

# 中小企業における海外拠点の存続要因

Survival factors of overseas subsidiaries in SMEs

丹 下 英 明 \*  
Hideaki TANGE

**Abstract :** This paper analyzes the survival factors of overseas subsidiaries of small and medium enterprises (SMEs), focusing on the relationship with innovation. Specifically, this paper uses case studies of Japanese SMEs.

The case studies revealed the following three points. First, the overseas subsidiaries that have been in existence for a long time have changed the sales destination, the production item, the production process, and the local functions according to environmental changes. Second, they have been actively utilizing local human resources. Third, the transfer of authority to overseas subsidiaries is important for innovation led by overseas subsidiaries.

**Keywords :** SMEs, survival factor, overseas subsidiaries, innovation, utilizing local human resources, transfer of authority

## 1. はじめに

大企業の海外展開が進むなか、日本の中小企業においても海外展開が進んでいる。進出国をみると、これまでの中心であった中国から、ベトナムやインドなど、アジア全域へと拡大してきた。進出目的をみても、大企業に追随した現地生産から、自発的な現地市場開拓へと変化をみせている（中小企業庁，2012）。中小企業庁などの官公庁による積極的な支援も、中小企業の海外展開を後押ししている。

一方で、海外から撤退する中小企業も多くみられる（丹下，2016）。海外に進出した中小企業がどのようにすれば、長期にわたって海外拠点を存続させることができるのか、そうした要因を明らかにすることが求められている。

そこで、本稿では、中小企業の海外進出が比較的早期であったマレーシアに進出した中小製造業を対象に事例研究を行い、なぜ長期にわたり、海外拠点を維持できているのかについて、分析を行う。

本稿の構成は、次の通りである。2. では先行研究をレビューする。3. では、マレーシアに進出した中小製造業5社の事例研究を行う。4. では、事例企業がなぜ海外拠点を長期にわた

---

\* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

り存続させることができたのか、海外拠点における変化に着目して分析する。5. では、本稿の意義と今後の課題について述べる。

## 2. 先行研究

企業の海外展開に関する研究は、主に大企業を研究対象とする国際経営論の分野で行われてきた。そこでは、これまで、本国の優位性を移転することが海外進出の前提となっていた (Dunning, 1979 など)。

近年になると、Bartlett & Ghoshal (1989) の「トランスナショナル経営論」や「メタナショナル経営論」に代表されるように、現地拠点によるイノベーションの創造を重視する議論がなされている。大木 (2016) によると、「本社と相対して海外子会社に与えられる戦略上・実務上の意思決定の程度のこと」を「自律性 (autonomy)」と呼ぶが (Ambos & Birkinshaw, 2010)、高い自律性は海外子会社のイニシアチブの発揮を促し (Birkinshaw et al, 1998)、イノベーションの創造を促し、(Ghoshal & Bartlett, 1998)、海外子会社の現地環境への適応を促す効果がある。こうした研究は、海外拠点に自律性を与えることが、海外拠点のイノベーション<sup>1</sup>を促し、海外拠点を長期にわたって存続させる要因となりうることを示していると考えられる。

そして、新興国市場開拓戦略が国際経営研究における重要な論点となるなかで、現地拠点におけるイノベーションの成果を現地だけでなく、先進国にも広げていくことの重要性も議論されている。Trimble and Govindarajan (2012) は、新興国市場開拓を契機とするリバース・イノベーション理論を提示する。リバース・イノベーションは、途上国で最初に生まれたイノベーションを富裕国に逆流させるイノベーションである。製品のイノベーションだけでなく、製造や販売といったビジネスモデルのイノベーションをも含む概念である。リバース・イノベーションを実現するためには、これまでの戦略を見直すだけでなく、マインドセットやグローバル組織プロジェクト単位での見直しが必要としている。リバース・イノベーションについては、欧米企業または新興国企業が主な分析対象となっており、日本企業への適応可能性についてはさらに深掘する必要がある。

以上のように、大企業を中心とした国際経営論においては、本国中心から海外拠点におけるイノベーションの創造を重視する方向へ、さらには海外拠点で創造されたイノベーションを本国などの先進国へ移植するといった方向に変化してきている。

こうしたなか、日本の中小企業研究にも、国際経営論における研究成果を取り入れようとする動きがみられる。遠原 (2012) は、企業の国際化プロセスを説明するアップサラ・ステージ・モデルが中小企業の海外展開にはそのまま当てはまらない可能性を指摘する。同モデルは、企業が間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といった国際化プロセスのステージをのぼりながら、漸次的に国際化していくことを示している (Johanson and Vahlne, 1977、山本・名取, 2014)。それを踏まえたうえで、日本の中小企業の多くは国際化していない、あるいは国際化プロセスの初期段階にあること、また生産委託を選好する傾向が強いことから、アップサラ・ステージ・モデルをそのまま適用するだけでは、日本の中小企業

<sup>1</sup> 本稿では、イノベーションを幅広くとらえることとする。具体的には、Schumpeter (1934) が指摘した非連続的なイノベーションだけでなく、「新しい製品やサービスの創出、既存の製品やサービスを生産するための新しい生産技術や、それらをユーザーに届け、保守や修理、サポートを提供する新しい技術や仕組み、さらにはそれらと実現するための組織・企業間システム、ビジネスのシステム、制度の革新など」(後藤, 2001, pp.1-5) と定義する。

による国際化プロセスをうまくとらえられないとしている。

Tange (2014) は、事例研究によって、中国に進出した中小企業において、リバース・イノベーションが起きている事実を明らかにしている。ただし、Tange (2014) の結論は、単一の事例から導き出されたものである。中国以外の国に進出した中小企業についても調査し、海外に進出する日本の中小企業全般に起こりうるのかについて議論していく必要がある。

中小企業におけるリバース・イノベーションの可能性について議論するためには、まず海外拠点において、どのようなイノベーションが起きているのかを十分に明らかにする必要がある。リバース・イノベーションの前提となるのは、海外現地でイノベーションを創出することである。海外現地でのイノベーションが実現してはじめて、日本などの先進国に対してリバースすることが可能となる。海外に展開する中小企業について、現地でのイノベーションの実態を明らかにすることが求められている。

中小企業における海外拠点の存続要因について、丹下 (2016) では、海外から撤退した企業のデータをもとに分析している。その結果、海外拠点が赤字で、進出時の出資比率が低く、現地の経営責任者が日本本社の役員・従業員であるほうが、撤退が発生しやすいことを明らかにした。海外拠点の存続要因について、丹下 (2016) が示した撤退拠点の分析だけでなく、存続拠点についても、分析を充実させることが求められている。

### 3. 事例研究

#### 3.1 事例研究の概要

以上、先行研究レビューの結果をまとめると、「中小企業は、どのようにして海外拠点を存続させているのか」について、長期にわたり存続している複数の拠点をとりあげて分析した研究は少ない。「海外拠点におけるイノベーションは、日本国内にリバースしているのか」といった問題意識についても、十分には議論されてこなかった。

そこで本章では、20年前後の長期にわたってマレーシアに海外拠点を持つ中小製造業者5社の事例研究を行う。事例企業の概要は、表1に示した。

調査対象国としてマレーシアを選択した理由は、電気機械や電子部品、情報通信機械を中心に、古くから日系企業の進出が相次いだ国であることから、長期にわたって拠点を存続している中小企業も一定数存在することが想定されたためである。

また、アジア通貨危機やリーマンショックなど、数々の危機が発生するなかで、電気機械など日系大手企業は、マレーシアから中国などへと生産拠点を移管していった。マレーシアの人件費など生産コストも上昇し、マレーシアから撤退を余儀なくされた中小企業も多い (丹下, 2016)。そうした環境においても、長期にわたってマレーシアで操業を続ける企業を分析することは、本稿の問題意識に沿うと考えたためである。

研究手法としては、日本政策金融公庫総合研究所 (2017) に掲載された事例を、本稿の分析視角に沿って、新たに分析する手法を採用した<sup>2</sup>。掲載事例には、進出の経緯からその後の変化

<sup>2</sup> 同レポートは、2016年度に日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)に委託して実施した調査の報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、筆者は、前勤務先である日本政策金融公庫総合研究所において、本稿で採り上げる事例企業に対してインタビュー調査 (日本国内およびマレーシア) を行っている。

表 1 事例企業の概要

会社名	事業概要	資本金 (万円)	従業員 (名)	マレーシアへの 進出年
A社	粉末冶金型、精密冷間鍛造 金型、精密治工具	20,000	139	1997 (ただし、買収は 2003年)
B社	精密機器部品、精密小型歯車、 高精度な各種小型駆動モジュール	2,100	140	1992
C社	プラスチック射出成形用金型設 計、製作プラスチック射出成形	7,000	188	1990
D社	ハードディスク用研磨フィルム	199,870	107	1997
E社	アルミ電解コンデンサー用 リード端子	35,000	168	1994

(出所) 各社ホームページおよび日本政策金融公庫総合研究所 (2017) をもとに筆者作成

に至るまで、詳細に記述がなされており、事例研究の題材として適任と考えたためである。

事例研究を選択した理由は、事例研究がサーベイよりも深く豊富な情報を提供するためである。また、長期にわたってマレーシアに拠点を持つ中小製造業者の事例は少なく、ユニークな事例であるため、サーベイよりも事例研究が適切な方法である (Yin, 2009) と判断し、採用した。

事例研究の実施においては、多様な側面から情報収集を行うよう努めた。各種公表媒体から情報を収集することはもちろん、事例企業に対して直接インタビュー調査を実施した。その際には、工場内の確認も行っている。

なお、インタビューは複数名で実施し、情報は半構造化インタビューを通じて集めた。インタビュー記録は、内容を複数名でチェックしたうえで、事例企業にも確認してもらうことで、客観性の確保に努めている。

### 3.2 マレーシアの概要と日系企業の進出

事例企業の分析に先立って、本稿の調査対象国であるマレーシアの概要と日系企業の進出状況について、概観する。

マレーシアは、東南アジアに位置し、面積は日本の 0.87 倍の 33 万 290 平方メートル、人口は約 3,170 万人の国である。2016 年の GDP 成長率は、4.2% である。

マレーシアの特徴として、手島 (2014) は、(1) 安定した政治体制、(2) 整ったインフラ、(3) 国民の語学力をあげている。ジェトロ (2013) では、マレーシアに進出する日系企業に対して、投資環境面でのメリットをきいている。これをみると、最も多いのが、「安定した政治・社会情勢」で 81.7% を占めている。次いで多いのが、「言語・コミュニケーション上の障害の少なさ」(56.1%)、「インフラ (電力、運輸、通信など) の充実」(51.5%) となっている。

こうした点を背景に、マレーシアには、古くから日系企業が進出してきた。手島 (2014) によると、日系の家電メーカーは、1970 年代からマレーシア国内市場向けの製品を製造するための工場を設立、1987 年からはプラザ合意後の円高もあって、欧米などへの輸出を主目的とした大規模な工場が設立された。マレーシアはすそ野産業としての電子部品産業も集積し、電気電子産業の一大集積拠点へと成長していく。

マレーシアに進出している日系企業は、2012年8月時点で、1,409社である。製造業が51.7%、非製造業が48.3%となっている。業種別に最も多いのが、電子・電機が272社で最も多く、全体の19.3%を占めている。

マレーシアにおける投資環境上の課題としては、「人件費の高騰」「労働力の不足・人材採用難」「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」が上位にあげられている。

また、ブミプトラの存在も課題の一つとして指摘できる。マレーシアにはブミプトラ（マレー系と先住民族の総称）政策が71年に導入されて、今に至るまで続いている。マレー系の経済力が中華系に比べると弱かったため、それを引き上げるためにマレー系をはじめとするブミプトラに政府調達における優先権を与えたり、一部の業種では、外資系企業がマレーシアに進出する際には、ブミプトラ企業の出資を義務づけたりする<sup>3</sup>。

以上、マレーシアの概要と日系企業の進出状況を見てきた。マレーシアには、電子・電機産業を中心に古くから日系企業が進出しており、現在も多くの日系企業が存在することが確認できた。

一方で、マレーシアに進出した日系企業の多くが、「人件費の高騰」「労働力の不足・人材採用難」といった課題に直面しており、変化を求められていることもわかった。

ここからは、マレーシアに進出した中小企業の事例研究を行うことで、日本の中小企業が海外で直面するさまざまな課題をどのように乗り越えてきたのか、分析する。

### 3.3 事例研究<sup>4</sup>

#### 3.3.1 A社

A社は、粉末冶金金型の製作を中心に、さまざまな金型を製作する企業である。粉末冶金用金型は、クラッチ、ミッションといった自動車部品の生産に使用されるため、きわめて高精度を要求される金型である。A社は、機械加工から焼き入れ、仕上げ加工までの工程を一貫して手がけている。マレーシアのほか、中国やインドネシアにも工場を有する。

A社は、大手商社が1997年に設置したマレーシア工場を2003年に買収し、マレーシアに進出した。A社が買収するまで、同拠点では、家電向け金型などを製作していた。だが、買収を契機に、ロータリーカッターと呼ばれる回転刃の再研磨に事業内容を転換する。買収前と同じ事業を手掛けてもうまくいかないと考えたためである。販売先もマレーシアだけでなく、タイなどに拡大していく。

だが、その後、タイなどのローカル企業のなかに、再研磨事業を行う先が育ってきた。そのため、2010年頃からは、仕事が減りはじめ、売り上げが安定しなくなる。

そこで、2012年に、回転刃の再研磨設備を売却し、再研磨事業から撤退する。一方で、日本から設備を導入し、日本本社が当時手掛けていた粉末冶金の金型製造に特化すべく、マレーシアで生産を開始した。販路開拓のため、現地に営業マンを新たに3名配置し、現地での営業体制を拡充する。

その結果、2013年ごろからは、毎年黒字が続いている。こうした変化によって、販売先は、

<sup>3</sup> 日本政策金融公庫総合研究所（2017）p.112

<sup>4</sup> 本節については、特に断りのない限り、日本政策金融公庫総合研究所（2017）に掲載された事例を筆者が要約して、引用したものである。

買収時の家電関連企業から、現在は日系大手の自動車部品メーカーへと変化している。

### 3.3.2 B社

B社は、精密切削、精密歯車や小型精密部品の樹脂成形、各種小型駆動モジュール、精密小型減速機やギヤードモーターに関する機器の製造を手がける会社で、台湾、マレーシア、中国（東莞、蘇州）、タイにも工場を展開している。

B社は、1992年にマレーシアに進出した。取引先であるカメラメーカーの多くがマレーシアに進出していたため、追隨して進出したものである。

進出後、取引先のカメラメーカーから、製品小型化へのニーズが強まるなかで、現地で責任者を務める日本人F氏は、94年にマレーシア工場に赴任して以降、生産品目を小型化していった。F氏は、前職で小型精密の切削や歯切りをやっていたこともあって、現在、マレーシア工場では、日本の工場よりも特殊で、小さいものを手がけている。小物切削部品は4～6ミリメートルが通常のサイズだが、マレーシア工場で切削する部品は大半が2ミリメートル以下の部品である。

これほどまでの超小型切削を手がけられる競合他社は、日本でも3社程度であり、マレーシアにはいないという。そのため、当社の販売先は、従来のカメラメーカーだけでなく、半導体メーカー向けにプローブピン<sup>5</sup>を供給するなど、多様化している。技術力を武器に、販売先国もマレーシアだけでなく、世界中に拡大している。

生産品目を変化させる過程で、生産プロセスも変化させていった。メッキや熱処理を内製したことで、スピード対応できる点がB社の競争力となっている。

### 3.3.3 C社

C社は、1948年に創業した、プラスチック射出成形用金型製造の専門メーカーである。C社の特徴は、15～25トンクラスの大型金型に特化している点である。国内でもこのクラスの金型を製作できるメーカーは少ない。

取引先の電機メーカーが海外展開するのに併せて、C社も海外生産を拡大していく。1987年にイギリスのウェールズに進出し、1990年にマレーシア、その後、メキシコ、タイ、スロバキア、ベトナムと展開している。C社では、家電向け以外の柱を構築すべく、2000年ごろからは自動車向け金型の生産へシフトし、現在は自動車向けが売り上げの7割程度を占めている。

マレーシアに進出した経緯は、大手家電メーカーの現地生産に伴うものである。数多くの日系家電メーカーがマレーシアにて生産を開始、C社も多くの金型をマレーシアへ輸出することになり、現地でメンテナンス要望を受け、進出を決めた。

進出当初は、金型のメンテナンスが中心であった。95年に工場を増設し、現地で金型の設計から製造まで一貫して行える環境を整え、現地の日系メーカーから直接受注するようになった。

マレーシア工場では、テレビのフロントおよびリアカバーの金型を主に製造していた。だが、2000年代後半からテレビの薄型化が急激に進むとともに、韓国や中国の家電メーカーが台頭しはじめた。日系メーカーも製造拠点をマレーシア国外に移管し始める。家電向け金型の販売先も、これまでの家電メーカー直接から、系列の成形メーカーへと変わったことで、価格引

<sup>5</sup> LSIの製造検査工程で用いられる電極。

き下げ圧力が強まった。

これらの結果、2014年ごろからマレーシア工場の受注量が急激に減少したため、工場を縮小した。具体的には、生産から撤退し、設計業務に特化している。8名のCAD(設計)、CAM(機械加工プログラマー)の技術者に残ってもらい、日本本社のコントロール下で、業務を行っている。前述8名以外にも、技術力の高い4名の金型仕上げ技術者には、2年間という期限付きで現在日本に赴任してもらっている。

### 3.3.4 D社

D社は、ハードディスク製造の最終処理工程で使われる精密研磨フィルムで、世界シェア100%を占める企業である。顧客から寄せられる困難なニーズに徹底して対応することで競争優位を確立し、研磨材に加えて製造・検査装置の開発や研磨プロセスの提案までをワンストップで手がける体制を構築している。1989年から海外進出を行い、現在、海外10カ国で運営を行っている。マレーシアは、1996年に駐在員事務所を設立し、翌年の1997年から事業を開始した。

進出当初より、マレーシアでは研磨フィルムのスリット(シート状の巻物を切断すること)を主力事業としている。マレーシアの強みはこのスリットの工程にあり、マレーシアでつくるテープの端面は非常にきれいだと顧客から高い評価を得ている。

ハードディスクメーカーはマレーシアとシンガポールに集中しているので、マレーシア工場は、地の利を生かし、売り上げの80%近くがハードディスク事業である。

マレーシア拠点を設立した当初より、ハードディスク事業に関する戦略立案は、現場のあるマレーシアで策定されている。2006年にはマレーシア拠点に技術部門を設立し、基本的には日本本社に依存せず、マレーシアだけで開発生産できる体制を目指してきた。マレーシア拠点の代表者は、本社執行役員としてハードディスク事業を統括するとともに、マレーシアに常駐し、アジア製造も統括している<sup>6</sup>。

### 3.3.5 E社

E社は、1959年に創業した電子部品メーカーである。重要な電子部品であるアルミ電解コンデンサーのリード線端子(電気を基板等に流す導線)の専業で始めて以来、エレクトロニクス産業の成長とともに順調に事業を拡大してきた。現在の売り上げ比率は、コンデンサー向けが約6割、光通信向けデバイス部品が約4割となっている。

自社開発装置による圧倒的な生産性と海外ネットワーク等を生かし、現在、アルミ電解コンデンサーのリード線端子では、世界市場で約40パーセントのシェアをもっている。より品質要求の厳しい車載分野に限れば、世界で8~9割のシェアを有する。

マレーシアへは、1994年に進出した。日系の有力ユーザーが相次いでマレーシアへ進出したためである。その後、2000年に中国の東莞、2002年には蘇州へと進出している。E社の進出当時からの顧客はマレーシアで規模拡大・能力増強を図っているため、マレーシアから中国へ仕事が出流してしまうといった心配はない。

マレーシア工場の課題は品質管理力のさらなる底上げである。今後、車載用などの品質要求の厳しい仕事がマレーシアでも増えていくことが見込まれるため、それに見合う体質を構築し

<sup>6</sup> D社ホームページより。

なくてはならない状況にある。

## 4. 考察

ここからは、前章で提示した5社の事例について、なぜ事例企業が海外拠点を長期にわたり存続できているのか、海外拠点の変化に着目し、その要因を分析する。また、海外拠点の変化について、日本国内へのリバースの視点から解釈を行う<sup>7</sup>。

### 4.1 なぜ海外拠点を長期にわたり存続させることができているのか

事例企業が長期にわたって、マレーシアの拠点を存続できている要因はどのようなものだろうか。

事例企業を分析すると、(1) 外部環境に応じて、①販売先、②生產品目、③生産プロセス、④現地拠点の機能のいずれかを変化させる、(2) 現地人材を積極的に活用する、という2点が確認された。以下、それぞれみていこう。

#### 4.1.1 外部環境に応じた変化

第一に、事例企業は、進出後、現在までに、海外企業との競合激化や顧客ニーズの変化といった外部環境の変化に対して、(1) 販売先、(2) 生產品目、(3) 生産プロセス、(4) 現地拠点の機能のいずれかを変化させている。こうした変化は、事例企業5社中、E社を除く4社で確認された(表2)。以下、具体的に分析していこう。

A社では、海外企業との競合激化という外部環境の変化に対して、販売先や生產品目、生産プロセス、現地拠点の機能を変えている。

A社は、大手商社が1997年に設置したマレーシア工場を2003年に買収し、ロータリーカッターと呼ばれる回転刃の再研磨を開始する。だが、その後、タイなどのローカル企業でも再研磨事業を行う先が育ってきて、売り上げが安定しなくなる。そこで、2012年には、回転刃の再研磨設備を売却し、再研磨事業から撤退した。その一方で、日本本社が当時手掛けていた粉末冶金の金型製造に特化すべく、日本から設備を導入することで、マレーシアでの生產品目と生産プロセスを変えている。また、現地に営業マンを新たに3名配置し、現地での営業機能を強化した。その結果、販売先は、買収時の家電関連企業から、現在は、タイなどに進出している日系大手の自動車部品メーカーへと変化している。

<sup>7</sup> 以下、特に断りのない限り、事例企業の事実に関する記述は、日本政策金融公庫総合研究所(2017)掲載の記述を要約して引用している。分析は、筆者が独自に行ったものである。

表2 事例企業にみる進出後の海外拠点における変化

会社名	外部環境に応じた変化				現地人材を積極的に活用
	販売先	生産品目	生産プロセス	現地拠点の機能	
A社	○	○	○	○	○
B社	○	○	○	×	○
C社	○	×	×	○	○
D社	○	○	○	○	○
E社	×	×	×	×	○

(注)「○」は観察された項目、「×」は観察されなかった項目を示す。

(出所) 筆者作成

B社も、部品小型化に対するニーズの高まりという外部環境の変化に対して、販売先や生産品目、生産プロセスを変化させている。

マレーシア進出後、B社の取引先であるカメラメーカーでは、製品の小型化に対するニーズが強まっていく。そうした外部環境に対して、現地拠点の責任者である日本人F氏が中心となって、生産品目の小型化を進めていく。現在、マレーシア工場で切削する部品は大半が2ミリメートル以下の部品であり、0.1ミリメートル以下の部品もある。

生産品目を小型化していく過程で、B社は、熱処理工程とメッキ工程の内製化を進めた。外注では対応が難しいことや、顧客からのスピード要求への対応を目的としたもので、特にメッキ工程は、当社が独自に開発した機械を使っている。今ではメッキ専門業者や熱処理専門業者でもできないような小さいものを内製できるようになり、スピード対応可能な点がB社の競争力となっている。

C社では、顧客の海外移転や調達構造の変化という外部環境に対して、販売先や現地拠点の機能を変えている。

2000年代後半からC社の顧客である日系家電メーカーでは、マレーシア国外に拠点を移したり、金型調達を系列の成形メーカーに移管したりすることで、安価な中国製金型へのニーズが強まっていった。そのため、当社マレーシア工場の受注量も2014年ごろから急激に減ってしまった。それに対してC社では、マレーシア工場の生産機能を縮小し、設計業務に特化させるとともに、日本本社のコントロール下で業務を行うなど、現地拠点の機能を変化させることで、存続を図っている。

D社では、進出先国や周辺国への産業集積進展といった外部環境の変化に対して、販売先や生産品目、生産プロセス、現地拠点の機能を変えている。

D社の進出後、顧客であるハードディスク関連の企業は、D社工場のあるペナン島近隣に集積していく。それに対して、D社は、2006年にマレーシアに技術部門を設立している。それによって、ハードディスク関連の仕事に関しては、現地で生産技術の開発に取り組んでおり、工場には最新設備を導入するなど、現地で生産プロセスを常に改善している。同時に、現地拠点の機能を強化している。一つが現地化であり、5年前まで日本人が4名駐在していたが、2年半前より1名に減らしている。現在、技術者5名、製造30名、生産管理15名、そして営業が3名といった体制で、全員がマレーシア人である。

また、タイなどの周辺国に自動車産業が集積するという外部環境の変化も生じている。それ

に対して、D社では、自動車関係の製品もマレーシアで裁断工程を手がけはじめるなど、販売先や生産品目を少しずつ変化させてきている。

このように、事例企業を分析すると、5社中4社において、外部環境の変化に対して、(1)販売先、(2)生産品目、(3)生産プロセス、(4)現地拠点の機能のいずれかを変化させている。このことが、事例企業が長期にわたり海外拠点を存続させることができた要因の一つと考える。

一方、E社については、現時点では大きな変化は観察されなかった。これは、独自技術を持ち、これまで顧客が比較的安定していたなど、マレーシア拠点の外部環境が他社に比べて大きく変化してこなかったことが要因と推測する。

ただし、E社のマレーシア拠点は、現在、自動車向けへの対応を迫られており、生産品目や生産プロセスの変更を検討している。E社のマレーシア拠点でも、外部環境の変化によって、そうした変化が求められていることから、海外拠点を長期に存続させるためには、前述4つの要因が重要であることを示していると考えられる。

以上の分析は、海外拠点を長期にわたり存続させるためには、外部環境の変化に対して、販売先や生産品目、生産プロセス、現地機能を変化させることが必要であることを示している。取引先に追従して海外に進出しても安泰ではなく、海外でも変化が求められる。国内市場が厳しい中、安易に海外に進出しようという動きもあるが、本稿の分析からは、海外に進出しても、国内同様に常に変革を求められるのが実態といえる。

#### 4.1.2 現地人材の活用

事例企業が長期にわたって、マレーシアの拠点を存続できている要因として、第二に、現地人材の活用を積極的に進めてきたことが指摘できる。こうした点は、事例企業5社すべてでみられた(表2)。

まず、日本人駐在員の数をみると、いずれの事例企業も1名またはゼロであった。現地拠点の幹部は、現地国籍の人材がほとんどである。例えば、D社では、現地ニーズを把握するためには、ローカルスタッフの力が必要不可欠と考え、海外拠点の社員の9割以上を現地人で構成し、運営を一任している。マレーシア拠点も5年前まで日本人が4名駐在していたが、2年半前より1名体制となっている。それ以外の従業員はすべてマレーシア人である。

現地国籍の人材が、現地拠点の責任者を務めている事例企業もみられる。A社とE社では、現地国籍の人材が、現地拠点の責任者を務めている。A社の現地責任者は、マレーシアの高校を卒業した後、日本へ留学した経歴をもつ。人材育成のためにマレーシア政府が国費で日本へ送り込んだ第1期生である。卒業後は日本の大手電機メーカーの開発部門に勤めた経験も持つ。E社のマレーシア拠点の責任者も、日本の大学を卒業し、日本の大手電機メーカーで働いた経験のある人材である。E社は、この人材がいることで、マレーシアには日本人を常住させることなく、現地化ができている。

このように、事例企業はいずれも、日本人駐在員を少数に絞るとともに、現地人材の活用を積極的に進めてきた。日本人駐在員の絞り込みは、駐在員設置にかかるさまざまなコストを減少させる。また現地人材の活用推進は、現地人材のモチベーション向上につながってきたことが推測される。こうした点も海外拠点の存続要因と考える。

#### 4.1.3 本国主導か現地主導か

ここまで、海外拠点の長期にわたって存続するためには、外部環境の変化に応じて、販売先や生産品目、生産プロセス、現地拠点の機能を変化させることや、現地人材を積極的に活用することが重要な要因となっていることを示した。

一方、大企業を中心とした国際経営研究では、海外拠点におけるイノベーション創出の重要性が指摘されている。この点を踏まえると、前節で観察された海外拠点の変化が現地主導によるものなのか、本国主導によるものなのかといった点も重要な論点と考える。

そして、現地主導で変化が起きている場合、その要因はどのようなものかという点も分析する必要がある。こうした点を明らかにすることは、国際経営研究で指摘されるような理論を中小企業が取り入れるために、重要となるからである。

以上の視点から、事例企業を分析してみよう。まず、第一の論点、海外拠点の変化が現地主導で起きたのか、あるいは本国主導で起きたのかについては、本国主導だけでなく、現地主導による変化も確認できた(表3)<sup>8</sup>。

本国主導による変化の事例としては、A社とC社が該当する。

A社は、2012年には、回転刃の再研磨事業から撤退し、粉末冶金の金型製造に特化している。当該事業は、日本本社が当時手掛けていたものであり、日本本社からノウハウや設備を導入した。そして、日本本社では、マレーシアと競合しないように、事業を冷間鍛造やプラスチックなど、異なる分野向けの金型製作を増やしている。

C社では、新興国企業との競争激化や、顧客の調達構造の変化に対して、マレーシア工場の機能を設計業務に特化させている。こうした決定は、日本本社が主導して行っている。

現地主導による変化の事例としては、B社とD社が該当する。

B社は、徐々に、超小型切削に特化していった。こうした変化を主導したのは、現地代表である日本人F氏である。F氏は、前職で小型精密の切削や歯切りを手掛けていた。そうした経験から、F氏自身が現場を教えたり、自分で現場のセットをしたりすることで、現場に超小型切削の技術を指導していった。現在、マレーシア工場では、日本の工場よりも特殊で、小さいものを手がけるなど、独自の発展を遂げている。

D社では、2006年にマレーシアに技術部門を設立し、マレーシア拠点だけで開発生産できる体制を構築した。その結果、現地主導で生産プロセスを変化させている。

では、B社とD社が、現地主導による変化を実現することができたのは、なぜだろうか。要因として、B社とD社に共通するのは、「現地拠点への権限移譲」である。

B社現地代表のF氏が、「設備投資については、本社に事前に確認をとっているが、基本的には現地に任せてくれる」と話すように、B社では、現地拠点に権限が委譲されている。F氏が中心となって、現地拠点の生産品目を小型化していった点や、2003年の新工場取得時も、現地拠点が主体となって、用地の選定や現地金融機関からの資金調達などを行っている点からも、現地拠点に権限が委譲されていることがわかる。

<sup>8</sup> 本国主導か現地主導かの判断は、事例研究をもとに筆者が行ったものである。

表3 事例企業にみる海外拠点の変化主導（本国 or 現地）と現地責任者の国籍

	本国主導 or 現地主導	現地責任者の 国籍
A社	本国	現地
B社	現地	本国
C社	本国	現地
D社	現地	本国

（出所）筆者作成

D社の場合、ハードディスク事業に対する戦略立案について、現地拠点に権限が委譲されている。マレーシア拠点の日本人代表者は、本社執行役員であるとともに、マレーシアに駐在し、当社主力であるハードディスク事業を統括し、アジア製造も統括している<sup>9</sup>。マレーシア拠点の中心事業であるハードディスク事業については、マレーシアに権限が委譲されている。

以上、事例企業の分析からは、海外拠点の変化については、本国主導だけでなく、現地主導も確認できた。また、現地主導による変化を実現した企業をみると、その要因として、「現地拠点への権限移譲」が明らかとなった。これらの分析から指摘できるのは、次の二点である。

第一に、海外拠点を長期にわたって存続させるためには、本国主導だけでなく、現地主導の変化も重要となる点である。これまで、日本企業の海外進出では、日本の高い技術や生産設備、ノウハウなどを海外にそのまま持ち込み、日本の「分工場」として生産することが多かった。「マザー工場」という言葉にみられるように、本国主導で海外拠点を運営する日本企業も多い。

だが、本稿の分析からは、現地拠点が独自に進化していったことが、海外拠点の存続要因となっている先も存在することが明らかになった。長期にわたって海外拠点を存続させるためには、本国主導にとられないことが、中小企業にも求められていると考える。

第二に、現地主導で変化を起こすためには、現地拠点への権限移譲が重要となる。B社やD社のように、現地拠点が独自に意思決定を行い、実行に移せる体制を整備する必要がある。先行研究で示されたような大企業だけでなく、中小企業においても、海外拠点に「自律性」を与えることが、現地主導の変化を促し、海外拠点を長期にわたって存続させる要因といえる。

ただし、留意しなければならないのは、現地主導の変化を起こした2社とも、現地の責任者が日本人である点である。B社、D社とも現地人材の活用に努めているが、変化を主導したのは、やはり日本人となっている。一方で、本国主導で変化していった2社をみると、現地国籍の人材が現地拠点の経営者となっている。

大木（2016）によると、海外子会社において駐在員と現地従業員のどちらが意思決定権を持つべきか議論されてきたが、いずれの重要性も先行研究では指摘されている。本稿の分析からは、中小企業では、「本国が主導し、現地責任者が現地人材」である場合と、「現地在主導し、現地責任者が本国人材」の場合において、外部環境に応じた変化対応力に優れているといえる（表4）。そして、中小企業においては、「現地国籍の人材が中心となって、現地主導の変化を実現する「現地人材による、現地主導の変化」にまでは、至っていないのが現状である。

<sup>9</sup> D社ホームページより。

表4 海外拠点の変化主導と現地責任者の国籍との関係

		変化主導	
		本国	現地
現地責任者の国籍	本国	×	○
	現地	○	×

(注) 「○」は事例企業において、海外拠点での変化がみられたことを示す。

「×」は海外拠点での変化がみられなかったことを示している。

(出所) 筆者作成

## 4.2 国内拠点へのリバース

前節では、事例企業が長期にわたって海外拠点を存続させている要因として、(1) 外部環境に応じて、①販売先、②生産品目、③生産プロセス、④現地拠点の機能のいずれかを変化させる、(2) 現地人材を積極的に活用する、という2点が重要な要因であることを示した。また、日本本社から現地拠点に対して権限を移譲することで、現地主導によってそうした変化が起きている事例も確認できた。

ここからは、Trimble and Govindarajan (2012) が示したリバース・イノベーションの理論を踏まえて<sup>10</sup>、海外拠点で起きた販売先や生産品目、生産プロセスなどの変化が、日本にもリバースし、取り入れられているかどうかについて、分析を行う。

事例企業をみると、海外拠点で起きた変化が国内拠点にリバースしている事例は、観察されなかった。A社で起きた回転刃の再研磨事業から粉末冶金の金型製造への変化や、B社でみられた生産品目の小型化など、いずれの変化も日本国内にはリバースしていない。

では、なぜ海外拠点で起きた変化が、日本国内にリバースしていないのだろうか。この点を分析するためには、4.1. で示した変化について、現地主導による変化と本国主導による変化に分けて分析する必要がある。

まず、日本本国主導で変化した場合をみると、技術やノウハウ、設備など日本本社に優位性が存在する。そのため、日本本社では、海外拠点で起きた変化を日本国内に導入するインセンティブが少ない。

A社の場合は、日本から粉末冶金の金型製造のノウハウや設備を導入している。そうした経緯もあって、現在でも、金型をつくる力は、日本のほうが高いという。例えば、日本では、プラスマイナス3ミクロンの精度が実現できるが、マレーシアでそれを実現するためには、さらなる日本からの技術導入を進める必要があるという。

C社でも、日本本社のほうが設計のレベルが高い。そのため、現在、設計業務のみを手掛けるマレーシア拠点では、日本本社のコントロール下で、3D設計図の2D化や、3Dモデリング作業の補助、CAMデータの作成などを行っており、日本本社のアウトソーシング先となっている。

<sup>10</sup> Trimble and Govindarajan (2012) が提示するリバース・イノベーションは、「途上国で最初に採用されたイノベーション」(Trimble and Govindarajan, 2012, p.6) であり、本稿におけるイノベーションよりもその範囲が狭い。しかしながら、海外拠点で起きたイノベーションを先進国に逆流させるという視点に着目するため、本稿では、1. で示したようにイノベーションを幅広くとらえ、分析を行う。

では、現地主導で変化した場合にはどうだろうか。現地拠点発の変化が起きている企業でも、日本国内へのリバー스는観察されなかった。その要因として、日本国内拠点と海外拠点とで、生産品目が異なる点が指摘できる。

B社では、日本国内拠点との分業が行われている。マレーシア工場では、日本の工場よりも特殊で、小さいものを手がけている。日本では、小物切削部品は4～6ミリメートルが通常のサイズだが、マレーシア工場で切削する部品は大半が2ミリメートル以下の部品である。こうした部品を生産するためには、特殊な設備が必要となる。そのため、B社では、半導体の検査工程で用いられるプローブピンのように、微細な製品については、マレーシア拠点に生産を依頼している。小物切削部品は小さく、輸送費が少ないため、集約して生産したほうが効率がよいと判断しているものと考ええる。

D社でも、日本国内拠点との分業が行われている。ハードディスク向け事業についてみると、マレーシアでは研磨フィルムのスリットを主力事業としている。フィルムの元材は前工程を担う日本国内の工場で作られており、マレーシアではその元材をクラス1,000のクリーンルーム内でハードディスク用途に裁断し、そこからすべての後工程を手がけている。

B社もD社も、現地拠点発の変化を日本国内にリバー스するというよりは、日本国内と海外拠点を分業させ、海外拠点を活用することで、グループ全体の効率性を追求する方向性といえよう。

以上、事例企業の分析からは、海外拠点で起きた変化が国内拠点にリバースしている事例は、観察されなかった。その理由を分析すると、本国主導による変化と現地主導による変化とで、要因が異なっている。本国主導による変化の場合は、技術やノウハウ、設備など日本本社に優位性が存在するため、日本本社に導入する動機が少ない。現地主導による変化の場合は、日本国内拠点と海外拠点とで、生産品目が異なることが、障壁となっている。

## 5. 結論

以上、本稿では、海外に拠点を設置した中小企業は、なぜ長期にわたり、海外拠点を維持できているのか、またその要因はどのようなものなのかについて分析を行った。

その結果、長期にわたり存続している海外拠点では、(1) 販売先や生産品目、生産プロセス、現地の機能などを外部環境に応じて変化させること、(2) 現地人材を積極的に活用してきたこと、の2点が、海外拠点の長期存続に重要な役割を果たしてきたことが明らかになった。

また、海外拠点の変化については、本国主導だけでなく、現地主導による変化も確認できた。現地主導による変化を遂げた企業をみると、「現地拠点への権限移譲」が重要な要因となっている。海外拠点を長期にわたって存続させるためには、本国主導だけでなく、現地主導の変化も重要であり、そのためには、現地拠点への権限移譲が重要となる。

一方で、現地主導の変化を起こした事例は、いずれも現地の責任者が日本人であった。「現地国籍の人材が中心となって、現地主導の変化を実現する「現地人材による、現地主導の変化」にまでは、至っていないのが現状である。

また、海外拠点で起きた変化は、本国主導、現地主導にかかわらず、日本国内拠点にリバースしている事例は観察されなかった。本国主導による変化の場合は、技術やノウハウ、設備など日本本社に優位性が存在するため、日本本社に導入する動機が少ない。現地主導による変化

の場合は、日本国内拠点と海外拠点とで、生産品目が異なることが、障壁となっている。

本稿の結論は、中小企業の海外展開に関する理論の発展に貢献するものとする。これまで十分には明らかにされていなかった海外拠点の存続要因について、「海外拠点の変化」と「現地人材の積極的な活用」という2点を示すことができた。

また、本稿の結論は、海外に展開する中小企業にとって、示唆を与えるものとする。海外子会社における意思決定の権限を本社が持つべきか、海外子会社に持たせるべきかについては、多国籍企業研究において長く中心的なテーマであり、結論は出ていないのが現状である（大木, 2016）。本稿の分析では、現地拠点に権限を委譲することで、現地発のイノベーションを実現する中小企業も存在することが明らかとなった。これまで、海外展開する中小企業の多くが、意思決定の権限を本社が持ち、海外拠点を運営しているのが実情であった。海外進出の目的が現地での生産から、現地市場開拓へと変化するなか（中小企業庁, 2012）、現地拠点の役割はますます高まり、多様化する。そうしたなかで、海外拠点をどのように運営していくか、これまで通り意思決定の権限を本社が持ち続けるのがよいのか、検討するきっかけになるだろう。

最後に、本稿の課題を挙げたい。本稿の結論は、マレーシアに進出した中小企業5社の事例研究から導き出されたものである。本稿の結論を中小企業全般に一般化するためには、定量的な研究が必要だろう。また、存続する海外拠点だけでなく、撤退した海外拠点についても、同様の点に着目し、比較研究を行う必要もある。さらに、本稿の分析からは、中小企業では、「本国が主導し、現地責任者が現地人材」である場合と、「現地が主導し、現地責任者が本国人材」の場合において、外部環境に応じた変化対応力に優れていると結論づけた。しかしながら、そうした場合になぜ変化対応力が優れているのかについては、十分には分析できなかった。

以上の課題を解決するべく、今後研究を行っていききたい。

#### 【引用文献】

- (1) 中小企業庁 (2012) 「中小企業白書 2012 年版」日経印刷
- (2) 丹下英明 (2016) 『中小企業の国際経営：市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館、2016 年 10 月
- (3) Dunning, J.H. (1979) Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol.41, No.4, pp.262-295.
- (4) Bartlett C.A., & Ghoshal, S (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- (5) 大木清弘 (2016) 「海外子会社のパフォーマンスと本社、駐在員、現地従業員の権限—タイの日系販売子会社への質問票調査—」『国際ビジネス研究第 8 号第 1 巻』 pp.59-72
- (6) Ambos, T.C. & Birkinshaw J. (2010) Headquarters’ attention and its effect on subsidiary performance. *Management International Review*, 50 (4), 449-469.
- (7) Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998) Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19, 221-241.
- (8) Ghoshal, S & Bartlett, C.A. (1998) Creation adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 365-388.
- (9) Trimble, C. & Govindarajan, V. (2012) *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business School Review Press.
- (10) 遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編著『中小企業の

国際化戦略』同友館 ,pp.10-28.

- (11) Johanson,J.and Vahlne,J.E. (1977) The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, Vol.8 (1), pp.23-32
- (12) 山本聡・名取隆 (2014) 「中小製造業の国際化プロセスと国際的企業家志向性, 輸出市場 志向性, 学習志向性: 探索的検討と仮説提示」『Venture review』第24号, 日本ベンチャー学会, pp.43-58
- (13) Schumpeter, J.A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店, 1977年)
- (14) 後藤晃(2001)「イノベーション・マネジメントとは」一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社
- (15) Tange.H (2014), Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development-Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs?" *ICSB 2014 Dublin World Conference on Entrepreneurship Final Proceedings*.
- (16) 日本政策金融公庫総合研究所 (2017) 「国内生産減少に立ち向かう中小製造業の生き残り策」『日本公庫総研レポートNo.2017 - 4』、2017年6月
- (17) Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications, Inc.
- (18) 手島恵美 (2014) 「第7章 マレーシア」若松勇・小島英太郎『ASEAN・南西アジアのビジネス環境』ジェトロ (日本貿易振興機構)、2014年7月
- (19) ジェトロ (2013) 「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」(2013年10～11月実施)

#### 【参考文献】

事例企業各社のホームページおよび新聞掲載記事