

国際化への取組みが企業成長を促す

太 田 一 樹
(大阪経済大学)
(経営学部教授)



グローバル化が進展する状況下で、大企業だけでなく中小企業においても国際化へ積極的に対応する時代が到来している。一昨年、復旦大学（中国・上海）に訪問教授として在籍しながら、中国（特に上海を中心とする都市部）における市場創造戦略について研究する機会を得た。小稿では、経済的取引が拡大・深化し重要なパートナーとなるアジアとりわけ中国との関係を中心に、国際化への取組みと企業成長の問題について検討するⁱ。

国際化の現状と課題

連日、テレビや新聞等で報道されているように、日本企業の国際化の動きがこの数年一気に加速した感がある。アジアを中心とする新興国市場への直接投資、現地企業との提携や合併、製品開発拠点の現地化、現地での意思決定権限の強化、人材の国際化への取組み（教育としての人材派遣や外国人の国内幹部登用）、などである。日本企業の海外展開の動向について「第39回海外事業活動基本調査」から概観するとⁱⁱ、①全地域に占める現地法人数の割合はアジアが6割を占めており、その内の半数は中国（5,130社で前年度と比べ1.2%ポイント上昇）であり、アジアの中で現地法人売上高が最も多い（08年度で中国32.6兆円、ASEAN4で22.7兆円）、②現地から日本への販売比率（当該地域における売上高に占める割合）及び日本からの調達比率は低下している、③製品・サービスの市場シェアは、約7割の企業が「確保できていない」、とりわけ新興国の市場では約8割が「確保できていない」と認識している、④現地法人の技術水準については7割以上の企業が「日本と同等」（1996年度では約5割）と認識している、といった結果が示されている。筆者の調査によると、中国（特に上海を中心とする華東地域）で市場シェアが確保できない理由としては、①世界のブランドが集結しており、日本本社が想定しているほど日本企業のブランド・イメージは高くない、②経営陣（総経理など）の権限や責任が欧米系企業に比べ曖昧な点が多く意思決定に時間がかかる、③市場変化の速い中国市場での営業管理方法が十分に確立されていない、ことなどが挙げられる。つまり、ビジネスの仕組みを「輸出拠点型」（現地で作ったものを日本や第三国に輸出する）から、中国市場で販売するという「現地市場販売

i 小稿でいう国際化とは、輸出入の直接取引や提携、海外での合弁企業や子会社の設立を行っている状況を指している。なお、中国における日系企業のマーケティング課題については、中国で発刊されている日系企業向け経済雑誌『BROS business』（2010年7月号から12月号に連載）を参照されたい。

ii 「第39回海外事業活動基本調査結果概要確報-平成20(2008)年度実績-」
(http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_39.html)を参照。

型」に十分にシフトできていないからである。この反省が、近年の大企業の国際化に向けた一気呵成な動きにつながっている。

中小企業が国際化から享受できる果実

他方、中小企業においても国際化の動きが進展している。海外子会社を保有する企業割合は着実に増加しており（2007年：大企業28.2%、中小企業（製造業のみ）17.1%、中小企業12.1%。1997年：同27.9%、同10.3%、同8.5%）、とりわけ中国における現地法人数の割合が年々高まってきている（『中小企業白書2010年版』）。業績との関連では、海外展開（子会社または関連会社を設置）あるいは直接輸出を行っている中小企業は売上高営業利益率が高く、間接輸出も含めて海外市場開拓は企業業績の向上につながることを示唆されている（同2009年版）。また、直接投資により「売上の増加」や「新市場・顧客の開拓」、「企業の認知度・イメージの向上」の効果があつたとする中小企業が半数以上との結果が示されている（同2010年版）。筆者が参画している大阪産業経済リサーチセンター（旧・大阪府立産業開発研究所）の調査でも同様の傾向がうかがえる。国際化している中小企業は、現地に適した製品づくりや技術改良を行い、現地での販路開拓に知恵を絞る。さらに事業の成長性・安定性を確実なものにするのに、投資計画や長期・中期計画の精度の向上や調達先の開拓などに懸命に取り組む。時には、「わが社の事業とは何か」という事業領域を見直すことにも直面する。国内だけのビジネスを行っている時に比べ、格段の努力と起業家精神が要求される。この過程を通じて、経営革新（イノベーションを含む）と同様の効果を楽しむことになるⁱⁱⁱ。さらに、市場創造の成果の享受だけでなく、ビジネス視野の拡大や創業精神への回帰を通して、後継者などの人材育成の場にもなり得る。中国市場での経験が日本での取引につながったり、日本本社のビジネス改革に貢献したりする例も現地でよく聞く話である。

フロンティア市場で新たな成長サイクルを描く

新中間層の台頭や消費者の可処分所得の向上に伴いアジア市場の魅力は高まっている。『通商白書09年版』によると、アジア地域で世帯可処分所得が年間5001ドル以上35000ドル以下の人々が急増しており、中国では08年時点で4億4千万人と推定されている。中国では市場拡大に伴い、製造業だけでなく小売業やサービス業などの進出も増えている。

現地で見聞すると、中国で活躍する日本人の起業家や後継者、そしてビジネスチャンスを追いかけてきた20代の若者が最近特に増加しているようである。若い起業家に有名企業が数十億円を投資して事業を任せるとの話も聞く。企業家や資金の集まるところにビジネスの中心地が動いていくのは歴史の教えるところである。中小企業が本来得意としてきた小回性や迅速性、革新性などの強みを活かすことができれば、新たな成長を描くことのできるフロンティアが近隣諸国に誕生している^{iv}。

iii 経営革新の効果とは「競争力を高める効果」「業績を高める効果」「経営革新に取り組むことの効果」である。実証研究については拙著『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』ミネルヴァ書房、2008を参照のこと

iv 海外進出だけでなく、中小企業が共同受注会社を設立し海外からの受注に対応する動きも注目される。例えば株式会社タカコ会長の石崎氏が中心になり設立したゼネラルプロダクション株式会社がある。石崎氏によると「日本の中小企業は技術力は高いが工程が細分化されすぎているので大型受注が取りにくい。当社では異業種交流組織とは異なり、参加メンバーの工程・品質管理や資金面まで責任を持って対応する会社だ」（インタビュー）と設立の意義を説明する。