

「ポスト海外進出」にある中小企業の国内売上 拡大・縮小を決めるメカニズム

松本大学総合経営学部教授

兼 村 智 也

要 旨

中小企業の海外進出は、国内の売上や雇用にプラスの効果をもたらすと指摘されるなか、進出後20年を経過する企業のなかには、そうした効果がみられなくなっている企業も少なくない。これは海外進出の一つの到達点ともいえるが、問題はその後（そうした状態を本稿では「ポスト海外進出」と呼ぶ）の業績で、ここには国内売上を拡大する企業、縮小する企業の両方がみられる。筆者は先行研究で、前者には「国内外の需要先の不一致」が、後者には「国内外の需要先の一致」という特徴があることを指摘したが、本稿では、その点を踏まえ、「ポスト海外進出」企業が国内売上の拡大・縮小を決めるメカニズムを明らかにした。

国内売上が拡大基調にある企業では、社長を中心とする経営を担うコア人材が国内親会社に注力できる環境にある。言い換えれば、コア人材への負担にならないよう、海外子会社の経営が自立化している。この自立化を促進するのが、一つに「海外子会社の経営の安定」であり、もう一つが前述の「国内外の需要先の不一致」である。これにより国内親会社は、海外子会社とは異なる事業展開（新規需要先の開拓、生産技術の開発）を進め、国内売上の拡大につなげている。

一方、国内売上が縮小基調にある企業では、国内での需要先との関係が海外でもそのまま維持されている。かつては国内外で新・旧製品別、高・低機種別の生産のすみ分けがあったが、現在では現地ニーズの高度化、現地の生産技術のレベルアップによって、そうした関係も薄まり、国内親会社の生産がコスト的に優位な海外に置き換えられている。その海外では非日系競合者が台頭しているなか、技術的な競争優位をもつ海外子会社は研究開発機能も現地化して非日系顧客からの受注も拡大している。これにより日本の開発部門は縮小を余儀なくされ、国内売上はさらに縮小している。逆に、こうした優位性をもたない海外子会社は非日系競合者との価格競争に直面し、自立化も困難になっている。その結果、コア人材への負担は減らず、国内親会社の経営にも影響も及ぼしている。近年では海外からの撤退を図ることで、その負担を軽減する一方、国内事業を売上から利益重視の事業構造にかじを切る企業もみられる。

1 はじめに

中小企業の海外直接投資について、近年、直接投資を行う企業のほうが行わない企業より国内業績がよく、売上や雇用の増大という効果を国内にもたらすという見方がある。この点についての先行研究として、竹内(2013)、藤井(2014)のような経済指標・データ、アンケート調査などを使ったマクロベースからの分析や、浜松(2013)、山藤(2014)といった個別企業の事業活動を基に国内への効果を捉えたミクロベースの分析がみられる。しかし、国内には本社機能と営業窓口だけを残し、ほぼすべての生産機能を海外に移転させるような中小企業も確実に存在しており、前述の指摘が一体、どのような企業に当てはまり、そうでない企業とどのような違いがあるのかが不明であった。

そこで筆者は、海外事業がもたらす国内事業への効果を「代替生産品が発生」¹、「海外を起点に仕事が発生」²、「海外の仕事の一部を代替」³、「直接的効果を受けていない」の四つに分類し、需要先・業種もバランスよく揃い、古くから海外進出がみられ、その件数も地方のなかでは多い長野県の中小企業39社のデータをヒアリング調査により収集、そこで各社にみられる効果と国内売上のトレンド(拡大基調か、縮小基調か)を結びつけ、それぞれの効果に共通してみられる特徴を見いだす研究を行った(兼村、2017)。

その詳細については同論文を参照されたいが、そこで意外にも多かったのが「直接的効果を受けていない」であった。ここには過去、前述の効果を享受したが、今では消失している企業が多く含まれる。すなわち、海外子会社からみれば「国内親会社への依存」はすでになく、国内親会社から

みれば「海外子会社からの受注」がないということになる。これら企業のほとんどは、初めて海外進出してから20年前後の経過がみられているが、このような両者の関係がみられなくなるということは表面上、海外子会社が自立したともみてとれ、海外進出の一つの到達点ともいえる。問題はその後(本稿ではそうした状態を「ポスト海外進出」と呼ぶ)の国内外の業績がどうなっているかである。

その効果消失の影響かどうかは定かではないが、「ポスト海外進出」には国内売上が縮小基調にある企業が存在する。逆に、国内売上が拡大基調にある企業もあり、筆者は先行研究でその違いを決める要因の一つとして国内外の需要先(産業)の差異に見いだした。すなわち国内売上が拡大基調の企業には共通して「国内外の需要先の不一致」がみられ、縮小基調の企業には「国内外の需要先の一致」がみられた。

国内では競争力の「維持できなくなった分野」を海外に移転させ、国内は「付加価値の高い分野」に経営資源を投下するという多国籍企業の理論に従えば、「維持できなくなった分野」と「付加価値の高い分野」を「国内外の需要先の不一致」と読み替えることもできる。しかし、どのようなメカニズムが働き、国内売上の拡大・縮小につながったのか不明な点も多い。そこで、本稿では先行研究からの示唆を足掛かりに「ポスト海外進出」にある中小企業の国内売上が拡大・縮小するメカニズムを明らかにしたい。

2 先行研究と仮説の抽出

(1) 国内売上の拡大基調をもたらす要因

はじめに「国内親会社への依存」、「海外子会社

¹ 現行の生産品が海外移管されたが、その移管先に自社の生産拠点をもつため、これに代わる新規の仕事を受注することから受注することをいう。

² 海外で知り合った顧客やその紹介先との新規取引が、国内で新たに始まることをいう。

³ 海外では対応困難、あるいは顧客の都合などにより海外事業の一部が自社の海外拠点や顧客から国内に舞い込むことをいう。

からの受注」が消失する意味について考えたい。そもそも、海外子会社が国内親会社に依存するのは何だろうか。ハイマー（1979）の「優位性の保有」によれば、海外進出する企業は進出先の企業に対して不利な状況に置かれるために、それを克服するだけの優位性を現地にもち込まなくてはならない。この優位性は本国親会社からの経営資源の移転という形で行われるが、加工型の中小機械金属工業の場合、海外のほかの外資系企業や現地企業を上回る競争優位性は「生産技術力」ということになろう（河崎、2008）。ここでいう生産技術力とは「必要とされる加工部品を図面や指図書に従いながら高精度・低価格かつ納期通りに作り出してゆく能力」（同上）である。そのためには「すぐれた設備機械や治工具、原材料、機械操作・修理・保全などの技能・技術、暗黙知的な熟練技能、5S・QCなどの品質管理技術等が大切」（同上）となる。従って海外子会社が国内親会社に依存するのは生産技術力であり、この「国内親会社への依存」「海外子会社からの受注」がなくなるわけである。

その際の理由として、まず考えられるのが直接投資先の子会社を含む現地の生産技術力のレベルアップであろう。進出当初はとても活用できるレベルではなかった現地の生産技術力が徐々に実力をつけて、海外子会社の要求に応えるだけの成長を遂げてきたのである。この場合、現地のレベルアップをもたらしたのは、海外子会社を含めた外資系企業が考えられる。いずれにしても国内親会社に依存しなくとも、周辺国を含め、現地で調達することが可能になったのである。現地に開発や調達、生産にかかる自己完結的な体制が確立したといえる。

そして、もう一つの理由として考えられるのが、国内親会社、海外子会社それぞれで求める生産技術力が異なる場合である。先行研究で得た示唆、

すなわち国内売上が拡大基調にある企業で「国内外の需要先の不一致」がみられるのは、これと関連する、つまり次の仮説が考えられるのではないだろうか。

仮説1-1 国内売上が拡大基調の企業に「国内外の需要先の不一致」がみられたのは、国内親会社が海外子会社とは異なる（高い）生産技術力を求める、異なる需要先（顧客）を国内にもつためである。

仮説1-1の正当性が支持されれば、国内売上が拡大基調にある企業に「国内外の需要先の不一致」という現象がみられた場合、当該企業は海外よりも高い技術を、海外とは異なる需要先に供給していることになる。

しかし、ここでも二つの疑問が生じる。海外とは異なる需要先を国内にもつには、国内で新規需要先を開拓するか⁴、または従来の需要先の分割を国内外で図るかのいずれかが必要になる。その際、前者の場合、事業を軌道に乗せていくためには相応の時間が必要になる。その間にかかるコストをどのように埋め合わせしてきたのかというのが、一つ目の疑問点である。

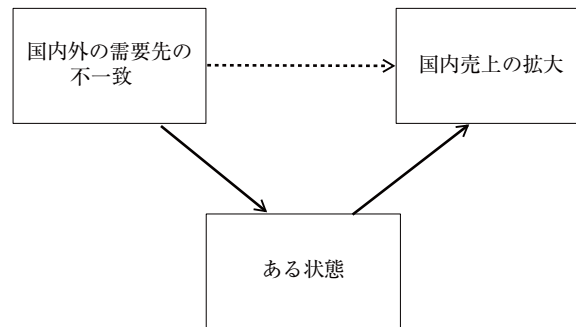
これへの仮説として考えられるのは、海外には時間をかけながら、従来の需要先分野の生産移管を行うとともに、その間、国内では新規の需要先開拓によって、コスト負担の埋め合わせをしたことである。

仮説1-2 国内で異なる需要先を開拓する際、海外への生産移管には時間をかけながら、その間のコスト負担を埋め合わせした。

二つ目の疑問は「国内外の需要先の不一致」で

⁴ 海外で新規需要先を開拓する企業も調査のなかにみたが、本稿では対象にしない。

図-1 国内需要先の不一致と国内売上拡大の関係



資料：筆者作成（以下同じ）

あると、なぜ国内での技術の高度化や新規市場の開拓が図れ、国内売上の拡大につながるのか、逆に一致すると、なぜつながらないのかという点である。両者から直接的な因果関係を見いだすことは難しい。そこで「国内外の需要先の不一致」があると「ある状態」が起きやすくなり、それが生産技術の高度化や新規需要先の開拓、ひいては国内売上の拡大につながるという論理展開を想定する（図-1）。ここでは国内売上が拡大基調にある企業に共通してみられる「ある状態」を見いだすことが目的となる。

ところで「国内親会社への依存」、「海外子会社からの受注」がなくても国内業績が伸びるとする先行研究として浜松（2013）の指摘がある。これは、海外展開の影響により国内生産が減れば、当該企業は生産能力の余剰、危機感をもつため、国内に残る仕事の獲得に向け、営業活動を活発化させたり、受注のために技術力を向上させたりする。そのことが国内業績につながるというものである。また、類似する内容としては「労働集約的な業務を海外に移管することで、国内は製品開発やマーケティングなど知識集約的な業務に特化することで、企画力や営業力が高まる」との指摘（藤井、2014）もある。しかし、このような状態でも後述するように国内売上が縮小する企業もあるし、経

営資源が乏しい中小企業で、経営環境の変化が即、国内の営業力や技術力の強化につながるのかについては疑問の余地も大きい。こうした営業力や技術力を獲得し、その実行主体になるのは中小企業の場合、組織というよりもヒトである。ヒトであれば、学習・ノウハウの吸収は組織以上に早く、短期間のうちに高い成果を達成しうる可能性も秘める。一方で、その主体は経営者もしくはその親族などのごく一部の「コア人材」に限定される。そもそも中小企業の事業活動はコア人材の能力に依存する部分が多いが⁵、海外事業の立ち上げや推進においてもその例外ではない。というよりも海外事業の場合、コア人材にかかる負担がより大きく、特に設立当初、社長自ら海外に駐在し、陣頭指揮を行わざるをえないケースもみられる。その結果、国内が手薄になり、業績への影響を及ぼすことさえ指摘されている（太田・越村、2017）。

こうしたなかで海外子会社の経営も手がけるコア人材に国内の営業力や技術力の強化に費やす時間・余裕が、どれだけあるのだろうか。仮に、コア人材にとって負担にならないよう、海外子会社の経営が自立した状態であれば、国内事業により注力することができるのではないかと。「国内外の需要先の不一致」はこうした状態を導くトリガーになるのではないかと。そこで、以下の仮説を立ててみる。

⁵ 中小企業庁『2009年版中小企業白書』によれば、中小企業におけるイノベーションの取り組みで特徴的なことは、経営者のリーダーシップの介在度合いが大きいことが指摘されている。

仮説1-3 「国内外の需要先の不一致」が、海外子会社の経営の自立化を促進する。

このほかにも、海外子会社の自立化を促す要因として「海外子会社の業績の安定」も考えられる。一般的に、海外子会社の立ち上げ時期や設立当初はコア人材自らが、現地に駐在し、その社長として経営にあたるケースがほとんどであろう。その後、業績が安定してくれば、コア人材に代わって、非コア人材が経営を担うことになる。逆に、これができなければコア人材が海外から手を引くことが難しくなる。従って「海外子会社の業績の安定」はコア人材を子会社への関与度合いを決め、自立化への移行に影響を及ぼすことが考えられる。

仮説1-4 「海外子会社の業績の安定」が、海外子会社の経営の自立化を促進する。

そして、この海外子会社の経営の自立が、コア人材の国内事業への注力、国内生産技術の高度化、ひいては国内売上の拡大基調につながっているのではないか。

仮説1-5 海外子会社の自立化の進展は、国内売上の拡大基調をもたらす。

以上の仮説の正当性が支持されれば、次のような論理展開を構築できる。すなわち「国内外の需要先の不一致」や「海外子会社の業績の安定」により、海外子会社の経営が自立化される。それによってコア人材が国内事業に注力できる環境が整い、技術の高度化や新規市場の開拓が図れ、国内売上の拡大基調につながる。

(2) 国内売上の縮小基調をもたらす要因

一方、国内売上が縮小基調の企業に「国内外の需要先の一致」がみられる際、二つのケースが考

えられる。一つは、国内親会社で受注していたが、需要先の生産移管のため、その受注品もそのまま海外子会社に移管され、国内売上が縮小するケースである（以下、移管型縮小とする）。国内親会社と海外子会社の生産技術力に大きな差異がみられなければ、需要先は国内外を比較し、自社の都合に応じて、発注（生産）地を選択することができる。消費地生産（地産地消）を標榜する自動車産業では国内選択もあろうが、コスト優先の産業の場合、海外が選択される。国内親会社と海外子会社はトレードオフの関係で国内が減少したぶん、海外が増えることになる。

仮説2-1 国内売上が縮小基調の企業で「国内外の需要先の一致」がみられたのは、国内親会社と海外子会社の生産技術力に差異がみられなくなり、同一需要先への生産・供給が国内親会社から海外子会社に移行したためである。

もう一つは、海外子会社に移管されるのではなく、海外の他社に流れることによって生じる縮小である（以下、流出型縮小とする）。これは国内売上の縮小のみならず、海外売上の拡大にもつながらない。前述したように海外の生産技術力のレベルアップがあれば、そこにコスト競争力をもつ非日系競合者が台頭する。こうした企業でも海外子会社と同様の生産技術が得られれば、コスト勝負となって日系企業は劣勢に立たされる。

その反面で、海外では国内にはない受注拡大のチャンスもある。それは、やはり非日系の顧客からの受注である。先行研究によれば、海外で売上を伸ばす要因として従来の日系の需要先（顧客）に加え、非日系の需要先からの受注があるという（舩山、2012）。特に、中国では需要先の質的要求が高まっており、日系中小企業へのビジネスチャンスが拡大している。需要先も「市場の要求にこたえてレベルアップしていくとき、試作、量産化指導面

で、日本の下請け中小製造業に対するニーズが拡大していく可能性はおおいにある」(駒形、2014)からである。その際、受注のポイントになるのが、非日系顧客の開発設計能力不足へのフォロー、そして技術・品質向上ニーズへの対応である(国際経済交流財団、2009)。

これらの指摘は、中国や自動車といった特定の国や需要先産業を前提としたものであるが、他国やほかの産業分野でもあてはまるのではないか。すなわち、海外で売上を伸ばす企業は、非日系競合者ではもちえない技術面での優位性をもっている企業であろう。そこで次のような仮説を設定したい。

仮説2-2 海外売上が拡大基調にある企業は、現地に研究開発部門をもつなど技術的な競争優位を発揮できる機能を持ち、非日系顧客からのニーズに応えている。

研究開発機能を付設することで、顧客ニーズの変化や市場の変化をすばやく生産や開発部門に伝えることができる、改良製品の生産を立ち上げる時、開発部門が生産部門を応援することができるといった合理的な理由が生まれることにもなる(吉原、2005)。逆に、縮小基調にある企業は、こうした機能をもたないためコスト競争に陥っていることが考えられる。

仮説2-3 海外売上が縮小基調にある企業は、現地に研究開発部門など技術的な競争優位を発揮できる機能をもたず、コスト面で非日系競合者に仕事を奪われている。

ところで、こうした海外売上の拡大・縮小は、国内親会社の役割やその売上にどのような影響をもたらすのだろうか。海外生産が拡大するなかで日本の役割として技術の源泉となる「マザー工場」

に期待する指摘もある(海上、2014)。しかしながら、このような研究開発機能の現地移管まで進めば、国内のマザー工場の役割・生産(売上)規模にも影響が生じることになる。生産(売上)も縮小するなか、従来の生産活動に代わる新分野進出も考えられるが、これも今後の国内売上に影響をもたらすことになる。

仮説2-4 海外での研究開発部門の設置や国内での新分野進出は国内売上の拡大に寄与するものではない。

(3) 仮説の検証項目

以上、国内売上の拡大・縮小につながるメカニズムを明らかにするための仮説を抽出したが、本稿の目的はこれらの仮説を検証し、その正当性をみることである。その際にあたっての具体的な検証項目を以下にまとめる。

① 国内親会社と海外子会社の技術力などの比較

仮説1-1、仮説2-1を検証するために、国内親会社、海外子会社の需要先、生産品、それを支える生産技術力(加工精度や形状、工法、仕上がり具合、生産量など)を調べ、国内外での比較を行う。

国内売上が拡大基調の企業において、これらの点について国内外で差異がみられ、それが国内売上の拡大基調につながっていれば、仮説1-1の正当性が支持される。また縮小基調の企業において、国内外で差異がみられず、国内生産から海外生産への移管が明らかにできれば、仮説2-1の正当性が支持される。

その際、生産技術力や生産品を現時点での状況のみで捉えるのではなく、これまでの経緯のなかでみることが重要である。それにより生産技術力や生産品の高度化の進展具合がわかるからである。この点に留意することで、仮説1-2の検証についても可能になる。

② 海外子会社の経営自立化の進展度

仮説1-3を検証するにあたっては、海外子会社における経営自立化の進展度を評価する。子会社が自立しているということは、意思決定の場所が国内親会社から海外子会社に移るということである。

もちろん、その決定に対して出資者である親会社への説明や承認は必要になるが、子会社からみれば、主体的に意思決定が行えるということであり、子会社に権限が委譲されたことを意味する(山口、1995)。この場合の具体的な権限とは、経営計画(投資・事業計画、利益目標)やその執行、それに伴う人事、成果配分(役員の報酬)などが考えられるが、これらが海外子会社で決められているか否かについてみる。

さらに、それを誰が決めているのかをみる必要がある。仮に現地で意思決定されていたとしても、その決定主体が国内親会社のコア人材であれば、自立化しているとはいえない。一般的に海外子会社の立ち上げ期や設立当初はコア人材自らが現地に駐在し、その社長に就くケースがほとんどであろう。問題はその後であり、コア人材が引き続いて社長にとどまるか、それに代わる非コア人材を育成したり、見いだしたりするか、それによって国内親会社からの自立化の程度が変わってくる。そこで海外子会社の初代、そして現在の社長についてみる。

その際、表面上は非コア人材でも、実質的に国内親会社社長との兼任であれば、コア人材の負担軽減とはいえない。逆に表面上、海外子会社社長は国内親会社社長の兼任であるが、実質的には現地人などの副社長が権限をもっているようであれば、コア人材の負担が軽減されているといえる。これらの点についても留意しながら、権限委譲の状況、初代・現在の社長、コア人材の来訪回数を踏まえ、各社の経営自立化の進展度をみる。

③ 需要先と業績、自立化、国内売上との関係

仮説1-4、仮説1-5を検証するため、①で得た需要先の不一致・一致、海外売上上の基調、国内売上上の基調、そして②で得た各社の経営自立化の進展度を、一覧表にまとめ、その関係性について検討を行う。

④ 海外売上上の拡大・縮小企業の要因分析

仮説2-2、仮説2-3を検証するため、国内売上の縮小企業にみる海外売上の拡大企業と縮小企業にかかる受注先(日系・非日系)、需要先産業、競合企業の台頭、現地における研究開発部門の有無を調べ、売上拡大・縮小の要因を分析する。

また、仮説2-4の検証のため、海外売上上の拡大・縮小が国内売上縮小に与える、さらなる影響についても考察を加える。

(4) 分析対象企業

ここでは過去に「国内親会社への依存」、「海外子会社からの受注」はあったが、現在ではそれがみられなくなった「ポスト海外進出」にある中小企業を対象に仮説の検証を行う。

対象企業数であるが、筆者の先行研究で明らかになった企業、そして追加調査で明らかになった企業、合わせて7社とする。これらを国内売上が拡大基調にある企業と国内売上が縮小基調にある企業に分類すると、拡大企業は3社(表-1の国内欄の○印)、縮小企業は4社(同×印)である。さらに後者のなかで海外売上が拡大基調にある企業が2社(表-1の海外欄の○印)、縮小企業が2社(同×印)である。従って提示した仮説を分析するのに条件を備えたサンプルといえる。

調査方法は国内本社での経営者へのヒアリング調査であり、一部、海外子会社でのヒアリング調査も実施している。調査実施日は表-1に記す通りである。

表-1 分析対象企業のプロフィールと国内外の売上高

企業名 調査実施日	設立年 (国内従業員数)	保有技術	進出国(進出年)	直近の国内外売上高 と長期トレンド	国内	海外
A 社 2015年2月2日 2017年7月7日	1945年 (230名)	切削、研磨	中国・深圳(1995年) ベトナム(2008年)	国内38億円に対し、海外20億円。 国内外とも拡大基調	○	○
B 社 2016年11月28日 (2017年7月17日)	1954年 (96名)	ばね製造	マレーシア(1990年) 中国・上海(1996年) 中国・大連(2000年)	国内16億円に対し、海外22億円。 国内外とも拡大基調。	○	○
C 社 2015年3月5日 2017年8月7日	1967年 (57名)	プレス加工、 金型製作	中国・無錫(2005年)	国内8億円に対し、海外3億円。 国内外とも拡大基調。	○	○
D 社 2016年10月14日 (2017年7月17日)	1875年 (235名)	プラスチック成形・プレス加工、 金型製作	中国・杭州(1994年) 中国・合肥(2004年) ベトナム(2011年)	国内30億円に対し、海外70億円。 2004年に海外が上回り、国内は縮小、海外は拡大基調	×	○
E 社 2016年8月3日 (2017年7月18日)	1973年 (50名)	プラスチックフィルム・両面テープ・発泡体等の加工	中国・深圳(1998年) 中国・常熟(2005年) 台湾(2013年)	国内12億円に対し、海外48億円。 2000年以降、国内は縮小、海外は拡大基調。	×	○
F 社 2016年11月29日 2017年8月4日	1961年 (90名)	プラスチック成形、 金型製作	中国・丹東(1995年、2005年売却) インドネシア(1997年) 中国・杭州(2000年、2017年売却) 中国・大連(2001年、2014年売却)	国内15億円に対し、海外も15億円。 2003年に海外が上回ったが、国内以上に海外の縮小幅が大きく現在は同水準。	×	×
G 社 2016年12月1日 2017年6月16日	1981年 (50名)	プラスチック成形、 金型製作	マレーシア(1994年) 中国・深圳(2002年、2014年売却) インドネシア(2010年、2015年閉鎖)	国内9億円に対し、海外は3億円。 国内外とも縮小基調。	×	×

(注) 1 調査実施日のカッコ内は海外拠点での実施、それ以外は国内本社。
2 進出国の太字は複数拠点のうち売上・従業員規模が最大の拠点。
3 国内・海外の○は売上拡大基調、×は売上縮小基調。

3 調査対象企業の分析

本節では、表-1に示した調査対象企業のデータを検証項目ごとに活用しながら、前節で提示した仮説を検証する。

(1) 海外事業の効果消失と生産技術の自立化

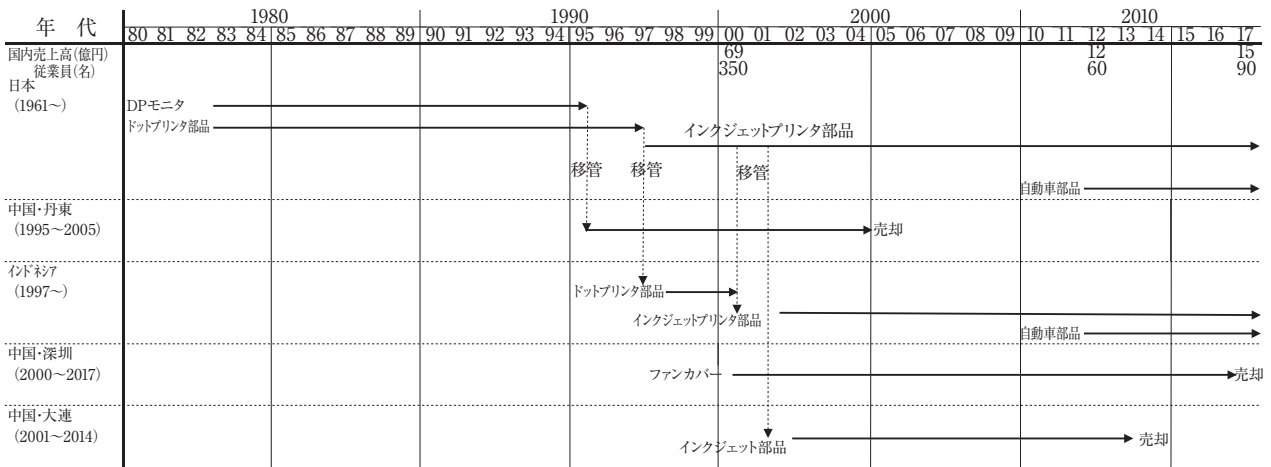
ここで対象とする「ポスト海外進出」にある中小企業は国内外での依存・受注関係はすでに消失しているため、海外子会社の生産技術は日本親会社から自立していると間接的にはいえる。一方、海外子会社が国内親会社に最も依存するのは、この生産技術であることは論を待たないが、調査対

象企業がどのようにクリアしていったのか、なぜ自立化が可能になったのかを直接的に検証することは、これからの議論の前提になるがゆえに有益である。そこで各企業にみられた効果とその消失時期、生産技術の自立化に向けた海外子会社の取り組みを以下にまとめる。

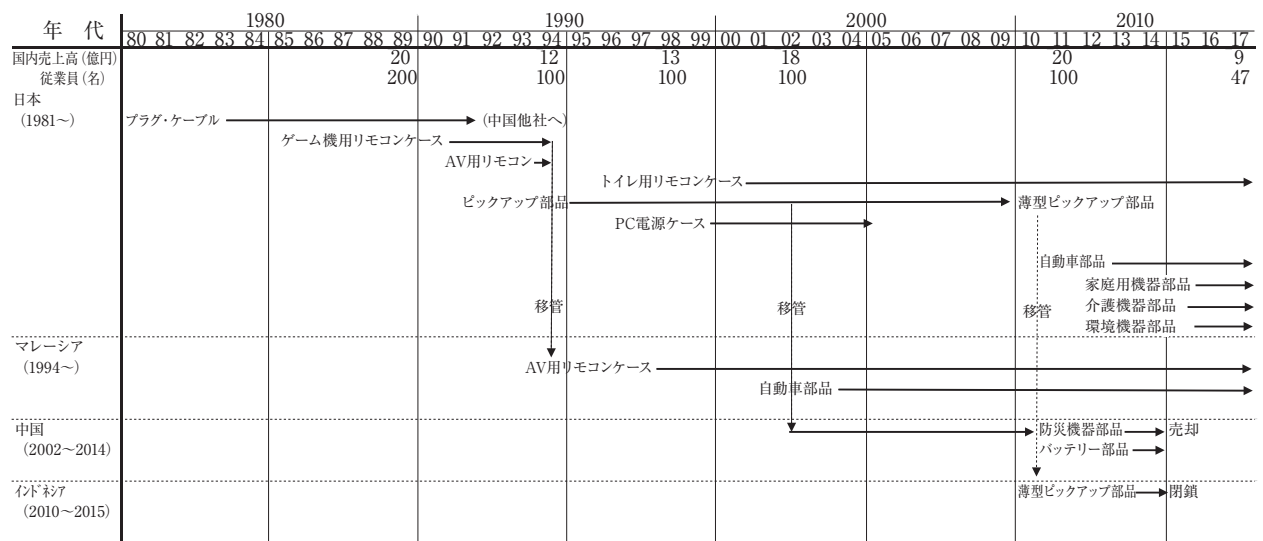
① 対象企業にみる効果消失

はじめに調査対象企業7社にみられる国内への効果の消失内容についてみておきたい。筆者は先行研究のなかで、海外事業が国内にもたらす生産関連業務への効果として「代替生産品が発生」、「海外を起点に仕事が発生」、「海外の仕事の一部を代替」の三つを指摘した。そこで、それぞれの効果

図－2 国内外における生産品目の変遷（F社の場合）



図－3 国内外における生産品目の変遷（G社の場合）



の消失とその時期についてみると「代替生産品が発生」についてはF社で1990年代後半のインクジェットプリンター部品まで（図－2）、G社で2010年の薄型ピックアップ部品まで（図－3）みられたが、現在はまったくなくなっている。

「海外を起点に仕事が発生」についても、B社から「確かに、日本で新規開拓しようとして大企業を訪問しても面会すら困難である。その点、海外ではそうしたこともなく、また日本本社の担当者の紹介も受けるなど国内での訪問も格段にしや

すくなっている。ただし、国内での大口案件にはつながらない。理由はすでに顧客は国内で生産しておらず、海外に生産を移行させているからである。従って海外で仕事が増えることはあっても、国内での受注、生産にはつながらない」といった指摘があった。先行研究では、この効果を受ける企業が生産財分野を中心に8社確認されたものの、前述の理由ですでに消失する企業もある。

また、多くの企業でみられた「海外の仕事の一部を代替」についても、当初は日本から供給してい

表-2 海外事業による国内事業への効果消失状況

企業名	「海外の仕事の一部を代替」の消失状況	生産技術力の自立化の状況
A 社	・海外生産を始めた当初は、前工程（切削）は国内親会社で実施していたが、2000年過ぎには現地で一貫生産体制を確立	・時計部品の生産技術はすでに確立（技術移転完了）
B 社	・生産支援はかつてあったが、海外子会社のレベルがあがった現在はない	・材料の仕入れから生産立ち上げ、量産、代金回収まで各拠点ですべて自己完結できる体制が整う ・各拠点に工機部門があり、最大拠点の中国・上海には3名のスタッフがおり、社内で利用する機械設備の設計・製造を担当 ・生産技術のスタッフは全5名。うち工程設計ができるのは2名
C 社	・国内親会社から遊具機器分野の生産を移管されると同時に直接的な支援は終了	・自動化・省力化の機械は海外子会社で設計・製作 ・国内親会社で2年間修業した現地人が生産技術スタッフとして在籍しており、金型設計や自動機の設計・導入などすべての面で対応できる状況
D 社	・進出当初は必要部品の5割程度のほか、金型は全量国内親会社から供給 ・現在、国内親会社からの部品供給はほとんどない。金型については、2000年ごろから生産の現地化に着手、2005年には完全現地化に成功	・金型製作を含む生産技術を担う開発部門（60名）が中国にあり。設備は内製化していない ・カイゼンへの意識について、問題に直面するのは国内親会社ではなく海外子会社。国内親会社が解決するしかなく、知恵を出す。主体的にやらざるをえない
E 社	・中国にすべて技術移転 ・金型の現地調達化は2010年に完了	・現場の合理化については製造技術課（4名）が担当し、アイデアの落とし込み、改善を検討 ・工程課（7名）は金型や工程の設計を担当 ・設備もすべて中国で調達可能
F 社	・中国・大連拠点向けの金型は2007年までは国内親会社から供給。2008年より現地化が始まり、2、3年後に可能に。インドネシア拠点向け金型は2003年までは国内親会社から供給。その後、顧客が現地、韓国、中国からの調達に切り替え	・進出後20年が経過し、従業員も育つ。あらゆる金型に迅速に対応 ・生産技術は3名。ほかにメンテナンス・スタッフが在籍
G 社	・金型については、2003年からはシンガポールで調達。さらに2006年には進出先のマレーシアでの調達も可能になり、2007年に完全現地調達化	・現在はなし（過去は不明）

た金型などの現地調達が進み、2010年を最後にこの効果もみられなくなっている（表-2左列欄）。

こうした効果消失は、国内生産や雇用に少なからず影響を及ぼしている。例えば、G社では2002年から進出先のマレーシアで100点以上の部品から構成される自動車ユニット部品(エスカッション)の受注が始まり、この部品生産に必要な金型はすべて日本からの輸出対応となったため、国内の金型生産が拡大した。同部門の従業員も24名まで増やしたが、2003年からシンガポール、2006年からマレーシアの現地企業からの調達が始まり、2007年には現地化が完了したため、現在は6名にまで減少している。

以上にみるように、調査対象企業7社の国内親会社は海外子会社から部品や金型の発注を受けて

いない。資材の調達環境、生産技術力については現地で十分な状況になっている。特にA社、E社が進出する中国・深圳では材料、治具、金型などが充実しており、生産技術力の下支えとなっている。

② 生産技術力の自立化

では、調査対象企業はこれらをどのように活かして、技術の自立化につなげているのだろうか。

まず指摘できるのが、これらの企業は生産技術の自立を可能にする専門部署（技術課、工程課、製造技術課など）をもっていることである。ここには日本で研修を受けた現地スタッフを含む技術者が専属している。その数は、最も多いところでD社の60名である。これは日本の中小企業の従業員数を念頭に置けば、相当な規模といえるだろう。

また組織やスタッフ数だけでなく、その内容も相当高いレベルに達しているといえる。例えばB社では、当初は国内親会社から設備をもち込んでいたが、今では現地でふさわしいつくり方を考案したり、また台湾製の機械を使ったり、日本発の技術にこだわることなく、自分たちの使いやすいような機械に調整している。林（1986）が主張する「生産技術の移転のサイクル」によれば、生産技術の現地化の最終段階は「自主設計と国産化」としているが、B社はその段階まで到達している。

さらに、調査対象の7社が海外で担うのは量産分野であるが、その技術についていえば、日本より上と評価する企業が少なくない。理由は、もはや日本は少量生産が基本となっており、量産にかかる経験やノウハウはもち合わせていない。それらはすべて海外子会社に移管されたためという。特に中国の子会社にそうした量産にかかる経験やノウハウの蓄積がみられ、E社では、量産を手がける他国の拠点からの研修生は国内親会社ではなく中国子会社に来る状況になっている。

（2）国内親会社と海外子会社の技術力等の比較

このような生産技術の現地化、自立化が進むなかでも国内売上が拡大基調にある企業がある。以下、①では仮説1-1の検証として、国内売上が拡大基調にある3社が、海外では求められていない高い生産技術をもち、それを海外と異なる需要先に供給していることを明らかにする。また②では仮説2-1の検証として、国内売上が縮小基調にある4社について、海外においても国内と同様の生産技術力を、同様の需要先に生産・供給することが国内売上の縮小につながっていることを明らかにする。

① 国内売上が拡大基調にある企業（A社～C社）

A社は、海外では時計部品、コネクタといった量産分野を、国内では医療機器、レーザーダイ

オード、半導体設備向けの金属部品および設備の設計・製造といった少量生産分野を手がける。需要先（顧客）も異なっており、求められる切削加工の精度は海外が10分の1mm、100分の1mmに対し、国内は1,000分の1mmと一桁違っている。国内では海外にはないレーザー加工機も導入するなど生産技術力の領域も幅広い（表-3）。

時計は1960年代から海外生産が始まった産業であるが、A社も遅ればせながら1995年、受注獲得、コスト競争力強化のため、爆発的に生産が拡大する中国・華南地域に進出した。当初は国内生産や売上への影響に鑑み、前工程（切削）までは国内、後工程（研磨）は中国という工程間分業体制をとっていた。しかし、前工程についても徐々に現地へ移管し、2000年過ぎには一貫生産体制を現地で確立するようになった。一方、国内では生産移管による影響を回避すべく、工機部門、営業・開発部門の立ち上げに着手した。その結果、時計部品の生産に代わる設備の設計・製造、これまで同部品で培ってきた切削と研磨といった加工技術をベースに生産技術力を高度化させ、より付加価値の高い医療分野向けの生産が可能になった。現在、開発部門のスタッフが全従業員のおよそ1割にあたる30名を数えるなど、海外生産の傍ら、国内では開発型企業への転換に成功している。

B社は消費地生産を基本としている。これは生産量や大きさ、重さ、顧客ごとの細かなニーズによる。その結果、海外3拠点の需要先は自動車、時計、電子部品向けといった量産分野が中心になり、国内は医療機器、半導体検査装置向けといった付加価値の高い少量生産分野となっている。これはA社と同様の図式でもあり、国内外で需要先はほとんど一致していない。なお、自動車向けは海外で開拓した新分野であるが、系列を背景に参入が困難なため、国内ではみられない。少量生産・量産という国内外でのすみ分けのなかで、唯一の例外は文具向けで、月産8,000万個という「超」

表-3 国内外における生産技術力・需要先の比較

企業名	国内親会社における 需要先・生産品、加工精度	海外子会社における 需要先・生産品、加工精度	加工技術・方法 などの特記事項	需要先
A 社	医療部品、光部品、半導体設備 部品、設備類。 加工精度は1,000分の1mm	時計部品、コネクター部品。 加工精度は時計(外装部品) が10分の1mm、内装部品が 100分の1mm	国内は切削、研磨に加え、レー ザー加工も実施	不一致
B 社	文具部品、医療部品、半導体検 査装置部品。線径は1.5mm以下	自動車、自動車、時計、電 子部品。線径は3.5mmまで	—————	不一致
C 社	自動車部品、弱電部品	遊具機器部品	国内外で設備・工法が異なる(国 内：トランスファープレス、海 外：順送プレス)	不一致
D 社	洗濯機部品、トイレ部品	洗濯機部品、トイレ部品	—————	一致
E 社	情報端末・映像機器部品、 OA・家電機器部品、カーエレ クトロニクス部品	情報端末・映像機器部品、 OA・家電機器部品、カー エレクトロニクス部品	金型の技術移転は2010年に完了。 日本よりも中国でノウハウの蓄 積が進んでいるため、他拠点の 従業員は研修のため中国に來訪。 新しい設備も中国のほうが多く、 開発案件も同国で手がける	一致
F 社	OA部品、自動車部品	OA部品、自動車部品、モー ター部品	国内外ともプラスチック成形技 術を活用しており、違いは生産 ロットのみ	一致
G 社	薄型ピックアップ、自動車部品、 リモコン	薄型ピックアップ、自動車 部品、リモコン	国内外ともプラスチック成形技 術を活用しており、違いは生産 ロットのみ	一致

のつく量産であること、工程のほとんどが自動化されて24時間稼働であること、当初から国内で行われ、納品先も国内ということから、量産であっても国内生産が維持されている。

消費地生産を行った結果、加工される線材の径(線径)もすみ分けされ、国内の線径(1.5mm以下)は海外(3.5mm)の半分以下となっている。ばねの製造はどんな線径でも設備や加工方法は変わらないが、いったん太線径を加工するとその設備では細線径の加工ができなくなるという慣性が生じる。それが、こうしたすみ分けに一層拍車をかけ、国内では少量の難易度の高い生産を手がけることになる。

C社は、国内では自動車、弱電向けの部品を、海外では遊具機器向けの部品を手がける。このような需要先のすみ分けに至った背景には、遊具機

器部品を手がける顧客から海外生産要請があったことである。これにより、国内売上の25%を占めていた同分野の生産が中国に移管された。そのため国内生産は減少したが、自動車の電子化に伴う「深絞り」のプレス部品の需要拡大によって十分埋めることができた。同社の場合、国内と中国で用いられる生産技術はプレス加工および金型製作であり、両国の間に精度や形状面での大きな差異はない。しかし中国では順送金型と通常の設備を使ったプレス加工である一方、国内ではトランスファープレス機を使用するなど設備や工法が異なる。これにより、国内は断面仕上りがより良くなるといった利点をもっているが、逆にいえば、海外ではそのレベルまでの仕上りが求められていないといえる。

以上、国内売上を拡大するA社～C社について

みたが、どの企業でも海外と異なる需要先を国内にもち、相対的に高度な生産技術を使って生産品を供給している。このことが仮説1-1に示したように、国内売上の拡大につながっている。また、仮説1-2の異なる需要先を開拓する際にかかるコスト負担については、A社は仮説通り海外への生産移管を5年以上かけながら漸進的に行い、国内への影響を最小限にとどめるとともに、この間に新規事業・体制を立ち上げている。また、B社については、消費地生産を基本にして拠点づくりを行ったため日本の売上が維持できたこと、さらにC社については、顧客の要請によって、国内の一事業分野が切り離され、海外に移管されたことによって、このコスト負担の埋め合わせが可能になった。

② 国内売上が縮小基調にある企業（D社～G社）

洗濯機部品を手がけるD社は1994年、顧客である家電メーカーからの要請により中国に進出し、日本との二カ国での生産体制を確立した。現在でもこの体制は変わらないが、そのすみ分けの内容は変化している。当初、日本で成熟した技術を中国に移管させ、中国では低級機種向け、国内では高級機種向けというすみ分けを図っていた。しかし、近年では高級機種向けも中国で生産されるようになった。理由は現地で取引が始まった中国系顧客の要求が高まっていること、海外子会社の生産技術レベルも日本と同等になったことである。そのため、これまで国内で生産されていた部品も中国に移管されており、売上は国内30億円に対して、中国は70億円まで拡大している。

絶縁や防水機能をもつシート類の加工を手がけるE社も1998年に中国に進出している。需要先の売上構成比は国内外でやや異なるものの、情報端末・映像機器部品、OA・家電機器部品、カーエレクトロニクス部品という三分野は同様である。同社の強みはプレス加工の技術であるが、2010年

までにその移転も完了しており、日本と中国の生産技術上の差はなくなっている。これに加えて、スマートフォンといった情報端末の生産は圧倒的に中国であることから、E社の国別売上は国内が12億円に対し、中国は48億円となっており、その差は拡大の一途にある。

F社は1980年代から爆発的に普及し始めたパソコン用ディスプレイモニターの生産を国内で始めたが、1990年代になると顧客の海外生産移管に合わせて、同社も海外に進出した。以降、ドットプリンター向け部品、インクジェットプリンター向け部品と、国内から海外へ生産移管する歴史を繰り返してきた。現在では業務用プリンター部品のほか、2010年から始まった自動車部品が主力となっているが、その国内売上はピーク時（2000年）の69億円に遠く及ばず、15億円程度である。従業員数も350名から90名まで減少している（前掲図-2）。生産に使われるのは過去から金型およびその成形技術であって、精度や形状面で高度化しているわけではない。また生産移管とともに海外にその技術が移転・吸収され、海外も国内と同様の生産技術をもつに至っている。

G社も同様で、これまで顧客の要請に応じて、次々と海外子会社に生産移管してきた。その際、国内では生産品（リモコンケース）の用途をゲーム機用からAV用、トイレ用、介護機器用へと変化させたものの、生産数量は減少する。そこで、2010年から始まった自動車部品のほか、多品種少量分野での参入を図るものの、国内売上はピーク時（1989年、2011年）の20億円から9億円まで縮小しているうえ、従業員数も200名から47名に減少している（前掲図-3）。

以上、D社～G社については従来、国内親会社で行われていた生産が海外子会社に次々と移管されていった。その移管を通じて海外の生産技術も日本と同様のレベルとなり、その結果、海外での生産が拡大する反面、国内売上が減少している。

表-4 海外子会社の経営自立化の進展度

企業名	初代社長	現在の社長	コア人材の 年間来訪回数	自立化、権限委譲の内容	進展度
A 社	現在の国内親会社 常務 (コア人材)	国内親会社プロパー (非コア人材)	6回	・現地の雇用条件などは一貫性の確保のため 国内親会社社長が決めるが、顧客開拓や調 達、投資（高額を除く）などは委任	○
B 社	現在の国内親会社 社長 (コア人材)	同左・非常勤 (コア人材)	6回	・経営計画（投資、利益目標）は中国人副社 長が作成。国内親会社社長の承認を得る	○
C 社	当時の国内親会社 取締役 (コア人材)	現地人 (非コア人材)	2回	・経営は完全に国内親会社から自立。国内親 会社の保証が必要な大型投資案件以外の全 権限を委譲	◎
D 社	当時の国内親会社 取締役 (コア人材)	現地人 (非コア人材)	12回	・経営の主体は現地だが、直接経営にタッチ しないという段階までには至っていない ・投資計画、経営者（4名）の任命・報酬に ついては国内親会社で承認、決定	×
E 社	当時の国内親会社 社長の息子 (コア人材)	現地採用日本人 (非コア人材)	3回	・権限委譲はなされている。現地の人事は海 外子会社社長で判断。投資も現地で決裁。 ・国内親会社社長は完全委任の状況。多額の 資金が動く場合のみ判断（ただし、現在の 資金繰りは自己資金が中心）	◎
F 社	当時の国内親会社 常務 (コア人材)	国内親会社社長・ 非常勤 (コア人材)	12回	・国内親会社社長が経営計画を作成し、実績 を確認、指導のため毎月訪問	×
G 社	現在の国内親会社 社長・非常勤 (コア人材)	同左・非常勤 (コア人材)	12回 (現在はなし)	・国内親会社社長が経営計画を作成し、実績 を確認、指導のため毎月訪問（現在はなし）	×

(注) 1 複数拠点を所有の場合は最大拠点（表-1の太字）を対象とする。
2 進展度の◎は大変進んでいる、○は進んでいる、×は進んでいないとする。

(3) 海外子会社の経営自立化の進展度

ところで、仮説1-3、仮説1-4では「国内外の需要先の不一致」や「海外子会社の業績の安定」は海外子会社の自立化を促進させるのではないかという仮説を立てた。ここでは、その仮説を検証するのに必要となる海外子会社の自立化の状況（進展度）を、海外子会社社長の属性（コア人材か、非コア人材か）とコア人材の年間来訪回数、海外子会社がつもつ権限とその内容といった視点から明らかにし、経営自立化の進展度への評価を与えたい（表-4）。

調査対象企業7社のなかで最も自立化が進んでいるのがC社である。海外子会社の社長は設立当初は国内親会社の取締役だったが、2009年から現地の中国人が就いている。同氏は日本の大学で経

営学を専攻し、卒業後、国内親会社での勤務経験を1年間もつ。その後、現地に赴任、1年半後に海外子会社社長に就任した。もともと同氏は大企業志向ではなく、中小企業の経営に携わりたいという意向をもっており、こうした人材を求めている前の国内親会社社長のニーズと一致した。

海外子会社社長に就任した直後に国内親会社からの遊具機器部品の事業移管が決まったが、その後、単年度での黒字化、生産品の安定供給に成功し、5年ほど前から自立化に踏み切っている。具体的には、それまで毎月（年12回）だった国内親会社社長の来訪回数が2回（中間と期末決算期のみ）まで減少するなど国内親会社の関与をできるだけ減らしているほか、国内親会社の保証が必要となる多額の銀行融資以外はすべて権限委譲されている。例えば、中国人社長は従業員への賞与を

各期利益の2割とルール化しているが、これについても事前相談だけで、国内親会社からの指示や介入は一切みられない。国内親会社は海外子会社からロイヤルティーさえ得られれば構わないというスタンスをとっており、海外子会社はあくまで投資先としての位置づけに近い。

次に進んでいるのはE社である。設立当初、海外子会社社長は国内親会社社長の子息であったが、現在は現地経営に経験をもつ大手家電メーカーOBを招き入れている。人事、投資（大型投資を除く）などすべての権限が同氏に委譲されている。国内親会社社長の来訪回数も少なく、その委任ぶりがうかがえる。

次いで高いA社、B社について、まずA社の海外子会社社長は国内親会社からの派遣者である。3年から5年の任期で交代となり、現在でもそれが継続されている。このことは国内親会社にとっては人材を育成する、従業員にとっては経営を学習する絶好の機会となっている。基本的に経営は現地に委任されているが、社長交代の度に、就業規則や昇給・昇進制度に変更が生じると従業員の混乱を招くため、その制度と運用については国内親会社の社長がチェックしている。また多額な資金を必要とする案件についても、国内親会社社長の決裁が必要としている。一方、設立後、20年以上経過するなかで、現地にもマネージャークラスが育っている。なかでもNo.2にあたる中国人スタッフと国内親会社社長との信頼関係は厚い。

B社は前述のように消費地生産を基本としており、各拠点間での独立採算が貫徹されている。そのなかで最大拠点である中国・上海の子会社については国内親会社社長の兼任（非常勤）だが、訪問回数もA社同様に2カ月に1回と多くなく、副社長である中国人にほぼ全権が委任されている。投資や利益目標を決める経営計画も最終的には国内親会社社長の承認を得るものの、この副社長が意思決定している。国内親会社社長は、この海外

子会社の初代社長でもあった。副社長はそのころから一緒に仕事をしており、両者の信頼関係ができてきている。B社としては、近い将来、副社長を海外子会社社長に据える計画である。

一方、D社、F社、G社の進展度は低い。D社は現地企業との競争が厳しくなったこともあり、4年前、6名いた日本人駐在員を品質保証担当の1名にまで削減している。その際、これまで日本人だった社長職も中国人に切り替えている。これにより、一見、自立化が進んでいるようにみえるが、現在、国内親会社の取締役で海外子会社の前社長（現在は顧問職）が毎月1回来訪している。また海外子会社の経営計画は現地主導で作成されるが資金面、経営者の任命や報酬については国内親会社で決められるなど依然、国内親会社の関与度は高い。その背景に、国内および現地の日系の顧客が海外子会社に発注しているのは「国内親会社の後ろ盾がある」という意識が強いことがある。そのため、現地でも国内および日系顧客からの受注については国内親会社の管理の下にある。一方、売上については、すでに半分近くを占める非日系顧客（ほとんどが中国系）に関しては現地側が対応している。ただし、これについても顧客側が日系企業としての品質に期待することもあって国内親会社の関与は不可欠と判断している。

F社、G社の海外子会社社長については現在、国内親会社社長が兼任（非常勤）で務める。来訪回数も毎月1回と多く、自立化にはほど遠い状況にある。F社の場合、国内親会社社長自らが経営計画を作成し、月々の実績を確認、その後の対策を指示するために毎月、現地に出向いている。進出当初は日系という看板だけで受注ができ、一時期は駐在者（非コア人材）のオペレーションで十分だった現地経営も2010年以降、現地企業との競争環境が厳しくなり、国内親会社社長の関与を高めざるをえない状況になっている。

またG社の場合、これまで海外子会社は日本か

表－5 国内外の生産技術力・需要先、海外業績、自立化進展度、国内売上との関係

企業名	国内外の生産技術力・ 需要先	海外業績	自立化進展度	国内売上
A 社	不一致	○ (安定)	○ (大)	○ (拡大)
B 社	〃	○	○	○
C 社	〃	○	○	○
D 社	一致	○	× (小)	× (縮小)
E 社	〃	○	○	×
F 社	〃	× (不安定)	×	×
G 社	〃	×	×	×

らの生産移管の受け皿になるなど国内親会社の分工場としての位置づけであった。従って設立来、連結対象であり、国内親会社の管理下に置かれてきた。しかし近年、移管する生産品もなくなったこと、国内親会社の事業は海外に生産移管されない内需向けや多品種少量分野にかじを切ったことにより、海外子会社との関係が希薄になってきた。加えて国内親会社社長にかかる経営の負担も大きく、2013年、それぞれの拠点に権限を移譲し、独立採算制を導入した。さらに翌2014年には中国の子会社を日本人駐在員に売却、2015年にはインドネシアの子会社を閉鎖した。マレーシアの子会社についてはまだ所有するものの、条件や環境が整い次第、こちらも売却の予定である。

(4) 需要先と業績、自立化、国内売上との関係

以上、国内外における生産技術力・需要先の比較（表－3）、海外子会社の経営自立化の進展度（表－4）についてみたが、両表を突き合わせると表－5になる。これをみると「国内外の生産技術力・需要先の不一致」と海外子会社の「経営自立化の進展」に関係性があることがわかる。また表－1の「海外売上」を「海外子会社の業績の安定」と見立てると、これについても「経営自立化の進展」と関係性がみられる。これらの因果関係は、いずれも経営自立化が先にあるのではなく、あくまで国内外の生産技術力・需要先の不一致、

海外子会社の業績の安定の結果、経営自立化が進展しており、これにより、仮説1－3、仮説1－4の正当性が支持されたことになる。

また表－1に示した国内売上の拡大・縮小基調を表－5に加えると「経営自立化の進展度」との関係性もみてとれる。すなわち、海外子会社の自立化が進んでいる企業は国内売上が拡大基調にあり、逆に進んでいない企業は縮小基調にあるということである。これにより、仮説1－5の正当性も支持されたことになる。

その反対のケースである「国内外の生産技術力・需要先の一致」や「海外子会社の業績の不安定」、「経営自立化の遅れ」については、F社、G社で関係性がみられる。需要先が一致していると、国内外経営の分離が困難になり、海外子会社の自立化が進まない。また現地の業績が不安定だと国内親会社のコア人材が関与せざるをえず、経営の自立化が進まないというロジックになる。

一方、D社、E社については、どちらにもあてはまらない。D社では海外子会社の業績が安定しているにもかかわらず、国内外の生産技術力・需要先が一致しており、経営の自立化が進んでいない。すなわち、コア人材の手を離れていない。ヒアリング調査によれば「自立化を進めていない」という表現が適切かもしれないが、それは顧客対応のためである。現地の顧客が日系企業であると、どうしても日本人を置く必要がある。

もちろんほかの調査対象企業も日系顧客との取引をもっているが、C社、D社を除く各社の海外子会社社長は日本人である。C社は中国人だが日本での経験も長く、言葉の問題を含めて日系顧客との信頼関係も構築できる。これに対し、D社は日本人から中国人に代わっているが、日系顧客への対応にあたっては、毎月、前の社長が訪問しており、経営自立化の進展度が低くなっている。

またE社は経営の自立化が進んでいる、すなわちコア人材の手を離れているが、国内売上は縮小基調にある。ここでの理論に従えば、国内売上の拡大につながるはずなのだが、同社の場合、そうになっていない。その理由はE社の需要先である情報端末の生産の大半は中国で行われていることである。国内では、それに代わる他分野への進出もなく、そのため、国内生産（売上）が縮小している。

(5) 海外売上の拡大・縮小企業の要因分析

海外売上が拡大基調にあるD社、E社に対して、F社、G社は海外でも国内同様、縮小基調にある。この違いはどこから生じるのだろうか。また海外売上の拡大・縮小は国内売上にどのような影響を与えるのだろうか。

① 海外売上の拡大要因（D社、E社）

4社の受注先についてみると、いずれも日本での顧客から要請を受けた進出であり、海外においてもその取引関係を維持・継続している。従って「国内外の需要先の一致」がみられることになる。先に国内売上の縮小には移管型縮小と流出型縮小があると記した。D社、E社の場合、移管型縮小であるが、海外子会社では非日系顧客からの受注を拡大させている。D社は進出直後から、非日系顧客との取引を開始し、現在、取引全体の46.7%（うち中国最大手の^{ハイアール}海尔が42.4%と圧倒的）まで拡大している。E社でも全体の3割が非日系顧客との取引に至っている。

もちろん非日系顧客にはD社、E社の競合者、なかでもコスト競争力のある非日系部品企業が取り巻いている。そうした企業を差し置いて、これら2社が非日系顧客から受注できるのは、非日系競合者では対応困難な技術的優位性をもっていることである。

D社が需要先としている洗濯機は成熟製品でもあり、家電メーカー間の競争が厳しい。各社はコスト競争に陥らないよう、他社製品との差別化を図るため、新しい機能の付加に注力している。こうした動きは特に中国系顧客に強い。加えて日系顧客では、はじめから全体の仕様が決まっているため部品開発もそのなかでの摺り合わせが必要となるが、中国系顧客ではそうした拘束もなく、あるものを買って組み合わせる発想のため、部品開発の自由度が高まる。このような顧客の開発ニーズに応えるのは日系部品企業が得意するところでもある。そのため研究開発部門も中国にもち、60名のスタッフを擁して非日系顧客からの要請に答えている。

一方、E社がもつ優位性はシートに気泡を入れずに打ち抜く技術であり、その際に使われる金型やプレス機械にそのノウハウが込められている。これに対し、そうした技術をもたない非日系競合者は気泡を抜くための処理が別に必要となり、そのぶん、品質の安定性、生産リードタイムに問題を残している。このE社のノウハウを支えるのは中国子会社にもつ技術部（工程製造課・技術課）である。こうした点が非日系部品企業を凌ぐ優位性となっており、非日系顧客から受注できる要因となっている。

ところで日本国内のマザー工場の役割の重要性・必要性が指摘されるなか、なぜ研究開発部門を海外に置くのだろうか。理由の一つは需要先の生産規模がある。生産規模が大きい国では顧客のニーズを直接入手することができ、そこに研究開発部門を置けば、そのニーズを活かしやすい。加

えて、最新設備もそろっており、そこで新製品が立ち上げられる可能性も高い。需要先でいえば、D社は洗濯機、E社はスマートフォンで、これらの生産は海外、特に中国が圧倒的である。

もう一つは、研究開発で最も重要である優秀な人材の確保が日本以上に容易ということもある。日本で中小企業の場合、そうした人材の確保は決して容易ではないが、中国では日本以上に優秀な人材の確保が可能である。このように産業分野によってはマザー工場を日本に置く必然性は減少しており、海外、特に中国でその役割が求められている。

② 海外売上の縮小要因 (F社、G社)

一方、F社、G社では海外子会社の売上も縮小基調にある。F社のインドネシア子会社の売上はピーク時(2008年)の20億円超から15億円(2016年)まで減少している。2014年以降は、両社とも海外子会社の売却がみられ、F社では最大4拠点あったのが1拠点(インドネシア)に、G社では3拠点あったものが1拠点(マレーシア)になっている。

その要因としては、一つに日本からの生産移管品がみられなくなったことが挙げられる。前記の通り、F社では1990年代後半、G社では2010年が最後になっている。両社ではもはや国内から現地生産に切り替える完成品がなくなった、もしくは日本を経由せずに直接、海外生産を行っていることがわかる。

もう一つが競争環境の激化である。F社によれば「リーマンショックまでは金型をつくって、機械さえ入れれば受注ができた」という。しかし、それ以降、状況が変化する。例えば、インドネシアでは2010年に70万台だった自動車生産台数が、2015年で150万台まで拡大する見通しが発表されるなど、その市場に大きな期待が集まった。そうしたなか、未曾有の円高により、日系Tier 1に随

伴する形で進出する日系中小企業が増えた。これに加えて台湾系、中国系企業の進出も顕著になり、豊富な資金力を背景に大型の設備投資を行い、生産能力の拡大を図った。これによって受注が一層厳しくなった。

一方、F社、G社はD社、E社にみるような開発力も乏しい。従って非日系顧客との取引もなく、非日系競合者の品質レベルがあがると、コストだけの勝負になり、たちまち状況は厳しくなる。

この両社には共通点がある。ともに保有技術がプラスチック成形および金型製作である。同技術は同じ量産加工技術であるプレスに比べ、技術移転が容易といえる(兼村、2013)。CADのレベル向上により、金型設計・製造も経験を有せずに行えるようになり、また成形機の使いやすさも格段にあがっている。従って非日系競合者でもキャッチアップしやすい環境が整っている。両社とも「開発力が乏しい」と記したが、こうした技術的特性もその背景にあるようである。F社社長によれば「金属加工の場合、削りだけの話で済むが、成形は材料、成形機、金型の複合技術で、そうした技術の開発は成形機メーカーが主導的立場にある。精度の向上など中小の成形メーカー単独での技術開発は難しい」とのことであった。

③ 国内売上への影響

以上みたように海外売上が拡大・縮小するなかで、国内親会社への影響はどのようなのだろうか。まずD社、E社は中国の研究開発部門などの設置によって、日本の研究開発機能も変えざるをえなくなっている。国内では両社とも生産(売上)が減少するなか、D社は洗濯機部品で蓄積した水処理技術を使って、食品工場内の設備に使われる部品生産に乗り出している。同部品の利益率は良好だが、少量生産のため洗濯機部品の縮小分を埋めるまでには至っていない。研究開発部門の役割も、洗濯機分野についてのマザー工場は中国が担って

いるため、国内では新規部品に対していかに自社技術をカスタマイズさせるかとなっている。またE社についても市場・製品と直結した研究開発部門を中国に設けている。そのため国内ではさらに川上分野における研究開発、具体的には国内素材メーカーとの基礎研究に注力している。研究するには大変重要な分野であるが、開発規模でいうと小さく、その性格上、売上拡大に直結するものではない。

一方、F社、G社については、国内は内需型市場に転換し、利益率の高い多品種少量生産となっているが、売上拡大には結びついていない。

4 まとめと今後の課題

(1) 国内売上の拡大・縮小メカニズム

本稿では先行研究で得た国内売上の拡大基調の企業に「国内外の需要先の不一致」がみられる、また縮小基調の企業に「国内外の需要先の一致」がみられるといった示唆を足掛かりに、「ポスト海外進出」にある中小企業の国内売上が拡大・縮小するメカニズムを明らかにした。

これによると、国内売上が拡大基調にある企業に共通してみられるのは、コア人材が国内親会社に注力できる環境にあることである。言い換えれば、コア人材への負担にならないよう海外子会社の経営が自立化していることでもある。この自立化を促進するのが、一つに「海外子会社の経営の安定」である。これにより、海外子会社の経営を非コア人材に任せやすくなる環境が整う。そしてもう一つに、先行研究で得た「国内外の需要先の不一致」がある。これにより海外子会社の経営を国内親会社から分離しやすくなる。この経営の自立化により、コア人材が国内の事業に注力する環境が整い、海外とは異なる事業展開（新規需要先の開拓、生産技術の開発等）が進展する。この場

合の国内事業とは、医療部品や半導体関連部品といった付加価値の高い少量生産分野などであり、これが国内売上の拡大につながっている。

一方、国内売上が縮小する企業では「国内外の生産技術力・需要先の一致」がみられ、国内での需要先との関係が海外でもそのまま維持されている。それでも、かつては国内外で新・旧製品別、高・低機種別の生産のすみ分けがあったが、現在では現地ニーズの高度化、現地の生産技術のレベルアップがあり、そうした関係も薄まっている。需要先にとってみれば、国内外での発注先の選択肢が広がり、国内親会社の生産がコスト的に優位な海外に置き換えられている。

これが「需要先が国内外で一致」の場合に生じる国内生産（売上）の縮小メカニズムだが、その際、国内の縮小に関して移管型縮小と流出型縮小がある。前者の場合、海外子会社の売上拡大につながる。こうした海外子会社はコスト以外の技術的競争優位をもち合わせており、非日系顧客からの受注もみられ、海外売上の上なる拡大につながっている。その優位性を発揮するのに不可欠な研究開発機能も現地化され、これにより日本の開発部門の縮小も余儀なくされている。

一方、流出型縮小の場合は、海外子会社の売上も縮小する。そのような企業は研究開発機能ももたない（あるいは生産技術の性格上、もちょうがない）ため、より高度なニーズに応えることで優位性を発揮することができない。加えて、品質面では台頭する非日系競合者にキャッチアップされるなかコスト競争に向かわざるをえず、コア人材の負担も一層増している。結果、海外子会社の自立度も低くなり、一方で国内事業も手薄になることから、その売上縮小もみられている。

(2) パターンごとにみる特徴

以上のように「ポスト海外進出」の国内外売上の動向は国内外とも拡大、国内縮小・海外拡大、

国内外とも縮小の三つのパターンに分類できる。このなかで国内にとって最も望ましいケースは最初の国内売上が拡大するパターンだが、海外と異なる需要先を国内にもつことは容易なことなのだろうか。提示した調査対象企業の3事例でみると、A社は成熟した技術を海外に移管し、国内は技術の高度化を図りながら成長市場に参入している。多国籍企業の教科書にも登場しそうな理想的な展開といえるが、この取り組みがあったのは2000年前後での話であり、技術革新のスピードやグローバル化が一層進んだ現時点で、時間をかけたこのような取り組みを実施するのは容易ではない。一方、B社の場合、海外進出がそのまま新規の需要先の開拓につながっているほか、C社では自社事業の一部の切り離しによって結果的に異なる需要先をもつことにつながっている。このような時間をかけずに「国内外の需要先の不一致」をつくることは現在でも可能である。

従って、こうした海外進出、国内外の事業構成のあり方は国内売上の拡大をもたらすモデルとなりうるが、すべての企業が可能かといえば決してそうではない。こうしたことが可能になるのは、異なる需要先をもてるほど用途の広がり大きい分野である。例えば、B社のばねでは文具から医療まで幅広い需要先にその生産技術が求められ、しかもその生産技術が需要先によって異なる。C社のプレス加工も広がり大きく、用いられる工法や設備などによって仕上がり具合が変わってくる。この違いによって「国内外の需要先の不一致」を生み出し、付加価値の差異を見いだすことが可能になる。もちろん、もう一つの条件であった「海外子会社の経営の安定」を図ることも重要になる。

逆に二番目の、国内売上は縮小するが海外は拡大というパターンは需要先産業の生産のほとんどが海外で行われる分野（D社の家電製品やE社の情報端末）でみられる。生産活動の主戦場が海外に移るなかで国内では内需型の市場に活路を見い

だしている。これには自動車部品のほか、多品種少量分野が多いが、付加価値は高くなく特に売上規模の拡大にはつながらない。また研究開発機能について、海外生産を支援するマザー工場としての役割は海外に移されているため、国内ではこれらの新市場に保有技術をどうカスタマイズしていくかを探ることが主たる役割となっており、そのため規模も縮小している。

三番目の、国内売上、海外売上ともに縮小のパターンは技術移転が容易な産業でみられる。技術的な付加価値追求や海外での拡大も難しく、撤退もみられている。これにより、国内経営への影響や負担を軽減しているが、その国内も従業員数を減らしながら縮小均衡に向けた取り組みを行っている。国内は量産から多品種少量市場への参入が図られ、利益率は好転しているが、売上は縮小している。

(3) 今後の研究課題

以上、本稿では中小企業の海外事業が国内事業に及ぼす影響に関心が集まるなか、その到達点の一つともいえる国内親会社と海外子会社の関係がなくなった「ポスト海外進出」にみられる国内売上の拡大・縮小がどのようなメカニズムのなかでもたらされるのかについて明らかにした。

その結果、「ポスト海外進出」における中小企業の場合、国内売上の拡大には海外子会社の経営自立化が重要となっていること、それを支えるのは「海外子会社の業績の安定」と「国内外の需要先の不一致」であり、これによりコア人材が国内経営に注力できることが明らかになった。

国内売上を拡大させたい中小企業経営者や政策サイドへの示唆としては、海外子会社にかかるコア人材の経営負担をできるだけ軽減し、国内に注力しやすい環境をつくることが重要である。それには海外子会社の業績を安定させる、国内事業から切り離した経営を行いやすいように環境を整備する、需要先を見いだすことなどが重要な課題と

なろう。

「ポスト海外進出」における海外事業の効果は、海外事業そのものから直接的に受ける仕事などではなく、それをきっかけに海外子会社が自立し、コア人材が国際事業に目を向ける機会提供ともいえる。その先にある国内事業は、さらなる事業の高度化による売上拡大であったり、多品種少量分野への参入による利益追求だったり、中小企業が置かれている環境や条件(保有技術や需要先など)によって異なるが、いずれも「ポスト海外進出」の次なるステージであることには間違いない。その意味で、一口に中小企業の海外進出といっても、その保有技術や需要先との関係ごとに国内売上への影響に違いがみられ、「ポスト海外進出」を一樣に議論することは難しい。置かれた状況や条件ごとに異なる丁寧な議論が必要になる。本研究を通じ、既存研究に対して、このような示唆を与えることができたなら幸甚の限りである。

最後に今後の研究課題をいくつか挙げておきたい。ここで取り上げたキーワード「国内外の需要先の不一致」のなかで、日本ではなく、海外で新規需要先を開拓する企業がみられた。そうした企業も本研究でみたのと同様、「国内外の需要先の不一致」を実践し、国内外で売上を拡大させている。その際、いうまでもなく、海外には中小企業が日本でよりどころにする経営資源などは少な

い。そうした厳しい環境のなかで、なぜこのような取り組みや成果を海外でおさめることができたのか。こうした取り組みは、海外子会社の自立につながるばかりか、ここで主張したように国内事業の発展にもつながることから今後探求すべき重要な研究テーマと考える。

また「ポスト海外進出」のうちの一つが海外事業の出口戦略といえ、その点に関する研究も重要なテーマとなろう。このうち撤退に関してはすでに、加藤(2011)や丹下(2016)などの先行研究もみられるが、単なる撤退だけではなく、海外(市場)との関係を維持するケースもみられる。また本稿でみたように撤退後、国内事業をどう再構築していくのか、外需型の事業構造を内需型にどのように転換していくのか、これらを分析することは「ポスト海外進出」にある中小企業の動向をみるうえで重要なテーマとなる。幸いなことに、本研究で実施した多くのヒアリング調査のなかから、これらの検証に必要なデータはそろいつつある。これらを活用しながら前記のテーマに取り組んでいく所存である。

最後に本研究は科学研究費・基盤研究(C)「地域企業における国内・外事業の関連性にかかる研究」(平成26~29年度課題番号:26380540)の助成を受けていることを付記する。

<参考文献>

- 海上泰生(2014)「海外展開に成功した中小ものづくり企業にみられる国際的生産体制の構築—海外進出先顧客の調達姿勢の変化に対応した現地生産拠点運営事例の考察—」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第25号、pp.1-27
- 太田一樹・越村惣太郎(2017)「中小企業の海外展開に関する研究—新たな現地化問題を中心に—」大阪経済大学『経営経済』第52号、pp.39-82
- 加藤秀雄(2011)『日本産業と中小企業』新評論
- 兼村智也(2013)『生産技術と取引関係の国際移転—中国における自動車用金型を例に』柘植書房新社
- (2017)「地域中小企業の海外事業が国内事業の拡大・縮小を決める要因分析」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集36』、pp.83-95
- 河崎亜洲夫(2008)「中小企業の国際経営活動」龍谷大学経営学会『経営学論集』Vol.47No.4、pp.1-13
- 国際経済交流財団(2009)『中国自動車産業の競争力に関する調査研究報告書』

- 駒形哲哉 (2014) 「中国企業、中国市場といかに関わるか—日本の中小企業の選択—」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集33』同友館、pp.3-14
- 竹内英二 (2013) 「海外展開が中小企業に及ぼす影響」同友館『中小企業を変える海外展開』、pp.21-74
- 丹下英明 (2016) 『中小企業の国際経営』同友館
- 浜松翔平 (2013) 「海外展開が国内拠点に与える触媒的効果—諏訪地域海外展開中小企業の国内競争力強化の一要因—」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集32』同友館、pp.84-96
- 林武編 (1986) 『技術と社会：日本の経験』東京大学出版会
- 藤井辰紀 (2014) 「中小企業の海外直接投資が国内事業に影響を及ぼすメカニズム」日本中小企業学会『日本中小企業学会論集33』同友館、pp.173-185
- 舩山誠一 (2012) 「日系中堅・中小企業の中国マーケティングにおける課題：市場ターゲティングと製品戦略を中心に」『産業経済研究所紀要』第22号、中部大学産業経済研究所、pp.91-127
- 山口隆英 (1995) 「進展する海外子会社の自主経営—電気機器企業における海外子会社の自立性」福島大学経済学会『商学論集』第64巻第1号、pp.1-16
- 山藤竜太郎 (2014) 「海外事業と国内事業の両立可能性—ブーメラン効果に注目して—」『日本中小企業学会論集33』同友館、pp.199-211
- 吉原英樹 (2005) 『国際経営論』放送大学教育振興会
- Hymer,S. (1976) “The international operations of national firms : a study direct foreign investment”,
Cambridge, Mass.:MIT Press. (スティーブン・ハイマー (1979) 宮崎義一 (編訳) 『多国籍企業論』岩波書店)