

第5回「中小企業の海外展開勉強会」議事録 「中小企業の国際化戦略」について

日 時： 2013年1月22日（火）18:30～20:40
場 所：政策研究大学院大学 1階 1A&B 会議室
基調講演者：東京経済大学経営学部 専任講師 山本聡 先生
コメンテーター：日本大学商学部 専任講師 山本篤民 先生
参 加 者：民間企業・公的機関・研究者・学生 37名、事務局 5名 計 42名

冒頭、大野泉より、本勉強会の趣旨について説明。今回は第5回の勉強会となるが、これまでは日本政府の中小企業の海外進出支援策、日本のものづくりと産業人材育成をどうアジアに普及していくか、ベトナムの裾野産業や人材育成の取組みについて、国内でも有数のものづくりの産業集積である大田区の取組みについてお話いただいた。

今回は「中小企業の国際化戦略について」をテーマとする。講師は「中小企業の国際化戦略」の著編者2名で、企業の現場をよく知る新進気鋭の研究者である。

1. 基調講演：山本 聡 先生

●著編書「中小企業の国際化戦略」執筆の背景

国際化する日本（Made in Japan, Made by Japan、国際結婚や海外留学生の増加、外国人労働者の増加）に伴い、なぜ、大企業だけではなく、中小企業までもが国際化について議論しなければならないのか？を再考することが重要。国際化ありきではなく、「なぜ？」から議論しなければ、課題の真髄や未来が見えてこない。

●中小企業の国際化

中小企業はフルセット型産業構造であったが、人口減少、大企業の海外生産展開、アジア製造業の躍進等の変化にさらされた。日本の産業構造をきちんと理解し、課題を踏まえた上で、「中小企業はなぜ、そして、どのようにどのように国際化すればいいのか？」という議論にたどり着く。

●機械製造業の海外生産展開比率、データから見る国内金型産業の現状

機械製造が強いと言われる日本の中小企業だが、現状を理解する必要がある。海外生産展開が進み、基盤産業が縮小している。特に2009年以降は顕著である。

●中小企業の国際化：分析の枠組み

「国際化」とはどのようなことなのか、という疑問点に立ち返り、「中小企業の国際化戦略」の本は構成されている。（参考：資料6頁）

以前は、海外で日本の生産プロセスや発注・受注関係のピラミッド構造を維持するために、大企業は中小企業に自社のサプライヤーとしての海外生産展開を強く要望していた。生産は国際化しているかもしれないが、顧客や経営は国際化しているか？日本の枠組みや手法を単純に地理的に移転（他国にスライド）することを国際化と呼んでいいのか？

また、日本の中小企業の強みは成形・加工技術による中間財の供給である。一方、食品等消費財については、全く別の次元で考えなければならない。著編書はそのような疑問点を捉え、構成されている。

●他国の中小企業の現場から学ぶ

日本の中小企業の国際化の課題を国内のみで議論しても本当の打開策にはならない。海外の企業、即ち私たちの競争相手が何をやっているのかを理解することが重要であり、日本が何をすべきかが見えてくるのではないかと考え、シンガポールの中小企業の事例を紹介する。

シンガポールは、金融、観光立国として知られ、空洞化によりものづくりが無くなったのではという説もある。しかし、実際には、製造業は飛躍している。シンガポールは、1980年代初頭以降、米欧日の多国籍企業による HDD・電機産業の集積が形成され、1996年段階では機械製造業の生産金額の7-8割が HDD を主とする電機機械・部品だった。96年以降、アジア通貨危機や中国 WTO 加盟の影響もあり、減少した。しかし、2003年以降、製造業は増加し空洞化を克服している。これはなぜか？

国家全体が一産業に大きく依存していたが、アジア通貨危機以降に克服し、次世代産業参入を果たした。産業構造は変化し、2000年代は輸送機械、精密機械が伸びており、具体的には航空機器、医療機器が激増。約10年で2.4倍増加しており、輸出超過、競争力が大変強い。

「なぜなのか？」「個々の中小企業は何を行い、どのように克服したのか？」という疑問を追及するため、個別企業にヒアリングに行き、詳細な聞き取り調査を実施した。

具体事例として、シンガポールの D 社は、HDD が華やいた時代に提供していたゴム成形の技術を医療用に活用できないかという気づきを得て、既存の技術を医療機器部品に転換した。

ヒアリング調査から多様な事例が見えてきたが、共通項として、シンガポール中小企業は欧州、米国、アジアの市場をまんべんなく網羅している。また、欧米の大企業の「サプライヤー賞」を総ナメしていたり、欧米系の多国籍企業のサプライチェーンのハブになっていたりする企業も珍しくない。市場の変化を敏感に感じ取りながら、蓄積してきた技術や強みを製品に反映させている。

また、語学、営業力、コミュニケーション能力、ネットワーク、人脈の活かし方も注目すべき点である。欧米系大企業の現場や経営陣はダイバーシティー豊かで、国籍を問わず、世界中で学んできている。シンガポールの中小企業の創業者・経営陣は、元々そうした世界の先端企業で活躍していた人材であったり、様々な多国籍企業と強いネットワークを築きあげて創業した人である。そのため、シンガポール中小企業の事業部分野も地域や産業を超えて、多様性に富んでいる。

工場がすごくハイテクかといえば、そうではなく、日本の中小企業と変わりはない。元々 HDD、プラスチック成形、ゴム加工・成形技術が強いが、それ以上にシンガポールの国際化プロセスを現実に行っているのは、語学、営業力、コミュニケーション能力、ネットワーク力、経験、人脈などである。

●取引関係の国際化

「ウブサラモデル」によると、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸入、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（資料 14 頁）。日本の中小企業への示唆として、技術以外の力が芽生えることで、企業の基礎体力が高まり、方向性が広がり、やがて海外生産、海外進出に至りながら更なる力がつくのでは？と考えられる。

「海外市場とは何か？」という点に関しては、国境という地理的概念で捉えるのではなく、「自国

の市場とは異なる不確実性に直面し、その対処を迫られる市場」(資料 15 - 16 頁) と言える。不確実性の高さから大企業でも様々な障壁に直面する。また、最終製品の違い(消費財、中間財)によって取引関係の国際化のプロセスも結果も異なってくる。しかし、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く、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と考える(資料 17 - 18 頁)。具体例を挙げれば、消費財のマーケティング(例: ヤクルト)は大変だが、部品(例: スマートフォン)は、製作の過程をデータ化でき、最終製品の機能別に目的化されるため分かりやすい。そのため、部品事業の方が海外市場参入時に直面する不確実性は低い。

情報収集・発信能力は、国内・海外の市場の寡少性の理解、自社技術への気づき、技術・強みの可視化・模範困難化、ネットワーク、経営陣や従業員の国際経験、契約能力などさまざまな分野の経験や能力の蓄積から成る。例えば、岡山の船舶関連の会社は、自社で製作している船舶部品に関する世界市場のデータを余すところなく網羅している。大阪のある会社は、自社の技術を可視化させ、製品仕様を詳細までデータ化し、顧客候補(大企業)にダイレクトメールを送った。その結果、今は売上の 95%が海外向けである。

情報収集や発信能力は中小企業を海外に導く重要な能力となり、そのためには、技術や強みの見える化・可視可を行うことが不可欠となるが、その核心となるのは測定・解析技術の向上にある(資料 19 - 20 頁)。

●測定・解析が中小企業を発展させる。

中小企業の国際化プロセスにおいて、職人の技術や暗黙知をどのように測定・解析し、因果関係を特定し、再現性を確立するかが重要な課題の一つになる。グローバル・スタンダードに対応するためには、「なぜこのような成形結果が生じるのか」について、暗黙知を測定・解析し、因果関係を特定し、再現できる状態にすることが必要であり、それが企業の力の源泉になる。このように自社技術の測定・解析結果を新規顧客としての海外企業に提示する力、また自社の成形・加工技術の再現性を保証する力(≒コミュニケーション力)は、国際化戦略では要となり、大学や外部組織・機関との連携や外部資源の獲得によって強化できる分野であろう。

中小企業の海外進出に関しては、海外生産や輸出は、あくまでも「手段」でしかない。むやみやたらに海外に出る必要はなく、財の特性を理解し、冷静に経営判断を下すことが重要であろう。その過程で、企業の測定・解析部門は、日本に最後まで残る機能の一つであり、この部分が(海外)顧客とのコミュニケーションを活発にさせる。例えば、海外の競合他社の部品の徹底調査をした上で、自社技術のデータ化・可視化して相手に比較材料を与えれば、そのデータ自体が顧客獲得の誘因となる。

●人材確保・獲得

海外展開に必要な人材の獲得が難しいと言われるが、外部・内部の埋もれた人材の発掘によって進展が見られるはずである。例えば、ある企業では、事務系の社員のうち、外国語学部卒の語学能力の高い女性人材が、今では海外展示会の営業担当者(正社員)として活躍している。

人材不足ではなく、企業側が人材の効果的な使い方を考えないことが問題であり、成功している企業は、経営の転換局面で外部・内部に埋もれている人材を活用できる経営者であることが、聞き取り調査の結果から分かってきた。

●まとめ(資料 25 - 27 頁)

海外市場への眼を持ち、情報収集・発信(技術の見える化、顧客とのコミュニケーション)の新

たな方法に着目、実践する。また、新たな経営能力に気づき、活かす方法として、技術の測定・解析能力を高めること、人材戦略（外部人材の獲得、内部人材の掘り起し）がある。

国際化とは、企業が利益を追求する「プロセス」であり、「目的」や「結果」ではない。国際化の種類は海外生産や海外取引など多様である。また、自社努力だけではなく、既存の政策的支援を国際化に連結させる方法として、産学連携（測定・解析能力の付与）や人材マッチング（OB、若手人材）がある。

国際化は企業にとっては切り離されたミッションではなく、企業自身がパワーアップしていく過程である。国際化は企業の組織能力の向上と一体化しており、企業の進化のプロセスである。

2. コメンテーター：山本 篤民 先生

●研究の位置づけ

専門は中小企業論。①産地中小企業・消費財について、②地域と地場産業産地という2つの観点から研究を行っている。個々の産業の国際化の問題はもちろんだが、国際化が地域へどのような影響を与えるかという観点も注目している。市場に関しては、産地中小企業は消費財生産が中心となり、外国人にどのようにものを売っていくのか、多様な価値観を持つ消費者をどう理解し、市場を作っていくのか等は国際化の議論の1つである。

●事例：山中漆器産地（石川県）

石川県加賀市の山中漆器 NUSSH（7社）の事例について紹介。

産地中小企業の国際化（生き残り）と産地の維持・発展の可能性はイコールではなく、国際化によって産地自体が衰退する危機に直面する場合もある。地場産業産地は分業の関係で成り立っていることが多く、産地（地域）全体の問題となる。

産地の国際化の問題は、古くて新しい歴史がある（資料5-6頁を参照）。日本の地場産業はこれまで、日本国内に留まっていたわけではなく、戦後復興期や高度成長期にかけて欧米等への輸出を拡大した。また、高度経済成長期には、国内需要が増加した。1980年代に入ると輸出は減少していき、産地企業は内需向けに転換していった。しかし、バブル崩壊以降は内需も縮小し、海外からの安価な製品の輸入が増加していった。また、産地の主要な企業は、海外に生産拠点を移し、逆輸入品が国内に出回るようになった。こうしたことが、産地の縮小に拍車をかけることにもなった。NUSSHは、産地と産地企業が共存共栄する数少ない事例である。

山中漆器は、日本最大の漆器産地であるが、残念ながら、企業の数や従業員の人数、生産額は激減している。伝統的には木製漆器であったが、1950-1960年代に近代漆器に転換した（プラスチック樹脂の成形品）。

●NUSSHAの取り組み

NUSSHAは、産地企業7社によって結成されており、海外でデザイン、産地で生産、海外販売という形で産地中小企業の国際化と産地維持・発展を両立させている点が注目されている（資料7頁）。NUSSHAの製品は、形やデザイン等、いわゆる日本の伝統工芸品とは異なる。これまでの伝統工芸品のように、生産者の価値観に縛られ続けていけば、縮小する市場では衰退の一途を辿り、日常的に使用してもらえない商品は作ることができない。NUSSHAは日本らしいもの押し付けがましく売るのではなく、海外のセンスも組み込んで商品開発、海外展開を行った。斬新、カラフルなデザインで海外（現地消費者）の思考やニーズをつかみ、外国人が日常的に使用した

くなる商品に仕上げ、現地のディストリビューターを活用して海外販路を開拓した。

海外販売向けの製品を開発・販売する際、展示会向けの予算で展示会用の商品開発を目指すことがあるとのことだが、これでは展示会がゴールになり、失敗するケースも多い。NUSSHA では、展示会への出展はあくまでも「きっかけ」であり、海外の消費財として市場に売り出すことを目的として終始チャレンジした。生産の次に、実際に売っていくことは相当難しく、売る人材がないものづくりは成果を得られない。現地で販路を築くことは難しいが、商品の開発と同様に重要である。

NUSSHA の場合は、数社で連携できたことが成功の要因となった。政策の後押しも重要で、JAPAN ブランド育成支援事業を活用することがきっかけとなった。しかし、きっかけをどのように活用し、予算を活かして自分（地域）の将来像を貫徹していけるかが重要となる。海外市場と国内市場の関係については、海外での成功が呼び水となり、日本でも市場が広がることもある。NUSSHA は、海外での反響が日本で話題を呼び、国内市場で受け入れられるという好循環となった成功事例である。

3. 質疑応答

Q1：国際化には多様な種類・プロセスがあるが、国際協力に携わっている者からみると、「輸出」と（現地に生産拠点を設ける）「投資」では途上国へのインパクトは異なる。財の特性によって中小企業の国際化は異なるとの話であったが、どのような特性を持った製品が輸出をめざし、どのようなものが投資を志向するのと良いと考えるか？

→（山本聡先生）

様々な軸があるが、「最終製品は何か」を考えることが重要。大雑把だが、顧客の海外生産拠点での大規模量産への介入の程度で、海外進出、輸出が選択される、という言い方はできるかもしれない。検討すべき事柄は、ロット数、デリバリーコスト、タイムラグ、ユーザーの立地等があり、多数の懸案事項や課題を含む多次元のマトリックスを描いて検討すれば、具体的に考えられるようになるだろう。

→（山本篤民先生）

地場産業の場合、ものをつくる上での技術的、機械的な条件を考慮しなければならない。タオルなど繊維商品であれば、織り機を持っていけば、海外生産が可能である。しかし、手仕事のものは、現地の人に即技術移転することは難しく、国内の職人さんに頼らざるを得ない場合もある。また、市場競争の原理から、コスト的な条件も重要。

Q2：なぜ、国内は不景気なのに海外展開を推し進めるのか？という疑問がある。何を指して、何のためにやっているのかという議論は重要になっている。中間財の場合、特定の需要と供給が把握できていれば、経営者に力量があれば政策の介入はそれほど必要がないかもしれない。政策の介入が必要だと感じられたのはインテグラルの場合、大企業について海外進出する場合ではないか。ODA を通じての中小企業支援は、簡潔に言えば、自動車産業のフルセットの場合が端的に効率良く行えるのではないかという印象がある。

→（山本聡先生）

自動車以外にもニーズはある。どこにどのような政策的な介入が必要かという点については、最終製品は何で、どのように作るのか？日本がどのように利益を得るかを考え、個別の製品ではなく、「産業全体」に着目する必要がある。個々の企業の利益追求と産業政策は別問題で、この住み分けを考えることが重要である。中途半端に「進出」に注力すると技術流出に終わる危険性がある。

→ (山本篤民先生)

地場の企業の場合、一般的に ODA の対象になりにくいという印象がある。しかしながら、海外進出する際は、現地のインフラが整っていると助かるし、マーケットの情報提供等のサポートも助かるだろう。

Q3 : シンガポールで HDD の需要がなくなり、航空機器、医療機器への転換がなされたとのことだが、シンガポール政府の政策面での支えはあったのか？転換を促す許認可等はあったのか？

→ (山本聡先生)

航空機器、医療機器の大手にとって、サプライヤー企業の選択行動は非常に保守的かつ世界中に企業が存在する。そこで結果的に重要な要因と考えられるのが、シンガポール政府による情報発信である。政府が認めた中小企業というステータスがあれば、大企業がシンガポール企業と取引をしやすい、というのが現状なのではないだろうか。

また、シンガポールは多国籍・多文化都市国家であり、政府や企業の担当者も民間出身で、世界中で仕事をしてきた人が多い。また政府の人材にもインセンティブ給与が導入されている。こうした要因から、政府担当者はかなり迅速な動きができるため、産業転換も目覚ましいものがあった。

Q4 : 海外で国際化の話をする際は、まず投資促進だが、日本では投資促進の話はあまり出ない。Invest Japan は日本の中小企業にとってやや抵抗感がある印象があるが、日本にとって、海外からどんどん投資を受け入れるという視点についてどう思うか？

→ (山本聡先生)

受け入れるのも重要な選択肢である。

情報の中心地という観点から少々ご紹介すると、日本が強いのは自動車など限られた産業、というのが現状である。幾つもの産業で、日本は情報の中心地でなくなっている、ということに目を向けなければいけない。日本で新産業と言っている産業の多くは、海外発の産業で、そこでは普通の産業ということをおぼろげに忘れてはいけない。日本は世界の製造業の中心地から離れつつある、という現実を受け入れ、海外投資を受け入れる⇒情報を入れることを選択肢の一つとして捉えていかなければいけない

→ (山本篤民先生)

地場産業の観点では、関係が直接的にはつながらないかもしれない。

Q5 : 経営学的な観点から質問になるが、見える化、測定・解析能力の重要性について、何を隠して、何を隠すのかは重要な意思決定となるはずだ。この考え方について詳しく説明して欲しい。

→ (山本聡先生)

「プロセス」と「アウトプット」に切り分けて考えることが要であり、重要な事は「アウトプット」が見えるかである。「プロセス」(どうやってやったのか)は自社の技術継承のため見える化することは重要であろうが、これは対外的に見せるものではない。実際の企業の話だが、この境界線は、解析分析を進めていくと、自ずと何を隠すべきかが見えてくる。治具のつくりかた、ワークの置き方など、かなり詳細になってくる。

Q6 : NUSSHA の取り組みについて : ①従業者数の減少はどれほど食い止められたのか？②デザイナーの富田さんとはどのように手を組むことになったのか？いくら支払ったのか？

→ (山本篤民先生)

①残念ながら、NUSSHA の取り組みによって、国内産地の減少を食い止めたとはいえない。しかし、産地にある程度の需要をもたらしたという点では、減少のスピードを遅らせたと考えられる。

②富田さんとは、ローカルな人的繋がりから。出会い自体は偶然的要素だが、これを政策的につなげることも地場産業の飛躍となる。

Q7：(山本聡先生に対して) 研究対象となる中小企業はいつ、どのような理由で起業・創業されたのか？ 2代目、3代目の社長の場合はどのような特性があるのか？

→ (山本聡先生)

1960 - 70年代の高度成長期の創業が多いが、千差万別。2代目、3代目が多く、更に2次創業、3次創業が多い。共通点としては、高学歴化など多様なバックグラウンドを有しており、大企業での就業経験があり、博士号を取得している等、専門的知識や人脈を持っている人が多い。例えば、Facebook等新しいメディアを通じて国内外に幅広くネットワークを持っており、専門的知識を分かりやすく表現する能力も高く、地域の自治体との親和性が高く、政策をうまく活用している。日本は開業率、廃業率が低いと言われるが、現場を見ていると、旧体制の企業にこうしたアントレプレナーとしての後継者が参画し、二次創動的な動きをしていると感じている。このような動きは統計上のデータには現れないが、中小企業全体としての新しい変化が生じている。

→ (山本篤民先生)

中小企業では、経営者の事業承継時に、海外展開、異分野への進出にチャレンジするような例がみられる。地場産業の場合では、過去に他の産業を経験した後継者や、もしくは婿養子として入ってきた後継者が産地に新しい風をもたらしている。しがらみが少なく、新たなチャレンジができるという利点があり、新しい知見を取り入れることで飛躍できる企業もある。地場産業産地の傾向として、技術や技能のレベルは高いが、デザイン性や販売方法、マーケティングが弱いという点が挙げられる。これらの点を強くすることで、新たな発展があると思う。

Q8．営業と販売に関して、昔からものを作る人と売る人は役割分担されていたが、中小企業の海外展開においては、両方のスキルを求められる。商社にできることなどはあるのか？

→ (山本聡先生)

海外の中小企業の事例だが、成功している企業は代理店や商社の使い方がうまい。営業代理店の人をものづくりの現場に入れる、もしくは自社の販売担当者を営業代理店の職場に送り込むというのが一つの例である。商社をコントロールする力がある。営業能力を持つこと、そして営業販売力を構築することはその企業にとって地殻変動となる。自社で意思決定を行う力を持つことは基礎体力をつけることと同様で、その延長線上に応用編(国際化)があると思う。

→ (山本篤民先生)

産地の流通構造に関しては、昔は職人→産地の問屋→消費地問屋→小売店というしがらみが強かった。産地によっては、輸出能力のある商社とつながり海外へのルートを持っていた。パートナーとなる商社がどこを向いているかも重要である。また、商社を飛び越えて自分でやるということも一つの決断であろうと思う。

・コメント：大野 健一 教授

国際化となった途端、営業・販売が海外で通用しない。一言で言えば、「営業販売力をつける」というメッセージだと理解した。政府の支援については、どこまで政府がやるべきか、何をやるべきかなど、そう簡単には言えず難しい課題である。産業衰退ばかりに目を止めるのではなく、新しい産業に目を向け伸ばすことも重要であり、古いものと新しいもののバランスに視点を配ることも重要であると思う。

まとめ

・「中小企業の国際化戦略」のチラシを受付にて配布しているので、関心のある方にはお持ち帰り

いただきたい。

・次回の勉強会は、3月もしくは4月に国内の支援機関からのご報告、または我々が大阪のチームと取組んでいる調査研究の中間報告を行いたいと思っている。開催日時や詳細が決定後、開発フォーラムのウェブサイトやメールリングリストを通じて案内を行う。

(了)