

東海地域中堅企業の国際化・国際経営

The Deepening of International Management by Medium-sized Firms Based in the Tokai Region

舩 山 誠 一

Seiichi MASUYAMA

はじめに

筆者は、舩山(2007)において、東海地域中堅・中小企業のイノベーション活動の国際化についてアンケート調査を下に分析した。本稿はその研究をインタビュー調査に基づいて補完しようというものである。アンケート調査により、中堅・中小企業の研究開発などのイノベーション活動は国内集中の傾向が依然として強く、国際化は販売・生産の国際化に比べるとあまり進展していないことが明らかになった。イノベーション活動の国際化は、販売・生産の国際化に次ぐ最終段階であり、中堅・中小企業の場合、まだこの段階に達していない企業がほとんどであると言える。今回はアンケート調査を補完するためにインタビュー調査を東海地域の中堅企業5社に対して行ったが、このような事情からイノベーション活動に集中したインタビューは出来なかった。そこで、より一般的に販売・生産機能の国際化から研究活動の国際化へと機能的に深化するプロセスを軸として分析することにした。

中堅企業に絞ったのは国際化を実行できる中小企業は、その中でも経営の近代化の進んだいわゆる中堅企業といわれる企業群であると考えられるからである。中堅企業の国際経営に関しては、中堅企業としての特徴を反映して、大企業の国際経営とは異なったものとなると考えられる。また、東海地域の中堅企業の国際化は、地域の産業構造・経営手法の特徴を反映したものになると考えられる。このような側面についても分析することを試みた。

第1章では、①一般的な企業の国際化・国際経営の深化のプロセス、②中堅企業の行動・経営の特徴、③東海地域の産業構造・企業経営の特徴、という要素から、東海地域の中堅企業の国際化・国際経営のフレームワークとその仮説を構築する。また、インタビュー調査の方法・対象について説明する。第2章では、アンケート調査とイン

タビユー調査の分析に基づいて東海地域中堅企業の国際化と国際経営の機能的深化の現状を明らかにし、仮説の検証を行う。また、国際マーケティング、国際生産、国際研究開発の各機能について現状を明らかにして課題を検討する。第3章においては、国際経営の機能的深化にとって重要な本社・現地拠点間のコミュニケーション、国際人的資源管理について触れる。第4章では、結論を示し、今後の研究課題について触れる。

1 東海地域中堅企業国際化・国際経営のフレームワーク

東海地域の国際化・国際経営は、①一般的な企業の国際化・国際経営、②中堅企業の企業行動・経営、③東海地域の産業構造、企業の行動・経営のそれぞれの特徴を相乗的に反映したものとなると考えられる。このようなフレームワークの下で、イノベーション活動・能力の増大につながる国際経営の深化のプロセスに重点において、分析する。

1.1 中堅企業の定義と特徴

中村秀一郎によると、中堅企業は、大企業にはなっていないが、中小企業の枠を超えて発展しつつある第3の企業グループを構成する。特徴としては、①資本だけでなく、経営者自らが企業の運営における意思決定を貫けるという独立性を持っている、②製品開発、製造などの技術面や、マーケティング面で独創性を発揮している、③資本調達力、機械設備などのハード面だけでなくソフト面でも優位性をもっており、その基盤としての人材の獲得・活性化を実現している、などを挙げている。このようなイノベーション能力の発揮の結果、差別化された市場で高いシェアを実現している、としている（中村 1-2頁）。

高井によると、清水龍瑩も、同様に中堅企業は、独自の安定的な市場を持ち、それを独自の技術によって支え、そしてその企業の根本方針については独自の意思決定権を持った企業としているとする。加えて、同族的経営的性格を残した、資本金が3,000万円から10億円の中規模企業であるとしている。しかし同時に、①研究開発は、大企業と比べて基礎研究より商品化研究に偏り、製品技術開発よりも製造技術開発に注力している、②市場に関しては、大企業に比べて狭い安定した市場を深耕し、同時に周辺市場を少しずつ開拓する傾向がある、③ベンチャー企業と違って、輸出・海外投資などの海外戦略に積極的でなく、主として国内の市場を対象としている、などの特徴があるとしている。総じて大企業やベンチャー企業に比べてより慎重な経営を行う傾

向があるとしている（高井40-41頁）。中村が主に中堅企業経営のポジティブな側面に焦点を当てているのに対し、清水はそれに加えてその限界についても触れている。

これらをまとめると、中堅企業は、一般の中小企業に比べると、経営資源により恵まれ、経営の近代化も進展しているが、大企業に比べるとこれらの面で見劣りし、大企業に比べての経営資源の制約を反映して、国際化のテンポ・地方的広がり、国際経営の機能的深化は、より限定されたものになると考えられる。

一方では、中堅企業は、大企業にない強みを持つ。高井によると、中堅・ベンチャー企業の場合、一つの企業での大きな失敗は即座に倒産へとつながるため、戦略がよりクリアになると同時に、大企業にない非常に高い組織的緊張感が組織風土として根付いている企業が多い。また、大企業に比べて、意思決定や事業展開のスピードが速いという。そして、事業ドメインの絞込みにより、事業コンセプト（どのような顧客に、どのような価値を提供するか）を組織全体で共有する傾向があるとする（高井 27頁）。

1.2 中堅企業の国際化の特徴とグローバル化の影響

中堅企業の国際化は、中堅企業の制約・特徴を反映しながらも、基本的には、大企業を含む一般的な企業の国際化の条件を満たしながら、機能的深化のプロセスを辿ると考えられる。同時に、グローバル化の進展が中堅企業の国際化のパターンに大きな影響を及ぼしていると考えられる。

一般的な企業の国際化の条件としては、企業自体の経営資源の優位性の存在と受入国の立地的な優位性との結合がある。そして、企業の国際化は、現地市場における販売から生産、そして研究開発へという機能的深化のプロセスを辿ると考えられる。

グローバル化の進展は、このような従来の機能的深化のプロセスに影響を及ぼす。グローバル化の進展は、企業経営の国際化にともなうコストとリスクを軽減して、経営の各機能の立地において比較優位を持った国・地域に最適立地し、これらの国際的に分散された機能を組織的に統合する傾向を強めるからである。このことは、企業成長のより早い段階における国際化を促進する効果を持つと考えられる。グローバル化の進展は、企業の海外進出のコストとリスクを引き下げるので、従来に比べてより弱い経営資源の優位性しかもたない企業の海外進出をより容易にすると考えられる。したがって、グローバル化は、中堅・中小企業の国際化を相対的に促進すると考えられる。

実際、企業の成長段階の極めて早い段階から国際化を行う、いわゆるボーン・グローバル・カンパニーの存在も認識されている。高井は、ボーン・グローバル・カンパニーの増大を招いた要因として、以下の点を挙げている。それらの要因とは、①成熟

した先進国経済においてカスタム化された製品の需要が増大したことで、グローバルレベルでのニッチ市場の重要性が高まった、② IT技術の革新により、規模が小さいバッチタイプの生産でグローバル展開しても採算に乗るようになったし、ITを活用して、中小企業でも海外業務を効率的にマネジメントすることが可能になった、③ベンチャー企業や中小企業が持つ迅速性、柔軟性、適合性などの企業特性が有利に働く可能性がでてきた、などである（高井 55頁）。これは中堅企業の国際化を促進する要因としてもそのまま当てはまると考えられる。

1.2.1 企業の経営資源の優位性

企業の海外進出が成功するためには、企業の経営資源の優位性（所有特殊的優位性）が必要だとされるが、企業はまず長期的な展開によって国内で競争優位性を築いて、その所有特殊的優位性を武器に海外展開するのが普通である。このような競争優位性は、国内の経営活動のなかで生み出されるので、海外での成功のキー・ファクターは国内にあるとされる（吉原 22頁）。競争優位の源泉としては、製品開発技術、生産技術、マーケティング能力、経営能力などが挙げられる。加えて、中堅・中小企業の海外進出においてより強く当てはまる経営資源として、納入先企業との関係がある。納入先企業が海外進出した場合、それに追従して海外進出することによって、現地市場での売り上げを確保できる。自動車など裾野産業企業との密接な情報交換・取引関係を基盤にしている擦り合わせ型産業においては、この面での優位性が特に強くなる。

中小企業の場合、大企業に比べて経営資源の蓄積が少ないことから、所有特殊的優位性の面で劣る場合が多い。このことが大企業を中心に多国籍企業化が進展する理由である。中堅企業は、先述のように中小企業に比べて、経営資源の蓄積が進んでいるので、この所有特殊的優位性という条件を満たす度合いが高まっている。

中堅・ベンチャー企業の場合、大企業に比べて経営資源が制約されているので、事業ドメインを明確にし、得意とする技術や事業の仕組みなどの特定の分野に集中的に経営資源を投資することで持続的競争優位を構築している企業が多いとされる。この結果、他の企業にはない独特の技術やマネジメント・ノウハウを蓄積している（高井 26-27頁）。

そして、中堅・ベンチャー企業は、1つのミスが大きな経営危機につながっていく可能性が高いため、単一事業で持続的競争優位を構築することは至難であるとされる（高井 33頁）。従って、現在の事業に加えて、常に次の事業で競争優位を構築するように準備しておく必要があるということになる。

多国籍企業の優位性には、国内で蓄積された経営資源に基づく国際的優位性だけでなく、多国籍企業として国際的なネットワークを構築することからもたらされる優位性も含まれる（長谷川 76頁）。本国と異なる地域で事業展開する子会社を多数持って

いることで、国内企業よりイノベーションにつながるような学習機会を持つことができる。そして、子会社が事業展開する地域の競争環境が厳しければ厳しいほど、子会社の能力が高度化する傾向がある（高井 139頁）。多国籍企業の競争優位を構築して行く上で、子会社の持つ経営資源を親会社だけでなく、グループ子会社も含めて活用することが重要になってきている。

多国籍企業としての国内企業に対する組織的優位性に関しては、多角化大企業にとっては当然確立する必要のある優位性であるが、国際化のスケールの小さい中堅企業にとってはより困難な目標である。しかし、追求すべき目標であることには変わりはない。

従来の多国籍企業の組織モデルにおいては、親会社が海外子会社に比べて圧倒的な規模と水準の経営資源を持ち、海外子会社は本国親会社からの経営資源の移転を受けて、親会社によって調整管理される対象と考えられてきた。グローバル化の下で、設立から数年内に海外展開を果たすような企業（ボーン・グローバル・カンパニー）も出てきており、このような企業の場合は、コンピタンスが国内と海外の事業展開の両方を通じて形成されていくことになる（高井 11頁）。中堅企業においても、経営資源の優位性を強化して行く上で、海外拠点の経営資源を活用して行くことがより重要になってきていると言えよう。

1.2.2 受入国の経営資源の優位性との結合

そして、この自社の経営資源の優位性に受入国の経営資源の優位性（立地特殊的優位性）を結びつけることによって、海外立地の成功の必要条件が整う。立地特殊的優位性には、需要側面としては受入国の市場規模、市場の成長性に比べて、受入国による市場の保護がある。80年代までは、受入国の保護貿易主義による市場の保護を乗り越えるための現地生産という要素が大きかったが、1990年代以降のグローバル化の進展によって、市場規模、市場の成長性の要因の重要性が増している。特に巨大人口を擁して急速に成長するBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国という新興国）の立地特殊的優位性が高まっている。

供給面に関する立地特殊的優位性には、資源、労働力などの生産要素の賦存、労働コスト、土地等の供給可能性・コスト、インフラ整備の状況、無用な規制のないこと、税金の低さ、支援産業の発達などがある。また、研究開発機能に関しては、現地の技術水準、技術者のレベルと量、大学の研究レベルなどがある。

中小企業は、海外市場に関する情報の蓄積も大企業に比べて薄いので、海外進出におけるリスクに対して、段階的に進出して情報を増大し、行動を通して市場の不安定性を学習しながらリスクを低下させつつ対処する傾向があるとされる。このため中堅・中小企業は近隣諸国からスタートすることが一般的だとされる（高井 76頁）。

東アジア地域は、労働力が豊富でコストが安く、生産面における立地優位性が高い。研究開発における立地特殊的優位性は、欧米諸国に比べて弱い。また、日本や他の先進国に比べて極めて高い経済成長を継続しており、なかでも中国は経済規模も大きいので、需要面においても立地優位性が高い。日本の近隣諸国の立地特殊的優位性が極めて高いことは、中堅・中小企業の海外展開を促進する要因になっていると考えられる。中堅企業にとっても、中国などの近隣諸国の立地特殊的優位性が相対的に重要になると考えられる。

しかし、近年のグローバル化によって、市場知識の不足が必ずしも企業の国際展開のスピードを制約しなくなっている。中堅企業に関しても、グローバル化は地理的展開をより広域化することを可能にしている面もあると考えられる。

1.2.3 国際経営の機能的深化

一般的な企業の国際化のプロセスとしては以下のようなものであると考えられてきた。最初は輸出によって海外市場に対応するが、それが相当な規模に達した段階で、海外市場をより十分に開拓するために現地に販売機能を構築する。そして、その市場での販売規模がさらに拡大して現地生産の規模の経済が達成され则认为られた時点で現地生産を開始する。そして、現地市場をより深く開拓するために、あるいは、現地生産を支援するために、研究開発機能の現地化を行う。このような国際経営の機能的深化のプロセスが存在する。

しかし、グローバル化の進展は、このようなプロセスに変化をもたらしつつある。個々の経営資源に関して世界的に比較優位をもつ場所に立地して、これらを世界的に統合して経営する傾向が強まっている。例えば、中国やその他のアジアの国で労働コストに比較優位があるところに生産拠点を置いて生産する傾向が強まっている。このことは、販売拠点の海外立地に続いて生産拠点の海外立地を行うという順序を乱して、現地市場への販売ではなく、輸出拠点としての海外生産を促進する。

研究開発機能に関しても、現地市場や現地生産に対応して最後に海外立地を行うというプロセスに代わって、グローバル化は研究開発資源において比較優位をもつ国に最適立地を行うという傾向を強める。従来のプロセスに比べて、研究開発機能の海外立地が促進される傾向が強まると考えられる。

このように世界的に機能毎の最適立地を行って人材を含む海外の経営資源を活用することが、企業の競争力を左右するようになっている。

1.3 東海地域の産業構造・経営手法の特徴

東海地域中堅企業の国際化・国際経営は東海地域の産業の特徴を反映したものにな

ると考えられる。舩山 (2005), 舩山・鈴木 (2006) における東海地域の産業クラスターについてのアンケート調査, インタビュー調査に基づいた分析によると, 東海地域の産業構造・経営の手法の特徴は以下のようなものである。

東海地域の産業構造の特徴としては, 先ず製造業志向, いわゆる「ものづくり」産業志向が強いことが挙げられる。そして, このものづくり産業の中心は自動車その他機械産業などの, 緊密な企業間関係に基づいて開発・生産を行う, いわゆる「擦り合わせ型」産業である。これら産業は, このような構造に基づいて極めて強固な国際競争力を有している。従って, このような産業に属する企業の国際化は, 開発・生産における技術力, 納入先企業との関係を経営資源の優位性の源泉として海外進出を行う傾向が強くなると考えられる。

また, 開発能力を国内における産業集積の中での企業間関係に依存する傾向が強いので, 研究開発機能の本社集中傾向が強くなり, その国際化がなかなか進展しないのではないかと考えられる。同時に, このような産業における中堅・中小企業は, 現地においても国内で取引関係のある日系企業を顧客とする傾向が強いので, 海外における日系企業以外の現地市場へのマーケティング機能がなかなか発達せず, 国際経営における機能的深化の進展が遅れるのではないかと考えられる。

1.4 インタビュー調査

このような①中堅企業の特徴, ②企業の国際化の一般的な条件, ③企業の国際化の一般的な機能的深化のプロセスに, ④東海地域の産業構造・経営手法の特徴を尺度として, 以下において, 東海圏中堅企業の国際化・国際経営について, 主にインタビュー調査の結果を下に以下に分析する。これは, 先の東海地域中堅・中小企業の国際化についてイノベーション活動に重点をおいたアンケート調査 (舩山2007) を補完するものである。

このアンケート調査の暫定的な結論は以下のようなものであった。第1に, 東海地域の中堅・中小企業のイノベーション活動においては, 技術的先進地域からの技術の取得を目的としたものは少なく, 国内で蓄積した競争力のある技術の国外拠点への移転を目的としたものが多い。第2に, 主要なイノベーション活動は主に日本人によって国内で極めて緊密に連携して行われており, 国内と国外拠点, あるいは国外拠点間で連携して行われるイノベーション活動は限られている。イノベーション活動における外国人の活用は, 海外においても国内においても極めて限定的である。第3に, イノベーション活動の国際化を促進するためには, 人材の国際化に加えてコミュニケーション言語の標準化が必要だと考えられるが, これは余り進展していない。グローバルなコミュニケーションにおいては英語が, 中国拠点とのコミュニケーションにおい

ては中国語が中心となっている。そして、日本語が補完的に使われている。日本人の言語能力の弱さがコミュニケーション言語の標準化および国際的なコミュニケーションの大きな障害となっている。第4に、中堅・中小企業の国際的なマーケティングの経験と能力の不足がイノベーション活動の国際化の進展にとって大きな制約となる可能性がある。

上記のアンケート調査を補完するために、新たに2007年9-10月に東海地域の中堅企業5社に対して、やはりイノベーション活動に重点をおいてインタビュー調査を行った。しかし、中堅企業のイノベーション活動の国際化があまり進展していないことから、インタビューはイノベーション活動の国際化に絞ることはできず、より一般的な企業経営の国際化に関して行わざるを得なかった。そこで本稿は、国際経営の深化の高次のレベルとしてのイノベーション活動の国際化を視野に置きつつも、東海圏中堅企業の国際化と国際経営の機能的深化のプロセス全体を整理していくことにする。

インタビューは、以下の5社に対して行われた。

A社は、業務用厨房機器を製造する企業である。この機械においては国内ナンバーワンのシェアを持っている。資本金は10～50億円の範囲にあり、連結従業員は1万名近い。資本面も含めて系列関係はない。米国を中心に、東南アジア、中国でも製造販売を行っている。

B社は、自動車向けを中心とする化学製品製造企業である。資本金は100億円を超えており、連結従業員も1万名を超えている。資本的にはグループに属しているが、経営的には独立的である。日系自動車メーカーの海外生産に対応して海外現地生産を展開し、北米、欧州、中国、その他アジア諸国に製造子会社を保有している。

C社は、自動車等の企業の工場の特定のラインの請負生産を行う。資本金は5,000万円～1億円の範囲にあり、顧客企業に比べて安い人件費で生産を行えることが当社の競争優位の源泉である。顧客企業の北米生産に対応して部品のサプライヤーとしての進出を果たしている。

D社は、パソコン周辺機器において国内で高いシェアを有している。資本金は10～50億円の範囲内で、連結従業員は約1,000名である。資本・経営とも独立的である。アジア、欧州で若干の海外生産を行うほか、北米、欧州、アジアで製品の販売を行っている。

E社は、飲料メーカーである。資本金は100～500億円の範囲内である。資本系列は特にない。アジア地域において飲料の販売事業を行っている。

中堅企業の要件としての経営の自立性に関しては、このインタビュー企業はすべて満たしていると言える。資本金で見る企業規模に関しては、前述の清水による中堅企業の定義よりは大きな企業を含んでいる。全てが、いわゆるものづくり産業に属して

いると言える。そのうち企業間関係がタイトな擦り合わせ型産業に属していると言えるのは、B社、C社であり、何れも自動車産業に関連している。A社、B社、C社は企業を顧客としており、このうちB社、C社は海外において日系企業を主な顧客としている。D社、E社は主に一般消費者を顧客としている。

インタビューが5社に限られていたため、これを補完するために、国際協力銀行のホームページに紹介されていた海外進出中堅企業の中から、東海地域に本社を持つ3社の事例も分析対象とした。これらはアルミ・亜鉛ダイカスト生産の美濃工業、回路基板製造の対松堂精工、ミニロープの朝日インテックである。

2 東海地域の中堅企業の国際化・国際経営

このような①中堅企業の特徴、②企業の国際化の一般的な条件、③企業の国際化の一般的な機能的深化のプロセスに、④東海地域の産業構造・経営手法の特徴を尺度として、以下において、東海圏中堅企業の国際化・国際経営の深化プロセスについて、主にインタビュー調査の結果を下に分析する。

2.1 企業の経営資源の優位性

前述のように、企業が国際化を行っていくためには、通常、その企業が経営資源の優位性（所有特殊的優位性）をもち、その競争優位性を生かして海外進出するのが基本的なパターンである。

我々の行った国際展開を行っている東海地域中堅・中小企業へのアンケート調査によると、国際化の基盤となる競争力としては、①技術力（この設問への回答60社中39社、65%）、②差別化製品・サービス提供力（同28社、47%）、③製造能力（同25社、42%）、④国内市場における販売力（同22社、37%）が挙げられた（舩山2007、36頁）。ものづくり産業としての強さを反映した回答が多かった。インタビューを行った東海地域中堅企業の場合も、いずれもユニークな経営資源の優位性を持ち、これをベースに海外展開を行っている。

インタビュー対象企業のこの経営資源における優位性は以下のようなものである。

A業務用厨房機器メーカーは、米国の競合企業と異なる独自の製品技術を開発し、これを基盤として最重要市場である米国でのシェアを獲得して行った。この背景としては、米国企業と同じような方式では相手にされないという認識があった。

Dパソコン周辺機器メーカーは顧客志向の製品開発能力における競争優位を基盤に国内市場において圧倒的なシェアを獲得し、この競争優位を下に海外展開を行ってい

る。パソコン自体とは逆に、周辺機器市場では日本勢が健闘しており、国際的な優位性が存在する。ITにおける時代変化に先見性をもった製品提供を行ってきたことが当社の強みであるという。

加えて、自動車産業などの東海圏における密接な企業間関係を競争力の基盤としている企業は、開発・生産に技術における優位性を基盤としつつも、納入先企業との取引関係が国内においても海外においても重要な競争優位の要因となっている。

B化学製品メーカーとC請負生産企業は、ともに国内の自動車メーカーを顧客としており、国内自動車メーカーの海外展開に呼応する形で自らの海外展開を行っている。B化学製品メーカーは、自動車メーカーに入り込んで開発を行うが、そこでの耐久性などの評価技術とこの面での設備・ノウハウが競争優位の源泉である。この国内市場における優位性の確立を背景に、海外展開を行っている。

インタビュー先ではないが、自動車向けのアルミ・亜鉛ダイカスト生産を行う美濃工業株式会社(岐阜県中津川市)は、ライバルも多い中型品を扱っているが、価格、技術力、品質管理が重要であり、薄肉化、耐圧技術、無切削化技術などの技術開発に注力して、競争優位を築いている。また、取引先の電子制御装置の開発段階から参画して製品開発を行っている(国際協力銀行ホームページ)。

E飲料企業は、マーケティングにおける競争優位を基盤に海外展開を行っている。飲料業界においては、基本的に味の差別化、ブランド・流通チャネルの構築が競争優位の源泉である。しかし、日本のメーカー間では味に大差がなく、ブランド・流通チャネルというマーケティング面が競争優位の要因となる。国内では流通チャネルとしては自販機が圧倒的に重要だが、海外では自販機がないので、ブランドが唯一の経営資源における優位性の源泉であるということになる。

総じて、アンケート調査の結果と同様に、技術(特に開発技術)の優位性をもとに国際化を行っている企業が多い。加えて、アンケート調査では回答の選択肢から抜けていたが、納入先企業との関係という優位性を基盤に国際化する企業も多い。これは、擦り合わせ型産業に強みを持つ東海地域の地域特性を反映している面が強いと考えられる。そして、マーケティングにおける優位性を背景に進出している企業は少ない。マーケティング能力の弱さが目立つ構図となっている。これは地域性に関する仮説を裏書するものである。

2.2 海外進出の誘因と国際化の機能的深化

次に、上記のような経営資源の優位性という条件を満たした東海圏中堅企業は、需要面、供給面に関して、受入国の立地特殊的優位性を反映した、どのような誘因によって海外進出を行っているのだろうか。需要面に関しては、対象となる市場、供給

面に関しては生産、研究開発、情報収集などの機能別拠点の設立に関するものなどが立地特殊的優位性の要素である。アンケート調査では、既存拠点設立の誘因に関して、①現地市場向けの生産（この設問への回答61社中48社、79%）、②現地市場での販売（同46社、75%）、③日本向け生産（同30社、49%）、④第3国向け生産（同18社、30%）、⑤情報収集拠点（同12社、20%）の順であり、そのほかR&D拠点としての進出が、⑥グローバルR&D拠点として4社、⑦現地市場向けR&D拠点として4社の回答があった（舛山2007、37頁）。

①、②、⑦は、主に現地市場の規模、成長性という需要面の要因を反映したものであると考えられる。③、④は、現地の労働コストなどの生産機能における、また、⑤は研究機能における、供給面の優位性を反映したものであると考えられる。

東海圏中堅・中小企業へのアンケート調査においては、海外生産の対応市場としては、現地市場向けのみ71社（59%）、現地市場向けプラス輸出拠点34社（28%）、輸出拠点16社（13%）と現地市場に対応した生産が多い。輸出拠点に関連した生産の場合は、ほとんどが中国・ASEANにおけるものである（舛山2007、37頁）。

いずれにせよ、アンケート調査によると、販売から生産へという従来の典型的な国際化の順序は見られない。グローバル化によって、現地生産への障壁が低下し、生産面の国際的最適立地志向が強まっているが、それ以上に市場のあるところで生産するという志向が強いことがうかがえる。現地市場と言ってもこれには日系企業向けの生産も含まれているので、中堅・中小企業に多い、納入先企業に追随した生産の海外立地が多いことも反映していると考えられる。

以上のアンケート調査の結果を踏まえて、本稿においてはインタビューに基づいて補完的に分析する。

2.2.1 現地市場確保のための販売拠点の設立と現地生産によるサポート

インタビュー先企業においても、現地市場の獲得を目的として先ず進出し、これをサポートするために現地生産を開始したという企業がある。これらは非日系の現地市場を主としたターゲットとして進出した企業である。

A業務用厨房機器メーカーは、最重要の市場である米国市場での販売を目的とした進出を先ず行った。欧州市場、東南アジア市場にも販売拠点を置いている。現地市場販売をサポートするための現地生産を開始した。Dパソコン周辺機器メーカーの場合は、周辺機器は世界標準製品なので差別化が困難であり、規模を志向する必要がある、海外市場を取りにいく必要があるとして、海外市場での販売を目的とした進出を行っている。1980年代前半に米国に販売子会社設立し、1990年代後半に英国に販売拠点を設立している。現在ともに数十名の陣容を擁している。

食品・飲料企業の場合、一般消費者への販売をターゲットとしているが、海外市場

を開拓するためには現地生産の必要性が高い。これは、船で運ぶと味が落ちる、輸送費がかかるので輸出はコスト高である、商品サイクルが短くなっているのでは輸出では対応できない、などの理由による。

E飲料メーカーは1970年代後半に東南アジア市場向け販売拠点を設立し、90年代中央に同地域に現地市場対応の生産拠点を設立し、90年代後半には中国で現地市場への販売を目的に合弁会社を設立し、生産を開始した。合弁事業を選択した理由は、前述のように販売のことは現地と一緒にやってやらないと分からないからというものである。

2.2.2 日系企業向け生産

また、現地市場向けの生産の場合、一般的な現地市場向け生産と日本メーカーの現地工場向けの生産の2つがある。自動車など企業間関係が緊密な擦り合わせ型産業の多い東海圏企業の場合、アンケート調査においては明らかにできなかったが、このような日系企業向け納入を目的とした現地生産が多いのではないかと考えられる。この両方の場合、現地販売機能の構築というプロセスを経ないで、先ず生産機能から海外展開を行うことになる。

インタビューした企業においても、日系企業向けの納入のための現地生産を目的・進出した企業があった。B化学製品メーカー、C請負生産メーカーは、ともに自動車メーカーの現地生産の拡大に対応して、日系メーカーへの納入を目的とした進出を行っている。B化学製品メーカーは、約10カ国に数十の生産拠点を有している。基本的に日系自動車メーカーの生産規模に対応した現地生産のための進出を行っている。C請負生産メーカーは、20年ぐらい前に米国での現地生産を開始した顧客自動車メーカーから現地での部品生産を打診され、これを大きなチャンスとしてこれまでの請負生産ではなく、部品サプライヤーとしての進出を行った。中堅・中小企業の小回りの良さを生かして、他社が手を上げる前に即断しての進出であった。

インタビューした企業ではないが、複写機向けを主力に、医療機器、自動車部品、産業用ロボット、向けにプリント回路基板を納入している対松堂精工（愛知県豊川市）の場合、プラザ合意後の円高によって中国現地生産のコストが日本国内の半分以上であったこと、取引先企業が中国に進出して、中国に出なければ仕事がなくなることから、1994年の香港での生産を皮切りに中国での現地生産を開始した（国際協力銀行ホームページ）。

同様にインタビューした企業ではないが、ミニロープ（複写機などのOA機器、ヘッドホンステレオ、自動車などの狭隘な個所での動力部分や内視鏡操作ワイヤーなどの医療機器に使われる極細ステンレスワイヤーロープ）の朝日インテック（名古屋市）も、納入先メーカーの海外進出にともない、1989年にタイに進出した（国際協力銀行ホー

ムページ)。

2.2.3 輸出拠点としての海外進出

アンケートに対する回答ではある程度存在した、持ち帰りを含めた輸出拠点としての海外進出は、インタビューからはあまり浮かび上がらなかった。例外的に、A業務用厨房機器メーカーは、中国では現地市場向けではなく生産基地として進出している。この理由は中国が市場としてはまだ未成熟で小さいので、主に低コスト生産拠点として活用しようということにある。中国市場では、市場自体はある程度の規模があるが、同社が競争できる市場の規模は極めて小さいとのことである。非常に安い品質に問題があるローカル企業製品との競争を強いられており、このような低品質製品では競争できないとのことである。先進国市場では機能で差別化が図れるが、中国では機能より価格の選好が強く、機能での差別化が図れないことが同社に対する市場規模が小さい原因だという。また、知的財産権の点からも現地企業との競争が困難であるとのことである。合弁交渉を行っていた相手が同社と全く似通った製品を出してきたのには驚いたとのことである。

2.2.4 限定された研究開発拠点の設立

アンケート調査によると、販売、生産の後の最終的段階と考えられる研究開発目的の進出は限られているとの回答であった。研究開発機能に関しては、グローバル化の進展にもかかわらず、中堅・中小企業に関しては、従来の海外進出の機能深化のパターンが生きている。この理由は、後述のように研究開発機能に関しては、規模の経済性、全社的統合の必要性が高いので、本社集中のメリットが多いからである。大企業に比べて小規模な中小企業の場合、研究開発機能の地域分散による規模の経済性低下のコストが大きい。

インタビュー先企業の中にも研究開発目的の進出を行った例も存在する。A業務用厨房機器メーカーの場合は、米国市場での販売を支援するために、現地仕様の製品を開発し生産するために現地研究開発体制を構築している。販売から生産、そして研究開発という伝統的なパターンに沿った研究開発体制の構築である。

2.2.5 人材確保のための進出

また、C請負生産企業は、人材確保のためのアジア(1カ国)への進出も行っている。CAD/CAM設計を現地人に教えて、人材の育成を行って人材の確保をはかろうとしている。現地の賃金が安いし、今なら同社のような知名度の低い企業でも優秀な人材が集まるとしている。中堅・中小企業の人材吸引のブランド力の弱さが国内とは違ってまだハンデとなっていない新興途上国で人材を確保しようという戦略である。この

特定の国を選択したのは、科学的なスクリーニングによるというよりも、社長がその国は良いという話をたまたま聞いたのがきっかけで、迅速な決断をしたとのことである。

国内では、大企業に比べて求人におけるブランドで劣る中堅・中小企業が、途上国において相対的に優位性が高いことを利用した人材確保戦略である。

以上から、国際経営の機能的深化のプロセスについて以下のようなことが言えよう。まず、輸出基地として、或いは現地日系企業向け販売を目的としての進出の場合は生産機能から入るが、日系企業以外の販売を主たる目的として進出する場合は販売機能から入る。後者の場合は、販売から生産、そして研究へという伝統的な機能的深化のパターンが生きている。しかし前2者の場合には、伝統的パターンがあてはまらない。これらの場合の機能的深化に関しては、今回のインタビューにおいては十分に聞いておらず、今後の研究課題である。

次に、販売・生産・研究開発という国際経営の機能的深化に関連した、各機能の国際経営戦略について、主にインタビュー調査の結果を下に分析する。販売に関しては、より広くマーケティング戦略として分析する。

2.3 国際マーケティング

戦略的マーケティングは、市場に関するリサーチを行い、同じようなニーズや欲求を持つ消費者や顧客のかたまりからなるいくつかの市場のセグメントを識別して、その中から自社にとって有利なセグメントをターゲットとして選定する。そして、そのセグメントに対して競争優位のあるオファーを行って自らに有利なポジションを獲得しようとする（ポジショニング）。このようなターゲット・セグメントに合わせて4Pを中心とするマーケティング・ミックスが策定・実施される。マーケティング・ミックスは、4つのP、すなわち、プロダクト（製品）、プライス（価格）、プロモーション、プレース（流通）をどのように組み合わせるかというものである（諸上 93-94頁）。

国際マーケティングにおいては、海外市場のリサーチを行って、どの国、あるいはその中のより細分化されたどの市場に参入すべきかどうかを決定する必要がある。次に、ターゲット市場向けのマーケティング・ミックスが開発され、実施される。最後に、それらの戦略にもっとも適合するマーケティング組織が決定される（諸上 97-98頁）。中堅企業の場合、大企業に比べて規模の経済を欠いているので、コストリーダーシップ戦略は取りにくいので、市場細分化戦略によって細分化市場をターゲットとし、その中で競争優位を確立しようとする戦略が中心になると考えられる。

今回のインタビュー調査では、このような諸点について包括的には聞けなかったも

のの、いくつかの課題が明らかになった。

2.3.1 ブランドの弱さが制約

飲料企業やパソコン周辺機器のように一般消費者に販売する製品においてはブランド力がカギを握る。これらの業界において、海外におけるブランドの弱さが大きな制約要因となっているようである。Dパソコン周辺機器企業においてはこれが大きな問題となっている。また、飲料業界の国際展開においては、ブランドが競争優位を確立するための最大の要素であるが、E飲料メーカーのこの面における優位性はあまり大きくなく、本格的な海外展開を支えるものとはなっていない。

E飲料メーカーは、アジア市場向けに現地生産に加えて、日本からの輸出も行っているが、これは日本ブランドに価値があるからであるという。Dパソコン周辺機器メーカーは、ブランドを高めるために中国にマーケティング拠点を設立し、ホームページ、宣伝活動などを行っている。この企業は、国内においてマーケット・ニーズを取り込んだ製品開発によって成長して来ており、その意味ではマーケティング企業といえる。しかし、このような関係は国際的にはまだ十分に構築されていない。

2.3.2 製品戦略

顧客を満足させる製品を提供するためのマーケティングは、その製品を開発するための研究開発と密接に関連している。

先述のように、中堅企業は、大企業に比べて経営資源において劣るので、より集中的なドメインの選択を行い、差別化を徹底する必要がある。ものづくり志向の強い東海圏の中小企業の場合、海外マーケティングにおける製品戦略としては、技術的な差別化製品の投入が主要な戦略となっている。

インタビュー先企業の中で、A業務用厨房機器メーカーは、製品の技術における差別化によって海外市場を取りに行く戦略を遂行している。同社は、米国市場において主力製品ではこの戦略で成功したが、もう一つの製品分野では安さを基盤にしたマーケティング戦略をとったが成功しなかった。現在、この分野で省エネ効果の高い製品を開発して、この差別化商品を武器にマーケティング活動を推進している。

Dパソコン周辺機器メーカーは、海外においてはブランドが弱いので売りにくいが、新製品を投入して新しいマーケットを開発することによって市場参入が容易になるという。価格が数分の1の画期的な製品を開発し、これにより自社ブランドが高級な消費者に浸透し、他製品の認知も増大したという。

製品開発に関連したマーケティング組織に関しては、A業務用厨房機器メーカーは、本社主導の海外マーケティングを行っている。これは米国の営業部隊は、新規事業のマーケティングが余り得意でないからだという。既存事業であればルーティン・プロ

セスでマーケティングができるが、新規事業のマーケティングを行う能力がないからだという。新規事業の場合、本社の人間が中心になって、現地の営業などの助けを借りてマーケティングを行う。本社の技術者は、日本でも厨房に入って顧客のニーズを聞いているので、マーケティング能力がある程度あるという。

2.3.3 流通戦略

日系企業への納入が中心の企業にとっては、流通能力はそれほど重要ではないが、非日系の現地市場を開拓するには、流通網の構築が重要になる。大企業に比べて経営資源の乏しい中堅企業の場合、自前の流通網を構築することはより困難であり、現地企業との代理店契約や合弁企業を活用する傾向が強くなると考えられる。

D パソコン周辺機器メーカーは、欧米市場に関しては自社で販売しているが、アジア地域に関してはサポート機能も持つ現地企業と代理店契約を締結している。これは、アジアは国別にバラバラで個々には小さいので自社でやるのは無理だからという認識による。ミニロープ・メーカーの朝日インテックは今後欧州で代理店契約を結ぶなど、海外市場開拓に注力するとしている（国際協力銀行ホームページ）。また、E 飲料メーカーは、アジア市場において合弁企業を設立し、パートナーの販売能力を活用している。販売のことは現地企業でないと分からないからという認識である。

これに対して、A 業務用厨房機器メーカーは、現地の食品メーカーに対応した販売組織を持っている。

海外において直接的な流通チャネルを通じたマーケティング活動を行うほど、製品に関する情報がよく集まり、市場対応の研究開発をよりサポートすると考えられる。日系企業向けの納入を行っている企業の場合は、現地の市場に関する情報の蓄積がより少なく、現地における市場対応の研究開発があまり進展しないと考えられる。また、中堅・中小企業の経営資源の制約ゆえに現地の代理店を使って間接的な流通チャネルを築く傾向が強いことは、現地パートナー企業の選択と関係の構築の重要性を意味すると同時に、現地市場のより深い理解とそれからの研究開発へのフィードバックを制約することになると考えられる。このことも、研究開発が国内に集中していて、現地における研究開発活動が限られている要因であろう。

インタビューした企業からは、マーケティングに関して、あまりユニークな話は聞けなかった。中堅企業としての制約が、ブランド、流通チャネルなどに表れている。A 業務用厨房機器メーカー、D パソコン周辺機器メーカーなど技術的に画期的な製品によって差別化を図るという、技術に支えられた製品戦略が目立つ程度である。また、B 化学製品メーカーやC 請負生産企業など納入先企業に追随した現地生産を行うために進出した企業の場合、現地でのマーケティング機能をほとんど持っていないように

思われる。このように、東海地域中堅企業の場合、マーケティング面に弱点があるように見受けられる。マーケティング能力は、現地市場対応の研究開発を推進していく上で重要であるので、この面の弱さは東海地域中堅企業の国際経営の機能的深化の制約要因になるのではないかと考えられる。

2.4 国際生産

前回のアンケート調査においても、今回のインタビュー調査においても、国際生産戦略について、真正面からは聞いていない。現地における生産効率の向上のための戦略については、ここでは明らかにはならなかった。ただ、東海地域の中堅企業の海外生産における一つの特徴としては、海外における生産は安定的なものを中心にし、日本における生産はより弾力的で生産イノベーションを志向したものに棲み分ける傾向が強いということがあること、また、IT関連分野ではファブレス企業が存在することなどが明らかになった。

2.4.1 日本との棲み分け

大ロットで需要の安定した製品を労働コストの安い海外で行い、日本では短納期、多品種少量生産を行うという棲み分けを行っているパターンが顕著であるように見える。

B化学製品メーカーは、米国、欧州、東南アジア、中国で、現地での日系自動車メーカー向けの生産を行っている。しかし、最先端のものや生産規模の小さいものは、日本からの輸出で対応している。設備は、必ず日本で使いこなしてから海外へ移転している。日本工場がマザー工場的機能を果たしていると思われる。

インタビュー対象企業ではないが、対松堂精工の場合は、日本での生産を短納期、多品種少量生産に対応する一方、本社をマザー工場化し、CADなどのIT環境を整備して、高度な技術・ノウハウの確立に努めるとしている。ミニロープの朝日インテックの場合も、製品の開発や短納期、小ロットの製品の生産は日本で行い、安定した製品の生産はタイで行うという棲み分けを行っている（国際協力銀行ホームページ）。

このような本国に生産技術のイノベーションを集中する傾向は、研究開発の国際化を制約するのではないかと考えられる。

2.4.2 ファブレス企業としての対応

これに対して、Dパソコン周辺機器メーカーは、ファブレス企業としての行き方をとっており、国内協力工場からの調達が主体であり、限定した海外進出を行っている。同社は、当初からファブレス志向であった。同業界の場合、製品のライフサイクルが

短く、市場が急拡大するので、自ら生産を行ってはいけいからというの
がその理由である。ファブレスだから市場の急拡大に対応できたとしている。協力工
場はすべて日本であるが、この理由は価格変化が激しいので消費地生産で対応しない
とコストが確定できないからだという。加えて、1980年代前半に、台湾に製造・調達
拠点を設立している。この業界では、中国を中心とするアジア地域に部品産業の集積
があり、ここから安価な部品を調達することが競争力に大きな影響を及ぼす。同社の
国内委託生産の部品調達の60％は輸入である。台湾の調達拠点が大きな役割を果たし
ていると考えられる。

このようなモジュラー型産業におけるファブレス企業化は、マーケティング機能、
開発機能に集中した国際経営の機能的深化が起こっていることを意味すると考えられ
る。

2.5 国際研究開発

企業は多国籍化を進める中で、自社の研究開発を国内に集中させるか、それとも国
際化して行くかという選択を行う。高橋は、研究開発の国内集中の背景として、①研
究開発の規模の経済、②容易なコミュニケーション、③ノウハウの保護、④生産や販
売・マーケティングとのシナジー効果を挙げている（高橋 122-123頁）。加えて、以
下のインタビュー調査の分析から、研究開発を企業として全社的に統合的に行うこと
の必要性も、本社集中の大きな理由だと考えられる。

同じく高橋は、国際研究開発を行う要因として、①現地市場のニーズに対応した技
術支援や製品の改良・改善の必要性、②グローバルな視点から世界の最先端の技術が
集積している場所に拠点を置いて技術を吸収する目的、を挙げている（高橋 123-
124頁）。

中堅・中小企業は、大企業に比べて研究開発の規模が小さいので、規模の経済の観
点から研究開発を本社により集中する傾向が強くなると考えられる。また、中堅・中
小企業は近隣諸国に進出する傾向が強いとされるが、近隣アジア諸国には世界の最先
端の技術の集積している場所はあまりないので、このような技術を吸収する目的の研
究開発拠点の設置は余り行われまいだろうと考えられる。研究開発拠点の海外立地を
行うとしても、それは現地市場のニーズに対応した技術支援や製品の改良・改善のた
めになされると考えられる。

2.5.1 強い研究開発の国内集中傾向

アンケート調査によると、製品開発活動・事業革新に関する拠点間の連携について
のアプローチについての回答は以下のようなものであった。①製品開発・事業革新は

基本的に本社に集中（回答社数比81％）、②日本本社で開発した基本モデルを現地向けに修正（同25％）、③基本モデルの開発を国外拠点のR&Dと連携（同7％）、第3国のR&Dその他部門と連携して現地市場対応の製品・サービスを開発（同4％）であった。中堅・中小企業においては研究開発の本社集中傾向が極めて強い、また、本社で開発された基本モデルを現地市場向けに修正する現地研究開発がある程度進展している、という回答結果であった（舩山2007, 42頁）。インタビューした企業の場合も、研究開発は国内に集中する傾向がきわめて強く見られる。同時に、海外市場のニーズに対応した現地での研究開発を行う必要性、日系企業以外の現地市場をターゲットとしている企業に強く、このような例も見られる。

Dパソコン周辺機器メーカーは、開発は基本的にすべて日本で行っている。同社の開発の仕方を知っている人間がいるので、日本でやるのが効率的だという。将来は海外でも開発を行う意向である。これは、言葉、考え方、人種の問題などからいろいろ違う現地の使い方に対応した製品を開発する必要があるからである。

インタビュー対象企業ではないが、ミニロープ・メーカーの朝日インテックも、国内は研究開発に注力するとしており、国内中心の研究開発体制を志向している。これは、成長分野の医療機器においては、ドクターとの密接なコミュニケーションが必要であるからとしており（国際協力銀行ホームページ）、現状ではこれは国内においてのみ可能だということであろう。

海外で日系自動車メーカー向けの生産販売を行っているB化学製品メーカーの場合も、日本で開発を行っているが、この理由は、開発が主に納入先の日系自動車メーカーの製品開発の一環として行われており、この顧客の研究開発が産業集積の厚い国内において行われているからである。顧客である日系自動車メーカーの現地での開発が現状ではアクセサリー主体で、機能分野は日本で行っているからである。もし将来、日系自動車メーカーが本格的な現地開発を行えば、同社もそれに対応した現地開発を行うことになるだろうという。このような現状を反映して、同社のR&D部門に外国人はほとんどいない。

このような研究開発機能の国内集中は、規模の経済性が強いこの分野においては中堅企業にとっては合理的選択であるといえる。しかし一方では、知識経済化によってグローバルに技術蓄積・知識人材を活用する必要性が高まって行くなかでは、イノベーション能力における競争優位を構築する上では大きな制約要因となるとも考えられる。

2.5.2 現地市場対応製品の開発等

研究開発機能の国内集中企業が強い一方では、日系向け以外の現地市場向けに販売している企業は、現地市場向けの製品開発を行うための研究開発機能の海外立地を

行っている。その内容は本社で開発された基本モデルの応用的なものである。

現地企業向けの生産販売を行っているA業務用厨房機器メーカーは、当初、現地生産に対応した技術部門を現地に設置したが、現地での販売が軌道に乗るにつれて現地市場対応製品の開発を行うようになっていく。同社は、1980年代初めに米国に販売目的で進出したが、その後、製品の品質の良さで売れ始めたので、1980年代半ばに米国工場を設立した。翌年、技術部門を設立し、最初はラインに合わせた機械設計変更などを行っていたが、工場が落ち着くにつれて、シリーズ製品の開発を行うようになった。

日本の技術を基本にして、現地市場における仕様の要望に合わせて多種類の製品を作る必要があるため、そのシリーズ化のための開発を行っている。基本的には米国で生産している機種を担当している。

海外市場の消費者向け製品を販売するE飲料メーカーは、海外市場対応の研究開発は現地で行う方針であり、東南アジアの1拠点で本社R&D部門と連携して研究開発を行っている。

先端技術の集積地においてその吸収を目的とした研究開発の海外立地も僅かであるが、存在する。ミニロープの朝日インテックは、国内の研究開発に注力するとする一方では、医療先進国企業との提携の必要性から、米国企業とのパートナーシップを推進するとしている（国際協力銀行ホームページ）。

2.5.3 国際研究開発活動の統合

研究開発機能の海外立地を行った企業は、現地での研究開発を当面は本社と、将来はグローバルに統合して行う必要がある。先のアンケート調査においては、現地拠点との間の知識移転の促進策としてどのような対策を実施しているかという設問を行った。これに対する主な回答は、①本社開発部門から現地へ出張（回答社数比60%）、②企業カルチャー、目標の共有（同47%）、③現地開発担当者の本社での研修（同33%）、④本社における定期的な会議（同29%）、⑤現地開発部門からの本社へ出張（同22%）などであった（舛山2007, 51頁）。いかに多大な努力が、技術移転に加えてイノベーション活動の統合のために行われているのかがわかる。

ただ、以下の事例から、アンケート調査の選択肢の中に日本多国籍企業の統合のための手段として最も重要なものが選択肢として脱落していたことが分かる。それは、派遣社員の役割である。

米国に研究開発拠点を持つA業務用厨房機器メーカーでは、日本からの派遣者が現地で米人を指導している。現在、日本人ディレクター1名、技術管理担当1名が駐在している。これは3D CADを使って現地で開発を行っているが、これが思想、方式などが日本と違ってバラバラで行われては困るからである。もう1名の技術者は国際

トレーニングの目的で駐在している。

このように国際経営の主要対立軸である統合と現地適応の融合・バランスは、研究開発の国際化においても主要課題となっている。研究開発に限らず、現地拠点とのコミュニケーション、このための標準言語、人的資源管理が国際経営の深化にとって大きなテーマとなる。これらについて以下に分析する。

3. 東海地域中堅企業の国際経営の深化への課題

先のアンケート調査においては、東海地域の中堅・中小企業は、革新活動の国際化への今後の課題として、以下のような点を挙げた。それらは、①現地における知識人材の確保（回答社数比61%）、②日本人の言語能力の強化（同60%）、③海外におけるマーケティング能力の強化（同51%）、④国内における製品・サービス開発能力の強化（同37%）、⑤国内における生産能力の強化（同28%）、⑥海外における研究開発能力の強化（同26%）、⑦現地への権限移譲の促進（同26%）、⑧国内における外国人知識人材の雇用（同18%）、⑨国際研究開発能力の強化（同12%）であった（舩山2007，53頁）。これらは本稿の主題である、国際経営の機能的深化にも同様にあてはまるはずである。

研究開発については、国内強化志向が強い一方、海外における能力強化の志向も強いことはこれまでの分析と符合する。また、マーケティング能力の強化の必要性の認識が強いことも、同能力が低いことが問題だとのこれまでの分析と一致する。ここでは、言語能力を含む現地拠点とのコミュニケーションの問題、海外・国内での知識人材確保の重要性や現地への権限移譲の促進などに表れている国際人的管理の問題について、インタビュー調査に基づいて分析する。

3.1 現地拠点とのコミュニケーション

先の国際研究活動の統合のところで述べたように、日本の多国籍企業の統合を維持しながらの知識移転の促進策としては、日本からの派遣社員が大きな役割を担っているが、その他に日本、現地の社員の出張、本社での会議などが主要なものとなっている。フェースツーフェースの接触をとまなうコミュニケーションが主要な役割を担っていることがうかがわれる。

E飲料メーカーの場合、海外生産における現地とのコミュニケーションは、主に出張で対応しており、日本人中心のコミュニケーションとなっているという。

アンケート調査によると、コミュニケーション言語に関しては、英語が中心という

企業が多い。しかし、中国との間では、中国語・日本語が使われることが多いようである（舛山2007, 47-50頁）。

B化学製品メーカーの場合、海外拠点とのコミュニケーション言語は、基本的には英語であるが、中国では日本語が主体であるという。Dパソコン周辺機器メーカーの場合、海外拠点との連絡には基本的には英語が使われるという。E飲料メーカーの場合、現地生産における本社とのコミュニケーション言語は英語が中心であるが、中国は中国語が中心であるという。A業務用厨房機器メーカーの海外の研究開発拠点（米国）とのコミュニケーション言語も英語である。

言語的コミュニケーションの容易さは、国際経営の機能によってレベルが異なると思われる。ハイレベルでの経営、マーケティングなど現地の言語・文化・慣行などの占める割合の多い分野ではコミュニケーションの困難度が高いが、生産・研究開発などの技術的な部分の占める割合の多い分野においては、言語的コミュニケーションはそれほど難しくはないと考えられる。ものづくりの優位性を武器に国際化・国際経営を進める傾向が強い東海地域の企業にとっては、この中心分野における言語的コミュニケーションは相対的に容易であると考えられる。

A業務用厨房機器メーカーによると、技術の英語はそれほど複雑ではないので、言葉はあまり問題とならないという。また、E飲料メーカーの場合、飲料は複雑さが余りないので技術移転は容易であるという。

また、技術的な分野においては、テレビ会議が重要な役割を果たしうることが、A業務用厨房機器メーカーとのインタビューから明らかになった。同社における米国の研究開発拠点と本社の研究開発部門とのコミュニケーションは主にメール及びテレビ会議であるが、テレビ会議がますます重要になっている。時間帯は、日本の夜、米の朝に行われることが多い。これは、米国人は、夜遅く残るのを嫌がるが、朝はいとわない傾向があるのに対して、日本人は、残業時間に会議をやりたがる傾向があるからだという。

テレビ会議は統合のためにより効果的な本社技術者の現地駐在の代替手段としての役割も果たしているようである。A社によると、日本人技術者は、現地での生活が億劫であり、米国に住みたがらないので、テレビ電話によるコミュニケーションに依存する傾向が強くなっているという。そして、このようなテレビ電話におけるコミュニケーションを通じて、プレゼンテーションの技術が頓に向上したという。グラフ、絵などを入れたコミュニケーションが行われているという。

3.2 国際人的資源管理

多国籍企業の現地適応に加えて、海外人材の活用、現地社員のモラルの観点から、

現地社員の登用が国際経営の大きな課題である。ここにおいて、中小企業だけでなく、日本企業全体に言える、質の高いマネジメント層の確保が、東海地域の中堅企業の国際経営においても大きな課題となっている。経営の現地化が十分に進展していないことが、現地における人的資源管理を難しくしている側面がある。E飲料メーカーによると、現地のトップは日本人でも中間管理職は現地人なので、トップの指示が必ずしも浸透しないという。同時に、自動車産業を中心とする海外展開の急展開や中国などの労働需給の悪化を反映して、現場労働者の確保も大きな課題となっている。

中小企業基盤整備機構の平成17年度『海外展開中小企業実態調査』は、全国の中小企業の調査であるが、これにおいても、海外展開における課題として、「質の高いマネジメント層の確保」が37.6%と、「収益力の強化」(36.1%)、「質の高い現場労働者の確保」(35.0%)、「現地製品の品質」(33.2%)を凌いで、最大の課題として挙げられている。現場労働者の確保を挙げた企業も多く、人材の確保が大きな課題となっていることがうかがわれる。東海地域企業の場合、自動車に関連した企業が急テンポの海外展開を行っていることから、特にこの産業分野において人材の確保が大きな問題となっている。

B化学製品メーカーの場合、納入先で急拡大している日系メーカーの対応に追われて、それに対応する人材の確保が大変であるという。C請負生産企業の場合、これからは海外比率が増えていくが、人材がネックになってくると認識している。社内の人材だけでは量的に追いつかなくなっている。そのため、現在でも即戦力の人材を外部採用しているが、これをより大々的にやる必要があるとする。

経営トップの現地化がなかなか進まないのが日本企業に共通した課題であるが、B化学製品メーカーの場合は比較的進んでいる。米国では副社長がアメリカ人であり、中国では副総経理が現地人であるという。

日本と異なる現地の労働市場・人的資源管理方式への適応も大きな課題となっている。E飲料メーカーの場合、シンガポールでは、転職の多さに悩まされているという。現地労働市場における転職の多さが、日本企業の国際経営の課題である経営人材の現地化を妨げるという悪循環の原因になっている面がある。A業務用厨房機器メーカーは、研究開発において、本来、現地の技術者に開発を任せるべきだと考えているが、これがなかなかできないという。これは、現地での人材のターンオーバーが激しく、トップまでの人間が育たないからだという。

経営人材の現地化に関してのもう一つの視点は、販売のような現地適応に関連し、現地で完結する度合いの高い部門の経営人材の現地化が相対的に進展する一方で、研究開発のような全社的な統合が必要な部門における進展は遅いということがいえると思われることである。

現地日系メーカーへの納入が主体であるB化学製品メーカーによると、日系メー

カー相手でも相手先の購買の現地化が進んでおり、同社のセールスも現地人が主体になっているという。A業務用厨房機器メーカーによると、特に、研究開発部門に問題が大きいという、同社の米国拠点では、社長は日本人だが、部門長は、他はすべて米国人だが、技術だけが日本人だという。

経営人材の現地化と全社的統合を解決するための手段の一つとして、現地人材の日本国内での採用がある。B化学製品メーカーの中国での現地人材は全員日本国内の採用であるという。

以上から、以下のようなことが言えよう。知識人材のグローバルな確保・活用のニーズ、現地環境への適応、現地従業員の志気の向上の観点から、経営トップの現地化が東海圏中堅企業にとって大きな課題となっている。しかし同時に、このような現地化は国際経営の統合のニーズを担保しながら進めて行く必要がある。逆に言えば、統合能力を高めることが、経営トップの現地化を促進するのではないかと考えられる。

4 結論と今後の研究課題

以上の分析結果をまとめると、結論的には以下のことが言えよう。

東海地域の中堅企業の場合、技術、特に開発技術面の優位性に国際化の基盤としての自社の経営資源の優位性を置くものが多い。逆に、マーケティング能力面では優位性が少ない。このことは、東海地域の産業構造が、密接な企業間の連携による開発・生産を行う、いわゆる擦り合わせ型産業を中心とするものづくり産業が優勢である東海地域の経営風土を反映していると考えられる。逆に、消費財等のマーケティング能力が競争優位の基盤となる産業においては国際化するのに必要な経営資源が必ずしも十分でないといえよう。

従来の国際経営の深化モデルである、販売から生産、生産から研究開発へという深化プロセスは必ずしも当てはまっていない。生産から国際化を始める企業も多い。これは一つにはグローバル化の進展で、経営の各機能ごとに世界的最適立地を行う傾向が強まっていることを反映していよう。繊維、電子などの労働集約的プロセスが重要な産業においては輸出向けの生産拠点としての海外立地が促進される。しかし、東海地域の中堅企業に関しては、擦り合わせ型産業が優勢であることから、納入先企業の海外進出に追随した海外生産立地を行う企業が多いことも反映していよう。

研究開発が販売、生産に遅れて最終段階であることには伝統的モデルと変わらない。グローバル化による最適立地が研究開発面にも影響を及ぼしていると考えられるが、アンケート調査、インタビュー調査からは、この影響は東海圏企業には及んでいない。

東海地域中堅企業においては、研究開発の本社集中傾向が極めて強い。これは研究

開発に規模の経済が強く、経営資源の制約が強い中堅企業にとっては国際化が難しいという点に加えて、以下の要素があるからだと考えられる。まず、研究開発を全社的に統合して行う必要があるが、大企業に比べて国際研究開発管理能力が劣る中堅企業にとって、統合を維持しながら研究開発の国際化を進めることが難しいことが挙げられる。また、東海地域において擦り合わせ型産業が優勢であることから、これら産業では研究開発を国内で納入先企業と密接に連携しながら行う傾向が強く、海外立地が適さないことが挙げられる。

また、先端地域から技術を吸収するために研究開発の海外立地を行う企業もあまり見られない。このようなニーズは、IT、バイオテクノロジー、医薬品、化学などの産業においては強いが、東海地域に優勢な擦り合わせ型産業においてはあまり強くないことも一つの理由であろう。

東海地域中堅企業の国際経営の深化のための課題には以下のような点がある。

現地市場対応の研究開発につなぐためにも、現地マーケティング能力の構築・強化が必要である。また、多国籍企業の競争優位の源泉である、海外の経営資源、とりわけ知識、人材の活用を行うために、経営・人材の現地化が必要である。このためには、現地労働市場に適合的な人的管理システムを導入すると共に、現地化が全社的統合を弱めることのないように統合機能を強化していく必用がある。この一つが標準コミュニケーション言語の確立であり、このためには日本人の英語能力の強化が必要になる。ただ、技術分野においてはこれはあまり障害にならず、テレビ電話の活用によって大きなコミュニケーション促進効果がある。

今後の研究課題としては、以下のような点が挙げられよう。先ず、インタビューの対象企業をもっと多くし、且つ、現地拠点でのインタビューを行うことである。次に、東海地域中堅企業の弱点と見られる国際マーケティング機能とその国際イノベーション活動との関連を明らかにすることである。そして、国際経営の深化のプロセスにおいて、輸出拠点あるいは現地での日系企業の販売を目的に進出し、現地市場への販売機能がないか、弱い企業における販売機能・研究開発機能への深化の道筋を明らかにすることである。さらに、BRICsの台頭など東海地域中堅企業の国際化をめぐる経営環境の変化との絡みでの国際経営の機能的深化について分析することである。

参考文献

- 高井透 (2007)『グローバル事業の創造』千倉書房
- 高橋浩夫 (2002)「第 7 章 国際研究開発」(吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣ブックス, 122 - 139 頁)
- 中村秀一郎 (1990)『新 中堅企業論』東洋経済新報社
- 長谷川信次 (2002)「第 4 章 国際経営の理論」(吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣ブックス, 62 - 79 頁)
- 舩山誠一 (2005)「東海地域の産業競争力と産業クラスター」(中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第 15 号, 43 - 83 頁)
- 舩山誠一・鈴木正慶 (2006)「東海地域の産業クラスター発展の課題：産学連携の中小企業への影響を中心に」(中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第 16 号, 1 - 45 頁)
- 舩山誠一 (2007)「東海地域中堅・中小企業のイノベーション活動の国際化」(中部大学産業経済研究所『産業経済研究所紀要』第 17 号, 29 - 57 頁) .
- 諸上茂登 (2007)「第 5 章 国際マーケティング」(吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣ブックス, 82 - 101 頁)
- 吉原英樹 (2002)「第 1 章 国際経営の世界」(吉原英樹編『国際経営への招待』有斐閣ブックス, 2 - 24 頁)

参考ウェブサイト

- 国際協力銀行，中堅企業支援事例
<http://www.jbic.go.jp/Japanese/finance/smbiz/case/index.php>
- 中小企業基盤整備機構（平成 17 年度）「海外展開中小企業実態調査」中小企業基盤整備機構
<http://www.smri.go.jp/keiei/kokurepo/square/index.html>