

# 中小企業海外展開における官民ファンドの制度的補完機能

—INCJ「衆智達」支援事例の分析—

## Institutional Complementarity of Public-Private Investment Funds in Facilitating the Internationalization of SMEs

—A Case Study of INCJ's “Zhong zhi da” Project—

事業創造大学院大学 富山 栄子  
関西大学 佐伯 靖雄  
大阪経済法科大学 垣谷 幸介  
事業創造大学院大学 鈴木 広樹

### 要旨

本研究は、官民ファンドである INCJ による「衆智達プロジェクト」の支援事例を対象に、地域中小自動車部品サプライヤーの海外展開における制度的補完のあり方を理論と実証の両面から検討したものである。制度的補完性（青木, 2001）、PPP（官民連携）、呼び水投資の理論枠組みに基づき、INCJ が提供した出資、人材派遣、予実管理体制の構築等が、12 社による分権的意思決定のもとで生じた調整の難しさや合意形成の課題を補完し、事業継続性を支える役割を果たしたことを明らかにした。一方、販路開拓や収益化などの商業的成果には課題が残り、制度設計の先行事例としての位置づけにとどまった。本研究は、官民連携による中小企業支援モデルの意義と限界を考察するものであり、今後の制度設計や政策立案への示唆を提供する。

キーワード：制度的補完性、官民ファンド（INCJ）、PPP、呼び水投資、中小企業の海外展開

### Abstract

This study examines the institutional complementarity of public-private investment funds in facilitating the internationalization of SMEs, focusing on the INCJ-backed “Zhong zhi da Project”. Using frameworks of institutional complementarity (Aoki, 2001), PPP, and catalytic investment, it highlights how INCJ's funding, personnel dispatch, and governance support addressed coordination challenges among 12 firms. While governance contributions proved effective, commercial outcomes such as market development

and profitability remained limited. This study offers insights into both the potential and limitations of public-private support models, contributing to future institutional design and policy development.

Key words : Institutional Complementarity, Public-Private Partnership (PPP), Catalytic Investment, Internationalization of SMEs

### 1 はじめに

本稿は、地域中小企業による海外現地法人設立と、それに対する官民ファンド（INCJ：産業革新投資機構）の制度的補完的支援のあり方を分析することを目的とする。とりわけ、愛知・岐阜地域の中小自動車部品サプライヤー12社が共同出資し、2017年に中国・常州に設立した現地法人「衆智達汽車部件（常州）有限公司」（以下、衆智達と称す）のINCJの参画過程を中心に、出資・統治・人材供給などを含む官民ファンドの多元的支援がいかなる制度的役割を果たしたのかを実証的に検討する。

近年、日本の中小企業においても国際的挑戦が見られるようになってきたが、資金・人材・統治といった経営資源の制約は依然として大きく、グローバル展開にあたって公的支援との補完的関係が問われている。特に地域中小企業にとっては、個社単独での海外展開が困難であるため、複数企業による共同出資型モデルや外部専門家の統治参画といった新たな支援スキームの構築が求められている。

本研究では、INCJによる支援を「制度的補完（institutional complementarity）」の観点から捉え直す。制度的補完性とは、青木（2001）によれば、相

互に機能を高め合う制度間の補完関係を意味し、特に異なる組織主体（企業・政府等）間における制度設計のあり方を検討する上で有効な視座となる。

また、本稿では、PPP (Public-Private Partnership) 理論 (Yescombe, 2007) および呼び水投資 (catalytic investment) の枠組み (Mazzucato, 2013) も併せて導入し、官民ファンドの制度設計とその実効性・限界について、理論的・実務的観点から分析を行う。

本稿の学術的貢献は、第一に、INCJのような官民ファンドによる中小企業支援を、補完型の制度設計として理論的に位置づけた点にある。第二に、従来インフラ分野を中心に論じられてきた PPP 理論を産業政策分野に応用し、中小企業の国際展開に対する支援モデルの構築可能性を示した点にある。第三に、実証分析として、共同出資型の海外展開事例 (衆智達) および地域中小企業の国際展開実態 (九州地域) を併せて検討することで、支援制度の適用可能性と限界を現場の視点から示した点にある。

加えて、本稿では民族系完成車メーカーとの取引リスクや、現地法人統治に関わる内部統制の課題といった、支援の限界を浮き彫りにする視点も導入している。これにより、制度的補完が単なる資金供給を超えて、統治支援や人材供給などを含む複合的制度装置として再構成されるべきことを示す。今後、地域中小企業のグローバル化に対応した支援制度の構築には、より動的・柔軟な制度補完モデルが求められる。

## 2 先行研究のレビュー

本稿は、地域中小企業による海外現地法人設立と、それに対する官民ファンド (INCJ: 産業革新投資機構) の制度的補完的支援のあり方を分析することを目的とする。本章では、本研究に関連する先行研究を以下の4つの観点から整理し、先行研究の成果と限界を確認するとともに、本研究の着眼点と貢献を明確にする。

### 2.1 中小企業の海外展開と地域産業構造に関する研究

中小企業のグローバル展開に関しては、Harvie and Lee (2005)、中小企業庁 (2023) などが、資源制約やネットワーク不足といった中小企業特有の課題に注目し、国や地域による支援政策のあり方を論じている。また、日本の中小製造業の地域産業構造との関連では、自治体主導のクラスター形成や、地域金融機関

による支援スキームの分析も多数存在する (中小企業庁, 2023 ; OECD, 2020)。

しかしながら、地域の中小企業が複数企業で共同出資し、協調的に海外現地法人を設立・運営する形態に注目し、その制度的支援のあり方を分析対象とした研究は極めて少ない。本研究は、そのような協調型・共同進出モデルに焦点を当て、統治設計や制度的補完の実態に迫る点で新たな視座を提供する。

### 2.2 中国市場構造と自動車部品産業に関する研究

中国市場の制度的不確実性とサプライチェーン構造については、Kosaka et al. (2000)、Fujimoto (2001a)、Pardi and Fujimoto (2017) 等が、日系企業と現地メーカー間の取引関係変化や系列弱体化、取引短期化・価格交渉力の移行を論じている。近年はEV化・SDV (Software Defined Vehicle) 化により、取引設計の主導権が中国 OEM に移行し、従来慣行との齟齬が構造的課題となっている。

本研究では、中国民族系完成車メーカーと日系部品メーカーの間で進行する「制度摩擦」を実証的に取り上げ、その結果として内部統制や統治構造が抱える課題を制度的補完の観点から分析する点において、従来研究にはない視座を提供する。

### 2.3 官民ファンドの役割と制度設計に関する研究 (制度補完性・PPP)

官民ファンドの制度的役割に関しては、OECD (2020)、経済産業省 (2019)、青木 (2001) などが、PPP (Public-Private Partnership) や制度的補完性の枠組みに基づいて、政府と民間の協働による新たな制度設計の意義を論じてきた。特に青木 (2001) は、制度的補完性の視点から、複数の制度が互いに相互補完することで経済主体の行動を支えるメカニズムを提起している。

しかし、官民ファンドの出資や人材支援が、地域中小企業のガバナンス補完、統治支援、内部統制支援へと機能する事例は体系的に分析されておらず、本研究はINCJを「制度的補完装置」として理論的に位置づけた点で、新たな応用的貢献を有している。

### 2.4 内部統制と現地法人のガバナンス問題

中小企業が海外で設立する現地法人における内部統制や不正リスクについては、石島 (2014) が、現地経営者の独立性・内部統制不在・統治構造の弱さを指摘している。特に日系中小企業では、本社による十分

なモニタリングが困難であることが報告されている。

本研究では、INCJ が派遣する外部専門人材の関与や、統治機能の制度的補完の視点から、現地法人のガバナンス強化策を分析対象とする。これにより、単なる財務支援ではない制度的な支援の実態に迫る。

以上のレビューを通じて明らかとなるのは、①共同出資型中小企業海外展開に対する理論的分析の不足、②官民ファンドの産業政策的機能に関する実証分析の欠如、③支援制度と統治構造の制度的補完性に関する新視角の必要性である。本研究は、これらのギャップを埋める形で、制度的補完・PPP・呼び水投資という三位一体の枠組みにより、新たな中小企業支援の制度設計モデルを提示するものである。

### 3 理論的枠組み

本研究では、INCJ による中小企業海外展開支援の構造と機能を、①制度的補完性 (青木, 2001)、②官民連携 (PPP: Public-Private Partnership) 理論、③呼び水投資 (catalytic investment) の三つの理論枠組みに基づき分析する。これらの枠組みはそれぞれ独立した視座を提供するが、本稿では三者を統合的に活用することにより、INCJ 型支援の制度的意義と限界を多面的に把握することを試みる。

#### 3.1 制度的補完性 (institutional complementarity)

制度的補完性とは、異なる制度間における相互作用が一方の制度の機能を高め、全体の制度的パフォーマンスを向上させるという理論である (青木, 2001)。本研究では、INCJ が提供する出資・統治支援・人材派遣といった制度的要素が、中小企業側の不足する経営資源 (資金・ガバナンス能力・国際業務ノウハウ) と補完関係にある点に着目する。特に、出資による財務的安定性の確保に加え、ガバナンス機能の導入や外部人材の投入が、制度的に脆弱な現地法人において統治構造を形成する装置として機能しているかを検証対象とする。

本稿で分析する事例は、複数の中小企業による共同出資型現地法人であり、個社の統治能力が限定される中で、INCJ が提供する支援の制度的役割がより明確に表れる環境にある。

#### 3.2 官民連携 (PPP) 理論の応用

PPP (Public-Private Partnership) は、公共部門と民間部門の協働によって社会的課題の解決を図る制

度設計の枠組みであり、従来はインフラ整備や教育・医療分野などでの応用が主であった (Yescombe, 2007)。本研究では、PPP の枠組みを産業政策・ベンチャー支援分野に拡張し、INCJ のような官民ファンドが民間企業のリスクテイクや市場参入をどのように促すかを分析する。

特に、本事例においては、出資比率や議決権設計、人材投入を通じて、官側 (INCJ) がプロジェクト全体の進捗や統治を支援しながらも、民間企業の自主性や柔軟性を損なわないよう設計されていた点が重要である。こうした役割分担と制度設計のあり方は、PPP の応用事例として新たな含意を有する。

#### 3.3 呼び水投資 (catalytic investment)

呼び水投資とは、政府や公的機関による先行的なリスクテイクや資金投入が、民間の追加投資やプロジェクト参加を誘発する仕組みを指す (Mazzucato, 2013)。INCJ は、本事例においては少額出資でありながら、プロジェクトの資本構成の安定化、金融機関の信用付与、他社の出資判断への影響といった呼び水の効果を担っていたと考えられる。

一方で、呼び水投資には限界も存在する。たとえば、EXIT 戦略 (出口戦略) が不明確な場合、支援が長期化し、制度の自己目的化や成果の曖昧化につながる。また、官による関与が統治能力を補完する一方で、現地実務とのミスマッチが生じた場合には制度的な摩擦や責任の所在不明確化が懸念される。本研究では、こうした制度設計上の限界にも注目し、INCJ 型支援の出口と持続性の課題を検討する。

### 4 INCJ 支援モデルの制度設計

本章では、INCJ による中小企業支援の制度設計について、理論枠組み (制度的補完性・PPP・呼び水投資) の観点からその構造的特徴と政策的意義を分析する。

#### 4.1 INCJ の制度的位置づけと設立背景

INCJ (産業革新投資機構) は 2009 年に設立された官民ファンドであり、「革新的事業活動の促進」「経営資源再編の支援」「グローバル展開支援」などを通じて産業競争力の強化を目的としている。政府が主要株主である一方、民間投資家の視点を取り入れた投資判断が求められ、公共性と市場性の調和を図るガバナンス体制が採用されている (INCJ 会社概要, 2023)。支

援対象としては大企業の事業再編やスタートアップ支援に加え、近年では中小企業の海外進出支援への関与も拡大しており、資金支援のみならず、外部人材供給、統治機能強化といった複合的支援が特徴である。

#### 4.2 支援スキームの構造：多元的補完関係

INCJによる支援スキームは、単なる出資にとどまらず、①資本参加（少数出資）、②統治補完（取締役・監査役等の派遣）、③人材供給（PMO・現地マネジメント支援）といった多層的な補完構造を有する。これは、制度的補完性の理論（青木, 2001）における「制度間の機能的相互依存」に該当し、中小企業が抱える資源制約（特に統治と人材）を制度的に埋める仕組みである。

また、複数企業による共同出資型スキームにおいては、意思決定の分散や責任の曖昧化といった統治上の課題が顕在化しやすいが、INCJの参画により、プロジェクトの中立性確保、ガバナンス基準の明確化が一定程度実現されている。

#### 4.3 PPPとしての構造と役割分担

PPPの視点から見ると、INCJは官民連携の中核的担い手として、国家的政策目的（中小企業の国際競争力強化）と民間主体の利益（市場拡大・競争優位性確保）を接続する制度的媒介装置となっている。公共部門（政府）が提供するリスク吸収・政策的正当性、民間企業が有する事業遂行能力を組み合わせる形で、共同出資・共同行動を可能にしている点は、PPP理論の応用例として注目に値する（常陽産業研究所, 2012）。

特に、INCJが現地法人設立後に過半数出資することで、金融機関や自治体の支援を呼び込み、プロジェクト全体の信頼性を高める構造が形成されたことは、公共的信用の『レバレッジ効果』として評価できる。

#### 4.4 呼び水投資としての限界と課題

一方で、INCJ支援には呼び水投資としての限界も存在する。第一に、EXIT戦略の不明確性が事業の持続性に影を落とす可能性がある。第二に、外部人材のガバナンス介入が現地の実務文化や商慣習とミスマッチを起こすリスクもある。第三に、本来の補完機能を超えて、過度に制度依存的な構造が形成される場合、支援終了後の自律性低下が懸念される。

したがって、INCJ型制度支援の効果を最大化するには、初期段階の統治補完と事業自立化のバランス、官民の明確な役割分担、EXIT条件の透明化が不可欠

である。

以上を踏まえ、次章では、INCJが関与した共同出資型現地法人の具体事例（衆智達プロジェクト）および他地域（九州）の中小企業海外展開の構造的特徴を分析し、制度的補完モデルの適用可能性と限界を実証的に検討する。

### 5 九州中小企業の海外展開と制度的補完可能性

本章では、第4章で論じたINCJによる制度的補完的支援スキームの適用可能性を、別地域の中小企業群に対して検討する。対象とする九州地域は、わが国第3の自動車産業集積を形成しているが、系列関係の希薄な独立系中小部品サプライヤーが多く存在し、アジア展開に際して共通の構造的課題に直面している。本章では、そうした中小企業の実態調査を通じて、制度的支援の潜在的需要と制度設計上の示唆を抽出する。

#### 5.1 九州地域の中小部品サプライヤーとアジア進出の構造的背景

九州地方は、完成車企業の本社・中核生産拠点である西三河地域、関東圏に次いでわが国第3の自動車産業集積の規模を誇る。とりわけ福岡県、大分県を中心とする北部九州には、わが国完成車企業のうち日産、トヨタ、ダイハツが完成車工場を持ち、年間150万台あまりの生産能力がある。また、日産とダイハツにとっては国内最大の生産能力を誇る拠点であり、トヨタもまた年間40万台以上のそれを擁する。九州のトヨタにはエンジン並びにハイブリッド部品の、同ダイハツにはエンジンの生産工場もそれぞれ存在する。2024年夏には、トヨタ、日産が相次いで福岡県内でのBEV(Battery Electric Vehicle)用の二次電池工場の建設を表明し、九州地方は、かつて標榜した「カーアイランド九州」としての存在感を再び高めようとしている！。

本稿が九州自動車関連企業に着目するのは、日産、トヨタという大手完成車企業が集積形成の中核を担ったにも拘わらず、当地での自動車部品等の取引には系列色が乏しいという事実があったためである。その経緯について、九州地方での自動車産業集積の形成略史に基づいて解説する。

九州地域の中小自動車部品メーカーは、特定完成車メーカーとの密接な系列関係のもとで発展してきたが、近年は系列関係の希薄化や現地調達要請により、

独自に海外進出の道を模索していた。特に、輸出依存型のビジネスモデルから現地生産への転換が求められたことが、今回の共同出資による海外展開構想の背景にある。

九州地域の事例を検討する意義は、既存の系列構造に依存しない企業がアジア進出を模索するなかで、衆智達における制度的補完モデルが、九州企業にとっても応用可能な参照枠を提供する点にある。特に、ガバナンス機能や外部ネットワークの補完といったINCJの役割は、今後の九州企業における官民連携支援の設計に資する示唆を含んでいる。

## 5.2 愛知・岐阜地域における先行事例：衆智達の形成と展開

九州地域の中小部品企業の多くが海外進出において系列依存からの脱却や経営資源の制約に直面している一方で、愛知・岐阜地域では、これらの課題を乗り越えようとする先行的な試みがすでに存在していた。その代表例が、2008年に同地域の中小部品企業12社が中国江蘇省常州市に共同で設立した「衆智達汽車部件(常州)有限公司(以下、衆智達)」である。

本プロジェクトは、単一企業による単独進出ではなく、異なる技術や工程を持つ複数企業が結集し、「多工程ワンストップ型」の製造体制を構築することで、現地完成車メーカーに対する競争力ある提案を可能にするものであった。これは、従来のピラミッド型の下請け構造を脱し、水平的な協業モデルによる新たな産業構造の提示であると評価できる。

2012年には、官民ファンドである産業革新機構(現・INCJ)がこの構想に15億円の出資を実施した。INCJは、単なる資金供給にとどまらず、社外取締役の派遣や外部経営人材の招聘を通じて、制度的補完性の観点から統治機能のギャップを補完しようとした。この支援は、PPP理論における「リスクの再配分」としても位置づけられる。

その後、衆智達は2020年には民間投資ファンドAIS CAPITALへの株式譲渡(EXIT)を達成した。これは、官民ファンドが一定期間リスクを引き受けた上で、民間資本への移管を通じて自律的發展を促すという「呼び水投資」のモデルケースと位置づけられる。

一方で、現地需要の変化や販売ネットワークの確立の難しさ、民族系完成車メーカーの購買方針の不透明性など、事業成果は必ずしも当初想定通りには進展しなかった側面もある。こうした点は、INCJによる制度的補完が必ずしも市場の構造的制約を完全に克服

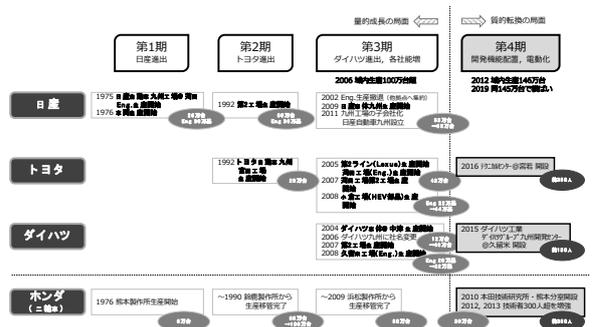
するものではないことを示しており、「後補完型支援モデル」の設計課題を浮き彫りにしたとも言える。

衆智達の実例は、制度的補完、PPP的支援、呼び水投資の実装例として重要な意義を持つと同時に、中小企業による協業型グローバル展開の可能性と限界を示すものである。九州地域の企業にとっても、本事例は進出戦略および支援スキーム設計における示唆を提供する先行モデルとなりうる。

## 5.3 九州での自動車産業集積の形成過程

図1は、北部九州に進出した(ホンダ二輪車事業含む)完成車企業の発展過程である。1970年代後半に日産が、1990年代前半にトヨタが、そして2000年代半ばにはダイハツが各々完成車工場を建設してきた。これら完成車企業と資本and/or取引において関係の深い系列企業もまた、完成車企業の九州進出に伴って関門海峡を渡ってきたのである。

図1 完成車企業からみた北部九州自動車産業の成長過程



出所(一財)機械振興協会経済研究所編(2024),p.2,図序1

以上のように九州の自動車産業は3回の進出ブームで形成されてきたとされる(高木・岡本・野田,2006; 城戸,2006; 平田・小柳,2006; 目代・居城,2013)。しかしながら九州地方では、特に1990年代のトヨタ進出前後に、これら系列企業の進出以外にも独立系企業の進出が多かったこと、また進出先での系列外取引がみられる点が報告されていた(高木,1991)。

他方、九州の自動車産業にTier1として参入できた九州資本の地場企業は相対的に少なく、その傾向は九州7県にわたって今日まで変わっていない(高木,1991; (一財)機械振興協会経済研究所編,2023,2024)。すなわち、九州の自動車部品企業とは、もっぱらTier1は域外(多くは完成車企業の本社近隣にあたる西三河地域、関東圏)からの進出企業、Tier

N(N≠1)は地場企業によって構成されている。さらに、相対的に高付加価値な部品は進出企業が担い、その逆に相対的に低付加価値な部品（及びその加工等）は地場企業が担う構図になっている。半導体や二次電池といった、自動車製品の性能を決定的に左右するような戦略部品に至っては、九州地方では内製されず域外からの移入に頼ってきたのである。

こうした特色を持った九州自動車関連企業のアジア圏進出について、二次資料をベースに特徴を洗い出す。すなわち、アジア含む海外進出を果たした企業が、現地でそれまで取引のなかった顧客を開拓するという事例はこれまで散見されてきたが、本稿では逆に、国内において既に系列色の薄い企業がどのような海外進出を果たしたのかという点に関心を寄せている。

#### 5.4 九州各県企業のアジア圏進出状況

以下の表1において、九州各県の自動車関連企業のアジア圏進出状況を見ておこう。なお同表は全ての自動車関連企業を網羅しているわけではなく、その集計範囲は原典に委ねている点に注意されたい。表1作成時の集計対象には、原典掲載企業のうち、業種が輸送用機械器具と明記されているものに加え、生産品目・取引先から自動車関連事業に携わっていることが判明したもの、さらには集計対象を可能なかぎり広くとるため自動化設備、金型・治工具類の企業も含めた。すなわち、自動車産業の裾野を形成する幅広い産業財（中間財+生産財）企業を集計の対象とした。なお中間財には無形財のソフトウェア関連企業も含める。

県別の企業数については、福岡県14、佐賀県4、長崎県5、熊本県5、大分県3、宮崎県2、鹿児島県1となっている。福岡県等が発表している『九州自動車関連企業データベース』によれば、各県の自動車部品企業の総数は福岡県、大分県、熊本県の順に多く、これらは（ホンダ二輪車事業含む）完成車企業の生産工場が立地する県である。次いで佐賀県、鹿児島県、宮崎県、長崎県である。表1の結果からは、福岡県はともかく、各県の総数とアジア圏進出の実績がある企業数とが必ずしも対になるわけではないことが分かる。続いて九州各県企業の属性情報についてである。典型的な自動車部品企業にあたる「輸送用機械器具」に分類されるのは、トヨタ紡織九州（佐賀県）、ナカムラ消防化学（長崎県）、九州ティ・エス、九州柳河精機、合志技研工業（以上、熊本県）、ホンダロック（宮崎県）程度である。ナカムラ消防化学は消防車の架装メーカーであるため例外とすると、実質4社となっており、ト

ヨタ紡織九州がトヨタ系、残り3社がホンダ系（ホンダロックは2023年1月から資本関係が変わり独立系へ）である。ほかに「電子部品・デバイス・電子回路」に分類されるSUMCO、オムロンといったエレクトロニクス系の進出企業も見られる。このカテゴリーの企業が散見されるのは、「シリコンアイランド」の通称も持つ九州らしいと言えよう。福岡県に「情報通信」に分類される企業が3社あり、九州唯一の人口百万人超の大都市を擁する同県にはソフトウェア企業の一定の集積が見られることを示唆している。これら九州各県企業の業種の分布は一様ではなく、素材から部品といった中間財（無形財を含む）、さらには金型から生産設備といった資本財まで幅広い分野にわたっている。また地場企業としては、福岡県の安川電機、三井ハイテックの企業規模（資本金基準）が図抜けて大きい。これら両社並びにホンダロックの資本金額が大きく、したがって（自動車関連事業に限定しても）進出先拠点数が多い。日本タングステンは資本金こそ大きいものの、自動車関連事業に該当するのは中国1拠点のみであった。表1掲載34社の資本金平均は約21.2億円であるが、資本金100億円以上の大企業を除外すると約4.3億円となり、中小企業からやや脱した程度の規模感になる。これら企業のアジア圏での進出先数は1~3程度であり、それらの間に高度な生産・販売ネットワークを築いているという印象は薄い。

以上の如く属性情報からみた九州各県企業の現状について明確な傾向を見いだすのはやや困難であるが、あえて言うならば、九州域内に立地する自動車関連企業の総数の割にアジアの如く近隣諸国であっても進出実績が少ないということである。これは、前述のように九州の自動車産業集積が完成車企業、部品企業のいずれも西三河地域、関東圏をルーツとした進出企業中心に形成されてきたことも大きい。すなわち、西三河地域や関東圏の「本社」からみれば九州もアジア諸国も等しく「進出先」であるため、海外展開（現地法人設立）はもっぱら「本社」が担い、出先である九州子会社等がさらに出先を作ることは一般的ではないのである。そしてまた、日産とトヨタの九州拠点で生産される完成車の大半が輸出向けであることから、自動車関連企業にとっては、そもそも九州での生産活動自体が海外事業の一端を担っていると解釈することもできる。しかしながら逆に、そうであっても敢えてアジア圏に進出する企業こそが、最も海外事業の展開に積極的なのだと評価することもできるだろう。

最後に、進出先国・地域の数を見てみよう。各社の



車の大半が輸出向けであることから、自動車関連企業にとっては既に海外事業の一端を担っている意識があるのではないかと考えている。ただし、そのなかでも敢えてアジア圏に進出する企業こそが、最も海外事業の展開に積極的だと評価できるのではないかと考えている。この点を指摘した。

第2に、進出先国・地域からみたアジア圏に進出する九州各県企業は、九州域内取引での系列色が乏しいとはいえず、あくまでその取引範囲は日本企業を中心に据えていることが明らかになった。そしてこの背景に、九州各県企業の規模が相対的に小さいため国際マネジメント上の経営資源の制約がある点を挙げた。

なお以上の分析は、限定的な二次資料に基づくものであるため、結論の一般化を担保するには不十分なものである。

本章では、九州地域の中小部品企業のアジア進出に関する構造的背景を整理してきたが、その課題構造は、愛知・岐阜地域の衆智達プロジェクトとも通底する点がある。とりわけ、系列依存の希薄性、国際市場へのアクセス制約、経営資源の限界といった共通課題に対して、衆智達における官民ファンド（INCJ）による制度的補完の枠組みは、九州企業にとっても今後の実践モデルとなりうる。

以上のように、九州地域における中小部品サプライヤーの実態は、INCJ型支援スキームが補完しうる複数の制度的制約（資金、統治、人材）を抱えていることを示している。これらの課題は、制度的補完性（青木, 2001）、PPP、呼び水投資といった理論枠組みにおける制度間相互作用や官民連携の設計課題と密接に結びついている。本章の示唆は、次章で検討される中国市場の制度的変化と完成車メーカーの取引慣行の変容とあわせて、中小企業の国際展開を支える支援モデルの限界と展望を浮き彫りにするものである。

## 6 民族系完成車メーカー台頭と日系部品メーカーとの企業間取引関係

本章では中国市場における完成車メーカーの変化に着目し、民族系メーカーの台頭が日系部品サプライヤーとの取引関係に及ぼす影響を実証的に検討する。これは、中小部品企業の現地法人が直面する制度的・契約的リスクの実態を明らかにするものであり、官民ファンドの支援設計において考慮すべき外部環境要因を補足する視点として重要である。

本章では、中国における民族系完成車メーカーの台

頭により、日系自動車部品メーカーとの企業間取引関係にどのような影響を与えているか、中国での現地法人への訪問聞き取り調査により、その一部を明らかにする。本稿では、BYD、吉利汽車、長城汽車等中国の自主ブランド生産販売会社を民族系完成車メーカー、トヨタ自動車（以下トヨタ）、本田技研工業（以下ホンダ）、日産自動車（以下日産）の中国現地法人を日系完成車メーカー、日本に本社を持つ部品会社の中国現地法人を日系部品メーカーと呼ぶこととする。

### 6.1 研究の背景と研究方法

2024年中国国産自動車市場は、販売台数（工場出荷ベース、輸出台数を含む）は3,143万台で大きく伸びない中（前年比104.5%、民族系完成車メーカーのシェアは61.9%へと5年間でほぼ倍増した。一方、かつては20%以上の高いシェアを保持していた日系完成車メーカーのシェアは12.0%まで低下した。その影響は完成車メーカーのみならず、そこに部品を納入する日系部品メーカーへと及んでいる。このため日系部品メーカーは、民族系完成車メーカーへと販路拡大の動きはあるものの、日系企業間の取引関係とは大きな違いがあり、必ずしも成功しているとは言えない。また王（2018）で示した民族系完成車メーカーの開発プロセスの1つであるエンジニアリング会社を活用した開発からも、既に大きな修正が加えられていると推定される。日系完成車メーカーと民族系完成車メーカーと、日系部品メーカー間のそれぞれの企業間取引の違いについて明らかにするため、富山と垣谷は2024年9月に中国調査（日系部品メーカーであるA社とB社、日系部品メーカー進出の工業団地を運営するC社、及びその傘下企業1社であるD社）への聞き取り調査を行い、その結果以下の考察を得た。

### 6.2 日系完成車メーカーの生産企画と調達方針

先ず中国での調査結果を説明する前に、日系完成車メーカーの生産企画と調達方針がどのように決定されていくか、その標準的な業務と日程について説明する。完成車メーカーの開発から調達先選定に関わる大きな業務フローは、先行開発、モデル開発、生産準備、量産、旧型生産へと進む。旧型生産とは量産終了後補修品の生産を示している。中国国産車の場合、徐々にその機能を日本本社から中国現地法人へ移管をしている途上とはいえ、開発や調達先決定は、日本本社で行われることが多い。モデル開発には、製品コンセプトを企画する企画構想設計後、具体的には基本設計、

詳細設計、図面作成、試作評価へと進む（太田、2016を参照）。図面がほぼ確定すると、本格的な生産準備段階へ進むことになるが、通常研究開発部門から生産技術部門への業務引渡しが行われるのは標準日程で、量産開始（トヨタではこれを「号口」と呼ぶ）から18か月前である。

次にどのように調達先が選定されていくのかについて、説明する。大きくは2つのステップで決定される。第1ステップとして、完成車メーカーは、モデル開発毎に完成車メーカー自身がその部品を生産するのか、部品メーカーに生産を発注するのか、内外製方針を決定する。これはMake or Buyの問題であり、「生産企画」と呼び、完成車メーカー自身が生産する部品を「内製品」、部品メーカーに生産を発注する部品を「外注品」と呼ぶ。通常この生産企画の決定は、生産管理部門が行う。次に第2ステップとして、外注品を実際どの部品メーカーに発注するかの調達先選定を行う。これは通常、完成車メーカーが部品メーカーのQCDで評価する。QCDとは、Quality（品質）、Cost（原価、調達価格）、Delivery（納期）のことであり、部品メーカーを総合的に評価して選定する。また調達先の選定は通常調達部門が行い、遅くとも生産準備に入る前までには決定する。

しかし実際の実務においては、生産企画も調達先選定もそれぞれの担当部署が単独で決定することはなく、研究開発部門、生産管理部門、生産技術部門、調達部門が連携と協力の上、決定している。自動車における擦り合わせは、コンカレント・エンジニアリング（同時並行設計）を進める上で、至る所に存在している。また完成車メーカーと部品メーカー間においても、デザイン・インの考えに基づき、承認図方式での開発や内製品と外注品それぞれの既存の生産設備や生産能力の問題もあり、先行研究からモデル開発の初期段階で、実際に決定されているケースが多い。その結果、モデル毎にドラスティックに外注先を変化させることは少なく、また系列取引においては長期安定的な取引と、そこに存在する「承認図方式」による技術力や開発能力も重視されてきた。王（2017）が論ずる通り、先行研究による優位性が、そのまま量産時での受注獲得に通じているケースが多い。また取引期間は、車両用の試作・量産段階だけではなく、アフターサービス用の補修品まで、車両のモデルライフを越えたサービス需要への供給責任を求められてきた。日本における旧型補修品の商慣行は、近年供給年限や金型保管費用の問題などが顕在化しつつあるが、いずれにせよ、

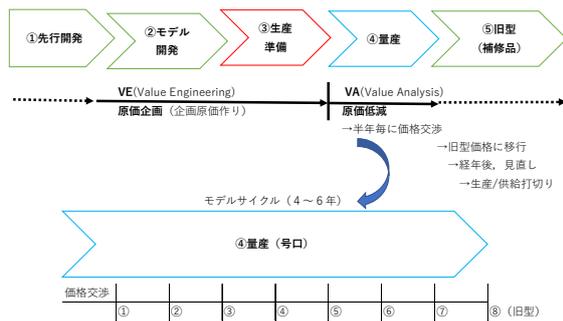
QCDによる評価を優先しつつ、長期安定取引とその供給責任が特徴であった。このように日系完成車メーカーには、系列取引の特徴が随所に見られる（藤本、2001bを参照）。

### 6.3 量産期間の価格交渉における発見事実

本節では、完成車メーカーと部品メーカー間で標準的な価格交渉と決定がどのように行われるのかを確認の上、中国調査で得られた発見事実について述べる。通常、完成車メーカーと部品メーカーの価格は、大きく3つのフェーズで交渉されている。第1フェーズは、モデル開発から生産準備、つまり量産前の段階である。第2フェーズは量産段階、第3フェーズは量産終了後、旧型部品として補修品を生産し供給する段階である。

第1フェーズではモデル毎の原価企画として外注品の調達価格を交渉する。これは一般にVE（Value Engineering）、つまり製品が持つ機能を追求しながら、そのためにかかるコストとの最適なバランスを見つけ、より高い価値を生み出すことを目指し、そのモデルが目標とする企画原価を達成できるように、部品1点毎に調達価格を決定していく（小林、2017、堀切、2025）。第2フェーズでは量産期間中6か月毎に、調達価格調整を実施する。この価格調整の根拠は、製造原価に占める市況の影響が大きい部品、つまり原油価格、鉛などのコモディティ市場での取引価格で調整以外に、VA（Value Analysis）と呼ばれる製品・資材のコストと機能を研究することにより、図面や仕様書の変更、製造方法の能率化を行い、コストを低減する組織的な活動にて、取引価格を決定する。例えばトヨタの2024年度決算では連結営業利益増加要因の原価改善の努力として1,500億円分押し上げたと発表している（トヨタ、2025）。第3フェーズは旧型部品の価格交渉である。量産終了後、旧型部品生産に移行すると、生産方法、納期（発注から納品まで）、発注単位数等の取引条件が変更となるため、調達価格を調整する。旧型生産移行後の経年とその間の発注数によって、価格の見直しや旧型部品の生産打ち切り（残置）、供給打ち切りなどの対応をする。補修品の市場への供給責任は完成車メーカーにあるものの、生産責任は、通常量産時の調達先にある。以上を表したのが、図2である。

図2 先行開発から旧型生産までの流れと原価



出所) 筆者作成。

上述した日系完成車メーカーとの取引とは異なる取引形態が、民族系完成車メーカーとの間では行われている事実が、A社とB社のヒヤリングにて得られた。先ず量産期間の価格交渉時に、民族系完成車メーカーが部品の発注先を変更することである。新しい外注先の部品メーカーが加わり受注数が大きく減少するケースや、急に取引が中止されることもある。また複数社発注が採用されている場合、それぞれの発注数の比率が価格交渉の結果に従って、大きく変動するケースもある。また民族系完成車メーカーには、内製品として同一部品を製造しながら、外注化しているケースもあり、内製原価との比較において、発注停止や発注数・発注比率の大幅な見直しをされるケースもあるとの証言を得られた。

部品メーカーの立場では、投資した開発費、生産設備、抱える人員など経営計画に大きな影響を与える受注状況の変化が突然発生することになり、経営に大きな影響を与えているケースもある。また民族系完成車メーカーの契約書に明記した決済条件は、通常納品後3か月から6か月となっており、日系完成車メーカーの納品後翌月支払いよりは長くなっているのが一般的である。また民族系完成車メーカーの資金繰りを理由に一方的に変更、つまり支払い遅延が発生するケースも散見されるとのことである(C社からの証言)。それでもこのような完成車メーカーの調達政策に対応出来なければ、受注を失うことになり、対応せざるを得ない状況にある。

#### 6.4 生産準備期間における設計変更の発見事実

生産準備期間における設計変更についても、日系完成車メーカーとの違いが発見された。日系完成車メーカーは、量産から18か月前に生産準備期間に入り、研究開発部門から正式な部品表が発行される。部品表が発行されると基本的に、設計変更はされず、生産準備を進めていく。

特に量産ラインでの試作が行われる量産前6か月になると(トヨタではこれを「号試」と呼ぶ)、本型本工程で試作、つまり金型も量産時と同じものを使用し、量産予定のライン工程で試作を実施し、そこで問題なければ設計変更は凍結される。図3は、上記業務フローを簡単に表している。

しかし民族系完成車メーカーは、開発期間が短いことに優位性を見出しているため、生産準備期間中においても設計変更が度々発生する。また設計変更が凍結するタイミングも一般に遅い上、時期も不透明であることが多い。部品メーカーから見れば、どのタイミングで本型本工程に移行していいかも不透明であり、もし完成車メーカー側の都合で、設計変更が発生しても、その追加費用を完成車メーカーが100%負担してもらえない補償もない。そのため部品メーカーは、柔軟にかつ低コストで生産準備ができる仕組みや体制作りを迫られている。それが出来なければ、失注するリスクが発生する。

図3 生産準備期間における業務フロー図



出所) 筆者作成。

#### 6.5 開発における発見事実

開発における発見事実の1点目は、部品メーカーにECU (Electric Control Unit、電子制御ユニット)等のプログラム開示を求められている点である。現在、中国製自動車の多くはSDV化が進行し、車載OSが装備されている。特に民族系完成車メーカーは、日系完成車メーカーに対し大きく先行している。SDVとはSoft Defined Vehicleの略称で、ソフトウェアが定義するクルマと呼ぶ。また民族系完成車メーカーの自動車モデルには、パーソナルコンピューターやスマートフォンと同様、OS (Operation System) が搭載され、車載OSが全体のシステムをコントロールし、またOTA(Over The Air)でのアップデートも可能にしている。一方、従来の自動車の電子化は、部品単位で開発されてきた。そのため部品メーカーが開発したECUは、完成車メーカーにはそのプログラミング等がわからないブラックボックス化したものになっている。しかし従来の部品単位の分散型の方法では、車載OSで全体をコントロールすることは困難になっ

てきたため、民族系完成車メーカーは、部品メーカーが開発したECUのプログラミング開示を要求するケースがある。更に新モデルの開発では、民族系完成車メーカーと同時進行でソフトウェアのプログラミング開発することを求められ、部品メーカーに対し、民族系完成車メーカーが指定する場所で（通常は完成車メーカーの建屋内であることが多い）、開発するようになってきている。その結果、上述した民族系完成車メーカーの要求に対応できない部品メーカーは開発の入り口で淘汰されることになりつつある。つまり、ソフトウェアの開発力が、取引関係を大きく左右することになっている。勿論、ボッシュのような独自の高い技術力を持つ部品メーカーには適応されないこともあり、完成車メーカーと部品メーカーの力関係が決まっているとの情報も得られた（B社からの証言）。

2点目は、新たに生み出した付加価値の価格転嫁が困難に直面している点である。中国市場は他国市場よりも早く、電動化やスマート化が進行している。よって部品メーカーに対しても、従来以上の静粛性や先進性が要求されるようになってきた。そのため部品メーカー各社も、BEV（Battery Electric Vehicle、バッテリー電動車）やSDVに対応した開発を急いでいる。しかしそれによって生み出された新たな技術や付加価値の価格へ転嫁が非常に困難な状況にある。その背景には、民族系完成車メーカーは、調達先選定に対してQCDの内、C（コスト）を最重要視しているためである。Q（品質）とD（納期）は遵守されなければ、罰則で臨み（罰金や発注停止）、その上で取引価格を最優先で評価する。また中国では長く、研究開発は、政府系の研究機関や大学で行い、その成果を国有企業などの企業が無償で使用することが可能であったため、企業の研究開発費は低く抑えられていた。そのため、研究開発費を、原価に参入させることが不要であったため、このような思考がまだ残存していると推定される。

## 6.6 部品メーカーの生き残り戦略

2016年パリモーターショーで、ディーター・ツェツェCEO（ダイムラー社、当時）がCASEと表現した長期戦略を示し、中国市場では世界の先頭を切って自動車の大きな変化が起きている。そのキーワードは、電動化（BEV等）、スマート化（SDV、車載OS）、インフォテック重視などであり、それによって開発要求の変化、短い開発納期、柔軟な生産対応が、部品メーカーにも求められるようになった。そして部品

メーカーは民族系完成車メーカーに対し、「コスト最重要視であり、生き残ったサプライヤーを選定すればよい」という発想を感じている（B社からの証言）。そこには長期安定成長や共存共栄といった系列取引に特徴づけられる発想はない。また先述した通り、民族系完成車メーカーの成長とシェア拡大の中、日系やドイツ系の外資合弁完成車メーカーにおいても、調達先の選定、調達先の変更や発注比率の変更、外注品の価格交渉は、民族系完成車メーカーを見習っていくべきとの現象が既に出始めているとのことである。外資と合弁を組む中方パートナーから見れば、民族系完成車メーカーの成功要因を取り入れるのは当然と思われる（A社、B社からの証言）。

このような取引環境変化の中、日系部品メーカーの生き残り戦略の選択肢は、大きく3つに絞られてきている。1つ目は、初期は赤字覚悟で民族系完成車メーカーに、その販路拡大を目指すことである。そのため、日系完成車メーカー以上に厳しい民族系完成車メーカーとの取引条件、価格交渉、ソフトウェアを含めた開発競争、生産対応を可能にする体制を構築していかなければならない。2つ目は日系完成車メーカーとの取引に限定し、小さく生き残る選択である。スズキと三菱自動車は既に中国市場から撤退したが、トヨタ、ホンダ、日産は販売台数を大きく減少させながらも、踏み留まっている。そこに活路を見出すことである。但し、日系完成車メーカーも販売モデルを、電動化やスマート化を進めており、それに見合った製品開発と低コストを同時に実現していく必要がある。そして3つ目の選択肢は、中国からの撤退である。長期に渡って赤字が見込まれるようであれば、中国現地法人を清算し、撤退することを視野に入れる必要が出てくる可能性もある。実際、エンジン部品を生産するサンコールやキー部品を生産するアルファは、清算すると公表している。日系部品メーカーは、民族系への販路拡大で生き残るか、小さく生き残るか、撤退するか、迫られる厳しい経営環境にあり、新たな局面に入ったと言える。

## 6.7 小括

中国調査の結果、日系完成車メーカーと部品メーカー間に従来見られない取引実態が、民族系完成車メーカーとの間では実施されている発見事実が考察された。それは量産期間中における価格交渉時に、発注停止、発注比率の変更など量産開始時の条件が大きく変更されるケースがあること、生産準備時に民族系完成

車メーカーの設計変更を凍結するタイミングが遅くかつ不透明であり、本型本工程への移行リスクや追加発生費用負担を負わなければならないこと、開発期間ではECUなどのプログラムの開示を求められるケースがあり、また電動化やスマート化に対応した開発にかかる費用の価格転嫁が困難であることが、ヒヤリングによって確認された。またこのような調達方法は、民族系完成車メーカーに留まらず、日系を含めた外資系合弁完成車メーカーへ影響を与え始めていることも確認された。日系部品メーカーは、民族系完成車メーカーへの販路拡大で活路を見出すのか、日系完成車メーカーに限定し小さく生き残りその復活を待つのか、中国から撤退するのか、厳しい選択を迫られている。

## 7 制度的補完と官民連携の具体事例—共同出資型現地法人「衆智達」の分析

民族系OEMとの制度的摩擦を踏まえ、愛知・岐阜地域の中小自動車部品サプライヤー12社による共同出資型現地法人「衆智達」の取組を検討する。本事例は、系列外販路の開拓を目指した中小企業による協働的挑戦であった。

衆智達は、複数企業による共同出資型で設立され、中小企業の現実的な海外進出手法として位置づけられた。しかし、合弁設立には統治の複雑化や合意形成の困難が伴う。こうした中、官民ファンドであるINCJが出資し、外部CFO的な人材の派遣、予実管理体制の構築、ガバナンス支援を行った。これにより、出資者間の信頼形成や情報共有が促され、共同意思決定を下支えする制度的基盤が整備された。

INCJの出資は、他の企業の判断を促す「呼び水」としても機能し、中国市場への挑戦を後押しした。特に12社間の合意形成には困難が伴い、分権的な意思決定構造の限界が表面化した。INCJのガバナンス支援は、こうした「合議制ゆえの統治の不在」を補完する制度的役割を果たした点で、制度的補完の実践例として注目される。

一方で、当初想定されていた欧米系・日系のTier1との取引獲得は実現せず、現地での販路開拓にも一定の困難が伴った。事業としての成果は限定的であり、価格交渉力の弱さや契約安定性の確保、知的財産保護の難しさなど複数の課題が残った。12社という多数の出資は、意思決定を遅らせる要因ともなった。ただし、制度設計と統治構造においてINCJが果たした役

割は、官民連携モデルとしての先進性を備えていたと評価できる。

## 8 日本企業の中国子会社における不正会計と内部統制

第6章では、中国における完成車メーカーの変化と、それに伴う部品サプライヤーの取引上のリスクについて実証的に考察した。本章では、そうした外部環境変化に直面する中で、実際にINCJが関与した中部地域の中小企業による中国現地法人「衆智達」への支援のプロセスと構造を、実践的な視点から分析する。特に、現地法人におけるガバナンス体制と内部統制の課題に焦点を当て、官民ファンドによる制度的補完の現実と限界を明らかにする。

### 8.1 海外子会社における不正会計の多発

近年、日本企業の海外子会社における不正会計が多発しているが、なかでも、中国へ進出している企業が最も多いこともあるが、中国子会社における不正会計が多い。それは自社の存続を脅かすことさえあり、2015年に当時東証一部上場の江守ホールディングスが中国子会社における不正会計を原因として経営破綻したことは記憶に新しい。

体力の弱い中小企業が海外進出する場合は特にその子会社における不正会計に注意しなければならないが、そもそも自社の内部統制自体が脆弱な中小企業が子会社における不正会計に対応するのは難しい。顕在化していないだけで、中小企業の海外子会社における不正会計は大企業のそれよりも多発している可能性がある。

ここでは、中小企業が特に中国へ進出する場合、どのような不正会計リスクが存在し、それにどう対応すべきなのかを考察している。まず、不正会計リスクは国によって特徴があると思われるが、中国へ進出している企業が最も多いことを踏まえて、中国におけるものを対象とし、日本企業の中国子会社において発生した不正会計の事例を収集し、その原因を分析した（中小企業における事例を収集することは困難であるため、上場企業におけるものを扱った）。そして、海外子会社、特に中小企業の海外子会社において必要とされる内部統制のあり方を考察した。

これにより中小企業の海外進出に伴う不正会計リスク低減への道筋を提示することができたと思われる。そもそも内部統制報告制度の対象でない非上場の

中小企業においては、内部統制を意識すること自体が少ない。しかし、容易に不正会計が発生し、正確な業績を知り得ない、または資金が社外に流出し得る状況のもとでは成長を期待できるはずもない。海外へ進出する中小企業やそれへ投資する者は、不正会計と内部統制について意識することが不可欠である。

## 8.2 中国子会社における不正会計の特徴

表2は、2018年から2023年にかけて判明した上場企業の中国子会社における不正会計事例をまとめたものである。2020年から2022年までに判明したものが少ないのは、コロナ禍で判明しなかったためであると思われ、今後判明する不正会計事例が増える可能性がある。

上場市場を見ると、プライム市場が最も多い。東京証券取引所が運営するプライム市場・スタンダード市場・グロース市場の中では、プライム市場の上場企業数が最も多いため、こうした結果になるのは自然であるように思われるのだが、最も高い水準の内部統制が求められるプライム市場上場企業においてこれだけ不正会計が生じていることから、中国子会社における不正会計の防止の困難さが分かる。

表2 近年の中国子会社における不正会計事例

判明年	企業名	上場市場	不正概要
2018	日本郵船	プライム	横領。総経理が複数の幹部職員と共同で（いずれも現地採用）、複数の取引先（中国法人）等から不当な費用請求を行わせて費用支出
2019	リズム	プライム	粉飾。董事長らが業績を良く見せるために不適切な会計処理を実施
2019	藤倉コンポジット	プライム	横領。副総経理（現地採用）が身内に対して不正送金
2019	MTG	グロース	粉飾。不適切な売上計上
2019	ユー・エム・シー・エレクトロニクス	プライム	粉飾。売上の過大計上及び費用の過小計上
2020	理研ビタミン	プライム	粉飾。現地採用の役員のみ中国子会社において実在性を確認できない取引（架空循環取引）が存在
2021	オリジン	スタンダード	横領。中国子会社の責任者が現地法人と架空契約を締結して費用支出
2023	ヤシマキザイ	スタンダード	粉飾。総経理が財務体質改善に係るプレッシャーから売上を先行計上
2023	エン・ジャパン	プライム	横領。総経理（現地採用）が会社資金を私的に流用
2023	東洋機械金属	プライム	横領。副総経理（現地採用）が会社資金を私的に流用

出所) 各社の適時開示資料をもとに筆者作成。企業名の「株式会社」は省略。上場市場は現在のもの。

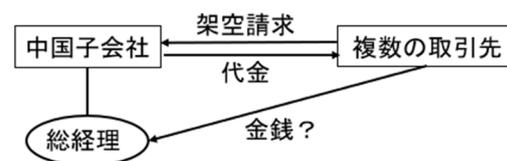
また、不正概要を見ると、粉飾（利益の過大計上）と横領（資産の流用）が同数である。日本国内において判明する上場企業の不正会計では粉飾が圧倒的に多いため、この横領の多さは、中国子会社における不正会計の特徴を示しているといえる。

図4は、表2に掲載した日本郵船における不正会計を図示したものである。この事例では、中国子会社の

総経理が取引先に架空請求をさせて費用を支出していた。明らかにはされていないが、その総経理がその後キックバックを受けていた可能性が高い。

掲載した他の事例にもあるが、このように取引先に架空請求をさせるほか、不当に高い金額で請求をさせてキックバックを受けたり、私的な交通費や会食の費用を架空の出張費用や交際費として精算するといった不正も起こりうる。中国の景気低迷は横領の動機になるため、そのリスクは今後より高まると思われる。

図4 日本郵船の事例



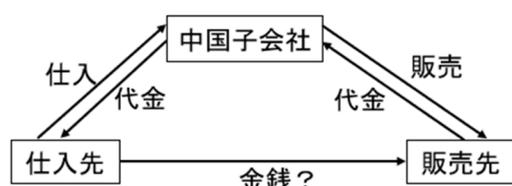
出所) 同社の適時開示資料をもとに筆者作成。

なお、公表されている不正会計事例は、金額が大きく、適時開示が必要とされるものであり、公表されていない軽微な事例もあるかと思われるし、判明していないものもあるかと思われる。三宅・鯉沼（2023）によると、中国子会社に対して調査を行った場合、経費に関する不正等は必ずといってよいほど検出されるという。

図5は、表2に掲載した理研ビタミンにおける不正会計を図示したものである。これは粉飾の事例だが、架空循環取引（実際の商品等のやり取りは無く、ただ金銭が複数の取引者間で回される取引）である。同社の中国子会社では架空循環取引が行われていた可能性があるのだが、実際に関係する取引先は、図に登場するものよりも多い可能性がある。

業績を良く見せるためという通常目的の粉飾は、中国子会社特有のものではなく、日本国内でも起こりうるものであり、また、上場企業と比べて、非上場企業ではそうした粉飾への誘因は大きくない。懸念すべきはこうした架空循環取引である。中国の景気低迷で資金難に苦しむ中国企業が多いため、取引先の資金を融通するためという目的で行われる可能生もあり、今後は一層の対策が必要とされる。

図5 理研ビタミンの事例



出所) 同社の適時開示資料をもとに筆者作成。

### 8.3 中小企業の中国子会社に求められる内部統制

中国子会社における不正会計の特徴を踏まえると、特に横領と架空循環取引へ対応するための内部統制の整備と運用が必要であると思われる。そうした内部統制を構築するにあたって特に重要な点をあげるならば、日本人スタッフの介在・人事ローテーション・内部監査・取引先情報の確認の四点である。

日本人スタッフの介在は、ある業務を現地採用スタッフのみに任せるのではなく、必ず日本人スタッフを介在させ、その内容の確認を行うようにするというものである。中国子会社における不正会計事例の多くは、現地採用スタッフのみに業務を任せて、確認が行き届かなかったために生じている。

人事ローテーションは、ある業務の担当を長期間特定の人物に固定することなく、定期的に人事ローテーションを実施するというものである。これは中国子会社に限ったことではなく、日本国内においても必要となるものであるが、中国子会社においては、この人事ローテーションを念頭に置いた人材の採用と育成を行うための対策も必要となる。

内部監査を定期的実施することが必要になるが、中国子会社においては困難を伴う。そのため、石島(2014)がITの利用を含めたオフサイト・モニタリングと現地監査を連携させたプロセスの構築の必要性を指摘するように、例えば定期的に現地での内部監査を実施することに加えて、日頃から親会社によるオンラインでのモニタリングを実施するといったことも考えられる。

取引先情報の確認は、取引先の関係者に加えて自社の現地採用スタッフのバックグラウンドを定期的に確認するというものである。三宅・鯉沼(2023)によると、不正行為の協力者や共謀者などは親族や親しい友人などが出資や設立をした会社であることが多く、ある人物が複数の不正な取引に関わっていることがあるという。

以上が中国子会社に求められる内部統制であるが、中小企業の中国子会社においてそうした内部統制を

構築するにあたっては課題がある。まず内部統制報告制度の対象ではない中小企業に上場企業並の内部統制の構築を求めるのは困難である。そのため、不正会計と関係する現金預金や在庫などに関する内部統制の構築を優先するといった対応が考えられる。

また、中小企業では人的リソースが不足し、内部人材のみで内部統制を構築するのは困難である。そのため、外部専門家の活用が必要となる。外部専門家の活用は、最初に内部統制を構築する時点においても有効であるが、特に実地での内部監査においても有効となる。

現地法人の経営にあたっては、12社の出資企業間での調整が難航し、取締役会や業務執行体制の構築に課題を抱えていた。INCJの参画により統治機構は一定の整備がなされたが、参画時点ですでに販路の停滞や資金繰りの問題が顕在化しており、事後的な制度整備には限界があった。

こうした内部統制支援の取り組みは、青木(2001)の「制度的補完性」理論において、中小企業が本来有していないガバナンス機能を外部から補完する構造とみなすことができる。特に、EXIT後における統治機能の持続可能性は、制度設計上の課題として残されており、PPPの応用においてもガバナンス移行戦略の制度的設計が今後の検討課題といえる。

本章で提示された事例は、官民ファンドによる統治支援や外部専門人材の導入が一定のガバナンス補完機能を果たしう一方、現地法人の実態としては、統治機構の形式的整備が実効的統治に直結しない可能性を示唆している。これは、PPP型支援や呼び水投資においても、EXIT戦略や制度設計の明確化が不可欠であることを物語っている。今後の研究では、制度的補完性の枠組みの下で、支援主体と受益者との間の協働的統治のあり方を精緻化していく必要がある。

## 9 結論と今後の課題

本研究では、愛知・岐阜地域の中小自動車部品サプライヤーによる共同出資型現地法人「衆智達」に対し、INCJが行った支援の意義と限界を検討した。現地法人の経営にあたっては、12社の出資企業間での調整が難航し、取締役会や業務執行体制の構築に課題を抱えていた。INCJの参画は統治機構の整備を一定程度進展させたが、参画時点で販路停滞等の問題がすでに顕在化しており、事後的な制度整備には限界があったことも明らかになった。

以上を踏まえると、本事例は三つの理論枠組みから次のように整理できる。第一に、制度的補完性(青木, 2001)の観点からは、INCJの出資・統治支援・人材派遣は、中小企業側が本来有していないガバナンス機能を補完する装置として機能した。第二に、PPP(Yescombe, 2007)の観点からは、官がリスク吸収や制度的正当性を担い、民が事業遂行を担う役割分担が確認され、産業政策分野へのPPP応用の可能性が示された。ただし商業的成果の限界はPPPの応用の制約も浮き彫りにした。第三に、呼び水投資(Mazzucato, 2013)の観点からは、当初の民間資本を誘発する典型的効果は弱かったが、金融機関や外部関係者への信用補完と統治の正当性付与という間接的な効果をもたらしたといえる。

今後の中小企業支援政策においては、単なる資金支援にとどまらず、統治構造・人材面を含めた制度的補完をいかに設計するかが鍵となる。「衆智達」事例の知見は、その方向性を探る上での貴重な実証材料となりうるものである。

#### 【注釈】

- 1) その後日産は進出撤回、トヨタは延期となった。
- 2) 制度的補完性は本来、相互作用によって制度全体の機能を高めることを指す(青木, 2001)。しかし本事例においては、販路開拓や収益化といった市場成果は限定的で、むしろ統治や内部統制を後から補う機能が中心であった。本稿ではこのような特徴を「後補完型支援モデル」と定義する。

#### 【参考文献】

- 青木昌彦(2001)『比較制度分析に向けて』東洋経済新報社。
- 中小企業庁(2023)『2023年版中小企業白書』
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構(2018)『中小企業の海外展開と公的支援策の現状』
- 平田エマ・小柳久美子(2006)「九州の自動車産業の現状と部品調達構造」『九州経済調査月報』Vol.60, No.11, 3-18
- 堀切俊雄(2025)『利益を最大にする実践的手法 トヨタ流原価マネジメント』日経BP
- 藤本隆宏(2001a)『生産マネジメント入門II 生産資源・技術管理編』日本経済新聞出版社
- Fujimoto, T. (2001b) The Japanese automobile parts supplier system: The triplet of effective inter-firm routines. *International Journal of Automotive Technology and Management*, pp 1-34
- Harvie, C., & Lee, B. C. (2005) *Sustaining Growth and Performance in East Asia: The Role of Small and Medium Sized Enterprises*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

常陽産業研究所(2012)『調査 海外進出に挑む中小製造業～海外進出の現状と課題～』pp.12-35, <https://www.jir-web.co.jp/joyoarc/backnumber/pdf/201204.pdf> (2024年7月1日閲覧)

中小企業庁(2023)『2023年版中小企業白書』中小企業庁

一般財団法人機械振興協会経済研究所編(2023)『北部九州・巨大分工場経済圏における自動車産業の持続的成長』JSPMI-ERI 22-25

一般財団法人機械振興協会経済研究所編(2024)『域外依存型集積での自動車部品企業の存立と再生産に関する研究』JSPMI-ERI 23-25

石島隆(2014)「海外子会社における不正会計に対応する内部統制」『内部統制』No.6, 91-103

居城克治・目代武史(2013)「転換点に差し掛かる九州自動車産業の現状と課題」『福岡大学商学論集』Vol.58, No.1/2, 17-47

日本政策金融公庫総合研究所(2015)『中小企業の海外展開支援における公的金融機関の役割』

INCJ各種報告書

INCJ(2023)『会社概要』<https://www.incj.co.jp/about>(2024年7月31日閲覧)。

城戸宏史(2006)「新興自動車産業地域の集積プロセスの変容」『産業学会研究年報』No.22, 43-56

小林英幸(2017)『原価企画とトヨタのエンジニアたち』中央経済社

Kosaka, M. et al. (2000) The vertical keiretsu advantage in the era of Westernization in the Japanese automobile industry. *Asian Business & Management*, 19(1), 36-61

九州経済調査協会編(2022)『九州・山口企業の海外進出2021』

経済産業省(2019)『中小企業白書』東京:経済産業省

Mazzucato, M. (2013) *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*, Anthem Press

三宅亜紀子・鯉沼里枝(2023)。「ゼロコロナ政策の影響は? 中国子会社における会計不正の動向」『企業会計』Vol.75 No.7, 51-58

OECD(2020) *SME and Entrepreneurship Outlook 2020*. Paris: OECD Publishing

太田信義(2016)『自動車産業の技術アウトソーシング戦略』水曜社

Pardi, T., & Fujimoto, T. (2017). Industrial Policy and the Japanese Automotive Industry: A Case Study of Toyota. *International Journal of Automotive Technology and Management*. pp.75-100

佐伯靖雄(2024)「北部九州と東北中部における自動車産業集積の地域自動車産業論的俯瞰」『関西大学商学論集』Vol.69, No.1, 25-43

齋藤幸則・大島一二(2018)「日系企業海外子会社における不正問題の実態と課題」『桃山学院大学経済経営論集』60巻2号, 27-61

高木直人(1991)「新增設にわく九州・山口の自動車産業」『九州経済調査月報』Vol.45, No.10, 3-13

高木直人・岡本洋幸・野田宏昭(2005)「第3次新增設ブーム下の九

- 州の自動車産業』『九州経済調査月報』2005年10月号, 17-27
- トヨタ自動車(2025)『2025年3月期 決算情報(2025年5月8日)』
- 王珊(2017)「韓国における日系自動車部品メーカーの開発活動」『アジア経営研究』23, 17-29
- 王珊(2018)「中国における日系自動車部品メーカーの開発活動とその制約条件」『アジア経営研究』24, 61-73
- .Yescombe E. R., (2007) *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*, Butterworth-Heinemann.