

海外進出によって逆境経営を抜け出した中小企業の研究

—同族経営の利点を生かした戦略について—

M184177 白 神 道 空

I. 研究背景・問題意識・研究目的

日本が抱える長期不況に加えて、少子高齢化により国内の市場規模は縮小している。国内市場の見通しが暗い一方で海外市場の魅力はビジネスチャンスと言える。しかし、大企業と比べて成功事例のデータが少ないなどの理由もあり、中小企業に焦点を当てたもの理論構築はまだ少ない。また、欧米の多国籍企業を対象として蓄積された理論をそのまま日本企業、とりわけ、中小企業に適用しようとしてもうまく機能させるのは困難である。加えて、日本の中小企業の96%が同族企業であることを勘案すると、その経営特性を踏まえた理論構築が必要である。本稿では、日本の中小企業が海外進出を機にいかにしてイノベーションを起こし、それを日本でどのように生かしているのか、そんな戦略と方法論の枠組みを提言している。

II. 先行研究レビュー

以下4つの先行研究はいずれの理論も大企業に限らず、今後、日本の中小企業の国際化に伴う独自の研究に重要な視点を与えるものと考えられる。

II-1 中小企業の海外進出と外部資源

海外進出をする中小企業は、大企業に比べると経営資源が限定されることから、必然的に外部と連携することになる(井上, 2018)。

II-2 経営者のアントレプレナーシップ

中小企業における国際化の志向の有無や実現の成否を分かつのは、経営者の「国際的アントレプレナーシップ」である。しかしながら、日本では中小企業の国際的アントレプレナーシップの事例を定性的・定量的に精査した既存研究は非常に少ない(山本, 2015)。

II-3. 新興国進出における非連続性とイノベーション

新興国進出とイノベーションとの関係を考える上で重要な概念が、先進国市場と新興国市場との「非連続性」である。天野(2010)は、先進国企業にとって、新興国市場は、それまでの成功体験を積んだ先進国市場とは質的にも量的にも条件が異なる「非連続性」が存在すると主張している。

II-4. 同族企業の実証研究について

同族企業の場合、家族(長男)を後継者に選んだ企業の企業価値が低下する(Bennedson et al., 2006; Villalonga and Amit, 2006; Perez-Gonzalez, 2006; Bloom and Van Reenen, 2007)。しかし、経営者がリーダーシップを発揮している企業は、メンバー間の議論を重視して経営者が意思決定を急がない企業に比べてパフォーマンスは良い傾向にある(みずほ総合研

究所, 2008)。

III. リサーチデザイン

本研究における調査対象は以下の3社とした。

◇中谷酒造(日本酒製造業)

◇旭酒造(日本酒製造業)

◇ビー・フォワード(中古車販売及び輸出)

【命題1】海外進出に伴う「現地資源」などを活用したイノベーション活動は中小企業にとって有効な成長戦略となる可能性が高い。

【命題2】海外進出を成功させる中小企業は、経営者のアントレプレナーシップが大きな原動力になっている。また、同族企業特有のリーダーシップを発揮している。

【命題3】中小企業は、海外進出の際「非連続性」に直面することで、国内、現地拠点でのイノベーションを引き起こし、海外市場で創出した新製品開発や既存商品の改良を実施した製品は、国内事業の成長をもたらす。

IV. 考察

【命題1】経営資源が乏しい中小企業にとって、海外進出先での「現地資源」の活用は極めて重要な課題であり、現地資源活用に伴う流通経路の変更や組織転換は不可欠な変化となる。また現地人材のモチベーションを向上させたり、現地責任者を育成したり、特には権利委譲するなどの方法を現地流に取り入れる必要がある。さらに企業が日本で培ってきた強み(技術・ノウハウ)や考え方(企業理念など)を現地人材にしっかりと「知識」として伝えられるかどうか重要な鍵となる。その知識移転として重要となるのは、社長や企業幹部がFace to Faceによって現地人材に知識移転を行うことである。

【命題2】海外市場は不確実性の高い状況の中、大きなリスクが伴う新規事業開発であり、それを遂行して行くには、怯むことなく果敢に挑戦するアントレプレナーシップが要求される。また、同族企業の経営者は、内部昇進の経営者に比べ、本業を大胆に変革することに適している。なぜなら、内部昇進者と違い、自分を選んでくれた前任者や同僚たちへの配慮が必要ないからである。

【命題3】事例企業3社は「非連続性」に直面し、日本酒製造業は杜氏主導の「経験や勘」に基づく酒造りを、そして中古車販売業のビー・フォワードは社長の「相場勘」を、それぞれ革新的なシステム構築に

よって、「数値化」し、社員の誰でもがそのスキルや能力を共有することを可能にした。それにより海外でのイノベーションを実現し、さらに国内事業のイノベーションへ繋げている。中小企業が海外市場開発を実施する際に生じる非連続性は大きな参入障壁ではあるが、抜本の変革に耐え抜いた結果として生み出されるイノベーションはシナジー効果によって国内事業の成長にも繋がることを明らかにした。