

令和 3 年 5 月 31 日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01820

研究課題名（和文）日本中小企業による国際化が日本の企業組織に変革をもたらすプロセスの解明

研究課題名（英文）The process of internationalization by Japanese SMEs and its transforming Japanese business organization

研究代表者

関 智宏（Seki, Tomohiro）

同志社大学・商学部・教授

研究者番号：40434865

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：タイとカンボジアで国際化を実施してきた日本中小企業のケースから、多様な国際化のパターンとそれにもなう企業組織の質的な変化がみられた。

例をあげると、シェムリアップで事業を展開するサービス業では、斯業経験や進出先国の決定要因によって国際化のパターンが多様であること、またタイとカンボジアの国境地域にて事業を展開する機械金属業では、1つには現地にて国際化の経験のあるトップ・マネジャーの配置させることが重要であること、もう1つにはタイでの生産活動の経験の蓄積がカンボジアとの国境ビジネスの展開に有効であること、が明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

日本の中小企業の国際化は、企業の実践上だけでなく政策上においても重要な課題の1つである。しかし日本の中小企業の国際化研究や政策をみると、国際化のプロセスなど企業の実践の内実に踏み込んだものは多くない。

本研究のいくつかの成果から、国際化を実現しようとする中小企業家のそれまでの経験や進出先の国・地域に対する心情、また国際化に従事する者の経験や知識、さらには企業組織としての経験の蓄積などから、国際化は一様でなく、多様なパターンがあること、また国や地域といった空間のコンテキストに大きく依存していることが明らかとなった。中小企業の国際化研究において、国際化プロセスのさらなる質的分析が希求される。

研究成果の概要（英文）： My case studies of Japanese SMEs that have internationalised in Thailand and Cambodia reveal a variety of patterns of internationalisation and associated qualitative changes in business organisation.

For example, in the cases of SMEs in service sectors in Siem Reap, the patterns of internationalisation varied depending on the company's experience and the determinants of destination country. In addition, in the cases of SMEs in metal and machine sectors in the border business between Thailand and Cambodia, it was found that it is important for a SME to have of having top managers with local experience in internationalisation in place and that the accumulation of its experience in production activities in Thailand is effective for the development of border business with Cambodia.

研究分野： 中小企業論 中小企業経営論

キーワード： 中小企業 国際化 プロセス ケース・スタディ 企業家活動アントレプレナーシップ 成長 発展

## 1. 研究開始当初の背景

中小企業は「発展性と問題性の統一物」と言われることがある(黒瀬直宏, 2000)。これは中小企業が、企業間関係上や経営資源上の不利(問題)があるが、有効なマネジメントによって成長や発展を実現しうることを意味する。

中小企業の経営およびマネジメントは、古くて新しい課題である。これまで日本の中小企業研究では、まず中小企業の経営については、古典的には経営目的や雇用する労働者のタイプなどによって類型する企業経営形態の類型化が論じられてきた(中山金治, 1978; 1983; 黒瀬直宏, 2012 など)。次に、中小企業の成長については、先駆的には末松が、経営資源の活用能力の拡大を念頭においた成長論を展開した Penrose の見解を踏まえ(Penrose, 1959) 大企業と中小企業との「断層」を突破するための中小企業の経営能力向上の必要性を論じた(末松玄六, 1961)。その後、「中堅企業」(中村秀一郎, 1969)や業容変化のための環境対応力(清水龍瑩, 1989) 成長の初期段階に求められるマネジメント(太田一樹, 2000) など、企業能力の解明に向けた諸研究が展開されてきた。

中小企業の経営形態の視点は、中小企業の進化プロセスを解明するため、企業成長の視点と親和性がある。しかし経営形態の視点では、なぜそう判断するかはあまり考慮されていない。また、企業成長の視点は、多くがライフサイクルに沿った(Greiner, L. E., 1972) 諸段階ごとに規模が拡大していく線形型の成長モデルである。ライフサイクルは、生物の段階的成長プロセスを念頭におくが、それは企業組織の成長とは同じでない。中小企業は時間の経過のなかで、規模を維持・縮小させることもあれば組織上の多様な質的变化を伴う場合がある(Garnsey, E., 1998)。中小企業の成長発展プロセスは、規模拡大を前提とせず、経営資源の活用能力など企業組織の質的变化に焦点を当てることが重要となる(高橋美樹, 2014)。

この質的变化をみるうえでの1つの視点が、組織変革である。近年の組織変革における議論のなかで、たとえば線形型から複雑型のモデルとして組織変革をみる視点がある。複数の諸要素が相互作用をしてその結果として組織変革が生じるように(Gersick, C. J. G., 1991) 要素がいかに変革するか複雑型のプロセスの視点が重視される(吉田成志, 2013)。中小企業の成長や発展のあり方は多様であるために(植田浩史, 2014) 問題を孕んだ中小企業がいかに関成長や発展をし組織変革を実現していくか、さらには有効なマネジメントによっていかに関成長や発展、また組織変革を実現していくかのプロセスは、これまで十分に解明されてはいない。

次に国際化である。近年、中小企業がさらなる成長や発展を実現させていくと考えられている経営展開の1つに国際化がある(中小企業庁, 2010; 2012)。企業の国際化とは、自国とは異なる、自国を含む2つ以上の国・地域にまたがって事業を展開するようになることであるが、現代における中小企業による国際化の実践を検討していく際には、次の3つの視点が重要となる。1つは、国際化の実践の先の対象国・地域が、経営展開のうえで障壁となる諸制度の違いが大きい新興諸国(とくにメコン経済圏)である。2つは、国際化の段階的プロセスを経ずに、直接投資から行っている場合が多くある(遠原智文, 2012)。3つは、現地生産は開始しているが、マルチナショナル型経営に適應できず(Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., 1989) 成長や発展の初期の段階に多くがとどまっている(山本聡, 2012)。現代中小企業の国際化は、こんにち実践途上であるために(額田春華・山本聡編著, 2012; 佐竹隆幸編著, 2014; 丹下英明, 2016) 国際化による中小企業の成長や発展のプロセスについての研究が、いままさはじまったところである。

以上のような学術的背景から、本研究では、中小企業が有効なマネジメントによってどのように成長や発展を実現していくかという成長発展プロセスと、成長発展に寄与しうる近年の経営展開の1つである国際化という2つの学術的視点から、「日本の中小企業による国際化は、日本の企業組織にいかなる変革をいかにもたらすか」という問いを導出した。

日本の中小企業にとって、質的な成長発展は必要不可欠であり、また国際化は不可避である。しかし国際化は日本の中小企業にとって実践途上という面もあり、国際化が日本中小企業の質的な成長発展に寄与するかは必ずしも明らかではない。申請者はこれまで中小企業の発展プロセスを国際化の観点から考察してきたが、いくつかの諸要素を解明するにとどまり、上の課題に正面から答えるものではなかった。メコン経済圏において経済回廊も整備されつつあることで都市間ビジネスがいっそう魅力を高めながらも、日本の中小企業にとってそれがどの程度のインパクトを与えるのかも十分に明らかにされてきたわけではない。本研究は、まさにこうした問いに正面から答えていこうとしたものである。

## 2. 研究の目的

本研究では、「日本中小企業による国際化が日本の企業組織に変革をもたらすプロセスの解明」という課題を設定し、その課題に応えていくことを目的とした。ここでいう中小企業は、おもに機械金属業およびサービス業である。

本研究の学術的独自性の1つは、企業の成長発展および組織変革と新しい経営課題としての国際化との異なる2つの学術的視点を1つに統合したフレームワークによって検討していく点にあった。学術的独自性のもう1つは、国際化をたんなる楽観論としてではなく、「経営課題の

直面とその克服による成長発展のプロセス」として考察していくことにあった。

本研究の創造性は、研究対象とする国際化の先の国・地域や対象の業種にあった。本研究ではメコン経験の、とくにタイ（バンコク近郊）、ベトナム（ホーチミン近郊）、カンボジア（プノンペン近郊・シェムリアップ）の3カ国（諸都市）を対象とした。これらを対象とする理由は2つあった。1つは、経済発展段階の違いなど国・地域ごとの諸事情から、展開実践の違いを把握する必要があるためであった。一例として近年のタイでは、ローカル企業は日本市場への輸出など高付加価値化を実現していくために、日本の中小企業の技術力を求めており、このことが日本中小企業のタイへの進出の新たなブームを支えているが、先行研究ではこうした新しい動向を十分に把握しきれていない。もう1つの理由は、南部経済回廊が整備され、上述の諸都市が1つの線で結ばれており、国・地域間の諸事情の違いを事業展開のうえで活用可能となっているためであった。ホーチミンからバンコクまでが陸路で直結したことで、タイやベトナムのプラスワンの展開先の国としてカンボジアがより注目されている。このことはいま実践途上であり、その実態が把握され始めたところである。

### 3. 研究の方法

本研究での検討課題は、メコン経済圏の3カ国（諸都市）にて事業を展開する日本の中小企業に焦点を当て、国際化をきっかけとした日本企業組織の質的な変化のプロセスを明らかにすることにあった。そこで本研究では、研究方法としてケース・スタディを採用し、日本中小企業に対するインタビューを実施した。インタビューの詳細は、個々の研究成果を参照されたい。インタビューによって得たデータを基に、ケース・スタディを積み重ねていくことで、国際化を実施した日本中小企業のケースにみられる日本企業組織の質的な変化を体現する複数の要素および要素間の関係を解明し、いくつかのパターンの傾向を明らかにしようとした。

### 4. 研究成果

2018年度は、南部経済回廊上の諸都市のなかでもタイ・バンコクに出向き、機械金属業に従事する日本の中小企業を、またカンボジア・シェムリアップにも出向き、サービス業に従事する日本の中小企業を、それぞれ数社ずつ調査した。日本国内でも南部経済回廊上の諸都市にて事業展開を行っている中小企業（機械金属業、サービス業）を数社訪問した。また予算を前倒し請求し、英国や独国での研究者とも研究交流を図り、分析視点の精緻化について検討を行った。

2018年度に実施したシェムリアップでの調査内容、具体的にはカンボジア・シェムリアップにおいて、サービス業のなかでも飲食ビジネスを手がけている日系中小企業のいくつかのケースをとりあげ、1つには日本での事業経験、またもう1つには国の選択とその後の事業展開との関連という2つの視点から、それらのプロセスのパターンを探索的に考察した。また、これまでのタイ・バンコクにおける調査活動の成果の1つとして、タイとカンボジアの国境にまたがったものづくり事業を展開しようとするプロセスと日本企業組織への影響をまとめたものを雑誌に発表した（研究成果）。具体的には、タイのプラスワンの先の国・地域としてのカンボジアのポイペトに焦点を当て、ある日本の中小ものづくり企業によるタイプラスワンの経営実践の実際と課題を解明していくことを目的とし、第1に、進出先の国・地域が新興諸国であるがゆえに、とくに諸制度の転換の影響を大きく受けていること、また事業活動を行ううえでのさまざまなインフラがまだ整備されている段階であり、インフラが未整備であるという障壁をいかに克服していくかについては課題が残されていることを、第2に、国際化のはじめから直接投資を行う必要があるが、これが実現できているのには、国際経験の長いトップ・マネジャーの存在が大きいこと、そして第3に、2国籍企業にとどまりマルチナショナル型経営が実践できていない場合が多いとされるが、海外での生産活動の経験を着実に積むことによって段階的に多国籍化していくことが可能であること、を明らかにした。また、本研究での分析視点をまとめたものをそれぞれ研究成果として発表した（研究成果 所収および研究成果 および研究成果 所収）。

2019年度は、申請者が2020年度から英国・オックスフォード大学での在外研究が決まったことを受け、2020年度に配分を予定していた予算を前倒し請求し、研究対象地域であるメコン経済圏の南部経済回廊上にある諸都市、すなわちバンコク、シェムリアップ、ホーチミンへ出向き、現地にて事業展開をしている日本中小企業をそれぞれ数社ずつ訪問した。また英国・オックスフォード大学や、韓国・延世大学の研究者とも交流を重ねて、分析視点の精緻化を図った。

2019年度には、これまでの2年間に実施してきたバンコクでの一連の調査活動の成果として、日本企業の国際化（製造業におけるタイでの事業展開）が経済社会にもたらした諸点を明らかにした論文を雑誌に発表した（研究成果）。ここで具体的に明らかにしたのは、日系大企業が、タイの経済社会にもたらした3つの点、すなわち、タイ国内における日系サプライヤー・システムの構築とタイのローカル企業の経営・技術・品質力向上に対するモチベーションの高揚、日系企業のさらなる集積とタイ人の就業機会の増大、日系大企業に従事する日本人およびタイ人の労働者を中心とした起業家予備軍の輩出、であった。この論文と同じ内容で、学内の研究所が主催する研究会において報告を行った。この内容は編集後、書籍の1つの章として刊行された（研究成果 所収）。

2020年度は、これまで行ってきた英国ならびに韓国の研究者との交流からヒントを得た、アントレプレナーシップに関連した諸研究をレビューした。レビューの内容は、具体的には次の3

点であった。1つは、アントレプレナーシップ研究領域のなかでも企業家活動プロセスをめぐる諸議論を整理し、議論の到達点やその射程を明らかにした。具体的には、経営研究における影響力のある雑誌に掲載された論文を対象に、システマティック・レビューを行い、その成果を雑誌に発表した（研究成果 ）。2つは、中小企業による国際化をアントレプレネリアル・インターナショナルライゼーションととらえ、それに関連する諸議論を整理することで、国際化による中小企業の成長・発展にかかる分析枠組の構築を試みた。3つは、国際化を企業家による危機や逆境への意思決定としてとらえ直すことで、危機や逆境といった局面での企業家活動プロセスをめぐる諸議論を整理し、その分析枠組の構築を行った。具体的には、1つには、アントレプレナーシップの研究領域における危機時の企業家活動プロセスの文献をレビューし、分析枠組をまとめたものを雑誌に発表した（研究成果 ）。2つには、この分析枠組の一部に沿って、国内外で質問票調査を行いその結果をまとめたものを雑誌に発表した（研究成果 および研究成果 ）。3つには、同じくこの分析枠組の一部に沿って、ケース・スタディを行ったものを雑誌に発表した（研究成果 および研究成果 ）。

以上が、本研究課題の研究期間中において既に発表済みの研究成果である。2020年度に発表した危機時における企業家活動プロセスは、2020年3月頃から深刻化してきている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大に対応するための企業行動であり、国際化そのものに直接関連していないように見受けられるかもしれない。報告者もこのテーマは当初は別の研究プロジェクトという位置づけをしていた。しかしながら、本研究課題を検討していくなかで、アントレプレナーシップの研究領域が、本研究課題のおもなテーマの1つである、国際化を「経営課題の直面とその克服による成長発展のプロセス」として考察していくさいの重要な分析視角となる可能性が非常に高く、本研究課題に十分に関連し、議論の発展に貢献すると確信した。

なお採択された本研究課題の研究期間はいったん終了したが、本研究の成果をまとめる作業は現在も進行中であり、今後も随時何らかのかたちで発表していく予定である。具体的に発表を予定しているおもな研究成果は次のとおりである。1つは、2019年度に実施した、ホーチミンにて事業展開を行う日本中小企業のインタビューに基づくケース・スタディについて、とくに技能実習生の雇用に伴う日本の中小企業組織の質的变化についての研究成果である。2つは、2020年度に実施した、アントレプレネリアル・インターナショナルライゼーションに関連する諸議論を整理した研究成果である。3つは、本研究課題の一連の調査から得られたデータを、さらに厳密に分析した研究成果である。4つは、本研究課題に基づく一連の研究成果、またバンコクでの調査活動を追記し、さらに日本の企業組織への影響にかんする考察を加え、それらを体系的にまとめた、書籍としての研究成果である。これらの研究が遂行されれば、その成果が中小企業の国際化研究ないし国際化による成長発展プロセス研究に大きなインパクトを与えうると推察できる。

## 研究成果一覧

### （論文）

- 関智宏、「中小ものづくり企業による国際化とタイプラスワンの経営実践 カンボジア・ポイペトにおける事業展開をケースとして」、『社会科学』、第48巻、141-157頁、2018年。
- 関智宏、「中小サービス企業による海外事業展開プロセス カンボジア・シェムリアップにおける日系飲食ビジネスをケースとして」、『同志社商学』、第70巻、469-484頁、2019年。
- 関智宏、「日本企業のタイ進出はタイの経済社会に何をもたらしたか 2010年代におけるインタビュー調査から」、『同志社商学』、第71巻、1133-1147頁、2020年。
- 関智宏、「危機状況下における中小企業の企業家活動プロセス アントレプレナーシップ研究からの接近による分析枠組の構築」、『社会科学』、第50巻、177-195頁、2021年。
- 関智宏、「企業家活動プロセスをめぐる諸研究をマッピングする 経営研究における影響力のある文献のシステマティック・レビュー」、『同志社商学』、第72巻、929-969頁、2021年。
- 関智宏、「COVID-19状況下における「旅」としての企業家活動プロセス 京都の老舗中小企業 綿善旅館をケースとして」、『商工金融』、2021年4月号、5-27頁、2021年。
- 関智宏、河合隆治、中道一心、「COVID-19影響下における中小企業の企業家活動プロセス アントレプレナーシップ研究からの接近による実態把握」、『同志社商学』、第72巻、249-276頁、2020年。
- 関智宏、中道一心、河合隆治、「COVID-19という危機を乗り越えようとする中小企業の企業家活動プロセス ミタニ建設工業株式会社（高知県）をケースとして」、『経営経済』、第56号、121-145頁、2021年。
- 関智宏、竇少杰、洪性奉、「COVID-19影響下におけるアジア中小企業の企業家活動プロセス 中国・韓国・タイの国際比較」、『立命館経営学』、第60巻、所収予定、2021年。

### （図書）

- 藤岡資正編著、『新興国市場と日本企業』、同友館、2018年。
- 日本中小企業学会編、『新時代の中小企業経営 GlobalizationとLocalizationのもとで』、同友館、2018年。
- 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、2020年。

以上

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 関智宏	4. 巻 71
2. 論文標題 日本企業のタイ進出はタイの経済社会に何をもたらしたか 2010年代におけるインタビュー調査から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 同志社商学	6. 最初と最後の頁 1133-1147
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 関智宏	4. 巻 48
2. 論文標題 中小ものづくり企業による国際化とタイプラスワンの経営実践 カンボジア・ポイベトにおける事業展開をケースとして	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 社会科学	6. 最初と最後の頁 141-157
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 関智宏	4. 巻 70
2. 論文標題 中小サービス企業による海外事業展開プロセス カンボジア・シムリアップにおける日系飲食ビジネスをケースとして	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 同志社商学	6. 最初と最後の頁 469-484
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 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計2件

1. 著者名 藤岡資正編著	4. 発行年 2018年
2. 出版社 同友館	5. 総ページ数 192
3. 書名 新興国市場と日本企業	

1. 著者名 日本中小企業学会編	4. 発行年 2018年
2. 出版社 同友館	5. 総ページ数 281
3. 書名 新時代の中小企業経営 GlobalizationとLocalization のもとで	

〔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
---------	---------