

中小企業の生き残り戦略
－海外進出か国内残留か－

A Study on Survival Strategies of Small and Medium Enterprises :
Should the SMEs expand their business overseas or remain in Japan?

三村 孝雄
Takao Mimura

Abstract

The global financial crisis triggered by the bankruptcy of a major U.S. investment bank, Lehman Brothers, on September 15, 2008, forced thousands of companies large and small into a corner to reduce their costs and production and seek ways to keep their businesses going. The purpose of this study is to analyze what successful measures and strategies small and medium enterprises (SMEs) in Japan implemented during the crisis. This study was mainly conducted through interviews.

The findings indicate that the SMEs succeeded in going overseas entered countries which had fewer business competitors. In addition, they looked for new customers who were willing to buy in quantity for increasing the SMEs' sales. On the other hand, the SMEs that chose to remain in Japan switched their production strategy from selling cheap consumer goods to selling high-value added business products to increase their profits. Whether expanding business overseas or staying in Japan, the SMEs worked hard to find the best strategy so that they were able to survive the global financial crisis.

1. 問題の背景と調査方法

2008年9月15日（月）にリーマン・ブラザーズは連邦倒産法第11章の適用を連邦裁判所に申請した。同社が発行していた社債や投信を保有していた企業への影響、取引先への連鎖などの恐れ、またそれに対する議会政府の対応の遅れからアメリカ経済への不安が広がり、世界的な金融危機へと連鎖した（リーマンショック）。日本でもこれを境に世界的な経済の冷え込

みから消費の落ち込み、金融不安で各種通貨から急速なドル安が進み（図表1参照）、米国市場への依存が強い輸出産業から大きなダメージが広がり、結果的に日本経済の大幅な景気後退へも繋がっていった。リーマンショックという金融危機が円の価値を強くしたのは、日本経済が好調だったからではなく、逆にリーマンショック後の日本の生産水準は急落している。アメリカ発の金融ショックでありながら先進国中最大のインパクトを日本が受けてしまった（伊丹〔2013〕）。

円高は2010年になっても続き、日本の大手企業は労働賃金の安い東南アジア諸国へ製造工場移転を加速させた（製造コストの削減）と同時に、海外生産比率の拡大や急激な生産調整（減産）を実施した。しかし、日本経済に追い打ちをかけるように2011年3月11日に東日本大震災が発生し、日本国内のサプライチェーンが大混乱となり、特に多くの半導体を使用している自動車や電気製品は生産も出来なくなってしまった。

国内工場で生産し、国内の発注元に納品していた中小企業にとっても、発注元からの受注数量の急激な減少や更なるコストダウンの要求に対し、売上高の維持や利益確保に関し厳しい時代を迎えることになった（中小企業庁〔2010〕）。

しかし、リーマンショックから8年が経過し、景気後退時期を乗り越えて現在でも好調な業績を維持する中小企業は存在している。中沢〔2014〕も中小企業研究の中で、中小企業でも大企業でも継続し利益をあげている会社は「なすべきこと」が社員に共有化されている。また逆に連続して大きな赤字をだしている企業は「コア」がなく、「何屋さん」なのか判然としていない。そして「何をしたいのか」もわからず、克服すべき課題や向かって行くべき方向が不明瞭であると言及している。

好調な中小企業がリーマンショック後にどのような具体的な施策や経営戦略を執って難局を乗り越えて来たのかを、直接経営者に聞き取り調査を実施し「中小企業における成功の秘訣を見出す」ことを目的とする。

調査方法は「テクニカルショウヨコハマ2016（工業技術見本市）」に出展ブースを構えていた中小企業において、特に会場で「技術セミナーを実施した企業」および「海外工場生産した商品を展示」していた企業を「成功している中小企業であると仮定」し、会場にて説明員に企業概要や商品の特徴（コア技術）を伺った。その後、企業のホームページにて「経営理念や業務内容の変化」を確認し、直接企業を訪問し経営者の方から詳しい内容の聞き取り調査を実施した。

図表 1 2000年以降の為替の動向

円の対ドル・対ユーロ為替レートの推移



(注) 対ドルはインターバンク相場(東京市場)スポット・レート、対ユーロは対ドルの円レートとユーロ・レートから算出
 (資料)IMF, Principal Global Indicators (PGI)

2. 聴き取り調査

今回、以下の中小企業6社の聴き取り調査を行った。

図表 2 聴き取り調査対象企業

企業	業種・業態	本社所在地	従業員数(名)	創業年(年)
A	プラスチック塗装、金型設計	神奈川県川崎市	15	1984
B	一般樹脂の二次加工全般	神奈川県川崎市	20	1971
C	メカトロニクス専門商社	神奈川県横浜市	34	1962
D	特殊ヒーター製造	神奈川県横浜市	12	1987
E	プラスチックと精密プレス部品	長野県塩尻市	79	1980
F	特殊プリンター開発製造販売	長野県塩尻市	24	1993

(人員は2016年12月現在)

聞き取り調査の実施は、2016年6月、8月であり、各社とも約1時間程度実施している。尚、聞き取り調査の質問項目は以下のとおりである。

- ①2008年のリーマンショック以降、受注数量や売上金額に変動があったか？
- ②発注元からのビジネス条件に変化はあったのか？
- ③海外進出を決断したのか？あるいは、国内のみでのビジネスを継続したのか？
- ④海外進出（工場や販売拠点）を決断した経緯は何か？
- ⑤海外進出対象国を決めた経緯は何か？
- ⑥海外進出までに費やした期間や費用はどれくらいか？
- ⑦海外進出をしてから現在までの経営状況は改善したのか？
- ⑧今後5年の経営的戦略はどうするのか？
- ⑨海外進出をしなかった理由は何か？
- ⑩リーマンショック以降と現状とを比較した場合、会社の有り様に変化はあるか？

以上の質問項目に対する回答の要約は以下の通りであるが、経営者の強い信念を感じさせられた回答は、「厚い記述」として生の発言も記載した。

【A社】；プラスチック部品への塗装メーカー

家族経営の会社であり、現会長（父親）が立ち上げた企業である。川崎工場（建物面積200㎡）と横浜工場（建物面積700㎡）において発注元からの依頼を受けて、プラスチックの金型設計製造やプラスチック部品成型後の塗装を請け負ってきた。発注元は大手企業のみならず、大手企業の1次下請けからの仕事も受けていた。金型設計と製造は国内で実施していたが、発注元の量産工場は韓国や中国に存在している関係上、国内で完成した金型を船便で送っていた。このような事業形態であったことから、海外との関係が全く無かった訳ではなく、発注元の海外工場での金型の修正加工なども手掛けていた。

しかし、リーマンショックを契機に発注元からの受注が激減し、売上金額がピーク時の40%になってしまった時に、先代社長（現会長）は廃業して「蕎麦屋」の経営に転換することを現社長（息子）に打ち明けた。その時点で現社長は、「蕎麦屋」に事業転換するリスクよりも現有の金型設計やプラスチック塗装のノウハウを活かしたいと考え、2010年に経営権を引き継いだ。そして、現状のビジネスの将来性を把握するために納品先工場（中国の大連など）に足を運び、情報収集に時間を費やした。その時に感じたことが、A社のその後の方向性を大きく変えることになった。A社の社長は次のように話してくれた。

国内の製造メーカーからプラスチック部品の金型製造を受注しました。当社で金型を

設計・製造し、発注元の製造工場がある中国に（金型を）船で送り、金型設置のために私が現地工場に行った時のことです。そこで目にしたのは、当社以外の日本メーカーから来た金型や新規部品の（日本企業の）金型見積書が多数あったのです。それらの物は日本の発注元から当社に対し「合い見積もり」の依頼すら無かった案件でした。当社でもそれらの仕事を受注出来たかもしれないのに、自分が日本に居て発注元の発注先情報などを持っていなかった事がショックでした。中国現地に居たら情報が入っていたのかもしれないし、日本でネットワークのない中小企業は不利であると痛感しました。海外に拠点があれば情報も入りビジネスも安定すると思いましたが、私には海外拠点を出すお金がありませんでした。

【海外進出決断のポイント】

- ①中国製造現場では、日本部品メーカーの各社見積もり情報が多数流失していた。
- ②日本に居ても中小企業にはネットワークが無く、発注元の情報が入らない。
- ③海外に拠点があれば日本以上に発注元の情報が入ると感じた。

その後、社長は国策として工場特区を設けて海外企業を誘致するベトナムにも出向き、仮にA社が工場進出した際に「現地で仕事があるのか？」また「日本企業の製品を現地企業が買ってくれるのか？」について調査した。その結果、ハノイ市では軒並み投資金額が高くなるが、ホーチミン市では自社と同業種のローカル企業が多いものの、技術力は低いことから勝算はあるという感触を得た。更に詳細な情報を得るために、ホーチミン市に事務所を借りようとしたが家賃が高かったため、JETRO（ホーチミン事務所）のインキュベーションオフィスを借りて（賃借料3万円/月）、3カ月の約束で会長に赴任してもらい、調査を継続した。

その結果、A社はホーチミン市の工場特区にレンタル工場（建物面積500㎡）を借りて、日本工場の余剰機械を運び込み2010年度中に操業を開始した。そして現在では4000㎡まで拡張し、現地企業からの発注を受けながらITコンシューマー機器の部品塗装を月産800万個生産し、現地企業に納品するまでになっている。リーマンショック以前の利益にまでは戻っていないが、売上金額は戻している。工場進出時を振り返って、A社社長は次のようにも話してくれた。

正直言って、安定した受注見込みがあってベトナムに進出した訳ではありません。当時は円高だったので、海外では何を見ても安く感じました。実際にインフラ投資も楽だった。ただし、部品加工メーカーが1社のみで海外進出しても仕事を受注する事は難しく、完成品まで一貫生産できる会社同士が進出しなければ無理です。しかも、月産500個レベルなら、日本での生産とコストは変わらないので海外生産の意味はない。更に、海外のビジネスでは最高権限者が、現地に居てその場でジャッジ出来ない駄目です。

【海外進出決断のポイント】

- ①円高により海外インフラ投資金額が安く、国内に投資するよりメリットを感じた。
- ②完成品まで一貫生産できる部品メーカーの仲間を日本で持っており、そのメーカーも海外進出すればビジネス成功のチャンスがあると感じた。
- ③社長自身が海外で指揮を取る覚悟があった。

社長は、年の半分はベトナムに出張している。また3カ月の約束で赴任した会長も、6年が経過したが現在でもホーチミン在住である。社長は今後の経営展開として、以下の3点を掲げている。

- ①日本国内での製造は、自社のコア技術が活かせる分野に特化して「B to B」の分野のもの作りをする。現状のような「B to C」の分野では景気動向によって受注がいきなりゼロになる危険性がある。要するにPO^①（発注書）に基づいて量産が動いている訳ではなく、FC^②（予測値）ベースで量産しなくては発注元の納期要望に応えられない中小企業の実情がある。自社から何かを発信（もの作り）し続けると人は集まるし、同じ製品を作るにしても、日本人のヒラメキや発想力は海外より高い。
- ②ベトナム工場の顧客もホーチミン集中から周辺地域に拡大している。そのため、現在の工場特区からより納品先に近い場所での工場展開も必要と感じている。情報収集のアンテナを張って、一貫生産を行っている他の日本企業とも共有化したい。
- ③ブラジルに新たに進出したい。理由はネットワークインフラが整っている現在、日本との時差の関係で24時間働くことが出来る（日本で設計したものが、翌日には試験製造がブラジルで完成しているという意味）。

A社にとってのターニングポイントに近いことが、聴き取り調査から感じ取れた。

【B社】；一般樹脂の二次加工全般（印刷業）

家族経営の会社であり、現会長（父親）が立ち上げた企業である。東北地域や近隣の多くのプラスチック成形業者から発注を受けて、川崎工場（740㎡）においてナビゲーション、スマートフォン、オーディオ商品などへの印刷（文字やロゴマークなど）をしていた。しかし、リーマンショックを境に取引先からの受注量激減や廃業する取引先など環境が変わり、受注数量がそれまでの4割減になってしまった。待っていても仕事が来ない時期が続いたため、2009年から2010年にかけて付加価値のある印刷を自社内部で独自開発することに傾注し、その商品を約半年間かけて現社長（当時専務）が大手企業へ売り込みに行った。しかし、中小企業の人間が大企業の門戸をたたいても簡単には会ってもらえなかった。2010年に川崎市産

業振興財団主催の「起業家オーディション」に応募したところ、タイミング良く「優秀賞」を受賞した。これを契機に川崎市商工会議所のサポートも受けられ、大企業とのコネクションを作ることが出来た。しかし、当時の大企業からは「工場は日本国内だけですか？（国内のみでの取引か）」と多く聞かれた。

但し、B社は日本経済新聞や他の経済雑誌などで「大手企業の駆け込み寺」と評価されるほど技術力には定評があり、国内生産での品質確保には自信を持っていた。また、中小企業として小回りが利き、量産への近道（大手企業は1~2年かけて量産開始）であることに対しての自信もあった。会社が有名になったお陰で経営的な危機感を感じず、海外進出などは全く考えていなかった。ただ一方で、国内受注だけでは生産ロット数量に限界があることも社長は懸念していた。

前述のA社がベトナムに工場進出は果たしてからほぼ1年後の2011年、A社の社長から「工場を建てたから見に来ないか？」との誘いがあり、現会長からの勧めもあって工場見学に出かけて行った。A社の社長とは同じ二代目後継者ということで「二代目の会」を作って情報交換はしていたものの、海外進出目的でベトナムに出掛けた訳ではなかった。しかし、実際に現地に行ってみると「活気がある」「飯がうまい」という情緒的な感動以外にも、「A社の後工程での専門の印刷会社がなくA社が苦勞しているので、B社が進出すれば仕事がもらえる」と判断し、2012年3月にはA社と同じ工場特区に工場を設置した。

そして海外工場が立ち上がったら国内工場も譲るという先代の約束通り、同年10月には社長に就任した。B社の社長は、当時を振り返って以下のように話してくれた。

ベトナムのA社の現場を見ていたら、自社も出したいなと思いました。国内だけのビジネスでは、3~5年後の売上計画が立てづらくなってきた時期でしたから。また弟（現専務）の嫁がベトナム人で身近にベトナムを感じていたし、現地に嫁の親戚も多く、サポートが期待できたこともありました。実は、私の妻の国籍はブラジルです。先代が積極的に外国人（日系ブラジル人、ペルー人、フィリピン人）を採用してきたことから、国際色豊かな中で育ちましたので、海外進出に対する違和感はありませんでした。工場の設備はA社が持っていたのを借りられるし（初期投資金額が少ない）、A社の海外経験も自社に活かせると思い、1週間でベトナム進出へのライセンスを取得し、約1カ月で工場を立ち上げることが出来ました。

【海外進出決断のポイント】

- ①国内ビジネスのみでは、3~5年先の売上見込みが立たなかった。
- ②先に海外進出を果たしたA社の先行事例を応用でき、且つ現地に住む親族にサポートして貰えると思った。

現在のベトナムビジネスにおいて、新規需要は増えていないが売り上げは安定している。国内とベトナムでの売り上げ比率は8割が国内ではあるが、将来的には逆転する可能性が見えてきた。その背景には、中国で部品製造してきた自動車会社の仕事が、ベトナムに流れてきていることにある。また自動車業界は印刷の要求品質が高く、ローカルの同業者が対応出来ない付加価値の高い特殊印刷技術をB社が持っているからである。但し、印刷加工賃は安いいため、ロジスティックコストを抑えることや新規取引先増加目的で、ホーチミン市の南にある現在の工場を発注元企業や外資企業が多数存在する北部に移転させようとしている。

更に、B社のブラジル進出の将来展望に関して、社長は以下のように話してくれた。

初めての海外工場であるベトナムが成功したとしての話ですが、ベトナムと同じように、ブラジルも親日国なので進出はしやすいと思います。メキシコの自動車工場向けに、ブラジルから部品を供給していきたいと考えています。日本人が行ってベトナムで日本品質の部品が供給できるのであれば、ブラジルでも同様のことが実現できるのではないのでしょうか。

B社の社長は、川崎市産業振興財団が実施している海外進出セミナーや年4回の勉強会にも必ず出席し、着実に情報収集をしてブラジル進出の準備を進めている。

【C社】メカトロニクス機器の専門商社

創業は1962年と古く、コンベア設計製造会社として設立された。1970年代には製造メーカーから現在の油空圧機器、伝導要品、制御機器および輸送機器の専門商社に業種を変えた。社長は2代目であるが、今回聴き取り調査に対応してくれたのは支店長である。支店は横浜、厚木、立川、三島の4拠点を持っており、今回の聴き取り対象者は、C社の海外展開（海外支店）を検討した中心人物である。

リーマンショック以前の2000年代前半と比較して、同社の現在の取引形態はかなり異なってきた。円高（図表1参照）によって、国内製造メーカーが製造拠点を海外に移転してしまったことと、海外のローカル会社に仕事自体を奪われてしまったことである。そのため、従来は国内間で取引していた企業からも、海外に出て行った限りは「海外企業として扱って欲しい」と要求された。即ち、為替レートを考慮した商売をしなくてはならなくなったのだが、C社は現在でも「円建て」の取引を基本としている。また、無借金経営をしている関係で、リーマンショック後もC社にとって大きな影響は無かった。このような背景から、現在でも海外拠点は持たずに国内4拠点で営業活動を維持している。但し、海外支店開拓を検討する過程において、海外視察に行った時のことを以下のように話してくれた。

シンガポールに行きましたが、現地商社と日本の商社では質が違ったので、自社が進出しても勝てると思いました。しかし、ローカル賃金やオフィスの賃貸料が非常に高かったので、トータルでペイできないと判断しました。また、東南アジア諸国の様々な場所で「日本製のコア部品の入手に困っていないか？」と尋ねたところ、どこの企業（装置メーカー）も困っていなかったのです。すでに現地に商社があり、必要な物は日本から入ってきていたんです。また昨今では、日本製品じゃなくてはいけないという意識が薄らいできています。「台湾製なら安心だね」という具合です。海外の製造メーカーさんもEMS^③（受託生産）で商品を設計製造したり、コンテナ船で物を送るだけなので、何も現地に支店が無くて良いと思いました。やはりインターネット社会になって、ビジネス上の物理的距離感は無くなっていると感じています。

【国内残留決断のポイント】

- ①シンガポールでは人件費とオフィス賃貸料が異常に高騰していたので、進出しても単独で黒字化が難しいと判断した。
- ②同業者が既に進出しており、また日本製部品でなくてもお客様は既に台湾製の部品でも受け入れられていたので、日本製部品調達の価値が薄れてきた。

C社の今後のビジネス拡大の方向性に関しては、従来の部品だけを扱う商社では売り上げが「ジリ貧」になる可能性があり、新たに「ユニット化」した商品を商材として取り扱う方針を持っている。そのようなケースが増えれば海外支店を設け、現地の数社から送られてきた小ロットの部品を海外支店で集約し、一括して国内に送るというロジスティックの役割を持たせることは可能である。

では、なぜ海外でユニット化しないのかという質問に対して、支店長は以下のように話してくれた。

ユニット化して付加価値を付けるには、ハード面だけでは不十分です。たとえば多関節ロボットなどをユニット化する場合、制御ソフトウェアを組み込みでお客様に提案しないとロボットの精度や動きがわかりません。それが付加価値となるのです。自社は単なる資材部へ製品を納入する商社機能だけではなく、設計開発部門への「提案型ビジネス」を展開している会社です。それゆえ、ソフトウェアを含めると日本でしかできないと思っています。タイにもインドネシアにも行ってきましたが、ローカル企業は育てませんでした。大量生産品への対応力はあるが、小ロットに対応した品質の良い工場はまだありませんでした。中国は考えていないし、韓国も良くない、台湾なら将来的には良いかもしれません。

【日本残留決断のポイント】

- ①国内なら部品単体販売では無く、ユニット部品化して付加価値を上げられる（販売単価増）と判断した。
- ②ソフトウェア開発を含めると、東南アジア諸国の人材ではまだ対応できないことが分かった。

創業50年を過ぎ、60周年に向けてC社の商材のキーワードは、「Made in Japan」「Product by Japan」「Produce by Japan」ではないかと、支店長は語ってくれた。

【D社】特殊ヒーター製造

創業以来国内において継続して発注元からの依頼を受けて、部品およびユニットを製造している会社である。工場は東京と名古屋の2カ所にあり、小型特殊ヒーターの設計製造を行っている。小型特殊ヒーターは産業用の為、発注元からの要求はコストよりも信頼性・安全性が優先されるニッチ商品である。納入実績のある会社も国内3,500社以上にのぼり、「オリジナルのヒーターを一つから製作いたします」がモットーである。具体的用途としては、衛星放送用アンテナに内蔵されるヒーターやLEDライトを使用した交通信号機用のヒーターである。LEDライトは発熱しないために、寒冷地の信号機の霜や雪が融けなくなり、発光の技術革新が思わぬ新規需要を創出した事例となっている。

この市場の参入障壁は低いのだが、発注元からのロット数量が少なく大手には手が出しにくい商品分野であり、需要は安定的に見込まれるのでビジネスは維持できている。そのため、リーマンショック前後での売上金額の差異は少ない。

社長も自社のビジネスを拡大させるという事業方針を持たず、地域と一体になり地域貢献活動に積極的に取り組んでいる。例えば、地元大学の学生インターンシップ受け入れや役場職員の新人教育の現場自習先としての受け入れをしており、地域一体型の企業を目指している。このため、今のところ海外進出の必要性を感じていない。

【E社】プラスチックと精密プレスの子部品製造

兄の経営する東京の会社の出先工場であったが、現社長（弟）が1980年に独立して長野県で創業した。創業当初は地元大手企業からの発注があり、部品製造工場として売り上げの大半を占めていたし、発注元からの技術的支援も受けていた。製品の軸は金属プレス部品とプラスチック部品（金型設計製造も含む）である。特に金属プレス加工技術に関しては技術力が高く、1980年代から順送金型⁽⁴⁾技術で成功していた。しかし、1985年9月のプラザ合意後の円高が進むにつれて、発注元は工場を次々にアジア諸国に移転させてしまった。発注元が

1986年に香港工場を立ち上げた際に、香港にプレス工場を出すように依頼を受けた。社長は香港の現場調査に年4回訪問している。訪問の目的は発注元工場の現場の実力を確認すると共に、他方では「日本では何をやれば生き残れるのか比較をする」のが目的であった。結局、香港には自社工場を出さなかったが、再び1990年に発注元からインドネシア、深圳（中国）への工場進出を依頼された。その都度、社長自らが現地調査を実施し、結局工場進出はしなかった。当時を振り返り以下の話をしてくれた。

発注元からは5回（5カ所）も海外進出の依頼がありました。発注のコミットメントはするからという「赤い絨毯」の話でした。でも3年先から5年先には自立して欲しいというのも条件でした。私は現地の仲介役（ブローカー）とも話をしてきましたが、彼らが私を説得する話としては「工場進出をして2～3年でパッと儲けて、儲からなくなったらパッと辞めましょう」というものでした。これは自分の経営スタンスと異なるものでし、進出するなら自分が行かなきゃならないと思っていましたので、日本の工場はどうなるのかと困ってしまいました。その結果、海外進出する自社のメリットはないと思い、日本での技術向上に努めようと決めました。

【国内残留決断のポイント】

- ①海外進出の仲介役と自身の経営者としての会社経営スタンスが異なった。
- ②経営者として、国内工場と海外工場の両方を均等に全力でマネジメントすることが出来ないと判断した。

当時、発注元からの依頼により海外に進出した部品メーカーはあった。しかし、海外に出ていって安い労働力で部品を製造しても、最終的には発注元からのコストダウン要求は国内にいた時と同じように強い。日系企業が発注元だけに部品を納めるだけのビジネス形態では意味がない。即ち、日本で作れる部品をそのまま海外で製造しても意味がないので、現地の他社の仕事を増やさない限り意味はないと判断した。

前述のように社長は自らの足で現地調査を実施した結果、海外進出を断念して国内でのビジネスに傾注する経営判断をした。その背景には以下の理由があげられる。

- ①アジア圏の労働賃金は安いですが、発注元からのコストダウン要求は国内と同様で海外進出しても収益は同じであり、海外進出してまでその要求に応じるリスクは高い。即ち、労働者のスキルや材料自体の品質の問題を含め、国内製造と同等の高品質な部品を供給するにはリスクが高い。
- ②進出から3年以降に自立経営をするには、誘致を斡旋した発注元に依存しないビジネス営業をしなくてはならないが、現地では会社対会社の信頼関係の構築に時間がかかり、新

規ビジネス獲得は難しいと判断した。

- ③新規ビジネスが獲得できたとしても、最終的には現地ローカルの部品製造メーカーとの競合になり、ローカルの人的ネットワークや華僑の資本力とは差が大きすぎて勝負できないと判断した。
- ④自社の生産技術ノウハウが、現地のローカル会社に流出することを恐れた。

以上の理由から海外への進出をあきらめたが、その代わり「日本で生き抜くには何をやれば良いか」を考え、国内大手企業複数からの部品を製造している。その部品もコモディティ商品群の部品ではなく、付加価値が高く価格も急激には下がらない自社固有技術が活かせる業種に特化してビジネスを継続し、業績拡大をしている。

【F社】特殊プリンターの開発・製造・販売

大手プリンターメーカーの代理店となり、仕入れたプリンターを独自に再設計、改造して仕入れ元メーカーが手を出さないニッチ市場向けに商品開発と販売を行っている。創業はバブル経済崩壊後であり、故先代社長がCD / DVDへの直接印刷機器を開発しヒットしたことから会社が大きくなった。仕入れ元メーカーのインクジェット方式のプリンターは、基本的には紙媒体への印刷用インクを純正品として販売しているが、F社の場合はインクそのものを別会社から調達し、紙媒体以外の物に印刷する市場をターゲットとしていた。

先代社長の時代には、本社工場（長野県塩尻市）と東京営業所、関西営業所、海外では北米と欧州に販売拠点を設けグローバルにビジネス展開していた。現社長である息子は北米に赴任していたが、当時北米での需要はなかったという。

F社の商品開発は、先代社長のアイデアを具現化することによって成り立ち、既存の印刷物はインクジェット技術と特殊インクにより「何にでも印刷できる」を目標に売り上げを拡大してきた。2008年5月には「元気なモノ作り中小企業300社2008年版」に選ばれ注目を集めた。開発した機種数は70種類を超え、全世界でおよそ5,000台以上のプリンターを販売してきた。

しかし、同年9月にはリーマンショックが訪れて、販売先からの資金回収が難しくなり、プリンターの仕入れ元への支払いも厳しい状況が続いた。2012年に先代社長が病気で他界し、息子である現社長が会社を引き継いだのを契機に現社長は経営方針を転換し、グローバルに何でもお客様の要求に応える商品開発から、国内市場に特化した固有商品で経営をする判断をし、北米と欧州からは撤退している。その理由は以下のとおりである。

- ①海外でのビジネス経験が少なく、人材も不足しており安定的な売り上げが見込めない。
- ②商品販売の為、アフターサービスなどは現地の他会社に業務委託しており、採算が管理できない。即ち、業務委託された別会社が顧客満足度を向上させ、且つ自社の効率を上

げるには、「不具合の原因究明をして修理をするよりも、部品ユニット交換や完成品交換をした方が手間もかからない」為、F社にとっては業務委託会社からの請求金額を検証することができず、持ち出しが増えてしまった。また、不具合の根本原因が分からずじまいで自社商品の不良率が収束しなかった。

- ③商品販売先の企業調査が海外の為、不十分であり契約通りに事が進まなかった。
- ④特殊印刷機の市場規模は小さく、グローバルに展開するには商品の売上金額に比較して固定費（特に人件費）がかかり過ぎた。

先代の社長の時代には、市場ニーズが少しでもあればすぐに開発し、市場投入してきた。しかし現在ではそういったニッチ市場でも、日本からの技術供与を受けた中国メーカーが直ぐに参入し、1990年代のように品質や安全性、稼働安定性などの項目での差別化が困難となり市場は混乱している。先代社長の後を引き継ぎ、経営方針を変えた時のことを以下のように話してくれた。

先代は生粋の技術屋であり、お客様の要望や自分のアイデアがあるとすぐに研究開発し商品化するタイプでした。また設計中心の社員もついてきてくれたので技術者としては面白かったと思います。しかし、従業員の生活を安定させるという意味では、「社員の心得」として今もあるように「1. 出来ないと思うな。1. 出来ると思え。1. 出来ませんと言うな。1. 出来ますと言え。」で商品を片っ端から開発していたら、会社が継続出来ないと思いました。そこで選択と集中をして「フードプリンター（食品自体に印刷するプリンター、食品インクを使用）」と「情報記憶媒体コピー機」に特化して行こうと決めました。私の方針に反対する従業員は去って行ってしまいましたが、企業の身の丈に合った経営をしたかったのです。ただし、今でも先代の残した「出来ませんと言うな、出来ますと言え」という言葉を大切にしています。

【国内残留決定のポイント】

- ①会社の実力（人材、資金力）を考えると、海外も含めた全てのお客様の要望に応えていたら、自社が対応できる限界を超えていた（海外進出を断念した理由）。
- ②安定した売上と利益を確保する為に、社長自らがマネジメント出来る範囲での国内新規市場開拓とビジネスに集中させた方が経営が安定すると判断した。

F社の売上金額はリーマンショック前と同じくらいまでに回復し、利益金額はそれ以上大幅に増益となっている。現在、国内食品市場向けの特種プリンター販売を事業の柱とし安定的な収益を確保しているが、食品市場以外の事業成長の場を模索している。

3. 聴き取り調査からの知見

A社は国内の川崎工場、横浜工場の2拠点を維持しつつ、ホーチミン市（ベトナム）に1工場を進出させた（図表3参照）。国内工場では自社のコア技術を活かせる分野に特化させ、ベトナム工場では単価は安いと数量が稼げる民生品部品製造にビジネスを傾注している。ベトナム工場での発注元は日本では無くベトナムにある。ベトナム生産が増えたことにより、会社全体の売上高はリーマンショック前のレベルまで回復してきた（利益的にはまだ到達していない）。今後、ベトナム工場の場所を発注元に近いところに移転すると共に、新たにブラジルに工場進出したいと考えている。

B社は国内の川崎工場を維持しつつ、ホーチミン市（ベトナム）に1工場を進出させた（図表3参照）。全社売上におけるベトナムでの売上比率は2割程度であるが安定している。今後は民生品需要だけではなく、品質が重要視される車関連部品の発注先が、中国からベトナムに流れてきているので、売上比率はベトナムが日本と逆転する可能性が十分にあると考えている。また自社の特殊印刷のコア技術を持っていることが強みであり、今後ブラジルに工場進出させて車関連部品を製造することを検討している。

C社は海外営業拠点を検討はしたが、既にC社と同じような機能を持つ他社が進出しておりメリットがないと判断し、日本ビジネスを拡大させるために横浜支店、厚木支店、立川営業所の他に、三島営業所を増設させた（図表3参照）。今後は自社の付加価値を増やすようなユニット化した商材に移行させていき、売上金額と利益を拡大させようとしている。

D社は小ロットの特殊部品製造に特化しており、横浜工場と名古屋工場での操業を維持している。ニッチ狙いの商品製造に特化しており、地域一体型の企業を目指している。

E社は国内発注元が香港、中国、インドネシア、フィリピンに工場を国内から移転させた都度、海外工場進出の強い要望を国内発注元から出されていた。しかし、海外に工場進出することなく自社のコア技術を活かした付加価値の高い部品に国内製造をシフトさせ、国内のビジネスに特化させた（図表3参照）。

F社は独自でグローバルに販売展開をしてきたが欧州と米国の販売拠点を閉鎖し、国内営業の東京支店と関西支店は残した（図表3参照）。事業領域を国内の特殊市場に絞り、売上げも70%増加させた。国内の新たな新規事業領域を模索中である。

図表 3 リーマンショック後の拠点変化

企業	海外進出の有無	営業・製造拠点の変化
A	有	国内2工場維持。ベトナムに1工場進出。
B	有	国内1工場維持。ベトナムに1工場進出。
C	無	海外進出の検討は実施。国内営業拠点を1か所増設。
D	無	海外進出の検討は実施せず。国内2工場維持。
E	無	海外進出の検討は実施。国内1工場維持。
F	無	海外2販売拠点を閉鎖。国内1工場、2営業支店維持。

(2016年12月現在)

以上のように今回の聞き取り調査企業は、(1) 新たに海外工場進出を実施して売り上げを回復させた企業 (A社、B社) と、(2) 海外進出の検討は実施したが結果として国内に注力して売り上げを回復させた企業 (C社、E社、F社)、その他 (D社) に層別できる。以下に (1) と (2) 企業群の特徴をまとめる。

(1) 海外進出をして成功した中小企業の特徴

1. 進出時点は現地にツテがあり、情報の入手や現地視察が容易にできた。
2. 進出国からの誘致活動があったので初期投資金額が低く抑えられた。
3. 進出国にはローカル企業で、日本品質を確保できる同業種企業が居ない。
4. 発注元は日本では無く、現地企業からの発注で現地納品としている (為替変動の影響を受けない)。
5. 民生品の部品を安定的数量で受注し、大量生産をしている。
6. 一貫生産をして完成品として発注元に納品するために (付加価値を付ける)、複数社 (前工程～後工程) で同じ場所に進出し協働している。
7. 経営者が頻繁に現場で指揮を執っている (年間のおよそ半分は現地で仕事)。
8. 国内工場の従業員に外国人を多く採用している。

(2) 国内に留まって成功した中小企業の特徴

1. 国内製造品を民生品中心から業務用中心に変更した (利益率の向上)。
2. 発注元の国内企業を増やし、発注元の技術力を自社に定着させ、更に自社技術力を磨き上げていった (技術主導型の会社)。

3. 自社の固有技術が活かせる分野に選択と集中をし、経営資源を投入している。
4. 従業員の多くが日本人であり、且つ地域密着型の経営をしている。
5. 為替変動の影響を受けない国内取引形態をしている。

また(1)(2)の企業群の経営者の特徴としては、経営者が三現主義⁵⁾に徹して行動していることであった。それは、経営者が自ら海外現地のインフラや文化を体験し、発注元の工場現場を見て管理状況を把握し、自社が受注した部品だけでなく、最終完成品の使われ方まで現物で確認し、自社部品の品質改善に努めている。また、懸案事項が発生すれば経営者がその場で確認および方針決定ができる企業体質になっていることである。

なお今後の課題としては、「先行研究」をより多く調査すると共に、聞き取り調査企業数を増やさなければならないと考える。特に①海外進出をしたが、後に海外撤退した企業 ②海外進出したが業績不振の企業 ③国内残留をしたが業績不振の企業 を今回の聞き取り調査企業の内容と対比させることにより、より確度の高い「中小企業の生き残り戦略」の分析が可能になると考えられる。

〔注記〕

- (1) Purchase Order の略。
- (2) Forecast の略。
- (3) Electronics Manufacturing Service の略。
- (4) ひとつのプレス金型の中に複数の工程を等間隔で配置し、コイル材が繋がったままの状態で各工程の加工を連続で行えるように設計されたプレス金型のこと。
- (5) 現場、現物、現実という「3つの現」を重視する考え方。

〔参考文献〕

伊丹敬之：日本企業は何で食っているのか、日本経済新聞出版社、2013,pp.13-23

中沢孝夫：中小企業の底力、筑摩書房、2014,pp.23-24

中小企業庁編：中小企業白書（2010年版）、日経印刷、2010,pp34-57

〔聞き取り調査日〕

A社：代表取締役社長 2016年6月3日

B社：代表取締役社長 2016年6月3日

C社：支店長 2016年6月23日

D 社：代表取締役社長 2016年8月5日
E 社：代表取締役社長 2016年8月23日
F 社：代表取締役社長 2016年8月30日