お客さま訪問レポート

海外進出企業に学ぶ

海外進出は「経営者の汗」がカギ！「自ら足を運び、調べ、納得せよ」

金子産業株式会社は、石油化学・原子力業界向け通気装置などのバルブ関連製品を手がける老舗メーカー。2004年に中国で海外初進出を果たし、2010年には韓国にも進出。中国・韓国で黒字化を達成して、2015年にはベトナムにも進出した同社は、2028年に売上海外比率50%を目指す。海外進出の秘訣について中村善典・代表取締役社長にお話を伺った。

創業100年近い老舗メーカー 経営危機乗り越え近代化

――歴史の長い金子産業ですが、創業は何年ですか。

中村社長　1919年に金子佐武郎が創業し、1937年にはバルブの一貫生産メーカーとなりました。現在は開発・設計と組立・検査に特化し、鋳造や機械加工はアウトソーシングするようになっています。

――アウトソーシングへと転換した理由は何だったのでしょうか。

中村　当社の強みは、顧客ニーズに対応した幅広いラインナップです。また、用途も石油化学・鉄鋼から原子力発電所、食品工場、製薬工場にまで及ぶなど多岐にわたります。さらに、1つの部品をとってみてもサイズもさまざまですし、用途と予算に応じて使い分けられます。

ニーズの多様化に対応していくうちに、多品種少量生産となり、多くの設備を抱えることがどうしても難しくなっていきました。そこで、これからの時代を生きるには「無限の生産工場」、すなわちアウトソーシングが必要と考えたというわけです。

――経営で特に苦労した時期はありましたか。

中村　1990年代前半にコンサルタント会社を入れたところ、「あと数年でつぶれる」と言われました。数字上は優良企業だったのですが、「勘定合って銭足らず」の典型で、このままでは黒字倒産でもしかねない状況となっていたのです。

この状況に当時の専務が危機感を抱き、技術部にいた私にも声がかかり経営に参画することになりました。それまでは在庫管理もいい加減でしたが、需要予測に基づく生産管理を導入し、在庫回転率も意識するようにしました。

そんな中、メインバンクとの信頼を強化するため、経営計画書を持っていったところ、「こんなものは絵に描いた餅だ」と叱られたのが印象に残っています。銀行の支店長は、「経営者に決定権がない」という当社の株主構成の問題点を指摘したので

す。当時は役員が25%ずつ株式を保有していましたが、これでは中小企業ならではのスピード感のある意志決定ができません。何年かかけて、株主構成の見直しも行いました。

初の海外進出は情報収集で苦労 商慣習の違いにも直面

――そうした経営の近代化を実行し、1996年には中村社長が誕生したというわけですね。中村社長就任後に、金子産業は海外進出（海外生産拠点展開）を果たしています。狙いは何だったのでしょうか。

中村　やはり国内の少子高齢化と市場縮小ということを考えて、海外市場を視野に入れなければ今後はやっていけないと思い、海外進出を決断しました。当社の製品はそれまでも海外で使われていましたが、生産拠点がなかったため、十分な顧客対応をすることができませんでした。海外販売を強化するためには、顧客ニーズへの迅速対応を可能とする海外進出が欠かせません。

――最初に進出したのは中国ですね。

中村　2004年に上海に合弁会社を設立しました。電磁弁などのバルブ組立・検査・販売を行っています。

きっかけは、1990年代後半に中国から技術団が来て、当社が視察先に指名されたことでした。その技術団のリーダーから、中国で合弁事業をしないかと言われたのです。

ただ、中国進出には苦労しました。進出を決定してからは自力で情報収集したのですが、想定外に時間がかかり、法人設立まで2年を要してしまいました。

中国国内に多数の販売所を持つバルブメーカーと合弁することができたのですが、ここでも問題が起きました。中国のインセンティブ制度は慣行上独特なものがあるため、条件面で販売所の所長たちと折り合いがつかず、製品がまったく売れなかったのです。そこで、今度は当社で販売代理店網を作ることにしたところ、社員を一から教育できたので、製品も売れていくようになりました。設立から13年経過し、最近ようやく利益が出るようになったところです。

雇用慣行の違いから品質維持に苦労 海外では自前生産がカギ

――次は韓国に進出しています。

中村　2010年に韓国に全額出資子会社を設立しましたが、今度はジェトロの支援を受けて進出しました。「韓国ビジネスミッション」に参加して工業団地の見学をさせていただいたり、ジェトロのソウル支局長やメインバンクの支店長の協力を得ることができたので、中国よりは円滑に進出することができました。韓国のエンジニアリング会社が世界各地でプラント受注を増やすようになり、当社製品への需要も高まっていましたので、良いタイミングで進出できたと思います。韓国子会社については、進出から2年で黒字化することができました。

――中国、韓国への進出で、国内での経営と異なる点はありましたか。

中村　雇用や人材の面が違っていましたね。例えば当社の韓国子会社ではボーナスを5カ月分払っているのですが、これは韓国ではめずらしいケースです。一般的に韓国企業ではボーナスは1カ月分で、退職金についても毎年精算となっています。

ある人から聞いたところによると、韓国では雇用の流動性が高いため、労働者が1つの企業に定着しないケースが多く、退職金も退職時に支払うのではなく、毎年精算するのだそうです。

こうした雇用慣行は、当社の品質管理にも影響しました。技術面では、当社の生産部門の人間が韓国に常駐して教え、韓国でのアウトソーシング先にも指導し、ちゃんと製品が作れるようになっていたのですが、ある時、受け入れ検査をしているとガクッと品質が悪くなったのです。おかしいと思って行ってみると、当社

産業プラント工場などに多数使われているコントロール弁の操作用として、当社の電磁弁（M15）は、安全性が高く、顧客の信頼を数多く得て、国内外で幅広く使用されている。

Silent Technology KANEKO

金子産業株式会社

本　　社：東京都港区芝5-10-6
代表者名：代表取締役社長　中村 善典
資 本 金：9,990万円
従 業 員：100名（2015年12月現在）
事業内容：電磁弁、液面計、通気装置の設計・製造・販売・修理・メンテナンス
会社設立：昭和26年（1951年）
ホームページ：http://www.kaneko.co.jp/

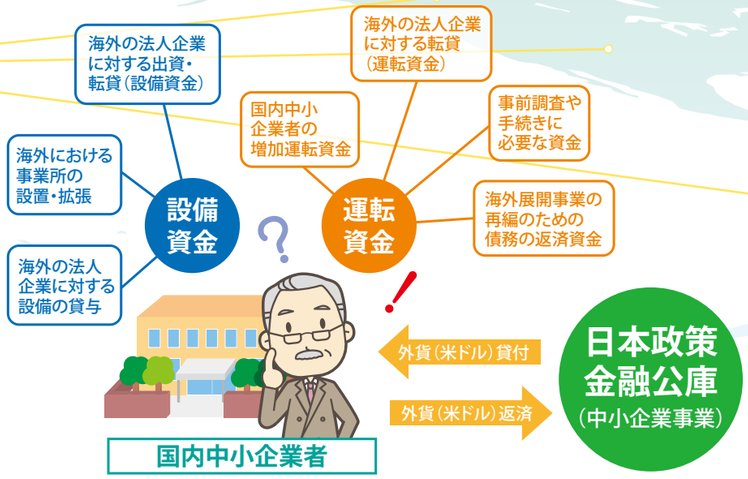
が指導したベテランの職人が辞めてしまい、品質マニュアルも基準もないので品質が維持できなくなったといいます。

中国でも同様に、品質は安定しませんでした。日本人同士なら、あうんの呼吸で職人との信頼関係が構築できますが、文化の違う海外では簡単にはいきません。

こうした経験から、日本でやっているアウトソーシングのやり方を海外に持っていっても限界があると考えるようになりました。海外進出した日本の大企業は、中核となる部品については自社工場で作り、その他の部分のみアウトソーシングしていることが多いと聞きますが、その理由がよくわかりました。

――2015年に進出したベトナムではいかがでしょうか。

中村　モノづくりという点では、ベトナム人は日本人に近いコツコツ型なので比較的対応しやすいと感じています。将来、ベトナム工場では中核部品の生産も視野に入れているところです。



海外取引において外貨が必要となる場合

緊急時の資金調達手段確保を経営者自身の汗が成功の秘訣

――これまでの経験を踏まえて、海外進出に際して気をつけておくべきポイントを教えてください。

中村　まず、その国の歴史や文化を良く勉強してから入るということでしょうね。その国の人たちに、「日本人だから」という態度を見せないことが大事です。特に、相手の国の政治家を批判したり、領土問題などを話題にするのは避けるべきです。

また、緊急時の資金調達手段を事前によく調べておくことも必要です。日本の銀行であっても、海外子会社に対してすぐに融資はしてくれません。まして海外の銀行が、よくわからない日本資本の会社に融資はしてくれないものです。いざという時に必ず資金調達できるというルートを作っておくべきですね。

――貴社の海外進出に当たっては、公庫の海外展開支援制度もご活用なさっていますね。「スタンドバイ・クレジット制度」で公庫の債務保証により韓国の銀行からウォン建て融資を受けられているほか、ベトナム進出に関する資金として公庫からドル建て融資および円建て融資を受けておられます。どのような狙いがあったのでしょうか。

中村　スタンドバイ・クレジット制度を活用し取引実績をつければ、海外の銀行から融資を受けるための切り口になりますので、その点は期待しています。ドル建てでの借入は為替リスクを軽減できることが最大のメリットですね。

――今後の事業展開について教えてください。

中村　引き続き海外事業を強化して、2028年には売上高60億円（国内30億円、海外30億円）を目指しています。

国内では石油化学プラントや原子力プラントは縮小傾向ですが、一方で水素ガスが有望です。水素ガスは配管内での火災が課題であり、そこで当社のフレームアレスタなどの装置が役に立ちます。2014年11月にはフレームアレスタの消炎試験場を完成させるなど、現在は水素ガス対応の製品開発に一番力を入れています。

その一方で、バルブを「セーフティーデバイス」というより大きな概念で捉えながら、さらに5年先、10年先を見据えた投資も行っています。例えば、プラント事故の多くは点検作業の後で起きています。そこで、定期点検なしに永久に動かし続けるプラントを目指して、バルブに頭脳を持たせてプラントを常時監視し、異常があればスポット的にチェック・修理できる仕組みを構想しています。これが実現すれば、バルブを売るだけでなく、常時監視のシステム全体を売ることができます。

5年10年かかる投資を大事にしながら、日本を研究開発センターにしていくことが、日本のモノづくりの未来につながると考えています。製造・加工については世界に分散しながら、研究開発については世界の若者が日本に集まるような仕組みにしていかないと、これからの時代はやっていけないのではないでしょうか。

今現在も、途上国の若者が、夢と希望を持って日本にやって来ています。ベトナムのホーチミンやハノイの大学を出たばかりの、純粋で目がキラキラした若者の情熱と知識を形にしていくことも、立派なモノづくりの精神だと思います。

――最後に、海外進出を目指す全国の中小企業経営者へのメッセージをお願いします。

中村　中小企業が海外進出する際には、経営者自身が何度もその国に出向いて、国民性を知り、「本当に自分たちの商品がその国に役立てるのか」「その国で通用するにはどんな仕組みでやっていく必要があるのか」を吟味するべきです。大企業なら4人も5人も常駐させて、しっかりと準備させることができるでしょうが、中小企業でそんなことをしたら国内が回らなくなります。やはり経営者自身が積極的に現地に行って進出できるのか判断することが大切です。

そのためにも、経営者はとにかくタフである必要があります。海外ではいざという時に取引先や有力者と強い酒を飲み合う場面もありますが、そこで酔いつぶれるようなことがあれば信頼されません。もし経営者自身が飲めないのなら、飲める社員を連れて行くくらいのことをするべきでしょう（笑）。

私も中国に進出した時は、背広を毎回3着くらい持っていったものです。酒席では気を張って乱れないようにしていますが、ホテルに帰ると一気に酔いが回っていつも倒れ込む。おかげで背広はシワシワ（笑）。朝起きたらすぐに着替えて仕事に行けるように、背広は多めに用意しておいた方がいいですね。

とにかく、自分で足を運び、自分でよく調べてから海外に出ることです。「あの会社も出たから、うちも出るか」という経営者がよくいますが、そうした安易な進出が危ない。自分なりに汗をかいて調べて納得してから出ないと、大変な失敗を犯すことになると思いますよ。

（聞き手　ライター　宮島　理）

中村 善典 代表取締役社長

2015年3月、VIET NAM KANEKO CO.,LTD設立。ニョンチャック3工業団地に社屋建設、従業員採用、トレーニング等開始。

2010年5月、韓国金子株式会社設立。韓国の産業プラントへの販売拠点として、また、アッセンブリ機能も備えた生産拠点として現在に至る。

2004年5月、上海金子自動化儀表有限公司設立。資材の調達も中国国内から行う生産工場であると同時に、中国全土への販売拠点として生販両面の機能を備えている。

金子産業 に学ぶ 3つのポイント

- **Point 1**　その国の国民性やニーズを事前に研究する
- **Point 2**　経営者自身が進出準備や人脈形成に汗を流す
- **Point 3**　緊急時の資金調達手段をあらかじめ確保する