

令和 4 年 6 月 15 日現在

機関番号：33908

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2021

課題番号：17K03873

研究課題名（和文）中小企業の国際競争力向上 複数国進出による市場開拓と内なる国際化の進展

研究課題名（英文）International competitiveness of Japanese SMEs

研究代表者

弘中 史子 (Chikako, Hironaka)

中京大学・総合政策学部・教授

研究者番号：10293812

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,100,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、機械・金属産業でサプライヤーとして活躍する中小製造業を対象に、その国際競争力向上を、内なる国際化と複数国進出という2つの側面から探った。

内なる国際化については、国内拠点における日本人従業員の国際化、国内拠点における外国人従業員雇用、外国人従業員雇用による内なる国際化から海外進出への発展という段階に分けて明らかにした。

複数国進出については、現地での円滑な経営と人材育成が必要であることから日本人駐在管理者のメタ認知獲得によるフレームワークを構築することに加え、海外拠点における販売国際化のプロセスモデルを提示し、中小企業の複数国進出を促す要因を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は内なる国際化に着目し、海外拠点だけでなく国内拠点においても国際化を進める必要があることを指摘し、まだ本格的な海外進出を行っていない中小企業に資する学術的示唆を導き出した。

また、中小企業が派遣する日本人駐在管理者のメタ認知獲得に基づく円滑な生産業務の実現に加えて、国際的な販路拡大に注力する重要性を示し、進出先のローカル企業のみならず欧米企業を取引先とすることで、中小企業の技術力をさらに向上させられることを明らかにした。

研究成果の概要（英文）： This study elaborates how Japanese SME manufacturers can gain international competitiveness with respect to "internationalization at home" and "multinational operations".

"In terms of "internationalization at home," we examine three steps, namely, 1) raising international awareness of Japanese employees, 2) hiring foreign employees at the Japanese headquarters of the SMEs, and 3) overseas expansion by these foreign employees.

Regarding "multinational operations," we consider: 1) acquiring metacognition by Japanese expatriate managers, and 2) focusing on international sales expansion in addition to international production expansion.

研究分野：経営学

キーワード：中小企業 内なる国際化 複数国進出 製造業

1. 研究開始当初の背景

(1) 研究の着想と問題意識

本研究では、中小企業の国際競争力向上のための方策を、内なる国際化と複数国進出という2つの側面から探っている。特に、機械・金属産業でサプライヤーとして活躍する中小製造業を対象に研究を進めた。

研究開始当初、中小企業においても海外に生産拠点を設ける企業が増加し、そのなかには一国依存へのリスクを回避し競争優位を獲得することをめざして複数国進出を試みる企業も見られるようになった。しかし、海外生産拠点において現地従業員とのコミュニケーションに課題を抱えていたり、日本的なものづくりの浸透がうまくいかなかったりするなど、結果として品質管理に苦勞する企業も散見された。中小企業が複数国進出を実現しようとするのであれば、まずはこうした課題に対処し、海外生産拠点の設立と運営のノウハウを蓄積していく必要がある。

一方で我々は研究開始当初から、中小企業が真に国際化を進展させようとするのであれば、海外生産拠点はもちろん、日本国内の事業所においても組織体制や人材育成の見直しが必要であるとの認識を持っていた。具体的には、本社社員の国際感覚を高めたり、日本的な雇用慣行を柔軟に変化させるといった、「内なる国際化」に向けた努力が必要であると考えた。おりしも国内においては、人手不足が深刻化し、とりわけ中小企業へ多大な影響を与えていた。その結果、外国人社員を雇用する中小企業が増加し、「内なる国際化」に向き合わざるをえない状況も生まれつつあった。

このような状況に鑑み、中小企業が国際競争力を獲得する方策を「複数国進出」と「内なる国際化」という側面から探るという着想を得た。

(2) 研究開始当初の学術的背景

本研究は中小企業を対象にし、「人材・組織」と「市場開拓」という2つの分野にまたがる学術的な研究である。研究開始当時の学術的背景は以下のようなものであった。

国際化と人材・組織に関する研究

本研究の特徴のひとつが、中小製造業の国際化を国内拠点の国際化、すなわち「内なる国際化」という視点からも捉えていることである。「内なる国際化」は、海外進出などの外に出ていく国際化に対応して用いられている用語であり、地域や学校・企業における外国人の受入のことを指している。日本企業がグローバル展開する際の組織上の課題については、海外拠点だけでなく本社も含めた課題であるという捉え方は、かなり以前から指摘されていた。日本本社において、多様で異質な人材を活用するスキルを身につけなければ、海外拠点のみ現地化を進めようとしても限界があり、海外で将来性のある人材を抜擢し、彼らの能力を引き出すようなマネジメントを構築することはできない。

たとえば、1990年代には日本企業の国際化の課題として「内なる国際化」がすでに指摘されており、日本企業が国際化を進展させるうえで、本社のコミュニケーション・意思決定に外国人が参加していることが必要だと示唆されている(吉原,1996)。その後20年以上経過しても、日本企業の「内なる国際化」はあまり進展せず、2010年代においても日本本社でより積極的に外国人を活用する必要性が再度指摘されている状況であった(寺本ほか,2013)。こうした課題に中小企業がどのように取り組むかを明らかにすべきだと我々は考えた。

企業の国際化と複数国進出に関連する研究

我々が対象としている機械・金属産業の中小企業は、顧客(親企業)の海外進出に追随する形で進出することが多かった。自動車や電機分野を中心に、サプライヤー・システムが存在するからである。そのため、中小企業の国際化の研究においても、顧客の海外進出による中小企業の取引関係の変化を扱う研究(額田・遠原,2012など)、進出先で顧客(親企業)へ納入することを前提とした研究(加藤,2012 関,2012)が多かった。

しかし我々は、日本の中小企業が国際化を進展させる際に、国内で構築した顧客との関係に依存しては海外進出の効果が限定されるのではないかと考えた。

また、資金力に制約のある中小企業だからこそ、一カ国への海外進出ではカントリーリスク等が発生した場合の影響が大きく、企業の存続自体が厳しくなるのではないかと考えた。海外拠点設立が企業成長にポジティブな影響を与えるのだとすれば、1カ国ではなく複数国に進出することによってさらにその効果は高まる可能性がある。

企業の複数国への進出に関する既存研究は、国際経営の分野を中心に、多くの蓄積があった(吉原・林・安室,1988 大木,2014など)。しかし、これらは経営資源が豊富な大企業を対象とした議論であり、資金や人員に制約のある中小企業にそのまま適用できるとは限らない(寺岡,2013)。海外においても「中小企業の複数国への進出」については、Eriksson et al. (2014)をのぞいてはほとんど扱われてこなかった。そこで日本の中小企業が複数国進出を実現し、効果を

上げる方策についても研究したいと考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、グローバル化する中小企業の国際競争力向上を、複数国進出と内なる国際化という2つの側面から探ることである。特に、機械・金属産業における海外生産を分析対象としている。

中小企業においても、一国依存へのリスクを回避し競争優位を獲得することをめざして複数国進出を試みる事例が徐々に見られるようになった。しかし資金・人員に制約のある中小企業が技術力を最大限に活用して複数国で操業するためには、まず海外生産拠点の運営をスムーズに進める組織面での工夫が必要となろう。また、各拠点が本社に依存せず、経済的に自立するための方策も考える必要がある。

中小企業が国際競争力を高める上では、海外生産拠点だけの取り組みでは不十分である。そこで着目したのが、内なる国際化である。日本国内の事業所でも組織や人材育成を見直し、日本の雇用慣行を柔軟に変化させるという取り組みも求められるであろう。

研究を進める上では、複数国進出と内なる国際化の関係についても探ることを意識した。

3. 研究の方法

本研究は理論と実証の双方からアプローチした。理論面では、本研究に関連する中小企業論・技術マネジメント論・マーケティング論・国際経営論・組織論・人材マネジメント論を中心に、国内外の研究について整理とレビューを行った。そのうえで日本の中小企業が技術力を活かして複数国進出により市場開拓を進めたり、同時に内なる国際化の促進に資する組織変革を行うための理論的フレームワークを提示した。

実証面では、質的分析と量的分析をバランスよく実施することを心がけた。質的分析については、中小企業を対象としてインタビュー調査を行った。日本国内の拠点に加えて、多くの日本企業が進出するASEAN諸国の中からベトナム・タイ・マレーシアの3カ国を中心に、海外拠点の調査を実施した。

量的分析については、過去に実施した海外拠点の経営者・現地従業員を対象としたアンケート調査をもとに詳細な考察を行ったほか、中小企業の国内拠点の従業員を対象として「内なる国際化」に関するアンケート調査を実施した。

4. 研究成果

本研究の成果について、「内なる国際化」にかかわる部分と「複数国進出」にかかわる部分に分けて記述するとともに、両者の関係についても言及する。

(1) 内なる国際化

「内なる国際化」については、国内拠点における日本人従業員の国際化、国内拠点における外国人従業員の雇用、外国人従業員の雇用による内なる国際化から海外進出への発展、というステップに分けて、それぞれの理論的フレームワークおよび実証分析結果を提示する。

国内拠点の日本人従業員の国際化

日本の中小企業が国際化を進展させるにあたっては、日本国内の拠点で従業員の国際意識を向上させるなど、進出のためのレディネスを高めておくことが重要だと考えられる。そこで、海外からの工場見学客を多く受け入れている中小企業の日本人従業員に対してアンケート調査を実施し、どのように従業員の意識が変化しているかを調査・分析した。異文化センシティブティ発達による成長段階モデル(Bennett, 1986)に依拠し、海外からの見学客という存在によって、従業員が、自文化中心段階から文化相対的段階へと移行するプロセスを考察しようとした。

結果として、海外からの工場見学を受け入れることで、ベネットの異文化センシティブティ発達モデルにおける差異の最小化の段階、差異の受容段階の方向に同社の従業員が発達していることが観察できた。もちろん従業員ごとの異文化適応段階は一様ではないが、同社の海外からの工場見学が、異文化適応のレディネスを高め、同社における海外進出に肯定的な影響を与える可能性があることを示唆した。

国内拠点における外国人従業員雇用による「内なる国際化」の推進

日本の厳しい人手不足は、中小企業の経営にもネガティブな影響を与えている。こうした労働力不足は構造的なものであり、今後も同じ傾向が続くと予想されていることから、外国人活用が有力な対応策として注目され、中小企業でも外国人技能実習生を雇用する企業が増加している。外国人技能実習生が職場に溶け込み日本人従業員と交流を深め、技能を高めて企業成長に貢献することは、内なる国際化の進展につながる。

そこで技能実習生の望ましい受け入れプロセスについて、国内の監理団体・ベトナムでの送り出し機関へのインタビュー調査をもとに考察し、以下の点を明らかにした。

第一に、実習生の送り出し機関への登録時、日本の中小企業の求人情報提供において、情報の透明性を確保する必要がある。第二に、送り出し機関登録時における実習生本人の意欲や二

ズを確認すると同時に、採用時には各社の生産現場の特徴にそった採用選抜方法を取り入れることで、人材のミスマッチを回避できる。第三に、実習開始前に、日本語だけでなく日本で生活する上での知識、職場の専門用語など、日本で生活や仕事に役立つような多面的な研修を実施すると効果的である。第四に、監理団体と送り出し機関が連携して、実習生はもちろん、受入企業の相談にもものる体制を整えて、実習開始後も継続して支援すると内なる国際化を進展させやすい。また中小企業側も、送り出し機関と多面的に協力している監理団体を活用することで、受け入れの効果を高めることができる。

「内なる国際化」と海外展開

上記でとりあげたように、外国人従業員を国内拠点で雇用して内なる国際化を進めることは、海外進出、つまり「外に向けた国際化」にもつながることがわかった。外国人従業員の雇用をきっかけに、その母国に進出し、外国人従業員が現地の運営に活躍する事例が散見されたのである。

これには外国人従業員を雇用したことで、経営幹部が海外に関心を持つようになり、日本人従業員からも海外進出に賛同が得やすくなったという背景がある。こうした内なる国際化からの海外展開は、次のような利点をもたらすことがわかった。

第一に、日本本社と海外拠点の従業員のコミュニケーションがうまくできる。かつて同じ職場で働いていた同僚であることから信頼関係も確立しており、日本語でコミュニケーションできるためである。

第二に、海外拠点立ち上げ直後から高い品質を実現しやすい。日本で経験を積んだ外国人従業員が幹部・リーダーとなって母国で指揮をとることから、現地で適切な生産管理が可能になり、日本で学んだカイゼン活動等も実施できる。また5S、安全、チームワークといった日本的なもののづくりの考え方についても、現地の言語で現地の価値観に沿って部下に伝えることができる。

第三に、人の現地化を進展させやすい。日本企業は人材の現地化が遅れており、これまで日本の中小企業は、海外で生産拠点を設立してから現地の人材を雇用し、育成してきた。しかし内なる国際化を経て海外進出に発展した場合、国内ですでに育成した外国人従業員を現地に幹部・リーダーとして派遣できる。また、こうした人材が進出国の価値観に沿って給与体系や人事制度を構築して現地で採用活動を行うため、多くの日本企業が悩まされがちな現地従業員の定着率に関する問題も解消される可能性が高い。

(2)複数国進出に向けて

複数国進出を実現するためには、海外拠点の運営を円滑に進めるための人材育成が必要であると同時に、海外拠点の採算を迅速に軌道にのせる必要がある。そこで、海外拠点における日本人駐在管理者のメタ認知獲得と販売の国際化に着目した。また、中小企業の複数国進出がもたらす効果についても考察した。

海外拠点における日本人駐在管理者のメタ認知獲得

日本の中小企業の場合、上述したような「内なる国際化」を経た海外進出ではなく、国内拠点の「内なる国際化」が未熟な状態で、海外に進出しているケースが多い。国によって事情は異なるとはいえ、日本人駐在管理者と現地従業員のコミュニケーションのあり方は、パフォーマンスに大きく影響するため、そのスキルを獲得することは、効率的・効果的な複数国進出の第一歩だと考えられる。そこで我々は、「メタ認知」という概念を援用しながら、過去にマレーシアで実施した日本人駐在管理者と現地従業員へのアンケート調査や、中小企業の海外拠点におけるインタビュー調査をベースとして、より効果的なコミュニケーションのあり方について考察し、以下の点を明らかにした。

第一に、職務に関する認識が異なる国において、現地従業員とのコミュニケーション不足を解消しミスコミュニケーションを減らすためには、日本人駐在管理者が「手続きスキーマ」「役割スキーマ」「言語スキーマ」においてメタ認知を獲得する内的行為が重要となる。特に自文化スキーマの相対化ができるかどうか、鍵となる。

第二に、その内的行為に基づき日本人駐在管理者が現地での管理手法を工夫し試行錯誤することで、現地従業員も徐々に日本的な職務に関する認識（メタ認知）を獲得し、彼/彼女らの外的行為の変化がみられることで、経営全般への良い影響がもたらされる。

販売の国際化

機械・金属産業の中小企業に多くみられるのは、海外に拠点を設立し生産が国際化しても、販売が国際化できていないという問題である。海外においても、これまで取引していた日本の顧客に向けて販売するため、国内と同様のサプライヤー構造に組み込まれてしまうのである。これまでと同じ顧客からの受注に依存しては、その受注がなくなると現地での売上が確保できなくなる。日本人駐在員をおくコストも捻出できなくなり、やがて、撤退という流れになりかねない。

中小企業は、海外進出によって日本企業以外の顧客を獲得できるチャンスが拡大するはずであり、その可能性もあわせて追求すべきであろう。

新規顧客開拓は、中小企業の技術面も向上させることも認識すべきである。進出先で顧客開拓をするようになれば、企業の国籍も、業種も異なる様々な顧客に納入することになる。そうなれば顧客各社のニーズに応えるために、新たな工法開発や部品設計に取り組むことになり、技術力が向上する。また販売を国際化することは、各拠点の財務的安定性に寄与する。早期の黒字化が期待でき、複数国に進出しても日本本社の財務的負担を削減できるようになるのである。

販売の国際化を進める上で不可欠なのが、現地従業員の登用である。日本企業の現地従業員の登用は遅れていると一般的に言われているが、特に営業については早急に強化すべきであることが明らかになった。多くの中小企業は海外拠点に、生産・品質の専門家を日本人の駐在管理者として派遣していることから、販売の機能を現地従業員がカバーできれば、効率的な分業になる。

現地従業員が販売面で活躍するのはローカル企業に対して顧客だけではない。欧米系の企業は現地従業員の登用が進んでいることから、日本の中小企業が現地従業員を登用すれば、商談においても現地の担当者同士で現地の言語を用いて効率的に商談を進めることができ、交渉も成しやすくなる。

中小企業の複数国進出の効果

複数国進出は、中小企業に以下の効果をもたらすことが明らかになった。

第一に、現地法人設立のプロセスのノウハウが蓄積できる。国によって法人設立の法制度等は異なるが、土地や工場の準備、従業員の採用など、流れはほぼ同等であるため、複数国に展開することでノウハウが蓄積され、設立までの時間が短縮できるようになる。我々が対象とした業種では、進出先はアジア地域がメインであるため、より共通点が多く、応用しやすいと考えられる。

第二に、複数国に進出している企業では、人材の現地化が進む傾向にあった。中小企業は資金だけでなく人員数も限られているゆえに、複数国進出にあたって、駐在員として派遣できる日本人従業員の数も限定される。そのため、いかにして現地の管理職を育成し、経営幹部に登用できるかが企業成長の鍵となると考えられる。

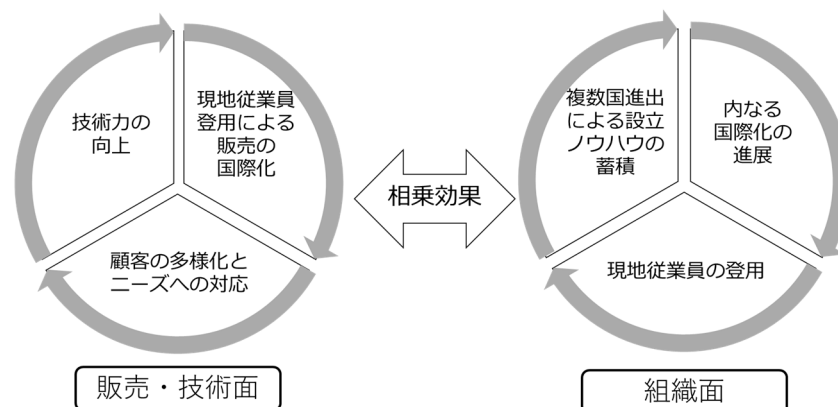
第三に、「内なる国際化」のさらなる進展である。複数国に進出するに連れて、日本人従業員の出張機会や、海外拠点のサポート業務が増え、日本本社の国際意識がさらに向上する。また、複数国に進出することで、より正確な経営判断がしやすくなるという傾向もある。例えば日本とX国の状況を比較するだけでは、どちらが特殊なのかが不明であるが、日本とX国とY国の3カ国を比較することで、業界動向なども相対的に評価でき、経営の意思決定の精度が上がる。

複数国進出を実現する上では、以下が鍵になる。

第一に、国内で取引していた顧客に依存するのではなく、販売の国際化を進め、進出先で新規顧客、特に日本企業以外の企業の開拓に着手すべきである。中小企業では海外拠点設立の財務的負担が大きく、迅速な黒字化が求められるが、進出先で積極的に顧客を開拓する方針で臨むのであれば、新たな国へ進出するハードルが下がる。各国で顧客が増えれば、一つの拠点で開拓した顧客と別の国の拠点で取引する、といった副次効果も期待できる。

第二に、日本人駐在管理者が自文化を相対化できるメタ認知を獲得することで、他の駐在国でも従業員と円滑なコミュニケーションが可能になる。様々な民族や宗教と接することが増えるに連れて、異文化への適応能力が鍛えられていく。

本研究の複数国進出と内なる国際化に係わる論点をまとめたのが下記の図である。販売・技術面と組織面とは相乗効果が生まれやすい。例えば、現地従業員の管理職・経営幹部への登用は、新規の顧客を開拓する上で効果的だろう。逆に日本本社の国際意識向上も、海外での顧客開拓や顧客の多様化を促進する。



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計13件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 弘中史子・寺澤朝子	4. 巻 48号
2. 論文標題 海外生産で成長する中小企業の組織マネジメント	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本政策金融公庫論集	6. 最初と最後の頁 37-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子	4. 巻
2. 論文標題 中小製造業のマレーシア進出と複数国展開	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 前田啓一・塩地 洋・上田曜子（編著）『ASEANにおける日系企業のダイナミクス』晃洋書房	6. 最初と最後の頁 119-134
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子	4. 巻 69(7)
2. 論文標題 人手不足下での企業成長 中小製造業の海外生産を軸として	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商工金融	6. 最初と最後の頁 5-20
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Chikako HIRONAKA and Asako Terazawa	4. 巻 22(3)
2. 論文標題 The Challenges of Managing Cross-Cultural Employees of Japanese Manufacturing SMEs in Malaysia: Raising Employees' Learning Consciousness	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 The Journal of Small Business Innovation	6. 最初と最後の頁 93-101
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子・寺澤朝子	4. 巻 430
2. 論文標題 中小企業における「内なる国際化」と社員の国際意識向上に関する試論	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 彦根論叢	6. 最初と最後の頁 74-87
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子	4. 巻 40
2. 論文標題 「内なる国際化」と海外生産	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本中小企業学会論集	6. 最初と最後の頁 97-110
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子	4. 巻
2. 論文標題 中小製造業における外国人活用 技能実習生の戦略的な受入プロセスに着目して	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関智宏編『中小企業研究の新地平』同友館	6. 最初と最後の頁 170-119
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 弘中史子・寺澤朝子	4. 巻 49
2. 論文標題 日本人駐在管理者と現地従業員間のコミュニケーションに関する一考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 36-45
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 2件 / うち国際学会 3件）

1. 発表者名 弘中史子
2. 発表標題 「内なる国際化」と海外生産
3. 学会等名 日本中小企業学会 第40回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Chikako Hironaka
2. 発表標題 Managing Cross-cultural Perception Gaps in the Workplace
3. 学会等名 63rd International Council for Small Business World Congress (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Chikako Hironaka
2. 発表標題 Managing across Borders: Japanese Manufacturing SMEs in Malaysia
3. 学会等名 ACSB (Asia Council for Small Business) 6th Conference (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 弘中史子
2. 発表標題 中小企業の海外生産と顧客開拓（統一論題報告）
3. 学会等名 日本中小企業学会第37回全国大会（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 弘中史子・寺澤朝子
2. 発表標題 日本人駐在管理者と現地従業員間のコミュニケーションに関する一考察（統一論題報告）
3. 学会等名 日本経営学会第95回大会（招待講演）
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担 者	寺澤 朝子	中部大学・経営情報学部・教授	
	(Terazawa Asako)		
	(40273247)	(33910)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------