

日系中小製造業のアジアでの新規販路開拓に必要な 経営資源の研究

守屋 仁 視

商大ビジネスレビュー

第8巻 第4号

2019年(平成31年) 3月

日系中小製造業のアジアでの新規販路開拓に 必要な経営資源の研究

守 屋 仁 視

キーワード

ものづくりの経営資源、マーケティング資源、中小製造業、販路開拓、連携

1. はじめに

海外に生産拠点を持つ本邦の中小製造業にとって、進出先で新しい販売先を獲得できるかどうか大きな課題であるという¹。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、生産機能の海外移転であり、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。生産拠点としての進出であるからものづくりの経営資源は現地に移転されているだろう。しかし、販路開拓や現地にあった商品をつくるためにはマーケティングの資源が必要である。

筆者の研究目的は、日本の中小製造業の独特の進出経緯を踏まえた上で、進出先で新規販路開拓に役立つマーケティング資源の獲得プロセスを明らかにすることである。海外へ工場進出した本邦中小製造業を全体としてみた場合、いくつかの特徴がある。第1にアジア地域への進出が約9割を占める²。第2に、生産設備や部品など生産財メーカーが多い³。第3に特にアジアに進出した場合は、現地日系企業との取引や日本へ

¹ 佐竹編 (2014) pp. 50-51, p. 61、中小企業庁編(2014) p. 324

² 2014年度中小企業実態基本調査「2. 海外展開の状況(2)」に基づくデータ(守屋, 2016)

³ 中小企業庁(2010) p. 158

の輸出が大きな割合を占める⁴。という点である。従って、海外に工場進出した典型的な本邦中小製造企業の事例研究を行うには、このプロフィールに合致する企業を前提に研究することとする。

本稿は、過去にアウトイン目的で中国に進出し、進出後に現地で販路開拓を成功させた中間財製造業の一例としてN社をとりあげ、販路開拓に寄与したマーケティング資源は何か、いかにしてその資源を獲得したのかを明らかにする。

以下の構成で議論を行う。第2節では、先行研究の説明と、本稿の分析枠組みについて述べる。第3節では、N社選定理由、企業概要、販路開拓の実態をインタビュー調査に基づき記述する。第4節では、経営資源を分析する。日本で培ったものづくりの経営資源は販路開拓に貢献したのか、販路開拓に役立ったマーケティングの資源とは何か、それをどうやって獲得することができたのかを分析する。そして5節では、本事例の発見事実と、守屋（2018）の発見事実の共通点から仮説を導き、併せて今後の課題を示して結びとする。

2. 既存研究の課題と分析枠組み

2-1 既存研究の課題

本邦の中小企業研究における海外進出というテーマは、国際化の進展の中で中小企業が被る問題への対応策として議論されてきたので、海外事業活動自体に焦点は置かれてこなかった。しかし21世紀に入り、中国やアセアンが市場としての魅力が注目され、現地のローカルメーカーも競合として力をつけてくる。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事例研究が散見されるようになってきた。例えば、湯（2009）、丹下（2015）、守屋（2018）などである。しかし、随伴進出など本邦独特の進出経緯を踏まえ、日本の中小製造業を研究するための理論創出を目指す文献はほとんど見当たらないのが現状である。そのような中、30年以上も前の中堅企業の研究ではあるが、吉原（1984）は経営資源を鍵概念として事例研究を行った⁵。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貴重な研究であった。吉原（1984）は分析枠組みで後述する。

⁴ 中小企業庁（2010）p. 157

⁵ 吉原（1984）p. 5

海外においても中小企業の国際化研究は、大企業の研究と比べると歴史が新しい⁶。過去にはアップサラモデルのような発展段階論が中心であったが、ボーングローバル企業の出現以降はその妥当性が批判されるようになった⁷。また、Coeviello and McAuley (1999)等から、発展段階論、ネットワークアプローチ、直接投資理論など大企業を前提に発展した理論を単独で適用するだけでは、中小企業の海外展開をうまく説明できないという主張がなされた。Bell et al, (2003)、Etemad (2004)などが既存の理論を統合するモデルの構築を開始し、様々なモデル構築が試みられている。経営資源に着目した要素を組み込んだモデルとしては、Sternad, et al. (2013)やWeerawardena, et al. (2007)などがある。Sternad, et al. (2013)は国際的な成果を出す力 (International performance capacity) に影響する要素をモデル化した。また、Weerawardena, et al. (2007)は、学習に着目しボーングローバル企業の国際化モデルを提示した。これらの統合モデルが含む視点は参考になる。しかしこれらの研究はなぜBGC企業は早期に国際化できるのかを明らかにしようとするものであり、進出先での販売拡大やマーケティングに焦点を合わせた研究ではない。

そこでマーケティング・ケイパビリティに関する研究を確認する⁸。RBVの視点でマーケティングを研究した研究はDay (1994)に遡る。Day (1994)は、市場主導型の企業組織の持つケイパビリティを3つに分類した。また、Srivasta et al (1998)は、顧客、流通業者などとの関係の中で築かれたもの (outcomes of the relationship)、すなわち企業外部に存在するブランドや信頼を重視し、関係的資源 (relational market-based resources) と呼んだ⁹。

資源ベース論に基くマーケティング研究については、Kozlenkava et al (2014)による体系的文献レビューが行われている。Kozlenkava et al (2014)によると、1990年代にはこの種の研究は僅かであったが、2000年代に少しずつ増え始め、特に2010年以降に急増するという¹⁰。中小製造業を対象にした最近の研究では、Ripolles and Blesa (2012)、Zhou, et al. (2012)、Evers, et al. (2012)などがある。しかしこれらの研究は、BGC等と呼ばれる設立早期で国際化する企業が中心となっていて、特に輸出

⁶ Mejri and Umemoto(2010)p.157

⁷ Sternad, et al. (2013)p. 278

⁸ 経営資源とケイパビリティの関係は、ケイパビリティを経営資源に含める場合と、経営資源の配置、組み合わせ活用能力としてのケイパビリティを分ける場合がある。本稿では、組織としての資源の活用能力であるケイパビリティを含めて経営資源という用語を使っている。

⁹ また、企業内部にある知識やノウハウなどは、知的資源 (intellectual market-based resources) と呼び、両者を合わせて市場ベースの資源としている。

¹⁰ Kozlenkava et al. (2014) p.1

やエントリー段階に力点が置かれている。工場進出後時間が経過し、現地での新たな販路開拓が求められている本邦中小製造業の実情に沿ったものではない。

また I N V や B G C 研究では、業種もハイテク企業などが中心となるが、本邦中小製造業が現地で生産する製品は、先進的(Cutting edge)製品ばかりではない。日本国内とはほぼ同様の生産財を、進出先の日系企業へ販売している割合が高いと考える¹¹。

従って、日本独特の進出経緯や現地状況を踏まえた上で、アジアに生産拠点進出した中小製造業の、進出先現地での販路開拓に適合した分析枠組みを考える必要がある。そのために、本稿では生産財マーケティングを前提にしたマーケティング・ケイパビリティの研究を参照しつつ、次節にて分析枠組みを考えていく。

2-2 分析枠組み

吉原(1984)は海外進出の成功要因として、経営資源の優位性を最も重視した¹²。その経営資源は、①ものづくりの経営資源である。②日本で培われて完成した静的(Static)な経営資源である。という特徴がある¹³。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首尾よく移管し、その生産を海外で再現することが最重要であったと考えられる¹⁴。吉原(1984)は30年も前の文献であるが、現在でも一定の有効性をもっている。顧客企業への随伴やアウトイン目的で海外進出し、日本で培ったものづくりの技術を使い、日本と同じような中間財を提供する中小製造業は現在も多いため¹⁵、このようなものづくりの経営資源は重要であるからだ。守屋(2018)では、この吉原(1984)の中で述べられていた経営資源を基礎として分析枠組みを考えた。そして、顧客に随伴して海外進出した事例を分析した。

本稿では、守屋(2018)のマーケティング資源についての定義をより明確にした上で、守屋(2018)とは異なり、100%アウトイン目的で海外進出したN社の事例に対して分析を行う。

¹¹ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2011)p.45

¹² 吉原(1984) p.237, p.242

¹³ 守屋(2017) pp.125-127

¹⁴ 吉原(1984)における経営資源は、RBVの系譜での議論ではない。多国籍企業論の議論を中堅企業に適応する中で経営資源を考えているものである。また、当時の中堅企業の海外進出においては、国内で培った静的な資源が重要であったためダイナミックな視点はあえて検討されていない。また、マーケティングについても市場を確保してからの進出の重要性を述べるに留まっている。

¹⁵ 中小企業庁編(2010)p.158、守屋(2016) pp.108-109

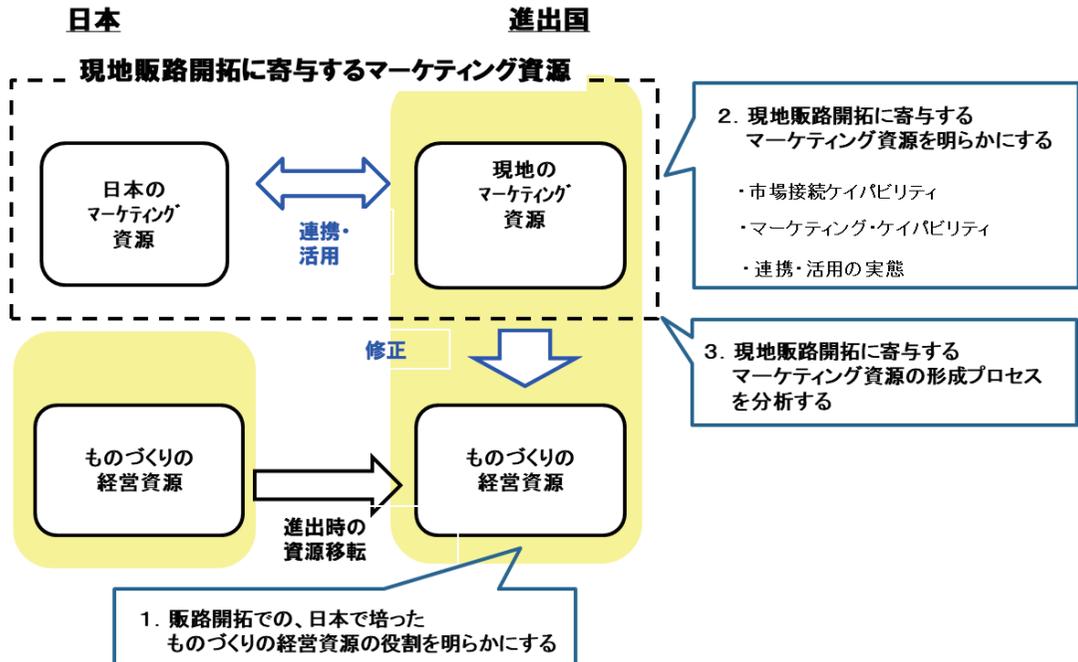


図1 分析枠組み

守屋 (2018) を補足・修正

図1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。進出時現地で必要とされた「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った。随伴進出でもアウトイン目的の進出も、日本で培ったものづくりの経営資源を如何にして現地に移転し、日本で顧客に提供しているのと同等の品質を再現できるが重要であった。このことは、図1において、日本から進出国への「ものづくりの経営資源」の資源移転として表されている。先に述べたとおり、これが吉原(1984)における経営資源である。それは製品技術¹⁶、生産技術¹⁷、経営ノウハウの3つから成る¹⁸。経営ノウハウとは、その内容から主に工場経営のノウハウが想定されていたと思われる¹⁹。

しかし、今後現地販売を拡大していくためには、進出時点の顧客以外の顧客へ販路

¹⁶ 吉原(1984)p. 201

¹⁷ 吉原(1984)p. 202-206

¹⁸ 吉原(1984)p. 237

¹⁹ 吉原(1984:207-209)ではその例として、チームワーク重視、現場重視、長期的観点に立つ経営を上げている。またこれらを展開したものとして、提案制度、QCサークル活動などを挙げている。

開拓を行うことが求められる²⁰。守屋（2018）では、そのためのマーケティングの経営資源を、日本のマーケティング資源と現地のマーケティング資源を点線で囲って示していた²¹。日本のマーケティング資源と現地のマーケティング資源の間の、連携・活用という関係が重要であることを示すためであった。生産財のマーケティングにおいては、営業と技術部門との連携は不可欠だが、中小製造業が進出先の現地工場で技術開発機能を有するケースは少ないので²²、日本との連携は必然的に重要である。また、生産財の提案営業ノウハウは、消費財と比べて立地制約性が低いことを想定すると、営業スキルの移転という観点でも連携が重要である可能性がある。

さて、守屋（2018）では、マーケティング資源の定義が不明確なまま言及されていなかった。精緻な分析を行うために、本稿ではこの定義を行う。本邦中小製造業は中間財製造企業が多いので²³、生産財マーケティングを前提にしたマーケティング・ケイパビリティを考える必要がある。生産財マーケティングの分野では、売り手・買い手の関係性業績（Relational performance metrics）に、協調的なコミュニケーション（Collaborative communications）²⁴が影響を与えることが重視されてきている²⁵。売手と買手の関係性業績とは、協調的なコミュニケーションが双方にもたらす利益である。Palmatier, R. W. et al (2006)によるとその利益は、顧客企業の満足度やロイヤルティ、売手企業の財務業績、双方の目的を達成する調整や補完的活動レベルで測られる。

Yen-Chun Chen et al. (2013)は、協調的なコミュニケーション活動とこの関係性業績との間を、2つのケイパビリティが架橋していることを示した。1つ目は、市場接続ケイパビリティ（market-linking capability）であり、マーケットの変化を察知したり、市場のニーズを知ることを可能にするケイパビリティである²⁶。顧客企業やサプライヤーとしっかりした関係を構築し維持し、チャネルメンバーとの間に強い絆を打ち立てた度合で定義できる²⁷。2つ目は、マーケティング・ケイパビリティ（marketing capability）であり、マーケティング資源を配分し、マーケティング活動をコントロー

²⁰ 守屋(2016)p. 110

²¹ 守屋（2018, p. 23）では日本のマーケティング資源と現地のマーケティング資源を囲って「現地マーケティング資源」と名付けたが、用語の混乱をさけるために、本稿では、「現地販路開拓に寄与するマーケティング資源」としている。

²² 中小企業庁（2014）p. 313にある損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント㈱が実施した中小企業の海外展開にかかる実態把握に関するアンケート調査問 28（3）に基づく。

²³ 中小製造業（2010）p. 158

²⁴ Joshi (2009)によれば、協調的なコミュニケーションとは、頻度、相互フィードバック、手続きのルーティン化の度合（formality）、合理性という4側面で認識される。

²⁵ Yen-Chun Chen et al. (2013)p. 1, 181

²⁶ Song, M. C. et al. (2007) p. 21

²⁷ Yen-Chun Chen et al. (2013)pp. 1, 182-1, 183

ルし、統合するケイパビリティである²⁸。これは、マーケティング活動を調整し、広告プログラムや効果的な価格設定を遂行する中で、市場セグメンテーションやターゲティングの適切なノウハウや、競合や顧客についての知識を高めた度合で定義されるという²⁹。

市場接続ケイパビリティ (market-linking capability) と、マーケティング・ケイパビリティ (marketing capability) はともに、相互依存性、合目的性、継続性、組織性といった B2B の生産財マーケティングにとって重要なマーケティング・ケイパビリティである。本稿では、「市場接続ケイパビリティ (market-linking capability) に関する資源」、「マーケティング・ケイパビリティに関する資源」の二つを、図1における「現地販売に寄与するマーケティング資源」と定義する。これは、日本本社にも現地会社にもそれぞれ存在する可能性がある。守屋 (2018) の現地マーケティング資源の定義をこのように明確にしたうえで分析を行う。

第1に、日本から移転したものづくりの経営資源が販路開拓でどのような役割を果たしているかを確認する。丹下 (2015)、守屋 (2018) の事例研究でも、日本で培ったものづくりの経営資源が販路開拓の基礎として重要な役割を果たしていた。多くの中小製造業にとって、進出時に移転した日本で培ったものづくりの経営資源は新規販路開拓にとって重要であると思われる。

第2に、販路開拓に寄与するマーケティング資源として、①市場接続ケイパビリティに関する資源、②マーケティング・ケイパビリティに関する資源を明らかにする。また、③日本と中国とのマーケティング資源の連携・活用について明らかにする。守屋 (2018) の事例では、販路開拓に関するマーケティング資源については、日本人の営業責任者の統括管理、リーダーシップ、日本と現地の密接な連携力の重要性等が強調されていた。

第3に、現地販売に寄与するマーケティング資源をどうやって獲得したのかというプロセスや構造を分析する。守屋 (2018) の事例では、経営者の販路開拓志向とコミットメント→連携力の強化→現地での名声の醸成というステップが見られた。経営者の視点は、Weerawardena, et al. や、Sternad, et al. (2013) でも重要な要素として指摘されている。また、連携力の強化についても、本社が主導権を持った現地との連携が、中小企業では重要な要素である可能性がある。これらの視点も踏まえて、本稿

²⁸ Song, M. C. et al. (2007) p. 21

²⁹ Yen-Chun Chen et al. (2013) pp. 1, 182-1, 183

はアウトイン目的で進出したN社の販路開拓成功事例に対して分析を行う。

3. N社の現地販路開拓事例

第1節で述べたように、海外へ工場進出した本邦中小製造業を全体としてみた場合は、①アジア進出が主体、②生産財企業、③日系企業との取引が主体という傾向がある。従って、海外に工場進出した典型的な本邦中小製造企業の事例研究を行うには、このプロフィールに合致する企業を研究することを必須条件とした。守屋（2018）では、顧客に随伴して進出した中小製造業のK社の事例であった。本稿では、100%アウトイン目的で進出したN社の事例に対して分析を行う。そこで、①②③を満たす企業の中で、100%アウトイン目的で進出した企業で、かつ、一次資料の収集可能性の高い候補を複数ピックアップし、さらに、進出時点の顧客以外に販路開拓に成功したN社を事例企業として選定した。そして、N社の社長であるT氏に対して、2回にわたって半構造化インタビュー調査を実施した。

3-1 N社の概要と現地販路開拓状況

N社は資本金4,000万円、従業員数約130名の中小企業である。N社は1957年に日本で最初のリング入り工業用ジャバラを製造した。ジャバラとは、漢字で書けば蛇腹であり、伸縮防送（伸びる、縮む、防ぐ、送る）の機能をもつ機械部品である。それは、工作機械、産業機械業界だけでなく、多種多様の機械設備の部品として使われる。N社は全ての製品を顧客企業のニーズに合わせたオーダーメイドで提供する。N社の売上の60%は工作機械向けであり、殆ど全ての日本の大手工作機械メーカーと取引がある。また、その他様々な業界でもその製品を供給している優良企業としての名声を獲得している。

N社の強みは高い技術力であり、どのような分野にも対応できる総合力である。すなわち、高度な技術を使って、大きさ、形状、素材、機能が異なる多種多様な製品づくりを行うことができる。そして、それらの製品を組み合わせることで新たな価値を提案できることが最大の強みである。また、顧客への提案から設計、試作、納入後のアフターフォローまで、万全に行うことで顧客の信頼を勝ち得ている。

海外展開の発端は阪神大震災の翌年1996年にさかのぼる。イタリアの国際見本市で関係ができた工業用ジャバラメーカーのX社との技術提携を結んだのである。2005年には、中国の上海近郊へ進出した。コストダウンのための100%アウトイン目的で

の工場進出であった。しかし、2008年のリーマンショックで日本国内需要が急激に減少し、現地販売の推進を余儀なくされた。

現在は、アウトインは約30%で、現地販売が全体の70%を占める。その70%の内訳は、現地の日系企業向け約50%、台湾企業向け約10%、中国ローカル向け約10%である。台湾企業は、日系工作機器メーカーと同じく品質に関する考え方もしっかりしたところが多く安心であるという。一方、中国の地場企業は注意が必要である。T社長によれば、地場企業からは引き合いがあっても販売を断ることも多いと言う。価格が安く、要求品質レベルも高くないものが多いため、供給を行うことによるN社のブランド毀損を警戒するのだという。また、中国企業は資金回収が難しいという問題がある。従って、価格や品質では取引可能な仕事であっても、回収を確実にを行うために、その場合は商社を経由して販売している。

3-2 N社の強みを生かした販路開拓

販路開拓には、N社の技術の強みが活かされる。日系工作機器メーカーは、中国で納入する製品であったとしても、日本と全く同じ品質レベルを求めてくる。QCDのうち、Q（品質）とD（納期）は日本と同等で、Cは安くというわけである。日本で培った製品スペックなどの製品技術、生産技術、管理ノウハウなどのものづくりの強みがそのまま活かされる。台湾メーカーなども、日系顧客企業と同様のQとDを求めてくる。従ってN社の強みが活かしうる顧客企業である。

また、日本で培ってきた技術営業のノウハウの強みも有効である。N社の製品は、お客様の生産現場のニーズに合わせて様々なソリューションを提供する提案営業が必須である。製品の属性は、様々な大きさ、形状、材質、そして機能（例えば速度、防水性、軽量性、伸縮性の度合い、柔軟性や復元性など）多岐にわたるのである。それらの中から、顧客にとって最善のソリューションを提案するノウハウや経験に強みがある。

但し、現地に合わせて変えることもある。中国では、技術営業担当者という概念がない。そこで、技術的な営業を行うために、現地人の営業は技術者とペアとなって顧客を訪問し、説明や折衝を行う。また、サンプルを安易に出すことは控えている。万一模造品が出回ることを恐れているからだ。このような違いはあるが、基本的に、日本で培ったノウハウが現地社員にOJTを通じて移植されて機能している。

3-3 新規取引先獲得のための日本と中国の連携

日系新規取引先の獲得では、日本と中国の連携が大切である、N社は日本では主な大手工作機械メーカーとは全て取引があるから、販路開拓の最初の情報は日本の営業活動で入ってくる。それを元に現地はフォローを行う。一方で、現地発情報が重要な場合もある。日本の取引先の中国現地の工場の設備更新は、日本よりは現地で先にわかることが多いからである。現地情報を受けて日本でもフォローができる。また、日本国際工作機械見本市（JIMTOF）がきっかけになることもある。日本の工作機械メーカーはほぼ全て、その見本市に参加しているから、そこに使われているN社のジャバラ部品を見た企業が引き合いを出してくるのだ。なお、外資系企業への販路開拓では、この見本市（JIMTOF）は極めて重要である。日本の工作機械のレベルはトップレベルにあり、各国の有名企業が見学に來たり参加する。そこから商談に発展していくことも多いのである。他にも日本と現地の連携はある。例えば、上海の見本市に日本のN社と中国のN社法人が共同出品することにより、N社のブランドや、最先端技術をPRして現地販売に貢献することができる。以上のような実情を見ると、販路開拓において、日本で培った営業ノウハウが使われ、実際の受注活動においても、現地が独立しているわけではなく、日本側が重要な役割を演じていることがわかる。

品質管理面においても、連携は極めて重要である。日系メーカーは日本と同じ品質基準を求めている。一方で、現地調達率を高めることも必要である。N社は、鉄ならどのメーカーのどの製品、塩ビ樹脂ならこの製品と定めて、その性能評価は全て日本の品質管理の技術陣が日本で行っている。そうすることで、中国製であっても品質が確保できる材料を厳選し製品品質を維持しているのである。

ものづくり面の連携も重要である。工作機械の分野では日本は先進国である。そして、N社は日本の工作機械向けの高度なジャバラを既に開発済みであり、日本では販売実績がある。中国に進出している工作機械メーカーは、段階的にレベルの高い工作機械を中国へ導入していく傾向がある。そこでN社は中国に進出している日系顧客が現地に投入する製品のレベルにあわせて、日本のN社製品を現地工場へ新製品として移管していく。そのための製造技術指導では日本の技術者が現地を指導教育する。

営業的な面だけでなく、現地調達材料を使った品質管理、新商品の導入においても日本側が主導的で重要な役割を演じていることがわかる。

3-4 社長の考え方の徹底と現地幹部育成

T社長は、3つの経営理念をとっても大切にしている。第1に、社業の発展と社員個々

の人格の向上と真の幸福の追求、第2に、お客様のニーズに合った先進で最高の製品と業界ナンバーワンの品質、第3に、環境と人との調和とより良い環境の実現である³⁰。中国においてもこれはわからない。N社の中国の生産拠点企業は、2005年に設立した。設立から10年以上が経過し経営も順調という。しかし、これまでも今後も日本に配当をするつもりはない。あくまでも中国の拠点は中国のためにあり、その稼ぎは中国で再投資することで現地で「社業を発展」させることを目指しているからである。

T社長は、これらの経営理念に真に共感できる中国人を自ら面接で目利きし、採用を行う。その結果社員の定着率が極めて良い。例えば、中国人の副総経理が2人、営業社員4人、技術部6~7人、生産管理4人、製造現場は約100人というのがN社の中国拠点の陣容であるが、製造現場で働く人々などを除き、現地の幹部社員は殆どやめていないのである。

3-5 マーケティングの統括管理

マーケティング戦略に関わるのは、日本人の営業担当責任者、中国人の営業責任者、副総経理である。日本から出向している営業責任者の役割は、マーケティング全体を統括・監督することである。さらに重要なのはN社の強みであるソリューションを提供する営業ノウハウをOJTで現地幹部や社員に教育することである。

N社の中国法人には、中国人の営業責任者、副総経理がいる。中国人の営業責任者の役割は、中国の顧客企業とのコネクションの強みを使うことである。日系顧客企業といえども、その購買担当者も、技術責任者も中国人である。従ってこれらの中国人とのコネクションで情報を収集し、販売をクロージングすることが中国人の営業責任者の役割である。また、中国人の副総経理の役割は地元政府等との折衝などの渉外業務である。彼ら幹部は、T社長自らが面接を行い、品質重視、社員重視などN社の考え方に相応しい人間を目利きして採用している。毎年のマーケティング戦略は、T社長と上記幹部が話し合っって計画を策定していくのだが、N社の経営方針に基づいて、本社のT社長が強いリーダーシップで統率している。

³⁰ N社の経営理念は本来、3つの文章で書かれている。ここに記したのは、筆者がその中から独自に重要と判断した言葉を抜き出したものである。

4. 経営資源の分析

販路開拓に貢献したもののづくりの経営資源、現地販路開拓に寄与したマーケティング資源、そのマーケティング資源をどのように獲得したのかの順番で分析する。

4-1 日本から移転したもののづくりの経営資源

N社は高い技術力を誇る業界のトップ企業である。製品は多岐にわたり、業界ナンバーワンの高い優位性を持つ製品も沢山存在する。実は、N社が中国で生産している工業機械用のジャバラは、N社の持つ超高度な技術を要求される製品ではなく、汎用的、一般的な製品であるという。しかし、その技術レベルは地場企業が真似できるレベルではない（技術レベル中に分類される 注参照）³¹。

汎用的な製品分野といっても地場企業が真似できない製品であり、日本と同等の品質や納期を、現地で再現できる技術力があることが販路開拓の大前提になっている。

また、N社の製品は全てオーダーメイドであるが、製品の品質テストは日本でも必ず行う。このような徹底的な品質管理はN社の強みの一つである。経営理念にもあったとおり、「お客様のニーズに合った先進で最高の製品」、「業界ナンバー1品質」の信頼を裏打ちする技術と妥協のないオペレーションが販路開拓を支えているという。

4-2 現地販路開拓に寄与したマーケティング資源の分析

第1は、市場接続ケイパビリティに関する経営資源である。N社の製品は完全オーダーメイドである。仕様の打ち合わせ～試作品の作成～顧客工場でのテストラン～本格生産という流れの中で、顧客に密着して提案や検討を行う。このような日本で培ったノウハウは、中国にも移転され使われている。これにより顧客企業とのしっかりとした関係が構築される。また、顧客との強い関係性を構築し維持するためには、日本人の営業責任者が、品質重視などN社の考え方を現地幹部社員に教育し監督することが重要である。また、実際の販路開拓には中国人のコネクション力を持つ現地幹部が重要である。従って、①日本で培った技術営業のノウハウ、②日本人現地営業責任者、③現地幹部が市場接続ケイパビリティに関する経営資源である。

第2に、マーケティング・ケイパビリティに関する経営資源である。N社は日本で

³¹ インタビュー調査では自社のものづくり技術を、インタビューーに自己評価をしてもらった。内製品については製品技術（製品の設計・配合など）、生産技術、品質管理技術、納期管理力、顧客対応力について、①高：日系他社に優れる、②中：ローカル企業は真似できない、③低：ローカル企業でも同等レベルありの3段階評価である。

のブランドと信頼を活用して日系工作機械メーカーを重点に営業活動を行っている。また、N社の高い技術力を活かせる顧客のみをターゲットとしている。従って、日系に限らずそれが可能な台湾企業などは顧客として開拓するが、ローカル企業でN社の技術力を活かさない顧客とは取引しないなど明確なセグメンテーションと自社ポジショニングを行っている。従って、自社の強みを認識した、①社長のリーダーシップと明確な方針、②マーケティング管理を行う日本人の営業責任者と現地幹部が経営資源である。

第3にマーケティング資源の活用・連携である。N社はすでに高い信頼を勝ち得ている日系工作機械メーカーを中心に販路開拓を行ってきた。これは日本のブランドや名声という日本におけるマーケティング資源を活用しているのだ。日中で共同して上海の展示会に出品することも同様である。また先ほど述べたように、日本で培ってきた技術営業のノウハウを現地に移植している。このようにして日本で培ったノウハウを活用しているのである。オペレーションの連携も活発である。日本の営業活動で得られた新規開拓情報を現地に伝えたり、中国側が日系顧客の設備更新の情報を入手して、日本と連携したりしている。中国の工場が中国調達材料を使用する場合や、中国で生産する製品の最終テストでは日本側と品質管理で連携している。さらに、新製品を中国の工場で生産を開始する場合は、日本の技術者が技術指導を行う。N社は、営業活動、品質管理、新商品の製造など販路開拓推進における重要な要素に関して、現地と日本が効果的に連携する能力や体制を持っている。

4-3 そのマーケティング資源をどのように獲得したのか

N社はどのようにして現地販売のための資源を獲得したのか。第一にあるのは、社長の理念とリーダーシップ、及び明確な方針である。N社の経営理念は、1984年にT氏が社長に就任したときにつくられた。そして「事業発展計画書」を作り、毎年全社員に配布し、発表会を行ってきた。1989年からは、その計画書の名前を「会社発展計画書」と変更し、より社員にわかりやすくした。全員参加の元で会社を発展させていくための強いリーダーシップをT氏は示し続けてきた。2005年には、100%アウトイン拠点として独資での中国工場進出を決断した。その後、リーマンショックによる日本国内の需要の激減に見舞われ、中国での販売拡大を進めてきた。このような経営者の強いリーダーシップと明確な方針が販路開拓の基礎にあるのである。

その次にあるのは、現地と日本の密接な連携である。マーケティング方針は、毎年日本でT社長、中国法人の日本人社長や日本人営業責任者、中国人の副総経理や中国

人幹部が日本に出張してきて会議を行い決める。社長は幹部の意見を良く聞きながら方針を決めていく。そして決めた方針は全社員の前で発表して浸透させる。そして、現地との整合、毎月の進捗確認などの会議体を常にもっている。このような密接なコミュニケーションが連携力強化を可能にしている。

そして最後は、ノウハウの移転と現地幹部社員の育成である。N社では営業担当責任者を敢えて中国の現地法人へ送り込んでいる。全品オーダーメイドのN社製品は、お客さんのニーズを把握し、自社の強みの技術を組み合わせて総合的にソリューションを提供する。この強みを現地に移転していくためには、営業という職種が重要なのであろう。また、中国で稼いだお金は中国に投資し、日本へ配当はしない、そのかわり現地で必要な投資資金は現地で稼ぎ出す中国法人の自主経営を促している。現地のために事業をするのだという点を強調しているという。T社長の理念に現地人幹部が共感することで、N社で長く定着して働いてくれる。長く定着して働いてくれるからこそ、日本で培った技術、ノウハウを現地に根付かせうる。この好循環が生まれている。幹部社員はN社の理念をすべて暗記しているのだという³²。

5. 結論と今後の研究への課題

守屋（2018）の事例との比較により、仮説を設定することで本稿の結論とする。まず、本事例の発見事実を整理する。第1に、現地企業と比して優位性のあるものづくりの資源が、販路開拓や販売拡大の基礎的役割を果たしていた。第2に、現地販路開拓に寄与したマーケティング資源を分析した。まず、市場接続ケイパビリティに関する資源は、①日本で培った技術営業のノウハウ、②日本人現地営業責任者、③現地幹部社員である。マーケティング・ケイパビリティに関する経営資源は、①社長のリーダーシップと明確な方針、②マーケティング管理を行う日本人の営業責任者と現地幹部である。また、日本と現地との密接な連携力で効果的に販路開拓を進めることができていた。第3に、現地販路開拓に寄与するマーケティング資源の形成・獲得の過程を分析した。そのプロセスは、経営者のリーダーシップや明確な経営方針→現地と日本の密接な連携体制→ノウハウの移転と現地幹部社員の育成であった。

さて、守屋（2018）の事例は、大手取引先に随伴進出した事例であった。本稿は、100%アウトイン目的での海外進出事例である。進出時の目的が異なるものの、発見事

³² インタビューより

実には大きな違いが見られないという結論が得られた。

まず、ものづくりの経営資源の分析では、守屋（2018）においても、日本で培った地場企業が真似のできない技術が販路開拓の前提をなしていた³³。

現地販路開拓に寄与するマーケティング資源についても、守屋（2018）の事例でも、日本で培った技術営業のノウハウが重要であり、現地の日本人の営業責任者が重要な役割を果たしていた³⁴。守屋（2018）でも本稿事例でも、社長のリーダーシップや方針、日本人の営業責任者のマーケティングの統括管理が極めて重要であった。また、守屋（2018）でも、マーケティング資源の活用連携が重要であった。受注に関して、日本と進出先の双方向の情報連携が大きく貢献していた。現地調達材料の品質管理、製品の品質管理や新製品開発でも日本と現地の連携が重要な役割を果たしていた。

現地販路開拓に寄与するマーケティング資源の形成・獲得の過程についても、本事例と守屋（2018）の事例を比較すると共通点がある。本事例では、経営者のリーダーシップや明確な経営方針→現地と日本の密接な連携体制→ノウハウの移転と現地幹部社員の育成というプロセスを認識した。守屋（2018）の事例でも、経営者の明確な方針→日本と現地の連携力強化という点が共通している。以上のような多くの共通点から仮説を設定する。以下の仮説は、日系企業を中心に販路開拓を行う本邦中小製造業にとっては、一般的に通用する仮説である可能性がある。

まず、日本から移転したものづくりの経営資源は、販路開拓の基礎的役割を果たしていた。そこで以下の仮説を提示する。

H 1：日本で培った製品技術、生産技術など、地場企業と比べて優位性あるものづくりの能力が販路開拓や販売拡大の前提条件である。

現地販路開拓に寄与するマーケティング資源については、以下の仮説を設定する。

H 2：日本で培った技術営業ノウハウや経験を活用し、日本人によるマーケティング戦略や方針の統括を行う能力が、販路開拓の成果にプラスに寄与する。

H 3：日本と現地の資源の相互活用、連携を行う能力が、販路開拓の成果にプラスに寄与する。

³³ 守屋（2018）p.21

³⁴ 販売クロージングにおいては、現地幹部社員が重要な役割を果たしているが、マーケティングのオペレーション全体の統括管理では日本人が重要であった。

さらに、現地販路開拓に寄与するマーケティング資源の形成プロセスの仮説は、
 H4：経営者のリーダーシップや明確な経営方針→現地と日本の密接な連携体制
 というステップが最初の段階として重要である。

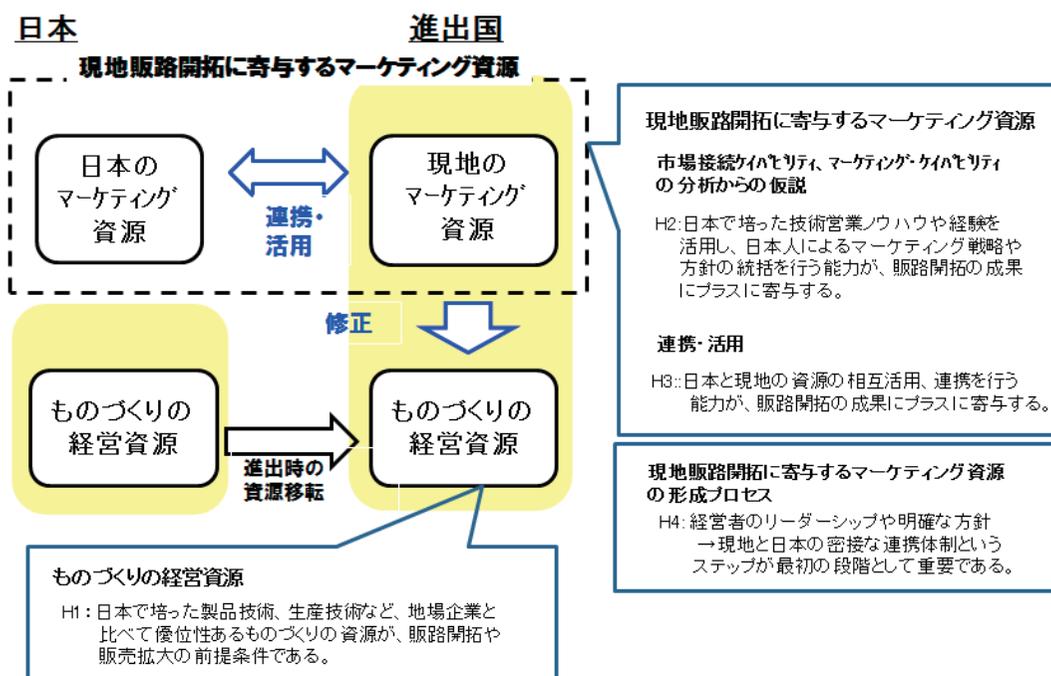


図2 発見事実から設定した仮説

筆者作成

以上をまとめたものが、図2である。これらの4つの仮説を本稿の結論とする。

今後の課題は、様々な事例で仮説の検証・修正・追加を行いブラッシュアップを図ることである。守屋（2018）の事例も、本稿も主として日系企業と一部外資系企業への販路開拓事例であった。そして、顧客企業が日系であれ外資系であれ、日本と同じQとDを求めてくるという点が両事例に共通していた。では、地場ローカル企業への販路開拓の事例ではどうなるのであろうか。丹下（2015）によれば、地場ローカル企業への販路開拓については、合弁先や買収した企業の経営資源の活用が重要という報

告がなされている。地場企業への販路開拓事例を研究し、分析枠組みの汎用性拡大と検証を進め、仮説のブラッシュアップを行いたい³⁵。

第2の課題として、仮説で設定した内容をより細かくみていくことが必要である。特に現地販路開拓に寄与するマーケティング資源については、2つの仮説を設定した。すなわち、「日本人によるマーケティング戦略や方針の統括能力」、「日本と現地の資源の相互活用・連携を行う能力」である。これが、個人に帰属しているのか、組織の仕組みやノウハウなのか、組織の能力であれば、どのような組織ルーティンが束になってその能力を形成しているのかなどである。それらを明らかにすることで、現地販路開拓に寄与するマーケティング資源の形成プロセスの仮説（H4）を考察することにも繋がると考えている。

インタビューリスト： N株式会社 社長 T氏

参考文献

- 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。
- 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。
- 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
- 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, pp. 20-33.
- 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。
- 中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』筑摩選書。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2011)『平成22年度中小企業の海外市場の取り込みに関する調査報告書』
- 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
- 守屋仁視(2017)「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

³⁵ 地場ローカル企業への販路開拓では、Sternad, et al. (2013)らのいう「外部とのリレーションやネットワークの視点」として現地の合弁先や、現地企業ネットワークが重要になってくるかもしれない。

- 究』『商大ビジネスレビュー』第6巻 第4号, pp. 113-134
- 守屋仁視 (2018) 「日系中小製造業のアジアにおける新規販路開拓プロセスの研究」
『多国籍企業研究(2018)』11号, pp. 12-25
- 吉原英樹 (1984) 『中堅企業の海外進出』東洋経済新報社。
- Bell J, McNaughton RB, Young S, Crick D (2003) “Towards an integrative model of small firm internationalization,” *Journal of International Entrepreneurship*, 1, pp. 339-362
- Coviello NE, McAuley A (1999) “Internatinalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research,” *Management International Review* 39(3), pp. 223-256
- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52
- Etemad H (2004) “Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview,” *Canadian Journal of Adminisrative Sciences*, 21(1), pp. 1-21
- Evers, N., Andersson, S. and Hannibal, M. (2012) “Stakeholders and Marketing Capabilities in International New Ventures: Evidence from Ireland, Sweden, And Denmark,” *Journal of International Marketing* , 20(4), 2012, pp. 46-71
- Joshi, A. W. (2009) “Continuous supplier performance: Effects of collaborative communication and control,” *Journal of marketing*, 73(1), pp. 133-150
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., and Palmatier, R. W. (2014) “Resource based theory in marketing,” *Journal of the academy of marketing science* 42(1) pp. 1-21
- Mejri, K. and Umemoto, K. (2010) “ Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model,” *Journal of International Entrepreneurship* 8(2), pp. 156-167
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006) “Factors influencing the effectiveness of relationship marketing :A meta-analysis,” *Journal of marketing*, 71(4), pp. 172-194
- Ripolles, M. and Blesa, A. (2012), International new ventures as “small multinationals: The importance of marketing capabilities,” *Journal of World Business* 47, pp. 277-287

- 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*, 23(4), pp. 761-771
- Song, M. C., Benedetto, A. D., and Nason, R. W. (2007) "Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), pp. 18-34
- Song, M. C., Nason, R. W., and Benedetto, A. D. (2008) "Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross national investigation," *Journal of International Marketing*, 16(1), pp. 4-38
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., and Fahey, L. (1998) "Market-based assets and Shareholder value: A framework for analysis," *Journal of marketing*, 62(1), pp. 2-18
- Srivastava, R. K., Fahey, L., and Christensen, H. K. (2001) "The resource based view and marketing: The roll of market-based assets in gaining competitive advantage," *Journal of Management*, 27(6), pp. 777-802
- 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*, 26(3), pp. 277-297
- 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*, 42(3), pp. 294-303
- Yen-Chun Chen, Po-Chien Li, and Todd J. Arnold (2013) "Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets," *Industrial marketing management* 42 (2013), pp. 1, 181-1, 191
- Zhou, L., Wu, A. and Barnes, R. (2012), "The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities," *Journal of International Marketing*, 20(4), pp. 25-45