

原著論文

地方大企業の国内・海外生産の関連性 —長野県企業を事例に—

兼村 智也

The Relations between Domestic Production and Overseas Production by Large
Corporations in the Local Area

A case study of overseas operating corporations in Nagano Prefecture

KANEMURA Tomoya

要 旨

長野県は地方圏のなかで海外進出する企業が多い地域である。その大半は中小企業であるが、これら企業の進出の契機となったのは取引先である県内大企業の進出がある。したがって、こうした企業の海外・国内生産の動向を把握することは中小企業の進出を考えるうえで有益である。そこで本稿では海外事業活動にかかるデータ入手が可能な県内上場企業14社を対象に、それら企業の国内外の生産動向とその関連性について検証した。

その結果、海外生産を行う一方、国内生産を減少させる大企業が14社中10社確認された。このうち4社はまさに海外生産増加による影響である。ところが残りの6社は海外生産も減少していることから、その影響ではなく、個別企業の経営上の問題であることが明らかになった。一方、海外も国内の生産も増加する企業は4社確認されたが、これらの企業には市場、製品、供給方法、分業などに特性があることが明らかになった。

キーワード

空洞化 海外生産移転 国内生産 地域企業 大企業

目 次

- I. 背景と目的
- II. 研究の留意点
- III. 全体動向
- IV. 個別企業の動向
- V. 総括と今後の課題

注

文献

I. 背景と目的

長野県は、地方圏のなかでは海外進出する企業が多い地域である。本社が所在する地域を「地域企業」として都道府県別に海外進出する地域企業数をみると、長野県は、中国で全国第11位（265社）、タイでは第8位（98社）、インドネシアも第8位（43社）と日本企業の主要進出国でいずれも上位に位置する（表1）。これより上位にある都道府県は、いずれの国も東京都、大阪府、愛知県もしくはその隣接県である。これらは大都市圏に位置づけられ、そもそも地域企業の数が多い。したがって進出企業の数ではなく、地域企業全体に占める割合でみれば、長野県はより上位であることが考えられ、さらに地方圏に限定してみれば実数、割合とも長野県は全国第1位である可能性も少なくない。

そうした長野県の進出企業を規模でみると、そのほとんどが中小企業であろう。なぜなら、長野県に本社を置く大企業は決して多くはないからである。しかし、その多くない大企業が特に製造業の場合、中小（製造）企業の海外進出に影響を及ぼしていることも事実である。なぜなら、中小企業の海外進出の契機になるのは、取引先の大企業の海外生産によるところが大きいからである¹⁾。

筆者は、長野県になぜ海外進出する中小企業が多いのかという点に強い関心を持つが、前記を踏まえれば、県内大企業の海外生産がどの程度進んでいるのか、それに対して国内生産はどの程度まで維持されているのかをみることは、中小企業への影響を考えるうえで有益であろう。そこで本稿では、この点について明らかにし、さらに両者のあい

だに、どのような関連性がみられるのかについても可能な範囲で考察を加えたい。

なお、本研究は平成26年度独立行政法人・日本学術振興会科学研究費助成（課題番号26380540）および同年度松本大学・研究助成を受けている。

II. 研究の留意点

1. 対象とする大企業

その際、調査対象とする県内大企業であるが、ここには株式を公開する企業とそうでない企業がある^{注1}。周知のように株式公開企業であれば、毎年発行する『有価証券報告書』（以下、有報と省略する）から海外事業活動等にかかるデータの入手も可能になる。そこで、ここでは長野県の株式公開企業を対象とする。その顔触れであるが、地銀系の証券会社は上場・店頭登録企業（以下、上場企業等と省略する）合わせて38社をリストアップしている。一方、民間信用機関では39社としている。このうち両者に重複する企業が36社、重複しない企業が5社あり、延べにすると41社となる。このうち海外生産を行う、すなわち海外に工場をもつ大企業は21社となっており、さらに県内に本社のない4社^{注2}をここから除くと17社に絞り込まれる。

この17社は現在公開している大企業であるが、これ以外にも、現在は廃止になっているがかつて上場しており、かつ海外に工場を持つ大企業が5社^{注3}ある。先行研究で明らかにしたように、長野県の中小企業の海外進出は今になって始まったわけ

表1 都道府県別にみる海外進出企業数（社）

順位	中国		タイ		インドネシア	
1	東京都	4,748	東京都	1,342	東京都	668
2	大阪府	2,271	大阪府	527	大阪府	245
3	愛知県	1,051	愛知県	449	愛知県	214
4	神奈川県	686	神奈川県	223	静岡県	106
5	兵庫県	511	静岡県	172	神奈川県	79
6	埼玉県	469	埼玉県	147	兵庫県	52
7	静岡県	360	兵庫県	122	埼玉県	48
8	京都府	348	長野県	98	長野県	43
9	岐阜県	313	/		/	
10	福岡県	289				
11	長野県	265				
	計	14,394	計	3,924	計	1,763

（注）中国は2014年5月末、タイは2012年8月末、インドネシアは2014年1月末時点。

（出所）帝国データバンク「長野県内企業の進出実態調査」より筆者作成。

ではない。その歴史は古く、中小企業でも1990年代から顕著にみられるようになってきている²⁾。その当時、こうした大企業による影響があったことも間違いなく、したがってそれらも対象にすることが必要である。よって、この5社を加えれば22社が調査対象となる(次頁表2の表頭参照)。

2. 対象とする指標と企業数

この22社について海外生産、国内生産の動向をみていくが、これらは大企業のため、いずれも複数のセグメントにわたる生産を手掛けている。これらは製品ごとに単位が異なり、したがって生産数量を集計し生産として捉えることは難しい。しかし、金額ならば異なる製品であっても集計が可能になる。そこで本稿では企業の生産額をみてみたい。

但し、その生産額も22社の有報をみると17社については記載すらなく、記載がある5社についても、その期間は直近5年程度に限られている。同様の調査が国でも経済産業省経済産業政策局調査統計部編『我が国企業の海外事業活動』として行われ、ここで我が国企業の海外生産比率^{註4)}を算出しているが、その際、海外生産を海外法人の売上高に置き換えている。そこで、ここでも生産額の記載のない企業については売上に置き換え、日本法人、海外法人の動向をみていくことにする。

そこでも問題が残る。日本法人、海外法人のデータが足下の2013年度まで揃うのは6社しかない。他の16社のうち8社^{註5)}については全く、あるいは数年しか記載されておらず分析不可能である。また、残りの8社については2010年前後までの記載にとどまっているが、これについては連結売上など入手可能なデータを使って可能な限り補完していく。したがって、最終的に残った調査対象企業は14社となる。

3. 売上の捉え方

その売上の捉え方についても留意すべき点がある。一つは、とりわけ大企業の場合、売上と生産額は完全に一致しない可能性があるということである。大企業の製造業では、製品や部品生産といった「ハード分野」の他に、それに関連・付随するサービスや、海外法人からの配当、ロイヤリティといった「ソフト分野」も売上に含まれてくる。地域の中小企業が海外進出するか否かの影響を受けるの

は、大企業のハード分野が日本国内に残るか否かに関わってくる。したがって日本法人の売上が維持されたとしても、それがソフト分野では中小企業への波及度は低くなる。したがって国内法人の売上をみる場合、可能な限り、これがハード分野か否かを意識する必要がある。つまり、売上全体のなかでハード分野がどの程度を占めているのか、当該企業の事業別(製品セグメント別)の売上に注視する必要がある。

二つ目は、リーマンショックの影響が及んだ2008年度、2009年度は例外なく全ての企業で大幅な売上減少が起きていることが想定される。こうした一時的なりセッションにとらわれず、長期的な視点で日本・海外法人の売上を捉えていく必要がある。

三つ目は、日本法人と海外法人のグループ内部での取引にも注視することである。外部顧客への売上を「外販」とすると、これらは「内販」になるが、日本企業の場合、日本法人の本社(親会社)が日本でしか生産できない部品や設備といったハード分野、そして技術支援といったソフト分野を海外法人に供給する 경우가少なくない。言うまでもなく、その内販がハード分野である場合、国内生産分として地域の中小企業に影響を及ぼすことになる。したがって、連結決算では相殺されて売上として計上されない内販についても、ここではそれぞれの法人の売上としてカウントすることが必要である。

4. 分析枠組み

海外法人、日本法人の売上(生産)動向については増加、横ばい、減少の三つに分類できる。このうち横ばいを増加に含めると、両者の動向の組み合わせとして以下に示すA~Dの四つのケースが考えられる。

- ケースA: 海外増加・日本増加
- ケースB: 海外増加・日本減少
- ケースC: 海外減少・日本増加
- ケースD: 海外減少・日本減少

このうちケースC、つまり海外法人の売上(生産)が減少にあり、日本法人が増加にあるという企業は考えにくい。14社について、この分析枠組みを使って以下でみていく。

表2. 県内大企業の海外法人設立史

年	KOA	セイエーブ	ミネベア	日信工業	三協精機	キヤノ	新電電気	アビカヤマタ	ミヨタ	サン	高見澤	日産ANSB	長野日本	シマ精機	キヨブス	日産電機	有価証券	海外	マイクエンジニアリング	日精銅管	サンコー
1959																					
1961																					
1967	▲台湾																				
1968	●シンガポール																				
1969																					
1970																					
1971																					
1972			●アメリカ																		
1973	●フランス		●タイ																		
1974			●アメリカ																		
1975			●アメリカ																		
1976			●アメリカ																		
1977			●アメリカ																		
1978																					
1979																					
1980	○アメリカ																				
1981	○シンガポール																				
1982																					
1983																					
1984																					
1985																					
1986	●台湾																				
1987																					
1988																					
1989																					
1990																					
1991																					
1992	●中国																				
1993	●中国																				
1994																					
1995	○中国																				
1996	○中国																				
1997																					
1998																					
1999																					
2000	●中国																				
2001	○中国																				
2002																					
2003																					
2004																					
2005																					
2006																					
2007																					
2008																					
2009																					
2010																					
2011																					
2012																					
2013																					
備考																					
生産法人数	5	22	3	21	14	2	3	5	3	2	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1
非生産法人数																					

(注)1 ●は生産法人、○は非生産法人、▲は合弁
 2 セイエーブ、ミネベアは海外法人が多いため、生産法人のみ記載。
 3 駐在事務所は含めていない。
 (出所) 各社『有価証券報告書』、IP会社沿革等から筆者作成。

Ⅲ. 全体動向

14社の個別分析をみる前に、県内大企業の海外ビジネスの進展度を、海外市場売上比率、海外法人売上比率という二つの視点から俯瞰したい。

1. 海外市場売上比率

海外市場売上比率とは、企業の連結売上に占める海外市場の割合を指す。これにより、当該企業の海外市場の依存度が明らかになる。海外に生産・販売法人を持たなくても輸出が大きければ、その比率は高くなり理論上100%もありうる。したがって、海外に工場を持たない企業も対象になりえる。ここでは調査対象14社に、そうした企業を加えた19社について同比率についてみてみた(図1)。

このグラフを俯瞰すると二つの点に気づく。一つは、リーマンショックからの回復期にあたる2011年度以降、同比率が高まっている企業が多いことである。見方を変えれば、海外市場が回復の牽引力となっているわけである。二つは、50%を境に上層組と下層組に二層化していることである。上層組は、直近の2013年度までデータの揃う企業13社でみるとKOAの62.6%まで8社あり、足下までデータが揃わない企業まで含めた全体19社でみると11社ある。もっとも比率の高いのは、建機メーカーの竹内製作所で95.1%である。これは驚くべき数字といえる

だろう。つまり、日本市場向けは売上全体のわずか4.9%に過ぎないということになる。しかも近年に始まった話ではなく、株式公開時(2002年度)から90%以上の高比率で推移している。第2位の日精ASB機械も同様の傾向を示しているが、これ以外の企業については1990年代前半まだ30%程度であった。しかし、そこからの20年で40~50ポイント伸ばしている。

逆に、50%未満の下層組は2013年度まで揃う企業で5社、全体では8社となる。下層組のなかには同比率を減少させる企業も2社みられるが、増加傾向にある企業も3社みられる。

2. 海外法人売上比率

次にみたいのは海外法人売上比率で、これは海外法人をもつ企業が対象となる。その海外法人が連結売上に占める割合で、つまり、海外の生産・販売法人の売上がどの程度あるのかをみる指標である。したがって海外法人を持たなければ、どれほど海外市場で販売しようと0%となる。逆に、海外法人を持ち、そこでの売上が高ければ、その比率も高まる。つまり、単なる販売ではなく生産・販売事業活動の現地化がどれ程進んでいるかを示す指標になる。

この海外法人売上比率が前記した海外市場売上比率に近くなるほど、海外法人が当該国の売上の全てを賅っていることになる。つまり、販売の現

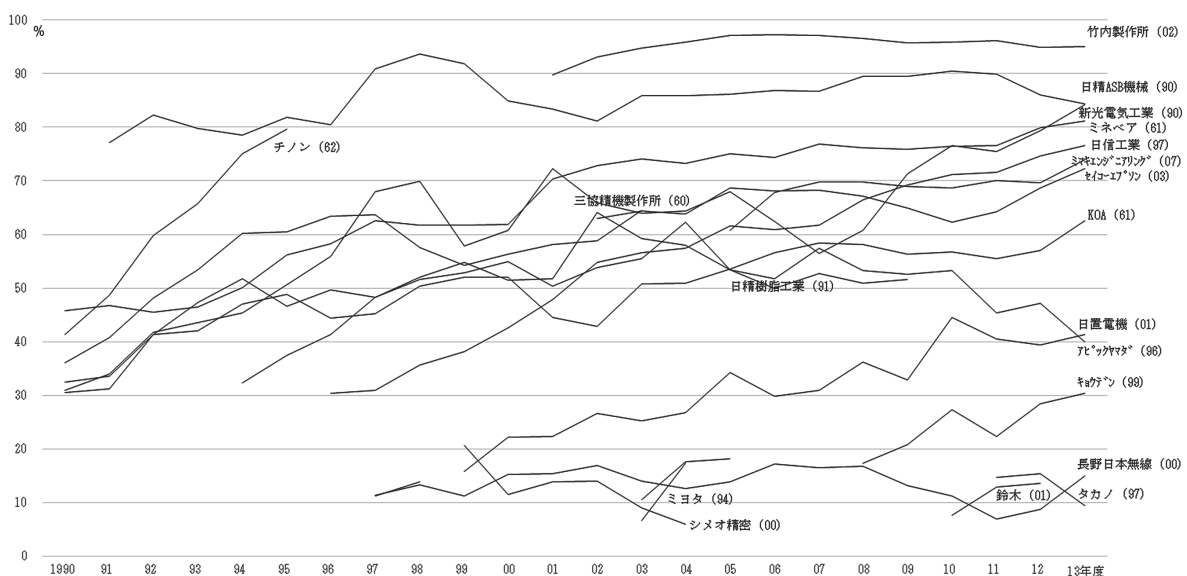


図1 海外市場売上比率の推移

(注) 社名右カッコ内の数字は株式公開年(西暦年下2桁で表記)。
 (出所) 各社『有価証券報告書』より筆者集計・作成。

地化が日本と海外で完結していることになる。逆に、小さいほど日本からの輸出に依存し、また上回ると日本への輸出がみられることを意味する。

そうしたことを念頭に置き、長野県企業の海外法人売上比率を全国平均とくらべると、2012年度で全国が33.7%であるのに対し長野県は64.9%と約30ポイントも高い(図2)。つまり、単なる海外市場での販売ではなく事業活動の現地化が進んでいることになる。

次いで各社についてみると、ここで得られるデータは14社と海外市場売上比率の18社よりもさらに少ないが、全体の特徴として言えるのが海外市場売上比率同様、近年の海外法人売上比率上昇とその二層化である(次頁図3)。50%超の上層組企業は7社あり、新光電気工業を除けば企業の顔触れも同じである。そのなかでもミネベア、日信工業については海外市場売上比率と海外法人売上比率がほぼ一致している(次頁表3)。これは、海外市場のなかで事業活動が行われていることの証左に他ならない。

そのなかでも、直近の2013年度で最も高いのが日信工業の76.6%である。これに次ぐのがミマキエンジニアリング、セイコーエプソン、竹内製作所、KOAで、これら5社が50%を超えている。2013年度以前の企業まで含めればミネベア、日精ASB機械、岡谷電機の3社があり、これらを加えると18社中8

社となる。海外市場売上比率に比べ50%を超える企業の割合はまだ少ないが徐々に大きくなってきていることがわかる。

IV. 個別企業の動向

1. ケース A : 海外増加・日本増加

最初に、海外法人、日本法人の売上(生産)がともに増加するケースAの企業についてみてみたい。このケースに当てはまるのは次の4社である。これらについては生産にかかるデータも入手できるので合わせてそれもみていく。

1) 日信工業(上田市)

同社はホンダ系(出資比率34.9%)の四輪・二輪部品(ブレーキ)メーカーである。海外市場売上比率(前掲図1)、海外法人売上比率(図3)がともに高く、海外拠点数も11ヶ国14拠点にも及び(前掲表2)、その数はセイコーエプソン、ミネベアに次ぐ多さである。同社初の海外進出は1973年のタイと古いが、本格化したのはプラザ合意後の1987年のインドネシアからといえる。その後、リーマンショックの時期を除けば、ほぼ2年に1回のペースで世界各地に海外拠点を立ち上げ、その結果、前記した国・拠

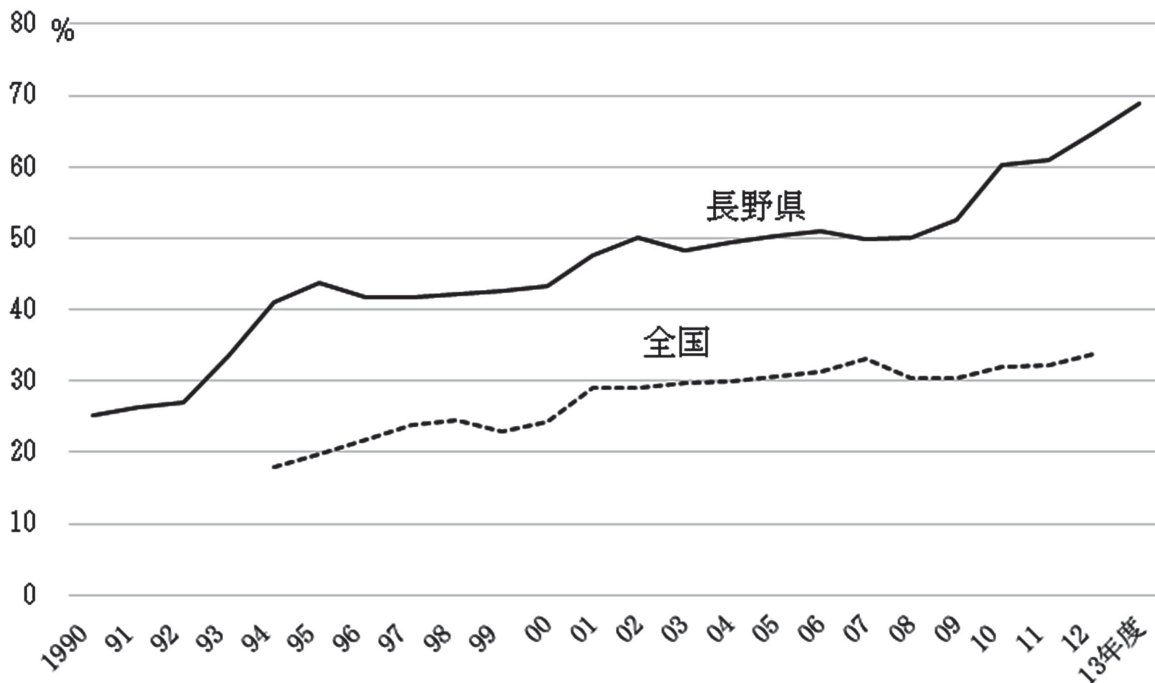


図2 長野県と全国の海外法人売上比率の比較

(出所) 経済産業省経済産業政策局調査統計部編『我が国企業の海外事業活動』、各社『有価証券報告書』の集計により筆者作成。

点数に及んでいる。しかも、そのほとんどが生産法人であることが大きな特徴である。

これだけ多くの国に生産法人を構える理由としては、四輪（自動車）産業の特有の事情がある。Just in Timeを基本とする自動車産業の場合、日本からの輸出というよりも、ユーザーである完成車メーカーが生産する国での部品供給、つまりメイド・イン・マーケットが求められる場合が少くないからである。そのため、ホンダ系列下にある同社においてもホンダに追随して世界各国に進出している。つまり、その国で使われる部品が生産されて

いるわけである。実際、海外法人における内販はほとんどなく、ほぼ外販である。この点、表3でみたように海外市場売上比率と海外法人売上比率が一致していること、海外での生産（次頁図4右の折線グラフ）と外販と一致していることからもうかがえる。

一方、日本の生産（図4左の折線グラフ）も外販と一致している。そのため、外販と同様規模ある内販は、数多くある海外生産法人からの支援・技術供与料や配当などソフト分野であると考えられる。

このことは、同社の生産地とその規模が、ユー

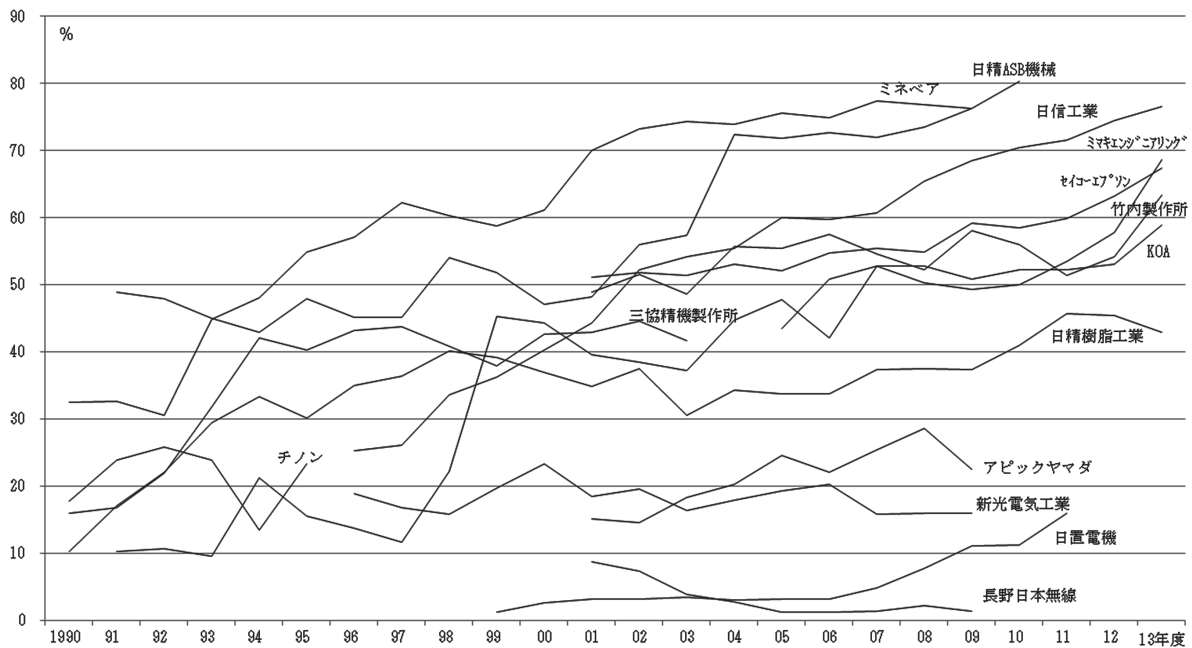


図3 海外法人売上比率の推移

(出所) 各社『有価証券報告書』により筆者作成。

表3 県内大企業の海外市場売上比率 (%)と海外法人売上比率 (%)の比較

	①海外市場売上比率	②海外法人売上比率	①-②	比較年度
ミネベア	75.9	76.3	-0.4	2009
日精ASB機械	90.5	80.4	10.1	2010
日信工業	76.6	76.6	0.0	2013
セイコーエプソン	72.2	67.4	4.8	〃
竹内製作所	95.1	63.4	31.7	〃
KOA	62.6	59.0	3.7	〃
ミマキエンジニアリング	74.0	68.6	5.4	〃
(株)三協精機製作所	64.5	41.7	22.8	2003
日精樹脂	51.5	37.3	14.2	〃
アピックヤマダ	52.6	22.5	30.0	〃
チノン	79.6	23.4	56.2	1995
新光電気	71.3	16.0	55.3	〃
日置電機	40.5	16.0	24.6	2011
長野日本無線	13.1	1.5	11.7	2009

(出所) 筆者作成。

ザーである自動車メーカーの生産地によって決まることを意味する。同社の日本生産が増加しているのは、ホンダの日本生産が拡大しているためである。日本法人と海外法人の生産に関連性はなく、それぞれの市場によって決まっている。

2) 竹内製作所 (坂城町)

前掲図1でみたように、竹内製作所は上場企業等のなかでも海外市場売上比率が95.1%と最も高い企業である。同社の設立は1963年であるが、1978年から輸出に取り組んでおり、これまで欧米を中心に南米、アフリカなど世界32カ国で販売されている。

同社の海外市場売上比率がこれだけ高いのは以下の経緯がある。創業時は自動車部品メーカーの下請としてスタートしたのであるが、ユーザーからの要請を受けて小型のショベルカーに乗り出す。そして1971年、世界で初めて開発に成功したが、大手建機メーカーの販売チャンネルが確立されているなかで当初、同社が最初に採ったのはOEM生産であった。しかし、市場の拡大とともにOEM先の大手メーカーが自らの内製に取り組むようになり、

受注が激減することになる。そこで自社製品としての生産・販売を検討したが、国内市場ではブランド力で大手メーカーに太刀打ちできない。そこで1993年、ミニショベル分野では未開拓であった海外、とりわけ日本よりも厳しい環境で使用され、その分耐久性が求められる欧米市場に活路を求めたのであった。海外には、それ以前の1979年にアメリカに販社を設立していたが、これに合わせて1990年代にはイギリス、フランスにも販社を設立した。

当初から海外市場売上比率が高かったのは以上のような背景があるが、これら欧米市場で販売される建機の生産地は日本であった。そのため海外での販売が拡大するほど、日本生産も増加するという好循環をもたらしてきた。2005年には中国に初の生産法人が設立され、日本法人から現地生産用部品の供給を受け、一部の機種を生産し、また現地で生産した部品を日本法人に供給しているが³⁾、その生産はまだわずかである(図5右の折線グラフ)。逆に、日本の生産はその内販の伸びに連動して増加している(図5左の折線グラフ)。この内販は海外法人の外販とほぼ一致しており(次頁図6)、つまり、

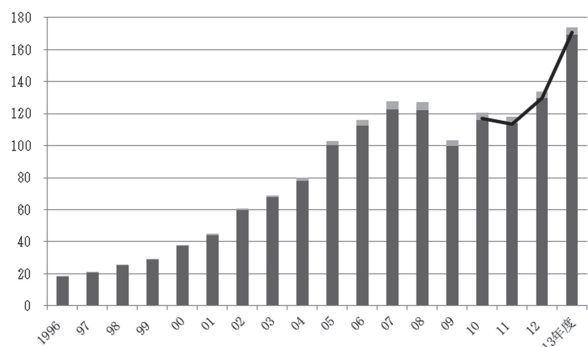
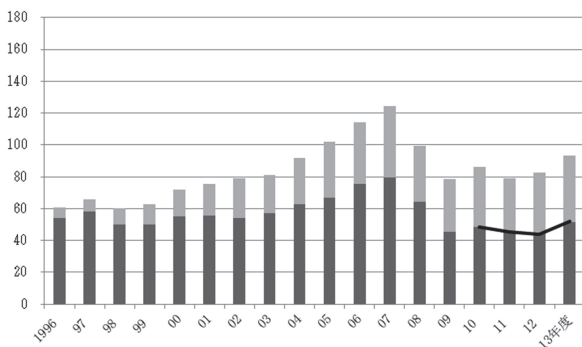


図4 日信工業の日本・海外法人の売上推移

(注1) 縦軸の単位は十億円。以下、同様のグラフについて同じため、(注1)の表記省略。

(注2) 棒グラフ下段部分(濃いハッチング)が外販、上段部分(薄いハッチング)が内販に相当。以下、同様のグラフについて同じため、(注2)の表記省略。

(注3) 折線グラフは生産額。以下、同様のグラフについて同じため、(注3)の表記省略。

(出所) 同社『有価証券報告書』各年版より筆者集計・作成。以下、同様のグラフについて同じため、(出所)の表記省略。

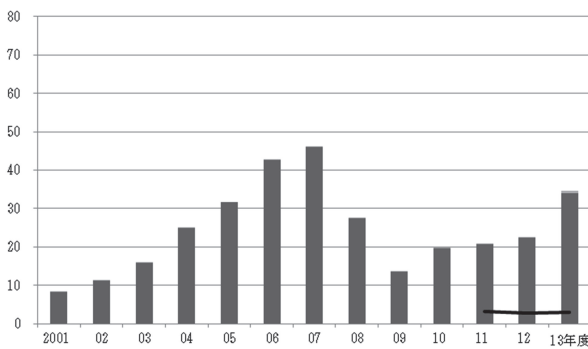
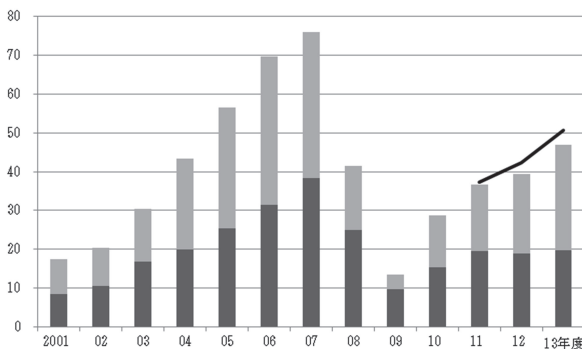


図5 竹内製作所の日本・海外法人の売上推移

現在でもなお海外市場向けは日本で生産されていることがわかる。

3) KOA (伊那市)

抵抗器メーカーであるKOAは、長野県企業で最も早く海外生産を開始した企業である。合併とはいえ、1967年、台湾に生産法人を設立している。その後、1980年代から1990年代にかけて台湾、中国（上海市）、中国（江蘇省）と生産拠点を増やしていくが（前掲表2）、海外法人の売上が顕著に拡大したのは1999年度からである（図7右）。同年、「世界的な携帯電話、パソコンの著しい成長により情報通信機器市場が活況を呈し、当企業集団の属する電子部品業界においては、旺盛な需要に対して供給側が応えきれず、品不足状態が続いた」⁴⁾。日

本法人でもその対応に追われ、1999年度、2000年度の外販、内販ともに急増させている。

しかし、この時をピークに、日本法人の売上は増減を繰り返しながらも現在まで減少トレンドにある（図7左）。そのなかでも特に、外販の減少傾向が顕著である。一方、海外法人の売上はその後、2001年度のITバブル崩壊、2008、2009年度のリーマンショックにより落ち込みをみせながらも、日本法人の減少と反比例するように増加トレンドにある。ここから、日本からの輸出（外販）が海外法人を通じた現地販売に着実に切り替わったことが推察される。

その生産でみると、2000年には従来の3拠点に加えて中国（江蘇省）に新たな生産拠点が設立され、中国を中心とした生産・供給体制が強化され

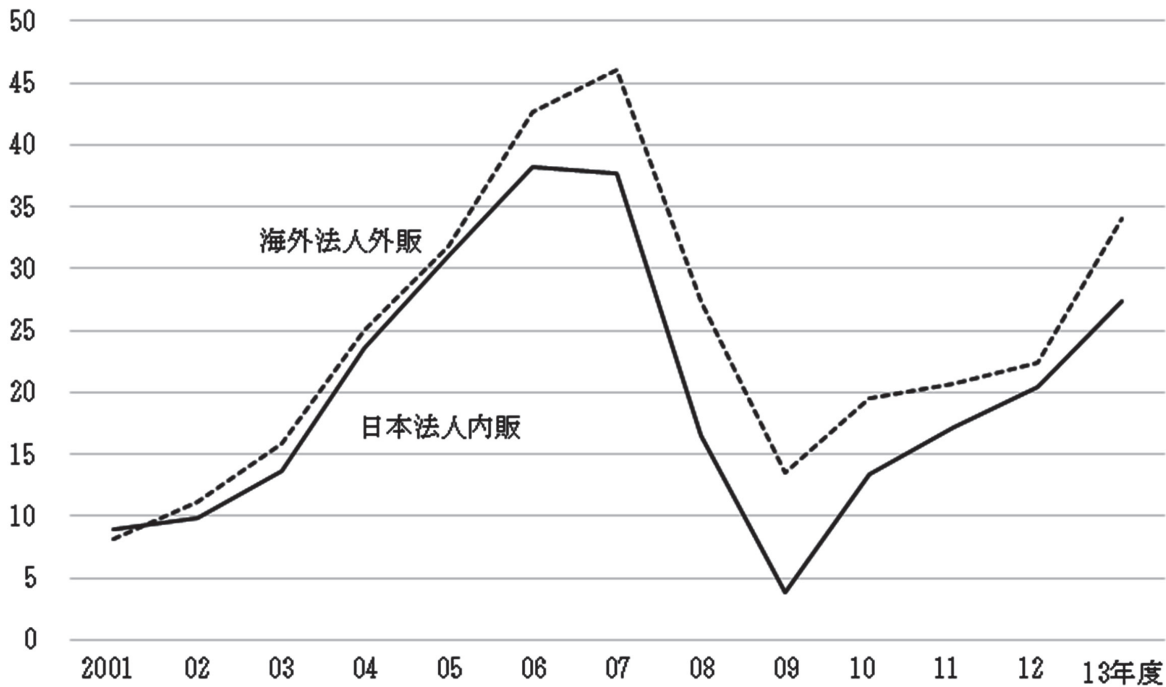


図6 竹内製作所の日本法人内販と海外法人外販との比較

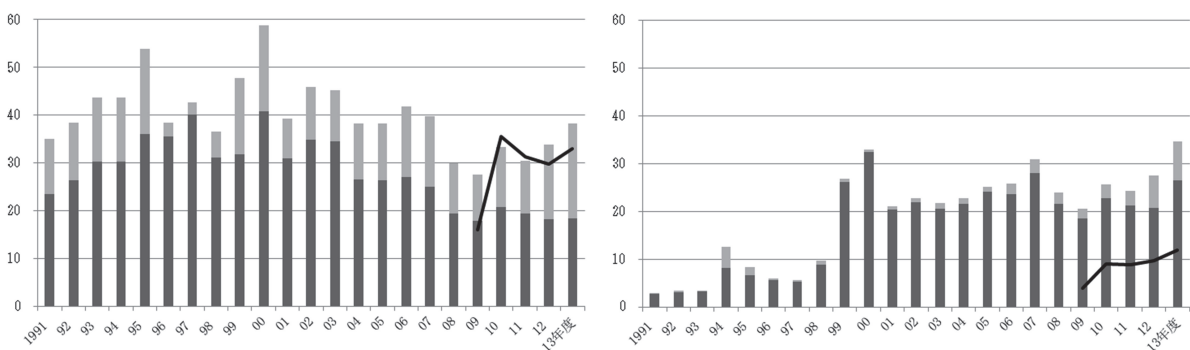


図7 KOAの日本・海外法人の売上推移

た。また、2002年度から、これまで日本からの輸出だった一部の部品が海外工場から海外販売拠点への直接供給に切り替わった(図8の○印)。しかし、それでも日本法人の生産額が海外法人を2倍程度上回っている(前掲図7の折線グラフ)。その内訳をみると、外販のみならず内販も加えた金額とほぼ一致すること(図7の折線グラフ)、海外法人の生産実績が外販のほぼ半分であること(図7右の折線グラフ)から、生産が日本から海外に切り替わったといえども、その中心は日本で、海外に輸出されていることがうかがえる。

日本で生産されるのは高度技術製品、高付加価値製品の抵抗器、IC、高周波インダクタ等であり、海外で手掛けるのは、生産コスト面の有利性とグローバルな事業展開を目的とした抵抗器等の生産である⁵⁾。同社が手掛ける電子部品は小型かつ軽量であるため輸出に向く製品であり、かつ資本集約型産業であるため日本生産・輸出が継続しているとみるべきであろう。

4) ミマキエンジニアリング(東御市)

同社は時計用水晶振動子の精密部品組立メーカーとして1975年設立されたが、現在は、業務用インクジェットプリンタ、カッティングプロッタ等の開

発・製造・販売を主たる業務とした単一事業を営んでいる。日本においては、それら製品の開発・製造、研究開発の受託やプリントサービス等の事業を手掛け、海外においては製品の製造・販売の他、プリントサービス等を併せて行っている⁶⁾。

その海外への進出は1995年、台湾に販社を設立してからであるが、特に、2007年以降、その勢いを加速し、現在11の販社をもつに至っている(前掲表2)。売上(外販)では2007年度には既に日本法人を上回っていたが、販社を増やし始めた翌年度以降、横ばいの日本法人に対して、その差をさらに拡大させている(次頁図9)。

しかし内販を含めれば、日本法人の売上も海外法人とほぼ同等の水準にある。その内販は、海外法人の売上と歩調を合わせて拡大している。その中身であるが、ハード分野ではなくソフト分野と考えられる。なぜなら、ハード分野である生産(図9左の折線グラフ)は一致する外販に向けられていると考えられるからである。海外法人数の増加につれて、日本法人からのサポート業務、具体的には海外拠点への支援・技術供与やインクやプログラムの販売等といったソフト分野の業務が拡大したとみるべきであろう。

そのハード分野の生産について2007年、中国に

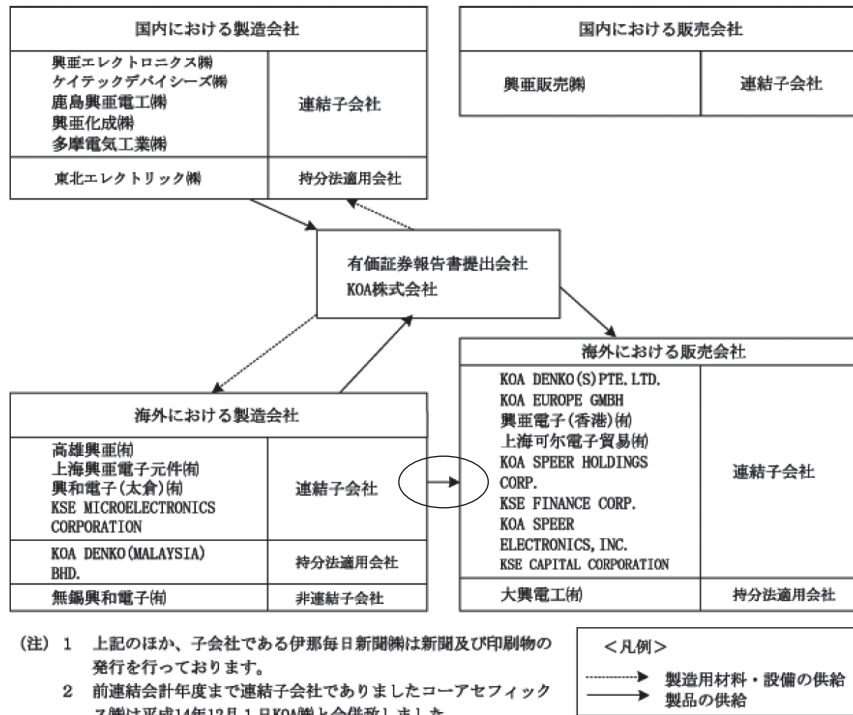


図8 KOAグループ内の供給体制

(出所) KOA(株)『有価証券報告書』(2003年度版)に筆者が加筆して転載。

生産法人を設立している。日本では高機能な上位機種を手掛ける傍ら、中国にはSG（サイングラフィックス）市場向け一部主力エントリーモデルのインクジェットプリンタの量産を生産移管⁷⁾することで品質とコストのバランスを取りながら棲み分けを図っているが⁸⁾、中国生産が立ち上がった2011年度以降、日本生産の横ばいが続くのはその影響と考えられる。

2. ケース B：海外増加・日本減少

次に、海外法人の売上が増加する一方で、国内法人が減少するケースBである。これはもっとも起きえそうなケースであり、4社が確認された。

1) ミネベア（御代田町）

ミネベアはセイコーエプソンに次ぐ売上規模をもつベアリングメーカーである（図10）。同社の海外法人の設立は、進出の早い長野県企業のなかでもさらに早く、1968年のアメリカでの販売法人の設立から始まり、1970年代から1990年代にかけて世界中に生産法人を多数設立、その数は現在まで22にのぼっている（前掲表2）。その結果、海外市場売

上比率、海外法人売上比率のいずれも高く（前掲表3）、また特徴的なのは、海外市場売上比率が海外法人売上比率をわずかながら超えていることにある。同社は海外法人も含めて内販の比率も高い。つまり、それだけ拠点間の取引が活発であることを意味し、日本市場での販売も日本法人だけで行われていないことが、これより明らかになった。

同社の海外法人売上比率が海外市場売上比率とほぼ同じ状況は今に始まったのではなく、1990年代中ごろから既にみられていた（次頁図11）。同社の日本・海外法人の売上は2010年度以降、非公表であるが、こうした状況から日本法人、海外法人の売上（外販）については日本市場、海外市場での売上に置き換えることが可能である。

そうした修正を加えて日本法人の売上（外販）を長期で見ると、減少傾向が続き、近年では500億円強で推移している（図10左）。長年、国際分業に取り組んできた同社からみれば、この分野における日本市場の適正規模はこの程度とみなせるかもしれないが、1990年度対比で見ると、およそ4分の1まで縮小している。もちろん、これに内販分が加わる。2013年度の同社事業は機械加工品（売上比率37.7%）、電子機器（同62.0%）、その他（同0.2%）

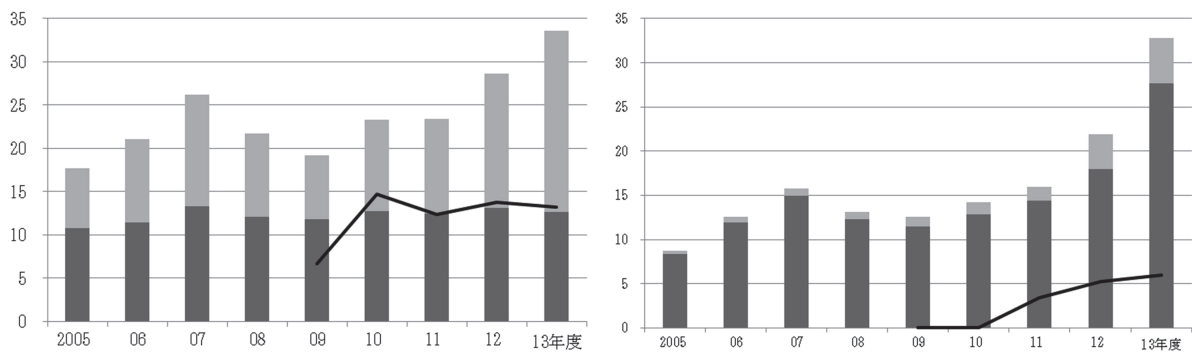


図9 ミマキエンジニアリングの日本・海外法人の売上推移

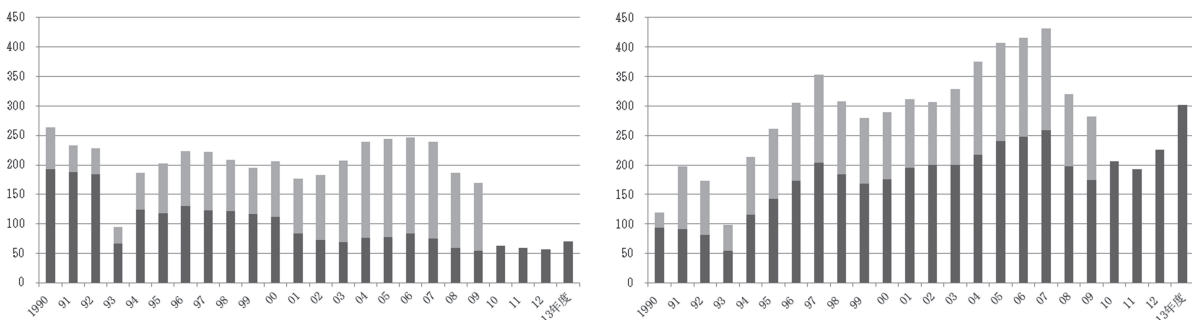


図10 ミネベアの日本・海外法人の売上推移

注1：2010年以降の外販は日本・海外市場の売上を使用。

注2：1993年度の減少は決算期を9月末から3月末に変更したことによる。

から構成され、ハード分野でほぼ100%を占めている。しかし、内販がこうしたハード分野とは限らず、海外法人売上比率が海外市場売上比率にほぼ同じな状況であり、これだけ多くの拠点を有していることから、海外法人からの技術供与料、配当などもソフト分野であることが十分考えられる。

2) 日精ASB機械(小諸市)

海外市場売上比率の高い日精ASB機械は、1980年のアメリカを皮切りに世界各国に販売法人を設立(前掲表2)してきた。遅れて生産法人も1997年にインド、1998年に中国(2013年に清算)を設立し、2004年には内販を含めて海外法人の売上が日本法人の売上を上回った。

その海外法人の売上(外販)は、長期トレンドで見ると拡大傾向にある(図12右)。これに対して日

本法人(外販)は、それと反比例するように1998年度をピークに増減を繰り返しながらも減少傾向にあり、海外法人の約3分の1程度である(図12左)。但し、日本法人には内販が多く、これを含めれば、海外法人との差は縮小する。

その中身について、同社の事業構成はストレッチブロー成型機(売上比率55.5%)、金型(同26.3%)、付属機器(同6.3%)、部品その他(同11.9%)とほとんどハード分野であるが、一方で多くの海外法人を持つことからそのサポートを中心とするソフト分野であることも考えられる。

海外にもつ生産法人は現在、インドのみとなっているが、そのインドを「生産の要」として位置づけていること⁹⁾、機械装置および運搬具の帳簿価額をみると日本の本社工場が93百万円であるのに対し、インド工場は1,221百万円であることから、生産の

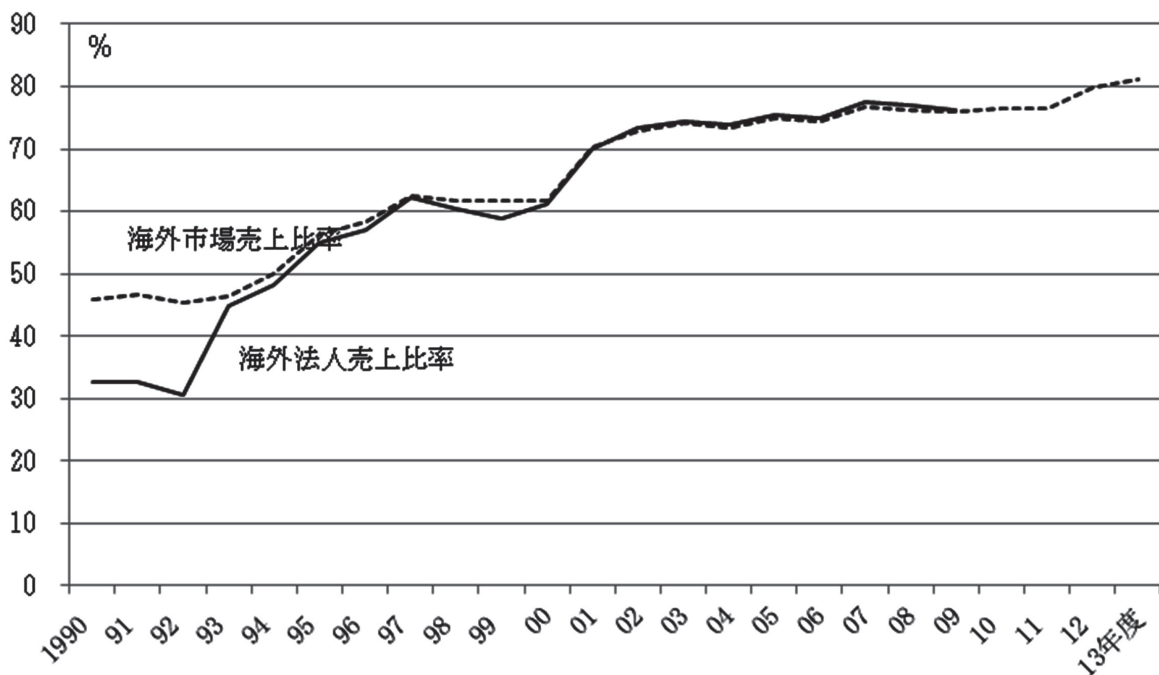


図11 ミネベアの海外市場売上比率と海外法人売上比率の比較

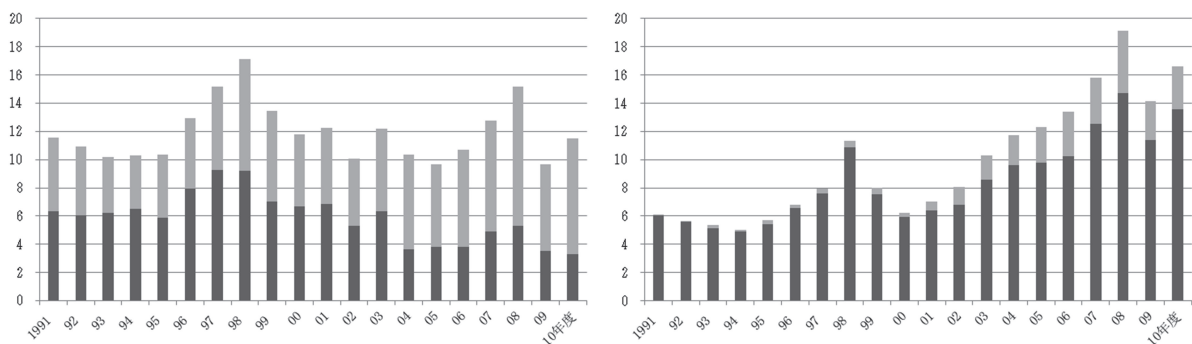


図12 日精ASB機械の日本・海外法人の売上推移

多くはインドで行われていることが考えられる。

3) 日精樹脂工業 (坂城町)

射出成形機メーカーである日精樹脂工業の日本法人の売上は、1990年度から増減を繰り返しながら長期的な減少トレンドがみてとれ、特に外販の減少がその主因になっている。一方、海外法人は少なくとも1990年代後半まで、日本法人の減少と相反するように増加トレンドにあった。

同社の海外進出は1976年のシンガポールの販売法人から始まり、その後も次々に販社を設立、その数は現在10ヶ国、13拠点にのぼる(前掲表2)。同社の基本方針は、日本で生産を行い、販社を通じて海外市場に売るというものであった。それは、日本法人の内販と海外法人の外販がほぼ一致している点からもみてとれる(図14)。

しかし、2000年度以降の海外法人の売上も横ば

い状況が続き、頭打ちとなっている。日本生産では、技術的にも力をつける台湾系、中国系など競合外国メーカーとの価格競争に立ち行かなくなったとみるべきだろう。そこで、海外にも2009年に中国(江蘇省)、2012年にタイに生産法人を立ち上げている。ここでは主に部品組み立てを行い、それを日本法人が仕入れている¹⁰⁾。その生産規模はまだ日本の3分の1以下であるが(図13の折線グラフ)、徐々に増加している。その一方で、日本の生産は2010年度から顕著な増加はみられず、海外に生産が移転した影響と考えられる。

4) 日置電機 (上田市)

電気測定器メーカーである日置電機の日本法人は、リーマンショックが起きる2007年度まで順調に売上を伸ばしてきた(次頁図15左)。海外法人は1998年にアメリカに販社を設立して以来、生産法人

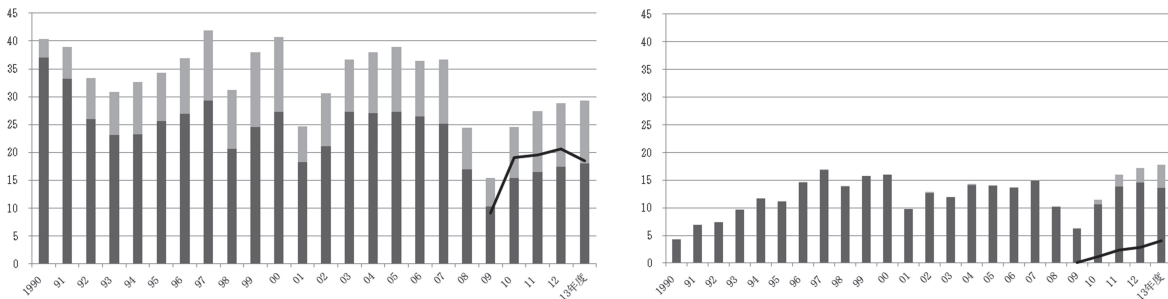


図13 日精樹脂工業の日本・海外法人の売上推移

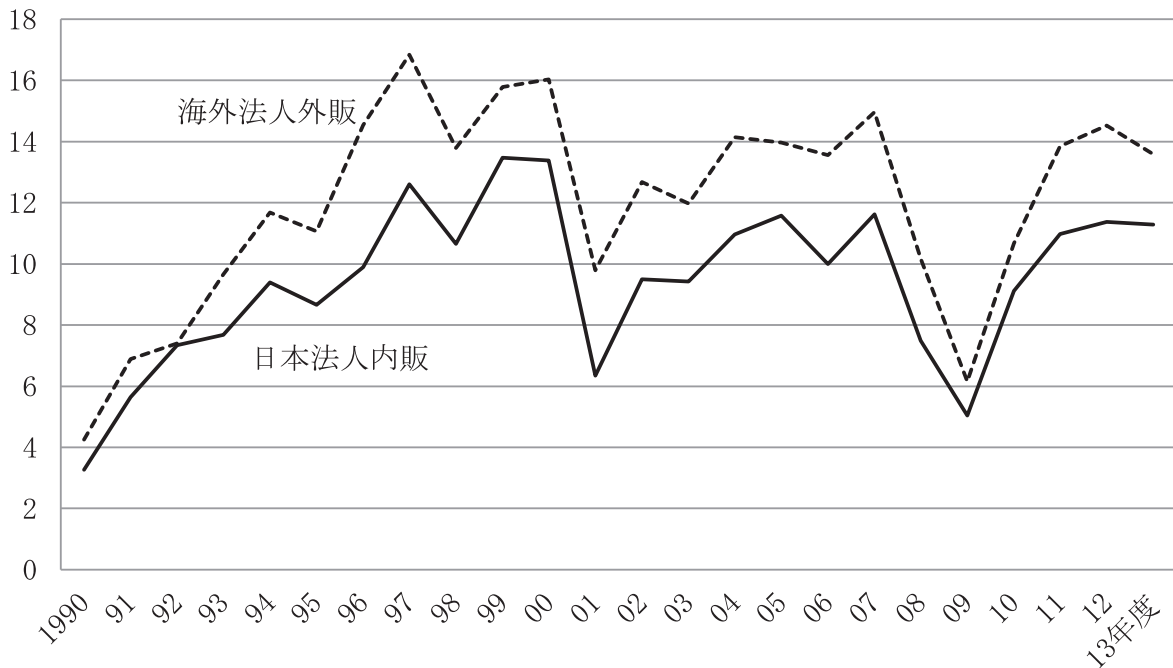


図14 日精樹脂工業の日本法人内販と海外法人外販の比較

(合併)も含め複数設立しているが(前掲表2)、その売上(外販)、また日本法人の内販もほとんどみられなかった。その点から、同社の生産は日本法人中心に展開されてきたといえる。

リーマンショックによる2009年度の落ち込みからの回復がみられつつも、トレンドで見ると日本法人の売上は2007年度をピークに減少傾向にある。また、これまでみられなかった内販も徐々にみられるようになってきている。一方、海外法人の売上も、ちょうど日本法人が減少する分、増加しているようにみえる(図15右)。2012年、初めの生産法人(独

資)を韓国に設立、これまで生産の中心は日本だったが、徐々にではあるが海外に生産を移行させている。

3. ケースD：海外減少・日本減少

最後に、海外法人、日本法人ともに減少傾向にある企業についてみてみたい。この分類に入るのはセイコーエプソン、新光電気工業、アピックヤマダ、長野日本無線、そして現在は株式公開していない三協精機製作所、チノンの6社である。

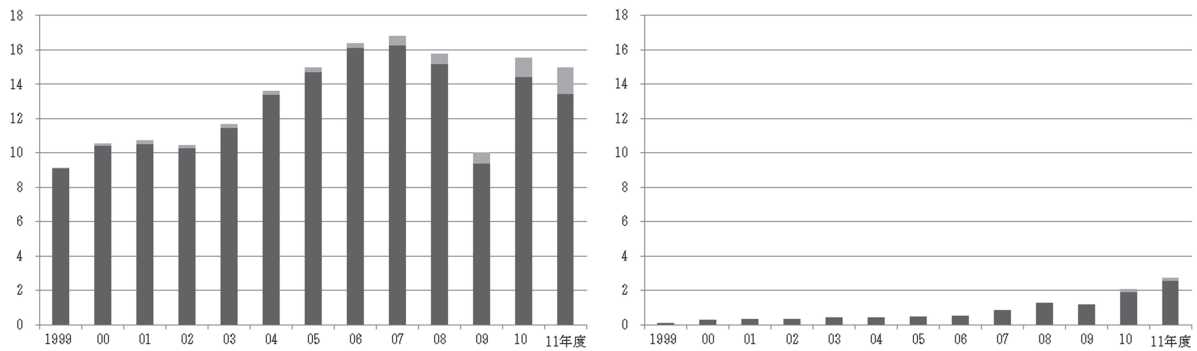


図15 日置電機の日本・海外法人の売上推移

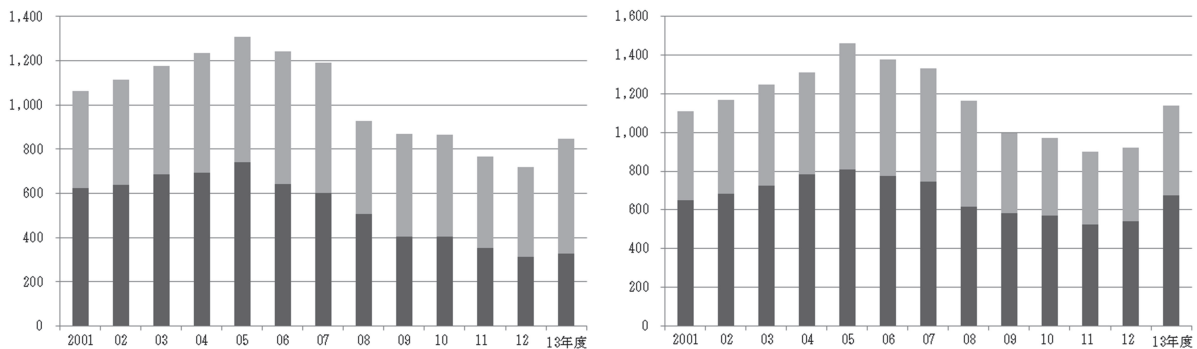


図16 セイコーエプソンの日本・海外法人の売上推移

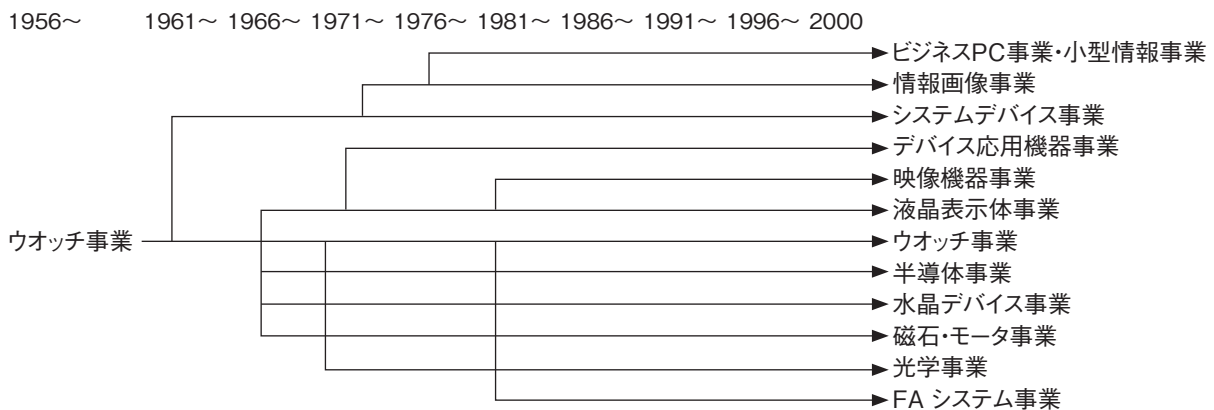


図17 セイコーエプソンの事業多角化の流れ

(出所) セイコーエプソン株『年表で読む セイコーエプソン』より筆者作成。

1) セイコーエプソン (諏訪市)

セイコーエプソンは、長野県のなかでも最大の売上を誇る企業であり、その規模は第2位のミネベアの約2倍強に相当する(2013年度)。エプソンの歴史は国際化と多角化の歴史といっても過言ではない¹¹⁾。早くから海外市場に目を向け、輸出に注力する。そして、その製品が技術的・価格的に成熟すると海外に生産移管する。これにより多くの海外生産法人を産み、1968年のシンガポールを皮切りに^{注6)}その数はアジアを中心に21にのぼっている(前掲表2)。結果、海外市場売上比率は72.2%、海外法人売上比率も67.4%に及んでいる。

一方、日本国内では移管された製品に代わり、技術シーズを活かして新規事業を次々に展開してきた。結果としてその範囲は多岐にわたっている(前掲図17)。新規事業を積み上げながら、2005年度までは連結売上(前掲図16の日本・海外法人の外販の合計)ではほぼ毎年増加を続けてきた(図18)。

しかし、この増加も2005年度をピークに以降減少が続いた。多くの日本企業は2008年度、2009年度については、リーマンショックの影響で大きく減少したが、同社の日本法人の減少はそれ以前から始まっている(図16左)。また回復についても多くの企業が2010年度からみられているのに対し、同社はその後も歯止めがかからず減少が続いた

(2013年度は久々の増加をみたが)。

同社の株式公開は2003年度であり、そのため内販を含めた日本・海外法人の売上データは2001年度以降のものに限定されるが、この減少は海外法人についても同様である(図16右)。したがって、日本法人の減少は海外への生産移管によるものではないことがわかる。

2) 新光電気工業 (長野市)

次に、半導体、リードフレームの精密加工を手掛ける同社であるが、日本法人、海外法人の近年のデータが得られないため、両者を合計した連結売上を使って長期トレンドをみると、2007年度まで増加基調にあったが、リーマンショックの影響で大きく減少した(次頁図19)。この連結売上の増加・減少を牽引したのは売上規模、グラフ形状の近似性から日本法人であることはから明らかである(次頁図20左)。一方、海外法人であるが、同社の進出は早く、1977年にはアメリカに販社を設立している。しかし本格的に始まったのは1985年の円高後であり、1980年代後半から1990年代の前半にかけて大きく拠点を増やした。そのなかで、生産法人も韓国、マレーシアに設立、2000年代に入り中国にも設立するなど現在3拠点となっている(表2)。但し、売上規模は日本法人に比べてまだ小さく、大きな

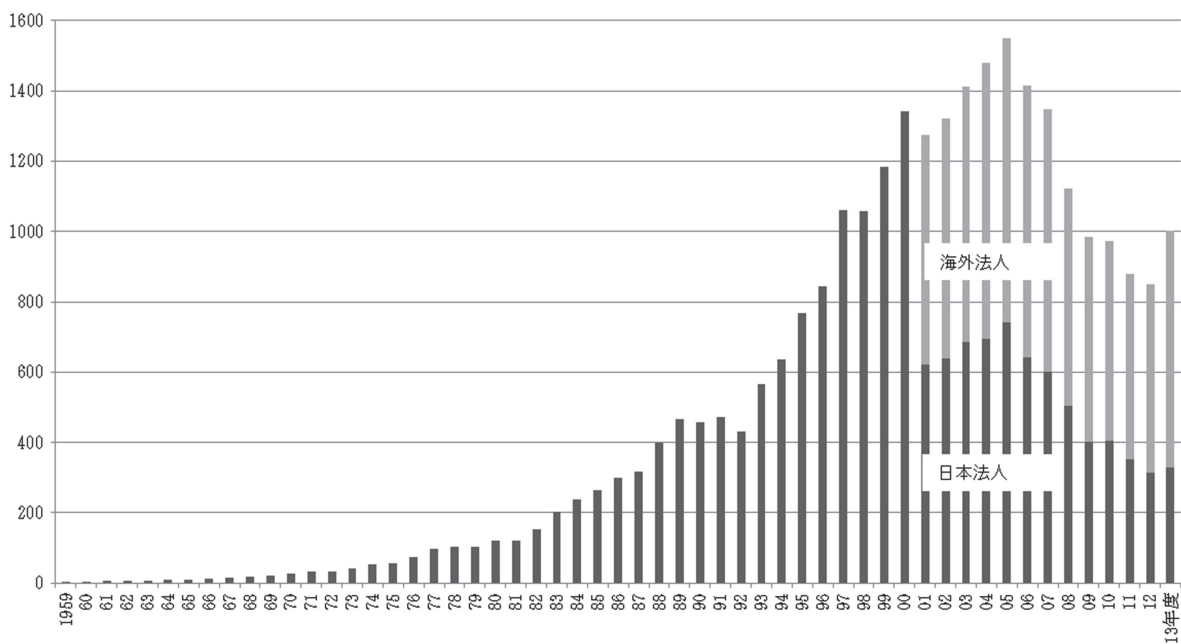


図18 セイコーエプソンの売上推移

(注1) 92年以前は単独決算、93年以降は連結決算。

(注2) 日本法人の売上は前掲図16左の外販、海外法人の売上は図16右の外販に一致する。

(出所) セイコーエプソン(株)『年表で読む セイコーエプソン』、『有価証券報告書』より筆者作成。

増加もみられていない(図20右)。

図1でみたように、同社の海外市場売上比率は近年、急速に高まっており、調査対象企業のなかでは3番目に高い。したがって、海外市場向けは主として日本で生産・輸出されていたことがわかる。

2010年度以降のデータは非公表のため、その後の日本法人の動向は不明であるが、リーマンショックによる減少来、連結売上が横ばいで推移していることから日本・海外法人とも2008年度の売上と同程度の水準と考えられ、国内外の法人とも増加しているとは言えない状況にある。

3) アピックヤマダ(千曲市)

次に半導体製造装置・関連メーカーのアピックヤマダであるが、同社もデータが得られないため連結売上を使ってその推移でみると、半導体業界特有の需要変動を繰り返しながらも、2000年度を

ピークに長期減少傾向にあることがわかる。そのピーク時との比較で言えば、2013年度の売上は約3分の1まで減少している(次頁図21)。

この間に含まれる2001年度から2009年度の日本法人の売上も、リーマンショック以前の2004年度をピークに日本法人の売上は減少傾向にある。同社は、1989年にシンガポールに生産法人を設立、それ以降もタイ、中国(山東省、江蘇省、上海市)に生産法人を設立するなど、アジアに広がる市場を積極的に取り込むため海外展開を進めた(前掲表2)。しかし、日本の減少分が海外に移転されたのかと云えば、海外法人の売上にそれが上乗せされているわけではないことが、次頁図22の右側グラフからわかる。つまり、国内の減少要因が海外への生産移転とは言えないのである。2013年度の日本・海外法人の売上は不明であるが、連結売上では2009年度とほぼ同じ水準であることを踏まえれば、2009

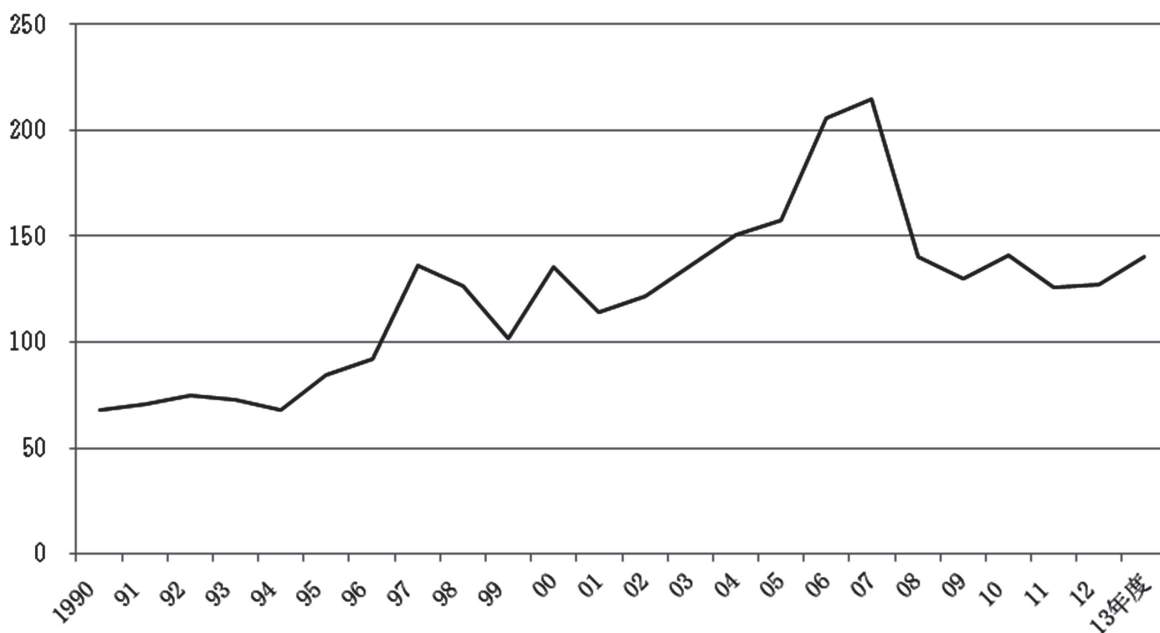


図19 新光電気工業の連結売上の推移

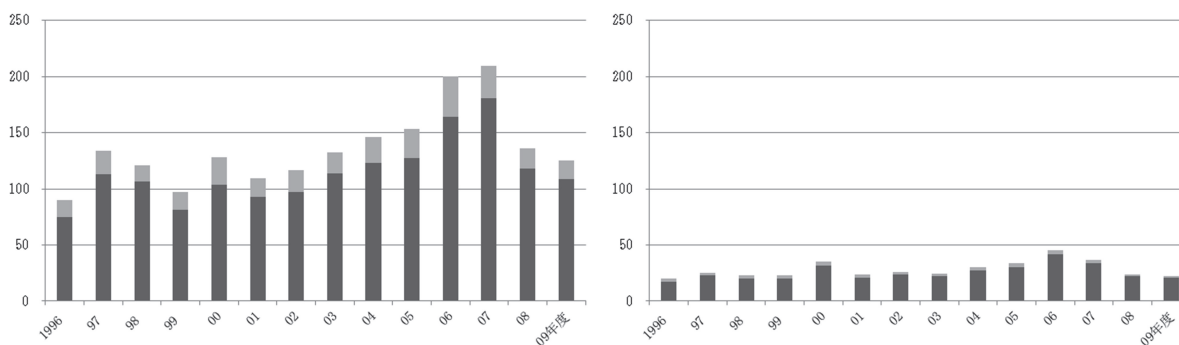


図20 新光電気工業の日本・海外法人の売上推移

年度に大きな変化があるとは考えにくい。

4) 長野日本無線(長野市)

同社についても近年のデータがないため、連結売上で全体感を捉えると、リーマンショックとは関係なく、2000年度をピークにその後は減少が続き、2009年度から3千億円前後の横ばいで推移している(次頁図23)。

この減少は日本法人、海外法人の両方で生じている(次頁図24)。しかも同社の場合、その規模こそ違いますが、日本法人、海外法人ともほぼ同様の減少傾向で推移している。したがって、ここでも日本法人の売上減少は海外生産による影響でないことが考えられる。近年のデータは不明であるが、連結売上ではほぼ同じことから2009年度の状況と大きな違いはないと考えられる。

5) チノン(茅野市)

チノンは1948年に創業、カメラの鏡枠・鏡筒の生産を手始めに8mmシネカメラ、35mmカメラなどの製造に進出し、自社ブランド「チノン」のほか国内外の多くのカメラメーカーにOEM供給を行った。

1990年度では売上高が過去最高の554億円に達するが、財テク失敗で無配になるなど波乱含みの経営が続いた上、バブル崩壊による景気低迷が追い打ちをかけて1992年、日本でのカメラ生産から全面撤退し海外法人に移管した。これにより海外法人の売上も多少増加することになる(次頁図25右)。

一方、日本では1993年からはチノンブランドおよびコダックOEMのコンパクトデジタルカメラの生産を開始するが、売上減少に歯止めがかからず(図25左)、1995年度決算では初めて債務超過となる。その後、1997年に第三者割当増資でコダックグルー

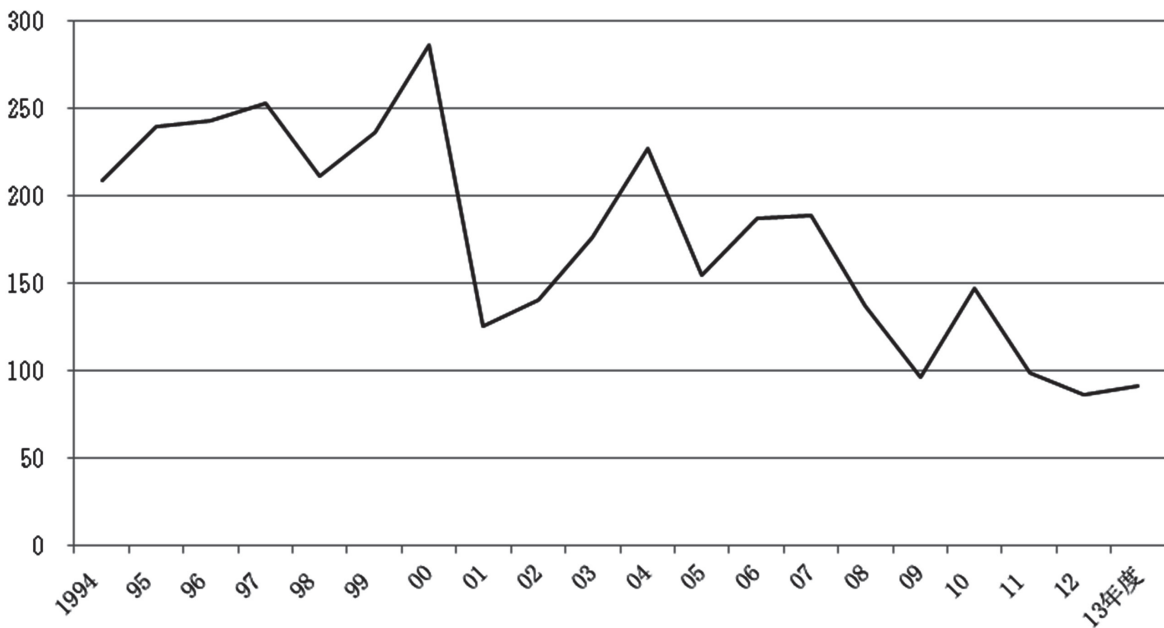


図21 アピックヤマダの連結売上の推移

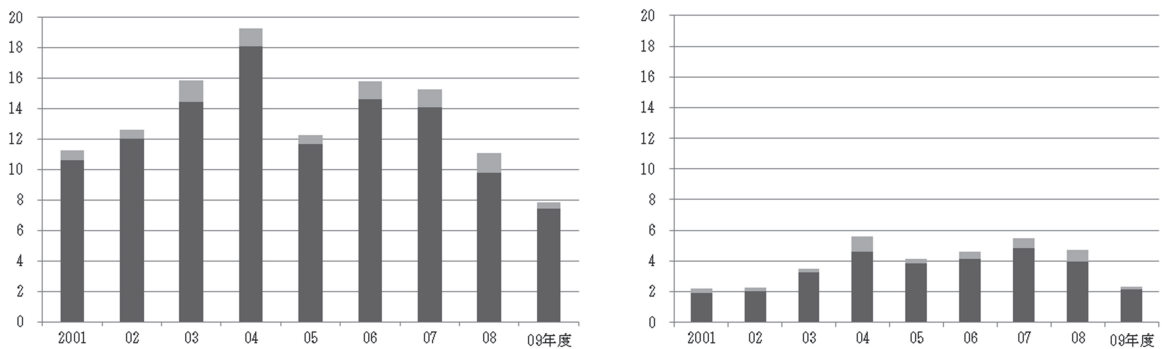


図22 アピックヤマダの日本・海外法人の売上推移

プの資本比率を50.1%としてコダック傘下でデジタルカメラ開発を手がけ、2004年に子会社のコダックジャパン・デジタルプロダクトディベロップメント株式会社に事実上吸収合併された。

6) 三協精機製作所(下諏訪町)

三協精機製作所は、セイコーエプソンとならび長野県および諏訪地域の精密機械工業の発展を牽引したリーディング企業である。同社の海外進出は長野県では最も早く、1959年にはアメリカに販社を

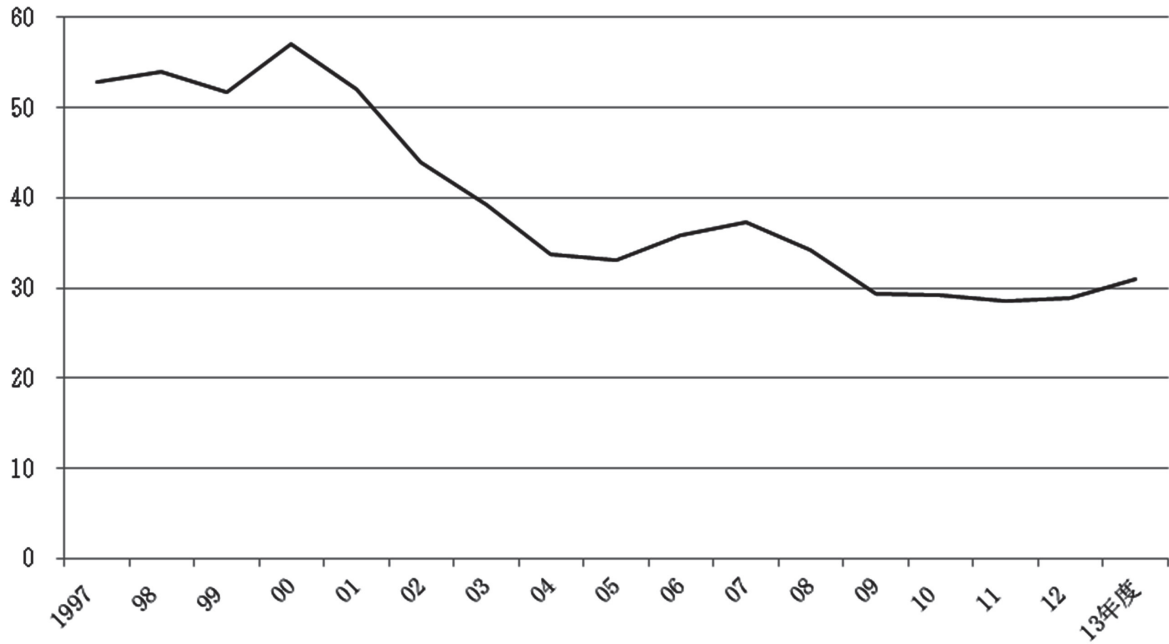


図23 長野日本無線の連結売上の推移

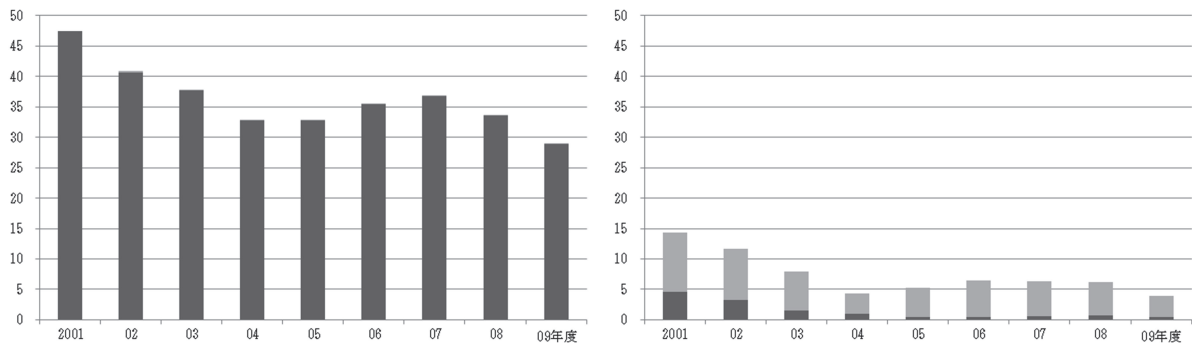


図24 長野日本無線の日本・海外法人の売上推移

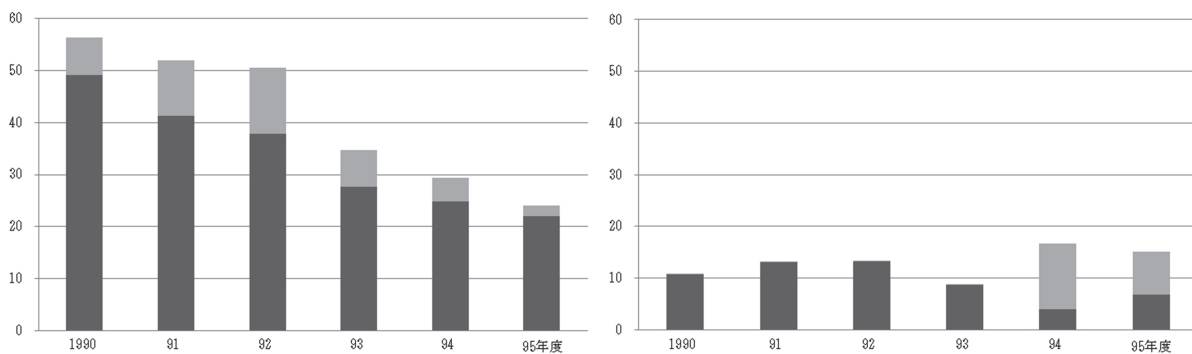


図25 チノンの日本・海外法人の売上推移

設立している(前掲表2)。その後、1970年代、1980年代にも海外法人を増やしていったが、売上拡大が顕著になったのは1990年代に入ってからであり、2000年頃まで続いた(図26右)。これと入れ替わるように、日本法人の売上減少が始まり(図26左)、この間、日本生産が海外に移管していったことが考えられる。ITバブルで2000年前後、やや持ち直したものの日本法人の減少傾向はその後も続き、一方で、これまで堅調に伸びていた海外法人の売上も減少に入った。

そうしたなかで2003年、第三者割当増資により日本電産(株)が筆頭株主となり、2004年には日本電産株式会社他、グループ企業5社に対し第三者割当増資を行い、日本電産(株)の子会社となっている。

V. 総括と今後の課題

以上、ケースA~Dの分析結果を踏まえ、一覧にまとめると表4のようになる。予想された通りケース

Cに該当する企業はみられなかった。

表4をみてまず気づくのは、日本法人の売上(生産)が減少(ケースC・Dに該当)する大企業が14社中10社と多いことである。

その要因として、まさに本研究が注目した海外法人の売上(生産)増加による影響、生産移転による減少があるが、これはケースBに該当した4社に共通してみられた。やはり、ケースBのような現象が起きる背景には生産の国際移転があるのである。個別に企業をみていくと、ミネベアは海外生産の歴史が古く、また日精ASB機械は主力工場が既に海外にあり、両社とも海外生産中心の体制が既にできている。日本法人の方ではハード分野にかかる外販は小さいものの、海外法人をサポートするソフト分野を中心とする内販が大きく、売上が維持されている。売上全体(外販+内販)に占める内販の割合(内販比率)をみると、両社とも高い値を示していることから、このことがうかがえる(表5)。これは、海外進出する企業ほど、それをサポートする

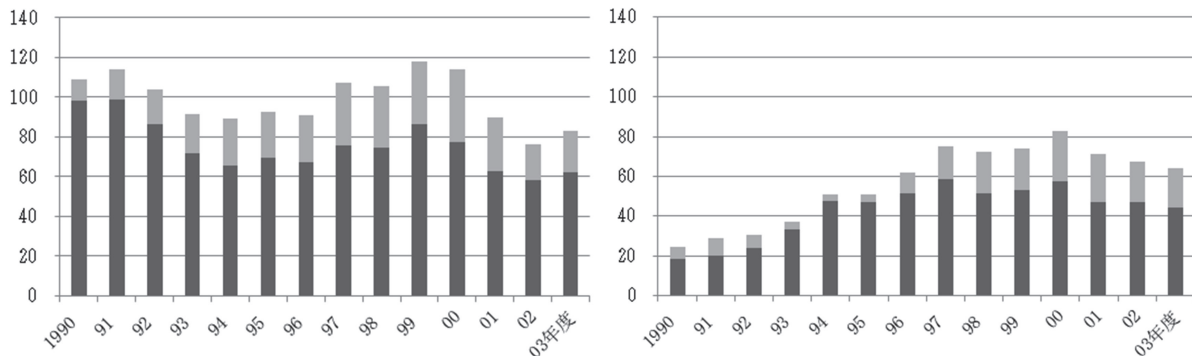


図26 三協精機製作所の日本・海外法人の売上推移

表4 各社分析結果のまとめ

		海外法人	
		増加	減少
日本法人	増加	【ケースA】 竹内製作所 KOA 日信工業 ミマキエンジニアリング	【ケースC】 なし
	減少	【ケースB】 日精樹脂工業 ミネベア 日精ASB機械 日置電機	【ケースD】 セイコーエプソン 新光電気工業 アピックヤマダ 長野日本無線 チノン 三協精機製作所

(出所) 筆者作成。

表5 内販率とケースA~Dとの関係

	内販比率	ケース
日精ASB機械	71.3	B
ミネベア	68.2	B
ミマキエンジニアリング	62.4	A
セイコーエプソン	61.3	D
竹内製作所	58.2	A
KOA	51.9	A
日信工業	44.8	A
日精樹脂	38.5	B
三協精機製作所	25.0	D
新光電気	12.9	D
日置電機	10.4	B
チノン	8.6	D
アピックヤマダ	5.3	D
長野日本無線	0.1	D

(注) 内販率 = 内販 / (外販 + 内販)

(出所) 筆者集計・作成。

業務が国内で拡大すると指摘する先行研究とも一致している¹²⁾。

これに対して、日精樹脂工業、日置電機は海外で販売での歴史はあっても生産については近年、ようやく踏み出した企業である。そのため、まだ海外生産の規模は小さいが、日本から徐々に生産が移転していく状況が読み取れる。

こうした動向は想定内であるが、むしろ意外なのはケースDに該当する企業が6社と一番多いことである。これら企業の日本法人減少の要因は、海外生産の増加では説明できない。なぜなら、海外法人の売上(生産)も減少傾向にあるからである。要因として考えられるのは、各々の業界での競争激化、あるいは上場廃止となった企業にみられた経営の拙さなどが影響しているのかもしれない。海外法人が伸びないため、そこへのサポート業務も減少し、その結果、前記したケースBとは逆に内販も低く、下位にあるのはケースDの企業が多い(前掲表5)。外販の減少に加えて、この内販の少なさのため売上全体も落ち込むという負の連鎖に陥っているのである。

ここから得られた示唆として、グローバル化に直面する製造業において、国内生産減少の理由を海外生産の拡大に求めがちな風潮があるなか、今回のケース分析では、むしろそれ以上に国内外問わず業績が低迷している企業が多いことを挙げておきたい。

一方、海外増加・日本増加をもたらすケースAの4社には、それぞれ異なる特性がある。竹内製作所にはより高度な製品を求める「市場」に特性があり、KOAには小物・軽量という「製品」上の特性がある。また、日信工業には顧客である自動車産業が求める「供給方法」に特性があり、ミマキエンジニアリングには高級・低級製品の「分業」のうえでの特性がある。これらの特性が、海外増加・日本増加という地域にとって望ましい状況をもたらす要因となっていることが明らかになった。

しかし、これらを同等に扱うことはできない。なぜなら4社の内販の中身をみると、日信工業やミマキエンジニアリングがソフト分野であるのに対し、KOAや竹内製作所はハード分野となっているからである。前記したように、地域の中小企業にとってハード分野が国内で行われれば、海外進出の必要性はより低下する。特性によって、なぜこうした違いが生じるのか。これは今後の研究課題である。

また、本研究は有価証券報告書をベースに行わ

れた。これにより俯瞰的な視点で状況を把握できるというメリットはあるが、一方で限界もある。有報では得ることができない、聞き取り調査でないところではわからない点も少なからずあるからである。よって今後は、そうした調査を行うことでより動向把握を精緻なものにしていくことが必要になる。

さらに、今回は県内大企業の動向のみに注目したが、これらの日本、海外の売上(生産)動向によって、その取引先である地域の中小企業にどのような影響が生じ、またそれに対して中小企業がどのように対応したのかまでは言及していない。あくまで取引先の動向にとどめたが、Iでも記したように筆者の関心はむしろ地域中小企業の対応にあり、今回の論文を前提としてこれらの研究課題について取り組んでいきたい。

注

- ^{注1} 例えば、(株)城南製作所、(株)都筑製作所、トピーファスナー工業(株)など、長野県には定義上（製造業で資本金3億円超かつ従業員301人以上）は大企業に属しながら株式公開していない製造企業が少なからずある。
- ^{注2} 双信電機(株)（東京都大田区）、長野計器(株)（東京都大田区）、岡谷電機産業(株)（東京都世田谷区）、山洋電気(株)（東京都豊島区）の4社（カッコ内は本社所在地で、以下についても同様）。
- ^{注3} これにあたるのは、(株)三協精機製作所（下諏訪町）、チノン(株)（茅野市）、ミヨタ(株)（御代田町）、シメオ精密(株)（御代田町）、(株)ミヤノ（上田市）である。
- ^{注4} ここでは、海外生産比率＝現地法人（製造業）売上高／現地法人（製造業）売上高＋本社企業（製造業）売上高×100 として計算している。
- ^{注5} ホクト(株)（長野市）、(株)高見澤（長野市）、(株)鈴木（須坂市）、ミヨタ(株)（御代田町）、シメオ精密(株)（御代田町）、(株)サンコー（塩尻市）、(株)キョウデン（箕輪町）の7社。
- ^{注6} セイコーエプソンの前身の一つである天竜工業によるシンガポールでの時計ケース製造である。

文献

- ¹⁾ 糸野博行. 第7章 大手（地元）セットメーカーが与えた影響～転換への土台づくり～. 岸本太一・糸野博行編著. 中小企業の空洞化適応. 同友館, p.194-214 (2014)
- ²⁾ 兼村智也. 長野県企業の海外進出の現状とその推移. 松本大学地域総合研究センター第3号, p.15-24 (2003)
- ³⁾ (株)竹内製作所. 有価証券報告書. (2014)
- ⁴⁾ KOA (株). 有価証券報告書. (2000)
- ⁵⁾ 同上. (2014)
- ⁶⁾ (株)ミマキエンジニアリング. 有価証券報告書. (2014)
- ⁷⁾ 同上. (2012)
- ⁸⁾ 同上. (2014)
- ⁹⁾ 日精 ASB 機械(株). 有価証券報告書. (2013)
- ¹⁰⁾ 日精樹脂工業(株). 有価証券報告書. (2013)
- ¹¹⁾ 加藤良平. エプソン「挑戦」と「共生」の遺伝子. 実業之日本社, p.61-100 (2004)
- ¹²⁾ 中小企業庁. 中小企業白書. (2009)