

中小企業における直接輸出ビジネスモデルの一考察 ープラットフォームと標準化ー

遠 山 恭 司

〈抄 録〉

中小企業の海外展開に関する研究は製造業を中心に広がりと深さで進展しているが、本稿は自動車中古部品卸売業による直接輸出ビジネスモデルのケースを取り上げる。ITベンチャーではない中小企業が同業者連携とプラットフォームの構築、標準化を通じて、海外拠点をはじめ世界86カ国に直接輸出を実現している。価格決定権とネットワーク外部性を獲得し、21世紀の中小企業経営のひとつのあり方として特筆に値する。

はじめに

不確実性や複雑性を増す世界経済情勢において、ますます世界各国の中小企業に対する役割と貢献への期待が高まっている。たとえば、世界銀行がBOPビジネスの分野で、あるいは国連開発計画が策定し世界各国が取り組むこととなったSDGs（持続可能な開発目標）の解決の担い手の一翼として、その気運の高まりをみることができる。つまり、先進国による途上国への開発援助や国際支援団体（NGO、NPO等）だけで解決可能な社会課題には限りがあり、大企業と中小企業双方によるビジネスを通じた社会問題の解決が期待されている。

ところで、日本では低い経済成長率と人口減少・少子高齢化の進展、逼迫する雇用情勢、事業承継問題などによる経営環境の変化に対して、中小企業の適応と事業継続性、持続的発展が課題となっている。そのひとつの対応策として、

中小企業における海外展開が大きなトピックとなっていて久しいが（松永（2003）、寺岡（2013）、関（2015））、その研究対象は製造業かつ海外現地法人の生産活動に集中しがちである。

そこで、本稿では、「非製造業」中小企業で、おもに海外市場へ「直接輸出」ビジネスをおこなっているケースに着目し、多様性と多数性を本質とする中小企業の発展可能性の研究に幅と深みを付与する試みを展開する。中小企業の輸出形態は、かつてのように商社や産地問屋に依存した「間接輸出」（藤井（1980））に限らず、直接輸出に取り組む中小企業の存在感も増してきているが（中小企業庁（2016）、丹下（2016））、そもそも直接輸出ビジネスがどのように構築されているかが問われることはほとんどない¹⁾。

本稿で取り上げるケース事例は自動車中古部品のリサイクル卸売・輸出業のシングルケース（会宝産業：金沢市）であり、業種特性とケース

遠山 恭司（とおやま きょうじ）、立教大学経済学部教授

- 1) 類似した観点から、中小製造業の「海外市場参入プロセスと差別化された製品の関係」に焦点を当てた研究（山本（2016））、海外市場のネットワーク（現地代理店や卸売業）参入に際して海外展示会における出展形態とそこでの学習過程による出展成果（輸出）の多様性を指摘した研究（大田（2018））などがある。

の偏りに研究面での限界は否定できない。とはいえ、同社の海外ビジネス・輸出に取り組む経緯や、その展開過程でプラットフォームの構築と品質規格の標準化が有機的に結びついたという点で、中小企業の直接輸出のケースとして特異であり、検討に値する。標準化とは、製品・技術の品質・水準の規格・ルールの策定を意味し、中小企業による標準化の取り組みは珍しい。また、ITベンチャーではない中小企業がプラットフォームを構築している事例も希有といえる。以下、簡潔な先行研究レビューと輸出ビジネスの現状を検討し、事例のケース分析、ディスカッションを行う。

1. 先行研究と輸出ビジネスの現状

①中古自動車部品ビジネス

日本の代表的産業の筆頭格が自動車産業であることは論を俟たない。世界の自動車生産・販売におけるジャパンブランドは高品質が評価されシェアは3割におよび、中古車需要や補修用中古部品のニーズも大きい。自動車の開発から生産、流通にわたる「動脈」部門では分厚い研究蓄積が知られるが、他方で中古自動車の廃車・解体・リサイクル処理を行う「静脈」部の研究にも優れた業績がある（梶原（2001）、外川（2001）、外川（2010））。

静脈領域では、使用済み自動車の解体・処理業者が資源スクラップやリユース部品を卸売りするのが一般的で、全国各地に3,000を超える

事業者が存在する²⁾。仕入れ先は各地の中古自動車販売業やレンタカー・リース業者、タクシー会社、個人などで、輸送コストのかからない地理的範囲をそれぞれ営業基盤として全国に分散立地することで経営が成り立ってきた。ただ、リサイクル部品の有力な販売先となる自動車整備補修業者（工場）が必要とする部品をタイムリーに供給するのは、零細経営の在庫能力と調達力には限界がある。

そこで、国内では、各社の在庫状況をオンラインで共有管理するシステムを同業者団体や任意のネットワーク組織で運営するしくみがいくつか形成されている（矢野経済研究所（2014））。それらは国内需要に対する小規模な業者連携によるスケールメリットを活かした、媒体（仲介）型プラットフォームとして機能しており、個々の経営基盤を強力に補完している。業界を代表するプラットフォームと思われる日本自動車リサイクル部品協議会を母体としたJAPRAシステムは加盟約250社、共有在庫150万点の蓄積データを利用して、多種多様な顧客（全国各地の整備工場）ニーズに対応している³⁾。その際、部品の品質が保証されていないと活発な取引とならないため、保証基準と品質基準の統一（標準化）を行った（2011年）。

しかしながら、海外で高まる日本車用中古部品の需要拡大に答える仕組みとはなっておらず、その実現に邁進しているのが、後に紹介するケース企業、会宝産業である。

2) 多くは小零細な家族経営といわれる。自動車の解体処理を主とする業者（鉄スクラップ卸売業）、部品取りを主とする業者（自動車中古部品卸売業）、いずれも産業分類上の卸売業に属する。

3) 一般社団法人日本自動車リサイクル部品協議会（通称JAPRA、1995年設立）は全国500社、12業者団体が加盟する代表的な組織である。JAPRAシステムは同協会を母体にシステム構築を図り、既存の3任意団体のシステムと連携・再編して構築され、協議会から独立して株式会社ジャブラが設立（2001年）、運営にあたっている。ただ、これらに加盟し、システム利用できる経営体は、本文中にある小零細な家族経営というよりは、中小規模で各地の有力な経営組織を中心としていると考えられる。

②中小企業の輸出ビジネス形態

企業の「非同質性（異質性）」観点を取り入れた「新」新貿易理論の枠組みによれば、輸出には固定費がかかるため、それを負担可能な生産性の高い企業が輸出を行い、生産性の低い企業の経済活動は国内に限定される（古沢（2007）、田中（2015））。海外直接投資をしていなくても、輸出をしている企業の生産性が輸出をしていない企業に比べて高いという研究成果（戸堂（2011））は、『中小企業白書 2016 年版』によっても裏付けられた。

中小企業の海外進出形態といえば、おもに輸出、技術提携（供与）、直接投資の3つを指すことが多い。輸出は一般的に直接輸出と間接輸出に分けられ、前者は「企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った」もの、後者は「自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じ」たものとされる（中小企業庁（2016））。

その全体像を正確に表す統計は存在しないので、『中小企業白書 2016 年版』では帝国データバンクの企業信用情報をともに輸出形態別・業種別に集計した結果を提示している（図表1）。中小製造業の輸出企業比率は直接輸出 12.8 %、

間接輸出 15.6 %と間接輸出の企業割合が高く、卸売業では反対に直接輸出が 10.7 %、間接輸出が 6.7 %となっている。このデータによれば、中小製造業と同時に、中小卸売業の輸出ビジネスの促進も日本経済の課題のひとつに数えてよいといえる⁴⁾。

日本政策金融公庫のアンケート調査によれば、3,204 件の有効回答のうち輸出中小企業は 502 社（15.7 %）で、うち製造業が 7 割、卸売業が 2 割となっている（丹下（2016））。その 502 社による輸出形態の複数回答結果は、直接輸出が 58.8 %、間接輸出が 61.2 %、自社海外販売拠点に輸出が 11.8 %で、商社や代理店を通じた間接輸出によるものがもっとも多い。直接輸出を手段として利用する中小企業も過半を超えており、実際には間接輸出との併用も少なくないとみられる⁵⁾。とはいえ、通関手続きやコンテナ手配、代金回収などすべてを自前で行うには資源制約の観点から容易ではないのが実情といえよう⁶⁾。

以上から、中小製造業の輸出活動ばかりでなく、さまざまな海外市場のニーズに対して、貿易にともなう固定費用を回収できる生産性の高

図表1 中小企業の業種別輸出形態（2015 年）：%

	製造業	卸売業
直接輸出	12.8	10.7
間接輸出	15.6	6.7

注：元資料は帝国データバンク「COSMOS2」「CCR」再編加工による。
資料：『中小企業白書 2016 年版』p.173。

- 4) 同白書によれば、中小の小売業・サービス業の輸出企業はほんのわずかで、「ほとんど輸出が行われていない」と指摘している（中小企業庁（2016）、p.172）。
- 5) 義永（2017）は製造業の事例を通じて、直接輸出だけでなく、間接輸出の並行利用の現実性を述べている。
- 6) 丹下（2016）によれば、「輸出で利益を上げる企業は約 6 割に過ぎず、利益を確保することは簡単ではないのが現状である」と指摘している。足立・楠本（2017）は同じデータソースを用いて「中間財や資本財を輸出している企業のほうが、最終財を輸出している企業よりも、黒字割合が多」という結果を導いている。

い中小卸売業による直接輸出ビジネスモデルの事例研究と学術的含意の抽出が期待される。

③標準化とプラットフォーム

商品取引において、売買双方の当事者間には情報の非対称性が存在するため、それを解消・低減するための行為にはコストをとらなう。その場合に、財そのものやマネジメントに関する品質基準や評価基準などの標準化が第三者機関によって認証されていれば、その評価に基づいた信頼と価格により取引がスムーズに進むことになる。標準化によって、情報の非対称性が緩和され、取引や貿易が促進される。

経済のグローバル化と新興諸国の台頭による産業・企業間競争の激化と複雑化のもとで、大企業であっても自社単独ですべてに対応することは困難で、標準化による技術やインターフェース、アーキテクチャの活用を戦略的に行う必要がある（安本（2016））。政府も標準化の国際競争で日本がリードできていない現状を踏まえ、経済産業省は「標準化官民戦略」を策定し（2014年）、日本商工会議所、日本規格協会の3者による新市場創造型の標準化制度の構築を打ち上げている。そこでは、中小企業を対象に標準化や認証の重要性に関する啓発と、中小企業による標準化や認証制度への原案策定や認証取得に対する支援強化もかかげている。ただ、標準化に関する研究そのものが緒に就いたばかりのうえ、政策展開の評価や中小企業の取り組み実践に関する研究は、管見の限り見当たらない。

プラットフォームは多義的に使用される用語だが、自動車産業でいう車台、IT産業でいうOSソフトや検索エンジン、SNS、あるいはクレジットカードが代表的な具体例として知られる。

この現象を学術的に指摘した国内の泰斗である國領（1999）によれば、プラットフォームは「誰もが明確な条件で提供を受けられる製品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活発化させ、新しいビジネスを興す基盤」とされる。こうした基盤機能にもとづくプラットフォーム以外に、拡大著しいB2BやB2C、C2CのEC事業やシェアリングエコノミーで利用されるシステム（アプリ）などは、「媒介型・仲介型」プラットフォームといえるだろう（溝下（2017））。

プラットフォームを通じて行われる取引には、そこでの技術や仕様、インターフェース、品質、規格などが明示され、また、需要側と供給側にそれぞれの信頼のおける情報・標準が不可欠となる。

こうしたプラットフォームの構築と運用、マーケティング、利用者の拡大は、それなりの規模の製造企業やIT企業（高梨・立本・小川（2011）、立本（2017））、あるいは先進的なアイデアと機動性を備えたベンチャー企業らによって確立されることが多い（足代（2016））。ゆえに、一般的な中小企業によるプラットフォーム型ビジネスモデルの構築や戦略の検討は、中小企業研究のこれからの課題となっている。

以上のようなレビューをもとにして、非製造中小企業に関する直接輸出モデルの生成としくみづくりにおいて、プラットフォームと標準化を有機的な形で構築した事例を詳しく分析する。

2. ケーススタディ

会宝産業株式会社は1969年、金沢市で創業した自動車リサイクル事業をグローバルに展開する中小企業である（図表2）⁷⁾。創業者が自動車

図表 2 ケース企業：会宝産業（株）の概要

所在地	石川県金沢市
設立	1969 年
資本金	5,700 万円
従業員数	75 名
売上高	24.5 億円（2017 年度）
事業内容	自動車リサイクル・中古部品輸出・販売
海外拠点	タイ、アフリカ 3 カ国、UAE

資料：同社資料より筆者作成。

解体業から立ち上げ、その事業は単なる解体業にとどまらない展開におよんでいる。取り外した再販売可能な部品を一元的に管理する独自のシステムと標準を構築して、売上の 8 割を世界 86 カ国へ輸出・販売するグローバル企業となっている。

1) 海外ビジネスへの気づき

会宝産業は地元や業界でグローバル企業として知られるが、当初から海外ビジネスに果敢に挑戦した特異な企業だったわけではなかった。かつては、同社も業界でいう「一匹狼」の家族経営といった様相を呈し、国内業者を相手としたスクラップ販売が売り上げの 9 割を占めていた。廃車・解体業ビジネスは、国内の地域ごとに十分に成立する事業として確立されてきた。たまた海外のバイヤーが来ると、彼らは調達したい中古部品やスクラップだけを吟味し、必要なものだけ業者間を巡回して集めて、海外に持ち帰るのが通例となっている。部品に関しては、もともと高品質な日本車は国内の消費サイクルと総走行距離の短さ、使用環境の良さ

（高品質な道路、車検等）から、海外に比べて劣化が著しく少ないという特性があった。

同社に海外ビジネスを開眼させた契機は、1991 年に訪れる。中東クウェートから中古部品の買い付けに来たバイヤーが、「エンジンやサスペンションなどコンテナ 1 台分、総重量にして 20 トンをまとめて買い取った」（近藤（2011））。そのときの販売代金は「ほぼ同じ鉄くずの三倍に相当する」もので、これを契機に良質な部品の輸出はビジネスになるかもしれないと気づいたという。さっそく地域の同業者らに声をかけて、協同組合事業として、一定の部品在庫をそろえた共同事業を立ち上げたが、加盟各社が自社優先の販売姿勢で臨むため、うまく軌道に乗ることなく失敗に終わっている。しかし、重要なのは、定型化された日常業務とビジネスのしくみを海外バイヤーの視点から見つめ直し、新ビジネスの予兆を看取するセンス、能力である。

その後も先代経営者は、アジア、アフリカ、中近東、南米など海外バイヤーや現地の中古部品販売業者を視察出張した際に、その思いを強

7) 同社に関する記述は、近藤高行社長へのインタビュー（2018.8.9）、会長の著書（近藤典彦（2011）『エコで世界を元気にする！－価値を再生する「静脈産業」の確立を目指して－』PHP 研究所）、公表資料等に基づく。

くした。現地では走行距離数万～10万キロで輸入された日本の中古車が30～40万キロまで使い尽くされ、多くの中古部品が修理・交換で必要とされている現場があった。ところが、日本で数万キロと10万キロを走行したエンジンが同型であるという理由だけで同一の価格で売られ、途中の修理歴や交換部品履歴、使用環境（自家用かタクシーか）などもまったく考慮されていない。価格も国、地域、業者によってばらばらで、成り行きと交渉で決まる。解体・修理作業も環境関連法規制や労働衛生管理体制の未整備と不備から、環境と労働に対して意識の低い現状があった⁸⁾。

こうして国内の既存ビジネスモデルの再考とともに、海外の顧客や現場を通じた新興・後進諸国における中古自動車・同部品の再利用の現状と諸問題を見つめ直す機会が重なっていった。そのような国内外での気づきを通じて、同社は自動車静脈ビジネスのあり方を地球規模で考え、持続的発展のあり方という文脈のもとで再定義、再構築していくことに踏み出していったのである。

2) 直接輸出ビジネス確立の4要素

①同業連携

現在、同社の売上高の約8割を占める部品輸出ビジネスだが、自社だけですべての海外顧客の需要に柔軟に対応できる在庫を持つことは困難であった。また独立心の強い各地の業者同士

は交流機会に乏しく、海外の市場動向や価格情報が共有されることはなく、海外バイヤーによる「安く仕入れて高く販売」して高い収益を上げている（買ったたかかっている）状況にも鈍感であった。そこで、会宝産業が音頭を取って同業者に声をかけ、中古部品として販売需要のあるものについて、在庫量の確保と適正な海外での市場価格による販売・取引を共同で行う同業連携に乗り出した。自動車リサイクル法制定（2005年施行）に向けた機運とともに、同社の理念や考え、ビジネスモデル、業界としての地位向上などに賛同する全国各地の同業者と連携を図った。

近隣の業者との協同組合事業で失敗したのち、今度はあえて地域の競合から疎遠で、理念や目的を共有するビジネスパートナーと連携することで、静脈産業の地位向上とグローバルビジネスへの展開、貢献を目指すこととなった⁹⁾。

こうした地域の競合関係を離れた連携関係は、その後、次項で述べるプラットフォームの確立と標準化、UAE法人設立などを経た後に、改めて「会宝リサイクラーズアライアンス」として100社限定をめどに組織化が図られている¹⁰⁾。

②中古部品輸出プラットフォームの構築

本格的に自動車中古部品輸出を持続的に行うためには、エンジンを中心とした優良な中古部品の調達網の構築が不可欠であった。自社で調

8) 日本では自動車リサイクル法施行（2005年）により、2015年までに使用済み自動車のリサイクル率を95%にすることが義務づけられた。

9) 2003年に設立された組織は、NPO法人「RUMアライアンス」という。RUMは、ReUse Motorizationの略語である。ここでの活動は、環境保全と自動車リサイクルを啓蒙する諸活動が中心となっている。その代表的活動は、国内外の若者に対するリサイクル技術・技能の教育訓練・普及を通じた活動である。

10) 同アライアンスは2018年9月時点で約50社が加盟している。2019年3月までに目標の100社を限定で募集している。『日刊自動車新聞』2018年9月13日号参照。同アライアンスの加盟による利用可能なサービスは、KRAシステムの利用（研修支援・輸出支援・コンサルティング）、在庫エンジンの買取、バイヤー紹介のほか、同社の実施するオークション参加（UAE拠点）などがある。

達できる優良部品だけでは多様な需要に対応できず、慢性的な品不足に陥っていた。また、海外顧客に適正な価格で販売・輸出するためには、部品の価格設定に何らかの基準や原理を設けて、それを保証するしくみも不可欠であった。そこで、同社は自社および連携同業者から調達する中古部品の在庫情報の一元管理と、中古部品の品質基準の統一のふたつを中核的な取り組みと定め、ITを活用したシステム構築に乗り出した¹¹⁾。

買入れた中古自動車の履歴（仕入管理）にはじまり、解体作業（生産管理）、在庫管理、海外からの注文・発注への対応（販売管理）にいたる情報をネットワークで統合的に管理するシステムである。バーコードで個別に管理することで、人的な作業の軽減とミスの撲滅、需要に即応するための調達・在庫の管理の迅速化、問題の真因を追求するトレーサビリティの確立が可能となった。同業連携を視野に入れていたことから、このシステムの名称は、会宝リサイクルズ・アライアンス（KRA システム）と名付けられた（2005 年稼働）。連携している同業者は地理的に離れているが、KRA システムへの登録と参加により、輸出人員を要せずとも海外の需要情報を入手・共有し、システムで統一された基準に基づく価格で販売・輸出が可能となる。海外バイヤーも日本各地を転々と移動して求める部品を探し回ることが不要となり、双方にとってビジネス機会のロスを回避することができる。いわば、売り手側と買い手側の不確実・非効率を低減するマッチング機会の提供、中古部品輸出のプラットフォームの構築である。

KRA システムは IT を活用した業務システムで、日本のリサイクル業者と海外バイヤーの取引を円滑に促進するプラットフォームとして画期的であり、業界随一のものといえる。そこに不可欠で、決定的に重要な役割を担っているサブシステムが、品質基準の統一化（標準化）である。中古部品の履歴や使用環境、劣化状態が一樣でないことはすでにふれた。これに品質・性能の基準を定め、それにみあった価格形成と保証によって、買い手側には安心と信頼を供与することができ、また、同社と KRA システムを利用する同業連携者は適格・適正な市場情報を共有し、価格設定と交渉場面で優位性を確立しうる。

同業界でもここへきて事業承継問題や国内の廃車数減少などで経営環境は一層厳しさを増しており、収益性や事業の継続性に問題を抱える業者も少なくない。この取り組みに加盟すれば、同社のプラットフォームを利用することで相互にスケールメリットを活かして海外市場への事業展開を効率・効果的に行うことが可能となる。そこでは、会宝産業が取り組む先進的な経験値とノウハウの伝播も、研修や交流会を通じて期待できる。とりわけ、海外輸出に縁のなかった同業者にとって高いハードルとなる貿易関係書類の作成や手続き、コンテナ手配や管理、資金回収など、さまざまな事務的作業と管理の面で固定費の軽減を図ることができる。会宝産業では、そうした貿易・税関事務対応を充実や現場の処理能力の拡大のため、この10年で人員を約40 %増の総勢75名体制へ拡大している¹²⁾。

11) 経済産業省「中小企業 IT 経営力大賞ポータル・2008 年度認定事例の紹介」を参照。

12) 売上高はこの10年で2倍以上に伸張した。

③標準化

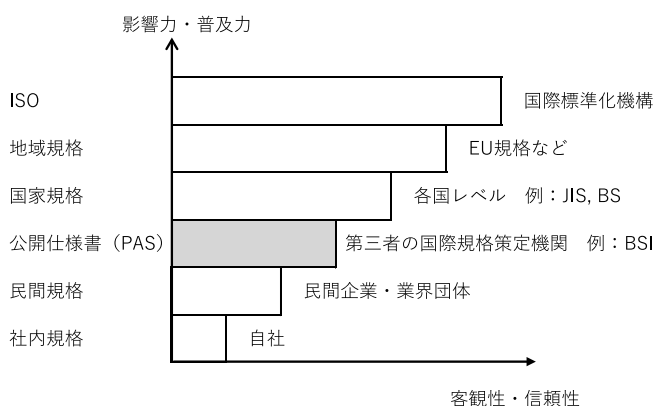
同社は海外でとくに需要の高い中古エンジンの品質基準を自社で独自に定め、2010年にJRS（Japan Reuse Standard）の名称で標準化（自社規格）し、同業連携者とともにKRAシステムで利用した。JRSは実際にはエンジンにタグが付され、そこには自動車のモデル、エンジンの種類、エンジンの状態の6要素チェック（レーダーチャート）、走行距離、ECU状態、同社名および担当者氏名などがバーコードとともに記録されている。それまで不規則かつ不安定な取引・価格のあり方が、この品質基準に基づいて適正な市場取引が行われ、双方にとってメリットがある。さらに、不良エンジンの輸出・取引にともなう不測の故障や事故、不法投棄にともなう外部不経済の低減にもつながる。

JRS策定・使用后、中古エンジンの輸出が軌道に乗るにつれて、海外バイヤーのネットワー

クを通じて急速に認知されていった。JRSのタグをみたバイヤーや、タグ付きの中古エンジンを仕入れた海外の修理・中古品販売業者が直接コンタクトしてくるようになり、それらはKRAシステムのユーザーや販売先（世界86カ国・地域）となっていった。

JRS策定の3年後には、同社独自の品質基準だったものを国際的に通用するものに発展させるため、2013年に中古エンジン評価規格として英国規格協会による「公開仕様書 PAS777」認定を取得した¹³⁾。JRSそれ自体も画期的な取り組みといえるが、PAS777の認定を受けることでデファクトスタンダードの地位を得て、より高い信用を海外市場から得ることが可能となる（図表3）。同社は今後、上位の規格である英国規格（BS）、国際規格（ISO）への認証策定を目指し、世界各国で通用するものに発展させていきたいと考えている。

図表3 標準・規格の一般的な階層概念図



注：図表左側は標準・規格名、右側はその策定・認定機関や規格等。
資料：筆者作成。

13) PAS:Publicly Available Specificationの略で、一般に公開されて誰でも使用できる規格とされている。PAS777は、中古エンジンにおいて「業界内の質と価格の不一致を是正するために生まれた評価およびラベリングに関する新しい規格」と英国規格協会（BSI Japan）は説明している。同協会によれば、広く世界で活用された実績とともにPAS規格をISO化したものもあるという（例：食品安全のISO22002、カーボンフットプリントのISO14967など）。

以上のように、会宝産業の作り上げてきた KRA システムは JRS・PAS777 という標準化によって強力に補完され、業界でも先進的かつ競争優位のあるプラットフォームとして確立されたといつてよい。

④海外進出

国内では自動車リサイクル法の施行や KRA システムの稼働が進む中、海外とりわけ開発途上国や新興国では中古の日本車・同部品需要の高まりが続いていた。そこで、同社は日本車が大いに普及している国では、中古部品のニーズが高く、バイヤーや現地業者が KRA システムを導入するメリットが大きいと判断し、現地資本と合弁企業を設立することにした。

まず、日本の自動車メーカーの生産拠点に成長し、かつ日本車のシェアが9割にのぼるタイに2008年に合弁企業を開設した。また、「世界リサイクル会議（第2回：金沢市）」に参加したケニア駐日大使から、日本車シェア8割の同国におけるリサイクル事業への協力を含めた要請に応える形で、2009年に合弁会社を立ち上げた。いずれも同社の KRA システムを導入することで、良質で適正価格による中古部品を日本から調達し、現地市場のニーズを満たしつつ、環境や労働面の改善にビジネスを通じて貢献している。ケニアに続き、アフリカのナイジェリアとガーナでも同様のビジネスモデルで合弁設立におよび、結果、タイに1つ、アフリカに3つの合計4拠点で同社のシステムを活用した中古部品を輸入・販売している。

同社が海外ビジネスに開眼するきっかけは、

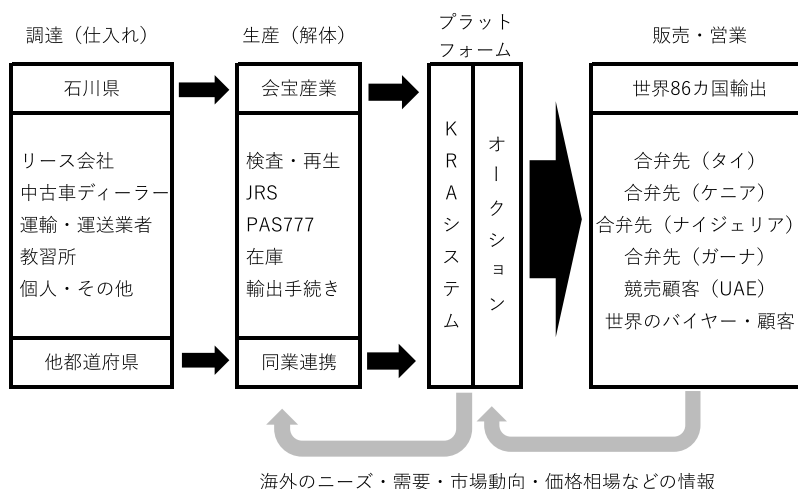
日常の国内顧客との取引価格と海外バイヤーとの直接交渉価格の違いがひとつにあった。それは KRA システムという中古部品輸出プラットフォーム構築に結実したが、他方で、海外市場で中古部品の価格相場を見極め、より客観性をともなった適正な価格設定を実現するため、UAE シャルジャに競売事業を行う法人を独資で設立した（2014年）。

UAE はそもそも日本の中古車輸出相手の上位国で、シャルジャ首長国は中古自動車部品の一大マーケットといわれる（福田・浅妻（2011））。同社の現地法人が実施するオークションには、中近東・アフリカ・アジア諸国のバイヤーが常時40社程度参加する¹⁴⁾。そこで同社が競売にかける中古エンジン・部品は同業連携先とともに取りそろえて出品したもので、JRS・PAS777 のタグがつけられて品質基準が明示される。それを目安にした競売参加者の落札価格は、ある種の公正で適切な市場価格として客観性を持つ。この価格情報を元に、KRA システムで全世界86カ国との取引価格に市場ニーズを反映したグローバル価格の裏付けが与えられる仕組みでもある（図表4）。

その意味で、この現地法人オークションは同社とその連携先にとっては国際価格の相場、市場行動、現地ニーズの変化をいち早く看取できる「物理的な」プラットフォームとして機能しているといえる。つまり、オークション事業によって入手し得た情報は、KRA システムで判明する海外需要の動向にある種の裏付け・エビデンスを付与して同システムを補完するとともに、

14) 同地で開催されたオークションは2018年10月時点で157回を数える。同月実施のオークションは3回で、コテナ8本分の中古部品が競売にかけられたという。

図表 4 会宝産業と同業連携による中古部品直接輸出ビジネスの概念図



注：右向きの矢印は中古車・同部品（商品）の流れ，左向きは情報の流れを意味する。
資料：筆者作成。

連携同業者と共有される。これらを通じて会宝産業と同業連携先は世界動向と市場価格で理論武装し、取引コストの低減を図り、全世界のバイヤーを相手に対等で公正な取引が可能となる。

3. ディスカッション

自動車リサイクル業界において、ケース分析した会宝産業が業界一般の姿を現しているとは決していえない存在で、むしろ、特異な事例といってよいだろう。ゆえに、この産業の一般的普遍性を抽出する作業や考察をこのケース分析から導き出すことはできない。ここで検討できることは、中小企業の直接輸出ビジネスにおいてプラットフォームと標準化を通じて実現できるビジネスモデルの特性を抽出することと、課題を提示することである。

1) ケースの整理

まず、シングルケース分析した会宝産業の事

業展開を時系列、項目別に整理したのが図表 5 である。

1990 年代初頭に海外ビジネスの可能性を看取り、2000 年代初頭にかけて同業連携を図り、スケールメリットを効率的に機能させるべくプラットフォームを構築した（KRA システム）。2000 年代後半には海外輸出先の安定的な確保と市場開拓を手がけ、タイやアフリカ 3 カ国の中古部品販売業者と合弁会社を設立した。

2010 年代になると、曖昧で成り行きに左右される中古エンジン価格に客観的根拠を与えるために、自社による品質基準（JRS）を規格化した。さらに、その規格を世界市場で通用する水準に引き上げるべく、英国規格協会の公開仕様書（PAS）認証を取得した。これらの標準化によって国内外の同業他社との競合において、直接輸出モデルとして特異で、圧倒的な差別化を実現している。

さらに、2014 年には単独出資で UAE シャルジャに法人を設立し、そこで中古部品オーク

図表 5 会宝産業における直接輸出ビジネスモデルに関する時系列要素の整理

	同業連携	プラットフォーム	標準化	海外展開
2000年代	・近隣同業者と協同組合事業を展開（撤退） ・RUM組織化(NPO法人)：2003	・KRAシステム稼働：2005		・タイ*：2008 ・ケニア*：2009 ・ナイジェリア*：2011 ・ガーナ*：2011
2010年代	・会宝リサイクラーズアライアンス：2017	・UAEオークション会場設立：2014	・JRS（自社独自規格）策定：2010 ・PAS777（英国規格協会）取得：2013	・UEAシャルジャ単独：2014

注：表中の数字は実施年。海外展開の*は合併による現地法人設立。

資料：筆者作成。

ションを展開した。世界最大のマーケットで競売を行うことで、合併先や取引先とは別の市場情報・ニーズを入手することが可能となり、KRAシステムを補完している。こうして直接輸出モデルがプラットフォーム、標準化、海外展開と相まって有機的に機能し始めたところで、同業連携先（会宝リサイクラーズアライアンス）のさらなる拡大につながっている。

2) 価格決定権

中小企業の経営で資源不足が困難や課題とされる一方で、経営の安定性や企業競争力に関してカギとなるのが、取引の際の価格決定プロセスにおけるパワーである。海外の市場や顧客を相手にしたビジネスでは、取引先やその先の業者、さらには最終ユーザーの経済力やニーズに関する情報の多寡によって取引価格が大きく左右される。その情報収集と傾向分析において、中古自動車部品の海外バイヤーは日本の解体業

者に比べて一枚も二枚も上手で、結果、ほとんど先方の言い値で取引するのが一般的であった。

ただ、先方も中古部品の品質に絶対の自信や根拠があるわけでもなかったし、玉石混淆の中古部品類の大量仕入れで非効率や無駄も多かったのも事実であった。会宝産業がプラットフォーム（KRA システム）と標準化（JRS・PAS777）を確立したのは、両者それぞれの非対称情報や非効率取引の削減と解消が目的であり、さらには、そこでの価格決定において主導権をにぎることであっただろう。海外の市況とそのトレンドを把握するのに二次情報に依存せずに、海外拠点の設立（合併・単独）によって独自の情報収集と動向分析を行う体制を築き、価格決定に有効な一次情報にもとづく理論武装をおこなっている。

ケース企業はこれらを確立するのに10年以上の年月とさまざまな試行錯誤を費やしており、価格決定権を有した直接輸出ビジネスモデルを

築き上げるのは決して容易なことではない。詳述する紙幅はないが、会宝産業はこれらを手がけるにあたり持ち出しも多いが、国や自治体をはじめとした各種の中小企業支援施策を活用してきた事実もある。

3) ネットワーク外部性

本ケースで取り上げた自動車中古部品の需要先は主に開発途上国の輸入・販売業者で、各国によって求められる部品は型番（車種）や品質、数量で大きく異なる。加えて、ニュージーランドやオーストラリアをはじめとした先進国や、UEA も含まれる。これら世界 86 カ国の需要に対して、会宝産業と同社が組成する同業者連携による供給体制が、KRA システムというプラットフォームを通じて結びついているのは記述の通りである。この形態は、日本国内の自動車整備工場と解体処理業による中古部品需給をマッチングする媒介型プラットフォーム（JAPRA システム）のしくみに近い形で直接輸出ビジネスモデルを 1 社単独で構築したものといえる。これらは、複数の当事者がプラットフォーム上で「n 対 n」で相対するマルチサイド・プラットフォーム（Multi-sided Platform）ともいわれる¹⁵⁾。

西村（2012）は流通・商業部門のもつ機能がマッチング、コスト削減、ブランディング・集客であり、それらはプラットフォームにも備わる点で「親和性」を指摘している。ただし、プラットフォームに固有で流通・商業部門の劣る機能のひとつとして、ネットワーク外部性があるという。たとえば、世界 86 カ国の中古部品需

要者が、いつ、どのモデルの、どのような品質の中古エンジンを必要としているかは多様かつ不規則だが、供給側に多様な在庫能力の集積が備わっていれば、プラットフォームを通じて可能な限り取引コストを節約しながら売買の成立が可能となる。双方に利用者が多ければ多いほど、両者の相互作用を通じて将来的、追加的な便益を被ることになる。

会宝産業は同業連携先を現状の約 2 倍、100 社にまで拡大して、供給サイドの体制強化を図ろうとしている。ネットワーク外部性を高めるには、より多くの n 対 n 関係を基盤とする方が効果的だが、同社の海外合弁先（タイ・アフリカ）や子会社（UAE）、主要な海外顧客の中古部品ニーズへの対応はまだ発展途上にある。まずは、その規模にみあったネットワーク外部性に対応するため、100 社に限定したクローズド戦略を取ることが合理的という判断であろう。他方でネットワーク外部性による利益を無限定に拡大すると、プラットフォームの統御・管理能力が追いつかなくなる可能性も出てくる。

ところで、品質と価格の両面において基準のなかったこの業界において、安定・安心した取引・貿易が行われるためには、国内の同業連携先において標準（JRS・PAS777）の普及が不可欠となる。これに関してはネットワーク外部性が業界全体の利益におよぶ可能性から、広く利用されるオープン戦略が望ましい。

そもそも、会宝産業はプラットフォームの利用者拡大による収益モデル実現（独占的地位の獲得）を目指しているというよりは、同業者を巻き込んだ中古部品の直接輸出ビジネスモデル

15) マルチサイド・プラットフォームに関しては、中田（2012）、西村（2012）などを参照。以下、プラットフォームと表記するものはマルチサイド・プラットフォームのことを指す。

の確立と普及、それによる事業を通じた社会的責任の波及効果を企図している¹⁶⁾。ただ、今後は同社の事業モデルを参考にした模倣プラットフォームの出現や異業種参入などのリスクもでてくるだろう。全世界の日本製中古部品需要に同社のプラットフォーム（KRA システム）だけで対応するのは容易ではないため、予想される競合プラットフォームに対する競争優位と先進性の持続的な確立、そのための標準の普及と浸透が課題となろう。

おわりに

本稿では、これまで議論されてこなかった非製造中小企業による直接輸出ビジネスモデルがどのような要素から成立しているか、そこからどのような特徴が導出されたかを自動車中古部品卸売業のケースから考察した。シングルケースの帰納法的記述分析によるので一般化はできないが、21 世紀の中小企業経営において、世界を市場としてプラットフォームと標準化による直接輸出ビジネスモデルの要素と構造、有機的関連性が部分的にせよ実証されたといえる。

ケース分析にあったように、海外ビジネス機会の気づきから20年以上を経て、内需卸売企業が輸出企業に変身した事実はいくら強調してもしすぎることはない。意思と理念、情熱をもち、豊かで多彩な中小企業支援メニューにも目配りしながら、基本的には自律的に内需ビジネスから輸出企業へ転換しうる中小企業の可能性は地方経済圏にまだまだ多く存在しよう。しかし、業種や産業特性、経営環境や取引慣行など、定

量的にも定性的にも研究・分析は圧倒的に不足しており、今後の課題である。

〔付記〕

本稿作成においてインタビュー調査にご協力いただいた会宝産業株式会社代表取締役社長・近藤高行氏、執筆機会をいただいた堀潔氏（桜美林大学教授・日本中小企業学会副会長）ならびに大阪経済大学中小企業・経営研究所に厚くお礼申し上げます。ただし、すべての文責は筆者個人にある。

参考文献

- 足代訓史（2016）「媒介型プラットフォームのビジネスモデルの構築プロセスに関する試論」『大阪経大論集（大阪経大学会）』第 66 巻第 5 号
- 足立裕介・楠本敏博（2017）「中小企業における輸出継続の要因」『日本政策金融公庫論集（日本政策金融公庫総合研究所）』第 37 号
- 大田康博（2018）「日本中小繊維企業の国際化過程における学習－海外出展を通じた輸出を中心に－」『商工金融（商工総合研究所）』第 68 巻第 2 号
- 梶原拓治（2001）『自動車リサイクル－その現状と未来－』工業調査会
- 國領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略－ネットワーク時代の協働モデル－』ダイヤモンド社
- 近藤典彦（2011）『エコで世界を元気にする！－価値を再生する「静脈産業」の確立を目指し

16) 詳細は割愛するが、同社は「静脈産業」の健全かつ責任ある発展に注力し、国連開発計画による SDGs の実現も明確に掲げている。こうした同社の理念・方針への理解と共有も同時に追求しようとしている。

- てー』PHP 研究所
- 関 智宏 (2015)「中小企業の国際化研究に関する一考察－その射程と分析課題－」『同志社商学 (同志社大学商学会)』第 67 巻第 2・3 号
- 高梨千賀子・立本博文・小川絃一 (2011)「標準化を活用した新興市場におけるプラットフォーム戦略－ボッシュと三菱電機の事例－」『ディスカッションペーパー (立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター)』第 14 号
- 立本博文 (2017)「グローバル・エコシステムでのプラットフォーム戦略の成功要因－半導体製造装置産業の実証研究－」『赤門マネジメント・レビュー (グローバルビジネスリサーチセンター)』第 16 巻第 2 号
- 田中鮎夢 (2015)『新々貿易理論とは何か－企業の異質性と 21 世紀の国際経済－』ミネルヴァ書房
- 丹下英明 (2016)「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」『日本政策金融公庫論集 (日本政策金融公庫総合研究所)』第 33 号
- 中小企業庁 (2016)『中小企業白書 2016 年版』
- 寺岡 寛 (2013)「中小企業とグローバリゼーション」財団法人中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究 2000-2009 第 1 巻 成果と課題』同友館
- 外川健一 (2001)『自動車とりサイクル－自動車産業の静脈部に関する経済地理学的研究－』日刊自動車新聞社
- 外川健一 (2010)「変革期にある日本の自動車リサイクルシステム」『熊本学園大学経済論集 (熊本学園大学経済学会)』第 16 巻第 1・2 号
- 戸堂康之 (2011)『日本経済の底力－臥龍が目覚めるとき－』中央公論新社
- 中田善啓 (2012)「マルチサイド・プラットフォームの再検討」『甲南経営研究 (甲南大学経営学会)』第 53 巻第 1 号
- 西村順二 (2012)「プラットフォームと流通・商業の親和性」甲南大学ビジネス・イノベーション研究所編『ビジネス・イノベーションのプラットフォーム－東アジアの連携に向けて－』同文館出版
- 標準化官民戦略会議 (2014)「標準化官民戦略」経済産業省
- 藤井 茂 (1980)『輸出中小企業』千倉書房
- 福田友子・浅妻裕 (2011)「日本を起点とする中古車再輸出システムに関する実態調査」『開発論集 (北海学園大学)』第 87 号
- 古沢泰治 (2007)「『新』新貿易理論」『世界経済評論 (社団法人世界経済研究協会)』2007 年 8 月号
- 松永宣明 (2003)「中小企業とグローバリゼーション」財団法人中小企業総合研究機構編『日本の中小企業研究 1990-1999 第 1 巻 成果と課題』同友館
- 溝下 博 (2017)「プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー」『広島大学マネジメント研究 (広島大学マネジメント学会)』第 18 号
- 安本雅典 (2016)「複雑システムの標準化戦略のアプローチ：社会的課題解決に向けた課題と展望」『研究 技術 計画 (研究・イノベーション学会)』第 31 巻第 1 号
- 矢野経済研究所 (2014)『経済産業省委託調査 平成 25 年度中小企業支援調査 (自動車リサイクルに係る解体業者に対する経営実態等調査事業) 報告書－使用済自動車の解体業者の経営実態に係る調査－』
- 山本 聡 (2016)「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家

としての顧客」『東京経大会誌（経営学）（東京経済大学経営学会）』第 290 号

義永忠一（2017）「アベノミクス以降における中小製造業の間接輸出の意義－自動車用補修部品（懸架用コイルばね）を事例として－」『桃山学院大学経済経営論集（桃山学院大学総合研究所）』第 58 巻第 3 号