

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

「中小企業の経済学」

第5回 中小企業の国際化

2020年10月

商工中金 国際部
貞廣 純一

第5回講義の内容

1. 駐在経験者から見た中小企業の国際化
～進出目的の変遷と課題
2. 特徴ある日系企業の海外展開と支援策
～進出と支援の具体例

自己紹介

1993年	入社
2005年～2010年	ニューヨーク支店
2014年～2017年	バンコク事務所
2017年～現在	国際部

1. 駐在経験者から見た中小企業の国際化 ～中国・タイの事例を中心に

1.1 中小企業国際化の経緯・手段

1.2 国際化を行う中小企業の割合

1.3 中小企業の国際化の目的

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題

1.6 海外からの撤退

1.1 中小企業国際化の経緯・手段～①機械産業の事例(2) (テキスト P.126～128)

Y社(工業用ミシン製造)

1946年 設立

1960 創業者が黄綬褒章受勲

1965 勲五等双光旭日章

1987 米国販社設立

1989 香港販社設立

1990 ドイツ販社設立

1993 シンガポール販社設立

2000 中国工場設立

2007 ベトナム事務所、バングラデッシュ事務所設立



(工業ミシンイメージ)

1.1 中小企業国際化の経緯・手段～②自動車部品産業の事例 (テキスト P.126～128)

H社(自動車部品製造)

1944年 設立

1985 米国工場設立

2004 タイ企業の株式取得

2008 自社タイ工場設立

2011 中国工場設立

2012 メキシコ工場設立



(イメージ)

(2006 海外売上比率:23.6%)



(2015 海外売上比率:43.2%)

社長談「海外に出ておいて本当に良かった。」

1.1 中小企業国際化の経緯・手段～③繊維産業の事例 (テキスト P.126～128)

B社(ユニフォーム製造)

1923年 設立

2006 中国に事務所設立

2007 中国に商社設立

2009 中国に第二拠点設立

2014 ベトナムに事務所設立

2015 タイに販売会社設立



(イメージ)

生産から販売へ

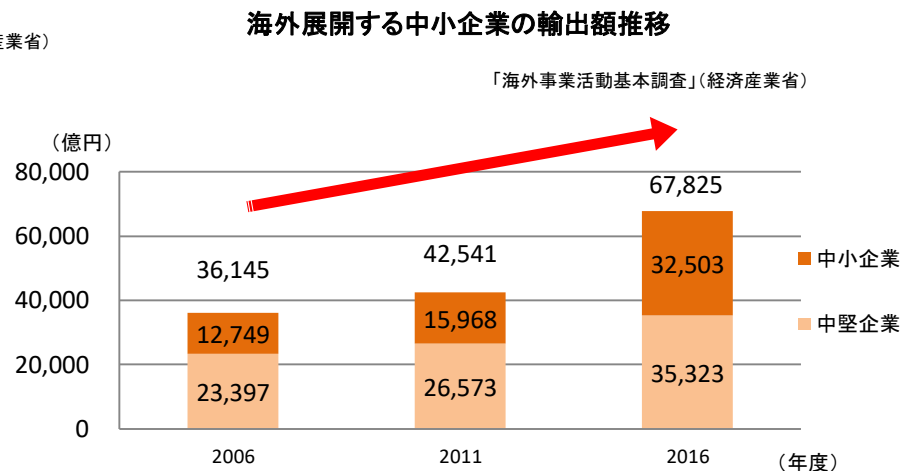
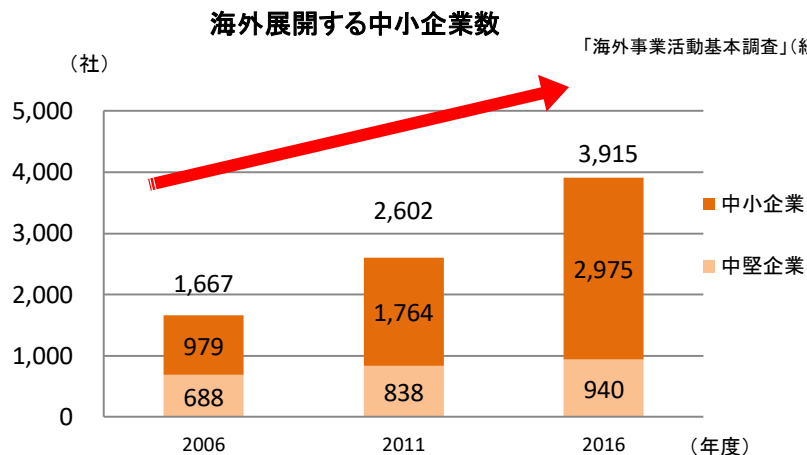
3つの業界の進出経緯からわかること

- 1960年代は安い円(1ドル=360円)を背景に米国へ輸出(政府も奨励)。
- 70、80年代は米国以外への輸出も増加。
- 90年代は円高・人手不足等により中国に生産シフト。
- 2000年以降は、さらにアジア周辺国へシフト。
- 足元では生産拠点から販売拠点にシフト

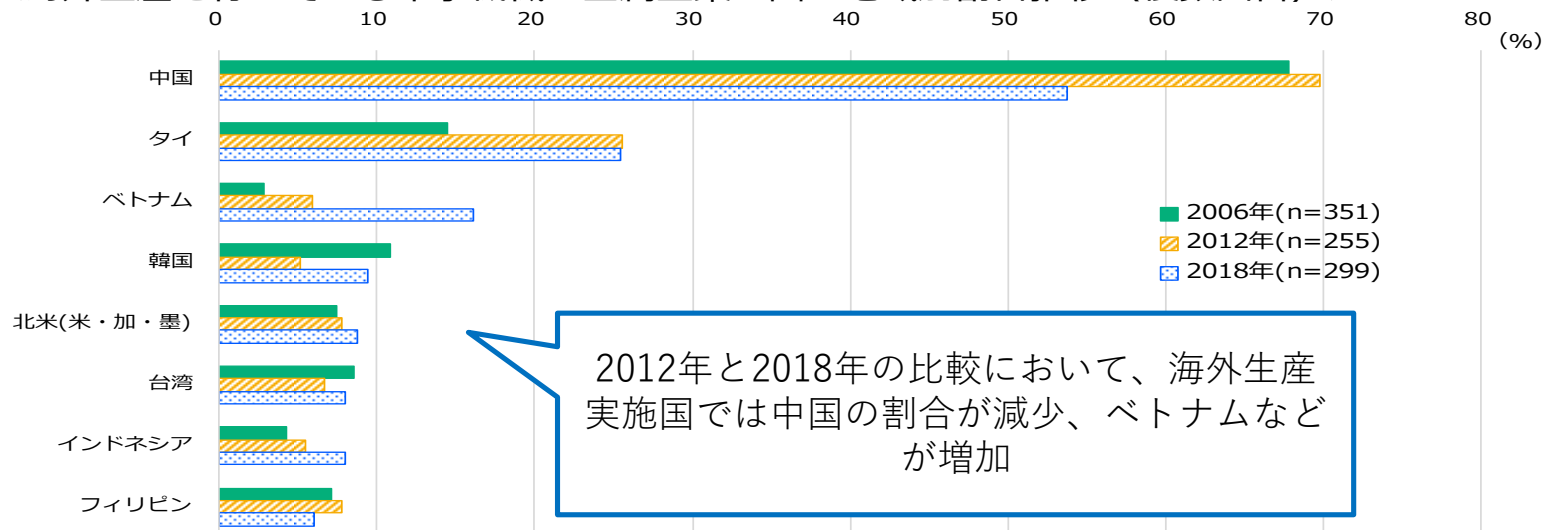
(参考:ドル円相場の概況)

年	1949	1972	1978	1986	1995	2000	2011	2014	2019
相場	360	300	200	160	79	100	76	120	110

1.2 国際化を行う中小企業の割合（テキスト P.129～135）



＜海外生産を行っている中小機械・金属工業の国・地域別割合推移（複数回答）＞



1.3 中小企業の国際化の目的・背景 ～コストと市場 (テキスト P.135～137)

上海市 最低賃金(月額)の推移

	2000年	2005	2010	2017	00→17年
最低賃金(元)	445	690	1,120	2,300	5.17倍
元/円 為替レート	13円	13円	13円	17.3円	
円換算賃金	6千円	9千円	15千円	40千円	6.67倍

(注)残業代や福利厚生費は別です。

人件費
上昇



中国の自動車販売台数

(百万台)

1995年	2000	2005	2010	2017	95→17年
1.4	2.1	5.8	18.1	28.9	20.6倍

市場
拡大

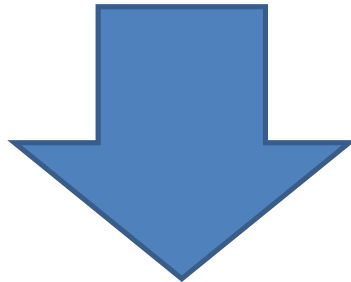
中国のエアコン普及率 (都市100世帯当たり、台)

1995年	2000	2005	2010	2012	95→12年
8.1	30.8	80.7	112.1	126.8	15.7倍

1.3 中小企業の国際化の目的・背景 ～市場 (テキスト P.135～137)

一方、海外進出を見送った理由は何か

現状程度の国内需要で事業の継続が可能(63.8%)

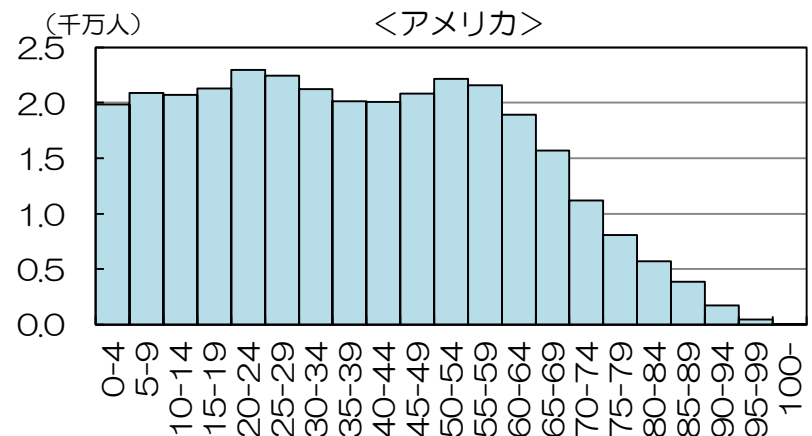
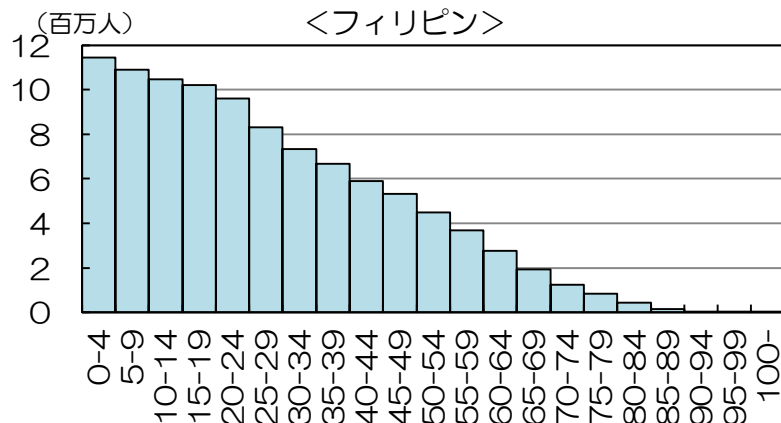
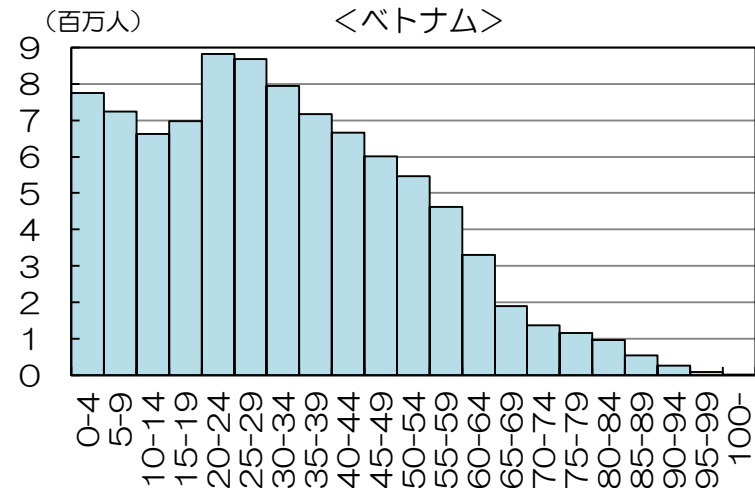
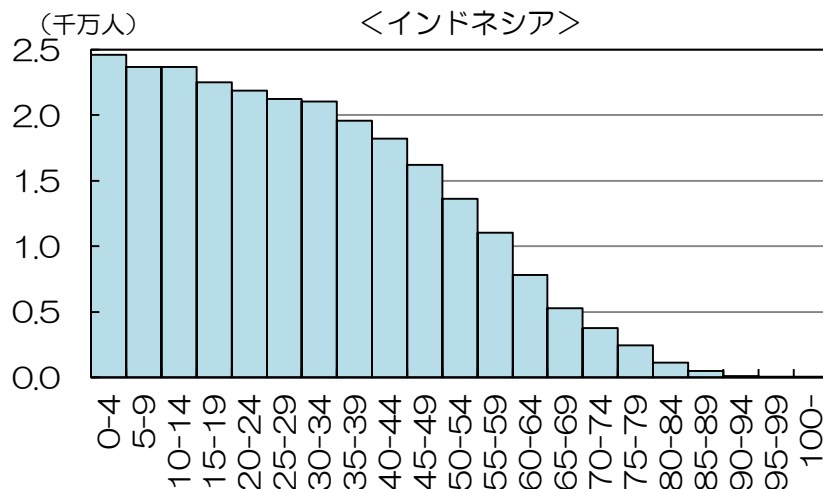


売上が確保できるなら海外進出しない

国内マーケット縮小に対する危機感

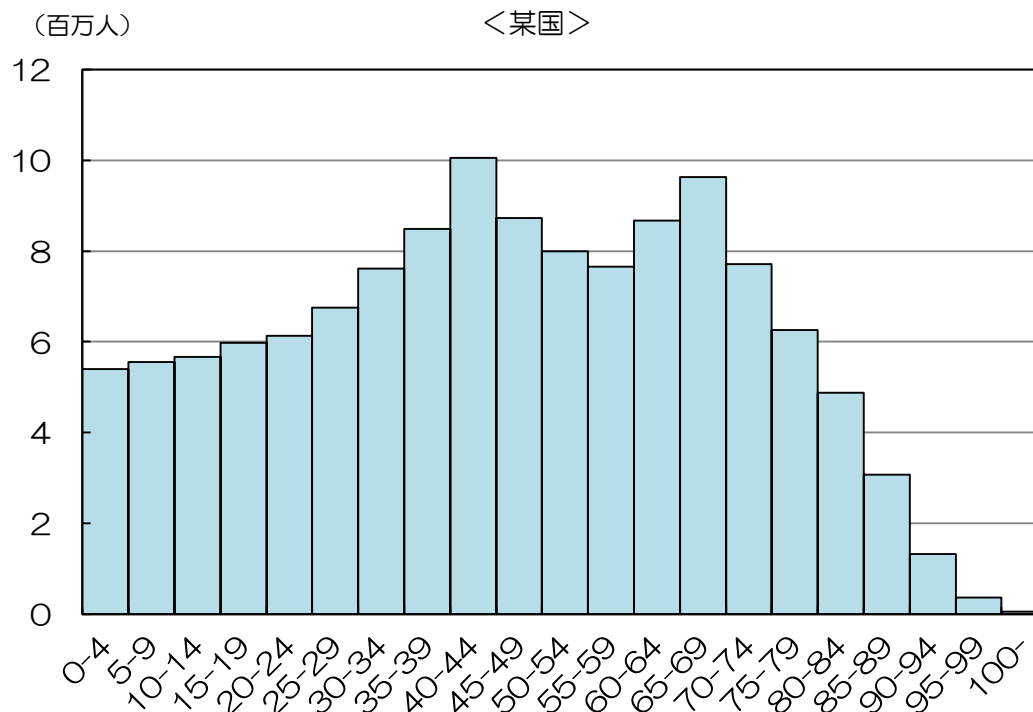
1.3 中小企業の国際化の目的・背景 ～市場 (テキスト P.135～137)

【参考】各国の人口ピラミッド



1.3 中小企業の国際化の目的・背景 ～市場 (テキスト P.135～137)

某国の人口ピラミッド



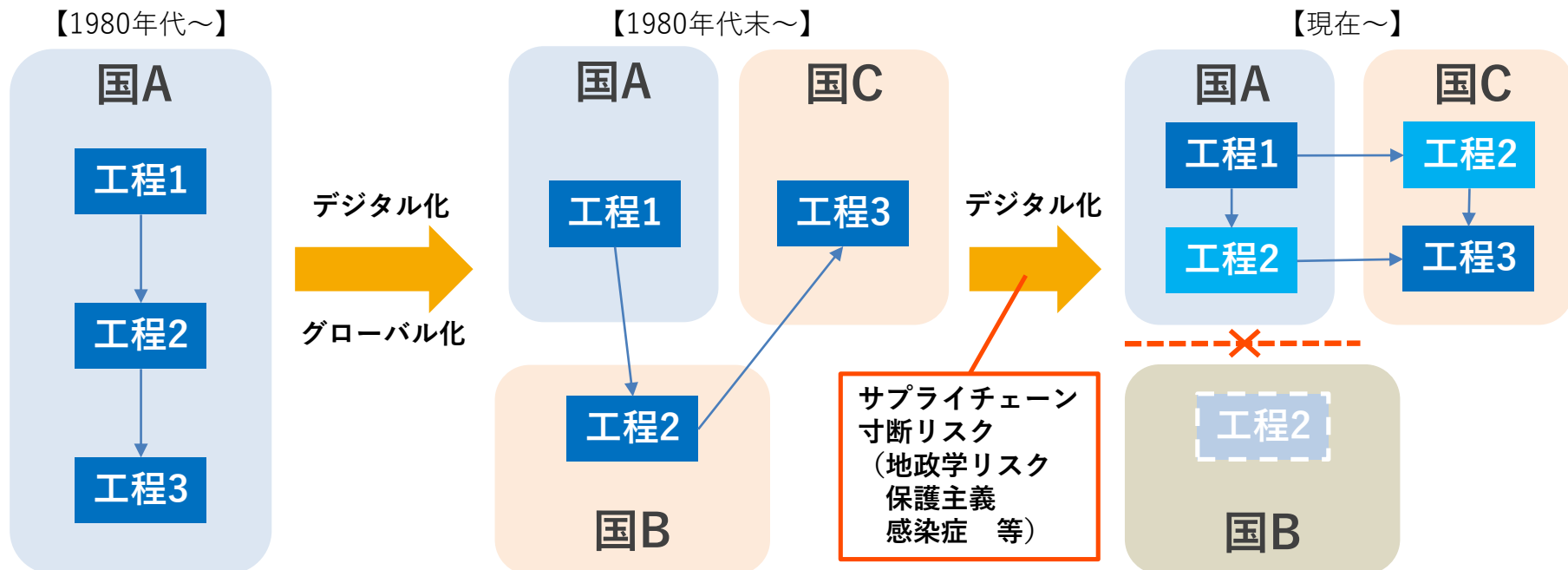
(資料) 国連

(年齢)

閑話休題～サプライチェーン再編の変遷

- 1980年代末、情報革命による技術革新が起こったことでコミュニケーションコストが劇的に低下。これに伴い企業は製造の各工程を細分化、複数国に分散することで資本効率の観点から最適なサプライチェーンの構築を進めた。
- このようなグローバルサプライチェーンは、効率性の観点では優れているものの、不確実性による分断リスクを孕んでいる。保護主義の台頭や感染症の拡大等不確実性が高まっている現在、サプライチェーンの見直し・再編が急務となっている。

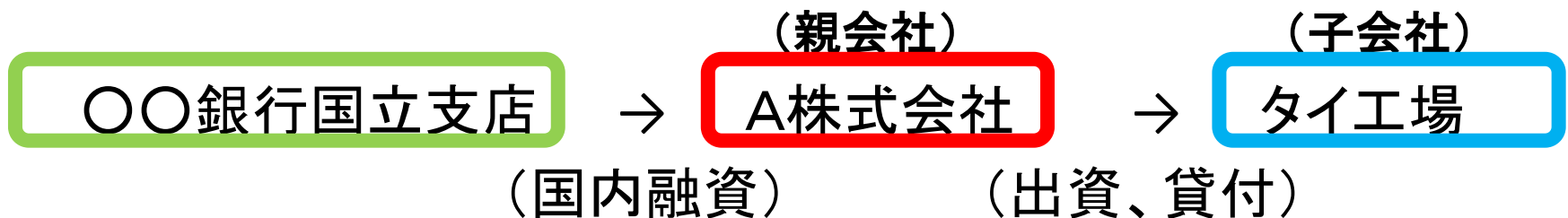
<サプライチェーン変遷の歴史>



1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

①ー1 カネ(資金調達手法)

(親子ローン)



(為替変動リスク)

(例: アジア通貨危機)

	通貨危機前(1\$=24.5THB)	通貨危機後(1\$=50THB)
USD建借入額	1百万ドル	1百万ドル
タイバーツ建借入額	24.5百万バーツ	50百万バーツ

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

①ー2 カネ(資金調達手法)

(現地借入)

〇〇銀行バンコク支店 → タイ工場
(現地融資)

(スタンバイL/C)

〇〇銀行国立支店 → タイ△△銀行 → タイ工場
(保証) (現地融資)

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

② 情報（制度・規制等）

- ・急な法規制の変更。
- ・曖昧な解釈。
- ・運用面の問題。

～本社は分ってくれない

（現地駐在員の合言葉「OKY」ってどういう意味？）

↑

サポート（金融機関、政府機関、法律事務所、会計事務所、等）

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

③ヒト

(1) 日本人駐在員

Aさん (a社)

- 56歳。入社以来34年間、一貫して技術畑。
- 直前は本社開発部長。
- タイ語、英語は全く話せない。
- タイ工場設立後に責任者を任され、そのまま赴任。
- 仕事中の会話は全て日本語。秘書(通訳)がいない時は社内コミュニケーションに困る。(というか、取れない。)

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

Bさん (b社)

- 62歳。
- 自動車メーカーのタイ工場長を経て2年前に退職。当社に再就職し、現地法人社長に就任。
- タイ勤務期間中にタイ語は問題ないレベルになった。
- 過去の経験を活かして現法を経営しているが、本社はBさんに任せっきり。
- 単身赴任が長く、母親(82歳)の介護もあるので、あと1年で日本に帰任する予定。

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

Cさん（c社）

- 43歳。本社社長の長男。
- 同業の取引先で修業、海外勤務も経験した後に当社入社。
- 当社のタイ進出に伴い、現地責任者として赴任。
- 赴任当初は失敗も重ねたが、タイならではの労務管理や品質管理のポイントをようやく理解。
- 当初赴任予定の5年を経過しており、来年には本社海外事業部長としてメキシコ進出プロジェクトを指揮する予定。

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報、課題 (テキスト P.138～142)

質問です。

あなたなら、どの中小企業のタイ工場の事業がうまく行くと思いますか。

どの企業は不安だと思いますか。

その理由は？

1.5 海外からの撤退 (テキスト P.142～143)

①撤退理由

- ・コストが想定以上にかさみ利益が目標に届かなかった。
- ・売上、生産が目標に届かなかった。

②原因

- ・役目を終えたケース
労働集約型・低付加価値の輸出産業など。
- ・調査不足
見通しが甘かった企業の事例。
- ・トラブル
合併相手企業や従業員とのトラブル事例。

③撤退の難しさ

2.特徴ある日本企業の海外展開 グローバルニッチトップ企業

- 2.1 グローバルニッチトップ(GNT)企業とは
- 2.2 企業事例
- 2.3 支援事例

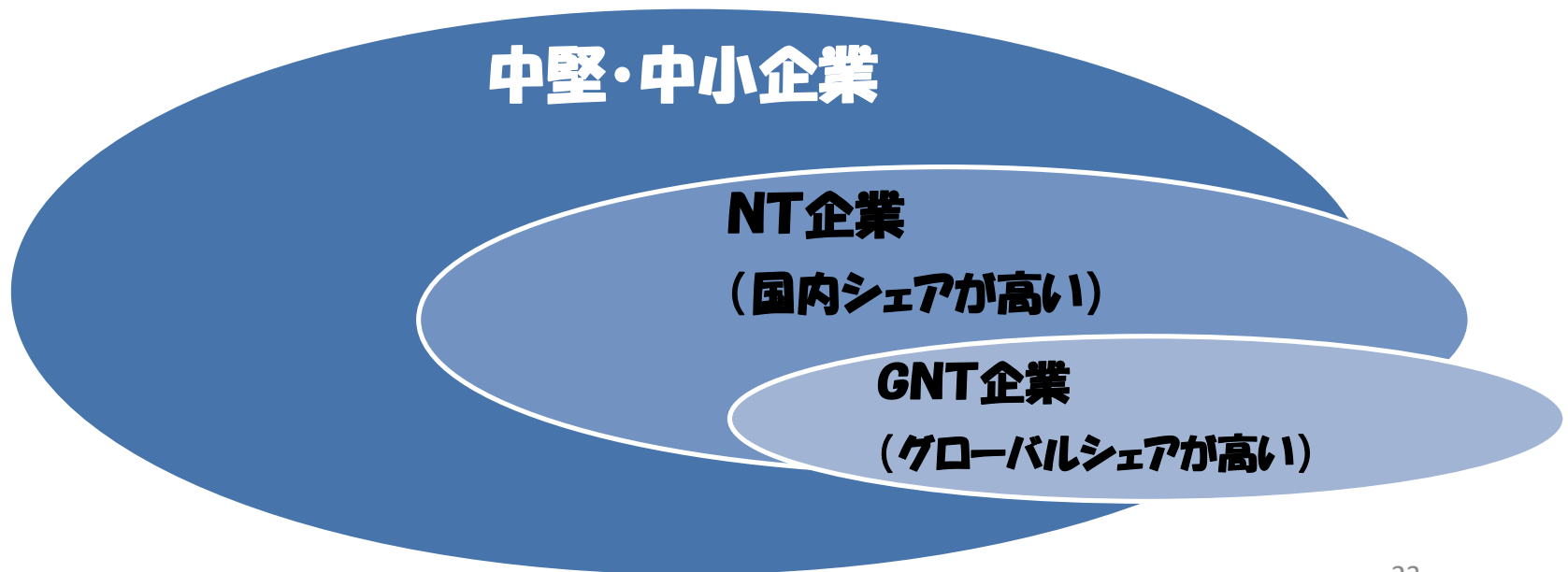
2.1.1 グローバルニッチトップ企業とは

● ニッチトップ企業（NT企業）

当該企業の定義する市場において高いシェアを確立し、当該市場における優位な地位を確立し、取引条件を向上させるとともに、競合他社の参入障壁を高めるニッチトップ戦略をとる企業群

● グローバルニッチトップ企業（GNT企業）

NT企業の内、グローバルな展開を行っている企業群

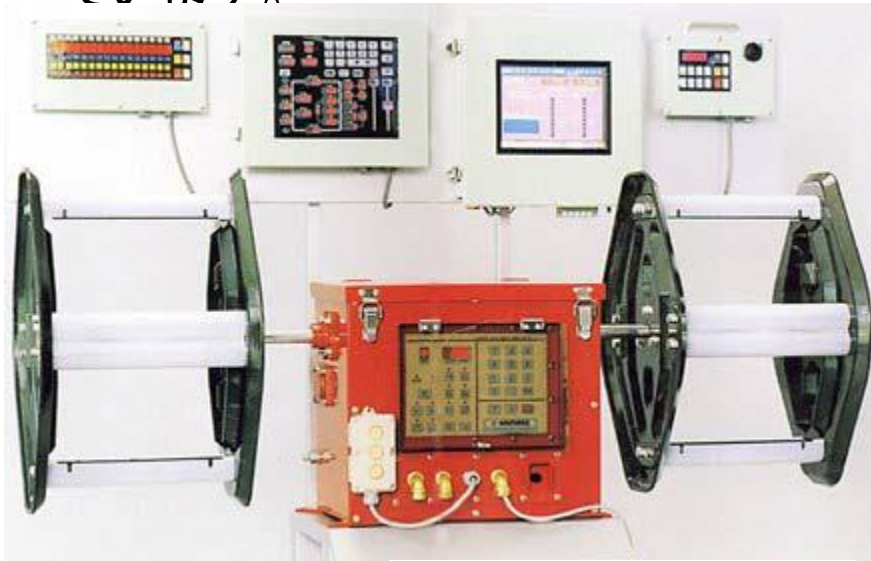


2.2.1 GNT企業(例)

2014年選出

全自動イカ釣り機

- 同社は、漁船上において使用される全自動イカ釣り機を製造、販売しており、世界市場シェアは約7割を占めています。同製品は、船上に設置された多数(最大64台)のイカ釣り機をブリッジにいる船頭一人でコントロールできるほか、ワイヤの巻き上げを行う「ドラム」の回転を制御することで、熟練の漁師が獲物を引きつけるために行う独特の動き(シャクリ)を再現しています。
- また、ワイヤのたるみによる釣り逃し・獲物の毀損(足切れ)を防ぐための揺動補正、複数のイカ釣り機の針の巻き上げタイミングの調整などの機能を実現しています。
- これらにより、漁船員の負担の軽減を図るとともに、効率的な漁獲を可能にしています。



(出典: 経済産業省ウェブサイトを加工)

←コンピューター制御の全自動イカ釣り機

船上に設置されるイカ釣り機をフジジからの一元コントロールすることが可能であるなど、イカ漁の現場の要望に応える様々な機能が評価されて、世界トップシェアの座を獲得。

(動画リンク→<https://youtu.be/V9EF2rAZTpl>) 24

2.2.2 GNT企業(例)

2014年選出

テント構造物

- 同社は、大型膜面構造物(テント構造物)の分野において、圧倒的なシェアを有し、巨大ドームやサッカーW杯開催スタジアムの屋根などで日本国内のみならず、世界各地で豊富な実績を誇っています。
- その強みは日本特有のきめ細やかなものづくりと、競合他社にはない独自の素材開発力です。特に素材開発については、光触媒の技術を膜構造の分野に導入することに成功し、セルフクリーニング機能を有するテント素材の製品化を世界で初めて実現しました。
- 現在、光触媒のテント素材は、美観性に加え、窒素酸化物などの有害物質も除去する素材として高い評価を獲得し、膜構造の分野における新しいスタンダードとして普及しつつあり、世界シェア6～7割を獲得しています。

↓聖地メディナのモスク



↓W杯ブラジル大会の会場



2.2.3 GNT企業(例)

2020年選出

エレメントレスフィルター

- 同社は遠心分離の技術と水流制御技術でフィルターエレメントのないフィルター(固液分離装置)を実現。汚染水の中の微小個体物と液体を分離、浄化することで最小 $1\mu\text{m}$ の異物除去が可能であり、 $10\mu\text{m}$ 固形物を90%以上分離除去することができます。
- フィルターが不要な為、コストを劇的に低減でき、産業廃棄物も発生しないため、環境配慮にも貢献できます。
- 自動車生産プロセス等の水や洗浄液等の液体の再利用装置システムとして導入されています。

(フィルター)



←水処理
能力が高く
水浄化
処理時間
が短く大
規模な設
備が不
要。

(腐敗防止システム)



閑話休題～日本流か現地流か？

「製造のコツが伝わらず、品質が上がらない」

「当地では少々の納期遅れは許される」

「ラーメンの味が変わった」

「ここでは遅刻が当たり前」

「従業員が頑張らない、残業してくれない」

「誰も挨拶しない」

・製造ノウハウ、品質管理、労務管理、文化

2.3.1 GNT企業・GNT候補企業の支援事例

国内設備の新規投資



- 特殊形状、特殊加工の化粧筆(熊野筆)を製造。意匠権、実用新案で権利取得しており、特殊形状の化粧筆としてトップシェア。
- メイドインジャパンの熊野筆を世界に広めるため、量産が可能となる機械化及び海外販売増加を図る。今後3年間で生産量を5倍以上増加させ、売上約2倍を目指す。

⇒量産設備の取得に必要な設備資金8千万円を融資。

タイ現法の新規投資



○ジーンズ用デニム製造業として国内シェア略45%

○同社初の海外進出先として、タイに生産拠点を設立して、欧州・中国・アジア市場向けデニム生産を開始。主要販売先の縫製工場が点在しているASEAN地域における高品質デニムの供給拠点として海外市場の開拓を行う。

⇒タイ現法の設立にかかる出資金を融資。
⇒現地当局への説明も支援。

第5回講義 まとめ

- 中国・タイ等に進出する企業を例に、中小企業の海外展開の変遷、課題等を紹介。
- 中国やアジアへの進出の目的は、生産コストの低減から、現地市場への参入へシフト。
- 海外進出する中小企業の悩みは、人材、ノウハウ、資金の不足。
- グローバルニッチトップ企業等特色を活かして中小企業も海外展開。金融機関も支援している。