

# 輸出への取り組みを契機とした 中小企業の変革

- I. 中小企業による輸出の現状と環境の変化
- II. 事例研究
- III. 輸出を行う中小企業にみる変革
- IV. 中小企業が輸出に取り組む際の留意点

## はじめに

人口減少を背景とする国内市場の縮小が今後見込まれるなか、新たな市場開拓に向けて、海外を目指す中小企業は少なくない。しかし、多くの中小企業は経営資源の制約等もあり、国内でのみ事業展開せざるを得ないのが実情である。国内にいながら外需を開拓する「輸出」に取り組むことは、中小企業にとって今後さらに重要性を増すものと考えている。

一方で、中小企業の海外展開に関する先行研究を見ると、海外直接投資に焦点を当てた研究は蓄積されつつあるものの、輸出に取り組む中小企業に絞って分析したものは、近年少ない。中小企業の輸出に焦点を当てた研究の蓄積が求められている。

そこで本レポートでは、輸出に取り組む中小企業に焦点を当てて、その現状を把握するとともに、輸出への取り組みが中小企業にどのような変化をもたらすのかを、事例研究によって明らかにしている。

調査研究にあたっては、多くの企業にご協力いただき、貴重な体験やご意見を共有いただいた。これらを踏まえて作成した本レポートが、環境変化の激しい中で経営の舵取りを行う中小企業にとって、少しでも役立つことを願っている。

なお、本調査は 2015 年度に、日本政策金融公庫総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社(現:SOMPOリスクアマネジメント株式会社)が共同で実施したものである。

また、調査の実施ならびに本レポートの作成にあたっては、三井逸友氏(嘉悦大学大学院教授)のアドバイスを受けた。

(総合研究所 丹下英明)

## 要約

### 第1章 中小企業による輸出の現状と環境の変化

輸出に取り組む中小製造業は増加しており、特に業務用機械や生産用機械などの産業用機械において、輸出に取り組む企業が多い。

輸出への取り組みは、多くの中小企業により影響をもたらしており、特に「売上高の増加」「利益の増加」「企業の将来性」の項目で、そうした傾向が強い。「経営管理の高度化」「資金繰り」「国内雇用の増加」といった分野をみても、3割前後の企業が輸出の効果を実感している。

輸出に取り組む中小企業は、販売先の確保や現地ニーズの把握、人材など様々な課題に直面しているものの、今後も輸出を増やす意向にある。こうした背景として、中小企業が輸出に取り組みやすい環境が整ってきていることが指摘でき、特に、(1)販売・物流手段の多様化、(2)公的支援の拡充、(3)民間事業者による支援の三点が指摘できる。

### 第2章 事例研究

本章では、生産財で輸出に取り組む中小企業10社へのインタビュー調査の結果を事例としてとりまとめ、紹介している。

### 第3章 輸出を行う中小企業にみる変革

事例企業が輸出に取り組んだ背景として、①既存顧客の海外進出に伴い、輸出に取り組んだケース、②国内生産のメリットを重視し、輸出を選択したケース、③輸出にチャンスを見出し、積極的に取り組んだケースの三つがみられた。

また、輸出に取り組むことは、事例企業に次のような変化をもたらしている。

- (1) **現地ニーズの把握**：輸出開始前後における海外顧客のニーズ把握に関しては、①日本国内の既存顧客を通じた情報収集、②商社の活用、③展示会の活用といった三つのパターンが見られた。一方、輸出がある程度軌道に乗った後は、可能な限り顧客の意見や要望を直接把握しようとする傾向がみられる。
- (2) **製品**：輸出の初期段階では既存製品・技術で輸出事業を展開する企業が多い。その後、海外事業の拡大に応じて一部の企業では、現地ニーズを反映し、仕様や価格帯を変更した製品を投入したり、それに伴い製造プロセスを変えたり、顧客への提案方法を変化させたりしている。
- (3) **品質管理**：海外顧客へのクレーム対応は国内よりも対応が困難になるため、事例企業は製品の品質管理を強化する傾向にある。
- (4) **設備**：事例企業の中には、輸出の進展に応じて積極的な設備投資を行う企業もみられる。輸出の拡大は設備投資の一要因となっており、自社の経営戦略や採算も含めて総合的に検討した結果、事例企業は設備投資を行っている。
- (5) **組織・マネジメント**：事例企業を見ると、その多くは、輸出開始前の組織体制や業務

プロセスを維持したまま、輸出に取り組んでいる。その後、輸出の拡大に応じて、専門部署の設立や海外拠点の設置、業務プロセスの見直しなどが行われる。

- (6) **人材**：事例企業においては、輸出に取り組むことで、従業員に要求される業務内容がより高度化・多様化する傾向が見られる。そのため、①現在の従業員の能力向上、②採用基準の引き上げによる新規雇用者の高度化、③外国人従業員の活用といった方策に取り組んでいる。一方で、海外事業経験者の雇用やコンサルタントとの契約といった外部人材の利用によって、人材不足の解消に取り組んでいる。輸出に取り組むことは、従業員の意識改革にもつながっている。

#### 第4章 中小企業が輸出に取り組む際の留意点

中小企業が輸出に取り組む際の留意点は、以下の六点である。

- (1) **販売先確保に向けた情報発信**：展示会への参加やホームページの積極的な活用が有効。外部機関による支援を活用することで、負担を抑えることが必要。
- (2) **積極的な現地ニーズ把握**：近年は、既存取引先に追随した海外進出よりも、自ら海外市場開拓に取り組むケースが多くみられる。そうした場合には、商社の活用や、展示会の活用による情報収集が有効。自らが積極的に現地での情報収集に取り組むことも必要である。
- (3) **海外展開に向けた早期の人材確保・育成**：輸出に着手する段階では、経営者みずからが率先して輸出に取り組んだり、既存の従業員を従来の国内事業と並行して輸出関連の業務にも対応させたりするのが現実的。輸出拡大期には、業務量も増加してくることから、外部の人的資源を活用したり、輸出関連業務を担当する人材を雇用したりする対応が必要。
- (4) **輸出段階に応じた組織体制の整備**：輸出の初期段階から専門部署・人員を確保することは難しいため、既存の組織体制で輸出に着手し、順次組織体制や業務プロセスを変えていくのが現実的である。
- (5) **先行投資が必要な場合も**：輸出は相対的に低リスクといえる海外進出手段だが、時には輸出への覚悟を示すために、現地拠点設立などの先行投資も必要となる。こうした際には、公的支援を利用したり、初期投資を抑えたりすることで、リスクの低減を図ることが重要である。
- (6) **外部資源の活用によるリスク低減**：事例企業の分析からは三つの方向性が指摘できる。  
①他企業や外部専門家と組んで、人員や商材・ノウハウといった経営資源を確保する、  
②公的支援の活用、③輸出インフラの活用による効率化である。

本レポートでみたように、IT 環境の整備や行政・外部組織による海外進出支援も拡充されるなど、中小企業が輸出に取り組む環境は整いつつある。また、輸出への取り組みは、中小企業に様々な変化をもたらす。中小企業にとって輸出とは、決して特別な取り組みではない。輸出へのハードルを実態以上に高く見積もることなく、実現に向けて行動することが重要と考える。



## 目次

<b>第1章. 中小企業による輸出の現状と環境の変化</b> .....	1
1. 統計データに見る中小企業の輸出.....	1
2. 中小企業の輸出を取り巻く環境の変化.....	9
3. まとめ.....	11
<b>第2章. 事例研究</b> .....	13
1. 概要.....	13
(1) 調査対象企業の選定基準.....	13
(2) 調査手法および項目.....	13
(3) 調査実施時期.....	13
2. インタビュー調査結果.....	15
<b>第3章. 輸出を行う中小企業にみる変革</b> .....	61
1. 輸出に取り組んだ背景.....	61
2. 輸出への取り組みは企業にどのような変化をもたらすのか.....	63
(1) 現地ニーズの把握.....	63
(2) 製品.....	65
(3) 品質管理.....	67
(4) 設備.....	68
(5) 組織・マネジメント.....	69
(6) 人材.....	70
3. 海外進出年代と人員規模にみられる企業間の特徴.....	72
4. 輸出企業にみる直接投資実施の可能性.....	73
<b>第4章. 中小企業が輸出に取り組む際の留意点</b> .....	75
1. 課題と留意点.....	75
(1) 販売先確保に向けた情報発信.....	75
(2) 積極的な現地ニーズ把握.....	76
(3) 海外展開に向けた早期の人材確保・育成.....	76
(4) 輸出段階に応じた組織体制の整備.....	77
(5) 先行投資が必要な場合も.....	78
(6) 外部資源活用によるリスク低減.....	79
2. 輸出に向けた展望～輸出に取り組むハードルは低下している～.....	80
<b>参考文献</b> .....	82



# 第1章. 中小企業による輸出の現状と環境の変化

本章では、統計データやアンケートをもとに、中小企業の輸出<sup>1</sup>について概観する。

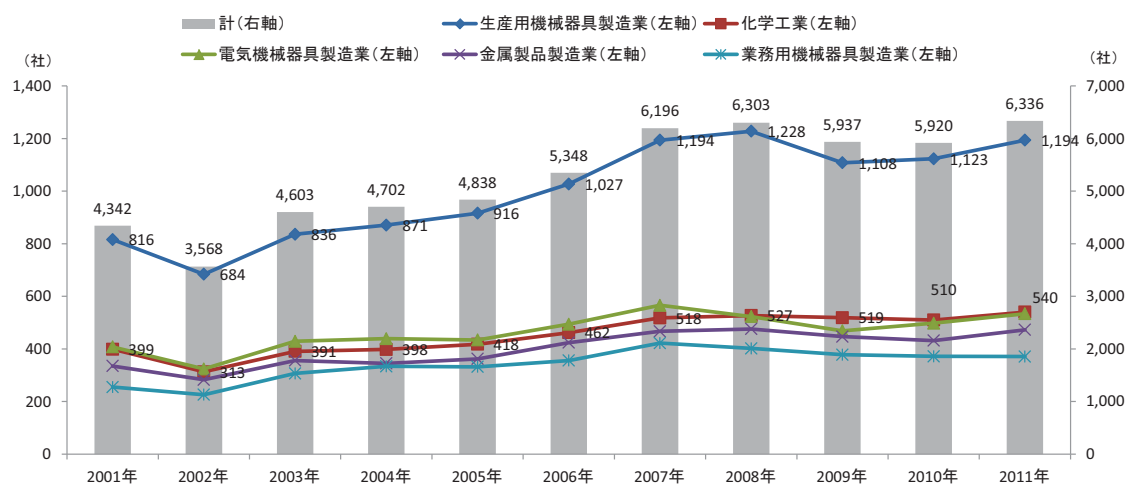
## 1. 統計データに見る中小企業の輸出

### (1) 直接輸出を行う中小企業は増加傾向

図-1 は、輸出のなかでも、直接輸出を行う中小製造業者について、企業数の推移を示したものである。これを見ると、年によって増減はあるものの、直接輸出に取り組む中小企業は概ね増加基調にある。2001年には、4,342社であった直接輸出企業は、2011年には6,336社にまで増加している。

なお、こうした数値は直接輸出に絞ったものである。輸出形態には直接輸出だけでなく、間接輸出もある。中小企業の間接輸出企業数の推移をとらえた統計データは見当たらないため、その実態は不明であるが、間接輸出を含めると、輸出に取り組む中小企業の数はずっと多いものと推測される。

図-1 直接輸出企業の数と割合の推移(中小製造業)<sup>2</sup>



資料: 経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

出所: 中小企業庁(2014)「2014年版中小企業白書」

<sup>1</sup> 本レポートでは、直接輸出または間接輸出を行う中小企業を調査対象としている。直接輸出とは、「国内外を問わず、商社や代理店といった仲介事業者を介さず、事業者自らが貿易実務を行い、海外顧客と取引を行う事業形態」である。また、間接輸出とは、「国内外の商社や貿易会社、資本関係のない海外の代理店・販売店・メーカーなどを経由して、海外顧客と取引する事業形態」である(中小企業庁「ミラサポ 海外展開早わかりガイド」<https://www.mirasapo.jp/overseas/guide/plan/industry01.html>、閲覧日 2015年2月17日)。

<sup>2</sup> 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。「平成24年経済センサス-活動調査(再編加工)」によると、従業者数4人以上の製造事業所を保有する中小企業数は約20万社、小規模事業者は約15万社である。

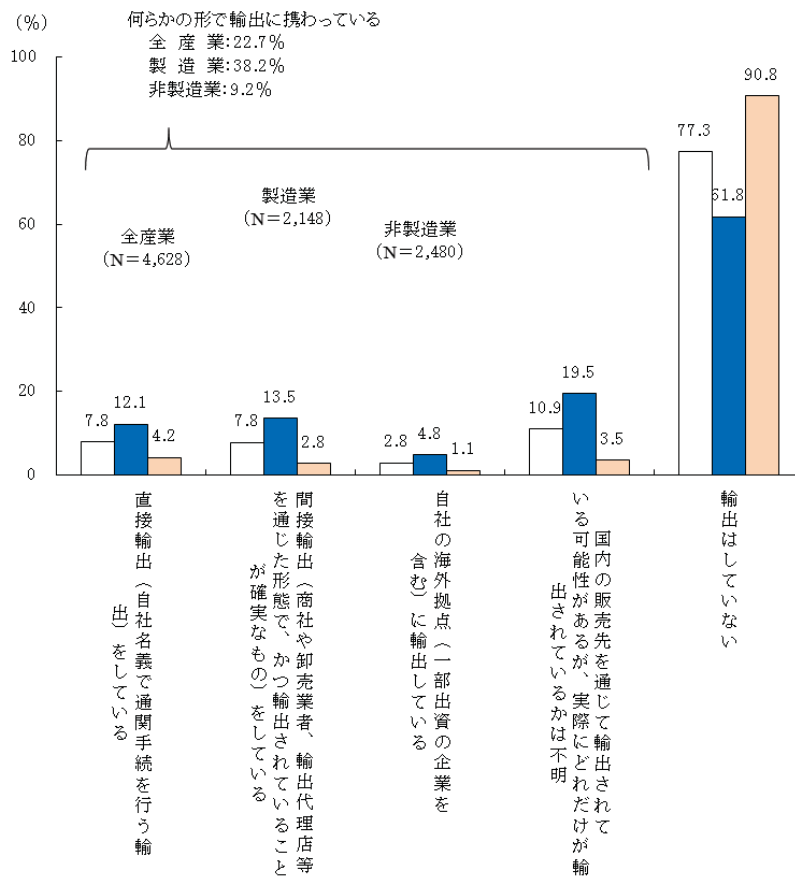


## (2) 製造業に多い中小企業の直接輸出

では、直接輸出または間接輸出を行う中小企業は、全体の中でどの程度の割合を占めているのだろうか。間接輸出を含めた統計データが見当たらないため、ここでは、アンケート<sup>3</sup>をもとにその状況をみてみよう。

図-2 は、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先企業に対して、輸出への取り組み状況を聞いたものである。これをみると、一番多いのが、「輸出はしていない」との回答で、全体の77.3%にも上る。業種別にみると、製造業で61.8%、非製造業では90.8%となっている。中小企業の多くは、輸出に取り組んでいないのが現状といえる<sup>4</sup>。

図-2 輸出への取り組み状況(複数回答)



出所: 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」

<sup>3</sup> 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」。同調査は、日本政策金融公庫中小企業事業取引先企業(原則従業員20人以上)12,669社を対象に実施。郵送により調査票を送付・回収したもの。調査時点: 2012年12月中～下旬 調査方法: 調査票の送付・回収ともに郵送 有効回答数: 4,628社(回答率36.5%)。

<sup>4</sup> ただし、アンケートは、日本政策金融公庫中小企業事業の取引先企業に限定されるため、必ずしも日本中小企業の業種構成を反映していない点に留意する必要がある。また、原則従業員20名以下の企業を調査対象に含んでいないため、輸出をしていない企業の割合は、実際にはアンケートよりも高い可能性がある。

加えてアンケートは、2012年12月に実施されたものである。同時期は現在よりも円高基調にあったため、輸出に関しても厳しい状況にあったことも留意しておく必要がある。

一方、何らかの形で輸出に携わっている中小企業は、全産業で 22.7%となっている。製造業で 38.2%と 4 割近い企業が輸出を行っているものの、非製造業ではわずか 9.2%にとどまっている。非製造業には、輸出が難しいサービス業などが多く含まれていることが、非製造業の輸出が少ない要因と考えられる。

輸出を行う中小企業について、より詳しい業種を見てみよう。図-3 は、業種別にみた輸出への取り組み状況である。これを見ると、「業務用機械」では、5 割近い企業が海外への直接輸出を行っている。また、「生産用機械」「はん用機械」では、直接輸出・間接輸出の合計がいずれも 40%前後となっている。この結果からは、いわゆる産業用機械の分野に属する中小企業が、積極的に輸出を進めていることがわかる。

産業用機械に加えて、「非鉄金属」「化学工業」「鉄鋼」といった各種部品や中間部素材と関連が強い分野においても、直接輸出と間接輸出に取り組んでいる企業の合計が 20%から 40%前後に達している。こうした企業においても、輸出への取り組みが進んでいる。

図-3 業種別に見た輸出への取り組み状況<sup>56</sup>

(単位：%)

	直接輸出 している	間接輸出 している	自社の海外 拠点に輸出 している	国内販売先を通じて輸 出されている可能性が あるが、実際は不明	輸出は していない
業務用機械 (N=43)	46.5	9.3	9.3	20.9	30.2
非鉄金属 (N=53)	15.1	15.1	17.0	22.6	41.5
生産用機械 (N=205)	21.5	21.5	5.9	27.3	45.9
はん用機械 (N=115)	17.4	20.9	5.2	28.7	47.0
化学工業 (N=81)	23.5	23.5	8.6	22.2	48.1
輸送用機械 (N=88)	11.4	14.8	9.1	29.5	48.9
鉄鋼 (N=97)	6.2	16.5	5.2	36.1	49.5
電気機械 (N=88)	25.0	13.6	9.1	23.9	51.1
プラスチック製品 (N=134)	9.0	12.7	6.0	21.6	60.4
金属製品 (N=285)	7.7	6.3	5.3	28.4	61.4
繊維・繊維製品 (N=118)	11.9	11.9	2.5	16.1	65.3
飲食料品 (N=300)	7.3	18.3	1.3	8.3	71.0
卸売業 (N=623)	14.0	7.4	3.7	8.2	75.0

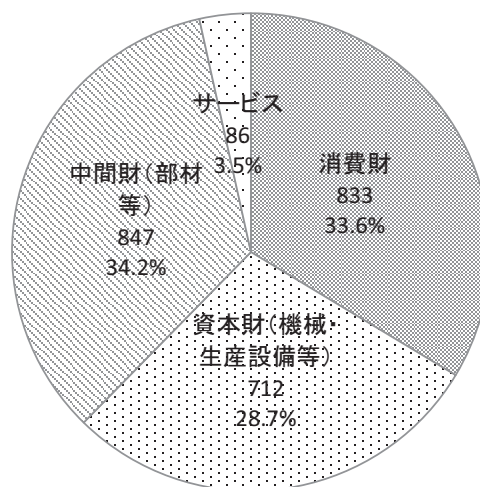
出所：日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」

<sup>5</sup> 複数回答のため合計は 100%を超える。

<sup>6</sup> 「輸出はしていない」の回答割合が全産業(77.3%)より低い業種を順に並べたもの。

中小企業が輸出する商品・サービスは、具体的にどのようなものだろうか。図-4 は、アンケート結果をもとに、中小企業が輸出する主な商品・サービスを示したものである<sup>7</sup>。これをみると、「中間財（部材等）」が 34.2%と最も多い。次いで、「消費財」（33.6%）、「資本財（機械・生産設備等）」（28.7%）となっている。「資本財（機械・生産設備等）」と「中間財（部材等）」の合計が 6 割を超えていることから、日本中小企業の輸出において、中間部素材や機械工具、加工機械等が中心となっていることがわかる。

図-4 中小企業が輸出している主な商品・サービス



資料: 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」を元に損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント作成

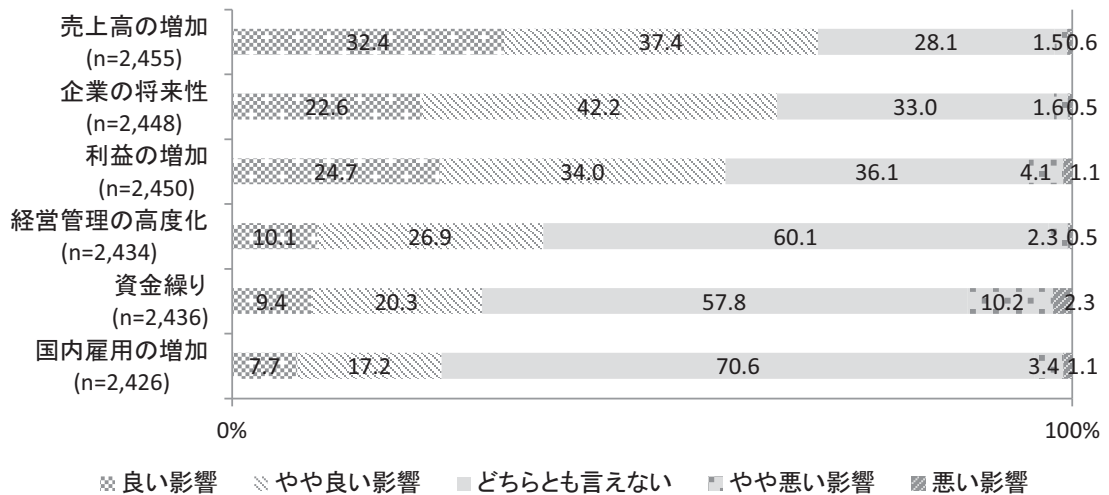
<sup>7</sup> 中小企業庁委託による損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」による。アンケート調査では、中小企業基本法の定義による全国 47 都道府県に所在する中小企業および小規模事業者から、在留邦人の滞在者数上位 50 か国と事業上の関係があると判断された企業を抽出して調査対象とした。調査は、郵送による依頼ののち、WEB アンケート形式で実施。依頼状送付数:50,145 社 有効回答数:4,354 社(8.68%)。このうち事業を海外展開している企業は 2,924 社、海外展開していない企業は 1,430 社。

### (3) 輸出による中小企業への影響

輸出に取り組むことは、中小企業にどのような影響を及ぼすのだろうか。図-5 は、輸出の開始が企業に与えた影響をまとめたものである。これを見ると、「売上高の増加」「企業の将来性」「利益の増加」の3項目で、5割以上の企業が「良い影響」または「やや良い影響」があったと回答していることが分かる。輸出に取り組むことは、売上や利益といった損益面で好影響があるといえる。

一方で、「経営管理の高度化」「資金繰り」「国内雇用の増加」の3項目をみると、前述3項目に比べるとそれほど高くないものの、3割前後の企業が「良い影響」または「やや良い影響」があったと回答している。輸出に取り組むことは、売上や利益だけでなく、様々な面で好影響を及ぼすといっ

図-5 輸出の開始が企業に与えた影響

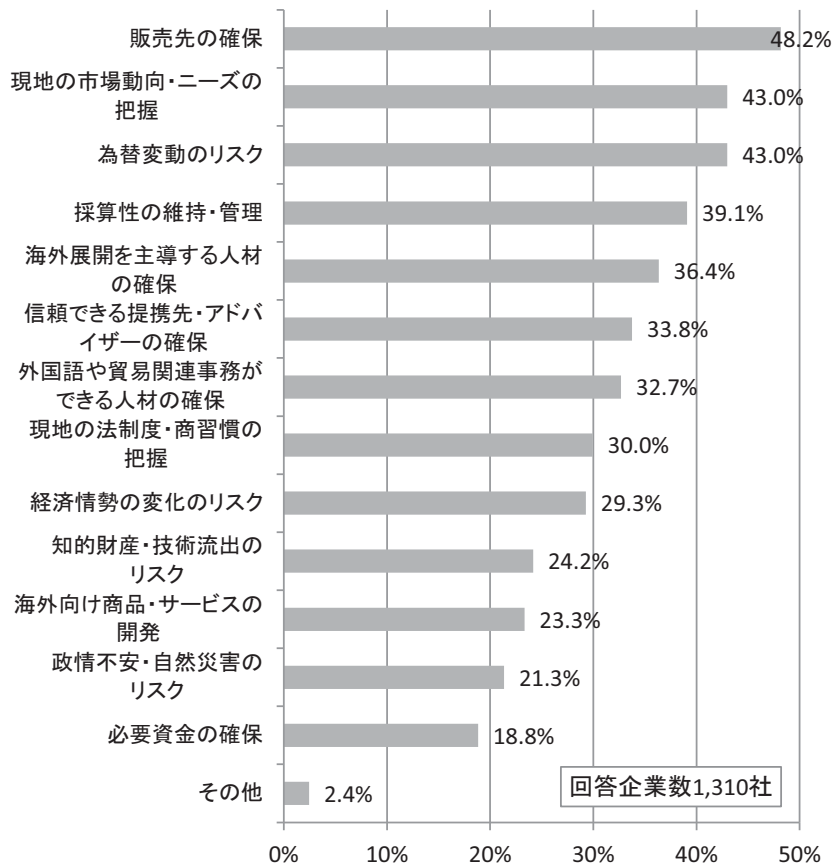


資料: 損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」を元に損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント作成

#### (4) 輸出に取り組むうえでの課題

中小企業は、輸出に取り組む際に、多くの課題に直面している。図-6 は、中小製造業が輸出において直面している課題を複数回答で聞いたものである。これを見ると、最も多いのは「販売先の確保」(48.2%)となっており、次いで多いのが、「現地の市場動向・ニーズの把握」(43.0%)、「為替変動のリスク」(43.0%)となっている。また、「海外展開を主導する人材の確保」(36.4%)、「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」(32.7%)、など、人材面を課題とする企業も多い。中小製造業は輸出に取り組むうえで、現地ニーズの把握や販売先確保、人材などを課題と認識している。

図-6 中小製造業が直面している輸出(直接・間接含む)における課題



資料:損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」を元に損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント作成

## (5) 輸出の展望と理由

輸出に取り組む中小企業は、今後の輸出に対しても積極的である。図-7 は、今後の輸出に対する方向性を聞いたものである。これを見ると、約5割の企業が今後輸出を増やすつもりと回答している。輸出に取り組む中小企業の多くは、輸出に一定の手応えを感じていることがわかる。

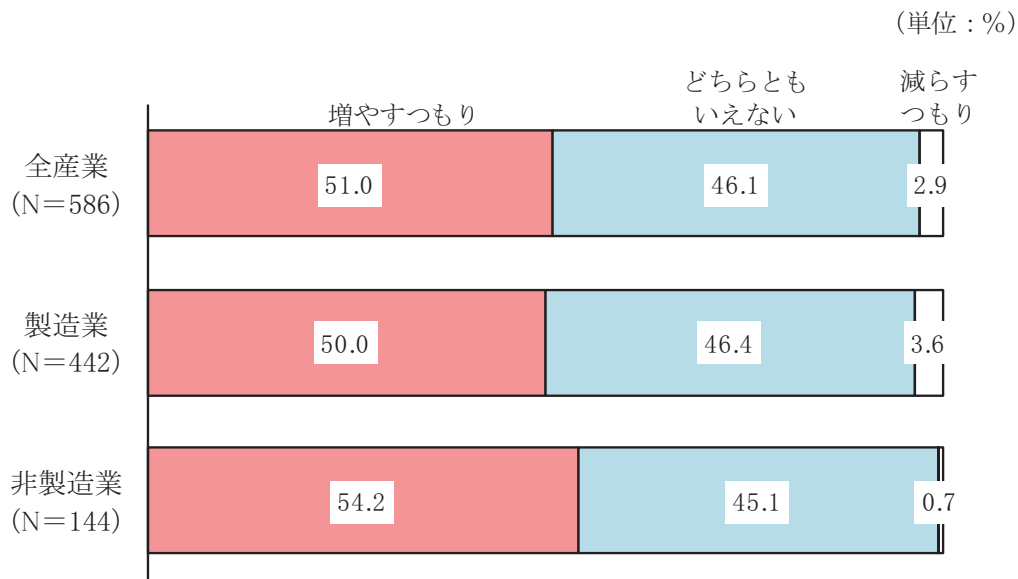
では、こうした中小企業は、なぜ今後輸出を増やそうと考えているのだろうか。図-8 は、今後輸出を増やそうと考えている理由を聞いたものである。このグラフからは、二つの理由が確認できる。

ひとつは「需要拡大」が見込める点である。特に、「現地の地場企業や消費者の需要が見込めるから」との回答割合は全産業で 64.2%と最も多い。「現地の日系企業の需要拡大が見込めるから」(29.1%)と合わせて、現地での需要拡大に対する期待が大きいことが分かる。

もうひとつは、「製品に対する評価」の高さである。回答結果を見ると、「日本製品に対する評価が高いから」(41.8%)、「自社製品に対する評価が高いから」(28.8%)といった理由が高い割合を示している。

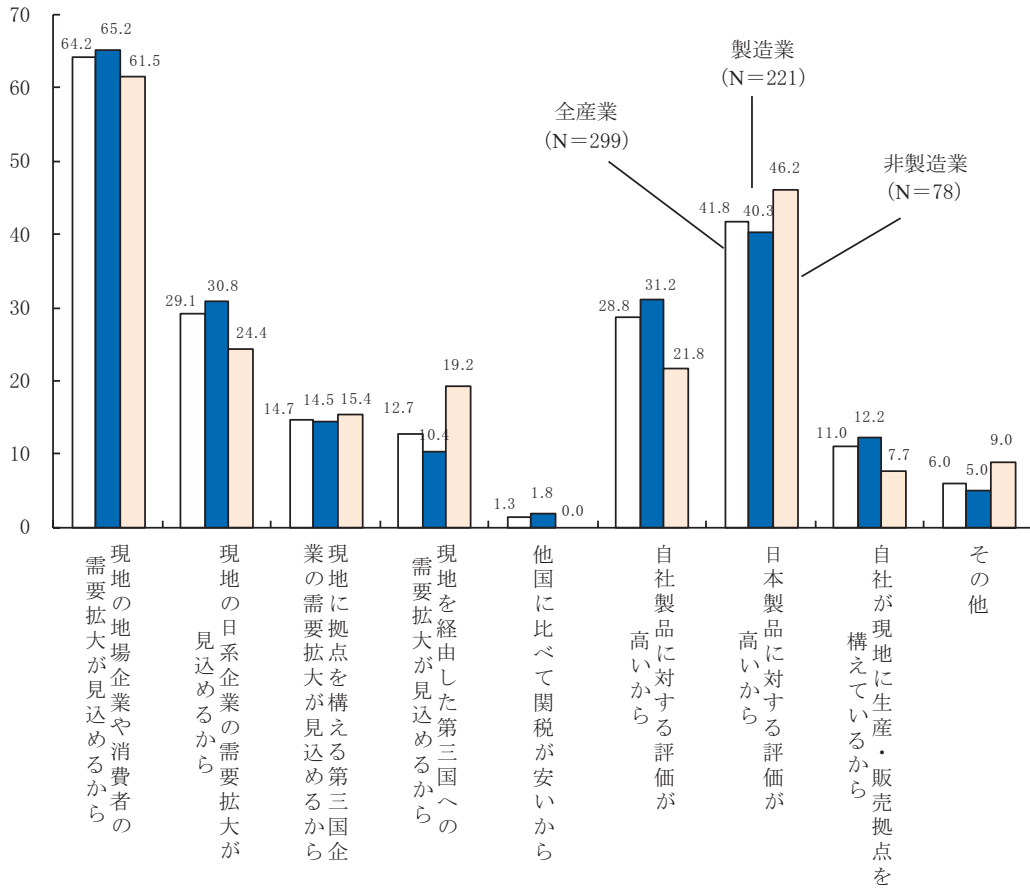
これらを踏まえると、中小企業が輸出を増やそうとする理由は、海外で需要があり、かつ自社の製品(≒技術)が高く評価される可能性が高いと考えていることがわかる。

図-7 今後の輸出の増減



出所：日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」

図-8 今後輸出を増やす理由(複数回答)



出所: 日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」

注1 図-7で輸出を「増やすつもり」と回答した企業を対象として集計。

2 複数回答のため、数値の合計は100%を超えている。

## 2. 中小企業の輸出を取り巻く環境の変化

ここまでは、統計データやアンケートをもとに、中小企業の輸出について現状を概観した。中小企業は輸出に取り組むうえで、顧客ニーズの把握や販売先確保、人材といった複数の課題に直面することがわかった。

一方で、中小企業の輸出を取り巻く環境は大きく変化しており、輸出に取り組みやすい環境が整ってきているのが現状である。ここでは、(1) 販売・物流手段の多様化、(2) 公的支援の拡充、(3) 民間事業者による支援といった視点から、中小企業の輸出を取り巻く環境の変化を整理する。

### (1) 販売・物流手段の多様化

大企業に比べると中小企業の輸出は、相対的に少量・少額の取引になりがちである。そのため、コンテナ単位の輸送が前提となる大規模な輸出手段を選択することは難しく、卸や商社といった仲介事業者による積極的な取扱いを期待することも、これまでは難しかった。

こうした点について、現在では選択肢が増加している。例えば、国際郵便を利用した輸出が既に行われている。日本郵便が提供するEMS(Express Mail Service:国際スピード郵便)の場合、取扱いは120以上の国・地域にのぼり<sup>8</sup>、短期間かつ低コストでの海外発送が可能である<sup>9</sup>。郵送可能な品目も多く、機械部品・金属加工品・電子部品などを送ることも可能であり<sup>10</sup>、特に多品種少量の取引が多い中小企業にとっては有力な輸送手段になり得るだろう。

また販売面については、インターネットの普及・発達により、販売チャネルの選択肢が増加している。その一例が、国際的な電子商取引、いわゆる越境 EC(Electronic Commerce)である。現在では運営事業者数も増加し、国内でも中古車や自動車部品、家電製品、ボルト・ナット・交換用替刃といった工業用間接資材など、対象とする製品領域も拡大している。伝統的な商社・代理店といった流通・卸だけでなく、こうした代替手段を活用することで、中小企業は輸出に取り組みやすくなっている。

### (2) 公的支援の拡充

公的支援についても、拡充が図られている。中小企業庁をはじめとした中央官庁や、中小企業基盤整備機構(中小機構)・日本貿易振興機構(JETRO)・国際協力機構(JICA)・日本貿易保険(NEXI)などによって中小企業の海外展開支援につながる施策が拡充されている。例えば、輸出の成功事例や、世界各国の情勢、市場動向、輸出先国における輸出入の基本的制度といった各種情報提供が行われている。また、国際化支援アドバイスや貿易投資相談、海外事業経験者など

---

<sup>8</sup> 一部の国・地域では送付可能な地域に制限がある。詳細については、日本郵便 HP の国際郵便の該当する項目 (<https://www.post.japanpost.jp/int/index.html>)を確認されたい。

<sup>9</sup> EMS は国際郵便の中でも最優先で取り扱われ、2~4 日程度で配送先に送付される。料金は送付物の重量と送付先で変動する。最も近い第 1 地帯に分類されたアジア圏は 300g までの物品で 900 円から、最も遠い第 3 地帯に分類される南米・アフリカでも、最高で 30kg までの物品を 69,400 円で送付することが可能(2016 年 2 月現在)。

<sup>10</sup> 送付可能な物品は、万国郵便条約及びその他の規則に従う。特に、国際航空運送協会(IATA)が定める航空危険物は送付することができない。詳細については、日本郵便 HP の国際郵便の該当する項目 (<https://www.post.japanpost.jp/int/index.html>)を確認されたい。



の専門家による海外事業計画の立案・現地調査・事業遂行時の助言といったコンサルティングサービスなど、多様な制度が設けられている。海外展示会への出展や現地視察(ミッション)を企画して参加企業を公募するなど、実際の輸出・直接投資事業の成立につながる支援制度もある。むしろ、支援制度が非常に多く、さらに支援主体となる官公庁や団体が分散しており、中小企業が情報を収集して利用するのが難しい側面もあるだろう。しかし、こうした課題についても解消すべく取り組みが進められており<sup>11</sup>、海外事業の推進を能動的に進める中小企業にとっては追い風になっている。

このような取り組みは都道府県や市町村といった地方自治体や、商工会議所でも進められており、総じて公的機関による中小企業の海外進出支援は拡充される傾向にある。

### (3) 民間事業者による支援

民間事業者の間でも、中小企業の海外進出を支援するサービスが増加している。先述した越境 EC を行う事業者のほか、中小企業と国内外の専門家やパートナーとなる企業をマッチングするサービスを提供する事業者も増加している。

例えば、海外事業に関する情報を集約したサイトを運営し、オフショア開発や海外 BPO (Business Process Outsourcing: ビジネス・プロセス・アウトソーシング) の支援サービスを提供する事業者もいる。こうした事業者は、海外進出を検討している企業に対して、海外法務・税務・会計や翻訳・通訳といった多岐にわたる分野の専門家やサポート企業との仲介機能を果たしている。

また、輸出＝貿易という点に着目すれば、海運貨物取扱業者、いわゆる乙仲<sup>12</sup>やフォワーダー<sup>13</sup>の存在も挙げられる。こうした事業者を利用することで、通関手続や貨物の保管・梱包・配送といった貿易実務に関する業務を一括して任せることも可能になる。

先述したとおり、中小企業が輸出に取り組む際に多くの課題に直面することは避けられない。しかし、本節で提示したように、中小企業の輸出を推進するための環境整備が進んでいる。外部資源を活用すれば多くの課題に対処することが可能であり、中小企業が輸出に挑戦する条件は整いはじめているといえよう。

---

<sup>11</sup> 例えば、中小企業庁(2015)「中小企業海外展開支援施策集」では、海外事業のプロセスや目的に応じた公的支援施策が集約されている。詳細は同庁 HP(<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/KTJirei.htm>)から該当する項目を確認されたい。

<sup>12</sup> 乙仲(海貨業者)とは、輸出入について、通関～荷物発送までを代行してくれる業者のこと((独)中小企業基盤整備機構販路支援部「中小企業の海外販路開拓出展戦略の葉～はじめの一步から～」、p.9)。

<sup>13</sup> フォワーダー(運送貨物取扱業者、Forwarder)とは、荷主から貨物を預かり、実運送人(Actual Carrier)の輸送機関を利用して、貨物の運送の取次ぎを行う業者の総称である(ジェトロホームページ「貿易・投資相談 Q&A 輸入品の物流業者の種類と概要」 <https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-010132.html>、閲覧日 2016 年 3 月 22 日)。

### 3. まとめ

ここまで、各種統計データやアンケートなどから、中小企業の輸出と、輸出を取り巻く環境の変化について概観してきた。輸出に取り組む中小製造業は増加しており、特に業務用機械や生産用機械などの産業用機械において、輸出に取り組む中小企業が多い。

輸出への取り組みは、多くの中小企業により影響をもたらしており、特に「売上高の増加」「利益の増加」「企業の将来性」の項目で、そうした傾向が強い。「経営管理の高度化」「資金繰り」「国内雇用の増加」といった分野をみても、3割前後の企業が輸出の効果を実感している。

輸出に取り組む中小企業は、販売先の確保や現地ニーズの把握、人材など様々な課題に直面しているものの、今後も輸出を増やす意向にある。こうした背景として、中小企業が輸出に取り組みやすい環境が整ってきていることが指摘でき、特に、(1)販売・物流手段の多様化、(2)公的支援の拡充、(3)民間事業者による支援の三点が指摘できる。以上を踏まえると、中小企業にとって輸出は、成長につながる可能性を秘めた選択肢といえる。

では、実際に輸出に取り組む中小企業は、輸出への取り組みをどのように成長につなげているのだろうか。そうした過程では、製品や経営管理などをどのように変化させているのだろうか。次章以降は、事例研究によって、輸出への取り組みがもたらす中小企業の変化について分析を行う。



## 第2章. 事例研究

### 1. 概要

#### (1) 調査対象企業の選定基準

本調査では、輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革を明らかにすることを主たる目的としている。よって、事例研究先として、現在輸出を行っている中小企業を対象として選定した。

また、第1章での議論を踏まえて、生産財<sup>14</sup>を輸出する中小企業に焦点を当てる。特に、①産業用機械(機械・設備)を製造販売する中小企業、②産業用機械に関連した部品を製造販売する中小企業を研究対象とした。これは、中小企業の輸出では、産業用機械が大きな割合を占めているためである。また、産業用機械に関連する部品を製造する中小企業を採り上げたのは、産業用機械と強い関係性を持ちながら、異なる角度から分析を進めることが期待されるためである。

#### (2) 調査手法および項目

インタビュー調査は、以下の要領で実施した。

##### 【インタビュー手法】

対象企業を訪問しての対面・聞き取りにより実施

##### 【インタビュー対象】

原則として代表取締役またはそれに準ずる経営層、あるいは海外事業部門の責任者

##### 【実施時間】

1時間～1時間30分程度。別途、工場も視察

##### 【担当者】

原則として複数名で実施

##### 【インタビュー項目】

次ページの内容を中心に、関連する対象企業の取組みについて確認

#### (3) 調査実施時期

インタビュー調査は、2015年9月から11月にかけて実施した。

<sup>14</sup> 生産財とは、企業の生産活動や組織の業務遂行のために使用される財である。生産財を技術的な特性から分類すると、部品、原材料、機械・設備、業務用供給品、サービスに分類される(高嶋・南 2009, pp.2-5)

## インタビュー項目

### 1. 海外進出の着手段階

(1) 貴社の海外事業の概要についてお聞かせください。

- 経緯や理由、対象国、主要製品 など
- 検討した海外事業の事業形態（直接輸出、直接投資など）

(2) 海外事業に取り組むにあたって、特に注力した点や労力を割いた点についてお聞かせください。

- 進出する国・地域の検討、事業拠点の選定
- 現地ニーズの把握、ビジネスパートナーや取引先の確保、 など

### 2. 進出先への順応 - 現地ニーズの把握と対応

(1) 海外事業に取り組むにあたり、製品の新規開発や改良などを行ってあれば、その内容をお聞かせください。

- 従来の国内向けと同じ製品だった場合、その理由
- 新たに海外向けに開発した製品だった場合、その理由

(2) 海外向け製品を企画・開発するにあたって、どのように現地のニーズを把握したかお聞かせください。

- マーケティングの手法
- 販売網や現地代理店からの情報収集の有無や方法
- 顧客（法人、個人とも）からの情報収集の有無や方法
- 収集したニーズ情報の社内での伝達方法や分析方法

(3)(1)のうち、日本国内や他の先進国に展開した製品等がありますか。

- ある場合はその状況や理由
- していない場合はその理由や課題

### 3. 海外事業によって生じた変革

(1) 海外事業に取り組むことで、貴社にどのような変革が生じたかお聞かせください（特に日本国内の本社・事業拠点）。

- 製品およびその製造プロセス、ビジネスモデル
- 企業組織およびマネジメントの方法
- 人材関連（人事・労務制度、従業員の質や士気など）
- その他、海外進出前には想定していなかった成果 など

### 4. 海外事業に関する展望

今後の海外事業の展開に関するご意向や方向性について、お聞かせください。

- 直接輸出から直接投資へといった事業形態のシフト
- 事業形態をシフトさせる目安や判断基準 など

## 2. インタビュー調査結果

ここでは、本調査で実施したインタビュー調査の結果を掲載する。インタビュー調査にご協力いただいた企業は、図-9に掲載の10社である<sup>15</sup>。次ページ以降、各企業のインタビュー調査結果をとりまとめて掲載している。

企業の皆様には、多忙を極めているにも関わらず、長時間のインタビュー調査へのご協力をご快諾いただき、多岐にわたる質問にも丁寧にご回答いただくことができた。

この場を借りて、改めて感謝の意を表したい。

---

<sup>15</sup> インタビュー調査対象企業は五十音順に掲載している。

図-9 インタビュー調査実施企業

企業名		資本金	従業員数	輸出形態	品目	特徴
1	有限会社 エスク	40,000 千円	29名	直接 輸出	部品	各種ステンレス・ニッケル合金・レアメタル製精密細管の製造・加工
2	株式会社 エムテック	10,000 千円	30名	直接 輸出	部品	精密切削加工・複合加工・微細加工による精密部品・治具・工具等の製造・販売
3	キクカワエンター プライズ 株式会社	660,000 千円	250名	併用 <sup>16</sup>	機械 設備	製材・木工機械、その他各種加工機械の製造・販売
4	株式会社 サイトウ製作所	40,000 千円	55名	併用	部品	超硬エンドミル、リーマ、カッター 他各種超硬工具の製造・販売
5	株式会社 ジー・イー・エス	32,000 千円	48名	併用	機械 設備	自動車部品や電気・電子部品関連等の省力設備、加工・組立・検査工具、理化学装置の設計・製作
6	株式会社 トーコー	45,000 千円	100名	併用	機械 設備	自動油圧裁断機及びシステムライン、成形機(軽量容器用・自動車内装用)ほか
7	株式会社ナベル	82,000 千円	142名	併用	機械 設備	鶏卵の自動洗浄選別包装装置などの開発、製造、販売、メンテナンス
8	株式会社ホタニ	40,750 千円	120名	併用	部品	工業用ブラシロールなどの製造、販売、メンテナンス
9	株式会社 松浦機械製作所	90,000 千円	292名	併用	機械 設備	工作機械(マシニングセンタ)・金属光造形複合加工機の製造・販売、CAD/CAMシステム販売
10	株式会社ミカサ	10,000 千円	6名	間接 輸出	製品	自己処理型トイレの製造、販売及びレンタル

<sup>16</sup> 「併用」: 直接輸出と間接輸出を併用。

企業名	有限会社エスク		
所在地	福島県西白河郡		
資本金	40 百万円	従業員数	29 名
輸出形態	直接輸出	海外売上比率	5%程度
主要製品・サービス等	各種ステンレス・ニッケル合金・レアメタル(タンタル、ニオブ、モリブデン、チタンなど)製の精密細管の製造および2次加工		

## ■ 事業概要

当社は、家電メーカーでパイプ(細管)製造の技術を蓄積した現社長が、自身の技術力を武器として 2000 年に創業設立した精密細管製造業者である。各種ステンレスやニッケル合金、レアメタルなど、新合金や難加工材を細いパイプに加工する技術に強みを有する。また、切断やプレス加工、曲げ加工などの二次加工も行なえるよう一貫した生産体制を整備している。製造可能範囲は、外径 0.2~20mm、肉厚 0.015mm~、長さは 1.0mm~2,000m 以上であり、他では製造できない細いパイプを製造している。

社是として「創造的挑戦(破壊と革新)」「少数精鋭主義」を掲げ、少量多品種・多材質という他社には真似できない製品づくりに挑戦しており、電子機器や自動車用部品、医療機器などの様々な分野で利用されている。

現在は医療分野に力を入れており、直近では内視鏡部品、カテーテル、ステント用チューブなどの精密細管部品が当社売上のおよそ 1/3 を占めている。その他では自動車関係部品が 2 割、電子機器用などの関係部品が 3 割となっている。なお、海外向け医療機器用の直接取引は、売上全体の 5%程度となっている。

少数精鋭での事業展開を考えると、リーマン

ショック時の経験から自動車や半導体などの大量生産が必要な部品より、医療部品の比率を全体売上の 40~50%程度に目標設定すべきと判断している。

当社では、2005 年頃から内視鏡等の医療機器部品製造に本格的に参入した。その理由は、①自動車や半導体業界と違って大量生産の依頼が少なく、結果的に当社が考える市場に合致したこと、②日本国内では様々な材質で精密細管を手掛けている企業がなかったことなどが挙げられる。最近では、医療機器部品の分野でも要求特性が変わっており、非磁性レアメタルのニーズが上がっている。医療関係部品はリーマンショック時にも売上がほとんど減少しなかったことや、福島県が医療機器の産業集積地を目指す方針であることも、医療機器部品製造に取り組む理由として挙げられる。



金属精密パイプ

出所:有限会社エスク ホームページ



## ■ 新事業への挑戦 - 成長と安定のために

当社の海外輸出は、2001年に、国内企業に対してABSの補修用部品を納入し、その企業からドイツの自動車メーカーに納入したのが始まりである。当初は年間およそ30万本を生産していたが、現在は補修部品として年間2万本程度を製造・出荷している。自動車部品は景気の影響を受けやすく、要求される生産量の浮き沈みも激しい。半導体業界はそれ以上に需要が安定しない。

直接輸出は2012年に国内医療機器メーカーの海外拠点に対して医療機器部品を納入したのが最初である。その後、同年より、海外の医療機器メーカー数社への直接の輸出を始めるようになった。過去の経験から、海外企業にも精密細管に対するニーズがあることは分かっていたが、直接の取引経緯は、2011年にデュッセルドルフで開催された世界最大の医療機器・医療製品関連の専門見本市、MEDICA(メディカ)に参加したことである。この時は、自社の技術力のグローバルな位置付けを知るため、JETROのアドバイザーと一緒に社長が一人で展示会に参加し、手作りの英語版の会社概要やカタログを持参した。これは福島県の事業でもあったので、複数の企業が参加していたが、結果的に当社が一番多く来場者の名刺を獲得できた。こうした海外展示会では様々な分野の企業から当社の技術力や対応力に対する関心を集めた。見積りや価格交渉などの面でJETROの専門家から支援を受けたこともあり、成約に至ったり、企業や研究所などから依頼を受けたりするようになった。

こうした経験をとおして、精密細管の製造技術は日本が長けていることや、内視鏡、MRI、注射針といった分野の技術力の高さを改めて認識した。内視鏡については日系大手3社で世界市場をほぼ独占し、MRIでも大きなシェア

を占めている。注射針は、日本企業のシェアが40%程度あることが分かった。注射針を製造するアメリカ企業ですら、針管部分は日本製であることを考えると注射針の日本のグローバルシェアは7~8割あるといえる。

当社の製品は小さいので、輸出コストは安く、展示会にも出展しやすいという特徴がある。

展示会に参加後、ポーランドの医療メーカーから、指定されたサイズの精密細管の製造が可能かどうかの問い合わせメールが届いた。海外の企業は、受注額が5千ドルぐらいのまとまった仕事でないと受けてくれないことが多いが、当社なら1千ドル程度の小さなロットでも対応可能だと伝えたところ、喜んでくれた。そのメーカーはそれまで自社でパイプを3mmの寸法に切断して医療機器を製造していたが、当社がたまたま保有していた同サイズのパイプのサンプルを送付した。FEDEXで輸送すると約14万円と高額な輸送費を要するため、安価なEMS(約2500円)で送付した。

こうした小さな受注を世界中から多く集めたらいいビジネスになるし、リスクヘッジにもなると考えた。当社が製造するサイズや材質の違うパイプ部材を柔軟に供給すれば、顧客企業のビジネスチャンスの拡大も期待できる。

## ■ 海外で深めた自信 - 世界が驚いた技術

創業当時は、国内で100社程度に対して営業に飛び回ったが、どの企業もパイプはJIS規格品を使用しており、当社製品のような精密細管を必要とする企業は3~4社しか見つからなかった。こうした経験に加えて、精密細管は思いがけない企業で大量に扱う場合があることから、営業に回るよりも自社の技術力や製品加工の例を紹介するといったように、自社からの情報発信に力を入れた方が効果的だと判断した。そのため、自社のホームページについて、

対応可能な製品や技術内容を紹介したり、英語版を作成したりして内容を充実させたほか、積極的に展示会に出展したりすることに力を入れた。

当社では、展示会で現物を見せ、顧客のニーズがあって初めて製品を試作する。当社製品は顧客のターゲットが絞り込みにくいので、営業で企業を回るよりも展示会を利用した方が効率的である。精密細管は事業規模が小さいニッチな事業分野であり、当社はその中でも更にニッチな領域を狙っている。展示会のいいところは、企業の技術者から直接要望を聞ける点である。

一昨年展示会では、イスラエルの会社から外形 5 mm、肉厚 0.05 mm のチタンのパイプを作れないかと聞かれたので、持っていたステンレスのサンプルをその場で見せた。帰国後、チタンの同サンプルを送付したところ、届いた実物の技術力の高さに驚き、顧客の技術の方が逆に当社の技術に追い付かない状態となった。結局、先方の製品開発にそれから 1~2 年を要したという事例もある。

また、出品したアメリカの展示会 (MD&M) で当社の製品や技術力が、軍需産業も手掛けるアメリカの大企業の目に留まり、取引に至ったこともある。この企業からは「あなたたちの製品は素晴らしい、こんな製品を 6 年探していた」と高く評価してくれた。



ニッケル・チタン合金チューブ

出所: 有限会社エスク ホームページ

## ■ 製品特性を理解してリスクを回避

当社の海外取引は、ドイツ、ポーランド、ブラジル、アメリカ、オーストラリア、中国、韓国、台湾などで実績がある。過去にイランの企業からも引き合いがあったが、海外送金が直接できないことや、知人から「パイプは素形材であり、最終的に何に使用されるかわからないからやめたほうがいい」と忠告を受けたこともあって断念した。

当社が製造する精密細管は、使用目的が明確なのは注射針ぐらいである。その他の製品は用途を先に決めるよりも、顧客からの要望や商談、技術者との情報交換の中で用途、材質やサイズなどの仕様が決まることが多い。例えば、宇宙分野や軍需産業の部品、医療機器の部品など、当社のパイプは最終製品の内部に組み込まれるため、どこに使われているかわかりにくい。

一定額以上の大きな海外取引では、信用調査をされることがあるため、商社に仲介してもらう案件が多い。ただし、当社の取引はすべて日本円での取引を行っている。JETRO のアドバイザーからも日本円が使えないところとはビジネスしないほうが良いと言われた。円建てで取引することで、社内業務を増やさず、また為替リスクの回避にもなっている。

アメリカの大企業と取引をした時は、現地の展示会に参加したことがきっかけとなり、あるパイプメーカーから引き合いが来た。相手が大きすぎるため、そのメーカーの紹介で日系大手商社に間に入ってもらった。

商社を介する商談では、工業製品としての使用しか認めないようにし、何か事故が起ころうと、責任は回避できるようにしている。具体的には、宇宙分野など別の用途で当社製品を使用する場合は、別途契約を締結している。

## ■ 技術を安売りしない「断る」勇氣

日本の中小企業は、手をかければもっと良いものができるのに、価格競争に陥っているケースが多い。例えば自動車業界だと、年初に決めた価格を変えられないため、当社も顧客との交渉で苦労したことがある。当社では仕事を我慢してやるのではなく、断る勇氣を持つことを常に意識している。従業員にも「当社の値段が通らない取引はするな」と伝えている。ただ、顧客に自社のわがままを通すには、一方で当社内のコストパフォーマンスに対する弛まぬ努力も必要であり、これは海外事業でも同様である。

一般的に、企業を訪問して営業を行うと、購買関係者が対応するため、価格の安さを最重要視する一方で、製品のパフォーマンスや技術的な価値が理解されないことが多い。だが、医療機器部品は直接人命に関わるため、値段だけで価値を判断されない。医療機器分野では秘密裏に開発や営業活動を行う企業も多く参入障壁が高いが、開発者の流動性が高く技術情報や実績などの噂が広がりやすく、実績が次の仕事を呼ぶ世界でもある。

また、軍需産業や原子力発電などの分野では、潤沢な資金が準備されるため、顧客が価格の安さを最優先とせず、売上を大きく伸ばせる可能性が大きい。

## ■ 輸出を契機とした変革

本社工場のうちステント(血管など人体の管状の部分)を管の内部から広げる医療機器)に使用するパイプの製造ラインを、将来的なクリーンルーム化にも対応可能なレベルで整備することを決断し、2015年1月に着工し、2015年10月に完成した。医療分野に進出する時に、土足で入るような場所で作った製品を、人の体内に入れられないと考えたのがきっかけだ。こ

うした姿勢を中国で医療機器を製造している現地企業が高く評価してくれて、他社に分散発注していた取引を、一括して当社に任せられることを決断してくれた。この新工場の建設では、総工費の約半額を県の補助で賄う予定で、今後は海外にもPRしていきたい。ステントの輸出拡大が海外事業の拡大にもつながる。そうした取組みを支えるための変革(製造環境の改革)である。



増設した新工場の準クリーンルーム

出所:有限会社エスク ホームページ

## ■ 外部資源を活用して海外へ

個人で海外事業を進めるのは難しいが、外部の力を上手く借りられれば対応できる。

当社は現在、元 JETRO のアドバイザーと月単位で個人契約を結んでおり、海外からメールが来ると、その方に翻訳してもらっている。社長自身は、海外とのビジネスで会話はできないが、JETRO 経由で知遇を得た通訳の人に協力いただいている。

また展示会でも、個人で登録すると、いろいろと不利な部分がある。例えばブースの場所も、初めて参加した展示会だと入口から遠く不便な場所を割り当てられる。しかし、長年の参加実績がある JETRO のような組織と一緒に参加すると、初めての展示会でも好条件で出展できる。

現在は社長が営業を行っているが、今後、営業担当の従業員を育てていきたい。貿易業務の担当者は一人であり、その人がいない場合は経理担当者や社長自ら対応している。社内にはフィリピン人の女性従業員も2名在籍しており、海外からの電話やメールに英語で対応している。

## ■ 海外事業の展望

今後は中国とポーランドの現地企業に出荷するステント用細管を増産する予定である。現在は年間約20万本規模の生産量を予想しているが、中国には10倍にあたる年間200万本規模の市場がある。中国では、所得水準が上がる一方で心臓のバイパス手術を行うドクターが少ないことが、ステントの需要が高い要因の一つである。今後は、中国の僻地でもステントの普及が見込まれるため、需要は大きいと判断している。なお、同じ新興国のインドは、不透明な部分が多く、現時点での取引はない。

国内市場は冷えこんでいる一方で、海外市場は拡大が期待できるため、海外事業を今後も伸ばして行きたいと考えている。分野的には医療機器で、国や地域としては新興国がよい。当社でも、ステントの海外輸出が増える見込みである。

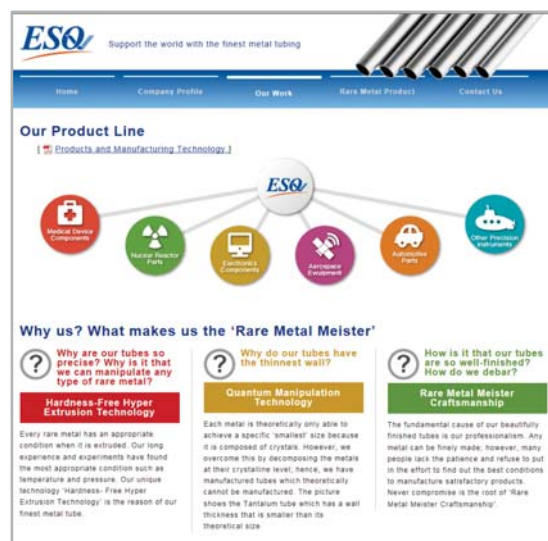
各国の市場規模は小さいので海外に事業拠点を設ける考えはないが、現地に大量の製品需要があれば検討したい。日本では、今後、少子化で就業人口も減ると予想されるため、

労働力の豊富な新興国で現地生産する可能性は否定しない。高い輸送費よりも現地生産におけるコストメリットを見いだせる場合は検討の余地もある。



本社外観

出所:有限会社エスク ホームページ



同社ホームページ(英語版)

出所:有限会社エスク ホームページ

企業名	株式会社エムテック		
所在地	茨城県ひたちなか市		
資本金	10 百万円	従業員数	30 名
輸出形態	直接輸出	海外売上比率	2～3%程度
主要製品・サービス等	精密切削加工・複合加工・微細加工による精密部品・治具・工具等の製造・販売		

## ■ 事業概要

当社は 1949 年の創業で、法人設立は 1961 年である。現在では CNC 旋盤<sup>17</sup>による精密切削加工や複合加工を得意としている。特に、CCD カメラと画像処理システムを用いて補正・制御する新しい製造技術を開発し、従来の NC 旋盤加工では対応できなかった、複雑形状を含む微細長尺部品についても超精密な微細加工を行うことが可能である。

事業分野としては、自動車部品、電子部品などの製造及び販売を行っており、業種別の売上はエンジン機器部品やカーエアコン部品などの自動車関連部品が 60%、内視鏡や注射器などの産業用・医療系部品が 40%程度である。15 年前は自動車部品が 100%だったが、10 年前から自動車部品への依存を減らして少量多品種へと方向転換した。

海外の売上比率は 2～3%程度で取引先はドイツのみだが、将来的には 20%程度に引き上げることを目標としている。



精密切削加工品

出所:株式会社エムテック ホームページ

## ■ 迷い悩んだ海外事業を巡る“旅”

当社が海外展開に取り組んだ最初のきっかけは、2004 年に大手企業の海外視察に同行したことである。ベトナムとタイを訪問し、「今後、自動車関係のような大量生産を行う仕事は、人件費の安い国に移っていこう」と感じた。

2005 年には中国の展示会に出展し、現地視察を行った。当時の中国はこれから高度成長期に入ろうとしていた頃であった。

当社は先代まで自動車部品中心で仕事をしてきた。取引先の自動車部品サプライヤーが海外進出を進めており、当社も顧客から海外生産してほしいという要望があった。当初は中国進出を意識して展示会にも何度か出展した

<sup>17</sup> コンピューターによる数値制御を行いながら、回転している材料に刃物をあてて削る工作機械

が、中国という国や現地の従業員の人間性や勤勉性などを見て、あまり好意的な印象を持てなかった。

その後、中国がバブル絶頂期で人件費も上がり始めてきたこともあり、2008年にはベトナムとインドを視察する。この前後7～8年は、継続的に中国、東南アジアを訪問した。当時、当社が自動車部品を納めている顧客の方針が現地調達へと変化し、顧客から海外へ進出することを求められていた。しかしながら、当社では、海外に進出してうまく事業を進められるのか疑問を持っていた。当社よりも先に海外進出した同業者からは、品質トラブルや現地での材料調達の問題、出向した管理職のメンタル面での不調といった話を聞いていたので、中国・東南アジアへの進出が当社にとってメリットがあるかどうか常に疑問を持っていた。

そこで発想を転換し、先進国ではどうしているのかを見てみようと考え、2008年頃はアジアとヨーロッパの両方を見ていた。

## ■ ドイツの中小企業から受けた「衝撃」

2009年11月には地元他企業とともにヨーロッパを視察した。このミッションに参加したメンバーは、海外に関心があり、自動車や家電など特定顧客・分野の仕事に経営が依存しているという仕事のやり方や会社の現状に危機感を持っているメンバーだった。一社依存への危機感、顧客からの海外進出の要請などから、中小企業はこの先どうすればやっていけるのかを模索していた。

視察先は、フィンランドのヘルシンキ工科大学と、ドイツのミュンヘンの現地企業であり、特にドイツで現地企業を視察した際に衝撃を受けた。ドイツと日本では、仕事の受注単価に著しい差があった。視察先の企業が受注した仕事を見せてもらった際に、自社が受注したとし

たらいくらいただけるか、その場で見積もってみた。同様の仕事を当社が受注した場合、おそらく顧客から10万円はいただけないと判断したが、そのドイツ企業では、当時の日本円換算で50万円程度と、自分が見積もった金額の5倍も高い金額で受注していた。

日本の製造業は中国の脅威にさらされており、そのような高価格で見積もりを出せば、受注できないどころか会社の存続さえ危うい。ドイツでは、なぜそのようなことができるのか。現地企業に聞いたところ、顧客との関係性は簡単に揺らぐようなものではなく、隣国の脅威など感じることはなく、ドイツでは良いものは良いと認めてくれると言う。

現地企業の製造現場も見せてもらったところ、品質のレベルは日本製品がドイツ以上であると感じたが、単価はドイツ製品が日本製品のたいてい2～3倍程度である。これはドイツ政府が国策として中小企業を保護していることが背景にあるとも聞いた。例えば自動車では、日本のように自動車メーカーが最終製品の価格から目標単価を決めてサプライヤーに発注するのではなく、部品にかかった費用を積み上げて自動車の価格が決まる。このようなモノづくりの文化が定着しているようだ。

ドイツを視察してはいたが、ドイツで操業しようなどとは考えられず、引き続きアジアに進出することを検討していた。中国、タイなどにはすでに多くの企業が進出していたことから、当社は他企業との差別化を図るため、インドに工場進出するつもりで、2011年にJETROのインド視察ミッションに参加した。インドでは、インフラがまだ整備されていなかったほか、水や食事などの住環境やカーブ制度のような社会文化面の問題が大きかった。以前から「先駆者にならなければ勝てない」と考えていたが、それは難しいと感じるとともに、何のために新興国

へ進出するのかが分からなくなった。そして、自社にとってメリットがあるのかと考えたとき、海外進出という前提が崩れた。

### ■ 挑戦する覚悟とリスクテイク

医療関係の開発は、リーマンショックで仕事が少ない2010年頃から手掛けるようになった。国の成長戦略のひとつが医療分野であったこと、景気変動の影響を受けやすい自動車産業だけに依存してはだめだという意識もあった。なお、2011年の東日本大震災でも、当社は、自動車以外の産業機械や医療系の仕事を手掛けていたおかげで影響は限定的で済んだ。この時に、自動車部品だけに依存してはいけないと改めて感じた。

東京で開催される機械要素技術展や試作市場には2009年頃から5回ほど出展した経験もあったため、2011年11月にドイツで開催された医療系の展示会COMPAMED(コンパメド)に出展した。最初の年はただ圧倒されて終わったが、翌2012年には商談をすることもできた。ただ、微細加工技術は認めてもらえたが、必ず「ISOを取得しているか。取得していないならば仕事は出せない」と言われた。また、現地企業からはユーロでしか取引ができないこと、商社などを経由して価格が上がるのは好ましくないことも聞いた。そのため、この時点で取引が確定した顧客はいなかったが、帰国してすぐにISOの認証取得と現地進出の準備を始める。そして、翌2013年10月にはISO(医療分野における品質マネジメントシステム)認証を取得するとともに、ドイツのデュッセルドルフに現地法人を立ち上げた。

ドイツ企業の場合、顧客との信頼関係が非常に強いだけに新規参入が難しい。当社が認証を取得したり現地拠点を開設したりしたのも、本気でドイツ企業と取引をしたいという覚悟を

証明するという側面もあった。

### ■ 地に足の着いた挑戦とそのリターン

ドイツの現地事務所は、日本国内の本業に影響がない範囲のコストで設立した。事務所は契約している会計事務所に間借りし、賃料がかかっていない。スタッフとして現地の日本人女性を現地採用し、通関業務や請求書発行業務などを任せている。この女性は展示会のアシスタントをしていたことがきっかけで知り合った。事務所も現地スタッフも、全て人脈のおかげといえる。

2013年に参加したCOMPAMEDでは、ISOの認証を取得しており現地事務所もあるということで、引き合いが多かった。技術面の難しさから受注に至らなかった件もあるが、医療機器を手掛ける企業から2014年4月に高精度な部品の試作を受注できた。同社からは製品に高い精度を求められるが、その要求に応えることで当社の技術もあがるというwin-winの関係を築けている。

今年のドイツ訪問では、展示会だけでなく、2014年の展示会で出会った企業と連絡を取り続け、1年越しでようやくトップと面会できた。同社はある分野で先端を走っており、世界にないものを欲しがっている。

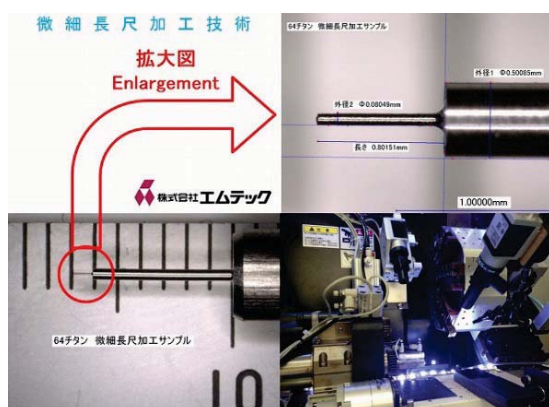
ドイツでは顧客とサプライヤーの関係が密であるため、サプライヤーが倒産するか、新しい製品でなければ参入する余地がない。これは、既存製品と同レベルの製品では参入できないということでもある。

### ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

現地ニーズは展示会と企業視察で把握している。欧米の展示会は商談の場であり、その場で商談が成立することもある。当社では、会場で設計図を見せてもらい、見積もりを出すこ

ともある。現地視察では、日系機械メーカーの現地法人の協力をいただき、先方のユーザーを視察させてもらって、ニーズの把握や顧客開拓を行っている。

ドイツに設立した現地法人が、代理店として機能している。日本の大手企業との取引は、国内取引になる。国内で製品を引渡し、顧客が海外の事業拠点に運んでいる。



微細長尺加工技術

出所:株式会社エムテック ホームページ

## ■ 輸出を契機とした変革

輸出を契機とした変革はあまり感じられない。海外事業を担当しているのが自身のみだからかもしれない。社長である自分にとっては、トップセールスを行って仕事を採ってくるのが仕事である。ただ、現場に対しては、折に触れて「手掛けている仕事は世界初の仕事だ」と話している。

海外事業が上手く進んでいるポイントは、安いモノづくりをやめたことだと思う。当社の技術や製品を適正に評価してくれる顧客と取引している。海外取引は従来の国内取引と比較して、2倍程度の単価になっている。コストではなく技術力で参入している以上、技術があがれば価格が上がるのは自然なことである。

また、ドイツ企業から加工技術や業務内容に

対する要求水準が上がってきたため、それに対応するために自社に新しい設備を導入することを決めた。導入したのは NC 旋盤で、以前からお付き合いのある企業の製品を、主軸の精度を高めるカスタマイズを行って導入した。この新設備を導入した結果、従来は二次加工を行って仕上げなければ対応できなかった高精度の加工でも、NC 旋盤のみで加工を完結させることが可能になった。この設備は国内の中小企業では当社しか有していないため、類似の製品を含めて独占的に業務を受注することが可能になった。またこうした状況は海外でも同様であるため、競合が少ない状況にある。汎用性のない設備を作ることはリスクが高いため、投資するには勇気がいる。

ドイツでは中小企業であっても、毎年利益の20%程度を設備投資に使っているし、IT 技術を取り入れたいいわゆる IoT (Internet of Things) の導入やビッグデータの利用なども進めている。こうした先進的な取組みについては、当社でも補助金などを利用しつつ、取り組んでいく予定である。

輸出開始以降、従業員が仕事に取り組む姿勢は、従来よりも更に慎重になっている。製品に不具合があれば、国内と違ってすぐに現地に行くことができないためである。

ISO 認証については、ISO13485 (医療分野における品質マネジメントシステム) に加え、品質マネジメントシステム (QMS) と環境マネジメントシステム (EMS) を取得している。認証を取得したことで業務のプロセスや対応が明確になったが、仕事のやり方は国内向けの医療製品と変わらない。現場の負担を少なくする方針なので、管理職の仕事が増えたぐらいである。

輸出に伴う事務はさほど多くはない。試作品などを少量送る場合は、EMS (国際スピード郵便) で送っている。手続きも簡単だし、トラブル



が発生したこともない。クーリエ<sup>18</sup>を利用したこともあったが、送料が非常に高かったため、EMSを利用するようになった。ドイツのVAT(付加価値税)は現地法人で支払っている。

### ■ 日本のモノづくりと地元への想い

将来的には、現在2~3%の海外売上比率を20%に上昇させたい。やはり企業なので利益を出さなければならない。また、ドイツとの事業が順調に成長すれば、次はアメリカに進出したいと考えている。なお、2013年にはアメリカの展示会にも出展している。

アメリカやドイツの若い技術者と話をすると、Made in Japan に対する信頼感がないことを感じる。彼らはサムスンや LG などの電化製品で育った世代で、日本企業のことを知らない。こうした海外の人たちに、日本のホンモノを見せたい。当社の海外展開は、最初はリーマンショックなどの危機感に後押しされた取組みだったが、今はこうした思いがモチベーションになっている。

2014年のドイツの展示会には、日本各地から日系企業が参加しており、2011年の倍以上になっていた。また、行政主導で展示会に参加するケースが増えている印象もあり、こうした機会を上手く利用することが重要だろう。

海外への直接投資の可能性はゼロではないが、地元愛もあり、今の地区で事業を続けたいという気持ちが強い。海外で生産をしても日本本社にメリットが乏しいこともあるし、オペレーターがいて機械の調達先が近くにいるこの場所だからこそできることがあると考える。

また、日本のモノづくりの衰退に危機感を覚えており、日本の仕事のやり方には問題があるのではないかも感じている。同じ中小企業の仲間が何軒も廃業している事実もある。自社だけが生き残っても仕方がないので、他社と共同で受注する仕組みを作り、当社周辺地区の企業で生産する取組みを進めたい。現在、当社のドイツ現地法人が現地窓口となっており、現地法人のホームページには当社周辺地区の企業を掲載している。

中小企業は、経営を圧迫するコストをかけられないが、探せばやり方はある。大手企業とは違う、中小企業のやり方があるはずで、真剣に取り組んでいると周りの人が助けてくれる。人脈と縁を活かすことが必要だ。

多くの中小企業が考えているほど、海外事業に取り組むことは難しいことではない。



参加した海外での展示会の様子  
出所:株式会社エムテック提供

<sup>18</sup> 国際宅配便のこと。書類や小口貨物をドアツードアで一貫して航空輸送するサービス。通関も含まれる為、荷送人や荷受人が手配する必要がない。(丸紅ロジスティクス株式会社「貿易用語辞典」、<http://www.marubeni-logi.com/encyclopedia>、閲覧日:2016年3月22日)

企業名	キクカワエンタープライズ株式会社		
所在地	三重県伊勢市		
資本金	660 百万円	従業員数	250 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	35%程度
主要製品・サービス等	製材・木工機械、その他各種加工機械の製造・販売		

## ■ 事業概要

当社は製材・木工機械に加えて、電化製品のプリント配線板、液晶、非鉄金属など、様々な分野の工作機械を製造・販売している。売上高で見ると、全体の約 7 割を木工機械の分野、残りの約 3 割がその他の工作機械となっている。特に、木材加工の分野においては、国内で最大規模、また最初に設立された企業であり、商品開発、部品製作と機械製品組立てやアフターサービスまでを一貫して提供できる。これらの分野でナンバーワンを目指すよりも、他社では提供できないオンリーワンの特色を持ち、ユーザーさんにアピールできる製品の開発を目指している。

売上に占める輸出の割合は 35%であり、その内訳は直接輸出が 90%、間接輸出が 10%程度である。主な輸出先は中国、韓国、台湾であり、現地日系企業の割合は 10%程度にすぎず、ほとんどの製品が現地ローカル企業向けとなっている。

当社の設立は 1840 年の嘉永年間で、和釘や大工道具を製作した菊川鉄手所までさかのぼる。1897 年には、それまで輸入に頼っていた製材機械を初めて国産化することに成功し、合名会社菊川鉄工所を創立した。その後、

数々の木材加工機を日本で初めて開発し、明治日本の産業発展に寄与した。

太平洋戦争中は軍需用工作機械の生産に携わったことから、より高い精度と剛性が必要な工作機械における経験とノウハウが蓄積され、キクカワの木材加工機械に反映されて名声を高めることとなった。



上・下面研削用ワイドベルトサンダ

T700/B700 型シリーズ [特許]

出所:キクカワエンタープライズ株式会社 ホームページ

## ■ 当社の輸出事業の歩み

戦後の当社の海外事業は、1951 年のサンフランシスコ講和条約直後から東南アジア各国に輸出を開始したのがはじまりである。当時はシンガポールの現地商社と代理店契約を締結して輸出を行っていた。1960 年代初頭には北

米向けに IMC というブランドで各種木工機械を現地代理店経由で販売し、北米市場を席卷した。当時、ワイドベルトサンダー(表面研削機)で基本特許を持っていた米国タイムセーバース社と技術提携し、それに加えて当社独自の技術を組み込むことで、この分野で優位を確立した。特に合板工場ではノンストップで高速重研削を行うため、故障がなく耐久性に優れたサンダーが必須で、この分野では独占的に採用されるようになった。

合板素材はラワン材をはじめ東南アジア産の原木を利用するため、日本に続いてフィリピン、台湾、韓国で合板産業が盛んになり、それに伴って当社のサンダーが納入されるようになった。当時、世界有数の原木輸出国であったインドネシアやマレーシアが、国内の合板産業を育成するために原木輸出を制限ないし禁止したため、こうした国々に商品を生産する当社にとって大きな市場になった。

当時は、日本の大手商社による商社金融が盛んに行われていた。商社が現地の原木輸出業者などに融資して設備投資させ、製品を引き取るという構造になっており、結果として多数の合板工場が建設され、当社の機械が商社経由で売れる図式ができあがった。当時世界最大の合板輸出国となったインドネシアでは当社のサンダーが95%のシェアを握っていた。

バブル崩壊によって商社のビジネスモデルが崩れたため、当社も独自に販路を拓ける必要に迫られ、直接貿易の比率が高まった。直接貿易では、当社がリスクを直接負うため、契約は円建てとし、船積までに全額ないし大部分を受け取る条件を基本とした。円高には終始苦しみながらも、ブランド評価を確立できていたことで無理な競争や値引きに巻き込まれずに済んだ。

木材加工機械はニッチな分野であるため、

大企業の参入はないが、日本製品の OEM を行っていた中国や台湾の企業が模倣品で参入してくることはあった。当社は海外企業への生産委託を行わなかったが、機械を分解されるなどしてコピー品が随分と出回った。台湾製なら当社製品の半額、中国製なら更にその半分以下の値段で売られていた。ある時には、インドネシアの客先から KIKUKAWA の製品を買ったらすぐに壊れたと苦情が入ったので見に行ってみると、確かに外見は似ているが KUKIKAWA というプレートが付いていたことがあった。

こうした低価格・低品質な製品と価格で真向勝負したメーカーもあったが、価格競争で勝てるはずはない。当社では自動制御化による生産性の高さや高精度な加工、継続的なサービスによって他社と差別化することを選択した。中国や台湾の企業は、機械を売った後の責任を顧みないところが多い。概ね小規模のメーカーばかりであり、10~15 年程度で廃業して次の儲かる仕事に移っていく。当社はアフターサービスのコストがかかっても、機械を使ってくれている限りは責任をもって対応する姿勢を貫いたことが、メーカーとしての信用につながった。

当社はシンガポールや中国、韓国、台湾、ロシアなどに代理店や現地人による連絡事務所を設置しているが、工場や駐在員は置かず、一貫して日本でものづくりに徹している。

当社の本社工場は、以前は伊勢湾に面した河口に立地していたが、2012 年に伊勢市内の高台に新工場を建設した。これは、東日本大震災における津波の被害を目の当たりにして、事業継続の重要性を認識したためで、日本でものづくりを続ける決意の表れである。

同業他社の中には、コスト削減のために海外工場での生産を選択した企業もあるが、長期的には政治・経済の状況が変化し、事業継続

が難しくなることもある。そして、事業を続けられなくなっても、海外から撤退するためには、参入する以上の困難が伴う。また、海外企業に生産を委託する場合は、相手企業に技術を奪われる懸念がある。海外直接投資は、短期的にはコストが下がった、成功したという良い話ばかりが聞こえてくるが、長い目で見て成功している企業の例は、この業界に関しては聞こえてこない。

海外直接投資と国内拠点のリストラは表裏一体の施策である。当社は、不況や円高の逆風の中でも国内生産を続け、リストラを過去に一度も実施しなかった。そのことが人材と技術を維持する点でプラスに作用した。

## ■ 合板文化がつかないロシアとの縁

木質パネルの分野では、大別して合板<sup>19</sup>とボード<sup>20</sup>がある。日本では合板の生産技術が発展した一方で、ヨーロッパではボード(パーティクルボードやハードボードなど)の技術が発



コアベニアグラインダ

T852-2F 型“ATOM” [特許]

出所:キクカワエンタープライズ株式会社 ホームページ

<sup>19</sup> ここでは、木材を薄く加工した単板について、繊維方向が直行するように奇数枚を重ねて接着剤で張り合わせた木質材料を指す。

<sup>20</sup> ここでは、木材をはじめとする植物繊維質の小片に接着剤を塗布し、一定の面積と厚さに熱圧成形して作成する木質材料を指す。

展した。日本の合板技術は、品質とコストに厳しい顧客に揉まれて磨かれてきたため、世界一の水準だといっても過言ではない。

2000年代に入り、ロシアの現地商社から当社の機械を扱いたいとの打診があった。ロシアは森林資源についても大国で、しかも国土の大部分が平原であるため木材の伐採が容易である。旧ソ連崩壊前後の経験から、ロシア市場への参入にためらいもあったが、相手が信用できそうだと判断したため現地の合板工場を視察した。

現地では、ヨーロッパ製のボード用設備が合板仕上工程(四側面カットと仕上研削)の設備に転用されているのを見て驚いた。このような設備で生産すると、合板の精度や品質、生産性が低下する。ロシアでは、生活水準の向上と輸出向け合板の生産に伴い、低コストで高品質な製品が求められるようになっていた。ロシアに当社の設備を売り込むに当たっては、こうした状況を把握した上で、合板を製造するには適切な設備が必要だということを代理店に理解させるところから始めた。その後、代理店と顧客工場を回り、当社製品によって顧客にどのような利益が生じるかを説明させた。

ロシアに参入できた理由のひとつは、ロシアの労働力における状況にある。ロシアは国土の広大さに対して人口が少なく、地方の工場では人手不足になりがちである。そのため、生産性の高い自動化設備の需要があり、当社の製品に対する顧客の理解を得やすかった。また、日本国内では自社の設備は社外秘扱いで、他社に見せる工場は少ないが、ロシアでは互いに見せあうことは当たり前だった。そのため、当社の製品を導入して成功した工場が他社に自慢した結果、情報が口コミで広がったり、現地企業同士が紹介しあったりして、当社の商談や実績の向上につながった。もう一

つの理由は、ロシア人の日本に対する好感がある。日本の技術や製品、日本人への信頼感が強く、ロシアでは値段の安さを理由に中国・台湾製の設備と競合になったことは無い。

## ■ 国内事業への応用

製品を販売する際には、機械を単体として販売するか、システムとして販売するかという選択肢がある。合板であれば、機械はプレス、カット、表面研磨といったラインで効率的に運用されるべきものであり、複数の機械を有機的に結んで使用することが前提になる。また、加工速度を上げれば生産性が上がると錯覚しがちだが、ラインの速度が高くても、機械にかける合板の間隔が大きいと見た目ほど生産性は上がらない。また、送材速度が高いほど製品の精度や仕上り品質は落ちる。

絶対的な速度が高くなくとも、適正最小限の間隔で送材できれば、生産性を保ったまま品質向上や不良率の削減が可能である。

例えば、合板の仕上設備は、①自動投入②縦方向幅決めカット③横方向幅決めカット④下面研削仕上⑤上面研削仕上⑥厚み精度と内部剥離の自動検査⑦選別⑧製品仕分け・積取り⑨搬出という一連のプロセスになる。予め登録した作業内容を作業者が選択するだけで、コンベアを含む全てのセクションの位置決めや送り速度を瞬時に設定できれば、たとえ多品種少量生産であってもロスタイムを無くして生産性を向上させられる。また、作業員も最小限の人数で済み、作業の負担も少なくなる。

当社では、こうしたトータルライン制御の考え方に基づいて、検証を重ねながら製品を開発・改良してきた。これが他社との差別化になった。初めは顧客からの要請が多いマレーシア、インドネシア市場に投入していたが、海外で蓄積した知見を活かして国内でも提案する

ようになった。その結果、合板の仕上ラインの国内シェアを100%独占するに至った。

当初は日本国内で確立したノウハウ・技術を生かした製品を海外で販売するのが基本方針であったが、その逆があっても良いのではないかと考えている。例えばロシアでは、日本ならば非常識だと思われる技術や製法が用いられていた。日本の常識では、合板を一枚ずつプレスした後でカットするが、ロシアでは合板を複数枚重ねてプレスし、まとめてカットしている工場が多い。これはヨーロッパ製のボード加工機を使っているが故の加工法で、ロシアではこうした方法が効率的だと考えられていたが、品質面のデメリットも多いのが実情である。

こうした機械の開発を最初は断っていたが、顧客の考え方が根強いと、対応する製品の開発に挑戦することにした。これは、製品の精度や品質を損ねずに重ね切り加工できる設備を開発できればロシア市場に食い込めると考えたことも理由のひとつであり、結果として成功を収めることができた。

また、ロシアでは自動投入・積取り装置は人員削減のために必要不可欠だが、当社で製造していなかったため、はじめは他社製品を組み合わせて顧客に納入していた。しかし、他社製品の性能に制限されて当社の機械まで十分に性能を発揮できなかったため、自社開発に踏み切った。その結果、生産ラインの入口から出口までトータルライン制御ができるようになり、生産性を高めることができた。これらの技術はロシアのみならず国内やその他の市場に還流させている。

## ■ 輸出を契機とした変革

木材加工機は電化製品などと比較してライフスパンが長い、旧態依然とした技術を守り続けるだけでは市場からの退出を余儀なくされる

ため、常に製品や技術の改良と開発を続けねばならない。当社で30年前までの輸出の花形は単能の汎用機であったが、今は顧客の個別の要求に応えられる専用機が主体になってきた。顧客の要求にできないと言うのは簡単だが、一見非常識だと思える技術や製品でも、実現できれば市場へのブレイクスルーになる。

当社は中小企業であり、大企業のように人材が集まるわけではないが、地元で働く場を求め人材に訴求することはできる。当社では海外顧客との折衝や製品の受発注など、海外との直接取引に関する全業務を貿易部が所管している。貿易部は円高への対応、海外からの部品・製品の調達の必要性の増加などに対応するため、1989年に従来の輸出部の機能を拡充して設置されたもので、それ以降、当社の国際業務が本格化した。

営業・技術スタッフは、一人で海外に出て、代理店や協力先と共に仕事ができるように育成してきた。例えば、語学が必要条件だとは思わない。最初からできることにこしたことはないが、語学に抵抗がなく、自ら取り組む意欲があれば会社もバックアップしている。場数を踏んで、様々な状況に適応できるようになることが重要である。危険への配慮は必要だが、物怖じせず相手の懐に飛び込み、億劫がらずに何でも try and error でやってみることが重要だ。語学は手段に過ぎず、市場と商品の知識がより重要である。また、仕事について言って聞かせ、やって見せるが、いつまでも受動的でいては実戦的な知識は身につかず、独り立ちできない。昔よりも技術が格段に進歩した状況では容易ではないが、専門の技術者と協力して営業ができれば問題ないと思っている。

近年では、内部統制や安全保障輸出管理などのコンプライアンスにも気を配らなければならない。海外では、治安や感染症、現地の人

のメンタリティや文化、交通事情など、日本と同じ感覚でいると思わぬ事件・事故に巻き込まれることがある。当社では安全を最優先とし、海外出張は、安全情報を集め、予防接種などの必要な対策を行った上で派遣している。

## ■ 将来を見据えるからこそ、日本に拠点を

当社は、今後も伊勢を拠点として事業を展開する。同業他社や他の業種では、人材や市場などの様々な理由で海外生産拠点を設けることが正しい経営判断になりうるが、当社の機械製造の場合は該当しないと思う。

円安の影響もあるが、日本企業の国内回帰の傾向が見られるように、現時点では現地生産目的で海外進出するメリットは少ないと考えている。日本国内の工場で製品を作り、人材を育成し、地域社会に貢献することが大切だと考えている。中小企業とはいえ、当社には独自の技術と企業哲学があり、他社に代替されるものではないと自負している。長年培ってきた「切る」、「削る」、「磨く」技術で木材以外の素材にも挑戦してきた。うまくいかなかったこともあったが、成功したものは貴重な販売アイテムになり、失敗したことも経験として残っている。顧客にとって、50年先、100年先でもなくてはならない存在として認め続けてもらえるように、挑戦と工夫を企業文化として残していきたい。



伊勢新工場外観

出所:キクカワエンタープライズ株式会社 ホームページ

企業名	株式会社サイトウ製作所		
所在地	東京都板橋区		
資本金	40 百万円	従業員数	55 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	25～35%程度
主要製品・サービス等	超硬エンドミル、リーマー、カッター他各種超硬工具の製造・販売		

## ■ 事業概要

当社は、1934年に設立された超硬精密切削工具の製造販売業者である。1954(昭和 29)年、国内メーカー向けに超硬バイト製作を手がけたことをきっかけとして、超硬精密切削工具を製造するようになる。当社製品ブランド「ATOM」は、超硬ドリルシリーズとして、広く認知されている。

主要な品目はドリル、エンドミル、特殊品工具(オーダーメイド)であり、売上の内訳は標準品が 78%、標準品をベースに企業の要望に応じて一部仕様を変更した準標準品が 6%、特殊品が 16%となっている。なお、標準品は 4,963 品目にのぼる。

当社の特徴は、小径品に強みを有する点である。標準品の売上のうち約 71%が径 3mm 以下の小径のものである。小径ドリルは最小 0.02mm から 0.01mm 刻みで揃えており、3mm 以下のラインアップを充実させている。3mm 以下の小径ドリルでは、国内シェアトップクラスとなっている。

海外事業について、直接輸出比率は 15%である。商社経由の間接輸出は、国内向け海外向けの把握が難しい面があるが、約 10～15%

と推測している。よって、全体では 25～30%の製品が最終的に海外に輸出されているものと推測される。海外売上の構成比は米国が 60%、その他が 40%である。



標準品ドリル

出所:株式会社サイトウ製作所ホームページ

## ■ 海外展開の経緯

海外展開のきっかけは、日本国内で特殊品工具を納めていた取引先企業からの要請であった。当社は、1989(平成元)年に、取引先企業の米国工場に間借りする形で、製造子会社を米国に設ける。当初は、取引先企業の米国工場にも日本人が多く、当社を優遇してくれて

いた。そのため当社では、4～5 人の日本人社員を駐在させ、米国人も雇用し、現地で製造とメンテナンスを行っていた。他にも、他社製品を調達する商社機能も果たしていた。しかし、進出後 5 年程度経過した頃から取引先企業の従業員が米国人主体に変わり、調達コストの削減を進めたことから、当社の売上げが減少した。

そこで、当社は、米国人の営業社員を雇って顧客開拓に取り組んだ。その結果、数社と取引することができたが、絶対量が少なく価格競争も厳しかったため、採算が合わなかった。当時は、当社が得意とする細い工具のニーズを持つ顧客を見つけることができなかった。また、顧客のニーズに合う少し大きい製品を米国工場で製造するのも難しかった。結果として進出後 10 年を経過した 1999 年頃、米国での製造を停止した。

現在、米国の子会社は販売拠点として機能しており、日本から出向した従業員と現地採用の日本人従業員の計 2 名が在籍している。日本で製品を製造し、米国子会社を経由して北米で日系および外資系企業に販売している。なお、製品のうち特殊品工具はほぼすべて日系企業が取引先である。

現在、取引先がある国は、米国、韓国、香港、台湾、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フランス、イタリア、オーストラリアである。米国以外の国は海外企業や現地代理店からのアプローチがあり、取引が実現したものである。

## ■ 海外における流通チャネル

海外企業からのアプローチは、概ね 3 つのパターンがある。1 つめは海外で使用されている当社製品を見た現地商社からのオファー、2 つめは当社ホームページ経由の問合せ、3 つ

めが国内の展示会に来て興味をもった海外企業からの問合せである。感覚的には、それぞれの割合は 7:2:1 である。

現地商社とは代理店契約を結ばず、1～3 年の期間で取引を行ってみて、相手方が信頼できそうだと判断したら、その企業に現地での取引を任せるようにしている。その商社と代理店契約は結ばないが、他の商社からオファーがあったときは、すでに信頼できる商社があるということで断っている。

代理店契約を締結しない理由はいくつかあるが、一つは他にもいい商社があるかもしれないからである。また、当社が製造・販売する切削工具の取引は、少量・少額・多数回になる傾向が強いので、他社とも機動的に対応できるようにしているということもある。当社が機械のような商材の大きい製品を扱う企業であれば、代理店契約を結んでいたかもしれない。

なお、現地のユーザーから代理店証明を求められた場合は代理店証明を出しているが、これは排他的な(exclusive)ものではない。

ひとつの国・地域につき商社をひとつに限定している訳ではない。例えば、韓国の場合にはプサンの商社とソウル近郊の商社 2 社と取引している。ここ 1～2 年で商社からのコンタクトが増えたベトナムについては、3 社と取引しているし、シンガポールには 2 社取引先がある。なお、タイについては日本国内で取引のある問屋が現地に進出した関係上、現地企業から直接問い合わせがあった場合はこの企業を紹介している。

取引開始当初は、前払いで取引している。その後は、納品から支払いまでの平均的な期間として 30～60 日を設定している。幸いなことに、これまで代金を回収できなかったという経験はない。



## ■ 当社製品を取り巻く競争環境の変化

当社が製造・販売している微細加工用の工具の分野に、大手企業が参入し始めており、競争は激化している。

中国などの現地メーカーが製造するドリルは、当社の製品よりもはるかに安い。例えば、当社の製品が1,000円だったら、中国メーカーの製品は100円だったりする。ただ、こうした安価な製品の場合、折れやすかったり、削った結果としての仕上がりにばらつきが大きかったりするなど、耐久性や精度に問題がある。微細加工するドリルに重要なことは、どの製品を使ってもクオリティが変わらないことだと考えている。

海外の取引先から当社の製品は高いと言われているが、現在では全て一律の同じ値段で販売している。当社の方針として、値下げはしないことにしている。一度値下げするとなし崩しに販売価格を下げることになる。ただ、例外もある。中国との取引で、1回の取引で3,000本の発注が来たりするような場合は、特値を出すこともある。その際は最終ユーザーを共有してもらうことにしている。これは、ニーズがある市場を把握することを目的としている。



80年以上続く精密切削工具ブランド「ATOM」  
出所:株式会社サイトウ製作所 ホームページ

## ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

現時点では、海外からのニーズを踏まえて新しい製品を開発したケースは少ない。当社売上に占める直接輸出の割合が15%程度と小さいことが理由と考える。特注品で、ドリルで穴をあけただけである程度の精度が出る製品をフランス企業のオーダーで作成して販売した例はある。この製品は、通常はドリルで切削した後リーマー(下穴を仕上げ加工する切削工具)でさらってきれいにする工程を不要にしたものである。ただ、リーマーでさらった場合ほどきれいにはならないということがあり、標準品として作ってはいない。

顧客ニーズの把握については、海外エンドユーザーを当社が実際に訪問するのは物理的な限界があるため、現地商社経由の情報に依存せざるを得ない状況である。こうした情報は、10年ほど前からは誰でも見られる社内LAN上の日報や営業会議などによって社内でも共有している。

一方、当社では、海外に直接人材を派遣し、現地情報を収集し始めている。中国に支店を持つ台湾の商社は、年に2~3回、中国の展示会に当社の製品を出品しており、当社の社員も参加している。ちょうど今、上海で展示会が開催されているが、台湾の商社に日本語が分かるスタッフがいるため、当社の社員も2人参加している。

また、先日、日本から従業員2名をインドネシアに送り、インドネシアのユーザー企業を回ってきた。このように、ユーザーが当社の製品をどのような目的でどのように使っているのかを把握する取組みは、これから進めていきたいと考えている。

ユーザーのニーズを把握できた場合は、そのニーズに合わせて製品開発することもある。調査の結果、他のユーザーも同様のニーズを

持っていることがわかった場合は特注品から標準品として採用する。今のところ、このような動きがあるのは日本国内のみだが、国内のニーズを反映した新製品は海外市場においても受け入れられている。

## ■ 輸出を契機とした変革

海外との取引が少しずつ増えることによって、社内では、①海外事業に取り組んでいかなければいけない、②海外でクレームを起したら大変だ、③海外では納期が厳しい、という意識が醸成されたことが、変化として指摘できる。

会議資料等にアルファベットの社名等が増えてきたことをきっかけに、①の意識が生まれてきた。社長の方針として「多くの社員が海外を見て欲しい」という考えがあるため、海外の展示会には営業部員 5 名がローテーションで行っている。今年は台湾に 2 名、中国・上海に 2 名など、初めて海外に出る社員や技術畑で営業は初めての社員が出張している。

②クレームについて、例えばドリルが折れた場合の原因調査を行う場合、海外では商社が間に入っているので状況把握が困難である。原因として多いのは、ドリルの回転数や送り速度などの加工条件が適切ではないケースである。その他、到着した製品が折れていたことがあったので、製品がしっかり固定されるようにケースを改良したことがある。

クレーム等に対するマネジメントサイクルを回しており、報告書のフォームは徐々に変わってきている。現在は、お客様からの依頼概要(クレームの内容)、調査項目、調査結果、今後の対応といった項目になっている。クレームやトラブルの内容を分析したうえで、ドリルの径や先端角、振れ精度(同軸度)といった検査項目を設定し、問題の究明と解決にあたっている。報告書は、営業や技術といった関連する部署

に回覧して情報を共有している。

また、クレームや品質管理の一環として、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコープを導入した。これによって、製品を 3 次元的に測定し、読み取った数値を画面に表示したり、数値とあわせて基準線を表示したりして、より精緻に検査結果を確認できるようになった。海外顧客には、測定値だけでなく、視覚的にも正確さを伝えられる画像を併用した報告書を提出することで、問題をより具体的に説明できるようになった。

③納期については、国内は 30～45 日、海外は 30 日以内であることが多く、海外は国内に比べて納期が厳しい。納期に間に合わないからと言って取引停止になることはまずないが、厳しい納期を守るよう努力している。

海外展開による当初予想していなかった効果としては 3 点ある。1 つめとしては、社員の頻繁な海外出張である。以前はそのような状況を想像もしていなかった。2 つめとしては、海外の売上が右肩上がりが増えてきていることである。2005 年は 5,000 万円程度であったが、米国以外への輸出が増えた結果、現在は 1 億 5 千万円を超えている。3 つめとして、米国での売上は、以前は特殊品ばかりであったが、現在は特殊品と標準品が同程度の比率となっていることが挙げられる。標準品は毎月一定数出るのが、特殊品は定常的に出るものではないので、標準品が増えることは当社にとってありがたい。米国はいいものは高くても買ってくれる風土である。



当社工場内の様子

出所:株式会社サイトウ製作所ホームページ

### ■ 海外事業の展望

今後も海外事業は伸びていくと考えているし、これからも伸ばしていきたい。

課題としては、当社が自ら営業していないことが挙げられる。これまでは、海外顧客からのニーズに応える形で海外事業を行っていた。これまでニーズ把握に取り組んでこなかったのは人手不足が原因であり、国内事業に対応する片手間で取り組んできた面も否めない。現在、国内営業の部長が海外事業の責任者を兼任しており、英語ができる海外事業専属のスタッ

フが 1 名いる。このスタッフがインボイスをはじめとした通関手続き等も行っている状況である。そのため海外営業スタッフを強化する必要があり、今春には中国語のできるスタッフを 1 名増員する予定である。

先日インドネシアの展示会に従業員が参加してきたが、これは台湾・中国を除けば海外では初めてのことである。今後は、年に 3~4 回程度現地に行き情報入手する取組みを増やしていかないと、海外事業は伸びていかないだろう。自然の伸びには限界がある。現地の商社にも働きかけていきたい。

当社では、海外製造拠点を作ることは考えていない。これは品質を担保出来ないからである。輸送費は輸入者側が負担しているが、商材が小さく輸送費が高くないことも幸いしているだろう。

海外販売拠点の設置は、一定量の取引が確保できたら検討することになるだろう。また、顧客との直接取引は、海外売上比率が 30% を超えるような状況になれば検討する必要があるのではないかと。

企業名	株式会社ジー・イー・エス		
所在地	宮城県宮城郡利府町		
資本金	32 百万円	従業員数	48 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	20～30%程度
主要製品・サービス等	自動車部品関連や電気・電子部品関連等の省力設備、加工・組立・検査工具、理化学装置の設計・製作		

### ■ 事業概要

当社は、1981年に設立された産業用機械および理化学実験設備などを設計・製造する企業である。製品内訳は、産業用が全体の8割、理化学関連が2割である。産業用機械の約7割は自動車関連であり、パワーステアリング回りや車軸、ガソリンの噴霧器といった機構部品を組み立てるための機械が多い。こうした機械を、いわゆる一次部品メーカーに納入している。また、理化学実験設備については、研究機関などに納入する。

現在、当社売上の約20%から30%程度が海外向け輸出であり、その大半は日系企業向けである。また、ユーザーへの直接輸出は輸出全体の約5割となっている。

### ■ 海外展開の経緯

当社が海外とのかかわり始めたのは、1990年頃である。当時は、顧客が海外で使用する装置を顧客の国内拠点に納入し、顧客が海外現地法人に送る形態であった。

当社自身による輸出が増えたのは2001年以降である。世界的に展開する大手外資企業と2000年に取引したことがきっかけだった。この企業の日本法人に装置を納入した後、同社の

アメリカや中国、台湾の現地法人でも装置を納入してほしいとの連絡があった。コスト削減のために各現地法人まで当社が直接輸出するように、同社から要請を受け、直接輸出を行った。この大手外資企業に納品した製品は一品物のため、現地での据付工事も当社が行った。この企業では、アメリカ本社が各現地法人をコントロールしていたことから、本社と取引を行ったことで、現地法人のニーズを入手することができた。

取引については、最近ではタイが最も多い。金額ベースでの過去の累積では中国や韓国が多いものと思われる。タイでは、日本国内で付き合いのあった日系商社が現地法人を設立しており、同社の営業によって仕事を受注している。当社の顧客である日系企業の場合は、国内で営業を行った際に海外でのニーズについても情報を入手することがある。一方で、タイ向けの取引は2000年頃から伸びているので、当社ではタイに定期的に行き、現地メーカーを回って現地情報を入手している。

当社が取引する商社は、取扱いの大きいところで5社程度ある。いずれも日系企業であり、企業規模としては中堅どころである。年中、何かしら取引がある。こうした商社から顧客になる

メーカーのニーズを教えてもらい、製品を出荷している。海外事業も含め、入手した情報は社内の営業会議で共有している。

一方で、当社と利害関係を同じくして動く商社の必要性を感じて、テクノプロという販売子会社を設立している。現在は当社の販売窓口として機能しており、当社製品の 8 割、海外案件のうち、直接輸出については 100% 同社が扱っている。

### ■ 現地企業との提携

当社は 2008 年にマレーシアの会社とパートナーシップを締結した。その頃、当社に招いた貿易実務に詳しい人材の紹介によるものである。このパートナーシップは、まずは相互に協力することを目的に締結したもので、専売権やコミッションは含まれていない非常に緩やかなものである。

マレーシアの会社とパートナーシップを結んだのは、当時、当社の輸出が増えたため、海外企業と協力して事業をできないかと考えたためである。当初は、①相手先の製品を日本で販売する、②当社がデザイン設計した製品を現地で製造する、③日本で製造・調達している部品や製品を海外から調達するという狙いがあった。東南アジアの現地企業との取引やニーズを把握するという期待もあった。

「①相手先の製品を日本で販売する」に関して、提携したマレーシア企業は標準品を持っており、カスタムメイド中心の当社製品とは補完性があった。引き合いは何点かあったものの、結局、先方の製品を販売するには至らなかった。ただし、シンガポールに拠点のある日系企業にマレーシア企業を紹介したことはある。



設計業務の様子

出所:株式会社ジー・イー・エス 提供

### ■ 模索と試行錯誤の海外事業

一方、「②当社がデザイン設計した製品を現地で製造する」方針については、当社が設計した製品をマレーシアで製造しても、想定していたほど安くないことがわかった。当社の製品は、モーター等の購入品と、金属加工業者に発注する部品がコスト全体の 5 割近くを占める。マレーシアで生産すればコスト削減になるのではないかと考えていたが、実際に確認すると意外と高くなることが分かった。マレーシア企業の生産効率や、マレーシアで調達する部品の精度なども含めて考えると、結局は日本製の製品と大差ない価格になり、国内で生産しても競争が成立することが分かった。現地の労務費は安いものの、加工技術は日本のほうが優れている。他社からは、「海外の現地企業は良い製造機械を使用しているが、仕事を任せるには安心感に欠ける」と聞いている。

「③部品や製品の海外調達」については、実現のハードルは高いものの、調達価格が安ければ可能性はあると考えていた。ただ、実際はあまり有効ではなかった。海外から製品を調達しようとする、輸送費に加えて様々なリスクも生じ、時間もかかる。試しに海外の企業から見積もりを取ったことがあるが、様々な条件を勘案すると、あえて海外から調達するほどのメリッ

トは見出せなかった。海外進出している日系メーカーは、付加価値の低い部品や製品を地元企業から調達しているものの、マレーシアなど、新興国の地元企業と取引をするのはやはり難しい。

### ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

当社が扱うのはカスタマイズされた製品である。また、海外向け輸出は日系企業向けがほとんどである。当社の機械は、使う側のレベルも高くないと使いこなせない面もあるため、それが地場企業を顧客として開拓する際の障壁でもある。もっとも、低コスト低付加価値という領域を狙って進出している日系企業もある。

### ■ 輸出を契機とした変革

前述したマレーシア企業とパートナーシップを締結したことによる成果として、両社の間で人材の交流が促進されたことがあげられる。先方からは、エンジニアを日本に招いて、当社で1ヶ月ほど実習してもらい取組みを行った。これまで3~4人を受け入れてきた。ただし、現在は、先方の新規採用が一巡したことから、一時休止状態にある。一方、当社からは、エンジニアを現地に1ヶ月ほど派遣している。マレーシア企業への社員派遣は、年に1回、5年ほど続けている。

派遣しているのは機械の駆動部分の設計や電気分野を担当する技術部の社員である。ただ派遣するだけでなく、時には、派遣の際に「海外調達と国内調達の違い」といったテーマを与えて、調査をさせたこともある。

海外を経験した社員には、変化がみられる。英語の文書を作成する際には、できる限り自分で作成するようになった。また、技術系の人間も、当社と他社の違いを目にしたことで、視野が広がったと感じる。特に、技術系の人間は

外部の意見を聞く機会が少ないので、海外を経験させるチャンスを与えたことは意味があったと考える。

従業員の製品に関する意識も変化している。以前は、顧客が認めれば、製品の一部機能や部品をはずしても構わないという意識が営業担当者にあった。しかし安全性や製品の耐久性に関しては、日本の企業の意識も変わってきているし、海外向けの製品では当社も特に重視している。海外向けの場合、安全基準などは顧客の意に沿うだけでなく、CEマークの宣言に対応する必要性などもあり、自社内でリスクアセスメントを行って特に品質や安全を重視して対応している。2001年にはISO9001を取得したが、これも対外的な信用確保や品質保証的といった意味合いが強い。

納入後のメンテナンスについて、当社は、製品を納入した客先には、あまり行かない。当社の製品は一品物であるため、顧客も機械に習熟する。日系企業だと、メンテナンスできる人がいる場合もある。そのため、海外のメンテナンス拠点の設立は、今の状況ならばあまり必要性は感じない。



本社工場の外観

出所:株式会社ジー・イー・エス 提供

## ■ 国内本社の基礎固めが重要

今以上に海外事業に注力したり、海外現地拠点を設立したりすることは、現時点であまり考えていない。これはタイミングの問題である。当社は今、世代交代の時期に差し掛かっており、社内の体制構築に優先的に取り組んでいる。当社の経営層や設計の担当者などの中核を担う人員は、年配の者が多い。その技術やノウハウ、知見を、若い世代に引き継いでいかなければならない。会社の中核にいる社員は昔から勤めている同年代の者が多く、今までならあうんの呼吸、暗黙の了解で仕事を回すことができた。今後は手順や業務の内容を明確にして、制度化していかなければならない。

## ■ 海外事業の展望

海外顧客の開拓を当社が自ら進めることは、今のところ考えていない。新規顧客の開拓を行うのは難しく手間がかかるため、結果的に動いた分だけ損をすることになりかねない。海外での顧客開拓は、長い付き合いのある商社がやってくれている。これは、当社のマンパワーの問題でもあるし、製品特性の問題でもある。当社が製造している専用機のニーズは限定的であり、狙って顧客ニーズを拾い上げることは

非常に難しい。汎用機を取り扱っている商社だからこそ、専用機のニーズを把握できるというのが実態だろう。

現在、海外事業は日系企業としか取引していないため、欧米系の海外企業にも拡大する手立てを考える必要がある。ただ、自動車産業の好況で国内の仕事が忙しいこともあり、なかなか着手できない状況である。海外事業であっても、きちんとリスクに備え、まともな企業を相手にした事業であれば大きな問題はないと考えている。



本社工場内の様子

出所:株式会社ジー・イー・エス 提供

企業名	株式会社トーコー		
所在地	香川県東かがわ市		
資本金	45 百万円	従業員数	100 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	50%程度
主要製品・サービス等	自動油圧裁断機及びシステムライン、成形機(軽量容器用・自動車内装用)、レーザ加工機、クリッカー、各種抜型		

### ■ 事業概要

当社は1937年に創業された、油圧裁断機や成形機などを製造する企業である。香川県東かがわ市の本社工場で製造を行っている。

当社の製品は食品用トレーの成形や自動車産業、フェイスパックのようなコスメティックといった幅広い産業分野で使用される。特に大型フィルムの加工に強みを有しており、主力商品である液晶テレビやスマートフォンなどの生産ラインに使われる偏光フィルムの裁断装置は当社が世界シェアの約70%を占めている。

現在、輸出割合は、生産台数ベースで3割程度を占める。内訳は、東アジアが50%、ASEANが30%であり、その他にも欧米やメキシコなどに輸出している。金額ベースでは、当社売上の約5割が海外向け輸出となっている。これは、輸出製品である液晶関連設備や成形機には、高額な製品が多いためである。

### ■ 海外展開の経緯

当社の海外輸出は、2000年頃に本格的に始まる。顧客の日系企業が生産拠点を海外に移し、中国・台湾等に現地法人を設立するようになったのがきっかけである。また、同時期にテレビが従来のブラウン管から液晶に切り替わ

り、大画面化が進んだことも理由の一つである。液晶テレビの大画面化によって液晶に利用される偏光フィルムの幅も広くなり、大型フィルムの加工に強みを持つ当社製品の需要も高まっていた。



オーバーヘッドドライブ サーボトル裁断プレス  
出所:株式会社トーコー ホームページ

一時期は、製品のおよそ7割が海外向けであった。そして、その7割を液晶関連の製品が占めていた。その後、日系企業に加えて、韓国系、台湾系の企業が存在感を増すようになり、こうした海外企業との取引も開始されて海外事業が拡大した。

### ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

当社では、40年ほど前に香港の展示会に製



品を出品したこともあるが、当時はコピー商品に悩まされた経験がある。一方、現在の主力製品である液晶関連の装置については、他社に真似される前に売りつくした感はある。

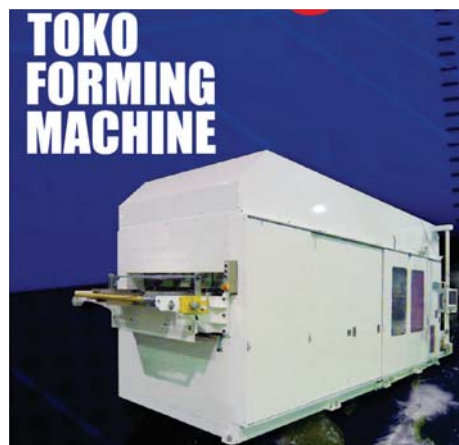
海外事業において関心を集めるテーマは、自動化やオートメーション化である。顧客から最終製品に対する要求事項が示され、それを満たすための機械を製造するというパターンになっている。当社機械を使うユーザー各社のニーズも、自動化や高精度化になっている。

中国などのローカル企業については、沿岸都市部を中心に、人件費高騰に伴い、生産コスト内の人件費削減が課題であり、自動化がテーマになっている。また、東南アジア圏は、自動車産業との関係が深い。そのため、この分野では現地のローカルサプライヤーの需要が日系企業のレベルに追い付きはじめており、当社機械に対するニーズが出てきている。

真空成形機については、中国や台湾のメーカーも同様の製品を製造している。ただし、これらの製品では、最終製品に対する顧客企業や消費者の要求が日本の水準には達していないことが多く、結果的に当社製品に対する需要も現状は少ない。

但し、食品トレーなどを製造する圧空真空成形トリム装置については、外資系店舗の拡大に伴い、トレーの透明度や、微細な破片を問題視するなど、ユーザーの品質に対する要求が高まっているため、台湾、東南アジアを中心に今後の需要が期待できると考えている。

この分野の装置は日本国内でも3社ほどしか手掛けていない。この分野は、完成した食品トレー、特にフタの透明度など、品質に対する要求水準が高い。そうした理由から、日本国内では、日本の成形業の企業が、日本国内で、日本の機械を用いて製造するという珍しい構造になっている。



圧空真空成形機 TFP-TY シリーズ

出所:株式会社トーコー ホームページ

## ■ 安さよりも付加価値で勝負

製品の大幅なコストダウンは難しい。当社の基本姿勢として「付加価値の高い製品を作れば自ずと顧客はついてくる」という方針をとっている。コストダウンについては、避けられない部分もあり、一定の努力は必要である。ただ、コストダウンに労力を割くとしても、全体が10だとしたらそのうちの2~3割程度だろう。

製品価格を下げたところで、アジアの現地ローカル企業には勝てない。低価格製品を出すということは、他企業でも製造できるレベルまで製品の質を下げることであり、同じレベルの製品ならば現地企業のものが選ばれるはずだ。ただ、顧客からの値下げ要請を受けた場合に、どの機能を省略すればどの程度値段を下げられるか、顧客の希望する値段でどれくらいの製品を提供できるか、そういったコスト削減と機能の制限との関係性を説明する材料にはなるだろう。

## ■ 輸出を契機とした変革

輸出を契機とした変革として、社員の様々なスキルが上がったことが挙げられる。特に、トラ

ブルに対処する能力や柔軟性が上がり、臨機応変に対応できるようになった。例えば、船便で輸送中の製品が海中に投棄されたようなトラブルが発生した際に、現地に飛んで対処するといったケースも生じている。海外の現場で現地の人と同じ食事をして生活を共にする、そうした逞しさは増した。

海外事業に関してはスタッフがもっと欲しいと考えており、この点は課題と言える。特に、通訳や運転手をこなし、当社と顧客をつなぐことができる現地人の人材が欲しい。

現在は日本語で契約し、円建てで取引を行っている。今後は取引先の信用調査といった対応も必要になるであろうし、どう対応するかを考えなければならない。

顧客へのアフターフォローについては、現地語の話せる日本人ではなく、やはり現地人材が望ましい。ローカルで仕事をするのは、やはりローカルの人間が最適だと考える。

他の課題としては、製品の設計について現地とやり取りができる人材が必要だと考えている。取引先の製造ライン・機械設備のラインの初期的な構想ができ、設計のノウハウを持っており、かつ英語や中国語等の語学ができる人材が必要である。



作業の様子

出所:株式会社トーコー ホームページ

海外事業では、社内規程やルールに束縛されるのではなく、仕事で培った経験や現場の判断が重要になる。当社は昔から、顧客に迷惑をかけないように判断して行動するという意思統一がなされている。社内で稟議書を通したりハンコをもらったりするのに時間を取られるのではなく、柔軟に対応できるのが中小企業の強みと考える。

### ■ 次のニーズを発掘するマーケティングを

当社としては、様々な産業分野の情報を集め、各分野の産業動向を追って把握し、次のヒット商品、ヒットする産業分野を探すことが課題と認識している。どのような産業や製品の分野があるか、ニーズがあるか等を把握する必要がある。現地の事情がある程度分かれば、海外現地のローカル企業も視野に入れて事業を展開することも可能だと考える。

産業分野によっては、当社の製品を刃型メーカーや金型メーカー等と一緒に提案することも多い。また、そうした業務提携の関係で、現地の刃型メーカーを回って、顧客からのクレームや要望といった情報を集める取り組みも行っている。

集めた情報は、社内で週一回開催される営業会議で情報共有を図っている。この営業会議には、会長・社長を含む営業関係者10人ほどが参加する。また、納品済みの顧客から設計担当者に情報が入ることもあるし、顧客を訪問したエンジニアが顧客の声を聞いてくることもある。こうした情報も社内で共有している。

今後は、受け身ではなく、当社から積極的に働きかけるマーケティングを行う必要がある。これまでは、取引先に納入した製品を海外の現地メーカーが見て、当社にコンタクトしてくる場合が多かった。当社が自分から様々な産業分野の情報を把握し、こちらから営業活動ができ

る状態になれば、ASEAN 地域に営業拠点を設けることを検討してもよいと思う。中国・韓国・台湾については、今後はアフターフォローの需要が出てくると考えており、日本の本社から対応できるようにしたい。

#### ■ 輸出は香川本社を活かす手段

知的財産権の保護を考慮すれば、海外に生産拠点を設けることは考えにくい。現地メーカーとの合弁企業の設立や生産委託は、最後の手段と捉えるべきだろう。

当社の事業拠点は、あくまでも香川であり、最も重要なのは香川の本社で事業を続けられることである。海外の現地企業が製造できるレベルの製品を、当社が現地に進出して生産しても、会社にとって意味はない。様々な産業分野で当社製品のニーズはまだあるので、それを拾い上げて新しい製品を製造した方が良いと考えている。

一方で、現在、自前の代理店や販売網をタ

イに設立すべきか検討している。海外の製造現場では、30～40年前の中古の当社製品が稼働していることも多い。こうした現地顧客の声を拾って「本気でタイの人たちと付き合いおうとしている」と示したうえで進出することが必要だと考えている。なお、進出に関しては一年間にわたってJETROの専門家と一緒に取り組んでいる。



本社工場外観

出所:株式会社トーコー ホームページ

企業名	株式会社ナベル		
所在地	京都府京都市		
資本金	82 百万円	従業員数	142 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	20%程度
主要製品・サービス等	鶏卵の自動洗浄選別包装装置、非破壊検査装置の開発、製造、販売、メンテナンス		

### ■ 事業概要

当社は、1964 年創業の鶏卵選別包装システムを開発・生産する企業である。1979 年に全自動鶏卵選別包装システムを日本で初めて開発する。他にも、日本初となる超音波振動を応用して卵パックのふたを溶着する超音波シール機や、世界初のロボット型鶏卵選別包装装置、分光分析技術により鶏卵の品質管理のための非破壊自動血卵検出装置などを開発してきた実績がある。

当社の製品には、鶏卵の自動選別包装装置、パック詰め装置、非破壊検査装置など、鶏卵の選別・検査・包装といった基本的な機能を備えた製品を取りそろえている。それに加えて、オプション機能として卵に接触するキャリアを洗浄する機能や、洗卵機や乾燥機のブラシを自動で洗浄する装置なども開発しており、顧客の多様なニーズに応えることができる。

当社は現在、国内シェアの約 80%、世界シェアの 20%を占めている。なお、当社の輸出比率は現在、売り上げ全体の 20%を占めており、世界 53 か国に製品を販売、納品している。主な輸出先国は中国、韓国、台湾とマレーシアやタイなどの東南アジア諸国である。主力の海外向け製品は 1 時間当たり 3 万個の卵の選別・包装ができる MEX-3000 である。



ロボット型システム(C-NAEGS シリーズ)  
出所:株式会社ナベル ホームページ



ひび卵検査装置  
出所:株式会社ナベル ホームページ



汚卵検査装置

出所:株式会社ナベル ホームページ

### ■ 海外展開の経緯

輸出を開始したのは、1992年である。マレーシア向けに鶏卵包装システムを出荷したのが最初である。その後は、輸出先国を拡大し、現在は、アジア向け輸出が中心となっている。

一方で、北米や欧州向けについては、本格的なビジネスには至っていない。事業を行う上で、訴訟リスクが高いと考えている。当社装置の操作中に従業員がけがをしたり、後遺障害を負ったりする可能性や、品質検査不良に起因する卵の品質に係る訴訟問題など、当社にとってビジネスリスク自体が高い。そのため、北米では、本格的なビジネス展開を行うまでには至っていない。

欧州への製品輸出についても、現段階ではいくつか障壁がある。第一に、EUで製品を販売するのに必要な「CEマーク<sup>21</sup>」の取得が困難なことがあげられる。第二に、当社はヨーロッパにメンテナンスに対応できる拠点を持っていないことである。卵を生産している養鶏業者にとって、装置の故障は卵の出荷停止に直結し、その企業にとっては死活問題にもつながる。し

<sup>21</sup> EU域内で販売される製品について、分野別のEU指令や規則に定められる必須要求事項に適合していることを示す基準適合マーク。当該製品の製造業者や輸入者、または代理となる第三者認証機関が所定の適合性評価を行ったうえで付与する。一部製品では、条件付きで自己宣言も認められている。

たがって、装置が故障した際には、すぐに対応できる体制を整備しなければならないが、当社の現状を考えると欧州でこのような対応を行うことは困難と判断している。

### ■ 機能と価格のバランスに着目して成功

以上の要因から、当社ではアジアを主体に事業を展開している。2002年にはマレーシアに製造・販売拠点である現地法人「ナベルアジア」を設立し、東南アジア、西アジアを中心に販売を行っている。

ナベルアジアでは、東南アジア向けに廉価版ともいえるMEX-3000という製品を製造・販売している。国内製品との主な違いは、国内向け製品に標準装備されている洗卵や乾燥などの機能を外したことである。日本では、卵は重量に応じて選別され、機械処理による洗浄・殺菌の後、ひび割れや血卵<sup>22</sup>といった品質を検査し、パッキングして出荷する。一方、東南アジアでは、卵を洗ってから出荷する慣習はなく、卵を選別し包装のみでニーズが満たされることが多い。また、ひび割れや血卵の有無を検査する装置に関しても、同様にニーズは少ないと判断している。



アジアでニーズが高い3万卵/時の処理能力を持つ

選別包装装置 (MEX3000)

出所:株式会社ナベル ホームページ

<sup>22</sup> 形成過程で内部に血が混入した卵。品質上の問題はないが、見た目の問題から検査時に規格外品として除外されるケースが多い。

東南アジア向けの装置の価格は概ね 2,000 万円台後半から 3,000 万円程度である。日本向けの製品と比較すると、販売価格で数千万円ほどの価格差がある。

アジアの廉価版製品は、要求される機能を維持しながら、あとはいかに安く作れるかがポイントである。マレーシア工場で安く製品を製造できたのは、日本国内と比較して人件費が安価であること、また東南アジア諸国への輸送費を抑制できたことなどが理由である。ただし、機械の制御に係るモーターや電子部品は日本から送って、現地で組みつけている。

なお、海外の小規模養鶏家向けに、卵を重量で選別する機能に限定した NWG1000 という製品を売り出したところ、想像以上に顧客からの引き合いがあり、現在で合計数百台の販売実績をあげている。

こうした取り組みもあって、2011 年には、マレーシアの現地法人「ナベルアジア」は過去最大の売上げを記録した。

#### ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

顧客の意見やニーズに関しては、メンテナンスや修理で訪問した際に困っている部分や改善してほしい部分などの声を聞くことから始まる。対応したメンテナンスの担当者から、営業担当者に伝わり、改めて同じ顧客に商談に赴くというパターンもよくある。アジアでは、日本国内ほど販売台数が多くないため、メンテナンスの回数自体も日本より少ない市場といえる。

ナベルアジアでは、東南アジア向けの廉価版製品を製造・販売しているが、前述のとおり慣習上の理由から、東南アジア向け製品と国内向け製品と付属機能が異なる。

また、卵を洗浄すると表面のクチクラ層が剥離して菌が入りやすくなるため、ヨーロッパをはじめとした多くの地域において洗卵は認められ



日本でニーズが高い 12 万卵/時の処理能力を持つ  
選別包装装置 (CANOPUS)

出所:株式会社ナベル ホームページ

ていないなど、日本のニーズと大きく異なる。

処理能力に対する要求水準の違いもある。日本では養鶏場の大規模化が進んでいることから、当社の製品にも高い処理能力が要求され、最新の製品では、1 時間当たり 24 万個の処理能力があり、こうした高性能な製品の需要が高い。逆に東南アジアでは、MEX-3000 のような、1 時間当たり 3 万個程度の処理能力の製品のニーズが高い。

こうしたニーズを踏まえ、東南アジアで廉価版製品を製造し各国へ輸出してきた。一般に東南アジアでは、日本国内向けの製品ほど高品質な部素材を要求されない場合が多い。そこで、装置に使用する板金の材質や強度などを現地で要求される水準に合わせて変更し、装置の構造や部品を見直した。また、板金の曲げ加工や切断などの比較的容易な加工を社内で内製化したことで、過剰品質であった部分の見直しを進め、大幅なコスト削減を実現した。最初はどの程度まで自社で製造できるか不安な面もあったが、実際に取り組んでみたら意外と容易に対応できることが分かった。こうして蓄積したノウハウは、国内拠点における新製品の設計・製造にも反映されている。

結果として国内・海外の製造拠点で部品を内製化する割合が増加した。こうした加工機械を制御するためのプログラミングは日本国内で行っており、それを海外拠点に提供する方式

で全社的に業務の効率化ができた。

#### ■ 輸出を契機とした変革

海外展開に伴う社内の変化としては、いくつか挙げられる。

例えば、海外事業を担当する社員は、以前は2~3名だったが、現在は数名増加している。一方、製品のメンテナンスに対応できる人材の確保と育成は重要な課題であると認識している。現時点では、現地の販売代理店では、少し複雑なトラブルや故障が発生すると対応が困難であり、日本の本社から担当者が出向いて修理せざるを得ない。海外の場合、簡単な故障の場合は顧客自身が修理してしまうが、そのレベルを超えたトラブル対応の要請がある場合は、その都度わざわざ日本本社から技術部の担当者が顧客のところに修理やメンテナンスに出向いている状態である。こうした対応にもそろそろ限界を感じており、海外専門の対応部署を設立するタイミングであると具体的に検討し始めている。

また、「売れない」、「利益が出ない」という状況で、あえて海外に進出する理由はないという経営方針が確固たるものになった。これは、当社がアジアやロシア圏を中心に輸出を拡大し、現地法人を設立して製造拠点を構えるなど、海外展開を積極的に進めた結果、大きな自信につながっている。

2014年に世界の約4割の鶏卵生産量を誇る中国市場を対象に現地法人「ナベル上海」を

設立した。ここでは、製造の機能はないが、販売とメンテナンスのみを行っている。

当社では、輸出から直接投資に切り替える基準としては、売上げや利益が一定規模に達することを見極める必要があると考えている。

#### ■ 海外市場の現地事情に対応

当社の経営方針として、「売れない」、「利益が出ない」という状況で、あえて海外に進出する理由はないと認識している。かつてブラジルに進出したことがあるが現在は撤退している。距離的な問題が大きく、装置を出荷するにもコストがかかり、会議の実施においても時差の問題が生じる。また、税金が非常に高額だったことも理由である。



本社外観

出所:株式会社ナベル ホームページ

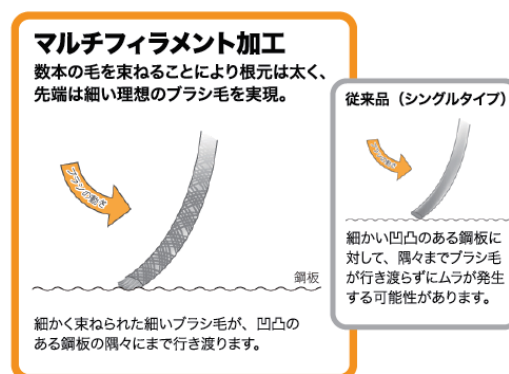
企業名	株式会社ホタニ		
所在地	和歌山県海草郡		
資本金	40,750 千円	従業員数	120 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	40%程度
主要製品・サービス等	工業用ブラシロール、ブラシロール製造装置、スプレー電解装置・ブラッシング装置の製造、販売、メンテナンス		

## ■ 事業概要

当社は 1959 年に創業し、主に製鉄・非鉄金属向け工業用ブラシロールを製造している。製品の種類も「磨く用途」、「洗う用途」、「削る用途」など、顧客の要望に合わせてオーダーメイドで設計できる点が特徴である。

特許を保有した独自の技術が強みであり、その一例として、20 ミクロンの糸を 1,000 本程度束ねたマルチフィラメント加工と呼ばれる技術により、鋼板に疵をつけずに洗浄する事が出来るブラシロールがある。今日では、自動車用の鋼板など付加価値の高い薄板の生産には欠かせない製品を供給し続けている。

当社製品には、円盤状の鉄板(ディスク)に穴をあけ、ブラシ毛を植毛した「ディスクタイプ」の製品と、ディスクタイプを規程寸法にまとめ、積層してブロック化した「カセットブラシ」がある。現在、当社で扱う製品の種類は合計 300～400 種類にも及ぶ。また当社は顧客要求に応じた完全オーダーメイドな製品の製造も得意としている。工業用ブラシに加えて、そのブラシを装填して、鋼板を洗浄及び研磨する為に必要なブラッシング装置や、油や異物の除去効率を高めるスプレー電解装置・ミルロールを研磨するロールポリッシング装置などの製作にも力を入れている。



マルチフィラメント加工の特徴

出所:株式会社ホタニ ホームページ



工業用ブラシを構成するカセットブラシ

出所:株式会社ホタニ ホームページ



現在の海外売上比率は40%程度だが、近年10年ほどで韓国・東南アジア(タイ、インド)に加え、特に中国の売上が拡大している。日系鉄鋼メーカーの海外拠点や日系メーカーが技術協力した現地メーカーが主な販売先であり、今後はインドネシア市場にも期待している。

## ■ 海外展開の経緯

もともと国内の製鉄会社向けにブラシロールの供給を行っていた当社の海外展開は、1990年代初頭からの顧客の海外進出にともなって、提携するブラシメーカーに半製品を出荷したことから始まっている。その後、2000年代初頭から顧客がコスト削減を求めてより活発に海外へ進出し、それに合わせ当社の方針も大きく転換した。それまでは日本の売上を伸ばすことに注力していたが、それ以降は海外事業の売上拡大に注力する方向へ明確に転換していった。海外輸出では、直接顧客と取引する形態や現地代理店を介して販売する形態がある。また、現地の提携企業でブラシの半製品を加工してから顧客へ納入する場合もある。現地加工を行っているのは、中国、タイ、台湾、ドイツ、米国の5か国で計6社である。独占販売代理店契約という、当社製品のみを扱う代理店契約を行っているのは、6社に加え、欧州で2~3社ある。当社の製品は消耗品であるため現地代理店がしっかり顧客をアフターフォローしてくれる体制が理想であると考えている。

現地での需要が大きいと当社で判断した中国においては、2008年に現地法人を設立し、同様にタイでは2014年に現地法人を設立した。現在当社では、輸出の拡大と現地法人での加工の両面から海外展開を推進している。

## ■ 海外進出後の現地事情

中国では、現地の競合他社よりも高い品質レベルを求めている顧客も多く、当社製品の引き合いも増えている。当初は英語でビジネスを行っていたが、実際にブラシを使う現場レベルになると、英語がほとんど通じなかった。やはり、現地語でニーズをつかむ必要があり、顧客と中国語でコミュニケーションができることは営業の最大の強みであることが分かった。そのため、日本に留学と就業の経験がある日本語が堪能な中国籍の人材1名を日本で採用した。タイについては、顧客から紹介された現地企業と業務提携を行い、合弁会社を設立した。この会社には販売機能のみならず、ブラシの半製品の加工及び納入を行ってもらい、現地顧客からの受注拡大を図っている。

## ■ 海外と日本のニーズや商習慣の違い

当社は、海外展開を推進する中で、ニーズや商習慣の違いもしっかりと認識するようになった。

例えば、東南アジアをはじめとした新興国での工業用ブラシに求められる基準と、日本のそれとは明らかに異なっている。日本では植毛密度が濃いブラシがスタンダードだが、インドにおいては、ブラシは密度が粗いパンチブラシが主流である。製造工程も日本とは大きく異なる。価格については日本向け製品の半値以下の場合もあり、語弊があるかもしれないが、新興国の現地ニーズはそのレベルで事足りるとも解釈できる。価格、構造、耐久性能、製造方法、ブラシ交換頻度も日本とは全く異なり、現地顧客がそれで満足しているのが実情であることを、海外展開を通じて初めて認識した。



洗浄用ブラシ

出所:株式会社ホタニ ホームページ



研磨用ブラシ

出所:株式会社ホタニ ホームページ

欧州では、営業方法など商習慣が日本と大きく異なると感じている。現地では、顧客側から用があれば声をかけてくる展示会方式が主流であり、日本のような客先の細かい要求に応じようとする提案型営業が馴染まないことが分かった。当社は、2010年に欧州での市場調査を目指して、ドイツに駐在員事務所を設けたことがある。商習慣の違いに加え、為替の影響などの課題も多かった。最終的には現地に代理店を設立した後、販売権を移譲した。

## ■ 海外顧客向け製品開発の考え方

日系鉄鋼メーカーの進出等による影響を受けた現地鉄鋼メーカー等のニーズ向上により、当社製品の品質が認められ、当社に新製品開発の依頼がくるようなケースは、今後も可能性があると考えている。ただし、その場合に留意すべき点は、現地仕様に合わせた製品を適切な価格で提供することで、現地の競合他社との競争に打ち勝つ必要があると考えている。

## ■ 輸出を契機とした変革

当社では、輸出等の海外事業の拡大により、自社内の変化も実感している。

まず、人材の能力向上という観点から、新規採用条件については、2005年以降は英語力としてTOEIC800点以上を条件とするなど厳格化した。やはり、海外取引業務に係る書類や事務作業の増加にとまらぬ、関税や貿易に関する事務ができる専門性を有した人材の確保も望ましい。現在、海外担当は4名(中国担当者1名含む)だが専任者はいない。今後海外売上比率が5割以上に上がれば、具体的に専属部署の立ち上げも必要であると考えている。

一方、社内連携力の向上や情報システムの導入といった組織・インフラ面も変革した。本社と営業本部の間では2007年初頭に社内システムを刷新し、海外を含めた顧客からの依頼内容、苦情内容、見積り、技術資料、図面などの必要な情報を一元化した。これにより、営業部門、製造部門、技術部門がリアルタイムで同じ情報を共有できるようになり、そういった仕組みがなかった以前に比べ大幅な業務効率化とコミュニケーションの促進が実現できたと実感している。

最後に、品質管理の強化を行うべく、毎月1回、全製造グループが一同に集まる生産会議を実施するようになった。会議では生産量の報

告だけにとどまらず、不具合に対する品質の改善活動の定期的な進捗報告も行っている。小さなミスだったとしても、当社のみならず顧客の製造工程への影響も甚大となり、その後の対応のための多大な労力が発生する。直接的なダメージに加え、信用問題や補償問題にも発展しかねない。こういったリスク認識、物理的な距離が遠く、言語や法律も異なる市場で起こり得るという意識が、輸出事業を通してさらに高まったおかげで、検査工程基準がより一層厳格になり、日本国内向けの製品に対しても以前より高いレベルで管理するようになった。



本社外観

出所:株式会社ホタニ ホームページ

企業名	株式会社松浦機械製作所		
所在地	福井県福井市		
資本金	90,000 千円	従業員数	292 名
輸出形態	併用 [直接輸出、間接輸出]	海外売上比率	70%程度
主要製品・サービス等	工作機械(マシニングセンタ)・金属光造形複合加工機の製造、販売 CAD/CAM システム販売		

## ■ 事業概要

当社は、1930年創業、1960年設立の工作機械メーカーである。工作機械の企画開発から製造、販売、アフターサービスまでを一貫して行っている。工作機械とは工業製品を作るための部品を製造する機械であり、マシニングセンタ(Machining Center、以下 MC)が当社の代表的な製品である。

MC とは、コンピューターによる数値制御(Numerical Control、以下 NC)で自動化された、多様な金属加工を行う工作機械である。一般的な NC 工作機械は、人間が手動で工具を交換するが、MC は多種・多数の工具の自動交換機能を備えている。刃物を取り付ける主軸(スピンドル)が水平方向のものを横形、鉛直方向のものを立形といい、立形は設置スペースが小さくて済むことから、現在主流となっている。縦、横、高さの3軸で加工を行う3軸の MC や、回転運動を行う2軸を加えた5軸の MC がある。

当社のMCは、高速加工と高精度加工が特徴である。高速加工を実現するためには、主軸の最高回転数を向上させることが重要で、当社では最高で毎分60,000回転という高速主軸を開発している。また、従来のMCでは、ボ

ールネジを利用して工作物を動かしている<sup>23</sup>が、当社は工作物を動かす送り軸をリニアモータ駆動させる技術をいち早く開発した。こうした技術開発により、高速加工と高精度加工を可能にしていることが、当社製品の特長である。

## ■ 海外展開の経緯

当社の海外事業の始まりは、1975年に立形MCを米国に輸出したことであった。1990年代のはじめ頃までは北米への輸出が中心だった。主な商品は中型または小型の3軸MCであり、海外への輸出は、昭和50年代から急拡大した経緯がある。

売上のうち、輸出比率は72.9%を占めている。当社の海外事業については、全体の比率で、ヨーロッパ:アメリカ:日本:アジアの比率が3:3:3:1のバランスになることを目指している。全体の比率をこのバランスに保つことができれば、景気の波の影響を受けにくいというのが理由である。ここ数年はヨーロッパの比率が高めである。直接輸出に関しては、新興国の発展のペースが想定したよりも緩やかだった。

<sup>23</sup> モーターの回転運動をボールねじで直線運動に変換し、加工物を移動させる方式。動力伝達の過程で僅かに歪みが発生するため、加工部の移動(送り)や位置決めズレが生じてしまい、高精度加工を行う際の阻害要因となる。



本社外観

出所:株式会社松浦機械製作所 ホームページ

## ■ 台湾企業との提携

1ドル 80 円から 90 円という円高の状況が続いたため、アジアからの調達比率を上げることになり、台湾の色々なメーカーについて調査していく中で、最も製品や業務レベルのグレードが高いと判断した現地企業と OEM 契約を行った。同企業が製造した立形 MC に自社製の主要基幹パーツを搭載し、価格を抑えた立形 MC として 2012 年から販売を開始した。同社との提携にあたっては、技術系や製造系の社員が何度も現地を訪問して打合せや準備を重ねた。台湾の企業や社員は、日本人と波長が合うという点も大きかった。

現在は、低価格の立形 MC には台湾の 100% 子会社製の主軸を搭載している。子会社設立当時、日本本社の主軸の供給能力が低かったため、本社の供給能力を上げるか、台湾で供給能力を上げるかを検討し、最終的に台湾から調達することにした。当時は円高だったため、日本でくみ上げる機械に台湾製の部品を入れることでコスト低減を図る目的があり、台湾に部品をソーシングすることを望んでいた。主軸の外販もしたいという方針になったため、主軸の生産に絞った単機能の会社で製造することにしたものである。この会社で製造した主軸を採用してくれる企業も徐々に増えて

きている。

製造業に関しては、ドイツと日本が世界でもトップグレードに位置している。台湾で提携した企業は、その製品群の値段とパフォーマンスの点で、当社としても納得のいくクオリティだった。

## ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

海外展開については、投下する資本の問題がある。できるかどうか手探りで進めなければならない。MC については、業界規模の問題、集約と棲み分けの問題もあり、特殊な業界であるといえる。また、特に高性能な製品を製造しているメーカーほど、労働集約的な意味合い、属人的なスキルに依存する部分が大きくなる傾向があるとの印象もある。

海外向け製品については、性能や機能を制限した製品を販売してはいるが、高性能・高品質を追求した上位の製品を知らなければ、その下位製品を知ることもできない。上位の製品を手掛けることで、外せない機能を把握し、製品の機能を簡素化して下位の製品を作れるようになる。また、原価が高ければ、性能を上げなければ生き残ることができない。こうした様々な事情を勘案した場合、当社ではハイエンド製品に軸足を置いて事業を展開している。海外展開に関しては、米国での販売で取引のあった現地商社を、2013 年に 100% 子会社にした。現在、海外の販売会社としてアメリカ・カナダ・イギリスに 1 社、ドイツに 2 社を置いている。また、中国・上海には営業拠点を設けている。

海外販売を代理店から子会社に変更してから、顧客のニーズを把握しやすくなった。顧客の声、特にクレームに関する情報がダイレクトに伝わるようになったのが大きい。生産財は修理しながら使うものであり、どのような問題が発生しているかを把握することは非常に大事であ

る。販売や営業のために子会社を設立するか否かは、収益性とリソースやリターンの問題である。

生産財は、生活消費財などと比較すればマーケティングの影響は大きくはない。ただし、マーケティングや技術部門は、どのような機能を持たせ、どれくらいの耐久性をもたせるかなど、顧客のニーズや意見を製品に活かしている。

 Matsuura  
PREMIER MACHINE TOOL MANUFACTURER



MAXIA

5軸制御立形マシニングセンタ MX-850

出所:株式会社松浦機械製作所 ホームページ

 Matsuura  
PREMIER MACHINE TOOL MANUFACTURER



立形マシニングセンタ VX-1500

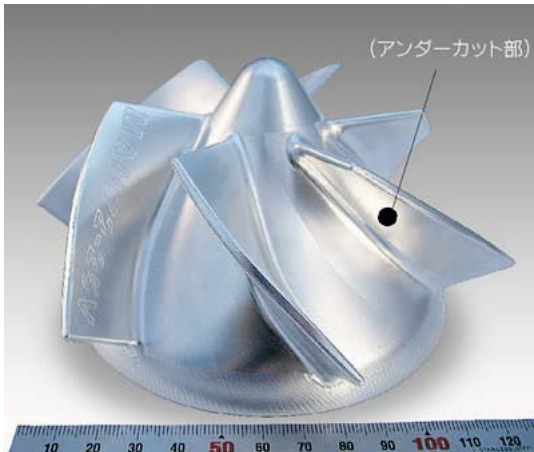
出所:株式会社松浦機械製作所 ホームページ

MXシリーズ(5軸制御立形マシニングセンタ)の520と850は国内生産拠点である武生で製造しており、この2つの製品の発想は似ている。これらは、立形3軸機から同時5軸機の間を埋める製品であり、低価格で使いやすい5軸機を製造することになったものである。自動衝突防止機能もついており、顧客からの評判も上々である。

当社の製品のうち、台湾ではVX(3軸立形マシニングセンタ)を製造している。VXは当社製品のラインナップのうち、MC本体をOEM生産し、かつ一部機能を制限することによって低価格を実現した製品である。

マツウラの製品の年間販売台数が500台程度であるのに対して、台湾で生産した製品の年間販売台数は100台程度である。台湾製製品の顧客の6割以上は個人または少数の事業主が受注生産や加工を行うジョブショップが占めている。

当社が製造するMCのように、高度な工作機械の場合、機械の動作をきちんと制御できるアプリケーションエンジニアがいなければ使いこなせない。そうした環境がまだ整っていない国は、まだ当社製品を投入する時機が来ていないといえる。こうしたエマージングマーケットでアプリケーションエンジニアが育ってその国の製造業が高度化していけば、結果的に当社のビジネスチャンスも広がる。そうした時期が来ることを当社でも願っている。



同時5軸加工による加工例

出所:株式会社松浦機械製作所 ホームページ

### ■ 輸出を契機とした変革

海外事業だけが要因となった訳ではないが、情報伝達という点では、新規や既存の顧客のステータスが把握できるようなシステムを導入した。これは国内外の顧客のDBを統合したものであり、顧客の情報を入力すると関連するデータがポップアップするようになっている。最初はアメリカの子会社に導入し、現在は本社への導入を進めようとしている。

また、海外展開を進めることで、英語の能力に対する要求水準が高くなった。語学を学習する費用は、半額を会社が負担する制度を導入している。現在では、WEB上の会議システムでアメリカや欧州と会議を行うことも多く、業務の効率化を図っている。なお、社員の士気

(モラル)は昔から高かったように思う。

業務プロセスについては、それほど変化していない。ただ、全社ベースでの開発会議を定期的に変更するようになった。この会議の結果を代理店会議で代理店に伝え、営業サイドの意見を聞いている。

### ■ 日本をモノづくりの基点に選択した理由

海外への現地進出には、様々なハードルがある。イニシャルコストをはじめとした金銭的なコストもあるし、人を育てるために必要な時間も考えなければならない。特に人を育てることは難しく、当社の製品のように、製造するにも使いこなすにも高度な知識や技術が必要となれば、そのハードルは高くならざるを得ない。製造業の人間には、ルールを受け入れる従順さと、作るものに自分を投影するプライドが必要だと考えている。こうしたモノづくりができる国というのは限られており、結果として高機能な製品については、海外現地ではなく日本国内で生産することを選択した。

MCを製造する企業は比較的倒産が少ない。これは事業運営に関する変数が多いこと、またそれに対する対応力が高いことが理由として挙げられる。リーマンショックのような出来事があると受注が大きく変動するが、こうした景気変動の波にも慣れている。

企業名	株式会社ミカサ		
所在地	大分県大分市		
資本金	10,000 千円	従業員数	6 名
輸出形態	間接輸出	海外売上比率	25%程度
主要製品・サービス等	自己処理型トイレの製造、販売及びレンタル		

### ■ 事業概要

当社は1989年に創業した企業で、自己処理型トイレの製造・販売・レンタルなどを主な事業としている。

当社で扱う自己処理型のトイレは、①燃焼式と②生分解式の2種類である。①燃焼式とは、灯油を燃料にして、発生したし尿を焼却する方式のトイレである。当社で特許を保有しており処理能力も高いが、化石燃料を使用しているため最近では需要がなくなっている。

近年、需要が高まっているのが、微生物の分解機能を利用した②生分解式のトイレである。これは、筐体内の木材チップを媒体とし、ヒーターによる加熱や木材チップの攪拌によってし尿に含まれる微生物の活動を活性化させ、し尿を分解することができる。環境負荷が少ないことや、洗浄用の水が不要で省資源であることなどの理由から、全国で導入されるケースが増えている。過去の実績では、富士山や熊野古道といった環境への配慮が必要な国内の観光地のほか、建設現場などで利用されている。



燃焼式トイレミカレット導入事例(富士山)

出所:株式会社ミカサ ホームページ

### ■ 海外展開の経緯

当社の生分解式トイレ、燃焼式トイレといった製品は、もともと国内市場での販売が中心である。海外に進出したのは、ODA 事業の調達業務を担当する一般財団法人日本国際協力システム(JICS)が、ペルーに当社のトイレを設置することが可能かどうかを問い合わせてきたのがきっかけである。その後、プロジェクトをまとめる商社と組んで入札に参加し、最終的には商社を経由した生分解式トイレの輸出につながった。

ペルーにおける ODA 事業では、トイレを設置する候補地は既に選定されていた。地理的



な環境や想定する処理人数などを検討し、設置する場所を決定した。2～3 か所は設置を見送ったが、大半の場所は設置することが可能だと判断した。

納品したトイレは、国内で販売している製品と同じもので、太陽光発電装置やバッテリーなどを組み込んだ製品である。ペルーでは最終的に6か所に16台を2015年に納品した。

ペルーのODA事業で設置した16か所のうち、1か所で太陽光発電装置一式が盗難の被害に遭ったが、その他の地域では問題なく稼働している。納品したトイレのメンテナンスは、2年に1回程度、生分解に使用する木材チップ(おがくず)を交換する程度で、この木材チップは現地調達が可能である。この事業では、当社の製品を商社経由で現地代理店に引き渡す形式であり、メンテナンスはこの現地代理店が行うことにしている。

#### ■ 継続的なビジネスにつなげるという課題

ペルーでの取組みに関する反省点を挙げるとしたら、次のビジネスへの展開や広がりには欠けたことではないか。ODA事業の場合、日本政府という最高のパートナーがいることから、相手国での待遇も非常に良いし、政府や自治

体の要人とも面会できる。今思えば、ペルーの政府関係者と人脈を作れなかったことが惜まれる。担当省庁や納品場所の担当者となつてつながりがあれば、次の事業の話も出たかもしれない。現地の代理店が当社のトイレを気に入ってくれば、商社や代理店から新しいビジネスが広がる可能性はある。海外でビジネスを展開するには、現地の事情に精通した人脈が必要である。

可能ならばアジア圏を対象に輸出事業をやりたいが、現時点では機会を得られていない。当社にとっては、国の事業として海外展開に取り組めるのがベストである。日本のODA事業について海外でよく指摘されるのは、支援・提供した製品や部品を現地で調達できないということだ。一度壊れると修理することができず、そのまま放置されることも多いと聞く。企業としては、ODA後のビジネスの展開を視野に入れて取り組むことが必要だろう。

#### ■ 現地ニーズの把握と製品への反映

海外市場における需要調査は、当社単独で行ったことはないが、地域の異業種交流会で入手した情報や、当社相談役が世界各国を訪問した経験から、海外でニーズがあることは感



ペルーに納品したバイオミカレット  
出所:株式会社ミカサ 提供



独立型太陽光発電システムを利用した  
バイオミカレット導入事例  
出所:株式会社ミカサ ホームページ

じていた。実際に、アジアや世界で、何十億人という人口がトイレ不足に直面している。特に開発途上国やインフラが未整備な国では、政府機関でも民間でも、トイレの需要は非常に大きかったが、結果として製品の輸出にはつながっていなかった。

輸出に至らなかった理由は、製品の価格である。当社の製品は平均的な製品で1台280万円程度であり、太陽光発電装置などを組み込むと180万円ほど追加コストがかかる。

10%や20%のコストダウンならば、性能や機能を制限することで対応できるかもしれない。だが、開発途上国では10分の1、50分の1という価格を要求される。JETROにも相談したが、10分の1の値段でも現地市場で販売するのは難しいという結論だった。そうすると、10年先を見据えて現地法人を立ち上げ、全てを現地生産するくらいでないと対応できず、当社の体力では不可能である。また、海外でビジネスを行おうとすると、現地での人脈や影響力などがないと要領がつかめず、話が進まない。

当社トイレの先進国への輸出は、可能性はあると思う。ただし、当社単独では難しい。当社と同様の製品を扱っている企業は、国内の主要な企業だけで5社程度あるほか、海外にもある。

当社が手掛けた海外事業は、ある意味でBOPビジネスともいえる。だが、より多くの人により多くの製品を販売するという方向性では考えていない。薄利多売ではなく、販売した製品で一定の利益を確保するという方針は変えたくない。安価な商品を販売するよりも、その国の代表的なトイレとして認識されるような付加価値の高い製品を販売したい。

## ■ 輸出を契機とした変革

海外事業を手掛けることで、当社にも変化が生じた。過去の当社受注実績は年間3台から5台程度で推移することが多かったが、ペルーの事業では16台を短期間で納品した。従来の約3倍の生産量になるため、臨時的に人を呼んで大量に製造する段取りを整えた。また、一社購買から複数購買に切り替え、コストや品質を比較して材料や部品を調達することが可能になった。複数社からの調達は、取引先が廃業した場合への備えにもなる。また、大量の製品を製造することで、スケールメリットが生じたことも挙げられる。

新聞やテレビなどのメディアで紹介されることも増えたため、社会的な認知度も上がった。社員からも「こんな仕事ができるとは思わなかった」という反応があり、社員の士気が上がるという効果もあった。

現在、当社と当社関連会社はJICAが実施するODAを活用した中小企業海外展開支援事業(普及・実証事業)へ応募し、カメルーン現地でのトイレ事業展開に向けて取り組みを始めた。カメルーンでは、日本のODA事業で学校建設も進められており、当社と当社関連会社が応募している普及・実証事業でも、学校を含めた公的な場所に公共トイレを設置することを目的としている。事業が順調に進めば、首都・ヤウンデ市の大通りや、カメルーン第一大学に設置する予定である。

カメルーンでのODA事業は3年がかりの取り組みになる。現在はカメルーンのトイレ事情などを調査してきた段階で、次回訪問する際には調査と併せて実際にトイレを20台ほど設置し、実証試験を行う予定である。

ちなみに同じアフリカ市場では、トイレ製品や建材・住設商品の大手企業がケニアに進出しているほか、国連児童基金(UNICEF)や世界

銀行もトイレの普及を進めている。ただし、大企業は高機能なトイレ、世界銀行や UNICEF は簡易トイレが中心であり、当社の製品とは別方向からのアプローチである。こうした状況をふまえて、当社ならではの付加価値を出しつつ、設置する場所も選んで取り組んでいきたいと考えている。

トイレ事業に関しては、販売ではなく、レンタルで製品を供給するという選択肢もある。製品を販売することでまとまった現金が入る点は非常に大きい。安定性ではレンタルも有効である。実際にカメルーンの建設現場でも、仮設トイレが利用されているのを見ており、需要はあると考える。

カメルーンでの事業は、地元大分の自動車整備工場や鉄鋼会社と一緒に新会社を立ち上げて取り組んでいる。3社で協力することにした経緯は、もともと経営者同士が親しかったことや、何か海外事業に取り組みたいという点で意見が一致したことが挙げられる。具体的な自社開発商品が当社のトイレだけだったということもあり、まずは当社のトイレで海外展開を図った。

自社開発商品を持っている中小企業であれば、海外志向があると思う。ただ、関心はあっても実際に取り組むにはハードルが高いというのが実情だろう。当社のような小規模な企業にとっては、輸出先との距離もハードルになるし、人手も足りない。当社でペルーの事業を担当したのは、社長である私と電気制御を担当している社員の2名である。継続して海外展開するなら体制整備も必要である。

JICA へ応募したカメルーンにおけるバイオトイレの普及・実証事業が事業として採択されれば、いずれは現地生産することも視野に入れている。ただし、発展途上国や開発途上国では工業が発達していないため、部品を調達す

ると非常にコストがかかる。例えば、当社のトイレ処理槽で使用しているステンレスは他国からカメルーンに輸入するしかないため、日本国内で調達する場合の10倍ものコストがかかる。一方で、日本からの製品輸送コストを考慮すると、最終的には現地で生産するしかないと思う。現在、ステンレスではない別の資材で代替できないか検討している。

### ■ 輸出と国内事業、そのバランス

海外事業には、機会があれば前向きにチャレンジしたいと考えている。現在手掛けているカメルーンでの事業についても、当社や協力企業である他の2社にとっていいビジネスになるように進めたい。ただ、国内事業とのバランスは常に冷静に見ることが必要だ。

ODA 事業は、基本的に単発の事業として実施されるため、それを契機として自分たちの仕事を育てていくという意識が必要である。カメルーンにおける普及・実証事業でも、有効性が確認されれば将来的な需要の掘り起しにつながる可能性はある。ただし、結果が出るまで3年から4年はかかる見込みであり、継続的な需要が発生するか、ODA 事業として採択されるかといった企業側でコントロールできない要件も多く存在している。

現在は国内の事業環境も追い風であり、海外事業にかかる労力を、国内事業に注力するという選択肢もある。

ペルーでの ODA 事業に取り組むことで当社と当社製品の知名度も上がったことを考えれば、海外事業に取り組むことは決してマイナスにはなっていない。事業上のリスクを考えれば、2年から3年おきに海外事業を実施し、国内にその成果を還元するというスポットでの取り組みが良いのかもしれない。

## 第3章. 輸出を行う中小企業にみる変革

第2章では、輸出に取り組む中小企業の事例研究を行った。本章では、(1)事例企業が輸出に取り組んだ背景はどのようなものか、(2)輸出に取り組むことで、事例企業にどのような変化が生じたのか、の2点について分析を行う。

### 1. 輸出に取り組んだ背景

事例企業が輸出に取り組んだ背景は、3つに分類できる。①既存顧客の海外進出に伴い、輸出に取り組んだケース、②国内生産のメリットを重視し、輸出を選択したケース、③輸出にチャンスを見出し、積極的に取り組んだケースである。

①既存顧客の海外進出に伴って輸出に取り組んだケースとして、ホタニの事例があげられる。製鉄・非鉄金属向けをはじめとした工業用ブラシロールを製造しているホタニでは、主要取引先である製鉄会社が海外進出したことが、輸出への取組みが本格化する端緒となった。顧客が進出先においても日本と同じ水準のブラシ製品を要求したため、本格的に海外への輸出事業に取り組むに至った。このように、海外でも日本国内と同等品質の生産を追求するために、顧客が中小企業に対して製品供給を求めたことが、輸出開始の契機となっている。

②国内生産のメリットを重視したケースでは、海外直接投資のメリットとデメリットを勘案したうえで、最終的には輸出を選択している。製材・木材加工機械などを製造するキクカワエンタープライズでは、中長期的な成長という観点から、国内生産による輸出を選択している。生産拠点を国内に集中することで、人材の育成や技術・ノウハウの蓄積が効果的に行えることを重視しての選択である。

油圧裁断機などを製造するトーヨーでは、国内本社で事業存続に必要な業務量を確保するという観点から、製造拠点は国内のみとすることを選択した。また、過去に海外展示会に出展した製品を模倣された経験から、ノウハウや知的財産権の流出を防止し、自社の優位性を保つためにも、輸出を選択している。

一方、これらと異なるのが、③輸出にチャンスを見出し、積極的に取り組んだケースである。CNC旋盤による精密加工に強みを持つエムテックは、医療関連の受注を取り込むことで、自動車部品に集中していた自社の事業構成を、少量多品種・多極分散型に変化させようと考えていた。そうしたなか、海外視察、特にドイツにおける中小企業の高い利益率や技術水準などを認識したことで、自社の高い技術力が武器になると考え、先進国市場で勝負する可能性を見出した。その後、同社は毎年、海外展示会への参加や現地企業との商談を重ねるようになり、自社の技術力を評価してくれた海外企業への輸出を開始している。

精密細管を製造・販売するエスクでは、従来の主要顧客である自動車や半導体などの産業分野から、医療分野へと事業の比重を移した。同社では、自動車産業などは景気変動によって大きな

影響を受けるため、景気に左右されにくい医療分野に着目した。エスクは、海外市場における自社の技術や製品の立ち位置を確認するために海外での展示会に参加し、海外企業から高い評価を得る。加えて、同社が手掛ける精密細管は、多様な産業分野で需要があると認識した。そのため、小口取引であっても、世界中からニーズを集めれば、リスクを回避しつつ成果が見込めると判断し、本格的に輸出に取り組むことを決めている。

上掲 3 つのパターンをみると、①既存顧客の海外進出に伴い、輸出に取り組んだケースや②国内生産のメリットを重視して輸出を選択したケースでは、古くから輸出を行うなど、輸出年数の長い企業が多い。

一方、③輸出にチャンスを見出し積極的に取り組んだケースでは、比較的最近になって輸出を開始した企業、あるいは本格的に輸出に取り組み始めた企業が多い。展示会での情報交換などを通じて、自社の技術に改めて自信を得た企業は、輸出を現実的かつ魅力的な選択肢として受け止め、積極的に取り組んでいる。もちろん、輸出への取り組みにはメリットもあれば、デメリットもある。しかしながら、海外に触れて刺激を受けた中小企業は、近年、輸出への取り組みを積極化させているといえよう。

## 2. 輸出への取り組みは企業にどのような変化をもたらすのか

第1章でみたように、輸出に取り組む中小企業は、現地ニーズの把握や製品開発、人材などで課題に直面している。こうした課題の解決に取り組む過程では、中小企業に何らかの変化が起こることが想定される。また、輸出への取り組みは中小企業に対して、売上高の増加や利益の増加をもたらすだけでなく、品質管理や設備、組織マネジメントといった経営管理面で高度化を促すことも、第1章の分析で明らかになった。

では、輸出に取り組むことは、中小企業に対して、現地ニーズの把握や製品開発、人材、経営管理といった点で、具体的にどのような変化をもたらすのだろうか。またそうした変化は、どのようなプロセスを経て起こるのだろうか。ここでは、第1章の議論を踏まえて、(1)現地ニーズの把握、(2)製品、(3)品質管理、(4)設備、(5)組織・マネジメント、(6)人材といった点に着目して、事例企業の取り組みを分析する。

### (1) 現地ニーズの把握

輸出に取り組む場合は、これまでとは異なる情報収集が必要となることが想定される。事例企業は、輸出開始前後に、海外顧客のニーズをどのように収集・把握したのだろうか。海外顧客のニーズ把握に関しては、三つのパターンが見られた。それは、①日本国内の既存顧客を通じた情報収集、②商社の活用、③展示会の活用である。

以下、それぞれのパターンについて、具体的事例とともに見てみよう。

#### ①既存顧客を通じた情報収集

中小企業にとって、日本国内で築いた既存顧客とのネットワークは、海外取引においても重要である。ひとつは、その顧客自身が海外においても引き続き重要な販売先になる点である。そしてもうひとつは、海外進出した既存顧客を媒介として、別の日系企業や海外企業が新規顧客となる可能性があることである。

日本国内の既存顧客を通じた情報収集としては、トーコーが該当する。トーコーでは、既存顧客である日系の家電・電子機器メーカーが海外に生産拠点を移転したことが輸出増加の契機となっており、取引を通じて海外顧客と接触して現地市場のニーズを把握できるようになった。その後、海外企業が日系企業と競合するようになった結果、日系企業と同水準の機械装置を必要としている状況を把握し、取引の開始や輸出の拡大につながっている。

なお、日本国内の既存顧客を通じて情報収集を行う事例企業をみると、日本国内の既存顧客が海外進出し、それに追隨して当該顧客の海外拠点に向けた輸出を拡大した企業が多い。

#### ②商社の活用

顧客ニーズを把握する際に、商社や代理店が関与するケースも見られる。自社製品の特徴や経営資源の制約を踏まえると、自ら海外で情報収集を行うことは効率的でないこともある。その場合は、

必然的に、広範な営業網と顧客候補を把握している商社などを活用することが有効となる。

こうした事例としては、ジー・イー・エスが該当する。ジー・イー・エスでは、自社製品に対するニーズの把握には、取引のある商社の情報収集・仲介機能を活用している。同社の製品はカスタマイズ品であるため、製品のマーケットが小さく、ピンポイントで新規顧客を開拓することは困難である。そのため、独自に新規顧客の発掘を行うのは効率が悪いと認識しており、海外取引に関しては、商社や代理店の情報収集機能を活用している。

### ③展示会の活用

展示会の活用も顧客ニーズの把握につながっている。こうしたケースとしてエスクの事例が該当する。エスクは海外市場における自社の技術や製品の立ち位置を確認するために海外の展示会に参加し、そのことがきっかけとなって、本格的に輸出に取り組むようになった。エスクの場合、海外の展示会が具体的な商談の場であることをふまえて参加したことが、短期での取引成立に大きく貢献している。加えて、海外企業の技術者と直接対話できる機会として展示会を捉え、海外企業のニーズを研究・開発段階で把握できている。そのことが結果的に、海外企業との取引につながっている。

展示会への参加も、中小企業にとっては時間的・金銭的な負担となる。そのため、その場で商談成立を目指すだけでなく、中長期的な顧客との関係構築や自社技術に対するニーズを把握する場としても活用することで、展示会への参加メリットを最大化することが重要と考える。

このように、事例企業は、輸出開始前後に、さまざまな手段を用いて、海外企業のニーズ把握に努めているが、全体的な傾向として、自ら現地ニーズを丹念に調査して輸出に取り組んだ企業はそれほど多くない。海外企業からの打診や既存取引先の海外進出などを契機として、ある意味、受動的に輸出を開始する事例が多く見られる。



展示会の様子(有限会社エスク)

出所:有限会社エスク 提供

一方で、輸出がある程度軌道に乗った後は、顧客が日系企業であるか海外企業であるかを問わず、可能な限り顧客の意見や要望を直接把握しようとする傾向が強い。サイトウ製作所では、取引のある商社が海外展示会で同社の製品を出品する際には、社員を直接派遣して現地情報を収集している。また、インドネシアに社員を派遣して現地ユーザーを回り、自社製品の利用目的や使用方法を把握する取組みを進めようとしている。

一般的に中小企業は、顧客ニーズへの対応を重視する企業が多い。定期的に顧客と接触し、直接対話によってニーズや需要を掘り起こす。こうした中小企業にとって、海外企業との接触は、距離や時間などの問題から困難を伴う。だが、上掲の事例にみられるように、輸出がある程度軌道に乗った後には、海外顧客との間でも直接的な情報収集をしようとする動きがみられる。

海外での視察や海外展示会に参加した事例企業は、海外市場のニーズや要求水準を体感することで、自社の製品や技術に対する高い評価に自信を深め、海外でも勝負できるという手応えを感じている。そして同時に、自社の実力が海外企業と対等以上であると早くから認識できた企業、あるいは海外企業に対する自社の強みと弱み、優劣を正確に認識して事業に反映できた企業が、輸出に積極的に取り組んでいる。

もちろん、製品や技術に絶対の自信を持ち、確信をもって海外に輸出する企業もあるだろう。だが、多くの中小企業にとっては、海外市場から認められ、評価されることが、輸出に取り組むきっかけとなるものと考えられる。

## (2) 製品

事例企業をみると、多くの企業が、輸出開始時点で保有していた製品および技術を活用して、輸出に取り組んでいる。

ナベルは、鶏卵の洗浄・選別・包装・検査などの既存技術に基づく卵包装システムの輸出を契機として海外に進出している。同社では装置の機能を制限した廉価版も東南アジアで製造・販売しているが、これは海外事業が一定の成果を上げてからの取り組みであり、基本として国内事業で培った技術が輸出の基礎となっている。

ミカサは、初の ODA 事業に参画するにあたって、国内でも販売・賃貸している生分解式トイレと太陽光発電装置・バッテリーなどを組み合わせた既存の製品を海外に設置しており、海外事業向けに新規製品を開発してはいない。

事例企業の多くが、輸出開始時点で保有していた製品を活用して、輸出に取り組む理由として、当初から海外向け新製品を生産するのは、中小企業にとってリスクが高いと認識していることが指摘できる。また、多くの中小企業では経営資源が限られていることから、海外向け新製品を開発・生産するだけの余裕に乏しいことも理由となっている。インタビュー調査でも、複数の企業が、販路や売上・利益の見通しが不透明な段階で新たな製品を企画・開発するのは現実的ではないと指摘している。こうした事情から、製品に関しては、輸出開始時点で保有していた製品を活用して、輸出に取り組んでいる。



一方で、一部の企業は、輸出が軌道に乗った段階で製品の改良や開発に着手している。こうした企業をみると、①製品、②製造プロセス、③顧客への提案方法において、変化がみられる。

①製品に関する事例としては、松浦機械製作所が該当する。松浦機械製作所では、台湾企業と提携し、OEM による生産体制を整えることで、性能や機能を限定した低価格帯の製品を海外で販売する体制を構築している。これは、低価格製品によって新規顧客層を開拓するだけでなく、将来的な高級機へのシフトを視野に入れた、中長期的な戦略でもある。つまり、自社が最大の強みを発揮する多機能・高性能という商品群に軸足を置きつつ、将来的な顧客獲得に向けた布石であるといえる。

②製造プロセスについては、ナベルが該当する。ナベルでは、構成部品に関して素材のグレードを見直したほか、比較的製造・加工が容易な部品については自社内で製造・加工し、部分的な内製化を進めるといった変化が生じている。また同社は、東南アジア向けに廉価版製品を販売している。国内製品との主な違いは、東南アジアでニーズの少ない洗卵や乾燥などの機能を外したことである。同社においては、低価格製品は事業戦略の選択肢のひとつとしての意味合いもある。ナベルは国内の鶏卵の選別・包装機械でシェアの約80%を占めるトップメーカーであり、積極的に低価格品を導入していく必然性は低い。だが、将来的に国内外で価格競争を強いられる状況に備え、低価格製品というオプションを保持する点に重要性を見出している。

③顧客への提案方法については、キクカワエンタープライズが該当する。キクカワエンタープライズでは、生産ライン全体を俯瞰して製品を提案・納品するトータルライン制御に関するノウハウを海外事業で蓄積し、そのノウハウを国内事業にも還流している。特に合板の仕上ラインに関しては、国内シェア100%を獲得する原動力となった。

このように、事例企業の多くは、まずは現行の技術と製品で輸出に着手している。その後、輸出が拡大するにつれて、技術開発や製品を見直す企業が一部みられる。



株式会社松浦機械製作所の  
立形マシニングセンタ VX-1500

出所:株式会社松浦機械製作所 ホームページ



アジアでニーズが高い3万卵/時の処理能力を持つ  
株式会社ナベルの選別包装装置 (MEX3000)

出所:株式会社ナベル ホームページ

なお、輸出製品の価格をみると、一部の企業で低価格製品投入の動きがみられるものの、多くの事例企業は、価格を切り下げてコスト競争に踏み込むことを回避し、高価格・高付加価値の路線を選択している。ミカサでは、新興国や開発途上国では日本市場の10分の1以下の価格水準で製品を提供することが期待されているとしている。しかしながら同社は、生分解式トイレという他社製品とは異なる独自性を活かし、高付加価値路線での差別化と事業展開を志向している。こうした事例にみられるように、多くの中小企業では、海外、特に新興国での価格競争を挑むのではなく、自社の製品や技術を適切な価格で販売する高付加価値路線を選択している。

### (3) 品質管理

海外では、様々な点で日本国内とは異なる事業環境におかれる。その一つが、顧客や市場との物理的な距離の問題である。ユーザーとの距離が離れることで、クレーム時の対応などでトラブルが発生することが想定される。

そうした状況に対して事例企業をみると、従来よりも品質管理を厳格化したとする企業が多くみられた。具体的には、「自社が自信をもって送り出せる品質でなければ海外に出荷しない」との理由から、製品の品質管理の自主基準を引き上げる動きが見られた。

サイトウ製作所では、海外取引でクレームや品質問題が発生すると対応に労力を要するという意識が輸出開始後に醸成され、従来から行っているクレームや品質管理の取り組みに反映させている。例えば同社は、より高精度な画像処理が可能なマイクロスコープを導入している。これによって、製品を3次元で測定し、読み取った数値を画面に表示したり、数値とあわせて基準線を表示したりすることで、より精緻に検査結果を確認できるようになった。また海外顧客には、測定値だけでなく、視覚的にも正確さを伝えられる画像を併用した報告書を提出することで、問題をより具体的に説明できるようにしている。

ジー・イー・エスでは、従来、顧客の要望に従って製品の一部を取り外したり省略したりすることもあった。だが現在では、顧客企業において製品の品質や安全性に対する意識が高まったことや、CEマークの宣言に対応する必要などもあって、自社内でリスクアセスメントを行っている。それによって、品質や安全を重視するなど、社内の安全に対する意識を高めている。

ホタニでは、海外で品質トラブルが発生すると、国内よりも対応に時間を要し、問題が深刻化しがちであることを踏まえ、国内向け・海外向け製品の両方に対して全製造グループが一同に集まる月例の生産会議を実施して、不具合に対する改善報告を行うことで、問題発生を抑止を図っている。

輸出による海外顧客との取引について、顧客との物理的な距離を課題として認識する企業が多い。訪問しての修理・整備といった顧客へのアフターフォローが困難になることを踏まえ、問題発生を未然に抑止するという意識が働いていることがうかがえる。特に、自社内で取り組みが完結し、かつ一定以上の効果が期待される品質管理において取り組みが進められているといえよう。



設計業務の様子(株式会社ジー・イー・エス)

出所:株式会社ジー・イー・エス 提供

#### (4) 設備

事例企業の中には、輸出の進展に応じて積極的な設備投資を行う企業もみられる。エスクは、医療分野の売上比率が高まったことや、輸出をはじめとした将来的な事業拡大を見据えて、本社工場の改修と設備投資に踏み切った。この時、将来的なクリーンルーム化も考慮した設備投資を行っていたことから、視察に訪れた海外顧客の信頼を獲得し、取引拡大につながった。

エムテックは、海外顧客との取引が進むにつれて技術的な要求水準が高度化してきたため、顧客の要望に対応すべくカスタマイズした専用機を導入した。この生産設備を国内受注業務にも利用することで生産効率が15%程度向上したほか、不良率を従来の平均0.8%から0.1%以下に削減するなど、生産性の向上に寄与した。また、自社の加工技術の上昇によって、輸出先企業から依頼された製品が生産可能となったことで、輸出先企業がその製品を販売することで、同業他社との差別化に成功し、業績を向上させた。結果として、製作を担当しているエムテックの業績向上の誘因となっている。

ナベルでは、製品の低価格化のために、一部の部品を内製化することを決め、加工機械を導入した。金属加工といった基本的な作業を行える体制を整えたことで、結果的にコスト削減などの効果を上げている。

輸出への取り組みだけが、設備投資の誘因となるわけではないが、事例企業は、企業の経営戦略や事業環境の変化を捉え、輸出事業、国内事業の両面から設備投資の必要性を検討し、投資を実施している。

## (5) 組織・マネジメント

事例企業を見ると、その多くは、輸出開始前の組織体制や業務プロセスを維持したまま、輸出に取り組んでいる。ジー・イー・エスでは、貿易事務を担当する職員はいるものの、輸出事業を行うために新部署を立ち上げたり、専門に担当する職員を新規雇用したりはせず、従来の組織体制と職務分掌に基づいて輸出業務を行っている。輸出の初期段階においては、輸出事業の成否や得られるリターンの見通しが不透明である以上、企業として労力やコストが発生する対応を行うことは難しい。よって、技術・設計・開発、営業、事務といった既存の各部署が所管に応じて、輸出関連の業務を追加的に処理しているというのが実態である。

ただし、こうした組織体制のまま輸出に取り組み続けると、どこかで限界を迎える。実際、事例企業の中でも、1970年代から輸出に取り組んでいた企業と、1990年代・2000年代に入ってから本格的に輸出に取り組み始めた企業との間には、組織やマネジメントの点で違いが見られる。前者は、社内に海外事業専門の部署を設立したり、営業拠点や現地子会社など海外に設けたりすることで、輸出に対応するための組織体制を整えている企業が多い。輸出手続きを含む現地への販売や現地でのサポート機能、顧客対応や情報収集といった機能について、国内本社も含めて分業しうるだけの体制を整えている。後者の場合は、基本的に日本国内の本社が対応している。研究開発・製造・販売・アフターケアといった各プロセスについて、既存の部署が従来の職務分掌に従って国内事業の延長線上の業務として対応している。

長きにわたる輸出への取り組みに伴って組織・マネジメント面での変革を遂げた企業としては、松浦機械製作所とキクカワエンタープライズが挙げられる。

松浦機械製作所は、イギリス、カナダ、ドイツ、アメリカといった多岐にわたる国々に製品を輸出してきた。特にアメリカでは、輸出当初は現地の代理店を経由して取引を行っていたが、市場環境が急速に変化していく状況下でも顧客のニーズに迅速に対応するため、現在は現地商社を買収し、新会社を設立している。この会社は、顧客のサポートや修理も担う米国の事業拠点として機能している。また、社内においても、国内外の顧客のデータベースを統合して顧客情報を一括して把握する情報システムを導入している。加えて、WEB会議システムを導入して米国や欧州との会議を行うといった取り組みを進めている。

キクカワエンタープライズでは、社内に貿易部を設置し、海外業務に対応できる体制を整えている。同社では当初、輸出部という部署が主に自社製品の輸出を行っていたが、為替変動への対応や海外からの部品・製品の調達業務などが増加したため、輸出部を拡充する形で貿易部を設置している。

これに対して、2000年前後から海外進出が本格化してきた企業として、ナベルが挙げられる。同社でもマレーシアと中国に事業拠点を設けて一部製品の製造やメンテナンスを手掛けている。ただ、日本で勤務する技術者を派遣して顧客対応が必要なケースも増加していることから、海外事業専門で対応する人員や部署の必要性が高まっている。

一方で、海外志向を持ちながら、国内本社の課題に対応するため、一時的に海外事業が減速している企業も見られる。ジー・イー・エスでは、輸出や海外企業との提携を進めるなど海外事業へ

の関心は高い。だが、現在は社内の体制整備を優先して取り組んでいる。各部門の中核を担う年配の従業員から若い従業員への世代交代の時期に差し掛かっており、技術やノウハウに関する社内の暗黙知のマニュアル化と継承を進めるなど、経営基盤の整備に取り組んでいる。こうした事例をみると、輸出を推進するためには、日本国内の本社が堅実に機能し、堅固な組織体制が構築されていることが求められるといえる。

ここまでみたように、中小企業は輸出に取り組むからといって、即座に組織改編や業務プロセスの見直しに着手する必要があるとは限らない。現状の組織体制を維持しつつ、可能な範囲で輸出への取り組みを進めることは十分に可能であり、現実的な選択肢である。輸出が拡大し、従来の国内事業を前提とした体制では対応が困難となった段階で、今後の事業展開をふまえて、組織体制やマネジメントシステムを構築していくことが、中小企業にとって現実的な選択肢といえる。

## (6) 人材

事例企業をみると、輸出に取り組むことで、従業員に要求される業務内容がより高度化・多様化する傾向が見られる。特に、従来担当していた業務を外国語(英語)で遂行する能力が求められている。こうした能力を従業員に身に着けさせるため、事例企業は時間をかけて取り組んでいるのが現状である。

具体的には、①現在の従業員の能力向上、②採用基準の引き上げによる新規雇用者の高度化、③外国人従業員の活用といった方策が採られている。

①現在の従業員の能力向上については、キクカワエンタープライズやトーコーが該当する。

キクカワエンタープライズでは、貿易部を中心とした社内各部署の従業員を対象として、OJTの一環として海外事業に関与させて現場経験を積ませている。代理店や商社と同行するなど、実務を通して輸出業務に対応可能な人材を育成している。

トーコーでは、営業や技術・開発などの社内各部署の従業員が、従来の国内業務に加えて海外顧客への提案や情報収集、アフターケアに対応している。結果として、従業員のスキルが向上し、様々なトラブルへの対処能力や柔軟性が上がったとしている。

②採用基準の引き上げによる新規雇用者の高度化については、ホタニが該当する。ホタニでは、将来的に海外営業を担当することを視野にいれ、新規採用の基準としてTOEICのスコアで800点を採用基準として追加している。ホタニでは、かつては国内取引を前提として営業活動が行われており、海外事業はその延長上の業務という傾向が見られた。しかし、近年では、輸出事業の重要性が高まったことを受け、あらかじめ海外での業務遂行や顧客との折衝を前提とした人材採用にシフトしているといえよう。

③外国人従業員の活用については、エスクが該当する。エスクでは地元で採用したフィリピン人従業員が、海外顧客との電話やE-mailでの対応を行っている。このように、事例企業は、従来から在籍する従業員の能力向上を図ったり、新たに採用した人材を活用したりすることで、輸出に対応している。

一方で、不足する人材を外部に求めるケースも見られた。こうしたケースでは、輸出や海外事業

の経験が豊富な経験者を雇用する、専門的な知見を有するコンサルタントと契約する、JETRO のような外部機関や国・県・市といった行政機関の支援をうけるといったケースが見られた。エスクでは、JETRO での勤務経験のある社外のコンサルタントと提携し、海外からのメールを翻訳したり、業務内容に関するアドバイスを受けていたりしている。また、地域の海外出身者(外部人材)に英語版のパンフレットや顧客向け資料の作成への協力を仰いでいる。

このように、中小企業は、従来の国内事業を前提とした既存の体制をベースとして、コストや労力を極力抑えつつ、輸出に着手している。そして、そうした従来の体制のまま、どの程度の規模や水準まで輸出をはじめとした海外事業に対応できるかを見極め、必要に応じて不足する人材をコストを抑えながら補充している。

なお、輸出に取り組むことは、従業員の意識変革につながっていることも、人材面での特徴として指摘できる。展示会などで自社の技術を海外に発信し、そうした技術が海外で受け入れられることで、自社の技術が海外でも通用することを従業員は認識する。それによって従業員は、自社に対して誇りを持つだけでなく、品質管理の強化などさらなる改革に取り組んでいる。海外顧客への対応が増えることで、従業員が精神的にたくましくなったとする企業も見られる。輸出への取り組みは、経営管理面の高度化とともに、それを支える従業員の変革にもつながっている。

### 3. 海外進出年代と人員規模にみられる企業間の特徴

ここまで、輸出への取り組みは、企業にどのような変化をもたらすのかについて、様々な視点から分析を行った。全般的な傾向をみると、輸出に着手した段階で組織や製品に大きな変革が生じた企業はあまり見られない。しかし、実際に輸出に着手することで、新規業務に対応すべく様々な面で企業に変化が生じていることがわかる。

こうした変化の推移について、ここでは海外事業の歴史と企業規模に着目して分析してみたい。事例企業は、①海外事業の歴史と②企業規模でいくつかのグループに大別できる。対照的な例として、輸出をはじめとした海外事業の歴史が長く、かつ人員規模が大きい企業群(A)と、小規模で海外事業の歴史が浅い企業群(B)とを比較検討する。

企業群(A)の代表が、松浦機械製作所とキクカワエンタープライズである。両者とも、1970年代前後から本格的に輸出に着手し、既に半世紀近く海外事業に取り組んできた歴史をもつ。また、人員の規模も200名を超え、中小企業基本法で定義された中小企業の中でも大規模な企業である。松浦機械製作所は、既にアメリカの事業拠点として現地商社を買収して新会社を設立したり、台湾企業とのOEM生産による海外調達を進めたりするなど、その販売や調達のネットワークを海外にまで広げている。また、キクカワエンタープライズは、自社の組織体制として海外取引の専門部署である貿易部を設置し、担当の人員を配置・育成している。

これに対して企業群(B)に該当するのが、エスクとエムテックである。いずれも輸出事業に本格的に取り組み始めたのはここ数年のことであり、人員規模も30名程度と比較的小規模である。エスクとエムテックでは、海外事業は基本的に社長個人のリーダーシップに基づいて進めており、代替しうる人材や部署は存在しない。また、海外関連の業務についても、社内の各部署が従来の国内業務に上乗せする形で業務を行っている。ただし、エスクでは外部コンサルタントと提携したり外国人従業員を雇用したりするといった方法で、語学をはじめとした海外事業に必要な能力や人的リソースを補填している。エムテックでは、海外の取引先である会計事務所に営業拠点を間借りする形で確保し、現地の日本人をスタッフとして雇用するなど、コストとリスクを可能な限り抑制する形で輸出事業に必要な組織体制を補完している。

他のインタビュー対象企業を見ても、輸出事業で数十年の経験がある企業や、従業員数が一定以上の規模にある企業では、既に海外事業を前提とした組織体制や業務プロセスが整備されている。これに対して、輸出歴が数年から10年前後の企業、従業員数が30名程度の企業では、基本的に従来の国内事業を前提とした組織体制・人員のまま輸出に取り組んでいる<sup>24</sup>。これは、人的資源が相対的に潤沢であり、海外事業から上がる収益が一定程度見込めるがために、従業員間・部署間での分業を進めたり、専門の部署を設置したりする余地が生じているためと解することができる。逆に小規模で海外取引の歴史が浅い企業では、日本国内での事業を前提とした体制のまま、従来業務に加算する形で輸出関連の業務に対応している。

<sup>24</sup> ただし、近年では創業当初から海外を志向する、あるいは当初から海外で起業する企業も相次いでいる。本節での類型は、あくまでも本調査におけるインタビュー調査対象企業から類推される内容である。

事例として取り上げたエスクが少数精鋭主義を掲げているように、全ての中小企業が規模の拡大を志向しているとは限らない。反面、輸出事業が十年単位で継続し、取引規模が拡大していけば、いずれは人的規模を拡大するか否かの選択を迫られることは自明である。こうしたことから、組織面においては、輸出規模の増加や企業の成長による規模の拡大が一定の閾値を超えた段階で、企業の組織体制や製品・業務プロセスなどに大きな変革が生じるものと推察される。

#### 4. 輸出企業にみる直接投資実施の可能性

輸出に取り組む中小企業は、どのような条件が整えば、海外直接投資を行うのだろうか。本調査で取り上げた企業においては、基本的に現状の「国内で生産して海外に輸出する」という姿勢を維持する意向を示していた。また、直接投資による海外進出よりも、輸出によって海外市場を開拓し、自社の利益につなげようとする傾向がうかがえる。

松浦機械製作所では、海外展開に伴う投下資本の問題、業界の規模などの問題を多角的に検討したうえで、直接投資を行うか否か判断することが必要だとしている。

キクカワエンタープライズでは、海外に生産拠点を設けた結果、価格競争に巻き込まれることを懸念している。また、国内本社工場に生産活動を集約することで、製造技術やノウハウを蓄積し、人材を育成することを重視している。また、海外拠点の設立や撤退に要する労力の大きさもあり、慎重な姿勢をとっている。

ただし、各社からは、こうした慎重な意見と同時に、条件が満たされれば海外直接投資も検討するという意見も上がっている。サイトウ製作所やエスクでは、海外売上比率が一定以上の比重を占めたり、大量の需要が発生したりするのであれば、海外製造拠点の設置も検討の余地はあるとしている。

事例企業の多くは、直接投資による海外進出には慎重な姿勢を示している。その理由は自社ブランドや知的財産権の保護、価格競争の回避など多岐にわたる。また、大前提として、現在の国内を拠点とした生産活動で事業が成立しており、積極的に海外で生産活動を行う必然性が低いことも挙げられる。大量の需要が生じれば検討は必要だとしている。

こうした企業の指摘からは、直接投資に伴う様々なリスク、具体的には長期的な成功の難しさや採算性の問題、撤退の困難さといった想定される事象に対して、冷静にリターンとの均衡を見定めることが必要であることがうかがえる。





## 第4章. 中小企業が輸出に取り組む際の留意点

本章では、ここまでの分析結果を踏まえて、中小企業が輸出に取り組む際の留意点を提示するとともに、中小企業の輸出に向けた展望を考えてみたい。

### 1. 課題と留意点

#### (1) 販売先確保に向けた情報発信

輸出を進めるうえで重要なのが、販売先確保に向けた情報発信である。第1章でみたように、輸出に取り組む中小企業の多くは、販売先の確保を課題としてあげている。自社の技術や製品の魅力を海外市場に向けて発信し、潜在的な顧客の目に留まるよう、積極的な情報発信に取り組むことは不可欠である。

輸出の初期段階には、将来的に得られる収益が不透明である以上、情報発信に大規模な投資を行うことは難しい。したがって、ポイントを絞って効率よく海外市場にアプローチしていくことが求められる。エスクでは、自社の技術や製品の立ち位置をグローバルな視点から確認することを目的として海外展示会に参加している。現地では、自社製品の現物を見せることで技術力を証明したことに加えて、低コストで対応できることをPRしたことが、海外顧客の関心を惹く決め手となっている。海外顧客にとって、未知の中小企業との取引はリスクの高い行為であり、慎重にならざるを得ない。展示会に参加することは、技術力やコスト競争力といった具体的なメリットを顧客に直接提示できるため、顧客の心理的ハードルを下げることにつながるだろう。

輸出の拡大期においては、自社の製品や技術について詳細かつ明確に伝えつつ、海外顧客が自社にコンタクトしやすくなるような工夫も必要になる。こうした海外からのアプローチを受ける窓口として、多くの企業がホームページ(HP)を活用している。松浦機械製作所では、日本語に加えて英語と中国語でHPを開設しているほか、自社製品であるMCとそれを利用した製品加工を紹介する動画ファイルを公開することで、より顧客への訴求度合を高めている。

こうした海外展示会への参加やHPを活用した情報発信については、環境整備が進められている。JETRO や中小機構といった中小企業支援団体や都道府県のような行政機関では、定期的に海外展示会への参加や中国・東南アジア・ヨーロッパなどへの海外視察・情報交換ツアーなどを実施しており、海外展示会への参加経験のない中小企業であっても、海外市場と接する機会は増加している。また、企業HPについても、様々な民間事業者がHP作成を支援・代行しているほか、地方自治体による作成支援事業や補助金制度が行われている。

経営資源における制約の大きい中小企業にとって、海外展示会への参加や情報発信は負担が少なくない。しかしながら、こうした外部の支援制度を活用することで、企業の負担は相当程度抑止することが可能になる。販売先確保に向けた情報発信を継続し、将来的な輸出拡大や自社の成長につなげる必要があると考える。

## (2) 積極的な現地ニーズ把握

海外顧客のニーズをどのように把握し、自社の製品や技術の立ち位置をどのように見極めるかも、輸出に取り組む中小企業にとっては重要な課題となっている。

第3章でみたように、現地ニーズの把握方法には、①日本国内の既存顧客を通じた情報収集、②商社の活用、③展示会の活用といった三つのパターンがみられた。このうち、①日本国内の既存顧客を通じた情報収集を行う事例企業をみると、日本国内の既存顧客が海外進出し、それに追隨して当該顧客の海外拠点に向けた輸出を拡大した企業が多い。したがって、こうした情報収集方法は、日本国内で取引のある日系企業が海外進出した際には有効と考える。

一方、近年は、こうした既存取引先に追隨した海外進出よりも、自ら海外市場開拓に取り組むケースが多くみられる。そうした場合には、②商社の活用や、③展示会の活用が有効といえるだろう。

自らが積極的に現地での情報収集に取り組むことも必要と考える。実際、事例企業のなかには、当初は、日系企業の海外進出への追隨や海外企業からの問い合わせを契機として輸出を開始したが、その後は自ら積極的に情報収集に取り組む企業もみられる。

このように現地ニーズの把握方法は、輸出開始のパターンや輸出の段階によっても異なるが、輸出を拡大していくためには、やはり自らが積極的に情報収集に取り組むことが必要と考える。

## (3) 海外展開に向けた早期の人材確保・育成

第1章でみたように、中小企業の多くが「海外展開を主導する人材の確保」「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」を課題としてあげている。多くの企業が輸出に関心を高めている現在、輸出に精通した人材に対するニーズは高く、獲得競争も激化している。財務的な問題からも、そうした人材を輸出開始当初から雇用することは容易ではない。

こうした課題に対して事例企業は、経営者自身が海外展開を主導したり、自社の内部人材を育てたりすることで、輸出に必要な人的資源を確保しようとしている。海外展開に向けた人材確保・育成への取り組みは、輸出段階に応じて異なることが、第3章の分析からわかる。

まず、輸出に着手する段階では、経営者みずからが率先して輸出に取り組んだり、既存の従業員を従来の国内事業と並行して輸出関連の業務にも対応させたりするのが、現実的である。特に小規模な企業では、海外事業は実質的に経営者が取り仕切って進めている。エムテックでは、海外事業を担当しているのは社長だけであり、営業活動や海外との折衝を行っている。

サイトウ製作所では、英語が堪能なスタッフ1名が通関手続を担当しているが、海外事業の責任者は国内営業を担当する部長が兼任している。ただし、同社では社長(英語堪能)が年に3~4回は海外出張し海外市場の把握に努めるなどの取り組みも進めており、全社レベルで輸出に対応するための取り組みを進めている。このように、輸出の初期段階においては、経営者が率先して輸出に取り組むなど、新規コストの発生を回避しながら、輸出に取り組むことが必要だろう。

輸出の拡大期には、売上・利益における輸出事業の重要性が増し、業務量も増加してくることから、外部の人的資源を活用したり、輸出関連業務を担当する人材を雇用したりして、人的リソースの不足を補っている事例企業が多い。

エスクでは社長が海外企業との折衝や営業活動を担当しているが、海外案件を担当できる社員の育成に着手している。また、JETRO での勤務経験のある外部専門家との提携や外国人従業員の雇用、通訳の利用などによって、語学に関する問題を解消している。

トーコーでは、専門商社での勤務経験がある従業員が入社したことで、海外事業のノウハウを知悉した人材を確保している。今後は、製品に関する技術的な知識や工場レイアウトの設計能力などを備えた人材を確保したいとしている。このように、外部人材を活用したり、可能であれば輸出業務を担当できる人材を雇用したりすることも、輸出に取り組むうえでは重要と考える。

なお、事例企業の多くにおいて、語学に長け、国内外で調達や営業・販売のネットワークを構築し、実務上の交渉や顧客との折衝を行う「販路開拓型人材」が不足しており、輸出に取り組むうえでの障壁となっている。輸出を目指す中小企業においては、現在の従業員を「販路開拓型人材」としてまず育成することが現実的な選択である。一方で、近年、日本国内での留学・就業経験者が増加しているほか、海外に滞在・居住する日本人も多い。こうした人的ネットワークに接触し、自社事業への協力を得られる人材をどのように取り込んでいくかが重要であろう。

#### (4) 輸出段階に応じた組織体制の整備

中小企業が輸出に取り組む場合、輸出に向けた組織体制をどのように整備するのか、またどの段階で整備していくのが課題となる。第3章で分析したように、事例企業の輸出に向けた組織体制は、企業規模や輸出開始後の年数、売上に占める海外事業の割合などによって異なっている。

まず、輸出年数が短い場合や、企業規模が小さい場合をみると、国内事業を前提とした組織体制のまま輸出に取り組んでいる企業が多い。中小企業が輸出に取り組むうえでは、必ずしも専門の部署や人員を確保する必要はないことがうかがえる。まずは、国内事業を前提とした従来の体制のもと、可能な範囲で輸出に着手することが重要と考える。

一方、従業員数が100名を超えるなど企業規模が大きく、かつ輸出年数が長い企業では、本社に貿易部を設置したり、営業拠点を海外に設置したりするなど、輸出の拡大に対応した組織体制を整えている。キクカワエンタープライズでは、自社の組織に貿易部を設置し、海外業務に対応できる体制を整えている。このように、輸出開始段階と、輸出拡大段階とでは、必要な組織体制は異なってくる。輸出に取り組む中小企業は、この点を意識しておく必要がある。

このような成長過程において、輸出企業は困難に直面することで、組織体制整備の重要性を認識している。2000年前後から海外進出が本格化したナベルでは、マレーシアと中国に事業拠点を設けて一部製品の製造やメンテナンスを手掛けるなど、販売・サービス網を拡充している。一方で、複雑な修理やメンテナンスが必要なケースでは日本から技術者を派遣して顧客対応を行うなど、日本国内の本社組織をベースとして行っている。同社では、海外顧客との対応が必要なケースが増加していることから、海外事業専門で対応する人員や部署の必要性が高まっている。ナベルのように、海外顧客のさまざまなニーズに対応するなかで、組織を変えていくことが中小企業には求められている。

以上のように、中小企業が輸出に取り組む場合、必ずしも専門の部署や人員を確保することは必要ではなく、まずは従来の体制のなかで、輸出に対応することが現実的といえる。そのうえで、輸出が拡大するにつれて、組織改革や業務プロセスの変更に取り組むことが重要と考える。

なお、輸出開始段階においても、輸出拡大段階においても、国内の経営体制をしっかりと整備しておくことは、輸出に取り組むうえで重要である。事例企業のなかには、海外志向を持ちながら、国内本社の課題に対応するため、一時的に海外事業が減速している企業も見られる。ジー・イー・エスでは、輸出や海外企業との提携を進めるなど海外事業への関心は高いが、現在は社内の体制整備を優先して取り組んでいる。各部門の中核を担う年配の従業員から若い従業員への世代交代の時期に差し掛かっており、技術やノウハウに関する社内の暗黙知のマニュアル化と継承を進めるなど、経営基盤の整備に取り組んでいる。輸出に向けた組織体制だけでなく、国内の経営体制をしっかりと整備しておくことも、輸出に取り組むうえで重要と考える。

## (5) 先行投資が必要な場合も

海外直接投資に比べれば、国内取引の延長線上で展開できるため、輸出は相対的にリスクが低い取り組みといえる。しかし、輸出に賭ける自社の“覚悟”を示すために、リスクをとることが必要な局面もある。ISO に代表される国際的認証や規格の取得、海外拠点の設立、設備投資などの先行投資を行い、対外的な信頼確保を図る必要が生じることは、考慮しておくべきであろう。

設備投資や海外拠点の開設などの取り組みは、リスクを伴う。こうしたケースでは、公的支援を利用したり、初期投資を抑えたりすることで、リスクの低減を図ることが重要である。エスクでは、医療分野の事業を強化するために、国内工場の増設に踏み切った。さらに、経営者の価値観と決断に従って、増設した工場にクリーンルーム化が可能な設備を整えたことが、海外顧客の共感と高い評価を得る決め手となった。同社は工場を増設するにあたって、行政からの補助金を活用することで自社の負担を軽減している。これは、立地する福島県が政策として医療分野の産業集積地を目指しているという事業環境の潮流と、同社の新たな事業領域が合致していたこと、国内外の顧客から技術力を高く評価されてきたという実績があったためといえよう。

エムテックでは、参入を目指すドイツ市場での信頼を獲得するため、販路開拓や顧客獲得よりも先に海外事務所を構えるとともに、国内工場で認証規格を取得している。こうした輸出事業に対する覚悟を示したことが、輸出へと踏み出す礎石となった。同社の海外事務所は、海外取引の機会が限られていることから、自社で物件を所有・賃借したり新規に従業員を雇用したりせず、取引のある会計事務所のスペースを間借りしたり、知遇を得たドイツ在住の日本人を非定期のスタッフとして業務を依頼する方式を採り、固定費を極力抑えている。

こうした事例からは、自社の製品や技術の強みという前提条件に加え、事業戦略全体を俯瞰し、適切なタイミングで必要な先行投資を行う重要性がうかがえる。輸出を成功させるためには、いずれかのタイミングで積極的にリスクを取り、先を見据えた布石を打つことが必要となる。そして同時に、それに伴うリスクを抑止・低減する対策を講じることで、着実に事業を進めていくことが重要であるといえる。

## (6) 外部資源活用によるリスク低減

中小企業では、既存の国内事業に経営資源の大半が割かれている。そうした状況下で海外事業に取り組むためには、いかに足りない経営資源を、外部から調達するかが課題となる。

こうした方向性として、事例企業の分析からは三つの方向性が指摘できる。第一に、他企業や外部専門家と組んで、人員や商材・ノウハウといった経営資源を確保することである。経営者個人の人脈や地域社会の人材を活用したり、既に海外に進出している知己の中小企業や、国内の取引先である大企業の海外ネットワーク、地元に住する進出国出身者の協力を得ることで、コストをかけずに必要な人的資源を確保したりすることが有効だろう。

第二に、公的支援の活用である。国や地方自治体といった行政機関、独立行政法人や金融機関による中小企業の海外進出支援事業の活用などが該当する。事例企業でも、実績と歴史が重視される海外展示会に有利な条件で参加するため、継続的に参加している JETRO を活用している企業もある。また、既存の海外事業に参加することで海外市場への端緒をつかむ可能性もある。ミカサでは、ODA 事業への参加が海外輸出の契機となった。ミカサでは新興国・途上国をはじめとした海外市場でトイレのニーズがあることを把握してはいたものの、当該市場では自社のバイオトイレが高価で売れないことから、輸出には着手できずにいた。その問題を ODA という既存事業のフレームを活用し、日本政府の信用力を活用することで解決している。

第三に、輸出インフラの活用による効率化である。サイトウ製作所やエムテックでは、製品や試作品の輸出に EMS(国際スピード郵便)を利用することで輸送コストを削減している。商材は異なるが、両社とも高付加価値で小型・軽量・小ロットの製品を扱っている点で共通している。両社とも、取引規模の小ささを逆手にとって、大口・大量の取引が前提となるコンテナ輸送ではなく小規模かつ低コストの輸送手段を利用している点が特徴的である。中小企業にとって、財務や人材といった経営資源の制約は、大企業よりもはるかに厳しい。しかし、企業規模や取引額が小さいことを肯定的にとらえれば、機敏に対応を変更し、事業の進め方を工夫することも可能であるといえる。

なお、輸出リスクの低減という点では、為替変動リスクを抑えることも重要である。エスクでは、顧客との取引を円建てで決済している。円建てで取引をすることで為替リスクを回避すると同時に、社内での事務作業を削減している。また、海外企業で円建て決済が可能な企業は、事業規模・安定性ともに一定以上の水準にある傾向にあると考え、取引先の与信管理の一環としても有益だとの判断も働いている。もちろん、こうした取り組みは顧客との関係もあるため、すべての中小企業で採用できるものとはいえない。しかしながら、輸出に取り組む中小企業は、まずは円建て取引を打診するなど、為替変動リスクを抑えることを常に意識しておくことが重要と考える。

## 2. 輸出に向けた展望～輸出に取り組むハードルは低下している～

ここまで、輸出に取り組む中小企業の変革について、その状況を確認してきた。ここまでの分析からは、中小企業にとって「輸出とは決して特別な取り組みではない」ということがわかる。今回インタビューに協力いただいた企業の事例を概観すると、総じて輸出に取り組むハードルは下がっているとの見解が多い。

第一に、情報収集および発信に関しては、インターネットの普及によってコストが低下している。多くの企業では、自社のHPや海外顧客との接触を行っている。

第二に、外的な環境として、国や地方自治体が海外市場の取り込みを政策目標として掲げており、行政や独立行政法人、金融機関といった外部組織による海外進出支援が拡充されている<sup>25</sup>。既に輸出や直接投資に取り組んでいる先行企業が増加していることとあわせて、海外事業の計画立案や国内外の展示会への参加などに着手する条件が整えられている。

第三に、留学生のように日本国内に滞在する外国人、あるいは海外に滞在する日本人による協力の増加である。

そして第四に、海外への輸送費低下である。海外顧客への製品や試作品の輸送に安価で手軽なEMS(国際スピード郵便)を利用するなど、工夫と努力で海外取引を実現している企業も多い。

こうした点を考慮すれば、輸出とは、従来の国内事業の延長線上にある新規事業のひとつともいえる。それは、インタビュー調査の対象企業、特に輸出に取り組み始めた歴史が浅い企業においては、基本的に従来と同じ製品を、それまでと同じ組織・体制で輸出に取り組んでいることからもうかがえる。

また、輸出に取り組むことは、中小企業に様々な変化をもたらしていることも、本レポートの分析から明らかとなった。こうした変化は、取り組みを進める過程で、あるいは一定の成果が上がった後に生じている。海外市場を獲得するために、新製品・新技術を開発したり、大規模な設備投資や生産ラインの見直しを行ったりすることは、必ずしも必要ではない。今回調査した企業の多くは、現時点における自社の強みや特徴を把握し、一定の成算のもとに挑戦することで、輸出によって成果を上げている。こうしたプロセスのなかで、現地ニーズの把握や製品、品質管理、組織・人材などで、様々な変化が生じている。

もちろん、こうした変化は、輸出への取り組みだけで起こるものではない。国内事業の状況など、輸出以外の要因も影響するだろう。海外事業の売上規模や収益性も影響することが想定される。しかしながら、本レポートで分析したように、輸出に取り組むことは、中小企業の変革に影響する一要因と考える。

以上を踏まえると、中小企業にとって輸出に取り組むことは、非現実的な選択肢ではない。確かに、本調査で取り上げた企業の中でも、輸出を契機として順調に海外展開を進めている企業もあ

---

<sup>25</sup> 海外展開を検討する中小企業にとっては、独立行政法人中小企業基盤整備機構(2013)「海外展開のF/Sハンドブック」、同(2014)「中小企業が海外事業を成功させるための方法(簡略版)」、同(2015)「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」などが有用である。

れば、当初想定していたほど取り組みが進んでいない企業もある。だが、リスクとリターンを見極め、短期的・長期的な事業のビジョンを描き、それを実現する現実的な解決策を見出した企業は、輸出によって成果を得るとともに、企業変革を成し遂げている。重要なことは、輸出のハードルを過剰に高く見積もったり、消極的・否定的にとらえたりするのではなく、自社に可能な部分から着手し、まずは行動することであろう。

多くの中小企業にとって、輸出という選択肢が成長や経営安定の一助となることを祈念して、本稿の結びとする。



## 参考文献

- ・高嶋克義・南知恵子(2006)「生産財マーケティング」有斐閣
- ・中小企業庁(2014)「2014年版中小企業白書」
- ・日本政策金融公庫総合研究所(2013)「中小企業の輸出動向に関する調査結果」
- ・損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(2013)「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート」
- ・事例企業各社のホームページおよび掲載記事

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社（現：SOMPOリスクケアマネジメント株式会社）が、2015年度に共同で実施したものである。

## 日本公庫総研レポート No.2016-3

発行日 2016年6月9日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

