

中国における日系中小企業のイノベーションに関する一考察

永里賢治（一橋大学 イノベーションマネジメント・政策プログラム）

キーワード：中国、中小企業、イノベーション

1 はじめに

企業は持続的な発展が求められており、日本のみならず海外においても様々なイノベーションを起こしていく事が重要である。海外進出を考えた場合、中小企業は経営資源、知識、経験が少ない為に、大企業と比較すると不利と考えられる。本研究では中国に進出した日系中小企業がどの様にイノベーションを行っているのかについて、初めて海外進出を行った日系商社の事例を基に考察を試みてみたい。

2 問題意識

2004年の外資開放により、世界中から数多くの企業が中国に進出した。特に上海地域に進出する企業が多かったが、「約10年以上経った今、進出した中小企業はどうなっているのか？」というのが本質的な問いである。また「R&Dや新規事業開発に成功し、イノベーションに成功した中小企業はあるのか？」というのが本研究の問題意識である。ここでは中小企業として、日系商社の事例を取り上げる。「経営資源が少なくてもイノベーションが可能なのか？」「イノベーションに成功した中小企業は何が違うのか？」「駐在員のマネジメントや現地でのビジネスを行う上で、何が有効なのか？」といった点に焦点を当てて、「そのやり方は一般化出来るのか？」「地域での違いはあるのか？」等といった将来的に理論構築に繋がる仮説を導出することを目的とする。

3 先行研究

3.1 企業の海外進出

●進出拠点の能力構築

Ghoshal & Bartlett(1988)は「海外拠点における組織の現地適用とグローバル統合」の重要性を指摘し、安田(2009)は「進出拠点の立地密着的な情報を理解する組織能力」の必要性、天野(2010)は「市場条件や資源条件が大きく異なる市場に参入する場合には、新たな能力を構築する必要がある」と述べている。

●進出拠点におけるマネジメント

吉原(1996)は「企業のグローバル化に伴い、海外進出拠点において人材の現地化や権限移譲が望ましい」と指摘し、渡邊 & 浅川(2008)は「中国における日系企業のプレゼンスは、本社のコントロール、経営の現地化、欧米企業への同型化」「組織のアイデンティティ」「戦略的な採用政策」が影響を与えていると述べている。

●海外駐在員の役割

Edstrom & Galbraith(1977)は「海外駐在員は本国の組織運営能力や技術を海外に移転し、現地法人が本社の戦略に従って行動する為に重要な役割を果たす」と分析し、Gong(2003)は「海外進出拠点における人材配置政策とパフォーマンスとの関係、特に海外駐在員活用が望ましい諸条件について、学術的かつ実証的に検討し

た研究は少ない」とサーベイしている。また呉、中村(2015)は「現地化を成功させる為には、社内のギャップを埋めることが出来る現地トップを起用するべきである」と主張している。

3. 2 中小企業の中国進出

桑名(2003)は「日本企業は中国企業を上手く利用して、共存共栄を図るべき」と、また岡畑(2012)は「中小企業の中国事業経営は個会社経営(独立した事業体)が重要である」と論じている。また櫻井(2014)は「中小企業が中国で成功する為には、自力による業態変化、100%現地化などのオリジナルな手法が重要である」と主張し、駒形(2014)は「日系中小企業の中国展開については、①早期に出る、②品質の高さが重要である」と述べている。

③海外生産

企業の提携に関して竹田(1992)は「国際取引重視型の提携は、経営資源・経営機能の相互補完的利用が要件となる」、内田(1999)は「戦略的提携という概念の基盤となっているのは、相互間で対等関係が築かれているという点である」と論じている。またサプライヤーや製造委託先との取引に関して Humphrey & Schmitz (2002)は「能力の高い先進国の主導企業が、能力の低い途上国の中小サプライヤーと取引を行っている」、丸川(2003)は「高い品質を達成出来る事を前提として、サプライヤーの能力に依存する事で、何とか最終製品を作り上げている」、關(2012)は「十分に活用されつくしていない生産資源を効率的な生産者に引き渡すことは、イノベーターにとっても効率的な意思決定である」、齊藤(2013)は「生産委託方式による外部資源の活用が有効」と分析している。また丹下(2015)は「中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーは、設計や仕様の変更により、品質を下げた製品を投入している」と最近の動向を紹介している。

中国におけるイノベーションに関する研究で、日本の中小企業を対象とし、またその中でも商社を対象を当てた研究は少ない。

4 リサーチクエスションと仮説導出の為の予備的検討

日本の中小企業がイノベーションを起こすのに必要な要素や要因を見つけていくことが今回の研究目的であり、以下にリサーチクエスションを提示した。

- ・経営資源や海外経験に劣る中小企業でも海外でイノベーションを起こす方法や手法があるのではないか？
- ・海外進出の対象国として中国の場合はどうであろうか？
- ・イノベーションを起こすにはどのような要因や要素が必要なのか？
- ・「海外駐在員の選出方法」や「海外拠点のマネジメント手法」等のマネジメントに特長があるのではないか？

まだ研究を始めたばかりなので、今回は仮説を導出するための予備的な研究という位置付けとなる。

6 事例紹介

6.1 日系商社 A 社について

本社:愛知県名古屋市 創業:昭和 26 年 資本金:4500 万円 従業員数:190 名
業務内容:工業用ベルト、ホース、ゴム、油空圧機器等の販売ならびに制作
2005 年 4 月 中国現地法人(上海)設立 <初の海外進出>

6.2 本社でのマネジメント(海外進出時)

- ①海外駐在員の選出方法 初代駐在員として2名(中堅社員と管理職)を選抜した。創造力、発想力、行動力のある若手社員とマネジメント能力、包容力、柔軟な考え方を持つ管理職という2名体制。
- ②海外進出プロジェクトチームに対するマネジメント 会社からの管理や指揮命令系統はなく、かなりの自由度が与えられて、駐在員が経営トップになったつもりで自ら考えて進めることが出来た。
- ③駐在員が業務内容を考える 中国での業務内容は駐在員が考える。社長は可否や可否を判断しない。

6.3 中国拠点におけるマネジメント(海外進出後)

- ①新規事業に対する考え方 事業化に失敗しても何度でもトライさせる。経験と学習の場として捉える。
- ②結果主義 減点主義や加点主義ではなく、最終的に結果を出せば良いというマネジメント手法

6.4 中国拠点における新規ビジネス

- ①有用な製造委託先の探索と提携 先進国企業から製造・品質保証・ガバナンスについて指導・教育を受けた優良な中国メーカーを探し、小ロット(少量)での製造を委託する。また品質などの面で問題があれば、必要に応じて顧客(日本のユーザー)が技術指導を行い、中国メーカーの製造技術能力を高めることで、長期に渡る信頼関係の構築に繋がっている。
- ②大手商社との差別化 数量が少なく(小ロット)、品種が多く(多品種)、小まめに動く(輸送)といった顧客からのニーズへの対応。1回の物量が少なく、手間がかかるので、大手商社はやりたがらない。

7 考察

ここでは中国における中小企業におけるイノベーションの事例を紹介したが、駐在員や海外拠点に対する本社のマネジメントに特長が見られた。駐在員が働きやすい様な体制を選択し、それぞれの駐在員に自由度を与え、例えば失敗しても責任を問うのではなく、会社の経験知として前向きに捉えている。そして有用な製造委託先の探索と提携を行い、安価で高品質の製品を日本の顧客向けに販売することに成功している。これは他社が構築したグローバルバリューチェーンを上手く利用することによるものであり、「世界の生産基地」と称される中国という地域だから可能となったのかも知れない。今回の事例では駐在員や海外拠点に対する本国からのマネジメントについても特長が見られたが、パフォーマンスとの関係を説明するまでに至っていない。中小企業が中国でイノベーションを起こすにはどのような要因や要素が必要かという問いについては、まだまだ研究が必要である。

8 今後の研究

中国における中小企業のイノベーションについての事例を増やし、イノベーションを起こすための要因について探究する。商社だけでなく、メーカーや他の業種についても調査を行うことで、相違点を抽出しながら、より一般化へと繋げていきたい。

・ 参考文献

- Ghosal, S. & Bartlett, C. A (1988) “Creation, Adoption, and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations” *Journal of International Business Studies*, Vol.19, No.3, pp365-388
- 安田賢憲 (2009)「途上国企業の多国籍企業化のための組織能力に関する考察 ―印系ソフトウェア企業の事例から―」 *多国籍企業研究* Vol.2, pp21-43
- 天野論文 (2010)「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論 ―非連続な市場への適応と創造―」 *国際ビジネス研究* Vol.2, No.2, pp1-21
- Edstrom, A. & Galbraith, J.R (1977) “Transfer of managers as a control and coordination strategy in multinational organizations” *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, No.2, pp11-22
- 吉原英樹 (1996)「未熟な国際経営」 白桃書房
- 渡邊万里子、浅川和宏 (2008)「中国に進出している日系多国籍企業のプレゼンス決定要因分析」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文
- Gong, Y. (2003) “Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, Resources, and Performance” *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, pp728-739
- 桑名義晴 (2003)「中国に引き寄せられる日本企業と産業空洞化」千葉商科大学 *CUC View & Vision*, Vol.36, pp65-66
- 岡畑典裕 (2012)「中小企業の中国事業経営」 *AIBS ジャーナル* (6), pp19-20
- 櫻井敬三 (2014) 「中小製造企業が中国で成功するための必要条件」 研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集、Vol.29, pp831-834
- 駒形哲哉 (2014)「日系中小製造業の中国展開」 三田学会雑誌 Vol.106, No.4, pp159-170
- 竹田志郎(1992)『国際戦略提携』 同文館
- 内田康郎 (1999)「国際提携にみる競争戦略の質的変遷」*富大経済論集*, 第 45 巻第 1 号, pp.31-63
- Humphrey, John and Hubert Schmitz (2002) “How Does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?” *Regional Studies*, Vol.36, No.9, pp1017-1027
- 丸川知雄 (2003)『垂直統合・非統合の選択とガバナンス』 勁草書房
- 關智一 (2012)「現代企業のイノベーション課題に関する一考察：企業家精神、機敏性、そして効率的な生産者」*立教経済学研究* Vol.66, No.2, pp1-18
- 齊藤壽彦 (2013) 「中小企業の海外展開と支援策」 千葉商科大学 *CUC View & Vision*, Vol.36, pp65-66
- 丹下英明 (2015)「中小企業の新興国メーカー開拓戦略-中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーの戦略と課題」 *日本政策金融公庫論集* Vol.17, pp21-42