

第4回中小研セミナー（2016年7月30日）

大阪の町工場がアジア No.1 戦略を語る

－ 苦悩のリーダー育成とアジア展開の軌跡－

株式会社 ノダ

代表取締役社長 野田 隆 昌

皆さん、こんにちは。はじめまして。今、御紹介に預かりました株式会社ノダの野田と申します。

今日は、このような場を設けていただいた関係者の方々、そして、暑い中お越しいただいた皆様、本当にありがとうございます。今日はできるだけ僕のぶっちゃけたところをお話しできたらなと思っています。

僕は、経営者として26歳からやっています、今43歳で約17年間この業界にいます。当時は、父親が1人でやっていた会社でしたが、父親が癌になったんです。会社を畳む畳まないという事もあり、僕も他の仕事をしながらこの業界の仕事を手伝っていました。僕に一度全部やらせてくれと、会社の名前も変えて、最初は1人から始めて、その後に弟にも来て貰い、いろいろと家族の支えがあって17年間今までやって来られた訳です。決して順風満帆な17年間ではありませんでした。10年前からは、今日も中心にお話しさせていただくような、海外に行って、いろいろな苦労やトラブル続きの17年間でしたが、失敗談も自慢めかしたような話も多いかもしれないのですが、忌憚ない話を今から小1時間ほどかけてさせていただけたらなと思います。

今日の僕の話の内容のスケジュールを挙げていきます。

先ず初めに、株式会社ノダってどんな会社なのかという事です。これは、何を作っているかもそうですし、私どもの会社の特徴を簡単にご説明させていただきます。その次に、今日の主題である海外進出、これからの成長エンジンは海外だというお話です。さらに、僕1人でガレージみたいなところから始めましたので、お金が本

当になかったんです。人もいなくて、設備ありませんでした。ただし、その中で海外進出も含め、国内もそうですが、少しずつ工場を出させていただいているので、どんなやり方をうちの場合したのかという case of noda（ノダの場合）みたいなものをお話しさせていただいて、その次に、海外進出する前にどんな不安とか悩みがあって、進出した後にもいろんなトラブルが起きたのですが、この話を順にいたします。

もう海外進出されている経営者の方もおられると思うので、その辺は釈迦に説法みたいになってしまうと思いますが、僕らなりの問題点を聞いていただけたらと思います。

最後に、グローバル市場での勝ち方です。まだまだ苦戦ばかりしていますし、ちょっとずつ結果は出ていますが、中途半端で途中ですけども、ただ、僕らなりの勝ち方を確かに掴んでいますので、その辺の話をしていきたいと思います。

先ず最初に、株式会社ノダってどんな会社なのかという事です。

私どもは、木型とクロムダイというのをメインに作っています。木型って一体何なのかというと、もしかしたらトムソン型とかビク型とかいいましたら聞いた事がある方もおられるかもしれませんが、お客様の方からいろんな形状のものを要求されて、それをデータに起こします。レーザーカット機があるのですが、そのレーザーでベニヤ板とか樹脂の板をその形状どおりにカットしていきます。そこに、その形状どおりの刃物を埋め込む。状況的にはベニヤ板に刃がちゃんと立っているような感じです。切れる刃物です。それをお客様の方でプレスに装着して、シートをバンバンと打ち抜いて形にする。

クロムダイも同じで、これは鉄板をエンドミルとかマシニングと言われる切削機械で削っていったり、エッチングという機械で作る為、これも使い方は一緒です。どんな物になっていくかの方が分かりやすいと思いますので例えますと、紙箱とか自動車部品とか電子部品に最終的にはなります。

1 番目の紙箱ですが、よく見るティッシュケースです。あとは、たばこのケースとか段ボールケースとかお歳暮の贈答用のケースとか何でもいいですが、紙を打ち抜く為の型です。小学生の時や幼い時にサイコロを作ったりした記憶があるかもしれませんが、十字架の形に刃物を入れて、折り曲げのところは切れない罫線を入れ

て箱にするのですが、同じようなものです。そのような物を最終的に作っています。日本で使うほとんどのティッシュケースとか紙箱とか段ボールは木型で打ち抜いています。

うちのメインは自動車部品です。うちのベトナム工場ではエアバッグをよく作ります。エアバッグって布じゃないですか。これを、丸でしたら丸、四角でしたら四角、カーテン型でしたらカーテン型で、そのとおりに刃物を曲げて、それをバンと打ち抜いて、そこから縫製をかけてエアバッグにする。ベトナムではT合成とか、T社とかにも一部提供したりします。

電子部品だと、携帯の保護フィルムも型で打ち抜いたりとかしますので、最終的には多岐に及びます。

あとは真空成形とか、豆腐の容器をブランキング、ばらばらにするようなものでしたり。最近多いのが、詰めかえ用のシャンプーや石鹸の側を打ち抜いて、それを一般的な店頭飾ってたりとか。こういったものが最終の商品になります。

我々の拠点の紹介です。

先ず我々は、大阪本社を中心として、愛知、埼玉、九州と、国内は4拠点でやっています。九州の場合、営業所だけですが、他は基本的に工場生産をしております。海外は、ベトナム、タイ、フィリピン。この3拠点で工場活動を行っています。売上規模でいうと10億円ちょっとぐらいの会社です。

国内が現在約60名。パートさんを入れて80名ぐらいで、海外が150名ぐらいです。全体で200名ちょっとぐらいの会社で、経常利益で年間約1億5,000万円の会社です。業界自体が約500社ほどの小さいニッチな産業です。

ノダの特徴という事で、何を作っているかとは別に、業界の人達からよく言われる特徴と、実際の物理的な特徴をここで挙げさせていただきました。

先ず、ノダは今は工業用木型としては、売り上げも含めて日本一のマーケットシェア率になってます。2012年頃から今のところ工業用関係では日本一の型屋です。顧客件数は、業界でナンバーワンです。これもすごく特徴的ですが、私どもの顧客件数は全体にグループで国内2,500社、海外が500社で、全体で3,000社ほどお付き合いさせていただいています。2番目の国内の、いわゆる型屋さんとか同業他社は500社ぐらいだったので、ちょっと頭一つ抜けて顧客件数の多い会社です。これには

理由があって、経営を始めた当初から、大木理論とでもいうか、太い幹があって根をいっぱいつける方が会社として質が高く、リスクヘッジも含めて強い会社になるだろうという思いがありました。

そのような戦略的な部分と、会社の性格的な事になるのですが、あまり言いなりになりたくないんです。だから、1社に依存していくと、どうしても値下げしてくれとか、納期をもっと早めてくれとか、こちらがコントロールできない事をたくさん要求されるようになります。そう言われるのは面倒なので、できるだけ売り上げの構成比率を下げて、5%以下に抑えて経営をしていく事をずっと心がけてきました。顧客件数はすごく多いですが、10万円、20万円とか5万円とかいうお客さんを僕達はたくさん持っている会社というのも特徴的なところですよ。今のところそれが功を奏してか、うまくリスクヘッジができていまして、多少不景気になっても、こちらの業界が駄目でしたらこっちがいいみたいな感じになるので、それはそれで良かったかなと思っています。

もう一つ特徴的なのが、私どもは業界では唯一海外進出をしている会社です。この業界では会社が約500社ありますが、海外進出しているのは500分の1です。製造拠点を持っているのはうちだけです。これも何故かというお話も後ほど少ししたいのですが、そういうところも私達の特徴です。

そして、グローバルニッチトップを目指している会社であるという事です。僕は、今週の初め韓国に仕事に行きましたが、帰ってから「未来世紀ジパング」を見てみたら、この中では経営の事に興味を持たれている方が多いと思うので見られたかもしれませんが、ちょうどGNT、グローバルニッチトップの特集をやっていました。グローバルニッチトップというのは、ニッチな業界で世界でトップを目指していく、3位以内を目指していくという会社の事をいいますが、いろんな条件もあり、番組を見ながらおもしろいなと思いました。ノダはそのグローバルニッチトップを目指している会社です。

最後、ちょっとべたな話、絆と書かせて貰いましたが、ここが一番僕らの会社の特徴です。非常に仲の良い組織力が強い会社です。これは業界でも非常に有名なので、この話をすると今回の話とは別になってしまいましたが、戦略的に仲良くしているよ

うな会社です。またこれはお時間のある時にでもお話しをさせていただけたらと思います。

ニッチな業界の中で、我々の業界、マーケットが今どのような規模で動いているかという話を聞いていただきたいと思います。100年規模の推移表を作ってみました。1950年少し前にこの産業が立ち上がって、2050年で約100年ですが、この業界がどういうふうに動いているのかというと、1990年のバブルをピークに下降線で、2050年以降は仮説になりますが、衰退していく業界です。決していい話ばかりじゃなくて、今後間違いなくこうなっていくだろうと思います。これは僕の仮説だけではなくて業界関係者の方にもいろいろ聞いた中で出している数字です。

例えば少子高齢化もそうですし、海外進出、グローバル化の波ももちろんそうですし、省力化とか、いろんな新しいイノベーションも現状でもたくさん起こっていて、日本国内は木型が必要ではなくなっているんです。これは日本国内のマーケットのグラフ（スライド8：業界規模100年推移表）ですが、そんな理由もあって、どんどん衰退していつか潰れる業態です。

そこで、実際に僕達の会社は、この16年間、2000年から僕が社長をやり始めてちょっとしてからどのような売り上げ推移をたどって来たかということ、自慢めかした話でもなくて、実は順風満帆でも全然ないのですが、右肩上がり業界のグラフとは真逆に進んでいる会社です。（スライド9：ノダ売り上げ推移表）

1999年に社長になってから、2005年までに国内で4拠点を立ち上げました。

10年前から海外進出を行って、2012年に業界でナンバーワンとなり、さらには今アジアの3拠点ベトナム、タイ、フィリピンと、さらに香港は事務所だけですけれどやっています。今後は、アメリカ、メキシコ、さらには世界一を目指していますので、ヨーロッパ、南米、中東等も含めて攻めて行きたいなと思っている会社です。

これだけでいうと非常に順風満帆でいいじゃないかと聞こえますが、売り上げだけですと、ちょっとずつ毎年上がっていますが、良くない事もたくさんありまして、2000年から2010年ぐらいまでの間は離職の連続でした。入っては辞め、入っては辞め。いわゆるブラック企業と呼んでもいいぐらいにハードワークでやってきました。自分自身も365日働いていましたし、弟にもそれを要求していました。会社に来るメンバーには要求はしていないのですが、実際はハードワークだったかもしれません。そんな企業なので、入っては辞め、入っては辞めを繰り返していました。ただ、ちょっ

とずつインフラも全て環境整備されて、最近はかなり良くなりました。ただ、そうは言っても、この間韓国から水曜日に帰って来たのですが、東京の可愛がっておりましたメンバーから、辞めて他の業種で働きたいと言われてしまいました。いくら人数が増えたとしても、それはそれで非常にショックで辛いなという話です。環境はかなり整備されたんですが、まだ今でもそんな事が起きている状態です。それでも一生懸命やってくれるメンバー、ついて来てくれるメンバーが多くて、今のところはそんな事を繰り返しながらですが、うまくいっています。

売り上げも、2008年9月のリーマンショックの時には停滞して、私達のような投資が中心の先行投資している会社からすると、売り上げが停滞するというのは資金繰りが一気に悪くなってしまいます。皆の給料を下げたり、賞与が払えなかったというのを初めて経験したのもこの年でした。この時に合弁にも失敗したりしたんです。この年に何千万円と損をしました。昨日、仲良くやっている合弁会社の社長と食事に行ったのですが、お互い失敗したなという話をしました。

これは個人的な話になってしまいますが、この時期に僕は、鬱というかパニック障害になったりもしました。当時は、誰にも言わなかったんですが、飛行機などの乗り物によく乗りますが、乗ると過呼吸でとにかく汗が出てきてすぐ降りたくなるとか、新幹線はのぞみには乗れなくてひかりに乗ってすぐにでも降りられるようにしないと、鼓動が早くて倒れそうになったりしたんですね。ストレスとかのせいにはしたくないんですが、この辺で1年半ほどこういう病を患うような事がありました。

今もやっと軌道に乗ってうまくいきましたのですが、立ち上げ当初の海外は本当に苦戦しました。利益も出ない、人も辞める、トラブルが起きてまたお金がいるの連続でした。だから、グラフで見ると簡単に右肩上がりだと言っていただけたりするのですが、その中身は決して順風満帆ではなくて、ここでは言えないような事もたくさんありました。そういう事をご理解していただきながら、どういうふうに関海外進出していったのかを、今からご説明させていただけたらと思います。

それでも、僕はこれからの成長エンジンは海外だと思ってます。今現状で売り上げの約35%弱が海外、65%が日本国内です。2018年までに、これを50対50にしたいと考えています。

その中で、ちょっと画像が分かりにくいんですけど、うちのタイのメンバーの男ばかりを集めて撮った写真です（スライド11:海外を目指す理由 その1～情緒編）。うちのタイは、これはベトナムですね。約80名で、男性が50名、女性が30名ぐらいいます。その中で僕達は何故海外を目指すのかという、情緒編、気持ちの部分をつつご紹介させていただきます。これはロマンとか夢みたいな話です。その2で具体的な戦略の話をさせていただきたいと思います。

僕は、会社をやり始めた当初から1つやりたいなと思っていた事があり、リーダーをたくさん作る為に海外進出をしています。何でリーダーをたくさん作りたいのかと言うと、自分がやっていて楽しいからです。いろいろな理由はあるのですが、ここにおられるたくさんの経営者の方、いろいろな経験をされてきた方には分かっていると思います。苦労はあっても仕事は楽しいですし、その中でリーダーとしてやっていく中で学ぶべき事とか、成長する事がすごく多いと感じるのです。人に対しての感謝もそうですし、腹が立つ事もいっぱいある。でもやっててよかったと思うので、リーダーをいっぱい作っていききたい。それに自分の価値観を共有していききたい。国内4拠点を立ち上げて、その次はまた海外で、これからも小さな拠点をたくさん海外で作っていききたいなと思っています。それはリーダーを作りたいという理由からです。

さらには、やるなら世界一を目指すという事です。本当に当時は1人で始めたので、こんな事不謹慎と言われるかもしれませんが、潰してもいいと思ってやっていたので、やるのなら成長していききたい。目いっぱい成長するのなら最終のゴールはどこなのかと言いましたら世界一しかない、と思って海外を目指しています。

これもちょっと近い話ですが、世界中を旅したいかと思っています。旅行も好きなので、当時からあちこちで会社を立ち上げて、自分が年をとったら、日本で夏が暑ければカナダの支店に行ってスキーでもやりに行こうとか、何でもいいんです。日本が寒くなったらタイのメンバーとゴルフしに行こうか、というような生活ができたらいいなと夢みたいな事を実現したいと考えています。実際に、これは今もおかげさまで少しずつですが、タイで皆とゴルフしたり、皆とアメリカで集まってお酒を飲んだりとかやれています。

立ち上げ当初から、日本で一番になろうと言っています。大阪、愛知、東京、九

州を立ち上げたら、ミナミや銀座で皆で酒を思いきり飲もう。浴びるほど酒を飲んで潰れるぐらいまでやろうと言って、実際にそれが実現して。今度は世界で先ずはアジアでそんな事しようとしてよく話をしたりしています。今年の忘年会はハワイだから、ブラジルやタイの支店のメンバーと日本のメンバーがハワイに集まって大騒ぎしようとか、子どものような事を言っています。

最後に、大学でこんな話をさせて貰っていますが、僕は大学も出ていません。うちで働いているメンバーは決して高学歴な者はいないので、そういうあほたれが集まってどこまで出来るのかを試してみたい、というのも事実です。うちの仲間は本当に一生懸命やってくれるメンバーばかりなんです。決して知的な人間ばかりじゃないけど、一生懸命やるような集団が世界にどこまで通じるのかを試してみたいという話が、情緒編になります。

そして、情緒編とは別に、戦略編として、項目数が多くなりますが物理的、具体的、理論的に海外に進出する理由が（スライド13：海外を目指す理由 その2～戦略編、スライド14：戦略編）あります。先ほどの業界推移グラフ（スライド8：業界規模100年推移表）を見ていただいたら分かりますように、日本の型業界は斜陽です。これだけ斜陽しているのに、そこにいつまでしがみついているのかという話です。同業を悪く言うつもりはありませんが、何で皆海外に行かないのかと思ってしまいます。成長したかったら、今後業況が下がっていく中で一体どうしたらいいのかと。

有名な話で、ここにおられる多くの方は知っているかもしれませんが、茹でガエルの話をご存知ですか。ご存知の方は、重ねて聞いてください。とても有名な茹でガエルの話があって、鍋に水を入れて、カエルをそこに入れると初めは冷たい水なので、それを下からちょっとずつ熱していくんです。だんだん温かくなって、最終的には沸騰してしまうんですけど、そのカエルって一体どうなるかご存知ですか。

（「茹で上がります」と会場より返事あり）

茹で上がる、そのとおりです。茹で上がるんですよね。でも、温かい沸騰しているお湯の中にカエルをぽんと入れたら、熱いからびょんって跳ねて出るんですよね。

何が言いたいかというと、どんどん真綿で首を絞めつけられるように斜陽していくので、僕らがシュリンクしていつている、縮小していつている数字というのは、年に1%か2%ぐらいです。だから、それぐらいだったら、ちょっと利益があり、

ここをちょっと我慢したら今年は乗り切れるだろうと。来年もまた2%下がると、とりあえずここを改善したらと言っている間に20%, 30%, 業界がシュリンクしていく。ぱっと気付いたらどうしようもなくなって、首が回らないようになってしまっている。茹でガエルの話はそれと同じ事ですね。

そういう意味では、僕は、17年前会社を立ち上げた時に、今のようにまだ沸騰はしていなかったのですが、そこそこ熱くなってきた中で経営者になりました。日本でこのままずっと型を売り続けていけるのかな、違う事もやっていけないといけないのかなと思って海外に飛び出したんです。そういう理由もあって、同業他社が一切出していない中で、僕らは早くから海外に唯一進出している会社というふうにもいえると思います。

それともう一つ、先駆者利益です。同業の方と非常に仲の良い会社もいっぱいあるのですが、非常に恨まれているところもたくさんあります。当たり前の話で、業界が下がっていった中で上がっていくという事は、そのパイを取り合っているという事です。夜道に気をつけろとか言われた事もありますし、実際はそんな危ない目に遭った事はないですけど、そんな話をされたりした事もありました。

仕事を取りに行ったりしたので、業界ではギャングとか言われたりしているんですけど。そうすると、業界の雰囲気は「ノダがまた今度アジアに進出するのか、たいがい日本でもやられ続けているのに、俺らがアジアに行っても無理だ」みたいに今なっているんです。出てきてくれたら、一緒に切磋琢磨できたらいいなと思ってんですけど。日系は僕達しかいないので、日系のお客様達は僕達を選ばざるを得ない訳です。

後ほどお話ししようと思っていたのですが、僕達は、品質がすごく良いかといえば、業界でも、うちより品質が良いところはたくさんあります。でも、海外に出ているのはうちだけだから、うちを選ばざるを得ないから、これはまさに先駆者としての利得です。パイオニア利得とでもいうのでしょうか。

さらには、リスクヘッジです。日本は今、経済が微妙に良くないです。アジアも実際中国の影響などを受けて、今はちょっと停滞気味なんですよ。でも、日本が駄目でもフィリピンやタイが良かったら、僕がやりたいビジネスモデルの1つとして、それらの国からの補完を考えています。今後僕らの業態は、日本国内では必ずシュリンクしていきますので、いや、製造業全般が全体にシュリンクしていくと思います。

そういう中で、利益が出ないようになった時に、海外から利益を補完するビジネスモデルを作っていきたいなと思ってやっているの、これも1つの戦略的なやり方です。

そして、日本とのシナジーです。うちも後発の会社ですので、大手企業には多くの人が中堅のところにも多くの会社が、もう先に入ったりする訳です。僕らが行っても門前払いです。でも、海外だと、大手がうちを選ばざるを得ないからうちと付き合いをする訳です。結構使えるやん、ええやん自分のところとなると、日本の誰々、担当だから行ってみなさいと、日本で試作するから海外で量産するような事はよくある話じゃないですか。そういうのも、日本でノダさんところをお願いしたら同じデータで海外でも作れるから、そういう形でやって海外に出たからこそ、その日本とのシナジーを今享受させて貰っているという事です。

成長モチベーションというのは、海外に進出する事でリーダーを作りたいといった事とよく似てるのですが。ここは若干情緒的な部分でもあるのですが、次に、環境モチベーションというのも書かせて貰ったので、一緒に説明させて貰います。僕らのような金がない組織で、特に当時大した給料も支払えない組織というのは、魅力というペンチャーみたいなものなので、成長してその中で自分も成長したいと思っていました。何をするか分からない会社だとか、今度うちに会計士も働く事になって、IPOもいわゆる株式公開もいろいろと考えたりしているんです。そういう中で、どこまで成長していくのかと。ハードワーキングだとしても、そこで自分のやりがいを感じたいのだというメンバー達がたくさん来てくれるので、そういう意味では世界一を目指すとかと言っていかないとなかなか人材をモチベーションできないんですよ。ただ、そういう意味も含めて海外にどんどん進出して行って、皆からこの会社は言ったらやる会社だと認めて貰う為に海外に進出している理由もあります。

環境モチベーションというのは、僕らは海外に出していく為に人材をそこに投下させていく訳ですよ。海外を選ぶ際にすごく大事にしているのが、自分が旅したい所だという点です。次にも関係する事ですが、行って心地いい国でそこにマーケットがある、というのは大前提です。決して韓国や中国が嫌いではないし、非常に仲の良いお客様であったり、お付き合いしてところがあるんですけど、うちは、韓国や中国には出していないのです。その理由は、旅行に行きたいのはフィリピンとかベトナムとか、アジアが好きなので、そういう場所に出す訳です。何でそんな所を

選ぶかといえば、行って貰った人が環境によってモチベートされるからです。ご存知の方もいるかと思いますが、やっぱり海外で生活してビジネスをやっていくのは言葉も食べ物も文化も違うので、ものすごいストレスですし、しんどい訳です。でも天気が良いとか、人柄が明るいとか、親日だとかで、いじめられたり差別されたりしないような所に出したりするのも、うちの特徴です。環境が人をモチベートしてくれるからです。

特に親日は、今日ここに僕よりも諸先輩方がたくさんおられますが、この先輩方が築き上げてきた日本のブランドです。やっぱりこの親日感情があるのは事実です。だんだん、ジャパンナッシングやいろいろと、グローバル化の波が訪れているのも事実ですが、アジアは、日本がODA もたくさんやってますので、橋を作ったり、道を作ったり、今言った国は90%が親日です。タイ人も、フィリピン人も、ベトナム人も日本が大好きなんですよ。インドネシア人、マレーシア人ももちろんそうです。韓国とか中国になると、親日の割合が50%とか60%に一気にぐんと下がってしまいます。今は政治の話をするつもりはないですが、尖閣の問題だったりとか、いろんな事があってだと思います。

親日であるというのは、働く者にとってすごく楽なんですよ。社員とのコミュニケーションがリスペクトから始まるので、ものすごくやりやすいです。だから、そういう所をあえて選んでいるという事です。本当にそれはブランディングしてくれて皆さんに感謝しないとイケない事です。アジアは、先駆者の日本人達のおかげでやりやすいのです。

もう一つ別の話になりますが、絆という話をしましたが、今日は先輩方がおられるので感謝を含めて申し上げたいのですが、僕は、昔かたぎの経営は大好きです。ファミリー経営というか、システマチックでない、ドライじゃない、愛情込めて育てる。それこそ本当に家族のような経営をするのがすごく好きで、僕らはそれを目指して海外も日本もやっています。これからもそのスタイルというのは変えていきません。だから、日本のクラシックな経営者達を僕は大好きです。

そして、コストメリットです。海外ですので資材調達もしやすいし、設備も安い素材があります。これは後ほどちょっと違った形でご説明しますが、これも海外に出す上での大きなメリットです。

その次に、日本での競争力が強くなっていく。僕が闘っている国というのは、コ

ンペティター、同業他社が韓国、中国、タイ、もちろんベトナム、そういうところになる訳なんです。例えばコスト競争にしても、日本では破格な半値とか3分の1とか、5分の1とかでやってきたりする訳です。一体どうやったらそんなコストカットが出来るのだろうと。そこでいろいろ僕達は試行錯誤する訳です。じゃあ、設備投資をこれだけに抑えていこう、刃物をこんな材料にしていこうなど、いろいろな事を考えてそこでコスト競争力が養われる。日本に帰って来たら、やれ1割安い、20%も要求されている。この程度の事は、海外でさんざん鍛えられているから全然問題ないのです。こういうのも海外に出しての副産物の1つです。

グローバル化にいち早く慣れていく、というのも海外に出している理由です。グローバル化の波は絶対止められません。これは今回のブリグジットじゃないですけど、EUでイギリスが離脱したとか、ある意味でまた鎖国していくような、ちょっと時代と逆行したような環境が取り沙汰されていて、グローバル化の波が止まったように思われるかもしれませんが、絶対にそんな事はないですからね。

僕達は、海外に会社を出していますが、例えば1社出すのに大体1億5,000万円ぐらいかかるんです。ミニマムな工場ですが、それを今3社出したので4億5,000万円ぐらいです。小さい規模という小さい規模ですし、そこそこだといえそこそこですけどそれだって、先ず撤退できないですよ。行った限りは片道切符です。やる限りは成功するまで帰ってくるなという話です。僕も借金まみれですから、行った限りは絶対成功させる覚悟です。

大手の企業もそうですけど、撤退とか、日本に一部帰ってきたりとかするかと思います。その方が合理的な事もいっぱい出てくるので。でも、全般的には絶対にグローバル化、インバウンドも含めて、海外の人達が日本に来る。移民とかはなかなか日本は難しいかもしれませんが、絶対に世界はそうやってフラットになっていっているのは間違いありません。アジアに行って、あの活気のあるメンバーと話しをして、酒を飲んだり街を見たりしていると、まだまだここは伸びるなと痛感します。このアジアの人達が上がってきて日本に進出して来たら、これは止められないと思います。それなら早く慣れてる方が絶対得です。こういうお話を聞きに来てる皆さんも、海外に興味があり自分でもやっていこうとか、今も現役でやっていてとか、たくさんおられると思いますが、早く慣れていくという事が僕はすごく大事なかと

思います。若い人は特に海外にどんどん出て行って、海外の良さも悪さも見て貰いたいです。

最後に、成長するアジアとの優位な位置関係という事です。この恩恵を理解している方は非常に少ない気がします。地球儀をイメージした時に、経済で真っ赤になっている地点はアジアです。ちょっと前でしたら中国が真っ赤っかでした。とんでもなく熱かったんです。でも、今はアジアがゴールドラッシュです。決してアフリカでも中東でもブラジルでもない、ましてやヨーロッパでもない。北米の方は常にほんわかと赤いですが。このアジアのゴールドラッシュを逃す手はないという事です。

しかも、僕は先週はアメリカに行ってたのですが、時差が酷いのでしんどいですよ。先月はヨーロッパだったんですけどとにかくしんどいです。例えばアフリカが真っ赤になって、日本企業が一体どれだけ攻められるのかという話ですが、イメージが全然湧かないですよ。僕は先ずは中国やインドからいくと思います。アジア、タイとかベトナムは時差2時間、フィリピンにおいては1時間。ベトナムとかフィリピンに行こうと思ったら、飛行機で4時間ですよ。タイで5時間ちょっと。ドア・ツー・ドアで新幹線で東京へ行くぐらいの感覚です。すごく近いこの距離をやっぱり利用しない手はないですよ。近さのメリットも享受したいという事で、今アジアを中心に力を入れています。ただ、アジアがいっぱいになったら、次はメキシコとかアメリカのマーケットを狙っていくのですが。

その次に、僕達のような貧乏会社がどうやって海外に進出したのかという事をご説明させていただきます。

これは私どもの海外の沿革です（スライド16：海外進出の沿革）。昨日も一緒に食事に行きましたが、香港の社長さんと仲良くなり、先ずは頼んで間借りさせて貰い、そこに2006年にデータセンターを立ち上げました。データセンターについては、後ほどご説明します。

ここが順調でしたので、本格的にやろうと思い、先ずは仲良くなりました違う金型メーカーの社長にお願いをして同じように間借りさせて貰い、そこでまたしばらくやっていました。この方法はいけると手応えを掴んだので、2011年にきちんと独资としてベトナムに100%自分達でお金を出して進出をしました。その次にタイも、

1年ほどうちのメンバーが営業を続けて、マーケットリサーチをしてから工場を立ち上げました。その次は、フィリピンにも。ベトナムにおいては、うまくいったので去年、倍ぐらいの大きさのところに拡張工事をして移転をしました。このような沿革です。

その中で、僕達がお金がないのに海外進出した鍵というのが2つありまして、1つは小さく産むという事です。間借りの繰り返しで拡張していく。これは日本でも同じです。大阪で始めた時も、名古屋に出す時も、今ベトナムの社長をやっているコジマといううちの常務がいるのですが、中古で買ってきたフィットに彼を乗せて、家賃4万円ぐらいでマンションを選ばせて、そこで損益分岐点に乗るまでとにかく営業かけてくれと言って頑張らせた。半年ぐらいでそこまで持っていったので、すぐに工場を立ち上げました。東京でも東洋町にマンションを借りて、また中古のフィットを買ってきて、車を運転して、1人乗せて、ドナドナみたいな感じですね。行き、そこで降ろして、ここで損益分岐点上げるまでやってくれと言って、帰ってきて、成果が上がったから工場を立ち上げる、というやり方を繰り返してきました。

海外も同じです。これは僕が現地で社長さんと仲良くなり、間借りから徐々にやってきました。周囲からは大胆な事をしていると言われますが、僕は確実にここで掴めるところでないと出ていけない石橋をたたいて渡るタイプなので、小さく産む事がすごく大事だと思っています。ただ、そのタームが少しだけ短いというだけの話です。

次に、ビジネスモデルです。

これが戦略的な事で、このビジネスモデルのスライド（スライド18：ビジネスモデル）です。

先ほどベトナムのデータセンターと言いましたね。先ず中国でデータセンターを立ち上げたんですけど、僕達の業務は3つに分かれているんです。1つはセールス・経理・総務業務、2つ目がデータを書く業務、3つ目が現場業務です。こういう会社の構成です。このデータ業務を何とか海外でできないかなと考えました。海外でならインターネットもメールも普及してるので、向こうで書いて貰って、こちらに送ればすごく合理的です。人件費も安いです。今うちのベトナムのワーカー、うちのスタッフ、データを書いたりする社員は、月に大体3万円ぐらいです。フィリピ

ンも同じです。ちょっと忘れちゃったけど、フィリピンの最低労働賃金が200ドル、ベトナムが今120ドルぐらいでしたか。業務の3分の1にあたる人件費を、リストラする事はないですけど、まだ成長していく時に、人を入れずに今のメンバーだけでやれたらその分だけお金が浮きますからね。それを考えて1回、中国でやってみたら、すごく苦戦はしたんですけど。これはいけるなと手応えを掴んだので、その次はベトナムでもやりました。こんな感じで、今は、ベトナムではデータを40名ほどが書いてくれてるんですが、日本、タイ、フィリピンにデータをこのように送っています。

お客さんからデータを貰い、貰ったデータをベトナムに送る事。ベトナムでは、いわゆる型用のデータにトレースして書いて、また送り返すというような事をやりました。フィリピン、タイ、日本でも同じようにやっています。これがうちの1つの、初めはお金がないから考えたビジネスモデルです。

さらには、人材を日本、タイ、フィリピンにも派遣しています（スライド19：ビジネスモデル）。これもベトナムからですが、今は日本に国の機関を通じて正当な形でタイからもフィリピンからも日本に研修に来て貰って、そこで磨いた技術を自国に持って帰って貰い、レベルアップしていくというような事をしています。これは人件費を削減する目的もあります。何が言いたいかというと、これらのビジネスモデルにおいての話ですが、外的要因に左右されない自助努力でどうにかできる収益モデルを探すという事が、お金がない時にはすごく大事だと思っています。

データセンターをベトナムなどの海外でできないかという事を考えた時に、日本の人件費を、1人30万円と考えたら、各拠点1名ずつ、つまり九州、東京、大阪、愛知でそれぞれ30万円ずつ削減できたとしたら、日本では月120万円、年間では1,440万円の削減です。1,440万円の利益を出そうと思えば、経常利益で10%でしたら1億4,000万円ぐらいの売り上げを上げる事と一緒にですね。それを自分達の努力だけでやっていき、実際にうまくいったので、その浮いたお金をまたさらにベトナムに投資して運転資金として回していくという事です。

海外進出する時に、ものすごく大事などうしようもない外的要因が売り上げです。売り上げは簡単に立たないし、いくら良いものを売ったとしても、今までのコネがあるからとか、担当者がベトナム人同士だとかの理由でお客さんは買ってくれない

場合もあるのです。袖の下みたいな物を入れてたりとかは、韓国企業とかはあるんですね。昔は日本もそうだったと思うんですけど、そんなところをひっくり返そうと思ったらなかなか難しいです。

売り上げというのは僕達がコントロールできないところなので、いくら頑張っても立たない場合、これは初めから確実なものを探していくという事です。だから僕達は、データセンターから先ず始めたんですよね。これは、僕達が一生懸命頑張れば経費を削減出来る。売り上げの利益も、経費を削減した利益も利益は利益ですから、これを先ず考えたんです。海外に進出する際、お金がない僕達のような会社は知恵を絞って、小さく産んでビジネスモデルを考えていく、それがすごく大事です。

そろそろ佳境に入ってきましたので、海外進出する際の前後の疑問とか、不安の話をします（スライド22：海外進出前の疑問）。

初め出す前は、疑問とか不安だらけでした。10年前に実際に出してみても、いろいろ結果としていえる事がいっぱいあったのですが、儲けたお金はどうするのだろうかと思ったのです。これもよく質問もされるのですが、ベトナムはドン、フィリピンはペソ、タイはバーツで、それを日本に送ってこられてもどうしたらいいのだろうかとか、実際中国なんかは日本に送りにくいだろうとか。僕らもベトナムから配当金を今は一部は貰ったりとかもしていますので、この辺はそんなに意識する事はないです。

100%子会社に関しては、日本にお金を送金する際、2011年11月からは確か非課税という法律が制定されたはずですが。それは、昔は国内が法人税等々が40%で、海外が20%でしたら、日本にお金を入れる時は20%プラスの税金をとられてしまいます。じゃあ、日本に入れないでおこうとなっていたんですけど、それだとこれだけグローバル化が進んでいく中で、海外からのお金が日本に入ってくれば経済は活性化しないので、確か法律が改正されたはずですが。僕らもそれでお金を入れていますので、全然問題はないです。

その次に、事業継承は可能なのか。これは、ベトナムやタイの社員達を日本に送ってきて、日本で学んで貰ってから海外に戻り、またここでレベルの高い仕事をやってという事を繰り返していますので全然問題ないです。初めは、日本人は手先が器用だから海外の人には出来る訳ないと偏見を持っていたんですが、僕の感想では、

手先の器用さは日本人とベトナム人、日本人とタイ人は全然大差ないです。もう10年もやっていますので、それは痛感するところですね。

次に、お金はどのぐらいかかるのかについてです。うちのフィリピンは小さい工場なんです。小さい工場って、ミニマムで、工業団地では一番小さいところを借りてやっているんです。200坪弱ぐらいのところですよ。そこに機械とかをいろいろと入れたりしたら大体1億円ぐらいかかり、そこから運転資金で5,000万円ぐらいかかります。それぐらいは毎回みて、やっています。

言葉の壁がどうなのとかと人に聞かれますが、僕はベトナム語やタイ語やタガログ語やフィリピン語のどれも喋れません。本当に喋れないんです。何とか英語はシンガポールに38,9歳ぐらいの時に2年ほど向こうに住んでた時期があったので、仕事も絡めてちょっとだけ喋れます。フィリピン人もほとんどが英語を喋れますが、タイ人もベトナム人も母国語なので通じないです。でも本当に言葉は関係ないのです。

実際に向こうに行ったら、はじめ僕達がやる事というのは、日本語が喋れる現地の人を先ず探すんです。その人を通訳と営業代わりにパートナーとしてやっていくので、行けば、彼女とか彼らがフォローしてくれますし、基本で回るのは初めは日本企業ばかりなので、日本語で通じるのです。現地に行くメンバーも、ベトナム人でも、小さい子でもベトナム語喋っていますから。行って1年もしたらベトナム語ぐらい喋れるだろうというような感じです。あまり言葉の壁を気にした事はないです。

税制とかの違いを初め聞かれた時は、僕も不安になりました。日本では、当時復興税率とか、ちょうどやり始めた2011年は40%ぐらいの法人税でしたが、海外はタイでも20%とか、ベトナムももっと安かったです。中小企業は税率は累進的に変わっていったりするんですけど、すごく安いです。僕達は、特にタイとフィリピンは、BOIとかPEZAとかいって免税を受けられます。何年間かは法人税無税です。これをうまく利用しますとかなり儲かるはずですよ。理解して上手に利用していけば、税制はプラスになるという事です。

その次に、海外進出してから起きた問題です。僕の会社に限っていえる事ですが、僕達は常識経営では中小企業は離職率がすごく高いな、と思った事も事実です。日本でもそうですが。ベトナムで立ち上げて、先ず間借りの時から人を頻繁に入れて

いたのですが、すごくたくさんの人が辞めたのです。入ってはどんどん辞めていき、2年、3年ずっと赤字で、これはもう駄目かなと思った時期がありました。海外はやっぱり離職率が高い。これはもう駄目か、撤退しようかと思った時、どうせ撤退するのなら最後に日本のノダ式の経営で向こうにぶつかってみよう、それで駄目ならもう後悔はないと覚悟を決めました。

ノダ式の経営って一体どうかといえば、さっき言ったクラシックなやり方です。うちの専務にベトナムに行かせて、そこで先輩方のような、家族経営のような経営をやろうという事です。初め行っていた人も決して手を抜いていた訳ではありません。先ず言われたのは海外の人はすぐに辞めるから、対応の仕組みをしっかり作った方がいいという事です。辞めて、次に人が来ても、すぐ出来るオペレーションを立ち上げておいた方がいいよと。初めて行った人達はその通りやっていたんです。でも僕達のような小さいところは、本当にすぐに辞めてしまいます。

結局、一生懸命不安や悩みを聞いたり、膝をつき合わせて食事をし、お酒を飲んで裸になって踊ってのような事を繰り返してきました。本当にそれを1年間やっていましたら、びっくりする事が起きました。売り上げが上がって行って、人が全然辞めなくなったんです。

その時に、何だこれ、人って一緒だぞ。普遍的なものってあるんだと気付きました。それは、人を大事にする事をして、皆と同じようなスタンスで触れ合う事の大切さは、海外でも何も変わらないんだという事を、初めて知らされてから3年経ちました。それから、ひたすらそういう経営を、タイでもフィリピンでもやってきました。実際に非常に仲が良くて、海外でも社員は辞めないです。今給料はたくさん払ってるのかといえば並みで、一般企業と変わりません。海外に出てからは常識経営よりも、やっぱり愛を持って経営する事がすごく大事なんだと感じました。

もう一つは、思ったほど日本と経費は変わらないです。実は海外でのメリットは、はっきり言うと人件費だけです。給料は3万円とか、タイでしたら5万円とか6万円とかです。電気代、水道代、家賃もどこでも日本よりも高いです。タイとかベトナムはまだ大きい敷地でやっていますが、フィリピンを例に挙げていうと、200坪弱ぐらいのところの家賃は、日本円にして40万円ちょっとぐらいですか。何となくぱっと相場が分かる方は、安いと思わないですよ。フィリピンでしたら、200坪ぐらいでしたら50万円ぐらい出せば買えるのではと思う方もおられるかもしれませんが、

家賃として月にそれだけ払ってるんですよ。日系の工業団地というのものもあるんですけど、そういうところじゃなくても結構家賃が高いです。

じゃあ、何がメリットがあるのかと言うと、まさに成長しているマーケットである事と、人件費です。そして、法律がころころと変わるという点は、これはしょうがないですね。多分、日本も東京オリンピックの頃やその前とかは、3万円、5万円ぐらいの給料の時って法律がころころと変わっていたと思います。当たり前の話で、国が成長していくという事はいろいろな問題が起きるので、それを改善していく為の改正です。この辺はもう変わったらそれに調整していったらいい。アジャストしていったら別に問題はないと思っています。

そして、全てのスケジュールが本当にあってないようなものでした。これは噂どおりでした。

建築業者に内装を頼むと、約束の月曜日に来ません。いやいや来るって言ったでしょう。いやちょっと何か社員が1人休んだので行けなかったと言われて、それでしたら水曜日に来てと頼むと、また来ない。ちょっと今日は実は身内に不幸があったみたいな事があり、またそれなら休みだし大丈夫だろうと、土曜日に来て貰う事に。すると道が混んでるからとか言いまして来ません。こんな事を2カ月、3カ月と繰り返しししないといけないのですよ。僕達の予定より、いつも大体半年から1年ぐらい遅れます。これもその国の文化として受けとめないとしようがないですね。そんな事が実際にありました。

最後に、ここでまとめさせて貰います。グローバル市場での勝ち方です。

私どもは、海外のウエイトがどんどん増えていっているのと、海外での利益も多くなっているのは事実です。実際に出してよかったと思っていますし、やっと勝っていると思えるようになってきました。

その話をする前に、日本企業の落とし穴といいますか固定概念の話をしてします。先ほども太田所長と事務方のお二方とお話ししている中でも出てきた事ですが、日系の企業が海外進出する理由の1つが、コストメリットだという話しをしました。資材と設備を安く調達出来る。これはうちのすごい強みです。同業他社は設備がほとんど日本製です。ぴかぴかの日本製ないしはヨーロッパ製です。1,000万円の設備投資をした時、日本製がもし1,000万円としたらヨーロッパ製は1,500万円から2,000万円ぐらいするんで

す。じゃあ、中国製はどうかというと、同じ設備が300万円とか、200万円であるんです。ただし、見た目は一緒ですが品質はもちろん落ちます。当たり前ですよ。つくりも若干粗悪です。でも、うちは積極的にそんな設備も入れているんです。

まあいえば、ぴかぴかでヨーロッパ製の方がいいです。日本企業の多くは性能、品質は良い物を作らないといけない、と思っています。もちろんそれは、皆さん間違いいないんです。ただし、お客さんによっては、そんな物の要求ばかりじゃないんですよ。品質のピラミッドでは、三角形の上のぴんぴんの頂点のところ、製造要件の非常にレベルの高いものはせいぜい10%です。その下の中間層は、品質はそこそこで値段はもうちょっと安い方がよく、さらに下の方は品質なんかどうでもよくて、安かったら何でもいいと、そういう要望もありますから。

何が言いたいかというと、技術志向ではなく絶対に市場志向だという事です。さっきも未来世紀ジパングとか言いましたが、ガイアの夜明けとか大好きでああいう番組をよく見たりしますが、日経も読めば、ワールドビジネスサテライトも見ます。そういうところに出てくる会社は、このぴんぴんの品質の頂点を狙ってくるような会社で、日本企業は品質は頂点でなければならず、品質で世界をとる事を目指しているような会社です。しかし、世の中にそんな会社ってどれだけあるんですか。そこに僕らのような平凡な会社でも勝とうと思ったら勝てる、という話です。

うちの業界のコンペティションでよく当たる相手が、日本で一番の品質を持っているところです。ぴんぴんの頂点ばかり狙ってる会社です。すごくよく当たるんです。日本でもぶつかる訳です。でも、闘った時の勝率は、技術力は向こうが上ですが、うちが9対1ぐらいで勝っているんです。大体勝つんです。

でも、僕達の勝つ理由はちゃんとありまして、お客さんの要求したものを提供しているんです。これもさっき例に挙げていたのですが、ミカンを入れるから段ボールの箱が欲しいのだと言われます。プラスマイナス1ミリの公差の箱でいいのです。そこに中国の設備を入れたらプラマイ0.5ミリぐらいででき上がってくるんですよ。でも、日系の設備を入れて100分の1とか、ヨーロッパでしたら1000分台で出来るとか、そんな機械があるんです。でも、お客さんが要求しているのはプラマイ1です。そこに、うちはすごい型を作って1000分台の型を入れていますよと言っても、その型を作るという事は絶対コストアップになるんですよ。そのかわり値段はその分高いです。いやいや、1ミリ以内なら0.8でも0.9でもいいのでそのかわり値段はこの

値段にして欲しいと言われます。僕達は、設備投資を抑える事で柔軟なバリエーションを持っているんです。ただし、ぴんぴんの品質の物もできます。その設備も入れていますから。でも、過剰にオーバースペックになるような、全部が全部その設備というのは入れていないです。いろいろ組み合わせているのです。うちの強さは、ぴんぴんの品質もいける、値段だけでもいいというような物でもいけるというような、その柔軟なバリエーションの幅で今まで勝ってきた事です。

最後に、勝つ為の武器のお話ですけども、品質よりもホスピタリティで勝ってきた会社という事です。

確かに日本は素晴らしい国で、品質の高いものを作ります。作っていたと言うべきかもしれません。今週行ってきた韓国でいろいろ教えて貰ってきました。韓国は品質レベルが非常に高いです。日本人を満足させて唸らせるような品質のものを作っているんです。本当に今は海外の品質の台頭は半端じゃなくてすごいです。

そういう中でも、僕達日本人が誇れるものがあって、それが僕は本当にホスピタリティだと思っているのです。この間も韓国に、月、火、水と行ってきました。その前週はアメリカに行ってきました。例えばレストランに行きますよね。皆さんも経験された事があるのではないのでしょうか。ちょっとすみません、と言っても全然無視です。また、すみませんと言っても、むすっとして来てメニューをばんと置いて、これとこれをくださいとかと言うと、はいはいみたいなものです。オーダーしたのと違うものが来たりする事さえあります。でも、日本でそんな事ってまずあり得ないですよ。例えばレストラン1つにおいてもです。

同じ僕らの業界でも、確かに韓国系、中国系は非常に安くて品質のいいものを出すのですが、提案力では僕達の方が上なんですよ。さらには、お客さんの要求するものに対してのバリエーションとアジャスト、調整力は僕達の方が上です。それで僕達は海外に勝っているのです。今いい反応が来ている途中ですけどね。僕は世界のあちこちに行きます。ヨーロッパ、アジアにもしょっちゅう行っていますが、日本人以上のホスピタリティやもてなしの心を持っている海外の人とは、本当に会った事はありません。今や、日本以上の品質をヨーロッパは持っていますし、アジアでも中国、韓国でも品質で日本を超える企業はいくらでもあります。ただし、僕達以上に提案力があるとか、丁寧で事細かい対応が出来るところはなかなかないで

す。自社の強みですが、これは日本の文化です。地震の時でさえ何かする時に列がちゃんとできてというのは、あれ、本当ですよ。日本人じゃないとやらない事です。他の国でしたら暴動が起きるとかでしょう。他でしたら絶対しないと思います。

最後に、世界一を目指してと書いたのですが、僕はこの10年、海外生活が長かったです。半分以上を海外で過ごしてきたかもしれません。実際にずっと住んでいた事もありましたし、カナダやシンガポールにも住んでいました。

そこで感じた事は、何て日本は食べ物もおいしくて、しかもそれが非常に費用対効果も高く、住むところも安いし、レストランに行けば、どこに行っても丁寧に温かく迎えてくれるのかという事です。気心が知れて、気遣いがあるというのを感じるんです。ただし、駄目なところもいっぱいありますよね。

何が言いたいのかといいますと、グローバリゼーションを知っていくという事は、ローカライゼーションを知る事だと思うんです。英語で言えば格好いいように聞こえますけれど、海外に行けば行くほど日本の悪さも知ります。一方ですごく良い事もたくさん知る事ができました。

だから、これからも僕は海外進出をします。世界一を目指して、次はアメリカ、メキシコにも出しますし、その次はブラジルにも出します。インドも今進んでいる計画もあります。他にも中東にもヨーロッパにもマーケットはあるので、そういうところを目指して世界一になって、より日本の良さを再認識して、駄目なところは改善して行って、日本の古きよき経営方法をどこまで試せるのかという事を、これからもやっていきたいなと思っています。

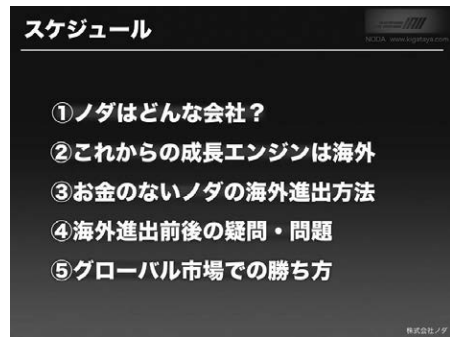
長々と、しょうもない話も含めてお付き合いいただきまして、お疲れさまでした。僕の報告は以上です。

本当にありがとうございました。

1



2



3



4



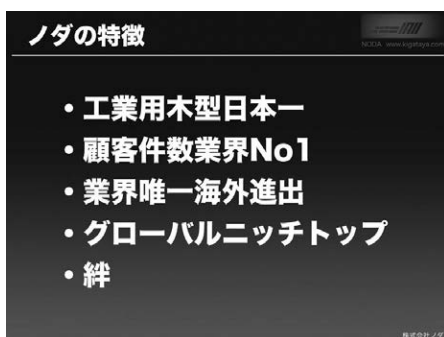
5



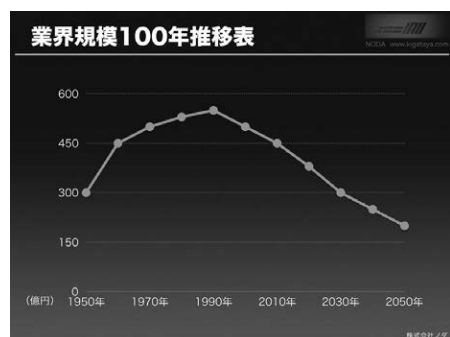
6



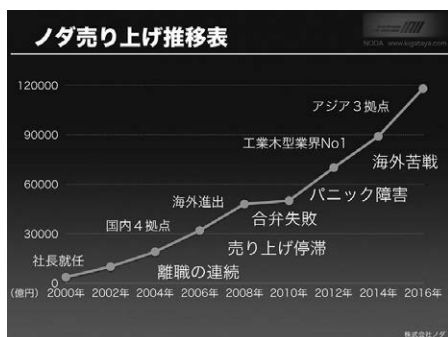
7



8



9



10

これからの成長エンジンは海外

11



12

情緒編

- ・リーダーをたくさん作りたい
- ・やるなら世界一を目指す
- ・世界中を旅したい
- ・仲間とどこまで成長できるのか試したい

13



14

戦略編

- ・日本の型業界の斜陽
- ・先駆者利益
- ・リスクヘッジ
- ・日本とのシナジー
- ・成長モチベート
- ・旅行したい場所へ拠点（環境モチベート）
- ・親日を生かせるメリット
- ・コストメリット（設備資材調達力）
- ・日本での競争力が強くなる（タフな精神）
- ・グローバル化にいち早く慣れる
- ・成長するアジアとの優位な位置関係

15

お金のないノダの海外進出方法

16

海外進出の沿革

- | | |
|-------|------------------|
| 2006年 | 間借り中国（深圳）データセンター |
| 2008年 | 間借りベトナムデータセンター |
| 2011年 | ベトナム工場設立 |
| 2013年 | タイ工場設立 |
| 2015年 | フィリピン工場設立 |
| 同年 | ベトナム工場拡大移転 |

17



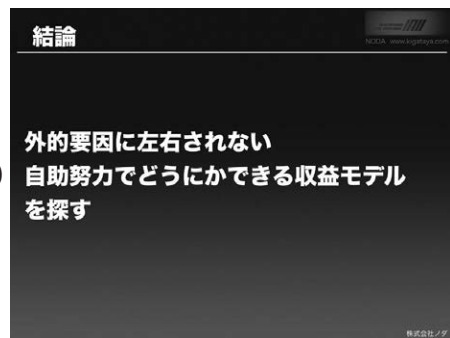
18



19



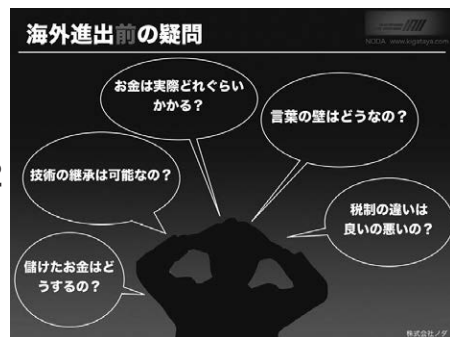
20



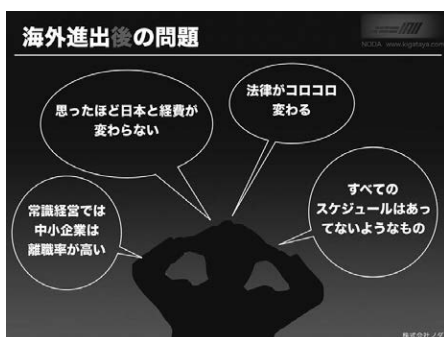
21



22



23



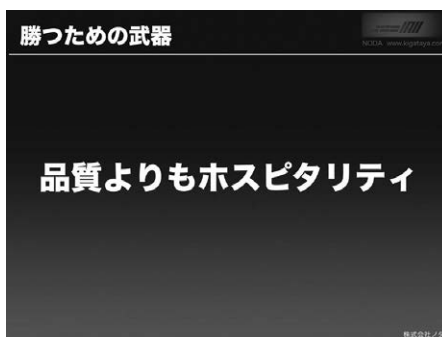
24



25



26



27

