

3. 成長企業の事例

(1) グローバル化に取り組む成長企業

ブラザ合意以降に急速に進んだ円高と 90 年代の長期にわたる経済の低迷状態という厳しい経営環境に直面して、企業はコストダウン、技術開発、新商品の開発等の努力に励む一方で、海外進出・海外調達などのグローバル化の努力を行ってきた。

この項では、グローバル化と企業のメリットについて考察するため、グローバル化に取り組みながら、売上を順調に伸ばし続けている企業のうち、9 の事例²³を取り上げその状況を分析した。

ここでは、売上を順調に伸ばし続けている企業を「成長企業」と呼ぶ。

全国の法人企業の中から成長企業を抽出するため帝国データバンクの「企業概要ファイル」に収録された企業の中から、次の条件に該当する企業を抽出した。

1. 各企業の決算において、最新期と前期の 2 期（2 年）連続して売上高が 10% 以上伸びていること
2. 最新決算期において、税引後利益が黒字であること
3. 最新決算期において、売上高が 5 億円以上であること
4. 従業員が 30 名以上であること

次に、以上の条件により抽出した企業の中から、グローバル化のメリットを活用している企業を選び出し、その特徴、グローバル化とのかかわり方やそのメリット等について、企業ごとに整理・分析した。

・取り上げた成長企業とグローバル化への取組

< 各種フラットパネルディスプレイ製造用の精密機械の製造 >

国内に販売先がなかった製品の市場を求めて、韓国の大手電気メーカー相手の販路を開拓。代理店も自ら構築した。その後、中国・台湾へも営業を展開し、現在売上高に占める輸出比率は 7 割を超える。

< 各種工作機械の製造 >

国内取引先の手自動車メーカーが海外に生産拠点を移転させることに対応して、アメリカとタイに現地法人を設立。海外での事業を展開するに伴って得た情報を基に、海外から低コスト・高品質の部材の調達も積極的に行っている。

< 各種精密歯車及び精密歯車製造機械の設計・製造 >

企業の設備投資需要に左右される経営の安定化を目的に、韓国・台湾に、現地では加

²³ 以下で紹介する成長企業の事例は、(株)帝国データバンクによる委託調査報告を基に、内閣府が取りまとめた。

工技術のない精密歯車製造機械を輸出。海外主要メーカーの約半分の製品価格という競争力も持つ。海外での現地生産は行っていない。

< 広幅インクジェットプリンタの製造 >

市場の大きい欧米でのシェアの拡大を目指し、アメリカ、オランダに現地法人を設立。欧米以外の海外市場向けには低価格機種への投入も検討。海外での現地生産は行っていない。

< 各種工業用金型の製造・試作 >

韓国の企業が持たない技術を活用すべく、韓国に金型の試作・製造を行う現地法人を設立し大手電気メーカーとの取引を行っている。アメリカでも金型の試作を行う法人の設立を予定。

< 電子部品・デバイスの製造 >

液晶事業に積極的な韓国大手メーカーに対応することを目的として、韓国に現地法人を設立。設立に際しては、事前に韓国政府から「高度技術随伴事業」の認定を取得し、税の減免を始めとする各種支援を受けた。韓国の現地法人で生産を行っている。

< 液晶各種検査装置の設計・製造 >

韓国・台湾の液晶関連産業の躍進を予想し、大手電気メーカーに対して積極的に営業を展開。営業を展開したメーカーの液晶検査装置の80%以上を同社の製品が占める。海外での現地生産は行っていない。

< プリペイドカード式AVシステムの開発・製造 >

低コストの部品をマレーシア、シンガポール等の東南アジア諸国から輸入。また、アメリカやオランダの企業からライセンスの供与を受け低価格・高付加価値商品の製造を行う。海外での現地生産は行っていない。

< 日用雑貨品の製造 >

低コストの原材料・製品を中国等から直接輸入。ボトルウエットティッシュについては品質の向上を図るため中国に現地法人を設立して生産を行う。

(2) 成長企業のグローバル化への様々な取組

以上の成長企業の事例をみると、低コストの原材料、部品、製品を海外から調達している事例、独自の技術を持って海外の市場を開拓している事例、最適地での生産を目的として現地法人を設立している事例など様々なグローバル化への取組が見られる。また成長企業の中には、グローバル化のメリットとして、コスト削減、市場の拡大以外に、海外メーカーからの新技術の動向や営業機会に関する情報の素早い入手等を挙げる企業がある一方で、グローバル化を進めるに当たって克服してきた問題点として、販売代理店の構築の困難さや製品の品質確保の困難さを挙げる企業もある。このような企業の、グローバル化のメリットを生かしつつ問題点を克服する努力が企業の成長となって現れている。

[事例 3 - 1] 株式会社 O (京都府久世郡久御山町)

各種フラットパネルディスプレイ製造用の精密機械の製造 他

[企業概要] 資本金 521 百万円、売上高 4,694 7,455 百万円 (2001.8 2002.8)

[グローバル化への対応]

- ・系列、企業規模にとらわれない海外企業との取引により発展
- ・代理店開拓の困難を乗り越え、売上高に占める輸出比率は 7 割を超える

主に各種フラットパネルディスプレイ製造用の精密機械の製造を行っている。

特に、フラットパネルディスプレイの大型化に伴う、韓国・台湾・中国の積極的な設備投資により売上が増加している。

・海外展開の概要

87 年の設立当初は、国内のガラス基板メーカー中心の営業が売上増に寄与したが、一方で、一部の大手電機メーカーが積極的な取引に応じたものの、多くの大手電機メーカーでは系列会社との間の取引

を中心に行っており、なかなか取引が成立しなかった。そのため、海外にも販路を求めざるを得ず、販売ルートが全くなかった韓国の複数の大手電機メーカーに対し、社長自らが訪問して直接営業を展開し、販売ルートを開拓していった。O 社によると、韓国の大手電機メーカーは、当初から前向きな姿勢で対応したとのことである。

一方で、韓国における代理店の開拓は、資金援助した代理店が倒産したり、関係がうまくいかなかったりと、当初は順調に行かず、無駄に資金を流出させることになったが、積極的に代理店の構築と育成を行い、代理店の構築ができた。その後、台湾への営業展開に成功し、さらに中国への営業展開を行っている。2004 年には中国の上海と深センに連絡事務所を設立した。現在では売上高に占める輸出比率は 7 割を超えている。

・公的資金を有効に活用

O 社では、開発段階では公的研究機関の支援を受けつつ、海外電機メーカーのニーズに応じた製品開発を行っている。自社の競争力強化のため、京都府や経済産業省の助成制度を利用して研究資金を調達するなど、公的資金の有効活用も図っている。

・今後の展望

各種フラットパネルディスプレイ製造用の精密機械の積極的な開発と製造は引き続き行い、更なる大型化に対応していく。

また、エンジニアリング事業にも力を入れ、製造ラインの一括受注を目指している。今後の海外展開としては、インドや東欧などを視野に入れている。



フラットパネルディスプレイ用洗浄装置

[事例 3 - 2] P 株式会社 (広島県福山市)

各種工作機械の製造

[企業概要] 資本金 85 百万円、売上高 13,252 16,200 百万円 (2001.9 2002.9)

[グローバル化への対応]

- ・国内自動車メーカーの海外進出の動きに合わせて、海外で事業を展開
- ・海外から低コストで高品質の部材を積極的に調達
- ・環境負荷の少ない工法の特許を取得し、海外自動車メーカーとの取引を拡大

工作機械、工作ユニット及びそれらの周辺機器の製造・販売、特に自動車部品を量産製造する工作機械の製造を行っている。

国内自動車メーカーは、近年、大規模な海外進出を行っており、海外における生産方法は、ノックダウン方式と呼ばれる部品を輸出し組立だけを現地で行う方式から、エンジンやトランスミッションなどの主要部品も現地で生産する方式に移行している。

P 社では、大手自動車メーカーが積極的に海外で工場を建設するに伴い、工作機械

に対する需要が拡大したことから、1997 年にタイに現地駐在員事務所を開設 (2002 年現地法人化)、2001 年にはアメリカに事務所を開設 (2003 年現地法人化) している。

- ・海外企業との取引も拡大

海外自動車メーカーは基本的には自国の工作機械メーカーとの取引を優先するため、海外自動車メーカーに対する営業は容易ではなかった。

P 社では、切削油剤 (部品を切削する際に多量に使用され、人体や環境への悪影響が指摘されていた) に替えて、生分解性が高く環境への負荷が小さい植物系油を刃先から極めて少量だけピンポイントに噴射して切削加工を行う「MQL 工法²⁴」を開発し、日本を始めアメリカ・ドイツ・韓国・台湾で特許を取得した。同社の製品は、高効率・高精度であり、かつ省エネで環境への負荷が少ない点が全米製造科学センター (N C M S) でも評価され、海外大手自動車メーカーとの取引が拡大している。

- ・海外からの資材調達

海外事業を展開する以前は、納品後のアフターサービスを考慮し、納入先に近い地域の企業の部材を輸入することはあった。海外事業を展開する中で、様々な高品質な部材が国内より低コストで入手できることが判明した。現在では、ホームページで資材調達のためのページを開設するなど、低コストで高品質な部材の調達を積極的に行っている。



海外でも評価の高い工作機械

²⁴ Minimum Quantity Lubrication

・今後の展望

今後はさらにEU各国などで特許を取得するとともに、新技術の開発に努め、高い技術力とこれまでの大手自動車メーカーとの取引実績を背景にEU諸国や南米・インドを中心に多くの国へ営業を展開する予定である。

[事例3 - 3] Q株式会社（愛知県名古屋市）

各種精密歯車及び精密歯車製造機械の設計・製造

[企業概要] 資本金 30 百万円、売上高 824 1,036 百万円（2002.6 2003.6）

[グローバル化への対応]

- ・継続した職工育成による高い技術力と海外主要メーカーの半値という価格競争力
- ・海外展開に伴う売上の増加により経営が安定

工作機械や自動車などに利用される各種精密歯車や工作機械用ギヤーボックス、変速機等の設計・製造及び歯車製造機械の製造・修理を主に行っている。

歯車製造機械の製造は、手作りによる部分が多く、技術習得が容易でないことなどから、大手工作機械メーカーが参入するほどのうまみがない、いわゆるニッチ市場となっている。

Q社が主力とする歯車製造機械は海外主要メーカーの約半分の価格で販売されており、高い技術力と価格競争力を背景にしたニッチ市場におけるオンリーワン企業となっている。

・海外展開の概要

70年の設立当初は、国内市場で精密歯車の下請受注を行っていたが、売上は相手先企業の設備投資需要により上下し、不安定な経営を強いられていた。

このため、経営の安定化を図る目的で20年ほど前に、当時から台頭が予想された韓国・台湾を視察し、現地の商社を通じて精密歯車の受注を受けるようになった。韓国・台湾には精密歯車の加工技術がないことから、近年の現地での工作機械需要の増加に伴い、売上が増加している。

・今後の展望

Q社は、海外事業は経営を安定化させるための補完的なものとして、国内での売上の確保を最優先としている。特に、歯車製造機械については、国内での受注が好調なことから、海外への販売は行っていない。

将来的には、技術力の向上が見込まれる韓国、台湾や精密歯車の需要拡大が予想される中国などに歯車製造機械を含めた自社製品を輸出することも検討している。



主力の歯車研削盤

[事例 3 - 4] 株式会社 R (長野県東御市)

広幅インクジェットプリンタの製造 他

[企業概要] 資本金 308 百万円、売上高 9,437 14,206 百万円 (2003.3 2004.3)

[グローバル化への対応]

- ・ 欧米に現地法人を設立するとともに営業を強化し、海外市場におけるシェアを拡大
- ・ 欧米以外の市場向けには低価格機種 of 投入を検討

厚物素材にも直接印刷が可能なインクジェットプリンタや段ボール・発泡スチロールなどの各種素材を自在にカットするカッティングプロッタ等の製造を行っている。ニッチ市場で高い技術力を背景に、数多くの特許を出願するなど、他社との差別化を図っており、2002 年には、溶剤系 (ソルベルト) インクにより、コーティング、ラミネートといった印刷前後の工程を省略し、低コストでの印刷を可能にした広幅インクジェットプリンタを開発した。これらの製品が国内市場を始め、海外市場でもヒットしており、売上が拡大している。



広幅インクジェットプリンタ

・ 海外展開の概要

国内市場と比較して、市場が大きい欧米でのシェアの拡大を目指し、99 年にアメリカに現地法人を設立するとともに、ヨーロッパでの営業を強化した。その結果、2004 年 3 月期決算時における売上高に占める輸出比率は 56.3% にまで達している。

2004 年には、ヨーロッパ各国にある代理店戦略の一環として、オランダに現地法人を設立するなど、ヨーロッパ市場における更なるシェアの拡大を目指している。

一方、欧米以外の海外市場では、低価格機種のウエイトが大きく、中国製品や韓国製品のシェアが高くなっていることから、R 社では、低価格機種を投入することも検討している。

・ 今後の展望

今後の海外市場におけるシェアの拡大に伴い、売上高に占める輸出比率はさらに高まると予想している。また、新分野への取組として、石やプラスチック、繊維など素材を選ばない印刷技術を本格的に投入しており、印刷業界やアパレル業界に対する販売の強化も検討している。

[事例 3 - 5] 株式会社 S (東京都西多摩郡瑞穂町)

各種工業用金型の製造・試作

[企業概要] 資本金 10 百万円、売上高 1,005 1,202 百万円 (2002.3 2003.12)

[グローバル化への対応]

- ・インターネットによる受発注システムを確立、開発中でも仕様変更に対応
- ・海外現地法人の取引を通じて、新たな海外の取引先を開拓

パソコン・携帯電話・デジタルカメラ・液晶カメラなど電化製品等のプラスチック部品を含む工業用金型の製造及びプラスチックモデルの金型試作を行っている。

・成長の要因

S 社は 90 年の設立当初からインターネットを利用した受発注システムを構築するとともに、生産工程の分析を行い、金型を従来の半分の納期で納入する生産方法を確立した。また、設計データを C A D / C A M²⁵によりインターネットでやりとりするなど、

開発途中での仕様変更にも柔軟に対応し、短納期で確実に製品を提供できる体制を整備したことから、大手メーカーなどの信頼を獲得するとともに、携帯電話やデジタル家電の技術革新を背景に売上が増加している。

・海外展開の概要

日本で、韓国大手電機メーカーの日本法人と取引を重ねる中で、韓国には S 社レベルの技術を持つ企業がないことを知り、韓国に現地法人を設立すれば、韓国本社との取引が可能と判断した。設立当初から、日本市場だけでは先細りするとの懸念を持っていたこともあって、94 年に韓国大手電機メーカー向けに金型試作を行う現地法人を、2000 年、2003 年にも金型の製造を行う現地法人を設立している。

・今後の展望

韓国市場では、開発は日本、量産は韓国という分業体制の確立を目指す。アメリカ市場では、2004 年中に大手通信メーカー向けに金型試作を行う現地法人を設立する。アメリカでは携帯電話を含めた移動体情報端末の需要が拡大傾向にあると考えられるため、開発及び試作段階から積極的に参加し、強固な取引関係を構築することを目指している。さらに、ヨーロッパ進出のために市場調査や展示会への出展も積極的に行っている。



製品の一例

²⁵ コンピュータ援用設計製造システム (computer-aided design and computer-aided manufacturing)

[事例3 - 6] 株式会社T (神奈川県川崎市)

電子部品・デバイスの製造

[企業概要] 資本金 305 百万円、売上高 513 633 百万円 (2001.9 2002.9)

[グローバル化への対応]

- ・液晶事業に積極的な韓国大手メーカーに対応すべく、2003年に韓国に現地法人を設立
- ・韓国進出に当たって、韓国政府から「高度技術随伴事業」の認定を取得

液晶のガラス基板や半導体は、層状化された薄膜の集合体であり、その製造工程においてはスパッタリングと呼ばれる薄膜形成加工が必要不可欠である。このスパッタリングの前工程として、ターゲット材と呼ばれるモリブデンやタングステン・クロム・チタンといった金属を治具にはり合わせるボンディング加工と呼ばれる工程がある。

T社は、一括受注によるボンディング加工及びターゲット材の販売を行っている。

・成長の要因

以前は、ターゲット材は国内の金属・非鉄金属メーカーやセラミックメーカーなどが開発を行っていたが、ボンディング加工の大半はT社が請け負っていた。その後、自社でボンディング加工まで行う一貫体制を築くメーカーが現れたものの、T社は、顧客ニーズに応じてすべてのメーカーに柔軟に対応しなければならなかったため、ボンディング加工に必要なハンダ材を、ターゲット材の材質ごとに開発した。このボンディング加工技術の蓄積は競争力の源泉の1つとなっている。

その一方で、現在では、自社ブランドのターゲット材の販売が全体の売上の7割を占めるに至っている。近年の液晶関連企業のおう盛な設備投資に伴い、特に韓国メーカーを中心に、ターゲット材の販売が好調なことが主な成長の要因となっている。

・海外展開の概要

液晶事業に積極的な韓国大手メーカーに対応することを目的として、2003年2月に韓国に現地法人を設立した。現地法人の設立に際しては、事前に、韓国政府から「高度技術随伴事業²⁶」の認定を取得している。同事業の認定により、法人税・所得税などの国税やその他地方税の減免を始めとする各種支援を受けることができた。同工場は、同年7月に竣工し、2004年に入り稼働している。

・今後の展望

韓国工場の稼働に伴い、2004年9月決算期における輸出金額は前期の10倍を超えると

²⁶ (韓国)国内における開発水準が低いが開発されていない技術を伴う事業であって、(韓国)国内産業の国際競争力の強化のために必要であると認められる事業のこと。以下の各号の基準にすべて該当する技術を伴う事業でなければならない。(1)(韓国)国民経済に対する経済的又は技術的波及効果が大きく、産業構造の高度化と産業競争力強化に必要とされる技術 (2)(韓国)国内に最初に導入された日(当該技術を随伴する外国人投資の申告日又は技術導入契約の申告日をいう)から3年が経過していない技術であるか、あるいは3年が経過した技術で、既に導入した技術より経済的效果又は技術的性能に優れた技術 (3)当該技術を要する工程が主に国内で行われる技術

ともに、全体の売上高も倍増する見通しとなっている。2004年10月には台湾工場も竣工しており、更なる業容拡大が期待される。

現在の海外事業は、ボンディング加工の受託にとどまっているものの、将来的にはターゲット材の販売まで事業を拡大する意向である。

[事例3-7] 株式会社U (大阪府大阪市)

液晶各種検査装置の設計・製造 他

[企業概要] 資本金 10 百万円、売上高 550 1,005 百万円 (2002.9 2003.9)

[グローバル化への対応]

- ・海外メーカーから最新技術の動向を素早く入手
- ・顧客ニーズに素早くこたえるべく、販売拠点となる現地法人の設立も検討

液晶製品の製造工程の中で熱や振動による耐久性テストを行う装置やパネルの点灯試験を行う装置など、各種検査装置の設計・製造を主に行っている。

・海外展開の概要

U社は、設立当初はジェット旅客機用の乗客サービスシステムを大手電機メーカー向けに開発するなど、電子制御機器の開発・設計を主に行っていた。95年に大手電機メーカーに液晶パネル検査装置を納入したことが契機となって受注が積み重なり、液晶パネル検査装置の改良を重ねていった。

97年に他の大手電機メーカーに対して液晶パネル検査装置の営業を展開するに当たり、今後の躍進を予想して、韓国・台湾の大手電機メーカーに対しても積極的に営業を展開した。顧客のニーズに素早く対応する営業・開発体制が功を奏し、現在では、営業を展開した韓国・台湾の大手電機メーカーの液晶検査装置の80%以上がU社の製品で占められるに至っている。最近の売上高の増加には、それらのメーカーの設備投資の増加が大きく寄与している。

海外展開に伴う最大のメリットとしては、自社の市場規模が拡大したことが挙げられる。国内の液晶市場が縮小しているときでも、海外の市場が業績の支えとなっている。また、海外メーカーから国内市場だけでは入手が困難な新技術の動向を素早く入手できることも、U社の技術を進化させる大きな要因となっている。

・今後の展望

U社の業績は、液晶市場の動向に大きく左右されるリスクがあるため、それを軽減するために次世代商品の開発を行っている。現有技術の応用によるプラズマディスプレイや有機ELのパネル検査装置の開発に取り組むとともに、海外市場においては販売拠点となる現地法人を設立し、顧客ニーズにより素早くこたえる体制づくりを検討している。

[事例 3 - 8] 株式会社 V (大分県速見郡山香町)

プリペイドカード式 A V システムの開発・製造 他

[企業概要] 資本金 98 百万円、売上高 2,446 2,794 百万円 (2001.12 2002.12)

[グローバル化の対応]

- ・海外から低コストの部品を調達する一方、海外企業から国内にない技術の供与を受け、低価格・高付加価値商品を開発し、国内での競争力を強化

ホテルや病院などで使用する業務用テレビ及びコンピュータシステム機器の開発・製造を行う。製造卸売主体の体制から、営業及びアフターフォロー体制を強化して、機器の直販・レンタルまでの一貫体制を構築したことから売上を伸ばしており、特にプリペイドカード式 A V システムにおける市場の 20 ~ 30% のシェアを占めている。

・海外展開の概要

チューナーやコンデンサなどの部品は、低コストで調達が可能なことから、マレーシアやシンガポールといった東南アジア諸国から仕入れを行っている。また、競争力の強化を目的に、特許や技術を持つアメリカやオランダの海外企業からライセンスの供与を受けるなど、低価格・高付加価値商品の製造を可能としている。

・品質の維持に向けて

東南アジア諸国からの部材の調達は、低コストを実現する一方で、その品質保持が最大の懸案であった。重大な不良品の混入などに際しては、契約条項に基づき損害賠償を請求し、場合によっては業者を変更するなど厳正に対処する一方、指導を重ねることによる品質の向上にも努めている。

・今後の展望

2003 年に地上デジタル放送が開始されたことに伴い、デジタル放送に対応したシステムという新市場が出現している。V 社では、数年前からシステム機器の開発に資材を投入しており、他社に先駆けて年内にも本格的に発売することを目指している。



プリペイドカード式 A V システム端末

[事例 3 - 9] 株式会社W (大阪府大阪市)

日用雑貨品の製造 他

[企業概要] 資本金 172 百万円、売上高 5,424 5,976 百万円 (2002.8 2003.8)

[グローバル化への対応]

- ・ 地場産業で培った紙加工技術を活用
- ・ 海外からの直接輸入により、製品の差別化、価格競争力強化を実現
- ・ ボトルウェットティッシュの生産のため、中国に現地法人を設立、その他は国内生産を維持

ポケットティッシュ、ウェットティッシュ、キッチンペーパー、天ぷら敷き、化粧用パフのほか台所回りの日用雑貨品の製造・卸売販売を行う。特に、赤ちゃんのおしりふき、粘着ロール、清掃用シート類の取扱が増加しており、全売上の中で紙製品が 70% を占めている。

・ 地場産業とのつながり

製造工場のある愛媛県四国中央市は、江戸時代から「紙の町」と言われるなど、地場産業としての紙製造加工業が根付いていた。W社は洗練された紙加工技術を活かす一方で、コスト削減のため中国企業から原材料仕入れを実施、100 円ショップや大手量販店との取引ルートを自ら開拓するなど、積極的に営業を展開している。

90 年の設立当初は工場を借用して事業を行っていたが、2000 年ごろから自社工場を順次新設し製造体制を整え、2004 年 6 月からはクラフトテープの一貫生産を始めるなど、稼働率が高まるとともに売上が増加している。

・ 海外展開の概要

同業他社との差別化、価格競争力の強化を目的とし、早くから中国を始めとする海外企業から直接、原材料や日用雑貨品などの輸入を行っている。ボトルタイプのウェットティッシュは、製品を輸入していたが品質が良くなかったため、研修生として来日した経験のある中国人スタッフを現地責任者として、同製品の品質向上及び一括生産を図るべく、2003 年に 100% 出資の現地法人を中国に設立している。

現地法人の設立にあたっては、日本と中国の企業文化及び従業員の意識の違いが最大の問題となった。社長自らが毎月現場確認・在庫管理に赴き、日本型企业文化の徹底、従業員の意識改革に努めた。

・ 今後の展望

海外企業との競争も激しいことから、引き続き原材料仕入れや外注先の見直しを活発に行って取扱アイテムの多様化を図るとともに、多種多様な要望に小ロットからでも応じることで、国内取引窓口の拡大を目指している。