

小樽商科大学地域研究会グローバルイズムと地域経済

— 北海道再生のための提言 —

中 村 秀 雄

北海道の元気な国際企業に学ぶ，海外取引成功の秘訣

- (3) 帝北自動車株式会社
- (4) 株式会社北海道ワイン

はじめに

本誌61巻1号（2010年7月）掲載の第1回に続いて，北海道の発展のための処方箋が書けないか，と考えてはじめての調査の第3社目と第4社目の結果を発表する。

Ⅲ 帝北自動車株式会社

1. 会社の営業概要

帝北自動車株式会社（以下「帝北」という）は昭和40年創業の，自動車の純正部品および優良部品¹⁾，自動車整備用機械工具，測定器類の販売修理，その他自動車関連部品，用品全般の販売をおこなう会社で，十勝を基盤として，支店のある釧路，中標津，さらには道内一円をカバーして業務をおこなっている。社員は役員を含めて43人²⁾，2009年度の売上は14億円近くである。環境保全にも関心が高く，Grow Leaf 運動³⁾に参加している。

1) 純正ではないが，代替部品として十分な性能を持つものをいう。

2) 2010年2月現在。

3) <http://www.broadleaf.co.jp/growleaf/> 参照。この運動は，様々な事業を通じて，

2. 台湾企業との国際取引

(1) 台湾における樹脂複合材開発、製造プロジェクト（以下「本プロジェクト」という）

本プロジェクトは自動車部品を扱う北海道内の企業をつながりの中で誕生した。新たな商品の着想、開発に秀でたD社が、冷凍、冷蔵品の運送に使われるトラック（コルゲート車）の荷台の内張り部分を、従来のFRP樹脂板（荷台の内側に当たる面に使う）と合板を合わせたものから、炭素繊維を使ったものに変えることによって、軽量化および保温性能の改善につなげることはできないか、と考えたのが始まりである。これが実現できれば燃料の消費を抑えて、トラックから排出されるCO₂の減少につがる。本プロジェクトの結果として最終的にできたものは、FRP樹脂でポリエチレンをサンドイッチ状に挟んだもので軽量化、保温性能改善を実現した⁴⁾。現在の内張り板の耐用年数は5～7年だが、本製品はコンテナバン（荷台）の耐用年数（10年）以上に長持ちすると期待されているので、その意味でも環境負荷が低い。

D社は本プロジェクト推進のために、いままで日本の企業とビジネスをした経験のない、台湾の会社を探しだし、協力を要請した。そもそも海外に発注することを考えた理由は、日本の競合相手に技術が漏れることを防ぐためと、製造コストの削減（特に人件費）であった。

(2) 正式契約に至る

紆余曲折の後、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「機構」という）に所属する新連携支援北海道地域戦略会議の支援のもと、帝北、D社、トラック架装業者である道内S社の日本側3社と、台湾のG社、およびA社⁵⁾の計5社の間で、2006年12月「樹脂複合材開発、製造事業に関する業務提携契約書」

広く地球環境問題に取り組む参画型プロジェクトで、「青い地球と緑の葉っぱを守り、次の世代へと受け継いでいく活動」を行っている。

4) 1220mm×2440mmの標準サイズの板で、普通は13kg/枚が8.5～9kg/枚と軽量化が実現した。さらに保温性能面でも荷台内の温度を常温から0℃まで下げるのに、2トン車で通常約2時間かかるのが1時間程度ですむようになった。

5) A社は当事者の中で貿易取引関係の調整をする役割を担う。

が締結された。この中で当事者は本プロジェクトについて、以下の認識で一致した。

自動車の環境対策が本格的に進展する中、環境に優しい志向が高まり、利用者の視点は変化し、……。当然に環境に優しい製品開発が求められている。そのような状況下において、関係当事者が保有する経営資源やノウハウを相互に有効活用することにより、新たなニーズに対応できる機能の構築を共同で進めることが必要である。そこで当事者は「樹脂複合材事業」に関して業務提携を締結することとなった。

(3) 外部からの資金その他の支援

日本側当事者は帝北を代表として、北海道経済産業局から新連携支援制度に基づく補助金を受けて本プロジェクトを推進することとした。

また取引を取りまとめるに当たっては、機構国際部の海外アドバイザーから、アドバイスを受けたほか、機構経由で国際取引契約に経験をもつ学識経験者の助言も求めた。その結果、契約書はほぼ当事者の作成した原案通りで締結された⁶⁾。

(4) 開発の経過

当初は炭素繊維とレジンを混ぜて成型することなどを種々実験したが、中間に挟まれるポリエチレン材と接合せずにうまくいかなかった。

2008年に発想を変えて、FRP樹脂でポリエチレンを挟むこととしたところ、希望通りのものが出来た。製品サンプルを函館の北海道立工業技術センターで試験してもらったところ、1,000サイクルの冷熱衝撃テストに合格した。ただ技術的にはFRPとポリエチレンは完全に「接着」されているとは言えず、厳密には「粘着」している状態だと判定されたが、比較的簡単にFRPがはがれてしまう従来品に比べれば、接合力は格段にまさっているので、実用には十分であるとして商品化を決意した。

6) 台湾側当事者からも、特に契約書の文言に対するコメント、対案の提示などは無かった。

2009年の5月頃に試作品1千枚が完成し、日本に輸入された。その後、種々の調整を行って、満足の行く製品が2009年8月に輸入されるに至った。

3. 国際取引実務

本プロジェクトを含めて、帝北の国際取引の経過を見てみる。

(1) 本プロジェクト実行に当たって経験した、国際取引において特有といえる事柄に次の様なものがあった

a. 台湾の当事者との交渉を通じて感じたこと

台湾の当事者とのやり取りの中で感じたことは、一言でいえば「国民性の違い」である。例えば次のようなことを頻繁に経験した。このようなことは日本のビジネスでは、考えにくいと言ってよい。

- (i) 会話の中では「調べてすぐ返事する」と言っているが、何度も催促しないと返事をしてこない。
- (ii) 優先順位に対する考え方が異なる。目先の利益につながる仕事を優先させ、順番からすれば先にすべきことをやらない。
- (iii) 日本の市場では製品は外観、実質共に完全なものを届けることが要求されるのに、この点について意識が異なる。例えば、「使えば結局は傷むのだから」と言って、運送中に板の表面にかすり傷がつくことを全く問題にしない、といったことがあった。梱包についても同様であった。2009年5月の第1便は、きちんとした枠に入っていなかったため、到着した商品をフォークリフトで下ろすのに、苦勞するほどであった。
- (iv) 「できる」と言ったことが、できていない。
- (v) 一概にそう言うのはばかられるが、ビジネスのマナーに関する考え方が異なることが少なくなかった。

このようなことが度重なるに従って、「そんなものだと思わないと、だめではないのか？」と考えるに至ったことも何度もあった。

b. 交渉に当たっての心構え

本プロジェクトを成功に導くために、帝北は次のような努力をした。

- (i) 帝北の担当者は（しばしば他の日本側当事者も一緒に）契約交渉段階から20数回も台湾を訪問し、実際に現場を見て、相手と時間を共にしてプロジェクトを推進することによって、信頼関係を築きあげた。相手を訪問することは国内販売でもやっていることだが、推奨すべきことのひとつである。なお帝北の社長もライン完成時に現地に行っている。
- (ii) 相手方との意思疎通を確かなものにするために、信頼できる通訳と契約して、書類等の翻訳をしてもらった。
- (iii) 議事録、ビジネスレポート⁷⁾を作成することによって、討議過程の確認、合意事項の確定をはかった。
- (iv) 「できる」と言われたことができていなかったときに、余程妥協して相手方の言う通りにしてしまおうかと思ったが、思い留まった。
- (v) 帝北として国際取引のために海外に出向くことはそうあることではないが、本件は大事だと考えたので、取締役を専任に配置し、積極的に現地に派遣してプロジェクトを推進した。
- (vi) 日本に滞在している、G社社長の親族の面倒を見た。

c. 今後の方針

このようなことを経て、人的信頼関係を構築するまでに、2年位はかかった。物理的にも一定の品質は実現し、これに伴って製造に関するG社の意識も高まり、プロジェクトはスタートラインについたとは思われるが、帝北はまだまだ安心せず、次のことを実行することとしている。

- (i) 確実を期するために、この先5回位は出荷に先立って、現地に出張して検品をする。
- (ii) その後は、信頼できる人に出荷前検品を依頼する。

7) 「會議記録」「ビジネスレポート」を作成する慣行は、元はG社のものだった。その意味では基本動作を大切にすることを会社を選んだといえよう。

(2) その他の国際取引

今まで国際取引をしたことはあったが、その内容は商社経由の輸入、国内売りであった。ロットが小さいので、自分でコンテナ単位で輸入することなどは、事実上できない⁸⁾。また外国為替の変動をどのように回避するかについても、有効な解決策を見出すことが出来ていなかった⁹⁾。

実際に実行中の国際取引としては、帝北の主要取扱商品の一つである、自社開発のエンジンオイル（「ASH」ブランド）を台湾で売っている。この取引は商社を介さない直接貿易である。

他にも商いの材料を探している。韓国もマーケットとして視野に入れている。

4. 本プロジェクト製品に関する知的財産権、技術情報

台湾側との「樹脂複合材開発、製造事業に関する業務提携契約書」には、本プロジェクトでは日本側が技術、資源を提供する側であることに鑑みて、一切の知的財産権は日本側に属すると規定している。また契約書中で相手方に守秘義務を課して、外部に技術情報が漏れることについての対策も立てている。

日本の企業と取引関係のない企業を選ぶことによって、日本の競争相手が何らかのヒントを入手することを防ぐ手だてをしたことは、優れた知的財産漏洩防御策であろう。

また商品は全量買い取ることにしている。商品はいずれにしても市場に出て行くものではあるが、日本側当事者の目の届かない市場に流れ出て、知らないうちに模倣されることに対する備えになる。

5. 債権保全

製品の輸入に当たっては、個別の売買契約を結ぶこととしているが、支払は

8) 但し例外として、以前にタイヤチェーンを1コンテナごと買ったことが一度ある。

9) なお本プロジェクトの輸入では、「円建て円払い」としてこの問題が起こらないようにしている。

後払い部分の比率を高めて、債権保全に配慮している。先方は船積前に50%の支払を求めていたという。

6. 国際取引への取り組み

a. 法的, その他の国際取引に当たっての心構え

本プロジェクトを開始するに当たっては、機構を通じて、契約の基本的な考え方について専門家のアドバイスを得た。これに加えて機構国際部の海外アドバイザーに、定期的に各種の相談をし、2回にわたって台湾の工場にも同行してもらって、現地を見た上でのアドバイスも得た。

このように自社内に十分なノウハウや、経験の蓄積がないことについて、柔軟に外部の知見を取り入れることは、新しい取引を始めるに当たって大事なことである。

b. 翻訳者の確保

国際取引の障害の一つは言語である。台湾人は同じアジア人だから、日本人と同じように考えるだろう、多少言葉が通じなくても、筆談で通じるだろう、などと決め付けてしまわずに、契約した上で通訳を雇い、日常のやり取り、契約書の管理をきちんとした。これは成功の一つの条件であろう。翻訳費用を惜しむあまり、相手のペースに引き込まれたり、そうでなくてもプロジェクトの進行が遅れがちになることは、ないことではない。

c. 貿易実務のアドバイス

貿易の実務については、郵船海陸運輸株式会社¹⁰⁾の助言を得ている。

7. 本プロジェクトを進めるに当たっての基本方針

帝北ではこの事業に参加するに当たって、その重要性は認識するが、あくま

10) 小樽に本社を置き、道内3ヶ所に支店、物流センターなどの営業拠点を持つほか、東京に支店がある。港湾荷役作業、倉庫営業、輸出入手続き、海上輸送用コンテナの販売等を主たる業務とする。

で本来の仕事をおろそかにしないことに留意した。そのため会長（創業者）からは「本業を大切にし、のめり込んではいけない。余裕がなければやめてもよい」との指示があったという。新しいビジネスを模索するに当たって、極めて重要な方針策定であり、本プロジェクト成功の原因の一つであろう。

8. 帝北に学ぶ一地域にあって、グローバルに活動する企業一

帝北の経営方針、国際取引実務の分析から、参考にすべき点として、以下のことが浮かび上がってくる。

(1) グローバル思考一地方は地方ではない一

しばしばなぜ札幌に本拠を構えないのか、東京に進出しないのかといったことを問われるが、帝北は国際取引という視点から考えて、相手国から見れば日本のどこにしようが、日本の会社であるという意味では何のかわりもないと考えている。地方という見方は日本の国内からの見方であって、国際的企業は世界を相手にすべきだということであろう。

加えて帝北は生い立ちからしても、帯広をベースに商売をすることに価値を見出している。帯広は足元のマーケットとして、まだまだ開拓の余地があると考えている。事実この不況下に帝北の売上は着実に伸びている。

もっとも實際上苦勞することもなくはない。台湾に出張しようとする、新千歳空港からでは現地との行き来それぞれ1日ずつかかるため、結果として3日¹¹⁾で1日しかビジネスに使えない。しかし出張して現地で問題を発見して改良の指示をしたら、本来はその成行きを翌日確認する必要がある。そこで今では前泊して成田から行っている。そうすると到着日に数時間打合せし、翌日も打合せができる。しかし成田へは移動が面倒なので、羽田のハブ化が望まれる。地方にあることの不便さのひとつである。

(2) 国際取引における心構え

帝北は国際取引を進めるに当たって、次のことを心がけている。

11) 複数の人間の予定を調整すると、出張に使えるのは計3日が限度であるという。

a. 自社の方針を堅持する

相手の対応が思ったようではないときにも、自社の方針をつらぬくことを諦めない。国際取引では時間的制約や、コミュニケーションの困難さから、前に進めることを意識するあまり、かえって基本をおろそかにしたり、安易な妥協をすることがあるが、その意味で帝北は地道にビジネスの基本を守っていると言える¹²⁾。

b. 信頼しても任せない

相手を信頼することは商いの根本である。しかし相手を信頼することと、任せきりにすることは異なる。日本側は商品に問題があるときは、そのことを相手方に指摘した。たとえば2009年5月の第1便には種々の問題があったので、G社の社長に来日してもらい、現物を見せ、日本の商慣習を説明して、問題があるということを納得させた。

また確実を期するために、この先5回位は商品の現地からの出荷に先立って、現地を訪れて検品をすることにしているし、その後も信頼できる人に検品を依頼することを考えている。

c. 合意事項の定着

相手方とのやりとりの過程で、帝北は常に書類を作成している。例えば会議記録、ビジネスレポートがあげられる。その他には電子メールなどのやり取りの整然とした保管があげられる。複数の当事者の参加する国際プロジェクトにおいては、往々にして合意内容がうやむやになることがある。その理由は色々な話しをしたあげくに、合意事項が何であるかを確認することなく、自分なりの解釈で交渉が成功した、相手は自分の言い分を納得した、と思い込んで、会合を終えてしまう、忙しくて書類を作らないままに交渉を終わってしまう、「相手方を信用する」という名のもとに、多少の違いがあっても相手は自分と同じことを考えている、と思い込んでしまっただけで確認を怠ることなどにある。実際に

12) 「北海道の元気な国際企業に学ぶ、海外取引成功の秘訣」商学討究61巻1号340頁6(3)d (KCM エンジニアリング株式会社) 参照。

は交渉で合意していても、思惑が異なると合意を否定することの少なくない国際取引交渉では、記録を作成することは基本動作であるにも拘わらず、しばしばないがしろにされている。

d. 現場を訪ねる

国内取引でも同様だが、共同作業をしようとすれば、相手の本拠地を見ておくことが肝要である。ましてや相手方の工場で、生産するとなれば、現場を見ることは必須の要件である。帝北はこのことを忠実に実践することによって、日本側の望む製品水準の達成が可能であることを確かめた上で、本プロジェクトに参入した。このアプローチは非常に大切なことである。

IV 株式会社北海道ワイン¹³⁾

1. 会社の概要

株式会社北海道ワイン（以下「北海道ワイン」という）は1974年に小樽に設立され、ほぼ100%北海道産のぶどうを使った各種ワインを製造する会社である¹⁴⁾。ナイアガラ種のぶどう（生食用）から作られる甘口の白ワイン、および北海道と気候の類似するドイツ系のぶどう（ワイン用）から作られる白ワインを合計すると、全生産量の四分之三をしめ、残りは赤とロゼワインである。生産量は、年間250万本程度（720ml換算）¹⁵⁾で、最近では1万5千本（2007年）、6千本（2008年、2009年）位が輸出された。2002年からの輸出累計は8万本を

13) 本レポートは北海道ワインでの聞きとり調査の結果の他に、北海道新聞夕刊に2006年12月12日から14回にわたって連載された、同社の創業者である寫村彰禧氏へのインタビュー記事「私のなかの歴史－大地に描くワインの夢－」、同2008年1月16日朝刊の「中国市場進出の戦略は いんたびゅー」、日本経済新聞2008年7月3日の「北から変える 価値を生む現場 北海道ワイン 道産ブドウ製 海越える」、および北海道新聞2010年2月26日朝刊の「北海道ワイン 香港のコンビニと契約 今後の取引増に期待」を参照のうえ作成した。

14) 北海道ワインの歴史は、前注記載の寫村氏へのインタビュー記事に詳しい。

15) 2008年度実績。

超える。輸出先は韓国，台湾，中国，香港である。

2. 中国への輸出

(1) 取引の経緯

中国のC社との取引は，北海道庁が主催して，上海の有名デパートで開催された物産展で北海道ワインの製品を見たという，先方からの引き合いをきっかけとして始まった。その後，中国市場に精通している「日中経済総合研究所」というコンサルタント会社に取り引推進の協力を要請した。同研究所は面会約束の取り付けなどもしてくれて，大変に力になった。

C社と販売にかかる契約書を作成するに当たっては，相手方からの強い要望もあり，総代理店として任命することとした。契約は2007年の12月に締結された。契約書には，C社は毎年平均2万4千本（40フィートコンテナー2本分）を買う最善の努力をする義務があると規定されている。一方北海道ワインはコンテナー3本分の商品まで提供することを保証するという規定が入っている。実際には契約2年目から注文が途絶えている。

(2) C社の取引から学んだこと

a. 総代理店権を与えることについて

C社には中国全土について総代理店権を付与した。このことは北海道ワインとしては，他の代理店を任命できないことを意味する。そのため更なる中国での販売拡大につながる商談があっても，他のチャンネルを通じて売ることができない。実際に引合いのあった新規の顧客には，C社から買ってほしいと伝えしたが，C社の提示する条件と折り合いが付かないらしく¹⁶⁾，取引に結びついていない。こうなると新規の客をみすみす逃すことになってしまう。

またC社が一定の地域には販売力を持っているとしても，広い中国をカバーする力は持っていないことも，後日判明して考慮すべきだったと考えている。

16) 詳細は分からないものの，価格が折り合わないのではないかと考えているという。

b. 現地販売戦略

現地視察をして分かったことだが、C社の卸売価格が高いらしく、市場での小売価格が高すぎて、商機を逸しているように思われたが、契約上は北海道ワインとしては何も言えない。中国ではワイン輸入にCIF価格の50%近い関税等のコストがかかるとはいえ、それを考慮に入れても、市場で日本の小売価格の4倍程度の価格がついているのは、販売戦略上、好ましいこととは言えない。もちろん北海道ワインとしてこれをコントロールすることには、競争関係の法律上の問題もあるが、代理店とは価格を含めて販売戦略を共同で、もっとオープンに議論し構築できる間柄であった方が、双方のために良かったであろう。

c. 支払条件の設定

C社との取引では、前金を受け取ることとした。考え方としてはこれでよかったのだが、実際には相手方の要望に従って、船積前3日までに電信送金させることとした。ところがこれでは、契約通り送金されたとしても、入金したときには既に荷物は海上運送の準備のために手を離れていることになり、前金の役割を果たしていないことが判明した。まして相手が契約違反をしたり、そうでなくとも些細な手違いで送金が遅れたといった事態になっても、北海道ワインとしては、何千というコンテナと一緒に船に載ってしまっている貨物の出荷は止められないわけである。国内取引のタイムテーブルで考えていたら、考えていたとおりにならなかった例である。

(3) C社と取引をしていて感じること

日本人と中国人は商取引に対する考え方が、非常に異なるということ、一言でいえば「文化の違い」をしばしば実感した。

- (i) 相手方は会話の中では、都合のよいことを言うが、実行に移そうとするとその通りに動いてくれない。
- (ii) 自分の都合の悪いことは、何度質問しても答えてこない。そのため北海道ワインの担当者は、連絡は電話で行い、大事なことはメールで証拠を残すようにするが、それでもコミュニケーションは必ずしもうまくいっていない。

- (iii) 「日本人は手続万端にわたって細かすぎる」と苦情を言う。日本の商慣習から言えば当然のことが、C社にとっては煩わしいことと受け取られるようである。
- (iv) 相手方は独占販売権を取ることに執着したが、一旦契約をしたら、販売を伸ばすための努力が必要であるという意識が薄いのか、価格戦略は巧みでないし、販売網を拡大する努力、販売店を「育てる」努力も思ったようにはしない。
- (v) 北海道ワインは中国語のパンフレット(グラビア刷りで22ページに及ぶ)を、製作費用を全額負担した上で送付したが、折角の資料も十分活用されていないように思える。

3. 台湾への輸出

(1) 取引の経緯

台湾のY社とは2005年から取引が続いている。最初はY社の社長が、北海道ブランドは台湾では評判のよいことに着目して、ぜひ輸入したいと言ってきた。順調に契約締結にこぎつけた。但し、契約書は短い覚書で、特に総代理店権を付与するといった記述はない。

(2) Y社の取引における問題点

あるとき台湾のM社から直接の引合があった。取引に先だって、参考程度にY社にそのことを伝えたところ、Y社は「契約書には何も書かれていなくても、商道徳からすれば、一旦代理店を任命したら、他の客に直接商品が流れることは承服できない」と言われ、M社に直ちに販売をすることがはばかれることがあった¹⁷⁾。中国との取引では、総代理店と明示したことが裏目に出てしまったが、台湾ではそうは書かなかつたにも拘らず、取引に至る経緯などから、相

17) 本件はその後当事者間で話がされて、日本のH社経由で輸出することができた。しかしこれは北海道ワインの目から見ると日本のH社への売契約であって、純粹な意味で輸出取引ではない。

手をあたかも総代理店に任命したかのような解釈を許すことになってしまった。

中国の場合と比較して考えると、中国のC社との関係では、商取引に対する慣習が異なって苦勞しているが、Y社の場合は、当初日本人の紹介もあったこと、Y社は日本に支店があることなどから、日本の商習慣も理解しているようで、商売に対する考え方が違うことに起因して困ることはそう多くはない。

4. 香港への輸出

(1) T/Nグループとの取引

2008年9月にジェトロ¹⁸⁾主催の「北海道商談会」が香港で開催され、これに参加した¹⁹⁾。現地の日本品商社（オーナーは日本人である）T/Nグループが問い合わせをしてきた。その時には他にも現地の企業が興味を示した。

結局T/Nグループと短期の総代理店契約を締結することとなった（2008年12月。契約期間満了後は、申し出がなければ自動延長する条件になっている）。ただこの相手方は引き取り数量が少なかったもので、直接ではなく日本の商社経由で取引している。

相手が日本人であることもあり実際の取引で苦勞したことはなかったが、T/Nグループは最低購入量を買うことができなかったため、総代理店権を変更して、単なる代理店の一つとした。

(2) CK社との取引

2009年11月に香港貿易発展局主催の「Wine Fair」に出展した。ジェトロの輸出有望案件発掘支援事業の対象案件に選定され、そこで紹介されてCK社との取引が始まった。取引は直接の国際取引として行っており、連絡事項も英語で行っている。同社とはまだ2010年1月に1回取引をただけである。この取引は個別契約書で行っており、基本契約や代理店契約を締結するには至っていない。英文契約の作成に当たってはジェトロから有益なアドバイスを受けた。

18) 独立行政法人日本貿易振興機構。Japan External Trade Organization (JETRO)。

19) 香港のワインの輸入関税がこれに先立つ2月に撤廃されている。

CK社との取引²⁰⁾では、支払条件を船積前に一部、船積後に残額として、与信リスクの軽減を図っている。

第1回の船積は石狩新港から釜山経由とし、数量がハーフボトル4千8百本と少なかったため、ドライコンテナ²¹⁾に混載して出荷した。

(3) 香港マーケットの特徴

香港マーケットには次のような特徴がある。

- (i) ワインの輸入に関税がかからないため、高くても日本の小売価格の1.5倍位で売ることができるので、市場として有望である。現実にはCK社は日本の市場価格と同程度の価格で売っている²²⁾。
- (ii) 一般論として中国、台湾の消費者より消費者の可処分所得が高いようで、その意味でもよい市場であると思える。
- (iii) 上海市場には中国産のワインも多く出まわっているが²³⁾、香港にはあまりない。

(4) 香港取引において感じていること

香港との取引では、国際取引に関連して次のようなことを感じている。

- (i) T/Nグループの売り先は主に日本料理店であった。ところが日本料理店の板前は辛口のワインが料理にあうと考えているため、甘口でフルーティーな北海道ワインの商品は結局あまり売れなかった。これはやってみて始めて分かったことと言ってよい。
- (ii) CK社へはCIF条件で出荷した。しかし直接に香港に行く適当な船が見つからず、釜山経由となった。ところが釜山からの積替船がなかなか決らないので、相手方の催促にも拘らず、船舶関係の情報を迅速に連絡することができなかった。

20) CIF（運賃保険料込み）香港条件で行っている。

21) 季節的にリーファー（冷蔵）にする必要はなかった。

22) 輸出品については日本の酒税が免税になるため、それだけ輸出原価が安くなるので、運賃、保険料等を計算に入れてもこのようなことが可能になる。

23) 中国のワインメーカーに対しては、フランス資本の影響が大きい。全国で500社程度メーカーがあるが、上位5社で70%の市場占有率をもつという。

また最適な運送ルートは何かと考えると、石狩新港、苫小牧港、東京港発の運賃を比較してみたが、便船の多いところから出そうとしても、その港までの国内の陸送運賃が高く、結局採算にあわないことが判明した。理想的には小樽から出荷したいが、小樽から香港に航海するルートはない。このようなことは、地方で貿易を行う際の一つの不便な点であろう。

5. 韓国への輸出

(1) Kレストランとの取引

Kレストランのオーナーは日本に長く暮した、日本人と韓国人を両親にもつ人であった。日本でもレストランを経営して北海道ワインの商品を扱っていたが、韓国に帰って一流のレストランを開業し、2002年に突然1万2千本のワインを注文してきた²⁴⁾。Kレストランとは2004年、2005年にも追加契約があったが、それで終わっている。なおKレストランとの取引は直接取引である。

(2) Kレストランとの取引から感じたこと

この取引で感じられた問題点は以下の通りである。

- (i) Kレストランのオーナーは日本の商慣習をよく知っているので、取引をするに当って困ることは特になかった。しかしいくら大規模に経営しているとはいえ、最終需要家（レストランの客に出すだけで、転売を目的として買うのではない）であるので、韓国マーケットへの販売拡大という面からは、貢献度は小さかった。
- (ii) 韓国市場は一般的にも、高率の関税等の輸入コストが最大の障害である。
- (iii) 韓国の業者は同業者間で情報を開示しあうようで、当事者の取引条件が遠からず業界に知れわたってしまう。その結果、相手によって違う条件を提示するといったことができそうもない。これは韓国の市場自身のもつ問題と考えられる。

24) 新聞記事によれば、北海道ワインの担当者は「詐欺か何かだと思った」そうである。

6. 国際取引の実務

国際取引の経験から、次のような留意点が浮き彫りになってきた。

(1) 代理店任命に当たって

- (i) 総代理店権を与える前には、相手に商品を守る気構えと実力が、どれ位あるのかを確認しなければならない。例えば他の商品群の扱いが主である会社を代理店に任命すると、従たる商品であるワインを売る努力を怠る可能性がある。日本であれば代理店権、特に総代理店権を与えれば、当然一所懸命やるだろうと思うが、色々な理由からそうでもないことがありうる。
- (ii) 総代理店が実際に与えられたテリトリー全域で販売する実力と人脈、取引ネットワークを持っているのかどうかを確認する必要がある。例えば中国のように巨大なマーケットを1社に任せただけの場合に、その会社に力がなかったら、却って任命した自分自身の市場を狭めることになる。これは小さな国でもそれなりに言えることであろう。
- (iii) 代理店には販売実績、在庫状態などを報告させ、日本並み、あるいはそれ以上の管理をしていかないと、自分の目の届かない海外において、本当の意味で戦略的販売はできない。代理店契約条件を交渉した相手の中には、このことに関する義務を負うことを拒否する会社があった。当時は取引のことを考えて、妥協して契約したが、このような条件は基本的なもので譲れない、と主張すべきだと思われる。

(2) 商品代金、建値、送金、関税等コストに関して

これらの点についても、国内取引とは種々異なることがある。

- (i) 国際取引はただでさえ手間とコストがかかるが、特に数量が少ないといった場合に直接輸出せず、国内の商社を経由すると、中間で利益を取る業者が幾層にも重なることになり、価格が高くなってしまふ。これだけに限れば国内でも同様であるが、国際取引では利益の他に、運送が規模の経済に乗らない場合のリスク等を含め、様々なリスクをカバーするために、さらにもう一層値段の増す要素がある。
- (ii) 北海道ワインは商品価格と支払い通貨を、すべて円建て円払いにするこ

とによって、為替リスクを負わないようにしている。香港のT/Nグループとの取引も、中国のC社との取引も、基本通りにしている。

(iii) ある取引で決済銀行を「三井住友銀行」にすることにして、相手に伝えた。ところが相手から期日に電信送金が届かなかった。あわてて調べたところ銀行の英文名は「Sumitomo Mitsui Banking Corporation」で、日本語でやりとりをしていた当事者の両方共が知らなかったことがあった。国際取引ではこのようなことが重要な問題になることがある。

(iv) 輸入にかかる関税その他諸掛が高い地域²⁵⁾では、折角需要はあっても販売はのびない。2010年現在、ワインの関税その他のコストの合計は、韓国では商品代の70%程度、台湾でも40%~50%にのぼる。これに対して香港は2008年2月からワインに関税がかからなくなったことが、販売伸長につながっている。

(3) 知的財産権

香港では北海道ワインが権利者となって、2件の代表的な銘柄について商標登録中である。中国でも申請の最中である。

北海道の商品や、地名等が、東南アジアの各地で商標登録されている、という現状があるので、自社の権益を守るためには、格別重要なこととして実行している。これは商標も重要な商品の属性の一部である嗜好品では、非常に大事なことである。

7. 北海道ワインに学ぶ一地域にあって、グローバルに活動する会社一

北海道ワインのこれまでの輸出取引戦略、試行錯誤の経験、将来への姿勢等

25) 韓国では15%の関税の他に、10%の付加価値税、10%の教育税、30%の酒税がかかる。台湾では10%の関税に加えて、5%の付加価値税、一定率の港湾費用、一定率のアルコール税がかかる。中国では14%の関税の他に、17%の付加価値税、10%の消費税がかかる(なおいずれも正確な課税ベースは省略してある。また数字は2010年3月現在のおよそのものである。詳細はジェトロ等専門家に問い合わせる必要がある)。

から、北海道の企業が学ぶべきこと、参考にすべきこととして、次のようなことが浮かび上がってくる。

(1) 取引戦略の基礎固め

a. 専門家のアドバイス

知らない市場では、その市場の性格が全くわからないのが大きな悩みである。いくつかの国際取引経験から、そこに大きな「文化的」違いがあることがわかった。そこで同社は輸出取引を行うに当って、取引構築、契約書作成等について、専門家の助言を求めた。またジェトロの事業のひとつである輸出有望案件発掘支援事業²⁶⁾に応募して、ジェトロのもつ種々のノウハウを活用することができた²⁷⁾。ジェトロ札幌、同大阪の専門家からアドバイスを受けた。

一般的な海運に関することは、北日本倉庫港運株式会社²⁸⁾から各種アドバイスを受けている。

b. 市場戦略

ワインには甘口と辛口がある。日本のワイン醸造業者でも甲州ワインは、輸出にあたって日本食レストランをターゲットにし、辛口に重点をおいている。これに対して、北海道ワインは北海道の大地に適した、寒さに強い白ワイン用ぶどうを中心とし、中でもナイアガラ種を使った甘口のワインを、国内外共に販売の中心に据えるという戦術をとっている。

これは玄人好みの「しぶい」「重厚な」ワインにはまだなじめない、女性客、ワイン入門層をターゲットとするという、同社の戦略的なマーケティング手法である。日本のみならず、ワイン文化がまだ成熟期というより、成長期にある

26) 食品、機械など5分野の商品を、中小製造者が直接に海外に輸出することを企画した際に、ジェトロが輸出指導、マーケット情報提供、商談支援、契約締結アドバイスなどを行ってくれる事業で、選定されると2年間の支援が無料で受けられる。

27) 食品関係では北海道で唯一の案件である。4(2)に記載した香港の「Wine Fair」参加に当たって、種々の助力を得た。その他の分野では本シリーズ第1回目の株式会社エフ・イーの大根洗浄機も対象に選定されている。

28) 小樽に本社を有する倉庫業、港湾運送業、船舶代理店業等を業務とする会社である。

東南アジアの市場では、これが非常に有効な方法であると考えたものである。

c. 海外進出への努力

ジェットロなどの機関の主催する商談会や、香港貿易発展局の「Food Expo」への積極的な参加などを通して、海外に売り込むための努力を怠らない。また取引銀行、海運会社、保険会社の力やノウハウも上手に利用している²⁹⁾。

(2) 国際契約

a. 経験に学ぶ

- (i) 代理店契約を結ぶ場合には最低数量を設定している。しかしこれを達成していない相手方がいる現状から、合意数量をクリアできないときには、何らかのペナルティーを課す、と契約書に明記すべきかどうかを検討している。
- (ii) 相手方が本当にその商品の販売力を持っているか、またその商品の販売に全力を尽くしてくれるかを、契約前に見極めておかなければならないことを学んだ。
- (iii) 代理店のテリトリーは代理店がカバーできる面積、領域を超えてはいけない。たとえば中国のC社に全中国を長期間にわたって任せたのは、得策ではなかったというのが実感である。
- (iv) 信用状³⁰⁾で支払いを受けるのは手堅い方法であるが、技術的に信用状の条件を完全に満たすのは口で言うほど簡単ではないことも経験した。信用状の呈示書類、呈示時期、書類に信用条件との相違³¹⁾があったときの、訂正の面倒さ、費用などは、悔ることの出来ない負担であった。

29) 北海道の主要な銀行は、顧客の国際取引プランニングの相談に乗るほか、中国はじめ近隣諸国での見本市への道内企業参加促進活動などを行っている。

30) 英語では letter of credit (L/C) といい、買主の取引銀行が買主が変わって、代金の支払を引受ける仕組みである。海外取引において、信用補完、代替の方法としてよく使われるが、呈示書類の「厳格一致」を求められるなど、技術的には難しい点も少なくない。銀行のアドバイスを受けながら行うべきである。

31) 「ディスクレ」(discrepancy の略) といわれ、これがあると信用状による決済が受けられない。

b. 現地訪問

取引をはじめるとに当たって、現地を訪問して相手方の会社や市場を見ることの重要性は、夙に言われるところである。現地に行って展示会に出席することも当然すべきことである。しかしそれだけでなく、契約後は販売をフォローしなければいけない。任せ放してよい商売はできないことを強く感じている。

c. 異文化への対応

商品に対する細かい配慮、取引の心得、細部にわたる関心などについては、日本とそれ以外の国で大きな差があることが感じられた。大雑把に言ってしまうと「日本は特別に細かい国である」とすら思われる。自分たちが色々要求することに、相手方が真直ぐにこたえてこないということは、向うが怠慢なわけではなく、こちら側の要求が厳しすぎると考えた方がいいのかもしれないということを、身をもって学んだ。

また継続して取引していくことは難しい。1回、2回は商売ができて先細りせず続けていくことはとても難しいことを身に沁みて感じさせられた。

(3) 小樽に本社を構えていることについて

1950年に当時は北海道を代表する商都であった小樽で、創業者が繊維取引をはじめたことと、創業者の畹村彰禧氏が小樽に土地を所有していたことから、小樽に本社をおいた。自社の畑が100キロ程度離れた空知管内浦臼町鶴沼にあるのは、たまたま畹村氏と同町の縁で、十分な広さの土地を手に入れることが出来たからである。本社社屋と工場は小樽の毛無山という、日本海を一望する場所にあり、ゆくゆくは子供も自由に遊べる農業公園の建設を目指して、まずは15ヘクタールの花畑を作る事業を進める³²⁾など、故郷に対する情熱から小樽の本社を移転する考えはない。

他所に会社の本店があっても取引はできるかもしれないが、北海道で農業立国を目指すためにも、小樽に本社のあることが大切だと考えている。

32) 2012年に完成する予定である。