

茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関¹⁾：事例の提示と探索的検討

山 本 聡

1. 問題意識

本稿の目的は、近年の茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化の事例を報告することである。茨城県日立地域は大手電機企業 H 社を中核企業とした国内有数の企業城下町型集積²⁾が形成されていることで名高い。企業城下町集積では、特定大企業の量産工場と中小サプライヤー企業の間には垂直的・排他的な取引関係が成立していた。日立地域の中小サプライヤー企業も H 社の量産工場との取引を基盤として、事業を継続・発展させてきた歴史を有する。ところが、国内の企業城下町集積では 1990 年代以降のいわゆる失われた 20 年の中で、バブル崩壊やリーマン＝ショック、東日本大震災、アジア諸国・地域の製造業とのグローバル競争、そして、それらの延長線上としての「中核企業の海外展開」が生じた。日立地域でも、多くの中小サプライヤー企業がこうした変化に対応することができずに事業を縮小したり、廃業を選択したりしてきた。企業城下町集積の中小サプライヤー企業全体の経営上の特徴である、「営業力・開発力の欠如」や「技術・設備の制約」などに起因した「変化への柔軟な対応力の欠如」もこうした傾向に拍車をかけたと言える（(関 [1997], pp 129-130, 渡辺他 [2001], pp 154-155)。

その一方、変化に柔軟に対応した企業も存在する。山本 [2010] では日立地域の中小サプライヤー企業の事業継続プロセスを経営者のネットワークの観点から分析している。中小サプライヤー企業には H 社との長年の取引の中で、固有技術と評判が蓄積された。そして、H 社が海外展開を推進した際、幾つかの中小サプライヤー企業では新たな経営陣が就任する。その結果、従来とは異なる人脈・ネットワークが社内に搬入された。当該企業はそうしたネットワークに固有技術、評判を付帯させながら、国内他地域・異業種の顧客企業と取引を開始し、事業継続を成し遂げていった。本稿では、こうした既存研究の成果と発見的事実につなげるかたちで、日立地域の中小サプライヤー企業の国際化に着目する。前述した経済環境の変化から、日立地域の中核企業（＝主力の顧客）はより一層の海外展開を志向している。幾つかの中小サプライヤー企業も必然的に「海外市場参入」や「海外生産展開」といった国際化を強く志向・実現するようになってきていると推察できる。それでは、「変化への柔軟な対応力が欠如している」とされた企業城下町の企業はどのように国際化しているのだろうか。以

茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関:事例の提示と探索的検討

上を問題意識として、次節では、日立地域の中小サプライヤー企業の近年の国際化事例を報告する。その上で、各事例の共通要因を探索的に見出すことを試みる。

2. 日立地域の中小サプライヤー企業の国際化事例

対象企業と調査項目

本事例調査では、近年、「海外生産展開」や「海外市場参入」といった国際化を志向・実現した日立地域の中小サプライヤー企業を調査対象に設定している。また、本稿では、企業城下町集積の中小サプライヤー企業の国際化プロセスを観察・報告することを目的としている。そのため、地域の中核企業を主力の顧客としていることを事例企業の条件とした。主な調査項目は①創業からの事業の沿革と概要、②国際化の要因とプロセス、である。2013年7月に調査を実施し、本論で提示する事例件数は6社、インタビューの合計時間は12時間以上に上る。

事例の提示

事例1 株式会社 日昌製作所

事業の沿革と概要

日昌製作所（従業員数：正社員265名、パート110名）は1960年に創業、自動車用電装部品製造を中心とし、一部、医療機器用部品も手掛ける。創業当初は地域のコア企業であるH社の家電工場に部品を供給していた。その後、H社の自動車部品関連の工場に部品を供給し始め、今では売上全体の8割以上を占めている。それ以外にも、H社の関連の企業への売上が多くを占めている。同社は主にH社との取引の中で得た技術である極細電線高速巻線技術や真空エポキシ注型技術を有し、電気自動車やリチウム電池関連の部品も供給している。また、自社製自動機を活用したインサート成形なども得意とし、当該技術を活用して、大手自動車向けにエンジン部品のイグニッション・コイルを供給している³⁾。

現社長の高岡英光氏は私立大学経済学部を卒業、入社した人材である。社内では材料・資材の購買を担当し、当該部門をシステム化することに尽力した。現社長を始めとして、日昌製作所では1980年頃から大卒人材を積極的に獲得し、その結果、社内に関発機能の基盤を構築してきた。この頃に、上述した自動機の社内での開発・製作を手掛け始めている。一方、日昌製作所はバブル崩壊の影響を引きずり、2000年頃に経営危機に直面しており、従業員の数を1割ほど減らしたこともあった⁴⁾。例えば、大手自動車企業の新モデル向けにイグニッション・コイルの量産体制を立ち上げたにも関わらず、全国的な減産が生じた、ということ

もあった。

国際化の要因とプロセス

高岡英光氏は1998年に日立市主催の地域のベンチャー・セミナー「ひたち未来塾」に参加、地域とのつながりを構築し、見識を深めた後、2005年に代表取締役社長に就任する。高岡社長は例えば社内の定年を60歳から65歳に延長するなど、社内体制の合理化を進めていく。また、自社の自動機の設計要員の獲得を企図して、2007年にベトナムのハノイ工科大学を訪問する。こうした試行錯誤の中で、上述したイグニッション・コイルの生産量が増大し、同社も黒字転換した。ところが、2008年にはリーマン＝ショックが生じたことで、受注が減少する。そのため、毎月、生産ラインの合理化を実施するなどの対応をとっていった。

2010年以降、主力の顧客の海外展開を更にし、アメリカ、中国、メキシコ、インドネシア、インドといった世界各国での海外展開・生産が加速させた。そのため、同社も海外展開を強く志向するようになった。そこで、高岡社長は既に何度も訪問していたベトナムに焦点を当てていった。当時、ベトナムの公的機関とのネットワークも構築されていたこと、また、今後のタイ、中国への部品供給も考慮して、2011年にベトナム・ハノイに駐在員事務所を開設、2013年に現地法人を設立、生産拠点を構築しようとしている。以上の目的のために、日立市からの紹介で、JETROとの関係を構築していたり、日立地区産業支援センターのベトナムや中国への視察ミッション、情報提供を活用していたりすることがある。このように、日昌製作所では自社の海外展開の際、主力の顧客からの情報獲得のほかに、公的機関の情報も積極的に活用している⁵⁾。

さらに、日昌製作所では、経営環境上の大きな変化が生じる中で、自社内の技術構築と情報収集・発信の方法を大きく変化させている。例えば、リーマン＝ショック直後、主力の顧客H社から40代後半の自動車の設計担当者を獲得する。それまで、同社には図面設計・製品設計部門が存在しなかった。しかし、製品設計の力の有無が今後の大きな分水嶺になることを考えたのである。当該施策により、現在では治具や自動機械の設計・製作の事業も手掛けるようになった。こうした技術構築を基盤に、同社では主力の顧客に対して、「自社の保有技術・設備」に関する改訂版を積極的に作成、提示していく。その中で、主力の顧客の内製金型の設計・製作をサポートする案件を手掛け、それが当該顧客のタイ現地法人との取引に結びついたということもあった。また、高岡社長が主力の顧客の協力会の副会長を務めていることもあり、率先して、当該企業との関係も強化している。その延長線上として、2000年以来、主力の顧客の製造部長を招待するかたちで、品質管理に関する講演をしてもらっている。

事例2 A社:海外生産展開を志向したケース

事業の沿革と概要

A社(従業員数50名)はアルミ・亜鉛ダイカスト製造を主に手がける企業である。同社は1956年創立、当初は機械加工およびダイカスト品の仕上加工を手がけていた。創業者は元々、地域の大手電機企業H社の技術者だった。そうした縁もあり、創業以来、H社の家電関連の工場(T工場)と取引、次いで、1968年に自動車関連のS工場が設立されるとともに同工場と取引する。その過程で、1980年に亜鉛ダイカスト製造を手がけるようになり、また、1986年にアルミダイカスト製造を手がけた。当時はオルタネーターやスロットルボディといったアルミダイカスト部品を供給していた。現社長は商業高校卒業後に入社、46歳で二代目社長に就任する。A社は1993年頃まで、S工場からの受注にほぼ100%売上を依拠していた。しかし、バブル崩壊後の経済環境の変化を受け、取引の多角化を志向する。その結果、家電製品・OA機器、建設機械用・住宅用ダイカスト部品といった業種に取引先を多角化する。地域内のH社関連だけでなく、地域外のアルミダイカスト企業とも取引を開始した。

国際化の要因とプロセス

A社が取引の多角化を志向する中で、顧客企業からの、

「海外生産拠点を有しているか」

といった要望を提示されることが多く、海外展開を志向するようになる。その中で、A社は地域の公的機関からの紹介で、ひたちなかテクノセンターに居を構える商事会社T社⁶⁾と業務提携し、その延長線上として、在中国の台湾系ダイカスト企業G社(従業員数700名)と合弁会社を設立する。G社は欧米系の大手通信機器企業や自動車関連企業との取引がある企業である。なお、A社は国際化に際し、主に公的機関からの情報を活用している。顧客からの情報は「どこで、どのくらい量産するか」といたものが多く、えてしてA社にとって、雲をつかむ話になりがちである。そのため、同社では公的機関からの情報を重ね合わせることで、自社の国際化を実現しているのである。

事例3 水戸精工株式会社

事業の沿革と概要

水戸精工(従業員数57名)はフッ素樹脂の精密機械加工技術を特徴とする。創業者は東京の半導体のバルブ・装置メーカーのひたちなか営業所長で当該企業を介在させて、半導体関連企業に樹脂加工部品を供給していた。半導体装置部品が主力であったが、徐々に医療機器部品を手掛ける。現在では売上の多くを医療機器部品が占めている。売上の大半が特定顧客向けだったが、9年ほど前から取引関係の多角化を強く志向する。この背景には、社長の子

息で現専務取締役の館裕一氏が営業担当になったことがある。主力の顧客が一社に売上を依頼し、経営不振に陥ったのを見て、館専務は「特定の顧客に売上を依存してはいけない」という想いを抱く。HP 開設や展示会出展から徐々に顧客を増やし、2003年にISO9001を取得するなど品質管理の徹底も図っている。こうした試みの結果、現在の受注先は少なくとも100社存在する。さらに、「戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン法）」を獲得し、ドイツ製の最新機械を導入するなどより付加価値の高い技術の構築も常に志向している。

また、水戸精工の実質的な経営者である館専務はひたち立志塾の第4期生である。元々、公的機関に「お堅い」というイメージを有していたが、サポインといった政府の助成金の情報を始めとして、様々な情報を獲得することができ、自己の成長につながることに気が付いていった。

国際化の要因とプロセス

リーマンショック後、同社の売上が大幅に減少する中で、上記の多角化の取り組みの一つとして、館専務は日立地区産業支援センター主催の台湾視察に参加する。そこで、海外市場に関する興味が惹起された。その後、日立地区産業支援センターなどの地域公的機関が主催する海外展示会に参加する中で、異業種企業から海外企業との商談のノウハウを獲得し⁷⁾、地域公的機関主催の勉強会で海外産業の動向や実務に関する情報を獲得できるようになる。さらに、2011年には中国蘇州に公的機関の支援を受け、営業拠点の設立を試みている。また、台湾や中国、米国、ドイツでの展示会に積極的に参加する。その結果、中国企業との取引関係を構築している。

なお、水戸精工では2003年頃から、取引関係の多角化の推進に並行して、社内の各部門における自主的な管理運営体制とITによる社内の生産管理システムを構築していく。その一

図表1. 水戸精工のIT管理システムと館専務



出所：筆者撮影（以下、同様）

茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関:事例の提示と探索的検討

環として、VPN 環境も構築した。すなわち、館専務が海外展示会に参加していても、能動的な意思決定が実行され、また館専務が適宜、社内の状況を把握・決済できるシステムが整備されたのである。

事例 4 株式会社関プレス

事業の沿革と概要

関プレス（従業員数 65 名）は自動車部品のプレス企業である。バブル崩壊以前、同社の従業員数は 120 名を超えていた。しかし、バブル崩壊以降、日立市全体の産業が苦境に陥る。同社も売上減少など経営危機に直面する。例えば、従業員数は 1990 年代終わりにはピーク時の 1/3 まで減少している。こうした中で、現社長の関正克氏が（大手金属企業を経て）入社する。現社長は自らモノづくり現場に飛び込み、顧客との取引関係の中で得た「抜きシェービング工法」といった技術が自社内に蓄積されていることを発見する。当該技術をもとに現社長自ら陣頭に立って営業部隊を構築し、営業活動を行っていった。そして、関社長は「いばらきものつくり未来研究会の発足」や「NC ネットワークへの株主参加」など社外にネットワークを拡大していく。それに伴い、取引先も多角化させている。

関プレスは 1 工程で抜き加工、シェービング加工を行うことができる「シェービング加工」という高度な成形・加工技術の特徴とする企業である。同社は地域の主要企業である日立製作所のグループ企業との取引を基軸にして、自動車業界向けの部品加工を手掛けている。実際、同社の売上の内、業種別では自動車関連がほぼ 100% を占めている。

関プレスは 2011 年 3 月 11 日の東日本大震災で、大きな被害を受けている。震災後、仕掛完成品や金型の落下、また壁の倒壊や工場内で設備の散乱が生じたため、10 日間、稼働できなかった。また、5 月時点の受注金額は前年同期比で 5 割減となった。

国際化の要因とプロセス

こうした危機的な状況の中で、関社長が着想したのが金属をプレス加工で分割・成形する、

「割裂（わりさき）加工技術」

である。震災後の混乱・暗闇の中で、関社長が自社から鉄板を自宅に持ってきて、今後の自社経営のこと、加工技術のことを思案しているときに、関社長の子供が何とはなしに「裂けるチーズが食べたいけど、どこにあるの？」と尋ねた。そのとき、関社長の頭に

「金属が裂けると面白いのでは」

という着想が浮かんだのである。その後、一年間で、関プレスは当該技術を開発し、特許を出願・取得する。また、台湾でも特許を出願し、欧州や中国、米国でも国際特許を取得の予

図表 2. 関プレスの割裂加工技術：サンプル



図表 3. 関社長と海外営業担当者



定である。このように新たな技術を開発・活用しながら、国際化も進展させている。同社はベトナムに事業所を有し、また 2010 年からは台湾のあるトップメーカーと提携し、当該企業の敷地内に、自社事業所も設立している。日立地区産業支援センターからの紹介で、関社長が台湾に赴くことになった。そこで、当該台湾企業の経営者と知り合い、その方と数年、個人的な付き合いを続けた結果、企業間提携が成立したのである。一方で、国内の展示会だけでなく、ドイツやタイ、中国、台湾といった海外の展示会にも積極的に出展・参画している。その中で、新たに国内の大学院を修了した中国人や外語大を卒業した日本人を獲得し、海外営業担当として活用もしている。

なお、同社はこうした海外展開を推進する一方で、自社内の生産管理のために積極的に IT 管理システムを導入していることも付記する。

事例5 株式会社エムテック

事業の沿革と概要

エムテック（従業員数30名：茨城県ひたちなか市）は専務取締役の松木徹氏の祖父が戦後まもなく、日立市内にてベンチレス一台で創業した企業である。同社は現在でも丸モノ加工に強みを有しているが、それは創業以来の伝統だと言える。1961年に法人設立した後、H社のT工場と取引開始をする。その当時は、積算電力計（ワットメーター）の軸部品を生産・供給していた。ただし、当該部品の顧客による内製化が進展したことに対応して、エムテックではH社のS工場に対して、自動車部品を供給するようになる。こうした経緯から、同社は自動車部品の加工を多く手がけている。元々、同社は1980年に他社に先駆けて、NC旋盤加工機を導入している。このため設備機械の償却は早く進み、なおかつ、同社の旺盛な設備投資と相まって、他社よりも早いサイクルで、設備機械の更新を可能にしており、その延長線上に技術的な優位性を構築してきたのだった。実質的な経営者である松木専務は工学系専門学校を卒業後、大手工作機械企業での業務に従事した後、2000年にエムテックに入社する。そこで、経営陣の一人として勤務する中で、関連する材料関連のいわゆる「下請企業」としての経営上の問題を垣間見る中で、「脱下請」を強く推進していく。まず、2001年には、H社以外の大手電機企業から自動車関連の部品を受注し、およそ5年前＝リーマンショック前後からはさらに取引の多角化を強く志向し、通信機器部品や水栓金具部品、機械設備の部品といった多様な部品加工も手がけるようになった。その際、松木専務は積極的に展示会にも参加するようになる。

国際化の要因とプロセス

松木専務は2007年に開講したひたち立志塾（日立地区産業支援センター・ひたちなか商工会議所運営）の第一期生である。松木専務がこうした公的機関の活動に参画するかたちで、エムテックは国際化を志向するようになる。2005年に、地域公的機関主催の中国視察に帯同することで、現地ローカル企業の経営者と親交を結ぶ。その結果、当該中国現地企業と業務提携し、限定的ながら受発注関係を構築する。加えて、中国・蘇州の展示会などにも参加するようになった。

また、リーマンショック以降、国内製造業が閉塞感に浸り、同社の売上も激減する中で、2008年に日立地区産業支援センターの方が帯同して、ドイツの医療機器展示会を視察、2011年に展示会参加を実現した。他方で、同社は2011年に中国・蘇州に情報センターを設立する（12年に上海に移設）。さらに、ドイツにも拠点を設立している。現在、松木専務はおよそ月に一回の頻度で海外視察または国内外の展示会への参加を実行している。

それでは、松木専務はどのように市場の情報を獲得しているのだろうか。ひとつは既存の主力の顧客との関係強化である。同社では自社の技術力を基盤に、主力の顧客のいわゆる

図表4. エムテックの工場内



「部長」クラスと緊密な関係を有しながら、顧客からの情報を獲得できる体制を構築している。その一方、主力の顧客からの情報だけでは国際化を含めた自社の方向性に関する戦略を立案・実行することは不十分だと考えている。そのため、公的機関からの情報を活用した上で、展示会参加など自身で動いて情報を獲得している。

事例6 株式会社大貫工業所（茨城県日立市）

事業の沿革と概要

大貫工業所（従業員数55名、1956年創業）はプレス精密金型の設計・製作およびプレス精密部品を手掛けている。同社は元々、地域の大手電機企業H社との取引関係が創業当初から深く、医療機器、次いで自動車部品のプレス成形を主に受注していた。現在でも、売上の多くをA社向けの自動車部品の試作・量産に関する受注が占めている⁸⁾。しかし、二代目社長である大貫啓人現氏⁹⁾を始めとした経営陣はグローバル競争が激化し、H社も海外生産展開を推進する中で、2000年ごろからコストダウン要求も高くなっていった。こうした中で、大貫社長は27、8歳の頃から社内の開発業務に携わっていたこともあり、

「中小企業でも最先端の設備・ものづくりを導入する必要がある」

など自社の経営体制を変革する必要性を強く志向するようになった。その一つとして、中小企業庁「戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン法）」に注目したのである。その結果、地域の公的支援機関でもある日立地区産業支援センターも活用しながら、2008年度「圧造成形順送プレス広工法によるLED用機能部品の製造技術開発」や2009年度「三次元マイクロ構造加工用金型およびプレス技術の開発」といった支援事業を獲得していく。さらに2013年度には、「高圧センサ用高感度金属ダイアフラム型導圧管の開発」といったプロジェ

茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関:事例の提示と探索的検討

クトも採択されている。茨城大学や茨城工業技術センターとの連携も展開して言った。さらにその過程で、同社は地域の主力の顧客以外の大手国内企業と商社3社を通じて、取引関係を多角化していった。以上の結果、現在ではおよそ20社の企業と取引している。また、大貫社長は日本金属プレス工業会、東京金属プレス工業会といった業界団体に積極的に参画することで、市場動向を含めた各種情報を積極的に獲得しているのである。

国際化の要因とプロセス

なお、大貫社長は元々、「欧州の中小製造業の現状をこの目で見てみたい」という思いがあった。その結果、2009年には日立地区産業支援センターの欧州調査に帯同し、ドイツやイタリア、フィンランドを歴訪する。そして、2011年にはドイツの展示会COMPAMEDに参加もする。その中で、自社の加工部品が高い評価を受け、欧州企業（ドイツ）からの受注も手がけようとしている。

3. 事例の解釈：中小サプライヤー企業の国際化における地域公的機関の役割

以上、6つの企業事例を見た。事例企業の国際化プロセスに共通しているのが、地域公的機関の活用・介在である。例えば、日昌製作所は自社の海外生産展開に際し、日立市からの紹介で、JETROとの関係を構築したり、地域公的機関である日立地区産業支援センターからの情報を活用したりしている。これはA社も同様で、公的機関からの情報を重ね合わせながら、合弁企業の設立や海外展開といった国際化戦略を現出させている。また、水戸精工や関プレス、エムテック、大貫工業所といった企業では地域公的機関主催の海外視察や海外展示会参加を自社の国際化のきっかけの要因としている。水戸精工では公的機関主催の台湾視察や海外展示会に参加することで、海外企業との商談ノウハウを獲得、さらには地域連携の一環として海外営業所も設立しようとしている。その結果、中国企業との取引を開始した。関プレスも地域公的機関が介在することで、台湾企業との提携関係を構築している。エムテックのドイツの拠点設立や大貫工業所のドイツ企業との取引に関しても、そのきっかけは地域公的間のドイツの展示会参加や欧州視察への参加・同行である。このように、日立地域において、日立地区産業支援センターを始めとする地域公的機関は中小サプライヤー企業の国際化プロセスに強く介在していることが見て取れる。公的機関の支援が中小サプライヤー企業の国際化に正の影響を与えることは既存研究でも指摘されている（Bell, J. et al. (2001)）。

以上の背景には、中小サプライヤー企業と地域の中核企業との関係性の変化があると推察できる。冒頭に述べたように、企業城下町集積では、特定大企業の量産工場と中小サプライヤー企業との間に垂直的・排他的な取引関係が成立していた。言葉を変えれば、中小サプライヤー企業は経営面で中核企業に強く依拠していたのである。しかし、近年、経済環境の変化

を受けて、中核企業の海外展開や調達方針の変更を推進する中で、こうした関係性に変化が生じた。日立地域の中小サプライヤー企業は新たな経営・事業継続の方向性を能動的に模索することが強く求められるようになったため、地域公的機関との関係を構築し、その中で自社の経営の方向性に関する情報、気付きを獲得しているのだと推察できる。事例企業の経営者の多くが、地域公的機関主催の勉強会に参加していることもその表れの一つだろう。

なお、関プレスの「割裂加工技術」に見てとれるように、各企業とも中核企業との取引関係を基盤として構築・発展させてきた固有技術を有していることも指摘する。

4. まとめと残された課題

以上、日立地域の中小サプライヤー企業6社の国際化事例を報告し、共通要因を探索的に検討した。その結果、事例企業は地域公的機関との関係を基盤としながら、国際化を推進していることが発見的事実として見出された。また、その背景には、中小サプライヤー企業と地域中核企業の関係の変化が介在していることも示唆された。

今後は本稿で提示された事例・発見事実を、適切な理論的枠組みを設定した上で、より精緻に分析することを課題とする。その上で、中小サプライヤー企業の国際化プロセスの一端を明らかにすることを目的としたい。

注

- 1) 本稿は、JSPS 科研費 25780243 および、東京経済大学個人研究助成費（研究番号 13-34）を受けた研究成果の一部である。
- 2) 企業城下町型集積とは「特定大企業の量産工場を中心に、下請企業群（本稿では、中小サプライヤー企業と表記）が多数立地することで形成された集積」のことである（中小企業白書）。
- 3) 同社の過去の社長は H 社の協会の会長を勤めていた。
- 4) 2000 年以前は社内体制に幾つもの不備があった。適切な損益計算ができず、「部門ごとにどのくらい売上有るのか」、「どのくらい材料が必要なのか」がわからない、といった状況も珍しくなかったとのことである。
- 5) なお、同社は顧客からの情報は「当該企業がどの国のどの地域に生産拠点を設立するか＝どのように海外生産展開をするか」ということに重心が置かれると述べている。
- 6) T 社の創業者は国内の私立大学で修士号を取得した後、H 社関連の医療機器企業の設計者だった。独立を志向し、2009 年に T 社を設立、幾つもの在中国企業と事業関係がある。
- 7) 例えば、館専務は「食品企業の経営者の営業ノウハウが参考になった」と述懐している。
- 8) 同社の売上はおよそ 9 億円。主力の顧客は 6~7 社だが、H 社向けの受注が全体のおよそ 7~8 割に上る。また、H 社の一次サプライヤーである自動車部品企業 B 社からの受注も 1 割ほど存在する。
- 9) 大貫社長は私立大学政治経済学部を卒業後、大貫製作所に入社した。入社当時はものづくりの経験がほぼ皆無だったが、自学自習し、土日は H 社の技術者に「金型づくり」を学ぶといった

かたちで、高い技術を習得している。また、大貫社長はひたち立志塾の3期卒業生である。

参 考 文 献

- Bell, J. et al. (2001), "Born-again global" firms—An extension to the "Born global" phenomenon, *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 173-189.
- 関満博〔1997〕『空洞化を超えて』日本経済新聞社
- 山本聡〔2010〕「サプライヤー企業のネットワークと取引関係の変化：茨城県日立地域のサプライヤー企業を事例に」『日本中小企業学会論集』第29号
- 渡辺幸男他〔2001〕『21世紀中小企業論』有斐閣アルマ

—2013年9月18日受領—