

佐竹隆幸(兵庫県立大学大学院経営研究科教授) 編著

現代中小企業の海外事業展開
グローバル戦略と地域経済の活性化

ミネルヴァ書房 2014.4. 10, 223p.

プラザ合意後の急激な円高の進展以降、日本企業の海外進出が加速する中で中小企業は大企業を中心とした取引先企業の海外進出による負の影響の対象として捉えられていた。いわゆる産業空洞化懸念の中で、地方自治体の政策現場でもいかに企業を域内に引き留め、生きながらえさせるかが問題なのであり、出て行く企業になぜわざわざ支援しなければならないのか、という風潮が主流であった。

ところが今日、グローバル化という言葉自体が陳腐化するほど中小企業においても海外事業展開は当然の事象となっている。製造業では生産拠点としてのみならず拡大する市場への販売拠点として海外事業所を設置する一方、小売・サービス業などへの業種の広がりも顕著である。

海外展開支援は中小企業基本法における基本的施策に位置づけられ、中小企業憲章においても8つの行動指針の1つとして明記されている。海外事業展開は各企業の生き残りをとした戦略であるばかりか、地方自治体においても地域企業活性化の手段として位置づけられており、まさに隔世の感を禁じ得ない。

本書では企業のグローバル戦略の支援が地域経済にとって好影響を及ぼすという視点から、中小企業の海外事業展開について、特に兵庫県内の中小企業を中心として分析を加えている。まさに中小企業のグローバル化と地域経済に与

える影響について、正面から、かつ多角的に詳細な検証を加えており、待ち望まれていた一冊であるといえよう。

第1章「戦後日本経済の産業構造の変遷と経済のグローバル化」(佐竹隆幸)は、第二次世界大戦後の日本経済は開放経済体制への移行が中心であり、グローバル化の負の要因がみられるようになったのはプラザ合意以降の円高と、それによる外国企業との競争及び産業空洞化問題の発生によるものであったことを指摘している。

第2章「日本の中小企業による海外事業展開の課題」(山口隆英)は、中小企業の海外事業展開について、中小企業庁及び中小企業基盤整備機構の調査から、近年ますます拡大傾向にあることを確認している。また、貿易、生産、販売面での活動における課題を挙げつつ、国内拠点との関係において新たな事業を実施することが成功の鍵であると論じている。

第3章「日本企業の国際化とマーケティング課題」(太田一樹)は海外における中小企業のマーケティング戦略に焦点を当てて分析を行っている。特に中国市場におけるグローバル企業のみならずローカル企業との競争を踏まえ、製品の知名度向上やブランド構築と価値向上についての方策を提起している。中小企業については、柔軟性や小回り性を活かしたメリハリの利く投資により日本国内より大きなビジネスチャンスが潜んでいると述べられている。

第4章「日本企業の現地における人材育成・人材確保」(梅村仁)では、中国・蘇州工業園区における詳細な現地調査に基づき、現地の日系中小企業における課題を人材確保と育成の点から捉えている。いわゆるチャイナ・リスクを勘案しても現地の事業展開余地は依然大きく、日系企業における人材確保の必要性は低下してい

ないことを示し、事例を通じて人材のアウトソーシングによる課題解決の可能性を示唆している。

第5章「中小企業における海外直接投資の課題」(藤川健)は、兵庫県内の中小企業を対象としたアンケート調査結果の分析に基づき、製造業と非製造業それぞれの海外直接投資の現状と課題を展開段階別に抽出している。企業の直面する課題は段階別に異なり、海外直接投資未実施から実施後数年経過の段階まで4段階に分け望ましい支援策の提供について具体的に論じている。

第6章「韓国・台湾液晶メーカーの後発逆転戦略」(長野寛之)では、電子デバイス、中でも日本企業が優位性を持っていた液晶が後発の韓国・台湾メーカーに逆転された要因についてイノベーション・ダイナミクスとの関連において分析している。事例分析を通じて後発逆転のメカニズムを明らかにし、それが中小企業の行動にも大きな影響を与え、取引先の進化に迅速に対応する能力が求められると主張している。

第7章「中小企業の海外事業展開とイノベーション」(山下紗矢佳)は、中小製造業のグローバル化における経営革新(第二創業)の展開について企業事例を紹介しつつ考察を加えている。消極的・受動的な海外事業展開から、海外事業展開をビジネスモデルに組み込み、自らの存立基盤を強化する動きを捉えている。

第8章「地域中小企業における海外事業展開の支援」(中村嘉雄)では、企業経営支援組織である商工会による海外事業展開支援策について議論している。「JAPAN ブランド」創出と海外展開支援をはじめとした施策活用を紹介しつつ、JETRO や PREX (公益財団法人太平洋人材交流センター) といった機関の活用事例にも言及

し、商工会とこれら機関との有機的なネットワーク形成を推進し、海外事業展開への支援体制構築を行うことを提起している。

第9章「事例研究：中小企業・海外展開のスタートと成熟」(中沢孝夫)では、フィリピンにおいて事業展開を行う企業2社の事例を詳細に記述し、事業の立ち上げから人材確保を含めた課題への対応を経て成長軌道に乗るまでの様子をつぶさに見て取ることができる。

そして終章「中小企業の海外事業展開の再検討」(佐竹隆幸)においては、戦後日本の産業政策と国際化の関係を踏まえつつ、海外事業展開が「日本経済にとって悪影響を与える方向性なのか」「アジアとの共生が今後日本経済の目指すべき方向と捉えたいうえで新たなビジネスチャンスと捉えるのか」「企業の海外事業展開は悪なのか」という命題について検討してきた結果をまとめている。経営革新の一環として海外事業展開を行っている3社の事例分析をもとに、経営理念の浸透、グローバル化とも呼ぶべき組織形態の海外での実践、経営資源としての「ヒト」の重視、がポイントになると結論づけている。

随所に言及のある Uppsala Model と現状との整合性についての議論や、国・地方自治体及び各種支援機関による海外事業展開支援の俯瞰的な検討など、今後さらに深耕を期待する点もある。それでも、本書で十分に指摘されているように、海外事業展開に対する施策対応は大きく進展してきたとはいえ多くの中小企業にとって依然認知が低く、活用しづらいという評価を拭うことはできていない。また、グローバル化の影響は国内の企業活動にも及んでおり、いわば内なる国際化にまで及んだ地域中小企業に対する支援についても検討される時期にある。今後の研究によって、そうした課題に対するさら

に具体的な示唆に基づく提言が得られることを
望みたい。

(プール学院大学短期大学部准教授 平井拓己)