

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 444

海外展開と国内拠点への影響  
—中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社  
ケーススタディーシリーズ (2)—

東京大学大学院経済学研究科  
浜松 翔平

2013 年 3 月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Production Abroad and Influence to Home Country Base  
A Case Study from 28 SMEs Located in  
Central and Western Region of Shizuoka Prefecture  
Case Study Series Vol.2

Shohei HAMAMATSU

Graduate School of Economics, University of Tokyo, Ph.D. Student

Email: shohei.hamamatsu@gmail.com

Abstract

In this series, we investigate how Japanese medium sized enterprises exist and expand (or decrease) their business in low growth economy. In order to answer this question, 28 case-studies are conducted in central and western region of Shizuoka Prefecture.

In this article, the relationship between production abroad and home country base' scale is analyzed. We found out that all expanding firm have overseas production base but all firms which have overseas production base do not spread their scale in Japan. Overseas production has both positive and negative effects to home country base.

Keywords

small and medium-sized enterprises, business scale, production abroad, influence to home country base

# 海外展開と国内拠点への影響

中遠・西遠地域 中堅・中小 28 社

## ケーススタディーシリーズ(2)

浜松翔平

東京大学大学院 経済学研究科 博士課程

Email: shohei.hamamatsu@gmail.com

### 要約

静岡県中遠・西遠地域 28 社を対象に「低成長経済において中規模企業は長期的にどのように拡大してきたのか、あるいは、してこなかったのか」を問う、全 4 編シリーズの第 2 編目が本稿である。

本稿では、海外展開と国内拠点の規模変化との関係性について分析を行った。結果として、拡大している企業は 1 社を除きすべて海外展開を行っている「系列部品メーカー」であることが判明した。一方で、「系列部品メーカー」以外の「業種」では海外展開を行っていても拡大はしていなかった。海外展開はプラスの影響とマイナスの影響どちらも持ちうることを明らかにした。

キーワード： 中小企業、企業規模、海外展開、国内拠点への影響

## 目次

第1節 問題意識.....	2
シリーズ全体の中での位置づけ.....	2
なぜ海外展開の影響を見るのか.....	3
第2節 海外展開の有無と企業規模・変化・'業種' .....	4
1978年の規模.....	4
規模の変化.....	5
'業種' .....	6
'業種'×規模の変化.....	7
第3節 海外展開の実態と国内規模変化の関係.....	9
'業種' .....	9
海外展開の時期.....	9
海外展開の数.....	10
海外展開の地域.....	11
海外展開実施と国内拠点の規模への影響に関する仮説提示 ~海外向け業務活動、 生産シフト、経営資源の分散~.....	13

### 第1節 問題意識

#### シリーズ全体の中での位置づけ

本稿は、中遠・西遠地域における28社のケーススタディによって、海外展開と国内拠点への影響について論ずるものである。本シリーズは全4編からなり、全シリーズを通じた問いは、「低成長経済において中規模企業は長期的にどのように拡大してきたのか、あるいは、してこなかったのか？」ということにある。この問いでは、実態把握に主眼が置かれている。また、上記の問い以外にも、「なぜある企業は拡大してきたのか（できなかったのか）」を検討する。こちらは、補助的な問いであり、目的は仮説提示にある。実態把握と仮説提示をすることがシリーズ全体の目的となっている。

本稿は全4編のシリーズ(2)にあたる。シリーズ(2)の位置づけとしては、近年活発になった、海外製造拠点の設立と国内拠点への規模との関係性について実態把握をする。

## なぜ海外展開の影響を見るのか

では、海外展開の影響をなぜ検討する必要があるのか。その理由は、近年活発化した現象で、海外展開が国内拠点に与えた影響の解明が学術的にも実務的にも求められているからである。海外展開はこれまで大企業を中心に行われてきた。しかし、現在は今回のサンプル企業 28 社<sup>1</sup>のような比較的中規模、小規模な企業でも海外展開を実施するようになってきている。海外展開をすると国内拠点の空洞化がもたらされるとい研究がある一方で、国内拠点の拡大をもたらすと結論付ける研究も存在する(天野,2005; 中小企業白書,2010)。こうした海外展開の深化と規模の関係性はまだ実ははっきりとはわかっていない現象なのである。

実態把握をする際に用いるデータの取り扱いについて説明をしよう。用いるサンプル企業は、三菱総合研究所(1980)に記載されている 28 社である。実態把握を目的に、これまで 28 社中 20 社のヒアリングを実施した。ヒアリング内容とともに、HP や会社案内などでデータを収集した。28 社の国内の従業員規模については、1978 年の国内従業員数と現在の国内従業員数<sup>2</sup>の 2 時点のデータを収集している。1978 年と現在の国内拠点の従業員数の変化について 30%以上の上昇している場合には「拡大」、30%以上の減少をしている場合には「縮小」、それ以外を「維持」とした。<sup>3</sup>

各企業の'業種'<sup>4</sup>と海外展開に関するデータの因果関係を続く節では見ていく。データ収集の段階では 28 社のデータ収集に努めた。しかし、実際に利用するサンプル企業は 25 社である。輸送用機械セットメーカーに合併された 2 社、倒産した 1 社を除いた。合併された 2 社を除いた理由は、企業の境界を判明することが困難であり、1978 年時点の従業員規模と 2012 年の従業員規模の変化について、海外展開の影響を単純に抽出することができないからである。

この後で用いる用語として、「規模」を従業員数で代理し、「海外展開の有無」を

---

<sup>1</sup> サンプル企業 28 社の詳細についてはシリーズ(1)表 1-1 を参照のこと。

<sup>2</sup> 主に調査開始 2012 年のデータ、一部 2011 年、2013 年のデータも活用している。

<sup>3</sup> 規模の拡大、縮小、維持の定義はシリーズ(1)に合わせている。シリーズ(1)を参照いただきたい。

<sup>4</sup> ここではサプライチェーンのポジショニングの在り方から'業種'を定義した。この'業種'の定義は全シリーズ共通であり、シリーズ(1)にて詳細に述べている。シリーズ(1)を参照いただきたい。

「製造拠点の設立の有無」として用いている。<sup>5</sup>

以下では、海外展開と国内拠点の関係について具体的に分析に入る。2 節では、海外拠点の有無と企業規模・変化・'業種'との関係性について実態を把握する。3 節では、海外展開を実施している企業を対象に、海外展開の詳細と企業規模変化との関係性、そして'業種'との関係性について実態把握をする。そして最後に、これまで 25 社に行ってきたヒアリング内容を踏まえた上で、海外展開の実施と規模との関係性について、もう少し踏み込んだ形で仮説提示を行う。

## 第 2 節 海外展開の有無と企業規模・変化・'業種'

### 1978 年の規模

はじめに、表 2-1 から、1978 年の規模とその後の海外展開の実施の有無との関係についてみてみよう。1978 年には、サンプル 25 社のどの企業も海外展開は実施してはなかった。どのような規模の企業が、その後海外展開を実施しているのだろうか。1978 年規模は、300 人以上の規模、100 人から 299 人の規模、99 人以下の規模と 3 つに分類した。それでは、1978 年の規模と海外展開実施との関係についてみてみよう。

表 2-1 1978 年規模と海外展開

1980年規模	300人以上	100-299人	-99人
海外展開	5	10	
非海外展開	1	6	3

(出所)ヒアリングや 2 次データより筆者作成。

300 人以上の企業は 6 社中 5 社が海外展開を実施している。100 人から 299 人の企業

<sup>5</sup> 規模には売り上げ、付加価値など様々な指標がありうるが、ここではデータの利用可能性から従業員数を規模として扱う。

また、海外展開は、一般的には輸出と直接投資（主に営業拠点設立、生産拠点設立の 2 つに分けられる）とに分けられるが、この中で輸出や直接投資（営業拠点設立）については、国内拠点の規模が拡大しうることが示されている（中小企業白書,2010）。しかし、直接投資（生産拠点設立）の影響については、これまでの先行から単純に拡大、縮小どちらに影響があるのかについては明確ではない。したがって、この影響について明らかにするために、生産拠点設立にフォーカスを当てて分析を行う。

は 16 社中 10 社が海外展開を実施し、99 人以下の企業では、3 社中で海外展開している企業は存在しなかった。

注目すべきは、1978 年に 99 人以下の企業は海外展開をその後実施していないということである。一方で、300 人以上の企業は、1 社を除き海外展開を実施している。99 人以下、300 人以上の規模の企業のように海外展開の有無が明確に分かれる状況とは異なり、100 人から 299 人の企業では、海外展開の有無ははっきりしない。16 社中 10 社が海外展開を実施しているが 6 社は海外展開を実施してはいない

つまり、1978 年当時の規模からわかることは、比較的小規模企業は海外展開をせず、比較的大規模な企業は 1 社を除きすべて海外展開を実施しているということである。中規模企業は、海外展開をしている企業もあるが、すべてが海外展開をしているわけではなく、多様性がある。

## 規模の変化

次に、海外展開の有無と 1978 年から現在にかけての規模の変化との関係性についてみていこう。30%以上の拡大をした場合には「拡大」、30%以上縮小した場合を「縮小」と分類し、それら以外を「維持」とした。表 2-2 では、企業規模の変化と海外展開の有無について 25 社をプロットした。

表 2-2 企業規模の変化と海外展開

	拡大	維持	縮小
海外展開	7	4	4
非海外展開	1	6	3

(出所)ヒアリングや 2 次データより筆者作成。

拡大した企業は 8 社中 7 社が海外展開を実施している。一方維持した企業は、10 社中 4 社が海外展開をしているが、6 社はしていない。縮小した企業は 7 社中 4 社が海外展開を実施している。

この表からは、拡大した企業はほぼすべての企業が海外展開を実施していることが判明する。また、海外展開を実施していない企業は 1 社を除き、拡大していないのである。

また、維持した企業は、海外展開をしていない企業の方が多いことも分かる。

縮小した企業の中にも海外展開を実施した企業が半数以上あることも興味深い結果

である。海外展開をしたからと言って、拡大するかとは必ずしも言えない。海外展開をしていなければ拡大はしていないが、海外展開をすれば必ず拡大しているとは言えない。

ただし、ここでは企業規模に関して、国内のみの規模を見るか、全社での規模を見るかによって、その評価は異なることがある。縮小した企業のうち、海外展開を実施した企業4社中1社は全社で見ると従業員数は増えている企業もある。<sup>6</sup> 具体的にはV社が該当する。国内拠点では1978年に127名から、2012年には85名になっていた。しかし、海外拠点では事業を大幅拡大し、海外拠点では300名ほどの従業員数となっているのである。<sup>7</sup>

海外展開の有無と1978年から2012年の規模の変化からは次のようなことが明らかになった。拡大した企業は、海外展開を実施している。しかし、海外展開をした企業のすべてが拡大しているわけではない。海外展開をした企業の中には縮小した企業もある。また、維持の半数以上の企業は海外展開を実施してはいない。

### ‘業種’

次に、海外展開の有無と‘業種’の関係性についてみていこう。表2-3では、‘業種’と海外展開の有無について28社をプロットした。‘業種’について、詳しくはシリーズ(1)で説明を行うが、ここでも若干説明しよう。大きくは、「系列部品サプライヤー」、「装置・製品メーカー」、系列部品サプライヤーと装置・製品メーカーの「兼業」、「その他」、の4つに分けることができる。系列部品サプライヤーとは、自動車や二輪など輸送用機械産業の部品を扱うサプライヤーである。装置・製品メーカーとは、部品ではなく完成品を自社で製造している企業である。系列部品サプライヤーと装

---

<sup>6</sup> ただし、海外で従業員を1人雇うことと日本で1人の従業員を雇うことのコストは異なる。今回は便宜上、従業員1人当たり規模を同レベルと想定したが、その場合、単純に海外の従業員規模と国内の従業員規模を比べることができないので注意が必要である。

<sup>7</sup> 鋳造業界では月あたりの生産トン数で規模の目安とする。現在国内拠点は1200t/月ほどだが、タイの拠点では2500t/月となっており、国内拠点の約2倍の規模になっている。タイの従業員数と日本の従業員数を単純に比較することはできないので、生産規模から考えると85人の約2倍、つまり国内従業員数で換算すると170名ほどの従業員が必要となる。足し合わせると現在国内拠点従業員数85名+国内従業員換算タイ従業員数170名=255名となり、生産規模から換算して従業員数でも、1978年よりも拡大している。

置・製品メーカーの兼業とは、先に述べた二つの‘業種’を兼業している企業のことである。その他は、三つのどのカテゴリーにも属さない企業で、鑄造2社と工具1社が該当する。

表 2-3 ‘業種’と海外展開

	系列部品 サプライヤー	兼業	装置・製品 メーカー	その他
海外展開	8	3	3	1
非海外展開	3	2	3	2

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

系列部品サプライヤーは11社中8社海外展開を行っている。兼業では5社中3社、装置・製品メーカーでは、6社中3社、その他では3社中1社が海外展開を実施している。

サンプル数が少ないので、明確な結論は出せない。しかし、少なくとも系列部品メーカーでは、70%以上の企業が海外展開を実施していることが明らかとなった。また、その他では1社を除き海外展開をしていない。兼業、装置・製品メーカーでは、半数が海外展開を実施している。

### ‘業種’×規模の変化

次に、海外展開の有無とその‘業種’との関係性、規模との関係性の3軸を同時に見てみよう。

赤字で記載した企業が、海外展開を実施している企業である。表 2-3 からは、系列部品メーカーでは、11社中8社が海外展開をしていることが明らかになったが、表 2-4 からは、海外展開をしていない3社は維持ないし、縮小していることが判明した。

系列部品メーカー、つまりは輸送用機械では、海外展開している企業は少なくとも維持をし、ほとんどは拡大をしている。しかし、輸送用機械以外の‘業種’では、海外展開をしていても、拡大してはいない。

表 2-4 海外展開の有無と'業種'・規模の変化

	系列部品 メーカー	兼業	装置・製品 メーカー	その他	計
拡大	<del>B, C, D,</del> <del>G, H, I, M</del>		Z		8
維持	L, Q, <del>P</del>	N, T, <del>O</del>	<del>K, J, R,</del> U		10
縮小	AA	<del>E, S</del>	<del>X</del>	Y, <del>V, W</del>	7
計	11	5	6	3	25

(注) それぞれの 28 社の企業を、A から AB までラベリングをした。赤字は海外展開実施企業である。本稿では 28 社ではなく、25 社を対象としている。

以上のように、2 節では、海外展開の有無と 1978 年規模、規模の変化、'業種'、そして規模の変化×'業種'との関係性の 4 つの変数との関係性について分析を行ってきた。この分析によって、海外展開の有無がどのような影響を与えているかが明確になってきた。

すなわち、1978 年の規模からは、その後海外展開を実施しているかいないかは、規模からある程度明らかになる。比較的大規模な企業は海外展開をその後実施し、比較的小規模な企業はその後海外展開を実施していない。中規模の企業は海外展開をしている企業としていない企業どちらも存在する。

また、企業規模の変化との関係を見ると海外展開をしていない企業は 1 社を除き拡大していない。しかし、海外展開をしたからと言ってすべてが拡大しているわけではなく、維持や縮小した企業もある。

拡大と縮小を分ける一つの原因としては'業種'と海外展開が影響している。拡大しているのは、海外展開を実施している系列部品メーカーのみで、兼業、装置・製品メーカー、その他は海外展開をしても拡大してはいない。

2 節では海外展開の有無は 1978 年の規模と関係があり、さらに国内規模の変化に対して、'業種'と海外展開の有無とが関係していることは判明した。では、拡大と維持、縮小といった規模の変化に対して、海外展開が与えた影響はどのようなものであったか。続く 3 節では、海外展開の実施状況が規模の変化とどのような関係にあるのかという観点から分析を行う。海外展開を実施した 15 社をサンプルとして扱うことにする。

### 第3節 海外展開の実態と国内規模変化の関係

#### ‘業種’

まず、海外展開を実施している企業のみをサンプルに、‘業種’と国内規模の変化についての分析を行う。

表 2-5 ‘業種’と規模変化

	系列部品 メーカー	兼業	装置・製 品メーカー	その他
拡大	7			
維持	1	1	2	
縮小		2	1	1

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

表 2-5 からは、海外展開をしている企業のみが、拡大していることがわかる。そして、拡大をしているのは、海外展開を実施している系列部品メーカーであった。それ以外の‘業種’では、拡大してはいない。また、兼業や装置・製品メーカー、その他は縮小している企業も存在している。しかし、系列部品メーカーでは縮小している企業は存在しない。

#### 海外展開の時期

次に海外展開をした時期と規模の変化についての分析を行う。最初に海外進出をした進出した年度を4段階に分けてプロットした。

表 2-6 海外展開の時期と規模変化

	拡大	維持	縮小
～1990年	2		
1991-2000年	2		2
2001-2005年	2	3	2
2005年～	2		

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

拡大した企業は、1990年以前から2005年以降にわたるまで幅広い年代に進出していることがわかる。維持した企業は、主に2000年以降に進出していることが判明す

る。

一方で、縮小した企業は、2000 年以前と維持した企業よりも早くに進出している。

ここからわかる事実としては、1990 年以降とかなり早期に海外展開をしている企業は拡大をしている。では早ければ早いほど規模が拡大できるかと言えはそうとも一概には言えない。維持した企業よりも早くに進出しているが、縮小してしまっている企業も多く存在する。

規模の変化のみならず、'業種'との関係から海外展開の時期について検討しよう。

表 2-7 海外展開の時期と'業種'

	系列部品 メーカー	兼業	装置・製品 メーカー	その他
～1990年	2			
1991-2000年	2	1		1
2001-2005年	2	2	3	
2005年～	2			

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

表 2-7 から特筆すべき点を述べる。系列部品メーカーは、全期間にわたって進出している。しかし、企業レベルで見ると、自動車と二輪他では進出時期が明確に分かれた。系列部品メーカーのうち 2000 年以前に進出した 4 社は、すべて自動車サプライヤーである。2001 年以降の進出した企業は、二輪他のサプライヤーであった。自動車サプライヤーは、比較的早い時期に展開を行っていることが分かった。また、装置・製品メーカーでは、すべて比較的遅い 2001 年以降に進出をしている。

系列部品メーカーのうち、特に自動車サプライヤーは比較的早い時期に展開をし、二輪サプライヤー、装置部品メーカーは比較的近年海外展開を行っていた。

## 海外展開の数

次に拠点の数と規模の変化についてみてみよう。表 2-8 は、拠点の数を 1 拠点、2 拠点、3 拠点以上に分けてそれぞれ拡大した企業、維持した企業、縮小した企業にプロットした。

拡大した企業は、3 拠点以上に展開した企業が 7 社中 4 社と大半だが、1 拠点しかない企業も 2 社存在している。維持した企業のすべてが 1 拠点しか展開していないということもこのデータからわかる。また、縮小した企業の半数が 2 拠点展開している。

表 2-8 海外展開の数と規模変化

	拡大	維持	縮小
1拠点	2	4	2
2拠点	1		2
3拠点以上	4		

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

つまり、3 拠点以上に海外拠点の数を増やしている企業は拡大しているが、2 拠点展開をしている企業は縮小している企業もある。維持した企業は1 拠点しか海外展開をしておらず、慎重な海外展開を行っていることがわかる。

次に‘業種’ごとに海外展開の拠点数に違いがあるのだろうかを見てみよう。

表 2-9 海外展開の数と‘業種’

	系列部品 メーカー	兼業	装置・製品 メーカー	その他
1拠点	3	1	3	1
2拠点	1	2		
3拠点以上	4			

(出所)ヒアリングや2次データより筆者作成。

‘業種’によって拠点数の違いが明確に分かれた。系列部品メーカーのみが、3 拠点以上進出している。3 拠点以上進出している 4 社は、先ほどの進出時期 2000 年以前の自動車サプライヤー4 社が該当する。兼業にも 2 拠点進出している企業がある。しかし、装置・製品メーカーやその他では、1 拠点しか進出していない。

### 海外展開の地域

続いて、海外展開の地域と規模の変化の関係についてみてみよう。表 2-10 では、海外展開を行った地域をアジア、北米・中南米、ヨーロッパに分けてプロットした。2 地域に展開している企業の場合は、2 地域ともにプロットしており、重複がある。

拡大している企業のうち、全社アジアに展開している。北米・中南米には 7 社中 4 社、ヨーロッパには 7 社中 2 社に展開していた。維持や縮小した企業は、すべてアジアのみに展開している。

表 2-10 海外展開の地域と規模変化

	拡大	維持	縮小
アジア	B、C、D、G、H、I、M	K、O、P、R	E、X、S、V
北米・中 南米	B、C、D、H		
ヨーロッパ	B、C		

(注) それぞれの 28 社の企業を、A から AB までラベリングをした。赤字は海外展開実施企業である。本稿では 28 社ではなく、25 社を対象としている。

まずわかるのは、すべての海外展開企業はアジアに進出しているということである。2 地域以上進出している場合でも、アジアとその他の地域へ進出している。拡大した企業のみ、北米・中南米と欧州にも進出しているが、維持や縮小をしている企業はアジア以外に展開をしていない。

表 2-11 から、'業種'と海外展開の地域の間についてもみてみよう。

表 2-11 海外展開の地域と'業種'

	系列部品 メーカー	兼業	装置・製品 メーカー	その他
アジア	8	3	3	1
北米・中南 米	4			
ヨーロッパ	2			

(注) 多地域に展開している場合には、どちらの地域にも 1 とした。例えば、アジアとヨーロッパに展開している場合は、アジアに 1、ヨーロッパに 1 とした。

系列部品メーカーのみが、北米・中南米やヨーロッパにも展開を行っている。北米・中南米に進出している 4 社は、自動車サプライヤーであり、2000 年以前の海外展開、そして 3 拠点以上の展開をしている。これらの企業は他の'業種'とは異なる、海外展開の実施状況であることが判明した。

さてここまで見てきた規模と海外展開の実態との関係について、事実把握の全体像をまとめよう。

海外展開を実施していない企業は拡大していない。しかし、海外展開を実施した企業がすべて拡大しているわけではなかった。海外展開をしても縮小した企業もある。'業種'で見ると、系列部品メーカー、つまり輸送用機械のみで海外展開を実施した企業が拡大

している。

1990年以前から海外展開をし、しかも3拠点以上に展開し、アジアのみならずヨーロッパ、北米・中南米にも進出した企業は拡大した。これらの企業は系列部品メーカーの中でも、主に自動車サプライヤーであった。

2000年以降と比較的最近に海外展開をし、まだ拠点数もアジアに1拠点という企業は、維持している。しかし、1991年から2000年と維持した企業に比べ早期で、アジアに2拠点展開しているという企業は、縮小してしまっている企業もある。

続く4節では上記の事実把握とともに、これまでヒアリングをしてきた内容を踏まえつつ、なぜ、このような規模の変化を分けてしまったのかという点を海外拠点との関係の観点から、仮説提示を行う。

### **海外展開実施と国内拠点の規模への影響に関する仮説提示 ~海外向け業務活動、生産シフト、経営資源の分散~**

これまで、海外展開と国内拠点の規模の変化について実態把握をしてきた。何が拡大と縮小を分けてしまうのだろうか。これまで見てきた事実とこれまで行ってきたヒアリングから仮説提示を行う。

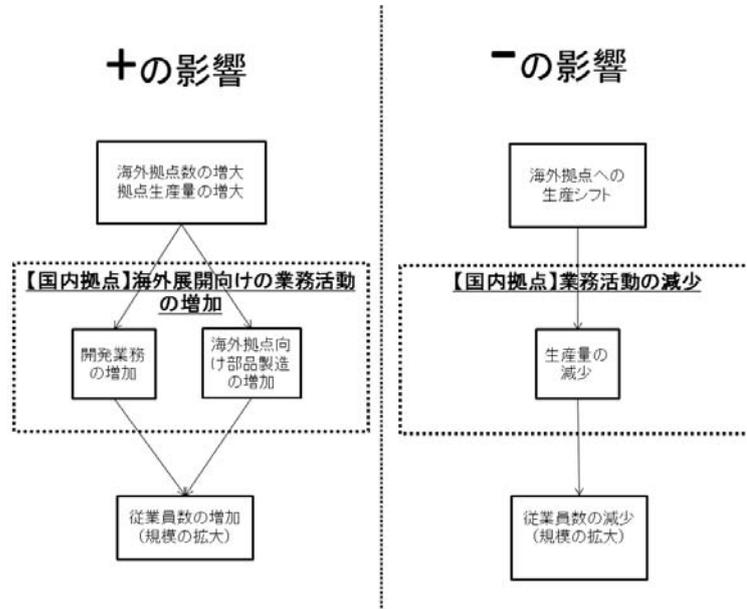
「海外向けの業務活動」、「海外拠点への生産シフト」、「経営資源の分散」がキーワードである。

単純化すれば、拡大と縮小を分けたのは、国内拠点の業務活動を拡大できたかという1点にかかわる問題である。一般的には、国内拠点の業務活動が拡大していない限り、従業員の規模は縮小する。

海外展開がもたらした影響としては、国内の業務活動を増やすプラスの影響と国内の業務活動を減らすマイナスの影響のどちらも混在する。プラスの影響としては、海外拠点の数の増加、海外生産量の増加による、開発活動や海外拠点向けの部品生産活動の増加である。マイナスの影響としては、海外拠点へ国内生産のシフトを行うことによる生産活動の減少である。

この2つの影響の合成として、業務活動の増減が決まり、結果として従業員数の増加減少をもたらす。これらを図2-1で模式的に表した。

図 2-1 海外展開が国内拠点の規模に与えたプラス・マイナスの影響



(出所)筆者作成。

拡大した企業は、国内拠点で業務活動のボリュームを増やすことで、国内拠点の規模を拡大してきた。そのうち一部は、海外展開をしたことによって生まれた。海外展開向けの開発、部品提供が増えることで、国内業務活動が増えたのである。

例えば C 社では、海外拠点が増えれば増えるほど、国内拠点の担当する開発業務のボリュームが増えたという。また、H 社では、海外拠点で加工する素材は、現地調達ができず、現地拠点に加工設備もないので、国内拠点で加工をしてそれを輸出しているという。つまり、海外拠点の業務活動が増えれば増えるほど、国内では素材加工の業務活動は増えた。どちらの企業も系列部品メーカーであり、自動車サプライヤーであった。広範囲に海外展開が行なわれるようになればなるほど、国内でやらなければならない業務活動が増え、結果として国内拠点の規模を増加したといえる。

先の節までの事実把握から、特に自動車サプライヤーはセットメーカーの海外展開に伴って、早期に多拠点で海外展開を実施し、海外事業を拡大し、同時に国内事業も拡大していたことが分かった。セットメーカーに合わせて海外展開を行っているので、優先的に仕事を獲得できた。さらに、海外での生産立ち上げにあたって、独自で海外展開を行うよりも、多くの支援や協力を得ていたからこそ、海外拠点を設立でき、海外拠点の成長に伴って国内拠点も拡大したのである。

しかし、縮小あるいは維持した企業は海外展開によって「海外向けの業務活動」を増加させることができなかつた。特に1拠点しか展開していない場合には、海外向けの業務量はそれほど増えないからである。

あるいは、海外拠点のマイナスな影響として、「海外拠点への生産シフト」を行ったために、国内での業務活動の減少をもたらしたとも考えられる。装置・製品メーカーでは、もともと国内拠点で作っていた低価格製品を海外で製造することになり、その分の業務活動が減ってしまった。例えば、装置・製品メーカーである K 社ではこれまで国内で製造していた製品のうち一部の低価格、低スペックの装置を中国の拠点で製造している。

また規模に直接影響を与える業務活動の増減以外にも、「経営資源の分散」によって国内拠点の再活性化ができなかつたという仮説も考えられる。

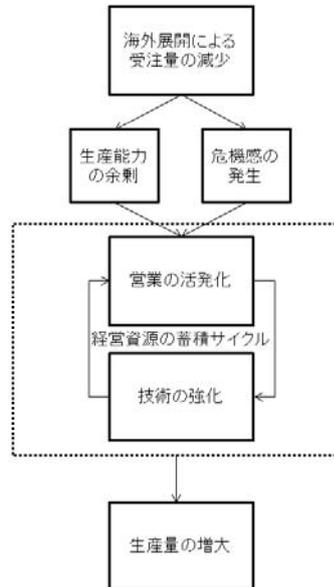
海外展開をきっかけとして、国内拠点の構造転換を実施すれば、国内拠点の事業規模を増加させることができる。例えば、浜松(2013)では、長野県諏訪地域中小企業のケーススタディにより、海外展開によって、国内の業務活動は一時的に減ったがそれを契機に国内拠点の営業活動の活発化と技術力強化を果たしたことで、規模が拡大したと示した。(図 2-2)

しかし、サンプルの企業で見られた縮小した企業は、むしろ縮小するような構造転換（リストラや事業撤退など）を実施し、その後拡大する施策を実施してはなかつた。

国内のマーケットが成長していないという状況下では、国内で業務活動を増やすために、国内の事業の構造転換を行う必要がある。しかし、海外事業向けの業務活動にも経営資源を分配しながら、国内拠点の事業の構造転換を着手せねばならず、内部経営資源の力不足に陥ってしまう危険性がある。

これまで行ってきたヒアリングによると、系列部品メーカーや兼業のうち部品事業の海外展開をしている企業は、セットメーカーの支援や協力を受けながら海外展開をしてきた。しかし、装置・製品メーカーや兼業のうち、部品事業以外の事業で海外展開を実施するためには自社内部の経営資源を活用して独力で海外展開をしていかなければならない。つまり、海外展開は内部経営資源の希薄化というリスクがそこに内在しているのである。

図 2-2 海外展開が国内拠点の規模に与えた影響



(出所)筆者作成。

まとめると、拡大した企業は海外展開をすることで、「海外拠点向けの業務活動」の量を増やすことができ、結果として、国内の業務活動量を増やすことができたといえる。縮小した企業や維持した企業の海外展開は、規模を拡大するほど「海外拠点向けの国内業務活動」が増えず、あるいは「海外拠点へ生産シフト」によって国内拠点の業務活動が減少をもたらした。特に系列部品メーカー以外の‘業種’では親企業の経営資源に頼ることができず、海外展開することで「経営資源が分散」し、国内拠点の構造転換をしなかった（あるいは、できなかった）という仮説が考えられる。

拡大している企業は海外展開をしているが、海外拠点を設立すれば、必ずしも国内拠点の規模が拡大するというわけではないことは本稿で主張すべきメインメッセージの一つとなりうる。これまで、海外展開の影響として、空洞化と国内拠点業績向上の両極端に分かれる主張がなされてきたためである。例えば、空洞化については、小林(2003)では日本へ製品を持ち帰ることを目的に海外進出を行うことが、国内生産の空洞化を導きうると述べている。国内拠点業績向上については、中小企業白書(2010)で言われているように、すべてを集計し合算したデータでは海外展開をすると国内拠点

の業績が良くなるということが示されている。しかし、すべての企業がそのような軌跡をたどるわけではない。際立っていい企業もあれば、そうでない企業もある。また、'業種'によって海外展開の在り方も異なるし、外部の経営資源の活用利用可能性も異なる。特に、親企業の海外展開に合わせて早期・多拠点に海外展開をした系列部品メーカーでは国内拠点も拡大をしており、それ以外の'業種'では海外展開を実施しても多くは1拠点の展開で、しかも国内拠点は拡大していなかったという事実は興味深い。どちらかひとつの影響だけを抽出するのではなく、相対的にその影響を見ていくことが必要なのである。

本稿ではサンプル数は25社、海外展開を実施している企業に限れば15社と決して多いわけではない。しかし、多様性の分かれる結果が見て取れ、ここから多くのことが仮説として提示できるのである。

## 謝辞

本研究は、東京大学ものづくり経営研究センターの研究助成（平成22年度、23年度、24年度）、ならびに敬愛大学総合地域経済研究所・共同研究助成金（平成24年度）の助成を受けました。ここに記して御礼申し上げます。

## 参考文献

- 天野倫文 (2005) 『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』有斐閣.
- 中小企業庁 (2010) 『中小企業白書 2010年度』経済産業調査会.
- 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-」『日本中小企業学会論集』(印刷中)
- 小林英夫(2003) 『産業空洞化の克服 産業転換期の日本とアジア』中小新書.