

グローバル化と 中小企業の戦略的課題

太 田 一 樹
(大阪商業大学)
総合経営学部教授



新型コロナ感染拡大防止のために多くの企業や団体では自粛行動が要請される事態が続いている。日常生活では体温計やテレワーク用の機器が買えないなどの不便を強いられたり、ビジネス現場では住宅設備や車づくりに必要な部品が調達し難いので事業が予定通り進まないという話もよく聞く。日常では意識することのないグローバル化の恩恵を感じながらもリスク時におけるサプライチェーンの脆弱性に不安を覚えることになる。この問題についてはフィールドワークを再開してから改めて稿を起す予定である。

小稿では、中小企業の海外展開についてアジア地域を中心にフィールドワークを積み重ねてきた結果を紹介することにしよう。

筆者は、約9年半前に「国際化への取組みが企業成長を促す」(本誌2011年3月号)で中小企業の海外展開への取組みの重要性について指摘した。また約4年前の「アジア市場における日本企業の課題—日本的「常識」経営の陥穽」(本誌2016年4月号)では、國分圭介氏¹の興味深いデータを紹介した。内発的労働意欲(「今の仕事が好き」と「今の仕事にとっても生きがいを感じる」で測定)は、アジア各国(中国、タイ、マレーシア、シンガポール、日本)に立地する日系企業の中で日本企業が最も低い。また「この会社の将来に夢を感じる」かとの設問でも中国とマレーシアに比べ、日本企業はどの年代(20歳から50歳)もその測定値が最も低いという結果であった。この解釈として筆者は、日本の労働市場の特殊性(「新卒一括採用」や「長期雇用」など)により転職することの利得が少ないことが反映された結果であり、現地化を進めるには日本的「常識」経営の正と負の面を踏まえながら文化や価値観に合ったマネジメントをすることの大切さを指摘した。この数年、日本的経営の見直し議論が、現地化問題だけでなく、国内における働き方改革や生産性向上などのテーマと関連づけられ盛んに行われている。さらに、今回の新型コロナ問題を契機にIT活用によるテレワークの導入が一気に進展し、一人ひとりの業務生産性や職務能力が「見える化」されることにより日本的働き方も変容していくものと思われる。

ここで日本貿易振興機構(2020)²から海外展開の現況をみておくと、今後海外で事業拡大を図る国・地域(複数回答)として中国をあげる企業割合は48.1%と前年度(55.4%)から大幅に低下し、ベトナムが41.0%と4割を超えている。また、ベトナム以外のASEAN主要6カ国で事業拡大を図るとする企業割合も71.1%にのぼり6年ぶりに上昇に転じているとのことだ。こ

1 國分圭介氏(現在、一般財団法人機械振興協会経済研究所調査研究部研究副主幹)を招いての研究会(2016.2.8開催)での講演とディスカッションの内容を参照している。

2 独立行政法人日本貿易振興機構海外調査部「2019年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査～JETRO 海外ビジネス調査～」(2020年2月)。

の結果には米中貿易摩擦リスクへの対応が反映されているが、新型コロナの影響を勘案するとさらにベトナムなどASEANへの拠点づくりが加速していくだろう。そのベトナムの魅力・長所を「市場規模・成長性」とする企業割合は86.1%で6年前（2013年度75.0%）からはほぼ10ポイント上昇し、次いで「親日感情」（41.5%）や「人件費・労働力」（40.3%）は4割を超えている。他方、6年前と比べると少し割合が高まっている「現地調達容易」（8.9%）や「従業員定着率」（6.2%）を長所とする企業は未だ1割にも満たない。筆者らは約3年前にベトナムでフィールドワークを行った際に、「市場の成長性は期待されるがモノづくりの裾野分野が十分ではなく、そのため中国や台湾から調達する日本企業が多く、高品質な部材を提供できる中小企業には有望な市場である。また平均年齢が30代前半と若い海外に出る若者が多く急速に高齢化が進んでいる」と数人の経営者やコンサルタントから聞いていたが、日系企業の増加により「現地調達容易」性は当時より少し改善されているようだ。しかし「従業員定着率」の改善には日本的経営の長・短所を見極めた現地化の取り組みが今も求められている。

以下、これまでの調査結果を踏まえ中小企業の海外展開における戦略的課題について要約しておこう³。

- ①中小企業にとって海外展開だけが成長のための選択肢ではないが、海外展開は日本本社にも好影響のあることも指摘される。海外展開は「外なる国際化」（海外展開など）だけでなく「内なる国際化」（日本本社の国際化など）に取り組む契機になっているケースが多い。「内なる国際化」への取組みは多様な人材を採用し育成するというダイバシティの経営の観点からも大切である。
- ②中小企業の国際化の取組みは経営者の企業家精神に基づく判断や決断で迅速に対応できる。そこが大企業にはない強みである。ただし、リスク対応を含め現地市場を丹念に分析しておく必要はある。例えば、製造業が必ずしも製造業で海外展開する必要はない。大阪府・他の報告書⁴によると、現地法人を有している製造業の内、非製造業の現地法人を有している割合は大企業で43.4%、中小企業で29.0%、反対に非製造業の場合、製造業の現地法人を有している割合は大企業で14.1%、中小企業で22.8%であるとの結果が示されている。
- ③海外拠点を「現地で自立させ進化させていく」ことが戦略的課題である。しかし日本企業の場合、欧米企業と異なり「達成すべきミッションと、その達成度による赴任後のキャリアパス」が明確に与えられているケースは少ないと指摘される。経営トップの役割、権限、責任、そして本社と海外拠点との関係を明確にしておく必要がある。

最後になるが、世界が一つの地球村のようにヒト、モノ、カネ、情報が完全に自由に行きかうことは理想であるとしても国家がある限りその実現はかなり困難であろう。国ごとに新型コロナ規制の対応が異なっている事実からも明らかである。それでも経済主体は効率性を求め続けるだろうが、国民の安全装置としての国や文化の存在を改めて認識しておくことは重要である。既にゲマワット（Ghemawat）は国の隔たり（距離）⁵を4つの視点で見ることの重要性とそれへの戦略を提起している。今回の非常事態は、現地法人も含めた従業員全体のエンゲージメントを促進させることにより国の隔たりに超えたコミュニティーづくりに努めることの大切さを、全ての日本企業に教えてくれているようだ。

3 詳しくは拙著「中小企業の国際化と中国市場での戦略課題」高田・前田・池田『中小企業研究序説』（同友館2019）、拙著「サービス業の海外展開プロセスに関するケース研究」『大阪経大論集』（第70巻第2号）を参照されたい。

4 大阪府商工労働部・大阪経済大学中小企業・経営研究所『アジア新興国の経営環境に適応する中小企業』（2020年3月）

5 4つの隔たりとは、「文化的隔たり」、「法的・制度的隔たり」、「地理的隔たり」、「経済的隔たり」である。