



JBICならではの得意分野を活かして 中堅・中小企業の海外進出を支えたい

中堅・中小企業ファイナンス室
中堅・中小企業第1ユニット(東日本)兼
中堅・中小企業第2ユニット(東日本)
ユニット長
佐久間 佳寿子



中堅・中小企業の海外事業展開を支援するJBICの取り組みの一つに、各地域の地方銀行、信用金庫との連携を通じた出融資や各種サービスの提供があります。地銀・信金は、各地域の中堅・中小企業と強固なリレーションシップを築き、その経営をサポートする、いわば“地域企業の礎”とも言える存在です。JBICは2012年の新JBIC設立以来、中堅・中小企業支援を重点分野に掲げる中で、こうした地域企業に精通した地銀・信金との多様な連携を通して、中堅・中小企業の海外事業展開を強力にサポートしています。

地銀・信金と共に互いの 得意分野を活かしたサポートを

中堅・中小企業にとって地銀・信金は大きな役割を担っていますが、地銀・信金の多くは地域を拠点に活動していることから海外業務を行う体制が必ずしも十分とは言えず、中堅・中小企業の海外展開に伴う多様なニーズのすべてに対応出来ないのが現状です。一方、JBICは、中堅・中小企業との取引は相対的に少ないものの、国際金融取引や開発途上国の事情に通じています。地銀・信金と連携し、JBICの金融スキームや各種サービスを提供することで、中堅・中小企業の海外展開を支援するとともに、地銀・信金の海外業務の経験・ノウハウの蓄積に貢献することが可能です。

こうした両者の連携に基づくJBICの具体的な支援の代表例が、海外現地へ進出する中堅・中小企業に対する長期の外貨建て融資です。国内の親会社を通じて融資する場合(親子ローン資金の貸付等)もありますが、海外子会社に財務面での自立を期待する場合や、海外子会社のステージに応じた資金調達手段の多様化に向けて、現地子会社向けに直接、かつ、現地通貨建てで融資して欲しいというニーズが多くなっています。現地通貨建て融資のメリットは、海外で製品を生産・販売すると、その収入が現地通貨建てとなる場合も多く、借入金の返済を現地通貨で行うことで為替リスクを回避出来ることにあります。

また、JBICでは、ここ数年で主要な現地

通貨を調達することが出来るようになってきました。従い、海外支店を持たない多くの地銀や信金からは、日本の親会社に親子ローン(円・ドル)の資金を融資してもらい、JBICからは海外子会社に対して現地通貨建て融資を行うという形で、お互いの得意分野を活かしつつ支援するケースも多くなっています。最近では、地銀・信金とJBICとの連携による支援を経験した中堅・中小企業の中でリピーターとなる企業も現れています。

JBICの海外ネットワークを活用して 情報面からもサポート

JBICによるサポートは融資後も続きます。例えば、現地政府の政策変更や政治不安などポリティカル・リスクが発生した場合、あるいは、現地での規制をめぐる当局との対応の中でトラブルが発生した場合などに、JBICが相手国政府との間で持つ独自の対話ルートを通じて解決をサポートします。また、融資対象案件等に関して、法律や税務・会計面の専門的な対応が必要な場合は、JBICが提携する会計事務所や弁護士事務所のアドバイスを受けて頂くことも可能で、セカンド・オピニオン等として活用頂いています(費用はJBIC負担)。

さらに、JBICでは、融資後の海外子会社の業況や生産・販売の様子等をフォローするため、定期的に当室のメンバーが現地へ足を運び、現地で伺ったお話

を地銀・信金とも共有したり、地銀・信金のお客さま向けのセミナーや相談会の開催、地銀・信金の職員向けの勉強会の開催、進出先各国の投資環境についてまとめたガイドブックの提供なども行っています。

近年、中堅・中小企業の海外進出先として増えているのがメキシコです。これに伴い、地銀・信金もメキシコの現地事情に高い関心を持っていることから、JBICは2015～16年にかけて、4つのメキシコ州政府及び地場金融機関との間で、日本の中堅・中小企業のメキシコ進出支援を目的とした覚書を締結しました。そして、この覚書に基づく支援の枠組みに多くの地銀・信金に参加して頂きました。

個別案件等でご相談の依頼を頂いた地銀・信金へは、当室のスタッフが直接訪問して、JBICの支援内容などについてご説明するほか、中堅・中小企業へもお伺いして、経営者の方から直接、海外進出にける思いをお聞きたりします。海外進出は企業の将来につながる一大イベントであり、地銀・信金と共に中堅・中小企業を支える金融機関として、企業経営者の方々の夢や企業成長ストーリーを共有させて頂くことは非常に大事なことを考えています。今後も、地銀・信金との連携を強化し、それぞれの強みを活かして、地域の中堅・中小企業の皆さまが安心して海外展開を進めることが出来るよう全力でお手伝いしていきたいと考えています。

国際協力銀行の広報誌
JBICToday

February 2017

JBIC Today (シーエービック トゥーデー) 2017年2月号 2017年2月発行
〒100-8144 東京都千代田区大手町1丁目4番1号 Tel.03-5218-3100 株式会社国際協力銀行 企画・管理部門 経営企画部 報道課

ホームページ: <http://www.jbic.go.jp>
Facebook: <http://www.facebook.com/JBICJapan>

JBIC Today

Japan Bank for International Cooperation

国際協力銀行の広報誌

February 2017

特集

新たなステージを迎えた 中堅・中小企業の 海外事業展開

わが社のグローバル戦略

株式会社シャルマン(福井県鯖江市)

弛まぬ挑戦でメガネフレームの グローバル企業へ

ベンダ工業株式会社(広島県呉市)

「工場から市場へ」海外販路広げ グループ事業の拡大へ

SPOTLIGHT

JBICならではの得意分野を活かして
中堅・中小企業の海外進出を支えたい



この印刷物は、大豆油インキを包みした
植物油インキを使用しています。

国際協力銀行では、本誌を季刊で発行しています。
本誌に掲載されている画像、文章の無断転用・無断転載はお断りします。



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。

新たなステージを迎えた 中堅・中小企業の 海外事業展開



従来、我が国の中堅・中小企業は、日系大手製造業に追随して海外に進出するケースが多かったが、その後、中堅・中小企業の進出動機・業種・規模・進出先国は変化している。また、海外進出によって得られた利益・知見・ノウハウの活用先も、販路の新規開拓だけでなく、経営改革や自社のレベルアップのみならず、地域活性化や地方創生にまで拡がり始めている。海外事業の成果を組み入れ、変貌を遂げる我が国の中堅・中小企業。彼らの海外事業展開は、今、新たなステージを迎えつつある。

中堅・中小企業ファイナンスに詳しい
西日本オフィス 総代表に聞く

日本企業の海外進出を 取り巻く状況と中堅・中小企業の 海外展開の新たな潮流



産業ファイナンス部門
西日本総代表

大橋 祥正

海外のアガリで支えられる日本

80年代初頭以降、黒字を続けてきた我が国の貿易収支は、2011年から赤字に転じた後もその傾向が続いています。一方で、海外からの配当金や利子等から成る所得収支がこれを上回る黒字となり、結果的に経常収支は黒字になっています。こうした所得収支の源泉は、直接投資・証券投資の残高にあります。特に、2000年以降、直接投資残高は順調に

増加し、中でもASEANや中国向けの直接投資残高は相応の水準に達しています。また、2005年以降、我が国企業の売上高経常利益率が売上高営業利益率を上回る水準になっています。これは我が国の企業が海外で稼いだ配当金や利子が日本国内に還流し始めた現象を裏打ちしたものとと言えます。

GDP成長率の推移を見ると、2000年を境に「先進国は低成長、新興国は高成長」という図式になりました。

IMF世界経済予測によれば、今後この傾向は続くと考えられています（2015年GDPに対する2021年予想GDPの倍率は、日本約1.36倍、米国約1.27倍に対し、ASEAN計約1.56倍、中国約1.64倍、インド約1.75倍と見込まれています）。一方、日本国内経済は力強さを欠いた状態が続いており、人口減はもとより、労働生産性も90年代以降、横ばい傾向にあります。こうした一連の現象は、我が国企業

が、景気低迷、人口減、労働生産性の伸び悩み等、市場規模拡大が期待できない日本国内よりも、経済成長が続く新興国に収益機会を求めて、海外で工場を建設し積極的に製造・販売活動を行っていることを物語っています。

海外事業を通じて実力を付ける 中堅・中小企業

我が国中堅・中小企業の間でも、進出後に新たな市場や販路を獲得して事業を拡大する動きが見られます。もともと、中堅・中小企業の海外進出は、完成品メーカーやTier1・Tier2企業等に追随する形で始まる事例が多かったのですが、進出後、現地で様々な経験を積み、それまでになかった新たな力を付ける企業も現れています。

「2016年版中小企業白書（中小企業庁編）」によると、海外直接投資のうち生産拠点を設けたことによる効果として、「海外の新市場・顧客の開拓」「営業力・販売力・企画力の強化」をあげた企業が、それぞれ34.9%、18.7%（図1）、また、販売・サービス拠点を設けたことによる効果としては、それぞれ55.5%、25.8%（図2）となっています。進出先で系列外企業や外資系企業、更には異業種企業と遭遇し、海外での新規商談を獲得するなど、海外市場の情報蓄積によって営業力や販売力、企画力を強化している様子が見えてきます。

また、直接投資の実施企業は非実施企業に比べ、高い労働生産性を示しており（次頁・図3）、さらに、海外展開投資を行ったことによる国内従業員数の変化を見ても、「増加した」との回答企業数が

「減少した」との回答企業数よりも多いことが分かります（次頁・図4）。

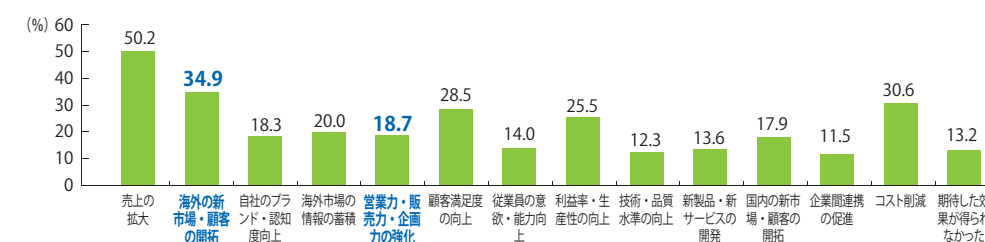
海外事業実施を通じて、中堅・中小企業は本業で販路拡大等の成果を享受し始めると共に、副次的に自社の実力を向上させていると言えます。

業種・規模・進出先国別に見る 海外展開の多様化傾向

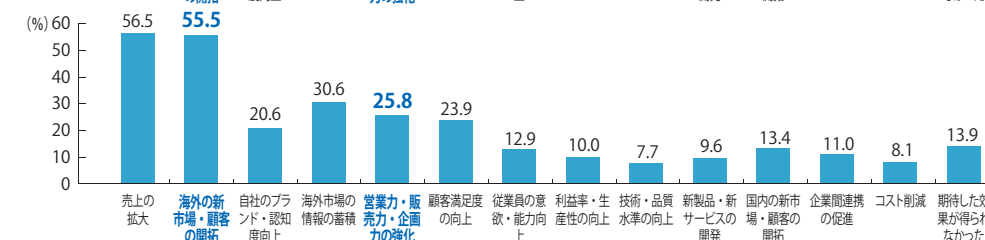
我が国企業が海外事業に積極的に取り組む姿勢を強めるのに伴い、中堅・中小企業においても「海外慣れ」が進んでいます。「規模別・業種別に見た直接投資企業数の推移」（5頁・図5）を見ると、製造業以外の卸売業、小売業、その他業種の企業数が増加しています。先述の通り、新興国では所得水準が向上し、中間層・富裕層が増大しています。そうした中、モ

海外進出後、現地で様々な経験を積み、新たな力を付ける企業も

■ 図1 直接投資（生産拠点）による効果



■ 図2 直接投資（販売・サービス拠点）による効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、株式会社データバンク）
（注）1. 輸出、直接投資（生産拠点、販売・サービス拠点）、インバウンド対応それぞれの投資を行っている企業を集計している
2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

ノブクリ製造業だけでなく、その周辺産業や現地の消費市場開拓を目的とした中小卸売・小売業等も積極的に海外事業に取り組んでいることが分かります。

また、大企業と同様、中小企業が海外子会社を保有する割合は年々増加基調にあり、中でも中小製造業のそれは増加が顕著です。かつては、経営資源の制約から規模が小さな中小企業は海外進出が難

しかったのですが、今ではやる気さえあれば海外進出できる環境になっています。

さらに、進出先国も多様化しています。2000年代は、我が国企業全体に強い中国へのシフト傾向が見られましたが、2010年代は新興国への分散化傾向が強まりました。JBICが毎年実施している「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2016年度海外直接投資アンケー

ト結果-」を見ても、中期的有望事業展開先国・地域はかつての中国一辺倒の時代から、ASEAN地域に分散するという流れに変化しています。これは、ASEAN地域が政治的・経済的に安定し、ASEAN各国の投資誘致策が相応に奏功し、中堅・中小企業がそれぞれの海外事業戦略に基づき最適な進出先国を選択していることを表しています。

グローバル化によって親会社の経営改革を行う

我が国中堅・中小企業にとって海外事業は親会社の経営改革のチャンスでもあります。

融資先の中堅・中小企業社長に海外事業の自己評価を聞く機会が多々あり、その一部を披露しますと、「海外人材(日本人・現地人)が育成できた」、具体的には、「本社長・課長が現地で新設工場経営を任されたくましく成長した、現地管理職スタッフが他国工場立ち上げ時に中心になって活躍した」、といった話です。昨今、グロー

バル人材の育成は我が国企業にとって経営課題の一つです。特に、ヒト・モノ・カネが不足する中堅・中小企業にとっては喫緊の課題です。そうした中、こういった話を聞くと、我々としても元気が出てきます。グローバル人材の育成という課題に対する典型的な処方箋の一つになりうるからです。

思うに、これこそがグローバル化によるものです。単に、海外で稼いだアガリを日本に還流するだけでなく、海外で始めた各

種取り組みが巡り巡って親会社の経営課題解決、あるいは経営改革につながるのです。先述の例だと、親会社はグローバル人材の経営陣への登用を含めた待遇・処遇を適切に対処しなければなりません。中堅・中小企業の間でもグローバル経営が求められ始めています。この話には、中堅・中小企業は海外進出を通じて自社の課題を解決するだけでなく、新たな強みを作り出すという蓋然性もあると思います。

海外進出を企業のレベルアップや地域活性化の機会に

中堅・中小企業は各社様々な強みを持っています。強みとは、必ずしも「ピカッと光る技術」、業界における技術的優位性だけではありません。納期を順守する工程管理の力、試作品の設計から製品の納入まで一貫したモノづくり力など、国内では珍しくない経験・ノウハウが海外で強みになる場合があります。そうした経験やノウハウ、技術を海外で活かせれば、企業としてレベルアップできるチャンスがあります。つまり、中

堅・中小企業にとって海外進出は自社を進化させるための機会だと言えます。

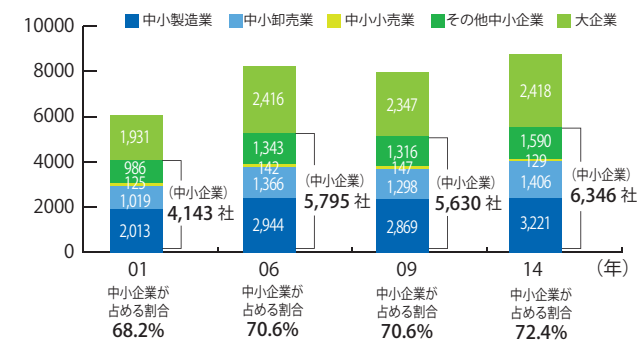
海外事業の成果を親会社に「逆輸入する」ケースもあります。例えば、日本国内では系列取引という制約があり、系列外企業との取引は簡単ではありませんが、海外事業での取引開始を契機に、日本国内でも取引を開始する事例が少なからずあります。大事なことは、親会社を中心とするグループ全体がレベルアップし、親会社の地元に戻元

することです。そのような流れが出来る、地元取引業者や職人への裨益、自社コア技術の他方面への応用、販路開拓を含むイノベーション等、地域活性化や地方創生にもつながる道筋が見えてきます。

JBICとしては、こうした中堅・中小企業の経営のグローバル化に伴う国内事業、更には地域経済への波及といったことも意識しながら、優れた海外展開を行う企業に光を当て、支援をしていきたいと考えています。

製造業以外でも直接投資企業が増加

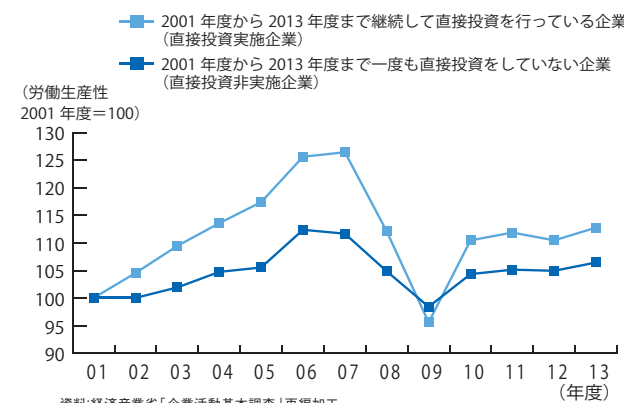
■ 図5 規模別・業種別に見た直接投資企業数の推移



資料:総務省「事業所・企業統計調査」,「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工
(注)
1. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む)を保有する企業(個人事業所は含まない)をいう。
2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

直接投資を実施している企業ほど高い労働生産性を示している

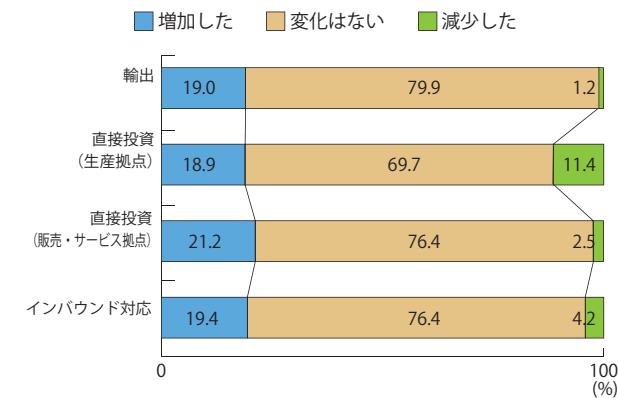
■ 図3 直接投資実施企業と直接投資非実施企業の労働生産性



資料:経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注)1. 中小企業のみを集計している。
2. 労働生産性=国内の付加価値額/国内の従業員数で計算。
3. 2001年度から2013年度まで連続して回答している企業を集計している。

海外投資を行ったことで国内従業員数を減少させることは少ない

■ 図4 海外展開投資別に見た海外展開投資を行ったことによる国内従業員数の変化



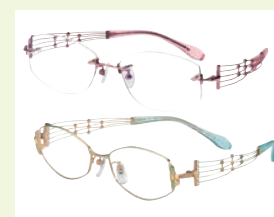
資料:中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」
(2015年12月、(株)帝国データバンク)
(注)輸出、直接投資(生産拠点、販売・サービス拠点)、インバウンド対応それぞれの海外展開投資を行っている企業を集計している。

JBICの支援企業に見る事業拡大事例

次頁からは、JBICが海外展開を支援した中堅・中小企業の中から、海外需要を取り込むことで事業拡大・地方創生への貢献を実現している2社の事業事例を紹介します。これらの事例からは、海外進出が中堅・中小企業の新たな飛躍と成長の可能性を開くということが読み取れます。

事例1 株式会社シャルマン(本社・福井県鯖江市)

株式会社シャルマンは、メガネフレーム、サングラスの商品企画・デザイン・製造・販売を一貫して行う国内有数の企業です。1990年代から海外生産を開始して、現在では中国に生産拠点をもち、アメリカ、ドイツ、フランス、イタリア、中国、香港、ドバイなど世界主要12カ国に直販し、その他代理店を通じて計100カ国以上に販売するグローバル企業へと成長しています。また、メガネフレームの開発・製造を通じて培ったチタン加工の革新的技術を国内他分野に転用し、新たな先端医療機器の製造・販売を開始しています。



▶▶▶P6

事例2 ベンダ工業株式会社(本社・広島県呉市)

ベンダ工業株式会社は、金属リング関連製品の設計・製造・販売を行い、「ベンダ工法」と呼ばれる独自の技術力を活かしたものづくりで、自動車エンジン用のリングギアでは世界トップクラスのシェアを確保しています。1986年に韓国へ進出後、中国、タイへの事業展開によるグローバル化を進める中、現地で新たな商流開拓にチャレンジし、欧米系の完成車メーカーや一次サプライヤーとの取引開始に成功しました。同時に、日本国内の生産・技術基盤強化に向け、2016年には国内新工場を立ち上げ、超小径リング等新製品の開発も進めています。



▶▶▶P8



わが社のグローバル戦略

株式会社シャルマン (福井県鯖江市)

弛まぬ挑戦でメガネフレームのグローバル企業へ

——医療事業で鯖江のイノベーションを先導

株式会社シャルマンは、福井県鯖江市の地場産業であるメガネフレームの部品メーカーとして1956年にスタートした後、完成品の製造に必要なすべての部品や表面処理工程を内製化することで、総合メガネフレームメーカーへと進化した。また、その過程で販売会社の設立、海外市場への進出、海外生産の開始と事業規模を拡大させ、現在、海外売上比率70%に達するグローバル企業へと成長した。近年では、独自のチタン加工技術による軽量フレーム「ラインアート」の開発等、高価格帯での自社ブランド化を実現。更にはその技術を医療機器分野に応用し、製品化が着々と進む。シャルマンの半世紀は、弛まぬ挑戦の歴史といえる。



高付加価値のメガネを世界中の人に届けたい

シャルマンの海外展開は1980年、アジア向けの輸出から始まった。その動機について堀川会長は、「私はものすごく好奇心が旺盛なので、せっかく作った高付加価値のメガネを世界中の人に届けたいと考えたのです」と語る。

まず進出したのはシンガポールとタイ。1ヵ国1代理店制による販路確保を目指したが、これがすぐ成功した。その理由は2つ。それまでのヨーロッパからの輸入品のサイズがアジア人には合わないのに対して、

日本人向けのメガネはそのままアジア人にフィットしたこと。そして、東南アジアは日本以上に高温多湿でメタルフレームが錆びやすい中で、日本のメッキは錆びなかったことだ。結局、シンガポールの代理店がインドネシアとマレーシアにも支店を持っていたため、マーケットは一挙にアジア4ヵ国へと拡大した。

商品供給力確保に向け生産拠点を海外に展開

アジアでの成功から2年後の1982年には米国進出に動いたが、この時は代理店となる企業を見つけることが出

来ず、大苦戦したという。「日本人、アジア人向けに作ったデザイン、サイズが、米国では受け入れられなかったのです。困り果てて韓国の友人に相談すると、自分で販売会社を作ればいいと言われて、なるほど。早速、現地のパートナー探しを始めると、偶然、私の大学の後輩で、コロラド州デンバーで小さな貿易会社を営んでいる人がいることが分かり、彼に私の夢を語って社長に就任してもらい、ニューヨークに現地販売会社を設立しました。日本から経営とデザインそれぞれを担当する2人の若手を送り込み、3人でのスタートでした」(堀川会長)



その後、粘り強く販売活動を進めた結果、シャルマンのメガネ品質の高さが評価されるようになり、売上も順調に伸びていった。アジアと米国での成功を踏まえ、1987年以降はドイツ、フランス、イギリス、イタリアに進出。アメリカで育った社員の中から、各拠点にマネジメント人材を送り込むという形で、欧州市場の開拓を進めていった。そして現在、世界主要12ヵ国の現地法人を通じて直販し、その他代理店を通じて計100ヵ国以上に販売するまでに至っている。

さらに、世界中に広がった市場への商品供給力を確保するため、生産拠点の海外展開にも取り組んだ。1991年に香港に現地法人を設立後、中国(広東省東莞市、福建省廈門市)での現地生産を開始。現在、ボリュームゾーン向け商品は中国工場、高級品は本社工場という連携で最適生産と安定供給体制を実現している。

医療事業への挑戦と地方創生への貢献

2012年、シャルマンの新たな挑戦が始まった。「ラインアート」等高級メガネフレームの開発・製造で培った最先端の素材開発や精密加工技術を活かして、チタン製品を中心とした先端医療機器の製造・販売を開始したのだ。その製品の特徴

は、ハサミの刃先に高硬度特殊鋼を使い、持ち手部分にはチタンとバネ性チタン合金を使うなど、異なる4つの素材を独自のレーザー溶接技術で加工し、抜群の切れ味と軽量化を実現したことだ。眼科用から始まり、脳神経外科用、血管外科用へと対象範囲を拡大している。「世界中、多種多様なメガネのニーズ・デザインに対応するために磨かれた当社の技術は、医療機器業界の伝統にとらわれすぎない柔軟な発想とユーザー目線を可能にします。医師のニーズに応えようという弛まぬ創意工夫の中で、革新的な医療機器の製品開発に結実しました。技術を有する企業こそがリード役となり、失敗を恐れず新しい分野に挑戦していくべきであると考えています」

シャルマンは今、メガネ枠製造のデジタル技術と、地元の職人達のアナログ技術を活かしながら、世界に通用する医療機器の新たな産地へと、鯖江のイノベーションを先導するとともに、国が目指す地方創生にも貢献しようとしている。堀川会長は、「今はまだ大したことはやっていませんが、メガネ事業は何年か後には必ず成功します。鯖江が世界の産地になると思うのです。2015年4月に安倍首相が当社を訪問されましたが、これも地方創生のためには当社のような企業が先導役となって地域の発展に寄与することが期待されているからだと思います」と力強く語る。



株式会社シャルマン

堀川 馨 代表取締役会長



社 名	株式会社シャルマン
設 立	1968年(昭和43年)
資 本 金	6億17百万円(2015年12月現在)
代 表 者	代表取締役会長 堀川 馨 代表取締役社長 宮地 正雄
事 業 内 容	メガネフレーム、サングラスの商品企画・デザイン・製造及び販売。医療器具の開発及び製造・販売。
本社所在地	福井県鯖江市川去町6-1
工 場	基幹工場(福井県鯖江市)、中国工場(広東省東莞市、福建省廈門市) デザインオフィス:東京、福井、ミラノ、パリ、ニューヨーク、香港 グループカンパニー:アメリカ、ドイツ、フランス、イギリス、香港、中国

JBICの
関わり

JBICは、その前身である日本輸出入銀行時代の1993年から複数回にわたって、シャルマンの事業展開に伴う海外拠点の立ち上げ・生産設備の増強を支援してきた。いずれの支援も、シャルマン本社が所在する北陸地域の地方銀行等との協調融資によるものだ。



わが社のグローバル戦略

ベンダ工業株式会社 (広島県呉市)

「工場から市場へ」海外販路広げ グループ事業の拡大へ

——目指すは「グローバル Tier1の技術開発型企业」

1964年設立のベンダ工業株式会社の歴史は、社名の由来である「BENDA＝曲げる」から始まる。前例のない、鋼材を冷間で曲げる加工に挑戦し、冷間曲げ工法と設備を開発。1975年に世界9ヵ国で取得した特許によって「ベンダ工法」を確立すると、一般曲げ加工専門から自動車部品産業へ本格参入し、事業転換を図った。「品質は命なり」という経営方針の下、その品質へのこだわりは海外展開においても徹底され、ベンダ工法に対する国内外の高い評価と顧客ニーズに寄り添う弛まぬ姿勢が新たな販路拡大と製品開発へとつながっている。



海外への信念貫き
トップクラスの品質を世界へ

「ベンダ工業グループの歴史は、幾多の危機や困難を乗り越え、挑戦を続けて来た歴史です」。八代社長の言葉通り、グループの成長を決定づけた海外展開には象徴的なエピソードがある。

八代社長の祖父で創業者の八代一芳氏は周囲の猛反対を押し切り、1986年に初の海外拠点を韓国に設立した。日本国内で人件費高騰と人手不足が深刻化する中、低コストで良質な労働力を求めての進出だったが、当時は韓国へ進出する日本企業の多くが失敗すると言われた時

代。果たして経営は赤字続き。これでは日本の経営も危ういと役員全員が撤退を言したが、国内生産だけが続けていては、いずれ経営が行き詰まるという芳氏の強い危機感と、自社の技術で世の中の役に立ちたいという強い信念が実を結ぶことになった。「90年代中頃から急激に円高が進んだことで、部品の海外調達が時代の流れとなり、徐々に日系のみならず韓国や欧米の自動車メーカーから引き合いが来るようになった。日本の自動車の品質は世界でトップクラス。その日本で認められた部品であれば十分信頼出来るということで品質が評価され、当社製品が採用されていったのです」(八代社長)

海外生産拠点の拡大で
現地販路も開拓

新たな取引のための対応も進めた。例えば、2000年には自動車業界米国のビッグスリーが制定した品質システム規格「QS-9000」を取得。2003年に自動車部品のグローバルリーディングサプライヤーであるカナダ Magna Powertrain社との技術提携を行った後は、Benda R&D Center(ベンダ研究所)を設立して設計にも乗り出し、開発・設計まで出来る1次サプライヤー(Tier1)としての機能を充実させた。また、製品は主力製品であるリングギア(スターターの回転をクランクシャフトに伝え、エンジンを始動す

る重要部品)の単品だけでなく、ドライブプレート(クランクシャフトの駆動をトルクコンバータに伝える部品)に組立製造するアッセンブリー化まで対応するようになった。

こうした動きと並行して、1995年には中国(青島)、2007年には中国(塩城)と、それぞれ生産拠点を設立。途中、アジア通貨危機(1997年)やリーマンショック(2008年)などによる困難や苦労に直面しながらも、それらを乗り越え、ベンダグループは着実な成長を遂げていった。

そして2013年、新たなグローバル展開を期して、グループの戦略的生産拠点 BENDA (THAILAND) CO.,LTD.をタイに設立した。八代社長は、「従来の海外拠点が主に日本国内のお客さま向けの輸出工場として当初設立されたのに対して、タイは全く異なります。東南アジアのお客さま向けに現地で作り現地で販売することが目的です。今後、さらに営業活動を強化してASEANで根付いていけるように努めていきたいです」と語る。

あるべき姿の実現に向けた
「One Bendaプロジェクト」

ベンダ工業は2014年の創立50周年事業の一環として、初の第1次中期経営計画(2015～17年度)を策定。3年後のあるべき姿に向けて、グループの事



タイ生産拠点 BENDA(THAILAND)CO.,LTD. 工場

JBICの
関わり

2013年12月、JBICは民間金融機関との協調融資により、ベンダ工業のタイ王国法人BENDA (THAILAND) CO.,LTD. (BTC)との間で、融資金額5,000万タイ・バーツ(JBIC分)を限度とする貸付契約を締結した。本件は、BTCがタイ中部のラヨン県で行う自動車部品(自動車部品用金属リング等)製造工場の設立に必要な資金を現地通貨建てで融資するもので、日本の中堅・中小企業等の海外事業活動を支援する「海外展開支援融資ファシリティ」の一環だ。

業一体化を目的とする「One Bendaプロジェクト」を始動させた。その中では、グループの将来像としてリングギア等単品ビジネスが主体の製品構成から、ドライブプレート・組立部品ビジネスのウェイトを高めることで世界シェアを拡大。「グローバル Tier1の技術開発型企业」へと成長することを目指している。また、2016年8月には、黒瀬新工場が竣工し、国内での生産体制が強化された。当工場においては、ベンダグループの競争力の源である高い製品技術と品質に一層の磨きをかけるべく、グループ全体として国内生産比率を高めると共に、国内での技術伝承にも力を入れる。

創業者の英断による韓国進出を機に次々と新たな販路を獲得し、事業を拡大してきたベンダ工業。その歴史を振り返って八代社長は言う。「海外での実績が現地のお客さまに評価される中で、“工場から市場へ”という流れに変化していった。その結果、海外売上が国内売上を大きく上回るまでになったわけで、当社グループの成長は海外展開なくしてあり得なかったと思います」



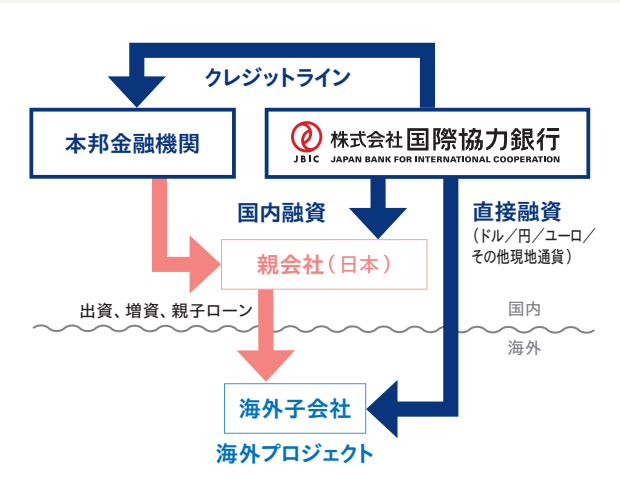
ベンダ工業株式会社
八代 一成 代表取締役社長

社名	ベンダ工業株式会社
設立	1964年(昭和39年)
資本金	5,850万円
代表者	代表取締役社長 八代 一成
事業内容	パワートレイン用始動リングギア、ドライブプレートアッセンブリー、フライホイールアッセンブリー及びリング部品の製造、冷間/熱間圧延棒鋼及びコイル材の製造。
本社所在地	広島県呉市川尻町小仁方1-16-20
工場	国内/本社事業所、黒瀬事業所 海外生産拠点/韓国、中国、タイ

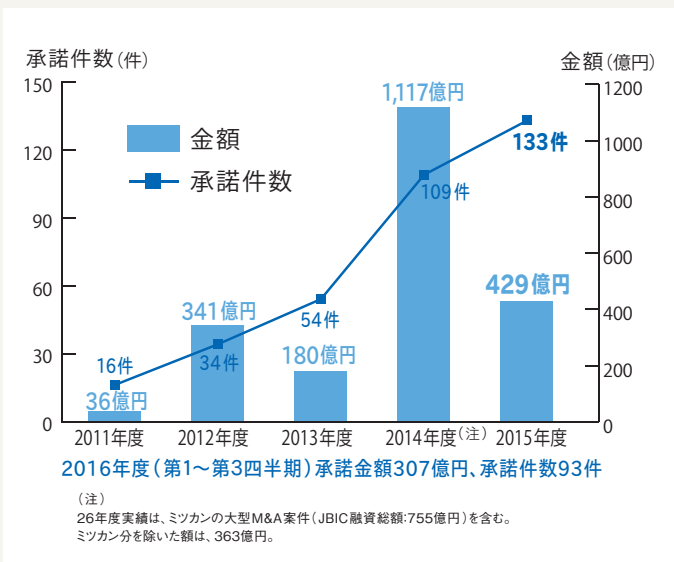
JBIC 中堅・中小企業支援の制度と実績

JBICは、中堅・中小企業の海外事業におけるニーズの多様化に応えるため、日本の民間金融機関や海外の地場銀行との連携を一層強化しています。具体的には、地方銀行や信用金庫等との協調融資、現地通貨建て融資、民間金融機関及びリース会社への融資枠（クレジットライン）設定等を通じた資金面のサポートのほか、海外投資環境情報の提供なども行っています。

■ 中堅・中小企業支援スキーム例



■ 中堅・中小企業向け融資承諾実績



岡山	丸五ゴム工業(株)	インドネシア	自動車用ゴム製品
	内山工業(株)	ベトナム	自動車部品
広島	カイハラ(株)	タイ	デニム生地
	萬国製針(株)	タイ	手芸針等
	ペンダ工業(株)	タイ	自動車部品
広島銀行クレジットライン			

宮崎	(株)ニチワ	中国	自動車部品
佐賀	不二コンクリート工業(株)	インド	コンクリート製品



東京トヨタ工機(株)・佐賀 不二コンクリート工業(株) インドにおけるコンクリート製品の製造・販売事業



三重 ヤマモリ(株) タイにおける醤油の醸造・販売事業



大阪 丸米商事(株) フィリピンにおける釣具の製造・販売事業



山形 後藤電子(株) フィリピンにおける電子部品の製造・販売事業



東京 ハッソー(株) 中国における衛生・清掃用品の製造・販売事業

東北

※案件事例。各項目については左より、本社所在地・企業名・進出先国・案件内容を指す。

福島	アサヒ通信(株)	インドネシア	ワイヤーハーネス
山形	後藤電子(株)	フィリピン	電子部品

愛知	(株)ヤマコ	中国	海苔の冷蔵・加工・販売事業
	(株)名古屋食糧	タイ	米穀関連製品
石川	玉田工業(株)	ベトナム	石油備蓄用地下タンク等
岐阜	(株)樋口製作所	メキシコ	自動車部品
	(株)鈴木栄光堂	ベトナム	飴菓子
静岡	フェイスラボ(株)	タイ	健康食品及びサプリメント
富山	(株)あつみファッション	ミャンマー	衣料品
長野	(株)ハヤシテクノ	中国	プラスチックマグネット
	(株)コヤマ	タイ	鋳物
福井	(株)日本エー・エム・シー	タイ	建設機械・自動車向け継手
	(株)シャルマン	中国他	メガネフレーム

静岡銀行クレジットライン
八十二銀行クレジットライン
北陸銀行クレジットライン

東京	(株)ラクト・ジャパン	タイ	乳製品(*加工・販売事業)
	ハッソー(株)	中国	衛生・清掃用品
	トヨタ工機(株)	インド	コンクリート製品
埼玉	(株)中川製作所	ベトナム	ラベル用紙等
神奈川	(株)サンエース	ブラジル	塩化ビニル安定剤
群馬	東栄化学工業(株)	フィリピン	工業用ゴム製品
	(株)サン・エンジニアリング	タイ	機械設備(*組立・設置事業)

常陽銀行クレジットライン
千葉銀行クレジットライン
横浜銀行クレジットライン

中部

関東

大阪	サラヤ(株)	タイ	衛生用品
	丸米商事(株)	フィリピン	釣具
大阪	(株)タイキ	カンボジア	化粧品・化粧用具
	長岡香料(株)	中国	香料・食品添加剤
	タイガー魔法瓶(株)	ベトナム	ステンレスボトル
京都	ナクシス(株)	ベトナム	アパレル副資材
滋賀	(株)ゴーシュー	メキシコ	自動車用鍛造品
奈良	GMB(株)	中国	自動車用部品・製品
兵庫	ボルツ(株)	インドネシア	自動車用・自動二輪車用ボルト類
	第一電子産業(株)	ラオス	各種電子部品
三重	ヤマモリ(株)	タイ	醤油(*醸造・販売事業)
	(株)トピア	中国	自動車部品

池田泉州銀行クレジットライン
滋賀銀行クレジットライン



大阪 サラヤ(株) タイにおける衛生用品の製造・販売事業



埼玉 (株)中川製作所 ベトナムにおけるラベル用紙等の製造・販売事業