

## 第2回 持続的中小企業の貿易拡大に関する 豪日シンポジウム The 2<sup>nd</sup> Australia-Japan Symposium on Small and Medium Sized Enterprise (SME) Trade Expansion

神田 良

### はじめに

2019年12月21日、標記シンポジウムを法と経営学研究科とオーストラリア・クイーンズランド工科大学(Queensland University of Technology: QUT) ビジネススクールとの共催で開催した。本シンポジウムは前年2018年12月23日にブリスベンのQUTで共同開催された第1回シンポジウムに続くものである。今回も豪日交流基金(Australia-Japan Foundation)とオーストラリア中小企業協会(Small Business Association of Australia)からの後援を得ての開催であった。また、今回は公益財団法人日本生産性本部、埼玉県生産性本部、千葉県生産性本部、神奈川県生産性本部、東京商工会議所中央支部、および日本インダストリアル・エンジニアリング協会からの協力も得た。

シンポジウムでは前年に引き続いて、タイトルが示すように日本とオーストラリアの中小・中堅企業の貿易拡大に関して研究者、実務家、そして業界団体代表者が議論した。

### 1. シンポジウム概要

シンポジウムは、明治学院大学大学院法と経営学研究科の神田教授とクイーンズランド工科大学ビジネススクールのWickramakesera準教授の共同議長の下で、次のようなプログラムで行われた(図1参照)。

先回のシンポジウムがオーストラリアで開催されたことから、オーストラリアの現状と事例が多く占めたのに対して、今回は日本の現状と事例を中心に、中小・中堅企業のグローバル化について学んだ。日本の中小・中堅企業のグローバル化の状況については、東京都と千葉県の全体像やトレンドが紹介され、個別的な企業事例としては、広島県のオサカダツール株式会社と東京都の株式会社伊場仙の海外事業展開の試みを議論した。また、内なる国際化の事例として、埼玉県の株式会社クリタエイムデリカでの外国人労働者の活用が紹介された。

オーストラリアの中小・中堅企業のグローバル化の現状については、オーストラリア中小企業協会創業者から、その全体像が紹介された。加えて、研究者からは、ソーシャルメディアの活用や経営の在り方からの議論、そして老舗のグローバル化に関する研究が提示された。

Program

8 : 30-9 : 00	Registration	
9 : 00-10 : 30	Opening Remarks/Introductions  Trade Expansion of Australian SME s  Globalization of Shinise  Inclusive Workplace with Foreigners Based on Corporate Philosophy and Vision	<b>Dr. Rumintha Wickramasekera</b> Associate Professor Queensland University of Technology <b>Mrs. Anne Nalder</b> Founder/CEO, Small Business Association of Australia <b>Mr. Nobuo Yoshida</b> President, Ibasen, Co. Ltd. <b>Mrs. Miwako Kurita</b> President, Kurita Aim Delica, Co. Ltd.
10 : 30-10 : 45	Coffee Break	
10 : 45-12 : 00	The challenge of OSAKADA TOOL to the World  SMEs advancing towards century longevity - SMEs management in Tokyo-	<b>Ms. Akina Maki</b> President Osakada Tool Corporation <b>Mr. Susumu Yoshida</b> Manager, Tokyo Chambers of Commerce and Industry
12 : 00-13 : 00	Buffet Lunch	
13 : 00-13 : 30	Guest of Honor  Welcome to Queensland  Our Assistance to Business Abroad of SME s	<b>Mr. Hiroyuki Nakazato</b> Former Managing Director, Australia, New Zealand and the Pacific Islands, JETRO <b>Ms. Jamie Katz</b> Market Support Officer, Trade & Investment Queensland, Japan Office <b>Mr. Takeshi Kuniyoshi</b> Senior Manager, Sales Planning Department, Chiba Kogyo Bank Ltd.
13 : 30-14 : 30	Academic Session: Should your small business be on social media?  Ending of Stockholders' Property Corporations, Revival of Social Entity Corporations	<b>Dr Edwina Luck</b> Senior Lecturer Queensland University of Technology <b>Professor Tadao Onaka</b> NUCB Business School
14 : 30-15 : 00	PhD Session Explaining the Internationalisation of Japanese Long-Lived, Family-Owned Firms A Long-Term International Strategy? The Case of Shinise Firms	<b>Ms Sally Zillman</b> University of Queensland <b>Mr Kieran Gregory</b> Queensland University of Technology
15 : 00	Closing Remarks	<b>Professor Makoto Kanda</b> Meiji Gakuin University

図1 シンポジウムプログラム

## 2. 発表概要

### Anne Nadler, Founder/CEO, Small Business Association of Australia, “Trade Expansion of Australian SMEs”

オーストラリアの中小企業の実像として、GDPの30%を占め、民間部門の44%の雇用を生み出している。私企業部門で40%の新しい職を生み出して、大きな役割を果たしている。しかも、240万社の中小企業が貿易に関与している。とは言え、創業1年間で30%が倒産し、創業5年間の生存率は50%である。極小企業（micro business）も多く、その生存率は低い。

そうした状況では、日本とオーストラリアの間での貿易には期待が大きい。豪州中小企業協会としても日本企業の豪州への貿易拡大に対して支援していくつもりであるし、協力して新たな道を切り開くことに挑戦していきたい。

### Nobuo Yoshida, President, Ibasen, Co. Ltd., “Globalization of Shinise”

1590年創業の伊場仙は、家康とともに江戸の町づくりに参加し、その後、和紙と竹のビジネスを展開し、1860年ごろには和紙の輸出も手掛けた。1800年ごろからは浮世絵の出版元として、多くの浮世絵を世に出していた。現在では団扇・扇子に事業を特化している。

グローバル化への取り組みとしては、インバウンド客への対応としてラグジュアリー・ホテルと提携して宣伝するとともに、日本文化に興味を持つ知的富裕層をターゲットとして扇子作成のワークショップを開催している。また、英国の老舗が多く集積しているロンドンメイフェア地区と同様に老舗が集積している日本橋との間で姉妹街提携を結んで、協力してビジネスを展開している。その成果としては、例えばウインブルドンで扇子を販売するなど、ラグジュアリーブランド化を試みている。

### Miwako Kurita, President, Kurita Aim Delica, Co. Ltd., “Inclusive Workplace with Foreigners Based on Corporate Philosophy and Vision”

生麺製造販売で創業した当社は、中食市場の拡大に対応してPB（プライベートブランド）製品を製造して企業成長を図ったが利益率などの課題から撤退し、調理麺へと事業を転換した。コンビニへの供給を増加させて企業成長を達成したが、ここでも経営課題から撤退を決意し、総菜へと事業を再度転換した。現在はこれで成功している。この成功に伴い、労働力不足、人材不足に直面し、外国人を採用することになった。

企業成長に伴い誇りの持てる会社にする必要があるとの認識から、企業理念を確立し、目指すべき企業としての理想像を明確にして、働きたい企業になるべく努力している。現在では、外国人従業員を120名抱え、彼らも誇りをもって働ける企業にすべく、共育（共に育つ）とコミュニケーションが良好な組織を目指している。

### Akina Maki, President, Osakada Tool Corporation, “The Challenge of Osakada Tool to the World”

オサカダツールは、タガネ・チゼルを製造販売する、多田羅製鉄の流れをくむ、日本のタガネ

の発祥地である岡山県美作市の会社である。わが社の強みは熱処理技術に基づくタガネの張力、一貫生産、超合金技術などである。これらの技術力が世界でもトップクラスのタガネを製造できる基盤となっている。

わが社のグローバル化は、カナダのクレイトン・ロック・ドリル社からのメールに始まる。同社がわが社の製品の優秀さを認め、北米での販売代理店契約を求めてきたことがきっかけであった。同社はそのホームページにわが社の製品サイトを作り販売し、顧客からの声も送ってくれた。このことで、わが社製品の市場が世界にあることを理解し、次の市場としてオーストラリアを目指した。とは言え、わが社は中小企業であり、独自での海外市場開拓は困難であった。そこで中小企業基盤整備機構の海外ビジネス戦略推進支援を活用して、ブリスベンのRDWilliams社に販売を委託することができた。わが社は、次にベトナム市場に向けて動き出している。

#### **Susumu Yoshida, Manager, Tokyo Chambers of Commerce and Industry, “SMEs Advancing towards Century Longevity-SMEs Management in Tokyo”**

日本において中小企業は経済で大企業を支えるなど重要な役割を果たしている。しかも日本では100年を超える長寿企業が世界の中でも群を抜いて多く存在している。東京商工会議所はこうした中小企業が長期存続することを支援している。というのも、日本の繁栄はこれらの私企業部門が競争力を維持していることに大きく依存しているからである。これは、東京商工会議所の最初の会頭である渋沢栄一が掲げた理念とも軌を一にしていると考える。

こうした支援の一環として、「勇気ある経営大賞」を毎年実施している。受賞された企業には例えば丸高工業、協栄産業、若松などがあり、これらの企業行動は、多くの中小企業に経営に対する指針を与えている。

#### **Takashi Kuniyoshi, Senior Manager, Sales Planning Department, Chiba Kogyo Bank, “Our Assistance to Business Abroad of SMEs”**

千葉県では、日本が少子高齢化を迎えていることに対応して人口減少に直面している。そのため、労働力人口の加速度的な減少が予想される。しかも、人手不足だけでなく、後継者不足も大きな課題となっている。県内では7割の企業が事業承継を経営課題として認識している。企業支援が急務となっている。こうした支援では、海外への事業展開を支援することも行っている。

例えば、海外市場開拓支援としては、1751年創業の亀田酒造株式会社の海外販路拡大支援がある。当行がコンサルティング業務として、JETROや日台交流会を通じて台湾企業との商談をセットして市場開拓を成功させている。また介護ビジネスを展開している株式会社ニチモに対しては、ビジネスモデル転換の支援を行っている。同社は数年前からタイやベトナムからの留学生をアルバイト採用していて、現地に日本語学校を設立している。日本への受け入れを考えての展開であった。しかし、むしろ日本人高齢者の海外移住に対応して、この日本語学校を活用してくというビジネスモデルを構築して、グローバルな事業展開へと支援を実施した。

当行はコンサルティング機能をさらに強化して、国際業務・外為業務などのコンサルティングも含めて、より一層千葉県の企業のグローバル化に取り組んでいこうとしている。

**Edwina Luck, Senior Lecturer, Queensland University of Technology, “Should Your Small Business Be on Social Media?”**

中小企業であってもソーシャルメディアの活用は避けて通れない。しかし、その活用では8つのポイントを意識する必要がある。①箱舟を創る：一人ないしは一部門にソーシャルメディア戦略を任せてはならない。部門間を連携させて戦略を立案・実行することが肝要である。②傾聴そして比較せよ：ややもすると発信だけにとらわれて市場からの声を無視することがある。むしろ、市場の声を聴き、他のブランドとの違いを知り、自社の行動に生かせ。③何がポイントか：多くの目的にソーシャルメディアは活用できるが、一つの目的に絞込むことが成功への道である。④成功指標を選択せよ：ソーシャルメディア戦略のパフォーマンスを測定する指標を的確に選択し、評価せよ。⑤自社の顧客を分析せよ：誰に向けてソーシャルメディアを活用するのか？彼らの特性は？彼らが望んでいることは？⑥唯一のものは何？：製品の特長や利便性を訴求するのではなく、顧客の感情に訴えるものは何かを明確にせよ。⑦人間としてどうあるべきかを考えよ：ソーシャルメディアは人間に訴えるものである。企業としての人間性をどのように表現できるかが重要である。⑧最後にチャンネル計画を：これまでのポイントを押さえたうえで、どのメディアを選択したらよいかを決めよ。

**Tadao Onaka, Professor, NUCB Business School, “Ending of Stockholders’ Property Corporations, Revival of Social Entity Corporations: Long-lived SMEs as a Source of Sustainable Social Evolution”**

過去20年の大企業の業績を見ると、全体的な傾向として停滞傾向を示している。ところが我々が実施した50年以上存続する2,000社（98%が中小企業）の調査からは、それらが同じ時期、環境変化に上手に対応して成長を遂げていることが明らかになった。両者には明確な経営に対する考え方の違いがみられた。前者の大企業は株主価値に焦点を当てた「科学的管理」を志向しているのに対して、後者の中小企業は社会的な存在としての会社を意識して行動しているという相違がみられた。それは、持続的な存続を目指す経営であるともいえる。

持続的経営を目指す経営行動は、「科学的管理」が合理性、ROI志向、定量的・時間管理、株主への貢献、そして株主の所有物としての会社を中心に据えているのに対して、感情、持続的進化、感情的かつ直感的な管理、社会への貢献、そして社会的な存在としての会社といった考え方に基づいている。MBAで教えている管理手法はミドルマネジャーにとっては有効であるかもしれないが、CEOなどの経営トップにとってはそれだけではなく、それを越えた持続的経営手法が必要なかもしれない。

**Sally Zillman, PhD Student, Queensland University of Technology, “Explaining the Internationalisation of Japanese Long-lived, Family-owned Firms”**

日本の老舗企業から、長期存続企業がグローバル化するための知恵を学ぶことを目的として、日本の老舗5社を研究した。調査から、不易流行という不変と変化の間の調和を図る、老舗企業間で中核的な競争力を共有している、世代を超えた強固な家族間でのネットワーク（関係性）が

グローバル化での心理的な距離感を克服することに役立っている、このネットワークが長期存続を可能にさせる経営資源になっていることが発見された。世代を超えて蓄積されたネットワーク資産の年輪がグローバル化でも活かされていることが長期存続企業の強みなのである。

### **Kieran Gregory, PhD Student, Queensland University of Technology, “A Long-term International Strategy? The Case of Shinise Firms”**

パートレット＝ゴシャールの有名な理論に示されているように、コスト削減の圧力と現地適応への圧力を管理することが事業の海外展開では不可欠であり、これらの圧力に対応するために、国際化戦略（低コスト圧力、低現地適応圧力での戦略）、グローバル化戦略（高コスト圧力、低現地適応圧力での戦略）、マルチドメスティック戦略（低コスト圧力、高現地適応圧力での戦略）、そしてトランスナショナル戦略（高コスト圧力、高現地適応圧力での戦略）の4つの戦略類型から戦略オプションを選択する、とされている。しかし、上記Zillamの日本の老舗研究は、この理論では説明できないもので、老舗は国際化戦略をとっているが、それはトランスナショナル戦略へ進むための一次的なものであるとの理論からは説明できない、長期間にわたって二つの圧力から逃れている事例である。老舗が提供する製品特性が模倣不可能なものであることが原因かもしれないが、これらの事例は新たな海外事業展開を説明できる可能性をもつものとして注目に値するもので、今後の研究対象として魅力を持つ。

### **結びに代えて**

今回のシンポジウムでは、さまざまな事例やそうした事例を説明するための理論が提示された。いずれも、中小企業の海外事業展開での方法に対して多くの示唆を含んでおり、その意味で、シンポジウムの趣旨に対応したものであった。もちろん一日だけの議論では、その示唆を実践的な知恵にまで昇華することは期待出来ないかもしれない。とは言え、中小企業が長期的に存続し、かつ国内市場を越えて海外市場でもそのプレゼンスを高めるための知恵を多く得られたものと願っている。

2020年12月に第3回の開催を約束して、シンポジウムは閉会した。