

調査

海外進出に挑む中小製造業 ～海外進出の現状と課題

国内需要の減少や新興国の経済成長に伴う海外需要の増加を背景に、企業活動のグローバル化が進展している。製造業は人件費や法人税の負担、厳しい環境規制、貿易環境整備の遅れ、円高の定着に加え、東日本大震災以降の電力供給問題など六重苦ともいわれる厳しい事業環境に晒されるなか、今後は中小企業においても海外進出に向かう動きが加速していくとの見方が広がっている。

そこで、本調査では、中小製造業の経営者が国内外の事業環境をどのように捉えているのか確認するとともに、県内外の海外進出企業の取り組みなどから県内中小製造業における海外進出の現状と課題を探究した。

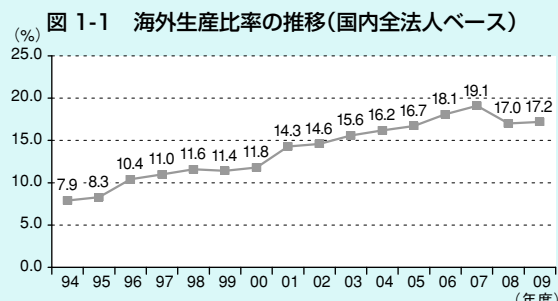
第1章 海外生産の進展と中小企業の生産活動

1 海外生産の推移

海外生産比率は趨勢的に上昇

まず、製造業の海外生産比率の推移から確認する(図1-1)。

国内全法人ベースでみた海外生産比率は、96年度に10%、03年度に15%を超え、07年度には19.1%まで上昇した。08年度はリーマンショックの影響により17.0%に低下したものの、09年度には若干ながら上昇に転じている。



加工組立型産業が牽引する海外生産比率

国内全法人ベースにおける業種別の海外生産比率の推移をみると、輸送機械、情報通信機械が高い比率で推移しており、09年度は輸送機械で39.3%、情報通信機械で26.1%に及んでいる(表1-1)。

表1-1 業種別海外生産比率(国内全法人ベース)の推移
(単位：%)

	03年度	04	05	06	07	08	09
製造業全体	15.6	16.2	16.7	18.1	19.1	17.0	17.2
食料品	4.9	4.4	4.2	4.2	4.9	3.8	4.7
繊維	8.4	7.3	6.3	9.0	11.1	9.5	6.2
木材紙パルプ	3.8	4.2	3.0	4.7	4.2	4.2	3.7
化学	13.6	15.3	14.8	17.9	16.6	17.4	15.1
石油・石炭	1.6	1.8	2.6	4.4	2.5	1.3	1.6
窯業・土石	5.3	6.3	6.6	12.0	10.7	11.8	11.6
鉄鋼	9.4	10.6	9.6	10.6	11.7	10.3	10.7
非鉄金属	7.9	9.4	10.2	10.3	12.1	11.0	17.9
金属製品	1.6	1.7	2.2	2.6	3.4	2.5	2.8
一般機械	10.7	11.7	13.1	14.3	14.4	12.8	
はん用機械							21.2
生産用機械							8.0
業務用機械							12.9
電気機械	23.4	9.5	11.0	11.8	11.5	13.0	13.0
情報通信機械		33.1	34.9	34.0	32.2	28.1	26.1
輸送機械	32.6	36.0	37.0	37.8	42.0	39.2	39.3
精密機械	12.8	12.4	13.8	8.9	9.4	7.9	
その他の製造業	6.0	7.9	9.4	9.7	9.3	9.1	8.7

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

また、電気機械の海外生産比率は09年度で13.0%と輸送機械や情報通信機械と比較して低いものの、そのうち家電製品の海外生産比率は09年度でおしなべて7割以上と高い割合で推移している(表1-2)。

製造業の海外生産は、輸送機械、情報通信機械、家電製品などの加工組立型産業が牽引している。

表1-2 家電製品の海外生産比率の推移 (単位: %)

	03年度	04	05	06	07	08	09
電気冷蔵庫	69.5	71.3	74.2	74.4	79.1	83.7	83.0
電気洗濯機	60.7	70.1	73.1	74.1	78.2	79.8	83.9
電子レンジ	86.0	91.4	92.8	94.6	95.2	95.7	95.5
電気掃除機	55.1	56.9	59.9	73.0	67.3	69.9	72.3
空気清浄器		45.5	54.7	51.0	64.5	74.7	87.8

資料: 一般社団法人日本電気工業会 (JEMA)

進出先はアジアが7割

日系企業の進出状況をみると、2005年の3万5千社から2010年には5万7千社に増加している。なかでも中国への進出企業数は、2005年からの5年間で倍増し、2010年には約3万社に及んでいる。中国やASEAN、NIESなどアジアへの進出企業数は全体の7割を超えている (表1-3)。

表1-3 日系企業進出状況

	日系進出企業数 (社)			構成比 (%) 2010年
	2005年	2010	増加率 (%)	
世界	35,134	57,332	63.1	100.0
アジア	22,192	40,189	81.1	70.1
インド	340	1,228	261.1	2.1
インドネシア	1,347	1,278	-5.1	2.2
シンガポール	750	720	-4.0	1.2
タイ	1,257	1,370	8.9	2.3
台湾	297	996	235.3	1.7
韓国	531	539	1.5	0.9
中国	14,636	29,959	104.6	52.2
香港	607	591	-2.6	1.0
フィリピン	635	1,075	69.2	1.8
ベトナム	616	981	59.2	1.7
マレーシア	1,210	1,184	-2.1	2.0
大洋州	949	1,193	25.7	2.0
オーストラリア	595	707	18.8	1.2
北米	5,926	6,934	17.0	12.0
アメリカ	5,427	6,207	14.3	10.8
カナダ	499	727	45.6	1.2
中南米	716	1,361	90.0	2.3
メキシコ	31	428	1280.6	0.7
欧州	4,572	6,485	41.8	11.3
イギリス	921	1,169	26.9	2.0
ドイツ	1,259	1,437	14.1	2.5
中東・アフリカ	779	1170	50.1	2.0

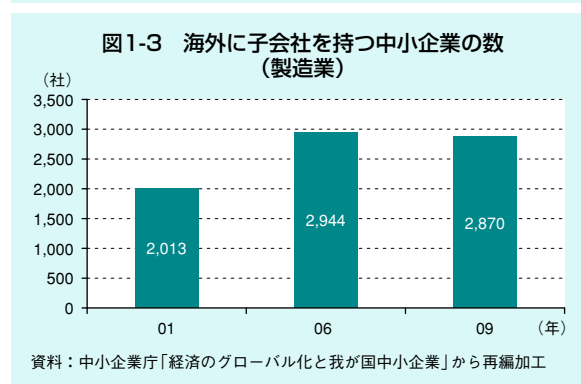
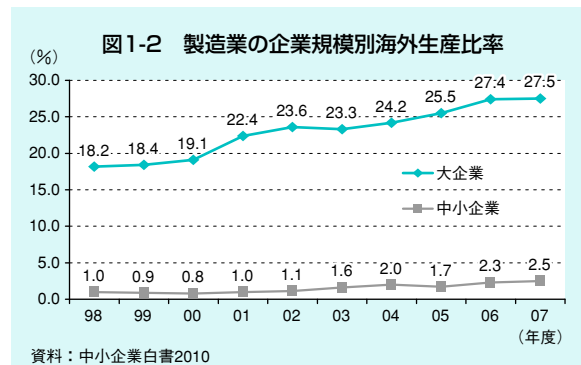
資料: 外務省「海外在留邦人数調査統計」

中小企業の海外生産比率は大企業に比べ低い

企業規模別の海外生産比率をみると、大企業の海外生産比率は、98年度の18.2%から07年度には

27.5%に上昇している。一方、中小企業の海外生産比率は、98年度の1.0%から07年度で2.5%と低い水準で推移している (図1-2)。

海外に子会社を持つ中小企業の数 (製造業) は、01年から06年にかけて900社以上増加した。しかし、06年から09年にかけてはほぼ横ばいで推移している (図1-3)。



2 国内生産と輸出の推移

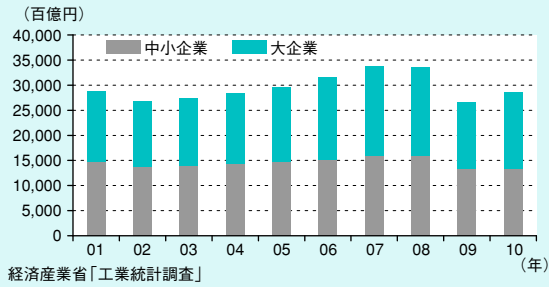
製造品出荷額等は回復基調

次に、国内生産と輸出の動向をみていく。

まず、国内生産について、従業者数4人以上の事業所の製造品出荷額等の推移をみると、02年以降増加を続け07年には330兆円に達している。リーマンショック後の09年には265兆円に減少したものの、10年には285兆円に回復している (図1-4)。

中小企業の推移を見ると、08年まではおおむね150兆円で推移しているものの、09年以降は落ち込んでいる。

図1-4 製造品出荷額等の推移(従業者4人以上)



アジアへの輸出が増加

輸出額と相手先の推移をみると、アメリカ合衆国やEUへの輸出割合が低下する一方で、アジアへの輸出割合は2000年の41.1%から2010年で56.1%と大幅に上昇している。特に中国は、2000年からの10年間で輸出額が約4倍に増加し、アメリカ合衆国を抜いて最大の輸出相手国になっている(表1-4)。

表1-4 輸出額と相手先の推移

	2000年 [516,542]	2005 [656,565]	2010 [673,996]
1	アメリカ合衆国 153,559 (29.7)	アメリカ合衆国 148,055 (22.5)	中国 130,856 (19.4)
2	台湾 38,740 (7.5)	中国 88,369 (13.5)	アメリカ合衆国 103,740 (15.4)
3	韓国 33,088 (6.4)	韓国 51,460 (7.8)	韓国 54,602 (8.1)
4	中国 32,744 (6.3)	台湾 48,092 (7.3)	台湾 45,942 (6.8)
5	香港 29,297 (5.7)	香港 39,685 (6.0)	香港 37,048 (5.5)
6	シンガポール 22,439 (4.3)	タイ 24,777 (3.8)	タイ 29,937 (4.4)
7	ドイツ 21,552 (4.2)	ドイツ 20,578 (3.1)	シンガポール 22,091 (3.3)
8	イギリス 15,984 (3.1)	シンガポール 20,345 (3.1)	ドイツ 17,766 (2.6)
9	マレーシア 14,966 (2.8)	イギリス 16,635 (2.5)	マレーシア 15,446 (2.3)
10	タイ 14,694 (2.8)	オランダ 14,483 (2.2)	オランダ 14,305 (2.1)
参考	アジア 212,542 (41.1)	アジア 317,956 (48.4)	アジア 378,274 (56.1)
	EU 84,319 (16.3)	EU 96,518 (14.7)	EU 76,158 (11.3)

単位: 億円 [] は総額、() は総額に対する構成比 (%)

資料: 財務省「貿易統計」

東アジア向けの中間財輸出額が増加

輸出相手先別の主要品目をみると、各地域で半導体等電子部品や自動車部品などの中間材の割合が高い(表1-5)。

中小製造業が生産面や貿易面で大きな役割を果

たしていると考えられる中間財輸出額の推移をみると、東アジアへの輸出額が増加している。09年には落ち込みがみられたものの、10年には回復している(図1-5)。

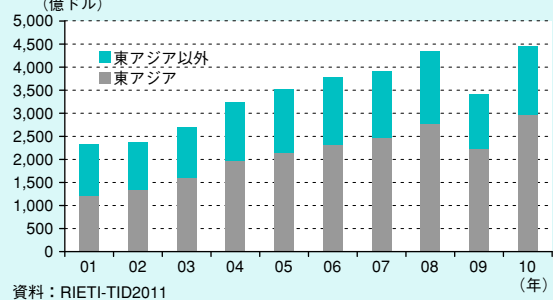
表1-5 輸出相手先別輸出主要品目(2010年)

	中国 [130,856]	ASEAN [98,817]	NIES [159,683]	米国 [103,740]	EU [76,158]
1	半導体等 電子部品 10,434 (8.0)	半導体等 電子部品 10,020 (10.1)	半導体等 電子部品 17,224 (10.8)	自動車 28,512 (27.5)	自動車 10,162 (13.3)
2	自動車部品 6,912 (5.3)	鉄鋼 9,518 (9.6)	鉄鋼 11,861 (7.4)	自動車部品 6,653 (6.4)	自動車部品 3,981 (5.2)
3	鉄鋼 6,901 (5.3)	自動車部品 4,696 (4.8)	プラスチック 9,941 (6.2)	原動機 4,797 (4.6)	電算機類の 部品 3,604 (4.7)

注) 下段 金額(億円)、() は総額に対する構成比 (%)

資料: 財務省「貿易統計」

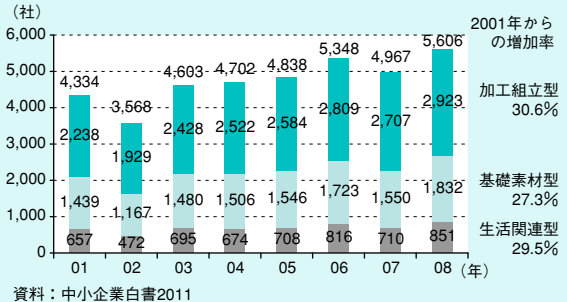
図1-5 中間財輸出額の推移



加工組立型で高まる中小企業の輸出

中小製造業の直接輸出企業数の推移をみると、直接輸出を行う中小製造業は、2001年の4,334社から2008年で5,606社に増加している。特に加工組立型産業では、2001年から2008年の増加率が30.6%で、企業数は全体の約半数を占めている(図1-6)。

図1-6 中小製造業の直接輸出企業数の推移



業種別直接輸出割合でも、加工組立型産業は4.7%と他の産業より高くなっている（図1-7）。

また、中小製造業の輸出形態をみると、自己又は自社名義で通関手続きを行う「直接輸出」を行っている企業が15.4%、商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する「間接輸出」を行っている企業が17.5%、「取引先を経由し、商品を海外市場へ」輸出している企業が33.2%となっている。5割を超える中小企業が、直接・間接的に製品を海外市場に輸出している（図1-8）。

図1-7 中小製造業の業種別直接輸出割合（08年）

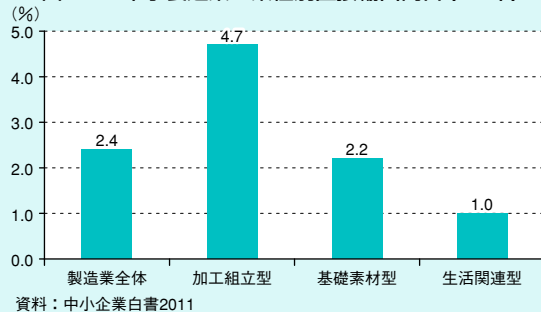
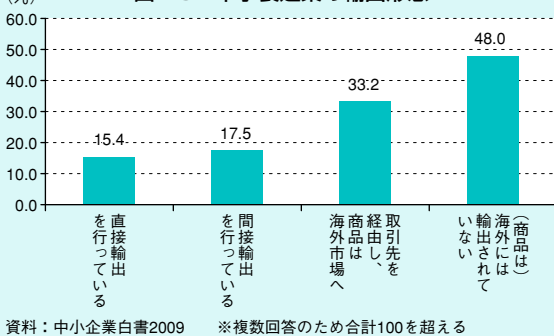


図1-8 中小製造業の輸出形態

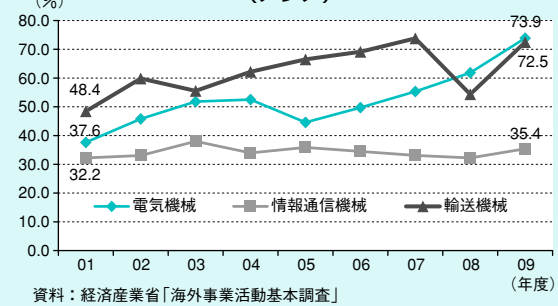


3 東アジアにおける部品調達の構造変化

輸送機械、電気機械で高まる現地調達比率

表1-1・2でみた海外生産比率が高い輸送機械、情報通信機械、電気機械について、アジア地域における現地法人の現地調達比率の推移をみると、輸送機械及び電気機械で上昇している（図1-9）。09年度は、輸送機械及び電気機械を業種とする現地法人の現地調達比率は70%を超えている。

図1-9 加工組立産業における現地調達比率の推移（アジア）



調達に占める日本からの輸入割合は低下

また、中国本土及びASEAN4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）における現地法人の調達先の推移をみると、両地域ともに日本からの輸入による調達比率が低下する一方で、自国内での調達比率が上昇している（図1-10・11）。04年度と09年度を比較すると、中国本土では自国内調達が47.7%から70.0%に上昇しているのに対し、日本からの輸入は36.8%から23.8%に低下している。ASEAN4でも自国内調達が52.8%から64.1%に上昇しているのに対し、日本からの輸入は29.1%から23.3%に低下している。

図1-10 現地法人の調達先推移（中国本土）

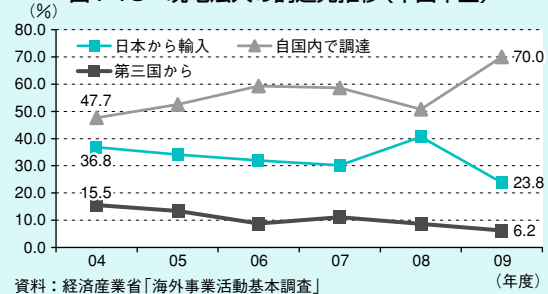
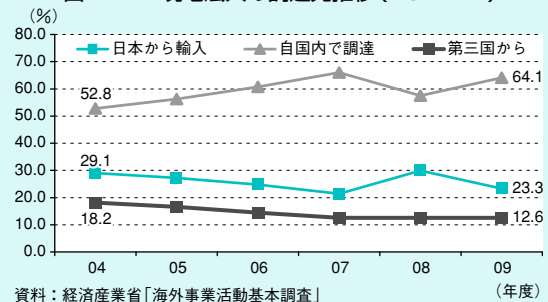
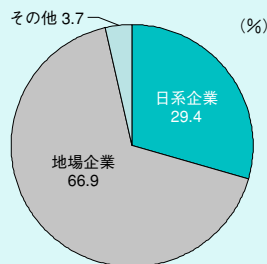


図1-11 現地法人の調達先推移（ASEAN4）



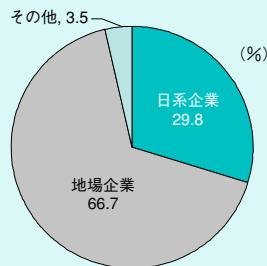
自国内調達が進む中国本土、ASEAN4について、09年度の現地調達先企業の属性をみると、両地域ともに地場企業からの調達が6割を超える一方で、日系企業からの調達は3割に届いていない（図1-12・13）。北米では、日系企業からの調達が5割を超えていることから（図1-14）、東アジアにおける日系企業が調達先として低い水準にあることがわかる。

図1-12 現地調達先企業の属性（中国本土、09年度）



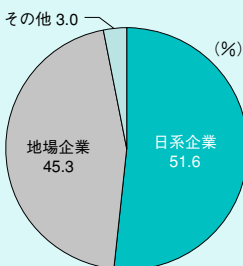
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

図1-13 現地調達先企業の属性（ASEAN4、09年度）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

図1-14 現地調達先企業の属性（北米、09年度）



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

4 まとめ

本章では、海外生産の進展と中小企業の生産活動について、海外生産や国内生産・輸出の推移、東アジアにおける現地法人の調達について統計データから確認してきた。以下、ポイントをまとめる。

〈ポイント〉

(1) 海外生産の推移

- ・製造業の海外生産比率は、大企業に牽引されて上昇している。
- ・特に加工組立型産業で比率が高まっている。
- ・中小企業の生産活動は国内を中心としている。

(2) 国内生産・輸出の推移

- ・輸出額は欧米が減少する一方で、アジア向けが増加している。
- ・中間財輸出額は増加し、東アジア向けのシェアが高まっている。
- ・中小企業の約半数は直接または間接的に製品を海外市場へ輸出している。

(3) 東アジアにおける部品調達の構造変化

- ・現地法人の日本からの輸入による調達比率は低下している。
- ・一方、自国内調達比率は上昇している。
- ・現地調達先に占める日系企業の割合は低い水準にある。

東アジアにおける現地法人の現地調達の進展は、将来的に国内の仕事が現地に代替されていく可能性を示している。したがって、今後中間財輸出が増加していくかは不透明である。これまで直接・間接的な輸出を通じてグローバル化に対応してきた中小企業も、進出を視野に入れた事業展開が求められている。

第2章 県内中小製造業における海外進出の現状

本章では、県内中小製造業における海外進出の現状について、(1) 統計データ、(2) 県内中小製造業を対象としたアンケート、(3) 県内進出企業や支援機関へのヒアリングを通じて整理、確認していく。

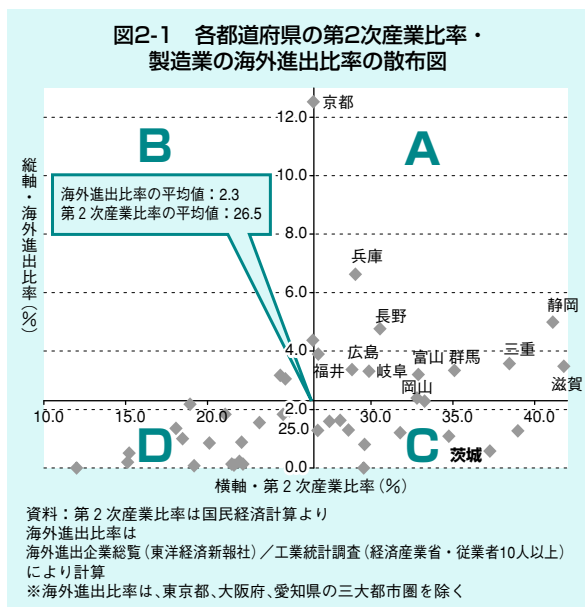
1. 各都道府県における海外進出の取り組み状況

まず、統計データから、県内製造業の海外進出の取り組みの現状を確認する。

図2-1は、縦軸に海外進出比率、横軸に第2次産業比率をとり、各都道府県の分布をみたものである。

Aは第2次産業比率及び海外進出比率がともに高いグループ、Bは第2次産業比率が低いものの、海外進出比率が高いグループ、Cは第2次産業比率は高いが、海外進出比率が低いグループ、Dは第2次産業比率及び海外進出比率がともに低いグループになっている。

茨城県は、Cグループに位置しており、第2次産業比率が37.3%と全国的にみて高いものの、海外進出比率は0.6%と低い水準にある。



茨城県とAグループの各府県の概要を比較してみると、茨城県は事業所数で全国10位、従業者数、製造品出荷額等、付加価値額で全国8位とAグループ

に属する府県に比べて上位に位置し、茨城県を全指標で上回っているのは、静岡県と兵庫県のみとなっている。県内の製造業は全国的に高い位置にあるものの、海外進出が進んでいない。

また、Aグループの各府県の加工組立型産業比率をみると、比率が高い順に、長野県で64.8% (全国3位)、三重県で59.5% (同4位)、群馬県で54.3% (同7位) と続いている。海外進出比率が最も高い京都府では、35.4% (同28位) となっている (表2-1)。

表2-1 茨城県及びAグループに属する都道府県の概要

	第2次産業比率	海外進出比率	事業所数		従業者数		製造品出荷額等		付加価値額 (従業員29人以下は粗付加価値額)		加工組立型産業比率	
			実数	全国順位	実数	全国順位	金額	全国順位	金額	全国順位	(%)	全国順位
	(%)	(%)	(社)	(位)	(人)	(位)	(百万円)	(位)	(百万円)	(位)	(%)	(位)
茨城県	37.3	0.6	6,180	10	265,857	8	9,779,425	8	2,732,714	8	33.7	30
滋賀県	41.8	3.5	2,976	25	148,292	20	6,115,968	16	2,202,235	14	48.1	17
静岡県	41.1	5.0	11,266	5	411,551	3	15,050,953	2	4,973,224	3	50.7	11
三重県	38.5	3.6	4,188	20	190,014	16	9,374,584	9	2,316,871	11	59.5	4
群馬県	35.1	3.3	5,770	15	191,841	14	6,706,669	14	2,207,958	13	54.3	7
富山県	32.9	3.2	3,040	24	116,230	24	2,868,220	27	907,579	25	26.5	37
岡山県	32.8	2.4	3,838	21	146,350	21	6,611,585	15	1,706,007	18	30.6	35
長野県	30.5	4.8	5,790	14	192,602	13	4,983,927	19	1,836,822	16	64.8	3
岐阜県	29.9	3.3	6,832	8	191,635	15	4,569,082	22	1,633,063	19	40.8	24
兵庫県	29.0	6.6	10,138	6	362,847	6	13,423,028	5	4,065,873	6	41.5	23
広島県	28.8	3.4	5,638	16	205,008	11	7,917,797	11	2,143,846	15	52.7	9
福井県	26.8	3.9	2,585	27	70,075	33	1,673,401	38	580,075	36	32.2	34
京都府	26.5	12.5	5,330	17	146,346	22	4,675,054	21	1,735,785	17	35.4	28
全国	26.5	2.3	235,817		7,735,789		265,259,031		80,319,365		43.8	

資料: 経済産業省「2009年工業統計調査」

茨城県の加工組立型産業比率は33.7% (同30位) となっているものの、はん用機械、生産用機械、業務用機械、電気機械の出荷額は全国でも上位に位置している。Aグループに属する府県に比べて、輸送

用機械が占める割合が高くないことが、海外進出比率に影響を与えている可能性がある（表2-2）。

表2-2 茨城県の加工組立型産業の内訳

	事業所数 (社)	全国順位 (位)	従業者数 (人)	全国順位 (位)	出荷額 (百万円)	全国順位 (位)
はん用機械	314	15	18,052	5	854,625	5
生産用機械	723	18	20,945	10	1,361,702	3
業務用機械	268	9	22,095	1	546,315	4
電子部品・デバイス	205	11	12,441	20	379,442	24
電気機械	560	9	26,049	7	820,785	7
情報通信機械	82	11	4,923	15	176,775	19
輸送用機械	402	13	14,343	17	394,986	25

資料：経済産業省「工業統計調査-我が国の工業」

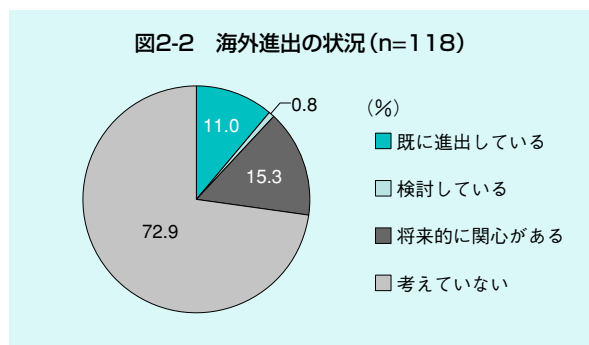
2. アンケートにみる県内中小製造業の動き

県内の中小製造業を対象に実施した海外進出に関するアンケートの結果から、県内企業の意向や進出の課題をみていく。

- 対象企業：県内に立地する中小製造業
- 期間：2011年12月5日～16日
- 有効回答数：118社

「既に進出している」「関心がある」が25%超

まず、海外進出の取り組み状況についてみる。全回答のうち「既に進出している」は11.0%（13社）、「将来的に関心がある」が15.3%（18社）、「進出を検討している」が0.8%（1社）で、これらを合わせると、全体の27.1%に及んでいる（図2-2）。



進出企業及び将来的に関心がある企業を業種別にみると、「化学」が既に進出している企業で3社、将来的に関心がある企業で4社と最も多い。また、将来的に関心がある企業では、業務用機械、電気機

械、輸送用機械が各3社と加工組立型産業で多くなっている（図2-3）。

また、既に進出している企業と将来的に関心がある企業を従業員規模別にみると、既に進出している企業では、従業員規模が大きいほど進出割合が高いのに対し、将来的に関心がある企業では、従業員規模に関わらず関心を持っている（図2-4・5）。

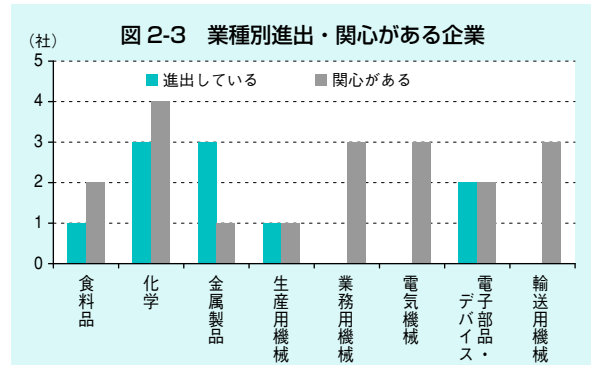


図2-4 従業員規模別にみた進出企業(n=13)

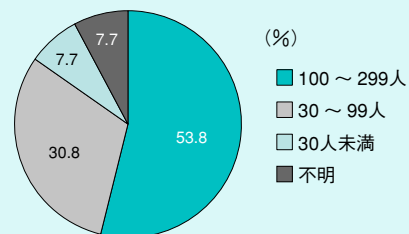
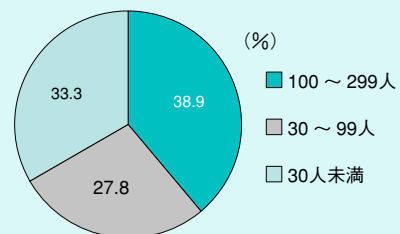
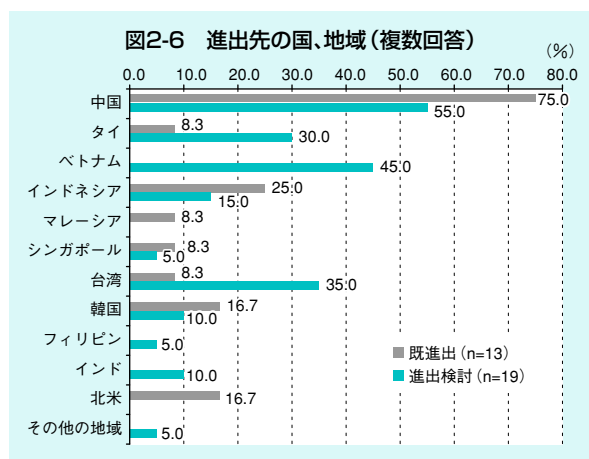


図2-5 従業員規模別にみた関心がある企業(n=18)



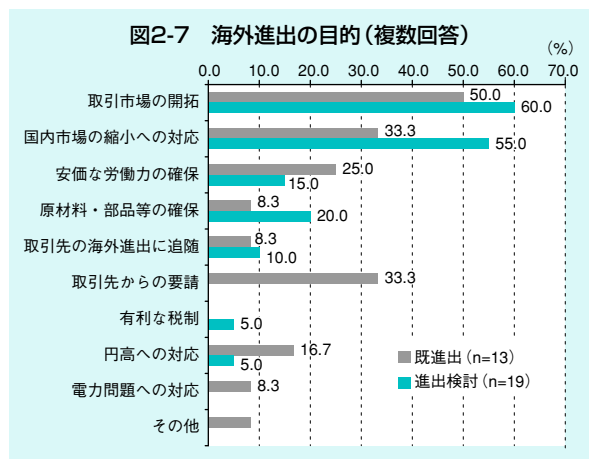
進出先は中国が最多

既に進出している・将来的に関心がある国・地域をみると、既に進出している企業で75.0%、将来的に関心がある企業で55.0%と「中国」が最も高い。また、将来的に関心がある国・地域では、既に進出している国・地域で回答が少なかった「ベトナム」（45.0%）、「台湾」（35.0%）、「タイ」（30.0%）で回答が多くみられる（図2-6）。



進出の目的は市場の確保

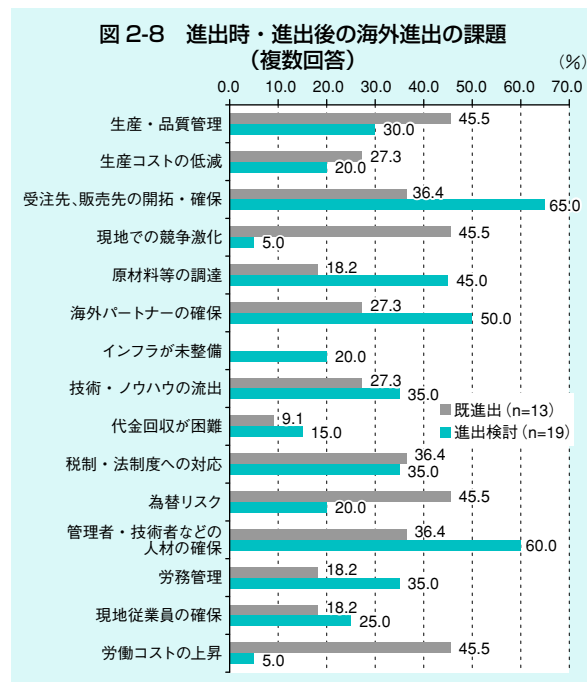
進出した理由及び将来的に関心がある理由では、「取引市場の開拓」が既に進出している企業で50.0%、将来的に関心がある企業で60.0%とともに最も高くなっている。次に「国内市場の縮小への対応」が、既に進出している企業で33.3%、将来的に関心がある企業で55.0%と続いた。一方、「取引先からの要請」、「安価な労働力の確保」、「円高への対応」は、既に進出している企業で33.3%、25.0%、16.7%であるのに対し、将来的に関心がある企業で0%、15.0%、5.0%と低くなっている（図2-7）。



様々な進出の課題

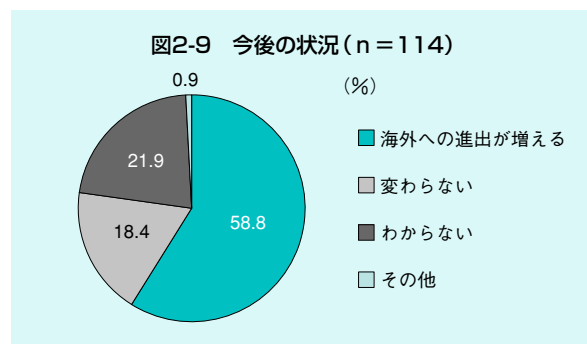
既に進出している企業における課題は、「生産・

品質管理」、「現地での競争激化」、「為替リスク」、「労働コストの上昇」がそれぞれ45.5%と最も高くなっている。一方、将来的に関心がある企業における課題は、「受注先・販売先の確保」が65.0%で最も高く、「管理者・技術者などの人材の確保」が60.0%、「海外パートナーの確保」が50.0%、「原材料等の調達」が45.0%で続いている（図2-8）。



海外進出が今後も進むとみられる

地域や取引先における今後の海外進出の状況は、58.8%の企業が「海外への進出が増える」と回答している（図2-9）。



3. 県内ヒアリング

企業の発展に向けて海外進出を

株式会社協立製作所（本社：筑西市）
代表取締役社長 高橋 日出男 氏

設立：1954年 資本金：9,400万円
従業員：300名（10年8月現在）
事業内容：建設・産業・農業用油圧機器部品の製造
現地法人：上海協立機械部件有限公司（1991年設立・中国上海）

スプールの製造販売で世界シェア4割

当社は、油圧機器の専門製造メーカーとして、原材料購入から、NC工作機械による切削加工、焼入れ、研削、組立、試験の一貫生産ラインを構築し、油圧のピストンポンプやバルブのOEM（相手先商標）商品と油圧機器の精密部品を販売しています。

中でも、油圧ショベルのコントロールバルブの主要コンポーネントであるスプールは、バルブ内に組み込まれたスプールを動かすことにより、建機の円滑な方向転換を可能にするもので、当社は世界シェアの約4割を生産しています。

進出時の苦労～情報収集に奔走

上海に進出したのは1991年です。当時、茨城工場の拡張を検討していましたが、工場敷地に用途指定の変更があり拡張できなかったこと、バブル経済の真ただ中で人手が思うように集まらなかったことから進出の決め手になりました。

こうした事情から、当社独自の判断で進出を決断しました。当時はまだ中国に進出している企業も少なかったため、周囲から当社の事業規模からしても進出を考え直すよう言われたこともありましたが、国の機関も、共産圏への投資にあまり協力的ではありませんでした。

海外進出に際し一番苦労したことは、そうした時代背景の中で、近くに相談できる相手がいなかったことです。国内で雇用していた現地の方や同時期に北京に進出しようとしていた商社、既に進出していた顧客などから現地の情報を集めました。

現地生産・現地販売に方針転換

進出当初、現地法人ではコストメリットを活かした工程を、国内は付加価値の高い作業を行っていま

した。現地法人で製造加工したものはすべて国内本社へ輸出し、本社工場で組立て販売していました。

しかし、98年のアジア危機の際に仕事が激減し、現地法人にまわす仕事がなくなってしまいました。国内本社向けの仕事だけでは、需要の変化に対応できないという教訓から、国内向けに2割確保する以外は、現地法人が自由な取引活動を行えるように方針を転換しました。

以後、顧客の紹介など人脈を通じて、現地法人は取引先の開拓に取り組んできました。現在の取引先は現地に進出している日系メーカーにとどまらず、欧州メーカーにも広がっています。販売先の割合は、国内本社向けの輸出が10%程度で、現地の日系メーカー向けの販売が40%、残りの50%は欧州メーカー向けに輸出しています。

上海における事業環境の変化

現地では、人件費が急速に上昇しています。進出当時、日本円でおおよそ8千円だった人件費は、現在は残業代まで含めるとおおよそ4万円から5万円まで上昇しています。

また、上海など沿岸部の人件費上昇により、生産拠点が内陸へシフトしていることも大きな懸念材料です。内陸に働く場所ができたことで、今後も内陸からの出稼ぎ労働者が沿岸部まで出てくるかは不透明な状況になっています。

拡大する需要への対応が急務

建機業界は、景気の影響を受けやすく、需要の変動が激しい産業です。油圧機器の需要は、リーマンショック後大幅に減少しましたが、その後回復し、今後は新興国の需要増加を背景に、2010年から2015年までの5年間でおよそ1.5倍まで伸びることが見

込まれています。

当社も、拡大する需要に対応できる生産体制をいかに構築していくかが今後の課題になっています。設備投資だけではなく、人材の育成も重要になっています。

企業の発展に向けて

当社が進出した当時に比べ、現在は中国に進出し

ている日系企業もずいぶんと増えました。行政の事務所や地元金融機関の出張所も現地に置かれ、情報を集めやすくなっています。

今後も国内の事業環境が好転することは期待しにくい状況です。中小製造業も企業の発展に向けて海外に進出していくことが必要だと思います。

人脈を通じてタイへ事業展開

有限会社タカモリ製作所（本社：水戸市）

代表取締役 高森 臣太郎 氏

設立：1969年 資本金：300万円 従業員：15人
現地法人：MITO TECHNICAL CO.LTD（2004年設立・タイ）

事業内容：精密機械切削加工



精密切削加工の専門メーカー

当社は、1970年の創業以来、精密部品の切削加工を行う専門メーカーです。当社は、小ロットから量産までおよそ1,000種類もの多種多様な部品を扱っており、製品は自動車や医療機器の部品として使用されています。

当社は、先代の頃、主に自動車の部品製造を行っていました。しかし、毎年顧客からのコストダウン要請が続き、会社の収益が圧迫されていました。そのため、徐々に取扱製品の多角化に取り組み、現在は自動車向けよりも医療機器向けが多くなっています。特に震災以降は、受注が減少した自動車とは対照的に、医療機器部品の受注は大きく伸びています。

知人が進出に向けた推進力に

当社は、バブル崩壊後から徐々に仕事が減少していました。背景には、海外製品との価格競争や取引先の海外移転がありました。当社の6～7割のコストでモノをつくる海外勢にどうやったら勝てるのかという大きな課題を抱えていました。周りには、国内でつくっていたのではコスト面で海外製品に勝てないとして、海外に進出していく企業も増えていました。

また、顧客企業に勤めていた知人がタイで仕事をする希望を持っていたことも進出への大きな推進力となりました。知人は、営業を担当してきたことから、営業経験や人脈が豊富にあり、手を組むことで現地における営業活動に大きなプラスになると考えました。

タイで現地法人を設立

タイの現地法人は、2004年に知人と共同出資で設立しました。国内の半分程の工場で、精密部品加工を行っています。現地法人の生産、販売活動は国内本社とは独立して行っており、現地で製造したものはすべて現地で販売しています。また、知人の人脈を通じて埼玉県の会社と技術提携も行っています。

タイ洪水の被害を受けた日系企業多い

昨年のタイ洪水では、当社の現地法人は直接的な被害を免れたものの、顧客などで被災した日系企業が多く、現地法人でも被災企業の復旧作業に人手を出しています。洪水被害から立ち直る今年の後半からが勝負だと考えています。

実際に現地を見なければわからない

現地は、1回で何百万個といった部品の製造加工を依頼されることもあり、受注する仕事量が日本とは比べ物にならないほど多いこともあります。また、現地で直接メーカーに営業をかけると、国内では簡単に接触できないような強い権限を持った方が対応してくれることもあります。そのような現地でのやりとりのなかで、国内では得られない情報が得られることもあります。

しかし、乗り越えるべき課題も多いのが実情です。タイの従業員は働くことへの意識が低く、品質管理にも細心の注意が必要です。日本と比べて人件

費が安い分、相応の仕事しかできません。また、1回の受注での仕事量が多いということは、設備投資などしてそれに対応できるだけの体制を整えておく必要があります。依頼に対応できる体制がなければ、仕事をとることができません。

日本とは違い、商慣習上ほとんど現金払いが行われていることから、ある程度余力がないと厳しいといった事情もあります。

海外は、実際に現地の状況を見ないとわからないことばかりです。進出すれば企業が必ず成長するわけではありませんが、やり方次第でチャンスはあると思います。

人脈を活かし、地域の中小企業の国際化を支援

財団法人日立地区産業支援センター

事務局長補佐 小山 修 氏

1998年に国の特定産業集積活性化法の指定を受けて設立された地域産業の高度化を支援する中核的拠点施設。新産業創造事業、新製品・新技術開発支援事業、技術者などの育成事業、経営販売支援事業の4つの事業を柱として地域産業の活性化に取り組む。



日立製作所の海外生産シフトと協力企業の自立化

95～96年の急激な円高をきっかけに、映像機器や白物家電製造を東南アジア・中国にシフトするなど、これまで様々な分野で日立製作所の海外生産シフトが段階的に実施されてきました。

日立製作所の海外展開や国際調達の進展は、日立地区の中小企業に受注量の減少という影響を及ぼしました。企業は新規受注先の開拓に取り組む必要が生じたものの、それまで日立製作所との専属的な取引の中で事業を展開してきたことから、営業活動の経験が無く、多くの課題が発生しました。

そうした課題を克服すべく、これまで地域の中小企業は、自社製品や独自技術の開発に取り組んできました。近年では、日立関連事業所をメインに仕事を行う一方で、取引先を拡大している企業も増えてきています。

しかしながら、国内の仕事が減少するなかで、中小企業が事業を存続させていくためには、今後も取

引先の開拓に取り組んでいくことが必要になっています。当センターは、そのような状況のなかで、地域の中小企業の経営戦略の一つとして海外展開が必要であると考え、国際化支援を行っています。

高まる国際化への意識

国際化に対する地域の中小企業の意識は、確実に変化しています。従来から感じていた先行きへの不安が、東日本大震災をきっかけに表面化しているようです。震災後に、地域の中小企業に対して実施したアンケートでは、17%の企業から国際化の必要性を感じているとの回答がありました。まだ2割に満たない数字ですが、数年前に比べると、国際化に関心を持つ経営者が増えています。

もっとも、国際化の必要性を感じている中小企業も、どのように動いていいのかわからないというのが実情ではないかと思います。まずは、現地を見て、何かを感じたり考えたりすることが重要です。

当センターの支援メニューを通じて、企業が何かのきっかけを得られればと考えています。

中国蘇州を中心とした東アジア戦略

当センターでは、中国を中心とした東アジアの拡大市場をターゲットにした東アジア戦略と、付加価値の高い製品を適正価格で取引を行うことを目的とした欧州戦略の2つの国際化支援を行っています。

東アジア戦略では、中国蘇州で行われる展示会（eMEX）に2004年から2010年まで7年連続で地域の中小企業数社と出展を続けています。また、2006年7月には、現地の行政機関（蘇州高新区管理委员会）と、「相互協力に関する覚書」を締結するなどサポート体制を整えてきました。蘇州は、台湾系のコンピュータ関連企業が進出しているものづくりの中心的地域です。また、日立製作所の関連社が多数進出していることから、「日立」という名前のとおりが良く、市民が親日的であることから支援対象地として最適な環境にあります。昨年6月には、県北地域の中小企業3社と共同で情報センターを設置して、現地に支援拠点を整備しました。

高付加価値製品をターゲットにした欧州戦略

一方で、アジアにおける価格競争は、中小企業にとって消耗戦であることも事実です。価格競争ではなく、高付加価値の製品を適正価格で取引できる市場が中小企業には必要であると考えました。そこで、取り組んでいるのが欧州戦略です。

欧州戦略では、2009・10年に、ヘルシンキ、ミュンヘン、ミラノ、ボローニャで現地調査を実施しました。調査に参加した経営者たちは、現地を見て、ものづくり技術は日本が一番であることを改めて実感しました。アジアでの価格競争を通じて価格競争力が備わっている日本の製造業はもっと稼げるのではないかという思いに至ったのです。そこで、昨年には、ドイツのデュッセルドルフで開催された

医療機器製造技術の展示会（COMPAMED）に中小企業8社と出展しました。医療機器に用いられる部品は付加価値が高く、需要がなくなることはないため、市場として狙い目ではないかと考えたのです。展示会では日立地区のブースは高い評価を受け、海外企業と商談に発展した企業もありました。

海外市場の確保へ

中国進出は、安価な労働力をあてにしたものから、現地の巨大な市場を目的にしたものへと性格が変わっています。企業にとって現地に十分な市場があるかが進出できるかどうかの重要な判断要素となっています。展示会等に参加している中小企業は、まずは国内から製品を輸出することで、現地の市場を確保することを念頭に置いているのが現状です。

国際化への関心が高く、展示会やミッションに参加している企業は、「ひたち立志塾」の塾生企業をはじめ、若い経営者が多い印象があります。彼らは、会社の技術力に自信を持っており、海外企業と商談に発展した場合に備えて語学の学習を始めるなど行動力にも富んでいます。

国際化は先送りできない課題

中小企業を支援するためには、自前の人脈がどれだけ活用できるかが重要です。蘇州では、これまで築いてきた人脈がやっと支援に活用できる段階になってきました。東アジア戦略では、今後も蘇州を中心に支援していく予定です。また、欧州戦略も、昨年好評を得たCOMPAMEDへの出展を少なくとも今後3年は続け、現地との関係を構築していきたいと考えています。

東アジア諸国の企業も日本を追い越せと技術力を高めています。地域の中小企業にとって、国際化は先送りできない課題となっています。

日立地区の中小企業へのヒアリング（進出先：中国）

日立地区の中小企業は現状をどのように捉えているのだろうか。当地区の中小企業にヒアリングを行った。

○日立地区の中小企業の現況

- ・地域の中小企業は、90年代後半に中核企業から自立を促されたことをきっかけに取引先の開拓に取り組む企業と、中核企業への依存を続けた企業の2つに別れた。
- ・中核企業の海外シフトで、地域の中小企業の受注が大きく減ったり、業況が悪くなった印象はない。日立地区のものづくりは、90年代後半の頃からあまり変わっていないように見える。
- ・地域の中小企業は、中核企業の海外シフトより国内の他地域の企業に仕事を奪われることを気にしている。海外進出よりも、国内で競争力を身につけることを課題とする企業が多い。

○中国の事業環境の変化

- ・中国の事業環境は、ここ2、3年で、早くて、安くて、良いものをつくらないと生き残れない点で日本と変わらないものになっている。
- ・欧州危機の影響で、中国の輸出産業は既に減速している。しかし、自動車だけは日系や欧米のメーカーを中心に減速感がみられない。

○進出のメリット

- ・海外に拠点を持っていることが、国内の営業でもプラスに働くことが多い。
- ・近年は、メーカーも現地法人が取引先の選定を行うようになり、営業活動や情報の収集も現地でのやりとりの中で行われている。

4. まとめ

本章では、県内中小製造業における海外進出の現状について、統計データ、県内中小製造業を対象にしたアンケート、進出企業や支援機関へのヒアリングから確認してきた。以下、ポイントをまとめる。

〈ポイント〉

1 各都道府県における海外進出の取り組み状況

- ・県内製造業は、事業所数や出荷額で全国でも上位に位置しているものの、海外進出への取り組みは低い水準にとどまっている。
- ・県内の加工組立型産業は、一般機械・電気機械で出荷額が多いものの、海外進出比率が高い地域に比べ、輸出用機械が占める割合は高くない。

2 アンケートにみる県内中小製造業の動き

- ・県内中小製造業の6割が、今後も取引先や地域の企業の海外進出が進むと感じている。
- ・既に進出している企業の3割が取引先からの要請で進出しており、将来的に関心を持っている企業は、進出にあたり受注先・販売先の確保が

最大の課題と考えている。

3 県内ヒアリング

- ・海外市場に関心を持つ企業も、まずは製品を輸出することを念頭に置いている（日立地区産業支援センター）。
- ・(株)日立製作所と日立地区の協力企業の取引関係は90年代後半とあまり変わっていない（日立地区の中小企業）。
- ・日立地区の中小企業は、海外進出より国内での競争力を課題としている企業が多い（日立地区の中小企業）。

県内中小製造業は、海外進出について様子見の段階を脱していない現状が窺える。もっとも、アンケートでは、将来的に海外進出に関心を持つ企業が、海外生産が進展している加工組立型産業で多くなっている。アンケートで回答が多かった「受注先の確保」や「人材の確保」などの課題をいかに克服するかが、企業が海外進出に取り組むうえで重要となっている。

第3章 県外における海外進出の取り組み

本章では、県外における進出企業及び支援機関の取り組みをみていく。まず17頁図2-1で、第2次産業比率と海外進出比率がともに高いAグループの中から長野県の取り組みを、次に、小規模企業が多数を占めるなかで海外進出に積極的に取り組む企業が多い大田区の取り組みを、最後に、海外生産比率が高い自動車産業において部品製造を行う中小企業の共同進出の取り組みから、海外進出の課題克服に向けたヒントを探っていく。

1. 長野県

地域活性化に向けた海外展開支援

財団法人長野県中小企業振興センター

事務局長 石田 憲一 氏

長野県内の中小企業の経営革新及び経営基盤の強化を支援する事業並びに創業を支援する事業を総合的に行うことにより、長野県産業の振興発展に寄与することを目的とした財団法人。中小企業のマーケティング支援として、受発注取引、技術提案・展示商談会、海外市場開拓支援等を行う。



製造業の成長に向けて海外展開を支援

長野県経済は、県外から収入を得なければ潤わない構造にあります。観光産業が目目されることもありますが、観光消費額は年間4,000億円程度です。それに対し、製造品出荷額等は5兆円を超えており、付加価値額だけでも約2兆円にのぼります。県内経済は、製造業で稼いだお金が商業などに波及していく構造にあります。つまり、長野県の経済が潤うためには、製造業が元気にならなければなりません。

長野県の製造業は、切削、研削、研磨、プレス、めっき、金型など多様なものづくり基盤技術関連企業が立地するほか、諏訪地域に代表されるように加工組立型に特化した産業の集積が形成されています。また、精密微細加工を得意とする企業が多く、これまで多くの企業が高品質を求められる自動車産業に参入し、成長を果たしてきました。

しかし、近年は国内需要が減少し、地域が空洞化してしまうのではないかと強い危機感を感じています。企業が成長していくためには、海外に展開して仕事を確保することが必要になっています。当センターは、地域が活性化するために企業の成長が不可欠であると考え、海外展開支援を行っています。

経験者からノウハウを学ぶ

既に県内の中小企業は、相当数が海外に進出しています。一方で、進出したくても自分たちだけでは進出できないという小規模企業が地域に取り残されてしまっているのが現状です。そのような企業を支援していくことが必要だと考えています。

我々も手探りの中で支援を行っているというのが現状で、長野県独自のノウハウを持っているわけではありません。メーカーや商社で海外勤務経験のある人材をアドバイザーとして招聘し、中小企業の相談に応じてもらいながら、我々自身もそのノウハウを学んでいます。

メーカーに技術提案型の訪問営業

営業しなくても仕事がかかるような技術力のある企業がよい企業と考えられていた時期もありました。しかし現在は、技術のある企業も、自ら取引先を開拓しなくては受注を確保できない時代になっています。行政の支援も、何をすれば企業の受注に繋がるかという視点が重要になっています。

そこで、長野県では数年前から、個別商談会に替えて「技術提案型訪問商談会」を開催しています。

この商談会は、メーカーの要望を前もって聞き取り、県内企業数社でキャラバン隊を編成して訪問し、開発部門の担当者に直接技術提案を行うものです。メーカーは、部品の海外調達を進めるなかで既に資材購買部門も海外に移しているため、今後はメーカーの開発部門に技術を売り込んでいかなければ受注につながらないと考えました。

「技術提案型訪問商談会」のメリットは、メーカーの要望を先に聞き取ることで、メーカーが求めている技術と県内企業が売りたい技術のミスマッチを防げる点にあります。また、メーカーに直接同うことで、開発担当者に県内企業の名前と技術を覚えてもらう狙いもあります。

海外で取引先を開拓するためには、自ら提案して技術を売り込んでいくことが、極めて重要であるため、こうした取り組みは企業が海外に進出していく際にも重要な意味を持っています。

グローバルな視点で中小企業支援を

中小企業が仕事を獲得するうえで、どこでつくり、どこで納入するかが重要な要素になっています。現地に入らなければ受注がとれない現状も確かにあります。しかし、どうやって受注を確保していくかは企業によって様々な戦略があり、国内・海外といった場所の問題は、そうした戦略の延長線上にあるはずです。

中小企業を支援する立場としても、国内外を問わず、どうすれば企業の受注に繋がるかという視点が重要になっています。当センターでは、それぞれの企業が持つ課題や必要に応じて、国内で技術を売っていく段階から、海外に輸出してものを売っていく段階、海外に進出して事業を展開していく段階まで、企業をサポートしていきたいと考えています。

海外での経験が企業を強くする

株式会社ミクロ発條（本社：長野県諏訪市）

代表取締役会長 小島 信勇 氏

設立：1954年 資本金：5,000万円 従業員：83人 事業内容：精密小物バネ製造
現地法人：MIKURO METAL SDN.BHD.（1990年設立・マレーシア）
上海米克羅彈簧有限公司（1996年設立・中国上海）
米克羅彈簧（大連）有限公司（2001年設立・中国大連）



世界最微細バネの生産に向けて挑戦

当社は、1954年の創立以来、諏訪で各種精密小物バネの製造販売を行ってきました。当社が製造する精密小物バネは、幅広い製品に使用されています。例えば、ボールペンのインクの先に使われているチップバネは、高品質化を実現するためには不可欠な部品で、当社製品が世界シェアの5割を占めています。また、半導体検査装置に用いられるバネは、国内でも生産技術を持つ企業が限られている最微細バネです。

当社は、2010年には外径 $\phi 80\mu\text{m}$ （マイクロメートル：1mmの1000分の1）、線径 $\phi 15\mu\text{m}$ の量産技術を確立するなど、世界最微細バネの生産技術向上

に日々努力を重ねています。

市場があるところへ進出

海外進出のきっかけは、諏訪の産業構造の変化にありました。諏訪は金属加工産業を中心とした地域でしたが、85年頃から中核企業の海外生産シフトが進み、金属加工の受注が大きく減ってしまいました。受注を確保するためには、仕事があるところで営業しなければと海外に目を向けました。しかし、海外では国内で取引があった企業からも「こっちに工場を持ってないと仕事は出せない」と言われ、取引に繋げることができませんでした。受注を確保するためには、進出するほかに方法がありませんでした。

最初に進出したのはマレーシアでした。当社が進出した90年には、既に多数の日系メーカーが進出していました。部品はすべて日本から輸入している状況でした。大きなマーケットがあることで仕事ができればと考えました。

もっとも、最初から全部現地で作るつもりだったわけではありません。現地法人は仕事を受ける看板でいい、製品は国内でつくればいいという気持ちもありました。最初から大きな工場を作るのではなく、小さなスペースでスタートして手狭になったら大きな工場に移る方がリスクを最小限に抑えることができます。

マレーシア進出以降、96年に上海、01年には大連とマーケットがあるところに拠点を増やしてきました。進出前と比較すると、当社の売上は、本社だけで3倍～4倍、海外現地法人を含めれば、10倍以上に成長しています。現地で当社を知った顧客から、現地だけではなく国内にも直接仕事の依頼が来るようになり、国内の売上も伸びています。

国内は先を見据えた戦略を

当社は、国内では自分たちにしかできない技術を創出し、技術の優位性を高めていくことを方針として、開発部門を中心に据えています。一方で、現地法人は、仕事の受け口としてより多くの受注が獲得できるよう、生産規模を整えています。

当社の取引先は、現在も日系企業が多数を占めています。海外における日系メーカーの苦戦は、部品を製造している中小企業にも影響が及んでいます。新しい取り組みが仕事になるまでには数年はかかることから、いざ苦しくなってから始めるのではなく、常に先を見据えた戦略をとっていくことが必要になります。当社は、先を見据えた戦略として医療機器分野にも挑戦しています。

海外で得られる情報量の違い

国内と海外では得られる情報が全く違います。国内では入手できない原材料が、海外に拠点があるこ

とで簡単に入手できることもあります。日本国内の半分の製造コストでモノをつくる中国企業も、近年、競争相手として成長しています。そうした安い製品が、既に国内にも相当入っています。中国企業との競争は、海外だけではなく国内でも起きているのです。海外でいろいろな情報を知ることによって対抗策を打つことも可能になります。

失敗を重ねることで成長

海外進出にあたり、中小企業が直面する最も難しい問題は人材です。多くの中小企業は、国内から送り出せる人材がいないのが実情です。しかし、人材が育つのを待っていたのでは、永遠に進出することはできません。人材の有無ではなく、それをカバーする仕組みを作ることが重要です。当社も、マレーシア進出時は、送り出せる人材がいなかったことから、人材は現地で育てるつもりで当時専務だった私が一人で現地に赴きました。

当社は、海外で数えきれない失敗を経験してきました。上海では1年に3回現地法人の社長を変えたり、ストライキで従業員が来ないこともありました。しかし、現在では現地法人3か所とも、モノをつくることに関しては信頼を置くことができます。マレーシアでは、現地人の幹部も育ってしました。多くの失敗をくぐり抜けてきたからこそその強さが当社にはあると思います。

海外進出しなくても空洞化は進む

諏訪には、地域の仕事だけで食べていける大きなマーケットがないことから、1社専属で仕事をしている企業はほとんどなく、外から仕事をとってくるほかに企業が生き残っていく方法がありません。

国内の仕事は確実に減っています。空洞化と言われますが、海外進出が進むから空洞化するわけではありません。企業が海外進出をしなくても仕事は減り、空洞化は進んでいくと思います。中小企業も海外の様子を実際に見て知っておくことが必要です。

国内生産維持に向けた海外戦略

株式会社共進（本社：長野県諏訪市）

取締役 五味 武嗣 氏

設立：1962年 資本金：3,000万円 従業員：150人
事業内容：自動車用油圧制御バルブ部品の製造加工、建設機械・農業機械用油圧バルブ部品の製造加工
現地法人：2012.4設立予定・インドネシア



オンリーワン技術で世界に製品供給

当社は、金属加工部品の製造を行う専門メーカーで、今年で創立50年を迎えます。当社の売上の9割はエンジンなどの自動車関連部品で、製品はカナダ、メキシコ、中国、スペインなど各国・各地域に輸出しています。

当社の金属部品接合技術「カシメ接合」は、プレス加工部品、切削加工部品を金属の加圧変形を利用して接合する方法で、従来型の全て切削加工で成形する方法に比べ、材料や加工時間を大幅に削減するとともに、高精度・高品質の維持をも可能にするオンリーワンの技術です。

国内では入手できないメーカーの情報

自動車製造は、研究・開発・生産という工程を経て製品化されます。以前は、これらの工程が全て国内で行われていました。しかし、メーカーの海外生産シフトが進んだ現在、「生産」の大部分は海外に移転しました。加えて、最近は海外で販売するものについては現地で開発も行う方向にメーカーの方針が変わり始めています。

そのため、国内では、メーカーの情報を入手することが困難になっています。メーカーがどのような技術を求めているのか情報がなければ売り込んでいくこともできません。受注を確保するためには、海外に出て、国内で入手できない情報を取りに行くことが必要でした。

情報を求めインドネシアへ進出

もっとも、当社には現地に進出するノウハウがありませんでした。ちょうど機会を伺っていたときに、インドネシアで現地企業と合弁会社をやっている

た知人から、旋盤の技術力について当社に相談があったことがきっかけとなり進出を決断しました。既に現地で事業展開している企業の一部門と合弁を組むことで、進出のノウハウが利用できることに加えて、国内から送り出す人員も1人から2人程度と最小限に抑えることができました。

インドネシアは、メーカーが進出している国のなかでも、ライバル企業の進出が少なく、現在使用されている車の95%が日本製という親日の国です。人口2.4億人の市場や今後本格的な経済成長を迎えることで自動車の時代の到来が予想されることから、将来性も大きいと考えました。

欧州メーカーの仕事獲得に向けインドへ

インドネシアへ進出する最大の目的は情報収集です。現地の物価は安いと、現地の仕事を国内に持ってきても利益が出ません。そこで、当社は、国内で利益が出る受注を確保するために、もう一つの戦略を持っています。それは、欧州メーカーをターゲットにしたインド戦略です。

国内にいと、どうしても日系メーカーを中心に物事を見てしまう傾向にあります。日系企業が世界の中でどういう位置づけにあるかを見落としてしまいがちです。日本で名の通っている企業でも、グローバルプレーヤーといわれる企業とは、販売数が圧倒的に違います。成長していくためには、日系企業だけでなく、こうしたグローバルプレーヤーに売りこんでいくことが必要です。

当社は、グローバルプレーヤーと呼ばれる企業の中でも、特に欧州メーカーの仕事ならば国内で利益を生み出すことができると考えました。しかし、彼らはインド市場を見ているため、国内でどんなに手

を挙げても彼らの目にとまることはありません。彼らから仕事を獲得していくためには、彼らが見ているところで手を挙げなければなりません。そこで、インドに進出して彼らから仕事を獲得しようと考えました。来年の進出を目指して現在計画中です。

諏訪地域で生産する強み

国内を生産拠点として製品を輸出していく当社の方針は、今後も変わりません。日本の部品はコスト高で海外では勝てないと言われますが、当社の製品は、切削、熱処理、研磨、鍍金、コーティングといった各工程を諏訪地域内の企業に委託し完結することで、輸送費が最小限に抑えられています。当社の高度な技術力と諏訪地域に立地していることで得られる価格競争力が、海外との競争を可能にしています。

量産部品でも、海外で調達できない複雑な部品など日本が強い部品もあります。国内でもものをつくるのがダメなわけではなく、重要なのは国内に仕事や情報がないことなのです。

確かに、諏訪は多くの中小企業が海外に進出しています。しかし、それは中核企業が出ていってしまったために仕事がなくなり、出ざるをえなかったからです。弱電分野は、20年前には海外に出て行っていました。

中小企業は先を見据えた戦略を

自動車業界は、毎年5%のコストダウン要請があるため、長期間受けている仕事は利益が出にくい構造にあります。当社は、そのような仕事に追われているうちに、もっと利益が出る仕事や、先を見据えて取り組んでいくべき仕事に手をつけられない状況にありました。

将来的に自動車は国内生産がなくなり、現在ある仕事も海外に出ていくことが予想されます。仕事がなくなったときにどうすれば考えたのでは遅いのです。当社は、現在、医療機器向けの微細加工技術にも挑戦しています。我々、中小企業は、常に先を見据えた戦略をとらなければなりません。

2. 大田区

大田ブランドで地域の中小企業をサポート

公益財団法人大田区産業振興協会

企業支援グループ 海外事業担当リーダー 上原 正樹 氏

大田区産業をより発展させるために、構造変化に柔軟に対応できる支援機関として1995年に設立された公益財団法人。新しいニーズに即応した生産や取引のあり方を求める企業に対し情報サービスや交流の場を提供する。



独自技術を持つ小規模企業が集積する大田区

大田区は、従業者9人以下の企業が約8割を占める中小企業のまちです。中でも機械金属工業は、工場数において区内全工場数の80%以上を占め、多種多様な技術の集積と企業間ネットワークを活かして、高精度で複合的な加工技術と短納期化に対応できる迅速性を実現しています。

区内の企業は、大部分が下請け加工を行っており、特定の大企業の系列下にあるのは少数で、多くは複数の取引先を持っています。下請け加工型の中小企業が仕事を確保していくためには、顧客が多い

ところに工場を展開することが不可欠です。区内のおよそ半分の企業は地方に工場を持っています。

85年時点で事業所数9千を超える高度な集積を誇っていた大田区の中小企業も、現在では4千を切るまでに減少してしまいました。背景には、取引先企業の海外生産シフトや部材の現地調達の進展による受注の減少があります。下請け型中小企業が、受注を確保するためには、顧客がいる海外に進出していく必要がありますが、小規模企業が自前で進出していくことは困難です。そこで、当協会では区内企業の海外展開支援を行っています。

区内の企業の進出先は、中国が最多で100社、次いでタイが43社、マレーシア、フィリピン、インドネシアといった東南アジアが各4、5社という状況です。進出企業の多くは単独で進出しています。

世界14都市で海外展示会に出展

当協会は、94年のシンガポール・メタルアジア（機械金属加工）展示会への出展以降、毎年各国・各地域で行われる展示会への出展支援を続けてきました。これまで出展した展示会は世界14都市に及び、延べ190社の区内企業が参加しています。

当協会の海外展開支援は、現在3つのステップからなっています。海外取引の基礎知識を身につけてもらうために個別相談や海外セミナー及び中国市場勉強会を行うステップ1、海外販路開拓のために翻訳支援や海外企業との商談会、海外見本市出展支援を行うステップ2、現地法人設立準備のためにタイ市場展開支援事業（オオタ・テクノ・パーク）及び中国市場展開支援事業（中国の各地方政府や産業団体との連携）を行うステップ3です。

もっとも、我々も最初からノウハウを持って支援を行ってきたわけではありません。これまでの試行錯誤を通じて得た経験や、培ってきた人脈が現在の支援に結びついているのです。人脈が活かされた支援事業の代表例がオオタ・テクノ・パークです。

オオタ・テクノ・パークの概要

オオタ・テクノ・パークは、タイ最大の工業団地開発運営企業であるアマタコーポレーション（以下アマタ社）が、06年6月に開設、運営する区内の中小企業向け賃貸集合工場です。バンコクから高速道路で1時間ほどのアマタナコン工業団地にあり、11年末現在で、計17ユニットが完成済みで年内には第3期工場棟の完成も予定しています。現在7社が入居しています。

現地では、BOI（タイにおける免税優遇）の取得や法人登記などの諸手続きなど、区内の企業が無駄な経費や時間をかけずに進出できるよう支援を行って

います。運営会社であるアマタ社もハード面だけでなく、タイ国内における会計、税務、労務等のアウトソーシング相談などのサポートをしています。

大田区の中小企業の技術力を売り込み

アマタ社がこのようなサポートを提供しているのは、大田区の中小企業が持つ高い技術力に注目し、それを導入することがタイにおける工業の自立・発展につながると考えたためです。

アマタ社と出会ったのは04年でした。区内企業とタイの金属加工工業見本市「タイメタレックス」に出展したところ、アマタ社のCEOであるビクロム氏と話す機会がありました。当時、ビクロム氏は、「工業団地の成功には大企業をいかに呼び込むかが重要」と考えていました。そこで、我々は、工業団地の発展には、大企業を支えるサポーターインダストリーが不可欠であること、それは日本の中小企業の得意分野であること、さらには日本の中でも大田区の技術が素晴らしいことを売り込みました。

売り込みは成功し、05年の3月に、ビクロム氏から「大田区の中小企業を是非見てみたい」との連絡がありました。彼は3日間もかけて区内の中小企業を視察し、大田区のものづくりに大変感動していました。半年後、ビクロム氏から再度タイに招待され、「工業団地に大田区村を作りたい」との申し出を受けたのです。用地と施設は用意するから、進出を希望する大田区の企業の窓口になってもらいたいという破格の内容でした。

日本の中小企業は海外に出ても負けない高い技術力を持っています。しかし、そのことは世界で認識されているとはいえないのが現状です。必要とされるためには、知ってもらわなければなりません。区内企業が持つ技術力を「大田ブランド」として売り込んだことが、オオタ・テクノ・パークの実現に繋がったと思います。

海外進出のメリット

海外進出によるメリットは、①国内本社で目減り

している受注を確保できる、②現地に拠点を構えることで、高付加価値な仕事の依頼が国内本社にも来る、③国内で取引していない日系企業と系列を超えた直接取引ができる、④同じ地域に進出している現地企業の日本法人との取引可能性が広がる、⑤日本に拠点がなくグローバル企業と現地で取引を開始するチャンスが広がることです。オオタ・テクノ・パークに入居している企業も、こうしたメリットを活かし成長を果たしています。

海外進出は生き残るためのテーマに

「空洞化」は古くて新しい、新しくて古い問題です。最近の「空洞化」の問題は、感情論になっています。

タイ進出を契機に成長を続ける

株式会社西居製作所（本社：東京都大田区）

代表取締役 西居 徳和 氏

設立：1949年 資本金：1,000万円 従業員：48人
事業内容：デジタルカメラのストロボ反射傘（リフレクタ）の製造等
現地法人：NISHII FINE PRESS (THAILAND) CO.,LTD.（2007年設立・タイ）



金型設計製造で高い精度と品質を実現

当社は、主にカメラのストロボ部品であるリフレクタ（反射傘）やカメラ、携帯電話などの内蔵部品の製造を行う精密部品加工メーカーです。厚さ0.02mmの金属プレス加工や、光学部品、特殊材料の加工など、極めて精緻な技術が要求される分野で高い評価を頂いてきました。

確かな精度と品質を可能にしているのは、社内製作している精密金型です。複雑な順送加工や多層打ち抜き加工、ラミネートや鏡面部品などの高い難易度をもつプレス部品製造を可能とする金型設計製造技術で未来志向のプレス加工を目指しています。

オオタ・テクノ・パークが進出の転機に

90年代後半から、取引先の光学系部品メーカーの海外生産シフトが進み、当社が扱う製品の輸出取引が増えていきました。当社は、01年に区内に新工場を建設しましたが、その頃から先行きを考えるとこ

るように感じます。中小企業庁も昨年、中小企業の海外進出支援を行う態度を明確にしていたことが、東日本大震災が起きたことで、今は復旧、復興が最優先ということで、その動きは広がりを見せる前に下火になってしまいました。確かに、震災からの復旧・復興は重要です。しかし、この間にも、グローバルな構造変化は着実に進んでいます。

オオタ・テクノ・パークに関する問い合わせも、08年で400件程であったのが、10年には約800件に倍増しています。セミナーを受講する企業の真剣度も以前とは明らかに違いがみられます。海外進出は中小企業にとって事業拡大のテーマではなく、生き残るためのテーマになっています。

れ以上国内で投資をしてもという気持ちが大きくなっていました。

最初に進出を検討したのは中国でしたが、政策の変更が激しいことなどから、当社が進出するには難しいと感じていました。そんな折に、大田区でタイに集合工場を設置するプロジェクト（オオタ・テクノ・パーク）があることを知りました。海外に進出する機会をうかがっていた当社にとって、このプロジェクトが大きな転機となりました。大田区が現地で用意している工場の大きさは、当社が求めていたサイズにちょうどいいもので、BOI（タイの免税優遇）や登記手続きの協力が得られるなど、進出しやすい環境が整っていました。

現地法人で量産、国内は開発に専念

現地法人は、設立時にプレス加工技術を国内から移管して量産部門を担当しています。一方で、国内は試作および開発に専念し、環境エネルギーなど新

しい分野の開発に取り組むことで位置づけを完全に分けています。また、コア技術である金型の設計製作は、国内に残す事業と捉えています。

現地法人の従業員は、ワーカーが約35名、中核従業員が5名、日本人が3名です。タイでは従業員の定着率があまり高くないため、ワーカーと呼ばれる作業員が行う仕事は、入れ替わりがあっても対応できるようにシステム化しています。

現地で取引拡大に成功

最近では、メーカーも現地法人が権限を持ってサプライヤーを選定し、国内を介さないローカルなやりとりの中で取引が進んでいます。当社も、現地で取引先などの人脈を介して、国内で取引がなかった日系企業との取引拡大に成功しています。

また、2009年には自動車部品の品質規格認証を取得し、進出時には見通しがなかった日系自動車メーカーとの取引も開始しました。自動車部品業界は敷居が高いため、国内では簡単には参入できません。自動車産業の成長が著しいタイに進出したからこ

そ開始できた取引だと考えています。

タイを拠点にさらなる成長へ

市場が日本に残っている産業であれば別ですが、これまで輸出で外貨を稼いでいた企業も、今後は外貨の稼ぎ方を考えなければなりません。海外事業は机上では見えないことばかりです。海外に事業展開することで、グローバルな視点など身に付くことも多いと思います。当社も、タイに進出したことで、大きく成長できたと感じています。

海外進出は、よく調査をして、よく情報収集をして、よく考えることです。しかし、考えても結論は出ません。最後に必要なのは決断と迅速な実行です。進出が早いほうが現地の取引において優位性を持つことができるためです。

海外に進出することですべての仕事が海外に出ていくことにはなりません。大田区の経営者は皆、どうやって海外で稼いだお金を地域に落とし込むかを考えています。さらなる成長にむけて今後も努力を重ねていきたいと考えています。

3. 共同進出事例

中小自動車部品企業のグローバル展開のためのプラットフォームへ

株式会社産業革新機構 投資事業グループ ディレクター

衆智達汽車部件（常州）有限公司 董事 渡辺 勇人 氏

株式会社産業革新機構

新たな付加価値を創出する革新性を持つ事業に対して投資を行うことを目的として「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（産活法）」に基づき、2009年7月に15年の運営期間を定めて設置された株式会社。主にベンチャーやアーリーステージにある事業を投資対象としており、これまで2年半で延べ21件の投資を実行及び発表している。

衆智達汽車部件（常州）有限公司

愛知・岐阜県に本社を置く自動車部品加工中小企業の共同出資により2008年4月に中国江蘇省常州市に設立された現地法人。

現在、(株)浅野機械工業所、(株)加藤製作所、(株)亀山製作所、寿金属工業(株)、(株)サーテックカリヤ、柴田工業(株)、三機商事(株)、(株)中部精機製作所、(株)野口製作所、(株)富士プレス、豊国工業(株)、(株)山田製作所の12社が参加する。

共同出資による海外進出へ

愛知・岐阜地域の自動車部品製造中小企業が海外進出に向けた勉強会を始めたのは07年頃でした。当時は、トヨタの業績が世界的に好調で、愛知や岐阜で自動車部品製造を行う中小企業の業績も好調でした。しかし、好調に推移する中でも、メーカーの

海外生産シフトは着実に進み、価格競争に伴うコストダウン要請が年々厳しさを増すなかで、中小企業の経営者は、国内で事業を続けていくことへの危機感を高めていました。

勉強会を重ねるなかで、参加した中小企業は、単独での進出を決断したグループ、まだ自社には早い

ので様子をみようというグループ、共同出資であれば進出できるというグループに分かれました。共同出資による進出を希望した12社が、中国江蘇省常州市に設立したのが衆智達汽車部件（常州）有限公司（以下「衆智達」）です。

中小企業にとって海外進出が困難なのは、国内の既存顧客から、現地での取引が保障してもらえないためです。衆智達も、進出時に現地での取引の保障はできない旨を顧客から伝えられていました。そこで、「特定企業の下請けにとどまらず、現地で積極的に売り込んでいこう」という目標を掲げて進出しました。

衆智達の参加企業は、国内で主にエンジン周りを始めとする高度な金属部品加工を行っています。それぞれの企業は自動車部品加工に不可欠な金属深絞りプレスや冷間鍛造、精密切削など現地で対応できない高度な技術を持っています。そのような高い技術を持った企業が集まり、多工程をワンストップで実施できるのが衆智達の特徴です。

営業活動を展開する余力がない

そのような希望を持って設立した衆智達でしたが、取引先の開拓は思うように進んでいません。売上の9割以上を主要取引先が占めており、進出時とほとんど変わっていません。取引先の拡大が進まない最大の理由は、現地従業員の教育や労務管理、品質管理に追われる中で、人的にも資金的にも営業活動を展開する余力が残らないことが挙げられます。

また、衆智達では、個々の出資企業の持ち株比率が等しいため、会社全体の方向性を決めるべきリーダーの不在という共同出資であるが故の問題点もありました。

衆智達として作りたい部品をプロデュース

自動車産業は裾野が広く、日本の中小企業がグローバルに活躍する可能性がある分野であり、衆智達が課題を克服し、成長していくことは、当機構の

投資目的にも合致するものでした。そこで、衆智達から相談を受けた当機構は、10年6月に15億円の投資を行うことを決定しました。

投資により衆智達の出資比率の過半数を取得した当機構は、まず、自動車産業に精通した人材を董事長として外部から招聘しました。また、衆智達の特徴である「多工程をワンストップで」を発展させるため、衆智達として作りたい部品をプロデュースし自ら提案していくことを目的に、国内で技術支援会議を立ち上げました。こうした取り組みから、提案力を身につけることで他社との差別化を図っていくことが今後の課題です。

自動車産業と中小企業の海外進出について

近年、自動車メーカーは製造原価の低減目標を立て、コスト削減に必死に取り組んでいます。今後も現地調達が進んでいくことは目標達成のために避けられません。これまでも現地調達は進められてきましたが、その実態は、国内で製造した部品を現地で組立てて販売しているものも現地調達と呼ばれていました。しかし、今後は、現地生産分については、現地のサプライヤーから調達するという本当の意味での現地調達が進んでいくことは間違いありません。国内から輸出していたのでは対応できない段階に来ています。

衆智達の広がる可能性

現在、12社が参加する衆智達ですが、より多くの競争力ある中小企業の参加を求めています。参加企業の輪が広がることで、衆智達の可能性もより広がっていくものと考えています。国内取引の中では決して交わることのなかった企業が衆智達を通じてつながることで、参加企業にとっても様々なプラスがあるはずです。

中小自動車部品企業のグローバル展開のためのプラットフォームとしての役割を担っていくことができると考えています。

第4章 海外進出に挑む中小製造業～企業の成長と地域発展に向けて

前章まで、統計データ、企業アンケート及び県内外の進出企業、支援機関へのヒアリングによって、中小製造業が置かれている国内及び海外における事業環境の現状について整理してきた。これらをもとに、中小製造業における海外進出の現状と課題について考える。

海外進出とこれからの中小製造業

今後も、グローバル競争のなかでコスト削減に取り組む必要から、輸送機械や電気機械などの加工組立型産業を中心に製造業は海外生産や現地調達が進み、国内生産は一段と減少することが予想される。

海外進出比率が高い長野県（諏訪地区）や小規模企業が多数を占める大田区では、取引企業の海外生産により国内に仕事がなくなってしまったことを背景に、中小企業も生き残るための手段として海外進出に積極的に取り組んでいた。

すべての企業が海外に進出することで成長できるわけではない。しかし、仕事が減少する国内だけを見た経営では、企業が成長していくことは難しくなっている。

グローバル化の影響を免れてきた県内中小製造業

県内の下請け型中小企業は、これまで日立製作所をはじめとする国内の取引先から、ある程度仕事を確保できたことで、グローバル化による仕事減少の影響を免れてきた。企業が海外に進出していく必要性もあまり高くなかった。

しかし、今後は県内中小製造業もグローバル化の影響は避けられない。昨年4月には、日立製作所がコスト構造の変革に向けた全社横断プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」を発足させ、2010年度実績で36%であったグローバル調達比率を、2012年度で50%まで引き上げる目標を打ち出している。

さらに、論説で戸堂教授が指摘するように、東日本大震災の経験から進められている部品の共通化などの部材調達の見直しは、系列取引と言われる

メーカー企業と協力企業間の長期的な取引関係の解消や、下請け型中小企業間の競争激化を引き起こす可能性もある。

現在仕事を確保している県内の中小製造業も様子見ではなく、海外進出に積極的に取り組んでいくことが必要だろう。

企業の進出で地域産業の空洞化は進むのか

企業の海外進出により地域の産業が空洞化するという議論がある。「産業の空洞化」の定義は必ずしも明らかではないが、1994年の経済白書では、空洞化の側面として「輸出のための国内生産から海外生産への代替」をあげている。このような現象を通じて雇用や技術など地域の産業基盤が失われることが「地域産業の空洞化」と考えられる。調査で見えてきたとおり、加工組立型産業を中心に国内生産から海外生産への代替が進んでいることから、地域の雇用など産業基盤の存続に懸念を示す声もある。

しかし、戸堂教授は論説で、海外進出により企業の競争力が増すことで、むしろ長期的には雇用は伸びる傾向があると指摘している。また、視点で(株)協立製作所の高橋社長も、中国経済の発展を現地で体感したことが、国内本社の経営拡大に貢献したと振り返る。さらに、(株)ミクロ発條や(株)西居製作所は、現地法人で取引先の拡大に成功する一方で、国内で開発など先を見据えた戦略に取り組んだり、現地から高付加価値な仕事の依頼を受けることで国内本社も成長を果たしている。

中小企業の海外進出が地域にもたらすものは、産業の空洞化ではなく、むしろ企業の成長を通じた地

域の発展・成長と言えるのではないだろうか。

中小企業が海外に進出していくために

アンケートでは、海外進出に関心がある企業から「現地での取引先の開拓」や「管理者・技術者などの人材の不足」が課題として挙げられた。

しかし、中小企業がこうした課題を自前で克服していくことは非常に難しい。海外進出に伴う様々なノウハウの不足を、他者の力を活用することで補っていく視点が必要である。取材先企業が、海外で取引拡大や事業展開に成功しているポイントは「人脈」であった。

(株)協立製作所や(株)西居製作所は、取引先などの人脈を通じて現地で取引拡大に成功した。また、(有)タカモリ製作所は営業経験を持つ知人と現地法人を設立し、販路開拓に取り組んでいる。(株)共進は、既に進出する知人の現地法人の一部門と合弁で現地法人を設立することで、進出に伴うノウハウの不足を補っている。

高い技術を持っているもののノウハウが不足している企業と、ノウハウを持っているものの技術に課題を抱える企業が、人脈を介して繋がることで補完関係が築かれている。

中小企業が海外に進出していくために、取引先や知人など様々な人脈を活用し、互いにメリットがある関係を構築することが重要である。

これからの海外進出と競争の激化

～中小企業に求められる差別化

一方で、アンケートからは、既に進出している企業から「現地での競争激化」という課題も挙げられた。進出地域によっては、地場企業や国内からの進出企業間での競争が激化しており、これまでの技術力や人脈を活かした取引先の拡大が、期待しにくくなっている状況も窺える。

これからの海外進出を考えたとき、地場企業や先発隊として既に進出している日系企業との差別化をいかに図っていくかが重要になっている。衆智達

は、取引先の拡大に向けて部品のプロデュースや具体的な技術提案により他社との差別化を図ることを目指し、国内で技術支援会議を立ち上げた。

他社と同様の製品を作っていたのでは、コスト低減を図り、低価格を訴えることでしか受注を確保できなくなってしまう。進出企業がそうした競争を回避するためには、現地で求められる存在になることが必要だ。技術力だけでなく、市場のニーズを的確に把握しそれに対応した製品や技術を開発し、提案することで販売先を確保していく取り組みが求められる。

行政に求められる役割

～地域産業の特徴に応じた支援が必要

中小企業の海外進出を支援する取り組みも増えている。取材先では、地域の産業の特徴や課題に応じた支援が行われていた。

県内では、日立地区産業支援センターで、日立製作所関連事業所が多数進出する中国蘇州でアジア展開支援に取り組んでいる。また、長野県中小企業振興センターでは、地域の中小企業の提案力を養成するため、メーカー企業に直接訪問して技術提案し、企業が海外進出時に取引拡大に取り組めるよう支援している。大田区産業振興協会では、下請け型の小規模企業が大部分を占める地域企業の特徴から、企業が持つ技術力をブランド化して売り込むと同時に、小規模企業が進出しやすいよう貸工場による進出支援を行っている。

地域が異なれば、産業の特徴や中小企業が抱える課題も異なる。自治体には、情報提供や展示会出展、技術支援など従来型の支援を超えて、地域産業の強みをさらに伸ばし、弱みを克服していくための支援が求められる。

地域の発展には、中小企業の成長が不可欠だ。グローバル化が進むなかで中小企業が成長していくためには、中小企業自身もグローバルな視点が求められている。企業の成長と地域の発展に向けた取り組みに期待したい。
(遠藤、大倉)