

第3章 海外展開にあたっての準備

直接投資

- ・ 海外展開に当たって取り組んだこととしては、回答企業の7割近くが労働力の調達や賃金水準をあげており、現地の法律や税制も目立つ。計画段階では全体スケジュールを策定した企業は5割となっている。また事業開始段階においては日本から派遣する人材の確保・教育と、現地のワーカーや技術者、管理者の教育をあげた企業が多い。
- ・ 一方、取り組みが不足した事項としては法律や税制をあげる企業が多く、事前に調査しきれないことがうかがえる。また、現地での管理体制の構築や技術者、管理者の教育もあげられており、人材育成で十分な成果をあげることの難しさを示している。その他、知的財産の保護をあげる企業も目立つ。

業務提携

- ・ 業務提携に際して取り組んだ事項としては「パートナー企業に対する調査」が最も多く、その他「生産目標の設定」、「全体スケジュールの策定」、「輸出入手続きの調査」などが目立つ。
- ・ 取り組みが不足した事項としては、「法律や税制に関する調査」をあげる企業が若干目立つ程度である。

直接貿易

- ・ 直接貿易に際しては、「現地のニーズ」や「競合環境」、「輸出入手続き」、「パートナー企業の調査」などが中心となっている。

撤退

- ・ 撤退した現地法人の設立時点で取り組んだこととしては、回答企業の4割近くが労働力の調達や賃金水準をあげており、その他立地条件や現地の法律や税制も目立つ。計画段階では全体スケジュールを策定した企業は3分の1弱であり、生産、販売の目標を設定した企業も3割を割っている状況である。また事業段階においては日本から派遣する人材の確保・教育と、現地のワーカーや技術者の教育をあげた企業が多い。
- ・ 一方、取り組みが不足した事項としては、「現地人管理者の教育」が最も多く、「現地運営体制の構築」も第3位に続いていることから、マネジメントにかかわる人材の確保と体制づくりが現地法人の成功・不成功の鍵になっていることが伺える。また、「撤退方法の検討」、「法律・税制の調査」、「パートナー企業の調査」などが不足していた事項として多くあげられている。

1 . 直接投資の場合の取り組み事項、不足した事項

取り組んだ事項

直接投資によって海外に現地法人を設立した際に準備作業として取り組んだ事項についてみると、次のような状況となっている。

) 市場調査・情報収集の段階

調査段階においては、「労働力の調達や賃金水準の調査」が最も多く、回答企業の66.3%がこれをあげている。その他、「現地の法律・税制度の調査」、「電力・水・交通・立地基盤の調査」が多い。

) 進出計画策定・貿易計画策定の段階

実際の進出計画に関しては、「全体スケジュールの策定」を行った企業が51.2%、「生産（技術）目標の設定」を行った企業が48.6%、「販売目標の設定」を行った企業が38.7%となっている。

) 会社設立・許認可取得・事業立ち上げ・貿易業務開始の段階

事業開始段階における取り組み事項としては、「ワーカーの教育」や「現地人管理者の教育」、「現地人技術者の教育」と回答した企業がそれぞれ4割台にのぼっている。「日本から派遣する人材の確保・教育」についてもほぼ同じ割合の回答結果であった。このように、事前の取り組みとして教育がかなりの比重を占めていることがわかる。

取り組み不足であった事項

直接投資によって海外に現地法人を設立した際に取り組みが不足していたとした事項についてみると、次のような状況となっている。

) 市場調査・情報収集の段階

調査段階においては、「現地の法律・税制度の調査」が最も多く、回答企業の33.8%の企業がこれをあげている。法律や税制については、取り組んでもなかなか把握しきれないという状況があることがうかがえる。

) 進出計画策定・貿易計画策定の段階

実際の進出計画に関しては、「コスト削減目標の設定」が最も多いが、回答企業の2割程度である。その他、物流面の具体的な検討や撤退方法の事前検討も比較的多い。

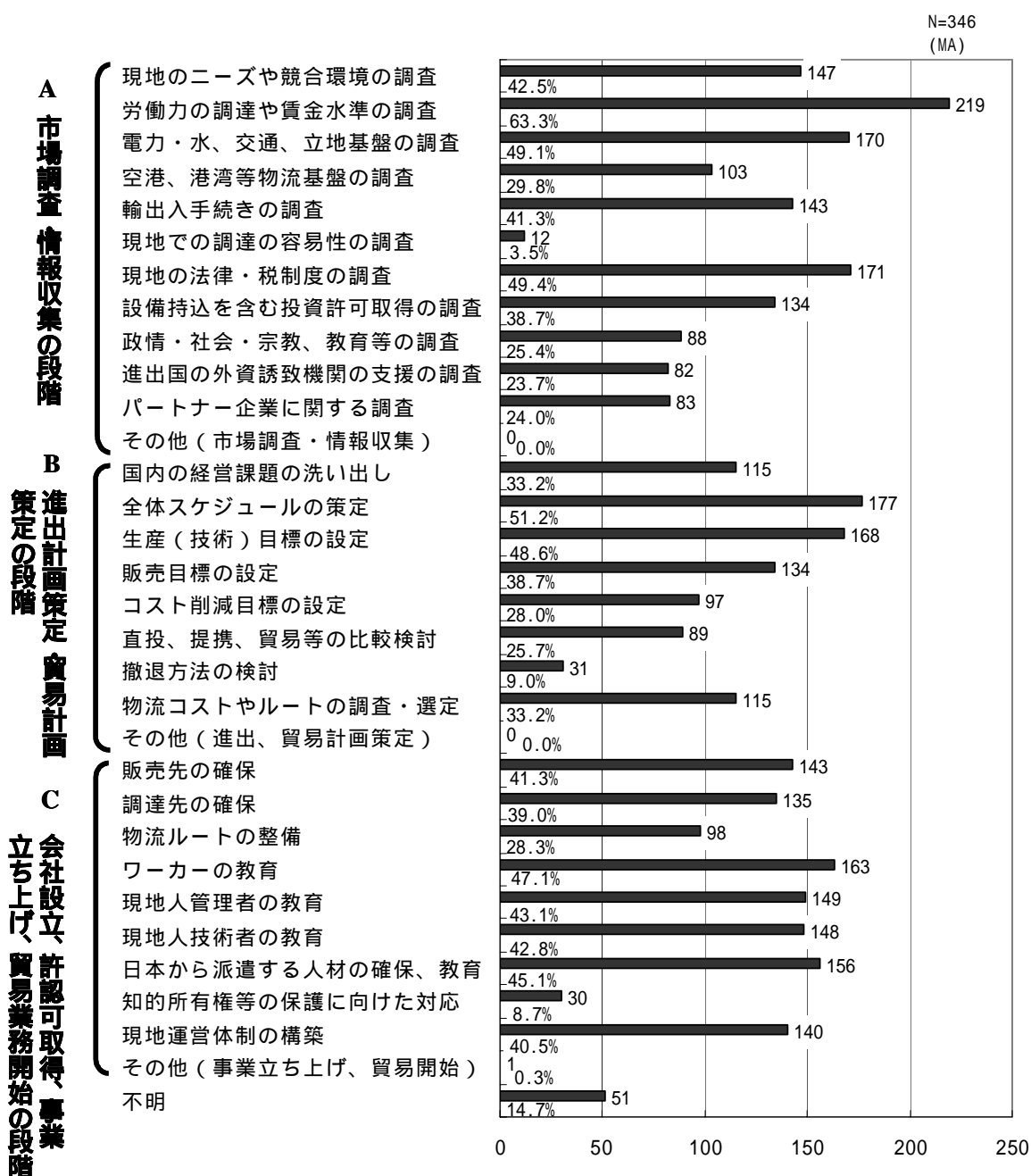
) 会社設立・許認可取得・事業立ち上げ・貿易業務開始の段階

事業活動に関する取り組み事項としては、「現地運営体制の構築」(25.4%)、「現地人管理者の教育」(25.7%)、「現地人技術者の教育」(22.3%)などが多い。こうしたことは、取り組んでもなかなか十分な成果があがらないことを示し

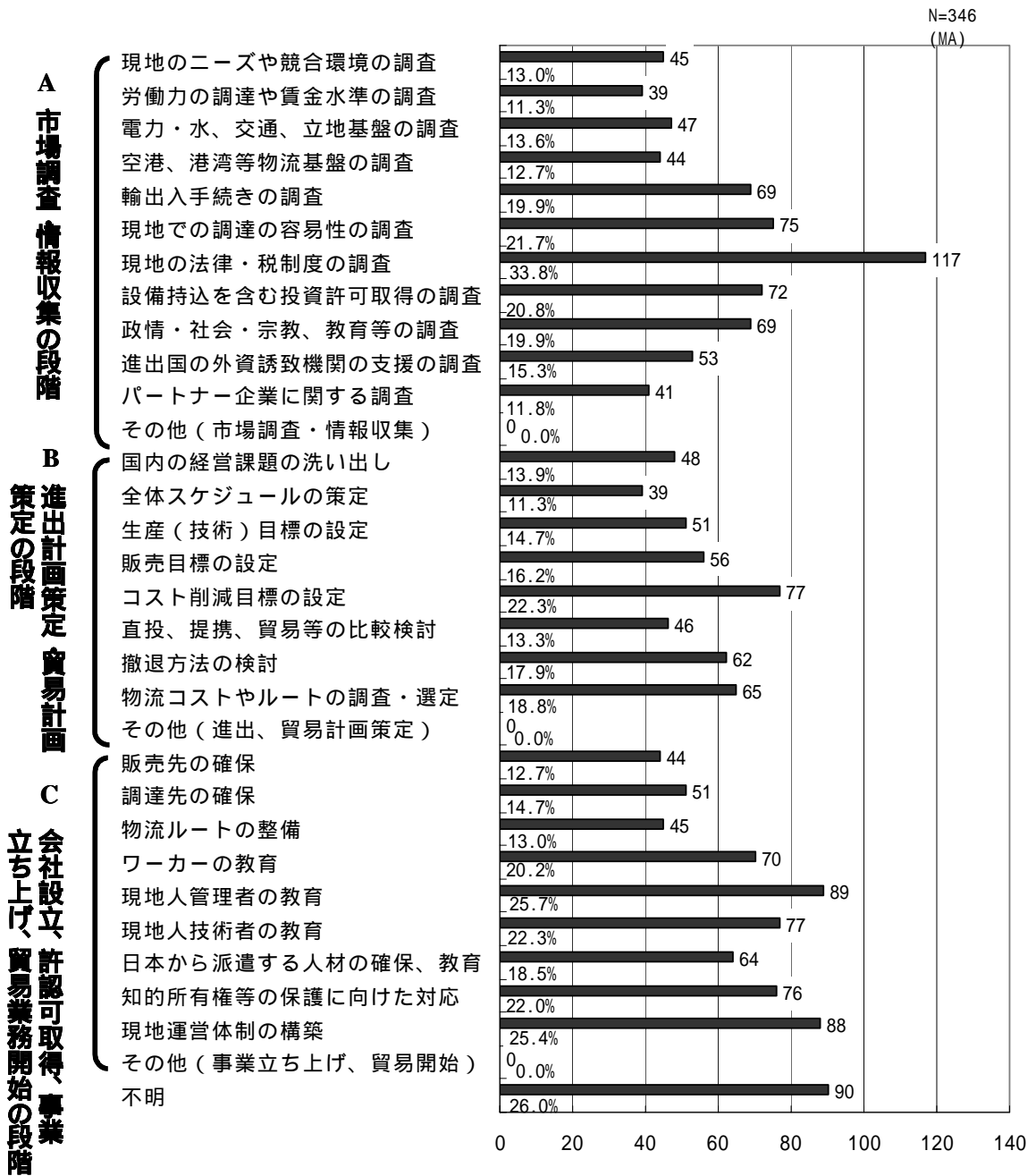
ていると考えられる。

また、比較的上位にあげられている事項として「知的所有権等の保護に向けた対応」がある。これは準備段階で取り組んだ事項としてあげる企業が少なかったことを勘案すると、進出してみではじめてわかった問題という性格が強いといえよう。

図表3 - 1 現地法人進出の際に取り組んだ項目（最も主要な法人について）



図表3 - 2 現地法人進出の際に取り組み不足だった項目（最も主要な法人について）



企業ヒアリングから

中国 無錫市に進出した電気機器メーカー

中国進出にあたってフィージビリティスタディは実施したが、それは過去の経験から作った数字にならざるを得ない。また、増値税の取り扱いなどは日本で調査しても分からないことが多い。

中国 上海市に進出した金型メーカー

進出に当たっては日本のコンサルタント会社と納入先のセットメーカーからの情報を活用したり、さまざまな書物を読んだりして情報を得るように努めたが、通関など法律に関する部分や資金調達に関する制約についてはもっと理解しておくべきであった。また工場の活動についても、材料調達の方法、金型の取り扱い、製造したものの販売先の制約、増値税の取り扱い、輸入関税の問題など、法制度に係わるるところについて実情を把握しておくべきであった。とはいえ、中国に出てみて初めてわかるものが多く、業種、進出先などによって全て異なっているので、日本国内では十分な下調べを行うことはきわめて困難である。

決めたことを守るといふことの重要性を植えつけることからはじめねばならないため、従業員教育は非常に重要である。この会社では新人教育は自社でマニュアルを作って実施している。さらに現在は、個人個人の特性に応じた教育をするようにしている。しかし、こうした試みもうまくいっておらず、今後は個人に対する評価とそれに伴う罰則をきちんとしていきたいと考えている。

台湾に現地法人を出し、直接貿易も行っている樹脂等の製造販売会社

現地の法律や税制については現地の日本人会計士に依頼をしているが、現地の特殊要因に関する事前の説明が不足しており、その都度説明を受けるので全体の流れが見えず、困惑することが多い。日本から派遣する人材の確保や教育の不足については、社員を現地に出すゆとりがなく、十分行うことができなかった。

中国 青島市に進出した染色会社

昔からいろいろなプログラムに参加しており、ジェットロから中小機構のアドバイザーを紹介してもらった。現地調査にあたっては、同機構のアドバイザーにも現地に同行してもらい、優遇制度、現地労働力の質、インフラの整備状況、及びジョブホッピングの問題などを中心に調査した。

アメリカ、韓国などに進出している海外情報提供会社

経営コストに係ること、特に賃金、労務関係、社会保障負担などについてはウェブベースで情報を調べたり、大使館にも出かけた。しかし、労務管理や社会保障負担に関する海外事情については、国内ではなかなか知ることができない。海外進出先のアドバイザーに依頼して情報を得ようとしても、高いコンサルタント料を取られるなど、事前調査に要するコストは大きい。

2. 業務提携の場合の取り組み事項、不足した事項

取り組んだ事項

業務提携を行った際に準備作業として取り組んだ事項についてみると、次のような状況となっている。

）市場調査・情報収集の段階

国際業務提携を行った際に準備作業として取り組んだ事項としては、「パートナー企業に対する調査」が最も多く、回答企業の41.6%がこれをあげている。それ以外では、「現地のニーズや競争環境」及び「輸出入手続き」に関する調査が比較的多い。

）進出計画策定・貿易計画策定の段階

実際の進出計画に関しては、「生産目標の設定」、「全体スケジュールの設定」、「コスト削減目標の設定」などが多く、3割前後の企業がこれをあげている。

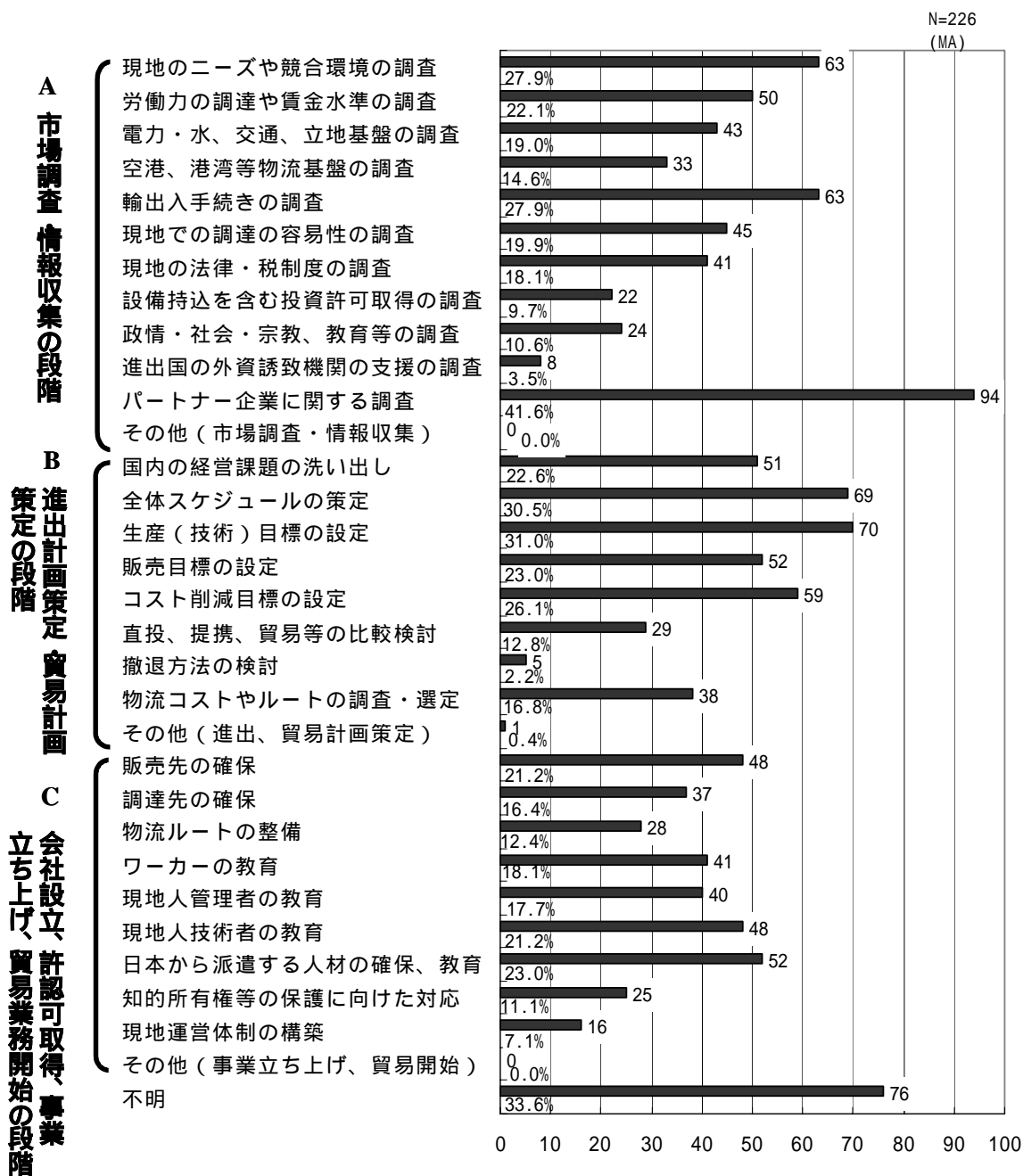
）会社設立・許認可取得・事業立ち上げ・貿易業務開始の段階

事業開始段階における取り組み事項としては、「日本から派遣する人材の確保・教育」、「現地人技術者の教育」、「販売先の確保」などが多く、2割強の企業がこれをあげている。

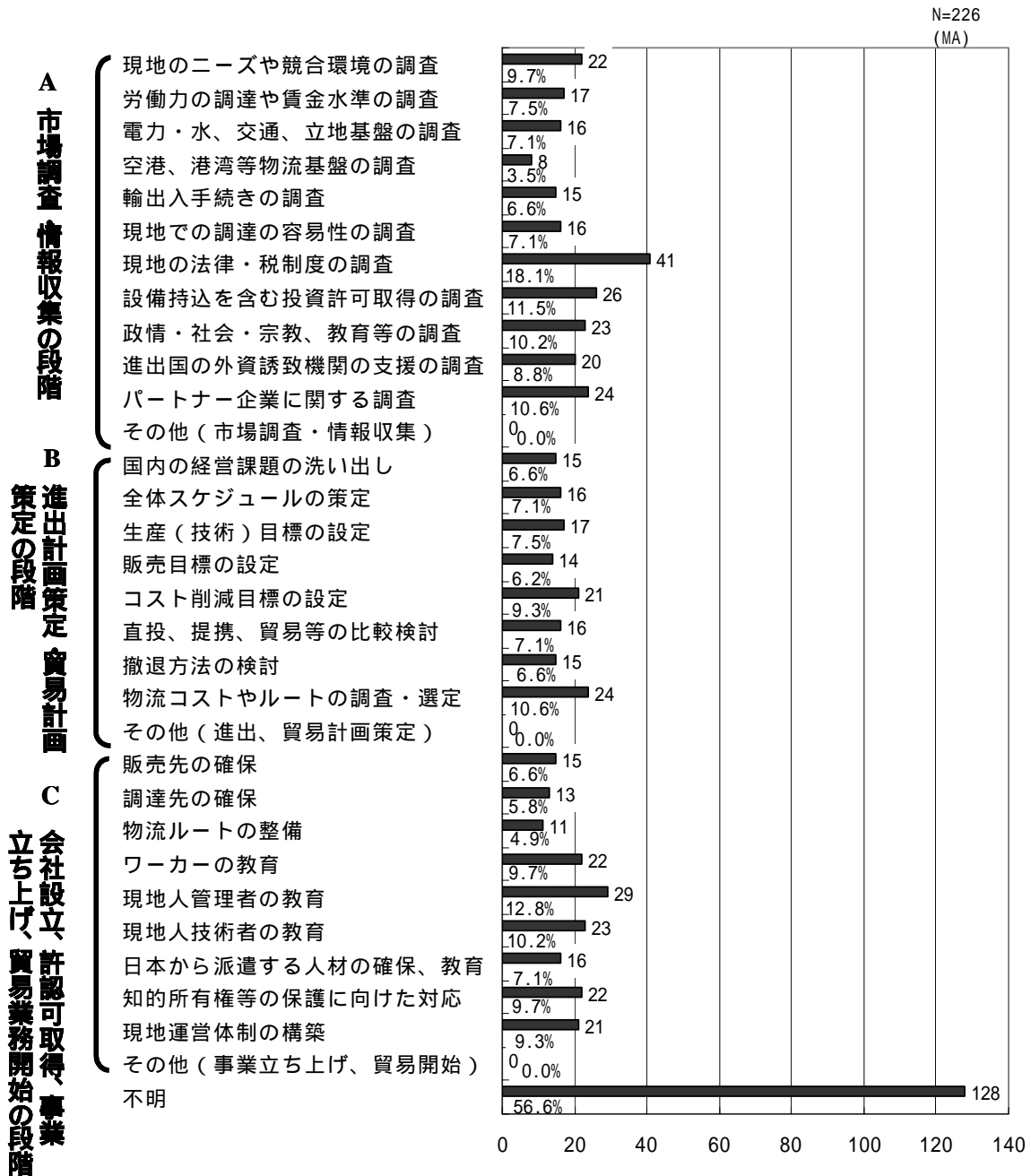
取り組み不足であった事項

国際業務提携を行った際に取り組み不足だったという事項としては、どの選択肢にも少数ずつの回答があり、特徴は捉えにくい。あえて指摘するとすれば、「現地の法律・税制度の調査」が取り組み不足であったとする回答が多くあげられている点が注目される。

図表 3 - 3 業務提携の際に取り組んだ事項（最も主要な提携について）



図表3 - 4 業務提携の際に取り組み不足だった事項（最も主要な提携について）



企業ヒアリングから

タイの企業と業務提携をした電気・電子部品製造業

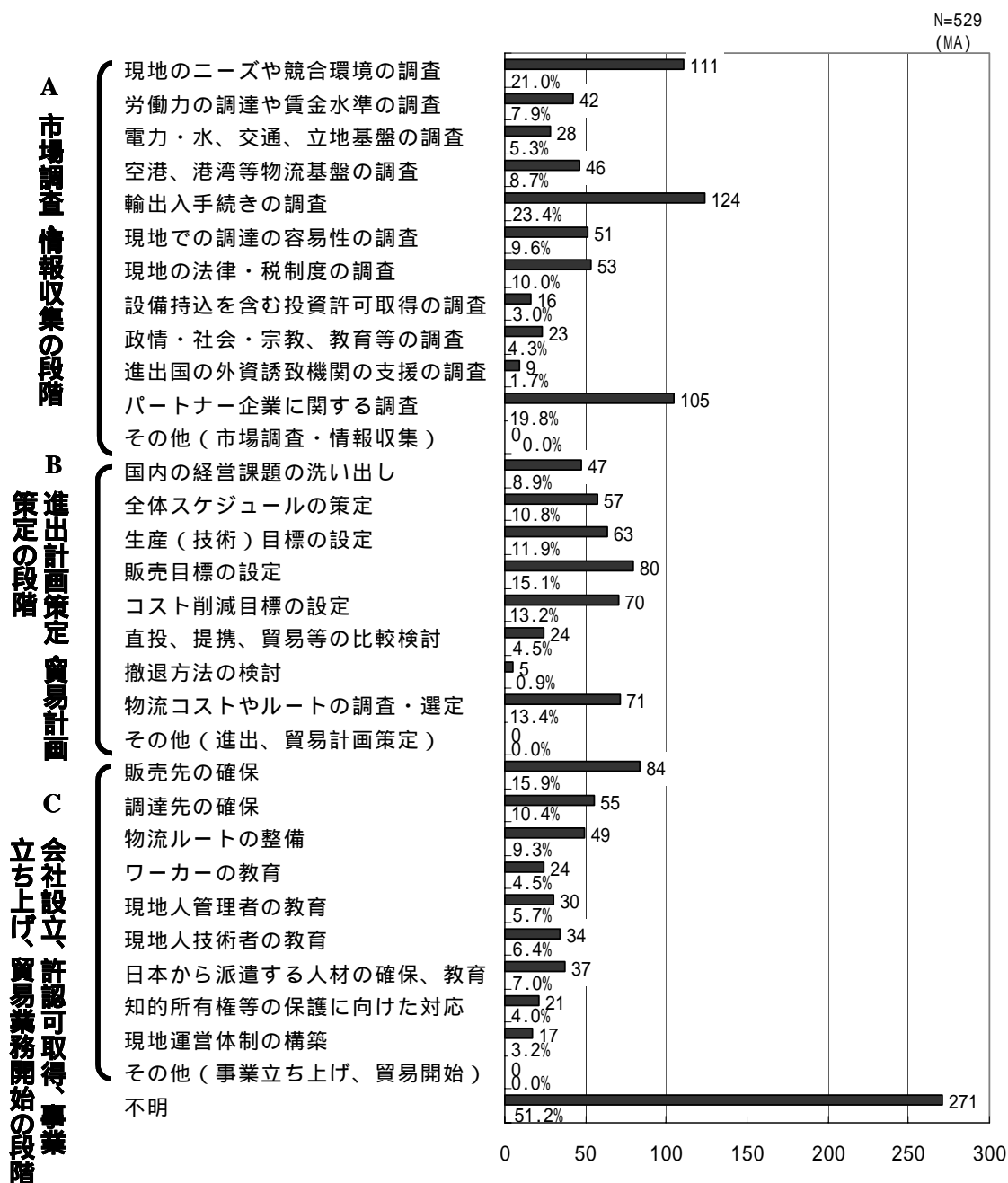
取引先の企業から現地法人を設立して欲しいとの要望があったが、会社設立には経費がかかるなどリスクがあり、また経費と売上のバランスをみると難しいために躊躇していた。そうした中で提携先が見つかったため、業務提携でタイへの展開を進めた。但し、提携先を見つけるのはたいへんで、取引先企業の紹介のほか、JETROなどからの紹介を得た。現地視察に6~7回行き、10社以上に対して見積を出してもらった。最終的には、品質、立地、関税、コスト、言葉の問題などが決め手となった。

3. 直接貿易の場合の取り組み事項、不足した事項

取り組んだ事項

直接貿易を開始した際に準備作業として取り組んだ事項としては、「現地のニーズや競合環境の調査」が最も多く、次いで「輸出入手続きの調査」、「パートナー企業の調査」などが続いている。

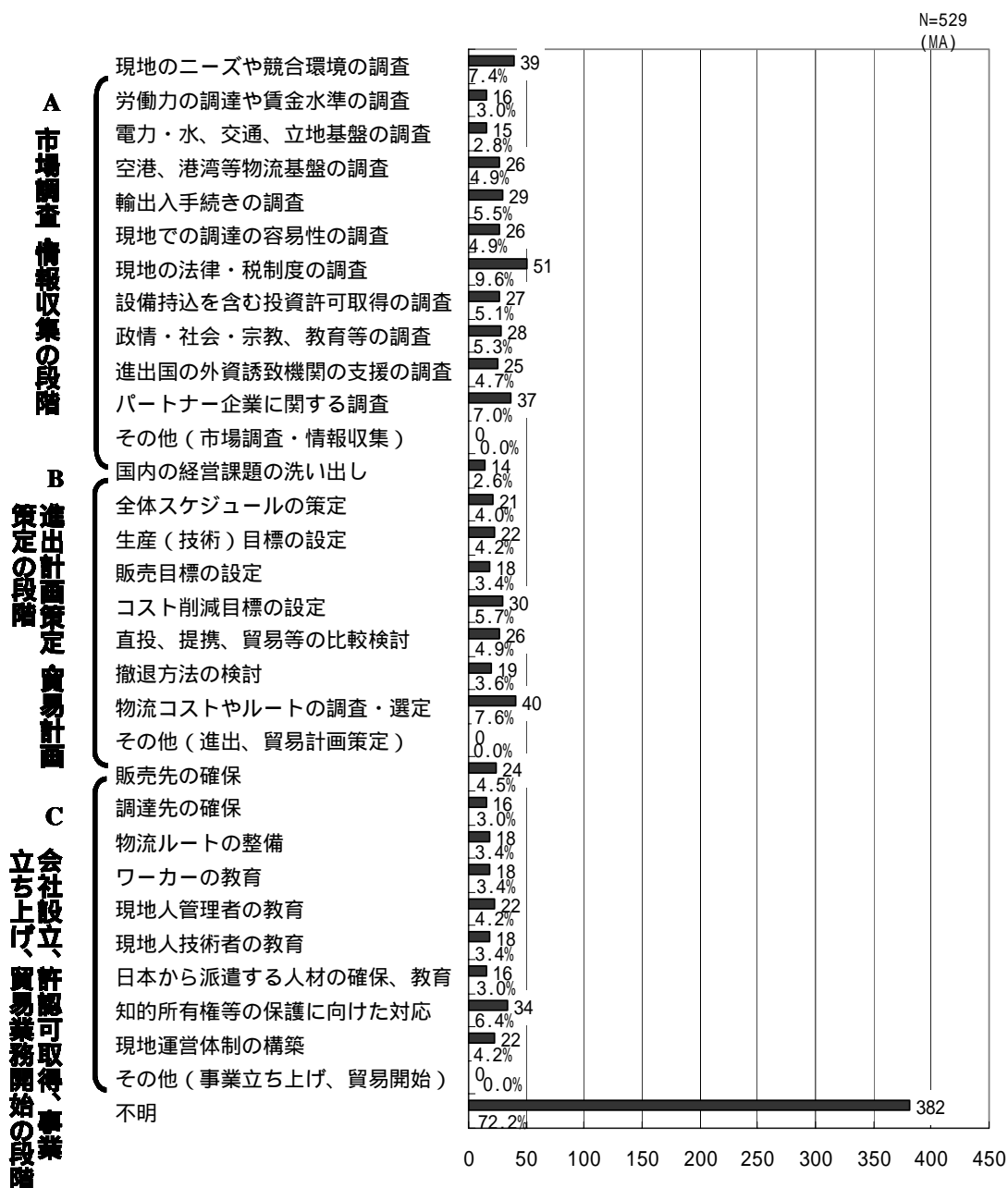
図表3 - 5 直接貿易の際に取り組んだ事項（最も主要な貿易について）



取り組み不足だった事項

直接貿易を開始した際に準備作業として取り組み不足であったという項目についてみると特にどれが不足であったかという特徴はみられない。回答にばらつきがあり、個々の企業それぞれの事情が反映されているようである。

図表3 - 6 直接貿易の際に取り組み不足だった事項（最も主要な貿易について）



4 . 撤退した場合の取り組み事項、不足した事項

取り組んだ事項

撤退した現地法人について進出したときに取り組んだ事項をみると、次のような状況となっている。

) 市場調査・情報収集の段階

調査段階における事項としては「労働力の調達や賃金水準の調査」が最も多く、回答企業の39.5%がこれをあげている。次いで「電力・水・交通・立地基盤の調査」(32.9%)が続いている。「現地の法律・税制度の調査」は25.0%、「輸出入手続きの調査」は23.7%となっている。また「パートナー企業に対する調査」は22.4%であった。

) 進出計画策定・貿易計画策定の段階

実際の進出計画に関しては、「全体スケジュールの策定」を行った企業が32.9%、「生産(技術)目標の設定」を行った企業と「販売目標の設定」を行った企業がいずれも27.6%となっている。

) 会社設立・許認可取得・事業立ち上げ・貿易業務開始の段階

事業活動に関する取り組み事項としては、「日本から派遣する人材の確保・教育」と回答した企業が28.9%、「現地人技術者の教育」と回答した企業が27.6%となっている。「ワーカーの教育」は26.3%であった。また「現地人管理者の教育」は23.7%とこれらよりも低い。このように、事前の取り組みとして、教育、特に現場の技術面の教育がかなりの比重を占めていることがわかる。

なお、「撤退方法の検討」をあげた企業は11.8%であった。

取り組み不足であった事項

進出したときに取り組み不足であったとされている事項は次のとおりである。

) 市場調査・情報収集の段階

調査段階では、「現地のニーズや競合環境の調査」、「現地の法律・税制度の調査」及び「パートナー企業に関する調査」が多く、いずれも4分の1前後の企業がこれをあげている。

) 進出計画策定・貿易計画策定の段階

計画の策定段階で取り組み不足として最も多いのは、「撤退方法の検討」であり、3割近い企業がこれをあげていることが注目される。それ以外では「生産(技術)目標の設定」が比較的目立つ。

) 会社設立・許認可取得・事業立ち上げ・貿易業務開始の段階

事業活動に関する取り組み事項としては、「現地人管理者の教育」が最も多く、回

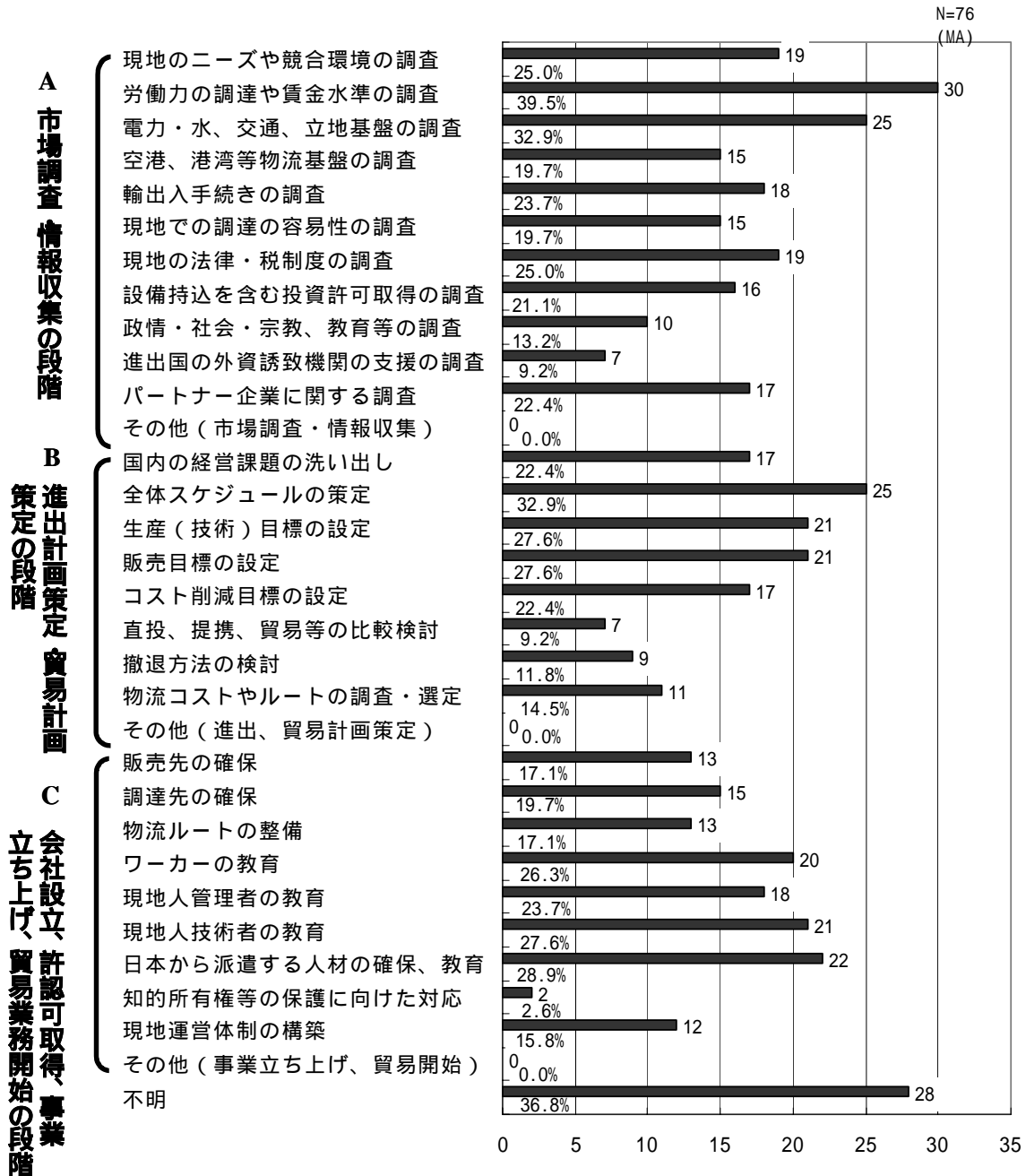
答企業の3割以上がこれをあげている。また「現地運営体制の構築」もそれに準じている。その他、「現地人技術者の教育」や「ワーカーの教育」が続いている。先において技術面の教育に比べてマネジメント層に対する教育の比重が低い傾向となっていることをみると、管理者教育の重要性がうかがえる。

準備状況と撤退理由との関係

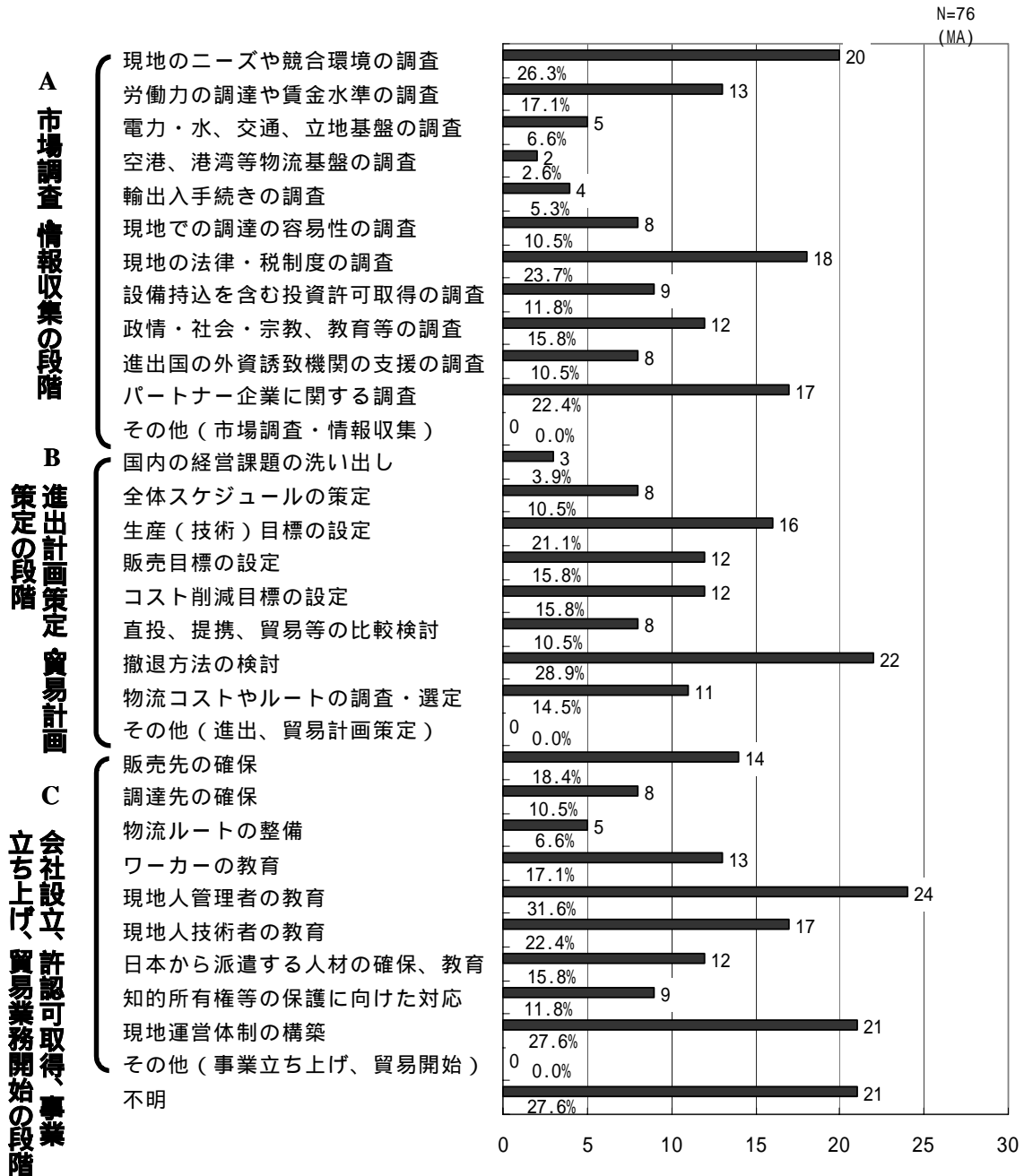
ここで、第1章でみた撤退法人における撤退の理由をみると、「製品・生産管理が困難」、「受注先・販売先の確保が困難」、及び「パートナーとのトラブル」が3大理由となっている。そうした状況をここでみた準備段階における取り組み事項・取り組み不足事項と対比すると、次の点が指摘できる。

- ・「現地のニーズや競合関係の調査」についてみると、取り組んだという場合が25%に留まっている。また、取り組み不足だったという場合は26.3%であったが、全体的にみるとこの面に関する関心は強いとはいえない。また「販売先の確保」については取り組んだという企業が2割を割る状況である。こうした状況が撤退理由として受注先・販売先の確保の困難が多いことにつながっているといえよう。
- ・「パートナー企業に対する調査」についてみると、取り組んだという場合と取り組み不足だったという場合がいずれも22.4%であった。これは労働力の賃金水準などに関する比べると、取り組みは少なく、取り組み不足だったという回答は多い。こうしたことが上記のパートナーとのトラブルが原因となった撤退につながっているということができよう。
- ・撤退理由として製品・生産管理が困難なことが多くあげられている。それは調査段階における「調達の容易性に関する調査」や、事業実施段階における「調達先の確保」について、取り組んだとする企業がいずれについても2割を割る状況であることが影響している可能性がある。また、取り組み不足だった項目として、「現地人技術者の教育」がかなり多くあげられており、こうした状況も影響していることも考えられる。

図表3 - 7 撤退法人について進出時に取り組んだ事項
(最も主要な撤退法人について)



図表3 - 8 撤退法人について進出時に取り組み不足だった事項
 (最も主要な撤退法人について)



参考：企業に対する電話ヒアリングにみる「取り組み不足」項目の状況

アンケート回答企業に対する電話による補足取材の結果からも、現地の法律・税制についての調査不足を感じている企業が多いことがうかがえる。ただその実態は、中国などのように頻繁に制度が変わったり、担当者の裁量で場合によって判断が異なったりするなど、事前の調査と実態の違いを目の当たりにしているというのが実状である。

また、現地人材の教育について、慣習の違いや日本人とのレベルの差、そして技術指導を部下に出来ないといった現地なりの難しい状況が見られる。

詳細は資料編の資料5を参照。