

# 中小部品メーカーの海外展開に関する考察

神吉 祐太

キーワード：中小企業、海外展開、部品メーカー

## 1. はじめに

本論文の目的は、中小企業とくに製造業である部品メーカーの海外展開の促進を図るためのものである。技術の発展により、市場のグローバル化の波はどの業界においても避けられない状況となっている。かつては、国際市場で栄華を誇った日本企業であるが、今日では中国や韓国系の企業など、かつては新興国と呼ばれていた国々の台頭により、日本企業が海外市場に占めるシェアを脅かしつつある。また国内市場においても人口減少による市場のパイの減少に伴い、国内に注力するだけでは、次第に状況が悪くなるばかりであろう。

グローバル化の流れの中、もはや海外市場に打って出るのは大企業だけではない。しかし、大企業と比べ、経営資源に厳しい制約のある中小企業がグローバル市場に参入し、成果を収めることは困難なことであるのも事実である。

そこで、海外への進出に成功する中小企業に必要なものは何かということ进行を明らかにし、今後の日本のさらなる発展を促したい。

本論文の構成は次のとおりである。第二節では、国内部品メーカーの現状を述べ、第三節では、国内製造業の海外展開の動向を示す。そして、第四節で海外展開を行い、現地での法人を設立した企業の事例紹介をおこない、第五節で結びとする。

## 2. 国内における部品メーカーの取引構造

本論に入る前に、まず国内メーカーの産業構造をみていこうと思う。高度成長期以来、日本の特徴的な産業構造と言われてきた従来の取引関係は、「親企業—下請企業」の長期安定的な取引構造だった。つまり、親企業を頂点とした階層的な分業構造が作

られ、長期継続的にこれが維持されてきたのである<sup>1</sup>。上場大企業に販売を行っている「1次取引企業(Tier1)」、1次取引企業に販売を行っている「2次取引企業(Tier2)」というように、上場企業との結びつきの程度によって分類される。日本の製造業は、この長年にわたる取引構造によるメリットを享受してきた。

親企業側から見たメリットは、親企業では専門化しきれない高度な技術力が下請企業からもたらされること、また、内製又はそれに類似した垂直統合的企業間関係とは異なり、新規参入が比較的容易な構造の中で、技術力を有する下請企業間の相互の競争が常に最新の技術を生み出し、親企業がこのような優れた技術を享受できたことがある。さらに、設備投資など負担が軽減できる、需要変動に対し柔軟に対応できるなど中小企業の機動性、小回り性が親企業にとって有効に機能した点もあげられる。キャッチアップ型の急速な経済発展の中で、親企業は下請企業の専門技術の利用による効率的な製品競争力の向上や、中小企業の生産能力を利用し、自己の設備投資の軽減等による資本運用の効率化によって、その成長を可能にしてきた。

また、下請け側からみると、仕事量が安定しており、自社で受注・営業活動を行う必要がなく、長期的・安定的な取引を行うことができた。このことから親企業と取引することは、下請企業にとって仕事量の安定的確保の面でのメリット、また製品開発力の不足を補う面でのメリットが大きかったといえる。

このような大企業と中小企業の親子関係は、日本の伝統的な取引構造となっていたが、近年ではこの構造に変化が生じ始めている。グローバル化や市場のニーズの変化、多様化により、親企業が海外に生産拠点を置くようになると、部品の調達をコスト面で優れる現地企業に行うようになった。下請け企業は、そういった海外のメーカーを視野に入れる必要があり、また親企業からの値下げ要請や、国内市場の縮小傾向をうけて、厳しい状況となっている。

今後の日本のサプライヤーとしての成長を考えると、親企業に売上の大半を委ねることはリスクが大きく、コスト要求に応え続けるだけでは利益面でも大きな損失となる。そのため、親一下請の関係から脱却し、海外展開にも目を向けるなどのリスク分散をはかっていくことが望まれる。

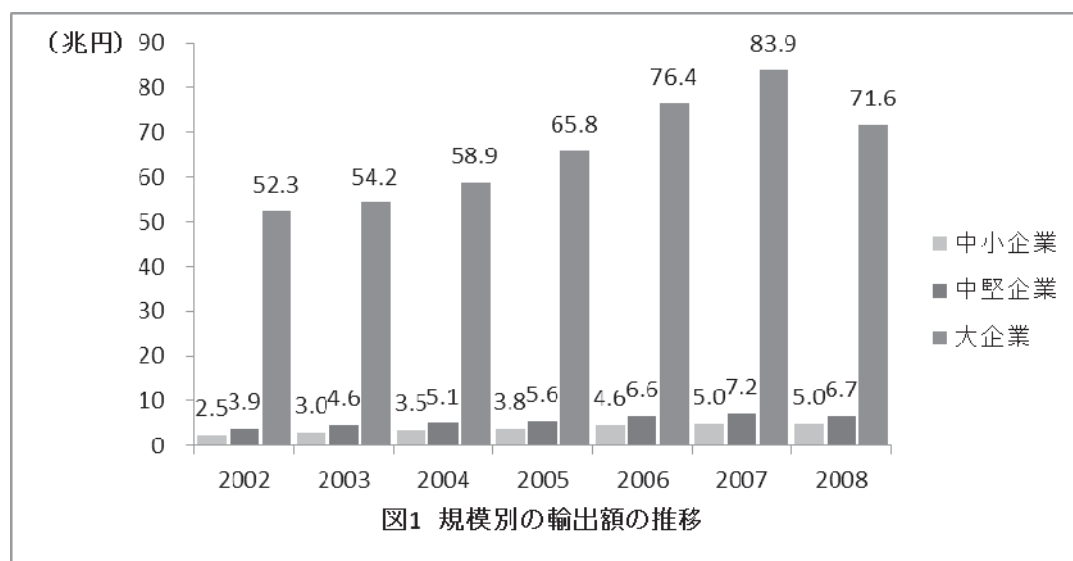
---

<sup>1</sup> 中小企業白書（1969）103ページ

### 3. 中小企業の海外展開への取り組みと課題

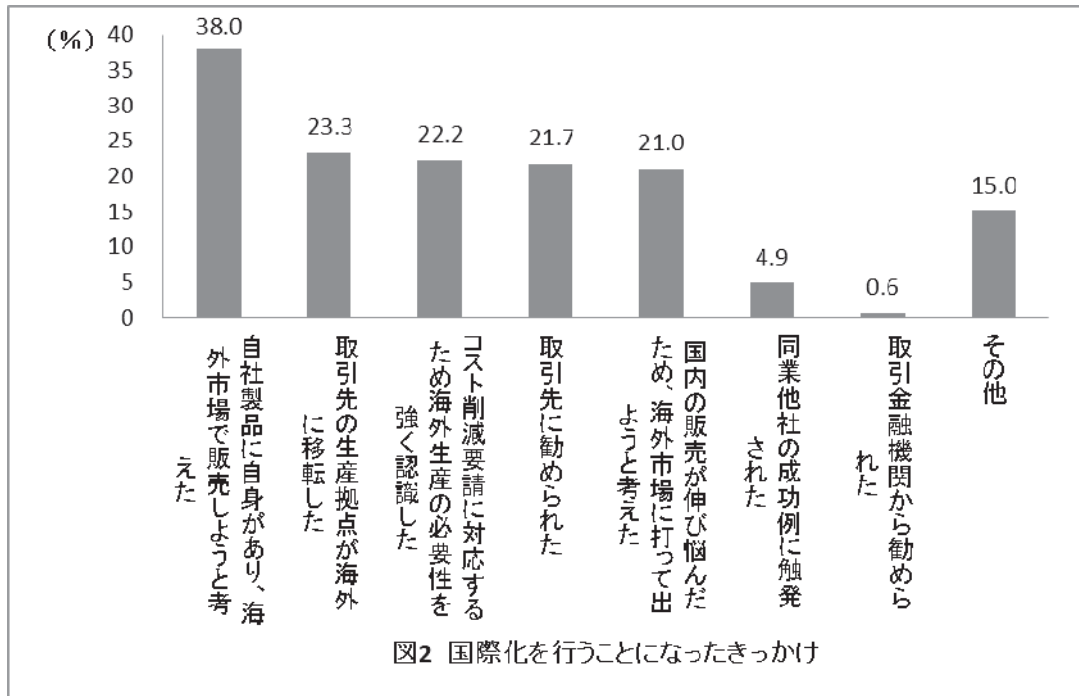
#### 3-1. 中小企業の海外展開の現状

では、実際に中小企業の海外展開についての現状を示していきたい。日本銀行の「全国企業短期経済観測調査（短観）」によると、輸出額の割合は年々増加しており、海外との取引を行う企業数は増えているといえる。中小企業もわずかながらも輸出額を伸ばしているが、その割合は大企業に比べて低いものとなっている。



(出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」より一部抜粋)

図2は、中小企業が国際化を行うことになったきっかけを示したものであるが、「取引先の生産拠点が海外に移転した」や「コスト削減 要請に対応するため海外生産の必要性を強く認識した」といった理由もあるが、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」という前向きな理由を回答する企業の割合が最も高く、中小企業が拡大する国外の需要を自らの成長に取り込んでいくという意識が高まっていることがうかがえる。



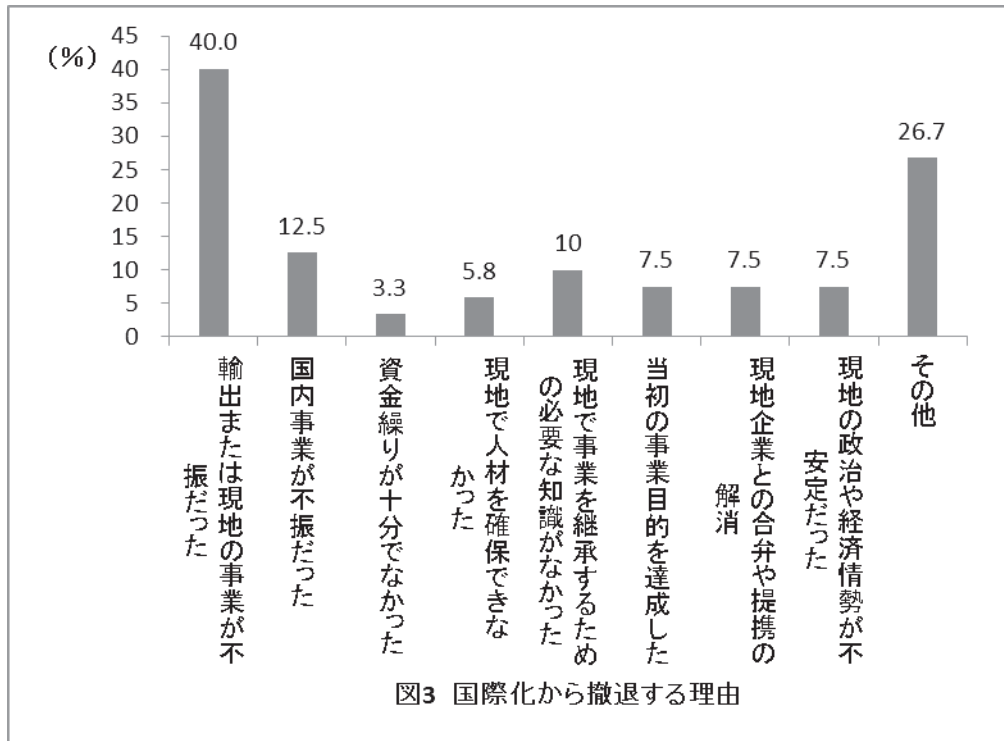
(出所：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」2009年11月  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

また、中小企業の直接投資の決定要因を示したものであるが、「良質で安価な労働者が確保できる」と回答した中小企業の割合が減少しているのに対し、「現地・近隣国での製品需要が旺盛・今後の拡大が見込まれる」と回答した中小企業の割合が増加している。これは、近年中小企業による直接投資の決定要因が、費用削減から市場拡大に移っていることが示唆される<sup>2</sup>。

### 3-2. 中小企業が国際化にあたって直面する課題

中小企業が国際化を行うまでの道のりは決して簡単なものではなく、国際化を行った後も様々な課題が存在する。中には、事業不振等により撤退を余儀なくされる中小企業もあり、国際化には様々なリスクが伴う。そこで、中小企業が国際化において直面する課題について見ていく。以下の図は、中小企業が海外展開から撤退した理由についてのアンケート結果である。「輸出または現地の事業が不振だった」という回答が最も多い。中小企業は国際化にあたって様々なリスクにさらされることから、こうしたリスクへの具体的な対応を想定したうえで国際化を行うことが必要である。

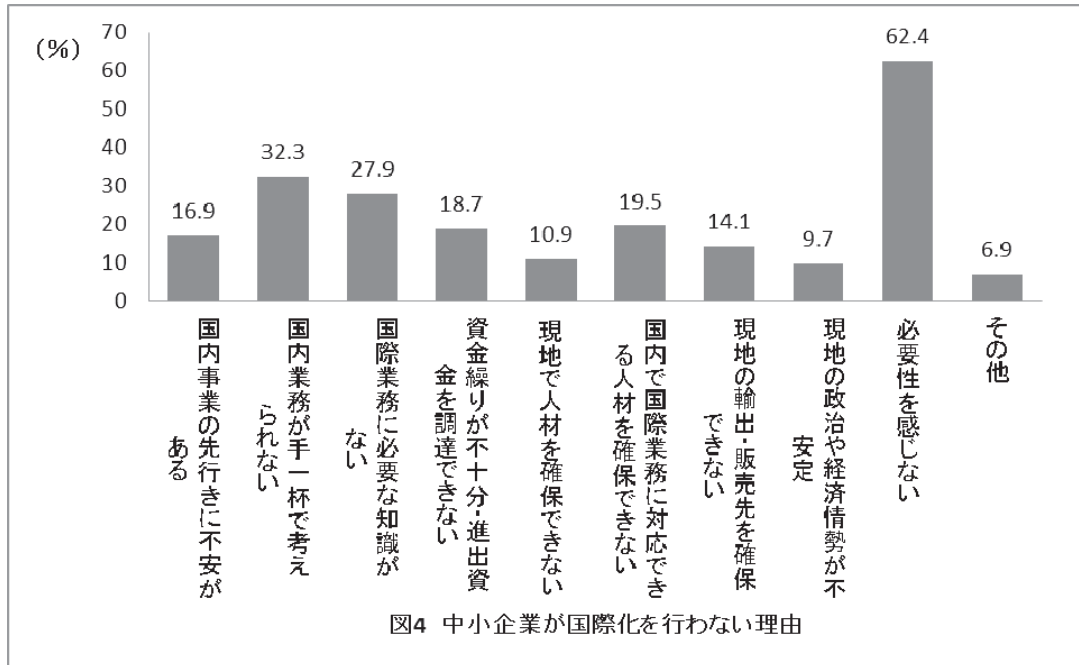
<sup>2</sup> 中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」2009年11月三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)



(出所：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))

他方で、国際化する中小企業の労働生産性が高い一方で、労働生産性が高い中小企業の中にも、国際化を行っていない中小企業が存在する。こうした労働生産性が高い非国際化企業が国際化を行わない理由は何であろうか。非国際化企業に対して今後の国際化の意向を調査<sup>3</sup>したところ、「是非行いたい」と「条件を整えば行いたい」を含めても2割に満たず、非国際化企業のうち国際化を希望する中小企業の割合は低いことが分かる。そこで、「行う予定がない」と回答した企業に対して行った、アンケートの回答を下図に示した。約6割の企業が「必要性を感じない」、約3割の企業が「国内業務で手一杯で考えられない」と回答している。他方、「国際業務に必要な知識がない」や「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない」、「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない」と回答する企業も存在し、国際化前に情報面や人材面、資金面における課題を感じていることがうかがえる。

<sup>3</sup> 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)



(出所：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))

## 4. 事例紹介

前節で述べたように、海外展開を行う中小企業の数は、増加傾向にあるとはいえ、まだその数は非常に少ない。本節では、厳しい環境の中で国際化への一步を踏み出し、成果を収めた企業を紹介する。

### 4-1. Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd.<sup>4</sup>

この会社は、タイのバンコク郊外にある金属プレス部品や樹脂成形部品の製造、メカ製品組み立て、金型の設計製造、及びOEMメーカーであり、その親会社は、兵庫県神戸市に本社を置く、株式会社村元工作所である。

2013年9月の時点で、同社は、資本金8000万円、単独売上高235億円、連結売上高は665億円である。また、従業員数は、国内が150名、連結が1万2000名で、海外生産拠点の従業員数の多さが特徴的である。

同社の海外拠点は、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、ベトナム、シ

<sup>4</sup> 安積敏政(2014)『実態調査で見た中堅中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』第2章より抜粋

ンガポール、チェコ、米国、メキシコ、中国の10カ国で合計13の現地法人を有している。海外生産を拡大していったパナソニック、キヤノン、三菱電機をはじめとする大手電機メーカーへのサプライヤーとして成長した。Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd. は、同社の海外拠点の中でグループ最大規模を誇る。事業内容は、「一貫同期生産」と名付けられる、金型の設計製造から金属プレス加工、樹脂成型、基板実装、塗装印刷、メカ製品の組立である。

創業の始まりとしては、1987年に、バンコク郊外に借地借家で、従業員60名を採用して生産を開始した。円高基調という追い風もあり、規模をどんどん拡大していったが、それに伴い、資金調達が大きな課題となっていた。

国際協力銀行などの日本の期間からの事業資金の融資を受けるが、それでも急増する注文に追いつかない状況であったため、Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd. はタイ証券取引所に上場して、資金調達を実施した。

1997年、タイが発端となったアジア通貨危機によって業績は悪化するも、ドルベース決済主体の会社のため、現地通貨安の影響は少なくすみ、新製品の大型受注に成功し、困難を乗り越えた。Muramoto Electron (Thailand) Public Co., Ltd. は、経営理念の「従業員を大切に作る心」のもと、従業員とともに発展する労務政策を行い、労働省より「タイの労務関係優良企業」として毎年表彰を受けている。

#### 4-2. タイミツワ株式会社<sup>5</sup>

タイミツワ株式会社は、1987年にバンコク郊外にあるバトムタニ県に設立されたプラスチック射出成形加工および塗装・印刷・組み立てを中心としたメーカーである。親会社は、大阪府羽曳野市に本社を置く、ミツワ電機工業株式会社である。

2013年10月の資本金は、1億円で、従業員数は派遣労働者を含み280名、売上高は単独で43億円である。海外には2120名の従業員を有し、ミツワ電機グループとしての従業員数合計は、2400名である。

同社の主な事業は、独自の特異技術を有する「マグネシウム事業」、電気製品、自動販売機、アクア関連製品の「アクア事業」、プラスチック射出整形加工を軸とした「プラスチック事業」の3つである。主な取引先は、歴史的には売上依存度が高かったシャープだが、今日ではソニー、キヤノン、東芝、京セラなどの電気・電子機器や部品メーカーのほか、ニコン、オリンパス、富士フイルム、クボタなど広範な業界にわたっている。

---

<sup>5</sup> 安積敏政 (2014) 第2章より抜粋

海外への事業展開は、タイと中国である。いずれの拠点も、今後も成長が見込まれるアジアでの生産拠点の構築が目的である。中国の現地法人は江蘇省にある工業団地に立地している美滋華精密塑料（無錫）有限公司である。主に、自動車用の精密プラスチック成形品の製造および塗装・印刷などの加飾加工を行っている。中国のコスト力を活用したコスト削減が主な進出動機であったが、近年は、現地に進出した自動車一次請けメーカーへの売上が大半となっている。

タイミツワ株式会社の主な事業は、プラスチック射出成形加工および塗装・印刷・組立、同金型設計・製作・メンテナンス、マグネシウム射出成形加工および表面処理・塗装・印刷・組立である。主要な取引先は、日系企業のタイ現地法人であり、キヤノン、ソニー、ホンダ、スズキなどがある。創業当初は、家電製品を中心に従業員 50 名、成形機 6 台でスタートしたが、その後、国内外からの旺盛な需要増、市場ニーズの高度化、多様化が進む中、積極的に事業を拡大した。

#### 4-3. KOBAYASHI INDUSTRIAL (THAILAND) CO., LTD. <sup>6</sup>

KOBAYASHI INDUSTRIAL (THAILAND) CO., LTD. は、2010 年にタイのチョンブリ県アマタナコン工業団地に設立された、自動車部品、電機部品、その他プレス製品のメーカーである。親会社は、静岡県富士宮市に本社を置く小林工業株式会社である。

小林工業株式会社は 1960 年に金属加工の小林工業所として創業し、半世紀以上の歴史を刻む自動車用部品などの製造会社である。同社の資本金は 1200 万円で、従業員数は 85 名、2012 年度の単独売上高は約 19 億円である。主要な取引先は、石川島建機工業、市光工業、臼井国際産業、岡谷鋼機、日本軽金属などである。

小林工業株式会社は、2002 年に一度海外進出を検討している。日本の主要な企業が構造的な海外生産シフトを行う中で、将来の日本の商売の先細りを恐れたためである。進出先の候補として、中国とインドネシアを検討し、また、タイでは企業化調査も行ったが、進出決定には至らなかった。その後、このままでは小林工業株式会社の資金力が減っていくだけと危惧した二代目社長は、今が最後のチャンスと捉え、2010 年 5 月にタイ進出を決定した。

タイを選んだ理由は、2 つ。1 つ目は、車で 3 時間以内に納品できることである。中国やインドのような広い国では、自社工場からはるか遠く離れた顧客と取引することは、中小企業にとっては大きな負担となって対応できない。2 つ目はタイで事業経験があり、タイを熟知した人材を獲得できたことである。タイ法人の副社長である増田

---

<sup>6</sup> 安積敏政（2014）第 2 章より抜粋



賢一氏は、小林工業の取引先である自動車部品メーカーに勤務時代に米国に出向し事業立ち上げの経験があり、また、その部品メーカーのタイの現地法人に13年間勤務し社長を務めた経験がある。増田氏は定年退職後タイのプレス企業に勤務していたが、小林工業が、現地法人立ち上げのために、氏をスカウトした。

小林工業のタイ進出時の事業計画では、「日本本社から依頼された製品をタイで製造して日本に送り返す」というコンセプトであったが、日本からの依頼は少なく、自らタイで新規顧客を獲得せざるを得なくなり、社長と副社長の2人が主に自動車、家電、農機具メーカーにアプローチした。努力の末、いすゞ自動車、スズキ自動車、日立金属などに納品できるようになったという。

## 5. まとめ

最後に、中小企業の国際展開についての課題を、紹介した事例をふまえて検討していく。まず、日本の中小企業の強みを確認し、事例から浮かび上がってきた海外展開における課題を述べていきたい。

日本の中小企業の強みは、やはりその技術力である。日本を代表する産業の1つである自動車産業をとってみても、それを構成する部品の中には、日本の中小企業のもが使われているのは少なくない。なかには、その企業でしかできない技術や製品を持っているところもあり、固有の技術が日本の中小企業を持つ強みである。事例の中でも村元工作所は「一貫同期生産」と呼ばれる金型の設計製造から、金属プレス加工、樹脂成型、基盤実装、塗装印刷、メカ製品の組立と一連のシームレスな生産で、部品単品から完成品まで最小コストでものづくりを行える体制を整えている。ミツワ電気工業株式会社はマグネシウムの生産において独自の特異技術を有している。このように、日本の部品メーカーの技術力は世界でも通用する力を持っていることは、言うまでもない。

他方で、日本の中小企業にとって、国際化における課題は2つあると考える。1つ目は現地法人の立ち上げに尽力する人材の確保、2つ目が従業員の技術面における教育の問題である。

1つ目の現地法人の立ち上げに関してであるが、中小企業は本社と現地法人をつなぐ日本人の管理者不足、販路の確保、情報収集能力の低さといった問題を抱えている。なぜならば、経営資源に優れる大企業と異なり、中小企業は経営資源の制約が大きな負担となっているためである。企業、特に中小企業において、海外事業の進出を実践的に推進できる人や海外現地法人を経営できる人が揃っていないとは限らない。

こうした課題に関して、事例で紹介した企業は次のような対策をしていた。村元工作所は、初代社長の子息たちを積極的に海外現地法人の経営幹部として派遣することで、長期にわたって経験を積ませていた。すでに、海外法人を設立している企業にとっては、このような手法も可能である。また、外部の機関や進出先の企業を活用することも有効であろう。タイミツワでは、現地企業との共同出資という形態をとり、進出先において起こりがちな販売先の確保の問題を解消した。中小企業の進出形態で合弁進出は多くみられる。確かに、現地での物流・販路の確保、現地政府との交渉力の不足といった中小企業の課題を合弁によってカバーできる可能性はある。しかし、出資比率による現地法人での経営決定権の問題や、合弁当初は順調でもその後の動向によっては、両社の意見の相違からトラブルになるケースも見られる。発展途上国に進出する際に、特定の業界の企業が進出を行うには、合弁出資を義務付けられることがあるが、そうなった時は、合弁契約内容の確認と最悪のシナリオを想定した決定を行う必要がある。

小林工業は、現地での事業立ち上げの実務経験があり、定年を迎えた日本人人材をスカウトした。高齢化に伴い、定年を迎えたグローバル人材を再活用することも1つの方策ではないだろうか。だが、仲介人などの外部機関を利用する際も、誤った情報を掴まされたり、報酬に関する取り決めでもめるケースも少なくない。日本でみられるような、信頼による契約をベースにすると、手痛いコストを結果的に支払う危険性が出てくる。こういった問題を未然に防ぐためにも、コストはかかるが、取引相手、提携先、外部機関の事前の情報の確認は不可欠であろう。

資源に制約のある中小企業にとって、不慣れな土地での事業立ち上げは一大事である。多少のリスクはあるが、適切に外部の機関を活用することで、不足している経営資源を補うことが、中小企業には求められている。

2つ目の課題は、現地法人で働く従業員の教育の問題である。日本では技術継承のために、OJTなどの研修が行われることがあるが、アジアの製造現場では、マネージャー、チーフ、リーダーなどの管理者層を教育しても、自分の習得した技術を部下に教えないため、技術を一定に保つ面で問題がある。村元工作所では、日本国内に自前の研修所を設立し、現地法人の労働者を直接日本に招いて徹底した教育を行っている。労働者への教育そのものが良い製品を作り、ひいては会社の品質を上げることにつながることを教え込むためである。同様に、小林工業株式会社も従業員のフォローのための教育や、従業員間のやる気やプライドを醸成するような取り組みを行っている。

今後も、製造業において国際化の傾向は大きくなることは間違いない。より多くの中小企業が世界で活躍することを祈る。

### **参考文献（引用文献を含む）**

- [1]安積敏政（2014） 『実態調査で見た中堅・中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』  
日刊工業新聞社
- [2]額田春華・山本聡編著 久保田典男、張又心、遠原智文、山本篤民（2015）『中小企業の国際化戦略』 同友館

### **引用ホームページ**

- [1]経済産業省  
<http://www.meti.go.jp/>（2016年1月16日アクセス）
- [2]中小企業庁  
<http://www.chusho.meti.go.jp/>（2016年1月16日アクセス）
- [3]日本銀行  
<http://www.boj.or.jp/>（2016年1月16日アクセス）