慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	中小企業の海外進出成功要因
Sub Title	
Author	徳山, 陽介(Tokuyama, Yosuke) 小幡, 績(Obata, Seki)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3074号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3074

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

中小企業の海外進出成功要因

主　査	小幡　績　教授
副　査	磯辺　剛彦　教授
副　査	高橋　大志　教授
副　査	

学籍番号	81430820	氏　名	徳山　陽介

論 文 要 旨

所属ゼミ	小幡　績 研究会	学籍番号	81430820	氏名	徳山　陽介

（論文題名）

中小企業の海外進出成功要因

（内容の要旨）

筆者は本論文で『中小企業の海外進出成功要因』をテーマに取り上げた。ここでの海外進出とは主に海外への拠点の設置と海外への商品の輸出の両者を指す。IMF の予測では、日本の GDP の増加が今後ほとんど見込まれない一方で、中国を初めと刷るアジアでは大幅な GDP の増加が見込まれており、企業が成長していくためには海外の需要を積極的に取り込んでいく必要がある。実際にそう考えている企業は多く、海外進出をする企業の数は 2005 年以降増加の一途を辿っているが、それらの企業全てが成功している訳ではない。本論文では、その成功要因を探ることで今後増加し続ける中小企業の海外進出の一助となることを願って筆者が書いたものである。

本論文は大別すると 3 つのパートに分かれている。

最初のパートでは、企業の海外進出理由・海外進出後の主な打ち手とその成否に焦点を当て、海外進出に成功した企業にはどのような傾向があるのかということを探った。その結果、顧客からの養成を以て海外に進出した、すなわち海外進出を果たした時点で既に顧客を確保していた企業、そして、進出後に海外における人材教育・待遇と海外におけるビジネスを主導する人材の確保あるいは育成に力を入れている・それが出来ている企業の成功確率が非常に高いことが分かった。そこで、その 2 つが海外進出における成功要因なのではないかという仮定を導いた。

次のパートでは、筆者のインタビュー結果を基に全パートにおける 2 つの仮定、すなわち海外進出のタイミング（顧客確保後）と海外進出後の人材育成・待遇に力を入れることこそが成功要因であるという仮定を検証した。分析の結果、確かにその 2 つが成功要因であることは間違いないが、それに加えて最終的な成功の可否は広義での「運」に左右される所大であり、その「運」を掴み取り成功の可能性を高めることが重要である。

最後に、結論として海外進出の成功要因は主に 2 つ、海外進出のタイミングと人材育成・確保であるが、それに加え最も重要なことはそれらを行った上で最終的な『運』をつかみ取ることができるかどうかであり、それをつかみ取るためにあらゆる手段をとる必要があるということである。

目次

1. はじめに p 2-4

2. データ分析（資料より） p 4-12

3. データ分析（インタビューより） p 13-17

4. 結論 p 18-20

5. 引用・参考文献 p 21-22

6. 謝辞 p 23worl

1. はじめに

筆者は本論文で『中小企業の海外進出成功要因』をテーマに取り上げた。この時の中小企業とは、以下の表 1 で示したように、中小企業基本法で定められた要件を満たしているものを指す。

表１．中小企業の定義[1]

業種	中小企業者 （下記のいずれかを満たすこと）	
	資本金の額又は出資の総額	常時使用する従業員の数
①製造業、建設業、運輸業、その他の業種（②～④を除く）	３億円以下	300 人以下
②卸売業	1 億円以下	100 人以下
③サービス業	5,000 万円以下	100 人以下
④小売業	5,000 万円以下	50 人以下

っと

また、ここでの海外進出とは主に海外への拠点の設置と海外への商品の輸出の両者を指す。前者では安価な人件費を求めて中国や東南アジアをはじめとした発展途上国への工場の設置を、後者では米国や欧州などといった先進国に対してその巨大なマーケットから得られる大きな売上を狙っての進出が一般的である。我が国の人口は、2011 年から減少に転じており、中長期的に今後も減少することが見込まれている[2]。一方、海外に目を向けると、先進国の中間層・富裕層人口はほぼ横ばいであるものの、南西アジア、ASEAN、中国等、アジアでは、中間層・富裕層人口の増加が見込まれている[3]。また、IMF の予測ではあるが、

---

[1]中小企業庁・「中小企業の定義について」
http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm#q1

[2] 中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 60 より抜粋
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

[3]中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 61 より抜粋

日本の GDP の増加が今後ほとんど見込まれない一方で、中国を初めと刷るアジアでは大幅な GDP の増加が見込まれており[4]、企業が成長していくためには海外の需要を積極的に取り込んでいく必要がある。

グローバル化が進む今日、日本企業で海外に拠点設置を持つ企業は 2005 年の 35,134 社から 2011 年には 60,788 社と大幅に増加しており[5]、そのうちの中小企業の割合もまた 2005 年の 3254 社から 2011 年には 5247 社へと増加し、さらに増加の傾向を見せている[6]。そして、海外へ製品の輸出をしている企業は 2011 年には 33,083 社と全企業（約 421 万社）の 1%未満に過ぎないが、そのうちの 6 割以上が中小企業であり、この数値はまだまだ増加すると言われている。

このように、日本の中小企業の海外進出に対するニーズは上昇を続けている。しかしながら、そのうちの約 3 割の企業が 2011 年の決算で最終赤字になるなど、全ての企業が上手くいっているとは到底言うことができない状況である[7]。特に中小企業の場合、大企業と比較したときその割けるリソースは小さく、また失敗した時のダメージも相対的に大きくなってしまう。つまり、中小企業にとって海外進出とは自社の業績を拡大し更なる成長を齎す大きなチャンスであると同時に、失敗した時のリスクも大きく会社を傾けてしまいかねない諸刃の剣なのである。それらのリスクを承知しておきながらも、前述したように年々より多くの中小企業が海外進出に挑戦し、そしてその 3 割近くが上手くいかない現状がある。では、上手くいっている企業と上手くいっていない企業との差はどのようなところにあるのだろうか。戦略か、人材か、はたまたタイミングを得ていなかっただけなのか。本論文ではこれらの疑問に対し、経済産業省や中小

---

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

[4]中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 62 より抜粋
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

[5] 外務省・報道発表（平成 27 年 6 月 22 日）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_002235.html

[6] 日本銀行・「*中堅・中小企業の海外進出支援の現状*」p2（2013 年 11 月 14 日）
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2013/data/rel131122b1.pdf

[7]帝国データバンク「*特別企画：「輸出企業」の実態調査*」2011 年 8 月 15 日
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p110806.pdf

企業庁、JETRO などといった中小企業の海外進出をサポートする機関が発表している各種資料と、筆者自身が中小企業の経営者に直接インタビューを行うことで得た情報・データをもとに分析を行い、その答えを導くことを目的とする。

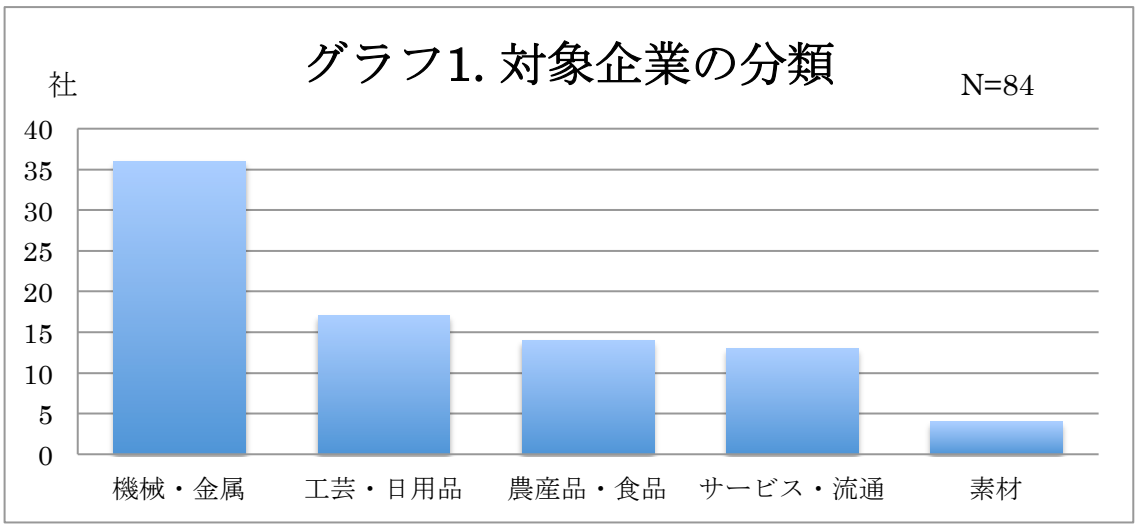
前述した経済産業省や中小企業庁、JETRO などといった中小企業のサポート機関が実際に彼らの海外進出のサポートに本腰を入れ始めたのは 2002 年以降であり、海外進出のニーズが高まった時期にそれらの期待を受けて開始されたと推測できる。しかしながら、海外進出をしている企業あるいは海外進出を将来的に考えている企業の数に対して彼らが実際に手を伸ばすことが出来る数は少なく、その支援は不十分であると言わざるを得ない。また、本論文のテーマに関する先行研究や報告書など多数存在するが、その大多数が中小企業の一部（製造業限定であったり、中小企業といいつつ一定以上の規模の企業のみを対象にしていたり等）のみに関しての研究であるため、中小企業全体を包括して分析している論文は稀少である。本論文が中小企業の海外進出の一助になれば幸いである。

2. データ分析（資料より）

この章では、経済産業省・中小企業庁・JETRO といった中小企業のサポート機関が 2002 年から 2013 年に至るまでの約 10 年間で手助けし、その概要を公表している企業の事例を基に分析を行う。これらの事例の大半は成功例あるいは近年進出して以来未だ海外における事業を継続中であり、失敗例は少ない。これらの事例は、各企業に対して「海外展開概要」「取組の重点（成功の要因）」「今後の事業展開について」を問うものである。これらの事例の成否の断定に関して、ほとんどの企業はその数値公表を行っていないため、本論文では筆者独自の判断に加え、海外進出以降から現在に至るまで撤退せず、また彼ら自身の判断軸において彼ら自身が「成功」と断じているものは「成功」、進出から 7 年未満であり下地を作っている状態あるいは既に海外での売上、利益は出ているがそれが全社的に大きな影響を与えていないと断じているものを「継続中」、また、海外進出したものの経営が想定通りに上手く行かず、現状撤退してしまっているあるいはある時点では上手くいき大きな利益を上げたもののそれを継続的にすることができず結果撤退してしまったものを「失敗」と定義する。前

述の通り、

この事例は全 84 社あり、その内訳はグラフ 1 にも示す通り、機械・金属業 36 社、工芸・日用品業 17 社、農産品・食品業 14 社、サービス・流通業 13 社、素材業 4 社である。海外への工場展開や現地法人の設立等、その性質上機械・金属業の数が他業種と比較しても多くなったが、概ね業界のばらつきなく、中小企業の様々な業界の様々な企業の事例を集めることができた。また、これら全ての企業が表 1 で示した中小企業の定義を満たしている。



[8]

これら 84 社の企業に関して、彼らが海外に実際に出る前と海外に出た後の行動による成否をそれぞれ分析する。

【海外進出前】

まず、これらの 84 社が海外に進出した理由に関して、主に

[8] J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

①売上拡大
②顧客からの要望
③国内市場の縮小
④安価な人件費
⑤国内市場の飽和
⑥その他

の 6 種類に分類することが可能である。それぞれに関して述べる。

① 売上拡大
これは、国内における業績が順調であり、いわゆる「勝ちパターン」も作り資金的に余裕もできてきた企業が更なる業績（販路）拡大を目指して海外市場に進出するという理由である。この理由で海外に進出する企業は主に製造業で輸出のパターンが多く、創業してからある程度の年代が経過している企業であることが多い。

② 顧客からの要望
これは、大きく 3 つのパターンに分けることができる。1 つ目は大企業の下請け企業（機械・自動車部品など）などであり、既に現地にパートナー企業が生産拠点等を持っており、その海外拠点に対してこれまでは日本国内で生産していたものを日本国内のそのクライアントに納品しそれらを輸出していたが、それは非効率的でありなおかつコストもかかるのでクライアントが生産拠点を持つ現地に彼ら自身も生産拠点を構え、現地で生産し現地に納品することを求められての海外進出である。２つ目は機械や金型など定期的なメンテナンスを求められる製品を購入した海外企業に求められてのものである。そういったサービスを現地で提供するため、海外に現地法人を設立し、人を送り込む（あるいは現地で雇用し教育する）ことを目的とする海外進出である。3 つ目は少々特殊な例であるが、企業としては全く海外進出の考えは無かったものの、海外のクライアントから製品購入の打診を受け、輸出するようになったことによる海外進出の形である。これは高品質高付加価値製品を提供する業種が多い。

③ 国内市場の縮小

これは、何らかの形（例えば国内の商習慣や文化の変化、ブームの終焉など）で国内の市場が縮小し、その補填あるいは生き残りをかけて海外の市場を開拓することに賭けたものである。一例として磁器・漆器などの伝統工芸品や一部の高級繊維製品などが挙げられる。これらの例は概ね昔ながらのものをそのままの形で生産し輸出するのではなく、現代あるいはその進出地域に合わせた形の商品開発を行った上で輸出することが多い。

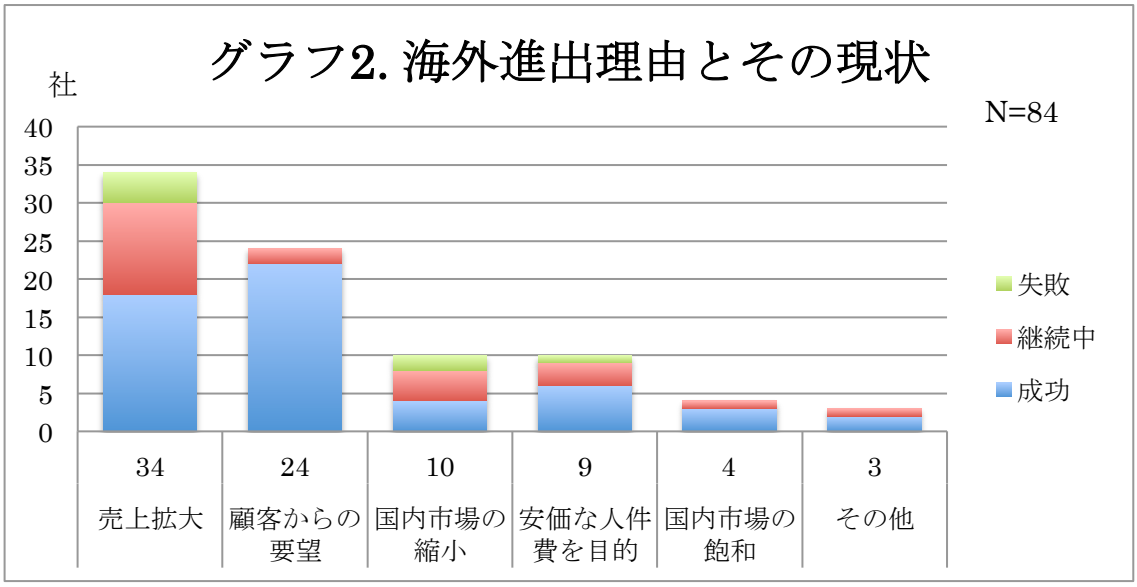
④ 安価な人件費

これは、国内の人件費が高騰あるいは新興国で類似企業が育って自社との製品の差が縮まり価格競争に陥ったとき、著しく不利になるため、安価な人件費を求めて海外に工場設立という形で進出する例である。一例として高度な技術が不要あるいは判断軸として大勢を占めず、商品単価が安くなおかつ製品原価の中で人件費がその大部分を占めている機械部品製造企業などが挙げられる。しかしながら、進出先地域では安価に揃えられるものは人件費のみであり、インフラが整っておらず資材調達などに場合も多い。

⑤ 国内市場の飽和

これは、その産業が国内で飽和し、市場としての成長がほとんど見込めなくなったため更なる市場を求めて海外に進出したものである。一例として、ニッチな機械製品や日用品などが挙げられる。

これら 6 種類の海外進出の理由が主に挙げられ、その内訳は全 84 社のうち、①：34 社、②：24 社、③：10 社、④：9 社、⑤：4 社、⑥：3 社である。これらの企業の海外進出の成否あるいは継続中であるか否かという結果をまとめると、下のグラフ 2 のようになる。



[9]

[9] J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

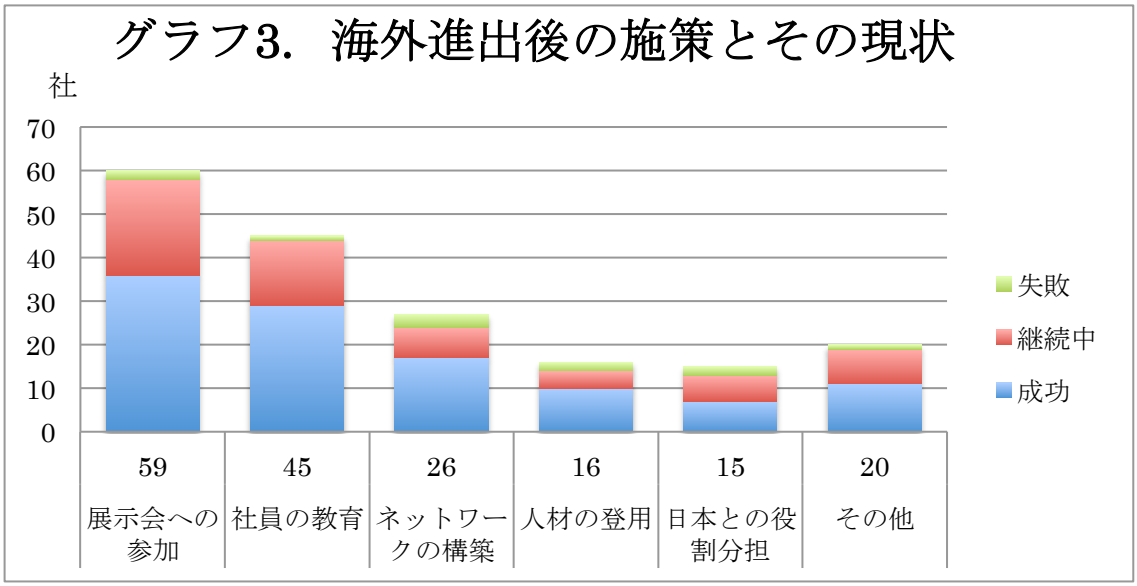
このグラフから見て取れるように、海外進出の理由として最も数が多いのは売上の拡大を目指してのものである。しかしながら、その成功率はおよそ５割弱と決して高くはなく、継続中である企業が約 4 割と非常に多いのも特徴的である。その理由として、国内でのいわゆる「勝ちパターン」を海外に展開する際に、そのままの形ではなく現地に沿った形にする必要があるためだ。その製品開発・リサーチに多大な時間を取られるとともに、その製品・ブランドの知名度を上げるためにもやはり時間がかかる。大企業であればそこに多額のコストをかけ、複数のことを同時に行い、また現地でのコネクションやリソース等を用いてその時間を短縮することができるが、大多数の中小企業の場合、そこまでのリソースを割くことができず、また現地のリサーチ一つを取ってみてもそのコネクションを持っていないことが多いため、まずは現地に精通しているパートナー探しから始まり、その後リサーチ、製品開発、展示会への出展、現地での人材確保などに時間を取られてしまう。そのために海外進出をしてから成功（あるいは失敗）に到るまでに長い年月を要してしまうことが多いと推測される。

また、海外進出してから成功を収めている企業の進出理由として最も割合が高いのは顧客からの要望で海外に進出をした場合である。この場合、既に需要がある中で海外進出をする訳であるので成功の割合が高い。そして、既存の顧客が何らかの理由で撤退してしまった場合には途端に窮地に陥る可能性が高いが、そもそもこの理由で海外進出を求められるような企業は高い技術や特殊な技術、あるいはニッチな分野に関するノウハウあるいは事業を抑えている企業である場合が多く、進出後にも現地において新規の捕まえ易い傾向にあると言える。

そして、これらほとんど全ての企業に関して言えることであるが、海外進出前のリサーチのため何らかの機関を利用している。それは大半が JETRO や中小企業基盤整備機構のコンサルティングサービスであり、稀にそれらを利用せず社長自らが現地に乗り込み自力で人脈を築き上げていく例もあるが、それは極めて少ない。彼らが相談する内容としては主に現地における法律や政府などに対する申請のやり方、通訳・案内人などの紹介などである。また、近年の企業の海外進出の増加を見てそれを対象とするコンサルティング会社も増えている

が、その料金に対するリターンが不明瞭なため、前述した独立行政法人による支援と比較して、広まっているとは言い難い。

【海外進出後】
次に、企業が実際に海外に進出した後に打った施策が、その海外進出の成否にどのように影響したかを分析する。



[10]

上のグラフ 3 は実際に海外進出後、各企業がどのような点に着目し施策を行ったということと、その成否を表したものである。各企業の施策としては、

①（海外）展示会への参加
②社員の教育
③ネットワークの構築
④人材の登用
⑤日本との役割分担
⑥その他

[10] J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

が主に挙げられる。多くの企業がこれらのうち特定の１施策のみを行ったということはほとんどなく、複数の施策を打っている。

①（海外）展示会への参加
これは、主に輸出企業に多く見られる傾向にあるが、自社製品の宣伝のため海外の商品展示会に出典する企業が多く見られた。これは日用品や機械製品、電化製品など業界ごとに開催される。

② 社員の教育
これは、現地で雇用した社員の教育に関するものである。と言うと当然のもののように聞こえるが、現地において最低限の知識を与える企業もあれば、日本に留学させ本社でスキルを磨かせるなど、各社ごとに与える教育レベルに差・特色が見られた。

③ ネットワークの構築
これは、海外進出後において連携を個人やディストリビューター、クライアントなどと密接に連絡を取り合い、意見交換や紹介を通して新商品開発や更なる顧客の獲得を目指すというものだ。

④ 人材の登用
これは、海外進出後拡大した事業に対応する、あるいは現地でのオペレーションをまわすための人材の新規獲得に力を入れるということだ。一例として、海外進出後現地の言語を話すことが出来、海外勤務に抵抗の無い者や現地出身で日本において働いていた者のヘッドハンティングなどが挙げられる。

⑤ 日本との役割分担
これは、日本と海外進出地域との役割分担をしてより効率的にビジネスに取り組むということだ。一例として、海外では安い人件費と日本と比べたら熟練工の少ない状況を利用し、簡素製品生産あるいはそのプロセスのみを行い、その後それを日本に輸出して日本における工場で高い技術を使用した高付加価値製品を生産あるいはそのプロセスを行うというものが挙げられる。

このグラフから、全 84 社のうち実に 59 社、全体の約 7 割が海外展示会に参加しているということがわかったが、そのうち成功した企業は 38 社、成功率約 6 割と決して高いとは言えない。また、継続中の企業も 3 割強ほど存在することを鑑みれば、展示会への参加自体が海外進出の成功・失敗に直接的に繋がるとは言い難いのではないだろうか。前述通りその目的が宣伝、すなわち知名度上昇のためであるならば、単発的ではなく継続的に参加する必要があり、その費用も大きくなるものと推測される。この展示会に参加する意義は知名度と同時に、如何に短期間で顧客を確保し、次のビジネスに繋がるかどうかが鍵となるだろう。

また、社員の教育に関しても、特筆すべき施策として述べている企業が 45 社と全体の 6 割弱いることという事実を見るに、各企業の経営者が教育を如何に重視しているかが分かる。しかしながら、前述通りそれには企業によって大きな差がある。業界によって、社員が高度な知識を必要とする企業とそうでない企業という差はあるであろうが、これは如何に社員教育にリソースを割くことが出来るかということと、その企業全社的な社員教育に対する考え方・価値観が表れるものとなっているからであろうと推測できる。

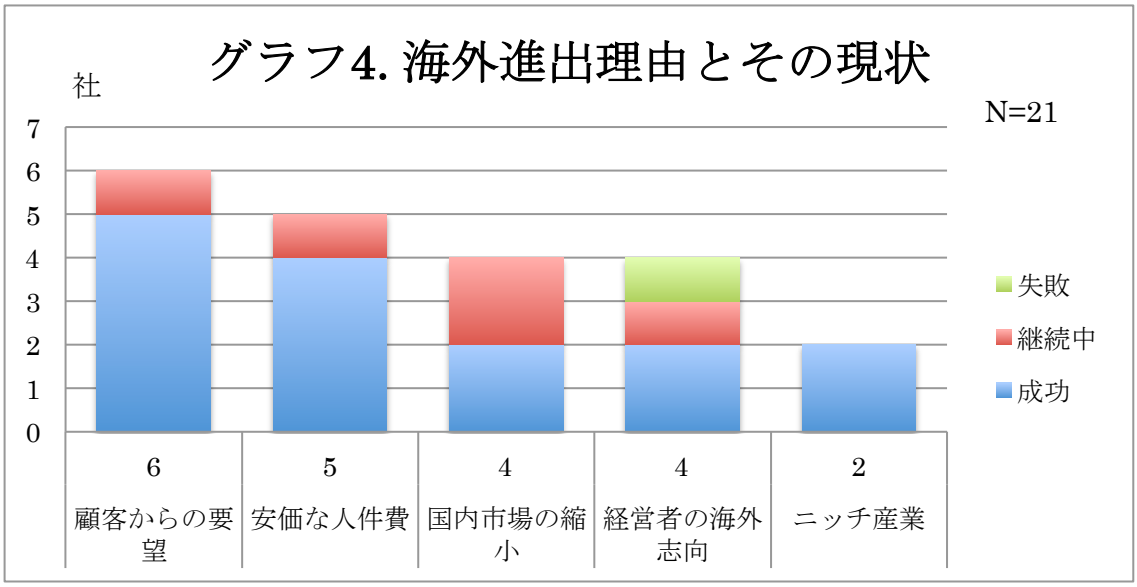
そして、ネットワークの構築に関してもまたそれを重視している企業の 7 割近くが成功している。これには展示会で繋がりを得たものや進出段階で知己を得た者など様々なパターンがあるが、それをどう活かしたかということが成功に繋がって来たのであろう。

【小結論】

以上の分析から、海外進出の成功要因は、海外に進出する理由として顧客からの要望による海外進出の決定と、海外進出後の社員教育あるいは社員への待遇のありようという 2 つを挙げることができるという仮説が立てられる。前者に関してはそもそも顧客による要望に応える形で海外に出ることが成功可能性を極めて高める要因となり得、後者に関しては海外に進出後社員に対して関してどのような教育（待遇）を行うか、そして人的ネットワークを如何に構築し、ビジネスに活かすかということが極めて大きな要因になり得るという仮説をおくことで小結論とする。

3. データ分析（インタビューより）

この章では、前章で挙げられていた企業に対して筆者自身が直接訪問し、インタビューを行うことで、各企業の海外進出に関するより詳細な情報と、各経営者が考察する成功要因、苦労した点など企業の生の声を基に分析を行う。このインタビューにおいても全ての企業の詳細な財務状況などを聞き出すことはできなかったが、海外進出前後の売上状況やその推移、全社売上に対する海外比率の変動や現状などより詳細な情報を得ることができた。本分析は前章で取り上げられた企業に対して無作為抽出で連絡を取り、インタビューを行うことで得た情報を基にしている。全 84 社のうち、64 社にメール・電話を用いてインタビューの申し入れを行い、そのうち返答があった企業数は 34 社（許可：26 社、不許可：8 社）であり、許可を得た 26 社のうち 21 社に対しインタビューを行った。その業種の内訳は、鉄鋼や繊維製品、ゴム製品、木製日用品、機械部品、酒類醸造と様々である。地域として、関東・近畿・四国を中心に全 12 都府県に分布している。



[11]

上記のグラフ 4 は、海外進出理由とその成功・失敗の企業数を表したものである。前章では資料を基に全 84 社の海外進出理由として主に 5 点、①売上拡大、②顧客からの要望、③国内市場の縮小、④安価な人件費、⑤国内市場の飽和を

[11] インタビュー結果を基に筆者作成

挙げたが、実際にインタビューを行ってみると、インタビューを行った 21 社の間では

① 顧客からの要望
② 安価な人件費
③ 国内市場の縮小
④ 経営者の海外志向
⑤ ニッチ産業

の 5 点が主な海外進出理由であることがわかった。これはインタビューを行っていない他の 63 社でも同様であると推察する。この中で、前章との大きな違いは

④経営者の海外志向
⑤ニッチ産業

である。

④に関して、前章では売上拡大を目指しての海外進出と解答される経営者が多かったにもかかわらず、実際に話を伺ってみると確かにそういった側面はあるものの、その企業の創始者あるいは現経営者に海外志向が強く、自社の製品を日本のみならず世界に広めたい、あるいは広告戦略の一貫として、自社の製品は海外にまで輸出されているのだという事実を持つため、海外に打って出たという解答が少なからず存在した。すなわち、国内市場において満足した売上を残すことができ、財務的にも余裕ができたので従来の悲願であった海外進出を果たしたというものだ。しかしながら、グラフを見てわかるように、その成功率は決して高くはなく、成功率は約 50%という数値を出している。この理由として、そもそも商品の輸出というものの性質上顧客を確保することが最大の障害になり、そのための展示会出展であったり各種サポート企業を利用してのクライアント探してあったりと、時間がかかるものであり、また一時的にはヒット商品を開発し売り出すことができたとしても、成功のためには継続的なヒット商品開発が必要であり、そのためのノウハウ蓄積が短期間では難しいからで

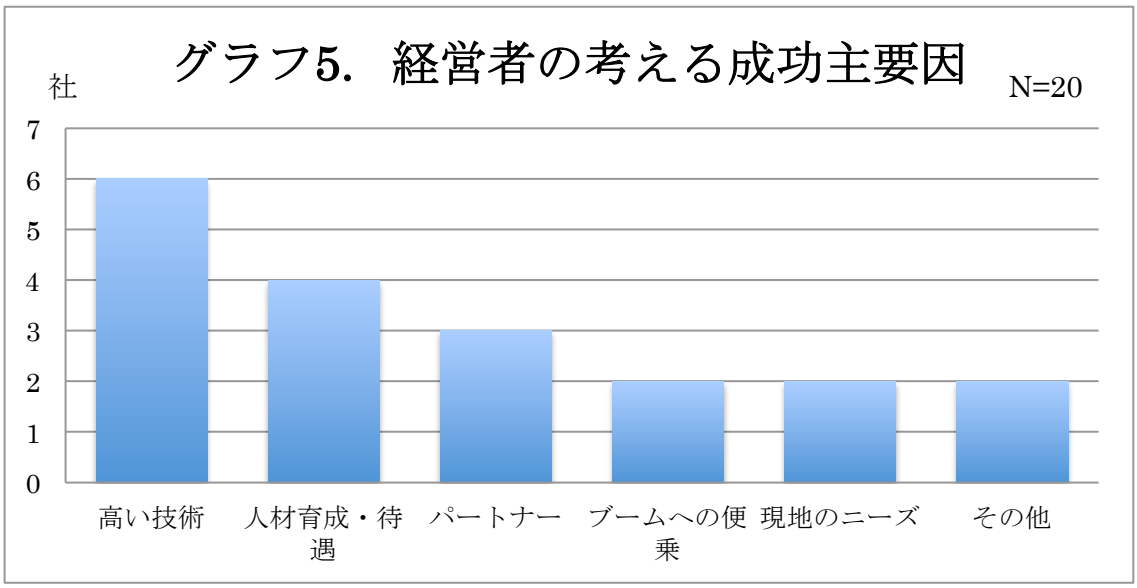
あると考察できる。

また、④に関しては、これも売上拡大を目指してのものではあるのだが、そもそも世界的に市場が大きくなく、プレイヤーもごく少数しかいないので企業として存続するためには自然と世界を視野に入れたビジネスをしなければならないという類のものであった。その特色として業界（製品）がニッチであり、また高い技術を誇り世界からその業界の第一人者であると既に認識されていることである。

ここで、前章で分析した、成功している企業が海外進出理由及び海外進出後の取り組みとして高い確率で採用しているものに関してインタビューで得た情報を基に再度分析してみる。

前章では、海外に進出した企業の進出理由として、顧客からの要望があった上で海外への進出を決定した企業の成功率が非常に高く、これが成功要因の一つであるという仮説を立てるに至った。これに関して、インタビューを通してやはりこの主張をする経営者が多く存在した。一例として、元来のパートナーである大企業が海外進出をするので、それに付随する形で海外進出を果たし、そこからその企業のみならず現地においての売上を伸張させ海外進出の成功に至った企業や、海外進出の意志はなかったものの、海外の顧客から商品購入を打診され、輸出を開始し売上の１割以上を占めている企業、商社から海外への工場設立を打診され、土地・資金供与を受け技術を提供してコストとしては極めて低い状態で海外進出を果たし、成功させた事例などである。また、予期せぬ海外への輸出の例は他にもあるが、その売上はまだまだ全体の中の割合としては低く、継続中ではあるが利益を上げているという企業も存在する。顧客から養成されることで海外への進出を果たすということは、その進出の初年度から大きな（少なくとも、その取引先企業の規模に応じた）売上を得ることが出来るということであり、海外新進出による成果が社内外へのアピールとして行うことが容易であるということ、また、その成果を基に現地での更なる業績拡大のための活動を行い易く、その拡大速度が他の条件下と比較したとき圧倒的に早くなるということが考えられる。以上の理由から、この仮説が事実であるという結論に達した.

そして、もう一方の仮説である、海外進出後の人材育成・人材待遇もまた成功要因の一つであるという仮説に関して、インタビューを通して分析を重ねることで事実であるという結論に達した。下記のグラフ 5 は、インタビューを行った各企業の経営者の考える自社の成功主要因である。



[12]

結果を見ると、高い技術あるいはそれを基に高品質高性能の商品を作って来たからこそ、自社の製品が日本のみならず海外に受け入れられ、海外において成功することができたと述べられた経営者が多くいた。では、高い技術を持っていなければ海外において成功することはできないのだろうか。そうではない。世界で戦っていく上で技術は非常に大きな武器たり得るが、それ無くして成功を得ることが出来ないという訳ではない。ただし、海外に進出し、なおかつ成功するような企業は日本国内で一定以上の成功を収めてその後に海外に進出している（グラフ 4 参照。経営者の海外志向やニッチ産業など)。それ故に、彼らが持っている武器が高い技術であることが多く、その技術を日本国内で活用し成功を収めているということ自体がある種の条件のようになっているのも事実である。ただし、それは条件であり成功要因ではない。では、次点で数が多い人材育成・待遇はどうか。その内容の一例として、現地採用職員を日本の本社に留学させて学ばせる、あるいは日本で採用した海外人材（外国人）を教育し

[12] インタビュー結果を基に筆者作成

た上で現地の管理職として派遣する、展示会で人材を探すなどといったことから、給与以外を日本の本社勤務の職員と全く同じにする、企業から家族への手紙を書く、現場の工員としてのみならず将来的なキャリアプランを示し昇進への道を拓くなど、企業の取組としては様々なものが存在した。そしてそれらは、企業の保有するあるいはかけることが出来るリソースの違いは多少あれど、あらゆる企業が実行可能なことであると判断できる。そういった人材の育成を行い、企業への帰属意識を高め長期的な人材育成・人材確保を見据えた人材への待遇こそが成功要因の一つであるという結論に達した。

更に、インタビューを行った多くの経営者が、成功の大きな要因として「運」「偶然」「何故か上手くいった」という、理由ははっきりしないが成功に到達したという旨の発言をしたことにも着目したい。これは、前述した様々な施策を打った上での発言であった。すなわち、成功の要因となりうる数々の施策を打ちながらも、「成功した理由」は最終的に運であったと答える企業が確かに存在するというわけである。無論、それはただ与えられるだけの運ではない。企業が打てる手を全て打った後、それが実を結ぶか否かという意味での「運」である。その「運」をつかみ取る可能性を少しでも上げるために、各企業はあらゆる努力を払っているといえる.

【小結論】

インタビューを基に分析を行った結果、成功要因はやはり海外進出のタイミング（顧客を確保した後の海外進出）と人材育成・待遇（現地における社員育成並びに海外でのビジネスを主導する人材双方）であることが分かった。しかしながら、実際のビジネスでは経営者の予期もしないことが起こり、それら全てを満たしたからといって成功が約束される訳ではない。経営者は海外進出が成功に至るその最後の要素を「運」と捉え、その「運」をつかみ取り、ビジネスに活かすため最大限の努力をするべきであり、そうすることで初めて海外への進出は成功へと導かれる。

4. 結論

これまでの分析から、海外進出成功の要因のうち、重要なものは 3 つあると結論づけることができる。

1 つ目は、海外進出に際するタイミングである。それまでのパートナーに海外への進出を誘われたとき、あるいは海外の新規顧客から打診があって初めて海外に進出したとき、その成功率は非常に高いものとなる。ところが、売上の拡大を目指してのものであったり、国内事業が好調で経営者（あるいは創始者）の海外志向が強い場合、まだパートナーがいない状態にもかかわらず能動的に海外に進出するケースが非常に多い。この場合、クライアントがいる場合と比較した場合成功の可能性は大きく下がり、クリアすべきハードルも増えなおかつ成功を収めるのに多大な時間を要する。故に、声がかかるのを待つというのが実は最も成功の可能性が高いやり方である。しかしながら、これは何もせずにただ声がかかるのを漫然となっていれば良いという意味では無論無い。自社の製品が海外の顧客からの目に留まり易いようにウェブサイトは最低限英語のものを設置すべきであるし、JETRO や中小企業基盤整備機構などのサポート機関が提供する無料コンサルティングサービスを利用しクライアントを探すのも良い。また、近年では中小各企業が必要とする技術をマッチングさせ、新たなビジネスに繋げるというベンチャー企業なども登場しており、そういったもので海外に通用するような製品開発をするなども良いだろう。つまり、売上が見込めない状態での海外進出は、その準備に極力コストをかけずにクライアントを探し、確保した上での進出が成功の可能性を高めるということである。

２つ目は、社員教育（社員の待遇）の整備である。進出した地域・国家において採用する社員、そして海外進出をするにあたり日本における既存のあるいは新規の社員を如何に教育し待遇するかが、その海外ビジネスを上手く進められるかを左右するということである。中小企業が海外に進出する場合、如何に日本と比較して人件費が安いとはいえ、同じ地域に進出しているグローバルな大企業と賃金競争になったとき、勝つことはできない。言い換えれば、金銭的な面で大企業以上の好待遇を約束することは非常に難しいということである。また、東南アジアなどの国々の人々は日本という国の労働者よりも労働条件にシ

ビアであり、より良いオファーを受けたら即座に鞍替えをしてしまい得るものである。彼らを如何に定着させ、その企業への所属のインセンティブを高めるかが極めて重要になる。進出地域の人々の特性を理解し、彼らが労働に対して求めるものは何であるのか、また、彼らにその明確なビジョンが無いとき、彼らに取って魅力的に映るものを提供せねばならない。それは例えば更なるキャリアであり、仕事に対する生き甲斐である。そして、そういった海外進出の際に中軸として働くであろう日本人の新規あるいは既存の社員に対して、そのメリットあるいはやりがいを周知させ説明責任を果たすとともに、全社一丸となって協力できる体制を作らねばならない。決して経営者の独りよがりになってはならず、会社の総意として海外に打って出る必要がある。海外に進出した際、そのビジネスがその地域において継続的に成長させることができるか否か、ひいては更に他の地域まで拡大させうるかどうかということは、人によるところが大である。

3つ目は、海外進出が成功するか否かに関して、運というものが非常に大きく左右するということである。海外進出において、２つの成功要因、進出のタイミングと進出後の人材育成を満たしている企業に成功して来た企業が多いのは前述した通りである。しかしながら、それらを満たしている企業が全て成功しているかというと決してそうではない。では、それらの企業の差はどこから出ているのか。それは偏に運を掴むことができたかどうかという点に尽きる。大辞林によると、「運」とは「人の身の上にめぐりくる幸・不幸を支配する、人間の意志を超越したはたらき」とある。すなわち、如何に入念に準備をし、多大なる時間とコストをかけ前述した成功要因を含めあらゆる対策を打ったとしてもそれにより成功が約束されるわけではないのだ。言い換えると、前述した成功要因は成功のための必要条件であって十分条件ではないということである。しかしながら、筆者は決して運が成功するか否かという全てを左右するとは主張しない。成功要因は確かに存在するし、ましてや運さえ良ければ何もかも上手く行くという訳では断じてない。運、言い換えれば天からの贈り物、それは例えば機会であったり状況（国内・国際的な政治状況、経済状況など）であったりと様々なものがあるが、それらは多かれ少なかれあらゆる経営者あるいは企業の上に降りてくるものである。しかし、その運をつかみ取り、それを企業にとって良い方向へと利用できるかどうかは企業・経営者次第である。すなわち、

企業の海外進出が成功するかどうか、「X をすれば絶対に成功する」という成功要因はない。その理由は前述した通り最終的には運をつかみ取ることが出来るかどうかに左右されてしまうからだ。だが、その「運をつかみ取り、成功を挙げるための要因」は確かに存在し、それこそが前述した「タイミング」であり「社員教育」であり、それらに自社の状況を持っていくための各種努力であるというわけだ。

「運」という言葉が最適か否かは筆者も大いに迷った部分ではあるが、人間が出来るあらゆる努力をした後の、人知の及ばぬ部分こそが最後の最後では海外進出の成否を決定づける、という筆者の主張のため、敢えて誤解を恐れず運という言葉を使用した。中小企業の海外進出の成功要因は、海外に進出するタイミングと、海外進出後の社員教育、そして何より、運こそがその成否を決定づける。その成功確率を少しでも高めるため、進出前時点での顧客の確保、関連サービスを提供する企業を利用しての情報収集、パートナー探し、展示会への出展によるマーケティング、自社製品の反応収集、現地あるいは日本での新入社員に対する教育、待遇、経営者・社員の意識の統一、海外進出の目的・ビジョンの共有など、あらゆる努力を払うことではじめて十分条件たる運をつかみ取り、海外進出における成功の条件を満たすことができるようになるのである。

5. 引用・参考文献

1. 中小企業庁・「中小企業の定義について」
http://www.chusho.meti.go.jp/faq/faq/faq01_teigi.htm#q1

2. 中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 60 より抜粋
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

3. 中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 61 より抜粋
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

4. 中小企業庁・「中小企業白書 2014　第２部　中小企業・小規模事業者が直面する経済・社会構造の変化」p 62 より抜粋
http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H26/PDF/04Hakusyo_part2_chap1_web.pdf

5. 外務省・報道発表（平成 27 年 6 月 22 日）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_002235.html

6. 日本銀行・「*中堅・中小企業の海外進出支援の現状*」p2（2013 年 11 月 14 日）
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2013/data/rel131122b1.pdf

7. 帝国データバンク「*特別企画：「輸出企業」の実態調査*」2011 年８月 15 日
https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p110806.pdf

8. J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

9. J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

10. J-NET21(独立行政法人中小企業基盤整備機構)「*中小企業海外展開事例集*」および経済産業省近畿経済産業局「*事例に学ぶ中小企業の海外展開*」より筆者自作
http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/
http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/glocal_PT/glocalPT_jirei.html

11. インタビュー結果を基に筆者作成

12. インタビュー結果を基に筆者作成

6. 謝辞

本修士論文は、筆者が慶應義塾大学大学院　経営管理研究科　修士課程在学中に小幡　績ゼミにおいて行った研究をまとめたものです。本研究に関して修士ご指導ご鞭撻を頂きました本学　小幡　績教授に心より感謝致します。また、本論文発表に副査としてご臨席頂き有用なコメントを頂きました磯辺 剛彦教授と高橋 大志教授に深謝致します。

また、本論文の執筆にあたり、お忙しい中学術インタビューにご協力くださった株式会社試作サポーター四日市の仲井様、株式会社玉吉製作所の吉田様、株式会社プレーリードッグの松岡様、弘進ゴム株式会社の西井様、ブナコ漆器製造株式会社の倉田様、株式会社マグエックスの阿部様、株式会社ナベルの南部様、盛川酒造株式会社の盛川様、京都精工株式会社の新井様、株式会社宮崎椅子製作所の宮崎様、四国タオル工業組合の吉川様、東研サーモテック株式会社の川嵜様、カモ井加工紙株式会社の鴨井様、株式会社日吉屋の西堀様、ライクイット株式会社の榎田様、株式会社バイリンの今井様、株式会社 SHINDO の堀様、第一織物株式会社の吉岡様、フジイコーポレーション株式会社の藤井様、株式会社清水化学工業の清水様、に対し、深く御礼申し上げます。

末筆になりますが、最後まで共に頑張って来た小幡ゼミの同期の皆様に心より感謝しております。ありがとうございました。