

令和 6 年 6 月 26 日現在

機関番号：33604

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01773

研究課題名（和文）海外進出中小企業の「出口戦略」- 海外での新事業展開の可能性 -

研究課題名（英文）An exit strategy of SMEs expanding East Asia

研究代表者

兼村 智也（KANEMURA, Tomoya）

松本大学・大学院 総合経営研究科・教授

研究者番号：70367548

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,600,000円

研究成果の概要（和文）：東アジアに進出する中小企業が、現地で新事業展開が可能になるのは現地調達できない「未充足な需要分野」があるためである。現地顧客から供給が望まれる同分野は「確実な需要分野」とも言える。必要になる経営資源についても外部（顧客先や日本の関連事業者）からの供給・協力が得られる。このように需要と経営資源の供給が揃う東アジアでの新事業展開はリスクや困難を抱える日本に比べ明らかに有利な環境にある。但し、中小企業が同分野に参入には二つの条件が必要である。一つは、日本本社社長の現地市場への関心である。二つに、新事業展開を可能にする体制である。これには迅速な意思決定、本社からの資金面での支援が必要となる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的貢献として、海外進出のメリットの一つとして従来、挙げられていた「経営資源の利用・蓄積」がある。この場合の「資源」とは主に労働力を指していたが、技術・ノウハウの入手も可能になっていることである。但し、それは現地のもではなく、また「優位性を保持」する日本本社からの移転でもない。現地調達を望む顧客先、あるいは海外進出困難な日本の関連事業者からである。社会的意義として、新事業展開に取り組もうとする中小企業にとっては海外の方が国内よりも良好な環境にあること、海外事業は単なるコスト低減や市場獲得だけにとどまらず、自社の経営革新の機会につながることを明示した。

研究成果の概要（英文）：This article reveals that SMEs expansion in East Asian could lead to developing new businesses easier than in Japan because of “unfulfilled demand” in Asian countries. At the same time, the desire of Japanese customers there to purchase is a certain demand. Additionally, necessary management resource to launch new businesses which SMEs don't possess could be supplied & supported by Japanese customers in that country and companies in Japan in the same business field. Therefore, East Asia has more advantages for launching new businesses because of its demand & supply but Japan has risk & difficulty. However, SMEs entering new businesses must satisfy these conditions: firstly, the president's interest to expand to overseas market, secondly, quick decision making and the financial support from head office.

研究分野：経営学

キーワード：中小企業 東アジア 海外進出 新事業 優位性 現地調達 経営資源

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

海外進出は中小企業に事業拡大の機会をもたらすとの指摘があるなか、近年では多くの中小企業の進出先となる東アジアからの撤退もみられるなど、その経営環境は年々厳しくなっている。このような状況に対して進出中小企業には既存事業からの「出口戦略」が求められている。

2. 研究の目的

そのようななかで撤退という選択肢はとらず、進出先での事業継続・発展を図るため現地で新事業展開に取り組む企業もみられはじめ、一定の成果を上げている。そもそも海外子会社が競争力をもつには本国本社の「優位性の保持」が必要である。ところがこの場合、国内では行われていない事業、すなわち本社からの優位性の移転ができない、経営資源を持たないなか、なぜ東アジアで新事業展開が可能になるのかについて考察した。

3. 研究の方法

海外で新事業展開に取り組む企業(国内本社・進出先)に対しての ~ を把握するためにヒアリング調査により実施した。

海外の市場特性の分析

- ・取引先・進出企業間の関係(地理的分布、交流・情報共有状況、既存事業に関する相互理解度など)
- ・現地での取引慣行(受発注先の顔ぶれ、受発注先の発見・選定方法、受発注価格の決まり方など)
- ・新事業展開分野の選定理由
- ・新事業展開にあたっての支援者・協力者の存在など
- ・販売ルートの開拓・確保、新事業の告知・PRの方法
- 経営資源の調達方法の把握
- ・必要となった経営資源の種類・特徴
- ・調達先(進出国・日本国内)とその決定経緯
- ・調達方法(撤退企業の買収、技術者の外部採用など)とその資金補填
- ・顧客からの支援・指導の有無とその方法・指導内容(協力会や個別取引を通じて)
- ・調達方法にかかる国内外での相違
- 新事業展開に取り組む企業に共通してみられる特性の把握
- ・新事業の業績(売上推移)と事業全体に占める位置づけ
- ・企業属性(進出年、海外拠点数、現地駐在者の属性、従業員数、既存事業内容など)
- ・新事業展開の背景・経緯
- ・国内事業との関係(経営・統治体制、事業の関係、経営資源の分配など)

4. 研究成果

東アジアで新事業展開が可能になるのは、現地調達できない「未充足な需要分野」があることが大きい。これは現地調達を進めようとする日系顧客先から供給が望まれる分野でもあり、「確実な需要分野」とも言える。一方、新事業には新たな経営資源が必要になるが、同事業を手掛けない日本本社にはこれがない。この点についても現地の顧客先、日本の関連事業者から技術・ノウハウの指導・協力、つまり社外からの供給が得られる。現地調達を望む顧客はもとより、日本の事業者についても自社では「産業特性」「経営資源の限界性」の問題で進出できず、それならば進出企業に協力することで現地の連携先として関係を持った方が国内事業にもプラスの効果が見込まれるためである。さらに日本の他社で必要な経営資源を身に付け、帰国した技能実習生を現地で活用することで必要な経営資源を確保する企業もある。いずれにしても不足する経営資源でも外部から供給を得ることが可能になっている。このように顧客先からの需要と経営資源の供給が揃う東アジアでの新事業展開は「不確実な需要」や競合他社の存在、経営資源の調達に困難を抱える日本に比べ明らかに有利な環境にある。

これは現地に進出する中小企業のみならず与えられるチャンスでもある。なぜなら現地にはいない「未充足な需要分野」への「気づき」が得られないし、この「気づき」を含め、サンクコストが生じる未進出企業や現地企業には「産業特性」「経営資源の限界性」といった「参入障壁」があるからである。

但し、進出中小企業が同分野に参入するのも一定の条件が必要である。一つは「気づき」を得るために日本本社社長の現地市場への関心である。二つに、新事業展開を可能にする体制である。これには迅速な意思決定が重要になると同時に、本社からの資金面での支援が必要になる。そのため日本本社の社長、もしくは信頼のおける同族が経営の任にあたるが必要になる。もちろん日本本社は、この支援を行えるだけの財務力を持ち合わせていなければならない。

この研究結果を通じ、新事業展開に取り組もうとする中小企業にとっては海外の方が良好な

環境にあること、海外事業は単なるコスト低減や市場獲得だけにとどまらず、自社の経営革新の機会につながることを明示した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1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 兼村智也	4. 巻 193
2. 論文標題 ミャンマーに進出する内需向け日系中小企業	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 中小企業季報	6. 最初と最後の頁 17-32
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 兼村智也	4. 巻 15
2. 論文標題 コロナ禍のなかで考える技能実習生の本来的意義	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 （一財）機械振興協会経済研究所【小論文】	6. 最初と最後の頁 1-5
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 兼村智也	4. 巻 38
2. 論文標題 東アジアでの新事業展開の可能性 - 進出中小企業の成長戦略の一つとして -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本中小企業学会論集	6. 最初と最後の頁 61-74
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 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 兼村智也
2. 発表標題 コロナ禍のなかで考える技能実習生の本来的意義
3. 学会等名 経済研究所特任研究員全体会合
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 兼村智也
2. 発表標題 海外での多角化戦略の展開可能性 - 海外進出中小企業の「出口戦略」の一つとして -
3. 学会等名 日本中小企業学会東部部会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 兼村智也
2. 発表標題 海外での「新事業展開」の可能性 - 進出中小企業の「出口戦略」の一つとして -
3. 学会等名 日本中小企業学会全国大会
4. 発表年 2018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

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