

〔中小企業の目〕（京都）

中小製造業のグローバル化

阪 口 雄 次
（株式会社阪口製作所）
代表取締役社長



1990年代の長期にわたる不況と、アセアン・アジアニーズ・中国を中心としたアジア地域経済が急速に発展したことから、我国経済における企業のシステムが大きく変化した。「企業のグローバル化」である。とりわけ中小製造業にとって取引先の海外移転、海外製品との競合等々大きな影響が出てきた。

経営環境の悪化に歯止めのかからない状況下において、中小製造業は生き残りをかけて大企業と同様に様々な戦略を展開していく必要に迫られてきた。下請け構造の中小製造業にとって親企業のグローバル化戦略は、企業存続に関わる重大な経営決断を迫られる事案である。グローバル調達に対応できる企業が生き延びられ、以外の企業は淘汰されようとしている。仮に国内での生産量は確保出来ても、「取引のグローバル化」という新たなハードルをクリアしなければ国内空洞化の大波に押し流されてしまう。含み資産の乏しい中小企業が生き残りを賭けて海外進出を成し遂げたとしても、国内の様々な経営環境悪化の深刻な課題は山積みである。

東アジアを中心にグローバル化が一層加速していく現下において経営の舵取りを予断なく決断することが最重要である。一方、海外に進出している会社ほど日本国内の本社が成長しているとも言われている。海外進出をしている中小製造業経営者として実感は少ないが、中小製造業の技術力（ブランド）をもってこれらにアグレッシブに挑戦していきたいものである。

以下、弊社の海外進出について述べる。

1995年秋に自動車用安全部品メーカーの顧客より、自社のタイ国進出におけるFS（フィージビリティスタディ＝事業可能性の検証）チームに参画するよう要請が有り、そのチームに同行しタイ国に数回渡航した。一年半に及ぶ様々な調査の結果を踏まえ、客先より弊社に対し、タイに進出するよう強い要請があった。主要客先要請という受動的な進出動機と建設的な経営者の感（？）により進出を決断。1997年春、タイ国ローカル企業（51%）・華僑系日本商社（9%）・弊社（40%）で合弁会社（KPN Sakaguchi）を設立、前述の顧客の協力会社として生産活動を開始した。

その矢先にアジア通貨危機がタイの自動車産業を直撃し、タイ国内自動車生産台数が60万台から一気に14万台に激減した。以後、丸3年の間 開店休業状態が続き、日本本社から相

当の持ち出しを余儀なくされた。

一時は撤退も考えたが、現地合弁会社の建設的、且つ発展的展望を信じ、なんとか自力で凌ぐことができた。2003年頃よりようやく好転しはじめ、以来毎年前年比30%強の売上増を計上するようになった。タイ国の文化を充分理解した上、日本の管理手法を取り入れ、増産につぐ増産を重ね 現在に至っている。特記すべきは、現地駐在員の筆舌に尽くせない努力があつてこそ、今日的发展へ繋がったということである。文化の違いを体感し、それを日常業務に生かすコミュニケーション能力の高さをもって成し得た成果と評価できる。中小企業ならではの事象と自負している。持株比率を81%にし、絶対過半数を確保したことも大きな要因である。

2012年12月にタイ東南部の同国最大級工業団地（アマタナコン工業団地）に工場（敷地約25,600m²）を新築し、従来のレンタル工場より全面移転を完了した。新規顧客獲得もあり、設備の増強、新加工部門（表面処理の内製化）配備等、様々な展開を推し進めているところである。企業規模拡大に伴い、駐在員の増員、従業員を増員、日本本社からの応援派遣等 新たなグローバル戦略を構築中である。

同工場敷地内の遊休スペース（約3,000m²）を活用し、日本からタイ国進出を目指している金属プレス金型製作・樹脂成型・機械加工等の中小製造業との連携を模索中である。弊社の10数年の先行情報を提供し、中小製造業の海外進出（タイに限ってのことではあるが）の手助けができれば、これも又、形を変えたグローバル戦略になると思いを馳せているところである。

日本とタイ国との2極体制で事業展開を推し進めることにより、空洞化が懸念される日本国内での受注活動に、新たな好影響がでてきた。タイへの生産移管予定の部品を日本本社が受注し数年間日本国内にて生産した後、現地子会社へ金型、製造ノウハウ共々移管する。又、現地新規顧客の日本側調達部門よりオファーがあり、新規受注へ繋がっていくケースも増え始めてきた。客先のグローバル調達対応に好評価を得ることが日本国内での受注に大きなポイントとなっている。現在日本国内（本社）での売上上位4位に海外子会社KPN Sakaguchiが位置していることも見逃せない。子会社が顧客になった中小企業の新たなグローバル事象である。

製造部門を海外に移し、研究開発やデザイン部門が日本に残れば企業の利益は日本に残るとの諸説があるが、含み資産の乏しい中小製造業ではそのような説は当てはまらない。「経営資源の空洞化」である。金融機関より融資を受け資本投入、保有の設備を移設、人材を出向、固有技術の移転等、本社サイドではそれなりのダメージを受ける。ともすれば経営者自ら日本本社を空けざるを得ないのが中小製造業の実態である。

「中小企業のグローバル化支援」と称し、行政並びに関係諸団体より様々な支援策を講じて頂いているところであるが、中小製造業の背丈に応じた諸施策を切望するところである。

海外進出だけがグローバル化ではない。「海外へ売る」・「海外から買う」・「海外から海外への売り買い」・「人材の交流」・「行政の交流」・「大学の交流」・「海外企業の日本立地」等、様々な展開がある。親企業のグローバル化戦略に対応しなければ企業存続が危ぶまれる下請け中小製造業にとって、現下の劣悪状況を克服するためには、今、決断し行動することが求められている。