

第6章 中小企業における国際事業展開と技術戦略

1. はじめに

本章では、中小企業における技術戦略と国際事業展開の関係について考察したい。一般には技術と国際化の間に関連性はないと思われがちであるが、現実には国別に異なる生産技術を利用して国際生産分業を実施したり、国内での高い技術力を用いて海外で生産・販売展開するようなことが行われており、そうした行動がひいては国内での技術戦略に少なからず影響を与えているのではないかと考えられる。これまで国際化の議論に関して1980年代後半以降主張された「空洞化論」は、その定義自体は多様であるが、主として海外生産の拡大が国内製造業を衰退させ雇用減少につながるという内容であった（渡辺2002）。空洞化論に立てば、雇用の減少が技術・技能者の減少に繋がり国内技術力は弱体化することとなる。また一方で、海外事業での学習効果を考慮すると「海外直接投資の進展が(国内の)絶対的な技術水準を低下させるという意味での「技術の空洞化」は生じないといえる」（柳沼 1995）、中小企業においては「海外生産を進めることによって、企業グループ全体の国際競争力が高まり、国内活動も活性化されるという効果が期待できる」（本橋 2006）といった実証研究結果も明らかにされている。

以上の議論を総合してみると、国際化は総じて中小製造業の技術や雇用の空洞化に少なからず影響を与えるものの、そうした悪条件の中から成長に必要な要素をうまく学習していくこと、あるいはピンチをチャンスに変えられるような条件を見出していくことができれば、むしろ強い競争力を持つ企業へと飛躍できるのではないだろうか。本稿では、こうした問題意識をもとに中小製造業を対象に実施したアンケート調査と事例調査ならびに中小企業白書等の既存データ等を踏まえて、中小企業における技術力と国際化の間にどのような関係が存在しているのか、中小企業の技術を進化・発展させるために国際化という手段をどう活用可能なのか、といった点を明らかにしたい。

2. 中小企業の国際化の状況

(1) マクロ的にみた海外事業展開の状況

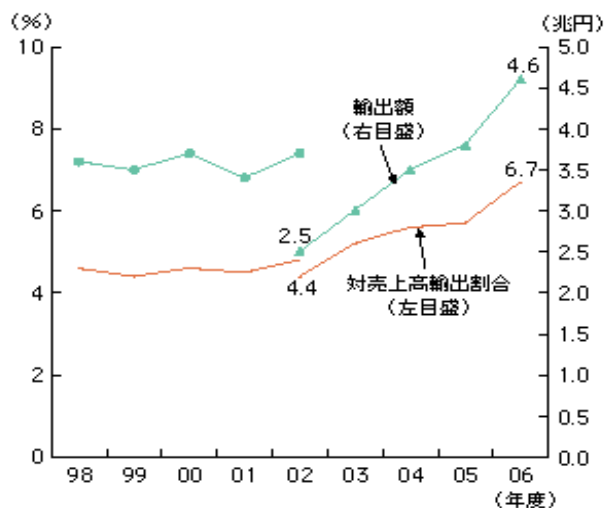
製造業の海外展開を大別すれば、輸出、委託生産を含む海外での現地生産、海外企業との技術提携(ライセンス、共同開発等)という3つの方向性がある。このうち中小製造業の活用範囲は、輸出と現地生産がほとんどであるため、その両者に関する現況を以下でみてみよう。

①輸出状況

まず輸出に関しては、戦後の高度成長期から自動車や家電を中心とした製造業が、自らあるいは商社を介して手掛けてきた事業展開であった。輸出立国ともいわれてきた日本の輸出額は2008年度で71.9兆円(財務省公表データ)にのぼり、輸出の9割以上を工業製品が占めている。当然、それら工業製品のなかで完成品の多くは大企業が担っているが、部品や半製品などの中間財に関しては、そのほとんどの製造を中小企業が担っている。

では、中小製造業における近年の輸出動向(直接輸出+間接輸出)はどうか。図表1

図表1 中小製造業における輸出額と対売上高輸出割合の推移



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

- (注) 1. ここでの中小企業は、資本金2千万円以上、1億円未満の会社企業を指す。
2. 輸出は直接輸出だけでなく、間接輸出も含んでいる。
3. 2004年3月から調査方法が変更。このためグラフが不連続になっている。

(出所)中小企業庁、2008、『中小企業白書 2008年版』ぎょうせい。

によると、1998年以降数年間横ばいであった輸出額が、2002年（2.5兆円）以降は大きく上昇してきており最近4年間で1.8倍の規模（4.6兆円）へと拡大してきている。売上高に占める輸出割合もこの4年間で4.4%から6.7%にまで上昇しており、中小製造業における輸出が拡大基調にあることがわかる。

輸出先国に関しては日本銀行が2009年3月に行った調査（中小企業庁、2009）によると、大企業が主に欧米への輸出品を生産しているのに対して、中小企業では輸出品の3分の2以上がアジア向けの製品、部品で占められており、アジアの中でも3割以上が中国向けとなっている。中小企業がアジア市場、中でも成長が続く中国市場を輸出対象国として重視している姿勢がうかがえる。

輸出の実施割合は、業種や企業規模によって異なっている。野村総合研究所の調査（中小企業庁、2008）によると、中小企業において輸出業務を行っている割合は、従業員20人以下の企業では8.5%、21人以上100人以下の企業では14.7%、101人以上300人以下の企業では29.6%である。規模の大きな企業ほど輸出活動を実施している割合が高くなる。また、業種別にも違いがあり、製造業は他業種と比べて輸出割合はもともと高いが、特に化学、金属製品、一般機械、電気機械において輸出活動が活発である。

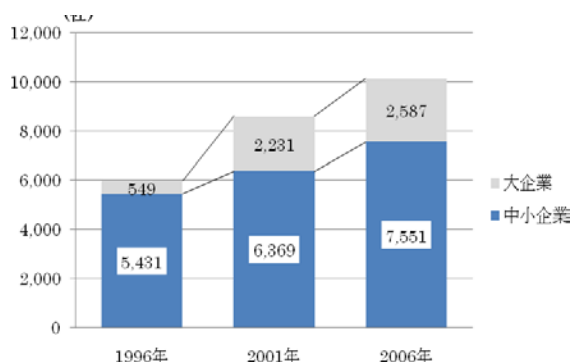
輸出には直接輸出と間接輸出がある。直接輸出に関しては大企業の半数近くが行っているが、中小企業においては15%程度であり、また商社や卸売業者を通じた間接輸出も少ない。むしろ中小企業にとっては、自らが製造した部品が取引先の製品に組み込まれて海外に輸出されるといった場合の方が多く、33%の中小企業がこの部類に入るといえる。

特に、中小企業が直接輸出を行うのは、「ニーズを直接把握できフィードバックが期待できる」や「情報を直接入手できフィードバックが期待できる」ことが理由としてあげられている（中小企業庁、2009）

②海外展開

1985年のプラザ合意による円高を契機に日本企業の海外事業展開は活発化していった。それまで、海外での事業活動は大企業特有の現象とみられていたが、中小企業においても製造拠点や販売拠点を設置する企業がみられるようになった点は、円高以後の中小企業経営における大きな特徴といえる。とりわけ90年代に入ってから、大企業を中心にASEAN地域から中国へと投資先がシフトするなかで、中国への事業展開を図る中小企業数も急増する。90年代後半以降の状況を『中小企業白書2008、2009年版』（中小企業庁、2008、2009）によりみると次のようになる。

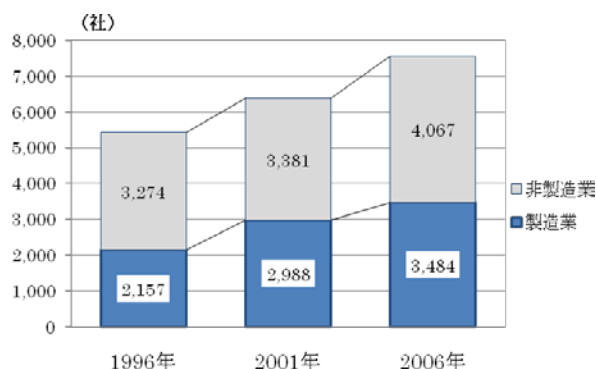
図表2 海外展開企業数の推移



(注) 1. 総務省「事業所・企業統計調査」再編加工。
2. 海外に子会社または関連会社を保有している法人企業数。

(出所) 中小企業庁、2009、『中小企業白書2009年版』、財団法人経済産業調査会。

図表3 海外展開する中小企業数の推移



(出所) 中小企業庁、2008、『中小企業白書2008年版』、ぎょうせい

1996年時点で大企業549社に対し中小企業はその10倍近い5,431社が海外展開を実施しているが、その5年後（2001年）には大企業的大幅な伸びがみられるとともに、中小企業も900社程度増加した。そして2006年には1万社を超える企業が海外で事業活動を行うようになり、その4分の3を中小企業が占めるまでになった。まさに、海外事業活動の多くが中小企業によって担われる時代になったといっても過言ではない。

こうした海外展開を行っている中小企業の中で製造業に着目すると、1996年の2,157社から2001年には2,988社、2006年には3,484社へと、10年間で1.6倍に増えている。平均すれば、1年間で約130社の中小製造業が海外に生産拠点を設置していることになる。

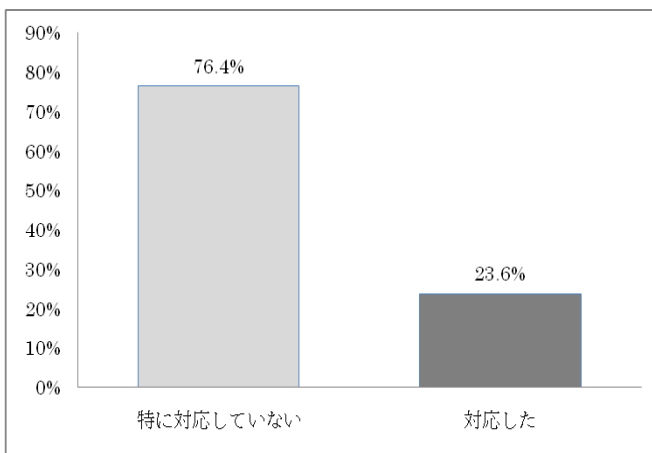
(2) 中小企業の国際化への対応(1990年代以降)－アンケート調査結果を踏まえて－

①国際化への対応内容

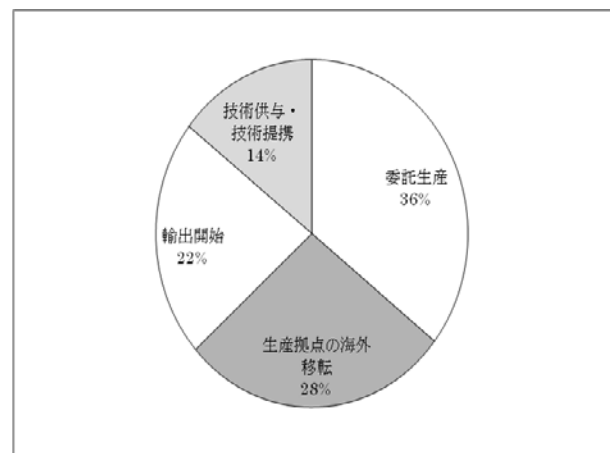
平成21年10月に我々が全国の中小製造業を対象に実施したアンケート調査結果によると、1990年代以降の国際化への対応に関して、4分の3の企業(76.4%)は「特に実施していない」と答えており、「対応した」(23.6%)とする中小企業は約4分の1である。

国際化に対応した中小企業の内訳は、多い順に委託生産(36%)、海外生産(28%)、輸出(22%)、技術供与・技術提携(14%)となっている。製品や部品を国内で製造するのではなく、海外で製造するという意味においては、委託生産と海外生産の両社を合わせた約3分の2(64%)の中小企業が海外での製造を実施していることになる。おそらく、その多くはそれまで国内生産していた生産活動の一部を海外に移管したケースが多いものと思われる。

図表4 1990年代以降の国際化への対応



図表5 「対応した」企業の対応内容



(資料) 平成20年度「中小製造業の技術経営に関する調査研究」アンケート調査結果より作成

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施した調査によると、海外展開する理由は大企業と中小企業ではやや異なっている(中小企業庁、2009)。下記の図表によれば、大企業では7割近い企業(68.5%)が、「現地における市場開拓・販売促進」を海外展開の理由としてあげており、「安い人件費等によるコストダウン生産」は半数に満たない(44.9%)。これは最近(2008年末)の調査結果であるが、おそらく10年前であれば、この2つの回答は逆の順位になっていたと思われる。海外、中でも進出先として最も多い中国での生産理由が、かつては人件費の安さを求めたものであったが、その後続く高い経

済成長により、市場すなわち販売先としての魅力も拡大してきている。上記のアンケート結果は、こうした理由に基づくものと推測される。

一方、中小企業における海外展開の理由としては約半数が「安い人件費によるコストダウン生産」を挙げており、中小企業にとっては今でも海外生産がコストを低減するための有力な手段として位置づけられていることがわかる。

同調査結果において中小企業だけに着目すると、下請企業においては取引先企業の海外生産移転に伴って、あるいは進出要請を要因とするものもあれば、中国やASEAN 地域での現地企業の技術力や物流条件が向上している影響で現地立地のメリット(部品・原材料価格の低減、物流コストの低減)が進出要因ともなっている。この結果は、親企業の立場からみてある程度以上の技術力を要するものに関しては、現地企業と比較してまだ日本の製造技術力(加工技術、不良率・納期・サービス等)の信頼性が高いため日本企業への要請をする一方で、現地企業の技術力や製品品質も向上してきているために現地ローカル企業からの部品等の調達も手掛けるようになってきていることを意味している。

図表 6 大企業と中小企業における海外展開理由(上位 6 項目)

大企業	中小企業
1. 現地における市場開拓・販売促進(68.5%)	1. 安い人件費等によるコストダウン生産(51.6%)
2. 安い人件費等によるコストダウン生産(44.9%)	2. 現地からの製品・部品・原材料の調達(47.3%)
3. 現地からの製品・部品・原材料の調達(33.1%)	3. 現地における市場開拓・販売促進(44.2%)
4. 取引先の海外展開への追随(30.9%)	4. 取引先の海外展開への追随(25.2%)
5. 現地の情報収集(26.4%)	5. 現地の情報収集(20.7%)
6. 取引先からの進出要請(16.9%)	6. 取引先からの進出要請(16.7%)

(注) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」(2008年12月)

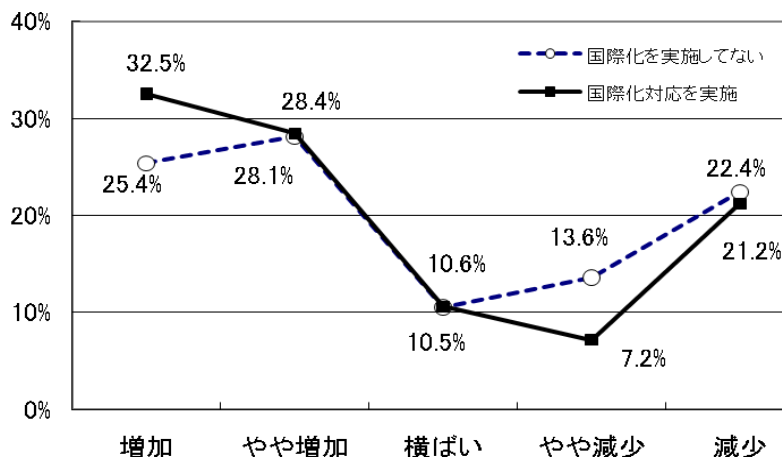
(出所) 中小企業庁、2009、『中小企業白書 2009 年版』

②国際化と企業業績

国際化の実施の有無と業績の関係については、図表 7 にみられるように、国際化を実施している企業の方が、実施していない企業よりも総じて売上高が増加傾向にある。この点は、統計学的な検定結果からも両者の間に有意な差が認められる。前述した海外展開理由も踏まえると、国内で高コスト生産を行っていた企業が当該生産部門を海外生産に移行することで低コスト生産、低価格を実現し、それが販売量の増加につながるというケース、下請企業が親企業の要請を受けて海外生産を行うが、親企業における現地生産量の増加に伴い自社の生産量も増加するケース、現地生産を行い日系企業だけでなく、営業開拓をおこなって現地のローカル企業への販売拡大にも成功するケースなどが考えられる。

このように、中小企業が国際化へ前向きに対応することによって企業業績を向上させるという面があるが、そうはいつでも国際化は、企業にとって業績が悪い状況の中では対応が難しいのも事実であろう。業績の良否からみると、成長企業(売上増加企業)の国際化対応に関しては 25.9%が対応しているが、非成長企業では 19.5%しか対応していない。成長企業の方が国際化に対応していることがわかる。

図表7 国際化の実施の有無と売上高の増減（バブル崩壊時～現在の売上高増減）



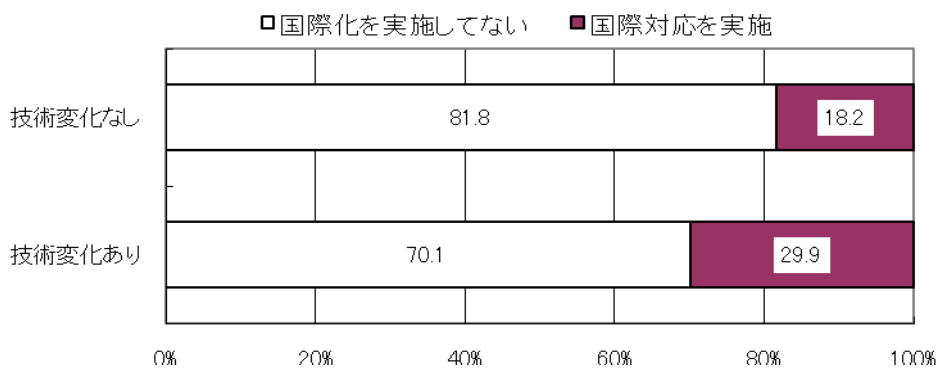
注) 国際化対応実施の有無に関する2群のt検定結果は、 $t=2.309$, $p<.005$ である [N=1,242].

(資料) 平成20年度「中小製造業の技術経営に関する調査研究」アンケート調査結果より作成

③国際化と技術の関係

では、国際化対応と技術の関係はどうであろうか。バブル崩壊以降「大きな技術変化」を経験していない企業は18.2%しか国際化への対応を実施していないのに対して、「大きな技術変化」を経験した企業は、29.9%が国際化に対応している。技術変化と国際化対応の時期を特定した設問でないため、原因と結果の関係は明確ではないものの、国際化をすれば自動的に技術変化が生じるということは考えにくい。むしろ技術変化が国際化を促進する要因となる可能性の方が高い。すなわちプロダクト・イノベーションやプロセス・イノベーションによって、他社が真似のできない画期的製品、競争力があり付加価値の高い製品、生産性の高い製造方法などが国内だけでなく海外の企業にも受け入れられることによって、製品輸出、技術ライセンス、既存製品の海外生産シフトなどが促進される、というプラスの効果が働くと考えられる。その上で、国際化によって製品別あるいは工程別分業が実現されると、国内では付加価値の高い製品づくりへ向けた技術力強化に経営資源を集中できることになり、それが新たなイノベーションの誘発を促すという好循環のサイクルが形成されるのではないだろうか。

図表8 大きな技術変化の有無と国際化対応の有無



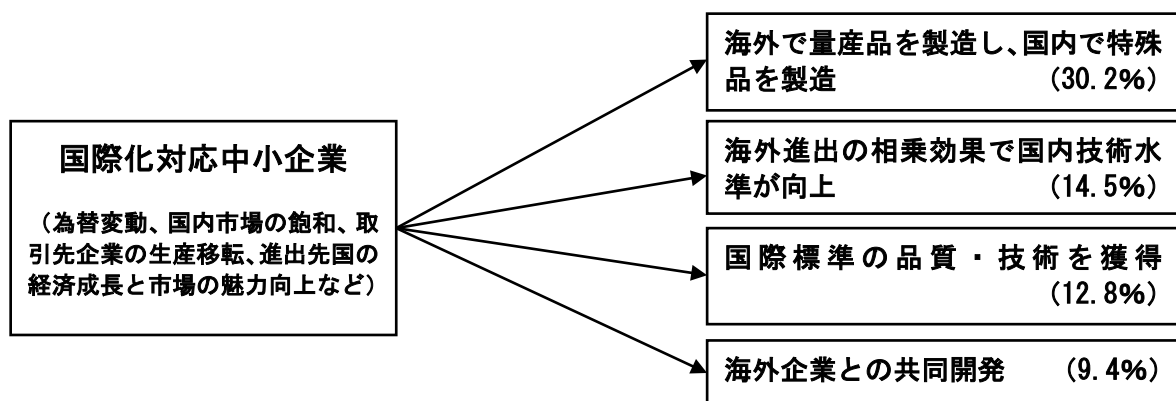
注) 「技術変化なし」「技術変化あり」の2群のt検定結果は、 $t=4.798$, $p<.001$ である [N=1,220].

(資料) 平成20年度「中小製造業の技術経営に関する調査研究」アンケート調査結果より作成

④国際化が技術水準に与えた影響

国際化に対応した中小製造業は、技術面で具体的にどのような影響を受けたのであろうか。一般に、為替変動や国内市場の飽和・成熟化と海外市場の開拓、取引先企業の海外への生産移転、といった種々の要因によって企業は輸出や海外生産を開始する。中小製造業においては、図表9によれば「海外で量産品を製造し、国内で特殊品を製造する」というのが最も多く、国際化対応中小企業の約3割を占める。次いで、「海外進出の相乗効果で国内技術水準が向上した」との回答で14.5%を占めている。海外生産がうまくいってれば、国内では技術開発や新製品開発に人材を集中することが出来たり、海外の技術的追い上げが良い意味で国内の工場や本社の技術力向上を刺激するといった面もあるものと思われる。また、「国際標準の品質・技術を獲得した」という回答が12.8%ある。これは大企業のように自社製品が国際標準製品となるようなケースはまれであるが、今年度の事例調査では、カーエアコンの口金具を鉄からアルミへと3年かけて素材変更した画期的製品がその後の世界標準となった**サンライズ工業(株)**の例があげられる。ここでの回答には、ISO9001や14001なども含めた回答割合になったものと思われる。

図表9 国際化に対応した中小企業の技術への影響(上位4項目)



(資料)平成20年度「中小製造業の技術経営に関する調査研究」アンケート調査結果より作成

3. 事例調査からみた海外展開と技術戦略の関係

今回、我々が実施した企業の事例調査を分析すると海外展開しない企業もあれば、輸出を行っている企業、国別の生産分業を実施している企業、多国籍に渡って事業展開している企業もある。以下では、各類型別に、企業の海外展開の方針と技術面・生産面における特徴を述べる。

(1) 海外展開しない企業(検討中の企業を含む)

研削を中心とした専用工作機械を製造する**(株)光機械製作所**は、製品の10%位を輸出してはいるが、海外駐在の人材を継続的に確保するのは難しいなどのため海外生産はしない。日本の工作機械メーカーの製品でも、海外生産のものになると本当のメイドインジャパンの性能を出せない場合もある。当社は真のメイドインジャパンの品質で機械の付加価値を上げていく方針である。

バスダクト製造・施工を手掛ける**共同カイツック(株)**は、生産技術のブラックボックス化が困難なため海外生産は要請があるものの、断っているという。

円筒研削盤を主要製品とする**(株)シギヤ精機製作所**は、国内工場でも技術水準の維持には腐心しており、それを海外展開するのは困難だと考えているため、海外生産は考えていない。しかしながら、当社製品が海外で使用されるケースは非常に多いため、サービスも含めて代理店によるフォロー体制を作ってゆくの基本的対応となっている。米国と中国は、その市場の大きさゆえ自社で拠点を運営している。

冷間鍛造による一体成形技術をコア技術に自動車部品を製造する**㈱久保田鐵工所**は、過去にも話はあったし、海外にも当社の技術を生かせる市場はあると考えるが、資金面や継続的な受注の有無を考え躊躇してきたが、グローバルな競合にも負けない技術力を確保することが優先課題であり、レベルアップを図ってきた。顧客が代表的なグローバル企業であることと、国内需要が減衰期を向えたことから、グローバル化への対応は避けて通れない道と考えて、早急に取り組む課題として検討を急ぎたいという。

表面処理を中心とした一貫加工で航空機器部品を製造する**旭金属工業㈱**は、海外に工場などの進出実績はない。航空機は、主翼と胴体は日本、先端部分はUSA、尾翼部分はイタリアなど世界的に分業体制にある。日本において主翼を担当する大手企業も海外に工場を作り始めた。これに対応するために当社も海外拠点を検討する時期が来ると判断している。今後は、常に輸送コストを考慮し、短納期で供給できることが必要となる。これに対応できる最適な海外拠点を選ぶことになると考えている。販売面では、国内の航空機産業の第1次下請け企業（T1）だけでなく、欧米のT1を相手に営業活動を始めている。

このように、依然として国内に相当程度の規模の市場が存在し、国内での生産を維持して人や技術への投資により技術の高度化やブラックボックス化を図ることがグローバル競争を勝ち抜くのに有利であると判断する中小製造業は、今後も海外展開を行う必要を感じていない。また、その一方で、従来は、海外展開を検討していなかった中小製造業の中には、取引先である大手企業のグローバル化の進展や中国などを中心とした新興国の急激な経済成長による市場としての魅力の増大により、自社の海外生産拠点・販売拠点の設置や海外企業への営業を検討している企業も増加している。

（2）輸出開始企業

プレス機製造の**㈱吉野機械製作所**は、展示会などに出展し、それがきっかけとなって海外からの引き合いなどもあり、大きな案件も発生している。また、JETROなどの支援を受け、中国やインドなどにノッチングプレスの輸出などを始めるべく、海外戦略についてはこれから立案するというのが実情である。海外への輸出というと模倣品の出現が懸念されるが、「模倣品が出現するころには当社は一步先の技術や真似のできない技術を開発しているであろう」と考えている。模倣品に対処できるだけの技術・製品開発力を蓄積してきたことが、輸出にも前向きに取り組める好例といえよう。

また、研削加工により光通信部品を製造している**㈱ハタ研削**は、国内での光通信がある程度普及したので、今後は海外市場での販売に力を入れるべく、2008年以降に上海、ソウル、香港、台湾、イタリアに販売拠点を設立した。そして現地企業と代理店契約を結び販売を委託している。

高温観察装置を製造・販売している**山陽精工㈱**は、2003年頃から韓国、台湾、マレーシア、中国、ヨーロッパへと海外販売を始めるが、基本的に直販である。中国や台湾、韓国には代理店をおいているが、代理店では技術、営業面で十分なフォローができないため当社社員が出向いて一緒にフォローする体制にしているという。

半導体フォトマスク基板用ガラス研磨を手掛ける**秩父電子㈱**は、フォトマスク用ガラスの研磨は欧米の企業と商社を介さずに直接取引している。現地に営業所を設置する予定はなく、為替変動を避けるため円建てで決済している。

高周波誘導加熱応用装置を製造する**日本サーモニクス㈱**は、1981年たて型汎用焼入装置2セットをベトナム、1985年ケニアへ高周波パイプ溶接機を輸出実績がある。近年は、海外進出企業の工場、世界14カ国へ装置を納入している。フォローがきちんとできない企業は淘汰されたと聞く。当社はフォロー体制が評価されて生き残った。海外工事やメンテナンスのフォローなどグローバル化への対応も問題ない。

小型オーバーロックミシンを製造する**㈱鈴木製作所**は、当社の主力製品である小型オーバーロックミシンは、海外でも高い評価を受けており、海外が30%程度、国内が70%程度の販売比率である。当社は、ミシンの海外販路をさらに拡大させるために、将来的には、付加価値の高いモノ作りは国内で行いながら、日本の品質と価格の異なるものを、消費地に近い海外で安いコストで生産していくことが必要となると感じている。「山形から世界へ」をスローガンにして海外展開を図っていく考えである。

（3）国別生産分業を行う企業

精密亜鉛ダイカスト部品を製造する**㈱堀尾製作所**は、取引先の要請で2000年代になってから中国で生産を始めたが、日本では研究開発と生産現場を残しながら、量産品やサイズの大きなものは中国2工場生産するという製品別の生産分業を行っている。

また、インドネシアの独資の工場を有するタッチパネル製造の**㈱ディ・エム・シー**は、輸出の割合は、2008年度においては45%で、インドネシア工場での生産割合も約9割を占め、グローバル化が進んでいる。海外のインドネシア工場は、コスト競争力に磨きをかけていくことが重要であると考えている。さらに、今後は、消費地に近いところで生産する、原材料が入手できる国で生産するという考え方で、中国など、市場が大きく、人件費や原材料費の安い他国での工場設置も検討している。

成形技術提案型精密スモールパーツ事業を展開する**シグマ㈱**は、グローバル化を今後の事業展開の中核と捉えている。手始めに2007年に中国江蘇省工場を建設し、日系メーカーに部品提供を開始した。特殊技術で開発した小型部品は国際競争力もあるので、規格化したものを世界展開したいと考えている。

産業用高密度プリント基板回路設計・製作の**山勝電子工業㈱**は、扱う製品の多くは海外生産に向かない小ロットや中ロットのものが中心であった。ところが近年、物流コストの低下や生産期間の短縮などにより中国あたりでは中ロットのものでもコストが見合うようになってきており、当社も海外生産を考え始めたところである。昨年（2009年）4月に、超高密度プリント配線基板の海外生産を開始した。

（4）多国籍展開企業

精密ギヤードモーターや超精密加工部品を製造する**大月精工㈱**は、1987年に顧客のカメラメーカーから部品供給の依頼があり、海外工場（台湾）を持つ契機となった。その後も、マレーシア、香港（広東省工場）、中国、タイと、日系企業に呼応して海外展開を図ってきた。海外工場設立の契機になった日系企業が撤退しても、他の日系企業から注文を受けることができた。また、大量生産でなおかつ高い加工精度を要求される精密加工部品を、日系企業だけでなく欧米グローバル企業からも注文を受けるようになった。高精度・大量生産技術は日本の工場と同様である。現地従業員は日本で研修を受けて、その生産ラインのまま現地生産するため日本工場と同品質の生産が可能である。海外拠点における国内拠点では経験できない規模の超大量の生産技術・管理技術が、国内の技術者にとっても大変参考になっている。

小型モータを製造する**㈱五十嵐電機製作所**は、1956年の米国輸出を皮切りにドイツ、香港に販売拠点を設置しているが、製造に関しても日本国内だけでなく1984年には中国・深圳市に、1993年にはインドに工場を設立している。特に後者の製造基地に関しては、生産コストの安さと現地市場の開拓のために進出しており、日本と生産の住み分けはしていないという。生産コストと将来市場への発展可能性を選定基準にしたのであろう。海外製造拠点では、技術的に日本と同様のものを製造できる能力を有しているだけでなく、現地市場の個別要求にも対応できる技術力が養われている。中国とインドに開発センターも設置してあり、現地の多様な製品ニーズに答えられる体制ができている。

図表 10 海外展開を実施している企業

企業名	海外展開国(設置年)	海外展開の経緯・方針	国際分業の内容
㈱堀尾製作所	中国 (2002) 中国 (2006)	取引先からの要請	日本では研究開発と生産現場を残しながら、量産品やサイズの大きなものは中国 2 工場で生産。
㈱ディ・エム・シー	インドネシア (1996)	独資(100%)の工場。 中国なども現在検討中。	今後は、消費地あるいは原材料が入手できる国で生産したい。
㈱五十嵐電機製作所	香港(1973) 中国(1984)※香港から移管 インド (1993) ドイツ (1995) アメリカ (1997) 中国 (1998)	50 年前からアメリカに輸出していた。コスト追求と市場の可能性を求めて、生産・販売拠点を海外に展開。	アメリカ、香港、ドイツは販売拠点。中国、インドは生産拠点。
大月精工㈱	台湾 (1987) マレーシア (1992) 香港 (1997) (広東省工場) 中国 (2002) タイ (2007)	取引先企業の要請	大量生産とアセンブリは海外で行い、少量生産、小ロット生産、短納期製品、試作品は国内で行う。
高砂電気工業㈱	イギリス (1994) 香港 (2001、2002 に中国深圳加工工場稼働) 中国 (2003) ※生産と販売	国内主要取引先の現地法人を販売先として期待したが、結果的に販売先の殆どがローカル企業。中国は、6 割が診断装置用	中国工場では主に低価格な量産品を製造している。イギリスは営業拠点 (現在は約 20 ケ国に販売代理店)。
サンライズ工業㈱	マレーシア (1987) アメリカ、メキシコ (1992→1998 に売却) 中国 (1995→2001 売却) タイ (2000) 中国 (2000)	海外では国内と異なり当社の子会社が直接セッターメーカーに納品する形なので、当社ブランドが国内よりさらに確立。	日本では最新の技術、製造方法を開発する。海外工場には、全て移転するのではなく、各国の実情に合うコストの範囲で技術と設備を移転する。
オーティス㈱	マレーシア(1994→2003 撤退) タイ (1999→2003 撤退) 中国 (2001) 中国 (2005) タイ (2007)	大手弱電メーカーの海外展開に追随するかたちで海外生産。地域の雇用を守るという大義が有し、単にコストが安価だからという理由だけで、海外に進出することはない。	取引先の要請で海外生産しているところは成功しているが、自らの意思で進出したところは、成功するまでに至っていない。

(注) 海外展開企業のうち、シグマ㈱と山勝電子工業㈱は、表から省略しているが、海外展開内容は、上記(3)のとおりである。

同様に表から省略したが、上記(2)の㈱ハタ研削は、光通信部品の海外販売の他に、「技術、ノウハウを必要としない作業は、コストが安いところでやったほうが良い。」という考えで、2000 年から韓国企業に、2008 年から中国企業にも、組立を委託している。

4. まとめ

海外展開と技術戦略の関係をみてきたが、国内では下請企業であっても取引先企業が海外生産を始めれば、相手企業からの要請や自らの意思で海外生産を始める企業は少なくない。しかしながら、多くの中小製造業の中でもある程度以上の生産技術力や製品開発力がなければ、海外で生産を始めると年々技術が向上している現地企業と競合し、現地での受注量が確保できなくなる懸念も生じてくる。また、模造品を懸念して輸出をしない企業もあれば、模造品が出てくるのを当然と考え、常に新しい製品を開発できるだけの自信を持っている企業もある。

こうしてみると、やはり高精度加工ができるなど技術力の高い企業であれば、取引先が海外に生産移転しそれに追随して行ったとしても、これまでの取引先企業だけでなく現地企業や欧米企業からも受注がくるような中小企業も存在していた点を考えると、海外展開のためには他社が真似のできない技術や新製品などを保有しておくことは極めて有利であろう。また、為替変動があっても、技術力があれば円建てで取引することも可能になる。

国際展開自体も、生産分業によって国内での事業を付加価値の高い部門へシフトすることが可能であったり、生産性が高くなるのでそれによって技術開発に集中するといった技術戦略面での優位性を高めることに寄与する。

また、国内の需要だけに頼るのではなく、BRICSの台頭や中国が「世界の工場化」する流れの中で、国内でなかなか人材を確保できない中小企業においては、優れた技術者を海外で獲得することも可能な状況になってきている。これからは、例えばインドで優秀なIT技術者を雇い開発拠点を設置するようなことも可能になるため、「生産の国際分業」だけでなく「開発の国際分業」を目指した国際展開をする中小企業も出てくるであろうし、そうした視点も考慮した技術戦略を立案する時代になってきたといえよう。

<参考文献>

中小企業庁編、2005、『中小企業白書 2005年版』ぎょうせい。

中小企業庁編、2008、『中小企業白書 2008年版』ぎょうせい。

中小企業庁編、2009、『中小企業白書 2009年版』財団法人経済産業調査会。

元橋一之、2006、「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」、日本政策金融公庫『中小企業総合研究』第5号、pp. 1-20。

柳沼寿、1995、「日本企業の海外活動と技術の空洞化」、法政大学『経営志林』32(1)、pp. 39-50。

渡辺博頭、2002、「産業の「空洞化」と雇用」、日本労働研究機構『海外労働時報』No. 324、pp. 46-57。