

中小企業が抱える海外展開の現状と課題を読み解く

— 県内企業・行政機関へのインタビュー調査を通して —

江崎 康 弘

1. はじめに

ユニクロの柳井正会長兼社長によれば、「コロナ禍で世界は分裂するとの指摘も多いが、世界はますます相互につながっていると感じている。世界中で多くのユニクロ店が閉店したが、国内市場だけで事業を継続することはリスクが高い。アジアがコロナ後の世界成長の中心地になり、この市場へ参入しなければ事業は繁栄しない。また、社会貢献をしない企業は成功しない。社会で役立つ企業は、社会で最も利用される企業である。成功するためには、日本だけに集中することせず世界に出て行かなければならない。」と述べている。コロナ問題を受け、企業はグローバル・サプライチェーンのリスクを強く意識したと考えられる。工場が閉鎖に追い込まれるなど、海外での生産活動のリスクも強く感じた企業は、生産拠点を国内へ移す「国内回帰」、または、部材調達先を国内企業にシフトさせる動きが強まっている¹。

しかし、保護主義の高まりや国際分業体制が大きく見直され、自国内で完結する生産体制が形成されれば、グローバル化の流れに逆行するものであり、米中貿易摩擦で明らかになった政策が世界に一気に拡散するのではないだろうか。コロナ問題を機に、世界経済の効率とダイナミズムが、相当失われてしまうリスクもあるであろう。グローバル化の流れが大きく逆行しないようにするには、各国共に国際協調と多国間主義、そして、世界は新型コロナウイルスという「共通の強敵」と奮闘しており、国際協調の重要性がより意識され、経済面でも各国の間の連携がむしろ強化される素地も十分にあるのではないかと筆者は考える。強い逆境の下で各国が、国際協調、多国間主義、自由貿易をより推進する方向に動けば、コロナ後の世界経済がそれ以前よりも強くなり、経済のグローバル化は継続するという明るい展望を

1 出所：TDB 景気動向調査「新型コロナウイルスで加速する『国内回帰』や『脱中国』の動き、2020年8月6日付け、<https://www.tdb-di.com>

期待したい。

これらを踏まえ、県内企業・行政機関へのインタビューおよび社会人大学院生への講義アンケートを通して、地方企業の海外進出延いてはグローバル展開を成功裡に導くことを阻む障害とは何かを考察することにより、その現状と課題を読み解き述べるのが本稿の目的である。

2. 問題の所在

国内市場は、少子高齢化が加速するなか、総人口が減少するとともに生産年齢人口も減少に向かっている。2010年の全国総人口12,806万人が2060年には8,674万人（▲33%）、一方、長崎県では更に深刻で143万人が78万人（▲45%）になると予想されている。労働力の低下と人口減が同時に発生し、国内そして県内市場の縮小は避けがたい状況となっている。新興国諸国、中国、そして今後は特にASEAN諸国では、今後人口増とともに急速な経済成長が予測され、コロナ禍にも拘わらず市場性が期待されている。日本経済、特に人口減少および高齢化率が顕著な本県にとって、県内企業のアジア等への海外進出が地方経済創生の鍵を握っていると言っても過言ではない。

中小企業白書2016によるとわが国の輸出企業7,225社のうち約90%の6,397社が中小企業であるが、輸出額に関しては、わが国年間輸出額56.8兆円のうち中小企業の占有率はわずか6%である。また、この中小企業のなかでの輸出企業数6,397社も中小製造業のなかで3.5%に過ぎず、中小企業全体数381万社に対しては、0.16%に過ぎないのである。

一方で、大企業も含めた我が国の海外進出企業の約4割が撤退ないし撤退を検討したことがあるとした調査²や輸出を開始しても3割の中小企業では売上高の増加につながっていないとした調査³もある。

つまり、資金や人材を始めとした経営資源に制約が大きい中小企業の海外展開での成功はそう容易ではなく、安易な挑戦は回避するべきとの政府報告もある（柿沼、東田、2016）。加えて、アジア諸国に進出している小規模サービス産業である各種の飲食店の詳細データに関しては、バンコクのJETRO事務所や金融機関現地事務所等の関係者からヒアリングした限りでは、進出する小規模企業数も確かに多いが

2 出所：帝国データバンク『海外進出に関する企業の意識調査』（2014.10）

3 出所：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント（株）『中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査（中小企業庁委託）』（2013.12）

撤退する小規模企業・店舗も相当数になるとのことであった。

3. これまでの研究成果

本研究テーマについては、筆者は、2017年以降、以下に概要を記載する計8編の論文や学会発表を通じて、研究を行ってきたのである。

1) 「中小製造企業と国内外大手製造企業との間の共同研究開発契約におけるリスクマネジメント」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第54巻 第2号 pp.1-pp.25（2020年9月30日）：

（概要）中小製造企業における国内外の大手製造企業との間の共同研究開発契約におけるリスクを明らかにした上で、その対応策の事例を述べる。取引先が欧米などの外国の大企業でも、国内中小製造企業の知的財産や技術を不当に取得して利用することが散見される。“知財分野の中小支援”の指針や法令は、現時点では外国企業には適用されず、日本政府が海外各国と本件に関する条約などが締結されるまで、その強制力を待たねばならず、当面は当事者である中小製造企業が、自社の知財保護のために海外進出における知的財産権の出願と登録に細心の注意を払うのと同様に、取引先である欧米などの外国の大企業との間の共同研究開発契約に関するリスクマネジメントの必要性があるが、この点が中小製造企業では脆弱なのである。

2) 「海外企業との英文契約書のリスクを読み解く」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第53巻 第4号 pp.1-pp.22（2020年3月30日）：

（概要）筆者の実務家としての経験と国際渉外弁護士からのヒアリングに基づき、国際ビジネス遂行時における契約や投資に関するリスクのなかで、特に英文契約書に潜むリスクや契約交渉の対処方法などとともに経営資源が限定的な地方中小企業の海外展開時における契約リスクヘッジを述べる。

日本では個人および組織としての企業や行政などにおいて、トラブルが深刻になり裁判や仲裁になることを避けるべく早い段階でトラブルを収拾させる法律的な知見としての予防法務が重要であり、このような予防法務の観点から英文契約書に潜むリスクのなかで特に注視すべき事項に絞って扱う。

3) 「技術・業界展望「急成長するアイリスオーヤマの現在（いま）」『経営センサー』（東レ経営研究所）』第217号 pp.24-pp.28（2019年10月15日）：

（概要）平成の時代は多様な電機製品を手掛けた「総合電機」が壊滅した時代であっ

た。家電分野で日本の大企業が苦しむなか急成長しているのがアイリスオーヤマである。同社の商品開発の根幹をなすのは、「新商品開発会議」である。大山会長は商品企画から研究、製造、物流、販売まで内製化にこだわり、また消費者志向の経営には、IPOでの株主重視の経営は阻害要因にしかならないと明言した。経営方針は、生活者視点およびユーザーイン発想が根幹にある。

4) 「地方中小企業の東アジアへの事業展開の課題に関する研究ーベトナム環境プロジェクト組成およびフォローを事例としてー」『東アジア評論』第11号 pp.69-pp.80 (2019年3月31日) :

(概要) 日本企業による海外企業へのM&AやFDI⁴では、失敗に帰した事例に枚挙にいとまがない。日本と主な海外諸国との制度的な違いに隔たりが主因である。経済成長が著しい中国やASEANでは特に隔たりが大きい。契約履行の厳しさ、信用関係が組織化されていない点、トップダウンによる意思決定、同族グループ企業以外との連携の難しさ、雇用期間の短さや政府介入などがある。このような状況を踏まえ、地方中小企業の海外進出の課題と対策案について述べる。

5) 「中小企業によるベトナム環境プロジェクトー九州環境エネルギー産業推進機構 (K-RIP) ミッションの概要と今後の課題ー」『東アジア評論』第10号 pp.75-pp.88 (2018年3月31日) :

(概要) 九州経済産業局が協力し、九州の環境産業の育成・振興および環境ビジネスを支援することを目的とした組織である九州環境エネルギー産業推進機構 (K-RIP) が実施したベトナム環境プロジェクトの一環としての環境関連中小企業のベトナム (ホーチミン) ミッション (派遣期間: 2017年11月26日~12月1日) に同行し、ヴィットが指摘した日越の制度的な違いを再認識の上でオプション1の“業務プロセスの変更を図り、現地の条件を受け入れる。”ことが可能かという視点で、同ミッションの概要報告に加え、今後のビジネス可能性やその課題などについて述べる。

6) 外部有識者によるコメント 長崎プロフェッショナル人材戦略拠点⁵ 「内閣府への事業報告書 長崎プロフェッショナル人材戦略拠点プロナ」(2018年3月31日)

(概要) 地方企業の経営者視点で、新たな取組みへの積極的なチャレンジを促し、

4 「Foreign Direct Investment」の略で、「海外直接投資」のことを指す。

5 2015年、内閣府事業として「プロフェッショナル人材事業」がスタートした。地方創生の実現のため、地域の中堅・中小企業が持つ潜在的成長力への目覚めを喚起し、「攻めの経営」への転換を促進している。事業の展開にあたり、東京以外の全道府県に「プロフェッショナル人材戦略拠点」が設置され、これは、長崎県版に当たる。具体的には、県内の中堅・中小企業に対し、セミナーや経営相談を通して「攻めの経営」への転換を後押しすると共に、それを実践していくプロフェッショナル人材について、拠点に登録頂いている人材紹介事業者を通じ、人材マッチングの実現を強力にサポートしている。

攻めの経営の推進役であるプロフェッショナル人材の地方還流を図るべく「プロフェッショナル人材戦略拠点」が設置された。全国、東京、愛知、福岡および長崎県の売上規模別企業数およびプロナ対応件数を見ると、長崎県では、企業数は全国比 8 %、ただし売上規模 3 億円以上の企業数は全国比 1 %、一方プロナ対応件数は、相談数が全国比 2 %、成約数も全国比 2 %となっていることが分かる。売上規模が 3 億円以上の企業が 3 千社（正確には 2,680 社）にも満たない零細企業が多い長崎県において、成約件数では愛知県とほぼ同数の実績を出しているのである。長崎県の成約件数の目標値が 15 件／年のなか、2 年間で 40 件程度の実績であり、目標値より 30 % 以上の上振れであり、大いに評価に値するであろう。

7) 「中小企業の海外進出の課題と成功への鍵—重光産業・味千ラーメンの海外進出事例を通して—」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第 51 巻 第 3 号 pp.1-pp.16（2017 年 12 月 30 日）：

（概要）中小企業を中心に海外事業進出の課題をあげるとともに、地方の中小規模外食企業であるにも拘わらず海外進出に成功している重光産業（本社：熊本、ブランド名：味千ラーメン、世界店舗数：776 店、うち国内 84 店、中国 618 店、東南アジア 41 店、米国 15 店他、2017 年 10 月現在）の成功要因を関連公知資料および同社関係者のセミナー講演やインタビュー等より分析・考察のうえ、中小企業の海外進出の成功の鍵へのインプリケーションを提示する。

8) 「ASEAN 3 か国の市場の現在（いま）を読み解く」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第 50 巻 第 3 号 pp.1-pp.22（2016 年 12 月 30 日）：

（概要）中国の経済成長は減速傾向だが、ASEAN の経済成長は継続している。ASEAN への日本企業の対外直接投資は急伸し、至近の 3 年連続で毎年 2 兆円を超え、この期間での中国への累計額の 2 倍以上となった。インフラ投資が活発で、何より日系企業の進出が盛んなベトナム、インドネシアおよびタイの 3 か国に赴き、日系企業幹部との聴き取り調査を行った内容を踏まえ、ASEAN 3 か国市場の現在を明らかにする。

以上の 8 編の論文の作成を通じて、筆者が感じた「中小企業の海外進出延いてはグローバル展開を成功裡に導くことを阻む障害」は次の通りである。

人口減は、消費者や労働者の総数が減ることを意味し、多くの地域企業が消滅の危機に瀕することが十分に想定されるのである。このような負のシナリオから脱却し、「地方創生や再生」の実現には、地方の中小企業の経営者が、過去や現在の延長に将来はないと言う危機感を醸成させ、自ら率先して新たな取組みへ積極的に挑

戦する「攻めの経営」が何より重要となる。

しかし、地方中小企業の経営者よりヒアリングすると、「総論賛成、各論反対」「少なくとも自分の代は現状路線で大丈夫であり、敢えてリスクを取るような海外展開などの新しい取組みはしたくない、しない」という主旨の発言、あるいは一方では「日本のものづくりや日本の伝統の味は、長い歴史のなかで培ったものであり、その品質の良さは、必ずや海外市場で受け入れられるものであり、現地市場に容易く合わせるなどの迎合をすべきでない。」「日本製品は品質が良く評判であり、メイド・イン・ジャパンとして現地化せずそのまま売れる」という主旨の発言が散見されたのである。

これら地方中小企業の経営者の発言を聴くと、野中郁次郎などの組織論研究者による第二次大戦時の日本軍の失敗を掘り下げ日本的組織の特性を暴いた名著『失敗の本質 日本軍の組織論的研究⁶』の提言である「旧日本軍の希望的観測、机上の空論、こうあってほしいという発想などにしがみついたために、国民に300万人以上の犠牲者を強いた。根拠のない楽観は禁物である。」と相通じる点が見出され得る。まさに「根拠のない楽観論」ではないだろうかと筆者は思うのである。

4. 中小企業の海外進出の理由と失敗要因

上記3項での研究報告・成果を通じて、筆者が考える中小企業の海外進出の理由と失敗要因を以下に述べたい。

1) 中小企業が海外に進出する理由

主に以下の事項が、中小企業が海外に進出する理由としてあげられるのである。

- ・インターネットの普及により、海外の企業からの商品の問い合わせを直接受けようになり、海外市場に興味が湧いてきた。

6 野中郁次郎ほか（1984）「失敗の本質—日本軍の組織論的研究」ダイヤモンド社、分析対象はノモンハン事件と、太平洋戦争におけるミッドウェー作戦、ガダルカナル作戦、インパール作戦、レイテ沖海戦、沖縄戦。第二次世界大戦前後の「大日本帝国の主要な失敗策」を通じ、日本軍が敗戦した原因を追究すると同時に、歴史研究（軍事史）と組織論を組み合わせた学際的研究書である。大前提として「大東亜戦争は客観的に見て、最初から勝てない戦争」であったとする。それでも各作戦においてはもっと良い勝ち方、負け方があるのではないかと、というのが著者たちの考え方である。各作戦は失敗の連続であったが、それは日本軍の組織特性によるのではないかと考えた。「戦い方」の失敗を研究することを通して、「組織としての日本軍の遺産を批判的に継承もしくは拒絶」することが出版の主目的であった。戦史研究（事例研究）を中心とする防衛大学校研究者と、野中郁次郎などの組織論研究者（帰納法の思考に重点を置く）との、両者の共同研究によって生まれた。結論で、日本軍は環境に過度に適応し、官僚的組織原理と属人ネットワークで行動し、学習棄却（かつて学んだ知識を捨てた上での学び直し）を通して、自己革新と軍事的合理性の追求が出来なかったとした。

- ・以前から代理店を通じて海外へ商品を販売しているが思うように売れない。または、自社のコントロールが上手く利かないので、自分たちで独自に海外の販路を作ろうと考えた。
- ・国内市場が縮小してきている不安から、活路を海外に求めたい。
- ・アジアのマーケットが熱いと聞いている。自社もぜひそのマーケットで勝負をしたい。

2) 中小企業の海外進出の失敗要因

前述のとおり、海外進出する日本企業の約4割は進出先でうまくいかず撤退を考慮しており、海外進出は苦戦すると言える。シンガポールやバンコクのKPMGほかの大手会計事務所などによると、進出先の現地企業から見れば、日本企業が現地の商習慣に対応できていないのが大きな要因とされる。東アジアや東南アジア諸国での事例を中心に以降に詳しく述べたい。

・現地の情報を十分に知らずに、あるいは事前調査をせずに進出

法規制、税制や外貨規制等が省・州や地域・都市間で相違があり、さらに、これらが相手国の事情で頻繁に変更されることがある。法律自体が当然ながら英文で明文化されておらず、さらには判例そのものが明文化されておらず、ケースバイケースで政府や行政の主張が変化するのは日常茶飯事である。

すべての情報を事前に集めることは現実的ではないが、それでも進出予定国やその近隣国、さらには地政学を中心にした世界情勢を抑えておくことは海外進出を成功裡に導くための必要不可欠なことである。まさに、無知は失敗の元であると言えるよう。

・日本の商習慣や日本でのやり方をそのまま展開する

言うまでもなく、海外は日本とは異なる国や地域であり、日本でのビジネススタイルをそのまま持ち込んでも通用しないのである。国が異なるということは文化や宗教、そして人種が異なり、そして商習慣も異なるのである。特に、宗教の問題が大きく、イスラム教では、豚やアルコールを摂取することは「ハラール」という宗教上の規制があることが知られている。そのため、イスラム圏に進出する場合は「ハラール認証」が、食材で必要となる。

これは中小企業に限った話ではなく、大企業でも以前、仏スーパー「カルフル」や英国ドラッグストア「ブーツ」等が、本国のビジネススタイルをそのまま日本市

場に持ち込んで失敗し撤退したことを他山の石として捉えねばならない。

カルフルの進出国における最大の成功要因は極めてシンプルかつ明快であり、「進出国における消費者に対してハイパーマーケットとして低価格で商品を提供できる競争力を確保するために、いかに短期のうちに現地メーカーとの直接取引体制を構築し、規模の経済を高めていけるか」という点に集約されるのである。このようななかで、カルフルは日本進出に際してメーカーとの直接取引を画策したものの、大手メーカーから相次いで拒否され、間接取引を余儀なくされたことが、収益構造に直結する商品の調達構造に大きな打撃を与えたのである。

・メイド・イン・ジャパンへの過信

日本製品は品質が良く評判であり、メイド・イン・ジャパンとして現地化せずそのまま売れる」という考えもリスクがある。何を販売するかを検討する際には、販売予定先の現地市場を十分調査することは当然である。この点に関して、野本（マレーシアマガジン編集長）は、以下の点を具体的な懸案事例としてあげている⁷。

(1)過当競争

今やマレーシアでもタイでもシンガポールでも、日本製品は溢れている。マレーシアでも多くの日本食レストランが進出して、その後撤退している。なぜかという、数が多すぎるからである。これから進出する人は、日本製品というだけで、過当競争に陥っていることを認識しないとならない。

(2)値段が高い

東南アジアでは特に、日本製品はただでさえ「高い」という印象がある。さらに輸入関税やパッケージの変更などで、どうしても値段が上がってしまう。ライバルである韓国や中国、台湾などの製品と比べられ、現地の人はたとえ富裕層でも「高くても買う価値があるものかどうか」を厳しく判断する。「日本ブランド」は人気だが、そこまでは通用しないのである。

(3)日本人の好みと現地の好みは異なる

もうひとつの理由として、そもそも現地の人と日本人の感性が大きく異なっているということがあげられる。たとえば、マレーシアのダイソーでは甘塩味のおせんべいしか置いていない。ダイソーのマネジャーに理由を聞くと、マレーシア人にはしょうゆ味のおせんべいは塩辛すぎて受けけないという。いろいろ置いてみたが、売れ行きが悪かったとのことであった。実際にスーパーなどを見ても、置いてあ

⁷ 出所：<https://souken.shikigaku.jp/2068/>

る日本式のせんべいのほとんどが甘い味なのである。

同様に、ラーメン店の多くも、味付けを日本人向けに塩辛くするか、マレーシア人向けに薄味にするかで悩んでいる。パッケージングやPR方法も好み異なる。たとえば、日本人は開発秘話とか文字を読むのが好きだが、現地の人には長文は嫌われ、読んでもらえないことが多い。また、日本人好みの渋い色使いよりも、原色を使ったはっきりとした色味が好まれることが多い。

つまり、日本人が日本の感覚で売ろうとしても売れないと報告されている。野本は、「日本に入ってきている中華料理も、インド料理も、中国やインド本国とは違う。同じことなのに、なぜか逆の立場になると“本物の日本料理が喜ばれるはずだ”と思込んでしまう経営者が多い」としている。

(4) 「プロダクト・アウト」の考え方では戦えない

日本企業が海外でものを売る場合、どうしても「日本の既存製品を海外で売る、プロダクト・アウト」方式になってしまうことが多い。これを「マーケット・イン」の発想に変えていくことが必要だと言われている。プロダクト・アウト (product out、product oriented) とは、企業が商品開発や生産を行う上で、作り手の理論や計画を優先させる方法を指す。買い手 (顧客) のニーズよりも、「作り手がいいと思うものを作る」「作ったものを売る」という考え方である。

一方、マーケット・イン (market in、market oriented) とは、ニーズを優先し、顧客の声や視点を重視して商品の企画・開発を行い、提供していくことを指す。プロダクト・アウトの対義語であり、「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」という考え方である。

マーケット・インの発想に寄せていくためには、現地のローカル社員と一緒に考えていくことが必要である。本社の日本人だけで進出を考えていても、現地の人々のマーケット感覚は掴めない。

では、この難しい市場にどうアピールしていくべきで。野本は、「日本で輸入製品を売るときには、日本人バイヤーに品物を選ばせる会社が多いのではないだろうか。日本のマーケットを知っているのは日本人ですから。それであれば、海外では逆で、現地のバイヤーが日本で見つけてきたものを売る、という考え方をした方が合理的だ、という意見がシンポジウムでも出ました。売ろうとするマーケットを知り尽くした現地人に日本に来てもらい、売れそうなものをピックアップしてもらおう」と指摘した。

・異文化理解

日本企業がマーケット・インを独自に実行する場合、外国人スタッフをどうマネージメントしていくかという問題が出てくる。これもまた、日本式ではうまく行かないのである。たとえば、日本人はつい相手を怒鳴ったり叱ったりしてしまうが、人前で相手を怒鳴るのは、東南アジアの多くの国では論外なのである。最悪の場合、現地スタッフ全員から嫌われ反抗を受けることがあり得るのである。

日本企業が海外へ進出する際は、現地人の雇用が伴うが、上記のとおり、現地人への理解が重要となる。勤勉実直を旨とする日本人とは異なり、新興国では遅刻や無断欠勤が日常茶飯事であり、会社へのロイヤリティが低く、転職を繰り返すジョブホッピングもまた日常茶飯事であることが多い。この点を理解した上でのマネージメントが重要となる。単一民族、単一言語、単一国家である日本⁸が世界のなかでは例外であり、日本の常識が世界の非常識であるとも言えるのである。このような彼我の事情を認識の上、海外進出を展開することが重要なのである。

・パートナーに頼らず独力で進出

海外進出に際しては、多くの有意な情報に加えて資金や人的リソースが必要となる。現地での会社設立のノウハウ、法規制や税制に関する知識、市場調査から販路拡大・確保等のマーケティング、そして中国やASEAN諸国では英語を話せる人材は一部に限られており、現地顧客や自社従業員との間で言葉の壁を越えて円滑なコミュニケーションを図るには現地語（中国語－北京語、広東語、タイ語、インドネシア・マレーシア語やベトナム語等）を話せる人材の確保が死活問題となる。中小企業の海外展開は非常に困難である。これは外食産業に限ったことではなく、製造業や流通・小売業等でも同じである。中小企業の海外進出においては、現地に精通する最適なパートナーを見つけることが何よりも重要なのである。

本項で述べた具体的な事例として、タイでの日本食レストランの開店数と閉店数をあげたい。

日本貿易振興機構（ジェトロ）バンコク事務所によると⁹、2020年のタイにおけ

8 日本は単一民族国家であるといわれることがあり、その場合のひとつの証拠として言語が日本語で統一されている点があげられる。歴史を遡ると必ずしも単一ではなく、また現在でもアイヌ民族や特別永住資格をもつ在日外国人など外国人も多く住んでいるので単一民族ではないといえるが、現在日本語で統一されている点でそう言うのであればかなり当てはまるといえよう。（出所）社会実情実績データ、<https://honkawa2.sakura.ne.jp/9456.html>

9 出所：<https://www.nna.jp/news/show/2130775>

る日本食レストラン店舗数が前年比12.6%増の4,094店となり、4,000店の大台を突破したが、一方、新型コロナウイルス感染症の流行に伴う競争の激化などを背景に閉店や休業する店舗も増え、減少数は2007年の調査開始以降最多となったのである。日本食レストランの店舗数は増えた一方で、減少数は726店と、2019年の382店の約2倍に上り、07年の調査開始以降最多となった。減少には、閉店や期限付きまたは無期限休業した店舗、メニューの変更で日本食レストランに該当しなくなった店舗が含まれる（表1）。タイ政府が新型コロナ対策として2020年3月22日～5月17日の約2カ月にわたり商業施設を閉鎖したことを受けて、閉店や店舗の売却に追い込まれる日本食レストランもあった。タイ人を主要顧客とする店舗や、タイ人富裕層の利用が多い店舗を中心に売り上げと客足は回復傾向にあり、店舗網拡大を計画するブランドも存在するが、消費の落ち込みや商業施設の閉鎖期間中に広まった自炊の習慣が一部続いていることなどを背景に、売り上げが新型コロナ流行前の水準まで完全に回復している店舗は少ないとされる。外国人旅行者や日本人によるビジネス会食の利用が多かった店舗は、特に回復が遅れているという。このような状況下で競争が激化し、差別化が出来ていない店舗の増加が減少数の拡大の主因となっているとされる。

表1.

2020年のタイにおける日本食レストラン店舗数
 (地方・業種別、単位=店)

業種	バンコク				地方				全国			
	増加	減少	合計	前年比	増加	減少	合計	前年比	増加	減少	合計	前年比
すし	166	79	433	25.1%	338	75	605	76.9%	504	154	1,038	50.9%
日本食	75	67	431	1.9%	150	88	584	11.9%	225	155	1,015	7.4%
ラーメン	32	38	240	▲2.4%	25	28	180	▲1.6%	57	66	420	▲2.1%
すぎ焼き・ しゃぶしゃぶ	21	43	146	▲13.1%	28	98	190	▲26.9%	49	141	336	▲21.5%
居酒屋	42	41	201	0.5%	23	22	84	1.2%	65	63	285	0.7%
焼き肉	25	29	148	▲2.6%	37	8	120	31.9%	62	37	268	10.3%
喫茶	43	19	139	20.9%	35	3	66	94.1%	78	22	205	37.6%
井専門	22	10	97	14.1%	13	12	49	2.1%	35	22	146	9.8%
洋食	14	11	72	4.3%	9	6	29	11.5%	23	17	101	6.3%
揚げ物	13	14	72	▲1.4%	10	1	21	75.0%	23	15	93	9.4%
カレーライス・ オムライス	22	6	59	37.2%	16	1	32	88.2%	38	7	91	51.7%
鉄板料理・ お好み焼き・ たこ焼き	13	6	42	20.0%	7	2	25	25.0%	20	8	67	21.8%
そば・うどん	3	16	25	▲34.2%	1	3	4	▲33.3%	4	19	29	▲34.1%
合計	491	379	2,105	5.6%	692	347	1,989	21.0%	1,183	726	4,094	12.6%

※▲はマイナス

出所：ジェトロ・バンコク事務所

5. 事例研究（1）

本節では、県内企業・行政機関へのインタビュー調査の概要を述べることにしたい。今回、インタビュー調査に応じていただいた企業・行政機関は以下の通りである（表2）。

表2. インタビュー対象企業・機関

項	企業名	インタビュー日時
1	株式会社シーヴィテック九州（CVTEC）	*2020/12/14
2	ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 長崎テクノロジーセンター（SSMC）	2021/2/12
3	長崎キャノン株式会社	2021/2/8
4	株式会社 須崎屋	2021/1/21
5	株式会社 葉秀苑 森長・株式会社 わかとむ	2021/1/25
6	株式会社 わかとむ	*2021/2/5
7	平戸市役所企業立地課	2021/2/9
8	松浦市役所地域活性課	2021/2/19
9	長崎県産業労働部経営支援課	2021/2/8
10	長崎県産業労働部若者定着課	2021/2/1

*印箇所のみ対面、その他はオンラインでのインタビュー

1) 大手メーカーの生産法人・工場

長崎県に進出している大手メーカーの生産法人2箇所（CVTEC、キャノン）および工場1箇所（SSMC）に関して、各企業の本社方針での海外生産展開時に海外工場への製造立ち上げのため不可欠となるマザーファクトリー¹⁰化や地元中小企業との産業集積¹¹（企業立地促進法に基づき2007年以降は企業誘致による既存産業集

10 マザーファクトリーとは、海外に工場を建設する際に、生産システムや生産技術などのモデルとなる工場を指す。新しい工場は、何も出来ない新生児と同じであり、母親である国内の工場が見本となり、時には問題を解決する事で、新生児の成長を促すのである。ものづくりの「母」といえる。マザーファクトリーの役割は主に3つある。1) 技術移転及び研修・訓練 2) 問題解決 3) 最先端技術の研究・開発である。

日本は「市場がある程度成熟している事」と「人口が減少している事」から、製造業は海外へ市場を求めて、さらに進出していく事になる。こういった時代の流れの中で、まずマザーファクトリーの重要な役割は、海外の生産拠点がスムーズに立ち上がる為に、製造技術・製造ノウハウを移転する事である。つまり、今ある知識を海外の工場に身に付けさせる事が優先される。しかし、海外で市場を拡大していくには、マザー工場のモノマネだけではうまくいかない。現地の労働者・市場・競争相手などの色々な問題を解決していく必要がある。そういった問題を解決する為に、マザーファクトリーは「現地の労働者に合ったマニュアルの作成」や「製品自体の開発」など、さらなる付加価値を追求していく事、これが今後マザー工場に期待される役割となる。

出所：<https://www.kuruma-sateim.com/market/mother-factory/>

11 産業集積政策の比較：地域産業集積活性化法 1997年～2007年 中小企業支援による既存産業集積の空洞化防止

積の高度化と規定されている)、加えて県内若者定着を鑑みた新卒大学生の採用・職種などを確認すべくインタビュー調査を行った。各社の会社概要は以下の通りである(表3)。

表3. 長崎県に進出している大手メーカーの生産法人・工場の会社概要

項	企業名	設立	主要事業内容	資本金	売上高(億円)	従業員数
1	株式会社シーヴィテック九州	2014年	自動車用無段変速機(CVT)の金属ベルトの製造・販売	4億9千万円	非公開、親会社株式会社シーヴィテックの決算報告(https://www.cvtecco.jp/corporate/pdf/financial_results_19th.pdf)によると2020年3月期で58億円程度	206名(契約社員、派遣社員等を含むと275名) ※2020年3月末現在
2	ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社(SCK)長崎テクノロジーセンター	2001年	半導体製品(CMOSイメージセンサー)の開発、製造	1億円(SCK全社)	6123億3500万円(2020年03月31日時点)(SCK全社)	約9,500名(2019年4月1日現在)(SCK全社)
3	長崎キヤノン株式会社	2008年	デジタル一眼レフカメラ、コンパクトデジタルカメラ、ネットワークカメラ、コンパクトフォトリンター、プロジェクター等の製造	8,000万円	非公開、769億円(2015年度)(大分キヤノンのWEBより)	1056人(正社員のみで操業中)
*SCK長崎テクノロジーセンターはSCKの1工場のため単独決算値はない。						

出所: 各社HPほかを参照の上 筆者作成。

項目ごとに各社の特徴以下に述べたい。

- ・**機能**: 3社共に生産法人・工場であり、商品企画・マーケティング・販売機能および設計開発や戦略的な資材調達¹²などの機能はない。製造、生産技術、資材(CVTとキヤノンは本社が決めた資材をルーティンとして購入手配、SCK長崎はSCK本社購入)、生産管理(SCK長崎を除く)、総務・人事・経理機能に特化している。このため、各社ともに本社の経営戦略・事業戦略に依拠していると言える。

産業クラスター計画 2001年～2009年 産学官連携による新たな産業集積の創出

企業立地促進法 2007年～ 企業誘致による既存産業集積の高度化

松原宏(2014)「日本における産業集積政策と中核企業支援施策の課題

出所: https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/chiiki/chiiki_sangyo/pdf/001_04_00.pdf

12 資材調達部門にとっての最大の使命は、「質を上げて仕入価格を下げること」であり、「いかに質の高い資材を低価格でサプライヤーから購入できるか」がコアである。その過程では、製造業における重要な3要素であるQCDを最適化するために、受入不良率を最小化したり、原価低減率・納期遵守率を最大化したりする取り組みが欠かせない。これらの基本を踏まえると、戦略的資材調達に求められる視点と取り組みは①新規のサプライヤー開拓 ②サプライヤー管理 ③集中購買の3つである。出所) <https://www.daik-odenshi.jp/daiko-plus/>

- ・ **グローバル**：海外を中心とした最終仕向地向けの出荷手配・計画は全て本が行っている。また各社とも本社管轄で生産工場の海外展開を行っているが、各社の関与は限定的である。長崎キャノンは、中国広東省珠海市の佳能珠海有限公司（佳能はキャノンの中国表記）のデジタルカメラ生産立ち上げの際に、同社より技術者を派遣したとのことであった。なお、当方から長崎キャノンへの質問「海外展開について。マザー工場は国内で、生産はコストが安価な海外拠点にするという動きがあると思うが、キャノンはどうなのか？」に対して、同社からの回答は「海外拠点とも協力しながら生産活動を行っている。グループ一丸となった原価低減活動を推進して行くべく生産の国内回帰を見据えて自動化・内製化を強化していきたい。」とのことであった。確かに巻頭で述べた「国内回帰」に関して、コロナ禍前からキャノンは生産拠点を国内に移す戦略が出ていたのは事実である¹³。
- ・ **産業集積**：各社とも部材の地元企業からの調達はほとんどなく、産業集積や県内中小企業への水平展開は見られないのである。
- ・ **新卒採用**：各社とも生産現場を有しており、生産技術や製造現場の要員を中心とした技術系は定期採用を継続予定であるが文系は欠員補充のみである。
- ・ **各社の中期計画的な課題**：
本項は各社よりヒアリングした内容に基づく、筆者の個人的な見解である。

CVT九州

将来的に現行のガソリン車やHV車からEVにシフトした場合、現行のガソリンエンジン車用のトランスミッションは不要となる。同社生産ラインは、増床予定の生産ラインも含め、すべて現行トランスミッション生産専用である。アイシン精機本社開発部門でEV対応のトランスミッション相当のユニットを開発中だが、詳細は未定である。

ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社 長崎テクノロジーセンター

ソニーグループの半導体事業は以下3つの企業から構成されている。

i) ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社 (SSS)

本社：神奈川県厚木市

資本金：4億円（ソニー株式会社 100%出資）

13 出所：<https://www.sankeibiz.jp/econome/news/170912/ecd1709120606002-n1.htm>

事業内容：半導体関連製品と電子・電気機械器具の研究、開発、生産、販売事業

売上高 1兆706億円（2019年度）

従業員数 約5,000名（2020年10月1日現在）

ii) ソニーセミコンダクタマニュファクチャリング株式会社（SCK）

本社：熊本県菊池郡

資本金：1億円（ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社 100%出資）

事業内容：半導体の設計・開発・生産・カスタマーサービス

従業員数 約9,900名（2020年10月1日現在）

iii) ソニーLSIデザイン株式会社（SLSI）

本社：神奈川県厚木市

資本金：1億円（ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社 100%出資）

事業内容：半導体の設計・開発・応用技術

従業員数 約2,200名（2020年10月1日現在）

この中でii)の主に生産を担うSCKで、スマートフォン用のCMOSイメージセンサーの生産を担っているのが長崎テクノロジーセンター生産拠点（長崎テック）である。経営管理、経理、資材調達などの機能は本社（熊本）に集約されており、長崎には地区採用の人事機能と工場運営管理機能がある。

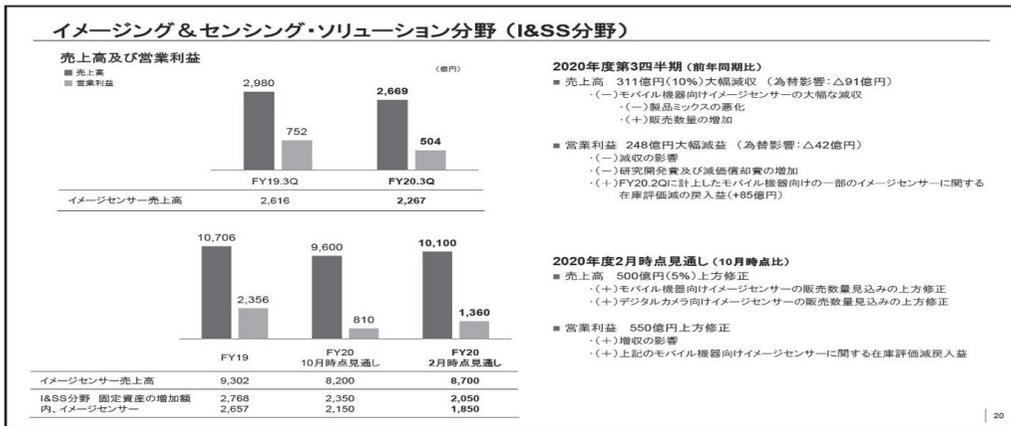
ソニーの2021年3月期の業績予想では、新型コロナウイルスが猛威を振るう中、中国Huawei向けのCMOSイメージセンサー販売が激減する半導体を除き、すべてのセグメントで増益が見込まれている。CMOSイメージセンサーを主力とするイメージング&センシング・ソリューション（以下、I&SS）分野の第3四半期売上高は、米国の輸出規制に伴うHuawei向け出荷減の影響で前年同期比10%減の2,669億円になった。前年同期比大幅減収となったものの、Huawei向けの製品出荷の一部を再開できたことや、Huawei以外の大手スマートフォンメーカーからの受注増により、当初計画よりも減収幅を小さく抑えた。加えて、第4四半期（2021年1～3月期）も引き続き、スマートフォン向け需要が好調に推移する見通しで、同分野における2020年度通期業績見通しを上方修正した。修正後のI&SS分野通期業績見通しは、売上高1兆100億円（前年比606億円減）、営業利益1,360億円（前年比996億円減）¹⁴（図1）。

ソニーは、長崎テックにCMOSイメージセンサー新製造棟の稼働を2021年秋に

14 出所：<https://eetimes.jp/ee/articles/2102/03/news130.html>

始める予定である。米中貿易摩擦により Huawei 向け需要は落ち込むが、米 Apple などからの受注増で補えるめどが立った。ほぼ当初の計画通りに進行し、イメージセンサー世界最大手として積極投資のブレーキは踏まないとする。ソニーは2021年4月から長崎テックのイメージセンサー既存工場の隣接地に建設している新棟への製造装置の搬入を始める。その後は半年程度かけて立ち上げ作業を行い、2021年10月めどの稼働開始を目指すとしている。

図 1



出所：ソニー HP IR資料

大口顧客だった Huawei は米トランプ政権の制裁により半導体の調達が難しくなり、スマートフォンなどの生産に大きな支障が出ている。ソニーは米商務省へ輸出許可を申請したが、Huawei のスマホ向け需要自体が減少する中で稼ぎ頭のイメージセンサー事業へのマイナス影響が懸念されていた。

ただ、現状は Apple や Xiaomi・OPPO などの Huawei 以外の中国スマホメーカーからの引き合いが強く、従来 Huawei 向けだった供給能力の奪い合いになっているとされる。一時期は新棟の稼働を延期する検討もしたが、良好な受注状況を鑑みてほぼ当初の計画通りで稼働させる方針と発表した¹⁵。

長崎テックでは新棟稼働予定に伴い、技術職の新卒採用枠を増やす模様である。このように長崎県として雇用確保増大に繋がることは望ましいことだが、産業集積としては恐らく全く期待できない。また、ソニーグループはホールディング化し、半導体も上述のように3分社化されている。長崎テックを含め生産を担当する SCK

¹⁵ 出所：日刊工業新聞2020年10月27日

の生産拠点は、九州と東北など7か所に分散されている。

ソニーグループが「脱エレクトロニクス・脱ものづくり」と取られる戦略を展開している中、2019年に米国の投資ファンドThird Pointが求めた半導体事業のスピノフを拒否した経緯があるが、果たして膨大な設備投資を伴う半導体事業の資金調達などを含め、現時点では好調なCMOSイメージセンサー事業が今後ともソニーグループに留まるかは予断を許さないのではないだろうか。

長崎キャノン株式会社

同社は、コンパクトデジタルカメラの生産会社として操業を開始したが、コンパクトデジタルカメラの生産は大きく落ち込んでいる。同カメラ市場の減少はスマートフォンの台頭である。手軽で高画質なスマホが広く普及し、同カメラのニーズが著しく減少している(図2)。初心者向けの同カメラの影響が大きく、スマホにシェアを奪われたのである。写真撮影の定番がカメラからスマホへ完全に移行してしまった、いわゆるパラダイムシフト起きたのである。

このため、同社ではデジタル一眼レフカメラ、ミラーレスカメラ、ネットワークカメラの生産を行っている。2019年のデジタルカメラの世界総出荷台数は1521万台で、ピークだった2010年の8分の1に縮小した。デジタル家電市場の中で、コロナ禍によって最も大きな打撃を被ったのがデジタルカメラ市場であった。2020年1～9月の世界総出荷台数が前年から約半減したのである。しかし、2020年5月以降は徐々にコロナ前の水準に向けて回復しつつある。中でも、このところ力強く回復してきたのが、フルサイズのミラーレス一眼であり、そのメーカーシェアも変化してきた。2018年の夏までは、ほぼソニーの独壇場で100%近いシェアを維持していたが、2020年は、キャノンが投入した新製品の販売が伸び、販売台数シェアで34.7%を獲得し、43.9%まで落ちてきたソニーのすぐ背後に迫っている(図3)。

そして、現在キャノンが期待しているのがネットワークカメラである。ネットワークカメラは、「IPカメラ」とも呼ばれ、LANやインターネットなどのIPネットワークを介して、映像と音声データを通信することができるカメラである。IPネットワークに接続して使うことで、遠隔モニターや操作、他のIP機器との連動なども可能で、システムに柔軟性がある。また、従来のアナログカメラに比べて、拡張性や利便性が高く、ハイビジョンを超える超高画質も実現されており、より使用用途が広げられ、現在では防犯だけでなく、マーケティング分析や製造業などの品質、工程管理などの新しい用途にも使われている。

このように、デジタルカメラ市場は急激に変化しており、生産拠点である長崎キ

図2

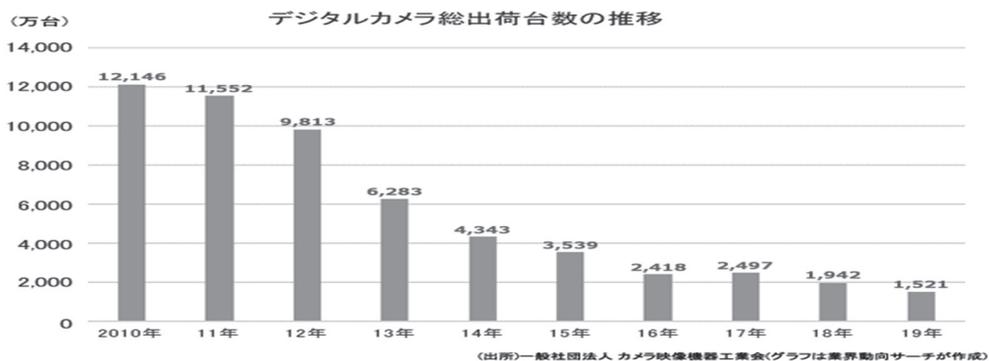
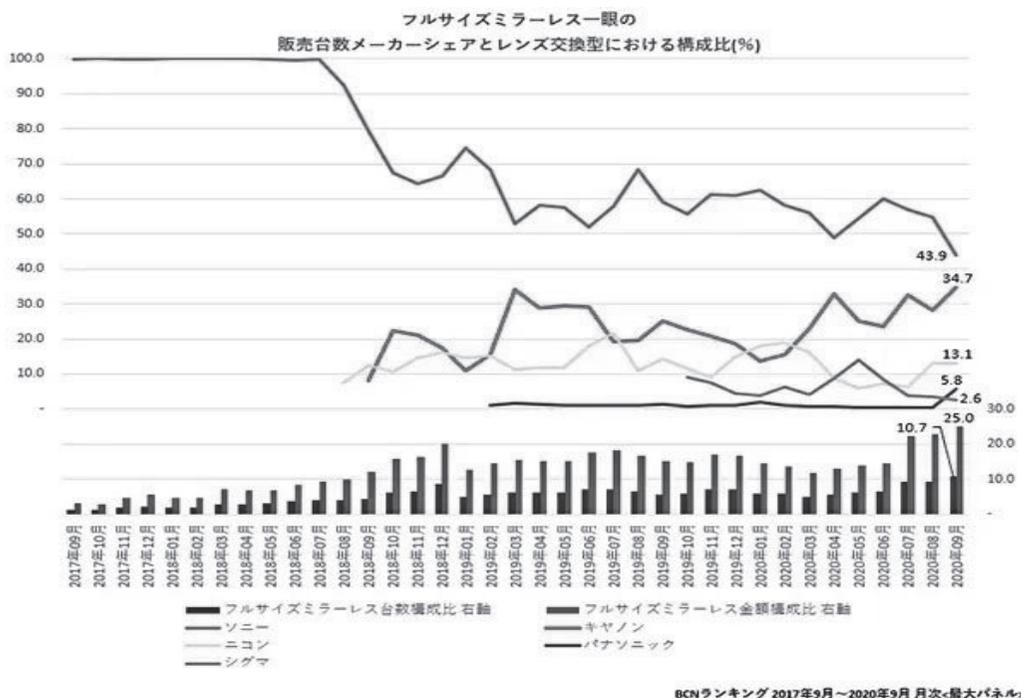


図3



出所：図2， 3 共に <https://digicame-info.com/2020/10/post-1388.html>

ヤノンも、この変化に対応した柔軟性と即時性が求められているのであろう。

2) 中小カステラメーカー：

南島原カステラ製造「須崎屋」

創業慶応3年（1867年）、創業150年を超える長崎の老舗カステラ屋が須崎屋であ

る。同社は、五三焼カステラ窯元として、老舗の味に拘り、北米を中心に日系デパートなどで現地在住の日本人や和菓子スイーツが好みであるアッパーミドル層以上のアメリカ人を相手にして高級路線を取ってきた。

コロナ禍の中、国内市場は贈答品市場から巣ごもりを契機に内食（家庭内消費）が増えている。ただし、食品は文化そのものであって、日本人好みの味と品質そのままとなると海外にいる日本人が中心となり市場は限定される。これを華僑華人や欧米のミドル層へと展開するには戦略的・組織的なマーケティングが必要であるが、この点が懸念されるのである。

「菓秀苑森長」¹⁶

寛政5年（1793年）の菓秀苑森長（もりちょう）は、今年で228年を迎える老舗企業。現当主・森淳氏は7代目長崎街道（シュガーロード）の一角で「おこし」専門店としてその伝統を守りつつも、1969年に開催された第24回国民体育大会（長崎国体）を機に、先代がカステラの製造販売にも乗り出し、2009年には「生カステラ」の販売を開始した。2014年から、国内のカステラ市場の競争激化を背景に、海外市場への展開を図る。

諫早市を製造拠点としながら、百貨店やスーパーへの販売を、首都圏を中心としながら全国に展開している。海外展開では、（株）わかたむ（森淳社長のいとこの若杉和哉氏が社長を務める）にコンサルティング業務を委託し、中国・東南アジアでの展示会やJETROの展示会等に出品し、販路の拡大を図り、現在では10か国（中国、香港、シンガポール、タイ、ベトナム、オーストラリア、カナダ、UAE、オランダ、ロシア）でカステラを販売するに至っている。なお、海外への流通は日本の大手商社の食品部門や食品専門商社を通じて展開している。バンコクへの進出では当初数年間は富裕層と在留邦人のアッパーミドルが顧客の中心であったが、2017年からバンコク所得水準の上昇に伴い、ミドルクラスの顧客層を含め、ショッピングモールやコンビニを含め40店舗に販路を拡大するとともに、現地での製造も具体化している。その業務展開は従業員2,000人規模の食品メーカーとの業務提携により、生産委託の契約を取り結ぶまでになっていたが、コロナ禍で提携は現在保留状態となっている。

16 株式会社菓秀苑森長：本社工場：長崎県諫早市、設立 1950年（創業1793年）
資本金 600万円、売上高 3億7600万円、従業員数 50人（正社員22人、パート28人）
出所：<https://www.business-summit.jp/Column/detail.php?id=1350185>

わかたむ

従業員2000人規模の食品メーカーと菓秀苑森長との業務提携に基づく生産委託契約に関して、若杉和哉社長に個別にヒアリングした内容として、以下が契約予定の概要である。

- レシピ開示に伴うライセンス契約
- 日本から食材などの輸出は一切ない
- ブランドは相手先ブランドだが、「Supported by 菓秀苑森長」がパッケージに入る

確かにカステラの日持ちや冷凍による味の劣化、さらに関税や中間業者が入ることによるコスト高を考えると、食材を現地調達して、老舗のレシピで製造すれば、低コスト高品質なカステラが出来、現地食品メーカーの流通網を利活用すれば、かなりの売れ行きが期待できる。しかし、知的財産権の保護もないなか、資本関係もないタイ企業に、レシピとブランドを渡すことに伴うリスク、具体的には、ライセンス契約に伴うロイヤリティ支払いの遅延・停滞、さらにはタイ以外の市場への相手先企業による販路拡大、ブーメラン効果¹⁷と称される日本市場への逆輸入などへのヘッジはどうなっているのか若杉社長に照会した。斯様なリスクは承知しているが、資金と人材が乏しい中小企業としてはM&Aや新会社設立などのFDIは困難であり、信頼のおけるパートナーを今回見つけ出すことができたと思っているとのことであった。

五洋食品工業

本件と類似の事例として五洋食品工業¹⁸の事例があるので以下に紹介したい。アジア経済ニュース（2020年7月8日付）によると「冷凍洋菓子の製造を手掛ける五洋食品産業（福岡県糸島市）は2020年7月6日、タイで「シーファーベーカー」ブランドのパンや菓子類を製造・販売するシーファーグループ傘下のシーファー・フローズンフードと業務提携したと発表した。タイで冷凍ケーキを生産し、現地のコンビニセブンイレブン¹⁹などで販売する。五洋食品産業の冷凍ケーキが海外で

17 先進工業国が持つ生産技術などを、市場の拡大や他市場への参入などの目的で発展途上国に移転した際に、生産技術が確立されると生産が拡大され、やがてもともと技術を持っていた先進工業国への輸出が増大して、自国製品と競合することとなる。発展途上国の輸出品は低賃金といった地の利を生かしてシェアを伸ばし、もともと技術を持っていた企業などから見れば「市場を脅かす存在」となってしまうことを指す。

18 2021年5月期 業績予想（2020年6月1日～2021年5月31日）百万円

（前年同期比）売上高 2,063（+19）、営業利益68（+3） 当期純利益93（+50） 出所：同社IR資料

19 タイでセブンが誕生したのは1989年6月、タイ最大の企業財閥CPグループが権利を得て始めた。5,000

生産されるのは初めて。海外マーケティングを担当する藤永晋也取締役は“日本のケーキはサイズが小さい割に輸出コストがかかり、販売価格が高くなっていたため、現地生産に切り替える”と話した。シーファーが拠点を置くタイ西部カンチャナブリ県の工場内に専用生産ラインを設け、日本のレシピを現地の食材を使って再現する。まずはベイクドチーズケーキを製造し、今月からシーファーの卸先である現地のコンビニやコーヒーチェーン、ホテルなどへの販売を開始する。販売価格は1個40バーツ（約140円）程度。五洋食品産業はシーファーに対し、製品の仕様書やレシピを開示するほか、現地生産のノウハウを提供して対価を受け取る。藤永氏は「タイで確立した技術供与のビジネスモデルを中国など他のアジア地域にも広げていきたい」と語った。同社は2014年に同じシーファーグループ傘下のシーファーベーカリーと提携。日本国内で作った冷凍ケーキをタイに輸出し、販売してきた。五洋食品産業は現在、香港と米国に製品を輸出しており、それぞれ年間約3,500万円を売り上げているが、海外売上高比率は約3%にとどまる。「アジア地域への輸出を拡大し、向こう2年間で同比率を10%に引き上げる」（藤永氏）目標とされる。

五洋食品産業の売上規模は社菓秀苑森長の5倍以上あり TOKYO PRO市場に上場を果たしている企業であるが、2021年2月5日にオンライン開催された福岡ABCセミナーに藤永晋也取締役が登壇した際に、ライセンス契約の脆弱性と将来的なFDIの可能性について問うたが、わかたむの若杉社長と同じスタンスであり、パートナー企業シーファーベーカリーとの信頼関係に依拠しているとのことであった。

なお、レシピの知財保護について、ブランシェ国際知的財産事務所²⁰のHP掲載資料より以下に関連箇所を抜粋したい。

“レシピは著作権あるいは特許権の保護対象か？”

1) レシピは著作権で保護されるか？

著作物であるには、思想又は感情を創作的に表現したものであることが必要である。

レシピは一般には単なる料理の手順の説明文にすぎず、著作物とは言えない。自分が新しく考えたオリジナルレシピだから著作物だ、と考える方もいるかもしれないが、よほど表現に創作性があると認められない限り、著作権の保護対象外となるであろう。

店を超えるのに20年を要したが、その先は出店ラッシュを加速させ、わずか8年後に1万店台に達した。日本国内の通算30年より短い。今後も年700店のペースで出店を続けるとしている。(出所)<https://e-asean.net/8107>

20 東京都新宿区高田馬場1-28-18-405、TEL 03-6265-9113

2) レシピが特許の保護対象になるか？

レシピの表現そのものではなく、調理方法であれば、一定要件下で特許権を取得できる。しかし、調理方法について特許が取れるとしても、秘伝のタレなど、絶対に公開したくないレシピであれば営業秘密としてきっちり管理すべきであろう。特許権を取得するということは情報が公開されるということの意味する。コカ・コーラのレシピは最高機密として厳重に金庫に保管されているというのは有名な話だが、秘密にすることにより、他社に真似されることなく、市場における優位性を長期に亘り保つことができるのである。もちろん、営業秘密にする以上は、限られた社員以外には公開しないなど、厳重な管理が必要となるが。

以上のようにレシピを法的に知財保護することはかなりハードルが高く、加えて苦労して特許権を取得しても競争優位性を保持することは困難であり、営業秘密にするべきだとの見解である。この点を鑑みると、菓秀苑森長や五洋食品工業のライセンス契約の脆弱性は拭えないのである。

3) 行政機関：

長崎県産業労働部若者定着課、経営支援課

以下は2020年9月2日の長崎新聞に掲載された筆者の投稿である。

「若年層の流出対策の一環で、学生の県内就職率の向上が大きな課題となっている。地元企業を対象にした会社説明会に参加した学生の声として、「地元には愛着もある。できれば残りたいが、給与や福利厚生など大都市圏との“格差”を思い知った」とされる。大学生を子供に持つ県内の親を対象にして、長崎経済研究所がアンケート調査をした結果では、子供の就職先に期待することは何か尋ねたところ、「経営が安定していること」が最も多く、次いで「子供の能力や専門性が活かせること」であった、一方、就職場所では、「県内で就職して欲しい」と「県外でもよいが将来は県内に戻ってほしい」とを併せても30%程度であった。少子化の最中、子供を手元に置きたいと思う親が多いであろうとの先入観があったが、そうではなかったのである。給与や福利厚生面で地元企業が都市圏大企業を追随することは無理筋であろう。県は一昨年「若者定着課」を設置し説明会や学生と採用担当者が語る交流会を開き、さらに「魅力ある職場」を増やそうと各種の優遇策を用意しているが、期待する結果が出ていないと言わざるを得ない。何より、その会社で働きたいと若者が思う魅力ある事業を手掛けている企業の育成が何より大切ではないだろうか。」

この内容を踏まえ、「その会社で働きたいと若者が思う魅力ある事業を手掛けている企業」および「海外進出など新規事業に果敢に挑む経営者」に対する行政よりの支援策について意見交換をした。

多くの県内企業が、従来踏襲の「守りの経営」に終始しており、少しでも多くの企業が「海外にもチャレンジできるような足腰の強い企業ー攻めの経営」へと成長すべく支援したいというのが県の基本的なスタンスであった。

コロナ禍で、テレワークやオンライン会議が加速していく中、県内企業でオンラインを導入し、テレワークを実施している企業は僅かである。首都圏を中心にテレワークおよび新卒採用面接でオンラインを導入している企業が多く、東京で約50%のサラリーマンがテレワークを実施しているのに対し、長崎県は約14%（47都道府県中14位、首都圏、関西圏と地方格差大²¹）であり、DX²²が巷間言われているなか、県内企業ではオンライン導入でさえも進まないのであった²³。

本稿の第3節で述べたように、「総論賛成、各論反対」「少なくとも自分の代は現状路線で大丈夫であり、敢えてリスクを取るような海外展開などの新しい取組みはしたくない、しない」という主旨の発言が多く、多くの地方中小企業の経営者より聴かれることを裏付けているのであろう。もちろん、海外展開やDXを担う人材が、中小企業で不足している、あるいは、いないというのが実態であろうが、外部人材の活用を含め、攻めの経営に転じる決断をするのが経営者であろうが、まずこの点が根幹的な問題であろう。

平戸市役所企業立地課

地方自治体にとっての企業誘致のメリットは、一般に税収のアップ、地域の雇用を増やすことである。平戸市の場合、人口減の加速が大きな懸案事項であり、これに歯止めをかけるべく、企業（特に製造業）の誘致が地元の雇用環境の改善、周辺事業の発達などによる地域の活性化に繋がるのである。この点を念頭に置いて、平戸市企業立地課が努力を重ねていることが感じられた。

21 出所：<https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/files/telework4-2.pdf>

22 経済産業省によるデジタルトランスフォーメーション（DX）の定義：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。

（出所）<https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-1.pdf>

23 企業規模別（従業員数別）にテレワーク実施率をみると、1万人以上の企業では45.0%と高い割合となった一方、100人未満では13.1%と低い割合になり、約3.4倍もの大きな差があった。5月調査では約2.7倍の差（1万人以上42.5%、100人未満15.5%）であったため、企業規模による格差が広がっている。

確かに、企業と地域の利益で一致が見られれば、相互的な成長が可能となり、長期にわたって良い関係を築いていくことができる。しかし過去の例を全国的に見ると、必ずしも成功している地域ばかりではなく、企業側で思うような成果が上げられずに計画が頓挫したり、経営状態が悪化して地方から引き上げる事例は枚挙にいとまがない。苦勞して企業誘致をしても数年でそのような状況となれば、逆に大きな傷となり地域の衰退を招きかねない。地方への企業誘致の成功を導くためには、地域の特性に合致した事業計画とそれを実施できる企業の選択が必要である²⁴。

ヒアリングした限りでは、平戸市の企業誘致での成功例としては、赤木コーセイ株式会社とKTXの2社を挙げることができよう。以下に赤木コーセイ株式会社の事例を紹介したい。

「1992年に愛知県から平戸市に進出して以来、オートバイ・自動車の重要保安部品、産業用ロボット・モーター部品等を、アルミニウム金型傾斜鋳造型・中子成型・熱処理から機械加工を行っている。創業者が平戸市出身であったのが、進出の一つの理由。進出時の従業員は約40人。現在は約120人。年商も毎年右肩上がりで伸びている。平戸市より税制優遇に加え整備投資に対する補助金の給付が為されている。」

当方よりのコメント

「同社のHPを見ると、増収（多分増益？）が継続している。最近はコロナ禍の影響で一時的に減少するも主要市場である中国のV字回復に伴い業績も回復していると思われる。本県に進出している大手製造企業の生産法人では、経営戦略、開発、マーケティング、販売などが全て本社で行われ、こちらでは生産に特化して形となっております。前職での経験では本社の事業戦略の変更で、この形では先行きが不透明な部分がある。一方、本社機能を平戸に置く赤木コーセイ、そして新事業の人工骨の開発部門を含め生産機能を設けるKTX、いずれも非常に有望なスキームかと思われる。課題は“雇用のみならず「産業集積による地域全体への波及効果」があって、より効果の高いものとなる”という点である。」

平戸市役所よりのコメント

「企業誘致は江崎先生ご指摘のとおり、雇用のみならず「産業集積による地域全体への波及効果」があって、より効果の高いものとなると思います。そうなるように、行政として何ができるのかを考えて業務に当たっていきたいと思っております。」

24 出所：<https://jichitai.biz/chihou-sousei-kigyo-yuuchi/>

地方創生に繋がる企業誘致には、自治体が主体となった戦略的な取り組みが必要であり、「ただ来てもらえば良い」という考え方では、過去の失敗をくり返すだけに終わることが多く、地方主体の「戦略型企業誘致」としていくには、現状の課題や地域性を良く把握しながら、企業としっかりと手を携え、進行していく姿勢が求められると考えられる。

要は、地元の雇用確保のみで企業誘致を行うのは短絡的であり、産業集積、そしてその先のグローバル化を見据えた戦略が求められるのである。

6. 事例研究 (2)

2020年度第4Q期(2020年12月～2021年2月)に社会人大学院生を対象に講義を行った「国際経営特論」では、日本企業の海外進出の現状と課題をケーススタディを通じて行ってきた。この講義の最終課題として「中小企業の海外進出の課題と施策についての各自の考え」のレポート提出を課した。本節では、長崎県の企業や行政などに勤務する当該社会人院生のレポートから主な意見・感想を紹介したい。

・行政勤務A:

中小企業の海外展開に関しては、国や都道府県などが様々に支援内容を用意しているが、その利用や成果は実際に利用する企業の本気度にかかっている。差し当たり、地方自治体は、海外の各地域でどんな製品やサービスが求められているのかといった情報の収集、提供やセクターを超えた、やる気のある企業の海外進出サポート体制の構築を行うことが求められると思う。小さい規模でも、自治体を通じて金融機関、大学、弁護士や通関士等の各専門家に相談や協力を仰ぐことのできる集団や枠組みの構築、運営を行い、中小企業診断士や商工団体など様々な窓口を通じてサポート体制にアクセスできるようにしてはどうかと考える。

・行政勤務B

国内外を問わず、ビジネスを進めていく上で必須となるのが契約である。原材料の調達から、製品の輸送、製品の販売に至るまで契約事務は常に必要となってくる。海外展開となると現地での事務所や工場の設置などにも関係してくる。国際契約は国内での契約とは違い、従来の関係性や人間関係などの人情は一切考慮されず、契約記載事項が全てとして対応するという常識を押さえておく必要がある。なお、こうした業務には専門性の高いグローバル人材が必要となるが、中小企業独自では人

材の確保は困難と言わざるを得ないため、行政も巻き込んだ形で解決策を探る必要がある。

・行政勤務C

日本の少子・高齢化の進展に伴う人口減少に伴い、ビジネスのグローバル化の必要性は理解していましたが、グローバル・ビジネスには、文化の違いという大きな障壁があり、日本の常識は世界の非常識という言葉が印象的でした。また、地方行政で働いていると日本企業の海外展開について話を聞く機会もなく、レポート課題は大変でしたが、新鮮な感覚で学ぶことができました。

・金融機関幹部D

知らない事例ばかりで、参考になりました。M&Aの話題が出ましたが、今後有効な経営手段だとは思っていますので、M&Aについて、もう少し話ができればと思います。ちなみに、投資ファンドや、M&A専門会社は、基本は立派な会社で、いわゆる売って終わりではなく、将来を考えたうえで、提案はされています。担当者にもより、またメガ・地銀でもレベルの低い所もありますので、一概には言えません。（世間一般にファンドといえば「ハゲタカ」みたいな印象がありますが、それはほんの一部です。）

・中小企業役員E

日本の海外進出の成功率が30%というデータがある以上、海外進出はただの勢いで進めることはあってはならず、慎重かつ綿密な準備が必要だと学びました。また、講義の中で再三、話があった、日本の常識は世界では通用しないという事実も重く受け止めていく必要があると思います。

そんな中、重光産業の味千ラーメンの海外展開は、中小企業に勇気を与えてくれるケースだと感じます。魅力あるブランドを創り、綿密なマーケティングを含む海外戦略を立て、信頼できる現地パートナーと出会い、契約上のリスク管理をし、小さなところからスタートさせることが大事だと思います。

・自営（士業）F

中小企業が海外進出について、先生の論文、進出企業の成功事例を通じて、課題及び課題の解決策などを教示いただき大きな知識になりました。特に、先生の論文の「国際契約」については驚きでした。英文契約書に潜むリスクや契約交渉の対処

方法、及び経営資源が限定的な地方中小企業の海外展開時における契約リスクヘッジ等、何とか理解出来ました。その他、先生の論文、事例での成功要件等、大変有意義な勉強が出来ました。この知識を無駄にしないよう仕事に活かしていきたいと思っています。

・行政勤務 G

中小企業の海外進出の課題と施策について、行政が現在行っている海外展開支援の制度から考える。行政が行っている支援の内容は、展示会やビジネスマッチング、専門家からの指導などに対する費用負担である。聞き及ぶ範囲では、この支援を行う市の担当部局に、どのような商品を、どの国で、どういう風に売っていくなどの戦略やビジョンは無く、補助対象に合っていれば補助を行っているのが現状だと聞いている。(中略)このような基本的な味覚の差は、カステラに限らずあらゆる商品に应用が効くと考えるが、国によって異なるであろうことから、全ての国の性質を調べあげることが困難であろう。そうであれば、地元のカステラ業者だけを支援するのではなく、少なくとも長崎県の特産品としてのカステラであることから、長崎県が中心となって、各市町でのこれまでの実績を収集し、戦略を考え、各市町に共有することが、まずは必要であると考え。また、補助の要件などについても、漠然と「専門家の意見を聞く」ことを補助対象経費としているが、先の事例を用いれば、カステラが中国人の味覚に合うか、また、中国のどの地域の、どの層の市場が開拓されるかなどを熟知する者は、国内には中々存在しないであろうと考える。

・自営（士業） H

一部の企業（例えば日本電産など）以外は、海外進出へのノウハウに持つことに遅れている。契約書を読みこなすとトラブル防止をするための専門家が日本内外にどのくらいいるのか。企業の進出を助けてくれる良き（不正をしない、現地の情報や人脈）海外パートナーの発掘はどうすれば良いのかなど海外進出の課題は多くあるとわかった。

7. まとめとインプリケーション

本稿では、筆者が行ってきた研究報告・成果のレビューを行った上で、県内企業 6 社（大手企業の県内生産会社 3 社、中小カステラ企業 2 社および海外進出受託企業 1 社）、福岡県糸島市の冷凍洋菓子企業 1 社、行政機関 3 機関 4 部署（長崎県 2

部署、平戸市役所、松浦市役所）へのインタビュー調査を実施するとともに社会人大学院生への講義アンケートを通して、地方企業の海外進出延いてはグローバル展開を成功裡に導くことを阻む障害とは何かを考察することにより、その現状と課題を読み解き述べるのが本稿の目的であったが、以下にまとめを述べたい。

まず、中小企業では海外展開やDXを担う人材が不足している、あるいは、いないというのが実態である。外部人材の活用を含め、攻めの経営に転じる決断するのが経営者であるが、まずこの点が根幹的な問題である。

行政では、

1) 地方創生に繋がる企業誘致には、自治体が主体となった戦略的な取り組みが必要であり、「ただ来てもらえば良い」という考え方では、過去の失敗をくり返すだけに終わることが多く、地方主体の「戦略型企業誘致」としていくには、現状の課題や地域性を良く把握しながら、企業としっかりと手を携え、進行していく姿勢が求められると考えられる。要は、地元の雇用確保のみで企業誘致を行うのは短絡的であり、産業集積、そしてその先のグローバル化を見据えた戦略が求められるのである。

2) 行政が行っている支援の内容は、展示会やビジネスマッチング、専門家からの指導などに対する費用負担であるが、この支援を行う市の担当部局に、戦略やビジョンは無く、補助対象に合っていれば補助を行っているのが現状であると推測される。

3) 各市町が個別に行っていた経営支援や海外進出支援を、県単位で戦略を考え、各市町に共有することが必要である。

県全体として、戦略的なビジネスモデルや事業スキームを産官学が一体となって策定していくことが喫緊の課題ではないかと考える。

参考文献

- 江崎康弘（2020）「中小製造企業と国内外大手製造企業との間の共同研究開発契約におけるリスクマネジメント」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第54巻 第2号 pp.1-pp.25（2020年9月30日）：
- 江崎康弘（2020）「海外企業との英文契約書のリスクを読み解く」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第53巻 第4号 pp.1-pp.22（2020年3月30日）：
- 江崎康弘（2019）「技術・業界展望「急成長するアイリスオーヤマの現在（いま）」」『経営センサー』（東レ経営研究所）第217号 pp.24-pp.28（2019年10月15日）：
- 江崎康弘（2019）「地方中小企業の東アジアへの事業展開の課題に関する研究－ベトナム環境プロジェクト組成およびフォローを事例として－」『東アジア評論』第11号 pp.69-pp.80（2019年3月31日）：
- 江崎康弘（2018）「中小企業によるベトナム環境プロジェクト－九州環境エネルギー産業推進機

中小企業が抱える海外展開の現状と課題を読み解く
ー県内企業・行政機関へのインタビュー調査を通してー

構（K-RIP）ミッションの概要と今後の課題ー』『東アジア評論』第10号 pp.75-pp.88（2018年3月31日）：

江崎康弘（2018）「外部有識者によるコメント 長崎プロフェッショナル人材戦略拠点 内閣府への事業報告書 長崎プロフェッショナル人材戦略拠点プロナ」（2018年3月31日）

江崎康弘（2017）「中小企業の海外進出の課題と成功への鍵ー重光産業・味千ラーメンの海外進出事例を通してー」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第51巻 第3号 pp.1-pp.16（2017年12月30日）：

江崎康弘（2016）「ASEAN 3 か国の市場の現在（いま）を読み解く」『長崎県立大学論集（経営学部・地域創造学部）』第50巻 第3号 pp.1-pp.22（2016年12月30日）

柿沼重志・東田慎平（2016）「中小企業の海外展開の現状と今後の課題ーTPPを通じた「新輸出大国」の実現に向けて」『立法法と調査』2016.3 No. 375、参議院事務局企画調整室編集アイシン精機・シーヴィテック、ソニー、キャノン、五洋食品工業各社ホームページ

注：

令和2年度学長裁量教育研究費「地方中小企業の東アジアへの事業展開時の契約リスク対策に関する研究」および令和2年度学長プロジェクト「県内企業の海外進出に関する研究」の成果として本稿を作成しました。なお、学長プロジェクト「県内企業の海外進出に関する研究」は5名の教員により構成されており、3か年継続予定ですが、今回は中間報告としてプロジェクトリーダーである筆者が作成しました。最終報告はメンバー全員により別途行われる予定であること申し添えます。