

## 海外市場進出の「漠然とした期待」が「確固たる確信」へ変化!

### — ハンズオン支援と海外ビジネス支援との複合支援により 海外事業戦略を明確化 —

#### ■ 事業概要

同社は、1887年創業のファインセラミックスメーカーである。洋食器製造で創業するも、僅か8年後には、碍子製造に事業転換した。1957年に「アルミナ抵抗管」、1976年にはマグネシア等のファインセラミックス製品の製造を開始、1999年には大手企業が撤退したファインセラミックス

事業を譲受し、より高度なファインセラミックス市場に参入した。現社長が就任した2006年からは、「高純度アルミナ」等製品の開発と市場開拓に経営資源を集中させてきた。最近では、ジルコニアを材料とした歯科材料の成形技術を開発し、医療機器市場への進出を進めている。

#### ■ 経営を取り巻く環境

同社は、陶磁器生産が千年以上続く瀬戸地区にありながら、130年以上前から“非食器”製品の開発に取り組み、常に地場産業の高付加価値化に貢献してきた。しかしながら、低価格な海外製品が輸入され、競争が激化した。そこで同社は製品開発してきた歯科用ファインセラミックス製品に注目、国内市場、更に東南アジア市場での爆発的な市場拡大が期待できる状況下において、当該製品の国内販路拡大と海外への販路開拓を目指している。

#### ■ 同社の置かれた状況

創業以来130年以上にわたって培ってきた同社のファインセラミックス製造技術は、極めて高いレベルである。高付加価値製品の多品種少量生産が多く、その典型である歯科用ファインセラミックス事業は、同社の経営資源との相性が極めて良い。一方で、同社のファインセラミックスは、ほとんどが国内市場向けであったため、東南アジア等の海外市場へのビジネス展開のための経営ノウハウや経営資源等が極めて少ない状況にある。

### 解決すべき経営課題

#### ■ 課題

##### 海外市場への進出のための事業戦略の策定

同社は、ファインセラミックス製造の高度な技術を持つが、短期間で海外メーカーにキャッチアップされ、コモディティ化する傾向にある。このため、新技術の開発スピードアップと並行し、新技術を投入する海外市場への進出が必要である。しかしながら、現時点では、今後の歯科用ファインセラミックスの市場拡大が期待でき、大学院留学中に同社でアルバイト経験があるベトナム人留学生を介して、政府機関とも関係の深いベトナムへの進出が最適であると考えているものの、海外展開のための体系的な現地調査や情報収集を行った経験が無いので、現地情報の収集・分析を包括した中期事業計画を立てて、適切な経営判断を行う必要があった。

### 活動内容と活動成果

#### ■ 第一期：平成29年9月～12ヶ月間／専門家継続派遣事業／24回

##### ▶ 活動目標

歯科用セラミックス材料を海外市場へ販売するための事業計画の策定

##### ▶ 活動内容と成果

##### 1) 現状把握・経営ビジョンの明確化

同社の現状を把握し、主に以下を経営ビジョンとして明確化した。

- ① 未来永劫続く安定企業として“200年企業”を目指す
- ② 常に業界トップクラスの技術力を追求する

③ 地場産業の“やきもの”を通じて、地域社会と業界の発展に貢献する。

##### 2) 事業目標の検討

経営ビジョンの実現のため、主に以下の事業目標を決定。

- ① ファインセラミックスを経営の主軸に置く
- ② 安定経営のために顧客を増やして多品種少量生産を進める
- ③ 自立経営のために、大手企業や特定業界の下請けに甘んじない
- ④ 量より質、売上より利益を目指して、安売りしない製品で勝負する

企業名	合資会社マルワイ矢野製陶所	資本金	10百万円
本社所在地	愛知県瀬戸市北脇町216-1	売上高	390百万円(令和元年10月期)
設立	1957年(創業1887年)	従業員	30人(正社員30人)
業種	製造業(工業用及び医療用ファインセラミックスの開発・製造・販売)		
URL	https://www.maruwai.co.jp/		

### 3) 海外の情報収集と候補国の絞込み

中小機構の海外支援事業と連携し、二次資料を収集して市場を分析した結果、候補国の「政治・経済」、「市場の成長性」、「労働環境」、「外資への優遇措置」、「事業パートナー」、「事業リスク」等を総合勘案するとベトナム進出が最適であり、同国への輸出販売から始め、段階的に現地生産・現地販売への移行が適切であると仮説を立てることができた。

### 4) 今後のアクションプランの作成

海外進出の基本方針に基づく目標を具体化し、「何を」「どのように」「誰が」「何時までに」実行していくのかについて、国内事業の今後の進め方とともにアクションプランとして作成した。

### 5) 事業計画書の作成

当該事業計画を、海外市場進出を中心とした中期事業計画書としてとりまとめ、全社員の総会で発表した。

## ■ 第二期：平成30年1月（7日間）／海外ビジネス戦略推進支援事業（現地調査）

### ▶ 活動目標

歯科用ジルコニアディスクをベトナムで製造・販売するための事業可能性の現地調査

### ▶ 活動内容と成果

#### 1) 経営方針の確認

ハンズオン支援で明確化した経営ビジョンや経営方針を、海外事業の視点で再確認した。同社の長い業歴と高い技術力に裏付けられた歯科用セラミックス材料が、極めて高品質であることが確認できた。

ジルコニア製 歯科材料

#### 2) 海外事業戦略の立案

二次資料を収集・分析した結果、以下の事業戦略が妥当との結論に至った。

- ① 同社の極めて高品質な歯科用ジルコニア製品をベトナムの歯科技工所に輸出販売し、実績を拡大
- ② 自社資本による歯科技工所を現地に設立し、そこからベトナムの歯科医院へ販売

③ 事業拡大に伴い、現地に生産拠点を設立し、ベトナム及び周辺国へ製造・販売

#### 3) 現地調査（ベトナム／ハノイ市、ホーチミン市）

海外事業戦略の検証のため、2018年1月にベトナム・ハノイ市、ホーチミン市の延べ18社の企業を訪問し、情報収集を行った。

#### 4) 海外事業戦略見直し改善

帰国後、7日間のベトナムでの現地調査結果を分析し、当初に立てた海外事業戦略の修正や新たな課題等について整理を行った。その結果、当初の戦略から大きく乖離することは無かったが、ハノイ市とホーチミン市では、市場特性や要求品質や価格、商慣習等が大きく違うことが判明した。また、現地では“日本品質”への期待がさほど小さくなく、低価格化が優先されるとの声が多く、現地生産による低コスト実現が大きな課題となった。

## ■ ハンズオン支援マネージャーのコメント

同社から相談があったときは「ベトナム進出ありき」の状況であった。しかしながら、詳細に調べると社長の限られた人脈や情報による判断であったので、大きな経営リスクを伴っていることが判明し、今回の支援を開始することになった。その結果、ベトナムの現地調査や分析の成果を中期事業計画に反映させることで、リスクが少なく実効性が極めて高い長期事業計画を立てることができた。

榊原 郁夫 中部本部 中小企業支援チーフアドバイザー

## ■ 経営者のことば

当社は歯科用ジルコニア材料の開発に成功して国内販売を開始しましたが、さほど市場拡大が期待できず、海外市場への進出を中小機構に相談しました。そうしたところ、海外市場調査を含む事業計画作成の提案を受け、今回の取り組みとなりました。事業計画作成やベトナムの現地調査等により、海外進出への確固たる確信が持てました。医療機器認証取得後、直ちに製品輸出を開始し、現地販売や現地生産化等を進めていく予定です。



代表社員  
矢野 仁氏