

中小製造業の海外販売に関する経営資源

の分析枠組みについての研究

守屋 仁 視

キーワード：中小製造業、ものづくりの「経営資源」、現地マーケティング資源、動的

1. はじめに

海外に生産拠点を持つ中小製造業にとって、その進出先での販売の拡大が重要となってきた。そのために、日系企業・ローカル企業・日本以外の外資系企業との取引を新しく獲得できるかどうか大きな課題であるという¹。また、海外に生産拠点を持つ中小製造業は、中国や東南アジアへ進出した中間材メーカーが多いが²、現地に適合した商品の開発も求められるようになってきている³。

しかし、中小製造企業が持つ海外進出先でのマーケティング能力は必ずしも十分とはいえない。日本の中小製造業の海外進出は、大手取引先への随伴進出や、コストダウンを狙ったアウトイン目的の進出が多かったので、進出先で販路を開拓したり、商品開発を行ったりする機会は十分ではなかったと推測できるからである⁴。

この問題意識に基づき、中小製造業が現地販売を拡大する上での本質的な課題について、Douglas and Craig(1995)の枠組みを用いて守屋(2016)⁵で検討した。Douglas and Craig(1995)⁶の、初期参入段階では、国内で培った優位性を活用し、国内製品をあまり修正することなく投入できる市場を探すことが戦略的に重要である。中小製造業の海外進出は、進出先で日系大手取引先に頼った経営を継続できたため、この初期参入

¹ 佐竹編(2014)pp. 50-51, p. 61

² 中小企業庁(2010)p. 158, 守屋(2016)p. 100

³ 湯(2009)p. 32

⁴ 守屋(2016, pp. 106-107)にあるように、一般的な海外展開とは異なり、生産工場の海外移転に近い側面を持っていた。

⁵ 同上(2016)pp. 97-114

⁶ Douglas and Craig(1995)は国際的なマーケティングの進化段階を3つに分けて考えている。初期参入段階、現地市場拡張段階、グローバル合理化段階である。

段階に留まっているといえる⁷。

しかし、新興国における中間層の台頭に伴い、日系大手製造業は中間層をターゲットとした戦略をとろうとしている。サプライヤーである中小製造業は大幅なコストダウンも求められるようになる。現地ローカルメーカーも力をつけ、競争も激しくなる。その結果、中小製造業も、新たな販路開拓や現地に適した商品開発も求められるようになってくる⁸。

Douglas and Craig (1995)によれば、次の進化段階である現地市場拡張段階においては、より広い顧客層を相手に事業を行うべく製品戦略を革新することが求められる。そのためには、進出先で培われた資産が必要であるという⁹。それは、進出以来蓄積した現地の経営資源である。従って、現地販売拡大という課題に直面する中小製造業に処方箋を提供するには、現地での製品戦略の立案や実行に寄与する経営資源、それを生み出し、活用する仕組みを明らかにすることが必要である¹⁰。本稿では、この研究課題に取り組む出発点として、30年前に遡って吉原(1984)で提示されたフレームワークに注目し、このフレームワークの修正に取り組む。

まず次節にて、海外展開に関する中小企業研究のうち、経営資源に着目した研究がないかという視点で、国内外の文献をレビューする。3節では、なぜ今、あえて吉原(1984)のフレームなのかということを説明する。4節では、吉原(1984)で提示されたフレームワークを説明するとともに、現在の中小製造業へ適用するという視点から批判的に検討する。5節では、近年の研究視点を踏まえて新しい分析枠組みを提示する。そして、最後に、本稿の結論と今後の課題を示して結びとする。

2. 中小企業の海外展開に関する国内外の研究

国内では、吉原(1984)が重要な先行研究である。海外では、資源ベース論、ネットワーク論、アントレプレナーシップ論などの複数の視点を統合して、ダイナミックな分析を行う枠組が提示されている。資源ベース論の視点は重要である¹¹。

⁷ 守屋(2016, pp. 108-109)にあるように、進出先では、現在も日系大手製造業への取引が大きな割合を占め、日本国内とほぼ同じ製品を生産販売している割合も高いと考えられる。

⁸ 守屋(2016)p. 110

⁹ Douglas and Craig(1995)p. 31, p40, pp180-186

¹⁰ Douglas and Craig(1995, pp. 181-183)では、現地市場拡張段階で活用する経営資源に言及している。しかし、その内容は進出先での全ての経営資源を含む総花的、一般的なものである。また、消費財メーカーを対象に考えられており、日本の中小製造業の検討に直接役立つ内容ではない。

¹¹ Cavusgil and Knight(2009)(中村監訳、村瀬・萩原訳(2013)) p. 53

2-1 国内の研究

過去の研究の論点を簡単に概観する。1985年のプラザ合意以前の論点は、国内の雇用問題など国際化によって国内の中小企業が受ける不利な問題の研究が多かった¹²。1985年以降の急激な円高は、コストダウン目的の海外進出や随伴進出を増加させた¹³。その結果、低廉な労働力を利用した海外生産に議論の重点が置かれた。1990年代以降は、グローバリゼーションがもたらす国内産業へのマイナスの影響がさかんに議論された¹⁴。このように中小企業の海外進出の研究は、国際化の進展の中で中小企業が抱える問題への対応策として発展してきたので、中小企業の海外事業活動自体には焦点は置かれてこなかったという¹⁵。

2000年に入り中国やアセアンの市場としての魅力と購買力が注目されてくる。また、現地のローカルメーカーも競合として力をつけ、競争も激化してくる。その結果、2010年前後から進出先での販売拡大についての具体的な研究も散見されるようになってきた。例えば、中国の自動車部品業界を扱った、湯(2009)¹⁶、丹下(2011)¹⁷、丹下(2015)¹⁸などである。

生産拠点として進出した中小製造業の、日系以外への販路開拓、現地に適した商品開発への関心は高まっている。しかし事例研究はまだ少ないし、経営資源の視点で分析した研究については、まだこれからのものである。

そのようななか、30年以上も前の中堅企業¹⁹の研究であるが、吉原(1984)は経営資源を鍵概念として海外進出の事例研究を行っている²⁰。吉原(1984)は、海外進出にあたってどのような経営資源が必要かという多国籍企業論の議論を、大企業以外の中堅企業に向けたという意味で重要な研究であったといえるだろう。この文献については次節以降詳しく説明する。

¹² 中小企業事業団等(1985, p. 302)によれば、中小企業の海外直接投資に関する研究は、海外投資能力の問題、雇用問題、国内企業がブーメラン現象によって受ける不利な影響などについての研究が多かった。

¹³ 岡田(1993) p. 129

¹⁴ (財)中小企業総合研究機構(2003, p. 331)によると、1990年台の中小企業の海外直接投資についての研究は、日本産業への影響に関する研究、産業空洞化の問題に関する研究、日本の中小企業政策についての研究など、グローバリゼーションが、日本国内の中小企業にどのような影響を及ぼすのかという視点が多い。現地販売に関する内容を掘り下げた研究は少ない。

¹⁵ 滝澤(1982) p. 29

¹⁶ 湯(2009)は、中国自動車産業を研究し、大手日系自動車メーカーに随伴して進出した日系中小部品メーカーが、今後は地場の中国部品メーカーなどにも販路開拓を図る必要性や、現地に適した商品開発などを示唆している。

¹⁷ 丹下(2011)は、新興国における低価格車市場の出現の中で、部品を納入する中小製造業の戦略課題を検討した。

¹⁸ 中小の自動車部品メーカーが、中国の地場メーカーへ販路開拓する事例研究を、製品戦略と経営資源に着目して行っている。この内容については追って次章にてもう少し詳しく確認する。

¹⁹ 中堅企業とは、大企業と中小企業の間での規模を持つ企業である。吉原(1984)は中村(1972)の定義に基づいている。

²⁰ 吉原(1984) p. 5

2-2 海外の研究

海外においても、国際ビジネスの研究は大企業が中心であり、中小企業が研究者の興味を引き始めたのは比較的最近である²¹。中小企業の国際化の研究も、当初は発展段階論に基づいた研究が多かった²²。1990年代に入り、伝統的な発展段階論に従わない相当数の I N V (International new ventures) 等と呼ばれる事例が報告され、ウプサラモデルの適用可能性が批判されるようになった²³。それ以後は、国際的な起業家研究や、国際化に必要な経営資源に注目した研究へと移ってきている²⁴。

21世紀に入ってから、幾つかのモデルを統合して、中小企業の国際化を理解しようとするようになった²⁵。ウプサラモデルのような発展段階論、ネットワークアプローチ、起業家研究によるアプローチ、R B Vアプローチなどの総合的な観点でみていこうとする統合モデルである²⁶。Sternad, et al. (2013)のモデルでは、国際化で業績を上げる能力(International performance capacity)を規定する要素として、海外市場へのコミットメント、国際化の知識、自社の競争優位性、外部とのリレーションという4つの要素を挙げている²⁷。Weerawardena, et al. (2007)のモデル²⁸は、学習という動的な能力に焦点を当てている。彼らはまず経営者が持っている国際的な起業家精神や学習志向などを指摘する。そして、経営者のプロフィールと関連付けて、市場に焦点を当てた学習ケイパビリティ、内部に焦点を当てた学習ケイパビリティ、ネットワークキングケイパビリティを指摘している²⁹。これら統合モデルは、経営資源の乏しい中小企業の急速な国際化に影響を与える要素を示し、その能力の形成を動的に捉えようとしている³⁰。この観点は、本邦の海外進出した中小製造業が、急速に変化する環境の中で、如何に現地適合するかを検討する上でも参考になる。この二つのモデルには、以下に述べる4つの視点が共通して含まれていることがわかる。

²¹ Mejri and Umemoto (2010)p.157, Ruzzier et al. (2006)p.477, Garg and De (2013)p.310、および Sternad, et al. (2013)p.277 など。

²² Sternad, et al. (2013)p.278, Ruzzier et al. (2006)p.478

²³ Sternad, et al. (2013)p.278

²⁴ Mejri and Umemoto (2010)p.158, Ruzzier et al. (2006)p.479

²⁵ Mejri and Umemoto (2010)p.159 において、上述の Ruzzier et al. (2006)以外の研究者にも触れ、単独の理論に依拠して中小企業の国際化を説明するには、困難であることを述べている。

²⁶ 例えば、Kuivalainen et al. (2012)は先行要素、国際化のパターン、国際化の結果を統合的に分析する枠組みを提示している。

²⁷ Sternad, et al. (2013)pp.279-283の記述に基づいている。

²⁸ 中村久人(2013)では、資源ベース論やケイパビリティ論で説明するB G Cの重要な研究として Weerawardena, et al. (2007)を挙げている。

²⁹ Weerawardena, et al. (2007)p.298-302に基づいている。

³⁰ Sternad, et al. (2013, p.280, p.288)では、上述の4つの要素は時間の経過とともに累積的に形成され、相互に影響しその成長や獲得を促進することを指摘している。Weerawardena, et al. (2007)は、学習というまさに動的な視点を重視している。

① 自社の競合優位性の視点

Sternad, et al. (2013)は、4つの要素の一つとして、自社の競合優位性を挙げている。とくに無形資源に関する優位性が、国際化で業績を上げる能力 (International performance capacity) にとって重要な条件であると述べている³¹。他方、Weerawardena, et al. (2007)の内部に焦点を当てた学習ケイパビリティ³²は、競合優位性を形成・獲得していく学習能力と考えられ、両者とも自社の競合優位性の視点を重要な要素としてあげていることがわかる。

② 市場や競合など外部環境に関する知識の視点

Sternad, et al. (2013)において国際化の知識とは、海外の顧客、競合、市場、制度、規範などの知識である³³。Weerawardena, et al. (2007)の市場に焦点を当てた学習ケイパビリティ³⁴とは、それらを学習し、価値活動を創造していく能力と考えられる。

③ 外部とのリレーションやネットワークの視点

Sternad, et al. (2013)は、フォーマル、インフォーマル両方の意味で、外部とのリレーションという要素を重視している³⁵。Weerawardena, et al. (2007)も、ネットワークングケイパビリティを重視している。それは、自社にない補完的な資源開発のための知識獲得のために大切である。また、ネットワークとつながることで機会を発見したり、ビジネスアイデアを試したりすることが出来、結果的に資源獲得につながるという³⁶。

④ 経営者の視点

Weerawardena, et al. は経営者の学習志向や国際的起業家精神等の資質を重視している³⁷。Sternad, et al. (2013)は、海外市場へのコミットメントを、国際化で業績を上げる能力の重要な要素と考えている³⁸。コミットメントの度合いが、投入する経営資源の量と戦略的決断の大きさに測れるとすると、Sternad, et al. (2013)も、経営者の視点を重視していると考えられることがきよう。

³¹ Sternad, et al. (2013), p282

³² Weerawardena, et al. (2007, p. 300)によれば、企業内部で発生した技術的、または非技術的情報を、把握し、企業内に周知し、経営者が目的達成に適用できる知識に統合していく能力のことであるという

³³ Sternad, et al. (2013), p281

³⁴ Weerawardena, et al. (2007, p. 300)によれば、市場から情報を得て、企業内に周知させ、それまでのやり方を改め、情報を統合して価値活動を創造することである。

³⁵ Sternad, et al. (2013), p279

³⁶ Weerawardena, et al. (2007) p. 301

³⁷ Weerawardena, et al. (2007) p. 299

³⁸ Sternad, et al. (2013) p. 281

以上のように二つのフレームワークには、①自社の競争優位性の視点、②市場や競争など外部環境に関する知識の視点、③外部とのリレーションやネットワークの視点、④経営者の視点が共通して含まれている。

3. なぜいま、吉原(1984)なのか

吉原(1984)は30年以上も前の中堅企業³⁹の研究である⁴⁰。なぜそれを今注目するのか。吉原(1984)のフレームワークが、今なお一定の有効性を持っているからである。吉原(1984)を詳細に振り返ることで、現代の中小製造業の経営資源を分析する枠組みの基盤構築ができるのである。本節ではこの点を説明するために、まず新興国市場における経営資源の考え方について、天野(2010)、臼田・内田(2012)における非連続性にまつわる議論を確認する。それによって、新興国市場戦略における経営資源の考え方の枠組みの中で、吉原(1984)の現代的な意義を明確にする。

3-1 新興国市場における経営資源の考え方

国際化企業は、何らかの所有特殊の優位性を持っているという考え方は、これまで数多の理論が前提にしてきた⁴¹。ハイマーから、ダニングの折衷理論に至るまで共通するのは、企業が所有する優位性が国際的に移転されるという側面である⁴²。しかし、海外に移転可能な資源とそうでない資源は存在する。例えばラグマンは、グローバルに使用可能なNLB-FSA(non-location bound FSA:非立地制約的な企業特殊優位)と、容易に移転ができず、実質的に大きな修正が必要なLB-FSA(location bound FSA:立地制約的な企業特殊優位)を区別している⁴³。

本稿の研究対象である典型的な中小製造業のプロフィールは、中国などの新興国や東南アジアへ、生産拠点として進出したメーカーだが、進出先市場を攻略するにはどんな経営資源が必要だろうか。天野(2010)は先進国と新興国市場(中間層市場)においては市場条件や経営資源に非連続性が存在するとしている⁴⁴。そして、日本企業の経

³⁹ 大企業と中小企業の中間の規模を持つ企業である。吉原は中村秀一郎(1972)『中堅企業論』の定義に基づいている。

⁴⁰ 中堅企業が研究対象ではあるが、日本の中小企業研究の書物の目録である中小企業事業団・中小企業研究所(1992)p.233においても紹介されている。

⁴¹ Garg and De (2014) p.311

⁴² 山口(1999) p.56

⁴³ Rugman and Verbeke (1992) p.763

⁴⁴ 天野(2010) p.14

営資源が本国である日本など先進国市場をベースに形成されているため、新興国市場戦略で困難を伴うケースが少なくないという⁴⁵。

臼井・内田(2012)は、この経営資源の非連続性の問題を、既存の諸理論(RBV、DC論、IB研究)の知見を使って分析、整理している。彼らによると、新興国市場における資源戦略は本国資源へのウエイトの置き方によって3つに分類できるという⁴⁶；

- ①新興国市場であっても本国資源の連続的活用ができる場合がある。これはNLB-FSAを移転して活用できることを意味する。
- ②本国資源をコアとして現地で開発した資源を合わせて再構成する場合である。これはDC論やIB研究などにおける、NLB-FSAとLB-FSAを組み合わせる考え方である。
- ③本国で開発したFSAがほとんど現地市場において価値を創造できず、一から新しい資源の開発が求められるときがある。これはFSAの議論では現地のLB-FSAの獲得や開発が必要な場合に当たる。

臼井・内田(2012)では、②の場合において、その移転と統合が禁止的な高コストとなる場合を移転・統合のジレンマ、③の場合で、本国資源が活用できず、企業が新しい資源の束の開発に踏み出せない場合を両立のジレンマと呼ぶ⁴⁷。これは、天野(2010)で提示された非連続性の問題、すなわち本国資源の活用の困難性を、本国資源へのウエイトの置き方のパターンの中で捉えようとするものである。

では、海外進出した中小製造業は、進出先である中国などの新興国や東南アジアで臼井・内田(2012)の言うジレンマに直面するだろうか。海外に生産拠点として進出した中小製造業は、これまで、進出先国で日系大手製造業に日本とほぼ同じような製品を求められていた⁴⁸。製品も取引先も日本とほぼ同じとすると、日本で培ったNLB-FSAを活用できる第一の場合に相当すると考えられる。今後は地場メーカーや外資系の取引先を相手に現地に適した商品開発や販路開拓を行う場合、新しい資源の開発や獲得が求められるかもしれない。

丹下(2015)は、自動車部品の分野で、高い品質や耐久性が要求される製品(重要保安部品)に集中し、地場メーカーとの取引を成功させた事例を報告している。2つの製品

⁴⁵ 臼井・内田(2012, p. 116)において、天野(2010)を引用しそう述べている。

⁴⁶ 臼井・内田(2012, p120, pp. 126-128)の結論を、ここでは筆者が要約している。

⁴⁷ 臼井・内田(2012)p. 115

⁴⁸ 守屋(2016)p. 108

戦略が報告されている。第1に、地場メーカーにも日本と同じ品質レベルの製品を投入する場合である⁴⁹。この場合、日本で培った資源がかなりの部分そのまま通用する。第2は、設計や仕様を少し変更し、日系企業向けよりは品質を下げた製品を投入する場合である⁵⁰。この場合は、コストダウンのための材料変更などに合わせ、多少の技術修正はあるかもしれない。つまり、日本で培ったNLB-FSAと、現地で新たに開発、獲得する資源の組み合わせが必要である。しかし禁止的な高コストが発生するというジレンマは発生していない。湯(2009)も、価格対機能の最適化、コスト削減などの課題を提示するものの、日系中小部品メーカーが長年培ってきた技術とノウハウを生かすことを前提にした戦略を推奨している⁵¹。事例研究はまだ少ないが、中小製造業のものづくりの強みは、日系以外の顧客に対しても、ある程度活かせる可能性がある。ゆえに、分析枠組みを構築するに当たっては、日本で培ったNLB-FSAとしてのものづくりの経営資源は、日系以外の企業を顧客とする場合も重要である。

一方販路開拓やマーケティングは、新しい資源の獲得が重要であるかもしれない。丹下(2015)の扱った各事例企業は、現地の合弁先の経営資源、買収先の第三国企業といった海外企業の経営資源を活用することで地場取引先との取引を実現していた⁵²。

3-2 吉原(1984)の意義

吉原(1984)を取り上げる理由について述べる。第1に、経営資源を鍵概念として、中小・中堅企業の海外進出を分析した研究は極めて稀であるからだ⁵³。第2に、吉原(1984)で事例研究されている企業6社のうち4社は、海外進出している典型的な中小製造業のプロフィールと同じく、大手日系メーカーを顧客とした部品納入型の企業である⁵⁴。

しかし本質的な理由は、吉原(1984)のフレームワークが、国内で培ったNLB-FSAにあたるものづくりの経営資源を詳細に分析しており、今なお、一定の有効性を持っているからである。吉原(1984)の時代には、日本国内で実行できている製品生産を海外に移管し、その生産を進出先で再現することが重要であった。海外の進出先で大

⁴⁹ 丹下(2015) p. 33-35

⁵⁰ 丹下(2015) p. 33-35

⁵¹ 湯(2009) p. 32-33

⁵² 丹下(2015, p. 35-36)では、販路開拓は、合弁先現地企業等の海外企業の経営資源を活用することで成功を収めている実態が報告されている。

⁵³ 吉原(1984) p. 5

⁵⁴ 吉原(1984, p. 9)で取り上げられた事例企業6社のうち3社がもともと部品納入型の企業であり、別の1社(明和グラフィア)も海外現地では自動車内装品という部品納入型の事業を成功させている。従って、事例企業6社のうち4社が大手企業への部品納入型事業を行った企業の研究となっている。

手日系取引先に対しては、多少の手直しは必要としても、日本で培った製品仕様でほぼ対応できたからである。顧客を獲得する上でもそれは重要であった⁵⁵。なぜなら、進出先には、日系大手取引先が求める高い技術を持った現地企業はまだいなかったからである。吉原によると、日本国内で蓄積された経営資源が国際的に優位性を有していることが成功の条件であると述べられている⁵⁶。

本稿の研究対象である中小製造業も、随伴やアウトイン目的で海外進出したので、日本で培ったもの作りの技術を使い、日系大手取引先へ日本と同じような中間財を提供することで海外進出を行ってきた。そして現在でも、現地日系企業への取引が大きな割合を占め、日本国内とほぼ同じ製品を生産販売できている⁵⁷。

この点を考えると、吉原(1984)のフレームワークは、日本の中小製造業の現状を考える上で今なお役にたつのである。もっとも、日系大手取引先の変化⁵⁸や、現地企業の技術力向上などを受けて、販路開拓や現地に適した商品企画力が重要になってくるので、吉原(1984)のフレームワークを修正することが必要になる。

次節では、フレームワークの土台として、より詳細に吉原(1984)を確認する。その上で、それをベースにどのように修正するのかを続く5節で説明する。

4. 吉原(1984)の再検討

4-1 吉原(1984)のフレームワーク

吉原(1984)の研究課題は、海外進出の実態解明と成功要因の探求であった。その方法は企業の海外進出を「経営資源」の国際移転と捉え、「経営資源」を鍵概念として海外進出の実態解明を行うことであり、海外進出の成功要因の探求を行うことだと述べている⁵⁹。

吉原(1984)は、6社のケーススタディに基づき、海外展開の成果と成功要因を一枚の図で表し説明している⁶⁰(図1参照)。海外進出の成果とは、国内の本社ではなく海外製造子会社の業績である⁶¹。海外進出の成果という従属変数を決定する独立変数と

⁵⁵ 吉原(1984, pp. 108-134)で取り上げられている東ブラの事例や、吉原(1984, pp. 79-107)の明和グラビアの事例はそれを示している。

⁵⁶ 吉原(1984) p. 211

⁵⁷ 守屋(2016) p. 105, p. 111

⁵⁸ 守屋(2016, p. 110)にあるように、たとえば新興国において日系大手製造業は、中間層を開拓することが競争戦略上重要になってくる。そのために、より現地目線での商品企画や低コストを重視するようになってきている。

⁵⁹ 吉原(1984) pp. 4-5

⁶⁰ 同上 pp. 236-241

⁶¹ 吉原(1984, p. 237)によると、海外進出を行った結果として、日本本社の企業イメージが改善されたり、社員のモラルアップが実現したり、「国際経営資源」が蓄積されたりする事はあるが、それらは考慮外に置くという。

して、吉原は以下の4つを考えている⁶²；

- ①「経営資源」
- ②「経営コントロール」
- ③「国際経営資源」
- ④「不確実性対策」

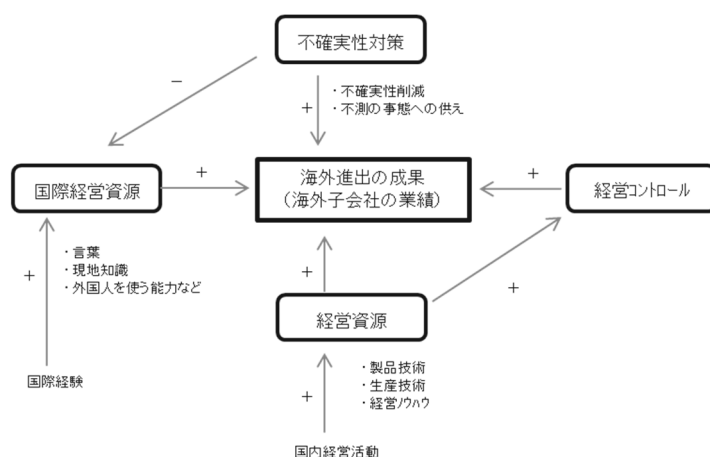


図1 ファインディングの全体像

出典：吉原(1984)p.238 第2図

以下、吉原の4つの独立変数を要約して説明する⁶³；

①「経営資源」：

日本から移転される製品技術⁶⁴、生産技術⁶⁵、経営ノウハウ⁶⁶のことである。これ

⁶² 吉原(1984) pp. 236-241

⁶³ 同上 pp. 236-241

⁶⁴ 吉原(1984, p201)によると、新製品を開発する技術及び、既存製品を改良する技術である。しかし、日本で開発された製品設計とその優位性に大きな力点が置かれ、海外現地での新商品開発には力点は置かれていない。吉原は次のように述べている。「企業が海外に進出して子会社をつくり、そこで製品を生産するとき、日本本社で開発された製品設計図、部品表、検査表、原料の配合処方箋などを持っていく。海外子会社ではそれらの製品技術に基づき製品を生産する。従って、海外子会社の製品が優位性を有するためには、日本本社から海外子会社に移転される製品技術が優れていなければならない。」

⁶⁵ 吉原(1984, pp. 202-204)によると、ハードの側面とソフトの側面に分けている。ハードの側面とは、生産技術の物的な側面であり、機械、コンベアライン、治具、工具、計測器、工場内物流装置を指す。ソフトな側面とは、作業組織、工程管理、品質管理、保安全管理、作業者の指導や管理、技術者や監督者の教育・訓練、提案活動、QCサークル活動、職場規律などである。

⁶⁶ 吉原(1984, pp. 207-209)によると、経営理念レベルでいうと、品質重視、顧客志向、雇用安定と労使協調である。またチームワーク重視、現場重視、長期的観点に立つ経営である。またこれらを展開したものとして、提案制度、QC

らは日本の本社が日本国内の経営活動の中で蓄積してきたものである。これらの「経営資源」が、国際的なレベルに達していることが海外進出で成功するための基礎的条件であると吉原は述べる⁶⁷。中でも製品技術と生産技術が進出先国の競合企業のそれに対して、優位性を有していること⁶⁸が海外進出の成功確率を高めるための最重要な要因であるとしている。

②「経営コントロール」:

「経営コントロール」という要素が成功要因の1つとして出てくると吉原は言う⁶⁹。製品技術、生産技術、経営ノウハウなどの「経営資源」が潜在的に持つ価値を十分に引き出すには、その「経営資源」を長い時間をかけて開発し、蓄積してきた当該企業が使うことが望ましい。海外子会社の経営をパートナー任せにせず、自分の「経営コントロール」のもとに置くことが必要であるとしている。それによって初めて、経営資源の潜在能力をフルに発揮することができる⁷⁰。

③「国際経営資源」:

「日本国内ではほとんど必要とされないが企業の海外進出にともなって必要になる新しい能力、知識、ノウハウ」であり、「国際経営のノウハウ、現地経営のノウハウ」である⁷¹。日本国内で蓄積した製品技術、生産技術、経営ノウハウを海外子会社に移転するにあたって、移転する制度や手法を手直ししたり、移転するものとししないものを取捨選択したり、移転のタイミングや順序を決めたりすることが重要になる⁷²。それを行うために、現地の言葉でコミュニケーションできる能力、現地事情についての知識、外国人を使いこなす能力など外国で経営活動を行うことに伴って必要となるノウハウや能力のことである⁷³。

④「不確実性対策⁷⁴」:

不確実性をできるだけ減らすことである。具体的には、海外現地調査の実施、海外生産に先立ってマーケットを確保しておくこと、原材料・部品の不確実性についての対策などである。さらに、不測の事態に陥ったときにも耐えられるように

サークル活動、作業服、皆勤手当と勤続手当、成果配分賞与、夏季一時金、各種福利厚生活動、作業者の管理職への登用、全員参加のマネジャー会議、社長の全従業員への業容説明などである。

⁶⁷ 吉原(1984)p. 237

⁶⁸ その最重要な技術とノウハウは国内経営活動によって蓄積されるから、国内経営こそが海外進出の成功の鍵であるという。

⁶⁹ 吉原(1984)p. 238

⁷⁰ 同上 p. 213

⁷¹ 同上 p. 217

⁷² 同上 p. 216

⁷³ 同上 p. 239

⁷⁴ 同上 pp. 239-240

余力を持っておくことであり、具体的には日本の本社の財務的余裕である。このように「不確実性対策」は海外進出の成功のための重要な要因であるが、あまりにも対策をしすぎると国際経験を積むことを抑制する場合がある。このことは図1において、「不確実性対策」から「国際経営資源」への矢印にマイナス符合をつけて図において表されている。

4-2 「経営資源」の重要度

吉原(1984)では、「経営資源」、「経営コントロール」、「国際経営資源」、「不確実性対策」の4つのどれがどの程度大事なのかという重みづけの問題や4つの要素の関係については今後の研究が必要⁷⁵であるとしている。しかし「経営資源」が最重要であるとし、特に製品技術と生産技術の優位性が最も大切であるとも述べてもいる⁷⁶。吉原(1984)のフレームワークでは、日本国内で蓄積された「経営資源」の優位性が最重要であり、「経営コントロール」、「国際経営資源」、「不確実性対策」は、「経営資源」の優位性を現地でフルに引き出すためにあるのである。言い換えると、「経営資源」の優位性を、遺憾なく発揮させることができれば、海外進出の成果につながるという考え方なのである。

「経営コントロール」をすべき目的を説明するために、吉原(1984)は自社製の生産設備を例に挙げて、その能力をフルに引き出すためには自身が「経営コントロール」をしなければいけないとしている⁷⁷。「国際経営資源」についても、「経営資源」を現地に移転するために必要なものとして述べられている⁷⁸。「国際経営資源」とは、「経営資源」を海外子会社に移転するにあたって、現地の状況を考慮して現地適応を図るノウハウであり、現地に移転する制度や手法の手直し、移転する「経営資源」としてないものの取捨選択、移転のタイミングや順序といったことをうまく行うノウハウである。そのために、現地人とコミュニケーションをとる能力、現地事情についての知識、パートナーと経営にあたるなら合弁経営についてのノウハウ、現地人を雇用するなら現地人を使って仕事をするノウハウなどが具体的な能力として要求されてくるとしている。この説明は、進出時点における国内からの「経営資源の移転ノウハウ」にウエイトが置かれていて、進出以後のオペレーションで必要とされ続ける国際経営ノウハウについては重点が置かれていない。「国際経営のノウハウ、現地経営のノウハウ」と

⁷⁵ 吉原(1984)p. 241

⁷⁶ 同上 p. 242

⁷⁷ 同上 p. 214

⁷⁸ 同上 p. 216

という言葉は進出以降のオペレーションを含んでいるのに、その部分について紙数を割いて記述されていないので、「国際経営資源」は国内からの経営資源の移転ノウハウであると考えられる。「不確実性対策」も、「経営資源」が確実に海外現地に移植され、その能力を発揮せしめるためと解することができる。

以上のことから、「経営資源」以外の3つの要素は、「経営資源」が首尾よく使われ、海外現地でパフォーマンスを発揮するための条件として考えられていることがわかる。

吉原(1984)では日本で培われた「経営資源」をどのように現地に移転するかという点が主眼であった。「経営コントロール」、「国際経営資源」、「不確実性対策」などの要素は、「経営資源」の優位性を現地でフルに引き出すためにあった。

4-3 「経営資源」の2つの特徴

さて、吉原(1984)で述べられている「経営資源」には2つの特徴がある。

①ものづくりの経営資源

②日本で培われて出来上がった静的(static)な経営資源

以下、これら2つの特徴について述べていく。

①ものづくりの経営資源

吉原(1984)の「経営資源」は、既に述べたように製品技術、生産技術、経営ノウハウのことである。これらはものづくりに関する「経営資源」である。販路開拓であるとか、マーケティングという点は重要視されていない。吉原(1984)のフレームワークでは、特に製品技術と生産技術を首尾よく現地に移転し、日本国内と同じパフォーマンスを再現することが海外進出の成功にとって重要であると考えられている。従って「経営資源」を移転したにもかかわらず、海外現地での販売がもし不振であるならば、日本国内と同じパフォーマンスの再現を妨げる要因が存在していると考えられる。これを吉原は不確実性要因という言葉を使って表現したと考えられる。事実、吉原(1984)においては、販売や、マーケットの確保の問題は不確実性の一要素として考えられているのである。

吉原(1984)の部品納入型企業の事例をみると、取引先の手続き日系メーカーからは日本とほぼ同じ製品、品質、納期管理を求められ、現地のための多少の修正は必要としても日本で蓄積した製品技術や生産技術で受注を獲得・拡大することができていることがわかる。高い技術レベルの製品生産を移管し、その技術やノウハウを現地の他社

が真似できないもので、かつ自社の製品を買ってくれる現地の日系取引先が自分たちの技術を要求するのであれば顧客獲得はできたのである。吉原(1984)の事例企業で言えば、例えば東プラのように、進出時点では取引先が決まっていなくても販路開拓ができたし⁷⁹、明和グラビアも、進出してから販路開拓を行った自動車用内製品の事業で日系顧客を開拓できているのである⁸⁰。なぜなら進出先には、日系大手取引先が求める高い技術を持った現地企業はまだいなかったからである。また、多少の手直しは必要としても、日本で培った製品仕様でほぼ対応できたからである。

②日本国内で蓄積された静的(static)な経営資源である。

吉原は詳細なケーススタディを根拠に、国内経営で蓄積される「経営資源」の優位性が海外進出で成功する基本的要因をなすと述べている⁸¹。海外進出で成功を収めている中堅企業は、製品技術、生産技術、経営ノウハウで進出先の現地競合企業に勝っているという事実があるという⁸²。ところで、製品技術、生産技術、生産管理ノウハウは全て日本国内の経営で蓄積されたものであるという。この点は重要なポイントである。

まず製品技術は、日本国内市場向けに開発されたものがベースになっており、多少の手直しはあってもスペックはそれほど変わらないという。吉原は次のように述べている⁸³：

「国内市場用に開発された製品が単に日本市場で競争力を有するだけでなく、海外市場でも競争力を有するというのが、ケーススタディで取り上げた6社に共通する特徴である。」

生産設備についても日本と同じであるという。吉原は次のように述べている⁸⁴：

「海外子会社に設置した生産設備は、日本の国内工場の生産設備と同じものである。国内工場向けに開発された生産設備を海外工場でも使用しているのである。」

⁷⁹ 吉原(1984)p. 134

⁸⁰ 同上 p. 103

⁸¹ 同上 pp. 209-211

⁸² 同上 p. 209

⁸³ 同上 p. 210

⁸⁴ 同上 p. 210

さらに生産管理ノウハウも、海外工場に適用するにあたっては、取捨選択をしたり、進出先国の作業者の特性や技術水準などに合わせたり、いくつかの手直しはなされるかもしれない。しかし、国内の生産管理のために開発し、蓄積したノウハウを海外工場に移転するのが基本であることに変わりがない⁸⁵。日本的経営ノウハウはまさに日本国内で蓄積されたノウハウであることは自明の理であると述べている⁸⁶。結論として、日本国内で蓄積された「経営資源」が国際的に優位性を有していることが成功の条件であると述べている⁸⁷。

以上より、日本国内で蓄積された「経営資源」が世界レベルの優位性を有するのであれば、少しの手直しは経るものの、きっちりと移転されることこそが海外進出の成功の条件であると吉原(1984)は述べている⁸⁸。国内で蓄積された経営資源は、製品技術については、日本で開発された製品設計図、部品表、検査表、原料の配合処方箋などの出来上がった技術に力点が置かれていた。生産設備や生産管理ノウハウなども日本で出来上がったものである。日本的経営ノウハウは日本国内で形成されたノウハウである。したがって、吉原のいう「経営資源」は静的(static)な経営資源であるといえることができる。

5. 新しい分析枠組みの検討

5-1 現地マーケティング資源の追加

吉原(1984)のフレームワークは、海外進出先で大手日系取引先に部品を納入する企業について、当時よく適合していたと考えられる。何故ならば、日系大手企業は、随伴進出した中小サプライヤーに対して、日本と同じものづくりを進出先で再現することを期待したので、それに応えることができれば海外事業は成功に繋がりやすかったと考えられるからである。日本で培った優位性のある製品生産を首尾よく移管できれば、その技術はローカル企業が真似できないので、販路開拓も不可能ではなかった⁸⁹。図2において、左側は日本にある経営資源、右側は進出先国の経営資源である。吉原(1984)では「経営資源」とは、日本で培われたものづくりの「経営資源」であり、こ

⁸⁵ 吉原(1984) pp. 210-211

⁸⁶ 同上 p. 211

⁸⁷ 同上 p. 211

⁸⁸ 吉原(1984, p. 216)は、経営資源の移転にあたっては「手直し」が必要とも述べており、手直し能力を「国際経営資源」に位置づけてはいる。しかしながら、吉原(1984, p. 210)で明らかなように、製品技術に限らず、「経営資源」は基本的には、国内の日常の経営活動の中で蓄積されるので日本とほぼ同じものと考えている。

⁸⁹ 吉原(1984)では、東ブラや明和グラビアという2社の事例にそれを見ることが出来る。

れをどのように現地に移転するかという点が主眼であった。このことは赤い点線で囲った部分で表している。

しかし、今後現地販売を拡大していくためには、日系以外への販路開拓を行ったり、これまでとは異なる製品を企画開発し、生産、販売していくことも求められる⁹⁰。

修正点は、現地マーケティング資源の追加である⁹¹。これは図2にて、「現地マーケティング資源」として表されている。その内容は、例えば日系以外の完成品メーカーに販路開拓する営業のノウハウである。また、必要に応じ現地のニーズを把握し、現地適合商品を企画・開発する為のノウハウである。さらに、企画開発した新製品を生産するために、自社の生産技術やノウハウに修正を加えるノウハウも必要になる。生産技術の修正はマーケティングの範疇ではないと考えられるかもしれない。しかしここでは、現地に適した商品の企画・開発から、生産、販売まで、マーケティング戦略の立案と実行に必要な経営資源という意味で「現地マーケティング資源」という言葉を使用する⁹²。

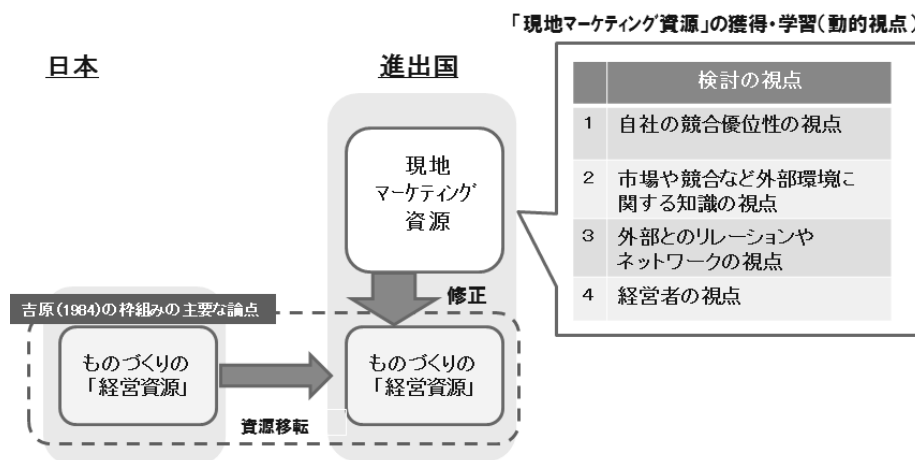


図2 新しい分析枠組み

出典：筆者作成

⁹⁰ 守屋(2016)p. 110

⁹¹ Douglas and Craig(1995)によれば、現地市場拡張段階での戦略の要諦は、製品ラインを拡大し、より広い顧客層を相手に事業を行うべく製品戦略を変革することであるので、現地におけるマーケティング資源は不可欠である。

⁹² 波頭(1995, p. 137)は、マーケティング戦略は広義でみれば、生産、物流まで影響を及ぼすものであると述べている。この意味でマーケティング戦略は一つの戦略事業ユニット(SBU)の事業戦略に近い意味をもつ。

5-2 現地マーケティング資源を動的に捉える

海外進出した中小製造業は、最初は生産工場として進出したのであり、マーケティングを行う歴史をもたなかった。「現地マーケティング資源」は進出時点では存在しなかったのであるから、それを学習・獲得していく過程を分析する動的視点が必要である。その研究には、2節にて海外文献の先行研究で抽出した4つの視点が重要である。図2に、「現地マーケティング資源の獲得・学習」（動的視点）として示している。

① 自社の競争優位性の視点

吉原(1984)の「経営資源」は日本から移転したNLB-FSAに相当し、競争優位性の基本に据えて考えることが今も重要である⁹³。例えば丹下(2015)の事例企業は、自社の強みの技術を明確に把握し、重要保安部品に絞って地場企業と取引を行った。だが、現地適合理化のためには、NLB-FSAとLB-FSAの組み合わせが必要だとすると、自社のNLB-FSAを理解し、活かしつつ修正を加えることも時として必要になる。丹下(2015)の事例企業でいえば、コストダウンのための現地材料の仕様など新たな学習を行ったと考える事例もあった。従って、自社の競争優位性の正確に把握し、課題を抽出し⁹⁴、対策方法をどう学習し、これまでのやり方と統合していくのかというプロセスを検討する視点が必要であろう。

② 市場や競合など外部環境に関する知識の視点⁹⁵

現在の顧客である日系大企業や、新たな顧客としての地場メーカーのニーズ・要求品質・部品の現地調達先などの知識、地場の競合他社の動向、現地の業界を規制する政府の動向などである。これらの知識を誰が、どのようにして収集する活動を行い、その情報をどう企業内で共有化し、これまでのやり方と統合していったのかというプロセスを検討する視点が必要である。

③ 外部とのリレーションやネットワークの視点

資源に乏しい中小企業が、変化に対応していくためには、外部資源の有効な活用が必要である。丹下(2015)の事例企業では、地場の取引先の開拓や、生産体制構築

⁹³ 湯(2009, p. 28, p. 33)は事例をもとにして、日系部品メーカーが長年培ってきた技術とノウハウを活かすことができれば中国市場でも大きなビジネスチャンスがあると述べている。

⁹⁴ 例えば湯(2009, p. 32)では、地場メーカー向けの対応にあたって、部品点数削減、現地材料の採用、軽量化、省エネを考慮する製品開発、現地調達率の引き上げ、生産性向上、仕様の標準化によるコスト削減等の課題に言及している。

⁹⁵ Sternad, et al. (2013)によると顧客、競合、市場、制度などについての知識である。

において、合弁先の現地企業などの経営資源を獲得したり、学習することが重要であった。販路開拓、現地に適合した製品開発などで現地パートナー、顧客、大学等どのようなネットワークからどんな資源を獲得・学んだのかという視点である。

④ 経営者の視点

現地市場へのコミットメント度合い、現地販売拡大のための戦略など、経営者の能力の視点である⁹⁶。現地への権限移譲の度合いにより、経営者は現地生産拠点の経営者の場合もあれば、本国の社長の場合もある。現地販売拡大のための戦略とは、自社の競合優位性を把握し、外部環境の機会をとらえる洞察力であろう。

Weerawardena, et al. (2007) も、知識や経営資源を市場ニーズに適用するプロセスとしてのマーケティング能力を経営者と関連付けて重視している⁹⁷。

6. 結論と課題

本稿の目的は、日本の中小製造業に特有の進出経緯を踏まえ、現地販売拡大のために、進出先で必要とされる経営資源は何か、それをどのように生み出すのかを分析する枠組みづくりであった。

到達点は、吉原(1984)をベースに分析枠組みを提示した点である。吉原(1984)の「経営資源」は、日本で培ったものづくりの「経営資源」であるが、現在でも現地日系企業への取引が大きな割合を占め、日本と大差のない製品を販売する中小製造業にとって今なお重要である。しかし、すでに述べたように、現地販売拡大のために、新たな経営資源や戦略が求められる。そこで、分析枠組みの土台としての、日本で培ったものづくりの「経営資源」に、「現地マーケティング資源」の追加を行った。また、「現地マーケティング資源」の形成・獲得を検討する動的な要素として、自社の競合優位性の視点、市場や競合など外部環境に関する知識の視点、外部とのリレーションやネットワークの視点、経営者の視点という4つの切り口を設定した。これらの修正により、吉原(1984)では静的(static)に経営資源がとらえられていたが、動的(dynamic)に経営資源を捉える枠組みにすることができた。

今後の課題は、この分析枠組みを活用した事例研究である。海外進出した中小製造

⁹⁶ 入山(2016, pp.134-135)は、Teece(2012)を引用し、変化する環境において適応する能力の多くは経営者の能力と考えうという考え方を述べている。

⁹⁷ Weerawardena, et al. (2007)p.301

業の典型として、中国や東南アジアに進出し、中間財を生産し、一定年数を経過した企業へインタビュー調査を行い仮説の構築を行う。日系以外の地場メーカーに販路開拓できている企業、業績伸長が良好な企業など成功企業のベンチマークである。

研究する内容は、販路開拓や、新商品開発がどのようになされたのかという事実の収集である。そして、それを可能にする能力がどのように形成されたのかを、前述の4つの視点を踏まえて研究する。対象業界は、家電業界等一つに絞る必要を感じている。業界により大手日系完成品メーカーの新興国戦略の考え方、競争環境や現地調達率の状況などの特徴が異なると考えられるためである。また、調査対象企業も一定の条件を設ける。地場企業と比較した場合の技術レベル、技術の性質(例えば、その技術が自社にしかできない独自性の高い製品技術なのか、納期管理などの管理ノウハウなのか等)などによって異なることが予想されるからである。

事例研究を通じて、分析枠組みのブラッシュアップを図るとともに、より具体的な知見の発見を目指したい。

参考文献

- [1]青嶋稔・久保田洋介・坂本遼平(2009)「セカンドステージに入った新興国向けものづくり」『知的資産創造』12月号 pp. 86-99.
- [2]天野論文(2010)「新興国市場戦略の分析視角に関する一考察--非連続な市場への適応と創造--」国際東アジア研究センター『東アジアへの視点：北九州発アジア情報』21(1) 2010.3 pp. 14-26
- [3]石川伊吹(2005)「R B Vの誕生・系譜・展望--戦略マネジメント研究の所説を中心として--」立命館経営学会編『立命館経営学』43(6)pp. 123-140
- [4]入山章栄(2016)「世界標準の経営理論(第19回)ダイナミック・ケイパビリティ 企業の「変わる力」は組織に宿るのか、個人に宿るのか」ダイヤモンド社『Diamond Harvard business review』41(4)pp. 126-137
- [5]臼井哲也(2010)「新興国市場戦略における経営資源を巡る論点--非連続性は存在するのか?」貿易奨励会 編『財団法人貿易奨励会貿易研究会研究報告書』10 2010年度 pp. 91-101
- [6]臼井哲也・内田 康郎(2012)「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究』4(2) pp. 115-132
- [7]岡田浩一(1993)「中小企業の海外進出と課題」明治大学企業経営研究会編『構造転換と企業経営』勁草書房。Pp. 125-144

- [8]財団法人 中小企業総合研究機構(2003)『日本の中小企業研究』同友館。
- [9]財団法人 中小企業総合研究機構(2013)『日本の中小企業研究』同友館。
- [10]佐竹隆幸編著(2014)『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房。
- [11]新宅純二郎・天野倫文(2009)「新興国市場戦略論―市場・資源戦略の転換―」『東京大学モノづくり経営研究センターディスカッションペーパーシリーズ』。
pp. 1-26.
- [12]瀧澤菊太郎(1982)『中小企業の海外進出』有斐閣選書。
- [13]湯進(2009)「変化する中国の自動車産業と日系中小自動車部品メーカーの事業戦略」『商工金融』2009年12月号, p20-33.
- [14]丹下英明(2011)「自動車産業の構造変化と部品メーカーの対応―新興国低価格車市場の出現によるサプライチェーン変化に中小モノづくり企業はどう対応すべきか―」『日本政策金融公庫論集』13 pp. 43-58.
- [15]丹下英明(2015)「中小企業の新興国メーカー開拓戦略：中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーの戦略と課題」日本政策金融公庫総合研究所 編 『日本政策金融公庫論集』(27):2015.5 pp. 21-42
- [16]中小企業事業団等(1985)『日本の中小企業研究』有斐閣。
- [17]中小企業事業団・中小企業研究所編(1992)『日本の中小企業研究』企業共済協会。
- [18]中小企業庁編(2004-2014)『中小企業白書』(11冊)株式会社ぎょうせい。
- [19]中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』筑摩選書。
- [20]中村久人(2013)『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版。
- [21]波頭亮(1995)『戦略策定概論―企業戦略立案の理論と実際―』産能大学出版部。
- [22]額田春華 山本聡編(2012)『中小企業の国際化戦略』同友館。
- [23]藤本隆宏(2003)『能力構築競争 日本の自動車産業は何故強いのか』中公新書。
- [24]藤本隆宏・東京大学ものづくり研究センター(2007)『ものづくり経営学―製造業を超える生産思想』光文社新書。
- [25]守屋仁視(2016)「海外進出した中小製造業の国際マーケティング活動のステップアップに関する考察」『星陵台論集』第48巻 第3号 pp. 97-114
- [26]山口隆英(1999)「多国籍企業の成長に関する理論的課題」『商學論集』第68巻
(1)pp. 33-59
- [27]吉原英樹(1984)『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社。
- [28]渡辺直樹(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
- [29]Ahmad, S. Z. (2014) “Small and medium enterprises’ internationalisation and

- business strategy : some evidence from firms located in an emerging market
"Journal of Asia Business Studies Development Vol.8 No.2, pp.168-186
- [30]Cavusgil, S.T. and Knight, G.A. (2009) "Born Global Firms: A new International Enterprise" (中村久人監訳、村瀬慶紀・萩原道雄訳(2013)『ボーイングローバル企業論 新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現』八千代出版。)
- [31]Chiao, Y.C., Yang, K. P. and Yu, C. J. (2006) "Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy" *Small Business Economics* Vol.26, No.5, pp.475-492
- [32]Douglas, S.P. and Craig, C.S. (1995) "*Global marketing strategy*" Chapter2-11 pp.26-265 McGraw Hill Inc.
- [33]Garg, R. and De, K. (2012) "Impact of dynamic capabilities on the export orientation and performance of small and medium sized enterprises in emerging markets: A conceptual model" *African Journal of business Management* Vol.6, No.29, pp.8464-8474
- [34]Garg, R. and De, K. (2014) "An Exposition of Resource Capabilities for SMEs in the Emerging Markets" *South African Journal of Economic and Management Sciences* Vol.17, No.3, pp.310-318
- [35]Kazlauskaite, R., Autio, E., Gelbuda, M. and Sarapovas, T. (2015) "The Resource-based View and SME Internationalisation: An Emerging Economy Perspective" *Entrepreneurial Business and Economics Review* Vol.3, No.2, pp.53-64
- [36]Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Saarenketo, S. and McNaughton, R. (2012) "Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises" *International Marketing Review* Vol.29, No.5, pp.448-465
- [37]Mejri, K. and Umemoto, K. (2010) "Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model" *Journal of International Entrepreneurship* Vol.8, No.2, pp.156-167
- [38]Rugman, A. M. and Verbeke, A. (1992) "A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management *Journal of International Business Studies*, Vol.23, No.4, pp.761-771
- [39]Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2003) "Extending the theory of the

multinational enterprise: internalization and strategic management perspectives” *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.2, pp.125-137

- [40]Ruzzier, M.,Hisrich, R.D. and Antoncic, B. (2006) “SME internationalization research: past, present, and future ” *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol.13, No.4, pp.476-497
- [41]Schueffel, P., Baldegger, R. and Amann,W. (2014) “Behavioral patterns in born-again global firms : Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs” *The Multinational Business Review* Vol.22, No. 4, pp.418-441
- [42]Sternad,D., Mundschutz, C. and Knappitsch, E. (2013) “A dynamic model of SME international performance capacity: the accelerating function of cooperation effects” *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.26, No.3, pp.277-297
- [43]Tange, H (2014) “Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development-Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs” 日本政策金融公庫論集 Vol.25 2014,11 pp.29-40
- [44]Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, pp. 509-533
- [45]Weerawardena, J.,Mort,G.,Liesch,P. and Knight,G. (2007) “ Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. ” *Journal of World Business*, Vol.42, No.3, pp. 294-303