してほしい」と注文を付けた。

人材確保が今後の課題

今後の課題について、人材の確保をあげ、「中国語のできる人をさがしている。市内にある足羽高等学校の中国語コースや福井大学をターゲットにしている。さらに、ポリテクセンターの実習生も受け入れており、優秀な人材がいれば、入社を打診する」という。

続けて、「今までは、高精度の歯車は日本でしか製造してこなかったが、

最近では、現地で高精度の歯車をつくる要求が始まっている。現地ローカル企業の技術も向上しており、中国で良い物をつくる流れが加速している。こうした動きが今後、国内に影響を与える可能性もある」と指摘した。

(遠藤 彰)

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(ナサービス)

1 No.630 JANUARY 2013
特集「企業内労働者代表制度の展望」

【提言】

労働者代表制度の早急な法制化を 西谷 敏

【論文】

企業内労働者代表制度の現状と課題—課題を兼ねて 竹内(奥野) 寿
ドイツにおける企業レベルの従業員代表制度 ヘルント・ヴァース
フランスにおける企業内従業員代表制度 シルヴェエヌ・ロロム
イギリスにおける企業レベル被用者代表制度 ルース・デュークス
アメリカの企業における従業員代表制度 オーリー・ローベル
アン・マリー・ロフアン
韓国の企業レベルの従業員代表制度 李 哲 洙
李 多 恵
労使関係論からみた従業員代表制のあり方 呉 学 殊
—労使コミュニケーションの経営資源性を生かす

【書評】

相澤美智子著『雇用差別への法的挑戦—アメリカの経験—日本への示唆』 溜 箭 将之
橋本俊昭・高畑雄司著『働くための社会制度』 別所俊一郎
後藤澄江著『ケア労働の配分と協働—高齢者介護と育児の福祉社会学』 山根 純佳

【読書ノート】

大内伸哉著『労働の正義を考えよう—労働法判例からみえるもの』 根本 到

【論文 Today】

「就業時間帯の多様化と家庭生活への影響」 高見 具広

【フィールド・アイ】

65歳になっても働くのか?日本の引退慣行についての考察
ジョルジョ・フルネッロ

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp