

多摩地域中小企業の海外事業展開に関する 実態調査報告書

平成 27 年 3 月

東京経済大学

多摩信用金庫

はじめに

多摩信用金庫 国際部
部長 福島 清

今日の市場環境においては、大手企業のみならず中小企業が国際展開していくことも、ごく自然な選択として考えられるようになっていきます。多くの中小企業がアジア諸国や欧米諸国に進出し、新たな市場を開拓しています。

地域経済にとって、地域に根付いた中小企業の国際化は、産業の空洞化を連想させます。しかしながら、ますますオープンになる国際競争下において、企業が国内市場ばかりに目を向けていることは、地域産業全体の活力の低下を招きます。むしろ反対に、今日では国際化が国内事業の拡大にプラスの影響を与えることもわかってきており、地域全体で企業の国際化を後押しすることが求められています。

地域の発展を目指す私たち地域金融機関においても、多摩地域の企業の国際化を後押しすべく、様々な取り組みを行っています。日ごろからお客さまと **face to face** の関係を築き、課題解決に取り組んでおりますが、それだけでなく、地域全体の国際化の実態を鳥瞰し、多摩地域が構造的に抱えている課題を解決する仕組み作りを進めていくことが重要です。以上のような問題意識から、今年度より連携協力協定を締結している東京経済大学の山本聡先生の協力のもと、本調査を実施し、その結果をまとめた報告書を作成いたしました。本調査からは大変多くの有益な知見を得られ、これを活かしてより効果的な課題解決に取り組んでいきたいと思っております。またこの報告書が、多摩地域の中小企業経営者の方々や支援機関等の方々に少しでもお役に立つならば、これほどの幸甚はないと思っております。

最後になりましたが、この度のアンケート調査に御協力頂きました企業の皆さま方には、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

目次

第1章 本調査の概要.....	1
第1節 実施概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査対象企業の選択・方法.....	1
3. 調査実施時期および方法	1
4. アンケート調査票の回収状況.....	2
第2節 アンケート調査の設問項目の構成	2
第2章 アンケート調査結果.....	4
第1節 企業の事業概要	4
第2節 経営者のプロフィール	7
第3節 海外事業展開について	11
第4節 企業家志向性.....	23
第5節 小括	28
第3章 聞き取り調査結果	29
1. 株式会社ハイメックス	29
2. 日本分析工業株式会社.....	32
3. 株式会社カオルコーポレーション	34
4. 有限会社アットモル.....	37
5. 株式会社 X-one Technologies.....	39
第4章 調査結果のまとめと解釈	41
参考資料—アンケート表.....	44

第1章 本調査の概要

第1節 実施概要

1. 調査の目的

本調査「多摩地域中小企業の海外事業展開に関する実態調査」は、平成26年10月に締結した東京経済大学と多摩信用金庫の連携協力協定に基づき、東京経済大学経営学部の山本聡専任講師と多摩信用金庫の共同調査として実施したものである。多摩地域の中小企業（製造業、卸売・小売業、サービス業、その他）を対象に、その事業概要と経営者の人物像・プロフィールを踏まえた上で、国際化の現状と今後の方向性を明らかにすることを企図している。本調査では、175社へのアンケート調査を実施するとともに、アンケート回答企業のうち6社に対して、詳細な聞き取り調査を実施している。これは、アンケート調査からは得られなかった、当該企業の国際化プロセスにおける詳細な質的情報を得ることを目的としたものである。多摩地域の中小企業の国際化の現状とそのプロセスに関する子細な調査はこれまでほとんどなされてこなかった。そのため、本調査結果は企業経営上、政策立案上の資料的価値が非常に高いと言える。

2. 調査対象企業の選択・方法

①アンケート調査

アンケート対象は、「国際化に興味がある」、「輸出している」、「海外現地法人を有している」ことを把握している企業群である。中小企業を対象とし、業種は製造業、卸売業・小売業、サービス業、その他の多岐にわたる。

②聞き取り調査

アンケート回答先の中から、経営者が能動的に国際化を志向・実現し、他社のモデルとなるような企業6社を選定し、聞き取り調査を実施した。本報告書ではその内、5社を事例として掲載している。

3. 調査実施時期および方法

①アンケート調査

実施時期：平成26年12月8日（月）～平成26年12月26日（金）

調査方法：多摩信用金庫職員によるアンケートの配布・回収

②聞き取り調査

実施時期：平成27年2月3日（火）、5日（木）、6日（金）、10日（火）

調査方法：企業経営者への面談による直接聞き取り方式。各2～3時間程度。

4. アンケート調査票の回収状況

配布数 175、回収数 122、回収率 57.5%

第2節 アンケート調査の設問項目の構成

アンケート調査票の設問項目の構成は、以下のとおりである。アンケート調査票の詳細は、巻末の参考資料を参照されたい。

(1) 企業の概要に関して

- ① 社名
- ② 創業年
- ③ 本社所在地
- ④ 従業員数（パート・アルバイト含まず）
- ⑤ 直近決算時売上高
- ⑥ 顧客企業数
- ⑦ 売上金額上位1社が売上全体に占める割合
- ⑧ 主たる業種
- ⑨ 同業他社と比較した現在の業況
- ⑩ 直近決算時の経常利益の状況

(2) 代表者のプロフィール

- ① 生年
- ② 創業者か否か
- ③ 代表者は創業者の親族か
- ④ 入社年と代表取締役就任年
- ⑤ 最終学歴
- ⑥ 留学経験の有無
- ⑦ 他社正社員の勤務経験の有無、前職企業のおよその従業員数、前職での海外勤務の経験の有無

(3) 海外事業展開

- ① 海外事業に目を向けた時期
- ② 海外事業に目を向けたきっかけ
- ③ 売上全体に占める海外事業の割合
- ④ 輸出の有無と売上高に占める割合、開始時期
- ⑤ 輸出先の主な国名
- ⑥ 海外現地法人の有無

- ⑦ 海外現地法人の立地先の主な国名、それぞれの国の法人設立年次と設立形態
- ⑧ 海外現地法人全体の従業者数
- ⑨ 現地法人設立による国内事業の変化
- ⑩ 海外事業の成功の度合い
- ⑪ 海外事業拡大の志向の度合い
- ⑫ 海外事業を失敗と認識した経験の有無とその理由
- ⑬ 失敗の経験が現在の海外事業に役立っているか
- ⑭ 海外事業の展開先として検討している国名
- ⑮ 海外市場に関する情報の取得先
- ⑯ 国際展開における主力の人材、その国籍、入社時期

(4) 貴社の経営活動と方向性に関して

- ① 代表者の経営活動の配分
- ② 新商品・技術・サービスの熱心さの程度と海外事業志向前後の変化
- ③ 経営者の経営に関する志向性

(5) 海外事業における金融機関などの支援機関に期待する支援

(6) 国際化に必要とされる支援策や人材に関する意見・要望

第2章 アンケート調査結果

本章では、アンケート調査結果の分析を通じて、多摩地域の中小企業の国際化の過程、現状、方向性について、経営者の人物像・プロフィールを踏まえながら、明らかにしていく。

第1節では、対象企業の事業概要に注目し、回答企業の全体像を把握する。また、受注金額が大きい企業への依存度や、国際化の度合いについても俯瞰していく。第2節では、経営者の年齢や、創業者か否か、創業者の親族か否か、学歴、前職での経験等の経営者個人のプロフィールに着目する。その上で、本調査の回答企業における経営者の姿を浮かび上がらせていく。次に第3節では、本アンケート調査の要である海外事業展開について、多角的に分析を行っている。続く第4節では、第1節～第3節の結果を踏まえて、クロス集計を行い、回答企業の国際化行動の特徴を炙り出している。その際、「企業家志向性 (EO : Entrepreneurial Orientation)」というこれまでの日本国内の調査では用いられてこなかった概念を活用したことに本調査の特徴が存在する。

第1節 企業の事業概要

本節では、アンケート回答企業の事業概要について考察する。

図表2－1は、回答企業の従業者規模を表している。これをみると、1～9人が最も多くなっており、規模が大きくなるに従って割合が低下している。49人以下の企業が全体の79.8%を占めており、本調査の回答企業は比較的小さな企業が多いことがわかる。

図表2－2は、回答企業の売上規模を表している。これをみると、最も多いのが1億円以上5億円未満の企業で、41.8%となっている。

回答企業の業種内訳は、図表2－3のようになる。これをみると、製造業が全体の59.3%、それ以外の業種（卸売・小売業、サービス業、その他）が40.7%を占めることがわかる。

図表2－4は、同業他社と比較した回答企業の現在の業況である。「良い」と回答した企業が36.5%、「悪い」と回答した企業が全体の16.5%、「どちらとも言えない」と回答した企業が全体の47.0%であり、全般的に好況の方向に振れている。また、図表2－5は、回答企業の直近決算時の経常利益である。「黒字」と回答した企業が全体の55.6%、「赤字」と回答した企業が全体の23.1%、「どちらとも言えない」と回答した企業が全体の21.4%で、黒字が半数以上を占める。

図表 2 - 1 回答企業の従業員規模

	件数	%
1～9人	44	37.0%
10～29人	30	25.2%
30～49人	21	17.6%
50～99人	12	10.1%
100～299人	11	9.2%
300人以上	1	0.8%
有効回答数	119	100.0%

図表 2 - 2 回答企業の売上規模

	件数	%
1億円未満	20	18.2%
1億円以上 5億円未満	46	41.8%
5億円以上 10億円未満	20	18.2%
10億円以上 20億円未満	6	5.5%
20億円以上	18	16.4%
有効回答数	110	100.0%

図表 2 - 3 回答企業の業種内訳

業種	件数	%
一般機械製造業	7	6.2%
電気機械製造業	13	11.5%
輸送機械製造業	3	2.7%
精密機械製造業	20	17.7%
その他製造業	24	21.2%
卸売・小売業	29	25.7%
サービス業	7	6.2%
その他	10	8.8%
有効回答数	113	100.0%

図表 2 - 4 同業他社と比較した、回答企業の現在の業況

	良い	どちらとも言えない	悪い	有効回答数	平均値
業況	42	54	19	115	4.27
%	36.5%	47.0%	16.5%	100.0%	

※平均値は、「良い」－「悪い」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 5 回答企業の直近決算時の経常利益

	黒字	どちらとも言えない	赤字	有効回答数	平均値
経常利益	65	25	27	117	4.36
%	55.6%	21.4%	23.1%	100.0%	

※平均値は、「黒字」－「赤字」を 7－1 までの値で表した場合。

第2節 経営者のプロフィール

図表 2 - 6 は、回答企業における経営者の年齢分布を示している。これをみると、40代と60代の二つの山があることがわかる。最も多い年代は、40～49歳で29.1%、次いで60～69歳で28.2%となっている。

図表 2 - 7 は、経営者が創業者か否かを示している。これをみると、回答企業の50.8%が創業者の経営する企業（創業者企業）であることがわかる。

図表 2 - 8 は、経営者が創業者の親族か否かをあらわしている。これをみると、回答企業の内、75.9%が家族企業である。

図表 2 - 6 経営者の年齢

	件数	%
29歳以下	0	0.0%
30～39歳	7	6.0%
40～49歳	34	29.1%
50～59歳	23	19.7%
60～69歳	33	28.2%
70歳以上	20	17.1%
有効回答数	117	100.0%

図表 2 - 7 経営者は創業者か否か

	件数	%
はい	60	50.8%
いいえ	58	49.2%
有効回答数	118	100.0%

図表 2 - 8 経営者は創業者の親族か否か（創業者以外の経営者への質問）

	件数	%
はい	44	75.9%
いいえ	14	24.1%
合計	58	100.0%

図表 2 - 9 と図表 2 - 10 は、回答企業の経営者の学歴と留学経験の有無を示している。回答企業の経営者は、68.1%が大学・大学院卒である。また、19.5%が留学経験がある。留学経験有の割合の高さは、特筆すべきであると言えよう。

図表 2 - 11 と図表 2 - 12 は、回答企業の経営者の他社勤務経験の有無と、海外勤務経験の有無を表している。これをみると、経営者が他社正社員経験を有している企業の割合は、83.6%に上るが、海外勤務経験を有する割合は、13.4%にとどまる。

図表 2 - 13 は、前職の企業規模を表している。これをみると、大企業（従業員規模 301 人以上）出身割合は、43.7%に上ることがわかる。

図表 2 - 9 回答企業の経営者の学歴

	件数	%
高校	24	20.7%
高専・短大	13	11.2%
大学(文系)	46	39.7%
大学(理系)	26	22.4%
大学院(文系)	4	3.4%
大学院(理系)	3	2.6%
有効回答数	116	100.0%

図表 2 - 10 経営者の留学経験の有無

留学経験があるか	件数	%
ある	23	19.5%
ない	95	80.5%
有効回答数	118	100.0%

図表 2 - 11 他社正社員経験の有無

	件数	%
ある	97	83.6%
ない	19	16.4%
有効回答数	116	100.0%

図表 2 - 12 海外勤務経験の有無

海外勤務経験	件数	%
ある	13	13.4%
ない	84	86.6%
有効回答数	97	100.0%

図表 2 - 13 前職の企業規模

従業者数	件数	%
10人以下	9	9.4%
11人～20人	14	14.6%
21人～50人	13	13.5%
51人～100人	11	11.5%
101人～200人	6	6.3%
201人～300人	1	1.0%
301人～999人	13	13.5%
1000人以上	29	30.2%
有効回答数	96	100.0%

第3節 海外事業展開について

回答企業の海外事業展開の実態を詳細に見ていく。まず、海外事業展開に目を向けた時期は図表2－14のようになっている。これをみると、2001年以降に海外事業展開に目を向けた企業が多いことがわかる。

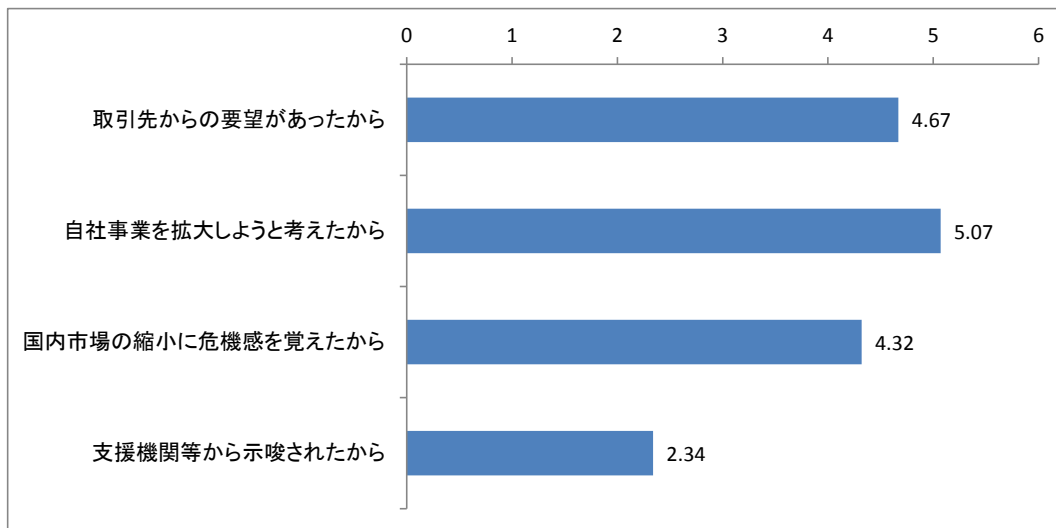
それでは、回答企業が海外事業展開に目を向けたきっかけは何だったのだろうか。本調査では、海外事業展開に目を向けたきっかけについて、「取引先の要望があったから」、「自社事業を拡大しようと考えたから」、「国内市場の縮小に危機感を覚えたから」、「支援機関等から示唆されたから」の4つの項目がそれぞれの程度重要であったのか、7段階で測っている。それぞれの平均値は、図表2－15のようになる。「自社事業を拡大しようと考えたから」が5.07である一方、「支援機関等から示唆された」が2.34になっている。この数値からは、企業の海外事業展開と企業経営者の内的・能動的な経営姿勢が強く関係していることが示唆される。

図表2－16は、売上高全体に占める海外事業の割合を表している。これをみると、海外事業の売上割合50%以上の企業が、全体の28.3%を占めていることがわかる。

図表2－14 回答企業が海外事業に目を向けた時期

	件数	%
1960年以前	1	0.9%
1961～1980年	10	8.7%
1981～2000年	49	42.6%
2001年以降	55	47.8%
有効回答数	115	100%

図表 2 - 15 海外事業展開に目を向けたきっかけ



図表 2 - 16 売上高全体に海外事業が占める割合

海外事業の割合	件数	%
なし	12	10.6%
5%未満	15	13.3%
5%以上10%未満	12	10.6%
10%以上20%未満	13	11.5%
20%以上30%未満	12	10.6%
30%以上40%未満	11	9.7%
40%以上50%未満	6	5.3%
50%以上	32	28.3%
有効回答数	113	100.0%

次に輸出の側面から海外事業展開についてみていく。

図表 2 - 17 は、回答企業の輸出の有無を表している。これをみると、輸出を行っている企業が全体の 68.3%となっている。

図表 2 - 18 は、回答企業が主に輸出先としている国名を表している。これをみると、最も多い輸出先は中国 (33.7%) となっており、次いで韓国 (15.3%)、アメリカ (12.6%) の順となっている。また全体的にアジアに輸出している企業が多いことがわかる。

図表 2 - 17 回答企業の輸出の有無

	件数	%
行っている	82	68.3%
行っていない	38	31.7%
有効回答数	120	100.0%

図表 2 - 18 回答企業が主に輸出先としている国（3つまで回答）

国名	合計	%
中国	64	33.7%
韓国	29	15.3%
アメリカ	24	12.6%
タイ	12	6.3%
フィリピン	5	2.6%
シンガポール	5	2.6%
インド	5	2.6%
マレーシア	4	2.1%
ベトナム	4	2.1%
ドイツ	4	2.1%
インドネシア	4	2.1%
ロシア	3	1.6%
その他	27	14.2%
有効回答	190	100.0%

次に海外現地法人の設立の側面から海外事業展開についてみていく。

図表 2 - 19 は、海外現地法人の有無を表している。これをみると、海外現地法人があると回答した企業は、44.8%となっている。

図表 2 - 20 は、海外現地法人を持っている国名を表している。これをみると、最も多いのが中国（46.3%）となっており、半数弱の企業が中国に現地法人を保有しているという結果となっている。次いでタイ（19.5%）、アメリカ（7.3%）となっている。輸出先と同様に、こちらもアジアの国が多くなっている。

図表 2 - 19 海外現地法人の有無

海外現地法人	件数	%
ある	52	44.8%
ない	64	55.2%
有効回答数	116	100.0%

図表 2 - 20 回答企業が海外現地法人を保有している国（3つまで回答）

国名	件数	%
中国	38	46.3%
タイ	16	19.5%
アメリカ	6	7.3%
ベトナム	5	6.1%
韓国	5	6.1%
フィリピン	3	3.7%
インドネシア	2	2.4%
マレーシア	2	2.4%
UAE	1	1.2%
ケニア	1	1.2%
ネパール	1	1.2%
バングラデシュ	1	1.2%
モロッコ	1	1.2%
有効回答数	28	100.0%

図表 2 - 21 は、回答企業の海外現地法人の設立年を表している。これをみると、2001 年以降に海外現地法人を設立した企業が 78.0%となっており、回答企業の多くが近年積極的に現地法人の設立を進めていることがわかる。

図表 2 - 22 は、回答企業の現地法人の設立形態を示している。これをみると、独自資本が 73.3%、合併が 26.7%となっており、多くの企業で独自資本による法人設立が行われていることがわかる。

図表 2 - 21 海外現地法人設立年

	件数	%
1990年以前	3	3.9%
1991～1995年	4	5.2%
1996～2000年	10	13.0%
2001～2005年	22	28.6%
2006～2010年	15	19.5%
2011年以降	23	29.9%
有効回答数	77	100.0%

図表 2 - 22 回答企業の海外現地法人の設立形態

	件数	%
独自資本	55	73.3%
合併	20	26.7%
計	75	100.0%

図表 2 - 23 は、回答企業の保有する海外現地法人の従業者数を表している。これを見ると、最も多いのが 9 人以下（38.8%）となっており、約半数の企業が従業員数 19 人以下であることがわかる。一方で 300 人以上と回答した企業も 6 社あり、大規模な工場・営業所等を有している企業も含まれていることがわかる。

図表 2 - 24 は、海外現地法人を設立したことによって、国内の事業にどのような変化が現れたかを表している。売上高に関しては、全体の半数近い企業が増加したと答えている。平均値では 4.62 となっており、全体として海外現地法人を設立した企業は、国内事業の売上高も拡大していることがわかる。また従業員数に関しては、多くの企業がどちらとも言えないと答えている。平均値は 4.06 となっており、売上高とは異なり従業者数の拡大は見られないが、海外現地法人の設立により、従業者数が減少するわけではないことがわかる。

図表 2 - 23 回答企業の保有する海外現地法人の従業者数

	件数	%
9人以下	19	38.8%
10～19人	5	10.2%
20～49人	8	16.3%
50～99人	4	8.2%
100～299人	7	14.3%
300人以上	6	12.2%
有効回答数	49	100.0%

図表 2 - 24 海外現地法人の設立によって生じた国内売上高と従業員数の変化

	増加	どちらとも言えない	減少	有効回答数	平均値
売上高	25	22	5	52	4.62
従業員数	11	33	7	51	4.06

※平均値は、「増加」－「減少」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 25 は、回答企業の海外事業の成功度合いを表している。これをみると、53.6%の企業が「成功している」と回答している一方、「成功していない」と回答した企業も 13.6%存在していることがわかる。平均値は 4.96 となっており、全体としては、海外事業展開を実施している企業は、成功している企業が多いということがわかる。

図表 2 - 26 は、今後海外事業展開の拡大を志向しているか否かを表している。これをみると、57.3%の企業が今後の拡大を志向していることがわかる。一方で 17.3%の企業が拡大を志向していない。平均値は 4.81 となっており、全体としては、今後の海外事業の拡大を志向している企業が多いことがわかる。

図表 2 - 25 回答企業の海外事業の成功度合い

	成功している	どちらとも言えない	成功していない	有効回答数	平均値
海外事業の成功度合い	59	36	15	110	4.96
%	53.6%	32.7%	13.6%	100.0%	

※平均値は、「成功している」－「成功していない」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 26 回答企業の海外事業の拡大志向性

	志向している	どちらとも言えない	志向していない	有効回答数	平均値
海外事業拡大志向性	63	28	19	110	4.81
%	57.3%	25.5%	17.3%	100.0%	

※平均値は、「志向している」－「志向していない」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 27 は、過去に海外事業展開について、失敗と認識した経験や、撤退を検討した経験の有無を表している。これをみると、経験がある割合が 23.9%となっている。およそ 4 社に 1 社が、海外事業展開について失敗と認識した経験や、撤退を検討した経験があることがわかる。さらに、図表 2 - 28 は、失敗の認識・撤退の検討をした年を表している。これをみると、95.0%が 2001 年以降となっていることがわかる。

図表 2 - 29 は、失敗の認識・撤退の検討をした理由を表している。これをみると、最も多い回答が「海外生産拠点のオペレーションがうまくいかなかった (24.3%)」であり、次いで「海外現地の法制度やビジネス慣行に不案内だった (21.6%)」、「業務委託・外注先等との取引がうまくいかなかった (21.6%)」となっており、企業によって様々な理由によって失敗の認識・撤退の検討をしていることがわかる。

図表 2 - 30 は、失敗の経験が役に立っているかを表している。これをみると、役に立っているとした回答が 66.7%となっており、多くの企業で失敗の経験がその後の海外事業にフィードバックされていることがわかる。

図表 2 - 27 これまでに海外事業を失敗と認識したり、
撤退を考えたりしたことがあるか

	件数	%
はい	27	23.9%
いいえ	86	76.1%
有効回答数	113	100.0%

図表 2 - 28 回答企業が失敗を認識した・撤退を検討した年次

	件数	%
1995以前	1	5.0%
1996～2000年	0	0.0%
2001年～2010年	12	60.0%
2011年以降	7	35.0%
有効回答数	20	100.0%

図表 2 - 29 回答企業が失敗を認識した・撤退を検討した理由（複数回答）

	件数	%
自社の製品・サービスが見つからなかった	4	10.8%
海外現地の法制度やビジネス慣行に不案内だった	8	21.6%
海外生産拠点のオペレーションがうまくいかなかった	9	24.3%
業務委託・外注先等との取引がうまくいかなかった	8	21.6%
その他	8	21.6%
有効回答数	37	

図表 2 - 30 失敗の経験は役に立っているか

	役に立っている	どちらとも言えない	役に立っていない	有効回答数	平均値
失敗経験の活用	18	7	2	27	5.04
%	66.7%	25.9%	7.4%	100.0%	

※平均値は、「役に立っている」－「役に立っていない」を 7－1 までの値で表した場合。

図表2－31は、今後海外事業展開を検討している国名を表している。これをみると、中国が16.6%と最も多くなっており、以下ベトナム(15.3%)、アメリカとインド(8.9%)となっている。全体としてアジア圏が多いことが見て取れる。

図表2－31 今後海外事業展開を検討している国（3つまで）

国名	件数	%
中国	26	16.6%
ベトナム	24	15.3%
アメリカ	14	8.9%
インド	14	8.9%
インドネシア	12	7.6%
タイ	12	7.6%
ミャンマー	10	6.4%
カナダ	4	2.5%
カンボジア	4	2.5%
ドイツ	4	2.5%
韓国	4	2.5%
フィリピン	3	1.9%
メキシコ	3	1.9%
その他	23	14.6%
有効回答数	157	100.0%

図表 2 - 32 と図表 2 - 33 は、海外市場に関する情報の取得先として重視している先について、海外事業立ち上げ時と現時点とを比較している。これを見ると、海外事業立ち上げ時と現時点ともに、顧客からの市場に関する情報取得を最も重視している（立ち上げ時 5.12、現在 5.37）ことがわかる。次いで「経営者が海外現地で取得」の項目が高くなっている（立ち上げ時 5.05、現在 5.18）ことも共通している。立ち上げ時と現時点での平均値の比較では、全ての項目について、重視の度合いが上昇している。特に「従業員が海外現地で取得」の項目について、上昇幅が最も大きくなっている（立ち上げ時 3.70、現在 4.26）。これは海外事業が軌道に乗った企業では、経営者から従業員へと海外事業担当者が移っていることが多いことを反映した結果となっているものと考えられる。

図表 2 - 32 海外事業の立ち上げ時に海外市場の情報をどこから取得していたか

	重要視していた	どちらとも言えない	重要視していない	有効回答数	平均値
顧客から取得	75	20	16	111	5.12
経営者が海外現地で取得	70	23	19	112	5.05
従業員が海外現地で取得	35	29	43	107	3.70
経営者が自治体・公的機関から取得	18	34	55	107	3.13
従業員が自治体・公的機関から取得	9	28	70	107	2.61
経営者が金融機関から取得	20	42	46	108	3.29
従業員が金融機関から取得	11	23	73	107	2.52

※平均値は、「重要視していた」－「重要視していない」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 33 現在海外市場の情報をどこから取得しているか

	重要視している	どちらとも言えない	重要視していない	有効回答数	平均値
顧客から取得	84	17	13	114	5.37
経営者が海外現地で取得	75	23	16	114	5.18
従業員が海外現地で取得	49	28	32	109	4.26
経営者が自治体・公的機関から取得	25	38	47	110	3.45
従業員が自治体・公的機関から取得	14	39	56	109	2.99
経営者が金融機関から取得	32	37	41	110	3.65
従業員が金融機関から取得	15	32	62	109	2.86

※平均値は、「重要視している」－「重要視していない」を 7－1 までの値で表した場合。

図表 2 - 34 は、海外事業展開をするにあたって、誰が主力となっているかを表している。これをみると、80.7%が経営者が主力であると回答しており、多くの企業で経営者自らが、国際事業展開を推進していることがわかる。

図表 2 - 34 海外事業展開の主力となっている人物

項目	件数	%
経営者	92	80.7%
それ以外	22	19.3%
有効回答数	114	100.0%

第4節 企業家志向性

ここでは、山本聡・名取隆（2014）「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性(IEO)の形成と役割」『日本政策金融公庫論集』第23号を紐解きながら、経営者の属性・行動と回答企業の海外事業展開の関係について考察していく。図表2－34で見たように、回答企業の80.7%で、海外事業展開の主力となっている人物が経営者となっている。そのため、多摩の中小企業の海外事業展開の活性化を考えるにあたっては、「経営者がどのような人物か」、「経営者がどのような経営姿勢を有しているか」といった要因を併せて考えることが重要になる。

そこで本調査では、実験的な試みとして、企業家志向性（以下、EO：Entrepreneurial Orientation）という概念と、中小企業の国際化を関連付ける。EOとは、「先駆的・能動的な行動姿勢（Proactiveness）」、「革新性（Innovativeness）」、「リスク志向性（Risk-Taking）」の三つの要素から成り、企業における新事業創造や新市場参入のような企業家行動を引き起こす原動力となる概念である。EOが高ければ、当該企業は「製品イノベーションに携わり、リスクの高い事業を経験し、競争相手を打破するために、先駆的なイノベーションに追い付くことを第一に考える」傾向が強くなる。

海外市場参入や海外生産展開といった企業の行動は、新事業創造や新市場参入のような企業家行動のカテゴリに区分される経営行動である。すなわち、EOとは中小企業における海外事業展開の駆動力としても捉られる。EOの各要素と国際化は、以下のように論理的に関連付けられる。「先駆的・能動的な行動姿勢」が高くなれば、ライバル企業に先んじて、将来的な需要を予期し、海外市場に製品・技術・サービスを紹介しようとする。「革新性」が高くなれば、既成概念から離れ、新たな思考を示すことを促すようになる。よって、当該企業は自社の製品・技術・サービスを海外市場に提示することを厭わず、積極的に海外市場の知識を獲得しようとする。また、海外市場には企業にとって、母国市場よりも高い不確実性が存在するため、各種事業に付帯するリスクが高くなる。しかし、「リスク志向性」が高い中小企業は、海外市場のリスクの高さに挑戦するようになり、国際化を果たす。このように先行する様々な調査・研究では、EOが企業、その中でも中小企業の国際化プロセスを解明する鍵になると考えられている。

以上を踏まえ、本アンケート調査では、回答企業のEOを構成する要素である、経営陣の「先駆的・能動的な行動姿勢」、「革新性」、「リスク志向性」を測定した。その上で、国際化のあり方と結び付けて考察していく。

図表2－35、図表2－36、図表2－37は、先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性のそれぞれの水準を高（H）、中・低（ML）と区分し、「自社の海外事業が成功しているか否か（7段階による評価）」の質問結果とクロス集計したものである。それぞれのクロス集計表では、CramerのV¹を推定し、その有意性も検定している。

¹ CramerのVは、カテゴリーデータ同士の関連を表している。0～1の値を取り、値が大きい程それぞれのデータが強く関連していることを示す。

同様に図表 2 - 38、図表 2 - 39、図表 2 - 40 は、先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性のそれぞれの水準と「自社の海外事業を拡大しようとしているか否か（7段階による評価）」の質問結果とクロス集計している。その結果、「リスク志向性×成功の度合い」、「革新性×海外事業拡大志向の度合い」以外は、おおよそ 1%水準で正の有意な相関関係が観測されている。言葉を変えれば、EO と当該企業の国際化への態度・志向に明瞭な関係があるということである。また、EO を構成する要因の中で、当該企業の国際化に最も深く関わっているのが「先駆的・能動的な行動姿勢」、すなわち、他社よりも迅速に動こうとする姿勢である。

図表 2 - 35 先駆的・能動的な行動姿勢×成功の度合い

		成功の度合い			合計
		欠損	H	ML	
先駆的・ 能動的な 行動姿勢	欠損	2	2	2	6
	H	2	26	13	41
	ML	8	30	37	75
	合計	12	58	52	122

Cramer の $V=0.201...^{**}$

図表 2 - 36 革新性×成功の度合い

		成功の度合い			合計
		欠損	H	ML	
革新性	欠損	2	3	4	9
	H	4	23	8	35
	ML	6	32	40	78
	合計	12	58	52	122

Cramer の $V=0.202...^{**}$

図表 2 - 37 リスク志向性×成功の度合い

		成功の度合い			合計
		欠損	H	ML	
リスク 志向性	欠損	2	2	1	5
	H	1	17	11	29
	ML	9	39	40	88
	合計	12	58	52	122

Cramer の $V=0.178...^{非有意}$

図表 2 - 38 先駆的・能動的な行動姿勢×海外事業拡大志向の度合い

		拡大の度合い			合計
		欠損	H	ML	
先駆的・ 能動的な 行動姿勢	欠損	2	3	1	6
	H	2	33	6	41
	ML	8	27	40	75
	合計	12	63	47	122

Cramer の $V=0.325...$ ***

図表 2 - 39 革新性×海外事業拡大志向の度合い

		拡大の度合い			合計
		欠損	H	ML	
革新性	欠損	2	3	4	9
	H	4	21	10	35
	ML	6	39	33	78
	合計	12	63	47	122

Cramer の $V=0.132...$ 非有意

図表 2 - 40 リスク志向性×海外事業拡大の度合い

		拡大の度合い			合計
		欠損	H	ML	
リスク 志向性	欠損	2	3	0	5
	H	1	21	7	29
	ML	9	39	40	88
	合計	12	63	47	122

Cramer の $V=0.238...$ ***

実際、先駆的・能動的な行動姿勢は、回答企業の業況や経常利益率にも強い影響を及ぼしている。図表 2 - 41 と図表 2 - 42 では、「先駆的・能動的な行動姿勢×業況」、「先駆的・能動的な行動姿勢×経常利益」のクロス集計表である。その結果、回答企業の先駆的・能動的な行動姿勢がより高くなれば、業況や経常利益もより高くなることがわかる。このように、企業家志向性は、当該企業の国際化および経営パフォーマンスに大きな影響を与えているのである。

また、図表 2 - 43 は、輸出をしている企業とそうでない企業の情報源を比較したものである。輸出をしている企業は、「顧客から取得」、「経営者が海外現地で取得」が輸出をしていない企業よりも大きくなる。一方、それ以外の指標は大小が逆転している。これは国際化した中小企業の経営者が選択する行動が、そうでない企業の経営者とは異なっていることを示唆しているのである。

図表 2 - 41 先駆的・能動的な行動姿勢×業況

		業況			合計
			H	ML	
能動統合	欠損	2	0	4	6
	H	2	18	21	41
	ML	3	24	48	75
	合計	7	42	73	122

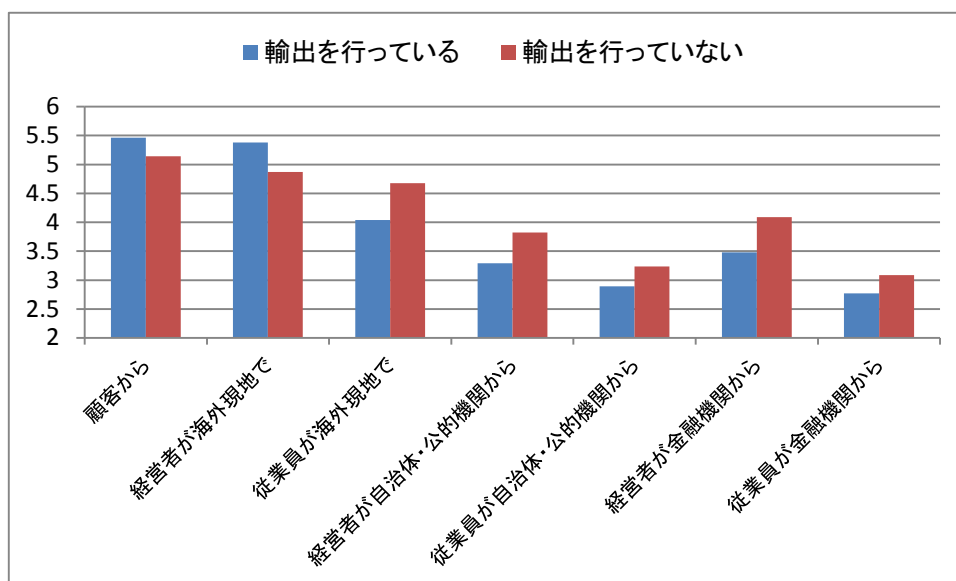
Cramer の $V=0.226...^{**}$

図表 2 - 42 先駆的・能動的な行動姿勢×経常利益

		経常利益			合計
			H	ML	
能動統合	欠損	1	1	4	6
	H	1	27	13	41
	ML	3	37	35	75
	合計	5	65	52	122

Cramer の $V=0.179...^{*}$

図表 2 - 43 輸出をしている企業とそうでない企業の情報源の比較



第5節 小括

以上のアンケート調査から、アンケート回答企業の概要がわかった。まとめとして、以下のように言える。

- ① 回答企業のほとんどが小規模な家族経営企業である。
- ② 回答企業の経営者が留学経験を有していたり²、海外勤務経験を有したりしている割合は、過去の調査と照らし合わせると、一般的な中小企業経営者と比較して非常に高い。すなわち、回答企業の経営者は、何らかのかたちで自社業務とは別途に、国際経験を有している。
- ③ 回答企業の多くが輸出をしていたり、海外現地法人を有していたりする。そして、その対象国は、中国など東アジア諸国が主である。
- ④ 海外生産展開をし、海外現地法人を有している企業は、国内事業の売上や従業員数を維持している。
- ⑤ 海外事業の失敗経験は、その後の海外事業に正の影響を与えている。
- ⑥ 経営者要因として、企業家志向性や行動が、当該企業の国際化に多大な影響を与えている。

以上、アンケート調査結果から概略として、上記の知見を得ることができた。それでは、多摩地域の中小企業は、具体的にどのようなプロセスを経て、海外事業を展開しているのだろうか。次章では、その問いに回答するために実施した聞き取り調査について、考察していく。

² 東京経済大学・多摩信用金庫 共同調査報告書『多摩地域の中小企業経営者のプロフィールと企業経営に関するアンケート調査』（2014）では、全体の7.8%の経営者が留学経験を有していた。一方、本調査では回答企業の経営者の実に18.9%が留学経験を有している。

第3章 聞き取り調査結果

本章では、聞き取り調査を実施した企業 6 社のうち 5 社の事例紹介を行う。その内訳は製造業が 3 社、卸売業（商社）とサービス業が各 1 社であるが、多くの共通項を見出すことができる。アンケート調査だけでは見出せなかった、実際に企業が海外展開を始めるきっかけや、実際に海外展開を開始してから直面した様々な課題などにも焦点を当て、事例に迫っていく。

1. 株式会社ハイメックス

代表者：	中島 俊英
所在地：	東久留米市
従業員数：	36 名
海外事業展開：	台湾、韓国への輸出



中島社長（左）と従業員の台湾人女性（右）

事業の沿革

当社は、コンバーティング業界において独自の製品を開発・販売する会社である。主力製品は、プラスチックフィルムなどのロール状製品を芯ぶれなく固定する「エアージャフト」で、国内だけでも 3,000 社ほどの取引先を持ち、高いシェアを獲得している。

当社は、現経営者の中島社長の父が 1985 年に創業した。八王子にある、印刷機等の紙の搬送に係る張力制御機器メーカーに勤務していた父が、会社を退職後に、既存のロールのチャック（固定具）の持つ問題点を解消する新製品を発明し、販売を開始したのがきっかけである。メーカー勤務当時から、印刷機の張力制御をどれだけ上手く実現しても、部材の送りだされる大本であるロール部分の芯ぶれによって、良い印刷ができない

という問題があることを感じていた。父が発明した製品は、まさしくこの芯ぶれの問題を改善する機構を備えており、①軽量、②精密回転、③長寿命という利点を持った画期的な製品であった。

しかしながら当初は、販売先もなく、知り合いの研磨材メーカーなどに製品を販売していた。このメーカーではサンドペーパーを製造していたが、従来の製品では製造過程で研粒がチャック部分に入り込み、頻繁に故障していた。しかし同社製品に変えてからは問題が解決、その製品力を高く評価された。徐々に製品の評判は広まり、大手印刷メーカーにも続々と製品の採用が決まっていっていった。展示会などにも参加し、地道に顧客の開拓を続けた結果、国内ではかなりのシェアを持つに至ったという。

現経営者の中島社長は、幼いころから海外に興味があり、国際色豊かな経歴を持っている。高校は都立国際高校を一期生で卒業、大学は米国のコロラド大学を卒業している。高校時代には自ら両親に志願し、1年間留学生のホストファミリーとなった経験も持つ。この頃に様々な国の人と付き合った経験から、「どんな国の人であっても、人と人との関係が大事だ」という価値観を得た。

大学を卒業した1998年、当社に入社した。当時はエアージャフトの納入先が、包装資材業界から液晶業界へと移行をし始めた頃だった。当社製品は発塵しにくいことから、液晶関連部材を製造するクリーンルームでの製品の採用が次々に増えた。液晶業界全体の成長は著しく、売上は急拡大したという。

入社当時は家族経営に数人のシルバー人材のみで会社を運営していたため、会社の若返りを図るべく、中島社長は新規人材の求人を行った。そして埼玉大大学院を卒業した中国人男性を設計担当として採用。その後も次々と人材を採用していった。また東京農工大との産学連携も開始したが、その縁で農工大からも学生が2名入社した。

受注の拡大に伴って、それまで外注していた製品の内製化も進めている。これは「20～30年後、確実に機械屋が重宝され、アフターマーケットが拡大する時代が来る」という読みの下での判断である。取引先の外注企業の方に社内外注として入ってもらい、社員を出向させている。現在、武蔵村山市と群馬県安中市に工場を持っている。

海外事業展開について

その後、液晶製造の主戦場は、韓国や台湾へ移行していく。国内のメーカーも海外の現地法人を次々と立ち上げていたため、当社が販売した製品が知らないうちに海外の工場で使用されていたという。そこで中島社長は、「今は良いかもしれないが、5～10年後、製品の修理交換時期が来たときに現地企業によってコピーされるだろう。遅かれ早かれ真似されるのであれば、自ら積極的に海外に出ていくべきだ。海外に行かない方がむしろリスクである」と考えた。また米国への留学の経験から「西海岸から東海岸まで飛行機で6時間。これは同じ経済圏だ。ならば日本から東南アジアまでも6時間だから同じ経済圏だろう」と考えていたという。そこで中島社長を中心に、海外への販路拡大を開

始していった。

当社の海外への販売は代理店を通じて行っている。台湾では、現地で偶然に知り合った人の伝手で、日本から包装資材を台湾へ販売する商社と代理店契約を結んだ。現在は海外への直接輸出の主要な販売先となっている。この商社は材料だけでなく、機械の販売もしたいと考えていた矢先であり、お互いのニーズがうまく一致したという。また取引を開始するに当たっては、現地にアパートを借りて毎月 1 週間程度台湾に滞在し、その会社の営業担当と企業訪問をした。その結果、お互いに信頼関係ができ、良い関係が築けている。

韓国の代理店は、信頼できる 20 年来の知り合いに委託している。当社製品を積極的に販売している訳ではなく、当社社員が韓国に行った際に、現地の案内や通訳を依頼している。現在は、その知り合いの息子が 1 年間当社に研修のため来日しており、将来は「ハイメックス・코리아」の立ち上げを検討している。

米国では、現地在住の知人と委託顧問契約をしており、拠点となっている。米国の事業の拡大が、中島社長の一つの目標となっている。

こういった海外事業展開を強力に推し進めてきたのは、他でもない中島社長自身である。このような海外事業展開に対して、社員はどのように感じていたのかと言えば、当初はあまり積極的ではなかった。しかしながら、今から 3 年ほど前に、自社製品の半分くらいが間接的に海外に流れているという事実が、社員の間でも共有されてきた。また韓国や台湾で、自社製品のコピーが実際に使用されているという事実を掴んだ。この頃から徐々に「海外事業展開をしなければいけない」という雰囲気が社内に醸成されていった。

今後の展開

現在、海外の低価格市場に対応するため、いわゆる「サンプル価格」として価格を下げざるを得ない状況に置かれている。しかし、海外でも戦えるような価格を実現する仕組み作りを行っていかねばならないと考えている。また現地のメンテナンス体制の構築も課題だ。中島社長自身、日系企業がアライアンスを組んで現地のサポート体制を敷いていく構想を描いている。この実現は、今後の大きな目標である。

また自社のマーケティング力や商品開発力の育成も課題であるという。次の事業の柱を育成していく必要があるため、お客さんのニーズを具体的な製品に落とし込んでいく力のある人材の育成が重要だと感じている。

同時に、日本のモノづくり文化の承継をしっかりと行っていかなければならないと考えている。多くの製造業で後継者難のため廃業を余儀なくされているが、そういった企業の持っている技術や文化を自社で取り込んでいきたいと考えているという。「『ニッチ市場で世界一になる』という『夢』を描き、機械産業の末端が世界に羽ばたく時代を積極的に創造したい」と、志は高い。

2. 日本分析工業株式会社

代表者：	大栗 直毅
所在地：	瑞穂町
従業員数：	35 名
海外事業展開：	韓国、中国など世界各国へ輸出



大栗社長

事業の沿革

当社は、各種分析装置の開発・製造を行っている会社である。国内外の大学や研究所に顧客を多数抱えており、他に類のない製品を作ることによって高い評価を受けている。

事業の沿革は、1965 年、当時日本電子に勤めていた現代表者の大栗社長をはじめ 3 名が退職し、当社を設立したのがはじまりである。大栗社長が新卒で日本電子に入社し、3 年目のことであった。当時の日本電子からは独立して成功を収めている人も多く、そのような先輩を見て、「自分にもできるのではないか。会社にいるよりも自分で事業を始めた方が面白そうだ」と考えたのが創業のきっかけである。

創業後、最初の 5 年間はなかなか利益が出なかった。当時は、国内の分析装置は輸入品が主流であり、その修理・消耗品の製造や、メーカーの研究所に勤める知人からの依頼で分析装置の一品物の設計などを請け負って生計を立てていたという。その合間に、ガスクロマトグラフなどの自社製品の開発を進めた。当時、競合大手メーカーは原価の 10 倍ほどの価格で販売しており、これを当社が低価格で販売したところ徐々に売れ出した。しかしその後、大手メーカーが価格の引き下げに動くとう立ち行かなくなってしまった。

そこでガスクロマトグラフの付属品であった熱分解装置の設計・製造を開始したところ、これが世の中で他にない製品だということで、非常に高い評価を受けた。その後も

大手メーカーとの共同で液体クロマトグラフなどを開発し、分析機器業界の中で独自の地位を築いていった。

海外展開について

当社の海外展開は、かなり早い段階から行っている。1977年には中国市場に進出している。この理由を大栗社長は「ニッチなものを作りすぎて、国内市場がすぐに飽和してしまったからだ」と言う。当時の中国市場は直接販売を行うことができなかったため、友好商社を通じて政府が一括で製品を調達し、そこから各企業の研究所や大学等に充当するという形式が取られていた。現地でも当社製品へのニーズは非常に高く、売上が拡大したという。その後2004年に北京で合弁企業を立ち上げ、現地での販売拠点としている。

また韓国へも早い段階で進出している。現地代理店が非常に熱心に営業してくれたこともあって、一番成功を収めたのが韓国への輸出だった。なお韓国の代理店は、1997年の経済危機で大きな損害を受けたため、当社が買収し、現在は自社子会社となっている。

欧州へも多く輸出を行っている。主な先は、ドイツやスイス、イギリス、フランスなどである。年に3,4回は海外の展示会や国際学会に自社製品を出品しており、そこから販路に繋がっていくことも多いが、同時に大学の教授間での評判が口コミで伝わっていく影響も大きいという。これは欧州だけでなく、中東諸国についても同じ現象が起きている。一例を言うと、ある日本の大学教授がパキスタンに移住した。その教授は国内で当社製品を使用しており、パキスタン移住後も現地の大学や研究機関でその製品を取り寄せて使用した。製品の評判は瞬く間に広まり、イスラム圏内で研究者の移動が起こる度に、製品の口コミは勝手に広がっていき、当社に受注が来るようになったという。当初は直接取引をしていたが、その後は代理店を通して販売を行っている。米国も似たような経緯で販売を開始している。UCバークレー校に勤める日本人教授の友人から、当社製品を米国で販売したいという申し入れがあったという。ただ米国では、M&Aや代表者の交代などが頻繁に起こるため、当社としてはなかなか取引を行いにくい環境だという。

その他にマレーシアにも販売しているが、そのきっかけには、こんなエピソードがある。インドで行われた展示会に出品した時、国内大手の分析機器を販売する営業担当者が、展示会に来ていたマレーシア人に当社のことを紹介して、引き合わせてくれた。これがきっかけとなって、マレーシアへの輸出も始まった。

当社の製品の強みは、①壊れにくい、②操作性が良い、という点にある。国内の大学や研究所を中心に強力な支持を受けており、国内のニッチな業界での評判が国境を越えて伝播し、海外展開へと繋がっていったケースである。2008年ごろまでは、大栗社長が海外営業を一人で担当していたが、現在では海外営業担当として2名従業員を配置している。現在は、売上の30~40%を海外が占めており、今後の海外の比重はますます高まっていくだろうと思われる。

3. 株式会社カオルコーポレーション

代表者：	香取 敏之
所在地：	立川市
従業員数：	27 名
国際化	中国現地法人の立ち上げ



香取社長（右）と上海事業担当の文字山氏（左）

事業の沿革

当社は、WEB やグラフィックデザインの制作を主としている広告デザイン会社である。

経営者の香取社長は、地元の中小不動産会社 3 社に計 7 年間勤務した中、23 歳の時に広告担当に任命された。主に広告会社に自社物件の紹介広告の仕様を発注する業務であった。それまで広告など携わったことがなかった香取社長は、独学で広告やデザインの勉強を始めた。勉強するうちに、段々面白くなってきてのめり込んでいき、ある時広告の制作を依頼している業者のレベルが、自分より下だということに気付いたという。そこで自分で広告を作った方が早いのではないかと思い、当時は非常に高級だったマックのパソコンを購入し、制作の勉強を始めた。香取社長が自分で広告を制作できるようになったことで会社は広告を発注する必要がなくなり、結果的に大きなコストダウンに繋がった。

会社の経営に貢献した香取社長だったが、これは自分の天職ではないかと思い独立を決意する。勤務先の社長からも強く引き止められたが、やはり自分に合った仕事をやりたいという思いが強かった。また自分のアイディアを活かして仕事をしたいと思ったという。

1998 年、香取社長が 27 歳の時に、自宅の一室から創業する。当時は現在ほどインタ

一ネットが幅広く普及していたわけではなかったため、名刺や紙媒体のチラシ制作が主な仕事であった。もともと不動産会社時代は営業を長くやっていたため、仕事を取るのに不安はなかったという。デザイナーの経験がある腕利きの主婦をパートで雇い、香取社長は主に営業に出て、制作はパートに任せていた。

当社の強みは、広告のクオリティの高さにある。広告のクオリティとは、すなわち「成果が出る」ということである。「どのような誌面にすれば人の注意を惹きつけ、行動を変化させられるのか、現在でも常に研究は欠かさない」と香取社長は言う。どうすれば顧客の売上がアップするのか、顧客と一緒に考えて提案する営業スタイルを採り続けてきたことが、地域内のシェアの獲得に繋がっている。毎年徐々に従業員を増やしていき、現在は27名まで増えた。

海外事業展開について

当社は、2013年から上海にもオフィスを構えている。サービス業の海外事業展開であるが、海外で受注したものを国内で制作し、それを海外で販売するという流れを採っていることから、さながら製造業の輸出に近いと言える。

そもそもの海外事業展開のきっかけは、クライアントの大手建材メーカーから、中国で開催される展示会に出展するためのツールを作成してほしいという依頼が来たことにあった。それまで中国に関する情報を十分に持っていたわけではなかったため、一度行ってみようということで、香取社長はクライアントと同行し上海に渡った。そこで見た人々の購買意欲の高さに驚いたという。その時、たまたま日系企業の人が集まる現地の勉強会に参加する機会があり、そこで名刺交換をした際、「中国で広告に困っている」という話を頻繁に聞いた。どうやら中国の広告会社は全般的にレベルが低いらしく、クオリティが低い上に納期も守られないという状況のようだった。また別の機会に、クライアントの建材メーカーと現地の広告会社との打ち合わせに同席させてもらった所、そのレベルの低さを痛感したという。この広告会社は、実は日系企業の現地法人だと言うが、ローカライズされてしまっており、日本国内のクオリティを保っていなかった。

この状況を見た香取社長は、社内に戻って中国への事業進出を打診、すると社内の反応も悪くなかったため、すぐに海外進出の準備を開始した。

当初は駐在員事務所のような形を想定していたが、結局現地法人に切り替えた。全てが手探りの状態での準備であり、「随分高い授業料を払った」と香取社長は言う。しかし当初想定していたとおり、高品質の広告を求めるニーズは確実に存在していた。確かに中国市場では、大半は廉価なニーズで溢れており、低価格でなければその市場で戦うことはできない。しかし、日本で鍛え上げられた当社の広告は、現地日系企業を中心に口コミで広まり、受注は拡大しているという。

現在上海の売上は、全体の5～6%といったところだが、今後は更に拡大していくと想

定している。中国で獲得した仕事を日本国内で制作しているため、制作サイドは多忙を極めているという。

またクライアントである日系大手企業の現地法人の担当者が国内に戻ってくると、国内の仕事の依頼が来るという効果も起こってきている。国内では関係を作ることすら難しかった企業でも、上海で一緒に仕事をした経験から、取引が拡大するのだという。

4. 有限会社アットモル

代表者：	斎藤 利徳
所在地：	福生市
従業員数：	2 名
海外事業展開：	中国、イタリア、チェコなどへの輸出



斎藤社長

事業の沿革

当社の主な商材は、医療用検査機器等に組み込むマイクロポンプである。斎藤社長は、長年日本電子の研究所に勤務していた。SFC（超臨界流体クロマトグラフ）の開発をしていたことがきっかけとなり、社内ベンチャーとして別会社の設立に携わり、製品開発のトップを務めた。しかしながら日本電子の経営が悪化し、新事業の整理統合が一斉に行われた。斎藤社長が所属していた会社も整理統合の波に飲み込まれてしまった。事業整理の時に銀行の M&A 担当が事業に関する調査をした際、「貴社の技術は、とある大手外資系企業と貴社の 2 社しか保有していない素晴らしい技術である。しかしながら事業化して採算に乗るには 10 年かかる」と言われたという。

結局、斎藤社長は特許を使用して良いという許可を得て、日本電子から独立する。社内ベンチャー時代の上司と共に会社を起こした。しかしながら SFC の実用化には、高圧ガスに関する厳しい法的規制の問題を解決する必要があるため断念。東京都より補助金を取得し、低沸点流体の安定した送液が可能となる AT ポンプを開発した。当時は燃料電池の開発ブームが起きており、大手自動車メーカーの研究所などに納入した。

しかし会社の事業が軌道に乗ることはなく、当時の経営者だった上司との関係の悪化もあり、退社。新たに斎藤社長が一人で事業を立ち上げたのが、現在のアットモルである。

日本電子時代の先輩で、当時医薬品メーカーに勤務していた人から、医療用のマイクロポンプを作らないかという打診があった。これまでも試作を数回試みたものの、上手くいかなかったという。流体の計測というのは実に繊細で、一般的なポンプを使うと、使用するポンプの個体差によって同じ分量を量っても必ず誤差が出てしまうのがこれまでの通例であった。斎藤社長は、超精密な部品加工ができれば、精度の高いポンプを製造することできると日本電子時代の開発経験からわかっていたため、全て手作業で部品の研磨加工を行い、ポンプを完成させた。部品の形状は±1 ミクロン以下で管理するという徹底ぶり、通常の研磨業者では対応不可能なレベルであるという。2007 年にこの技術により完成させたポンプを納入し、受注を獲得。研磨加工技術を 5 年かけてパートに教え込み、量産体制を整備した。加工・製造は複数のアパートや貸家の部屋を改造して行っている。

海外事業展開について

マイクロポンプを開発したのは良かったのだが、実際日本市場は競合他社がすでに押さえてしまっている状況であった。そこで斎藤社長は「海外しかない」と考え、付き合いの合った商社を通じて欧州への販売を開始した。その後ドイツとイタリアの医療機器メーカーについては直接取引を行っている。ちなみにリーマンショック後、この商社の経営が悪化したため、社員一人を残して当社の専属商社となっており、現在はチェコなどへの輸出を行っている。

2013 年ごろから中国への輸出も始まっている。中国への輸出は、近年爆発的に増えているという。現在は月間 700 個ほどのポンプを出荷している。以前の売上比率は海外が 2 割程度であったが、現在は完全に逆転しており、7 割ほどが海外輸出となっている。

他にも分析用のポンプの開発も行っており、こちらも海外市場などへの今後の展開が見込まれている。

5. 株式会社 X-one Technologies

代表者：	松田 智彦
所在地：	三鷹市
従業員数：	5 名
海外事業展開：	中国への輸出



松田社長

事業の沿革

当社は、三鷹市の駅前オフィスに事務所を構える商社型のファブレス製造業である。光通信部材を主な商材として扱っており、輸入品を国内大手光通信機器メーカーに販売している他、光ケーブルコネクタに使用される「フェルール」というセラミック部品の素材を中国・韓国に対して販売し、現地で組み立てたものを再び日本に仕入れている。

当社は、現代表者の松田社長と前代表者の中島氏が立ち上げた。光通信用部材メーカーに事業部長として勤務していた松田社長と、光部材専門商社の米子会社社長であった中島氏は、旧知の仲であった。それぞれに光部材を扱っており、かつての会社で取引関係もあったという両者は、互いの会社内外の様々な関係の変化から、一緒に事業をやることを決意し、2010年に創業した。

現在、売上の8割ほどを占めているのが、「フェルール」という光ケーブルコネクタの端子に使用される外径2mm程の棒状のセラミック部品を作るための素材である。通常、このフェルールという部品は、国内外の大手メーカーが素材の段階から内製化しており、市場に出回ることほとんどない。しかしながら、このフェールの素材を製造しているメーカーが国内に数社だけ存在しており、その企業との取引を通じて、それを中国などに販売することで利益を得ている。松田社長は、光通信用部材メーカーに勤務する以前に勤めていた別の会社時代、このフェールの素材をメーカーから購入していたこと

があり、この経験が活かしている。

フェルールの素材を中国国内で作るには、開発に非常に時間がかかるため、余裕のある大手資本以外では難しいが、素材を加工すること自体は比較的容易であり、この素材を購入したい事業者は非常に多いという。2011年に中国で光通信関連の展示会に出展し、このフェルールの素材を紹介したところ、200社程の引き合いがあり、対応できないほどの盛況となった。現在、売上のうち8割程度が輸出であるが、全て前金で取引を行っているため不払いはまだ一件もないという。

現在、前社長の中島氏は、米サンディエゴに駐在し、会社の部材の販売事業に専念している。また松田社長は、前社時代に中国の現地法人の社長を務めた経験がある。他の従業員もかつてドバイに勤務経験があったり、現地の中国人であったりと、全く国境を感じさせない国際展開を見せている。この点について、「むしろ海外の方が、事業をやりやすい」と松田社長は言う。国内は、販売ルートが既に固定化されていたり、手続きが煩雑であったり、直接取引を始めるまでやたら時間がかかったりと、新規参入者にとってはハードルが高いと感じている。その点、海外の方が事業機会を見つけやすい。

今後の展開としては、画像処理測定器を協力企業と一緒に開発し、中国や韓国のフェルール加工メーカーに向けて販売していくことを検討している。

第4章 調査結果のまとめと解釈

ここでは、先述したアンケート調査結果から導き出された知見とともに、聞き取り調査で得られた5社の事例について、考察をしていく。

1. 小規模家族企業

今回の聞き取り調査の対象企業（以下、事例企業）は、ハイメックスが二代目の家族企業、それ以外が創業者企業である。また、企業規模も30人前後の小規模企業が多い。こうした観点から、企業的意思決定に経営者の果たす役割は非常に大きいと言える。

2. 経営者の海外経験

アンケート調査で示したように、経営者の海外経験が当該企業の国際化の契機になっていることが事例から示唆されている。最も端的な事例がハイメックスである。ハイメックスの経営者は、海外の大学留学を通じて、外国人との付き合い方や、「6時間市場圏」といった海外市場に関する認識を形成している。また、X-one Technologies では、経営者が過去の勤務先で中国現地法人を立ち上げた経験を有しており、それが現在の中国事業に結びつくきっかけとなっている。こうした海外経験は、国際化の直前に偶発的に生じることも多い。カオルコーポレーションの国際化は、経営者が偶然、取引先と中国に出張したことがきっかけとなっている。

3. 対象となる国・市場

本調査の事例企業が対象としている国・市場は、中国が最も多く、次いで韓国などアジア諸国が主である。アジア市場・企業の急激な成長・拡大が多摩の企業の経営行動にも大きな影響を与えていることの現れだと考えられる。一方、事例企業の一部では、欧米市場に輸出がなされていたり、営業拠点が設立されていることにも着目する必要がある。

4. 海外現地法人による国内事業の売上や従業員数の維持

当該項目に関しては、カオルコーポレーションの事例が象徴的である。同社は中国現地法人を立ち上げることで、中国市場の需要を国内に還流させている。また、中国市場で知り合った担当者が国内本社に帰着した後、国内本社から同社に発注するといった経路での受注増も生じている。

5. 失敗経験

事例企業は、輸出・現地法人の立ち上げのために試行錯誤のプロセスを辿っている。こうした中で、様々な失敗から「学ぶ」姿勢を有している企業が国際化を実現していること

が示唆されている。ここでも、カオルコーポレーションの、(現地法人設立に至るまでに)「随分高い授業料を払った」というコメントが象徴的である。

6. 経営者自身による行動

事例企業の経営者は、海外現地に直接赴くことで、海外市場の情報を入手し、市場機会を認識しているケースが多い。ハイメックスの経営者は、自らが海外に赴き、そこで得た人脈を基盤にして、海外事業を展開している。日本分析工業の経営者は、40代から独学で英語を学び、トップ・セールスで海外市場を開拓してきた。これはカオルコーポレーションの経営者も同様で、自らが中国に出張し、自身の目で実際の市場の様子を観察して、市場機会を発見している。さらに、X-one Technologies の経営者は、前社長が海外市場開拓に従事している。

海外事業と国内事業を比較した場合、その事業展開プロセスには、多くの相違が存在する。文化、言語、法制度、商習慣といった様々な面で、海外事業は国内事業と異なる。言葉を変えれば、企業は海外市場で非常に大きな不確実性に直面した上で、市場機会を発見し、意思決定を行わなければならない。その際には、経営者自らが海外の情報を取得して事業の不確実性を減らし、市場機会を見出す必要がある。そして、「何をどのようにすればよいのか」を自ら理解することで、適切な経営資源の配分と投資を実行することが可能になる。そこに、海外事業展開への大きな推進力が生まれるのである。

対照的に、経営者が海外事業展開に関する情報を持たず、有効な市場機会を見出せず、「何をどのようにすればよいのか」の判断がつかなければ、海外事業展開を強く企図としたところで、適切な意思決定や戦略構築は行われない可能性が高い。経営資源に制約があり、経営者の権限が相対的に強い、小規模家族企業の場合、こうした傾向がより強くなる。

なお、聞き取り調査からは、以下のようなことも見出された。

7. 外部組織・人とのつながり・ネットワーク

海外事業展開を円滑に進めている企業の多くは、専門商社や代理店といった外部組織と良好な関係・パートナーシップを構築している。聞き取り調査では、ハイメックスの経営者は台湾の商社と知り合い、自社の商材を現地で販売する代理店契約を結んだ。その後も頻繁に台湾を訪れ、商社営業担当と現地顧客に自社商品を紹介しながら、商社との信頼関係を構築していったことが、台湾への輸出拡大に繋がっている。アットモルでは、日本電子時代の先輩が現在別会社を設立しており、当該企業が同社の中国市場への医療用マイクロポンプの輸出を積極的に行っていることで売上が拡大している。同じように、欧州への輸出は専門商社を介在させているが、この商社とも長い付き合いがある。当該企業は現在、アットモルの専属商社となっている。カオルコーポレーションでは、現地の日系印刷会社とのつながりが、中国市場の情報を取得する上で重要な役割を果たしている。さらに、こ

の印刷会社から顧客の紹介を受けるケースもある。日本分析工業では、大学の研究者とのつながりが海外市場における受注獲得の経路となっている。すなわち、自社製品の愛用者である海外の研究者が研究機関を移るたびに、新たな受注が発生しているのである。

このように、外部組織・人とのネットワークが、中小企業の海外事業の拡大のきっかけや駆動力となる。中小企業の場合、海外市場でビジネスの仕組みを一から全て構築することには大きな困難が伴う。そのため、外部組織・人材と積極的につながり・ネットワークを構築し、その経営資源を活用することが肝要になる。そうすることで、海外市場参入のハードルとリスクが下がる。事業展開のスピードも速くなるし、現地市場に関する情報も獲得しやすくなる。そして、その延長線上として、市場機会を見出しやすくなるのである。

8. 経営判断としての海外展開

事例企業は、能動的な経営判断の下で、海外事業展開している。日本分析工業は、海外事業展開の理由を「製品がニッチ過ぎて、国内市場がすぐに飽和してしまったから」と話している。またアットモルでは、「国内は競合他社に押さえられていたから海外を目指した」と話している。ハイメックスは、「納入先の日本企業が海外展開し、自社製品が海外に流れていたから」というのが海外事業展開の理由である。カオルコーポレーションと X-one Technologies では、「中国での市場機会の発見」をきっかけとしている。

すなわち、事例企業は、「支援機関に海外事業展開を示唆されたから」といった、受動的な理由で海外展開をしているわけではない。言い換えれば、企業の海外事業展開に支援機関があまり関与していないのである。この背景には、①ベッドタウンとしての色彩が強く、地方の自治体と比較して地域産業振興が低調なこと、②近傍に東京 23 区が存在し、その需要が旺盛であること、といった地域特有の要因が存在する可能性もある。

これまでの解釈の結果、多摩地域の中小企業の海外展開の要点を以下のように再度まとめることができる。

- ① 海外経験が重要であり、そうした経験を得るためにも、経営者が能動的に行動すること
- ② 経営者が失敗経験をフィードバックすることが需要であり、そのためにも、経営者が能動的に行動すること
- ③ 外部組織・人材とのつながりが重要であり、そのために経営者が能動的に行動すること
- ④ 以上を実現するために、能動的な経営判断の下、海外事業展開を志向すること

これらの得られた知見に基づいて、地域全体で、経営者の海外事業展開に対する能動性を高めるような経営者教育の実施など、企業の海外事業展開を後押ししていく必要がある。

参考資料—アンケート表

多摩地域中小企業の海外事業展開に関する実態調査

この度、多摩信用金庫と東京経済大学による共同研究として、多摩地域中小企業の海外事業展開の実態について把握するため、アンケート調査を実施することとなりました。

本アンケートでは、多摩地域の中小企業がどのような動機やきっかけで海外事業展開を始め、またどのようなプロセスを経て海外事業を拡大(または縮小)したのかを明らかにすることを目的としております。

本アンケートの回答結果につきましては、今後多摩地域の各種支援機関と連携し、より一層効果的な海外事業展開支援を実施していくために利用させていただきます。個別の回答結果や社名を公表することはせず、結果はすべて統計的に処理いたします。また情報の管理につきましては、守秘義務を徹底いたします。

ご多用の折、誠に恐縮ですが、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

《 調査主体 》 多摩信用金庫 国際部・価値創造事業部
東京経済大学 経営学部専任講師 山本聡
《 問合せ先 》 多摩信用金庫 価値創造事業部 地域経済研究所
谷野、中西 (TEL:042-526-7737)

1. 貴社の概要に関して

Q1. 貴社の概要について、以下の各項目をお答えください。

貴社名		創業年	西暦	年
本社所在地	市 区 町 村	代表者氏名 (ご回答者)		
E-mail	(記入された場合、後日調査報告書やシンポジウム等のご案内をさせていただきます)			
従業者数 (パート・アルバイト含まず)	人	直近決算時 売上高	百万円	
顧客企業数	約	社	売上金額上位1社が 売上全体に占める割合	%

Q1-2. 貴社の主たる業種について、最も当てはまる番号に○をつけてください。

1	一般機械製造業	2	電気機械製造業	3	輸送機械製造業	4	精密機械製造業
5	その他製造業	6	卸売・小売業	7	サービス業	8	その他

Q2. 同業他社と比較して、貴社の現在の業況について最も当てはまる番号に○をつけてください。

非常に悪い			同程度			非常に良い
1	2	3	4	5	6	7

Q3. 貴社の直近決算時の経常利益の状況についてお答えください。

大幅赤字			どちらとも言えない			大幅黒字
1	2	3	4	5	6	7

2. 代表者のプロフィールに関して

Q4. 代表者の生年をお答えください。

--	--	--	--

 年

Q5. 代表者は貴社の創業者ですか？

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

2と回答された方は、下記の質問にお答えください。それ以外の方はQ6に進んでください。

Q5-2. 代表者は創業者の親族ですか？

1	はい	2	いいえ
---	----	---	-----

Q5-3. 代表者の入社年と代表取締役就任年をお答えください。

入社年					年	代表 就任年					年
-----	--	--	--	--	---	-----------	--	--	--	--	---

Q6. 代表者の最終学歴をお答えください。

1	高校	2	高専・短大	3	大学(文系)	4	大学(理系)
5	大学院(文系)	6	大学院(理系)				

Q7. 代表者に留学経験(短期留学を含む)はありますか？

1	ある	2	ない
---	----	---	----

Q8. 代表者は創業・入社以前に他社正社員の勤務経験がありますか？

1	ある	2	ない
---	----	---	----

1と回答された方は、次の質問にお答えください。それ以外の方はQ9に進んでください。

Q8-2. 創業・入社前に勤めた企業のおよその従業員数をお答えください。

1	10人以下	2	11人～20人	3	21人～50人	4	51人～100人
5	101人～200人	6	201人～300人	7	301人～999人	8	1000人以上

Q8-3. 創業・入社前に勤めた企業で海外勤務の経験はありますか？

1	ある	2	ない
---	----	---	----

3. 海外事業展開に関して

Q9. 貴社が海外事業に目を向けたのはいつ頃ですか？

西暦

--	--	--	--

 年頃

Q10. 貴社が海外事業に目を向けたきっかけとして、次の各項目はどれくらい重要でしたか？最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

	全く重要でなかった	1	2	3	4	5	6	7	非常に重要だった
① 取引先からの要望があったから									
② 自社事業を拡大しようと 考えたから									
③ 国内市場の縮小に危機感を 覚えたから									
④ 支援機関等から示唆されたから									

Q11. 貴社の売上全体に占める海外事業の割合はどのくらいですか？

1	なし	2	5%未満	3	5%以上10%未満	4	10%以上20%未満
5	20%以上30%未満	6	30%以上40%未満	7	40%以上50%未満	8	50%以上

Q12. 貴社は輸出を行っていますか？

1	行っている	2	行っていない
---	-------	---	--------

1と回答された方は、下記の質問にお答えください。それ以外の方はQ13に進んでください。

Q12-2. 輸出額が売上に占める割合はどのくらいですか？また輸出を開始したのは何年前からですか？

	売上全体に占めるおよその割合	何年前から開始しましたか
商社経由での間接輸出	%	西暦 年
直接輸出	%	西暦 年

Q12-3. 主な輸出先の国名を3つまでお答えください。

国名(3つまで)		

Q13. 貴社は海外現地法人がありますか？

ある
 ない

1と回答された方は、下記の質問にお答えください。それ以外の方はQ14に進んでください。

Q13-2. 貴社の海外現地法人の主な立地先の国名を3つまでお答えください。またそれぞれの国の法人設立年次と独立資本(独資)か合併かをお答えください。

国名	法人設立年次	独資か合併か
	西暦 年	独資 ・ 合併
	西暦 年	独資 ・ 合併
	西暦 年	独資 ・ 合併

Q13-3. 海外現地法人全体の従業員数をお答えください。

海外現地法人全体
人

Q13-4. 貴社では現地法人を設立したことによって国内事業にどのような変化がありましたか？最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

	大きく縮小した	1	2	3	中間	4	5	6	大きく拡大した	7
①売上高										
②従業員数										

Q14. 貴社の海外事業は総合的に見て成功していますか？

全く成功していない	1	2	3	中間	4	5	6	非常に成功している	7

Q15. 貴社は今後、海外事業の拡大を志向していますか？

全く志向していない	1	2	3	中間	4	5	6	強く志向している	7

Q16. これまでに海外事業を失敗だと認識したり、撤退しようと考えたことはありますか？

1	ない	2	ある	それはいつ頃ですか	→					年
---	----	---	----	-----------	---	--	--	--	--	---

2と回答された方は、下記の質問にお答えください。それ以外の方はQ17に進んでください。

Q16-2. なぜ失敗だと認識したり、撤退しようと考えたのですか？（複数回答可）

1	自社の製品・サービスの販路が見つからなかった
2	海外現地の法制度やビジネス慣行に不案内だった
3	海外生産拠点のオペレーションがうまくいかなかった
4	業務委託・外注先等との取引がうまくいかなかった
5	その他

Q16-3. 失敗の経験は現在の海外事業に役立っていますか？

全く役立っていない	1	2	3	4	5	6	7	非常に役立っている
				中間				

Q17. 今後の海外事業の展開先として検討している国名を3つまでお答えください。

国名(3つまで)		

Q18. 貴社では海外事業の立ち上げ時に海外市場に関する情報を取得する場合、次の各項目をそれぞれどれくらい重要視していましたか？最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

	全く重要視していなかった	1	2	3	4	5	6	7	非常に重要視していた
①顧客から取得									
②経営者が海外現地で取得									
③従業員が海外現地で取得									
④経営者が自治体・公的機関から取得									
⑤従業員が自治体・公的機関から取得									
⑥経営者が金融機関から取得									
⑦従業員が金融機関から取得									

Q19. 貴社は現在、海外市場に関する情報を取得するにあたり、次の各項目をそれぞれどれくらい重要視していますか？最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

	全く重要視していない	1	2	3	4	5	6	7	非常に重要視している
①顧客から取得		1	2	3	4	5	6	7	
②経営者が海外現地で取得		1	2	3	4	5	6	7	
③従業員が海外現地で取得		1	2	3	4	5	6	7	
④経営者が自治体・公的機関から取得		1	2	3	4	5	6	7	
⑤従業員が自治体・公的機関から取得		1	2	3	4	5	6	7	
⑥経営者が金融機関から取得		1	2	3	4	5	6	7	
⑦従業員が金融機関から取得		1	2	3	4	5	6	7	

Q20. 貴社が国際展開するにあたって、主力となっているのは誰ですか？

1	経営者	2	それ以外	具体的な役職名	→	
---	-----	---	------	---------	---	--

2と回答された方は、下記の質問にお答えください。それ以外の方はQ21に進んでください。

Q20-2. 主力となっている人材の国籍は日本ですか？

1	日本人	2	それ以外	具体的な国名は	→	
---	-----	---	------	---------	---	--

Q20-3. 主力となっている人材が貴社に入社したのは、貴社が海外事業を開始した時期と比べて前後どちらですか？

1	海外事業開始前に入社	2	海外事業開始後に入社
---	------------	---	------------

4. 貴社の経営活動と方向性に関して

Q21. 貴社の代表者の経営活動に占める時間全体を100%とすると、以下の活動の割合はそれぞれどの程度ですか？

社内でのマネジメント活動	顧客に対する活動	外部組織（自治体・金融機関等）での活動
%	%	%

Q22. 貴社では海外事業に目を向ける前後において、新商品・技術・サービスの開発に対してどの程度熱心でしたか？それぞれ最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
①海外事業に目を向ける前	全く熱心でない どちらとも言えない 非常に熱心							
②海外事業に目を向けた後								

Q23. 貴社の代表者を含む経営陣は、以下の各項目のうち、左右どちらを重視する傾向がありますか？最も当てはまる番号にそれぞれ○をつけてください。

信頼している製品やサービスのマーケティング	1	2	3	4	5	6	7	研究開発・技術リーダーシップ、イノベーション
他社の行動に追従する	1	2	3	4	5	6	7	他社に先んじて、行動を起こす
他社との友好関係を考え、他社との衝突を避ける	1	2	3	4	5	6	7	他社との友好関係を考えずに、競争的な姿勢を選択する
リスクの低いプロジェクト	1	2	3	4	5	6	7	ハイリスク・ハイリターンプロジェクト

Q24. 貴社の代表者を含む経営陣は、不確実性の高い状況で意思決定をしなければならない場合、以下の項目のうち、左右どちらを重視する傾向がありますか？最も当てはまる番号に○をつけてください。

リスクの高い意思決定をしないように、警戒して成り行きを見守る	1	2	3	4	5	6	7	潜在的な機会を活かすために大胆かつ挑戦的な姿勢を選択する
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------------

Q25. 過去5年間で、貴社が新製品や新サービスを市場に投入した数は、同業他社と比較して多いですか？最も当てはまる番号に○をつけてください。

非常に少ない	1	2	3	4	5	6	7	非常に多い
同程度								

Q26. 投入した新製品等は既存の製品等と比較して、どの程度差別化されているものでしたか？最も当てはまる番号に○をつけてください。

非常に小さい	1	2	3	4	5	6	7	非常に大きい
同程度								

Q27. 貴社では新製品や新サービス、業務管理システムなどを、同業他社よりも先に導入することが多いですか？最も当てはまる番号に○をつけてください。

非常に少ない			同程度				非常に多い
1	2	3	4	5	6	7	

Q28. 海外事業を行う時に、金融機関などの支援機関に対してどのような支援を期待しますか？（複数回答）

1	公的支援機関の紹介	2	専門家派遣	3	個別貿易投資相談会	4	海外展開事業計画書作成
5	契約書等の翻訳	6	助成金情報の提供	7	資金調達支援	8	海外展示会への出展
9	海外情勢セミナー	10	その他（ ）				

Q29. 今後、国際化に必要とされる支援策や人材に関するご意見・ご要望などがございましたら、ご自由にお書きください。

以上でアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。

執筆者

東京経済大学 経営学部 専任講師 山本聡
多摩信用金庫 価値創造事業部 中西英一郎

<本調査の無断転用、転載を禁じます>

多摩地域中小企業の海外事業展開に関する実態調査報告書

発行 平成 27 年 3 月

東京経済大学地域連携センター

〒185-8502 東京都国分寺市南町 1-7-34

TEL.042-328-7720

URL <http://www.tku.ac.jp/>

多 摩 信 用 金 庫

〒190-0012 東京都立川市曙町 2-8-28

TEL.042-526-7737

URL <http://www.tamashin.jp/>