

《論文》

地域中小企業国際化の研究

— 日立地域における金属加工業・産業財製造業を中心に —

菅田 浩一郎

はじめに

経済のグローバル化が進む今日、日本のものづくりを支えてきた下請型中小企業は、変革に向けて大きな岐路に立たされており、新たな視座で中小企業の国際化をとらえなおす必要がある。しかし、海外生産展開については、慎重に検討すべきであるとの議論もある。加藤（2011）は、海外展開に伴う諸問題を詳細にわたり指摘し、安易な中小企業海外展開論を戒めている⁽¹⁾。たしかに企業の国際化はリスクがつきまとう。しかし、日本の中小企業数は2009年の421万社から2014年には382万社へと39万社も減少するなど⁽²⁾、経済のグローバル化に伴う競争環境は厳しさをましており、個々の中小企業も政府も存続のために手を打たない訳にはいかず、中小企業・小規模事業者の生産性向上支援や海外展開支援等を含む諸政策が実行されているのである⁽³⁾。

地域に目を転じれば、日本経済を牽引してきた電機産業の最大手たる日立製作所のおひざ元である日立地域のような企業城下町の衰退が進んでいるという実態がある。工業統計によれば、日立市の製造業企業数は、1985年の848社から2014年には380社へと55%も減少し、同様にひたちなか市の場合も1985年の381社から2014年には213社へとやはり44%もその数を減らしている⁽⁴⁾。周知の通り中核企業たる日立製作所は、グローバル化や事業再編を経て2000年代半ばより驚異的な業績V字回復を果たしたが、同社が栄える一方で、その城下町は衰退を続けるという「ねじれ

状態」に陥っているのである⁽⁵⁾。見逃してはならないのは、そうした中でもグローバル競争に打ち勝つために地域パートナーとの密な連携により相互に発展していこうとする日立工場の姿勢であり、自動車部品産業分野での中小企業自身の新技術への対応の必要性の高まりや、成長分野たる医療機器関連での発注増と成長機会の増加といった中小企業にとっての事業機会の増加であり、さらにはこうした機会を活かそうとする地域経済団体によるものづくり産業集積力強化への支援、海外需要の取り込み（国際化）支援といった諸施策が展開されていることである⁽⁶⁾。さらには菅田（2016）にある通り、個別具体的にみた場合、同地域の中小企業の中には、ひたちなか商工会議所が進めた米国プロジェクトに参加し、自立化を伴う国際展開や、自社製品を活用した国際展開を模索する企業も存在するのである⁽⁷⁾。

ところがこうした企業城下町の現実に立脚しつつ、中小企業国際化の胎動に着目した研究は極めて少ない。従来の議論では、中小企業の国際化は、大企業の海外展開に応じた受動的な海外事業展開を行う場合が多いとされた⁽⁸⁾。また、1980年～1990年代に取引先の生産拠点移転やコスト削減要請に対応するための受動的な海外展開（生産拠点移転）を行った多数の中小企業が顧客企業の業績不振から取引関係を打ち切られた事実も指摘されてきた⁽⁹⁾。特に日立地域の下請型中小企業は日立製作所を頂点とする閉鎖的な工業集積とみなされ、「退出能力」に欠ける下請企業群が大規模に形成され（国内同地域で：筆者）再生産されるとされてきた⁽¹⁰⁾。しかし、実際には少なくとも一

部の企業城下町型中小企業は国際化に向けて動いており、また、それ通じて自立化を図り、あるいは自立化を経て、市場を求めて国際化しようとしているのである。

本稿においては、日立製作所のおひぎ元たる日立地域を取り上げ⁽¹¹⁾、「自立化」の概念を絡ませながら、企業城下町の産業集積地の下請型中小企業が、いかにして国際化を進めるのか、中核企業が果たした役割にも言及しつつ考察する。

1. 先行研究の整理

本章においては、日立地域における中小下請企業の国際化につき、自立化概念を絡ませながら考察するための分析枠組みを構築するための準備として、先行研究を確認する。

(1) 中小企業国際化の契機と展開の在り様に関する先行研究

以下においては中小企業一般の国際化につき、その契機と国際展開の形態という観点からなされた先行研究を整理し、後述する中小企業国際化の分析枠組み要素の準備としたい。

第1に、中小企業の国際化の契機に関しては、山本(2012)は中小企業にとって国際展開の契機は「国内市場の寡少性」にあるとしてLindqvist(1991)の研究を参照している⁽¹²⁾。Lindqvist(1991)は、自国の市場規模が小さいほど国内市場においてのみ活動することでR&Dや生産やマーケティングにおいて規模の経済性を実現することは難しくなるとし、自国市場が小さい国のより専門的な企業ほど、早期の段階から海外展開せざるを得ず、同様に先端技術を活用する専門的なニッチ市場を対象とする中小企業ほど、海外事業に乗り出しやすいとしている⁽¹³⁾。なお、同様に寡少なる国内市場を飛び越えて成長機会を追求するという視点からEtemad(2013)は、世界的な自由化が進展する今日、国際化はさらなる成長にとって魅力的な機会を提供しており、特定商品市場規模は継続的な成長を続けるには小さすぎると指摘し、それゆえ中小企業の国際化は魅力的な成

長戦略となるとする⁽¹⁴⁾。

第2に国際展開の形態についてであるが、Johanson and Vahlne(1977)にある通り、国際化は長期間にわたって漸進的な段階を経て実現していく。典型的には国内事業の段階から、暫定的、試験的な輸出を開始するようになり、やがて複雑な直接投資にまで至る⁽¹⁵⁾。ただし、遠原(2012)は、投資、輸出を含めた諸側面で中小企業の国際化は、大企業と比較した場合、全体としては進んでおらず、国際化していない中小企業や企業の国際化プロセスの初期段階にある中小企業が多いことを確認し、中小企業は必ずしも企業の国際化プロセスの段階をのぼる必要はなく、状況に応じて、各段階にとどまるのが、それぞれの中小企業にとって適切な国際化となっているとみることできるとする⁽¹⁶⁾。中小企業が漸進的な海外展開アプローチをとることについては、Global Niche Top(GNT)企業を考察した細谷(2014)の研究においても「輸出を中心とした無理のない海外事業展開」がGNTの特長の一つとして挙げられている⁽¹⁷⁾。

以上のように中小企業は、独自技術、差別化技術を保有することで、ニッチ市場を確保することとなり、その際、自国市場の寡少性を克服するため国際化へと向かう契機を持つが、これは漸進的な速度をもって展開していくということが議論されてきたのである。次に、本稿において、こうした国際化の契機と形態にとって重要な関連概念である中小下請企業の「自立化」についての先行研究を確認していく。

(2) 中小企業自立化とExit/Voice概念に関する先行研究

本稿においては、地域中小企業の国際化はいかになされるかを論ずるにあたり、自立化という問題意識を切り口とする。日本の企業城下町型中小企業の国際化を自立化と並行して論じるための分析枠組みは、先行研究においてほとんど存在しない。そのため改めて分析枠組みを組み立てる必要がある。

まず、中小企業の自立化については、北沢

(1971a, 1971b), 廣江 (1987), 高橋 (2003), 関 (2011) の諸研究がある。これら諸論考では、独自の付加価値技術が中核企業に対する価格交渉力を引き出し、自立化を導出するという論理が明確化されているが、以下においては、池田 (2012) による議論を確認し、本稿にとって重要となる枠組み要素を整理する。池田 (2012) は中核企業が従来の下請関係を見直し、選別化を進め、下請企業側は自立化の動きを強め、親企業を複数化するところも現れたとする⁽¹⁸⁾。

中小企業は独立型と受注生産型に分かれ、受注生産型は、「狭義の下請」、「自立型」、「自律型」に分かれる。すなわち、親企業からの作用（価格、品質、納期等に関する諸要求や各種技術指導等）に対して、かつては技術面・経営面での前近代性ゆえに下請企業は反作用するだけの力を持たなかったのが、長年にわたる継続的取引を経た技術的蓄積により、親企業に対する発言力の高まりをみせ、反作用が見られるようになった。反作用のない企業は引き続き「狭義の下請」として留まり、反作用のある下請企業は「自立型」、反作用があり、かつ対等な取引をしている企業は「自律型」として区別される⁽¹⁹⁾。なお、池田 (2012) は「自律」は「自立」よりも高次元であるとする一方⁽²⁰⁾、現実の受注生産型中小企業は自立型と自律型を使い分け、同一企業内で二つの取引形態を混在させていると指摘している⁽²¹⁾。そこで本稿では「自立」と「自律」の相違は峻別せず、自立化概念に「自立」と「自律」を包含し親企業に対して反作用のある企業を全て「自立化」企業とする。

さらに池田 (2012) はこれら3つの受注生産型企業が親企業との取引関係において取りうる行動の選択肢を、Hirschman (1970) の捉えた Exit と Voice をもとに再解釈する。中小企業論においては、Exit は市場における現在の取引をやめ、価格、品質などで自ら望む条件を提示する他の主体と取引する市場取引であり、Voice は取引主体間で取引の内容や条件について話し合い、不満点について協力して問題の解決を図ろうとする長期継続的取引である。親企業からの Voice の一方的受け手であった下請企業の立場が大きく変化し

て技術などを背景に自立化すると、ある種の拒否権が発生し、親企業との間に新たな関係を構築しようとする。この関係性の高低と、中小企業自身の技術力の高低によって、親企業の Voice を一方的に受け入れていた下請企業は、1) 親企業への関係性度が低く親企業の Voice に対して高い技術力を用いて Exit で対抗しうる自立型下請企業、2) 親企業への関係性度が高く、親企業の Voice に対しては前向きに対応し自社の技術力を高め、デザインインなどの技術提案や親企業の品質改善、コストダウンに貢献する自律型下請企業、3) 親企業への関係性度が低く、技術力が高くないにもかかわらず、親企業の Voice に対して Exit で対抗してしまう思慮の浅い下請企業のいずれかに発展しうる。なお、自律型、自立型、下請型ともにみな独立型に移行することも可能だが、実際には受注生産部分を残しながら独自型に踏み込む企業も多い⁽²²⁾。

(3) 媒介変数としての「国際化と自立化」に関する先行研究

次に中小企業の国際化過程を論じる上で自立化と国際化との関係をいかに位置づけるか、国内外の先行研究を確認する。国際化と自立化の関係について論じた研究は少ない。先述の通り、自立化とはそもそも固有技術や革新的技術の獲得による中核企業に対する価格交渉力の拡大を意味するのであり、これは「イノベーション」によって支えられた概念と考えて差し支えないであろう。高橋 (2003) は自立化の基本戦略としてイノベーション創出能力を高めることを挙げている⁽²³⁾。また、池田 (2012) も、一般にイノベーションは企業の成長と発展にとって重要な役割を果たしてきたが、これは自立や自律を志向する中小企業においても同じであるとしている⁽²⁴⁾。従って、本節ではイノベーションが自立化の前提であり、両者は密接な因果関係にあるものとして、国際化とイノベーションの関係を論じた先行研究の確認を通して、国際化と自立化の関係を確認する。なお、以下では国際化の概念は投資のみならず輸出も含むものとする。

Golovko & Valentini (2011) は、イノベーションと輸出は中小企業の成長にとって相互補完関係の戦略であり、両方を同時に推進することで好循環が起こるとした。1990～99年におけるスペインの製造業者に関するパネルデータを活用した統計分析の結果、中小企業による輸出市場への参入は当該企業の学習を促し、イノベーションを促進する、同時に輸出と輸出先に適用する改善施策を国内向け製品にも適用することで国内売上も拡大する、という循環を実証したのである。すなわち、輸出活動とイノベーションの双方を行っている中小企業のほうが、イノベーションのみ（輸出なし）の企業よりも売上成長率に与えるイノベーション活動の好影響が大きく、逆もまた然りで、両活動を行っている企業の方が、輸出活動のみ（イノベーションなし）の企業よりも売上成長率に与える輸出の好影響が大きいのである⁽²⁵⁾。

また、Baum, Schwens and Kabst (2015) は、ドイツにおけるナノテクノロジー、バイオテクノロジー、マイクロシステム、再生エネルギーの4つの産業分野における中小企業335社のデータを使った統計分析により、製品差別化度合いが高いほど、中小企業による地域化された国際化が引き起こされる可能性が高まるということを実証した。彼らは経営資源の制約がある中小企業が国際化と技術革新を同時に進めることは困難とする見方に対して、遠隔地を含めた世界全体を対象としたものではなく、欧州のように同一地域で国境をまたぐような地域内での国際化は、国際化にかかる費用を最小化し、イノベーション投資の償却に必要な収益ももたすため、むしろ同時並行の実施が経営的に有効であるとして、高度に差別化された製品を有する企業は、早期の国際化が可能となる⁽²⁶⁾。

一方、Jansson and Hilmersson (2009) は、低コスト生産と特定顧客への高依存の「罨」から脱するためには自社製品の付加価値を高め、マーケティング能力を開拓することにより、単なる下請企業の領域を超えて、Value Chainを上ることで、より依存度を低くする必要があると論じる⁽²⁷⁾。

日本においては山本 (2016) が、日本の中小企業にとって、外部環境の変化は国内市場の縮小をもたらす海外市場参入や海外生産展開といった国際化が事業継続上の要諦の一つとなりつつあることを踏まえ、中小企業の国際化志向の有無や実現の可否を分かつものは何かを問い、複数の事例分析を通じて、国内専門化顧客向けに開発、供給した差別化された製品が、やがて海外の専門家顧客に知れるところとなり、これが海外からの引き合いをもたらすとのモデルを提示している⁽²⁸⁾。

このように、海外においても、日本においても、中小企業が差別化製品を有し、それをもたらすイノベーションや固有技術、独自技術の蓄積を進めることは、国際化（輸出）を促進すること、また、国際化の推進がさらなる製品差別化やイノベーションの促進をもたらす、経営全体として売上の拡大や企業成長をもたらす好循環を惹起することが論じられてきたのである。

(4) 日立地域中小企業の国際化と自立化に関する先行研究

1990年代以降、中核企業である日立製作所のグローバル展開が加速することで環境変化を受けた日立地域における中小企業の変化について論じた先行研究として、同地域中小企業の自立化に向けた胎動を考察した小山・橋本 (2000)、遠山 (2002)、中村他 (2012) が挙げられる。これら先行研究では企業城下町における中核企業からの自立性確保ということが優先的なテーマとなっているが、その先を見据えた国際化の展望や、日立製作所に追随した海外直接投資についての言及はない。国際化と自立化の両側面に言及して日立地域の中小企業を論じた先行研究としては、山本 (2013) と平沢 (2017) がある。両論文とも、日立地域は中核企業の量産工場と中小企業の間には垂直的・排他的な取引関係が成立していた国内有数の企業城下町として歴史的に発展してきたが、1990年代以降、グローバル競争の時代へと移行する中で、日立製作所のグローバル化が進展し、従来の閉鎖的垂直的取引関係を基軸とする企業城下町の発展は行き詰まりをみせつつあるという問

題意識で共通している。山本（2013）は、6つの事例企業を取り上げ、国際化において地域公的機関の活用・介在が共通していると論じ、また、各企業ともに固有技術を有していると指摘する⁽²⁹⁾。なお、本稿では山本（2013）とは異なり、地域公的機関の役割は深掘せず、各企業の中核企業との関係史も紐解きつつ、分析枠組みを通じて企業毎の国際化を自立化と絡めながら論ずる。一方、平沢（2017）は、早くも1970年代から海外展開を開始したスターエンジニアリング社を事例として取り上げ、同社の海外展開を通じた自立化の確保について論じる。そして、地域の中小企業は、中核企業に依存した事業展開から自立的なそれへと転換しつつ生き残りををはかることが重要課題となっていると指摘する⁽³⁰⁾。

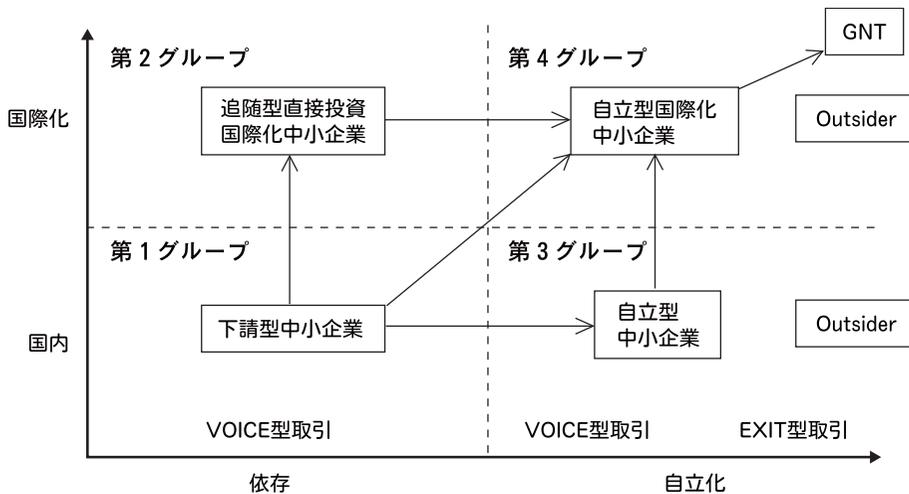
以上の先行研究から次のことが言える。すなわち、グローバル化という事業環境の変化の中に合せて地域の中小企業は従属的下請企業から脱し、自立型下請企業、自律型下請企業ないしは独自製品を有する独立型企業に発展していく経路があり、その際現出してくる企業間取引のオプションは、企業の技術蓄積とイノベーションに基づいた技術力の高低により Voice と Exit に分かれる。さらにイノベーションとそれを前提とした自立化は、中小企業の国際化に好影響を及ぼすとともに、ひ

いては国際化がイノベーションと自立化を促進する道筋を開くのである。次にこれを踏まえた本稿における分析枠組みを展開したい。

2. 国際化と自立化の分析枠組み

国際化（輸出・直接投資）と自立化（イノベーションによる）及び Voice や Exit といった取引の在り方と、地域中小企業の国際化を考究するにあたっての分析枠組みを以下用意する。

前章において確認した諸先行研究が描き出す中小企業像としては、自立化に向けたモメンタムと、国際化に向けたモメンタムの二つを想定できる（図1）。縦軸は「国際化」軸とし、上半分は輸出、投資のいずれも包含する。「国内」とは、企業城下町内外との取引を行う企業ということである。横軸は「自立化」軸であり、左半分を「依存」、右半分を「自立」とした。当該中小企業の自立性の強弱は、中核企業向け売上比率や技術指導の濃淡等による。左半分の「依存」は、顧客からの要求や指導も含むものであり VOCIE 型取引となる。また、右半分のように「自立化」している場合でも VOCIE 型と EXIT 型では異なる。EXIT 型取引の場合、顧客側、供給側ともに仕様書（品質、コスト、納期）に満足するか否か、という観点だ



(筆者作成)

図1 分析枠組み：中小企業の国際化と自立化

けが問題となる。例えば顧客は合い見積もりを取って、値段が高い相手には注文しない、供給側からすれば、コストに見合わない価格提示であればお断りするということになる。これに対してVOICE型取引は、そもそも製品の作り込み段階から顧客と供給側が技術的すり合わせを含めた議論をしていくことが前提となる。

以上の軸による4つの象限の特徴は次の通りである。まず、第1グループに該当する企業は、戦後、高度経済成長を経て旧来より存在してきた企業城下町における下請型中小企業ということになる。第2グループは、中核企業に依存し、海外に展開する中核企業に輸出する、もしくは自ら生産拠点を海外展開する企業である。第3グループの企業は、元々第1グループにあった企業が、中核企業への全面的依存に危機感を抱き、受注先の多様化や、将来的な自社製品の開発も念頭に置きながら、独自の付加価値技術の開発に成功するとともに、国内において顧客の多様化に成功している中小企業である。なお、Outsider企業とは首都圏等他地域から移ってきた企業であり独立歩型の企業として、各社が目指す存在ともいえる⁽³¹⁾。第4グループは、国際化した自立型企業である。これらは独自技術を有し、国外の顧客に提供している。第4グループは、いわゆる「グローバルニッチトップ企業」(GNT)を最終目標とする。細谷(2014)は、GNTは下請企業ではなく、独立しており、技術力が高く、ニーズに合う製品を次々打ち出しB2B向け産業財ニッチ市場において、世界的シェアを誇る企業であるとする⁽³²⁾。

以上準備した分析枠組みを踏まえ、筆者は日立地域における金属加工業・産業財製造業を中心とした複数の企業に対してインタビューを行った。次章では、その一部を紹介しつつ、日立地域における下請型中小企業各社が向かう方向性や力点の置きどころを考察する。

3. 事例分析

(1) 全体像

本稿において紹介する企業を含む日立地域の中

小企業へのインタビューは、2017年4月～8月にかけて17社に対して行った。多くが日立製作所の各工場を顧客とした下請企業、もしくは、元々下請企業だったが現在は顧客を多様化しつつある企業であり、いくつかの企業は、元々日立とは無縁で、創業後に日立地域に立地した企業、先述したアウトサイダー企業である。17社のうち、日立製作所の重電系工場・子会社を主要顧客とする企業は5社で、うち3社は発電用タービン等の製缶・溶接を行い、1社は難加工材切削加工を得意とし、MHPS(三菱日立パワーソリューションズ)や日立工場を主要顧客とする一方、1社はエレベータ・エスカレータ用のモーターを製造・修理する企業で、日立ビルシステム(旧日立製作所水戸工場)等を主要顧客とする。また、日立オートモティブシステム(旧佐和工場:自動車部品)を主要顧客とする精密プレスや切削加工等を行う企業は5社、日立ハイテクノロジーズ(旧那珂工場:精密機器・計測器)向けに各種精密装置を納入する企業が2社、日立ホームアプライアンス(旧多賀工場:家電製品)向けにプリント基板組立や検査機を生産する企業が1社、その他4社である。以下、日立製作所との関係において密接であり、典型的な下請中小企業としてスタートした2社を取り上げるが、1社は重電系(エレベータ用モーター製作等)の企業[㈱茨城製作所]であり、もう1社は自動車部品系の精密金型・プレス加工企業[㈱大貫工業所]である。両社の略史を含む事業概要、国際化と自立化の動向につきみていく。

(2) ㈱茨城製作所⁽³³⁾: 小型水力発電機(独自製品)の海外展開を狙う重電下請

【事業概要】 ㈱茨城製作所は電機モーターを製造、修理する企業である。従業員100名で日立市等に立地し、2016年に中小企業庁の選定する「はばたく中小企業・小規模事業者300社」に選ばれた。現社長(三代目)の菊池伯夫氏は、東京の大学を卒業後、オックスフォード大学に留学し、同大学大学院にて物理学博士号を取得、後にドイツのマインツ大学、インド中央科学研究所で研究

員を行っていたが、帰国し、家業を継ぐこととなった。そもそも同社の創業者は日立製作所海岸工場におけるボイラー部の設計者であった。終戦直前に日立を退職し、今後は電力の復興需要が旺盛になるとみた創業者は、トランスの修理の仕事を開始し、1946年に茨城電機工業株式会社を興した。やがて日立製作所日立工場や山手工場よりモーターやトランス製作の受注を開始し、1967年に茨城製作所を設立した。仕事量は順調に増え、1960年代には新幹線用CAMモーター製作も請け負った。日立製作所のエレベータ用モーターは1967年から1985年頃まで生産していた。茨城製作所はエレベータ・エスカレータ用のモーターを水戸工場に納入し完成品が組み立てられるのである。またその他にプラント用の産業用モーターや、3t～4tクラスの乾燥機用モーター、送風用モーター、冷凍機、上下水道施設用などのモーターを生産した。累計生産台数は14万～15万台程度で、500台～600台/月生産した。現在、茨城製作所は陸上風力発電機用スリップリング（風力発電用）製造において世界トップクラスのシェア（2013年1.5MWクラスでシェア世界一）を有するほか、鉱山用超大型ダンプトラックの補助発電機、液化天然ガス（LNG）のポンプ用モーター、油田掘削用送油モーター等、資源エネルギー関連事業用製品も展開している。

【自立化】 かつて日立製作所への売上依存度は100%であったがバブル崩壊の頃から変化し、自立化を促された。現在は80%が日立製作所関連（MHPS、水戸等々）、20%が複数の他社である。図面は山手工場からくる。部材は高級な鉄板は支給されるが、ほかの部材は日立の「常備品」を有償支給される。同社は日立製作所からは多くの支援、指導を受けて世話になったと認識している。例えば、人材面ではいえば山手工場から累計400人前後の出向者がきた。またモーターにとって極めて重要な品質管理面では日立式品質管理指導は大変厳しい。日立製作所のモーター品質規格は世界一厳しく、この規格を通れば、30～40年は持つと言われるほどである。このような厳しい品質基準をもつ日立製作所との取引を通じた長年の指

導により、茨城製作所は高度な技術力を得た。例えばモーター製作においてコイルはモーターの命と言ってもよく、品質を決定づける箇所である。コイルの巻き付けはクリーンな作業場で行う必要があるが、また絶縁処理のためのワニス塗はノウハウの塊であり、ワニス液の粘度、含有物、含有量等にはコツがあり、秘伝中の秘伝である。品質管理においては、データ解析とあわせて、目視、耳を使ったモーターの異音確認も重要である。このように茨城製作所は技術力を高めたが、受注先を多様化しようとしても、日立製作所の需要が急増した場合、供給してくれないリスクを警戒され、国内顧客の多様化は技術力があっても困難である。また最近では逆に日立工場がやり方を聞きに来ることもあるが、それを価格に反映するつもりはない。日立製作所に教えてもらった立場であり、商業倫理に反することはしない。なお茨城製作所は東日本大震災後、自社製品開発プロジェクトを始動し、2013年に大人2人で持ち運び川のの流れに入れるだけで発電ができる小型水力発電機「Cappa+++」を完成させ「グッドデザイン・ものづくりデザイン賞」（中小企業庁長官賞）を受賞した。この独自製品は日立OBの設計者や茨城大学の教授と組んで開発した。今後同製品にはセンサーを搭載し水質、濁り具合のデータ解析も可能であろう。

【国際化】 茨城製作所は、ODA事業による「Cappa+++」導入事業に向けた覚書をネパールの寺院、小学校、中高一貫校と締結した。同製品の導入は2015年より国際協力機構（JICA）との共同プロジェクトで進めてきたもので、深刻な電力不足を抱えるネパールの農村部の生活水準向上を目的とする。今後、本格的に事業化し、ネパールのみならず、インドやバングラデシュにも輸出する予定である。

(3) 株式会社大貫工業所⁽³⁴⁾：VOICE型取引で高めた設計力を生かしてスイスに輸出

【事業概要】 日立市の株式会社大貫工業所は従業員60人の精密プレス・金型加工企業である。1956年の創業以来、プレス金型の設計・製作に始まり、

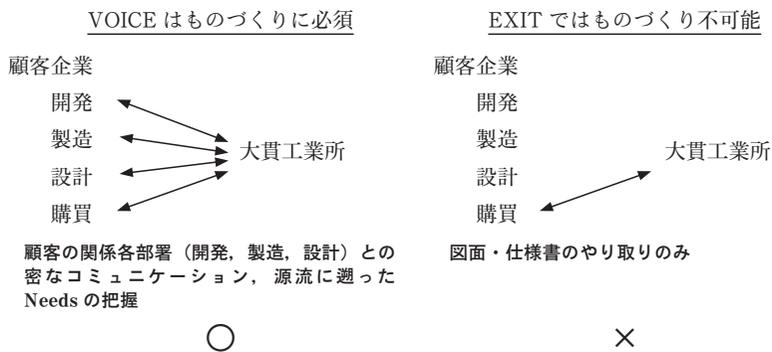
プレス加工を展開した。2004年以來、数々の受賞歴があり、直近過去10年近くの間、3回にわたって経済産業省のサポイン（戦略的基盤技術高度化支援事業）に採択される等、その技術力には定評がある。1970年代、同社は中核企業である日立製作所那珂工場より金型製作に加えてプレスをやってみてはどうかと勧められ、自前でプレス機械を10台投資し、那珂工場は投資回収に十分な仕事量をくれた。やがて大貫工業所は、日立製作所佐和工場から発注を受けるようになり、自動車部品、電装部品で大幅に成長する。

【自立化】 同社によれば、1990年代末まで、日立製作所の各工場にとって下請企業は半内部的の存在であったが、現在では別組織として明確に区別されている。かつて下請企業は平然と日立系工場内を闊歩したが、2012年からは物理的・情動的セキュリティー管理が徹底され、情報の出入りが一切なくなったそうである。そして、2017年現在、日立製作所は Assembly 工場化を進め、金型や部品の内製を大幅に縮小し、例えば日立オートモティブ（佐和工場）は自動車の燃料噴射システム等の生産が中心となり、部品等は外注に丸投げされる。そのため昨今、大手企業ではモノ作りの基盤技術が弱体化しつつある一方、長年の研鑽を経て技術力が向上した下請企業に価格交渉力が移るという事態が生じている。例えば、大貫工業所の場合、某大手企業がそもそも物理的に生産不可能な図面を提示してきたことがある。紆余曲

折を経て、結局、大貫工業所が技術的な修正を主導することとなり、価格交渉力が同社に移ったという。無論、同社は長期安定的取引実現のため公正価格を希求した。

同社では技術力向上は10年後には差別化と顧客多様化につながる。現在では日立製作所以外にも島津製作所をはじめ、受注先の多様化は完了している。また同社は顧客とのすり合わせを重視する。例えばエアフローセンサー用の金属部品があるが、これは大貫工業所が世界最大のシェア（50%）を占める。同製品はアルミの板で鍛造を入れてある。通常の鋳金ではできない面の細工がなされており、他社では作れない。通常、この部品は積み重ねるとバナナ状に曲がるが、大貫工業所の製品は真っすぐに積み重なり、しかも下方からポロポロと取れるため、客先の組立製造ラインのカートリッジ内に本部品を重ねて投入し、効率的に生産に用いることが可能である。こうした製品は、顧客の購買のみならず、開発、設計、製造、営業から徹底的に話を聞き、Needsを吸い上げないとできない。大貫工業所ではモノづくりは顧客との徹底した擦り合わせ、VOICE型のやり取りが必須であり、EXIT型の図面データや仕様書の提示だけでは絶対に不可能である（図2）。

【国際化】 大貫工業所は15年前から東南アジア、中国、韓国への投資、輸出を検討したが、投資、輸出ともに不向きと考え、欧米諸国向けに輸



（ヒヤリング内容に基づき筆者作成）

図2 大貫工業所の考え方：ものづくりにVOICE型やり取りは必須

出を推進する。現地生産は困難であり輸出する。大貫工業所は2010年代に数回にわたりドイツ・ミュンヘンで開催された展示会に出展し、欧州の複数企業と商談を進めている。同社によれば欧州では大手企業のオーナー社長が多く、オーナー社長に売り込みをかけることで商談を成立させることが可能であり、接近しやすい。他方、ミュンヘンの展示会に出たところ、量産をやっている日系企業の出展が少なく、もったいないと考えた。結局、技術がある中小企業は、国内需要を掘り起こすし、海外からも引き合いが来る。技術力がなければ国内外を問わず需要はない。そもそも大貫工業所もほとんど物見遊山のつもりで、海外の展示会に出たが、結局は商機を捕まえることになった。商機は最先端の技術をやっているとついてくる。これが大貫工業所の見方である。なお、2017年7月にはスイスの光学機器メーカーであるオプトチューン社と直接取引することとなり、光学機器用の精密プレス部品の供給契約が締結され、9月に金型サンプルを現地に送り、11月～12月に量産に入るとのことである⁽³⁵⁾。

4. 結 び

本稿では「自立化」の概念を絡ませながら、企業城下町的の下請型中小企業が、いかにして国際化を進めるのか、中核企業が果たした役割にも言及しつつ、考察するために、先行研究も踏まえつつ分析枠組み(図1)を準備の上、事例として日立地域で操業する(株)茨城製作所と(株)大貫工業所を取り上げた。

(株)茨城製作所は、長年にわたる日立製作所水戸工場との取引を通じてエレベータ・エスカレータ用モーター制作に関する品質作りこみ技術を蓄積、高度化した。ただし、モーター制作の高品質を武器に日立製作所以外の顧客に受注先を多様化しようとしても、主要顧客である日立製作所の需要急増時の対応に不安があるため発注してもらうことは困難であり、技術の高度化が即顧客多様化に直結するわけではないことが分かる。すなわち、同社は下請型中小企業の立場(図1の第1グループ)

から技術の高度化をテコとした自立化企業(図1の第3グループ)へ移行したのではない。同社は小型水力発電機「Cappa+++」という自社製品を開発し、これをテコに自立化と国際化の双方へ踏み出しつつある。こうした同社の動きは、図1の第1グループから出発しつつ、技術の高度化による国内顧客多様化を大きく進展させ、自立化を図る(すなわち第3グループに移行する)のではなく、「Cappa+++」という自社製品をテコに自立化を図りつつ、同時に国際化へ踏み出す形で自立型国際化企業の第4グループへと飛躍しようとしているものと言えよう。

一方、(株)大貫工業所は日立製作所那珂工場、同佐和工場(日立オートモティブシステムズ)の指導を受けて、金型製作と精密プレス加工の技術力を積み上げてきた。同社は技術的差別化努力を続け、国内取引先企業の多様化を進め、島津製作所等との取引も実現した他、世界No.1シェアの製品も生み出したが、ものづくりにおいては単なるデータのやり取り(見積もりデータや仕様書の提示)だけではなく、顧客企業の各部署と自社が徹底的に話し合い、すり合わせるVOICE型のやり取りをすることが肝要と考える。以上より(株)大貫工業所は、下請型中小企業の立場(図1の第1グループ)から出発し、技術力の高度化をテコに国内顧客多様化による自立化を進め、特にVOICE型取引を重視する自立型中小企業(図1の第3グループ)という位置づけを経て、対欧輸出拡大を推進しつつあり、自立型国際化企業たる第4グループに入らんとしているといえる。

以上をまとめると、両社ともに日立製作所傘下の工場より指導を受け、強くなり、技術力を蓄積し、これをテコとした国内での多様化や国際化に臨んでいることが分かる一方、技術の高度化、即、同一製品分野での顧客多様化とはならないこと〔(株)茨城製作所〕、技術の高度化・差別化と自立化をしつつモノづくりを進める上ではVOICE型のやり取りが肝心となること〔(株)大貫工業所〕等が見えてきたと言えよう。

ところで、本稿では図1における企業城下町におけるoutsider企業の役割や、中核企業に追隨

する形で海外直接投資等による国際化を行った第2グループの中小企業については、紙幅の都合上、論究できなかった。また、実際にインタビューを行った残り15社についても分析と考察を加えていく必要がある。さらに、図1に示した分析枠組みの中で、各社が、かつてどの位置づけにあり、どのようなダイナミズムを経てどこに位置づきつつあるのか、そのベクトルを詳細に示していく必要がある。今後の研究においては、これら諸点につき分析を進めていく予定である。

《注》

- (1) 加藤 (2011), 153 頁。
- (2) 中小企業白書 (2017), 22 頁。
- (3) 中小企業白書 (2017) Web 版。「平成 28 年度において講じた中小企業施策」(http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H29/h29/index.html, 2017 年 11 月 15 日最終確認)。なお、「中小企業施策」については、Web においてのみ公開。
- (4) 一般財団法人常陽地域研究センター (2015), 16 頁。
- (5) 「自治体消滅の足音：企業城下町の凋落，中核都市の苦境」『日経ビジネス』2016 年 1 月 25 日, 37 頁。
- (6) 一般財団法人常陽地域研究センター，前掲記事, 20～24 頁。
- (7) 菅田 (2016), 54～59 頁。
- (8) 山本 (2014), 142 頁。
- (9) 櫻井 (2017), 3～4 頁。また，林 (2016) も 1990 年代以降の中小企業海外進出の特徴として，親企業への追随や要求に従った進出の増加及び親企業の進出に伴う準備不足のままでの消極的進出による失敗の増加を挙げている。
- (10) 渡辺 (1997), 209 頁。
- (11) 日立地域を取り上げるのは，日本最大の電機企業である日立製作所のお膝元として影響力が大きいことその他，長尾 (1995) が論ずる通り，日立地域は大都市圏集積とは異なり，より閉鎖的な産業空間であることが背景としてある。閉鎖性ゆえに同地域中小企業の国際化はよりハードルが高いと推察され，あえてこれを考究することは，中小企業の国際化の鍵をより純粋に抽出することにつながると推察される。
- (12) 山本 (2012), 57 頁。
- (13) Lindqvist (1991), p. 35, p. 228.
- (14) Etemad (2013), p. 40.
- (15) Johanson and Vahlne (1977), pp. 23-26.
- (16) 遠原 (2012), 22 頁。
- (17) 細谷 (2014), 72～77 頁。
- (18) 池田 (2012), 39～40 頁。
- (19) 同上, 42 頁。
- (20) 同上, 43 頁。
- (21) 同上, 50 頁。
- (22) 同上, 43～49 頁。
- (23) 高橋 (2003), 9 頁。
- (24) 池田 (2012), 135 頁。
- (25) Golovko & Valentini (2011), p. 375.
- (26) Baum, Schwens and Kabst (2015), pp. 762-764.
- (27) Jansson and Hilmersson (2009), pp. 243-244.
- (28) 山本 (2016), 76 頁。
- (29) 山本 (2013), 112～113 頁。
- (30) 平沢 (2017), 64 頁。
- (31) 渡辺 (1997), 209～210 頁。
- (32) 細谷 (2014), 14～19 頁。
- (33) ㈱茨城製作所との面談調査に基づく。面談者：菊池泰弘 (会長)，日付：2017 年 6 月 6 日 (火) 午後，場所：茨城製作所応接室。
- (34) ㈱大貫工業所との面談調査に基づく。面談者：大貫啓人 (代表取締役社長)，日付：2017 年 5 月 31 日 (火) 午前，場所：㈱大貫工業所会議室。
- (35) 「日立の中小 欧州に販路」『茨城新聞』2017 年 8 月 12 日付。

参考文献

Baum, M., Schwens, C., Kabst, R., (2015), "A latent class analysis of small firms' internationalization patterns", *Journal of World Business*, Vol. 50, pp. 754-768.

中小企業庁 (2017) 『中小企業白書』。

Etemad, H. (2013) "Internationalization theories and international growth of smaller firms from emerging markets" in Etemad, H. ed., *The Process of Internationalization in Emerging SMEs and Emerging Economies*, Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, pp. 39-67.

Golovko, E. and Valentini, G. (2011), "Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs Growth", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, Issue 3, pp. 362-

- 380.
- 林幸治 (2016) 「歴史から見た中小企業の海外進出」
坂本恒夫, 境陸, 林幸治, 鳥居陽介『中小企業の
アジア展開』中央経済社, 99~114 頁。
- 平沢照雄 (2017) 「企業城下町日立における自立指向
型中小企業の産学官連携と海外事業展開: スター
エンジニアリング社の取り組みを事例として」
『国際日本研究』, 63~81 頁。
- 廣江彰 (1987) 「「技術革新」と下請制: 下請中小企業
「自立化論」の検討」『札幌学院大学商経学会』第
3 巻第 3 号 (通巻 45 号), 1~27 頁。
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice and Loyalty:
Responses to Decline in Firms, Organizations
and States*, Harvard University Press (三浦隆
之訳 [1975] 『組織社会の論理構造 — 退出・告
発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房)。
- 細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論:
日本の明日を拓くものづくり中小企業』東京白桃
書房神田。
- 池田潔 (2012) 『現代中小企業の自律化と競争戦略』
ミネルヴァ書房。
- 一般財団法人常陽地域研究センター (2015) 『JOYO
ARC』(2015 年 8 月号), 14~33 頁。
- Jansson, H. and Hilmersson, M. (2009) “Escaping
the trap of low-cost production and high de-
pendency: a case study of the internationaliza-
tion networks of small subcontractors from
the Baltic States” in Larimo, J., & Vissak, T.
eds., *Research on Knowledge, Innovation and In-
ternationalization*, Bingley, UK: Emerald Group
Publishing, pp. 225-247.
- Johanson, J. and Vahlne, JE. (1977) “The Interna-
tionalization Process of the Firm — A Model
of Knowledge Development and Increasing
Foreign Market Commitments”, *Journal of In-
ternational Business Studies*, Vol. 8, Issue 1, pp.
23-32.
- 加藤秀雄 (2011) 『日本産業と中小企業: 海外生産と
国内生産の行方』新評論。
- 北沢康男 (1971a) 「中小企業の自立化と技術: 下請
制との関連で」『経済学論集』第 10 巻第 4 号,
277~289 頁。
- 北沢康男 (1971b) 「中小企業の自立化と技術 (II)」
『経済学論集』第 11 巻第 3 号, 182~199 頁。
- 小山高一, 橋本治 (2000) 「日立市の工業と日立地区
産業支援センター」『茨城大学地域総合研究所年
報別冊: 日立地域の現状と未来』茨城大学地域総
合研究所, 1~12 頁。
- Lindqvist, M. (1991), *Infant multinationals: The in-
ternationalization of young, technology based
Swedish firms*, Ph.D Dissertation, Stockholm
School of Economics, Institute of International
Business, pp. 1-266.
- 長尾克子 (1995) 『日本機械工業史』社会評論社。
- 中村文宣, 神谷隆太, 大谷麻里絵, 鈴木将也, 福井一
喜, 山下清海 (2012 年) 「日立市の機械金属工業
における中小企業の自立化」『地域研究年報』34
号, 137~160 頁。
- 櫻井敬三 (2017) 「中小製造企業の海外進出はメリッ
トがあるか?」櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・
安田知絵『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』
文真堂, 1~14 頁。
- 菅田浩一郎 (2016) 「茨城県県北中小製造企業の事業
国際化への取り組み: “Born-again Global Com-
pany” の萌芽」『常磐国際紀要』第 20 号, 33~72
頁。
- 関智宏 (2011) 『現代中小企業の発展プロセス: サブ
ライヤー関係・下請制・企業連携』ミネルヴァ書
房。
- 高橋美樹 (2003) 「下請企業の「自立化」戦略」『中小
公庫マンスリー』2003 年 11 月, 6~13 頁。
- 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, 遠原智文, 山本篤
民, 久保田典男, 張又心 Barbara 『中小企業の
国際化戦略』同文館, 10~28 頁。
- 遠山恭司 (2002) 「「企業城下町・日立地域」における
中小企業の自立化と地域工業集積」『中央大学経
済研究所年報』第 33 号, 121~144 頁。
- 山本聡 (2012) 「国内中小部品企業における取引関係
の国際化」額田春華, 山本聡, 遠原智文, 山本篤
民, 久保田典男, 張又心 Barbara 『中小企業の
国際化戦略』同文館, 52~77 頁。
- 山本聡 (2013) 「茨城県日立地域における中小サブラ
イヤー企業の国際化と地域公的機関: 事例の提示
と探索的検討」『東京経大会誌 (経営学)』第
280 号, 103~114 頁。
- 山本聡 (2016) 「国内中小企業の海外市場参入プロセ
スにおける差別化された製品と専門家としての顧
客」『東京経大会誌』第 290 号, 67~79 頁。
- 山本紗矢佳 (2014) 「中小企業の海外事業展開とイノ
ベーション」佐竹隆幸編著『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』
ミネルヴァ書房, 137~159 頁。
- 渡辺幸男 (1997) 『日本機械工業の社会的分業構造』
有斐閣。