

## 論 文 概 評

氏 名	丹下 英明
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	博経済甲第 108 号
学位授与年月日	平成 28 年 3 月 24 日
学位授与の要件	学位規則第 3 条第 3 項該当
学位論文題目	日本中小企業による海外現地市場開拓と撤退 －海外直接投資の成果と課題－
論文審査委員	委員長 教授 加藤 秀雄 委員 教授 金子 秀 委員 教授 井原 基 委員 教授 伊藤 孝

### 論文の内容の要旨

本論文は、日本中小企業による海外進出後の現地市場開拓と撤退についての実態を詳細に分析することで、海外展開する中小企業の発展に向けた課題と方向性を明らかにすることを目的としている。現在、中小企業の海外展開を取り巻く環境は、ますます厳しさを増している。こうした中において、海外に進出した中小企業は、どのように海外事業を展開しているのだろうか。また、中小企業は、どのような要因によって、海外から撤退するのだろうか。こうした著者の関心のもとに、本論文は次のような分析視角によって研究が進められている。

一つは、進出後の現地市場開拓をどのように取り組むべきかという視点があげられる。これについて、本論文では、すべての産業分野の財を分析対象とするのではなく消費財と生産財としての自動車部品をとりあげ、それぞれの現地市場開拓の取り組みの実態を明らかにすることで今後の課題を探っていくという研究方法が採用されている。

二つは、中小企業の海外生産拠点の撤退に着目した分析視角があげられる。撤退については、撤退理由などを事例研究及びアンケート調査による結果を分析することで、中小企業の海外生産の難しさがどこにあるのかを明らかにすると共に、今後の進出における諸課題を整理していくとしている。また、撤退を経営収支面から再評価し、さらに撤退経験の活かし方がどうなっているかというように、多面的な分析研究が計画されている点が特徴としてあげられる。

こうした著者の関心と分析視角に基づき、本論文は以下のように構成されている。

#### 第 1 章 はじめに

- 1 問題意識と分析対象
- 2 分析視角

- 3 本稿の構成
- 第2章 先行研究
  - 1 本章の目的
  - 2 中小企業の海外展開に関する先行研究
  - 3 小括：先行研究の意義と課題
- 第3章 中小企業による海外進出の動向
  - 1 本章の目的
  - 2 各種データにみる中小企業の海外進出における近年の特徴
  - 3 アンケートにみる海外進出前準備の変化
  - 4 小括
- 第4章 中小消費財メーカーによる中国市場開拓
  - 1 本章の目的
  - 2 先行研究
  - 3 事例研究
  - 4 現地市場開拓にみられる特徴
  - 5 小括
- 第5章 中小自動車部品メーカーによる中国市場開拓
  - 1 本章の目的
  - 2 中国自動車市場の現況と日系自動車部品メーカーの動向
  - 3 先行研究
  - 4 事例研究
  - 5 現地市場開拓にみられる特徴
  - 6 小括
- 第6章 中小企業の海外撤退－アンケートによる実態分析－
  - 1 本章の目的
  - 2 統計データにみる中小企業の海外撤退
  - 3 先行研究
  - 4 アンケートにみる中小企業の海外撤退
  - 5 小括
- 第7章 中小企業の海外撤退に影響する要因は何か
  - 1 本章の目的
  - 2 先行研究
  - 3 分析の概要と仮説
  - 4 推計結果と考察
  - 5 小括
- 第8章 海外直接投資の成果と撤退－撤退は本当に失敗か－
  - 1 本章の目的
  - 2 アンケートにみる海外直接投資の成果

3	事例研究：成果を上げながらも撤退した中小企業
4	考察
5	小括
第9章	撤退後の事業展開 - 撤退経験活用の視点から -
1	本章の目的
2	アンケート
3	事例研究：撤退後の事業展開
4	考察
5	小括
第10章	結論
1	結論
2	展望：中小企業が海外直接投資で発展するための課題
3	政策的含意
4	課題

第1章では、本論文の著者の中小企業の海外展開に対する問題意識が整理され、次に分析対象と分析視角が提示されている。

第2章では、中小企業の海外展開に関する先行研究を分析し、その意義と課題を明らかにしている。特に、進出、拡大、撤退という海外直接投資プロセスの中でも、①拡大段階としての現地市場開拓に着目した研究の必要性、②海外からの撤退に着目した研究の必要性などを指摘している。

第3章では、海外進出後の事業展開を分析する前段階として、中小企業の海外進出の動向を分析している。ここでは、アンケート結果などにに基づき進出企業数の増加や市場開拓目的の増加など、中小企業の海外進出の変化を明らかにしている。また、フィージビリティスタディ(F/S)や撤退基準の設定などを実施した割合が増加していることを踏まえ、徐々に海外進出が計画性を伴ってきていることを指摘している。

第4章では、中国市場に進出している消費財の中小メーカー3社を取り上げ、その現地市場開拓の特徴を分析整理している。その整理は、現地市場開拓に至る経緯の違い、市場を意識した製品投入のあり方、直営かローカル企業の活用なのかの販売体制、現地生産における部品・材料などの調達体制が多面的に分析されている。また、現地市場開拓に取り組みながらも結果として撤退を余儀なくされた2事例を取り上げ、先の成功している3事例と比較分析している点は、この分析研究の価値を高めているといえる。

第5章では、中国において現地自動車メーカーとの取引に踏み込んだ中小自動車部品メーカー3社の事例研究が行われている。その3社の事例を、①現地市場開拓に至る経緯、②製品、③販売体制、④生産・調達体制の視点から、それぞれを解釈している。また、事例研究で明らかになった点として、一つは第4章で分析した中小消費財メーカーの事例と同様に、進出後に目的が変化し、現地市場開拓に踏み込んでいる企業がみられること、二つは現地市場開拓においては、海外企業の活用が重要な役割を果たしていること、三つは

製品については、先進国向けと品質が同等の製品を投入する企業が多いこと、四つは現地での生産・調達体制をみると、先進国向け並の製品生産をする場合、先進国製の生産機械を装備し、製品品質を確保している例がみられると分析している。

第6章では、まず、中小企業の海外撤退の状況を統計データにより分析している。次に中小企業の海外撤退に関する先行研究をレビューし、その意義と課題が整理されている。そして、筆者が所属先の日本政策金融公庫総合研究所において実施した「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」の結果を用いて、中小企業の海外撤退について、定量的な分析が行われている。このうち、アンケートによる撤退分析では、一つは中小企業の海外撤退数が00年代に入って増加し、10年以降にはさらに増加傾向にあること、二つは撤退拠点を地域別にみると、アジアからの撤退が多いこと、三つは海外拠点からの撤退理由としては、「製品需要の不振」「現地パートナーとの不調和」「管理人材の確保困難」が上位となっていること、四つは中小企業の撤退理由としては「パートナー企業との交渉」「現地従業員の処遇」が問題になっていることを明らかにしている。少なくとも、撤退に関しての信頼できるデータが少ないことを考慮すると、ここでのアンケート結果は今後の撤退研究に寄与するものといえよう。

第7章では、撤退に関するアンケート結果を、著者が設定した7つの仮説のもとに、二項ロジスティック回帰分析による検証が試みられている。そこから導き出された結論は、赤字があるほど撤退が発生しやすい、出資比率が低いほど撤退が発生しやすい、現地人が経営責任者の方が撤退しやすいというものであり、必ずしも撤退研究に貢献できたとは言えないレベルの分析にとどまっている。その意味では、本論文での分析と主張を補強したというより、現実の中小企業の撤退問題が複雑かつ多様であることを示唆した検証結果であったともいえる。

第8章では、海外拠点の成果に着目して、アンケートと事例研究によって、撤退が分析されている。中小企業の海外撤退には、一定の成果をあげていたにもかかわらず撤退した企業が4割存在することに着目し、撤退イコール進出事業の失敗というように単純に評価できないことを指摘している。一般に、大企業の撤退は、事業の失敗も少なくないが、世界レベルでの生産拠点の再構築という戦略性を備えることが大半であるように、ここでの中小企業の撤退を大企業に近い「戦略的な撤退」に位置づけられるという指摘は、極めて示唆に富んでおり、今後の中小企業の撤退研究を前進させることに繋がるといえよう。

第9章では、前章で得た示唆をもとに、撤退後の事業展開の分析に踏み込んでいる点が評価できる。ここでは、それを海外直接投資の成果と撤退の関係を、まずはアンケート分析と事例分析によって分析研究していることがあげられる。先の8章の戦略的撤退という議論に加え、ここでの撤退経験を次なる海外進出にどのように活かしているかという分析は、今後の撤退研究にとって極めて示唆に富んでいるといえよう。

第10章では、本論文の結論のみならず、中小企業が海外直接投資をするための課題を整理し、さらに著者の勤務する機関の役割に重なるように中小企業政策面からの提言に及んでいる。最後に、著者の今後の研究課題として、中小企業の海外事業の変化を多面的に分析すること、海外企業の活用のあり方に注目した研究に踏み出す必要があること、そして

海外直接投資以外の海外展開との比較研究の必要性があることなどがあげられている。

こうした構成によって、本論文では次のような研究成果をあげている。

研究成果の一つは、中小企業の進出先での現地市場開拓に踏み出している事例を通じて、市場拡大に繋がっている具体的な活動内容が持つ意義と課題を分析整理した点にある。この現地市場開拓は、産業分野によって多様な課題が想定されるが、本論文では消費財と生産財について、それぞれの置かれている市場の違いを意識し、同一市場としての中国進出を想定し、比較研究できるようにしている点が評価できる。もちろん、現実の中小企業の進出先は中国のみならず、広くアジアを含めた世界各地に及んでいるが、ここでの中国を対象とした分析研究は、中小企業研究を次なる段階へと進める基礎的研究になったと評価することもできる。

二つは、撤退イコール失敗とする傾向がみられる撤退分析を、そうした結果をもって単純に評価するのではなく、撤退の中にも一定の成果をあげながら撤退しているという点に着目し、それを「積極的な撤退」というように位置づけるという新たな評価基準を提示している分析と、撤退後の再チャレンジという海外展開を含めての分析は、これまでの中小企業研究にはみられない分析研究であり独自性を指摘することができる。

三つは、著者の勤務する機関の役割を背景とした研究姿勢とも重なるが、中小企業が海外に進出する際の事前準備としてのF/S（フィージビリティスタディ）実施の重要性などに踏み込んでいる点があげられる。こうした課題提示は、どうしてもハウツウものに陥りやすいが、それを本論文ではアンケート調査を含めて詳細に分析を加えるなど、実態を踏まえ分析しているという点に単なる課題提示ではない研究的な重みを持たせることに成功しているといえよう。また、こうした事前準備としてのF/Sを入念に実施したとしても、あらゆる時代を想定し、対策を策定することの難しさを理解しての上での指摘であるという点において分析に深みを持たせていると評価することができる。

## 論文審査の結果の要旨

以上のように、本論文は中小企業の海外進出後の事業展開における拡大のあり方と、撤退について様々な視角から詳細に分析が加えられている。これまで中小企業の海外展開に関する分析研究が、進出時の分析研究であったり、進出後の現地事業の分析研究であったのに対し、本論文では、明確に現地市場開拓のあり方を強く意識すると共に、そのあり方を消費財、生産財の違いを意識しながら、個々の製品等により大きく異なるものであることを明らかにした点、そして撤退の研究においても、戦略的撤退、さらには撤退経験の活用という独自の分析結果を導き出した点は、今後の中小企業研究を確実に進めることに貢献したという意味で独自性が認められる。また、事例研究とアンケート調査を積み重ねていくという真摯な研究姿勢のもとでの本論文は、今後の中小企業研究を深めていく研究者としての資質を著者が備えていることを十分に感じさせるものであることを付け加えて

おきたい。

しかし、本論文に課題がないわけではない。一つは、進出の事業展開の分析、及び撤退の事例分析が、限られた事例数にとどまっていることがあげられる。わずかな事例により一つの方向性を示したとしても、それをもって結論づけることは避けなくてはならない。とりわけ、中小企業の進出事例を調査する機会に恵まれている機関に勤務する立場を考慮するならば、今後、数多くの実態分析を積み重ねることで、様々な発展可能性と、撤退における諸問題の類型化も可能になってくると考えられる。そうすることが、著者の問題意識に基づく本研究が、さらに深まっていくと考えられる。

二つは、中小企業の海外展開に対する著者の基本スタンスがどこに置かれているかが明確に示されていないという点である。著者は、中小企業の海外展開の中でも、海外に生産拠点を構えることに対して懐疑的であるが、それをあえて本論文では明確にせず、進出の実態、進出後の事業転換のあり方、そして海外からの撤退を淡々と分析するという研究姿勢を維持している。これはこれで評価すべきであるが、すべての分析がそうした姿勢で貫かれているため、逆に著者の分析とそれに基づく主張が弱くなっているという課題があげられる。

ただし、こうした課題は、本研究の価値を減ずるものではなく、今後の研究課題として指摘できるものである。

以上により、本審査委員会は、本論文が、博士（経済学）の学位を授与するに相応しいと判定した。