

空洞化を避ける中小企業の海外進出 — 諏訪地域の事例調査 —

鬼塚 義弘 *Yoshihiro Onizuka*

(財) 国際貿易投資研究所 研究主幹

かつて東洋のスイスといわれた諏訪地域には約1,000社の精密加工を得意としている企業が産業クラスターを形成している。時計やオルゴールなど大手の精密機械企業を核として発展してきたが、主な発注先が海外に生産拠点を移管したことにより国内の需要が減少する。また急激な円高に対処するためにこの地域の中堅・中小企業（以下中小企業）は海外進出を余儀なくされた。この地域の企業は1987年から2006年にかけて226事業所の海外拠点を設けた。これほどの海外進出があれば国内の空洞化はさげられないと考えられよう。果たして事実はどうであろうか。諏訪地域の中小企業18社をインタビューして空洞化の実態を調査した。18社の海外拠点数は43事業所である。（別添1参照）

諏訪地域の中小企業

この地域の中小企業は幾多の困難を乗り越え、また直近ではリーマンショックに直面しながらも企業、地域の発展をたくましく模索している。このインタビューを通じて筆者の得

た地域の産業の特色をあえて述べると次のようになる

1. ものづくりのDNAが埋め込まれた地域

この地域の小さな部品メーカーは時計の部品の製造からはじめその後、光学機器、電子機器、自動車部品、医療機器と発展させてきた。この地

表 1 諏訪地域企業の海外進出数の推移

年	進出数	インタビュー企業
1987	8	1
1988	6	
1989	5	1
1990	8	2
1991	14	
1992	3	2
1993	15	2
1994	14	4
1995	18	2
1996	13	1
1997	7	1
1998	8	
1999	5	1
2000	16	3
2001	12	4
2002	17	4
2003	18	4
2004	12	2
2005	19	6
2006	8	1
2007	-	1
2008	-	1

出所:「進出数」は長野県諏訪地方事務所

域の産業の変遷にあわせどうにか生き延びてきた。しかももの作り一筋に自社技術を磨き上げ今では特殊部品の中には世界のトップシェアを持つ隠れた世界企業も珍しくない。地元の人に言わせると、石器時代に八が岳のふもとで作られた黒曜石の

やじりは全国規模で使用されている。つまりものづくりは石器時代からのものと言うわけである。

2. 地域に根ざした産業クラスター

この地域の中小企業が保有する微細加工技術の元はといえば時計の部品製造技術である。その技術が様々

な応用分野に発展してきた。この過程にはこの地域の大手企業の技術者が一緒になって開発してきたという。しかし開発された技術は大手企業が独占することなく、中小企業がその技術を使い新しい分野に進出することも容認した。地域の発展に寄与するのが大手企業の責務であるとの認識である。この地域特有のクラスター精神といえる。

3. 企業発展への熱意ある経営者

18社の経営者には創業者もいれば2代目の方もいる。それぞれ自社の発展になみなみならぬ努力を払っておられる。リーマンショックの直後であったが状況に対し的確に判断するいわゆる経営者独特の直感をお聞きするのはとても勉強になった。

(フラッシュ 120 参照) 自社の持つ優位な技術を生かし更なる用途開発を試みる。自社の将来像を明確に描き、その道筋を実践する経営者の方々であった。

海外進出と地域の空洞化

中小企業が海外に製造工場を進出すれば本社工場で生産するものが減

少し、本社工場の人員が減少するいわゆる空洞化を招くといわれてきた。しかしインタビューした18社を見る限り本社工場の人員数が減少したのは6社である。3社は海外進出時の現状維持であり、9社はむしろ増加した。諏訪地域に限って言えば、海外進出は本社工場に新たな雇用を生み出すのが真実である。

それでは空洞化を招く海外投資とむしろ本社工場の人員が増える海外投資との差はどこから生じるのであろうか。

1. 海外進出の形態

中小企業の海外進出は親会社や大きな発注先に請われて進出するケース(以下要請ケース)が多い。受注の大部分が国内からなくなればいやおうなく海外に出ざるを得ない。その場合海外進出後2~3年は連れ出した責任上業務量の面倒は見てくれるという。しかしそのうち現地の企業とのコスト競争が始まり受注自体もあやふやとなる。発注先に請われての海外進出は最悪の進出だと断言する経営者もいた。

これに対し、独自の経営判断で進出先も自身で決め、自らの努力で発

注先を開拓するケース（以下 独自ケース）もある。この場合最初は苦勞するが海外に進出すると、周りの日系企業が技術や品質を正しく評価し取引を始めることが多いという。国内では大手企業に見向きもされなかった企業でも大手からの発注をまず海外でもらい、その後国内でも発注をもらうケースが多い。

この2つのケースを比較すると空洞化との関連で言えば「独自ケース」が空洞化しないと考えるのが一般的と思われるが、現実はこの2つのケースで差が認められなかった。空洞化しなかった9社のうち要請ケースは4社であり、独自ケースは5社である。空洞化した6社のうち要請ケースは2社、独自ケースは4社である。

海外への進出を要請されようがされまいが本社工場の仕事量の確保は経営の責任であり、当初業務量が減少しても必死になって業務の確保を図る様子が見えがえる。

2. 進出の時期

海外進出の時期が早ければ現在までに本社工場の人員を減らさないだけの時間的な余裕がある。空洞化と

の関係では進出の時期が左右する可能性がある。

2,000年以前に海外進出した企業は10社ある。このうち4社が本社工場の人員を減らし6社が増やした。

2,001年以降海外進出した企業は8社ある。このうち本社工場が空洞化したのは2社、現状維持を含め空洞化しなかったのが6社である。このように海外進出の時期と空洞化との関係は認められない。

3. 新製品の有無

本社工場の空洞化を防ぐためには海外進出後、新製品の開発に成功し海外に移管した製品の穴埋めをすればよいと考えられる。進出後新製品を生み出すことができたか否か調べてみよう。

本社工場の人員が増えた企業は9社あるが、内8社は新製品の開発に成功している。新製品のない1社は業態が製品を製造販売するものではないので新商品がないのはやむをえない。

現状維持は3社中1社に新製品がある。空洞化した企業では6社中3社に新製品がある。3社には新製品がない。新製品があっても必ずしも

空洞化を防ぐことはできない。新製品でもやがてコスト競争が始まり、量産品になれば海外へ移管せざるを得なくなる。

海外進出と空洞化の関係を見ると、進出の形態と進出時期については必ずしも空洞化との関係は認められない。しかし新製品の誕生は空洞化を避けるための必要条件であることはたしかである。

人員を増やした企業には新製品を生み出す力がありしかも継続的に生み出す開発力がある。諏訪地域の中小企業にはものづくりの DNA が埋め込まれており、海外進出しても時

計部品から始めて IT 機器、自動車部品、医療機器と次々に新製品を生み出し空洞化を避けてきたというのが事実である。(別表 2 参照)

インタビューの概要

以下インタビュー企業の概要を紹介する。

A 社

腕時計の竜頭ピンの製造から始まった企業である。海外への展開は精密微細部品の量産を求める主要顧客が海外へと進出したため国内に需要が残らない状況となった。この企業もそれに合わせて海外進出となった。

表 2 インタビュー企業 18 社の空洞化の状況

企業	進出の状態	初めての進出年	新製品の有無	本社工場の人員増減	企業	進出の状態	初めての進出年	新製品の有無	本社工場の人員増減
A	要請	93	有	+30%	J	独自	03	無	0
B	独自	02	有	+30%	K	要請	02	有	0
C	独自	04	有	+10%	L	独自	04	無	0
D	要請	87	有	+70%	M	独自	95	無	△30%
E	要請	94	有	+40%	N	要請	90	無	△30%
F	独自	90	有	+100%	O	要請	01	有	△30%
G	独自	93	有	+400%	P	独自	01	無	△20%
H	要請	89	有	+350%	Q	独自	94	有	△10%
I	独自	01	無	+10%	R	独自	92	有	△10%

(但し人員増減については 1 の位を四捨五入)

単純な時計部品の生産はその後の微細加工の技術の基礎となり、超精密微細加工へと事業転換をはかる。これが成功し本社工場の人員も海外進出時より現在は約30%増加した。

なかでも開発要員は50名おりデスクトップ型工作加工機、みがき技術の半導体への応用など新規事業を次々と生み出している。

この企業の本社工場が空洞化しないで逆に30%の人員増を成し遂げたのは基礎的な技術をさらに発展させる強い経営理念と技術開発へのまい進といえる。

B 社

精密プレス加工、精密プレス金型製造業である。日本の顧客が海外へ流出していく中で独自の判断で海外進出を図る。当初独自に進出したため仕事がなかったが当社的高速プレス加工技術が注目され徐々に仕事が舞い込むようになった。日本では大手企業との取引を始めるのは実績がないとなかなか難しいが、海外ではたしかな技術があれば新規取引は可能である。

この企業は本社工場の人員は海外

進出時より約30%以上増加した。日本では営業、需要開拓、新技術の開拓に人員を振り向ける。微細加工、エッチングをプレスでできる技術を主力とする。

この企業が空洞化しないで発展を遂げているのは自社の技術を発展させ、さらに精度の高い製品を追求し大手の顧客についていく姿勢にある。

C 社

時計のムーブメント部品の加工組み立てから始まった企業である。海外に進出したのはコスト削減のためではない。海外市場が拡大していく中で、その需要を捉えるため生産基地を作った。時計部品、プレス部品を海外に移管した。これを国内生産のままであれば次の新製品を生み出せないという判断である。時計以外の部品を作ることが最大の目標であった。

5年から10年で国内の製品は陳腐化するので海外に生産を移管する。その分国内に余力が生じ開発に傾斜できる

本社工場の人員数は海外進出時より約10%増加した。本社工場が空洞

化しなかったのは新規事業の開発で従来製品の比率が下がったためである。自社の技術を精密機構部品の製造、半導体実装組み立て、医療機器へと発展させた。

D 社

バルブの製造から始まった企業である。海外への進出は親企業からの要請で進出した。今後大きく成長する市場で親企業として大きなシェアをとることが目的であった。この時点では親企業との取引が全体の80%を占めた。この依存関係を根本から変えるには大きなチャンスであると認識した。

当初国内は空洞化したが、新規の事業を次々と発展させていく。液晶、半導体、産業用ロボット、太陽光パネルと本社で扱う事業が増えることにより本社工場人員も約70%増と大きくなった。

親企業からの独立という経営者の強い意志の元で現在では売り上げ比率で数%まで低下した。空洞化しなかったのは時代の要請にあう事業を開発できる技術力と経営の力といえる。

E 社

自動車用ゴム部品の企業である。海外への進出は取引先のアジア進出に対応して自身も進出する。この企業の強みは単なる下請けに甘んじることなく常に合成ゴムの新しい用途の開発にまい進してきたことにある。ゴムの素材、充填剤などの配合比率と加工方法を組み合わせることにより、防振、消音、鉛不要のためのゴムなど時代が要請する環境対策ゴムの開発が成功している。また素材の配合には開発者の個性がでるため多くの開発要員を確保している。特に不況時には大手の企業が手離した開発者を確保する良い機会との事である。海外進出で本社工場の直接工は減少したがそれにもまして開発要員が増え40%の人員増となった。

F 社

微細スプリングの製造企業である。日本メーカーの生産拠点が海外に移転したため独自の経営判断で海外進出を実施した。海外に進出した日系メーカーに自社製品の供給を図るためである。当初はリモコンスイッチの接点バネであった。その後海外進

出先を順次増やし、携帯端末の開閉バネ、ボールペンのボールバネなど世界的に高シェアをとっている製品もある。自動車に電子機器が多数搭載されるようになり精密な微細スプリングの需要が増えている。さらに最近では医療機器への糸状バネ、ナノテクノロジー分野への応用など研究開発を進めている。この企業は海外進出時より現在の本社人員数は100%以上増加し空洞化とはまったく関係ない。

G 社

ネジ、工業用ファスナー、モールド成形品をはじめとする多種にわたる工業用精密部品の製造販売会社である。海外進出は販売会社からはじめ、その後、製造拠点を設けている。本社工場では海外で作られた製品の最終仕上げと品質保証を行っている。この企業の強みは細かい注文を多数抱えており多少の景気の変動に左右されない営業力といえる。また先を読む経営も一流である。アルミニウムの押し出し、引き抜き部品を取扱っているが、現在の進出先にはこの資源がありいずれ会社に貢献すると

読んでいる。この企業は本社人員数は空洞化と無縁で現在4倍上増加した。

H 社

空気圧制御機器に使われる継ぎ手や弁の製造販売に特化した企業である。カタログに掲載した商品アイテムだけで1万3,000点、特注品を含めると2万点となる。1個、2個の部品発注にも対応できる体制が組まれている。高品質かつ耐久力を評価され空気圧制御機器の世界トップメーカーをはじめ大手企業からのOEM生産を受託している。

海外進出は取引先の要請からであったが後ほどここは営業拠点に変わっていく。また3年後独自に生産工場を海外に設けている。

本社工場の人員は3.5倍に増加した。顧客の生産設備が高性能化して回転数が桁ちがいに増加したため、徹底的に耐久性を追求した結果顧客の信頼を確保していった。さらに1個2個の注文も受けたことで信頼を得ている。医療用機器のための用途開発など新規開発も活発に行っている。

I 社

ファクトリーオートメーションのエンジニアリング会社である。半導体実装、組み立て装置の開発、設計、製造を行っている。

海外進出は独自の判断で行った。日本での人材不足の解消と海外に進出する起業が多く需要に近いところで設計、製造拠点を設ける必要に迫られた結果である。現在、本社人員数は進出当時よりわずかであるが増加した。進出先から本社工場に優秀なエンジニアを呼び込んでいることによる。

J 社

自動機械専用メーカーである。海外進出は日本以外にどのくらい需要があるか確かめるつもりで進出した。海外で初めて大手企業と取引ができ、それが国内にフィードバックされ営業範囲が拡大したことが海外進出の最大のメリットである。本社工場の人員数に変化はない。

K 社

腕時計部品、自動車部品、IT 機器部品、医療機器部品の精密プレス加

工を専業とする。海外進出は納入先の要請があり進出した。腕時計部品で培った精密プレス技術を発展させ、自動車部品、医療機器と守備範囲を拡大させている。本社工場の人員数に変化はない。

L 社

変圧器、電源装置の製造販売。国内で人員が集まらなくなったため独自の判断で海外に進出した。結果的には国内の業務を海外に移管したのではなく海外の受注を海外で生産することになり国内の人員数は定年退職者を除き変化ない。

M 社

切削工具メーカーである。海外進出は顧客である電気メーカー、自動車メーカーがアジアへ進出したため商品の納期を短縮すべく独自の判断でアジアへの進出を決めた。単純な切削工具の生産を海外に移管したことにより本社工場の単純作業員を削減することとなった。

本社工場の人員は 30%減少した。日本では高度な作業をすることになり国内の人員もそれに対応できる人

を残している。しかし切削工具の生産から商品の幅を拡大することは困難であり、海外事業の拡大とともに国内の人員は減少している。

N 社

金属部品の旋盤加工メーカーである。これまで取引のあった大手セットメーカーが海外進出したためそこに請われる形で海外進出した。セットメーカー自体海外で生産する商品に変化が生じ、受注部品も OA 機器、やプリンター部品とかわる。さらに自動車メーカーが進出するに連れて自動車部品の発注も来るようになった。自社で新商品を開発するのではなく発注先の商品構成の変化に対応することであったため海外進出時より本社工場の人員は 30%減った。国内では海外での量産する前の試作を担当する。

O 社

光学機器、医療用機器、各種レンズ、金型等の製造。海外進出したセットメーカーに対し、現地での生産供給を求められたことにより海外進出した。セットメーカーは開発から

量産までのスピードを競争しており、またコストダウンの要請もあり現地での生産が必要となった。本社工場の人員数は約 30%減少した。光学機器の応用により自動車部品、セキュリティ分野の新製品の開発を行っているが雇用の維持にいたっていない。

P 社

自動車各種のスイッチのインサート成型部品メーカーである。従来電気部品を作っていたがセットメーカーが海外進出したため国内での仕事がなくなってきた。独自の判断で海外進出を決意する。それを機に自動車部品の製造に特化した企業となる。海外での受注は順調に拡大したが、国内は業務が減少した。本社工場の人員数は約 30%減少。

Q 社

プラスチックフィルム、発泡剤、金属箔などを用いたソフトプレス加工業である。主要な顧客が海外に進出するにつれ、国内の仕事がなくなってくる。海外に活路を求め独自の判断で海外進出を決める。現在国内

では量産前の試作と海外での量産材料のスペックが日本仕様となっていたので材料調達業務が残ることとなる。海外進出時に比べ本社工場の人員数は約 10%減少した。

R 社

腕時計の針、ピン類の加工から出発した企業である。かつて日本の時計メーカーは諏訪地域に集中していたが、東アジアに生産拠点を移していった。国内の仕事がなくなり海外進出をせざるを得なくなり独自の判

断で進出を決定する。当初は日本で競争力のなくなった仕事を移管した。ついで先端の製品もコストメリットを追求し移管せざるを得ない状況となっている。本社工場の人員数は約 10%減少した。しかし開発関係の人員は増やし、微細技術を生かした医療用機器、バネピンなどの新分野に取り組んでいる。

なおインタビューは 08 年 12 月と 09 年 1 月に実施した。