

第4回日本公庫シンポジウム 報告書

進む中小企業の海外展開

～国内事業とともに成長するグローバル戦略～

2013年2月

 日本政策金融公庫

総合研究所

目 次

プログラム	3
開会挨拶	7
第1部 基調講演 「今なぜ海外展開が求められるのか」	11
第2部 研究報告 「海外展開が中小企業に与える影響」	33
総 括	61
第3部 パネルディスカッション 「海外市場開拓に挑む中小企業」	69
閉会挨拶	113
登壇者紹介	117

プログラム

当日プログラム

日時 : 2012年11月29日 (木)

会場 : 大手町サンケイプラザ4階ホール

13:30 ～ 13:40	開会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	細川 興一
---------------------	------	-------------	-------

第1部 基調講演

13:40 ～ 14:00	今なぜ海外展開が求められるのか	慶應義塾大学商学部教授	樋口 美雄 氏
---------------------	-----------------	-------------	---------

第2部 研究報告

14:00 ～ 14:50	海外展開が中小企業に与える影響	日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員	竹内 英二
	総括	東洋大学経済学部教授	安田 武彦 氏

第3部 パネルディスカッション

15:00 ～ 16:40	海外市場開拓に挑む中小企業		
	パネリスト	サラヤ株式会社社長	更家 悠介 氏
		中谷酒造株式会社社長	中谷 正人 氏
		ベンダ工業株式会社社長	八代 一成 氏
	コーディネーター	日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員	丹下 英明

16:40 ～ 16:50	閉会挨拶	日本政策金融公庫副総裁	細川 興一
---------------------	------	-------------	-------

開会挨拶

開 会 挨拶

日本政策金融公庫副総裁 細川 興一

司会 ただ今から第4回日本公庫シンポジウム「進む中小企業の海外展開～国内事業とともに成長するグローバル戦略」を始めさせていただきたいと思えます。私は、本日進行を務めさせていただきます武士侯と申します。よろしくお願いいたします。

では早速、プログラムの最初、開会挨拶に移らせていただきます。日本政策金融公庫副総裁、細川興一よりご挨拶申し上げます。よろしくお願いいたします。

細川 本日はご多忙の中、大変多くの皆様方にご来場いただきまして、まことにありがとうございます。第4回日本公庫シンポジウムの開催にあたりまして、ひと言ご挨拶申し上げます。

このシンポジウムは、私ども日本政策金融公庫のお客様であります中小企業の方々が直面する今日的な課題をテーマに取り上げ、毎年開催しているもので、今回で4回目となります。昨年は「環境・エネルギー問題と中小企業」をテーマに取り上げましたが、今年は「進む中小企業の海外展開」と題しまして、慶應大学の樋口先生、東洋大学の安田先生、さらに実際に海外で事業を展開されている企業の経営者の方々をお招きし、本日開催の運びとなりました。

ご承知のように、最近では円高や国内市場の需要低迷を背景といたしまして、アジアの新興国を中心に、海外に出て、現地市場の開拓を図る中小企業が増えています。当公庫のお客様を見ましても、中小企業事業のお取引先が全体で4万7,000社ございます

が、そのうち海外現地法人を有していらっしゃる企業が、9月末現在で1割以上に当たる5,343社にのぼっております。

このような状況に対応いたしまして、私どもも海外展開支援の強化に取り組んでおります。組織面では昨年9月に、2つ目の海外事務所として上海に駐在員事務所を、また今年4月には、中小企業事業本部に国際業務部を、国民生活事業の全支店に海外展開サポートデスクをそれぞれ新設いたしました。こうした態勢の下、海外展開されるお客様へのサポート体制の充実を図ってきているところであります。

また、融資面では海外展開資金という親子ローン型の融資制度で皆様の資金ニーズに対応しております。中小企業事業、国民生活事業を合わせまして、昨年度はこの融資制度を515社に使っていただきました。今年度は上半期で、すでに466社に対して融資をさせていただいたところであります。

また、この8月には公庫法の改正が行われ、その



施行を受けまして、スタンドバイ・クレジットという現地の流通通貨での資金調達を支援する制度を創設したところであります。9月にタイのバンコック銀行と業務提携したのを皮切りに、このスタンドバイ・クレジットの取り扱い地域を拡大していく方向でございます。

しかしながら、他方で中小企業の海外進出の増加は国内産業の空洞化につながるのではないかと、という懸念の声もお聞きするところであります。ただ、わが総合研究所が行った調査を見ますと、実際に海外に進出した中小企業では、国内拠点の売り上げや雇用を減らしている企業よりも、むしろ増やしている企業のほうが多いという結果が出ております。

国内、海外ともに事業を成長させていくためには、どのような経営戦略が求められているのか。本日はこの点を深く掘り下げた議論ができればと考えてお

ります。

なお、私どもの研究所に対しては、日頃から中小企業専門の研究機関として、高水準の研究活動を行うように指示しているところであります。そのためには日頃の研究成果を積極的に発信し、特に外部の方々の目から評価していただくことが重要であると考えます。このシンポジウムはその絶好の機会であると考えております。

最後になりますが、ご参加いただきました皆様方から忌憚のないご意見、ご評価をいただき、総合研究所が目標とする水準に一步でも近づくとともに、本日のシンポジウムがご来場の皆様にとりまして、価値のある内容となりますようお祈りいたしまして、私の開会の挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

第1部 基調講演

基調講演「今なぜ海外展開が求められるのか」

慶應義塾大学商学部教授 樋口 美雄 氏

司会 ありがとうございます。続きまして、第1部基調講演に移らせていただきます。本日は慶應義塾大学商学部長、樋口美雄先生に、「今なぜ海外展開が求められるのか」と題して、講演をお願いしております。どうぞよろしくお願いいたします。

樋口 皆様、こんにちは。慶應大学の樋口と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

内容としては、「今なぜ海外展開が求められているのか」、このテーマの下に、およそ6つのセクションに分けてお話ししたいと思います。今日本企業の海外展開がどのような現状になってきているのか。そしてまた、なぜそこで海外に出ていこうとする企業が増えてきているのか。さらに政策面も含め、日米それぞれの国において、海外進出する企業を支援する施策が果たしてどのような意味を持つのか。今副総裁からもお話がありましたように、海外に出ていく企業を応援するのは、単に国内の産業の空洞化を進めるだけではないか、むしろ国内に留まる企業を応援するべきではないかというご指摘もあるわけですが、そういったものに対して、中小企業政策は今どうなっているのか、そしてまたその根拠はどこにあるのかについて、お話しさせていただきたいと思います。

まず現状として、日本企業の海外展開はどのようなようになってきているのか。これは大小含めて、日本の企業において現地法人を有する企業が時系列的に見てどう推移しているかということでありまして。これ

を見ますと（スライド4）、明らかに右肩上がりとなっていますから、その分だけコンスタントに、海外に支店なり現地法人を持つところが増えていることは間違いありません。

中小企業はどうなのかと見てみますと、ここでは輸出している企業ですが（スライド5）、かなりでこぼこがあります。特に円高などと関連することもあります。長期的に見て、これもまた増えてきているのは間違いのないだろうと思います。

では、なぜ海外に出ていこうという企業が増えてきているのか。ここでは日本の名目GDPの推移を用いて（スライド7）、日本国内の経済成長がどうなっているのかを見ております。物価の変動を割り引いた実質GDPは、必ずしもこの図とは一致しません。これについては、多少増加傾向にはありますが、20年前に比べて年率0.5%ぐらいの実質GDPの増加にとどまっています。逆にデフレの分だけ、名目で見ますと、最近では減退しています。日本の経済規模は、名目で見ると限りにおいては95年以降、15年にわたって横ばいで変わっておらず、逆にここ数年はそれが落ちてきているという懸念材料すらある中で、日本の市場だけを求めて販売しようと生産を行った場合、何となくどこかで需要拡大の壁にぶちあたるといった現状があるのだらうと思います。

一方、ほかの国はどうかといいますと、この左側の2つ（スライド8）、2000年、2010年における1人当たりの名目GDPをドルに換算したものをご覧



ください。日本はこの2000年、2010年は、右端にありますように1.15倍ですから、1人当たりであれば、この期間に15%ほどは伸びた様子が見て取れます。アメリカはだいたい33%伸びています。あるいは中国、タイ、フィリピンなどは、すさまじく伸びてきていることが見て取れますし、さらに2017年の推計値を見ても、やはりこういった国々における伸びが大きいことが予想されるようです。

では、海外に出ていっている企業の目的は何か。何のために海外進出しているのかについても調査があります。これを見ますと（スライド9）、かつては進出先の労働コストが安く日本ではやっていけないので出ていくという、人件費の安さを求めて出ていく面がありました。その推移を見てみますと、「進出先の労働コストが安いから」が90年以前の23.3%から一度増え、その後どちらかという停滞気味に下がってきております。逆に増えてきているのは何か。それは、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから」です。現地で生産して現地で販売するという目的のために出ていく企業が、2006年以降では全体の63%を占めています。まさに先ほどGDPで見ましたように、各国の経済成長を見越し、そこで販売することを目指して出ていく企業が多くなってきているのだと言えます。

その一方で、日本の海外進出や輸出の水準は、ほかの国に比べてどうなのでしょう。これを見ますと（スライド10）、日本のGDPに占める輸出割合は

15.9%です。日本では明治維新以来、加工貿易も含め、輸出立国ということが言われてまいりました。しかし現状を見ますと、どうも必ずしもそうとは言えない面があります。確かにアメリカの12%に比べれば、15.9%ですから、日本は高いということになります。しかしほかのドイツ、フランスあたりについては、日本よりも圧倒的に高い水準です。ただ、EU域内での取引ということもありますが、では、韓国はどうかというと、輸出が47.3%も占めています。あるいは中国では33.8%、タイでは72.6%を占めている。こういった国々に比べれば、日本における輸出のシェアは、明らかに小さい。

また、右側の海外直接投資を見てください（前掲スライド10）。この投資額を見ますと、GDPのわずか1.6%にすぎません。アメリカの2.3%、あるいはドイツの3.4%という数字に比べて小さいですし、OECD全体の3.7%に比べても日本の海外直接投資は増えてきたとは言いながらも、国際水準から言えば、低いのは間違いないことだろうと思います。

では、この海外直接投資を含めまして、今までどのような論争があったのかを少し顧みたいと思います。1990年代、米国の産業政策においても非常に大きな議論がありました。私も90年代中頃、スタンフォード大学にいましたが、経済学者の間でも、アメリカに来てくれる外資系企業を応援する施策を取るべきなのか、あるいは逆にアメリカ企業で、例えばメキシコに出ていくような企業を支援するべきなのかについて論争が行われました。

アメリカに来てくれる企業は、たとえ外資であってもアメリカ人の雇用を創り出してくれるのだから、アメリカの税金を使ってでもこちらを支援したほうが良いのではないかと、たとえアメリカ企業であっても海外に出ていくようなところを支援しても仕方ないというような議論もあったわけです。この議論に対してはいろいろな研究が行われてきました。アメリカから出ていく企業は、その後どのように推移し

ているのか。あるいは、海外から来てくれる外資系企業はどういったところで雇用を創り出しているのか。これらをもう少し詳しく見るべきだという論調がありました。そういう研究の結果、両面、両者をやはり支援していく必要がある、という意見が強かったと思います。

似たような議論は、実は日本でも行われてきました。海外に直接投資する企業を果たして支援すべきかどうか。もしこういったところがどんどん海外に出ていって、国内の雇用が失われてしまい、産業が空洞化してしまうのであれば、日本の税金を使ってなぜそういう産業の空洞化を推し進めるのか、という論争であります。

こちらに出ておりますように（スライド 14）、意見は大きく 2 つに分かれました。1 つは今申し上げましたように、まさに国内の産業空洞化を促進するだけだという意見。国内の雇用が失われてしまうのであれば、海外に出ていく企業を支援する政策には賛成しかねるという立場だったと思います。

もう 1 つは、企業の国際分業を促進することになるという意見。海外で成功すれば、国内の雇用は失われず、国内においてもプラスであるかもしれない。例えば生産性の向上が国内で起こっていく。それをマザー工場として、今度は海外に出ていく。そういう企業のそれぞれの持つ強みを発揮する上では、企業内国際分業も重要ではないか。もしこちらの影響のほうが強いのであれば、国内雇用の維持・創出が期待できるので、これを支援すべきではないかという主張です。

私もいろいろな研究を見てまいりましたし、また政策も見てまいりました。ここのところ、特に今年度あたりから、中小企業に対する政策はこの図の右側の主張に移ってきているように思います（前掲スライド 14）。つまり、企業の国際分業を進めることが国内の強化にもつながっていくというものです。東京大学の戸堂康之先生が出された本の中に「臥竜

企業」などという言葉もありました。「がりゅう」の「りゅう」はドラゴンです。「が」は臥せているということです。いつまでも力はある。技術力はあるにもかかわらず寝ているようなドラゴンの目を覚ますには、海外進出がきっかけになるのではないか。自社の本当の強みを再認識することが国内を強くすることもあるのではないかという主張です。

多くの研究者の間でこの議論が今も続いておりますし、研究も進んでいるということですが、それについて以下では少し詳しく見ていきたいと思います（スライド 16～18）。

まず輸出企業を支援すれば、国内雇用にどれだけ影響が出てくるのか。日本の雇用を支えているのは中小企業であります。7 割近くの労働者が中小企業で雇用されていますから、その空洞化が進んでしまえば、日本全体の雇用にも悪影響が必ず起こります。しかし、輸出を進めていくのは、国内の雇用にも間違いなくプラスになります。強みを見直して、新製品を開発していく。そして競争力の強化が図られて、全体の生産をさらに個々の企業レベルでも増加させるということです。輸出企業を支援することについては、雇用の拡大を考えれば、反対する人は少ないのではないかと思います。

一方、海外直接投資ではどうでしょうか。これについては、先ほど見ましたように、2 つのルートが考えられます。1 つは生産拠点自身が海外に移転されていだけなのだというルートです。そうなりますと、国内の産業は空洞化し、国内の雇用も失われるというようなネガティブな効果が予想されます。もう 1 つは、海外直接投資によって、国内と海外で製品の棲み分けを図り、国内の技術力を海外に移転させながら、なおかつ国内においてはさらに強化していくというルートです。そうなれば、発展途上国向けなどの新しい製品を作り出すということもあるでしょうし、それを通じて競争力の強化も期待され、国内雇用も拡大することもあります。これら 2 つの



ルートのうち、どちらの影響が強いのかを考えることになると思います。

一方、海外に出ないで国内に留まるといったときには、何が予想されるのでしょうか。国内に留まる限り、海外の企業がどんどん日本に輸出してきます。韓国あるいは中国の企業、ほかの国の企業がものを製造して、日本で販売しようということですから、マーケット全体がシュリンクしたうえで、さらに日本製品のシェアが低下していくことになり、ある意味ではジリ貧となる可能性もあるのです。それを耐えられるだけの力を日本企業は持っているのかどうか。これが問われるわけで、輸入品が増加してくれば、結局は生産の縮小、雇用の喪失を余儀なくされます。

では、海外直接投資の2つのルートのうち、どちらが現実には起こっているのか。この分析にいろいろな研究者が今取りかかっているわけです。そこでは多くの研究者が、今までのようなマクロデータに基づく日本企業の平均像では十分に議論できないと考え、個別企業を分析の対象としデータを取る、いわゆるマイクロデータに基づいた研究を進めてきております。まず結論を申し上げますと、海外展開をしている企業は、その後、新たに競争力が強化されていく傾向があります。さらには国内の雇用が必ずしも増加するとは思いませんが、出ていないところに比べると、その削減の程度が小さいことが示唆されるという結果が出ています。

具体的にどういう研究があるかという、実はだいぶ前になりますが、私も2003年に慶應大学の松浦さんと2人で分析したことがあります。ここでは詳しい研究の手法や推定結果、あるいは推定方法は省略させていただきますが、この図表-7がその抜粋です(スライド21)。「海外非製造業子会社あり」というところには、「*trend」と書いてあります。時間の経過とともにどういうところが、どういう動きを示しているのかを、海外に子会社がない企業と比較して示したものです。それが例えば製造業ではどうか、さらには細かく機械製造業ではどうかというものを見ているわけでありますが、明らかに、係数0.0030というように、プラスの値を示しています。星印が付いているのは統計学的に有意であることを示しております。ということは、最初はそれほど影響がないかもしれない。しかし時間の経過とともに、海外に出ていくところは、どうも全体の雇用を成長させている。海外に出ていないところに比べて、こういう影響が見て取れるのです。

さらには、図表-8も、海外直接投資の効果を分析したものです(スライド22)。基準年というのは海外に進出した年です。それから1年経過し、2年経過し、3年経過していくという時間の経過とともに投資効果がどうなっているのかということ、だんだんその数字が大きくなっていく。海外に出ていないところに比べれば、海外に出ていったことによって、徐々にその効果が強くなっていると言えます。生産量についてもそうですし、下にあります雇用者数についても増加傾向が見て取れます。

こういう議論をしますと必ず言われるのが、力のあるところがもともと出ていっているのだろう、力のないところは出ていけない、結果はそれを示しているだけだ、ということですが、緻密な分析手法を使って、因果関係を検証してみると、必ずしもそうではありません。力がもともとは同じであっても、海外に出ていくところと出ていかないところでは、

その後の成長に大きな違いがあることが指摘されるようになってきました。そういったものをまた研究しようという動きも起きております。

例えば、今までは輸出していなかった企業が新たに輸出を始めた後にどうなるのか。ここでは労働生産性の推移を見ています（スライド 23）。赤い線が輸出をまだ始めていない企業ですが、そこではほぼ横ばいです。それに対して、輸出を2001年に開始した企業は、そこから右肩上がりになっています。輸出を通じて国内の生産性向上にもつながっていることが見て取れるわけです。さらにはこれも最近の研究であります（スライド 24）。左から2番目に「t年」とあります。これは、海外直接投資を行った年です。その前の年はどうだったのか。そして1年後、2年後、3年後はどうなのかということを見ております。ここでもベースになっているのは、海外直接投資をしていない企業です。ですからそれを1.0と換算し、それに比べて、その後どうなっているのかを見てみますと、 $t+1$ 、 $t+2$ 、 $t+3$ となるに従って、赤い点線がより高く出てきて、途上国向けの海外直接投資、特に製造部門の生産拠点を海外に設けたところにおいて大きく生産性が成長していくことがわかります。

さらに図表-11は従業者数で見たらどうなのかということですが（スライド 25）、これについても直接投資を行った企業で国内の雇用者数も増えていきます。また、売り上げの成長を見ても（スライド 26）、同じような傾向を示しています。最後には（スライド 27）、国内の社員の賃金はどのように推移してきているのか。これについても海外に出ていったほうが、むしろ利益が上がることによって、出ていかないうちに比べると上昇傾向にあることがわかります。

こういうことがあるからこそ、社員もまた、海外に行っても何とか苦勞しても、成功させようという気持ちがあるわけで、もし海外に出ていったところが国内の工場を閉鎖する、あるいは国内の社員の賃金を引き下げるといふことになれば、社員自身、会社が海外に出ていくことに対して反対するはずで、それを社員全員が一体となってやっている企業があるのは、やはり社員にとってもプラスがあるからであって、みんなが賛同し協力をしていくのです。これが日本企業の強みだと私は思っています。

総じて申し上げますと、今見たのはまさに平均値であります。すべての企業が海外に行けばうまくいくというわけではありません。失敗して戻ってくる企業もありますし、大成功を収める企業もあります。どちらが大きいかと言うと、平均値では成長にプラスに寄与しているということですが、失敗を発生させるリスクを小さくすることも必要ですし、そのためには自分たちだけではなく、やはり経験豊富な人と相談をしながら進めていくことが重要であり、政策的にもそういった企業を支援していくことが重要です。単に資金の提供だけではなく、それを失敗することなく進めていくためのノウハウの提供、情報の提供も非常に重要な政策的役割になってきているのではないかと思います。

以上、企業はただ国内に留まるだけではなく、一度は海外に目を向けることが、企業にとっても、また社員にとっても、そして国内雇用にとってもプラスであるということをご指摘させていただき、私の話は終わりたいと思います。どうもご清聴ありがとうございました。

司会 大変貴重なお話をどうもありがとうございました。

スライド1

第4回 日本公庫シンポジウム
進む中小企業の海外展開 ～国内事業とともに成長するグローバル戦略～

基調講演
今なぜ海外展開が求められるのか

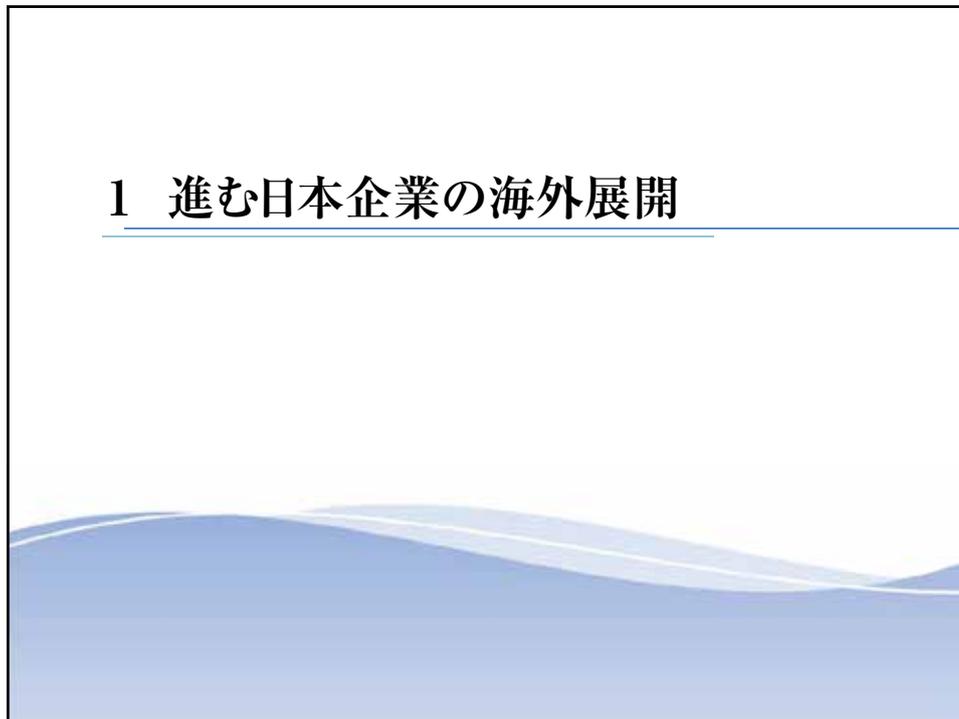
慶應義塾大学商学部
教授 樋口 美雄

スライド2

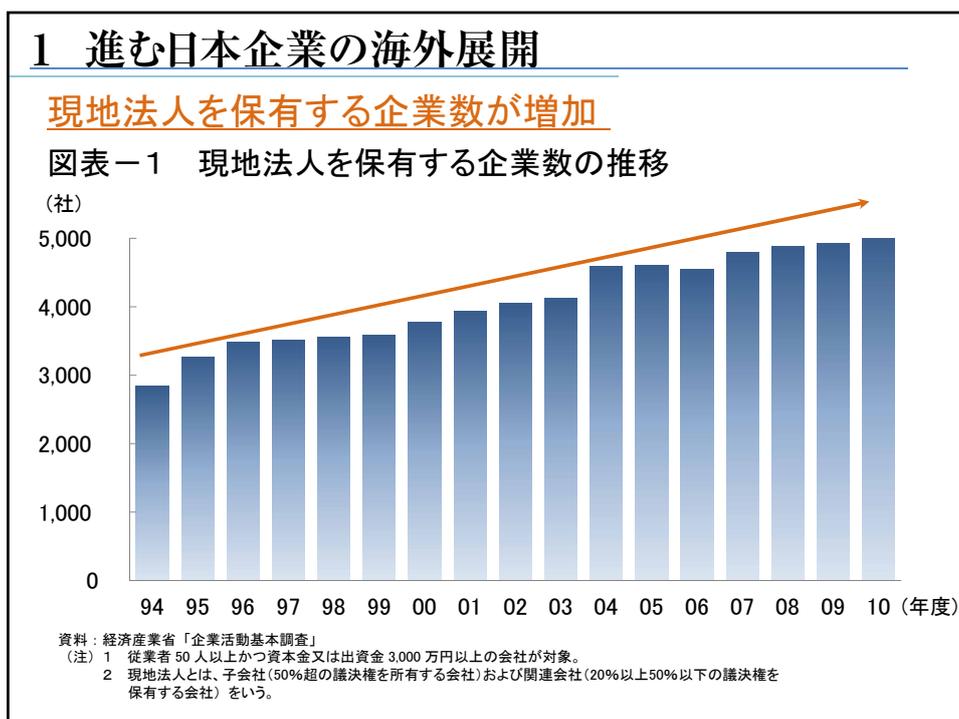
基調講演 今なぜ海外展開が求められるのか

- 1 進む日本企業の海外展開
- 2 高まる海外市場の重要性
- 3 1990年代米国における産業政策をめぐる論争
- 4 日本における海外直接投資企業の支援をめぐる議論
- 5 日本企業の海外展開と国内雇用
- 6 実証分析の結果

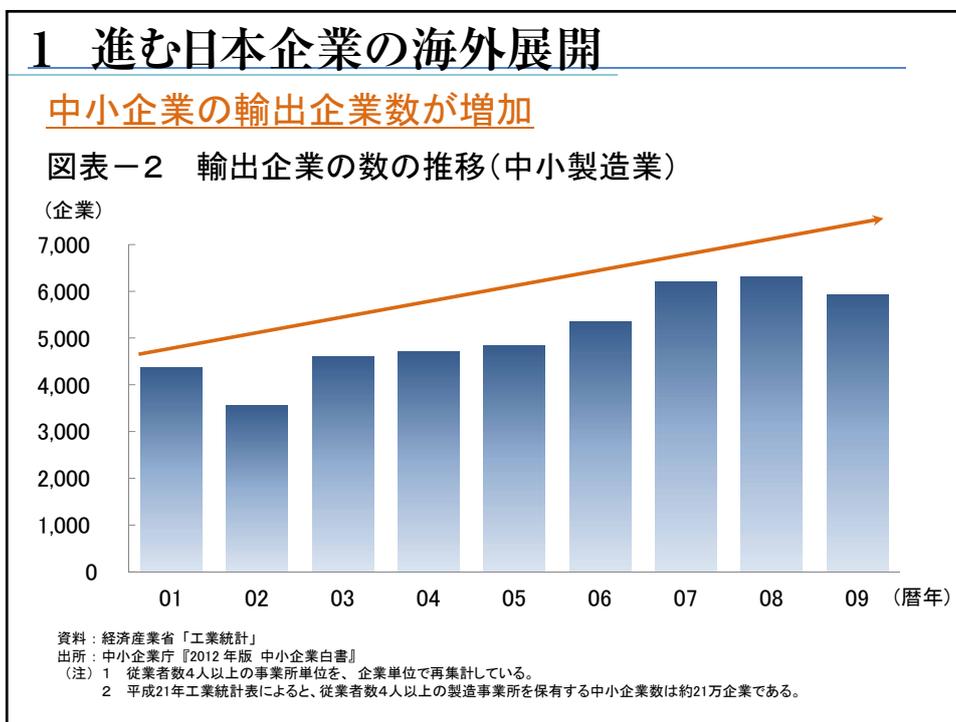
スライド3



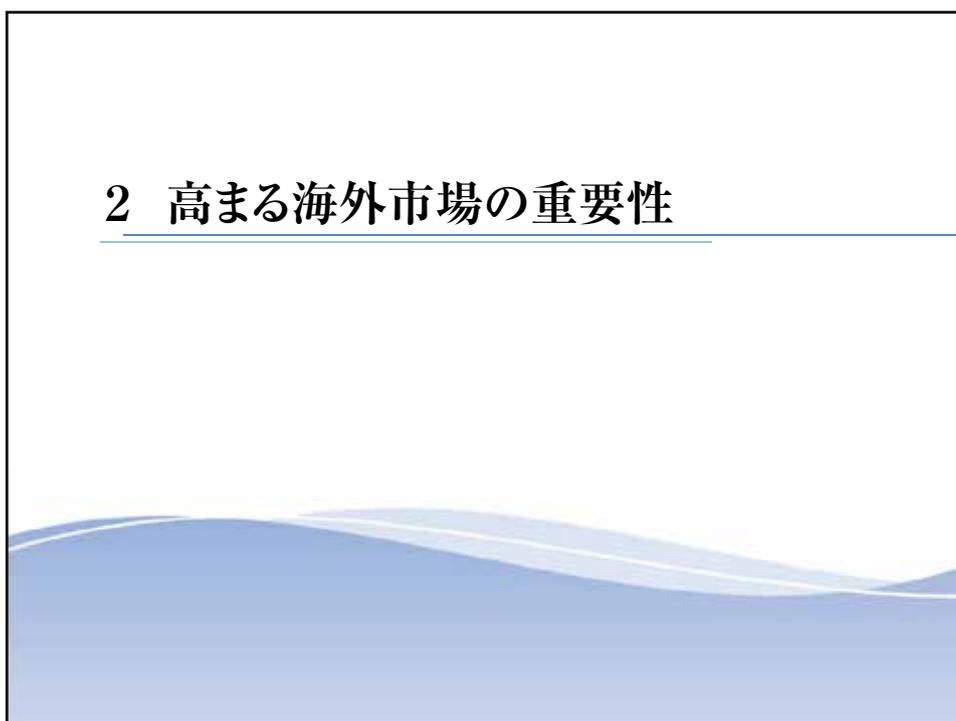
スライド4



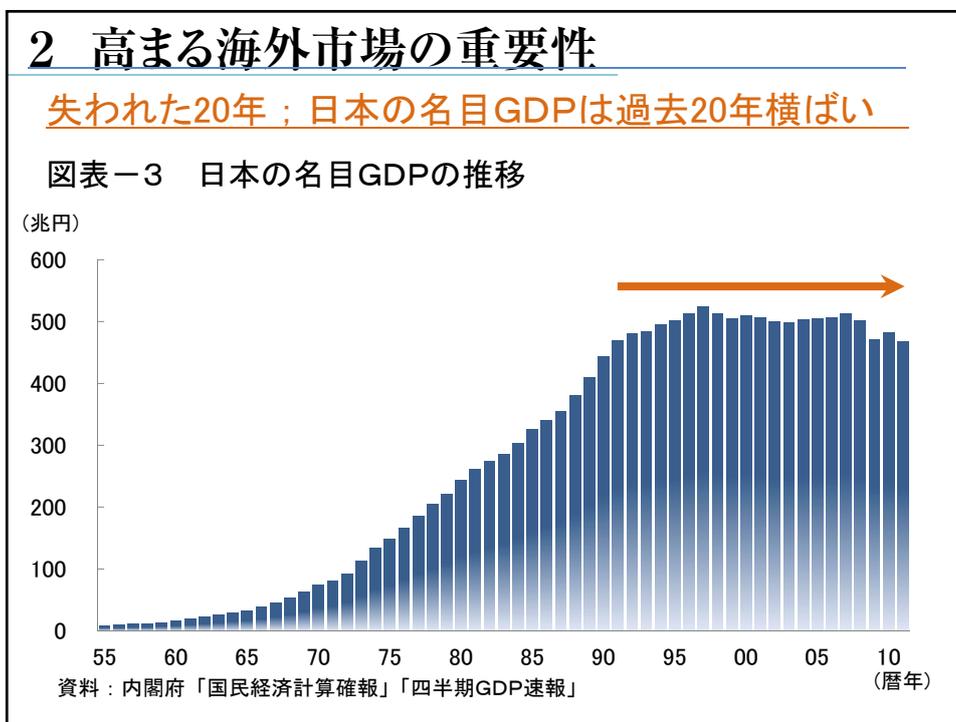
スライド5



スライド6



スライド7



スライド8

2 高まる海外市場の重要性

新興国の1人当たり名目GDPが急増

図表-4 1人当たり名目GDPの国際比較 (単位:ドル)

	2000年	2010年	2017年 (推計)	2010/2000年 (倍)
日本	37,303	43,015	53,762	1.15
米国	35,252	46,900	59,708	1.33
中国	946	4,421	9,153	4.67
タイ	1,983	4,992	7,868	2.52
フィリピン	1,055	2,123	2,984	2.01
インドネシア	800	2,981	6,904	3.73
ブラジル	3,762	11,089	15,986	2.95
ロシア	1,775	10,408	22,277	5.86
インド	465	1,342	2,226	2.89

資料：IMF「World Economic Outlook, April 2012」

スライド9

2 高まる海外市場の重要性

販路拡大を狙った中小企業の海外直接投資が増加

図表-5 海外直接投資を行った理由
(進出年別、拠点ごとに2つまでの複数回答)

(単位: %)

	90年以前	91~95年	96~00年	01~05年	06年以降
進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要の拡大が見込めるから	40.0	51.0	57.9	59.5	63.3
進出先の労働コストが安いから	23.3	19.6	29.8	24.0	21.7
進出先の原材料・部品などの調達コストが安いから	23.3	39.2	43.9	46.3	31.7
取引先や販売先が進出したから	40.0	47.1	36.8	37.2	28.3
その他	10.0	9.8	5.3	5.8	13.9

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」
(注) 海外直接投資とは、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)をいう。

スライド10

2 高まる海外市場の重要性

いまだ低い日本の輸出・海外直接投資の割合; 海外展開の余地は大きい

図表-6 輸出および海外直接投資の対GDP比(2006~2010年平均)

(単位: %)

	輸出	海外直接投資
日本	15.9	1.6
米国	12.0	2.3
ドイツ	45.9	3.4
フランス	26.0	4.8
英国	28.6	4.9
韓国	47.3	1.9
<参考> OECD加盟国平均	24.5	3.7
中国	33.8	0.9
タイ	72.6	1.3

資料: World Bank「World Development Indicator」
(注) OECD加盟国は34カ国。中国、タイはOECDに加盟していない。

スライド11

3 1990年代米国における産業政策をめぐる論争



スライド12

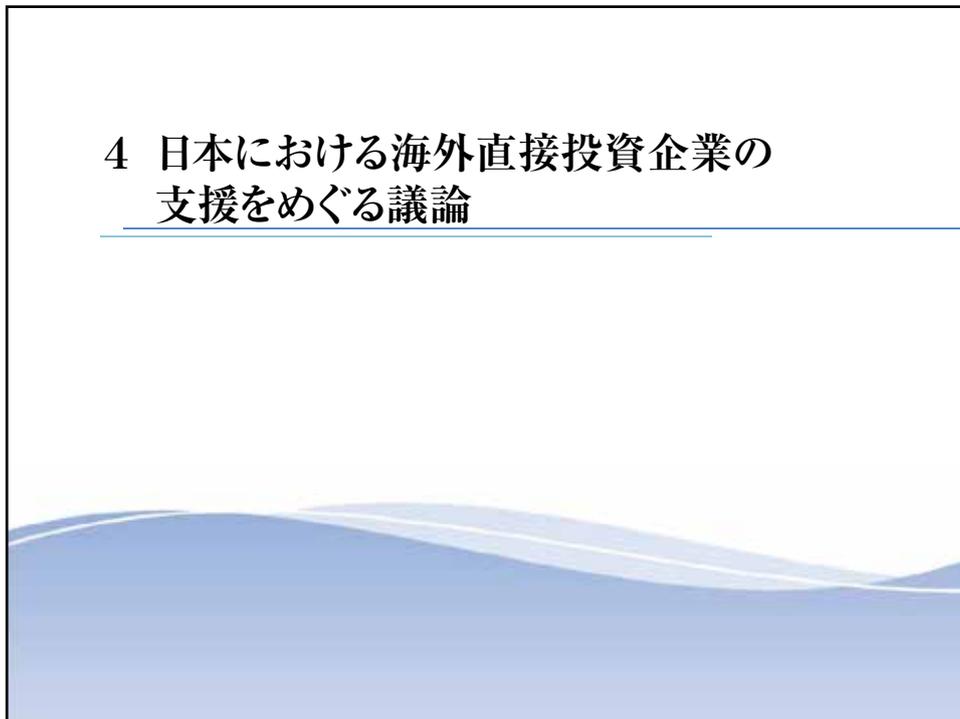
3 1990年代米国における産業政策をめぐる論争

海外直接投資を行う
米国企業を支援すべし

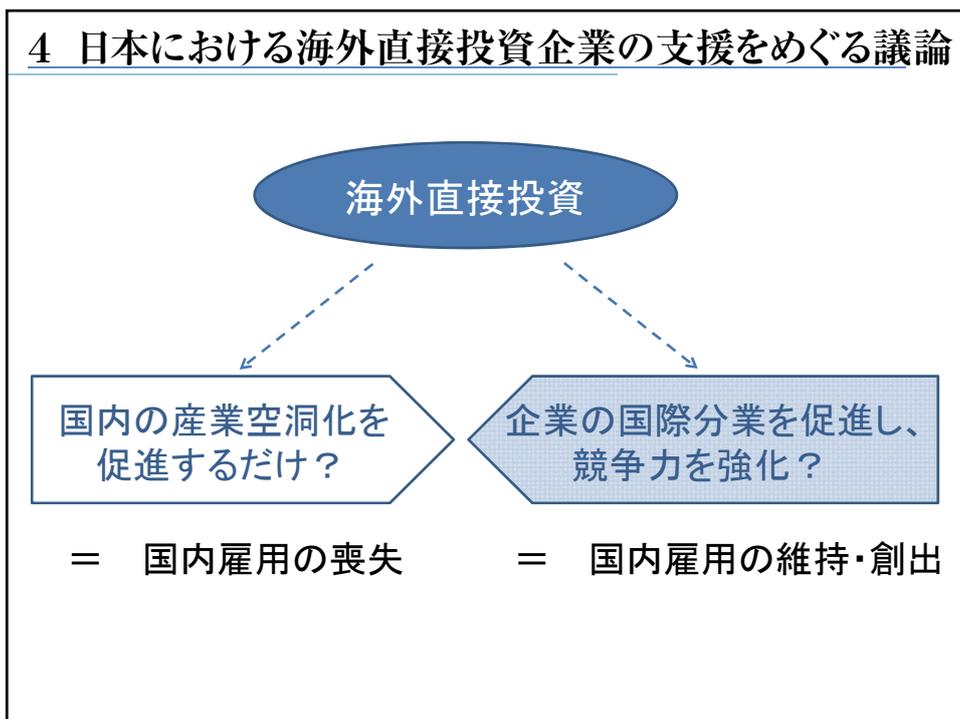
アメリカに進出してくる
海外企業を支援すべし

アメリカの国内雇用を創るのはどちら？

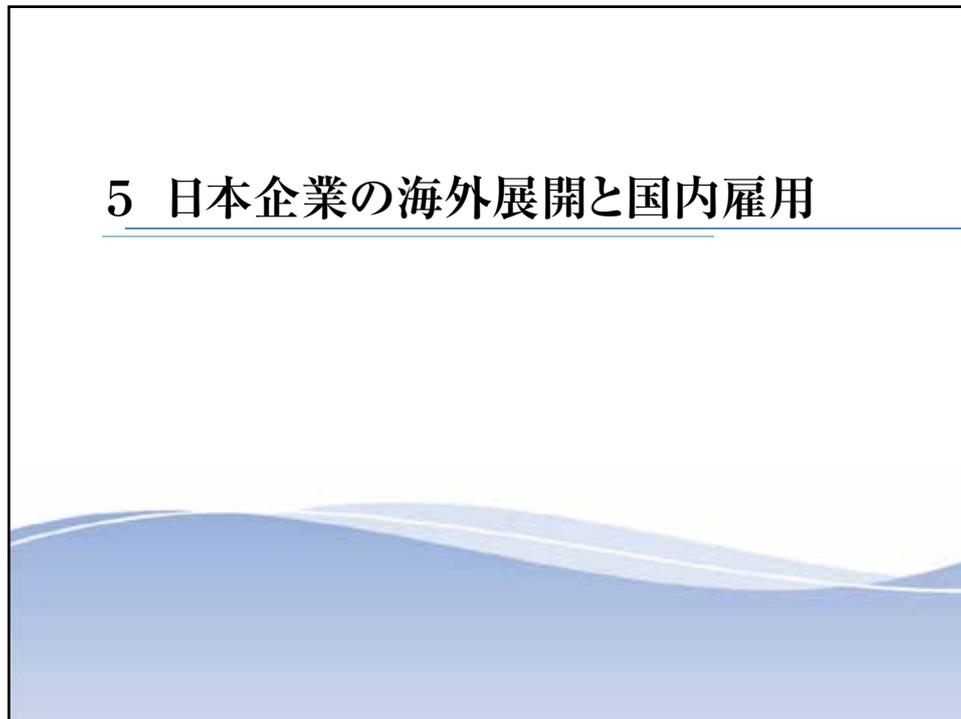
スライド13



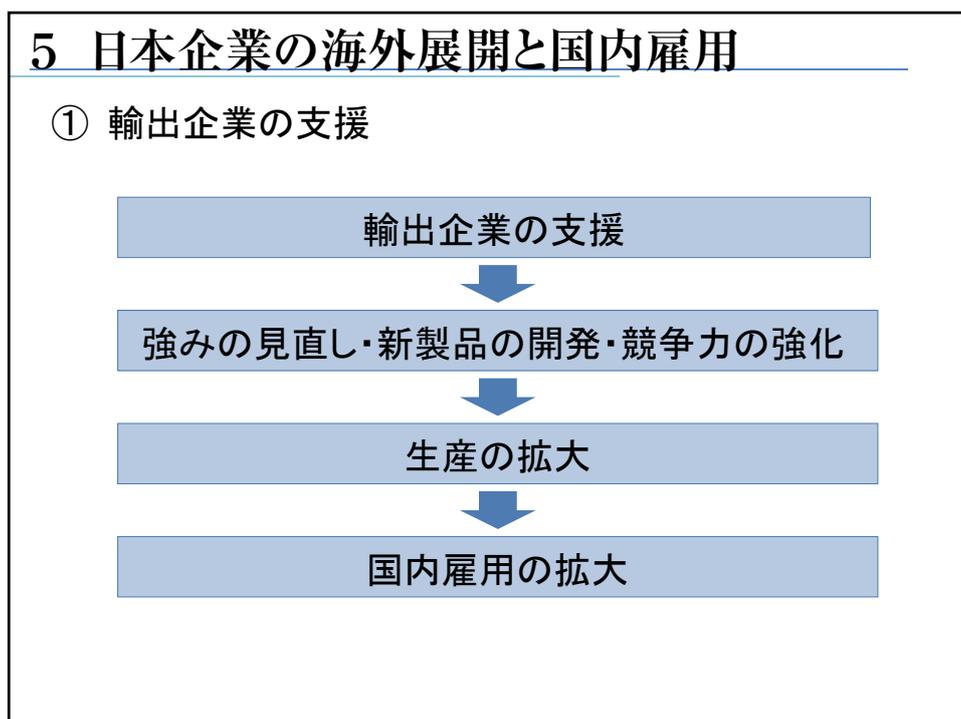
スライド14



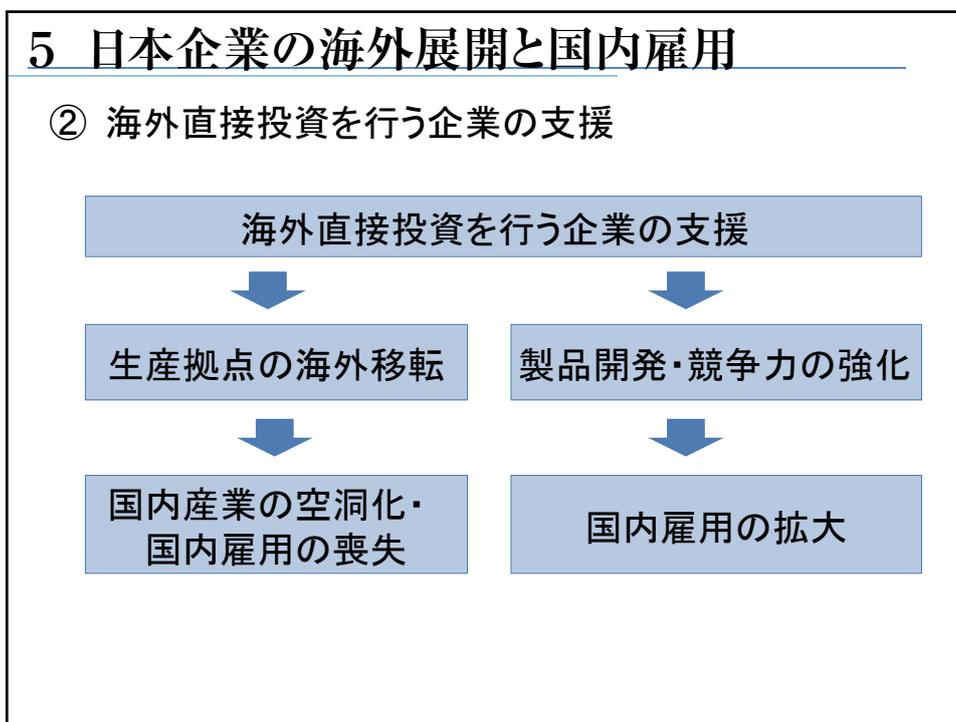
スライド15



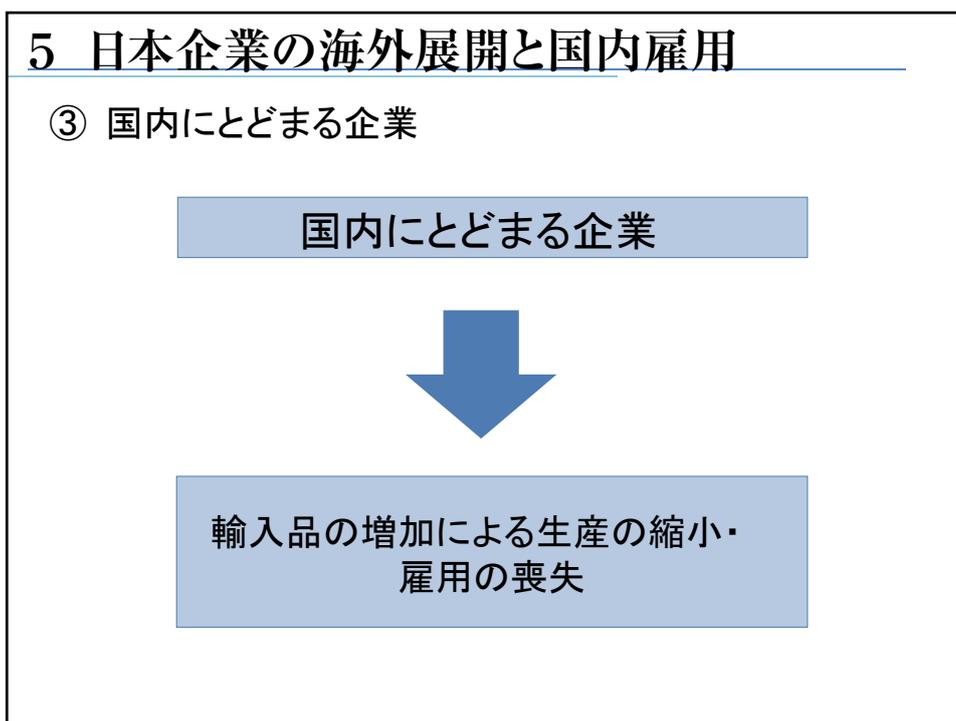
スライド16



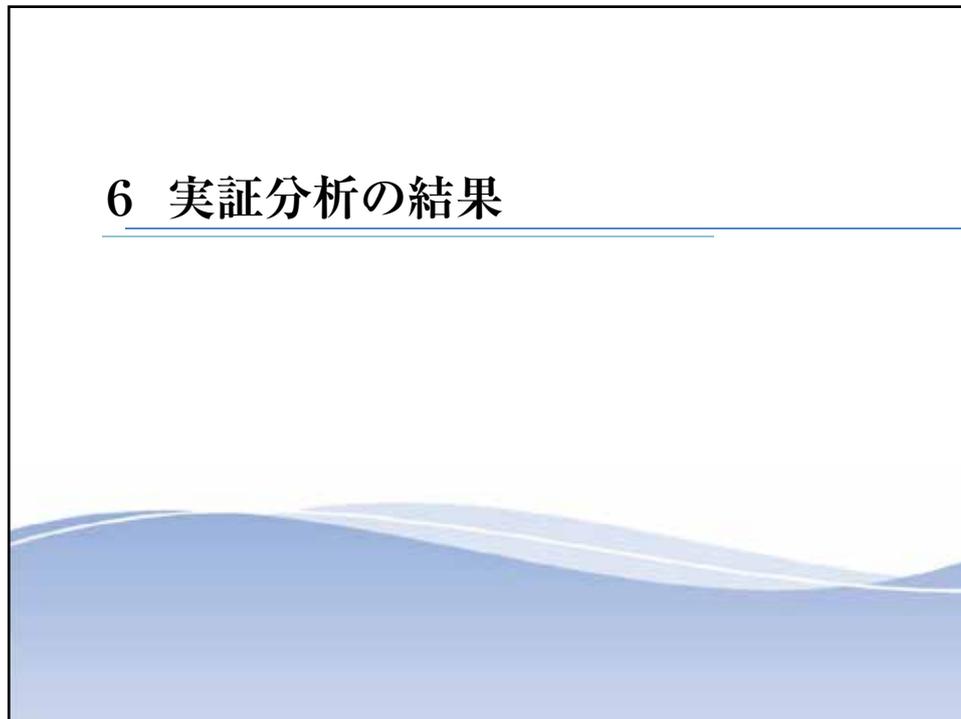
スライド17



スライド18



スライド19



スライド20

6 実証分析の結果

マイクロデータの分析は、

企業の海外展開は
競争力の強化・国内雇用の削減阻止を示唆

スライド21

6 実証分析の結果

- ① 海外に製造子会社をもつことで **労働生産性や付加価値額が高まり、雇用減少率が低下** (樋口・松浦、2003)

図表-7 海外進出と雇用成長率

	製造業		機械製造業	
	係数	t-値	係数	t-値
標本数	44454		16309	
海外非製造業子会社あり*trend	0.0030	[1.98]**	0.0031	[1.54]
海外製造子会社あり(アジア以外)*trend	0.0038	[3.40]**	0.0026	[1.69]*
海外製造子会社あり(アジア)*trend	0.0023	[2.34]**	0.0024	[1.76]*
$\ln(R\&D/SLS+1)_{t-1}$	0.0766	[3.06]**	0.0348	[0.97]
ρ	0.0082	[0.30]	0.0285	[0.56]

出所：樋口・松浦(2003)「企業パネルデータによる雇用効果分析～事業組織の変更と海外直接投資がその後の雇用に与える影響」より一部抜粋
 (注)1 独立行政法人経済産業研究所において筆者らが作成したデータにより最尤法により推計。
 2 *は10%、**は5%水準で統計的に有意であることを示す。
 3 独立変数は原則としてt-1期のものを利用している。

スライド22

6 実証分析の結果

- ② 海外直接投資を始めると、その企業の国内の **生産量や雇用者数が増加** (Hijzen, Inui, and Todo, 2007)

図表-8 海外直接投資の効果

Variable		生産量			
		基準年	1年目	2年目	3年目
投資効果	係数	0.033*	0.047**	0.048**	0.063**
	標準誤差	(0.017)	(0.023)	(0.027)	(0.031)
Variable		雇用者数			
		基準年	1年目	2年目	3年目
投資効果	係数	0.014	0.029*	0.042*	0.069**
	標準誤差	(0.012)	(0.017)	(0.023)	(0.029)

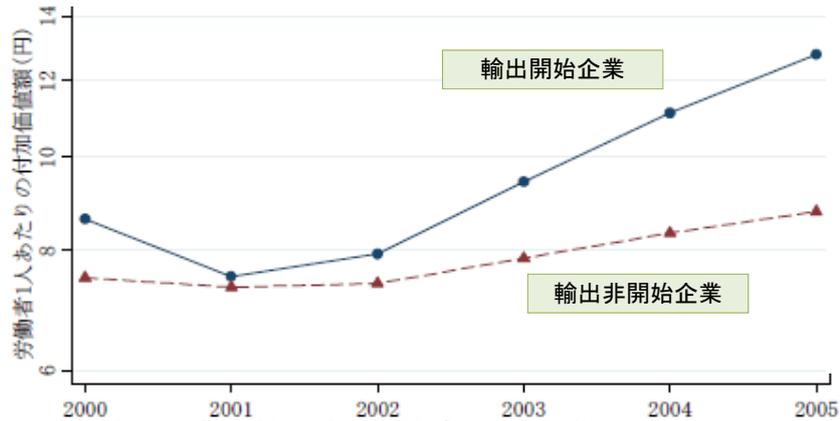
出所：Hijzen, Inui, Todo(2007)“The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese Firms”
 より一部抜粋(邦訳は講演者による)
 (注)*は10%、**は5%水準で統計的に有意であることを示す。

スライド23

6 実証分析の結果

- ③ 輸出を行っている企業のほうが行っていない企業よりも、もともとの労働生産性が高いうえに、さらに格差が拡大する傾向
(若杉ほか、2008)

図表-9 輸出開始企業と輸出非開始企業の労働生産性

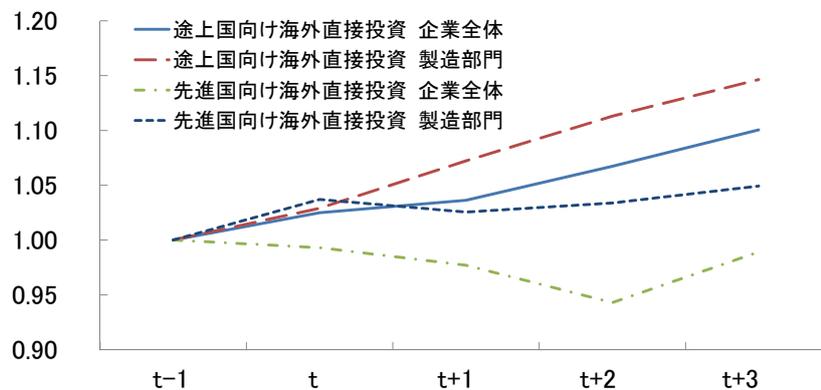


出所：若杉ほか(2008)「国際化する日本企業の実像—企業レベルデータに基づく分析—」
(注) 1 経済産業省「企業活動基本調査」より筆者らが作成。
2 輸出開始年は、2001年。
3 縦軸の尺度は対数に変換している。

スライド24

6 実証分析の結果

図表-10 直接投資の生産性成長率への影響(直接投資を行っていない企業を1.0としたときの直接投資開始後の生産性成長率)

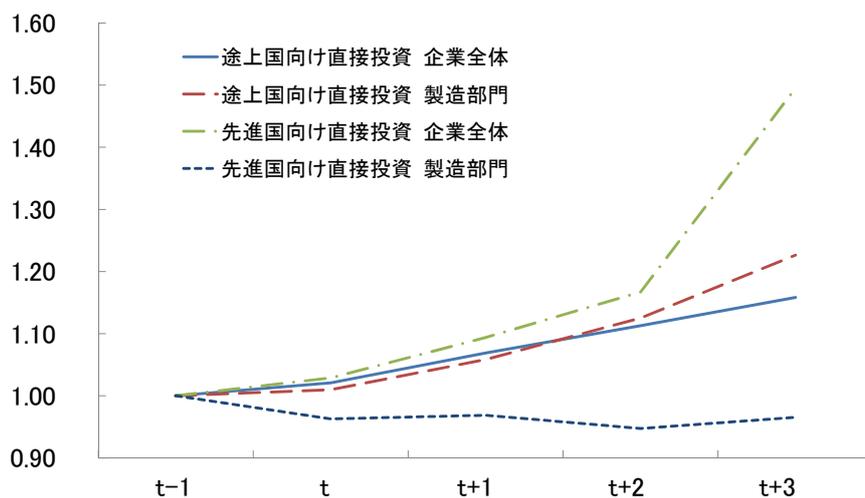


出所：OBASHI Ayako, HAYAKAWA Kazuo, MATSUURA Toshiyuki, MOTOHASHI Kazuyuki, "A Two-dimensional Analysis of the Impact of Outward FDI on Performance at Home: Evidence from Japanese Manufacturing Firms", 以下図表11~13も同じ。

スライド25

6 実証分析の結果

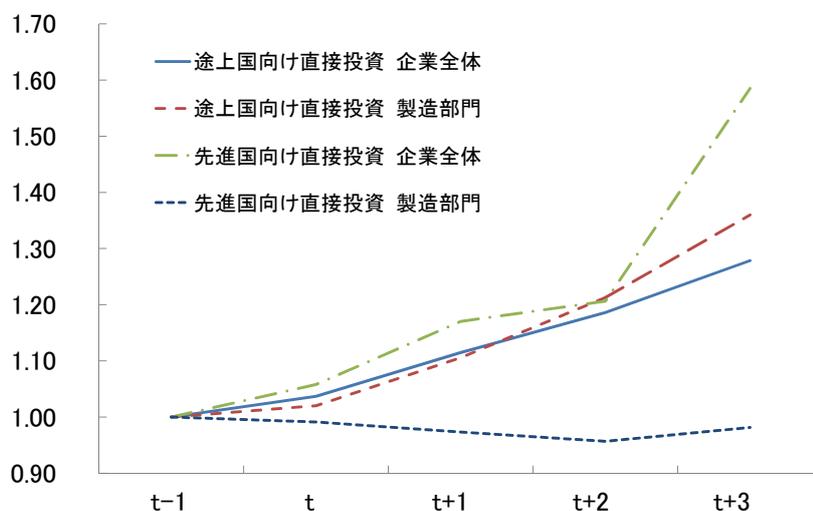
図表-11 直接投資の**従業員数成長率**への影響(直接投資を行っていない企業を1.0とした時の直接投資開始後の従業員数成長率)



スライド26

6 実証分析の結果

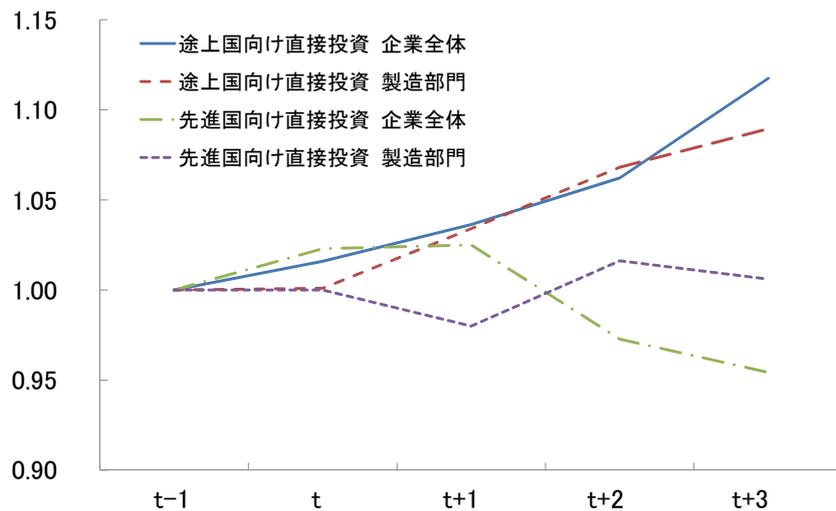
図表-12 直接投資の**売上成長率**への影響(直接投資を行っていない企業を1.0とした時の直接投資開始後の売上成長率)



スライド27

6 実証分析の結果

図表-13 直接投資の賃金成長率への影響(直接投資を行っていない企業を1.0とした時の直接投資開始後の賃金成長率)



スライド28

6 実証分析の結果

■ これまでの分析の示唆

- ✓ もともと強い企業が海外展開をしているだけではない
- ✓ 企業は海外展開を狙うことで、競争力の強化、国内雇用の維持・拡大に

スライド29

参考文献

- 樋口美雄・松浦寿幸(2003)「企業パネルデータによる雇用効果分析～事業組織の変更と海外直接投資がその後の雇用に与える影響」RIETI Discussion Paper Series 03-J-019
- 若杉隆平・戸堂康之・佐藤仁志・西岡修一郎・松浦寿幸・伊藤万里・田中鮎夢(2008)「国際化する日本企業の実像－企業レベルデータに基づく分析－」RIETI Discussion Paper Series 08-J-046
- Hijzen, Alexander, Tomohiko Inui and Yasuyuki Todo.(2007)
”The Effects of Multinational Production on Domestic Performance: Evidence from Japanese Firms.”
RIETI Discussion Paper Series, 07-E-006
- OBASHI Ayako, HAYAKAWA Kazuo, MATSUURA Toshiyuki, MOTOHASHI Kazuyuki, (2009) “A Two-dimensional Analysis of the Impact of Outward FDI on Performance at Home: Evidence from Japanese Manufacturing Firms”RIETI Discussion Paper Series, 09-E-053

第2部 研究報告

研究報告「海外展開が中小企業に与える影響」

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員 竹内 英二

司会 それでは、第2部の研究報告に移りたいと思います。第2部は当研究所スタッフによる研究報告に続きまして、東洋大学経済学部教授、安田武彦先生に総括のコメントを頂戴したいと思っております。まず、「海外展開が中小企業に与える影響」について、日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員の竹内英二からご報告させていただきます。

竹内 皆さん、こんにちは。総合研究所の竹内と申します。早速お話しさせていただきます。

私からの報告は、「海外展開が中小企業に与える影響」(スライド1)という、やや曖昧なタイトルにしました。これには海外展開が中小企業に与える影響をいくつかの側面で見たいという目的があるからです。

具体的には(スライド2)、3つの視点があります。1つ目は、海外展開している中小企業自身への影響です。先ほど樋口先生からいくつか実証分析の結果をご説明いただきました。実証分析では、直接投資にしても輸出にしても、海外展開している企業のほうが、その後業績を伸ばす可能性が高いという結果が出ていますが、これらの分析で主に使われているデータは、経済産業省の「企業活動基本調査」です。この調査は従業者数が50人以上の企業を対象としていますので、もっと小さな規模の企業でもはたして同じことがいえるのかどうか、それを確認するという事です。

2つ目は、海外展開している企業と取引がある企業は、どのような影響を受けているのかということ

です。海外展開している当の企業自身は業績を伸ばしているとしても、その分、国内の企業との取引を減らしているということがあれば、やはり空洞化の懸念はなくなるわけですから、これを確認する必要があります。

3つ目は、自分自身は海外展開していないし、取引先にも海外展開している企業がないという企業がかなりの数あると思いますが、そうした企業が一体どんな影響を受けているのか、それとも影響を受けていないのかということです。以上、3つの影響について、順に確認していきたいと思っております。

最初に、ここで言う海外展開の定義を説明します(スライド3)。1つ目は「直接投資」で、海外に現地法人あるいは支店をもって事業活動を行うことです。2つ目は「委託」で、海外の企業に生産を委託することです。そして3つ目は、「輸出」を行うことです。この3つをもって、海外展開と定義しています。

使用するデータは(スライド4)、当研究所が今年の7月から8月にかけて実施したアンケートの結果です。アンケートに回答いただいた企業の業種を見ますと(スライド5)、製造業が23.7%で最も多くなっていますが、サービス業や建設業といった内需型の産業もかなりの数含まれていることがわかります。

次に従業者規模を見ますと(スライド6)、従業者数1~4人、あるいは5~9人というかなり小さな企業も含まれています。全体では、50人未満の企業が約8割を占めていますので、従業者規模という点で



は、中小企業の全体像とあまり変わらない構成になっていると思います。

こういう特徴を持った企業に回答をお願いしたわけですが、その結果、海外展開していると回答した企業が全体の16.1%ありました(スライド7)。公庫のご融資先に対して送ったアンケートですし、回答いただいた方だけの集計結果ですので、中小企業の16.1%が海外展開しているという意味ではありません。あくまで、今回のアンケートではこういう結果になったということです。

先ほど海外展開の形態として3種類を挙げましたが、海外展開の形態は(スライド8)、ご覧のとおりとなっています。青い棒が直接投資です。緑が委託で、赤が輸出をしている企業の割合ということです。1社で現地法人をもち、また委託も輸出も行っているという企業もありますので、合計は100%を超えます。

図に示したように直接投資や輸出にはいくつかの種類がありますが、まとめると、直接投資をしている企業が全部で46.7%、輸出をしている企業が43.9%を占めるということになっています。なお、現地法人や支店の下の括弧に、「その他」とありますが、これは生産や販売ではなく、サービスを提供するビジネスを行っている場合です。

海外展開している企業がどのような特徴を持っているのかを見たのがこの図です(スライド9)。まず、業種の構成を見ると、海外展開していると回答され

た企業が全部で360社あるうち、製造業が61.9%を占めています。ただし、卸売業や小売業、サービス業という非製造業も合わせると約4割を占めています。海外展開というと製造業のイメージが強いかと思いますが、実際は必ずしもそうではないのです。

こちらは、海外展開の形態別に業種構成を見ていったものです(スライド10)。直接投資に関しては、製造業が81.0%とかなりの割合を占めていますが、小売業やサービス業といった非製造業にも直接投資を行っている企業があります。委託あるいは輸出についても、製造業が最も多いということと同じですが、非製造業の割合もかなり多く、委託ではむしろ非製造業の方が多くなっています。

小売業やサービス業というだけでは、なかなかイメージがつかみにくいと思いますので具体的な例を挙げてみます。例えば非製造業で直接投資をしている企業の業種を見ても、スポーツ用品の小売店やカー用品・カーアクセサリを販売している企業、サービス業ですと、美容業や人材派遣といった企業が挙げられます。また、委託では、オリジナル商品を作ってその生産を海外に委託している時計の小売店や、建築設計やデザイン事務所が海外の建築設計の事務所に委託をしているという例が見られません。

ここで注意しなければならないのは、比較的大きな企業には当てはまらないかもしれませんが、小規模な企業では、必ずしも国内で行っている事業をそのまま海外でも行っているわけではなく、国内とは違う事業を営んでいるケースもあることです。例えば、国内では旅行業を営んでいる企業が海外ではホテルを営んでいるケースや、国内ではソフトウェア会社を営んでいるけれども、海外では衣料品のブティックを営んでいるという会社があります。このように、必ずしも国内の業種と同じ事業で海外に出ていっているわけではないということをご承知おきください。

今度は、海外展開している企業の従業員数を見たものです（スライド 11）。これを見ていただくとおわかりのとおり、50人未満の企業が54.9%を占めています。海外展開というと、大きな企業が行うものというイメージがありますが、必ずしも大きな企業ということではなく、20人未満だけでも41.7%、50人未満で区切れば54.9%を占めています。このように、海外展開イコール大きな企業ということではなく、小さな規模の企業も海外展開を行っているのです。

先ほどと同じように、海外展開の形態別に従業員の規模を見ていきますと（スライド 12）、直接投資に関しては、図で明らかなように、100人以上の企業をはじめとして、比較的規模の大きな企業がかなりの部分を占めています。それでも、1～4人、5～9人といった企業でも直接投資を行っている企業がありますので、直接投資イコール規模の大きな企業のものということではありません。委託や輸出では、むしろ小さな規模の企業のほうが多くなっています。

小さな企業が委託しているということに関しては興味深い背景があります。かつて、海外に発注するというと、5,000個、1万個といったロットでないと引き受けてもらえなかったり、あるいは採算が合わないことがあったりしたようですけれども、最近では300個や500個といった小ロットでも発注ができるようになってきているそうです。つまり、国内では規模の小さな企業でも海外に生産を委託することが可能になってきているわけです。その結果として、海外の企業を利用して創業したり、あるいは新規事業を始めたりといった企業も見受けられるようになっています。

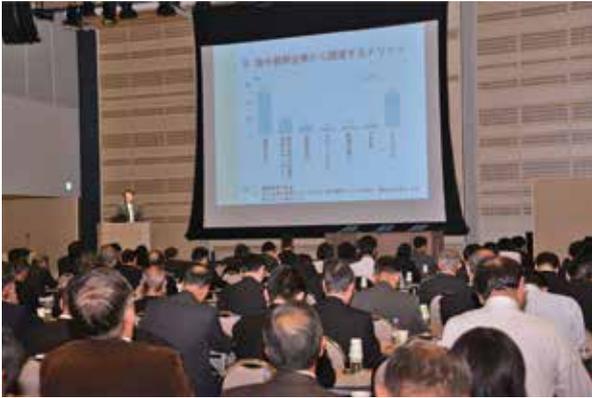
海外展開している企業の属性を見てきましたが、ここからは今日のテーマであります「海外展開が中小企業に及ぼす影響」を見ていきます。

初めに、自分自身が海外展開している企業自身へ

の影響について見ていきたいと思います。このグラフは（スライド 13）、最近3年間の国内事業の売り上げがどのようになっているかについて質問したものです。海外展開をしている企業では、「増加傾向」という回答が46.3%で、「減少傾向」の36.8%を上回っています。これに対して非展開企業、つまり海外展開をしていない企業では、「増加傾向」という回答は30.4%に留まっていて、「減少傾向」という回答のほうが50.0%と多くなっています。ちなみに海外展開の形態別に見ますと、「増加傾向」と回答した割合は、直接投資を行っている企業が最も多く、53.0%になっています。このように、売り上げで見ますと、海外展開によって国内事業も伸ばしている企業のほうが多いということがいえます。

次は売り上げと同じように、最近3年間の採算状況について、改善傾向か、悪化傾向かという質問をしたところ（スライド 14）、これも売り上げと同様の傾向が見られました。売り上げほどではないのですが、海外展開している企業のほうは「改善傾向」と答えた企業の割合が、「悪化傾向」と答えた企業の割合を上回っています。一方、海外展開をしていない企業では「悪化傾向」と回答した企業のほうが多くなっています。採算の面で見ても、海外展開している企業のほうが上向いている割合が多いといえます。これも海外展開の形態別に見ますと、「改善傾向」と回答した割合は直接投資を行っている企業が最も多く、46.1%となっています。

では、雇用はどうなったのかということですが（スライド 15）、海外展開している企業のほうが、業績が上向きの企業が多いものですから、3年前と比べて国内の従業員数が「増加した」と回答した割合が多くなっています。一方、「減少した」という企業の割合は、海外展開していても、してなくてもほとんど変わりません。ここからも先ほどの実証分析と同じように、海外展開したからといって、必ずしも雇用が減るわけではない。むしろ増える企



業のほうが多いということがわかるかと思えます。

もともと、例えば輸出を行っている企業が雇用を減らさないのは当たり前だともいえます。そこで、海外展開の形態別に国内従業者数の変化を見てみますと、このような図になります（スライド16）。「減少した」という企業の割合は、海外直接投資をしている企業が最も多いのですが、「増加した」という企業の割合もまた直接投資をしている企業のほうが多くなっています。先ほど樋口先生が言われたように、直接投資の後に、国内の雇用を減らす企業も、もちろんあるのですが、それ以上に雇用を増やす企業が多いのです。差し引きしてみると、増える可能性のほうが高い。委託や輸出に関しても、雇用が増える可能性のほう大きいということが言えると思えます。

なお、アンケートでは単に増えたか減ったかだけを聞いているので、具体的に何人増えたのか、あるいは減ったのかがわかりません。そこで、参考までに別の調査を使ったデータをお示しします（スライド17）。左端の列に投資時期とありますけれども、これは何年に直接投資を行ったのかを示しています。たとえば、2003年に直接投資した企業は全部で10社あります。その10社の平均の従業者数がどのように推移しているのかを横に見ていきますと、投資する1年前は平均して91.2人いたけれども、投資の3年後には平均して95.5人になっています。

企業数が少ないので、断定的な言い方は難しいの

ですが、全部まとめた82社のデータで平均を取ってみても、投資する前と投資した3年後を比較すると平均では少し従業員が増えています。ですから、直接投資後に大きく雇用が増えるとまでは言い切れませんが、雇用が減る可能性は小さいということはいえるかと思えます。これも先ほどの実証分析の結果と、整合的なデータかと思えます。

では、どうして海外展開すると雇用が増えるのでしょうか。最もシンプルなケースは、もともと成長している企業が海外展開したので、海外展開後も国内の雇用が増えていくというものです。しかし、そうではないケースもいくつかあります。その典型的な例をご紹介します（スライド18）。

この企業は、靴のメーカーです。メーカーといっても製造のほとんどは外注で、ごく一部、最後の仕上げの部分や企画の部分を生産しているという企業です。自社ブランドをもって頑張ってきた企業ですが、ある日主力の外注先が廃業してしまいます。代替りの外注先を探そうと思ったのですが、靴の産業はどちらかというと縮小傾向にあり、職人さんの高齢化も進んでいるということで、なかなか外注先が見つかりません。国内で見つかったとしても、将来を考えるともう事業を続けるのは難しいのではないかと廃業も考えたそうです。しかし、せっかく自分のブランドもありますし、従業員もいるので、何とか続けようということで、海外へ目を向けることにしました。ほかの国でも靴はみんな履いていますから、靴の製造ぐらいはできるだろうということで海外を考えたわけです。

中小企業基盤整備機構に行って相談したところ、いくつか候補を挙げられて、その中でもベトナムがよいのではないかとということで、ベトナムに工場を建てることにしました。とはいえ、予算は10万ドルしかありませんでした。その範囲内で探したそうです。最初は公式なルートで探しましたので、大きな工業団地などを紹介されたのですが、そうすると1億

円、100万ドルぐらいないとできません。そんなお金はないということで諦めかけたのですが、通訳の方に、町工場のようなものは借りられないかと探してもらって、何とか10万ドルの予算で収めて工場を作ることができました。

問題は生産でした。ベトナムですから、日本と比べるとまだまだ技術水準が低いわけです。そこで日本からベテランの職人さんを派遣して技術指導をしました。ところが職人さんは教えるのがあまり得意ではありません。たまたま派遣した人がそうだっただけかもしれませんが、通訳を介して指導するわけですから、ノウハウを言葉にできないと、どうもうまくいきません。そこで、社長さん自信が職人の方にインタビューをして、どのように作っていくかを全部マニュアルにしていきました。この会社にとって初めての試みだったのですが、それを使って社長さんが直接現地に行って社員を指導するということを続けました。

その結果、うまく生産できるようになりました。そればかりか、全部データに基づいてマニュアルどおりの生産を行うことで、きちっと品質管理ができるようになったのです。従来は職人さん任せでしたから、とても優れた靴がつくれる反面、どうしてもばらつきがあったのです。品質管理の向上は会社の長年にわたる課題だったのですが、それが海外展開をきっかけに解決できたのです。そのことによって、国内の取引先からの評価が上がっていきました。今では都内の有名な百貨店にはほとんど納品しています。

国内の評価が上がっていった結果として、デザイナーや地方のセレクトショップを開拓するための営業スタッフを新規に雇いました。2004年に進出して、いま現在で7人、従業員が増えています。もともと20人ぐらいの規模の会社でしたから、7人スタッフを増やすということは大変なことだと思うのですが、海外展開によって実現できたのです。まだ夢の段階

ですが、今後はアメリカでも靴を売っていきたいとのこと。ほんの10年ほど前には廃業を考えていた企業が、海外展開をきっかけに大きく変わっている例がある。こういったことが海外展開した中小企業では起きているのだと思います。

2つ目の影響について見ていきましょう。自分自身は海外展開を行っていないけれども、受注・販売先には海外展開している企業がある場合はどうかということ。まず、受注先・販売先に海外展開している企業がどれぐらいあるのかを見ておきます。自分自身が海外展開している場合は、85.5%の企業が海外展開している受注・販売先があると回答しましたが、自分自身は海外展開していない場合でも26.5%、およそ4社に1社が海外展開している受注・販売先があると回答しました（スライド19）。そこで、この26.5%の企業について見ていきます。

先ほどと同じように、まず最近3年間の売り上げについて見てみます（スライド20）。帯グラフの上のほうは、海外展開している受注・販売先があると回答した企業です。下のほうは海外展開している受注・販売先はないと答えた企業です。これを比較してみると、上のほうが「増加傾向」だと回答した企業の割合が多くなっていて、「減少傾向」だとお答えになった方の割合が少ないということがわかります。自分自身が海外展開している場合と比べると、「増加傾向」の割合がやや少なくなっていますが、それでも取引先に海外展開をしている企業がないグループよりは「増加傾向」だと回答した企業の割合は多くなっています。

次に最近3年間の採算を見てみると（スライド21）、売り上げと同様、「改善傾向」にあると回答した企業よりも「悪化傾向」と回答した企業のほうが多いのですが、それでも「改善傾向」にあると回答した割合は、海外展開している受注・販売先がないと答えた企業よりも海外展開している受注・販売先があると回答した企業のほうが多くなっています。

最後に従業員数の増減について見てみます（スライド22）。3年前に比べて減少したという割合は、海外展開している受注・販売先があってもなくてもあまり変わらないのですが、増加したという企業の割合は、海外展開している受注・販売先がある企業のほうが、12ポイントほど多いという結果になっています。これらのことから、海外展開している企業は、海外展開後に国内の企業との取引を必ずしも減らしてはいない、むしろ増やしているケースもあることがうかがわれます。

海外展開している企業との取引には、どんなメリット、デメリットがあるのでしょうか（スライド23）。まず、何らかのメリットがあるとする企業の割合は54.6%ということになります。その中身で最も多かったのは「取引量が安定している」ということです。続いて、「将来取引の増加が見込める」「取引量が多い」というように、取引の量にかなりメリットを感じている、あるいは期待しているという回答が多くなっています。その一方で、「収益率が高い」とする企業は9.5%と少なくなっています。

一方、デメリットはどうかという（スライド24）、先ほどと矛盾するような感じもしますが、最も多かったのは、「将来取引が減るおそれがある」の27.2%で、次が「収益率が低い」の19.4%、「取引量が不安定である」の19.4%となっています。デメリットを見ると、取引に関して将来大丈夫なのか、あるいは不安定だということが問題になっていて、さらに収益率が低いということで採算性にも問題があるとする企業が少なくありません。

以上をまとめてみますと、海外展開している企業と取引していること、そのこと自体でもって企業の業績がよくなっているということではないのだろうと思います。例えば自動車メーカーや家電メーカーを思い起こしていただければわかると思いますが、そういった企業と取引するのはかなり厳しいと思います。毎年コストダウンの要求も厳しいでしょうし、

特に昨今のような状況ですと、下請けの企業、お取引している企業にとってはかなり厳しい要求があるかと思います。しかし、その厳しさを乗り越えて、対応してついでにいう企業自体はかなり力を付けているのではないのでしょうか。つまり、海外展開をしている企業と取引するからではなくて、取引できるだけの努力をしているから企業全体の業績がよくなってきているのではないかと思います。

次に海外展開している外注・仕入先がある場合はどうかも見ておきます（スライド25）。海外展開している企業の場合、外注・仕入先に海外展開している企業がある割合は65.5%ですが、海外展開をしていない企業であっても仕入先・外注先には海外展開先あるという企業の割合は23.4%で、やはり4社に1社となっています。このことと企業の業績とあまり関係がなく、売り上げや従業員数の動向についてはほとんど差が出ません。

ただ、海外展開している企業から調達するメリットやデメリットについては興味深いことが出ています。海外展開している企業から調達するメリットとしては、もう圧倒的に価格が安いことに集中しています（スライド26）。一方デメリットですが、これはもう以前からいわれていたことですけれども、品質がよくない、納期が長い、あるいはロットが大きいというようなことがデメリットとして挙げられています（スライド27）。国内に留まるのであれば、品質を良くしましょう、短納期や小ロットに対応しましょうということが言われてきましたが、それと同じことが今でも言われているように思えます。

ただ、こうした問題は解決されつつあります。納期はさすがに国内で調達するよりは長いものの、品質は海外の製品であってもかなりよくなってきますし、ロットの問題も、先ほど申し上げたように、300あるいは500といった小さなロットでも発注できるようになってきているので、この辺もだんだん解消してくるでしょう。ですから、デメリットの部

分をつけていけば、国内にそのまま留まってやっていけるのではないかというのは、少し甘い見込みかもしれません。

最後に、海外展開とは直接関係がない企業、つまり自分自身は海外展開していないし、取引先にも海外展開している企業がないという企業についてはどうかを見たのが、このグラフです（スライド 28）。良くも悪くも影響があったという企業は少数です。10%ぐらいの企業が良い影響があった、あるいは悪い影響があったと回答していますが、49.6%の企業が「影響はない」、37.7%の企業が「わからない」と回答しています。つまり、海外展開した企業は、直接関係がない企業に対しては良い影響も与えてないけれども、悪影響も与えていないのです。この面から見ても、日本の企業が海外展開を進めても中小企業にとってマイナスになることはあまりないだろうと思います。

回答数は少ないのですが、参考までに良い影響と悪い影響の中身を見ていきたいと思います。良い影響では、「製品やサービスの市場が拡大した」と回答した企業が 37.8%あります（スライド 29）。そのほか、「新しい製品やサービスが開発できた」、あるいは「新しい事業を始められた」という回答もあります。海外展開している企業が増加しているということを経営チャンスとして生かしている企業もあるわけです。

回答した企業の数はとてもは少数ですが、新しい動きは、しばしばこのような少数のところに見られるものです。そこで、具体的にどのような例があるのか、ご紹介したいと思います。

1 社目は、ポータル・ジャパンという 2006 年に創業した企業です（スライド 30）。社長は大手のコンサルティング会社に勤められていた方です。同社では、海外向けの EC サイト、最近では越境 EC と呼びますが、アメリカやアフリカ等、海外向けの EC サイトを制作したり、例えばグーグルで検索した時に



なるべく上の順位の表で見てもらえるようにサイトを調整する SEO を行ったり、あるいは、サイトのプロモーションをしたりということを仕事にしています。

顧客層は、本当に小さな企業から大企業まで、幅広く請け負ってらっしゃいます。かなり成功した例だと思いますけれども、アフリカ向けに中古車を販売しているサイトから相談を受けて、いろいろと改善をしていった結果、年間 800 台しかなかった売り上げが 4,000 台まで増えたといった例があるそうです。このように SEO によって、売り上げがアップするということまで支援しています。主にはグーグルが対象になっているので、英語圏であればどの国でも対応できます。そのほか、韓国や中国にも対応しています。また、この事業とは別に、いわゆるインバウンドの訪日観光業者を支援するサービスも展開しています。もともと日本の良さを海外に売り込みたいと考えて起業したということですが、ちょうど時代とマッチして伸びている企業です。

同社のように海外展開を支援する企業は、実はかなりの数があるそうで、一説では 1 万社ぐらいあるとも言われています。これだけ数が多いと、海外展開しようと考えている中小企業もどこの企業に頼めばよいかわからないという問題が起きます。こういう問題を解決するためのインターネット上のサービスとして、「Digima」というサイトがあります（スライド 31）。運営しているのは Resorz という会社で、

今年になってから「Digima」のサービスを始めました。

このサイトを見ると、海外展開支援を行っている業者が500社ほど登録されています。総合的なコンサルティングや通訳・翻訳、あるいは特許申請と、いろいろな分野ごとに検索できます。それでもわからないという場合には、自分が必要とする企業を紹介してもらうこともできます。このサイトの利用は無料です。海外展開支援を行う企業、サービスを提供している企業からは紹介料や広告料をもらうというビジネスモデルになっています。今年できたばかりですけれども、毎月100件を超える依頼があり、それに対して全部適切な企業を紹介しています。なお、この会社は、「Digima」を始める前に、オフショア開発を希望する企業と海外の、特に中国にあるIT企業とをマッチングするという「オフショア開発ドットコム」を運営しており、自分自身が海外展開を支援する企業でもあります。海外展開企業が増えると、こういう新しいビジネスも生まれてくるわけです。これも海外展開の効果、影響の一つだと思います。

参考までに、自分自身が海外展開している場合、海外展開する企業が増えるるとどのような良い影響があるのかについても、いくつか例示してみました(スライド32)。C社は特許など知的財産関係の翻訳をしている企業で、もともとは大企業中心の取引だったのですが、最近では中小企業からの受注が増えているということです。G社は、国内のソフトウェア会社ですけれども、中国に現地法人を作った時の経験を生かし、新しく中国に進出を考えている企業を対象とした海外視察ツアーや、大学と提携して人材を紹介する事業を始めています。A社は居酒屋です。創業が5年前ですけれども、もうすでに国内で3店舗経営している人気のお店です。海外展開など考えていなかったのですが、たまたま知人に請われて中国の大連に出店しました。日系企業の進出が盛んで

日本人が多く、その割に日本風の良い居酒屋が少ないことから出店を決めたそうです。このように、海外展開が増えることで、いろいろなところでビジネスチャンスが生まれているのです。

逆に海外展開企業が増加していったら、何か悪い影響あったかどうかも聞きました(スライド33)。こちらのほうがやや回答が多いのですが、「受注・販売の量が減った」「受注・販売の単価が下がった」あるいは「値上げがしにくくなった」といったことは、しばしば聞くことだと思います。例えば取引先との交渉で、「中国に頼めばこれぐらいでできるのだが」と言われて値上げしにくいことがあるかと思えます。

こうした悪影響が、本当に海外展開が増えたためなのかどうかはわからないところもあります。ただ、例えば工場がなくなって、商圏の人口が減ったとかというような、海外展開の負の側面というものも当然ありますから、そういった地域や企業に対しては配慮が必要だと思います。

最後に、今後の事業方針について聞きました(スライド34)。国内事業について、拡大したいのか、それとも現状のままでよいのか質問したのですが、自分自身で海外展開している企業の56.3%が国内事業を「拡大したい」と回答しました。「縮小したい」とか、「現状のままでよい」とかといった企業よりもずっと多いわけです。同様に、自身は海外展開していないが、海外展開している受注・販売先はある企業でも、やはり「拡大したい」という企業の割合が57.6%を占めています。一方で、このどちらにも該当しない企業の場合、拡大したいという企業の割合は39.0%で、最も多いのは「現状のままでよい」の54.4%となっています。海外展開をしている企業は、これまでも業容を拡大してきていますし、今後も事業を拡大する意向が強くなっています。海外展開している企業と取引のある企業も業績が上向いており、事業の拡大意欲も強くなっています。ところが、海外展開とまったく関係ない企業には、そういう企業

が少ないのです。

本日の報告をまとめさせていただきます。第1に、海外展開している中小企業自身への影響では（スライド 35）、海外展開していない企業に比べて業況が上向いている企業が多く、したがって雇用を増やしている企業の割合も多いということです。今後の国内事業についても拡大意欲が強く、海外展開は中小企業にとって重要な成長戦略、あるいは成長のきっかけになっています。

第2に、取引を通じた影響ですが（スライド 36）、海外展開している企業と取引がある企業は、取引がない企業に比べると、業績が上向きにある企業の割合が多いということです。収益率が低い、取引量が不安定であるなど問題はありますが、海外展開している企業は、取引を通じてほかの企業にも好影響を与えています。

第3に、海外展開とは直接関係がない企業への影響ですが（スライド 37）、良い影響も悪い影響もごく一部の企業に留まるということです。海外展開が進んだからといって、国内の産業が空洞化したり、雇用がどんどん減っていったりするというわけではありません。

最後に（スライド 38）、海外展開は中小企業全体の活性化につながりうるということが言えるかと思えます。雇用の面につきましても、海外展開によって雇用を減らす企業もありますが、それ以上に増やす企業のほうが多くなっています。海外展開する中小企業が増加することは、日本経済全体にとっても望ましいのではないかと思います。

ですから、現在は海外展開と無縁の企業もチャンスを見つけて、できれば飛躍のきっかけとしていただきたいと思えます。先ほどご紹介した居酒屋も、創業してまだ5年ですから、中国に出るなどということは考えてもいなかったわけです。まったく頭になかったのですが、たまたま知人に誘われて、大連に視察に行ったら、これはいけるかなと思ったということです。どこに海外との接点があるかわからないので、いま現在は海外展開と無縁だと思っても、常にアンテナを張って、チャンスを見つけ、海外展開に挑戦していただきたいと思えます。

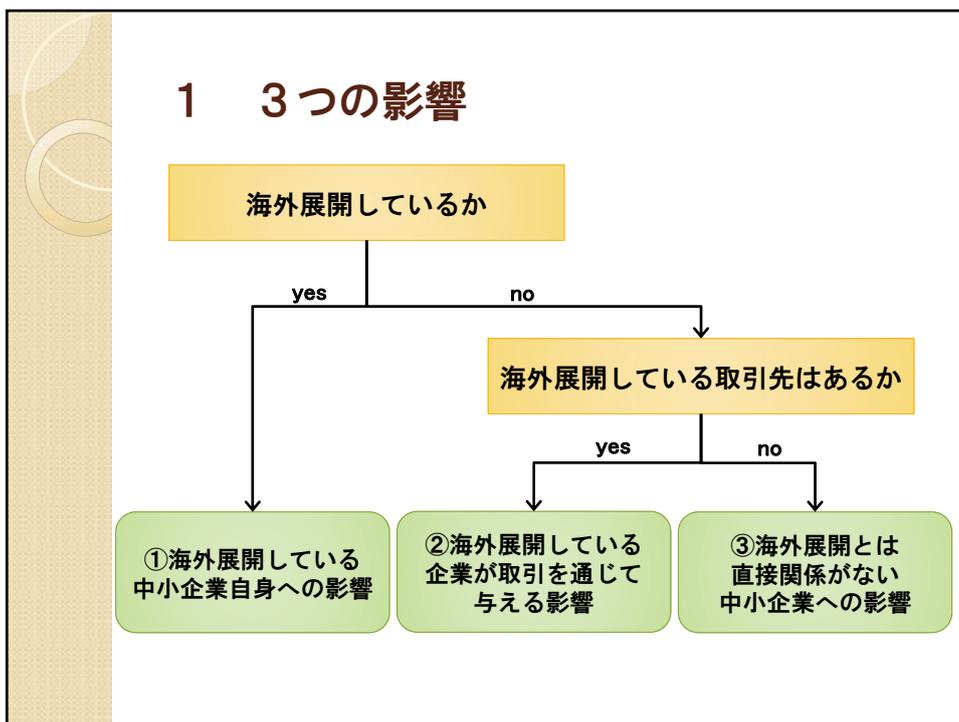
駆け足になりましたけれども、これで私からの報告は終わりにさせていただきます。どうもありがとうございました。

スライド1

海外展開が中小企業に与える影響

日本政策金融公庫総合研究所
上席主任研究員 竹内英二

スライド2



スライド3

2 海外展開の定義

- **直接投資**

海外に会社や支店をもち、生産・販売など事業活動を行っている

- **委 託**

海外の企業に生産を委託している

- **輸 出**

自らの名義で直接、または商社や代理店を通じて間接的に輸出している

スライド4

3 使用するデータ

「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」

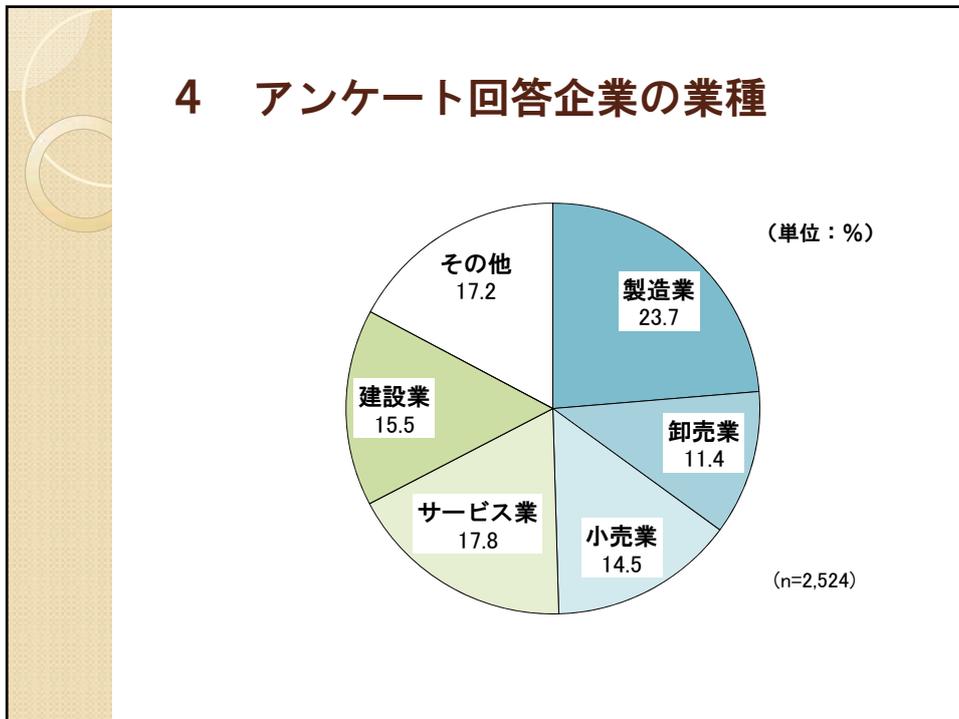
- ・ **調査対象**

日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先10,500社

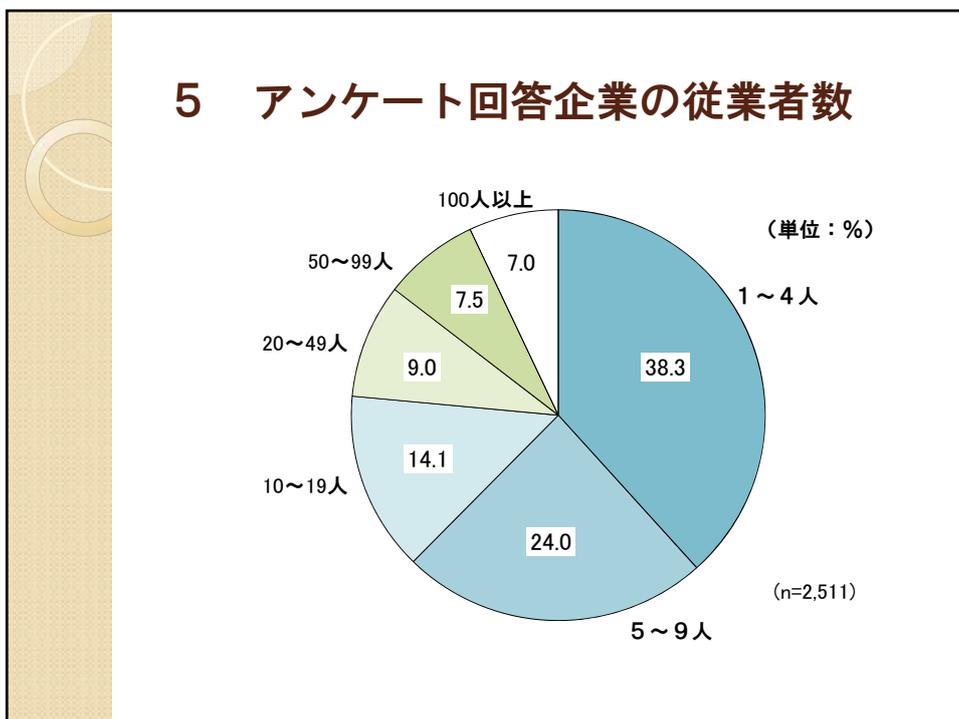
- ・ **調査時点**：2012年8月

- ・ **回答企業数**：2,524社（回収率：24.0%）

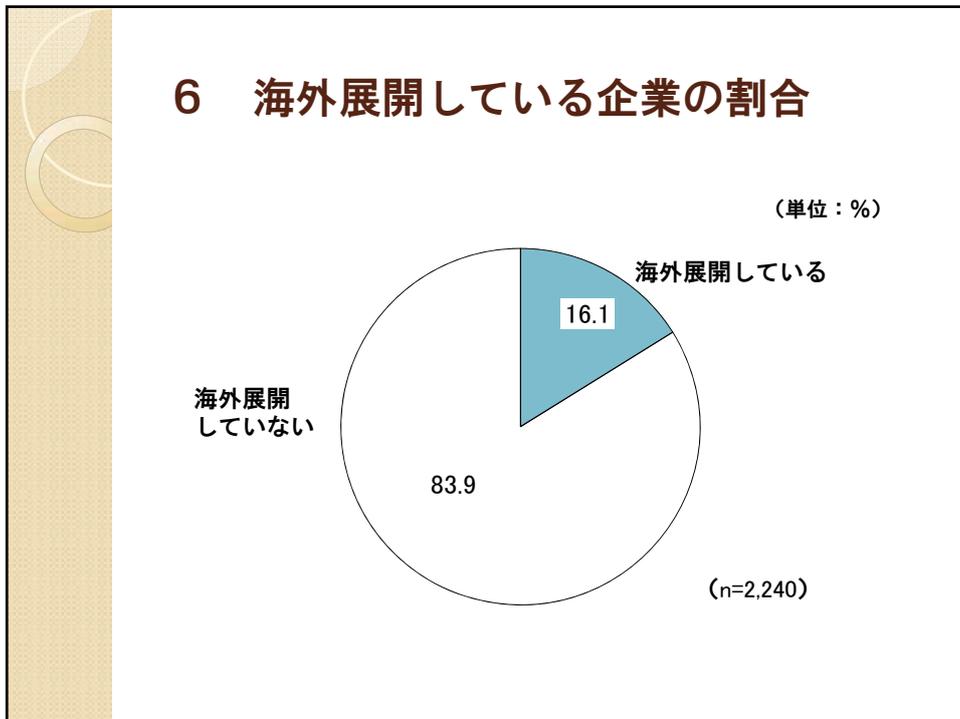
スライド5



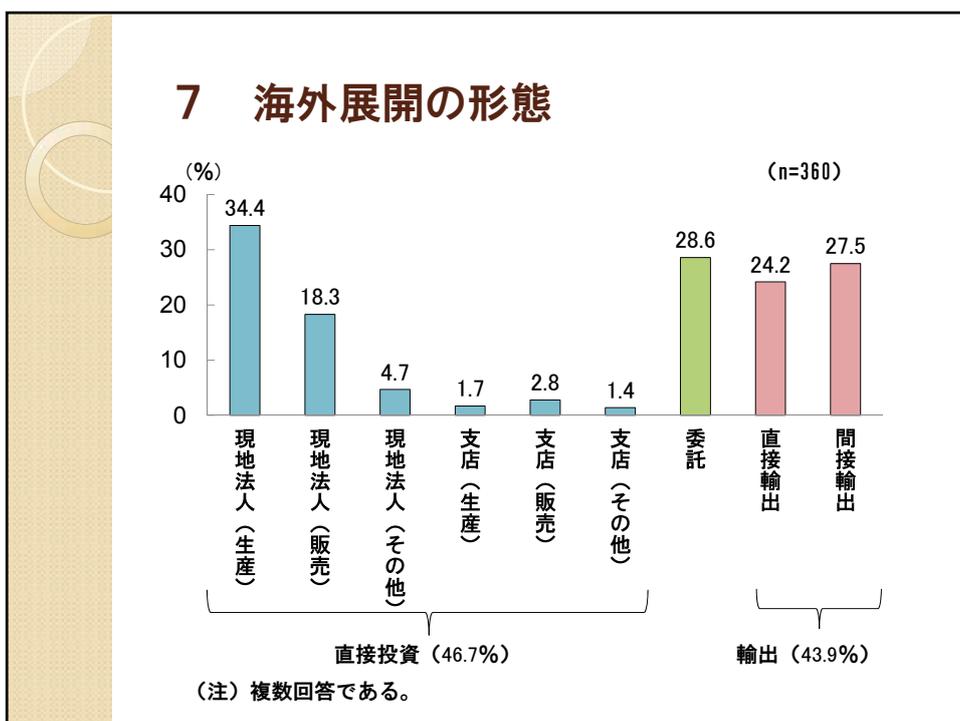
スライド6



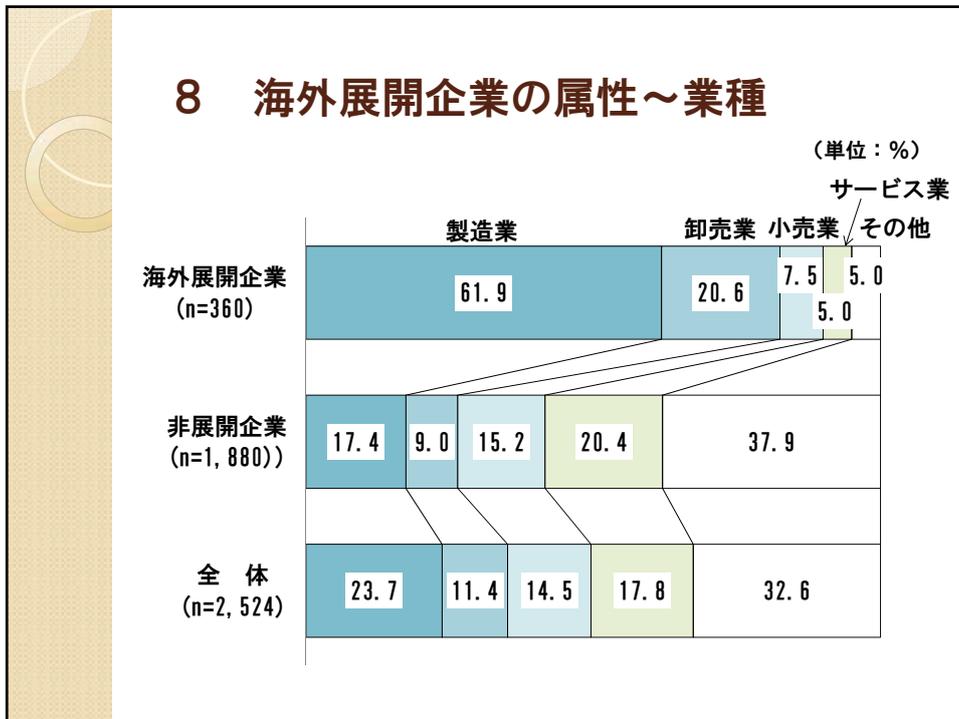
スライド7



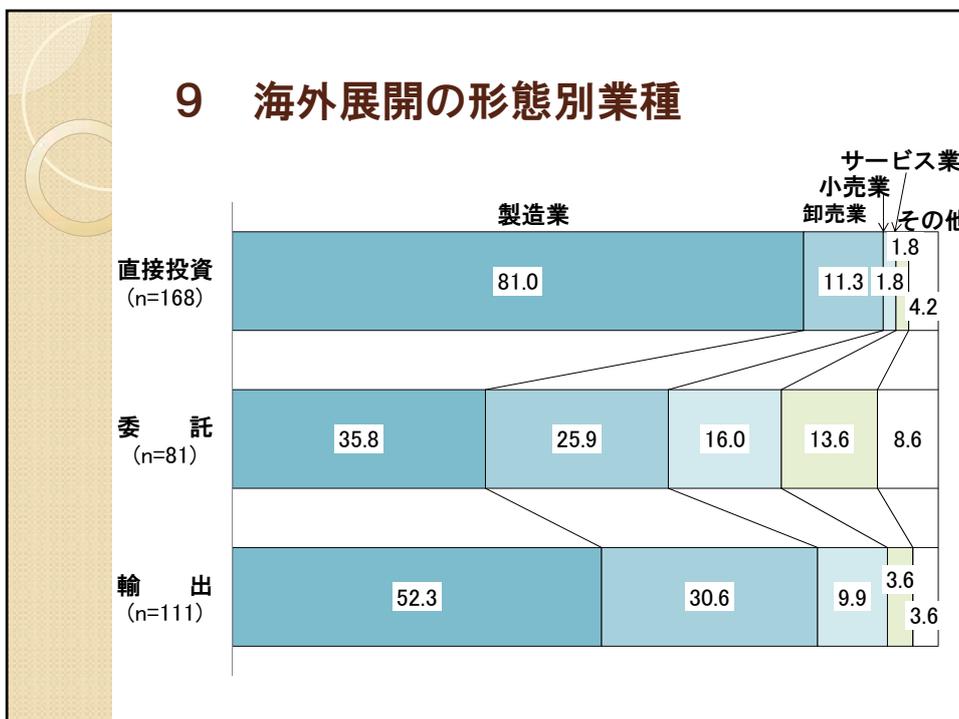
スライド8



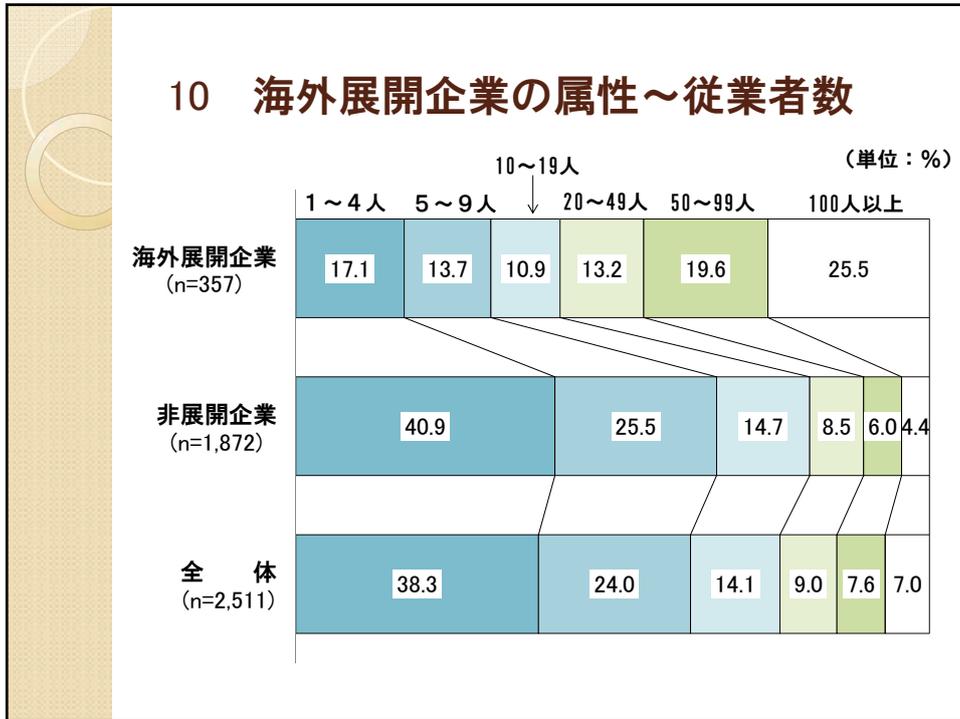
スライド9



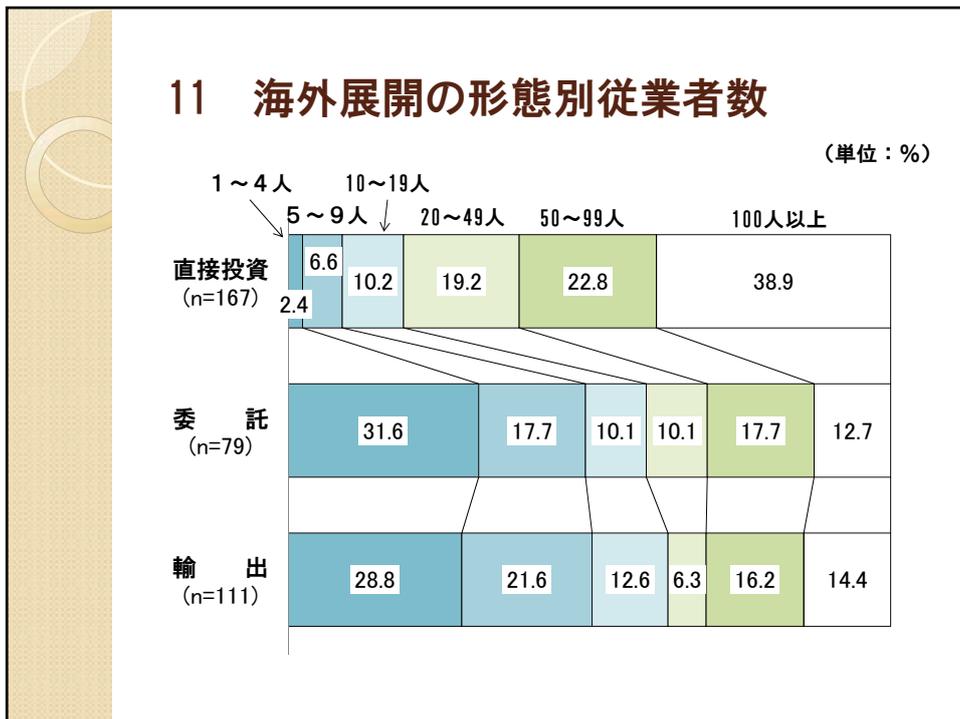
スライド10



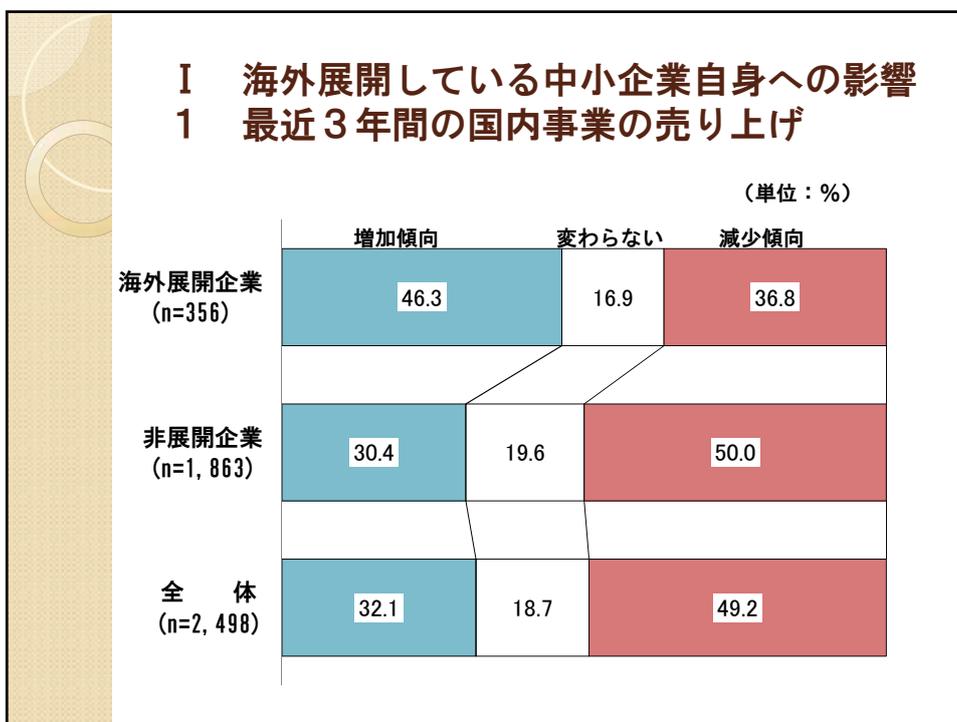
スライド11



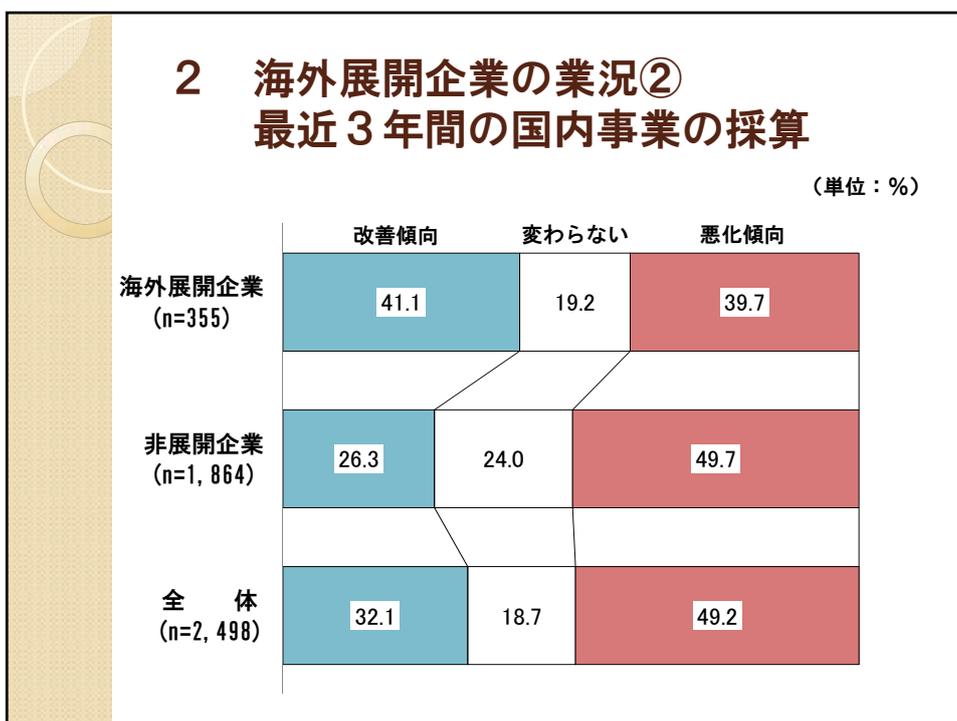
スライド12



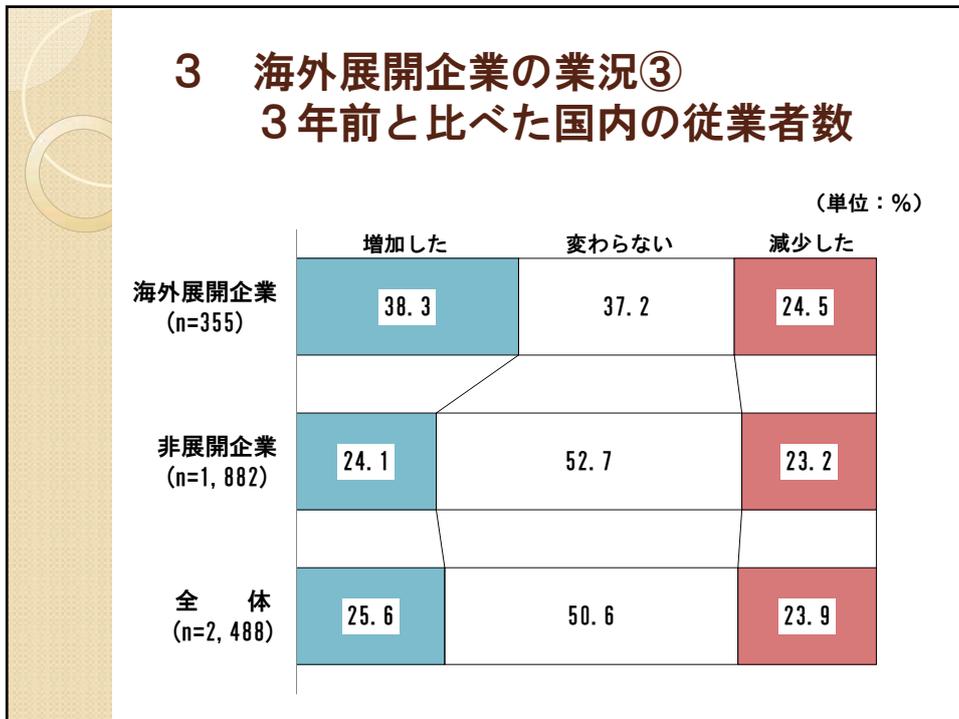
スライド13



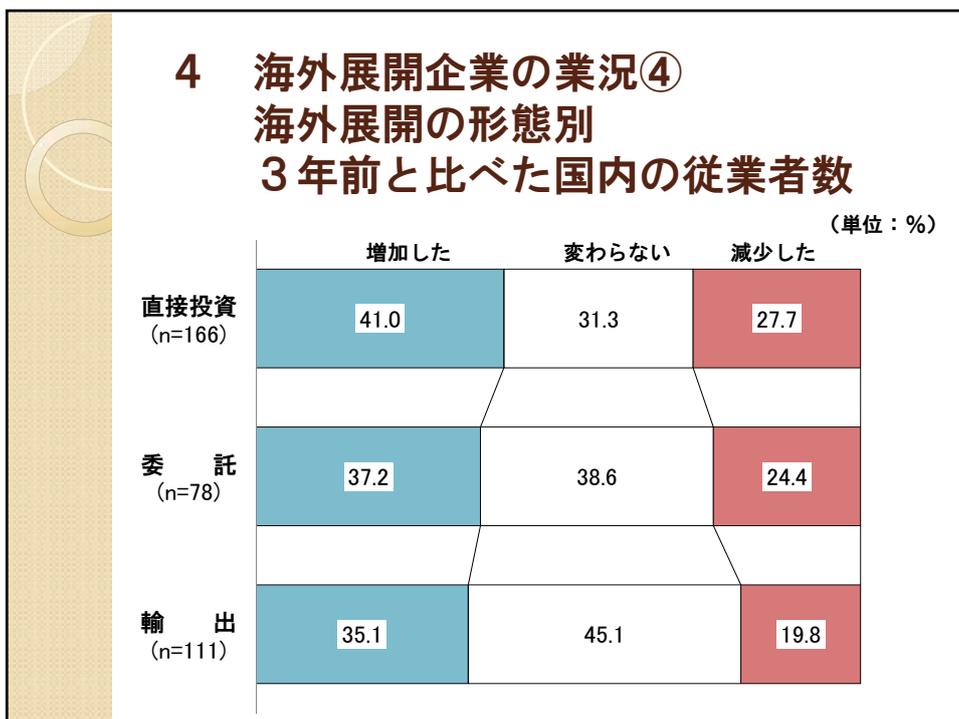
スライド14



スライド15



スライド16



スライド17

＜参考＞直接投資後の国内従業員数の推移

投資時期	前年	投資年	1年後	2年後	3年後	企業数
2003年	91.2	86.6	89.4	91.9	95.5	10
2004年	115.4	121.9	125.5	126.1	127.3	10
2005年	75.7	76.7	77.2	77.1	76.4	15
2006年	81.8	96.0	101.2	105.3	102.3	15
2007年	99.0	110.1	113.9	118.6	119.8	12
2008年	93.4	94.5	93.3	91.5	90.8	20
平均	90.2	95.0	97.1	98.6	98.5	82

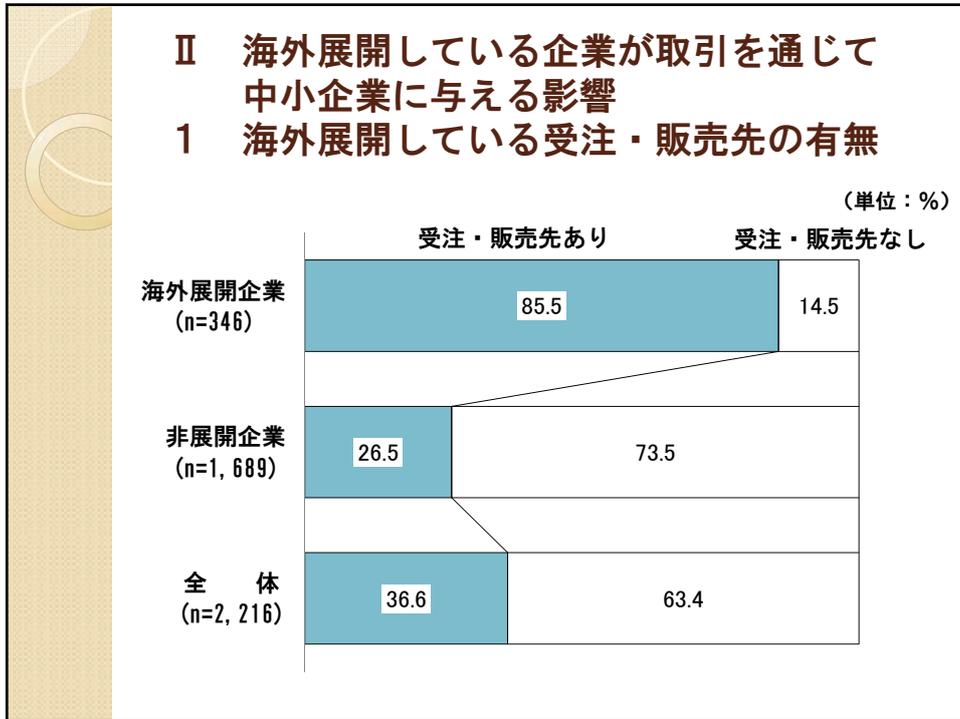
(注) 1 当総合研究所が2012年3月に行った「中小企業の海外進出に関する調査」で直接投資（出資比率10%以上）を行っていると回答した企業について、従業員数の平均値を算出した。
 2 82社のうち、62社が製造業である。

スライド18

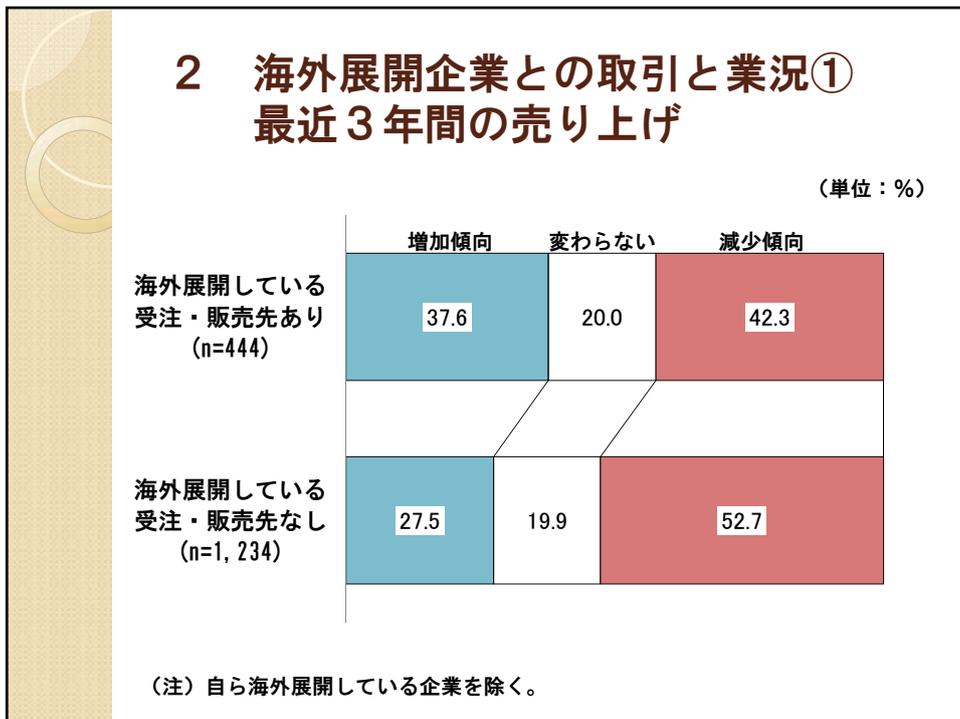
＜直接投資後、国内の雇用を増やした事例＞

- N社（靴メーカー：製造は外注）
- 外注先廃業・職人の高齢化で**廃業**も検討
- 2004年ベトナムに工場建設（10万ドル）
- 職人を派遣、技術指導するも失敗
- 製造マニュアルを作成し、直接現地指導
- **職人の勤→科学的な品質管理**
- 国内の評価上昇
- デザインと営業スタッフを計7人増員
- 現在は**アメリカ進出**が目標

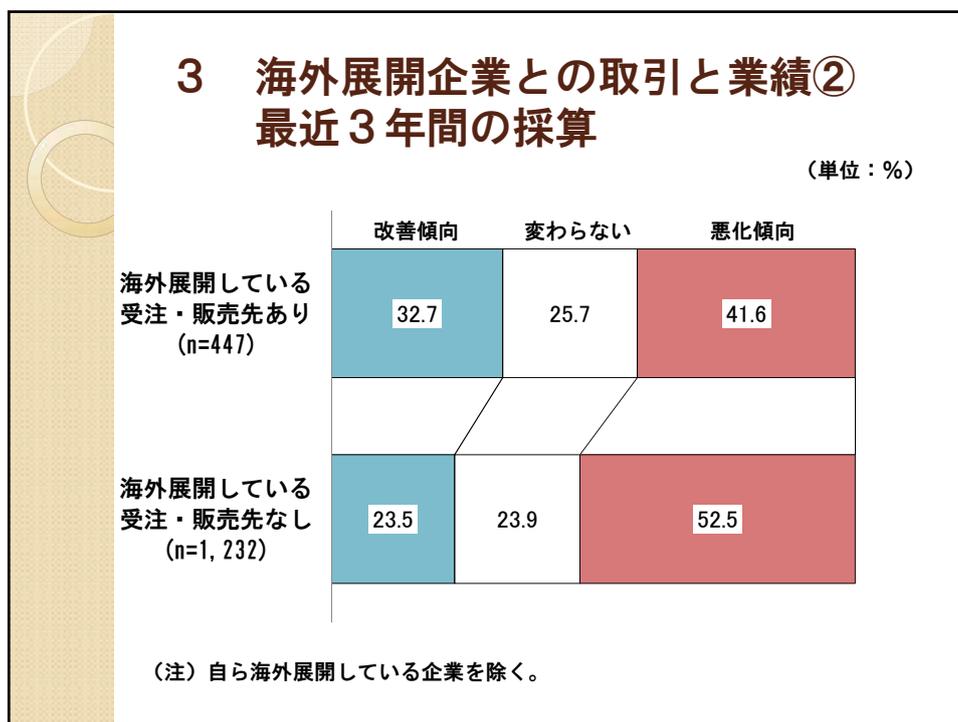
スライド19



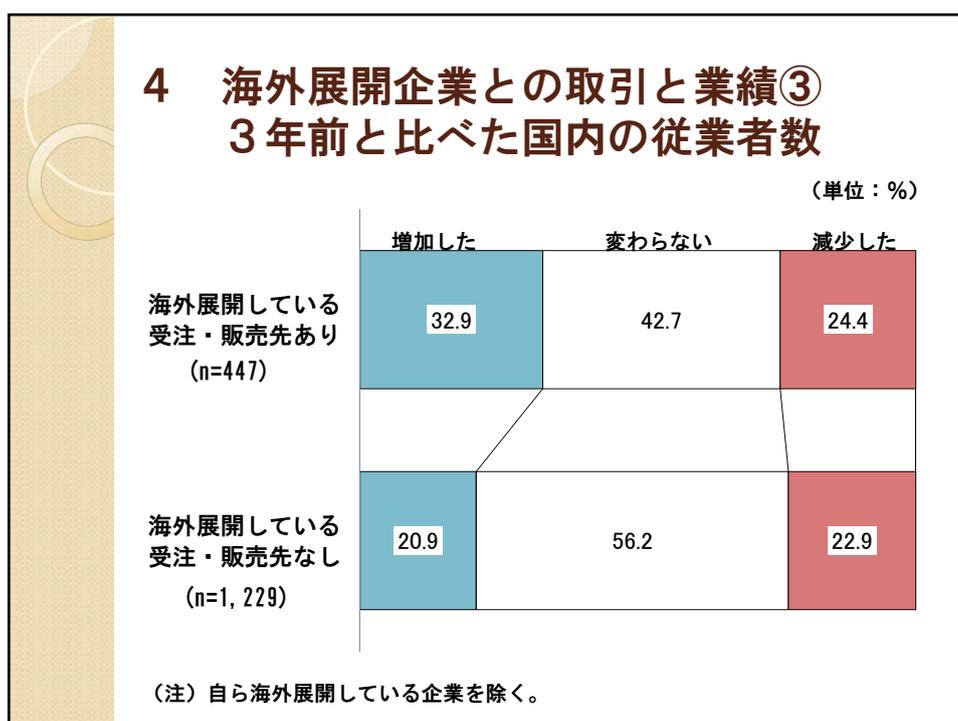
スライド20



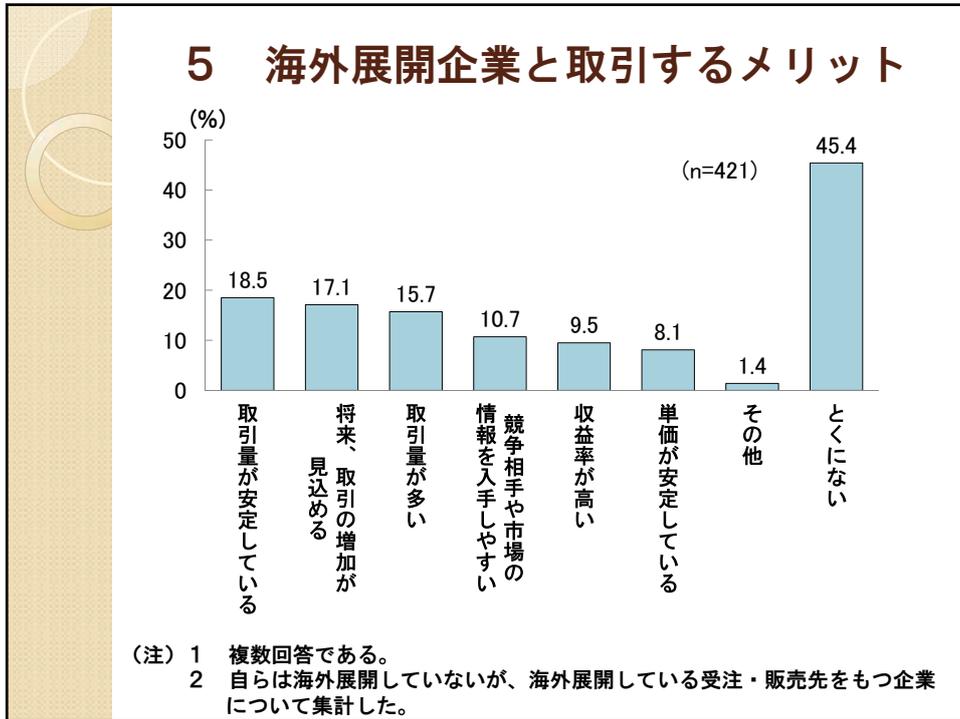
スライド21



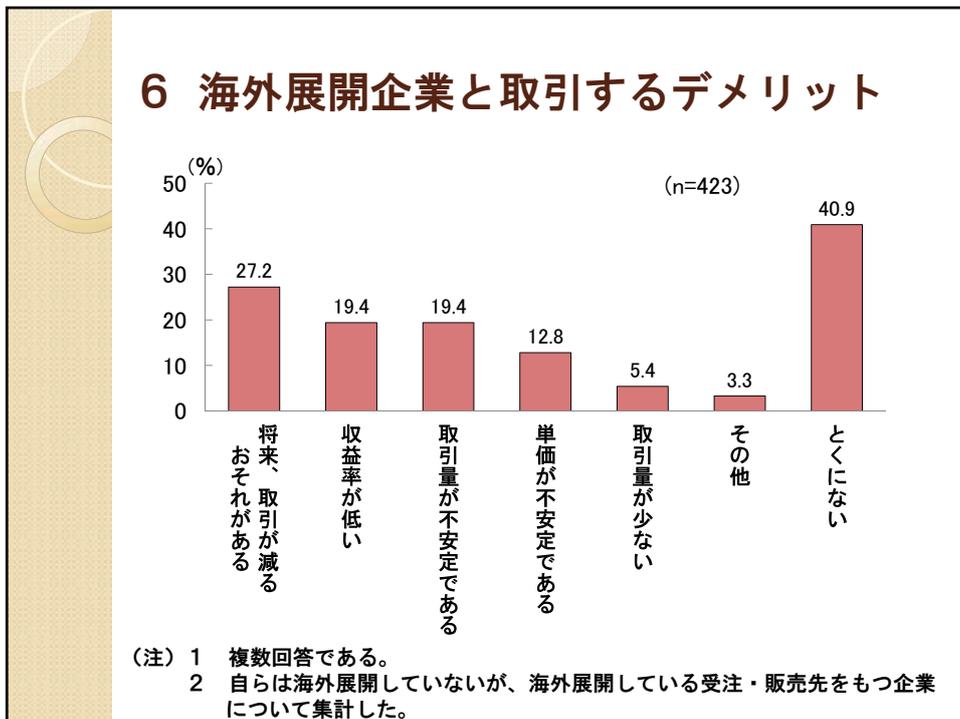
スライド22



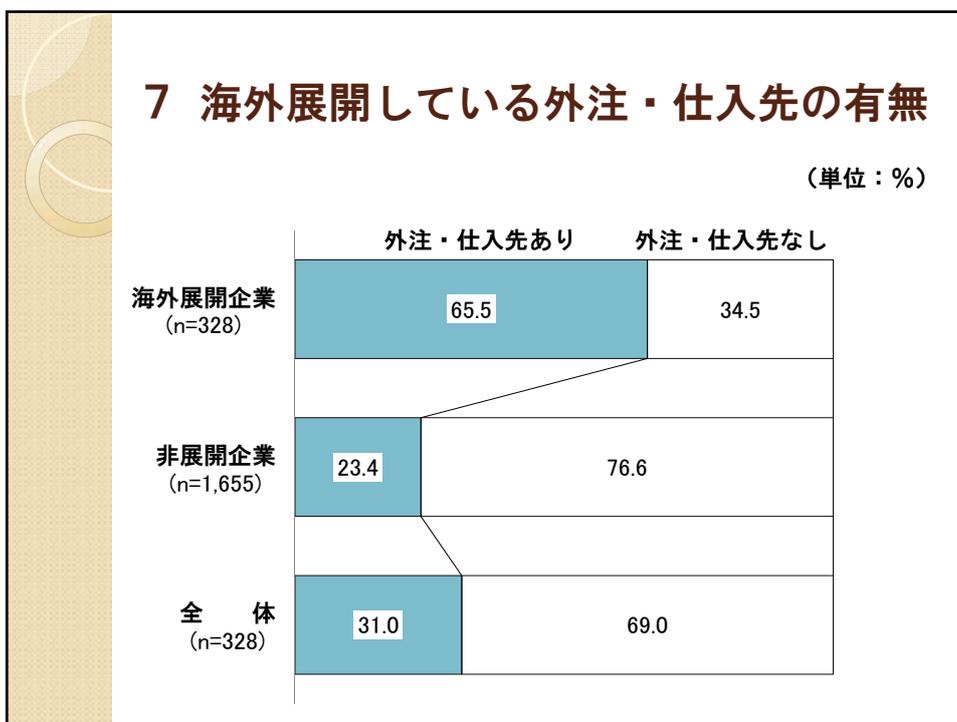
スライド23



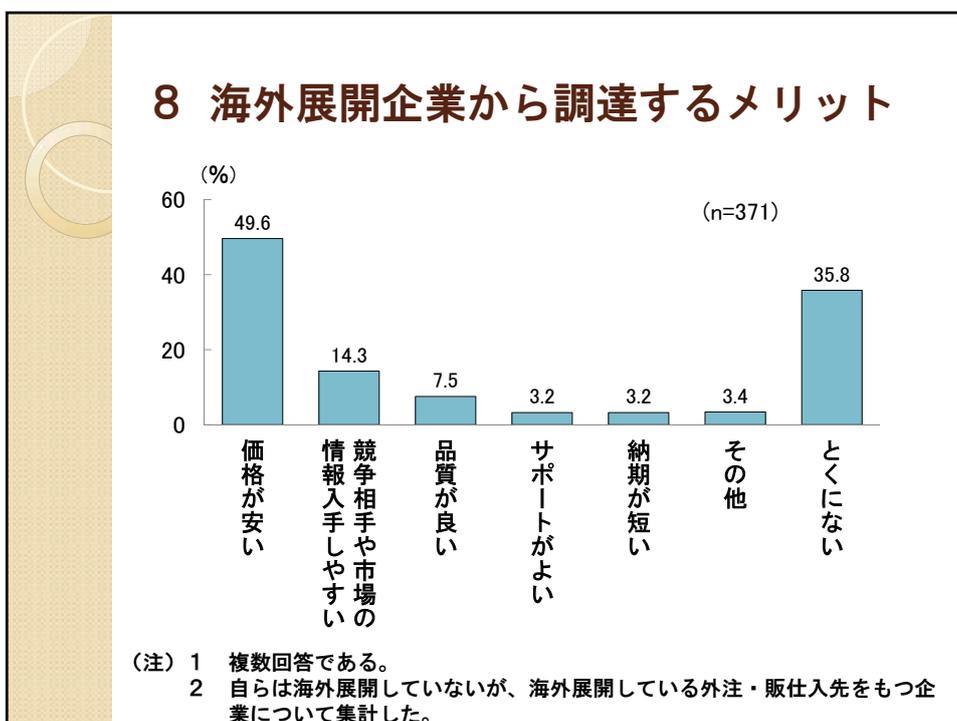
スライド24



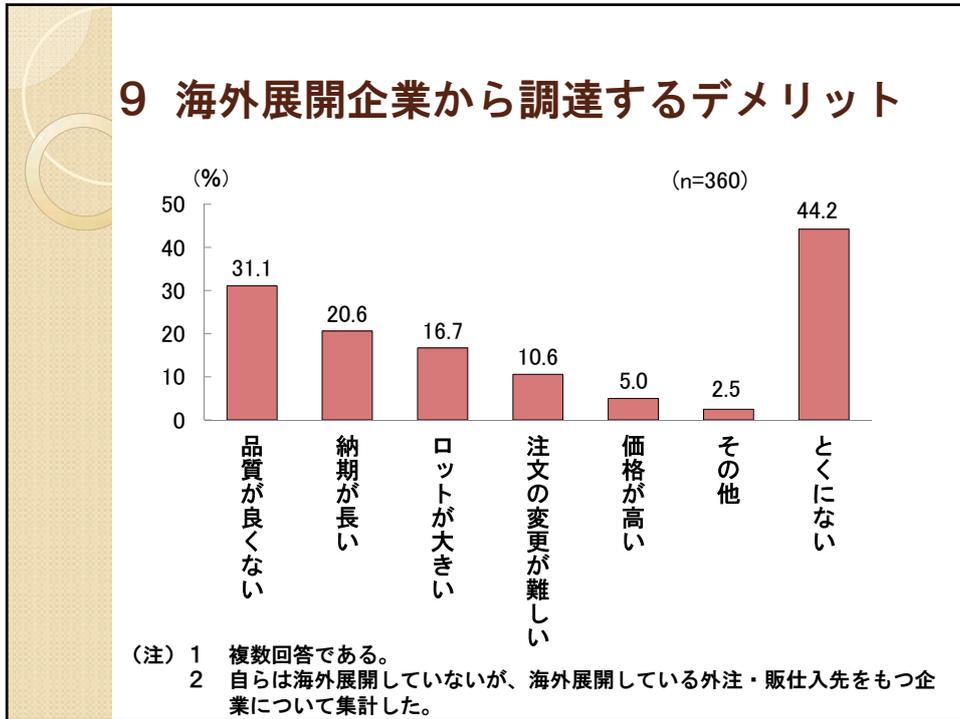
スライド25



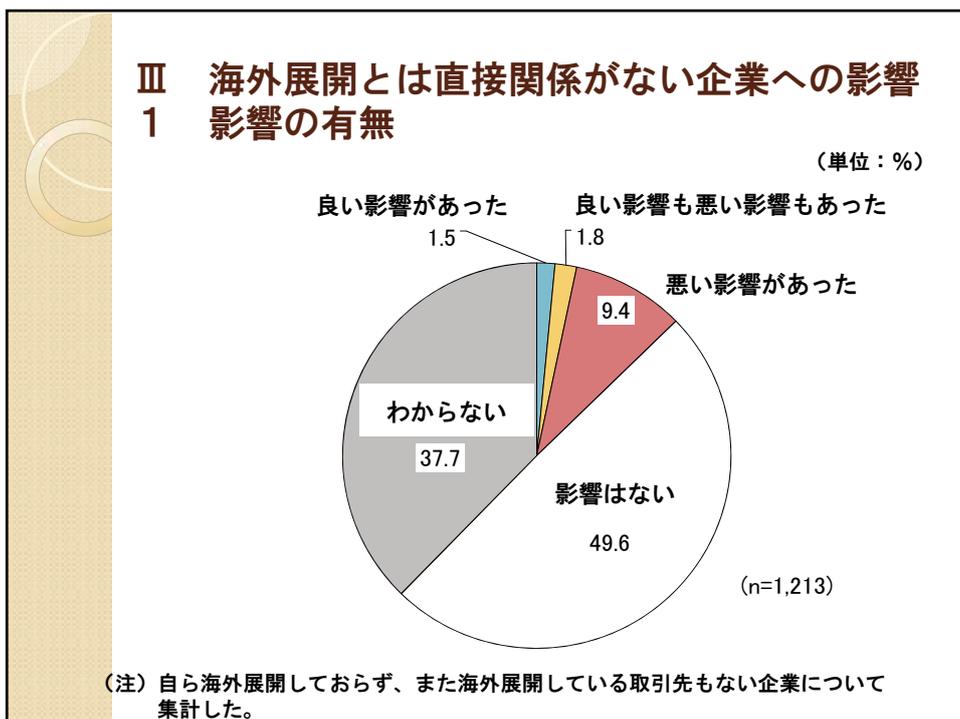
スライド26



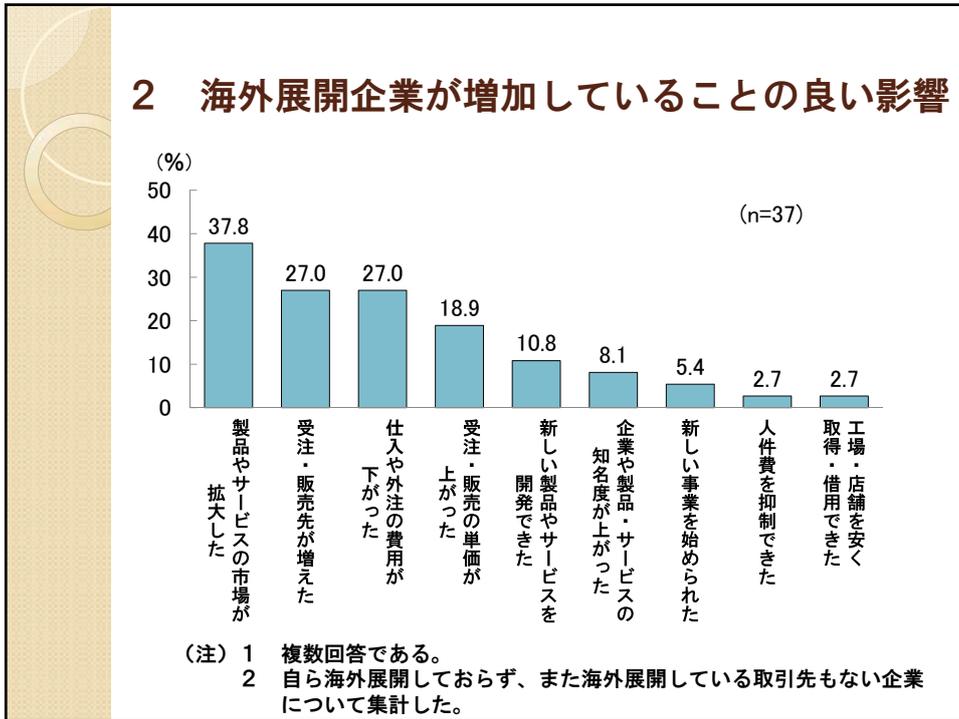
スライド27



スライド28



スライド29



スライド30

- ### ＜海外展開する企業が増加していることを生かして新事業を始めた事例①＞
- ポータル・ジャパン(株)
 - 2006年創業
 - 海外向けECサイトの制作・SEO・プロモーション
 - 顧客は中小企業から大企業まで
 - 例：海外向け中古車販売のサイト
SEO後、年800台の売り上げが4,000台に
 - ほかに訪日観光を支援するサービスも展開
(日本の良さを海外に売り込むことは共通)

スライド31

＜海外展開する企業が増加していることを生かして
新事業を始めた例②＞

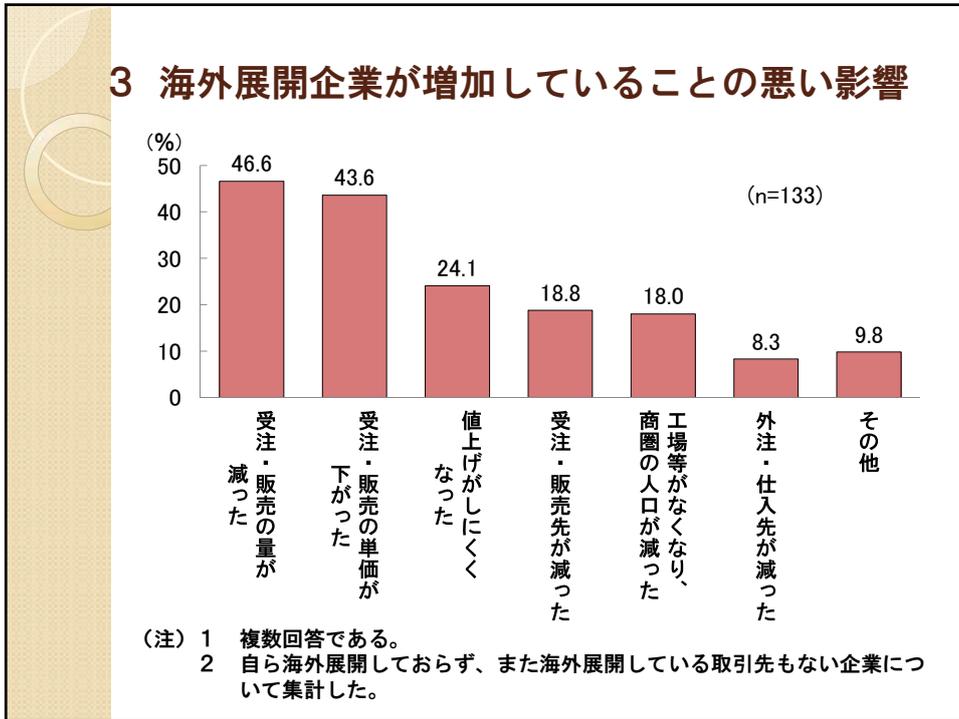
- (株)Resorz
- 2011年：海外展開支援サービスのポータルサイト「Digima～出島～」を開設
- 500社を超える海外展開支援企業から最適な候補を紹介
- ユーザー企業の利用は無料、海外展開支援企業からは紹介料・広告料
- 毎月100件を超える紹介依頼
- オフショア開発を希望する企業と海外のIT企業とのマッチングを目的とする「オフショア開発. com」も2009年から運営。

スライド32

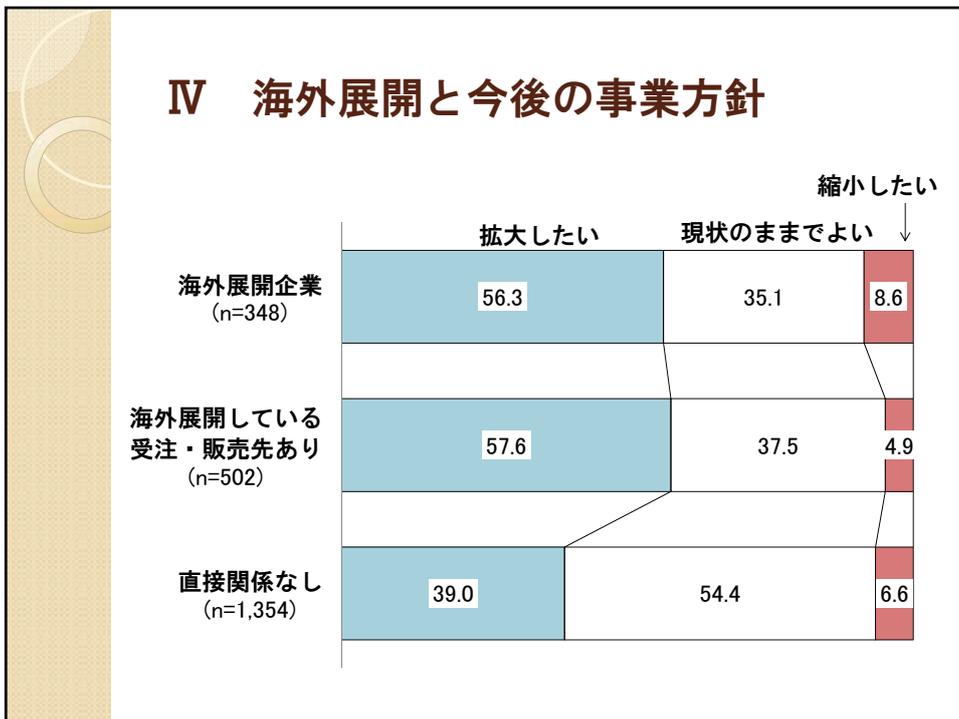
＜参考：海外展開する企業が増加していることで
好影響を受けた例（海外展開企業と取引がある
企業）＞

- C社（特許翻訳）
大企業に加えて、中小企業からの受注が増加
- G社（ソフトウェア開発）
中国での直接投資の経験を生かし、
海外視察ツアー・人材紹介を開始
- A社（居酒屋）
海外に興味はなかったが、知人に請われて日
系企業の多い中国大連市に出店

スライド33



スライド34



スライド35

まとめ

①海外展開している中小企業自身への影響

- 海外展開していない企業に比べて業況が上向いている企業が多い。
- 海外展開していない企業よりも雇用を増やしている企業の割合が多い。
- 今後の国内事業について拡大意欲が強い。
- 海外展開は、中小企業にとって重要な成長戦略となっている。

スライド36

まとめ

②取引を通じた中小企業への影響

- 海外展開している企業と取引がある企業は、取引がない企業に比べて業績が上向きにある企業の割合が多い。
- 収益率が低い、取引量が不安定といった問題はあるものの、海外展開している企業は、取引を通じて他の企業にも好影響を与えているといえる。

スライド37

まとめ

③海外展開とは直接関係がない企業への影響

- 日本企業による海外展開が増加することで影響を受けている企業は、良い影響・悪い影響とも一部にとどまる。
- 良い影響としては事業機会の増加、悪い影響としては競争の激化が挙げられる。

スライド38

まとめ

④全体総括

- 海外展開は中小企業全体の活性化につながる。また、海外展開によって雇用を減らす企業よりも増やす企業の方が多い。海外展開する中小企業が増加することは、日本経済にとっても望ましい。
- 現在は海外展開と無縁の企業も、チャンスを見つけて、飛躍のきっかけとすることが期待される。

総括

東洋大学経済学部教授 安田 武彦 氏

司会 では、竹内研究員の報告を踏まえまして、東洋大学経済学部教授、安田武彦先生から、第2部の総括のコメントを頂戴したいと思います。先生、よろしくお願いいたします。

安田 ただ今ご紹介にあずかりました東洋大学経済学部の安田と申します。樋口先生、それから竹内さんの非常に興味深い、中身の濃いお話を聞いて、さてこれを10分でどう総括していくかという大変難しい役回りではありますが、私からは、この10年間で中小企業の国際展開についての考え方がずいぶんと変わってきたということに簡単に触れて、まとめとさせていただきます。

このシンポジウムの「進む中小企業の海外展開」というタイトルを最初聞いたときには少し驚きました。なぜ驚いたかと言うと、国際化というのは、中小企業庁とか中小企業政策という世界では、かなりの長い間タブーと言ったらいいのでしょうか、あまり使ってはいけない言葉だったわけです。

私は、1983年に中小企業庁に入りました。そのときに、国際室というものがありませんでした。国際室が取引流通課というところにあつたので行ってみたら、この舞台ぐらいの部屋の真ん中に机が1個ありました。だいたい部屋というのは机を周りに置くものですが、ぽつんと真ん中に1個机があるだけです。そこで国際室ってどこですかと聞くと、若い人がここですと言う。これは国際室じゃなくて国際机じゃないですかというふうに言った覚えがあります。

その方はちなみにジェットロから出向をされてきていて、今は調布の市長になられたということで、非常に出世された方です。

これ(スライド2)は、そういう時代の国際化と中小企業の関係がどうなっていたかを見ていったものです。大きく拡大できないので、見にくいかもしれませんが。上端が1971年で、下端が2000年だということをご確認ください。

そしてこちらにあるのがドル相場です。71年以前は1ドル360円の世界です。日本の国際化、経済の国際化と言ったら、まず資本の話がぼちぼち出ていたわけですが、その後、円の国際化がやはり中小企業に対して非常に大きな影響を与えるわけです。一時期ちょうど円高が激しくなったニクソンショック(1971年)の頃や78~79年頃です。このあたりに城下町法などいろいろな政策を作って、国際化に対してどうにかしのいできました。さらにプラザ合意、そのときにも法律を作っていました。ということで、国際化はしのぐものであって、そして何とか逃げ切れないといけないものということでした。

2000年には中小企業基本法が変わりました。けれども国際化支援について何か考えるという発想はそのときもあまりありませんでした。その意味で、今日こういうシンポジウムが開かれるようになってきたというのは、2000年から2010年の間の大きな成果であると思います。



状況は2つあったと思います。1つは小泉政権下の2000年の初めの頃は、少しずつではあるけれど、景気が良くなっていった。ついその前はベストセラーに必ず入っていたようなキーワードの産業空洞化、これが入れば本は売れるという感じの産業空洞化が、だんだん影が薄くなってきたわけです。

もう1つは、樋口先生のご紹介にありましたような様々な実証研究の結果、これは経済産業研究所などが中心となって、様々な統計データについて、個別のデータを使えるようにしていったことによるものです。政策的な努力、統計行政の方向の変化というものが新しい技術というものを発見していったということなのだろうと思います。

ちなみに中小企業白書の中では、国際化はずっとタブーのものでした。ずっと昔の白書を遡っていきますと、中小企業の輸出や、中小企業性製品の輸入に関するデータは淡々と載せられてはいますけれども、中小企業が海外に出ていくべきか、出ていかないべきかなどという話についてはやっていません。

他方で、現場では2000年代になると、例えば今治市など、良いところは中国に出て、日本に輸出をしようとする。行き遅れたところはたくさん輸入品が入ってくるので困る。じゃあセーフガード条項を使って輸入を止めましょうかと言ったら、出たところと意見が分かれたわけです。一体どっちなのか、出るというのか、出るなというのかと方々で文句を言われるという話は、色々聞きました。

ここに、中小企業白書での国際化の扱いということで2004年、2006年、2008年、2010年、2011年、2012年と書いてありますが（スライド3）、最近はこうやって毎年毎年、国際化をテーマに先ほどの実証研究のような話をしています。役所のデータは使いやすいですから、それを使ってやっています。

私も2004年まで中小企業庁にいて、中小企業白書も手がけました。その時、国際化をやりますと言ったら、「とにかくローキーでやれよと。静かに静かに、あまり目立たないようにとやれ」と言われました。怖いんですね。国際化は怖いテーマなんです。

とにかくそういうものであったのが、今はこういう形になっています。

話の続きですが（スライド4）、2000年代の経済は、総じて悪い方向ではなかった。国内にも会社が帰ってきましたし、経済学の世界でもいろいろな発見ができた。これが世の中を変えたと思います。

竹内さんの先ほどの発表では、海外進出企業に加えて、さらに取引先にまで影響を見ているということで、どんどん芋づるのように追っかけていくという形になっています。これも実証の面では新しい成果だと思います。

国の方の踏ん切りがついたというのはなぜか。多分、平成22年に中小企業憲章で海外展開を支援すると明記したからだだと思います（スライド5）。これは民主党の様々なマニフェストの中で、唯一100点をとれたものです。その中で、どういうわけか海外展開というのが入ってきています。いろいろな議論をしていく中で、やはりそういうことが大事だろうというふうにみんな思って、単に国内の中小企業を支援していきましょうよというのではなくて、出ていくものも支援しましょうよということになっていったということです。

でも考えてみると、こういうのは昔もあったのではないのでしょうか（スライド6）。

国際展開できる企業は、今は一部にとどまってい

ますが、これから先、世界に紹介できる日本企業はたくさんあると思います。明治時代の話をしみると、前田正名という農商務省の官僚が、殖産興業か、それとも在来産業、どちらを輸出のコアにするかという話をしていて、あちこちの企業を見てきて、中小企業の中にも何かいろいろと売れるものがあるということをもとめました。

それから明治時代のお雇い外国人の手紙を見ても、なぜ日本はよそから技術を導入して製鉄所を作り、それで輸出するのか、そうしなくても日本の繊維製品はすごくいいし、それから日本の陶器とか、そう

いうものもすごくいい。いやいや、それでは先進国になれない。だってフランスだって香水とかワインを売って、それでやってるんだぞ。とか何とかいうようなやり取りがあったりするわけです。

今もう1回、新しい目で、世界にも市場があるのではないかということを見ていくのは大変大事なことだと思います。

以上で、私のコメントを終わらせていただきます。
司会 安田先生、どうもありがとうございました。ではこれもちまして、第2部の研究報告を終了いたします。

スライド1

中小企業の国際展開評価 今世紀10年

2012年11月
東洋大学教授
安田武彦

copyright@Takehiko Yasuda

スライド2

旧中小企業基本法下の「国際化支援」 ⇒ 消極的

年	対法人内総数
1971	100
1972	105
1973	110
1974	115
1975	120
1976	125
1977	130
1978	135
1979	140
1980	145
1981	150
1982	155
1983	160
1984	165
1985	170
1986	175
1987	180
1988	185
1989	190
1990	195
1991	200
1992	205
1993	210
1994	215
1995	220
1996	215
1997	210
1998	205
1999	200
2000	195

copyright@Takehiko Yasuda

スライド3

2000年、新中小企業基本法下の 「国際化支援」 ⇒あまり変わらず

産業空洞化懸念を現実と実証研究が変えた

中小企業白書での国際化の扱い
(2004年、2006年、2008年、2010年、
2011年、2012年)

copyright@Takehiko Yasuda

スライド4

空洞化議論の消滅

- ①2000年代の日本経済
円安と製造業国内回帰
- ②経済学分野での新たな発見(各国)

2000年代

⇒ 海外に出る企業は国内雇用を減少
させないどころかむしろ増やすとの実証

⇒竹内発表は従来の結果を取引先への影響
に広げてみた点で貢献。

copyright@Takehiko Yasuda

スライド5

中小企業国際化への政府の姿勢



四. 海外展開を支援する。中小企業が海外市場の開拓に取り組めるよう、官民が連携した取組を強める。また、支援人材を活用しつつ、海外の市場動向、見本市関連などの情報の提供、販路拡大活動の支援、知的財産権トラブルの解決などの支援を行う。中小企業の国際人材の育成や外国人材の活用のための支援をも進め、中小企業の真の国際化につなげる。

copyright@Takehiko Yasuda

スライド6

中小企業とグローバル化

- 国際展開は今の一部
- 日本の中には世界に紹介できるものが沢山ある

前田正名：農商務省「興業意見」(1884)

明治時代：在来外国人は何を日本に見たか

copyright@Takehiko Yasuda

第3部 パネルディスカッション

パネルディスカッション「海外市場開拓に挑む中小企業」

パネリスト

サラヤ株式会社社長 更家 悠介 氏

中谷酒造株式会社社長 中谷 正人 氏

ベンダ工業株式会社社長 八代 一成 氏

コーディネーター 日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員 丹下 英明

司会 パネルディスカッションは、当研究所の丹下上席主任研究員がコーディネーターを務めさせていただきます。丹下さん、よろしくお願ひします。

丹下 それでは、第3部パネルディスカッションを開催させていただきたいと思ひます。私はコーディネーターを務めさせていただきます、日本政策金融公庫総合研究所の丹下と申します。どうぞよろしくお願ひします。

第3部では、実際に海外市場開拓を果たした中小企業の経営者お三方をお招きしております。本セッションでは、「海外市場開拓に挑む中小企業」と題しまして、大きく2つの点について考えてみたいと思ひます。

1つ目は、中小企業の皆様が海外展開をどういふふうに行っていけばいいのかという点であります。2つ目は、先ほどの第1部と第2部でも議論になりましたように、海外展開が国内の事業にどういった影響を及ぼすのか。この2点につきまして、皆様と議論を深めていければと思ひております。

進行方法は、最初にパネリスト各社の事業概要を簡単に説明させていただきます。その後個別の論点について、私から質問していきたいと思ひます。最後に、会場の皆様に質疑いただく時間を取っておりますので、ぜひとも皆様、活発な質問をよろしくお

願ひします。

それではまずトップバッターといたしまして、サラヤ株式会社代表、更家悠介様より、具体的な事業内容についてご紹介いただきます。サラヤ株式会社は1995年にアメリカに進出し、現在は欧米やアジア、さらにはアフリカのウガンダにまで進出されております。それでは更家社長、よろしくお願ひします。

更家 ありがとうございます。丹下さんから3分で会社紹介せよということで、厳命ですので、口早にさせていただきます。

先ほどからの話を聞いて、私からのメッセージとしては、とにかく今元気を出してやっていきましょう、ということです。TPPも始まるし、もう国内・国外と区別しないで、ボーダレスで頑張っていくた



丹下英明上席主任研究員



いと思います。

さて、サラヤ株式会社は、私の父親が創業者で、昭和27年に、こういう石鹼容器（スライド2）や手洗いの殺菌消毒ができる石鹼液を作りました。当時は赤痢がはやっていまして、約11万人が赤痢になっていました。赤痢というのは、なぜ赤痢ということ、便に血が混じるからです。ですから今のO157よりももっとひどい病気だったわけですが、とにかく「手洗い」がまず予防に重要だということで、手洗いの商品販売をスタートしました。

今はいろいろな商品を取り扱っておりますが、その後、「ヤシノミ洗剤」という消費者向けのブランド商品も製造販売しています（スライド3）。このブランドは1972年から立ち上げておりまして、この原料がマレーシアやインドネシア、フィリピンなど、南のほうで採れますので、現在はタイに工場を持っています。

食品衛生分野では、手洗いに加えて、厨房のまな板や包丁などの洗浄・消毒・殺菌、医療分野でも、手洗いに加えて、医療器具の洗浄・消毒・殺菌、公衆衛生分野では手洗い・手指消毒からうがいや環境商品、コンシューマー分野では自然派の商品と、サラヤは4つの分野で仕事をしております（スライド4）。さらにサラヤは、学術サービス、食品衛生のインストラクター、機器メンテナンスのサービスなど、サービス担当も含めると、結構社員数が多いと思いますが、社員1,200人、国内は主力2工場、33営業拠点

で営業しています（スライド5）。先ほどご紹介いただいた海外では、営業拠点が13、製造拠点はタイと中国とアメリカの3拠点、それから駐在員事務所が2拠点という形でやっております（スライド6）。

去年、アフリカのウガンダにサラヤ・イースト・アフリカという会社を作り、それから今年はインドに、サラヤインディアという会社を作りました。なぜ会社を作っているのかということ、製造や販売許可などいろいろなライセンスを取るのに、現地法人がないとなかなか申し込みにくいので、最近できた会社では、3~4人で段取りの仕事をしています。

売り上げですが、過去に年間333億円という大変きりの良い数字があります。これはインフルエンザがはやった時に、たくさんご用命をいただいたからです（スライド7）。その後、少し落ちたのですが、今は国内が277億円、海外の外売・対内取引を除いたものが30億円、合わせて307億円です。

先ほど樋口先生が、内需をほっておくと外資に置き換わっていくとおっしゃいましたが、私どももコンペティターは、アメリカやヨーロッパなどの外資系企業が多いのです。

ですから、逆に私どもも海外に打って出ていっています（スライド8）。この写真は、昨年6月にジュネーブで第1回ICPICという院内感染予防展示会があった時のものですが、3Mさんやジョンソン・アンド・ジョンソンさんなど、海外の超大手に挟まれて、揉まれています。ですから、私どもはより一層の仕事を力を高めて、対抗できるように努力しています。これが（スライド9）海外の営業担当の仲間です。こんな顔をして、みんな仕事をしています。

今の苦労は、世界各地の営業や生産活動において、いかにガバナンスができるかということです。インターネットなどもずいぶん発展してきておりますので、サプライチェーンをどう作るか、お客様へのマーケティングをどうするか、また同志的な意識をどのように作っていくかということが悩みであり、

挑戦でもあります。

これは（スライド10）、今年の2月、アフリカを訪問した時の写真です。アフリカは私も2回行きましたが、実は2010年にユニセフと一緒にウガンダで、これは純粋な社会貢献事業としてやりました（スライド11）。これはまた後ほど説明します。サラヤは、こんな会社です。どうかよろしくお願いします。

丹下 ありがとうございます。以前お話をうかがった時に、ウガンダに事業で協力している企業を20社ぐらい集めたいというお話をされたと思いますが、現在も募集中ということですか。

更家 ウガンダへ、日本の企業が10社から20社ほど進出していただくと、お互いに励まし合えますし、日の丸が立って、よく目立つと思います。そこで誘致の協力を始めたいと思っています。皆さん、いかがですか？仕事は、自動車の修理・セラピアの養殖・縫製などいろいろあります。聞きたいことがあれば、是非ご質問いただきたいと思います。

丹下 ありがとうございます。では続きまして中谷酒造株式会社代表、中谷正人様です。中谷酒造株式会社は純米にこだわった日本酒を中国で生産して、中国市場の開拓に成功しています。それでは中谷社長、よろしくお願いします。

中谷 中谷酒造六代目当主の中谷でございます。本日のこの3社の中では、極めて規模が異質に小さい、こういった小さい企業でも海外で事業ができるということの1例として聞いていただければと思います。

私どもは奈良県大和郡山市というところにあります（スライド14）。創業は嘉永6（1853）年、ペリーが浦賀に来航した年です。酒の商売自体は、その当時、灘といった大手は、樽廻船という船の便を使って、江戸という巨大な市場に販売しておりましたので、大変規模の大きな造り酒屋もあったわけですが、基本的に日本の各地にある造り酒屋の規模は各々皆小さくて、私どももそういった非常に小さい規模の会社です。そのまま大して規模が変わるこ



ともなく、今日に至っております。

創業の頃は、近くを流れている佐保川という大和川の支流から、20キロほどの距離を大阪方面にお酒を出荷しておりました。今日私がこの事業を引き継いでからは、北は北海道から西は九州まで、そして海外にも輸出を始めております。輸出比率は約3割と、おそらく日本酒メーカーの中では輸出比率としては一番高いのではないかと思います。

規模は小さいけれども、いい酒造り、質の高い酒造りをしておりまして、金賞などももう私が継いでから3度ほど受賞しております。

海外の拠点は、1995年、18年ほど前になりますが、中国の天津というところに清酒を造る製造拠点として会社を設けました（スライド16）。従業員は、日本の場合は私を入れても最盛期、冬場の忙しい時でも10人ほどでやっていますが、中国の場合は50人から60人ぐらいでやっております。現在日本食ブームに乗っておりますので、出荷は毎年約20%から25%増えております。販売のことは後で話しますが、中国全土に販売拠点を10数カ所持ちまして、料飲店、その他に販売しています。

この中国の会社のまた関連会社で、問屋も経営しておりまして、例えば灘の「白鹿」というお酒の総代理店であったり、あるいは大分の「二階堂焼酎」も中国全土を一手に任せていただいたりしています。

これが（スライド18）中国の会社の外壁の表です。これは中国の会社の写真ですが、出荷量が需要に追



いついておりませんで、造れば造るだけ売れるような状況なので、タンクも屋内に入れる場所がなく、もう外置きになっています。いま現在、お酒を貯蔵する専門の新工場を建設中です。

私どもは純米酒というものだけを造っておりまして（スライド 19）、水と米だけで造られています。日本の伝統的なものをさらに質の高いものに切り替えまして、中国産であるから質が悪いとは言われないうように、中国産であってもやはりうまいと言ってもらえるように、日本のものよりもさらに質の高いものを目指して造っている状態です。

この写真は（スライド 20）、外資系も中国国内も含めて、中国で最も業績がいいと言われている天津伊勢丹百貨店の店頭プロモーションの様子です。

これは（スライド 21）酒販店で、私どものお酒を一生懸命売っていただいているところの店頭の風景です。左上は冷蔵ケースで、寿司ネタなどが入っているところが写っています。あと細かいことは後ほどということで、以上です。

丹下 ありがとうございます。中谷社長には、杜氏のいない中国でどうやって日本酒を造っていったのか、またどうやって販売していったのかについて、そのご苦労を後ほど聞かせていただきたいと思えます。

続きまして、ベンダ工業株式会社代表、八代一成様より、具体的な事業内容の説明をご紹介いただきたいと思います。ベンダ工業株式会社は、省資源・高

歩留まりのベンダ工法という強みを武器に、世界市場の開拓に成功している企業であります。では八代社長、よろしくお願いします。

八代 ただいまご紹介いただきましたベンダ工業の八代でございます。本日はこのような機会を頂戴いたしまして、大変光栄に存じます。どうぞよろしくお願いいたします。

それではまず、当社の事業概要につきましてご説明をさせていただきます（スライド 24）。当社の社名でありますベンダ工業のベンダとは、英語の bend ということ、いわゆる曲げるということの意味しております。その名前の由来のとおり、設立当初の事業は、スライド 24 の写真にございますようなトンネルの中に用いられます H 型鋼や、プラント設備のパイプや鉄板など、いろいろな鋼材を熱を加えず冷間で曲げ加工するところから始まっております。

しかし現在は、そのベースになりました冷間曲げ加工の技術に加えまして、溶接技術、熱処理技術、機械加工技術を融合させて、省資源・高歩留まりを強みとする金属リング製造技術でありますベンダ工法というものの開発をきっかけに、自動車部品産業に参入いたしております。

そして現在では、エンジン始動装置部品でありますリングギアという製品とその関連製品を主力取り扱い製品といたしまして、設計・製造・販売を行っている会社でございます。現在の生産品目がこの右下の写真のとおりでございます。

会社の設立は昭和 39（1964）年でございます（スライド 25）、資本金は 5,850 万円、本社所在地は広島県呉市でございます。

販売先は、主力製品でありますこのリングギアの用途から、エンジンを製造されます自動車メーカーさんやトラックメーカーさん、建設機械メーカーさんや農業機械メーカーさん、船舶機械メーカーさん、発電機メーカーさんというところでございまして、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの市場に販売を

行っております。2012年度3月期の売上高は、ベンダ工業単体で53億円、連結で89億円でございます。社員数は単体で116名、連結で850名でございます。

生産規模といたしましては、2011年度のグループの合計実績で、主力製品のリングギアを年間1,500万個生産をしております。これは当社の独自推計になりますけれども、世界第1位に位置しております。生産拠点は日本国内が広島県呉市の本社工場と東広島市の黒瀬工場、そして韓国と中国に子会社がございます、タイとインドに資本技術提携先がございます。

詳細情報といたしまして、スライド25・26には社史ならびに取扱製品を、スライド27～30まではものづくりについてご紹介しておりますので、後ほどご参照していただければと思います。

そして本日のテーマであります海外展開につきましては、スライド31・32にベンダグループのネットワークおよび出資関連図をご紹介させていただいておりますけれども、韓国がベンダグループの出資比率が92%のベンダ鮮光工業と、その子会社にあたります韓国伸鉄工業の2社5工場体制であります。中国はベンダグループの出資比率がいずれも100%になりますけれども、青島ベンダ、塩城ベンダの2社2工場体制であります。なお、タイとインドの2社につきましては、当社の出資比率が5%でありまして、リングギアの現地生産化における技術提携が主な役割の会社でございます。

以上、事業概要についてご紹介をさせていただきました。ありがとうございます。

丹下 ありがとうございます。いま八代社長からご紹介がありましたベンダ工法は、2009年に「第3回ものづくり日本大賞」経済産業大臣賞を受賞している素晴らしい技術であります。八代社長には後ほど、海外市場開拓によって開発設計ノウハウを獲得し、サプライヤーとしてレベルアップを果たした流れをいろいろとお聞きしたいと思っております。



サラヤ(株) 更家悠介社長

以上で、パネリスト3社の事業内容につきましてはご理解いただけたかと思えます。

ここからが本番です。最初の質問として、海外展開に取り組んだ経緯、続いて海外市場開拓で直面した課題とその克服策、最後に海外展開が国内事業にもたらした影響という順で進めさせていただきます。

まず海外展開に取り組んだ経緯について、お尋ねします。サラヤ様が海外展開に取り組んだ経緯はどのようなものだったのでしょうか。

更家 1993年ぐらいだと思います。新宿で福祉機器展がありまして、当時は日本の輸出が非常に多かったもので、海外から輸入を増やそうというジェトロの取り組みで、米国のアンダーマックという企業が招待され、展示をしていました。私どもはノータッチのアルコールのディスペンサーを作っていたので、それを横で展示していましたところ、隣の社長が私のブースへやってきて、「これは非常にいい、アメリカでも売りたい」と言われたわけです。それで意気投合して、夜は居酒屋へ行って、奥さんも来ていたのでみんなでビールを何十本も飲みました。

2年後にその輸入を始めていただきましたが、あまりうまくいきませんでした。アンダーマックの社長と会長がうまくいかなかったようで、それから、社長がアンダーマックを辞めて、サラヤと一緒に仕事したいということで、その社長からオファーをいただきました。そこで、株式を50、50でやりましょ



中谷酒造(株) 中谷正人社長

うという話になり、販売会社を米国で始めました。これが95年で、海外事業のスタートでした。

やり始めたはいいけれども、どうしても当初は赤字が多くて、サラヤが資本を増強しつづけたところ、当社のシェアが上がって、今では95と5ぐらいになっています。その後、商社機能だけでは販売が弱いので、メーカー部門の工場を作ろうと、2006年、2007年にケンタッキーで工場を作りましたので、今は製造と販売の両方をしています。

それから、2003年以降は、私どもはいろいろな理由によって、海外展開を増やしていきました。1つには石鹸のディスペンサーを作っているのですが、中国商品がずいぶん世の中に出てきて、私どもも中国で作らないとなかなかコスト競争力がなくなってきたという現実がありました。そこで、広州の東莞市に工場を作って、運用を始めました。

それからサラヤ大阪工場という67~68年にできた古い工場がありますが、とにかく製造能力が需要に追いつかなくなってきました。先ほど申し上げたように、油が南のほうで採れるものですから、タイのアマタ工業団地に工場を作って、国内工場の補完も兼ねながら、海外生産するようになりました。

販売のほうですが、商品をもっと海外で販売していこうと考えています。先ほどの分析にもありましたとおり、海外市場で戦っていると、いろいろなマーケットから品質や価格、性能など、いろいろな

情報が入ってきます。これはメリットです。私どもは海外での競争に負けないように、自分たちを鍛えながら、モチベーションも高めていく、こういったことを繰り返しながら海外展開しています。最初は新宿の飲み会から始まったというのが、私どもの海外展開の、スタートからの経緯です。

丹下 ありがとうございます。続いて中谷社長の場合はいかがでしょうか。

中谷 私はこのお酒の事業に入る前は商社マンをしておりました。1994年の春から夏にかけて、私の祖父と祖母とそれから父親の連れ合いと3人がばたばたと亡くなりまして、父親一人になりました。誰か一緒に住んでやらないといけないということで、私は市川に住んでいたけれども引き払いまして、会社を辞めて、奈良に戻りました。

もうその頃は、清酒メーカー自体が、特に中小はかなり経営が厳しい状況で、清酒離れも起きていましたし、構造不況業種になりかけているような状況でしたので、私自身造り酒屋を継いでいくという気持ちはまったく起きませんでした。私は専門が法律だったので法律を勉強して、語学のほうも不自由はありませんでしたから、涉外弁護士でもやろうということで、司法試験の受験勉強にかかっていました。

杜氏さんは秋から春まで酒を造るわけですが、酒造りの職人の長である杜氏が酒造りの打ち合わせに来られました。夜食事をしておりましたら、たまたま話題で、中国で清酒を造っているところがあるらしいという話が出たわけです。そこで私は考えまして、海外で清酒を造る事業をやるのであれば、もう日本とは土俵が違うわけですから、まだ事業としての面白味もあるのではないかと、それを展開すれば日本の中谷酒造の伝統も残るのではないかと、そう思いまして父と話をしたわけです。父自身はもうちょうど祖父が亡くなって、相続をして、中谷家の資産を受け継いだばかりですから、それほど資産へのこ

だわりもなかったようでした。ですから、お金を出そうかと。

86年のプラザ合意以降、日本からメーカーが海外にどンドン出ているのですが、私自身総合商社にいました時に、メーカーと一緒に海外の法人に出資をする、そういう審査をしていました。80年代後半頃のメーカーには、海外の事情がわからないどころか、語学ができる方もほとんどいらっしゃらない状況でしたので、総合商社が少なければ5%、多ければ3割を出資して、出資比率が多ければ人も出すし、そうでなくとも情報その他でサポートするという事業をしていました。商社は、原材料の供給と製品の販売で商社口銭を3%ほどもらうことでリターンを取るわけですが、そういう審査をしていましたので、海外で会社を設立する場合の法務や財務や経理など、いろいろな問題点についてはわかっておりましたので、私はやってもいいかなと思いました。

トントン拍子に話が進みまして、その翌年の1月ですね。ですから、もう本当に2~3カ月の検討期間を置きまして、会社設立に至りました。

丹下 ありがとうございます。中谷社長の場合は、中国市場がまだまだ白紙でチャンスがあると思い、市場参入したということですが、それ以外にも、国内の清酒市場がかなり落ち込んできている、そういった危機感もやはりおありだったのでしょうか。

中谷 そのとおりですね。

丹下 ありがとうございます。続きまして、八代社長の場合はいかがですか。

八代 まず当社の場合は、先ほど事業概要でご紹介をさせていただきましたとおり、主たる事業が自動車部品製造販売ということでありまして、この業界は毎年のように合理化要請、いわゆるコストダウンというものがございます。特にこの業界に入りました時期であります1970年代から80年代は、日本もまだ高度成長期の時代で、賃金を含めた製造コスト



ベンダ工業(株) 八代一成社長

は年々上昇する一方であることに対し、製造・販売するこの製品の価格は、発注先からの合理化要請に伴い、年々下がっていくということで、いつしか日本だけで生産を行っているとは採算割れを起こすのではないかと、当時の経営陣は大変強い危機感を抱いていたことがきっかけであります。

そのため人件費が安いわりに技術力が比較的高い韓国に注目し、子会社でありますベンダ鮮光工業を設立いたしまして、現地で安く生産をしたリングギアを100%日本に輸入し販売する方針で、初となる海外展開に踏み切ったわけであります。

その後徐々に、韓国国内の自動車メーカー向けの製品出荷も増えてきて、現在では韓国からの輸出による欧米向けの売り上げなども加わり、ベンダ鮮光工業の売上構成比は、日本、欧米向け輸出、そして韓国国内向けともに30%強ずつとなってきております。

一方、95年に設立をしております中国の青島ベンダにつきましても、設立時は100%日本ベンダ工業向け輸出で生産を開始しておりますけれども、こちらでも2000年以降の中国自動車市場の成長とともに、中国国内向け出荷が増えてまいりました。現在では中国からの輸出によるアメリカ、ヨーロッパ、アジア向け売り上げも加わりまして、売上構成比は日本、欧米、ASEAN向け輸出で50%、そして中国国内向けで50%となっております。

もう1拠点、中国の第2拠点となります塩城ベンダについては、今年の12月までは日本ベンダ工業向けの輸出のみでありますけれども、来年から日系自動車メーカーさんのさらなる現地生産化の要請もありまして、中国国内取引も開始する予定でございます。

以上の結果、現在の当社グループの連結ベースの地域別売上比率をスライド33にまとめておりますけれども、日本市場向け売り上げが現在のところ65%ございます。韓国市場向け売り上げ12%、中国市場向け売り上げが9%となっております。また、生産拠点的ないアメリカやASEAN、ヨーロッパ、オセアニアという市場は、海外子会社からの輸出を行っております。

まとめてみますと、当社の場合、韓国、中国の海外展開のケースでは、まず生産コストの低減を目的にして、100%日本ベンダ工業向け輸出の生産基地的な役割から海外展開を始め、操業度を上げながら、並行して海外市場開拓を進めてきた経緯がございます。一方、資本技術提携先のタイ、インドの2社につきましては、初めから現地市場開拓への側面支援のみを中心にさせていただいた違いがございます。

以上が、当社が海外展開に取り組んだ経緯に関するご説明となります。

丹下 ありがとうございます。八代社長の場合は、当初は生産コスト低減を目的に、出られたということですね。

八代 はい、そのとおりです。

丹下 その後に、韓国や中国の現地市場を開拓していったという流れでしょうか。

八代 そのとおりでございます。

丹下 取引先から合理化要請がある中で、生産技術やコストのバランスを考えて韓国に進出し、その後韓国市場を開拓された。そういう形ですね。どのように韓国市場、韓国の自動車メーカーを具体的に開拓していったのかという点につきましては、後ほど

また詳しく聞きたいと思います。

今、お三方のお話を聞かせていただきまして思いますのは、やはりパネリスト各社の海外展開経緯は様々あるということです。コスト低減が目的の場合もあれば、市場開拓の場合もある。そういう中で各社に共通していたのは、やはり現状に対する強い危機感が皆さんあったのではないかと思います。自社の状態に満足しないで、これからさらに成長していこう。そうして海外展開に取り組んだという点が共通していたような気がします。

それから、お三方を見ていてわかりますが、海外市場をあまり特別視していません。海外市場に壁を持たない経営者が存在して、そうした方が積極的に海外開拓に取り組んだというのも共通している点ではないかと思います。ですので、やはり中小企業が海外展開する上では、経営者の意識というのが非常に大事になってくるのかなという気がいたしました。

では続いて、2つ目の質問にまいりたいと思います。2つ目の質問は、パネリストの皆様がこの海外市場を開拓する際に、どのような課題に直面し、それをどのように乗り越えてきたのかについて、お尋ねしたいと思います。

では順番を変えまして、中谷社長からお願いします。

中谷 私どもは先ほど申し上げましたように、1995年に会社を設立して、その年に設備選定、輸出、それから現地での工場建設を行いまして、その年の12月には試験仕込みと言いまして、試験的に酒を造ることができたわけです。その当時、私の最初のもくろみとしては、中国で質の高い純米酒を造って、それを日本に持ち帰って、日本で熟成させた上で、日本で瓶詰めして、brewed in China、中国で造られた酒として、アメリカ、東南アジア、その他各地に輸出しようと考えていました。

それは、その当時も今もそうかもしれませんけれども、日本の米価は世界で一番高いと言われていま

す。その高さが普通の高さではなくて、一般的な世界のマーケットから見れば、5倍から10倍の高さになっているわけです。

その極めて高い原料を使うがゆえに、日本酒そのものが、安く売ろうと思えば質も下げなければいけませんし、高価なものになってしまいます。日本酒というのは、日本の食文化に根付いているところからみれば、必ずしも高価なものではないわけですし、なおかつ例えばフランスのワインもあれば、ニューワールドと言われているオーストラリアやチリのワインもあるように、中国産清酒というのもあっていいなという、私はそういう発想がありました。それで中国から日本に持ち帰って、brewed in China, bottled in Japan という形で輸出をしようと考えたのです。

ところが95年というのは、日系企業の中国への進出ラッシュのあった年です。確か設備輸入の免税期間の制限か何かがあった加減で、大量の日系企業が進出されました。そして96年になりますと、日本の方々が駐在されるし、工場の立ち上げのためにたくさんの方が来られて、日本料理店も雨後の筍のようにどんどんでき始めました。

そこで私は、これはもう中国で売ったほうが話が早いと考えまして、急遽中国での販売にも並行して力を入れるようにしました。その時は、まだ中国は共産主義、計画経済の名残がありまして、問屋がありません。問屋がほとんど発達していません。基本的にはそういう管理をする役所が、役所の看板と並行して、批发公司と言いますが、問屋の看板をかけているわけです。

そういう人たちは計画経済になじんでいますから、代金回収という意識がまずありません。それから品質管理という考え方もありません。まして、いわんや、先入れ先出しなんかあり得ませんので、結局預けたら最後、商品代金も返ってこない。結局ものを預けるのも金を預けるのも同じですから、こんな状



態ではどうしようもありません。まずこれは自分たちで販売ルートを作らないといけないというところに思い至りまして、そこで営業の者を雇用して、教育を施して、でき始めたばかりの日本料理店を中心に営業活動として回り始めさせたわけです。そのあたりから一番原初的なところに、最初は苦労が集中しておりました。

丹下 ありがとうございます。いま中谷社長は自分たちで直接販売網を、従業員を雇って拡大したんだと、簡単におっしゃったのですが、その過程では、人を育てるのに大変な苦労があったと思います。公庫で行ったアンケートでも、直接投資で海外に出ている企業が一番苦労しているのは、やはり現地の人材をどういうふうによく活用するかというところでした。

そういう中で、中谷社長は現地の方をうまく活用されたわけですが、その中に何か工夫とか、こんなことをやったということがありましたら教えてくださいませんか。

中谷 そうですね。営業マン自体も共産主義社会というか社会主義経済の中におりましたら、ものを売る、あるいは代金を回収するという意識がないわけですね。ですから与信管理ということを教えるわけです。皆さん、商売されている方もたくさんいらっしゃると思いますけれども、金融機関がお金を貸すのも、あるいは商売されている方が掛け売りするのも同じこととして、最終的にはお金の回収という



ころがかかってくるわけです。

金融機関の場合は、基本的に担保というものを取りますけれども、商売をする場合は担保ではなくて、その商売そのものを見る、あるいは経営者を見る。それによってどこまでここにものを貸していいかということ判断するわけですね。その根本的なところからまず営業マンに教えるわけです。

その営業マンが、何を見るのかと言えば、例えば店がきれいかどうか見なさいという。あるいは従業員と話をすれば、その店が繁盛しているかどうかわかるでしょう。あるいはオーナーさんがあまり顔を出さない、あるいは車を買って換えたとか、いろいろな情報があります。ひょっとしたら、ほかの投資をし始めたかもしれません。もうオーナーさんが事業に興味を失っているかもしれません。

そんなことで、見るべきポイントを教えていって、それでノートを付けなさいという。顧客管理をなささい、顧客管理カードを作りましょう。そうすることによって、あなたがもし担当の店が変わったとしても、次の人は引き継げるでしょう。あるいは書けなかった場合は引継書を書いてください。そういうふうにして1つ1つ、与信管理から始まって、顧客管理ということを教えるのに苦労しました。

丹下 ありがとうございます。もう本当に一から教えるということで、苦労されたということですね。

では続きまして八代社長、いかがでしょうか。

八代 この点につきましては、若干業界の専門的な

ことになって恐縮ですが、日本の国内市場と海外市場での自動車メーカーさんのお取引の内容であったり、取引の形態の違いに直面しながら、その課題を克服していった話を中心にさせていただきたいと思います。

まず日本の国内の自動車産業は、完成車メーカーを頂点といたしまして、そのメーカーに組立製品を納入する大手自動車部品メーカーである1次サプライヤー、これをよくTier1というのですが、これに対しまして、当社のように単品部品を納入いたします2次サプライヤーをTier2という言い方をします。以降3次、4次と裾野までのピラミッドの構造が、大規模かつ明確に構成されているという特徴がございますが、海外市場では必ずしもそのような形態があまり明確になっていない点が指摘できます。

そのため海外の完成車メーカーが部品メーカーに求めるニーズは、単品部品の製造ではなく、初めから組立製品製造ということになってまいります。当社の場合も同じことが言えてまして、当社日本ベンダ工業の日本国内での取引の内容は、リングギアという製品の単品販売が中心であることに対して、海外子会社の海外市場での取引は組立製品取引が主体となってくるとい違いがあります。

これは開発方法にも違いが出てまいります。具体的には、日本国内での取引が従来完成車メーカーや1次サプライヤーが、貸与図方式ということで、いわゆる販売先が作成した設計図面の貸与を受けて製品を製造することが中心であることに対し、海外の場合は、この貸与図方式というものもありますが、自社で開発設計をした図面を販売先に提出いたしまして、ご了解をいただいた上で製品を製造する承認図方式という形の受注が多くなってまいります。

もともと当社はベンダ工法という金属リングの製造から始まった会社ですが、この半製品の製造を行っていた会社でありましたために、こういった直接完成車メーカーの取引をさせていただくため

には、取引範囲を半製品から完成品、組立製品ということで、Tier1 サプライヤーや承認図メーカーとしての役割を果たせることにレベルアップしなければ、なかなかこの受注にこぎつけられないといったことがありました。

この点はとても大きなハードルになり課題となりましたので、多くの苦勞がございましたけれども、最も早く展開をいたしました韓国のベンダ鮮光工業が、韓国で言う「パリパリの精神」で、いち早く対応を取っていくことになりまして、そのきっかけが結果的に開発設計ノウハウの蓄積につながりました。

そのため当社は、現在のところ日本ではなく、韓国のこのベンダ鮮光工業内にグループのメインの開発設計拠点を設けております。こうした韓国での開発設計ノウハウの蓄積が、グループ会社内にも生かされておまして、もともと貸与図方式で単品部品の取引が主体の日本においても、直近では承認図方式で組立製品取引の受注が増加をしているところであります。

こういった背景をまとめまして、スライド34には、直近の2011年度のベンダグループ連結ベースであります主要販売先売上比率の上位のお取引先様の中には、日系自動車メーカーさんでありましたり、韓国、アメリカの大手自動車メーカーさんなどのお取引が増加してきております。以上、当社の海外展開で直面をいたしました課題と、その克服方法についてご説明をさせていただきました。ありがとうございます。

丹下 ありがとうございます。ベンダ工業様の場合は海外市場で、韓国のメーカーと取引するために、開発設計ノウハウの蓄積というのを求められたわけですね。

八代 はい、そうです。

丹下 今までは、販売先が作成した設計図面をもとに部品作っていただければよかったのに、海外市場ではプラス開発設計能力を求められたという。そういうも

のに対応したことで、ベンダ工業様としては、今までより企業全体としてレベルアップをされたということでもよろしいでしょうか。

八代 はい、そのとおりです。

丹下 わかりました。先ほど開発設計ノウハウを身に付けたとおっしゃいましたが、中小企業が開発設計ノウハウを身に付けるということは決して簡単なことではないと思います。そういう中で、例えば御社で開発設計ノウハウをうまく身に付けるための工夫や、苦勞した点などはおありですか。

八代 韓国では、自動車メーカーにご経験がある方々など、そういう社員の方々も採用いたしまして、いろいろそういう方たちで開発設計に携わる社員のレベルアップを図っていくというところから始めてまいりました。

丹下 わかりました。ありがとうございます。では続いて更家社長、よろしくお願いします。

更家 どの会社もそうだと思いますが、人材の件では苦勞していると思います。例えばサラヤヨーロッパという会社がありますけれども、初代社長に、男前の40歳ぐらいのスマートで、仕事ができそうな人を面接して、採用しました。ところが、この人は営業に行かないのです。とにかくデザインが好きで、「この商品が売りにくいのは、このデザインのロゴがこういう色だからで、ヨーロッパには合わない。だからこの色にするから、コンサルティングを使ってデザイン変更をしてみてもどうか？」とか、こんなことばかり言っている。もうこれはあかんわと感じて、1年ぐらい経ってから、この人に辞めてもらいたいと言ったわけですが、ヨーロッパでは辞めてもらうのは大変なんです。結局、退職金プラスボーナスを10カ月分ぐらい払って辞めてもらったと思います。

ですから、辞めてもらうときのことを事前に想定して、契約することを覚えめました。サラヤロシアの社長は3代目で、この3代目の社長はとてもよく働



きます。2代目の社長は体の大きな女性でしたが、いつも香水の香りがプンプンしていて、来日すると、ロシアの習慣通りにしっかりとハグしてくれます。家に帰ると嫁さんに、「あんた今日どこ行ってきたん?」と言って叱られたものです。この女性社長も営業嫌いで、営業は営業マンがする仕事でしょという態度でした。これでは売り上げが伸びるはずがない。

この2つの事例をもとに、契約するときには3年とか2年という雇用期間を設定して、もし業績が悪化してしまった場合には契約を見直すという内容を、その国の法律に基づいて契約に入れてみてはどうかと考えています。

それから中国の東莞では、日本人の経営トップがいて、日本と中国を行ったり来たりしています。だから実際に運営しているのは副工場長の中国人です。この人と購買総務を担当している中国人と、それから設計を担当している中国人、この3人が重要なキーパーソンになりますので、いつも注意して見えています。給料は他社よりも高めに出して、居心地の良いマンションに住まわせて、常にコミュニケーションをとるように、これを日本からの工場長というか、総経理の役割としてお願いしています。

現地のガバナンスは、同じ国の出身者でないとうっかりにくいところがありますから、現地の人を探して、待遇はめちゃくちゃ良くななくても、他社よりは2割ぐらいは良くしたらどうかと思っています。

サラヤタイの場合、今度はワーカーやミドルマネージャーを、日本へ連れてきて研修しています。これがインセンティブになるのですが、研修して帰国すると、本人に箔が付いていて、すぐジョブホッピングをし始めます。

現在タイでは、特に自動車関係の業績が非常に良いので、ボーナス10カ月分支給とか言って、従業員がリクルートされ、せっかくトレーニングした人が引き抜かれてしまいます。特に品質管理担当者とか、日本語が話せるような人を優先的に狙ってきますので、いかに中小企業は人材を守るか、みたいなのところがあります。ここらも工夫が必要で、また悩みでもあります。

先ほど靴の会社のマニュアル化の話がありましたけれども、製造にしても、営業でも、業務プロセスをできるだけ標準化したり、デジタル化というか、例えば映像を撮ってわかりやすくしたものを準備しています。つまり、必要な情報が流通できる、プラットフォームを作って、皆がそれを見ながら、お互いが情報を共有したり、意見が交換できる場所を作っていくという、こういうことにいま努力をしている最中です。

人事面では、これからは現地のバックアップをしながら、システムを整えて、多少人事が動いてもシステムが持ちこたえられるような、制度の設計や運用をしていかないといけないのではないかと考えています。

それからサラヤの海外事業部長はウクライナ人で、入社してもう7~8年になります。キエフの大学を出て、京大に留学している時に、ロシア人のお客様の通訳をしてもらいました。そのヒトがうちの会社を気に入っていただき、会社側も素晴らしい人材だと目を付けて、京大を出たら入社してねと話をしてフォローし、しっかりとうちに入ってもらいました。今は日本人の嫁さんをもらって、子供もいます。海外事業部長として、とにかく気軽に海外へ

どんどん飛んでいく。まだ30前後と非常に若くて、体も大きいですが、リーダーシップをとって頑張ってくれています。

ですから、国内の留学生を見つけて、就職してもらおうというのも、人事としては一つの良いアイデアかなと思っています。

丹下 ありがとうございます。サラヤ様の場合、本社で20名近い外国人の方がもう活躍されているわけですね。そうした実績のあるサラヤ様からの、留学生の方をうまく活用したらいいのではないかと、ご提案は、これから海外展開を考える中小企業にはうまく活かせるのではないかと思います。

いま、お三方のお話をうかがわせていただきましたけれども、海外市場開拓というのは、いろいろな課題にぶちあたるといことがおわかりいただけたと思います。皆さんそれを乗り越えるために、人材を育成したりとか、あるいは新しい開発設計ノウハウを蓄積したり、そういう今までとは違う経営資源を蓄積しようということをやっています。そうした取り組みによって、新しい経営資源をうまく蓄積したことが、各社とも今までと違うレベルアップにつながっているのではないかと、今お話をうかがっていて私は思いました。

では続いて、3つ目の質問にまいりたいと思います。海外展開が国内事業に対してどのような影響を及ぼしたか。これについてお尋ねします。では最初に八代社長、お願いします。

八代 このテーマに関しましては、スライド35～37をもとにお話をさせていただきたいと思います。

まずスライド35は、過去4期分のグループ連結ベースの売り上げ推移を表しております。スライド36は、過去20年間にわたる単体の売り上げの推移、それと従業員数の推移に加えまして、海外子会社の設立など特筆すべき出来事や、直近での国内工場の状況に関しまして、時系列的にデータを整理をしました。またスライド37は、生産国別の生産比率を



設立時から現在、そして近い将来を示した資料でございます。

この資料によりますと、リーマンショックの影響の直撃をご多分に漏れずいたしまして、2009年度の売り上げの落ち込みは、連結、単体とも非常に大きなことがうかがえますが、おかげさまで直近の売上高は、連結、単体とも過去最高を更新しております。

一方、現在の生産比率の状況を見ますと、日本国内生産比率が20%であることに対しまして、韓国と中国を合わせた海外生産比率が80%となっております。こういう状況にいま現在至っておりますけれども、ここまでの道のりは決して順調ではありませんでした。

スライド36によりますと、一番左端のほうになりますが、韓国のベンダ鮮光工業設立をいたしました1986年の当社単体の売上高は15億円ぐらい、従業員数は48名でありました。その後90年代初めは、一時売上高、従業員数とも増加した時期になりますが、韓国に加えまして、95年に設立をいたしました中国の青島ベンダへの国内からの生産移管をどんどん進めておりましたので、その後の国内の従業員数は減少していきます。この時期はまさに、先ほど先生から国内の空洞化の話がありましたけれども、私どもは空洞化を体感した時期となりました。

この時期には、国内外で経営に影響を与える大きな出来事がまだ続いてまいります。それは97年の韓国における通貨危機と、2000年の取引先の大手自動

車メーカーさんのリコール問題であります。当時このお取引先様へのグループの売り上げ依存度が4割程度と最も大きかったために、売り上げの減少とグループ全体の操業度が著しくこの時期低下いたしました。

この頃のことは今でもよく覚えておりますけれども、当社には新規取引先の拡充による経営の自立化や業務領域の拡張、そして経営革新が不可欠な状況となっております。営業活動強化をしながら新規受注を目指し、まずは過大な投資を行っている海外の子会社の操業度を上げることを何はともあれ優先しなければなりませんでした。

そして原点に立ち返りまして、海外で低コストで生産し、日本市場に輸入販売するという当社の本来のビジネスモデルの拡充を進めてまいりました。それに伴いまして、ベンダ工業では、管理、技術系のスタッフの社員の採用や強化と併せて、少しずつではありましたが、新卒の技能系社員の採用の再開もこの時期から始めてまいりました。

2003～2004年頃には、そういう状況からまた海外拠点での現地の受注獲得というものも徐々につながってまいりました。スケールメリットの効果によるコスト低減が、その時期からまた実現されていく中で、価格競争力が向上してまいりまして、複数のお取引先からの新規受注がその後数年間にわたって続いていき、売り上げも増加していくこととなりました。

その後、中国の塩城ベンダという会社を設立したり、また海外事業への投資を続けました。私どもは完全に軸足が海外事業に向いていた会社でありましたが、こういう当社にとりまして大きな転換点になりましたのが、2007年に東広島に設立いたしました国内第2拠点の黒瀬工場であります。約30年ぶりの国内での大型投資ということになりましたが、この目的は3つありました。

1つは、その時期に自動車メーカーさんからの新

規の受注をお引き受けするにあたりまして、既存の工場への余剰スペースがなかったということです。2つ目は、やはり海外生産比率が9割ぐらいまでありまして、この事業構造を若干是正すること、そして将来の為替変動やリスクの分散に備えるといったことがあります。3つ目は、それよりも何よりも国内のものづくり基盤を再強化するということを目的といたしました。

2009年、先ほど丹下様からご紹介をいただきましたが、当社は金属リングの製造工法で、第3回の日本ものづくり大賞経済産業大臣賞を受賞させていただきました。この得意とする技術をリングギア以外の新たな分野に拡大することを目指して、小径リングとか、大径リングの設備技術の開発にチャレンジをいたしました。それに伴い、黒瀬工場を拡張し商品化を推進いたしまして、直近では小径リングを自動車用のミッション部品に、大径リングを大型の船舶用のエンジン部品に採用いただくことにつながりました。

このテーマについてまとめますと、当社は現在のところ、海外展開に大きく傾注をした時期から、海外との役割を変えた国内基盤の強化の両立を進める過程にあるものと考えております。以上、このテーマにつきましてのご説明とさせていただきます。

丹下 ありがとうございます。八代社長からご提供いただいたこの資料は、非常に興味深いなと思って私も拝見させていただきました。スライド36のグラフを見ますと、海外展開が国内事業に与える影響がかなり明確にわかるのではないかという気がします。

八代社長もおっしゃったように、最初2000年頃まではどんどん空洞化して行って、売り上げや従業員もどんどん減って行っていきます。その後、海外市場を開拓したことによるスケールメリットもあって、価格競争力をつけました。それが複数の取引先を新しく開拓することにつながってきています。そうい

う結果を受けて、2000年前後を底にして、売り上げや従業員数がどんどん増加しています。2007年以降は、マツダ系列のメーカーからの新規受注や、ベンダ工法を新分野に拡大することによって、国内でしかできないようなことに取り組むことで、どんどんその売り上げを増やしていったという流れが見て取れます。

ここ最近の新しい受注は、マツダ系からの受注だったと思いますが、そうした新規受注を獲得できた背景としては、コストメリットだけではなく、韓国市場を開拓した時に蓄積した開発設計ノウハウも何らかの好影響を及ぼしていると考えてもよろしいでしょうか。

八代 はい。現在のところ、受注活動は開発型の受注活動という形がもう中心になっておりまして、そういう設計開発能力を前提に、提案型営業などができる形となっております。

丹下 先ほどの小径リングや新しい受注などもみんなそういうやり方をされたということですね。

八代 そうですね。

丹下 わかりました。そういう意味では、コスト低減だけではなく、開発設計能力を海外で蓄積したというのは、やはりかなり効果あるのだなと感じます。ありがとうございました。

では続きまして更家社長、いかがですか。

更家 2~3事例を挙げて説明させていただきます。私どものタイ工場は、古い大阪工場の補完工場としてできたことを申し上げました。当時はコストメリットがあったのですが、タクシン首相の時代に、タイの景気が良くなって、非常に為替が高くなってきました。こんな為替では、コストメリットなんて全くないじゃないかと放言してました。今は改善しています。円高や円安で、国内の原料状況や市場状況は非常に変わるので、今の時点で過去を振り返れば、やはりその状況に応じて、半年ぐらいかけて海外生産と国内生産のバランスを取りながら生産活



動ができていて、そこで為替リスクに対して、より対応がしやすいという体質ができたのではないかと思います。

もう1つは、例えば東日本大震災の事例があります。サラヤ伊賀工場では、医薬品を作っています。その伊賀工場は震災の影響がありませんでしたが、一部の原料のメーカーが木更津にあり、震災で被害を受けて、サプライチェーンが切れてしまい、2~3カ月の間、医薬品の原料が届かないという事態に陥りました。商品は病院に納めているので、欠品は許されません。そこで米国で同じ商品を製造している工場がありますので、厚生労働省にお話をして、そこから医薬品の高度消毒剤の原料を40トンぐらい入れました。

ですから、同じ商品を作っている海外工場とは、マーケットに補完的な要素がありますので、それが震災ではセーフティネットになったと思っておりません。

それから品揃えの話ですが、最近では、医療分野で熱心に営業活動をしているのですが、MRのコストが高いので、営業チャンネルに複数商品に乗せて、営業担当者のコストをカバーするべく、いろんな対策を考えています。例えば私どもはマレーシアに会社がありますけれども、マレーシアはゴム産業が昔から盛んで、手袋をたくさん作っています。現地では、手袋の品質が上がってきていますので、仕入先の開拓をして、手袋のサプライチェーンを作りました。

それから中国でも使い捨てガウンなどのサプライチェーンを作って、これを国内で競争力のある形にして販売チャネルに乗せました。このことで、同種の外資商品との競争に勝って、約1年半で12~13億円ぐらいのマーケットが出来上がりました。

商品価格が安いと、病院での採用の可能性が高まりますので、こういうふうにして、海外の現地では、販売だけではなく、現地のネットを使って日本市場へのサプライチェーンを作っています。このときに、品質管理に対する教育や、生産時の立ち合いなど、逐一日本から出向いてチェックを行うことはコストもかかり大変なので、現地をもっと活用したいと思っています。現地と、きちんと情報を共有しながら、品質とコストで競争力を作って、1品よりも2品、2品よりも3品と商品を増やして、営業チャネルに乗せていく、この場合はマレーシアや中国の出先が活用されて、サプライチェーンができたことの事例を、紹介させていただきました。

丹下 ありがとうございます。海外拠点を持たことで、比較的安価な仕入れができるようになり、それを国内で今まで持っていた販路に乗せることで、競争力を持つことができたという解釈でよろしいでしょうか。わかりました。ありがとうございます。

続きまして中谷社長、いかがですか。

中谷 私どもが進出しました1995年から今日まで、約18年経っておりますが、この間、日本国内の清酒消費量は半減以下になっております。そこまで減っているながら、私ども10人やそこの小さな会社と申しましたけれども、人数も変わらず事業は維持できているということが最大の見える形なのかなと思います。

販売量もほぼ維持できておりますが、ただ中身が変わりました。約3割が輸出になっております。それは18年前にはまったくなかったものです。それから残る7割もお酒の質が上がりました。昔よりも純米酒の比率が上がったり、あるいは純米酒でも精米

歩合がより磨かれている高精白なものに変わっています。

そういうことができていったのも営業がしやすくなったためです。例えば中国で造っているあのお蔵ですかとかいうようなことがありまして、営業がやりやすいわけです。

それから先ほど靴の話もありましたけれども、製造におけるマニュアル化が行き届きまして、いわゆる杜氏さんの経験と勘に頼らない酒造りで品質の高いものが造れるようになりました。そういった意味で結果的に賞を取る回数も増えまして、販売がやりやすくなりました。

その製造におけるマニュアル化の話をさせていただきましても、中国におきましては当然のことながら、杜氏さん、あるいは蔵人もそうだけれども、清酒造りの熟練技術者は誰もおりません。われわれは進出にあたりまして、そういった人がいないことを前提としようと思ったわけです。といいますのは、酒造りの職人さんというのは基本的には日本の日本海側の豪雪地帯からいらっしゃいます。食生活が、われわれ関西人、あるいはおそらく東京でもそうだと思いますけれども、そのあたりも違いますし、海外での生活に対するなじみ具合といいますか、それがもう違いますので、そんな方々に行っていたくわけにいきません。

そこでもう割り切ってしまうと、それであれば、費用はかかりますが、高価な日本の設備、とりわけセンサーで対応されていて数値で状況を把握できる、あるいは記録がすべて残るといって、そういった値は張ってもいいものを持って行って、それで数値で示す。そういう形で、コンスタントに一定のものができるし、しかもできたかどうかを検証できるし、結果もわれわれにもわかるし、継続性がある。

そういうシステムを導入したところがうまくいきまして、それであれば日本でも同じことができるであろうということで、同じ設備を入れて、同じよう

な数値管理マニュアルを作って、私自身が実践しました。実践するにあたりましては、日本醸造協会など、この業界は昔からそういう同業者の協会があります。例えば吟醸酒を造るのであれば、麴はこういう形で作ります、温度経過はどうですというデータがもう正確に発表されています。

私、南部杜氏の高橋清さんという名人について、酒造りを学びましたが、もう学びながら数値化、データ化を実践して、あるいはそれをマニュアルとして記述をしていって、それを修正しながら今の形にしたわけです。それが役に立ちまして、おかげさまで中国でも、日本でもしばしば賞をいただけるいい品質のものを熟練と勘に頼ることなくできています。

丹下 ありがとうございます。生産というやはり日本のほうが進んでいるようなイメージがありますけれども、御社の場合、中国でそういった新しい方式を取り入れて、それを日本に持ってきたということですね。

中谷 そういうことですね。

丹下 わかりました。ありがとうございます。第2部で竹内研究員から、海外展開をしている中小企業は、していない企業と比べて、国内事業の売り上げや従業員数を増やしている割合が多いという研究報告がありました。今、お三方のお話をうかがわせていただきましたが、いずれの企業も国内事業の売り上げや生産量、従業員などを維持している様子がうかがえたのではないのでしょうか。

そのようにうまくいっている背景は、私が思うに、やはり海外で蓄積したノウハウだと思います。ベンダ工業様でいえば開発設計ですし、中谷酒造さんでいえば生産のノウハウ、そういった海外で蓄積したノウハウを国内でもうまく活用する。それが国内の事業の活性化につながっているという気がいたします。

ですから今後、中小企業の海外展開においては、日本からノウハウを出すという視点だけではなく、



海外で蓄積したものを日本でもうまく活かして、国内の改革に取り組む。そういったこともますます重要になってくるのではないのでしょうか。

では時間もまだ十分にありますので、ここからは会場の皆様からの質問を受け付けたいと思います。ご質問のある方は挙手をお願いできますでしょうか。ではどうぞ。

会場 パネリストの皆様、今日は貴重なお話ありがとうございました。3社の各社長様皆様にご質問をさせていただければと思います。各社とも複数の国や地域に拠点をお持ちです。各拠点ごとに海外展開のご苦労はあったかと思いますが、その中で国民性や地域性の違いなどから、まだほかの地域に比べれば比較的海外展開がやりやすかったなどお感じの地域、エリアがありましたら教えていただければと思います。

併せまして、現在関心を持っておられるエリアがありましたら教えていただければと思います。よろしく願いいたします。

丹下 それでは更家社長から、よろしく願いします。

更家 国によってもずいぶん違いますね。例えばロシアの展示会では、会場の展示ブースの中に小部屋を作って、ウォッカを置いてあるんです。ウォッカを一杯飲みながら、「はい、ありがとう」と言わないと、なかなか向こうも乗ってこないみたいなどころがあります。中国も夜行くと、この頃はだいたいまし

ですけれども、パイチュウの乾杯でやられますね。「カンペー、カンペー」と。だからよほど肝臓が強くないといけないので、この頃は常務にも、代わりに行ってもらっています。

それから先ほど中谷さんが言うておられたように、中国はまだ支払いの状況が弱いと思います。商品を渡してお金をいただくまで、注意しながらやらないと、売掛金がたくさん残るようなことがあったりします。

国によって習慣は違うと思いますし、訳がわからないところがあります。この間インドへ行ったのですが、インド国内は州によって法律の運用がずいぶん違うようで、こちらで良くても、地方によっては良いかどうかわからないということがあります。ですから、できるだけ地元、特に販売については、地元の方と組みながらするのが得策だと考えております。

先ほどアフリカの話をしました。アフリカでは2010年に純粋なCSR、社会貢献として、ユニセフと「100万人の手洗いプロジェクト」をスタートしました。現地では、手洗いというコンセプトがまったくないものから、お母さんが子供のお尻の世話をしたあと、その手で子供に食べ物を食べさせてしまいます。そんなことで、下痢で亡くなる子どもがほしい1,000人中130人から140人ぐらいいます。乳幼児死亡率や5歳未満の死亡率が非常に高く、下痢で子供が亡くなるということは、結局「お母さんがよく手を洗う」必要があるのです。ユニセフからこのような手洗いの普及事業をするので、一緒にやりませんかご提案をいただき、サラヤ60周年記念事業の一環として、スタートしました。

2年目ぐらいになってくると、毎年寄付していてもしょうがない。持続可能な方法はないのかと考えたとき、ビジネスの枠組みが大事であると感じるようになりました。ビジネスで売り上げが上がり、多少の利益でも生み出すような事業の展開ができれば、

手洗いがもっと普及していくのではないかと考えたのです。

ところで、青年海外協力隊のOBで、宮本君という人がウガンダにいました。現地の人々に何かしてあげたいと思っている、きれいな心の持ち主で、奥さんも連れてウガンダへ行き、親戚一同から500万円をかき集めて、マイクロファイナンスをしていました。500万円を年利を20%取って必要なヒトに金を貸し、100万円ぐらいの利子で生活や費用を出し、ウガンダの人々の支援をしていました。そこで彼に、そのNPO活動を続けても良いから、ビジネスとNPOをしっかりと区別して、経理も分けて、サラヤ・イースト・アフリカの社長をやりませんかという話を持ちかけ、彼に社長に就任していただき、会社が2011年にスタートしました。現在は、現地の砂糖を作っている会社と共同事業を計画しています。先ほどのアルコールの中谷さんのところとよく似ているのですが、その会社は廃糖蜜を発酵させてアルコールを作り、それをガソリンに混ぜて燃料にしようというプロジェクトを進めています。そこで作られたアルコールを分けていただいて、もう少し高純度にして手指消毒剤を作る、ついでに石鹸まで作って売ろうというプロジェクトです。

今のアイデアとしては、これから体験を加えながらBOPのボリュームゾーンを狙えるビジネスが企画できればと思っています。これには、ある商品の値段が、安くないといけないのですが、中国は得意ですよね。だからわれわれも中国で作って売れば、売れないこともないと思うけれども、現地に入ってモノを作っていけば、もう少し安くできる可能性もあるわけです。ですからボリュームゾーンを取るための工夫が必要です。そのために、どういうマーケットの可能性があるのかをいま研究しています。われわれは事業家ですが、事業家というのは理論ではなく、実践を通じて鍛えられていきますので、海外市場の中で実際にチャレンジをして、現地のルー

ルを覚えながら、希望を持って、海外事業展開を試みている最中です。

丹下 続いて中谷社長、お願いします。

中谷 私は人として使ったのは中国人しかありません。出張旅行などでロシア人を見た対比で中国人について述べますと、中国というところは政治が不安定であったり、政治が主導であったりはしますけれども、中国人そのものはバイタリティがあって、やりようによっては何とでも動いてくれる人たちです。あるいは漢字を使っておりますので、日本人としては非常に助かることがあります。技術者などの中国語ができない者であっても漢字ですべて通りますから、間違いなく指定した場所に行ってくれたりもします。また、中国の人は味覚の幅も広いですから、われわれ清酒をやる者にとってみれば、あるいは日本の食品を扱う者にとっては、マーケットでもあり、助かる国なのかなと思います。

ロシア人と私最初申し上げましたのは、出張のときロシアに行ったときに感じるのですが、極東ロシアは、話によるとギリシャ正教なのでしょうか。そんな人たちは勤労意欲が非常に低いらしくて、例えば1階の窓があれば、中国であれば窓越しにものを売ったりしますね。もう場合によっては階段まで勝手に作って、窓越しに入れるようにしていたり、窓越しに例えば餃子を作って売るとかいうのはあたり前の話です。

ところが、ロシアではまったくそういうことがありません。話を聞くと、勤労意欲がこんなに低い国はないと。中国からロシアに越えたわけですけども、国境に近づくと、放棄農地がいっぱいありまして、これはどうしたのですかと聞いたら、以前は中国人や朝鮮族が耕していたけれども、それは放棄されていると。ロシア人は耕さないのですかと聞きましたら、彼らは農業をしないということでした。そんなことでこんな国はかなわないなど。それに比べれば、私は中国といういい場所を選んだのかなと、そのよ



うに思いました。

丹下 ありがとうございます。八代社長、いかがですか。

八代 当社の場合は3カ国で生産し主体的な事業を行わせていただいておりますけれども、やはり日本では日本人の勤勉さ、緻密さ、協調性やチームワーク、親切心などが強いところがあることに対して、韓国は徴兵制で鍛えられている忍耐力と、規律を徹底して守る組織力といえますか、そういう点は非常に強い要素があると思います。そして、まずは日本には負けたくないというハングリー精神も強いと思います。こういうところが非常にいい面に働いていると思います。

また、中国はメンツを重んじる点や、細かい点には動じないというよさがありますが、やはりものづくり企業として苦勞した点としましては、技能職が流動しやすいという。中国などでは技能職の方が流動します。そうすると、せっかく習得してくれた技術がなかなか定着をしない。品質の底上げにつながらないという苦勞が、中国での創業時などではやはりありました。

それと今後の展開を考えている場所としては、今、私ども日韓中という3拠点における生産活動を中心にさせていただいている会社でございますけれども、やはりこの自動車業界での市場という意味で、ASEANなどが重要なところであります。私ども、今はまだASEANでの売上比率は、先ほどの資料にもご



ざいますとお礼、まだまだ低いところでございまして、そういったところを今後は重要視して考えております。

丹下 ありがとうございます。ほかに質問のある方は、いらっしゃいますか。海外展開に限らず、お三方いらっしゃいますので、どなたかに具体的にもう少し聞きたいということがあればお願いします。

では、私から1点だけうかがわせていただきます。今日会場に来られている方の中には、中小企業経営者の方も多くいらっしゃいまして、今後海外展開を考えてる方も多いと思います。そういう中で、皆様のご経験から、海外展開を考えている中小企業へのアドバイスがありましたら、ひと言いただけますでしょうか。

では順番を変えまして中谷社長、お願いします。

中谷 一番は、情報はコストがかかるということを経験するということですね。実際にもう百聞は一見にしかずですから、オーナー社長であっても、あるいは責任者でも、現地に行ってしっかり自分の目と耳で情報をつかんでくるのが非常に大事だと思います。

ます。それ以外にも、ただで情報は手に入らないで、多少お金がかかったとしても情報を買うということです。ニュースも有料のニュースで、そのエリアに特化したものもありますし、そういう情報が非常に大切だということを私は痛感しています。

私の例から見て、中小企業でも小さいところであればあるほど、海外事業に割ける人の数が限られてきますので、勢いオーナーさん、あるいはオーナーのご子息、後継者、そんな方々になるわけですが、そういう方々がもし若ければ、留学するなり、出張するなり、語学研修するなり、できるだけ人材育成といいたいでしょうか。海外の事業に対応できるようにすればいいのです。もうそんな時間がないのであれば、経験や能力や知識のある方はたくさんいらっしゃいますので、そんな方を活用するのも1つの手かなと思います。そんな方々に例えば市場調査にでも行かせたら、また違う面も見えてくるのではないかと思います。

丹下 中谷社長のところも中国に展開する際に、現地の方をうまく確か使われていましたよね。官僚の方でしたか。

中谷 私の場合は非常に幸運なことがありまして、天津市という直轄都市の天津市政府の駐大阪代表の人から案内してあげますよと言っていたので、その方に外資を誘致している工業団地、開発区を案内していただいたりしました。結局、彼からそのうちに、僕役所を辞めますから一緒に働かせてくださいと言われてまして、現在副社長をしております。

丹下 ありがとうございます。八代社長、いかがですか。

八代 私は製造業としての当社の経験と、90年代後半から約15年間、入社しては20年ぐらいになりますけれども、15年間相当の私の実体験を通じた気付きとして、3つほど挙げさせていただきたいと思っております。

1つは、やはり私どもはものづくり企業というこ

ともありまして、他社に負けないものづくり力の強みは何であるかということをもまずは明確に持つということが大切ではないかと思っております。

当社は金属リング製造技術が強みでありますけれども、それを川上工程である素材領域から川下工程の加工、組立製品領域に広げながら、一貫生産体制を作り上げていき、ものづくり力を強化をしていくことと併せまして、ものづくり力のDNAをこの海外グループ会社いかに移植していくかといったところに注力してまいりました。そのことが海外顧客からの受注獲得にもつなげられたものではないかというふうに考えております。

2つ目は、私どもの韓国、中国のケースのように、自社で経営権を持って行った形の海外展開と、パートナーがいる合弁事業のような形態で、かつ経営主体ではない海外展開のケースでは、目的と結果がやはり異なっております。

中小企業というのは、経営資源が少ないということで、海外展開を行うことは大変な勇気と覚悟があると思います。当社も大きな投資を行いましたこの韓国と中国の事業が単年度で黒字化をし、累損が解消するまでに要した年数がやはり3年から5年かかっておりまして、大変な苦労があることも事実ではあります。しかし、今のベンダグループのこの事業があるのも韓国、中国の海外子会社があつてこそ、ビジネスチャンスが世界に広がってきたものと考えているところであります。

しかしジョイベン形態で行っているタイヤインドでは、必ずしもそうではないところです。つまり、投資形態によって、リスクとリターンをどう中長期的に見ていくのかということが大切であるというふうに思います。

3つ目は、海外事業を推進していく上での現地の方々、経営管理者層やワーカーの方々と信頼関係をいかに築くことができるかということではないかと思っております。3カ国の人には、それぞれ特徴や個性

がございますけれども、常日頃からのコミュニケーションをやはり大切にしなければならないと思っております。私どもの具体的な取り組みとしては、3カ国同時で行えるテレビ会議システムを多用しております。そういうテレビ会議を行ったり、また海外グループ会社からもトップが集まるグループの会議を今週も月曜日、火曜日と行ってまいりましたが、こういうフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションをやはり常日頃から図っていくことが大切ではないかと考えております。

ご参考にしていただければ幸いです。ありがとうございました。

丹下 ありがとうございます。最後に更家社長、よろしくお願いします。

更家 皆さんのご心配は、まず人の問題だと思います。そのスタートに、まず語学があります。英語とか現地語が必要なもので、まずそれをどうするのかということです。特に日本は今、不況ですし、人材は取りやすいかもしれませんが。女性に語学が優秀な方が多いので、ぜひそういう方々の中から語学力の堪能な人を探されて、まず海外との窓口を作ることが大事ですね。

私どもの場合、最近では現地のリクルート会社を使って、面接を行いました。現地のジェトロに行くと、どういうリクルートの会社があるのかを教えてください。弊社もジェトロにはずいぶんお世話になり、助けていただきました。

また、リクルートの会社には、技術者を紹介していただける会社もあります。技術者も含めて、人を募集・確保することからスタートしていけばいいのではないかと思います。

海外へ出て、騙されたとか、えらい目に遭ったという人もいますが、悪い人ばかりではありません。日本でもそうですよね。いい人もおりますので、やはりそういういい人とめぐり合うということをはかして、そういう人と一緒に仕事していくという気持ち

ちでやっていけばどうかと思っております。そういう中で、やはり国内にも海外にも今までないお得意様ができますし、ビジネスチャンスが広がってくるのではないかと思います。

3点目は、今はやはりインターネットですね。先ほども八代さんが言われたように、会議ですが、うちもインターネットやスカイプとか、電話で5~6人いっぺんに会議したりしています。そういう便利なものが出ていますし、YouTubeなども、もっと使いこなして、情報の提供ができるように研究しています。YouTubeに商品情報などを掲載すると、お客様は気軽に見ていただけますので、Eメールや手紙を送って、ここを見てくださいと販促に活用ができます。ですからインターネット用のソフトやアプリにどんどん新しいものが出てきていますので、海外展開の中でいかに活用するかというところは、若い方々と相談しながら取り組むことが有効なのではないかなと思います。

最初に申し上げたように、今はボーダレスになってきております。もう国内で売っているものも実は海外から輸入していたり、海外で売っていても、部品は国内のモノを使っていたり、かなり入り混じっています。国内外の区別はあまり考えずに、やはりボーダレスな世界になっていくのだということを受け入れて、この中で立ち位置を考えていけばどうかと思っています。

日本は今、景気が悪いので、何とかならないかと思うのですが、他人事ではなくて、何とか自ら活路を見出すことができるように、元気を出して頑張っていきたいと思っています。

丹下 ありがとうございます。情報ツールや、人材確保のしやすさなどを考えると、以前に比べて海外展開がしやすくなっているということでもよろしいでしょうか。わかりました。ありがとうございます。

まだまだおうかがいしたいことはありますが、予定時刻となりましたので、この辺りでまとめさせて

いただきたいと思います。

今日のディスカッションで皆様のお話をうかがいまして、感じた点が2つありました。まず1つは、海外市場を開拓する上では、やはり経営者の果たす役割が重要だという点であります。経営者がその海外市場を恐れずに、積極的に海外展開に取り組む。そうしたことが海外展開においては重要ではないかなと思います。

もう1つは、海外市場開拓に取り組むことが、国内外において企業としてのレベルアップにつながっているというのがおわかりいただけたかと思えます。例えばベンダ工業様の場合は、海外市場を開拓することで、開発設計能力というこれまでにはないものを獲得し、それを国内でも活用したことで新たな成長につながっています。

今日は第1部から第3部までいろいろとお話をさせていただきましたが、私たちが伝えたかったことというのは、中小企業は海外展開を実現することで競争力を強化し、そして国内外で成長できる可能性があるのだということであります。

もちろん海外展開に踏み切るというのは、決して簡単なことではありません。やはり課題も多いですし、撤退する企業も出ています。それが実情であります。しかし、そうした課題を乗り越えた企業、今日来られているお三方のような企業は、海外市場開拓によって新たな経営資源を獲得しています。それをうまく国内でも活用することで、企業としての成長を果たしている。そうした状況が見えたのかなと思います。それによって、国内の売り上げや従業員、生産量、そうしたものを維持、拡大しているのではないかと考えます。この点につきましては、3人のパネリストのお話の中で、いろいろと出てきましたのでおわかりいただけたのではないのでしょうか。

会場にお越しの皆様方の中には、これから海外に展開しようという経営者の方もいらっしゃいますし、そうした方を支援しようという方もいらっしゃると

思います。海外展開には、今日話題にのぼったメリットがあるけれども、一方では課題もある。そうした両面をしっかりと頭に入れていただきながら、できることから実践していただければと考えます。そうなることを期待しまして、本日のパネルディスカッションを終了させていただきます。拙いコーディネートではありましたが、何とか無事にパネルディ

スカッションを終えることができました。ありがとうございます。

では最後に、パネリストの方々に大きな拍手をお願いします。どうもありがとうございました。

司会 ありがとうございます。これもちまして、パネルディスカッションは終了いたします。

スライド1

進む中小企業の海外展開
国内事業とともに成長するグローバル戦略



2012年11月29日

サラヤ株式会社
社長 更家悠介

スライド2



創業期の石鹼液容器

スライド3



スライド4



スライド5

サラヤの国内拠点

全国33営業拠点、2工場
社員 1,200人



スライド6

サラヤの海外拠点

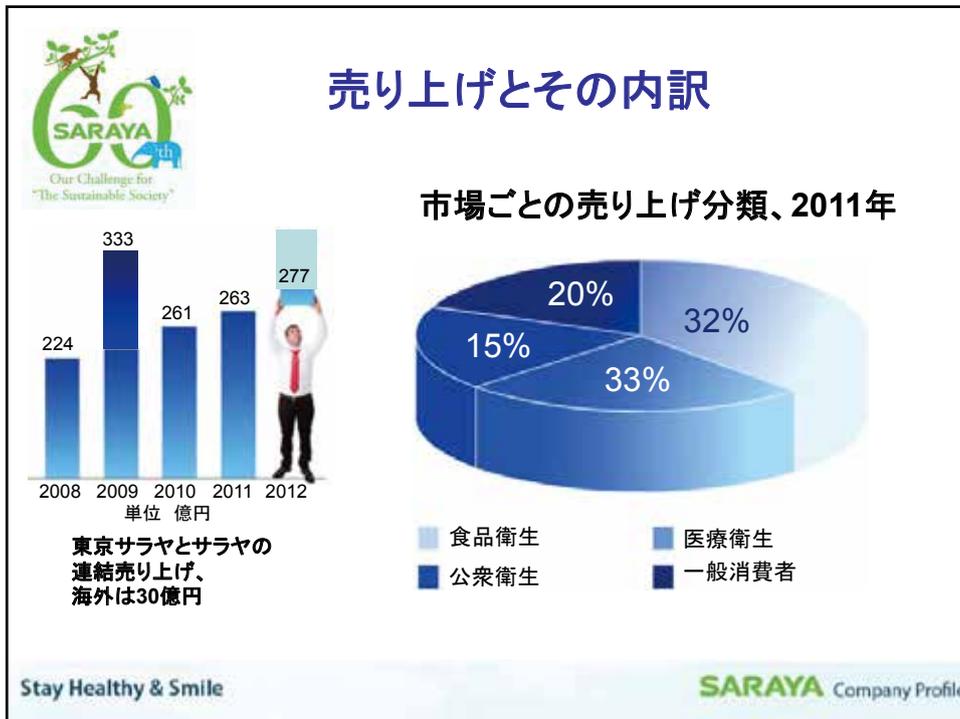
2012年10月11日現在
約350人



近年海外に開設した現地法人:
2011年5月・・・Saraya East Africa Co., Ltd.
2012年6月・・・Saraya India Private Limited

- 😊 営業拠点・・・13
- 😡 製造拠点・・・3
- 😄 駐在員事務所・・・2

スライド7



スライド8



スライド9

世界のサラヤの仲間たち



スライド10

2012年2月の訪問



スライド11



スライド12



スライド13

第4回日本公庫シンポジウムパネルディスカッション

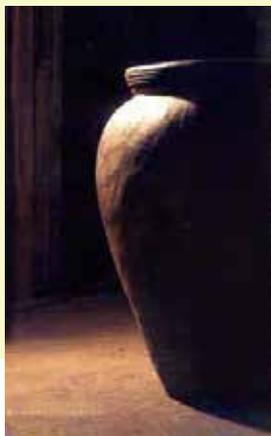
進む中小企業の海外展開
～国内事業とともに成長するグローバル戦略～

平成24年11月29日
中谷酒造株式会社
代表取締役社長 中谷 正人

スライド14

会社概要

名称	中谷酒造株式会社
所在地	奈良県大和郡山市番条町561番地
代表者	中谷正人(六代目当主)
電話	0743-56-2296
FAX	0743-56-2464
e-mail	post@sake-asaka.co.jp
資本金	1,000万円
従業員数	5人



スライド15

沿革

嘉永6年(1853)	創業。
安政5年(1858)	郡山柳沢藩御用商人になり、苗字帯刀を許される。
明治元年(1868)	明治維新。酒造政所より酒造米280石の許可を得る。
明治10年(1877)	郡山十三軒の造り酒屋の「酒造取締」(組合長)に任ぜられる。
昭和26年(1951)	株式会社になる。昭和30年代、東京市場の開拓を開始、主力市場を東京に移す。
平成7年(1995)	資本金1,000万円に増資。 同年、中国に関連会社・天津中谷酒造有限公司を設立、清酒製造を始める。
平成8年(1996)	大学卒の人材を年間雇用で募集、全国新酒鑑評会で金賞獲得を目指す体制を固める。
平成15年(2003)	全国新酒鑑評会で 金賞受賞 。
平成23年(2011)	全国新酒鑑評会で 金賞受賞 。
平成24年(2012)	全国新酒鑑評会で 金賞受賞 。




スライド16

中国拠点の概要

名称	天津中谷酒造有限公司
所在地	中華人民共和国天津市東麗經濟開發区二緯路
代表者(董事長)	中谷正人
電話	022-2499-1092
FAX	022-2499-3364
資本金	13,358万円
従業員数	50人

スライド17

中国拠点の沿革

1995年1月	設立。
同年12月	初仕込み。
1996年2月	しぼりたて生酒発売開始。
同年3月	清酒「朝香」発売開始。
同年4月	大連販売事務所開設。
同年7月	上海販売事務所開設。
1997年1月	日本へ原酒輸出開始。
1998年12月	酒米の輸出開始。
1999年11月	広州販売事務所開設。
2000年1月	北京販売事務所開設。
2009年	年間醸造量三千石(540kl)を達成。
2011年	資本金7,000万円から13,358万円へ増資。
2012年	天津市北辰区に貯蔵工場購入。年産7千石(1,260KL)体制確立。



スライド18



スライド19

中国で販売している製品



- 天津中谷酒造で醸造した清酒には、「朝香 ASAKA」のブランドを使っています。
- 「朝香」は、明治時代頃から中谷酒造で使われた商標ですが、あまり使われなくなっていましたので、これを中国産の清酒に使うことにしました。
- 「朝香」は精米歩合により、3種類に別れます。
 - ・ 精米歩合39% 純米大吟醸
 - ・ 精米歩合60% 純米吟醸
 - ・ 精米歩合69% 純米
- 「朝香」は、中国ほぼ全域の日本料理店の約半分にてお召し上がりいただけます。
- 純米吟醸原酒の一部は、日本の中谷酒造に輸出し、日本で瓶詰めしています。

スライド20

店頭でのプロモーション①



スライド21

店頭でのプロモーション②



スライド22

ご清聴ありがとうございました。

中谷酒造株式会社
中谷 正人

スライド23

日本政策金融公庫総合研究所主催
第4回日本公庫シンポジウムパネルディスカッション

進む中小企業の海外展開
～国内事業とともに成長するグローバル戦略～

平成24年11月29日
ベンダ工業株式会社
代表取締役社長 八代 一成

スライド24

ベンダ工業(株)の会社概要

本社所在地：広島県呉市川尻町小仁方1-16-20
設立年月日：1964年9月5日
資本金： **5850万円**
業態： **金属リング関連製品(主にリングギア)設計・製造・販売**
販売先： **自動車メカ、建機・農機・船外機メカ(日米欧亞)**
売上高： **53億円 (2012年3月期単体売上実績)**
89億円 (2012年3月期グループ連結売上実績)
従業員数： **単体116名(グループ：850名)**
生産規模： **年間約15,000千個(2011年度実績)・世界第1位(当社独自推計)**
生産拠点： **日本・韓国・中国 (資本・技術提携先)：41,11社**

設立当初の生産品



現在の生産品



スライド25

社 史

- 1964: ベンダ工業設立
- 1975: 9ヶ国における特許取得を機に自動車産業参入
- 1986: 韓国仁川にベンダ鮮光工業設立
- 1990: タイJibuhin Thailand設立・技術提携
- 1994: 冷間圧延ライン設置
- 1995: 中国青島に青島ベンダ設立
- 1995: インドBenda Amtek設立・技術提携
- 1996: アジア貿易設立（保税蔵地場許可取得）
- 2000: ベンダ鮮光工業が韓国伸鉄工業の株式を取得
- 2003: ベンダ鮮光工業にて1pc Flexplateの生産開始
- 2004: 経済産業省推進事業『IT経営百選』優秀賞受賞
- 2005: 経済産業省『H17年度IT活用型経営革新モデル事業』に採択
- 2006: 経済産業省推進事業『IT経営百選』最優秀賞受賞
- 2007: 中国塩城に塩城ベンダ設立
- 2007: 広島県東広島市に国内第2の製造拠点として黒瀬工場設立
- 2009: 経済産業省推進事業『IT経営力大賞』優秀賞受賞
『第3回ものづくり日本大賞』経済産業大臣賞受賞
- 2010: 平成21年度ものづくり中小企業製品開発等支援事業に採択
小径・大径リング設備・技術を開発
- 2011: 小径リング商品化
- 2012: 大径リング商品化

スライド26

取 扱 製 品

BENDA'S PRODUCTS

スライド27

当社(グループ)の特徴

- 省資源・高歩留りの金属リング製造技術(ベンダ工法)を活用したリング商品の提供
- 材料圧延(冷間、熱間)からアッセンブリまでの一貫生産体制による短納期でフレキシブルな対応
- 小径・中径・大径リング製造設備による幅広いサイズバリエーション($\phi 100 \sim \phi 2000$)と多品種少量品への対応
- 薄板材を冷間ロール成形工法により増肉加工する一体型成型商品の提供

設計・試験・検証能力の確保

海外生産及び各工場のバックアップ生産体制の維持

スライド28

製造工程 -Blank-

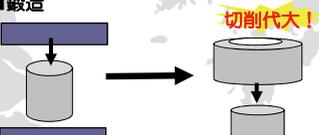
第3回ものづくり日本大賞 経済産業大臣賞受賞
“ベンダ工法による省資源・高歩留りの金属リング製造技術を確立”

従来

■ プレス打抜き スクラップ大!



■ 鍛造 切削代大!



■ パイプ切断 切削代大!



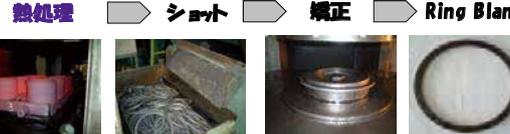
線材 → 冷間圧延 → 曲げ



トミング ← 溶接 ← 切断



熱処理 → ショット → 矯正 → Ring Blank

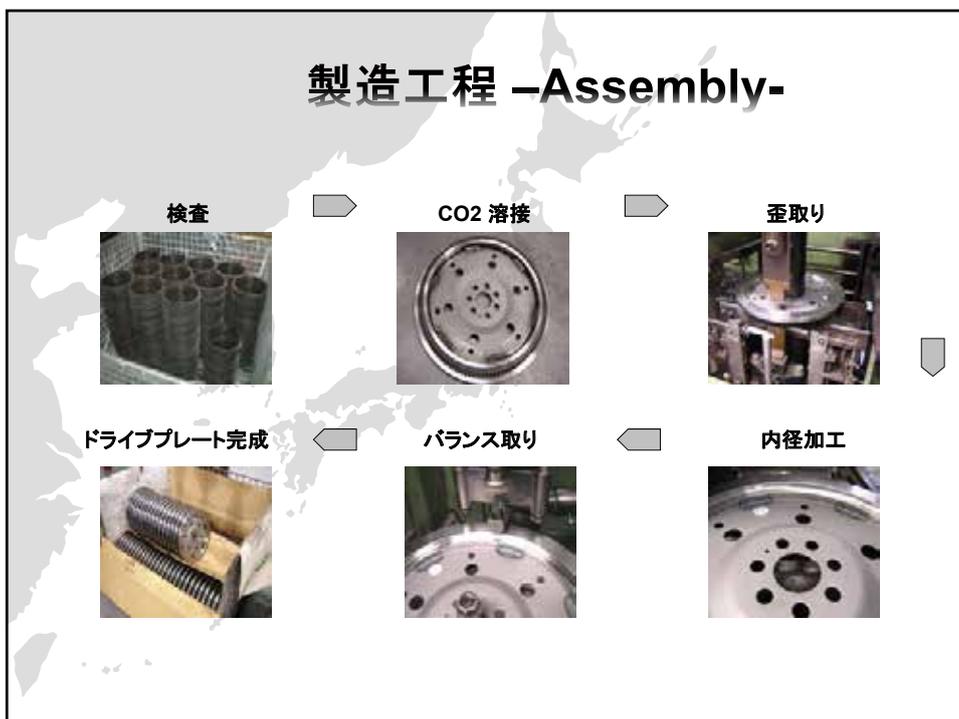


*特殊工程 認証取得有り!

スライド29



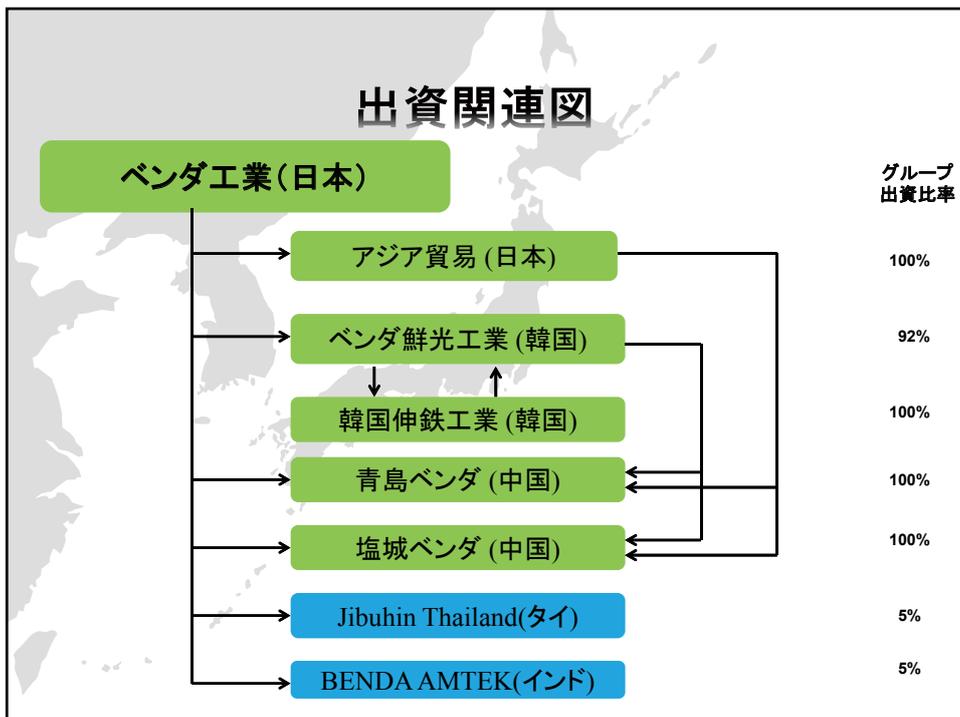
スライド30



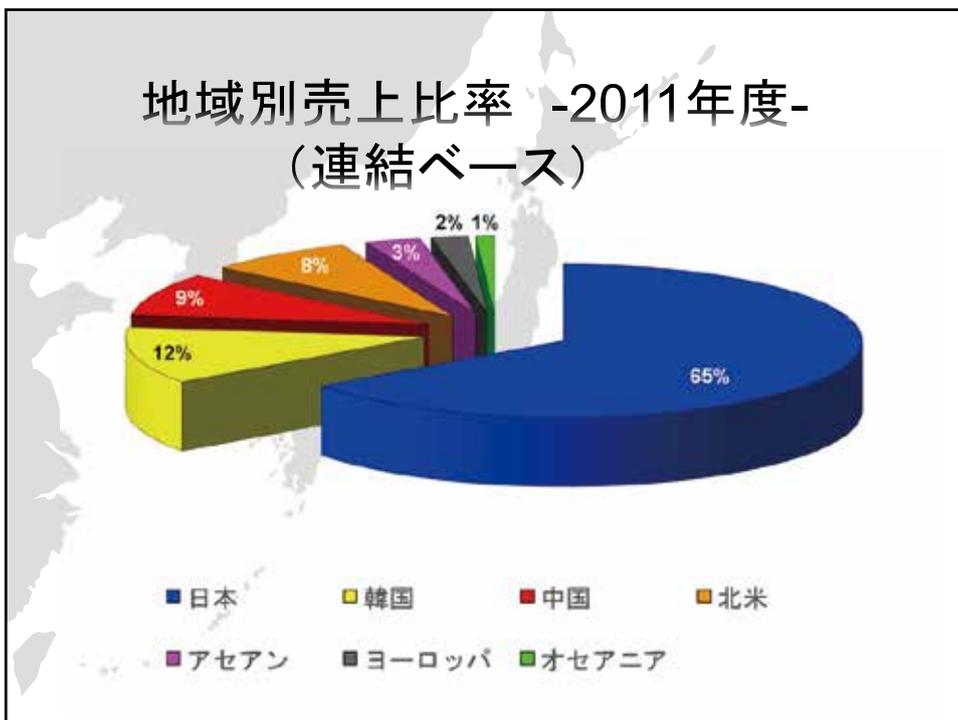
スライド31



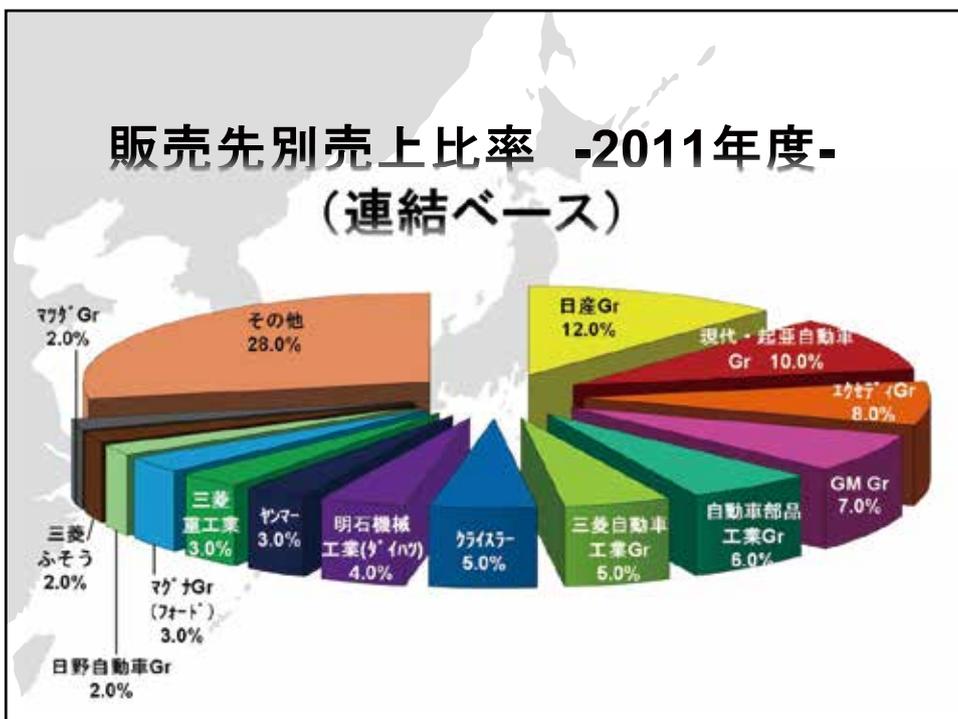
スライド32



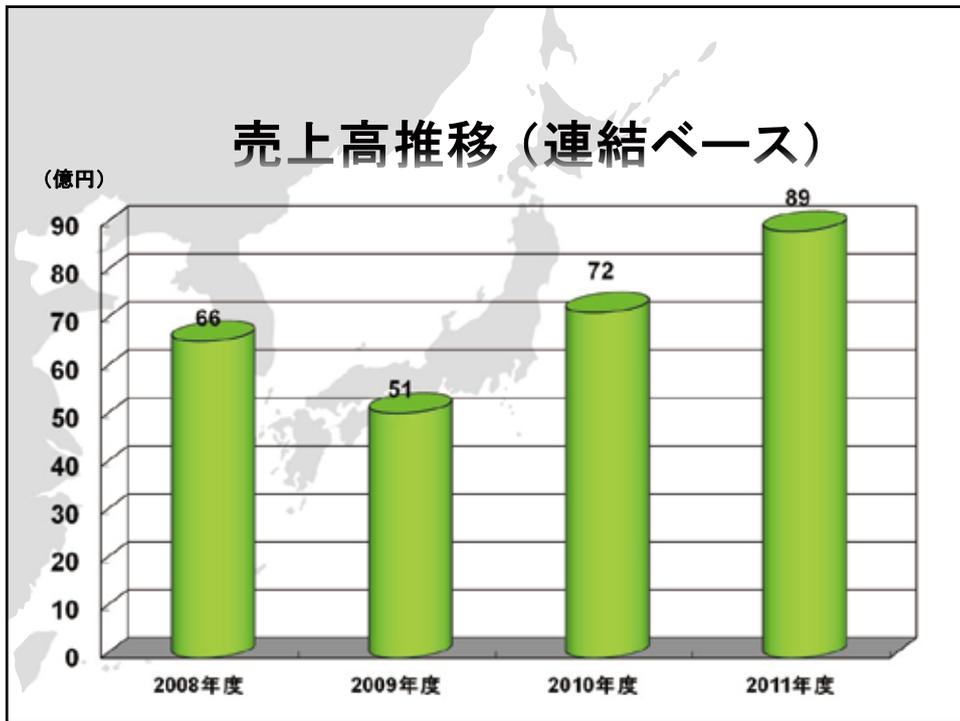
スライド33



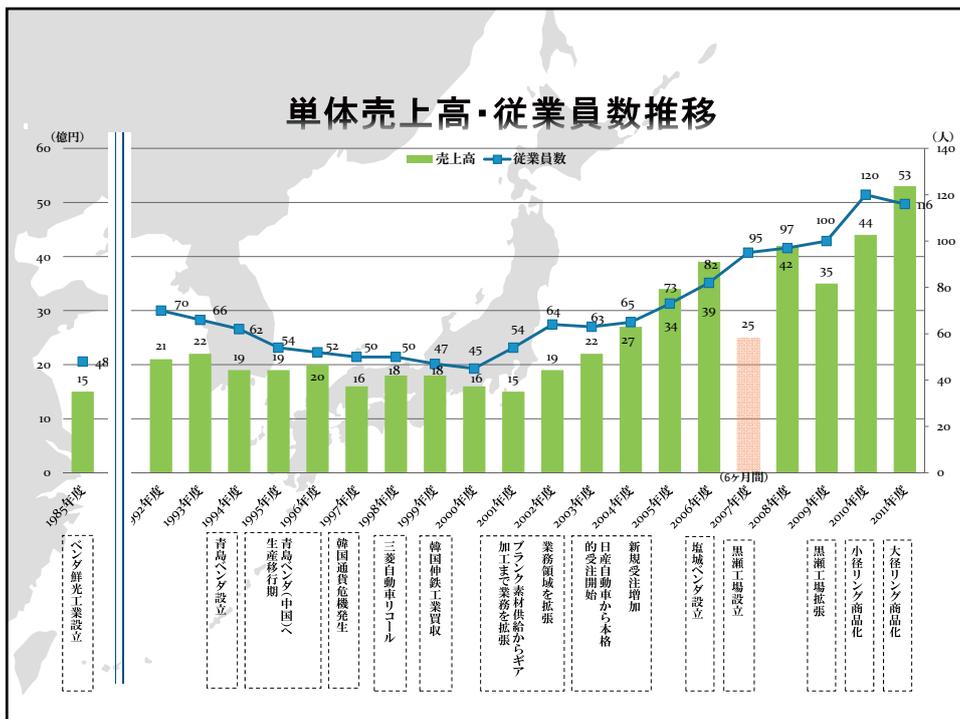
スライド34



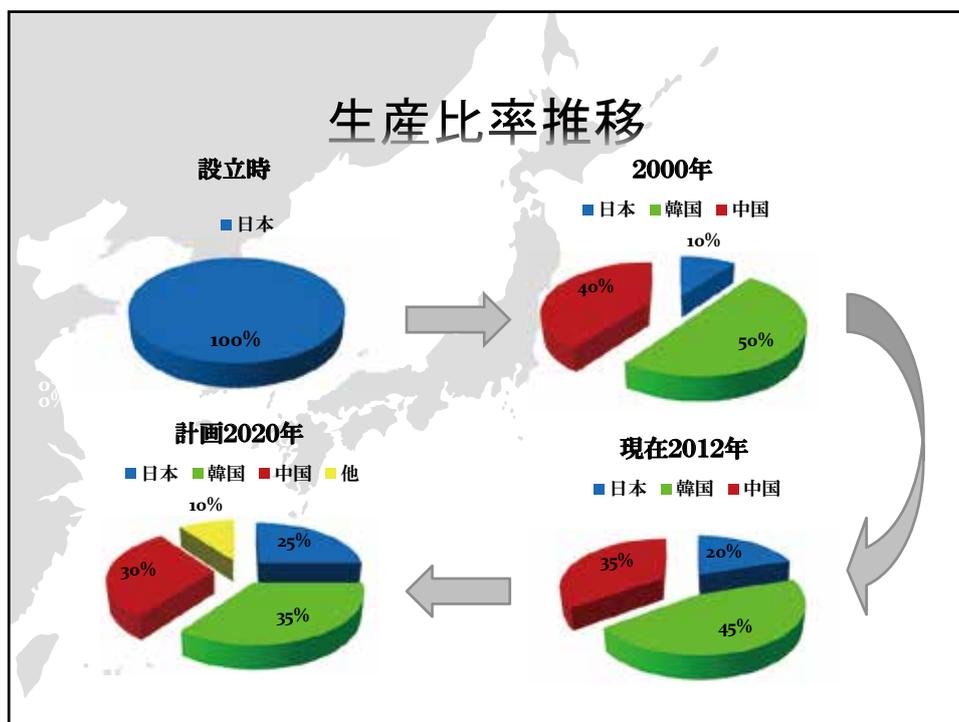
スライド35



スライド36



スライド37



スライド38

ご清聴ありがとうございました。

ベンダ工業株式会社

八代一成

閉会挨拶

閉会挨拶

日本政策金融公庫副総裁 細川 興一

司会 では最後になりますが、改めまして日本政策金融公庫副総裁、細川興一から閉会のご挨拶を申し上げます。よろしくお願いいたします。

細川 シンポジウム全体の議論を終えましたところで、改めてご挨拶申し上げたいと思います。本日まで登壇いただきました皆様のお話をお聞きしまして、私自身もいろいろ学ぶところが多かったと感じているところであります。

まず第1部におきましては、樋口先生から米国の実例などをご紹介いただきながら、海外展開が国内でも生産性の向上などのメリットを生んでいくメカニズムを明らかにしていただきました。

第2部では、私どもの研究員の研究報告に対して、安田先生からコメントをいただきました。先生からは、わが国の中小企業政策自体が、産業空洞化の議論から中小企業の国際化支援に軸足を移していることをご紹介いただきました。このようなことを踏まえまして、われわれとしても海外展開が中小企業に与える影響について、今後とも研究を深めてまいりたいと思っております。

また第3部のパネルディスカッションでは、まず広く世界各地に販売網を展開され、現地の衛生水準の向上や雇用機会の提供にも貢献されている更家社長のお話、次に中国にある日本料理店にとって今や欠かすことのできない日本酒ブランドを育て上げられました中谷社長のお話、そして独自の加工技術を究め、中国、韓国における自動車部品のサプラ

イチェーンで重要な役割を担っていらっしゃる八代社長のお話と、それぞれ実体験に基づいた大変な貴重なお話をうかがうことができました。

私自身も、たくさんの日本企業が進出している台湾に今月出張してきました。現地に進出された企業の方々から生の声をお聞きする機会がありましたが、本日併せてパネリストの方々のお話を拝聴しまして、海外における市場開拓のご苦労とその発展性、そしてそれが国内の事業にも好影響を与えていくという、その様子につきまして明快に理解することができました。

最初にも申し上げましたが、わが総合研究所は、中小企業専門のシンクタンクとして、実際の企業と日常的に接触を図るフィールドワークを基本にしながら、高いレベルの研究成果を発表していくことを目指しております。その意味で、今回このようなシンポジウムを通じて、専門の先生方や経営者の方々のご協力を得ながら、広く皆様にその成果を発



第4回日本公庫シンポジウム

信できたことを大変喜ばしく思っております。皆様方のご協力に対して、改めて厚く御礼申し上げます。

最後になりましたが、今日は大変お忙しい中、多数の方にご来場いただきました。先ほど数を数えてみましたところ、355名の方に来場いただいております。例年はだいたい200名ですので、今年のテーマの関心の高さというか、深さというか、そういうことが表れているのではないかと思います。まこと

にありがとうございました。今後とも引き続き、日本政策金融公庫ならびに総合研究所へのご指導ご鞭撻を賜りますようお願いいたしまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

司会 ありがとうございました。それではこれもちまして、第4回日本公庫シンポジウムを閉会いたします。長時間にわたり、ありがとうございました。

登壇者紹介

更家 悠介(さらや ゆうすけ) 氏

サラヤ株式会社 代表取締役社長

- 1974年 大阪大学工学部卒業
- 1975年 カリフォルニア大学バークレー校 工学部衛生工学科 修士課程修了
- 1976年 サラヤ株式会社入社、取締役工場長
- 1980年 同 専務取締役
- 1998年 同 代表取締役社長
- 2010年 藍綬褒章

中谷 正人(なかに まさと) 氏

中谷酒造株式会社 代表取締役社長

- 1983年 早稲田大学法学部卒業
- 富士重工業(株)、兼松江商(株)を経て、
- 1995年 天津中谷酒造有限公司設立、董事長総経理
中谷酒造株式会社入社
- 1996年 副社長の肩書きで同社の経営を担う
- 2004年 同 代表取締役社長

八代 一成(やしろ かずなり) 氏

ベンダ工業株式会社 代表取締役社長

- 1989年 国立呉工業高等専門学校卒業
- 1989年 三菱製鋼株式会社入社
- 1991年 ベンダ工業株式会社入社
- 2003年 同 取締役業務部長
- 2004年 同 常務取締役
- 2006年 同 専務取締役
- 2008年 同 代表取締役社長
- 2011年 ベンダ鮮光工業株式会社 代表理事
韓国伸鉄工業株式会社 代表理事
青島奔達汽车配件有限公司(青島ベンダ) 董事長
塩城奔達齒輪有限公司(塩城ベンダ) 副董事長

樋口 美雄(ひぐち よしお) 氏

慶應義塾大学商学部教授

当公庫総合研究所研究顧問

- 1975年 慶應義塾大学商学部卒業
- 1980年 慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了
- 1985年 米国コロンビア大学経済学部客員研究員
- 1991年 慶應義塾大学商学部教授
- 1991年 商学博士号取得
- 1995年 米国スタンフォード大学経済政策研究所客員研究員
- 1995年 オハイオ州立大学経済学部客員教授
- 2005年 国民生活金融公庫総合研究所長
- 2008年 国民生活金融公庫総合研究所研究顧問
- 2009年 慶應義塾大学商学部長(現職)
- 2012年 中小企業庁中小企業政策審議会委員

安田 武彦(やすだ たけひこ) 氏

東洋大学経済学部教授

当公庫総合研究所研究顧問

- 1983年 東京大学経済学部卒業
通商産業省(現・経済産業省)入省
- 1995年 米国スタンフォード大学アジアパシフィック研究センター客員研究員
- 1998年 信州大学経済学部助教授
- 1999年 同 教授
- 2001年 中小企業庁調査室長
- 2004年 東洋大学経済学部教授(現職)

竹内 英二(たけうち えいじ)

日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員

- 1982年 東京大学経済学部卒業
国民金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 1988年 経済企画庁（現・内閣府）出向
- 1990年 国民金融公庫調査部 主任
- 2000年 東京大学社会科学研究所 客員助教授
- 2005年 国民生活金融公庫総合研究所 主席研究員
- 2011年 日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員（現職）

丹下 英明(たんげ ひであき)

日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員

- 1995年 東北大学経済学部卒業
中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）入庫
- 2006年 中小企業金融公庫（現・日本政策金融公庫）総合研究所 主任研究員
- 2007年 早稲田大学アジア太平洋研究科国際経営学専攻課程修了 経営学修士（MBA）
- 2008年 中小企業診断士
- 2012年 日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員（現職）

第4回日本公庫シンポジウム 報告書

2013年2月 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

TEL 03(3270)1270

URL <http://www.jfc.go.jp/>