

(内部限)

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7回 中小企業の国際化

2019年5月29日

商工中金 国際部
貞廣 純一

第7回講義の内容

1. 駐在経験者から見た中小企業の国際化
2. 特徴ある日系企業の海外展開と支援策

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

1.5 中小企業国際化の問題、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(1) (テキスト P.126～128)

J社(家庭用ミシン製造)

1948年 設立

1952頃 輸出開始、以降輸出増加

1964 年間輸出35万台、総理大臣賞

1968 米国販社設立

1971 台湾工場設立

1992 中国工場設立 (→日本の旧工場は商業施設に)

2007 ベトナム工場設立

2011 ベトナム第二工場完成 (→中国工場は・・・)

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(工業用マシン製造)

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

2つのミシン(製品)メーカーの 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。

(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

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

K社(モーター製造)

1961年 設立

1984 中国向けプラント輸出開始

1985 海外営業部新設

1986 シンガポール工場設立

1991 マレーシア工場設立

1994 中国工場設立

1997 タイ工場設立

2000 中国第二工場設立

**部品メーカーはNIESに進出
大手メーカーに追随**

1.1 中小企業国際化の経緯・手段～③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

(2006 海外売上比率:23.6%)

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

(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～④繊維産業の事例 (テキスト P.126～128)

F社(紳士服製造)

1950年 設立

1994 中国工場設立

2004 中国第二工場設立

2005 中国工場増設

2006 中国販売会社設立

2011 業界最大手の子会社化

2012 インドネシア工場設立

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

生産から販売へ

1.2 国際化を行う中小企業の割合（テキスト P.129～135） ～商工中金・海外進出先調査より

海外進出企業数(拠点数)の推移

	1998年	2009年	2017年	98→17年
海外拠点数	1,804	4,389	6,912	3.83倍

進出国の比率（％）

	1998年	2009年	2017年
中国(含香港)	36.5	47.8	46.7
米国	16.6	15.1	8.8
タイ	8.5	8.1	12.3
マレーシア	6.0	3.3	2.6
欧州	5.0	4.1	4.1
台湾	4.3	3.3	2.3
インドネシア	3.9	2.9	6.0
ベトナム	1.8	2.6	4.5

1.3 中小企業の国際化の目的 ～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。

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

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

人件費
上昇



市場
拡大

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

①人材

(1)日本人駐在員

Aさん (a社)

- 愛知県出身、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(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

Bさん (b社)

- 愛知県出身。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(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

Cさん（c社）

- 神奈川県出身。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。
- 後任については、本社社長とも相談し3年前から候補者を育成中。

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

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？

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

(2)タイ人幹部候補社員

Dさん

- ・35歳。大手や中堅の日系企業を複数経験。
- ・日本語、英語ともにビジネスレベルであり、プライド高い。

Eさん

- ・24歳、新卒。現地外語大(日本語)卒業。
- ・代々の資産家で、両親は教師と警察官。

Fさん

- ・28歳、地方大学の経営学科を優秀な成績で卒業。
- ・謙虚で、円満な人間関係の維持に腐心。

Gさん

- ・57歳。日系企業を渡り歩き、業界に詳しく行政にもコネあり。
ゴルフ大好き。豪邸に住みドイツ車を運転。口癖は「問題ない」。

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

質問です。

あなたなら、誰をタイ人幹部として登用・育成しますか？

その理由は？

1.4 中小企業国際化のヒト、カネ、情報(テキスト P.138～141) ～進出企業・駐在員の悩み

②カネ

〇〇銀行国立支店 → A株式会社 → タイ工場
(国内融資) (出資、貸付)

〇〇銀行バンコク支店 → タイ工場
(現地融資)

〇〇銀行保証 → タイ△△銀行 → タイ工場
(現地融資)

1.5 中小企業国際化の問題、課題 (テキスト P.141～142)

① 為替変動

- ・日本→海外企業へ輸出。 円高で困るのは誰？
- ・タイ工場→日本へ円建て輸入。 円安で困るのは誰？
- ・日本本社→タイ工場へ円建て貸付。 円高で困るのは誰？
- ・取引を人パーツ建てにしたら誰が為替リスクを負う？

② 制度・規制面

- ・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?)

1.5 中小企業国際化の問題、課題 (テキスト P.141～142)

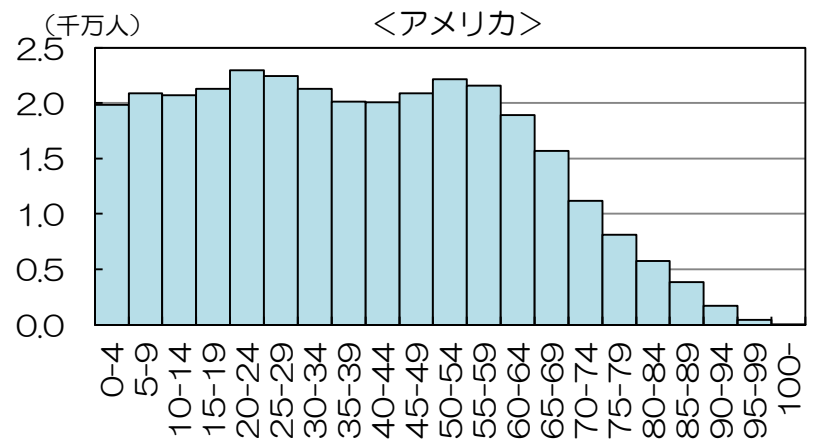
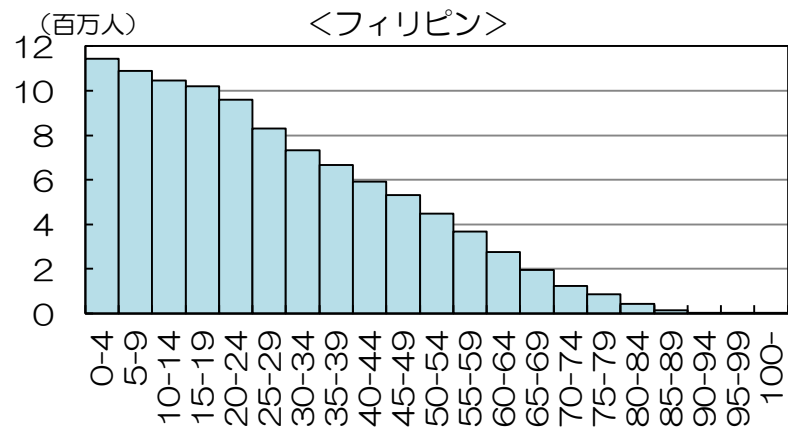
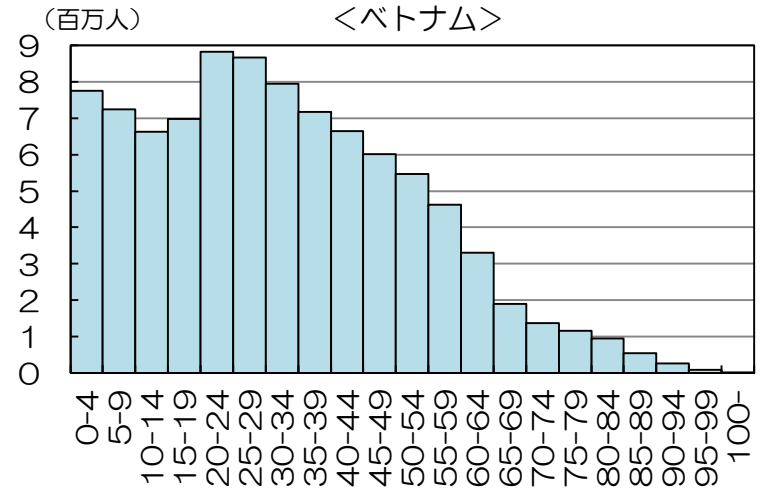
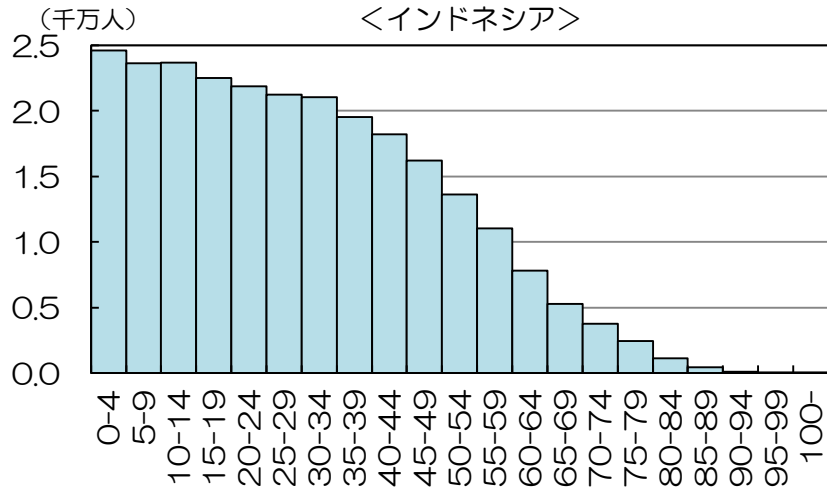
③競争激化

- ・日系他社との競争。
～在タイ日系企業は5,000社と言われている
- ・現地企業との競争。
～日本人を採用して日本の生産ノウハウを吸収
- ・品質とコスト。 ～「過剰品質」の問題。

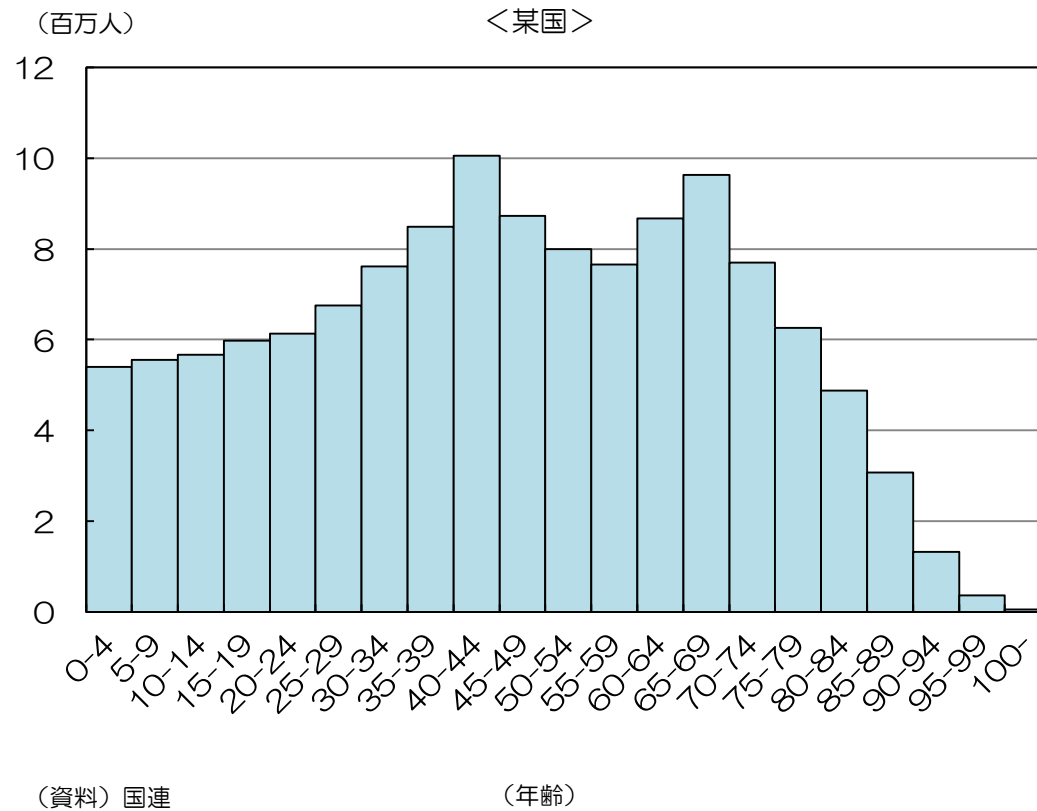
④海外進出を見送った理由

- ・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。
売上が確保できなくなれば海外進出を検討する。
国内マーケット縮小に対する危機感。

【参考資料】各国の人口ピラミッド



某国の人口ピラミッド



1.6 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 海外展開企業への支援策について
- 2.4 支援事例

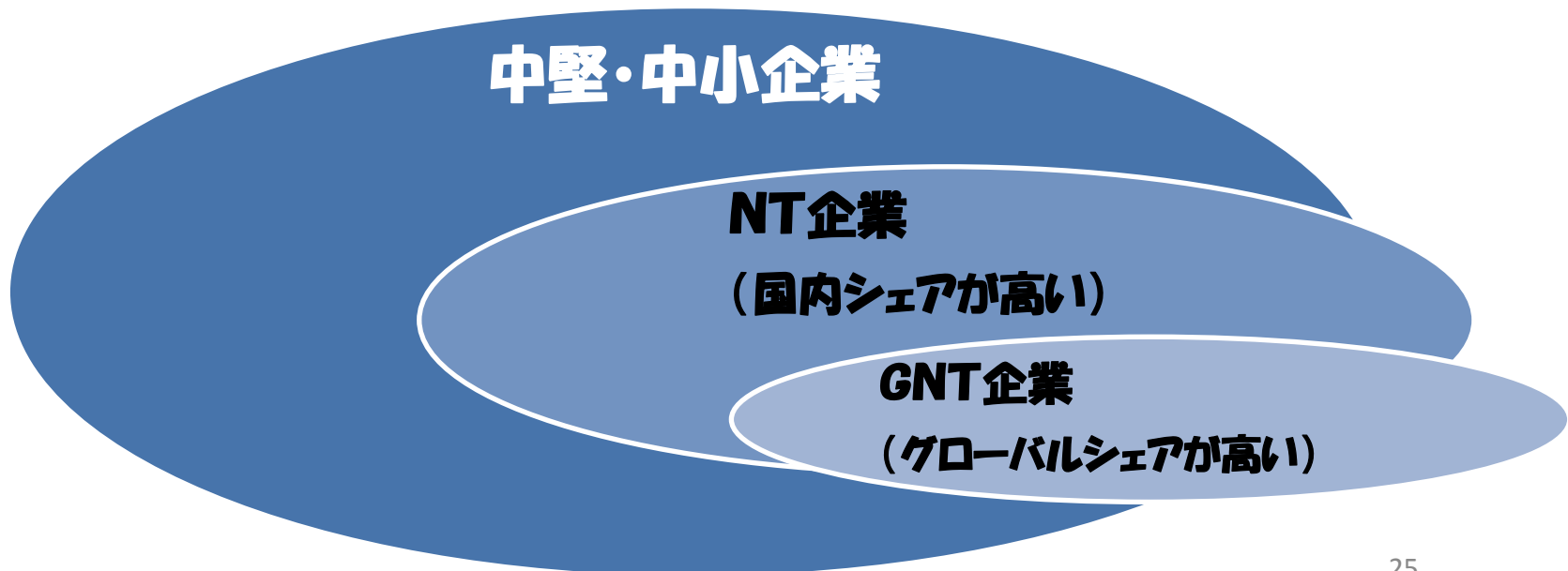
2.1.1 グローバルニッチトップ企業とは

- 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



2.1.2 「GNT企業100選」選定先概要

国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業が「グローバルニッチトップ 企業 100 選」として選定されました。

<概要>

【業種別】

- 機械・加工部門 (52 社)
- 素材・化学部門 (20 社)
- 電気・電子部門 (15 社)
- 消費財・その他部門 (13 社)

【企業規模別】

- 大企業 (6 社)
- 中堅企業 (25社)
- 中小企業 (69 社)

【選定方法】公募により候補企業を募り、外部有識者で構成する選定評価委員会の審議を経て選定。

評価のポイントとして、①世界シェアと利益の両立、②独創性と自立性、③代替リスクへの対処、④世界シェアの持続性等に着目して選定しました。

2.2.1 GNT100選定企業(例)

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。



←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ブリッ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。

2.2.2 GNT100選定企業(例)

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。

↓聖地メティナの本スク



↓W杯ブラジル大会の会場



2.2.3 GNT100選定企業(例)

パウダーデニム

- 同社のGNT製品であるパウダーデニムは、たて糸のデニム本来が持つ色相、色落ち感はそのままに、よこ糸に人間の髪の毛の毛の10分の1以下の細さの極細ポリエステル繊維を使用し、生地裏面に起毛加工を施すことで得られるパウダリータッチの肌触り(気持ち良いサラサラ感)を特徴としています。
- さらに、織組織等の変更により伸縮性を付加して、誰でも心地良さを感じられる全く新しいジーンズの穿き心地の確立に成功、同社だけの商品として、国内および世界のジーンズブランドから継続採用されています。
- 特徴である極細ポリエステル繊維と起毛加工の組み合わせは、安定製織が難しく、整理加工も品質管理が困難で容易に模造できないことが類似品の参入を防ぎ、同社の占有率を高め、世界シェア100%を獲得しています。



極細繊維と織物・加工技術を改良した「パウダーデニム」を開発し、やわらかな穿き心地を実現
←従来品(左)とパウダーデニム(右)では、肌に触れる白いよこ糸の量・質感が異なる

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 海外展開企業への支援策について

■ 金融支援

① 海外拠点を設立等

- ・海外現法設立の出資金
- ・海外現法の設備資金、運転資金

② 国内拠点を整備等

- ・海外向けの製品製造等の設備資金
- ・海外向けの製品化等の研究開発
- ・輸出入にかかる貿易金融

■ 非金融支援

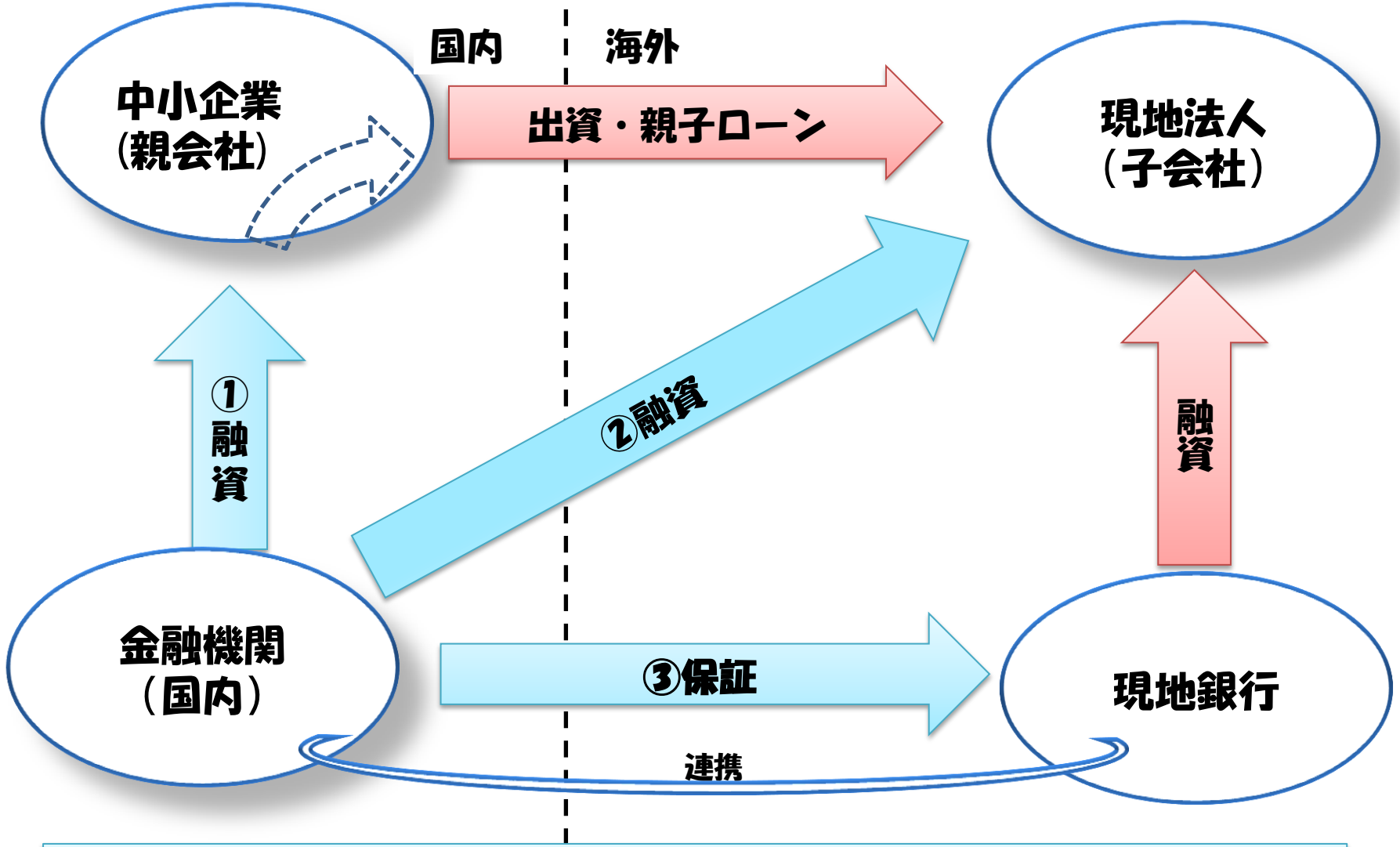
① 海外拠点を設立等

- ・海外現法の設立にかかる各種情報
- ・海外現法と国内会社の資金決済

② 国内拠点を整備等

- ・補助金等の情報
- ・輸出拡大にかかる各種情報

2.3.2 海外現法の資金調達支援スキーム



- ①親会社向けの融資
- ②現地法人への直接融資
- ③現地法人のための保証

2.4.1 GNT企業・GNT候補企業の支援事例

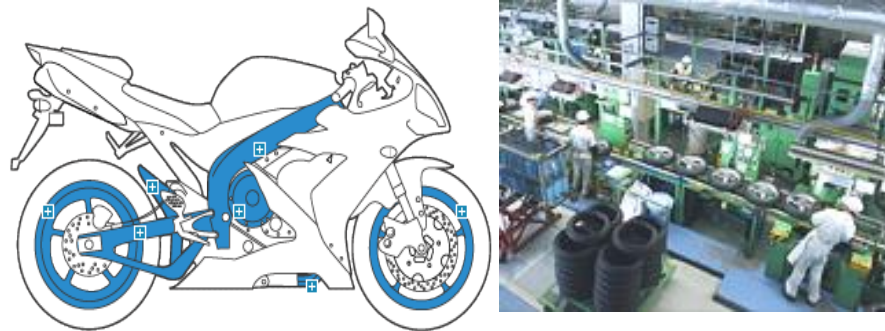
米国への新規投資



- 自動車や航空機部品の強度向上に欠かせない「ショットピーニング」と呼ばれる加工において必要となるショット粒(金属粒)を製造。
- 同分野において圧倒的な国内シェアを誇り、世界シェアでも3割を占め、「グローバルニッチトップ100選」に選定。
- これまでは商社経由で販売していたが、海外における販売戦略をさらに加速するため、米国に新たな現地法人を設立し、今後3年間で約20%の海外売上の増加を図る。

⇒米国現法の設立資金(出資金)及び運転資金(親子ローン)を融資。

インド現法の新規投資



- オートバイ用ブレーキ・ホイール製造業者(ヤマハ発動機の協力工場)。アルミホイールの加工・塗装・組立の一貫生産が強み(一貫生産が可能な設備・技術力を有するのは全国で当社のみ)。ホイールユニットの国内シェアは約32%。
- 日系バイクメーカーのインドでの販路拡大を契機に、当社もインド現法設立し、現地生産体制構築することで、需要の高まるインド、近隣国での売上拡大を図る。

⇒インド現法の立ち上げに伴う運転資金として親子ローン資金を融資。

2.4.2 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7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ポイント、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の支援を例に、中小企業の海外展開とその金融支援策を紹介。