

研究ノート

# 海外進出にかかる問題・課題を克服する中小企業の事例分析 —長野県中小企業を中心に—

兼村 智也

A Case Study of SMEs Which Have Overcome Challenges Overseas  
With a Specific Focus on SMEs in Nagano Prefecture

KANEMURA Tomoya

## 要 旨

経営資源の乏しい中小企業の海外進出には、その前・後において多くの問題や課題があることは想像に難くない。そのなかで過去の蓄積や経験から学習し、問題や課題を克服する中小企業もみられている。本稿では、それら事例企業を取り上げ、その取り組みやそこからの示唆をとりまとめた。事例企業をみると過去にはなかったユニークな進出方法・形態、ビジネスモデルが近年みられ、問題や課題克服のキーワードは「連携」にあることが明らかになった。国内ではなかなか進展しない連携だが、海外には取り組みやすい環境があり、これらの企業には過去の「しがらみ」や「自社情報の開示」などに抵抗のない若い世代の経営者であることも共通の特徴である。

## キーワード

中小企業    海外進出    経営資源    経営課題    ビジネスモデル

## 目 次

I. 背景と目的

II. 事例分析

III. 小括

注

文献

## I. 背景と目的

1980年代から主に始まった中小企業（製造業）の海外進出<sup>注1</sup>も、およそ40年が経過しようとしている。その間、海外に子会社（現地法人；以下、現法とする）をもつ中小企業も増え、その数もかなりの規模に及んでいる。日本企業のうち、海外に子会社をもつ企業の割合は大企業で32.1%、中小企業はその半分以上の14.6%だが、製造業に限定すると20.8%にのぼる<sup>注2</sup>。

一方、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）の乏しい中小企業の海外進出には、その前・後において多くの問題や課題があることは想像に難くない。そのなかで過去の蓄積や経験から学習し、問題や課題を克服する中小企業もみられている。実際、地方圏としては海外進出件数の多い長野県中小企業<sup>1)</sup>のなかにも、そうした企業が確認されている。これら企業の取り組みを分析することで、この問題や課題の克服に何らかの示唆を与えることができるのではないかと。

そうした問題意識のもと、本稿では進出前・後にある問題や課題を乗り越えている事例企業を取り上げ、その取り組みやそこからの示唆をとりまとめた。

## II. 事例分析

### 1. 他社資本で進出：NT社<sup>注3</sup>

中小企業の海外進出前・後において問題や課題とは何であろうか。日本政策金融公庫総合研究所の調査によれば、海外展開をする意向をもちながら、できない最大の理由として指摘されているのが「資金がない」ことである<sup>注4</sup>。海外進出には少なくとも数千万円というまとまった投資資金を要する。これらの資金を揃えるのは多くの中小企業にとって容易なことではない。

しかし近年、この資金を要せずに直接投資と

同様の海外進出がみられる。以下、そうした企業事例としてNT社をみてみたい。

### 企業概要

NT社（長野県茅野市）は、先々代が勤務先の工具メーカーで身に付けた技術を活かし、1987年に設立された。2004年、先々代の病により、工具メーカー時代の同僚だった現社長の父が事業を引き継ぎ、2010年から現社長がその任にあたっている。

NT社は、オーダーメイドの工具製作を「売り」に発展してきたが、需要の変動の大きい工具だけでは経営の安定を図ることが困難と判断、1992年から「流れ物」といわれる量産部品の分野に進出した。当初は弱電分野がメインだったが、2003年から自動車部品分野にも進出している。

従業員は工具事業部25名、部品事業部80名、合わせて105名で、年商14億円（2015年）といったところである。

### 進出経緯と特徴

工具製作で培ったノウハウを活かした量産分野への進出により順調に事業展開していたNT社であるが、リーマンショック以降、国内需要の低迷により大幅に受注が落ち込んだ。今後の見通しも不透明ななかで、成長するアジア市場の取り込みが必要と考えるものの、進出に必要な資金がなく、困難な状況にあった。

そうしたなか、主要顧客であるK工業（静岡県沼津市、従業員100名）からNT社・社長にK工業・タイ法人の経営委託の依頼が舞い込んだ。K工業はTier2（2次サプライヤー）<sup>注5</sup>にあたる自動車部品メーカーだが、顧客であるTier1のJ社からタイ進出要請を受けていた。K工業としてはこの要請を受け入れざるを得ないが、社長の現地駐在は難しく、また従業員のなかにも適任者はいない。そこで自社の前工程を発注しているNT社・社長にその任を依頼したのである。NT

社・社長は以前、ベトナム、タイでのビジネス経験を持ち、前記のように海外進出にも前向きであった。つまり「資金はあるが人材がない」というK工業と「人材はいるが資金がない」というNT社の利害関係が一致したわけである。

そうした経緯で2013年、K工業の現法が設立、社長にはNT社・社長が就くことになった。ここではK工業の生産以外に、NT社が担当する前工程の生産も認められている。日本ではNT社に外注だが、タイでは社内で一貫生産されている。これにより、生産性・品質が向上するという判断がK工業側に働いたためである。これは製品競争力となって顧客であるJ社・現法にもたらされるが、K工業・現法にとっても日本では取引のない新規顧客の開拓に受注にもつながった。

しかし、この進出でもっとも多くのメリットを享受しているのはNT社である。K工業・現法の「庇」を借りながら投資負担ゼロで海外生産が実現している。他にも、国内ではK工業が担う後工程までNT社の従業員が担当するなど国内で持たない技術の獲得につながっている。さらに国内では困難なTier1の協力会にK工業・現法社長の立場で参加することで、発注側の立場にたった部品調達を学習することが可能になっている。

こうした情報やノウハウはK工業・現法社長を務めるNT社・社長に蓄積される。K工業としては、これらを自社に留めべく、なお一層NT社との連携強化を働きかけている。なおK工業・社長は近い将来、子息をタイに派遣し、現法を承継させる意向をもつ。NT社・社長は現法社長を退くことになるが、その際、資本を入れることを検討している。

## 事例分析と示唆

以上にみるように、資金をもたない企業であっても他社の力を借りながら海外進出できることが確認された。しかし、どの企業でも可能かと

いえば、決してそうではない。そこには必要な条件がある。まず挙げられるのが、人材や技術など資金に代わる経営資源である。これらを持てば、資金をもつ企業と手を組むことができる。NT社・社長の場合、就任前にベトナム、タイでのビジネス経験を持ち、現地に人的ネットワークを有していた。そこには確実に信用できる仲間がおり、現地経営のサポート部隊として協力依頼が可能であった。こうした経験や人的ネットワークがK工業に評価されたことは言うまでもない。

第二に、出資先との信頼関係がある。投資後、現地経営が軌道にのり、収益を上げるまでに一定の時間が必要になる。その途上、多少の困難はあろうが、それでも出資先が撤退をせずに、中・長期的な視野に立った判断・評価ができることである。

第三に、社長が国内を不在にする間、代わって任せることができる右腕人材の存在である。この事例ではNT社・社長自ら顧客先の現法社長に就くことから、国内の自社経営まで手が回らない。その際、こうした人材が不可欠になる。中小企業の場合、ワンマン経営も少なくなく、こうした右腕人材をもたないことも十分考えられ、この点が実現に向けて最も高いハードルなのかもしれない。

このような要件を満たせば、資金が無くても進出が可能になるが、一方でK工業にみるように現地経営を任せられる「人材がない」という問題も、海外展開しない理由として2番目に多い。この問題に直面した際、多くの企業でとるのが、駐在経験をもつ大企業OBなどを採用(現採)するといった対応である。しかし、その際、現採される日本人には現地駐在が目的となっている者が少なくなく、必ずしも現地経営の適任者とは言えない場合がある。そうした懸念もあって、K工業では現採がとられなかったが、代替りのカウンターパートを見出す方法として、このよう

なやり方もあることが明らかになった。その際、両者の業務上のつながりがある取引関係のある企業であれば、既に相手との信頼関係が形成されていること、そこからもたらされるメリットも取引関係のない場合に比べて大きいことが明らかになった。

ところでNT社・社長は現法社長から退任する際、資本注入する考えをもっていると述べた。その際、あくまで資本の注入に留め、自ら直接投資で工場を所有するわけではない。前記したように多くの中小企業はこの進出形態をとるが、NT社がそうしないのは特定国に自社工場を持つと「身動き」がとりにくくなるためである。今後、国・地域の発展段階に応じて生産・市場の中心がどう変化していくのか見えないなかで、1ヶ所に限定するのは得策ではない。それならば軽微な資本注入に留めることで、各国・地域に関係をつくりながら状況に応じて柔軟に生産国を変えていく。それこそが、中小企業の「身軽さ」を活かした海外事業戦略ともいえる。

## 2. 現地で日本と同様の加工技術：L社<sup>注6</sup>

第1項でみた「人材がいない」問題は管理職のみならず、現場の技術・技能職についても同様である。海外では日本のような技術・技能者は皆無であり、日本企業としての品質やサービスを維持していくためには現地従業員への指導・育成が必要になる。

ところが、その役割を果たす日本人指導者についても中小企業がゆえに、日本本社から派遣できる技術者の数やレベルに制約や限界がある。この状況はベテラン技能者の退職、若年労働力の入職減少が進むなかで、今後ますます厳しい状況になることは確実である。

このような問題に対して、海外の若くて優秀な労働力を継続的に日本で育成し、現地で活躍してもらう企業事例としてL社をみてみたい。

### 企業概要

L社（神奈川県川崎市）は半導体向け金型メーカーに勤務していた技術者が1981年に独立開業、1984年設立された<sup>注7</sup>。寸法公差 $\pm 1\mu\text{m}$ の精度が求められるプレス金型部品を中心に超精密加工技術を得意とするなど大変高い技術競争力をもつ。

従業員は20名で、2015年にベトナムに現法を設立している。

### 進出経緯と特徴

前記のように高い加工技術をもつL社であるが、それでもリーマンショックの影響で受注が激減した。その後の受注回復も芳しくなく、さらに日本での優秀な人材の確保難などもあり、L社・社長は今後は日本で外国人を育成し、海外で生産するという考えに至った。

その対象として当初、中国を考えていたが、かつて国費留学生として東京大学での留学経験を持ち、現在、ベトナムで日本語学校の校長を務める教育者と出会い、工業立国を目指すベトナム、そのための人材の教育に熱意を傾ける「志」に共鳴することになる。そうした経緯もあってベトナムに関心をもつようになり、2011年からL社・社長はバリア・ブンタウ省立職業訓練学校(BDTECH)の金型技術講座の講師を務めるなど、ベトナムとの関係を一層深め、2015年、BDTECHの隣地にベトナム法人(工場)を設立することになった。

このベトナム工場はL社の外注加工先の位置づけにある。輸送時間の関係でL社から納期に余裕のある部品が発注され、ベトナム工場で加工後、L社に戻される。ベトナム工場ではL社から送られてきた図面をもとに加工方法を考える。加工方法がわからないとL社に助言を求めることはある。不良は1ヶ月に1回ある程度で、設立当初はL社戻し後、手直しはあったが、今ではなくなっている。

従業員は6名で、工場長は日本の大学で機械工



学を専攻、卒業後L社で3年間の勤務経験をもつ。この工場長の他にもL社での勤務経験をもつ従業員が1名おり、他の4名は隣接するBDTECHの卒業生である。そのうち2名は短期であるがL社での研修経験をもっている。

このような技能型企业には人の定着が重要なポイントになるが、離職者はこれまで1人である。周辺にL社と同様の技術を求める企業が少なく、その点も影響している。従業員の年齢は工場長こそ36歳だが、他の従業員は若く、平均年齢は20代前半である。

前記のようにL社は高い加工技術をもつが、このベトナム法人もそれに近い加工精度は可能になっている。それができるのも工場長らがL社で学んだ整理整頓や納期厳守など日本的な工場・品質管理を実践しているからである。L社・社長の来社頻度は年1回あるかどうかということから、現場の管理・運営はこの工場長に一任されているとみてとれる。

売上について、立ち上げ当初の2年間は30万円/月で赤字だったが、2017年は50万円/月で黒字化に成功している。

### 事例分析と示唆

L社のベトナム工場には、単なる安価な労働力の提供でなく、L社に近い加工精度が求められている。そこで然るべき人材をL社で教育し、彼をベトナムの工場長に充てることで日本の工場・品質管理力を現地に持ち込んでいる。しかも、工場長一人という「点」だけではなく、従業員についても同様な取り組みを行うことで「面」としての広がりをもたせるところに特徴がある。日本の現場・品質管理を導入しようとする現法は少なくないが、その多くは紙の上、話の上での教育・学習に留まっている。日本でのOJTを通じて実際に自身が経験し、その正当性や合理性を実感したスタッフが現地に増えれば、その普及力や成果も高まり、日本と同様の管理力・文化が

現地工場に定着していく可能性が高い。

もちろん、こうした取り組みには一定の「助走」期間が必要となるが、L社・社長は進出前、4年にわたってBDTECHの講師を務めている。この間、現地の事情やベトナム人の適性や能力など把握し、進出に向けての、こうした「戦略」が練られたことが考えられる。中小企業が海外進出のリスクを回避するためには、こうしたフィジビリティの機会や時間が如何に重要かがわかる。

ところで金型(部品)の製造は、製品のモデルチェンジ時にのみ、需要が発生するという特徴をもつ。そのため、繁忙期に合わせた設備や労働力を社内でもつことは合理的ではなく、日本では多くの外注が利用され、その需要を分業することで納期短縮を図る。逆に、閑散期は小さい固定費負担のゆえ、その「痛み」の影響を最小限にとどめることができる。ところが近年、この分業構造に「かげり」が見え始めている。理由は、小規模・零細が多い外注先が次々と姿を消していることである。また人材(特に優秀な人材)の確保も困難を極めている。そうした点から海外に分工場をもつL社の取り組みは、金型企业にとってのリスクマネジメントのあり方としても注目できる。

## 3. 合併による進出:A社<sup>注8</sup>

第1項で投資負担の軽減する進出方法をみたが、最もオーソドックスな投資形態として合併がある。合併とは「複数の異なる企業などが出資して設立される会社とされ、内国資本と外国資本の会社が共同出資して新たな会社を設立し、共同事業(合併事業)を行うことを目的として運営するための会社のこと」<sup>注9</sup>である。他社との共同で出資することによって1社あたりの負担を軽減することができる。

合併のメリットとして他にも、相手先がもつ経営資源の活用がある。特に合併先が現地企業

の場合、相手先のもつ技術、ブランド、販売網、資金、現地政府との関係など<sup>2)</sup>、日本の企業、特に中小企業では入手困難な経営資源を活用することができる。これにより海外展開しない理由として「資金がない」、「人材がいらない」に次いで多い「海外とのコネクションがない」、「言葉がわからない」、「市場の動向がわからない」などの問題も解決することができる。合併は資金負担のみならず、こうした点でのメリットもあり、この資源が不足する中小企業の投資形態として有益なものと言えるだろう。

一方、デメリットとして合併相手との紛争、出資比率に応じた利益の配分、企業秘密の流出などの問題を併せ持つ<sup>注10</sup>。合併で進出したものの、こうした問題に直面して結局、合併解消や撤退を余儀なくされる中小企業も少なくない。したがって合併も全てに優れる投資形態ではないが、こうした問題を抑えながら、そのメリットを活かそうとするビジネスモデルも近年みられている。以下、こうした企業事例としてA社をみてみたい。

## 企業概要

A社(新潟県三条市)は1941年、現社長の祖父が金物の卸問屋を営む本家から分家して創業したプレス・金型メーカーである。戦中は中島飛行機向け板金部品を手掛けていたが、戦後は駐日米軍関係の自動車部品、農機具関係のプレス板金部品の製作にあたり、1952年からトラック部品を本格的に手掛けるようになる。その後、需要拡大する乗用車部品まで仕事の領域を伸ばすが、現在、国内では商用車向け、それも中・大物のプレス部品(300~800t)及び金型が生産の中心となっている。

従業員は61名、年商は10億円で、2014年、インドネシアに「合併」で現法を設立している。

## 進出経緯と特徴

進出のきっかけは2012年、得意先企業から共

同でインドネシアに合併会社設立を待ちかけられたことである。A社もリーマンショック、震災、そして円高の影響で国内生産が減少するなか、将来が見いだせない状況にあった。新しい取り組みが必要と感じながらも閉塞感が蔓延する日本では困難と感じ、海外にその可能性を見出していた。しかし、財政的に自力では困難な状況にあった。そこに、この合併話が舞い込んだのである。その進出先も多くの日系が進出するタイではなく、進出が始まったばかりのインドネシアという点にも魅かれた。人口規模も大きく、内需に支えられている市場という他のASEAN諸国にはない魅力があったのである。

A社は前向きにこの話に乗り、既に土地を購入するなど進出する意思を持っていたが、諸般の事情により得意先企業が手を引くことになった。単独進出では投資資金が賄えず、計画の見直しが必要となった。コンサルタントと協議した結果、現地企業との合併となり、その候補先として数社の紹介を受けた。A社としては、自社の設備投資を最小限に抑えること、そのためには自社にない設備(小物のプレス機)をもつ企業を望んでいた。またA社と同様の家族経営であることも重視するポイントであった。その結果、X社が合併のパートナーとして選択された。X社は日系向けの二輪部品で20年の実績を持ち、売上の7割を占める状況にあるが、自動車部品への転換を図ろうとしており、その技術をもつ相手先を探していた。従業員は1千人超と大企業、社長が72歳の華僑系企業だが、工場の実質的な実権はその子息(30歳)が握るという家族経営であった。

## ユニークな合併形態

その結果、2013年、X社と「合併」を組むわけだが、この組み方が通常の合併と異なる。ここでは営業と金型製作の「エンジニアリング事業」と、その金型を使って量産する「プレス事業」を

切り離して別法人にしている。出資比率は両社とも日本側が51%、現地側が49%となり(図1の細矢印)、経営支配は日本側にあるが、経営責任について日本側はエンジニアリング会社(従業員14名、うち金型関係10名)、プレス会社(従業員20名)を現地側と分離する。

プレス会社の受注は親会社であるX社からのグループ内発注を除き、すべてエンジニアリング会社からの発注であり、エンジニアリング会社を通じてプレス会社に仕事が行く。こうした形態をとる理由として、技術・利益の源泉である金型と営業(顧客情報)をエンジニアリング会社が管理することで、その流出を防ぐ、技術に見合った付加価値の確保を図る。一方、プレス会社をエンジニアリング会社の傘下におくことで、品質や納期管理、量産体制を顧客に保証する。その際、利益配分が小さくなるプレス会社を経営する現地側の不満を買わないように、エンジニアリング会社の資本を日本側51%にとどめ、現地側にも49%を持たせている。

## 事例分析と示唆

この場合、合併という形態で進出時にかかる

経費を低減し、現地の経営資源を活用するというメリットを得ていると同時に、合併にみられるデメリットを解消している。すなわち、合併相手先との紛争、企業秘密の流出を避けるため、両社の「持ち家」を別々につくる。それにより経営責任の領域が明確になり、予期せぬ合併解消を回避し、かつ「経営の自由度」<sup>3)</sup>を維持できるビジネスモデルとなっている。

しかし、このモデルの含意はそれだけにとどまらない。一つに、これまでの合併が「終わり」を描いていないという問題に対し、解消を強く意識している点である。重要なのは、その時、何を掌握していたいのか、本事例で言えば日本側が金型技術と顧客情報となるが、それが明確になっていることである。

二つに、この「合併」の形態により、日本で既に出来上がっているサプライチェーンの逆転が可能になることである。これが可能になるのも、アジアではプレス会社と金型会社の力関係が日本と異なることである。すなわち、金型供給が需要に比べまだ少ないこと、特に品質のいい金型となると、特にその傾向が顕著なことである。こうした日本とは異なる力関係を活かすことで

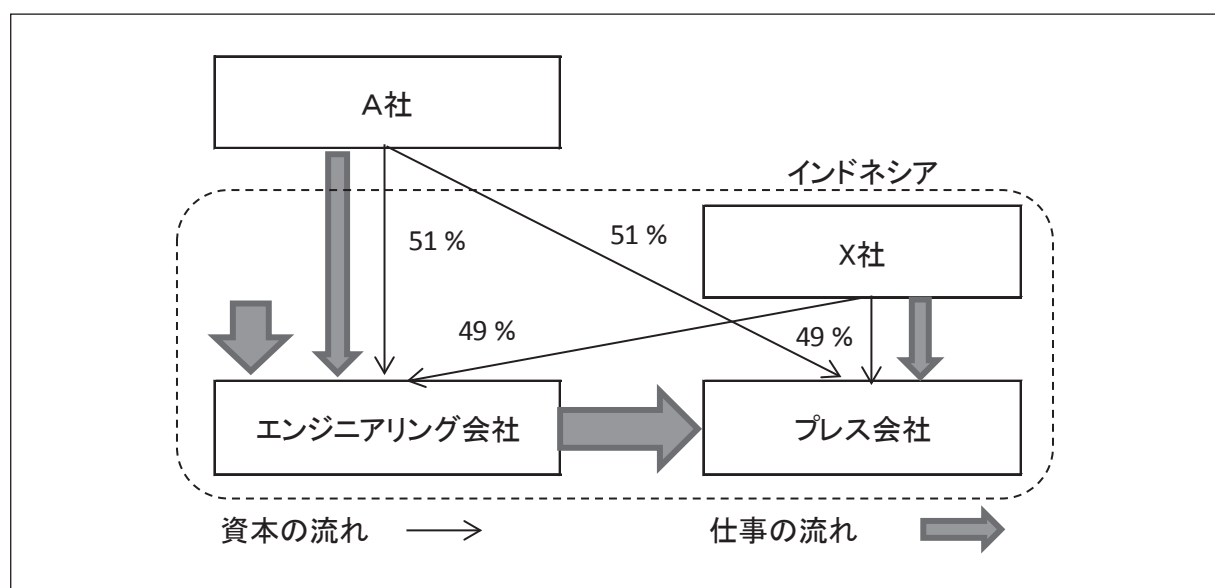


図1. A社の合併形態

(出所) ヒアリング調査より筆者作成。

海外では利益配分の見直しも可能になっている。

#### 4. 他社による追加投資：J社<sup>注11</sup>

第1・3項で海外進出前にかかる資金をどう軽減するのかについて二つのケースを通じてみてきた。これをみると資金がないために進出できないという問題は、対策次第ではクリアできることがわかった。

ところで、その資金の問題は進出前だけではない。進出後には新たな技術導入、設備投資などを図るなど事業継続・拡大に向けた取り組みが必要になる。これらの経費について、現地で一定の利益を上げる企業であれば、その資金を再投資にあてることは十分可能である。地域の発展に寄与するという視点でみれば「現地で上げた利益を現地に還元する」ことは多国籍企業に望まれる役割であるし、外貨流出を防ぐうえでも現地政府からも歓迎される。

しかし収益を上げる企業ばかりではない。海外進出したものの思った以上に顧客先の開拓が進まない、競合相手の台頭で厳しい経営環境に置かれる企業もある。こうした企業にとっては従来事業の見直しのため、なお資金が必要になるが現地での調達は困難、日本への依存も期待できない。その際の対応として、次のJ社の事例をみてみたい。

##### 企業概要

J社（栃木県那須郡）は、商社勤務だった現社長の父が技術仲間とともに1968年に創業したバネ・メーカーである。現社長は高卒後、顧客先で2年間修業後に入社、その12年後、先代が早くに逝去したため32歳（1993年）の若さで二代目社長に就任している。

従業員は10名、売上は2017年で1億円である。

##### 進出経緯と特徴

J社は創業以来、振動吸収バネを家電メーカーに供給してきたが、1990年代からその家電メーカーの海外進出が始まった。さらに現地での部品調達が進み、海外に工場がない中小企業にとって国内での受注も厳しくなり、ピーク時に2.5億円あった売上、40名いた従業員の大幅減少を余儀なくされた。

それでも縮小均衡させながら国内事業を維持してきたが、そこに追い打ちをかけたのが東日本大震災である。この影響により、道路、電気、水道などインフラが滞り、代替生産拠点の必要性を痛感することになる。これまでも顧客から、その要請を受けており必要性は理屈でわかりつつも、中小企業では実現困難と受け流していた。しかし、その現実と直面し、考えざるを得なくなったのである。候補地として当初は西日本を検討したが、市場が縮小する国内でもう一つ拠点をもっても受注の奪い合い、価格競争に巻き込まれるだけである。それならば一層、市場拡大する海外に拠点をつくり、グループ全体の売上を伸ばす方が得策という考えに至った。進出先の選定のための調査をASEANで実施し、国民性、賃金と年間稼働日数などを踏まえ、2012年、ベトナム（ホーチミン）に現法を設立する運びとなった。

ホーチミンを選択した理由の一つに競合する日系中小企業の進出が少なかったことがあるが、その分、顧客も少なく、また現地でトラブルにも巻き込まれるなど受注が伸びない状況が2年間続いた。この厳しい状況を同業仲間・D社（長野県諏訪市、従業員6名）と、J社・D社の共通の顧客先であるR社（大阪府、従業員不明）が聞くにつけ、出資に名乗りを上げた。両社ともに海外に拠点はなかったが、その必要性を感じており、進出する機会をうかがっていた。そこで旧知の関係にあったJ社のベトナム法人に出資することで支援する傍ら、そこを自社の海外事業の「足場」に



しようという狙いがあった。その結果、2014年、このベトナム法人はJ社の独資からD社が33%とR社が13%の出資する合弁に切り替わった。

ちょうどその頃、従来の中国調達からベトナム調達に切り替えようとする日系自動車Tier1からJ社・ベトナム法人に引き合いがあった。受注には自動車向けの設備(線径3、4mm以下)が必要だったが、J社は弱電向け設備(同1mm以下)しか持っていなかった。ところが、その設備をもつD社が現物出資したのである。これによりJ社は自ら投資することなく、同設備を揃え、自動車部品の受注獲得に成功した。現在、同分野が受注全体の8割を占めており、人手がかかる後工程をベトナムで、メインの前工程を日本で行っている。日本生産でも採算がとれるのは国内での徹底した自動化とベトナムではTier1と直接取引できるためである。Tier1との取引ではTier2、3相手の日本の取引に比べて粗利が大きいのである。

以上にみるようにJ社・ベトナム法人は、他社からの出資を得ることで事業継続が可能になるばかりか、新規事業の進出にも成功している。もちろん、ここには出資するD社側にもメリットがある。まず先行するJ社への「相乗り投資」により進出にかかる負担、現地経営にかかる負担を軽減できている。またベトナムでの収入については今のところ、現物出資した設備利用のコンサル・フィーだけだが、近々、配当も見込んでいる。さらに将来、この拠点が必要になる時期が来ると見込んでおり、それに向けた海外ビジネスの学習の場となっている。

さらにR社については、D社同様のメリットの他、具体的なビジネスが既に動き出している。ベトナム法人の日系顧客が新たにつくるメキシコ工場に必要な部品をベトナム法人から供給することである。これにより、近々、R社部品もベトナム工場で生産される見通しである。そうした動きもあって、現在45名の従業員が、本年中に

60名まで増える見込みである。また2017年の売上は進出時(2012年)からの5年間で15倍に拡大している。

## 事例分析と示唆

以上にみるように、進出後に生じる設備投資などの資金負担も、このような手段を使えば確保できることが明らかになった。経営資源の乏しい中小企業にとって海外拠点の共同出資は有効な手段となる。これらは出資を受ける先行企業のみならず、後から出資をする「相乗り企業」にもメリットがあることが確認された。

ところで中小企業の海外への共同出資や進出は投資負担の軽減というメリットがあるがゆえ、従来からみられた。しかし、進出はしたもの現地での経営の主導権・負担、利益配分などで問題が生じることが多く、結果、合弁解消という例がほとんどであろう。このケースが従来と違うのは、結果として共同出資となっても、出資のタイミング、すなわち進出時期が異なることである。時期がずれることにより先行企業の目的や狙い、海外で享受するメリットを後から出資をする「相乗り企業」が十分認識することができ、同業者であっても、それと競合しないかたちで海外進出のメリットを見出すことができる。これは従来言われてきた中小企業の共同進出・出資が抱えていた限界性や問題点を解決できる新しい知見と言えるかもしれない。

## 5. 現地経営から輸出への転換:N社<sup>注12</sup>

前記でみるように、進出後でも他社からの出資を得ることで海外での事業継続や新規展開が可能になることが明らかになった。一方で、事業縮小や撤退を余儀なくされる企業もみられるが<sup>4)</sup>、その撤退についても、海外拠点で成果を上げながらも自発的に撤退する、いわゆる「戦略的撤退」<sup>5)</sup>もみられる。これは一体、どういうこと

なのだろうか。実際にどのような企業でみられ、その後、海外市場とどのような係わりをみせているのだろうか。

## 企業概要

N社(長野県岡谷市)は、地域雇用創出のため独立・創業を促す風潮が残る戦後、1954年、先々代が創業したレンズ製造治具企業である。創業者は軍隊で自動車隊・隊長を務めたこともあって、ものづくりの経験をもっていた。当時、諏訪地域には戦中の疎開企業によって域外から持ち込まれた技術をベースに発展した時計、カメラ、オルゴールといった需要先企業が少なくなかった。そのなかで需要先企業の指導が及ばない、言い換えれば自社で技術の創意工夫ができる分野で、しかも当時、まだ問題の多かったレンズ加工に必要な治具の製造に取り組んでいった。

現在もその事業がメインになっており、光学レンズ用球面治具(皿、ホルダー類)の製作は月産3万個を超え、全国シェア80%に達している。この他に、レンズ研磨機の製造、レンズそのものの製作やそれに必要な副資材(刃物、切削油など)にも手を広げ、これらの周辺事業を手掛ける関連会社も数社設立している。

その結果、N社の従業員は55名だが、関連会社まで含めると135名となっており、年商は連結で50億円、うち海外は5億円となっている。

## 進出経緯と特徴

N社の海外ビジネスとの係わりは早い。きっかけは1990年代前半、N社の顧客先である大手フィルムメーカーがインドネシアの現地企業にカメラを委託生産したことから始まる。その際、大手メーカーからレンズ生産に必要な設備、治具、副資材の供給、そして技術サポートを現地企業に行うよう要請を受けたのである。

以降、日本からの輸出・技術支援というかたちで現地企業との係わりを持つが、2000年代に入

るとデジカメの普及に伴ってカメラ生産の減少が続いた。その結果、現地企業はカメラの委託生産からの撤退を表明する。その際、N社はこの現地企業を買収し、2010年に自社の現法をもつことになった。N社の狙いは車載用カメラのレンズ生産であった。この頃から自動車の電子化に伴って同市場が急速に拡大、その結果、わずか2、3年のうちに従業員は35名から300名まで増加した。今後も自動車の無人運転などレンズ需要は確実に拡大することから、最大顧客であった日系大手メーカーから設備投資の拡大要請を受けることになる。

しかしN社・社長はこれ以上の拡大は「当社の資本力・管理力では困難」、「設備投資のリスクを取れない」と判断し、その要請を断るとともに顧客先にインドネシア工場の売却を提案した。その際の条件として、レンズ生産に必要な設備、副資材などの供給はこれまで通りN社から継続して行う、技術指導のためのスタッフをN社から派遣するというものであった。これに日系大手メーカーが合意、2015年にN社のインドネシア工場は日系大手メーカーの手に渡った。

現在従業員は341名、社長は日系大手メーカーからの出向だが、生産技術面ではN社のスタッフが数名派遣されている。ここで発生する人材派遣料の他、現地生産に必要な設備や副資材の輸出分がN社の収益となっている。

## 事例分析と示唆

N社は、拡大する海外市場を取り込むチャンスに直面しながら、経営資源の限界、そのリスクから「戦略的撤退」を選択している。しかし、海外市場とのつながりはなくなった訳ではなく、なお輸出対応で、しかも継続的にその拡大分を日本に取り込むことに成功している。海外市場とかかわる中小企業にとって最も優れたビジネスモデルの一つと言えよう。

これが可能になるのはN社がレンズ加工に必

要なハード、ソフトをフルパッケージで所有していることにある。これにより設備などスポットの受注だけではなく、消耗品や技術指導といったランニングの受注をもつことで継続的に収益が上がる仕組みになっているのである。

事業拡大にはつながらないことが明らかになった。中小企業の場合、その追従にリスクや経営資源に限界があるからである。その際、海外生産からの撤退を余儀なくされても、他のチャンネルによって海外から収益を得ることも可能になる。

また企業のグローバル化が深化するプロセスとして「輸出→生産のグローバル化→販売のグローバル化」<sup>6)</sup>、現地化のプロセスとして「輸出→海外(現地)生産→海外研究開発」<sup>7)</sup>が指摘されるが、本事例が輸出に回帰しているように、中小企業の場合、必ずしもこの図式が当てはまるわけではないことが明らかになった。

### Ⅲ. 小括

以上、海外進出の問題や課題を克服する中小企業の取り組みについてみた。いずれも以前の海外進出にはみられなかった、2010年以降になって登場してきたような進出方法やビジネスモデルである。その点、これまでの経験や蓄積から中小企業も学習していることがうかがえる。

そのなかで経営資源の不足、すなわち人材(ヒト)、資金(カネ)、設備(モノ)の問題については、人材育成にかかるJ社を除けば、他社との「連携」が問題解決の糸口になっていることが明らかになった。その相手先は同業者、取引先、現地企業など様々であるが、いずれにしても自社単独ではなく、他社の経営資源を借りながら海外進出にかかる問題や課題を克服している。海外進出の過去の蓄積や経験から学ぶことは企業間の「連携」とみてよさそうである。中小企業の連携の必要性やその効果については言うまでもないが、

その自立志向の強さ、企業間関係の硬直性などから国内ではなかなか進展しない<sup>13)</sup>。しかし海外には、これらの意識や慣習が薄まる環境があり、積極的に連携に取り組み、成果を上げる企業もみられる<sup>8)</sup>。ここでもやはり同様のことが言えそうである。また過去の「しがらみ」や「自社情報の開示」などに抵抗のない若い世代の経営者であることも共通の特徴としてみてとれる。

その点、ここで上げたのは5つの事例に過ぎず、この仮説を検証していくためには更なる企業事例の積み重ねが必要である。他にも中小企業の海外進出を取り巻く課題やその克服策があると想定され、そうした先行研究の分析やケースの収集・分析を図り、そこから共通要素を見出すのが今後の研究課題である。

なお、本論は科学研究費・基盤研究(C)(平成26～29年度、課題番号:26380540)「地域企業における国内・外事業の関連性にかかる研究」の助成による研究成果の一部であることを付記する。

## 注

- 注1 ここである海外進出とは海外直接投資と同義で捉えている。広義の海外進出には委託生産や輸出なども含まれるが、下記(注4)の調査によれば、その8割が海外直接投資となっている。
- 注2 中小企業庁編『中小企業白書2016年度版』、p.175。
- 注3 2016年5月10日にNT社本社、2017年9月7日にK工業タイ法人でヒアリング調査。
- 注4 日本政策金融公庫総合研究所が2013年に実施した2,240社に対するアンケート調査。n=1325。
- 注5 Tierとは「階層」を指し、生産ピラミッド構造のなかでTier1とは完成車メーカーに直接納品する1次サプライヤー、Tier2とはTier1に納品する2次サプライヤーのことを意味する。Tier3以下も同様。
- 注6 2018年2月26日にL社ベトナム法人でヒアリング調査。
- 注7 L社の国内事業、進出経緯については第4回ICOSAセミナー資料「人材育成でアジアとの共存共栄を目指す金型企業」(2018年1月17日)が詳しい。
- 注8 2016年9月30日にA社社外取締役、2017年9月4日にA社インドネシア法人でヒアリング調査。
- 注9 <https://suke10.com/article/5404/> 合弁会社とは？ ～合弁会社のメリットとデメリット～
- 注10 注8に同じ。
- 注11 2018年2月7日にD社本社、2018年2月25日にJ社ベトナム法人でヒアリング調査。
- 注12 2016年11月22日にN社本社、2017年9月7日にN社インドネシア派遣先企業でヒアリング調査。
- 注13 中小企業庁編『中小企業白書2018年度版』(p.315)によれば、企業間連携を「実施したことがある」は全体の31.5%。中小企業庁編『小規模企業白書2018年度版』(p.161)によれば、小規模事業者では19.3%となる。

## 文献

- 1) 兼村智也, 「地域中小企業の海外事業が国内事業の拡大・縮小を決める決定要因」『日本中小企業学会論集36』同友館(2017)。
- 2) 吉原英樹, 『国際経営論』放送大学教育振興会(2005)。
- 3) 2)に同じ。
- 4) 加藤秀雄, 『日本産業と中小企業』新評論(2011)。
- 5) 丹下英明, 『中小企業の国際経営』同友館(2016)。
- 6) 弘中史子, 「中小企業の海外生産と顧客開拓」『第37回中小企業学会全国大会資料集』(2017)。
- 7) 2)に同じ。
- 8) 兼村智也, 「アジアに進出する日系中小企業間の連携可能性－タイ進出企業を事例に－」『日本自動車産業の海外生産・深層現調化とグローバル調達体制の変化』社会評論社(2017)。