

尼崎中小製造企業の海外進出に関する  
実態調査報告書

2014年 3月

公益財団法人 尼崎地域産業活性化機構

## 目次

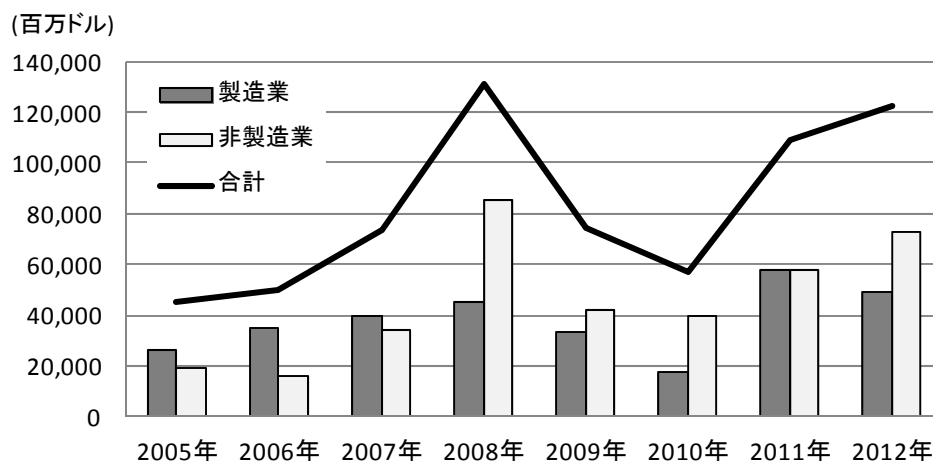
目次 .....	i
1 調査の背景と意義 .....	1
2 中小企業の海外進出における問題点 .....	3
2.1 中小企業の海外進出の概要 .....	3
2.2 尼崎市中小企業の海外進出で考えなければならない問題点 .....	4
2.3 尼崎市企業による海外進出の概況 .....	5
3 調査の概要 .....	9
4. 尼崎市における中小企業の海外進出事例 .....	12
A社 .....	12
B社 .....	13
C社 .....	13
D社 .....	14
E社 .....	15
F社 .....	16
G社 .....	17
H社 .....	18
I社 .....	18
J社 .....	19
K社 .....	20
L社 .....	21
M社 .....	21
N社 .....	22
O社 .....	23
P社 .....	24
Q社 .....	24

5. 海外進出の成功のポイント .....	26
5.1 オペレーションにおけるポイント .....	26
5.1.1 進出先の決定 .....	26
5.1.2 子会社の設立 .....	27
5.1.3 現地での事業活動 .....	29
5.2 競争の優位性を活かす要因.....	30
5.2.1 子会社の販路による分類.....	30
5.2.2 海外進出におけるメリットとデメリット.....	31
5.3 中小企業の海外進出戦略 .....	33
6. 産業空洞化と尼崎市の役割 .....	37
6.1 尼崎市は産業空洞化しているのか? .....	37
6.2 企業の海外進出と尼崎市の役割 .....	38
7. おわりに.....	41
参考文献 .....	42

## 1 調査の背景と意義

2008年のリーマンショック以来、東日本大震災や円高など、日本をとりまくビジネス環境は大きく変化してきた。また、少子高齢化や若者の消費性向の変化は、国内市場の量的縮小だけでなく、質的な転換をともなっていて起こっている。こうしたダイナミズムは、バブル崩壊以後、失われた20年と言われる長い低成長期の中で、苦境にあえいできた中小企業にとってのダメージは非常に大きなものであった。また、震災によるサプライチェーンの寸断、原発事故による電力不足、円高による価格競争力の低下は、日本の製造業の海外生産を促す結果となった。そのため、国内需要に依存してきた日本の中小製造業は、急激な市場の縮小を経験することになったのである。

図1 日本の直接投資額の推移



(出所)JETRO『直接投資統計』 <https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/>

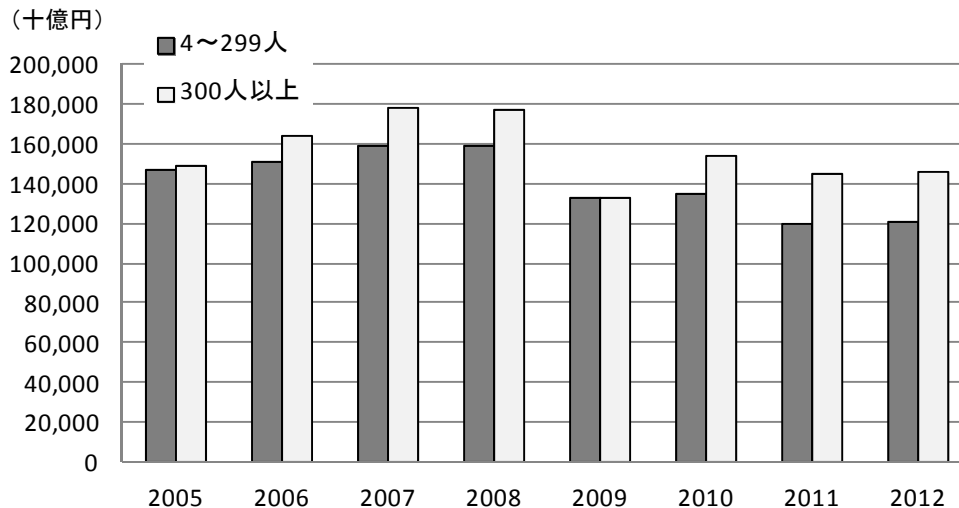
図1によると、日本の海外直接投資は、リーマンショック直後は急激に減少したが、東日本大震災以後、再び急増している。特に、製造業は、2008年と比べても2011年以降の急激な直接投資の伸びを示している。その一方で、図2の従業員規模別の製品出荷額を見ると、2008年までは大企業・中小企業<sup>1</sup>とも順調に推移していたが、リーマンショック後の回復をみると、明らかに中小企業には及んでいない。2011年、2012年はリーマンショック直後よりも落ち込んでいる。このように、日本のビジネス環境の変化は、この数年で、中小企業に大きな影響を与えてきた。つまり、日本だけで事業活動を行うことは、グローバル競争の中で競争力を維持することが難しいだけでなく、国内市場の競争に打ち勝つこと

<sup>1</sup> ここでは便宜上、従業者数4～299人の事業所を中小企業、300人以上を大企業と捉えている。

も困難になっている。

こうした背景をもとに、最近では、中小企業の海外進出が話題にとりあげられることが多くなっている。これまでの日本企業の海外進出は、大企業であるという前提で話されることが多かった。しかし、低コスト資源の活用による競争力の維持や、成長著しい海外市場の取り込みのために、中小企業も海外での事業活動が増えていると考えられる。

図2 従業員別製品出荷額



(出所)2003年～2010年の数値は中小企業庁(2013)『中小企業白書』、2011年と2012年の数値は経済産業省(2013)『工業統計(速報)』より作成。

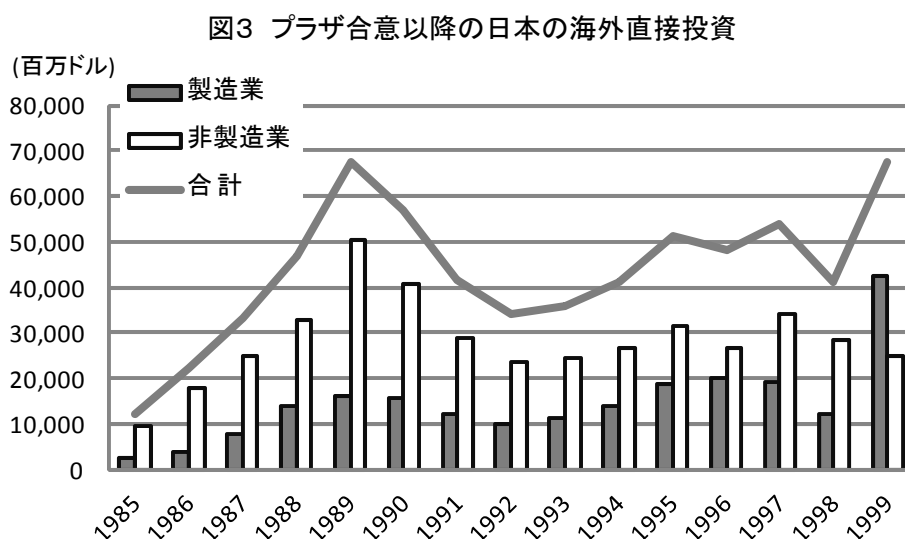
このような中小企業の新しい潮流は、尼崎市でも例外ではない。尼崎市は、全国でも中小企業が多く、また、地盤沈下の激しい関西経済圏の中に存在している。そのため、尼崎市の中小企業も海外進出をおこなっている企業がある。しかし、これまでそうした実態を把握するための調査は少なく、どのように海外進出が行われ、それが尼崎市経済にどのような影響があるのかを理解することが難しかった。とくに、企業の海外進出が引き起こすと言われている産業空洞化が実際に起こっているのかも、統計から判断することはできない。

このように、尼崎市中企業の海外進出の実態を把握することは、今後増えるであろう海外進出に支援が必要になる時に役立つだけでなく、尼崎市経済の地盤沈下を防ぐために、産業政策として何をすべきかを考える助けになりうる。企業の競争力なくして経済の活性化はなしえない。尼崎市企業の競争力強化が、直接的に尼崎市経済の活性化に結びつくとは必ずしも言えないが、そのため、競争力の強化または維持のために海外進出をする企業が増えることを否定的に捉えるのではなく、尼崎市の産業活性化に結びつけることが必要であろう。そのためにも、尼崎市の中小企業の海外進出の実態を把握しておくことは、尼崎市の企業支援や、地域経済のあり方を問う意味でも大きな意義があると考えられる。

## 2 中小企業の海外進出における問題点

### 2.1 中小企業の海外進出の概要

大企業、中小企業を問わず、企業の海外進出についての研究や調査は、戦後に始まった比較的新しい研究分野である。企業が海外で事業活動を行うことは、第二次大戦以前から行われてきた。しかし、海外で事業活動を行うための投資である「海外直接投資」という概念が初めてでてきたのは、ハイマーによる 1960 年であるといわれている<sup>2</sup>。また、アメリカ企業における海外事業活動の本格的調査が行われたのは、ハーバード大による 1960 年代のものである<sup>3</sup>。また、日本の企業による海外事業活動は、第二次大戦のために海外資産をすべて失ったこともあり、1960 年ごろから少しずつ行われるようになっていく。しかし、当初の海外進出はほとんどが大企業によるものであり、当初の海外進出とは、大企業を想定として調査や研究がおこなわれてきたことは否めない。



出所) 図1に同じ。

加えて、大企業を含めた日本企業の海外進出が本格化したのは、1985年のプラザ合意以降である(図3)。プラザ合意による円高が、日本の製造業における価格競争力を喪失させたためである。しかし、その後、バブル経済という内需拡大期を迎えたため、日本のビジネス環境の大きな変化を感じることはなかった。そして、バブルが崩壊したことで、日本経済は現在にいたるまで低成長期に入り、日本企業の海外進出が本格化したと言われている。

<sup>2</sup> Hymer(1960)。

<sup>3</sup> Vernon(1971)。

このように、大企業の海外進出であっても、日本企業の海外進出は1990年以降に本格化しているのである。そのため、中小企業の海外進出は、近年まで話題に上ることが少なかった。特に、この数年来の環境変化の激しさからくる企業の海外進出は、中小企業が中心として語られているといっても過言ではない。

実際に、中小企業の海外進出に関する調査や報告は、この数年、急速に増えている。たとえば、中小企業庁の『中小企業白書』では、2010年と2012年にそれを取り上げている。また、経済産業省や民間シンクタンクの報告書など、表1のように注目されるようになってきた。

表1 2010年以降の中小企業の海外進出にかかわる調査報告

発行年	報告書名	発行機関
2010	『中小企業白書』 「第2部 中小企業の更なる発展の方策」	中小企業庁
	「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」	商工中金
	『経済情報』 「拡がるわが国中堅中小企業の海外展開」	三菱東京UFJ銀行
	「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」	中小企業総合研究機構
	「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態」	日本公庫総研
2011	『経済白書』 「第2章 新たな「開国」とイノベーション」	経済産業省
	『ものづくり白書』 「第2章 我が国ものづくり産業が直面する課題と展望」	経済産業省
	『世界貿易投資報告』 「Ⅲ 震災からの復興に向けた国際ビジネス」	JETRO
2012	『中小企業白書』 「第2部 潜在力の発揮と中小企業の役割」	中小企業庁
	『経済財政白書』 「第3章 生産の海外シフトと雇用」	内閣府
	「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」	三菱UFJリサーチ&コンサルティング*
	『世界貿易投資報告』 「Ⅲ 中小企業の海外展開とグローバル人材の確保・育成」	JETRO
2013	『経済白書』 「第2章 日本企業の競争力」	経済産業省
	「近畿地域の中小・中堅企業の海外展開に係る実態調査」	近畿経済産業局
	「中小企業の海外等販路開拓に関する実態調査報告書」	三菱UFJリサーチ&コンサルティング*
	『世界貿易投資報告』 「Ⅲ 新興国市場の魅力とリスク、国際ビジネスを通じて日本再興を」	JETRO

このように、グローバル化する経済の中で、中小企業の生き残る道として海外進出が注目されていることがうかがえる。

## 2.2 尼崎市中小企業の海外進出で考えなければならない問題点

中小企業の海外進出において、大企業との比較で考えなければならない点の第一は、その経営資源の少なさにある。たとえば、人材や資金の面で、大企業と比較しても、中小企

業のそれは大幅に不足している。そのため、大企業と中小企業のもつ海外進出におけるリスクは大きく異なる。大企業であれば、事業活動の戦略的な配置が可能であり、失敗したときの撤退による損失も吸収できる。しかし、中小企業の海外進出は、その一つが重要であり、簡単には撤退できないし、代わりの進出も簡単にはできない。その結果、中小企業の海外進出は、一般化した全体的な傾向よりも、個別の事例から得られる示唆のほうが重要であると考えられる。

第二に、中小企業は地域経済において重要な役割を担っているため、その海外進出が産業空洞化を引き起こすのではないかとという恐れを抱いている人が少なくない。つまり、域内の中小企業による雇用、それに伴う税収、その企業が行っていた域内取引が、海外進出によって減少するのではないかとという恐れである。しかし、こうした海外進出による産業空洞化が引き起こされるという明確な証拠を示した研究や調査は、これまで存在していない<sup>4</sup>。尼崎市においても、産業空洞化が起こっているのかどうか、また、それは海外進出が原因であるかどうか把握する必要がある。

第三に、中小企業の海外進出に対して、尼崎市の役割としては何が考えられるのかという点である。たとえば、中小企業の海外進出の支援についての妥当性を評価する必要がある。その上で、尼崎市のビジネス環境が、企業の海外進出に影響を与えているのであれば、市の産業政策として具体的な支援策の方向性を示す必要がある。その際には、日本全体のビジネス環境の影響ではなく、尼崎市固有の問題として海外進出の特徴を把握することが重要である。

以上の点から、本報告書では、尼崎市企業の海外進出の実態、産業空洞化の影響を中心に調査によって明らかにする。その上で、尼崎市固有の問題の有無を考察し、尼崎市の産業のあり方や企業の事業活動に対する提言を行いたい。

## 2.3 尼崎市企業による海外進出の概況

2012年に当機構で行った「尼崎製造業の海外展開に関する調査」によると、尼崎市に事業所を置く企業の12.1%が海外進出をおこなっている。ただし、中小企業に限ると、10.2%になる<sup>5</sup>。また、中小企業白書によれば、日本の中小製造業の海外進出の比率は1.04%であり、全国平均を上回っている<sup>6</sup>。しかし、近畿経済産業局による調査(2013a)でも、近畿の中小製造業の進出比率は19.1%と比較すれば、やや少ない<sup>7</sup>。

---

<sup>4</sup> 詳細は、桜井(2013)を参照。

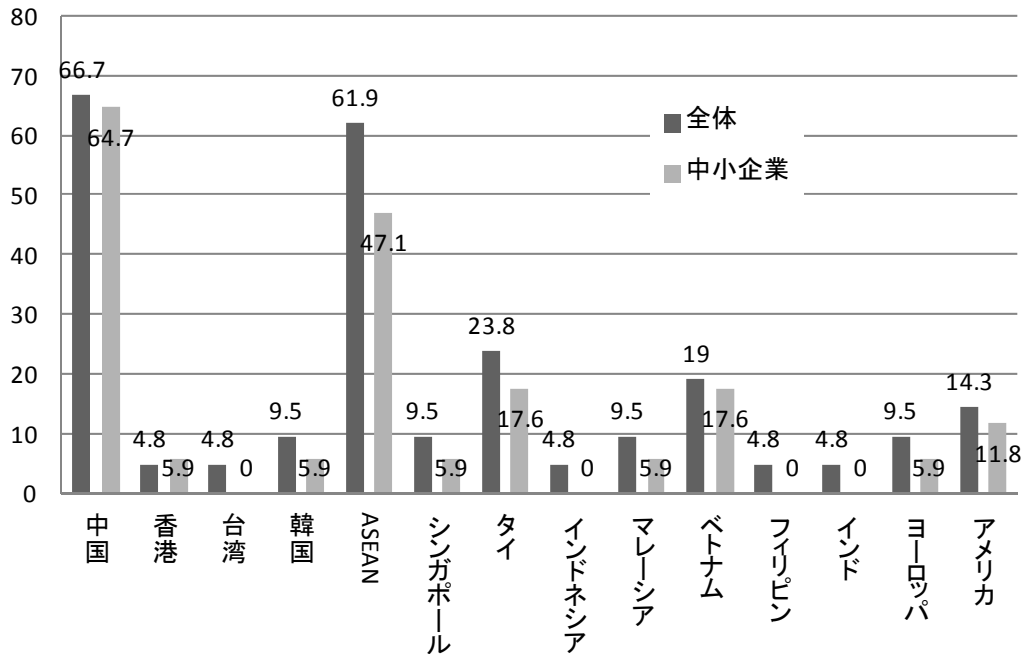
<sup>5</sup> 174社のうち、中小企業は167社で、海外進出企業は17社存在した。

<sup>6</sup> 中小企業庁(2012)76ページ。

<sup>7</sup> 近畿経済産業局(2013a)9ページ。



図4 尼崎企業の国別進出比率



出所) アンケート調査により作成。

海外進出先(図4)は、海外進出企業の66.7%が中国へ直接投資を行っており、国別では最も多い。しかし、ASEAN全体では61.9%で、中国とほぼ変わらない。中小企業に限って見ると、中国は64.7%とほぼ変わらないが、ASEANは47.1%と下がる。

海外進出の目的(図5)を見てみると、海外市場の開拓が59.7%、安価な原材料・部品等の確保が46.3%と多くなっている。中小企業に限って見ても、それぞれ56.5%、43.5%と同じ傾向にある。安価な労働力の確保は、全体で22.4%、中小企業で21%と大きくはない。

海外展開に関心のある国(図6)は、中国が全体で28.6%、中小企業で27.8%とすでに進出した国とは違い、大きく数値を下げている。一方で、ベトナムなどのASEAN諸国、インドやその他の国が高いので、立地の分散化を志向していると言える。

海外展開をする上での課題(図7)は、商習慣・法制度への対応が全体で55.8%、中小企業で54.9%と最も高い。次いで、管理・指導者の確保、労働力の確保、貿易実務を担当する人材の確保という、人材不足の課題が高い。

図5 海外進出(新規)の目的

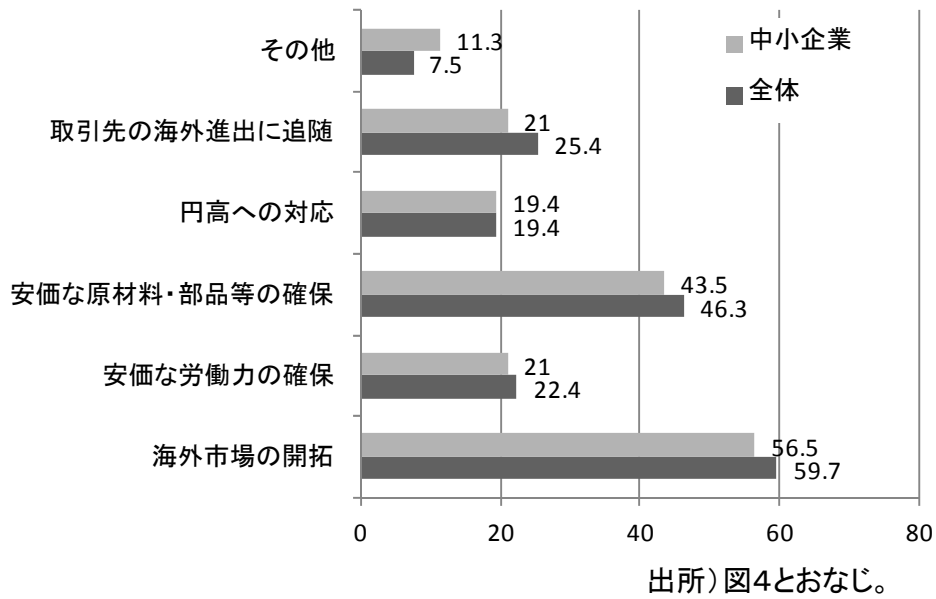


図6 今後の海外展開に関心のある国

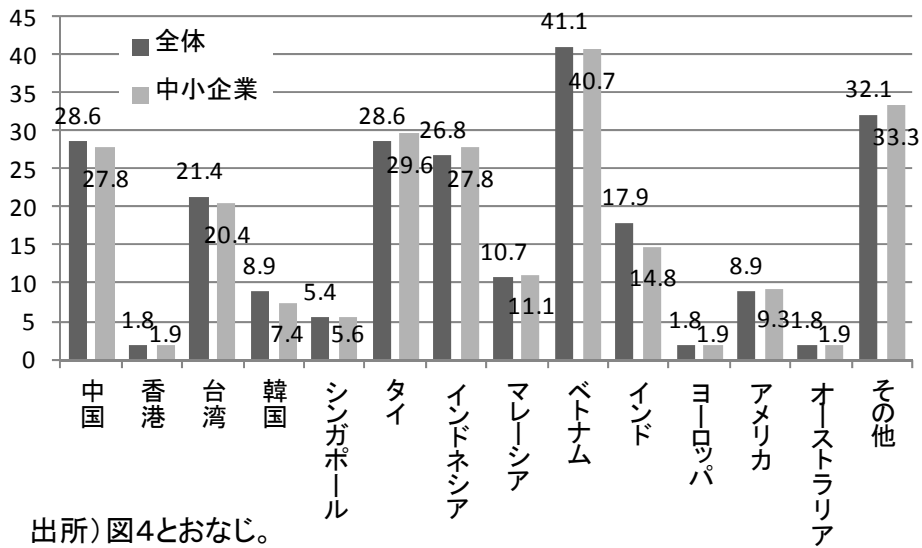
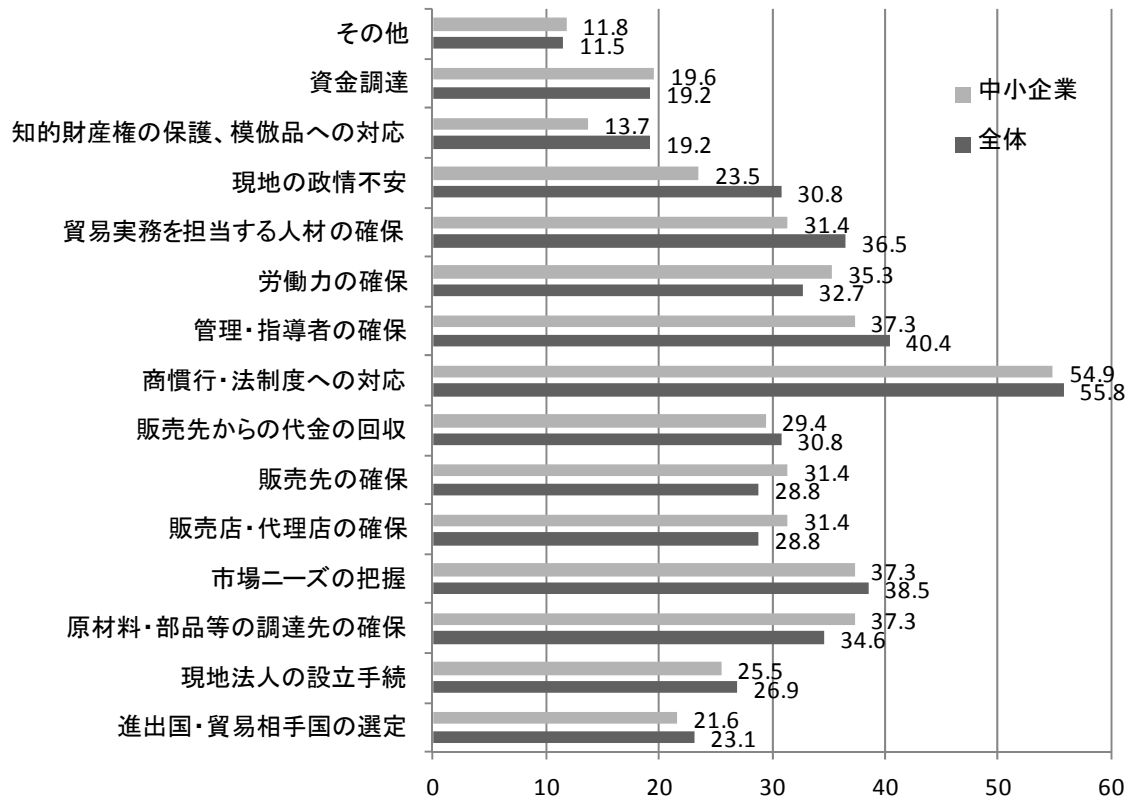


図7 海外展開をする上での課題



出所) 図4とおなじ。

### 3 調査の概要

本報告書における調査は、尼崎市に本社をもつ海外進出企業へのインタビュー形式で行った。調査期間は、2013年8月から10月で、企業に訪問し、海外事業担当者、もしくは海外進出に携った方にお話をうかがった。

表2 調査企業の産業分類

産業分類	海外進出している企業(A)	調査できた企業(B)	調査実施率 (B/A)	(参考) 尼崎市の 産業構造
一般機械	16社 (52%)	9社 (53%)	56%	30%
電気機械	6社 (19%)	3社 (18%)	50%	8%
鉄・非鉄・金属	4社 (13%)	2社 (12%)	50%	28%
輸送機械	1社 (3%)	1社 (6%)	100%	3%
化学	1社 (3%)	1社 (6%)	100%	9%
その他	3社 (10%)	1社 (16%)	33%	22%
合計	31社 (100%)	17社 (100%)	55%	100%

注1) 産業分類について

化学……………「化学工業」「プラスチック製品製造業」「石油・石炭」

鉄・非鉄・金属……………「鉄鋼業」「非鉄金属」「金属製品製造業」

一般機械 ……「はん用機械」「生産用機械」「業務用機械」「輸送用機械」

電気機械 ……「電子部品・デバイス」「電気機械」「情報通信」

輸送機械……………「輸送用機械」

その他 ……上記以外の製造業

注2) 尼崎市の産業分類は『経済センサス基本調査』(2009)より作成。

表3 調査企業一覧

	資本金 (万円)	従業員数 (人)	産業分類	主な製品
A社	1,000	103	一般機械	自動車関連の金型、精密部品
B社	2,000	50	一般機械	工業用洗浄機
C社	6,300	86	一般機械	熱処理機械
D社	37,973	125	一般機械	ハンドソーマシン
E社	5,900	96	一般機械	貼付機械
F社	300	14	一般機械	鋼板2次加工設備
G社	1,000	5	一般機械	消耗・摩耗部品、工作機械のメンテナンス
H社	3,500	35	一般機械	精密機械部品
I社	1,500	35	一般機械	液面計、水面計
J社	8,500	129	輸送機械	自動車ブレーキ部品
K社	8,190	280	電気機械	防雷対策製品
L社	1,000	27	電気機械	ワイヤーハーネス、電線
M社	2,000	150	電気機械	電子部品
N社	3,000	236	鉄・非鉄・金属	薄板成型品、電子部品
O社	3,100	43	鉄・非鉄・金属	プラント設備製造、据付
P社	1,000	30	化学	鳥害対策製品
Q社	1,500	24	その他	ノベルティ製品

※資本金、従業員数は2013年4月現在。

表4 子会社の一覧

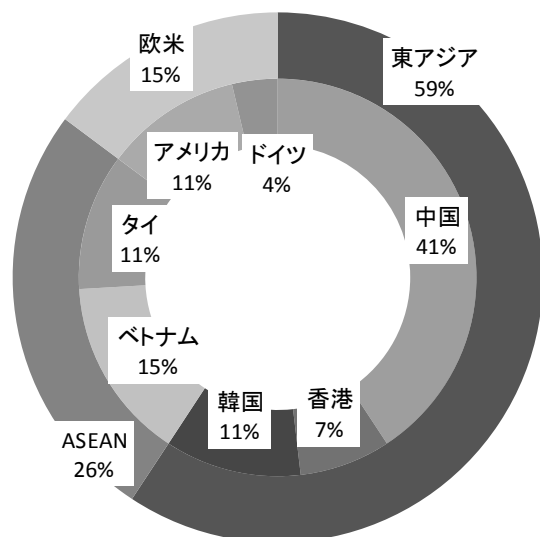
子会社コード	企業	進出年	進出先	機能	進出形態	従業員数 (日本人)	事業内容
A	A社	2005	タイ	製造	独資	30(2)	精密金型の製造
B-1	B社	2008	韓国	製造	委託	—	工作機械の製造
B-2		2010	中国	販売	独資	2(1)	工作機械の販売・メンテナンス
C	C社	2004	アメリカ	製造	独資	7(2)	工作機械部品の製造販売
D	D社	1995	アメリカ	販売	独資	4(2)	工作機械の販売・メンテナンス
E	E社	2004	アメリカ	販売	独資	4(1)	省力機械の販売・メンテナンス・情報収集
F-1	F社	2009	中国	製造	独資	40(0)	工作機械の製造・メンテナンス
F-2		2010	中国	製造	独資	40(0)	工作機械の製造・メンテナンス
G	G社	2007	中国	製造	独資	50(2)	工作機械部品の製造
H	H社	2012	タイ	製造	独資	10(1)	機械装置部品の製造
I	I社	2010	韓国	製造	独資	5(1)	機械装置部品のアッセンブリー
J-1	J社	1997	タイ	製造	独資	250(3)	自動車部品の製造
J-2		2008	中国	製造	独資	40(1)	自動車部品の製造
K-1	K社	2005	韓国	販売	独資	5(1)	電子部品の販売
K-2		2007	中国	製造	委託	—	電子部品の製造
L-1	L社	2002	中国	製造	合併	200(3)	電気機械部品の製造
L-2		2009	ベトナム	製造	合併	—	電気機械部品の製造
M	M社	2000	香港	販売	独資	10(1)	電気機械部品の販売
N-1	N社	2000	香港	販売	独資	数名(1)	中国製造子会社の管理・販売
N-2		2000	中国	製造	独資	600(1)	電子部品・自動車部品の製造
N-3		2005	中国	製造	独資	200(1)	電子・自動車部品の検品・梱包
N-4		2013	ベトナム	製造	合併	80(—)	樹脂製部品の製造
O	O社	2009	ベトナム	製造	独資	140(7)	プラント設備の製造
P-1	P社	2009	ドイツ	販売	独資	2(0)	建築用資材の施工・販売
P-2		2010	中国	製造	委託	—	建築用資材の製造
Q-1	Q社	2004	中国	調達	独資	3(0)	製造委託先の探索・調整
Q-2		2013	ベトナム	製造	独資	20(—)	広告用製品の製造

インタビュー調査を依頼した企業は以下の通りである。まず、2012年度に当機構で実施した「尼崎製造業の海外展開に関する調査」によるアンケート調査で、海外に事業所をもつ企業に依頼した。次に、尼崎市のウェブ型製造業データベースの「尼崎インダストリー」で海外事業所を持つ企業を検索した。そして、尼崎市のホームページ「海外産業交流広場」に登録している企業で、ホームページなどで海外事業所が確認できた企業を選んだ。これらから合計31社の海外事業所を持ち、尼崎市に本社をもつ企業を抽出し、17社の協力を得ることができた。(表2、3)

調査対象企業の産業分類（表 2）は、一般機械 9 社、電気機械 3 社、鉄・非鉄・金属 2 社、輸送機械、化学、その他がそれぞれ 1 社である。尼崎市の製造業の産業構造の比率は、それぞれ 30%、8%、28%、3%、9%、22%であるので、すべての業種を網羅できただけでなく、調査できた企業の産業分類比率と極端に乖離していない。

調査企業の子会社<sup>8</sup>をみると、複数の子会社をもつ企業が 8 社で、半数の企業が複数拠点の子会社を持っている。最大は N 社の 4 社であり、3 カ国に及ぶ。また、進出先として、子会社の分布を見ると、国別では中国が 11 社と最も多く、ベトナムの 4 社、タイ、韓国、アメリカの 3 社と続く。地域別では東アジアが 59%と全体の半数以上を占めており、ASEAN の 26%と合わせると 85%がアジア地域への進出である。機能別に見ると、製造が 19 社、販売が 8 社となっている。地域別では、ASEAN は製造としての役割が大きく、アメリカ、ドイツは市場としての役割が大きい。（図 8）

図8 子会社の地域別分布



	製造	販売	合計
中国	9	2	11
ベトナム	4	—	4
タイ	3	—	3
韓国	2	1	3
アメリカ	1	2	3
ドイツ	—	1	1
香港	—	2	2
合計	19	8	27

<sup>8</sup> 子会社とは、一般的には資本関係があり、過半数の 50%以上のものをいう。しかし、海外子会社の場合は、国連や日本の基準では 10%以上の株式を保有している場合を指す。しかし、本報告所では、ヒアリングで、日本の本社のコントロールがあると認められた場合、もしくは企業が海外事業と認識している場合でも、委託であっても子会社として述べる。

## 4. 尼崎市における中小企業の海外進出事例

### A 社

#### 【会社概要】

A 社は、1986 年に研磨作業下請けとして創業、資本金 1,000 万円、平成 26 年 3 月現在の従業員は、グループ 4 社を合わせると約 120 人で、自動車関連の精密金型や錠剤成形用の精密金型の製造販売に加えて、自社ブランドの鏡面仕上げ装置の製造販売も行っている。自動車関連の精密金型とは、自動車部品を製造するために必要な工具のことで、錠剤を大量生産する際にも精密金型が用いられている。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

A 社は 1995 年頃からタイの日系商社を通じて精密金型をタイへ輸出していた。タイには日系自動車メーカーや部品サプライヤーが進出していたが、自動車生産を下支えする金型メーカーなどの進出がほとんどなかった。日本製精密金型は日系自動車メーカーや 1 次サプライヤーから重宝されていたが、日本からの輸入であるため対応面で苦慮することがあった。『現地調達』のニーズに応える形で、A 社は 2005 年にタイ進出を果たすことになる。進出のきっかけとしては、精密金型の製造に不可欠な熱処理・表面処理技術などをもった日系企業も既に進出しており、環境も整っていたことと温厚でまじめなタイ人の国民性が挙げられる。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

自社ブランドの鏡面仕上げ装置のタイでの OEM メーカーとして日系企業と提携し、その企業の協力を得ながら、社長親族がタイへ赴任してすべての対応を行った。登記や申請などの手続きは日系コンサルタント会社を活用した。

2005 年の操業開始時は、日本から 3 名のエンジニアを派遣し、社長親族を含めて日本人 4 人体制で 25 人のタイ人スタッフへ技術指導を行った。現在は現地採用した日本人 1 名が工場長を務め、タイ人スタッフ 35 人体制で事業を行っている。生産される精密金型のほとんどがタイの日系自動車関連に販売しているが、3 年前からはインドネシアやベトナムといった周辺国に輸出するまでになっている。

#### 【海外事業のメリット】

日本では自動車メーカーといった大会社と中小企業が直接取引することは難しいが、海外の商取引ではメーカーとユーザーの直接取引が多い。この時に培った人脈が日本でも生かせ、相乗効果となる。

また海外赴任を経験した日本人は、経営感覚、事業運営、営業、採用、品質管理などありとあらゆることを経験するので、マネジメントスキルが向上する。

#### 【海外事業のデメリット】

現在、タイでは失業率が 1% 台で推移しており、人材の確保が困難である。

#### 【その他】

毎年タイ人スタッフを日本に呼び、本社で研修を行っている。日本の文化に触れながらコミュニケーションをはかるので、タイ人スタッフのモチベーションは飛躍的に向上する。

## B 社

### 【会社概要】

B 社は、2002 年に工作機械のメンテナンスを行う企業として設立された。現在は、資本金 2000 万円、従業員は約 50 名で、工業用洗浄機の開発・製造を行っている。主力製品は、部品などの製造ラインに設置する洗浄機の設計、製造、メンテナンスである。競合他社は少なく、専門メーカーとしては当社だけである。

取引先は、工作機械メーカーや食品加工メーカーである。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出のきっかけは、取引先の海外進出が増えたこと、取引関係のある機械商社からの現地の顧客を紹介してもらうことが多かったことであった。そのため、マーケットが多く、商社の紹介で 2010 年に中国上海市に駐在事務所を設立した。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

進出時の方法は不明である。現在は、2名の社員がおり、日本人は1名である。業務は、営業で、メンテナンスや製造ラインへのメンテナンスは、日本から技術者が出張して対応している。

調達や外注先の関係で、中国では生産が難しく、日本の尼崎市から動くことができない。

### 【海外事業のメリット】

海外進出のメリットが、販路拡大である。特に、海外取引が増えている。

### 【海外事業の課題やデメリット】

受注生産ため、設計やメンテナンスをする技術者には経験が必要であるが、そうした労働者は中国では採用が難しい。また、教育するにしても、コストが高い。

### 【その他】

当社は、2008 年頃から、韓国での委託生産を行っている。韓国では、価格が安い小型の洗浄機を OEM で生産してもらい、国内に持ち帰って販売している。

## C 社

### 【会社概要】

C 社は、1949 年に設立された。現在は、資本金 6300 万円、従業員は約 90 名で、金属の表面処理加工を行っているほか、表面処理機械も開発・製造している。主力製品は、金属加工製品で、自動車部品や切削工具を製造販売している。現在は、京都府、愛知県、宮城県でも製造を行っている。

取引相手は、国内の自動車部品メーカーであるため、近年は、中部地方の顧客が多くなっている。



#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

1980年代に、当時の尼崎市との関係が深かったアイオワ州の大学に、現地の技術情報を収集する目的で事務所を開設したのが始まりである。その後、1993年に、台湾企業の現地子会社を買収する形で、テキサス州ダラスに子会社を設立した。この子会社は、熱処理装置の現地販売、マーケティングを目的としていたが、主な業務は新技術のアンテナショップとしての役割が大きかった。そのため、本格的な海外事業活動としては、2005年のインディアナ州フォートウェインの製造子会社が最初である。同地では、ローカルメーカーと協力関係にあり、販売を担ってもらっていた。しかし、その後、協力関係が解消されたことを期に子会社を設立した。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

子会社の立ち上げは、現社長がアメリカに留学していたこともあり、一人で立ち上げた。

現在は、従業員が約7名で、そのうち現地採用の日本人が1名いる。製品は、金属加工の受託加工が多く、切削工具が約8割を占めている。取引先は、自動車メーカーの他、現地の医療機器、航空機関連企業など幅広い。

調達は、価格差がないことから日本で行っている。

#### 【海外事業のメリット】

アメリカで開拓した企業への販売が増加したことである。特に、アメリカに進出している自動車企業との現地での取引によって、日本国内での直接取引に繋がったり、アメリカ企業の日本進出による取引が増えたりしている。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

労働コストや税金が高く、従業員の転職が多いため定着しない。また、人種問題には非常に敏感で注意しなければならない。日本とは、規格がことなるため、日本製のものを輸入しても、そのまま使えないことが多い。

## D社

#### 【会社概要】

D社は、機械設計を目的に1959年に設立された。現在は、資本金約4億円、従業員が約130名で、鋼材用バンドソーマシンや形鋼用ドリルマシンの製造販売を行っている。当社は、機械の改良などの技術だけでなく、ラインの自動化・省力化や、メンテナンスなどのアフターサービスにも力を入れている。

取引相手は、鉄骨加工業者や鋼材流通業者であり、ニッチな市場である。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出は、1995年にアメリカのイリノイ州シカゴに販売子会社を設立しているが、1980年代に、すでに当地に駐在員を派遣していた。当時は、取引関係のあった商社の現地法人の一角を間借りしていた。

海外進出の動機は、販路の拡大である。アメリカにおける市場調査、ユーザーニーズの

収集の意味もあった。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

現在は、従業員が4名、そのうち日本人が2名である。アメリカ以外にも、カナダやメキシコ、ブラジルなど南米も営業範囲に入れている。海外販売比率は、アメリカ、アジア、オーストラリアなど合わせて約2割である。海外市場向けの製品開発および展示会出展やネット媒体の活用などを通して販路拡大をはかっている。

#### 【海外事業のメリット】

1社に納入実績ができれば、他の業者に評判が及ぶ。

迅速克つきめ細かなメンテナンスができる。

### E社

#### 【会社概要】

E社は、1976年にラベリングシステムの製造販売のために設立された。現在は、資本金5900万円、従業員は約100名で、ラベリング装置やラミネーション装置、テーピング装置などを製造販売している。近年では、薄型ディスプレイにフィルムを貼付ける装置を製造しており、ディスプレイメーカーが主な取引先である。

近年の薄型パネルの大型化に伴って、鹿児島にも工場を持っている。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

アメリカでは、以前から、輸出はもちろん展示会の参加など、なじみが深かった。さらに、グローバルな展開を考えると、アメリカ市場に進出することが望ましいとの考えがあった。そして、ヨーロッパ市場の足がかりとしてもアメリカは魅力的であった。アジアでは、価格競争におちいり、企業の体力が消耗されるとの判断があった。また、アメリカには競合するメーカーが存在しなかったことも大きい。

そのため、2004年に、アメリカのアリゾナ州スコッツデールに販売会社を設立した。同地には、輸出していた時の代理店があったことが理由である。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

現地での立ち上げには、上記の代理店から、現地への進出に多大なサポートを得ることができた。人材の採用や、保険、税制の指導などである。

現在は、従業員が4名いるが日本人はいない。GMも、半導体メーカーの勤務経験のあるアメリカ人を採用している。特に、日本、アメリカ、ヨーロッパでは、それぞれ好まれる製品の種類が違うので、そうしたニーズを把握している。

また、生産現場がアジアでも、エンドユーザーがアメリカであるため、取引はアメリカで、機械の納入はアジアというケースが増えている。

#### 【海外事業のメリット】

アメリカに進出するメリットは、販路が増えていることである。特に、薄型ディスプレイの製造は、日本からアジアへシフトしている。

しかし、それ以上に、アメリカで事業活動することで、自社のブランド力が高くなることが重要である。特に、大企業との取引において、国内・海外を問わず、アメリカ進出が大きな信用力となっている。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

アメリカは、事業コストが非常に高い。特に、人件費はもとより、保険にコストがかかる。

### F 社

#### 【会社概要】

F 社は、1997 年に製造ラインのメンテナンスを行う企業として設立された。現在は、資本金 300 万円、従業員 14 名によって、鋼板 2 次加工設備の設計、製造、据付、アフターサービスも手がけている。鋼板加工機械では、自社開発した特殊な技術を使って差別化を行っている。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出のきっかけは、取引先の中国への展開が増えたためである。そのため、メンテナンスや修理のサービス体制を充実させる必要があった。さらに、製造コストの削減も目的としていた。

そして、2009 年に中国広東省広州市に製造工場を設立した。さらに翌年の 2010 年には、広州市から車で 3 時間程度の広西チワン自治区柳州市に第二工場を設立している。当地を選定した理由は、取引先の日系自動車メーカーが多く立地していたためである。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

海外進出は、当時、社内にはいた中国人社員が中心になって行った。その社員は、柳州市出身で、親類が青島市で会社を経営していたので、進出にあたっては協力してもらうことができた。特に、国と地方の税務処理を区別することが難しかった。

現在は、広州市の工場には約 40 人、柳州市にも約 40 人の従業員がいる。日本人は両工場ともいない。技術指導は、日本から派遣して行っている。それぞれが独立して行っているため、日本からのコントロールはほとんどない。基本的には中国での受注は中国で生産して取引している。しかし、日本で取引して、中国工場で製造し納品というパターンはある。現在の顧客は、中国のローカルメーカーが多くなってきている。

#### 【海外事業のメリット】

現地の取引企業との納期管理ができるようになった。

また、全体の受注量が大きくなってきたので、国内でも事業は拡大している。そのため、国内では浜松に営業所を設立し、関東圏の取引に対応している。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

中国の広州市では、近年は労働者の確保が難しくなっているため、賃金の競争が激しい。

## G 社

### 【会社概要】

G 社は、2002 年に 5 人で立ち上げたベンチャー型の企業である。業務内容は、精密部品、治具、交換部品の製作や修正、組立を行っている。企業の特徴は、機械装置の部品を用途に合わせて様々な材料を使っている。当社は鉄・非鉄だけでなく、超硬や工業用ダイヤモンドなど、あらゆる材料に対応できる技術を持っていることである。

取引先は、機械装置メーカー（自動車、電機・電子、機械・工具など）である。取引先企業は、大阪から東京の間に広く立地している。国内では、尼崎市、堺市、山梨県で製造している。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

7 年ほど前から、台湾や韓国企業の製品と競合するようになったが、品質・納期では当社のほうが優れていた。しかし、価格に関する要望が強くなり、海外での生産を取引先から要請された。

そして、2007 年に中国の東莞市で生産を開始した。創業当初の 5 名のうち 2 名の中国勤務が長く、現地の人脈をもち、商習慣や分化に通じていたため、中国への進出を決めた。また、製品が小ロットで小さなものであるため、空輸に適した香港との地理的近接性が必要であったことと、広東省は日系素材メーカーが多数進出しており、原材料の入手が容易であったことで、東莞市を選んでいる。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

事業の立ち上げは、中国勤務経験のある 2 名の創業メンバーでおこなった。

中国の生産比率は、約 7 割で、生産したものはすべて日本に発送して販売している。日本の生産は、現地で調達ที่難しい材料、超硬や工業用ダイヤモンドなどを使った製品を製造している。

### 【海外事業のメリット】

製造コストが安いので、価格が安くなることである。また、近年、日本での技術労働者の採用が困難になっているが、中国では比較的容易に採用できる。

### 【海外事業の課題やデメリット】

為替リスクが発生することである。近年の円安によって、採算が合わなくなっている。また、日本人と比較して、中国人労働者の技術は、見えない部分の丁寧さがなく、また理解されることも少ない。

### 【その他】

2008 年に、中国のハルビン市にも進出したが、こちらは現在閉鎖中である。また、バンコクに販売拠点を設けて、現地の日系企業に一部輸出しているが、取引や決済は日本で行っている。

## H社

### 【会社概要】

H社は、1970年に精密機械部品を製造する企業として設立された。現在は、資本金1000万、従業員約40人で、精密機械の部品や産業用組立機械などを製造している。近年では、航空機部品や医療用器械部品なども手がけており、精密加工の技術力が高い企業である。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出はコスト削減を目的に、外注していた製品を海外の自社工場で生産する目的で進出した。

その外注先の一つであるマレーシア企業との関係から、2012年にタイのパトゥムタニー（バンコクの北部）に製造工場を設立した。進出先は、中国、ベトナム、マレーシア、インドネシアから検討していたが、前述のマレーシア企業の知人の在住経験があるタイに決定した。そして、コストやバンコクからの近接性から、当地の工業団地への進出を決定している。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

海外進出は、主に担当者が出張で対応して、工場の設立まで行った。しかし、当初は、2011年半ばに稼働を計画していたが、タイが洪水に見舞われたため、大幅に遅れてしまった。そのため、実際の工場の稼働は2012年の半ばに遅れてしまった。

現在は、現地で10人の従業員と1人の日本人がおり、精密機械部品を製造している。タイでは、原材料は日本で調達し、生産した製品はすべて日本に持ち帰り自社で使用している。現在は、現地での販路開拓を行っている最中である。

### 【海外事業のメリット】

製造コストが安いことである。

### 【海外事業の課題やデメリット】

自社で使う製品の生産だけのため、現地企業の売上が伸びない。

操業して1年ということと、日本と異なり従業員が定着しないため、現地労働者のスキルがあがらず、現地の日本人が重要な仕事を行っているため、コスト削減の効果がまだ低い。

### 【その他】

進出から現在まで、現地をよく知る人のツテがなかったため、信頼できる事業者サービスを探すことが困難であった。

## I社

### 【会社概要】

I社は、1950年にプラント設備部品製造を行う企業として創業した。現在は、資本金1500万、従業員が約40人で、直視式液面計、弁類の製造販売を行っている。取引相手は、工作機械やプラント設備製造企業、また発電所や造船などである。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出のきっかけは、約6年前に、韓国のKOTRA(大韓貿易投資振興公社)を通して、韓国企業から製造の依頼が来たことであった。韓国では、発電所に使用する液面計を手がけるメーカーがなかったためである。しかし、価格が合わず、現地で製造することに決めたことである。

韓国のソウル市内は工場の賃料が高いため、その近くである金浦に、2010年進出した。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

現在では、従業員5人、日本人1人で、現地メーカーが加工した部品の組み立てを行っている。主な顧客は、現地企業が多いが、日系企業にも販売している。

#### 【海外事業のメリット】

韓国で調達した、マグネット式液面計を日本で販売することで、商品の幅が広がり新しい顧客の開拓に繋がっている。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

現地の人材採用が困難である。

外国人への商品説明などを通じて、営業力が向上している。

#### 【その他】

韓国事業を行うことで、今後は他のアジア諸国や中東などにも事業を広げたい。

## J社

#### 【会社概要】

J社の歴史は古く、1923年操業であるが、自動車ブレーキ部品の製造をはじめたのは1960年である。現在は、資本金8500万円、従業員約130人で、自動車関連部品を製造販売している。取引企業は、主に自動車メーカーである。

当社は、特殊なファインブランキングプレス技術を持っており、これを使った金型の生産も行っている。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出は、尼崎市の企業の中では古く、1997年にタイのサムットサコーン(バンコク南部)へ製造工場を設立している。当時は、顧客である自動車メーカーの海外進出がすすみ、また、アジアが激しく成長している時期でもあった。アメリカへの進出も考えたが、資金面から断念した。また、当時は、ファインブランキング技術をもつ企業が存在しなかったことも要因であった。

また、2008年には、中国の広東省佛山市にも製造工場を設立した。こちらにも、取引先の企業が中国南部への進出が進んだことをきっかけとしている。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

タイへの進出は、社長が独自に行っており、中国へは現地の日系企業誘致によって進出している。

現在は、タイでは従業員約 250 人（日本人 3 人）、中国では従業員約 40 人（日本人 1 人）で事業を行っている。生産した製品はすべて現地の日系企業で販売している。現在では、タイ、中国ともマネージャーは現地の人が担当している。

#### 【海外事業のメリット】

海外事業のメリットは現地での日系企業との取引が日本でも新しく始まったことである。そのため、日本事業も拡大している。

また、日本、タイ国、中国の 3 カ国で生産が可能であるため、サプライチェーンとしての危機管理面からも取引先から評価を得ている。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

タイでは資金調達が難しく、中国では資金を外国に持ち出す場合に規制があり時間がかかる。

## K 社

#### 【会社概要】

K 社は、1946 年に創業した、避雷・耐雷用製品の製造販売企業である。現在は、資本金約 8000 万円、従業員が約 280 人で、国内 3 カ所の工場を持っている。取引相手は、主に、通信や鉄道、電力などのインフラ会社や、建設会社である。

#### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

取引のあった米国資本企業の業務経験者を雇用し、2005 年に韓国現地法人として設立し、子会社として城南市に設立したのが始まりである。

また、中国では、2007 年に中国広東省広州市で製造委託を開始している。

#### 【海外事業の進出の方法と現状】

K 社は、避雷・耐雷製品の海外販売や製造はまだ行っていない。製品の核部品となるセラミックの製造や販売を海外で行っている。韓国では、セラミックの輸出をし、中国では、そのセラミックの生産委託を行い、全体の 10% 程度の実績となっている。

子会社である韓国では 3 人の社員で、現地の人で運営を行っている。

#### 【海外事業のメリット】

中国の生産委託は、コストが安いことと生産量のバッファである。又、今後の海外展開するメリットは、海外の情報が直接入ってくることで、対応力に結びついてくる。

#### 【海外事業の課題やデメリット】

品質の安定度と為替リスクが大きい。

#### 【その他】

現在、グループ会社を含めたものづくりや、販売の海外進出を、アジアを中心に検討している。

## L 社

### 【会社概要】

L 社は、電線の製造販売を目的に、1920 年に創業した。現在は、資本金 1000 万円、従業員約 30 人で、ワイヤーハーネスを主力製品としている。取引相手は、電機メーカーや自動車、機械メーカーであり、国内 3 カ所で製造を行っている。

ワイヤーハーネスの製造は、機械化・自動化できない手作業の工程が多く、労働コストが競争力に繋がっているため、国内工場も近畿から近い地方へ展開している。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

中国への進出は、中国で生産している外資系建設機械メーカーから、L 社と取引のある商社へ、部品生産を中国でできるメーカーを探すよう要請があったことである。その商社から、L 社へ依頼があったため進出することになった。そのため、2002 年に中国遼寧省大連市に製造工場を進出した。

また、2009 年には、機械部品を取り扱う商社のもつ、ベトナムハノイの工場へ参加した。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

現在の海外事業は、中国、ベトナムとも商社の役割が大きいが、海外進出においては、社長が現地を訪れ、決定している。

中国の製造工場では、製品の 9 割が上記の外資系建設機械メーカーへ納入しているが、一部、日本や東南アジアへ輸出している。

### 【海外事業のメリット】

人件費が安いので、価格競争力が強くなった。また、国内の取引相手に変化はないが、海外生産が増えたので、国内の生産も比例して増えている。

## M 社

### 【会社概要】

M 社は、1970 年代に創業した電子部品メーカーで、従業員は約 150 名である。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

かつては、中国国内に 2 社の合弁製造会社を持っていたが、現在は、香港の販売会社一つだけになっている。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

香港の子会社は、前述の合弁会社に対する統括機能として、2000 年頃に設立された。現在は、約 10 名の従業員で、中国事業での商社機能として活動している。委託生産したものは、日本国内に輸入して、販売している。

### 【海外事業のメリット】

労働集約的製品については、製造コストが安くなる。

### 【海外事業の課題やデメリット】

中国での合弁事業は、日本の意見が通りにくく事業が難しい。



賃金の上昇率が高く、為替リスクがあるなど、価格競争が難しい。

## N 社

### 【会社概要】

N 社は、1949 年に製缶事業のために設立された。現在は、資本金 3000 万、従業員は約 250 名で、全国に 3 カ所の製造工場、製缶をはじめ、鋼材加工製品を中心に行っている。そのうちの神崎工場では、樹脂製品や電子部品なども製造している。そのため、神崎工場では、自動車関連や電子機器メーカーが主要取引先である。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

海外進出のきっかけは、PC の組立が中国へと大きく移転してきたためである。そのため、現地の日系企業から進出要請があり、日系企業が多く比較的親日的な広東省広州市が選ばれた。

N 社では、海外に 3 社の子会社を持っており、すべて神崎工場がコントロールしている。2000 年に、香港に販売会社と広東省広州市に製造子会社を設立した。さらに、2005 年には、江蘇省太倉市にも製造子会社を設立している。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

海外進出は、神崎工場の前工場長が手がけている。すでに、中国に進出している大阪の電機メーカーの社長とのつながりで、中国進出を進めた。

現在は、香港が約 5 人の従業員と日本人 1 人、広州の工場は 600 人、太倉が 200 人の規模である。それぞれの子会社役割と関係は、広州市の製造工場は、香港の子会社の工場という形になっている。これは、製造工場では販売ライセンスが取れないので、香港の会社を経由することで中国国内に販売できるようにしたためである。現在は、日本からメキシコ、ヨーロッパ各地へ輸出している。太倉市は、広州市で製造された製品の仕上げから梱包を行い、中国全土へ出荷している。

中国では、主に電子部品を生産していたが、現在は自動車関連部品の製造も行っている。原材料は、現地メーカーの製品は品質が悪くつかえなかったが、現在は、一部のメーカーでは十分な品質になっているため、現地調達を行っている。

### 【海外事業のメリット】

海外事業のメリットは、取引先が広がったことである。広州市の工場では、近隣の日系自動車メーカーとの取引が始まり、日本国内の取引にも繋がった。その後は、メキシコなど取引先の進出に従って、輸出が増えている。

### 【海外事業の課題やデメリット】

従業員の管理が難しい。

### 【その他】

ベトナムでは、アパレル系商社の製造工場に参加しているが、技術的な提携で、製品の流通や、子会社の管理は商社が行っている。主に、日本向け製品のファスナー生産を行っ

ている。

## 〇社

### 【会社概要】

〇社は、1985年に主にプラント設備据付工事業として、大阪で創業した。現在は、資本金3100万円、従業員数約60名で、本社はまだ大阪で、人事・経理を担当しているが、事業展開はほとんどが尼崎市内である。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

2008年に、韓国のポスコから工事を受注したことで、海外進出を意識するようになった。そして、2010年に大阪府商工会議所主催の東南アジアへの経済視察に参加し、ベトナムへ進出を決めた。

当時は、カンボジアかベトナムの選択であったが、図面を読むことが必要で識字率の高いベトナムに決めた。また、かつて、ベトナムから研修生を受け入れていた経験があったことも大きい。その結果、その年の2011年6月には、ホーチミンの東北にあるドンナイ省ヌンチャクに製造工場を創業するに至った。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

海外進出を決めてからは、ベトナムに毎月のように訪問し、日本貿易振興機構（以下、JETRO）や中小企業金融公庫などの窓口を利用した。

現在は、約230人の従業員と日本人7人で事業を行っている。主な取引先は、日本国内、ベトナム現地法人の日系企業である。ベトナムからは東南アジア諸国にも輸出している。原材料は、主に、ベトナム、韓国、台湾、中国から調達し、特殊な材料は日本からも輸入している。

### 【海外事業のメリット】

海外進出のメリットは、現地での競合他社が少ないこともあり、大企業からの問い合わせが多く、新規取引に繋がっている。特に、日本ではプラント需要が減少しているため、ベトナムや東南アジアでの需要が、日本の助けになっている。また、日本向け製品で難易度の高い製品や、コンテナに入らない製品は、日本とベトナムの共同で制作し納品している。

社長のご子息が、他業種で働いていたが、海外進出を機に自社へもどり、現地法人の社長を勤めているため、後継者問題の解決にも繋がっている。

日本では、労働者の年齢構成が高齢化している一方で、ベトナムでは若い労働者が多い。そのため、相互交流によって、新しい挑戦を行うなど、日本の職人の意識が変わりつつある。

### 【海外事業の課題やデメリット】

中国と比較すると、製品の輸送コストが高い。

## P 社

### 【会社概要】

P 社は、1996 年に創業した、鳥害対策製品の施工販売を目的に操業した。現在は、資本金 1000 万円、従業員約 30 人で、鳥害対策製品の製造販売、設置や企画・設計などを手がけている。

創業当時は、橋梁の補修設計を行っていたため、鳥害対策製品の設置まで含めたソリューションビジネスとして展開している。また、製品の取り付けのための接着剤や機材を開発するなど、施工からエンドユーザーまでトータルの顧客満足を目指している。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

進出のきっかけは、フランス領事館からフランスの鳥害対策製品の売り込みにきたことであった。そのため自社製品のヨーロッパでも販売できるのではないかという社長の考えで始まった。

その結果、2009 年にドイツのティルシェンロイトに販売子会社を設立した。約 6 年前に、販路拡大のために、ヨーロッパ各国を市場調査していたときに、ドイツで日本語のできる現地の人と出会ったことで、取引がはじまったことが理由である。

また、その翌年には、親類の香港の会社のついで、中国福建省漳州市で、鳥害対策製品の部材生産を行っている。

### 【海外事業の進出の方法と現状】

現在では、ドイツの子会社は 2 人の従業員で、うち一人は現地で採用した日本人である。部材は中国で生産し、日本での設計にしたがって加工、現地で販売している。

### 【海外事業のメリット】

ドイツへの海外進出は、その他の国との取引が広がることに繋がった。たとえば、台湾では、文化財の鳥害被害の対策が、近年になって関心が高くなってきている。そうした中で、ドイツでの事業を行っていることが、信用となり、当社への取引に繋がった。その後、代理店として台湾の事業を行っていたが、2013 年に子会社として発足している。

### 【海外事業の課題やデメリット】

貿易などの実務経験がまったくなかったため、様々な手続きに苦労した。

ドイツでは社会保障関係のコストが非常に高い。

## Q 社

### 【会社概要】

Q 社は、1973 年に製紙会社の営業所として開設された。その後、1986 年に独立し、ノベルティグッズや販促品を取り扱っている。現在は、資本金 1500 万円、従業員約 30 人である。また、多品種少量生産に特化し、大企業との取引はあまり行っていない。

### 【進出のきっかけと進出先の選定理由】

ノベルティグッズや販促品という特性上、古くから調達是中国で行ってきた。特に、香

港には、世界のバイヤーが集まる市場が形成されていた。そのため、2004年に、香港から近い広東省珠海市に調達のための営業所を設立した。

**【海外事業の進出の方法と現状】**

海外進出にあたっては、取引していた商社の紹介と、親類の会社が中国に合弁会社をもっていたため、協力してもらった。

現在は、社員2名と日本語ができる現地社員1名の合計3名で事業をおこなっている。

また、現在は、ベトナムにも工場を設立の予定である。こちらは、JETROやベトナム向けの投資コンサルタント会社などを利用している。製造もおこなう予定である。

**【海外事業のメリット】**

価格が安く抑えられることである。

**【その他】**

尼崎市内の事業所では、クリーンルームを併設し、品質の管理は国内で行うようになった。中国メーカーの品質管理が悪いためである。

## 5. 海外進出の成功のポイント

前章での事例から、中小企業としての海外進出を成功させるためのポイントをいくつかあげることが出来る。ただし、海外進出の実務をうまく行うオペレーションと、国内市場や現地市場の競争で優位性を持つことは別のことである。つまり、海外進出にあたって、どこに進出するのかを決定したり、必要な経営資源を準備したり、現地でのマネジメントのやり方を決めたりすることが前者のことである。一方、どのような財やサービスを、誰に販売するのかということは経営戦略の問題である。そのため、企業の海外進出が成功するための要因を、オペレーションにおけるポイントと経営戦略におけるポイントの二つに分けて考察する。

### 5.1 オペレーションにおけるポイント

#### 5.1.1 進出先の決定

海外進出において、まず決めなければならないのは進出先である。しかし、海外進出の決断に至るまでのきっかけを見ると、なんらかの外部からの働きかけがあることが多い。そのため、海外進出の決定においては、輸出などで取引先が海外にあれば、海外進出は容易である。しかし、まったく海外との接点がなく海外進出を行うにはやはり、ハードルが高い。

表5 海外進出先の決定時のポイント

決定のポイント	企業	海外進出のきっかけ・目的	進出前の海外取引
外部からの強い要請	I社	KOTRAから現地企業との取引要請	なし
	K社	取引企業から独立した現地企業からの要請	なし
	A社	取引先からの進出要請	輸出
	G社	取引先からの進出要請	なし
	L社	取引先からの進出要請	輸出
	N社	取引先からの進出要請	輸出
	B社	取引先の進出に対応	輸出
	F社	取引先の進出に対応	輸出
	J社	取引先の進出に対応	輸出
海外取引の有無	Q社	コスト削減	輸入
	C社	販路開拓	輸出
	D社	販路開拓	輸出
	E社	販路開拓	輸出
	M社	不明	輸入
その他	H社	コスト削減	なし
	O社	販路開拓	なし
	P社	販路開拓	なし

表5は、海外進出のきっかけと進出前の海外との取引の有無の一覧である。海外進出のきっかけや目的をみると、進出要請や取引先の進出など外部からの要因と、販路開拓やコスト削減などの内部の要因に分けられる。そのため、海外進出先の決定において、外部要因がある場合は、その外部との関係性において決定される。つまり、進出要請があれば要請した企業がある場所や望む場所、取引先の進出であればその企業との取引が容易になる場所に進出する。また、内部要因であっても、輸出や輸入など貿易を行っている場合は、関係のある場所へ進出している傾向がある。

一方で、外部要因もなく貿易も行っていない企業は、H社、O社、P社の3社である。この3社は、複数の国から選択している。H社は東南アジアから、O社はカンボジアとベトナムから、P社はヨーロッパ各国から、最終的にそれぞれの進出先に決定している。しかし、P社は、現地で信頼できる人材を獲得できたことから、設立は容易であったが、H社、O社は、進出決定後の子会社設立まで苦労を重ねることになった。

以上のことから、進出先の決定は、一つは現地の情報を取引先の有無や輸出入などで知っているかどうか重要なポイントとなる。そうした、情報がない場合は、O社やP社のようにJETROや自治体を利用して、現地をよく調査する必要がある。つまり、二つ目のポイントとして、フィージビリティスタディ（FS）をしっかりと行うことである。このとき、FSは自社の意思決定ができる人材（社長やその親族）が行うことが重要である。たとえば、H社は現地のコンサルタント会社を利用したが、期待したようなサービスが受けられなかった、と述べている。

### 5.1.2 子会社の設立

進出先が決定すれば、次に、事業所や子会社を設立する必要がある。その際に、土地や建物を借りたり購入したりしなければならない。また、子会社を設立するのであれば、国や地方自治体の許可を得るために、様々な手続きがある。特に、東南アジアや中国では、海外からの投資を呼び込むために、減税などの政策措置がとられていることが多い。

このような、煩雑なオペレーションを行うためには、現地の情報をよく知る人材や、サポートしてもらった組織があれば、スムーズに設立まで行うことができる。たとえば、表6を見ると、自社に現地をよく知る人材がいた場合が3社ある。G社とF社の場合、中国勤務経験者や中国社員がいたことは偶然であるが、結果として、現地での立ち上げはこうした人材によって行われている。P社もまた、ドイツで知り合った日本語のできる人材が、その後の子会社設立まで携っている。

一方で、現地企業との関係で、子会社設立に至る場合も多い。K社とA社は、現地で独立した商社（人材）によって、子会社設立に繋がっている。A社の場合は、取引のあった日系商社に勤めていた日本人が、現地で立ち上げた商社である。K社の場合は、現地の韓国

人であるが、その人物の独立をきっかけにして、K社は子会社設立を行った。また、C社とE社は輸出をしていた現地の代理店から、子会社に発展しているため、そうした人材を活用することが出来ている。

表6 海外子会社設立時のポイント

設立時のポイント	企業	現地をよく知る人材	現地での協力会社
社内の人材	P社	現地採用の人材	なし
	G社	中国勤務経験者	なし
	F社	中国人社員	なし
外部の協力	K社	なし	現地商社
	A社	なし	現地商社
	C社	なし	現地代理店
	E社	なし	現地代理店
	I社	なし	現地メーカー
	L社	なし	日系商社
	B社	なし	日系商社
	D社	なし	日系商社
	N社	なし	日系メーカー
Q社	なし	親類の企業	
協力者なし	H社	なし	なし
	J社	なし	なし
	O社	なし	なし
	M社	不明	不明

日系企業からの協力の場合は、商社であればそうした情報やマネジメントの蓄積があるし、また、競合することもないので活用しやすい。N社の場合は、日系メーカーであるが、当時の工場長の人的ネットワークによって、すでに中国へ進出していた企業から様々なアドバイスを得ている。Q社は、同業者であるが、親類ということで現地の情報などの支援があった。

一方で、そうした人材がないH社の場合は、現地のコンサルタントや日本からの出張で対応したところ、手続きに時間がかかったため、2011年の操業予定が、大幅にずれ込んでしまった。タイでは2011年の洪水被害が大きく、H社の工場予定地の周辺も被害が及んだ。そうしたことも原因であるが、トラブル時に臨機応変に対応できないことが問題である。

このように、子会社や事務所の設立には、現地の事情をよく知る人材の協力が必要である。

### 5.1.3 現地での事業活動

子会社や事務所を設立し、実際に事業を始めると、通常の商品経営と同じオペレーションが必要になる。労働者の採用から日々の労務管理、売上や税金などの財務管理などの企業内部のことから、販路の開拓や調達など企業の外部のことまで目を配る必要がある。こうした、業務にはマネジメント能力が必要である。情報通信技術や交通手段が発達しても、こうしたマネジメントは、日本から直接コントロールすることは不可能である。そのため、マネジメント能力のある人材が、現地の責任者として専念する必要がある。また、そうした能力だけでなく、現地で意思決定できるかどうかポイントである。能力があっても、権限がなければ、同じことになる。

まず、現地での責任者がどのような人材かを見ると、社長の親族が5社、現地の人材が3社である。また、G社とF社も、現地のマネジメントや意思決定は現地で行っている。それ以外のパターンを見ると、駐在事務所がB社とQ社、合弁先がマネジメントを担当しているのがL社である。不明のM社を除くと、D社、H社、N社が日本からコントロールしていると見なすことができる。

表7 現地マネジメントのポイント

マネジメントのポイント	企業	現地の社長・担当者	進出形態
現地で マネジメント	A社	本社社長の親族	独資子会社
	C社	本社社長の親族	独資子会社
	E社	本社社長の親族	独資子会社
	J社	本社社長の親族	独資子会社
	O社	本社社長の親族	独資子会社
	K社	現地の人材	独資子会社
	P社	現地の人材	独資子会社
	I社	現地の人材	現地企業との協力会社
	G社	中国勤務経験者	独資子会社
	F社	日本から派遣した中国人社員	独資子会社
日本から マネジメント	B社	営業担当者	駐在事務所
	D社	営業担当者	独資子会社
	H社	技術担当者	独資子会社
	N社	神崎工場工場長	独資子会社
他社による マネジメント ・不明	L社	日系商社による管理	日系企業との合弁
	M社	不明	独資子会社
	Q社	不明	駐在事務所



## 5.2 競争の優位性を活かす要因

### 5.2.1 子会社の販路による分類

海外子会社の特徴の中で、取り扱う製品の販売先によっていくつかに分類することができる(表8)。生産や調達したものを日本に持ち帰るタイプ、現地の市場に供給するタイプ、特定の国によらず複数の国に供給するタイプの三つである。

複数の子会社を持つ企業の場合、それぞれのタイプが異なる場合がある。これに該当する企業が、B社、K社、L社、N社の4社である。しかし、それぞれの子会社の特徴を見ると、分類する上で除外できるものがある。たとえば、B-1は委託生産であり、製品も主力製品ではない。また、L-2、N-4は、合弁企業として技術協力しているが、販売先は合弁相手が決定している。一方で、同じ合弁子会社のL-1は、技術だけでなく販売に関しても意思決定を行っているため、特徴が同じでも、子会社の意味は異なる。N-3は、N-2で生産した製品を中国で販売するための仕上げと梱包を行っているため、実質はN-2の中国販売部門である。K社は、製品の部材の一部をK-2社で委託生産し、K-1社がその一部を販売している。しかし、9割以上が日本国内向けに、自社で使用している。自社製品の海外での販売はまだ行っていない。

表8 子会社の販売先による分類

子会社コード	企業	販売先	進出先	機能	進出形態	子会社コード	企業	販売先	進出先	機能	進出形態
A	A社	現地	タイ	製造	独資	K-1	K社	グローバル	韓国	販売	独資
B-1	B社	日本	韓国	製造	委託	K-2		日本	中国	製造	委託
B-2		現地	中国	販売	独資	L-1	L社	現地	中国	製造	合弁
C	C社	現地	アメリカ	製造	独資	L-2		日本	ベトナム	製造	合弁
D	D社	現地	アメリカ	販売	独資	M	M社	グローバル	香港	販売	独資
E	E社	グローバル	アメリカ	販売	独資	N-1	N社	グローバル	香港	販売	独資
F-1	F社	現地	中国	製造	独資	N-2		グローバル	中国	製造	独資
F-2		現地	中国	製造	独資	N-3		現地	中国	製造	独資
G	G社	日本	中国	製造	独資	N-4		日本	ベトナム	製造	合弁
H	H社	日本	タイ	製造	独資	O	O社	現地	ベトナム	製造	独資
I	I社	現地	韓国	製造	独資	P-1	P社	グローバル	ドイツ	販売	独資
J-1	J社	現地	タイ	製造	独資	P-2		グローバル	中国	製造	委託
J-2		現地	中国	製造	独資	Q-1	Q社	日本	中国	調達	独資
					Q-2	日本		ベトナム	製造	独資	

以上のことから、B-1、K-1、L-2、N-3、N-4を除外した場合、表9のように分類することができる。日本市場向けに製品を販売するのは、G社、H社、K社、Q社の4社である。ローカル市場向けに製品を販売するのは、A社、B社、C社、D社、F社、I社、J社、L社、O社の9社である。グローバル市場向けに製品を販売するのは、E社、N社、M社、P

社の4社である。

以上のことから、尼崎市の海外進出企業を3つに分類した（表9）第一に、日本へ製品を持ち帰り国内で販売するタイプである。これを日本市場志向型とする。第二に、子会社がある国で販売するタイプである。これを、ローカル市場志向型とする。こうした分類は、経済財政白書でも触れられている<sup>9</sup>。そこでは、国内生産代替型と現地市場獲得型に分類されているが、本稿ではそれに加えて、特定の国への供給にとらわれず、日本を含む世界各国への販売を行うタイプをグローバル市場志向型とする。

以上の分類によって、それぞれの海外進出におけるメリットやデメリットから、どの経営戦略がどのような状況で適当であるかを明らかにする。

**表9 海外子会社の販路による分類**

日本市場志向型	G社、H社、K社、Q社
ローカル市場志向型	A社、B社、C社、D社、F社、I社、J社、L社、O社
グローバル市場志向型	E社、N社、M社、P社

## 5.2.2 海外進出におけるメリットとデメリット

企業が海外進出をおこなうとき、なんらかのメリットを求めて行うことが普通である。しかし、そうしたメリットは前項で示した分類によって異なる。

### ①日本市場志向

日本市場志向型の企業が、海外進出する場合はコスト削減が目的である。これは、海外子会社の機能が製造であっても非製造であっても代わりはない。国内市場での競争優位は、既存のメリットに何かを加える必要があるため、海外での生産コスト差を利用できるためである。たとえば、日本市場志向型の4社を見てみると、G社は修理部品の製造など多品種少量・一品生産であったり、H社が外注品を内部化して海外で生産したりしている。また、K社の場合は、セラミックという標準化された内部の部材の生産を中国で委託生産し、Q社はノベルティ製品や販促品という一般的に販売されないものを製造している。

一方で、こうした戦略にはデメリットも多い。海外生産したものを国内で販売するため、為替リスクがかならず発生する。そのとき、低価格が目的であるため、為替の変動によってそうしたメリットを失うリスクが生じるのである。

また、製品によっては輸送コストがかかる場合がある。日本企業が韓国や中国などの新興国企業と比べて、納期を守るという優位性を持っているため、輸送コストよりも優先しなければならない。たとえば、ある企業の場合は、中国企業が納期を守らないため、コン

<sup>9</sup> 内閣府（2013）190-191 ページ。

テナを満たすだけの製品を調達できず、結果として輸送コストが大きくなるというデメリットが生じている。

また、国内市場での価格競争におちいることが多くなる。海外進出すると、間接コストが増大するので、製品の価格を下げればそれだけ売上が減少する。そのため、国内市場では販売量を拡大するなど、企業成長を伴う必要があるが、価格競争に陥るとそれが難しくなる。また、取引先からの価格交渉も厳しくならざるを得なくなる。

## ②ローカル市場志向

次に、ローカル市場志向の企業の場合を見ると、海外進出の目的は販路の拡大である。日本は、フルセット型産業構造とよばれるほど、あらゆる産業やサポーティングインダストリーが充実している。しかし、新興国では政策によって特定の産業を育成しているため、偏った産業構造をしている。そのため、先に海外進出した企業が調達やメンテナンスなどのサービスが不十分な場合がある。たとえば、販売機能だけを海外に進出させている B 社や D 社、製造機能もある F 社は、製造ラインに工作機械を製造し設置する企業であるため、メンテナンスも重要であることが進出の理由である。また、J 社のように、現地に自社技術をもつ企業が存在しなかった、などの要因もある。

これ以外にも、ローカルメーカーや中国・韓国などの新興国企業との競争優位性によるものも大きい。最も顕著であるものが、品質と納期である。品質については、近年の中国や韓国企業のキャッチアップが大きいですが、それでも現地で調達できないものがある。そうしたものは、日本で調達して供給することができる。また、納期に関しては日本企業の優位性としてよく語られる。これは、国民性や企業の意識よりも、日本企業の能力によるところが大きいと考えられる。つまり、日本企業を韓国や中国企業と比較すると、その競争優位は、自社の優位性に限定されず、一般的な日本企業がもつ優位性へのアクセスが容易である点を持っているということである。

しかし、こうしたメリットはデメリットにもなり得る。日本企業を中心に現地調達比率が高まっている。しかし、品質や納期といった問題をローカル企業は抱えている。そうしたリスクは、本来、調達する側の日本企業が負っている。しかし、日本の中小企業が進出することで、そうしたリスクを中小企業に代替させているとも見なすことができる。

しかし、こうしたデメリットを乗り越えてでも販路を拡大する意味は大きい。これは、既存の取引先が海外進出したことによって、国内の取引が海外へ移転したという単純な話ではない。当然、こうしたローカル市場での日本企業の優位性は、既存取引にだけ適用されるわけではない。そのため、これまで取引がなかった企業への供給も増える場合が多い。たとえば、A 社や J 社は、自動車関連部品を製造しているが、国内では大手組立メーカーとの取引は皆無であった。しかし、タイや中国ではそうした企業に直接供給することも多くなっている。O 社もまた、プラント設備製造・工事であるため、現地進出企業には大企業が多く、現在は、そうした企業との取引を多く行っている。また、A 社、C 社などは、日

系企業だけでなく、現地に進出しているアメリカやヨーロッパ企業との取引も新たに始まっている。

こうした、現地企業との取引拡大は、国内にも影響をおよぼしている。つまり、現地での取引による信頼関係の構築によって、国内でもそうした大企業との取引が始まっている。

### ③グローバル市場志向

最後に、グローバル市場志向の経営戦略を考察する。たとえば、E社とP社を見ると、アメリカとドイツという先進国へ販売会社を設立している。この影響としては、自社ブランド力の向上に役立っていることがあげられる。具体的には、E社の場合は、アメリカだけでなくヨーロッパ企業や日本の大企業との取引に繋がった。P社は、台湾企業から取引の問い合わせがあり、その後、台湾への事業拡大に貢献している。これは、両方ともアメリカ・ドイツに子会社を持っていることが、大きな要因であった。また、先進国への進出によって価格競争に巻き込まれないことも大きい。

このように、中小企業がグローバルな信用力を獲得するためには、欧米などの先進国に立地することが重要である。しかし、それ故のデメリットも多い。それは、コストがかかることである。賃金が高いのはもちろん、保険や社会保障などの制度によるコストがアジアと比べて非常に高い。

こうした戦略は、世界のあらゆるところでの競争優位を持つ必要がある。E社は、専門メーカーとしてパネルへの貼付け装置の開発製造企業がなく、非常にニッチな市場であることであった。P社は、橋梁補修設計企業であった経験を活かして、鳥害対策製品の製造販売だけでなく、建物の設計に合わせた加工、設置工事に利便性のある取り付け器具の開発など、ソリューションビジネスでサービスという付加価値を付けている。

## 5.3 中小企業の海外進出戦略

中小企業は大企業と比較して経営資源が少なく、海外進出にはリスクが伴う。しかし、これまで見てきたように、様々な手段で補うことが可能である。たとえば、海外進出先を決定するときは、進出の要請があったり、輸出入による取引があったりすれば、比較的容易になる。また、海外で子会社設立を設立したり、事業を行ったりする時には、現地のことをよく知る人材や現地で協力してくれる企業があれば成功する確率は高くなる。そのため、中小企業の海外進出において、複数企業との協働により進出するやり方も増えているが、そうした際には、以上のようなポイントを補いあうことができれば、進出のハードルも下がると考えられる。

また、外国人社員の採用が難しく、海外起業した日本人とのネットワークがなくとも、現地で事業サービスを提供する企業も増えている。アジア太平洋研究所（APIR）の調査で

も、日本企業の海外での集積が進むと、そうした企業への事業所サービス企業も増えるという結果がでている<sup>10</sup>。資金や工場などは、現地で調達したり、ジェトロなどの支援機関を利用したりすることもできる。国や自治体のサポートも増えているし、LCC などによって安く海外へ移動できるようになった。情報収集やFSのためのコストは、かなり低くなっている。海外進出のための資源を持たなくとも、海外事業を成功させる条件は、後からでも付け加えることができるのである。

このように、グローバル人材や資金など、経営資源の充足は十分条件であるが必要ではない。おそらく、中小企業にとって必要な条件とは、現地での意思決定であろう。マネジメント能力や語学などの人材のスキルに関することは、後から学習可能であるし、外部サービスを頼ることもできる。しかし、意思決定は限られた人材しかできない。どこに子会社を設立するか、誰を採用するか、どこ取引するかというような決定は、現地においてよく知る人材が行ったほうがよい。国内からすべてを管理すれば、情報の非対称性は大きくなるし、決定のスピードも遅くなる。つまり、こうした決断のできる人材を現地に派遣できるかどうか大きなポイントとなる。

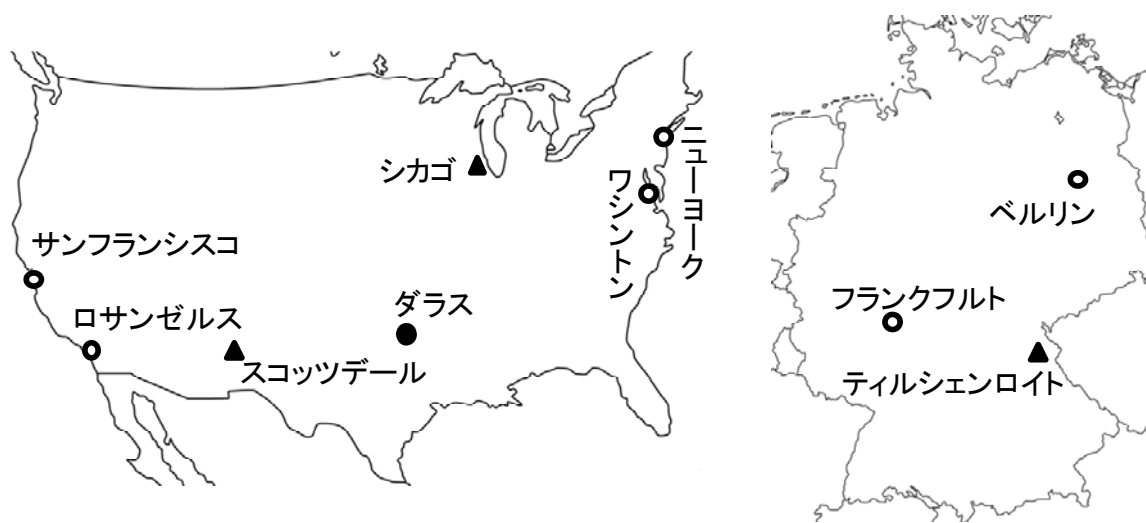
そして、もう一つ重要なことは、自社にあった経営戦略を作ることができるかどうかである。海外進出は間接コストが増大するため、中小企業のように規模が小さいと、現状維持では経営が苦しくなる。販売量を増やすなり、利益を増やすなりする必要がある。そのため、現在の取引を守るためにコストを理由に進出すると、失敗する可能性が高くなる。自社製品の競争力の源泉が、コストなのか差別化なのか、ニッチなのかを把握し、それを高める戦略をとることが求められる。

---

<sup>10</sup> APIR (2013)

図9 子会社所在地 (1)

・アメリカ、ドイツ



・タイ、ベトナム

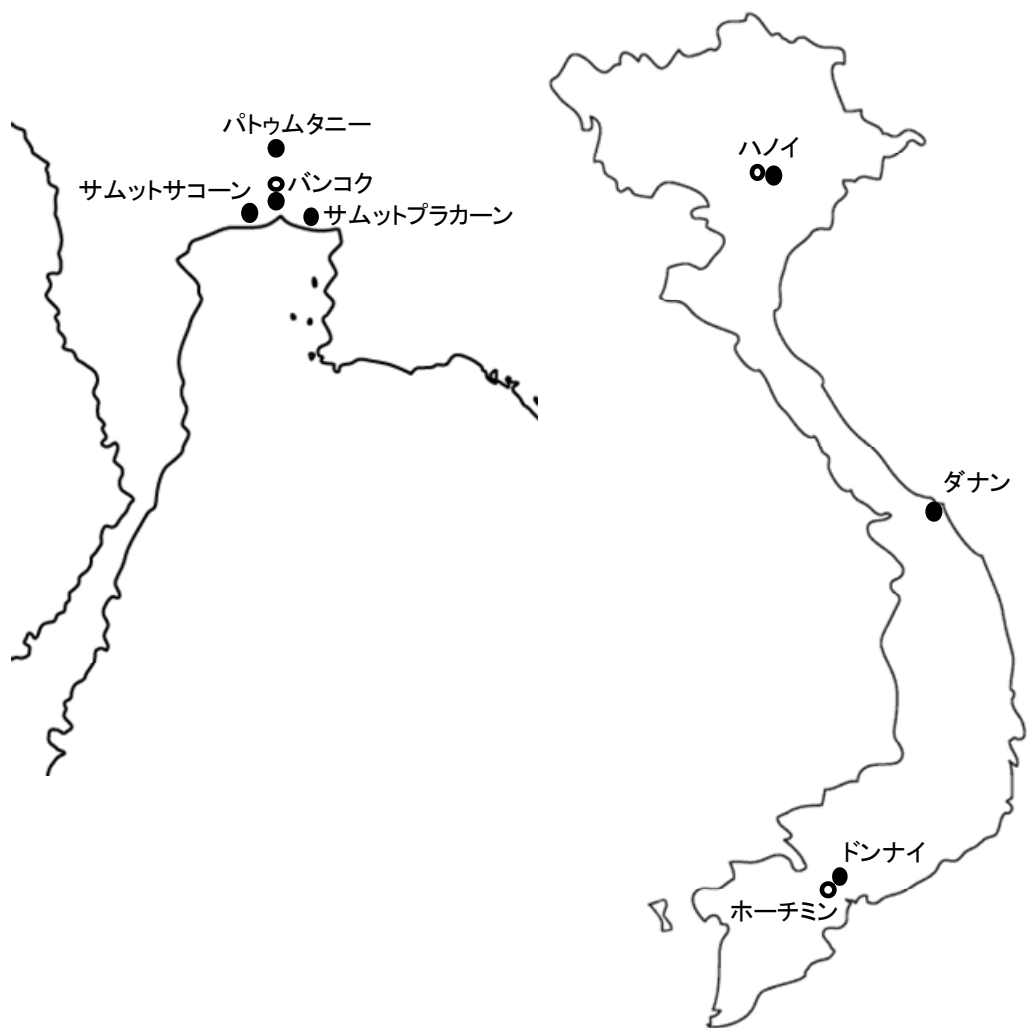
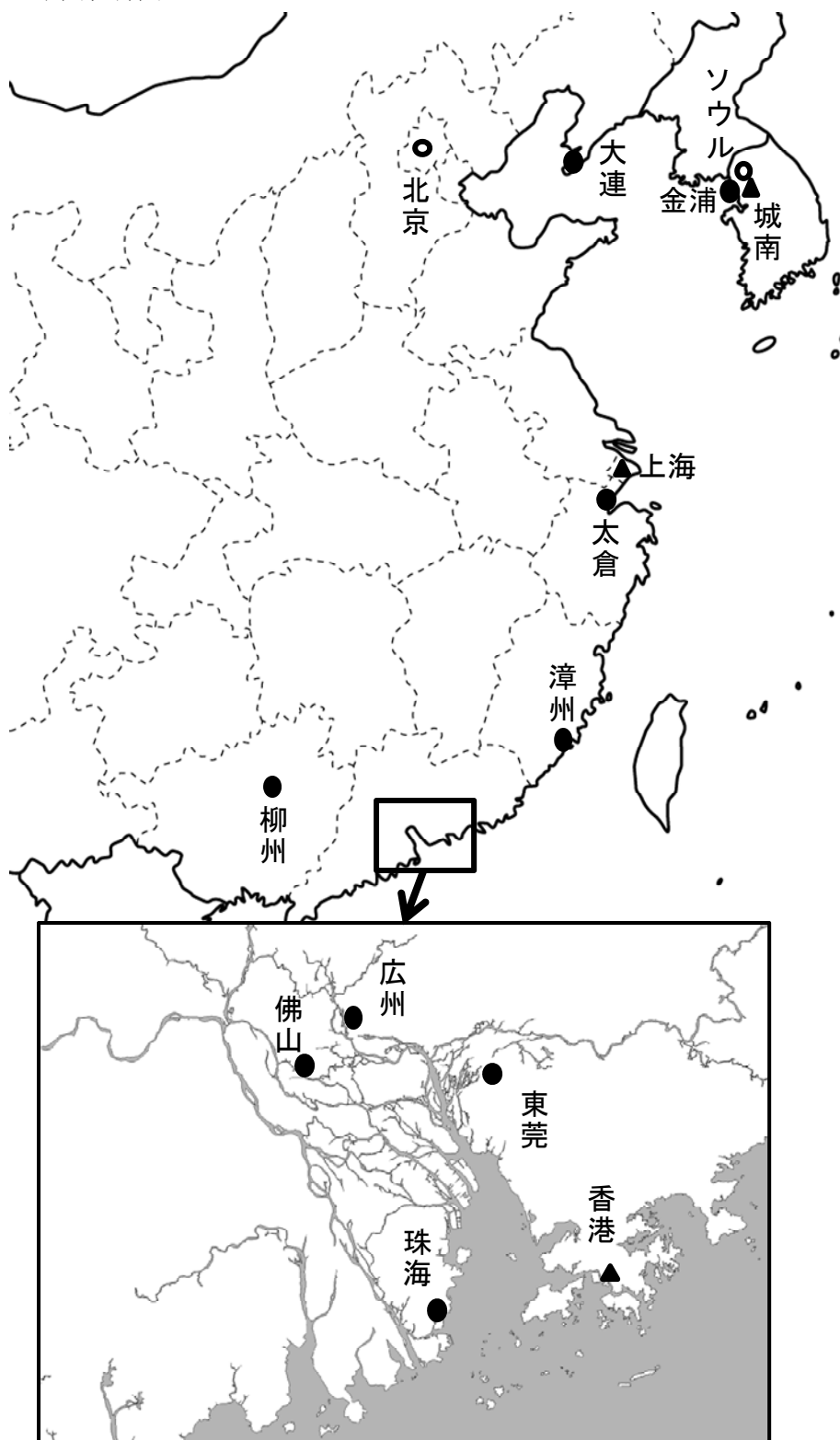


図9 子会社所在地 (2)

・中国、韓国



注) ●は製造子会社、▲は販売子会社、○はその他の主要都市

## 6. 産業空洞化と地域の役割

### 6.1 尼崎市は産業空洞化しているのか？

国内企業が海外に生産工場を設立すると、国内の雇用が失われるという産業空洞化の可能性がよく語られる。実際に、この数年来における企業の海外進出と同時に、大企業の工場閉鎖や縮小、それにとまなう従業員の解雇の報道が増えている。尼崎市でも、パナソニックの尼崎工場の閉鎖と、200人を超える雇用の喪失を経験している<sup>11</sup>。

しかし、これまでの調査や研究では、企業の海外進出と産業空洞化の間に明確な相関関係は存在していない<sup>12</sup>。現実には起こっている製造業の縮小や衰退は、海外進出だけが原因ではなく、国内生産の競争力の低下や、国内の景気低迷による需要の減少、産業構造の転換の過程など複数の要因がある。また、国際分業の進展によって、高付加価値工程や製品は日本で、低付加価値工程や製品はアジアで生産されるようになったため、海外と競合していた国内の地方工場が閉鎖されつつあるとも言える。

このように、日本企業の海外進出によって、国内生産が減少するという見方は一面的である。国際分業や、海外の需要取り込みによって、企業の成長が起こっている可能性もある。つまり、ある製品の生産については海外で行うことで、国内からその製品の製造はなくなったとしても、別の製品や高付加価値なプロセスが大きくなることも考えられる。企業が海外進出を行う本質はそこにあるとも言えるからである。そのため、日本全体の経済からみれば、産業空洞化が起こっているとは言えないのである。

ところが、特定の製品の生産を特定の地域で行っていた場合、その製品の生産の海外移転によって工場を閉鎖したり、生産が減ったりすれば、局地的には空洞化していると言えるかもしれない。日本経済全体の底上げによる、間接的な影響はあるかもしれないが、雇用の喪失や、その地域の中小企業の取引が減少することもある。

さらに、国際分業を行う上で、日本が高付加価値製品の製造が可能である理由は、日本国内の中小企業の集積にあると言われている<sup>13</sup>。新製品の開発などは、日本の中小企業のもつ高度な技術や、擦り合わせの技術が必要であるからである。そうした、中小企業が海外進出を行うことで、国内生産の空洞化が起こり、それに続く技術的空洞化が起こると、日本のものづくりの競争力を喪失することに繋がる。つまり、生産の空洞化は日本経済を高度化させるためにもむしろ好ましい面があるが、技術の空洞化は問題が起きる可能性が高い。では、実際に中小企業の海外進出によってそうした空洞化が起こっているのだろうか。

尼崎市の場合は、今回のヒアリングした企業のケースでは、海外進出によって直接的な

---

<sup>11</sup> 『日本経済新聞』2013年12月28日朝刊「パナソニック、プラズマ生産終了 子会社250人退職へ」。

<sup>12</sup> 桜井（2013）109～121ページ。

<sup>13</sup> 伊丹（2004）。



空洞化は起こっていないと言える。海外に販売会社しかない場合は、もちろん生産の空洞化は起こっていない。また、海外に製造会社を持っていて、国内に製造部門がなくなった企業はない<sup>14</sup>。このうち、L社とM社は、尼崎市内に製造工場をもっていないが、どちらも海外進出とは時期的に無関係である（表10）。

表10 各社の国内製造場所

企業	海外製造場所	進出年	国内製造場所
A社	タイ	2005	尼崎市
B社	韓国(委託)	2008	尼崎市
C社	アメリカ	1993	尼崎市 京都府 愛知県 宮城県
D社	なし	1995	尼崎市
E社	なし	2004	尼崎市 鹿児島県
F社	中国	2009	尼崎市
G社	中国	2007	尼崎市 大阪府 山梨県
H社	タイ	2012	尼崎市
I社	韓国	2010	尼崎市
J社	タイ	1997	尼崎市 兵庫県※ 愛知県
K社	中国(委託)	2005	尼崎市
L社	中国	2002	香川県
M社	なし	1999	兵庫県※
N社	中国	2000	尼崎市 宮城県
O社	ベトナム	2009	尼崎市
P社	中国(委託)	2009	尼崎市
Q社	なし	2004	尼崎市

注: 兵庫県の表記は尼崎市以外の兵庫県。  
斜体は海外進出以降に設立された。

このように、海外進出によって生産の空洞化は尼崎市では起こっているとはいえない。一方で、海外進出によって、国内取引が増えたと明言しているのが、A社やE社など9社にのぼる。国内市場志向の企業であっても、G社は製品間分業、H社やK社は工程間分業というように分業体制を構築している企業もあり、技術的な空洞化も起こっているとは言えないのである。

## 6.2 企業の海外進出と地域の役割

### ① 既存の中小企業の海外進出支援メニューの把握と連携

企業の海外進出において、尼崎市などの地域が直接的な支援についてはできることは少ない。しかし、国や県、JETROなどが様々な支援を行っている。そうした、情報を把握し、

<sup>14</sup> ただし、P社は加工工場、Q社は梱包工場のみである。

市内企業の問い合わせについては、適切な支援機関につなぐことができるようにすることが有効である。たとえば、近畿経済産業局では、中小企業の海外進出に関する様々なメニューを一冊にまとめたガイドを毎年発行している。また、JETRO や国際協力機構（JICA）では、企業からの相談の受け付けや、コーディネータの派遣や、販路開拓など直接的な支援を行っている。また、兵庫県はそうした支援をワンストップで支援する窓口を開設している（表 11）。

また、尼崎市市内でも尼崎信用金庫を中心に、すでに海外展開を行っている企業や、検討している企業、また工業会や経営者協会などの関連団体と情報交換の場として、「国際ビジネス交流会」を設けている。こうしたネットワークの場を広げていくことも重要であろう。

### ②中小企業に対するイノベーションへの支援

こうした、企業への直接的な支援よりも、尼崎市は間接的な支援であれば可能であるかもしれない。たとえば、海外とのネットワークを構築するための人材獲得がしやすい環境づくりを行うことである。具体的には、留学生の受け入れや退職者の再就職支援などが、間接的に企業の海外進出につながる。

また、海外進出企業のグローバル市場での競争優位性は、尼崎市市内で競争することでイノベーションを起こして蓄積してきたものである。つまり、尼崎市の内部でイノベーションが起これば続けることが、企業が海外進出しても競争に勝てる土壌を作ることになる。そのためには、尼崎市は企業の海外進出だけにとらわれるのではなく、地域経済の強さがグローバル市場で個々の企業の強さにつながっているのである。

### ③中小企業の海外進出に対する正しい認識の周知

最後に、中小企業の海外進出は、国内産業の空洞化や地域経済の衰退を招くものではなく、むしろ、企業の成長や地域経済の活性化につながるという認識を持つことが重要である。そうした認識は、これまでの常識とは異なるかもしれないが、尼崎市の地域経済活性化を正しい方向に導くために、市民を含めて周知を行うことも必要である。特に、他の企業の海外進出によって、個別の企業によっては、損失を被ることがあるかもしれない。しかし、そうした個別の取引の減少や一時的な売上を減少を、産業空洞化とするのではなく、地域経済全体の活性化による長期的な成長戦略として、声を大きくしていく必要があるだろう。

以上のような3点において、尼崎市の役割が重要であると考えられる。

表11 海外展開支援メニューと支援機関

近畿経済産業局
『近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド2013』
中小企業の海外進出に関する要望に応えるために、「近畿地域海外展開支援会議」メンバーが実施する海外展開支援メニューを、1つの冊子にまとめている。支援施策を目的別に探すことができる。
<a href="http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/sesakuguide/sesakuguide2013.html">http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/sesakuguide/sesakuguide2013.html</a>
JETRO
海外進出支援
①事業戦略明確化②戦略立案③商談事前準備④商談⑤戦略の見直し⑥フォロー、代理店等の選定⑦契約交渉⑧契約、までそれぞれの段階に応じたサポートサービスを提供している。
<a href="http://www.jetro.go.jp/support_services/">http://www.jetro.go.jp/support_services/</a>
JICA
中小企業海外展開支援事業
ODA対象国に対する、開発に資する目的で、政府・政府機関相手の交渉などのサポートを行っている。
<a href="http://www.jica.go.jp/sme_support/">http://www.jica.go.jp/sme_support/</a>
兵庫県
ひょうご海外ビジネスセンター
海外展開にかかる様々な課題について相談を受けつけるとともに、アジア主要都市(5カ国7都市)に「ひょうご国際ビジネスサポートデスク」を設置し、現地での対応もできるようにしている。
<a href="http://www.hyogo-kobe.jp/hibc/">http://www.hyogo-kobe.jp/hibc/</a>
関西経済連合会
関西ビジネスデスク
ベトナムにすでに進出している、あるいは進出を考えている関西の企業をサポートを行う。政府への問合せ・要望窓口で、関経連がベトナム計画投資省内に設置している。
<a href="http://www.kankeiren.or.jp/topics/130917annai3.pdf">http://www.kankeiren.or.jp/topics/130917annai3.pdf</a>

注: URLは2014年3月18日時点

## 7. おわりに

これまで見てきたように、中小企業の海外進出のハードルは、ポイントを押さえれば高くない。海外進出とは、国境を越えるという点で、制度や文化の違いがあるだけで、実際には新しい事業所を立ち上げるということである。そのため、必要な経営資源は、国内だけで事業活動を行うこととそれほど違いはない。

また、海外進出は、企業的意思決定の問題であって、海外進出しないという判断も一つの経営戦略である。重要なことは、海外であるのか国内であるのかという区別をするのではなく、どのような事業を行うのかを突き詰めることである。その結果として、海外の資源を活用したり、海外の需要に供給したりすることが、自社にとって有効な方法であるということである。

このように、中小企業にとって海外進出は、目的ではなく、手段であることは間違いない。経営戦略を実行するための手段としてだけでなく、企業成長のための手段でもある。本社と物理的に離れた場所で事業活動を行うことは、マネジメント能力が必要である。企業の規模が大きくなれば、これまで属人的な能力でこなしていた様々な管理をシステム化しなければならない。そのため、海外進出にマネジメント能力が必要である一方で、そうした人材が成長する。これは、中小企業の組織能力の向上につながり、国内での競争にも役立つことになる。

ただし、海外進出であろうと、国内事業だけであろうと、事業拡大を行うためにはある程度の企業としての余力が必要である。売上や利益が減少し、企業存続の危機が訪れたときに、海外進出を選択することは難しい。そのため、中小企業が事業活動を行ううえで、常に海外進出という手段を想定しておくことは重要である。本報告書が、そうした企業の一助なれば幸いである。

## 参考文献

- 尼崎地域産業活性化機構（2013）「尼崎製造業の海外展開に関する調査」（尼崎地域産業活性化機構調査報告書）
- 伊丹敬之（2004）『空洞化はまだ起きていないー日本企業の選択と行動』NTT出版
- 近畿経済産業局（2013a）「近畿地域の中小・中堅企業の海外展開に係る実態調査」
- 近畿経済産業局（2013b）『近畿地域の中小企業のための海外展開支援施策ガイド 2013』
- 鋤塚賢太郎（2013）「バンコクにおける日本企業の集積と新規立地との関係に関する予察」『日本企業立地先としての東アジアー日本企業立地先としてのアジアの魅力とリスクー（2012年度）』（APIR報告書）
- 経済産業省（2011a）『経済白書』「第2章 新たな「開国」とイノベーション」
- 経済産業省（2011b）『ものづくり白書』「第2章 我が国ものづくり産業が直面する課題と展望」
- 経済産業省（2013a）『工業統計表』
- 経済産業省（2013b）『経済白書』「第2章 日本企業の競争力」
- 桜井靖久（2013）「第6章 産業空洞化論における文献レビュー」『日本型ものづくりのアジア展開ーベトナムを事例とする戦略と提言ー』（APIR報告書）
- 商工中金（2010）「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」
- 中小企業総合研究機構（2010）「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」
- 中小企業庁（2010）『中小企業白書』「第2部 中小企業の更なる発展の方策」
- 中小企業庁（2012）『中小企業白書』「第2部 潜在力の発揮と中小企業の役割」
- 内閣府（2012）『経済財政白書』「第3章 生産の海外シフトと雇用」
- 日本公庫総研（2010）「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態」
- 三菱東京UFJ銀行（2010）『経済情報』「広がるわが国中堅中小企業の海外展開」
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2013）「中小企業の海外等販路開拓に関する実態調査報告書」
- Hymer（1960）“The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”. PhD Dissertation, The MIT Press
- JETRO（2011）『世界貿易投資報告』「Ⅲ 震災からの復興に向けた国際ビジネス」
- JETRO（2012）『世界貿易投資報告』「Ⅲ 中小企業の海外展開とグローバル人材の確保・育成」
- JETRO（2013）『世界貿易投資報告』「Ⅲ 新興国市場の魅力とリスク、国際ビジネスを通じて日本再興を」
- JETRO『海外直接投資統計』 <https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi/>
- Vernon（1971）*Sovereignty at bay: the multinational spread of U.S. enterprises*, New York, Basic Books Inc.