

2013年1月22日  
GRIPS 第5回「中小企業の海外展開」勉強会  
於：政策研究大学院大学

# 中小企業の国際化に 必要な戦略と能力とは？

東京経済大学 経営学部  
専任講師 山本聡  
Tel.042-328-7806  
yamamoto@tku.ac.jp

# 本書の出発点

## 国際化する日本

- ① Made in Japan、Made by Japan
- ② 海外留学生の増加、国際結婚
- ③ 外国人労働者



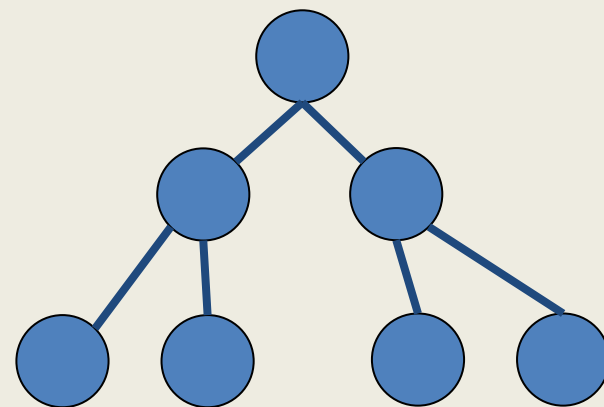
なぜ、わざわざ、「中小企業の国際化」を  
議論する必要があるのか？

# 中小企業の国際化とは？

中小企業：フルセット型産業構造

→ 特定顧客に国内市場への過度の依存

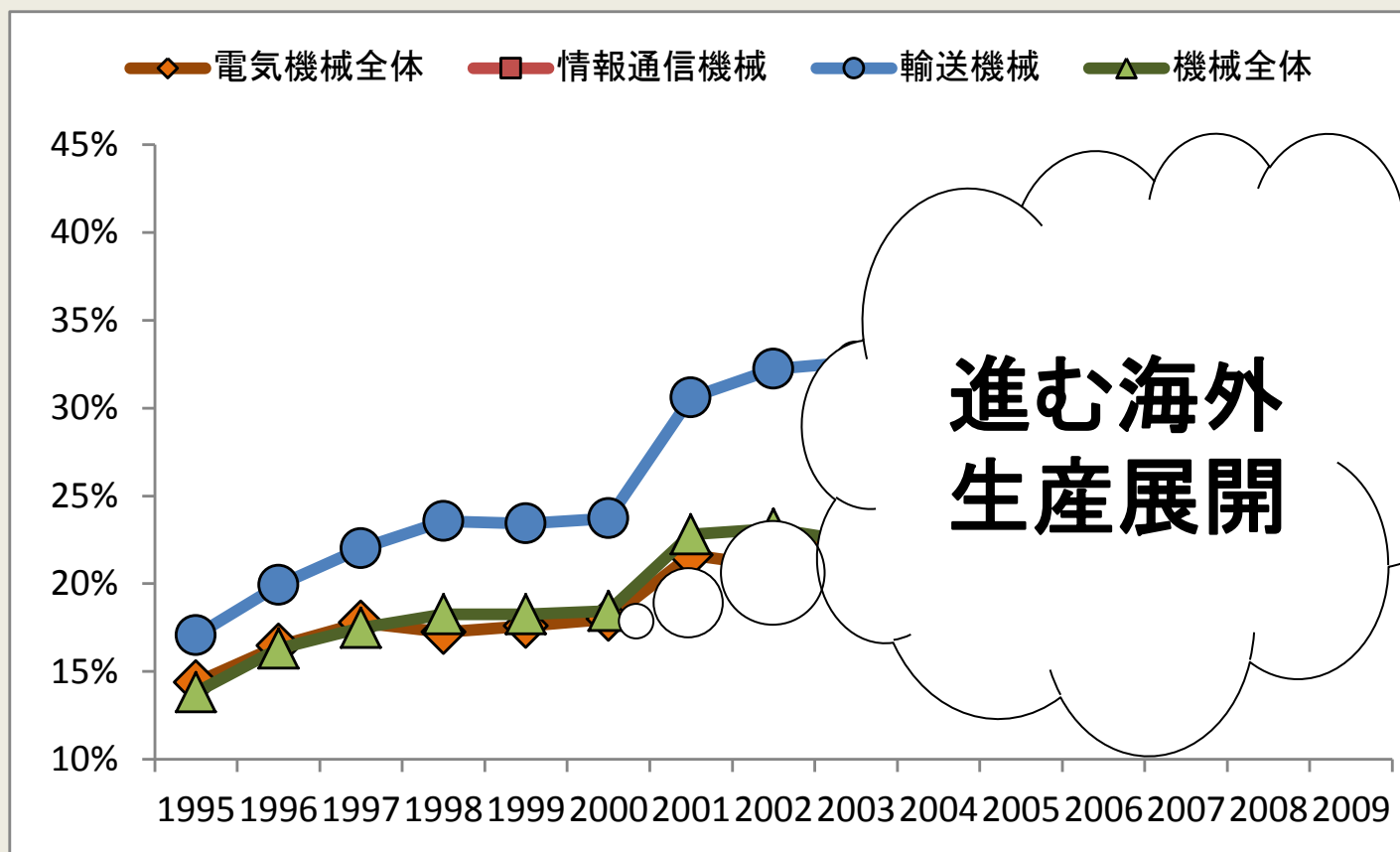
- ① 人口減少
- ② 大企業の海外生産展開
- ③ アジア製造業の躍進



「中小企業はなぜ、国際化する必要があるのか」

「中小企業はどのように国際化すればよいのか」

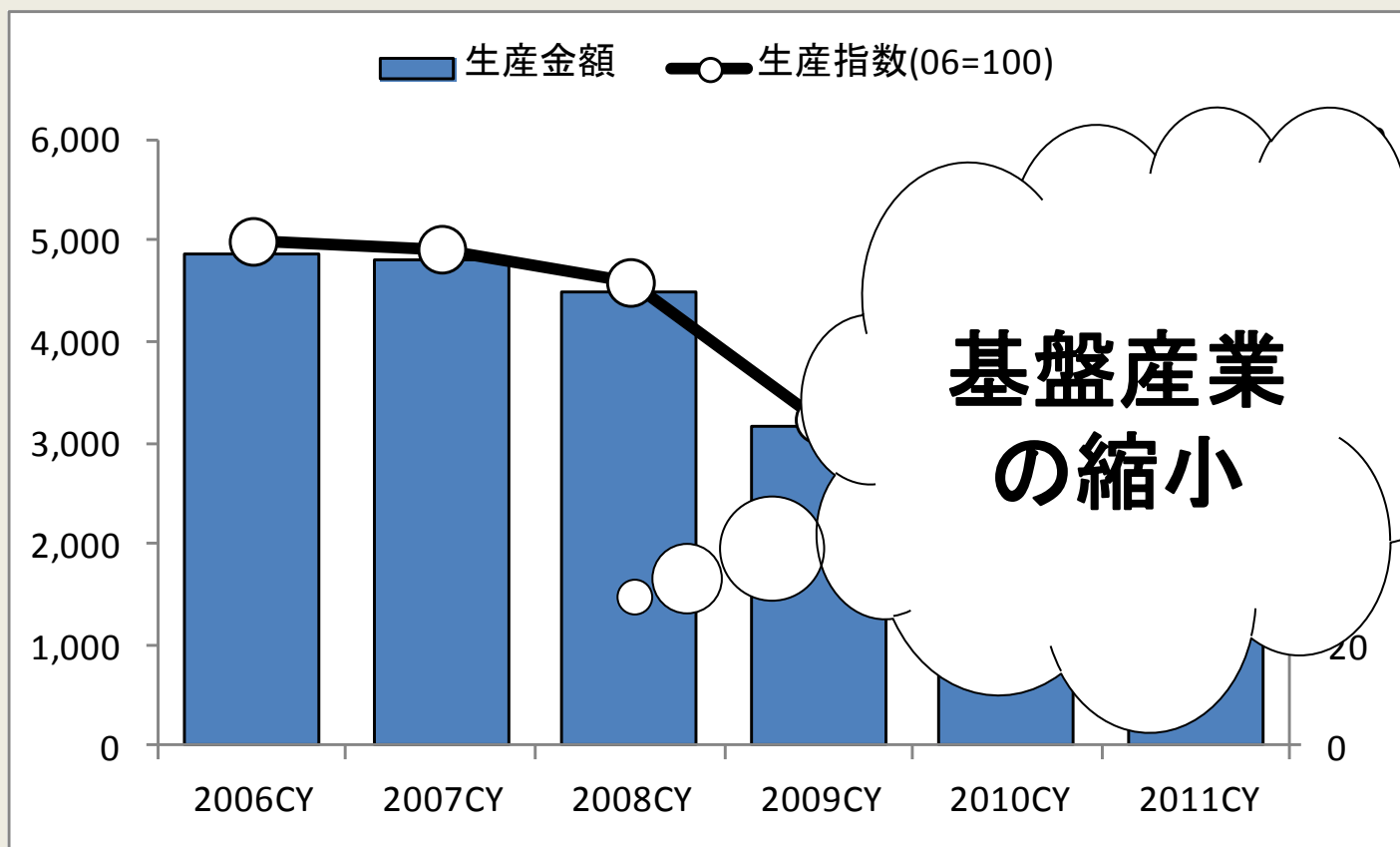
# 機械製造業の海外生産展開比率-2010年度



出所: 経済産業省『企業活動基本調査』

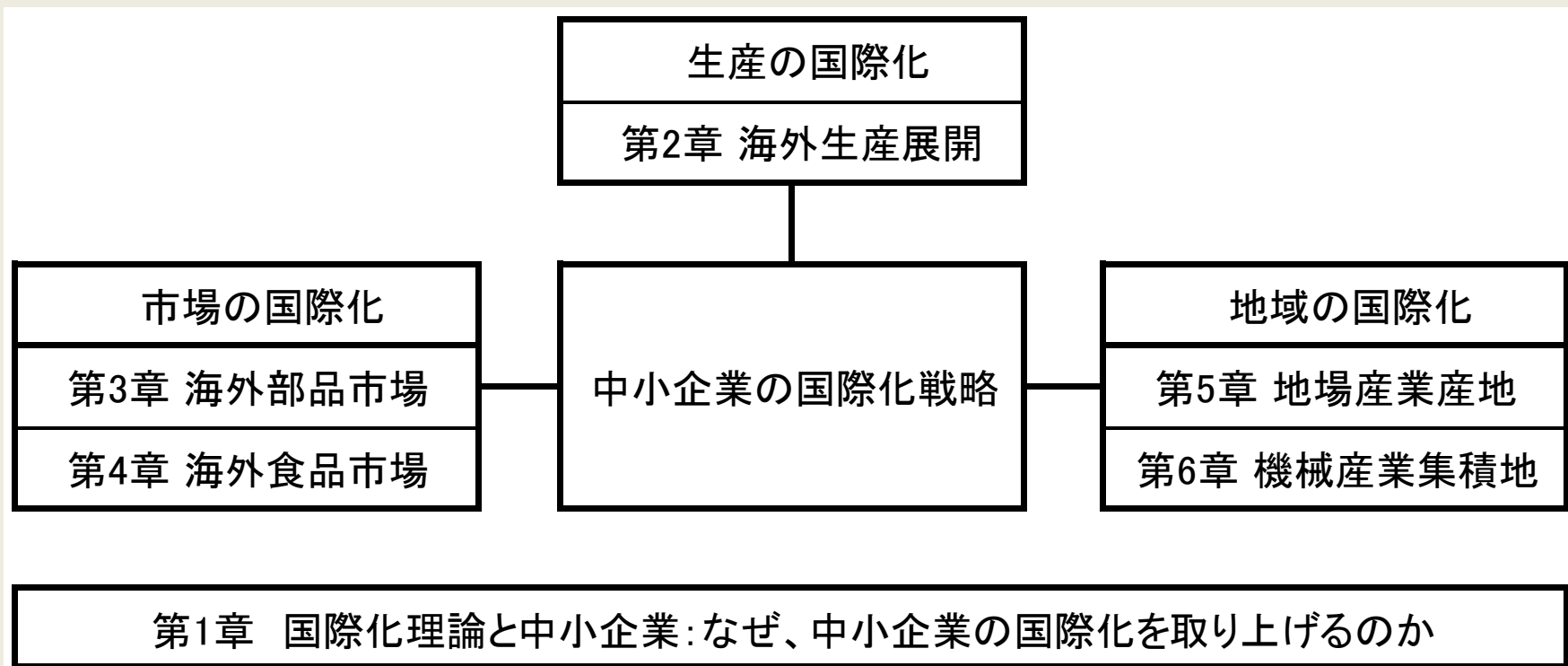
# データから見る国内金型産業の現状

国内金型産業の生産動向(単位:億円)

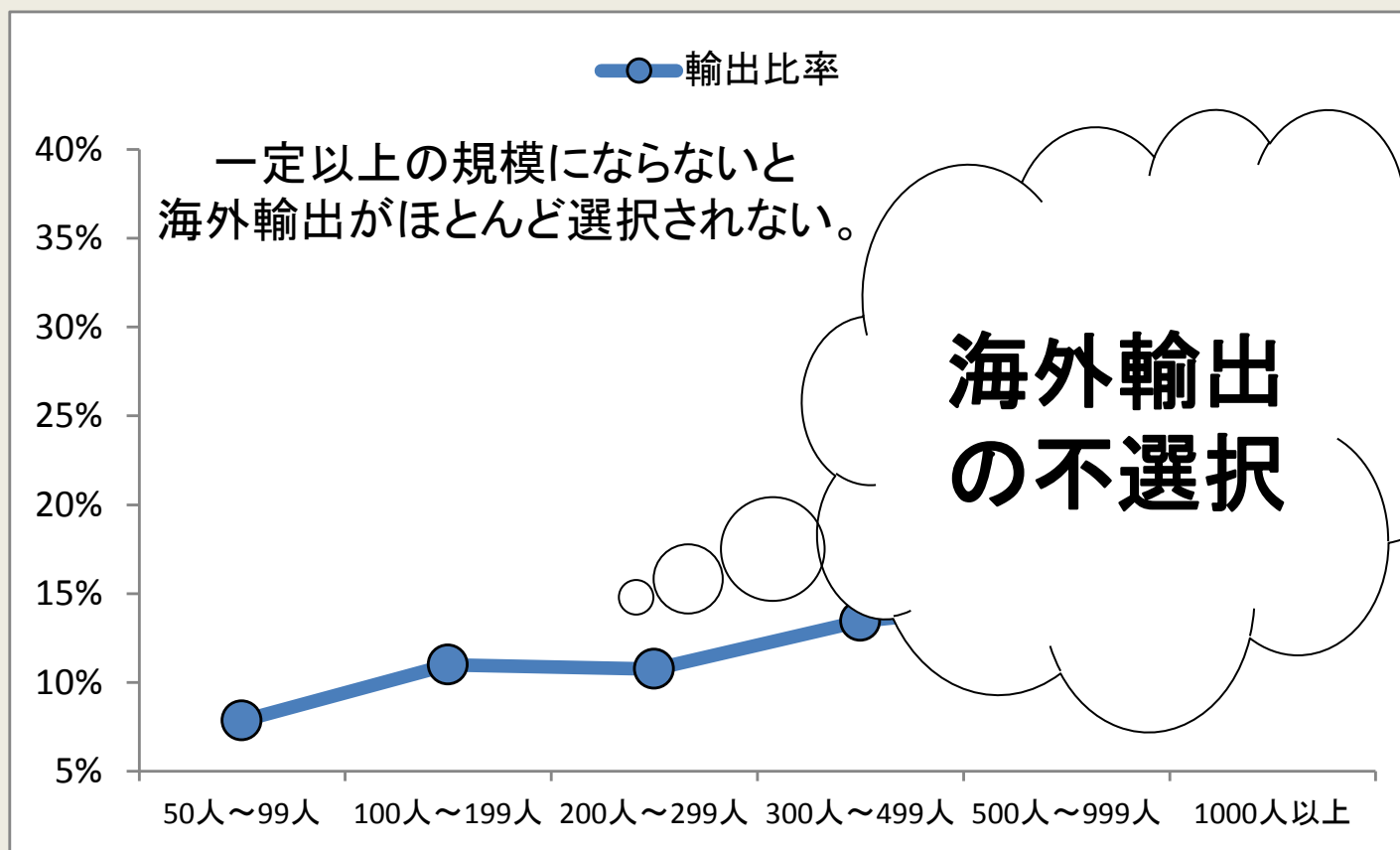


出所: 経済産業省『機械統計年報』

# 中小企業の国際化: 分析枠組み



# 機械製造業の海外輸出比率（関係会社除く） -2010年度



出所：経済産業省『企業活動基本調査』

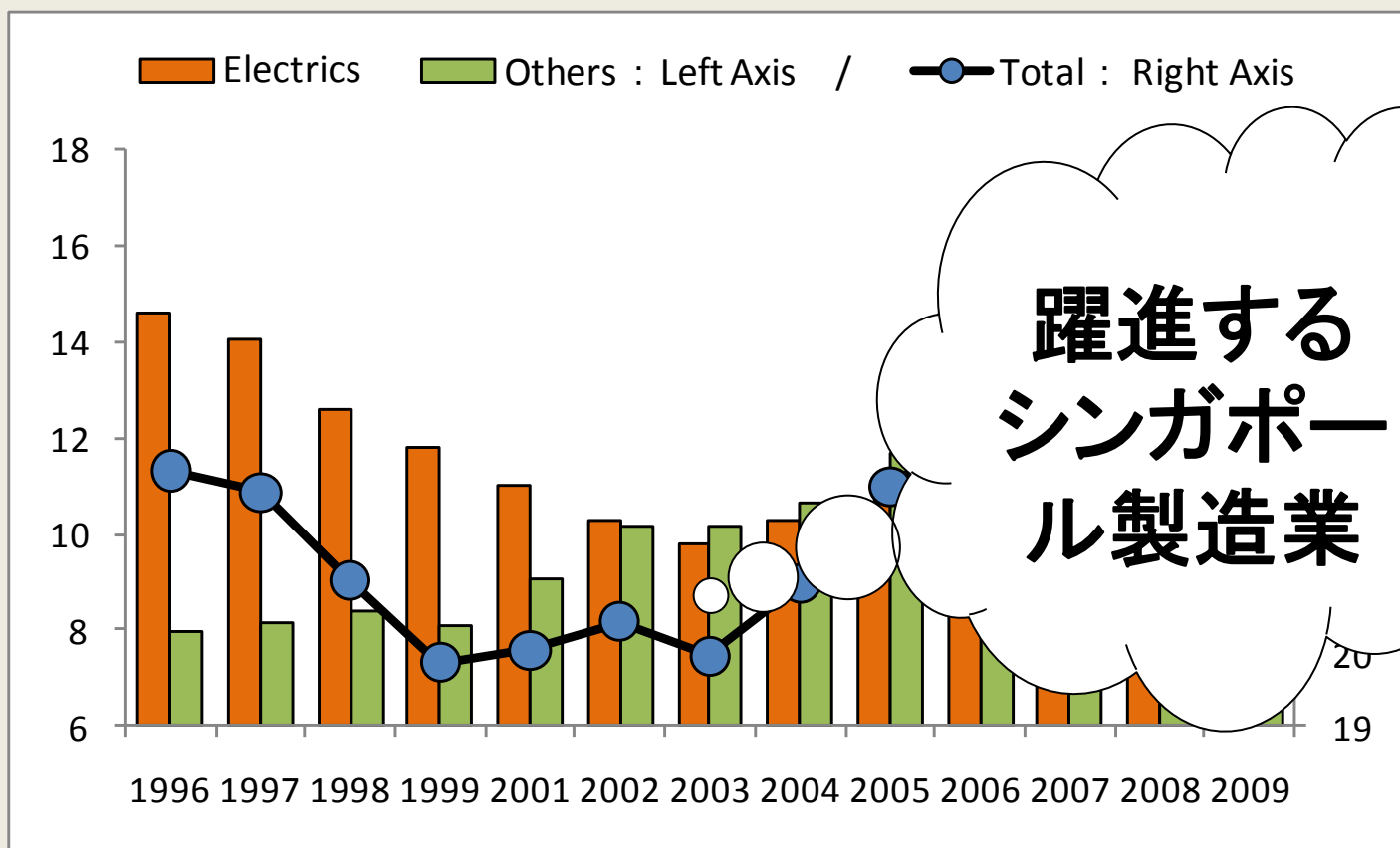
# シンガポールの中小企業 は何をしたのか？

シンガポールは金融、観光立国？  
空洞化でものづくりは無くなった？





# 国際化により、空洞化を克服するシンガポール製造業



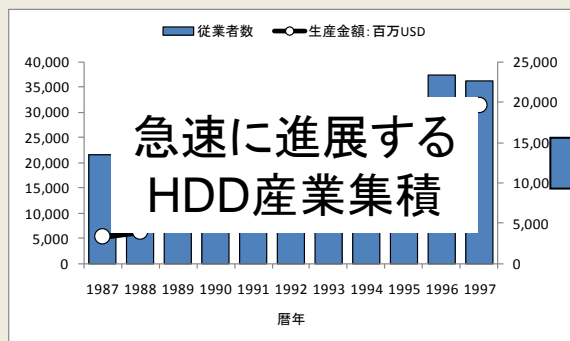
出所: Statistical Year Book of Singapore

# シンガポールのものづくり中小企業は何をしたのか？

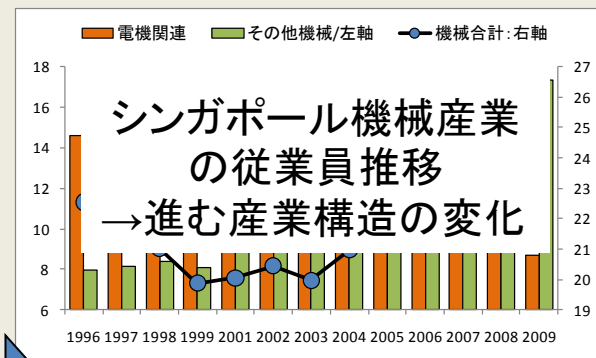
- ① シンガポールは金融、観光立国。空洞化でものづくりは無くなった？
- ② 1980年代初頭以降、米欧日の多国籍企業によるHDD・電機産業の集積
- ③ アジア通貨危機後の多国籍企業の海外展開→中小企業はどう対応したのか？
- ④ 次世代産業参入に至る道

**※ シンガポールの基礎的経済統計は当日、投影。**

アジア通貨危機までのHDD産業動向

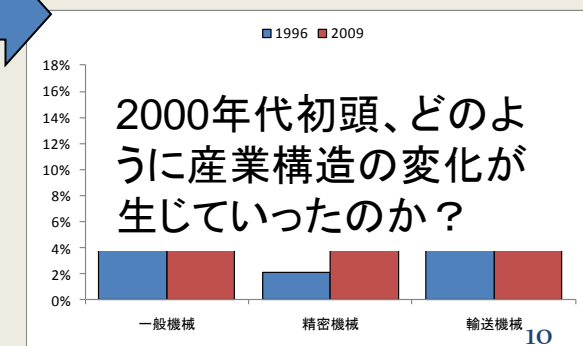


シンガポール機械産業:1996年



Tandon→Seagate Technology  
→多数の米欧企業が集積

出所:本報告書など



# シンガポールのものづくり中小企業は何をしているのか？

例：A社(100名)：

亜鉛ダイキャストによる精密小物部品生産

- ① 創業者：ドイツ系多国籍企業で営業担当。
- ② 2000年に主要受注先が海外展開→輸出を志向
- ③ 米国製ダイカストマシン30台
- ④ 年に二回為替レートに応じて、価格交渉

## 台湾中小企業:UGEARのケース

- ① 1986年創業。ワイヤー・ケーブル用の機械製造  
(ワイヤー・ケーブル用の押出機、巻上機、検査装置)
- ② 台湾国内外の数々の賞・特許を受賞・獲得  
(Ex.ドイツの発明賞、米国特許、日本特許)

シンガポールなど

蓄積された技術・強み

+

語学、営業力・コミュニケーション能力、  
ネットワーク・人脈

# 中小部品企業における取引関係の国際化

アップサラモデル:

企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転を行う。

中小企業白書〔2010〕

海外輸出の実績と経営パフォーマンス

→何が中小企業に起きたのか？

# 中小部品企業における取引関係の国際化

## ① 海外市場とは何か？

「日本と国境で分断された地域の市場全てが海外市場？」



「自国の市場とは異なる不確実性に直面し、その対処に迫られる市場

(Cateora and Hess (1966))」

# 中小部品企業における取引関係の国際化

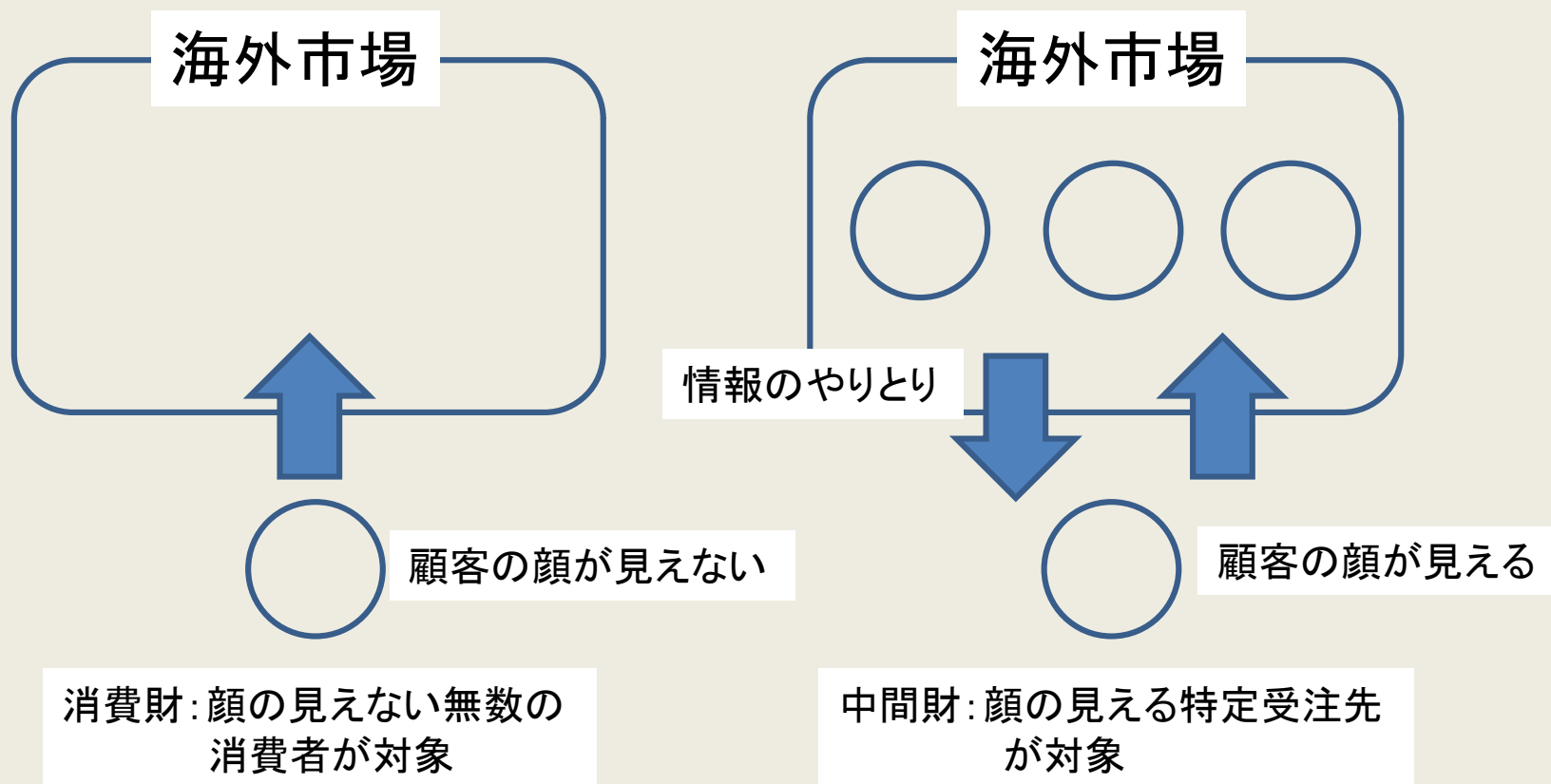
不確実性の高さから、最終製品を手掛ける大企業も海外市場では様々な障壁に直面(新宅・天野[2009])。

## 中間財取引の特徴(高嶋・南[2006])

- ① 組織性: 取引が組織の共同意思決定として行われる。
- ② 合目的性: 特定の目的に規定。
- ③ 継続性: 取引経験のある企業が取引相手。短期的利益追求 → ×
- ④ 相互依存性: 買い手企業も中間財の開発や生産に介在。



# 中小部品企業における取引関係の国際化



## 中小部品企業における取引関係の国際化

部品取引における需要サイドの不確実性は消費財のそれよりも低い。経営資源に制限のある中小部品企業でも、不確実性に対応できる。



どのような戦略と能力が必要なのか？

# 中小部品企業における取引関係の国際化

## 海外企業との取引のきっかけ

- ✓ 国内市場の寡少性
- ✓ 自社技術への気付き
- ✓ 技術・強みの可視化・模倣困難化
- ✓ ネットワーク
- ✓ 経営陣や従業員の国際経験
- ✓ 契約能力

情報収集・発信能力

## 部品取引と海外市場参入

情報収集・発信能力が  
中小企業を海外に導く



技術・強みの見える化・可視化



測定・解析技術

# 測定・解析が中小企業を発展させる

「なぜ、このような成形結果が生じるのか」

「このように加工すると、このように成形できる」

職人の技術・暗黙知



測定・解析、因果関係の特定、  
再現性の確立

# 測定・解析が中小企業を発展させる

「測定・解析」による  
「因果関係の特定」と「再現性の確立」



最も得意とするところ



大学・公設試



外部連携・外部資源の獲得・活用

測定・解析が中小企業を発展させる

測定・解析部門は(海外)顧客  
とのコミュニケーションの場



企業事例

# 中小企業の人材戦略

人材をどのように獲得するか？



外部・内部の埋もれた人材の発掘



企業事例



## まとめ①

海外市場への眼

情報収集・発信→技術・強みの見える化

顧客とのコミュニケーション

新たな経営能力への気付き・獲得

✓ 測定・解析能力

✓ 人材戦略：外部人材の獲得、内部人材の掘り起し

## まとめ②: 提言

### ✓国際化

: 企業が利益を追求する“プロセス”であり、“結果”ではない。

→ 海外生産、海外取引など「国際化」の種類は多様

✓ 既存の政策的支援を国際化に連結させる


- 産学連携（測定・解析能力の付与）
- 人材マッチング（OB人材だけでなく、若手人材も）

## まとめ②: 提言

中小企業の国際化戦略



ほんの小さな“何か”に気が付けるか？  
(企業事例)



ご清聴ありがとうございました

From 国分寺市 南町