

中部圏中堅企業の円高対応*

—中部圏中堅企業へのアンケート調査から—

小井川 広 志

はじめに

中小企業は、円高といった国際環境の変化に対して、どの程度感応的に経営的対応を進めてきたのであろうか？ 本論文の目的は、中部圏の中小企業（以下では、中堅企業と呼ぶ）に対して行ったアンケート調査を基に、近年の円高のインパクトに対する中堅企業の行動様式を探り、日本経済の国際化の波が、製造業の裾野の部分でどのような経済的影響を及ぼしているかを明らかにすることにある。

日本経済は、この10年間に2度の大きな円高を経験した。円高は、日本国内で生産された製品の輸出に対して不利に働く一方、海外での生産を割安にする。そのため、波状的に押し寄せた円高は、日本製造業の海外展開を急速に押し進めた。実際、1985年プラザ合意以降の円高では、輸送機械、電気・電子などの日本を代表する製造業が海外、特に北米地域に進出し、本格的な現地生産を進めた。続く90年代前半の円高期には、日本の製造業の海外進出は、業種的にも進出先としてもより広範化・多角化していった。このような日本企業の全般的な海外展開は、規制緩和などの政策の変化とも相俟って、軽工業製品や食糧など日本の比較劣位財の輸入を大幅に増加させ、日本経済の対外依存度を近年一挙に高めている。円高は、日本と海外の経済的結びつきや、日本経済の構造そのものの変化を促す重要な契機となってきたのであ

* 本研究は、平成7～8年度文部省科学研究費補助金、総合研究(A) (課題番号 07303006) 「東アジア複層トライアングル構造と円高モーメント」の補助を受けており、本論文はその研究成果の一部として公表するものである。

る。

それでは、円高が日本経済に与えた構造変化の大きな波は、中堅企業の経済行動にどのようなインパクトを与えたのであろうか？ 大企業のいくつかでは、生産・販売拠点の国際的再配置を図る事によって、かかる円高傾向をむしろ果敢に利用することに成功している。しかしながら、それ単独の経営規模では国際的な展開を図ることが困難な中堅企業の場合、円高のインパクトを主体的に利用することは、さほど容易なことではない。とはいえ、度重なる円高に対処するために、中堅企業にも何らかの経営的対応が求められているのではないか。本論文では、中部圏（愛知・岐阜・三重）に所在する主に中小中堅企業から回答を受けたアンケート調査の結果を基に、2度にわたる激しい円高の波が、この地域の企業行動にどのような影響を与えたのかを実証的に検討していくものである。この考察を受けて、日本経済に胎動しつつある構造変化の芽を、企業ミクロ的視点からの総括につなげていきたい。

なおアンケート質問票は、名古屋商工会議所ならびに中部通産局の協賛を得て、1996年8月末に中部圏の中小企業（一部大企業を含む）1200社に発送された。アンケート回答数は304社（回答率25.3%）であった。集計結果の全容は、紙面の都合で割愛せざるを得ないが、本論文と関わりある調査項目の集計結果については、論文末の参考欄に紹介されてあるので参照されたい。

I 問題提起と研究目的

本論文は、海外直接投資の拡大、海外からの製品輸入の急増など、円高を契機とした日本経済の国際化が、中堅企業の経済活動にどのような影響を与えたのかを、上記アンケート調査の結果を基に実証的に検証していくものである。ここではまず、なぜ中部圏の、しかも中堅企業を中心に研究の対象としたか、その背景を説明しなければならない。これは、本論文の研究目的とも関連しており、以下の3点を指摘しておきたい。

第1に、本研究の特色の一つは、円高が日本経済に与えたショックを、意識的に中堅企業の視点から把握しようと試みている点である。

中小企業の国際化の問題は、大企業のそれに比較して、直接の対象としていない実証研究がこれまで多くない。その理由としては、おそらく、経営規模の小さい中堅企業において、国際化という経営上の選択肢がこれまで現実的でなく、中堅企業がそもそも国際化を進めていなかった点が考えられる。

しかしながら、円高を契機とする日本経済の国際化のトレンドは、中堅企業にとって避けることのできない経営環境の変化として近年顕在化し始めた。円高は、製造業をはじめとする日本企業全般の海外進出を促し、国内における関連企業への部品の発注は激減している。さらに円高は、規制緩和による輸入の拡大とも関連して、激しい価格競争を日本企業に要求しており、中堅企業も直接・間接的により激しいプライスダウン圧力が加えられるようになった。すなわち、海外生産、海外調達などの国際的取引に例え直接的には無関係であっても、日本の経済構造そのものが国際化の波に揺られており、中堅企業もそれからの影響に大きく左右されるようになったのである。

他方で、世界、特にアジアの新興工業国は、日本の中堅企業が持つ潜在的な高い技術力に着目していると言われる。このような状況から、特定分野で際だった技術の蓄積を持つ日本の中堅企業は、円高によって割安となった海外展開によって、全く新しい経営上の新機軸を打ち出す余地が生まつつあるのではないか。

このように円高は、これまで国際化と比較的無縁であった中堅企業経営の発想の転換を促す、巨大なモーメントとしての役割を果たしつつある。本論文は、以上のような問題意識にしたがい、改めて中堅企業の視点から、近年の円高のインパクトを明確化することが大きな目的となっている。

第2に、プラザ合意期の円高と平成不況期の円高の2つの円高インパクトの相違を、経済学的に明確化することも、本論文の目的の一つである。1980年代後半の円高（以下では差し当たり「プラザ合意円高」と呼ぶ）と、平成不況期に進行した円高（同じく「平成円高」と呼ぶ）が与えた経済的インパクトは、おそらく質的・量的に同じものではない。しかも、そのインパクトの違いは、以下で我々が仮説を提示するように、中堅企業の企業行動により端的現れていると思われる。その理由もあって、本論文では中堅企業の企業

行動を考察の中心に据えているともいえる。

円高の第1波であるプラザ合意円高は、日本企業の海外進出を促した。もっとも、その海外進出の動きは、国際的な組立加工販売ネットワークを形成し得るほどの体力を持つ巨大企業先導型で進んでいったとして良い。中小中堅企業は、それまでの系列的な取引関係の庇護の下で、その動きを受動的に受け止めているに過ぎなかったと言えよう。プラザ合意円高以降、日本からの完成品輸出が減少し、むしろ部品・半製品の輸出が増加していることからその事実が伺える。

しかしながら、円高の第2波である平成円高は、日本国内での部品生産を許容を超える範囲で割高なものとした。その結果、中堅企業といえども既存の系列企業との取引関係に安住が許されなくなり、国際化という経営の選択肢を視野に入れたより幅広い経営戦略が求められるようになってきたのではないか。

しかも、不可逆的な円高傾向によって、日本経済の中に輸入依存体的体質が浸透し始め、国際的な生産体制の確立が中堅企業にとっても企業戦略の不可欠な選択肢として現実視されるようになってきたのである。中小の繊維産業などが、より人件費の安い中国で合弁事業を興し、日本向け生産を委託するケースなどがその例である。以上の事から、平成円高のインパクトは中堅企業に相対的に大きく作用した、とするのが、我々の検討すべき仮説の1つとなる。したがって、2つの円高の質的・量的違いは、むしろ中堅企業の経営対応の違いを抜きにして議論することはできない。このような両円高インパクト相違仮説を、中堅企業の視点から検証することが、本論文の目的の一つとなっている。

第3に、中部圏経済の特質を円高への対応から明確化し、国際化時代へ向けた日本経済の政策課題と将来展望を考察することも、本研究の射程範囲である。中部圏経済は、製造業への依存度が高く、経営風土が十分に開放的でないといった面で、日本経済の縮図とも言える興味深い経済的特徴を備えている。したがって、円高が中部圏経済に与える経済的影響を分析することによって、製造業主導型できた日本経済の抱える諸問題解決のための方策を探

るヒントが、より身近なレベルから浮かび上がってくると考えられる。

中部圏の経済は、しばしば「一割経済圏」に例えられる⁽¹⁾。東海三県(愛知・岐阜・三重)が日本経済全体に占める比重は、例えば人口で8.6%、県内総生産額で9.2%、個人預金残高で9.6%、小売業販売額で10.7%であり、多くの経済指標が全国の約一割の水準を示しているからである。しかしながら、こと製造業に限って見た場合、中部圏は軒並み「一割五分経済圏」に格上げされる。製造品出荷額は全国の15.4%をしめ、中でも愛知県は、1977年以来、17年連続で県別製造品出荷額の全国第一位を維持している。しかも、中部圏の際だった特徴として、製造業の構成が自動車や金属機械関連に集中している点が指摘される。それらの産業の出荷額全国シェアは、それぞれ41.7%、39.2%を占める。中部圏にもサービス経済化は徐々に浸透しているが、他の大都市に比較するとその分野は大きく見劣りしており、名古屋経済の実態は、まさに「クルマの街」と呼ばれるに相応しい。

このように、製造業が相対的に大きな位置を占める中部圏において、近年の「国際化」「空洞化」現象は、どのような経済的インパクトを与えてきたのか。この問題は、いわゆる「空洞化論」の議論と関連している。一般に危惧されるように、生産コストが割高となった日本国内での生産活動は、経済のボーダレス化が進むにつれて徐々に海外シフトを余儀なくされるのか。そしてその結果、雇用機会が流出するだけでなく、創造的な研究開発能力も減退し、長期的な日本経済の付加価値創出能力まで損なわれてしまうのか。あるいは、日本製造業の大規模な集積それ自体が技術開発の集積効果を発揮し、製造業発展のための技術の高度化を進めることによって、今後、研究開発拠点として国際的公共財の役割が期待されることとなるのか⁽²⁾。これらの変化

(1) 以下のデータは、名古屋大都市問題研究会編(1993)、日本経済新聞社(1996)などに拠った。

(2) 後者のシナリオは、いわゆる「円高歓迎論」の中に散見される。その論議の骨子は、日本企業のR&D活動の国外流出は、組立加工プロセスの海外移転と大きく異なり、為替レートの変化に「非弾力的」である、と仮定している点である(例えば、牧野・唐津(1995)などを参照)。この仮説の妥当性如何は、言うまでもなく先験的に決めることはできず、関連する実証的研究によって補完されなければならない。

の実態は、製造業が経済の中心を占めている中部圏中堅企業の円高対応の中に観察されるはずである。ここでは、アンケート調査で観察された中部圏中堅企業の円高に対する取り組みから、日本製造業全般への課題と教訓を考察していきたい。

本論文は、以上のように、中部圏のしかも中堅企業に限ったアンケート調査からの考察に限定されている⁽³⁾。だが、これは本論文で検討された問題の妥当性・一般性を狭めるものではないはずである。我々の分析は、現在の日本経済が抱える諸問題を企業レベルから明らかにし、さらに各企業の経営的対応の偏差から、日本経済の中で潜在的に進みつつある構造変化の芽を読みとろうとする試みに他ならない。その意味では、企業レベルでの実態調査は本質的に常に特殊論であるが、そのどこかに常に一般論としての普遍性を有しているのである。

以下、本論文の第2節において、中部圏中堅企業が、どの程度国際化を進めているかを、主に円高への経営対応の変化の視点から定量的に検出する。ここでは、中部圏における中堅企業の経営的特質についても、全国の企業との対比の中で明らかにされるであろう。第3節では、この10年間に急進した2つの円高インパクトの相違を、中堅企業の経営対応の相違といった観点から検討していく。第4節では、国際化の進展と中堅企業の経営成果に何らかの関連性が存在しているか否かを検証する。国際化が、経営革新の特効薬であるか否かが議論されるであろう。中部圏中堅企業の企業行動を対象に展開された本論文のまとめと総括は、今後の日本経済への課題と教訓を視野に入れ、第5節の中で議論される。

(3) 本論文の別な大きな制約として、本論文の焦点が円高を契機とした国際化の問題に終始している点を指摘しなければならない。しかしこの限定は、我々が円高以外の外的変化の重要性を無視していることを表すものではない。企業の行動を規定する要因は多面的・重層的であり、実際、本論文の基となっているアンケート調査票では、中部圏中堅企業が直面する問題を、「円高」「規制緩和」「長期不況」「経営の国際化」「グローバル地域協力」の5つの要因に関わる項目として網羅している。したがって、円高対応の特徴を明確化する本論の分析は、中部圏中堅企業の現実の経営対応の中から、これらの要因の相互関連を明らかにしようとする試みの一部として位置付けられる。

II 円高と中部圏中堅企業の経営対応

円高という外部国際環境の変化を、中部圏の中堅企業は、どの程度主体的に受け止めてきたのか。あるいは、受け止めるようになったのか。

中堅企業は、その定義からそもそも経営規模が小さく、国際化を進めるに際して、十分な資金的、人的余力を備えておくことが困難である。そのため、自ら積極的な国際化戦略が採りにくく、従来までは親会社、関連会社との取引関係を通じて、外的なインパクトが間接的かつ受動的に伝播されるに過ぎなかったといってよい。しかしながら、近年の国際化の浸透により、輸入製品との競合によるプライスダウン圧力、親会社の海外生産拡大による受注量の減少など、中堅企業の置かれた経営環境は厳しさを増している。その結果、これまでのように国際化の影響を受動的に甘受するだけでは、中堅企業の経営そのものが成立しがたい状況が出現し始めた⁽⁴⁾。

近年の円高のインパクトは、このように一部の中堅企業の存立そのものを脅かす段階にまで及んでいる。中堅企業は、国際的な変数を視野に入れた経営戦略の転換を余儀なくされているのである。だが中部圏には、「石橋を叩いても渡らない」と揶揄されるような、過度に堅実、慎重な経営風土が根強く残っているとされる。さらに、輸送機械、電気電子機器メーカーなどの大企業を頂点とする堅固な企業間取引関係が浸透しているのも中部圏経済の特徴である。そのため、この地域の中堅企業の経営的視野は、国際化という経営選択よりも、どちらかと言えば身近な企業との取引関係の維持・円滑化に傾倒しやすいともいえる。実際に、1988年に名古屋市が行ったアンケート調査においても、中小企業が重視する今後の経営戦略としては、「コストダ

(4) 実際、近年の日本企業の海外生産の拡大によって、親企業から下請け企業への系列構造に変化が生じてきている。ある報告によれば、「大企業が国内外を問わず品質に優れ、価格が安い製品を求める結果、下請け企業の再編・絞り込みや系列取引の崩壊が進み、大企業を頂点とするピラミッド型の下請構造は崩れつつある」(商工総合研究所(1995) p. 14)。その結果、日本経済の長期的不況とも関連しているが、下請け企業に対する単価切り下げ要求、海外からの部品調達拡大、下請けの絞り込み、受注量、受注品目の削減などが進んでいる。

ウン」「新製品開発」「国内市場（販売先）の多角化」の3つの項目への集中度が高い。その一方で、「海外生産販売」を重視する企業は、同じ調査で中小企業全体の2.6%に過ぎない⁽⁵⁾。

このように、相対的に国際化が浸透しにくいと言われている中部圏中堅企業に対して、果たして2度の円高はどのような経済的インパクトを与えたのか。本節では、他の地域における中堅企業の国際化の進展具合と比較しながら、中部圏地域の中堅企業の国際化の特徴を探っていききたい。

① 中堅企業の中で「国際化」を進めている企業は、全般的にかなり多い

1995年末時点において、中部圏中堅企業で海外生産を行っている企業数は、第1表によれば101社（全体比33.2%）であり、比較的海外進出が進んでいるといえる。ここでは、商工中金調査部が1994年8月に全国の中小製造業に行ったアンケート結果との比較により、中部圏中堅企業の業種別の特徴を見ていこう。

まず、第2表より明らかかなように、海外生産を実際に行っている業種別の企業比率で見ると、中部圏中堅企業の海外進出は、全業種的にかなり進んでいるといえる。この表の項目以外にも、食品、繊維、化学などの産業における同じ数字も、それぞれ35.3%、46.2%、41.2%と極めて高い。業種別に見ると、一般機械、輸送機械などの川下産業よりは、むしろそれに部品、半完成品を供給する金属、電気・電子、精密機械といった周辺産業の海外生産が進んでいる。これは、中部圏中堅企業の特徴的といえよう。また、これらの数字に「進出を検討中」の企業を含めると、中部圏中堅企業の外向性がさらに際立ってくる。

他方、海外からの部品調達を行っている企業の比率で、同じ比較を行ってみよう。第3表にあるように、中部圏中堅企業で海外部品調達を行っている企業の割合は、ほぼ全国平均か、業種によってはそれをやや上回っている。これらの業種以外にも、食品（29.4%）、素材（40.5%）、繊維（46.2%）、化

(5) 名古屋経済局（1988）第2章およびアンケート調査結果表による。

第1表 中部圏中堅企業の海外生産実施企業（生産比率別・産業別）
（1995年末時点）

海外生産比率	食品	素材	繊維	化学	金属	一般機械
0～5%	2	2	6	9	1	6
6～10%	1	1	2	4	1	0
11～20%	1	1	1	2	4	1
21～50%	2	3	10	2	1	2
51～100%	0	3	4	1	1	0
合計	6	10	23	18	8	9
海外生産比率	精密機械	電気電子	輸送機械	サービスその他	不明	合計
0～5%	2	0	7	1	2	38
6～10%	0	4	1	0	1	15
11～20%	0	0	1	0	0	11
21～50%	2	1	0	0	0	23
51～100%	2	2	1	0	0	14
合計	6	7	10	1	3	101

（1986年時点）

海外生産比率	食品	素材	繊維	化学	金属	一般機械
0～5%	1	1	2	4	3	1
6～10%	0	1	3	1	1	1
11～20%	1	1	2	0	0	0
21～50%	0	1	4	0	0	1
51～100%	0	1	1	0	0	0
合計	2	5	12	5	4	3
海外生産比率	精密機械	電気電子	輸送機械	サービスその他	不明	合計
0～5%	1	2	1	0	0	16
6～10%	0	0	0	1	0	8
11～20%	0	0	0	0	0	4
21～50%	0	0	0	0	0	6
51～100%	1	1	0	0	0	4
合計	2	3	1	1	0	38

第2表 海外生産を行っている企業割合の比較（全国平均と中部圏）

		金属	一般機械	電気機械	輸送機械	精密機械
全国平均	海外進出	14.5	15.0	15.7	18.4	19.2
	進出を検討中	7.8	7.6	15.1	13.5	10.2
中部圏	海外進出	38.5	17.1	28.6	20.0	38.5
	進出を検討中	11.5	11.4	17.9	23.3	7.7

（注）全国平均データは、商工総合研究所（1995）p.69より引用

第3表 部品などの海外調達を行っている企業割合の比較（全国平均と中部圏）

		金属	一般機械	電気機械	輸送機械	精密機械
全国平均	海外調達	11.0	16.9	21.1	15.2	15.6
中部圏	海外調達	34.6	17.1	21.4	13.3	30.8
	調達を検討中	15.4	28.6	17.9	30.0	23.1

(注) 全国平均データは、商工総合研究所（1995）p.74より引用

第4表 海外進出に際して、取引関連企業からの支援の有無（全企業）

	自力で行った	取引商社の支援	現地の政府系機関	日本の政府系機関	現地との合弁パートナー	その他	複数回答	不明・無回答	合計
企業数	44	18	2	4	31	6	10	189	304
%	14.5%	5.9%	0.7%	1.3%	10.2%	2.0%	3.3%	62.2%	100%

学（26.5%）、精密機械（30.8%）など、部品調達の面から見ても国際化の浸透度が高い。

本アンケート調査と商工総合研究所による調査の実施時期には、丸2年の開きがある。中部圏中堅企業では、その間に国際化がある程度進んでいた可能性も否定できない。しかしながら興味深い点としては、そのような可能性で割り引かれながらも、堅実、慎重と言われる中部圏中堅企業が、全国平均に比較してむしろ業種一般的に「国際化」を進めている企業の比率が高い事実が明らかになった。

② 中部圏企業の半数以上は、この10年間に海外進出を開始している

中部圏中堅企業の海外生産の展開は、比較的新しい。第1表の2つの表を比較することによって、その事実を確認しよう。1995年末に海外生産を行っている企業数は101社であるが、10年前にさかのぼると僅かに38社に過ぎない。業種別に見ても、1986年時点で海外生産を行っていた企業数は、殆どの業種で1995年末時点の半数に及ばない。すなわち、現在海外で現地生産を行っている中部圏中堅企業の半数以上は、ここ10年間のうちに海外進出した企業ということになる。さらに、各企業の総生産に占める海外生産の比率でも、その数字はこの10年間に全業種的に高まっている。これらの事実から、中部圏中堅企業にとっての海外展開は、どちらかといえばここ10

年間に本格化したことが伺える。

さらに、中部圏中堅企業では、比較的「自立した」海外進出形態が特徴となっている。第4表にあるように、海外現地生産に際して支援を受けた機関としては、「自力で行った（44社）」、「現地との合弁パートナー（31社）」の2項目のみの合計で、進出企業の過半数を占めることになる。企業間連携が比較的強いと言われている中部圏にもかかわらず、中堅企業の現地生産に比較的独立した海外進出の特徴がみられるのである。このことは、円高インパクトが中堅企業に相対的に大きく作用したとする我々の仮説が支持されていることを意味している。すなわち、円高の進行による競争圧力を回避するために、中堅企業の一部では、むしろ主体的に海外進出の決定を行っていると解釈できるからである。

③ 中部圏中堅企業の海外進出の形態は、必ずしも「空洞化」誘発型ではない

製造業の海外移転が国内産業の空洞化を引き起こす、との懸念は、以前からたびたび指摘されている。比較的海外生産が進んでいる中部圏中堅企業では、その進展と空洞化との間に何らかの関連性が観察されるのであろうか。

第5表が示すように、自社の行動がいわゆる空洞化論と合致する、と答えた企業は全体で78社（全体比25.7%）となっている。この数字は、全企業数304社に占める比率としては大きなものではない。しかしながら、実際に海外生産を行っている企業（101社）に限定してこの比率を考えると、自社の行動が空洞化論と合致すると答えた企業は、実に77.2%にのぼることになる。

では、その空洞化の現実はどうなっているのか？ 空洞化とは、国内での生産活動の一部が海外に移転することにより、国内での雇用機会や付加価値の減少、技術革新機能の弱化などにより、経済全体の長期的な所得の減少が懸念される状態を指す。空洞化とは、この定義に従えば、単に雇用機会の海外流出を指すものではない。しかしながらここでは、一次接近として空洞化の指標に各企業の従業員数の変化を取り上げ、海外生産比率の変化との相関を探ることとする。両者の相関関係を定量的に検出することにより、中部圏

第5表 自社の行動が産業空洞化論と合致しているか？（業種別）

	食品	素材	繊維	化学	金属	一般機械
はい	2	10	14	9	11	7
いいえ	6	11	8	11	5	15
どちらでもない	8	14	13	12	7	9
不明・無回答	1	2	4	2	3	4
合計	17	37	39	34	26	35
	精密機械	電気電子	輸送機械	サービスその他	不明	合計
はい	4	9	10	2	0	78
いいえ	6	8	6	8	6	90
どちらでもない	1	11	9	6	1	91
不明・無回答	2	0	5	13	9	45
合計	13	28	30	29	16	304

中堅企業における空洞化の実態を探ろう。

それを図示したものが、第1図である。この図は、1995年末時点で海外生産実施中の企業における、海外生産比率と従業員数のこの10年間の変化の相関関係を表したものである。x軸は海外生産比率の変化率⁽⁶⁾、y軸は従業員数変化の百分率である。一見すると、海外生産比率と従業員数変化との間には、明確な相関関係は観察されない。強いて指摘すれば、両者にはマイナスの（片方が増加していれば他方が減少している）相関関係が僅かながら観察されるようではあるが、この相関は統計的に有意ではない。

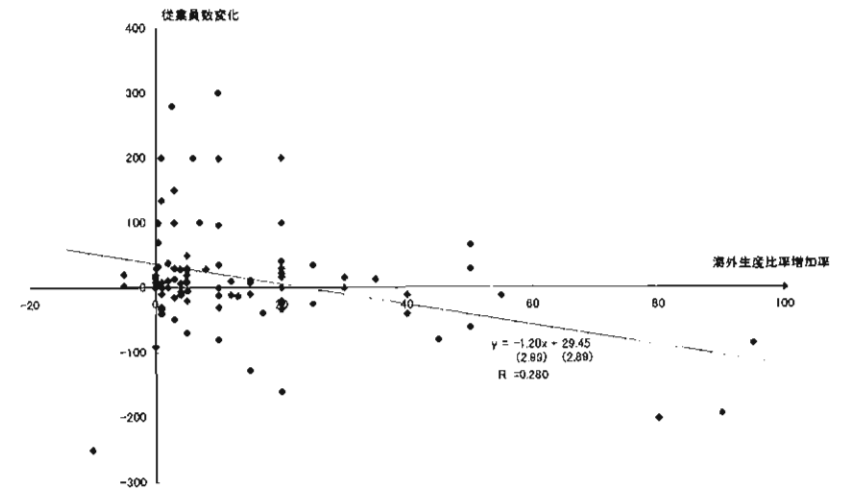
さらに、海外生産を行っている企業においては、R&D活動が滞りがちになる、という一般論も、中部圏中堅企業の海外進出のケースには当てはまりにくいようである。第6表は、近年の経営環境の変化に対する対応として、

(6) 海外生産比率変化率は次式で算出されている。

$$\begin{aligned} \text{海外生産変化比率} &= \frac{1995 \text{年時海外生産比率} - 1986 \text{年時点海外生産比率}}{1995 \text{年時海外生産比率}} \times 100 \\ &\quad \times 1995 \text{年時海外生産比率 (ウェイト)} \\ &= 1995 \text{年時海外生産比率} - 1986 \text{年時点海外生産比率} \times 100 \end{aligned}$$

この式は、比較年次を基準に変化率をとり、かつ比較年次の数量でウェイト付けしたものである。ウェイト付けがなければ、海外生産比率が5%から10%へ変化した企業と、50%から100%へ増加した企業とではともに同じ50%の増加として算出される。だが、後者の経済的なインパクトの方が大きいことは明らかであるので、それをウェイト付けによって補完した。

第1図 海外生産増加率と雇用数変化の関係



新製品の研究・開発部門の強化を行った中部圏中堅企業の比率を示している。「検討中」の項目も含めれば、対象企業全体の中で、海外進出を行っている企業の方がむしろ積極的にR&D活動を重視している点が明白となる。

このように、中部圏中堅企業の海外進出行動と空洞化現象に、明確な対応関係は観察されていない。これが、中部圏中堅企業の海外進出の未成熟度を表すものなのか、あるいは慎重と言われる中部圏特有の経営風土を反映したものなのか、残念ながら本アンケートの項目から推察することはできない。しかしながら、空洞化論の教えるシナリオが、必ずしも絶対的・不可逆的でないという反証を中部圏中堅企業の企業行動が示している事実は、より詳細に検討されるべきであろう。

III 中堅企業から見た2度の円高インパクトの差異

2度の円高が日本経済に与えた影響は、必ずしも同じ性質のものではない。プラザ合意以降の円高による製造業の海外進出は、貿易摩擦問題の影響も

第6表 経営環境の変化に対してR & D活動の強化を行ってきたか？

		行った	検討中 である	行って いない	不明・ 無回答	合計
海外生産 実施企業	企業数 %	57 56.4%	28 27.8%	10 9.9%	6 5.9%	101 100%
全企業平均	企業数 %	164 53.9%	38 12.5%	41 13.5%	61 20.1%	304 100%

あつてか、北米への大規模な企業進出が特徴的であった。他方、近年の円高は、低賃金労働と市場確保を目標にしたアジア進出をより積極化させた。さらに、円高による輸入財価格の低下は、日本経済の対外依存性を強めることに貢献することとなった。

この二つの円高の経済的インパクトの違いは、そのまま中堅企業の経営対応に相似的に当てはめることができるのか。あるいは、我々が仮定するように、中堅企業では何か特有の経営対応を示してきたのであろうか。以下では、2つの円高インパクトを焦点に、中堅企業からみたその相違を検討していこう。

- ① プラザ合意円高と平成円高を比較すると、平成円高のインパクトが大きかったとする企業が、どの産業分野でも圧倒的多数を占める

プラザ合意円高と比較して平成円高の方がよりインパクトが大きかったとする企業（以下、「平成円高ショック型企業」と呼ぶ）は、全体の53.6%と過半数を占めている。業種別で見ても、全ての業種全般にわたって万遍なくこの傾向が観察されるのであるが、どちらかといえば、一般機械、電子・電気、輸送機械など、親企業が国際化の先駆けとなってきた花形の産業分野でこの傾向が強い。他方、平成円高をより厳しく受け止めている企業の共通の特徴として、プライスダウンのプレッシャーを強く受けている事実が指摘できる。平成円高をより厳しいと認識している全企業163社のうち、自社製品価格への低下圧力が厳しくなったと答えた企業は、141社（86.5%）であり、全304社平均の同じ数字73.0%よりもかなり大きい。

それでは、中堅企業に平成円高のインパクトがより大きく働くこととなっ

た背景として何が考えられるのであろうか。ここでも、我々の仮説の妥当性が、間接的に証明されたとして良いであろう。すなわち、平成円高は、プラザ合意円高の当時と異なり、内外価格差や海外の経済発展などによって、日本企業の隅々にまで競争圧力を浸透させた、とする仮説である。換言すれば、円高のテンポや水準において激しかったプラザ合意円高は、一部の日本企業の国際化を覚醒したに過ぎなかった、とも言えるのである。

さらにここでは、次のような逆説的な方法によって、平成円高ショック型企業の特徴を把握しよう。すなわち、少数派であるプラザ合意円高のインパクトがより大きかったと認識している企業（以下「プラザ合意円高ショック型企業」と呼ぶ）がどのような特徴を持っているかを明確にし、それを平成円高ショック型企業との相違と見なす方法を採用してみる。この時、プラザ合意円高ショック型企業の特徴としては、次の点が指摘できる。

- ② プラザ合意円高のインパクトの方をより大きかったと捉えている企業では、結果的に良好な経営成果を残している企業の比率が相対的に高い。

プラザ合意円高ショック型企業全41社のうち、これまでの経営成果についての回答を調べると、良好、同一、悪化と答えた企業は、それぞれ18社（43.9%）、13社（31.7%）、6社（14.6%）となっている（その他4社は経営成果に関して無回答）。これを、対象企業全304社平均の同じ項目の数字（それぞれ39.1%、19.7%、32.9%）と比べてみれば明らかのように、プラザ合意円高ショック型企業の中で、経営状態が悪化している企業の割合は少なくなっている。すなわち、プラザ合意円高の時期を厳しく捉えて乗り切った企業の経営成果は、全般的に上向きと結論することができる。なお、プラザ合意円高ショック型企業41社を業種別に見ると、化学、精密機械の比率が比較的高く、素材、電気電子などで比率が低くなっている。

プラザ合意円高ショック型企業には、どのような特徴が指摘できるか。アンケート結果の詳細はここでは省くが、第1に、このタイプの企業では、プライスダウン圧力が、相対的にはあるが小さい。第2に、円高や規制緩和、外国企業との取引関係の形成、アジア地域の経済発展など、外的な経営環境

の変化を、マイナス要因ではなくプラス要因として捉える企業の比率が高い。第3に、国内・海外企業との競争、関連企業との取引関係などの面で、経営環境を厳しく捉えている企業が比較的多い。なお、部品や半製品などの海外調達に関しては、プラザ合意円高ショック型企業特有の傾向は観察されず、全304社平均に近い指標がそれぞれの項目で観察されている。

プラザ合意円高ショック型企業が、より好調な業績を上げている背景を探っていこう。その理由の一つとして、このタイプの企業の一部では、早い段階より生産拠点の海外展開を進めていた、という事実が指摘されうる。例えば、プラザ合意円高のインパクトがより大きかったと答えた企業41社のうち、1986年時点で海外生産を行っていた企業は9社(22.0%)であり、これは同じ時点で海外生産を行っていた全企業数(21社、6.9%)の半数近くを占める数字である。しかも、その9社のうちの実に7社が、これまでの経営成果に関して良好と答えている。さらに、現在、現地生産を行っている全企業15社のうち、15社全ての企業が、その現地生産はおおむね順調に進んでいると答えている。このように、早い段階からの海外生産の開始とその経営管理努力との結びつきが、これまでの良好な経営成果と一定の相関関係をもたらすと考えてよいであろう。

プラザ合意ショック型企業全体の特徴をつづめれば、いち早く国際化に取り組み、経営管理には苦勞しつつもその努力が徐々に実り、外的環境の変化をむしろ積極的に経営改善の好機に転じることに成功した企業が比較的多数を占めている、といってよかろう。結果的に、1980年代後期に生じた円高傾向を真剣に捉え、その時点で果敢に国際化に乗り出した企業が、やがて平成円高期を迎えて、その先見性から海外生産による円高利益を享受している事がわかる。

IV 国際化戦略の進展と経営成果

本節では、国際化を積極的に展開してきた企業と、それに慎重であった企業との間で、経営成果に何らかの違いが存在しているか否かを検討していく。

中堅企業のなかでも、国際化の機会を積極的に利用し、現地生産や原材料の海外調達などを進めている企業が近年少くない。繊維、雑貨などの労働集約型産業では、既に昭和30年代より海外投資や現地生産の拡大などを進めてきた。また近年の2度の円高により、電気・電子、輸送機械などの諸産業でも、大企業、中堅企業を問わず、大挙して生産拠点の海外展開を進めてきている。しかしその一方で、依然として国際化という選択肢に対して慎重な経営を続けている中堅企業が圧倒的に多数である。国際化の波は時代の要請ではあるが、果たしてそれは、中堅企業の経営改善に刺激を与える特効薬となりうるのだろうか？あるいは、国際化という過分な選択肢に頼らずとも、中堅企業は経営改善の活路を見出すことができるのであろうか？アンケートの調査結果に基づいて、この点を定量的に確認していこう。

① 国際化(海外生産・海外調達)を進めている企業のうち、良好な経営成果を残している企業の割合がやや高い

次頁の第7表は、海外生産を行っている企業のこれまでの経営成果を、全対象企業の同じ項目と比較したものである。これに従えば、これまでの経営成果を「良好」と答えた海外生産実施企業数は、全体平均に比較して相対的に高い割合を示している。

他方で、これまでの経営成果を「同一」あるいは「悪化」と答えている企業の比率についていえば、2つのグループの間で大きな違いはない。これらの事から推察すると、海外生産が必ずしも好ましい経営環境の改善につながると断言することはできないようにも映る。しかしながら、中部圏中堅企業の現地生産そのものは、第8表から明らかなように、全国平均に比較して全業種的に順調に進んでいるが実態である。したがって現実には、経営成果の悪化の原因として、現地生産の問題は直接的な要因に当たらないことになる。むしろ逆に、経営成果が悪化している一部の企業が海外現地生産に活路を求め、それがほぼ順調に進展することとなった、という因果関係が成り立つと考えられる。

ところで、海外生産の開始は、中堅企業の経営にとって「息継ぎ」の役割

第7表 これまでの経営成果は良好であったか？

		良好	同一	悪化	不明・無回答	合計
海外生産実施企業	企業数	46	18	34	3	101
	%	45.5%	17.8%	33.7%	3.0%	100%
全企業平均	企業数	119	60	100	25	304
	%	39.1%	19.7%	32.9%	8.2%	100%

第8表 現地生産はおおむね順調に進んでいるか？（業種別）

	食品	素材	繊維	化学	金属	一般機械
順調	75.0	90.9	95.0	86.7	90.0	80.0
悪化	25.0	9.1	5.0	13.3	10.0	20.0
	精密機械	電気電子	輸送機械	サービスその他	中部平均	全国平均
順調	100.0	78.6	100.0	50.0	87.2	77.9
悪化	0.0	21.4	0.0	50.0	12.8	22.1

(1) 全国平均データは、商工総合研究所(1995) p.73より引用

(2) 上記全国平均データは、「良好」「まあまあ」を「順調」に、「やや悪い」「悪い」を「悪化」に分類している

を果たさず訳ではない。むしろ、中堅企業にとって海外生産などの国際化は、おそらく「諸刃の剣」あるいは「劇薬」と位置付けられている可能性がある。例えば第9表は、近年の経営環境の変化の認識を示したものであるが、これにみられるように、海外生産実施企業の多くが、近年の経営環境の変化を、全企業平均に比較してむしろより厳しく受け止めている。さらに第10表が示唆するように、円高、規制緩和などの近年の激しい外的経営環境変化は、海外生産実施企業の経営に対して、より「選別的」なインパクトを与えてきたと考えられる。結局のところ国際化は、経営資源の限られた中堅企業の経営的判断に国際的な不確定変数を加えるため、より慎重な経営の舵取りが要求されるようになる⁽⁷⁾。そして、首尾良くこれに便乗できた企業こそが、経営成果を好転させることに成功するのであろう。

第9表 プラザ合意以降の円高局面と比較して、近年の経営環境の変化をどのように感じるか？

		1. 楽になった	2.	3. 変わらない	4.	5. 厳しくなった	不明・無回答	合計	
全般的経営環境	全企業	企業数	1	13	54	129	85	22	304
		%	0.3%	4.3%	17.8%	42.4%	28.0%	7.2%	100%
海外生産実施企業	企業数	1	4	15	49	30	2	101	
	%	1.0%	4.0%	14.9%	48.5%	29.7%	2.0%	100%	
国内企業との競争	全企業	企業数	2	8	77	113	77	27	304
		%	0.7%	2.6%	25.3%	37.2%	25.3%	8.9%	100%
海外企業との競争	全企業	企業数	0	1	100	86	76	41	304
		%	0.0%	0.3%	32.9%	28.3%	25.0%	13.5%	100%
資金水準の上昇	全企業	企業数	1	14	98	137	28	26	304
		%	0.3%	4.6%	32.2%	45.1%	9.2%	8.6%	100%
価格の低下の圧力	全企業	企業数	0	5	41	134	88	36	304
		%	0.0%	1.6%	13.5%	44.1%	28.9%	11.8%	100%
関連企業取引関係	全企業	企業数	1	7	130	92	37	37	304
		%	0.3%	2.3%	42.8%	30.3%	12.2%	12.2%	100%
海外生産実施企業	企業数	1	3	48	30	14	5	101	
	%	1.0%	3.0%	47.5%	29.7%	13.9%	5.0%	100%	

② これまでの経営成果および今後の見通しが余り芳しくない企業に限って、経営環境の変化のうち、国際的な競争圧力を受けているという認識が全般的に乏しい

かかる相違を明確化するために、我々は、アンケート項目から経営環境の

(7) ただし、海外生産が即座に海外企業との競争にはつながらない点には注意すべきである。アンケート調査の結果によれば、海外生産実施企業の競争相手として、アジア系、欧米系企業をあげている企業の比率は取り立てて大きい訳ではなく(それぞれ10.9%、5.9%)、依然、日本企業、日系企業が当面の競争相手となっている。競争相手の認識に関するこのような内向的ライバル意識は、海外生産を行っていない企業と大きく違っていない。

第10表 以下のような経営環境の外的変化は貴社の経営に好材料となったか？

		プラス	マイナス	その両面	不確定	不明・無回答	合計	
円高	全企業	企業数	34	100	121	31	18	304
		%	11.2%	32.9%	39.8%	10.2%	5.9%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	17	41	32	9	2	101
		%	16.8%	40.6%	31.7%	8.9%	2.0%	100%
輸出入手続簡素化等	全企業	企業数	93	80	15	71	45	304
		%	30.6%	26.3%	4.9%	23.4%	14.8%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	42	28	7	17	7	101
		%	41.6%	27.7%	6.9%	16.8%	6.9%	100%
規制緩和	全企業	企業数	51	97	19	100	37	304
		%	16.8%	31.9%	6.3%	32.9%	12.2%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	24	33	8	30	6	101
		%	23.8%	32.7%	7.9%	29.7%	5.9%	100%
外国企業との取引関係	全企業	企業数	65	81	18	85	55	304
		%	21.4%	26.6%	5.9%	28.0%	18.1%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	34	31	7	20	9	101
		%	33.7%	30.7%	6.9%	19.8%	8.9%	100%
アジアの経済発展	全企業	企業数	93	90	37	45	39	304
		%	30.6%	29.6%	12.2%	14.8%	12.8%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	42	36	10	9	4	101
		%	41.6%	35.6%	9.9%	8.9%	4.0%	100%
アメリカの好況	全企業	企業数	86	73	16	86	43	304
		%	28.3%	24.0%	5.3%	28.3%	14.1%	100%
海外生産実施企業	全企業	企業数	33	20	8	33	6	101
		%	33.0%	20.0%	8.0%	33.0%	6.0%	100%

変化に関連する項目のみを抜き出し、それらの項目に対して因子分析を試みた。因子分析とは、数多くの項目からなる回答間の類似性から、各項目に共通する要素を少数の項目（通常は2～3項目）に集約し、それらを、現実に観測された要因の背後に存在する潜在的な要因として、統計的に推定する手法である⁽⁸⁾。実際に因子分析を施す際には、種々雑多なアンケート項目の裏側に、それらを統合する潜在的な要因の存在することが仮定されている。円高や規制緩和の進展など、近年、いくつかの外的経営環境が顕著に変化してい

(8) 因子分析の詳細については、例えば本多・島田(1977)、安本・本多(1981)、朝野(1996)などを参照のこと。また、因子分析を企業アンケート調査に利用している研究の例は、小川(1996)第6章などに見られる。

第11表 経営環境変化要因の因子負荷量推定値

	第1因子	第2因子
円高	0.0531	-0.4587
輸出入手続きの簡便化及び輸入財価格の低下	0.0647	-0.6968
規制緩和	0.4095	-0.5750
外国系企業との取引関係の形成	0.5523	-0.2806
アジア地域の経済発展	0.5949	-0.0736
アメリカ経済の好況	0.5889	-0.1028
	二乗和 寄与率	1.1804 1.1212
	累積寄与率	0.1967 0.3836

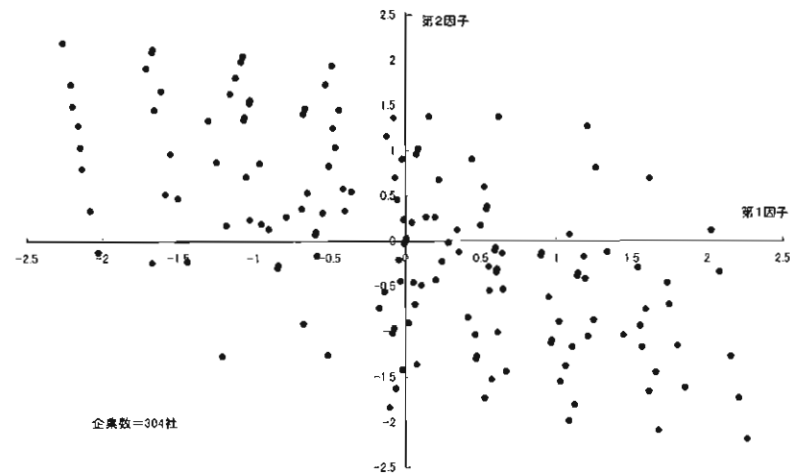
(注) バリマックス法による回転後の数値

る。ここでは、これらの実際の経営環境変化の背後に潜む潜在的な要因の中に、「国際化」要因が存在していることを期待しながら分析を進めていこう。その結果が第11表である。

第11表は、バリマックス法で回転を行った後の、各変数の因子負荷量を表したものである。この表から、次のように因子の解釈を行うことができよう。第1因子は、全ての負荷量がプラスを示していることから、種々の環境変化が企業経営に与える「一般的インパクト」としてとらえることができる。第2因子は、輸入財価格の低下、規制緩和、円高などが顕著に大きなマイナス値を示していることから、企業経営にマイナスに作用する「国際競争圧力インパクト」として理解する事が許されよう。

この手法により、各企業が近年の経営環境の変化をどのように受け止めているかを、少ない変数に集約して対比することができる。アンケート調査実施304社各企業の因子得点を計算し、X軸に第1因子を、Y軸に第2因子をとって図示したものが第2図および第3図、第4図である。上のように解釈を行うことが正しいとすれば、図中の第1象現に位置する企業群は、近年の経営環境の変化を、「全般的環境改善、国際環境悪化」と認識している企業、ということになる。同様に、第2象現に位置する企業群は「全般的環境悪化、国際環境悪化」、第3象現に位置する企業群は「全般的環境悪化、国際環境好転」、第4象現の企業群は「全般的環境好転、国際環境好転」と認識している

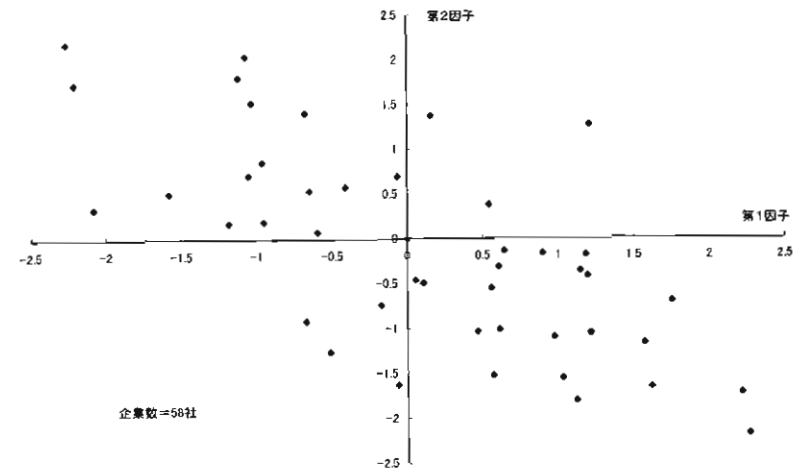
第2図 経営環境の外的変化に関する因子得点分布 (全企業)



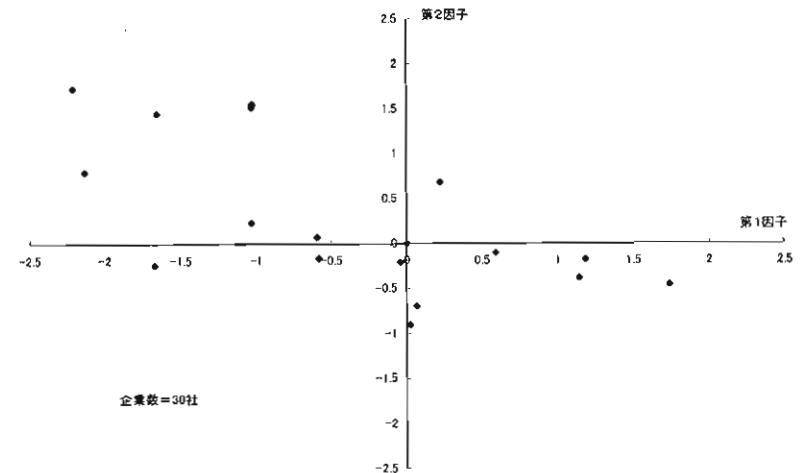
各企業グループと判断することができる。

まず、企業の環境変化の認識と経営成果との関連を調べよう。第3図には、これまでの経営成果、およびこれからの経営見通しを共に「良好」と回答した企業を、第4図には、同じ質問に「悪化」と答えた企業群の因子得点をプロットしたものである。「良好」と答えた企業をプロットした第3図は、全企業をプロットした第2図と類似しており、目立った特徴はない。だが、第4図には顕著な特徴がある。「悪化」型企業の因子得点の分散が縦に狭く、X軸の間辺に集まっている点である。このことは、経営が悪化している企業では、国際的な環境変化に対して、比較的感覚が鈍いことを意味している。より詳しく言えば、「悪化」型企業では、そうでない企業に比較して、国際的な環境の変化を、経営にかかわる要因として理解する意識が乏しいと言えよう⁽⁹⁾。このことはおそらく、企業経営者の経営に対する真剣度を表しているのではないか。「悪化」型企業に国際意識が乏しいのは、そもそも国内取引にウェイトが高く、国際的な競争圧力からのインパクトが弱い、という取引上の技術的な性質を表すものではない、と考える。彼らは、自らの経営戦略の変数の中

第3図 経営成果・見直し共に「良好」と答えた企業の因子得点分布



第4図 経営成果・見直し共に「悪化」と答えた企業の因子得点分布



に、国際的要因を積極的に考慮していないだけなのであろう。本論文第2節末で議論したように、この仮説は、海外進出を進めている中堅企業の方がむしろ経営の舵取りに苦勞し、そのため経営環境を厳しく感じている事実の「対偶命題」に他ならない。

さらに注目すべきは、少数ながら、第3図において第1象現および第3象現に位置している企業群であろう。これらの企業群は、全般的経営環境の変化と国際的な経営環境の変化を逆向きに認識しながらも、共に良好な経営成果を得ている企業群である。すなわち、経営環境の全般的な変化を歓迎しつつも、国際的競争圧力を厳しいと認識する企業(第1象現)、全般的な環境の変化は厳しく感じつつも、国際環境の変化の波を上手く捉えたと認識している企業(第3象現)がそれである。前者は、国際的な逆風に耐えつつ国内での経営環境をプラスと認識しており、いわゆる空洞化論の反証となる企業であり、国際化という処方箋に拠らずとも経営状態を好転させている点で注目すべきである。また後者は、国際化によって経営の活路を見出した、国際化志向性企業、ということになる。経営の革新は、常にこのような異端の中から産み出されるものであり、これらの企業経営の特質をより詳細に検討することは、今後の教訓として活かされることになろう。

V まとめと総括

2度の円高を契機とした中部圏中堅企業の国際化対応として、本論文では次のような事実が確認された。まず、中部圏中堅企業の国際化は、全国平均に比べても比較的進んでいることが理解された。その動きは、自動車、機械産業関連の部品メーカーを中心にここ10年間で本格化しており、平成円高

(9) このことを理解するために、第IV図の解釈を確認しておこう。図中のY軸のプラス領域にプロットされている企業群は、国際的な競争圧力を厳しく感じている企業、マイナス領域にプロットされている企業群は、逆に国際的な環境変化を好機と認識している企業であった。これより、比較的X軸に接近している企業は、経営意識の上で、国際的な環境変化からより独立した(無関心な)企業とみなすことができる。

が中堅企業の国際化を決定付けた、とする我々の仮説はほぼ支持された。他方、現段階で空洞化現象を引き起こしている形跡は観察されていない。また、多くの中堅企業の海外生産は順調に進展しており、海外調達などを含む経営戦略の国際化が、中堅企業の経営改善の一つの大きな柱となりうる事例が、アンケート調査から明らかにされた。

2度の円高のうち、平成期の円高インパクトが大きかったとする企業の比率は、圧倒的に大きい。その一方で興味深い点は、数は少ないながらも、むしろプラザ合意期に進んだ円高のインパクトの方が大きかったとする企業の特徴である。それらの企業では、そうでない企業に比較して、総じて好調な経営成果をあげている。彼らは、早期に国際化を進めた結果として、円高や規制緩和などの外的経営環境の変化をむしろプラスに転じるように努めたものと考えられる。だが一方で、これらの企業では、経営に常に厳しい舵取りを要求されることになり、比較的良好な経営成果を得ているにも拘わらず、経営環境を「厳しい」と捉える企業の比率がかなり高くなっている。

この命題は、次のような逆の命題が成り立つことから支持される。すなわち、国際化は明らかに経営環境改善の一つの有効な手段であり、他方、国際的な競争圧力を厳しく実感していない企業に限って、総じて経営成果が芳しくない、という事実である。

さて、本論文で明らかにされた以上のことから、中部圏中堅企業の円高対応として、次のような実態が浮かび上がってくるのではないかと。

中部圏中堅企業が海外進出に踏み切った際に、2度の円高がその重要な契機として作用した点に誤りない。労働集約財など、技術条件の制約上、相当以前から海外生産を進めていた少数の企業を前例として、まずプラザ合意円高が一部の企業の海外進出を促した。中堅企業のうち、このような海外進出先発型企業としては、繊維やセラミックなどの労働集約型産業が典型的であり、自動車、電気・電子などの中小機械産業の進出は少ない。プラザ合意円高では、一般に言われるように、貿易摩擦回避を目的とした大企業の組立部門の海外移転が進んだのだが、他方、中堅の部品加工企業は、国内にとどまりこれらの動きからは比較的独立的であったことが確認された。その中で、

中堅企業の中でも主に労賃のコスト要因が厳しい労働集約的産業が、プラザ合意円高下での積極的な海外進出を進めた。プラザ合意円高は、このように大企業の組立加工部門の国際的再配置と、中堅企業の労働集約産業の低賃金志向型海外生産、といった上層と下層の異なった二層の海外進出を引き起こしていた点で、次の平成円高と大きく異なっている。

平成円高期には、日本の規制緩和政策の浸透もあってか、輸入財との競争圧力が日本国内の隅々にまで浸透した。しかしながら、価格競争の形態は、海外企業と日本企業が同じ市場を巡って張り合う直接的な競争ではなく、依然として日本企業同士の競争の形態をとっている点は興味深い。企業間の取引関係の構造は、殆どの企業で「不変」であり、海外企業を含めた新たな取引関係の形成はそれほど進んでいないのである。日本企業との間で競争圧力が強まった要因としては、第1に、プラザ合意円高期に海外生産を進め、納入部品の価格格差に敏感となった親企業が、日本国内の中堅企業にプライスダウン圧力を与えている事、第2に、海外生産や海外調達を進めて価格競争力を強めた日本企業同士が、その部品納入に向けてお互いにしごきを削っている事、などが作用しているものと考えられる。その意味では、プラザ合意円高と平成円高との間の期間に、日本経済の中に円高インパクトを行使する対外依存構造が徐々にできあがっており、これが、平成円高のインパクトを「より厳しい」と認識している企業の比率を、大きく高める理由につながっているものと考えられる。

中部圏中堅企業の円高対応の特徴として、以下の点を指摘して本論文を締めくくりたい。すなわち、プラザ合意円高と平成円高の重要な共通点として、国際化がもたらす経営上の有利性に一部の企業を覚醒させた事実が確認された点である。近年の2度の円高は、堅実・慎重で知られる中部圏中堅企業の一部にも、海外調達や現地生産といった国際化を進めざるを得ないインパクトを与えた。円高は、その点で、企業経営積極化のカンフル剤の役割を果たしたことになる。日本経済の円高傾向が、一時的な攪乱要因でなく、長期的、趨勢的に継続することに危機感を持った経営者は、むしろ進んでその変化を活用する積極的な経営に転じたのである。この間に、海外調達比率の増大や

海外生産の拡大を行った企業の多くが、かかる危機意識を乗り越え、相対的に望ましい経営成果を得ている点は、既に本論で見たとおりである。

しかしながら、ひとたび国際化の大海に乗り出した中堅企業の小さな小舟は、特別に頼るべき母船も伴わないまま、経営の舵取りを必死に模索している、といったシーンが中部圏中堅企業の現況として思い描かれる。我々の調査結果によれば、国際化を進めている企業の多くは、これまでの経営成果が比較的良好であるにもかかわらず、国際化に無縁の企業と比較して、逆説的ながら近年の経営環境の変化をむしろ「より厳しくなった」と認識している。中堅企業の国際化は、経営改善のための新しい突破口を用意したのは事実であろう。それを十二分に活かすために、例えば、海外生産の円滑化やR & D活動の積極化を進めるなど、中堅企業は持てる経営資源をフル活用して、懸命にその課題に取り組んでいる姿が浮かび上がる。

かかる国際化への企業経営努力が、少しずつ軌道に乗りつつある点は大いに評価すべきである。例えば、多くの企業の現地生産が比較的順調にしていること、海外生産を行っている企業の業績がそうでない企業と比較して相対的に良好なこと、などからこの事実は確認されよう。何より、国際化などの経営革新努力に必死に格闘している企業では、自らの周辺の経営環境や取りうるべき経営戦略の位置づけをきわめて明確に意識しており、アンケート項目の回答の中にも、はっきりとした経営の方向性を看取することができた。

逆に、国際化のトレンドに畏縮的であったり、あるいは近年の経営環境の変化にも鋭敏でなく、取り立てて経営改善のための方策も持ち合わせていない企業では、当然ながら彼らの経営状態は芳しくない。事実、調査結果に直接数字で現れない傾向ではあるが、これら「うつろな」企業からのアンケート回答には、空欄や「どちらとも言えない」とする回答がすこぶ多かった。

このように、円高を契機とした近年の中部圏中堅企業の経営改善の本質は、何よりも「経営意識の覚醒」が前提となっている。そして、経営の国際化は、飽くまでそのなかの一つの現われに過ぎない、と結論づけてよいのではないか。

参考文献

- 朝野熙彦 (1996) 「入門多変量解析の実際」 講談社サイエンティフィック
 小川正博 (1996) 「創造する日本企業——環境変化と経営革新——」 新評論
 商工総合研究所 (1995) 「中小製造業の空洞化対策」 中央経済社
 名古屋市経済局 (1988) 「名古屋市内製造業の技術力と取引関係——名古屋市内製造業の技術力と取引関係に関するアンケート調査報告書——」
 名古屋大都市圏研究会編 (1993) 「図説名古屋圏——その構造と問題——」 古今書院
 日本経済新聞社 (1996) 「日経都市シリーズ 名古屋」 日本経済新聞社
 牧野昇・唐津一 (1995) 「強円高 だから日本は繁栄する」 徳間書店
 本多正久・島田一明 (1977) 「経営のための多変量解析法」 産能大学出版部刊
 安本美典・本多正久 (1981) 「因子分析法」 培風館

— 参 考 欄 —

経営環境の激変に対応する中部圏企業のバイタリティに関するアンケート調査 (調査結果表)

調査対象企業

本アンケート調査は、中部圏（愛知・岐阜・三重）で活動している中堅企業を対象として、近年の経営環境の変化に関する認識と、それへの対応を明らかにする目的で行われた。

調査は、1996年8月20日に調査票を発送し、記名返信方式で行われた。発送総数は1200社、回答を受けた企業数は304社である（回収率25.3%）。なお、回答した企業の規模別、業種別内訳は以下の通りである。

アンケート回収企業類型（規模別・産業別）

	食 品	素 材	織 維	化 学	金 属	一 般 機 械
1~49人	4	7	13	7	3	11
50~99人	5	12	3	8	7	6
100~299人	5	7	13	7	7	14
300人以上	3	7	7	11	7	4
不 明	0	4	3	1	2	0
合 計	17	37	39	34	26	35
	精密機械	電気電子	輸送機械	サービスその他	不 明	合計
1~49人	2	5	1	5	2	60
50~99人	2	2	7	2	3	57
100~299人	5	8	9	6	1	82
300人以上	3	11	12	10	3	78
不 明	1	2	1	6	7	27
合 計	13	28	30	29	16	304

0 主要経営指標の変化（1986年と1996年現在の比較）

1986年時点と現在とを比較して、貴社の以下の経営指標を大まかな数字で構いませんのでお答え下さい。

① 輸出比率（輸出額/売上額）

	ゼロ	~25%	~50%	~75%	~100%	不明・未回答	合計
1986時点 企業数	159	50	12	5	8	70	304
%	52.3%	16.4%	3.9%	1.6%	2.6%	23.0%	100%
1995時点 企業数	151	63	11	3	8	68	304
%	49.7%	20.7%	3.6%	1.0%	2.6%	22.4%	100%

② 海外生産比率 (1995年時点)

	ゼロ	～25%	～50%	～75%	～100%	不明・未回答	合計
企業数	194	21	4	1	3	81	304
%	63.8%	6.9%	1.3%	0.3%	1.0%	26.6%	100%

③ 従業員数変化比率 (1986年と1995年比較の百分比)

	20%以上減	20%減～	ほぼ不変	～20%増	～40%増	40%増以上	有効回答数	不明・未回答	合計
企業数	45	51	79	33	19	26	253	51	304
%	17.8%	20.2%	31.2%	13.0%	7.5%	10.3%	100.0%	—	—

④ 従業員平均年齢変化比率 (1986年と1995年比較の百分比)

	20%以上減	20%減～	ほぼ不変	～20%増	20%～	非該当	有効回答数	不明・未回答	合計
企業数	29	48	99	56	7	2	241	63	304
%	12.0%	19.9%	41.1%	23.2%	2.9%	0.8%	100.0%	—	—

⑤ 離職率変化比率 (1986年と1995年比較の百分比)

	4割以上低下	4割低下～	ほぼ不変	～20%増	20%～	非該当	有効回答数	不明・未回答	合計
企業数	44	23	69	8	18	3	165	139	304
%	26.7%	13.9%	41.8%	4.8%	10.9%	1.8%	100.0%	—	—

⑥ 賃金の変化 (1986年と1995年との比較)

	低下	ほぼ同一	上昇	激しく上昇	不明・無回答	合計
企業数	2	22	234	20	26	304
%	0.7%	7.2%	77.0%	6.6%	8.6%	100%

⑦ これまでの経営成果

	良好	同一	悪化	不明・無回答	合計
企業数	119	60	100	25	304
%	39.1%	19.7%	32.9%	8.2%	100%

⑧ これからの経営見通し

	上向き	同一	悪化	不明・無回答	合計
企業数	112	102	65	25	304
%	36.8%	33.6%	21.4%	8.2%	100%

1 貴社にとっての適正為替レート水準を教えてください

	80円未満	80～89円	90～99円	100～109	110～119	120～129	130円以上	不明	合計
企業数	1	5	33	105	82	20	10	48	304
%	0.3%	1.6%	10.9%	34.5%	27.0%	6.6%	3.3%	15.8%	100%

2 プラザ合意(1985年)以降の円高局面と比較して、貴社を取り囲む近年の経営環境の変化をどのように感じますか? 以下の項目について、1～5段階の中から一つ選んで、○を付けて下さい。

		1	2	3	4	5	不明・無回答	合計
		(楽になった…変わらない…厳しくなった)						
全般的経営環境	企業数	1	13	54	129	85	22	304
	%	0.3%	4.3%	17.8%	42.4%	28.0%	7.2%	100%
国内企業との競争	企業数	2	8	77	113	77	27	304
	%	0.7%	2.6%	25.3%	37.2%	25.3%	8.9%	100%
海外企業との競争	企業数	0	1	100	86	76	41	304
	%	0.0%	0.3%	32.9%	28.3%	25.0%	13.5%	100%
賃金水準の上昇	企業数	1	14	98	137	28	26	304
	%	0.3%	4.6%	32.2%	45.1%	9.2%	8.6%	100%
原材料費の上昇	企業数	7	57	116	78	10	36	304
	%	2.3%	18.8%	38.2%	25.7%	3.3%	11.8%	100%
製品のライフサイクルの短縮化	企業数	0	3	119	114	31	37	304
	%	0.0%	1.0%	39.1%	37.5%	10.2%	12.2%	100%
通信費、光熱費の高騰	企業数	2	15	133	113	15	26	304
	%	0.7%	4.9%	43.8%	37.2%	4.9%	8.6%	100%
投資設備の急速な陳腐化	企業数	0	8	166	78	16	35	304
	%	0.0%	2.6%	54.6%	25.7%	5.3%	11.8%	100%
自社製品価格の低下の圧力	企業数	0	5	41	134	88	36	304
	%	0.0%	1.6%	13.5%	44.1%	28.9%	11.8%	100%
関連企業との取引関係	企業数	1	7	130	92	37	37	304
	%	0.3%	2.3%	42.8%	30.3%	12.2%	12.2%	100%

3 上でお答え頂いた環境の変化に対し、貴社ではどのような対応をとってきましたか？あるいは御検討中ですか？以下の各項目で該当するものを選び、○で囲んで下さい。また、複数の対応を実施あるいは検討中でしたら、その優先順位（期待度）を高い順に1から3まで、番号でご記入下さい。

		行った	検討中である	行っていない	不明・無回答	合計
生産工場の集約化・効率化によるコスト引き下げ	企業数 %	164 53.9%	38 12.5%	41 13.5%	62 20.1%	304 100%
生産拠点の海外移転	企業数 %	83 27.3%	34 11.2%	126 41.4%	61 20.1%	304 100%
販売拠点の海外への新設・拡充	企業数 %	61 20.1%	21 6.9%	150 49.3%	72 23.7%	304 100%
海外販売から国内販売への専念	企業数 %	22 7.2%	11 3.6%	185 60.9%	86 28.3%	304 100%
原資材の国内調達から海外調達への切り替え	企業数 %	80 26.3%	58 19.1%	100 32.9%	66 21.7%	304 100%
本業とは違う新規分野への進出	企業数 %	64 21.1%	71 23.4%	106 34.9%	63 20.7%	304 100%
事業分野としての本業への専念	企業数 %	104 34.2%	38 12.5%	75 24.7%	87 28.6%	304 100%
外注の内製化	企業数 %	85 28.0%	34 11.2%	116 38.2%	69 22.7%	304 100%
内製の外注化	企業数 %	91 29.9%	36 11.8%	106 34.9%	71 23.4%	304 100%
新製品の研究・開発部門の強化	企業数 %	145 47.7%	72 23.7%	32 10.5%	55 18.1%	304 100%
賃金水準の引き下げ	企業数 %	35 11.5%	37 12.2%	169 55.6%	63 20.7%	304 100%
グローバル戦略の構築・具体化	企業数 %	52 17.1%	124 40.8%	62 20.4%	66 21.7%	304 100%
さしたる政策は探っていない	企業数 %	45 14.8%	137 45.1%	122 40.1%		
その他ございましたらご記入下さい	(省略)	↑ はい	↑ いいえ	↑ 不明・無回答		

4 1985年のプラザ合意による円高と、1993年以降の円高を比較して、貴社にとってインパクトの大きかったのはどちらですか。

	1985年円高	1993年円高	ほぼ同等	どちらも影響なし	不明・無回答	合計
企業数	41	163	41	26	33	304
%	13.5%	53.6%	13.5%	8.6%	10.9%	100%

その具体的な理由を、よろしければお聞かせ下さい（省略）。

5 以下のような経営環境の外的変化は、貴社の経営に対して、好材料となりましたか、それともマイナス材料となりましたか？ 該当する項目を○で囲み下さい。

		プラス	マイナス	その両面	どちらとも いいい	不明・無回答	合計
円高	企業数 %	34 11.2%	100 32.9%	121 39.8%	31 10.2%	18 5.9%	304 100%
輸出入手続きの簡便化及び輸入財価格の低下	企業数 %	93 30.6%	80 26.3%	15 4.9%	71 23.4%	45 14.8%	304 100%
規制緩和	企業数 %	51 16.8%	97 31.9%	19 6.3%	100 32.9%	37 12.2%	304 100%
外国系企業との取引関係の形成	企業数 %	65 21.4%	81 26.6%	18 5.9%	85 28.0%	55 18.1%	304 100%
アジア地域の経済発展	企業数 %	93 30.6%	90 29.6%	37 12.2%	45 14.8%	39 12.8%	304 100%
アメリカ経済の好況	企業数 %	86 28.3%	73 24.0%	16 5.3%	86 28.3%	43 14.1%	304 100%

6 約5年ほど以前と比較して、貴社の経営方針、経営状態の上で新たに生じた変化を、以下の項目に従って、該当するものに○を付けて下さい。

経営状態が	悪化した	変わらない	好転した	不明・無回答	合計
企業数 %	145 47.7%	78 25.7%	57 18.8%	24 7.9%	304 100%
取引先企業の数	集約化された	ほぼ変わらない	多角化した	不明・無回答	
企業数 %	52 17.1%	141 46.4%	86 28.3%	25 8.2%	304 100%
製品の販売先として	ほぼ変わらない	(国内企業・国外企業)の比率が高まった	不明・無回答		
企業数 %	199 65.5%	18 5.9%	38 12.5%	49 16.1%	304 100%
部品・半製品の仕入元として	ほぼ変わらない	(国内企業・国外企業)の比率が高まった	不明・無回答		
企業数 %	184 60.5%	2 0.7%	63 20.7%	55 18.1%	304 100%
貴社の製品価格が	低下した	ほぼ変わらない	上昇した	不明・無回答	
企業数 %	204 67.1%	54 17.8%	11 3.6%	35 11.5%	304 100%

その他ございましたら、お書き下さい（省略）

7 貴社と仕入元（原材料・部品・半完成品など）である取引関連企業との関係における近年の変化について、以下の項目から該当するものに○を付けて下さい。

仕入品納入の迅速化：迅速化が	進んでいる	変わらない	遅くなっている	不明・無回答	合計
企業数	157	105	3	39	304
%	51.6%	34.5%	1.0%	12.8%	100%
仕入品の価格：以前に比べ価格が	低下している	変わらない	上昇している	不明・無回答	
企業数	157	68	45	34	304
%	51.6%	22.4%	14.8%	11.2%	100%
仕入元の数：多角化を	進めている	変わらない	集約化している	不明・無回答	
企業数	98	124	46	36	304
%	32.2%	40.8%	15.1%	11.8%	100%
貴社の海外進出：仕入元企業より	求められている	特になし	引き留められている	不明・無回答	
企業数	36	215	4	49	304
%	11.8%	70.7%	1.3%	16.1%	100%
納入元企業の海外進出：貴社より相手へ	求めている	特になし	引き留められている	不明・無回答	
企業数	21	232	1	50	304
%	6.9%	76.3%	0.3%	16.4%	100%

8 貴社が製造した製品などの販売先である取引関連企業との関係の変化について、以下の項目から該当するものに○を付けて下さい。

製品販売の迅速化：迅速化が	進んでいる	変わらない	遅くなっている	不明・無回答	合計
企業数	200	62	2	40	304
%	65.8%	20.4%	0.7%	13.2%	100%
販売製品の価格：以前に比べ価格が	低下している	変わらない	上昇している	不明・無回答	
企業数	220	38	9	37	304
%	72.4%	12.5%	3.0%	12.2%	100%
販売元の数：多角化を	進めている	変わらない	集約化している	不明・無回答	
企業数	126	106	31	41	304
%	41.4%	34.9%	10.2%	13.5%	100%
貴社の海外進出：販売先企業より	求められている	特になし	引き留められている	不明・無回答	
企業数	77	178	2	47	304
%	25.3%	58.6%	0.7%	15.5%	100%
販売先企業の海外進出：貴社より相手へ	求めている	特になし	引き留められている	不明・無回答	
企業数	18	228	7	51	304
%	5.9%	75.0%	2.3%	16.8%	100%

9 これら納品の迅速化や多角化、海外進出などに対して、取引先関連企業からの何らかの働きかけはありましたか？ もし何らかの働きかけがあった場合には、以下の項目のうち、該当するもの全てに○を付けて下さい。

	技術協力	資金協力	人材派遣	経営アドバイス	情報提供	特になし	複数回答など	不明・無回答	合計
企業数	29	1	5	7	40	125	36	61	304
%	9.5%	0.3%	1.6%	2.3%	13.2%	41.1%	11.8%	20.1%	100%

10 貴社にとっての最大の競争相手は誰ですか。その所在国と企業のタイプを、それぞれ一つずつ選んで下さい。

所在国	中部圏	中部圏以外 の日本国内	NIES (韓国・台湾・香港・シンガポール)	ASEAN地域	中国	ヨーロッパ 北米	その他 (国名省略)	不明・無回答	合計
企業数	95	113	17	12	11	18	13	25	304
%	31.3%	37.2%	5.6%	3.9%	3.6%	5.9%	4.3%	8.2%	100%
タイプ	日本企業	日系企業	アジア系 現地企業	欧米系企業	複数回答			不明・無回答	合計
企業数	212	19	22	19	4			28	304
%	69.7%	6.3%	7.2%	6.3%	1.3%			9.2%	100%

11 貴社の将来の更なる発展のために、今後もっとも重視しなければならない国を一国あげるとすれば、それはどの国ですか。また、その理由として当てはまるものを、下から選んで○を付けて下さい。(省略)

12 今後5年ほどの間に、貴社の競争相手として浮上する外国企業として、どの国の企業が考えられますか。その国名を挙げて下さい。(省略)

13 以下の2つの項目は、海外現地生産を行っている企業のみを対象にお答え願います。

① 貴社の海外進出に際して他の会社、機関より何らかの支援を受けた事がありますか？ あるとすれば、支援を受けたその具体的な主体はどこですか？

	自力で行った	取引商社 の支援	現地の政 府系機関	日本の政 府系機関	現地の合弁 パートナー	その他	複数回答	不明・無回答	合計
企業数	44	18	2	4	31	6	10	189	304
%	14.5%	5.9%	0.7%	1.3%	10.2%	2.0%	3.3%	62.2%	100%

② その現地生産は概ね順調に進んでいますか。

	はい	いいえ	不明・無回答	合計
企業数	95	14	195	304
%	31.3%	4.6%	64.1%	100%

(以下、円高・国際化に直接関連する項目に当たらないため、省略)

以上、アンケートへのご協力、誠にありがとうございました。