
商工会議所のための 海外展開支援ガイドブック

平成 25 年 10 月
日本商工会議所
中小企業国際化支援特別委員会

4. フジイコーポレーション株式会社（新潟県燕市）

世界のニッチトップを目指して

社名	フジイコーポレーション株式会社
所在地	新潟県燕市小池 285
資本金	1,200 万円
創立	1865 年
設立	1950 年 12 月
売上高	29 億 3,000 万円（2012 年 6 月末期）
事業内容	【機械事業】除雪機、草刈機、高所作業機の開発・製造・販売 【ダイレスプレス事業】プレス、板金加工販売、プレス金型の製造 【鋼材事業】鋼材販売、鋼材委託加工、板金加工

▼貿易取引・現地進出の理由

フジイコーポレーション(株)の海外展開は、1980 年スイスへの除雪機輸出からはじまった。歩行型除雪機では日本初の海外進出であった。ただし、当時は受動的輸出¹で、それを能動的輸出²に転換したのが 1990 年代である。1980 年代前半にスイス等の西欧、米国へ輸出した。その後、西欧中心に海外販路の開拓を行った。2010 年代には台湾や豪州にも輸出を開始した。一度撤退した米国には近年、再参入を試みている。2013 年現在までに 14 カ国への輸出実績がある。

1980 年代は、主に商社を通じて EU と北米に輸出を行った。また 1990 年代以降、受動的輸出から、弊社の自発的意思でチャネル開拓を行う能動的輸出に転換した。その後の主な施策は以下の通りである。

- ・間接貿易から直接貿易へ変更
- ・フジイブランドの構築
- ・グローバル商品に絞った開発
- ・海外の展示会や商談会への積極的な参加、実演会の実施
- ・社内組織における国内販売と輸出の一本化
- ・社内の国際人材の育成 等

これらの施策の結果、2000 年頃には直接貿易体制を確立した。しかし現在でも生産は日本で行っている。その理由は、地域社会の発展や雇用維持といった経営理念にある。

ニッチでハイエンドな市場に営業展開するため、海外市場でのフジイブランドの確立を試みた。そのため、有名リゾート地等に売り込みを行い、ブランドイメージの向上に努めた。

¹ 受動的輸出：グローバル商品としての除雪機認識がなく、輸出国のディーラーから引き合いを受けて輸出した形態

² 能動的輸出：除雪機等の商品をグローバル商品と認識し、経営戦略上の意思決定として自主的に販路を開拓して輸出した形態

2000年代からは、グローバル仕様の商品開発に集中した。これはEUに代表される単一市場（EPA、FTA等を含む）の拡大と相まって経営効率を格段に向上させた。国別対応の商品開発より効率的になり、経営資源に制約がある中小企業でもグローバル展開できる商品の開発・生産・販売が可能になった。また開発商品を除雪機・草刈機・高所作業機というグローバル商品に絞った。

▼海外展開する中で苦勞した事項



日本の南極観測基地

知名度や信用度で、中小企業は大企業に劣る。そこで、まず有名な場所やユーザー等に除雪機を納品し、ハイエンド市場における信用力の獲得、認知度の向上に努めた。1980年代後半に日本、英国、イタリアの南極観測基地で採用された、この南極での使用実績がフジイ除雪機の優秀性を実証する上で役立った。2007年フィンランドのクリスマス財団よりサンタクロース公認除雪機に認定され、海外での信用度、認知度を高

めた。現在、サンタクロース公認のロゴは弊社の全除雪機で使用されている。さらに、そのロゴをフジイ＝サンタクロースというイメージ戦略にも利用している。制服、封筒やノベルティーにサンタクロースロゴを積極的に取り入れ、ブランドイメージをサンタクロースに統一した。



サンタクロース村の除雪機（フィンランド）



サンタクロース公認証書

支援事業の申請は第3項で詳しく述べるが、公的支援事業のほかに、さまざまな受賞も大いにフジイブランドのイメージアップにつながった。2009年に経済産業省「元気なモノ作り中小企業300社」に選出された。2012年には、ものづくり日本大賞を受賞し、2013年はジャパン・ツバメ・インダストリアルデザインコンクールで経済産業大臣賞をはじめ複数の賞を受賞した。

▼支援を受けた機関

知名度や信用度、海外展開ノウハウが大企業に劣るといった問題点を克服するため、さまざまな機関から支援を受けている。

最近の事案では、2011年度に独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）の、東欧への販路開拓支援事業で市場調査のノウハウを学んだ。本支援事業はロシア、トルコ等での販路開拓につながり、新規ルートの開拓において公的機関との連携は大きな信用を先方に与えた。



米国レイビルの展示会の様子

2012年には、中小機構の支援により英文の取引基本契約書を作成し、また多くの社員が国際取引の基本的な講義を受けた。海外のディストリビューターとの取引に必要な英文基本契約書は、国際化を経営戦略にしている当社にとっては大きな財産となった。ジェントルマンアグリーメントが商習慣である日本と違い、契約社会である諸外国との商談において、契約の成文化は必須である。カントリーリスクの高い国への輸出に対して、契約書の締結はリスクヘッジ効果もあり、新興国への海外展開が進捗するのにしたいが、今後重要度を増すと考えている。

2012年、公益財団法人にいがた産業創造機構（以下、NICO）から地域中核企業成長促進事業の支援を受け、米国レイビルの展示会に出展した。2013年にも同支援事業に採択され、同展示会に出展する予定である。さらには新潟県発行の「にいがたモノ・クリエイト」という冊子に「世界にチャレンジするモノづくり企業」として選出された。また、2012年新潟県より「メイドイン新潟」、燕商工会議所より「MADE IN TSUBAME」の認定を受けた。

また、人員の限られている当社にとって、各国の法制度を調べ、それに適合させた除雪機を展開させるのは困難であった。そこで、2010年から2年にわたって中小機構の経営支援で、輸出における化学物質審査規制をクリアするための社内システムを整備した。成果物としてグリーン調達基準書を作成しHPに掲示している。

▼今後の海外展開についての考え方・展望

当社の最重要市場は北米であり、また世界中のライバルが狙っている巨大な市場である。その北米市場でトップ企業にならないければ、真の隠れた秀逸な国際的中小企業になれないと考える。またそこで実績が残せれば、新興国への海外展開も容易になると理解している。

北米市場のマーケティング戦略として、米国レイビルの展示会に継続出展等がある。この展示会参加は、前述のNICOより支援を受けたものであり、今後もこの展示会に出展していく予定である。

新興国への事業開拓は補完的戦略である。除雪機はハイエンド機であり、EU等の先進

国を相手に輸出を行ってきた。北米やEU諸国以外では、韓国や台湾等の経済水準が比較的高い国に輸出を限定してきた。しかし、高度な経済成長を遂げている東南アジアや中南米の一部の地域でもハイエンド市場が生まれつつある。今後は経済成長の著しい新興国のニッチ市場にも力を入れる。また、グローバル商品である乗用草刈機、高所作業機を非降雪地帯の新興国向け戦略商品と位置付けている。

除雪機の積極的な海外展開は、国内の暖冬に対するリスクヘッジと経営効率向上という2つのメリットがある。リスクヘッジの例として、北米市場がある。除雪機の需要は降雪量に依存しているため、降雪量で日本と逆相関の北米東海岸地域は、リスクヘッジの観点から極めて重要である。経営効率の向上という点では、豪州や南米等の南半球の市場が重要である。季節商品である除雪機の生産や売上が平準化でき、品質の安定や経営効率の向上が図れる。

社内の「内なる国際化」ということも重視し、国際人材育成に力を入れている。会社全体に海外展開の意義を浸透させることは難しい。そのため、「内勤者にも海外を体感させることで、海外を意識した社内の体質が出来上がってくる」という考えから、さまざまな取り組みを行っている。2006年まで10年間以上にわたり、AOTS（現HIDA）の海外技術者研修コースに協力し、毎年30～40人の研修生を受け入れた。また、輸出部門はもちろん、国内営業部員にも貿易の授業を受講させた。さらに社員の海外留学制度（学位取得が要件）も構築中である。

社員の採用に際しては、TOEICを採用要件にしている。また、海外へ留学した学生向けに、秋入社を制度化している。外国人留学生の採用も行っており、2012年には1人の外国人留学生が新卒者として入社し、今年も外国人留学生のインターンシップを実施する予定である。

海外展開を推進していく中で変わらない点もある。地場産業としての国内生産へのこだわりと、尖った商品の開発である。国内生産へのこだわりは将来も揺るぐことはなく、体力の乏しい中小企業に不足している経営資源（ヒト・モノ・カネ）の分散を避けるという、経営戦略上の狙いもある。また、地場企業として、社業の拡大を通じて地域経済の発展に貢献するという経営理念もある。さらには、地域経済の発展と地域雇用の拡大に貢献することが、優秀な人材の確保にも結び付くとも考えている。

新潟は世界でも有数の豪雪地帯である。その地の利を活かし、ニッチトップの除雪機を開発したい。大多数の人には好まれなくても少数のユーザーの生活にとって必要不可欠な除雪機—尖った商品—の開発が長期的な経営方針である。

最後に、当社の経営目標は、長寿で、隠れた秀逸な国際的中小企業になることである。具体的には、知る人ぞ知る商品を作って、地球の裏側の人からでも求められれば届け、ユーザーの喜ぶ顔が見たいという思いを持った社員の集団になることである。この精神は、時代を超え、世代を超えて社員が共有すべきコモンセンスである。2015年に創業150年を迎える弊社が、創業以来堅持してきた哲学であり、今後150年存続するためにも、守っていかなければならない大切な理念である。

商工会議所のための海外展開支援ガイドブック

平成 25 年 10 月〔初版〕

編集・発行：日本商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-2-2

Tel: 03-3283-7647 / Fax: 03-3216-6497

E-mail: kokusai@jcci.or.jp
