

機械情報産業カレント分析レポート

シンガポール中小企業から学ぶ海外市場・次世代産業参入への道

◆ はじめに

日本の機械産業では長らく大手セット・メーカーを頂点としたピラミッド型の産業構造が成立していた。当該産業構造の中で、モノづくり中小企業(以下、中小企業)の多くは国内の特定受注先に依存しながら、事業継続を果たしてきたと言える。

しかし、近年、「グローバル競争の激化」やそれに伴う「国内大手セット・メーカーの海外展開」が進展し、様相が一変する。少々、乱暴な議論だが、中小企業から見ると、自社を取り巻く産業構造がピラミッド型から台形型に変化していったと言えよう(図表1)。こうした変化は当然ながら国内市場の縮小を惹き起させる。以上より、本稿では「中小企業がいかに海外市場に参入し、国内市場依存から脱却していくか？」をシンガポールの事例を紐解くことで考えたい。

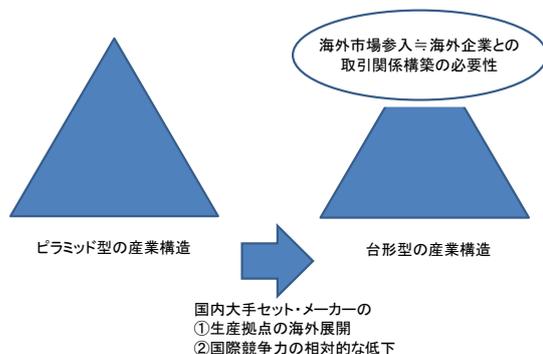
なお、航空機や医療機器など注目を集める次世代産業の多くは欧米系企業が主要な地位を占めている。そのため、国内中小企業にとって海外市場参入は次世代産業参入と表裏一体の関係にあるとも言えるだろう。

◆ シンガポール機械産業の沿革と発展

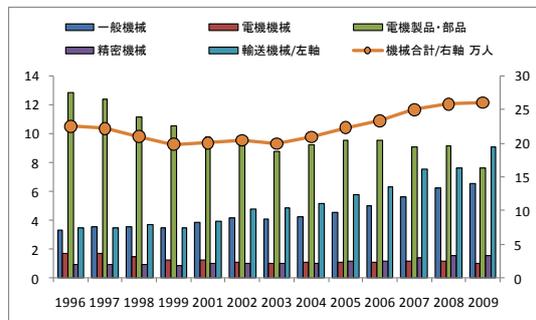
シンガポールと言うと「金融・観光立国」と「製造業の空洞化」を同時に想起される方が多いだろう。しかし、本当にそうなのだろうか。シンガポールの機械産業は1980年代以降、Hard Disk Drive(以下、HDD)関連の欧米系多国籍企業が進出・集積したことで発展する(Poh Kam Wong(1999))。シンガポールの政府統計によれば、1996年に同国のHDD産業はピークを迎える。加えて、機械産業全体の内、およそ8割をHDD関連産業が占め、一国全体として一産業に依存する状況が生じた。中小企業も例外でなく、例えば、**表面処理企業A社**は「1990年代以前は売上の7割以上がHDD関連だった」とコメントしている。

しかし、アジア通貨危機をきっかけに、HDD関連産業がタイや中国などに海外展開する。その結果、シンガポールでは空洞化が進展する(図表2)。ところが同図表によれば、2009年時点で機械産業全体の規模は従業員ベースで約26万人と1996年時点(=約22万人)を上回っている。シンガポール

図表1.国内産業構造の変化



図表2.シンガポールの従業員数推移(暦年)



出所：Statistical Yearbook of Singapore

は自国よりはるかに低賃金の国々に囲まれ、空洞化に直面しながら、国内でモノづくりを維持・発展させていったのである。なぜ、そうしたことが可能だったのだろうか。

◆ **シンガポール中小企業は何をしたのか**

この問いに対する回答の一つが中小企業による積極的な「海外市場⇨次世代産業」参入である。各中小企業は R&D に傾注、多品種少量で高付加価値なモノを手掛けることを可能にしながら、各国にジョイント・ベンチャーを設立するなど海外展開や輸出を積極的に推進した。その上で、自動車や航空機、医療機器といった次世代産業に参入していった。図表 2 で近年、輸送機械や精密機械の値が伸長しているのがその証左である。また、シンガポールの機械産業は欧米系の多国籍企業によって構成され、中小企業の創業者や経営陣には多国籍企業出身者が数多く存在している。言い換えれば、シンガポール中小企業には欧米系企業からの受注につながるネットワークやノウハウが蓄積されているのである。**部品企業 B 社** は 2000 年以降、自社技術を活用し、航空機や医療機器、先端的な光学機器などの産業

図表 3. 部品企業 B 社の製造現場(筆者撮影)



に順次参入、現在ではドイツや英国の中小企業に発注するなど欧米系企業のグローバル・サプライチェーンのハブとして存立している。また、**部品企業 C 社** では欧州人のコンサルタントを活用し、欧州系の航空機部品企業と取引関係を構築している。

なお、**部品企業 D 社** は米欧日企業と東南アジア・中国で取引しているが、意図して、米国、欧州、日本、シンガポール、中国の多様な通貨を活用している。すなわち、海外市場に参入し、国際化を推進することで逆に為替リスクを回避しているのである。加えて、シンガポールには強力な金融産業が存在する。各中小企業はそうした金融産業出身の人材を積極的に活用し、上記のような施策を展開していることを付記する。

◆ **シンガポールに学ぶ新市場参入への道**

現在、国内では中小企業の海外市場・次世代産業参入への施策が数多く実施されている。しかし、その多くは限定的な成果しか挙げてないのが現状だろう。一方、紙幅の制約から簡単にしか記述できなかったが、シンガポール中小企業は海外市場⇨次世代産業につながる確固たるビジネス・モデルを構築した上で当該市場に華々しく参入している。「言語や人口、政府、モノづくりへの意識が日本とは大きく異なる！」と言って、シンガポール中小企業の成果に眼をつぶることは容易い。しかし、筆者は日本と大きく異なるからこそ、そこから学ぶことも多いと考えている。(調査研究部 山本聡)

【主な参考文献】

Poh Kam Wong.(1999).“THE DYNAMICS OF HDD INDUSTRY DEVELOPMENT IN SINGAPORE”Research Report 99-03, Information Storage Industry Centre, UCSD