



第5回 (最終回)

# 中小企業の強みを活かした経営

## — スピード経営の光と陰

甲南大学 経営学部

教授 安積敏政

これまでアジア 20 カ国の中小企業の現場を自ら歩いてみた実態から、進出前の留意点、進出後の留意点、事業撤退時の留意点について述べてきたが、最終回の本稿では、これらを踏まえ「中小企業の強みを活かした経営」について述べる。

### 強みはスピーディーな意思決定

アジアに進出した中小企業を現地でインタビューした中で、「誰がどのように海外進出を発案し、どのような社内組織で検討を行い、どれほどの検討期間をかけて進出を決定したのか」という根幹をなす疑問がある。対象企業の多くは創業家の会長や現社長のリーダーシップの下、スピーディーに進出を決定しているのが特徴的である。日本で親会社が上場している企業や、村元工作所(兵庫県)、ミツワ電機工業(大阪府)のように日本では上場していないが、海外子会社が現地で上場している事例を除くと、株式の大半またはマジョリティを保有している創業家一族による経営では、限られた人数のオーナー一族によりスピーディーに意思決定がなされている。

つまり、創業家を中心としたオーナー型の中小企業では、海外進出の意思決定、海外事業の立ち上げ、その後の現地事業の拡大においては、社内の階層を踏んで慎重に検討し意思決定を行う大企業に比べ「スピード」という強みが際立っている。この「スピード」は、とりもなおさず急激な単価下落の中で熾烈なコスト競争力を強いらられる中小企業にとって、サプライヤーとしての価格競争力

の比較優位をもたらす。当該業種でのパイオニア的進出は苦勞も多いが、進出が早いことからくる様々な優位性をつくり出すことができる。

### スピードの裏の稚拙な経営

しかしながら、現実のアジアに進出した中小企業を見る中で、多くの識者やマスコミが手離して礼賛する中小企業のスピーディーな進出決定について、「大企業なら決してこのような稚拙な間違いや進出はしないだろう」と思わせる悲惨な事例も少なくないのである。その結果早期の事業撤退や、せっかく投資した設備を二足三文で中国、韓国、台湾系企業や地場企業に売却して、日本にほうほうの体で逃げ帰るといった事態が引き起こされる。つまり中小企業のスピード経営には“光と陰”の両面があり、「スピード経営」が拙速による比較劣位をもたらしている側面も少なからず目につく。素早い意思決定と進出、そこに見え隠れするのは稚拙な進出検討や現地経営ともいえる。

### 簡便な基本チェックリスト必携

その原因として、海外進出に当たっての経験が無いに限られているにもかかわらずチェックリストを持っていないことが指摘できる。本来、失敗要因の8割程度は、このチェックリストに該当しているものであり避けられるはずである。また進出検討時に一面的なおいしい現地情報にのめり込んで、真偽を確かめずに進出に突っ走る。なぜ日本と現地の複数の情報源で裏を取りながら確認しなかつ