

高橋俊一 (立正大学経営学部専任講師)

西岡由美 (立正大学経営学部准教授)

浦野寛子 (立正大学経営学部准教授)

### 中小企業の海外展開に関する探索的研究

立正大学産業経営研究所年報 No.32  
pp.18~39 2014.12.

新興国中間層市場の急激な拡大，経済のグローバル化の一層の進展，その一方で人口減少時代に向かう国内市場の伸び悩みもあり，今や中小企業といえども，その目は海外に向かざるを得なくなっている。本論文は，そうした事情を踏まえて，中小企業の海外展開において企業が取り組むべき課題を抽出し，その背景を分析することを目的としている。著者は，「国際ナレッジマネジメント」「人材マネジメント」「マーケティング」とそれぞれ異なる観点を持つ3人の大学教員から成る。3人の研究者は，中小企業の，とりわけ近年海外展開の活発なサービス企業業の海外拠点において直面する課題を，いかに見える化し，解決するか，という共通した問題意識から，平成25年度に共同プロジェクトとして研究活動を実施し，本論文として調査結果を報告するに至ったという。そうした共同作業から，本論文では，3人の著者がそれぞれ1章を受け持っており，最初に研究主査の高橋氏が，在ベトナム日系企業（製造業とサービス業）を対象とした調査を通じて，海外子会社の知識共有における課題を提示している（第2章）。次に，西岡氏が，人材マネジメントの観点から，在ベトナム日系企業を対象としたインタビュー調査の事例を通じて，とくにサービス産業の海外展開における課題を提示している（第3章）。3番目には，浦野氏が，日本の老舗旅館である加

賀屋（石川県）が，台湾・台北の北投温泉で現地企業と合併で運営する日勝生加賀屋に関する事例を通じて，サービス産業の海外展開における課題を提示している（第4章）。

具体的内容について少しだけ述べると，第2章では，事例に取り上げた2社とも，組織内の一部，とくにローカルスタッフと日本人派遣者との間で知識共有されにくい事態が発生している状況と，日本拠点の比重の低下などを含むその背景，公式の情報ルートを活かすことなどの対応策について論述している。第3章では，物流会社・ウェブサービス会社など3社の事例を用いて，ローカルスタッフのマネジメントの詳細（活用状況・採用方法・処遇・評価・育成など）を明らかにし，ビジネス意識が希薄なベトナム人スタッフの登用問題などの諸課題を提示している。第4章では，旅館に代表される日本のホスピタリティ産業の「おもてなし」が含む暗黙知について，例えば「客室係」に相当する職種さえ存在しない海外現地に向けて，これを移転することの困難さをまず示し，そのうえで，事例企業の加賀屋がいかにそれを克服してきたかを説明している。

このように，本論文は，かなり詳細なフィールドワークの成果を示すもので，多くの示唆に富んだ情報を読者に伝えている。例えば，海外現地スタッフの勤続報奨金や食事手当の具体的な金額まで詳しく聞き出すことなどは，調査先企業との間に信頼関係がないとできないことであり，著者の調査実行力の高さを裏付けている。一方で，著者自身，これを端的の研究と述べているように，もう一步踏み込んだ考察をする余地を残しているようにも思われる。せつかくこれだけの情報量があるのだから，例えば，3著者の持つ情報を連携したり，相互の位置づけを

意識した構成にしたりして、さらに付加価値を増す方向に加工度を高めてみても良いのではないだろうか。

中国やタイではなく、ベトナムに展開する中小企業を対象とする論考や、サービス産業の海外展開を対象とする論考は、既存の研究のなかでは、まだまだ少ない分野だと思われるので、本研究の次の展開にもまた新たな期待が掛かる。

(日本政策金融公庫総合研究所主席研究員 海上泰生)