

日本経済大学 大学院紀要

第3巻 第2号

論文

医療機関における薬剤部門の戦略マップに関する研究

..... 赤瀬朋秀・湯本哲郎・濃沼政美・稲葉健二郎 (1)

Industrial Upgrading：日本の経験

—日本のモノづくりの進化と雇用労働改革への問題提起—..... 叶 芳和 (11)

組織間会計の生起と調達慣行の変化との相互関係に関する一考察..... 森光高大 (23)

新生組織におけるイノベーションのマネジメントに関する研究(1)

—「日本企業」研究の限界とその超克に向けての研究方略— 中川 充 (35)

履歴から考察する首都直下大規模地震のリスクマネジメント..... 仲間妙子 (51)

日本の下請型中小製造企業の実態調査結果に基づく考察..... 櫻井敬三 (67)

東アジア新興国における中小企業の海外展開..... 高橋文行 (83)

新たな原価企画へのメタエンジニアリングからの提案..... 勝又一郎 (93)

ミャンマーにおける医療リハビリテーションに関する一考察..... ウイン・トゥ・ミヤッカラヤ (113)

2015(平成27)年3月

日本経済大学大学院

日本の下請型中小製造企業の実態調査結果に基づく考察

櫻井敬三

I. はじめに

日本の下請型中小製造企業は60年代までは精密機械を中心に親企業の海外移転に伴い一時仕事が激減したが、家電・輸送機械など他の産業への進出で対応できた〔1〕。しかしその後80年代以降になり、家電・輸送機械産業の海外移転に伴い下請型中小製造企業は企業存続の危機に瀕している。そのため中小企業庁では海外移転の促進などを視野に入れた取り組みを推進している〔2〕が、中小製造企業が海外移転することはなかなか難しいのが実情である。また筆者が実施した海外進出した中小製造企業のインタビュー調査によれば、下請型中小製造企業が親企業の要請と一緒に海外へ進出した場合には必ずしもその後、継続し安定したビジネス機会が生まれていないことが判明している。すなわち下請型中小製造企業が今後の事業継続の可能性を見極める際、下請のまま成長の可能性がある市場を意識した上で国内に留まるかそれとも海外に進出するかの選択を行うことを意思決定することは必ずしも得策とは言えない。

本稿では中小製造企業の生き延びる策は何かを論じることが重要かつ直近の国家的課題であるとの観点から下請型中小製造企業の実態調査結果に基づき考察を行う。そこで二つの実態調査結果から論じることとする。一つ目は筆者が実施した下請型中小製造企業の国内実態調査分析〔3〕から企業がどのような状況に置かれているかを明らかにする。次に筆者が実施した2000年以降に中国や東南アジアに進出した中小製造企業の海外進出実態調査分析〔4〕から見えてきたことを明らかにする。これら実態調査結果を基にどのような方向性を持って今後下請型中小製造企業が生き延びていけるかの可能性を論じることとする。本稿では下請企業から自立型下請企業、さらに自主独立型中小企業への脱皮の必要性を提言する。

II. 日本の中小製造企業の特徴とあるべき姿

1. 中小製造企業は廃業・倒産が止まらない

日本の99.7%の企業が中小企業である。中小企業は2009年に420万社あったが3年後の2012年に385万社となり35万社ほどが廃業または倒産してしまった。実際はその間の開業もあるのでそれ以上の中小企業がなくなっている。すなわち年率平均3%ずつ減少しているのである。但し製造業種（建設業含まず）に絞ると2009年には21.2万社で対前年10.7%

減の2万5千社も1年間でなくなっているのである。すなわち上記の中小企業全体の削減平均値より大幅に減少している（経産省工業統計表より）。

筆者は大企業（製造）に在籍し技術革新の基をなす多くのモノづくり技術（原型をなす技術着想、矛盾技術の融合着想、具現化のための総合技術・製造法など）が中小製造企業から生まれてきていることを知っている。したがって技術立国日本の根源的技術、特に製造に関する技術の大半がこれら企業によって創生されたといっても過言でないと思っている。毎年1～2万社の中小製造企業が消滅することは残念でならないのである。

また自然集積地域の東京城南（大田区）や墨田区では企業数が最盛期の1/2や1/3となったとされこれ以上の減少はもはや集積性のメリットさえも享受されることができない限界状況に来てしまっている。

2. 下請型中小製造企業が多い

一方中小企業の立ち位置（下請型か自主独立型か）については1998年までは毎年商工業実態基本調査で把握されてきた。それによると図表1に示す変化をたどってきた。

すなわち、下請型中小企業比率は減ってきているが多くの企業がいまだ下請型である。

2006年～2009年と記載された箇所は〔5〕で「元気なモノ作り中小企業300社」に4年間で選ばれた1200社へのアンケート調査結果をまとめたものである。したがって選ばれた中小製造企業の結果であるが一般機械と電気機械は20%ほど数値が低くなっているが、輸送用機械や繊維工業はほとんど数値が変わらないことがわかる。すなわち、現在でも選ばれた中小製造企業でも下請型中小製造企業として存在しているのである。

図表1. 主要業種の下請比率の推移

業種 \ 年	1966	1971	1976	1981	1987	1998	2006～2009
電気機械	81.4	78.9	82.3	85.3	80.1	65.2	37.1
繊維工業	79.8	75.9	84.5	84.9	79.7	76.4	62.5
一般機械	70.7	75.8	82.7	84.2	74.8	59.2	23.3
輸送機械	67.1	77.9	86.2	87.7	79.9	69.3	56.4
金属製品	66.3	71.7	74.8	78.6	71.0	58.4	48.7

注記：筆者が下記データをもとに作成。1966年～87年は工業実態基本調査、1998年は商工業実態基本調査、2006～2009年は文章中記載調査による。なお1966年～1998年は全対象企業であるが、2006～2009年は選ばれた中小製造企業であり、同一に比較はできない。但し1999年以降は下請企業比率調査がなくなったため上記データでしか比較できない。

後述するアンケート2014年7月の調査〔3〕による図表1の各業種別下請比率は電気機械64.3%（9社/14社中）、一般機械58.8%（20社/34社中）、輸送機械62.5%（10社/16社中）、金属製品66.7%（18社/27社中）であった。ほぼ1998年の値と同じであった。すなわち今日でも下請比率が依然として高いことがわかる。

3. 社長の思いやマネジメント能力で業績が変わる

筆者は2010年7月から2014年2月までの3.5年間で2000年以降にコア技術（企業を支える中核技術）を保持し公的機関から表彰を受けた中小製造企業62社のインタビュー調査を実施した。そこから次のことがわかった〔6〕。

- 1) 経営者（社長）はコア技術に関してマニアック（熱中・夢中）である。
- 2) 経営者（社長）は情報収集したことをきっちり整理し活用している。
- 3) 成果を出せる経営者（社長）は運を呼び込むマネジメントができる。
- 4) 革新を実現できる中小製造企業は改善活動を一工夫している。
- 5) 元気な中小製造企業には若手経営者（40～50歳代）がいる。

すなわち①経営者（社長）の思いやマネジメント能力などを包含した人材管理や組織行動が企業業績に直結していること、②製造業種の場合には技術の蓄積や新たな技術をどのタイミングでどの程度（技術の質）蓄積しいわゆる企業内コア技術として醸成するかのマネジメントができてきていることである。

例えば後述するアンケート2014年7月の調査〔3〕によると中小製造企業の優秀な経営者（技術的価値が認められ、発明協会や固有技術学会等で技術賞を受賞）は自社内での改善活動での技術ノウハウ醸成に注目し、①自社内改善、②取引先要請改善、③取引先への改善提案、④最終顧客への改善提案のすべてを実施している。

4. 中小製造企業は大企業の傘の下の存在か

中小企業庁が進める中小企業政策は中小製造企業の成り立ちや形態別分類などを基に脆弱な経営資源をいかに支援するかに重点が置かれてきた。日本では政策として大企業が中小企業を地域社会の中で下請型位置づけとして企業存続させることに注力されてきた。したがって従来の中企業論は地域経済論や産業集約論の枠組みで論じられてきた。毎年発表される「中小企業白書」ではその観点の表層的な分析データ収集がなされてきている。

しかし筆者は前述したインタビュー調査結果から少なくとも製造業種においては中小企業といえども企業論として個別企業が個々に、より優れたマネジメントをしていくことが優れた中小製造企業が生まれ、事業継続するものと考えられる。すなわち個別中小製造企業の技術情報の収集や技術醸成についての実態を把握しその支援をする等のきめ細やかな施策こそ大切と考える。

但し大企業と中小企業では規模が異なるため例えば情報獲得に大きな相違がありその観点からも個別中小企業論を大企業と同一視点で論じるアプローチ論は危険である。最近、中小企業の技術戦略論として大企業の戦略論を模写する形での個別中小企業のアプローチ論が出てきた〔7〕が、これは少し行き過ぎの分析と考える。

すなわち個別企業としての観点で見る必要があるが、大企業と同一視してはいけないと考える。一方大企業と中小企業は市場で対等な関係性を持ってより健全なパートナーシップを発揮することが肝要と思われる。

Ⅲ. 今回の実態調査の方法

1. 国内実態調査の方法

本研究では企業や自治体主導の誘致型集積地域中小製造企業群を排除し、自然集積地域に限定し、都市型複合集積は東京城南・東大阪の2か所の周辺地域、産地型集積は諏訪・京都・石川・山口の4か所とし小規模の中小製造企業を対象に比較調査研究をする。

(1) インタビュー調査（本稿Ⅱ. 3項内容）

インタビュー調査企業は2000年以降に新技術（新製品・部品・製造）を保持（公的機関の審査で表彰された企業）した62社を2010年から2014年まで実施した。

インタビュー調査を基にアンケート調査票（12項目58設問）を作成した。

(2) アンケート調査

その結果を基にアンケート調査（2014年6月～7月実施）は各地区の中小企業支援組織の協力を受け、1352社（下請企業と自主独立型中小企業が約半数ずつ）に実施する。なお本アンケート調査依頼企業は技術力を武器に事業をしている中小製造企業である。1352社中810社は上記集積地域6か所の中小企業支援機関から入手した企業リストから各地区の産業規模を配慮し決めた調査対象企業数（120社～180社）をランダム抽出法で選んだ。また残りの542社は上記の指定地域だけの調査による偏りを避けるため経済産業省の「戦略的基盤技術高度化支援事業研究開発」に採択され実際に成果を上げ事例集に記載された全国に散在する中小製造企業すべてにもアンケート調査を実施する。

2. 海外進出実態調査の方法

本研究ではあらかじめ作成したインタビュー調査シートを中小製造企業の国内企業の経営者と海外進出先子会社の経営者の双方にお送りしインタビュー調査を実施する。期間は2011年7月～2014年8月までの3年間である。なおアンケート調査は実施しない。海外進出実態調査は海外進出して成功した要因を見つけ出すこととする。

(1) インタビュー調査

この期間に中国、ベトナム、マレーシア、カンボジア、モンゴルの5か国に進出した企業46社をインタビュー調査した。但し今回の条件に合致する企業（日本国内で中小製造企業でありその会社が海外進出していること、さらに電機・輸送・一般機械・精密機械の前後工程を行っている企業）に絞ると11社（中国4社、ベトナム2社、マレーシア5社）であった。

そこで海外進出して成功した企業の共通項を明らかにするために以下の定義を成功した状況とすることとした。

成功条件の定義：『海外進出で成功するとは日本の中小製造企業（本社工場）の足を引っ張ることなく進出国で自立して利益確保ができている海外進出中小製造企業（独資企業）とする。また現地生産品の日本へのバイバック以外に海外進出で新たな取引先（日本の本社工場では取引がない企業との新たな取引が始まった）を確保したことでビジネスが変わったと考えることとする。』このため中国某地区にはほぼ同時期に進出した中小製造企業3社を対象にその共通点を明らかにすることとする。補足として中小製造企業であるベトナム1社とマレーシア2社とその他対象外企業10社とを比較する。

Ⅳ. 中小製造企業の国内実態調査分析

アンケート調査は1352通を依頼状と共に郵送し回答を求め回収した。

1. アンケート調査の内容

(1) **実施先**：下記中小製造企業リストから一定飛び数ごとの企業にアンケート調査票を送付した。なお下記企業の重複は削除した。

- ・経産省中小企業庁「戦略的基盤技術高度化支援事業研究開発成果事例集（H18～22）」事例集に記載された中小製造全企業542社（中小製造業以外は排除した。）
- ・大田区「研究開発型研究企業ガイド2012年」、「新製品新技術入選直近10年間」から180社
- ・大阪中小企業家同友会名簿（2014）から150社
- ・京都府主催「京都ビジネス交流フェア2014年（2月）参加企業リスト」から120社
- ・山口県「会社要覧（2008）」の製造業リストから120社
- ・NPO 諏訪圏ものづくり推進機構「NAGANO ものづくり諏訪圏企業（2014）」から120社
- ・石川県産業振興創出機構編「受注企業名簿（平成25年版）」、「ブランド認定製品企業（直近8年間）」から120社

(2) **実施時期**： 2014年6月6日～7月29日

(3) **回収数**： 250通（回収率 18.5%）

(4) **有効回答数**： 212通（有効回答率 84.8%）

2. アンケート回答企業の属性値

以下、最も多い部分にアンダーラインを付す。

(1) コア技術（中核技術）

以下は要素技術・加工技術です。

1. 組込みソフトウェア4社
2. 金型12社
3. 電子部品・デバイスの実装4社
4. プラスチック成型加工13社
5. 粉末冶金1社
6. 溶射・蒸着2社
7. 鍛造10社
8. 動力伝達1社
9. 部材の締結2社
10. 鋳造10社
11. 金属プレス加工11社

12. 位置決め4社 13. 切削加工33社 14. 繊維加工（織染加工含む）5社
15. 高機能化学合成6社 16. 熱処理7社 17. 溶接9社 18. めっき7社 19. 発酵3社
20. 真空3社 21. 冷凍空調0社 22. 塗装1社 小計148社

以下は部品／製品化技術・総合エンジニアリング技術（分析・開発・設計・試作）です。

23. 機械要素・部品（歯車，ネジ，軸，ばね，弁，治工具，ゲージ）2社
24. 自動機器・省力機器・FA機器・センサー（自動制御装置）5社
25. 一般機械・産業機械（工作機械，食品機械，一般産業機械，医療機械の設計・製作）18社
26. 照明関連機器・光学製品・同部品（照明，採光，LEDなど）2社
27. 電気・電子関連機器・同部品11社 28. 通信・監視・計測・分析3社
29. 試作（開発・設計・試作）6社 30. 機械・装置組立分野その他3社 31. 伝統工芸9社
32. その他5社 小計 64社

（2）製造業種区分（日本国統計基準名称区分による）

1. 食料品0社 2. 飲料・たばこ・飼料0社 3. 繊維工業3社 4. 衣服・その他の繊維製品2社
5. 木材・木製品1社 6. 家具・装備品1社 7. パルプ・紙・紙加工品4社
8. 印刷・同関連業2社 9. 化学工業11社 10. 石油製品・石炭製品1社
11. プラスチック製品12社 12. ゴム製品1社 13. なめし革・同製品・毛皮0社
14. 窯業・土石製品2社 15. 鉄鋼業7社 16. 非鉄金属6社 17. 金属製品56社
18. 一般機械器具22社 19. 電気機械器具18社 20. 情報通信機械器具2社
21. 電子部品・デバイス10社 22. 輸送用機械器具13社 23. 精密機械企業21社
24. その他17社（熱処理・試作・ソフト・伝統・めっき・その他）

（3）資本金

1. 1千万円以下52社 2. 1千万円超～5千万円以下108社 3. 5千万円超～1億円以下34社
4. 1億円超～3億円以下9社 5. 3億円超～5億円以下6社 6. 5億円超～10億円以下1社
7. 10億円超～20億円以下1社 8. 20億円超～50億円以下1社
9. 50億円超～100億円以下0社 10. 100億円超0社

（4）売上額（直近5年間の最も高い額でお答えください。）

1. 1億円以下25社 2. 1億円超～5億円以下72社 3. 5億円超～10億円以下33社
4. 10億円超～30億円以下46社 5. 30億円超～50億円以下15社
6. 50億円超～100億円以下13社 7. 100億円超～1000億円以下8社
8. 1000億円超～5000億円以下0社 9. 5000億円超0社

（5）従業員数（従業員はパート、アルバイト、契約社員も含めます。前項の売上額対応年度にてご回答ください。）

1. 20人以下64社 2. 21人～50人57社 3. 51人～100人44社 4. 101人～300人39社
5. 301人～500人2社 6. 501人～1000人5社 7. 1001人～2000人1社 8. 2000人超0社

（6）従業員平均年齢

1. 30歳未満 5社
2. 30歳以上～40歳未満115社
3. 40歳以上～50歳未満81社
4. 50歳以上11社

(7) 主力製品（売上額比率が最も高い製品）

1. 素材23社
2. 部品74社
3. 賃加工29社
4. アセンブリ部品12社
5. 最終製品71社
6. その他（試作）3社

(8) 創業時期

1. 1945年（昭和20年）以前35社
2. 1946年（S21）～1970年（S45）88社
3. 1971年（S46）～1995年（H7）59社
4. 1996年以降（平成8年）以降30社

(9) 現社長就任時期

1. 1946年（S21）～1970年（S45）7社
2. 1971年（S46）～1995年（H7）72社
3. 1996年以降（平成8年）以降133社

(10) 社長就任時年齢

1. 20歳代16社
2. 30歳代57社
3. 40歳代68社
4. 50歳代42社
5. 60歳以上29社

(11) 立ち位置

1. 下請企業36社（17%）親企業から受注することで成り立ち価格交渉は従属的で親企業主導で行われる
2. 自立型下請企業67社（32%）受注形態は下請企業と同じだが、価格交渉力を有している
3. 自主独立型中小企業109社（51%）自前で企画・開発を行うとともに親企業は存在せず、価格を自由に設定できる

3. 国内実態調査分析結果

(1) 中小製造企業立ち位置と取引先企業数の関係

企業にとって取引企業が多くかつ業種が多義に渡るとは企業経営上、より安定した経営が可能となる。したがって多くの企業（大企業も中小企業も）ではその方針で経営戦略を実践するのが普通である。今回、回答いただいた212社について図表2に下請企業と自立型下請企業と自主独立型中小企業の3分類と取引先企業数をクロス集計した。

下請企業は50社以下が大半である。群として見た場合には10社以下と26社～50社の2区分が多い。次に自立型下請企業はさらに多くの企業と取引関係を持っている。26社～50社範囲が最も企業数が多く、下請企業と同様にそれよりも少ない取引先企業もあるが、51社～200社範囲の取引企業と取引されている場合もある。自主独立型中小企業は業種業態で異なるが26社以上500社とばらつきがあるが明らかに下請企業よりは多くの企業との取引がある。要するに親企業の指示による影響力が高い下請企業や自立型下請企業では本来自社の意思決定範囲であるはずの取引企業数も親企業からの制約を受けていることが想定される。

図表 2. 中小製造企業立ち位置と取引先企業数の関係

取引企業数	企業数	下請企業	自立型下請企業	自主独立型中小企業
1～10社	38社	12社 (33%)	11社 (16%)	15社 (14%)
11～25社	20社	7社 (19%)	8社 (12%)	5社 (5%)
26～50社	58社	12社 (33%)	23社 (34%)	23社 (21%)
51～100社	35社	4社 (11%)	9社 (13%)	22社 (20%)
101～200社	23社	1社 (3%)	9社 (13%)	13社 (12%)
201～500社	28社	0社	6社 (9%)	22社 (20%)
501～1000社	6社	0社	0社	6社 (6%)
1001社～	4社	0社	1社 (2%)	3社 (3%)
小計	212社	36社 (100%)	67社 (100%)	109社 (100%)

注記：筆者が2014年7月実施アンケート調査を基に作成

(2) 取引先業種比率

一般機械の中に精密機械を含め、実数が少なかった繊維工業・化学工業・鉄鋼業をその他区分に入れ、複数の取引先業種と取引している場合は機械+電機、機械+輸送、電機+輸送、機械+電機+輸送の4区分とし212社を整理した。その後各取引先業種の全212社に占める割合を百分率表示しまとめた。多い順に記す。なお本設問は2つまで○印が可のため百分率の総計は142.8%になっている。

機械（一般+精密）48.5% 電機（電気機器）34.4% 輸送機械25.5% 金属製品12.7% プラスチック製品9.0% その他（繊維工業・化学工業・鉄鋼業・その他）12.7%であった。

(3) 取引先から最も信頼されている理由

(2) 項の取引先業種と信頼されている項目（価格、納期、品質、対応力、提案力、特殊製法、その他）をクロス集計した（図表3参照）。各取引先別に百分率を算出した。

取引先が電機と輸送とその組み合わせである機械+電機、機械+輸送、電機+輸送を除く取引先業種の場合には信頼されている理由のトップは品質である。一方下請企業比率が高い電機と輸送（図表1の1998年の下請比率が高い）は対応力がトップとなり、かつ電機、輸送、電機+輸送は価格が他の取引先業種と比べ数字が大幅に高い（2桁）ことがわかる。なおこの対応力の中には品質も含まれていることが想定される。さらに提案力（取引先企業からの要請または自ら改善を提案する）が他の取引先よりも高いことがわかる。

図表3. 取引先から最も信頼されている理由

取引先	価格	納期	品質	対応力	提案力	特殊製法	その他	小計
プラ製品	9.7%	12.9	<u>35.5</u>	16.1	12.9	12.9	0.0	31件
金属製品	4.2%	8.3	<u>33.3</u>	25.0	10.4	14.6	4.2	48件
機械	3.4%	15.5	<u>39.6</u>	29.3	8.6	3.4	0.0	58件
電機	11.1%	7.4	25.9	<u>29.6</u>	18.5	7.4	0.0	27件
輸送	10.3%	10.3	24.1	<u>27.6</u>	13.8	13.8	0.0	29件
機械+電機	0.0%	14.3	28.6	<u>32.7</u>	16.3	4.1	4.1	49件
機械+輸送	3.1%	18.8	18.8	<u>34.4</u>	15.6	6.3	3.1	32件
電機+輸送	10.0%	10.0	<u>40.0</u>	30.0	10.0	0.0	0.0	10件
機+電+輸	3.8%	26.9	<u>28.8</u>	19.2	15.4	5.8	0.0	52件
その他	6.8%	11.4	<u>36.4</u>	15.9	13.6	11.4	4.5	44件

注記：筆者が2014年7月実施アンケート調査を基に作成

(4) 顧客獲得の方法

本アンケート設問では8つの質問から図表4の横軸「新規顧客を獲得」と縦軸「異なる産業を獲得」の2軸に分けさらにYES（獲得する）とNO（獲得しない）に区分すると下図のB・C・D・Eの4通りに分類される。この区分とは別にA「自社新製品による広範な顧客獲得」の5分類となる。なおAが最も顧客変化が大きく、Eが最も顧客変化がない状況を表す。従ってA>B>C>D>Eが顧客変化の割合順を示す。

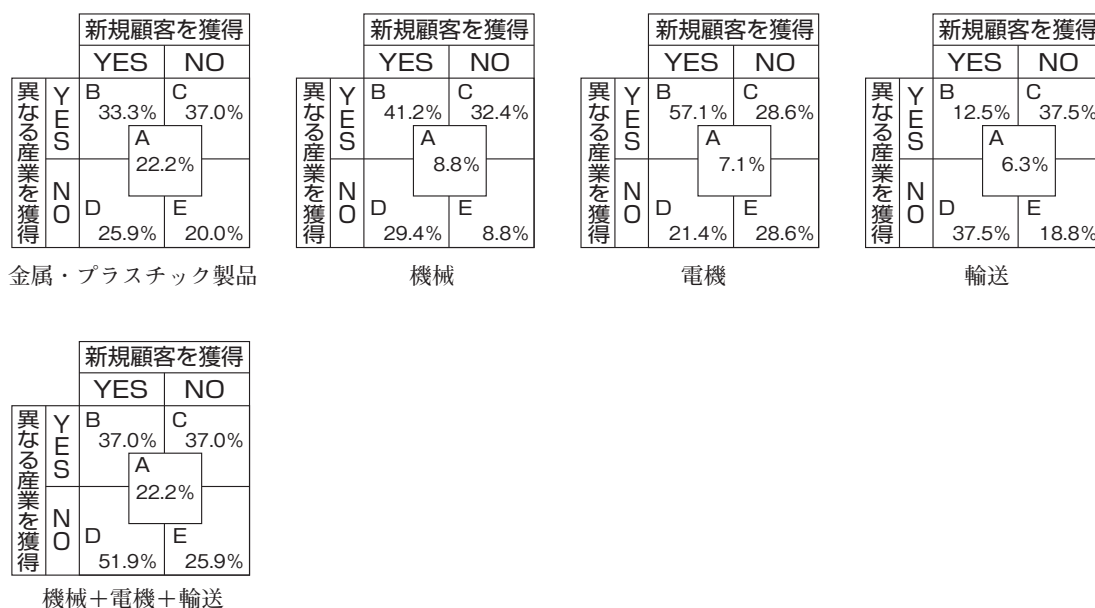
図表4. 顧客獲得の方法

		新規顧客を獲得	
		YES	NO
異なる産業を獲得	YES	B異なる産業+新顧客	C同一顧客から異なる製品
	NO	D同一産業新顧客	E現産業、同一顧客

A新製品で広範な顧客獲得

注記：筆者が2014年7月実施アンケート調査を基に作成

図表 5. 取引先業種別顧客獲得方法



取引先業種と上記区分（A～E）のクロス集計を行った。その結果は図表5である。

金属製品やプラスチック製品、すなわち素材業界は自ら新製品を開発し広範な顧客獲得を狙うA領域が他の業界に比べ高い。改革力が高いことがわかる。一方機械業界ではA領域は低いがB領域とC領域が高く、顧客獲得努力を惜しまないのである。電機業界では機械業界に近い傾向だが、E領域が高く、顧客獲得努力をしない企業も存在する。輸送業界は電機業界よりさらに深刻でA・B領域が低く、C・D領域が高く熱心に顧客獲得努力をしていないことがわかる。なお複数の業界と付き合う企業の場合(機械+電機+輸送)は素材業界と同様な傾向がある。

V. 中小製造企業の海外進出実態調査分析

1. 比較企業3社の海外進出地域事情と進出時期

中国某地区とは中国でも比較的早くから日系製造企業の進出がなされた地域である。またこの地域は対象とするインフラ事業の前後工程を実施する企業が多く進出する地区である。但しこの地区でもチャイナプラスワンの影響等もあって近年日系企業が進出したものの諸般の事情から現地法人を解散する企業が現れている。マクロな数字で見ると四半世紀前から工場進出した企業（大企業と中小企業）が累計3500社進出したが現在1400社に減少している。なお、この地区では日系大企業は1990年代に進出したが、多くの日系中小製造企業は本格的には2000年前後からの進出が多かった。今回比較する3社はこの時期に進出した中小製造企業である。なおⅢ.2(1)項の成功条件の定義に合致した企業3社を比較しその共通項を明らかにする。

2. ケース3社の会社内容

中国某地区に海外進出した製造企業3社の業種は生産財で一般機械業種区分に属している。各社とも日本においてはすべて親企業が存在し日本の本社工場は中小企業庁指針でいうところの中小企業に分類できる製造企業である。その企業は日本では下請企業である。なお、以下ケース内容は特定されないように多少事実とは異なる表現をする場合があるが具体的表現ではなく抽象的表現で表すことで対応する。以下3ケースの概要内容を記す(図表6参照)。

- ケース1：(1) 進出：1990年代後半に中国進出したA社
 (2) 対象品：建設機械(製缶・板金・組立)
 (3) 内容：国内350名(2工場)中国500名(3工場)

- ケース2：(1) 進出：2000年初頭に中国進出したB社
 ※本社工場(国内)は倉庫として操業を停止し中国1工場で生産開始
 (2) 対象品：産業機械(機械加工・組立)
 (3) 内容：中国70名(1工場)

- ケース3：(1) 進出：2000年初頭に中国進出したC社
 (2) 対象品：産業機械(製缶・組立)
 (3) 内容：国内125名(1工場)中国80名(1工場)

注記：インタビュー調査は2011年夏～2012年夏に実施した。なお日本の本社工場と中国の現地工場のそれぞれ経営者にインタビュー調査を行い、かつそれぞれの工場視察および現地の発注先地場企業複数社にも訪問して中国経営者とも話した。なお中国へ進出した子会社の総経理(社長)はすべて日本人であった。日本人スタッフは社長を除き0～1名であった。

図表6. 3ケースの中国進出時期と生産品の特徴

進出時期区分	各期の特徴	ケース1	ケース2	ケース3
第1期 1985年～1991年	経済特区を作り外資企業を独資も認め誘致			
第2期 1992年～1998年	鄧小平氏が前面に出たさらなる誘致	中国進出(合弁)		事務所設立
第3期 1999年～現在	WTO加盟(2001年)を念頭に政策の整備	中国(合弁→独資) 機能部品(品質重視) 躯体製作(コスト低減)	中国進出(独資) 機能部品(コスト低減) 機械組立(品質重視)	中国進出(事務所→独資) 機能部品(コスト低減) 外注化製作推進

注記：筆者が作成。中国商務部通商白書2003年度版を参照し3期に分けた。

3. ケース3社の事業の歩み

ケース1

- ・A社は国内では建機大手X社のパートナーとしてなくてはならない存在である。
- ・親X社の中国進出(第2期)に伴い進出要請の打診があったが当時の社長が断った。

- ・ A社は周到な準備をした上で親X社進出2年後に中国との合弁会社で中国進出をした。
 - 1) 国内本社工場近傍の大学留学生2名の学資支援と卒業後国内工場でも働いてもらう。
 - 2) 進出3年前に社長夫人と留学生1名(女性)が中国進出先の調査に行く。
 - 3) 3か所訪問し最も生産財メーカーが多く進出している某地区を選びかつ現地企業との合弁でスタートすることを決定。なお進出先は留学生進言で工業団地ではなく都市から120km離れた農村地域に工場を建てることになった。(現在でも相当な田舎。)
 - 4) 自力進出当初7年間は国内工場案件の支援で何とか事業をつないだ。なお国内の親X社の中国進出企業からの注文は一切なかった。
- ・ 建機の世界トップメーカーと2000年代中頃から付き合いができその企業の圧力容器生産可能規格審査に合格し、そのメーカーから発注あり。
- ・ その後中国新幹線部品、日系医療機器の躯体製作などの新たなビジネスが開始された。
- ・ 上記により当初進出した某地区とは別の地区に2か所の工場を新設した。したがって現在3工場を持っている。業績は過去7年間、右上がり、増収増益で中国から三ツ星印表彰を受けるまでに成長した。

ケース2

- ・ B社は鋳物製品の切削加工と製品組立を行っている。
- ・ 産業機械の機能製品の自社設計ができ親Y社にOEM供給もしている技術力がある。
- ・ 親Y社調達部門から1990年代後半に今後支援が難しいと打診あり。
- ・ すでにその当時から中国鋳物を商社経由で購入していた。
- ・ 前社長が国内工場を閉鎖し、その資金を使い自力で中国進出する計画を立てる。
- ・ 2000年初頭に某地区の工業団地ではなく都市から100km離れた漁村で貸工場に受電盤や国内工場設備を持ち込み自力進出した。(現在でも相当な田舎)
- ・ 賃工場の家賃を考えると田舎でなければならなかった。
- ・ 過去2回ほど工場移転している。理由は賃工場の家賃値上げ等で工場を移転してきた。
- ・ 親Y社へは従来通り製品をバイバックして納めているが、現地で他の日系企業(大手産業機械メーカー)の仕事もあり、今まで親Y社依存度が100%であったが、現在は売上額の30%以上が他社の仕事である。また中国地場企業からの仕事も若干ある。
- ・ その進出後、新たに購入する工作機械はすべて中国製としその性能(指定公差)は日本の最上位仕様を満たすため工作機械の改造などを自ら行い対応している。
- ・ すでにチャイナプラスワンの考えから東南アジアの某国から鋳物調達を始めており、時期をみて更なる工場の遷都(他国)も視野に入れている。

ケース3

- ・ C社は熱交換器・プラント設備各種の鋼板折り曲げ・溶接、組立を行っている。
- ・ 親Z社プラントビジネスの受注額の激減(1990年代中ごろ)に伴いコスト削減を目的に某地区に駐在員(本社生産部門要員で仕事は商社的動き)を置き、中国地場企業への

製缶品発注していた。

- ・ 駐在員での対応では無理となり自力進出を決意。
- ・ 駐在員のネットワークで地元の有力企業の工場敷地の一部を借用できるようになり工場を建設した。某地区は都心部から約50km離れた村であり決して都会ではない。
- ・ 中国自社工場では親Z社のバイバックをすることからスタートした。
- ・ その後、親Z社の日本における競争企業からの発注（ただしプラント内容は違う）が来るようになり現在親Z社30%、新たな企業70%の売り上げ比である。
- ・ 製缶技術力が高いことが評価され、ステンレス製品を自社中国工場で作製し、他の比較的簡単な製缶品は地場企業10社に依頼し製作指導をしながら事業規模の拡大を図っている。

4. ケース3社の成功要因（各社の成功要因と3ケースに共通する成功要因）

（1）A社の成功要因（ケース1）

- ・ 成功内容：自力進出し業態を変化させ増収増益を実現。
- ・ 日本の建機メーカーとの取引があることが評価（品質ブランド）され、世界一位の建機メーカーの圧力容器生産可能規格を取得し、それがきっかけで事業分野の拡大を実現。
- ・ 人的資源管理がきわめてすぐれていた。（前社長が年1回1か月現地に留まり社員宅を訪問など）

（2）B社の成功要因（ケース2）

- ・ 成功内容：自力進出し海外生産力ノウハウの構築を実現。
- ・ 生産拠点を海外に集中させ100%現地化を実現（ヒト（現地人採用）・モノ（現地設備購入・原材料購入））。
- ・ 将来を見越し工場は賃工場とし、すでに中国内で3回移転している。
- ・ 工場運営では3%以内の不良指摘を奨励し、品質改善に注力。中国製生産設備で日本品質仕様を実現。
- ・ 5人の班長を3か月ごと交代制、職場報告会議議事録を会議終了時作成する確認方式を実施。
- ・ 進出当初から賃金高・物価高を考慮し工場移転を周到に準備し実施している。今後時期を見ては中国から他国移転へ。

（3）C社の成功要因（ケース3）

- ・ 成功内容：自力進出し製造技術ノウハウを生かし地場企業への技術指導で事業拡大化。
- ・ 協力工場は試作チェック後適宜技術指導を徹底（2名）で世界最高品質の技術移転を実施。
- ・ 班長制度の廃止や中小企業としては異例の福利厚生で社員の心をつかむ。

- ・不良ゼロの継続推進で地場協力工場の見本となる取組を実施。

(4) ケース1・2・3に共通する成功要因

- ・海外へ自力進出している。親企業からの一切の支援を受けていない。
- ・整備された工業団地への進出をせず、あえてかなり不便な地域に進出している。
- ・外国人スタッフ起用法の工夫が見られる。
- ・海外進出に向け、自らリスクを承知し自己資金力で自己技術力を信じて進出しその後国内下請型企業からの脱皮を図りつつある。

(5) 中国以外の東南アジア各国におけるケース1・2・3と類似したマネジメント

下記ケース事例はすべて中小製造企業で日本ではすべて下請型ビジネスを展開している企業である。なおインタビュー調査訪問時期は2013年夏に実施した内容である。

- ・ベトナムに進出したD社は国内工場で受け入れた難民を現在進出国で責任者として起用し業績向上している。(外国人スタッフ起用法の工夫が見られる。)
- ・マレーシアに進出した精密機械(親企業要請で進出)分野E社は有力外資企業から発注有。(国内下請型企業からの脱皮を図りつつある。)
- ・マレーシアに進出した家電(親企業要請で進出)分野F社は地方工場を新設し新規日系企業からの発注有。(かなり不便な地域に進出。親企業からの一切支援を受けていない。)
- ・他10社は本研究対象分野の業種ではないが、(4)項の共通成功要因をほぼ網羅している。

VI. 考 察

国内実態調査分析からわかったことだが、日本の中小製造企業は現在も下請企業が約60%であることである。その結果として親企業の見えざる手(暗黙的にらみ)から多くの取引先企業との取引がままならず、下請比率が高い電機・輸送に関しては顧客獲得の方法としての新たな製品や部品や製法などの技術革新による広範な顧客獲得ができず、現在の取引先業界で同一顧客とのみの取引に終始し、その取引先である親企業への対応力(言われたことを忠実に素早く実施)や価格力(毎年コスト低減に協力)を強いられる。これら下請企業が本来持ち合わせている革新的創造性を発揮すべく活動に手が回らない状況がエンドレスで続いているのである。

大半の組立型産業(電機・輸送)の大企業は海外へ工場を移転した。その際、これら大企業の要請で海外進出した下請中小製造企業は大企業の国際ビジネスの中での苦戦状況から取引を中止されたり、縮小される動きが過去においてあった。一方、日本の大企業依存でなく海外の新たな企業とのビジネスチャンスをつかもうとしている中小製造企業が現れてきている。それら海外企業は一様に日本の高い品質を生み出すことができるスキルのある中小製造企業に注目し丁重(対等関係)に扱ってくれている。すなわち日本国内の延長線上での日本の大企業と下請企業の関係性(絶対服従)でない、Win-Winのパートナーと

しての新たな関係性が生まれている。このような新たな経験を日本の下請型中小製造企業がし始めている。すなわち、日本の大企業サイドから見れば、従来使いやすかった日本の下請型中小企業が親企業の言いなりにならなくなってきたということである。筆者はこれを自立型下請企業と称するが、すでに全下請企業の約65%が変わってきている(IV.2項(11)参照)。すなわち日本特有の下請型重層システムは崩壊しつつあり下請企業にあっては

下請企業 ⇒ 自立型下請企業 ⇒ 自主独立型中小企業

の方向性を持って変化しつつある。そこで自立型下請企業や自主独立型中小企業になるためには大企業が持っていない生産力(製造ノウハウ等)、技術力(新たな部品をまとめ上げる総合力など)、対応力(とりわけ品質と価格の絶妙なバランスを創り出す能力など)、提案力(最終顧客への技術提案など)を強化するために創造的活動時間を持つことが重要性を増すと考えられる。その1方法が海外進出である。本稿紹介事例で説明した通り、今から15年前に中国に自力進出し、下請企業から脱皮しつつある自立型下請企業(=親企業と価格交渉力がある=場合によっては親子関係を解消する場合もある。)のように、海外進出は自力にて実施し、国内の大企業の誘いや中小企業支援機関のお任せ進出は避けるべきである。海外進出実態調査からもわかるとおり、①自力進出、②整備された工業団地進出をしない、③外国人の起用は自ら工夫する、の3点を実施することで、国内の下請からのしがらみを断てるチャンスも生まれるのである。

VII. おわりに

日本においては戦後、精密機械・電機・輸送機械といった組立型産業が日本の高度成長経済を支えてきたのだが、そのモノづくりの基盤を支えたのは下請重層型システムや下請企業の親企業への絶対服従といった日本特有の慣行があったからだと思う。その結果1960年代以降世界を席卷する国へと成長できた。しかし、今日その成功体験が海外に親企業要請で進出した下請型中小製造企業のマネジメントにも悪い影響を与えている気がしてならない。

しかし、今日自力で海外進出を実現することで下請型ビジネスからの脱皮を着実に実現しようと試みる企業が出現している。またかつて親企業からの要請で海外進出した中小製造企業が現地で、自力で事業の見直しを実現しようと努力しつつある。そもそも、日本における親企業の指導により養われた製造技術力や超品質管理力は中小製造企業の強みである。今後、海外進出する中小製造企業は日本での下請型ビジネス展開の打破を視野に入れた海外戦略を取るべきと考える。

なお、2010年以降日本の中小企業支援機関が海外工場団地に賃工場を建設し、工場貸出しや海外進出支援などを積極的に実施し始めている。その活動は従来の親企業要請による海外進出に近い動きであり筆者は必ずしも望ましい状況とは考えていない。理由は、企業

は規模の大小に関係なく、自力努力で自社のオリジナルな特徴を構築していく必要があり、与えられた環境下で教えられた方法で実現した企業マネジメントでは新たな環境での対応力が身につかず、結局近未来には自滅する恐れがあるからである。すなわち、今日のグローバル化社会では自力努力によって企業マネジメントを実施していくことでしか生き残れないのではないかと思う。以上の結論に至ったのは過去4年間、国内で自主独立型中小企業に脱皮した中小製造企業や自主的に海外進出を果たした中小製造企業の経営者インタビュー調査からわかったことである。

謝 辞

本研究は2012年採択科学研究費（基盤研究（C）24510210）によりインタビュー調査並びにアンケート調査を実施することができました。また、各地域の中小企業支援に関わる諸団体のご支援・ご協力により研究を遂行できましたことを記しこの場をお借りしてお礼を申し上げます。

【参考文献】

- [1] 岸本太一ら『中小企業の空洞化適応』同友館（2014年）
- [2] 2010年版『中小企業白書』中小企業庁（2010年）
- [3] 櫻井敬三『中小製造企業の独自の競争力獲得と製品化過程に関する調査報告書』価値創造型企業支援研究所（2014年）
- [4] 櫻井敬三『中小製造企業が中国で成功するための必要条件』研究・技術計画学会第29回年次学術大会講演要旨集PDF版 pp. 831 - 834（2014年）
- [5] 中小企業庁経営支援創業・技術課編『「元気なモノ作り中小企業300社」受賞企業の取引状況等に関するアンケート調査』（2014年）
- [6] 櫻井敬三『第1回日本経済大学大学院附属価値創造型企業支援研究所定例報告会配布資料集』価値創造型企業支援研究所（2013年）
- [7] 柳孝一・堀井朝運『中小企業の新規事業開発』中央経済社（2007年）

NIHON KEIZAIDAI GAKU
DAIGAKUIN KIYOU

The Bulletin of the Graduate School of Business
JAPAN UNIVERSITY OF ECONOMICS

Vol. 3 No. 2

March 2015

Articles

Study on strategy map of the department of pharmacy in the hospital

..... AKASE TOMOHIDE · YUMOTO TETSURO · KOINUMA MASAYOSHI · INABA KENJIRO (1)

Industrial Upgrading : Japan's Experience

—Evolution of the Japanese Manufacturing and the Issue of Labor Market Reform—

..... KANO YOSHIKAZU (11)

Study on the interaction between the development of inter-organizational accounting and the changes in procurement practices.

..... MORIMITSU TAKAHIRO (23)

The Study of Innovation Management in “New-Team”: Limit of the Study in Japanese Companies, and Strategy for Future Research.

..... NAKAGAWA MITSURU (35)

Risk Management of The Metropolitan Vertical Thrust Large-scale Earthquake considered from the History Earthquakes

..... NAKAMA TAEKO (51)

A study on the results of survey of the subcontract type small and medium-sized manufacturing companies in Japan

..... SAKURAI KEIZO (67)

Overseas Expansion of Small & Medium Sized Enterprises in East Asian Emerging Countries

..... TAKAHASHI FUMIYUKI (83)

A proposal for new area of cost engineering from meta-engineering

..... KATSUMATA ICHIRO (93)

A Study on Medical Rehabilitation in Myanmar

..... WIN HTU · MYAT KALAYAR (113)