

「国際中堅企業」の登場 (I)

西澤 正樹

我が国の中小企業の中国への直接投資は九三年に大きなピークを形成し、〇二年以降、再び増加する傾向にある。八〇年代中盤以降、先行して対中進出した中小企業もあることから、中国で二〇年近くの事業経験を蓄積している企業が現れている。さらに、アジアNIEsへの進出に遡れば、東アジアで四半世紀を超えて事業を継続している中小企業も見受けられる。

この間に国際経営の経験を蓄積するなかで独特の企業成長を遂げ、新たな存立基盤を確立した中小企業が登場しはじめている。東アジアへの直接投資によって、これまでの国内中小企業の成長パターンとは異なる成長の姿を示す企業に注目していく。

その初回となる本稿では、東アジアを事業フィールドにして、新たな成長パターンを遂げた中小企業を「国際中堅企業」として位置づけしておく。

市場をめぐる中小企業の経営姿勢

中小企業の東アジア市場に対する経営姿勢は、日本国内に存立し東アジア市場とは全く関

わりなく日本の内需のみに対応した事業に取り組むものから、東アジアに全面的に経営資源を移転し徹底した現地化を図るものまで多様な形態が観察される。ここでは特に、中小機械工業に注目してみる。

以下の①と⑦のタイプは、東アジア市場に関する経営姿勢の両極端に位置するものであり、現実には両者の間に多様な経営形態が存在する。

- ① 日本の内需のみに対応した事業を行う。東アジア市場とのかかわりはない。
- ② 日本に本社機能、生産機能、開発・設計機能などを構え、高社などを通じて東アジア市場と間接貿易を行う。

- ③ 東アジアの代理店や生産事業所と直接提携し、販売、調達、生産などの事業を委託する。

- ④ 東アジアに自社の営業所、サービスセンター、検査・配送拠点などを配置し、東アジアの顧客と直接取引（直接貿易）を行う。

- ⑤ 日本で開発・設計、試作・生産を行いつつ、東アジアに生産子会社などを配置（直

接投資）し東アジア市場に供給するとともに、日本や国際市場へ輸出を行う。

- ⑥ 日本の事業所は本社統括機能、開発・設計機能などに特化し、生産機能や販売機能などは東アジアの子会社に依存する。

- ⑦ 日本に法人登記はしているものの実質的な経営資源は、すべて東アジアの事業所に移転している。

「中堅企業」と「国際中堅企業」

「中堅企業」とは、中村秀一郎が「大企業にはなっていないが、中小企業の枠を越えている第三の企業グループ」を定義したものである。「中堅企業」の基本的特性として次の四つを提示している¹⁾。

- 第一 企業の根本方針の決定権を持つという意味での独立会社である。
- 第二 証券市場を通じての社会的な資本調達が可能となる規模に達した企業である。
- 第三 個人、同族会社としての性格を強くあわせ持つ企業である。

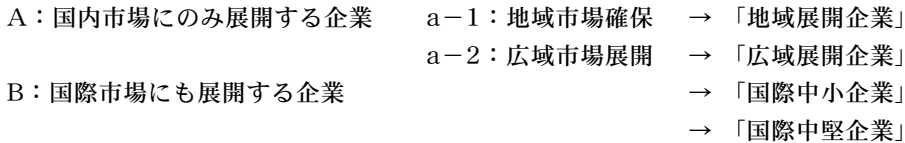
- 第四 中堅企業は中小企業とは異なる市場条件を確保している企業である。

こうした中堅企業の定義と、その後の中堅企業研究を踏まえ、海外市場における事業展開に成功し、独特の成長を遂げた企業を「国際中堅企業」として位置付ける。

「国際中堅企業」の出現によって、中小企業を次のように類型化することが可能になる。企業の事業活動空間に注目し国内と海外を考える

中堅・中小企業の新類型

企業成長の方向



と、中小企業は「国内市場にのみ展開する企業」と「国内市場とともに国際市場にも展開する企業」に分けることができる。

「国内市場にのみ展開する企業」は、さらに二つに分けられる。すなわち、国内の地域内市場のみを確保し事業展開する企業を「地域展開企業」、本社の立地する地域（基礎自治体）を超えて国内の広域的な市場に事業展開する企業を「広域展開企業」とする。

そして、国内の広域市場とともに海外市場にも事業展開する企業が「国際中小企業」である。「国際中小企業」には、海外直接投資を行っている企業はもちろん、海外直接投資を行っていないが貿易を通じて積極的な海外取引を行っている企業も含まれる。

そして、「国際中堅企業」の最初の姿は「国際中小企業」である。「中堅企業」が中小企業から発生して独特の存在となっていくように、「国際中堅企業」は「国際中小企業」が海外事業活動を蓄積していく過程で成長・発展を遂げ、独特の存在となった企業である。

この類型は、中小企業の成長・発展段階を現したものである。いかなる企業も地域に創業する。創業し「地域展開企業」となった中小企業は成長するにしたがって、通常は「広域展開企業」→「国際中小企業」→「国際中堅企業」へと段階的に質的な変化を遂げていく。「地域展開企業」から、いきなり「国際中小企業」に転換する場合もありうるが、稀である。そうした企業は海外市場に展開するとともに国内の広域市場にも展開しているであろう。

中小企業が国内市場と海外市場を巡り段階的に成長・発展していくと考えると、「国際中堅企業」は中小企業が向かっていく一つの到達点であるといえる。

「国際中堅企業」の特性

「国際中小企業」と「国際中堅企業」を区別する要点は、企業の経営資源のなかで、特に、人的資源の海外への移動／拡張／蓄積に関して独特の取り組みがなされているかどうかにある。「国際中堅企業」は大企業の多国籍企業とも、また、「国際中小企業」とも異なる次のような基本的な特性を示している。

第一 経営者が強い事業創業の意志を持つ挑戦者である。

第二 海外事業において技術と経営の独自性を発揮している。

第三 海外への技術移転と人材の現地化を深めている。

第四 人的ネットワークを重視した企業連携を構築している。

次稿では、東アジアで活躍している「国際中堅企業」の事例を報告しながら、今後の「国際中堅企業」の展望について考えていくことにしたい。(二〇〇四年四月二一日)

1) 中村秀一郎「二九六四」『中堅企業論』

東洋経済新報社

(にしざわまさき・アジア研究所助教授)