

東北企業のアジア市場開拓促進に関する調査報告書

2012年3月

財団法人 東北活性化研究センター

目次

はじめに	1
I. 地域の中堅・中小企業の国際化の実態と課題	2
1. 地域企業のアジア新興国市場への関心の高まり	2
2. 中堅・中小企業の海外市場開拓の実態	5
3. 海外市場開拓の効果と地域経済への影響	8
(1) 海外市場開拓の効果	8
(2) 地域経済への影響	10
4. 海外市場開拓に向けた課題	13
(1) 失敗リスクへの対応	13
(2) 経営資源不足への対応	15
II. 東北地域企業の実態 ～アンケート調査結果～	17
1. 調査実施概要	18
2. 調査結果	19
(1) 調査回答企業の属性	19
(2) これまでの海外市場開拓の取り組み	21
(3) 今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方	25
III. 中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディ	38
1. 事例紹介	39
2. 事例からの示唆	69
IV. タイの投資環境と現地調査からの示唆	73
1. タイ国の投資環境の実態	74
2. ものづくり企業の海外展開に関する示唆	80
おわりに	84
資料編	85
1. 委員会	85
2. アンケート集計表	86
3. 主要参考文献	101
(参考) アンケート表	102

はじめに

人口減少、大手企業の海外進出拡大など社会経済環境が大きく変化する中、企業が経営・事業基盤を維持・強化していくためには既存の事業に安住することなく、リスクをとりつつ新たな分野にも種をまき育成していくことが重要となっている。むろん、取り組むべき分野・内容は企業毎に異なるが、アジアを中心とする世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことも重要な選択肢の一つになると考えられる。東経連が中国・無錫新区との経済協力協定を締結したのも、同様の問題意識に基づくと考えられる。

しかし、経営資源の制約や海外進出ノウハウの不足、さらには心理的な障壁などもあり、東北地域ものづくり企業の海外市場開拓はあまり進んでいないといわれる。

そこで、本調査は、東北地域のものづくり企業における海外市場開拓の実態を把握するとともに、今後海外市場開拓を志す企業に参考となりうる中堅・中小企業の取り組みの事例を収集・整理しそのポイントをまとめることを目的として実施した。

第一章では、地域の中堅・中小企業の国際化の実態と課題について情報を整理した。第二章では、東北地域ものづくり企業の海外市場開拓の取組状況や今後の意向などを把握するためにアンケート調査を実施し、その結果をとりまとめた。第三章では、中堅・中小企業の取り組み事例を整理した。事例の抽出にあたっては、経営資源不足や必ずしも十分でない経営体力を補うために当該企業がどのような工夫を行いつつ海外市場開拓を行ってきたかという点に特に着目した。第四章では、今回実施したアンケート調査でも中国に次ぐ高い関心が示されたタイについて、その投資環境と現地調査から得られたものづくり企業の海外展開に対する示唆を取りまとめた。

本報告書が、東北地域のものづくり企業の皆様、それら企業に各種支援をされている関係諸機関、行政等の方々の一助になれば幸いである。

本調査の実施に当たり外部有識者5名からなる委員会を設置し、各委員の皆様から貴重なご意見、ご指導を頂いた。また、ヒアリング調査でも多くの企業の方々にご協力を頂いた。末筆ながら、ここに委員並びに関係各位のご協力に対して、心より感謝したい。

平成 24 年 3 月

財団法人東北活性化研究センター

I. 地域の中堅・中小企業の国際化の実態と課題

1. 地域企業のアジア新興国市場への関心の高まり

<概要>

最近、地域の中堅・中小企業でも海外市場に活路を求める意欲が徐々に高まってきている。この主な背景としては、以下のことがある。

- 第一は、先進国の経済成長が力強さを欠くなかで、アジア新興国は相対的に高成長が見込まれていることである。
- 第二は、経済成長に伴ってアジア新興国で富裕層や中間層が増加していることである。
- 第三は、主な取引先である大企業等がアジア新興国での生産拡大を進め、かつ、現地調達率向上を目指していることである。

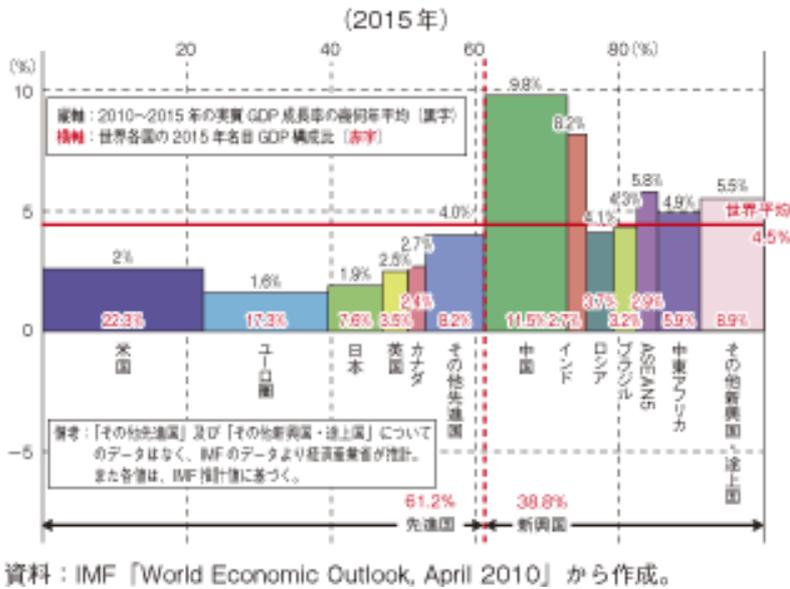
少子高齢化等に伴う国内市場縮小や経済のグローバル化が進む中、地域の中堅・中小企業もその経営基盤を維持・強化していくためには、世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことが重要となっている。

この点、中堅・中小企業でも海外市場に活路を求める意欲が徐々に高まってきているといわれる。このことは、金融機関が海外の金融機関や政府関係機関と提携し企業の海外展開を支援する体制を強化していることにも表れている。たとえば、日本政策金融公庫の国際部門である国際協力銀行がタイ王国カシコン銀行との間で日本の地域金融機関を通じた中堅・中小企業のタイへの進出支援体制の整備に係る覚書を調印（平成 23 年 5 月）、商工中金も新興国市場に強みを持つ香港上海銀行と業務提携に係る覚書を締結（平成 23 年 4 月）するなどしている。東北 7 県の第一地銀でも、七十七銀行（平成 22 年 11 月）、青森銀行（平成 24 年 1 月）、岩手銀行（同左）及び秋田銀行（同左）がそれぞれ香港貿易発展局との業務協力提携を締結、七十七銀行がバンコック銀行と業務協力提携を締結（平成 23 年 4 月）、また岩手銀行、山形銀行及び北越銀行がタイ・カシコン銀行と国際協力銀行との覚書に参加（平成 23 年 10 月）などしている。

上記金融機関の提携先をみてもわかるように、中堅・中小企業の海外展開先として注目されているのはアジア新興国である。その背景としては、以下のことがある。

第一は、先進国の経済成長が力強さを欠くなかで、アジア新興国は相対的に高成長が見込まれていることである。IMF の推計によると、2010 年～2015 年の平均成長率は、中国 9.8%、インド 8.2%、ASEAN 5（インドネシア、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン）5.8%と、米国 2.0%、ユーロ圏 1.6%などの先進国を大きく上回る見込みとなっているのである。

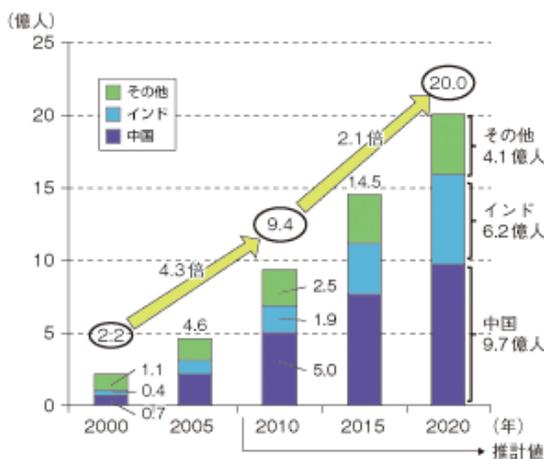
図表 1 - 1



(資料) 通商白書 2010

第二は、経済成長に伴ってアジア新興国で富裕層や中間層が増加していることがある。アジア新興国における中間所得者層（世帯可処分所得 5,000～35,000ドル）は、2010年には9.4億人と米国、EUを合わせた人口規模を上回っているが、さらに、2020年には20億人に拡大することが見込まれている。すなわち、国内では人口減少や少子高齢化が進んでいるため既存商品に対する需要の大きな伸びは期待しにくい。経済成長により所得水準が上昇して富裕層や中間層が増加しているアジア新興国では高い需要の伸びが期待できるのである。

図表 1 - 2 アジアの中間層の推移



備考：1. 世帯可処分所得の家計人口。アジアとは中国・香港・台湾・韓国・インド・インドネシア・タイ・ベトナム・シンガポール・マレーシア・フィリピン。
 2. 各所得層の家計比率×人口で算出。
 3. アジアの中間層とは、世帯年間可処分所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の所得層。

資料：Euromonitor International 2010から作成。

(資料) 通商白書 2010

第三は、主な取引先である大企業がアジア新興国での生産拡大を進め、かつ、現地調達率向上を目指していることである。すなわち、国内需要は減少する懸念がある一方で、日系の部品サプライヤーは技術・品質の点で貴重な調達先とされる傾向があるため、海外ではビジネスチャンスが広がっているのである。

図表 1-3 大企業のアジア展開・現地調達率向上への主な取り組み

東芝	10年度に60%だった海外調達比率を11年度に70%まで高める。調達先も国内外でバランスよく分散させるようにし、大災害や為替変動への対応力を高める。
日立製作所	海外企業のM&A（合併・買収）を積極化し、アジアや中東への事業展開も加速させる。コスト競争力強化に向け海外調達比率を10年度の36%から12年度は50%に拡大。
パナソニック	調達・物流の本部機能をシンガポールに移し、価格競争力のあるアジアでの調達比率を増やす。12年度計画ではアジアからの調達額を全体の50%（09年度は33%）とする。
ローランド・ディーゼー	タイに業務用大型プリンターの新工場を建設する計画を発表。海外生産で円高対策や東日本大震災を受けたリスク分散を進める。部材の現地調達を進め、国内生産よりコストを当面10%、2～3年後に30%引き下げる。
日産自動車	タイで新型の小型セダン「アルメーラ」を発売。昨年、日本からタイに生産移管した小型ハッチバック車「マーチ」に続く新興国向け戦略車で、アジア域内での部品の現地調達率を97%に高め、最も安いモデルで価格を42万9000パーツ（約110万円）に抑えた。
ホンダ	インドで生産する小型車「ブリオ」の部品現地調達率を100%に引き上げる。現行モデルの現地調達率は80%で、材料まで遡れば60%。
富士重工業	韓国や中国などアジアの部品調達網を開拓し、15年度までに自動車部品の海外調達比率を現状の13%から30%に引き上げる。
I H I	電用ボイラーの調達機能をシンガポールに移す。部品メーカーの事務所が集まるシンガポールを拠点とすることで価格や品質を国際レベルで比較し購入しやすくなると判断した。
コマツ	中国に部品調達先で組織する「小松中国みどり会」を発足
住友ナコマテリアルハンドリング	今後1～2年で、部品の海外調達率を現在の3割から5割に引き上げる。まずベトナム工場にフォークを上下動させる基幹部品の生産移管を始めた。最近の円高を受けてコスト体質の見直しを急ぐ。
日本経済新聞社が実施した社長100人アンケート結果（2011/10/10）	
・海外生産比率を「拡大する方針」と答えた経営者は33・1%。	
・海外調達比率を「拡大する方針」との答えは44・6%。	

（資料）各種新聞記事、各社HPより作成

2. 中堅・中小企業の海外市場開拓の実態

<概要>

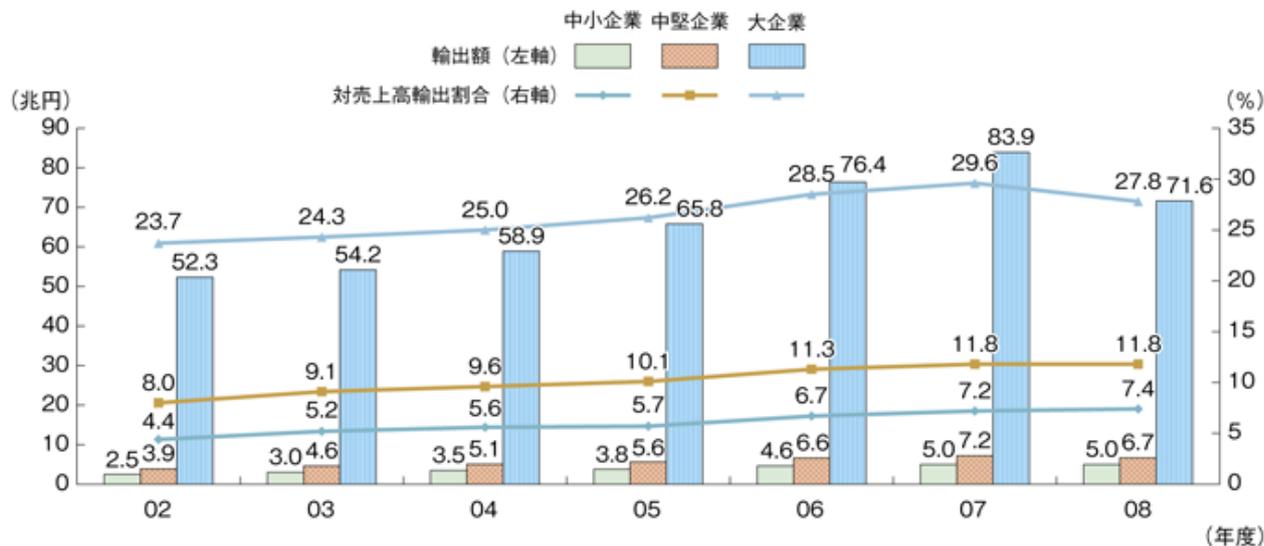
東北地域のものづくり企業の海外市場開拓をいかに促進していくかは、以下のような状況を踏まえると、依然として大きな課題といえる。

- 輸出額、売上高に占める輸出割合について全国の中堅・中小企業の動向をみると、とも増加傾向にあるが、大企業に比べかなり低い水準にある。
- また、海外生産比率や海外子会社を保有する企業の割合をみても、その比率や割合は増加傾向にあるが、中小企業の結果は大企業に比べて低い状況にある。
- さらに、地域別に現地法人出資件数をみると、大都市圏が圧倒的に多いこともあるが、東北地域のシェアは 1.1%と県内総生産の比率を大きく下回り、県別でも中位から下位の位置にある。

東北の地域企業はほとんどが中堅・中小企業であるが、それら企業の海外市場開拓の実態はどのようになっているのだろうか。

まず、図表 1－4 は企業規模別に輸出額や売上高に占める輸出額の割合をみたものである。これによると、輸出額、売上高に占める輸出割合とも増加傾向を示しているが、大企業に比べ中小企業、中堅企業はかなり低い水準にある。

図表 1－4 規模別の輸出額及び対売上高輸出割合（製造業）



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」

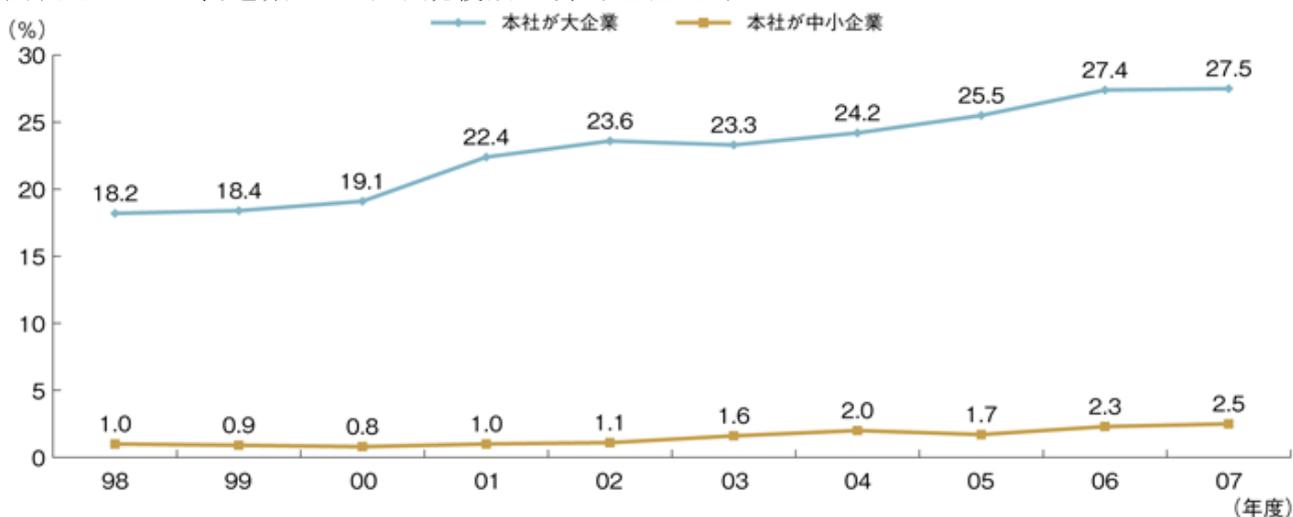
(注) 1. 大企業とは資本金10億円以上、中堅企業とは資本金1億円以上10億円未満、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

2. ここでいう輸出は直接輸出だけでなく間接輸出も含む。

(資料) 中小企業白書 2010

また、海外生産比率や海外子会社を保有する企業の割合をみても、その比率や割合は増加傾向にあるが、中小企業の結果は大企業に比べて低い状況にある。

図表 1 - 5 製造業における規模別の海外生産比率

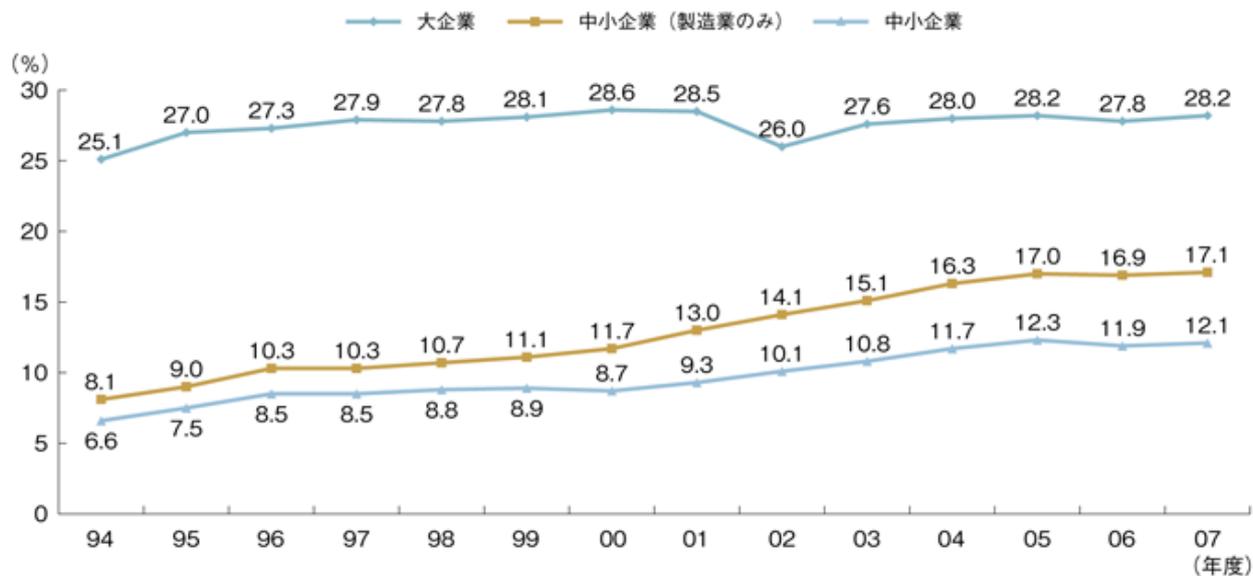


資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工、財務省「法人企業統計年報」

(注) 海外生産比率=現地法人(製造業)売上高/(現地法人(製造業)売上高+国内法人(製造業)売上高)。

(資料) 中小企業白書 2010

図表 1 - 6 海外子会社を保有する企業の割合



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. ここでいう海外子会社を保有する企業とは、年度末時点に海外に子会社又は関連会社を所有する企業をいう。

2. 子会社とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社も含む。関連会社とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

(資料) 中小企業白書 2010

したがって、中小企業の海外展開をいかに促進していくかは、依然として課題となっているといえる。

とりわけ、東北の地域企業にとって海外展開は大きな課題と考えられる。本社所在地別に海外への出資を伴う進出件数をみると、大都市圏が圧倒的に多いこともあるが、東北地域（合計 130 件）の全体に占めるシェアは 1.1%と県内総生産や製造費出荷額のシェアを大きく下回っているからである。県別に全国順位をみても、新潟県 18 位、宮城県 25 位、山形県 26 位、福島県 29 位、秋田県 40 位、岩手県 42 位、青森県 43 位と中位から下位の位置にある。

図表 1－7 本社所在地別の出資件数（製造業）

順位	都道府県	現地法人 出資件数	順位	都道府県	現地法人 出資件数	順位	都道府県	現地法人 出資件数
1	東京	5,476	17	富山	57	33	和歌山	12
2	大阪	1,934	18	新潟	55	33	熊本	12
3	愛知	1,274	19	岡山	54	35	鳥取	11
4	神奈川	479	20	福井	52	36	徳島	10
5	兵庫	349	21	香川	39	36	長崎	10
6	静岡	312	22	栃木	35	38	宮崎	8
7	京都	310	23	石川	30	39	北海道	7
8	埼玉	305	24	山梨	27	40	秋田	3
9	長野	155	25	宮城	26	40	高知	3
10	岐阜	117	26	山形	22	42	岩手	2
11	広島	108	27	奈良	22	43	青森	1
12	群馬	105	27	愛媛	22	43	島根	1
13	千葉	104	29	福島	21	43	鹿児島	1
14	三重	86	29	茨城	21	46	大分県	0
15	福岡	77	31	山口	14	47	沖縄	0
16	滋賀	63	31	佐賀	14		合計	11,846

（資料）「海外進出企業総覧 2011（会社別編）」より作成

（参考）

全国に占める東北 7 県の県内総生産のシェア	8.4%
〃 製造品出荷額 〃	7.2%
〃 事業所数（工業） 〃	9.7%
〃 人口 〃	9.4%

3. 海外市場開拓の効果と地域経済への影響

(1) 海外市場開拓の効果

<概要>

海外市場開拓は、以下のように、中堅・中小企業が主体である地域企業がその経営・事業基盤を維持・強化することにプラスの効果を与えている。

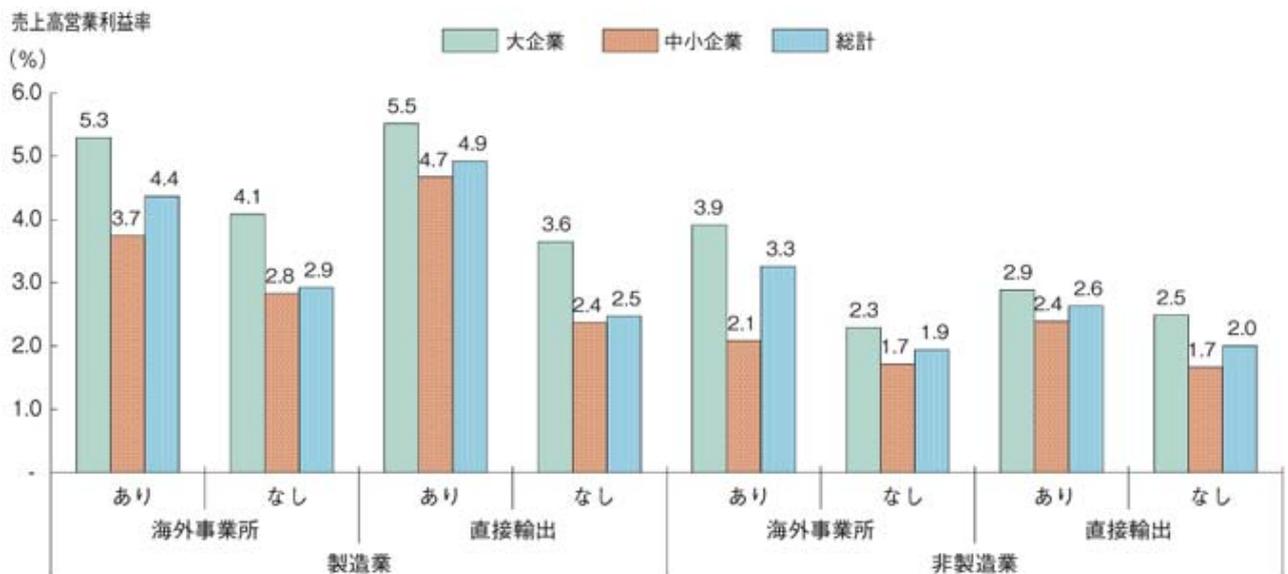
- 直接輸出をしている企業や海外事業所を有する企業の方が高い営業利益率をあげている。
- また、直接輸出や間接輸出を行うことは、業績にプラスの影響を与えたとの回答が主体となっている。
- 国際化を行ったことは、直接投資企業、輸出企業ともに「売上の増加」、「新市場・顧客の開拓」を始めとして、様々な効果をもたらすとの調査結果もある。

中堅・中小企業の海外市場開拓は徐々に進展してきているが、その取り組みは成果をあげているのだろうか。

図表1-8は直接輸出の有無、海外事業所の有無別に業績との関係を見たものである。これをみると直接輸出をしている企業や海外事業所を有する企業の方が高い営業利益率をあげていることが分かる。

また、直接輸出や間接輸出を行うことが業績にプラスの影響を与えているかどうかを聞いた結果でも(図表1-9)、直接輸出については約8割、間接輸出については約7割の中小企業がプラスの影響があったとの回答となっている。

図表1-8 海外進出と売上高営業利益率の関係

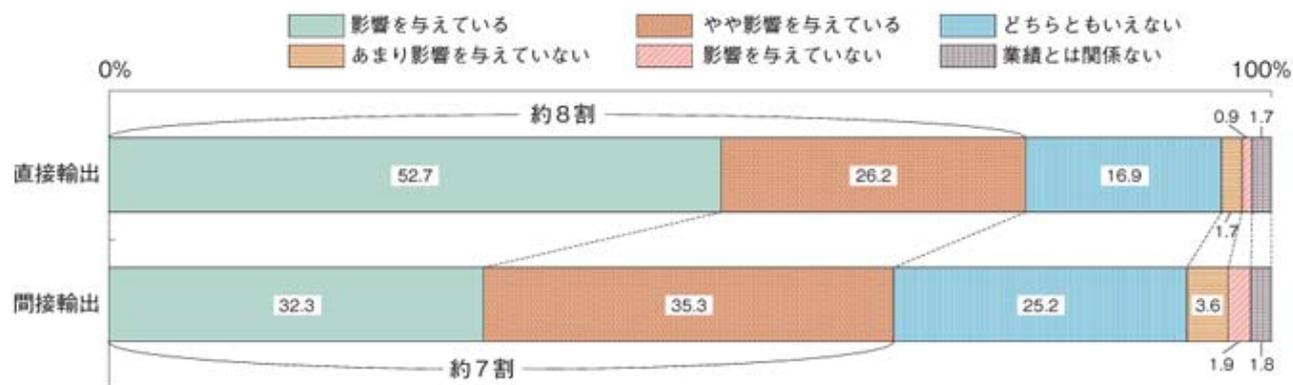


資料：経済産業省「平成19年企業活動基本調査」再編加工(2009年)

(注) ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業以外の企業をいう。

(資料) 中小企業白書 2009

図表 1 - 9 直接輸出、間接輸出を行うことの業績への影響



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

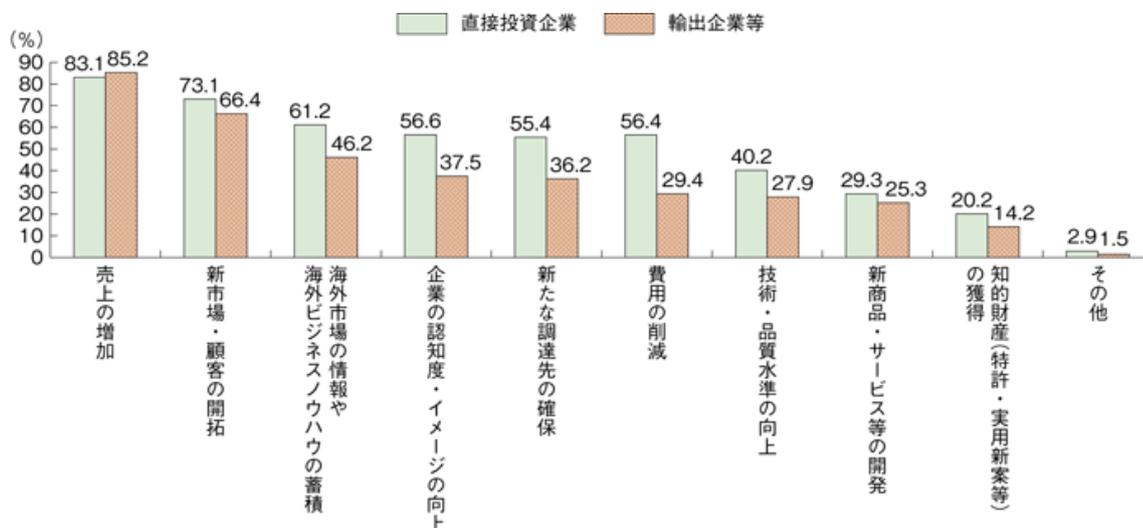
- (注) 1. ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいう。また、間接輸出とは、輸出相手は分かっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。
 2. 直接輸出、間接輸出をそれぞれ行っている企業に対し、直接輸出、間接輸出が業績にプラスに影響を与えていると思うかという問いに対する回答。
 3. 中小企業のみ集計。

(資料) 中小企業白書 2009

直接投資企業、輸出企業ともに国際化への取り組みは「売上の増加」、「新市場・顧客の開拓」など様々な効果をもたらすと調査結果もある。

このように、海外市場開拓は、中堅・中小企業が主体である地域企業がその経営・事業基盤を維持・強化することにプラスの効果を与えるものといえよう。

図表 1 - 10 国際化を行ったことによる効果 (直接投資企業と輸出企業等)



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

- (注) 1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。
 2. ここでいう直接投資企業とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。
 3. ここでいう輸出企業等とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答していない中小企業をいう。
 4. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(資料) 中小企業白書 2010

(2) 地域経済への影響

<概要>

海外生産を伴う直接投資は雇用減少や地域経済の空洞化につながるとの懸念も根強い。しかし、全般的な影響をみた場合、以下のように、海外進出が地域の雇用減少や経済空洞化につながるとの関係は認められていない。

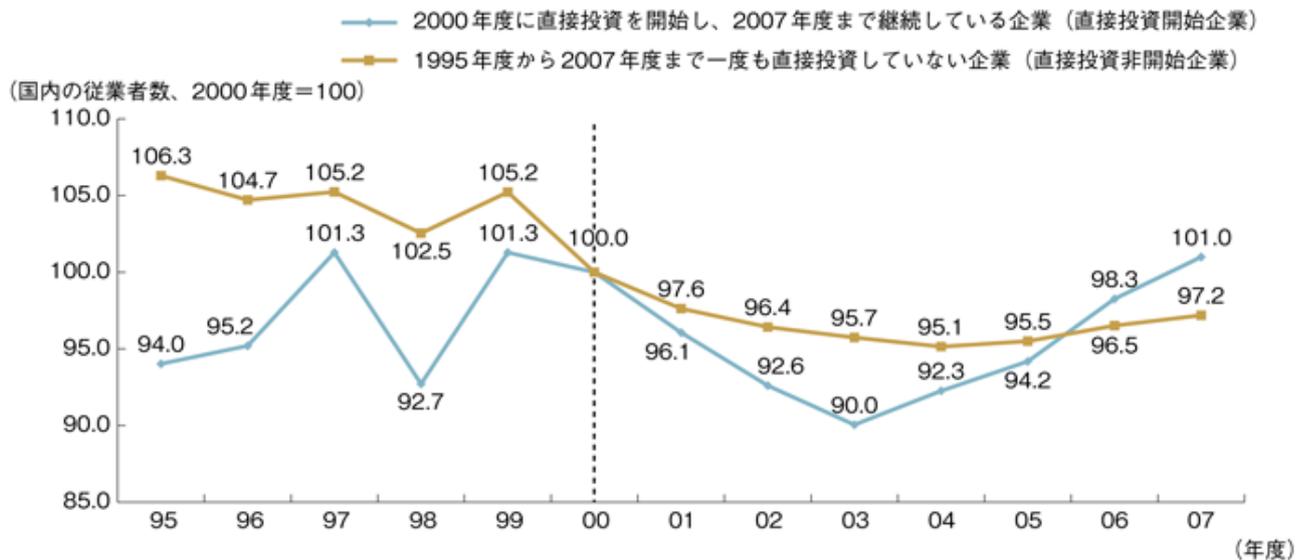
- 中小企業白書 2010 によると、直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数を比較すると、直接投資開始企業の国内の従業者数は 6～7 年後には直接投資非開始企業を上回る結果となっている。
- 経済産業省における企業活動基本調査と海外事業活動調査の個票データを用いて回帰分析を行った結果でも、「海外生産と国内生産は代替的な関係ではなく、むしろ補完的な関係にある」とされている。
- 諏訪地域の実態調査でも、「諏訪地域に限って言えば、海外進出は本社工場に新たな雇用を生み出すのが真実である。」としている。
- 北陸環日本海経済交流促進協議会が行った調査(2005 年)でも、海外進出した企業においては、「事業規模」「国内生産」「国内雇用」「本社開発機能」のいずれの項目も、「拡大した」と回答した企業が「縮小した」と回答した企業を上回っている。

では、地域経済への影響という点ではどうだろうか。海外市場開拓のうち海外生産は雇用減少や地域経済の空洞化につながるとの懸念も根強いいためこの点について情報を整理する。

たしかに、地域の中小企業が海外工場を設ければ、国内生産を代替するなどマイナスの影響を与えるようにも思える。

しかし、中小企業白書 2010 では、「国際化を開始する企業は国際化開始後に国内の雇用を拡大させる傾向がある。」としている。図表 1-11 は、直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数を示したものであるが、直接投資開始企業の国内の従業者数は、直接投資非開始企業と比較して、直接投資開始 3 年後には約 9 割に減少するが、6～7 年後には直接投資非開始企業を上回る結果となっている。この結果の背景について、白書では「直接投資開始企業では、現地におけるネットワークを通じた取引先の開拓等による国内の事業の拡大に必要な従業者を増加させることや、現地法人を管理するために必要な国内の従業者を増加させることなどが挙げられる。」と分析している。

図表 1 - 1 1 直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数（中小企業）



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

（注）1994年度から2007年度まで連続して回答している企業を集計している。

（資料）中小企業白書 2010

また、他の実証研究でも、海外生産拡大は国内生産にマイナスの影響を与えるものではないとの調査結果がある。具体的には、経済産業省における企業活動基本調査と海外事業活動調査の個票データを用いて回帰分析を行った東京大学の元橋教授によれば（注2）、「海外生産と国内生産は代替的な関係ではなく、むしろ補完的な関係にあることが分かった。海外生産を進めることによって、企業グループ全体の国際競争力が高まり、国内活動も活性化されるという効果が期待できるからである。」としている。

（注2）中小企業総合研究 第5号（2006年11月）「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」東京大学工学研究科技術経営戦略学専攻教授 元橋一之氏論文

さらに、個別地域を対象とした実証研究でも、海外生産拡大は国内生産に必ずしもマイナスの影響を与えるものではないとの結果がある。

まず、諏訪地域で海外生産拠点を有する中小企業の実態調査を行った（財）国際貿易投資研究所の鬼塚氏によれば（注3）、「中小企業が海外に製造工場を進出すれば本社工場で生産するものが減少し、本社工場の人員が減少するいわゆる空洞化を招くといわれてきた。しかしインタビューした18社を見る限り本社工場の人員数が減少したのは6社である。3社は海外進出時の現状維持であり、9社はむしろ増加した。諏訪地域に限って言えば、海外進出は本社工場に新たな雇用を生み出すのが真実である。」としている。

図表 1 - 1 2 インタビュー18 社の空洞化の状況

企業	進出の状 態	初めての進 出年	新製品の 有無	本社工場 の人員増減	企業	進出の状 態	初めての進 出年	新製品の 有無	本社工場 の人員増減
A	要請	93	有	+30%	J	独自	03	無	0
B	独自	02	有	+30%	K	要請	02	有	0
C	独自	04	有	+10%	L	独自	04	無	0
D	要請	87	有	+70%	M	独自	95	無	△30%
E	要請	94	有	+40%	N	要請	90	無	△30%
F	独自	90	有	+100%	O	要請	01	有	△30%
G	独自	93	有	+400%	P	独自	01	無	△20%
H	要請	89	有	+350%	Q	独自	94	有	△10%
I	独自	01	無	+10%	R	独自	92	有	△10%

(注3) 国際貿易と投資 Winter2009「空洞化を避ける中小企業の海外進出—諏訪地域の事例調査—」
(財) 国際貿易投資研究所 研究主幹 鬼塚 義弘氏

また、北陸環日本海経済交流促進協議会が行った「東アジアの経済発展を視野に入れた北陸地域戦略の方向性に関する調査(2005年)」でも、海外進出した企業においては、「事業規模」「国内生産」「国内雇用」「本社開発機能」のいずれの項目についても、「拡大した」と回答した企業が「縮小した」と回答した企業を上回っている。

図表 1 - 1 3 国際化を行ったことによる効果 (北陸の地元企業)

	回答社数	(単位:%)		
		拡大	変化なし	縮小
事業規模	41	66	29	5
国内生産	38	34	45	21
国内雇用	41	22	61	17
本社開発機能	41	32	68	0

(資料) 北陸経済連合会、北陸AJEC『東アジアの経済発展を視野に入れた北陸地域戦略の方向性に関する調査』(平成17年)

以上のように、個別には国内雇用が減少する事例もあるが、全般的には海外進出が地域の雇用減少や経済空洞化につながるの心配はこれまでのところ杞憂であったといえよう。

また、東日本大震災後にとりまとめられた東北地域中小企業海外展開支援会議の行動計画でも、震災を乗り越え経済的な復興を果たすためには成長を続ける海外市場に打って出ようとする中小企業への支援が必要な旨を指摘している。

4. 海外市場開拓に向けた課題

(1) 失敗リスクへの対応

<概要>

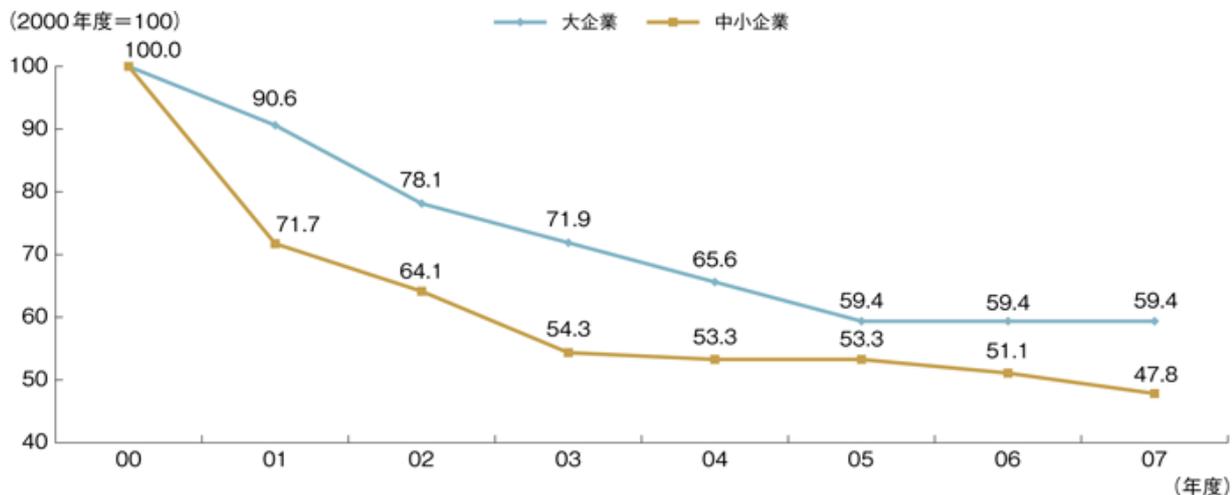
海外市場開拓に限らず国内においても事業を行う上で失敗の可能性は必然的に伴うが、下記のようにそのビジネス展開は国内以上にリスクを伴うため、経営体力が十分でない企業が失敗すれば経営に大きな打撃を与える懸念が課題の一つとしてあげられる。

- まず、成果を上げられずに撤退するケースも少なくないという実態がある。2000年度に輸出を開始した中小企業のうち半数以上の企業が2007年度までに撤退。また、直接投資企業の現地からの撤退状況は年4%程度と大企業を上回る。
- 一方、直接投資が失敗した場合の対応策などのリスク対策を事前に検討していない企業が多数を占めているという現状もある。

先ほどみたように海外市場開拓は、地域の中堅・中小企業が経営・事業基盤を維持・強化することにプラスの効果を与えることが期待できるものである。

一方で、成果を上げられずに撤退するケースも少なくないという実態もある。まず、中小企業の輸出の継続割合は、大企業と比較して低く、2000年度に輸出を開始した企業のうち半数以上の企業が2007年度までに撤退している。また、直接投資企業の現地からの撤退状況をみると2002年度以降は撤退比率が減少する傾向にあるが、中小企業の撤退比率は年4%程度と大企業を上回っている。

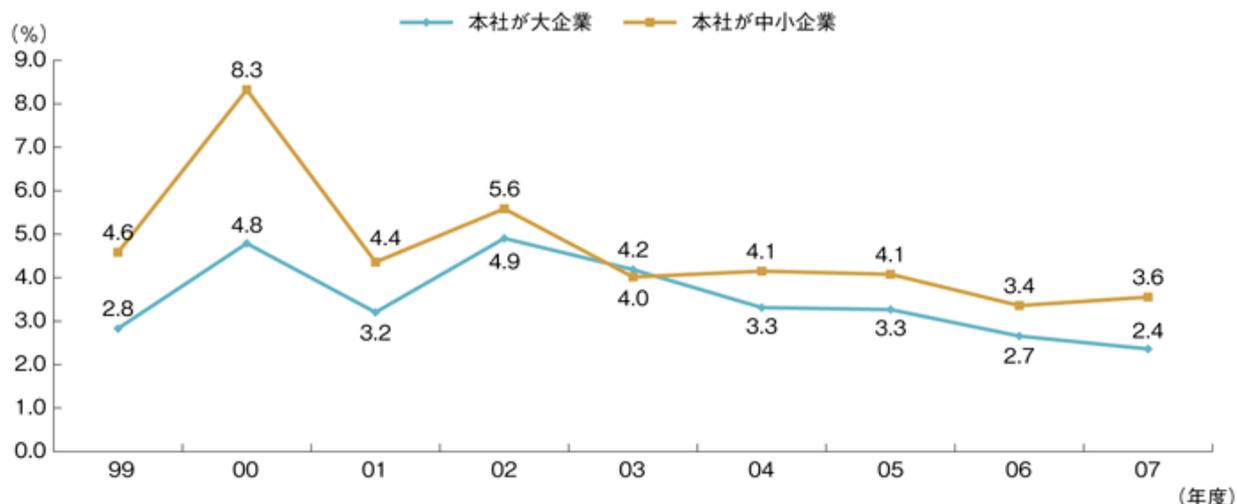
図表1-14 規模別の輸出開始企業の継続割合



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(注) 八代・平野(2010)を参考に作成。

(資料) 中小企業白書 2010

図表 1 - 1 5



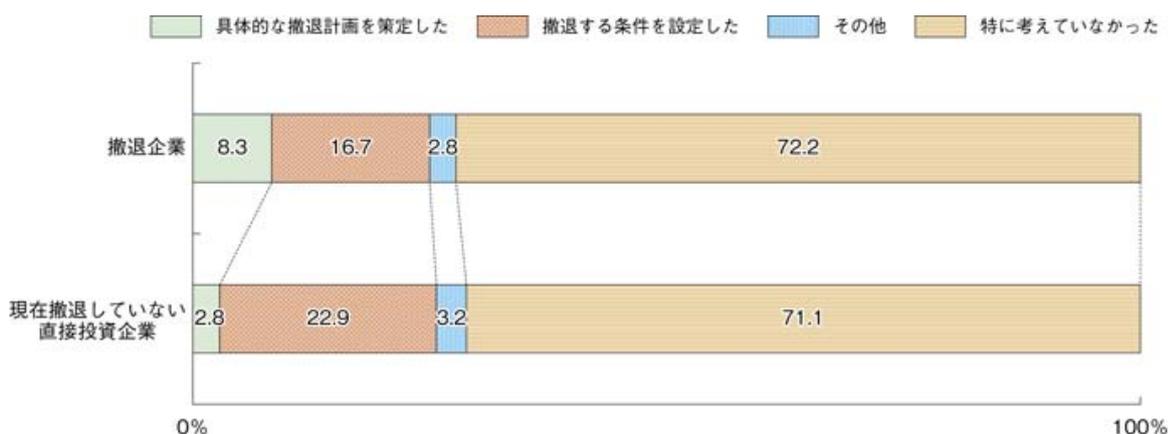
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工
 (注) 撤退比率＝撤退法人数/(撤退法人数+年度末現地法人数)。

(資料) 中小企業白書 2010

むろん、海外市場開拓に限らず国内においても事業を行う上で失敗の可能性は必然的に伴うものである。しかし、海外市場開拓への取り組みは国内以上にリスクを伴うため、経営体力が十分でない企業が失敗すれば経営に大きな打撃を与える懸念もないとはいえない。

一方で、失敗した場合の対応策などのリスク対策を事前に検討していない企業が多数を占めているという現状もある。すなわち、中小企業が直接投資を行う前に具体的な撤退計画を策定したかをみると、撤退企業も現在撤退していない直接投資企業も「具体的な撤退計画を策定した」又は「撤退する条件を設定した」と回答した中小企業は約3割にとどまっているのである。

図表 1 - 1 6 直接投資を行う前の撤退計画策定の状況



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」(2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

(注) 1. ここでいう撤退企業とは、直接投資を「過去に行っていたが現在は撤退した」と回答した中小企業をいう。
 2. ここでいう現在撤退していない直接投資企業とは、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。

(資料) 中小企業白書 2010

(2) 経営資源不足への対応

<概要>

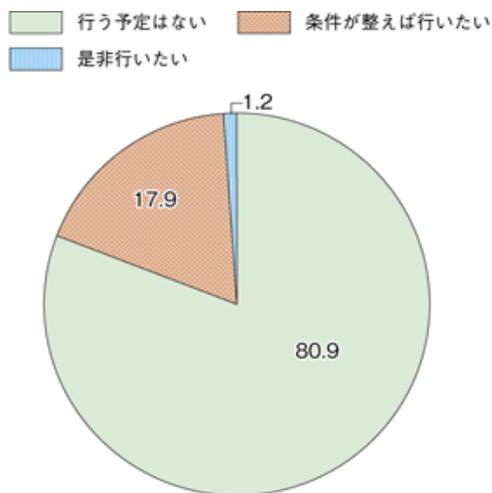
中小企業の場合、海外展開を予定していない企業の割合が多数を占めるが、経営資源不足が大きな影響を与えていると思われる。

- 中小企業白書（2010）によれば、国際化を行う予定がない企業の割合が8割に上る。
- その理由をみると、「必要性を感じない（62.4%）」を除くと、「国内業務で手一杯で考えられない（32.3%）」、「国際業務に必要な知識がない（27.9%）」、「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない（19.5%）」、「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない（18.7%）」ことなど経営資源の不足を示唆する回答が挙げられている。

中小企業白書（2010）によれば、中小企業が今後国際展開を予定している割合は条件が整えばとの留保付きの回答を含め2割弱にとどまり、国際化を行う予定がない企業の割合が8割強に上る。

そして、中小企業が国際化を行う予定がないと回答した企業が挙げた理由をみると、「必要性を感じない（62.4%）」を除くと、「国内業務で手一杯で考えられない（32.3%）」、「国際業務に必要な知識がない（27.9%）」、「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない（19.5%）」、「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない（18.7%）」など経営資源の不足を示唆する回答が挙げられている。

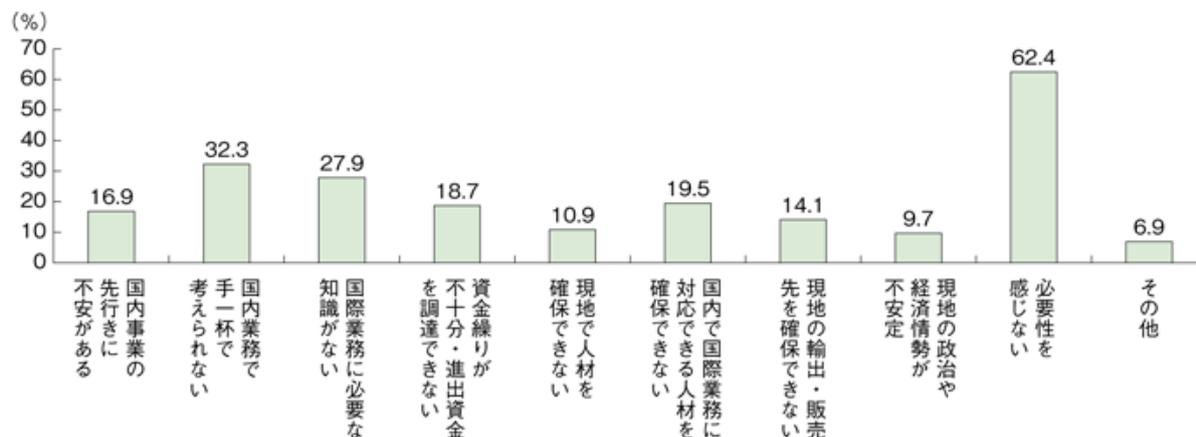
図表 1 - 1 7 今後の国際化の希望



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

(注) 国際化を「行ったことがない」と回答した中小企業のみを集計している。

図表 1-18 国際化を行う予定がないと回答した企業が挙げた理由



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注） 1. 国際化を「行ったことがない」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

（資料） 中小企業白書 2010

少子高齢化を背景とした国内市場の縮小、取引先である大手企業の海外進出拡大・現地調達率の向上という取り巻く環境を見据えれば、今後とも国内で十分な仕事量を確保できる見通しがあればむろん話は別であるが、経営資源が不足しているからと海外市場開拓に手をこまねくだけでは経営・事業基盤が弱体化していく恐れがある。

一方で、中小企業が1社単独で海外市場開拓するには、①知識・ノウハウの不足、②人材の不足、③資金面の不足など乗り越えなければならないハードルは低くないのも事実である。

そこで、Ⅲの中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディでは、経営資源不足や必ずしも十分でない経営体力を補うためにどのような工夫を行いつつ海外市場開拓を行っているかという点に特に着目して事例を抽出した。

Ⅱ. 東北地域企業の実態 ～アンケート調査結果～

<概要>

<調査要領・回答企業属性>

- 東北地域ものづくり企業の海外市場開拓の取組状況や今後の意向などを把握するため、アンケート調査を実施し、376社（回収率29.4%）から回答を得た。
- 回答企業は、中小企業の範疇に属するものづくり企業が大半を占め、しかも東北7県に本社を置く企業が主体となっている。

<これまでの海外市場開拓の取り組み>

- これまでの海外市場開拓への取り組みについてみると、「自社で取り組んだことがある」との回答割合は3割弱にとどまっている。しかし、中小企業の範疇の中で比較的小規模な企業の中にも海外市場開拓の取り組みを実施している企業が存在している。
- また、「自社で取り組んだことがある企業」に現状に対する自己評価を聞くと約7割の企業が事業の状況を肯定的に評価している。
- 海外市場開拓への取り組みの効果をみると、「顧客基盤の拡大」、「取引先との関係維持・強化」との回答がそれぞれ5割を超える。

<今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方>

- 海外市場開拓に向けた今後の方針についてみると、現在の取り組みを維持・強化するとの回答が約3割、留保つきを含め新規取り組みを検討するとの回答が約2割ある一方で、「行う予定はない」との回答が半分強を占める。
- 今後の海外市場開拓の目的・動機をみると、「現地市場の開拓・拡大」、「取引先の海外進出拡大」、「国内市場の成熟化・縮小」への対応が上位3項目である。
- 海外市場開拓の取り組みを考えている国・地域をみると、最も多い回答が中国であるが、タイなどASEAN地域への関心も高くなっている。
- 海外市場開拓で想定している販売先をみると、「現地に進出している日系企業」との回答が8割を超えるなど現地日系企業が重点的なターゲットとなっている。
- 海外市場開拓を行う地域を検討する際に重視する事項をみると「現地市場の将来性」が第一位で、第二位が「信頼できる現地パートナーの存在」である。
- 海外市場開拓に向けた課題や懸念事項をみると、「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」が最も多い回答であった。とりわけ、新規取り組みを検討しようとしている企業では、全体に比べても「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」を課題とする回答比率が高くなっている。

1. 調査実施概要

経営・事業基盤の維持・強化に意欲的な東北地域ものづくり企業の海外市場開拓の取組状況や今後の意向などを把握するため、2012年1月中旬から2月上旬にかけて、アンケート調査を実施した。1,277社にアンケート表を配布し、376社（回収率29.4%）から、回答を頂いた。

具体的な調査要領は、下記のとおりである。

【調査要領】

アンケート名	「東北地域企業の海外市場開拓に関するアンケート調査」
調査時点	アンケート発送日 2012/1/20、回収締切日 2012/2/10
対象先（注）	東北7県のものづくり中堅・中小企業、有効発送数 1,277社
回答社数	376社（回収率 29.4%）
調査方法	調査票によるアンケート調査（郵送自記入方式）
主な調査内容	①これまでの海外市場開拓の取り組み、②今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方

東北7県とは、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県、新潟県をいう。

（注）

東北地域で、材料・部品、資本財などの製造を行っているいわゆる「ものづくり中堅・中小企業」を主たる対象とした。これは、東北の製造業は、食品関連産業を除けば、最終消費者向けの完成品を生産する大手企業などに対し、各種部材を供給する役割を担っている企業が多いことを勘案したものである。

具体的企業の選定にあたっては、上記目的に合致する企業を抽出するため、各県企業紹介リスト、TOHOKUものづくりコリドールの企業紹介リスト（東北経済産業局）、ジェトロの貿易関係企業といった公表資料から対象先を抽出した。なお、複数事業所を持つ企業については、送付先は一か所としている。

2. 調査結果

(1) 調査回答企業の属性

○本社所在地別

回答企業の本社所在地別の状況は以下のとおりで、東北7県に本社を置く企業が殆ど(371件中318件、85.7%)である。なお、その他は、東京・神奈川など首都圏に本社を置き、東北に生産拠点を有する企業が主体である。

	回答企業数	構成比
青森県	10	2.7%
岩手県	38	10.2%
宮城県	50	13.5%
秋田県	27	7.3%
山形県	59	15.9%
福島県	55	14.8%
新潟県	79	21.3%
その他	53	14.3%
回答社数(n)	371	100.0%

(注) 回答社数は、本件内容に対して回答があった社数である。以下同じ。

○東北地域の生産拠点

回答企業が有する生産拠点の各県への立地状況は以下のとおりである。

	回答企業数
青森県	14
岩手県	55
宮城県	60
秋田県	31
山形県	69
福島県	73
新潟県	94
回答社数(n)	370

○資本金及び従業員規模別

回答企業の資本金及び従業員規模別の分布状況は以下のとおりで、従業員規模300人以下又は資本金規模3億円以下という中小企業の範疇に入る企業が殆どである。

	回答企業数	構成比
2千万円以下	165	44.5%
2千万円超～5千万円以下	101	27.2%
5千万円超～1億円以下	55	14.8%
1億円超～3億円以下	21	5.7%
3億円超	29	7.8%
回答社数(n)	371	100.0%

(注) 単位間違いと考えられる回答も散見されたため、資本金3億円超との回答があったものについては、HP等で資本金を確認し必要に応じて修正(20件)を行った。

	回答企業数	構成比
20人以下	72	19.7%
21～50人	105	28.8%
51～100人	77	21.1%
101～200人	59	16.2%
201～300人	16	4.4%
301人超	36	9.9%
回答社数(n)	365	100.0%

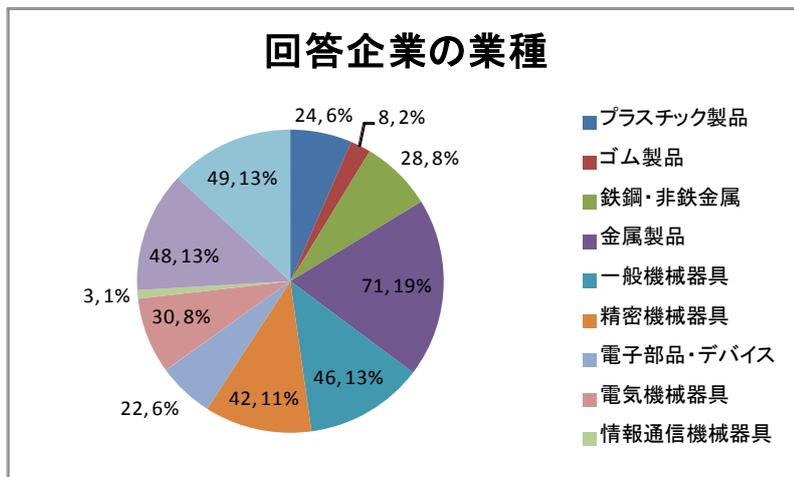
○売上高規模別

回答企業の売上高規模別の分布状況は以下のとおりである。

	回答企業数	構成比
1億円以下	29	8.7%
1億円超～5億円以下	106	31.7%
5億円超～10億円以下	53	15.9%
10億円超～20億円以下	54	16.2%
20億円超～50億円以下	39	11.7%
50億円超	53	15.9%
回答社数(n)	334	100.0%

○業種別（回答社数 370 社）

回答企業の主業の状況は以下のとおりである。



（注）複数業種の回答（6社）については、案分処理した。

○生產品目

回答企業の生產品目は下記の通りで、事業者向けの生産財を主要な生產品目としている企業が主体である。また、生産財のうちでも、殆どが材料・部品である。

	回答企業数	構成比
生産財	328	94.0%
消費財	22	6.3%
回答社数(n)	349	

	回答企業数	構成比
材料・部品	248	88.3%
資本財	22	7.8%
備品・サービス	11	3.9%
回答社数(n)	281	100.0%

（注）生產品目の数値には、複数業種の回答があったもの（1件）を含む。

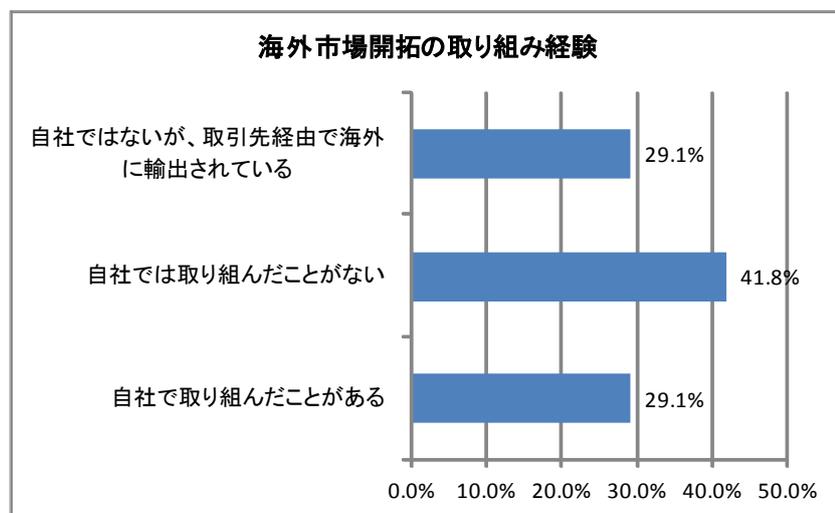
(2) これまでの海外市場開拓の取り組み

○海外市場開拓の取り組み経験

これまでの海外市場開拓（注）への取り組みについてみると（回答社数 371 社）、「自社で取り組んだことがある」との回答割合は 29.1%と 3 割弱にとどまっており、約 7 割の企業は自社の意思ではこれまで海外市場開拓の取り組みをしたことがない状況にある。

但し、材料・部品を生産している企業が多いことを反映し、「自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されている（取引先製品に組み込まれる等）」との回答も 29.1%を占めている。

図表 2 - 1



（注）輸出、技術・業務提携（製造委託を含む）、直接投資を言う。以下同じ

なお、東北に本社を置く企業でも、これらの傾向に変わりがない。

図表 2 - 2

東北本社企業		
	回答企業数	構成比
自社で取り組んだことがある	82	26.1%
自社では取り組んだことがない	136	43.3%
自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されている	96	30.6%
回答社数(n)	314	100.0%

資本金規模別や従業員規模別に「自社で取り組んだことがある」企業の割合についてみると、規模が大きくなるにつれて、概ね実施比率は高まる傾向がある。しかし、ここでは資本金 5 千万円以下、従業員 50 人以下といった中小企業の範疇の中で比較的小規模な企業の中にも海外市場開拓の取り組みを実施している企業が存在していることに注目して欲しい。

図表 2 - 3

自社で取り組んだことがあるとの回答比率		
	回答企業数	比率
2千万円以下	30	18.5%
2千万円超～5千万円以下	28	27.7%
5千万円超～1億円以下	19	34.5%
1億円超～3億円以下	9	45.0%
3億円超	21	72.4%

図表 2 - 4

自社で取り組んだことがあるとの回答比率		
	回答企業数	構成比
20人以下	8	11.8%
21～50人	21	20.0%
51～100人	27	35.5%
101～200人	24	40.7%
201～300人	5	31.3%
301人超	20	55.6%

○海外市場開拓の取り組み形態

「自社で取り組んだことがある企業」について、どのような形態で海外市場開拓に取り組んでいるかの回答(複数回答)をみると、輸出が58.3%と一番多いが、直接投資も49.5%、技術・業務提携でも40.8%の企業で取り組みがなされているとの結果となっている。

図表 2 - 5

	回答企業数	構成比
輸出	60	58.3%
技術・業務提携	42	40.8%
直接投資	51	49.5%
回答社数(n)	103	

なお、参考までに資本金規模別に実施している取り組み形態をみたが、規模別に明確な特徴は認められなかった。

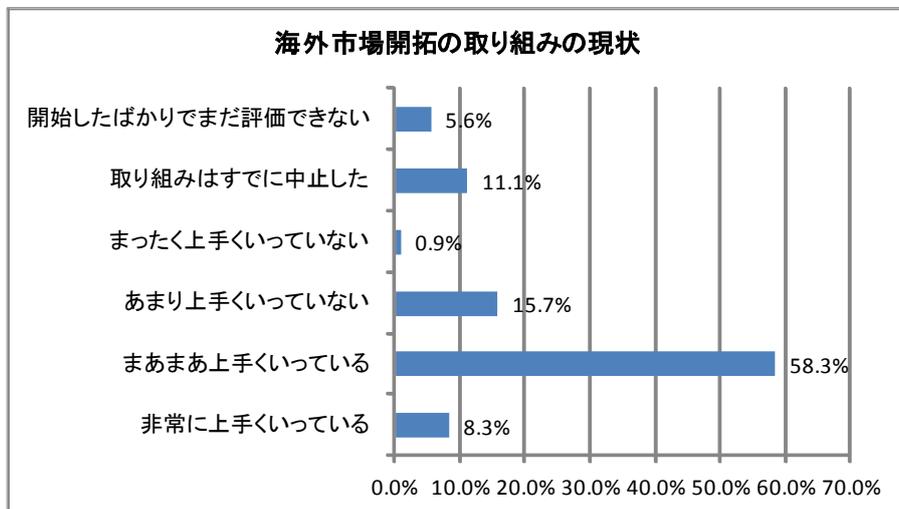
図表 2 - 6

取り組み形態			
	輸出	技術・業務提携	直接投資
2千万円以下	50.0%	28.6%	35.7%
2千万円超～5千万円以下	65.4%	34.6%	50.0%
5千万円超～1億円以下	63.2%	42.1%	63.2%
1億円超～3億円以下	33.3%	33.3%	44.4%
3億円超	70.0%	65.0%	60.0%

現在の状況

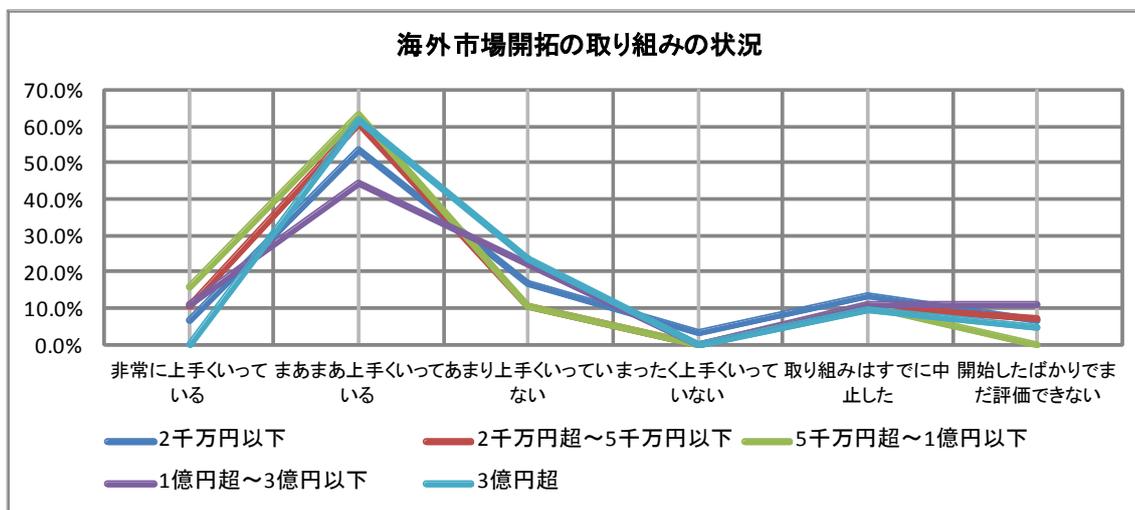
「自社で取り組んだことがある企業」に現状に対する自己評価を聞くと（回答社数 108 社）、58.3%の企業が「まあまあ上手くいっている」と答えており、「非常に上手くいっている」と合計すると 66.6%の企業が事業の状況を肯定的に評価している。

図表 2 - 7



資本金規模別にみても、基本的な傾向に大きな違いはなく、規模が小さいと成功率が低い、あるいは失敗している比率が高いといった傾向はなかった。

図表 2 - 8

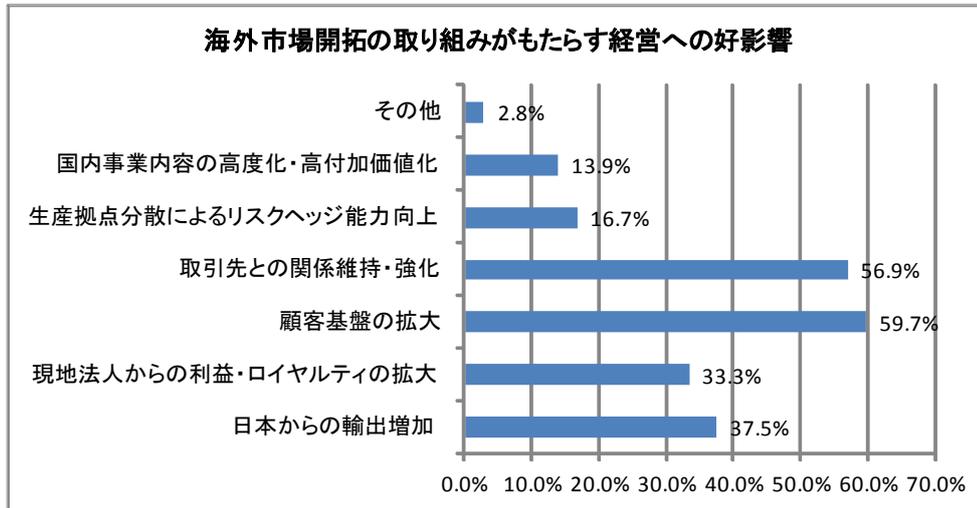


海外市場開拓への取り組みがもたらす経営への好影響

海外市場開拓への取り組みはどのような効果をもたらしているかをみると（回答社数 72 社）、「顧客基盤の拡大」（59.7%）、「取引先との関係維持・強化」（56.9%）との回答がそれぞれ 5 割を超え、「日本からの輸出増加」（37.5%）がこれらに続いている。

海外市場開拓は、経営・事業基盤の維持・強化を図る上で重要な意味を持つ売上高を維持・拡大させる効果をもたらしているといえるだろう。

図表 2 - 9



（注）前問で「非常に上手くいっている」、「まあまあ上手くいっている」を選んだ企業について、海外市場開拓の取り組みが自社の経営にどのような好影響をもたらしているかを複数回答で答えてもらったものである。

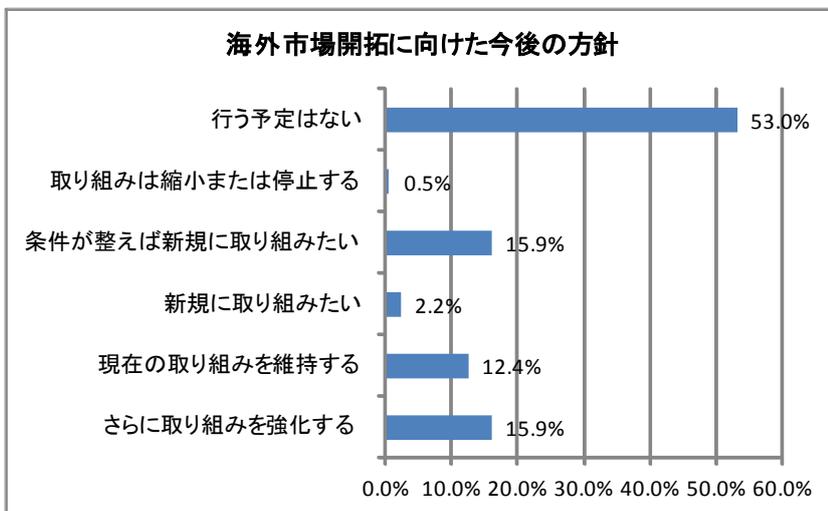
(3) 今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方

海外市場開拓に向けた今後の方針

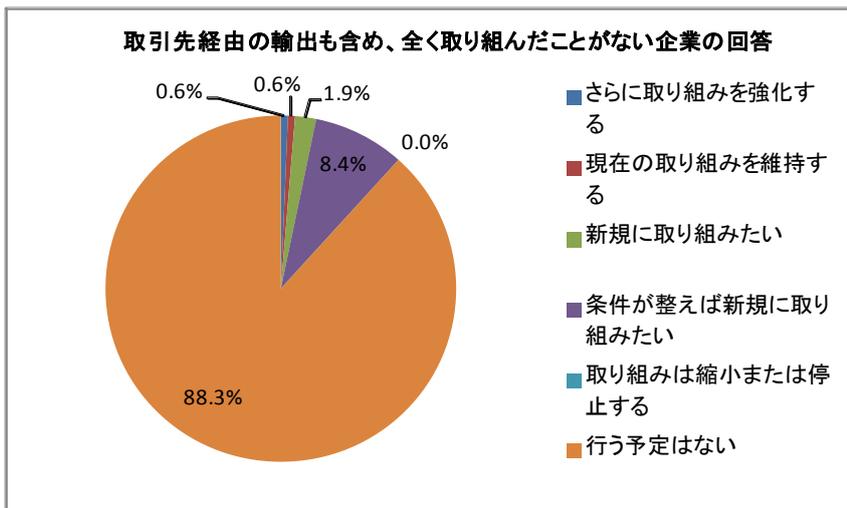
海外市場開拓に向けた今後の方針についてみると（回答社数 370 社）、現在の取り組みを維持・強化するとの回答が約 3 割（「さらに取り組みを強化する」15.9%、「現在の取り組みを維持する」12.4%）、留保つきを含め新規に取り組むことを検討するとの回答が約 2 割（「新規に取り組みたい」2.2%、「条件が整えば新規に取り組みたい」15.9%）となっている。

一方で、「行方予定はない」との回答が半分強を占める。とりわけ、取引先経由の輸出も含め、全く取り組んだことがない企業の回答をみると、約 9 割の企業が「行方予定はない」としている。

図表 2 - 1 0



図表 2 - 1 1

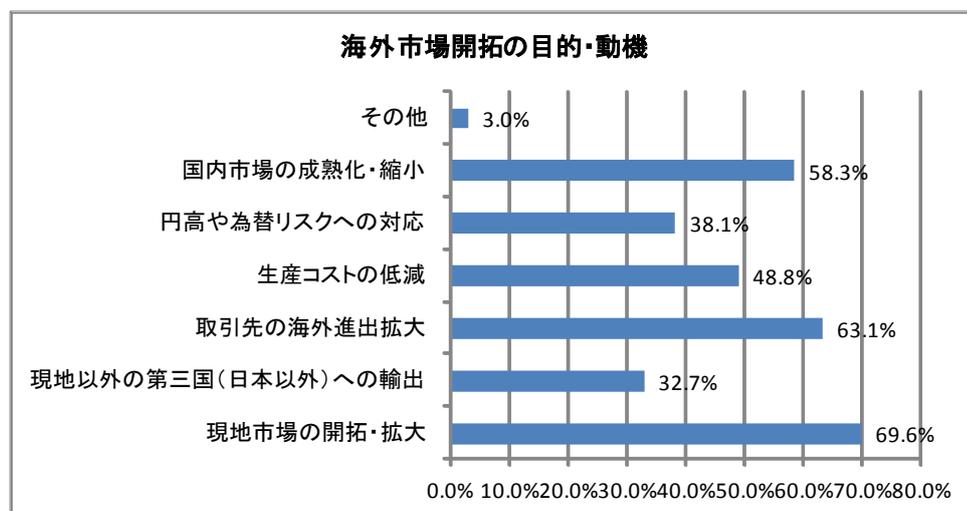


海外市場開拓の目的・動機

今後海外市場開拓を行おうと考えている企業について海外市場開拓の目的・動機をみると(回答社数 168 社)、「現地市場の開拓・拡大」(69.6%)、「取引先の海外進出拡大」(63.1%)、「国内市場の成熟化・縮小」(58.3%)への対応が上位3項目である。これに「生産コストの低減」(48.8%)や「円高や為替リスクへの対応」(38.1%)が続く。

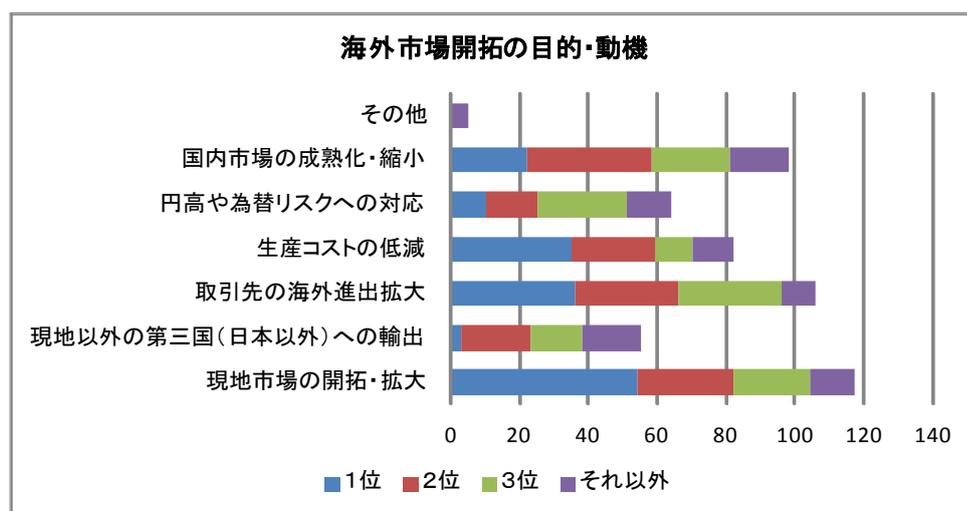
従来、中堅・中小のものづくり企業における海外市場開拓の目的・動機は、生産コストダウンのほか、海外進出したユーザー企業からの要請や取引維持・拡大を目的に自社判断で進出といった受動的なスタイルが主体といわれてきた。今回の結果は、国内市場の成熟化・縮小が見込まれるなか、拡大する海外市場への対応を重視する企業が増加しているといわれる傾向が垣間見られる結果となっている。

図表 2 - 1 2



(注) 前問で、「取り組みは縮小または停止する」、「行方予定はない」以外の回答を選んだ企業について、海外市場開拓の目的・動機を複数回答で答えてもらったものである。

図表 2 - 1 3



(注) それ以外の数値には、順位につき無回答の企業数を含む。

海外市場開拓に向けた今後の方針で「さらに取り組みを強化する」と回答した企業についてみると、「現地市場の開拓・拡大」、「現地以外の第三国（日本以外）への輸出」といった項目の回答比率が全体動向より高く、拡大する海外市場への対応をより積極的に開拓しようとする姿勢が見受けられる。

一方、「新規に取り組みたい」又は「条件が整えば新規に取り組みたい」と回答した企業については、全体動向に比べ「現地市場の開拓・拡大」の回答比率が低く、逆に「国内市場の成熟化・縮小」が高くなっており、受動的対応の色彩がやや強いものと考えられる。

図表 2 - 1 4

さらに取り組みを強化する企業の回答		
	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	52	88.1%
現地以外の第三国（日本以外）への輸出	29	49.2%
取引先の海外進出拡大	31	52.5%
生産コストの低減	33	55.9%
円高や為替リスクへの対応	25	42.4%
国内市場の成熟化・縮小	35	59.3%
その他	1	1.7%
回答社数(n)	59	

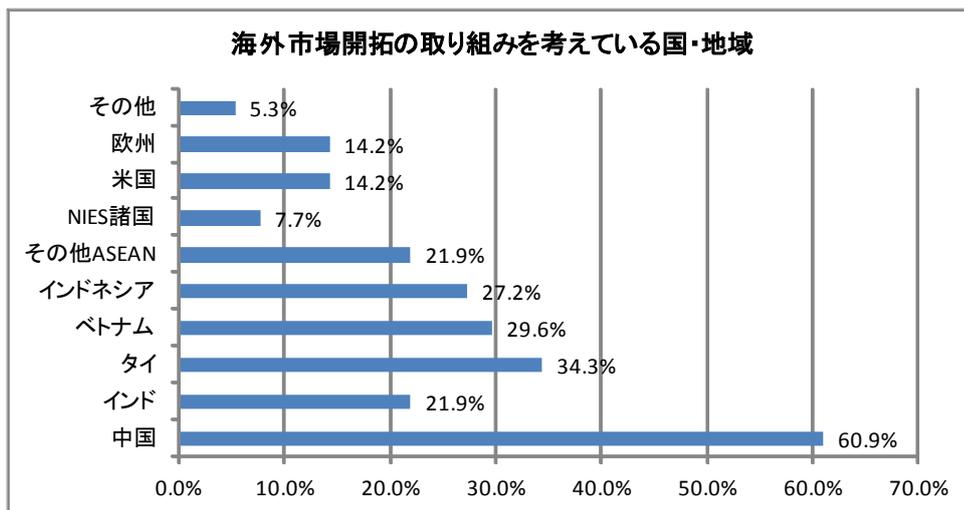
図表 2 - 1 5

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答		
	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	39	59.1%
現地以外の第三国（日本以外）への輸出	19	28.8%
取引先の海外進出拡大	43	65.2%
生産コストの低減	28	42.4%
円高や為替リスクへの対応	29	43.9%
国内市場の成熟化・縮小	42	63.6%
その他	2	3.0%
回答社数(n)	66	

海外市場開拓の取り組みを考えている国・地域

今後海外市場開拓を行おうと考えている企業について取り組みを考えている国・地域をみると（回答社数 169 社）、最も多い回答が中国で、60.9%の企業が市場開拓の取り組みを考える国としている。2位がタイで、さらにベトナム、インドネシア、その他 ASEAN と続いており、中国のほか、日系製造業の集積が比較的進んでおり、さらに貿易自由化を進める ASEAN 地域への関心が高くなっている。

図表 2 - 1 6



（注）海外市場開拓に向けた今後の方針で「取り組みは縮小または停止する」、「行う予定はない」以外の回答を選んだ企業について、海外市場開拓の取り組みを考えている国・地域を複数回答で答えてもらったもの。

この点は、最も重視する国・地域をみても同じである。すなわち、第一位は中国（42社、37.5%）であるが、ASEAN全体でみると38社、33.9%と概ね中国と同じ数の会社が最も重視するとしているのである。

図表 2 - 1 7 最も重視する国・地域

	回答企業数	構成比
中国	42	37.5%
インド	8	7.1%
タイ	15	13.4%
ベトナム	6	5.4%
インドネシア	6	5.4%
その他ASEAN	11	9.8%
NIES諸国	3	2.7%
米国	5	4.5%
欧州	2	1.8%
その他	2	1.8%
回答社数(n)	112	100.0%

今後の方針として「さらに取り組みを強化する」と回答した企業につき、最も重視する国・地域をみると、全体動向と比べ、その他 ASEAN などへの関心がやや高くなっている。

一方、「新規に取り組みたい」又は「条件が整えば新規に取り組みたい」と回答した企業では、ベトナムに加えて、中国やタイといった定番の国への関心への関心がやや高くなっている。

図表 2 - 1 8

さらに取り組みを強化する企業の回答			
	回答企業数	構成比	全体との差異
中国	12	33.3%	-4.2%
インド	4	11.1%	4.0%
タイ	5	13.9%	0.5%
ベトナム	0	0.0%	-5.4%
インドネシア	2	5.6%	0.2%
その他ASEAN	7	19.4%	9.6%
NIES諸国	2	5.6%	2.9%
米国	3	8.3%	3.9%
欧州	0	0.0%	-1.8%
その他	0	0.0%	-1.8%
回答社数(n)	36	100.0%	

図表 2 - 1 9

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答			
	回答企業数	構成比	全体との差異
中国	19	41.3%	3.8%
インド	2	4.3%	-2.8%
タイ	8	17.4%	4.0%
ベトナム	6	13.0%	7.7%
インドネシア	2	4.3%	-1.0%
その他ASEAN	3	6.5%	-3.3%
NIES諸国	0	0.0%	-2.7%
米国	0	0.0%	-4.5%
欧州	1	2.2%	0.4%
その他	1	2.2%	0.4%
回答社数(n)	46	100.0%	

なお、最も重視する国として中国を一位に回答した企業について最も重視する海外市場開拓の目的・動機をみたが、全体の動向と明確な差異は認められなかった。

最も重視する国・地域として ASEAN と回答した企業については、投資環境の異なる複数の違った国である ASEAN を一つにまとめて全体動向と比較することが有意義な結果をもたらすとは考えにくいため、集計のみ行い資料編に表のみを掲載することにした（以下同じ）。

図表 2 - 2 0

海外市場開拓の取り組みで最も重視する目的			
	中国	回答比率	全体との差異
現地市場の開拓・拡大	11	26.8%	-6.9%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	1	2.4%	0.6%
取引先の海外進出拡大	10	24.4%	1.9%
生産コストの低減	10	24.4%	2.5%
円高や為替リスクへの対応	3	7.3%	1.1%
国内市場の成熟化・縮小	5	12.2%	-1.6%
その他	1	2.4%	2.4%
回答社数(n)	41	100.0%	

海外市場開拓の取り組み手法

今後海外市場開拓を行おうと考えている企業についてどのような形態で海外市場開拓に取り組もうとしているのかをみると（回答社数 161 社）、直接投資が 39.8%と一番多いが、輸出も 36.0%、技術・業務提携でも 30.4%とあまり大きな差異はないとの結果となっている。

図表 2 - 2 1

	回答企業数	構成比
輸出	58	36.0%
技術・業務提携	64	39.8%
直接投資	49	30.4%
回答社数(n)	161	

（注）各項目の数値には、複数回答（9件）を含む。

海外市場開拓に向けた今後の方針で、「取り組みは縮小または停止する」、「行う予定はない」以外の回答を選んだ企業に海外市場開拓の手法を聞いたものである。なお、複数の国等で複数の手法を検討されている場合には、最も重視する国等で採用を予定している手法を聞いた。

今後の方針として「さらに取り組みを強化する」と回答した企業についてみると、全体動向と比べ直接投資の比率が高くなっている。一方、「新規に取り組みたい」又は「条件が整えば新規に取り組みたい」と回答した企業についてみると、輸出の比率が低く、技術・業務提携の比率が高くなっている。

これらの結果には、ある程度経験を積んだ企業ではある程度積極的にリスクをとって進めたいとの姿勢が、これに対し、経験のない企業ではコスト競争力確保等の観点から輸出より現地生産を志向する一方でリスクは軽減したいという姿勢が回答に表れているものと考えられる。

図表 2 - 2 2

さらに取り組みを強化する		
	回答企業数	回答比率
輸出	23	40.4%
技術・業務提携	18	43.9%
直接投資	22	53.7%
回答社数(n)	57	

図表 2 - 2 3

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答		
	回答企業数	回答比率
輸出	18	27.7%
技術・業務提携	33	50.8%
直接投資	17	26.2%
回答社数(n)	65	

なお、重視する国として中国を一位に回答した企業について海外市場開拓の手法をみた
が、全体動向と比べると輸出の比率が低いとの結果となった。この結果は、低価格を求め
る現地ニーズに対応するためには、輸出では難しい面があるということが回答に表れたも
のと考えられる。

図表 2 - 2 4

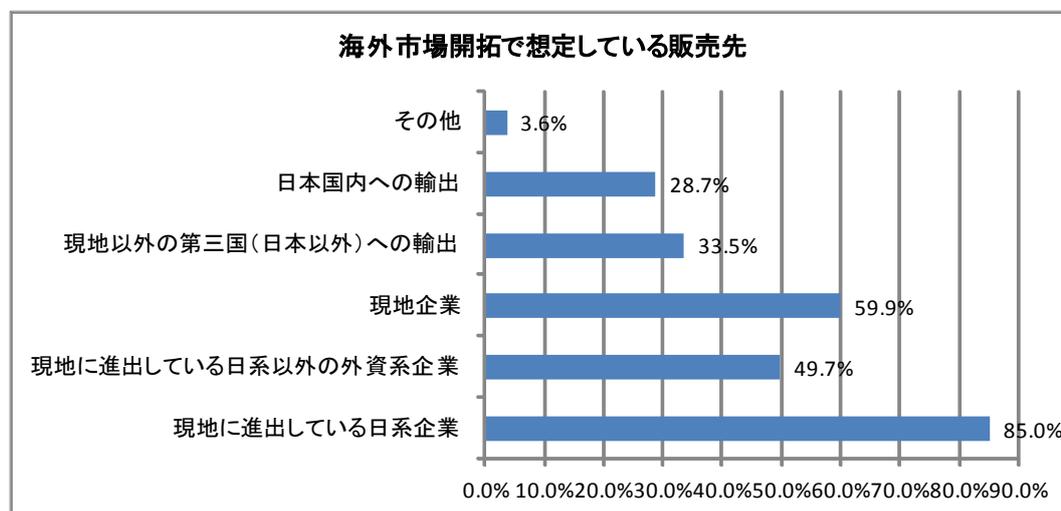
最も重視する国が中国		
	回答企業数	回答比率
輸出	11	26.8%
技術・業務提携	17	41.5%
直接投資	14	34.1%
回答社数(n)	41	

海外市場開拓で想定している販売先

今後海外市場開拓を行おうと考えている企業について想定している販売先をみると（回
答社数 167 社）、「現地に進出している日系企業」との回答が 85.0%に上り、かつ、第一位
の回答の中で 68.8%を占めるなど、現地日系企業が重点的なターゲットとなっている。

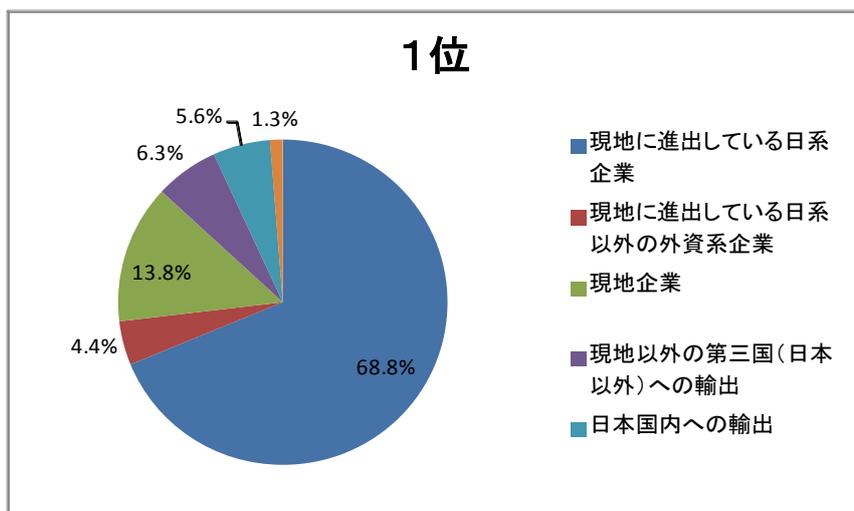
但し、59.9%の企業が「現地企業」、49.7%の企業が「現地に進出している日系以外の外
資系企業」を想定していると答えるなど現地で新規取引先を積極的に開拓し、売上高を維
持・拡大していこうという姿勢もうかがわれるものとなっている。

図表 2 - 2 5



（注）海外市場開拓に向けた今後の方針で、「取り組みは縮小または停止する」、「行う予定はない」以外の回答を
選んだ企業に海外市場開拓の手法を聞いたもの。

図表 2 - 2 6



なお、最も重視する国として中国を選んだ企業について想定する販売先をみると、全体傾向に大きな差はないが、現地企業との回答がやや高い比率となっている。

図表 2 - 2 7

最も重視する国が中国		
	回答企業数	回答比率
現地に進出している日系企業	33	80.5%
現地に進出している日系以外の外資系企業	20	48.8%
現地企業	29	70.7%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	12	29.3%
日本国内への輸出	14	34.1%
その他	1	2.4%
回答社数(n)	41	

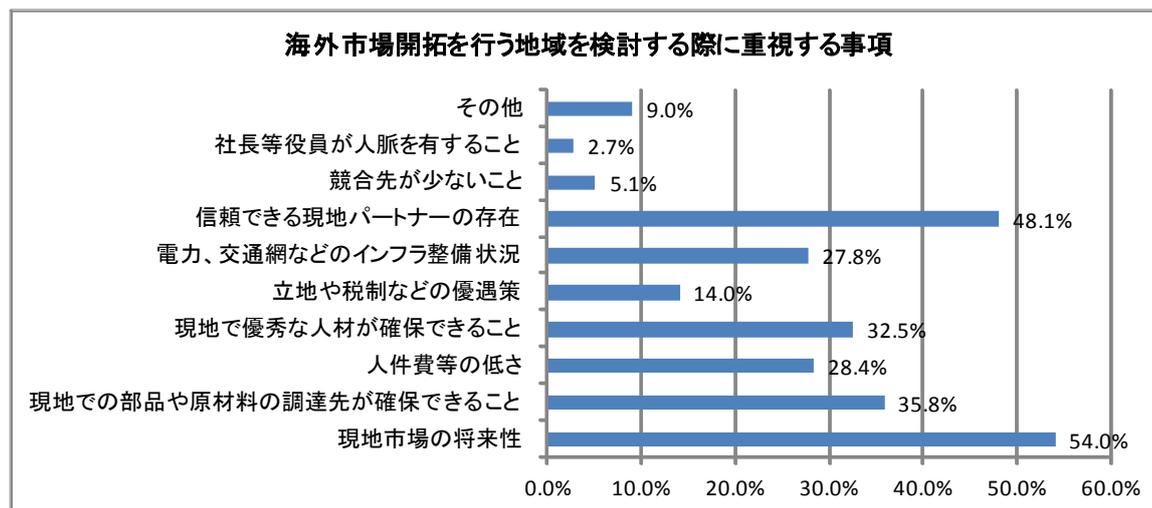
海外市場開拓を行う地域を検討する際に重視する事項

今後海外市場開拓を行おうと考えている企業について海外市場開拓を行う地域を検討する際に重視する事項をみると（回答社数 335 社、複数回答 3 つ以内）、「現地市場の将来性」との回答（54.0%）が第一位となっている。このことは、今後の海外市場開拓の目的・動機として拡大する海外市場への対応という観点がより重視されるようになってきていることを反映しているものといえるだろう。

続いて「信頼できる現地パートナーの存在」（48.1%）があげられている。後からみる海外市場開拓に向けた課題や懸念事項の第一位が、「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」であることも踏まえると、パートナー候補に関する情報提供や仲介支援の強化は、地域ものづくり企業の海外市場開拓を支援していく上で大きなポイントといえよう。

このほかでは、「現地で部品や原材料の調達先が確保できること」（35.8%）、「現地で優秀な人材が確保できること」（32.5%）、「人件費等の低さ」（28.4%）、「電力、交通網などのインフラ整備状況」（27.8%）など、広い意味でのビジネスインフラが重視される結果となっている。

図表 2-28



なお、海外市場開拓に向けた今後の方針で「さらに取り組みを強化する」と回答した企業についてみると、全体傾向に大きな差はないが、「現地で部品や原材料の調達先が確保できること」の比率が低く、逆に「現地市場の将来性」がより高い比率となっている。この結果は、今後大きな成長や工業集積が進むことが期待される国・地域も含めて積極的に海外市場開拓に取り組もうとの姿勢が強く表れたものと考えられる。

一方、「新規に取り組みたい」又は「条件が整えば新規に取り組みたい」と回答した企業については、全体傾向に大きな差はないが、「信頼できる現地パートナーの存在」を重視する比率が高くなっている。この結果は、信頼できるパートナーと組むことでリスクを軽減したいという姿勢がより強く表れたものと考えられる。

図表 2 - 2 9

さらに取り組みを強化する			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
現地市場の将来性	47	79.7%	25.6%
現地での部品や原材料の調達先が確保できること	15	25.4%	-10.4%
人件費等の低さ	21	35.6%	7.2%
現地で優秀な人材が確保できること	15	25.4%	-7.1%
立地や税制などの優遇策	10	16.9%	2.9%
電力、交通網などのインフラ整備状況	15	25.4%	-2.3%
信頼できる現地パートナーの存在	28	47.5%	-0.6%
競合先が少ないこと	2	3.4%	-1.7%
社長等役員が人脈を有すること	2	3.4%	0.7%
その他	2	3.4%	-5.6%
回答社数(n)	59		

図表 2 - 3 0

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
現地市場の将来性	39	58.2%	4.2%
現地での部品や原材料の調達先が確保できること	23	34.3%	-1.5%
人件費等の低さ	22	32.8%	4.5%
現地で優秀な人材が確保できること	21	31.3%	-1.2%
立地や税制などの優遇策	13	19.4%	5.4%
電力、交通網などのインフラ整備状況	16	23.9%	-3.9%
信頼できる現地パートナーの存在	40	59.7%	11.6%
競合先が少ないこと	4	6.0%	0.9%
社長等役員が人脈を有すること	2	3.0%	0.3%
その他	1	1.5%	-7.5%
回答社数(n)	67		

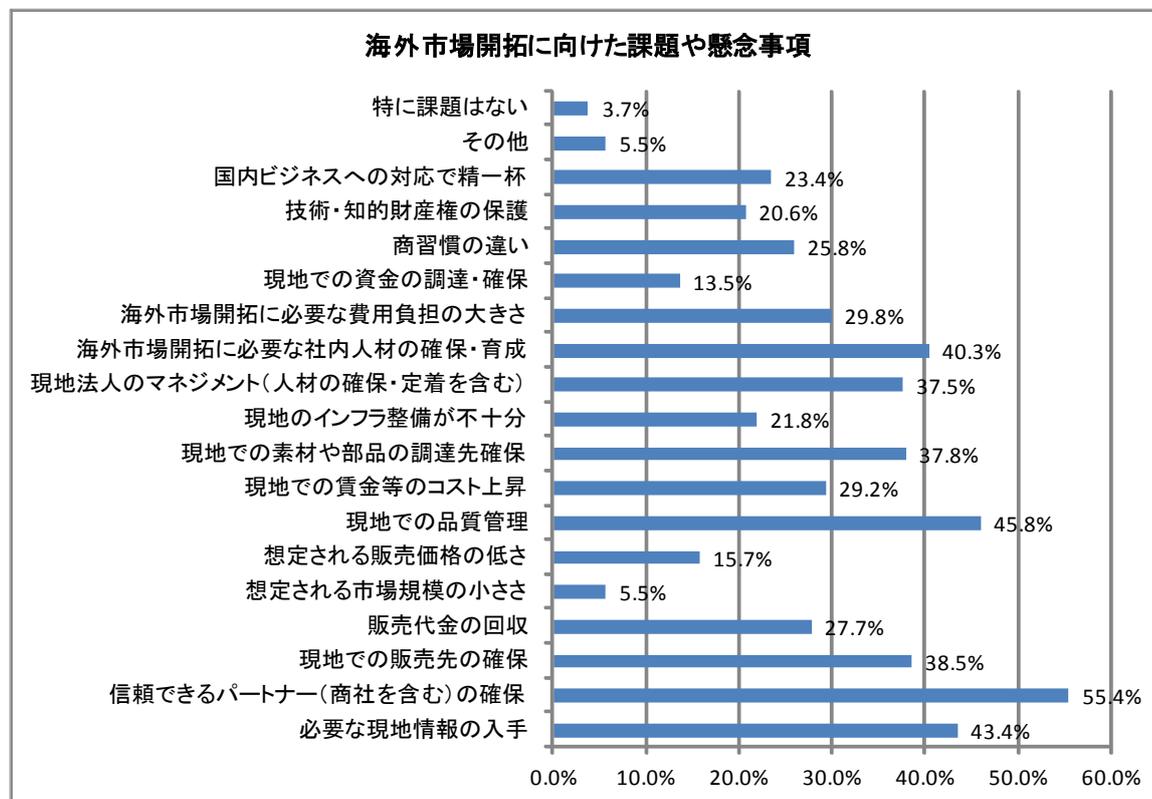
海外市場開拓に向けた課題や懸念事項

海外市場開拓に向けた課題や懸念事項をみると（回答社数 325 社）、検討・準備や立ち上げ段階に関連する事項としては、「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」（55.4%）や「必要な現地情報の入手」（43.4%）が挙げられており、全体でも「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」が最も多い回答であった。

また、海外市場開拓に取り組む社内の体制に関しては、「海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成」（40.3%）、「海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ」（29.8%）についての回答が多い。

さらに、現地でのマネジメントに関する事項としては、「現地での品質管理」（45.8%）、「現地での販売先の確保」（38.5%）、「現地での素材や部品の調達先確保」（37.8%）、「現地法人のマネジメント（人材の確保・定着を含む）」（37.5%）について課題、懸念事項と答える企業が多くなっている。

図表 2 - 3 1



海外市場開拓に向けた今後の方針で「新規に取り組みたい」又は「条件が整えば新規に取り組みたい」と回答した企業についてみると、全体に比べ、「必要な現地情報の入手」や「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」といった検討・準備や立ち上げ段階に関連する事項を課題等とする比率が高くなっている。

これに対し、「さらに取り組みを強化する」と回答した企業についてみると、事業性を検証・検討するために「必要な現地情報の入手」に加えて、「現地での販売先の確保」、「想定される販売価格の低さ」、「現地での賃金等のコスト上昇」、「海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成」など具体的な課題や懸念事項の比率が高くなっている。

図表 2 - 3 2

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	35	53.0%	9.6%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	43	65.2%	9.8%
現地での販売先の確保	28	42.4%	4.0%
販売代金の回収	20	30.3%	2.6%
想定される市場規模の小ささ	5	7.6%	2.0%
想定される販売価格の低さ	11	16.7%	1.0%
現地での品質管理	30	45.5%	-0.4%
現地での賃金等のコスト上昇	22	33.3%	4.1%
現地での素材や部品の調達先確保	25	37.9%	0.0%
現地のインフラ整備が不十分	13	19.7%	-2.1%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	26	39.4%	1.9%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	28	42.4%	2.1%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	19	28.8%	-1.1%
現地での資金の調達・確保	7	10.6%	-2.9%
商習慣の違い	21	31.8%	6.0%
技術・知的財産権の保護	16	24.2%	3.6%
国内ビジネスへの対応で精一杯	8	12.1%	-11.3%
その他	2	3.0%	-2.5%
特に課題はない	0	0.0%	-3.7%
回答社数(n)	66		

図表 2 - 3 3

さらに取り組みを強化する			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	33	56.9%	13.5%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	28	48.3%	-7.1%
現地での販売先の確保	30	51.7%	13.3%
販売代金の回収	19	32.8%	5.1%
想定される市場規模の小ささ	4	6.9%	1.4%
想定される販売価格の低さ	15	25.9%	10.2%
現地での品質管理	27	46.6%	0.7%
現地での賃金等のコスト上昇	25	43.1%	13.9%
現地での素材や部品の調達先確保	24	41.4%	3.5%
現地のインフラ整備が不十分	17	29.3%	7.5%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	25	43.1%	5.6%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	31	53.4%	13.1%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	21	36.2%	6.4%
現地での資金の調達・確保	5	8.6%	-4.9%
商習慣の違い	14	24.1%	-1.7%
技術・知的財産権の保護	20	34.5%	13.9%
国内ビジネスへの対応で精一杯	5	8.6%	-14.8%
その他	2	3.4%	-2.1%
特に課題はない	0	0.0%	-3.7%
回答社数(n)	58		

なお、海外市場開拓に向けた今後の方針で「行う予定がない」と回答した企業についてみると、傾向に全体動向と大きな差はないが、「国内ビジネスへの対応で精一杯」とする比率が高めとなっている。

図表 2 - 3 4

行う予定はない企業の回答			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	55	35.7%	-7.7%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	82	53.2%	-2.1%
現地での販売先の確保	50	32.5%	-6.0%
販売代金の回収	33	21.4%	-6.3%
想定される市場規模の小ささ	8	5.2%	-0.3%
想定される販売価格の低さ	15	9.7%	-6.0%
現地での品質管理	69	44.8%	-1.0%
現地での賃金等のコスト上昇	37	24.0%	-5.2%
現地での素材や部品の調達先確保	61	39.6%	1.8%
現地のインフラ整備が不十分	32	20.8%	-1.1%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	50	32.5%	-5.1%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	52	33.8%	-6.5%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	47	30.5%	0.7%
現地での資金の調達・確保	25	16.2%	2.7%
商習慣の違い	38	24.7%	-1.2%
技術・知的財産権の保護	21	13.6%	-7.0%
国内ビジネスへの対応で精一杯	55	35.7%	12.3%
その他	13	8.4%	2.9%
特に課題はない	9	5.8%	2.2%
回答社数(n)	154		

最後に最も重視する国として中国を選んだ企業についてみると、全体に比べ、「現地での賃金等のコスト上昇」、「現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)」、「海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成」、「技術・知的財産権の保護」を課題や懸念事項とする比率が高くなっている。

図表 2 - 3 5

最も重視する国が中国			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	18	43.9%	0.5%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	24	58.5%	3.2%
現地での販売先の確保	19	46.3%	7.9%
販売代金の回収	11	26.8%	-0.9%
想定される市場規模の小ささ	1	2.4%	-3.1%
想定される販売価格の低さ	5	12.2%	-3.5%
現地での品質管理	17	41.5%	-4.4%
現地での賃金等のコスト上昇	17	41.5%	12.2%
現地での素材や部品の調達先確保	16	39.0%	1.2%
現地のインフラ整備が不十分	10	24.4%	2.5%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	20	48.8%	11.2%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	22	53.7%	13.4%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	11	26.8%	-3.0%
現地での資金の調達・確保	7	17.1%	3.5%
商習慣の違い	12	29.3%	3.4%
技術・知的財産権の保護	13	31.7%	11.1%
国内ビジネスへの対応で精一杯	5	12.2%	-11.2%
その他	1	2.4%	-3.1%
特に課題はない	1	2.4%	-1.3%
回答社数(n)	41		0.0%

Ⅲ. 中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディ

本章では、今後海外市場開拓を志す企業に参考となりうる中堅・中小企業の取り組みの事例を紹介するとともに、そこからの示唆をとりまとめた。

事例抽出の基本的な着眼点は以下のとおりである。

- 取引先からの要請ではなく、自発的に海外展開を行った事例であること。
- 中堅・中小企業が単独で海外市場を開拓する際に課題となる経営資源や企業体力面の制約などを各種の工夫により克服している事例であること。
- 展開手法や現地マネジメントに関し参考となる事例であること。
- 東北域外企業の事例であること。これは、域内の取り組み事例は読者にとって既知の事例である可能性が少なくないためである。

1. 事例紹介

入江工研株式会社(東京都千代田区)

<http://www.ikc.co.jp/>

【企業概要】

設立：1966年 資本金：1億円 従業員数：180名

事業内容：各種金属機械製品・真空機器の設計、製造、販売（溶接ベローズ、成形ベローズ、ベローズ応用製品、高真空ゲートバルブ、真空チャンバー、鉄道車両部品）

海外拠点：中国 [江蘇省常州市]、韓国

【ポイント】

- ☑ グローバル体制を目指し、現地(韓国・中国)での対応強化のため、現地企業とコラボレーション
- ☑ 国内外の拠点の棲み分けを明確化し、日本では開発や高機能部品の生産にシフトしていく考え

事業の特徴と強み

真空技術を活かして、金属製伸縮管(ベローズ)やゲートバルブにおいて高いシェア

同社は、「新幹線の生みの親」と言われる島秀雄氏の下、新幹線車両の設計に携わった技術者が旧国鉄を退職して1966年に設立した会社で、「ベローズ」と呼ばれる金属製の蛇腹(伸縮管)や真空バルブ等を手がける。

高度な真空技術を活かした同社の製品は、半導体・FPD(フラットパネルディスプレイ)・LED・太陽電池等の製造装置や医療機器のほか、最先端の国家研究プロジェクトである大型放射光施設「SPring-8」や大強度陽子加速器施設「J-PARC」といった様々な施設においてシール・駆動機構として使われており、高い気密性と同時に伸縮性や耐久性等を有する。

鉄道車両部品でも国内シェアを独占

創業以来、鉄道車両部品の開発を手がけており、新幹線など高速鉄道の交流変圧器において冷却用絶縁油の膨張・収縮を吸収するための「コンサベータ」(蛇腹構造の圧力調整装置)は、現在も日本の新幹線において100%のシェアを確保している。

営業部の倉本守執行役員によると、このコンサベータを含むベローズ、LED製造装置向けの真空チャンバー、有機EL製造装置向けの真空バルブが同社の“3種の神器”になっており、いずれも高いシェアを占めている。

進出のきっかけ・経緯

コストの安い韓国製品に対応すべく、中国に生産拠点を設立

建築用ベローズ等を長期間にわたって独占的にOEM供給していた顧客がコストの安い韓国メーカーから調達するように

なった。これに危機感を覚えた同社は、韓国製品に対抗できる供給体制をとるべく、2006年、日系企業との共同出資で中国・江蘇省常州市に常州入江精工有限公司を設立した。

韓国にも支店を開設

2009年には韓国に支店を開設。現地に進出している日系製造装置メーカーの現地調達ニーズの高まりと現地製造装置メーカーの台頭を受けて、現地メーカーとパートナーシップを組んでバルブ製品を供給する体制を構築している。生産は現地パートナーに委託し、同社は資本出資するとともに、生産面や技術面からサポートを行っている。

現地での事業展開

中国では、ベローズ継ぎ手やステンレス製鋳物部品などを生産している。中国国内での販売はなく、日本本社向けに全量輸出している。2012年で6年目を迎えるが、採算は良好で、配当が出るようになっている。

また、2012年には、次の展開を図るべく、様々な手段を検討している。

成功要因と直面した課題、その克服策

中国での対応・方向性が今後のテーマ

今後の課題は現地市場の開拓と倉本守執行役員は指摘する。

中国現地法人では、今のところ全量日本向けの輸出だが、今後は、中国国内で液晶パネル等の生産が本格化することが予想されるため、主力製品である各種製造装置向けの真空バルブ等の現地生産、現地販売

を目指しており、その準備として、中国での展示会参加・定期的な市場リサーチなど、現地での販売体制づくりに取り組んでいる。

また、中国国内では高速鉄道網の整備が進められていることから、中国向け鉄道車両部品も現地化を図りたい製品として挙げている。

価格ではなく品質優位で差別化

真空機器に関しては、中国・韓国等において市場規模が拡大しており、中でも韓国メーカーの台頭が著しい。韓国製品は、非常に安価で対応を苦慮しているという。

こうした状況のなか、同社は、価格で勝負するのではなく、今までの技術の積み上げ・豊富な知識を武器に顧客のニーズを捉え、顧客の心を掴むことで差別化を図り、現地市場を獲得したいと考えている。現在、現地法人では様々な設備投資を実施し、また現地従業員教育により技術力を向上させている。

今後の展望

国内外の拠点の棲み分けを明確化

日本国内の顧客先が海外に進出し、今後、国内市場の成長があまり見込めないなか、同社では、日本は開発・設計や高機能部品の生産など付加価値の高い領域に特化する一方で、従来、国内で量産していた規格品を海外工場に移管してコスト競争力を強化する考えである。また、海外工場から日本への輸入は円高対策にもなる。

国内外を合計したグループ全体の売上のうち、海外拠点のシェアは現在5～10%にとどまっているが、中長期的には海外生産比率を現在より大幅に引き上げること

を目標にしている。

メンテナンスサービスも現地化

同社の製品は、例え販売先が国内の顧客先であっても、海外で使われている各種製造装置に搭載されていることが多い。ゲートバルブや真空チャンバーなどの大型の製品は日本に持ち帰ることができないため、メンテナンスにおいてはエンジニアによる現地訪問が基本となる。その都度日本からエンジニアを派遣してはコストもかかるし、非効率である。こうしたことを踏まえ、同社は、海外拠点には生産機能だけでなく、ストックヤードも兼ねたエンジニアリング・サポート機能も必要であると考えている。

岸本工業株式会社(静岡県静岡市)

<http://www.kishimotokk.co.jp/>

【企業概要】

設立：1946年（創業：1917年） 資本金：1,200万円 従業員数：105名
事業内容：金属プレス加工、部品組み立て、プレス金型製造
海外拠点：中国 [上海、青島]

【ポイント】

- ☑ 進出直後に挫折を味わうも、その失敗経験を活かして、技術教育体制を一新し、現地での技術力強化に成功、V字回復を果たす
- ☑ 総経理には現地人材を登用し、日本人は技術、品質管理、営業サービスの面からサポート。また、総経理のモチベーション向上に向けたインセンティブ制度も導入

事業の特徴と強み

金属プレス加工メーカーとしてスタートし、その後、金型製作事業にも進出。

現在は、家電部品や自動車部品、建材部品などの金属プレス加工及び金型製作を軸に、板金部品のスポット溶接、ユニット組立加工などを手がけている。

進出のきっかけ・経緯

海外で安価な金型を製造し、日本に供給

同社が海外に進出したのは1997年。上海郊外に独資で現地法人を設立している。

当初の進出目的は、円高がどんどん進行するなか、安価なプレス金型を海外で製造して日本に持ち込み、顧客に対してコストメリットをアピールすることであった。また、中国に進出している日系企業は品質のよいプレス金型を現地で調達できず、日本から購入していたため、日系進出企業からの現地調達ニーズもあった。

1996年、岸本学社長は工場適地を探すべく中国を視察。広東省・香港などの華南

地区には台湾や香港の企業が既に進出しており、今さら日系企業が進出しても勝機がないと考え、上海近郊を見て回っていたところ、先に進出していた企業から銀行を紹介され、ある工業団地に空きがあることを教えてもらった。現在立地しているところとは別の工業団地だが、中古の機械を日本から持ち込み事業を始めることにした。

先に進出していた金型メーカーに触発

また、上海を視察した際、上海周辺の日系企業が日系の金型メーカー1社に集中発注していることを知った。帰国後に調査したところ、その金型メーカーは従業員数が15人程度と、同社よりも小規模な企業であることがわかり、この事実刺激を受けた岸本社長は「石橋を叩いて渡るよりも、今中国に進出すれば勝機があるのではないか」と中国進出を決断。

現地での事業展開

中国での主力製品は空調関連や自動車関連のプレス加工部品など。売上高は、近

年、年率 15%程度のペースで順調に伸びており、営業利益も着実に拡大している。

日系企業との取引が中心

取引先の経営安定性や取引上の安心感から日系企業との取引がほとんどである。家電関係では一部ローカル企業とも取引しているが、支払いが1年先になる等、代金回収が難しいケースもあるので、取引が減少している。

出荷先は中国国内向けが約 85%を占めており、残りは約 12%が日本向け、その他が東南アジア向けの輸出となっている。

自動車部品分野に進出し、トップセールスを展開

現在、中国国内での自動車部品の拡販に取り組んでおり、取引は既に始まっている。

同社の強みは、金型製作からプレス加工まで一気通貫で対応することができ、品質保証に関しては、中国で TS という国際規格を取得している点。また、ローカルサプライヤーが自動車部品加工において主流となっている順送プレスになかなか対応できない状況下で、同社は競争優位性を維持している。

自動車分野に参入するためには、トップセールスを仕掛け、企業グループ全体の考えをユーザー企業にアピールすることが重要との認識から、岸本社長自らが中国を訪問し、品質担当者や現地法人の総経理などともに営業活動を続けている。

国内事業に及ぼした影響

海外事業が日本国内での既存顧客との関係強化等に寄与

岸本社長は、海外に生産拠点を構えたプ

ラス効果として、日本国内でのビジネスチャンス拡大を挙げる。「中国に拠点があるのなら、こんなこともやってほしい」といった既存取引先との関係強化のみならず、新規販路開拓においても、中国に現地法人を持っていることがプラスに作用している。

成功要因と直面した課題、その克服策

進出直後の挫折と社内体制強化によるV字回復の実現

上海現地法人では、操業開始直後から中国国内向けの販売、日本向けの輸出とも順調な滑り出しをみせたが、金型製作の技術力が不足していたため、顧客ニーズを満足させる製品を供給することができず、徐々に仕事を失っていった。

技術力不足の原因は、現地従業員の技術指導体制にあった。当時、日本から技術者を派遣して技術指導を行っていたが、中国での長期滞在が敬遠されていたため、3人の技術者を1ヶ月単位でローテーションさせていた。この結果、一貫したカリキュラムで教育することができず、また、指導する側においても責任の所在が不明確になってしまった。

このような体制では品質のいい金型を作れるはずはない。そう気づいた同社は、上海現地法人の立て直しを図るべく、2000年4月、人事体制を刷新。それまで総経理として上海現地法人を仕切っていた岸本社長（当時は専務取締役）を日本に呼び戻して日本本社の代表に就任させ、その代わりに、技術畑出身の部長を総経理として現地に送り込み、現地従業員を技術指導するようにしたところ、技術力が向上し、製造

を管理できる体制が整い始めた。

さらに、2001年頃からはプレス機械と溶接機械を増強。金型製作からプレス量産加工、部品組立までを一貫して行える体制を構築したことでかつて失注した仕事を取り戻すだけでなく、プラスアルファの受注も獲得し、見事V字回復を果たした。

総経理に現地人材を登用することで、モチベーションを向上

中国では日系企業で働いた経験が自身のキャリアアップにつながるため、どの日系企業も現地従業員の定着に苦労している。

こうしたなか、同社は、現地従業員が定着して長く活躍してもらうための環境整備に注力。現地法人は日本本社の子会社ではなくパートナーであると訴えらるとともに、現地法人の総経理には中国人を登用し、税引後利益の一定割合を総経理の賞与として配分するとの方針を打ち出している。これが総経理のモチベーションを向上させ、ひいては、現地マネジメントの安定化につながっている。

技術、品質管理、営業サービスの3つは日本人スタッフが担当し、現地法人の経営は基本的にローカルスタッフに任せる。これまでの苦労体験を踏まえ、岸本社長は、このような組織体系がベストではないかと指摘する。

今後の展望

中国製材料を使ったプレス部品の輸出

円高基調が継続するなかで、同社は、中国製材料を使ったプレス加工部品を中国から日本に輸出したいと考えている。そのために、日本本社では、六価クロムなどの

有害物質を検査するための材料分析装置を導入し、輸入材の成分検査を常時行える体制を構築するとともに、ユーザー企業の日本本社に対して積極的に営業活動を展開している。

国内拠点の機能強化

日本本社には最新のプレス機を導入するなどして、高度な技術力を発揮できる体制を維持するとともに、量産ノウハウやプレス加工技術、金型技術といった強みに磨きをかけ、マザー工場機能の強化に取り組んでいく計画である。

こうした国内機能の強化に向けては、国籍を問わず人材育成に注力する考えである。中国国籍やベトナム国籍の外国人留学生を積極的に採用して技術者として育成していくとともに、中国現地法人が採用した技術者についても日本での研修機会を拡大し、日本本社への転籍も行えるような人事制度を整備。若手日本人社員の中国派遣と併せて日中間で人事交流を深めていきたいとしている。

海外展開を目指す中小企業へ

「かわいい子には旅をさせよ」

若い後継者にはどんどん海外を経験させるべき。こう指摘する岸本社長は、「海外から日本をみることで、今までとは違った見方ができるようになり、日本本社のこともよく見えるようになる」とその理由を説明する。

経営トップ自らが現地で陣頭指揮を

さらに、岸本社長は、経営トップ自らが現地に赴き、陣頭指揮をとることが重要と指摘する。そうすることで現地従業員のモチベーション向上に寄与するからである。

株式会社サイトウティーエム(群馬県高崎市)

<http://www.saito-tm.co.jp/>

【企業概要】

設立：1970年 資本金：1,800万円 従業員数：27名

事業内容：自動車用部品・精密電子部品のプレス加工、プレス金型の開発・設計・製作、プリント基板のプレス加工、精密切削加工部品の設計・試作・製作

海外拠点：中国 [深圳]

【ポイント】

- ☑ 現地企業や合併で設立した現地法人、国内地元企業と連携することで、投入資源を最小限に抑えるとともに、ネットワークを活用して自社の付加価値を最大限発揮できる仕組みを構築。高品質・低コスト・短納期等の顧客ニーズに対し、ワンストップサービスで応えている

事業の特徴と強み

金属プレス加工や溶接加工を中心に自動車関連部品等の生産を手がける同社は、取引先からの問いかけに即答するなど、中小企業ならではのスピード、小回りのよさを強みとしており、持ち込まれた相談に対しては、「できない」を前提とするのではなく、「どうやったらできるか」という前向きなスタンスで取り組んでいる。

また、QCDの向上に向けては、規模の小さい同社単独での取り組みに限界があるため、国内外の中小企業と提携し、顧客ニーズにワンストップで対応できる体制を構築している。

進出のきっかけ・経緯

取引先の調達方針の変更により危機感

海外展開を考えるようになったのは今から10年ほど前のこと。きっかけは、取引先である外資系自動車部品メーカーの購買システムの変化である。

2002年当時、その取引先の購買窓口は日本国内（埼玉県）にあり、そこが発注権限

を持っていたが、全社的にグローバル調達の方針を打ち出し、購買権限をアメリカ本社に一元化することになった。その結果、中国・韓国・台湾などの海外メーカーとの競争に晒されることになり、国内の受注環境が厳しくなるとの危機感を抱いた。

中国ビジネス研究会への参加

海外ビジネスに関心を持っていた齊藤孝則社長が何から始めていいのか迷っていたところ、2003年10月、群馬大学から中国ビジネス研究会設立総会の開催案内が届き、参加することにした。

その懇親会の席上で、研究会の事務局を担当していた中国人の林明京氏に出会い、同社の熱意を伝えたところ、海外進出事業を手伝ってもらえることになり、同氏を中国事業推進顧問として招聘した。

その後、中国におけるものづくりの現状を把握するために、現地調査を実施。林氏が有する現地ネットワークを活かして、プレスメーカーや金型メーカーなど様々な現地企業を訪問した。

コストダウン要請を受け、金型の海外生産に踏み切る

取引先からのコストダウン要請の高まりを受け、国内において金型の開発コストを下げるのに限界を感じた齊藤社長は、2004年から、社内向けの金型を中国で生産することにした。とはいえ、同社単独で海外に金型工場を立ち上げることはできなかったため、現地の金型メーカーとパートナーシップを組んだ。

現地企業とアライアンス形成

外注先として現地企業と連携するなかで、2005年、中国国内で数々の企業を渡り歩いた経験のあるA氏の紹介を受け、新永旭五金模具と提携した。新永旭五金模具は、A氏が日系メーカーに在籍していた時の元部下（中国人）が起業した深圳の金型メーカーで、金型の設計・開発のほか量産プレス加工などを手がけている。社長が日系メーカー在籍時代に金型技術を習得したこともあって、金型開発能力が高く、5Sなどの日本的な管理方式を導入している。また、設備投資にも積極的で、ワイヤ放電加工機やNC工作機械を導入しており、設立当初30名前後だった従業員数は、現在360名程度まで拡大している。

翌2006年には深圳の機械加工メーカー、松泰精技と提携。この会社も、前述のA氏が日系企業にいた時の元部下（中国人）が起業した会社で、少量多品種の切削・板金・溶接等を得意としている。

さらに、同社は、2009年、松泰精技との合併で齊藤利来精密五金を深圳に設立する。この会社はCNC加工機による精密切削量産加工を手がけており、同じ切削でも少量多品種加工が中心の松泰精技とは棲み分けがなされている。

また、日本向けの輸出が多い新永旭五金模具に対して、日本国内での営業活動をサポートするために、2009年、サイトウティーエム内に新永旭五金模具の海外事業本部を設置。2010年には、齊藤社長が新永旭五金模具の社外役員に就任している。

こうしたネットワーク形成により、金属加工に関連するものであればグループ内で概ね対応できる体制を構築するに至る。

現地での事業展開

国内外のネットワークを活用し、同社は次のようなビジネスを展開している。

Out→In 型のビジネス(ステップ1)

まずは、中国で安く作ったものを日本に仕入れ、適正価格で販売した。

Out→Out 型のビジネス(ステップ2)

さらに、中国国内で生産したものを中国国内あるいは第三国向けに販売している。

今後の展望

上記に続くステップ3として、日本国内で高付加価値品を生産し、中国の現地法人や協力パートナーと連携しながら、中国国内向けに販売することを目指している。

日中連携によりトータル的なコストメリットを創出(Made in Chapan)

日本国内で完成品の仕上げまで行くと、どうしてもコスト高になってしまう。そこで、全体のコスト100のうち、ものづくりの根幹に係る50の部分は日本国内で対応し、組立や検査などの残り50については現地で対応する。その結果、後半の50を20~30まで圧縮でき、トータルコストを70~80に抑えることができる。さらに、合併で設立した齊藤利来精密を現地の生産拠点だけでなく、サイトウティーエムの現地対

応窓口として活用し、中国におけるサービス・メンテナンス体制を充実させる。

このように日本と中国の両拠点をうまく使い分け、顧客に対してコストメリットを提案することによって、本来の適正価格で受注できるようになれば、経営面においてもプラスになると、「Made in Chapan (China+Japan)」品質を提唱する齋藤社長は期待を寄せている。

国内中小企業の海外展開事業をサポート

また、様々な理由から海外展開に踏み出せない国内中小企業に対し、既存の連携体制（サイトウティーエムネットワーク）を活用することで投資リスクを最小限に抑えた中国進出モデルを新たに提案すべく、日本国内において新たな事業連携体の構築を進めている。

国内事業に及ぼした影響

海外ネットワークが新規顧客の開拓に貢献

海外事業が順調に立ち上がる一方で、国内事業は厳しい状況下に置かれており、齋藤社長は「プレス部品の国内需要は今より減ることはあっても、増えることはおそろくないだろう」との見方を示している。

こうした中、中国とのネットワークが新規受注の獲得に結びつき、国内事業にプラス効果をもたらしている。

例えば、現在進行している国内の金属加工メーカーB社との連携プロジェクトでは、タイへの進出を予定しているB社の現地法人に対し、同社の提携パートナーである新永旭五金模具が金型を供給するとともに、中国内陸部にあるB社顧客の現地工場向けにも製品供給を行う（ステップ2の Out→Out 型のビジネス）。また、B社の日本本社に対しては、サイトウティーエムから中国で生産した金型を供給する（ステップ1の

Out→In 型のビジネス）。

同社では、今後も中国とのネットワークを有効活用することで日本国内の事業規模を維持・拡大していきたいとしている。

成功要因と直面した課題、その克服策

連携先との Win-Win 関係の構築

社外とのアライアンスによるビジネスモデルを展開するにあたって重要なポイントは関係する相手先と Win-Win 関係を構築することである。現地企業とパートナーシップを結ぶためには、双方のニーズとシーズを理解し合ったうえで、足りないものを補完し合うことが重要であるという。

例えば、新永旭五金模具に金型を安く作ってもらおう一方で、同社は自動車関連の金型での実績が少ない新永旭五金模具に対して技術支援等を行っている。

また、上述のB社は同社と連携することでコスト競争力が増し、ライバルメーカーに仕事を奪われず仕事を確保できた。一方、同社も、厳しい国内市場において新規受注を獲得しただけでなく、国内外でB社向けの金型を手がけることによって様々なノウハウを獲得することができる。

自分の目で確かめる

中国に行く前、齋藤社長は「日本のものづくりは素晴らしいので、いいものを作れば勝てる」と考えていたが、実際に行ってみると、そうではない現状を目の当たりにする。このままのペースで現地メーカーが成長すれば、近い将来追いつかれてしまうとの危機感を持ち、従来の考え方を大きく転換。中国と「競争する」のではなく、「パートナー関係を築く」方が将来的には得策であると考えようになった。こうした経験を踏まえ、齋藤社長は自分の目で現地の実情を確かめることの大切さを指摘する。

三栄精工株式会社(山梨県南アルプス市)

<http://www.sjcnet.co.jp/>

【企業概要】

設立：1966年4月 資本金：4,200万円 従業員数：78名
事業内容：精密切削部品・精密ネジ部品・小型プレス部品の製造、販売
海外拠点：タイ [アマタ・ナコーン工業団地]、香港

【ポイント】

- ☑ アジア通貨危機を受け、進出を控える他社に先んじて進出を決定した経営トップの英断。
現地調達を拡大したいという顧客ニーズをいち早く取り込むことに成功
- ☑ 貸し工場に入居したり、日本国内で購入した中古の機械設備を一部持ち込むなどして初期投資を軽減
- ☑ 現地従業員のマネジメントでは苦勞するも、人材の定着率を高めるべく、日本人スタッフとの信頼関係構築に尽力

事業の特徴と強み

同社は山梨県西部の南アルプス市に本社を構える切削加工メーカー。OA・AV機器や通信機器、自動車部品向けなどに切削加工部品、ねじ・ワッシャー部品、冷間圧造加工部品などを幅広く供給する。

NC自動旋盤、高速プレス機などをはじめとする各種加工設備を取りそろえており、低コスト、短納期、高品質の3拍子揃った製品をフレキシブルに供給できることが最大の強みとなっている。

進出のきっかけ・経緯

国内需要の先細りに対する危機感から海外進出を決意

1990年代後半から日本国内での受注が縮小しはじめたのを受け、同社が製造するOA・AV機器部品は今後海外で生産されるようになるのではないかとの危機感を持ち、海外進出を決意した。

また、山本詳士社長の叔父が経営する会社が既にタイに進出しており、話を聞くと、現地需要が期待されるとのことだった。さらに、当時はOA・AV機器部品を供給するサプライヤーがほとんど進出しておらず、競合先が少なかったことも山本詳士社長の背中を押した。

進出先としてタイを選んだのは、もともと日系企業が多く進出しており、同社の取引先も進出していたからである。また、他のアジア諸国に比べて生活環境が充実していたことも理由の一つに挙げている。

日本から中古設備を持ち込み、貸し工場に入居

1998年8月、バンコクから車で40～50分の距離にあるバーンプリー工業団地内に独資の現地法人 SAN-EI (Thailand) CO.,LTD を設立。日系企業が運営する貸し工場に入居するとともに、機械設備の一部については、日本国内で購入した中古品を持ち込むなどして初期投資の軽減を図

った。また、工場設立にあたっては、コンサルティング会社等から、会社の登記手続きや人材の採用方法等についてアドバイスを受けた。

タイ進出から約 10 年が経過した 2008 年 1 月には、アマタ・ナコーン工業団地内に自社工場を整備している。

現地での事業展開

現地法人の従業員数は 140～150 名程度。うち、日本人の駐在スタッフは 4 名で、経営責任者及び各部門のトップのポジションに就いている。

売上動向については、リーマンショックや洪水といった一時的なマイナス要因があったものの、中長期的なトレンドでみると、右肩上がりでも推移している。

自動車部品関係の受注が拡大

タイでは OA・AV 機器、パソコン、白物家電などを含む電機関係が中心で、売上全体の 6～7 割程度を占める。また、家電分野と並ぶもう一つの事業の柱として数年前から自動車部品分野に注力しており、最近では受注が拡大している。

取引先は日系企業が 100%

取引先は全て日系企業である。一次もしくは二次サプライヤーとの取引が中心で、取引先の数は 40～50 社程度に及ぶ。

同社の取引先では日本人が購買の権限を持っているケースが多いので、営業活動においては日本人の営業マンによる現地法人の訪問が基本となっている。

国内事業に及ぼした影響

日本国内での受注に寄与

タイでの取引が日本国内での新たな受注に結びついている。ここ 6～7 年は、こうした日本国内への還元的なビジネスが立ち上がっているほか、タイに工場を持っていることが日本国内での営業活動においてプラスに作用することもあるという。

また、タイ現地法人の売上の 1～2 割程度は、現地の設備力と技術力だけでは対応できないので、日本の本社で加工した製品を現地法人を経由して顧客先に納品している。

成功要因と直面した課題、その克服策

タイミングよく進出し、現地調達を拡大したいという顧客ニーズを先取り

同社は、アジア通貨危機がタイを直撃した直後の 1998 年に現地法人を設立している。当時、タイから撤収する日系企業はいたが、逆にタイへ新たに進出する企業はほとんどなく、同社のようなサプライヤーは少なかった。このため、通貨危機から立ち直りかけた時期に、現地調達を拡大したいという顧客ニーズをいち早く取り込み、販路を開拓することに成功している。

初めての海外進出は特にリスクが大きく、ましてや特定の顧客が決まっていない状況下での進出だったため、社内には「慎重を期すべきではないか」との意見もあったが、タイ現地法人の立ち上げに経営責任者として携わった山本裕士常務取締役は、進出を控える他社に先んじて進出を決定した山本詳士社長の英断を成功要因の一つに挙げる。

情報収集のアンテナを張り、ユーザー企業とのコミュニケーションを図る

ユーザー企業からのニーズをうまく拾

い集め、需要のある時にタイミングよく供給できるかどうかも成否を分けるポイントになる。引き合いが寄せられた際、「設備もないので対応できない」と言ってしまうと、その時点でビジネスの可能性が途絶えるが、とにかく顧客ニーズを聞いて間口を広げておけば、タイミング次第では新たな受注に結びつくこともある。

同社では、タイの洪水で被災した大手一次サプライヤーから代替生産してほしいとの依頼を受け、自動車部品関係の受注を獲得することに成功しているが、これは「ユーザー企業との日常的なコミュニケーションや情報交換が実を結んだ結果」と山本裕士常務取締役は指摘する。

現地従業員のマネジメントには苦労

タイ人に限らず外国人は、日本人と違って一つの会社に長く留まるという考え方が希薄であり、自身のキャリアアップを念頭において職業を選択する。従って、タイでは、日本的な労務管理手法がそのまま通用するわけではない。

現地従業員と日本人スタッフとの信頼関係構築に尽力

こうしたなか、同社では、人材の定着率を高めるために、現地従業員と日本人スタッフとの信頼関係構築に尽力している。大手企業に比べると、給与、福利厚生等の人事待遇において中小企業が不利になるかもしれないが、彼らにとって同社がいかに魅力的な職場であるかを伝えていくとともに、技術指導などを通じて「この会社に貢献したい」「残りたい」と思わせるように尽力している。

タイに進出してから12年が経過しているが、その間、ストライキや労働争議など

の紆余曲折もあった。しかし、山本裕士常務取締役によると、こうした苦難を乗り越えて同社に残っている現地従業員とは、互いに必要としあう信頼関係が築かれており、「こうした人材が将来管理ポストに就いて、現場従業員を引っ張ってほしい」と切望している。

今後の展望

日本国内におけるマザー工場機能の維持

近年、部品メーカーの中には、国内外の関係が逆転、即ち、日本国内の本社が縮小して海外拠点の方がメインになっているところも見受けられるが、同社では、そのような企業は国内雇用を維持できなくなるとして、マザー工場機能はあくまで日本国内に残すべきと指摘する。

「そのためには、日本本社が海外拠点を支えられるような体制を維持する必要がある」と考える同社は、国内拠点の技術力強化に取り組んでいる。

太陽パーツ株式会社(大阪府堺市)

<http://www.taiyoparts.co.jp>

【企業概要】

設立：1983年（創業：1980年） 資本金：3,000万円 従業員数：120名

事業内容：機械部品および住宅建材の加工・設計・製造・販売

海外拠点：中国 [上海、大連]

【ポイント】

- ☑ 日本国内での仕事を守るために海外生産拠点は必須
- ☑ 内製化を基本とする一方で、進出先において外注先とのネットワークを構築し、自社にない経営資源をカバー
- ☑ 現地マネジメントにおいては、人事労務担当する現地人材の確保・定着がポイント

事業の特徴と強み

メーカー機能と商社機能を併せ持つ技術集団

メーカー機能と商社機能を併せ持つ同社は、商品企画、開発、設計、試作、製造、組立、流通までをトータルでカバーするワンストップサービスが強みである。

事業領域は、部品事業と住宅建材事業の2つ。部品事業においては、板金加工、アルミ押出、プレス加工、ダイカスト、切削加工、ユニット組立などを手がけており、金型費用を従来の半額に抑えることができる「エコダイカスト」製法では特許を取得。これは、金型のベース部を共通化し、顧客ニーズに応じてキャビティ部のみを変更するというもので、30個以上の小ロット生産に適している。

また、住宅建材事業においては、一般般住宅向けのシステムキッチンパーツを中心に様々な商品開発に取り組んでおり、同社が自社開発したシステムキッチンの昇降戸棚は国内で70%以上のシェアを占め

ている。

進出のきっかけ・経緯

一度は撤退するも、再び上海に進出

同社がはじめて海外に進出したのは1997年頃である。上海で貿易会社を設立したものの、不良品が多かったため、撤退することにした。そして、初進出から5年後の2002年、大手企業の海外シフトなどを背景に中国への再進出を決意。顧客先がいることもあって、上海に独資で工場を設立した。

また、同社は大連にも合弁工場がある。もともとは同社のグループ会社が日系企業と合弁で設立した会社だったが、グループ会社の持株を買い取った。

現地での事業展開

上海工場では、社内においてプレス・板金・切削・溶接・組立などを手がけており、大連工場では、ダイカストの金型設計・製作、ダイカスト鋳造と二次機械加工を行っ

ている。

従業員規模は上海工場が 130 名程度、大連工場は 50 程度である。

日本本社向けの輸出が中心

中国拠点の売上の大半は日本本社向けである。また、外販については、全て日系企業との取引であり、日本国内での取引関係がきっかけとなり現地での受注につながっている。

中国での日系企業との取引においては、1 人の営業マンが両国間を往復している。というのも、日本側と中国側で担当者が異なると、品質管理におけるポイントなどの重要情報が上手く伝達できなくなるからである。

海外工場は日本国内での仕事を守るために必須

城岡社長は、海外で儲けるというよりは、日本国内での仕事を確保するために海外でものづくりを行う必要があると指摘する。顧客企業は、現地で安く調達するとともに、海外で安く作った製品を日本側でも調達するという一石二鳥を狙っている。

こうしたトレンドを顕著に表しているのが、大手メーカーによる協力企業の選定基準である。10 年前なら ISO9000 の取得、7～8 年前なら ISO14001 の取得が協力企業に求められていたが、最近では、海外に工場を持っていないと協力企業グループには入れなくなっているという。

海外に進出すれば、日系企業との取引においてもローカルメーカーとの競争になり、日本国内よりも事業環境は厳しいが、現地で供給しないと顧客先も納得してくれないし、日本国内での仕事がなくなってしまう。こうした状況のなか、城岡社長は、

国内拠点と海外拠点を上手く組み合わせてコスト競争力を強化できるかが重要なポイントであると指摘する。

成功要因と直面した課題、その克服策

現地での外注先とのネットワーク

同社では内製化を基本にしているが、どうしても自社で対応できない部材や処理・加工等においては、協力会社との豊富なネットワークを活用して調達を行っている。

中国での協力会社は、非日系企業が 50 社程度、日系企業が 10 社程度に及ぶ。これら企業の発掘は、インターネットが普及していることもあり、特段苦労しないとのことである。

非日系の外注先は、台湾系メーカーが中心である。台湾系メーカーは、中国系メーカーに比べるとコストは高いが、いい設備を使っており、品質管理や経営マネジメントもしっかりしているので、トータルで見れば台湾系メーカーの方がコストパフォーマンスが高いと同社では評価している。

人事労務担当者の人材確保がポイント

城岡社長は、海外事業を成功させるための条件として、会社運営上は人事労務、ものづくり上は品質管理が重要であると指摘する。

特に人事労務面においては、同社も非常に苦労しており、最近では、問題の発生する頻度が少なくなってきたものの、「永遠に解決しない問題」と言われている。

成否のポイントは、人事労務担当者に問題解決能力のある現地人材を確保できるかどうか。現地従業員の労務マネジメントは日本人では解決できない。

また、優秀な人材を採用できたとしても、他社に引き抜かれたら元の状態に逆戻りになってしまう。例えば、ISO のマネジメントシステムを構築しても、システムを運用する人材が辞めたら、またゼロからやり直しになる。日本では、人が辞めないという前提で物事を考えているが、中国ではその考え方は通用しないので、キーマンとなる人材を定着させることも重要である。

こうした人材の採用にあたって、同社は、日本国内での取引金融機関が中国に設置したサポートセンターを活用。その結果、人事労務管理体制は大幅に改善された。

株式会社仲代金属(東京都足立区)

<http://www.nakadai-metal.com/>

【企業概要】

設立：1976年（創業：1974年） 資本金：2,500万円 従業員数：54名

事業内容：ステンレススリット加工、一般非鉄金属スリット加工、エアバッグ用スリット加工、四角線スリット加工、アモルファス合金スリット加工、チップカット加工

海外拠点：韓国、中国〔蘇州、上海〕

【ポイント】

- ☑ スリット加工というオンリーワン技術を現地でも展開し、優位性を確保
- ☑ 技術力や品質の維持に向けては、人材流動が激しい環境下での現地技術者の育成と定着が鍵を握る

事業の特徴と強み

金属を細く切るスリット加工が得意

1974年の創業以来、一貫して非鉄金属のスリット加工を手がけている。スリット加工とは、金属を細く切る技術。ニッケルやアルミニウムなどの材料を細かい帯状に切り分ける。最小で幅 0.1mm（～310mm）、厚さ 0.002mm（～2.0mm）まで微細化することが可能である。

自動車の電装部品のほか、携帯電話やエアコンをはじめとする家電製品用トランスなど様々な分野において極細導線などとして使用されている。自動車のエアバッグ用の導線では全世界で約4割のシェアを有するとともに、携帯電話のリチウムイオン電池用タブリード材においては国内市場の約6割を占めている。また、2007年に多発したリチウムイオン電池の発火事件を受けて、政府及び業界団体では同年11月に電池の安全性試験に関する JIS 規格を策定。同社は、その性能試験に使用さ

れるニッケル小片の量産を手がけている。

受託加工に特化した「金属加工の板前」

同社の特徴は、顧客先から材料を供給してもらう点。材料の在庫を一切抱えない受託加工に特化しており、「金属加工の板前」と標榜している。自社在庫の削減、材料費の変動リスクの回避といったメリットがある一方、顧客先の資産を預かることになるので、不良を出せば当然弁償しなければならない。そのような“命がけの商売”を支えているのが、技術者の五感と経験である。スリット加工技術を習得して一人前になるまでには10年以上かかると言われている。

また、自社でスリット加工装置の設計を手がけている点も同社の強みである。特許化したノウハウを機械設備に詰め込んでいる。

進出のきっかけ・経緯

韓国に合併会社を設立

同社が初めて海外に進出したのは 2001 年である。スリット加工装置の販売先である韓国メーカーとの合併で株式会社三進メタルエンジを設立した。

大手商社との技術提携を機に中国進出

2004 年 4 月には、中国ビジネスの経験が長い大手商社と技術提携を行い、その商社が 100% 出資する蘇州の現地法人に対してスリット加工装置を供給したり、技術員を派遣するなどの技術サポートを行っている。

成長が見込まれる中国市場での販路開拓を目指して、上海に独資工場を設立

2008 年 12 月には、独資で仲代金属精密加工（上海）有限公司を設立。取引先からの現地調達ニーズに応えるとともに、中国という巨大な市場に魅力を感じ、成長が見込まれる中国市場での需要を取り込むために、自社の判断で上海進出を決断した。

スリット加工した極細導線を日本から船便で輸出すると、輸送中に傷んでしまうので、現地生産のニーズはあると考えた安中 茂社長は、「当社が進出しなくても、同業他社が必ず出る。であれば、いち早く現地需要を取り込みたいと思った」と当時の進出経緯を振り返る。

現地での事業展開

韓国では、主に IT 産業用として、ステンレス、各種非鉄金属及び特殊素材のスリット加工を手がけている。また、中国・蘇州では、IT 家電、OA 機器、携帯電話、リチウムイオン 2 次電池、半導体、コネクタ

ーなど向けにスリット加工を行っている。

上海に設立した自社工場の従業員数は 25 人程度で、うち 3 人が日本人。トランス用コアや医療関係、防犯タグ、感圧式タッチパネルなどに使用する金属のスリット加工が中心である。

非日系との取引が3分の2

上海現地法人では、中国系、欧州系など非日系企業との取引が 3 分の 2 を占める。こうしたなか、技術力には自信を持つ同社でも、今までに加工したことがない難加工材料に出会うことがあり、「世界中から企業が集まる中国市場の大きさを知った」と安中社長は指摘する。

一方、残り 3 分の 1 は日系企業との取引であり、日本国内において構築した信頼関係が現地での受注につながっているケースが多い。

成功要因と直面した課題、その克服策

現地技術者の育成・定着には苦勞

同社の生命線は、スリット加工という特殊技術を高精度かつ安定的に提供できるかどうか。自社開発したスリット加工装置がいかに優れているとも、その機械に“命を吹きこむ”人材がいなければ、スリット加工は実現しない。そのためには、熟練技術を習得し、それを次の時代に伝承していける現地技術者をいかに育成し、定着させていくことが重要である。

こうしたなか、同社では、現場のリーダーと目される人材を日本本社に呼び寄せ、数ヶ月間の研修を通じて、機械の使い方などをたたき込んでいるが、毎年 2 割程度の従業員が入れ替わる中国において人材を定着させるのは難しく、製品の加工品質の

維持には苦勞している。

海外展開を目指す中小企業へ

日本国内が厳しいから海外進出という考えでは成功しない

日本よりも人件費の安い中国において汎用品を大量生産して一儲けしようという安易な考えで進出しても成功しない。特に、沿岸部では日系をはじめ多くの海外企業が既に進出しており、現地の日も肥えている。こうしたなか、オンリーワン技術を持ち込み、優位性を確保できるかどうかで成否を分けると安中社長は指摘する。

現地のビジネス事情に精通した外部専門家の活用

中国の法律や税制は複雑で、頻繁に変更されるので、現地事情に精通したアドバイザーやコンサルタントのアドバイスを受けることが重要である。

株式会社西居製作所(東京都大田区)

<http://www.nishii-ss.com/>

【企業概要】

設立：1949年 資本金：1,000万円 従業員数：48名
事業内容：精密プレス加工
海外拠点：タイ [アマタ・ナコーン工業団地 (オオタテクノパーク)]

【ポイント】

- ☑ 中小企業向け賃貸集合団地に入居。初期投資を低く抑えられるだけでなく、団地運営会社が提供する様々なサポート業務は海外事業立ち上げ時のリスク低減に寄与。また、団地内で形成された日本人コミュニティも大きなメリットに
- ☑ 日系金型メーカーとの連携のもと、金型のメンテナンスや金型製作などを手がける合弁企業を新規に設立
- ☑ タイでの事業展開が日本本社の受注に貢献。国内外で win-win 関係を構築

事業の特徴と強み

同社は、金属やフィルムなどの打ち抜き加工を得意とする東京都大田区の中小企業である。

LED・次世代光源用のリフレクター（反射傘）、デジタルカメラや携帯電話のストロボ用リフレクター、ラミネートプレス製品（両面テープなどの多層からなるラミネート材をプレスした部品）などの小物プレス部品を手がけており、最近では、自動車やグリーンデバイス関連の精密プレス部品が伸びている。

進出のきっかけ・経緯

アSEMBリメーカーの海外進出に危機感

デジタルカメラブーム等に伴い事業が拡大し、2001年、本社工場の近くに新工場を開設したが、それでも手狭になってきたので、新たな拡張を考えていた。

また、カメラのストロボ用部品を海外に

輸出していた同社は、アSEMBリメーカーの多くが中国・タイなど海外に進出するなか国内での量産はこの先難しくなるのではないかとの危機感から海外拠点を探し始める。

2004年には、上海に進出することになった顧客先と業務提携し、2年間上海で技術支援を実施。その工場が軌道に乗ってきたので、中国での自社工場の設立も考えたが、同社の企業規模では難しいという結論に至る。

中小企業向け賃貸集合工場「オオタテクノパーク」に入居

ちょうどその頃、大田区中小企業向けの賃貸集合工場としてオオタテクノパークがアマタ・ナコーン工業団地内に開設されることを知り、現地を視察。日本国内で設備投資を行うか、タイに進出するかを選択で、最終的には先代社長が後者を決断。2006年12月に登記手続きを終え、2007年4月から操業を開始している。

現地での事業展開

日本から移管した光学系部品のほか、自動車部品の量産が本格化

タイではデジカメなどの光学系部品の生産が中心。もともとは日本国内で生産していたが、現在はタイに移管している。

最近では、自動車部品が第二の柱として育ちつつある。2007年頃から見積協力していたものが受注に結びつき、2011年から量産が本格化している。

従業員は40名強である。そのうち、日本人スタッフは、現地法人の社長を務める西居広和氏（西居徳和社長の弟）のほかに2名おり、それぞれ営業部門と技術部門のトップを任せている。

また、工場長にはタイ人が就いている。現地従業員を動かすためには、タイ人を中心にしたマネジメント体制にしないとうまくいかないと西居徳和社長は指摘する。

日系企業との取引が中心

取引先のほとんどは日系企業が占める。販路開拓にあたっては、媒体や展示会、ホームページをうまく活用しながらエリアや分野を絞り込むなど、効率的に営業活動を展開している。

日系金型メーカーとの合併事業

金型メンテナンスや金型製作など、タイ国内において金型事業を展開すべく、2011年12月下旬、神奈川県横浜市に本社を構える精密プレス金型メーカーの昭和精工株式会社と業務提携を締結した。

西居徳和社長としても、ちょうど金型事業を現地化したいと考えており、一社単独でやるよりも二社で協力し合う方がメリットが大きいのではないかと判断し、合併会

社としてNS FINE TOOLを設立。

小型の金型を扱う(株)西居製作所に対して、昭和精工(株)は中型の金型を得意とする。また、製品分野も異なるので、両社が協力し合うことで、事業領域が広がるというメリットも期待できる。

国内事業に及ぼした影響

タイでの事業展開が日本本社の受注につながるがこともある。例えば、タイで受注した金型を現地で作れない場合には、日本本社でサポートする。

成功要因と直面した課題、その克服策

オオタテクノパーク(OTP)への入居

OTPは賃貸工場ゆえに初期投資を抑えることができ、進出企業に対する様々なサポート業務も提供しているので、中小企業にとっては海外進出に伴うリスクを低減できるというメリットがある。

西居徳和社長も、OTPに入居するメリットについて以下のように指摘する。

—工業団地運営会社の日常的サポート—

OTPを運営するAMATAコーポレーションPCL社が提供する事務的サポートは、同社のような中小企業にとってありがたいシステムだという。困ったことがあれば、OTPの窓口相談できるし、特に、工場立ち上げから操業開始に至る際の手続き面等でのサポートは大きかった。

—日本人同士のコミュニケーション—

中小企業は、一般的に、経営資源に余裕がないため、日本から現地に送り込むスタッフも限られる。派遣された駐在員は孤独感を味わいがちになるが、“小さな大田区”

のような OTP には、日本人が多くいるので寂しさを感じないし、仕事に関して様々な情報交換ができるだけでなく、何か困ったことがあった時には相談にも行ける。ゴルフなど仕事以外の面でもコミュニケーションを図っている。

現地で利益を生み出すまでの期間をいかにしのぐか

「ヒト」「モノ」「カネ」のうち、「カネ」の面で最も苦勞したと西居徳和社長はいう。投資した翌月からすぐ利益に結びつくということはなく、そのスパンは3～4年にも及ぶので、その間をいかに持ち堪えるかがポイントになる。

頼もしい現地法人代表の存在

「ヒト」に関しては、タイ現地法人を仕切る弟の広和氏の存在が非常に大きいという。まだ若いが、中国での技術支援経験やタイで一から事業を立ち上げてきた実績もあり、西居徳和社長にとって心強い存在となっている。「彼にタイのことを任せられるので、自分は日本本社に集中できる」と西居徳和社長は絶大な信頼感を寄せる。

決断力と実行力が決め手

海外では、当初想定していなかった問題が数多く発生するだけでなく、想定していたものが全てひっくり返されることも多々ある。様々な想定をして準備策を講じることが確かに必要だが、机上の想定だけでは絶対に上手くいかない。考える暇があったら現地に行った方が早い。こう指摘する西居徳和社長は、数々の困難を乗り越えることができた要因として、経営陣の決断力と実行力を挙げる。

今後の展望

国内事業については現状を維持する一方で、タイでは事業拡大を目指しており、当面は、立ち上げたばかりの昭和精工(株)との金型事業を軌道に乗せることを第一の目標にしている。

株式会社羽生田鉄工所(長野県長野市)

<http://www.hanyuda.co.jp/>

【企業概要】

設立：1930年（創業：1884年） 資本金：3,200万円 従業員数：80名
事業内容：高圧殺菌釜、大型圧力容器等の製造販売
海外拠点：中国 [大連]

【ポイント】

- ☑ 綿密な事前調査を実施するとともに、展示会等を活用して市場性を確認
- ☑ 現地で販売窓口を担う大手商社とのパートナーシップを通じて、資金回収リスクなど中小企業が背負うには大きすぎるリスクを軽減

事業の特徴と強み

クラッチドア式圧力容器のトップメーカー

1884（明治17）年に農具を作る鍛冶屋として創業し、現在は、ボイラー製造を通じ培ってきた技術を活かして、クラッチドア式圧力容器等の製造・販売を手がけている。

クラッチドアとは、圧力容器の開閉装置の一種である。従来は、ボルトで締めて密閉する方式が一般的だったが、容器を開閉するたびに10～20本ものボルトを締めたり、取り外すのは労力がかかるのに対して、クラッチドア式では、ボタン一つで扉の開閉操作が可能である。

同社では、きのこ培地殺菌装置、炭素繊維強化プラスチック（CFRP）成形用オートクレーブといった自社ブランド製品を手がけているほか、様々な処理装置のOEM生産なども行っている。

素材加工から装置組立までを自社で一貫生産

同社の強みは、各種鋼板の加工・溶接から組立、電気配線、試験検査を経て完成品

を作り上げるまで一貫して自社工場で内製している点。

従来外注していた制御関係も数年前から内製化するなど、ワンストップで生産できる体制を10年かけて構築しており、現在、社内には金属加工、機械加工、電気制御などあらゆる分野の技術者が揃っている。

進出のきっかけ・経緯

きのこ用高圧殺菌釜をアメリカに初輸出

日本国内のキノコ産業も飽和状態に近づいているので、最近では海外進出の動きが出てきており、あるきのこ生産メーカーがアメリカに進出するために現地調査を行っていた。同社としても、自社の設備が採用される保証はなかったが、その会社の調査を手伝うなど、自費で調査や準備を進めた結果、受注に至り、2008年、きのこ用高圧殺菌釜を初めて輸出した。

コスト競争力の高い中国製品への対抗措置をとるために現地法人を設立

2003～2004年頃、一般的なタンクの販

売にあたって、中国製品にコスト面で負けてしまい、受注機会を失った。

一方、圧力容器については、現在、国内に法規制があるため、輸入品はほとんど入ってこないが、規制が緩和されたり撤廃されると、仕事がなくなってしまう。そうなった時に同社がとれる対抗措置は中国製と同じコストで作ることであり、そのためには中国での現地生産が必要ではないかと羽生田豪太社長は考えた。

過去の失敗事例を参考に、マーケティング調査等を実施

しかし、中国進出に関しては、多くの人から様々な失敗事例を聞いており、中国が難しいマーケットであることを認識していたので、2006年頃から現地調査に着手。地元の産業支援機関のネットワーク等を活用しながら圧力容器を供給するサプライヤーを探したり、CFRPメーカーなどを対象したマーケティング調査を実施した。

当初は、圧力容器を作るメーカーがなかなか見つからず、製作したオートクレーブのデモ機の品質が悪い等の紆余曲折はあったが、良いサプライヤーが見つかり、数年がかりでようやく現地生産の目処を立てることができた。そして、2010年6月、大連に工場を借りて大連羽生田設備製造有限公司を設立。

進出先として大連を選んだのは、圧力容器を製造するメーカーが大連に立地していただけでなく、所属団体が大連に事務所を持っており人脈が少しあったこと、親日的な土地柄であること、諏訪市と大連が姉妹都市関係にあり交流が進んでいたことなど、複数の要素を考慮した結果である。

現地での展示会に出展

2010年の秋には、日本で製作したオートクレーブを中国に持ち込んで展示会に初めて出展したところ、大きな反響が得られた。その後、中国国内で製作したデモ機をいくつかの展示会に出展。日系企業がメイド・イン・チャイナでオートクレーブを開発したということで話題になった。

現地での事業展開

大連工場の人員体制は、現地従業員4名とマネジメントを行う日本人スタッフ1名の計5名。但し、日本人スタッフは常駐しているわけではなく、必要に応じて1～2週間単位で出張している。

現地では、CFRP成形用のオートクレーブを生産している。しかし、現地の技術レベルはまだまだ低いので、必要に応じて日本から技術スタッフを派遣している。

成功要因と直面した課題、その克服策

大手商社と連携することで、販売に係るリスクを軽減

羽生田社長は、様々な調査を通じて、成功事例と失敗事例の違いを分析した結果、資金回収できるかどうか重要な要素であることに気づき、資金回収面でのリスクを軽減するために、販売に関しては、大手エネルギー総合商社とパートナーシップを組むことにした。

大手商社と連携することで、資金回収リスクなど中小企業が背負うには大きすぎるリスクを軽減できるため、特に中小企業が海外に進出する際には、販売面での商社との連携は必須ではないかと羽生田豪太社長は指摘する。

今後の展望

日本国内での技術力強化

海外で競争力を保つための源泉は日本国内の技術力であり、それを支えるのは人材である。そう指摘する羽生田社長は、技術力の向上にためには人材に経営資源を投下するしかないと考えており、最近では、若い人材を積極的に採用している。人材育成には時間がかかるし、その間は会社に利益をもたらさないが、時間とコストをかけて育ててきた人達が将来的に稼いでくれるはずであると期待を寄せている。

中国での自社工場の設立

中国ではきのこの施設栽培が急速に進んでいることから、きのこ用高圧殺菌釜の現地生産化を目指している。競合する現地企業に対してコスト面で優位性を確保するのは難しいため、同社としては、品質の高い製品で勝負し、現地メーカーとの差別化を図っていきたいと羽生田社長は話す。

また、現在の大連工場は賃貸だが、将来的には自社工場の設立を視野に入れている。

株式会社松下製作所(山梨県笛吹市)

<http://www.matsushitass.com/index.htm>

【企業概要】

設立：1959年 資本金：2,000万円 従業員数：63名
事業内容：金型設計・製作、精密プレス加工、治工具設計、製作
海外拠点：タイ [コラート]

【ポイント】

- ☑ 家族的な経営スタイルが従業員に浸透し、人材の定着に貢献
- ☑ 日本本社とタイ現地法人による互助意識の共有化
- ☑ タイでの量産品受注が日本国内での試作業務拡大につながるという win-win 関係を構築

事業の特徴と強み

金型を作れるプレス屋、かつ、プレス加工もできる金型屋

コイニング加工、絞り加工、板バネ加工、箔板加工などの精密プレス加工が得意で、ハイブリッド車の電池部品、シートベルト部品といった自動車向けのほか、携帯電話、時計、プリンタ、デジカメ等の部品加工を手がける。

プレス金型メーカーとしてスタートし、そのノウハウを活かしてプレス加工も手がけるようになった。時計部品の製作で身につけた金型技術及びプレス加工技術を活かし、金型製作からプレス加工まで一貫生産できるのが強みである。

進出のきっかけ・経緯

日本国内での事業継続に対する危機感

時計技術は日本に残るだろうと思っていたが、20年ほど前からクォーツ部品の量産が中国やアジア諸国へと移りはじめ、このまま日本国内にとどまっていたら事業継続が難しくなるだろうとの危機感が

ら海外進出を考えた。

当時社長だった松下慶麿会長が中国や東南アジア、台湾等を見て回った結果、生活環境が最も充実しているタイを進出先に選び、1995年、日系企業及びタイの地元実業家との合弁で現地法人を設立した。

地元支援機関のサポートが進出を後押し

海外進出にあたっては、山梨県産業支援機構による支援も大きく、特にBOI (The Board of Investment of Thailand、タイ投資委員会) の認可取得のための書類作成においては強力なバックアップを受けた。また、タイに進出するかどうか迷っていた松下慶麿会長に決断させたのは、同機構担当者の「書類関係のことは全て我々に任せればいいので、タイに進出してはどうか」という後押しの一言だったという。

現地での事業展開

タイ人実業家との出会い

現地法人の資本構成は、同社が65%、機械商社の(株)兼松 KGK が5%、現地企業のオーナーが30%。進出当時は、日系企業が

単独で土地を取得することができなかったので、(株)兼松 KGK から、バンコクの北東約 300km にあるコラートで製造業を営むタイ人実業家を紹介され、コラートに合弁企業を設立することになった。

進出当時は、水道も電気も整備されていなかったが、そのタイ人実業家から地元行政への働きかけによりインフラが整備された。また、工場立ち上げの際には、土地の取得、業者紹介など様々な面においてサポートしてもらったほか、労使管理等に関してもアドバイスを受けている。

自動車部品関係などの好調な受注に支えられて、事業規模が拡大

タイ現地法人ではプレス加工がメイン。最近では、取引先からの要望もあって、タイでも金型を作りはじめている。

自動車部品関係の受注などが好調なため、売上は伸びており、従業員雇用も増やしている。520 人程度の従業員のほとんどは工場の近くにある村から通っている。

また、日本人スタッフは現地法人社長を含めて6名で、うち2名は現地採用である。

精密プレスの有力サプライヤーとして認知

取引先は日系企業がほぼ 100%を占めており、タイ国内向けの出荷が中心である。また、中国やベトナムのほか、特にコスト競争力が要求される部品については日本にも輸出している。

進出当初は、ユーザー企業の日本本社に営業をかけていたが、現在は、バンコク市内に営業事務所を設置し、ユーザー企業の要望に応じて、日本国内あるいはタイのどちらでも対応できる体制を整えている。

同社は、取引先の要請に基づいて進出したわけではなかったため、操業開始当初は、

仕事がなく販路開拓に苦勞したこともあったが、地道な営業活動を継続した結果、精度、品質、納期、コスト対応力等の面においてユーザー企業から高い信頼を獲得。最近では、有力な日系の精密プレスメーカーの一社として認知されており、ユーザー企業の方から声がかかるようになった。

日本国内では難しかった大手企業とのネットワーク構築

日本国内では中小企業にとって縁遠い大手企業からもアプローチを受けている。松下清人社長は、海外では日系企業間の垣根が低く、日本人同士の仲間意識が強いためではないかとみているが、現地では大手・中小に関係なく日本人が集まり、ゴルフなどを通じて情報交換を行っており、工場訪問や仕事の相談に発展することもある。

国内事業に及ぼした影響

タイでの量産品受注が日本の試作業務にプラス効果

タイで量産する製品の試作を日本国内で行ったことがきっかけとなり、日本本社に試作関係の引き合いが寄せられるようになった。

成功要因と直面した課題、その克服策

日・タイ間での互助意識の共有

松下社長によると、タイ人実業家との出合いや、現地法人の経営陣及び従業員の頑張り、日本からの技術支援など様々なファクターが重なり合った結果、今があるという。これという成功要因を一つに絞るのは難しいとしながらも、松下社長は、日本と

タイの両拠点がお互いに支え合っているという認識を共有することが大切と強調する。タイ現地法人の技術力を高めるために、日本側は一生懸命技術支援を行うと同時に、タイ側も日本からのサポートのおかげで成長しているということを認識することが重要である。

家族的な経営スタイルが従業員に浸透し、人材の定着に貢献

タイに進出する日系各社が現地従業員の定着率の低さに頭を悩ませるなか、同社では高い定着率を維持している。その分、時間をかけてじっくり教育することができるため、従業員のスキルや熟練度の向上につながっている。また、20年近くに及ぶタイでの操業経験にもとづき、タイ人リーダーの指導のもとで技術教育を行う体制が構築されている。

人材の定着率が高い理由としては、バンコクのような都市部ではなく地方部に立地している点が挙げられよう。これに加えて、松下社長は、中小企業ならではの家族的な経営スタイルが従業員に理解されているのではないかと指摘する。

松下社長がある現地従業員の家を訪問した際、タイ国王の写真の隣にタイ現地法人の社長の写真が飾られており、子ども達は「将来、父親と同じ会社で働きたい」と言っていた。会社に少なからず不満があれば、そういうことは言わないはずなので、多少なりとも同社の経営方針・マインドが現地従業員に浸透しているのではないかと感じたそうである。

通訳を介さず、タイ語でコミュニケーション

同社では、現地従業員と通訳なしで意思疎通を図るために、日本から派遣するスタ

ッフにはタイ語の習得を義務づけている。

現地従業員の労務管理には苦勞

タイ人は日本人に似てまじめと言われているが、労務管理においては、他人のタイムカードを不正に押すなど、日本では考えられないことも起きている。

同社では、こうした不正就業を防止するために指紋認証方式で出勤状況を管理しているほか、工場内にはカメラを設置。従業員の発言・報告内容に齟齬がみられる場合には、本人の立ち会いのもと録画画像をみて事実関係を確認するようにしている。

今後の展望

日本本社は常に先進分野を追求

今後の事業展望について、松下社長は、「日本本社では、常に新しい技術や最新鋭の機械設備を導入し、先進的な領域を追求していきたい」とする。以前は、大手企業から要請を受けて共同で研究開発に取り組む、その成果が認められて受注につながるという流れだったが、今の時代は、サプライヤー自らが大手企業のニーズを察知して積極的に売り込んでいかなければならない。従来のプル型からプッシュ型への転換を図るためにも、情報収集のアンテナを高く張って、ニーズがありそうな分野に積極的にチャレンジしていくとしている。

株式会社マイクロ発條(長野県諏訪市)

<http://www.mikuro-spring.com/>

【企業概要】

設立：1954年6月 資本金：5,000万円 従業員数：72名

事業内容：小型バネの製造販売

海外拠点：マレーシア [クアラルンプール]、中国 [上海、大連]

【ポイント】

- ☑ 熟練工を必要としないコンピュータ制御の生産設備を自社で開発し、独自の製造ノウハウをブラックボックス化。海外にも日本から設備を持ち込み、日本国内と同様の生産設備体制を構築することで、高品質な製品を安定的に供給
- ☑ 日系企業との取引に固執することなく、各業界のトップメーカーとの取引開拓に注力。非日系企業と取引することによって、日系企業との取引だけでは把握できない市場情報を蓄積

事業の特徴と強み

顧客ニーズに応じて様々な精密バネを安定供給

精密機械工業が集積し「東洋のスイス」とも称される長野県諏訪市に本社を構える同社は微細な精密バネを手がける中小企業である。

極細線バネから異形状バネに至るまで顧客ニーズに合わせたバネづくりを展開しており、製品分野は電子部品、携帯電話、自動車部品、医療機器など多岐にわたる。代表的な製品例としては、ボールペンの先端の金属球を内側から支える外径約1mmの精密バネや半導体検査装置に用いられる外径100 μ m以下の微細バネなどが挙げられる。

ほとんどの生産設備を自社で開発

「品質はすべての要である」という企業理念を掲げる同社の強みは、他社では真似できないバネづくりのノウハウを詰め込んだ生産設備（NCマシン）をほとんど自

社で開発している点。従来は熟練工に頼っていた高難度の加工をコンピュータ制御により完全無人化を実現している。

進出のきっかけ・経緯

同社は、1990年のマレーシア進出を皮切りに、上海（1996年設立）、大連（2001年設立）を加えた計3カ所に生産工場を構えている。

当初は設備供給のみだったが、顧客が求める品質を実現するために、マレーシアに自社工場を設立

カメラ関係の精密バネを生産していた同社は、新たな事業の柱を求めて電子部品分野に進出し、家電用リモコンの電池を支持するバネ等を手がけるようになった。しかし、円高の進展に伴い、家電メーカーが生産拠点を海外に移管するようになり、国内需要が縮小。

こうした状況のなか、同社は、海外に工場を持たない方針だったが、顧客先からの

進出要請を受け、シンガポールの同業者に生産設備を供給するという形で対応することにした。

ところが、きめ細かな顧客対応などのサービス面も品質の一部であり、設備供給だけでは顧客が求める品質が実現できないことが分かり、小島信勇会長が専務だった1990年にマレーシア・クアラルンプールに進出し、MIKURO METAL SDN.BHDを設立した。

中国市場の大きさ、成長性への期待から上海に進出

上海に進出したのは、取引先があったということもあるが、中国という大きなマーケットに魅力を感じ、上海が経済の発展の中心だったからである。また、大連については、日系サプライヤーの進出が遅れており、以前から同社製品への需要が高かったことが進出の理由である。

現地での事業展開

海外でも日本国内と同じ生産設備体制を構築

マレーシア及び中国では、各種機構部品や電子部品等に組み込まれる精密バネを生産。機械設備は日本からほとんど持ち込み、日本国内と同じ工場設備環境を整備することで、海外でも品質の高い製品の安定的供給を実現している。

自動車部品分野への進出

中国においては、2007年以降、日本国内では手がけていない自動車部品分野に進出しており、最近、花が開きつつある。

中国自動車産業の技術力向上に伴い、大手自動車メーカーもサプライヤーに対し

てコストダウン要請を一段と強めており、今まで日本から輸出していたものも現地で供給せざるを得なくなる。そこに同社への発注ニーズが出てくるといふ。小島拓也社長は、「当社は自動車産業よりもグローバル展開が早い家電産業に合わせて中国に進出していたため、その先行性を活かして自動車産業に参入することができた」と指摘する。

国内事業に及ぼした影響

海外事業が日本国内の受注拡大に貢献

海外に現地法人を持っていることがきっかけとなり日本国内で新規受注を獲得することもある。

海外進出を経験したことにより、国内拠点の独自性を明確化

ところが、一時期、日本本社が「海外から仕事をもらえる」という受け身のスタンスになってしまった。このことに危機感を覚えた同社は、日本では日本でしかできないものづくりを展開するとの方針を打ち出す。日本本社の社長であり、中国現地法人の総経理も務める小島拓也社長は、「国内拠点の独自性を磨きあげることができたのは海外に進出したおかげであり、もし海外に進出していなければ、ここまでネットワークのいい会社になっていなかった」と振り返る。

成功要因と直面した課題、その克服策

非日系企業との取引を通じて市場情報をタイムリーに獲得

海外に進出している中小企業は、通常、日系企業との取引が中心だが、同社では、

日系企業との取引を確実に押さえるとともに、日系企業にこだわらず、各分野のトップメーカーと取引することを目標にしている。

確かに日系企業との取引は支払条件等の面で安心できるが、日系企業だけを追いかけてマーケットを拡大するのは限界があり、日系企業との取引だけでは現地において本当の競合相手が見えてこないからである。

非日系企業に売り込みをかけると、非日系のサプライヤーが同社とは異なる材料を使用し、かなり低価格で供給していることがわかる。このような、日系企業との取引だけでは分からない情報の蓄積が同社の強みになっている。

また、同社は、実際の取引経験に基づいて取引先の善し悪しを判断することをモットーにしている。例えば、インド企業との取引が不安であれば、実際に取引をして、その真意を自分の目で確かめる。仮に痛い目に会ったとしても、授業料を払って勉強したと思えばよく、逆に、その失敗経験がノウハウとなり、今後の対応策を練る際に活かすことができるという。

日本人が単身で駐在し、現地従業員と信頼関係を構築

各工場のトップは日本人だが、その他の従業員は現地採用が基本である。マレーシアで現地法人を立ち上げた時も、現会長が単身で赴任し、現地従業員の教育にあたった。日本人が大勢で行くと、日本人同士で固まってしまうが、同社は、日本人が一人で行くことによって現地従業員との距離を狭めることに成功している。

小島拓也社長によると、「同じグループ

会社の一員として共に働く仲間である」という意識を現地従業員に持ってもらえるよう、トップの日本人がコミュニケーションを図り、「この人について行って、会社と一緒に良くしていこう」とモチベーションを高めていくことが重要である。

今後の展望

国内は国内、海外は海外が基本

同社は、海外での受注はできるだけ現地に対応し、日本本社と海外現地法人との取引は極力少なくしたいと考えている。

2. 事例からの示唆

■海外展開に伴う各種リスクの軽減

海外展開には、資本投資、労務管理、資金回収など様々なリスクが伴うが、経営資源の限られる中小企業にとってこれらをいかに低減、回避できるがポイントになる。

三栄精工(株)では、進出当初、日系企業が運営する貸し工場に入居（現在は自社工場を設立）するとともに、日本国内で購入した中古の機械設備を持ち込むなどして初期投資の軽減を図っている。

中小企業向け賃貸集合団地「オオタテクノパーク」に入居する(株)西居製作所からは、初期投資の低減のほか、団地運営会社が提供する様々なサポート業務が海外事業立ち上げ時のリスク低減に寄与すると指摘された。また、団地内で形成された日本人コミュニティも大きなメリットに挙げている。

(株)羽生田鉄工所では、様々な調査を通じて成功事例と失敗事例の違いを分析した結果、資金回収できるかどうか重要な要素であることに気づき、現地で販売窓口を担う大手商社とパートナーシップを組むことで、資金回収リスクなど中小企業が背負うには大きすぎるリスクを軽減している。

(株)サイトウティーエムも、現地企業や合弁で設立した現地法人、国内地元企業と連携することで投入資源を最小限に抑えるとともに、企業間ネットワークを活用して自社の付加価値を最大限発揮できるビジネスモデルを構築し、高品質・低コスト・短納期等の顧客ニーズに対し、ワンストップサービスで応えている。

■経営トップの決断力・実行力

経営トップの決断力・実行力も海外進出の成否を分ける重要なポイントの一つと考えられる。

タイに現地法人を構える三栄精工(株)は、アジア通貨危機を受け、他社が進出を控えるなか、経営トップの決断により進出を決定。現地調達を拡大したいという顧客ニーズをいち早く取り込むことに成功している。

また、(株)西居製作所も決断力と実行力が決め手と指摘する。海外では、当初想定していなかった問題が数多く発生するだけでなく、想定していたものが全てひっくり返されることも多々あるし、机上の想定だけでは絶対に上手くいかない。同社の西居社長は、数々の困難を乗り越えることができた要因として、経営陣の決断力と実行力を挙げる。

■現地での販路開拓

現地での販路開拓にあたっては、国内及び現地で情報収集のアンテナを高く張って、ユーザー企業のニーズを探り、積極的に提案営業を行っていくことが重要であると考えられる。

「ユーザー企業からのニーズをうまく拾い集め、需要のある時にタイミングよく供給できるかどうかポイント」と指摘する三栄精工(株)では、ユーザー企業と日常的に情報交換していたことがきっかけとなって、タイ洪水で被災した大手一次サプライヤーから代替生産の依頼を受け、受注に結びつけている。

(株)松下製作所では、地道な営業活動を継続した結果、精度、品質、納期、コスト対応力等の面においてユーザー企業から高い信頼を獲得し、最近では、有力な日系の精密プレスメーカーの一社として認知され、ユーザー企業の方から声がかかるようになっているが、今後は、従来のプル型ではなくプッシュ型営業の必要性を指摘する。情報収集のアンテナを高く張ってサプライヤー自らが大手企業のニーズを察知し、ニーズがありそうな分野に積極的に売り込んでいくことを目指している。

また、中国国内での自動車部品の拡販に取り組んでいる岸本工業(株)では、企業グループ全体の考えをユーザー企業にアピールすることが重要との認識から、社長自らが中国を訪問し、品質担当者や現地法人の総経理などともにトップセールスを展開している。

今回調査した事例では、日系企業との取引が中心の企業が多かったが、非日系企業と取引している企業もみられた。取引先の経営安定性や取引上の安心感といった面においては日系企業の方が上回っているかもしれないが、以下の事例では、非日系企業との取引を通じて自社の強みを強化している。

(株)マイクロ発條では、日系企業との取引に固執することなく、各業界のトップメーカーとの取引開拓に注力しており、非日系企業と取引することによって、日系企業との取引だけでは把握できない市場情報を蓄積している。同社の小島社長は「確かに日系企業との取引は支払条件等の面で安心できるが、日系企業だけを追いかけてマーケットを拡大するのは限界があり、日系企業との取引だけでは現地において本当の競合相手が見えてこない」と指摘する。

上海に現地法人を構える(株)仲代金属では、非日系（中国系、欧州系等）との取引が3分の2を占める。金属を細く薄く切るスリット加工という特殊な技術に自信を持つ同社であっても、中国では今までに加工したことがない難加工材料に出会うことがあり、「世界中から企業が集まる中国市場の大きさを知った」という。

■現地従業員のマネジメント・教育

外国人は、日本人と違って一つの会社に長く留まるという考え方が希薄であり、自身のキャリアアップを念頭において職業を選択する。また、日系企業で働いた経験が自身のキャリアアップにつながるため、各社とも現地での人事労務管理や現地従業員の定着には苦勞しつつも、様々な工夫がみられた。

一現地従業員との信頼関係をいかに構築するか

三栄精工(株)では、人材の定着率を高めるために、現地従業員と日本人スタッフとの信頼関係構築に尽力。大手企業に比べると、給与、福利厚生等の人事待遇において中小企業が不

利になるかもしれないが、彼らにとって同社がいかに魅力的な職場であるかを伝えていくとともに、技術指導などを通じて「この会社に貢献したい」「残りたい」と思わせるように尽力している。

㈱マイクロ発條は、日本人が一人で現地に行くことによって現地従業員との距離を狭めることに成功している。「同じグループ会社の一員として共に働く仲間である」という意識を現地従業員に持ってもらえるよう、トップの日本人がコミュニケーションを図り、「この人について行って、会社を一緒に良くしていこう」とモチベーションを高めていくことが重要であるという。

中小企業ならではの家族的な経営スタイルが従業員に浸透している㈱松下製作所では、高い人材定着率を維持。その分、時間をかけてじっくり教育することができるため、従業員のスキルや熟練度の向上につながっている。また、日本から派遣するスタッフにはタイ語の習得を義務づけるという徹底ぶり。通訳を介さずタイ語でコミュニケーションをとることで、従業員との意志疎通を図り、距離感を狭めている。

また、㈱サイトウティーエムの齊藤孝則社長は、大手日系企業の中国現地法人を視察した結果をもとに、日本人駐在員が現地の従業員と同じ目線で接し、人と人とのつながりを重視することが人材の定着率を高める秘訣ではないかと指摘する。

－現地人材のモチベーションを高める仕組みづくり－

現地従業員が定着して長く活躍してもらうための環境整備に注力する岸本工業㈱では、現地法人は日本本社の子会社ではなくパートナーであると訴えるとともに、現地法人の総経理には中国人を登用し、税引後利益の一定割合を総経理の賞与として配分するとの方針を打ち出している。これが総経理のモチベーションを向上させ、ひいては、現地マネジメントの安定化につながっているという。

さらに、同社の岸本社長は、経営トップ自らが現地に赴き、陣頭指揮をとることが現地従業員のモチベーション向上に寄与すると指摘する。

－現地法人を仕切る経営トップや人事労務担当者の人材確保がポイント－

太陽パーツ㈱は、「現地従業員の労務マネジメントは日本人では解決できない」として、人事労務担当者に問題解決能力のある現地人材を確保し、いかにして定着させられるかを成否のポイントに挙げる。こうした人材の採用にあたって、同社は、日本国内での取引金融機関が中国に設置したサポートセンターを活用。その結果、人事労務管理体制は大幅に改善された。

また、現地提携企業と合弁で中国現地法人を設立した㈱サイトウティーエムは、現地法人を安定的に運営するためには中国人にトップを任せるのがいいと指摘する。日本人と中国人とでは、当然生まれ育った文化が異なるため、日本人がその違いを理解したうえで現地従業員をマネジメントするのはかなりハードルが高い。但し、中国の場合、中国人がトップに就いても、現地従業員を安定的に定着させるのは難しいという。

■国内拠点の機能強化

今回の事例調査においては、海外に進出するためには、海外拠点を下支えする国内拠点の機能強化が重要であることが浮き彫りになった。

近年、部品メーカーの中には、日本国内の本社が縮小して海外拠点の方がメインになっているところも見受けられるが、三栄精工(株)は「そのような企業は国内雇用を維持できなくなる」と警鐘を鳴らす。同社では、日本本社が海外拠点を支えられるような体制を維持すべく、国内拠点の技術力強化に取り組んでおり、マザー工場機能はあくまで日本国内に残すべきと指摘する。

また、(株)羽生田鉄工所も、海外で競争力を保つための源泉は日本国内の技術力であると考えており、技術力の向上に向けては、若い人材を積極的に採用し、人材教育に注力している。

(株)松下製作所も、「日本本社では、常に新しい技術や最新鋭の機械設備を導入し、先進的な領域を追求していきたい」と日本本社の先進性を指摘する。さらに、岸本工業(株)も、日本国内において量産ノウハウやプレス加工技術、金型技術といった強みに磨きをかけ、マザー工場機能の強化に取り組んでいく計画を掲げており、国籍を問わず人材育成に注力していきたいとしている。

中国の現地法人や協力パートナー等との連携のもと、日本国内で生産した高付加価値品を中国国内向けに販売することを目指している(株)サイトウティーエムのビジネスモデルは、現地に対応できることは現地に任せ、日本国内では現地が対応できない高付加価値品を手がけるという役割分担がベースになっている。コスト競争の激化とともにサプライヤーが適正価格で受注できなくなり、企業間で消耗戦の様相が強まるなか、日本国内で高付加価値分野を追求すると同時に、日中連携によりトータルのコストメリットを創出することで、国内事業においても、コスト競争に左右されず本来の適正な利益を確保できるのではないかと齋藤社長は期待を寄せている。

IV. タイの投資環境と現地調査からの示唆

2月上旬にタイに出張し、在タイ日本国大使館、ジェトロ・バンコクセンター、現地工業団地デベロッパーの Amata Corporation PCL、進出企業3社（切削加工部品製造A社、精密機器部品製造B社、電子部品製造C社）、メガバンク現地支店等（D行）、現地コンサル（E社）にお話を伺うとともに、洪水に被災した工業団地の現地視察を行った。今回の現地調査の趣旨は下記の通りである。

- 今回のアンケートでも中国に次ぐ高い関心が示されたタイ国について、中小ものづくり企業のビジネスチャンス等の投資環境を把握すること。
- 既にある程度工業集積が進んだタイへの事業展開の状況を確認することで、中小ものづくり企業が海外事業展開を行う際の示唆を得ること。

- ・ 国名：タイ王国
- ・ 面積：51万4,000平方キロメートル（日本の約1.4倍）
- ・ 人口：6,550万人（2010年9月）
- ・ 首都：バンコク
- ・ 民族：大多数がタイ族。その他、華僑、マレー族、山岳少数民族等。
- ・ 言語：タイ語
- ・ 宗教：仏教 94%、イスラム教 5%
- ・ 主要産業：
農業は就業者の約40%強を占めるが、GDPでは12%にとどまる。
一方、製造業は就業者では約15%だが、GDPの約34%、輸出額の約90%を占める。
- ・ GDP：3,189億ドル（名目、2010年）、一人当たりGDP：4,992ドル（2010年）
- ・ 経済成長率：7.8%（2010年）
- ・ 失業率：1.04%（2010年）
- ・ 輸出 1,937億ドル（2010年）
コンピューター同部品、自動車・同部品、宝石・宝飾品、集積回路、精製燃料等
- ・ 輸入 1,796億ドル（2010年）
原油、産業機械、電気機械・同部品、鉄・鉄鋼、化学品等

資料：外務省「各国・地域情勢」

1. タイ国の投資環境の実態

ここでは、タイ国の投資環境の実態についてヒアリングで得られたコメントを紹介する。なお、類似の内容がコメントされている場合もあるが、生の声を紹介するために、まとめずにそのまま掲載している。

以下にみるように、タイは依然としてものづくり企業にとって魅力は高い地域といえる。しかし、人件費面のメリットは薄れつつあり、全体として右肩上がりという時代の終焉も指摘されるなど進出にあたってはより精査が必要な時期に差し掛かっているといえるだろう。

日系企業のタイ進出の意欲

- 現在タイは、第4次外資進出ブームにあるといわれ、従業員30人以下、売上高10億円以下といった中小企業の進出が見られるようになっている。製造業は歓迎され、BOI (Board of investment) の認定を受けると、法人税、関税減免、VISA/WP取得優遇などがある(大使館)。
- 10-12月は在タイ企業から洪水被害の相談が多く寄せられていたが、1月以降は進出の相談や新規投資、タイ国内での移転の相談が増えた(ジェトロ)。
- 洪水後もアマタ・ナコーン工業団地の引き合いは強く、数十社が拡張を待ってウェイティングリストに入っている状態である(Amata社)。
- 問い合わせは非常に多い。洪水後は、一旦問い合わせは、大きく減ったが、12月中旬からは再び多くなっている(D行)。

投資環境上の魅力

- 政治の不安定性や洪水等自然災害リスクはあるものの、それ以外のメリットが大きいのが人気の理由。例えば、投資優遇制度は、中国のように頻繁に変わったりせず継続性が高い。電気事情や港などのインフラ整備状況も悪くない(大使館)。
- 製造業の裾野分野を担う企業が集積しており、概ね部材の調達はタイ国内で可能であることが魅力の一つである。また、物流網が発達していることも強み。タイをハブにメコン経済圏各地域にアクセスできるほか、今後は隣国ミャンマー・ダウエーからインドへの輸送も可能。政府も港湾整備や物流網の整備に力を入れている(ジェトロ)。
- タイ選定の理由は、既存取引先の存在、日系企業が集積、現地生活環境の良さであった(A社)。
- タイの良いところは、仏教国であり親しみやすいこと、ものづくりが得意な民族であること、なんと言っても治安がいいということなどがある。これに比べると中国はリスクが大きい。また、BOIによる投資インセンティブも大きい(C社)。

現地生産で想定される顧客

- ものづくり企業の取引先候補となる完成品メーカーについては、日系企業の集積が進んでいる一方で、有力な現地メーカーはない。また、欧米の大企業についてもこちらに工場を持つ企業は多くなく、例えば、自動車についてみれば日系が9割程度を占めている。したがって、実質的に商売の中心は日系企業となる（大使館）。
- 自動車産業は日系企業を中心だが、生産、販売とも伸びている。一方、電機・電子産業では韓国企業も台頭している（ジェトロ）。
- 進出当初は、プリンターメーカーの仕事を行ってきたが、特定の会社に大きく依存すると業績の変動が大きいため、日系企業をターゲットに新規営業開拓を進めた。現在取引先は数十社に達している（A社）。
- 当社の部品は、タイ国内のお客様への供給が主となる。客先からの要求コストは日本で作る場合の約半分だが、FTAで関税がなかったとしても通関費用、包装費用、輸送費用等を考えると日本に送ることは価格競争力が薄れ事実上できない（B社）。

現地日系企業の立地状況等

- 自動車関連企業の多くはバンコクの南東部に集積しているが、電機・電子企業は、空輸での輸送が多かったため、ドンムアン空港との隣接性を重視しバンコクから北方の工業団地に多く立地していた。しかし、2006年にスワンナプーム空港の開港により、バンコク南部、東部にシフトする動きが見えてきたところ、今回の洪水被害もありその流れが加速している（ジェトロ）。
- バンコク南東部に位置するアマタナコン工業団地（バンコクから車で約1時間）はAMATA社が運営するタイ最大の工業団地で、タイ国内でもこの団地に入居していることで信頼性や評価が高くなることがあるといわれる。日系企業が集積しており、物理的に客先・仕入れ先を近くで探すことができるほか、団地内日系企業間で定期的な会合もあり情報交換も密に行われていると聞いている（ジェトロ）。
- アマタ・ナコーン工業団地だと、約600社が立地しているが、資本の国籍ベースで見ると6割が日系企業。現地資本が過半を握る会社との合併も含めてみると7割弱が日系企業である。最も多い業種は自動車関連で3割強である（Amata社）。
- ラヨン県にあるアマタ・シティの場合だと、約200社のうち、同様に国籍ベースで約3割、合併を含めると4割くらいが日系企業である（Amata社）。

現地日系企業の業況

- 洪水後の状況は何とも言えないが、それまでの進出企業の業況は堅調であった。例えば、洪水前の8、9月の決算は過去最高益の状況にあった（D行）。
- タイ工場の業績は堅調である。日本より需給のバランスがよく、価格引き下げのプレッシャーが弱いことや現地需要で稼働率が高いことが背景である（A社）。
- 製品は主にロジャナ工業団地とかナワナコン工業団地の日系企業に納めている。洪水の被害でお客様の8割が被害を受け生産が止まった。現在6~7割まで回復してきているが依然として厳しい状況にある（B社）。

現地の雇用事情と従業員マネジメント

<採用>

- タイの失業率は1%程度。労働需給が厳しく新たな進出の阻害要因となっている。工業団地では労働者の移動もある（大使館）。
- また、現政権は、最低賃金の大幅引き上げ（40%）を決定、本年4月1日から実施予定。バンコク等では215バーツから300バーツに引き上げられる（大使館）。
- タイの失業率は非常に低く、1%前後で推移し、採用は難しい。大手企業では数千人規模の雇用も珍しくなく、一般に雇用条件が良いことが多いため、これから立地を考える企業は雇用条件を工夫しないと苦戦する可能性が大きい（ジェットロ）。
- 採用は工業団地として採用するケースと、人材派遣会社を通しての採用とが主である。人材派遣会社はタイに多数有り、日系の会社も存在する（ジェットロ）。
- 労働者不足が指摘されることがあるが、東北地方の農業地帯から出稼ぎで新規に来る人も少なくないため、実は数は足りている。（Amata社）。
- 現在のネックは、事業拡大の際の現地での人の確保にはやや苦勞している。これは周辺に大手企業が多いこともあり、単純な給与ではかなわないため（A社）。
- 従業員の確保には優位な点があり、派遣会社にお問い合わせすると、必要なスキルを持った人を、必要な人数だけ確保できる。4ヶ月以上雇って、良いと思う方を正社員として採用することも可能。派遣社員は、賃金面に於いても派遣会社に依存でき、使い勝手がよい（B社）。

<定着率>

- タイ人は働くにあたり労働条件や福利厚生を重視し、転職をよくする一方で、恩のある人にはついていく側面もある（ジェットロ）。
- こちらの工業団地の企業で困っているのは定着率である。但し、きちんとマネジメントしているところは全然やめないなど企業による差が大きい（Amata社）。
- 転職が激しいといわれるが、数年うちにいる人は殆ど辞めない。給与が上がっているし、大手だと残業規制があるので、トータルでよく考える人はやめない（A社）。
- 彼らは単に給与だけをみているのではない。彼らをいろいろと気にかけているという姿勢を見せることも重要。例えば、当社では週1度フットサル場を借りて、彼らに提供しており、喜ばれている（A社）。
- 彼らは人につく。こちらの日本人マネジメントとして必要な人は、日本である程度人を使ったことがある人だろう。キーマンのタイ人の心をつかんでおくことも重要である（A社）。
- 従業員教育はしっかり行っている。ISO認証のための業務や品質管理などはOJTで訓練する（B社）。
- タイ人は、よく「人につく」といわれるが、信頼すると、様々な相談をしてくる（C社）。

タイ人労働者の特徴

- タイ人労働者は一つのことをコツコツやるのは得意で、細かな製品検査などには向く一方で、日本人のように臨機応変にというわけにはいかない（A社）。
- ワーカーの場合、リーダーくらいまでは問題ないが、それ以上出世したがない。したがって、アシスタントマネジャーは外から採用している（A社）。
- 中国のように、やめて独立するというような人もいない。そのため、技術流出には中国ほど気を使う必要はない（A社）。
- タイの人はまじめで、勤勉。台湾や中国では一生懸命教育をして、仕事を覚えたと思ったら独立して、同じことを始めるケースが多いが、タイの人にはそういうところがない（B社）。
- 経理担当者は基本的に大卒の仕事との意識が浸透している。日系の中小企業でも会計事務は大卒がやっている（E社）。
- 大卒でないと会計処理をしないというようなことはない。そこは、現地マネジメントのやり方次第である（C社）。

現地金融環境

- タイ現地資本の金融機関は日本以上に固く簡単に融資には応じてくれない。日本の大手銀行も、日本で取引のない企業とは基本的に取引しない方針と聞いている（大使館）。
- 資金ニーズは、運転資金、設備資金とも両方ある。但し、展開にあたっては、親子ローンを使っているケースが少なくない。中小企業の場合は特にそうである（D行）。

（注）地方銀行は、上記のような金融環境を踏まえ、取引先の現地資金ニーズに対応するためにタイ現地金融機関と業務提携を進めている。地方銀行が、取引先の提携現地金融機関からの借入につき債務保証をすることで、資金調達が容易になる等の効果があるためだ。

今後の投資環境

- タイの国内マーケット（内需）は拡大傾向できたが、少子高齢化も進んでいるためピークは10年後という説もある。これから進出を検討する企業は、このあたりのことも頭に入れて考える必要がある（ジェトロ）。
- タイは近隣諸国との物流網が発達しており、また FTA/EPA といった経済連携も盛んで、例えばインドとの FTA の利を活かし、タイをハブとしてインド市場を狙うといった戦略も考えられる。中長期的なスパンでは FTA の利を活かすこしは今後のタイの使い方を考える上で重要である（ジェトロ）。
- 今後の懸念事項としては、少子化の影響から、じきに国内人口が頭打ちとなることである。一方で、インド、中国等と貿易自由化を進めており、外需は今後とも拡大すると期待できる。したがって、今まで通りの勢いで経済成長していけるかやや不透明な時期に差し掛かっている（D行）。
- 2011年1月に最低賃金が引き上げられたばかりだが、2012年4月にも再度の引き上げが予定されていることから人件費メリットは薄れつつあり、今後は最先端の技術を持ってくるのなら良いが、単純に労働集約的な事業内容で新規に進出するのは、難し

いのではないかと思います。なお、タイと比較されることが多いベトナムはインフラ整備も進み人件費が安いものの裾野産業が集積していないため、サプライチェーンの形成が困難との課題がある（ジェトロ）。

その他

- タイでは日本のような企業の系列の縛りはなく、新規参入企業でも系列を越えた受注の可能性はある。一方で、日系の他にタイ・インド・中韓企業といった企業とも競合しないといけないことを認識すべき。納期と品質の良さでは日系企業が他国企業に比べ有利だが、あとはコスト面をどうクリアできるかが課題（ジェトロ）。
- 比較的地域企業が出ている中部地域のものづくり企業は、呼ばれるか、呼ばれないかにも関わらず進出した大手企業との取引をベースに進出している。つまり、納入先がタイにあるのかということが大きなポイントだと思う。中小のものづくり企業が進出するという前段階に、まず、先駆者として地域の大手が出てくるというような形でないといけないところがあるのではないかと（D行）。
- なお、地域企業の心理的なハードルを下げるという意味では、県人会（愛知会）や自治体の駐在所（福岡県）などの取り組みが参考となるのではないかと（D行）。

洪水被害と影響

- 洪水は北部のアユタヤ地方を中心に 13 都県に及び死者 813 名、行方不明 3 人であった。主な浸水工業団地は、日系企業が多く入っているロジャナ工業団地、ハイテク工業団地、ナワナコン工業団地等である（大使館）。
- タイには日系企業が 4,000 社ほど進出していると言われるが、そのうち工業団地内の企業だけで 450 社が水没した。11 月末には水は引き、清掃作業や復旧作業に取りかかっているが、まだ全面復旧に至っていない工場が多い。洪水被害を受けたにもかかわらず、タイ国内での移転はあるものの、タイ国外に出る企業は少ない（大使館）。
- 現在は政府より 2,000 パーツの休業補償に対する補助金が出ているが、3 ヶ月限定であり、それが切れれば問題が拡大するかも知れない（大使館）。
- 昨年の洪水被害は甚大。琵琶湖の 3/4 量の水が流れ込んだとも言われる。むろん想定外の雨量だったこともあるが、被害が広がった原因としては、タイでは治水対策をほとんどしてこなかったことがあげられる。タイのダムは灌漑用で治水機能が無く、昨年は想定を超えた雨量だったので放水するしか選択肢がなかった。他方で、早い時期に放水していたら農業用水の枯渇により食料不足となる懸念もあるため、政府の対応は間違いではなかったという声もある（ジェトロ）。
- バンコク北方の多くの工業団地が水に浸かったが、これは団地が道路よりも低いところに造成されているため。ジェトロが実施した日系企業を対象にした調査では、排水が完了する前の昨年 11 月段階では、9 割以上の企業が現在の所在地で事業を存続すると回答。しかし排水が完了したら 1 階部分が全損し、設備が使えないため、移転か、費用を投じてのリニューアルかを選択せざるを得ない状況にある（ジェトロ）。
- 撤退を表明した企業も数社あるが、大手ではタイにとどまる企業が殆どとみている。

但し、中小企業は大企業の動きに合わせて今後の動向を決めると見られ、一部にはやはり撤退する企業もある模様（ジェットロ）。

- 洪水があったにも多くの企業がタイから撤退しないのは、生産地として重要なこともあるが、国外移転すると支払われない等の保険契約の影響もあるのではないか（C社）。
- 洪水後も、タイ国内での移動はあるが、撤退がはっきりと報じられている例はほとんど聞かない（D行）。
- 当社は直接の洪水被害はなかった。また、リスク分散の観点から強化してきた自動車関連事業は、洪水後に拡大した。背景は、完成車メーカーはホンダ以外ほとんど被害がなかった一方で、一次メーカーが被災したため（A社）。
- 製品は主にロジャナ工業団地とかナワナコン工業団地の日系企業に納めている。洪水の被害でお客様の8割が被害を受け生産が止まった。現在6~7割まで回復してきているが依然として厳しい状況にある（B社）。
- なお、洪水後の状況を確認するため、ロジャナ工業団地（注）を視察した。その概要は次の通りである。
 - この工業団地を最も深いところで最大3メートル超もの濁流が襲った。この地域は、一見すると、川面と地面との高さの差はほとんどなく、川の両側には2メートルほどの堤防が築かれており、これを越えると、水が直接工場に入ってくるという地形にある。
 - 現在でも汚水に浸かった機械、製品、金型、製造ラインの機械類が敷地に運び出された状態にあり、従業員らは工場内の壁や床などを掃除していた。全く人気のない工場も数多く見受けられた。

（注）首都バンコクから北に約70キロのアユタヤ県にある総面積1千ヘクタール超の工業団地。入居企業 全218社のうち147社が日系企業で、例えば、日立製作所、パイオニア、ホンダ、ミツカン、TDK、沖電気等が立地。

2. ものづくり企業の海外展開に関する示唆

今回の現地調査から得られた、ものづくり企業の海外展開に対する主な示唆は次の5点である。なお、これらの事項は、中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディで得られた内容と重なる部分も少なくない。

- 展開するビジネスモデルの明確化
- 国内生産拠点の維持・強化の必要性
- 現地従業員マネジメントの重要性
- 段階的な展開によるリスク軽減
- しっかりとした現地F Sの実施

ビジネスモデルの明確化

第一に指摘したいのが、進出地で誰を対象に、どのような商売を行うかというビジネスモデルを明確化する必要性である。IIのアンケートでは、「現地での販売先の確保」、「現地での素材や部品の調達先確保」などが課題や懸念事項としてあげられていたが、まさにこのような課題等を計画段階でしっかりクリアしておく必要があるといえる。今回のヒアリングにおいて得られた具体的なコメントは以下の通りである。

- 既にサプライヤーの集積はある程度進んでいるため、どのようなビジネスモデルで入ってくるのかを十分に考える必要がある（Amata社）。
- ライバル企業が既に多いということに留意する必要がある。また、今後、人件費も上がる。したがって、単に進出日系企業が多く需要がありそうとか、今後とも市場が拡大しそう、生産コストが国内より安いといった甘い見通しで来ると怪我をする。競合の状況は業種等により大きく異なるので、きちんとした見極めが重要である。要は、どこに売するのか、どのような商売していくのか等ビジネスモデルをしっかりして進出することが重要である（D行）。
- タイには沢山の企業が既に進出しているので日本の企業同士の競争が激しい。海外に出るからにはやはり特有の技術がないといけない。来て欲しいといわれたからとか、日本では仕事がないからというだけではムリではないか（B社）。

国内生産拠点の維持・強化の必要性

第二に指摘したいのが、国内生産拠点を維持・強化する必要性である。今回のヒアリングにおいて得られた具体的なコメントは以下の通りである。

- 日本の工場を畳んで進出するのは望ましくなく、日本に根を張っていることは極めて重要である。例えば、現地の金融機関は簡単に融資には応じてくれないし、日本の大手の銀行も、日本で取引のない企業とは基本的に取引しない方針である（大使館）。
- 新工場設立後、ラインを立ち上げるまでには少なくとも1年以上かかる。その後、顧客を獲得して経営面で収益が出るまで、2～3年はかかる。その上、予期しないことでの足止めなどを考慮すると、自立するまでに5年かかると見なければならない。この間の食い扶持をどう確保するかが大きな問題で、日本の工場を閉鎖して進出するとこちらの工場が自立するまで支える方法がなくなってしまう（B社）。
- 4年前に商社ライセンスを獲得。現地では製造できないものを国内で製造することで商売が拡大している面もある（A社）。

段階的な展開によるリスク軽減

第三に指摘したいのが、段階的な展開によるリスク軽減である。今回のヒアリングにおいて得られた具体的なコメントは以下の通りである。

- 進出の経緯は、取引先の完成品メーカーの海外生産の拡大により、国内のみの生産拠点ではじり貧となるとの懸念から、社長が海外展開を決断したことが背景。当初は初期コストの低減の観点から、貸し工場に進出した（A社）。
- オオタテクノパークの取り組みは中小企業の海外進出の敷居を低くしたと評価している。小さく始めるが、入居企業の情報交換の支援をすることで成長を促し最後には独り立ちできることを狙ったモデルだと聞いている（ジェットロ）。

オオタテクノパーク（アパート形式の集合賃貸工場）の概要

設立	2006年6月
入居企業国籍	日本国籍企業のみ
場所	アマタナコン工業団地 第7区
工場床面積	賃貸工場1ユニット（320平方メートル）。 複数ユニットの賃貸も可能。
賃貸条件	賃貸工場1ユニット（320平方メートル）の賃貸料が月額64,000パーツ（1パーツ=2.7円換算で172,800円）、共益費が月額33,600パーツ（同換算で90,720円）。
賃貸期間	3年（更新可能）
デポジット	4か月
ユニット数	現在、操業予定も含め8社（8ユニット利用）が入居。 2期計画として25ユニットに増設計画あり。

（注）2012年2月時点

（設立の背景）

Amata社の日本の中小企業を誘致しタイのものづくりレベルを上げたいという思いと、大田区の中小企業の海外進出を支援したいという意向が合致したことが設立の背景。

（支援体制と立地メリット）

日本語対応が可能な担当者（Amata社グループの社員）が常駐しており、①会社設立、BOI、会計、法務、物流、人材確保、住居手配など様々なサポートが受けられる、②共有の会議室、駐車場、守衛などを入居企業で共有することで初期投資額を抑えられる、③賃貸スペースは1ユニット320平方メートルであり、床面積が1,000平方メートルを超える一般賃貸工場よりも小規模で操業開始が可能、④入居企業を集めた月例会議・情報交換会が開催されており、進出企業共通の問題や悩み等を話し合う場がある、⑤長年工業団地開発運営を行っているアマタからの各種アドバイスが受けられる等のメリットがある。

（入居企業）

当初は、大田区の中小企業の入居のみを考えていたが、現在は、大田区内企業という限定はなくなり、日系企業であればどこでも入居が可能である。

地域の中小企業が海外展開する場合には、オオタテクノパークのような貸工場を利用することも有効な手段になると思われる。

現地従業員マネジメントの重要性

第四に指摘したいのが、現地従業員マネジメントの重要性である。Ⅱのアンケートでは、「現地法人のマネジメント（人材の確保・定着を含む）」が課題や懸念事項として比較的高い割合であげられていたが、このことは非常に重要である。今回のヒアリングにおいて得られた具体的なコメントは以下の通りである。

- タイ人は働くにあたり労働条件や福利厚生を重視し、転職をよくする一方で、恩のある人にはついていく側面もある（ジェットロ）。
- こちらの工業団地の企業で困っているのは定着率である。但し、きちんとマネジメントしているところは全然やめないなど企業による差が大きい（Amata社）。
- 彼らは単に給与だけをみているのではない。彼らをいろいろと気にかけているという姿勢を見せることも重要。例えば、当社では週1度フットサル場を借りて、彼らに提供しており、喜ばれている（A社）。
- 彼らは人につく。こちらの日本人マネジメントとして必要な人は、日本である程度人を使ったことがある人だろう。キーマンのタイ人の心をつかんでおくことも重要である（A社）。
- タイ人は、よく「人につく」といわれるが、信頼すると、様々な相談をしてくる（C社）。

しっかりとした現地FSの実施

最後に指摘したいのが、しっかりとした現地FSの実施である。特に重要な事項については、複数個所で情報の裏どりを行う必要があるだろう。今回のヒアリングにおいても、例えば、現地の労働事情に関してはヒアリング先によって異なるコメントが寄せられている。Ⅱのアンケートでは、「さらに取り組みを強化する」と回答した企業では、全体に比べ「必要な現地情報の入手」を課題や懸念事項としてあげる企業の割合が多かったが、海外経験のある企業では現地FSの重要性を認識しているといえるのではなかろうか。

- タイの失業率は非常に低く、1%前後で推移し、採用は難しい。大手企業では数千人規模の雇用も珍しくなく、一般に雇用条件が良いことが多いため、これから立地を考える企業は雇用条件を工夫しないと苦戦する可能性が大きい（ジェットロ）。
- 労働者不足が指摘されることがあるが、東北地方の農業地帯から出稼ぎで新規に来る人も少なくないため、実は数は足りている。（Amata社）。
- 従業員の確保には優位な点があり、派遣会社にお問い合わせすると、必要なスキルを持った人を、必要な人数だけ確保できる。4ヶ月以上雇って、良いと思う方を正社員として採用することも可能。派遣社員は、賃金面に於いても派遣会社に依存でき、使い勝手がよい（B社）。
- 経理担当者は基本的に大卒の仕事との意識が浸透している。日系の中小企業でも会計事務は大卒がやっている（E社）。
- 大卒でないと会計処理をしないというようなことはない。そこは、現地マネジメントのやり方次第である（C社）。

おわりに

アジア新興国の台頭、大手企業の海外進出拡大、リーマンショック、円高の進行、デジタル化・モジュール化の進展など、ものづくり企業を取り巻く環境は過去 10 年間だけみても大きく変化してきた。今後とも環境は変化し続けるだろう。

「最も強い者が生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるでもない。唯一生き残るのは、変化できる者である」とのダーウィンの名言があるが、この言葉は生物だけでなく、企業経営にも当てはまるのではなかろうか。すなわち、環境変化に対応していくためには、リスクをとりつつ、新たな分野の種をまいておくことが重要と思われる。ここでリスクをとるとは、失敗したら経営が揺らぐほどの大きなものを言っているのではない。自社が負える程度のリスク、すなわち仮に失敗しても経営に大きな影響を与えない程度のリスクをとるという意味だ。

今回第 3 章で紹介した事例の企業は、決して潤沢な経営資源や万全な経営体力を有するわけではない。しかし、不確定要素がある中で各種の工夫を行いつつ経営者は海外展開を行い、経営・事業基盤を強化してきているのだ。

東北企業においても、経営資源が十分でないから海外市場開拓への取り組みは無理と当初から排除せずに、検討の選択肢に入れて今後の経営・事業戦略を立てて欲しいと思う。その際の参考資料として少しでも本調査が参考になれば幸いである。

資料編

1. 委員会

本調査研究の実施にあたっては、外部有識者からなる委員会を組織し、2回の委員会を開催した。

委員名簿

	氏名	所属・役職
委員	松田 修	山形大学 有機エレクトロニクス研究センター 副センター長
委員	新井 純	経済産業省 東北経済産業局 産業部 国際室長
委員	中川 明子	日本貿易振興機構 仙台貿易情報センター 所長
委員	井深 修一	七十七銀行 市場国際部 アジアビジネス支援室長
委員	西山 英作	東北経済連合会 経済産業グループ部長 /東経連ビジネスセンター 副センター長
事務局	関口 哲雄	東北活性化研究センター 専務理事
事務局	富澤 辰治	東北活性化研究センター 常務理事
事務局	紀 芳憲	東北活性化研究センター 調査研究部 部長
事務局	赤土 大介	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング 経済・社会政策部 副主任研究員

なお、事務局に名前を連ねる赤土氏には、企業事例（ケーススタディ）部分について調査を委託した。

委員会は全2回を開催し、以下のような議題で意見交換を行った。

回	議題
第1回 平成23年月日	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域企業（中堅・中小企業）の国際化の実態と課題の説明 ● 中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディの進め方の説明 ● 東北企業の海外展開に関するアンケート内容案の説明
第2回 平成24年2月28日	<ul style="list-style-type: none"> ● アンケート調査結果の説明 ● 事例調査結果の説明 ● タイ現地調査結果の説明 ● 報告書（案）の説明

2. アンケート集計表

【調査回答企業の属性】

○本社所在地別

	回答企業数	構成比
青森県	10	2.7%
岩手県	38	10.2%
宮城県	50	13.5%
秋田県	27	7.3%
山形県	59	15.9%
福島県	55	14.8%
新潟県	79	21.3%
その他	53	14.3%
回答社数(n)	371	100.0%

(注) 回答社数は、本件内容に対して回答があった社数である。以下同じ。

○回答企業が有する東北地域の生産拠点（複数回答）

	回答企業数
青森県	14
岩手県	55
宮城県	60
秋田県	31
山形県	69
福島県	73
新潟県	94
回答社数(n)	370

○資本金規模別

	回答企業数	構成比
2千万円以下	165	44.5%
2千万円超～5千万円以下	101	27.2%
5千万円超～1億円以下	55	14.8%
1億円超～3億円以下	21	5.7%
3億円超	29	7.8%
回答社数(n)	371	100.0%

○従業員規模別

	回答企業数	構成比
20人以下	72	19.7%
21～50人	105	28.8%
51～100人	77	21.1%
101～200人	59	16.2%
201～300人	16	4.4%
301人超	36	9.9%
回答社数(n)	365	100.0%

○売上高規模別

	回答企業数	構成比
1億円以下	29	8.7%
1億円超～5億円以下	106	31.7%
5億円超～10億円以下	53	15.9%
10億円超～20億円以下	54	16.2%
20億円超～50億円以下	39	11.7%
50億円超	53	15.9%
回答社数(n)	334	100.0%

○主たる業種

按分後

	回答企業数	構成比
プラスチック製品	24	6.5%
ゴム製品	8	2.2%
鉄鋼・非鉄金属	28	7.6%
金属製品	71	19.1%
一般機械器具	46	12.5%
精密機械器具	42	11.3%
電子部品・デバイス	22	5.9%
電気機械器具	30	8.1%
情報通信機械器具	3	0.9%
輸送用機械器具	48	12.8%
その他	49	13.1%
回答社数(n)	370	100.0%

案分前の結果

	回答企業数	構成比
プラスチック製品	25	6.8%
ゴム製品	8	2.2%
鉄鋼・非鉄金属	28	7.6%
金属製品	71	19.2%
一般機械器具	47	12.7%
精密機械器具	43	11.6%
電子部品・デバイス	23	6.2%
電気機械器具	30	8.1%
情報通信機械器具	4	1.1%
輸送用機械器具	48	13.0%
その他	50	13.5%
回答社数(n)	370	

(注) 案分前の結果については、業種部分には複数業種回答(6社)をそのまま計上している。このため、合計は100%とまらない。

○生産品目

	回答企業数	構成比
生産財	328	94.0%
消費財	22	6.3%
回答社数(n)	349	

	回答企業数	構成比
材料・部品	248	88.3%
資本財	22	7.8%
備品・サービス	11	3.9%
回答社数(n)	281	100.0%

<これまでの海外市場開拓の取り組み>

問1. 貴社はこれまでに海外市場開拓（輸出、技術・業務提携（製造委託を含む）、直接投資を言う。以下同じ）に取り組まれたことがありますか。

	回答企業数	構成比
自社で取り組んだことがある	108	29.1%
自社では取り組んだことがない	155	41.8%
自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されている	108	29.1%
回答社数(n)	371	100.0%

○東北企業

東北本社企業		
	回答企業数	構成比
自社で取り組んだことがある	82	26.1%
自社では取り組んだことがない	136	43.3%
自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されている	96	30.6%
回答社数(n)	314	100.0%

○資本金規模別

自社で取り組んだことがあるとの回答比率		
	回答企業数	比率
2千万円以下	30	18.5%
2千万円超～5千万円以下	28	27.7%
5千万円超～1億円以下	19	34.5%
1億円超～3億円以下	9	45.0%
3億円超	21	72.4%

自社で取り組んだことがないとの回答比率		
	回答企業数	構成比
2千万円以下	78	48.1%
2千万円超～5千万円以下	40	39.6%
5千万円超～1億円以下	20	36.4%
1億円超～3億円以下	9	45.0%
3億円超	5	17.2%

自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されているとの回答比率		
	回答企業数	構成比
2千万円以下	54	33.3%
2千万円超～5千万円以下	33	32.7%
5千万円超～1億円以下	16	29.1%
1億円超～3億円以下	2	10.0%
3億円超	3	10.3%

資本金別回答件数		
	回答企業数	構成比
2千万円以下	162	100.0%
2千万円超～5千万円以下	101	100.0%
5千万円超～1億円以下	55	100.0%
1億円超～3億円以下	20	100.0%
3億円超	29	100.0%

○従業員規模別

自社で取り組んだことがあるとの回答比率		
	回答企業数	構成比
20人以下	8	11.8%
21～50人	21	20.0%
51～100人	27	35.5%
101～200人	24	40.7%
201～300人	5	31.3%
301人超	20	55.6%

自社で取り組んだことがないとの回答比率		
	回答企業数	構成比
20人以下	37	54.4%
21～50人	53	50.5%
51～100人	24	31.6%
101～200人	20	33.9%
201～300人	9	56.3%
301人超	8	22.2%

自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されているとの回答比率		
	回答企業数	構成比
20人以下	23	33.8%
21～50人	31	29.5%
51～100人	25	32.9%
101～200人	15	25.4%
201～300人	2	12.5%
301人超	8	22.2%

従業員規模別回答件数		
	回答企業数	構成比
20人以下	68	100.0%
21～50人	105	100.0%
51～100人	76	100.0%
101～200人	59	100.0%
201～300人	16	100.0%
301人超	36	100.0%

自社で取り組んだことがある場合の実施形態

	回答企業数	構成比
輸出	60	58.3%
技術・業務提携	42	40.8%
直接投資	51	49.5%
回答社数(n)	103	

○資本金規模別

取り組み形態	輸出	技術・業務提携	直接投資
2千万円以下	50.0%	28.6%	35.7%
2千万円超～5千万円以下	65.4%	34.6%	50.0%
5千万円超～1億円以下	63.2%	42.1%	63.2%
1億円超～3億円以下	33.3%	33.3%	44.4%
3億円超	70.0%	65.0%	60.0%

取り組み形態(社数)	輸出	技術・業務提携	直接投資
2千万円以下	14	8	10
2千万円超～5千万円以下	17	9	13
5千万円超～1億円以下	12	8	12
1億円超～3億円以下	3	3	4
3億円超	14	13	12

取り組み形態	回答企業数
2千万円以下	28
2千万円超～5千万円以下	26
5千万円超～1億円以下	19
1億円超～3億円以下	9
3億円超	20

問2. 現在の状況についてお答えください。

	回答企業数	構成比
非常に上手いっている	9	8.3%
まあまあ上手いっている	63	58.3%
あまり上手いっていない	17	15.7%
まったく上手いっていない	1	0.9%
取り組みはすでに中止した	12	11.1%
開始したばかりでまだ評価できない	6	5.6%
回答社数(n)	108	100.0%

○資本金規模別

	回答企業数	
2千万円以下	30	
2千万円超～5千万円以下	28	
5千万円超～1億円以下	19	
1億円超～3億円以下	9	
3億円超	21	
非常に上手いっている		
	回答企業数	比率
2千万円以下	2	6.7%
2千万円超～5千万円以下	3	10.7%
5千万円超～1億円以下	3	15.8%
1億円超～3億円以下	1	11.1%
3億円超	0	0.0%
まあまあ上手いっている		
	回答企業数	比率
2千万円以下	16	53.3%
2千万円超～5千万円以下	17	60.7%
5千万円超～1億円以下	12	63.2%
1億円超～3億円以下	4	44.4%
3億円超	13	61.9%
あまり上手いっていない		
	回答企業数	比率
2千万円以下	5	16.7%
2千万円超～5千万円以下	3	10.7%
5千万円超～1億円以下	2	10.5%
1億円超～3億円以下	2	22.2%
3億円超	5	23.8%
まったく上手いっていない		
	回答企業数	比率
2千万円以下	1	3.3%
2千万円超～5千万円以下	0	0.0%
5千万円超～1億円以下	0	0.0%
1億円超～3億円以下	0	0.0%
3億円超	0	0.0%
取り組みはすでに中止した		
	回答企業数	比率
2千万円以下	4	13.3%
2千万円超～5千万円以下	3	10.7%
5千万円超～1億円以下	2	10.5%
1億円超～3億円以下	1	11.1%
3億円超	2	9.5%
開始したばかりでまだ評価できない		
	回答企業数	比率
2千万円以下	2	6.7%
2千万円超～5千万円以下	2	7.1%
5千万円超～1億円以下	0	0.0%
1億円超～3億円以下	1	11.1%
3億円超	1	4.8%

問3. 海外市場開拓の取り組みは、貴社の経営にどのような好影響をもたらしていると考えますか（前問の回答で「非常に上手くいっている」、「まあまあ上手くいっている」を選ばれた方への設問）。

	回答企業数	回答比率
日本からの輸出増加	27	37.5%
現地法人からの利益・ロイヤルティの拡大	24	33.3%
顧客基盤の拡大	43	59.7%
取引先との関係維持・強化	41	56.9%
生産拠点分散によるリスクヘッジ能力向上	12	16.7%
国内事業内容の高度化・高付加価値化	10	13.9%
その他	2	2.8%
回答社数(n)	72	

<今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方>

問4. 海外市場開拓に向けた今後の方針

	回答企業数	構成比
さらに取り組みを強化する	59	15.9%
現在の取り組みを維持する	46	12.4%
新規に取り組みたい	8	2.2%
条件が整えば新規に取り組みたい	59	15.9%
取り組みは縮小または停止する	2	0.5%
行う予定はない	196	53.0%
回答社数(n)	370	100.0%

○これまでの取り組みとのクロス集計

取引先経由の輸出も含め、全く取り組んだことがない企業の回答

	回答企業数	構成比
さらに取り組みを強化する	1	0.6%
現在の取り組みを維持する	1	0.6%
新規に取り組みたい	3	1.9%
条件が整えば新規に取り組みたい	13	8.4%
取り組みは縮小または停止する	0	0.0%
行う予定はない	136	88.3%
回答社数(n)	154	100.0%

なお、以下の問5から問8は、問4の回答で1～4を選ばれた方への設問である。

問5. 取り組みの目的・動機

	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	117	69.6%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	55	32.7%
取引先の海外進出拡大	106	63.1%
生産コストの低減	82	48.8%
円高や為替リスクへの対応	64	38.1%
国内市場の成熟化・縮小	98	58.3%
その他	5	3.0%
回答社数(n)	168	

○順位別

	1位	2位	3位
現地市場の開拓・拡大	54	28	22
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	3	20	15
取引先の海外進出拡大	36	30	30
生産コストの低減	35	24	11
円高や為替リスクへの対応	10	15	26
国内市場の成熟化・縮小	22	36	23
その他	0	0	0

○海外市場開拓に向けた今後の方針とのクロス集計

さらに取り組みを強化する企業の回答

	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	52	88.1%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	29	49.2%
取引先の海外進出拡大	31	52.5%
生産コストの低減	33	55.9%
円高や為替リスクへの対応	25	42.4%
国内市場の成熟化・縮小	35	59.3%
その他	1	1.7%
回答社数(n)	59	

新規に取り組みたい企業の回答

	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	5	62.5%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	3	37.5%
取引先の海外進出拡大	6	75.0%
生産コストの低減	4	50.0%
円高や為替リスクへの対応	4	50.0%
国内市場の成熟化・縮小	6	75.0%
その他	0	0.0%
回答社数(n)	8	

条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答

	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	34	58.6%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	16	27.6%
取引先の海外進出拡大	37	63.8%
生産コストの低減	24	41.4%
円高や為替リスクへの対応	25	43.1%
国内市場の成熟化・縮小	36	62.1%
その他	2	3.4%
回答社数(n)	58	

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答

	回答企業数	回答比率
現地市場の開拓・拡大	39	59.1%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	19	28.8%
取引先の海外進出拡大	43	65.2%
生産コストの低減	28	42.4%
円高や為替リスクへの対応	29	43.9%
国内市場の成熟化・縮小	42	63.6%
その他	2	3.0%
回答社数(n)	66	

問6. 取り組みを考えられている国・地域をお答えください。

	回答企業数	回答比率
中国	103	60.9%
インド	37	21.9%
タイ	58	34.3%
ベトナム	50	29.6%
インドネシア	46	27.2%
その他ASEAN	37	21.9%
NIES諸国	13	7.7%
米国	24	14.2%
欧州	24	14.2%
その他	9	5.3%
回答社数(n)	169	

○最も重視する国・地域

	回答企業数	構成比
中国	42	37.5%
インド	8	7.1%
タイ	15	13.4%
ベトナム	6	5.4%
インドネシア	6	5.4%
その他ASEAN	11	9.8%
NIES諸国	3	2.7%
米国	5	4.5%
欧州	2	1.8%
その他	2	1.8%
回答社数(n)	112	100.0%

○海外市場開拓に向けた今後の方針とのクロス集計

さらに取り組みを強化する企業の回答		
	回答企業数	構成比
中国	12	33.3%
インド	4	11.1%
タイ	5	13.9%
ベトナム	0	0.0%
インドネシア	2	5.6%
その他ASEAN	7	19.4%
NIES諸国	2	5.6%
米国	3	8.3%
欧州	0	0.0%
その他	0	0.0%
回答社数(n)	36	100.0%

新規に組みたい又は条件が整えば新規に組みたい企業の回答		
	回答企業数	構成比
中国	19	41.3%
インド	2	4.3%
タイ	8	17.4%
ベトナム	6	13.0%
インドネシア	2	4.3%
その他ASEAN	3	6.5%
NIES諸国	0	0.0%
米国	0	0.0%
欧州	1	2.2%
その他	1	2.2%
回答社数(n)	46	100.0%

○最も重視する海外市場開拓の目的・動機とのクロス集計

海外市場開拓の取り組みで最も重視する目的				
	中国	回答比率	全体	回答比率
現地市場の開拓・拡大	11	26.8%	54	33.8%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	1	2.4%	3	1.9%
取引先の海外進出拡大	10	24.4%	36	22.5%
生産コストの低減	10	24.4%	35	21.9%
円高や為替リスクへの対応	3	7.3%	10	6.3%
国内市場の成熟化・縮小	5	12.2%	22	13.8%
その他	1	2.4%	0	0.0%
回答社数(n)	41	100.0%	160	100.0%

問7. 取り組み手法（複数の国等で複数の手法を検討されている場合には、最も重視する国等で採用を予定している手法）

	回答企業数	回答比率
輸出	58	36.0%
技術・業務提携	64	39.8%
直接投資	49	30.4%
回答社数(n)	161	

○海外市場開拓に向けた今後の方針とのクロス集計

さらに取り組みを強化する		
	回答企業数	回答比率
輸出	23	40.4%
技術・業務提携	18	43.9%
直接投資	22	53.7%
回答社数(n)	57	

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答

	回答企業数	回答比率
輸出	18	27.7%
技術・業務提携	33	50.8%
直接投資	17	26.2%
回答社数(n)	65	

○最も重視する国・地域とのクロス集計

最も重視する国が中国		
	回答企業数	回答比率
輸出	11	26.8%
技術・業務提携	17	41.5%
直接投資	14	34.1%
回答社数(n)	41	

最も重視する国がASEAN		
	回答企業数	回答比率
輸出	11	30.6%
技術・業務提携	15	41.7%
直接投資	11	30.6%
回答社数(n)	36	

問 8 . 海外市場開拓で想定されている販売先

	回答企業数	回答比率
現地に進出している日系企業	142	85.0%
現地に進出している日系以外の外資系企業	83	49.7%
現地企業	100	59.9%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	56	33.5%
日本国内への輸出	48	28.7%
その他	6	3.6%
回答社数(n)	167	

○ 順位別

	1位	2位	3位
現地に進出している日系企業	110	21	6
現地に進出している日系以外の外資系企業	7	46	27
現地企業	22	38	28
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	10	11	26
日本国内への輸出	9	23	7
その他	2	0	1
回答社数(n=160)			

○ 最も重視する国・地域とのクロス集計

最も重視する国が中国		
	回答企業数	回答比率
現地に進出している日系企業	33	80.5%
現地に進出している日系以外の外資系企業	20	48.8%
現地企業	29	70.7%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	12	29.3%
日本国内への輸出	14	34.1%
その他	1	2.4%
回答社数(n)	41	

最も重視する国がASEAN		
	回答企業数	回答比率
現地に進出している日系企業	32	84.2%
現地に進出している日系以外の外資系企業	22	57.9%
現地企業	22	57.9%
現地以外の第三国(日本以外)への輸出	11	28.9%
日本国内への輸出	15	39.5%
その他	2	5.3%
回答社数(n)	38	

問9. 貴社が海外市場開拓を行う地域を検討するにあたり重視する事項

	回答企業数	回答比率
現地市場の将来性	181	54.0%
現地での部品や原材料の調達先が確保できること	120	35.8%
人件費等の低さ	95	28.4%
現地で優秀な人材が確保できること	109	32.5%
立地や税制などの優遇策	47	14.0%
電力、交通網などのインフラ整備状況	93	27.8%
信頼できる現地パートナーの存在	161	48.1%
競合先が少ないこと	17	5.1%
社長等役員が人脈を有すること	9	2.7%
その他	30	9.0%
回答社数(n)	335	

○海外市場開拓に向けた今後の方針とのクロス集計

さらに取り組みを強化する	回答企業数	回答比率	全体との差異
現地市場の将来性	47	79.7%	25.6%
現地での部品や原材料の調達先が確保できること	15	25.4%	-10.4%
人件費等の低さ	21	35.6%	7.2%
現地で優秀な人材が確保できること	15	25.4%	-7.1%
立地や税制などの優遇策	10	16.9%	2.9%
電力、交通網などのインフラ整備状況	15	25.4%	-2.3%
信頼できる現地パートナーの存在	28	47.5%	-0.6%
競合先が少ないこと	2	3.4%	-1.7%
社長等役員が人脈を有すること	2	3.4%	0.7%
その他	2	3.4%	-5.6%
回答社数(n)	59		

新規に取り組みたい又は条件が整えば新規に取り組みたい企業の回答	回答企業数	回答比率	全体との差異
現地市場の将来性	39	58.2%	4.2%
現地での部品や原材料の調達先が確保できること	23	34.3%	-1.5%
人件費等の低さ	22	32.8%	4.5%
現地で優秀な人材が確保できること	21	31.3%	-1.2%
立地や税制などの優遇策	13	19.4%	5.4%
電力、交通網などのインフラ整備状況	16	23.9%	-3.9%
信頼できる現地パートナーの存在	40	59.7%	11.6%
競合先が少ないこと	4	6.0%	0.9%
社長等役員が人脈を有すること	2	3.0%	0.3%
その他	1	1.5%	-7.5%
回答社数(n)	67		

問10. 海外市場開拓に向けた貴社の課題や懸念事項

	回答企業数	回答比率
必要な現地情報の入手	141	43.4%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	180	55.4%
現地での販売先の確保	125	38.5%
販売代金の回収	90	27.7%
想定される市場規模の小ささ	18	5.5%
想定される販売価格の低さ	51	15.7%
現地での品質管理	149	45.8%
現地での賃金等のコスト上昇	95	29.2%
現地での素材や部品の調達先確保	123	37.8%
現地のインフラ整備が不十分	71	21.8%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	122	37.5%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	131	40.3%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	97	29.8%
現地での資金の調達・確保	44	13.5%
商習慣の違い	84	25.8%
技術・知的財産権の保護	67	20.6%
国内ビジネスへの対応で精一杯	76	23.4%
その他	18	5.5%
特に課題はない	12	3.7%
回答社数(n)	325	

○海外市場開拓に向けた今後の方針とのクロス集計

新規に取り組みたい又は条件を整えば新規に取り組みたい企業の回答			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	35	53.0%	9.6%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	43	65.2%	9.8%
現地での販売先の確保	28	42.4%	4.0%
販売代金の回収	20	30.3%	2.6%
想定される市場規模の小ささ	5	7.6%	2.0%
想定される販売価格の低さ	11	16.7%	1.0%
現地での品質管理	30	45.5%	-0.4%
現地での賃金等のコスト上昇	22	33.3%	4.1%
現地での素材や部品の調達先確保	25	37.9%	0.0%
現地のインフラ整備が不十分	13	19.7%	-2.1%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	26	39.4%	1.9%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	28	42.4%	2.1%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	19	28.8%	-1.1%
現地での資金の調達・確保	7	10.6%	-2.9%
商習慣の違い	21	31.8%	6.0%
技術・知的財産権の保護	16	24.2%	3.6%
国内ビジネスへの対応で精一杯	8	12.1%	-11.3%
その他	2	3.0%	-2.5%
特に課題はない	0	0.0%	-3.7%
回答社数(n)	66		

さらに取り組みを強化する			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	33	56.9%	13.5%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	28	48.3%	-7.1%
現地での販売先の確保	30	51.7%	13.3%
販売代金の回収	19	32.8%	5.1%
想定される市場規模の小ささ	4	6.9%	1.4%
想定される販売価格の低さ	15	25.9%	10.2%
現地での品質管理	27	46.6%	0.7%
現地での賃金等のコスト上昇	25	43.1%	13.9%
現地での素材や部品の調達先確保	24	41.4%	3.5%
現地のインフラ整備が不十分	17	29.3%	7.5%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	25	43.1%	5.6%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	31	53.4%	13.1%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	21	36.2%	6.4%
現地での資金の調達・確保	5	8.6%	-4.9%
商習慣の違い	14	24.1%	-1.7%
技術・知的財産権の保護	20	34.5%	13.9%
国内ビジネスへの対応で精一杯	5	8.6%	-14.8%
その他	2	3.4%	-2.1%
特に課題はない	0	0.0%	-3.7%
回答社数(n)	58		

行う予定はない企業の回答			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	55	35.7%	-7.7%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	82	53.2%	-2.1%
現地での販売先の確保	50	32.5%	-6.0%
販売代金の回収	33	21.4%	-6.3%
想定される市場規模の小ささ	8	5.2%	-0.3%
想定される販売価格の低さ	15	9.7%	-6.0%
現地での品質管理	69	44.8%	-1.0%
現地での賃金等のコスト上昇	37	24.0%	-5.2%
現地での素材や部品の調達先確保	61	39.6%	1.8%
現地のインフラ整備が不十分	32	20.8%	-1.1%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	50	32.5%	-5.1%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	52	33.8%	-6.5%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	47	30.5%	0.7%
現地での資金の調達・確保	25	16.2%	2.7%
商習慣の違い	38	24.7%	-1.2%
技術・知的財産権の保護	21	13.6%	-7.0%
国内ビジネスへの対応で精一杯	55	35.7%	12.3%
その他	13	8.4%	2.9%
特に課題はない	9	5.8%	2.2%
回答社数(n)	154		

○最も重視する国・地域とのクロス集計

最も重視する国が中国			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	18	43.9%	0.5%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	24	58.5%	3.2%
現地での販売先の確保	19	46.3%	7.9%
販売代金の回収	11	26.8%	-0.9%
想定される市場規模の小ささ	1	2.4%	-3.1%
想定される販売価格の低さ	5	12.2%	-3.5%
現地での品質管理	17	41.5%	-4.4%
現地での賃金等のコスト上昇	17	41.5%	12.2%
現地での素材や部品の調達先確保	16	39.0%	1.2%
現地のインフラ整備が不十分	10	24.4%	2.5%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	20	48.8%	11.2%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	22	53.7%	13.4%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	11	26.8%	-3.0%
現地での資金の調達・確保	7	17.1%	3.5%
商習慣の違い	12	29.3%	3.4%
技術・知的財産権の保護	13	31.7%	11.1%
国内ビジネスへの対応で精一杯	5	12.2%	-11.2%
その他	1	2.4%	-3.1%
特に課題はない	1	2.4%	-1.3%
回答社数(n)	41		0.0%

最も重視する国がASEAN			
	回答企業数	回答比率	全体との差異
必要な現地情報の入手	23	60.5%	17.1%
信頼できるパートナー(商社を含む)の確保	20	52.6%	-2.8%
現地での販売先の確保	14	36.8%	-1.6%
販売代金の回収	13	34.2%	6.5%
想定される市場規模の小ささ	3	7.9%	2.4%
想定される販売価格の低さ	10	26.3%	10.6%
現地での品質管理	20	52.6%	6.8%
現地での賃金等のコスト上昇	14	36.8%	7.6%
現地での素材や部品の調達先確保	16	42.1%	4.3%
現地のインフラ整備が不十分	8	21.1%	-0.8%
現地法人のマネジメント(人材の確保・定着を含む)	18	47.4%	9.8%
海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成	19	50.0%	9.7%
海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ	17	44.7%	14.9%
現地での資金の調達・確保	3	7.9%	-5.6%
商習慣の違い	12	31.6%	5.7%
技術・知的財産権の保護	9	23.7%	3.1%
国内ビジネスへの対応で精一杯	8	21.1%	-2.3%
その他	0	0.0%	-5.5%
特に課題はない	0	0.0%	-3.7%
回答社数(n)	38		

3. 主要参考文献

- 中公新書「日本経済の底力 - 臥龍が目覚めるとき」
- 経済産業省「中小企業白書」
- 経済産業省「通商白書」
- 商工中金「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」
- 近畿経済産業局「中堅・中小企業グローバル・ステップアップの促進方策に関する調査研究」
- 関東経済産業局「海外市場開拓のポイント」
- 中部経済産業局「アジアの活力を取り込む北陸地位における企業活動の国際化推進方策に関する調査」
- 中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査」
- 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」
- ジェトロ「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」
- ジェトロ「中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の対中ビジネス戦略」
- ジェトロ「平成 22 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」
- 中小企業総合研究 第 5 号 (2006 年 11 月)「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」
- 国際貿易と投資 Winter2009「空洞化を避ける中小企業の海外進出—諏訪地域の事例調査—」
- 北陸経済連合会、北陸 A J E C『東アジアの経済発展を視野に入れた北陸地域戦略の方向性に関する調査』

(参考) アンケート表

東北地域企業の海外市場開拓に関するアンケート調査

財団法人 東北活性化研究センター

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

平素は、東北活性化研究センターの事業に対してご理解を賜り、厚く御礼を申し上げます。

当センターでは、東北地域（青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県及び新潟県）の活力向上と持続的な発展に向けて、地域・産業活性化に関する調査研究、プロジェクトの発掘・支援などを行っています。

さて、当センターでは、平成 23 年度の自主調査の一つとして「東北企業のアジア市場開拓促進に関する調査」を進めています。この調査は、国内市場の低迷、大手企業の海外進出拡大などの環境を踏まえると、地域企業が経営基盤を維持・強化していくためには、世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことが大きな課題の一つであるとの問題意識で実施しているものです。この調査では、アンケート等を通じて地域企業の実情を把握するとともに、今後海外市場展開を行おうとする地域企業にとって参考となる中堅・中小企業の取り組みの事例の情報を整理し、地域企業が海外市場展開を行う際のポイントをまとめ提案することを目的としています。

つきましては、ご多忙のところ大変恐縮ではございますが、本調査の趣旨を何卒ご理解いただき、ご協力くださいますようお願い申し上げます。アンケートにご回答いただいた内容は、統計的に処理いたしますので、個々の内容が公表されることは一切ございません。

なお、調査結果は平成 24 年 3 月まで報告書にとりまとめる予定をしており、ご回答いただいた企業様には、とりまとめ結果をご送付申し上げます。また、当センターのこれまでの調査報告書等につきましては、ホームページ (<http://www.kasseiken.jp/index.php>) をご覧ください。

敬具

ご記入いただいたアンケート票は平成24年2月3日(金)までに
同封の返信用封筒に入れてご投函ください

本アンケートは、(財)東北活性化研究センターが(株)サーベイリサーチセンターに発送・回収及び集計業務を委託して、実施しております。

本件に関するお問い合わせは、下記までお願いいたします。

<お問い合わせ先>

(株)サーベイリサーチセンター マーケティングリサーチ部 刑部

〒116-8741 東京都荒川区西日暮里2丁目40番10号

TEL 03-3802-6775 FAX 03-3802-6729

<http://www.surece.co.jp/>

なお、質問内容等に関する問い合わせは下記までお願いします。

(財)東北活性化研究センター 調査研究部 紀

〒980-0021 仙台市青葉区中央2丁目9番10号

TEL 022-222-3394 FAX 022-222-3395

<http://www.kasseiken.jp/index.php>

貴社の概要

貴社名			
住 所	〒 ー		
	電話番号 ()		
ご回答者氏名		役 職 名	
資本金	百万円	従業員数	人
売上高	百万円 (直近決算期)		
東北地域の 生産拠点	生産拠点を有する地域全てに○印を付けてください。 1. 青森県 2. 岩手県 3. 宮城県 4. 秋田県 5. 山形県 6. 福島県 7. 新潟県		
本社所在地 (○ を付けて下さい)	1. 青森県 2. 岩手県 3. 宮城県 4. 秋田県 5. 山形県 6. 福島県 7. 新潟県 8. その他 ()		
主たる業種 (○を1つ付けて ください)	1. プラスチック製品 2. ゴム製品 3. 鉄鋼・非鉄金属 4. 金属製品 5. 一般機械器具 6. 精密機械器具 7. 電子部品・デバイス 8. 電気機械器具 9. 情報通信機械器具 10. 輸送用機械器具 11. その他 (具体的に)		
生產品目 (○を付 けて下さい)	複数ある場合には最も重要な生產品目についてお答えください。 1. 生産財 (事業者向け) ⇒ 1.1 材料・部品、1.2 資本財、1.3 備品・サービス 2. 消費財 (消費者向け)		

<これまでの海外市場開拓の取り組みについてお聞きします>

問1. 貴社はこれまでに海外市場開拓 (輸出、技術・業務提携 (製造委託を含む)、直接投資を言う。以下同じ) に取り組まれたことがありますか。回答が1の場合には、実施形態すべてに○印をつけて下さい。

- | |
|---|
| 1. 自社で取り組んだことがある ⇒ 1.1. 輸出、 1.2. 技術・業務提携、 1.3. 直接投資 |
| 2. 自社では取り組んだことがない ⇒ 回答が2又は3の場合には問4以下をご回答ください |
| 3. 自社ではないが、取引先経由で海外に輸出されている (取引先製品に組み込まれる等) |

問2. 現在の状況についてお答えください。該当するもの1つに○印をつけて下さい。

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1. 非常に上手くいっている | 2. まあまあ上手くいっている |
| 3. あまり上手くいっていない | 4. まったく上手くいっていない |
| 5. 取り組みはすでに中止した | 6. 開始したばかりでまだ評価できない |

問3. 前問の回答で1、2を選ばれた方にお聞きします。海外市場開拓の取り組みは、貴社の経営にどのような好影響をもたらしていると考えますか。該当する番号すべてに○印をつけてください。

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. 日本からの輸出増加 | 2. 現地法人からの利益・ロイヤルティの拡大 |
| 3. 顧客基盤の拡大 | 4. 取引先との関係維持・強化 |
| 5. 生産拠点分散によるリスクヘッジ能力向上 | 6. 国内事業内容の高度化・高付加価値化 |
| 7. その他 () | |

<今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方をお聞きします>

問4. 海外市場開拓に向けた今後の方針についてお聞きします。該当するもの1つに○印をつけて下さい。

1. さらに取り組みを強化する	2. 現在の取り組みを維持する
3. 新規に組みたい	4. 条件が整えば新規に組みたい
5. 取り組みは縮小または停止する	6. 行う予定はない

以下の問5から問8は、問4の回答で1～4を選ばれた方にお聞きします。

問5. 取り組みの目的・動機として該当するものすべてに○印をつけた上で、特に重視する目的の上位3つについてその順番をご記入ください。

	該当するものに○	順位
1. 現地市場の開拓・拡大		位
2. 現地以外の第三国（日本以外）への輸出		位
3. 取引先の海外進出拡大		位
4. 生産コストの低減		位
5. 円高や為替リスクへの対応		位
6. 国内市場の成熟化・縮小		位
7. その他（ ）		位

問6. 取り組みを考えられている国・地域をお答えください。該当するものすべてに○印をつけて下さい。
複数の国等での展開を考えられている場合には、最も重視する国等1つに◎をお付けください。

1. 中国	2. インド	3. タイ	4. ベトナム	5. インドネシア
6. その他ASEAN	7. NIES諸国	8. 米国	9. 欧州	
10. その他（ ）				

問7. どのような手法での取り組みを検討されているでしょうか。複数の国等で複数の手法を検討されている場合には、最も重視する国等で採用を予定している手法に○印をつけて下さい。

1. 輸出	2. 技術・業務提携（製造委託を含む）、	3. 直接投資
-------	----------------------	---------

問8. 海外市場開拓で想定されている販売先についてお答えください。該当するものすべてに○印をつけた上で、重視する販売先の上位3つについてその順番をご記入ください。

	該当するものに○	順位
1. 現地に進出している日系企業		位
2. 現地に進出している日系以外の外資系企業		位
3. 現地企業		位
4. 現地以外の第三国（日本以外）への輸出		位
5. 日本国内への輸出		位
6. その他		位

以下の設問は、全員にお聞きします。

問9. 貴社が海外市場開拓を行う地域を検討するにあたり重視する事項はどのようなことですか。特に重視するもの3つ以内に○印をつけて下さい。

1. 現地市場の将来性	2. 現地での部品や原材料の調達先が確保できること
3. 人件費等の低さ	4. 現地で優秀な人材が確保できること
5. 立地や税制などの優遇策	6. 電力、交通網などのインフラ整備状況
7. 信頼できる現地パートナーの存在	8. 競合先が少ないこと
9. 社長等役員が人脈を有すること	10. その他 ()

問10. 海外市場開拓に向けた貴社の課題や懸念事項はどのようなことですか。該当するものすべてに○印をつけた上で、上位3つについてその順番をご記入ください。

	該当するものに○	順位
1. 必要な現地情報の入手		位
2. 信頼できるパートナー（商社を含む）の確保		位
3. 現地での販売先の確保		位
4. 販売代金の回収		位
5. 想定される市場規模の小ささ		位
6. 想定される販売価格の低さ		位
7. 現地での品質管理		位
8. 現地での賃金等のコスト上昇		位
9. 現地での素材や部品の調達先確保		位
10. 現地のインフラ整備が不十分		位
11. 現地法人のマネジメント（人材の確保・定着を含む）		位
12. 海外市場開拓に必要な社内人材の確保・育成		位
13. 海外市場開拓に必要な費用負担の大きさ		位
14. 現地での資金の調達・確保		位
15. 商習慣の違い		位
16. 技術・知的財産権の保護		位
17. 国内ビジネスへの対応で精一杯		位
18. その他 ()		位
19. 特に課題はない		位

お忙しい中、ご協力ありがとうございました。