

第1章 中小企業の海外事業展開の動向

1. 海外事業展開の目標設定

中小企業の海外事業展開は、その企業を取り巻く経営環境や直面する経営課題によってさまざまな形態をとっているが、今回はその目標を、①コストダウン、②販路拡大の二つに大別し検討していく。

(1) コストダウン

コストダウンを目標とした海外事業展開は、さまざまな背景のもとで行われている。例えば、

- ・ 海外の安価な製品の流入や同業他社の海外進出に伴い、国内での生産では取引先のコスト削減要求が厳しくなり、価格競争力を維持できなくなった
- ・ 従業員の高齢化が進む一方で、若年労働力の製造業離れなどから、労働力確保と労務費の上昇が課題となってきた

などの背景をあげることができる。

コストダウンについては、生産コストを構成する原材料等の調達、製造、輸送等のどのコストをどの程度削減するかについて明確な目標を定めることが重要である。

一般に海外事業展開に際しては、安価な労働力を活用することができるため、日本国内での生産に比較して大幅なコストダウンが可能であると考えられがちである。しかし、日本国内と同等の品質や納期を維持するためには、日本国内に比較してコスト増になる要因も少なくない。例えば、日本から経営管理者や技術者を現地に派遣する費用に加え、調達・輸送など新たなコストが生じることもある。また、海外への技術移転は、導入する技術が高度になればなるほど、指導及び技術流出予防等の手間や時間を要することになる。こうしたことを総合的に判断し、海外にどの機能、製品を移管するのかといった目標も明確にしておかなければならない。

コストダウンを目標として海外事業展開を行う際には、既存の国内事業所との棲み分けが必要となる。複数の製品を生産する場合には、それぞれの製品におけるコストダウンの必要度に応じて生産の分担を行っている企業が多い。また、生産を工程に分け、海外生産によるコストダウン効果が大きい労働集約的な工程を海外に移管する企業も存在する。いずれの場合においても、海外事業展開を日本本社がどう支援するのか、海外事業で得た資金や価格競争力を国内事業にどういかし、そして次につなげていくのかといった点にも考慮する必要がある。そのため、日本本社と海外拠点との間で次表のような役割分担を行っている企業が多い。

国内事業所と海外進出先における一般的な分担関係（コストダウンの場合）

| | 分担関係 | 製品分野 |
|------|--|------------------|
| 日本本社 | ○海外でコストダウンが可能な分野の明確化 ○国内と海外の生産分野の振り分け ○新製品の開発 ○コストダウンが難しい製品（工程） | ○高技術製品 ○注文生産品 |
| 海外 | ○コストダウンが可能な製品（工程） | ○汎用品 |

（２）販路拡大

販路拡大については、既存の取引先からの受注を維持・拡大させることを目標とするものと、日本国内市場の成熟化に伴い新たな市場を海外に求める現地市場開拓を目標とするものの二つに分けて検討していく。

①受注維持・拡大

日本国内の大手メーカーは、国や地域を越えた競争が激化する中で、更なるコストダウンの達成や、新興市場に対する商品供給などを目的として、海外直接投資を増加させてきた。特に、円高が急速に進展した 1990 年代の半ば以降、中国を中心にした東アジア諸国への工場進出が急増してきた。このような大手企業の生産機能の海外移転に伴い、これまで大手企業に対して部品や部材を供給してきた中小製造業にとって、受注量を維持することが課題となってきた。取引先大手企業の工場移転に追随する形で進出したり、取引先からの進出要請を受けて進出するなど、海外に生産拠点を設立し、これまでの取引先との関係を維持しようとする中小製造業が増加した。

技術力等に絶対的な優位性がない限り、日本国内で生産し海外に輸出するという事業形態を選択することは難しくなりつつあり、海外進出をしなければ、取引先企業からの受注が失われる可能性もある。海外進出するか、しないかという経営判断は、投資が可能な財務基盤があるかだけでなく、取引先との関係、同業他社との競合状況、国内市場の展望など、さまざまな要因に基づいて行われている。

国内事業所と海外進出先における一般的な分担関係

（販路拡大—①取引先の受注維持・拡大の場合）

| | 分担関係 | 製品分野 |
|------|-----------------------------------|------------|
| 日本本社 | ○高技術製品に特化 ○開発・設計 | ○高技術製品 |
| 海外 | ○現地取引先のニーズに応じた製品 ○ニーズに基づく開発・設計 | ○現地取引先向け製品 |

②現地市場開拓

アジア諸国の経済発展に伴い、現地の市場拡大の可能性が高まってきたことに着目し、製品の生産・販売拠点を現地に設立する中小企業も多い。中小企業にとって開拓対象となる現地市場には、

- 海外へ進出した日系製造業等の集積（部品や半製品などの供給）
- 経済成長に伴って形成された現地市場（消費財など）

などがある。

現地市場開拓を目的とした海外事業展開を意思決定する際には、対象とする市場において自社が競争優位性の高い経営資源（技術、実績、サービス等）を持っているか、その市場は十分な規模があり将来性があるか、競合他社に先行することにより現地市場においてシェアを確保することができるか、といった点が判断材料である。

なお、海外事業展開を実施する企業の中には、当初、コストダウンを目標として事業展開を開始し、その後、現地での販路拡大を目標に追加した例もある。

国内事業所と海外進出先における一般的な分担関係（販路拡大—②現地市場開拓の場合）

| | 分担関係 | 製品分野 |
|------|---|---|
| 日本本社 | <ul style="list-style-type: none">○国内市場向け・現地市場向けの市場調査○上記に基づく生産分野の振り分け○開発・設計 | <ul style="list-style-type: none">○高技術製品○多品種小ロット製品 |
| 海外 | <ul style="list-style-type: none">○競合製品の調査○現地仕様にに基づく設計○販路開拓 | <ul style="list-style-type: none">○現地市場向けの製品 |

2. 海外事業展開形態の選択と特徴

前節の設定目標を実現するためには、最適な進出形態を選択することが重要になる。ここでは、海外事業展開の形態を、大きく、直接投資と業務提携に分けて検討していく。

さらに、直接投資を、拠点設立の際の資本関係により決定される経営権の範囲によって、単独出資、実質的な経営権を有する合弁、実質的な経営権をもたない合弁（共同経営）の3つに分類している。

また、業務提携は、生産もしくは販売に関する業務委託契約を締結し、委託先が自社製品の生産あるいは販売を実施することを指している。

海外事業の進出形態を決定する際には、それぞれの進出形態のメリット・デメリットをよく見極めることが重要であるが、一方で進出先における事業規制などによって選択肢が限られていることも少なくない。

以上のような進出形態別にみたこれら5つのタイプ分類の特徴を簡潔にまとめると、下表のとおりである。

進出形態別に見た事業の特徴

| 比較項目 | 直接投資 | | | 業務提携 | |
|-----------|-------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|
| | 単独出資 | 合弁 (実質経営 権の確保) | 合弁 (共同経営) | 生産委託 | 販売委託 |
| 本社の意思の反映 | ◎ 全面的に可能 | ○ ほぼ可能 | △ かなり難 | × 限定的 | × 限定的 |
| 投資コスト | × 極めて大きい | △ 大きい | ○ 比較的大きい | ◎ 小さい | ◎ 小さい |
| 運営コスト | × 極めて大きい | △ 大きい | ○ 比較的大きい | ◎ 小さい | ◎ 小さい |
| 経営責任の所在 | ◎ 明確 | ○ 比較的明確 | × 不明確 | — | — |
| 操業までの対応事項 | × 極めて多い | △ 比較的多い | ○ 少ない | — | — |
| 利益配当（還元） | ◎ 大きい | ○ 比較的大きい | △ 比較的小さい | × 限定的 | × 限定的 |
| 事業リスク | × 極めて大きい | △ 大きい | ○ 比較的大きい | ◎ 小さい | ◎ 小さい |
| 撤退時の対応事項 | × 多い | △ 比較的多い | △ 比較的多い | ◎ ほとんどない | ◎ ほとんどない |

(注) この場合の合弁は、日本企業と現地企業の二社の間で実施される事業を想定している。

(1) 直接投資

① 単独出資

単独出資（独資）による直接投資には、事業経営における意思決定に関して日本本社の意向を完全に反映させることができるというメリットがある。このため、経営責任の所在は明確であり、意思決定が迅速に行われ事業の遂行が円滑に進みやすく、利益の配当も期待しやすい。また、事業拡大や撤退などの意思決定についても、調整事項が少なく、迅速に行うことが可能である。一方、合弁とは異なりパートナー企業の経営資源を活用できないため、投資コストの負担が大きいこと、パートナー企業が有する現地企業等とのネットワークを利用できず、事業の立上げに際して自ら対応すべき取組みが多いといった課題がある。また、事業が本格的に開始した後も、日本から経営責任者を派遣する必要があるなど運営コストが割高になりやすい。経営上の迅速な意思決定や利益の配当などが大きいといったメリットがあるものの、事業リスクも極めて高い進出形態である。

このため、単独出資とするか否かを判断する際には、以下のような経営判断が必要である。

- ◇ 経営権を独占し、独自の意思決定を経営に全面的に反映させるメリットがどこまで期待できるか
- ◇ 事業リスクを全面的に負担できる資金・人材が存在するか
- ◇ 調達、販売、労務管理、現地政府対応などを自社で対応できるか

② 合弁（実質経営権の確保）

合弁方式による直接投資では、パートナー企業が有する経営資源を利用できるため、操業までの対応をパートナー企業と分担できること、投資コスト、運営コスト等の負担が単独出資よりも軽減されること、利益配当も期待できること等のメリットがある。特に過半数を出資し経営権を実質的に確保できた場合には、投資コストは大きくなるものの、本社の意思を比較的反映しやすく、利益配当も大きいなどの特徴もあり、独資による進出に準じたメリット・デメリットがある。このため、合弁（実質経営権の確保）を判断する際には、以下のような経営判断が行われる。

- ◇ パートナー企業は自社の期待どおりの役割を果たしてくれるか
- ◇ 進出にあたっての資本は十分か
- ◇ 操業までの対応に関する経験・知識・ノウハウは十分か
- ◇ 本社の判断を現地の経営に十分反映させることができるか

合弁（実質経営権の確保）方式においては、パートナーの選定が重要であり、能力が高く、信頼できるパートナー企業を見つけ出す必要がある。また、パートナー企業との信頼関係を構築し、合弁会社設立後も、相互の信頼関係を高める努力を継続していくことが重要である。

③合弁（共同経営）

合弁企業の株式の保有が過半数に満たない場合には、実質経営権はパートナー企業側に存在する。投資コスト、運営コスト等の負担がさらに軽減され、低い投資リスクにもかかわらず、ある程度の利益配当が期待できること等のメリットがある

しかし、実質的な経営権がパートナー側にあることが多く、日本本社の意思を反映させることが難しい。パートナーの経営能力が業績に大きく影響するため、パートナー選定が一層重要になる。このため、合弁（共同経営）を判断する際には、以下のような経営判断が行われる。

- ◇ パートナー企業の信用や経営能力は十分か
- ◇ 本社の判断が現地の経営に反映されにくい状況になっても差し支えないか
- ◇ 利益配当に多くを期待しないということによいか

合弁（共同経営）方式においては、パートナーの選定がさらに重要である。能力が高く、信頼できるパートナー企業を見つけ出し、合弁会社設立後も、相互の信頼関係を高める努力を継続していくことが不可欠である。

その他

※進出先の変更（移転）・撤退を行う場合を想定した際の留意点

自社にとってよりよい海外進出形態を検討している段階では、考えにくいことではあるが、進出先の変更（移転）・撤退する場合にも単独出資か合弁かで対処方法は異なる。合弁の場合は、契約条項に盛り込むなど、将来問題となり得る点も視野に入れつつ検討すべきである。

（２）業務提携

業務提携のメリットは、事業を展開する際、撤退を検討する際のリスクが小さいことである。このため、初めての海外展開に際して海外事業のノウハウが不十分な場合や、直接投資に十分な資金を調達できない場合、事業を中長期的に継続させることの確証がない場合などにおいて選択されることが多い。

①生産委託

生産業務の委託は、縫製や陶磁器生産、簡単な部品組立など、労働集約的な工程によって生産される製品において実施されることが比較的多い。一般的に、設備投資は委託先企業が実施するために投資コストは小さくなりがちだが、製品の品質管理や納期管理のための指導を徹底的に行うことなどの出費も生じることが多い。さらに、技術の漏洩、模倣品の生産などのリスクも生じる。また、本社の意思が反映されにくいため、海外事業展開の本来の目的が達成されない可能性もある。このため、業務提携先の選定は慎重に行う必要があり、提携後も必要に応じ人的交流を行うなど、技術水準などの現状把握・評価を行うこ

とが求められる。

②販売委託

販売業務の委託は、現地市場における営業・販売を低リスクで行う方法として利用されている。生産委託のような技術の漏洩、模倣品の生産などのリスクはないが、製品を日本国内から輸出するために、利幅が薄くなる。パートナー企業が自社製品を正確に理解していないと、トラブルの要因につながる恐れもある。海外事業に初めて取り組む際に採用されることが多く、販売量の拡大に伴ってパートナー企業と合弁会社を設立し、本格的な現地生産・販売に移行することも多い。販売委託の場合にも、業務提携先の選定は慎重に行う必要があり、提携後も現状把握・評価を行うことが求められる。

3. 目標達成に向けた経営課題

中小企業の海外事業展開に際しては、既にみたような目標設定及び進出形態の選定を明確にし、それに対応した経営課題への取組みを行うことが重要である。

①目標設定の明確化が必要

海外事業展開の目標設定にあたっては、自社が有する競争力を見極め、今後の市場動向を予測し、その市場の中での自社の位置づけを明確にする必要がある。その結果に基づいて自社の経営戦略を策定し、中長期的な視点のもとで海外事業を位置づけ、明確な目標を設定していく必要がある。自社が有する競争力の見極めに際しては、グローバルな競争が激化していることを十分に踏まえ、既存の国内同業他社だけでなく、海外企業との競合をも視野に入れた分析を行う必要がある、また、現在の顧客である取引先企業の海外事業戦略及びその競争力についても、明確な展望を持つことが重要である。

②適切な進出形態（独資、合弁、業務提携）の選択が重要

進出形態の選択は、進出後の事業展開や自社の経営資源に対して極めて重要な影響を及ぼすため、計画する海外事業内容に活用できる自社の経営資源を十分に見極め、各事業形態の特徴を把握し、最適な形態を選択していく必要がある。特に、進出先の法律や優遇政策についての情報を把握するとともに、先行事例などの情報に基づいてそれらの運用の実情についても把握していくことが重要である。合弁方式による直接投資を検討する際には、合弁相手先企業の信用調査が必要であることは言うまでもない。

また、技術の漏洩などのあらゆるリスクも想定し、小規模の投資や業務提携方式から開始するなどの慎重な姿勢をとることが望ましい。

③プロセスを踏んで段階的に進めることが重要

海外事業の展開に際しては、その段階ごとに多くの経営課題が存在する。海外事業展開を進める企業は、先に示した目標の明確化と進出形態選択の明確化に基づき、それぞれのプロセスをしっかり踏まえながら推進していくことが重要である。

海外事業展開の段階ごとの主要な経営課題を以下に示す。表に掲げる経営課題は最低限検討しておくべきものであり、各社の業種、進出目標、進出形態などによって力点の置き方や取組み順序は変化する。具体的な重点分野については、各社の状況に照らし合わせ、重要度を見極めるとともに、重点事項に対して十分に力を注ぐことが必要不可欠である。

表-1 海外事業展開の各段階における主要な経営課題

| 段階 | 経営課題 | 例示 |
|---------|-------------|--|
| ア. 検討段階 | 海外展開事業分野の検討 | 海外に移管する工程・製品の選定 コスト削減効果の得られる分野の選定 販路開拓目標の明確化 |
| | 進出先候補の選定 | 進出先候補に関する基礎的な情報入手による、候補地の絞込み (必要な基礎的情報の例) <ul style="list-style-type: none"> ・ 現地市場情報 ・ 現地の競争・競合環境 ・ 労働者の教育水準・賃金水準 ・ 外資系企業に関する優遇制度 進出候補地の現地調査の実施 提携できる企業の有無調査 進出先候補の具体的な操業条件把握 (必要な具体的情報の例) <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業実施に関する各種規制・制度 ・ 会社設立・運営に関する諸制度 ・ 企業誘致に関する優遇制度・政策 ・ 労働者の採用条件・賃金水準・技術水準 ・ 工場立地に関する調査 (電気、上下水道、道路、鉄道等) |
| | 進出形態の決定 | 進出形態の検討 単独出資 または 合併 事業パートナーの選定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業パートナー候補企業の選出 ・ パートナー企業の評価 (事業業績、技術力、信用力、経営管理力、政府とのネットワークなど) ・ パートナー企業の決定 業務提携 |
| | 出資規模の決定 | 出資規模の検討と決定 |
| | 事業計画の策定 | 事業計画の策定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 日本本社との役割分担 ・ 設備投資計画 ・ 財務計画 ・ 原材料・部品の調達計画 ・ 生産・販売計画 ・ 製品の輸送計画 ・ 従業員の確保・育成計画 |

| 段階 | 経営課題 | 例示 |
|---------|-------------|--|
| | 海外事業展開の決定 | 経営会議等における最終意思決定 事業化可能性調査 (F/S) により収支等の目標を設定・・・達成不可能と判断した場合には進出を取りやめる決断も必要 (この段階において、自社の海外展開の是非について再度慎重な見極めが必要) |
| イ. 準備段階 | 事業環境の把握 | 直接投資実施に向けたより詳細な情報収集 |
| | 事業計画の再確認 | 事業計画の内容について再確認を行い、必要に応じて修正 |
| | パートナー企業との交渉 | 出資比率・出資方法の検討 役割分担の検討 利益配分方法の検討 |
| | 会社設立（登記） | 投資に伴うインセンティブの享受に向けた交渉 現地政府に対する投資計画提出と投資許可の取得 会社登記 |
| | 政府機関への手続き | 操業開始に伴う諸手続き |
| | 人材の確保・研修 | 経営責任者の決定 幹部社員の確保と研修 一般従業員の確保と研修 |
| | 工場建設 | 用地取得 標準工場の賃貸 工場建屋及び付帯施設の建設 |
| | 機械設備の導入 | 機械・設備の購入・据付 中古機械・設備の輸入の場合には規制の有無を確認 |
| | 販路開拓 | 操業時の受注量の確保 現地の販売体制の整備 |
| | 生産立上げ | 生産立上げ・試作 |

| 段階 | 経営課題 | | 例示 |
|-------------------|------------|--|---|
| ウ. 操業段階 | 調達 | 原材料・部品の調達 | 原材料・部品調達ルートの確保 |
| | | 生産 | 生産管理 |
| | 生産性向上 | | 従業員のモチベーション向上策 合理化への取り組み |
| | 技術流出防止 | | 知的財産権管理方策の確立 役割分担を通じた知的財産権管理の徹底 |
| | 販売 | 受注先・販売先の拡大 | 既存顧客との取引関係維持 新たな受注先や販売先の開拓 現地仕様への変更 |
| | | 代金回収 | 代金回収の困難性への対応 |
| | マネジメント | 管理体制 | 経営管理体制の構築 |
| | | 資金調達 | 運転資金の確保 日本本社から現地法人への送金あるいは現地法人から日本本社への送金に関わる諸規制への対応 |
| | | 労務管理 | 就労意識の啓発、インセンティブの付与 現地採用管理者の日本派遣研修 従業員研修の実施 ストライキなど労働争議への対応 ジョブホッピング防止のための定着率の向上策 従業員の退職時における知的財産権流出防止策 |
| | | 利益確保 | 送金に関する諸規制への対応 還付金などの受取 |
| | | 現地スタッフの管理能力強化 | 現地スタッフへの権限委譲の範囲の検討 駐在人数を減らす取り組み |
| | 環境変化 | 法制度・商慣習への対応 | 地域独自の法制度や商慣習への対応 政府の政策変更・制度変更への対応 |
| | | 経済情勢変化への対応 | 政情・治安の不安定化への対応 為替変動・調達コスト上昇・労働コスト上昇への対応 |
| | エ. 維持・拡大段階 | 現拠点の機能強化 | |
| 新たな拠点設置 | | 新拠点設置の意思決定 新拠点の設置場所・設立形態の検討 新拠点設立計画の策定 | |
| 生産品目の見直し | | 技術水準・納期等に合わせた生産体制 | |
| 設備増強・新拠点設置の際の資金調達 | | 設備更新・設備増強に際しての資金調達方策 (増資の際の出資比率、現地での株式上場、現地での資金借入れなど) | |

④進出先の変更（移転）・撤退への対応

また、予期せぬ経営環境の変化や、本社の方針変更等に伴う進出先の変更（移転）・撤退の際に取り組みねばならない事項についても、実施可能な事項に関しては予め検討しておくことを勧める。

表-2 進出先の変更（移転）・撤退への対応に関する主要な経営課題

| 経営課題 | 例示 |
|-------------|---|
| 撤退の手続きの確認 | 移転・撤退を想定した契約を作成 撤退に伴う規制・法制度の確認 移転・撤退の行政手続きの確認 |
| 拠点の移転・撤退の判断 | 予期せぬ環境変化が生じた際の移転・撤退の判断 移転・撤退のタイミング |
| 現拠点の資産の処分 | 移転や撤退に伴う、工場、設備、土地等の処分 |
| 従業員対策 | 移転や撤退に伴う、現地従業員対策 |

海外事業展開においては、これまで示してきた、①目標設定 → ②形態選択 → ③段階ごとの課題への対応、といったプロセスが有効に成立して初めて目標が達成可能になる。海外事業展開の目標と形態の関連付けを強固にし、これらをもとに慎重な取り組みを行っていくことが成功の鍵である。

さらに、海外事業展開後の操業段階や維持・拡大段階においても、常に目標を意識した行動が求められる。

次章では、海外事業展開の具体的な取り組みにあたっての留意点を提示するとともに、今回実施したインタビュー調査に基づく具体的な取り組み事例を掲げる。