

中小部品企業の海外進出と現地経営

Foreign Direct Investment and the Localization of Management by Japanese Small and Medium-sized Suppliers

(1997年4月2日受理)

米 倉 穰
Minoru Yonekura

Key words: 海外進出の意思決定プロセス, 現地経営, 業績

I はじめに

1 問題の所在

日本のアッセンブリー企業（自動車，電子・電機，機械）および同企業の海外子会社における部品調達戦略が変化してきている⁽¹⁾。

このことは，85年秋の円高以前は，「現地加工組立産業の平均像は，日本から送られてくる資材・部品を組み立てることに主体があったが」，「円高以降，日本の工場は海外からの調達を増やし，世界の工場は現地からの調達，周辺国からの調達あるいは部品生産が著しく拡大しつつあるアジアからの調達を増やすことに取り組んできた⁽²⁾」ためである。例えば，キャノン，ソニー，TDK，日本電気，日立製作所，松下電器，ユニデン，日産自動車，本田技研等は国際資材調達センター(IPO)を海外の複数の国に設置し，本社では海外調達を拡大し，海外子会社では日本からの調達を減らし，現地調達拡大施策を積極的に展開している⁽³⁾。今日ではアッセンブリー企業およびその海外子会社による部品調達は「垂直的な調達」から「水平的な調達」へと変化してきているのである。

このような日本のアッセンブリー企業およびその海外子会社の部品調達戦略の動向に対して，日本の部品企業はいかなる対応を示しているのだろうか。本稿では，この対応策の一つとして日本の部品企業，とりわけ大企業に比較して経営資源に制約のある中小部品企業の海外進出動向に焦点を当てたい。そしてその海外進出の意思決定プロセス，現地経営および業績の三つの問題点を中心に，中小部品企業の海外進出の特徴を，アンケート調査に基づいて実証的に分析することを目的としている。

2 アンケート調査、中小部品企業の規模、主力製品、地域分布、進出年度、分析手法

本アンケート調査は1995年7月24日～同年9月10日までの間で行われた。調査対象は海外展開を拡大している日本の自動車産業と電機産業に対応して日本の中小自動車部品企業（以下、自動車部品企業と略称することもある）および中小電機部品企業（以下、電機部品企業と略称することもある）の合計120社を選び、郵送調査方法で行われた。有効回収数は120社中29社（24.2%）であった。なお、本稿で対象にする中小部品企業とは、中小企業基本法に依拠して、親会社の資本金が1億円以下の自動車部品企業と電機部品企業をさす。アンケート調査で回収した親企業の規模は、資本金1千万円以上1億円以下の範囲内に入っていた。主力製品は自動車部品と電機部品である。29社のうち自動車部品企業は11社でそれらの海外進出地域は、5社が米国、タイ3社、台湾2社、韓国1社で、米国とアジアが拮抗している。一方、電機部品企業は18社で、そのうちマレーシアが5社、タイ3社、シンガポール、フィリピンおよび中国が各2社、台湾、香港、韓国および米国が各1社で、アジア向け進出が圧倒的に多いことが明らかになった。海外進出年度は、自動車部品企業も電機部品企業も1986年～90年に集中しており、両部品企業とも同じ時期に海外進出を決定していることがわかる。

以上のデータを基にして、本稿では、中国をはじめアジアへの製造業シフトという海外進出の傾向が一段と高まっている⁽⁴⁾現状に鑑みて、分析の対象地域をアジアに絞り、アジアに進出している自動車部品企業6社と電機部品企業17社を比較して分析を進めることにしたい。但し、サンプル数が少ないので分析結果を一般化することには若干問題があるかもしれない。しかし、両部品企業に共通する回答、または両部品企業に体系的に異なるパターンが見られる場合には、それらを発見事実として提示していくことにしたい。

II 海外進出の意思決定プロセス

1 海外進出の動機

まず海外進出の動機からみていくことにしよう。日本の中小自動車部品企業および中小電機部品企業の海外進出はいかなる動機で実施されているのだろうか。「資料のアンケート調査（以下この部分は省略）質問1の複数回答を参照」によると、自動車部品企業では、「海外市場の開拓」が最も多く83.3%、ついで「低賃金労働力の活用」（66.7%）、「生産拠点の国際分散」（50.0%）が上位を占めている。この他に「円高対策」と「日本の納入企業の海外進出が増加しているため」（各33.3%）が続いている。

これに対し、電機部品企業の動機をみると、「低賃金労働力の活用」（64.7%）、ついで「日本の納入先企業の海外進出が増加しているため」（58.8%）と続き、「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」と「海外市場の開拓」（各52.9%）の順になっている。この他に「円高対策」（47.1%）、「生産拠点の国際分散」（41.2%）などが比較的高い割合を占めている。

従って日本の中小自動車部品企業と電機部品企業の海外進出の動機すなわち海外進出のパター

ンを割合の高い順に分類すると、自動車部品企業では、①「海外市場開拓型」、②「安い労働力の確保型」、③「生産拠点分散型」、④「円高対策型」および大手企業の海外進出に追随する⑤「バンド・ワゴン型」などの順に分類することができるだろう。これに対し、電機部品企業では、②、⑤、⑥「日本の納入先企業の要請型」、①、④および⑦「生産拠点分散型」の順に分類できるだろう。この結果から、自動車部品企業では、「海外市場開拓型」が最も高い割合を占めていることに特徴がみられる。しかも、対象企業の半数が「市場」を「アジア」に求めるということは、最近の自動車産業における「アジア市場の拡大」を物語っている⁽⁵⁾。例えば、タイの自動車輸出が2000年に20万台を突破し、日本、韓国に次ぐアジア第三の輸出国に成長することが確実視されているのはその一例である⁽⁶⁾。一方、電機部品企業の場合は、「安い労働力の確保型」が第一位、ついで「バンド・ワゴン型」、「日本の納入先企業の要請型」と続いており、従来の「労働集約的な分野」の進出パターンを受け継いでいると言えよう。とりわけ、「安い労働力の確保型」の割合が高いのは、アジアでの生産主体が日本国内では採算の取りにくい低価格品になっているからである⁽⁷⁾。

2 海外進出の事前調査

海外進出の事前調査は海外進出企業にとって欠かせない重要なスタディである。では、事前調査は両部品企業においてどのように行われたのだろうか。質問2の複数回答によると、自動車部品企業では、①「自社独自で行った」が最も多く83.3%、ついで②「パートナーに助けてもらった」(33.3%)である。一方、電機部品企業では、①(87.5%)、ついで③「商社の世話になった」(25.0%)、②(18.8%)の順になっている。以上の結果から、両部品企業とも「自社独自で行った」の割合が圧倒的に高いことに特徴がみられる。このことは、中小部品企業でも、海外に進出する企業は独自で市場調査を行えるだけの経営資源をもっているものと考えられることができるだろう。逆に言えば、独自で市場調査可能な経営資源をもっている企業が海外進出を行っているとも言えよう。

次に、事前調査の際、収集した現地に関する情報にはどのようなものが含まれているだろうか。質問3の複数回答によると、自動車部品企業では、①「労働力(質、雇用の難易度、定着性など)」、②「市場の大きさや特性」、③「インフラの整備状況」および④「原材料の入手の容易さ」が最も多く、各66.7%を占めている。ついで、⑤「労務管理の状況(労働組合、労使慣行など)」、⑥「パートナーの信頼度」および⑦「現地の慣習および文化」(各50.0%)の順になっている。これに対し、電機部品企業では、①の割合が最も高く88.2%を占めている。ついで、③(76.5%)、④(47.1%)、⑦と⑧「現地の政治経済情勢」(各35.3%)が続いている。以上のことから、両部品企業とも現地に関する情報では、「現地人の労働力」および「インフラの整備状況」に関する情報の収集が中心的な課題になっていることがわかる。一方、自動車部品企業では、「市場の大きさや特性」、「原材料の入手の容易さ」が高い割合を占めていることは特徴的であると言えよう。

3 海外進出と納入先企業との関係

次に、海外進出と納入先企業との間にはどのような関係がみられるだろうか。前述の海外進出の動機に関する質問では、「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」ためと回答したのは電機部品企業の方が圧倒的に高い割合を占めていた。質問4は海外進出は納入先企業の要請を受けてのものかをたずねたものである。この回答でも同様の結果がみられる。但し、質問4の回答では、電機部品企業でも52.9%は「要請を受けての海外進出」ではないことも明らかになっている。さらに、「要請を受けての海外進出」を行った企業に対して納入先企業からの協力・支援を受けたかの質問をしてみると、75.0%が「いいえ」と回答している。「はい」と回答した企業は25.0%にすぎないことが明らかになった（質問5の回答を参照）。参考までに、「はい」と答えた企業について、納入先企業から受けた「協力・支援」の内容としては「工場管理に関する指導」、「経営管理に関する指導」「事前調査の援助」および「その他」などを挙げることができる（質問6の複数回答を参照）。しかし、「納入先からの取引面での配慮の有無」については、76.9%が特別な配慮は受けていないと回答している（質問7の回答参照）。この点に関し、例えば、中小自動車部品企業（カーエアコン用の口金具の製造）の海外進出で成功している兵庫県福崎町のサンライズ工業（株）の平石正人会長は、「公式の進出要請はなかったが、日本から輸出しているものは、現地発注に切り替えるとか、3～4年分の注文を出してもらおうとか、などの支援はしてもらった。しかし、この関係は国内で系列会社だからとか、進出を要請されたからといって注文を出してもらおうようなウエットな関係ではなく、ビジネスライクなドライな考え方で進出した。系列として進出すれば甘えが出る。また足をしばられる可能性もある。日本国内では系列でも、海外では自由に活動したい。海外では下剋上しかないという一念で進出を決めた⁽⁸⁾」と語っているが、海外進出を計画している中小企業にとっては示唆に富むものである。

III 海外進出と親会社の経営

ところで、海外進出に伴い、日本の「国内経済の空洞化⁽⁹⁾」の問題がクローズ・アップされてきている。質問8は海外進出（現地生産）により日本国内の生産量に変化があったかどうか質問したものである。その結果、自動車部品企業では、「減少した」と「ほとんど変わらない」が各50.0%であった。一方、電機部品企業では、「ほとんど変わらない」43.8%、ついで「減少した」37.5%、「少し減少した」12.5%、「増加した」6.3%の順になっており、「ほとんど変わらない」と「増加した」を加えた割合と「減少した」と「少し減少した」を加えた割合がほぼ同じになる。

それでは、日本国内の生産量が減少した企業はどのような対応策を立てているのだろうか（質問9の複数回答参照）。まず、自動車部品企業では①「新製品開発を進めている」（50.0%）、ついで②「新たな納入先企業を開拓している」と③「その他」各（33.3%）の順になっている。一方、電機部品企業では、①（87.5%）、②（62.5%）が高い割合を占めている。以上のことから、中小部品企業といえども海外進出を行う企業の中には新製品を開発したり、新事業分野へ進出できるだけの

組織力や技術力をもつ企業がかなりの割合で存在することが明らかになった。換言すれば、組織力や技術力をもっている企業が海外進出を実施しているとも言えよう。しかし他方では、技術力をもつ企業は海外へは出ていかないとも言われている。国内で十分受注があるからである⁽¹⁰⁾。

IV 海外子会社の現地経営

1 海外子会社の役割

次に、本稿の第2の課題である海外子会社の現地経営の実態を見てみることにしよう。はじめに海外子会社はいかなる役割を担っているのだろうか。C.A.パートレット=S.ゴシャルは多国籍企業の海外子会社の役割を「戦略リーダー」、「貢献者」、「実行者」および「ブラックホール」の四つのタイプに分類して分析を試みている⁽¹¹⁾。しかし、中小部品企業の海外子会社の役割は、海外子会社の「技術、生産、市場開発、その他の分野における能力⁽¹²⁾」の点で上述の多国籍企業の役割と比較することは難しいと思われる。そこで、本稿では、上述の多国籍企業の海外子会社の役割とは切り離して、質問10に従って分析を進めてみることにした。質問10は海外子会社の役割をたずねたものである。この複数回答によれば、まず自動車部品企業では、①「多くの日系企業から受注をとるようにする」、②「親会社と密接な連絡をとりながら親会社のグローバル・ネットワークの一つの生産拠点にする」および③「非日系企業との取引を重視する」（各33.3%）などが主たる役割である。一方、電機部品企業では、②が最も多く70.6%を占めている。ついで、④「日系と非日系の企業から受注をとるようにする」（41.2%）、①（29.4%）の順になっている。以上の結果から、両部品企業とも海外子会社は「親会社のグローバル・ネットワークの一つの生産拠点」であり、「日系および非日系企業から受注をとる」という「生産」と「市場開拓」を重視した役割を担っていることがわかる。

次に、海外子会社が現地経営を行う場合、どのような問題点を抱えているかを見てみよう。質問11の複数回答によれば、自動車部品企業では、①「日本の親会社で実施している経営様式（日本的経営方式）を定着させるのが難しい」、②「適切な現地人の経営幹部・管理者の確保」および③「有能な現地人の技術者の確保」が最も多く各50.0%を占めている。一方、電機部品企業では、③が最も多く70.6%、ついで②（52.9%）、④「日本の進出企業との競争」（29.4%）の順になっている。この結果から、両部品企業とも、優秀な現地人の技術者、経営幹部および管理者の確保に苦労していることがわかる。また、自動車部品企業で目立った点は、「日本的経営方式を定着させるのが難しい」の回答が多いことである。この点については、例えば、中小企業事業団の調査⁽¹³⁾では、「NIEsでもASEANでも日本的経営が極めて高い比率で導入されている」との指摘がある。従って、自動車部品企業で問題になっている「日本的経営方式」の内容を具体的に示す必要があるだろう。これについては、筆者も近い将来インタビュー調査を実施する予定である。因に、中小企業事業団の調査では、日本的経営の内容として、「終身雇用」、「雇用安定」、「年功序列」、「人間尊重」、「集団主義」、「経営参加に関する制度や慣行」について質問を行って

いる。一方、電機部品企業では、「日本の進出企業との競争」が取り上げられているが、この点については、筆者がタイ国で日系電機企業のインタビュー調査をしたときでも指摘されている。現地の日本人経営者はこのことを「日本国内の代理競争」とであると説明しており、興味深い。

2 生産技術

次に、生産技術についてみてみよう。まず、現地生産を成功させる上でのキーポイントは何だろうか。これについては、日本の生産システムを海外移転することであると言われている⁽¹⁴⁾。その生産システムとは、「生産設備」、「生産管理」および「工場の組織風土」から成り立つものである。そこでまず、質問12の回答に依拠して、海外工場の設備・技術のレベルと日本の工場のそれとの比較をしてみると以下の結果が明らかになった。まず、自動車部品企業では①「日本とほぼ同等」が最も多く83.3%、ついで②「日本より低い（旧式）」(16.7%)であった。一方、電機部品企業では①(52.9%)、②(41.1%)、③「日本より高い（進んでいる）」(5.9%)の順であった。この結果から、現地では、両部品企業とも「日本とほぼ同等の設備・技術」を使用しており、現在日本で使用されている生産設備と同等のものが移転されていることがわかる。但し、「日本より低い」点に関しては、両部品企業とも、1980年代進出時の設備・機械が現在でも使われているものがあるという。このことは、労働集約的な分野では、現地では機械よりも労働コストの低い人手に依存する割合が高いためと言われている。

次に、海外子会社へ日本の生産方式を導入する際に、どのような問題点に直面したかを見てみよう。質問13の複数回答によると、自動車部品企業では①「技術者の確保が困難」が最も多く66.7%、ついで②「質の高い労働者の確保が困難」、③「日本人技術者と現地従業員との意思疎通が困難」および④「関連産業が未発達」(各50.0%)が目立っている。一方、電機部品企業では②の割合が高く58.8%、ついで③(35.3%)、⑤「インフラの整備が不十分」および⑥「材料の入手がネックになる」(各23.5%)と続いている。以上のことから、両部品企業とも、海外子会社の設備・技術のレベルは日本の工場のそれとほぼ同等であるが、その設備・技術を使いこなす質の高い技術者、労働者の確保が困難、および日本人技術者と現地従業員との意思疎通が困難などが重要な問題点になっていることがわかる。

では、上記の問題点を抱えている現地の工場のパフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期サービス体制など）は日本の国内工場のそれと比較してどの程度の相違が見られるだろうか。質問14の回答によれば、自動車部品企業では①「日本より低い」、②「日本より少し低い」および③「日本より少し高い」が同じ比率で各33.3%である。一方、電機部品企業では、②(43.8%)、①(31.3%)、④「日本と変わらない」(18.8%)の順になっている。③は6.3%にすぎなかった。以上のことから、両部品企業とも、海外工場のパフォーマンスは、「日本より低い」と言えよう。このことは、海外子会社の現地人の管理者、技術者および作業者の資質、能力、意欲などとも関連すると思われる。そこで、これらの点について日本人のレベルと現地人のそれと比較したのが質問15である。この質問15の回答によると、まず自動車部品企業では、管理者については「日本

人と変わらない」(66.7%)、技術者は「日本人より低い」および「日本人より少し低い」が同率で33.3%であった。作業者は「日本人より低い」(66.7%)が目立っている。一方、電機部品企業では、管理者は「日本人と変わらない」(52.9%)、ついで「日本人より少し低い」(29.4%)であった。技術者は「日本人より少し低い」(62.5%)、ついで「日本人と変わらない」(25.0%)であった。作業者は「日本人と変わらない」と「日本人より少し低い」が同率で(41.2%)、ついで「日本人より低い」(17.6%)であった。以上の結果から、両部品企業とも、管理者は「日本人と変わらない」、技術者は「日本人より低い」そして作業者は「日本人より低い」と言えるのではなかろうか。このように、海外工場の技術者と作業者のレベルが日本人と比較して低いということは、海外子会社の工場のパフォーマンスが日本の工場のそれと比較して低い原因になっていることを物語るものである。但し、質問16と質問24に対する回答によれば、以上の傾向と若干異なる結果が判明している。質問16は、海外子会社で開発された製品、設備、技術を日本の親会社あるいは他の国の海外子会社へ逆移転したことがあるかという問いである。この質問に対する回答は、自動車部品企業では、「ある」が83.3%、「ない」が16.7%で、逆移転したことがある企業の方が多い。一方、電機部品企業では、逆移転したことが「ある」11.8%、「ない」88.2%で、「ない」企業の方が圧倒的に多い。次に、質問24を見てみよう。これは、海外子会社が現地の納入先企業の製品の開発、設計に参加(デザイン・イン)しているか、また日本国内ではどうかについて質問したものである。これによると、日本国内では、自動車部品企業は①「参加している」(80.0%)が②「参加していない」(20.0%)を大きく上回っている。一方、電機部品企業でも①(52.9%)が②(47.1%)を上回っている。では、海外子会社ではどうだろうか。自動車部品企業では、①(60.0%)が②(40.0%)を上回っている。一方、電機部品企業では②(73.3%)が①(26.7%)を上回っている。以上、質問16と24の回答から、日本国内では、両部品企業とも積極的にデザイン・インしていることがわかる。しかし、海外子会社では若干異なった結果になっている。つまり、自動車部品企業の方が電機部品企業よりも現地では、新製品、設備、技術の開発などに積極的にデザイン・インしていることがわかる。そうだとすれば、デザイン・インすることで、海外子会社のパフォーマンスも日本の工場のレベルに近付いていくものと思われる。

3 マーケティング

国際マーケティングの発展段階を辿ってみると、①初期参入段階、②現地市場拡張段階、③グローバル合理化段階の三つの段階に区分できる⁽¹⁵⁾。これらの三つの段階のうち、自動車、電機などのわが国のアッセンブリー企業のマーケティング戦略は今日では③の段階に入っていると言われている。この段階では、親会社の調達、生産、販売活動の管理が重要である。例えば、アッセンブリー企業の部品調達戦略は、部品企業にとって大きな戦略転換を強いられることになる。冒頭でも述べたように、部品企業にとっては、従来の国内における系列による垂直取引から、水平的取引に対応していかなければならないからである。

では、中小自動車・電機部品企業がアッセンブリー企業の調達戦略に対して、どのような対応を示しているのか、アンケート調査の回答を見てみることにしよう。質問17は海外子会社の納入先を見てみたものである。この回答によると、前述の海外子会社の役割をよく反映した結果になっている。自動車部品企業も電機部品企業も現地の日系・非日系企業との取引を行っているが、とりわけ両部品企業とも日系企業との取引が多いことが目立っている。このことから、両部品企業とも現地のマーケティングは日系企業が中心であると言えるだろう。

次に、海外の取引先の日系・非日系企業が取引に関し、海外子会社にどのような要求をしているかをたずねたのが質問18である。これによると、日系、非日系企業に関わらず「品質」、「納期」、「価格」に対する要求の割合が圧倒的に高く、これらが重要な要求事項になっていることがわかる。

第3に、現地における取引様式について質問したのが質問19である。この点に関しては、従来から日本企業の特徴の一つとして「長期的契約」が指摘されてきているところであるが、海外子会社ではどうだろうか。質問19の複数回答によると、日系、非日系に関わらず、両部品企業とも「継続的契約（長期）」が圧倒的に多いことがわかる。この結果から、海外でも日系、非日系を問わず「長期契約」が主流を占めていると言えるのではなかろうか。

第4に、進出先国における競争相手について質問してみた。この質問20の複数回答によると、自動車部品企業では、①「現地の日系企業」が最も多く66.7%、ついで②「現地国籍企業」（50.0%）であった。一方、電機部品企業でも、①の割合が高く56.2%、ついで③「日本以外からの輸入品」（31.2%）、②（25.0%）と続いている。「日本からの輸入品」は電機部品企業でわずかに6.2%しかなく、この点は脅威にはなっていないようだ。それよりも「現地日系企業」との競争が激しいことが重要なポイントになっているものと思われる。

第5に、海外子会社が現地のマーケティング活動で直面している問題点について質問したのが質問21である。この複数回答によると、自動車部品企業では①「販売競争が激しい」と②「マーケティングを行うための人材の確保が困難」が各50.0%、ついで③「現地の正確な情報が入ってこない」（33.3%）と続いている。一方、電機部品企業では①が最も多く56.3%、②（50.0%）、④「商習慣が異なる」（25.0%）の順になっている。以上の結果から、両部品企業とも①と②が当面の問題点であることがわかる。また、①は、現地市場における日系企業同士の競争が一つの原因になっているものと思われる。第6に、現地における非日系企業へのマーケティング活動について質問したのが質問22である。この複数回答によると、自動車部品企業も電機部品企業も「自社で販売活動を行っている」の割合が圧倒的に高く、前者が80.0%、後者が92.9%を占めた。

最後に、日本のユーザーの新規開拓と比較して、新しい外国のユーザー（海外の非日系企業）の開拓の難易度について質問してみた。その結果、質問23の回答によると、自動車部品企業では、①「当社の製品の価格や品質が優れていても、外国のユーザーはなかなか購買してくれない」（50.0%）が、②「外国企業は当社の製品の価格や品質が優れていると購買してくれるので、新しい外国のユーザーの開拓は比較的やさしい」（25.0%）を大幅に上回っていることがわかる。

一方、電機部品企業では、①が42.9%、②が50.0%で、わずかに②の方が多くことがわかる。以上のデータから、自動車部品企業の場合は外国のユーザーの開拓は難しく、一方電機企業の場合は、自動車部品企業よりは比較的开拓しやすくなっていると言えよう。

4 人事・労務

経営の国際化を進めるためには、一つには人的資源の国際化を進めなければならない。先行研究によると、経営の国際化と人的資源の発展段階は次のように特徴づけられている。初期の段階では、経営のオリエンテーションは本国志向(ethnocentric)であり、人的資源の国際化は海外派遣社員が中心である。次の段階では、本国志向から現地志向(polio-centric)な経営マインドが中心になり、人的資源は現地人社員がリーダーシップを担当する。第3段階では、地球中心的(geocentric)な経営マインドが支配的になり、人的資源は多国籍経営チームが形成される⁽¹⁶⁾。

では、日本の中小部品企業の経営と人的資源の国際化はどの発展段階に位置するだろうか。まず、海外子会社における日本人派遣社員の有無について質問した(質問25の複数回答参照)。その結果、自動車部品企業では、「管理」と「生産・技術」が100%、「営業」(50%)、「その他」(25.0%)の割合で派遣されていることが明らかになった。一方、電機部品企業では、「管理」(100.0%)、「生産・技術」(81.3%)、「営業」(50.0%)、「その他」(12.5%)と続いている。この結果から、両部品企業とも「管理職」と「生産・技術」には必ずまたはほぼ全社が社員を派遣していることがわかる。また、両部品企業とも「営業」にかなり高い割合で社員を派遣していることも明らかである。次に、海外子会社で日本的な人事管理を実施しているか質問してみた(質問26の回答参照)。この結果、自動車部品企業では、①「実施していない」と②「少し実施している」が同率で各40.0%、ついで③「実施している」(20.0%)と続いている。一方、電機部品企業では、②が最も多く70.6%、ついで①(17.6%)、③(11.8%)の順になっている。この結果、「少し実施している」と「実施している」の割合を加えると、海外子会社の人事管理は両部品企業とも日本色がかなり強いことがわかる。以上、海外派遣社員の有無と日本的な人事管理の実施状況から判断して、中小部品企業の海外子会社の経営のオリエンテーションは「本国志向」で「日本人派遣社員」が中心的な位置を占めていると言えるのではなかろうか。但し、海外子会社で日本的な人事管理を実施する場合、問題がないわけではない。例えば、質問27の複数回答によると、自動車部品企業では①「日本人出向社員の語学力の不足」(80.0%)、②「優秀な人の確保が困難」(60.0%)、③「高い離職率」と④「会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如」各40.0%などが問題点として挙げられる。一方、電機部品企業では、④の割合が最も高く62.5%、ついで①、②および③が各50%を占めている。

最後に、労働組合の有無について質問した(質問28の回答参照)。この回答によると、自動車部品企業では、「はい」66.7%、「いいえ」33.3%で、労働組合のある企業の方が多い。一方、電機部品企業では「はい」18.8%、「いいえ」81.3%で、労働組合のない企業の方が多い。そこで、労働組合のある企業にその利点を質問してみた。その結果、自動車部品企業では、「その他」100

％であった。「その他」の内容をアンケート調査表で調べてみると、全社とも「利点なし」の回答であった。一方、電機部品企業では、全社とも「従業員と経営者の相互理解」を挙げている。しかし、「いいえ」の割合が圧倒的に高いので、このことからどの企業にとっても労働組合は歓迎されていないと言えよう。

5 パートナー

ウェルズ(L. T. Wells Jr.)によると、企業の海外進出において重要なことの一つは「その企業が単独で事業を行うべきか、それともパートナーと組むべきかである⁽¹⁷⁾」という。しかし、完全所有子会社であれ、合弁会社であれそのいずれを選択するかは、その企業の戦略や現地国政府の外資政策によって左右される。そこで、本アンケート調査対象企業の所有政策を見てみると、自動車部品企業は6社中全社が合弁企業であった。一方、電機部品企業は17社中8社(47.0%)が合弁企業を選好していた。では、なぜ合弁会社形態を選好したのだろうか(質問29の複数回答を参照)。まず、自動車部品企業では、①「現地人従業員の採用で有利」、②「現地における原材料・部品の入手」、③「現地経済・政治・慣習についての総合知識」、④「現地市場への参入の速さ」、⑤「現地政府の現地化政策に対応するため」が同率で各60.0%を占めており、複数の目的で合弁形態を選好していることがわかる。但し、自動車部品企業の場合、研究対象の6社中3社がタイ国へ進出しており、タイ国の外資政策⁽¹⁸⁾がおおきく影響していることも考えられる。一方、電機部品企業では、①と③が同率で各80.0%、②と④が各40.0%を占めている。①の割合が高いのは、海外進出の主たる動機が「安い労働力の確保型」になっていることに起因しているものと思われる。

次に合弁企業のパートナーを見てみよう(質問30の回答を参照)。まず、自動車部品企業では、「華僑」の割合が最も高く50.0%を占めている。一方、電機部品企業では、「その他」が最も多く66.7%を占めている。「その他」の内容は「現地の日系企業」、「政府系企業」および「日本の投資会社」が挙げられている。パートナーについては、例えば中小企業事業団の「海外進出中小企業のフェイドアウト事例」調査⁽¹⁹⁾によれば、フェイドアウト要因のトップに「市場調査、F/Sの不完全、失敗」と「現地パートナーとの不調和」が挙げられている。従って、合弁企業を成功させるためには十分な市場調査とF/Sの徹底のほかにパートナーの選定がきわめて重要であると言えよう。

V 海外子会社の業績

以上、海外子会社の現地経営の実態を分析してきた。

では、中小部品企業の海外進出が、国際ビジネスの観点から「成功であった」かまたは「失敗であった」かを見てみよう。業績評価の基準としては(質問32の回答を参照)、自動車部品企業では①「利益率」(83.3%)、②「売上高の成長性」(66.7%)、③「マーケットシェア」(33.3%)など

が使われている。一方、電機部品企業では、①が最も多く（86.7%）、ついで②（73.3%）、④「投資利益率（ROI）」（26.7%）などを使用している。このことから、国際ビジネスの業績評価は①と②が重要視されていると言えるだろう。

次に、これらの評価基準による両部品企業の海外子会社の業績（量的成果）を見てみよう。質問31の回答によると、自動車部品企業では、①「ほぼ計画通りである」（33.3%）、②「計画を少し上回っている」（16.7%）、③「計画を上回っている」（16.7%）で、これらの割合を合計すると66.7%が成功していると言えよう。これに対して、④「計画を下回っている」は33.3%で、成功の割合の方が高い。一方、電機部品企業では、①（50.0%）、②（18.8%）、③（25.0%）となっており、これらの割合を合計すると、93.8%が成功していると言えよう。これに対して、④はわずか6.3%にすぎない。

では、成功している理由としてどのような点が挙げられているだろうか（複数回答）。まず、自動車部品企業では、「進出のタイミングがよかった」（75.0%）、「企業名やブランドが有名」、「パートナーがよい」、「現地国政府の優遇策」、「社長など幹部が全力で取り組んだ」および「日本の納入先企業の海外進出が増えた」各（50.0%）などを挙げるができる。これに対して、「計画を下回った」理由として（複数回答）、「マーケティング力が弱い」と「競争企業が多い」各（50.0%）の二つが挙げられている。一方、電機部品企業では、「計画を上回った」主な理由として（複数回答）、「進出のタイミングがよかった」（83.3%）、「製品・技術がすぐれている」（58.3%）、「社長など幹部が全力で取り組んだ」および「日本の納入先企業の海外進出が増えた」各（50.0%）、「日本の生産方式の実施」（41.7%）などを挙げるができる。他方、「計画を下回った理由」として「社長など幹部の力のいれ方が不十分」と「その他」各（100.0%）が挙げられている。しかし、件数的には非常に少ない。このように、日本企業の海外子会社が成功している割合が高いことについては、吉原英樹教授のアンケート調査でも指摘されている⁽²⁰⁾。また、筆者の調査では、親会社が中小企業でも「規模と業績との間には強い相関関係はみられない」ことが明らかになっている⁽²¹⁾。また、P.J.バックレーet al.は規模が海外進出にとって大きな障壁となるものではないとも述べている⁽²²⁾。しかし、アンケートに対する無回答の企業の場合は、吉原教授も指摘しているように「成功している」とは言いきれないかもしれない。

最後に、海外進出（現地生産）の将来計画について質問してみた（質問34の複数回答参照）。その結果、自動車部品企業では、①「新しい国に進出する」（83.3%）、②「現在の海外子会社で増設する」と③「現地生産を積極的に進める」各（50.0%）などを挙げるができる。一方、電機部品企業では、③（58.9%）、②（47.0%）および①（41.2%）などの割合が高い。以上のことから、中小部品企業の多くが今後も海外展開を進めていくものと考えられる。このことは、中小部品企業の海外進出に関わる質的成果と見なすこともできよう。

VI 主要な発見事実

以上、中小自動車部品・電機部品企業の海外進出と現地経営に関し、海外進出の意思決定プロセス、現地経営、業績の三つの問題点を中心に分析を加えてきた。その結果、以下のことが明らかになった。

まず、海外進出の意思決定プロセスに関して、

- ① 海外進出の動機のパターンを大きく分類すると、自動車部品企業では「海外市場開拓型」が、電機部品企業では「安い労働力の確保型」の割合が最も高い。
- ② 海外進出の事前調査では、両部品企業とも「自社独自で行った」が圧倒的に多い。さらに、事前調査で収集した情報は両部品企業とも「現地人の労働力」および「インフラの整備状況」に関するものが際だっている。また、自動車部品企業では「市場の大きさや特性」、「原材料の入手の容易さ」などの割合も高い。
- ③ 海外進出と納入先企業との関係では、自動車部品企業よりも電機部品企業の方が「日本の納入先企業からの進出要請に応じる」割合が高い。しかし、他方では両部品企業とも、海外進出に関し納入先企業からの「協力・支援は受けていない」および「特別な配慮は受けていない」の割合が高くなっている。このことは、アッセンブリー企業の部品の水平的な調達に対応して、部品企業が「独自の」または「系列を超えた」海外進出を推進していることを物語っている。
- ④ 海外進出と親会社の経営では、海外進出によって親会社の生産量に変化があった企業とそうでなかった企業は半々であった。日本国内の生産量が減少した企業は、両部品企業とも「新製品開発を進めている」割合が高い。このことは中小部品企業といえども新製品を開発したり新事業分野へ進出するだけの組織力や技術力を有する企業がかなりの割合で存在することを意味している。

次に、海外子会社の現地経営に関して、

- ① 海外子会社の役割は両部品企業とも「親会社のグローバル・ネットワークの一つの生産拠点」であり、「日系および非日系企業から受注をとる」という生産と市場開拓を重視する役割を担っている。
- ② 海外子会社が現地経営を行う際直面する問題点は、両部品企業とも、優秀な現地人の技術者、経営幹部および管理者の確保に苦勞している割合が高い。一方、自動車部品企業では、「日本的経営方式を定着させるのが難しい」ことに対する回答が多い。他方、電機部品企業では「日本の進出企業との競争」が厳しい点を取り上げている。
- ③ 生産・技術レベルについては、両部品企業とも「日本とほぼ同等の設備・技術」を使用していることが明らかになった。但し、電機部品企業では「日本より低い」の割合が幾分高くなっている。
- ④ 海外子会社の工場のパフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期、サービス体制など）は両部品企業とも「日本より低い」といえる。このことと関連して、現地人の管理者、技術者お

よび作業者の資質、能力、意欲などを日本人のレベルと比較してみると、両部品企業とも、管理者は「日本人と変わらない」、技術者と作業者は「日本人より低い」という結果が出た。

他方、海外子会社において納入先企業にデザイン・インしているかを見てみると、自動車部品企業の方が電機部品企業よりも新製品、設備、技術の開発などに積極的に参加していることが判明した。

⑤ マーケティングでは、まず両部品企業とも「日系企業との取引」の多いことが目立っている。

次に、海外の納入先企業からの要求は、日系、非日系に関わらず「品質」、「価格」、「納期」の三つに絞られる。第3に、現地における取引様式は、日系、非日系とも「長期契約」が中心になっている。第4に、海外での競争相手は「現地の日系企業」が中心である。第5に、海外子会社がマーケティング活動で直面している問題点は、両部品企業とも「販売競争が激しい」と「マーケティングを行うための人材の確保が困難」を挙げている。第6に、現地における非日系企業へのマーケティング活動は、両部品企業とも「自社で販売活動をしている」の割合が圧倒的に高い。最後に、日本のユーザーの新規開拓と比較して、外国のユーザーの開拓の難易度を見てみると、自動車部品企業の場合、外国のユーザーの開拓は難しく、他方電機部品企業の場合は前者に比較して開拓しやすくなっている。

⑥ 人事・労務に関しては、海外子会社の経営のオリエンテーションは、「本国志向」で「日本人派遣社員」が中心的位置を占めている。また、海外子会社で日本の人事管理を実施する場合の問題点として、自動車部品企業では「日本人出向社員の語学力の不足」の割合が最も高い。他方、電機部品企業では「会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如」が最も多い。最後に、労働組合に関して見てみると、自動車部品企業の方が電機部品企業よりも労働組合の結成率は高い。しかし、両部品企業にとって労働組合は歓迎されていないように思われる。

⑦ 所有政策については、自動車部品企業は6社とも合弁形態を選好している。電機部品企業は17社中8社(47.0%)が合弁形態である。パートナーは、自動車部品企業は「華僑」が最も多い。電機部品企業では「現地の日系企業」、「政府系企業」および「日本の投資会社」が挙げられる。

最後に、海外子会社の業績について、

- ① 業績評価の基準として、両部品企業とも「利益率」と「売上高の成長性」を重視している。
- ② これらの評価基準に基づく両部品企業の海外子会社の業績(量的な成果)は、自動車部品企業では66.7%が、電機部品企業では93.8%が成功していると回答している。
- ③ 他方、海外進出の将来計画(質的な成果)として「今後も海外展開を進めていく」と回答した企業がかなり高い割合を占めている。この点を、中小企業白書(平成8年)は、質的な成果としてみるよりも「海外展開した中小企業にみられる海外拠点の国内への不可逆性⁽²³⁾」と指摘している。

VII 今後の研究課題

まず第1に、Y. アハロニーが指摘するように⁽²⁴⁾、海外進出の意思決定プロセスにおいて、組織の内部環境と外部環境から生ずる強力な推進力を明らかにする必要があるだろう。中小企業の場合は社長主導型の海外進出が多いと言われているので、その実態を調査する必要があるだろう。第2に、中小企業事業団の調査⁽²⁵⁾にあるように、「フェイドアウト調査」を実施する必要があるだろう。中小企業の海外進出は飛躍的に増大しているけれども、全てが順調に運営されているとは思われない。特に、アンケート調査に無回答の企業はその傾向が強いのではなかろうか。従って、この方面に関する調査は未開拓なのでケース・スタディは欠かせない。第3に今回のアンケート調査ではサンプル数が少ないために分析の一般化が困難であった。そこで近い将来データの不十分な点を補完するためにインタビュー調査とケース・スタディを実施していく必要があるだろう。

*本稿は、中国短期大学特別研究助成費(1995年)および(財)吉田育英会研究助成金(1996年)の研究成果の一部である。同大学および財団に記して謝意を表したい。

(注)

- (1) 米倉稯稿：「日本のアッセンブリー企業による部品調達の国際化の実態」, 中国短期大学紀要第26号(1995年6月), 35～51ページ。
- (2) 石井昌司著：「日本企業の海外事業展開」, 中央経済社, 1992年, 52ページ。
- (3) 同上著：53～54ページ。日本貿易振興会, 1994年ジェトロ白書, 58～62ページ。
- (4) 東洋経済新報社：「統計月報」, 1995年5月号。
中小企業白書(平成8年版)によると, 中小企業の海外投資先は, 平成5年以降は中国を中心に90%以上がアジア向けになっている。
- (5) 大島卓編著：「現代日本の自動車部品工業」, 日本経済評論社, 1991年, 第V章「アジア進出の動向」において, アジア地域の自動車部品市場の成長性の増大を指摘している。
- (6) 日本経済新聞社：平成9年1月19日
- (7) 丸山恵也・成田幸範編著：「日本企業のアジア戦略」, 中央経済社, 第2章。
- (8) 米倉稯稿：「中小企業の海外投資と現地経営に関するケース・スタディ(1)」, 中国短期大学紀要第24号, 1993年, 243ページ。
- (9) 北村かよ子編：「東アジアの工業化と日本産業の新国際化戦略」, アジア経済研究所, 1995年, 第3章, 73ページ, において, 「国内経済の空洞化」とは, 「輸出品の価格競争力が落ちることを防ぐため, 国内生産が海外生産に切り替わること, 国内製品が輸入品に代替されその結果国内製品の生産が減少すること, などによって国内における生産や雇用が減少すること」と定義している。

- (10) 毎日新聞社：「エコノミスト」1995年，5/7・14合併号，特集II「空洞化中小企業を直撃」。
- (11) C.A.Bartlett&S.Ghoshal：“Managing Across Borders:The Transnational Solution”。
吉原英樹監訳：「地球市場時代の企業戦略」，日本経済新聞社，1990年，6章。
- (12) 同上訳書：141～142ページ。
- (13) 中小企業事業団・他著：「海外進出中小企業の現地経営のあり方に関する研究」，平成3年度，10ページ。
- (14) 吉原英樹編著：「日本企業の国際経営」，同文館，平成6年，第5章。
- (15) 同上書：第4章
- (16) 同上書：第7章
- (17) John M.Stopford and Louis T.Wells Jr.：“Managing the Multinational Enterprises”，Basic Books，1972。
山崎清訳：「多国籍企業の組織と所有政策」，ダイヤモンド社，1976年，147ページ。
- (18) 日本貿易振興会：1996年ジェトロ白書，188ページ。タイ国で外資100%による生産を行う場合，投資ゾーンに関係なく輸出比率80%を達成しなければならない。但し，1995年9月以降，第3ゾーンへ投資する場合，全奨励企業に外資100%が認められることになった。
- (19) 中小企業事業団・他著：「海外進出中小企業のフェイドアウト事例」，平成2年3月，15ページ。
- (20) 吉原英樹著：「未熟な国際経営」，白桃書房，1996年，第6章。
吉原教授は，海外子会社が成功している割合が高いことについて「海外子会社の業績データによる評価とアンケート調査の回答者による評価との間に差があり，回答者による評価の方が成功の評価が多く，失敗の評価が少ない」と指摘していることには注目する必要があるだろう。
- (21) 米倉稜稿：「中堅・中小電機企業の海外進出」，世界経済評論，1988年4月号，57～58ページ。
- (22) P.J.Buckley et al.：“Going International. The Experience of Smaller Companies Overseas.” Associated Business Press, London, 1978, p.14.
- (23) 中小企業庁編：「中小企業白書」平成8年版，大蔵省印刷局，207～208ページ。
- (24) Y.Aharoni：“The Foreign Investment Decision Process.”，Harvard Graduated School of Business Administration, 1966。
小林進訳：「海外投資の意思決定」，小川出版，1971年，56ページ。
- (25) 中小企業事業団・他著：前掲書，平成2年3月。

資料：中小部品企業の海外進出に関するアンケート集計表

- (1) 調査対象 中小自動車部品・中小電機部品メーカー120社
120社は以下の資料に基づく
海外進出企業総覧'94－会社別編－東洋経済新報社、
日本自動車部品工業会会員名簿、91年会社総覧－電波新聞社、92年中四国のはばた
く中小企業、93年世界に広がる中四国の中小企業－岡山県中小企業研修情報センター、
平成6年度日本電子機械工業会会員名簿
- (2) 調査時点 アンケートの発送は1995年7月24日、回答の最終締め切りは1995年9月10日
- (3) 有効回収率 29社 (24.2%)。ただし、分析はアジア進出の企業に焦点を絞り、中小自動車部品
メーカー6社と中小電機部品メーカー17社に限定している。
- (4) 調査方法 郵送調査方法

I 親会社に関する質問

1 進出決定（現地生産）

質問1 貴社の海外進出（現地生産）の動機・理由はど
のようなものですか。次の質問項目から該当する
ものすべてに○印をつけてください。（複数回答）

質問2 海外進出のための事前調査はどのように行われ
ましたか、該当する項目に○印をつけてください。
（複数回答）

自動車部品 電機部品
N=6 N=17

自動車部品 電機部品
N=6 N=16

	自動車部品 N=6	電機部品 N=17
1 円高対策	2社 33.3%	8社 47.1%
2 低賃金労働力の活用	4 66.7	11 64.7
3 原材料の確保	1 16.7	1 5.9
4 生産拠点の国際分散	3 50.0	7 41.2
5 日本の納入先企業からの 進出要請に応じる	1 16.7	9 52.9
6 日本市場への輸入	1 16.7	4 23.5
7 現地国政府の優遇策の魅 力	0 0.0	3 17.6
8 輸送費等の低減	0 0.0	1 5.9
9 輸出が困難になり現地生 産に切りかえた	1 16.7	2 11.8
10 海外市場の開拓	5 83.3	9 52.9
11 日本の納入先企業の海外 進出が増加しているため	2 33.3	10 58.8
12 人手不足対策	0 0.0	5 29.4
13 その他（具体的に記入）	1 16.7	0 0.0

	自動車部品 N=6	電機部品 N=16
1. 自社独自で行った	5社 83.3%	14社 87.5%
2. 日本の主力納入先企業に助 けてもらった	0 0.0	2 12.5
3. 商社の世話になった	0 0.0	4 25.0
4. 外部機関（ジェトロ、コンサル タント会社など）に委託した	0 0.0	1 6.3
5. 現地の政府機関の世話にな った	0 0.0	1 6.3
6. パートナーに助けてもらっ た	2 33.3	3 18.8
7. その他（具体的に）	0 0.0	0 0.0

（注）N=件数，以下同じ

中小部品企業の海外進出と現地経営

質問3 事前調査の際、収集した現地に関する情報にどのようなものがありましたか。主なものに○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=6 電機部品 N=17

	自動車部品 N=6	電機部品 N=17
1. 労務管理の状況(労働組合、労使慣行など)	3社 50.0%	8社 47.1%
2. 労働力(質、雇用の難易度、定着性など)	4 66.7	15 88.2
3. 市場の大きさや特性	4 66.7	4 23.5
4. インフラの整備状況	4 66.7	13 76.5
5. 原材料の入手の容易さ	4 66.7	5 29.4
6. 関連産業の発達状況および技術力	2 33.3	3 17.6
7. パートナーの信頼度	3 50.0	3 17.6
8. 外資政策	0 0.0	5 29.4
9. 現地の慣習および文化	3 50.0	6 35.3
10. 現地の政治経済情勢	1 16.7	6 35.3
11. その他(具体的に記入)	0 0.0	1 5.9

2 納入先企業との関係

質問4 貴社の海外進出は納入先企業(日本での主要取引先)の要請を受けてのものですか。該当する項目に○印をつけてください。

自動車部品 N=6 電機部品 N=17

	自動車部品 N=6	電機部品 N=17
1. はい	0社 0.0%	8社 47.1%
2. いいえ	6 100.0	9 52.9

質問5 質問4で「はい」と回答された企業の方におたずねします。その際、納入先企業から協力・支援を受けましたか。

自動車部品 N=0 電機部品 N=8

	自動車部品 N=0	電機部品 N=8
1. はい	0社 0.0%	2社 25.0%
2. いいえ	0 0.0	6 75.0

質問6 質問5で「はい」と回答された企業の方におたずねします。納入先企業からどのような協力・支援を受けましたか。該当する項目すべてに○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=0 電機部品 N=2

	自動車部品 N=0	電機部品 N=2
1. 技術面での援助	0社 0.0%	0社 0.0%
2. 工場管理に関する指導	" "	1 50.0
3. 経営管理に関する指導	" "	1 50.0
4. 資金面での援助	" "	0 0.0
5. 現地での納入先(日系、非日系)の紹介	" "	0 0.0
6. 海外要員など人材の援助	" "	0 0.0
7. 現地の原材料メーカーの紹介	" "	0 0.0
8. 事前調査の援助	" "	2 100.0
9. その他(具体的に)	" "	1 50.0

質問7 海外子会社の設立にあたって、納入先企業から取引の面でどのような配慮を受けましたか。該当する項目すべてに○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=4 電機部品 N=13

	自動車部品 N=4	電機部品 N=13
1. 海外子会社の採算が取れる量を発注してもらっている。	0社 0.0%	0社 0.0%
2. 海外子会社に一定量(これだけでは採算は取れないが)を継続して発注してもらっている。	" "	3 23.1
3. 日本国内の工場への発注量が減らないように配慮してもらっている。	" "	0 0.0
4. 特別な配慮は受けていない。	4 100.0	10 76.9
5. その他(具体的に)	0 0.0	0 0.0

3 海外進出と親会社の経営

質問8 海外進出(現地生産)にともない、日本国内での生産量に変化がありましたか。該当する項目に○印をつけてください。

自動車部品 N=6 電機部品 N=16

	自動車部品 N=6	電機部品 N=16
1. 減少した	3社 50.0%	6社 37.5%
2. 少し減少した	0 0.0	2 12.5
3. ほとんど変わらない	3 50.0	7 43.8
4. 増加した	0 0.0	1 6.3

質問9 海外進出（現地生産）は、一般的に日本国内の生産量を減らすと考えられていますが、貴社ではどのような対策をとられましたか。該当する項目に○印をつけてください。（複数回答）

	自動車部品		電機部品	
	N=6	N=16	N=6	N=16
1.新事業分野へ進出している	1社	16.7%	4社	25.0%
2.新たな納入先企業を開拓している	2	33.3	10	62.5
3.新製品開発を進めている	3	50.0	14	87.5
4.輸出の増大促進を図っている	1	16.7	2	12.5
5.その他（具体的に）	2	33.3	0	0.0

II 海外子会社の経営

1 海外子会社の役割

質問10 貴社の海外子会社はどのような役割を担っていますか。該当する項目に○印をつけてください。（複数回答）

	自動車部品		電機部品	
	N=6	N=17	N=6	N=17
1.特定（1社あるいは少数）の日系企業との取引を強める	0社	0.0%	2社	11.8%
2.多くの日系企業から受注をとるようにする	2	33.3	5	29.4
3.日系と非日系の企業から受注をとるようにする	1	16.7	7	41.2
4.親会社と密接な連絡をとりながら親会社のグローバル・ネットワークの一つの生産拠点にする	2	33.3	12	70.6
5.非日系企業との取引を重視する	2	33.3	2	11.8
6.その他（具体的に記入）	1	16.7	0	0.0

質問11 貴社の海外子会社は現在どのような経営問題をかかえていますか。該当する項目すべてに○印をつけてください。（複数回答）

	自動車部品		電機部品	
	N=6	N=17	N=6	N=17
1.日本の親会社で実施している経営様式（日本的経営方式）を定着させるのがむずかしい。	3社	50.0%	2社	11.8%
2.日本の進出企業との競争	1	16.7	5	29.4
3.親会社－子会社間のコミュニケーション	2	33.3	2	11.8
4.適切な現地人の経営幹部・管理者の確保	3	50.0	9	52.9
5.資金不足、高金利など資金問題	1	16.7	1	5.9
6.パートナーとの関係	1	16.7	0	0.0
7.現地国政府との関係	0	0.0	0	0.0
8.現地の文化・社会・慣習・風俗との融和	0	0.0	4	23.5
9.現地企業との競争	1	16.7	1	5.9
10.有能な現地人の技術者の確保	3	50.0	12	70.6
11.その他（具体的に記入）	1	16.7	2	11.8

2 生産技術

質問12 海外工場の設備・技術のレベルは日本の工場のレベルと比較してどの程度のものでしょうか。該当する項目に○印をつけてください。

	自動車部品		電機部品	
	N=6	N=17	N=6	N=17
1.日本より低い（旧式）	1社	16.7%	7社	41.1%
2.日本とはほぼ同等	5	83.3	9	52.9
3.日本より高い（進んでいる）	0	0.0	1	5.9

中小部品企業の海外進出と現地経営

質問13 海外子会社への日本の生産方式（貴社の日本工場の生産方式）の導入に際し、貴社はどのような問題に直面されましたか。該当する項目すべてに○印をつけてください。（複数回答）

自動車部品 N=6 電機部品 N=17

	自動車部品 N=6	電機部品 N=17
1.文化・慣習・考え方が大きく異なる	1社 16.7%	6社 35.3%
2.質の高い労働者の確保が困難	3 50.0	10 58.8
3.日本人技術者と現地従業員との意思疎通が困難	3 50.0	6 35.3
4.関連産業が未発達	3 50.0	3 17.6
5.インフラの整備が不十分	2 33.3	4 23.5
6.生産規模が小さいため、日本の生産方式の導入が困難	0 0.0	0 0.0
7.技術者の確保が困難	4 66.7	7 41.2
8.材料の入手がネックになる	0 0.0	4 23.5
9.その他（具体的に）	2 33.3	0 0.0

質問14 貴社の海外子会社の工場パフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期、サービス体制など）は日本の国内工場と比較してどの程度のものですか。該当する項目に○印をつけてください。

自動車部品 N=6 電機部品 N=16

	自動車部品 N=6	電機部品 N=16
1.日本より低い	2社 33.3%	5社 31.3%
2.日本より少し低い	2 33.3	7 43.8
3.日本と変わらない	0 0.0	3 18.8
4.日本より少し高い	2 33.3	1 6.3
5.日本より高い	0 0.0	0 0.0

質問15 貴社の海外子会社の現地人管理者、技術者、作業者の資質、能力、意欲などは、貴社の日本人管理者、技術者、作業者のレベルと比較すると、どの程度のものでしょうか。最もその状況を示していると思われる項目に○印をつけてください。

	管理者		技術者		作業者	
	自動車 N=6	電機 N=17	自動車 N=6	電機 N=16	自動車 N=6	電機 N=17
1.日本人より低い	1社16.7%	3社17.6%	2社33.3%	2社12.5%	4社66.7%	3社17.6%
2.日本人より少し低い	1 16.7	5 29.4	2 33.3	10 62.5	1 16.7	7 41.2
3.日本人と変わらない	4 66.7	9 52.9	1 16.7	4 25.0	1 16.7	7 41.2
4.日本人より少し高い	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
5.日本人より高い	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

（注）自動車＝自動車部品、電機＝電機部品、以下同じ

質問16 海外子会社で開発された製品、設備、技術を日本の親会社あるいは他の国の海外子会社へ逆移転したことがありますか。該当する項目すべてに○印をつけてください。

自動車部品 N=6 電機部品 N=17

1.日本の親会社に逆移転したことがある	3社 50.0%	1社 5.9%
2.他の海外子会社へ移転したことがある	2 33.3	1 5.9
3.ない	1 16.7	15 88.2

3 マーケティング

質問17 貴社の海外子会社の納入先企業（販売先）についておたずねします。以下に示す納入先の中で取引の有無をご記入ください（有○、無×）。（複数回答）

自動車部品 N=6 電機部品 N=17

日系企業	日本で取引のある企業	3社 50.0%	15社 88.2%
	現地でのみ取引のある企業	3 50.0	8 47.1
非日系企業	現地企業	2 33.3	8 47.1
	それ以外の非日系企業	1 16.7	9 52.9

米 倉 庫

質問18 納入先企業が貴社の海外子会社に特に強く要求するのはどのような点ですか。日系企業と非日系企業にわけて、該当する項目に○印をつけてください。
(複数回答)

	日 系		非日系	
	自動車 N=4	電機 N=16	自動車 N=4	電機 N=13
1.品質	4社100.0%	16社100.0%	3社75.0%	9社69.2%
2.納期	4 100.0	10 62.5	3 75.0	7 53.8
3.製品の技術進歩への対応	2 50.0	2 12.5	1 25.0	0 0.0
4.価格	4 100.0	13 81.3	3 75.0	11 84.6
5.部品納入の量的・時間的に柔軟な対応	0 0.0	1 6.3	1 25.0	1 7.7
6.サービス精神	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 15.4
7.その他(具体的に)	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0

質問19 現在貴社は現地においてどのような方式で取引を行っておられますか。納入先企業を日系と非日系に分類し、それぞれについて該当する項目に○印をつけてください。(複数回答)

	日 系		非日系	
	自動車 N=4	電機 N=15	自動車 N=4	電機 N=12
1.一回ごとの契約	1社25.0%	3社20.0%	0社0.0%	4社33.3%
2.短期契約	0 0.0	2 13.3	1 25.0	2 15.4
3.継続的契約(長期)	4 100.0%	9 69.2	2 50.0	10 83.3
4.その他(具体的に記入)	0 0.0	1 7.7	1 25.0	1 8.3

質問20 進出先国に於ける主要な競争相手についておたずねします。該当する項目に○印をつけてください。
(複数回答)

	自動車部品 N=6		電機部品 N=16	
	1.現地国籍の企業	3社 50.0%	4社 25.0%	
2.現地の非日系企業 (米,欧,アジアNIESの進出企業)	0 0.0	3 18.8		
3.現地の日系企業	4 66.7	9 56.2		
4.日本からの輸入品	0 0.0	1 6.2		
5.日本以外からの輸入品	0 0.0	5 31.2		
6.その他(具体的に記入)	0 0.0	1 6.2		

質問21 現地におけるマーケティング活動でどのような問題に直面されていますか。該当する項目に○印をつけてください。(複数回答)

	自動車部品 N=6		電機部品 N=16	
	1.商習慣が異なる	1社 16.7%	4社 25.0%	
2.現地の正確な情報が入っていない	2 33.3	1 6.3		
3.日系企業であるために差別される	0 0.0	0 0.0		
4.マーケティングを行うための人材の確保が困難	3 50.0	8 50.0		
5.販売競争が激しい	3 50.0	9 56.3		
6.現地国政府の規制が厳しい	0 0.0	2 12.5		
7.非日系企業への販路開拓が困難	1 16.7	1 6.3		
8.その他(具体的に記入)	0 0.0	0 0.0		

質問22 貴社の現地における非日系納入先企業に対するマーケティング活動についておたずねします。どのような方法をとられていますか。該当する項目に○印をつけてください。(複数回答)

	自動車部品 N=5		電機部品 N=14	
	1.日本の商社を利用している	0社 0.0%	2社 14.3%	
2.自社で販売活動を行っている	4 80.0	13 92.9		
3.現地資本の商社・問屋・代理店などを利用している	1 20.0	1 7.1		
4.日系の納入先企業から情報面での協力を得ている	0 0.0	3 21.4		
5.その他(具体的に記入)	0 0.0	0 0.0		

中小部品企業の海外進出と現地経営

質問23 新しい外国のユーザー（海外の非日系の納入先企業）の開拓の難易度（日本のユーザーの新規開拓と比較して）についておたずねします。該当する項目に○印をつけてください。

	自動車部品		電機部品	
	N=4	N=14	N=4	N=14
1.外国企業は当社の製品の価格や品質がすぐれていると購買してくれるので、新しい外国のユーザーの開拓は比較的やさしい（日本のユーザーの新規開拓よりやさしい）。	1	25.0%	7	50.0%
2.当社の製品の価格や品質がすぐれているも、外国のユーザーはなかなか購買してくれない（日本のユーザーの新規開拓と同様にむずかしい）。	2	50.0	6	42.9
3.当社の製品の価格や品質がすぐれているも、当社が日本企業であるなどの理由のために、外国企業は購買してくれない（日本のユーザーの新規開拓よりむずかしい）。	0	0.0	1	7.1
4.その他（具体的に記入）	1	25.0	0	0.0

質問24 貴社の海外子会社は、現地の納入先企業の製品の開発・設計に参加（デザイン・イン）されていますか。また、日本国内ではいかがでしょうか。

	日本国内		現 地	
	自動車 N=5	電機 N=17	自動車 N=5	電機 N=15
1.参加している	4社 80.0%	9社 52.9%	3社 60.0%	4社 26.7%
2.参加していない	1 20.0	8 47.1	2 40.0	11 73.3

4 人事・労務

質問25 貴社の海外子会社（質問2のもの）における日本人派遣社員の有無についておたずねします。有りの場合は、該当する項目に○印をつけてください。（複数回答）

	自動車部品		電機部品	
	N=4	N=16	N=4	N=16
1.管理	4	100.0%	16	100.0%
2.営業	2	50.0	8	50.0
3.生産・技術	4	100.0	13	81.3
4.その他（具体的に記入）	1	25.0	2	12.5

質問26 貴社の海外子会社では日本的な人事管理を実施していますか。該当する項目に○印をつけてください。

	自動車部品		電機部品	
	N=5	N=17	N=5	N=17
1.実施していない	2	40.0%	3	17.6%
2.少し実施している	2	40.0	12	70.6
3.実施している	2	20.0	2	11.8

質問27 貴社の海外子会社で日本的な人事管理を実施する場合、どのような問題点があげられますか。該当する項目に○印をつけてください。（複数回答）

	自動車部品		電機部品	
	N=5	N=16	N=5	N=16
1.ブルーカラーの反発や抵抗	1	20.0%	0	0.0%
2.ホワイトカラーの反発や抵抗	0	0.0	1	6.3
3.高い離職率	2	40.0	8	50.0
4.会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如	2	40.0	10	62.5
5.日本人出向社員の語学力の不足	4	80.0	8	50.0
6.日本人派遣社員が現地人の専門知識や経験を軽視する	1	20.0	0	0.0
7.優秀な人の確保が困難	3	60.0	8	50.0
8.その他（具体的に記入）	2	40.0	0	0.0

質問28 貴社の海外子会社には労働組合がありますか。

	自動車部品		電機部品	
	N=6	N=16	N=6	N=16
1.はい	4	66.7%	3	18.8%
2.いいえ	2	33.3	13	81.3

「はい」とお答えの企業におたずねします。労働組合のあることの利点は何か。該当する項目に○印をつけてください。

	自動車部品		電機部品	
	N=3	N=3	N=3	N=3
1.従業員の企業へのコミットメントが高められる	0	0.0%	0	0.0%
2.企業の安定性が高まる	"	"	"	"
3.採用が容易になる	"	"	"	"
4.作業環境が改善される	"	"	"	"
5.従業員と経営者の相互理解(コミュニケーション)が深まる	"	"	3	100.0
6.その他（具体的に）	3	100.0	0	0.0

5 パートナー

以下の項目は貴社の海外子会社が合弁企業の場合にのみお答えください。

質問29 貴社はなぜ合弁企業を選択したのですか。該当するものに○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=5 電機部品 N=5

	自動車部品 N=5	電機部品 N=5
1.資金不足を補う	0社 0.0%	1社 20.0%
2.現地人従業員の採用で有利	3 60.0	4 80.0
3.現地における原材料・部品の入手	3 60.0	2 40.0
4.現地経済・政治・慣習についての総合知識	3 60.0	4 80.0
5.現地市場への参入の速さ	3 60.0	2 40.0
6.現地政府の現地化政策に対応するため	3 60.0	1 20.0
7.その他(具体的に)	0 0.0	0 0.0

質問30 貴社の海外子会社のパートナーは次の項目の中のどれにあたりますか該当するすべての項目に○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=6 電機部品 N=6

	自動車部品 N=6	電機部品 N=6
1.現地の非日系の納入先企業	1社 16.7%	1社 16.7%
2.日本の納入先企業	0 0.0	1 16.7
3.日本の商社	0 0.0	1 16.7
4.華僑	3 50.0	1 16.7
5.現地の商社・代理店・問屋	1 16.7	0 0.0
6.その他(具体的に)	2 33.3	4* 66.7

(注)*現地の日系企業、政府系企業、日本の投資会社など

III 海外進出(現地生産)の評価

質問31 貴社の海外子会社の業績を評価し、該当する項目に○印をつけてください。

自動車部品 N=6 電機部品 N=16

	自動車部品 N=6	電機部品 N=16
1.計画を下回っている	2社 33.3%	1社 6.3%
2.計画を少し下回っている	0 0.0	0 0.0
3.ほぼ計画通りである	2 33.3	8 50.0
4.計画を少し上回っている	2 16.7	3 18.8
5.計画を上回っている	1 16.7	4 25.0

質問32 質問31で評価の基準に使われたものは何ですか。

該当するものに○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=6 電機部品 N=15

	自動車部品 N=6	電機部品 N=15
1.売上の成長性	4社 66.7%	11社 73.3%
2.利益率	5社 83.3	13 86.7
3.投資利益率(ROI)	0 0.0	4 26.7
4.マーケット・シェア	2 33.3	3 20.0
5.その他(具体的に)	0 0.0	0 0.0

質問33 貴社の海外子会社の業績が計画より上回った、あるいは下回った主な理由は何ですか。該当する項目にすべて○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 N=4 電機部品 N=12

(計画より上回った場合の主な理由)

	自動車部品 N=4	電機部品 N=12
1.製品・技術がすぐれている	2社 50.0%	7社 58.3%
2.企業名やブランドが有名	2 50.0	2 16.7
3.マーケティングが強い	0 0.0	3 25.0
4.日本的生産方式の実施	1 25.0	5 41.7
5.優秀な日本人を出向	0 0.0	3 25.0
6.豊富な資金	0 0.0	0 0.0
7.パートナーがよい	2 50.0	0 0.0
8.進出のタイミングがよかった	3 75.0	10 83.3
9.競争企業が少ない	0 0.0	3 25.0
10.親会社の支援	1 25.0	4 33.3
11.日本の納入先企業の支援	0 0.0	3 25.0
12.現地国政府の優遇策	2 50.0	2 16.7
13.社長など幹部が全力で取り組んだ	2 50.0	6 50.0
14.現地の人材がよい	1 25.0	3 25.0
15.日本の納入先企業の海外進出が増えた	2 50.0	6 50.0
16.その他(具体的に記入)	1 25.0	0 0.0

中小部品企業の海外進出と現地経営

自動車部品 電機部品
N=2 N=1

(計画より下回った場合の主な理由)

1.製品・技術がすぐれていない	0社 0.0%	0社 0.0%
2.企業名やブランドの知名度が低い	〃 〃	〃 〃
3.マーケティングが弱い	1 50.0	〃 〃
4.日本の生産方式を実施していない	0 0.0	〃 〃
5.優秀な日本人を outward させていない	〃 〃	〃 〃
6.資金不足	〃 〃	〃 〃
7.パートナーに問題がある	〃 〃	〃 〃
8.進出のタイミングが悪かった	〃 〃	〃 〃
9.競争企業が多い	1 50.0	〃 〃
10.親会社の支援が不十分	0 0.0	〃 〃
11.日本の納入先企業の支援が不十分	〃 〃	〃 〃
12.現地国政府の優遇策が不十分	〃 〃	〃 〃
13.社長など幹部の力の入れ方が不十分	〃 〃	1 100.0
14.現地の人材に問題がある	〃 〃	0 0.0
15.日本の納入先企業の海外進出が予想外に少ない	〃 〃	〃 〃
16.その他 (具体的に記入)	〃 〃	1 100.0

質問34 貴社の海外進出(現地生産)の将来の計画についておたずねします。該当する項目に○印をつけてください。(複数回答)

自動車部品 電機部品
N=6 N=17

1.現在の海外子会社で増設する	3社 50.0%	8社 47.0%
2.現在の海外子会社を縮小する	0 0.0	0 0.0
3.現在の海外子会社を撤収する	0 0.0	0 0.0
4.新しい国に進出する	5 83.3	7 41.2
5.現地生産を積極的に進める	3 50.0	10 58.9
6.現地生産は現状維持でいく	1 16.7	1 5.9
7.現地生産には慎重な態度で望む	1 16.7	2 11.8
8.その他 (具体的に記入)	0 0.0	0 0.0