

# 中小企業の国際アライアンス戦略

## 対中ビジネスを目的とした中小企業の新国際経営 戦略

古田茂美

### はじめに

今日、日本経済をささえてきた大企業と中小企業の垂直連携構造が大きく変貌してきた。その契機となったのは、経済のグローバル化、国際会計基準導入、市場の停滞であり、その変化に対応する為、大企業が著しい経営革新と戦略の変更を余儀なくされている。その変化の中で、下請孫請関係で大企業の経営資源に相互依存してきた、各地の中小企業が受注減、納品価格圧力、コストダウン、電子応札方法など、従前にはなかった厳しい経営環境に置かれている。

元来、我が国の中小企業は大企業と垂直連携して、国家経済の効率化を促進し、経済発展に寄与してきたといわれる。欧米では、中小企業は大企業と拮抗して、バランスを保っているが、我が国の大小資本関係は拮抗するよりも、協調の関係を志向してきたことが、今、大企業のグローバル化の現実の前に、大きな痛手となっている。大企業の経営資源に依存してきた中小企業は、今、大企業の海外への調達先多角化によって、従前の依存関係を喪失し始めており、自立への道を余儀なくされている。2001年度中小企業白書はついに、「目覚めよ、自立した企業へ」という副題をつけた。

一方、中国の台頭は、経済のグローバル化に拍車をかけている。廉価で勤勉な労働力の開放以外に、WTO加盟後の中国には小売、卸売り、金融をはじめとした、サービス市場の開放が期待されているが、大企業はこぞって対中投資を拡大し始めた。しかし、我が国経済においては、廉価な中国製品の流入や、これら大企業の対中投資が、中小企業を始めとした国内部門産業の、かなりの規模での、整理淘汰を誘発することは容易に想像できる。中小企業が経営革新や国際化を急がなければ、そのような徴候はさらに拍車がかかると思われる。

大企業のグローバル化や経営革新で、経営資源を喪失した中小企業は、代替経営資源を市場

から調達せねばならないが、我が国の現状では、要素価格の世界競争力が極めて弱く、企業の競争力を高めるのは困難である。大企業が行動するのと同様に、中国等の成長経済との連携において、競争力ある生産要素を調達し、またWTOで放出される新たな事業機会に取り組む必要がある。

中小企業の中国など海外経営資源調達の戦略として、これまで中小企業白書は主に、貿易と直接投資に重点を置いてきた。それは海外資源調達に、特に中国等アジア地域においては、その低開発性もあり、対等なパートナーシップの認識を土台とした、提携事業やM&A等の戦略は不向きと考えられたからであろう。海外における資源調達は、日本から海外にワンセットで持ち込む、直接投資で実現する潮流が主流であるとされてきた。

しかし、近年のアジア、特に経済危機以降のアジアでは、日本経済の相対的凋落とあいまって、韓国、台湾、香港、シンガポール等の企業経営資源の高度化が常識化し始めている。一方、中国が、自動車、家電、金型産業などで、急速に競争力を上げてきていることも、広く指摘されるようになった。このような新時代においては、リスクの高い直接投資以上に、成熟した現地資源の有効活用が注目を浴びるようになってきた。現地企業との提携、アライアンス等を通じて、既存の経営資源を活用する手法が有効である、という発想が拡大してきているのである。

この事実は、山口県宇部市から出た中小企業、ファーストリテイリング社（ユニクロ）が、競争力ある海外資源を利用して日本有数の衣料品小売製造業に成長したことで一挙に現実味を増してきた<sup>1</sup>。

時同じくして、広島から出た中小企業経営者、大創がやはり中国資源を利用する事で100円ショップという画期的な市場を創り出し、低迷する消費者市場に活力を与えた。これに岐阜県大垣市の三洋エージェンシーが業界大手で続くが同社も中小企業であり、中国労働力と香港商社のコントロール機能という海外資源を利用している。零細家電小売店の和光はプライベートブランド品の小売製造という、欧米マネジメント方式と生産地中国の労働力を活用することで業界大手に成長した。大阪の中規模食品製造業フルタ製菓も中国の労働力と香港商社の資源でヒット商品エッグチョコ（チョコレート内部に玩具を装填した菓子）を生み出した。

90年代後半、かような企業が続出している。しかし、中小企業のアライアンスを通じた国際資源利用は本当に、他の多くの中小企業にも一般性をもって有効であると言えるであろうか、もしそうであるなら如何なる条件で、この戦略は成功するのであるだろうか。このような仮説は検証してみなければならないし、実際に中小企業が海外企業とパートナーシップやアライアンス、提携を結ぶ際には、一体どのようなことに気をつければ、失敗しなくてすむのだろう、という事を丹念に考察する必要がある。

<sup>1</sup> ファーストリテイリング社1999年度アニュアル・レポート

そこで、本研究では、国際アライアンスが中小企業の国際戦略として有効であることを検証しようとするものである。また同時に中小企業のアライアンスを成功させるKFSを探ることを同時に研究の目的とした。方法論はサーベイ調査とケース・スタディを採用した。サーベイ並びにインタビュー設問設計の基礎的枠組として、欧米系アライアンス理論の枠組みを利用した<sup>2</sup>。

研究の結果、判明したことは、中小企業がすでに広範囲に国際提携戦略を実施していること、また卸・小売といった業態で、製造委託を中心とした国際提携の実態がかなり進んでいたことが分かった。そして、アライアンスの成否を分ける要因は複合的である一方、特定の要件が影響を与えることもあること、例えば企業の学習能力と成否には強い相関関係があること等も観測された。

第1節ではサーベイ調査の概要と結果を、第2節ではケース・スタディの考察を行う。そして第3節では結論として、研究の結果明らかになったこと、特に国際アライアンスの有効性と成否要件について述べる。おわりに研究の総括と成果について述べる。

## 第1節 サーベイ調査

### 1. サーベイ調査の概要

#### (1) サーベイの目的

サーベイの目的は二つである。一つは中小企業の国際アライアンス戦略の有効性を検証する事である。本検証は量的な考察を志向する為、質より量のサンプルが必要であった。しかしサーベイの目的の二つ目は、中小企業国際アライアンス戦略の成否認定尺度、また成否を分ける各種要因についての質的考察であり、質的サンプルが必要な為設問も当然多くなる。この相容れない二つの目的を達成する為には、サーベイを2回実施する必要がある。つまり、第1回目で、量的分析の目的を達成し、第2回目で、質的分析の目的を達成する、ということであった。第2回目のサーベイは、第1回目で抽出された、提携実施企業のみを対象にしている。

#### (2) サーベイの概要

##### 第1回サーベイ

##### (1) 設問内容：

提携の有無（香港企業との提携に限っている）、提携の期間、提携の形態、類型  
提携の動機・目的（アクセスする経営資源の内容を通じて設問している）

<sup>2</sup> 参考文献を参照

(2)アンケート送付総数：4819社

対象企業の内容：香港貿易発展局企業データベースから、従業員500名以下の中小企業（製造業、卸・輸出入、小売を含む）を抽出、地域は近畿地方中心（一部中国、四国地方含む）

(3)標本属性：香港か中国を中心にして貿易という国際経営活動をすでに行っているか関心を有する、という属性を持つ母集団（貿易以外の経営戦略選択は不明）対中ビジネスにおけるアライアンス戦略の有効性を検証する母集団として適切であると判断

(4)サーベイ実施期間：平成13年3月1日～31日

(5)回答総数：741社（回収率15.4%）

## 第2回サーベイ

(1)設問内容：

直接投資との比較、パートナー選択時の要件、パートナー企業の評価基準  
提携の維持（マネジメント）要件、提携の成熟化

(2)アンケート送付総数：541社

対象企業の内容：第1回サーベイで、提携関係にあると回答した企業341社、及び提携について成功、失敗したと回答した企業406社より重複を除いた企業

(3)サーベイ実施期間：平成13年6月11日～31日

(4)回答総数：122社（回収率22.6%）

分析は第1回と第2回サーベイの両方の結果を使用するが、主に第1の量的リサーチ・クエスチョンには第1回目の結果を、また第2の質的リサーチクエスチョンには主に第2回目の結果が使用されている。またサンプル内容の特徴として、中小企業経営者は時間制約が大きいことで、あまり多くの設問はできなかつた。またすべて非公開の中小企業であるから、厳密な公開数値での分析は不可能であった。しかし大枠の傾向などを検証して、有益な発見を幾つか得る事ができたと思われる。以下はサーベイの結果である。

## 2. サーベイ調査の結果：成功と失敗の定性的、定量的考察

(1)成功企業と非成功企業の定性的考察

第1回サーベイ回答社741の内、提携関係にあると回答したのが341社、提携が成功したと回答した企業は265社（提携しているとの回答者のうち77.7%）、あまり成功していないと回答したのが、127社（同37.2%）、どちらともいえないというのが14社（同4.1%）であった。設問設計上の不備で、この回答者中には直接投資や単なる貿易取引の成否も含まれてしまっている為、第2回サーベイで、厳密に提携関係にある企業のみを対象に、再度この問題について聞いた。

第2回サーベイでは、聞き方を変えて、提携後、当初の目的が達成できたか、否かと尋ね

た。回答企業122社のうち、77社（全体の69.3%）が達成できたとし、18社（同16.2%）ができなかったとした。本研究の目的の一つは、提携が成功した企業とそうでない企業間に如何なる差異を発見できるか、ということと、中小企業の国際提携のKFSを抽出することであるので、達成企業の回答に注目しなければならないが、彼らの達成した理由における自由回答を眺めてみると、大きく3つに分類される。それらは、第一にパートナー選択の成功、第二に提携維持の面における信頼関係、第三に機能的補完がうまく作用している、という諸回答であった。一方、非達成企業の自由回答では、第一にコミュニケーション不足、日本市場の理解不足等、異文化間における意思伝達能力の欠落、第二に不良品発生や積極販売の欠落等パートナー企業の質等が挙げられていた。これら自由回答は参考になるが、同時に定量データを多角的に眺めることが必要である。

#### (2)成功企業と非成功企業の定量的考察

サーベイ上で、目的達成企業と非目的達成企業間比較をしてみると、関心が向けられるべき事象に微妙な差異も認められた。まず提携の類型構築においてであるが、目的達成企業群では全体の81.0%が販売委託が製造委託のいずれかを明確に表現していた。一方、非目的達成企業群ではそれが57.0%と相対的に低かった。さらに、類型分析中、目的達成企業群の35.1%がOEM生産、非達成企業群では販売代理委託が33.4%でそれぞれ最も高かった。他、パートナー選択、提携の評価基準と維持項目については、達成企業と非達成企業間にそれ程乖離はみられず、双方、似通った結果となっている。ただし、提携の維持について、成功企業にはその他一般的企業よりも、提携維持に対して、具体的行動を積極的に行使している印象があった。ただ信頼関係を強調するのではなく、綿密なコミュニケーションを最重視した姿勢に、その傾向が強く現れたと思う。

しかし最も大きな差が出たのは、成熟化項目上であった。達成企業では92.2%がパートナー企業から、自社の成長にとって有益な発見や学習があったと答えているのに対し、非達成企業では何も学ぶ事がなかったとするほうが55.5%と多かったのである。

この顕著な数字から判明する事は、第一に目的達成企業の提携先企業に対する精神的姿勢に、特徴があるのではないかという事である。サーベイ結果からは、提携の目的を組織学習とした企業はほとんどゼロに近かったにもかかわらず、達成企業のほとんどが、提携先企業から結果的に学習した事を明確に認識していた。達成、非達成企業の共通点、相違点をまとめたものが表1である。

#### (3)サーベイ結果から見る動向と示唆

##### (1)中小企業の国際アライアンスは有効か

サーベイの標本が、大前提として、すでに何らかの形で海外資源に関心がある企業群であることを理解した上で、サーベイ結果では、海外取引があると答えた企業の内、16.3%が直接投資、60.0%が海外提携を実施しており、この経験は広範囲に中小企業全体を通して、かなり

表1 達成企業と非達成企業との比較

	達成企業	非達成企業	アセスメント
提携目的（獲得経営資源）	製造生産力や情報（中国情報）	同左	両者に大きな違いが認められない。
提携類型	製造委託形態が目立って多い。製造委託、販売委託といった類型や形態に対する認識が高い。	販売委託が製造委託を上回った。形態類型に対する識別意識がやや低い。	製造委託形態が達成度が高い。達成企業は自社の提携目的や類型に対する識別意識が相対的に高い。
パートナー選択基準	経営者の質が最も多い。	同左	両者に大きな違いが認められない
提携の維持要件	綿密なコミュニケーションが最も多い。	同左	両者に大きな違いが、認められない。
提携の評価基準	製造原価低減率が相対的に多い（トップは売上高伸び率）。	売上高伸び率がトップ。	製造原価率への集中が達成企業に特徴的。共に財務的指標が非財務指標を上回る。
提携の成熟化	提携先企業から組織学習した認識が際立つ。	組織学習の意識が低い。	大きな差異が認められた項目。

の有効性があるものと推測できる。

また2回のサーベイを通じて、提携実施者の中で成功企業が非成功企業を上回っていることから、効果の上からも、海外提携が成果をあげており、有効な経営戦略と断定してよいのではないだろうか。冒頭に挙げたとおり、従来中小企業の経営資源アクセス源泉として、依存してきた大企業、親企業がグローバル戦略に移行し、国内系列を崩壊させていく中で、中小企業は欠落した経営資源の補完先を見出す事になるが、日本国内で競争力を喪失した生産要素にアクセスしても、新たな競争力はつかない。海外資源にアクセスを志向しても、リスクの大きい直接投資は困難な場合、国際戦略提携こそ、最も効率よく、競争力ある海外資源を利用できる、安全でリスクの少ない国際経営戦略であると言う事が言えると思われる。

## (2)成否を分ける要因

### 目的と達成

サーベイは、第1章のアライアンス理論に基づいて、アライアンスのプロセスを、動機・目的設定、形態・類型設計、パートナー選択、提携維持、評価、成熟化の6段階に分けて、それぞれのステージで、意思決定者である中小企業の経営者が、どのような判断をするのかを考察した。ここにおいて自ら、初期目的が達成できた（提携が成功した）と認識した（あるいはその逆）企業経営者が、選別した各種要因が成否に大きく関係している、と推測できる。それに基づけば、成否識別は、まず意思決定者が当初、どのような動機や目的をもって、どのような提携戦略、提携類型や形態を採用するのか、と大きな連関がある。意思決定者が、目的を達成

できたと判断すれば、一応提携は成功したと認識される。では目的達成判断を左右する要因は何か、と言え、それは、達成目標を数値化した上で、一定の時間経過後に現れる財務上の数字である。中小企業では、財務上の数字や指標が最も重要な評価基準となっている。

#### パートナー選択と提携の維持

提携先企業の選択は、達成、非達成でそれほど違いが出ないのは、まだ提携プロセスに入っていないからである。問題はプロセスに入ってから、どのように提携を維持、管理していくかにある。綿密なコミュニケーションが最も成功を導く要因であることは、サーベイでも認められた通りであるが、紛争や契約不履行に対するリスク管理への認識を高めることも必要である。

#### 学習能力

数字で表現され得る成果を達成する企業には、サーベイ結果の通り、学習能力に際立った特徴が現れた。提携の成熟化を条件づける要因である、「組織学習」能力である。成功企業のほとんどに、この徴候が顕著に現れた。提携先企業から積極的に学ぶ姿勢、資質、能力を有した企業は、当初の機能的補完性を持った経営資源にアクセスするのみならず、それ以上の、非形式的な経営資源、つまり、経営管理向上に寄与し得る新たな思考法や創発性等を吸収する事で、自社の戦略資産蓄積を達成できる。経営者はそれを知っており、その為、提携先企業にメリットがあると判断する為、提携が有意義になるのである。

## 第2節 ケース・スタディ

サーベイ調査を補完する形で、中小企業の国際アライアンス戦略の有効性や成否要因を探索する目的で、ケーススタディを行う。サーベイでは考察が難しいような、個別の特色や、数値化できない暗黙的な要素などを抽出することで、提携のさらなるKFSを探る事を目的とする。

採用するケースは、サーベイ調査から、アライアンスを実践して、自社資源を補完し、自社のみでは得られない業績上の成果を達成した企業群から、代表的なケース3社をとりあげ、1章で考察したアライアンス理論に基づいて、その意義を分析、またアライアンスのKFSを考察した。第1のケースは、小売業の製造委託提携、第2は、製造業の販売委託提携、第3は製造業の製造委託提携である。

それら選択企業について、国際アライアンス理論に基づいてインタビューを施し、分析する。

- (1) 動機、目的上にどのような特徴が見られるのか
- (2) 類型分類上どのように位置付けられ、どのような特徴があるのか
- (3) パートナー選択基準やプロセス上どのような特徴が見られるか

- (4)提携マネジメントプロセス上、実施されているプラクティスは何か
- (5)評価基準はどのようなものか
- (6)成熟化の領域（組織学習、知識の形式化と移転、戦略資産蓄積）に達しているか

#### 1. 株式会社ベクセル（大阪市）：小売業の製造委託アライアンス・ケース

##### (1)企業分析

設立等：1991年（本社大阪市）、2001年現在 資本金3千万円、年商5億円、従業員30人

業種業態：高級ジュエリーウォッチの製造小売販売

販売先：三越銀座、札幌、広島、博多店、近鉄難波、奈良店、東京お台場に直営店、フジサンケイ通信販売カタログ、“Dinos”、スカイパーフェクトTVショッピング局など

提携先：Yee On Group of Companies、Yee On Jewelry Manufacturing Ltd. - 本社香港、持株会社下に宝飾品製造輸出、不動産、ホテル等8社の子会社を保有、中国広東省東莞市に工場団地保有、130社の入居工場にインフラ供与事業、提携期間10年

事業定義：顧客 ファッション性の高い婦人消費者

顧客ニーズ 造詣美、機能性、楽しさ、かわいらしさ等のエクイティ

充足技術 タイムピース製造技術、デザイン設計、製品企画力、市場調査能力

ビジネスモデル：SPA製造小売

明確な競争優位と戦略資産：オンワード樺山で培った貴石ジュエリー製造技術、語学力、コミュニケーション能力、高いIMD能力

業績：粗利が50 60%

自立性：独立系ベンチャー企業

国際性：パーツ（部材）調達と製造過程は海外資源投入

経営者の質：戦略思考、中小企業大学で戦略経営とマーケティングを学ぶ

選択と集中化戦略を採用し得意分野のみ（企画と販売）に資源投入

##### (2)国際アライアンスの特徴

動機・目的：

- i) 資源補完性 香港企業の欧米向け軽工業技術を利用
- ii) コスト低減 中国の低賃金労働力利用で原価率低減
- iii) 製品サイクル短縮化対応 製造委託、自社工場は一切持たない
- iv) 組織学習 本格的海外進出の飛び石、欧米SPA経営システムの修得

類型分類：環境ボラティリティ高く、協働レベルも高い Flexible alliance 型に近い。資源補完的な戦略アライアンスの範疇に入るが、時に Virtual Corporation の要素にも近い性格を帯びている。それはパートナー企業が製造部門のみならず製品企画にも参画し、市場情報の共有性が露見されるからである。ベクセル社が企画研究開発、販売部門でパートナー企業が調達、



製造、検品、出荷部門を担当する仮想統合企業にも近い明確な認識を有している。ネットワーク企業概念を明確に有し、戦略的に採用している。

パートナー選択：戦略的フィットに関しては徹底的に技術水準と製品の品質管理にこだわって選択している。文化的フィットに関しては経営者同志の経営理念を確かめて提携に入っている。(初期には書状交換で意思疎通をする)

提携マネジメント；相互の信頼感、一体感の醸成に相当な資源投入している。家族を交えた交流や仕事を超えた友愛関係を協調する。契約を超えた関係樹立が目標。

評価プロセス：製造技術、製品の品質維持が最も重要な評価基準。コストは次である。SPA特有の品質技術へのこだわりが基本。技術は陳腐化するとの認識でパートナー企業の選別は常に怠らない。

成熟化：香港パートナー企業から意識的に組織学習をしているとの認識がある。特に“国際性”“情報収集力”“グローバル発想”“欧米式マネジメント”等を「パートナーとの協働作業から学ぶ事」、知識移転とその形式知化、組織への戦略資産としての蓄積に務めるアライアンス類型が Virtual Corporation に近い性格を帯びており、資源の共有によって高い効率性を達成している。目的分類では補完資源獲得以外に、将来の国際経営、海外進出の飛び石的機能やその為の戦略資産蓄積目的が明確である事が、成功要因の一端になっているのではないか。一方補完資源のレベルが明確でそれに達しないパートナー企業はコストをかけずに短時間で提携を解消するリスク管理もできている。これも成功要因である。提携マネジメントの技術も複数のパートナーとのアライアンスで経験を積んだ。

経営者の質として、まず英語が堪能である。十分条件ではないが、コミュニケーションの質が高い。また顧客情報収集に自社資源を重点的にあてている所に特徴がある。それは人事政策に現れており、専門デザイナー登用のみならず、対象顧客層（婦人、10代～20代）の文化、生活、嗜好理解の為、文学部や美術部系人材を積極投入して、製品企画に反映している。この経営者の性格を表わす逸話が残っている。設立間もない頃、製品技術と欧米の感性を持った現在の香港提携先企業に取引を申し込んだところ、企業規模のあまりの差と、発注額があまりに小さい為、取引を断られた。しかし、この経営者は自社の成長の為に同香港企業の技術が不可欠として、あきらめず、同社の最高経営責任者宛に、日本市場のポテンシャル、自社の市場を読む力と、将来の可能性を切々と書面で訴えたところ、間もなく、社長自筆の返答で、実験的に取引を開始する事に同意してきた。以降、提携先企業は同社の競争優位としての、優れた品質と技術の背後にある、戦略資産となっていくた。

(3)提携先 Yee On Jewelry Manufacturing Ltd. Mrs. Hung (Managing Director) へのインタビュー内容

同社の社長 Mrs.Hung は、ベクセル社からの書面を受け取った時の事をよく記憶していた。一旦、同社のアジア市場担当部の部門長が、受注できない旨、同社に通知していた事を確認

し、彼女は部下の決定を翻して、ベクセル社の小さな受注を受ける事を決めた。その時の決断について彼女は、「日本市場には前から関心があった。欧米には足場があるが日本にはなかった。日本からは輸入卸商が時折大型発注をしてくれていたが、長続きしないのが悩みの種だった。ベクセル社は小さくても直販企業であった事と、デザインを見たとききれいだと思った。この経営者と取引すれば日本市場の事がもっと分かるかもしれない」これが同社の製品原画を、共同企画開発して製造するプロセス開始に至らせる契機となったのである。Mrs. Hung はインタビューに答えて、「ベクセル社と取引して得た、最も大きな成果は日本市場の顧客情報である。製造業の成長の為に、最終顧客情報は不可欠である。そのような貴重な情報を中間業者や製造業顧客は中々持ってきてくれない。ベクセル社は惜しまずに、顧客情報を提供してくれる。製品設計の際に交わされる情報交換、改良改善のプロセスを通じて、日本の消費者の嗜好や展開が手に取るように分かるようになった。」と話した。

#### (4)ベクセル社のアライアンスKFS

明確な事業モデル、 明確に絞り込んだ顧客層、 欲する経営資源が明確 妥協しないパートナー選択、 交渉力、説得力を持つ経営者

この企業の今後の課題は、SPA事業モデルを続ければ販路拡大が見込めないと利益率が落ちてくるはずであるから、製品開発力と販売力に競争優位を維持できるかが問われてくる事である。現在は急成長している。(三越は銀座店、札幌店、仙台店、広島店、福岡店で販売、新規で高島屋大阪店でプロモーション実施中)百貨店のメンターの機能を利用して短期間で独自ブランド力を高め、百貨店以外での直営店展開が必要であろう。(平成13年10月現在)

## 2. 映機工業株式会社 (大阪市) : 製造業の販売委託アライアンス・ケース :

### (1)企業分析

設立等 : 昭和29年 (本社大阪市)、1999年3月現在 資本金3,450万円、年商99億円、従業員150名

業種業態 : 映像拡大投影機器企画開発製造業 (16mm映写機、OHP、液晶コンピューター・ビデオ映写機、スライド映写機、プラズマディスプレイシステム映像各種)

提携先 : Vega Technology Ltd. (維佳科技有限公司) - 本社香港、1986年 Mr. Larry Cheungが設立、映機工業のブランドEIKIを中心に Fujitsu, NEC, ELMO, DA LITE, Panja, Mimiok, Lega 等世界のトップオーディオ、ビジュアル機器の代理販売業、2001年3月にISO9001, 2000取得

販売先 : 香港政府、中国中央、省政府等、官庁、教育機関、中国全土28省に1000社を超える現地販売ディーラ網、提携期間12年 (初期5年の貿易年数を除く)

事業定義 : 顧客 日本政府各省庁、地方自治体、小中高等学校、大学等の教育機関、大手上場企業、政府外郭団体

顧客ニーズ - 視聴覚教育、ビジュアル会議、映像情報再生機能

充足技術 高輝度、高精細、高画質の映像拡大投影機器企画開発製造の技術力

ビジネスモデル：研究開発、製造、販売業

明確な競争優位と戦略資産：グローバル水準の国際経営戦略。16mm映写機技術への選択と集中戦略。この分野で世界シェア7割。86年、円高チャンスを利用して、16mm映写機、世界トップメーカー、米国シカゴのベル・アンド・ハウエル社買収、以降米国販売を伸長。平成5年に日本経済新聞社から「小さな世界トップ企業賞」を受賞。中国市場が台頭する前に提携先の選択集中によって先行投資済。今その先発優位がシナジー効果を発露している。

業績：販売市場の戦略的分散化で国内市場シェアは全売上の5%にまで落としてきた為、国内不況の影響小さい。提携先販売代理店との連携が好作用、中国市場売上が前年比3、4割で伸長中。17年間の提携関係が今、先発優位となってシナジー効果を挙げている。

自立性：自主企画開発製造業であり独立系企業である。

国際性：米国、カナダ、ドイツ、チェコに現地法人を有する多国籍中小企業である。

経営者の質：国際的、戦略的、自立性。

## (2)国際アライアンスの特徴

動機・目的：当初は香港域内市場への販売活動を担う資源として Vega 社と提携したが、後にVega社は拡販先を膨大な中国市場に向けた。

- i) 資源補完性：提携先の中国国内市場販売ディーラーネットワークと統括力
- ii) 販売委託：不慣れな中国市場で Vega 社への委託で対中輸出を伸長させる
- iii) 主務活動に専念：経営資源の効率的使用が可能である。不慣れな業務に資源投入する必要はない。

類型分析：典型的資源補完的アライアンス。環境ボラティリティは低く、協働レベルが高い、Cravens マトリックスの第1象限に属する、Virtual Network を形成している。Vega 社が単なる販売代理店ではなく、映機工業社のマーケティング部門を形成していることは、Vega 社が顧客満足を標榜して、科学技術知識のシステム習得に注力し、今ではシステム・インテグレーション、校内LAN構築、コンピューター・コンサルなどのサービス業務を展開していることから判明する (ISO9001を取得済)

パートナー選択：当初の5、6年の貿易期間に相互理解の第1段階を経ている。第2段階では貿易を超えて相互がリスクを取り合う関係に移行している。映機工業社の今井専務によれば、「Vega 社の Mr. Cheung は独立以来、ずっと見続けている、広東人で、先の見通しに優れ、中国に先行投資した」と評価。戦略フィット、文化的フィットともに高く、Faulkner マトリックスの第2象限「最適」状況に属する性質を有している。

提携マネジメント：今井専務によれば、長きに亘って提携関係が良好に維持してきた最大の理由は双方に利益がもたらされている、ことであろう。特に Vega 社にとっては競争力ある

映機工業の高品質製品と、同社から得てきたバックアップ、信用供与、信義、友好などが、着実に Vega 社に利益をもたらしているという。また大手企業と異なり、長期にわたって担当者がかわらないことが中小企業の利点であるとも語った。また現地販売代理店にまかせきりにして失敗する企業もあるが、同社は絶対現地まかせにせず、出来る限り香港企業をサポートしてきたという。さらに今井専務の人格と Mr. Cheung の貪欲な学習意欲がシナジー効果を生んできたという印象もあった。

評価プロセス：相手企業の財務諸表を定期的に精査するプロセスを持つ。競合他社よりも有利は与信行為をしているので、相手企業の業績は厳密に審査するようにしている。本ケースは、提携相手企業が17年変わらず、他の提携先を探す必要がなかった稀なケースである。

成熟化：Vega 社にとっては映機工業社から移転して蓄積する学習効果は、科学技術の面で大変高いといえる。また映機工業社も Vega 社を通じて、中国市場のエンド・ユーザーの情報がダイレクトに入り、製品開発に有益である。相互に学びあえる競争優位が存在し、対等バランスを構成しているので、非常に高いシナジー効果がでているケースといえよう。

### (3)提携先Vega Technology Ltd. Mr.Larry Cheung (Managing Director) へのインタビュー内容

Cheung 氏は86年に脱サラして起業した人で、映機工業との貿易を開始した頃はわずか数名の従業員であったが、今日それが100名を超える中堅企業に育った。7割を香港本社に、3割をシンセン事務所に配置し、中国28省に1000社を超えるディーラーを統括している。視聴覚機器とIT教育システム販売に特化しており、器具の販売から顧客のアフターケア、ユーザー教育といったサービス事業を充実させている。視聴覚器具は中核的製品であるEIKE以外に日欧米のトップブランドを取り扱う。またそれら製品とのシナジー効果を高める為、補助的なヘッドフォンや独自ブランドのOHP等を製造している。売上の半分がEIKI商品から上がるという Cheung 氏は、映機工業との長い提携関係について、自社成長にとっての最大の糧になってきたと言う。他社との差別化の為には高技術、高品質が必要で、映機工業は一貫して、かかる資源を提供し続けてきた。映機工業からは多くのことを学んだという。学んだ技術や品質の知識が、今日、科学技術志向企業としての競争優位となっている。2001年3月に、Vega 社は香港のこの業界では初めて、ISO9001を取得したが、自社の努力に加えて、映機工業との提携成果が、こうした目に見える形で顕在化している。提携初期の頃は貿易をしていたが、その後信用供与を受ける事によって、独自の販路開拓に注力し始める。中国市場は5年前くらいから、将来性があると見て少しずつ開拓していった。今その成果が出始めており、中国中央政府や省政府、教育機関顧客から高い信頼性を勝ち得ていると思う。映機工業に高度な技術があるので、自社で類似製造を目指そうなどとは一切考えていない。自社は映機工業製品の販売に徹することで、会社の理念である顧客満足を充実させることができると信じている。映機製品単価は決して廉価ではなくむしろ高額な部類に入るが、それが中国市場では功を奏している。

一貫して映機工業への高い信頼と忠誠心を感じさせられた。日本の大手競合他社の製品を

もっと扱わないのかとの質問には、大企業にはあまり関心がないと言った。日系競合他社の在中国販売子会社は、自社ほど広範囲に中国市場で販売努力をしていないのではないかと言う。小回りがきき、少数の製品群への集中戦略をとる中小資本企業がより競争力があると、見ている。映機工業はVega社にとって競争優位そのものであり、なくてはならぬ資源となっている。

#### (4)映機工業社のアライアンスKFS

自社内の高度な科学技術力という競争優位源泉の存在、 明確に絞り込んだ少数製品とグローバル経営能力、 パートナー企業の成長に関心がある、 綿密なパートナー企業の評価メカニズム、 提携担当役員の人格や資質

すでに優秀企業として表彰されるほどの経営力を有する自社と、また向上心のすこぶる高い提携先企業が、資源補完性と文化的整合性の両方を達成しており、理想的な提携関係にある。この勝者連合の中国市場における今後の展開が楽しみである。

### 3. 丸嘉工業株式会社（岐阜県各務原市）：製造業の来料加工方式を利用した擬似アライアンス・ケース

#### (1)企業分析

設立等：昭和39年、資本金：3600万円、年商30億円、従業員数68名

業種：自動車用各種ベアリング及び関連部品製造

販売先：自動車部品、家電部品、産業機械部品メーカー

活用現地企業：Techno Center Ltd（香港） 宮川製作所（香港）の現地社長石井次郎氏が10年前に、中小企業の中国進出のリスクを軽減することを目的に始めた工業団地運営管理事業。香港登録のれっきとした香港企業。シンセンに工業団地をすでに4棟保有、入居企業の中国における労務、法務、税務等、企業の補助活動を支援、団地全体で行う事によって対中交渉力を高めている。

事業定義：顧客 自動車部品メーカー（特にトヨタ系列大手）

顧客ニーズ 高品質、低価格、短納期の製品調達

充足技術 高技術（近年は価格競争力が課題）

明確な競争優位：高品質、信頼性、短納期

業績：トヨタ系列の安定した供給先を持ち、94年に20億円だった総売上が現在30億円に近接している。

自立性、国際性：供給取引先大手が、自動車市場の世界規模展開に基づきグローバル化し、下請企業として国際化は避けられない。しかし取引先資源に依存せず、自らのルートで海外進出を図る。

経営者の質：堅実、実直、誠実、高い信頼性、発展性、自立性、高い洞察力、決断力

#### (2)国際アライアンスの特徴

動機・目的：丸嘉工業の土田社長は昨今の自動車業界の再編や欧米資本の流入による、部品価格の下落傾向の中、取引先が中国進出するのを機に、自社も何らかの形で対中戦略を考えなければならないと考えていた。中国資源調達のための目的はむしろ製造原価の低減であった。しかし取引先が進出した、自動車産業が大きい中国華中から華北では、ほぼ単独直接投資の類型をとることになり大変リスクが大きいと思われた。テクノセンターを知り、その豊富な経験に基づき、労務、税務、財務管理等のサービスを活用しようと思った。

資源補完性：テクノセンターが土地、労働力と、中小企業の国際経営において欠落する資源である、現地労務、税務、法務管理能力などを丸嘉工業側に供給する。丸嘉工業は生産機械、材料、生産技術を提供する。

類型分析：中国内に敷地があるテクノセンターの土地と労働力を用い、自社は機械と原材料を持ち込む、香港 - 広東省で広く行われてきた来料加工方式。来料加工も、2社以上の経営主体が相互資源補完をする意味では、ある種、アライアンスの考え方がある。中国側経営主体は、自らに欠落する、部材、生産機械、生産技術、世界市場資源へのアクセスが可能になる。

パートナー選択：テクノセンターは日本人で経営され、また他の入居者もすべて日本人であることから、文化的フィットについては一応始めから大変高いといえる。また戦略的フィットに関しても、入居企業のすべてが中小企業で中国ビジネスのノウハウに欠けており、同センターは欠落部分を補完し、その資源をOJTの形で、入居企業に蓄積する事が可能である。この意味から、同センター - の現地パートナーとしての価値は大変高いものである。

評価と成熟化：土田社長によればテクノセンターへの進出は、センター内で供給される未熟練労働者の月額賃金が福利厚生等すべて含んでもより有利であることで決定した。原価低減で業績成果を挙げる一方、土田社長は香港法人代表者に子息を抜擢て、海外展開に本腰を入れている事を全社に対し象徴的に示している。さらなる目標は子息も含めての、グローバルマネジメントの習得である。そして初期目標達成の後には、2010年には3,300万台の需要が期待される中国自動車市場で、国内取引先への依存体質から、多角的販路開拓に戦略をシフトしていく事が次段階の課題となろう。一方、テクノセンターの収益モデルは入居企業からの家賃収入や資金融資受け取り利息などである。入居企業からの一定収入が見込めるので、売上スライド方式によるリスクはない。しかし入居企業の業績如何で、同センターの企業価値も左右される。事実上、テクノセンターは設立者、石井次郎氏の“中小企業の対中進出を助ける”という事業理念が日本の中小企業のニーズを的確に把握しており、同センターの魅力は限りないものとなっている。

### (3) 現地資源提供企業 Techno Center Ltd. と石井次郎氏について

テクノセンターは1991年設立の、工業団地をシンセンで運営する香港企業である。代表幹事は設立者である宮川香港有限公司の石井次郎社長と、肇英実業香港有限公司の川副哲社長その他数名の実業家である。リスクの多い対中投資を支援する為、同工業団地では工場スペース、

電力水力などのインフラ、出稼ぎ者等の現地労働者、また香港本社から世界の市場情報、各種事務処理代行サービスを行う。石井氏は、横浜本社から現地工場立ち上げの為、現地出向した人であるが、現地で中小企業が単独で直接投資することの困難さを痛感して、本事業設立を思い立った。以降、日本から入居希望の中小企業が相次ぎ、現在30社以上の中小企業が同工業団地で、操業されている。石井氏は香港政府、日本貿易振興会や日本政府からも招聘され数え切れぬ程の講演をして、テクノセンターの主旨を説明してきた。その著書『望郷と決別』に感動してセンター入居を決めた経営者も少なくない。

#### (4)丸嘉工業社のKFS

同社の中期経営計画のラウンド1は96年 - 01年の5期会計年度で、基本方針が「21世紀への企業成長、その為の商品開拓、TPM導入」であり、努力の結果、経営目標の売上、自己資本比率、総資本対経常利益率などで100%以上の達成度であった。ラウンド2である01年 - 04年の5期会計年度中のビジョンは「豊かな生活、如何なる環境変化にも対応できる企業体質」であり、基本方針に始めて「グローバル化への挑戦」というスローガンが入った。今回のテクノセンター進出が、この経営方針の具体化となる。そして中国生産のビジョンとして土田社長は次の3点を明記した； コスト低減対策、 安価な部品を輸入し国内のコストを低減、 将来のためのベースキャンプ作り、である。こうした、明確な方針、明確な里程碑（マイルストーン）、きめのこまかい作業表の存在が、同社の対中進出のKFSとなるはずである。また、石井氏の自叙伝『望郷と決別』を読んで深く感動し、是非石井氏に会ってみたいかったという土田社長と、石井氏の間には共通する価値観がすでに醸成されており、初発から高い文化的フィットが存在している。加えてテクノセンターで調達する各種資源は丸嘉工業にとって在中国操業に不可欠な要素であり戦略的フィットが達成されている。これもKFSの一つであり、アライアンスの枠組みとしては、不安材料はない。また、大企業に比較して、中小企業の対中進出は、交渉力などの面で大きな後ろ盾が無くリスクが大きいといわれるが、土田社長の戦略は、テクノセンターと香港経営環境の利用によって、かかる後ろ盾の代替要素となる広範なネットワークを築くことである。香港企業として在中国操業することで、弱い日本企業と見られないようにする戦略である。中国内で、自社の図体をより大きく強く見せることは戦術として必要であり、これも有効なKFSといえる。

一方で、課題もある。それは実際の生産活動を管理し担う人的資本が、現地登用した工場管理者であり、その資質に業績が大きく依存してくることだ。同管理者と丸嘉工業、特に現地駐在する子息との間に高いパートナーシップが醸成されなければならない。国際経営のエッセンスは生産性の高い海外資源から高い付加価値とシナジー効果を生み出す事にあり、それには世界規模の視点で執行する経営管理知識が有効である。現地人的資本を積極的に経営幹部として組織に一体化してシナジーを生む事にたける欧米企業の国際経営から、ベストプラクティスを模倣することも必要である。現地人的資本を組織への一体化はせず局部的利用しかしない日本

企業は少なくないが、それは成果の縮小効果を生む可能性もある。中小企業であるからこそ小さな資本で大きな利益を生む戦術の駆使が必要であろう。そのKFSは未知数である。今後の成果が期待される。

### 第3節 中小企業の国際アライアンス（何を明らかにできたのか）

#### 1. 中小企業の国際アライアンスの有効性

本研究の第一のリサーチ・クエスチョンは中小企業の国際戦略提携の有効性を検証することであった。検証方法は実際に、中小企業に聞いてみる事であった。その答えは2つの次元から発見する事ができた。第1は、サーベイ調査によって、有効回答の6割（568社中341社）がすでに国際提携事業を実施していた事である。その中で製造委託実施者が60.9%（341社中208社）、販売委託提携実施者が34.6%（341社中118社）あった事が判明した。中小企業でも明らかに、第三者価格（Arm's Length Price）を通じての、一回の契約内ですべてが決定する所謂、“商取引”関係（貿易）とは異なり、“協働して経営をコントロールする”関係（提携）を、構築していた。明らかに、中小企業の国際アライアンスはもう始まっている。第2に、サーベイ調査で成否について回答した企業122社のうち、77社が当初の目的を達成できていたことは、そのような仮説をさらに裏付けることとなる。

よって、本仮説の検証については、サーベイ上で中小企業自身が、その有効性を明確に示したといえよう。またケース・スタディでは3人の日本人中小企業経営者にインタビューしたが、全員が、このグローバル時代に、競争力を喪失した国内資源を継続使用していく事は大変困難で、海外資源に有効にアクセスする事は極めて重要と答えている。

#### 2. 中小企業の国際アライアンスの成否要件とKFS

本研究の第二のリサーチ・クエスチョンは中小企業の国際戦略提携の成否要件を発見する事であった。検証方法は同じく、中小企業に聞いてみる事であったが、特に、提携が成功した企業と失敗した企業間で何が異なるのかを、探る事が最大のポイントであった。2回のサーベイ調査及びケース・スタディにて幾らかの考察ができたと思う。その結果はすべて本文中に記載したが、それらをまとめて、中小企業の国際アライアンス戦略のKFS、ないしは成功の為の必要条件（必要十分条件とはいえない）として、定義してみると次のようである。

##### (1) 明確な目的と類型設計

達成企業の内、56.4%が製造委託、24.3%が販売委託の明確な目標を持っていたのが、未達成企業内ではそれぞれ19.0%、38.0%だった。いいかえると、達成企業の内81.0%の企業が明確目標を表現したが、未達成企業では57.0%と、若干低くなっている。KFSの第1は、明確な



目的と類型設計であると言えよう。自社に欠落しており、必要と思われる経営資源を的確に定義して、それを、どのような形態で活用するのか、経営者は明確に認識せねばならない。ケース・スタディ、特にベクセル社から学べることは、自社の競争優位を明確に認識し、その源泉となる戦略資産の強化に努めること、保有する経営資源をその為に集中することである。そのうえで補完的資源を定義し、どこからどのように調達するのが明確に見えてこなければいけない。

#### (2) パートナー選択

提携先企業の選択は、成功している企業もそうでない企業も、概ね似通っている。ケースで見た各社いずれも、初発はオープンな情報ソースから、企業リストを入手している。初発の選択はまず戦略的補完性が重視され、そこでは相手先企業が有する製品やサービスの品質や技術などが細かく吟味される。その上で、相手先経営者を見抜く力が必要である、成功企業ほどこれら審査能力が高い水準であることは容易に推察される。各種の信用機関を通じて、相手先企業の内容を調べることも重要であるが、概ね、中小企業では経営者の経験と勘による意志決定をしているようである。またベクセル社のように、全く不釣り合いな大企業をパートナーに選択し、その為、取引きを断られながら屈せず、目的を貫いたケースもある。相手先企業が決定を翻して同社との取引きを決定した理由は、同社経営者の将来性、そして日本市場の可能性を確認できたからである。このようにパートナー選択においては、第三者の確実な保証で、成功するものではない。KFSの第2は、提携企業同士、自らがパートナー企業の選別能力を持つということである。

#### (3) 綿密なコミュニケーション（提携維持方法1）

一旦提携プロセスに入ったら、成功企業はどのように提携を維持していくのか。

提携を円滑に維持する為に、成功企業はどのような要件を最も重視するかの設問で、全回答者（第2回サーベイでの有効回答社122社）中、90.1%に当たる110社が“信頼関係”という抽象的概念を選んだにも関わらず、これを成功企業だけで再度調べてみると、この回答は2番目となり、“綿密なコミュニケーション”と翻ることが判明していた。全成功企業のうち、86.4%の企業がそれを選んでいて、KFSの第3は相手先と頻繁なコミュニケーションをかかさないとということであろう。ケース・インタビューでもこの特徴は成功企業に顕著に表れている。そして問題発生の際に納得のいくまで議論、討論をしている。経営者に強い主張力があり、高い表現能力があることも共通している。一方、リーバ社や映機工業社のように、おしみなく技術知識を供与し、意図的に相手先の技術水準をあげようとする姿勢は、相手先企業の成長に大きく貢献しており、相手先からの高い誠心を醸成する土台となっていた。このように成功企業は細かい気配りも同時に備えていることも感じ取られた。綿密なコミュニケーションは時に熾烈な論争も含み、また相手先の成長を思いやる尊重の念をも同時に包含しているといえる。

#### (4) 形式枠組みより暗黙的な人間関係重視（提携維持方法2）

達成企業、未達成企業双方とも、提携維持の方法として、紛争解決方法の策定や、契約書の念入りなチェック等、形式的コントロール枠組みには、ほとんど反応ゼロだった事が判明した。信頼関係、コミュニケーション等、人間関係の維持が最も重要な要件として認識されていることに、中小企業の際立った特徴が認められる。しかし、ナレッジ・エコノミーや高度情報社会の到来の中で、今後、中小企業といえどもグローバルで高度なマネジメント技術が必要となる。国際経営には高いリスクは伴うことは明らかで、それは提携事業の場合でも当然想定されるものである。人間関係を重視しながらも、中小企業が、大企業並みのリスク管理技術や提携後の高度な統合プロセスや手法などに関する体系的知識を整備していくことは、極めて重要であると思われる。

#### (5)提携の評価基準

提携の評価は、基本的に提携先企業の、自社の成長や業績への貢献度測定でなされるものである。それは厳密な財務上の数字や指標で測定されている。成功企業ほど財務上の指標を評価基準にしている傾向が認められた。非財務的指標には、ほとんど反応しなかったことが、中小企業の提携事業の特性を現わしている。まさに中核事業において相手先企業に依存していることの証明ともいえよう。ベクセル社は常に提携先を限定せず、技術の変化やコストの推移にしたがって、提携先を効果的に使い分けたり、解消したりしている。提携維持に信頼関係や人間関係が大きく影響することは明らかであるが、要所要所で提携を見直す判断力を有することがKFSの第5といえよう。

#### (6)組織学習能力（成熟化プロセス）

提携で、当初の目標を達成できた企業と、出来なかった企業間で最も顕著な差異が現れたのは、提携からの学習の有無であった。目標達成企業の92.2%が、提携先企業から、自社の成長にとって有益な発見や新たな学習があった事が判明したのである。達成できなかった企業の中で同回答は44.4%にすぎなかった。達成企業は様々な学習内容を表現したが、最も多かったのは“経営管理能力”、次に“中国市場の情報”、そして“世界情報、グローバルな視点”であった。両者が互いに学習しあう領域（成熟化）に達成する時、それこそがアライアンスの本質であるとHuberはいつているが、達成度（成功度）とも十分に相関がある事がわかった。KFSの第6はまさに、提携先企業の体系的知識や技術を自社に移転していくことである。よって提携先企業には自社が学ぶべき経営資源があることが大前提である。それは当然、提携の目的や類型設計の段階で明確化していることであるが、その欲する資源を提携を通じて、自社組織に移転し、新たな競争優位源泉としての戦略資産形成を実現することが、提携の究極的目的である。

### 3. 大企業に比した中小企業の優位

本研究においては、また、中小企業の国際アライアンスが、大企業のそれと比べて劣位も多いが、必ずしも不利ともいえない事も考察できた。本説ではその考察について述べてみたい。

当然ながら、大企業は中小企業に比べて、経営資源が豊富であり、事業規模も従事する人的資源規模も格段に大きい。戦略提携の知識や経験も豊かである。

大企業の戦略提携の調査研究は数多く成されており、ケースもたくさん紹介されている。模範的な成功ケースとしてよく取り上げられるものに、富士写真フィルムとランク・ゼロックス、ヒューレッド・パッカードとキャノン、シーメンスとコーニング、ウォルマートとシフラ、クボタとシリコンバレー各社、ニューヨークタイムズとタイムワナー、日本板硝子とピルキントン、ローバーとホンダ、日本セイコーとエリクソン、日立とテキサス・インスツルメンツ、フォードとフォルクスワーゲン、トヨタとGM、ジョンソン&ジョンソンとメルク等があり、枚挙にいとまがない。大企業の国際提携は、経営資源が豊富なだけに、パートナー選定や提携マネジメント等、その知識や経験において、中小企業よりはるかに優れており、成果も比較できない程かもしれない。ただし、逆の失敗例であるオリベッティとAT&T、ファイアストンとフォード、ダイムラーとクライスラー、神戸製鋼とテキサス・インスツルメンツ、IBMとロルム、また動向が懸念されるNECと日立の99年提携例もあり、考察してみると中小企業にも大企業と比較して、幾つかの優位の可能性も散見される。

#### (1)中核事業への傾注による依存度の高さ

大企業ないし国際活動する多国籍企業は多角的事業を行っており、多くの場合、戦略提携は中核事業よりも非中核事業、或いは広範囲事業よりも、特定事業でのみ、海外他社と事業提携する事が多いという。自社の中核技術に触れる事業に関しては、経営資源は自社で保有する事を志向する。一方、中小企業においては、親会社や系列会社に依存していた場合は、経営資源が不完全であり、外部からの補完的経営資源を利用する事によって、事業が成り立っていた場合、中核事業そのものが、他社資源との連携によってしか、成立し得ないことも多い。例えば、生産設備を持たずに、自社企画品を他社に製造委託小売業等である。提携先企業の経営資源が、そのまま自社の競争優位となっている場合、提携解消は、競争優位の喪失となる。よって中小企業の提携維持は死活問題であり、大企業に比べて選択の余地が少ない分、提携維持に関して、真剣な管理を行う動機となり、提携の成功度に寄与する事が推測される。

#### (2)異文化接触のショックが少ない

大企業にはその経営資源の豊富さゆえに、自社内に際立った組織文化を有し、他社とアライアンス関係に入った時に、統合の難しさがある。競合同業者が、機能補完的提携よりは、市場再編なり第3の競合他社に対抗する目的で提携した場合、その問題は増幅する。1999年のNECと日立の、DRAM生産販売事業提携の際の困難な統合は、まさに典型的ケースである。中小企業の場合、市場の独占、寡占には縁がない為、市場再編やマーケット・シェア競争で、誘発さ

れるアライアンスは少ない。中小企業の提携は、競合同業者の水平提携よりも、むしろ、経営資源の補完を希求する垂直提携ケースがむしろ主流であろう。また組織が小さいが為に組織文化も大企業ほど際立った内部文化があるわけではない。よって異文化接触のショックは大組織より中小组織の方が、より緩和される可能性もある。

#### (3)異文化間コミュニケーション能力が早く学習できる

大企業は人材豊富である一方、日本人の日本語による独特の日本的経営が可能である。中小企業も親子関係や系列グループに属している間は、その恩恵に被れる。しかし一旦それから離れ、海外企業とやむなく提携となると、人的資源も限られる為、即座に異文化間コミュニケーションのプロセスに入り込む事となる。この経験は、日本型経営グループに帰属している際は、不要であり、よって、永遠に異文化間コミュニケーションの力は蓄積できない。しかし中小企業の経営資源が限られているからこそ、日本型経営から一部ないしは多くの部分で脱却し、海外企業の経営プロセスに融合していく経験が蓄積出来得るのである。これが提携の最も有意義な本質の一つでもある。

#### (4)継続的提携関係の樹立が容易

中小企業ではオーナー社長や勤続年数の長い経営幹部が、提携関係を担う役割を果たすことが多い。提携維持の担い手が同一人物で、長期に亘って変わらないことが、有利に働いていることも否めない。大企業の事業提携では、担当者が職位の任期終了で頻繁に交代することがあり、提携のシナジー効果が均一に達成されない可能性もある。大企業の場合でもトップ経営者同士のコミュニケーションや頻繁な接触が必要であることは、多くのコンサルタント・ファームが指摘するところであるが、かかる意識の低い大企業では、全社的に提携の目的や意思統一が困難な場合がある。米国企業は多くの場合、社内外から専門のアライアンス・マネジャーなる職位を設けて、戦略的フィット、文化的フィットが最適になる為のプログラムを組んで実施するが、日本企業でもその様なシステム管理が必要である。しかし中小企業は組織が小さく、オーナー社長がアライアンス・マネジャーそのものである事が多い。よって全社的意思統一や良好な風土を醸成する上では、大企業以上の効果が見込めることもある。

## おわりに

本研究では、日本経済のグローバル化の時代における、中小企業の経営戦略として、国際アライアンスの有効性を検証した。また国際アライアンスの成否や成否要件はどのように認識されているのか、実際成否をわける要因は何であるのか、をある程度発見できた。これらの成果は今後、新規で国際経営を考える中小企業にとって充分参考になると思われる。

本研究の発想が基盤となって出来た、新規事業、“中小企業の国際アライアンス戦略ワーク

ショップ”は2001年1月から開始して12月までに西日本各地で17回開催、延べ941社を超える中小企業が参加した。2002年以降開催要望が各地中小企業振興母体から相次いでいる。2001年10月名古屋開催は、日本自動車部品工業会名古屋支部と共催したが、これは特に自動車メーカーのグローバル戦略に対応して、下請中小企業の自立化と、中国での事業機会への取組みを支援するものであった。本ワークショップはすでに目に見える成果となっている。2001年1月開催の参加社ミカミ社（東大阪市）は、翌月から行動開始、同年後半には香港及び中国企業と提携経験を開始し2002年1月には製造委託した新商材を日本市場に投入した。また2001年2月岐阜開催時の参加社、丸嘉工業社（岐阜県、本文中で紹介）は、同年5月には、香港経由深圳に工場の一部を移管しての委託生産を決定した。また同年10月の名古屋会場に出席した自動車部品メーカーは、中国生産への切替を考える為、受講後の12月、直ちに深圳での国際展開調査を企画した。同年4月の事業開催後、訪港した岐阜の金型メーカーは、香港企業を通じて、企画設計の一部分を深圳に移管することで、高い国内人的資源から、廉価な海外人的資源への転換を図り、コスト低減を図る計画を立てた。また本研究の内容と株式会社ベクセル社のケースは、7月5 - 6日、香港コンベンション・エキシビション・センターで、一万人の中小企業が参加して開催された、“Hong Kong SME Market Day”の中の日本市場セミナーで、500人もの現地中小企業に紹介された。中国との競合で質的向上を余儀なくされている香港や台湾企業が、今、日本の中小企業の経営資源と、自らの中国アクセス資源とを連結させて競争力を強化し、Win-Win Situation（勝者連合）の新たな事業モデルを模索している。本研究は、かかる時代の要請に、少しでも応えることができれば大変幸いである。

最後に本研究実施に当たって、理論的見地から高度な指導をしてくださった神戸大学大学院経営学研究科に厚く感謝する。本研究の成果が、今後、日本の構造調整や、経済のさらなるグローバル化で予測される大不況、大失業時代においても、中小企業が強く存続していける活路を見出す一環として、少しでも寄与できるならば、それにまさる喜びはない。

#### 参考文献

- Child, J. and Faulkner, D. (1998) “Strategies of Co-operation” New York : Oxford University Press
- Doz, Y.L. and Hamel, G. (1998) “Alliance Advantage” Boston : Harvard Business School Press
- Gomes-Casseres, B. (1996) “The Alliance Revolution” Cambridge: Harvard University Press
- Harbison, J.R. and Pekar, P.Jr. (1998) “Smart Alliances” San Francisco: Jossey-Bass Inc. (日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン訳『アライアンススキル』東京：株式会社ピアソン・エデュケーション、1998)
- Lewis, J.D. (1990) “Partnerships For Profit” New York : The Free Press
- (1995) “The Connected Corporation” New York: The Free Press

- (1999) "Trusted Partners" New York: The Free Press
- Miyashita, K. and Russel, D. (1996) "Keiretsu-Inside The Hidden Japanese Conglomerates" New York: McGraw-Hill
- Speckman, R.E. and Isabella, L. (2000) "Alliance Competence" New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yoshino, M.Y. and Rangan, U.S. (1995) "Strategic Alliances" Boston: Harvard Business School Press
- 岐阜県産業経済センター編 (2001) 『最近の下請中小企業を取り巻く環境変化』 岐阜、岐阜県産業経済センター
- 国領二郎 (監修) 佐々木裕一、北山聡 (2000) 『Linuxはいかにしてビジネスになったか』 東京、NTT出版
- 滝澤菊太郎編 (1982) 『中小企業の海外進出』 東京：有斐閣
- 松行杉子 (2000) 『国際戦略的提携』 東京：中央経済社
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』 東京：東洋経済新報社
- (1994) 『外資系企業』 東京：同文館
- (1999) 『国際経営』 第4版
- (1999 6月) 「変わる戦略、変わらぬマネジメント」 『慶應経営論集』  
第17巻第1号
- 横山禎徳、本田桂子 (1998) 『マッキンゼー合従連衡戦略』 東京：東洋経済新報社
- 中小企業庁編 (2001) 『中小企業白書』 東京：株式会社ぎょうせい
- 経済産業省 (2001) 『通商白書』 東京：株式会社ぎょうせい
- 「ファースト・リテイリング社」 1999年度アニュアル・レポート