NTT、パナ、LIXIL、無印 大企業病からの脱却

Wedge

Guiding Japan forward

ウェッジ

FEBRUARY 2015
Vol.27 No.2
定価¥500

2

Special Report

大企業を変える

過去を否定し組織を覚醒させるリーダーとは

ウェッジ25th

Special Report 2

円安を活かせるか
中小企業の海外展開

Wedge Opinion

2015年の経済展望
デフレ怯える世界経済
原油安にリスクあり

Wedge Report

本格普及が始まった
「植物工場産」野菜
露地物との価格差を埋める価値

PART2

成功する会社はここが違う

課題は販路と人材 経営者自らが動け

国内の市場環境が縮小していく中、中小企業の半数以上が海外展開に「関心がない」と答える現実が未だにある。

文・Wedge編集部

なぜ中小企業が今、海外への販路拡大を迫られているのか。2013年にシンガポールに拠点を持った水処理設備の商社ニイミの新実葉耶専務（35）は海外に販路を拡大しようとした動機を教えてくれた。

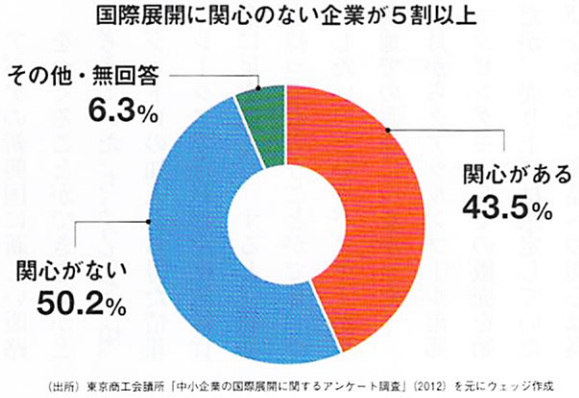
「現状は国内の市場が大半を占めている。そのため、国内に拠点を増やして商圏を広げたほうが短期的には効率の良い経営ができる。しかし、今の時点から海外への布石を打っておくことで、社員にも前向きな姿勢が生まれると考えた」

中小企業も海外に市場を求める必要性が高まるという指摘が増える中、実際には海外展開（輸出、直接投資）を考えている中小企業の割合はそれほど高くはないことが、東京商工会議所のアンケートを見るとわかる（右図参照）。

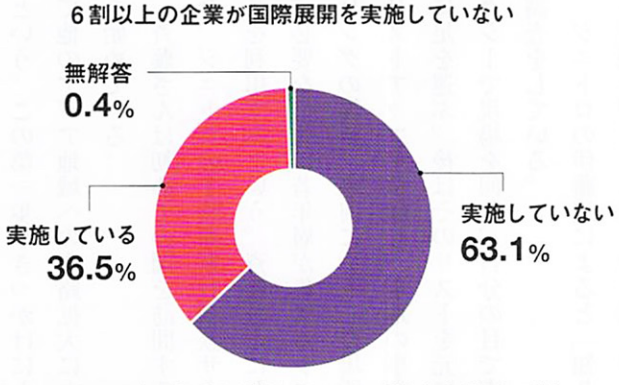
「言語や現地の法制度、商習慣も含めると海外には異文化特有のリスクがある。そのリスクを取ってまで海外に手を広げようとすることに抵抗感があるのではないか」（商工中金瀬戸山英児国際部長）。

実際に海外展開している企業も3割程度で、6割以上の中小企業が海外展開をしていない。

円安が加速するなかで、パナソニックなど大手製造業の一部に国内回帰の動きがあると報道されるなど「内向き志向」に拍車がかかることも予想される。しかし、長期的に見れば国内に比べて海外市場のほうが伸びるということに変わりはない。



（出所）東京商工会議所「中小企業の国際展開に関するアンケート調査」（2012）を元にウェッジ作成



（出所）東京商工会議所「中小企業の国際展開に関するアンケート調査」（2012）を元にウェッジ作成

半数以上の企業が海外展開に「関心がない」と答えている。国内市場が縮小すると言われながらも、実際には海外展開に及び腰になっている姿がみえる

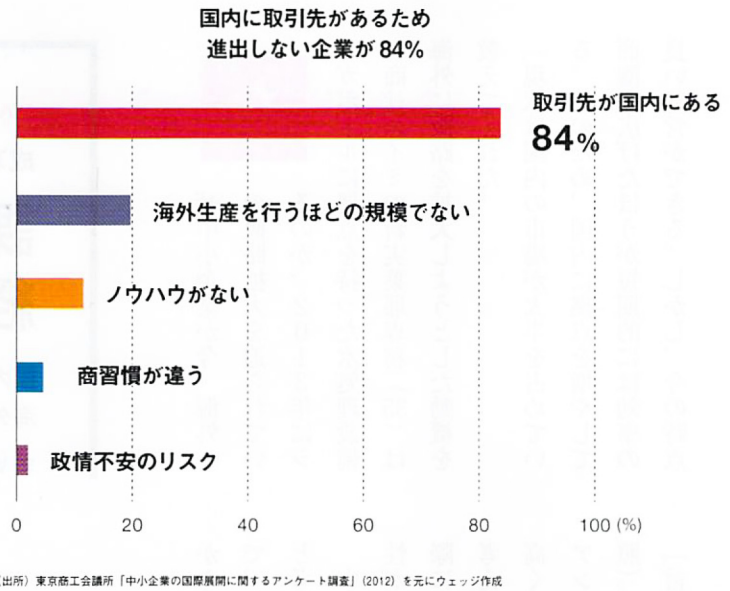
課題は『市場の確保』と『人材不足』

中小企業にとっての課題は第一に『市場の確保』である。日本貿易振興機構（ジェトロ）の伊藤亮一進出企業支援課長は中小企業を巡る環境が変化したと指摘する。

「これまでは、大企業の下請けとして一緒に海外に進出するケースが主流だった。ところが最近は、下請けも仕事がなくなった。そのため、中小企業が単独で海外に販路を広げなければならなくなっている」

そうした中で、「『何をどうやって始めればいいのか分からない』という中小企業も少なくないが、多いのは『市場の確保』についての相談」（中小企業基盤整備機構中島康明参事）だという。

それに加えて、大企業はグローバルに展開できるので、世界中から人材を



（出所）東京商工会議所「中小企業の国際展開に関するアンケート調査」（2012）を元にウェッジ作成

集められる。しかし「中小企業にとっては人材の面でかなりハンデがある」（みずほ銀行加藤修直投支援部長）と『人材不足』が大きな課題になっている。

「まず現地社員をマネジメントできる日本人がいない。現場を仕切るにはどうしても現地の言葉、たとえばベトナムだったらベトナム語を話せる必要がある。また、生産現場で必要になる現地人のマネジャー不足。これらの特殊な人材の採用難が、ハードルを高くしている」（ジェトロ伊藤氏）

目的意識がなければ市場は開拓できない

「市場の確保」を実現するためには、経営者自らが足で稼いだネットワークが非常に重要になる。

風船の製造と販売を手がけるマルサ斉藤ゴム（東京都墨田区）社長の斉藤靖之さん（39）は、少子化で風船の需要が落ちる中、出生率の高いアジアの新興国に新しい販路をつくることができないかと考えていた。ちょうどその頃、ジェトロの知人から得た情報を元にマレーシアで行われた生活雑貨の展示会に足を運んだ。すると、商品に興味を持ってもらうことができ、早速「取引したい」というバイヤーが現れて、現地での販売につながった。

14年7月からクアラルンプール市郊外のショッピングモールでの販売を始めた。だが、売り上げは想定していたほど伸びなかった。商品への関心は高いのになぜか。原因を調べてみると、店舗周辺に風船を求める若年の客層がいないことが分かった。現在は、市内の別地域での販売に向けて動いているという。この第一歩がきっかけになって他のアジア地域への販路拡大にも動き始めている。

斉藤さんは初めての国を訪問する場合、ジェトロの1時間無料相談サービスを利用するという。斉藤さんにとって必要な情報は若年層が集まるショッピングの場所。事前にそうした場所のリストアップを依頼し、現地の事業所に足を運ぶ。後はそのリストを元にタクシーで現場を回り、自分の目で市場調査をしている。

ジェトロの伊藤氏によると「知りたい情報を明確にして目的意識を持って来てもらえると、相談の内容も充実する」と指摘する。

人材の手当てに役立った研修生

「人材不足」という課題に対しても市場の確保と同様のことが言える。大成美術印刷所（東京都中央区）は06年、製造拠点の工場をベトナム・ホーチミンに作った。国内の大手取引先の工場建設に引っ張られる形ではあったが、仕事の保障は無かった。そこで社長の新保大八さん（47）は「自ら採算に見合うだけの市場を開拓する」という意気込みで海外に進出した。

同時に必要なのが人材の確保だった。印刷機のオペレーターは技術を習得するまでに、最低でも訓練に3年は



Facebookで海外の技術者とつながる

次頁のメトロールはフェイスブックを通じて、海外の技術者とも繋がっている。同社の英語版フェイスブックでは3万を超える「いいね！（likes!）」がつけられ、常にCNC工作機械で金属加工を行う3万人以上の技術者との交流の場となっている。海外の技術者を対象に「愛する機械と腕自慢写真コンテスト」を開くなど独創的な発想が活気を生む。企画したのは同社の若手社員だ。フェイスブック経由で「こんなスイッチは作れないか」という相談を受けることもある。中小企業もフェイスブックで海外の顧客とつながることは可能なのだ。



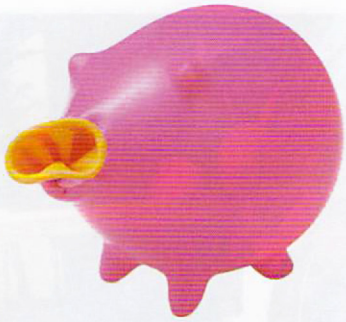
食べ物を模したデザインがアメリカでも好評を得た大成美術印刷所のメモ帳



かかる。採用して一から教育するにはコストもかかる。そんな中、関西の同業者から帰国する予定だったベトナムの研修生がいるという話が耳に入ってきた。早速、新保さんは現地に赴いた。

他社が育てた人材を譲って欲しいと頼むのは心苦しくもあったが、6人の社員を採用することができた。「外国人技能実習制度」で3年間技術を習得しても、帰国後、習得した技術が活かされていないことが少なくないのが実態だ。そのため「母国で技術を活かしてもらえるのであればむしろありがたい」と、新保さんの要請は受け入れてもらえた。

このようにして海外に出たことで、その後ニューヨークの展示会に出展したり、MoMA（ニューヨーク近代美術館）が商品に注目したりと、次の商機が生まれた。



職人による手作り、マルサ斉藤ゴムの風船

インターネットとクレジットカードがあれば輸出は可能

市場の確保や人材の獲得に動き出す前に、取り組めることもある。メトロール（東京都立川市）はiPhoneの画面ガラスや、筐体の削り出しなどに使われる「工作機械用ツールセッタ」で世界トップシェアを誇る。08年の上海にはじまり、現在は世界4カ所に支店を持つようになった。だが、初めての海外への販路拡大で役に立ったのは「インターネットとクレジットカード」だと、社長の松橋卓司さん(56)は話す。

「まず英語と中国語のホームページを立ち上げること」。そして、グーグルのアドワーズ広告にキーワード登録すれば、全世界に向けて自社の情報を発信できる。この時に「『センサー』という漠然とした単語で登録するのではなく、『位置決め』などと、絞り込むことが大切」だという。

また、日本では手形などで支払いを済ませる商習慣があるが、英語圏ではクレジットカードで法人間の支払いができる。「ゴールドカードなら100万円まで取引できる。直取引だから余計な仲介手数料も発生しない」（松橋社長）。

ネット輸出のきっかけになったのはまだインターネットの黎明期だった98年のことだ。アメリカの地方の町工場からファックスで商品の注文が入った。ちょうど、シカゴの展示会に参加する予定だったので、注文主がわざわざ自動車で10時間かけて商品を受け取りに来てくれたという。

松橋社長が、なぜそこまでしてこのセンサーが欲しいのか尋ねると「お前のセンサーがこっちでは、10倍の値段で売られているんだ」と言われた。驚いて調べてみると海外の顧客との間に多くの仲介業者が入ることで価格が上がり、納品までに何カ月もかかっていることが分かった。そこで電子商取引（EC）サイトを海外顧客向けに立ち上げた。

「インターネットは世界につながるどこでもドア」と、松橋社長は周囲の仲間にもネット輸出を勧めている。長らく続いた円高を耐え忍んで来た中小企業にとって円安という「最大の福音」（同）が訪れた。このチャンスを逃す手はないはずだ。 W