

海外取引の拡大に向け実務上の問題を一つ一つ解決し、国際化に係る経営基盤を強化

当社の除雪機、農業用機械は、国内に浸透してきており、さらなる事業拡大を図るためには、海外展開（特に輸出）を積極的に推進していく必要がある。現在は、海外13カ国に輸出し、海外売上高構成比率15%であるが、5年後には、海外売上高構成比率40%を目指している。海外取引を拡大するための課題を克服し、国際化に向けた基盤の強化を図った。

関東本部 チーフアドバイザー 高波 信行

企業名 株式会社
フジイコーポレーション
業種 除雪機設計製造販売、
農業機械設計製造販売、
金属プレス金型、加工業
所在地 新潟県燕市小池285番地
資本金 12百万円
設立 昭和25年12月
売上高 3,101百万円
(平成25年6月期)
従業員 130人

当社の主力商品は、除雪機、草刈り機、高所作業機等である。特に除雪機は、国内はもとより、フィンランドやスイス、南極でも使用されており、事業拡大の主力商品となっている。近年、国内需要の成長が見込めなくなったため、海外取引を拡大する戦略を実践したいと考えてきた。当社の現状を踏まえ、自ら解決が困難な「海外環境規制対策」「海外取引対策」「海外人材管理構築」について、海外取引の実務経験豊富な人材を3回に分けて派遣、課題整理、対策検討、体制構築、マニュアルの作成などを支援することにより、国際化に係る経営基盤の強化を図った。

企業概要

当社は、慶応元年（1865年）農機具の生産販売から創業し、人力稲扱機から、動力、全自動脱穀機、

除雪機と時代のニーズに応じて商品を提供、成長し続けてきた。昭和25年に法人化し、農業機械、除雪機的设计・製造・販売等を展開している。

主力商品は、サンタクロース公認除雪機（平成19年公認）で、除雪機の国内シェアは第3位である。除雪機は、ヨーロッパへも輸出しており、輸出のシェアは国内第2位である。防衛庁・国交省等に納品実績があるほか、南極の基地や北極圏にあるフィンランド・サンタクロース村等でも使用されている。また、当社が開発した電動シユート（投雪方向を決める機構）後進時安全装置、急発進防止のゼロ発進レバー等は、除雪機のデファクトスタンダードになっている。さらに、新型除雪機には、同一地点に常時投雪するロックオン機能、緊急停止装置の常時故障検知モニターなど、他社にない機能を装備しており、国内外の顧客から高い評価を得ている。

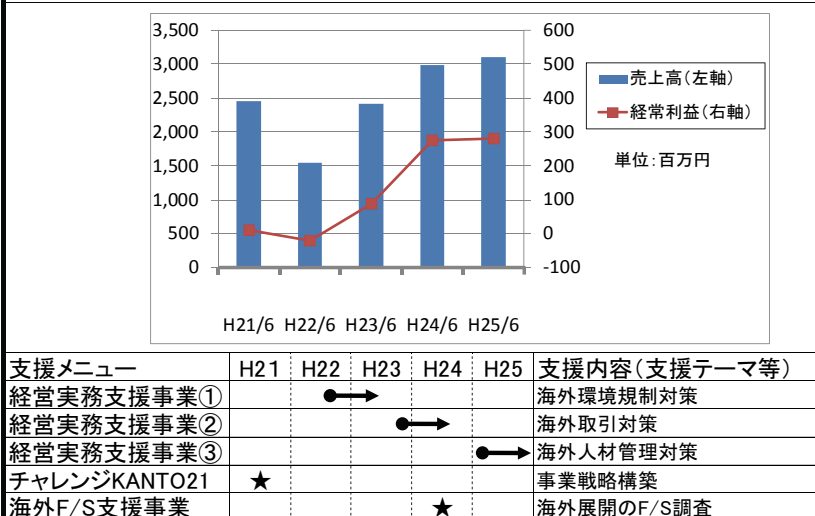
中小機構との出会い

関東本部が主催するセミナーであるチャレンジKANTO21の参加企業である。チャレンジKANTO21は、関東地域の中小企業の社長及び後継者を対象に、将来ビジョンや中期・長期事業計画策定を行い、新たな成長に向け、自社のあるべき将来像を体系的に作り上げるセミナーである。参加企業同士が自社の将来像を発表し、また、ディスカッションを重ねていく中で、藤井社長は、長期的に成長し続けるためには海外取引を拡大していくことが重要であると気付いた。セミナー終了後、海外取引の拡大のために何が必要なのか考えたが、どのように取り組んでいけばいいか漠然としていたことから、中小機構へ支援を依頼した。

チーフアドバイザーの視点と支援課題の設定

当社を訪問し、まず海外展開を進めていくにあたり、どのような課題があるのか、どのようにして解決していくべきかについて項目だしを行った上で、課題に優先順位を設定した。その課題を一つ一つ解決しながら、海外展開に向けた経営基盤を強化することが必要と考えた。支援計画については、藤井社長が148年間継続してきた国内生産にこだわり、日本からの製品輸出を前提に海外事業を推進してきていることから、この方針に沿って策定した。

売上高と経営利益



その結果、海外環境規制対策（環境負荷・有害物質に係る社内管理体制の確立）、海外取引対策（社内輸出業務管理体制の確立）、海外人材管理対策（グローバル人事マネジメント管理体制の確立）を海外展開に必要な基盤強化の最重要課題として位置づけ、海外取引の実務経験豊富な人材を選定し、3回の経営実務支援事業で支援することとした。

プロジェクト推進体制

実務上の課題を解決していくという支援の性質上、テーマごとに、技術部門、営業部門、総務（人事）部門の部長、責任者、担当者の少人数で構成し、短期集中で取り組むこととし、社長はプロジェクトオーナーとして、経営全体を見ながら参画することとした。

支援内容と支援成果

<経営実務支援事業>

（平成22年12月～平成23年6月）
（支援テーマ）

海外環境規制対策（環境負荷・有害物質に係る社内管理体制の確立）
（支援テーマ設定の背景）

当社は、農業機械、除雪機をはじめとした完成品だけではなく、大手メーカーに部品を提供している。環境規制が年々厳しくなっており、取引が増加傾向にある大手メーカーから、化学物質の管理（材料に何を使用したかを説明できる状態にすることなど）の徹底を要請されてきた。同社には、これまで化学物質を管理するスキームが

なく、管理システムの構築が急務であった。他方、海外に完成品を販売していくためには、国内取引以上の厳しい環境規制があり、長期的に海外取引を行っていくためにも環境規制対策を行う必要があった。

(プロジェクト推進体制)

技術部門が中心。

(支援内容)

環境化学物質管理の実務経験を有する大手光学機器メーカー出身のアドバイザーを選定し派遣した。各国の法規制の動向を分析すると同時に、各国の法規制ごとに

化学物質の管理体制について、高い評価を受けると同時に、取引量の増加に対して、適切迅速な対応を取ることができた。また、今回の支援を通じて、海外展開を行う企業にとって必要な環境規制対策ノウハウを身に着けたため、年々改定され厳しくなる海外の法規制対策については、自社にて対策を練ることができるようになり、取引先からの評価も向上した。

<経営実務支援事業 >

(平成24年2月～平成24年10月)

(支援テーマ)

て取引すると同時に、取引契約書に沿った管理・対応ができる体制を構築しておく必要がある。よって、「社内輸出業務管理体制確立」の支援を行う必要があった。

(プロジェクト推進体制)

営業部門が中心。

(支援内容)

海外貿易の実務経験を有する同社出身のアドバイザーを選定し派遣した。同社の事業計画やビジネスモデルに合致した海外取引の対策を構築した。海外取引の交渉条件や契約交渉、許認可取得、決裁、保険など、手続きにおいて注意すべき点を整理していくことから始め、特に、英文契約書(販売店契約書)のひな形作成に力を入れた。単に、ひな形を作成するだけでなく、各条文の意図とすることを明確にし、契約内容を具体的に実施していく上での対策まで深掘りし、自社戦略に沿った対策を講じた。

(支援成果)

一連の検討を通して、海外の販売代理店候補社に対し、迅速に商談を実施することが可能となり、かつ、取引リスク低減を図ることができた。

<経営実務支援事業 >

(平成25年5月～平成25年9月)

(支援テーマ)

海外人材管理対策(グローバル人事マネジメント管理体制の確立)
(支援テーマ設定の背景)

藤井社長は、海外展開を着実に
行っていくためには、海外展開対



高波 信行 関東本部 チーフアドバイザー

持続的成長を図るには海外取引の拡大が不可欠であったが、海外事業の足腰はまだ弱く、根本的に再構築することが必要であった。課題に優先順位をつけ、経営実務支援事業を有効に組み合わせる支援を行い、海外事業基盤の確立を図った。

体制の整備を支援した。具体的には、順守すべき環境基準をリストアップし、取引先への公表内容を決定する。また、環境基準を順守するための従業員への周知方法、協力会社への発注にあたっての注意事項など、必要とする対策について整理を行った。

また、作成した対策について常に改善していけるよう仕組みづくりを行うと同時に、情報共有のための見える化に向けた書類の整備も行った。

(支援成果)

大手メーカーから監査が入り、

海外取引対策(社内輸出業務管理体制の確立)

(支援テーマ設定の背景)

当社は、除雪機を中心に現在13ヶ国に輸出し、今後は、新興国への販路開拓を計画している。しかし、10年間の海外取引実績はあるものの、海外取引先とは長い間の信頼関係で行い、取引契約書は、全く締結してないのが実情である。この状態では、トラブル(アクシデント、保証)や訴訟などのリスクが大きく、権利、義務を明確にするために書面(取引契約書)を作成し、お互いの認識を共有し

象国の文化・生活習慣を熟知した対象国の人材が必要だと感じていた。従って、日本人主導による体制には限界があると考え、外国人スタッフを営業部門、技術部門に採用し、ワーカーとしての外国人スタッフではなく、対象国の現地で判断できる外国人スタッフの活用を検討してきた。その先駆けとして、日本の大学院生であるバングラデッシュ人を採用、技術部に配属した。今後、さらに職種、人員を増やし十数名の外国人スタッフを核に海外展開していく戦略である。バングラデッシュ人採用の折、宗教、政治、文化、食生活など、人事管理をはじめとするあらゆる局面に配慮した社内規程を整備する必要性を感じた。

（プロジェクト推進体制）

総務（人事）部門が中心。

（支援内容）

海外取引の経験を有し、かつ、人事労務の実務経験、アドバイス経験を有する大手部品メーカー出身のアドバイザーを選定し派遣した。在留資格取得、労務管理、採用マニュアル、海外出張規程の作成を行っただけではなく、宗教文化をお互いに理解した上での接し方や報告・連絡・相談の周知徹底のためのディスカッションを行うなど、人事マネジメントにも焦点をあて、実務で役に立つ管理体制の構築を行った。特に、日本人と外国人のビジネススタイル（仕事を行う上での考え方）は異なるため、海外人材に対して、日本のビ

ジネススタイルをいかに理解してもらうか、対象国のビジネススタイルを分析し、いかに当社のものにするかといった、実践的な対策も検討した。

（支援成果）

今回の支援を通じ、海外展開を行う上での海外人材管理のための制度づくりができただけでなく、外国人スタッフを戦力として活かせる受入れ側としての社内風土づくりにも貢献した。今後、安心して海外からの人材を受け入れられる基盤ができた。

今後の課題

海外展開を未開拓国で行うために、中小機構の「海外展開のためのF/S支援事業」に申請、採択され、平成24年度にロシア、トルコで現地調査を行った。除雪機のマーケット動向を入手することができたが、コスト力強化が課題であることがわかった。

コスト力強化対策の一例として、販売国でのノックダウン生産

を行う戦略を検討している。他方、現地サービス体制の整備も必要となるため、機能別ブロック生産ができる設計の標準化が不可欠となることから、今後とも引き続き支援したい。

経営者のことば（代表取締役 藤井 大介社長）

世界市場に挑戦している弊社では、国内市場が縮小する中、海外販路を更に拡大をすることが必要であり、今後、新興国にも販路を拡大していく計画である。しかし、社内海外事業基盤は弱く管理体制は十分でない。環境に関する法規制、各種の契約事項、人材育成等海外事業の社内体制の強化が不可欠である。外国人スタッフも採用し海外進出の核にしていく考えである。このような弊社の経営戦略に関し支援をいただき、海外事業社内体制を強化することができた。今後は、着実に実行し定着化させ、盤石な海外事業基盤を確立する。