

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 10 日現在

機関番号：37106

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380559

研究課題名(和文) 中小製造企業を成功に導く海外進出の国際戦略

研究課題名(英文) Successful international expansion strategies for small and medium-sized manufacturers

研究代表者

高橋 文行 (TAKAHASHI, FUMIYUKI)

日本経済大学・経営学部(渋谷キャンパス)・教授

研究者番号：10647689

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、東アジアに進出した中小製造企業の進出動機・目的や経営戦略の経年変化を実証研究し、中小製造企業が自社に適した海外展開を実現する方策を探るものである。3年間にわたって行った国際経営に関する基礎理論の研究およびアジア10ヵ国100社以上の日系現地法人と地場製造企業の実態調査・ヒアリングの結果を踏まえ、中小製造企業に海外展開の方向性を明らかにした。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to explore the overseas strategy for the development of small and medium-sized manufacturers through empirical research on the motivations, objectives and long-term changes in the management of small and medium-sized manufacturing enterprises in Asia. Over the past three years, the direction of overseas development of small and medium-sized manufacturing enterprises has been showed on the basis of the International Management theory and the results of investigation and interviews with more than 100 Japanese subsidiaries and local manufacturing enterprises in 10 Asian countries.

研究分野：経営学、国際戦略、経営情報

キーワード：国際戦略 海外進出 中小企業 東アジア 製造業 経営戦略 産業集積 経営管理

1. 研究開始当初の背景

今日、国内市場の縮小や新興国の需要伸張などにより、日本企業が海外市場の成長をいかに取り込むかが大きな命題となっている。大企業だけでなく中小企業においても海外需要を取り込むため、成長著しいアジア諸国へ海外展開が拡大する傾向にみられる。

海外展開には、大きく分けて「輸出」と、海外に子会社を持つ「投資」がある。中小企業にとっては、海外展開に関わる情報・ノウハウの不足や、人材・パートナーの不足、海外業務の経験といった制約要因があるため、新興国ゆえにビジネス環境は急速に変化している中で、政府の支援施策などを活用し、さまざまな課題・リスクを見極めつつ、海外展開に取り組むことが求められる。

中小企業の海外進出目的を分類すると、「取引先追随型」、「コスト削減型」、「市場開拓型」の3つに分類することができる。前の二つが主に海外での生産を目的とするのに対し、「市場開拓型」は、成長する進出先のマーケットの開拓により、自社製品を販売することを主な目的として海外進出を行うケースである。現在、約1万社の中小企業が海外展開を行っている。企業全体に占める割合で見れば、まだ少ないのが現状である。

我々は2010年から2013年にかけて、中国、マレーシア、ベトナム34社の日系現地企業の経営者のインタビュー予備調査を実施した。調査分析により、経済発展が進展するにつれ、進出国の労働コストは上昇し、当初低賃金労働の獲得を目的に進出した企業は、もはや比較優位性がなくなった。また取引先に追随して海外進出した中小企業を取り巻く環境は業界再編や取引先の事業環境の変化によって、一段と厳しくなりつつある。その中で、技術はあるが、これまで特定企業との取引に拘束され、他への展開を控えていた中小製造企業の中には、積極的に需要が伸びる東アジアへ進出し、現地でトータルな事業機能としての強みを発揮できるかを考え始めている。また進出した中小製造企業も現地の産業集積と深く関わることを通して、自社の製品を東アジア市場に浸透させ、市場開拓を行う体制の構築が必要と考えられている。そこで、本研究では、東アジアの産業実態や国際分業構造を分析し、各中小企業が大企業の追随でなく、自社に適した海外進出する国際戦略を研究する。

2. 研究の目的

本研究の目的は次の2つである。東アジアに進出した中小製造企業の進出動機・目的や経営戦略の経年変化を実証研究し、同地域の産業実態や国際分業構造を明らかにした上で中小製造企業が自社に適した進出を実現できる方策をまとめる。需要の伸びが期待される東アジアの国を対象に、中小製造企業の海外進出の製造・販売・技術の国際戦略を提言する。

この結果から、今後新たに海外進出する中小製造企業が成功するためにどのように進出先を選択するか、どのような国際戦略を展開するとよいかを明らかにする。その行動指針を明らかにすることで、中小製造企業の海外進出時のノウハウを提供する。

3. 研究の方法

本研究では経済学、経営学理論と対応させながら、実証研究に向けた分析枠組みと論点を検討する。研究方法としては、国際経営に関する先行研究を整理し、以前から東アジア地域を中心に日系進出企業、地場企業への直接インタビュー調査の結果を踏まえた上で、「日本の中小製造業の海外進出」の議論をし、中小製造企業の東アジア進出に関する国際戦略を考察する。

具体的には、市場そして1人当たりGDPが高い国(韓国、マレーシア)、中間の国(中国、タイ)と低い国(ベトナム、ミャンマー)の比較検討を行い、海外進出した日系中小製造企業が直面しつつあるさまざまな経営環境の変化を明らかにし、どのような経営戦略でこれらに対処するかを探り、また今後どのような経営戦略の変更を求められるかについての実証研究を行う。インタビュー調査は海外進出した日系中小製造企業の経営者を対象とする。なお日系以外の外資や地場製造企業も比較のため追加する。インタビュー結果について多面的評価を行うため、研究者全員で調査を実施後、その回答内容の仔細な分析を行い、海外進出における企業経営の基本活動である製造・販売・技術マネジメントを中心に分析する。

平成26年度から平成28年度まで3年をかけて60社(中国30社、韓国・マレーシア・タイ・ベトナム・ミャンマー30社)を目標としている。インタビュー調査項目は、平成23年、平成24年に実施した予備調査時に使用したインタビュー調査票を研究メンバーで再度レビューし、あらかじめインタビュー調査へ出向く企業に送り、インタビュー調査が順調にいくよう配慮する。まず経営者から基本的質問(経営方針、事業規模、取引先企業、創業後の経緯、自社特徴など)を聞き、その後経営者等に工場を案内していただき、外資企業、地場企業との取引、技術獲得工夫(外資企業側からの技術援助等)、生産の重要な要素、工場の管理などを細かく聞くこととする。

4. 研究成果

研究実施計画に基づき、平成26年度から28年度の3年間にわたり、東アジア10ヶ国(中国、韓国、モンゴル、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス)約100社の訪問を通して、研究メンバーの各分野の専門知識を取り込む形で、新たな知見を以下の通り体系的にまとめた。

大企業に比べて経営資源に劣後する中小企業が海外展開を行う際には、進出目的を明確化し、公的な支援機関や民間の海外展開支援などを最大限に活用しながら、段階的、計画的に海外展開を進めていく必要がある。どのような国際戦略を展開してよいか、最低限の要件として以下の三つにまとめた。

1) 経営者がグローバル対応のマインドセットを持ち、リスクテイク型の海外進出をすること。海外進出を単なる下請け脱出としてではなく、「中小町工場から国際企業へ」の好機と捉えるべきである。

2) 製造業で起業するならば東アジア諸国への進出が考えられる。思い切って後発新興国に進出して活路を切り開こうとすることもできる。

3) 長期継続的な企業経営を考える場合、現地経営者およびコア人材の育成と人材の現地化が非常に重要である。

一見するとどれも当たり前のように思われるが、こうした要件を踏まえたうえで戦略的海外展開には不可欠といえる。

以上のように、ほぼ研究計画通りに研究を進めることができた。なお、本研究については、いくつかの異なる学会で成果報告を行うとともに、学会誌での論文に掲載され、公刊された著書で研究の一部が紹介されたことで、広く研究者と成果を共有できたと思ひ、今後の中小製造企業の東アジア進出に際して、非常に示唆に富んだものになると信じている。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 18 件)

[1] 高橋文行, 中小製造企業の国際化戦略に関する考察, 日本経大論集, 46(2), pp.1-10, 2017.

[2] 高橋文行, 日中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント, 日本経済大学大学院紀要, 4, pp.91-101, 2016.

[3] 高橋文行, 東アジア新興国における中小企業の海外展開, 日本経済大学大学院紀要, 3(2), pp.83-92, 2015.

[4] Fumiyuki Takahashi, Deep Exploration of the Status and Features of Competitive Intelligence in Japan, Competitive Intelligence, 11 (1), pp.39-44, 2015.

[5] 櫻井敬三, 産業連携マネジメントにおける TLO とベンチャー企業の円滑な関係性

の構築, 日本マネジメント学会誌経営教育研究, 20(1), 2017.

[6] 櫻井敬三, 日本の下請型中小製造企業実態調査結果に基づく考察, 日本経済大学院紀要, 3(2), pp.67-82, 2015.

[7] 羽田翔・前野高章・安田知絵, 中国企業の輸出行動: 中国の企業形態別輸出と資金制約の関係性, 日本貿易学会誌 JAFTAB Journal, 53, pp.43-55, 2016.

[8] 安田知絵, 中国の経済発展における東北地域の役割: GTI 関連諸国との貿易を中心に, 日本経済大学大学院紀要, 4, pp.103-122, 2016.

[9] 黄八洙, 韓国企業のミャンマー進出の現状と課題 - 人材育成に関する現地調査を踏まえて, 日本経済大学『大学院紀要』4, pp.123-134, 2016.

[10] 税所哲郎, ベトナムにおけるスマートコミュニティに関する一考察 - ダナン市のスマートコミュニティ戦略を事例として -, 『経営論叢』, 6(2), pp.1-34, 国土館大学経営学会, 2017.

[11] 税所哲郎, 陸の ASEAN におけるリンケージ・マネジメントに関する一考察 - タイにおける物流システムを利用した産業集積の連携について -, 『グローバル化研究』, 13(1), pp.41-58, 工業経営研究学会, 2016.

[12] 税所哲郎, バングラデシュにおけるオフショアリング開発の現状と課題 - 日系 IT 開発会社を事例として -, 『経営論叢』, 6(1), pp.1-26, 国土館大学経営学会, 2016.

[13] 税所哲郎, ICT を活用した新しいビジネスモデルに関する一考察 - クラウド - ソーシングの実態と課題 -, 『商学論叢』中央大学商学研究会, 56, pp.111-157, 2016.

[14] 税所哲郎, ミャンマーにおける日本ビジネス教育の普及に関する一考察 - JICA による日本的経営の教育を事例にして -, 『グローバル化研究』工業経営研究学会グローバル化研究分科会, 12, pp.39-46, 2015.

[15] Tetsuro SAISHO, Possibility of Forming Industrial Clusters in Vietnam - Case Study of FPT City Da Nang in Da Nang, Academic Star Publishing, 6, pp.1813-1823, 2015.

[16] 税所哲郎, ベトナムにおける産業集積の新たな形態に関する一考察 - ホーチミン

における VIE-PAN TECHNO PARK を事例として - , 標準化研究, 13 (1), pp.21-40, 2015.

[17] Tetsuro Saisho, A study for the possibility of the investment environment and the industrial cluster strategy in Kingdom of Cambodia: make the Sihanoukville Port special economic zone into an example, INNOVATION, COMPETITIVENESS AND INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION, 2, pp.613-626, 2014.

[18] 税所哲郎, ベトナムにおける産業クラスターの可能性についての一考察 - 中部都市ダナンの産業集積とダナン・ハイテクパークを事例にして - , グローバリゼーション研究, 11 (1), pp.83-91, 2014.

〔学会発表〕(計 44 件)

[1] TAKAHASHI FUMIYUKI, How to Drive Innovation and Creativity, The 5th International Conference on Competitive Intelligence, Peking University and BJAST, Beijing, China, (2016.10.28-30).

[2] 高橋文行, 競争情報から見た企業戦略マネジメント, 中国・河海大学 MBA センター, (2017年3月18日).

[3] TAKAHASHI FUMIYUKI, Accelerating Innovation by Knowledge Creation and Intelligence Management, The Tenth International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems, Phuket, Thailand, (2015.11.12 - 2015.11.14).

[4] TAKAHASHI FUMIYUKI, Intelligence to create sustainable competitive advantage, Shanghai Competitive Intelligence Forum 2015, Shanghai, China. (2015.10.22 - 2015.10.23).

[5] 高橋文行, 企業経営における情報の価値創造に関する一考察, 第 37 回日本創造学会研究大会, 大阪経済大学, (2015年10月3日 - 2015年10月4日).

[6] Fumiyuki Takahashi, Describe Intelligence Management in Technological Innovation, Yangon Technological University, (2015.3.12).

[7] 高橋文行, 中小製造企業を成功に導く海外進出の国際戦略, 日本経済大学大学院価値創造型企業支援研究所年次大会, 日本経済大学大学院 246 ホール, (2014年11月22日).

[8] Fumiyuki Takahashi, Effective Business Decision of Enterprise in the Era of Big Data, International Summit on Competitive Intelligence 2014, Peking University (Beijing), (2014.10.24)

[9] 高橋文行, 競争情報でビジネス競争に勝つ, 日本ビジネスインテリジェンス協会, 第 136 回ビジネス情報研究会(東京), (2014年10月20日)

[10] 呉輝強・櫻井敬三, 発明大賞受賞の中小製造企業の共通項分析, 研究イノベーション学会 第 31 回年次学術大会, 青山学院大学, (2016年11月5日).

[11] 櫻井敬三, 日本の製造中小企業の自主独立企業への脱皮は可能か? 海外展開は可能か? 等価変換創造学会東京支部, 東京新宿 S2 ビル(2016年7月2日).

[12] 櫻井敬三, 日本の中小製造企業の東アジア地区への海外生産進出をどう考えるか, 日本経済大学大学院附属価値創造型企業支援研究所アジアビジネス研究会, 日本経済大学, (2016年1月16日).

[13] 櫻井敬三, ミャンマー・ヤンゴンの近況, 第 13 回ミャンマー・ジャパニーズ交流会, 東京理科大学理窓会館, (2015年3月20日).

[14] SAKURAI KEIZO, What is the MOT (Management of Technology, Yangon Technological University, (2015.3.12)

[15] 櫻井敬三, Harmony with the Functional Value and the Non-Functional Value in the New Market Creation of the Age of Globalization, 第 13 回日本・モンゴル国際シンポジウム, ダンハン県県庁大会議室. (2014年8月19日).

[16] 櫻井敬三, 中小製造企業が中国でビジネスをする条件, アジアビジネス研究会, 日本経済大学 10 号館, (2014年7月26日).

[17] 安田知絵, 中国における図們江地域開発の現状と課題: 日本との関わりに関連して, 経営行動研究学会第 102 回研究部会, 日本大学経済学部, (2016年12月10日).

[18] 安田知絵, 中国の経済発展における边境地域の役割: GTI 関連諸国との貿易を中心に, 中国経済経営学会 2015 年度全国大会, 龍谷大学, (2015年11月8日).

[19] 前野高章・安田知絵・羽田翔, 金融危機が貿易に与えた影響: 中国の企業形態別輸出と資金制約の関係性, 日本貿易学会第 55

回全国大会,九州国際大学,(2015年5月31日).

[20] 安田知絵,中国企業の発展における辺境地域の役割-隣接諸国との貿易・FDIを中心に-経営行動研究学会第24回全国大会,日本大学商学部,(2014年8月9日).

[21] 黄八洙,中小企業の海外進出後の現地人材育成の現状と課題-ミャンマーにおける韓国系企業と日系企業の事例を中心に,日本経済大学大学院価値創造型企業支援研究所定例年次報告会,日本経済大学10号館(2016年10月15日).

[22] 黄八洙,ベトナムにおける外国投資と韓国企業の投資現況,経営行動研究所研究会,経営行動研究所,(2016年12月3日).

[23] 黄八洙,韓国企業のモンゴル進出の現状と課題-人材育成に関する現地調査を踏まえて-,アジアビジネス研究会,日本経済大学10号館,(2014年10月4日).

[24] 鈴木岩行・張英莉・黄八洙,モンゴルにおける現地・日系・中国系・韓国系企業の人材育成システムの現状と比較,経営行動研究学会第24回全国大会,日本大学商学部,(2014年8月10日).

[25] Tetsuro SAISHO, A Study of the Smart Community Strategy in Vietnam -Current Status and Problems of Regional and Urban Development in Binh Duong Province-, International Association of Project & Program Management (IAP2M), University of the Philippines Cebu, (2017.3.14).

[26] Tetsuro SAISHO, Realities and Challenges of Integrated Industry in Myanmar -A Review of Business Development and the Logistics Service Industry in the Thilawa Special Economic Zone-, The 14th Conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA-2017), Hotel Yak and Yeti, Darbarmarg, Kathmandu, Nepal, (2017.3.27).

[27] 税所哲郎,バングラデシュにおけるオフショアリング開発の現状と課題,日本情報経営学会・第72回全国大会,東海大学,(2016年5月21日).

[28] 税所哲郎,ベトナムにおけるスマートコミュニティに関する一考察-南部地方都市のピンズン省を事例として-,日本情報経営学会・第73回全国大会,九州産業大学,(2016年9月18日).

[29] 税所哲郎,ベトナムにおけるスマート

コミュニティに関する一考察-中部地方都市のダナン市を事例として-,第57回日本経営システム学会・全国研究発表大会,札幌大学,(2016年10月15日).

[30] 税所哲郎,メキシコにおける産業集積の実態と課題-自動車関連企業の集積を中心として-,第23回社会情報システム学シンポジウム,電気通信大学西地区,(2017年2月6日).

[31] 税所哲郎,ICTを活用した新しいビジネスモデルに関する一考察-クラウドソーシングの実態と課題-,第22回社会情報システム学シンポジウム,電気通信大学西地区,(2016年1月21日).

[32] Tetsuro SAISHO, A Study on Innovation Strategy and Standardization of Industrial Clusters in Asia, The 4nd International Conference of International Society for Standardization Studies (ISSS 2015), 台湾・淡江大学,(2015.11.29).

[33] 税所哲郎,ベトナムにおける産業クラスターの可能性に関する一考察-IT分野のクアンチュン・ソフトウェア・シティを中心として-,アジア経営学会第22回全国大会,立命館大学茨木キャンパス,(2015年9月9日-2015年9月11日).

[34] Tetsuro SAISHO, A Study on New Business Models of Utilize ICT: Current Situation and Challenge on Crowd Funding, 2015 International Conference on Computer Application Technologies (CCATS 2015), Kunibiki Messe, Matsue, Japan, (2015-08-31 - 2015-09-02).

[35] 税所哲郎,中国における産業集積の新たな形態に関する一考察-中国(上海)自由貿易試験区を事例として-,2015工業経営研究学会第30回全国大会,明治大学,(2015.8.27 - 2015.8.29).

[36] 税所哲郎,ベトナムのIT企業による新しいビジネスモデルの実態と課題に関する一考察,日本情報経営学会・第70回全国大会,明海大学,(2015年6月21日).

[37] Tetsuro SAISHO, A Study on Possibility of Industrial Cluster in Vietnam: Case Study of FPT City Da Nang in Da Nang City, The 13th Conference of International Federation of East Asian Management Associations (IFEAMA-2015), Mongolia, (2015.7.16 - 2015.7.18).

[38] 税所哲郎,中国におけるスマート・シティ戦略の実態と課題-天津エコシティの

事例 - , 日本情報経営学会・第 68 回全国大会, 大正大学. (2015 年 5 月 25 日).

[39] 税所哲郎, ベトナム銀行による日系中小企業支援の実態と課題に関する一考察 - BIDV Japan Desk の事例を中心として -, 第 21 回社会情報システム学シンポジウム, 電気通信大学西地区, (2015 年 1 月 22 日).

[40] 税所哲郎, ベトナムにおける産業集積の新たな形態に関する一考察 日系中小企業対象の KIZUNA 工業団地を中心として , 工業経営研究会第 29 回全国大会, 北海学園大学, (2014 年 9 月 12 日).

[41] 税所哲郎, ミャンマーにおける日本の経営の普及に関する一考察 - JICA における日本ビジネス教育の提供 -, 日本生産管理第 40 回全国大会(創立 20 周年記念大会), 名古屋工業大学, (2014 年 9 月 7 日).

[42] 税所哲郎, ベトナムの地方都市における新しい地域クラスター戦略に関する一考察 - バリア・ブンタウ省の日系中小企業対象の産業クラスター戦略を事例として -, 日本経営学会第 88 回大会, 国土館大学世田谷キャンパス, (2014 年 9 月 5 日).

[43] 税所哲郎, ベトナムにおける産業クラスターの最近の動向 - 中部都市ダナンの実態と課題 -, 特定非営利活動法人北関東産官学研究会・平成 26 年度総会記念講演, 桐生地域地場産業振興センター, (2014 年 6 月 13 日).

[44] 税所哲郎, ベトナムにおける産業クラスターの可能性についての一考察 - 中部都市ダナンの産業集積とダナン・ハイテクパークを事例にして -, 工業経営研究会発表会, 中央大学後楽園キャンパス, (2014 年 5 月 31 日).

〔図書〕(計 4 件)

[1] 高橋文行, 『外資投資奨励政策と産業ガイド』, 『日本投資実務ガイド』, 上海訳文出版社, 2016 .

[2] 税所哲郎, 『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』, 245 頁, 白桃書房, 2017.

[3] Tetsuro SAISHO, Realities and Challenges of Integrated Industry in Myanmar -A Review of Business Development and the Logistics Service Industry in the Thilawa Special Economic Zone-, " Knowledge Transfer and Transformation: Global and Local Business for Competitiveness and Social Justice ", pp.467-480, Nepalese Academy of

Management, 2017.

[4] 税所哲郎, 中国とベトナムのイノベーション・システム - 産業クラスターによるイノベーション創出戦略 - 【第 2 版】, 328 頁, 白桃書房, 2014 .

〔産業財産権〕
出願状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高橋 文行 (FUMIYUKI TAKAHASHI)
日本経済大学・経営学部・教授
研究者番号: 10647689

(2) 研究分担者

櫻井 敬三 (KEIZO SAKURAI)
日本経済大学・経営学部・教授
研究者番号: 30592448

(3) 研究分担者

安田 知絵 (TOMOE YASUDA)
日本経済大学大学院・研究員
研究者番号: 70719707

(4) 研究分担者

黄 八洙 (Hwang Palsu)
日本経済大学大学院・研究員
研究者番号: 80719691

(5) 研究分担者

税所 哲郎 (Tetsuro SAISHO)
国土館大学・経営学部・教授
研究者番号: 80386870

(6) 連携研究者

()
研究者番号: