

地域における追従型国際化中小企業の実態

日立地域の事例

菅田浩一郎（常磐大学）

キーワード：中小企業、追従型国際化、自立化

1. 問題の所在

本報告においては、日立地域を取り上げ、企業城下町的産業集積地における中小企業の国際化において、中核企業の要望に沿って海外投資を行う「追従型国際化中小企業」の実態について考察する。かつて中小企業は中核企業と「長期固定的取引関係」（浅沼, 1997; 名和, 2010）にあった。日立地域にあつては日立製作所（以下、日製と略記）による護送船団方式的な保護育成により中小企業はその技術力、経営力を蓄積した。しかし、経済のグローバル化を受け、この関係に変容がみられるようになる。すなわち中小企業の中核企業からの「自立化」である。既に菅田（2020）は中小企業の国際化に関して「自立化」をテコとする企業城下町の中小企業による国際化を論究した。調査対象となった日立地域の中小企業 49 社にあつては、中核企業に追従して海外直接投資をする中小企業は 1 社もなかったのである。しかし、一般に中小企業の国際化は中核企業に追従する形でなされることが多いとされている。そのため日立地域における「追従的国際化」が皆無というのは日立地域特有の現象なのか、という点を含めその実態解明を進めることが積み残しの課題となった。そこで本研究発表においては「追従型国際化中小企業」に焦点を絞り論究する。

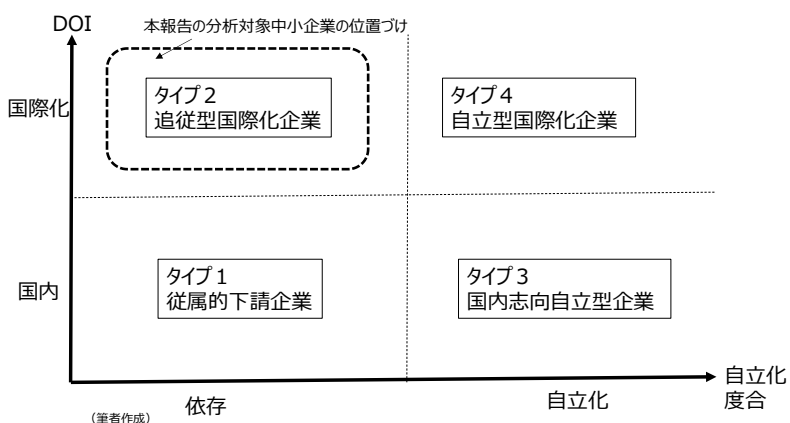
2. 先行研究の検討

日本の中小企業は中核企業（顧客である大企業）の要請に応じて、あるいは中核企業に追従して海外直接投資を行うと論じられることが多かった（北村, 1995; 河井, 2004; 港, 2006; 青山, 2011; 小林 2011）。その背景として、中核企業の視点からみた場合、日本の中小企業の高度な専門性・技術力に裏打ちされた高品質や「すり合わせ」や多段階の協力を伴う試作機能の高さ、口頭説明を聞くだけで図面が描けてしまうというような柔軟性や能力の高さ等が指摘されてきた（青山, 2011; 小林, 2011; 三井, 2011; 高, 2013）また中小企業側にとって、追従型海外投資は日本国内での中核企業との緊密な取引関係を維持するためにも避けがたく自社独自の投資よりもリスクを抑制できるとされた（港, 2006）。しかし、海外展開に伴うリスクや、厳しい現実も見据えて基本的には避けるべきとする否定的な議論もある（加藤, 2011; 林, 2016; 櫻井, 2017）。以上の通り、従来、長期固定的取引関係の越境的延長として中核企業への追従的国際化が中心に論じられる一方、近年ではその否定的側面も議論されている。しかし、かつて追従的に投資した企業がその後どのような変遷を経て現在どのような状況にあるのか、その実態を追求した議論は稀有であり、論究していく必要がある。

3. 分析枠組みとデータ：DOI 指標及び自立化指標

本報告の分析枠組みは DOI（Degree of Internationalization：国際化度合。以下 DOI と略記）測定指標と自立化度合測定指標の二軸より構成される。調査対象の中小企業は日製と固定的な取引関係にあった企業である。したがって、こうした中小企業の国際化については中核企業への依存と自立化を測定する軸を設定して分析する必要がある。二つの軸に囲まれた 4 象限に 4 タイプの中小企業を想定することができる。第三象限（タイプ 1）は旧来型の下請企業である。第四象限（タイプ 3）は国内志向自立型中小企業である。第一象限（タイプ 4）は自立型国際化企業である。本研究において焦点を置く追従型国際化企業はタイプ 2 に該当する。調査対象に対しては DOI・自立化両指標を基にしたアンケート調査が実施され、その結果が図 1. の散布図上に plot され測定される（菅田, 2019, 2020）。

図 1. 地域中小企業の DOI・自立化度合分析枠組み



4. 定量分析と事例分析：

既に拙稿において、日立地域中小企業 49 社を対象としたヒヤリング調査を行った。このうち 41 社からは DOI 測定・自立化測定に関するアンケート調査の回答を得ている。本報告においては、このうち、現在タイプ 4、タイプ 3 に位置づくものの、過去において追従型海外直接投資を行った企業 2 社（C2 社及び D2 社）を取り上げる他、今般新規にヒヤリングとアンケート調査を行った 1 社（A9 社）を追加する。上記 3 社をハイライトした DOI 指標・自立化指標の散布図は図 2 の通りである。

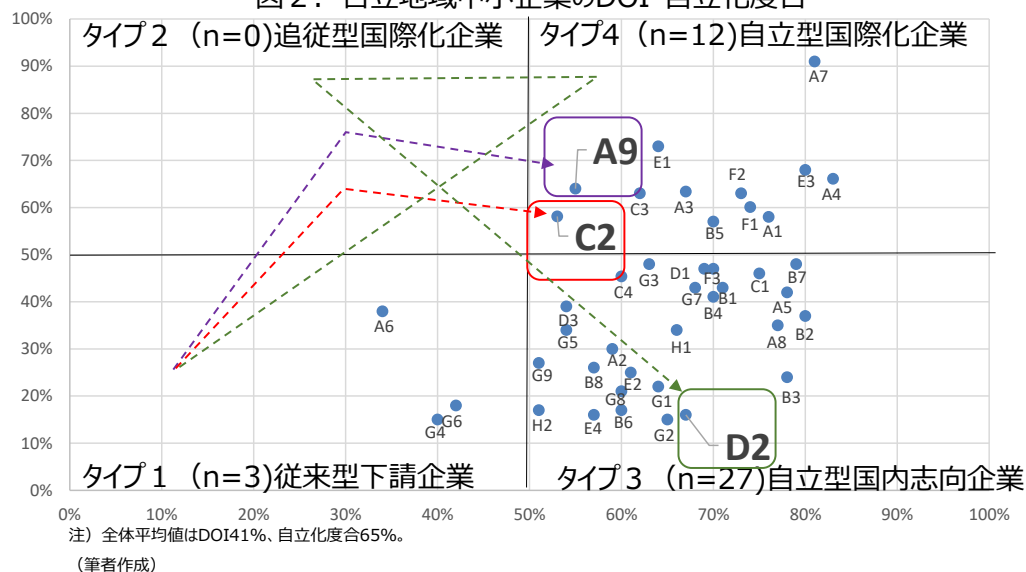
【C2 社：DOI58%，自立性 53%】 C2 社は戦前創業の老舗金属プレス加工メーカーであり、主として各種自動車部品を生産している。同社の売上はかつて 100% 日製向けで現在は 50% 程度である。同社は客のリクエストに基づかない開発は行わない方針をとるが A 社向けに製造していて B 社が見たことがないものを見せると驚かれて商談につながることはある。絞り技術等の一般的なものなのであれば横展開可能であるという。国際化に関して 2010 年代前半、日製を追ってタイに工場を建設したが操業開始と同時に受注が全部キャンセルとなり自社で一から顧客開拓を行った。現在は日系大手向け生産が軌道に乗ったものの、そこまでの歳月は、まさに「塗炭の苦しみ」であったという。¹これらの経緯から

C2社は歴史的にはタイプ1からスタートし、日製に追従する形でタイに進出した時点でタイプ2となるも、その後、多大な顧客開拓努力を重ねタイプ4へと変貌したと言える。

【D2社：DOI16%，自立性67%】D社は1940年創業の冷間鍛造を得意とする企業である。同社は35年前、大手商社の誘いを受け、自主的にシンガポールに自動車部品向け工場を投資した。これは日製とは無関係だったため日製からは「日製向けの外注業務をしている以上、勝手に他社の仕事に手を出すな」とクレームがついた（なお、こうした日製の囲い込み姿勢はリーマンショック以降、180度転換した）。その後、D2社はシンガポールから撤退した。一方で、1999年に日製の誘いでタイの合弁工場にマイノリティー出資を実施し、2015年までの間事業を継続したのち、投資回収を完了した判断して撤退した²。これらの経緯からD2社は完全なタイプ1からシンガポール投資によりタイプ4に跳躍し、その後日製に追従してタイプ2企業となり、さらにタイから撤退し国内にて自立的国内志向企業となるという形で20年の間に大きな変貌を遂げた企業といえる。

【A9社：DOI64%，自立性55%】1939年創業のA9社も創業当初より今日に至るまで日製を最大の顧客とする従属的下請企業の典型であった。同社は主として洗濯機や冷蔵庫の各種部品を製造している。20年程前から日製は方針を転換し中小企業各社は独自に顧客を開拓し、自立化してほしいとの方針が打ち出されており、ビジネスについて日製側からの束縛というものは存在しない。自立化に関してA9社はふろ水ポンプ開発を手掛けた。最初は日製多賀工場とA9社で共同設計し業界標準化を実現して以降、2世代目以降はA9社の独自設計となった。国際化に関してA9社は1995年に日製に先駆けてコスト競争力強化を目的として洗濯機用の部品を生産する工場を上海に設立した。その後1997年に日製多賀工場が上海に洗濯機工場を設立したのである。³A9社は日製売上比率が9割超という点では典型的なタイプ2企業に位置つきそうであるが、実はふろ水ポンプ装置の開発技術を握るという点でタイプ2からタイプ4にシフトしつつある企業なのである。

図2. 日立地域中小企業のDOI・自立化度合



5. 結語：

日立地域の 50 社の中小企業に関する限り、2010 年代末以降、追従型国際化企業は存在していないと言えそうである。しかし、その実態はかつての伝統的な下請企業としてタイプ 1 だった企業が、一時的に（数年間）タイプ 2 という業態を取り、やがて変化したとみるべきであろう。過去において日製に追従して海外直接投資を行い、タイプ 2（追従型国際化企業）であった企業が、その後受注キャンセルを被り海外現地で顧客を開拓した上でタイプ 4（自立型国際化企業）になるパターン（C2 社）、海外からは撤退し、タイプ 3（自立型国内志向企業）となった企業（D2 社）、あるいは引き続き日製向けに高い売上依存度を維持しながらも独自技術の開発も進め、タイプ 2 からタイプ 4 に徐々に移行しつつある企業（A9 社）等、その経緯は実に多様である。現状、追従型国際化企業が減少している背景としては既に日製自身が 2000 年代初頭から護送船団方式を放棄し、中小外注企業各社に自立化を促していることが挙げられる。すなわち、国内における長期固定的取引関係が変容し、中小企業の国際化のあり方にも影響していると考えられるのである。今後はタイプ 2 企業の多寡やその変遷について、より多くのサンプルを収集する必要がある。また日立地域を超えて、首都圏等他地域との比較も行う必要があると考える。

【注】

- ¹ C2 社へのヒヤリング記録資料（日時：2018 年 7 月 23 日（月）09：00～10：00、場所：C2 社打ち合わせ室、対象：G2 社代表取締役社長）に基づく。
- ² D2 社へのヒヤリング記録資料（日時：2020 年 9 月 7 日（月）13：00～14：00、場所：D2 社打ち合わせ室、対象：D2 社経理部長）に基づく。
- ³ A9 社へのヒヤリング記録資料（日時：2020 年 9 月 16 日（水）10：00～11：10、場所：A9 社打ち合わせ室、対象：A9 社取締役）に基づく。

（参考文献）

- 浅沼萬里(1997)『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』東洋経済
加藤秀雄（2011）『日本産業と中小企業：海外生産と国内生産の行方』新評論
河井啓希(2004)「中小企業のグローバル化の進展：その要因と成果」『RIETI Discussion Paper Series 04-J-037』pp. 1-25.
小林伸生(2014)「中小企業の海外展開を国内産業活性化に結び付けるために」『商工金融』10 月, pp. 67-68
港徹雄（2006）「グローバル化の 20 年と中小企業の進路」『商工金融』12 月, pp. 35-50.
櫻井敬三、高橋文行、黄八洙、安田知絵（2017）『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』文眞堂
名和隆央(2010)『日本型産業組織の制度分析』泉文堂
関智宏（2015）「中小企業の国際化研究に関する一考察」『同志社商学』67(2・3), pp. 21-35
菅田浩一郎（2019）「地域中小企業国際化の胎動と自立化：日立地域中小企業の DOI (Degree of Internationalization) と自立化の測定」『国際ビジネス研究』11(2), pp. 31-47.
菅田浩一郎（2020）『地域中小企業国際化と自立化の研究：日立地域における中小外注加工業・産業財製造業の展望』埼玉大学大学院学博士号学位請求論文