

グローバル化時代における地域企業のあり方を考える アンケート調査を踏まえて

地域政策研究センター
(現 新潟支店)
斎藤 俊幸

* 本稿の作成に関しては、新潟大学経済学部高津教授から貴重なご助言をいただきました。心から感謝申し上げます。

[要 旨]

- 1 . グローバル経済の進展に基づく大企業の海外展開により、地域経済は産業の空洞化といわれる製造業の海外移転が進んでいる。地域には、海外展開へ十分な対応が難しい中堅・中小企業が多く存在している。
既に海外展開を行っている企業や製品競争力の高い企業を対象とした海外展開に係る意識調査を行うことで、今後の地域企業（中堅・中小企業）のあり方を考える。調査は、経営資源が不十分な中堅・中小企業が対応しやすいよう、「開発部門」「生産(製造)部門」「販売部門」と部門別に行った。
- 2 . アンケート調査によると、
 - (1) 現在の海外展開は、「生産(製造)部門」中心である。
 - (2) 今後の海外部門は、「販売部門」中心である。
 - (3) 自社開発製品の構成の高さは、海外展開に影響を及ぼさない。
 - (4) 所在地域により、企業意識に差が生じている。
 - (5) 海外展開のきっかけは、企業連携の中から生じている。等が明らかになった。
- 3 . 経営資源の不十分な中堅・中小企業は、企業連携（技術開発、販売など）のあり方に大きなウェイトが置かれている。
今後の海外展開を考える際は、販売部門を中心として企業連携を考える必要がある。
販売活動において、新たなビジネスチャンスが生じている。
の3点を指摘することができる。
- 4 . 地域経済に大きなウェイトを占めている中堅・中小企業のあり方は、地域そのもののあり方にも通じている。地域の総合力を発揮することで、企業支援を果たすことにつながり、地域経済の再生につながる。

Key Words : 企業連携、「販売部門」強化、所在地域による企業行動の差異

目 次

はじめに	1
アンケート調査の概要		
1．調査の目的	3
2．調査対象	3
3．調査内容	3
回答企業のプロフィール		
1．回答企業数	4
2．回答企業の内訳	4
アンケート調査結果		
1．開発部門	6
2．生産部門	9
3．販売部門	12
4．海外展開について	15
まとめ	20
< 参考文献 >	24
< 参考資料 >		
1．アンケート調査表	25
2．アンケート集計表	31

はじめに

1985年のプラザ合意に始まり、日本経済が国際経済に組み込まれてから、日本企業の国境を越えた経済活動が活発になってきている。これは、為替問題による生産拠点の適地選択に基づく活動といった側面もあるが、日本経済が世界において相応の規模を有することを考えると、企業活動がグローバル化することは、むしろ当然のことであると考えられる。

製造業をみると、海外展開を行っている多くは大手企業であり、中堅・中小企業は、国際化・グローバル化の動きの中で、新しい展開を迫られてきた。中堅・中小企業の中では、取引先である大手が海外展開するものの、自ら進出を断念し、国内での活動に留まる道を選んでいる企業もある。そこには、本来、国境といった垣根に影響されない経済活動を自らで垣根を作り、自己規制しているようである。海外進出を果たした大手企業は、従来からの調達先を優先する動きも見られるが、現地生産が軌道に乗ると共に、現地調達に移行し、国内に残った企業からは調達がなくなることとなる。その理由は、調達コストであったり、物流であったり、いくつかの要素が複合していることも考えられる。しかし、大手企業のグローバル化は、着実に、中堅・中小企業の業容縮小をもたらし、中には廃業に追い込まれる企業も生じさせている。地方の経済活動では、多くを中堅・中小企業が占めており、中堅・中小企業の停滞が地域経済の低迷を引き起こしているのである。

大手企業は、生産体制を整える際、通常、サプライヤーといわれる部品納入業者を多く配置し、製品の生産工程に合わせ、部品を納入させている。その納入業者の多くは中堅・中小企業と言われる企業層であり、逆にいえば、そういった中堅・中小企業層の存在があるがゆえに大手企業の生産体制は維持され、大手企業がグローバルに展開することが可能となると言えるのではないだろうか。浅沼萬里氏は、著書「日本の企業組織 革新的適応メカニズム」の中で、「企業間の関係維持が技術開発の前提である」と述べ、また、「現代の製造業を貫いている一つの大きなトレンドは、20世紀の初頭にヘンリー・フォードが開発した『モデルT』とよばれる型式の車と、それを生産し販売するための大量生産と大量販売のパラダイムから、顧客の要求と嗜好へのもっともきめ細かい対応を可能ならしめるようなシステムを個々の企業が構築することを必要とする方向への推移である」(前著P4)と述べている。これは、製造業を考える上では基本的な洞察であると考えられる。まさに、「顧客の要求と嗜好へのもっともきめ細かい対応を可能ならしめるようなシステム」が企業間の連携のあり方、特に、大手企業、中堅・中小企業の垂直分業といった関係よりもそれぞれが独立した企業規模の大小に係わりなくそれぞれの特徴を活かした水平分業での関係構築が求められているのである。この関係は、国内・国外といった地域概念で制約を生じるものではなく、経済活動がグローバル

化した中においても重要な関係であると考えられる。

地域経済の空洞化が言われている時代では、国内で構築されていた関係が、グローバル化された中では、うまく構築できていないことに基づいているのではないかと考え、併せて、地域経済の主体となる多くは、中堅・中小企業であることに着目し、その地方の中堅・中小企業のあり方について、企業連携の仕組みといった点を重視し、企業アンケートを通じた企業行動を踏まえ、グローバル化時代での企業活動の考察を行った。

なお、海外展開は、必ずしも企業そのものの海外移転を意味するものではない。企業の活動範囲が、国内のみであったものが、海外にも広がるということを考える。したがって、例えば販売部門の海外展開と言った場合は、海外に拠点を有し展開する場合と拠点を有しないまま製品のみを海外展開する場合とに分かれることになる。

グローバル化に取り残されていた中堅・中小企業も、徐々にではあるが、海外展開を進めつつある。しかし、その手法は、暗中模索という言葉は言い過ぎかもしれないが、最大公約数的な方向付けに基づいているのではなく、個別企業の行動結果によるところが大きい。本稿は、アンケート調査に基づき、個別企業の行動結果から最大公約数的なあり方論を考えたものである。

アンケート調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、以下の三点を明らかにすることによって、我が国中小企業の海外展開のあり方を把握することを目的とする。

(1) 企業活動を「開発」「生産」「販売」の三分野に分け、それぞれの海外展開状況を把握する。

(2) 海外展開を進める際、三分野での「優先」順位はあるのか。

(3) 三分野の相互関連や他社との「連携状況」を把握する。

さらに、所在する地域により企業活動に差異が生じているかを把握するため、所在地域別のクロス集計も実施している。

なお、本論で使用する「生産」はより狭い概念である「製造」と同一に使用している。

2. 調査対象

現に海外展開を行っている企業もしくは技術力が高く製品競争力を有している製造業を対象にすることで、グローバル化社会における企業動向が把握できると考え、中小企業総合事業団が運営する「J-Net21」などのデータを参考に計 370 社をリストアップした。

3. 調査内容

海外展開を 開発部門、生産(製造)部門、販売部門の三つの段階に分けて考え方を問い、さらに、他企業との連携のあり方について整理する。(末尾アンケート用紙参照)

(実施時期) 平成 15 年 11 月～12 月(回答期限は 12 月 25 日)

(調査方法) 郵送法(調査票を郵送し、郵送により回収)

回答企業のプロフィール

1. 回答企業数 102社 (回答率 27.6%)

2. 回答企業の内訳

(1) 本社所在地別

	社数	構成比(%)
東日本	38	37.2
西日本	27	26.5
三大都市圏	37	36.3
計	102	100.0

* 地域割りは以下による。

東日本：北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島、新潟、茨城、

栃木、群馬、山梨、長野

西日本：岐阜、静岡、富山、石川、福井、滋賀、奈良、和歌山、鳥取、

島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知、福岡、

佐賀、長崎、大分、熊本、宮崎、鹿児島、沖縄

三大都市圏：埼玉、千葉、東京、神奈川、愛知、三重、京都、大阪、兵庫

(2) 海外拠点の有無

拠 点	社 数	構成比(%)
あり	47	46.1
東日本	18	
西日本	15	
三大都市圏	14	
なし	55	53.9
東日本	20	
西日本	22	
三大都市圏	13	
計	102	100.0

(3) 創業年数別

創業年数	社数	構成比(%)
10年未満	12	11.8
20年未満	13	12.7
30年未満	12	11.8
30年以上	65	63.7
計	102	100.0

(4) 資本金別

資本金	社数	構成比(%)
50百万円未満	54	52.9
1億円未満	27	26.5
3億円未満	12	11.8
3億円以上	9	8.8
計	102	100.0

(5) 従業員数別

従業員数	社数	構成比(%)
30人未満	33	32.4
100人未満	40	39.2
300人未満	20	19.6
300人以上	9	8.8
計	102	100.0

(6) 売上規模別

売上規模	社数	構成比(%)
1億円未満	14	13.7
5億円未満	30	29.4
10億円未満	16	15.7
10億円以上	42	41.2
計	102	100.0

アンケート調査結果

1. 開発部門

企業における開発の現況とその経緯を把握した上で、開発部門としての海外展開状況と今後の展開について分析を行った。

(1) 開発状況

自社開発製品の占める割合が60%以上企業は、40.3%であり、アンケート対象企業を技術力の高い企業としたこともあり、高い割合となったが、その一方で、20%未満企業も35.3%を占めた(表1-1)。また、海外展開の有無で分析すると、自社開発製品60%以上の比率は、「拠点有り企業」が40.5%、「拠点なし企業」が36.4%となり、際立った差は生じておらず、自社開発製品の構成比が高いことが海外展開には影響を及ぼしていないことが伺える(表1-2)。自社開発製品が60%以上の企業割合を所在地別でみると、「東日本所在企業」が26.3%、「西日本所在企業」が40.5%、「三大都市圏所在企業」が51.9%と所在地により取組状況が異なる結果が出た。特に「東日本所在企業」の低さが特徴的である(表1-1)。

なお、「創業年数別」で自社開発製品の構成比をみると、「創業10年未満」の創業年数が若い企業がもっとも高い比率(58.3%)を示し、「資本金規模別」では「資本金が大きい企業」の方が高い数字を示している。「売上規模別」では大きな特徴は浮かび上がっていない(末尾資料参照)。

表1-1 売上高に占める自社開発製品構成比(本社所在地別) (社・%)

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A (80~100%)	27	26.5	7	18.4	12	32.4	8	29.6
B (60~80%)	12	11.8	3	7.9	3	8.1	6	22.2
C (40~60%)	7	6.9	5	13.2	1	2.7	1	3.7
D (20~40%)	8	7.8	2	5.3	4	10.8	2	7.4
E (20%未満)	36	35.3	16	42.1	14	37.8	6	22.2
N.A	12	11.8	5	13.2	3	8.1	4	14.8
計	102	100.0	38	100.0	37	100.0	27	100.0

表1-2 売上高に占める自社開発製品構成比(海外拠点有無別)(社・%)

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A (80~100%)	27	26.5	13	27.7	14	25.5
B (60~80%)	12	11.8	6	12.8	6	10.9
C (40~60%)	7	6.9	4	8.5	3	5.5
D (20~40%)	8	7.8	3	6.4	5	9.1
E (20%未満)	36	35.3	17	36.2	19	34.5
N.A	12	11.8	4	8.5	8	14.5
計	102	100.0	47	100.0	55	100.0

開発への取組は、「東日本所在企業」が「三大都市圏所在企業」に比する歴史を有しているのに対し、「西日本所在企業」は、多くは10年以内からのスタートと浅い歴史となっていることも特徴的である（表1-3）。

表1-3 自社開発取組年数(本社所在地別) (社・%)

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 設立以来	32	31.4	14	36.8	7	18.9	11	40.7
B 10年前以上	26	25.5	9	23.7	9	24.3	8	29.6
C 5～10年前	22	21.6	7	18.4	11	29.7	4	14.8
D 5年前以内	10	9.8	2	5.3	6	16.2	2	7.4
N.A	12	11.8	6	15.8	4	10.8	2	7.4
計	102	100.0	38	100.0	37	100.0	27	100.0
10年前以上企業	58	56.9	23	60.5	16	43.2	19	70.4

(注) 設立10年未満の企業は、設立来の回答も実年数でカウント

以上を勘案すると、現在海外展開している企業は、自社開発製品をよりどこに展開しているのみではなく、大手企業との垂直分業の関係の中で展開していることが、背景にあるのではないかと伺える。特に、「地方所在企業」に顕著に現われているものと考えられる。また、近年創業している企業は、開発部門重視の傾向が強くなっていることが考えられ、創業年数が長い企業においても、開発年数が相応期間あることを勘案すると、売れる製品づくりに至っていなかったことの結果であることも伺える。しかし、開発の蓄積が相応にあることは、今後の開発力の結実に期待がもてるとも考えられる。

(2) 開発部門の所在

開発部門の所在は、回答企業の84.3%の企業が「国内のみ」「国内重視」との結果となり、開発部門は国内中心であることが判明した(表1-4)。今後の予定でも、海外展開を考える企業は増加はするものの、引き続き83.5%の企業が「国内のみ」「国内重視」との回答を行っており、この傾向は変わらない結果となった(表1-5)。なお、「海外のみ」「海外重視」の企業は、「三大都市圏所在企業」のみに見られていることは特徴的である(両者合わせて「三大都市圏所在企業」の10.7%)(表1-6)。

表1-4 開発部門の所在(海外拠点有無別) (社・%)

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 国内のみ	83	81.4	38	80.9	45	81.8
B 国内に重点	3	2.9	3	6.4	0	0.0
C 海外に重点	1	1.0	1	2.1	0	0.0
D 海外のみ	1	1.0	1	2.1	0	0.0
N.A	14	13.7	4	8.5	10	18.2
計	102	100.0	47	100.0	55	100.0

表1 - 5 今後の開発部門（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 国内で対応	70	68.0	27	56.3	43	78.2
B 国内に重点	16	15.5	12	25.0	4	7.3
C 海外に重点	1	1.0	1	2.1	0	0.0
D 海外で対応	2	1.9	2	4.2	0	0.0
N . A	14	13.6	6	12.5	8	14.5
計	103	100.0	48	100.0	55	100.0

重複回答あり

表1 - 6 今後の開発部門（本社所在地別）（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 国内で対応	70	68.0	27	71.1	26	70.3	17	60.7
B 国内に重点	16	15.5	6	15.8	5	13.5	5	17.9
C 海外に重点	1	1.0	0	0.0	0	0.0	1	3.6
D 海外で対応	2	1.9	0	0.0	0	0.0	2	7.1
N . A	14	13.6	5	13.2	6	16.2	3	10.7
計	103	100.0	38	100.0	37	100.0	28	100.0

重複回答あり

以上から、開発部門については、一部企業に海外展開の動きは見られるが、総じて国内立地を優先して対応していく方針であることが伺える。

（3）開発部門での重要な点

製品開発での重要な要素は、顧客ニーズの把握（31.7％）、技術者の確保（24.0％）、他社との連携（12.2％）が上位である。他社との連携では、販売関係を挙げている企業が最も多かった（30社中8社）。連携のあり方について、所在地域別に差異が見られ、「西日本所在企業」が「他社との連携」「公的機関との連携」等外部組織との連携（合わせて28.3％）を重視しているのに対し、「東日本所在企業」「三大都市圏所在企業」はむしろ「生産部門」「販売部門」と自社内組織との連携（東日本は合わせて19.5％、三大都市圏は22.0％）を重視しており。特徴的な結果となっている。なお、その他の意見としては、資金調達、販売関係に関する意見が多かった（表1-7）。

表1 - 7 製品開発での重要な要素：複数選択（本社所在地別）（社・％）

	総合		地域別					
			東日本		西日本		三大都市圏	
A 技術者	59	24.0	24	29.3	17	18.5	18	24.7
B 顧客ニーズ	78	31.7	25	30.5	30	32.6	23	31.5
C 開発拠点	3	1.2	0	0.0	2	2.2	0	0.0
D 生産との連携	24	9.8	9	11.0	7	7.6	8	11.0
E 販売との連携	18	7.3	7	8.5	3	3.3	8	11.0
F 他社との連携	30	12.2	7	8.5	16	17.4	7	9.6
G 公的機関との連携	17	6.9	3	3.7	10	10.9	4	5.5
その他	7	2.8	2	2.4	2	2.2	3	4.1
N.A	10	4.1	5	6.1	5	5.4	2	2.7
計	246	100.0	82	100.0	92	100.0	73	100.0

その他の主な意見（順不同）

学との連携
販売に直結する製品の開発
オンリーワン技術、販売経路の確立
資金の調達

2 . 生産部門

生産体制の状況と今後の展開、さらに海外での資材調達を通じた企業連携の状況などを把握し、海外生産でのポイントの分析を行った。

(1) 生産体制

海外生産は、自社生産比率 20%未満と回答した企業が 49.0%と、海外展開しているものの、やはり生産のメインは国内であることが伺える。海外生産比率 60%以上の企業が 6 社回答されているが、「創業 30 年以上」が 5 社、「資本金規模 1 億円未満」が 4 社、「従業員規模 100 人未満」が 4 社、「売上規模 5 億円未満」が 4 社、「三大都市圏所在」が 4 社となっている。業容が必ずしも大きくはなくても、独自の強みを継続的に発揮してきたことで、海外生産展開が可能となることが伺える（末尾資料参照）。

具体的な生産拠点の設置は、「10 年以上前」が 12.7%、「5～10 年前」が 9.8%、「5 年前以内」が 16.7%と直近 10 年以内での設置が多数を占めている。地域別では、「西日本所在企業」の歴史の浅さが特徴的となっている（表 2-1）。

表2 - 1 生産拠点の設置状況（本社所在地別）

（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 設立以来	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
B 10年前以上	13	12.7	7	18.4	1	2.7	5	18.5
C 5～10年前	10	9.8	6	15.8	2	5.4	2	7.4
D 5年前以内	17	16.7	4	10.5	7	18.9	6	22.2
N . A	62	60.8	21	55.3	27	73.0	14	51.9
計	102	100.0	38	100.0	37	100.0	27	100.0

また、今後の設置計画では、「国内のみ」が20.6%であり、「国内重視だが海外展開」企業を含め、海外展開を実施する企業は計47.1%と、「国内のみ」と考えている企業の倍以上にのぼっている。

地域別では、「三大都市圏所在企業」で「海外をメイン」とする回答もあるなど海外にもウェイトを置こうとの意識が見られるものの、「東日本所在企業」「西日本所在企業」ではその割合は少ない（表2-2）。

表2 - 2 今後の生産拠点設置計画（本社所在地別）

（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 国内のみ	21	20.6	9	23.7	10	27.0	2	7.4
B 海外にも展開	26	25.5	8	21.1	9	24.3	9	33.3
C 海外に重点化	20	19.6	9	23.7	6	16.2	5	18.5
D 海外をメイン	2	2.0	0	0.0	0	0.0	2	7.4
N . A	33	32.4	12	31.6	12	32.4	9	33.3
計	102	100.0	38	100.0	37	100.0	27	100.0

「創業年数別」では、各層とも海外展開を考えている企業は多くあるが、「創業10年未満企業」「創業30年以上企業」では「国内のみ」が少数となっているが、「創業20年未満企業」「創業30年未満企業」では、「国内のみ」が多数となっているなど、取組姿勢の違いが明らかになっている（末尾資料参照）。

（2）海外での連携

海外での資材調達では、「メーカーを意識しない」が19.4%ともっとも高いが、「できれば日本製」との回答が二番目に多く16.7%を占めるなど日本製に対する信頼感が根強いことが伺える。しかし、海外拠点有無別で、「海外拠点を有している企業」は、「メーカーの国籍は意識しない」が33.3%、「海外製品でも十分」が16.7%と積極的に海外メーカー製を評価していることから、日本製に対する信頼感・安心感を持っているものの、生産体制の効率性から現実的な対応となっていることが伺える（表2-3）。

表2 - 3 海外での資材調達について（海外拠点有無別）

（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A できれば日本製だがコスト面で難しい	15	14.6	8	16.7	7	12.7
B 海外製品でも十分	9	8.7	8	16.7	1	1.8
C 海外の日本製	5	4.9	5	10.4	0	0.0
D メーカーは意識しない	20	19.4	16	33.3	4	7.3
E 現地調達でないと支障	2	1.9	2	4.2	0	0.0
F その他	1	2.0	1	12.5	0	0.0
N . A	51	49.5	8	16.7	43	78.2
計	103	100.0	48	100.0	55	100.0

重複回答あり

海外での資材調達のきっかけについてみると、「納入先からの要請」が14.3%と最も多いが、その他の主な意見としてあるように「コスト」意識の強さも伺える。地域別にみると、「東日本所在企業」は、メーカーからの積極的なアプローチであるとか、他社の紹介といった項目が中心であるが、「西日本所在企業」、「三大都市圏所在企業」では、割合は多くないが、インターネットや見本市などの項目が出てきており、より能動的な対応が伺える（表2-4）。

表2 - 4 海外での資材調達のきっかけ（本社所在地別）

（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 積極的な販売活動	12	11.4	7	17.5	3	8.1	2	7.1
B 納入先からの要請	15	14.3	7	17.5	5	13.5	3	10.7
C インターネットでの検索	2	1.9	0	0.0	1	2.7	1	3.6
D 見本市で選定	3	2.9	0	0.0	2	5.4	1	3.6
E その他	20	19.0	6	15.0	5	13.5	9	32.1
N . A	53	50.5	20	50.0	21	56.8	12	42.9
計	105	100.0	40	100.0	37	100.0	28	100.0

重複回答あり

その他の主な意見（順不同）

コストダウン対応
日本メーカーの海外支社より購入
国内での生産メーカーの減少
原料産地
独自調査による調達
紹介

（3）海外生産拠点のポイント

海外生産拠点設置について重要な点は、「拠点なし企業」が不明との回答が多かった

ため、全体では回答が散らばったが、「拠点あり企業」のみの回答からは、設置コスト（人件費も含む）の安さ、納入先、消費地への近さ、取引先(顧客)の意向の順となっている。先の開発部門の設置についての重要さで多くみられた、他社(他部門)との連携といった回答は、生産部門においては、割合は少なくなっている。

表 2 - 5 海外生産拠点設置で重要な点：複数選択（海外拠点有無別）(社・%)

	総合		海外拠点			
			あり		なし	
A 納入先・消費者への近さ	22	12.4	18	17.5	4	5.5
B コストの安さ	35	19.7	26	25.2	9	12.3
C 取引先の意向	18	10.1	13	12.6	5	6.8
D 資材調達先との連携	12	6.7	11	10.7	1	1.4
E 他社との連携	6	3.4	3	2.9	3	4.1
F 自社開発との連携	8	4.5	4	3.9	4	5.5
G 自社生産部門間の連携	11	6.2	10	9.7	1	1.4
H 自社販売部門との連携	9	5.1	7	6.8	2	2.7
その他	6	3.4	2	1.9	2	2.7
N.A	51	28.7	9	8.7	42	57.5
計	178	100.0	103	100.0	73	100.0

その他の意見（順不同）

現地邦人との連携
現地製品より優位性がある

3. 販売部門

海外での販売状況、海外ネットワークの設置状況など踏まえ、海外展開のポイントの分析を行った。

なお、販売部門の設問では、「拠点あり企業」と「拠点なし企業」とでは全ての設問で、回答が大きく異なっていることが特徴である。

(1) 販売体制

海外への販売体制は、「代理店」を通してが最も多く 23.5%となっており、次いで、「自社」で実施しているが 21.6%と続いている。「海外拠点あり」、「海外拠点なし」で分けてみると、「拠点あり企業」は、「自社」で実施が 44.7%と自社中心に実施しているが、「拠点なし企業」は、「代理店」を通してが 29.1%と他社への依存が明確となっている（表 3-1）。

表3-1 海外ネットワーク（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 自社	22	21.6	21	44.7	1	1.8
B 自社を主に代理店も	19	18.6	12	25.5	7	12.7
C 代理店が主	5	4.9	2	4.3	3	5.5
D 代理店	24	23.5	8	17.0	16	29.1
N . A	32	31.4	4	8.5	28	50.9
計	102	100.0	47	100.0	55	100.0

なお、「拠点あり企業」の中を地域別で見ると、「三大都市圏所在企業」に「代理店」が28.6%、「自社が主で代理店も」が42.9%と代理店活用型であるのに対し、「東日本所在企業」では、「自社」が38.9%、「自社が主で代理店も」が27.8%、「代理店」が16.7%と自社中心だが代理店も併用となり、「西日本所在企業」では「自社」が66.7%と過半を占め、自社中心となり、所在地別で大きな特徴がある回答となっている（表3-2）。

表3-2 海外ネットワーク（本社所在地別）（社・％）

	拠点あり		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 自社	21	44.7	7	38.9	10	66.7	4	28.6
B 自社を主に代理店も	12	25.5	5	27.8	1	6.7	6	42.9
C 代理店が主	2	4.3	1	5.6	1	6.7	0	0.0
D 代理店	8	17.0	3	16.7	1	6.7	4	28.6
N . A	4	8.5	2	11.1	2	13.3	0	0.0
計	47	100.0	18	100.0	15	100.0	14	100.0

また、今後の販売体制についても、「海外拠点あり企業」が、「国内のみ」が8.5%、「海外にも展開」が53.2%、「海外に重点化」が29.8%と、さらに積極的に海外展開を行おうとしているのに比べ、「海外拠点なし企業」は、「海外にも展開」が38.2%を占めているが、「国内のみ」との回答が23.6%に上るなど、依然国内中心との考え方であることがわかる（表3-3）。

表3-3 今後の海外展開（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 国内のみ	17	16.7	4	8.5	13	23.6
B 海外にも展開	46	45.1	25	53.2	21	38.2
C 海外に重点化	17	16.7	14	29.8	3	5.5
D 海外をメイン	2	2.0	2	4.3	0	0.0
N . A	20	19.6	2	4.3	18	32.7
計	102	100.0	47	100.0	55	100.0

海外への販売のきっかけを問うと「既存販売先からの依頼」が23.9%と多く、特に、「海外拠点あり企業」では40.4%に上っているなど、受動的な印象も伺えるが、次いで、「積極的な販売活動」(16.5%)や「見本市への参加」(11.0%)など積極的な活動があることを考慮すると、企業との積極的な連携があって初めて紹介につながっているものと考えられる(表3-4)。

表3-4 海外販売のきっかけ(海外拠点有無別) (社・%)

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 既存販売先からの依頼	26	23.9	19	40.4	7	11.3
B 他企業の紹介	5	4.6	2	4.3	3	4.8
C インターネットでの受注	7	6.4	2	4.3	5	8.1
D 見本市への参加	12	11.0	6	12.8	6	9.7
E 積極的な販売活動	18	16.5	13	27.7	5	8.1
F 海外メディアの活用	1	0.9	0	0.0	1	1.6
G その他	6	5.5	1	2.1	5	8.1
N.A	34	31.2	4	8.5	30	48.4
計	109	100.0	47	100.0	62	100.0

重複回答あり

その他の意見(順不同)

海外市場でのニーズ
取引先の海外関係会社
大学からの紹介
国連での商品紹介

(2) 海外販売での重要な点

海外販売での重要な点は、「現地での製品ニーズ」が26.0%、「信頼できる代理店の存在」が17.6%、「納入先等への近さ」が10.8%となっている。「代理店」や「販売先との近さ」を重要視していることから、ターゲットなる市場の情報把握が大切なことが伺える。「海外拠点あり企業」では、「輸送の安全性」など経験に裏付けられたポイントをあげていることも特徴的であり、今後新たに海外展開する企業にとっては、特に注意が必要な内容であると考えられる。また、「海外拠点あり企業」が、「現地でのニーズ」(32.7%)が「信頼できる代理店の存在」(13.5%)を上回っているのに対し、「海外拠点なし企業」は、「信頼できる代理店の存在」(22.0%)が最も高いポイントとなっていることから、実際の海外展開では、代理店に任すのではなく、自社できちっとニーズを把握することがもっとも重要であることが伺える(表3-5)。

表3 - 5 海外販売での重要点：複数選択（海外拠点別）

（社・％）

	総合		海外拠点			
			あり		なし	
A 納入先・消費者への近さ	22	10.8	19	18.3	3	3.0
B 現地での製品ニーズ	53	26.0	34	32.7	19	19.0
C 輸送の安全性	7	3.4	7	6.7	0	0.0
D 販売ネットワークの構築	17	8.3	8	7.7	9	9.0
E 信頼できる代理店の存在	36	17.6	14	13.5	22	22.0
F インターネットの充実	8	3.9	2	1.9	6	6.0
G 見本市でのアピール	13	6.4	7	6.7	6	6.0
H 自社開発との連携	4	2.0	4	3.8	0	0.0
I 自社生産との連携	6	2.9	4	3.8	2	2.0
J 公的機関の支援	5	2.5	0	0.0	5	5.0
その他	3	10.0	1	25.0	2	7.7
N・A	30	14.7	4	3.8	26	26.0
計	204	100.0	104	100.0	100	100.0

* その他の意見（順不同）

支払いの確実性
品質面・技術面のアフターサービス
売れる市場である

4. 海外展開について

これまで、「開発部門」「生産部門」「販売部門」と三つの部門の海外展開を個別に分析してきたが、ここでは、企業としての海外展開で、これら三つの部門がどういった役割を担ったか、部門間の連携はどのようになされ、今後はどういった連携が目指されているのかについて分析を行う。

(1) 海外展開のきっかけ

海外展開のきっかけは、「販売部門」が28.8%、「生産部門」が26.0%と、販売部門の展開と答える企業が全体では多かったが、「海外拠点あり企業」の回答を見ると「生産部門」(53.1%)と答える企業が最も多かった。これは、販売としての海外展開が、物理的な拠点設置を必ずしも必要としていないことから、海外拠点を有している企業は、生産部門を展開していることによるものと考えられる(表4-1)。

表4 - 1 海外展開のきっかけ（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 開発部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0
B 生産部門	27	26.0	26	53.1	1	1.8
C 販売部門	30	28.8	17	34.7	13	23.6
D その他	4	3.8	1	2.0	3	5.5
N . A	43	41.3	5	10.2	38	69.1
計	104	100.0	49	100.0	55	100.0

重複回答あり

また、地域別に見ると、「東日本所在企業」では、わずかながらであるが「生産部門」（31.6％）とする企業がもっとも多かった。「開発部門」との答えはなく、同部門が海外展開のきっかけにはなっていないことがわかる（表4-2）。

表4 - 2 海外展開のきっかけ（本社所在地別）（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 開発部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
B 生産部門	27	26.0	12	31.6	7	18.4	8	28.6
C 販売部門	30	28.8	11	28.9	10	26.3	9	32.1
D その他	4	3.8	3	7.9	0	0.0	1	3.6
N . A	43	41.3	12	31.6	21	55.3	10	35.7
計	104	100.0	38	100.0	38	100.0	28	100.0

重複回答あり

（2）現在の海外展開

現在の海外展開は、「生産部門」（27.0％）、「販売部門」（26.1％）とほぼ均衡している。しかし、「海外拠点あり企業」では、「生産部門」（50.0％）が中心となっており、「海外拠点なし企業」は、「販売部門」（20.0％）中心の展開となっている。これは、「海外展開のきっかけ」で述べたことと同様、販売展開についての拠点性が必ずしも必要でないことを裏付けるものとなっている（表4-3）。

表 4 - 3 現在の海外展開（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 開発部門	1	0.9	1	1.8	0	0.0
B 生産部門	29	26.1	28	50.0	1	1.8
C 販売部門	30	27.0	19	33.9	11	20.0
D 開発・生産部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0
E 生産・販売部門	4	3.6	3	5.4	1	1.8
F 開発・販売部門	1	0.9	1	1.8	0	0.0
G 開発・生産・販売部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0
N . A	46	41.4	4	7.1	42	76.4
計	111	100.0	56	100.0	55	100.0

重複回答あり

地域別にみると、「東日本所在企業」で「生産部門」(34.1%)が多いのに対して、「西日本所在企業」では、「販売部門」(27.5%)の展開が多くなっている。また、「三大都市圏所在企業」では、「開発部門」(3.3%)の展開も見られている(表 4-4)。

表 4 - 4 現在の海外展開（本社所在地別）（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 開発部門	1	0.9	0	0.0	0	0.0	1	3.3
B 生産部門	29	26.1	14	34.1	7	17.5	8	26.7
C 販売部門	30	27.0	12	29.3	11	27.5	7	23.3
D 開発・生産部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
E 生産・販売部門	4	3.6	1	2.4	0	0.0	3	10.0
F 開発・販売部門	1	0.9	0	0.0	1	2.5	0	0.0
G 開発・生産・販売部門	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
N . A	46	41.4	14	34.1	21	52.5	11	36.7
計	111	100.0	41	100.0	40	100.0	30	100.0

重複回答あり

(3) 今後の海外展開で重要な機能

今後の海外展開で重要な機能として、「販売部門」が 33.6%、「生産部門」が 23.3%となっている。「海外拠点あり企業」でも、「販売部門」が 42.4%と最も多い回答となっていることが特徴であり、現在の海外展開が生産部門中心であるのに対し、今後の海外展開は販売部門を中心として進められることが伺える。また、「三大都市圏所在企業」が、「他地域所在企業」に比べ、「開発部門」(40.0%)の展開を重要視していることも特徴的である(表 4-5、表 4-6)。

表4 - 5 今後の海外展開での機能（海外拠点有無別）（社・％）

	総 合		海 外 拠 点			
			あ り		な し	
A 開発部門	8	6.9	7	11.9	1	1.8
B 生産部門	27	23.3	22	37.3	5	8.8
C 販売部門	39	33.6	25	42.4	14	24.6
N . A	42	36.2	5	8.5	37	64.9
計	116	100.0	59	100.0	57	100.0

重複回答あり

表4 - 6 今後の海外展開での機能（本社所在地別）（社・％）

	総 合		地 域 別					
			東 日 本		西 日 本		三大都市圏	
A 開発部門	8	6.9	2	4.9	2	5.0	4	11.4
B 生産部門	27	23.3	12	29.3	8	20.0	7	20.0
C 販売部門	39	33.6	16	39.0	9	22.5	14	40.0
N . A	42	36.2	11	26.8	21	52.5	10	28.6
計	116	100.0	41	100.0	40	100.0	35	100.0

重複回答あり

今後海外展開で必要な要素は、「自社ネットワーク」（20.1％）としている企業が多かった。次いで、「専門商社の活用」（13.1％）、「見本市の活用」（9.0％）、「公的機関の活用」（9.0％）となっている。「自社ネットワーク」については、「海外拠点あり企業」では30.0％に上っている。「海外拠点なし企業」は、専門商社といった外部機関の活用をあげている。「専門商社の活用」については、「海外拠点あり企業」でも13.6％と2番目に多い回答となっている。

「海外拠点あり企業」では、「物流機能の充実」（10.0％）を上げており、海外展開に際し、国内・外間の物流に問題が生じていることが伺える（表4-7）。

表4 - 7 今後の海外展開で必要な点：複数選択（海外拠点有無別）（社・％）

	総合		海外拠点			
			あり		なし	
A 自社ネットワークの充実	40	20.1	33	30.0	7	7.9
B 総合商社の活用	14	7.0	8	7.3	6	6.7
C 専門商社の活用	26	13.1	15	13.6	11	12.4
D インターネットの活用	15	7.5	10	9.1	5	5.6
E 英語版HPの立ち上げ	13	6.5	5	4.5	8	9.0
F 見本市の活用	18	9.0	11	10.0	7	7.9
G 公的機関の支援	18	9.0	9	8.2	9	10.1
H 物流機能の充実	14	7.0	11	10.0	3	3.4
その他	6	3.0	5	4.5	1	1.1
N . A	35	17.6	3	2.7	32	36.0
計	199	100.0	110	100.0	89	100.0

その他の主な意見

日本と海外現地との差
OEMメーカーとしての信頼度、品質・納期・価格・新製品の立ち上げ
国内部門との密な連携
現地通貨での取引，現地での保守サービス

まとめ

アンケート調査から、海外展開に際し「開発部門」「生産(製造)部門」「販売部門」の三つの部門で並行して展開がなされていないことが判明した。さらに、企業の所在地域によりその対応状況に格差が生じていることも判明した。要点を以下に示すこととする。

【開発部門】

1. 自社開発製品の構成比が高いことは、海外展開に影響を及ぼしていない。
2. 開発部門は、国内立地中心だが、今後は海外展開もにらんだ対応を見込んでいる。特に、「三大都市圏所在企業」にその動きが強い。
3. 「西日本所在企業」は、自社製品開発の歴史は浅いが、他社との企業連携に対する意識が強い。

【生産(製造)部門】

1. 生産(製造)部門は、海外展開を重視している。特に、「三大都市圏所在企業」、「海外拠点あり企業」に顕著に現われている。
2. 海外での資材調達については、「海外拠点あり企業」はメーカーを意識していないが、日本製に対する評価は根強い。また、調達のきっかけは納入先からの要請が最も高く企業の連携の強さが伺える。
3. 生産拠点の設置はコスト優先である。

【販売部門】

1. 販売体制は、「海外拠点あり企業」は、自社ネットワークを活用している。しかし「拠点を有していない企業」は、代理店活用型である。自社ネットワークの活用は、「西日本所在企業」に顕著に現われている。
2. 多くの企業は、今後販売する市場として海外展開を指向している。
3. 海外展開のきっかけは、既存販売先からの依頼がもっとも多い。海外販売での重要

な要素は、自ら市場の確認を行うことにある。

【海外展開】

1. 海外展開のきっかけは販売部門にあるが、拠点を有する場合は多くは生産(製造)部門である。
2. 今後の海外展開は、販売部門が中心となると見込んでいる。
3. 海外展開での重要な点は、自らのネットワークを有し、専門商社など他機関を活用することにある。

アンケート結果から今後の海外展開は、販売部門を中心に考える必要がある。これまでの海外展開が、コスト競争に基づく生産活動の最適地選択であったが、その延長線上には、永遠に続く低コスト生産地を追い求めていくことともなりかねない。アンケート結果は、企業には、開発した製品を、生産し、販売するといった、原則的な活動がや

はり強く意識されていることも示しているのである。既に、海外展開している企業ほどその傾向は強い。逆にいえば、海外展開に遅れをとっている企業は、表面上見られている海外進出の事象に目を奪われ、その事象のみに追いつこうと、海外展開ありきが前提となり、企業の基本行動を失いかけているのではないかと考えられる。もちろん、全ての企業が海外への販売展開を目指すものではない。やみくもに、海外展開ありきで考えることは、先の低コスト生産を追い求めていくことにもつながるものである。当然、販売展開において国内専門で活動していく企業がいても何ら不思議でない。そもそも企業は個別にその扱う製品が異なるものであり、その市場が海外へ展開していく可能性がある企業にとっては、海外展開は不可欠である。合わせて自ら市場を海外に求めていくことも必要な点である。

また、海外展開には、技術の高さやニッチな分野での、高い市場占有率など自社開発製品の高さが必要であるとの印象があったが、今回のアンケート結果では、必ずしも自社開発製品構成比が高い必要がないとの結果が出ている。もちろん、高い自社開発製品構成比で該当する市場において強い地位を築いていることは、プラスの効果ではあるが、必要条件としての位置付けではない。このことは、構成比が高いがゆえに、海外展開する必要がないとの考えも生じるが、さらなる成長を目指すこと、及び海外展開によるビジネスチャンスの可能性があることを考え合わせると、やはり必要条件としての役割は小さいと言わざるを得ない。

販売部門の海外展開においては、自社ネットワークの構築が必要とされている。自社ネットワークは、必ずしも自社のみではなく、商社等の外部機関も活用されるべきものである。もともと経営資源が不十分な中堅・中小企業にとっては、外部資源の活用は本来積極的に行われるべきものであり、海外展開における自社ネットワーク構築においても同様である。主導権を保持した上で他社等を活用する必要がある。販売先に対しては、単なる製品のやりとりだけの関係のみではなく、新たな販路の拡大に対する情報入手といった意識を持つことも有効である。アンケート結果からも、新たな販路の拡大には、既往販売先を通じて展開されている。販売先が、商社といった、販売を専門に扱っている企業であれば、販路拡大にとっては互いのニーズが一致するため、そういった情報は入手しやすい面があるが、販売先がメーカである場合は、主体的に、戦略的に販売先拡大を進めていく必要がある。

生産(製造)部門は、これまでの海外展開でもっとも多い部門であり、今後もその展開は続いていくが、今後の展開は、販売部門との連携を強める必要がある。単なる生産コスト引き下げだけの役割での海外展開より、むしろ販売部門海外展開に伴う位置付けになる。

これまでの低コストのみではなく、短納期であったり、ニーズに即応した製品づくりなどが強調される。したがって開発部門についても同様な位置付けが求められている。

所在地域別での企業行動は、調査対象数は多くないものの、いくつかの点で異なるものとなった。

自社開発製品の構成比が高い企業は、「西日本所在企業」に多く、「東日本所在企業」には逆に構成比が低い企業が多い。また、海外展開を行っている企業としては「東日本所在企業」が多く、さらに、今後の展開についても、販売部門、生産(製造)部門において、「東日本所在企業」の積極さが現われている。既述した必ずしも自社製品の構成比が高いことが海外展開に影響を及ぼしていないことが、所在地域の差によって生じたものとなっている。

生産(製造)部門においては、「東日本所在企業」と「三大都市圏所在企業」が、「西日本所在企業」に比べ、今後の海外展開についてより海外に重点を置く方針である。

販売部門の展開については、「西日本所在企業」は自らの販売ネットワーク、インターネット・見本市の活用、自社生産(製造)部門との連携といった点を重視しているのに対し、「東日本所在企業」は自社開発部門との連携はあげているものの、代理店や公的機関の活用を考えている。これは、好対照と言える。「西日本所在企業」は独自の展開を選択しているのに対し、「東日本所在企業」は、他社との関わりの中で展開していることを選択している。なお、「三大都市圏所在企業」は一方に偏る回答にはならなかった。

今後の海外展開については、「東日本所在企業」、「三大都市圏所在企業」が、販売部門を最優先に考えているのに対し、「西日本所在企業」は、生産(製造)部門と販売部門がほぼ拮抗した回答となっている。

最後の質問で、企業連携のサポートとしての役割が期待できる公的機関についての設問を設けた。内外の公的機関への期待といった内容で問うたが、海外展開における公的機関への期待感が総じて少なく、その内容についての回答数が少なかったが、求めているのはやはり販売部門についてのサポートの期待であった。

経営資源の不十分な中堅・中小企業にとっては、他社等との連携は自らの事業展開において極めて重要な要素となっている。これまでの国内展開においては、有形・無形の連携が、個人をベースに、あるいは地域をベースに、意識的に、無意識的に進められていた。しかし、海外展開を考える際は、少なくとも、無形・無意識にということでは、機能的な連携を進めることは困難である。アンケートからも、他社との連携を意識するが、自立的に、積極的に事業展開を進めていることが読み取れる。これまで、販売については、各地の専門商社や総合商社などが関わってきている。ともすると、商社任せになり、販売できていることに満足し、中期的な戦略に重きを置かないことも見うけられている。海外展開については、これまで以上の自立が求められる。逆な視点では、そういった販売活動について、新たなビジネスチャンスが生じているのである。本稿はメー

カーの海外展開について論じているが、メーカーサイドで、かかる販売ニーズが生じていることは、サービス業における新たなビジネスが生じているのである。メーカーが自立的活動を継続できるようなサービス、これまでの商社では不十分であったサポートが求められているのである。また、一部では公的支援への期待もあることから、地域としてのバックアップ体制を作り上げることも必要である。「西日本所在企業」には、自社ネットワーク構築へのサポート、「東日本所在企業」には、外部機関との連携構築へのサポートなど、そこには、地域的な特性があることから、均一的な取組ではなく地域性を意識したものが求められる。経済活動であるため、各中堅・中小企業の自立的な活動を原則とするが、事業の立ち上がり期については、さまざまなサポートが必要である。しかし、将来的な継続するシステムでなくある期限を打ち切ることが必要である。その期限が、次への成長のステップになるのである。

以上、アンケート結果をベースに中堅・中小企業の海外展開のあり方について考察を試みた。極めて限られた設問であったため、あり方を考察するには十分なものとはならなかったが、今後の課題とすることと致したい。

今後の地域経済を考える上で、製造業のみをその対象にすることはできない。あらゆる活動が重なりあうことで総合力が発揮され、成長が進められるものとする。中堅・中小企業の海外展開動向を踏まえることが、地域経済再生につながっていくことになることを期待したい。

<参考文献>

1. 浅沼万里 (1997)「日本の企業組織 革新的適応のメカニズム」東洋経済新報社
2. 高津斌彰 (1998)「日本企業のアジア直接投資と経営戦略」
新潟大学経済論集第 65 号、63 - 10
3. 矢田俊文・川波洋一・辻雅男・石田修編 (2001)「グローバル経済下の地域構造」
九州大学出版会
4. 池田潔 (2002)「地域中小企業論」ミネルヴァ書房
5. 地域政策研究センター (2002)「グローバル化と今後の地域政策のあり方」
日本政策投資銀行
6. 内田勝敏編 (2002)「グローバル経済と中小企業」世界思想社
7. 中小企業総合事業団 (2002)「海外展開中小企業実態調査」中小企業総合事業団
8. 境新一 (2003)「企業紐帯と業績の研究」文眞堂
9. 佐竹隆幸 (2003)「現代中小企業存立論と中小企業の存立」
中小企業季報 2003.No.1、1 - 10
10. 高田亮爾 (2003)「企業間取引分業関係と中小企業」
中小企業季報 2003.No.4、1 - 7
11. 東北産業活性化センター編「東北発モノづくり企業のマーケティング戦略」
日本地域社会研究所

(注)

参考資料(『1. アンケート調査表』及び『2. アンケート集計表』、P. 25～47)は掲載省略