

# 関西企業フロンティアNEXT

Vol.31

- エフェクチュエーションの観点から考察する中小企業の海外展開プロセス -

近畿経済産業局

総務企画部 中小企業政策調査課

はじめに

第0章 スケールアップが求められる背景

第1章 スケールアップと海外展開の関係性

第2章 海外展開の現状

第3章 エフェクチュエーションとの関係性

第4章 事例紹介

第5章 事例分析・まとめ

おわりに

Appendix

日本経済は、物価上昇や労働供給制約をはじめとする構造変化に直面しており、こうした環境下で中堅・中小企業が継続的な成長・発展を遂げるためには、「スケールアップ（＝売上高増加・付加価値向上）」が重要な成長戦略のひとつとなっている。行政としても「100億宣言」をはじめ、成長志向企業に対する様々な優遇制度や支援策を推進してきた。

中小企業白書では、スケールアップと海外展開には密接な関係があることが示されており、海外展開はスケールアップを実現する有効な手段のひとつと位置付けられている。また、世界市場は長期的に成長が見込まれ、日本企業が外需を獲得する重要性は一層高まっている。

一方で、海外展開は業績貢献までに時間を要することが多いため、中堅・中小企業は将来の事業展開を見据え、早期に取り組むことが求められる。しかし、近年は世界情勢の不確実性が高まっており、海外展開に踏み出すこと自体に相応のハードルが存在するのも事実である。

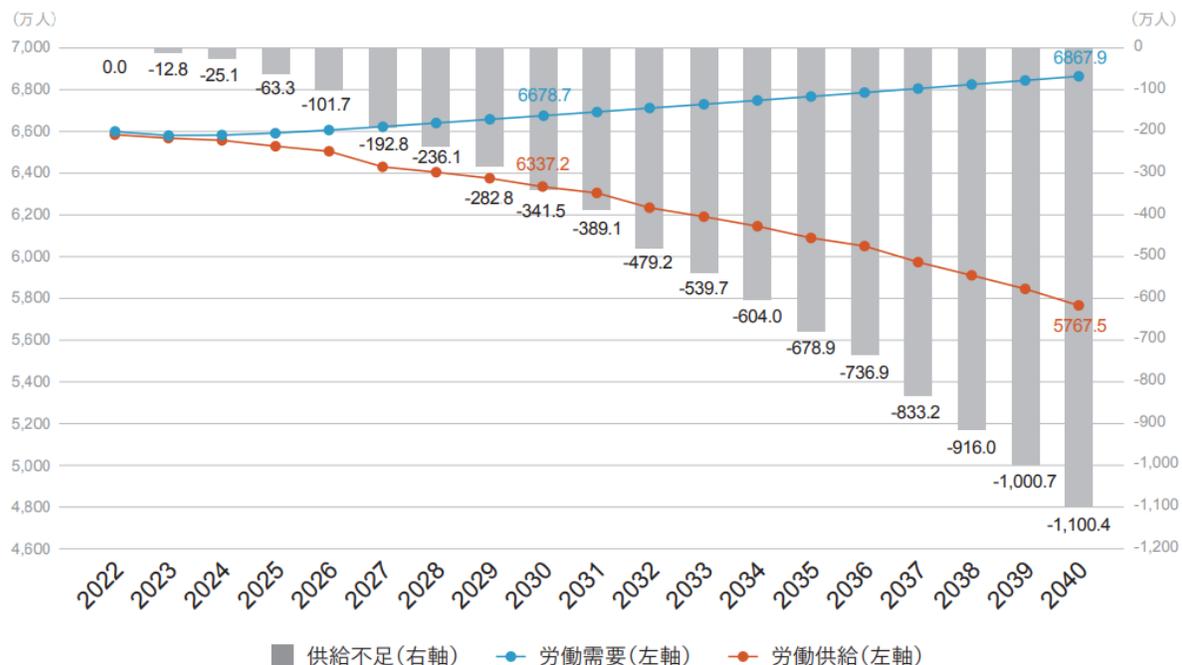
こうした背景を踏まえ、本レポートでは輸出や海外投資を含む「海外展開」をテーマとし、海外展開に積極的に取り組む企業や支援機関へのヒアリングを通じて、海外展開に繋がる示唆を抽出・整理した。本レポートが、これから海外展開を検討する企業や、海外展開に課題を抱える企業の一助となれば幸いである。

# 第0章 スケールアップが求められる背景

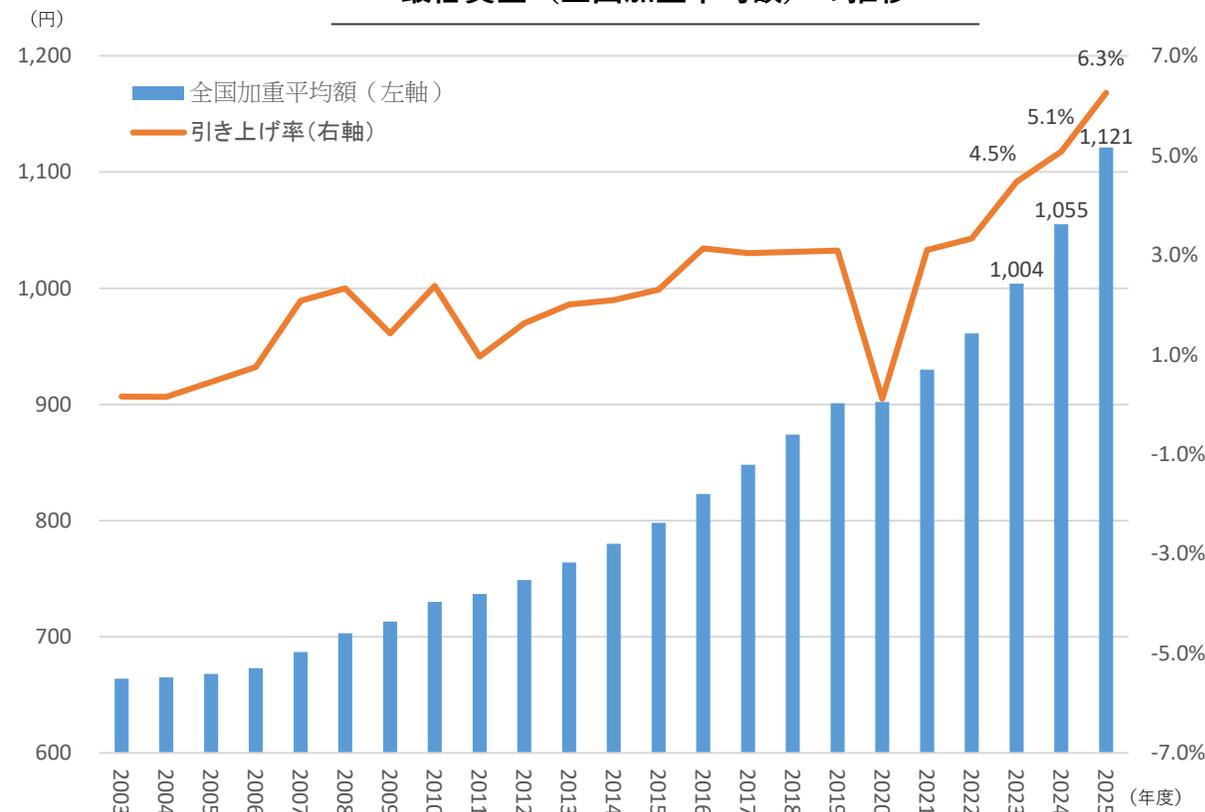
## 第0章－1 中堅・中小企業を取り巻く環境（物価高、賃上げ、労働供給制約社会）

- 我が国では急速な人口減少に直面しており、国内市場も縮小し、働き手も減少。さらに、物価高により原材料費等が高騰し、収益を圧迫するなかにおいても、賃上げによる分配を実施する原資を獲得するため、一定の収益を確保していかなければならない状況下にある。
- そんな状況下において、**スケールアップ（＝売上高増加・付加価値向上）しながら企業成長に繋げていくことが、今後会社を守るための一つの選択肢となりうるのではないかと考え、本レポートの考察を実施した。**

### 労働需給シミュレーション



### 最低賃金（全国加重平均額）の推移



## 第0章－2 我が国における中小企業群を日本経済の付加価値で捉える

- 中小企業庁が設置する「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」によると、従業員数6～300人の中小企業等約98.9万者が国全体の付加価値額に占める割合は40.2%。このうち、売上高1億円超～100億円以下の企業数は約49.9万者の約半数であった。
- 以上より、一定の事業規模を有する中小企業群は、我が国における付加価値においても相応の割合を占めており、こうした企業群の成長が、我が国の経済全体の成長を大きく左右する存在である。



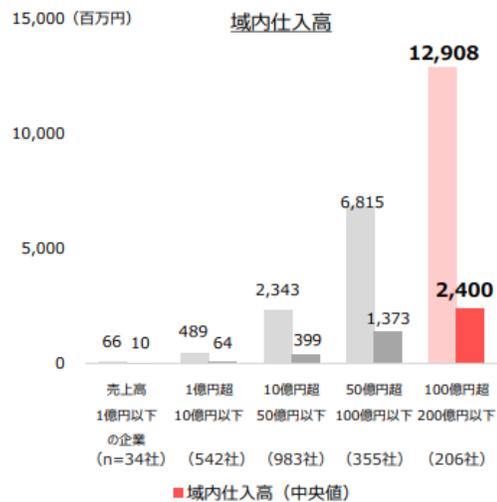
# 第0章-3 「100億企業」の重要性について

- 中小企業庁が設置する「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、日本経済・地域経済が発展していくためには、**賃上げ等により人材を確保し、投資を積極的に進めながら、地域経済を先導するような企業、輸出等により外需を獲得する企業へと成長する企業を創出することが必要**と整理した。こうした賃上げ・投資を積極的・継続的に行うには、一定の企業規模への成長が必要とし、100億企業をひとつの目安としている。

## 100億企業の意義

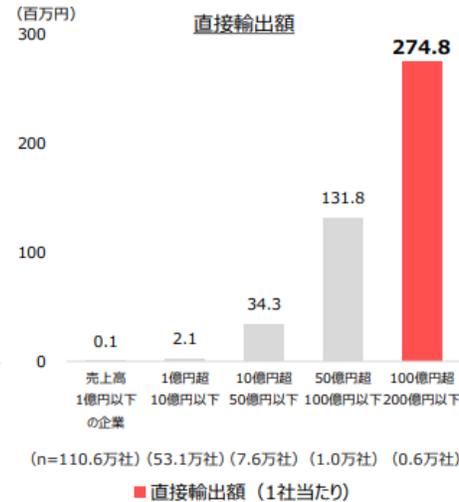
- 100億企業は、**輸出等により域外需要を獲得し、域内調達により地域に新たな需要を生み出す**といった特徴を有しており、**こうした企業が地域の中核的な企業として成長・発展していくことで、地域経済も発展することができる。**
- 一方で、地方には100億企業は少ない。成長のポテンシャルを持つ企業は存在するが、**成長機会を得られずに芽が出にくい状況**であると考えられる。**地方において100億企業の創出を促進**していくべきである。

100億企業は域内需要を創出し地域経済を牽引



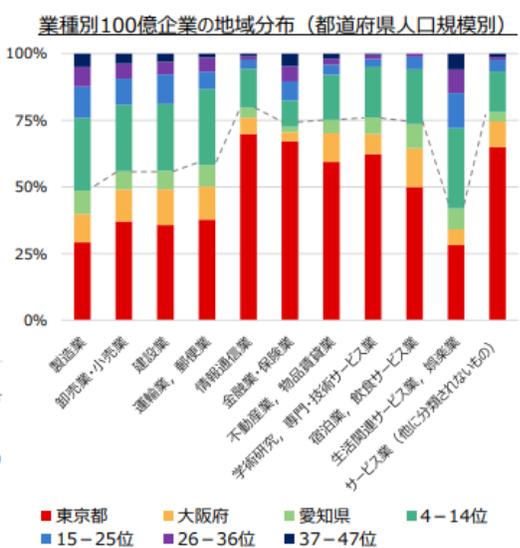
(出所) 「地域未来牽引企業の中間評価に係る調査」を基に経済産業省作成  
 ※ 「域内仕入高」は本社が所在する都道府県内からの仕入額を指す。  
 ※ 回答企業3,568社のうち、2021年度の売上高・域外仕入高の両方を確認できる2,249社(売上高200億円以下2,120社)につき集計したもの。中央値は同一企業のものとは限らない。

100億企業は外需を獲得する力が大きい



(出所) 「中小企業実態基本調査(令和2年度決算実績)」(2022.7)を基に経済産業省作成  
 ※ 直接輸出には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。  
 ※ 社数全体(母数)はn=172.8万社であり、法人のみを含む。標本調査である統計の性質上、nは推計値である。

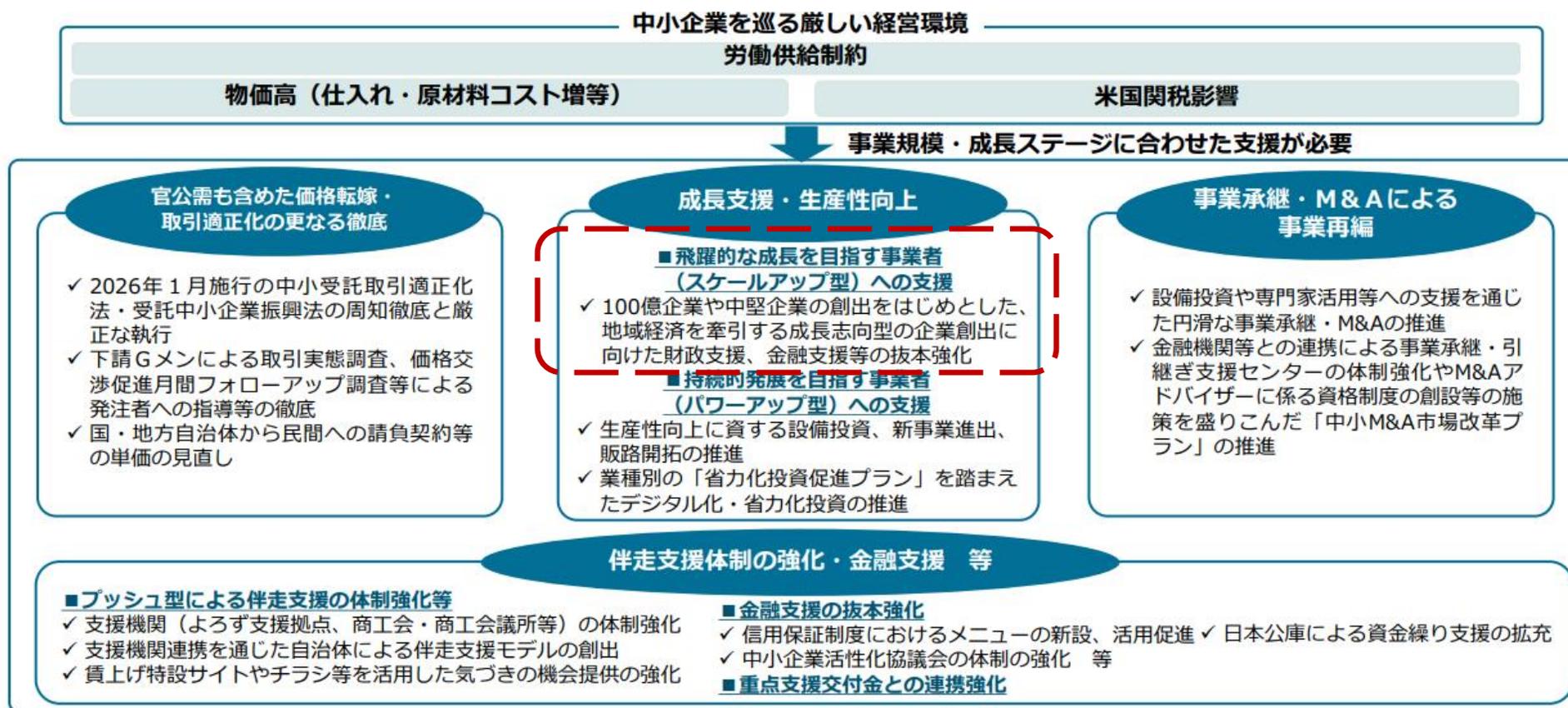
100億企業は三大都市圏に集中して存在



(出所) 令和3年経済センサス-活動調査より再編加工。  
 ※ 会社以外の法人、企業数が少ない農業・林業・漁業・鉱業・採石業・砂利採取業、電気・ガス・熱供給・水道業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業は除外。売上高100億以上の企業を抽出。

## 第0章－4 労働供給制約社会における中堅・中小企業の「稼ぐ力」の強化について

- 労働供給制約をはじめ物価高、米国関税など厳しい経営環境において賃上げを実現するため、今後、政府としても「労働供給制約社会の中堅・中小企業の「稼ぐ力」強化戦略（仮称）」の検討に着手することとしている。
- 様々な事業規模・成長ステージに合わせた支援として、**100億企業や中堅企業をはじめとした、飛躍的成長を目指す事業者に対して、財政・金融等の支援を講じていく**こととしている。

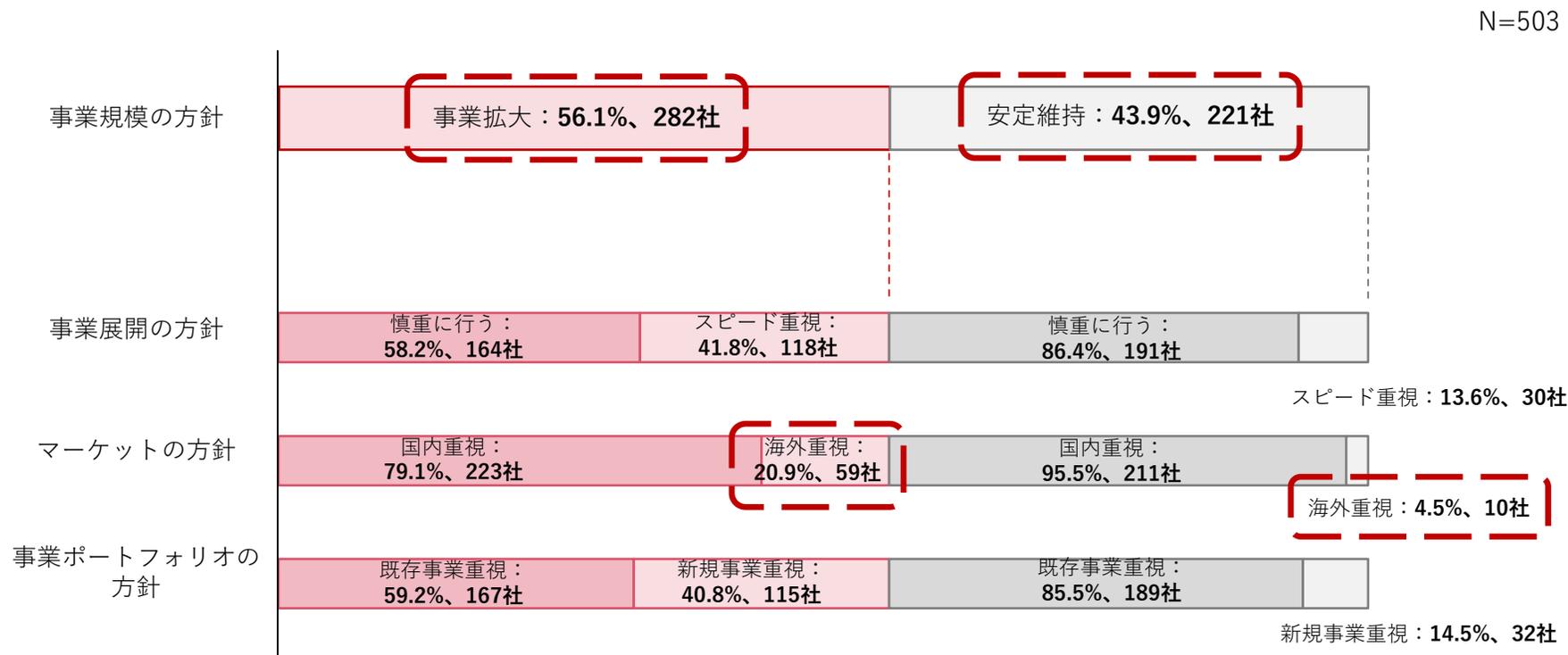


# 第1章 スケールアップと海外展開の関係性

## 第1章-1 経営方針と海外展開の関係性

- 本章では、スケールアップと海外展開の関係性について整理する。本頁では、「事業拡大」をスケールアップとした場合における、経営方針と海外展開の関係性について触れていきたい。
- 近畿経済産業局が従業員101～300人の近畿管内の中小企業（503社）に実施したアンケート調査によると、**「事業拡大」を志向する企業は56.1%、うちマーケットの方針について「海外重視」と回答した企業は20.9%**であった。一方で、「安定維持」を志向する企業のうち「海外重視」と回答した企業は4.5%であった。
- 以上より、**事業拡大を志向する企業にとって、海外は重要なマーケットと捉えている**ことが示唆された。

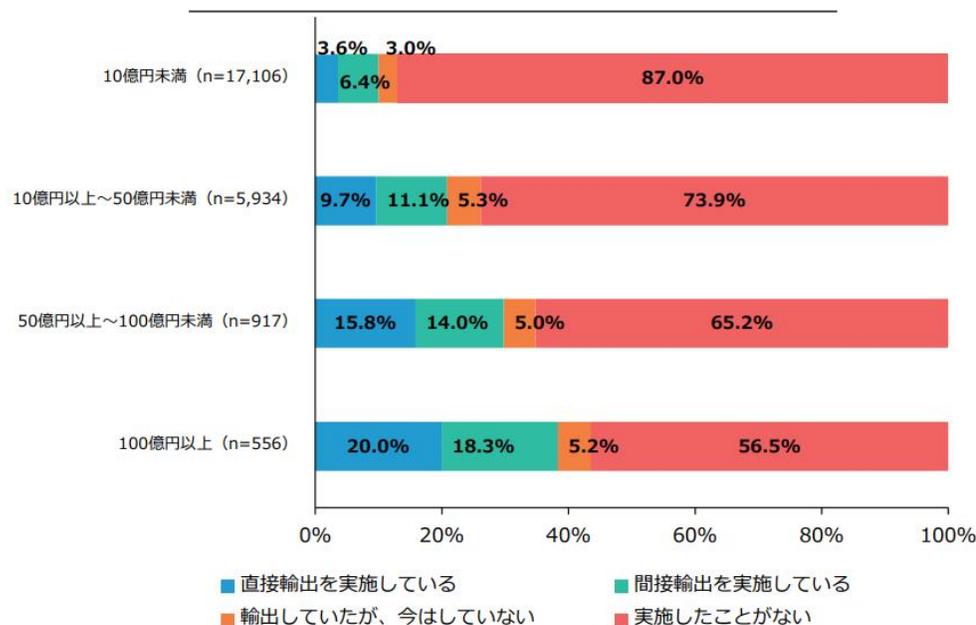
### Q.経営方針として「事業規模」「事業展開」「マーケット」「事業ポートフォリオ」の観点での重視すること



## 第1章-2 中小企業のスケール別と海外展開の関係性

- 続いて、中小企業のスケール別と海外展開（本頁では、輸出に限定）の関係性について触れていきたい。2025年「中小企業白書」では、以下の内容が示された。
- 左図は、スケール別における中小企業の輸出の実施状況を示したものである。**スケールが大きくなるほど輸出の実施割合が大きくなる傾向**にあり、「10億円未満」は11.0%に対し、「100億以上」は38.3%を占める。
- 右図は、スケール別における中小企業1社当たりの直接輸出額を示したものである。左図同様、**スケールが大きくなるほど、直接輸出額が大きくなる傾向にあり、外需を獲得している企業の割合が高いことが示唆された。**

輸出の実施状況（スケール別）



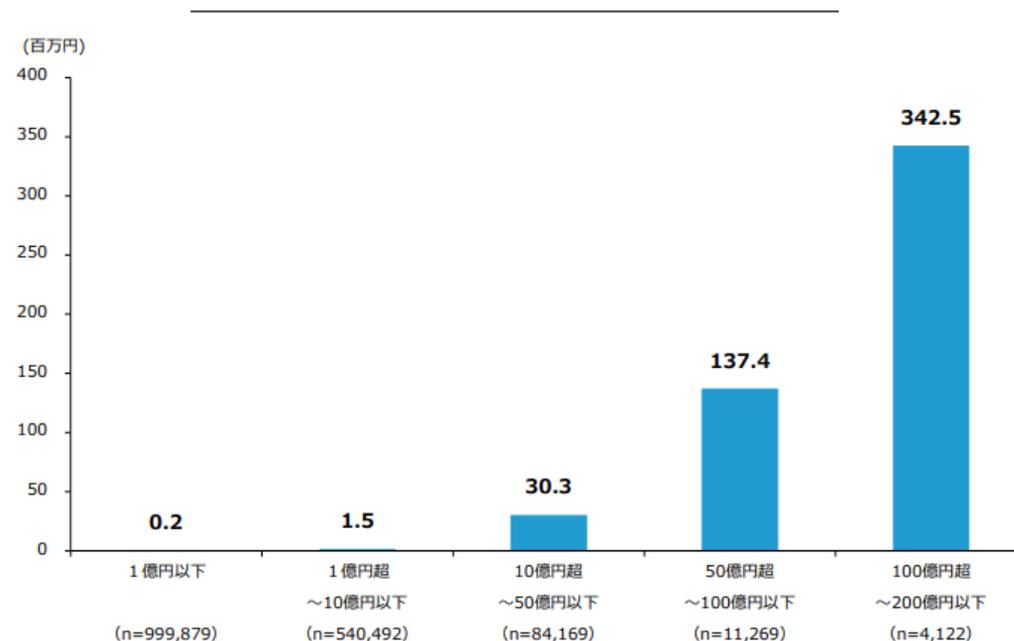
資料：(株)帝国データバンク「令和6年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」

(注) 1.ここでの「直接輸出」とは、「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出」を指し、「間接輸出」とは、「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出」を指す。

2.「直接輸出」、「間接輸出」の双方に取り組んでいる場合は、いずれか売上高が大きい方の回答を集計している。

3.ここでのスケールは、直近(1期前)の売上高に基づいて集計しており、1期前において「事業を開始していない」と回答した事業者は集計から除いている。

1社当たり直接輸出額（スケール別）



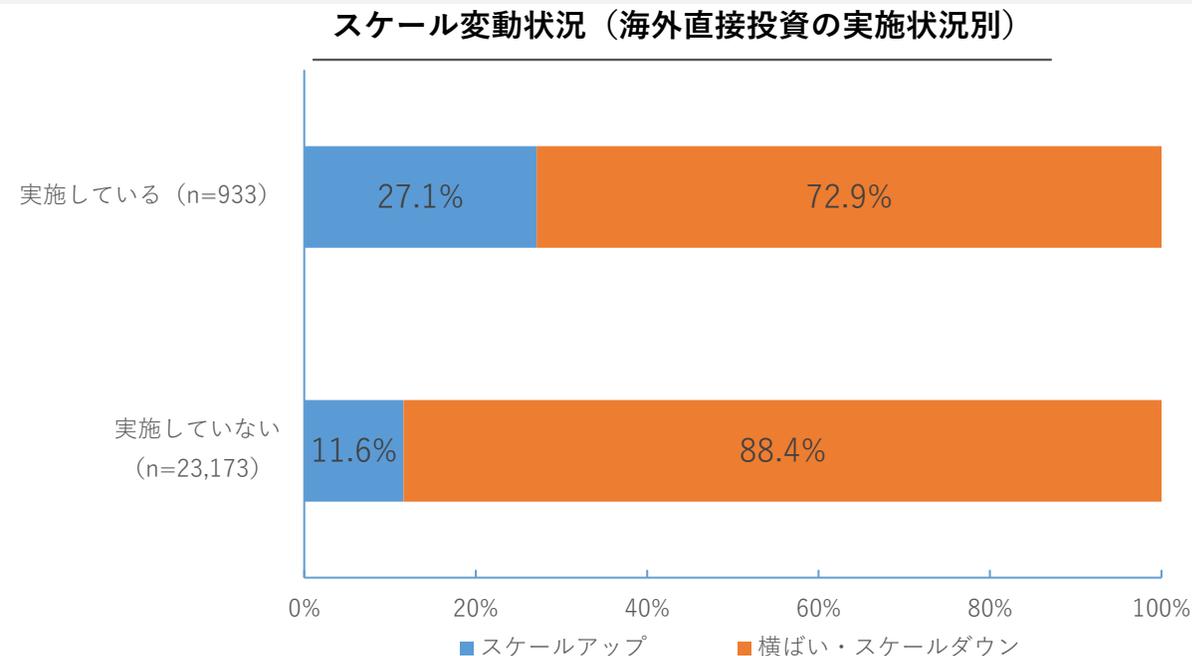
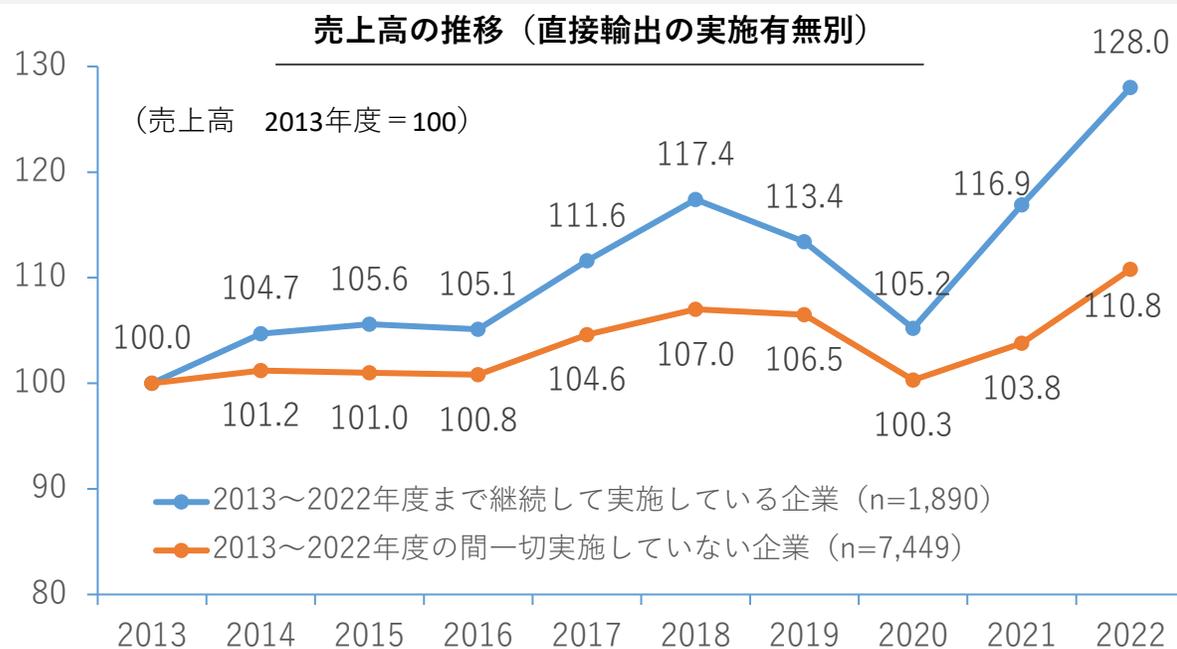
資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（令和4年度決算実績）再編加工

(注) 1.ここでの「直接輸出」には、商社等を通じたモノの間接輸出やサービスの輸出を含まない。

2.法人企業を対象に集計している。また、標本調査である関係上、本分析のnは推計値である。

### 第1章-3 スケールの変動と海外展開の関係性

- 続いて、スケールの変動と海外展開の関係性について触れていく。2025年「中小企業白書」では以下の内容が示されている。
- 左図は、直接輸出の実施有無別に中小企業の売上高推移について、2013年度を100として比較したものである。「2013年～2022年度の間一切実施していない企業」よりも「2013年～2022年度まで継続して実施している企業」の方がスケールアップしたことを確認できた。間接輸出については言及していないものの、**輸出がスケールアップに有効的であることが示唆された。**
- 右図は、海外直接投資（＝現地法人の設立や現地法人への出資参加）の実施状況別に5年間のスケール変動を比較したものである。**「実施していない」事業者よりも「実施している」事業者の方がスケールアップしたことを確認できた。**一方で、「実施している」事業者の大半が「横ばい・スケールダウン」であり、**投資開始からスケールアップまで、5年間では十分な期間とは言い難いことが示唆された。**
- 以上より、**スケールアップと海外展開には、経営方針や外需獲得の傾向、スケール変動など密接な関係があることが示唆された。**次章では中小企業における海外展開の現状について整理していきたい。



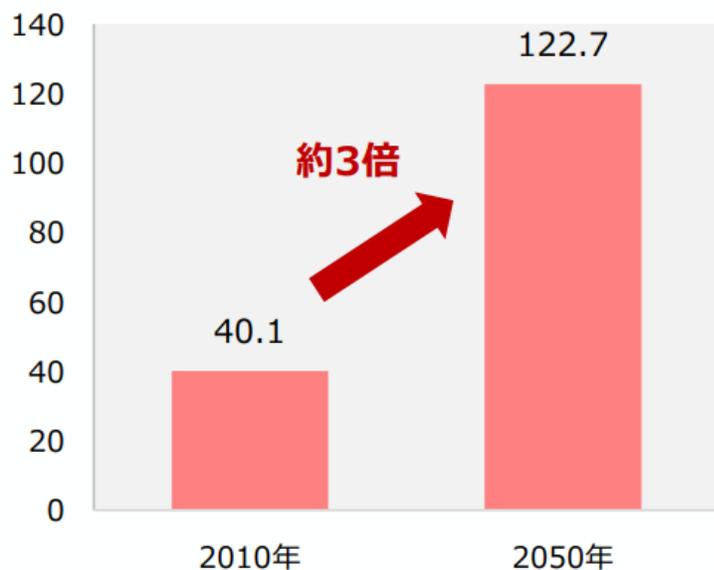
## 第2章 海外展開の現状

## 第2章－1 海外展開の重要性

- 中小企業庁がHSBCの文献を基に作成した資料によると、2010年から2050年までに世界市場規模は約3倍の成長が見込まれている。
- 一方で、独立行政法人日本貿易振興機構（以降、ジェトロ）のアンケート調査によると、日本企業各社が想定する2026年度の国内および海外売上高（前年度比）について、海外売上高の「増加」を見込む企業は56.1%となっており、国内売上高の「増加」47.3%を上回った。
- 以上より、今後内需縮小の懸念がある日本企業が外需を獲得する重要性は高まっており、企業自身も海外展開に対する企業成長の期待感が高いことが確認できた。

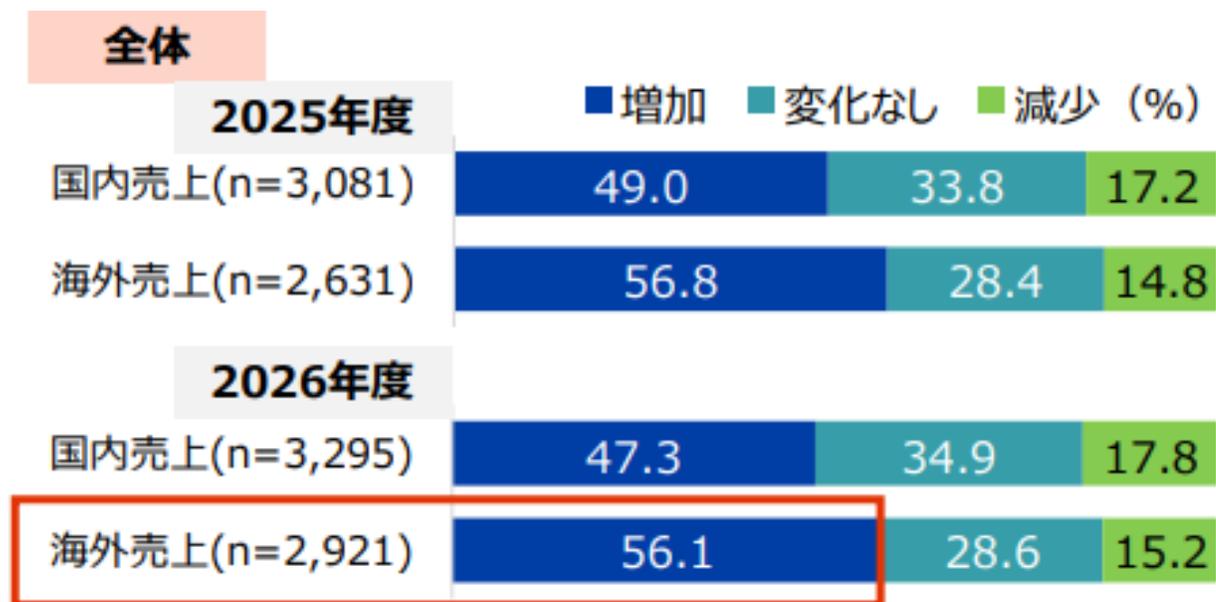
世界市場規模予測

[単位:兆ドル]



(資料) 「The World in 2050」(HSBC) から作成  
(HSBC試算の2050年の上位100カ国で比較)

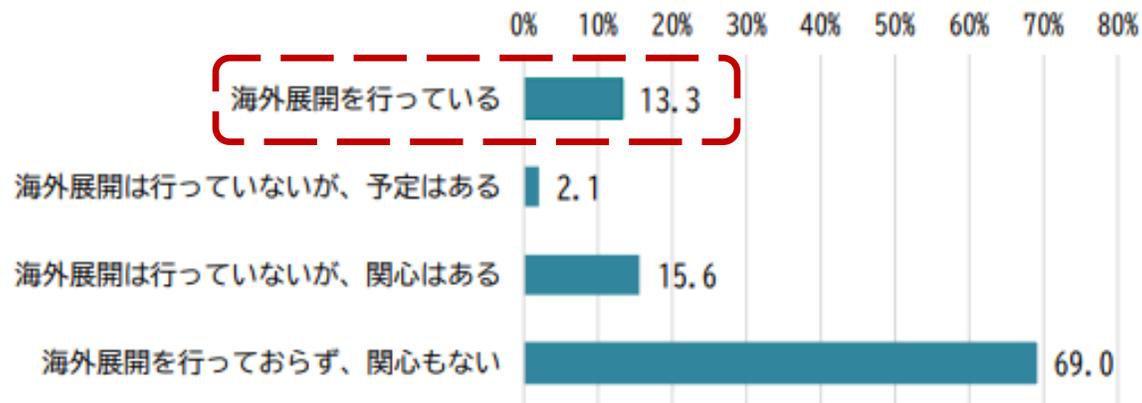
2026年度の国内・海外売上高増減見込み（対前年度）



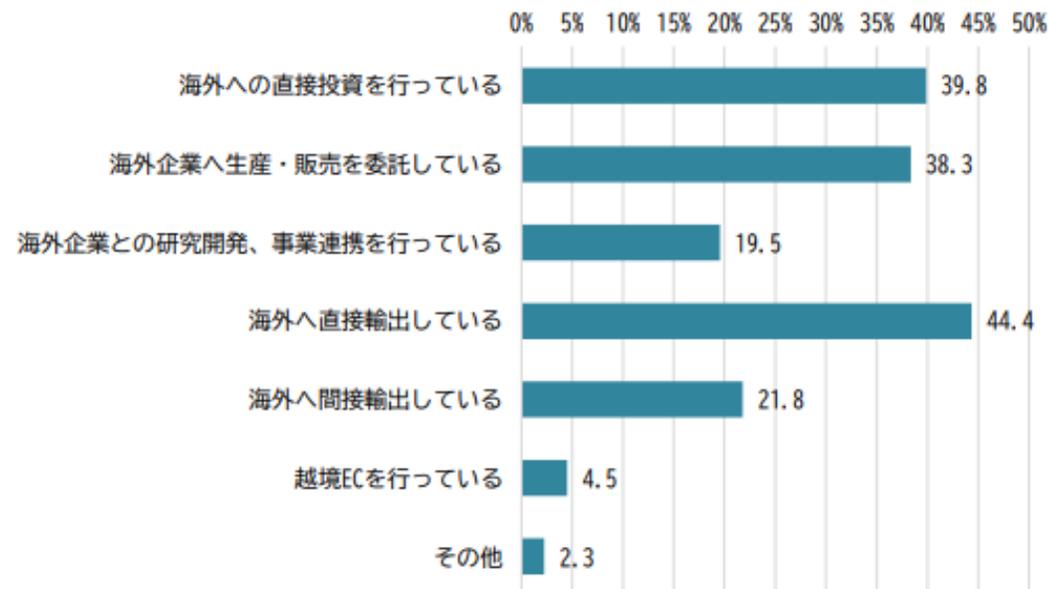
## 第2章－2 海外展開の現状

- 前頁を踏まえて、中小企業が海外展開に取り組む現状について整理していきたい。
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構（以降、中小機構）による中小企業を対象としたアンケート調査によると、**「海外展開を行っている」企業の割合は13.3%に止まる。**その他「海外展開は行っていないが、予定がある」企業が2.1%、「海外展開は行っていないが、関心がある」企業が15.6%と続き、「海外展開を行っておらず、関心もない」企業が69.0%を占めている。
- また、海外展開を実施している企業のうち、海外への直接投資を行っている企業の割合は39.8%、海外企業へ生産・販売を委託している企業の割合が38.3%、海外へ直接輸出している企業の割合が44.4%、間接輸出している企業の割合は21.8%であった。
- 以上より、**海外展開を行っていない86.7%の企業が今後、海外展開に取り組むことによって、相応の日本経済の底上げが図れる可能性があると考えられる。**

海外展開の状況（n=1,000 単一回答）

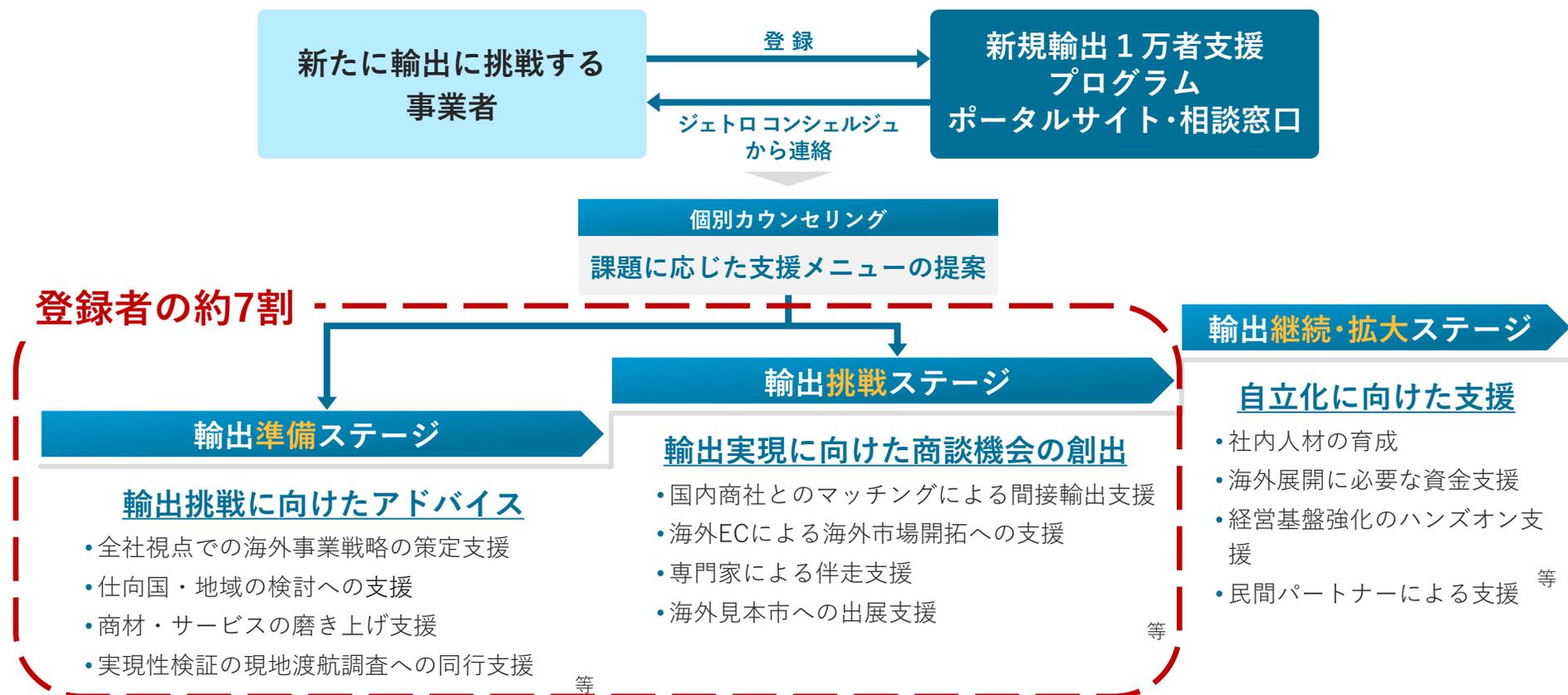


海外展開の実施内容について（n=133 複数回答）



## 第2章-3 新規輸出1万者支援プログラムについて

- 海外展開を後押しする必要があることを背景に、2022年12月から中堅・中小企業の新規輸出を支援する「新規輸出1万者支援プログラム」を開始している。当プログラムは経済産業省・中小企業庁・ジェトロ・中小機構が一体となり、支援するプログラムである。登録後のカウンセリングで、輸出の準備状況や抱える課題に応じて最適な支援策の個別提案を行う。
- 2025年10月速報時点で当プログラムの登録者は25,944者、うち輸出実現は3,747者（成約額：約659.8億円）に達する。しかし、登録者の約7割が「輸出準備ステージ」と「輸出挑戦ステージ」に位置しており、中堅・中小企業が海外展開に取り組む難しさや支援の難しさが読み取れる。



## 第2章－4 世界経済における不確実性について

- 続いて、海外展開の取り組みや支援の妨げとなっているであろうと考えられる世界経済における不確実性についても触れていきたい。
- 世界の不確実性を定量的に可視化した経済政策不確実性指数（Economic Policy Uncertainty Index: 以下、EPU指数）によると、2000年1月から2026年2月までの間において、特に**2020年以降で不確実性が高まっていることが確認できる。世界経済における不確実性が高まっている現状が、中堅・中小企業が海外展開を進める妨げになっている一因であろうことが推察される。**
- なお、EPU指数とは、各国・地域の主要紙において経済政策に関する不確実性に言及した新聞記事数が全記事数に占める割合を指数化したものであり、数字が大きいほど不確実性が拡大していることを示している。

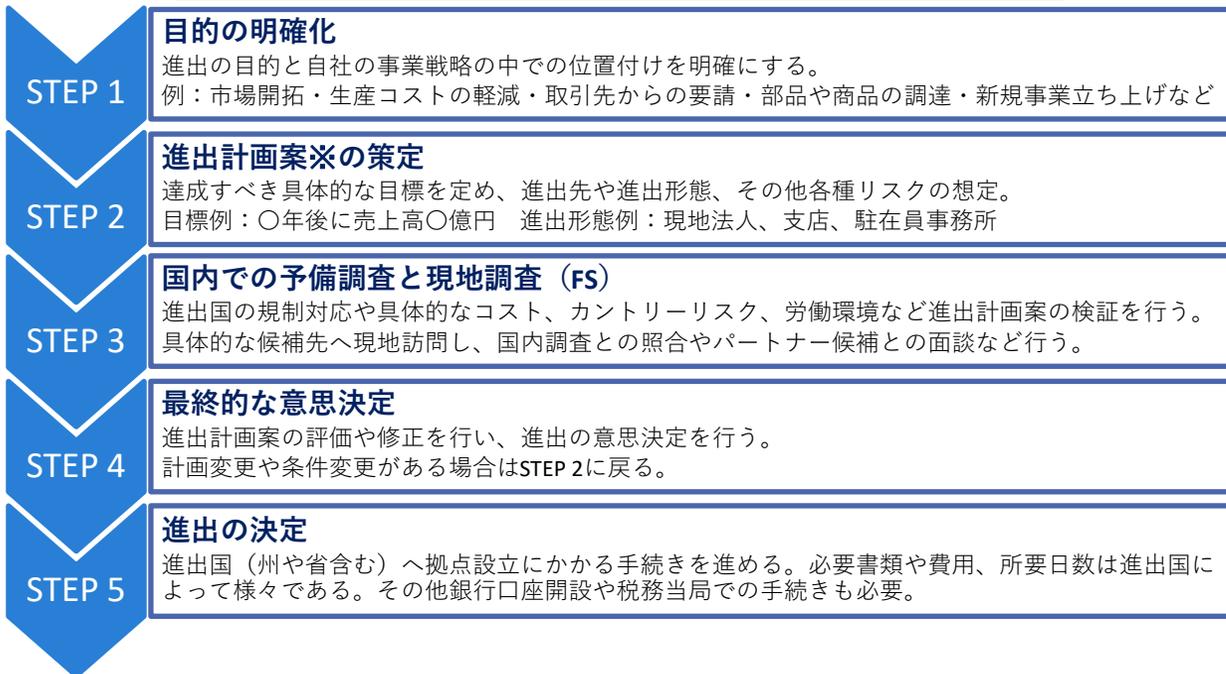
Daily Trade Policy Uncertainty (7-day Moving Average)



## 第2章-5 前章と本章を踏まえた問題提起

- 前章ではスケールアップにおいて海外展開は有効的な手段のひとつであること、本章では日本経済において中堅・中小企業が海外展開に取り組む重要性がある一方で、海外展開に取り組むことは容易でないことを確認できたところで、**今後、日本の中堅・中小企業が海外展開に臨むうえでの有効的なプロセスを検討する必要がある**と考える。
- 一般的に海外展開をするまでのプロセスは左図のように整理されているが、前頁で示した通り、**不確実性が高まっている海外市況を加味すると、海外展開を計画通りに進めることが困難になりつつあると考えられる。**したがって、**海外展開を検討する企業は不確実性に対処する能力が今まで以上に求められるものと考察される。**
- 次章では本調査で実施した海外展開に取り組む企業のヒアリングを通して、**当局が着目した不確実性に対処する思考様式「エフェクチュエーション」を踏まえながら、海外展開における有効的な思考様式について検討・考察していきたい。**

### 一般的な海外展開するまでのプロセス（例：現地法人の設立）



### ※計画書（サンプル）

内容	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
1 海外進出計画案作成	←→																		
2 国内調査		←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→
3 現地派遣			←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→
4 社内意思決定				●															
5 進出計画作成				←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→	←→
6 社内プロジェクトチーム発足																			
7 コンサルタント契約																			
8 現地法人設立日程																			
申請書類作成																			
投資庁、税関などへの手続き																			
会社登記手続き																			
会社設立																			
銀行口座開設																			
資本金払い込み																			
9 会社運営手続き、規程の作成																			
10 工場建設																			
(1) 工場設計																			
消防署、環境局などへの申請																			
(2) 工場建設																			
(3) 生産設備設計																			
11 原材料手配																			
(1) 現地調達材料類の品質確認																			
(2) 現地調達備品購入準備																			
12 人材採用																			
教育・研修																			
就業規則作成																			

# 第3章 エフェクチュエーションとの関係性

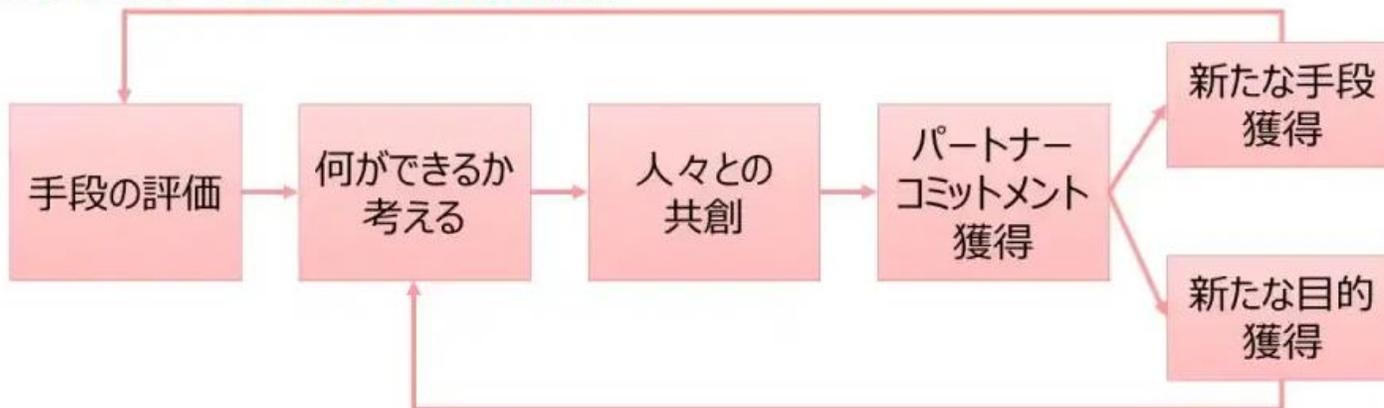
## 第3章 – 1 思考様式「エフェクチュエーション」とは

- エフェクチュエーションとは、米バージニア大学教授であるサラス・サラスバシー氏が提唱した「熟達した起業家に対する意思決定実験から発見された、高い不確実性に対して予測ではなくコントロールによって対処する思考様式」である。
- 一般的にビジネスでは、「目的」を起点として「予測」に基づいた「コーゼーション」がよく用いられる。明確な目標を設定したうえで、計画を策定し、計画に沿ってアプローチを行う。先を見通せる環境下において有効的な思考様式である。
- 一方で、「手持ちの手段（資源）」を起点として「コントロール」に基づいた「エフェクチュエーション」は限られた「手持ちの手段（資源）」や制約のなかでビジネスに取り組むことを基本としており、不確実性が高い環境下において有効的な思考様式である。

### コーゼーション (Causation)



### エフェクチュエーション (Effectuation)

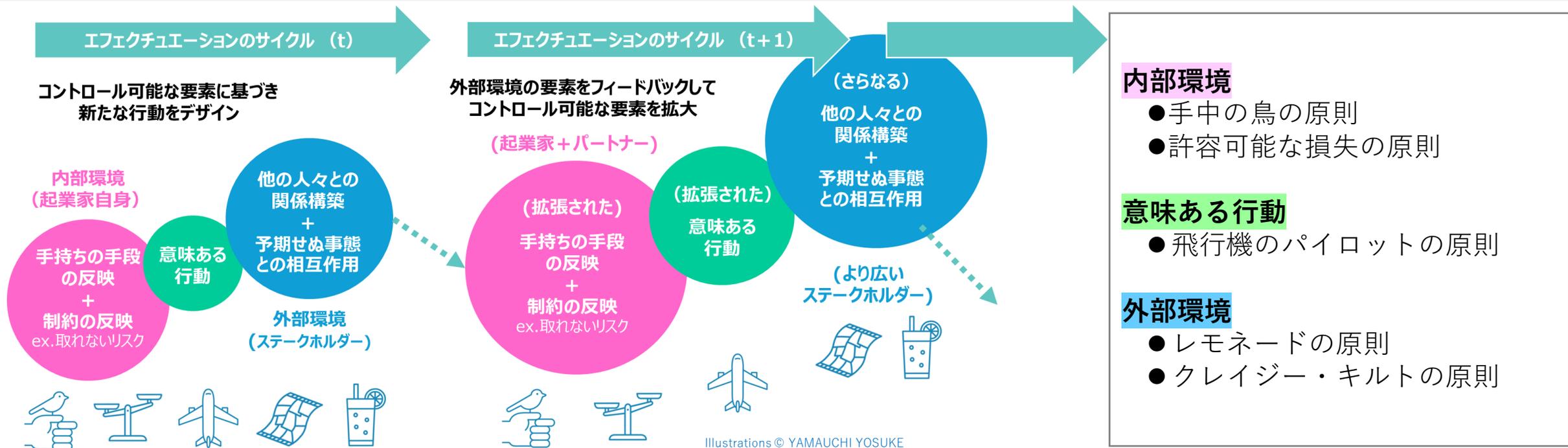


### エフェクチュエーションの5原則

- **手中の鳥の原則 (Bird in hand)**  
手持ちの資源から何ができるか考える  
(例：知り合いの現地法人と連携した販売戦略)
- **許容可能な損失の原則 (Affordable loss)**  
許容可能な損失を計算してその範囲で行動する  
(例：5年以内に黒字化が見込めないなら撤退)
- **レモネードの原則 (Lemonade)**  
失敗から次に繋げる  
(例：自治体との付き合いで渋々出た展示会出展から、ヒントを得た)
- **クレイジー・キルトの原則 (Crazy-Quilt)**  
自分の会社の持てる能力がごく限定的であったとしても、外部と協業して独自のものをつくる
- **飛行機のパイロットの原則 (Pilot-in-plane)**  
できるだけ自分で未来を作ろうとする

## 第3章 – 2 海外展開とエフェクチュエーションの関連性における仮説

- 本調査では管内の海外展開に取り組む中小企業へのヒアリングを実施。ヒアリングを重ねる中で、海外展開に取り組んだ企業は当初から計画通りに進められたのではなく、状況や環境に応じて柔軟に対処してきたという事実を多数確認し、海外展開とエフェクチュエーションの関係性について着目をした。
- ヒト、モノ、カネ、情報、時間、知的財産といった「資源」に限りがある中堅・中小企業が、不確定性の高い海外展開に臨むためには、予測に基づいて先を見通せる環境下で有効的とされるコーゼーションだけではなく、「手持ちの手段」を活用しながらコントロール可能な領域を拡張していくエフェクチュエーション（下図「エフェクチュエーションのサイクル」）も有効的ではないかと考えた（仮説）。
- 次章以降では海外展開に取り組む企業の事例を紹介するとともに、具体的な事象に対して、エフェクチュエーションが垣間見れた事柄について抽出・整理していきたい。



# 第4章 事例紹介

## 第4章 - 0 事例企業一覧

- 本調査において以下10社の企業ヒアリングを実施。管内における地域や業種、事業規模などの偏りが生じないように考慮し選定を行った。
- 本章ではヒアリングを行った企業から海外展開とエフェクチュエーションの関係性が強いと示唆された6社の事例を紹介したい（対象企業は「掲載頁」記載の企業）。また、具体的な事柄については21頁に基づいて、「**手中の鳥の原則**」「**許容可能な損失の原則**」を**内部環境**、「**飛行機のパイロットの原則**」を**意味ある行動**、「**レモネードの原則**」「**クレイジー・キルトの原則**」を**外部環境**で整理した。

掲載頁	都道府県	企業名（五十音順）	業種	企業HP
24頁	奈良県	梅乃宿酒造株式会社	日本酒、リキュール、各種飲料の製造・販売、商品開発	<a href="https://www.umenoyado.com/">https://www.umenoyado.com/</a>
26頁	奈良県	株式会社呉竹	墨・書道用具・文具製造業	<a href="https://www.kuretake.co.jp">https://www.kuretake.co.jp</a>
28頁	大阪府	株式会社天彦産業	鋼材の卸売業・加工	<a href="https://www.tenhiko.co.jp">https://www.tenhiko.co.jp</a>
30頁	滋賀県	日伸工業株式会社	精密プレス部品の製造・組立、精密プレス金型の設計・製作	<a href="https://nissinjp.co.jp">https://nissinjp.co.jp</a>
—	兵庫県	兵庫県線香協同組合	線香製造事業者の協同組合	<a href="https://incense.or.jp/">https://incense.or.jp/</a>
—	大阪府	袋谷タオル合資会社 (ふくろやタオル)	泉州タオル製造・オリジナルタオルの企画 ・ファクトリーブランド販売	企業HP： <a href="https://fukuroya-towel.com/">https://fukuroya-towel.com/</a> 海外HP： <a href="https://fukuroya-towel.com/en/">https://fukuroya-towel.com/en/</a>
32頁	滋賀県	株式会社ホリゾン	製本機器製造・SF関連事業・アウトドア事業	<a href="https://www.horizon.co.jp">https://www.horizon.co.jp</a>
—	大阪府	株式会社ミナミダ	金属部品製造業	<a href="https://minamida.co.jp/">https://minamida.co.jp/</a>
34頁	兵庫県	株式会社ヤマシタワークス	金型及び部品の製造・加工、AERO LAP®の製造販売	<a href="https://www.yamashitaworks.co.jp/">https://www.yamashitaworks.co.jp/</a>
—	京都府	株式会社ラプラス・システム	太陽光発電計測・表示システムの開発・販売、 シミュレーションソフトの販売	<a href="https://www.lapsys.co.jp/index.html">https://www.lapsys.co.jp/index.html</a>

### 企業概要

住 所：奈良県葛城市寺口27番地1

創 業：1893年（明治26年）

設 立：1950年（昭和25年）

事業内容：日本酒、リキュール、各種飲料の製造・販売、商品開発

従業員数：72名

売上規模：30億円

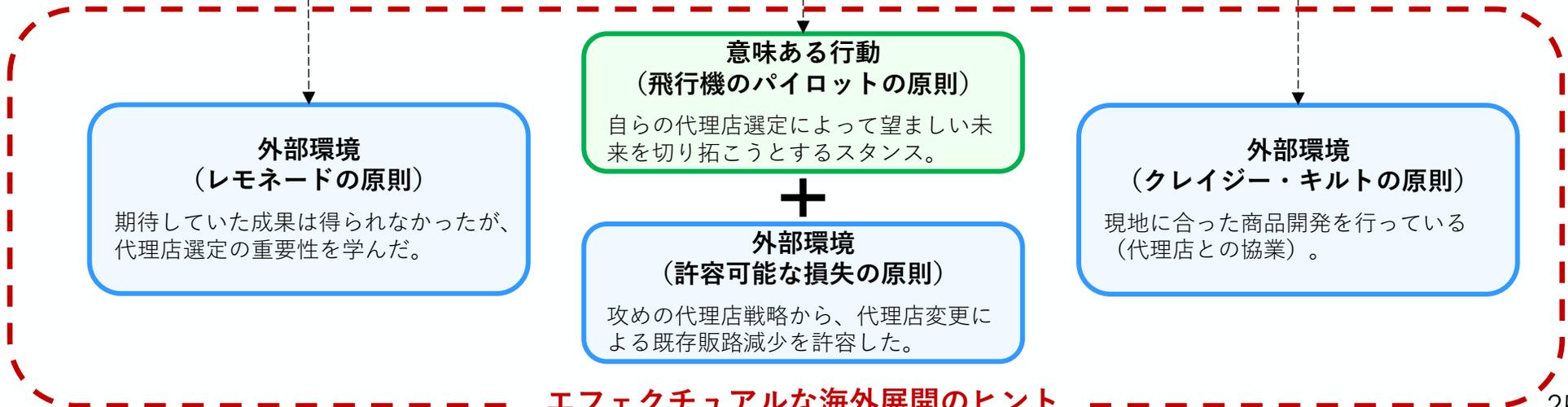
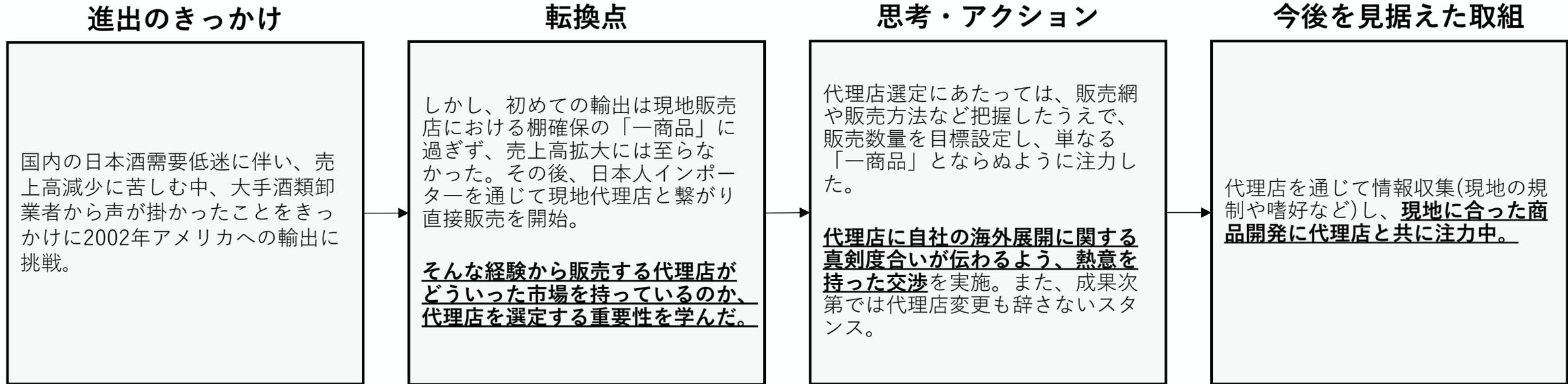
H P：<https://www.umenoyado.com/>

### 事業展開と海外ビジネス

- 創業以来清酒の製造を行っているが、近年では日本酒仕込みのキュールの製造にも注力。特に果実をふんだんに用いた梅乃宿あらごしシリーズを始めとする商品については国内外で人気商品となっている。伝統を守りながら絶えず進化し続けている酒蔵である。
- 海外展開については主に各国の代理店向けに販売を行っており、中国や台湾、アメリカなど約25ヶ国に展開中。**足元の海外展開は着実に進展しており、今後は中期的な視点でその構成比を引き上げていく計画である。**常に新たな国への進出も検討中。
- 今日に至るまで進出国を増やしてこられたのは、当社商品が魅力的だっただけでなく、地道な営業努力の賜物でもある。展示会などで接点を持ったバイヤーに対して、何度も足を運び、熱意や情熱を伝えることが、**代理店との信頼構築に重きを置く当社の営業スタイル**だ。
- （海外部門に限らず、）基本的に適切な能力や経験を有する担当者には社長との間で決められたルールや運用の範囲内で、**一定の裁量を与えており、現場の自主性を尊重した組織体制を構築**している。



# 海外展開のプロセス



### 企業概要

住 所：奈良市南京終町7丁目576

創 業：1902年（明治35年）

設 立：1932年（昭和7年）

事業内容：墨・書道用具・文具製造業

従業員数：（連結）298名

売上規模：42億円

H P：<https://www.kuretake.co.jp/>

### 事業展開と海外ビジネス

- 1902年創業の老舗企業。長年にわたり日本の書道文化を支えてきた書道用具メーカー。直近では、書道分野以外に「アート&クラフト」「コスメティック」「産業用製品」に展開しており、特に化粧品については注力分野である。
- 特に「アート&クラフト」におけるボード用マーカーは欧州や欧米からの引き合いが強く、堅調に推移。「アート&クラフト」をはじめとする各分野では、当社が長年培ってきた微粒子分散技術を核に、高い発光性や均一な塗膜形成、顔料の沈降抑制等の性能を実現。
- 1964年に輸出開始して以来、世界中の文具業界の展示会に出展し、地道に販売網を築いてきた。主に各国の代理店向け販売を行っており、現在は80ヶ国に展開している。海外売上比率は約40%。
- 単に商品を販売するのではなく、ユーザーに日本文化の「楽しさ」を知ってもらうことに重きを置きながら、海外でもワークショップを開催している。

# Kuretake

アート&クラフト カンパニー



## 海外展開のプロセス

### 進出のきっかけ

創業以来、製墨業を営んでいたが、時代の変化とともに市場は縮小すると考え、「書く分野（筆記具）」に参入。

1963年に水性サインペンの開発を機に1964年に商社経由でアメリカやヨーロッパに輸出を開始。

筆記具（サインペン）分野へ参入



※アート&クラフト  
美術・工芸品等の関連製品を多数開発  
(水彩関連商品)



### 転換点

海外の展示会に積極的に出展し、代理店とのネットワークを築いてきたが、筆記具業界の需要減少や中国を始めとする価格競争の激化を見据え、「アート&クラフト(※)」領域の新製品開発に注力。

「アート&クラフト」も、文字を美しく書くという点において、書道と通ずる部分があり、開発された「ZIG」シリーズは当社が長年培った技術が詰まった商品である。

#### 外部環境 (レモネードの原則)

筆記具業界の需要減少を背景に、新製品開発に着手・注力。



#### 内部環境 (手中の鳥の原則)

当社が培ってきた技術を用いて「アート&クラフト」分野の商品開発に注力。

### 思考・アクション

代理店を通じて情報収集しつつ、ユーザーにより近い目線で商品を開発し、市場を獲得してきた。

また、現地市場獲得のアプローチとして、クラフト教室においても商品のPRを実施。講師に評価してもらうことで、生徒の購買にも繋がられることに着目し、商品のポイントを伝え続けた。

#### 外部環境 (クレイジー・キルトの原則)

代理店と協業しながらユーザーに近い目線を踏まえつつ、市場を獲得してきた。

### 今後を見据えた取組

これまでの販売基盤を築いてきた展示会戦略であるが、時代の変化とともに、展示会だけでは販路拡大に繋がりにづらくなった。ユーザーとの接点を増やし、日本文化の「楽しさ」を伝えることに重きを置くようになった。

ユーザーに近い代理店や小売店に対してワークショップを実施しながら、「日本文化の楽しさ」と一緒に販売に繋げている。

#### 意味ある行動 (飛行機のパイロットの原則)

ユーザー起点に、ワークショップを通じて、自社製品が提供する価値である「日本文化の楽しさ」を再定義。

### 企業概要

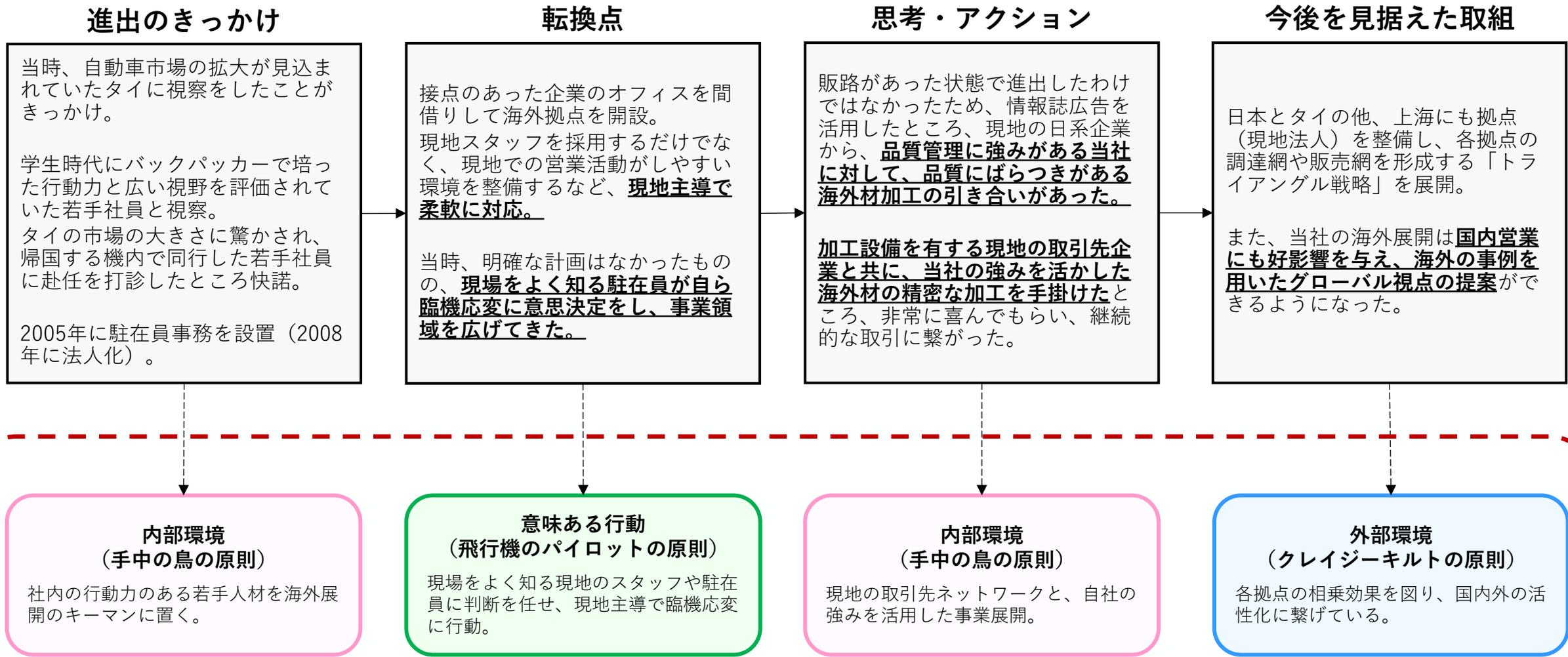
住 所：大阪市中央区本町2-1-6 堺筋本町センタービル15階  
創 業：1875年（明治8年）  
設 立：1944年（昭和19年）  
事業内容：鋼材の卸売業・加工  
従業員数：国内42名・海外40名  
売上規模：（日本）41億円・（海外）20億円  
H P：（日本）<https://www.tenhiko.co.jp/>  
（タイ）[https://www.fact-link.com/mem\\_content.php?pl=jp&mem=00002752&page=00005907](https://www.fact-link.com/mem_content.php?pl=jp&mem=00002752&page=00005907)

### 事業展開と海外ビジネス

- 自動車や建機、農機向けの特殊鋼材の販売・加工を営む創業151年の老舗企業。特殊鋼材の調達力に強みを持ち、販売だけでなく、熱処理等の2次3次加工まで手掛けるのが特徴。
- 2005年にタイに駐在員事務所を設立し（2008年に法人化）、2007年に上海現地法人を設立。日本含めた3拠点で「トライアングル戦略」を展開。また、2008年にはインターネットを活用した営業チーム「TWS（Tenhiko Web Sales）」を立ち上げ、インターネットでも海外の顧客を開拓している。海外売上比率は50%。
- 当社は「社員第一主義」を掲げており、**従業員を主体とした事業を展開**している。海外展開においても現地主導で事業展開をしてきた。
- **国内需要の先細りを危惧する中で、将来的に新たな国への進出の必要性を感じている。**間接的に輸出している国は他にもあるものの、国によって思想や文化、商習慣などが異なるため、国の選別については検討を続ける必要がある。



## 海外展開のプロセス



エフェクチュアルな海外展開のヒント

### 企業概要

住所：滋賀県大津市月輪1丁目1-1

設立：1959年（昭和34年）

事業内容：精密プレス部品の製造・組立、精密プレス金型の設計・製作

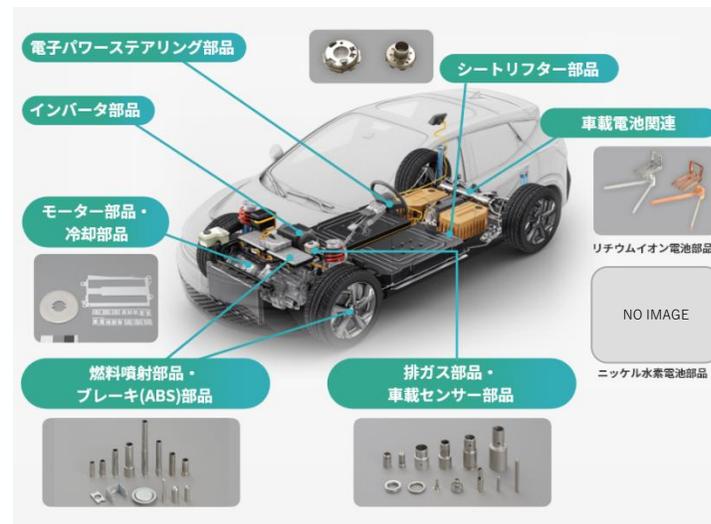
従業員数：（国内）500名・（海外）570名

売上規模：（単体）128億円・（連結）281億円

H P：<https://nissinjpn.co.jp/>

### 事業展開と海外ビジネス

- 主に自動車向けの精密プレス部品を製造する企業。プレス加工だけでなく、表面処理や金型の設計、製作など一貫生産が強み。祖業はブラウン管テレビに用いられる電子銃の製造で、金型設計からプレス、組立まで一貫して手掛けていた。
- 海外展開のきっかけは祖業の電子銃の海外生産。1989年に主要顧客からの要請でアメリカに生産拠点（現地法人設立）を設け、以降、シンガポール、インドネシア、中国に進出し、現在の海外拠点は4ヶ国5拠点を有する。また、海外売上比率は55%。
- 2000年頃、ブラウン管テレビの衰退とともに当社は業績不振に陥った。**新分野への参入を模索する中で、自社の技術を見つめ直す機会となり、自動車業界への活路を見出した。**
- 引き続き、自動車業界以外で自社の技術を活かせる業界を探索しており、直近では「成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech）」や「事業再構築補助金」など各種制度を活用しつつ、医療分野に注力している。



## 海外展開のプロセス

### 進出のきっかけ

主要顧客の海外生産に伴って、祖業であるブラウン管テレビに用いられる電子銃の海外生産の要請を受ける。

海外展開の準備にあたって、当時、前職で海外赴任していた社長が入社。

1989年にアメリカの進出を皮切りに、シンガポール、インドネシア、中国に生産拠点を設ける。

### 転換点

2000年頃からブラウン管テレビの衰退とともに業績は低迷。

新分野への参入に向けて、飛び込み営業や支援機関への相談を重ねた結果、何十年も「当たり前」に作っていた電子銃に高い技術が蓄積されていたこと、その技術が自動車業界に活かせることに気付いた。

強みを言語化し、社会にどう生かせるのか考える重要性を学ぶ。

### 思考・アクション

サプライチェーンの関係上、さまざま日本国内で自動車業界に参入するのは難しかったが、自社の強みが活かせる自動車業界に注力し、海外販路獲得に取り組む。

また、海外の生産拠点で使用していた電子銃の製造設備を自動車部品の製造に活用。

### 今後を見据えた取組

自動車業界全体において、顧客ニーズが多様化、グローバル化。

この状況を受けて、当社のコア技術を応用できる自動車業界以外の市場についてもグローバルな事業展開を展望。

#### 外部環境 (レモネードの原則)

業績が低迷する状況を打破しようと、飛び込み営業や支援機関との相談をしたことをきっかけに、自社の強みを内省する機会を得た。

#### 内部環境 (手中の鳥の原則)

自社が積み上げてきた技術力の棚卸しをして、他分野にも活かすことができる強みを言語化した

#### 内部環境 (手中の鳥の原則)

自社の強みや、元々有していた現地の設備を、他分野(自動車業界)に活用。

#### 意味ある行動 (飛行機のパイロットの原則)

自社の技術(コントロール可能)が応用できる市場(活動領域)を探索する思考。

エフェクチュアルな海外展開のヒント

### 企業概要（株式会社ホリゾン）

住所：滋賀県高島市新旭町旭1600

創業：1946年（昭和21年）

設立：1953年（昭和28年）（旧社名：太陽精機株式会社）

事業内容：製本機器製造・SF関連事業・ウェアプリント事業・アウトドア事業

従業員数：（国内連結）774名・（海外連結）125名

売上規模：（単体）96億円・（連結）153億円

H P：<https://www.horizon.co.jp/>

### 事業展開と海外ビジネス

- 5つの工程（紙折り、丁合、針金綴じ、糊綴じ、裁断）を組み合わせることで自動化した業務用製本機器を製造する世界唯一のメーカー。
- 海外展開は主に各国の代理店に販売を行っている。**基本的には1ヶ国1代理店により、当社のブランド価値を維持しつつ、代理店同士が競合しない仕組みを構築**している。1981年に本格的に海外展開を開始して以来、進出国は約120ヶ国、海外売上比率60%に達する。エリア別では、50%がヨーロッパ、30%がアメリカ、20%がアジアであり、売上分散の観点からアジアに向けて販路拡大していきたい展望。
- 当社は海外展開において代理店との「信頼関係」や「人の繋がり」に重きを置いており、**コミュニケーションの頻度やアフターサービスの手厚さなどを重視**している。また、その際、**日本企業の「当たり前」を押し付けるのではなく、国毎の対応を意識**している。
- 海外ビジネスにおける人材について、短期間のジョブローテーションは機会損失と捉え、基本的に採用時から海外業務のキャリアパスを示しつつ採用を行っている。結果、ノウハウの蓄積や代理店との信頼関係構築に繋がっている。



## 海外展開のプロセス

### 進出のきっかけ

1970年代、先代社長が国内の需要調査目的で、海外の展示会に積極的に足を運ぶなど、市場調査を実施していたのがきっかけ。

現地での市場調査を続けるなかで、「誰でも使える簡単な」製本機の海外市場での需要を確信。1973年に当社が卓上製本機を開発。

1981年にホリゾン・インターナショナル株式会社を設立し海外への販売を開始。

### 転換点

展示会をきっかけにオランダの代理店と意気投合し、取引開始。  
この代理店より紹介を受け、周辺国の代理店へと取引を拡大。

(この経験から、代理店との信頼関係を重視しており、当該オランダの代理店とは30年間(3世代)に渡り良好な取引関係が継続)

### 思考・アクション

現地に赴き、代理店に同行してエンドユーザーの生声を収集。  
また、代理店との協業により、アフターサービスを充実。

代理店と共にエンドユーザーに対するきめ細やかな対応ができる体制を構築している。

### 今後を見据えた取組

現在の進出国は120ヶ国に達する。

当社の海外進出の判断軸として、展開先の国の経済指標で選定するのではなく、代理店等との「信頼関係」や「繋がり」を重視。

日本のショールームでの詳細な商品説明と同時に、生産の現場を見てもらうことで当社をより理解してもらうなど接点を大事にしている。その他、展示会の参加や個展の企画なども行う。

#### 意味ある行動 (飛行機のパイロットの原則)

海外の市場調査を通じて知り得た現地の需要をヒントに、海外販路開拓の中心となる製品を開発した。

#### 内部環境 (手中の鳥の原則)

最初の取引先としての代理店とパートナー関係を構築し、この関係性を起点に販売網を拡充してきた。

#### 外部環境 (クレイジー・キルトの原則)

最初の取引先としての代理店との関係性を起点に販売網を拡充してきた。  
また、代理店と構築した信頼関係を機軸に、エンドユーザーに対するきめ細やかなサポート体制の構築や、新たな海外ネットワークの拡大を図ってきた。

エフェクチュアルな海外展開のヒント

### 企業概要

住 所：兵庫県尼崎市西長洲町2丁目6番18号  
創 業：1986年（昭和61年）  
設 立：1989年（平成元年）  
事業内容：金型及び部品の製造・加工、AERO LAP®の製造販売  
従業員数：（国内）100名・（海外）40名  
売上規模：（国内）10億円・（海外）3億円  
H P：（日本）<https://www.yamashitaworks.co.jp/>  
（タイ）<https://ayw.co.th/>

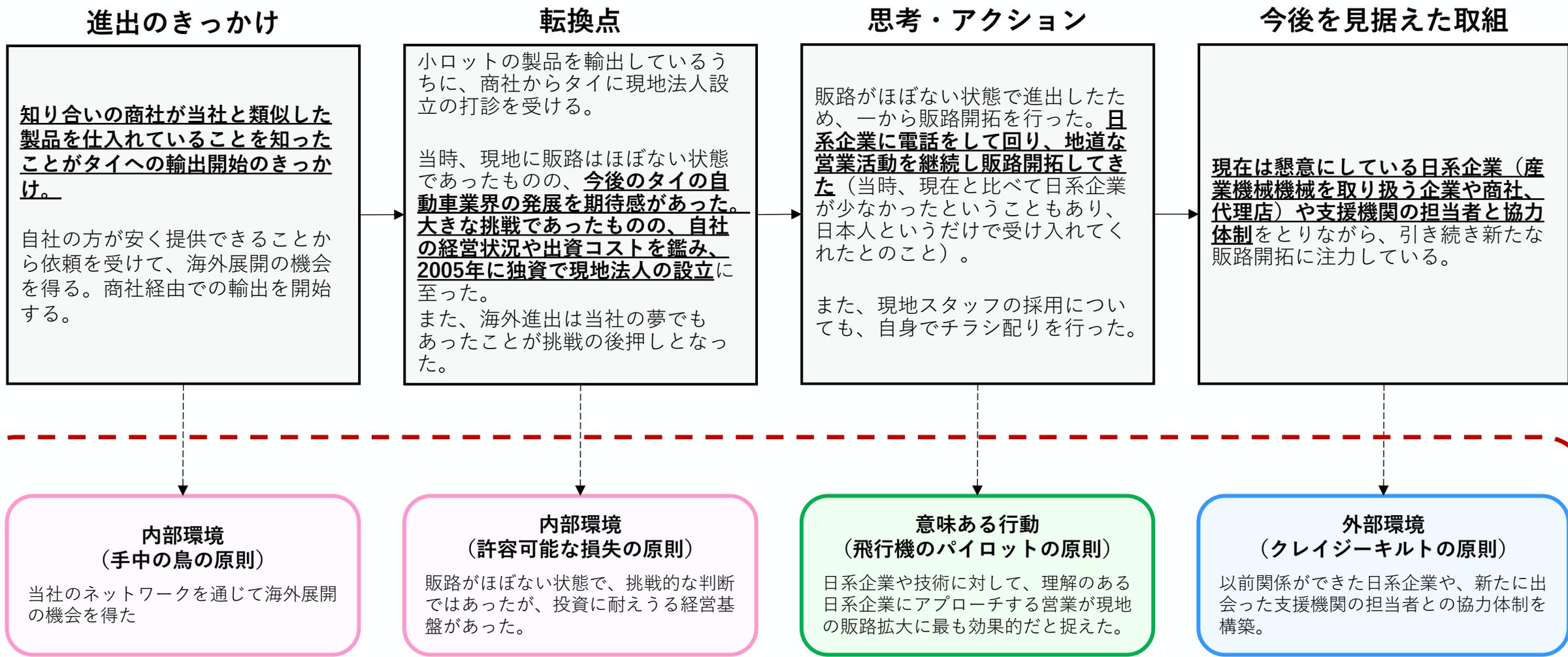
### 事業展開と海外ビジネス

- 主に自動車部品の金型の製造販売を行う。その他自社で開発した鏡面仕上装置「AERO LAP®」や打錠用金型の製造販売も手掛ける。当社の金型の特徴は表面処理技術による長寿命である点であり、大手企業からも評価を得ている。
- 取引をしていた商社からの打診をきっかけに2005年にタイ現地法人を設立。現地法人の売上高は5,500万タイバーツ（≒2.8億円）でグループ全体の売上高における海外売上比率は約20%。
- 苦労談としては、定時前にタイムカードを切る列をつくるなど、当時の現地従業員は勤怠に対する意識が低かったこと。しかし、「当社は日系企業だ」という強い意志を持って、**徹底的に従業員教育を行った結果、今となっては「品質」と「納期」を遵守する当社精神が浸透し**、取引先に高品質な製品供給を行う。
- 2005年にタイに進出をしてから20年が経ち、一定の販売基盤を構築することができた。**現在は自動車業界始め市場拡大が期待されるインドへの進出を支援機関を活用しながら検討**している。

# 株式会社 ヤマシタワークス



## 海外展開のプロセス



エフェクチュアルな海外展開のヒント

# 第5章 事例分析・まとめ

## 第5章 – 1 海外展開における成長志向が読み取れる背景

- 前章にて事例紹介した企業について、海外展開前後の成長志向が読み取れる背景を以下の通り抽出。
- 「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」にて、中小企業の経営者が成長を目指すモチベーションは、「成長への期待」と「停滞への危機感」に大別されることを踏まえ、海外展開における成長志向が読み取れる背景をそれぞれ分類。
- 海外展開前後を比較したところ、海外展開を通じて成長志向を継続して持ち続けること（＝海外展開を加速させる「原動力」）が重要と示唆されたとともに、一部では、海外展開を通じて「停滞への危機感」から「成長への期待」の変容を確認できた。

		海外展開前	海外展開後	
企業名	分類	成長志向が読み取れる背景	分類	成長志向が読み取れる背景
梅乃宿酒造	停滞への危機感	国内の日本酒需要低迷に伴い、売上高減少に苦しんでいた。	成長への期待	足元の海外展開は着実に進展しており、今後は中期的な視点でその構成比を段階的に引き上げていく計画。
呉竹	停滞への危機感	祖業である製墨業だけでは、時代の変化とともに市場は縮小すると考えた。	成長への期待	日本文化である書道の「楽しさ」を世界に知ってもらいたいと考えている。
天彦産業	停滞への危機感	他社との情報交換を通じて、内需が先細る懸念から海外展開の必要性を感じ始めた。	停滞への危機感	継続して内需の先細りを危惧しており、将来的に新たな国への進出の必要性を感じている。
日伸工業	成長への期待	主要顧客の海外生産に伴い、祖業であるブラウン管テレビの電子銃の海外生産の要請があった。	成長への期待	自社のコア技術を応用できる市場を探索し、グローバルな事業展開を展望。
ホリゾン	成長への期待	先代社長が市場調査目的に海外の展示会に足繁く通っていた。当社が製造する「誰でも使える簡単な」製本機の需要の確信を得た。	成長への期待	印刷・製本業界の市場は縮小が見込まれるものの、世界規模では、まだまだペーパレス化ではない。自動化・無人化の推進と提案で、紙文化をカッコよく承継していきたいと展望。
ヤマシタワークス	成長への期待	海外展開は創業者の夢であり、自動車業界の伸びに着目してタイに注目した。	成長への期待	進出先のタイは一定の経営基盤を構築。自動車市場の拡大が期待されるインドへの進出を検討中。

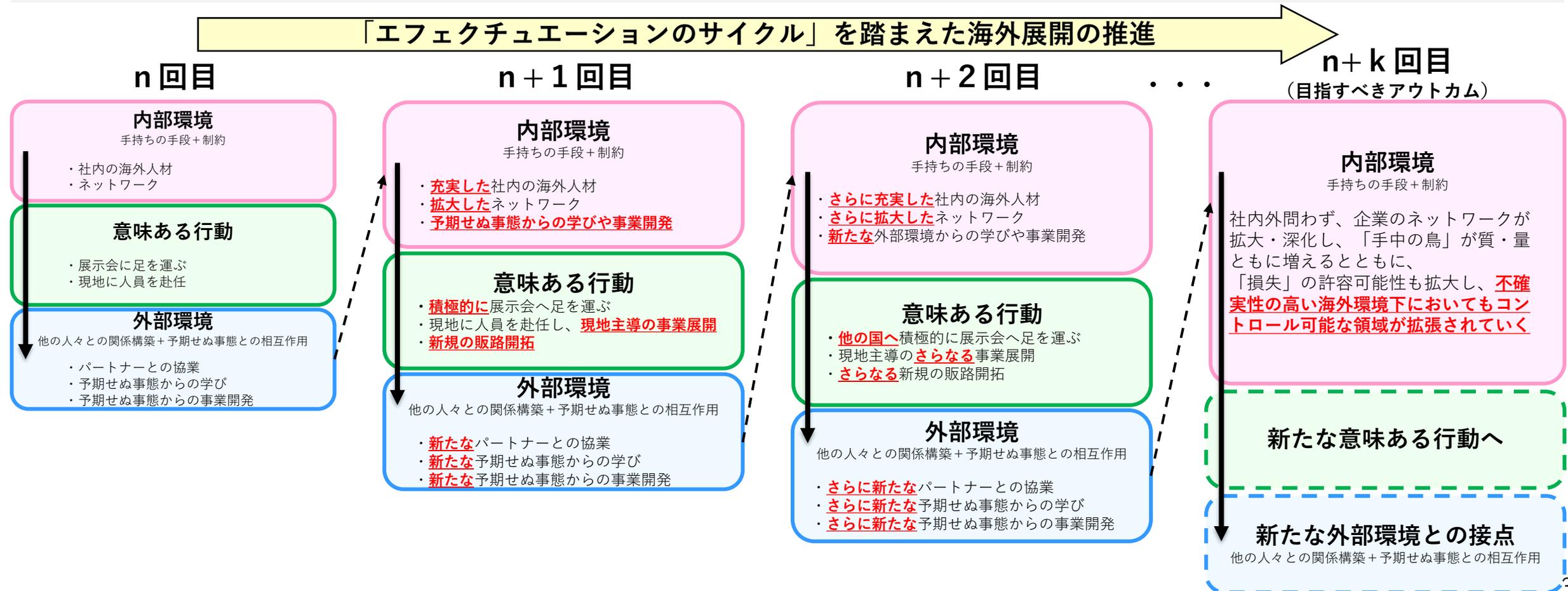
## 第5章 – 1 海外展開におけるエフェクチュエーションが読み取れる行動

- 前頁の分析に引き続き、海外展開前後のエフェクチュエーションが読み取れる行動について抽出・整理。
- 21頁に基づいて、「**手中の鳥の原則**」「**許容可能な損失の原則**」を**内部環境**、「**飛行機のパイロットの原則**」を**意味ある行動**、「**レモネードの原則**」「**クレイジー・キルトの原則**」を**外部環境**で整理。
- エフェクチュアルな行動を通じて**海外展開を通じてコントロール可能な領域が広がったことが示唆**された。**海外展開前の小さな行動を起点に、パートナーとの協業や予期せぬ事態を通じて新たな手段を獲得し続けるサイクルがもたらした結果**と推察。

海外展開前			海外展開後					
企業名	分類	行動	企業名	分類	行動	企業名	分類	行動
梅乃宿酒造	きっかけ	国内の日本酒需要低迷に伴い、売上高減少に苦しみ中、大手酒類卸売業者から声が掛かり、アメリカへの輸出に挑戦。	梅乃宿酒造	外部環境	初めての輸出は期待した成果を得られなかったが、代理店選定の重要性を学ぶ。	日伸工業	外部環境	ブラウン管テレビの衰退を機に、自社の強みを見つめ直し、自動車業界に活路を見出す。
				意味ある行動	代理店に対して経営層が覚悟を示し、熱意を持って交渉を行う。また、成果次第では代理店変更も辞さなかった。		内部環境	自社の強みや、元々有していた現地の設備を、他分野（自動車業界）に活用。
呉竹	きっかけ	水性サインペンの開発を機に商社経由で輸出を開始。	呉竹	外部環境	代理店を通じて情報収集し、現地の規制や嗜好に合った商品開発を代理店と共に取り組んでいる。	日伸工業	意味ある行動	自社の技術（コントロール可能）が応用できる市場（活動領域）を探索する思考。
天彦産業	内部環境	海外人材とともにタイに海外視察をしたことをきっかけに、海外人材を海外展開のキーマンに置いた。		外部環境	筆記具業界の需要減少や中国を始めとする価格競争の激化を見据え、「アート&クラフト」領域の新製品開発に注力。		内部環境	展示会で出会った代理店から周辺国の代理店の紹介を受け、販路開拓してきた。
日伸工業	きっかけ	主要顧客の海外生産に伴って、祖業であるブラウン管テレビに用いられる電子銃の海外生産の要請を受ける。	呉竹	外部環境	代理店と協業しながらユーザーに近い目線を踏まえつつ、市場を獲得してきた。	ホリゾン	外部環境	代理店に同行してエンドユーザーの生声を収集。また、代理店との協業により、アフターサービスを充実。
ホリゾン	意味ある行動	海外での市場調査を続けるなかで、「誰でも使える簡単な」製本機の海外市場での需要を確信。1973年に当社が卓上製本機を開発。		意味ある行動	ユーザー起点に、ワークショップを通じて、自社製品が提供する価値である「日本文化の楽しさ」を再定義。		外部環境	「信頼関係」や「繋がり」を重んじ、工場見学の受け入れや展示会の参加などを大事にしている。
			天彦産業	内部環境	日系企業向け情報誌の活用したところ、複数社から引き合いがあった。	ヤマシタワークス	内部環境	今後のタイの自動車業界の発展を期待感があった。大きな挑戦であったものの、自社の経営状況や出資コストを鑑み、2005年に独資で現地法人の設立に至った。
ヤマシタワークス	内部環境	知り合いの商社が当社と類似した製品を仕入れていることを知ったことがタイへの輸出開始のきっかけ。自社の方が安く提供できることから依頼を受けて、海外展開の機会を得る。商社経由での輸出を開始する。	外部環境	各拠点で相乗効果を図り、国内外拠点との相乗効果も図っている。	外部環境		以前関係が出来た日系企業や、新たに出会った支援機関の担当者との協力体制を構築	

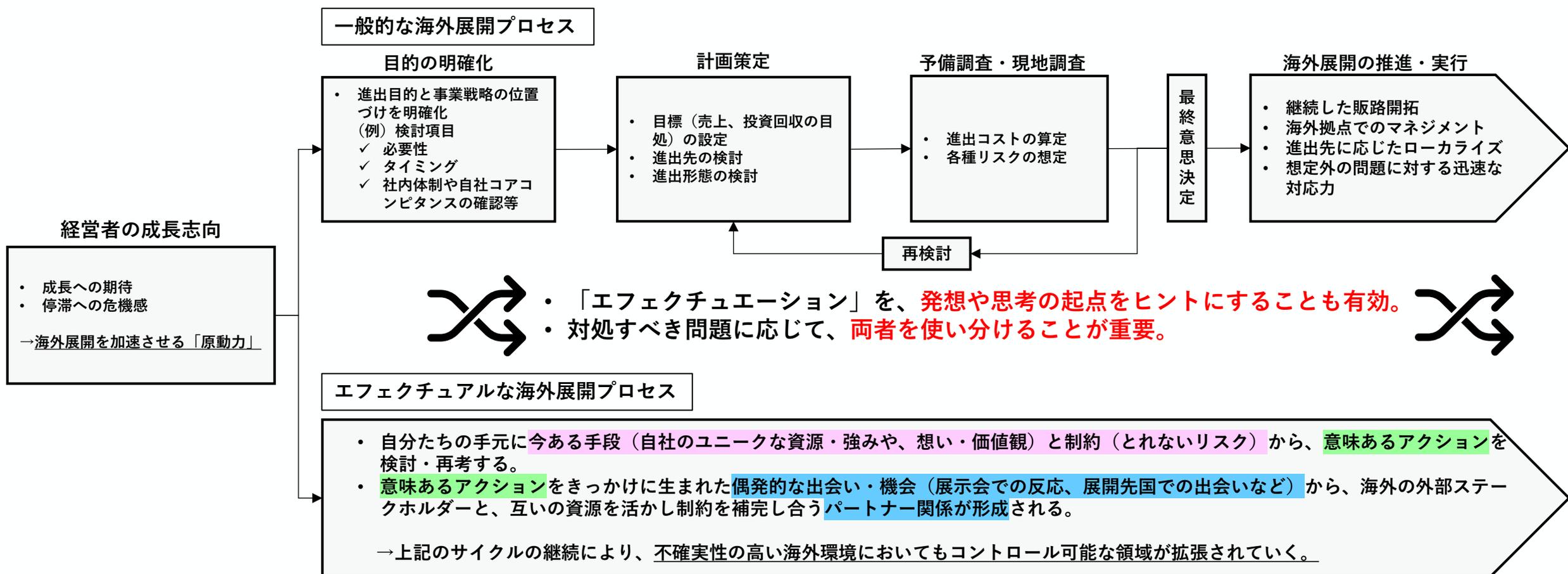
# 第5章 - 1 「エフェクチュエーションのサイクル」を踏まえた海外展開について

- 海外展開を通じて「エフェクチュエーションのサイクル」を促進することによって、コントロール可能な領域が拡大する。
- 海外展開に取り組む企業の「内部環境」を起点に「意味ある行動」を経て得た「外部環境」のフィードバックが新たな「手持ちの手段」として、次のサイクルの「内部環境」に反映される。また、次のサイクルの「外部環境」には新たなパートナーとの関係や予期せぬ事態が生じる。こうしたサイクルを繰り返すことで、コントロール可能な領域が拡張され、不確実性が高まる環境下においても、能動的な海外展開が可能となり、企業成長に繋がるのではないかと推察。



## 第5章 – 2 まとめ

- 本章における前頁までの分析に基づいて、海外展開プロセスを以下の通り整理した。
- 昨今の不確実性の高まる海外環境に対応していくためには、これまで、一般的に推奨されてきた海外展開プロセス（※18頁より引用）に加えて、エフェクチュアルな海外展開プロセスが一定有効であることが示唆された。
- 両プロセスにおいて、一方が優れているというわけではなく、対処すべき問題に応じて、両者を使い分けることが重要であると推察した。



本調査では、スケールアップが求められる背景を踏まえ、中堅・中小企業における海外展開の現状と課題を整理するとともに、不確実性の高い環境下で有効性が示唆される思考様式「エフェクチュエーション」に着目し、企業の事例から得られた示唆を取りまとめた。

ヒアリングを通して明らかになったのは、海外展開に成功した企業の多くが、当初から明確な計画を持っていたわけではなく、むしろ手元にある資源を起点に小さな一歩を踏み出し、そこで得られた学びや新たな関係性を取り込みながら事業を軌道に乗せていた点である。こうしたプロセスは「エフェクチュエーションのサイクル」と重なり、不確実性が高まる現在の海外環境において有効な海外展開プロセスとなり得ると示唆された。

また、企業ヒアリングでは、支援機関が主催する異業種交流会やマッチングイベントを通じ、自社の「手元的手段（資源）」を再認識できたことや、外部との接点が広がったことに対して、支援機関に向けた感謝の声も確認した。

本調査で得られた示唆が、海外展開に踏み出そうとする企業や課題に直面している企業の検討の一助となり、支援機関においても海外展開に挑戦する中小企業に寄り添った支援策の構築に活用されることを期待する。

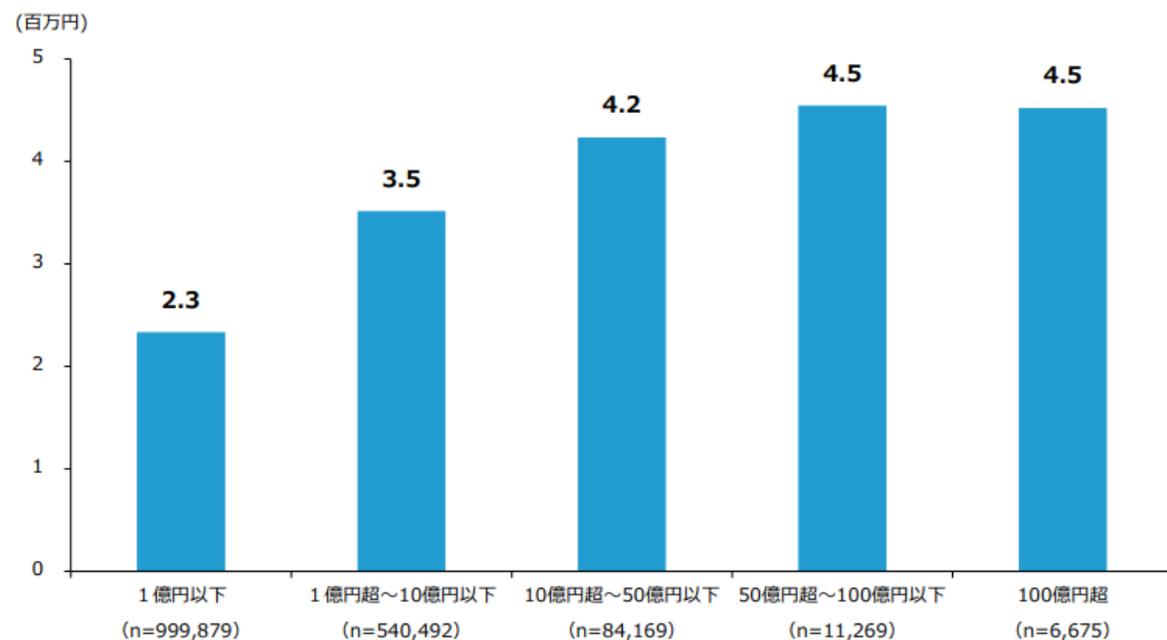
最後に、本調査・ヒアリングにご協力いただいた企業および支援機関の皆様に心より御礼申し上げます。貴重なご意見・ご経験を共有いただいたことに深く感謝する。

# Appendix

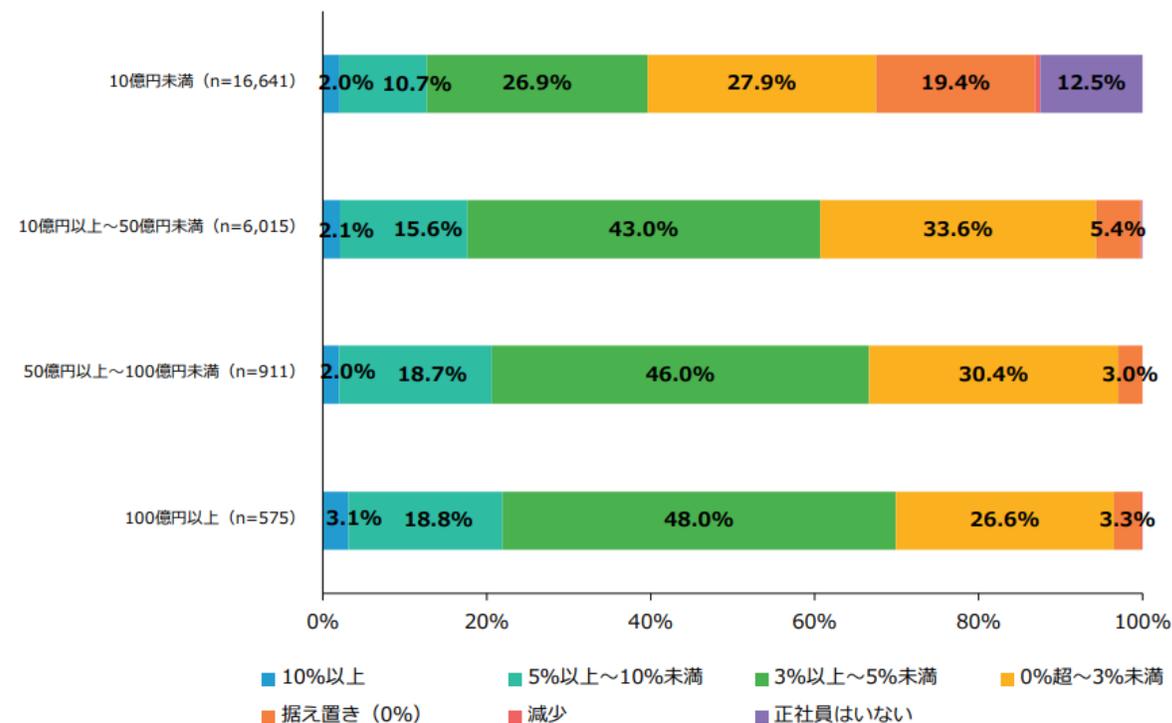
## Appendix スケールと賃金の関係性について

- 2025年「中小企業白書」によると、売上高である「スケール」と賃金について以下の内容が示唆されている。
- 左図は、スケール別における従業員一人当たり人件費を示したものである。**スケールが大きくなるほど、従業員一人当たりも賃金水準が高くなる傾向**にあることを確認できる。
- 右図は、スケール別における賃上げ率を示したものである。**スケールが大きくなるほど、より高い賃上げ率を達成している事業者の割合が高い傾向**にある。

従業員一人当たり人件費（スケール別）



賃上げ率  
(2024年における正社員一人当たりの平均賃金、スケール別)



- 中小企業庁が設置する「中小企業の成長経営の実現に向けた研究会」では、賃上げ・投資を積極的・継続的に行うには、一定の企業規模へと成長が必要と述べ、100億円規模の売上高を有する企業「100億企業」はひとつの目安となることを示している。
- 「100億企業」の創出を目的に、具体的な施策として「100億宣言」を掲げている。概要は以下の通り。

### 中小企業庁が掲げる「100億宣言」とは

中小企業が飛躍的な成長を遂げるために、自ら「売上高100億円」という野心的な目標を目指し、実現に向けた取組を行っていくことを宣言するもの。

対象企業：  
年商10億円以上100億円未満の中小企業（企業グループの申請も可能）

### 宣言内容（ポータルサイトに掲載）

- ① 企業概要（足下の売上高、従業員数等）
- ② 売上高100億円実現の目標と課題（売上高成長目標、期間、プロセス等）
- ③ 売上高100億円実現に向けた具体的措置（生産体制増強、海外展開、M&A等）
- ④ 実施体制
- ⑤ 経営者からのコミットメント（経営者自らのメッセージ）

### 宣言のメリット

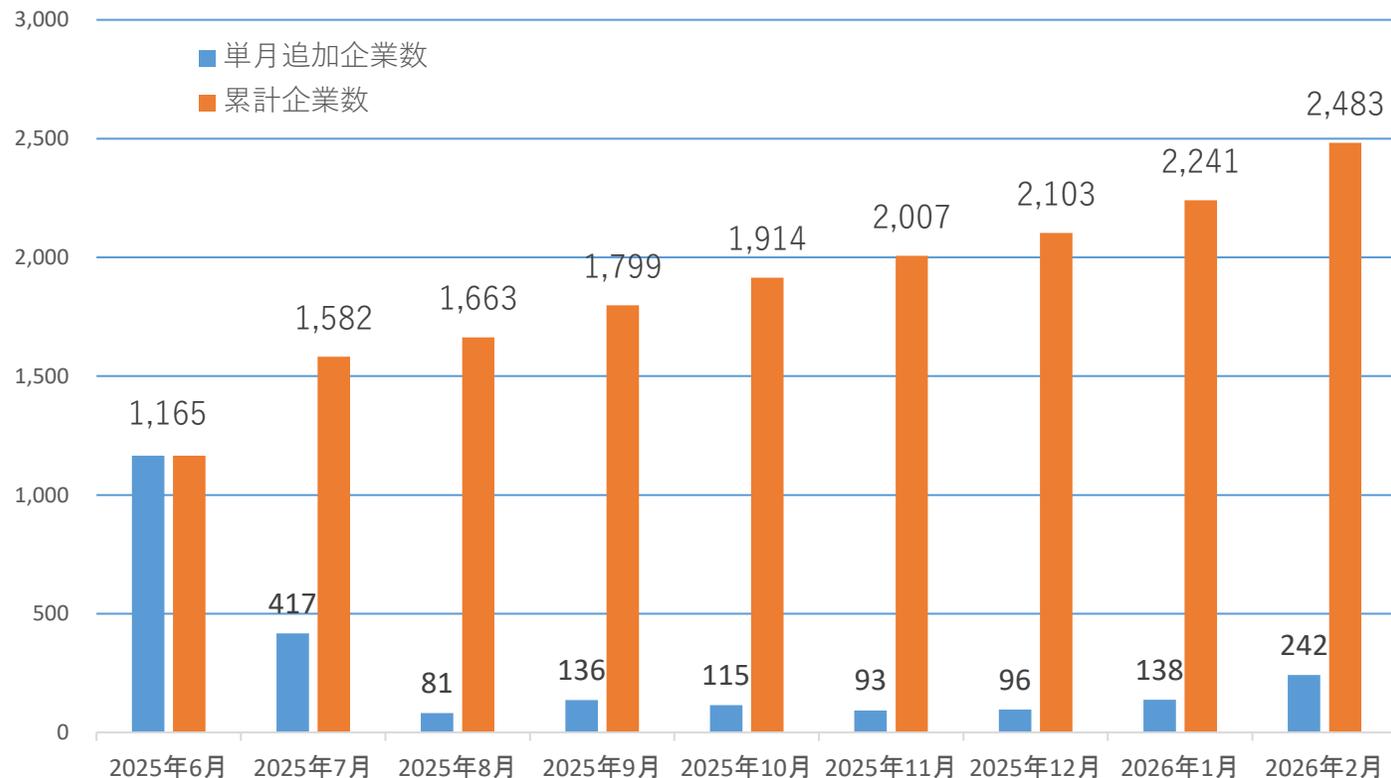
- ① **宣言取得による補助金等の活用**
  - － 成長加速化補助金
  - － 経営強化税制の拡充措置
- ② **経営者ネットワークへの参加**
  - － 宣言を行った成長を目指す経営者が、地域・業種を超えて繋がれるネットワークを構築
- ③ **宣言マーク活用による自社PR**



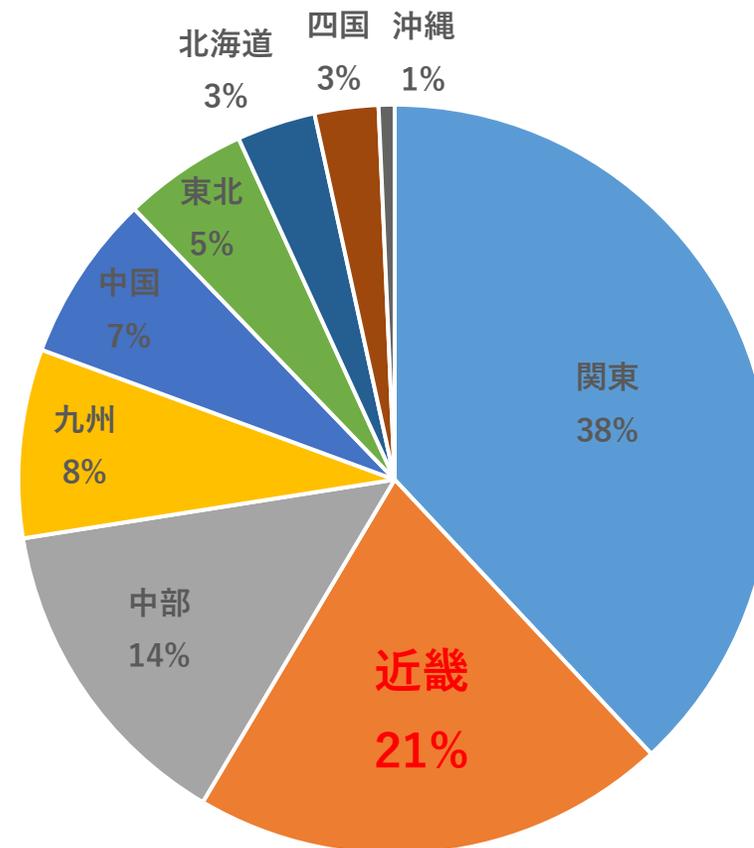
## Appendix 「100億宣言」企業の推移

- 左図では、全国における「100億宣言」をした企業数の推移を示した。2025年5月8日から申請受付開始（公表・掲載は2025年6月17日から）した「**100億宣言**」は**2026年2月25日時点で2,483社に達している。**
- 右図では、経済産業局の管区別で「100億宣言」の企業数をまとめた。**近畿は関東の38%（945社）に次いで多い21%（508社）であった。**なお、ここでいう「近畿」は福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県の2府5県を指す。

「100億宣言」企業の推移



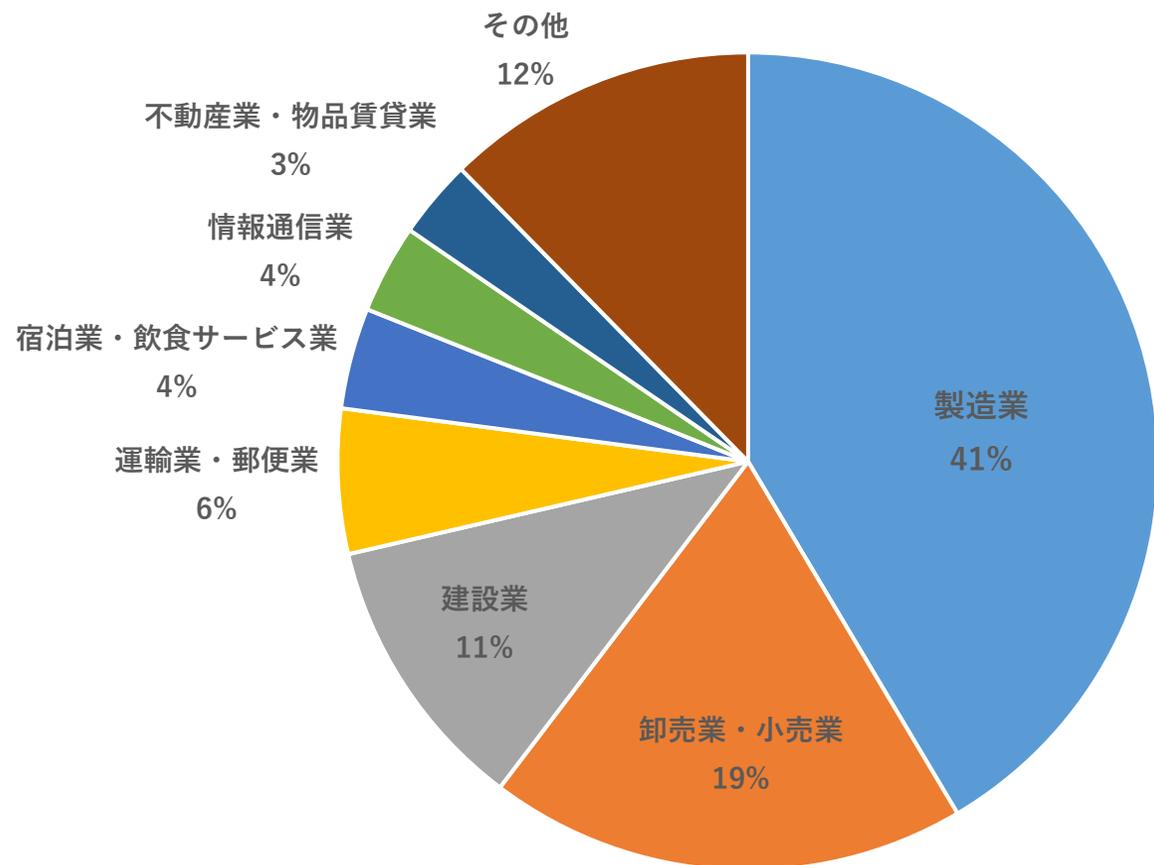
経済産業局の管区別における「100億宣言」企業



## Appendix 「100億宣言」企業の業種

- 続いて、「100億宣言」企業数を業種別で分類したところ、全国における製造業は41%（1,030社）に対して、近畿の製造業は45%（231社）であった。近畿は全国と比較して製造業の割合がやや多い地域であることが確認できた。

【全国】「100億宣言」企業における業種別割合（2,483社）



【近畿】「100億宣言」企業における業種別割合（508社）

