

グローバル経済で活躍する 中小企業経営者たち

安 田 聡 子
(関西学院大学)
(商学部准教授)



今日、数多くの中小企業がグローバル事業をすすめている。そうした事例を分析するたびに「中小企業のグローバル事業は、経営者の個人特性を抜きにしては語れない」と感じる。ここではそうした事例を紹介したい。

1. ソーシャル・ビジネスで海外市場進出—山梨日立建機株式会社

山梨日立建機株式会社は国内で建設機械の組立・修理・販売を行う中小企業であるが、海外の旧紛争地帯で活躍する地雷除去機をつくった企業として有名である。1998年に地雷除去機1号機が完成し、現在ではカンボジア等9か国で86台が稼働している。

地雷除去機開発のきっかけとして、雨宮社長は1994年のカンボジア訪問と実母の教えの2つを挙げる。プノンペンの市場で、地雷で膝から下を失った老婆と幼い子供が物乞いする姿を見た時、衝撃を受けると同時に「他人のためになりなさい」という母の教えを思い出し、「自分が長年扱ってきてよく知っているパワーショベルをベースにすれば地雷除去機を開発でき、地雷被害に苦しむ人々の役に立つかも知れない」と思い立ち、さまざまな困難を経ながらも機械を完成させた(安田、2011)。

除去機がある程度普及した後も、「地雷も取り除いてほしいが、本当に欲しいのは生活の糧を得る農地だ」という現地のニーズに応えるため開発を続け、“機械の前半分で地雷を除去しつつ、後ろ半分には鋤を取り付けて地面を耕す”という地雷除去機兼耕運機とも呼ぶべき新型機を完成させた。これを導入したニカラグアでは地雷原がオレンジ畑に生まれ変わり、カンボジアではヒマワリ畑などとして再生した。新型機のアイディアは、幼少時に実家の畑仕事を手伝っていた経験から思いついた。ここでも雨宮社長は、自分が良く知っていることから海外で通用する製品のアイディアを得たようだ。

山梨日立建機のグローバル事業は、現地のニーズに応えるために“自分が良く知っていること”を基に解決法を考える、という雨宮社長の経営姿勢から生まれているようである。

2. 旧ソ連技術の導入でトップランナーへ—株式会社東京インスツルメンツ

株式会社東京インスツルメンツは、光エレクトロニクス関連製品の開発、製造、技術提案、販売を主力事業とする中小企業である。同社の技術力は高い評価を得ており、数々の受賞歴を誇っている。東京本社の他にベラルーシやロサンゼルスに拠点を持っている。社長の駿河氏は「他人がやっていないことをやるのが大好き」と語り、「ニッチ市場だとしてもトップランナーになることが重要です」と断言する。トップ企業は顧客から製品や技術動向について懇切丁寧なアドバイスをもらえるからである。

「他人がやっていないことをやるのが大好き」という駿河社長の個人特性は、ソ連崩壊直後の1992年3月にロシアを訪問したという行動からもうかがえる。この時に計測器関連の研究所を訪

問してビジネスチャンスを探知し、1994年までに計6回の訪問を重ねて旧ソ連技術の導入を進めた。同時期にはロシア人科学者をエンジニアとして採用し、その後も採用を重ね、2007年時点で7名のロシア人が活躍する会社になっていたが(安田、2009)、さらに2011年4月にはドイツ人も採用した。

駿河社長は、旧ソ連技術の導入という1992年当時は「他人がやっていない」ビジネスを計画し、慎重な訪問を重ねつつも一番手で導入してトップランナーの地位を獲得し、今日の競争力を構築していた。東京インスツルメンツのグローバル事業は、駿河社長自身が「他人がやっていないことをやるのが大好き」という個人特性と、ソ連崩壊という国際情勢をうまく結びつけたことから発展し今日に至っている。

3. 顧客本位で構築したグローバル事業—本多機工株式会社

本多機工株式会社は産業用特殊ポンプの設計・製造・販売を行う中小企業であり、一部製品では世界シェアの4割を獲得している。海外企業26社と提携して技術の範囲とサービスを充実させ、顧客ヘトータル・ソリューションを提供している。また同社は10名の高度外国人材を雇用している。

龍造寺社長は、以前はアメリカでファンド・マネージャーとして活躍しており、サンフランシスコやハワイでレストラン16軒を立ち上げ軌道に乗せたという実績を持つ。帰国して本多機工に入社した直後こそ戸惑ったが、すぐに「お客様のニーズを汲み取って注文を受け、製品を供給して満足してもらい、リピーターを増やす」という仕事の本質は同じであると気が付いた。

本多機工のグローバル事業には、海外企業との提携、海外顧客との直接取引、高度外国人材の活用、の3つの柱があるが、そのどれもが“顧客本位”という、アメリカでのレストラン経営で龍造寺社長の身に染み着いた理念を現実化するための手段である。なぜならば、海外企業との提携を充実させると多様なニーズや技術にアクセスでき、顧客に提供するソリューションの質が上がるからであり、また、間接取引を直接取引に変更すれば納入価格を下げる事が出来るのみならず、ニーズを直接汲み取って、顧客が困っている時には現地へ飛んで行ってトラブル解決を手伝うこともできるからである。ただし海外企業との提携や直接取引では、言葉や習慣の違いが障害となる。そのため同社では、日本の大学・大学院に在籍した(多国籍から成る)高度外国人材10名を雇用しており、彼らがヨーロッパ、アメリカ、中東、アジア等での提携や直接取引を先導している。

「世界中のどんな所へでも直接出向くとお客様は喜んでくれる、お客様と顔を合わせて話せばチャンスは生まれる」と龍造寺社長は話すが、徹底した“顧客本位”で構築した同社のグローバル事業には、龍造寺社長の経歴や理念といった個人特性が強く影響していると思われる。

本稿では3つの事例を挙げて、経営者の職業人生や理念といった個人特性がグローバル事業の選択や内容に影響を及ぼしていることを説明した。中小企業の多様なグローバル事業と経営者の個人特性の関係については、現在も調査を続けている。研究を充実させて、たとえ微力であっても中小企業の役に立ちたいと考えている。

参考文献:

安田聡子「ソーシャル・アントレプレナーによる技術経営—地雷除去機開発におけるイノベーション・プロセス—」大室 他(編著)『ソーシャル・ビジネス:地域の課題をビジネスで解決する』第5章、中央経済社、2011年、pp. 133-157

安田聡子「日本企業のイノベーションと外国人高度人材」、土井(編著)『ビジネス・イノベーション・システム』第3章、日本評論社、2009年、pp. 67-97