

〔 参 考 資 料 〕

2. 聴き取り調査の概要

調 査 時 期：1999年11月

調 査 対 象：アンケート調査回答企業のうち10社

調 査 方 法：対象企業を直接訪問

主な調査項目：経営戦略における海外拠点の位置付け

進出の動機・要因

進出先政府との関係

アジア経済危機の影響

国際ビジネスに関する相談・情報入手先

海外駐在員の育成等

不満要因とその対策

成功要因

政府・公的機関・大阪商工会議所等に期待すること

※その他、項目により電話でヒアリングを行った。

なお、当聴き取り調査には、伊藤副委員長はじめ国際協力銀行の林谷氏、大阪府立産業開発研究所の須永氏にご協力頂きました。

今回聴き取り調査を行った企業は、それぞれ課題や不満をかかえているものの、概ね海外投資が順調である企業が多かった。

動機については、「日本市場が飽和状態のため」、「納入先メーカーの進出先を追いかけて」など市場の拡大を求めている企業と「顧客からの価格引き下げ要求」、「円高対策」などコスト低減を期待している企業があった。

順調な企業に共通しているのは、合弁の場合はパートナーとの、100%子会社の場合は現地従業員との信頼関係をうまく構築していることであった。企業により、方法は異なるが「財務状況を透明にしている」、「当初目標以上の利益は求めない」、「相手のことを十分理解する必要があるが、一旦パートナーになったら、全面的に信頼する」などの意見があった。

その他、ユニークな投資戦略として、「10箇所投資して、3箇所残ればよい」、「業績が好調うちに撤退すれば、相手とのトラブルは生じない」などの意見があった。

なお、主な不満要因、成功事例については16から18頁に掲載。以下、ヒアリング企業別の要旨である。

ヒアリング企業1

創 業：1953年

資 本 金：1000万円

従業員数：20人

業 種：研磨機（ステンレスの表面処理）の製造・販売

海外拠点：中国に合弁企業6社設立。うち、3社からは撤退し、残り3社に投資継続中。

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

投資資金が回収できれば十分と考えており、社の命運をかけた投資ではない。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

日本の市場が飽和状態であることが1つの要因。

名古屋にある設備の販売会社を通して、香港経由で設備の輸出を行っていた。1993年に設

備を無錫に売った。しかし、その販売会社が倒産した。それが、きっかけになり、無錫の企業と合弁を設立。他の企業との合弁も、香港経由で設備の輸出を行っていたことから、問い合わせがあり、合弁設立にまで関係が発展。中国を選んだのは、以前旅行で訪れた時、良い印象を持っていたこともある。以来、以下の6社の合弁会社を設立した。

93年に無錫の郷鎮企業と合弁：既に撤退

94年に南京で合弁

94年に武漢で合弁：既に撤退

95年に広東の江門で合弁：既に撤退

96年に南京で合資（建築材料）

96年に杭州で合弁、これを最後に新規の直接投資を止めた。

元々、10箇所の合弁を設立し、そのうち3ヶ所が成功すればよいと考えていた。結局、6ヶ所中から、3ヶ所は合弁から撤退し、残り3つが残っている。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

業績がよかったので、相手からの不満もなく、特にトラブルもなかった。常駐の日本人駐在員は置かず、必要に応じ社長自ら出張した。

4. アジア経済危機の影響

中国国内市場が主であった。アジア危機の時には、新規の直接投資は止めていた。中国での販売金の回収は、合弁の相手側に任せている。そのために、アジア経済危機の影響はなかった。

5. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

合弁パートナーを信頼し、基本的に全てを任せている。

6. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

当初、社長が自ら現地に常駐していた。初期は、技術指導に技術者が現地に行った。投資をはじめた初期の93、94、95年には、社長が直接現地に行った。国内と同じで、こちらがやってみて、労働者にやらせて、誉める。社長自ら、作業着に着替えて現場に行く。

7. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

各種投資情報も大事だが、現地の商習慣を教えてもらえるとよい。例えば、会員同士がINTERNETのHOME PAGEで情報を自由にやり取りできるようにすればよい。英語でも構わない。

8. 不満、縮小・撤退の要因

相手側が帳簿を見せない。金が返ってこない。例えば、杭州の場合、合弁資本の3分の1は杭州の税務署であった。税務署と会計士が一緒に、あきらめた。2年で資金の回収の目途がたち、資金回収が済んだので、合弁から撤退した。

9. 不満要因に対する対策（本社の対応）

本当に金をもっている中国企業を探すのが大変である。

地域間の競争心が強く、逆にそれを利用するため、合弁会社間で連絡を取らせないようにした。

リスクを避けるため、当初日本から直接投資していたが、途中から香港に持ち株会社を設立した。

投資資金を回収できれば十分と考えていた。最初から帳簿を信用していない。中国側が、日本側がより多くの利益をとっていると思うとトラブルが生じる。

10. 縮小・撤退に際してのトラブルの有無とその解決方法

撤退の時には、相手側は儲かっている段階で、こちら側は表面的にはほとんどの状態で、相手側の抵抗はなく、順調に合弁を解消できた。特に撤退に伴うコストもなかった。

11. その他

投資先は中国にこだわっていない。中国以外では、韓国と技術協力で、輸入している。

97年より、アメリカと自動車用インサイドガラスの商談があり、合弁設立で検討中。

中国側企業（郷鎮企業）は、合弁する場合、相手として、米国企業との合弁（中美合弁）を第1に期待。その理由は、ステイタス・シンボル。第2は、日本企業（中日合弁）。香港や台湾企業と合弁はやりたくない。日本企業は、運営をしてくれて金を儲けさしてくれるからよい。

ヒアリング企業2

創 業：1971年（日本のN社とアメリカのB社が50%ずつ出資し設立）

資本金：3億6000万円

従業員数：200人

業 種：プラスチック用塗料の製造・販売

（自動車用が9割、主要メーカーに販売）

海外拠点：台湾、韓国、タイに進出しているほか、海外6社と技術提携

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

自動車用の製品が9割を占めていることから、自動車メーカーを追いかけて進出している。進出しないと国内の販売にも影響が出てくる。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

外資との合弁なので、海外進出に対する抵抗はなかった。

当社の海外展開は1986年に台湾支店（販売拠点）を置いたのが始まりで、その後、1992年には英国に当社100%出資の製造現法を設立している。なお、1995年に親会社であるN社との間で担当地域の調整が行われ、欧米はN社、アジアは当社という位置づけになり、同年、英国現法はN社に売却し、当社は台湾に製造現法を新設した。1998年にはタイに販売会社を設立した。

現地進出企業との間で競争は厳しいが、業績には大体満足。

将来的には中国広州へ進出した自動車メーカー等向けに、同地に製造現法を設立する計画がある。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

特に本社にまで報告があがるようなトラブルはない。

4. 域内協定の影響

自動車メーカーとの関係で、今後戦略を立てる必要が出てくるかもしれないが、今のところ影響ない。

5. アジア経済危機の影響

販売が減少したが、致命傷というほどではなかった。海外法人支援としては、昨年、韓国の現法については、ロイヤリティの徴収を留保した。

6. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

一般情報はジェトロなどから入手しているが、現地でのマネジメントはパートナーに任せている。

7. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

海外駐在員は、15～20名。特別な研修は行っていない。

8. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

今のところ、特段の要望はない。

9. その他

台湾では基本的にマネジメントは合弁相手先に任せ、技術指導および財務支援が当社の立場。現地借入は行わず、全て親会社である当社が面倒を見ている。

他地域でも同様であるが自動車部品産業の性格上、基本的には現地セットメーカーへの販売を主眼にしている

ヒアリング企業3

創 業：1985年

資本金：1000万円

従業員数：6人

業 種：商社

海外拠点：インドネシアに合弁企業

ヒアリング内容

1. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

S社の特殊線事業部がスチールコード、PCワイヤーなどの製造のため、インドネシアに現地法人を設立。その過程で必要なダイスを製造する企業がインドネシアにはなかったため、T工業、ローカル企業との合弁で現地法人を1997年1月に設立。

2. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

S社が進出しているので、相談もでき、現地で大きなトラブルはない。生活面についても、財団法人海外貿易開発協会の専門家を派遣しているので、問題ない。

3. アジア経済危機の影響

設立した半年後にアジア危機が起こり、仕事がなくなり困った。

4. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

必要な情報はS社の現地法人から得ている。

5. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

財団法人海外貿易開発協会の専門家を活用している。

6. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

国際ビジネスに限ったことではないが、中小企業の施策の情報が入ってこない。また、各種申請に時間がかかる。申請時期が早すぎる、本当に必要な時、支援が受けられない。

ヒアリング企業4

設 立：1942年（創業は1916年）

資 本 金：2億円

従業員数：160人

業 種：チェーンブロック、トロリなどの運搬・搬送機器の設計・開発・製造
および付帯サービス（一般機械器具製造業）

海外拠点：中国企業に委託加工

なお、5年以内にアジアに低賃金労働力の活用を動機として進出予定。

ヒアリング内容

1. 委託加工の動機

5年前から始めた。一番の原因は価格である。毎年のように顧客から価格の引下げ要求がある。中国の同業者（北京の国営企業）からダイレクトメール的なものが送られてきたのがきっかけ。したがってその同業者が、今の委託先である。

2. 委託先の企業（北京の国営企業）について

経営状態は赤字。当社以外にアメリカの大手バイヤーとも取引がある。

3～4年前より品質レベルは上がってきている（ISO9001の認証も取得している）が、放っておいたら、元に戻ってしまう。当社も技術指導を行っている。技術者が常駐しているわけではなく、必要に応じて指導を行っている。

3. 委託加工の内容

ノウハウの流出を防ぐため、差し障りのない部品（チェーンブロックの一部）の委託加工を行っている。部品の製造契約的なものである。

委託加工品はすべて日本本社に納入させて、完成品は日本で作る。したがって発注比率は高くない。完成品はメイド・イン・ジャパンで売っている。

4. 国内・海外での競合

日本国内での競争は厳しいが、それほど大きな市場でないため、大企業は標準品のチェーンブロックしか作っていない。

海外では、円高とともに中国、台湾製品が世界各国に出回り始め、日本製品のシェアが小さくなっている（その原因は価格の高さ）。今のところアメリカではPL問題があり、高品質の日本製を購入しているが、いずれは中国製品に取って代わられるのではないかとの不安がある。

5. 今後の海外投資について

商社がフィリピンに団地開発などをして勧誘してきたりするが、応じないふりをしている。当社はこれから2～3年、岐路に立たされるのではないか。こうしたなかで、コストを下げる工夫が必要だが、海外進出には慎重に対応していかなければならない。国内では、鳥取県に土地を取得しているが、バブルがはじけてそのままになっている。

6. 委託先の問題

中国の人件費も上がってきており、メリットも少なくなってきている。

7. 自社の課題

コスト削減のため海外からの部品調達も行っている。鋳造品は中国からの輸入が多いが、鍛造品は質的にまだ中国から調達するのは無理である。

人材面では、何にでも取り組もうとする人がこれから望まれる。技術知識を持つ営業マンの育成が今後重要になる。バブルの時は技術者の採用はできなかったが、最近は技術者も採用できるようになってきた。

8. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

一般的なデータだけでなく、製品種別の各国の輸出統計を知りたい。

ヒアリング企業5

創 業：1905年

資 本 金：6150万円

従業員数：150人

業 種：攪拌、分散、粉碎機の機械製造

海外拠点：中国に独資

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

当社はペンキやインキの原材料（顔料等）を粒子単位で磨り潰していく機械の製造メーカー。この業界は年間200億円程度の売上であり、当社売上は約50億円であるので、業界では大手の部類に入る。主なところでは東京に3社あり、近畿圏では当社のみ。世界的にもこの分散・攪拌機を製造しているのは、日本とドイツであるが、海外進出では日本は出遅れており、海外展開を行っているのは、東京の1社と当社。

総売上に占める海外拠点の割合は微々たるものであり、それほど大きな位置を占めているわけではない。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

1975年シンガポールにS社とN社、ローカル企業の3社で合併で製造会社を設立したが、人件費の高騰等の影響により解散した。シンガポールには、S社の事務所を残しているが、ほとんど事業活動はしていない。

1996年中国の天津に独資の現地法人を設立。当社取引先であるT社とローカル企業との合併企業（天津T社）が工務部門の独立を計画していて、そのパートナーを探していたのが進出の動機。設立の手続き、政府との交渉などは全て、天津T社の総経理が全てしてくれた。

重要部品は日本から持っていく（ボルト/ナット等も本邦からの輸入）、現地にて組立加工を行っている。売上高の60%が日本向けであり、残りが中国国内向け。当社製品の類似品も多いが、当社製品は品質が良い（故障が少ない）ので、純中国製の3倍の値段でも、販売面で特に支障は出ていない。

なお、今後、別の地域に進出するとするならば、治安の良い地域にしたいと考えている。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

設立後も天津T社がいろいろ面倒をみってくれるので、大きなトラブルはない。また、規模的にも小さいので、政府から特別な要請を受けることもない。

経理など会社のマネジメントについては、たとえ不正があっても規模的にしれているので、現在のところ、中国人に任せている。

4. アジア経済危機の影響

特に影響なし。

6. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

副総経理が天津T社に相談してるようだ。

7. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

常駐駐在員はいない。出張ベースで技術指導を行っている。総経理は日本人であるが常駐しておらず、副総経理以下、全員中国人。総勢15名程度。

8. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

人材教育。当社は基本的には技術指導の立場なので、技術畑の職員を現地に派遣することが多いが、これらの者は経営管理の面で弱いので、そうした教育を受けられる機関があると非常に有り難い。

9. 不満の原因

現地スタッフの技術習熟が遅く、またジョブホッピングも多く、非常に困っている。当社は規模的に小さい方なので、労務面での問題は経営に非常に影響する。また、チャレンジングな発想が生まれてこないのも問題。基本的には技術加工度のあまり高くない定番品の生産に留めている。

ヒアリング企業6

創業：1952年

資本金：1000万円

従業員数：15人

業種：プラスチック製品(漁業用のフロート浮き)の製造

海外拠点：チリに100%子会社

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

輸出比率が高いので、為替のリスク回避最大の要因。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

2種類のフロートを製造していた。そのうちの1種類は75%を輸出しており、全体で見ても40%を輸出しており、輸出比率が高かった。海外進出の動機は、1985年のプラザ合意による円高対策。

輸出先は、米国・カナダから東南アジア、ロシア、スペイン、南アフリカそして、南米へと移ってきて、輸出先の延べ国数は60ヶ国になる。チリは輸出先としては、大きな市場である。

進出先は、円の影響を受けないこと。100%の投資ができること。利益送金の規制がないことを条件にフィージビリティスタディした結果、チリに決めた。1986年、資本金3百万USドルの100%子会社を設立した。日系の製造業としては進出第1号。設立当初は、原材料、機械は日本から持っていった。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

政府からの不透明な要求は、設立以来12年になるが一切ない。また、問題が発生しても、正規の方法で全て解決できた。

4. アジア経済危機の影響

チリ経済としては、ある程度影響があったが、フロート市場はほとんど影響なし。それよりもエルニーニョの影響が大きい。

5. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

友人にチリの外資に関する法律の英文を入手してもらった以外、フィージビリティスタディから設立まで、ほとんど自社で行い、商社や銀行にも特に相談しなかった。大変な苦労であったが、のちのち考えれば、ノウハウも蓄積できてよかったと思う。設立後は、現地のジェトロ事務所にいろいろお世話になった。

6. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

設立当初は、5人派遣していたが、徐々に減らし、94年12月に最後の日本人駐在員が帰国し、現在はチリ人30人で運営している。

7. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

特にない。

8. 今後の課題

ノウハウ流出についての不安はないことはない。ただし、合併でないのでパートナーに盗まれることはない。以前、従業員がローカル企業に引き抜かれたが、上手くいかなかったようである。

インフレ率が高いので、名目上の賃金、コストの上昇が激しいのが、困る。

労働集約型の業界であるが、大量生産の必要がない（漁業以外の利用方法がない）ので、機械化にしても意味がない。チリ以外の海外進出は考えていない。

9. 日本の外国人労働者に関する意見

製造業の場合、高付加価値にも限界があり、長期的には必要になってくるかもしれない。

ヒアリング企業7

創 業：1959年

資 本 金：1億2,600万円

従業員数：55名

業 種：乾電池部品・材料の製造・販売（非鉄金属製造業）

亜鉛の材料（ペレット）、金属リチウムの材料（箔）、セパレータの販売

海外拠点：香港に合併会社

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置づけ

香港の乾電池メーカーとの合併企業（K 香港）を設立した。合併相手先が広東省の深センの奥の方に工場を持っており、この工場に亜鉛ペレットの加工を委託している。

材料はK 香港がこの工場に無償供給している。製品はすべて旭東金属香港が引き取り、第三国（台湾、タイ、スリランカ、パキスタン）へ輸出している。日本への輸入は関税がかかり、収益性が低

い。

東南アジアではまだこの亜鉛ペレットを使用するマンガン電池のニーズが大きく、今も月産 500t ほど生産算している（マンガン電池と競合するリチウム電池は、あまり売れない）。

当社の海外との関係は、この亜鉛ペレットについてのみである。設備投資に対するパートナーとの意見の相違はない。利益は日本円で 7,000 万円ほどあがっている。一昨年暮れに償却が終わって利益が出始めた。賃金はここ 5 年間でずいぶん上がったが、それでもまだ安い。

日本国内や先進国市場で需要の伸びの見込めない製品に限定して、発展途上国向けの製品を海外で生産している。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

進出前に亜鉛ペレットの月産 2,000t のうち、1,200t を国内メーカー、800t を第三国のメーカーに出荷していた。

この 800t の亜鉛ペレットを、円高のため輸出しては採算がとれないため、海外で作ろうということになった。

3. パートナーとの出会い

40 年前に幹部の 1 人が香港に初めて行った時に、はじめてこの会社と出会った。当時、当社は亜鉛のペレットを売っていたが、幹部が飛び込み営業に行った最初の相手が今の合弁相手の経営者。

4. 進出先政府との関係（法律、税制、政治問題、生活面など）

中国でのマンガン電池の消費量は非常に大きい。しかし、当社の合弁企業の加工委託先は中国の深センで亜鉛ペレットを作っているが、中国国内には製品を販売できない。なぜなら、中国への香港返還後も、香港企業は外資系とみなされているから。

中国で事業活動がやりにくい点としては、中国で製造した製品を直接第三国に輸出することができない。必ず一旦香港を経由したうえでなければ、第三国に輸出できない。担当官の考えで、規制のやり方が異なる。中国政府の進出企業に対する態度がわからない不信感が幾分ある。

5. アジア経済危機の影響

現地パートナーへの援助が増えた。香港の合弁相手先が銀行からフリーズ（融資ストップ）された。この会社は借入金が非常に大きく、当社から運転資金として 1 億 5 千万円ほど送って、それで回っている。事態が落ち着いたら、返済してもらうことになっている。最近では現地の銀行団も柔らかくなってきたようだ。売上には影響はない

6. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

パートナーに任せている。

7. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

香港には、現地採用の日本人女性が 1 名事務所に常駐。

8. シンガポール進出と撤退について

充電できないリチウム電池に主に使われる金属リチウムの箔を作る工場を、コンペティターが作ったので、当社も単独で 2 年半前（1997 年）にシンガポールに工場を作った。

しかし、リチウム電池は東南アジアでは生産されておらず、結局工場を作ったけれども、客がいなかった。それで製品を日本に持ってきていたが、それでは意味がないので、撤収した。

金属リチウムの箔を作っている企業は当社も含めて日本に 3 社しかない。

うち 1 社は中国国内で生産を行っているが、あまり仕事がないようだ。

8. 今後の投資戦略

世界市場での競争は、ペルー、ドイツ、ベルギーが低価格で市場に進出してきている。さらに中国の国内企業が安い値段で競争に参入してきている。現在、ASEAN には工場はなく、フィリピンなどに投資したいが、香港の金融市場が安定していないので、見送っている。

ヒアリング企業8

創 業：1952年

資本金：4500万円

従業員数：800人

業 種：医薬品および部外品の製造販売、衛生向上システムの開発

海外拠点：アメリカに合弁会社（資本金比率：日本企業570%、アメリカ個人30%）

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

アメリカ現地法人の売上は総売上の1%程度であり、現在のところ、アメリカ現法の業績はほとんど影響なし。今後、売上を伸ばしていきたいが、初の海外進出でもあり、試験的な意味もあり、徐々に拡大していきたい。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

アメリカに進出したのは、アメリカで成功すれば、他の国でもできると思ったことと、マーケットがあるのが欧米であること。衛生向上の観点からは、アジアでの必要性が高いが、衛生の分野にお金をかけるところまでなっていない。

1996年、アメリカの衛生関連企業に勤めていたアメリカ人と合弁で設立。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

日常のマネジメントはパートナーであるアメリカ人に任せており、特に問題はない。

4. 域内協定の影響

アメリカ国内の市場開拓もこれからであり、影響なし。

5. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

ジェトロや銀行系のシンクタンクに相談した。

7. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

若手社員を1人駐在させているが、海外ビジネスを経験させる研修的意味合いが強い。

8. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

金融面でのサポート。海外投資やベンチャー企業の支援といっても、結果的には、すでに実績ある企業しか融資が受けられないのが現状。

9. 今後の課題

国際ビジネス要員の育成。商社のOB、人材派遣制度を活用することもできるが、ノウハウを蓄積できない。内部の人間を育成したいが、なかなか難しい。

アメリカ人に任せているので、ノウハウ流出の心配はないことはないが、コストや現地でのオペレーションを考えると、その国の人に任せるのがよい。

ヒアリング企業9

創 業：1885年

資 本 金：73億5300万円

従業員数：800人

業 種：動力伝達用ベルトの製造・販売

海外拠点：アメリカ、オランダ、ドイツ、シンガポール、台湾、韓国

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

当社は繊維機械に使用される動力伝達用ベルトのメーカーであったが、現在では広く産業機械/自動車等に使用されているベルト（ベルトコンベア等。例えば自動改札機等にも使用されている）の生産を行っている。

この他にも、海外企業と合弁会社を作り、油圧/空圧用のホースや、半導体のシリコン研磨、高速道路のアスファルトジョイント等の製造も手掛けている。当社製品の多角化に当っては、基本的に海外企業と提携することにしていて、提携先を探すためにもM&A情報等を入手していきたいと考えている。

ただし、設備投資が大きく回収に長期間要するので、進んで海外進出したいわけではない。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

当社の海外展開は、1980年米国に販売会社を設立したのが始まり。1989年には当社初の製造会社として自動車用部品となるタイミングベルト製造会社を設立。この他には台湾に防塵フィルターの製造会社がある。ただし、この他の製品はユーザーより技術的に精緻な製品を要求され、海外で生産をするとこの要求を満たす品質が維持できないため、製造ラインを持つのはこの2工場に留め、基本的には国内にて生産を行っている。途上国向の技術的難度の高くないものについては、装置産業という性格上、国内の既存設備にて生産し輸出で対応することで十分というのが当社の考え方。

当社の海外展開は海外提携企業との関係で、販売会社を各地に作り、営業の職員を派遣していくというのが中心である。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

大きなトラブルはない。

4. アジア経済危機の影響

影響なし。

5. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

特段決まった相談先はない。

6. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

駐在員は海外各社に1～2名。総勢15名程度。人事異動の一環であり、特別の選抜方法はない。特に駐在員のための研修も行っていない。

7. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

輸出のほとんどはドル建てなので、為替リスクのヘッジ方法、EUの最新情報、M&A情報などを教えて欲しい。

8. 不満の要因（人に関わる要因）

駐在員は営業関係のものが多く、営業以外のマネジメント(労務、財務等)で苦勞しているようだ。国内情勢が急激に変化する時代の中で、5年の駐在期間は長く、帰国後の処遇問題もある。

ヒアリング企業10

創 業：1940年

資本金：1000万円

従業員数：41人

業 種：住設環境資材金物（家具金物、建築金物）、木製品（家具、椅子）などの企画・開発
（生産は、約半々の割合で海外と国内に外注）

海外拠点：韓国に100%子会社、インドネシア、タイに合弁

ヒアリング内容

1. 経営戦略における海外拠点の位置付け

生産は外注しており、コストダウンの観点から海外での生産は重要である。国内の同業他社に比べれば、早く海外進出したほうであるが、欧州企業の海外展開は非常に進んでいる。

2. 進出の動機・要因（進出国・地域選択の理由も含む）

1983年ドイツの見本市出展がきっかけで、多くの国と取引するようになった。

委託生産依存という商社機能の限界を感じるようになり、品質向上のためにも自前の現地生産拠点を持つ必要性を感じてきた。

1987年韓国に100%出資の現地法人を設立。

1996年インドネシアに20%出資の現地法人を設立。

1999年タイに10%出資の現地法人を設立。

インドネシアは、当初50%の出資を計画していたが、最終的に先方が過半数を持ちたがり、20%になった。

パートナー選は、インドネシア、タイとも以前からの取引企業であり、問題なかった。

3. 進出先政府との関係（法律、税政、政治問題、生活面など）

韓国では、派遣駐在員をおかず、現地人に全てを任せている。結果、順調に推移しており、初年度から黒字になった。

インドネシア、タイからも大きな問題はない。

4. アジア経済危機の影響

韓国、インドネシアとも売上が減少したが、現法独自の努力で切り抜けた。本社からは財務面での支援もしていない。

5. 国際ビジネスに関する相談先、情報入手先

現地のマネジメントは現法に任せている。パートナー選びや情報については、長年の取引から信用できるものかどうか、概ね判断がつく。

6. 駐在員の選抜方法、駐在員の育成方法

常駐駐在員はいない。出張ベースで技術指導を行っている。

7. 政府、公的機関、大阪商工会議所等に期待すること

最近、ベンチャー企業のための政府の資金援助の話をよく聞くが、海外進出についても、もっと政府の資金面での支援があればありがたい。

8. 課題

インドネシアは配当金を渋る傾向にあるが、現在展開している3つの海外法人はいずれも順調である。

来年にも香港に会社をつくり、中国の広東省に進出しようと思っている。ただ、中国のWTO加盟により、香港の機能が今後どうなるのか、関心がある。

9. 成功の要因

良いパートナーの選択とビジターの意識。相手の立場になって考え、行動すること。そのことにより信頼関係が生まれる。

例えば、韓国現法の役員は日本人であるが、交際費等についても、できるだけ本社の経費を利用し、財務状況を透明化している。そのため、現地従業員の士気が高まり、我々を信頼してくれている。

インドネシアでは、配当金以上のものを求めない。

タイは出資してまもないが、来年タイ現法からアメリカの見本市に出展する計画がある。アメリカ市場の開拓とともに、従業員の士気向上も期待している。

3. 公的機関の海外投資支援制度・事業

日本貿易振興会（ジェトロ）の海外投資支援制度・事業の概要

お問い合わせ先：日本貿易振興会（ジェトロ）大阪本部

〒541-0051 大阪市中央区備後町2-1-8 備後町野村ビル4階

インターネット・ホームページ 事業全般 URL <http://www.jetro.go.jp/>

担当部署 ジェトロ大阪本部 業務課

TEL(06)6203-3602 FAX(06)6222-5675

海外投資に関心のある日本企業に対して、ジェトロでは海外ネットワークを通じて収集した各国の最新情報の提供や具体的な相談に応じています。さらに、中小企業による案件のうち、受け入れ国の工業化促進等に貢献する案件については、ジェトロが現地政府とタイアップして、パートナー発掘から操業開始までの各種相談に応じています。また、海外で事業を行っている日系企業に対してセミナーやコンサルティングなどを実施しています。

I. 海外投資に関する情報提供

調査・資料作成、情報提供

各国の投資関連の法制度や諸手続き、現地事情などの情報を印刷物等の媒体で提供しています。また、東京・大阪本部では投資アドバイザーが海外投資に関する企業からの相談を受け付けています。

海外投資関心企業登録制度（Potential Investors）

海外投資に関心を有する企業であれば自由に登録できます。登録企業には投資情報満載の「FDI リーガルレポート」を定期的に送付するほか、各種投資セミナーなどのイベント情報を優先的にお知らせします。

投資セミナーの開催

外国政府・機関が日本で開催する投資誘致セミナーや商談会に協力しています。また、中小企業を対象に海外投資環境に関するセミナーを日本各地で開催しています。

海外投資テーマ調査

外国で投資に関する法律が大幅に改正されたり、制度や手続きが大きく変更された場合、調査を実施し、その内容を印刷物等で企業の方々に提供しています。

海外投資促進ミッション派遣

投資環境の魅力が高い国や地域、また日本企業の投資関心が高い国や地域に投資環境調査ミッションを派遣しています。工業団地や現地インフラの視察、投資誘致機関による投資環境の説明会、進出日系企業経営者との意見交換など、正確な情報を収集することができます。

海外投資促進フェア

世界各国の投資環境情報が一時に入手できるユニークなイベントとして、毎年開催しています。昨年（1999年）は、世界61か国・2地域から外国政府機関や公的投資誘致機関が参加して、パネル展示や各ブースでの投資相談を行い、延べ6,295名のビジネスパーソンが来場した。

II. 海外進出への協力

発展途上国工業化促進協力事業（JOIN事業）

発展途上国に進出する日本の中小製造業を対象に以下の支援を行っています。

- ・投資環境調査に基づくデータの整備・提供
- ・現地パートナー発掘から操業開始に至るまでの各種相談への対応
- ・フィージビリティ調査ミッションの派遣など現地調査への協力
- ・各国の投資誘致機関の責任者を招聘しての投資セミナーなどの開催

ビジネスサポート・スポット・リテイン事業

投資環境調査等を目的に投資先国を訪問する企業（特に中小企業）を対象に、その活動を支援する専門家を一定期間海外に派遣いたします。

III. 進出先での事業化支援

逆見本市の開催と国際見本市参加

日本企業が現地で調達・購入したい物を展示して、サプライヤーを求めるもので、売りたいものを展示する従来の見本市とは逆になることから、逆見本市と呼んでいるものです。

海外投資アドバイザーの派遣

アジアの投資重点国・地域に配置しています。アドバイザーは、総合商社やメーカーなどでアジア企業とのビジネス経験を積んだエキスパートです。投資にかかわる情報の提供、申請手続きのアドバイスを行います。

海外進出中小企業への法務・労務・税務に関するアドバイス

進出後の日系企業に対しても継続的な支援を行っています。ジェトロ現地事務所が現地の法律事務所や会計事務所と契約を結び、法務・労務・税務問題の相談に応じています。

国際協力銀行の海外投資支援制度・事業の概要

お問い合わせ先：国際協力銀行大阪支店

〒530 - 0004 大阪市北区堂島浜1-4-4 アクア堂島東館13階

インターネット・ホームページ 事業全般 URL <http://www.jbic.go.jp/>

担当部署 国際協力銀行大阪支店

TEL(06)6346-4773 FAX(06)6346-4779

I 概要

製造業を中心とするわが国企業は、わが国経済の国際化などを背景に海外に進出する傾向を強めています。これは国内生産体制のみでは大競争時代における企業経営が困難との企業判断に基づくものです。また、わが国企業の海外投資が進めば、わが国の産業構造が高度化され、調和ある国際分業体制を築くことに貢献します。

一方、海外投資は債務性の少ない資金で、資本・技術・経営ノウハウなどを一体として相手国に移転することにより、雇用拡大、技術移転、外貨獲得などの経済効果をもたらすため、開発途上国の経済発展にも役立ちます。国際銀の海外投資金融は、このようなわが国企業の海外投資を金融面で支援しています。

II 融資について

1. 融資対象

わが国法人等の出資に係る外国法人等が海外において行う事業に直接又は間接に充てられる

長期資金であり、以下に例示される資金が対象となります。

(1) 日本企業に対する国内融資の場合

- (イ) 出資資金：海外現地法人の設立にあたっての出資資金、もしくは外国法人の株式取得等に要する資金を融資します。
- (ロ) 貸付資金：海外現地法人もしくは合弁パートナー等に対する貸付に要する資金を融資します。
- (ハ) 海外事業資金：外国法人を設立せずに海外で直接事業を行うために必要な資金を融資します。

(2) 外国への直接融資の場合

日系合弁企業に対してその事業に必要な長期資金（含 長期運転資金）を直接融資します。また日系合弁企業に出資・融資を行おうとする相手国政府等に融資することによって相手国サイドの資金調達を側面から支援します。

2. 融資金額、融資方法

国際銀は、一般の金融機関（通常はお申し込み企業の取引先金融機関：協調融資金融機関）と協調して必要な資金を融資しています。

融資金額は、海外投資に関する契約金額の範囲内で、当該投資に充てるために必要な資金もしくは海外において行う事業に必要な長期資金を対象とします。なお、融資金額についての制限は設けていません。

3. 融資割合

- (1) 融資割合：6～7割限度

4. 融資期間、返済方法

- (1) 融資期間：原則として、投下資本の回収期間等を勘案して決められます。通常1年を超え、10年程度です。
- (2) 返済方法：原則として、分割返済です。

5. 担保・保証

担保、保証等の種類についてはご相談のうえ、国際銀が決めさせていただきます。

大阪府の海外投資支援制度・事業の概要

お問い合わせ先：〒540 - 8570 大阪市中央区大手前2丁目

インターネット・ホームページ 大阪府全般 URL <http://www.pref.osaka.jp>

担当部署 商工部立地経済交流課 国際経済室

TEL(06)6941-0351 内線 4688 FAX(06)6944-6723

○海外事務所による各種支援

世界の主要な地域に海外事務所 6 ヶ所（香港、オーストラリア、ロッテルダム、シンガポール、上海、サンフランシスコ）を設け、大阪府府職員を駐在させるとともに、海外連絡事務所 1 ヶ所（ベトナム）を設けて、幅広い国際交流活動の一環として、府内中小企業に必要な貿易・投資に関する情報収集や市場調査、取引の斡旋を行っている。また、ロッテルダム、シンガポール、上海の 3 事務所については、大阪国際ビジネス振興協会（I BO）を通じ、中小企業向けの海外拠点となる執務スペース（共同事務室）を提供している。

〔海外事務所の主な機能・役割〕

府内企業の国際化の支援（情報の収集・提供、共同事務室の運営等）

外国企業等の誘致（セミナーの開催等）

大阪プロモーション（英文広報誌の発行、大阪情報の提供等）

文化交流事業（交流先との連絡調整等）

府政の重要課題にかかる調査（各部関連の調査実施、視察団等の受入れ等）

国際ネットワークの形成（現地での人的ネットワーク形成、研修生受入れ等）

＜提供している執務スペース＞

事務所所在地	ロッテルダム	シンガポール	上海
室 数	15 室	13 室	6 室
室あたり面積	約 15 m ²	約 13 m ²	約 22 m ²
付帯設備等	会議・商談室	会議・商談室	商談室

○中小企業海外投資相談員の設置

I BOにおいて、府内中小企業の海外事業展開が円滑に進められるよう、専門員による現地情報等を中心としたアドバイスを行っている。

○セミナー等の開催

I BOにおいて、投資セミナー等を開催し、最新の海外投資情報を提供している。

○I BO本部による情報提供

ホームページ等を通じた海外ビジネスに関する諸情報をタイムリーに提供している。

大阪市の海外投資支援制度・事業の概要

お問い合わせ先：〒530 - 8201 大阪市北区中之島1 - 3 - 20

インターネット・ホームページ 大阪市全般 URL <http://www.osakacity.or.jp>

経済情報 URL <http://www.wtco.osakawtc.or.jp/faz/>

担当部署 経済局 中小企業部 国際経済課

TEL(06)6208-8963 FAX(06)6232-2749

○BPCネットワークセンター

BPC(Business Partner City)は、大阪の中小企業の国際化とアジア太平洋地域の経済発展をめざして、大阪市がアジア主要都市（香港・シンガポール・バンコク・クアラルンプール・マニラ・ジャカルタ・ソウル・上海・ホーチミン・ムンバイ・メルボルン）との経済ネットワーク事業の一環として発足。

BPC事業母体：大阪市、大阪市ビジネスパートナー都市交流協議会

BPCネットワークセンター運営組織：

大阪ビジネスパートナー都市交流協議会

〒559 - 0034 大阪市住之江区南港北2 - 1 - 10

アジア太平洋トレードセンターITM-4-M-4

TEL: (06) 6615-5522 FAX: (06) 6615-5518

事業の内容：

- ・海外取引のコンサルティングと引合紹介
海外取引に精通したアドバイザーが、貿易に関する質問に答え、コンサルティングを行う。
また、希望の品目・地域の引き合いを紹介する。
- ・商談会・セミナーの開催
BPC 地域企業が来阪時に無償で利用できるオフィスを用意。イベントホールは、セミナー開催やプレゼンテーションに使用できる。
- ・BPC 地域の商品展示
BPC 各都市の製品を展示し、引き合いカウンターで詳しい資料を提供する。
豊富なビジネス情報の提供
- ・ライブラリー、インターネット (<http://www.wtco.osakawtc.or.jp/~bpc/j/>)、データベースによる情報提供。

お問い合わせ先：大阪商工会議所国際部

〒540 - 0029 大阪市中央区本町橋2 - 80

インターネット・ホームページ 事業全般 URL <http://www.osaka.cci.or.jp/>

担当部署 国際部

TEL(06)6944-6400 FAX(06)6944-6293

大阪商工会議所では、在阪企業の国際ビジネス交流拡大のため、多彩な事業を実施しています。また、22カ国・地域の36の海外商工会議所等と提携を結んでおり、世界の主要地域・都市とのビジネス・ネットワークの拡充に取り組んでいます。

I. ビジネスパートナーの発掘

世界ビジネス・コンベンション (G-BOC)

G-BOCとは、広く世界中の企業や政府・経済団体などに対して、新しいビジネス・パートナーの発掘機会や最新のビジネス情報を提供するため、毎年秋に大阪で開催している大規模な国際商談・情報交換会です。

日本企業とアジア、欧米諸国、豪州などの海外企業との間で、輸出入、投資、技術提携など様々な案件について、商談・情報交換が行われます。

最大の特徴は、商談の事前アレンジ。事前に商談内容をすり合わせることで、効率よく商談が行え、成約率も高くなっています。

2000年は10月16日(月)～18日(水)に開催します。

(URL: <http://www.osaka.cci.or.jp/gboc/e/>)

グローバル・ベンチャー・フォーラム (GVF)

GVFとは、情報通信、環境・エネルギー、医療・ヘルスケア、新素材の4分野で優れた技術や製品を開発した内外ハイテク・ベンチャー企業が、新たな事業パートナーを求めてビジネスプランを発表し、関心企業との間で個別商談・情報交換を行うビジネス・マッチング事業です。

2000年は10月19日(木)～20日(金)に開催します。

(URL: <http://www.osaka.cci.or.jp/gvf/>)

海外からの取引紹介

大阪商工会議所には、海外企業から年間延べ2000件を超える取引紹介が寄せられます。これらの引き合いは「海外取引照会週報」(THE TRADE OPPORTUNITIES)に掲載しており、希望者に購読(有料)して頂くとともに、本会議所2階の商工図書館でも閲覧できます。

国際ビジネス関心企業のデータベース化

2000年度より、国際ビジネスに関心を有する国内企業のデータベース化とインターネットの活用により、ビジネスマッチングや取引照会の効率化を図っていく予定。

II. 国際ビジネス情報の提供

海外投資セミナーの開催

各国の政府・公的機関と協力して投資環境を説明するセミナーを随時開催しています。最新の投資情報や投資の手続きなどを説明いたします。

経済使節団、投資調査団等の派遣

企業の関心が高い国・地域を中心に各種使節団を派遣しています。各国の政府要人、投資誘致機関幹部、日系進出企業幹部等との懇談を通じて、現地の経済事情や最新の投資情報を得ることができます。

2000年度は、米国とアモイ・マカオ・香港（中国）、カンボジアに派遣の予定。

III. 国際ビジネス要員の育成等

実務講座の開催

国際ビジネスに必要な知識の習得を目的に、貿易英語、ビジネス英語、ビジネス中国語、英文ビジネスレターなどの講座を開催してます。

大阪インターナショナル フォーラム（ジェトロ大阪本部との共催）

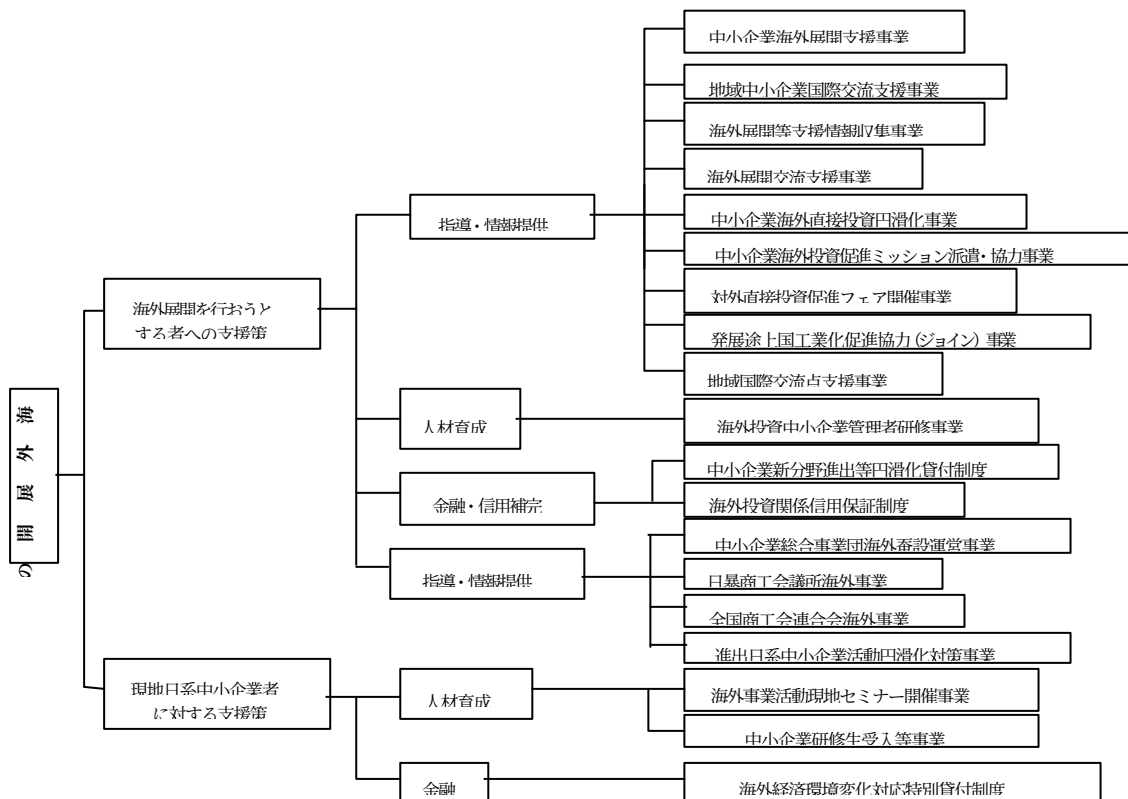
在関西の外国人ビジネスマン、外交官との交流を促進し、相互理解を深めるため、英語でスピーチとディスカッションを行っています。

大商人材情報プラザ

同プラザでは、求人・求職情報の提供を通じて、人材を必要とする企業と人材を保有する企業との橋渡しを行っています。海外駐在経験のある人材も多数登録されており、海外駐在員の求人も受け付けています。（利用は会員企業のみ）

その他の公的機関の海外投資支援制度・事業の概要（「中小企業施策総覧（平成11年度版）」より）

■海外展開円滑化対策の体系図



海外展開を行おうとする中小企業者への支援策

[指導・情報提供]

- ①中小企業海外展開支援事業（中小企業総合事業団）
 - ・海外の投資環境、中小企業の海外展開事例等を内容とする講演会の開催
 - ・海外事業活動の経験・ノウハウを有するアドバイザーによる国内指導事業の実施
 - ・事前調査等にアドバイザーが同行して必要な指導等を行う海外現地指導事業の実施
 - ・産地と海外との適切な分業体制の在り方等についての研究会の開催
 - ・国際化に対応した事業計画の策定、国内外での具体的な指導の実施
 - ・中小企業のデータベース構築と、海外企業との提携等に必要なアドバイスをを行う中小企業ビジネス・マッチング支援事業の実施
 - ・国際取引を希望する中小企業を対象にしたアドバイス事業
- ②地域中小企業国際交流支援事業（中小企業総合事業団）
 - ・海外産地の原材料調達、技術レベル等の調査、情報提供
- ③海外展開等支援情報収集事業（中小企業総合事業団）
 - ・中小企業の海外投資動向、海外展開・撤退事例などの情報提供
- ④海外展開交流支援事業（中小企業総合事業団）
 - ・外国企業と日本の中小企業とのマッチング支援
- ⑤中小企業海外直接投資円滑化事業（日本貿易振興会）
 - ・投資環境に関する基礎的情報、有望な海外投資先に関する情報の収集・提供
- ⑥中小企業海外投資促進ミッション派遣・協力事業（日本貿易振興会）
 - ・中小企業メーカー等による諸外国に投資促進ミッションの派遣と協力
- ⑦対外直接投資促進フェア開催事業（日本貿易振興会）
 - ・投資先国の情報提供、投資相談等を行うフェアの開催
- ⑧発展途上国工業化促進協力（ジョイン）事業（日本貿易振興会）
 - ・中小企業製造業を対象した、パートナーの発掘から操業開始までの各種相談、現地事前調査への協力、情報提供の実施
- ⑨地域国際交流拠点支援事業（商工会、商工会議所）
 - ・小規模事業者等を構成員とするミッションの派遣と受入れ、セミナー、懇談会等の開催

[人材育成]

- ⑩海外投資中小企業管理者研修事業（中小企業総合事業団）
 - ・国際化の進展に対応するために必要な企業経営の在り方等についての研修の実施

[金融・信用補完]

- ⑪中小企業経営革新等支援貸付制度（中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫）
 - ・中小企業新分野進出等円滑化法の認定を受けた中小企業者、海外展開を余儀なくされている中小企業者を対象にした低利融資の実施 ※表①
- ⑫海外投資関係信用保証制度（中小企業総合事業団、全国信用保証協会連合会）
 - ・中小企業が海外展開に要する資金を借り入れる際の債務保証の実施 ※表②

現地日系中小企業者に対する支援策

[指導・情報提供]

- ①中小企業総合事業団海外施設運営事業（中小企業総合事業団）
 - ・海外現地におけるアドバイス等の実施
- ②日本商工会議所海外事業（日本商工会議所）
 - ・進出後の中小企業からの個別相談及び現地におけるコミュニティ活動等の実施
- ③全国商工会連合会海外事業（全国商工会連合会）
 - ・海外情報の収集・提供するための海外駐在員の配置

④進出日系中小企業活動円滑化対策事業（日本貿易振興会）

- ・進出現地の法務、税務、労務等の問題に関する定期的なセミナーの開催や個別窓口相談等の実施
- ・地域貢献活動を支援するための実態調査、ワークショップの実施
- ・国内におけるフィランソロピストを招へいしたセミナー等の開催
- ・部品調達等現地活動円滑化促進のための展示商談会の開催

〔人材育成〕

⑤海外事業活動現地セミナー開催事業（中小企業総合事業団）

- ・現地採用管理者のための経営管理・生産管理等に関するセミナーの開催

⑥中小企業研修受入等事業（海外技術者研修協会）

- ・海外の日系企業等の現地従業員に対して行う、受入研修、有力者個別受入研修及び海外研修に対する補助

〔金融〕

⑦海外経済環境変化対応特別貸付制度（中小企業金融公庫、国民生活金融公庫、商工組合中央金庫）

- ・政府系金融機関による融資制度の創設 ※表③

表①中小企業経営革新等支援貸付（仮称）

貸付対象及び資金使途	貸付条件		
	利 率	貸付期間 （（ ）は据置）	貸付限度
＜海外展開資金＞ 製造業等に属するもので、海外直接投資等を行うもののうち、次のいずれかに該当するもの 経営革新支援法による承認を受けたもの 製造業等に属し、その生産額等が一定の要件を満たすもの 設備資金	2 億 7,000 万円を限度として、特利③（※）、経営革新利率	設備 15 年（2 年）以内	(直)別枠 2 億 5,000 万円 (代)別枠 7,000 万円

※特利③：変動利率のため、条件により異なる。

表②海外投資関係信用保証制度

	対象企業者	対象資金及び前提条件	付保限度額	てん補率	保険料率
海外投資関係	中小企業者	対象資金 ① その法人に対する出資割合が10%以上となる場合（100%子会社の出資と合算して10%以上となる場合を含む）の当該法人に対する出資に要する資金 ② その法人に対する出資割合が10%以上となる場合（100%子会社の出資と合算して10%以上となる場合を含む）の当該法人に対する出資又は貸付に要する資金 ③ 永続的な関係（役員の派遣、長期にわたる原材料の供給又は製品の売買、重要な製造技術の提供）がある外国法人に対する出資又は貸付けに要する資金 ④ 外国における支店、工場等の設置又は貸付に要する資金 ⑤ その他通商産業大臣が定める資金（告示において、海外直接投資の事業に必要な従業員教育費用及び調査費用に充てる資金で、事業との関連があるものを対象としている）	2 億円 (組合 4 億円)	80%	0.55%

表③海外経済環境変化対応特別貸付

貸付対象及び資金使途	貸付条件		
	利率	貸付期間（（ ）は据置）	貸付限度
海外の経済環境の変化により、資金繰りに影響を受けている海外子会社を持つもので、一定の要件を満たす子会社の経営基盤強化等のための必要な支援を行うもの 設備資金、運転資金	基準利率	設備 20 年（2 年）以内 運転 7 年（3 年）以内	設備 7,200 万円 うち運転 4,800 万円

お問い合わせ先一覧

名 称	電話番号	
中小企業総合事業団	03-5470-1569	大阪：06-6944-2278
日本貿易振興会	03-3582-5511	大阪：06-6203-3601
日本商工会議所	03-3283-7965	大阪商工会議所：06-6944-6400
全国商工会連合会	03-3503-1251	大阪府商工会連合会：06-6947-4340
中小企業金融公庫	03-3270-7999	大阪：06-6345-3571
国民生活金融公庫	03-3270-4649	大阪支店：06-6538-1401
商工組合中央金庫	03-3246-9202	大阪：06-6245-6111
全国信用保証協会連合会	03-3271-7201	大阪市信用保証協会：06-6228-3636
海外技術者研修協会	03-3888-8215	大阪:06-6690-2670