

平成 29 年度
認定支援機関向け
海外展開支援研修 実践編

リスクマネジメント編（1）

～海外展開ステージ毎の支援 海外事業を成功するための方法～

講師：高原彦二郎

海外直接投資の成功要因

日本政策金融公庫総合研究所 2015年1月

- フィージビリティ・スタディの実施
- 現地での販売先確保
- 現地パートナーの選定

▶ 事前準備の徹底

- 差別化された技術・製品等
- 現地国籍の従業員の活用
- 日本本社経営者による率先

▶ 子会社の経営管理

海外拠点からの撤退理由

出典：中小企業の海外撤退の実態 平成 27 年 1 月 日本政策金融公庫総合研究所

■ 内部要因

- ・ 管理人材の確保困難
- ・ 現地パートナーとの不調和
- ・ 販売先の確保困難

■ 外部要因

- ・ 製品需要の不振
- ・ 賃金の上昇
- ・ 主力販売先の移転・撤退

- ▶ 確実な経営管理
- ▶ 販売先の確保
- ▶ パートナーの協力

海外事業を成功するための方法

海外進出前

- ① 進出予定国の外部環境リスクに対する適切な対応・準備
- ② 周到な準備に基づく事業戦略策定
- ③ 直接投資金額の軽減
- ④ 進出形態の慎重な検討（含むパートナー選択）
- ⑤ 投下資本の早期回収

海外進出後

- ① 経営環境変化に応じた事業戦略の有効性の継続的確認
- ② 現地子会社の適切な経営管理
- ③ 新しい局面を迎えたグローバルリスク対応

事業見直し時

- ① 事業見直し戦略の策定（本社への影響を減少させる戦略策定）
- ② 時期を逃さない的確な事業見直し

海外事業のプロセス全般における安全管理

事業調査段階における出張時の安全管理

駐在員の日常生活、出張、住居、拠点（事務所・工場など）の安全管理

事業再編に伴うリストラ、撤退時の安全管理

新興国の外資導入の戦略と手法

「閉関自守（門戸を閉じて自らを守る）」

▼ 導入プロセス



「堅持韜光養晦」「積極有所作為」「能ある鷹は爪を隠し、休むことなく爪を研ぎ続け、積極的に出来る事を行う」

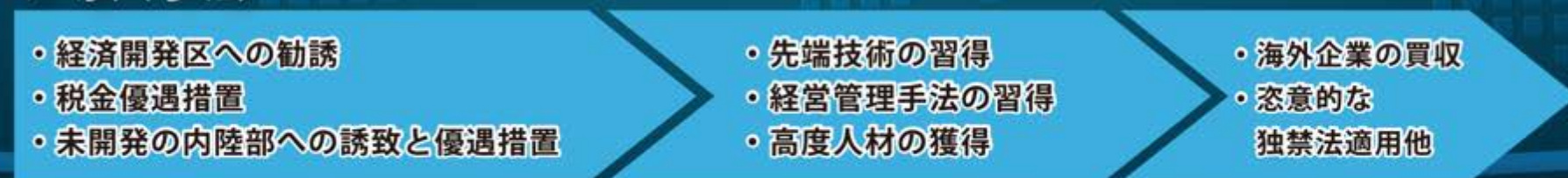
▼ 導入目的



「韜光養晦。有所作為」（光を韜（かく）し、晦（くら）きに養う。その中で出来る事を行う）」

自主創新

▼ 導入手法



海外進出計画策定の考え方

（主に外部経営環境リスク対応 - 経営陣による方向性の明示）

1. 選別・排除されない・競争に巻き込まれない戦略

- （1）競争相手が真似できない商品・サービスの投入
- （2）競争相手との棲み分け
- （3）良きパートナーの選定

2. 選別・排除されても損失が少ない戦略

- （1）投資額の最小化
- （2）早期投資回収（配当、売却等）
- （3）コンティンジェンシープラン
- （4）撤退基準の事前準備
- （5）事業収支計算上の注意点

Q.

復習問題

リスクマネジメント編（1）

問題

海外事業で成功するための
最も重要な点は何でしょうか？

- ① 事前準備の徹底
- ② 進出する国言葉が理解できる
- ③ 資金力が豊富にある

Q.

復習問題

リスクマネジメント編（1）

解答

① 事前準備の徹底

海外事業で成功するためには、言葉の理解、資金なども無論重要です。ただし、進出した国で事業を成功させ、配当などで日本本社の経営に長い期間貢献するためには、**自社が進出するにあたっての事業戦略と進出国の状況、自社の経営資源と進出国で求められるものとのギャップ**等を検討し、間違った進出戦略・戦術を構築しないことが最も重要です。