

【フォーラム】 ローカル・中小企業の国際ビジネスのパラダイムシフト

岸本寿生（富山大学）

大東和武司（関東学院大学）

清水さゆり（高崎経済大学）

アリフ，ヌルハイザル・アザム（広島市立大学）

キーワード：ローカル・中小企業、国際ビジネス、パラダイムシフト

中小企業の国際ビジネスに関する研究は、主に2つの視座から行われてきた。一つは、ボーングローバル企業の研究で、ベンチャー企業やアントレプレナーシップの観点から行われ、多くの研究がなされている。

それに対して、既存の中小企業（非ベンチャー企業）の国際ビジネスについては、中小企業論の範疇で捉えられてきた。海外進出の原因をマクロ経済環境の変化への対応や下請関係など産業構造、グローバル・ニッチ・トップのような技術優位に注目した研究があり、その多くは海外進出の事例を紹介している。ⁱ

中小企業の国際ビジネスに関する海外で研究でも同様に、ボーングローバル企業の研究が圧倒的に多いと思われる。いずれの研究も進出要因に関する静的な研究が多く、その点は既存の国際ビジネス理論と同様に批判されてきた。近年、ウブサラ学派やダイナミックケイパビリティ論等動的な研究も行われてきているが、その対象は大企業が多い。

このような状況を踏まえて、本研究では、既存型のローカル・中小企業を対象に、その国際ビジネスを通時的に捉えて、動的な理論を追究する。そのためには、ローカル・中小企業の経営理念、戦略、人材、競争優位性の変化を把握し、海外進出によって得られたケイパビリティから、ローカル・中小企業が国際ビジネスを持続できる原理を探究する。したがって、事例研究から帰納的な研究を行う。

(1) ローカル・中小企業の国際ビジネスの持続性

ローカル・中小企業は、海外市場参入するための十分な経営資源を持ち合わせていない。それでも海外進出を行うのは、上述のようなマクロ経済環境や産業構造を契機にすることが多い。それを可能にするのは、創業以来培ってきた企業理念、固有技術、地域の関連企業や取引先との関係等からである。

また、海外進出後のローカル・中小企業の事業持続についての研究は多いとは言えない。ローカル・中小企業は経営資源の希薄さや進出時の事業環境への対応など大企業以上に困難な問題が存在する。大企業と比較して、海外事業の拡大や経営の現地適応は、スムーズではなく、段階的に経営を変容している姿が観察できる。

本研究では、それらの動向をパラダイム (Paradigm Shift) の観点から捉えるものとする。パラダイムシフトは実例とか範例を意味するが、次第に、認識の仕方・考え方、枠組みなどに広がり、さらに発想の転換、古い考え方から新しい考え方へ、などの意味で使われる

ようになったⁱⁱ。そうした考え方を総合的に理解し、広義に捉え、企業組織の事業範囲、取引ないし顧客対象範囲、あるいはまた運営主体・方法などにおいて、シフトした契機、またそれによって成果へとつながる変化／変移／変容がどのように起こったのか、つまり企業経営の持続性にかかわるシフトについて、特徴的なローカル・中小企業 3 社の事例を検討していく。

(2) ローカル・中小企業の国際ビジネスの事例

①株式会社ヒロテック

ヒロテックは、1932年回転椅子の金具や金庫を造る鶴野製作所として創業ⁱⁱⁱ、戦後1952年マツダとの部品箱や棚の受注から始まって^{iv}、マツダとの関係を深めた自動車部品メーカーである。同社は、基本的にはマツダとの取引関係のなかで、事業の拡大と深化を行い、現在に至っている。そこを中心に置きながら、パラダイムシフトの契機となった出来事を捉えてみる。

- ・支給金型によるプレス加工から「金型はプレス加工の命」^vとして自社生産に
- ・部品量産事業拡大と開発から量産への一貫生産化
- ・対米進出と取引先の拡大
- ・新規取引先との関係構築深化によるさらなる国際展開
- ・国際展開拡大のための合弁活用

国際展開のきっかけは既存の取引先だったとしても、その後、既存の主要取引先の意向には注意を払いつつ、取引先範囲の拡大、また事業範囲の拡大と深化へとつなげ、子会社またグループ全体の成果をあげていく努力を継続させている。こうした意味において、同社は国内事業だけではできなかったパラダイムシフトを国際展開によって行っている事例と言える。

②株式会社南武

南武は、1955年に油圧シリンダーメーカーとして発足した。現在は、特殊油圧シリンダーのほか、鋼板巻き取り機用ロータリージョイントやシリンダーを開発、生産している。同社は2001年に米ファイブスター社と提携して技術を供与することで、米国でのサービスとメンテナンスを充実させた。それに先駆けて、1996年には日系企業のタイ現地法人と販売提携を結び、その後2002年には同社内に南武の現地法人を設立した。その後2006年には、東京都大田区のオオタテクノパークに開設とともに入居した後、2012年には自社工場を完成させ、タイでの事業を順調に進展させている。

同社は当初、タイ工場設置を取引先の日系企業への対応とコスト削減目的^{vi}としていたが、タイ国内での新規取引先の確保に加えて、ASEANおよびインド向けの輸出拠点と位置づけられるようになった^{vii}。現在は、日本では行っていないメッキ工程もタイ工場では行えるようになるなど、より幅広いニーズへの対応が可能な拠点となっている。

同社のタイ拠点の成長は、日本本社から派遣されているマネジャーに一任^{viii}されている

ことが一因と考えられる。それによって、工場のオペレーションだけでなく、新たな販路の開拓やタイ工場内の技術者および技能者の育成なども主体的に行うことができている。そして、タイ拠点の成長によって、ほぼ全ての製品を設計から製造までタイ工場で一貫して行うことが可能になっており、本社はより高度な製品の開発に従事できるようになった。また、タイ工場を現地の日本人マネージャーに一任することによって、日本本社の社長はより高度な戦略的意思決定に専心することが可能となった。

③オタフクソース株式会社

オタフクソースは1922年に酒、酢、醤油類の卸売業を営む「佐々木商店」として広島市の横川で創業した。それから醸造酢の製造を展開され、戦後の広島の復興を支え、ソールフーズのお好み焼きに合うソースを開発して、酢を活用する現在のフラッグシップ商品の「お好み焼きソース」の製造・販売を始めた。1975年に今のオタフクソース株式会社に社名変更した。売上247億円（2019年）で、同社の商品の60%はソースでありその他の商品は酢、お好み焼き粉、天かす、調味料などを開発・製造・販売・輸出を行う。同社の特殊的なマーケティング戦略「お好み焼き文化を売る」を通じて国内外でお好み焼き普及活動を行い、そのリターンとしてソースなどの商品の販売拡大を図っている。

国内市場の縮小により同社が海外市場に目を向けて開拓している。本来国内で製造した商品を海外に輸出するのが基本であるが海外の顧客の要望などにより海外現地生産もスタートした。1998年に米国ロサンゼルス工場、2012年に中国山東省青島市工場、2016年にマレーシア工場を稼働した。ヨーロッパ向けの商品の多くはまだ日本から輸出している。同社の海外進出の第一段階ではサポーティング・インダストリー型で、現地の飲食業に日本食の業務用調味料の提供を目的とした。この段階のビジネスモデルはB2Bオーダーメイド・ビジネスとして展開している。第二段階ではB2C市場に参入し、家庭用向けの商品を開発して提供している。お好み焼きソースの他に、各地域の嗜好に合わせて日本国内では供給したことのない商品を同社の既存の醸造・調合技術を活かし研究開発を通じて製造・販売を展開している。とりわけマレーシア市場では合弁相手の寿司チェーン店向けにタレや現地の他の飲食店に韓国キムチソースやラーメンのスープのような新商品の需要にも対応している。それをベースにして現地でお好み焼き文化をローカライズするとともに家庭用商品の販売もこれから参入することを試みる。そのノウハウは日本の本社に逆学習され、中国の子会社にも横展開されている。

第三段階では、現地から第三国市場に輸出、日本に逆輸入することに挑む。特に新興国向けのハラール市場や日本のインバウンドのハラール需要への対応をする。同社が食の禁忌や嗜好やライフスタイルなどが異なる世界の顧客の多様なニーズにも対応し、日本の調味料メーカーの中で優位性を得ようとしている。同社は輸出から現地生産しさらに現地の新しいニーズに基づいて新価値創造をすることで発展している。日本のローカル企業として海外進出することにより、ビジネス戦略の新しいパラダイムシフトを成し遂げられたと言えるであろう。

(3) ローカル・中小企業の国際ビジネスのパラダイムシフト

このような事例から、ローカル・中小企業の国際ビジネスは、大企業・多国籍企業研究とは異なるビジネスモデルが考察できる。ローカル・中小企業と国際ビジネスの関わりを、海外拠点数・地理的広がりとは海外依存度で捉えてみる。大企業・多国籍企業は、海外進出の規模や海外依存度を漸増的に高めるだけの経営資源や戦略性を有する。他方ローカル・中小企業は、自社を取り巻くイベントから、適宜、国際ビジネスに対する価値観を変えて事業を持続させている。上述の企業は、創業後、「国内重視」から、「国内外バランス」、「グローバル展開」のような経営の変容がみられた。その契機は、企業自体の戦略的な行動よりも、企業に起こる出来事に対処、順応するために、経営者や会社にパラダイムシフトがおきたことがその要因として見て取れる。これらのことを踏まえて、さらに、事例研究を重ねて、ローカル・中小企業の国際ビジネス持続的発展モデルを試みる必要がある。

-
- i 土屋勉男ほか（2015）、黄 完晟（2015）で中小企業の海外進出の分析がされている。
 - ii バターフィールド（1949）の時代区分としての科学革命を広義で用いたクーン（1962）に由来し、クーンの「科学革命」を換言する形で用いられるようになった。ときに、パラダイム転換、パラダイムチェンジとも言われる。
 - iii 『中国新聞』2015年8月15日
 - iv 鶴野俊雄「生きて」『中国新聞』2016年6月24日
 - v 鶴野俊雄「生きて」『中国新聞』2016年6月24日
 - vi 『日刊工業新聞』2011年6月27日
 - vii 『ダイカスト新聞』2012年6月30日
 - viii 『日刊工業新聞』2011年6月27日

(参考文献)

- (1) 中小企業庁（2015）『中小企業の海外事業再編事例集（事業の安定継続のために）』
- (2) 黄 完晟(2015)「中小企業の海外進出の類型化の一試論」『中小企業季報』No.2 pp14-22.
- (3) Jeoung Yul Lee, Alfredo Jimenez, Timothy M. Devinney(2020)' Learning in SME Internationalization: A New Perspective on Learning From Success versus Failure', *Management International Review*. Vol60. No.4. pp.485-513.
- (4) Jane W. Lu, Paul W. Beamish (2001)' The Internationalization and Performance of SMEs' *Strategic Management Journal*.Vol.22. pp..565-586.
- (5) Shameen Prashantham, Julian Birkinshaw(2019)' MNE-SME cooperation: An integrative framework'. *Journal of International Business Studies*.Vol51. No.7 pp.1161-1175.
- (6) 土屋 勉男, 金山権、原田節雄、高橋義郎（2015）『革新的中小企業のグローバル経営－「差別化」と「標準化」の成長戦略－』同文館出版