

シンガポールの中小部品企業における  
取引関係の国際化プロセスの探索的研究

An Exploratory Analysis on the Internationalization Process of Singaporean  
Small and Medium Enterprises Manufacturers' Business Relationships

山本 聡  
Satoshi Yamamoto  
(東京経済大学)  
(Tokyo Keizai University)

要旨

本論では「シンガポールの中小部品企業が取引関係をどのように国際化させたのか」という問いに回答するための、仮説・分析枠組を構築することを目的として、詳細な事例調査による探索的研究を実施している。シンガポールの中小部品企業は国内市場に売上を依存していた。しかし、1997年のアジア通貨危機を契機に、顧客企業の急激な海外展開に直面する。こうした経営環境の変化を先行要因として、本論で取り上げる事例企業は既存の顧客企業との取引で培った「高付加価値な技術」や経営者の「国際経験」、「ネットワーク」、「外部の営業・金融人材」、「シンガポール政府の支援」、「物流インフラ」といった経営資源を社内外から見出し、活用することで、取引関係の国際化を実現していく。その上で、事業継続を可能にしていった。また、そこにはシンガポールの製造業の歴史的な発展過程に起因する特徴も介在していることが示唆されている。

Abstract

How did Singaporean Small and Medium Enterprises (SME) manufacturers internationalize their business relationships? In this paper, we tackle this puzzle with an exploratory analysis based on the case studies. Most of Singaporean SME manufacturers have depended on the domestic market. However, after Asian financial crisis, they suddenly faced the oversea shift of their main customers and the serious decrease of sales. To deal with this situation and keep their business, many of them chose to diversify their business relation internationally. They utilized several managerial resources such as “high-valued technologies”, “manager’s international experience”, “network” that were obtained through business with existing customers

and “outside managerial resource” to acquire new orders from foreign companies. Additionally, for our study, we find that historical prefectures of Singaporean manufacturing industries also are related to internationalization of Singaporean SME manufacturers.

キーワード

シンガポール、中小部品企業、取引関係の国際化、シンガポールの製造業の発展プロセス、高付加価値な技術、ネットワーク

Keywords

Singapore, SME Manufacturers, Internationalization of Business Relationships, Development Process of Singaporean Manufacturing Industries, High-Valued Technologies, Network

## 1. 問題意識と本論の貢献

日本の製造業では長らくフルセット型産業構造と呼ばれるような大手完成品企業を頂点とする安定的・固定的な受発注関係が成立していた。その中で、多くの中小企業が「最終製品につながる部品や加工サービスの供給を担う高度な成形・加工技術を有する中小サプライヤー企業（以下、中小部品企業と記載）」として位置付けられてきた。既存研究では、こうした中小部品企業の存在と日本の製造業の国際競争力が関連付けて論じられている

（関, 1997）。日本の中小部品企業の大半はフルセット型産業構造に組み込まれ、売上を国内大企業＝国内市場に依存してきた。ところが近年、日本の市場全体が縮小傾向にある。加えて、大手企業の海外展開や相対的な国際地位の低下、中国・韓国・台湾などアジアの製造業の発展が著しい。その結果、日本の製造業全体として既存のフルセット型産業を維持する力が弱まっている。言葉を変えれば、日本の中小部品企業にとって、国内市場に依存しながら事業継続を達成する余地が急激に少なくなっているのである（山本, 2012）。

一方、シンガポールでは 1990 年代後半以降、アジア通貨危機や中国の WTO 加盟といった外生的な要因による経営環境の変化が生じた。その中で、現地の中小部品企業は顧客企業の海外展開、すなわち製造業の空洞化に直面した。日本と比べて、人口規模が格段に少なく、内需が寡少だったこともあり、こうした変化が現地中小部品企業の経営に与えた

影響は甚大だった。ところが、幾つかの企業は積極的な国際化を志向・実現し、短期間で国内市場依存から脱却、事業継続に成功している（機械振興協会 経済研究所, 2011）。既存研究、例えばアップサラモデルでは、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といった様々な発展段階を経ながら国際化していくとされている（Johanson and Vahline, 1977, Dunning, 1993）。一方、本論では上述した問題意識を踏まえて、外生的なショックに直面した中小部品企業が「海外に立地する企業から受注を獲得すること」、すなわち「取引関係の国際化」を短期間で成しえたことに着目する。アップサラモデルの表現を援用するならば、間接輸出を経験せずに直接輸出を開始する、または間接輸出と直接輸出を同時に開始するところに取引関係の国際化の特徴が存在すると言えよう。なお、企業の国際化はえてして、海外生産展開の文脈の中で捉えられる。しかし、生産拠点の海外移転はあくまで手段であり、企業経営上の目的は「海外に立地する企業からの受注獲得」になる。

以上より、なぜ、シンガポールの中小部品企業は取引関係を国際化することができたのか、海外企業から受注を獲得に関して何が重要になったのか、これらの問いを、本論を貫く問題意識として設定できる。ただし、関連する既存研究は国内にはほとんど存在せず、国外でも少ない。ここに、上述した問いに回答するための分析枠組それ自体を構築する必要が生じる。以上を踏まえ、本論では具体的な事例分析を通じた仮説構築型の探索的研究という立場をとる。その上で、「シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化に『何』が『どのように』介在したのか」、それを解明するための適切な仮説を導出・提示することで本論の学術上の新たな貢献としていく。

## 2. シンガポールの製造業の発展プロセス

上述した探索的研究とその延長線上にある仮説構築を実施するに際し、はじめにシンガポールの製造業の発展プロセスをより具体的に理解する必要があるだろう。そのために、シンガポール経済を周辺の東南アジア諸国と比較してみる（図表 1）。すると、周辺諸国よりも人口ははるかに小さく、1人当たり GDP ははるかに高いことがわかる。言葉を変えれば、シンガポールは自国よりもはるかに低賃金かつ人口の大きな国々に囲まれているのである。すなわち、シンガポールには国内企業の海外展開が容易に生じる経済的・地理的基盤が存在する。

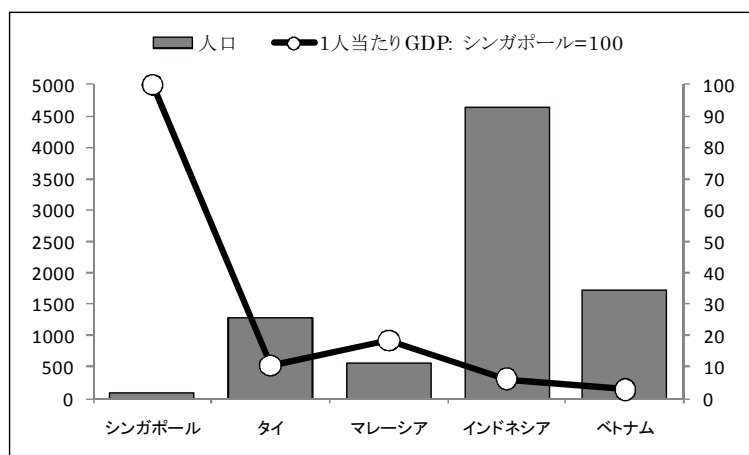
こうした状況下で、シンガポールの政府や企業は海外需要の搬入を様々なかたちで志向

してきた (Dent ,2003)。後述するように、これは中小部品企業も例外ではない。その結果、シンガポール経済の輸出依存度は世界で最も高いと言われるまでに至っている (経済産業省, 2010)。それでは、Wong (1999)を参照するかたちで、シンガポールの製造業の沿革を見ていこう。シンガポールは 1965 年にマレーシア連邦から独立する。その際、シンガポール政府は自国の地理的範囲や市場規模が非常に小さく、国民生活を賄うだけの産業を創出したり、資源を供給したりすることが非常に困難という事実と直面する。そのため、海外企業からの直接投資を受容して新たな産業を創出すること、国内企業の輸出を振興することが経済政策上の最も重要な課題の一つになったのである。そうした中で、1981 年に英国系電機企業 Micro Peripherals やインド系電機企業 Tandon がフロッピーディスク (以下、FD : Floppy Disk) の生産拠点を設立する。Tandon の生産拠点はすぐ閉鎖されたが、

- ① シンガポール人の労働者は英語が話せること
- ② 欧米系企業での就業経験を有する技術者が多数存在していたこと
- ③ Tandon 閉鎖により、FD 関連の生産技術者が数多く存在していたこと

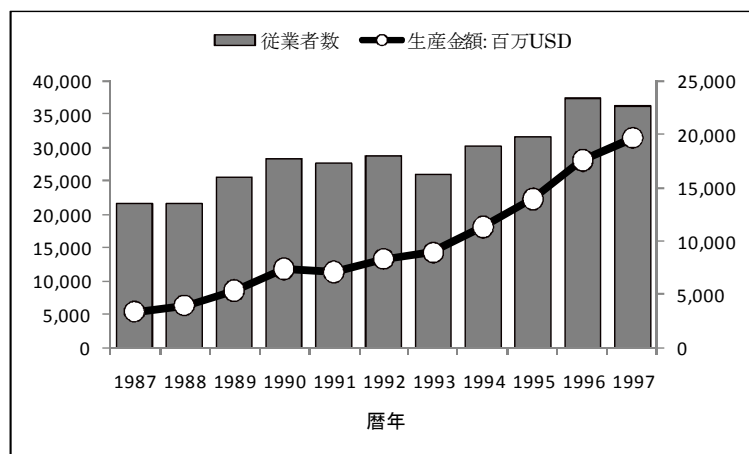
を要因として、1982 年に米国系企業 Seagate Technology がシンガポール経済開発庁 (EDB : Singapore Economic Development Board) に誘致されるかたちで、シンガポールに進出した。そして、現地生産拠点を設立し、Hard Disk Drive (以下、HDD) の組立や部品生産を開始した。これがシンガポールの機械製造業の現在につらなる出発点の一つとなったのである。Seagate Technology の生産展開が成功したことで、Maxter、Microscience、CDC、Micropolis、Conner、Rodime(Scotland)、Westerndigital といった欧米の様々な企業が生産拠点を設立し、HDD 産業が集積していった。Wong (1999)は「その結果、シンガポールが世界の HDD 産業の一大生産拠点になった」と指摘している。図表 2 を参照すると、シンガポールの HDD 産業の規模が急激に伸長していったことがわかる。また、当該 HDD 産業の規模は 1996 年にピークを迎えている。1996 年当時のシンガポールの製造業の生産金額の内訳を示しているが、HDD を始めとする電機産業が全体の 80%以上を占めている。この数値からも、シンガポールの製造業における HDD 産業の存在感の大きさが示唆されるだろう。こうした中で、幾つもの中小部品企業が創業し、欧米系の多国籍企業を始めとする海外企業のシンガポール生産拠点・量産工場に部品を供給するようになっていった。

図表 1. 人口と一人当たり GDP の比較



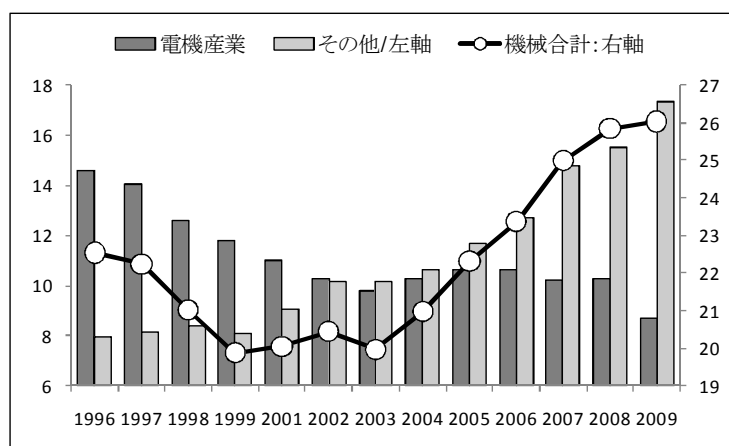
注：シンガポールを 100 とした場合のタイ、マレーシア、インドネシア、ベトナムの人口と一人当たり GDP。出所：各国政府統計より、筆者作成。

図表 2. シンガポールの HDD 産業の集積動向



出所：Wong(1999)より、筆者作成。

図表 3. シンガポールの製造業の従業員推移（単位：万人）



注：ここでの製造業は一般機械、電気機械、輸送機械、精密機械の合計値。  
 なお、2010年から産業分類が変更されているのでここでは割愛する。  
 出所：Statistical Yearbook of Singapore より作成。

その後、他のアジア諸国の経済的発展、1997年のアジア通貨危機や2000年の中国WTO加盟を契機にして、1990年代後半からHDDを始めとする電機関連の量産工場が周辺の東南アジア諸国や中国に海外展開していく。その結果、シンガポールの中小部品企業は製造業の空洞化に直面することになる（図表3）。ところが、シンガポールの製造業の規模縮小（従業員ベース）は2003年には底を打つ。そして、2009年時点では1996年時点の産業規模を上回るまでに至ったのである。加えて、図表3からは同国の産業構造が変化していることも読み取れる。次節の事例調査で詳述していくように、中小部品企業がその取引関係を国際化することがシンガポールにおける製造業の維持と産業構造の転換の基盤の一つとなっていったのである。

### 3. 事例調査

#### 対象企業と調査項目

本事例調査では、顧客企業の海外展開に直面した後、海外企業との取引を志向・実現し、事業継続を果たしたシンガポールの中小部品企業を調査対象に設定している。主な調査項目は①創業からの沿革と事業概要、②何が海外企業からの受注獲得のきっかけとなったか、③どのように海外企業との取引を維持・発展していったか、である。2010年10月に調査実施、本論で提示する事例件数は9社、インタビューの合計時間は20時間以上に上る。

## 事例 1. A 社

A 社は 1989 年に現社長によって、創業された。亜鉛ダイカストによる精密小物部品の製作を手掛けていて、ISO 90035 も取得している（従業員数 100 名）。A 社が手掛ける部品は 500 種類以上におよび、毎年新たに 20 種類の部品を手掛けている。現社長は元々、ある欧米系の多国籍企業で営業を担当していた。創業後、現社長は前職で培ったネットワークを活用して、亜鉛ダイカストの精密小物部品市場でシンガポール企業、次いでシンガポール国内の欧米系多国籍企業から受注を獲得していく。

ところが 2000 年に主力の顧客企業が生産コストの高騰を理由にタイや中国に移転していった。現社長は「手掛ける部品が小物・軽量のため、輸送コストが低いこと」、「シンガポールに国際的な物流インフラが高度に整備されていること」から事業継続のために海外企業に向けた輸出を志向する。さらに、同社の顧客企業は世界中に立地している。そのため、海外に幾つもの生産拠点を構築するよりも、シンガポールに生産機能を集中させた方が規模の経済性からコストを低減できた。

A 社は現在、シンガポール政府の支援を受けながら国際展示会や国際商談会に参加、欧米やアジアの企業 50 社から受注を獲得している。また、手掛ける業種も電機・電子や産業機器、自動車、航空機および医療機器と多角化している。そうした取引関係を通じて、米国系企業などから生産技術や経営ノウハウが移転され、A 社内に蓄積している。新たに獲得した技術知識は積極的に工作機械に体化している。その一つとして、製造現場で用いられるダイカスト機械は全て米国製のダイカスト機械である。

なお、A 社の営業担当者全員が中国語、英語、マレー語で会話が可能であり、世界中の顧客企業と交渉が可能である。加えて、シンガポールの金融機関から転職してきた人材を雇用していることから、A 社も金融関連のノウハウを有している。そうしたノウハウを活用しながら、直近の為替変動を反映させて、顧客と一年に二回、部品価格を調整することで、為替リスクを回避している。

## 事例 2. B 社

B 社は創業者が現地の機械工場で機械加工を学んだ後、1982 年に創業された。当初は治具の製作を手掛けていた。1988 年に創業者の兄（現社長）が航空機関連の企業を経て入社する。現社長は前職で得た経営や生産・品質管理、営業のノウハウを搬入した。加えて、B 社は航空機部品も手掛けるようになった。顧客にはシンガポールの著名な政府系企業も

含まれていた。1990年代初めから、NC 工作機械への設備投資や ISO9002 の取得を推進しながら、新たな顧客を開拓していく。シンガポール政府の支援も受けながら、国内の多国籍企業からの受注も獲得していった。

1990年代半ば以降、主力の顧客企業がタイやマレーシア、中国に生産拠点をシフトさせていった。そのため、医療機器や光学機器といったより先端的な産業に参入、高付加価値な精密部品を多国籍企業に供給するようになった。2002年には中国に生産拠点も設立している。また、シンガポール国内では衛星通信用の小型アンテナの精密部品も手掛けている。現在、B社の主力の顧客は米国企業とスウェーデン企業である。シンガポール政府主催の国際展示会に出展していたことが、取引関係構築のきっかけになっている。

B社は人材獲得を積極的に推進し、多国籍企業の金融部門で働いた経験のある人材や米国人の営業人材も獲得・活用している。また、航空機部品の生産に関してはマレーシアといった近隣諸国の企業だけでなく、ドイツのレーザー加工機企業や英国の表面処理企業も協力企業として活用している。B社は欧米系の多国籍企業のグローバル・サプライチェーンのハブになっているのである。なお、B社の技術者は米国系の顧客企業から、技術や経営ノウハウの移転を目的として、頻繁に米国本社工場に招かれている。

### 事例 3. C社

C社は1990年に現社長により創業、プレス用金型・ダイカスト用金型のためのモールドベース製作や部品加工を手掛ける(従業員数260名)。現社長はドイツ系多国籍企業に10年以上勤めたプロダクト・マネージャーだった。あるとき、知人から「シンガポールの基盤産業のために、自身の評判やノウハウを活用すべきではないか」と助言されたことから創業する。当時はシンガポールでモールドベースを手掛ける企業が少なかったこともあり、創業後すぐに日系の電機企業や金型企業から受注を獲得している。しかし、2000年頃に主力の顧客企業がタイや中国に生産拠点をシフトさせる。そのため、同社もタイと中国に生産拠点を設立し、さらにベトナムやマレーシア、フィリピンの商社と取引を始めた。

同社のシンガポール、中国、タイの生産拠点では生産機能の区分は行われていない。ただし、シンガポール本社はシンガポールやマレーシア、インドネシアに立地する多国籍企業、タイ現地法人では日系企業、中国現地法人ではシンガポール系金型企業といったかたちで、各国で異なる顧客企業と取引している。現社長はこうした施策が可能な理由として、「国際的な物流インフラが整備されていて、シンガポールからの輸出や各生産拠点で部品



や材料を共有することができる」と指摘している。また、太陽光発電装置の部品加工を米国企業から受注することで、新たな成形・加工技術を獲得している。顧客企業に対しては代金の前払いを受けてから、納品している。加えて、受発注を全て USD で行う「ナチュラル・ヘッジ」を用いることで、為替リスクを低減させている。設備機械はドイツ製、日本製、台湾製を用いている。C 社社長は「高精度なドイツ製工作機械を十分に活用した加工ができることが、欧州の多国籍企業に対する広告になる」と指摘している。

#### 事例 4. D 社

表面処理企業 D 社は 1984 年にマレーシア人の材木商だった現社長が EDB から示唆を受けて創業した企業である(従業員数 70 名)。創業当初はドラム缶の蓋や自転車部品の表面処理を行っていた。しかし、そうした付加価値の低い案件がマレーシアやタイに移転する中で、HDD 産業や電機産業に参入する。同時に、シンガポール政府の支援も受けながら、日系など多国籍企業から受注を獲得していく。その上で、品質管理や量産体制を整備していった。

1990 年代後半から 2003 年にかけて、HDD 産業がシンガポール国外に移転していった。当時は売上の内、6 割ほどを HDD 産業に依存していた。そのため、同社は受注先の業種の多角化を志向し、R&D 部門を設立、2008 年には中国に生産拠点も設立する。中国人技術者を活用しながら R&D に傾注し、医療機器産業などより高付加価値な産業に参入していった。こうした施策に対する評価が口コミで伝わることで取引も多角化した。現在では、売上に占める HDD 産業の割合は 5%以下になっている。また、受注先の業種も化粧品や自動車、半導体、電気・電子、通信機器および医療機器と多岐に渡り、シンガポールやマレーシア、中国の欧米系の多国籍企業が顧客となっている。なお、同社の経営陣には欧米系の世界的に著名な会計事務所出身の人材が参画している。

#### 事例 5. E 社

E 社は 1981 年に創業した企業である。当時はシンガポール国内にも機械加工を行うような企業は少なく、同社もドライブシャフトや小型ボートのプロペラの成形・加工を手掛けていた。その後、日本製の工作機械を導入し、研修サービスを受けることで技術を蓄積し、日系企業向けに機構部品の加工を手掛けるようになる。しかし、1990 年代半ば以降、付加価値の低い産業が中国やタイに移転する。そのため、米国系の半導体関連企業などと

取引関係を構築し、日本製やドイツ製のより精度の高い工作機械を導入、複雑で高付加価値な部品を手掛けるようになった。

2002年に、フランス人経営コンサルタントだったL氏がシンガポールに来訪、E社は同氏をコンサルタントとして迎え入れた。L氏は2009年2月に経営陣の一人として、正式に入社している。L氏の欧州でのネットワークを活用しながら、航空機器産業や半導体、また光学機器などの高付加価値な産業に参入していく。その中にはニュージーランドの企業も含まれる。現在、主力の顧客企業は15社でシンガポール国内の多国籍企業との取引が売上全体に占める割合が半分、輸出がもう半分である。輸出先は米国、フランス、英国、中国と多岐にわたる。E社は「シンガポールの金融システムと物流インフラが自社の発展のカギになっている」と指摘している。

#### 事例6. F社

F社は1974年にシンガポールのゴム成形企業の技術者が創業した企業である。創業以来、同社は海洋関連や建設関連の企業にゴム成形品を供給することで成長していく。1980年代から、通信機器や家電、OA機器やPC周辺部品といった分野に参入する。また、1980年代末に日系自動車部品企業とジョイント・ベンチャー（以下、JV）を設立し、高付加価値な部品製作のノウハウおよび日系企業とのネットワークを獲得する。その後、シンガポール国内の多国籍企業が海外展開をしていく中で、同社もマレーシアやタイ、インドネシアに生産拠点を設立していった。

ところが1990年代半ばに主力の顧客企業がより一層の海外展開を志向するようになり、経営危機に直面する。当時は売上全体の8割を特定のHDD部品に依存し、シンガポール市場にも売上の8割弱を依存していたのである。その際、再建を請け負ったのが日系金融機関出身の現副社長である。現副社長は20年以上に渡る金融機関での業務経験から、F社の経営状態を可視化した。

同社は取引関係を多角化するため、自動車産業や家電産業への参入を志向する。1998年にはドイツ企業、2003年には豪州企業、2009年にはインド企業とJVを設立していく。その結果、同社は新たな技術ノウハウや新市場に連なるネットワークを有するようになる。現在の顧客企業はDenso、GM、Ford、VW、Audi、Toshiba、Philips、Samsung、およびLGといった日本や米国、韓国の著名な多国籍企業で、その数は1,400を超える。加えて、HDD部品やOA機器、自動車、家電といった産業にバランスよく部品を供給してい

る。国別の売上も一ヶ国に依存せず、シンガポール、マレーシア、タイ、中国、ベトナムなど複数国に分散させている。シンガポール本社は常に全ての現地法人の顧客構成をチェックし、特定企業に依存しないよう注視している。また、日系企業や韓国系企業との取引のために、日本人や韓国人の管理職を雇用・活用している。

#### 事例 7. G 社

G 社（グループの従業員数 1,300 名）は 1979 年にシンガポールの現地企業でプレスや金型製作を手掛けた創業者によって設立された。1980 年代初め、同社は日系の電機企業と取引関係を構築、金属プレス部品を供給するようになる。また、日系企業と JV を設立することで、優秀な日本人技術者を獲得、先進的な金属プレス技術も獲得した。同社の評判が日系企業の間で、口コミで広まったことが契機になり、HDD 産業にも参入する。1990 年代半ば以降、主力の顧客企業が海外展開したことにより、中国やマレーシア、スロバキア、タイに生産拠点を設立していく。

G 社は各地の生産拠点で特定産業に依存しないことを経営の主軸にしている。また、現地人材を各生産拠点の責任者やマーケティング担当者にすることで、積極的な営業を展開している。さらに現社長（豪州の大学で学士号・修士号を取得）がシンガポール政府主催の商談会を利用しながら、世界中の潜在的な顧客を訪問することで米国系自動車企業などから新たな受注を獲得している。実際、現社長は一カ月の内、平均 5 日間しかシンガポールに滞在しておらず、生産拠点のある国々に滞在している。現在は世界中に 200 社以上の顧客が存在し、LED や医療機器などの高付加価値な産業にも参入している。また、欧州や日系の多国籍企業と取引することで、「それぞれの国々の経営ノウハウを習得し、より柔軟な経営を実践している」と述べている。現在、シンガポールでは中国人技術者を活用しながら、R&D に注力している。一方で、生産機能は全てシンガポール国外に移転している。

#### 事例 8. H 社

H 社は現会長により、1984 年にプラスチック部品の精密加工企業として創業した。現会長は日系の大手プラスチック部品企業の技術者だった。創業後すぐに当該日系プラスチック部品企業に部品を供給するようになる。1992 年には日本の中小部品企業と JV を設立し、特注の工作機械を導入するなど、独自の精密加工技術を蓄積していく。その上で、シンガポールやマレーシアの日系多国籍企業と取引関係を構築していった。また、顧客企業

の海外展開に合わせて、中国やタイ、マレーシアに現地生産拠点を設立していく。

1997年にアジア通貨危機が生じ、それまでの主力の顧客企業が更なる海外展開を志向したのを契機に、H社は欧州系企業との取引も志向するようになる。欧州系企業は日系企業と同じく、技術レベルや品質管理、長期的な取引関係を重視していて、同社にとってもつきあいやすい顧客だったのである。

現在の顧客企業は30社ほどで、世界の著名な自動車部品企業の多くと取引関係している。元々、カメラの機構部品を手掛けていたが受注が減少した際に、自動車部品産業に参入、2007年以降は自動車部品の売上が最大になっている。2006年にインド企業とJVを設立している。また、スイスの自動車部品企業の買収もしている。生産機能は全てシンガポール外に移転していて、シンガポールは本社機能とR&D機能だけを保持している。そこではドイツ人コンサルタントを活用したR&Dも実施している。

#### 事例9. I社

I社は1986年に創業された企業で、特注のモールドベースを14日間で製作するといった技術も有している(従業員数140名)。現社長はある精密加工企業を経て、I社を創業している。創業当初は米国半導体企業向けの部品加工を手掛け、欧米系の多国籍企業にHDD部品を供給していた。1996年に主力の顧客企業の海外展開に直面した際、事業継続のために新事業として、モールドベースを手掛けるようになった。この背景には1990年代半ばに、欧米系の多国籍企業に在籍していた2名の金型技術者が同社に入社したことがある。モールドベースを手掛けてすぐに、米国系の多国籍企業から新規の受注を獲得する。その後、シンガポール企業にもモールドベースを供給するようになった。

2000年頃、主力の顧客企業の海外生産展開に再び直面する。その際、「海外展開に追随するか」、「シンガポールから輸出するか」を選択することを迫られた。同社はシンガポールでは物流インフラが高度に整備されていること、様々な国々と自由貿易協定を締結していること、品質管理の面での優位性があること、多様な人材が英語圏であるシンガポールで働いていること、などから後者を選択した。

さらに、英国の大学を卒業後、米国企業で生産技術者として働いていたN氏を営業部門の責任者として獲得する。これはI社がインドネシア、マレーシア、タイ、オーストラリアおよびインド市場への参入を強く志向していたからである。同社は、シンガポール国内で各国の出身者を獲得して、そのネットワークや交渉ノウハウからまずは現地企業1社と

取引し、それを足がかりに各国の市場を開拓している。売上全体の半分は輸出であり、またインドの著名な自動車企業も主力の顧客になっている。加えて、欧米系の著名な多国籍企業のサプライヤー賞も受賞している。

#### 4. 事例の解釈と仮説の構築

図表 4 および図表 5 は上述した事例調査の結果を幾つかの観点から整理したものである。図表 4 では各事例企業における取引関係の国際化の現況をまとめている。どの事例企業も調査時点で数多くの海外企業と取引していることが確認できる。図表 5 では「シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化に『何』が介在したのか」について、複数の事例から共通項目として見出せる要因をまとめている。まず、「海外企業からの受注獲得のきっかけ」である。1980 年代以降、シンガポールの中小部品企業は欧米系や日系の多国籍企業の現地生産拠点のサプライヤーとして存立していた。シンガポールが東京 23 区と同程度の面積なのにも関わらず、多数の多国籍企業が立地していたことから国内での取引関係の構築は比較的、容易だった。例えば、I 社の現社長は「狭い国土の中に、多国籍企業がひしめきあっている。そうした企業の多くが常にサプライヤーを探しており、経営者や購買部門の責任者に会うことは容易である」と述べている。また、後述するように創業者・経営陣が多国籍企業の出身者だったり、欧米や日本で学んだ経験を有していたりすることがこうした傾向を強く促進させたことも推測できる。

1990 年代後半から 2000 年代前半にかけて、多くの多国籍企業がコスト上の理由から東南アジア諸国や中国に生産拠点を移転してしまう。Lindqvist(1991)は、企業は自国の市場規模が小さければ小さいほど、海外市場を志向するとしている。シンガポールの中小部品企業も「顧客企業の海外展開」に付帯するかたちで、国内市場の縮小に直面することになったのである。そのため、各事例企業は事業継続のために輸出や海外生産展開による海外企業からの受注獲得を迫られることになった。

図表 4. 事例企業における取引関係の国際化の現況

	取引関係の現況
A社	欧米やアジアの企業50社から受注獲得。業種は電機・電子や産業機器、自動車、航空機、医療機器と多角化
B社	米国企業とスウェーデン企業が主力の顧客
C社	東南アジアや中国の米欧日の多国籍企業、シンガポール系金型企業が主力の顧客
D社	東南アジアや中国の欧米系の多国籍企業が主力の顧客。 業種は化粧品、自動車、半導体、電気・電子、通信機器および医療機器と多角化
E社	主力の顧客企業は15社で米国、フランス、英国、中国への輸出が売上の半分。 業種は航空機器、半導体、光学機器と多角化
F社	東南アジアや中国の著名な欧米日、韓国の多国籍企業が顧客。業種はHDD部品やOA機器、自動車、家電と多角化
G社	欧州や日系の多国籍企業と取引
H社	世界の著名な自動車部品企業およそ30社から受注獲得
I社	インドの著名な自動車企業が主力の顧客。売上の半分は輸出

図表 5-A. 事例企業の取引関係の国際化プロセスにおける共通項目

	海外企業からの受注獲得のきっかけ	技術の由来	経営陣のバックグラウンド	人材活用①: 営業人材
A社	顧客企業の海外展開	欧米系多国籍企業からの移転	欧米系多国籍企業出身者	語学に堪能な営業人材
B社	顧客企業の海外展開	欧米系多国籍企業からの移転	—	米国人の営業人材
C社	顧客企業の海外展開	欧米系多国籍企業からの移転	欧米系多国籍企業出身者	—
D社	顧客企業の海外展開	日系など多国籍企業からの移転	欧米系の会計事務所出身者	—
E社	顧客企業の海外展開	日系など多国籍企業からの移転	フランス人コンサルタント	フランス人の営業担当者
F社	顧客企業の海外展開	日系など多国籍企業からの移転	日系金融機関出身者	日本人や韓国人の管理職の活用
G社	顧客企業の海外展開	日系など多国籍企業からの移転	豪州大学での学位取得者	—
H社	顧客企業の海外展開	欧米日系の多国籍企業からの移転	日系多国籍企業出身者	—
I社	顧客企業の海外展開	欧米系多国籍企業からの移転	欧米系多国籍企業出身者	各国の現地営業担当者を活用

注：「—」は事例調査の中で、当該企業に各項目に関する事実が見出せなかったことを示す。そのため、必ずしも当該企業が各項目を手掛けていないことを意味しない。以下、同様。

図表 5-B. 事例企業の取引関係の国際化プロセスにおける共通項目

	人材活用②:金融人材	その他①	その他②	その他③
A社	金融人材	シンガポール政府の支援	シンガポールの物流インフラ	—
B社	金融人材	シンガポール政府の支援	—	—
C社	—	—	シンガポールの物流インフラ	—
D社	金融人材	シンガポール政府の支援	—	中国人R&D技術者活用
E社	—	—	シンガポールの物流インフラ	—
F社	金融人材	—	—	—
G社	—	シンガポール政府の支援	—	中国人R&D技術者活用
H社	—	—	—	ドイツ人R&Dコンサルタント活用
I社	—	—	シンガポールの物流インフラ	—

なお、Westhead, Wright and Ucbasaran(2001) は「優れた技術・製品の存在が当該企業の国際化を進展させる」と指摘している。山本(2010)でも中小部品企業が既存の顧客企業との取引で培ってきた固有の技術が新たな顧客獲得につながると指摘している。このように技術的な優位性は企業の取引面での国際化を促す要因となる。事例調査からも、「欧米系や日系の多国籍企業からシンガポールの中小部品企業に技術の移転が生じていたこと」を取引関係の国際化に介在する要点として見出すことができるだろう。事例企業の製造現場にドイツ製やスイス製の工作機械、米国製の検査装置が揃えられていることも、そうした技術移転が生じている証左である。また、D社のように顧客企業の海外展開をきっかけに、R&D部門を設立、中国人R&D技術者を活用するなど自社技術の更なる高付加価値化に取り組んだ事例もある。同じように、G社やH社でもそれぞれ中国人R&D技術者やドイツ人コンサルタントを活用している。C社社長が「高精度なドイツ製工作機械を十分に活用した加工ができることが、欧州の多国籍企業への広告になり、受注獲得につながる」と述べているように、これらの高付加価値な技術が取引関係の国際化の要点になったと推測できる。加えて、Jolly et al (1992)はハイテク産業に属する企業はより国際化しやすいこと指摘している。ハイテク産業は産業としてのグローバル化の度合いが高く (Murtha et al,2001)、また、個々の企業の技術的な優劣が顕在化しやすいことがその理由である。事例企業も取引関係を国際化させる中で、医療機器産業や自動車産業、航空機産業といったより高付加価値・グローバルなハイテク産業に参入していることが示されている。

事例企業の創業者・経営陣のバックグラウンドを見ると、欧米系や日系の多国籍企業で業務経験を有していた人材が多い（A社、C社、F社、H社、I社）。また、G社のように経営者が海外の大学で学位を取得したり、E社のように欧米人が経営陣に参画したりしている事例もある。あるシンガポールの中小部品企業の社長は「自分は米国系の多国籍企業出身だが、そこでの業務経験・国際経験を通じて、他の米国系の多国籍企業とのネットワークや調達担当者とのようにつきあえばよいのかというノウハウを獲得している」、「米国系企業の経営者は中小部品企業の生産能力や品質管理能力を認めるとすぐに取引契約を締結しようとする、そして、自身がそうしたやり方に慣れていることからこそ、米国系の企業と数多くの取引をすることができている」と述べている。こうした事例からの発見的な事実は Johanson and Mattsson(1988)や Crick and Jones(2000)、中村（2008）で指摘されているような企業の国際化プロセスと企業家の国際経験・ビジネスノウハウの活用と顧客ネットワーク構築による海外販路開拓とおおよそ整合的である。

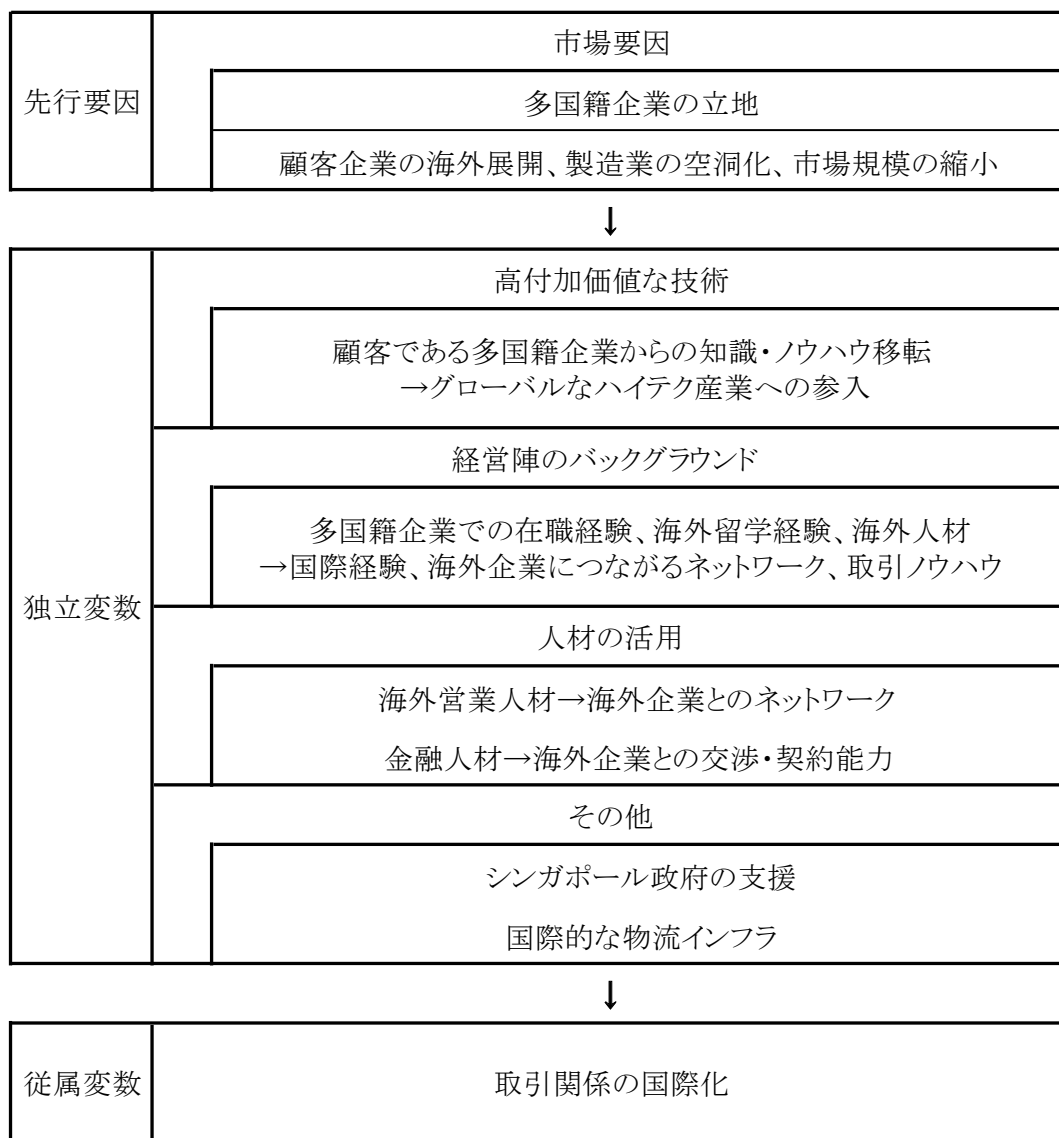
このように、シンガポールの中小部品企業は歴史的な経緯から欧米日の多国籍企業と相対するための「国際経験」、「ネットワーク」、「取引ノウハウ」、を有していたと推察できる。A社、B社、E社、F社、I社のように顧客企業とのネットワークを構築するために、海外人材を営業人材として戦略的に活用していたりする企業もある。欧米系企業出身の事例企業経営者が欧米系企業と取引関係を構築する一方で、日系企業出身のH社会長がまず日系企業、次いで日系企業と取引慣行に近い欧州系企業と取引関係を多角化させてきたことも、その一つの表れだろう。

なお、A社、B社、D社、F社など多くの事例企業で、シンガポールの国際的な金融産業で業務経験のある人材がその知識・ノウハウを移転していることも見て取れる。D社の経営陣の一角を占める欧米系会計事務所出身の人材やF社の日系金融機関出身の人材はその最たる例だろう。そして、そうしたノウハウが、為替リスクを回避するために顧客企業と交渉・契約を締結するための能力にもつながっている。A社は直近の為替変動を反映させて、顧客と一年に二回、部品価格を調整することで、為替リスクを回避している。さら



図表 6. シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化プロセス

: 仮説の構築



に、筆者の調査では、あるシンガポールの中小部品企業が欧州系、米国系、日系の多国籍企業との取引の中で、シンガポール・ドル、米ドル、欧州ユーロ、日本円、中国人民元、マレーシア・リングギなど様々な通貨を決済に用いることで、為替リスクを最小化させている、といった事例も確認されている<sup>1</sup>。そこにも、シンガポールの金融産業出身の人材が介在しているのである。加えて、シンガポール政府支援による国際商談会（A社、B社、D

<sup>1</sup> 当該企業の取引関係の国際化プロセスは顧客企業の海外展開を契機としていない。そのため、本論では事例から捨象している。

社、G社）や国際的な物流インフラの存在（A社、C社、E社、I社）が取引関係の国際化に大きな役割を果たしていることも示唆されている。

以上までの探索的な事例調査・分析を踏まえると、シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化プロセスに関して、図表6のような仮説を構築することができるだろう。すなわち、1997年のアジア通貨危機や2000年の中国WTO加盟を契機に、顧客企業の海外展開に直面する。こうした先行的な市場要因に駆動されるかたちで、事例企業は海外企業からの受注獲得、すなわち取引関係の国際化を経営の基軸として強く位置付けていった。また、事例企業にはそれまでシンガポール国内の多国籍企業との取引関係の中で培ってきた「高付加価値な技術」が存在していた。各企業は海外企業からの受注獲得を志向・実現する中で、自社技術の価値をさらに向上させ、グローバルな高付加価値産業である医療機器産業や航空機産業などにも参入している。

さらに、創業者・経営者が多国籍企業出身者だったり、海外で学んだ経験を有していたりすることが多く、内在的に新たな取引関係につながる国際経験や海外企業につらなるネットワーク、取引ノウハウも有していたのである。加えて、海外営業人材や国内の金融人材を活用することで、海外企業との交渉・契約能力など更なるノウハウを獲得していった。このように、社内外に既に蓄積されていた、海外企業との取引につながる経営資源に気付き、活用することで取引関係の国際化が実現されていったのである。そこには経営者が世界中の潜在的顧客を訪問するなど企業家的行動やシンガポールの製造業の歴史的な発展過程・地理的要因に起因する特徴が強く介在していることも指摘しなければならない。

## 6. 結論と残された課題

本論では、「シンガポールの中小部品企業が取引関係をどのように国際化させたのか」という問いに対し、事例調査を基盤とした探索的研究を実施、その仮説としての分析枠組を構築した。その結果、シンガポールの中小部品企業は「製造業の空洞化」という先行要因に対して、「高付加価値な技術」、経営陣の「国際経験」、「ネットワーク」、「取引ノウハウ」、シンガポール国内の「営業人材」、「金融人材」、「政府の支援」、「物流インフラ」といった社内外の経営資源が独立変数となり、「取引関係の国際化」という従属変数を導出した、という仮説・分析枠組を構築した。特に、経営陣の国際経験やネットワーク、また、政府の支援や物流インフラといった独立変数はシンガポールにおける製造業の発展の歴史と深く関わっている。その意味で、シンガポールの中小部品企業が取引関係の国際化プロセス

を特徴づけるものだろう。以上までの知見は既存の国際経営論および中小企業経営論に対する有用な貢献だと言える。

なお、本論で構築された仮説を検証するためにはよりサンプル数を増やした上での定性・定量分析が必要になる。加えて、他国の中小部品企業との比較分析や、シンガポール国内で「国内生産を維持した中小部品企業」、「顧客の海外生産展開に追随した中小部品企業」の比較分析も必要となる。加えて、冒頭で述べた日本国内の現況を踏まえれば、「シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化プロセス」を解明した上で、国内中小部品企業へのインプリケーションを導出することも重要となる。これらの点は本論の残された課題としたい。

## 参考文献

- 機械振興協会 経済研究所(2011)『国内モノづくり中小企業における海外市場参入戦略』  
機械工業経済研究報告書。
- 経済産業省(2010)『産業構造ビジョン 2010』
- 関満博(1997)『現場発ニッポン 空洞化を越えて』日本経済新聞社。
- 中村久人 (2008)「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」東洋大学『経営論集』72号。
- 山本聡(2012)「第4章 国内中小部品企業における取引関係の国際化」額田春華・山本聡編『中小企業の国際化戦略』同友館。
- 山本聡(2010)「サプライヤー企業のネットワークと取引関係の変化」『日本中小企業学会論集』第29号同友館。
- Crick,D. and Jones,M.V.(2000), “Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets”, *Journal of International Marketing*,Vol. 8, No. 2, pp.63-85
- Dent,C,M. (2003), “Transnational capital, the state and foreign economic policy: Singapore, South Korea and Taiwan”, *Review of International Political Economy*, Vol.10, No.2,pp.246-77.
- Dunning,J.(1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*,Addison-Wesley Publishing Company.

- Johanson, J. and Mattson, G. (1988), *Internationalization in industrial systems- A Network approach*, In *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: Crom Helm
- Johanson, J. and Vahlne, J-E. (1977). "The Internationalization Process of the Firm- A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32
- Jolly, V. K., Alahuta, M., & Jeannet, J.-P. (1992), "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally", *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp 71-82
- Lindqvist, M. (1991) "Infant multinationals: The internationalisation of young, technology based Swedish firms", *Dissertation*, Stockholm School of Economics, Institute of International Business.
- Murtha, T. Lenway, S.A. and Hart, J.A. (2001). *Managing New Industry Creation: Global Knowledge Formation and Entrepreneurship in High Technology*, Stanford Business Books
- Reuber, A.R., and Fischer, E. (1997). "The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs", *Journal of International Business Studies*, Vol.28, No.4
- Tan, W.L. and Tan, T.M (2002). "The Usefulness of Networks to SME's: The Case of Singapore" *2002 USASBE Annual National Conference Paper*
- Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, Vol.16
- Tan, W.L. and Tan, T.M (2002). "The Usefulness of Networks to SME's: The Case of Singapore" *2002 USASBE Annual National Conference Paper*
- Wong, P.K (1999). "The Dynamics of HDD Industry Development in Singapore", *Report 99-03*, The Information Storage Industry Center, University of California