

中小企業動向 トピックス

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成功させるには～

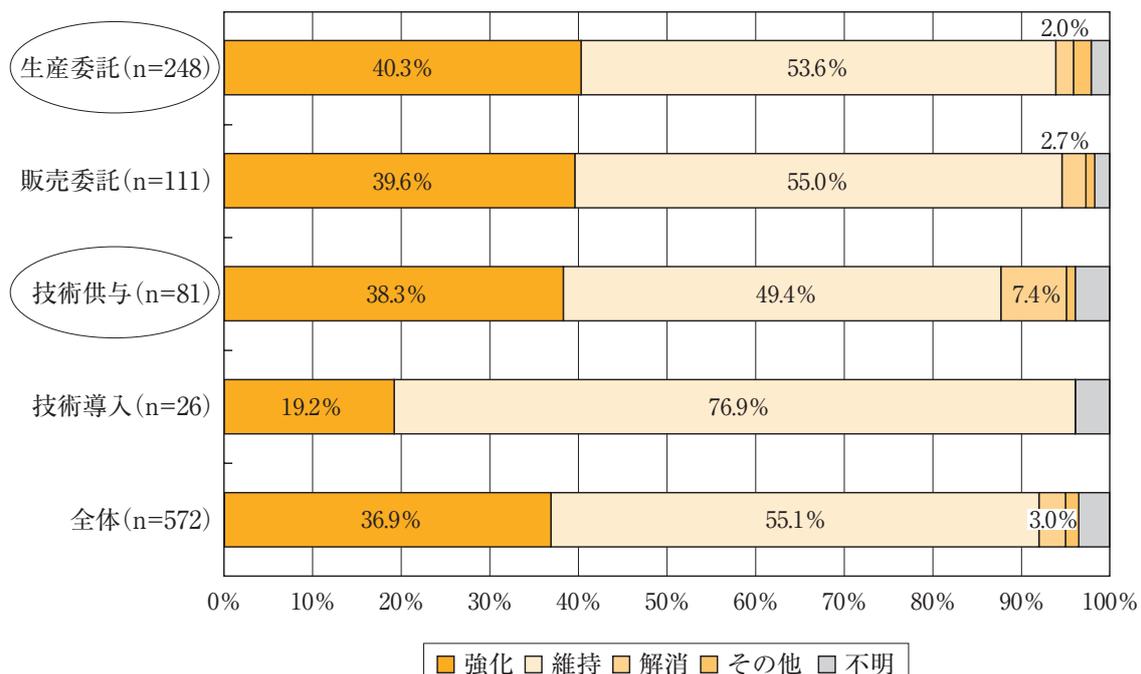
近年、中小企業の海外展開が進むなかで、自社の投資負担を減らしつつ、メリットが得られる進出形態として、海外企業に対する技術供与や生産委託に注目が集まっています。そのため、日本公庫総合研究所では、技術供与や生産委託を戦略的に活用して海外展開に成功した中小企業10社の事例分析を行い、「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略」というテーマでレポートをとりまとめました。

本号では、レポートの中から中小企業の具体的な取り組み事例を用いて、中小企業が「生産拠点を持たない海外展開」を成功させるためのポイントをご紹介します。

「生産拠点を持たない海外展開」のメリット

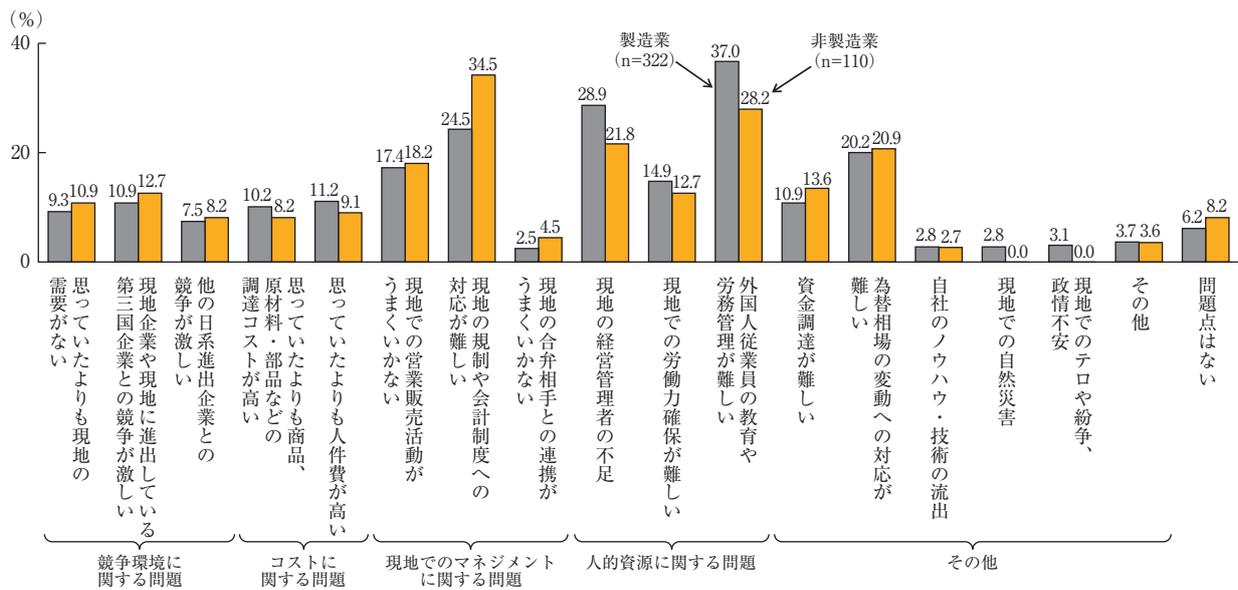
「生産拠点を持たない海外展開」は、海外企業への技術供与や生産委託を活用することで、海外展開を実現するものです。海外に自ら生産拠点を設ける直接投資と比べて投資負担が少ないなど、経営資源に限りのある中小企業にとって、海外展開を検討する際の重要な選択肢といえます。実際、生産委託や技術供与によって海外展開を実現した中小企業をみると、今後もそうした展開を強化あるいは維持したいと考える企業が多いことがわかります（図-1）。

図-1 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）

図-2 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 「海外直接投資（現地法人の設立、または外国企業への出資（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 拠点ごとに複数回答（3つまで）のため、合計は100%を超える。

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」（2012年5月）

「生産拠点を持たない海外展開」によって、海外直接投資が直面する様々な課題に対処することも可能です。海外直接投資を実施した中小企業は、現地において、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ます（図-2）。「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、海外展開を実現することも可能となるでしょう。

「生産拠点を持たない海外展開」を戦略的に活用する中小企業

では、中小企業は、「生産拠点を持たない海外展開」をどのように活用しているのでしょうか。事例企業をみますと、投資負担やリスク軽減の手段としてだけでなく、①直接投資を行うまでの経過措置として、②業種・業態の特徴を活かす手段として、③進出先国・地域の規制や特殊事情へ対応する手段として、④自社ビジネス構造の転換手段として、「生産拠点を持たない海外展開」を戦略的に活用しています。

事例 1 ～自社ビジネス構造の転換手段として活用～

- ✓ 1990年代後半、国内の産業構造は、円高により弱電部品の生産が海外へとシフトし、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A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て、そこから得られるロイヤリティを新たな研究開発投資につぎ込み、自社の主力製品を素早く自動車部品に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ている。

創意工夫により「生産拠点を持たない海外展開」に伴う課題を克服

「生産拠点を持たない海外展開」を実現するためには、①パートナーの選定、②ロイヤリティの回収、③品質・ブランドの管理、④技術流出防止、⑤商権の区分け、⑥カントリーリスクへの対応といった点に留意する必要があります。

事例企業は、これらの留意点に関して自社独自の基準や取り決めを設けるなど、創意工夫によってそれぞれの課題を克服しています。

①パートナーの選定

- ✓ 「海外の展示会、企業セミナー、懇親会などで出会った企業の中から選択的につきあいを広げていく方法をとっている」（B社）
- ✓ 「信頼できるパートナーかどうかの見極めは、誰かを頼って人任せにするのではなく、経営トップ自らの目で相手を見極めることが重要」（C社）
- ✓ 「技術流出防止の観点からは、米国やシンガポールなど法令遵守に厳しい国の企業がパートナー企業として望ましいと考えている。そして、相手がオーナー企業の方が、要望が明確のため判断が早く、会社や技術に対する思い入れも強いので望ましい」（D社）

⑤商権の区分け

- ✓ 「技術供与先である中国企業が生産する特殊車両の販売を中国国内（ただし、マカオ、香港、台湾は除く）に限定している。また、技術供与先に中国市場での独占販売権を付与せず、当社も自社のブランドで引き続き中国市場に輸出できる契約としている」（E社）
- ✓ 「台湾の技術供与先が製造した製品は、基本的に日本に輸出できない契約とし、輸出する場合は当社経由でのみで可能としている」（F社）

「生産拠点を持たない海外展開」で特に懸念されるのが、④技術流出の問題です。事例企業をみますと、コア部品について日本からの調達を義務づけたり、「製品」「モデル」「用途」などで技術供与範囲を限定するなど、出す技術と出さない技術を明確にすることで、技術流出を防いでいます。

事例2

～コア部品の調達を義務づけ、技術供与範囲を限定～

- ✓ 特殊車両を製造販売するG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。技術流出を防ぐとともに、ランニング・ロイヤリティ回収のモニタリングを可能としている。
- ✓ 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、かつ、製品（機種）ごとに技術供与契約を締結している。
- ✓ これら3機種はすでに日本では普及して一般的なものとなっているが、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。

「生産拠点を持たない海外展開」を成功に導くためのポイント

以上、「生産拠点を持たない海外展開」を実践する中小企業の特徴をみてきました。最後に、「生産拠点を持たない海外展開」を成功に導くためのポイントについて考えてみましょう。

事例企業の取組みからは、①長期的な事業展開を想定したうえで、「どうやって利益を得るのか」を明確にする、②進出先国・地域特有の事情を考慮する、③パートナーを大事にする、④技術供与先に勝る技術力とマーケティング力を持つ、⑤海外に向けた情報発信力を強化する、の5点を指摘することができます（図-3）。

「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ありません。しかしながら、海外直接投資にはない多くのメリットが存在するのも事実です。本稿で紹介したように、様々な工夫によって、リスクを抑えることも可能です。

そうした点を踏まえると、海外展開を検討する中小企業にとって、「生産拠点を持たない海外展開」は、有効な戦略の一つといえるでしょう。

(丹下 英明)

図-3 「生産拠点を持たない海外展開」を成功させるためのポイント

①長期的な事業展開を想定したうえで、「どうやって利益を得るのか」を明確にする

5～10年先を見据えた事業展開を想定し、その中で「生産拠点を持たない海外展開」を戦略的にどのように位置づけるのか、最終的にどうやって利益を得ていくのかを明確にしておく。

例えば、海外直接投資によって、いずれ自ら生産することを視野に入れてパートナーの選択を行ったり、技術・ノウハウ流出を抑え、かつ、ライセンス期間が切れた後も確実な利益回収を期待できるよう、自社からのコア部品調達を義務付けるといった方策が考えられる。

②進出先国・地域特有の事情を考慮する

新興国に限らず、進出先国・地域特有のカントリーリスクに対して、専門家のアドバイスを受けるなど、事前に十分な対策を講じ、自社リスクを最低限に抑える。

③パートナーを大事にする

契約期間にわたって技術供与先と交流会を行うなど、単に技術を売るだけでなく、技術供与先を長期にわたりフォローすることが、自社技術の信用につながる。

④技術供与先に勝る技術力とマーケティング力を持つ

生産拠点を持たない海外展開は、結果的にライバル企業を育てることにもなりかねない。技術供与先に勝る技術力とマーケティング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む。

⑤海外に向けた情報発信力を強化する

技術力があっても待ちの姿勢ではよいチャンスにはめぐり合えない。展示会に積極的に参加するなど、常に自らの技術を広く知ってもらい、高く売り込むための情報発信を常に行う。

<注>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(株)に委託して行った共同研究の結果を再構成したものです。共同研究の詳細については、『日本公庫総研レポート』No.2012-2「中小企業の『生産拠点を持たない海外展開』戦略」(2012年6月)をご参照ください。

ホームページ http://www.jfc.go.jp/common/pdf/soukenrepo_12_06_29.pdf

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：日本政策金融公庫 総合研究所 ～ホームページ <http://www.jfc.go.jp/> ～