

近畿本部 化学部会（2013年4月度）講演会報告

日時：2013年4月17日（金） 18:30～19:40

場所：公益社団法人日本技術士会 近畿本部 会議室

講演：中小企業の海外展開と問題点

谷川 友彦 前 無錫徳松科技有限公司 董事長、元 株式会社 MORESCO 常務取締役

1. 株式会社 MORESCO の紹介

株式会社 MORESCO は、1958年に松村石油株式会社から研究開発部門が分離独立して設立した株式会社松村石油研究所が起源である。MORESCO は水と油と高分子のスペシャリストとして、オンリーワンのものづくりで新たな可能性に挑戦しており、主力製品は特殊潤滑油やホットメルト接着剤である。

2. 海外展開にあたって

製品・技術は次の過程を経て成長していく。技術導入により国内で生産→国内販売を通じて製品を標準化しながら市場を確保→競争力がついてくれば先進国や発展途上国への輸出を通じて販売を拡大→コスト競争のため海外生産を開始→成熟に近づく時点で新製品を開発し国内生産に回帰。上記に関わった経験についてお話しする。

3. タイ現地法人の設立

初めての海外法人を1995年タイに設立した。進出にあたり、○小さく産んで大きく育てる思想を置いて、○損失の限界値を設定、○責任者の選定（技術、販売、財務、マネジメント）、○将来問題への対応の方針、を設定した。

タイの市場環境は、10%以下の華人が経済の80～90%を握っていること、外資製造業には業務制限があることなど、適応すべき課題は種々あったが、ASEANやAFTAへの対応、研究開発機能の設置と強化、製品ラインナップの拡大などにより対応できた。

4. 台湾、中国への進出

台湾は輸出販売では採算が合わなくなってきたことや、技術サポート面に課題があったので台湾企業と提携して現地生産を実施した。しかし顧客が大陸に進出したことによる空洞化に直面し大陸に共同で進出する合意を結んだ。

台湾企業と共同でFS（現地調査）を開始し、立地を無錫に決定して会社設立手続きを行った。しかし、現地政府担当者（窓口担当者としての付き合いではなく共同作業者として）からの情報収集不足もあって十分なFSが出来ておらず、最初から資金不足に陥るなど日本と中国との常識違いへの戸惑いを含め、問題多発に苦しんだ。

最大の失敗は、建物がスケルトン（工事には内装や清掃は含まれていない）であったことであり、内装費として建物の30%に相当する費用が追加となって資本金が底をついた。その他の技術面での課題に加え、経営面（提携企業との意見整合、離職対策等）でも課題が多発し対応を迫られた。現在の課題は太湖の水質悪化に伴う化学工場の増設や立地規制の追加問題であり、工場移転も検討せざるをえない状況となって検討中である。

5. 海外進出にあたって

アメリカとインドネシアについての経験を踏まえて考えると、いずれの国でも政府のコントロールと国民性によって中身は全く異なっている。日本の親会社が現地の事情を理解し、現地法人の経営方針や方向性について責任を持って判断し、明確に示すことが成功につながると考える。

（文責 藤橋雅尚）