

⇒ 論 説 ⇐

中小企業の国際化に関する一考察

— 国際化のプロセスと電子商取引の影響を中心に —

張 文 婷, 伊 藤 龍 史

1. はじめに

21世紀に入ってまもなく、情報技術と通信技術の進歩と世界経済の一体化の深化に伴い、ますます多くの中小企業が国際市場へ進出するようになった。自国を飛び出し世界へと活動領域を広げていき、他国で事業活動を行うことを企業の国際化と呼ぶ（関，2015）。

日本の中小企業が海外進出を意識しはじめたのはバブル経済が崩壊した後であり、当初はASEAN諸国が中心となったが、1997年の通貨危機で大きく頓挫してしまった。2000年前後から進出が再開され、急速に活発化し、さらには、東日本大震災が中小企業の進出を後押しした（高，2013）。それまでの中小企業の売上は国内顧客や国内市場に依存してきたが、国内人口の減少に伴う市場の縮小や、大企業が次々に海外へ進出していったこと等により、中小企業も国際化へ舵を切り始めた。電子商取引（electronic-commerce，以下「eコマース」という）の登場が企業の伝統的な運用形態を変えた。企業の取引コストやリスクを削減し、中小企業の国際化を加速させ、さらに中小企業の国際化を進展させたのである。

本稿では、まず先行文献をレビューし、論点の整理を行う。企業の国際化プロセス理論を中心に論を展開し、「プロセス・パースペクティブ」と「ネットワーク・パースペクティブ」の特徴について言及する。次に、eコマースが中小企業の国際化に与える影響として、井上・金澤（2002）に依拠しながら、中小企業にとってeコマースは3つの側面を持っているとし、その調査結果を示した後に筆者の見解を述べる。最後に、中小企業による国際化における課題を取り上げる。

2. 文献レビュー

2.1 中小企業による海外進出

日本の産業界では、大企業のみならず中小企業でも、さまざまな活動の国際化が進んでいる（浜松，2012）。これまで日本の中小企業の大半は、トヨタやパナソニックなどといった国内の大企業に依存していたため、国内の消費者・企業のみが相手でも十分事業を維持することが可能であり、リスクの多い海外に足を運ぶ必要はなかった。しかし、大企業が次々に海外への進

出を始めるようになると、中小企業にとっての経営環境は著しく変化し、事業継続のためには海外進出を余儀なくされるようになった。

すべての中小企業が均質だというわけではないが、一般化していうと、国際化への取り組みにおいて、中小企業はより規模の大きな企業とは異なる。たとえば、意思決定、国際活動、国際化のプロセス、および動機に関して異なると考えられる（高，2013）。しかし、中小企業庁（2010）によると、大企業と比べて中小企業の売上高に占める輸出額の割合は依然として低い。中小企業にとっての海外進出は、経営面での状況が厳しいほか、「資金調達」と「人材確保」などといった課題が多いことも否めない。

2.2 「国際化」と「グローバル化」

国際化と同じ意味で使用されることの多い「グローバル化」という用語がある。1990年代の半ばまで、日本ではどちらかと言えば「国際化」というフレーズのほうが優勢で、「グローバル化」という問題はあまり使われていなかった。「グローバル化」は、概念のうえでは「国際化」とは異なる（角田，2017）。Nummela（2004）によると、「国際化」と「グローバル化」は以下のように定義される。

「国際化（Internationalization）」とは、企業が全社レベルで国外市場への関与を増やす活動のことであり、一方「グローバル化（Globalization）」とは、貿易障壁が薄れつつあるとともに、先進技術の助けによってコミュニケーションが増加しつつあるという、マクロ経済的な現象のことである。

Nummela（2004）は「国際化」を、自国の経済活動を超越して他国市場へと活動を広げることの延長としてみており、その一方で「グローバル化」を、情報化の発展等によりボーダレス化が進み、国と国との地理的な距離と境界が次第に薄れ、インターネットなどの活用で企業同士がより綿密になったことであるとみている¹。Nummela（2004）はさらに、「グローバル化」が企業にもたらすものとして以下の6点を指摘している。

- 柔軟な動きをとり、世界のどこかにある機会を見つけ出し活用する能力
- 製品やサービスを流通させること、および境界をまたいで資本を移動させることを目指して、インプットを調達する能力
- 本拠地や国籍の消滅（本社の存在や、特定のホーム国での存在感に対するコミットメント

¹ 高（2013）においても、輸送技術と情報化の発展にともなって地理的な距離や境界の意味が薄れつつある状況が「グローバル化」と呼ばれる。「グローバル化」は「地球性」という用語と比べても、距離の重要性の低下と世界の縮小、あるいはひとつの全体としての世界といった側面を重視している。「グローバル化」は国境という境界を前提とする「国際化」とは区別されるものである。

をなくすという意味)

- 多数の異なる国での存在 (通常は, 事業所, アライアンス, あるいはネットワークの一部となることを通じてなされる)
- グローバル規模で考え行動するというマネジメント
- 異なる国において, 製品やサービスを成功的に導入する能力 (製品やサービスを市場ごとに適応させなければならない可能性もある)

日本における雇用の約7割を支えている中小企業は, 日本の景気を大きく左右させ得る存在であるといっても過言ではない。90年代の長期にわたる不況は日本経済における既存の企業システムを大きく変化させたが, その最大の特徴が「企業のグローバル化」にある。90年代以降, 急速に製品輸入が増加し, 日本の中小企業は為替リスクや貿易摩擦を回避するために対外直接投資を増やしたが, 企業の海外への移転は, 国内産業の空洞化につながっていると危惧された。しかし, 従業者数の減少や失業率の上昇は短期的には大きな問題であるが, 長期的にみると, 需要構造の変化にともなって産業構造や就業構造が変化するのであれば, 深刻な問題であるとは考えにくい (河井, 2004)。国外では, アジア市場を中心に需要が増加し, 日本の中小企業は, これらの新興国の発展を自らの成長に取り込んでいくことが必要である。国際市場で活動するためには経営資源, 経験, スキル, および知識などが必要とされるが, これらは多くの場合, 中小企業において欠如しやすい傾向にある (Bell, Murray, and Maden, 1992)。上述の Nummela (2004) が指摘する「グローバル化」の6つの特徴は, 中小企業が国際化する上で留意すべき事項であるといえよう。

2.3 中小企業の国際化プロセス

日本の中小企業の国際化に対する関心が学術的・実践的・政策的に高まってきており, その検討の深掘りが求められている (関, 2015)。企業の海外進出は一気に進むものではないため, 海外進出の段階を分類しようとする研究が進められてきた (角田, 2017)。

たとえば田口 (2010) によると, 国内事業から創業した中小企業が, 事業環境の国際化やグローバル化にともなって新たな経営理念と国際化戦略を構築し, 何らかの形態で海外進出を果たしていると指摘し, 中小企業による国際化プロセス5つのフェーズに分類した「段階的発展モデル」を提示している (図表1)。田口 (2010) によると, 経営資源の豊富な大企業に比べて, 人材や資金不足, 現地経営ノウハウの乏しい中小企業としては, 生産拠点の設立を急がずに製品輸出, 技術提携, 委託生産などの進出形態を経て, 段階的に拠点づくりを目指すべきである。第5フェーズの発展段階に到達している企業は「多国籍企業」または「グローバル企業」と呼ばれるが, 現状の中小企業は総じて第3または第4フェーズの発展段階にとどまる傾向にある。段階的発展モデルによると, 段階ごとに経営内容や課題が変化してくる。中小企業にとっての海外進出は企業成長のための重要なプロセスとなるため, 長期的な戦略目標の設定や, 進

出市場と進出方法の選定など、グローバル戦略の計画を練る必要がある。

図表 1. 段階的發展モデル

<p>第1フェーズ 輸出代理店経由による間接貿易のモデルで、標的国市場における当該製品等の市場規模・需給関係・ニーズの把握、大手流通業者や大口需要家の発掘、商談から成約まで一切のマーケティング活動を輸入代理店に委託し、継続的かつ安定的に輸出貿易を維持・発展させる段階。</p>
<p>第2フェーズ 当該製品等の輸出実績がある程度定着した後、現地に自社の駐在員事務所か支店を開設し、輸入代理店との協力関係を維持しつつ、輸出市場の進行を図る一方、次に飛躍に向けて諸準備を進める段階。</p>
<p>第3フェーズ 現地における投資環境情報の収集に努め、生産コストの比較優位性を確認した上で、独資または輸入代理店との合弁出資による生産拠点の設立を決断し、原材料等の調達、生産、マーケティング、財務、人事・労務管理までの経営活動の現地化を推進する段階。</p>
<p>第4フェーズ 輸出貿易先行型の發展モデルとは別に、急激な円高や高騰を続ける人件費への対応策などの必然的な進出目的・動機によって生産拠点を設立し、原材料等の調達と生産を行い、日本市場や第三国市場に製品等を輸出する段階。</p>
<p>第5フェーズ グローバル市場を一体化した経営戦略のもとで、主要国や地域に進出した各現地法人の経営活動を統合・調節し、経営資源の最適配分が行われる段階。この段階では、経営理念、経営方針、基礎研究、資金調達・財務方針、調達方針、人事・労務方針が統一的に各現地法人で共有される。</p>

こうした中小企業による国際化プロセスを段階的に捉えたモデルは、河井（2004）によっても提案されている。河井（2004）は中小企業の国際化について、製品の直接輸出・輸入・外注取引、海外合弁会社の設立、海外子会社の設立など、各段階において大企業と比較しながら、人材育成とリスク回避等にも言及しつつ、図表2のように分類している。

図表 2. 河井 (2004) のモデル

<p>第1段階：取引のグローバル化 企業はより大きな市場を目指して自らが生産した製品の販路を国内から海外に向けることで企業の成長をはかることができる。さらに企業はより安価な原材料の調達先を目指して、それを海外に求めることになる。そのために企業は綿密な市場調査とそれを実施する人材の育成が必要となる。</p>
<p>第2段階：長期取引 リスク回避ならびにディスカウントを目的とした提携や委託加工契約にもとづく長期取引を志向することになる。部品調達において外注先として海外企業を選択する企業が増えていく。</p>
<p>第3段階：合併企業の設立 企業は、川下ならびに川上に対する垂直統合を志向し、現地企業に出資することで合併企業を設立することになる。現地における情報不足にともなうリスクが存在する場合には、現地の情報に詳しいパートナーと共同出資にもとづく合併会社の設立が企業にとって望ましい。</p>
<p>第4段階：海外子会社の設立 企業は独立出資の海外子会社を設立して、原材料の調達ならびに販路の開拓を内部化するに至る。</p>

他の研究として、Nummela (2004) は中小企業の国際化を国際アントレプレナーシップ研究 (例えば、McDougall and Oviatt, 2000) と関連付けながら論じている。そこでは主に、中小企業の国際化に関する2つのパースペクティブが提示されており、それぞれ「プロセス・パースペクティブ」および「ネットワーク・パースペクティブ」と名付けられている。「プロセス・パースペクティブ」では、中小企業の国際化は一般に、いくつかの局面からなる順次的で段階的なプロセスとして捉えられる。「ネットワーク・パースペクティブ」では、中小企業が新しい国外市場へ参入するときには、新しいネットワークにも参入することとなるため新たな関係もつくり出す必要があると考える。Nummela (2004) による両パースペクティブの要点は、図表3に整理するとおりである。

図表 3. プロセス・パースペクティブとネットワーク・パースペクティブ

<p>プロセス・パースペクティブ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国際化は漸進的に発信していくプロセスである。 ● 多くの中小企業が従うような、国際化における事象の順序・段階を特定することができる。 ● 国際化のプロセスにおいては、経験と学習が重要な要素となる。
<p>ネットワーク・パースペクティブ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業の国際化は、それが置かれた環境によって変わってくる。 ● ネットワークが様々なつながりを中小企業に提供し、そのつながりは無数の方法で活用され得る。 ● ネットワークの有効活用が、中小企業の国際化を促進する。

プロセス・パースペクティブは企業の内部に注目した国際化研究であり、上述した田口(2010)および河井(2004)がそうである。王・蔣(2013)も、国際化企業は海外市場に関する知識を絶えず吸収、整合、利用し、目標市場の「心理的距離」を次第に縮め、国際化水準を高めることが大切であると述べ、さらに、企業が目標市場への理解が少なければ少ないほど、心理的距離が大きくなり、感知する不確実性がより大きくなるとしている。通常企業は心理的距離に近い海外市場を選ぶことが多い(Evans and Bridson, 2005; Evans and Mavondo, 2002; Evans, Treadgold, and Mavondo, 2000)。企業の国際化のポイントは海外市場に対する経験と理解の蓄積となる。経験と理解が目標市場との心理的距離を小さくし、最終的には企業はより深い市場に進出することができ、より高い国際化レベルに達することができる。

その一方で、中小企業の海外進出において、上記のような内部資源の利用(プロセス・パースペクティブが重視するもの)と同様に重要なのが、外部資源の利用である。これはネットワーク・パースペクティブが重視するところである。中小企業の国際化とネットワークの間には、相互的な関係が存在する(Nummela, 2004)ため、プロセス・パースペクティブとネットワーク・パースペクティブは国際化に対して矛盾した見方ではなく補完的な見方を与える(Coviello and McAuley, 1999)。

王・蔣(2013)によると、中小企業はネットワークの構築と維持を通じて国際化を進める側面もっており、そこでは一連の活動を絶えず維持、発展、更新することで、外部資源を得やすいネットワーク内でのポジションに立とうとする。ネットワーク・パースペクティブはプロセス・パースペクティブに対して3つの追加的特徴を与えている。すなわち(1)新しい外国ネットワークの構築という国際拡張、(2)これらのネットワークにおける関係性を一層発展させるという浸透性、および(3)異なる国のネットワークを統合するという国際整合である。企業は一般に、顧客または取引先、あるいはその他のネットワークを通して、海外市場に関わる貴重な情報と知識、またはビジネスチャンスを得ることになるかもしれない。そのため、企業は海外ネットワークを構築し、外部資源を得る必要がある。海外市場のネットワーク構築において最も大切なのが、協力会社の情報を集めることである。しかしこのプロセスは、中小企業にとっては投資負担が非常に大きい。中小企業の経営資源は大規模企業と比べて制約が強く、海外のビジネスパートナーを探すのに多額の投資を充てることは難しい(劉, 2010)。そこで、こうした課題に対して、近年ではeコマースの役割に期待を託す中小企業が増えてきている。

3. eコマースが中小企業の国際化に及ぼす影響

情報技術と通信技術の進歩が経済と一体化したことにより、ますます多くの中小企業が国際市場に向けて業務を始めるようになった。その中でも近年注目されているのがeコマースであり、これは業務領域で大きな役割を果たし、中小企業が国際化を推進する上で欠かせない開拓ツールとなっている。eコマースとは、電子情報ネットで商品やサービスの取引活動をするものの総称であり、現代の情報ネット技術の新型の業務活動形態である。電子商取引が中小企業の国際化促進ツールになっていることは研究において広く認められており、実務的にもインターネットが中小企業にとって多くのビジネスチャンスを生み出した事例が多くある。eコマースは、これまでの伝統的な国際的事業運営に革命的な変化をもたらし、さらに中小企業の国際化のプロセスを加速させる。従来の見方に立つと、中小企業は多くの経営資源において強い制約がかかっているため、ほとんどの新事業分野に立ち入ることは難しいということになるが、eコマースは中小企業に対し、大企業とある程度似たような発展を遂げ、かつ類似した経営資源を手にする可能性をもたらす。こうした意味で、eコマースが中小企業の国際化に与える影響について研究することは重要であろう(劉, 2010)。

井上・金澤(2002)によると、中小企業にとってeコマースは3つの側面をもたらすと指摘している。第1の側面は、新たなビジネスチャンスの到来である。中小企業でもeコマースを利用することによって新しい顧客開拓が容易になり、新しいビジネスモデルの展開も可能となる。第2の側面は、eコマースによる構造的な変化である。最終ユーザーと直接インターネットで結ばれることによる流通形態の変化や、大企業がインターネットを新たな調達先を求めるなどの経済構造の変化が予想される。第3の側面は、eコマースによる社内体制の変化である。eコマースでは不特定多数のユーザーからの要求に対応することになるため、受注・購買・生産システムなどの経営スタイルの変革を誘発し得る。

井上・金澤(2002)の調査によると、第1の側面であるeコマースによる新たなビジネスチャンス到来に関しては、中小企業を含む多くの企業がその可能性を有望視していることが分かった。しかし、eコマースによって新規取引先の開拓やマーケットの拡大が可能とみている企業が多い一方で、実際にeコマースを実施している企業は僅かである。その要因は主に2つ考えられる。1つは扱う商品や企業の業態特性によるものである。eコマースで扱う商品は出版物や一般の資材といった容易に商品価値が判断できる商品となっている。井上らの研究は2002年に実施されたもので、eコマースが注目されて日がまだ浅く、実施例も少なかった上に、eコマースによって中小企業が大企業に対抗して存在感を示すことができる点に魅力を感じる企業が多い一方で、これまでにない取引形態にチャレンジすることに対してやや慎重になっていた。しかし近年では、ますます多くの企業がeコマースを注目するようになっており、中小企業庁(2009)によると、eコマースを行う企業の方が、直接輸出を行っている企業より多い傾向にあると報告されている。例えば、大阪府吹田市の株式会社「旬材」(従業員26名、資本金4,400万円)は、e

コマースを活用し、規格外の魚や特定の地域の希少な魚を取引する仕組みを構築した中小企業であり、漁業の活性化にも貢献しているのみならず、オンラインで鮮魚の売買を決める同システムを通じて、日本の鮮魚が世界中どこにでも輸出することを目標としている（中小企業庁、2009）。この事例は、一般の資材といった容易に商品価値が判断できる商品以外の取引実例として、eコマースを活用し、鮮魚といういかにも商品価値を判断しにくいものを販売成功している中小企業が存在するようになったものである。

第2の側面、すなわちeコマースによる構造的変化の影響に関しては、井上らの調査結果からは、eコマースに対する大企業の姿勢はかなり積極的であるが、これまで大企業から受注を得ていた中小企業にとっては今後どう向き合うべきかが課題になるとされている。しかし、これまで既存の海外取引方法にリスクを感じていた中小企業が、eコマースを活用することで、リスク回避に繋がる情報を獲得したり、より多くのビジネスチャンスを探し求めたり、中間マージンをとまわずに契約締結を交渉することもできるなど、1つの大企業に頼ることなく選択の幅が広がるといったことを考慮すると、中小企業もeコマースに対して今後積極的な姿勢を示していくべきであろう。

第3の側面の社内体制の問題に関しては、井上らの調査では、これまでの経営スタイルと異なるシステムを構築し、リアルタイムに情報交流ができる対応スピードを上げることが大切であるとしている。企業の競争優位の持続可能性は、単にeコマースの活用や企業のウェブサイトの設立のみからもたらされるわけではなく、製品、サービス、ノウハウ、ターゲット顧客を満足させる能力なども重要な源泉になる。そのため、グローバルなマーケティングツールとして、24時間365日のサービス提供体制を整え、時間帯に関係なくグローバルな運営体制でリアルタイムに顧客の対応をし、サービスを提供することが重要となるのではなかろうか。

4. おわりに

本稿では、中小企業による国際化に関する先行研究をレビューしたあと、企業の国際化プロセスに関する代表的なモデルを説明した。さらには、中小企業による国際化に対してeコマースが与える影響についても、先行研究における発見事項とともに本稿の見解を合わせて示した。

関（2015）によると、企業の国際化に関連して、これまで次のような議論が展開されてきた。子会社など複数の拠点を海外に有する多国籍企業では、国内の親会社に意思決定の権限をどの程度付与させるかという権限移譲のバランスが重要になる。インターネット技術の成熟に伴い、伝統的な消費方法は人々の多様な要求を満たすことができず、インターネットが企業の海外展開の実現可能性を一層大きくした。これまで国内の大企業に依存してきた中小企業が飛躍して、複数の国に拠点を持つようになった企業も少なくない。しかし、関（2015）はこの状態になった企業に「グローバル統合とローカル統合」という問題が生じるという。グローバル統合とローカル統合はトレードオフの関係にあり、一つの企業が2つを同時に追求することは難しい。浅

川 (2003) は、効率性を高めるために、進出する複数の国の間で共通性を追求しようとするグローバル統合と進出国間の異質性に着目し、各国の特性に適合しようとするローカル適合は、進出国あるいは産業によって異なる旨を指摘している。多国籍企業は、強い方の統合力に対応するように、戦略や組織構造を決めるべきだという。

eコマースに関しては、中小企業が初めて国際市場に参入する場合、海外市場に関する情報を入手し、海外の顧客とタイムリーに通信することが比較的重要であるため、24時間対応可能な状態を構築し、信頼関係を築くことを大切にしなければならない。eコマースの活用は、リスク回避に繋がる情報を獲得したり、より多くのビジネスチャンスを探し求めたり、中間マージンをともなわずに契約締結を交渉することもできるといったメリットがある一方、様々な国の競争相手が存在することを意味する。そうした中で、海外市場での安定した足場を得てから、既存の海外市場を維持する方法、海外の顧客関係を維持する方法、国際的な業務の効率を向上させる方法等について、慎重に考えていく必要がある。

参考文献

- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社。
- Bell, J., Murray, M., and Madden, K. (1992). Developing expertise: An Irish perspective. *International Small Business Journal*, 10(2), pp.37-53.
- 中小企業庁 (2009) 『2009年版中小企業白書』
- 中小企業庁 (2010) 『2010年版中小企業白書』
- Coviello, N. and McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39(3), pp.223-256.
- Evans, J., and Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(1), pp.69-78.
- Evans, J., and Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), pp.515-532.
- Evans, J., Treadgold, A., and Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers. *International Marketing Review*, 17(4/5), pp.373-391.
- 浜松翔平 (2012) 「中小企業の国際化における事業選択 - 新規事業の国際化の意義 -」 『国際ビジネス研究』 第4巻第1号, pp.35-48.
- 井上博進, 金澤健 (2002) 「中小企業における電子商取引の活用実態調査」 『日本経営診断学会論集』 2巻, pp.149-161.
- 高慶元 (2013) 「中小企業のグローバル化に関する考察 - 関西の中小企業の海外進出を中心に -」 『環日本海研究年報』 第20号, pp.65-90.
- 角田美知江 (2017) 「地域企業の国際化に関する研究 - フードバレーとかちを事例として」 『函大商学論究』 第49号第2巻, pp.263-302.
- 河井啓希 (2004) 「中小企業のグローバル化の進展: その要因と成果」 『RIETI Discussion Paper Series』

37, pp.1-25.

劉娟(2010)「电子商务对中小企业国际化的影响」『学术交流』200 (11), pp.107-110.

McDougall, P. and Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902-906.

Nummela, N. (2003), “Is the globe becoming small or is the small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs”, In M. Jones and P. Dimitratos (eds), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp.128-151.

王增涛・蔣敏 (2013)「企业家关系网络对我国中小企业国际化的影响：企业动态能力的中介作用」『经济问题探索』11, pp.177-183.

関智宏 (2015)「中小企業の国際化研究に関する一考察」『同志社商学』第67巻第2号, pp.21-35.

田口研介 (2010)「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出前）－海外進出前における中小製造業の診断着眼点を考察する－」(http://www.jyosai-smeca.com/kokusai/kokusaika_chakuganten.pdf) (アクセス日：2018年7月5日)