

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 5 年 10 月 30 日現在

機関番号：32695

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2022

課題番号：17K03951

研究課題名（和文）国内2次3次サプライヤーの海外進出先選定に関する研究

研究課題名（英文）Research on the selection of overseas destinations for Japanese secondary and tertiary suppliers

研究代表者

井上 隆一郎（Inoue, Ryuichiro）

多摩大学・総合研究所・客員教授

研究者番号：70438076

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：日本2次3次サプライヤーは、顧客である1次サプライヤーのグローバル展開随伴が必須である。しかし経営資源が乏しいため、顧客の全て展開に合わせて進出をすることはできない。進出候補地に序列をつけ、優先度評価の方法確立が必要である。第1の評価要素は国内で取引関係のある顧客の存在である。第2の評価要素は、国内事業を通して確立した技術・技能の現地従業員への移転可能性である。前者に関しては、取引実績のある顧客だけでは量的確保は困難である。そのため、同一分野はもちろん、時には異分野の日本企業へと顧客拡大の可能性の評価が必要である。後者に関しては、製造装置の運用と維持について、教育訓練が可能かという評価である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義としては以下のように二つある。第1に、これまで大企業あるいは中堅企業レベルの海外戦略についての研究が主だった。しかし、中小零細企業にとっても海外進出が切実なものとなる中で、彼らに実施可能な海外戦略策定の前提（進出先剪定基準と方法）をしめすことを可能にした。第2に特に2次、3次サプライヤーは海外進出を通じて、顧客拡大を可能にし、ひいては国内事業の強化にもつながる実態を実証的に明らかにした。社会的意義としては、研究を通じ、中小零細企業の事業の中長期的強化、さらには、彼らの成長を通じて、経済成長に寄与することができた。企業の成長存続の結果、中小零細企業が持つ技能、技術の伝承を可能にした。

研究成果の概要（英文）：Japanese secondary and tertiary suppliers must accompany the global expansion of primary suppliers, who are their customers. However, due to the scarcity of resources, it is not possible to expand in line with the development of all customers. It is necessary to rank the candidate sites and establish a priority evaluation method. The first evaluation factor is the presence of Japanese customers. The second evaluation factor is the transferability of technology and skills established through domestic operations to local employees.

As for the former, it is difficult to secure a sufficient amount of customers with a track record of transactions in Japan. Therefore, it is necessary to evaluate the possibility of expanding customers to Japanese companies in different fields, as well as in the same field. Regarding the latter, it is an evaluation of whether it is possible to provide education and training on the operation and maintenance of manufacturing equipment.

研究分野：経営戦略

キーワード：中小企業 零細企業 2次サプライヤー 3次サプライヤー 海外進出 海外進出 進出先選定 部品産業

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

自動車などの最終製品の海外現地生産が急速に拡大し、1次サプライヤー、すなわち2、3次サプライヤーにとっての顧客の海外展開も拡大した。当初、日本本土から輸出による供給をも残していたが、為替変動、納期短縮などの要請から、1次サプライヤー顧客はいわゆる「深層競争力の現地化」を追求するに至った。

これにより、1次サプライヤー顧客先の要請により、中小規模の2、3次サプライヤーにおいても需要の防衛的観点から海外生産に踏み切る必要が生じた。さらにはその進出をテコに新たな顧客先の確保、事業拡大に繋げるという積極的意義も生じた。

これまで日本本土で技術、技能を高め、それを武器に、顧客先の需要を確保してきたが、新規の海外拠点で同様の技術、技能を確保することは容易ではなかったことも事実である。また、大企業とは異なり、多数の海外拠点を整備することも叶わない。自社として最適と思われる地点に拠点を集中する必要もあった。そのため、アジア地域では、市場条件、産業基盤の整備された、中国、タイ地域への進出が大勢を占める形になった。

自動車市場をはじめ工業製品の巨大市場として期待の大きいものの、産業基盤に制約のあるインドおよびインドネシアへの進出も散見される。また、将来への期待が大きいものの、市場が未成長かつ不安定で産業基盤の未成熟なベトナムを始めとした東南アジア後発国への進出など、困難な条件下の地域への進出を果たした戦略性や成功要因に関して研究的な関心を有している。

多様な進出候補の中で、2次3次サプライヤーは、自社の市場条件や技術条件を考慮し、どのように進出先を絞り込むべきなのか、その戦略構築の考え方を確立する必要性が課題となっている。

そのためには、進出対象地域の当該産業のエコシステムを分析し、その中で自社にとっての市場条件と技術条件の現状と将来的なマッチングを図ることが肝要となっている。しかしながら、変化の大きなそれらの条件の中で、現状と将来の双方のマッチングの条件を確定すること、資源の限られた中小規模の2次3次サプライヤーは難しく、有用性の高い視点と方法が希求されていた。

### 2. 研究の目的

本研究では、資源に制約のある中小規模の2、3次サプライヤーが最適拠点をどのような基準で選別し、あるいはどのような条件整備をクリアし、その後の発展に繋げていくのか、という点を明らかにすることを目的とする。そのためには下記の各点を明らかにすることを目指した。

- (1) 進出対象地域(中国、タイ、インドネシア、インド)ごとの各分野(プレス、機械加工、鋳造鍛造など)の産業エコシステムを明確にすること。
- (2) 自社の条件に適合し、成功の確率を極大化する最適な進出先選定方法を確立すること。
- (3) 進出先と本国と役割分担とその両者の間の好循環を形成するメカニズムを明確にすること。

### 3. 研究の方法

本研究を進める上で下記の方法を実施した。

- (1) 代表者、分担者がこれまで蓄積した研究の再構成
- (2) 当該分野での先行研究のサーベイとその再構成
- (3) 進出候補国の産業状況、進出状況に関する現地実態調査
- (4) 分野、領域、地域別の成功ケースに関するケーススタディ

### 4. 研究成果

本研究は、日本自動車産業における2次、3次サプライヤーのアジア進出に際して、各国あるいは各地の多様な地域的特性と自社の競争力との適合性を評価することにより、進出先を絞り込んで選定する実践的選定方法について研究したものである。これにより、経営資源の潤沢でなく、海外の多様な国や地域への複数展開が不可能で、進出先を少数あるいはどこか一か所に絞る必要のある日本の2次、3次サプライヤーが、自社競争力を十二分に発揮できる国、地域選定を確実にすることが可能となった。

市場条件において顧客の国籍と部品特性・技術特性という二つの点が鍵となる。

#### (1) 最終顧客と直接顧客の国籍

第1に最終顧客(完成車メーカー)と直接顧客(1次サプライヤー)が日系主導であることが鍵である。その際、国内で取引実績があるかと言う点を考慮しがちだが、その点は全く重要ではない。日系でさえあれば、国内での取引に関係なく、新たな顧客関係を構築すること、さらには継続的取引の機会は少なくないだけでなく、さらに国内での取引に発展させることすら可能である。逆に、現地系あるいは欧米系であれば、条件さえ合えば取引が成立する可

能性はあるものの、継続的取引への志向が弱く、短回の取引なので、従業員の教育訓練、設備投資の面で計画が立ちにくい。韓国系も欧米系、現地系以上に短回の厳しい取引条件を要求され、継続性はない。

(2) 技術特性格別タイプ分け

設備型（樹脂成形、金属プレス、鋳造、鍛造など）か技能型（労働集約、設備調整、段取り替え、組み付け型など）か、部品特性が機能型（部品自体に機能がある。例、微細スプリングなど）か機構型（単なる形状の製造）かという評価が基準として有効である。

各タイプで適不適を一般的に判別すると、最新鋭、設備投資の競争になりがちな設備型は不適、技能型は適で、さらに自社の教育能力があれば可能性は高まる。機構型は、現地に競合が多く不適、自社独特の技術を持ちうる機能型は適。結局、参入障壁の高さ低さの問題である。

(3) 地域特性格別タイプ分け

で見ると中国東北部は顧客に日系が少なく、部品メーカーに国営企業が多く、資本力のあるサプライヤーが多いので、ニッチな領域以外の機会は少ない。現地サプライヤー、特に1次サプライヤーが、その規模と設備を利用して、2次3次領域でも量産してくるので太刀打ちできない。中国南部、タイは日系顧客が多く、特に後者は現地系も比較的脆弱で機会はあがるが、日系同士の競争を覚悟しなければならない。また、現地資本が量産体制を仕掛けてくることもあるので困難な場合もある。インドネシアはそもそもサプライヤー集積が、整いつつあるものの、中国やタイ（さらにインドにも）に比較して希薄であり、設備型や機構型でも可能性は残っている。インドネシアであれば、業種の壁を超えて顧客獲得が可能であり、日本国内での取引関係、業種領域にこだわるとかえって事業機会を逸する。逆に日本国内で確立した特徴ある技術特性・部品特性における優位性がない場合、現地進出後にそれらを整備、向上する機会は極めて限られている。

地域の優先順位で言えば、インドネシア、タイ、インドの順番で、かなり可能性が希薄になるが中国の順となる。加工が困難な機能型の部品（ファインランキングなど）であれば中国でも可能性がある。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 井上隆一郎・張ジョンホン	4. 巻 Vo. 3
2. 論文標題 トヨタ自動車の持続的競争優位の源泉	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 桜美林大学ビジネス科学研究所紀要『ビジネス科学研究』	6. 最初と最後の頁 1,44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 土屋・井上・赤羽	4. 巻 35
2. 論文標題 グローバルニッチトップの成長戦略と内外資源の連携に関する研究 -事例研究を中心としたものづくり企業の効率の良いイノベーションの分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業学会年報	6. 最初と最後の頁 65,90
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 井上・土屋	4. 巻 11
2. 論文標題 日本自動車産業における2次サプライヤーの成長戦略	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 桜美林論考マネジメントレビュー	6. 最初と最後の頁 1,23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 井上隆一郎	4. 巻 8
2. 論文標題 新興国向け製品イノベーションにおける成功と失敗 IMVとエティオスの開発比較研究 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 桜美林経営研究	6. 最初と最後の頁 25,45
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 井上隆一郎	4. 巻 8号
2. 論文標題 アジア現地企業へのTPS普及状況 台湾企業の事例研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 桜美林経営研究	6. 最初と最後の頁 33,46
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 土屋勉男	4. 巻 9月
2. 論文標題 中堅グローバルニッチトップ企業のダイナミック・ケイパビリティ戦略	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 商工金融	6. 最初と最後の頁 41,63
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Akabane J. et al.	4. 巻 17(4)
2. 論文標題 From product design to product, process and domain design capabilities of local tier 2 suppliers: lessons from case studies in Japan, Thailand and China	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 International Journal of Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 385,408
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計8件(うち招待講演 2件/うち国際学会 0件)

1. 発表者名 井上隆一郎
2. 発表標題 アジアにおける製品イノベーションお成功要因
3. 学会等名 アジア経営学会関東部会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 井上隆一郎・土屋勉男・赤羽淳
2. 発表標題 新興国製品イノベーションの成功要因に関する研究—トヨタIMVとエティオスの比較分析を通じて—
3. 学会等名 組織学会全国研究発表大会（6月2日）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 土屋勉男・井上隆一郎・赤羽淳
2. 発表標題 グローバルニッチトップの成長戦略と内外資源の連携に関する研究 -事例研究を中心としたものづくり企業の効率の良いイノベーションの分析
3. 学会等名 産業学会全国研究会（6月8日）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 赤羽淳・井上隆一郎
2. 発表標題 旧シャープ経営危機の背景と新生シャープ（鴻海・シャープ連合）の評価
3. 学会等名 日本経営学会全国大会（9月6日）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 赤羽淳
2. 発表標題 アジア新興企業の日本企業に対するM&A戦略 タイ・サミットによるオギハラ買収の事例を通じて
3. 学会等名 アジア政経学会秋季大会プログラム（11月30日）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 赤羽、土屋、井上
2. 発表標題 アジアローカル企業のイノベーション能力
3. 学会等名 商工総合研究所中小企業研究奨励賞受賞講演会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 土屋、井上
2. 発表標題 アジアローカル企業のイノベーション能力
3. 学会等名 NPO法人日本シンクタンクアカデミー研究会（招待講演）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 井上
2. 発表標題 アジア現地企業へのTPS普及状況
3. 学会等名 日本経営学会全国大会自由論題
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計4件

1. 著者名 土屋勉男、井上隆一郎、赤羽淳	4. 発行年 2021年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 281
3. 書名 あるもの探しのイノベーション戦略（重版）	

1. 著者名 土屋勉男・井上隆一郎・赤羽淳	4. 発行年 2019年
2. 出版社 白桃書房	5. 総ページ数 281
3. 書名 あるもの探しのイノベーション戦略 効率的な資源の組み合わせで成長する	

1. 著者名 赤羽、土屋、井上	4. 発行年 2018年
2. 出版社 同友館	5. 総ページ数 215
3. 書名 アジアローカル企業のイノベーション能力	

1. 著者名 土屋勉男他	4. 発行年 2017年
2. 出版社 同文館出版	5. 総ページ数 250
3. 書名 事例でみる中堅企業の成長戦略 - ダイナミック・ケイパビリティで突破する成長の壁	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	土屋 勉男  (Tsuchiya Yasuo)  (20514178)	桜美林大学・経営学研究科・特任教授   (32605)	2020年度末に退職
研究分担者	赤羽 淳  (Akabane Jun)  (30636486)	中央大学・経済学部・教授   (32641)	



7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------