

# 鳥取県内の製造業中小企業の 経営及び海外展開に関する考察

## 【要旨】

鳥取県には中小企業が多く、主導的な産業は電子・機械、食品産業などである。経営環境がますます厳しくなっている中で、経済のグローバル化という問題にも直面している。本論は鳥取県内の製造業中小企業を研究対象にし、アンケート調査と聞き取り調査に基づきながら、中小企業の海外展開の進展状況、方法及び直面している課題を分析する。

研究員  
于 瀟

## はじめに

戦後、日本は「貿易立国」という戦略を制定し、加工貿易によって急速に発展し、自然資源に対する需要が大幅に増加した。1950～60年代の高度成長を経て日本は貿易大国になり、海外市場及び海外原材料に対する依存が強まると同時に、経済構造が転換するにつれ、日本企業は対外直接投資を通じて原材料の供給を確保、あるいは、労働集約的工工程を東アジアの途上国に移した。

70年代に入ると、日本は貿易摩擦に直面するようになる。80年代以降、貿易摩擦は自動車、電子、精密器械などの新しいハイテクな技術分野に及んできた。貿易摩擦を避けるために、日本企業は現地生産を通して関税及び非関税障壁を乗り越えようとした。80年代の中期以後、円高は企業の対外投資に対して追い風となり、1984年に日本企業の海外直接投資は100億ドルを超えた。90年代初期になると、日本の製造業、特に電気機械と運送設備業はすでに全世界に一体化した生産体系を作り上げた。

80年代以来、経済全体のグローバル化が加速、発展したために、資本、技術、労働力などの生産要素の国境を越えた移動が速くなり、競争がより激しくなり、中小企業は更に厳しい経済環境に直面している。それに、経済のグローバル化と情報化の発展は生産要素の国境を越えた移動における障害を下げ、企業の国際経営のために便利な条件を提供している。企業は世界中で生産を組織、市場を広めることができ、国際化すれば新しい競争優位も構築することができる。

大手企業には資金、技術、人材などの面で優位性があり、国際化するにつれて有利な地位を占めている。中小企業では国際化に関する資源が不足しているが、専門化された経営、技術と人材などの面で優位性がある。

鳥取県内の中小企業の一部は海外直接投資、海外販売、業務提携などの国際化を通じて、経営環境を改善し、新しい発展する機会を得た。他の中小企業は国際化戦略を取らなくても、技術、管理の面で新機軸を打ち出すことによって競争力を向上させた。また一部の企業は製品、情報、資金などの面の制限を受け、困難に直面している。企業の海外展開、すなわち国際化は対外直接投資、業務提携、海外販売、部品や原材料の輸出入を含んでいる。日本の中小企業基盤整備機構及び日本貿易振興会は何度も中小企業の国際化に関する研究をし、静岡などの都道府県も中小企業の国際化に対して調査、研究をしたことがある。現在、鳥取にはそのような調査研究がなく、鳥取県の中小企業の国際化の状況全般も正しく把握されていない。したがって、本論は県内製造業中小企業を対象に行ったアンケート調査や聞き取り調査に基づきながら上記の課題を分析することとする。

## ・ 中小企業の国際化の背景

### 1. 日本の中小企業国際化の歴史

戦後、労働集約型工業製品、機械工業製品の輸出振興策によって、中小企業の海外への関心が拡大した。また、1960年以降の貿易・資本自由化という政策の転換が原料

等の資源輸入増加の誘因となる。原材料を輸入し、加工・組立によって海外へ輸出するというシステムを構築・強化することで日本の高度経済成長は実現に至った。その後、重化学工業・加工組立産業の製品輸出が隆盛を極める一方で、中小企業がその多くを占める従来型の労働集約的な産業の輸出は、国内の労働力不足や賃金上昇に加え、アジアなど新興工業国の台頭によって減少し、国際競争力が弱体化することによって中小企業の製品シェアの輸出総額に占める割合は低下した。

1970年代から、中小企業のコスト競争力が弱体化した一方で、機械産業は貿易摩擦回避策として東アジアへ組立工場を展開した。また変動相場制への移行は、輸出が中心の中小企業にとって大きな打撃となり、多くの中小企業は大手メーカーの系列に組み込まれることとなる。その後の海外直接投資の政策変更、すなわち指定受領外国通貨の制限廃止、商社等保有外貨制度の自由化、本邦企業の海外支店設置・運営資金等海外直接投資を日銀による自動許可などの自由化措置政策が誘因となって海外への直接投資が増加した。輸出が中心の中小企業であっても、近隣諸国へ生産拠点の移転がはじまった。1980年代の進出先国の規制強化策により、部品生産や加工の現地生産が必要とされるようになったこともこうした動きを促進する結果となった。

1990年代は、あらゆる産業分野での直接投資が拡大した時期でもあり、大手の系列下にあった多くの中小企業は、国際化への対応を余儀なくされた。大手企業はコスト優位性を求めて海外に工場を設置するとともに、中小企業にも帯同を求めたが、中小企業の側も、これまでの取引関係の維持を図ることを目的に、海外への進出を決定するようになる。

## 2. 貿易型の海外展開

日本企業の海外投資は貿易拡大を目的にして発生、発展してきた。80年代以前の海外直接投資は輸出拡大戦略の補完的位置づけであった。80年代中期以後、欧米各国との貿易摩擦を避けるために、日本は欧米で直接投資して東アジアで欧米市場に焦点をあわせた「迂回輸出」の生産基地を作り上げた。そして、製造企業が大幅に海外投資するにともなって、貿易会社、銀行、保険会社、不動産、運送と商業などのサービス業の海外直接投資も大幅に上がってきた。

日本企業の海外移転は国内産業の空洞化現象を形成したとともに、日本国内部品の輸出を拡大した。日本企業の海外直接投資は、まず国内のすでに比較優位を失った産業から始まった。それらの産業を海外に移して生産す

ることは日本の持っていた市場シェア、たとえば、食品、繊維と服装などの産業を続けて保持できる。70年代に、日本企業は繊維や服装輸出などの面で比較優位を持っていたが、80年代に日本国内企業の服装輸出シェアは大幅に下がり、日本はこの業界における比較優位を失った。大部分の日本の衣服・縫製企業は労働力コストの低い東南アジア国家に移し、これらの海外企業は日本のこの業界の世界市場におけるシェアを確保していた<sup>1</sup>。

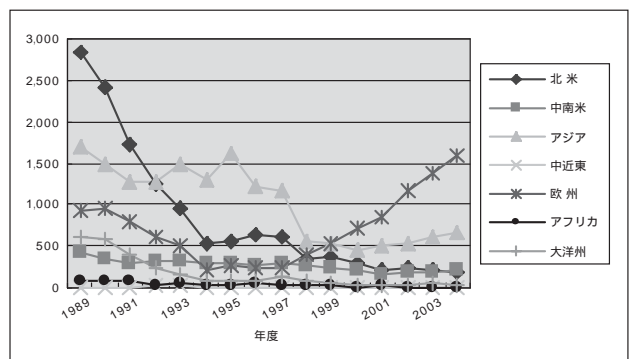
日本企業は「雁行モデル」を通して東アジア経済発展に手本を示し、このモデルの核心は垂直分業体系で、すなわち、直接投資、産業移転を通して、東南アジア、韓国、台湾、香港及び中国を日本企業の生産体系に組み入れる。このように比較優位によって分業し、協力する体系は日本企業の国際化を実施する主な方法である。

## 3. 日本企業の海外直接投資の動向

日本から海外の主要な国・地域に対して実施した直接投資の動向については、次の表のようになっている。投資の中心が、アメリカ、NIEs、ASEAN、そして中国と変遷している様子がわかる<sup>2</sup>。

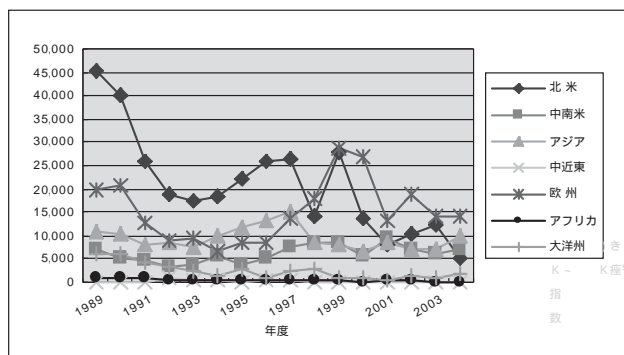
バブル経済以後、日本経済は長期にわたって不景気で、企業の海外投資の件数、実際の投資金額は低下し、特に北米に対する直接投資は大幅に下がってきた。1992～1993年、鄧小平の「南巡講話」<sup>3</sup>を契機に、企業の海外直接投資は中国に移転し始めた。1999年から、日本企業の海外投資は再び高まり、海外投資の主な地域は欧州とアジアである（図1.1、図1.2）。

図1.1 国別・地域別対外直接投資件数実績（件）



資料：財務省「対外直接投資実績」

図1.2 国別・地域別対外直接投資金額実績(億円)



資料：財務省「対外直接投資実績」

#### 4. 鳥取県の経済状況

90年代以来、日本経済は長期にわたる不景気に陥っているが、景気状況には都道府県の間で差がある。鳥取県は人口や経済規模が小さい県であり、経済の中心から遠く離れている周辺地区にある。だから、全国経済が長期にわたる不景気という状況においても、鳥取県の受けたマイナス影響は都市圏より少ない。1991-1996年県内総生産率の成長率から見れば、鳥取県の平均成長率は1.7%、東京都は0.7%、大阪府は0.7%で、鳥取県の成長率は都市圏の成長レベルより高い。

一方、1997年以後、都市圏の経済には回復の兆しが出てきた。2001年以後、全国の経済は好転したが、周辺地区としての鳥取県の経済には同じように好転する兆しはない。都市圏は、経済が好転する状況の下に周辺地区の人口、生産要素に対して大きな吸引力が発生し、鳥取のような周辺地区の人口を引き寄せ、社会、経済的な発展は一定の影響をうけ、地域格差は拡大していった。2002年から、東京都、大阪府の失業率は下がり始めたが、鳥取の失業率は上がり始めた。

平成16年事業所・企業統計調査によると、平成16年6月1日現在の鳥取県の民営事業所数は28,105事業所、従業員数は229,346人で、平成13年調査と比べて、事業所数は1,921事業所の減少(6.4%減)、従業員数は15,825人の減少(6.5%減)となった。

事業所数の増加率を農林漁業を除く産業別にみると、「医療、福祉」が6.5%増となっているほかは、全ての産業において減少となっている。また、減少の大きい産業は「製造業」が11.3%減となっている。

一方、従業員数の増加率(年率)をみると、昭和61年～平成3年が1.6%増、平成3年～平成8年が0.9%増、平成8年～平成13年が1.0%減、平成16年では2.4%減と平成8年調査をピークとして2回続けて減少した。従業員数の減少の大きい産業は「建設業」が14.7%減、次いで

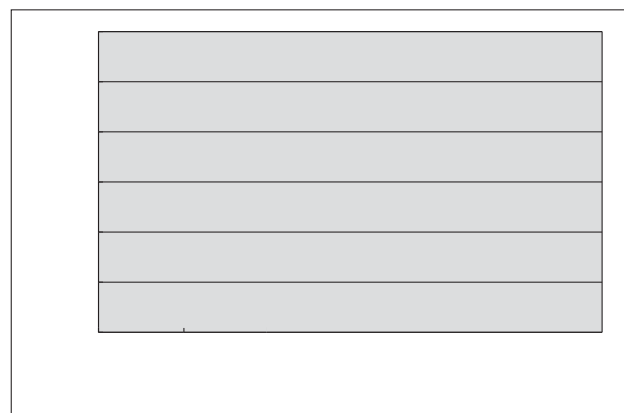
「鉱業」が11.8%減、「製造業」が10.8%減などとなっている<sup>4</sup>。

鳥取県内企業の景気状況から見て、電気機械、一般機械類企業の景気指数は2002年度から次第に回復してきたが、2005年に下がった。このような状況は全国の企業の景気指数の上昇とは異なり、大きいコントラストを形成した。

製造業から見て、2000年以前、鳥取県の鉱工業企業の生産指数は全国の平均生産指数より高く、2001年以後、鳥取県は平均生産指数より低くなり始めてきた。2002年全国鉱工業企業生産は回復し始めたが、鳥取県の電気機械、一般機械類などの産業の生産回復はより緩やかである(図1.3)。

上記の分析は日本経済が回復する過程において、鳥取県は周辺地区として、都市圏と比べてより不利な局面に直面しているということを示した。鳥取県は賃金、土地などのコストは低い、国内市場は飽和し、経済の自由化及び競争が激しくなる中で、鳥取県中小企業の経営環境はより厳しくなっている。

図1.3 全国・鳥取県鉱工業、電気機械、一般機械の生産指数



資料：「鳥取県鉱工業指数月報」鳥取県統計課

(注)平成12年=100

#### アンケート調査概要

調査の目的：鳥取県内の中小企業(製造業)が海外展開に対してどのような戦略を持っているのか。また、どのような取組みを行っているのか、その現状及び傾向を把握する。

調査の範囲：鳥取県の製造業中で金属、機械、電子類中小企業から選定した企業250社に対して調査票を送付

した。

調査の時点：アンケート調査の時点は平成17年10月1日現在。

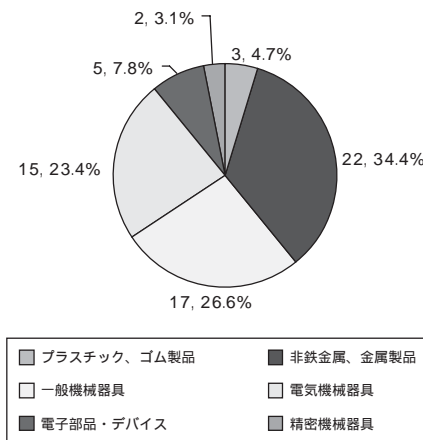
調査方法：調査対象企業へ調査票を郵送で配布し、調査対象企業が、自ら調査票に記入し返送する方法で実施した。今回の調査は合計で250社に調査アンケートを郵送したが、有効回答数は64社、有効回答率は25.6%であった。

1. 調査対象企業の経営状況

(1) 業種分類

調査アンケートに回答した64社の企業の中で、法人企業は93.8% (60社) を占め、個人企業は6.2% (4社) を占めた。産業別では、非鉄金属、金属製品類の企業が最も多く、34% (22社) を占め、第二番目は一般機械器具類企業で27% (17社) を占めた。電気機械器具類企業は23% (15社) を占め、電子部品、デバイス類企業は8% (5社) を占めた。プラスチック、ゴム製品と精密機械器具類企業は8% (5社) を占めた(図2.1)。

図2.1 回答企業の業種分類



(2) 企業の資本金

企業の資本金を見ると、回答企業の中で、資本金が1000～3000万円である企業が最も多く、回答企業全体の34.4% (22社) を占めていた。次に資本金1000万円以下の企業で、全体の28.1% (18社) を占め、第三は資本金が3000～5000万円である企業で、15.6% (10社) を占めており、資本金5000万円～1億円の企業は7社で10.9%を占めた(図2.2)。

調査対象企業と全国製造業中小企業に対する調査(2004年)とを比較すれば、今回の調査企業の資本金規模は全国製造業の平均レベルより高い。2004年の全国製造業中小企業に対する調査結果によると、資本金1億円

以上の企業は2.8%を占めているが、本論の調査対象企業では10.9%を占めている。資本金5000万円～1億円の企業は全国で3.4%であり、今回の調査は10.9%である。資本金1000～3000万円の企業は全国で43.7%を占めており、今回の調査では34.4%を占めた。資本金100万円以下の企業は全国で45%を占め、今回の調査では28.1%を占めた(図2.3)。

産業別・資本金規模を見ると、回答企業の中で電子部品・デバイス産業に属する企業の平均資本金は最も高く、4.3億円に達し、電気機械器具類企業の平均資本金は8454万円であった。一般機械器具の平均資本金は最も低く、1774万円である(図2.4)。そのほか、一般機械、非鉄金属・金属製品企業の中で、資本金100万円以下の企業の占めている比重は41.2%と45.5%と高くなっている。電子部品・デバイス類企業の資本金が1億円を超えたケースは最も高く、40%にも達した(図2.5)。

一般機械、非鉄金属・金属製品企業の規模は小さいため、資金不足、人材不足、情報不足などの理由により、海外展開の企業の割合が低くなっている。

図2.2 回答企業の資本金(万円)

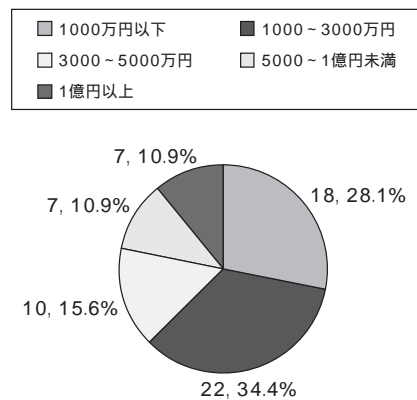


図2.3 全国と回答企業の資本金比較

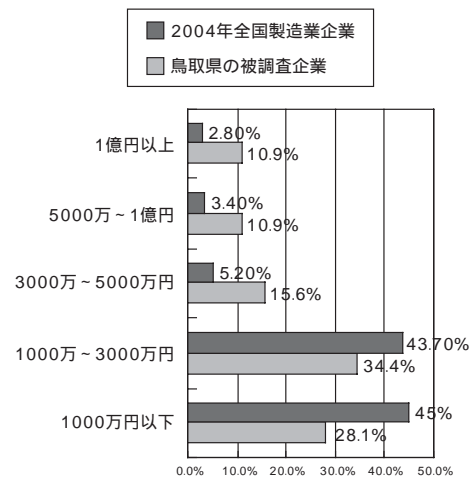


図2.4 回答企業の平均資本金（万円）

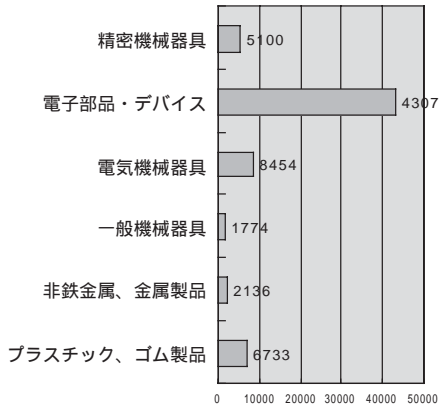
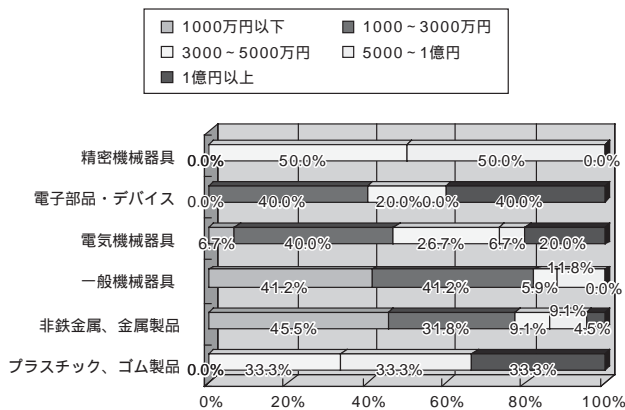


図2.5 産業別回答企業の資本金（％）



(3) 平成16年度の売上高

回答企業の中で2004年度の売上高が1～5億円であった企業は最も多く、回答企業の36.2%（21社）を占めた。売上高が10～100億円の企業で25.9%（15社）を占めた。売上高が1億円以下の企業で20.7%（12社）を占めた。売上高が5～10億円である企業は12.1%（7社）を占め、売上高が100億円を超えた企業は少なく、わずか3社であった（図2.6）。

産業別の売上高を見ると、回答企業の中で平均売上高が最も高いのはプラスチック・ゴム類企業で、2004年度の平均売上高は49.38億円である。第二位は精密機械器具類企業で平均売上高は24.86億円である。第三位は電子部品類企業で、平均売上高は17.31億円である（図2.7）。電気機械器具、一般機械器具類企業の平均売上高は5億円未満であり、この種類の企業の生産規模はより小さい（図2.8）。

そのほかに、一般機械、非鉄金属・金属製品企業の売上高が1～5億円である企業は最も多く、それぞれ53.3%と40%を占めた。精密機械、電気機械、電子部品・デバイス類企業の売上高は5～10億円である企業が最も多く、

それぞれ100%、46.2%と40%を占めた。

図2.6 回答企業の売上高（％）

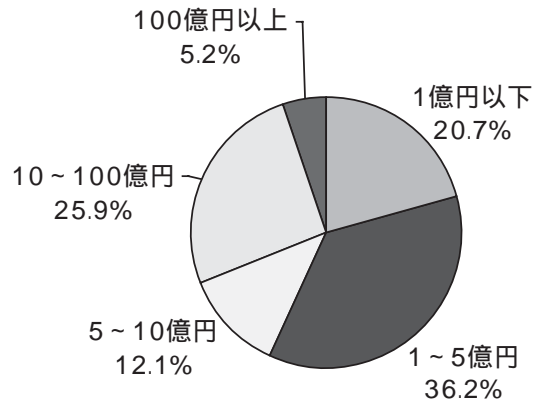


図2.7 産業別回答企業の平均売上高（億円）

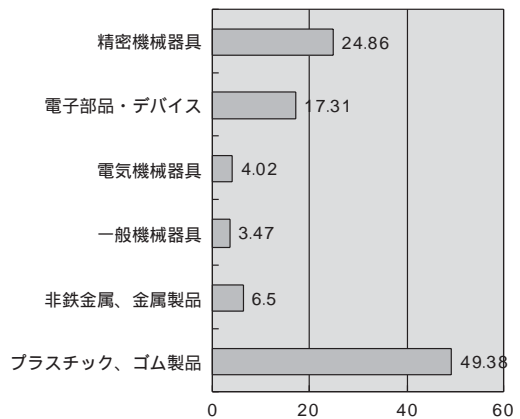
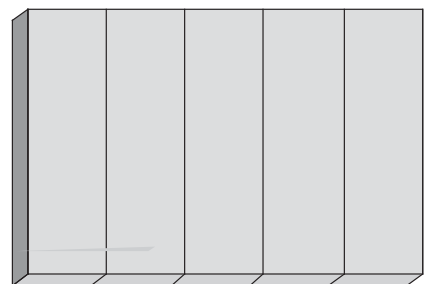


図2.8 産業別回答企業の売上高（％）



(4) 平成16年度の営利

回答企業の中で、2004年度の税引前当期利益がマイナスである企業は3社で、6.1%を占めた。税引前当期利益が0～1000万円である企業は最も多く、すべての企業の44.9%（22社）を占めた。税引前当期利益が1000～2000万円である企業は24.5%を占めた。税引前当期利益が2000万円以下である企業はすべての企業の約70%を占めた。税引前当期利益が1億円である企業はわずか4社で

8.2%を占めた(図2.9)。

産業別・平均税引前当期利益を見ると、電子部品類企業はマイナスで、電気機械器具類企業が最も高い(平均税引前当期利益は9956万円)。次はプラスチック、ゴム類企業(4346万円)である。非鉄金属・金属製品類企業の平均税引前当期利益は最も低い(1536万円)(図2.10)。そのほかに、電子部品・デバイス、電気機械器具、一般機械器具、非鉄金属・金属製品、プラスチック・ゴム製品類企業の中で、税引前当期利益が0~1000万円である企業は最も多く、それぞれ40%、50%、42%、47.1%、そして50%を占めた(図2.11)。

売上高と税引前当期利益との比較からみれば、電気機械器具類企業の平均売上高は高くないが、税引前当期利益レベルは最も高い。

図2.9 平成16年税引前当期利益

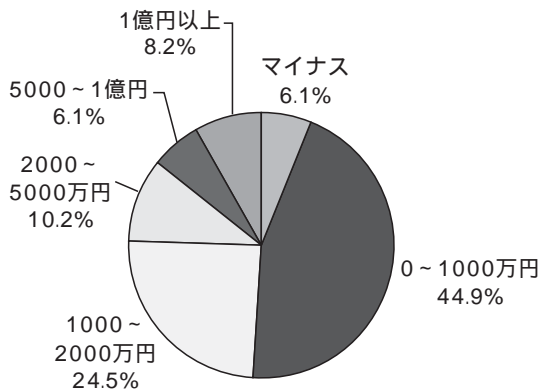


図2.10 平成16年産業別企業の平均税引前当期利益(万円)

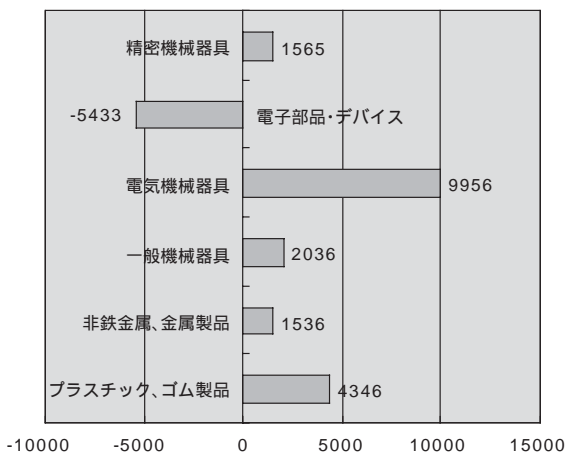
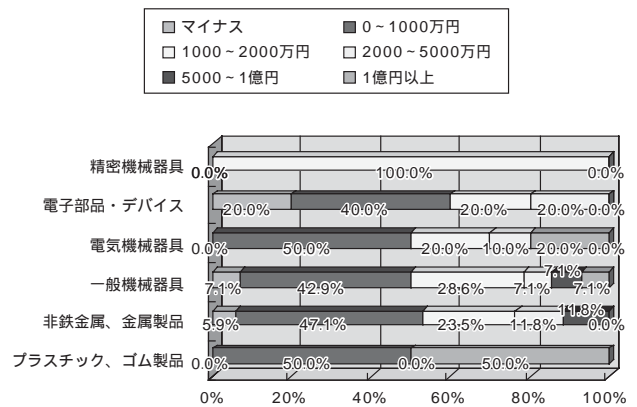


図2.11 産業別回答企業の平成16年度税引前利益



(5) 従業員の状況

回答企業の従業員を見ると、20人以下の小規模企業が最も多く、42.9%(27社)を占めた。20~50人の企業は17.5%(11社)を占めた。50~100人と100~200人の企業はそれぞれ10社で15.9%を占めた。そのほかに、300人以上の大手メーカーは1社である(図2.12)。

産業別・従業員をみると、電子部品・デバイス類企業の中で、従業員が100~200人である企業は最も多く、60%を占めた。非鉄金属・金属製品、一般機械器具類の中で、従業員が20人以下の企業は最も多く、それぞれ68.2%と64.7%を占めた(図2.13)。そのほかに、電子部品・デバイス、電気機械器具、精密機械器具類企業の平均従業員の人数は100人を超え、一般機械器具の規模は最も小さく、企業の平均従業員は18人である(図2.14)。

企業従業員の構成をみると、正社員は81.0%を占め、パート・アルバイトは10.4%を占め、他の企業の派遣は5.8%を占め、臨時雇いは2.8%を占めた(図2.15)。

図2.12 2005年10月1日回答企業の従業員

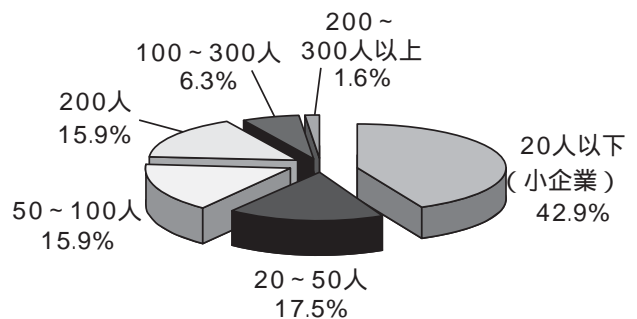


図2.13 産業別回答企業の従業者（％）

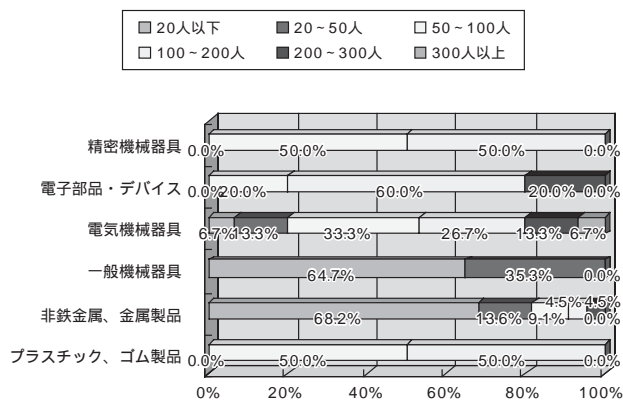


図2.14 産業別回答企業の平均従業者（人）

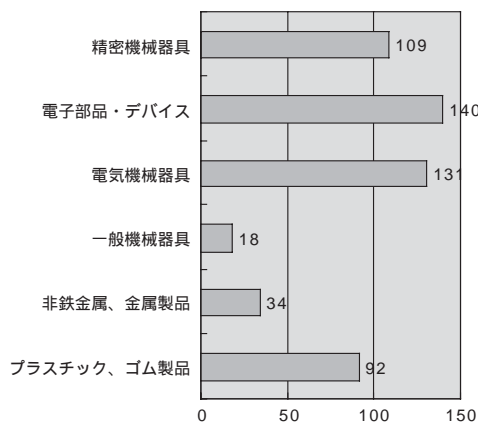
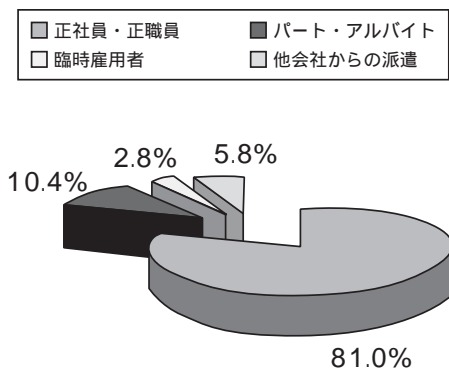


図2.15 回答企業の従業者内訳



2. 海外展開の状況

(1) 企業の海外展開

企業の国際化には対外直接投資、業務提携、海外販売、部品や原材料の輸出入を含んでいる。今回の調査結果の中で、すでに海外展開を実施した企業は14社で21.9%を占めた。まだ海外展開を実施していない企業は50社で78.1%を占めた（図2.16）。

海外展開の形態を見ると、対外直接投資した企業は5

社、対外販売企業は11社、業務提携企業は5社、海外から部品、原材料を輸入する企業は9社である（図2.17）。

海外展開した企業を産業別に見ると、電気機械器具企業は28.6%（4社）、一般機械器具と電子部品・デバイス企業はそれぞれ21.4%（それぞれ3社）、精密機械器具企業は14.3%（2社）、そのほかの企業はそれぞれ1社である（図2.18）。

図2.16 回答企業の国際化状況

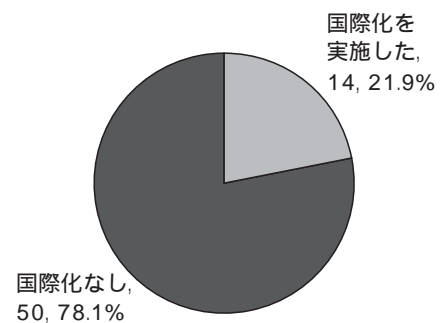


図2.17 海外展開を実施した企業の内訳

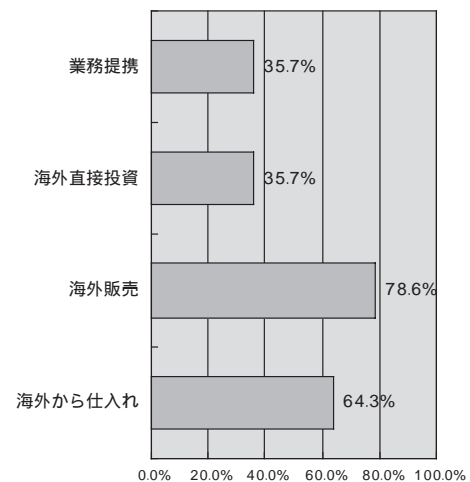
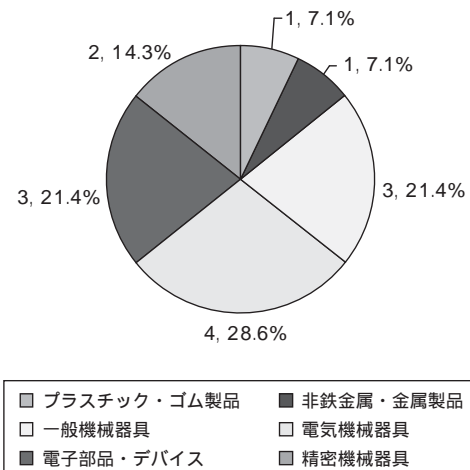


図2.18 産業別・海外展開を実施した企業



(2) 国内・国外仕入れ

海外から部品、原材料を仕入れる企業は全ての回答企業の15.8% (9社) を占めた (図2.19)。すべて国内から仕入れる企業は84.2%を占めた。国外から仕入れる企業のうち、国別 (複数選択) に見てみると、中国から仕入れる企業は88.9% (8社)、韓国から仕入れる企業は33.3% (3社)、アメリカから仕入れる企業は2社、カナダ、マレーシアから仕入れる企業はそれぞれ1社である (図2.20)。

図2.19 国内・国際から仕入れの企業 (%)

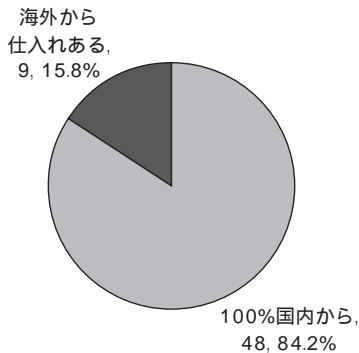
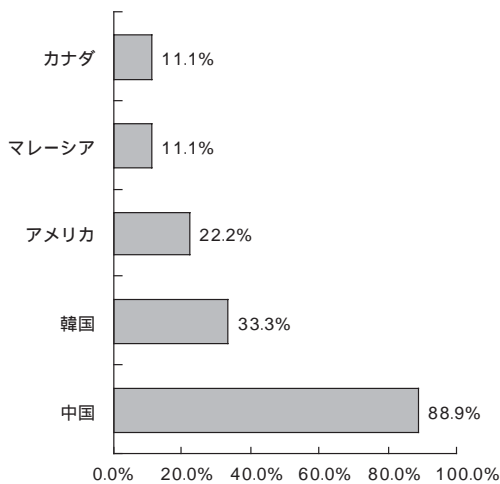


図2.20 海外仕入れの国別 (複数選択)



海外仕入れが企業の仕入れ全体に占める比重を見ると、20%未満の企業は55.6% (5社) であった。海外仕入れが20%~30%を占める企業は22.2% (2社) であった。海外仕入れが40%~50%を占める企業は11.1% (1社) であった。海外仕入れが50%を超える企業は11.1% (1社) であった (図2.21)。産業別に見ると、電子部品・デバイス類企業の海外仕入れは33.3% (3社) を占め、電気機械器具と一般機械器具類企業はそれぞれ22.2% (それぞれ2社)、非鉄金属・金属製品とプラスチック・ゴム製品類企業はそれぞれ1社ずつであった (図2.22)。

図2.21 海外仕入れ企業の仕入れ内訳 (%)

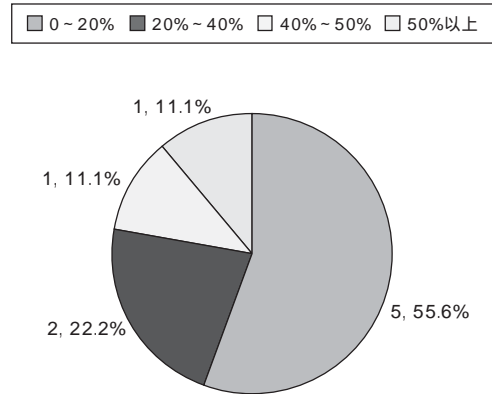
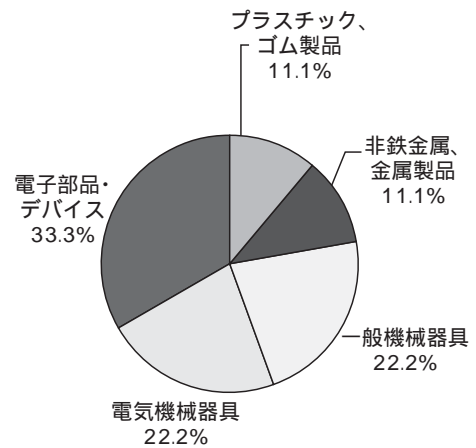


図2.22 産業別海外仕入れ企業 (%)



(3) 国内・国外販売

対象企業の販売先を見ると、海外が含まれる企業は全体の20% (11社)、すべて国内販売する企業は80% (44社) を占めた (図2.23)。海外販売を国別に見てみると (複数選択)、回答企業の主な海外販売国は東アジア地域である。中国が最も多く、90.9% (10社) を占めた。続いて台湾が36.4% (4社)、韓国とドイツはそれぞれ16.2% (それぞれ2社) を占めた (図2.24)。

産業別に見ると、電気機械器具類企業の海外販売が最も多く27.3% (3社) を占めた。一般機械器具、電子部品・デバイス、精密機械器具類企業は2社ずつであった。非鉄金属・金属製品とプラスチック・ゴム製品類企業はそれぞれ1社ずつであった (図2.25)。

図2.23 企業の国内・海外へ販売の割合(%)

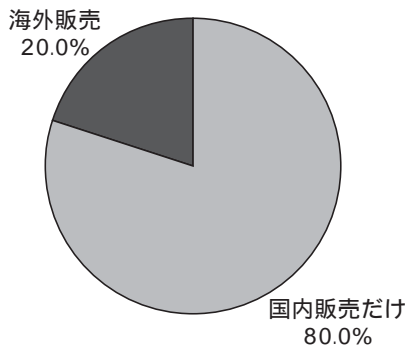


図2.24 国家・地域別海外販売企業の割合(複数選択)(%)

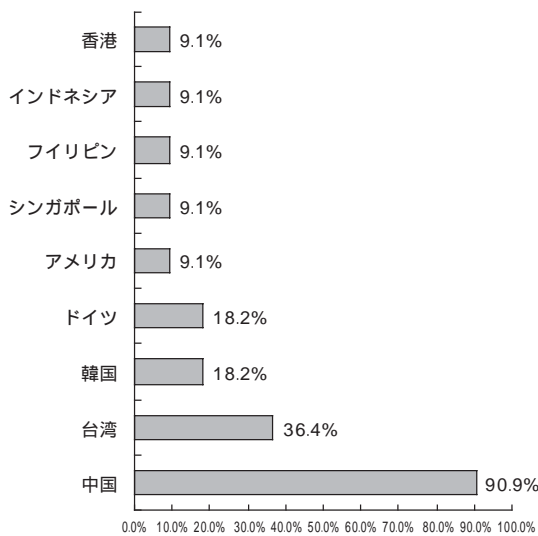
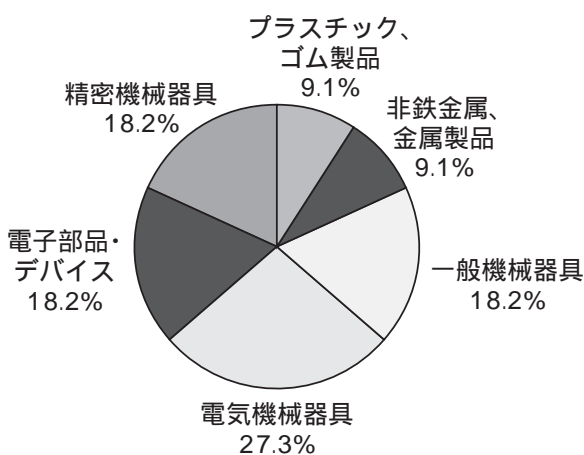


図2.25 産業別海外販売企業(%)



(4) 海外直接投資

海外直接投資を行った企業は5社で回答企業の7.8%を占めた。これらの企業は海外拠点(複数回答)を7つ設置している。5社の企業はすべて中国で直接投資を行い、中国・香港やアメリカへ投資した企業はそれぞれ1社であった(図2.26)。各拠点を機能別(複数回答)に見て

みると、すべての拠点に販売機能があり、生産機能は80%を占め、市場開拓機能は40%を占めていた(図2.27)。直接投資の形態から見て、単独投資は42.9%(3つの拠点)、合併形態は57.1%(4つの拠点)であった(図2.28)。

海外直接投資の当面している課題に関しては、「生産・品質管理が困難」と「政情・経済不安、社会不安」が主なものであり、回答企業の60%を占めた。次は「現地パートナーとのトラブル」で回答企業の40%を占めた。「原材料・資材の調達が困難」、「人事コストの上昇」、「税制・法制度の問題」はそれぞれ10%であった(図2.29)。

図2.26 海外直接投資の進出国・地域(複数回答)

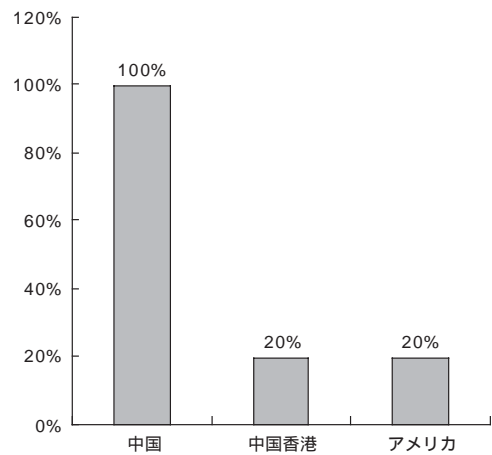


図2.27 海外直接投資の拠点機能(複数選択)

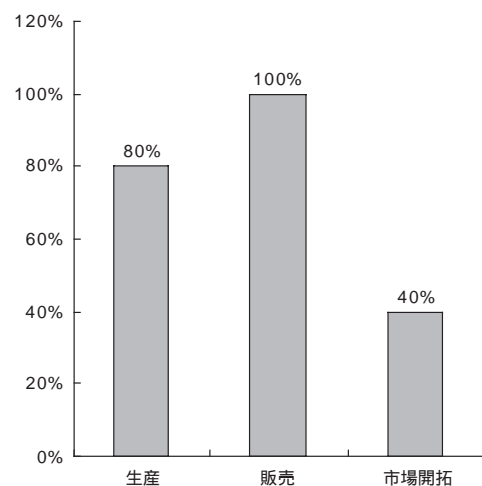


図2.28 海外拠点の投資形態（％）

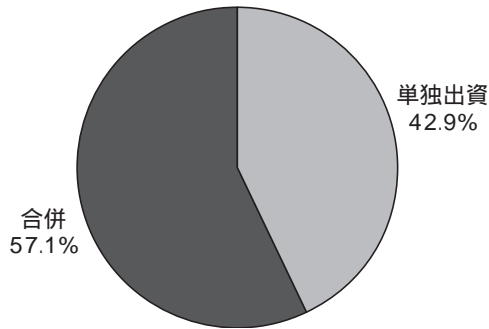


図2.30 業務提携の内容（％）

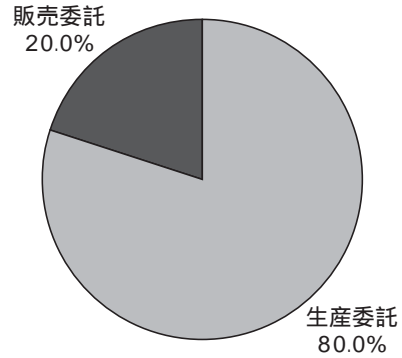


図2.29 海外展開を実施している中で直面した問題点（複数選択）

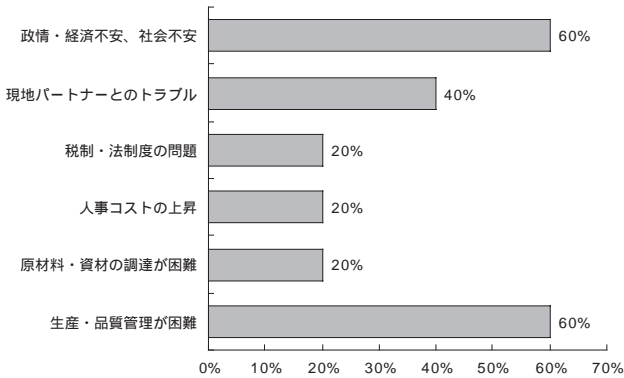
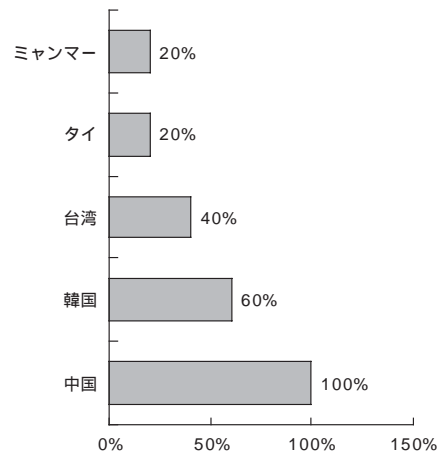


図2.31 業務提携の相手国（複数選択）

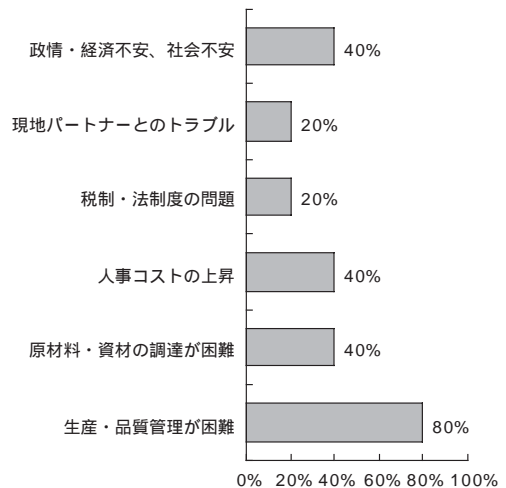


（5）業務提携

業務提携は技術共同開発、生産委託、販売委託、設計、情報収集、アフターサービス等を含んでいる。海外企業と業務提携関係がある企業は5社で、回答企業の7.8%を占めた。海外業務提携に関連している企業は12社である。業務提携の内容をしてみると、主に「生産委託」（80%）と「販売委託」（20%）で、「共同開発」や「設計」、「アフターサービス」を展開した企業はない（図2.30）。業務提携を国別に見てみると、中国企業と業務提携関係にある企業は5社、韓国は3社、台湾は2社、タイ、ミャンマーはそれぞれ1社である（図2.31）。

海外業務提携の直面している課題に関しては、「生産・品質管理が困難」が最も主要なもの（80%を占めた）である。「政情・経済不安、社会不安」、「原材料・資材の調達が困難」、「人事コストの上昇」はそれぞれ40%を占めた。「税制・法制度の問題」、「現地パートナーとのトラブル」はそれぞれ20%を占めた（図2.32）。

図2.32 海外業務提携の問題（複数選択）



（6）国際化を期待している企業

「国際化を展開していないが、国際化が必要」と回答した企業は20%（10社）を占め、「国際化する必要はない」と回答した企業は80%（40社）を占めた（図2.33）。「国際化が必要」と回答企業の中で、進出したいと考えている国は中国（50%）、韓国（20%）、タイ（30%）、そしてベトナム（20%）となっている（図2.34）。進出形態に関

しては、「業務提携」関係を希望している企業が最も多く、41.7%を占めた。「直接投資」を希望している企業は33.3%を占めた。「海外販売」を希望している企業は16.7%を占めた（図2.35）。

国際化が必要な理由に関しては、「取引先の海外移転や要請によって」と回答した企業が最も多く（60%）、次に「国内での競争力（価格、品質等）低下のため」が50%、「将来の環境変化に備えるため自発的に」が30%を占めた（図2.36）。

「国際化する必要はあるが、現在国際化を展開する理由はない」（複数選択）に対して、「人材が不足」と回答した企業が最も多く60%、「情報が不足」と回答した企業は50%、「資金が不足」と回答した企業は30%を占めた。

図2.33 海外展開することの必要性

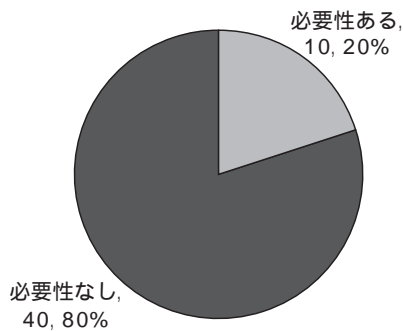


図2.34 海外展開することが進出国（複数選択）

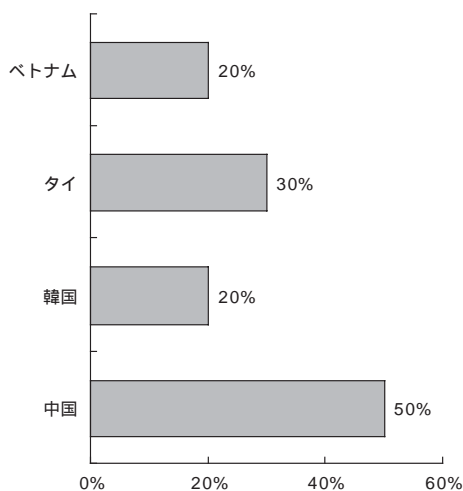


図2.35 海外展開することが進出形態（複数選択）

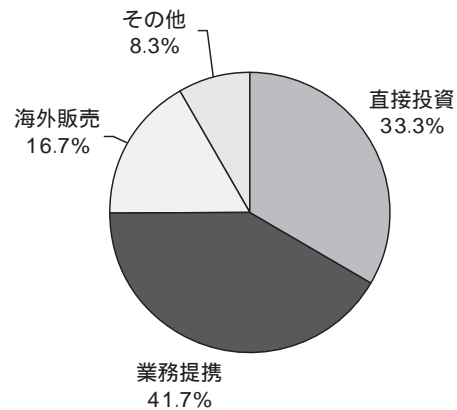
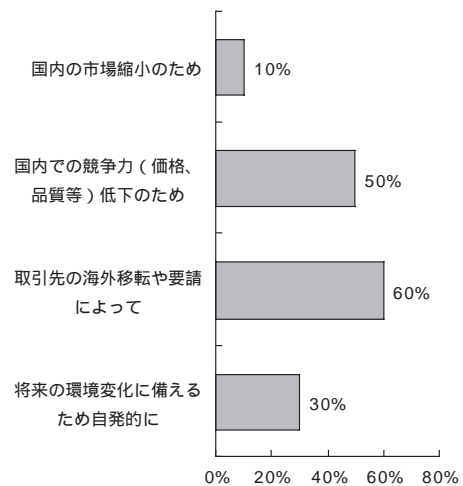


図2.36 現在海外展開を行きたい主たる理由（複数選択）



（7）「国際化必要なし」の企業

「国際化を展開していないが、国際化する必要はない」と回答した企業の理由を見てみると、「自社の製品・サービスが海外生産・販売などに適していない」と答えた企業が最も多く、32.6%を占めた。その次は「国内での取り組みで十分対応が可能である」が30.4%、第三は「会社にとってメリットがない」が26.1%、第四は「国内で頑張るといふ会社の方針である」は23.9%であった（図2.37）。

産業別に見てみると、「国際化必要なし企業」の中で、非鉄金属・金属製品企業が最も多く、45%（18社）を占めている。一般機械器具類企業は30%（12社）、電気機械器具類企業は25%（10社）、電子部品・デバイス、精密機械器具とプラスチック・ゴム製品類企業の中で、国際化する必要はないと回答した企業はなかった（図2.38）。

図2.37 海外展開を行わない理由（複数選択）

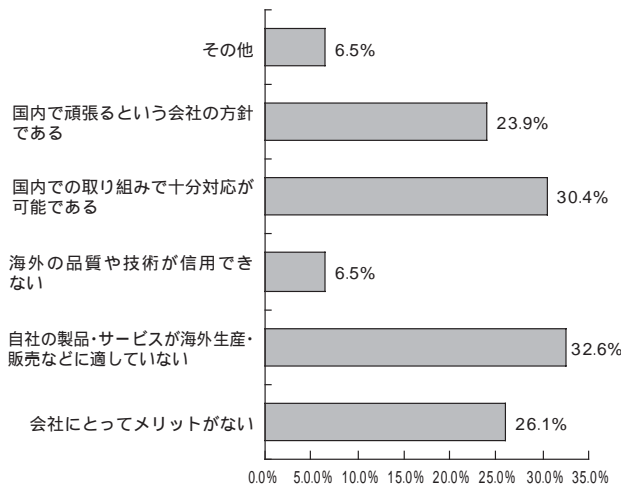
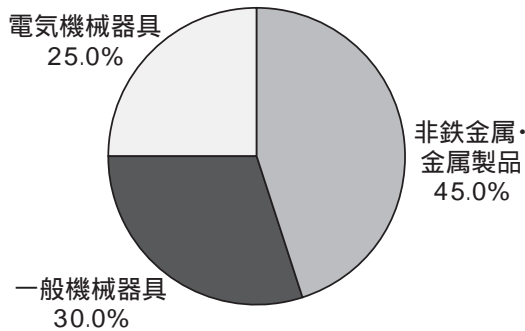


図2.38 産業別・国際化必要なし企業（%）



聞き取り調査

回答企業の中から「海外直接投資」、「業務提携」、「国際化必要」、「国際化必要なし」と回答した企業を選び聞き取り調査を行った。以下はその調査結果である。

1. 海外直接投資企業

A社の米子工場

設立年	1978	従業員	40名
資本金	6430万円	売上高 (平成16年度)	-
業種	電子部品(ハードディスクドライブ用のシャフト)		
国際化状態	直接投資	進出国・地域	中国・上海
拠点機能	生産・販売	投資形態	単独出資

【会社概要】

A社はハードディスクドライブ用のシャフトを主に製造するメーカーである。1978年に設立された。創業した年に、米子市の製作所を吸収合併し、自動旋盤による精密部品加工を開始した。本社兼工場は埼玉県入間市に、米子工場が名和町に立地している。調査現在、A社の資本金は6430万円である。従業員数は合計64名である。米子工場にはそのうち約10名が在籍している。

【海外投資】

A社は1992年に上海子会社を設立している。進出当初は、子会社では従業員数10名、機械も数台で操業していたが、現在では従業員数が300～400名にまで拡大し、月産60万から80万本のシャフトを生産している。今後も海外展開の必要性を感じており、特にベトナムへの進出を検討している。

A社の分業体制について、本社工場はプラスチックマグネットの成型を担当し、米子工場はモーター用のシャフト生産を担当していた。ピーク時には50名から60名の従業員がA社の米子工場には在籍していた。3年前にシャフトの生産を100%、中国子会社へ徐々に移管することになった。米子工場はシャフト成型、旋盤による切削加工を担当し、研磨、完成品組み付け、検査を中国子会社で行っている。

【海外展開の理由】

(1) 関連企業の影響。A社の主要顧客は国内有数のマイクロモーター製造企業であり、売上高全体の約8割を占めている。同企業は1990年代に入り、海外展開を顕著に進めた。タイ、フィリピン、中国に次々に生産拠点を設けており、現在国内事業所は開発部門のみとなっている。A社の海外展開動向に直接的な影響を与えている。上海子会社は中国で同グループについて行く海外投資した。同グループはベトナムにも関心を示しており、A社もベトナムでの海外展開を考えている。

(2) 生産コストを下げるため。日本国内と比べて中国の生産コストは約20%である。上海子会社進出の動機は、顧客（主に日本電産）のコストダウン要求に対応するためである。販売先は、金額ベースの比率で現地が70%、タイが30%となっている。すべてが同企業グループの子会社に納入されている。

【海外投資で直面した問題】

(1) 中国子会社の品質は特に問題ない。しかし、新しい製品を立ち上げるときの対応能力はまだない。新生産工程になると日本本社の支援が必要となる。新製品の立ち上げだけではなく、トラブル対応のときもある。また、生産ラインを立ち上げるまでに1ヶ月ほどかかることも

あり、生産計画能力も求められるだろう。

(2) 中国子会社の人件費も上昇してきており、対応が求められる。中国子会社の設立時から子会社の中核的な人材を日本国内の工場に派遣しており、年間2名ずつ受け入れてきた。子会社のグループリーダークラスを対象に、1年間、受け入れている。

(3) 中国子会社では、設立当初、コストダウンを達成していた。しかし、徐々に、機械の搬入、現地社員の教育訓練が進み、2002年7月から最先端製品の一部までもが海外子会社で生産されるようになったといえる。同じ時期に、日本本社では自動化生産ラインの設置が相次ぎ、省力化が進んでいた。米子工場の仕事は徐々に中国子会社へと移管されていくことになり、工場事態の規模が縮小していったと考えられる。

B社

(1) コスト競争力の強化。中国子会社が設立されるまでは、生産現場の改善活動や原材料のコストダウンなどにより顧客の要求に応じてきた。改善提案では、いかに直行率を高めていくかということに集中していた。しかし、こうした生産現場レベルの取り組みだけでは市場の要求に応えられない。同じ電池を製造した場合のコストを日本と比較してみると、日本を100として中国では80であるという。そして、2004年より中国子会社を設立した。

(2) 販路の拡大。中国子会社はアメリカや欧州などの海外市場には中核生産拠点として設立されている。概して、中国子会社へ生産販売先は、日本を100として中国では80であるという。そして、2004年より中国子会社を設立した。

#### 【会社概要】

B社は1982年に設立された大手電機メーカー100%出資の子会社である。平成16年度の資本金は4億5000万円であり、売上高は107億8555万円である。税引後の当期利益は4億5141万円であり、近年においては微増から横ばいへと推移している。A社製品は携帯電話用が6-7割を占めており、年間にすると2億個の電池を製造していることになる。従業員数は、調査時点で総計479名が在籍している。

B社は、リチウム電池やニカド電池の極板製造を行っている。携帯用二次電池は世界シェアの約95%、小型予備バッテリーは世界シェアの約30%を占めている。B社の原材料や部品は、金額ベースで国内から97%、海外から3%調達している。販売先は100%国内市場向である。

#### 【海外直接投資】

中国子会社は中国現地企業との合併会社として2004年5月に設立された。出資比率はB社が51%、現地企業が49%である。日本人出向者は5名である。

#### 【海外投資の理由】

B社が海外投資を行う大きな理由は2つある。

## 【海外委託生産】

C社は外部調達をしている部品は年間15億円程度である。そのうち韓国の外注先からは4000万から5000万円ほど仕入れている。C社で使用している部品の95%は外注しているが、調査時点ではそのうちの約20%が韓国から調達されていることになる。

C社は韓国の部品メーカーから部品を調達し始めたが、鋼材価格の上昇が最も大きな理由である。日本で同一の部品を調達するよりも30%近くコストを抑えることが出来る。C社が取引をしている商社を経由して韓国メーカーとの取引が始まった。

## 【直面した問題】

(1) 韓国メーカーとの取引の中で課題となっているのは、品質の持続性である。韓国メーカーには商社経由で製品図面を提供しており、図面どおりに製造してもらおうとしている。しかし、その図面だけでは見えない部分において不具合が多く見付き、月に1回のペースで担当者を派遣している状況である。

(2) 中国国内向けには現在、輸出で対応している。C社からも全体の売上高の10%を輸出しているが、基本的には親会社が担当している。親会社には香港販売子会社があり、そこを経由して輸出している。

(3) 中国市場では、C社と同様の製品を製造している台湾系メーカーの台頭が著しい。いわゆる兩岸投資が活発に行われており、台湾系メーカーの中国子会社が現地市場でシェアを伸ばしつつある。基本的にC社の製品よりもコストが安く、模倣品と思われるものもある。C社は機能面や性能面での差別化を図っているが、コスト競争はかなり厳しくなっている。

(4) C社のような精密製造装置の組み付けは高度な熟練と経験が必要な工程であり、容易に海外生産できるものではない。つまり、C社はコストがかかる部品外注から国際化を始めており、組立工程の国際化から始まる自動車産業や電機産業とは異なる。設立されたばかりの中国工場でも現在は部品加工が行われており、今後、組み付け工程が現地化されていくものと思われる。

D社

## 【会社概要】

D社は1986年に設立されて、ホームオーディオ、ホームシアター、ホームネットワーク、関連機器等生産を行う電気機器メーカーである。資本金は2億円、売上高は96億2029万円であり、税引前当期利益が1079万円、税引後当期利益が147万円である。平成17年9月1日時点で、従業員は合計274名とである。

## 【海外仕入れ・販売】

生産委託について、親会社はすでに海外子会社を複数持っているが、D社としては2000年より中国での生産委託を開始している。2000年6月に中国・惠州にある現地系企業、2002年1月、2005年1月にも同様な生産委託契約を結んだ。惠州にある現地系企業の場合、同社からの要請があり開始されたが、残りの二社はD社から依頼する形で始められた。

生産委託を行う理由としては、日本国内のデフレ現象が挙げられる。また、小型化、高精度化、高機能化しているが、その割には価格が上がらない。そのため、安い部品、部材によって価格を合わせていくしかなく、委託生産を開始した。

中国国内の委託先の選定にあたっては、日本の大手電機メーカーの中国子会社と取引関係があった現地系企業を中心に調査を行った。特に電機関連の日系企業が華南周辺には多く、技術能力の高い現地企業も集積していたという。

現在、D社の仕入先は金額ベースで国内からが90%、海外からが10%を占めている。海外では、中国からが約58%、マレーシアからが約24%となっている。販売先は金額ベースで国内が99%となっており、ほとんどが国内市場向になっている。海外向はマレーシア、中国、ドイツの順番であり、割合はそれぞれ約47%、約44%、約8%となっている。

海外販売について、もともとは国内工場生産されていた製品が香港のディーラーを経由して輸出されていた。中国国内の販売先には内陸も含まれていた。2000年ごろ、関税を回避する目的で現地生産を模索し始める。当初、部品を日本から持ち込み、現地で組立を行っていた。現地調達できる部品は半分以下であった。

## 【生産委託で直面した問題】

(1) 香港を経由した製品について、中国国内では増値税(VAT)が17%であること、通関手続きの際、内価と外価があること、10~15日間ほどかかることなどが問題である。

(2) D社は中国・華南地区の10社から部品を購入している。部品購入は3年前に始まった。この部品購入は香



業を継続し、拡大させていく予定である。

【海外展開必要なしの理由】

大量生産システムの場合、一人の作業員が1～2工程を担当し、長い生産ラインを設置するのが一般的である。これにより規模の経済によるコストダウンが達成されることになるが、現時点から考えれば、リードタイムが7～10日となり非常に時間がかかるシステムである。こうした点を反省して、作業員一人当たりの工程数を増やしていこうとしたものが、セル生産方式であり、屋台方式と一般的に呼ばれるものである。大手企業で導入したところといえばキャノンのカラーコピー機生産が有名である。一人当たり70～80工程を担当し、カラーコピー機一台を一人で組み立ててしまう。しかし、同社では多能工化を試みたものの、達成度の個人差が激しく、全体の約40%は未達成だったという。

F社ではキャノンの生産方式とまではいかないが、一人当たり20～30工程を担当することが出来るように生産ラインをU字型に変えている。これまでのセル生産方式に比べて、U字型生産方式は、作業員の周りに自動機、半自動機を設置するライン設計となっている。この工程設計では、作業員が原材料を投入した後、最終製品になるまで一貫した流れになるよう配慮されており、生産設備と作業員の手作業を融合したものとなっている。U字型生産ラインの設計によって、リードタイムは2日にまで縮まった。つまり、スピード、納期、品質が重要な項目となる。

F社はU字型生産ラインを採用されて、生産コストを低下させることに成功している。

F社はその生産システムに独自の特徴があり、現場の作業員に対して高度な技能を要求している。そのような高度な技能を持つ人材を海外諸国で期待することは出来ず、また生産コストを低下させることは国内でも可能なため、F社は国内において事業を展開しているのである。

G社

設立年	1936年	従業者	217名
資本金	1億3000万円	売上高 (平成16年度)	58億4070万円
業種	金属製品(自動車、産業機械、農業機械部品の鍛造、熱処理、機械加工、金型)		
生産重量	32,000トン	国際化必要性	ない

【会社概要】

G社は1857年に設立された自動車、産業機械、農業機械部品の鍛造、熱処理、機械加工、および金型の製作を

行う会社である。平成16年度の資本金は1億3000万円、売上高は58億4070万円、税引前当期利益は1806万円、税引後当期利益は172万円である。従業員数は男性が201名、女性が16名となっている。派遣社員、臨時社員はいない。従業員の内訳は、鍛造部門に80～90名、金型部門に40名、設計・技術開発部門に10名、熱処理・検査部門に40名、大阪営業所に13名である。月間の生産量は2500トンであり、単一製品あたりの平均重量は約1キロであるから、月産約250万個となる。

【海外展開経験】

G社は過去に国際展開した経験がある。20年前にインドネシアで工場を設立している。閉鎖した原因は労働者の技能がなかなか向上せず、求めるような技術レベルが達成出来なかったからである。第二は、インド大手メーカーから鍛造技術の提携依頼があり、G社が指導を行ったことがある。インド大手メーカーの生産性向上が大きな目的であった。しかし、文化的相違が大きく、G社とインドの技術協力も停止した。第三に、旧ソ連に対して金型を輸出したことがある。現在は、海外生産拠点もなく、輸出もしていない。原材料はすべて国内から調達しており、販売先もすべて国内である。G社は国際化の必要性を感じておらず、海外展開を行う予定もない。会社にとってメリットがないというのがその理由である。

【国際化必要なしの理由】

(1) 原材料品質。G社の原材料は顧客ユーザーが指定してくるものであり、日本の鉄鋼メーカーによる特殊鋼を使用している。そのため、海外で調達するにはコストがかかり、直接投資を行うメリットがなく、むしろコストアップにつながるという。鉄鋼メーカーが日本国内に立地しているからであるが、さらに、海外では国内で使用しているほどの鋼材の品質が保証されないからである。

(2) 取引先の平準化。国内鍛造メーカーはアメリカや欧州には進出している。大手鍛造メーカーは国内に15社ぐらいある。そのうちG社のように専業メーカーとして事業を行っているのは国内で8社あるという。その他は製鋼メーカーやユーザーが鍛造工程を社内を持っており、内製あるいは外販している。ユーザーや顧客が外注に出す鍛造部品は、社内で採算が取れないもの、複雑性の高いものなどである。G社はどこかの系列に入ることはなく、独立系の専業鍛造メーカーである。一つの取引先に依存しすぎると、経営の不安定化につながるからである。つまり、顧客各社との取引比率が売上高の20%を超えない範囲で調整してきたという。取引先の平準化を目指している。取引先は以前、20社程度であったが、現

在では60社ほどになっている。

(3) 現在、最も取引が多いのが軽自動車、小型車メーカーであり、鍛造部品を納入している。鍛造部品に関しては現地調達が進んでおらず、日本からの輸出で対応しているため、国内でも十分に需要がある。顧客が大連拠点を構えたので、G社も大連周辺の現地調査、フィージ



## 9. 海外展開への留意点

(1) 現地生産において製品品質を確保し、不合格品率を下げるために、現地企業の人材育成と管理体制の構築は優先的に考慮すべきであり、本社の技術指導と研修は必要な措置である。

(2) 海外販売や現地生産を行う際、知的財産権の保護は重視されるべきである。

(3) 中小企業の国際化に適する人材が不足、情報が不足であるという回答があるため、日本貿易振興機構(JETRO)、商工会議所、中小企業団体中央会、中小企業金融公庫、鳥取銀行、山陰合同銀行などの中小企業支援機構は情報提供、セミナー開催、アドバイス等を通じて県内企業の海外展開のための条件を整備していくべきである。

## 謝辞

本稿の執筆にあたりアンケート調査と聞き取り調査にご協力いただいた企業の皆様に心より御礼申し上げます。研究の中で、当研究センターの行本勢基研究員、倉持裕彌研究員、酒本尚子研究補助員からの協力をいただきました。ここに皆様に感謝の意を表します。

- 1 平成15年度『海外展開中小企業実態調査』レポート。(独立行政法人)中小企業基盤整備機構(SMRJ).P3.
- 2 平成15年度『海外展開中小企業実態調査』レポート。(独立行政法人)中小企業基盤整備機構(SMRJ).P5.
- 3 1992年1月から2月の春節期間、鄧小平は中国の南部地域を視察し、「改革・開放へ邁進すべき」との講話を行った。世に言う「南巡講話」である。そして同年10月の中国共産党第14回党大会において「社会主義市場経済」路線が確定した。以後、「中国の特長を持った市場経済」の建設に邁進することになる。
- 4 平成16年事業所・企業統計調査鳥取県結果速報.

## 参考文献

- 中小企業基盤整備機構(SMRJ).『平成15年中小企業の国際化への対応状況に関する調査』。
- 中小企業基盤整備機構(SMRJ).『平成16年度海外中小企業実態調査(中国展開企業の課題と今後の展望)』。
- 中小企業庁.『中小企業白書』2005年版。