

VUCA時代におけるものづくり中小企業の 国際戦略の再構築



近 藤 信 一
(岩手県立大学)
総合政策学部教授

< 要 旨 >

本研究は、プラザ合意後の円高を契機に日本大企業の海外生産移管が進み、下請型ものづくり中小企業が海外展開か廃業かを迫られた時期から、コロナ禍後の円安・インフレ・少子高齢化の加速、中国経済の停滞やロシア制裁等により、ものづくり中小企業の国際戦略が再び重大な転換点を迎えていることを背景にしている。特に、地方では人口流出が進み、国内市場の縮小とコスト増加に直面し、海外市場の獲得なしに成長は困難な局面にある。

本研究の目的は、不安定で不確実なVUCA時代の中で地方のものづくり中小企業が国際戦略を再構築し、どのような新たな国際戦略モデルを構築すべきかを明らかにすること、である。先行研究では、中小企業の国際化は、段階的国際化理論、社会ネットワーク理論、ボーン・グローバル理論などで議論されてきたが、コロナ禍以降の地政学リスクや為替・物価変動を踏まえ、ものづくり中小企業の国際戦略に着目した既存研究は少ないといえる。そこで本稿では、早い時期から海外展開を行っている（いた）地方ものづくり中小企業4社へのインタビュー調査を実施し、進出の動機と狙い、現状と課題、今後の戦略について、分析・考察を行った。インタビュー調査先企業の海外進出は、顧客追随やコストだけでなく、現地市場対応や人材育成を含む多様な目的があり、組織強化が進む。しかし、複雑化する外部環境下で中長期的な戦略再構築を迫られている。市場環境や競争構造の変化で戦略的見直しが求められ、単なるコスト移転でなくIT活用や現地需要に基づく国際分業体制が重視される。海外進出はものづくり中小企業の生き残り戦略の一環であり、顧客追随型から脱却し、現地で自立的価値を創出する持続的な戦略構築が不可欠である。

今後は、本研究をパイロットスタディとして、ものづくり中小企業500社の財務データに基づく量的分析と、全国規模でのインタビュー調査によって収集した定性データによる質的分析を組み合わせた混合研究を通じて、中小企業の国際化が成長にどのように寄与したのかを解明し、VUCA時代のものづくり中小企業の国際戦略のあり方を体系化する。

目次

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 .はじめに | 【追加質問】 海外進出に悩む中小企業経営者への提言 |
| 1.1 研究背景 | |
| 1.2 本研究の目的 | |
| 2 .先行研究レビュー | 4 .インタビュー調査全体からの考察 |
| 2.1 既存研究の理論的枠組み | 4.1 インタビュー調査企業の海外進出経験からの示唆 |
| 2.2 日本の中小企業の国際化に関する文献レビュー | 4.2 インタビュー調査企業の海外撤退経験からの示唆 |
| 3 .インタビュー調査による実態調査の実施、分析と考察 | 5 .本稿（パイロットスタディ）の位置づけと今後の研究活動 |
| 【質問①】 コロナ禍・円安・ウクライナ問題、そしてトランプ2.0と激動する外部環境への認識 | 5.1 当該研究プロジェクトの研究背景 |
| 【質問②】 当初の海外進出の狙いと成果 | 5.2 先行研究からみた本研究の位置づけと課題 |
| 【質問③】 海外事業の現状と課題 | 5.3 今後の研究活動について |
| 【質問④】 海外進出の今後 | |

1 .はじめに

1.1 研究背景

プラザ合意後における円高で、日本企業の海外展開が加速し、大企業の海外への生産拠点の移管が進んだことにより、下請型ものづくり中小企業は海外展開するか、撤退または廃業するかを選択肢に迫られ、地域の産業空洞化に繋がっていった。そして、体力のある下請企業の多くは海外進出を選択した。しかしコロナ禍後、日本企業、特にものづくり中小企業を取り巻く外部環境に国内外で大きな変化が起こっている。円高基調が安倍政権の「三本の矢」¹により円安基調に変化し、30年数年ぶりの円安水準となっている。また、失われた30年といわれたデフレ基調から脱却しインフレ時代の再到来

が叫ばれている。インフレ時代の再到来により、ゼロ金利（さらにはマイナス金利）時代が終焉を迎え、金利のある時代が再到来している。インフレ時代の再到来は材料高などのコスト増加となり、金利のある時代の再到来は利払いコスト増加となり、企業経営、特に中小企業経営に大きな影響を及ぼしている。また、従来からの少子高齢化がコロナ禍で加速し、コロナ禍が明けた2024年の出生数も最低を更新するなど、自然減による少子高齢化が加速している。少子高齢化の中でも東京一極集中が続いていることから、筆者の居住する岩手県のような地方では人口流出という社会減による少子高齢化も加速している。中小企業においては、少子高齢化の加速に加えて、コストアップによる収益圧迫の中で、人材確保のための防衛的な賃上げを余

1 第一の矢は大胆な金融政策、第二の矢は機動的な財政政策、第三の矢は民間投資を喚起する成長戦略、を指す（内閣府ホームページ、2025年6月23日閲覧）

儀なくされ、さらに収益が圧迫される事態になっている。

海外に目を転じれば、これまで国際経済のけん引役であったBRICs (Brazil, Russia, India, China, South Africa) のうち、特に世界2位の経済大国になった中国経済が、不動産価格の下落に伴う消費の低迷から『日本化』といわれるようなデフレ経済に突入しつつある。中国は、改革開放・南巡講話以降の1990年代後半から豊富な低賃金労働者（農村からの出稼ぎ労働者、農民工）を利用する多国籍企業の生産拠点の進出により「世界の工場」となった。そして製造業からサービス業へ産業構造の転換が図られる中、労働者の所得も向上し膨大な中間層が形成されることで「世界の市場」となり、中国市場を目指して多国籍企業が販売拠点を進出させていった。しかし、2024年、中国への対外直接投資は3年連続の減少となった。ロシアもウクライナ紛争により経済制裁下にあり、多国籍企業が活動する資本主義諸国の領域から離脱している。

日本企業の国際戦略、特に下請型ものづくり中小企業の国際戦略では、親企業を中心とした国際的な企業間分業構造の構築、いわゆるグローバル・サプライチェーンの構築に取り込まれることを意味していた。しかし、親企業のグローバル・サプライチェーンが不確実・不安定な外部環境により再構築を迫られており、下請型ものづくり中小企業もその影響を受けている。

これは、ものづくり中小企業の国際化、国際戦略にとって転換点となるといえる。

筆者は、国際経営戦略論を専門とし、これまでもものづくり中小企業の海外展開について、複数の実証研究を行ってきている²。しかし、本研究の以前の調査研究は、コロナ禍以前の外部環境下での実態調査である。また筆者は、近藤信一（2022）においてコロナ禍が「結果」として「戦略の転換点になった」として捉えているものの、国際戦略の転換点になったとは捉えていなかった。コロナ禍後の国内外の外部環境の変化が、構造的なものであるとすれば、前述のように中小企業の国際化や国際戦略の大きな転換期になると考えられる。

1.2 本研究の目的

本研究の研究目的は、上記のような日本企業を取り巻く外部環境の変化を受けて、不確実性・不安定性が高まったVUCA (Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)) 時代において、地方に立地する地域ものづくり中小企業の国際戦略の再構築を行うこと、そして新たな国際戦略モデルを構築すること、である。地方に立地するものづくり中小企業では、前述のように人口減少により市場が縮小し、材料価格の高騰や人件費の上昇などのコストアップ要因から、海外市場の獲得なくして成長はあり得ない時代に突入している。一方では、新たな外部環境の出

2 近藤信一（2012）『中国・タイ・ベトナム 各国事業環境調査報告書－海外展開に向けた手法と課題－』（平成23年度山梨県海外市場環境調査事業、委託元：山梨県、委託先：（一財）機械振興協会 経済研究所）、同（2013）「機械関連中小企業のベトナム進出に関する一考察」『アジア経営研究』No.19、アジア経営学会編、唯学書房、pp.143-156、同（2014a）「中国進出の深化－精密機械設備関連の中小企業の対中ビジネスのケーススタディー」『アジア太平洋討究』No.22（March 2014）、早稲田大学アジア太平洋研究センター、pp.179-193、同（2014b）「電機産業における製造委託の拡大によるサプライチェーンの変化が及ぼす電子部品及び電子デバイスと同製造装置メーカーの事業戦略への影響」『アジア経営研究』第20号、アジア経営学会編、愛智出版、pp.77-90、同（2019）「中小企業の国際化の新モデル模索－岩手県中小企業に対する実態調査からの考察－」『機械経済研究』No.50、（一財）機械振興協会 経済研究所、pp.1-25。

現により、新たな外部環境に対応した国際戦略の構築（既に進出している企業にとっては国際戦略の再構築）が必要であるといえる。

2. 先行研究レビュー

2.1 既存研究の理論的枠組み

以下では、日本の中小企業の国際化に関する先行研究を、理論的枠組みと実証的研究に分けて詳細に整理し、今後の研究および実践への示唆を提示する。まず、理論的枠組みである。

一つ目は、段階的国際化理論（Uppsala Model）である。段階モデルは、企業が国際化においてリスクを回避するために段階的に市場関与を深めていくとする理論である（Johanson & Vahlne, 1977）。若杉ら（2008）は、JETRO調査に基づき、この理論が日本の中小企業の進出初期段階に有効であることを指摘している。

二つ目が、社会ネットワーク理論（Social Network Theory）である。社会ネットワーク理論に基づき、企業間・機関間の信頼と関係性が国際化の鍵となるという視点である（Granovetter, 1985）。浜口伸明（2008）は、アジア市場に進出する日本の中小企業が現地パートナーや業界団体との関係を通じて参入障壁を克服している事例を分析している。

三つ目が、ボーン・グローバル理論（Born Global Theory）である。前述の段階モデルでは、企業はまず国内市場で成熟し、経験と能力を積みながら徐々に国際化すると考えられていた。これに対してボーン・グローバル理論は創業初期段階から海外市場を主たるターゲットとして行動する企業類型である（Knight & Cavusgil, 1996）。池上重輔・山本雅基（2013）は、

日本におけるIT・デザイン関連中小企業がこのタイプに該当し、従来型の段階モデルでは説明困難な国際化パターンであるとした。

2.2 日本の中小企業の国際化に関する文献レビュー

大企業に比べて経営資源が絶対的かつ恒常的に乏しい中小企業は特有の課題を抱えており、それに対応する形で様々な研究が蓄積されてきた。そして、中小企業の国際化が進むに伴い関連する実証的研究が蓄積されてきた。

中小企業の国際化及び国際戦略に関する先行研究では、丹下英明が2010年以降の先行研究をレビューし、現在の到達点と今後の課題について論じている（丹下, 2023）。その結果、以下の2点を明らかにしている。第一に、中小企業の海外進出に着目した研究をみると、研究の焦点が変化している。具体的には、①海外市場開拓、②非製造業、③急進的な国際化（ボーン・グローバル企業）、④越境ECやトランスナショナル創業などの多様な進出形態に着目した研究がみられる。第二に、中小企業における海外進出後に着目した研究をみても、研究の焦点が変化している。具体的には、①海外子会社における販売などの新たな機能の獲得、②外国人材の活用など海外子会社のマネジメント、③日本国内拠点にプラスの影響を及ぼすルート の 解 明 に 着 目 し た 研 究 が み ら れ る 。

また、日本の中小企業の海外進出と地域経済の活性化については、佐竹隆幸（2014）がある。同書は、企業のグローバル戦略を支援することが地域経済に好影響を及ぼすとの視点に立ち、グローバル化への対応の実態を検証している。

企業への実態調査から、進出時点の動機、形態、現状や課題などを明らかにし、今後の可能性と地方行政の支援策について検討している。

さらに、ものづくり中小企業の国際化戦略については、高橋文行（2017a, b）がある。同論文は、アジア新興国・開発途上国への展開を目指す日本のものづくり中小企業を対象に、進出動機、戦略の経年変化、成功要因などを実証的に研究することで、ものづくり中小企業の国際化戦略を分析している。

しかし、既存研究においては、2020年以降のコロナ禍、円安、インフレ、トランプ関税など、中小企業を取り巻く国際政治、国際経済、国際社会、地政学、地経学などの外部環境の構造的変化を踏まえた国際戦略への影響を実証的に論じた先行研究は見当たらない。

3. インタビュー調査による実態調査の実施、分析と考察

本稿は、後述する研究課題（科研費・基盤研究B）のパイロットスタディとしての位置付けであり、比較的早い段階から海外進出している地方のものづくり中小企業4社に対して、実態調査を実施した。うち1社は既に海外から撤退をしている企業である。

実態調査では、比較的早い時期に海外進出を果たした地方のものづくり中小企業の国際戦略の責任者（経営層）に対して、インタビュー調査を実施した。具体的には、【質問①】コロナ禍・円安・ウクライナ問題、そしてトランプ2.0と激動する外部環境への認識（一時的変化か、構造的変化か）を踏まえて、【質問②】当

初の海外進出の狙いと成果、【質問③】海外事業の現状と課題、【質問④】海外進出の今後、について、当該企業の国際戦略を担当する（してきた）経営者層に対して半構造化インタビュー調査を実施し、定性データを収集した。半構造化インタビュー調査を実施した理由は、国際戦略はインタビュー調査対象の各社にとって、製品やビジネスモデル、保有する経営資源などが大きく異なること、対象となる中小企業の業種・規模・進出時期・進出国などが異なること、国際戦略という全社戦略について経営者の決断や判断、その背景についてのデータを得る必要があったこと、からインタビューの中で深掘りできる半構造化インタビュー調査がデータ収集方法として最適であると考えたためである。

《インタビュー調査対象企業リスト》

① (株)ニュートン (本社所在地：岩手県八幡平市)

インタビュー調査日程：2025年4月16日、インタビュー調査方法：対面

インタビュー調査対応者：代表取締役会長 田面木哲也氏

図表1 (株)ニュートンの海外展開の沿革

年月	海外事業を中心とした同社の沿革
1986年9月	(有)トーノ精密 西根工場 として稼働
1994年2月	SAN-TOHNO Ltd. (Hong Kong) 設立
1994年5月	三多楽精密注塑(深圳)有限公司 設立
1996年6月	PTON CORPORATION 設立
2000年3月	(株)ニュートンとして分社
2000年4月	工場増築
2003年2月	三多楽精密注塑(深圳)有限公司 工場移転
2004年6月	昆山三多楽電子有限公司 設立
2011年10月	THAI NEWTON Co., Ltd. 設立
2014年9月	SAN-TOHNO Ltd. (Hong Kong) 株式譲渡
2017年6月	昆山三多楽電子有限公司 株式譲渡
2021年11月	第二工場 稼働
2022年8月	PTON CORPORATION 会社清算開始

出所) 同社HPより筆者作成

② (株)アイオー精密 (本社所在地：岩手県花巻市)

インタビュー調査日程：2025年4月28日、インタビュー調査方法：対面

インタビュー調査対応者：代表取締役社長 鬼柳一宏氏

図表2 (株)アイオー精密の海外展開の沿革

年月	海外事業を中心とした同社の沿革
1977年9月	岩手県花巻市円万寺に(有)アイオー精密を設立
1991年9月	遠野工場が操業開始
1997年9月	遠野工場を増築
2000年10月	遠野工場を移転し東和工場が操業開始
2004年4月	中華人民共和国江蘇省無錫市に現地法人を設立
2006年7月	東和工場を増改築
2007年9月	神戸工場、操業開始
2013年8月	中華人民共和国江蘇省南通市に現地法人を設立
2017年5月	本社移転
2019年1月	東和工場増築

出所) 同社HPより筆者作成

③ 中川産業(株) (本社所在地：愛知県犬山市)

インタビュー調査日程：2025年5月16日、インタビュー調査方法：対面

インタビュー調査対応者：代表取締役副社長 中川敬章氏

図表3 中川産業(株)の海外展開の沿革

年	出来事
1970年	会社設立
1988年	NSU社（米国）設立、広島工場 新設
1994年	NSG社（ドイツ）設立、可児第2工場 新設
1997年	NSUK社（英国）設立
2000年	NTB社（ウクライナ）設立、可児第3工場 新設
2002年	NSCZ社（チェコ）設立、可児第4工場 新設
2003年	NS-THAI社（タイ）設立
2004年	NSC社（中国・河北省）設立
2005年	NSD社（中国・大連）設立
2012年	NSCH社（中国 湖南省）設立
2013年	NSI社（インドネシア）設立
2015年	NSMX メキシコ工場 設立
2019年	NSF 中国／佛山工場 設立

出所) 同社HPより筆者作成

④ T社 (本社所在地：-)

インタビュー調査日程：2025年5月22日、インタビュー調査方法：対面

インタビュー調査対応者：専務取締役 Y氏³

図表4 T社の海外展開の沿革

年	月	出来事
1994年	4月	P駐在事務所開設
	9月	A市の現地企業に技術供与
1995年	6月	SH省に合弁企業設立
1996年	7月	SH省の現地企業に技術供与
2000年	1月	SH省に合弁企業設立
2001年	8月	SH省に独資企業設立
2003年	3月	CH市合弁企業設立
	4月	S駐在員事務所を開設
2004年	12月	Tに合弁企業設立
2005年	9月	QI市に独資企業設立
2005年	11月	S市に合弁企業設立
2010年	8月	SK国に合弁企業設立
2011年	1月	Tの合弁企業を子会社化
2017年	2月	SI駐在員事務所設立
2018年	7月	SI駐在員事務所を現地法人化

出所) 同社HPより筆者作成

3 T社のY氏へのインタビュー調査内容については、Y氏の経験に基づく知見による私見であり、同社の意見を代表しているものではない。

**【質問①】 コロナ禍・円安・ウクライナ問題、
そしてトランプ2.0と激動する外
部環境への認識**

トランプ政権下の保護主義的政策は、単なる一時的措置ではなく中長期的に継続する可能性が高い。中川産業㈱へのインタビュー調査では、「国際的な外部環境についての認識では、たとえばトランプ政権下における関税措置は一時的要素も含むものの、今後の政権交代や共和党の動向次第では中長期的に継続する可能性が高いとの見方が示された。特に米国内の保守層、いわゆる「レッドネック」層による強い支持基盤が存在することから、対日輸入品への規制姿勢も継続が見込まれる。」という。円安進行による購買力低下や国際的評価の低下は、日本が「高度な製造国」でなくなりつつあることを示している。T社へのインタビュー調査では、「このような時代において、国際的な為替動向は象徴的な変化の一つである。かつて1ドル70円台という超円高を経験した日本円は、2024年には150円を超え、160円に迫る水準まで下落した。この為替水準の大幅な変化は、日本の国際的な購買力、ひいては国家としての価値の低下を示しているとの認識がある。中国などの海外市場から見た場合、日本はもはや高度な製造国としての評価を維持しきれておらず、「昭和のものづくり」にとどまっているというイメージが残存しているという。」というコメントがあった。マニュアル化・標準化の進行は品質面では意義があるが、現場の工夫や誇りを失わせ、日本の強みを弱めている。さらに、T社へのインタビュー調査では、「日本社会におけるものづくり文化は、かつてのような「職人技」

や自律的な現場力によって支えられてきたが、近年はその力が薄れてきているという。マニュアル化の進行は、品質の標準化という点では意義があるものの、現場の工夫や誇りを損なうリスクを孕んでおり、製造現場における柔軟性や創造性が失われつつあるとみている。」とのコメントがあった。日本の無形価値（誠実さ・丁寧さなど）を「効果的に見せる力」の弱さが国際評価低下の一因である。一方で、T社へのインタビュー調査では、「こうした状況においても、日本の持つ国民の誠実さや丁寧な仕事ぶりといった無形価値は、今なお国際的に見ても際立っているという。問題は、これらの価値をいかに効果的に「伝えるか」「見せるか」という点にあり、日本企業や政府による発信力の弱さが国際的な評価の低下を招いているという構造的課題がある。」との意見をいただいた。

現在の外部環境は、一時的な変動ではなく複数要因が絡み合う構造的変化であり、中長期戦略の再構築が必要である。T社のインタビュー調査では、「総じて言えば、現在の外部環境は単なる一時的変動ではなく、複数の地政学的・経済的・文化的要因が複雑に絡み合った構造的変化であると捉えるべきであり、日本企業はこれを前提に中長期的な戦略再構築を迫られているとの認識である。」とのコメントがあった。自動車業界の構造変化（エンジン車から電動車への移行）は、関連企業の経営基盤の根本的再構築を迫っている。同様に自動車産業に属する中川産業㈱へのインタビュー調査でも、「これらの課題は短期的なコスト管理の問題にとどまらず、産業構造の転換期に直面している自動車業界全体に関わる長期的な課題で

あると認識している。例えば、エンジン車から電動車への移行といった構造的な変化は、製品構成、サプライチェーン構築、価格決定メカニズムに至るまで、企業の経営基盤そのものに根本的な再構築を迫っている。」とのコメントがあった。

【質問②】 当初の海外進出の狙いと成果

日本の中小企業は、顧客企業の要請や現地市場のニーズに応じて海外進出を行ってきたが、その動機・背景は多様である。(株)ニュートンへのインタビュー調査では、「進出当初の目的は明確で、海外に主要顧客が居たため、顧客に近い場所での生産が求められていたからである。また、従業員の教育（人材育成）という側面もあった。」という。また、(株)アイオー精密へのインタビュー調査では、「進出の最大の契機は、同社の主要取引先が現地法人の強化を進め、日本からの輸出品だけでなく、現地調達・現地生産による地産地消モデルを構築しようとしていたことにある。しかし、当時の中国は大量生産を得意とする企業が多く、小ロット・多品種・短納期に対応できる企業は非常に少なかったため主要取引先から日本のサプライヤーに現地進出を促す動きがあったのである。同社もその一環で声をかけられ、現地進出した。」とのことである。さらに、中川産業(株)は、「その後の進出は、計画的というよりも、顧客からの要請や現地市場のニーズに応じた柔軟な対応が主であった。特に東南アジアや中国といった新興市場において、顧客企業の国際展開に先回りする形で現地拠点を整備し、『既に準備は整っている』と即応できる体制を構築するこ

とで、競争優位を確保してきている。」という。

ものづくり中小企業においては、大量生産を得意とする中国市場において、日本の中小企業が少量多品種・短納期モデルをどう展開するかが課題であった。(株)アイオー精密によると、「同社が日本国内で展開していた『多品種少量・短納期対応型』のビジネスモデルを中国でも展開し、将来的には成長が見込まれるFA（Factory Automation）市場への供給拡大を目指していた。」という。海外進出の成功は必ずしも国内生産の縮小を意味せず、むしろ国内の意識改革や生産性向上に寄与している場合がある。(株)アイオー精密では、「当時、私たちは地方の中小企業という立場だったが、中国に進出したことによって、中国国内のコスト感覚を肌で理解できたというのは大きな収穫だった。現地で生産体制を確立するだけでなく、『これくらいのコストでこれだけの製品ができる』という感覚を身につけることができ、それを日本での経営にも活かしたのである。例えば、『もっと日本でもコストを下げなければいけない』『デジタル化を進めて生産効率を上げなければいけない』といった意識改革につながった。」という。また、中川産業(株)では、「国内市場が縮小傾向にある中、多くの企業はグローバルな成長機会を捉えることで、事業継続と発展を図ったのである。一方で、同社は、海外進出によって国内生産が縮小したという実感は持っておらず、むしろ自動車業界全体の需要拡大により、総生産量が増加した局面が多かったことから、海外展開が国内業務を圧迫することはなかった。」という。

海外進出には、初期の生産コスト低減や市場

拡大を狙う目的だけでなく、現地人材の育成・権限移譲による組織成長を目指す側面もある。 (株)ニュートンでは、「現地法人を優秀な現地責任者に売却するという判断も行っている。これは、中国国内で日本人の立場が徐々に厳しくなってきたという認識があったからである。」という。また、中川産業(株)でも「現地のローカルスタッフへの権限移譲が進められており、過去10年間で日本人駐在員を全員撤退させ、現地の経営を完全にローカル人材に委ねる体制が構築された。この取り組みは、単なるコスト削減策ではなく、現地スタッフのモチベーション向上や人材育成にも大きく寄与している。実際に、工場作業員から工場長に昇進する例も見られ、組織の成長につながっている。」という。

一方で、中国進出においては、政治・法律リスクや模倣品問題など、外部環境の不確実性が大きな課題となっている。 (株)ニュートンは、「現地の中国人スタッフは非常に優秀だったが、中国の法律や政治状況、特に習近平政権下での統制強化や反スパイ法の制定などに強い危機感を抱くようになった。中国の国家としての信頼性に不安を感じ、従業員の安全を最優先して撤退を決断している。」という。T社も、「一方で、市場での成功は模倣品の蔓延という副作用も引き起こした。同様の現地の製造企業が50社以上乱立し、多くがカタログ、製品仕様、外観までもコピーした状態で参入した。結果として、模倣品の流通が常態化し、同社はいくつかの裁判を抱えることとなった。それでも、製品の品質や安定供給能力によって一定の競争

優位性を維持してきた。」と述べている。そこで、各企業は政変や資産没収リスクに備え、撤退しやすい形態（レンタル工場など）や資産分散を戦略的に選択している。 中川産業(株)へのインタビュー調査では、「これは初めからリスクを想定し、レンタル工場を用いるなど、撤退しやすい形態での進出であった。今後の拠点維持に関しても、資産の集中を避け、内部留保を抑制する方針が採られている。資産没収リスクなどに備えた体制整備が図られており、これがリスクマネジメント戦略の中核をなしている。」という。海外進出に伴う「撤退」の意思決定は、タイミングと準備が重要であり、早期に危険を察知して撤退した事例（株)ニュートン)もある。同社へのインタビュー調査では、「同社の中国からの撤退は、当時の一般的な風潮—中小企業も含めて中国への海外進出が多かった—とは異なり、かなり早い時期での撤退だったといえる。当時、全国的にも中国進出の機運が高まっていた中で、同社の判断は非常に先見的だったといえる。『当時から「これは危ない」と感じていた。』といい、『いつ撤退するかを考えながら準備を進めていた。』という。」ことである。

【質問③】 海外事業の現状と課題

まず、各社に共通するのは海外拠点の維持・発展には、現地責任者や現地人材の育成・活用が不可欠である。 (株)ニュートン（タイ工場）では、「タイ工場については、もともと『やりたい』と申し出た従業員がいたため、その意欲を尊重して進出している。その後、事業は順調に

4 中国の「反スパイ法」は、2014年11月1日、習近平政権において、中国の立法機関である全国人民代表大会常務委員会で可決後に即日施行されている。さらに、2023年4月26日には、「反スパイ法」の改正法が可決・成立、7月1日から施行され、強化されている。

拡大し、現在に至るまで継続している。ただし、その従業員はすでに退職しており、現在は別の責任者が運営を担っている。…（中略）…こうした仕組みを構築できたのは、現地にしっかりとした責任者がいたからであるという。また、日本から前任の工場長が現地に渡り、工程管理から現場の整理整頓などを徹底し、幹部スタッフをすべて現地採用で固めた。こうした体制が、現在のタイ工場を支える柱となっている。」という。また、同社の中国及びフィリピンからの撤退では、「『もし現地で信頼できる人材がいたら、継続もあり得たのであろうか。』という質問に対して、田面木氏は『その可能性はあったと考えられる。ただ、現実にはそうした人材が育っていなかったのが実情である。』とのことだった。同社はプラスチック製品の製造を主軸にしており、必要なスキルセットは非常に幅広い。そういった全体像を理解し、責任を持って任せられる人材は、なかなか育ちにくいのが実情であるという。」とのことであった。T社でも、「現地法人にはほぼすべて中国人スタッフが配置されており、本社から派遣されている日本人は1名のみという徹底した現地化が進められている。特に、長年にわたって通訳として信頼関係を築いてきたスタッフが、現在は現地法人の総経理として活躍しており、財務面でも数億円規模の裁量権を持っている点は注目に値する。」と現地化が当初から進められていた。

しかしながら、海外拠点の戦略的な存廃は、地政学リスクや市場の構造変化に大きく左右される。(株)アイオー精密では、「中国のFA市場の成長が、2010年代に入った頃から鈍化し始めた。特に、コロナ禍以前の米中貿易摩擦、い

わゆる『トランプ1.0』の時期あたりから成長が止まり始めたのである。…（中略）…同社では、中国のFA市場の変化に関して、2017年から2019年頃が一つの転換点だったのではないかと感じている。」という。また、中川産業(株)でも、「自動車業界全体が構造的変化と厳しい競争環境に直面している中、当該企業の海外拠点もその影響を受けている。かつてのような積極的拡大路線から一転し、現在は生き残りをかけた持続的対応を求められる局面となっている。特に円安の進行は大きな影響を及ぼしており、国内回帰傾向が強まっている。この結果、海外拠点の生産拠点としての必要性が相対的に低下し、国際戦略全体に見直しが迫られている。」という。

そんな中で、各社は生産拠点の「チャイナプラスワン」戦略やASEAN・インド分散を検討しつつも、現地市場の存在から慎重な姿勢を見せている。(株)アイオー精密では、「2010年頃から『チャイナプラスワン』戦略が注目され、ASEAN諸国や最近ではインドなどに生産拠点を分散する動きも広がってきた。鬼柳氏は、『工場を新たに出すという意味では、チャイナプラスワンを積極的に検討することはなかった。中国への進出については、現地市場に近い場所で、需要に応じた供給ができるというメリットがあったためである。』そして『ASEANに移しても現地に市場がない場合、単独で顧客を開拓しなければならず、営業効率が非常に悪い。』』という。そこで、海外事業は単なるコスト削減や生産移転ではなく、グローバル最適化・利益率向上・企業機能の再配置を含む多層的な戦略の構築を目指している。T社では、「中国事業の安定性は、業績指標だけではなく、組織運営

面にも表れている。さらに、同社では現地法人を日本人社員の育成拠点としても活用しており、こうした育成を経て、現在では本社の常務執行役員に昇進した人材も輩出されている。日本国内では働き方改革の進展により、従来のような残業による業務遂行が難しくなっている中で、工程の一部を中国側に移転し、分業体制を確立することで売上を維持しつつも利益率を大幅に向上させることが可能となった。」という。**海外市場の成熟化・競争激化によって、柔軟な戦略転換と拠点の定期的見直しが必須となっている。**中川産業(株)では、「市場環境および取引条件が常に変化する中で、過去に整備された拠点が将来にわたって必要とは限らないという前提に立った戦略的な見直しが求められている。実際の事例として、中国湖南省の工場が挙げられる。この拠点は顧客と連携して立ち上げられたものであるが、顧客が撤退した後も生産は継続されている。このような背景から、当該拠点も将来的には撤退の対象となる可能性がある。」という。

【質問④】 海外進出の今後

海外進出は、単なるコスト追求ではなく、国内（特に地方）企業として生き残るための視座を得る手段である。(株)ニュートンへのインタビュー調査では、「中国やフィリピンへの早期の進出を経て、既に撤退された経験を踏まえ、海外進出の本質的な目的を質問したところ、田面木氏は『私にとって海外進出の目的は、単に「儲かるから」ではない。むしろ、日本国内で、特に地方で事業を継続していくにはどうあるべきかを考えるための手段である。』」という。同氏

は、『例えば、1990年代は全国的に「中国へ進出しなければ生き残れない」といった風潮が強く、岩手県内でも中国ビジネスに関するセミナーが盛んに行われていた。しかし、私は、その流れに対して疑問を持っていたのである。』といい、『「地域で生きていくとはどういうことなのか」、「地方の企業にとって、本当に必要な仕事とは何か」を真剣に考えた結果、海外に出て、そこで得た視点をもとに自社のあるべき姿を見直す必要があると考えた。』という。

加えて、**顧客（親企業）に追随するだけの海外進出では持続性がなく、進出後の現地戦略が不可欠である。**(株)ニュートンのインタビュー調査では、「田面木氏は、当時の円高によるコスト圧力もあり、多くの企業が海外に拠点を移していたことに、疑問を持っていたのである。田面木氏は、『顧客が海外に行ったから自社もついて行く、というのは戦略ではない。ただの対応策に過ぎない。』という。同社も、顧客企業に部品を納めていた関係で、顧客がフィリピンに生産拠点を移せば一緒に移らざるを得ないという事情があった。しかし、進出後のことーつまり現地でどのようにして独自にビジネスを築くかーという戦略的視点が欠落していると、事業の継続は難しいといえる。』という。そして、**成熟市場（中国）の中で拠点維持を選択しつつも、拡大戦略は慎重に見極める必要がある。**(株)アイオー精密のインタビュー調査では、「鬼柳氏は『私たちのビジネスモデルは、例えば「コストが上がったから安い国へ工場を移す」といった単純なものではない。中国においても、20年以上の事業経験があり、現地スタッフもマネジメント層として定着している。そのため、ま

ずは現地の強みを活かしながら、現地雇用を守り、事業をブラッシュアップしていく方針である。』という。ただし、『そこからさらに事業を拡大していけるかどうかとなると、判断は非常に難しいと感じている。』ともいう。同社では、市場の成熟や競争激化を考慮すると、無理な拡大戦略を描くべき局面ではないと考えている。」とのことだった。一方では、新興市場（インド、ASEANなど）への展開は単なるコストダウンではなく、地産地消モデル・現地市場成長に依拠した付加価値提供を前提としている。（株）アイオー精密へのインタビュー調査では、「鬼柳氏は、『新しい市場への展開については、地産地消を前提とするのであれば、進出先の市場に成長余地があり、かつ現地で供給体制が築けるのであれば、選択肢として十分にあり得ると考えている。ただし、私たちのビジネスモデルは単純に「安い場所へ移る」というものではなく、あくまで現地市場に密着して付加価値を提供するスタイルである。そのため、単にコスト面だけで海外拠点を移すことは考えていない。』という。」ことである。またT社でも、「実地調査では、現地に進出している日本人経営者の多くが、高い意欲と教育的熱意を持ってインドネシア人材の育成に取り組んでおり、かつての中国と同様に、現地には高い成長潜在力と活力が存在することを確認している。」という。さらに、T社ではチャイナプラスワンは単なる生産移転でなく、市場主導型の国際分業体制へ進化しつつある。T社へのインタビュー調査では、「将来的には同社はベトナム現地に設計・調達機能を有する子会社の設立を考えており、現地で育成した人材を中核として配置する構想

を持っている。」という。この体制が整えば、ベトナムで設計および部材の調達を行い、日本や中国に向けて輸出する企業内国際分業体制が成立することになる。こうした取り組みは、従来の低コスト目的の海外生産から脱却し、現地市場の特性に応じた生産・販売戦略を構築する『市場主導型の国際分業体制』への移行を意味しており、同社はその先進事例の一つと評価できる。

インタビュー調査をした企業では、海外拠点は単にハードとしての生産拠点だけではなく、IT・ネットワークを活用したソフト含めた新たな運営体制を構築しようと試みている。（株）アイオー精密のインタビュー調査では、「これまでのようにハード（工場・設備）主体で海外拠点を設立するだけでなく、今後はソフトウェアやデジタル技術の活用も視野に入れているという。例えば、工場のオペレーションに必要なIT人材を現地で確保し、日本と海外拠点をネットワークでつなぐ形で、国境を越えた体制構築を目指しているという。」ことである。

【追加質問】 海外進出に悩む中小企業経営者への提言

本稿では、既に海外進出をしている中小企業及び今後海外進出を予定（検討）している中小企業への示唆を尋ねた。

まず挙げられるのは、海外進出には現地制度・文化・市場に適応する柔軟な戦略が不可欠である。中川産業(株)へのインタビュー調査では、「海外進出を検討する、あるいは既に進出しているが事業展開に困難を抱える中小企業にとって、最も重要な戦略的姿勢は『郷に入っては郷に従え』の精神に基づく適応力であるという。

日本国内で成功したビジネスモデルを、そのまま海外に適用することは、現地の法制度、労働慣習、商習慣、税制等との齟齬を生む可能性が高く、長期的な事業展開の障害となりうる。したがって、進出先の制度的・文化的特性を十分に理解し、柔軟に対応する姿勢が不可欠である。」とのことであった。そのためには、(1) 現地市場の正確な理解と顧客ニーズに即した製品・サービス展開が成功要因である。同じく中川産業(株)へのインタビュー調査では、「現地市場の理解と対応力を強化し、現地市場における顧客ニーズや競争環境を正確に把握し、それに即した製品設計・マーケティング戦略を展開する必要がある。単なる製品輸出ではなく、現地で求められる『価値』に基づいたアプローチが成否を分ける。」とのことである。そして、現地市場の正確な理解と顧客ニーズに即した事業展開のためには、(2) 権限移譲を通じた機動的な現地経営体制の構築が求められる。中川産業(株)へのインタビュー調査では、「柔軟な組織体制と権限委譲、地政学的リスクや市場変動に迅速に対応するためには、現地法人への権限移譲を通じた機動的な意思決定体制が不可欠である。これは単に効率化の手段ではなく、現地従業員の士気向上にも寄与する。」という。さらに、(3) 文化的適応と現地パートナー・行政との信頼構築が持続的な事業展開には必要である。中川産業(株)へのインタビュー調査では、「文化的適応力と信頼構築、現地の文化的価値観やビジネス慣習を尊重する姿勢が、パートナー企業や顧客との信頼関係を構築する鍵となる。収益追求と地域適応は二律背反ではなく、両立すべき要件である。」という。T社へのイ

ンタビュー調査でも、「特に中国やベトナムのような既存の日系企業が多く進出している地域では、中小企業にとっての新規参入の余地が限られており、政府や行政側からの期待も薄れつつある可能性がある。そのため、まだ日本企業の進出が少ない新興地域において、早期にプレゼンスを確立し、政府との信頼関係を築くことが、長期的なビジネス成功のカギとなる。」という。さらに、中川産業(株)へのインタビュー調査では、「これから海外進出を検討している中小企業にとって、事業成功の可否は初期段階の設計と現地適応能力に大きく左右される、という。特に、進出先での事業基盤を早期に安定させるためには、現地における『キーマン (Key Person)』の存在が極めて重要である。すなわち、現地の商慣習や市場特性を理解し、信頼性の高い人間関係を構築できる人材がいなければ、効果的な経営展開は困難となる。現地の取引先や行政、消費者との円滑な関係構築において、こうした人物が果たす役割は決定的である。」として、(4) 海外進出の成功は「キーマン」の存在が左右することを指摘している。

戦略面への示唆としては、海外進出は単なるコスト競争ではなく、現地需要や技術競争力との整合を踏まえた長期的戦略が必要である。中川産業(株)へのインタビュー調査では、「海外進出の成功は、コスト優位性の追求だけでは実現し得ない。むしろ、現地文化や言語への深い理解に基づいた適応力こそが、長期的な成果をもたらす要素となる。加えて、進出先に対する過去の認識を引きずるのではなく、常に最新の市場特性を踏まえて戦略を見直すことが求められる。たとえば、かつて低コスト生

産拠点として注目された中国は、現在では高度な技術力と巨大な消費市場を備える大国へと転換しており、単なるコスト削減目的での進出はもはや合理的とは言えない。そのため、進出にあたっては、価格優位性だけでなく、技術競争力、現地需要との親和性といった複合的な要因を考慮した戦略設計が必要であると述べている。

既に進出している企業への示唆としては、拠点の残留か撤退かは単純な採算性ではなく、サプライチェーンや市場ブランドなどとの関係から総合的に判断するべきである。T社へのインタビュー調査では、「海外展開において課題を抱える中小企業にとって、進出拠点からの撤退が選択肢となる場面も少なくない。しかし、T社のY氏の経験によれば、拠点の存続可否を判断するにあたっては、単なる採算性のみならず、市場との結びつきやサプライチェーン全体への影響を包括的に検討する必要があるという。例えば、中国における現地拠点の運営について、同社は現時点において撤退の必要性を感じておらず、むしろ将来的な再編を見据えた体制整備が喫緊の課題であると認識している。」とのことである。

4. インタビュー調査全体からの考察

4.1 インタビュー調査企業の海外進出経験からの示唆

かつては、「日本国内で成長が鈍化したなら、海外に出れば成長できる」という考え方が一般的だったと考えられる。しかし現在では、外部環境の不確実性が高まり、海外に進出すれば必ずしも成長が保証される時代ではなくなっ

た。そのような中で、(株)アイオー精密の鬼柳社長が述べた「成長戦略をしっかりと描き、その中で海外展開を位置づけるべきだ」という考え方は、非常に重要だといえる。特に、自社のビジネスモデルを踏まえた上で、海外に出るべきかどうかを慎重に判断する必要がある。まず、自社が持っている強み、そして顧客に対して提供できる価値を的確に理解し、それを軸にして市場や顧客のニーズに確実に応えていくことが必要である。

変動の激しいVUCA時代においては、外部環境に振り回されるのではなく、まず自社の基盤をしっかりと整え、戦略に沿って、できることに集中することが戦略上重要だといえる。かつては市場自体、特に海外市場は成長しており、流れに乗れば自社も成長できる時代であったが、現在はそうではない。国内市場が成熟し、海外市場も以前のような高成長が期待できない中で、もう一度、自社の強みを見つめ直し、それをどう活かしていくかを真剣に考えなければならない時代に来ていると考えられる。その意味では、現在は「原点回帰」が求められる時代だといえる。

海外展開を検討する中小企業にとって、かつてのように「労働コストの削減」や「円高によるコスト競争力の確保」を主たる目的とした海外進出は、もはや通用しなくなっている。現在の外部環境は、円安基調と金利上昇局面に加え、地政学的リスクや行政制度の複雑性といった多面的な要因を抱えており、より慎重かつ多角的な意思決定が求められている。このように、低賃金や為替差益を狙ったかつての海外進出モデルはもはや通用しないといえる。中小企業

が今後の国際戦略を再構築するうえでは、現地市場での価値創出、人材の現地化、統括機能の強化を軸にした再編方針が不可欠である。進出済みの企業では、撤退を検討する前に、「その市場で何を価値として提供できているのか」を再評価することが肝要であり、それが持続可能な国際展開の鍵を握るといえる。

一方で、かつて低コストの生産拠点とされていた中国は、近年の賃金上昇や環境規制強化などにより、もはやその相対的なコスト優位性を維持していない。また、ラオスやバングラデシュといった低コスト国においても、インフラ未整備や政治リスク、労働力の質など、様々なカントリーリスクが顕在化している。このため、単に労働コストの安さを理由に海外展開を決断することは、持続的な成長戦略としては不十分である。そこで進出先の選定にあたっては、「コスト削減型」ではなく、「市場志向型」のアプローチを重視すべきである。すなわち、現地市場での成長ポテンシャルと競争力強化の可能性を見極め、進出の目的を明確化する必要がある。実際、数多くの日本企業がかつての中国や現在のインドに対し、単なる製造拠点としてではなく、現地市場そのものをターゲットとした戦略的展開を行っている。進出判断に際しては、海外展開と日本国内の製造拠点との役割分担も見直す必要がある。昨今の円安基調が継続する見通しのもとでは、国内製造拠点の輸出競争力が高まっており、すべてを海外拠点に依存するのではなく、日本国内でのものづくりとのバランスを見極めた展開が求められている。すなわち、コスト削減を目的とした海外進出か、現地市場開拓を目的とした戦略的展開かによって、

意思決定の枠組みは大きく異なる。そして進出の是非を判断するうえでは、まず自社が「何を目的に海外へ出ようとしているのか」を明確に定義する必要がある。現地ニーズを重視した市場主導型の戦略を採るのか、あるいは国内製造の強みを活かした輸出型モデルを構築するのかといった方向性の定義が、今後の中小企業の海外進出における重要な経営判断となる。

4.2 インタビュー調査企業の海外撤退経験からの示唆

既に海外拠点からの撤退を経験している(株)ニュートンの田面木氏は、「海外に進出したこと自体を批判するつもりはない。」という。「むしろ、異なる環境に身を置いて、日本や自分たちのあり方を見つめ直す機会にできれば、それは非常に価値のあることだ。」と述べている。ただ、「流されるように行く」のではなく、「何を学びに行くか」を明確にする必要がある。」と述べている。つまり、海外進出によって進出先の文化や考え方（ビジネス商慣習など）を受け入れつつ、日本に持ち帰って自分たちの事業や地域にどのように還元するか、が重要なのである。田面木氏は、「海外進出は、あくまで『学びの場』であり、帰ってきてからの実践が本番である。だからこそ、従業員全員が幸せになれるような仕組みづくりを常に考えている。」という。そのためには、現地任せではなく、自分たちが主体的に解釈して動く必要がある。「他社の戦略をそのまま真似るのではなく、自社の経営理念や歴史、目指すべき方向（ビジョン）に照らし合わせた上で判断を下すべきである。」という。

筆者は、田面木氏へのインタビューを通じて、

これまでの日本の中小企業の海外展開には「信念」や「戦略」が欠けていたのではないかと認識した。特に、下請型ものづくり中小企業の場合は、顧客企業（親企業）に追随する形での海外進出が多く、主体的な判断がなされていなかったといえる。そして、進出先の人々や環境から「何を学び取るか」が重要である。一方で、進出当初から現地に「骨をうずめる」覚悟で行くのではなく、常に「すぐにでも引き上げられる」柔軟さを持って臨むべきだと考えられる。田面木氏から、海外進出をしている、検討しているものづくり中小企業の経営者に対して、「海外に出ることは目的ではない。そこに行くことで、自社や自分たちの本質を見直すことができるかどうか」が重要である。そして、従業員やその家族、取引先、さらに現地の人々、全員（補足：いわゆるステークホルダー）が『この会社と関わってよかった』と思えるような環境を作れるか、それができないなら海外に出る意味はない。」とのメッセージをいただいた。そして、「海外展開は自己完結してはいけない」という。「海外進出することで日本側にも、現地側にもプラスになる構造をどう構築するか、戦略が描けないのであれば海外進出はするべきではない」という。

5. 本稿（パイロットスタディ）の位置づけと今後の研究活動

本稿は、筆者が研究分担者として参加している「海外進出は中小企業に成長をもたらしたか？－成長企業の割合とその要因分析－」（科研費基盤研究（B）、研究期間は2025年度～2030年度、研究代表者は太田志乃（名城大学

経済学部・准教授）、研究分担者は筆者のほか兼村智也（松本大学総合経営学部・教授）のパイロットスタディとして実施したものである。以下では、当該研究プロジェクトについて説明したい。

5.1 当該研究プロジェクトの研究背景

電気・自動車といった量産機械工業を需要先とする中小製造業（以下、中小企業とする）の海外進出は大手製造業の後を追うように1980年代後半から始まり、数回にわたる円高局面、またリーマンショックなど国内経済環境の影響を受けながら拡大基調にあった。アジアを中心にその数は約7千社、これは中小企業全体の1.8%、従業員51人以上の企業では9.4%を占める（中小企業庁「中小企業実態基本調査」より）。ただし、2021年以降、新規進出はみられなくなっており、海外法人数も微減傾向にある。近年の円安もあるが、進出可能な企業は既に進出を果たしたためと考えられる。

次に、中小企業の海外展開のこれまでと現状を振り返ってみたい⁵。中小企業の海外展開を支援するため、2010年に経済産業省主導で「中小企業海外展開支援会議」が設置され、2011年には「中小企業海外展開支援大綱」が策定された。この大綱では、情報提供、マーケティング、人材育成、資金調達、貿易投資環境の改善という5つの柱を掲げ、オールジャパン体制で支援強化が図られた。2012年には大綱が改訂され、クールジャパン戦略や資金調達の多様化、若手人材育成、ODA活用による事業環境整備が追加された。2010年代初めの時点で

5 以下は、遠原智文「中小企業の海外展開の現状」機械振興協会経済研究所小論文 No.43（2024年10月）を参照。

は、海外展開を行う中小企業の割合は16.1%であり、製造業と卸売業が中心であった。海外展開の形態としては、海外直接投資、輸出（直接・間接）、生産委託が主要であり、規模の大きい企業ほど海外展開比率が高い傾向が見られた。しかし、2020年代初めにおいても、この傾向に大きな変化は見られない。海外展開を行う中小企業の割合は18.0%にとどまり、依然として製造業と卸売業が中心であり、海外直接投資と輸出が主要な展開形態である。中小企業の海外展開が遅々として進まない背景には、国内市場だけで十分に経営が成り立つことや、海外展開のリスク、必要性を感じないという意識が根強いことが挙げられる。調査によると、海外展開に関心を持たない理由として「国内だけでも十分に経営できる」や「海外展開に向かない事業である」とする回答が多く、中小企業の多くは必ずしも海外展開を必要としない経営環境にあることが示されている。

そして「中小企業の海外進出・輸出に関する調査（中小企業設備投資動向調査（2025年1月調査）付帯調査）」⁶によると、海外に「進出実績がある」企業の割合は2012年7月調査では11.0%であったが、2025年1月調査では8.9%へと低下している。また「進出実績はないが、今後進出を予定・検討している」企業も、2012年の13.2%から2025年には8.7%へと減少している。一方で、「進出実績はなく、今後の予定も未定」とする企業は、2012年の71.1%から2025年には77.2%へと増加している。

これらのデータから、円安や世界的な不透明感の中で、日本企業の海外進出意欲が低下し、

全体として停滞している状況が示されている。こうした「打ち止め」感にある現在、『中小企業の海外進出とは何だったのか』、その総括、評価を与える相応しいタイミングといえるだろう。多国籍企業の優位性の一つに、グローバル化することで新たな市場を創出し、成長することができる「成長促進効果」がある（土屋等、2015）。顧客の海外生産への追従で始まった下請型ものづくり中小企業の海外進出も、現地に出れば、新規顧客を開拓する機会にも恵まれる。その点、同様の効果が期待されるが、果たして中小企業は成長できたのか、これが本研究の「問い」となる。この「問い」のもと、本研究では①どれだけの中小企業がどの程度の成長を果たせたのか、②その成長は国内・外売上のどちらによってもたらされたのか、さらに③高成長企業は海外寄与度が高い、あるいは国内・外寄与度が拮抗していると想定されるが、そうした企業の特徴は何か、を明らかにすること、が研究目的となる。

これまで海外事業の成長にかかる研究は現地での市場戦略、人的資源管理などに分析視点がおかれ、それが結果として成長につながるという文脈のなかで語られてきた（大久保、2015等）。これらはいずれも実態調査を踏まえた個別企業の事例分析（事実の積み上げ）であり、相応の説得力を持つといえる。しかし、成長率を決める要因（説明変数）への示唆になるが、分析対象は数社の企業であり、進出中小企業全体の成長から捉えたものではない。そのため個々の企業の成長要因として説得力はあっても、それが一般性・普遍性をもつのか、また

6 商工中金マーケティング部（2025）「中小企業の海外進出・輸出に関する調査中小企業設備投資動向調査（2025年1月調査）付帯調査」のp6を参照。

成長しない企業との対比も不明である。一方、進出中小企業全体の成長としては、中小企業庁「中小企業実態基本調査」、経済産業省「海外事業活動基本調査」などがあるが、これらは中小企業全体として括えられているため、そこから個別の中小企業の動向がみえてこない。つまり、これまでの研究ではマクロとミクロのどちらかの視点に偏っており、融合されていないのである。本研究課題では、ミクロの企業データを集め、それをマクロな視点から分析することで、中小企業の成長率とその割合を明らかにする（マクロ）とともに、その成長を決める質的要因を企業（ミクロ）調査で収集し、両者の関連性を追求する。

5.2 先行研究からみた本研究の位置づけと課題

中小企業の海外進出に関する研究は少なくなく、本研究との関連でいえば海外生産による国内生産への影響がある。「産業の空洞化」の指摘にみられるように当初はマイナスの影響ばかりが取り上げられていたが、進出後の時間の経過とともに2010年代からは海外進出する企業は業績が良いことが強調されるようになった。また戸堂（2011）は、国際化することで、外国市場に関する知識を得たり、外国企業の技術を吸収したりすることが、国内企業の生産性の向上につながることを示唆している。

これらはいずれもマクロ・データの分析による調査結果であるが、浜松（2013）はこうしたアプローチでは海外展開を成功させるための企業戦略の立案には役立たない。分析レベルを企業に落とし、なぜ、どのようなメカニズムで、

企業業績の向上が醸成されるのか、実際の企業行動に合わせた仮説の提示が求められるとし、直接的な業績向上要因として「グローバル受注」（開発、設計、生産準備を日本、量産は海外）、「営業拠点機能」、「利益移転」、さらに間接的には「国内営業力強化」、「特徴的な技術力向上」が挙げられるとしている。また中小企業白書（2010）や本研究の研究代表者である太田（2010）も、現地での情報を迅速に収集でき、それを国内での事業展開に活かせることや、現地のネットワークを活用して、今まで取引のなかった国内企業との新規取引につながることを指摘している。

これらの先行研究を踏まえ、研究分担者の一人である兼村（2017a）は上記で明示されなかった海外事業が国内事業に与えたマイナスの影響、さらにプラス・マイナスの影響を受ける企業の特徴について7社の事例企業を通じて明らかにしている。ここで注目されることは、海外事業が国内事業に全く影響を及ぼしていない企業ほど海外売上はもとより国内売上も拡大基調にあることであった。なぜそうなるのかを追求したところ（兼村，2017b）、そこに国内・外法人の「経営の自立」があること、具体的には異なる需要先を持ち、海外法人は現地の経営者にまかせ、本社から権限移譲する。それにより本社経営者が国内の事業に注力する環境が整い、海外とは異なる事業展開（新規需要先の開拓、生産技術の開発等）が可能になることが明らかになった。

この指摘について研究分担者の一人である近藤（本稿筆者）は前記7社のヒアリング調査データを使って量的分析（KHコーダーによる

共起ネットワークとSPSSによる多変量解析(重回帰分析)を行ったところ、同指摘の有意確率が確認されている(下図表の○部分)。ただし、他の兼村(2017b)での指摘についてはデータ

不足により有意確率を見出すことが出来なかった。これらの主張に説得力をもたせるには、より多くの企業事例による分析が必要になる。

【分析方法】

- ①1つの仮説の文章を2つに分けて、その内容に当てはまる文章をデータ内から探す
- ②以下のように点数化を行う
データにしっかり記述があれば3点/ほぼ当てはまるのであれば2点/記述が見つからないまたは当てはまらないのであれば1点
- ③点数化後にSPSSで分析をかける

【分析結果(一例)】

仮説 国内売上が拡大基調の企業に「国内外の需要先の不一致」がみられた【独立】のは、国内親会社が海外子会社とは異なる(高い)生産技術力を求める、異なる需要先(顧客)を国内にもつためである【従属】。

モデルの要約

モデル	R	R2乗	調整済みR2乗	推定値の標準誤差
1	.540 ^a	.292	.150	.69693

a. 予測値: (定数), 国内親会社が海外子会社とは異なる高い生産力を求める、異なる需要先をもつため

係数^a

モデル		非標準化係数		標準化係数	t値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	1.714	.745		2.301	.070
	国内親会社が海外子会社とは異なる高い生産力を求める、異なる需要先をもつため	.500	.348	.540	1.435	.211

a. 従属変数 国内外の需要先の不一致

5.3 今後の研究活動について

本稿では、パイロットスタディとして実施したインタビュー調査データからの分析及び考察を報告した。早い時期から中国やフィリピン、タイなどに海外進出したものづくり中小企業の複数事例を紹介した。その中には既に現地から撤退した企業もあり、その背景には現地市場での競争激化や制度的障壁、さらには国内工場機能の再構築を目的とした経営判断があった。パイロットスタディの結果、これらの企業が海外

進出を単なる「成長機会」だけではなく、自社の事業戦略を見直す「学習の場」としても活用していた点に注目した。特に撤退後に日本国内の工場を増設・再編し、生産性の向上を図った事例は、海外進出の成果を財務的な売上や利益ではなく、知見の獲得や経営資源の再配分という観点から評価すべきであるといえる。

しかし、少数事例の定性的なアプローチであるパイロットスタディではデータ量と分析に限界があり、ものづくり中小企業の海外進出の成

果を評価するにあたり、定性的なアプローチと定量的なアプローチの融合が不可欠であるといえる。一方で、インタビューを通じて得られる経営者の意思決定プロセスや企業文化、撤退判断の背景などは、単なる財務データでは読み取れない重要な情報である。ただし、こうした情報はサンプル数が限られるため、業界全体の傾向を把握するには統計的な処理が必要となる。したがって、中小企業の国際化について時系列的に取り扱い、データ収集は定量的データと定性的データを組み合わせたミックスアプローチで、マイクロデータを蓄積・分析し、それをもとにマクロの傾向を導き出す「積み上げ型」かつ「混合的」アプローチの重要性が改めて強調された。

【参考文献】

- Granovetter, Mark (1985) . “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness.” *American Journal of Sociology*, 91 (3) , 481-510.
- 浜口伸明 (2008) 『グローバル化と企業ネットワーク』 有斐閣
- 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』 32巻, 日本中小企業学会, pp.84-96
- 池上重輔・山本雅基 (2013) 『日本発グローバル中小企業』 日本経済新聞出版社
- Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne (1977) , The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32, Springer Nature
- 兼村智也 (2017a) 「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』 36号, 日本政策金融公庫, pp.83-95

筆者ら研究チームは、既に本格的な研究活動を開始している。パイロットスタディでは、4社のものづくり中小企業を対象にインタビューとヒアリングを実施し、外部環境の変化に応じた国際戦略の変遷を定性的アプローチにより明らかにした。2025年度はこの成果を踏まえて、ものづくり中小企業の海外進出の業績への影響について定量的アプローチによる検証を行う。そのために、全国500社規模のサンプルを収集し、業種別、地域別、進出先別などの分類軸を用いた量的分析を実施予定している。

筆者を含む研究チームの研究成果については、本誌または研究チームが特任フェローを務める機械振興協会経済研究所の媒体などにて研究成果を発表していきたい。

- 兼村智也 (2017b) 「「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』 37号, 日本政策金融公庫, pp.75-96
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996) . The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- 近藤信一 (2022) 「第3章 コロナ禍における産業の構造的課題と中小企業の戦略的対応—自動車関連産業の実態調査から—」 (関智宏・同志社大学中小企業マネジメント研究センター編 『新型コロナウイルス感染症と中小企業』 同友館, pp.69-91)
- 大久保幸夫 (2015) 『人材採用システムの研究』 一橋大学経済研究所 HERMES-IR, 調査研究報告書
- 太田志乃・近藤信一 (2010) 『タイ、ベトナム進出日系企業調査』 機械振興協会経済研究所
- 佐竹隆幸 (2014) 『現代中小企業の海外事業展開: グローバル戦略と地域経済の活性化』 (MINERVA 現代経営学叢書50), ミネルヴァ書房

- 高橋文行（2017a）「中小製造企業の国際化戦略に関する考察」『日本経大論集』46巻2号，日本経済大学経済研究会，pp.113-122
- 高橋文行（2017b）「ものづくり中小企業の国際化戦略—アジア新興国・開発途上国展開への挑戦—」『商工金融』2017年10月号，商工総合研究所，pp.5-21
- 丹下英明（2023）「日本中小企業の国際化に関する研究の現状と課題—2010年以降の変化を中心に—」『イノベーション・マネジメント』20巻，法政大学イノベーション・マネジメント研究センター，pp.85-100
- 戸堂康之（2011）「産業空洞化—海外直接投資で“空洞化”は進んだか?」『日本労働研究機構』613号，労働政策研究・研修機構，pp.4-16
- 土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎（2015）『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版
- 若杉隆平・戸堂康之・佐藤仁志・西岡修一郎・松浦寿幸・伊藤万里・田中鮎夢ほか（2008）『中小企業の国際化戦略』税務経理協会