

第4章 中小サービス産業の海外展開の課題

1 課題の設定

中小企業が流通・サービス事業分野において海外展開を行う場合に、どのような課題に直面しているか、対象である111事例について分析する。

課題として取上げた項目は、下記のとおりである。事例に示された課題は、各企業の個別の事情を反映し実に多様であるが、一般化するため企業活動の基本的な要素である「事業環境」、「市場・顧客」、「経営資源」、「組織運営」、「経営主体」の5分野を設定し、インタビュー調査においてたびたび取上げられた課題を分析項目とした。「平成25年度ナレッジ調査研究（本調査）」および「平成24年度ナレッジ調査研究」においては意図的に「海外展開に関する課題」をインタビューしているが、他の調査においては必ずしも統一的に把握していない。その場合にはインタビュー記録を読み込み、企業が何を課題としているか筆者の判断により抽出した。各企業が課題として認識しており、それが事例に示されているものを収集しているため、インタビュー時の各企業の問題意識によって課題の質・量にバラツキがある。しかしほとんどの事例においてインタビュー対応者が経営トップまたは海外事業の総括責任者であるため、企業の実情を示すものとしての信頼性は高い。

(1)事業環境

- ①政治・社会・経済情勢、為替、治安：現地の景気動向、為替レート（円高、現地通貨の変動）、震災による風評被害、反日運動等
- ②法制度、税制、産業インフラ（電力供給・通信・運輸等の不安定性）、商慣行：制度の急激な変更、行政措置の不透明性、不当な商慣行（低い契約順守意識、売掛金の回収難、模倣、技術流出）等
- ③日本国内の制度・慣行：日本国内の入国管理制度、就労・研修規制の硬直性、関税、支援機関の多元化・不効率等、取引先のオーバースペック要求等

(2)市場

- ④市場開拓、顧客、競合対応、PR：顧客の選好（価格、機能、色、味、匂い、サービスの質等）の把握、有効なプロモーション手法、ライバル企業の妨害行為等

(3)経営資源

- ⑤原材料、関連事業者、サプライ・チェーン：原材料の高騰、関連事業者の確保難、取引先の突然の閉鎖・取引停止、物流の非効率性等
- ⑥用地、設備・機械、工場、店舗：物件の入手難、家賃の高騰、店舗の施工不良、引き渡し遅延等
- ⑦人材の確保・育成、雇用上の問題：現地人幹部の育成難・引き抜き、従業員の質、人件費の高騰、定着率の低さ、ジョブホッピング、雇用条件への不満、労働争議等
- ⑧資金調達：現地における借入の困難性、投資の回収難等

(4)組織運営

- ⑨コミュニケーション、言葉・文化の壁：コミュニケーション・ギャップ、宗教や生

活習慣上の制約、企業への帰属意識の低さ等

⑩情報：経営判断に必要な各種情報の入手難、現法設立や雇用契約等の専門知識の不足等

⑪技術力、技能スキル、品質管理：需要に合わせた商品開発、一定水準以上の品質の維持、納期の遵守等

(5)経営主体

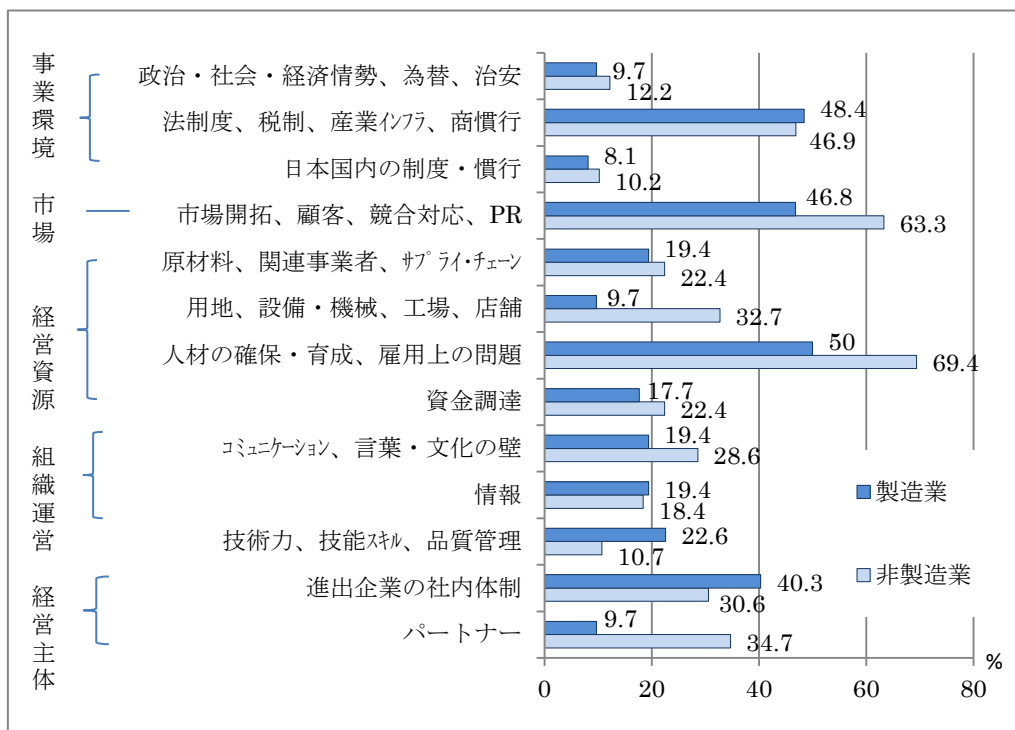
⑫進出企業の社内体制：国際部門の構築が必要、外国語のできるグローバル人材がない、現地派遣者の確保難、人手不足・時間不足のため準備をする余裕がない等

⑬パートナー：適切なパートナーが必要、パートナーが見つからない、パートナーとの意見不一致・信頼関係が構築できない、パートナーの事業との競合等

2 業種別の課題分析

最初に業種によって課題とする項目のウェイトが異なるかどうか検証してみよう。図表4-1は製造業と非製造業の課題を対比したものである。それぞれの業種において各項目を課題とした企業がどのくらいいたか企業数の割合を示している。「非製造業」は卸売業、小売業、サービス業を含む。対象企業は製造業62社、非製造業49社、合計111社であり、1企業平均3.58項目²³が課題として挙げられた。

図表 4-1 製造業と非製造業の課題



注：データについては、付表1参照。

出所：事例により筆者作成。

²³ 111企業で397項目を課題として指摘した。

製造業、非製造業ともに課題として示した企業が最も多い項目は「人材の確保・育成、雇用上の問題」であった。非製造業では7割近く、製造業でも5割の企業が課題としている。人材確保難、人件費の高騰や定着率の低さは業種を問わず海外進出の大きな問題となっているのである。従業員の育成については非製造業の方が課題として示す企業が多い。接客のレベルやサービスのスキルが事業の成否に直結するからであろう。次に多いのは「市場開拓、顧客、競合対応、PR」であり、非製造業で63.3%、製造業で46.8%の企業が課題としている。顧客のニーズへの適応が重要であることは各業種共通であるが、非製造業では現地事情に合ったプロモーションの必要性を指摘したものが多く見られた。第3位は事業環境に関する課題のうち「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」である。非製造業46.9%、製造業48.4%と製造業が上回っている。中国における制度の不安定性・不透明性や売掛金の回収難等の指摘は各業種に見られるところであるが、模倣、技術流出等は製造業の方が深刻である。「進出企業の社内体制」は非製造業30.6%、製造業40.3%と製造業の方が課題とする企業の比率が高い。現地に派遣するグローバル人材不足は進出企業に共通の悩みであるが、非製造業については当該業界内では比較的力のある企業が海外へ出ているのに対し、製造業では2次、3次下請等従来海外取引がなく、営業部門も無い小規模企業の海外進出が増加しているため、その影響があるのかもしれない。他方、「用地、設備・機械、工場、店舗」は製造業が9.7%であるのに対し非製造業では32.7%に達している。製造業においては取引先と同一の工業団地等に立地することが多く、重要な経営課題として認識されることが少ないのに対し、商業・サービス業では店舗の立地が事業の成否を決める重要な要素であることを示している。また「パートナー」も製造業9.7%に対して非製造業34.7%と差の大きい項目である。製造業の場合親企業からの要請を含め、現地における一定のサプライ・チェーンの形成を前提として海外進出する場合が多く、また独資の形態も多いため相対的にパートナーの必要性が低いのに対し、非製造業の多くは未知のマーケットに出てゆくケースが多く、手続や店舗の選定、材料の調達や従業員教育等適切なパートナーを必要とする場合が多いのである。

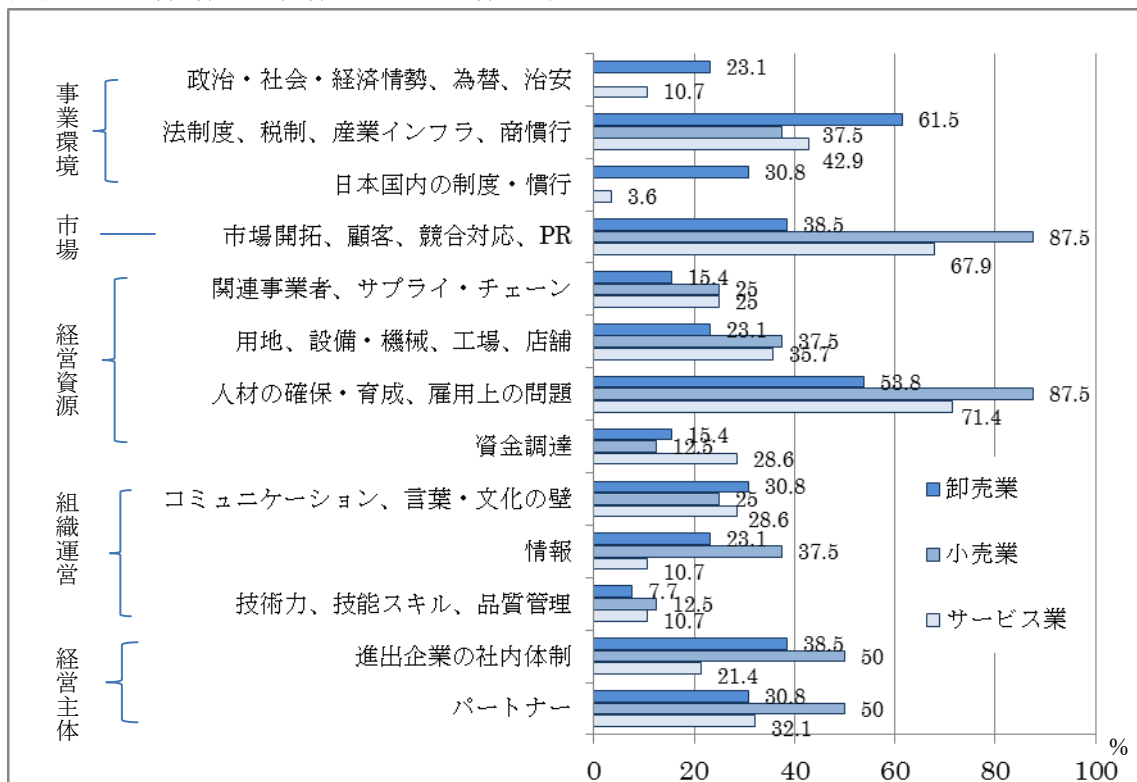
非製造業の課題を更に詳しく見るため、卸売業、小売業およびサービス業について海外展開の課題を比較したものが図表4-2である。分析対象企業は、卸売業13社、小売業8社、サービス事業28社である。

ここでも「人材の確保・育成、雇用上の問題」と「市場開拓、顧客、競合対応、PR」が主要な課題となっていることに変わりはないが、卸売業は他の2業種に比べて課題としての認識が低い。とくに「市場開拓等」については小売業87.5%、サービス業67.9%に対して38.5%にとどまっている。これは卸売業の多くが輸出入貿易という形で海外事業を行っており、直接消費者等に対応する小売業、サービス業に比べて顧客選好の把握やプロモーション活動の重要性への関心が相対的に低いためであろう。逆に「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」については卸売業では61.5%の企業が課題として挙げているのに対し、小売業は37.5%、サービス業は42.9%と低い。卸売業による国境をまたぐ貿易には関税や種々の規制・手続が伴い、また売掛金の不払いなどいろいろなトラブルが発生しやすいのである。これに対し小売業やサービス業では国内取引が大部分であり、また商品やサービスの販売と対価の支払いが同時に行われることが多いため売掛金が発生し難い等の事情があるものと考えられる。

「進出企業の社内体制」、「パートナー」は3業種それぞれに2割～5割の企業が課題として重視している。中小企業の場合「国際部」など海外事業を担当する組織を有するところは少なく、経営トップが海外進出に係る事務を一手にやっているところが多い。現地派遣要員を含めグローバル人材の育成が大きな課題となっているのである。

なお、業種別の課題分析については付表1を参照されたい。

図表 4-2 卸売業・小売業・サービス業の課題



出所：前図表に同じ。

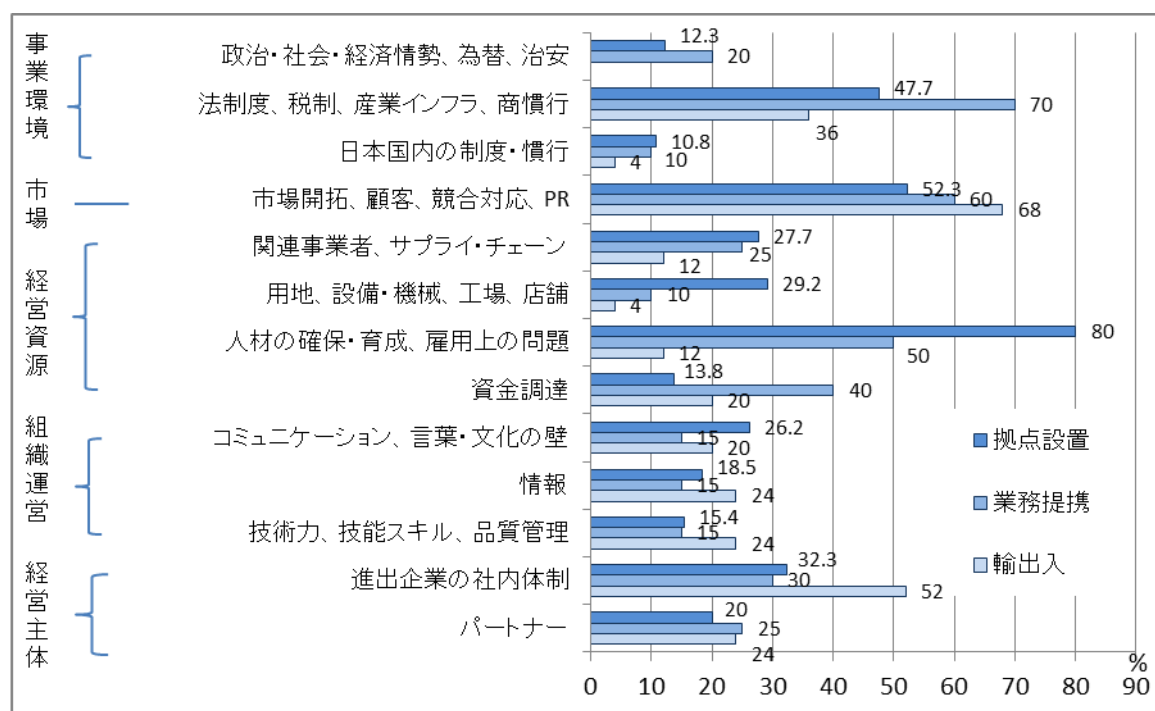
3 進出形態別の課題分析

次に海外事業の進出形態によって課題に差が生じるか検証してみよう。進出形態を前述の「拠点設置」、「業務提携」、「輸出入」とし、それぞれの形態別に各項目を課題とした企業数を示したものが図表 4-3 である。企業数は、拠点設置 65 社、業務提携は 20 社、輸出入は 25 社、進出形態不明のもの 1 社で合計 111 社である。

「市場開拓、顧客、競合対応、PR」は、進出形態を問わず過半の企業が課題としている。海外への事業展開において最も重要なことは市場に浸透し、顧客を獲得できるかという点であり、各企業としても最重要課題としているのである。「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」もいずれの進出形態においても多くの企業が課題としている。業務提携を行っている企業の割合が高いが、制度上の不透明性や契約履行に伴う問題が発生しやすいであろう。業務提携の多くは輸出入を伴っているため、この面でのトラブルもあるかもしれない。「人材の確保・育成、雇用上の問題」は、現地の工場や店舗で従業員を雇用する「拠点

設置」型の海外進出にとって最も大きな課題となる。従業員の賃金高騰やせっかく育てた人材が容易に転職していくことは、海外進出企業の共通の悩みであるが、一定の現地人材の雇用が不可避の拠点設置企業にとっては特に深刻である。一方輸出入は国内において契約その他の業務処理が行われることが多く、現地における人材や雇用の悩みは少ない。「進出企業の社内体制」において輸出入が他の進出形態より相対的に多のはこの間の事情を示唆している。「法制度、商慣行等」は、海外進出企業の共通の悩みであるが、進出形態別に見ると業務提携が70%であるのに対し、拠点設置が50%弱、輸出入が36%と差がある。業務提携の多くは生産委託、販売委託、技術供与等であるが、中小企業の場合詳細な契約を締結していない場合が多く、売掛金の問題や模倣などのトラブルが発生しやすいのであろう。輸出入の場合は関税や通関に伴う問題等はあるが、取引条件が契約文書やメール、ファクスなどで明示されることが多いので相対的に課題としてのウェイトは低い。

図表 4-3 進出形態別の課題

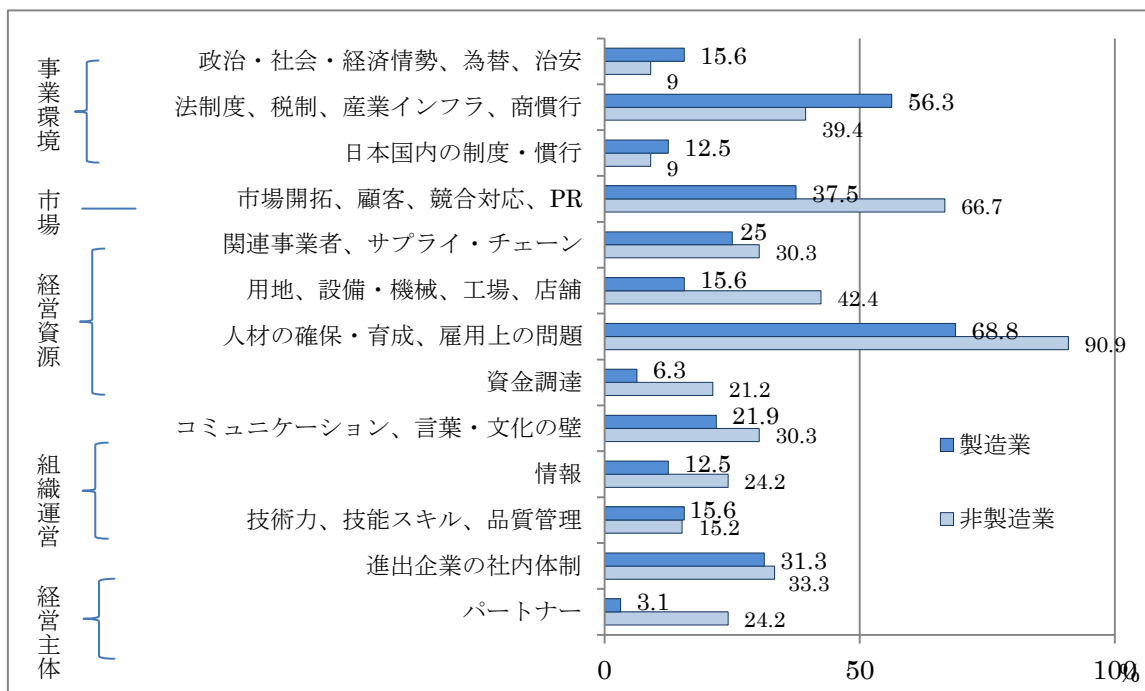


注：データについては、付表2を参照。

出所：事例により筆者作成。

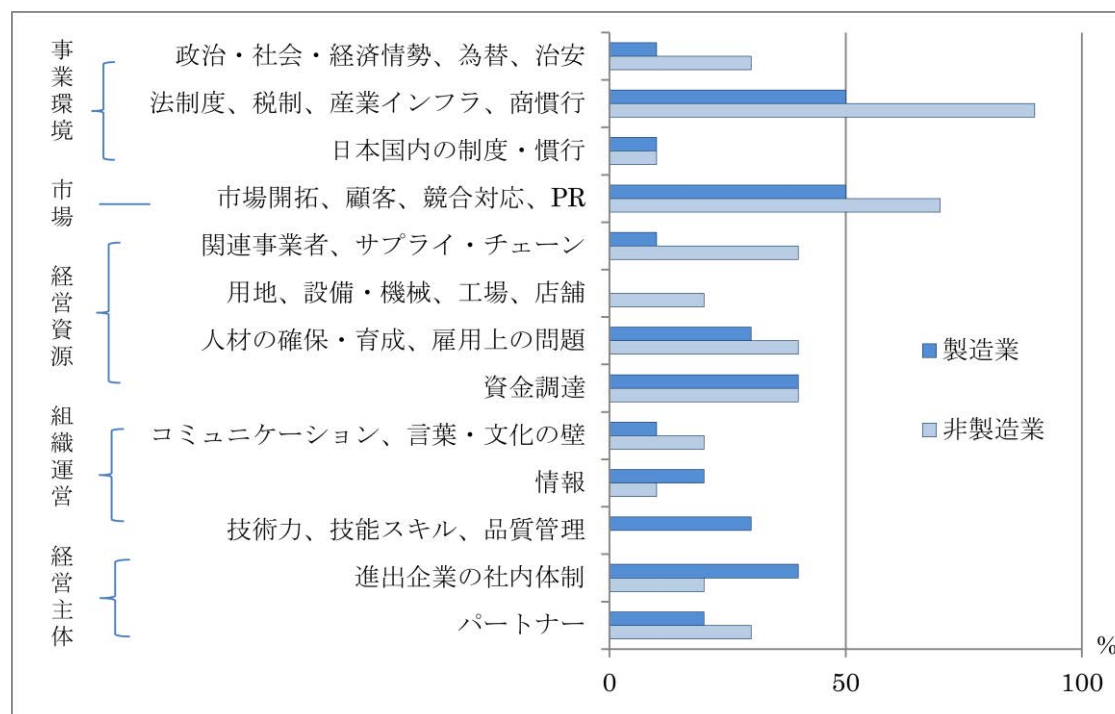
進出形態ごとの課題について業種による差があるかどうか、もう少し詳しく見てみよう。図表 4-4 は拠点設置、図表 4-5 は業務提携による海外進出についてそれぞれ製造業と非製造業の課題を対比したものである。輸出入は全事例が商品貿易に係るものであるため、ここでは省略する。

図表 4-4 拠点設置による海外進出の課題（製造業・非製造業）



出所：事例により筆者作成。

図表 4-5 業務提携による海外進出の課題（製造業・非製造業）



出所：事例により筆者作成。

拠点設置、業務提携ともにこれまで見てきたところと同様に「人材の確保・育成」「法制

度、商慣行」などの事業環境、「市場の開拓」などが主たる課題であるが、拠点設置による海外進出の場合には、「事業環境」および製造業に固有の課題を含む「技術力、技能スキル、品質管理」の項目以外はすべて非製造業のほうが課題を抱える企業の割合が高い。同様に業務提携による場合も「情報」と「進出企業の社内体制」において製造業が非製造業を上回る以外は、全ての項目で非製造業のほうが課題とする企業の割合が高いか同等である。

これは何を意味するのであろうか。分析の基礎となっている事例の企業に偏りがある可能性があり、また事例数自体も多くないので即断することはできないが、非製造業はその事業の性格から、製造業に比べ海外展開により多くの課題を抱えていることを示唆しているようである。ちなみに分析対象企業数は「拠点設置」が製造業 33 社、非製造業 32 社であり、「業務提携」は製造業 10 社、非製造業 10 社とほぼ同数となっている。

4 実施事業別の課題分析

中小企業の海外展開がどのように行われているか事業面からみると、「海外における商品生産」、「海外における流通・サービスの提供」、「輸出入取引」の3事業に大別することができる。これらの事業形態と進出形態の「拠点設置」、「業務提携」および「輸出入」の3形態の関係を分析対象事例について示したものが図表 4-6 である。

図表 4-6 事業形態と進出形態の関係

事業形態		進出形態	拠点設置	業務提携	輸出入	計
商品生産			34	2	—	36
流通・サービスの提供	対企業サービス		10	5	—	15
	卸・小売		8	0	—	8
	飲食店		9	0	—	9
	美容サービス		2	0	—	2
	小計		(29)	(5)	—	(34)
輸出入取引			2	18	20	40
計			65	25	20	110

注：「輸出入」は日本からの輸出または日本への輸入である。海外進出先国から第3国への輸出は現地における国内販売とともに「商品生産」に含めている。

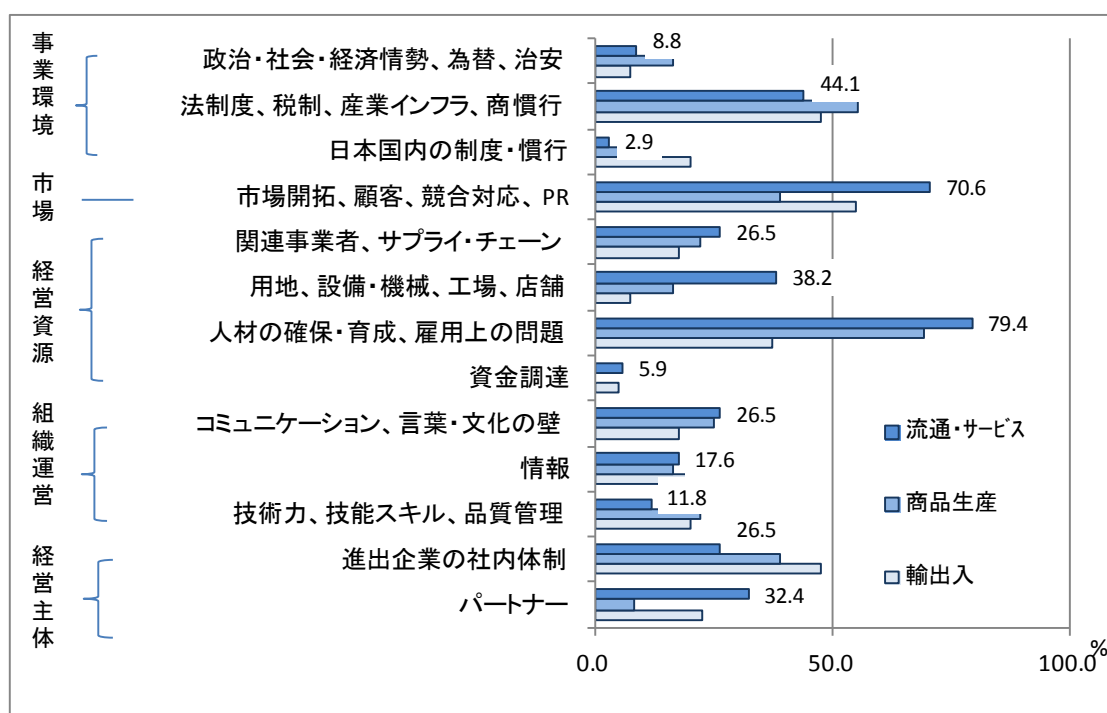
出所：事例により筆者作成。

「商品生産」のほとんどが拠点設置による現地工場で行われており、一部業務提携による委託生産が行われている。「流通・サービスの提供」も多くは拠点設置による現地店舗において行われており、対企業（B to B）サービスの一部が業務提携を利用している。「輸出入取引」は、日本から直接に輸出または輸入を行う事例が最も多いが、業務提携により日本からの輸出のための販売委託や日本への輸入のための生産委託を伴うものも多い。進出形態として「業務提携」によるものの72%が日本との輸出入のためのものである。なお本報告書における「輸出入」に関する事例は、全て「商品」の輸出または輸入である。「サー

ビス貿易」については、前述の GATS の分類上拠点設置による流通・サービスの提供がこれに当たる。

次に事業形態別の課題の状況を分析することとする。図表 4-7 は「商品生産」、「流通・サービス」および「輸出入取引」の事業別に課題とする企業の割合を示したものである。

図表 4-7 事業別課題



出所：事例により筆者作成。

ここでも「人材の確保・育成、雇用上の問題」が最も多くの企業から課題として指摘された。流通・サービス、商品生産ともに高い水準を示しているが、特に流通サービスは約8割の企業が課題として認識している。輸出入は相対的に低水準にあるが、その理由は進出形態別分析のところで述べたところと同様と考えられる。同様の傾向を示している項目に「用地、工場、店舗等」、「関連事業者、サプライチェーン」、「コミュニケーション、言葉・文化の壁」がある。いずれも「流通・サービス」が最も多く、「商品生産」がこれに次ぎ、「輸出入取引」が最も少ないというパターンである。都市内立地を基本とする流通・サービス事業は、郊外の工業団地に多く立地する生産関連企業やオフィスビルに入居する輸出入関連企業に比べ、適切な物件の不足、賃貸料の高騰などがより重い負担となっているのである。また「関連事業者・サプライチェーン」の問題は、飲食店や食品小売店の多くが日本から質の良い食材を取り寄せているが、コストと時間がかかるという問題である。「コミュニケーション、言葉」の問題は日本企業、特に中小企業にとっては重大な問題である。言葉は接客のための従業員教育やパートナーとの戦略の統一にも不可欠であり、「流通・サービス」、「商品生産」とともに25%を超えている。

人材・雇用等に次いで多くの企業が課題を指摘したのは「市場開拓、顧客等」である。

この項目では流通・サービスが70.6%と高いが、商品生産(38.9%)は輸出入(55.0%)よりも低い。商品生産が低い理由は、商品生産に係る事例の77.4%が生産財の生産を行っており、その多くが中間材として一定のサプライチェーンに組み込まれているため、日常新規顧客の開拓に当たらなければならない流通・サービスの提供に比べると市場・顧客に対する問題意識が低いのではないかと推測される。同様の傾向は「パートナー」にも見られる。商品生産の海外展開については、親企業や関連事業者の海外移転に伴い、これら企業からの要請もあって出る場合が少なくないが、そのような場合には新たなパートナーの必要性は低く問題も生じにくいであろう。

次いで課題の多い項目は、「法制度、商慣行等」の項目である。「商品生産」が最も多く、「輸出入」、「流通・サービス」と続く。制度の不安定性や透明度の低さ、取引上のリスク等が指摘されているが、個々の企業の力では改善が難しい。

「進出企業の社内体制」も大きな課題を抱えている。この項目は「輸出入」が最も高いが各事業とも共通で悩んでいるのはグローバル人材の確保である。また、サービス系の企業は小規模なものが多く、既存の社内体制では十分な準備や現地での対応が困難であることは分かっているものの、採算の見通しがはっきりしない中で人員を増やせないという声もある。

以上見てきたように、海外事業に伴う課題は各事業共通の課題として捉えることができる面があるものの、実際の対応は事業の目標や展開の仕方を踏まえ、弾力的に進めていく必要がある。

5 まとめ

- 1.非製造業(卸売業、小売業、サービス業)の海外進出に伴う主要な課題は、①人材の確保・育成、雇用上の問題(69.4%)、②市場開拓、顧客対応等(63.3%)、③法制度、税制、産業インフラ、商慣行(46.9%)の3点である。()内は課題とした企業の割合)
- 2.一部の項目を除き、非製造業において課題とする企業の割合は製造業よりも多い。
- 3.卸売業の最大の課題は「法制度・商慣行等」であり、小売業では「市場開拓、顧客等」、サービス業では「人材の確保・育成等」である。これはそれぞれの業種の事業の特色を示している。
- 4.進出形態別にみると、「拠点設置」による海外進出の最大の課題は「人材の確保・育成等」であり、業務提携による場合は「法制度・商慣行等」、輸出入による場合は「市場開拓、顧客等」である。これも進出形態の特色を反映していると考えられる。
- 5.非製造業に絞って進出形態別の課題を見ると、拠点設置、業務提携ともに(4)と同様の傾向にある。いずれの進出形態においてもほとんどの項目において非製造業の課題が製造業の課題を上回っている。
- 6.進出事業別の課題についても、「人材・雇用」、「市場・顧客対応」、「制度・商慣行」、「社内体制」が主要な課題であることに変わりがない。しかし事業内容である「流通・サービス」、「商品生産」、「輸出入」は、それぞれ目指すところや事業のあり方が異なり、課題の認識は異なっている。このため対応のあり方も事業展開に沿って検討していく必要がある。