

平成 30 年 6 月 21 日現在

機関番号：33604

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26380540

研究課題名(和文) 地域企業における国内・外事業の関連性にかかる研究

研究課題名(英文) The Study for Relations between Domestic Production and Overseas Production by SMEs in Local Area

研究代表者

兼村 智也 (Kanemura, Tomoya)

松本大学・総合経営学部・教授

研究者番号：70367548

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、地域中小企業の直接投資が国内の生産にとってプラスになるか、マイナスになるか、またそれを決める要因とは何かを明らかにした。その結果、プラスになる企業は、国内外で需要先が異なる、生産財や金属品・プレスを手掛けている。また、進出目的が国内生産の代替ではなく、市場・資源獲得型であることがわかった。  
このなかで需要先が異なる企業は海外事業が自立しており、これにより当該企業の経営者が国内事業に注力できる環境が整い、それが国内事業の好業績につながっていることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：This study shows the correlation of Foreign Direct Investment(FDI) of Local SMEs in Japan to the volume of domestic production and point out the determining factors. Results revealed that the increase of domestic production of SMEs serves different customers between domestic and foreign markets, as well as production of capital goods, metal and stamping parts. In addition, the purpose of FDI investment is not an alternative to domestic production, but to capture foreign market and obtain management resource.  
Among them, the foreign subsidiary with different customers from their parent company is independent. It gives parent company enough opportunity to develop new products for new target market which leads to productive performance in domestic business.

研究分野：中小企業論、国際経営論

キーワード：中小企業 海外進出 空洞化 国内事業 海外事業 経営 自立化 人材

## 1. 研究開始当初の背景

「産業空洞化」の議論に象徴されるように、中小企業の海外直接投資はこれまで地域経済の発展にとって否定的な見解が多かった。しかし近年、直接投資を行う企業の方がむしろ業績がよく、売上や雇用の増大という効果を地域にもたらすという見方が支配的になってきている。これを裏付ける先行研究も少なくなく、さらに直接投資が企業の業績向上につながるメカニズムも解明されている。

しかし、これらは少数の企業事例から導かれたものである。したがって需要先産業や保有技術など異なる与条件をもつ企業も同様かについてまでは明らかにされていない。筆者は、この与条件の違いによって国内業績が低迷する企業もあるのではないかという問題意識をもつ。

## 2. 研究の目的

本研究は以下の2つの研究目的からなる。

(1)研究目的1：本研究では新たなメカニズムについての追加的検討を行うとともに、一定量の企業データからこの問題意識の正当性を明示し、さらに業績向上・低迷の企業にどのような特徴があるのか、その違いはどこから生じるのかを明らかにする。

(2)研究目的2：研究目的1の結果のなかで、進出歴の長い企業には国内への効果がみられなくなった企業が存在すると想定される。海外事業の先行きをみるうえにおいて先行的な指標といえるが、そこには国内売上が拡大する企業と縮小する企業の両者がみられるはずである。この両者の差異を決める特徴は何か、その際の国内売上の拡大・縮小に向かうメカニズムを明らかにする。

## 3. 研究の方法

### (1)研究目的1

分析枠組み：先行研究や筆者の追加的検討から海外事業が国内事業に及ぼす効果として以下の4つのパターンが考えられる。

#### パターンA：代替生産品が発生

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顧客から受注することである。こうした顧客による「代替生産品が発生」も海外拠点の存在が国内既存顧客からの受注を呼び込むケースといえる。

#### パターンB：海外を起点に仕事が発生

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場合である。海外では技術・納期などの理由で対応困難な生産品が、これまで取引のなかった顧客から国内に舞い込む。

#### パターンC：海外の仕事の一部を代替

Bと同様に海外では対応困難、あるいは顧客の都合などにより海外事業の一部、具体的には開発、設計、生産準備など海外の量産にかかる仕事（以下、支援業務とする）、もしくは部品発注が自社の海外拠点や顧客から舞い込む。

#### パターンD：直接的効果（パターンA～C）を受けていない

分析視点：本研究では、これらの効果による国内売上への貢献をみるが、このA～Dの効果は恒久的なものではない。現地の発展動向などによって増減したり、場合によっては消失（以下、効果消失とする）したりすることも考えられる。これによって国内売上への寄与も変わるが、ここではその変化を含めた長期的な売上のトレンドに注目する。パターンA～Dの効果により、国内売上が増加（横ばいを含む）トレンドにある場合を「プラス」、減少トレンドの場合を「マイナス」とする。

その際、プラスとマイナスの違いを決めるのは企業の与条件であり、具体的には下記～が考えられる。

#### 需要先産業との関係

需要先産業、需要先の海外生産の進展度、生産品にみるモデルチェンジ（更新需要）の頻度、需要先が製品開発業務を行う国などである。

#### 生産品・技術との関係

各企業の生産品と技術、海外で対応困難な技術や納期、技術移転の難易度や生産品にみる労働集約性などである。

#### 進出形態との関係

直接投資には市場・資源獲得型（以下、獲得型とする）と国内生産代替型（以下、代替型とする）があり、獲得型は外延的な企業成長を目指すプラスサム投資で、本国側の生産拡大に寄与する。一方、代替型は国内生産・輸出を海外生産に代替するゼロサム投資で、国内生産活動に縮小させるとの指摘がある。

#### 進出歴との関係

一般的に、進出歴が長いほど経営の現地化や技術移転が進展すると考えられる。また国内事業への影響も、時間の経過とともに現地の技術力などが向上し、変化していくことが考えられる。

#### 進出国・拠点数との関係

進出国の調達環境や人材の良否、輸入関税の高低、また拠点数などである。

経営者の属性との関係

経営者の年代やキャリア、現地駐在状況などである。

分析方法：本研究では海外進出する中小企業を特定地域から選び出し、そこにみられる効果のパターン、国内売上のトレンドを把握する。そのうえで各パターン、売上トレンドごとにグループ化し、前記～を分析視点としながらグループ内に共通する与条件を見出す。その際の特定期域については需要先産業も揃い、海外進出する企業が多い長野県中小企業(39社)を対象にヒアリング調査を実施した。

## (2)研究目的2

研究目的1の成果から得た国内売上を拡大する企業、縮小する企業にみられる差異・特徴を踏まえ、いくつかの仮説を設定し、39社のなかから該当する企業データを使って、その拡大・縮小のメカニズムを考察する。

## 4. 研究成果

(1)研究目的1：39社のデータを収集・分析の結果、海外事業が国内事業に及ぼす効果にはプラスだけでなく、マイナスもみられる。分析結果(下表参照)を通じて、このプラス(表中の○)、マイナス(同×)を決めるのは企業の与条件であることがわかった。その際、注目できるのは各パターンと特定の与条件のあいだに

関係性がみられることである。すなわちパターンAは需要先、Bは生産品・技術との関係が強い。Cは生産品・技術に進出形態との関係が加わり、DはBに近く需要先、生産品・技術との関係が強くなっている。このなかで、例えばパターンBの○では生産財の企業ならばプラスをもたらす、プラスチック品・成形技術ならマイナスをもたらすことになる。このように企業がもつ具体的な与条件によって国内売上、地域への影響も明らかになることで、地域にとって、より効果的な中小企業の海外進出支援策も可能になる。

地域への効果という点で言えば、パターンBが最も優れていることが明らかになった。ここには現状、国内だけでも競争力を発揮できるにも係わらず、顧客の要請や経営者の先見により進出する企業がある。とりわけ目立たない生産財を担う企業が多く、そのため国内でも認知度が低かったが、海外進出により国内外の顧客に知名度を高め、新たな外需を地域にもたらしている。こうした企業の進出を一層図ることが地域経済の振興にとって重要であり、そのための支援策もみられている。また、この分析を通じて一部の企業への効果に変化(パターン間を移行)していることが確認された。その際、最終的な受け皿になっているのがパターンDであるが、ここには直接的効果を受けないにもかかわらずプラスの企業が多い。すなわち海外事業が国内の営業力、技術力を向上させる契機にもなっており、海外事業がもつ新たな意義として注目できる。

表 パターン別プラス・マイナス・効果消失にみられる特徴

	影響	企業数	顕著な特徴		影響	企業数	顕著な特徴	
A	× 消失	2	需要先の海外生産比率が低い	C		13	金属品・プレス市場・資源獲得型による進出 複数拠点をもち	
		1	更新需要の頻度が少ない					
		4	需要先の海外生産比率が高い					
B	× 消失	7	国内外で異なる需要先 生産財		× 消失	8	6	労働集約性の強い生産品、 プラスチック品・成形 国内生産代替型による進出
		1	プラスチック品・成形					
		2	プラスチック品・成形 海外での競合他社の台頭					
D	×	13	自動車、国内外で異なる需要先 金属品・切削 市場情報の入手	13		2	国内外で需要先が一致 生産技術を移転	
		2						

(注) 与条件～は本文を参照。  
(出所) 筆者作成。

(2)研究目的2：研究目的1から国内売上の拡大基調にある企業には「国内外の需要先が不一致」、縮小基調にある企業からは「需要先が一致」という成果を得たが、拡大企業では、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、海外子会社の経営がコア人材への負担にならない、海外子会社の経営の自立化している。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、もう一つが前記の「国内外の需要先の不一致」である。これにより日本親会社は、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）に進展し、国内売上の拡大につなげている。

一方、国内売上の縮小企業は、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。それでも、かつては国内外で新・旧製品別、高・低機種別の生産の棲み分けがあったが、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り、国内親会社の生産がコスト的に優位な海外に置き代えられている。その海外には非日系競合者が台頭しているが、技術的な競争優位を持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の縮小も余儀なくされ、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舵を切る企業もみられる。

#### < 引用文献 >

天野論文、有斐閣、東アジアの国際分業と日本企業：新たな企業成長への展望、2005、331

海上泰生、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 - 、日本政策金融公庫論集、第25号、2014、1-27

太田一樹・越村惣太郎、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、2017、39-82

加藤秀雄、新評論、日本産業と中小企業、

2011、244

河崎亜洲夫、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、2008、1-13

駒形哲哉、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 - 、日本中小企業学会論集、第33巻、2014、3-14

竹内英二、海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか、日本政策金融公庫・調査月報 No.055、2013、4~15

丹下英明、同友館、中小企業の国際経営、2016、262

中小企業庁編、日経印刷、中小企業白書、2012、334

浜松翔平、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 - 、日本中小企業学会論集、第32巻、2013、84-96

林 武編、東京大学出版会、技術と社会：日本の経験、1986、276

深尾京司・袁 堂軍、日本の対外直接投資と空洞化、RITEI Discussion Paper Series 01-j-003、2001、41

藤井辰紀、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、日本中小企業学会論集、第33巻、2014、173~185

舛山誠一、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、中部大学産業経済研究所・産業経済研究所紀要第22号、2012、91-127

山口隆英、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、1995、1-16

山藤竜太郎、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、第33巻、2014、199~211

吉原英樹、放送大学教育振興会、国際経営論、2005、254

Hymer, S. Cambridge, Mass.: MIT Press. "The international operations of national firms: a study direct foreign investment", 1976、宮崎義一（編訳）、岩波書店、多国籍企業論、1979、448

#### 5. 主な発表論文等

[ 雑誌論文 ] (計4件)

兼村智也、「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、日本政策金融公庫論集、査読無、第 37 号、2017、75 - 96

[http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ro\\_nbun1711\\_04.pdf](http://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/ro_nbun1711_04.pdf)

兼村智也、地域中小企業の海外事業が国内事業の拡大・縮小を決める決定要因、日本中小企業学会論集、査読有、第 36 号、2017、83 - 95

兼村智也、地方大企業の国内・海外生産の関連性 - 長野県企業を事例に - 、松本大学研究紀要、査読無、第 13 号、2015、9 - 29

兼村智也、海外進出にかかる問題・課題を克服する中小企業の事例分析 - 長野県中小企業を中心に - 、松本大学地域共同研究、査読無、第 19 号、2018、頁数不明

[ 学会発表 ] ( 計 2 件 )

兼村智也、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・東部部会、2016 年 7 月、明治大学

兼村智也、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・全国大会、2016 年 9 月、明治大学

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

兼村 智也 ( KANEMURA , Tomoya )

松本大学・総合経営学部・教授

研究者番号 : 7 0 3 6 7 5 4 8