

# 中小企業の時代 －地域活性化とグローバル展開－

情報学部 経営情報学科  
教授 谷本 和明 Ph.D.

## 実務・研究・教育の実績

### 経営コンサルタント

- ・ベンチャー:MTS、スパイラル
- ・中小企業:日本ファウ、Indera
- ・上場企業:NTT国際部

### 教育コンサルタント

- ・日立、日本生命
- ・ツナミ、アルゴ21
- ・野村総合研究所

谷本 和明

UCLA 修士・博士

- ・大学教員、非常勤教員
- ・(財)社会経済生産性本部
- ・ペンシルバニア大学
- ・英国国立ウェールズ大学

- ・経営戦略、ポリシー
- ・情報システム、情報人材
- ・米国キリンビール
- ・カゴメフーズ

### 大学・社会人教育

### 研究・調査

“何をしてきたか ⇔ 何ができるか”

### 1980年代：確率過程理論の応用

理論的基礎研究 ⇒ 計量経済学の「情報の経済学」

### 1990年代：企業の意思決定支援

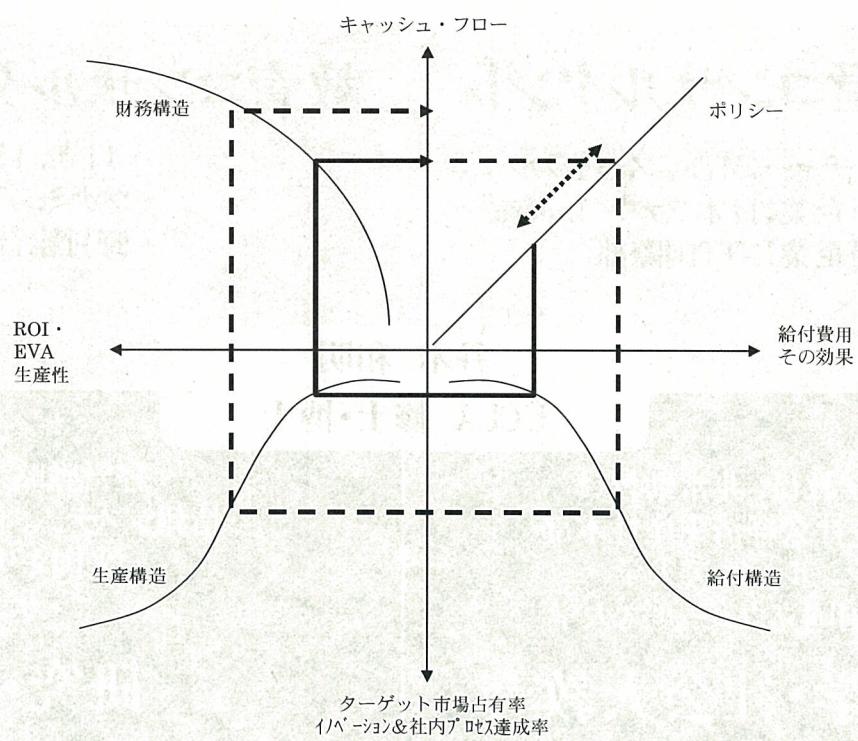
問題点の明確化と納得できる戦略立案・実施

### 2000年代：中小企業の活性化と経営ポリシー

2005年設立の地域再生研究会の財団設立

企業のポリシー(ビジョンと戦略)立案のためのツール

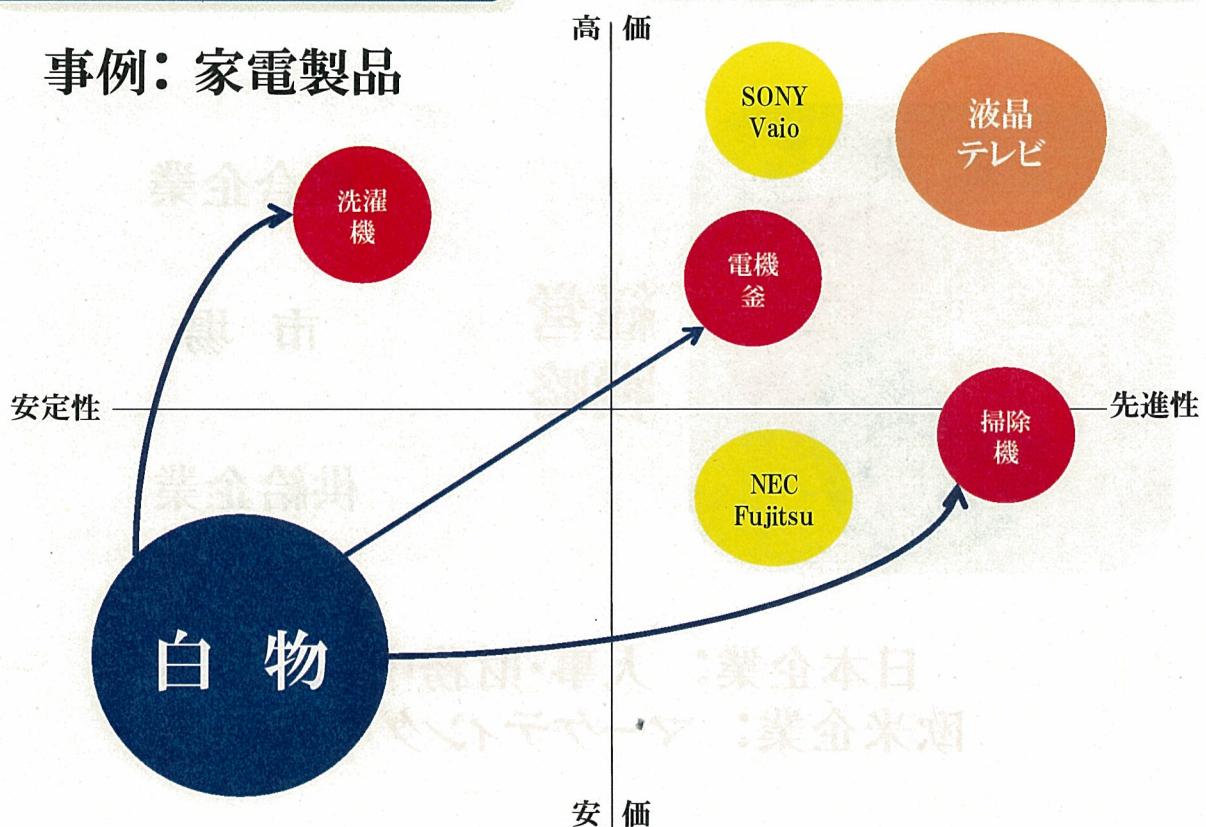
## 経営ポリシーモデル



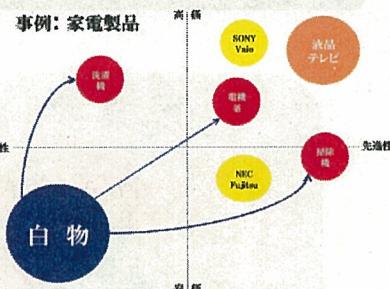
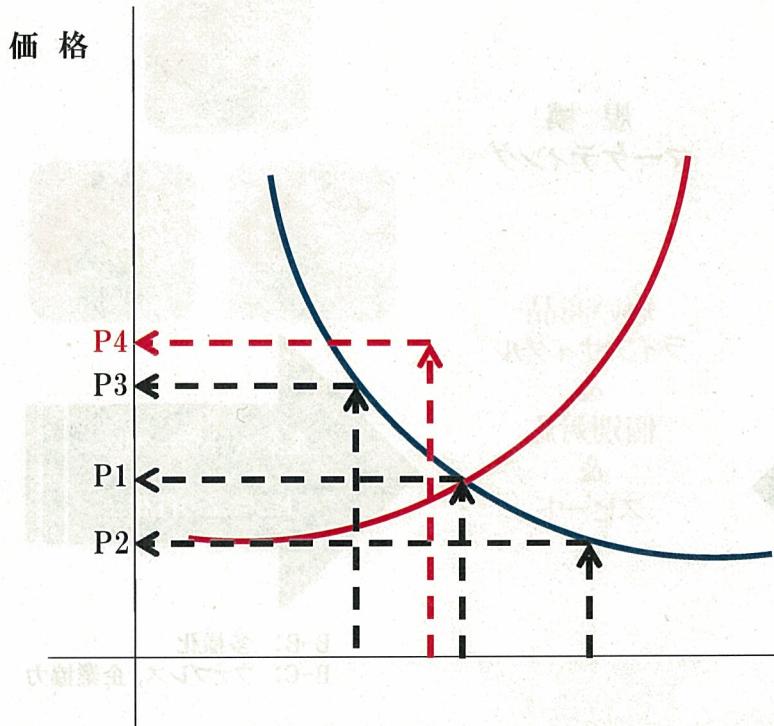
経営ポリシーモデルの概念

# 商品と価格の関係

## 事例：家電製品



# 商品と価格の関係



特殊な技術

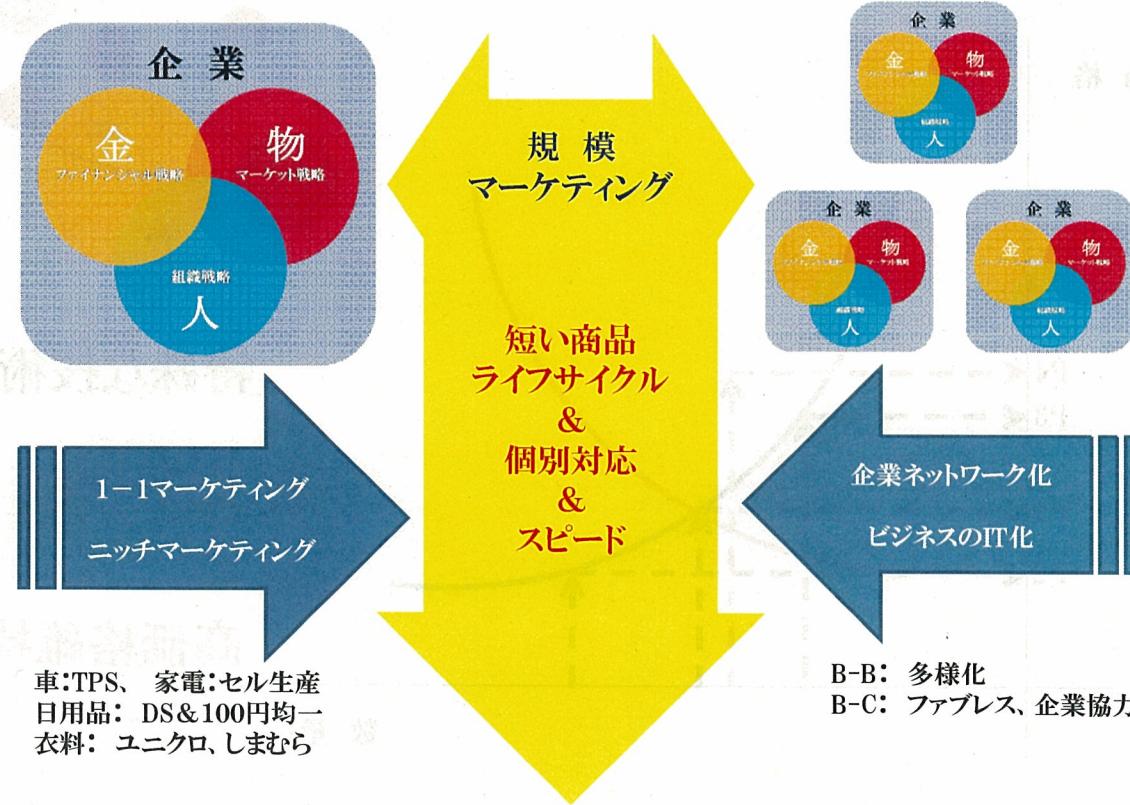
情報

高価格維持

## 経営要素と経営戦略



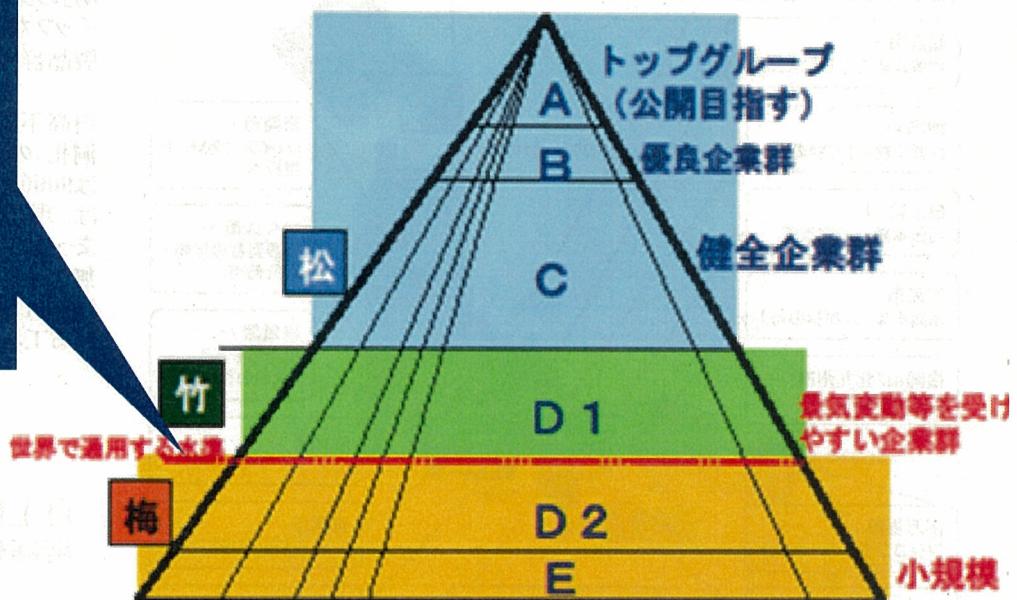
## 大企業と中小企業



# 日本の企業構造

世界に通用：

- ◆高技術
- ◆正確性
- ◆堅牢性
- ◆安全性



## 中小企業の技術力

### 2008年12月の国連大学の統計で日本は世界一の成金

貿易黒字の大半は製品輸出であり、その多くは自動車である。トヨタ、ホンダ、日産などの完成車メーカーだけではなく、部品メーカー、素材、エネルギーを供給する複数の中小企業で40兆円産業である。これは日本の国家予算の約半分の規模である。

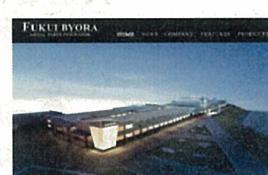
**北嶋絞製作所** – 世界唯一の深絞り加工で微妙な曲線を加工  
この会社が無ければスペースシャトルが飛ばない



**樹研工業** – 世界最小の歯車製作 –  
究極の微細樹脂加工の会社



**福井鉄螺** – 微小、特殊形状圧造パーツで世界的な技術 –  
・軸径0.5ミリ以下のリベットは水に浮く。  
・精度は1000分の1レベル(現在の機械では、政策不可能)  
・特殊職人が5,6名。  
・竹串の先にダイヤモンドの粉をつけて磨き精度を出す



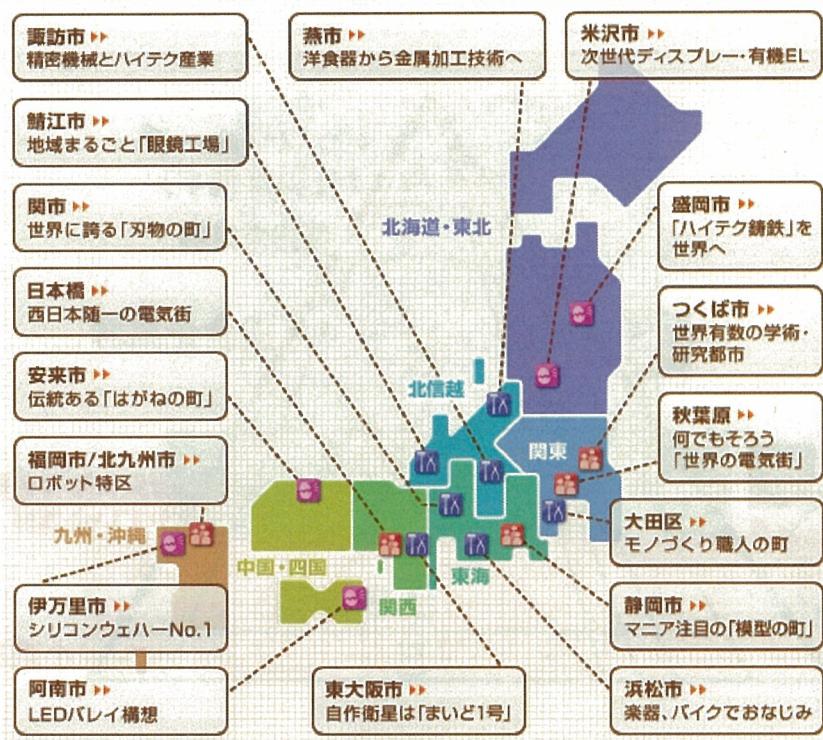
**日本精工** – 世界最高速の機械要素部品 –

- ・速度240m/分の超高速テーブル
- ・回転速度5万rpmの高速・高出力グリース補給スピンドル



# 中小企業の組織化

「技術のメッカ」日本地図 地名をクリックで紹介文へ



例:大田区産業クラスター

首都圏きっての「下町の町工場」の集積地で、バネ、ネジ、チップなど工業の基盤となる製品群を特徴とする。

円高不況以来の「産業の空洞化」の影響で、昭和58年には9000を超えていた工場数は、現在ではほぼ半減してしまったものの、大メーカーでも無視できない「ここでなければ作れない」モノづくり技術を誇る工場も数多い。

自主性  
積極性 || 地域  
活性化

## わが国の企業の海外戦略

1970年代:  
大企業(MNC)の国際化目的の海外展開

1985年の「プラザ合意」:  
急速な円高と貿易摩擦 ⇒ 輸出に頼れない  
目的:

- 低廉で豊富な労働力
- 原材料の調達
- 将来的な中国市場の獲得

SMEの海外展開元年  
⇒ 親会社への追従

1997年の「アジア通貨危機」:  
大企業(MNC)海外生産拠点の見直し  
SMEの多国籍企業化

- 目的:
- 低廉で豊富な労働力
  - ホスト国の市場拡大
  - 國際競争力の強化

SMEの海外投資  
● 日本政府の各種金融機関の支援  
● FTA・EPA2による生産ネットワークの再編

⇒ 海外進出は、欧米諸国からアジア諸国、特にBRICSへ

# わが国の企業の海外戦略

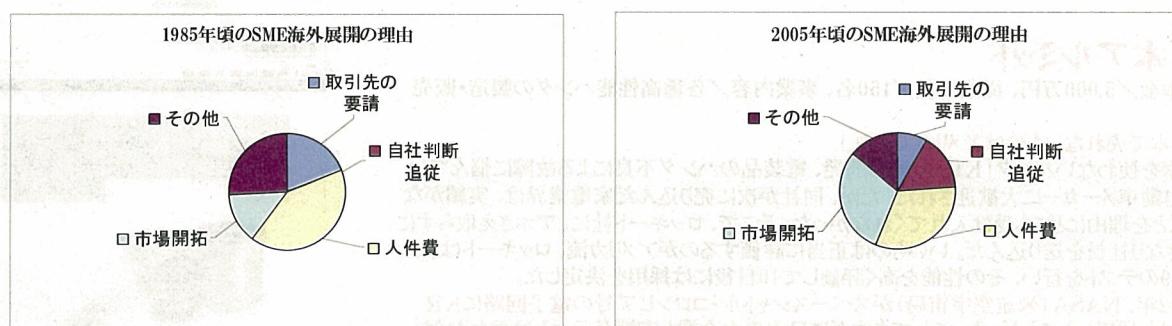
2005年：

海外の日系法人数：20,680社  
内アジア：12,076社

日系企業が活動数：

中国：30,000件以上  
タイ：約3,000社  
マレーシア：約1,300社

90%がSME  
の海外投資



各種金融機関：(財) 海外貿易開発協会(JODC)の低利の海外投資資金長期貸付など  
FTA・EPA2：自由貿易協定・経済連携協定、Free Trade Agreement, Economic Partnership Agreement

## 海外進出の事例：

### サンライズ工業株式会社 兵庫県

業種：自動車部品製造業 主要取扱品目：カーケーラー用ホースの金具  
設立時期：1975年 資本金：9,072万円 国内事業所数：1箇所 従業員数：217人  
売上高：43億24百万円 海外売上高比率：0%

#### 海外事業所の概要

企業名：SUN CHIRIN INDUSTRY BHD.  
業種：自動車部品製造業 主要取扱品目：カーケーラー用ホースの金具  
主な機能：生産機能、販売機能、研究、開発機能  
資本金：1,950万リンギット  
出資構成：同社20.3%、ニチリン20.3%、日本アジア投資12.6%、現地投資家46.8%  
設立時期：1986年 従業員数：474人（うち日本人4名）  
進出形態：新規の合弁 売上高：4232万リンギット  
進出理由：取引先に追随、生産コストの低減  
収益状況：単年度黒字、累損なし



本社



マレーシア

タイ



中国・大連

#### 【海外展開の特徴】

##### ◎海外市場の新規開拓

同社の海外展開は、国内取引先の海外進出に伴う部品供給と生産コストの低減を目的として行われ、現在、アジア等海外市場向けの生産拠点と位置付けて活用している。

##### ◎複数国への拠点展開

同社では海外の市場開拓を更に進めるために、複数国への拠点展開を図っている。現地法人の自立性を高めるために、生産、販売、研究開発の各機能の強化に努め、マレーシアでは2部市場への上場を果たした。

##### ◎現地法人の経営的独立の推進

同社は、現地従業員の教育・育成、各種研修制度の充実やインセンティブシステムの導入を図っており、これらが人材の現地化や現地への技術移転に効果を發揮している。また、従業員の懇親会の開催など日本の手段も導入している。

##### ◎ISOへの取り組み

現地での取引を行っていく上で必要であったため、本社に先駆けてISOを取得した。今後、米国市場もターゲットにしていきるため、QS9000への取り組みも開始する。

## 海外進出の事例：

### 京都おぶぶ茶苑

和束茶(高級宇治茶)の生産・販売・普及をする茶農家のグループである。創業は、2004年。前身の農事組合法人百姓王国(京都府和束町)より、分離独立した。創業者である喜多章浩(きたあきひろ・1975年生)が、和束茶の香りに感動し、大学を中退、新規就農。それから10年の間に、京都おぶぶ茶苑が、誕生した。

2006年には、アメリカを皮切りに海外進出にも乗り出している。2007年京都HPコンテストで、最優秀賞を受賞。衰退気味の日本の農業に明るい未来を感じさせるベンチャー農業企業である。

「日本全国元気なお店 売れるヒントがココにある！」  
「ネット通販で茶畠直送の味を世界116カ国に届ける“小さなグローバル企業”」  
しんきん経営情報誌22年4月号



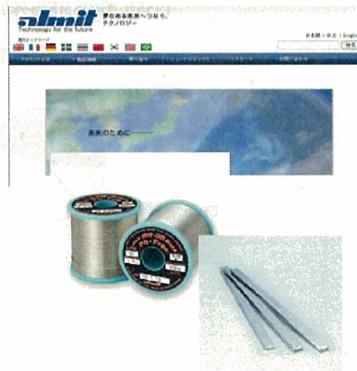
### 日本アルミット

資本金／5,000万円、従業員数／150名、事業内容／各種高性能ハンダの製造・販売

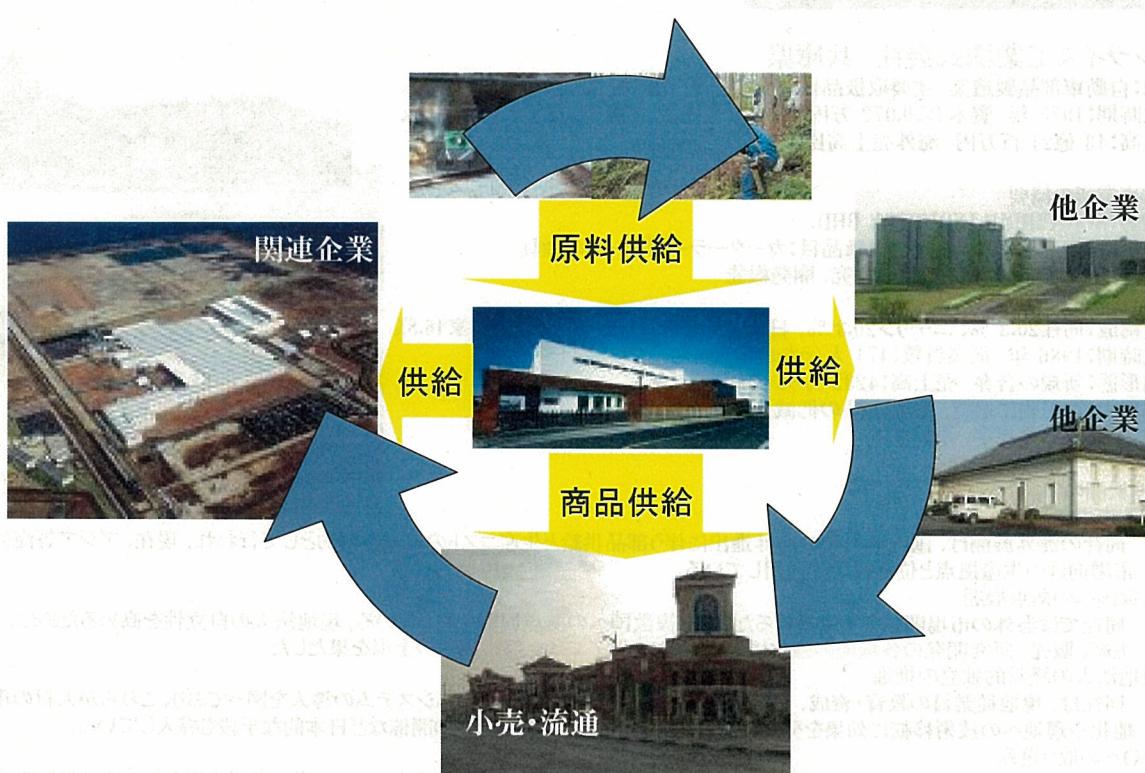
「日本で売れないものはアメリカで売れ」

塗素を使わないハンダ「KR-19」の開発、電装品のハンダ不良による故障に悩んでいた自動車メーカーに大歓迎された。だが、同社が次に売り込んだ家電業界は、実績がないことを理由にどこも受け入れてくれなかった。そこで、ロッキード社に、アポさえ取らずにいきなり社員を送り込んだ。いいものは正当に評価するのがアメリカ流。ロッキードはKR-19のテストを行い、その性能を高く評価して10日後には採用を決定した。

1982年、NASA(米航空宇宙局)がスペースシャトル・コロンビア号の電子回路にKR-19を採用したことだった。これでさすがに日本の大企業も実績が云々とは言わなくなつた。現在、国内外の数多くの企業が同社製品を採用している。



### SCMによる地域活性化とグローバル展開



# 中小企業に必要なもの

岡野工業 “2009年9月11日放送『夢の扉』”(TBS)

携帯電話の電池の深絞り加工

痛くない注射針の長細径の円筒加工

岡野語録

“あきらめずに挑戦し続ければ最後にはできる”

“技術というのは、失敗の連続から生まれるもの”

“大企業の下請けじゃない”



時を感じ時を見る力  
“マーケティング”

## オバマの選挙戦略：徹底して個人を重視するマーケティング

- ・有色人種や婦人(クリントン)を容認する世論 ⇒ 支持への風
- ・大企業や組合などの組織を通じての集金 ⇒ ネットや電話を通じた個人からの小口寄付

マイクロ・マーケッティングによる「黄金ルール」：

「Aデパートでよく買い物をし、ハイブリッド車を所有する30代の女性  
⇒ 環境問題への関心が強く、オバマ支持に迷っている」

集金：6億ドル、個人献金が90%以上、一人当たりの平均寄付額は89ドル

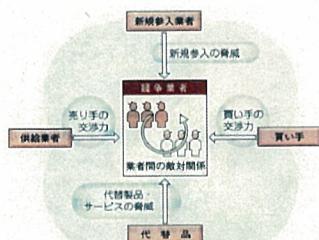
集票：オバマ氏支持=250万人 > マケイン氏支持=62万人

## マーケット戦略

## 市場に必要な商品を納得できる価格で提供 (ニーズ) (ウォンツ)

### 企業分析

#### 5Force



#### SWOT

3 C		SWOT		戦略対象
自社	Company	S	強み	選択と集中
顧客	Customer	W	弱み	収益性改善
競合	Competitor	O	機会	顧客満足
		T	脅威	差別化

### 市場分析

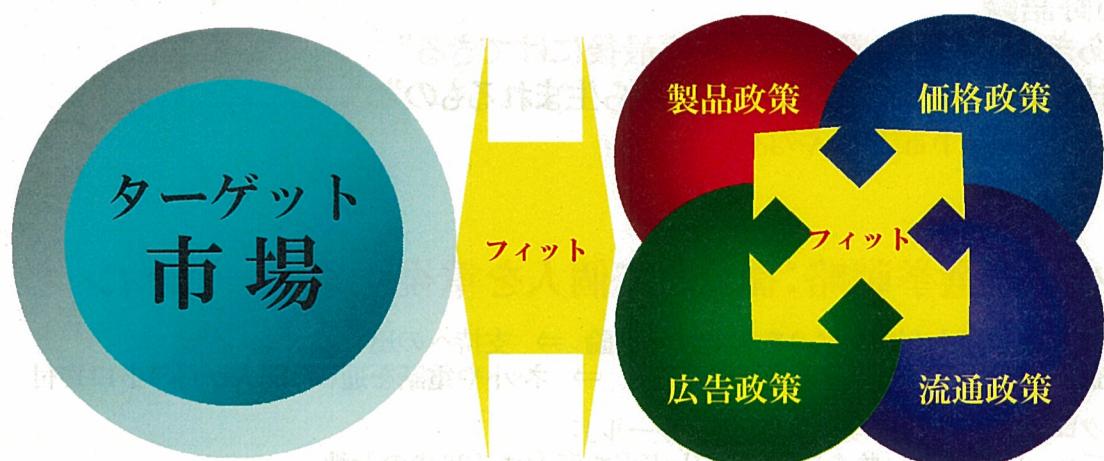
#### STP

Segmentation :  
市場細分化  
Targeting :  
標的市場の設定  
Positioning :  
ポジショニング

#### 4P



## 自社分析に基づくマーケティング・ミックスの適合性



優位性  
重視

**3M:** B-Bに徹した最先端の化学技術  
失敗を評価し、定年や首切りのない組織制度

STP  
重視

**BMW:** 経済状況に関わらない固定客  
ターゲット: (1) 30代・高収入 (2) 高品質 (3) 高性能

4P  
重視

**アイリス大山:** 不況下でも売上増加  
ニーズ選択 ⇒ 價格の設定 ⇒ コスト設定  
徹底したSCM&SAS

3 C		SWOT		戦略対象
自社	Company	S	強み	選択と集中
顧客	Customer	W	弱み	収益性改善
競合	Competitor	O	機会	顧客満足
		T	脅威	差別化



## “夢”と“挑戦”

1990年代 長野の縫製工場  
2,000万円で倒産の危機

自社  
分析

特殊な縫製技術  
従来からの流通ルート

デュポン  
2億円で買収

“夢” = 自社を知り、地域を見る  
“挑戦” = 市場を知り、世界を見る

成長の組織



