

国内中小製造業の国際化プロセスにおける 国際的企業家志向性（IEO）の形成と役割 —海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例として—

東京経済大学経営学部専任講師

山本 聡

立命館大学大学院テクノロジー・マネジメント研究科教授

名取 隆

要 旨

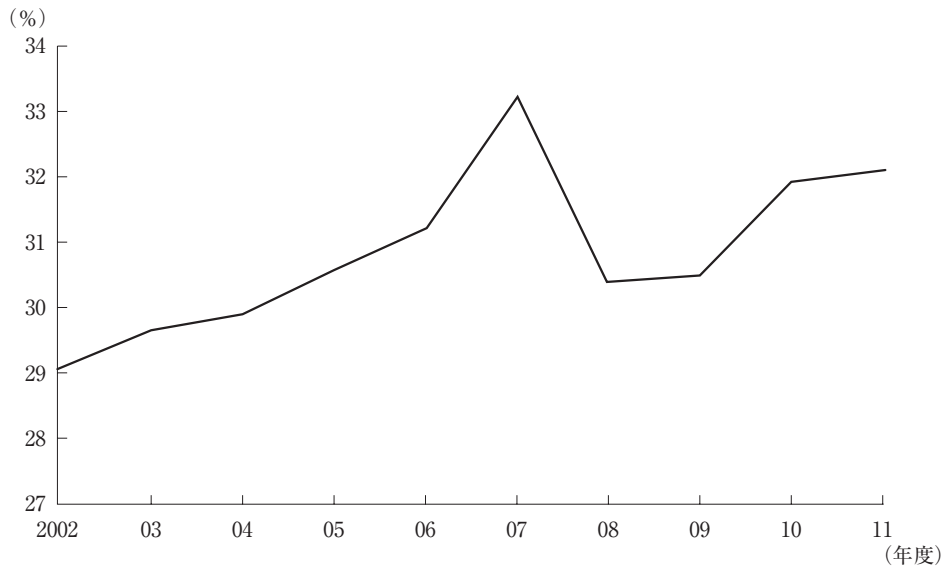
本稿では「企業家志向性（EO：Entrepreneurial Orientation）」および「国際的企業家志向性（IEO：International Entrepreneurial Orientation）」の概念を援用しながら、国内中小製造業の国際化プロセスを明らかにするための理論的分析枠組を導出している。近年、大手企業の海外生産展開や海外調達が進展する中で、国内中小製造業にとって、国際化は事業継続上の要諦の一つとなっている。しかし、日本では「中小製造業がどのように国際化を志向・実現したのか」、そのプロセス・要因に関する理論的研究は非常に少ない。海外の既存研究では、中小製造業の国際化する駆動力として、EO/IEOに焦点が当てられた上で、主にボーン・グローバル企業を対象とした実証研究がなされている。そこで、本稿でも、国内中小製造業の国際化とIEOを関連付けることを試みている。ただし、本稿が対象とする国内中小製造業の多くは特定の国内顧客企業との取引に依存してきた。既存研究を踏まえれば、EO/IEOが相対的に低いとされる企業群である。よって、本稿では、国内中小製造業が国際化に必要とされる駆動力としてのEO/IEOをどのように形成・向上させたのかという点に着目している。その上で、既存研究を紐解きながら、「経営者の過去の意思決定の経験」「ネットワーク」「組織構築」「外部環境の変化」といった独自の分析視点を提示している。

以上を踏まえ、事例分析の対象として、経営者が「海外市場参入」を企図して「直接輸出を志向・実現した」企業6社を選択した。事例分析の結果から、以下のことが明らかになった。国内中小製造業では、EOの高い新たな経営者が就任した後、特定の顧客企業への売上依存からの脱却と取引多角化を志向する。その上で、公的機関などとの社会的ネットワークの形成や、組織構築・再編を遂行し、国内市場における取引多角化を実現していった。その後、外部環境の変化から、経営者は海外企業との取引＝海外市場参入を取引多角化の手段として位置づけた。すなわち、当該中小製造業では、経営者が「過去の意思決定の経験」「ネットワーク」「組織構築」によって高めたEOをIEOへと転換させていったのである。その結果、中小製造業は国際化のステージを上ることができた。

なお、EO/IEOという概念を、日本の中小製造業の国際化プロセスに適用・解釈した既存研究は皆無に近い。一方、本稿では、海外の既存研究の成果を紐解きながら、EO/IEOを日本の中小製造業の国際化プロセスに適用、仮説としての理論的分析枠組を提示している。そのため、本稿は既存の中小企業論に対して、大きな貢献をしている。¹

¹ 本稿はJSPS科研費25780243「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の戦略的役割」（若手研究B：研究代表者山本聡）および東京経済大学個人研究助成費13-34の助成を受けた成果の一部である。また、本稿を作成するに当たっては、ICSB2013 Puerto RicoやJICSB中小企業研究ワークショップ2013（於 ハートビア熱海）、第17回 日本ベンチャー学会（於 沖縄大学）での山本の報告に対し、参加者の方々から有益なコメントを頂いた。ここに記して、感謝したい。

図-1 国内製造業の海外生産比率推移 (海外進出企業ベース)



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

1 問題意識と本稿の貢献

日本の製造業では長らく大手完成品企業を頂点とする受発注関係が成立していた。こうしたいわゆる「フルセット型産業構造」の中で(関, 1997)、中小製造業は高度な技術を有するサプライヤー企業として位置付けられ、国内製造業の国際競争力の基盤を担ってきた。これは多くの中小製造業が売上を国内大手企業に依存し、事業活動の範囲も国内市場に制限されてきたことを意味している。特定の国内顧客企業に売上の大半を依存する中小製造業も多い。ところが近年、大手企業は海外生産や海外調達を進展させている(図-1)。中国・韓国・台湾などアジア製造業の発展も著しい。そのため、中小製造業が国内の顧客企業⇨国内市場に依存できる余地は縮小している。すなわち、中小製造業にとっても海外輸出や海外生産といった国際化を志向・実現することが、事業継続上の要諦の一つとなっているのである。実際、幾つかの企業は国際化を志向・実現することで、外部環境の変化に柔軟に対応し、事業の継続に成功している。それでは、中小製造業はどのようにに国

際化を志向・実現させているのだろうか。本稿の主たる問題意識はこの問いにある。

ステージ・モデルと称される一連の研究では、企業は幾つかのステージ(発展段階)を上りながら、時間をかけて学習・経験を蓄積し、漸近的に国際化していくとされている。例えば、ウプサラ・ステージ・モデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といった国際化プロセスの各ステージが示されている(Johanson and Vahlne, 1977、Dunning, 1993)。当該研究を踏まえれば、「中小製造業がどのように国際化を志向・実現したのか」という問いは、「中小製造業が国際化の『ステージ』をどのように上ったのか」というように言い換えることができる。中小製造業の場合、創業以来、全く国際化していない、もしくは国際化プロセスの初期ステージにとどまっている企業が大半を占めるため(遠原, 2012)、この問いへの回答がことさら重要な意味を有すると言えるだろう。そのため、本稿で「中小製造業が国際化のステージをどのように上ったのか」、そのプロセスを解明することには意義がある。

なお、ステージ・モデルは、大手企業が国内市

場で地位を確立した後、多国籍企業に変貌していくプロセスを、ステージごとに区分し、描写したものである。そのため、「企業が『ステージ』と『ステージ』の間をどのように上ったのか」、「何が国際化のドライビング・フォースになったのか」という点はモデルから捨象されている（Bell, McNaughton, and Young, 2001）。よって、上述したプロセスを解明するためには新たな理論的分析枠組が必要となる。また、大手企業の企業行動は組織的意思決定にのっとったものとなりやすいが、中小製造業の企業行動には個々の経営者の意思決定が大きな影響を与える（Andersen, 1993）。そのため、経営者の国際化を志向した意思決定・活動に焦点を当てることは是認されるだろう。

以上より、本稿では、ステージ・モデルを援用しながら、「国内中小製造業の国際化プロセス」を分析対象とする。その際、後述する「企業家志向性」、その中でも、「国際的企業家志向性」という分析視点から、国内中小製造業の国際化の事例を精査する。すなわち、本稿では国内中小製造業の国際化と国際的企業家志向性を関連付けた上で、それがどのように形成されたかを明らかにすることを企図している。ただし、関連する理論的研究は特に日本国内でほとんど存在しない。そのため、既存研究を紐解きながら、分析視点を提示した上で、探索的に仮説としての理論的分析枠組を構築することを主たる目的とする。これが本稿の目的と学術上の新たな貢献である。

2 既存研究の系譜と分析視pointsの提示

国内中小製造業の国際化プロセスを分析する視点を考察するために、ここではまず、「企業家志向性（以下、EO）」という概念を提示したい。EOとは企業における企業家活動の駆動力となる概念である。Miller（1983）はEOの高い企業の特徴として、「製品イノベーションに携わり、リ

スクの高い事業を経験し、競争相手を打破するために、先駆的なイノベーションに追い付くことを第一に考える」と述べている。そのため、一般的に「先駆的・能動的な行動姿勢（Proactiveness）」「革新性（Innovativeness）」「リスク志向性（Risk-Taking）」の三つがEOの構成要素として捉えられている（江島、2011）。

企業はEOを鼓舞し、伸長させることで、新事業創造や新市場参入につながる意思決定や組織構造の構築、企業行動の選択を遂行し、経営パフォーマンスを向上させると言われている（Lumpkin and Dess, 1996）。この関係はEO - パフォーマンス・モデルと呼称され、広く実証分析の対象となってきた（Coulthard and Loos, 2007）。そのため、EOは意思決定者としての経営者が企業の組織的目標を規定し、そのビジョンを維持し、競争優位を創造する戦略的意思決定プロセスの一つとしても捉えられる（Rauch, et al, 2009）。

中小企業の主たる特徴は企業・事業規模が小さいことである。よって、経営者の属性が企業的意思決定に大きな影響を与える。これはEOも例外ではない。企業規模が小さくなればなるほど、経営者は自己の属性に基づき、当該企業のEOの高低に直接、影響を与えるようになる。加えて、企業規模が小さければ、企業はより容易に企業行動を変化させることが可能になる（Covin and Slevin, 1989）。そのため、既存研究では、中小企業、その中でも中小製造業を対象として、EOと経営パフォーマンスの関係を実証する試みが数多くなされてきた。その結果、中小製造業におけるEOの高低と売上成長率や利益率との間に正の有意な関係が報告されている（Wiklund and Shepherd, 2005、Anderson and Eshima, 2013）。

様々な実証研究が蓄積される中で、幾つかの既存研究ではEOを分析視点として、中小製造業の国際化プロセスを明らかにしようとしてきた。企業家精神の発露により、海外市場参入を始めとす

る国際化が志向・実現されると認識されてきたのである。より具体的には、EOと中小製造業の国際化には以下のような関係性が存在するとされている。先駆的・能動的な行動姿勢から、中小製造業はライバル企業に先行して、将来的な需要を予期した上で、海外市場に自社の製品・技術・サービスを紹介しようと大胆に行動する。その結果、海外市場参入がなされる。革新性の高い中小製造業は既成概念から離れ、新たな思考を示しやすい。よって、自社の製品・技術・サービスを海外市場に提示することを厭わない。また、積極的に海外市場の知識も獲得しようとする。最後に海外市場は不確実性が高く、事業上のリスクが高い。リスク志向性の高い中小製造業は海外市場のリスクに挑戦するかたちで国際化を果たそうとする (Dai, et al, 2013)。

これらの関係性を踏まえた上で、起業後すぐに海外市場に参入するような「ボーン・グローバル企業」(Knight and Cavusgil, 2004)の発生要因として、EOの概念が援用されてきた。例えば、Jones and Coviello (2005)ではステージ・モデルも踏まえた上で、ケーススタディから、中小製造業の国際化プロセスをEOの高低と組織構築、国際化行動、経営パフォーマンスが相互に影響するモデルとして示している。また、Zhou (2007)では、「海外市場の知識」や「国際化のスピード」を従属変数、EOを独立変数として、その関係を実証している。その結果、国際化のスピードの多寡は、EOと海外市場の知識の多寡に依拠し、海外市場の知識の多寡もEOの高低に依拠することが示されている。さらに、EOの中でも、「先駆的・能動的な行動姿勢」「革新性」「リスク志向性」の順番で、国際化のスピードに影響を与えることが指摘されている。同時に、海外市場の知識は、「リスク志向性」に大きな影響を受けることも指摘されている。これらの既存研究の成果を踏まえながら、国際化を志向する企業家活動とその

駆動力として、「国際的企業家精神 (IE: International Entrepreneurship)」や「国際的企業家志向性 (IEO)」といった言葉が提示されている (Jones, Coviello and Tang, 2011, Covin and Miller, 2013)。本稿では、こうした研究蓄積にのっとり、IEOという言葉を用いて、論を展開していく。

ただし、これらの既存研究が対象とするのは創業後間もないボーン・グローバル企業である。そのため、それぞれの研究の背景には「IEOが高い企業家が企業を創業した。よって、当該企業は創業以来、国際的企業家活動を強く志向することで、短時間で国際化を成し遂げた」というロジックが存在する。言葉を変えれば、経営者のIEOの高さが所与のものとして扱われているのである。一方、本稿で対象とする国内中小製造業の多くは特定の顧客企業との取引に長らく依存してきた。既存研究の文脈からは、EO/IEOが相対的に低いと見なされる企業群である。本稿では、そうした国内中小製造業が「どのように国際化のステージを上ったのか」、そのプロセスを分析対象としている。よって、ボーン・グローバル企業を分析の対象とした一連の研究とは想定する企業像が必ずしも一致しない。

本稿の想定する企業像に近い概念としては、「ボーン・アゲイン・グローバル企業」がある (Bell, McNaughton, and Young, 2001)。ボーン・アゲイン・グローバル企業は長らく国内市場に傾注していたが、突然、国際化を志向し、達成・実現する企業のことである。ボーン・グローバル企業が生まれながらのグローバル企業と表現されることから、往々にして、ボーン・アゲイン・グローバル企業は「生まれ変わったグローバル企業」とも表現されている (中村, 2012)。そのため、既存の中小製造業をファミリー企業として捉え、その国際化をボーン・アゲイン・グローバル企業 の文脈の中で位置付けて、分析した研究も存在する

(Kontinen and Ojala, 2010)。また、ボーン・アゲイン・グローバル企業の発生要因としては、買収や提携、事業転換といった外生的要因が指摘されることが多い（高井・神田、2012）。

ボーン・アゲイン・グローバル企業を始めとする既存の中小製造業の国際化とIEOの関係に言及した研究も幾つか存在する（Catanzaro, Messeghem, and Sammut, 2011）。Dai, et al (2013) は、中小製造業を対象にして、事業の国際的範囲と先駆的・能動的な行動姿勢、革新性、リスク志向性の関係をサーベイ・データから実証的に分析している。その結果、既存の中小製造業の国際化とIEOの間に非線形の有意な関係を見出している。これらの既存研究を踏まえれば、中小製造業の国際化プロセスを分析するに当たり、IEOを分析視点とすることは是認されるだろう。そして、その場合、元来、IEOが低かった中小製造業の中で、経営者がどのようにIEOを高め、国際化プロセスのステージを上るための駆動力を形成していったのかに焦点を当てることが重要になってくる。

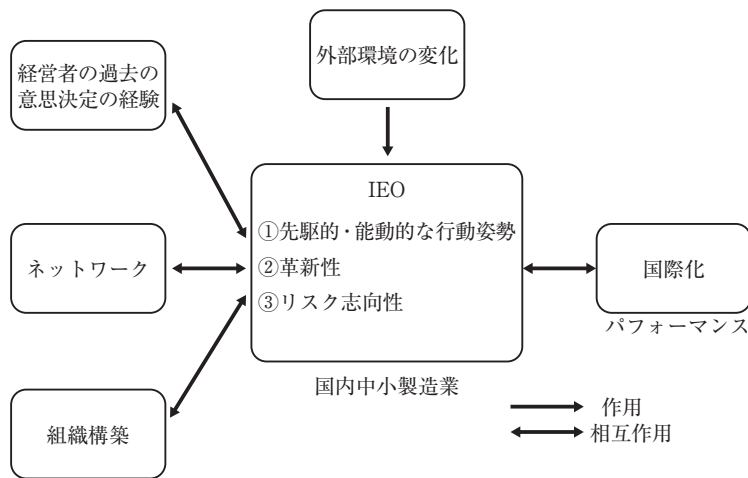
それでは、経営者のEO/IEOの高低はどのように決定されるのだろうか。一体、何を契機として、国際化を志向するのだろうか。これまで幾つもの既存研究で、この問いへの回答が試みられてきた。第一に、経営者の「遺伝的特性」など生来的な特質とEOの関係を描いた研究が存在する（Nicolaou and Shane, 2009）。また、大枠では、「国家の経済的発展の度合い」や「民族的差異」、「社会的周辺性」といったものが経営者のEO/IEOの高低に影響を与えるとされている（Covin and Miller, 2013）。さらに、「外部環境の変化」がIEOとその延長線上にある国際化への意思決定の要因になるとされる（Perks and Hughes, 2008）。実際、山本（2012a）、山本（2012b）、山本（2013a）では日本やシンガポールの中小製造業が国際化に舵を切った要因として、顧客企業の海外展開による

受注量の減少といった外部環境の変化を指摘している。これらの研究成果からは、中小製造業が外部環境の変化を契機として、自社内にIEOを創出したと推察することができる。

ただし、これらの観点からだけでは個々の経営者が国際化のステージを上るに足るIEOをどのように形成したのか、そのプロセスに関する有用な分析を行うのは不十分である。本稿では、経営者によるIEOの形成に関して、以下の三つの要素に着目したい。一つは「経営者の過去の意思決定の経験」である（Perks and Hughes, 2008）。経営者のEO/IEOはその人物の思考態度（mind set and thinking）に依拠する（Lumpkin and Dess, 1996）。そのため、「なぜ、経営者がそのような思考態度をとるに至ったか」に着目することが、経営者・企業のIEOと国際化行動の関係を解く鍵になると言える。Gimeno, et al (1997) では、「企業の市場における生存競争により、経営者に人的資本が蓄積される」と指摘している。こうした論を踏まえれば、経営者は企業経営における様々な意思決定の積み重ねから、知識や経験といった人的資本を自身に蓄積していく。それがIEOの要素となり、その程度を高めていくと推察できる（Javalgi and Todd, 2011）。

二つ目は「ネットワーク」である。中小製造業のパフォーマンスの要素として、EO/IEOに加え、経営者のネットワークを分析対象とした論文は幾つかある（Kusumawardhani, McCarthy, and Perera, 2009）。その中でも、Yang and Dess (2007) はEO/IEOの源泉としての、経営者の社会的ネットワークに着目している（以下、ネットワーク）。中小製造業は顧客企業や外注先企業、ライバル企業、公的機関といった様々な主体とのネットワークに埋め込まれている。そして、経営者は当該ネットワークの中で、種々様々な情報を獲得する。こうした情報フローの豊富さが、経営者のIEOを形成する要因となる。豊富な情報から、経営者は自

図-2 本論文の分析視点



資料：Coulthard and Loos (2007) のモデル、Jones and Coviello (2005) のモデルを参照・修正した上で、筆者作成。

社の事業に関してより遠視眼的になり、潜在的な事業機会に気付くようにもなる。その結果、経営者は「先駆的・能動的な経営姿勢」を志向しやすくなる。

イノベーションを惹起させるためには、経営者自身が自社事業に関連する数多くの情報を収集・解釈することが不可欠である。よって、経営者が有するネットワークの拡充は革新性も向上させる。さらに、ネットワークがより豊富な経営者は、自社事業に関するより豊富な情報を獲得できる。よって、新たな事業のリスクと成果を計算することが可能になり、より自信をもって、新たな事業に臨むことができるようになる。これは、リスク志向性が向上することと同義である。往々にして、ネットワークを通じて、リスクの高い事業を遂行するための経営資源と感情的な支援が得られるとも指摘されている (Bruderl and Preisendorfer, 1998)。以上より、経営者のネットワークの多寡が、当該企業のEO/IEOの高低に影響を与えていると指摘できるだろう。加えて、ネットワーキング行動はEO/IEOを基盤とした企業家活動の一つとも捉えられている (Ramachandran and Ramnarayan, 1993)。そのため、中小製造業の国

際化プロセスの中で、経営者のネットワークとIEOは相互作用を起こしているとも考えられる。実際、山本 (2013b) では、日立地域の中小製造業が地域公的機関とのネットワークをきっかけとして、国際化に踏み出したことを明らかにしている。

三つ目は「組織構築」である。Covin and Slevin (1989) や Lumpkin and Dess (1996) で指摘され、Jones and Coviello (2005) のモデルにも組み込まれているように、経営者のEO/IEOは当該企業における組織構築と相互関係にある。

以上、IEOの観点から、中小製造業の国際化プロセスに関わる既存研究の系譜を概観した。本稿では経営者のネットワークをEO-パフォーマンス・モデルに組み込んだCoulthard and Loos (2007) のモデル、EO-パフォーマンス・モデルをステージ・モデルとともに、中小製造業の国際化プロセスに適用したJones and Coviello (2005) のモデル、そして、「経営者の過去の意思決定の経験」とEOの関係を指摘したPerks and Hughes (2008) のモデルを参照・修正しながら、図-2のような分析視点を提示する。当該分析視点を基本的な視座としながら、国内中小製造業の国際化の事例

表-1 事例企業の概要

	固有技術	過去の取引関係	海外市場参入の現況
A社	CFRP成形	特定顧客に依存	海外ヘリコプター企業に部品を輸出
B社	超精密研削技術	特定顧客に依存	ドイツやフランスの政府機関、研究所、自動車企業、電池企業に輸出
C社	切削薄膜加工技術	特定顧客に依存	ドイツ企業に「手術用ロボットアームの部品」を輸出
D社	超硬合金加工など	特定顧客に依存	日系一次部品企業やマレーシア企業に輸出
E社	フッ素樹脂の精密機械加工技術	特定顧客に依存	中国企業に輸出
F社	自動計測システムの開発・製造技術	特定顧客に依存	日系企業や海外現地企業に輸出

資料：筆者作成（以下、断りのない限り同じ）。

を精査する。その上で、「中小製造業が国際化のステージをどのように上ったのか」、その問いに対する回答を提示することを試みる。

3 事例の提示：

国内中小製造業の国際化プロセス

本研究では2013年3月から12月にかけて、国内各地の中小製造業に聞き取り調査を行っている。その際、「国内顧客企業に売上を依存していた」が、ある時点から「経営者が明確に国際化を志向・実現した」企業6社を調査対象として抽出し、それぞれ複数回の聞き取り調査を実施した。先述した分析視点を踏まえながら、各事例を精査することで、「それぞれの事例企業が国際化のステージをどのように上ったのか」、その要諦を明らかにしていく。主な質問項目として、①事業の沿革と概要に加え、前節で指摘したように、②経営者の過去（国際化以前）の意思決定の経験、③経営者の社会的ネットワーク、を組み込む。さらに、事例企業における④組織構築、も質問項目として採用する。また、サンプルとしての事例企業のコントロールを目的として、ステージ・モデルを援用するかたちで、経営者が「海外市場参入」を企図して、「直接輸出を志向・実現したケース」を提示する。その際、より能動的に国際化した中小製

造業を事例として選択するため、日系企業ではなく、「海外企業への輸出」を志向・実現した企業を分析対象とする。なお、Westhead, Wright, and Ucbasaran (2001) は「優れた技術・製品の存在が当該企業の国際化を進展させる」と指摘していることを踏まえて、固有技術を明確に有している中小製造業を事例企業として選択した(山本、2010)。事例企業の概要は表-1にまとめている。

(1) 事例1：A社

① 事業の沿革と概要

A社は1968年に創業した企業である。創業後しばらくはガラス材の繊維に樹脂を積層してマネキン、子供向けの玩具・人形を製作していた。徐々に事業/技術を伸長させ、バスのバンパーやトラックの風防パーツといった輸送機器の部品をFRP (Fiber Reinforced Plastics) で手掛けるようになる。1984年に、地域の大手自動車企業H社がロードレース世界選手権 (Moto GP) のレース用二輪車の試作部品を同社に発注してくる。当時、幾つもの国内自動車企業がカーレースに参戦しており、そのサプライヤー企業を探していたのである。A社にはマネキンのデザイン図面やクレイモデルに関する技術・ノウハウが蓄積された。それらをレース用二輪車の図面や木型に置き換えることで、新たな事業へ踏み出していったのである。H社とは

その後、26年に渡って、取引を継続していった。

② 経営者の過去の意思決定の経験

2代目であるA社社長は1987年にA社に入社する。この背景には、A社社長がデザイン関連の専門学校在学中に学生結婚をし、若くして自活を迫られたこともあった。現社長は元々、「欧州のスーパーカーに強い関心があったこと」、また、「父親である創業者とは違ったやり方で、自社事業を拡大したい」という思いから、FAXで、アフターパーツメーカーに対して、スーパーカーのドレスアップ・パーツ製作を提案する。現社長は瞬く間に26社と取引、販路開拓をするかたちで、自社事業を拡大させていった。

1998年にはそれまでのガラス繊維から、新たに炭素繊維に着目するようになる。当時、炭素繊維が一般化しつつあり、A社もH社などから、いわゆるCFRP (Carbon Fiber Reinforced Plastics) を手掛けることを求められるようになってきた。ただし、CFRPの成形に必要な設備である「オートクレーブ (圧力釜)」は1台数千万円から1億円の装置で、同社のような中小企業には設備投資に躊躇する代物だった。その中で、A社社長はオートクレーブの導入を初代社長に強く提言したのである。結果的に、オートクレーブを導入、無我夢中でCFRPの成形に取り組む。その当時、A社社長は最愛の妻を亡くしており、その想いを新たな技術開発に向けていたのだった。A社社長がオートクレーブによるCFRPの成形に傾注していることは、初代社長を通じて、H社に知れ渡り、その研究所や主力工場に招聘され、スポーツ・カーの部品を受注することになった。併せて、ほかの自動車企業にも口コミで伝わり、A社社長が突然、ある企業の会議に招聘され、他のサプライヤーに断われた案件を受注し、通常3カ月かかるところを1カ月半という超短納期で対応した、といった逸話もある。2002年にはF1カーの部品

を、2004年にはモーターショー用カーの部品を手掛ける。また、2005年には、A社社長は国内重工企業にメールで当該技術をPRした結果、航空機関連の受注を獲得し、2007年にはISO/JIS Q 9100を取得する。2008年には深海探査艇の開発にも参画した。徐々に海外にも目を向け始め、韓国の鉄道展示会や2004年には欧米の複合材料の技術カンファレンスに出展・参加をする。併せて、2006年にA社社長が事業承継し、社名を旧名から、A社に変更した。

③ ネットワークと組織構築

ところが、2009年にリーマンショックの余波を受け、国内自動車企業はF1カーレースなどから撤退する。その結果、同社も深刻な経営危機に陥る。A社社長が自社のために、愛車を売り払ったほどである。これを契機に航空機など自動車以外の産業への参入、また海外企業との取引により強く傾注するようになった。例えば、A社社長は「技術をより深く理解する」ことを目的に、工学系大学との連携を積極的に推進した。A社社長は工業系の国立大学の博士課程にも進学している。そのつながりで、宇宙・衛星関連の部品修理の仕事を大手重工業や公的機関から獲得する。また、公的機関の研究会・勉強会にも積極的に参加する。そこでの情報を基盤に、英国の航空宇宙産業の展示会に参加、国内大手化学企業の複合材責任者と出会い、航空宇宙関連の受注も獲得している。加えて、大手重工業のOBを自社の技術顧問として招聘、そのネットワークから著名な海外ヘリコプター企業からの受注も獲得している。2012年には日本貿易振興機構 (JETRO) や (公財) 埼玉県産業振興公社の介在で、欧州系自動車企業の米国研究所でプレゼンテーションも実施する。A社社長が当該企業のスポーツ・カーの大ファンだったこと、また当該企業がアジアのサプライヤーを探していたこともあり、取引を成立させつつある。

2013年7月には、ドイツの大手自動車企業の監査²にも合格している³。このように、リーマンショック以降、A社は急速に国際化を成し遂げた。

リーマンショック後、自社を管理、営業、開発、製造の部門に分け、それぞれに管理職・室長を置くといった組織変更も実施している。各室長が常に製造現場を俯瞰しながら、定期的にミーティングをしたり、従業員が日々感じたこと、考えたことを日報に書いてもらうといったことから、情報共有を進め、社長が不在でも組織が回る体制が構築されている。さらに外部環境の変化に対応して、組織の若返りも志向し、従業員数45名のうち、およそ30名が20～30代である。

加えて、組織の国際化も実現している。例えば、国内大学とのネットワークの延長線上に、複合材で有名なオランダの大学から留学生を受け入れている。それに合わせて、社内で毎週水曜日に、英会話の勉強時間も設けた。さらに、従業員を積極的に海外の展示会や学会、技術カンファレンスに連れて行くことで、世界の業界動向や自社の位置づけといったことも学ばせている。これまで累計で15～16名の従業員が海外展示会に参加している。

(2) 事例2：B社

① 事業の沿革と概要

B社（従業員数58名：茨城県日立市）は大田区の金型関連の技術者が創業した精密加工企業で、日刊工業新聞社「“超”ものづくり部品大賞」機械部品賞受賞（2011年11月）、「第25回 中小企業優秀新技術・新製品賞」受賞（2013年4月）といった輝かしい実績を誇り、5/10,000ミリメートルの平行・直角精度を出せる超精密研削技術を有している。現社長で2代目になるが、創業当初から研

削による部品加工・刃物加工を手掛け、現在では超精密打ち抜き金型および治具の設計・製作、精密プレス加工を手掛けている。元々は目黒区で操業していたが、1987年に茨城工場を設立する。その後、茨城県での生産規模を拡大する中で、1999年にISO9002を取得したことなどをきっかけとして、茨城工場での生産統合を実施した⁴。

② 経営者の過去の意思決定の経験

B社社長は、私立大学文学部を卒業後、1990年にB社に入社する。大学在学中に、モールド金型製作の企業で週に3～4日働いた経験を携えての入社だった。同社は長らく大手機械メーカーN社に電線などの圧着部品を供給し、売上の95%を依頼していた。B社社長は入社後、専務となり、取引多角化を強く志向するようになる。当初は取引多角化のためにモールド成形事業を手掛けようとしたが、1991年に欧州を視察した際、ドイツでも有数のプレス企業の事業を垣間見る機会を得た。その結果、自社の研削加工技術の可能性を見出し、プレス金型製作を付帯させたプレス加工事業を開始する。こうした高い加工技術を背景に、携帯電話内のバイブレーションモーターのブラシを手掛け、世界シェアの40%近くを有したこともあった。ところが、2001年にITバブルの崩壊が生じた際、同社も経営に多大な影響を受け、売上が30%減少した。外部環境の変化を受け、2001年にはユニット（精密治具設計製作）事業も開始する。

③ ネットワークと組織構築

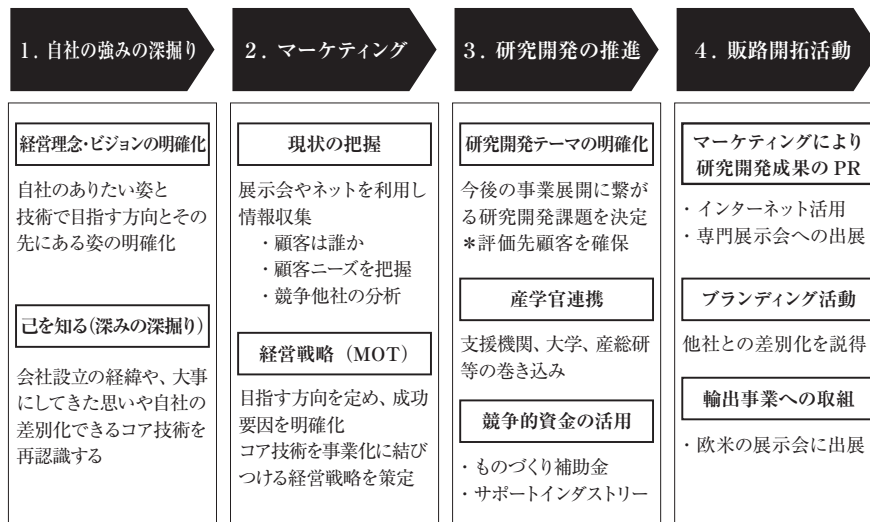
B社社長は2006年に社長職に就任、時を前後して、りそな総合研究所(株)の「マネジメント・スクール」で経営やマーケティング全般を学び、

² 監査では、工場内の仕組みが「書類と連動しているか」、「材料の出入・廃棄」まで全てを隅々まで確認された。これは国内の顧客よりも徹底的な監査だったと述べられている。

³ 監査に合格した要因として、同社の高い技術力以外にも、「①ドイツ語の挨拶」「②英語でのプレゼンテーション」「③社長の熱意」が評価の対象になったとのことである。

⁴ 現在、本社は財務機能のみを有している。

図-3 B社の経営戦略



出所：B社提供資料より抜粋

経営理念を作り出していった(図-3)。同時に、「社長が経営理念とビジョンを作り、部長が戦略を練って、課長が戦術を考える」という組織を構築する。B社は「知られなければ存在しないと同じ、もったいない」ということを経営方針の一つにしている。加えて、「社長が有名になって、会社が有名になって、量のある受注を得て、そこで初めて自社技術が介在する」といった意識を強く有している。そのため、B社社長は販路開拓や技術開発を目的として、茨城県、(株)ひたちなかテクノセンター、(公財)茨城県中小企業振興公社、ひたちなか商工会議所とのネットワークをつくり、多面的に連携していった。取引多角化を志向する延長線上に、B社は海外市場参入を強く志向するようになる。そこには、リーマンショックや東日本大震災で、外部環境が大きく変化したことがあった。

B社社長は「世界の一流企業に認められたい⁵⁾」という想いから、2010年に(公財)日立地区産業支援センターの企画を活用、台湾・台北国際電腦展

(COMPUTEX TAIPEI)を視察したり、日立地域の部品企業2社と中国に情報センターを設立したり、台湾市場開拓のため、現地に営業代理人を雇用するといった施策を展開する。ところが、日本の製造業の文化とは異なる市場で、日本で蓄積してきた技術・経験を適用できないことから、B社の海外市場参入は一度、歩みが遅くなる。しかし、2011年2月に開催の国際展示会で知り合ったフランスの政府研究機関にハンドパンチ9台を販売したことで、欧米市場への関心が惹起される。

時を同じくして、B社社長は茨城県庁で自社の輸出事業について発表する。「英語が出来るスタッフがいない」や「貿易の実務が分からない」「取引条件が心配」「書類の書き方が分からない」といった課題を明示し、自治体による包括的な支援の必要性を提示した。その結果、茨城県商工労働部よりJETROを紹介されたり、また、地元の支援機関である(株)ひたちなかテクノセンターから、米国駐在経験のある大手企業OBを紹介された。これにより、英語翻訳、通訳業務が社内でも

⁵⁾ B社社長は目標として、オーストリアの研削砥石メーカー「チロリット」を挙げている。当該企業の砥石は「価格は3倍」「納期は3カ月」「少量生産で買えない」といった条件で販売している。しかし、「これがないと、よい仕事ができない」といった理由で多くの需要があり、世界的な市場を獲得している。

能になった。加えて、2011年7月、JETROの輸出有望案件発掘支援事業に採択され、3年間の包括的な支援を受けるに至る。例えば、同社の海外出張の際には、大手商社OBのコーディネーターが同行し、展示会出展のノウハウ提供や、商談スケジュールの調整の支援を受けている。国内でも、海外取引の際の契約書や見積書の作成、代金支払いの方法といった種々の取引条件設定のための重要な支援を得ている。

このように外部からの支援による有形・無形の経営資源を蓄積する中で、2011年11月にはドイツ・COMPAMED/EURO MOLDに参加、そしてその合間を縫って、大手精密機械企業も訪問する。さらに、ドイツの大手精密機器企業とも商談会の機会を有する。当該商談会への参加は3週間に渡ったのだが、B社社長はこの経験から得たものとして、「3週間に渡るドイツ滞在により、遠い国から、いつでも来ることができる場所が変わった」と述べている。現在では、ドイツの著名な研究所やフランスの政府研究機関、ドイツや米国の著名な自動車企業や電池企業と取引をしている。B社社長はすでに10回以上、訪独し、また2013年6月にはドイツ在住の日本人に翻訳、通訳、マーケットリサーチ、出張スケジュールリングの現地業務を委託している。加えて、3年以内にドイツにメンテナンス拠点を設立することを計画している⁶。

(3) 事例3：C社

① 事業の沿革と概要

C社（従業員数32名：埼玉県）は1967年創業、創業者・初代社長は「C社の親父に頼めば、どんな難題にでも答えてくれる」と機械・金属業界で評判の技術者だった。初代社長は創業までに24もの職場を経験したとされている。その当時、ある企業から、ドイツ製の工作機械を国産化する案件を

依頼された。その際、旋盤2台しか供与されなかったものの、1台の旋盤をフライス盤に改造し、国産化に成功している。また、大手自動車企業がある部品の加工の外注先を探しあぐねた末に、創業者自身が口コミでC社の存在を知り、訪問したこともあった。1970年代半ばから、C社は自動車部品の量産を手掛けるようになる。その結果、数人規模だった従業員数も徐々に拡大していった。

② 経営者の過去の意思決定の経験

2代目・現C社社長は東京の私立大学の生産工学部を卒業、1982年に入社する。元々は高校の物理学の教員になろうと思っていたのだが、転向した上での入社だった。C社社長はそれまでのネットワークの中から紹介を受け、自動車業界や弱電業界に新たな顧客を開拓していった。2001年、初代社長が急逝したことから、C社社長が事業を承継する。当時、売上のおよそ半分を自動変速器のソレノイド部品など自動車関連が占めていた。しかし、大手自動車企業の調達方針の変更が、経営に大きな影響を与える。この段に至り、C社社長は上述した新規顧客開拓にさらに力を入れていくことになる。その一つとして、自動車だけでなく、建設機械や光学、医療機器に関連する精密金属加工をより多く手掛けるようになった。

さらに、自社ブランド製品も手掛けるようになる。C社はある米国系電子部品企業J社の日本現地法人⁷に半導体保護用ヒューズやプロテクター、センサーの部品を供給していた。しかし、J社日本現地法人は集約化のため、幾つかの事業から撤退ないしは他社に譲渡する。C社は自社ブランドとして展開することを条件に、J社からヒューズ事業を引き継いだのである。元々、組立まで手掛けていたことから、「自社で手掛ければ、収益事業にできる」という確信があった。また、C社に

⁶ 2013年7月のインタビュー時点。

⁷ 元々、当該企業は日米の企業による共同出資企業だったが、日本側が資本を引き上げたという経緯がある。

は切削薄膜加工技術という、切削でピックアップ・センサーの部品の底圧を0.1~0.3ミリメートルに加工する技術が蓄積されていた。J社は日本での事業撤退後も他国で当該部品を調達できず、結果として、J社中国現地法人はC社に部品加工・供給を依頼するようになったのである。

③ ネットワークと組織構築

C社は2010年から、中国に直接輸出を開始する。その中で、INVOICE（納品書兼請求書）の書き方など様々なノウハウを学ぶ必要があった。そこで、C社社長は（公財）埼玉県産業振興公社とのつながりを強めながら、海外視察を行い、見識を広めていった。そんな矢先にさいたま市が推進していたRIT（地域間交流支援）事業の一環として、2010年6月にドイツで開催された個別商談会に参加、11月に同公社の企画でドイツの展示会に出展する。6月に商談したドイツ企業から11月の展示会場で「手術用ロボットアームの部品」を受注し、ドイツ企業との直接取引を開始した。それ以外にも幾つもの海外企業と契約を交わしている。よって、海外営業人材が必要になると考え、同公社の紹介で、ある大学から中国人人材を獲得したり、ドイツの大学からインターン生を受け入れるなど、組織の国際化も進展させている。

なお、C社では取引多角化を志向して以来、年間1~3名の新卒者の採用を目標としてきた。さらに、フラットな組織の構築を目指し、製造部門か否かに関わらず、従業員は全員、最終工程の品質管理部門を経験することになっている。加えて、全員参加型の環境マネジメントを実践することで、従業員が組織全体の業務プロセスを理解することが促されてきた。

(4) 事例4：D社

① 事業の沿革と概要

D社（従業員数27名：埼玉県）は1961年創業の

企業である。元々は板橋区で操業していたが、現在の埼玉県新座市に移転してきた。創業当時はねじ製造機械の販売も手掛けていたが、創業者が急逝した後はねじ・リベット製造用金型販売に特化する。3代目社長の時代に、微細なタップタイトねじの金型の効率的な生産方法を開発する。その結果、業績は好調になった。一方、長らく下請企業の色が非常に強く、特定の顧客に売上の4割近くを依存し、製造現場でも職人的な製造方法が大勢を占め、能動的な経営も存在しなかった。顧客の間でも「技術はあるが、納期を守らない」という評判があったくらいだった。ついには事業承継ができず、2006年には廃業を選択しようとする。

② 経営者の過去の意思決定の経験

D社社長は2006年に社長に就任する。D社社長は国立大学法学部を卒業後、大手金属企業の経営企画職、大手複合量販店の統括会社での業務、またその統括会社を買収した企業での経理部長職といったキャリアを積んでいた。その過程で、倒産した会社の再生に興味を持ち、ベンチャーキャピタルに転職する。そこで証券会社から紹介されたのが、D社だったのである。D社社長はベンチャーキャピタルからの派遣というかたちで社長に就任、1年後には統括会社を創業、独立を果たした。D社社長は下請企業からの脱却を図り、能動的な経営を志向する。外部のコンサルタントを招聘し、「納期厳守」や「管理職の育成」といった基本的なことから、「新社屋の建設」まで様々な施策を行った。現社長は以前の職場での経理や競合店の経営分析、企業再生の経験を活用して、急激な変化を起こしたのである。2006年頃は家電業界を中心に小ねじの需要が旺盛で、売上の90%近くがパソコンや携帯電話、デジタルカメラ用の小ねじ金型だった。ところが、リーマンショックを経て、小ねじの国内生産が5分の1までに激減する。この背景には、「大手家電企業の海外展開」「ねじの

共通化・標準化」「海外製の安価なねじの大量流入」といった要因があった。これらの外部環境の変化に対応するため、新規顧客獲得による事業継続を企図する。その当時、D社社長は、

- ・マイクロねじ・小ねじ産業に過度に依存
- ・顧客企業は全て中小企業
- ・顧客の立地は南関東・甲信地方が大半
- ・社内に営業活動に長けた人材が存在しない
- ・主要製品はニッチな分野に偏在

といった経営課題を認識していた。そのため、D社は販路拡大の目標として、

- ・西日本の顧客開拓
- ・周辺分野の顧客開拓

を標榜するようになる。一方、D社はねじを量産するヘッダー加工用の微細金型を製作する中で、「超硬合金の加工」「微細精密加工」「異形状加工」、そして「形彫放電加工（≒高精度な電極製作）」といった固有技術を蓄積していた。また、D社社長はタップタイトねじの金型製作技術を踏まえ、日本で唯一、タップタイト2000（自動車用タップタイトねじ）の金型製作のライセンスも獲得している。こうした固有技術を基盤として、販路開拓上の課題を特定していく。その中で、海外の顧客開拓も志向するようになっていった。

③ ネットワークと組織構築

同社は販路開拓の中で、「潜在的顧客自身から自社に相談して頂けるようにする。それにはインターネットが最適ではないか。自社が得意とするニッチ分野こそ、インターネットによる情報発信と親和性があるのではないか」といった仮説を立て、HPによる技術の情報発信を展開していった。D社のHPは日本語だけでなく、英語、中国語、

韓国語で閲覧可能で「ヘッダー金型（Heading Dies）」という言葉で検索すると世界中でも上位に出る。当該HPは埼玉県の様々な公的機関とリンクを張ることでページビューが上げられているのである。また、ヘッダー加工機企業と連携し、自社の金型を当該企業製のヘッダー加工機に搭載してもらっている。こうした様々な施策から、数年間で取引先が75社から150社まで増大していった。また、タイの日系一次部品企業との取引を展開したり、マレーシア企業とも取引したりしている。

現在、人材獲得も重視し、中国人など国際人材や大学院卒の工学系人材も獲得している。D社社長の右腕とも言うべき、工場長も社外の金属加工メーカーから獲得した。2013年8月には元半導体関連企業の海外事業部門OBを獲得、海外営業担当に据えている。

2009年には技術開発部を設立し、D社社長自ら学会に赴くことで、私立の工業大学との産学連携も実現している。その結果、複数のダイヤモンド工具を組み合わせることで、マシニングセンターによる超硬合金の金型の直彫り技術を開発する。この技術が評価され、国内大手ベアリング企業との商談に発展させている。

なお、D社では「工場見学の受け入れ」「学生のインターンシップ受け入れ」「行事への参加」「学会活動への参加、研究発表」「(公財)埼玉県産業振興公社の研究会への参加」「県、市からの依頼は何でも受ける」といった様々な取り組みを多面的に展開している。

(5) 事例5：E社

① 事業の沿革と概要

E社（従業員数57名）はフッ素樹脂の精密機械加工技術を特徴とする。創業者は東京の半導体のバルブ・装置メーカーI社のひたちなか営業所長で、I社を介在させて、半導体関連企業に樹脂加工部品を供給していた。半導体装置部品が主力で

あったが、徐々に医療機器部品を手掛けるようになった。現在では売上の多くを医療機器部品が占めている。

② 経営者の過去の意思決定の経験

売上の大半が特定顧客向けだったが、9年ほど前から取引多角化を強く志向する。この背景には、社長の子息で現専務取締役のT氏が営業担当になったことがある。主力の顧客だったK社が1社に売上を依拠し、経営不振に陥ったのを見て、T専務は「特定の顧客に売上を依存してはいけない」という想いを抱く。HP開設や展示会出展から徐々に顧客を増やし、2003年にISO9001を取得するなど品質管理の徹底も図っている。現在の受注先は少なくとも100社存在する。さらに、経済産業省「戦略的基盤技術高度化支援事業（通称：サポイン事業）」を獲得し、ドイツ製の最新機械を導入するなどより付加価値の高い技術の構築も常に志向している。

③ ネットワークと組織構築

T専務は地域の勉強会であるひたち立志塾の第4期生である。元々、公的機関に対して、「お堅い」というイメージを有していたが、サポインといった政府の助成金の情報を始めとして、様々な情報を獲得することができ、自己の成長につながることに気が付いていった。

リーマンショック後、売上が大幅に減少する中で、取引多角化の取り組みの一つとして、T専務は（公財）日立地区産業支援センター主催の台湾視察に参加する。そこで、海外市場に関する興味が惹起された。その後、同センターなどの地域公的機関が主催する海外展示会に参加する中で、異業種企業から海外企業との商談のノウハウを獲得している。例えば、T専務は「食品企業の経営者の営業ノウハウが参考になった」と述懐している。また地域公的機関主催の勉強会で海外産業の動向や実

務に関する情報を獲得するようになる。さらに、2011年には中国蘇州に公的機関の支援を受け、営業拠点の設立も試みている。現在では、台湾や中国、米国、ドイツでの展示会に積極的に参加している。その結果、中国企業との取引関係を構築している。

なお、E社では2003年頃から、取引関係の多角化の推進に並行して、社内の各部門における自主的な管理運営体制とITによる社内の生産管理システムを構築している。

(6) 事例6：F社

① 事業の沿革と概要

F社（従業員数45名：大阪府）は寸法測定器を始めとした電気・エレクトロニクス分野の自動計測システムの開発・製造・販売を事業の柱とする企業である。1930年の創業以来、創業者・初代社長はビルの配電盤に使われる変圧器の製作を手掛けていた。2代目社長の現会長は幼い時から、工場で仕事を手伝い、夕食も製造現場の従業員と一緒にとるといった生活を送ってきた。

② 経営者の過去の意思決定の経験

F社会長は近畿の私立大学法学部を卒業後、住宅会社に入社する。そこで、法務部門に配属され、新入社員ながら営業関連の稟議書類の作成・申請全般を担当する。当時、「入社1年間で学ぶ仕事の手順を3カ月で学んだ」と評された上での大抜擢だった。しかし、1年半後、F社会長はF社に戻ることを決断する。前職の上司から強く慰留されるも、「実家の会社を手伝うか、つぶすか」といった選択を有形無形に迫られた上での決断だった。入社後は営業主任としての職務を務める一方で、大学の通信教育や夜学を利用しながら、技術の勉強にも励んだ。

当時、F社は大手電機企業L社のある事業部門の二次サプライヤーだったのだが、「従業員5～6名」「3年連続赤字」「初代社長の給料が社員よ

り低い」といった状況だった。こうした中で、F社会長は赤字体質から脱却しようと、受注金額の引き上げなどを企図して試行錯誤する。徐々に名前が知られるようになり、大手電機企業L社の他部門と取引を開始した。その延長線上として、1980年初頭にF社ではL社と電力会社向けの保護装置を数年かけて共同開発した。また、大学工学部を卒業した人材の獲得も展開していった。

当初、F社は上述したL社の各事業部に売上のおよそ7割を依拠していた。しかし、国内顧客企業から、「今後の日本の電機産業の国際競争力」に関する情報を得る中で、取引の更なる多角化を志向するようになる。2002年にはフラットパネルディスプレイ展に出展し、2003年、2004年に機械商社主催の海外展示会視察に参加したことから、2005年にドイツ国際産業技術見本市・ハノーバー・メッセに出展するようになる。同社は1993年にJETROの広報誌に自社製品が掲載されたことをきっかけに、イギリス企業から誘われるかたちで、イギリス・バーミンガムの展示会に出展したことがあり、海外展示会にはとくに障壁が無かった。その中で、F社会長は「世界は広く、世界には数多くの企業が存在する」ということを痛感し、世界を相手にするために展示会に出展し続けていった。

③ ネットワークと組織構築

F社は海外出張を実施し、従業員にも海外出張を推進することを要望する。6年前は海外出張ができる社員は3人だったのが、現在は30人以上が海外出張に対応している。さらに、英語が話せる従業員は8人、中国語を話せる従業員は5人となった。毎月2組以上が海外出張しているのである。現在では、ポーランド、メキシコ、フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア、台湾、韓国、中国、チェコの日系企業や現地企業に自社製品を輸出している。さらに、当初中小企業では日本

国内に3社しかいなかった、ナショナル・インストルメンツのアライアンス・パートナーにも選定されている。また、F社会長は国内外の産学官のネットワークを強く志向・実践しており、独自のネットワーク構築方法を有していることを付記する。

4 事例の解釈

前節で提示した6社の事例を先述した分析視点から分析・解釈する（表-2）。まず、指摘できるのが、各事例では国際化を志向・実現する以前に、新たに事業を承継した経営者が特定の顧客企業に依存した取引関係からの脱却を企図し、国内市場における新規顧客獲得⇨取引多角化を強く志向しているということである。国内中小製造業にとっては、新規顧客の獲得は、「特定の顧客企業に依存していた取引関係」を「不安定だが特定の顧客企業に依存しない取引関係」に変化させることを意味する（山本、2010）。これは新事業創造や新市場参入に類する行為であり、EOの高低がその志向・実現の有無に介在していると考えられる。事例企業の中では、A社がアフターパーツメーカーを新規顧客として獲得し、取引多角化を実現する中で、スーパーカーのドレスアップ・パーツ市場に参入している。事例からは、A社社長に「父親である創業者とは違ったやり方で、自社事業を拡大したい」という想いがあったことが確認できる。また、現社長は主力の顧客企業からの要望に迅速に対応し、中小製造業にとっては非常に高額な設備である「オートクレーブ」を他社に先駆けて、導入している。その上で、不眠不休の努力から、新たな技術であるCFRP成形を獲得し、潜在的な顧客のニーズに対応していくことで、大手自動車企業から、スポーツ・カー部品を受注するようになった。Covin and Slevin (1989) や嶋田 (2013) の研究成果と照らし合わせれば、これら

表-2 事例企業の国際化プロセスにおけるIEOの形成要素

	経営者の過去の意思決定の経験 (国内市場における取引多角化を志向)	ネットワーク	組織構築	外部環境の変化
A社	スーパーカーのドレスアップ・パーツ市場参入 スポーツカー、F1カー、モーターショー用カーの部品受注 航空機関連の受注獲得、深海探査艇の開発に参画	公的機関、工学系大学、大手企業	①自社を管理、営業、開発、製造の部門に区分 ②従業員を海外展示会や学会、技術カンファレンスに派遣。英語教室の開催、海外インターンの受け入れなど	リーマンショックによる国内自動車企業のF1カーレース撤退
B社	プレス加工事業の開始 ユニット(精密治具設計製作)の開始	自治体、地域公的機関、商工会議所、政府組織	①「社長が経営理念とビジョンを作り、部長が戦略を練って、課長が戦術を考える」という組織を実現 ②米国駐在経験を有する大手企業OBを獲得	リーマンショック、東日本大震災による受注減
C社	建設機械市場、光学機器市場、医療機器市場への参入 自社ブランド製品の獲得	地域公的機関	②中国人人材の獲得、海外インターンの受け入れ	顧客企業の国内生産からの撤退
D社	西日本の顧客開拓 周辺分野の顧客開拓	地域公的機関、大手企業	①「納期厳守の徹底」や「管理職の育成」。「技術開発部」の設立 ②中国人人材、元半導体関連企業の海外事業部門OBを海外営業担当として、獲得	リーマンショックによる業界構造の変化、受注減
E社	特定顧客への売上依存から、顧客数100社に拡大	地域公的機関	①社内の各部門における自主的な管理運営体制とITによる社内の生産管理システムを構築	リーマンショックによる受注減
F社	主力の顧客企業の他部門と取引	国内外の自治体、地域公的機関、政府組織、商社	①大学卒人材の獲得 ②従業員の海外出張を奨励	国内電機産業の国際競争力の低下

(注) 組織構築の欄では、①は国際化の志向以前、②は国際化の志向以降の事象を記載している。①、②の記載がない事例もあるが、これは聞き取り調査の中で、当該企業に各項目に関する事実が見出せなかったことを示す。そのため、必ずしも当該企業が各項目を手掛けていないことを意味しない。

のエピソードは、A社社長の生来的なEOの高さを物語るものだと言える。これは他の事例でも同様である。B社では、現社長の入社後、特定顧客への売上依存から脱却するため、プレス加工事業を開始している。また、ITバブルの崩壊が生じた際には、新たにユニット事業を開始している。C社やD社、E社、F社も新たな経営者が事業を承継ないしは経営陣として加わった後に、国内市場における取引関係の多角化を明確に志向しているのである。

その後、事例企業は国内市場における取引多角化を緒としながら、海外市場参入を企図するようになる。A社では国内展示会出展の次の段階として、韓国の鉄道展示会や欧米の複合材料の技術カンファレンスに出展・参加している。その上で、リーマンショックによる主力の顧客企業のF1カー撤退から、海外市場参入を加速させることに

なる。B社の事例では「知られなければ存在しないと同じ、もったいない」という取引多角化への姿勢が、外部環境の変化を受けながら、「世界の一流企業に認められたい」という姿勢に変化していったことが描写されている。E社も外部環境の変化への対応を模索する中で、経営者が海外市場参入を企図するようになった。C社やD社、F社の事例でも、外部環境の変化から、国内市場での取引多角化への試みが、海外輸出につながる様が描写されている。

本稿の仮説的分析枠組を踏まえた上で、各企業の国際化事例の中で指摘すべき重要な点として、「ネットワーク」がある。事例企業は国内での取引多角化を志向する中で、公的機関や他企業とネットワークを形成している。そうしたネットワークの中で、情報や経営資源、直接的な支援を獲得しながら、海外輸出による海外市場参入を志向・

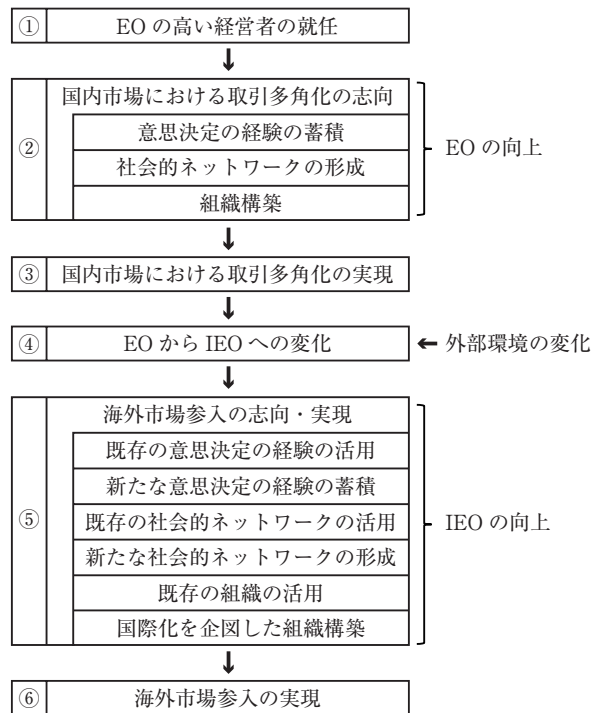
実現しているのである。A社はJETROや（公財）埼玉県産業振興公社、大手企業とのネットワークから海外企業からの受注獲得のきっかけを獲得している。また、B社ではJETROの輸出有望案件発掘支援事業に採択され、C社では（公財）埼玉県産業振興公社とのネットワークの中で、海外輸出に関する豊富な情報や人材、ノウハウなどの経営資源や支援を獲得している。これはE社も同様である。E社では、T専務が取引多角化を志向する中で、地域の勉強会であるひたち立志塾に参加し、ネットワークを形成していった。その上で、地域公的機関主催の海外市場の勉強会や海外視察、海外展示会に参加したり、海外営業拠点の設立に関する支援を得ている。F社でも、国内市場での取引多角化を志向した際に形成したJETROとのネットワークが、その後の海外市場参入の鍵となっていることが示されている。また、F社社長は国内外の企業・機関と広範なネットワークを有している。

なお、事例企業は国際化を実現するための組織構築にも傾注している。A社では自社を管理、営業、開発、製造の部門に分けながら、従業員がミーティングにより、情報共有をする組織が構築されている。組織の若返りを志向した上で、多くの従業員を積極的に海外の展示会や学会、技術カンファレンスに連れて行ってもいる。F社でも、従業員のお大半が海外出張に対応できるような組織が生み出されている。B社では取引多角化のために、「社長が経営理念とビジョンを作り、部長が戦略を練って、課長が戦術を考える」といった組織構築がなされた上で、経営者のネットワークから外部の経営資源が搬入されながら、国際化に対応する組織が構築されていることが確認できる。D社は「納期厳守」や「管理職の育成」といった基本的なことから、「新社屋の建設」まで様々な施策を行い、さらに組織の国際化も推進している。C社も取引多角化と併行しながら、年間1～3名の

新卒者を採用し、従業員は全員に最終工程の品質管理部門を経験させたり、全員参加型の環境マネジメントを実践させている。その上で、従業員が組織全体の業務プロセスを理解することを促し、フラットな組織の構築を企図してきた。さらに、国際化を志向して依頼、海外人材を獲得したり、ドイツからインターン生を受け入れている。E社も同様のプロセスを経験していると言えるだろう。経営者は取引多角化とその延長線上にある海外市場参入を促進するため、こうした組織構築を遂行しているのだと考えられる。既存研究から導出した分析視点と事例分析を踏まえると、国内中小製造業の海外市場参入プロセスに関して、仮説としての理論的分析枠組を図-4のように図示することができるだろう。

事例企業では、新たな経営者が主力の顧客への依存から脱却することを企図して、取引多角化を志向してきた。この背景には、当該経営者の生来的なEOの高さが介在していると言える。国内市場における取引多角化を志向・実現する中で、事例企業の経営者はネットワークを拡大させ、さらには自社組織の再編・構築も実践させていく。事例からは、これらの取り組みが、過去の意思決定の経験として蓄積され、EOを向上させていったことが指摘されている。また、公的機関や他企業、商社とのネットワークもEOの向上に寄与していると指摘できるだろう。その後、事例企業はリーマンショックや東日本大震災などの外部環境の変化（A社、B社、D社、E社）や顧客企業の国内生産からの撤退（C社）にさらされたり、顧客業界の国際競争力の低下にさらされる中で（F社）、海外の潜在的市場に気付くことになる。これらの要因に駆動されるかたちで、事例企業は輸出による海外市場参入を取引多角化の手段の一つとして強く位置付けていったのである。外部環境の変化を受けて、事例企業はそれまで向上させてきたEOをIEOに変化させていく。そして、既存の経験、

図-4 国内中小製造業の国際化プロセスにおける仮説としての理論的分析枠組み



ネットワーク、組織を活用しつつ、新たに意思決定の経験を蓄積し、社会的ネットワークを拡大させ、海外市場参入を企図した組織構築を遂行することで、IEOを高めていったのだと言えよう。さらに、事例企業の経営者は公的機関とのネットワークで、海外視察や海外展示会に参加している。こうした経験から、経営者と海外市場の間の「心理的距離 (Psychic Distance)」も縮小していったと考えられる (Child, Ng, and Wong, 2002)。B社の社長が「3週間に渡るドイツ滞在により、遠い国から、いつでも来ることができる場所が変わった」と言っているのは、その事実を端的に示したものだと言える。以上の結果、事例企業は輸出による海外市場参入を実現し、国際化のステージを上ることができたのだと結論づけられる。

5 結論と残された課題

本稿では、「国内中小製造業がどのように国際化のステージを上ったのか」という問いに対し、

既存研究から分析視点を構築した上で、事例分析による探索的な研究を実施した。国内中小製造業では、新たな経営者がEOの高さから、特定の顧客企業への売上依存からの脱却と取引多角化を志向する。その上で、公的機関や他企業との社会的ネットワークの形成と組織構築・再編を遂行していき、国内市場における取引多角化を実現していった。その後、外部環境の変化や顧客の調達方針の変化にさらされたり、海外の潜在的市場に気付くかたちで、海外市場参入を取引多角化の手段として、位置づけた。言葉を変えれば、経営者は「過去的意思決定」「ネットワーク」「組織構築」によって高めてきたEOを、IEOへと転換させていったのだとも表現できる。その結果、中小製造業は海外輸出を実現し、国際化のステージを上ることができたのである。

日本では中小製造業の国際化プロセスに関する理論的研究が非常に少ない。特にEO/IEOという概念を、日本の中小製造業の国際化プロセスに適用・解釈する既存研究は皆無に近い。本稿では、

海外の既存研究の成果を紐解きながら、初めて日本の中小製造業の事例に適用したのである。そのため、本稿の知見は既存の中小企業論に対する非常に有用な貢献だと言える。

なお、本稿で構築された仮説を検証するためにはサーベイ・データにより、多数のサンプルを集めた上で、定量分析を実施することが必要になる。また、中小製造業のパフォーマンスを規定するのはEO/IEOだけではない。既存研究では、市場志向性（MO：Market Orientation）や学習志向性（LO：Learning Orientation）といった概念が、当該企業のパフォーマンスを規定していることが

明らかになっている。そのため、本研究の次の目標として、MOおよびLOを組み込んだかたちでの、国内中小製造業の国際化プロセスのモデル構築を挙げる。その上で、サーベイ・データによる定量的な実証分析を試みることにする。また、本稿の事例企業は幾つかの観点から、コントロールされた上で、採用されている。海外輸出だけでなく、「企業がどのように海外生産展開を志向・実現したか」などより多様な事例を精査する必要もあるだろう。

以上を本稿の残された課題と今後の研究目標として提示する。

<参考文献>

- 江島由裕（2011）「中小企業が成長する駆動力：企業家的な戦略志向性」『一橋ビジネスレビュー』59巻3号、pp.208-218
- 嶋田美奈（2013）「ファミリービジネスの社内起業にアントレプレナー的オリエンテーションが及ぼす影響」『日本経営学会誌』第32号、pp.105-117
- 関満博（1997）『空洞化を超えて』日本経済新聞社
- 高井透・神田良（2012）「ボーン・アゲイン・グローバル企業の持続的競争優位性に関する研究」『情報科学研究』第21号、pp.5-32
- 遠原智文（2012）「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編『中小企業の国際化戦略』同友館、pp.9-28
- 中村久人（2012）「ボーングローバル企業とその類似企業の比較—ボーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップ—」『経営論集』第80号、東洋大学経営学部、pp.17-30
- 山本聡（2010）「サプライヤー企業のネットワークと取引関係の変化—茨城県日立地域のサプライヤー企業を事例に—」第29号、『日本中小企業学会論集』同友館、pp.214-227
- （2012a）「国内中小部品企業における取引関係の国際化」額田春華・山本聡編『中小企業の国際化戦略』同友館、pp.51-77
- （2012b）「シンガポールの中小部品企業における取引関係の国際化プロセスの探索的研究」『多国籍企業研究』第5号、pp.95-114
- （2013a）「シンガポール中小企業の医療機器産業参入プロセスにおける多重性」『日本中小企業学会論集』第32号、pp.162-174
- （2013b）「茨城県日立地域における中小サプライヤー企業の国際化と地域公的機関：事例の提示と探索的検討」『東京経大会誌（経営学）』第280号、pp.103-114
- Andersen, Otto（1993）“On the internationalization process of firms: A critical analysis.” *Journal of International Business Studies*, 24（2）, pp.209-231.
- Anderson, Brian S. and Yoshihiro Eshima（2013）“The Influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs.” *Journal of Business Venturing*, 28（3）, pp.413-429.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, and Stephen Young（2001）““Born-again global” firms: An extension to the “born global” phenomenon.” *Journal of International Management*, 7（3）, pp. 173-189.

- Brüderl, Josef and Peter Preisendörfer (1998) "Network support and the success of newly founded businesses." *Small Business Economics*, 10 (3), pp.213-225.
- Catanzaro, Alexis, Karim Messeghem, and Sylvie Sammut (2011) "Towards a Typology of Born Again International SMEs." *International Council for Small Business World Conference Proceedings*.
- Child, John, Sek Hong Ng and Christine Wong (2002) "Psychic Distance and Internationalization: Evidence from Hong Kong Firms." *International Studies of Management and Organizations*, 32 (1), pp. 36-56.
- Coulthard, Max and Justin Loos (2007) "Networking, the missing Link in Firm Based Entrepreneurial Orientation (EO) Performance Models", From <<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/staff/coulthard.max.html>> (Retrieved on 17th, January, 2014).
- Covin, Jeffrey G. and Danny Miller (2013) "International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), pp.11-44.
- Covin, Jeffrey G. and Dennis P. Slevin (1989) "Strategic management of small firms in hostile and benign environments." *Strategic Management Journal*, 10 (1), pp.75-87.
- Dai, Li, Vladislav Maksimov, Brett Anitra Gilbert, and Stephanie A. Fernhaber (2013) "Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking." *Journal of Business Venturing*, In Press, Corrected Proof.
- Dunning, John H. and Sarianna M. Lundan (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham, Berkshire: Addison Wesley*. Edward Elgar Publishing.
- Gimeno, Javier, Timothy B. Folta, Arnold C. Cooper, and Carolyn Y. Woo (1997) "Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms." *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), pp.750-783 .
- Haibin Yang and Gregory G. Dess (2007) "Where do Entrepreneurial Orientations Come From? An Investigation on their Social Origin." in Lumpkin, G.T. and Jerome A. Katz (Eds.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, 10, Emerald Group Publishing, pp.223-247.
- Javalgi, Rajshekhar G. and Patricia R. Todd (2011) "Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India." *Journal of Business Research*, 64 (9), pp.1004-1010.
- Johanson, Jan and Jan-Erik Vahlne (1977) "THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE FIRM - A MODEL OF KNOWLEDGE DEVELOPMENT AND INCREASING FOREIGN MARKET COMMITMENTS." 8 (1), pp. 23-32.
- Jones, Marian V. and Nicole E. Coviello (2005) "Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time." *Journal of International Business Studies*, 36 (3), pp.284-303.
- Jones, Marian V., Nicole E. Coviello, and Yee Kwan Tang (2011) "International Entrepreneurship research (1989-2009) : A domain ontology and thematic analysis." *Journal of Business Venturing*, 26 (6), pp.632-659.
- Knight, Gary A. and S. Tamar Cavusgil (2004) "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." *Journal of International Business Studies*, 35 (2), pp.124-141.
- Kontinen, Tanja and Arto Ojala (2010) "The internationalization of family businesses: A review of extant research," *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2), pp.97-107.
- Kusumawardhani, Amie, Grace McCarthy, and Nelson Perera (2009) "Framework of entrepreneurial orientation and networking: a study of SMEs performance in a developing country." *Proceedings of the Australian and New Zealand Academy of Management Conference*.
- Lumpkin, G.T. and Gregory G. Dess (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance." *Academy of Management Review*, 21 (1), pp.135-172.

- Miller, Danny (1983) “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of firms.” *Management Science*, 29 (3), pp.770-791.
- Nicolaou, Nicos and Scott Shane (2009) “Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?” *Journal of Business Venturing*, 24 (1), pp.1-22.
- Perks, Keith. J. and Mathew Hughes (2008) “Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms.” *International Business Review*, 17 (3), pp.310-330.
- Ramachandran, K. and S.Ramnarayan (1993) “Entrepreneurial orientation and networking: Some Indian evidence.” *Journal of Business Venturing*, 8 (6), pp.513-524.
- Rauch, Andreas, Johan Wiklund, G.T. Lumpkin, and Michael Frese (2009) Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (3), pp.761-787.
- Westhead,Paul, Mike Wright, and Deniz Ucbasaran (2001) “The internationalization of new and small firms: A resource-based View.” *Journal of Business Venturing*, 16 (4), pp.333-358.
- Wiklund, Johan, and Dean Shepherd (2005) “Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.” *Journal of Business Venturing*, 20 (1), pp.71-91.
- Zhou, Lianxi (2007) “The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization.” *Journal of World Business*, 42 (3), pp.281-293.

