

地域企業の国際化に関する研究

～フードバレーとかちを事例として～

角 田 美知江

キーワード：国際化、国際化プロセス、地域企業、総合特別区域

1 はじめに

本研究は、地域企業の国際化の特異性について、企業の国際化プロセス理論を中心に考察したものである。

わが国では、人口減少に伴う市場縮小が懸念されている。すでに食品市場では、市場規模の縮小（需要ベース）が進んでおり、国内の食品メーカーでは対策が急務とされている。さらに、円安の進行による原材料の値上げ、少子高齢化、T P Pへの参加など、食品業界は窮地に追い込まれている。特に、内需型産業として国内市場向けに製品供給を行ってきた企業にとっては、需要の縮小と市場の成熟化は死活問題である。

地方都市においてはさらに深刻であり、人口減少はさることながら、若年者人口の減少の勢いは増すばかりである。市場縮小による需要の減少と若年者人口の減少による労働力人口減少は企業にとって死活問題となっている。このような中で、これまで国内市場のみの事業活動から海外市場を視野に入れた事業展開への転換を図ろうとする企業が増えつつある。

これまで、我が国の中小製造業の多くは、売上を国内大手企業に依存し、事業活動の範囲を国内市場中心としてきた。特定の国内顧客企業に売上の大半を依存する中小製造業も多い。ところが近年、中国・韓国・台湾などアジア製造業の発展も著しく、大手企業は海外生産や海外調達を進展させている。

中小製造業にとっても海外輸出や海外生産といった国際化を志向・実現することが、事業継続上の課題の1つとなっているのである。実際、いくつかの企業は国際化を志向・実現することで、外部環境の変化に柔軟に対応し、事業の継続に成功している。

海外進出することによって、事業規模を拡大し、雇用を増やすことは、グローバルな若年労働者の採用を促進することにもつながり、人口減少への対策の1つとして考えることができる。さらに、北海道は原料に恵まれている。広大な土地があり、農業、水産業などの主力生産地となっている。地域の良質な原料を使った食品加工、販売に適した場であるといえる。近年のインバウンド観光客増加による需要拡大は、このような食品にも及んでおり、事業拡大の機会ともいえる。

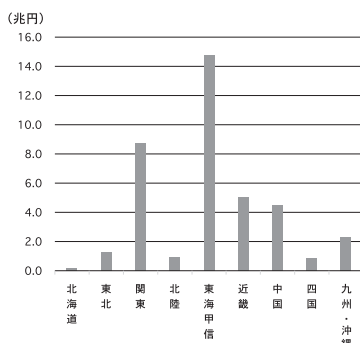
北海道は、近年高まりつつある道内企業の貿易や海外展開など、海外との経済交流に対する意欲に応え総合的に支援するために、2008年に行政機関をはじめ、道内の経済団体、金融機関や関係企業など官民協働で北海道国際ビジネスセンター（HIBC）を設置した。当センターは、北海道における代表的な貿易支援団体である「日本貿易振興機構（ジェトロ）北海道貿易情報センター」と「一般社団法人北海道貿易物産振興会」を北海道経済センタービル内に集約し、ワンストップ機能の中心となるコーディネーターやアドバイザーを配置、道内企業の海外進出の支援を行っている。

さらに、政府の新成長戦略を実現するための政策課題解決の突破口として、国際競争力の強化、地域の活性化のための包括的かつ先駆的なチャレンジに対し、規制の特例措置、税制・財政・金融上の支援措置などにより総合的に支援する制度である総合特区「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」に指定された。「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区（HFC特区）」については、「総合特別区域法」に基づき、北海道、札幌市、江別市、函館市、帯広市、北海道経済連合会及び十勝管内全18町村が参加している。

これらを基に、農水産物の生産体制を強化するとともに、食に関する研究開発・製品化支援機能を集積・拡充し、これを活用して北海道の豊富な農水産資源及び加工品の安全性と付加価値の向上、市場ニーズに対応した商品開発の促進と販路拡大を図ろうとしている。

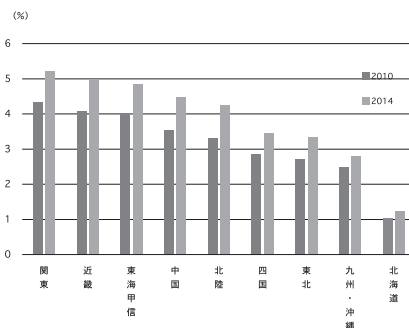
しかしながら、北海道の地域企業の国際化は他地域に比べ進んでいないようにも見受けられる。直接輸出の推移を地域別にみると(図1)、世界経済の拡大を背景に、大きく拡大している地域がある一方で、北海道は全国に後れを取っているように見える。また、我が国の製造業に関して、地域別に全事業所に占める現に直接輸出を行っている事業所(以下「輸出事業所」という。)の割合は、地域間でばらつきが大きい(図2)。

図1 地域別の直接輸出額¹⁾(製造業)



備考: 2014年の事業所所在地別直接輸出額。
資料: 経済産業省「工業統計調査」から再編加工。

図2 我が国製造業の輸出事業所比率推移(地域別)²⁾



備考: 直接輸出を行っている事業所数が合計事業所数に占める比率。
資料: 経済産業省「工業統計調査」から再編加工。

さらに、中小規模企業における輸出比率は、2002-2003年より2013-2014年が低くなっている(図3)。道内企業の海外進出は、国内市場での競争激化から新たな市場を求めて増加傾向で推移したが、世界的な金融危機の影響等

- 1 経済産業省(2016) 通商白書2016年度版 第2部第3章中堅・中小企業の輸出拡大をはじめとする地域の対外経済関係
- 2 前掲: 通商白書2016年度版

もあって、伸び悩んでいる（図4）。既進出企業は、食料品や木材・木製品関連の製造業や卸小売業、建設業など北海道の基幹産業である「食分野」や寒冷地技術を活かした「住宅分野」などでの事業展開を図っている（図5）。

図3 製造業中小企業の輸出比率の変化³

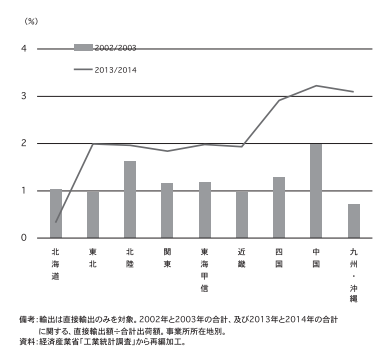


図4 道内企業の海外拠点数の推移⁴

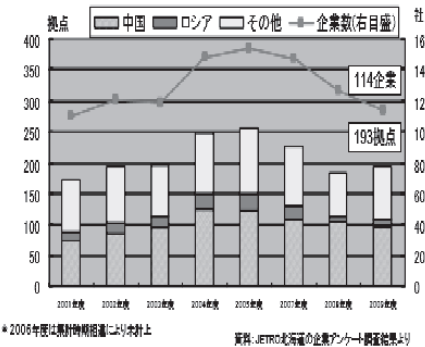
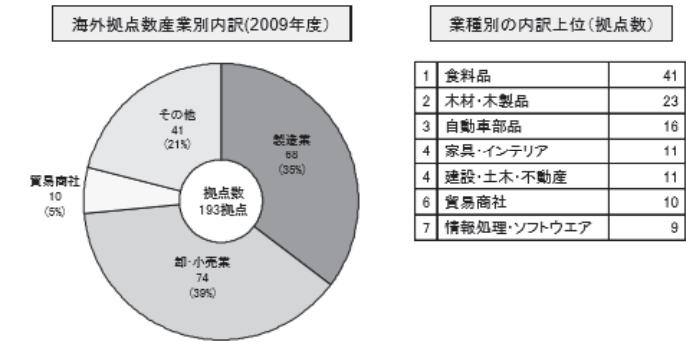


図5 海外拠点数産業別内訳⁵



- 3 前掲：通商白書2016年度版
- 4 北海道財務局（2013）道内中小企業等のアジア地域等への進出状況と地域金融機関等の支援体制
- 5 前掲：道内中小企業等のアジア地域等への進出状況と地域金融機関等の支援体制

北海道における特徴的な取組みとして、

- 北海道庁が「道産品輸出用シンボルマーク」を制定（2010年6月）
- 海外市場で認知度が高い「北海道ブランド」の活用
- 海外市場に出回る紛らわしい商品との差別化
 - ▷2010年3月に中国・香港・台湾に対し商標登録を出願
 - ▷同年6月に受理されたため、上海万博で活用するなどPRを展開
- 北海道貿易物産振興会が北海道庁の委託を受け「北海道どさんこプラザ」（アンテナショップ）のアジア出店に向けた市場調査を実施
- 2010年6月に台湾・香港・中国・韓国・シンガポールを対象に道産品の浸透度や市場規模等を調査。2011年まで調査を行って開設先を決定。
- 食品加工品、日本酒の販売を検討しており、将来は化粧品や家具、農機具等の幅広い製品の販売も視野

などが行われているが、道内経済の停滞などの理由から、海外事業を縮小して国内基盤の立て直しを図る企業も多くなっている。

企業が国際化する場合、海外進出を一気に進めるのではなく、いくつかの段階を経て進められていくことが知られている。しかしながら、地域の中小企業には、段階に分けて海外進出を進めていく体力を持たないところが多い。そのため、一気に進めていくことも必要である。また、地域に根差した企業であれば、地域と密接につながっているため、行政との関係も近く、行政の支援を受けやすいと考えられる。慕って、大規模企業のように、一定の手順、段階を経ることなく、海外進出することが可能になると推測する。

以上のことから、本研究では、企業の国際化プロセスについて、地域における中小規模製造業（地域企業）の国際化プロセスの特異性を中心に、その特徴について、北海道十勝地区の「フードバレーとかち」を事例に考察する。

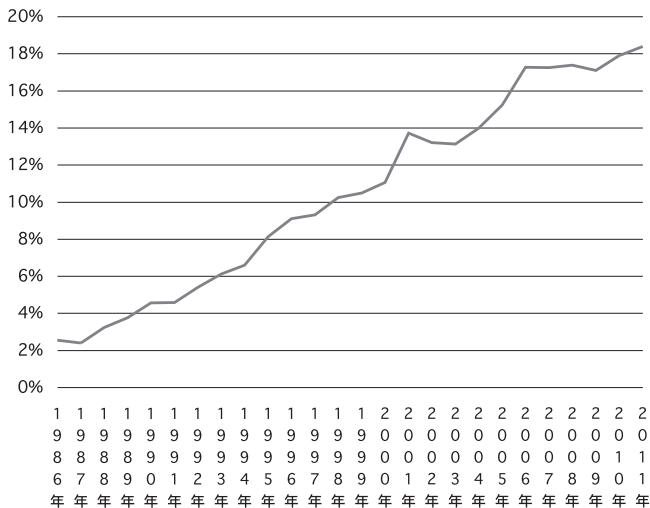
2 企業の海外進出

2.1 海外進出の背景

企業の海外進出といえば、製造業を思い浮かべてしまいがちである。家電や自動車、あるいはそれらの部品を生産する工場が生産コストの安いアジアをはじめとする新興国地域に多数進出してきたことはよく知られている。しかし、近年では、リーマンショック後の円高の進行、東日本大震災後に生じた生産拠点分散化、電力料金の上昇や新興国の消費拡大などを背景として、業種を問わず、企業の海外進出が加速しつつある。

国内全法人ベースでみた海外生産比率は、1996年度に10%、2003年度に15%

図 6 海外生産比率（実績）⁶

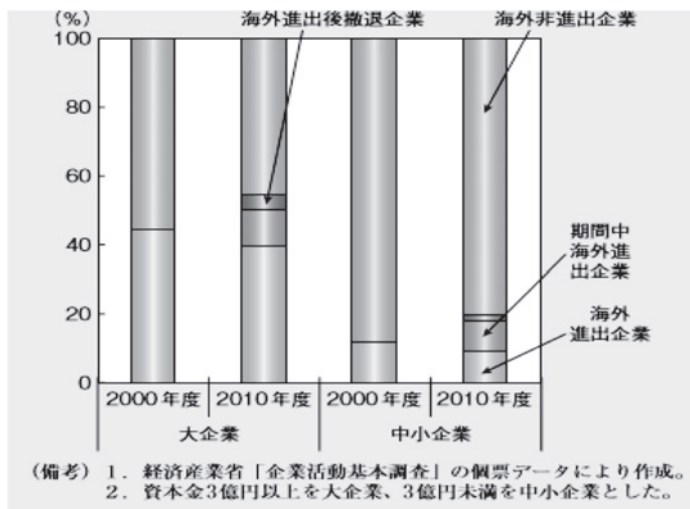


備考: 各年1月時点の値(実際のドル円レートのみ、前年12月の平均値)。
採算ドル円レートは、輸出を行っている製造業のみの値で、実数値平均。
予想ドル円レートは、1年前の調査時点の予想値で、10円毎の階級値平均。
資料: 内閣府「企業行動に関するアンケート調査」(各年度)から作成。

を超え、2007年度には19.1%まで上昇した。2008年度はリーマンショックの影響により17.0%に低下したものの、2009年度には若干ながら上昇に転じている（図6参照）。

また、中小規模製造業における海外進出の状況について、「企業活動基本調査」の個票を用いて、2000年度と2010年度の状況を大企業と比較すると（図7参照）、大企業は、海外進出している企業の割合が増加しており、半数を超えている。中小企業も大企業を上回る勢いで増加しており、全体に占める割合も大企業に比べれば低いものの約2割となっている。

図7 製造業の海外進出企業の割合⁷



7 内閣府（2013）平成25年度 年次経済財政報告 第2章日本企業の競争力
「企業活動基本調査」において2000年度実績と2010年度実績の両年で報告している企業（継続報告企業）を分析したものである。

2.2 中小企業海外事業活動実態調査⁸

平成27年度中小企業海外事業活動実態調査は、海外で事業活動を行っている中小企業や、今後海外事業の展開を志向する中小企業が直面している課題を明らかにし、今後の施策等立案に向けた基礎資料として活用することを目的として実施された。当該調査における海外展開の定義及び調査概要については以下の通りである。

① 輸出	海外に自社の商品／製品を販売している場合。 (日本国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて輸出を行っている場合も含む。)
② 直接投資 (海外拠点の設置)	資金を投入し、海外に現地法人や支店等の拠点を設置し、実際に事業を行っている場合。 (ただし、(契約権限を有さない)駐在員事務所は除く。)
③ 業務・技術提携	海外の企業との間で契約及びその他の合意に基づき業務上の協力関係により事業を行っている場合。具体的には、生産委託、販売委託、技術供与・導入等を指す。

● 調査方法

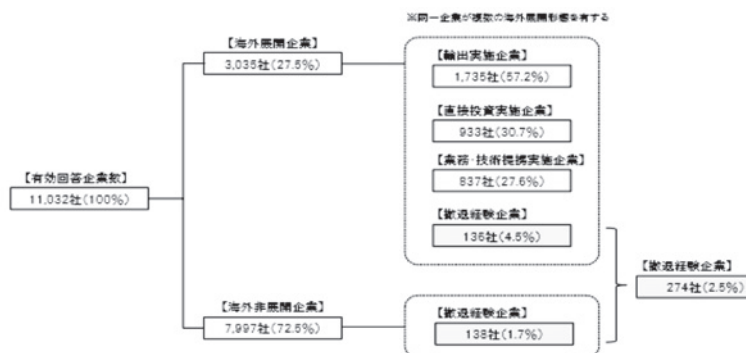
項目	内容
対象	日本国内の中小企業:計 <u>53,000 社</u> ・中小機構データベース所収の中小企業: <u>50,000 社</u> ・「中小企業国際化支援アドバイス制度」利用企業: <u>3,000 社</u>
依頼方法	上記中小企業計 53,000 社の名称・所在地等に関するデータを基に、依頼状、アンケート(調査票 A(海外展開企業向け)及び調査票 B(海外非展開企業向け))及び返信用封筒をメール便で送付
形式	回答者が同封の返信用封筒に回答済みの調査票を入れてアンケート調査事務局に返送する <u>郵送形式</u>
実施期間	平成 28 年 1 月 13 日(水)～2 月 12 日(金)

8 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (2016)「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

● 調査結果概要

内容	件数
送付数	53,000 通 ※ 中小機構データベース所収の企業 50,000 社、及び「中小企業国際化支援アドバイス制度」利用企業 3,000 社を対象
不着数	722 通
有効送付数	52,278 通
回収数	11,307 件(平成 28 年 3 月 15 日現在)
うち有効回答数	11,032 件 ※ 回収したアンケートのなかから、重複回答等を除いたもの
調査票 A	3,035 件 (27.5%)
調査票 B	7,997 件 (72.5%)
有効回答率	21.1%

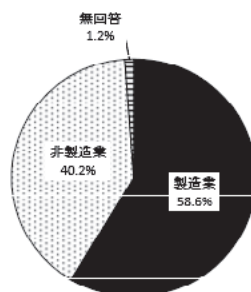
回答企業の海外展開状況



● 海外展開企業

海外展開企業（設問に対する有効回答数 3,027件）のうち、「製造業」は58.6% (1,774 社)、「非製造業」は40.2% (1,217社)であった。

「製造業」の内訳を見ると、「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」が281社で最も多く、

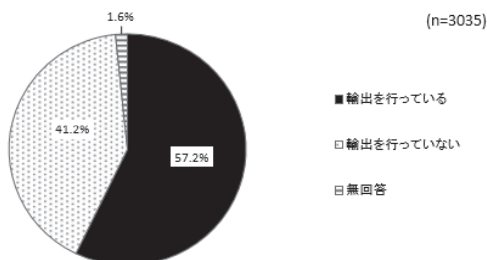


次いで「その他製造業」(220社)、「一般機械器具製造業」(216社)、「金属製品製造業」(183社)となっている。一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」(453社)が最も多く、「建設業」(224社)、「その他サービス業」(187社)、情報通信業、情報処理サービス業(144社)と続いている。

●海外展開企業の活動実態

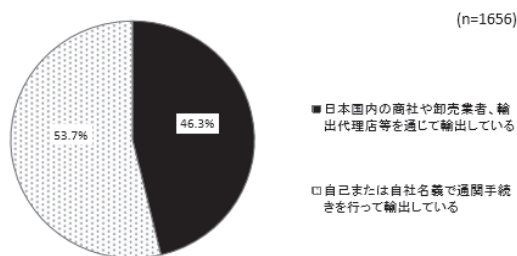
▷輸出の状況

「調査票A」に回答した企業(海外展開企業)のうち、「輸出を行っている」と回答した企業は半数以上を占めている。



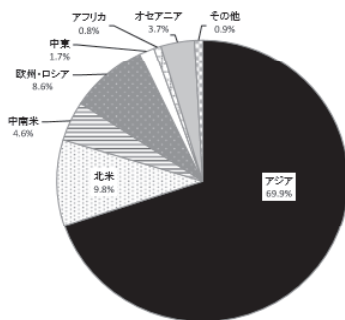
▷輸出の形態

輸出を行っている企業のうち、「自己または自社名義で通関手続きを行って輸出している」(直接輸出)と回答した企業は46.3%、「日本国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて輸出している」(間接輸出)と回答した企業は53.7%であった



▷輸出を行っている国・地域

輸出を行っている国・地域については、中国が最も多く、次いで台湾、韓国、タイ、米国の順が続いている。



地域別にまとめると(右図参照)、アジアが約7割を占めており、輸出をはじめとする海外展開に取り組む中小企業にとって、アジアは、現在でも重要な地域であることがわかる。

3 企業の国際化

3.1 国際化とは

国際化という言葉は、もともとは国家と国家との相対的な関係を示す言葉であったが、今日、日本で多用されるようになった。国際化という言葉にはさまざまな意味合いが含まれ、定義はないとされている。例えば、自給自足・閉鎖型から相互依存・共存型に国家の体制を変えていくことであつたり、他の国家と肩を並べていくために応分の負担をすることであつたり、あるいは他の国からのヒト・モノ・文化・情報などの流入に対し広く門戸を開くことであつたりと、対象や状況の違いによって幅広く使われているようである。

国際化と同じような意味で使われているグローバル化という言葉がある。1990年代の半ばまで、日本ではどちらかと言えば「国際化」というフレーズのほうが優勢で、「グローバル化」という問題はあまり使われていなかった。「グローバル化」は概念のうえでは、「国際化」とは異なる。

Paul Hirst, Grahame Thompson and Simon Bromley⁹ は、「国際化 (internationalization)」は、経済の開放性は増すものの、主要な経済単位は国内的なものにとどまり、国際的な経済活動は国内的なその延長としてとらえられているとし、一方で「グローバル化」は、国民経済が国際経済システムの中に包み込まれ、区別された独立の単位であることをやめる。生産は、超国家的な企業による世界的なものとなり、したがって企業は国籍を消失し、一国の政府がこれを規制することはできなくなるとした。

さらに、企業の国際化は、国境を越えた企業成長プロセスであり、経営資源の蓄積・活用のプロセスと捉えることもできる。企業が原材料を調達し、その原材料から企業が市場に提供する財やサービスを生み出すためには、原材料に何らかの技術的な変換が必要である。その技術的な変換を行う際に必要となるものが経営資源といえる。この経営資源が国境を越えて移転するか

9 Paul Hirst, Grahame Thompson and Simon Bromley, *Globalization in question 3ed*, Polity Press, 2009

どうか国際化を判断する基準と考えられるのである。

我が国の企業は、かつて輸出で大きく成長した。しかしながら、経営資源が国境を越えて移転するかどうか国際化を判断する基準とすれば、技術的変換を施して生まれる財やサービスが国内から海外に移転されるだけでは企業の国際化が進展したとは言えないことになる。輸出は企業の国際化の前段階であり、輸出が盛んに行われていることが企業の国際化に結びついていることにはならないのである。

企業の国際化が進むと国際競争力が問われるようになる。海外現地市場で競合他社との競争に勝つためには、何らかの国際的な競争優位を持った企業であり、差別化された経営資源を持っていることが前提となる。

中小企業においては、大企業のような大規模な経営資源や、国際競争力の乏しい企業もあり、国際化は困難であるとされ、海外進出の意欲はあるが、実際に行動ができない、困難であると考えている中小企業も少なくない。しかしながら、一方では、中小規模でありながらも、会議進出を成功させ、現地化する企業もあることは、前述の調査結果¹⁰でも明らかである。

本研究では、企業の国際化について、「事業活動を拡大させ、発展していく際に、自国を超えて、他国へと活動領域を広げて事業活動を行うこと。」とする。なお国際化に類似した用語として海外進出や海外事業展開などがある。これらの用語は意味合いも異なって使われることもあるが、ここではとくに断りのない限りにおいて国際化と同義としている。また、企業の他国とのかわりは、事業活動のプロセス（原材料輸入から部品・完成品輸出、完成品生産・販売まで）とその際の拠点のあり方によって進出形態が異なる。さらに進出国の選択の違いによってもその特徴が大きく異なることが考えられる。

3.2 国際化の方法

企業の海外進出の主な方法として、進出国に拠点は設けず、日本から何らかの取引をする方法と現地に拠点を設ける方法がある。

拠点を設ける方法には、現地法人設立、現地法人との資本提携（参加）、支店設立、駐在員事務所の設置などがある。一方、拠点を設けないやり方としては、単なる輸出入貿易、販売代理店の構築、フランチャイズやライセンス契約、などの方法である。海外に拠点を設けた方が、成功したときの利益は大きい、リスクも大きい。一方、拠点を設けない場合は、非常に大きな利益は期待できないが、リスクは少なく抑えることができる。

拠点を設けない方法としてあげられる輸出には、代行業者などに輸出業務を委託する間接輸出と自社が直接行う直接輸出とがある。

拠点を設ける方法の1つは海外現地生産である。これには海外現地に完全子会社を設立し、そこで生産を行う完全子会社形態と、複数の企業が出資を合して子会社を設立する合弁形態、さらには海外の企業に生産を委託する契約形態とがある。

そして、その他の方法としては、ある一定期間にわたって特許など無形資産にアクセスを与えるライセンスングやブランド使用の代わりに運営のやり方に規則を課すフランチャイズなどがある。

企業の海外進出は一気に進むものではなく、いくつかの段階を経て進められていくことが知られている。海外進出段階の分類についてはさまざまな研究があり、いくつかの種類がある。中でも、花田（1998）と伊丹、加護野（2005）の研究は、我が国の企業の特徴を踏まえた上で、国際化プロセスの段階について考察している。

3.2.1 花田（1998）の研究

花田（1998）の5段階説¹¹によると、①輸出中心段階②現地化段階③国際化段階④多国籍段階⑤グローバル化段階があるとしている。花田は、各段階における人材育成を重点的に議論している。企業の内部状況を捉え、各段階で頻出する経営課題を整理し、海外進出の方法を段階的に説明している。

①輸出中心段階

【進出形態】駐在員事務所、支店設立

【必要とされる本社部門】

出向者を管理する人事制度、営業を管理監督する輸出部

自国内で開発から販売までを行い、代理店などを通して輸出する段階。

試行錯誤をしながら、海外でのマーケット・シェアの拡大を画策する段階。必要とされている人材は語学が堪能であるか、気概溢れる社員などで、海外の従業員に対する人材育成方針等はない。

②現地化段階

【進出形態】現地法人設立（販売事業所、組み立て工場）

【必要とされる本社部門】

現地法人を管理する海外事業部現地法人を設立し、海外での「販売の現地化」を行う段階。企業は海外に生産、販売、サービスの拠点を確保し、徐々に現地化に向けて始動する。

この段階の工場ではノックダウン方式の生産が主であり、自動車であれば日本から全ての部品を輸出し、現地の組立工場で最終製品にするというものである。組み立ての為に「品質の作り込み」などの日本的経営の

11 花田光世(1988)「グローバル戦略を支える人事システム(下)」『ダイヤモンド ハーバードビジネスレビュー』

80年代の日本の自動車産業を中心とした製造業を念頭に議論しており、現在の多様な日本企業のグローバル化を網羅している訳ではない。

特徴である現場中心主義が展開される。そのため、人材育成面では製造や技術・管理部門など各種の日本人の熟練社員が派遣されOJTで現地人に伝え育成していく。日本国内では本社に、海外事業部を設置し、現地子会社を管理していくのが一般的である。

③国際化段階

【進出形態】 海外子会社に一部の管理機能（現地企画、現地人事部門）

【必要とされる本社部門】

国際人事課、グローバル人材の育成方針現地子会社と本社や主力工場との結びつきが強まり、情報や人材の交流が盛んに行われ、限定的ながら近隣諸国の子会社との国際分業体制が始まる。人材育成面では現地人の人材育成が進み、ミドル層や職能別専門家の育成が課題になる。日本人に関しては、多くの現地人従業員の中で彼らを巻き込んで業務を進めることが求められるため、豊富な職能知識と現地人に溶け込める性格特性、さらに他国の情勢に敏感な国際経営者が必要になる。

日本国内では本社に海外人事課が設置され、国際間の人の流れを円滑に推進するよう努力しつつ、国際経営者の積極的な育成、選抜、さらにはキャリア・ディベロップメント・プラン(CDP)の策定などが行われる。

④多国籍段階

【進出形態】

海外子会社に一部の本社管理機能

（企画部門、人事部門、研究開発部門の一部）

【必要とされる本社部門】

国際人事課、グローバル人材の育成方針この段階は海外子会社間のネットワーク化が起こる。このネットワークは本社を経由しないことにその特徴があり、子会社間で国際分業や国際調達、生産調整、下請企業の共有化、在庫調整、R & Dの共有化などが拡大といった動きに対応すべく、地域統括拠点が設置される。この拠点は各海外子会社の特殊会社的な地域本

社の形態や業務を調整する機能を備えた各海外子会社と同列の調査・研究機関的な形態か、本社の経営企画室の出先機関的な位置づけであったりする。日本国内では、海外での個別の事業を機能面で調整するため、財務・法務・人事・広報などの各機能分野の情報の一元化が図られる。人材育成面では現地人も国際的な視野を持ち、日本人駐在員とペアを組んで経営を行う現地人幹部の育成が課題となり、国内人事と海外人事の統合が視野に入る。

⑤グローバル化段階

【進出形態】全本社管理機能を備えた法人

【必要とされる本社部門】

各事業法人間の調整機能、グループの方針策定機能最終段階の「グローバル化段階」は、国境を越えた全世界的機動性に富んだ事業展開を行う。それぞれ各事業法人の社員は明確で強固な経営理念・企業文化の存在を確立し、企業の目的、目標、存在意義、さらには組織の一員としての責任を自覚するとともに、国境や国籍の枠を超えた協働が求められる。日本人、現地人といった区別は無意味となり、両者は統合された人的資源管理のもとで、採用、教育、評価、CDPといった人事施策の国際的一貫性が追求される。

このように、企業の海外進出はいくつかの段階を経て行われている。段階ごとに経営課題は変化し、求められる人材像も変化する。当該理論は、我が国の製造業がモデルであったが、同じように欧米系企業においても数段階にわたる海外進出段階があることが知られている。花田（1998）によれば、日本企業の人材育成は欧米系企業のそれと比べると時間がかかるので海外進出の段階を進むスピードが遅い。よって、各段階の課題に長くさらされており、現地との摩擦も長く解消されず、結果的に批判の対象となる期間が長いとされており、日本企業の海外進出が現地化しない等の一因となっている。

3.2.2 伊丹、加護野（2005）の研究

伊丹、加護野（2005）¹²は、企業が国際化することによって、次の段階の国際化の理由を準備することになっているとしている。さらに、企業は成長のために国際化し、その国際化が国際化に伴うリスクを生み、そのリスクを小さくするために企業は次の段階の国際化をする。それがまた企業をさらに成長していくという流れが基本にある。国際化は始まると自己増殖の傾向があり、多くの企業の国際化は典型的な経路をたどっている。典型的な段階は、以下の通りである。

①輸出：販売市場の国際化

国内で「市場の限界」に企業がぶつかる。

国内の販売市場が飽和し、輸出に目が向く、あるいは、国内市場が未成熟であるために輸出市場中心に企業の販売戦略が作られることもある。

②摩擦回避型投資：摩擦回避型の生産基地の国際化（海外直接投資）

輸出の相手国の様々な保護政策との摩擦を避けるために、企業が生産拠点をその国に持つ。輸出によって築いた市場の地位、ブランド、商圏などの確保のために行われる。先進国型、発展途上国型がある。

③コスト優位型投資

生産基地の海外立地を国内立地とのコスト格差（人件費、税金、為替変動など）を比較し、コストの安い国に生産拠点を置く。

④市場立地型投資

販売市場に生産拠点を同時に設ける（摩擦回避型投資に類似）。

市場に立地することの目に見えない価値を重視。

⑤グローバル型

世界中に生産基地、開発基地を持ち、販売市場も世界中にある。

12 伊丹敬之、加護野忠男（2005）「第6章国際化の戦略」『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社

市場立地もコスト優位も摩擦回避もすべて考えたうえで、世界を1つの単位として企業環境のマネジメント戦略が立てられている。

このような典型的経路を想定した場合、企業が国際化するにあたってこの段階のどこに自社を位置させようかという選択をせまられ、また、自社がどの段階に位置しているかを理解したうえで、その段階に応じたマーケティング活動を行う必要がある。

しかしながら、中小企業においては、国際化を躊躇する企業が多く、そのタイミングが遅れがちになる可能性も指摘されている。

これらはあくまで国際化をめぐる議論の一部にすぎないが、いずれも大企業を想定した議論である。近年では、日本の中小企業の国際化に対する関心が高まってきており、その検討の必要性が論じられている。大企業で論じられてきたことがそのまま中小企業に応用することができないからである¹³。そのため、中小企業の国際化をめぐる研究においては、大企業と相違を考慮し、中小企業が直面する分析課題を明らかにすることが求められてきた。

中でも地域に密着した企業については、大企業とは異なる優位性があると考えられており、その特殊性を考慮した戦略が重要であるとされている¹⁴。

3.3 中小企業国際化の実際

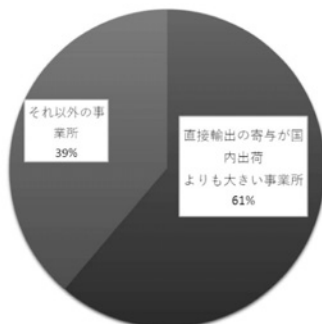
中小企業における輸出の増加と合計出荷額の増加の関係について、2008年から2014年に輸出を実施した事業所の6割超が、直接輸出の増加額が国内向け出荷額の増加額を上回っていた（図8参照）。

13 寺岡寛（2013）、久保田紀夫（2012）、山本聡（2012）は、中小企業の国際化をめぐり、大企業との質的な相違を考慮したかたちでの中小企業独自の分析課題を明示することが必要であるとしている。

14 田中史人（2004）「地域企業論」同文館出版

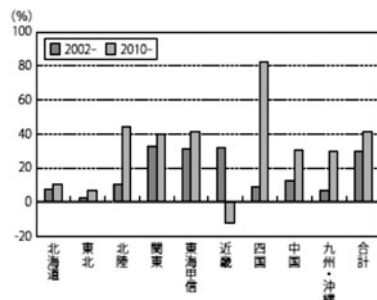
田中は、地域企業を定義し、その経営上の特徴や、戦略の特殊性について説明している。

図 8 直接輸出増加が国内出荷増加よりも大きい事業所の割合¹⁵



備考：2008-14にかけての伸び率であり、08または14年のいずれかに直接輸出を行った事業所に限る。
資料：経済産業省「工業統計調査」から再編加工。

図 9 合計売上高の伸びに対する輸出の寄与率¹⁶



備考：製造業企業の合計売上高の伸び（2002-2006、2010-2013）のうち、直接輸出額の伸びが占める割合（寄与率）。近畿の2010-については、寄与率の符号（プラス）を反対向きで表示した（直接輸出額、国内向け売上高ともに伸びがマイナスであったため）。
資料：経済産業省「企業活動基本調査」から作成。

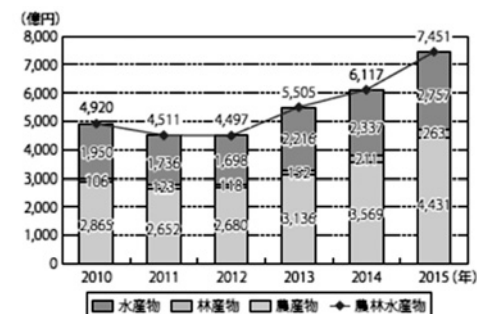
直接輸出の増加が合計売上高の増加に占める割合（寄与率）について地域別に確認すると、2010-2013年の数値は、ほぼ全ての地域において2002-2006年を上回っている（図9参照）。

3.4 食品関連産業における輸出の概況

さらに、我が国の農林水産物・食品は安心、安全といった高い品質と評価を得ているものが多く、更なる輸出の伸びが期待できる産業である。また、地域産品の輸出は、地域活性化の側面からも期待されており、我が国の農林水産物・食品輸出の促進について、その動きが注目を集めている。実際に、我が国の農林水産物・食品の輸出額は堅調に推移しており、2015年には7,451億円まで達し、3年連続で過去最高額を更新している（図10参照）。

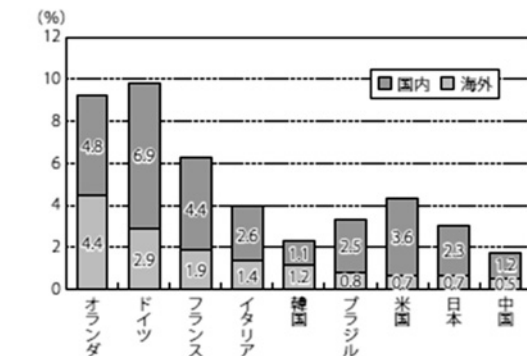
15 前掲：通商白書2016年度版

16 前掲：通商白書2016年度版

図10 我が国の農林水産物・食品の輸出額の推移¹⁷

資料：農林水産省「農林水産物輸出入概況 2015 年 確定値」から作成。

各国ごとに食料品輸出付加価値に占める研究開発サービス比率を国内付加価値と海外付加価値に分けて見てみると、オランダは海外比率が高く、海外の研究事業の成果を積極的に取り込んでいるのに対して、日本では国内比率が海外比率を上回っており、オランダに比べて国内の研究事業を積極的に行っていることが分かる。(図11参照)。

図11 食料品等輸出付加価値に占める研究開発等サービス比率(2011年)¹⁸

資料：OECD TIVA から作成。

17 前掲：通商白書2016年度版

18 前掲：通商白書2016年度版

4 地域企業の国際化

金井（1997）¹⁹によれば、地域企業とは「本社を特定の地域におき、主としてその地域の多様な資源を活用し、地域の独自のニーズをもつ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業」と定義している。

山崎（1987）²⁰は、このような意味での地域企業群を「地域産業」と呼び、本社がその地域にあって、経営者がその地域住民の1人としてそこに定住していること、また、それを構成する企業に大企業は含めないとしている。

さらに、山崎は、地域産業を以下のように分類し、類型化した。

①地域産業

地域内の局地的需要に応じて財・サービスを提供する企業

②地場産業型地域産業

地域独自の経営資源（原材料、技術、人材など）を活用して、独自の特産的消費財を生産・販売している企業群であり、産地を形成する

③自前地方企業型地域産業

地場産業型と同類型であるが、産地を形成しない企業群

④全国企業型地域産業

特定の地域に立地しているが、地域性に乏しい

⑤大企業生産関連型地域産業

いわゆる下請けの中小企業群

②や③が地域の中に数多く成長し、台頭してくると、地域の優位性を生かしつつ、市場は地域内から発展して、全国や海外に広がっていくため、地域経済に活力が生じてくるとしている。このような地場産業型地域産業あるい

19 金井一頼（1997）『地域企業の戦略』大滝精一、金井一頼、山田英夫、岩田智 『経営戦略－論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣

20 山崎充（1987）『地域産業の見なおし－21世紀への処方箋』中央経済社

は自前地方企業型地域産業が企業の国際化けん引しているといえる。

企業と地域社会の関係において、立地地域が保有する資源が大きく影響しているといえる。すなわち、地域資源への依存度が大きく、地域社会と共存共栄関係にある場合が多い。自社の成長には、地域資源の充実や地域の発展が大きく影響しているのである。そのため、地方自治体などとの関係も極めて緊密になり、政策的支援を受けやすいとも考えられる。さらに、地域企業の置かれている環境の変化（経済のグローバル化（制度改革）、競争相手の変化、市場の縮小など）は、地域以外への市場を求めなくてはならない状況へと追い込んでいったのである。

今日の急速な技術の発展と、国家の枠を超えた経済の結びつきの強まりにより、人・物・情報の流れは、国境を越え拡大されている。企業の海外進出が一般的な経営戦略とされるようになった。さらに、昨今の為替相場など様々な要因により、海外進出を考える企業は、大企業のみならず、中小企業にも拡大されてきている。地方自治体や公的機関による企業のグローバル化支援はより活発になり、総合特区も開始された。地域企業の中には、企業同士が連携して海外進出を果たそうとする動きも顕著にみられるようになった。

2008年から2014年に輸出を実施した事業所の6割超が、直接輸出の増加額が国内向け出荷額の増加額を上回っていた通商白書2016年度版(図9参照)からも、企業の国際化が進んでいることが見て取れる。

国際化を行っている企業は、国際化を行っていない中小企業（以下「非国際化企業」という）と比較して、平均的に労働生産性が高く、売上高経常利益率や自己資本比率等の各種指標も良いことが確認されている²¹。さらに、国際化企業は、非国際化企業と比較して、「代表者に外国人の親しい友人がいる」、「社内に外国語を学び、外国語に一定の理解がある人がある」、「代表者以外の役員や社員が海外での勤務経験・在住経験・留学経験等がある」等、

21 中小企業庁（2010）中小企業白書2010年度版

海外とのつながりを有する割合が高い²²。この調査結果より、海外展開する地域企業においても同様の状況がみられると考えられる。しかし、実際には、中小企業が国際化を行うまでの道のりは決して平坦ではなく、国際化を行った後も様々な課題が存在する。中には、事業不振等により撤退を余儀なくされる中小企業もあり、国際化には様々なリスクが伴うものである。

5 地域企業の国際化プロセスの特徴

企業の国際化は、いくつかの段階を経て行われている。企業が国際化することによって、次の段階の国際化の理由を準備することになっているとしている。それは、段階ごとに経営課題は変化し、求められる人材像も変化することでもあるといえる。さらに、企業は成長のために国際化し、その国際化が国際化に伴うリスクを生み、そのリスクを小さくするために企業は次の段階の国際化をする。それがまた企業をさらに成長していくという流れが基本にある。

しかしながら、地域企業においては、地域社会との関係性から立地地域が保有する資源が大きく影響する。そのため、地域資源への依存度が大きく、地域社会と共存共栄関係にある場合が多い。地域企業が成長するためには、地域資源の充実や地域の発展が大きく影響することを考えると、地方自治体などとの関係は極めて緊密になり、政策的支援を受けやすい。政策的支援を受けやすいということを考えると、その支援を海外進出の初期段階とすることも可能となる。

以上のことから、地域企業の国際化支援における地域企業と地方自治体との関係性、地方自治体の政策的支援の事例として、北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区について考察する。

22 前掲：中小企業白書2010年度版

5.1 北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区²³

北海道では、近年高まりつつある道内企業の貿易や海外展開など、海外との経済交流に対する意欲に応え総合的に支援するために、2008年に行政機関をはじめ、道内の経済団体、金融機関や関係企業など官民協働で北海道国際ビジネスセンター(HIBC)を設置した。当センターは、北海道における代表的な貿易支援団体である「日本貿易振興機構(ジェトロ)北海道貿易情報センター」と「一般社団法人北海道貿易物産振興会」を北海道経済センタービル内に集約し、ワンストップ機能の中心となるコーディネーターやアドバイザーを配置、道内企業の海外進出の支援を行っている。

2011年に国際戦略総合特区(総合特別区域法)が制定されたことを踏まえ、北海道をEU・北米経済圏と同規模成長が見込まれる東アジアにおいて、オランダフードバレーに匹敵する食研究開発・輸出拠点とすることを目的に「北海道フード・コンプレックス国際戦略総合特区」(以下フード特区)の指定を受けた。総合特別区域法は、我が国の経済をけん引することが期待される産業の国際競争力の強化のため、国際レベルでの競争優位性を持ちうる地域を厳選し、当該産業の拠点形成に資する取組を支援するための法制度である。総合特区制度では、産業構造及び国際的な競争条件の変化、急速な少子高齢化の進展等の経済社会情勢の変化に対応して、産業の国際競争力の強化及び地域の活性化に関する施策を総合的かつ集中的に推進することにより、我が国の経済社会の活力の向上及び持続的発展を図ることを目的としている。

フード特区は、北海道、札幌市、江別市、函館市、帯広市、十勝管内18町村及び北海道経済連合会において、共同申請を行っている。申請においては、以下のような評価指標・数値目標も定められている。

〔評価指標〕：特区が関与した食品の輸出額・輸入代替額等

〔数値目標〕：1,300億円

23 一般社団法人 北海道食産業総合振興機構ホームページ (<http://www.h-food.or.jp/>)

(2010年に対する5年間(2012年～2016年まで)の売上増加額累計

また、国の支援措置に加え、指定を受けた自治体においても、独自に、フード特区の推進に資する事業を実施している(以下主な地域独自事業参照)。

図12 主な地域独自事業²⁴

区分	自治体名	事業名	概要
研究開発拠点の形成	江別市	ヒト介入試験推進ネットワーク構築事業	北海道情報大学にて実施するヒト介入試験の機能強化を支援するもの。
	函館市	国際水産・海洋総合研究センターの整備	国際的な水産海洋に関する学術研究拠点の整備を行うもの。
企業誘致の推進	北海道	産業振興条例に基づく企業立地	企業の設備投資、研究開発への助成。
	札幌市	立地支援制度	札幌圏(札幌市、札幌市周辺7市町)における設備投資や、市内におけるIT・コンテンツ・バイオ分野の立地助成。
	江別市	企業立地等補助金	江別市内への新規立地や事業拡大による投資や雇用に対する補助金。
	函館市	函館市企業立地促進条例補助金	函館市内に工場等を新設・増設する際の補助金。
	帯広市	帯広市工業立地促進条例に基づく助成	帯広市内に工場等を新設・増設する際の補助金。
	音更町	音更町立地企業への補助金	企業進出の促進、基盤強化に向けた補助金。
食関連産業	札幌市	札幌みらい資金貸付金	事業資金を必要とする「食分野」に関連する事業を営む中小企業者等への融資制度。
	札幌市	フード特区関連大型設備投資利子助成	フード特区に基づく国の利子補給措置を受ける食品関連産業の設備投資等に対する利子助成。
	札幌市	外食産業海外展開支援事業	飲食店の海外短期出店等による市場ニーズ調査や人的ネットワーク構築を支援。
	帯広市	フードバレーとかち人材育成事業	帯広市・帯広畜産大学とが共同で実施する、HACCP認証取得に向けた人材養成等。
輸出支援に向けた支援基盤の強化	北海道	食クラスター活動の推進	産学官金によるオール北海道で、高付加価値化や販路拡大の取組を推進。
	札幌市	輸出仕様食品製造支援事業	札幌市内食関連企業の海外展開を支援するため、輸出仕様の食品開発を支援。
	江別市	海外市場開拓等促進補助金	海外での市場獲得を目指す企業に対する補助金。

24 前掲：北海道食産業総合振興機構ホームページ

5.2 地域企業の国際化事例～フードバレーと勝ち

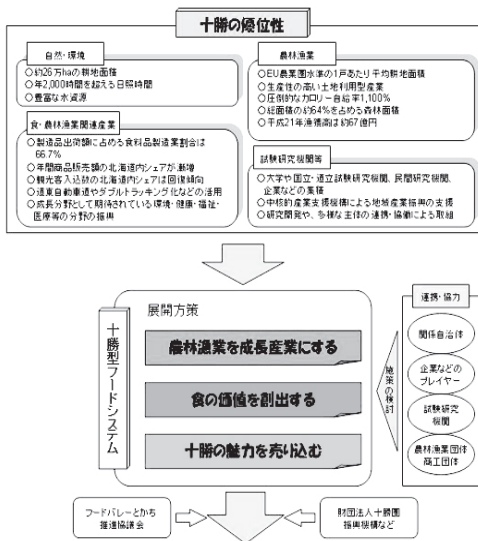
北海道十勝地域は、わが国有数の食料基地として、大規模な農業が営まれている。農業に関連する大学、試験研究機関、企業が多く集積し、先進的な研究が進められており、農畜産物や加工品は、安全で良質な十勝ブランドとして、国内でも消費者に広く受け入れられている。

「食料」、「水」、「環境」、「エネルギー」という世界的な課題、「経済のグローバル化」、「アジア諸国の経済発展」、「少子高齢化社会の到来」など、地方を取り巻く課題に対し、十勝から「食」と「農林漁業」をテーマとしたイノベーションを創出し、世界に価値を発信することを目的に「フードバレーと勝ち」を立ち上げた。この政策は、十勝地域における「食と農林漁業」を柱とした地域産業政策の考え方であり、まちづくりの旗印として、十勝全域で進められ、まちづくり全体に展開しながら国内外へ地域の魅力を発信することで、



帯広市ホームページより

<http://www.city.obihiro.hokkaido.jp/>



経済成長戦略「フードバレーと勝ち」
～アジアの食と農林漁業の集積拠点～

帯広市ホームページより

<http://www.city.obihiro.hokkaido.jp/>

十勝の高いポテンシャルを生かした地域システムの構築を目指している。

中でも帯広商工会議所が実施している草の根技術協力「北海道フード特区・フードバレーとかち 海外展開支援を兼ねた東南アジア食産業人材育成事業」(2014年3月～2016年3月)では、十勝・帯広の自治体や地場企業、研究機関等が有する技術や経験を活用し、タイとマレーシアにおいて食の安全安心の地域ブランドや高付加価値化による地域振興策の普及に取り組むとともに、企業同士の交流を通じたネットワーク形成を図ってきた。

2014年5月と6月には十勝管内の食品企業をマレーシア(5月)とタイ(6月)に派遣し、セミナーの開催や食品展示会への十勝ブースの出展等を行った。また、同年7月には両国から19名の政府関係者と食品企業を十勝へ招き、十勝の「安全・安心の農業生産と食産業の取り組み」を学んでもらうための研修を行い、その中で、両国におけるハラル対応の取り組みを紹介するハラルセミナーや、両国に派遣した食品企業を中心とした交流会も開催した。

これらの取り組みを通じ、将来のビジネス展開に向けた食品企業間での交流が始まるとともに、タイではチェンマイ県、マレーシアではケダ州といった十勝・帯広と産業や取り組みに類似性を持った地域間の交流が生まれている。2014年11月、12月には両地域において十勝・帯広の取り組みを紹介する十勝セミナーを開催したところ、2015年2月にはマレーシアからケダ州政府・企業関係者がコストシェアにより十勝を訪れるなど活発な交流につながった。さらに、マレーシアのケダ州関係者からの提案を受け、2015年4月1日～4日にクアラルンプールで開催されたハラル製品の国際展示会M I H A S (MALAYSIA INTERNATIONAL HALAL SHOWCASE)において、ケダ州ブースの一角に十勝ブースを出展している。

これらの取り組みは、地域企業の海外進出のきっかけとして、重要な位置づけとなっている。

5.3 十勝からアジアへ ～とかち製菓の取り組み²⁵～

「まずは日本の和菓子を普及させることが先決であり、現地での販売価格が重要である。原材料にこだわるのはその次」

「株式会社とかち製菓（以下とかち製菓）」が目指しているのは、日本の和菓子の普及である。海外の人にも和菓子を身近に感じ、手に取って食べてほしいという思いである。そのためには国内工場で製造したものを輸送し、販売することは難し



い。その理由は販売価格の上昇である。特にアジアに進出するとなれば、価格はかなり抑えなければ、一般市民が購入できない。そこで、まず和菓子を普及させるために、現地で製造することを考えたのである。

とかち製菓は、十勝の中札内村に社屋と工場を構えている。同社は、十勝産小豆や道産素材などを使い、大福を中心に商品を展開。和洋折衷スイーツなど大福以外にも団子、白玉などの和菓子を製造する企業である。商品は道内外に5000店舗以上を展開する大手コンビニチェーンをはじめ、「道の駅なかさつない」などで販売されている。

中札内村は、十勝の中心都市である帯広市からおよそ28kmの地点にあり、帯広空港に近く、北海道内で最も人口が多い村である。基幹産業は農業であり、主な作物は小麦、大豆、小豆などである。1985年（昭和60年）には「有機農業の村」を宣言し、「土から出たものは土に返せ」を合言葉に村をあげて農業を行っている。また、菓子メーカーの工場が多いことでも知られており、六花亭製菓をはじめとして、花畑牧場、十勝野フロマージュなどがある。

とかち製菓は、このような環境の中で、設立4年目の後発企業でありなが

25 本事例においては、平成28年2月に実施したアジアマーケティング研修において取材し、御協力いただいた。この場をお借りしてお礼を申し上げます。

ら、国内外でそのシェアを伸ばしている。社長の駒野氏は、十勝に生まれ育ち、和菓子の製造販売業を営む家業に従事してきた経験を活かし、同社を立ち上げた。同社では、大手コンビニエンスストアを通じて全国各地に商品を販売する一方で、国内外から北海道、十勝を訪れる人に魅力を伝えられるものと考え、地域素材を生かした商品を開発し、道の駅などで提供している。

さらに、大福などもち製品のアジア圏での普及を目指し、マレーシアの食品メーカーと連携して、現地での大福製造をスタートさせている。もち米と小豆はタイ産、それ以外の原料はマレーシアのものを使用。試作を重ね、完成度を高めたうえで、2016年度内にマレーシアでの販売開始を行う予定である。駒野社長は、現地でまず和菓子の普及が必要であることを実感し、日本の大福を知ってもらうには、幅広く多くの人に買ってもらえる商品をつくる必要があると考えた。「現地原料、現地生産で価格を抑えて販売し、和菓子を広めていく第一歩にしたい。」と語っている。

そのきっかけは、「とかちフードバレー」における「海外展開支援を兼ねた東南アジア食産業人材育成事業」であった。十勝・帯広の自治体や地場企業、研究機関等が有する技術や経験を活用し、タイとマレーシアにおいて食の安全安心の地域ブランドや高付加価値化による地域振興策の普及に取り組むとともに、企業同士の交流を通じたネットワーク形成を図ることを目的とした事業である。2014年には十勝管内の食品企業をマレーシアとタイに派遣し、セミナーの開催や食品展示会への十勝ブースの出展等を行った。また、両国から19名の政府関係者と食品企業を十勝へ招き、十勝の「安全・安心の農業生産と食産業の取り組み」を学んでもらうための研修を行い、その中で、両国におけるハラル対応の取り組みを紹介するハラルセミナーや、両国に派遣した食品企業を中心とした交流会も開催した。これらの取り組みを通じ、将来のビジネス展開に向けた食品企業間での交流が始まった。

マレーシア派遣や研修員受入れで当該事業に参加した「とかち製菓」は、現地原料現地生産で日本の和菓子技術により本物の和菓子を東南アジアに販

売していきたいと考え、当該事業を通じて現地パートナー企業（ケダ州の菓子メーカー「アンバン・ドロンガン社（AD社）」）と出会った。2015年2月に同社は「AD社」の技術者2名を受け入れ、1週間大福の製造技術を教え、現地でのハラル認証の大福製造に向けた共同商品開発を進めてきた。

2015年に同社はパートナー企業の技術者2名を受け入れ、大福の製造技術を教え、現地でのハラル認証の大福製造に向けた共同商品開発を進めた。その後、マレーシアの関係者からの提案を受け、現地で開催されたハラル製品の国際展示会において、ブースの一面に十勝ブースを出展することとなり、同社とパートナー企業の共同開発大福も出品された。そして、ハラル認証取得後、現地子会社を通じて販売を開始し、現地「イオンシラチャショッピングセンター」でのテスト販売を経て、今年3月に、イオンマレーシア「イオンモール・シャーアラム」で本格発売を開始した。

以下駒野社長の言葉をまとめた。

●香港・台湾ではなく、タイ・マレーシアに進出した理由

▷きっかけは、JICAの草の根技術協力「北海道フード特区・フードバレーとかち 海外展開支援を兼ねた東南アジア食産業人材育成事業」に参加したことである。

▷実際に行ってみたところ、暮らしやすいという印象があり、社員を派遣するのであれば、タイやマレーシアのほうが良いのではと思った。

●海外進出について

▷言語については、通訳を通じて会議や交渉などを行っている。相手と意思疎通できているかを確認しながら行っている。

▷タイやマレーシアには親日派が多く、コミュニケーションは比較的しやすい、食の好みが異なるので、課題もあるが、大福については、好まれる味が日本人に近い。

▷商品を輸出するにあたっては、フォワーダーに任せている。

▷販売用の大福はつぶし餡を使用するなど、商品にも工夫が必要

- 現地生産の工夫

- ▷ 現地での販売価格を抑えるため、材料の大半は、現地で調達している。
- ▷ パートナー企業への技術供与については、現地企業の技術者を工場に招き、指導した。
- ▷ 模倣の心配はしていない。自分たちの初歩的な技術（国内では一般的なもの）を教えている。
- ▷ 現地ならではの工夫として、販売時のリスクを減らすために、賞味期限を短くしている。

- 現地生産のためのパートナーはどのように見つけたか。

- ▷ JICAの事業がきっかけで現地パートナー企業に出会ったが、その後何度も渡航し、相手との信頼関係を構築してきた。しかし、100%信頼しているわけではない。さらに努力し、100%お互いが信頼できるパートナーとしていきたい。
- ▷ まず、現地を自分の目で見るのが重要。相手を知らなければ、海外進出は成功しない。

- 今後の目指すこと

- ▷ 釧路に洋菓子製造の子会社もあるため、総合的な菓子製造企業として、海外出店を考えている。
- ▷ 将来的には、原材料にこだわった商品を海外の自社工場で製造し、販売したい。

- 経営に必要なこと

- ▷ スピード。決断は早くしたほうが良い。

5.4 地域企業の国際化プロセスと支援

企業の国際化プロセスは、花田(1998)の5段階（①輸出中心段階②現地化段階③国際化段階④多国籍段階⑤グローバル化段階）や、伊丹・加護野(2005)の5段階（①輸出②摩擦回避型投資③コスト優位型投資④市場立地型

投資⑤グローバル型)のような段階を経て国際化していくのではなく、自治体などの支援を受け、現地化から始める企業もあり、そこで優位性を築いていくこともある。前述のように、輸出のみを長きにわたって行う企業もある。また、自治体の支援なしで、地域企業同士が協力して、地域の資源を生かし、海外に進出した事例もある。このように、地域企業の国際化は、段階的でないことも多く、その背景には支援団体の存在が影響している。

また、特定産業の地理的集中にも注目が必要である。田中(2004)は、これを産業集積と呼び、地域社会との密接な関係性を指摘している。前述の事例においては、地元農作物と和菓子の関係性が強く、十勝地域には菓子製造工場が集積していることも注目すべき点である。

地域企業は、地域社会における産業活動の主役であるといわれている。

また、前述の事例から考えると、地域内に立地し、地域内の多様な資源を活用し、地域独自のニーズに根差した製品やサービスを提供するなど、地域の優位性を生かしている企業といえる。中でも、比較的規模の大きい企業であり、地域社会に対する貢献度も高く、地域経済に大きな影響力を持つ中核的企業は、地域にとって重要な存在である。そして当該企業は、地域産業の発展において、重要な役割を果たしている。このような中核的企業が、地域自治体などの支援を受けて国際化する場合、支援側が市場を調査し、いくつかの支援プランを作成するため、企業は、その中で、自社が成長しやすいプランを選ぶことができる。

とかちフードバレーの支援、とかち製菓の海外進出事例は、第1段階として輸出ではなく、海外の和菓子技術者の育成というプランとして、東南アジアへの進出の可能性を探り、十勝という地域性を生かした商品から出発するのではなく、十勝の和菓子文化を伝え、定着させることを目標としている。十勝の菓子産業の礎を現地に作ることから始めていくという点においては、輸出段階から始める必要性がなかったと推測できる。この点についてとかち製菓の駒野社長は、十勝の和菓子文化が浸透したことを見極めた時点で、商

品輸出、十勝の原材料を使った商品の現地生産を行っていききたいと話していた。また、このような進出を決断するにはスピードも大切であり、そこには地域の支援も不可欠であると話していた。

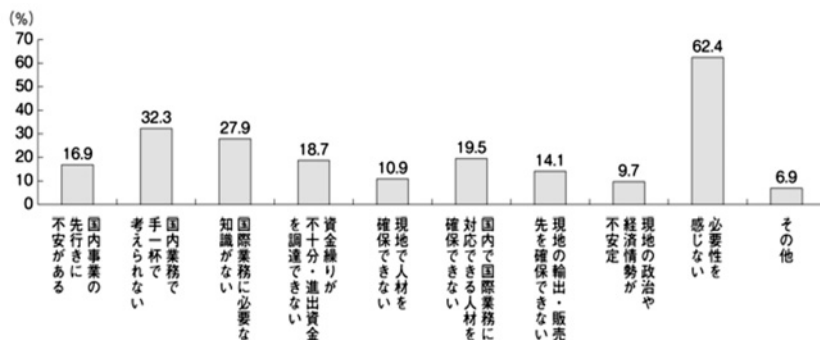
このように、地域企業の国際化においては、段階的ではなく、スポット的に進出するという方法もあることが明らかになった。しかし、このような進出方法には、課題も多い。また、地域企業が国際化を行うまでの道のりは決して平坦ではなく、国際化を行った後も様々な課題が存在する。中には、事業不振等により撤退を余儀なくされる企業もあり、国際化には様々なリスクが伴うものである。

5.5 地域企業国際化の課題

中小企業白書(2010)によれば、国際化を「行う予定がない」企業の理由について(図13参照)、約6割の企業が「必要性を感じない」、約3割の企業が「国内業務で手一杯で考えられない」と回答している。他方、「国際業務に必要な知識がない」や「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない」、「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない」と回答する企業も存在し、国際化前に情報面や人材面、資金面における課題を感じていることがうかがえる。

次に、国際化の後に直面する課題を見ていくと(図14参照)、直接投資企業と輸出企業等とともに、「品質管理」や「コスト管理」、「販路の確保・拡大、マーケティング」の割合が高いが、直接投資企業は、輸出企業等と比較して、「人材確保・労務管理」といった人材面の課題や「投資費用の調達・資金繰り」といった資金面での課題及び「法制度や会計制度、行政手続等」といった制度面の課題を挙げる企業も多い。

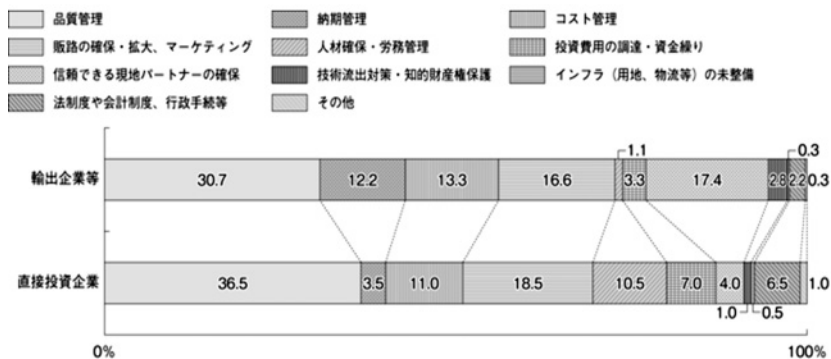
そのため、中小企業の輸出の継続割合は、大企業と比較して低くなっており、中小企業の海外での生き残りが難しいことがわかる(図15参照)。

図13 国際化しない理由²⁶

資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

（注）1. 国際化を「行ったことがない」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図14 国際化における課題（直接投資企業と輸出企業等）²⁷

資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

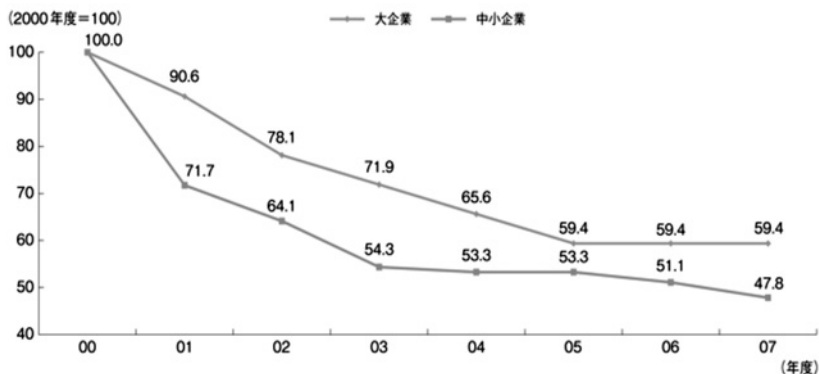
（注）1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. ここでいう直接投資企業とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答した中小企業をいう。

3. ここでいう輸出企業等とは、国際化を「行っている」と回答した中小企業のうち、直接投資を「現在行っている」と回答していない中小企業をいう。

26 前掲：中小企業白書（2010）

27 前掲：中小企業白書（2010）

図15 国際化から撤退した企業²⁸

資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
 (注) 八代・平野(2010)を参考に作成。

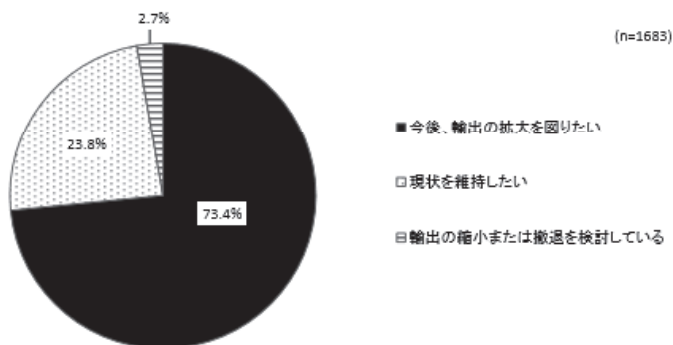
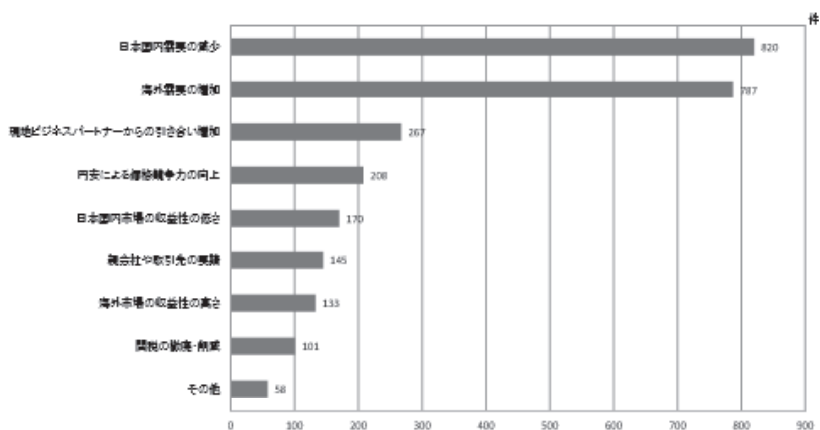
6 おわりに～地域企業の国際化における課題と支援の重要性～

6.1 海外進出の課題

前述した「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査²⁹」によれば、現在輸出を行っている企業における今後の希望は以下の通りである（図16参照）。さらに、「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業の多くは、その理由として、「日本国内需要の減少」および「海外需要の増加」を挙げている（図17参照）。為替が輸出動向に影響を及ぼしているといわれているが、アジアを中心とした海外需要の高まりが中小企業の輸出拡大志向を後押ししているものと考えられる。

28 前掲：中小企業白書（2010）

29 前掲：「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

図16 今後の国際化の希望³⁰図17 輸出を拡大する理由³¹

6.2 海外進出の成功要因と地域企業の課題

三井物産戦略研究所のレポート³²では、「海外進出に成功した企業の共通要因」として以下の3点をあげている。

30 前掲：「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

31 前掲：「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

32 東條弘基（2013）「世界市場を目指す日本食品産業」三井物産戦略研究所

①訴求力ある独自製品を持つ

食の嗜好は文化に左右されること、輸送による劣化の問題、自国産業に有利な政策の存在などさまざまな要因から食の分野は自国企業に有利な市場になる傾向があるため、自社商品と類似の商品が既に進出先の国に存在している場合には、参入障壁が高い。それに対して、進出先の国には存在しない訴求力のある独自商品を持っていれば、それを投入していくことは有効な手段となる。訴求力のある独自商品は、競合他社が存在しないため、「先駆者利得」を享受できる可能性が高い。訴求力ある独自商品を海外に展開していく場合、その商品の価値・コンセプトを伝えることが重要となってくる。

②価値とコンセプトを伝える

進出先の国において今まで存在しなかった商品というのは、消費者にはなじみがないため、その商品が持つ新たな価値・コンセプトを理解してもらい購買活動に結びつける必要がある。その方法として一般的なのは、さまざまな媒体で広告を行うことである。しかし、理解が難しい価値・コンセプトであればあるほど、一方的にメディアで説明しても消費者の理解が深まらない。海外進出を成功させてきた企業の例を見ると、価値・コンセプトを的確に消費者に伝え、理解させるための有効な手法は大きく二つに分けられる。1つ目は、販売店や特約店など、消費者に近い既存の流通事業者をパートナーとし、独自商品の価値・コンセプトを正しく理解させ、消費者に伝えてもらう方法である。2つ目は、商品の特性に合わせ、独自の「伝えるチャネル」を構築する方法である。

③先発優位性を守る

消費者に訴求力ある独自商品の価値・コンセプトが伝わり、商品売り上げが伸びる成長期には、先駆者企業は先駆者としてのイメージやブランド、価格決定権、独自商品の持つ価値・コンセプトが市場の標準となるなど、先駆者としてのさまざまな利得を得ることができる。しかし、その時期にはさまざまな企業が類似商品を開発し参入してくることで、先駆者利得が希薄化し

てしまう可能性がある。先駆者利得を利益という果実に結びつけるためには、いかに「先駆者利得」を守っていくかが重要になる。守るための手法としては、第一に、製法のブラックボックス化をすることが考えられる。他社がまねできない時間が長ければ長いほど、独自商品のブランド価値は高まり、その国において商品名が食品カテゴリー名称自体になるまで消費者に浸透することになる。第二に、特許で類似商品を排除する特許戦略が挙げられる。大量生産製法、生産機械、原料、意匠、商標等の製品における発明の最も重要な基本特許を取得し、その特許を有効に利用していくことで一定期間類似商品を排除することができる。しかし、長期間「先駆者利得」を守るという観点から見れば、ブラックボックス化、特許戦略だけでは十分ではない。「先駆者利得」を守っていくためには、ブラックボックス化、特許戦略に加えて、独自商品を進化させていくことが最大のポイントとなる。ブラックボックスが他社に解明されるまで、もしくは特許権の有効期間のうちに、さらなる技術革新を行い、独自商品が持つ価値・コンセプトはそのままに、変化を加え進化させることで、長期的に「先駆者利得」を守ることができる。

以上の成功要因を地域企業にあてはめることはできない。地域企業は中小規模企業が多く、前述の通り、情報面や人材面、資金面などの多くの課題を抱えているからである。しかしながら、地域企業には大企業にない強みもある。中でも重要なのが地域社会との密接なつながりである。

地域企業が国際化するということは、地域も国際化していくことにつながっている。先に述べた「フードバレーとかち」の取り組みからもわかるように、企業のみでなく、地域が一体となって国際化を進めていく必要がある。それは、国外からの旅行者の増加につながり、地域の観光産業への貢献を含め、地域の国際化を進めていくことにもつながるからである。

以上のことから、地域産業の国際化を推進していく上では、プラットフォームとなる中核機関が中心となり、プレイヤーとなる生産者や企業などが活動するためのコーディネート機能を発揮することが重要であるといえる。中

核機関の構成メンバーは地域によってさまざまであるが、農林漁業団体や商工団体、金融機関、大学・試験研究機関、市町村の行政機関などがあげられる。これらのメンバーが連携し、国際戦略総合特区などの国の支援制度等を活用しながら、地域産業の国際化を推進していくことが重要であるとする。

参考文献

- P グループマン著、北村行信、高橋亘、妹尾美起 訳 (2009)
『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社
- Paul Hirst (Author), GT (2009) Globalization in Question 3ed Polity Press
- 電通 abic project (編) (2016) 『地域ブランドマネジメント』有斐閣
- クリストファー・A・パートレット、スマトラ・ゴシャル、吉原秀樹訳 (1990)
『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社
- タルン・カナ、クリシュナ・G・パレブ、上原裕美子訳 (2012)
『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社
- フィリップ・コトラー、ヘルマウン・カルタジャヤ、ホイ・デンフアン、日洞口治夫訳、
日本出版貿易編 (2007) A S E A Nマーケティング
マグローヒル・エデュケーション
- 伊丹敬之、加護野忠男 (2005) 『ゼミナール 経営学入門 第3版』日本経済新聞社
- 伊藤博志 (2013) グローバリゼーションと中小企業経営 晃洋書房
- 磯部剛彦、牧野成史、クリスティーン・チャン (2010) 『国境と企業』東洋経済新報社
- 吉原秀樹、白木三秀、新宅純二郎、浅川和宏編 (2013) 『ケースに学ぶ 国際経営』
有斐閣
- 琴坂将広 (2014) 『領域を超える経営学』ダイヤモンド社
- 古川一郎 編 (2011) 『地域活性化のマーケティング』有斐閣
- 向山雅夫 (2009) 『ビュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求』
千倉書房
- 山崎 充 (1987) 『地域産業の見なおし—21世紀への処方箋』中央経済社
- 石原武政、加藤司編 (2009) 『地域商業の競争構造』中央経済社
- 川端基夫 (1999) 『アジア市場幻総論：市場のフィルター構造とは何か』新評論
- 川端基夫 (2015) 『日本企業の国際フランチャイジング』新評論
- 川端基夫 (2016) 『外食国際化のダイナミズム：新しい「越境のかたち」』新評論
- 太田一郎 (1992) 『現代の中小企業 (3訂版) —その活力と再生』多賀出版
- 田中史人 (2004) 『地域企業論』同文館出版

- 渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2006)『新版21世紀中小企業論』有斐閣
- 渡辺幸男他 (2006)『21世紀中小企業論：多様性と可能性を探る』有斐閣
- 東條弘基 (2013)「世界市場を目指す日本食品産業」三井物産戦略研究所
- 矢作敏行 (2014)『デュアル・ブランド戦略』有斐閣
- 鈴木 暁 (2014)『国際物流の理論と実務』成山堂
- 遠原智文 (2012)「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編『中小企業の国際化戦略』同文館出版
- 伊丹敬之 (1997)「日本企業のアジア・ネットワーキング」『組織科学』Vol.30 No.04
- 柳川太一 (2011)「日本企業のグローバル化再考－グローバル化への4つのハードル」『ファイナンス』
- 山本聡・名取隆 (2014)「国内中小企業の国際化プロセスと国際的企業家志向性、輸出市場志向性、学習志向性：探索的検討と仮説の提示」『ベンチャーレビュー』Vol.24, pp.43-58
- 一般社団法人 北海道食産業総合振興機構ホームページ (2017年2月)
<http://www.h-food.or.jp/>
- 北海道ホームページ (2017年2月) <http://www.pref.hokkaido.lg.jp/>
- 札幌市ホームページ (2017年2月) <http://www.city.sapporo.jp/>
- 帯広市ホームページ (2017年2月) <http://www.city.obihiro.hokkaido.jp/>
- フードバレーとかち推進協議会 (2017年2月) <http://www.foodvalley-tokachi.com/>
- 経済産業省 (2016) 通商白書2016年度版
- 経済産業省 (2012) 通商白書2012年度版
- 内閣府 (2014) 平成25年度年次経済財政報告
- 中小企業庁 (2016) 中小企業白書2016年度版
- 中小企業庁 (2010) 中小企業白書2010年度版
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構 (2016)
「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」
- 北海道財務局 (2013)
- 道内中小企業等のアジア地域等への進出状況と地域金融機関等の支援体制