

# 中小企業の海外展開と 「生産拠点を持たない海外展開」戦略 －技術供与・生産委託を活用した海外進出の可能性－

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員

丹下 英明

## 要 旨

本稿では、(1)中小企業の海外展開は現在、どのような状況なのか、(2)中小企業は「生産拠点を持たない海外展開」戦略をどのように活用しているのか、について、考察を行った。

(1)については、日本政策金融公庫総合研究所が実施した「中小企業の海外進出に関するアンケート調査」の結果から、中小企業の海外展開の形態は多様であることがわかる。また、そうしたなかで、海外企業に対して技術供与や生産委託を行う「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業が一定程度存在している。海外直接投資を実施した中小企業は現地で、外国人従業員の教育や労務管理、規制への対応といった様々な課題に直面しているが、「生産拠点を持たない海外展開」であれば、現地の人材や規制に精通した現地パートナーの力を借りることで、こうした課題を克服できる可能性もあるだろう。

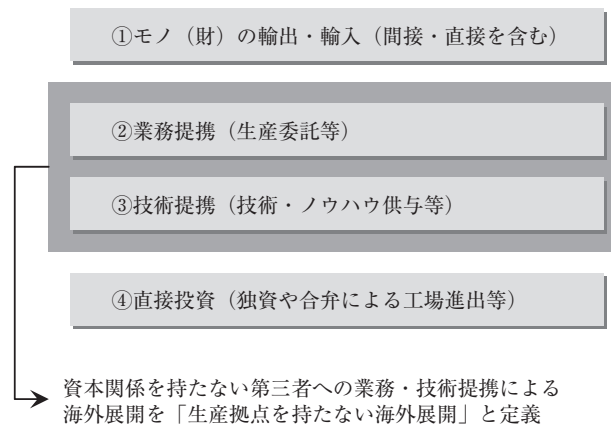
(2)について、事例研究から、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を実践する中小企業は、①自社の経営資源、②海外展開のノウハウ、③製品のタイプ、④進出先国の規制・状況、⑤自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけ、の5点を勘案して、様々な海外展開形態のなかから、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を選択していることがわかった。中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段としてだけでなく、むしろ積極的に活用している。

もちろん、「生産拠点を持たない海外展開」には、技術流出の問題など、留意すべき点も少なくない。だが、コア部品について、日本本社からの調達を義務付けるなどの工夫によって、事例企業は技術流出のリスクを極力抑えるよう努め、成功している。

以上の点を踏まえると、経営資源に乏しい中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、有効な海外展開戦略の一つといえるだろう<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱に委託して行った共同研究の結果に、筆者自身の分析を加えて執筆したものである。共同研究の詳細については、「中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略」『日本公庫総研レポート』No.2012-2（2012）を参照。

図-1 「生産拠点を持たない海外展開」の定義



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所 (2012c) を一部修正

## 1 はじめに (問題意識)

近年、国内市場の縮小や円高の進展により、中小企業においても海外展開への機運が高まっている。新興国を中心とする海外の旺盛な成長力を取り込む手段として海外展開を考える中小企業<sup>2</sup>もあれば、主力取引先の海外展開に対応するために、海外進出を検討せざるをえない中小企業もある。実際、大手企業は、新興国への進出を加速しているだけでなく、部品や素材などの現地調達を積極的に進めている<sup>3</sup>。そうした動きに対して、中小企業は、海外展開による供給体制構築を迫られているといえる<sup>4</sup>。

だが、すべての中小企業が海外に進出できるわけではない。実際、企業規模が小さくなるほど、海外進出は進んでいない。中小企業庁(2010)では、従業員規模別の海外直接投資企業の割合を集計している。それをみると、従業員数1,000人超では36.1%の企業が海外直接投資を行っているの

に対し、従業員数201~300人で10.7%、従業員数30人以下では1%未満に過ぎない<sup>5</sup>。このような状況を踏まえると、企業規模や保有する経営資源の状況に応じて、有効な海外展開戦略を検討する必要があるだろう。

そうしたなか、筆者が注目するのが「生産拠点を持たない海外展開」戦略である。「生産拠点を持たない海外展開」とは、海外企業<sup>6</sup>への技術供与や生産委託を活用することで、実質的に海外展開を実現するものである(図-1)。海外に自ら生産拠点を設けるのではないため、直接投資と比べて投資負担が少ない。経営資源に限りのある中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、海外展開時の重要な選択肢となりうるのではないか。そう考えたのが、本研究に筆者が取り組んだきっかけである。

以上を踏まえて、本稿では、中小企業の海外展開とその形態に焦点を当てて、次の2点を考察したい。第一に、中小企業の海外展開は現在、どのような状況なのか、についてである。第二に、中

<sup>2</sup> こうした動きについては、丹下(2012a)を参照。

<sup>3</sup> こうした動きについては、丹下(2009)、同(2011a)、同(2011b)を参照。

<sup>4</sup> 自動車部品関連の中小企業によるグローバルな供給体制構築の動きについては、中小企業金融公庫総合研究所(2008)を参照。

<sup>5</sup> 中小企業庁(2010) pp.154-155

<sup>6</sup> ここでは、連結子会社、持分法適用会社のいずれでもない第三者の海外企業と定義する。

表-1 アンケート調査の概要

[調査の実施要領]

2012年1-3月期特別調査

調査時点	2012年3月中~下旬
調査対象	当公庫取引先(原則従業員20人以上) 11,297社
有効回答数	4,607社 [回答率 40.8%]

※海外直接投資の予定に関する質問は別途、2011年10-12月期特別調査で実施

調査時点	2011年12月中~下旬
調査対象	当公庫取引先(原則従業員20人以上) 12,605社
有効回答数	5,358社 [回答率 42.5%]

小企業は「生産拠点を持たない海外展開」戦略をどのように活用しているのか、である。

本稿の構成は次のとおりである。まず2では、日本政策金融公庫総合研究所が実施した、中小企業の海外進出に関するアンケート調査の結果から、中小企業の海外展開の現状を考察する。3では、「生産拠点を持たない海外展開」の視点からアンケート調査結果を分析するとともに、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業の事例研究を行う。4では事例研究の考察を行い、5で本稿の結論及び今後の課題を示す。

## 2 中小企業における海外展開の現状<sup>7</sup>

### (1) 海外展開の形態

「中小企業の海外進出に関するアンケート調査」の実施要領は表-1のとおりである。調査対象は日本政策金融公庫の取引先で、原則従業員20人以上の中小企業である。

まず、同調査に回答した中小企業4,607社について、海外展開の形態をみてみよう。一番多いのが「海外展開はしていない」とする回答である(図-2)。その割合は72.4%にもほっており、製造業で59.5%、非製造業で83.1%と、非製造業で高い割合を示している。これをみると、多くの

中小企業は、未だ海外展開を実現できていないことがわかる。

一方、海外展開していると回答した中小企業の形態をみると、「直接海外から輸入している」(13.0%)、「間接的に輸出している」(11.5%)、「直接海外に輸出している」(9.2%)の順となっている。製造業では、「間接的に輸出している」(20.0%)、「直接海外から輸入している」(18.1%)、「直接海外に輸出している」(14.9%)などが多い。

また、「海外直接投資(現地法人の設立、または既存の外国企業への出資(いずれも出資比率10%以上))をしている」(以下、海外直接投資という)と回答した企業は324社で、全体の7.0%となっている。業種別にみると、製造業で11.3%と、非製造業(3.5%)を大きく上回る。

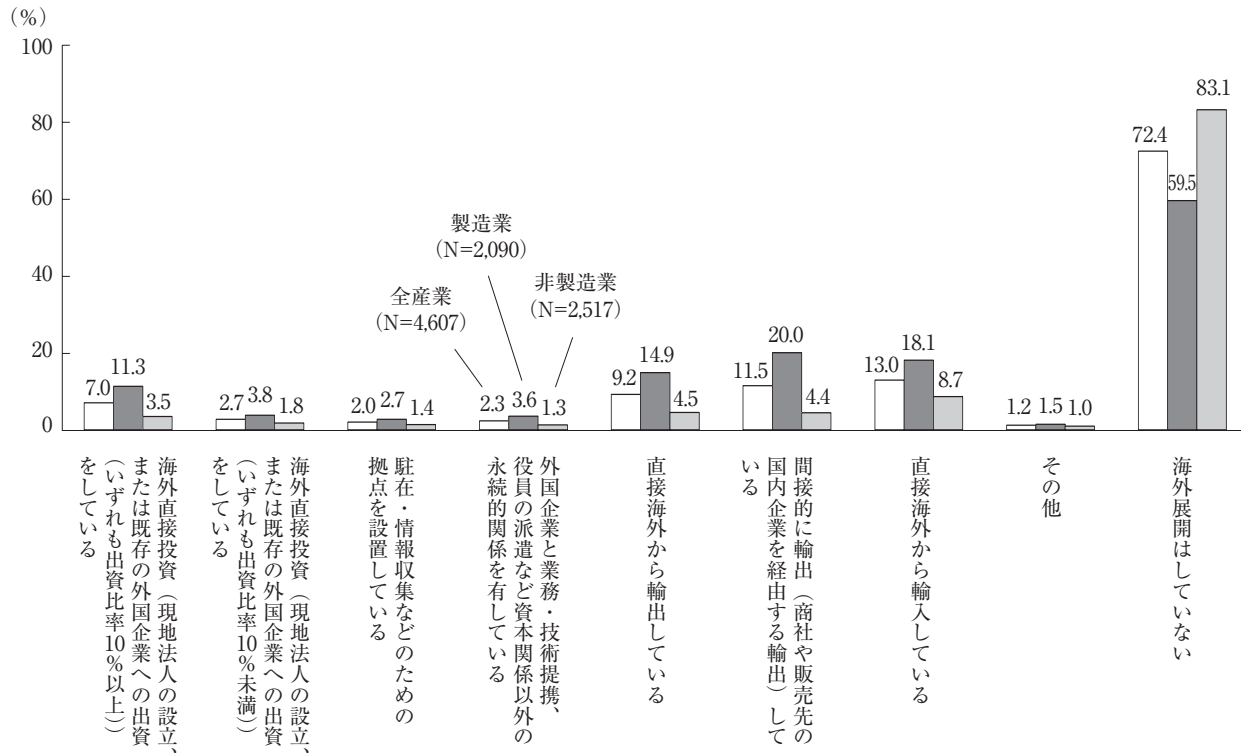
### (2) 海外直接投資の実施件数と進出理由

海外直接投資を実施している中小企業324社のうち、進出国や進出時期などの詳細について回答した305社が、2011年末時点で有している海外拠点の数は434拠点にのぼる(図-3)。海外拠点数は1990年以降一貫して増加を続けており、特に2011年は前年比14.2%と大きく増加した。

業種別にみると、製造業が約4分の3を占める。ただ、最近は卸売業など非製造業でも拠点数が増加傾向だ。

<sup>7</sup> 本章は、日本政策金融公庫総合研究所(2012b)を筆者が一部加筆・修正したものである。

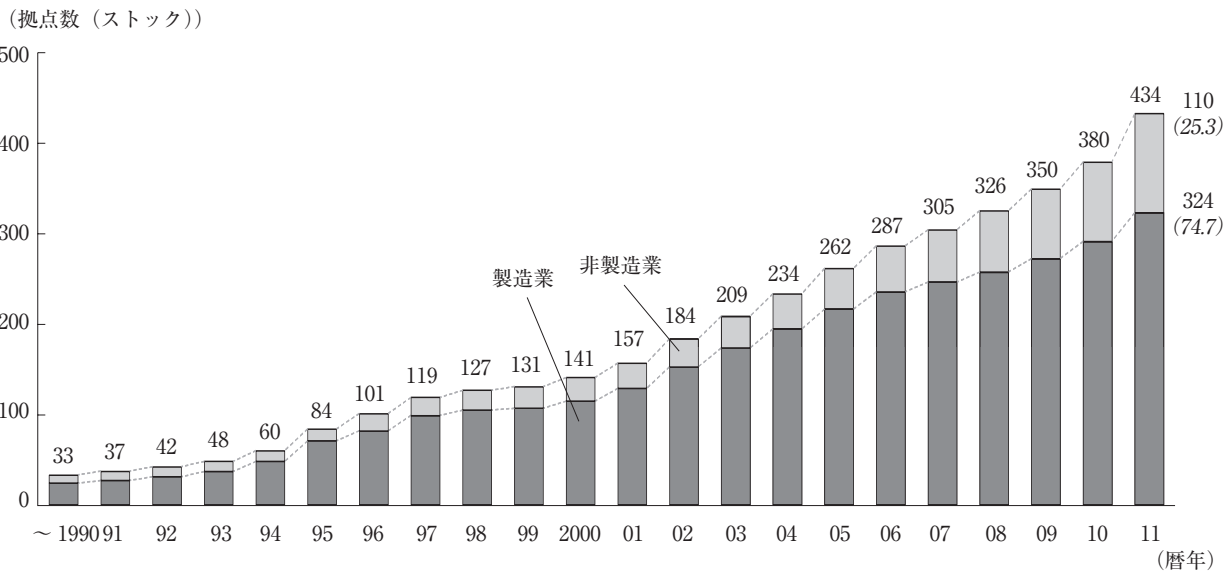
図-2 中小企業の海外展開の形態 (複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査結果」(2012年5月) (以下断りのない限り同じ)

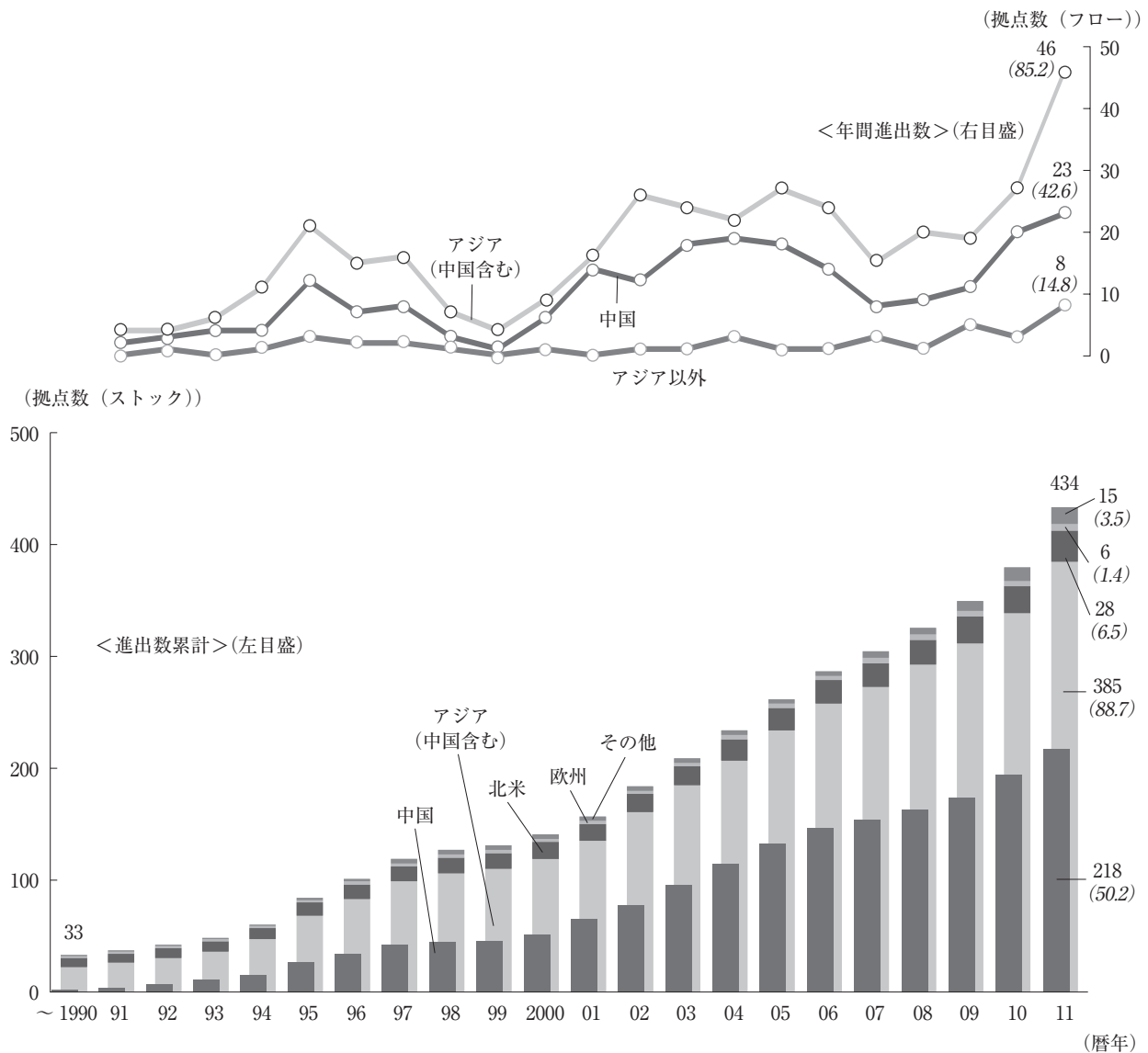
- (注) 1 IMFの国際収支統計では、株式等の取得を通じた出資について、外国投資家が、対象国内企業の発効済み株式総数の10%以上を取得した場合を直接投資としている。  
 2 複数回答のため、合計は100%を超える。

図-3 海外拠点数 (累計) の推移



- (注) 1 図-2で「海外直接投資 (現地法人の設立、または既存の外国企業への出資 (いずれも出資比率10%以上)) をしている」と回答した企業について集計した。  
 2 同一企業が複数国に進出している場合や、同一国の複数地域に進出している場合はそれぞれを集計の対象としている。  
 3 ( ) 内は構成比 (単位: %)

図-4 海外直接投資の実施件数（進出地域別）



(注) 1 図-3に同じ。  
 2 アジアは中東・ロシア・オセアニアを含まない。欧州はロシアを含む。  
 3 中国は香港を含まない。

進出先は全体の88.7%にあたる385拠点がアジアとなっており、なかでも中国が218拠点と最も多い(図-4)。足元では、ベトナムやタイなど、中国以外のアジアへの進出が増加傾向にある。

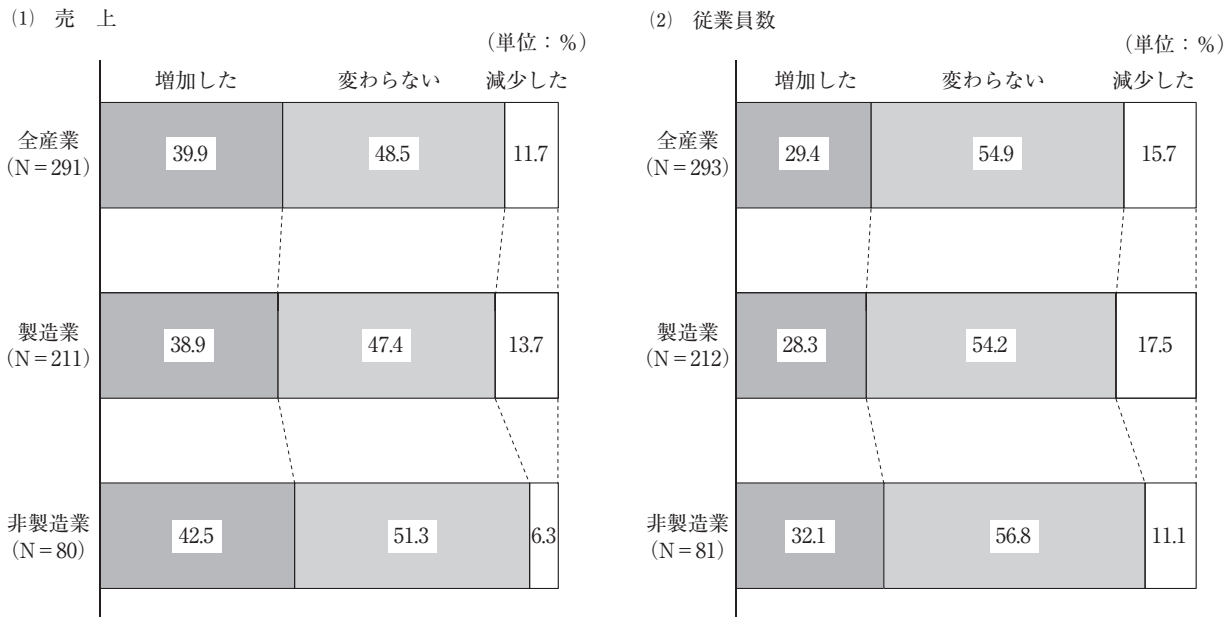
併せて、拠点ごとの進出理由(2つまでの複数回答)を尋ねたところ、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の拡大が見込めるから」との回答が35.7%と最も多く、「進出先の労働力コストが安

いから」(23.0%)、「進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから」(14.1%)などを上回っている。

### (3) 国内拠点の売上・従業員数の変化

このように中小企業の海外進出が増えるなか、懸念されているのは国内産業の空洞化だ。そこで、海外直接投資を実施している企業に対して、国内

図-5 海外直接投資の実施による国内拠点でのパフォーマンスの変化



(注) 1 図-3の(注)1に同じ。

2 海外直接投資を行ったことで、国内での(1)売上、(2)従業員数が、直接投資の実施直前と実施から5年後(進出から5年が経過していない場合は、投資実施直前と現在)を比較してどのように変化したかを尋ねたもの(ただし、自社の海外拠点を含むグループ間の取引を除く)。

拠点での売上や従業員数の変化について尋ねてみた。その結果が図-5である。

まず売上の変化をみると、海外直接投資の実施から5年後に国内拠点の売上が「増加した」と回答した企業の割合は39.9%となり、「減少した」企業の割合(11.7%)を上回る(図-5(1))。

売上が増加したパターンとしては、海外で新規受注に成功した取引先から、国内でも新たに受注するケースや、量産品は海外に移し、国内ではより付加価値の高い製品に傾注するようになったケースなどが考えられる。もともと力のある企業が海外に事業を拡大し、国内でも成長を続けているケースもあるだろう。

従業員数についても「増加した」と回答した企業の割合が29.4%と、「減少した」(15.7%)を上回っている(図-5(2))。「変わらない」(54.9%)を合わせると、84.3%の企業が国内での雇用を減らしていないことがわかる。売上の増加に伴う人員増や、国内拠点がもつ本社機能や研究開発機能を

強化するなど、組織改革による人員増が要因として考えられるだろう。

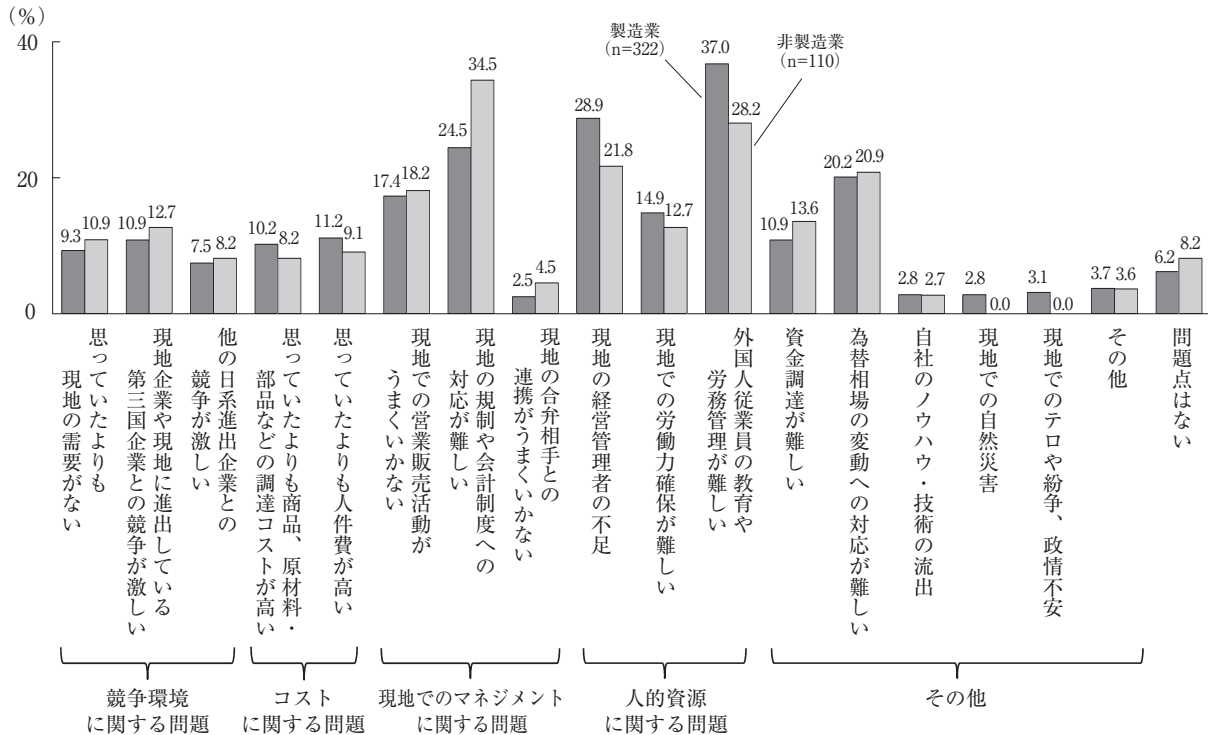
少なくとも海外に進出した中小企業だけをみると、国内の事業は空洞化しておらず、拡大している企業も多いのが現状だ。

#### (4) 海外直接投資先での問題点

海外直接投資を実施した中小企業は、現地で多くの問題を抱えている。製造業では「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」と回答した企業割合が37.0%と最も多く、次いで「現地の経営管理者の不足」(28.9%)、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」(24.5%)の順になっている(図-6)。総じて、競争環境やコストに関する問題よりも、人的資源やマネジメントに関する問題点を挙げる企業が多い。

一方、「問題点はない」と回答した企業割合は、製造業で6.2%、非製造業で8.2%にとどまる。海外直接投資の実施に当たっては解決すべき課題が

図-6 海外直接投資先での問題点（拠点ごとに3つまでの複数回答）



(注) 1 図-3の(注)1に同じ。  
 2 拠点ごとに複数回答(3つまで)のため、合計は100%を超える。

多いことがわかる。

### (5) 今後の海外直接投資予定

では、中小企業の海外展開は今後、どのように進展するのだろうか。これまで海外に進出していない企業も含むすべての企業に対して、今後の海外直接投資実施予定を尋ねたところ、予定が「ある」と回答した企業は291社、本質的に回答した企業3,105社の9.4%となった。既に海外直接投資を実施している企業の割合が7.0%であることを考えれば、低い数字ではないだろう。

予定が「ある」とした企業に対してその理由を尋ねたところ、やはり「進出先の需要が旺盛、または今後の拡大が見込めるから」との回答が製造業(67.7%)、非製造業(67.0%)ともに最も高い(図-7)。中小企業が自らの意志で海外に進出し、現地の旺盛な成長力を取り込もうとする姿勢が鮮明になってきている。

## 3 「生産拠点を持たない海外展開」戦略

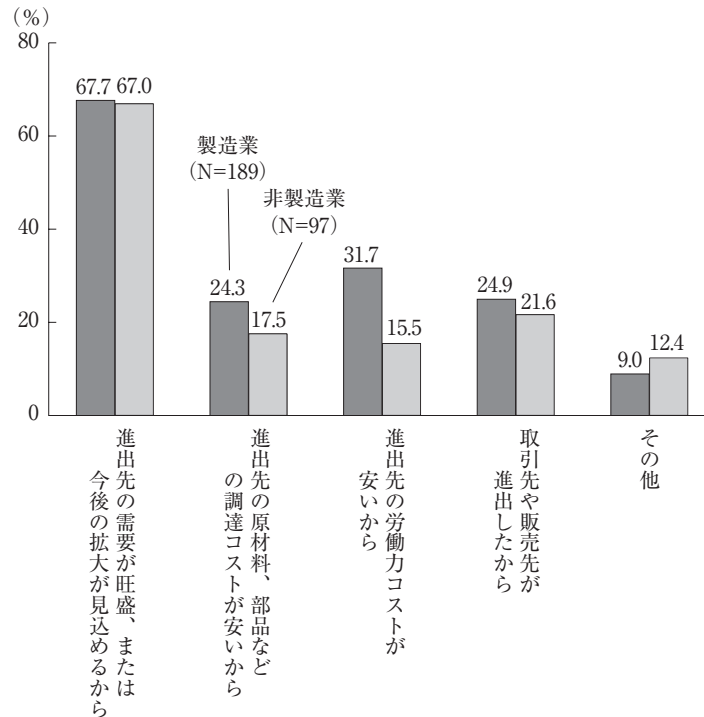
### (1) 「生産拠点を持たない海外展開」戦略の視点からみたアンケート調査結果の分析

以上、中小企業の海外展開について、海外直接投資先を中心にその状況をみてきた。海外直接投資の実施件数は増加傾向にあり、今後も増加する見通しにある。加えて、海外に進出している中小企業は、国内事業を維持あるいは拡大している傾向がみられる。こうした点を踏まえると、海外展開に取り組むことは、中小企業にとって更なる成長につながる可能性があるといえる。

一方、2で示したデータを、本稿の目的である「生産拠点を持たない海外展開」戦略の視点から見ると、次のことがいえる。

第一に、中小企業の海外展開の形態は多様であ

図-7 今後海外直接投資を行う理由 (2つまでの複数回答)



- (注) 1 2011年10-12月期調査における質問項目。当質問に回答した企業のうち、2012年1-3月期調査にも回答した企業について集計した。  
 2 今後、海外直接投資を実施する予定が「ある」と回答した企業について集計した。  
 3 2つまでの複数回答のため、合計は100%を超える。

る。図-2でみたように、直接輸出や間接輸出、海外直接投資、海外企業への出資、そして「生産拠点を持たない海外展開」など様々な展開形態を中小企業は活用している。

第二に、そうした多様な海外展開形態のなかで、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業が一定程度存在している。図-2において、「生産拠点を持たない海外展開」に該当する選択肢は、「外国企業と業務・技術提携、役員の派遣など資本関係以外の永続的關係を有している」である。これをみると、全体の2.3%、106社が「生産拠点を持たない海外展開」を実践していることがわかる。業種別にみると、製造業で3.6%、非製造業1.3%と製造業が多い。他の展開形態と比べるとその割合は高いとはいえないものの、ある程度の中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」に取り組んでいることがわかる。

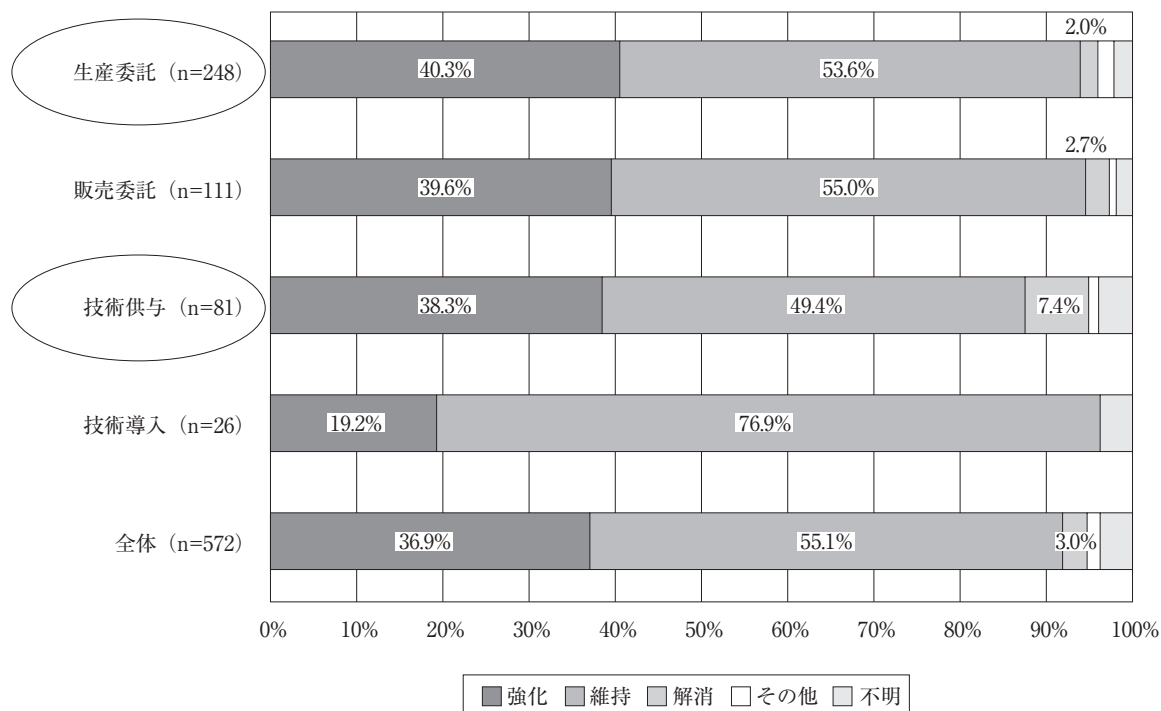
第三に、直接投資により海外進出を果たした中小企業は、現地で多くの問題を抱えている。2(4)でみたように、海外直接投資を実施した中小企業は現地で、外国人従業員の教育や労務管理、規制への対応といった様々な課題に直面している。

一方、「生産拠点を持たない海外展開」は、現地パートナーに技術供与や生産委託するものであり、現地拠点の運営は、現地パートナー企業に任せることになる。そのため、「生産拠点を持たない海外展開」の場合、現地の人材や規制に精通した現地パートナーの力を借りることで、海外直接投資が直面する様々な課題を克服することも可能となるだろう。

以上を踏まえると、中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略を分析することは、一定の意義を有するものと考えられる。実際、生産委託や技術供与によって海外展開を実現した中小企業をみ



図-8 業務・技術提携に対する今後の展開意向



(出所) 独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」(○印は日本政策金融公庫総合研究所で記入)

ると、今後もそうした展開を強化あるいは維持したいと考える企業が多い(図-8)。

だが、他の海外展開形態とは異なり、「生産拠点を持たない海外展開」については、これまで十分には分析されてこなかった。吉原(2011)は、技術の国際移転について、技術移転の方向から「親会社から子会社」「海外子会社から海外子会社」「海外子会社から親会社」の3つに分類している。一方、本稿における「生産拠点を持たない海外展開」は、連結子会社や持分法適用会社ではない海外企業への技術供与・生産委託を意味するが、そうした形態を吉原は分析対象として想定していない。

先行研究における分析の中心は、輸出や海外直接投資といった、実施企業の数が多い進出形態である。筆者もこれまで、様々な海外展開の形について調査を行ってきたが<sup>8</sup>、「生産拠点を持たない

海外展開」の視点からは、中小企業の海外展開を十分には分析してこなかった。

そうしたなか、斎藤(2005)は、中小企業による海外企業への技術移転について、①「業務提携」による技術移転と、②「合併投資」による技術移転の事例研究を通じて、両者の共通点と相違点を整理している。ただし、斎藤の研究は、金型技術の国際移転に焦点を当てたものであり、他業種も含めた中小企業全般の考察までは行っていない。

以上を踏まえて、ここからは、中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」戦略をどのように活用しているのか、事例研究による分析を行う。

## (2) 分析のフレームワーク

吉原(2011)は、企業が海外進出で成功するためには、「海外事業の不確実性に耐えるための経

<sup>8</sup> 詳細は、日本政策金融公庫総合研究所(2010)、同(2011)、丹下(2012a)を参照。

表-2 インタビュー先の概要

企業名	主な事業内容	主な相手先国・地域 (過去実績含む)	主な業務・技術供与の業態
A社	SF二重殻タンク等の各種備蓄タンク・水槽の製造販売、保守サービス	マレーシア、タイ、中国	ノウハウライセンス
B社	強力吸引作業車、高圧洗浄車などの特殊車両の製造販売	中国	ノウハウライセンス
C社	粉粒体処理装置の製造販売、トータル・エンジニアリング	韓国、米国、オランダ、インド	特許・ノウハウライセンス
D社	工業用表面処理加工、高精度ロール類の製造・研削、工業用表面処理のエンジニアリング	インドネシア、米国、英国、ブラジル、中国、等	特許・ノウハウライセンス
E社	3次元ブロー成形やエクスチェンジブロー成形を用いたプラスチック中空成形製品の製造販売	スウェーデン、ドイツ、韓国	特許・ノウハウライセンス
F社	超精密金型開発・設計・製作及びプレス加工	米国、シンガポール	ノウハウライセンス
G社	モータープロテクターや感震器、サーマルスイッチ等の製造販売	中国 (合弁企業)	ノウハウライセンス
H社	空気清浄活性器、マイナスイオン発生器、オゾン発生器等の製造販売	台湾	特許・ノウハウライセンス
I社	インキ製造、調色システムの製造販売	中国 (第三者企業)、 中国 (独資企業)	生産委託 (第三者企業)、 ノウハウライセンス (独資企業)

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所 (2012c) を一部修正

営体力」が必要としている<sup>9</sup>。また、加藤 (2012) は、大企業に比べて中小企業の海外展開が低い水準にとどまっている理由として、人材不足と資本力不足を挙げる<sup>10</sup>。中小企業の海外展開においては、人材や資本などの経営資源が重要となることがわかる。

一方、「生産拠点を持たない海外展開」は、直接海外投資と比べて、少ない経営資源での海外展開を可能にする。直接投資の場合、現地法人への出資や現地工場の建設などに多額の資金が必要となるだろう。また、現地人材を活用するのでなければ、日本からの出向者も必要となるため、人材面でも負担が重い。

こうした点を考慮すると次の仮説が考えられる。

仮説：中小企業は、ヒト、モノ、カネといった経営資源の不足を理由に、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を活用している

以下では、この仮説に基づいて、事例研究を行う。

### (3) 事例研究

事例は、日本政策金融公庫総合研究所 (2012c) に掲載した中小企業10社のなかから、本稿における「生産拠点を持たない海外展開」の定義に該当する9社を抽出し、分析を行う (表-2)。

ここでは、紙幅の都合上、「生産拠点を持たない海外展開」を行う典型的な事例を2社紹介しよう。

#### 事例1：A社

A社は、ガソリンスタンドの地下に設置するタンクを製造販売している。独自技術のSF二重殻タンク (内殻を鋼板、外殻を強化プラスチックで製作したタンク) を強みとし、国内シェア約55%を誇る。

タンクは大型の重量物であるため、自社生産だけで広範囲に供給することは難しい。そこで、ま

<sup>9</sup> 吉原 (2011) p.282

<sup>10</sup> 加藤 (2012) pp.180-181

ずは九州や北海道などの国内企業に技術供与を行うことで、営業エリアを全国に広げていった。

二重底で安全性の高いSF二重殻タンクは、品質が高いため、先進国のガソリンスタンドでは既に普及している。そのため、今後大きな需要を見込むことは難しい。一方、中国やインドといった新興国は、インフラ整備が進むなかで、タンク設置先であるガソリンスタンドの数が今後増加する余地が大きい。

そうした事業環境を受けて、A社は1998年にマレーシアの企業に技術供与を行う。その後、タイ（1999年）、中国（2005年）でも技術供与を実施。技術供与契約の基本形は、契約金額500万円、ロイヤリティは売上高の2%を5年間受け取るというものである。

技術供与の契約期間中は、社長や社員が時々供与先に出向き、指定材料を使っているかどうか、手抜き生産をしていないかどうかなど、正しい品質管理の下で生産しているかどうかを確認している。

その後、2011年には、中国河北省の企業からの要請を受けて、合弁工場を設立し、自ら中国への進出を果たす。これは、日本国内のタンク市場が一層縮小しつつある状況を勘案し、これまでの技術供与ではなく、自社で海外に投資して進出する必要性を感じはじめたためである。

最終的には、海外直接投資に踏み切ったA社であるが、こうした流れを振り返り、社長は「直接投資による海外進出を手がける場合も、技術供与による海外事業展開で得たノウハウは大いに役立った。特に、中国は最初から直接投資で出るのではなく、技術供与の方法をとったことは正解だと思う。中国というマーケットを理解できた。中国では、技術供与で得た資金が、合弁会社の資本金に充当できるなどのメリットもあった」と話す。

なお、技術供与に関しては、契約期間が終了すれば、供与先は自由にその技術を使って商売することができる。営業エリアの縛りもなくなり、輸

出制限などもいっさい課していないので、マレーシアやタイの技術供与先が日本の入札に参加することも可能である。だが、大型のタンクを海外から輸送してはコストが見合わないので、実際にはそのような競合は発生していないという。

## 事例2：F社

F社は、超精密部品の金型開発およびプレス加工を手がけている。現在、自動車用機能部品の生産が中心であるが、環境部品や医療部品、光学機器などの分野も開拓中である。

F社の特徴は、板鍛造の冷間加工であり、厚い板（最大11mm）を立体形状に加工できる点にある。これまで厚板の複雑部品はプレス加工ができないので、切削や焼結（鉄粉を固める）によって加工していたが、F社の技術を用いればすべての工程をプレス加工に置き換えることができ、劇的にコストが安くなる。そうした特徴を支えるのが、金型とプレス機械であり、プレス機械は設備メーカーと共同開発をしている。

1990年代、F社は、日系企業が海外での現地調達率を上げている状況を目の当たりにし、現地企業に対して成熟した技術をライセンスしていこうと考えはじめる。

1994年には、アメリカでプレス加工と金型製造をしている企業と技術供与契約を締結。成熟商品をベースに現地企業に技術を売り込んだ。

1997年には、シンガポールのプレス加工企業に光ピックアップの製造技術を供与。F社の品質プレゼンをみて、技術供与を申し入れてきたものであった。

技術供与契約は、製品ごとに締結しており、ある1つの製品を作るための金型、生産技術、品質管理技術などをすべて供与するという契約になっている。技術指導は日本でを行い、供与先が選抜したスタッフに金型の量産技術、生産技術、メンテナンス技術などの技術を3～4カ月間指導する。

その後、金型を現地に輸送し、現地での生産を開始する。

対価としては、イニシャル・フィーとランニング・ロイヤリティを徴収している。イニシャル・フィーだけでは1回きりの関係で終わってしまうが、F社が研究開発するためにもパートナーから継続的に利益を提供してもらう必要がある。そこで、ランニング・ロイヤリティとして、部品1個の売値に対して5～8%を徴収している。期間は10年間としており、そこで得られる原資を新たな設備投資や研究開発費に充てている。こうした供与先からのロイヤリティ収入は、F社売り上げの約15%を占めたこともあったという。

シンガポールの技術供与先からは、毎月、製品個数と売上高の報告をメールでもらい、年に1～2回は突然訪問するなど視察もしている。

技術流出防止のため、技術供与契約には、供与先社員の離職に伴い技術が流出しないよう盛り込んでいる。ただ、実際に防ぐのは難しい。

F社は、海外企業への技術供与が成功した理由として、契約に至るまで現地に何度も赴き相手を見極めたことが大きいという。シンガポールの場合、契約までに1年半から2年ほど費やした。また、締結後も10年間続けていられるのは、毎年交流会を実施し、お互いに情報交換をしているからであるという。

加えて、市場が縮小している古い技術は海外へ供与し、市場が拡大しそうな新しい技術は出さないというメリハリをしっかりとつけたのがよかったとF社では考えている。

## 4 考 察

### (1) 「生産拠点を持たない海外展開」選択に影響を及ぼす要因

以上、「生産拠点を持たない海外展開」戦略に

取り組む中小企業2社の事例をみてきた。ここからは、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を中小企業がどのように活用しているのか、表-2に掲げた他の事例も用いながらみていこう。

筆者は、3(2)で「中小企業は、経営資源の不足を理由として『生産拠点を持たない海外展開』戦略を活用している」という仮説を提示した。だが、中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略に影響を及ぼす要因として、A社、F社を含め、表-2に示した全9社の事例からは、次の5つが観察される。それは、①自社の経営資源、②海外展開のノウハウ、③製品のタイプ、④進出先国の規制・状況、⑤自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけ、である。中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」戦略を選択する要因は、経営資源の不足だけでなく、様々な要因が影響している。

以下、それぞれについて、具体的事例を交えながらみていこう。

#### ① 自社の経営資源

多くの事例企業が、ヒト、モノ、カネといった自社の経営資源の状況を踏まえた上で、海外直接投資よりもリスクの少ない形態として、「生産拠点を持たない海外展開」を選択している。

A社は、1998年にマレーシアの企業に対してSF二重殻タンクの技術供与を行っている。このマレーシアの企業は、大手石油会社とのつながりをもっていた。そのため、この企業がA社タンクの採用を決めれば、マレーシアとシンガポールで、大手石油会社傘下のガソリンスタンドにA社タンクを供給することが可能になる。こうした企業に対して、自社で販路開拓するには、多くの経営資源を投入する必要がある。そこでA社は、自社で直接海外進出するのではなく、大手石油会社に販路を持つマレーシアの企業に対して、技術供与を行った。

B社では、2010年に中国重慶市の企業に対して、

技術供与を行っている。当初、中国の企業からは、合弁企業を設立しての進出を要請された。だが、B社は、合弁での進出となれば、ヒトやカネの負担が大きいと考え、合弁ではなく技術供与による海外展開を選択した。

このように、事例企業の多くが、自社の経営資源の状況を踏まえた上で、最終的に「生産拠点を持たない海外展開」を選択している。「経営資源の状況」という要因は、事例企業の選択に大きな影響を及ぼしているといえよう。

## ② 海外展開のノウハウ

事例企業のなかには、自社で海外直接投資に踏み切るだけのノウハウがないために、「生産拠点を持たない海外展開」を選択している先もみられる。

B社の場合、中国企業に対して、技術供与を行ったが、その理由として、マイナー出資で現地法人を立ち上げるには、あまりに経験・ノウハウが不足していた点を挙げている。

D社は、英国や米国、韓国、中国の現地企業に対して、クロムめっきの技術供与を実施している。技術供与を選択した理由として、「独資で海外に工場を出す自信はない。かといって、合弁では数年後に乗っ取られてしまう可能性がある」と述べている。自社単独で進出するだけのノウハウがなかったことを挙げている。

## ③ 製品のタイプ

製品のタイプも事例企業が「生産拠点を持たない海外展開」を選択する上で、大きな影響を及ぼしている。

A社の扱うガソリンスタンド向けのSF二重殻タンクは、大型の重量物である。海外の企業に技術供与を行っても、輸送コストがかかるため、日本へ逆輸入される恐れはない。そうした製品特性もあって、A社では海外企業への技術供与を選択

している。

D社が海外企業に技術供与しているクロムめっきの用途は、自動車ボディーのプレス向け金型や、製鉄用圧延ロールなど、大型製品向けである。そのため、顧客の近くに立地することが必須ともいえる。だが、自社で海外直接投資に踏み切るだけの経営資源やノウハウがない。そのため、D社では、1989年から海外企業に対して技術供与を行い、設計から製造、組立、試運転までを一貫して支援している。

A社やD社のような大型重量物は、輸送コストを考えると、現地生産するメリットが大きい。海外展開に向けた経営資源やノウハウに乏しい中小企業では、そうした製品を取り扱う場合は特に「生産拠点を持たない海外展開」を選択するインセンティブが高まる。このように製品のタイプによっては、自ら海外で生産するよりも、「生産拠点を持たない海外展開」をする方が適している場合もあるといえる。

## ④ 進出先国の規制・状況

進出先国・地域に独特の規制が存在したり、国土が広大で自社のネットワークだけではとてもカバーしきれないような場合も「生産拠点を持たない海外展開」を選択する要因となる。

A社は、2005年に商社の仲介で、中国江蘇省の企業に対して、SF二重殻タンクの技術供与を行うこととなった。当時の中国市場では、A社が手がけるSF二重殻タンクのような高品質製品へのニーズはまだ少なく、鉄にコーティングしただけの低価格なタンクへのニーズがまだ強かった。一方で、安全性の高いSF二重殻タンクに対する潜在需要は大きいとも考えていた。そのため、その時点では、自社工場の建設よりもリスクを抑えられる技術供与による海外展開を選択した。

粉粒体処理装置の製造を手がけるC社は、米国企業に技術供与を行っている。米国には圧力容器

の基準が2種類あり、州によって異なるため、自社で直接対応することが難しい。加えて、米国では広い国土の広範囲にわたって企業が立地しているので、自社での営業展開は難しいと判断し、技術供与に踏み切った。

⑤ 自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけ  
技術供与する技術や、その技術を活用した自社ビジネスが、製品ライフサイクル上のどの段階にあるのか、成長期にあるのか衰退期にあるのかといった点も「生産拠点を持たない海外展開」の選択に影響している。

B社は、中国企業に対して、ゴミや汚泥を吸い込む吸引作業車の2機種（モービルバック、スーパーモービル）と下水道管などを高圧水で洗浄する高圧洗浄車（モービルジェット）の合計3機種の技術供与を行った。こうした技術は、日本国内では普及していて、一般的な技術になっている。一方で、それより一段上の能力を持つ機種の技術供与は現状考えていない。

自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけを認識したうえで、「生産拠点を持たない海外展開」戦略をうまく活用し、自社ビジネス構造の転換に成功した企業もある。典型例がF社のケースである。超精密部品の金型開発・プレス加工を行うF社が「生産拠点を持たない海外展開」を実施したのは、1990年代後半のことだ。当時、国内の産業構造は、弱電部品の生産が円高によって海外にシフトし、自動車部品の生産が主力となりつつあった。この構造変化を機敏に捉えたF社は、成熟した弱電部品の生産技術をシンガポールの企業に供与し、そこから得られるロイヤリティ収入を新たな研究開発投資につぎ込むことで、自社の主力製品を素早く自動車部品へと切り替えることに成功した。成熟した技術を積極的に海外へ売り込み、それを契機に国内事業をより成長産業へとシフトさせたのである。

以上、みてきたように、事例企業は、様々な要因を考慮したうえで、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を選択している。その要因は、①自社の経営資源、②海外展開のノウハウ、③製品のタイプ、④進出先国の規制・状況、⑤自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけ、である。

こうした状況を見ると、中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段として捉えているだけでなく、むしろ積極的に「生産拠点を持たない海外展開」を活用しているといえる。

## (2) 技術流出の防止（留意点）

一方、「生産拠点を持たない海外展開」を実現するためには、様々な点に留意する必要がある。

特に懸念されるのが、技術流出の問題だ。技術供与や生産委託を行うことで、大事な技術が海外に流出してしまうのではないかと、そのように考える読者も多いだろう。

そうした懸念に対して、事例企業は、技術流出を防ぐために様々な取り組みを行っている。それは、①コア部品について日本からの調達を義務付ける、②技術供与範囲を限定し、「出す技術」と「出さない技術」を明確化する、③技術供与先を選別する、の3つである。以下、それぞれについて、みてみよう。

### ① コア部品調達の義務付け

日本からコア部品を調達するよう義務付けている事例企業は多い。特殊車両を製造販売するB社は、重要部品であるポンプについて、入金確認後に日本から技術供与先に輸出している。それによって、技術流出を防ぐだけでなく、供与先の生産数量を把握し、ランニング・ロイヤリティを回収するためのモニタリングを行っている。

空気清浄機の製造販売を手がけるH社は、基本特許のみを台湾企業に技術供与し、コア部品であ

る放電電極についてはH社からの調達を義務付けている。台湾企業からは、技術供与の際、放電電極の製法についても開示を求められたが、ここは重要なノウハウなので拒否し、あくまでも放電電極の部品を同社から購入して台湾で完成品を製造するという契約内容にしている。

## ② 技術供与範囲の限定

B社は、技術供与範囲を限定し、「出す技術」と「出さない技術」を明確にしている。中国企業から技術供与を求められた際、ゴミや汚泥を吸い込む吸引作業車の2機種と下水道管などを高圧水で洗浄する高圧洗浄車の合計3機種だけを技術供与の対象とし、製品（機種）ごとに技術供与契約を締結した。これら3機種は日本では既に一般的な製品となっているものである。一方で、一段上の能力を持つ最新機種の技術供与は現状考えていないとしている。

## ③ 技術供与先の選別

同業ではない企業に技術供与したり、信頼できる国の企業をパートナーにするなど、技術供与先を選別することで、技術流出を防ごうとしている。

D社は中国で、圧延ロールのクロムめっき技術などを同業ではなく、エンドユーザーである製鉄会社に対して供与している。「技術供与の相手はエンドユーザー企業である場合は、将来競合相手になる脅威は感じていない。彼らは自社内に供給するだけで精いっぱいであり、他に供与する余裕はないだろう」とD社は話す。一方で、同業他社へのライセンスは慎重に検討している。

F社は、信頼できる国の企業をパートナーに選ぶの方針を掲げており、米国やシンガポールなど法令遵守に厳しい国の企業をパートナーとして選んでいる。また、技術供与契約を締結するまで現地に何度も赴き、技術供与先を見極める努力をしている。例えば、シンガポールの場合、契約ま

で1年半から2年ほど費やしており、契約締結後も10年間毎年交流会を実施し、お互いに情報交換をしている。パートナーの見極めや関係構築に年月をかけている。いいパートナーをどのように見極め、供与後もパートナーとの関係をいかに構築するかが重要といえよう。

以上のように、事例企業は、技術流出を防ぐために、様々な取り組みを行っている。こうした取り組みは、技術流出防止に一定の役割を果たしている。

そのうえで、事例企業に共通するのは、「技術流出を恐れない」姿勢である。各社とも前述のような取り組みを行っても、技術流出を完全に防ぐことは難しいと認識している。そのため、技術流出を恐れるのではなく、技術供与先に勝る技術力を備えられるよう、常に自社のブラッシュアップに取り組んでいる。

## 5 結 論

本稿では、(1)中小企業の海外展開は現在、どのような状況なのか、(2)中小企業は「生産拠点を持たない海外展開」戦略をどのように活用しているのか、について、考察を行ってきた。

(1)について、中小企業の海外展開の形態は多様である。また、そうした多様な海外展開形態のなかで、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業が一定程度存在していることもわかった。

(2)について、事例研究から、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業は、①自社の経営資源、②海外展開のノウハウ、③製品のタイプ、④進出先国の規制・状況、⑤自社技術の製品ライフサイクル上の位置づけ、の5点を勘案して、様々な海外展開形態のなかから、「生産拠点を持たない海外展開」を選択し、活用していることがわかった。中小企業は、「生産拠点を持たない海外

展開」戦略を、単なる投資負担軽減やリスク回避の手段として捉えているだけでなく、むしろ積極的に「生産拠点を持たない海外展開」を活用しているといえる。

「生産拠点を持たない海外展開」には、技術流出の問題など、留意すべき点も少なくない。だが、本稿でみたように、コア部品について、日本本社からの調達を義務付けるなどの工夫によって、技術流出のリスクを抑えることも可能である。そうした点を踏まえると、経営資源に乏しい中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」戦略は、有効な海外展開戦略の一つといえるだろう。

以上を踏まえて、支援機関に求められる支援について考えてみたい。本稿で示したように、中小企業の海外展開手段は多様化している。支援機関は、様々な海外展開手段のなかから、その企業にあった戦略を提案できるアドバイス能力を身につ

ける必要がある。

また、「生産拠点を持たない海外展開」では、現地パートナーとの契約条件の決定や、海外規制状況の把握など、支援機関単独では十分に支援することが難しい専門的な項目も多い。そのため、JETROや中小企業基盤整備機構などの支援機関や、海外の法規制に詳しい弁護士などの専門家との連携をさらに強化することが必要だろう

最後に、課題を挙げたい。本報告は限定された事例研究から導き出されたものである。今後は、定量調査による精緻化に取り組む必要がある。

また、「生産拠点を持たない海外展開」戦略を実践する中小企業が、今後、事業環境の変化に直面した時にどのような対応を行うのか、長期的視点からみた「生産拠点を持たない海外展開」戦略の有効性についても、今後考えていきたい。

#### <参考文献>

- 加藤秀雄 (2012) 『日本産業と中小企業 海外生産と国内生産の行方』新評論
- 齊藤栄司 (2005) 「金型技術の国際移転と知的財産権—技術移転の位相別事例の検討—」日本中小企業学会編『中小企業と知的財産 日本中小企業学会論集24』同友館
- 丹下英明 (2009) 「中国の日系メーカーにみられる自動車部品サプライヤー・システムの特徴—日本国内のサプライヤー・システムとの比較—」『日本政策金融公庫論集第2号』日本政策金融公庫総合研究所
- (2011a) 「新興国低価格車が及ぼす中小モノづくり企業の発展戦略」『日本の自動車産業・同部品産業の構造変化と競争力強化策—インド・タイ等の新興国低価格車市場から考える日本企業の競争力—』一般財団法人機械振興協会 経済研究所
- (2011b) 「自動車産業の構造変化と部品メーカーの対応—新興国低価格車市場の出現によるサプライチェーン変化に中小モノづくり企業はどう対応すべきか—」『日本政策金融公庫論集第13号』日本政策金融公庫総合研究所
- (2012a) 「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略—中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心に—」日本中小企業学会編『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集31』同友館
- (2012b) 「『生産拠点を持たない海外展開』戦略」『月刊金融ジャーナル10月号』ニッキン
- 中小企業金融公庫総合研究所 (現・日本政策金融公庫総合研究所) (2008) 「中小自動車部品サプライヤーによるグローバル供給体制の構築」『中小公庫レポート』No.2008-4
- 中小企業庁『中小企業白書 (2010年版)』ぎょうせい
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態—中国アジア新興国市場を中心として—」『日本公庫総研レポート』No.2010-1
- (2011) 「中小企業の海外販路開拓とブランド構築—欧米先進国市場での中小企業の取り組み—」『日本公庫総研レポート』No.2011-2



中小企業の海外展開と「生産拠点を持たない海外展開」戦略  
－技術供与・生産委託を活用した海外進出の可能性－

———— (2012a) 「中小企業の海外進出に関する調査結果」

———— (2012b) 「中小企業の海外進出に関する調査結果」『中小企業動向トピックス』NO.47

———— (2012c) 「中小企業の「生産拠点を持たない海外展開」戦略～技術供与・生産委託を戦略的に活用して海外進出を果たした中小製造業のケーススタディ～」『日本公庫総研レポート』No.2012-2

吉原英樹 (2011) 『国際経営 [第3版]』有斐閣

事例企業各社のホームページ、新聞掲載記事