

## 第5章 調査のまとめ

### 1. 海外展開の現状

今回、国内での日本本社を対象としたインタビュー調査と海外における現地法人を対象としたインタビュー調査を行ったが、中国進出企業とその他の国への進出企業に分けて、市場・顧客、競合、自社経営、の3つの観点から、海外展開の現状についての総括を行ってみたい。

#### (1) 中国進出企業

##### 市場・顧客

中国進出企業においては、進出時期によって、当初ターゲットとする市場・顧客は異なるが、最近では、日本市場や欧米市場などを狙った輸出基地として進出したケースでも、中国の所得水準の向上、中国沿岸地域への産業集積の進展、中国によるWTO加盟などの大きな市場環境の変化を受けて、新たに中国国内販売を狙った事業展開を行うケースが増加している。

今後、中国での規制緩和の進展から、これまで外資系企業に参入が認められていなかった産業については、大きなマーケットとなることが予想されるため、中国国内市場を対象とした事業展開は確実に増加するものと思われる。

##### 競合

これまで、中国国内で、高付加価値製品（高品質、高機能、高価格）のマーケットは、日本、米国、欧州、台湾、韓国などの外資系企業が競合先となるケースが大半であった。しかし、最近、中国の私営企業や郷鎮企業、一部の国営企業も急速に力をつけてきており、高付加価値製品のマーケットに低コスト生産による価格競争力を武器に参入するケースが増えてきている。特に私営企業や郷鎮企業では徹底した業績主義のもと、従業員にインセンティブを与えることで生産性を飛躍的に高めている。また、国営企業の中には、生産管理や品質管理の機能を高めるために、日系企業をリタイアした人材を雇用するなど、生産性や品質の向上に注力しているものもあり、日系の進出企業にとって非常に脅威となっている。

##### 自社経営

中国進出企業は、これまでの生産拠点としての位置づけから、中国国内市場での販売も行う拠点としての転換を図っている企業が多い。輸出用製品のみを扱っている時には、現地調達を進める必要性もそれほどなく、また、自社に営業人材を抱える必要性や現地通貨の資金繰りを管理する必要もないが、国内販売へ転換すると、地場企業との競合に備えて現地調達を含めた生産体制の見直し、現地市場用の製品開発、営業や財務管理の体制整備

など、自社のマネジメントシステムを抜本的に見直さざるを得なくなることとなろう。

今回のインタビューでは、これらの問題を解決するために、ヒト、モノ、カネの現地化を積極的に進めている企業も見られた。特に、ヒトの現地化については、海外展開の成否に関わるほど重要な問題であり、経営マネジメントに関わる幹部候補や管理人材の確保・育成がうまくいっている企業では、ある程度の成果を上げることができていた。

## (2) 中国以外の国への進出企業

### 市場・顧客

中国以外の国への進出企業は、中国進出企業よりも早い時期に海外展開を果たしているケースが多く、進出当時とはマーケットの状況が大きく異なっていることが特徴として見られる。従って、現地での市場開拓を狙って進出した場合でも、顧客が他国に生産拠点をシフトしたり、マーケットニーズが変化していたりなどという事情から、現地法人の機能を大幅に縮小したり、休眠状態や撤退するなどの対応を取っている企業も見られた。

### 競合

中国以外の国では、国・地域や対象とする製品などにより、競合相手がまったく異なる。しかし、グローバル競争の時代であるため、特定の産業分野に強みを持っている国・地域の企業が競合先となるケースが多い。

### 自社経営

中国以外の国への進出企業は、早い時期に海外展開を果たしているケースが多いため、所期の目的については達成しているかどうかの結果が既に出ている。従って、既に所期の目的を果たして役割を終えているケースや役割を果たす前に撤退を余儀なくされているケースは別として、現在も事業活動を行っている企業では、マネジメント体制を確立している企業が多く、現行体制維持のため、不断のチェックを行っていくことが必要となっている。しかし、現地ニーズの変化や生産コストの上昇など、ビジネスモデルが大きく変化した場合には、自社のマネジメントシステムを抜本的に見直さざるを得ない場合も出てくるであろう。

## 2. 今後の海外展開の方向性

### (1) 進出企業の今後の海外展開の方向性

今回インタビューした中では、進出企業 15 社のなかで、12 社が中国への進出企業であり、そのほとんどが中国での現地市場開拓を行っている。これらの企業においては、今後も中国を重要な市場と位置づけており、積極的に中国国内市場を開拓していく意向を持っていた。中国の市場としての成長可能性は大きいですが、今後、中国市場を舞台としたグローバルな競争は激しさを増していくことが予想される。そのため、これまで以上に生産機能や販売機能を強化することが必須であり、それらに加えて新製品の開発力やニーズ対応力といった自社の競争力や強みを強化しなければならないことが各社共通の認識である。

中国以外の進出企業についても、海外市場の開拓を重要な課題と位置づけており、今後も海外市場を重要なマーケットとして、事業展開していく意向を持っていた。

進出企業においては、海外展開が日本本社の経営戦略における極めて重要な部分を占める場合が多く、売上高が低下し、収益性が落ちる傾向が顕著な日本市場に代わる市場や収益源を見つけることは、どの進出企業にとっても極めて重要な課題と言える。

### (2) 撤退企業の今後の海外展開の方向性

今回インタビューした撤退企業については、8 社のうち 5 社が、撤退後に新たな現地法人を設立している。新規の海外展開については、ほとんどが海外市場開拓を目的としているものであり、必ずしも中国のみを対象にしている企業ばかりではないが、多くは中国と ASEAN を対象に海外市場開拓を行うとしていた。

海外撤退後に新たな海外展開を検討していない企業については、海外市場がまだ成長していない、当面輸出で対応するなど、それぞれの事情により、現在は海外展開を考えていないということであった。

### 3. 調査のまとめ～中小企業の海外展開における課題～

今回、海外展開している企業と海外撤退を経験した中小企業を対象に、国内と中国においてインタビュー調査を行ってきた。ここでは、中小企業の海外展開の実態から得られた内容をもとに、本調査のまとめとして中小企業の海外展開における課題を考えてみたい。

海外展開を中小企業の経営戦略の一つと捉え、「海外展開が国内企業にとって、経営課題を克服する上での解決手段となっているか」という点からみると、当初の進出目的を残念ながら達成できなかった場合を除けば、多くの企業において経営課題の解決手段として何らかの成果があったものと考えられる。しかし、その程度は様々で、進出の目的に応じて、課題もいくつか散見された。以下では、海外展開をその目的という観点からおおまかに「生産コストの削減」型と「資源・市場獲得」型の2パターンに分類し、その成果と課題について見ていきたい。なお、実際の事例を見た場合、当初は「生産コストの削減」を目的とする進出であっても、所期の目的をある程度達成すると、次のステップとして海外市場への販売へを考えていくケースも多くなっている。こうした意味では、アジア地域における「資源・市場獲得」型の進出は、「生産コストの削減」型進出の一種の発展型と見ることもできよう。

まず、日本の市場に販売する製品のために「生産コストの削減」を目的として海外展開を行う企業の場合について考える。長引く景気の低迷で、取引先からのコスト削減要請は強く、中国などから流入する安価な製品に対抗するためにも、こうした進出を検討する企業は少なくない。しかし、多少なりとも労働集約的な生産工程を日本から海外にシフトさせることにより、結果的に国内生産拠点の縮小・再編を迫られている場合が多い。また進出後には、進出先の生産コスト上昇などの影響により、海外生産拠点の見直しを余儀なくされる場合もある。日本の生産をすべて海外に移転させることは、政治情勢の変化や為替の変動などの環境変化によって現地での生産が難しくなった場合や、厳しい価格競争に追い込まれた場合には、企業の存在意義を失う結果にも繋がる。したがって、労働集約的な工程を海外で安価に行うことによって得られた資金や国内で余剰になった経営資源を、高付加価値製品の生産や新たな製品・サービスの開発に上手に振り分け、企業としての地位を確保していくことが重要になる。同時にこうした日本本社の経営努力は、進出先の環境変化にも対応できる企業体力の醸造にも繋がる。進出前に、自社のどの部分を海外に出すのか、また国内の役割は何かといった戦略を明確に打ち出しておくことが不可欠である。

次に、現地や第三国での市場開拓を目的とする“資源・市場獲得型”の海外展開の場合について考える。本パターンは、取引先の海外展開に伴い現地で生産を行うための進出や、新たな販路拡大のために海外に生産拠点を求めた進出で、現地法人での利益獲得以外にも、日本本社からの主要部材の輸出増加や、海外で開拓した新規取引先が国内の新たな取引に

繋がる可能性など、国内本社へのプラスの影響は大きい。しかし、コスト削減のために生産拠点を設ける場合に比べ、海外での販売、営業といった現地での役割が増え、現地経営の難しさが一段と増すことになる。特に取引先の移転に追随した進出では、取引先の移転や取引に対する方針転換によって、予定していた取引が失われてしまう危険性もある。現地でのビジネスチャンスが広がるということは、それだけ日系企業や欧米企業、さらには現地企業との競争も激しくなるということである。そうした意味で、本パターンの進出においては、自社の製品に技術力や提案力といった何らかの強みがない場合、現地法人の経営は非常に難しいと言える。

以上、2つのパターンについて述べたが、いずれの場合においても、現地法人の運営をいかにスムーズに行うかという点が重要である。コスト削減を目指した進出の場合、技術の移転がうまくいかないと、国内企業の存続を脅かす問題にもなりかねない。一方、現地市場を目指した進出の場合には、技術の問題に加え、国内販売に伴う法制度の問題、取引通貨の問題、売掛金回収の問題、優秀な営業人材確保の問題など、様々な問題が発生してくる。こうした現地の経営に関する問題は、事前の準備不足に起因するケースが多く、入念な事前調査が不可欠である。特に、技術に関しては、どこまでを現地に移転するのか充分検討しておかないと、長年培った大切な技術が流出してしまったり、一方で現地の技術水準が追いつかなかつたりするなどの問題が発生する。また、販売に関しては、事前に安定した取引先を充分確保しておくことが必要である。その上で進出後も販売先の開拓を常に図り、安定した売上を確保していくことが望ましい。

特に、現地法人のマネジメントのためには、日本からの派遣人材と、現地スタッフの育成という点が鍵となる。日本から派遣する人材としては、技術だけでなく、経営にもノウハウを持ち、日本本社に関する知識を十分に有する人物が望ましい。しかしながら、経営資源に限りのある中小企業にとって、そういった人材を長期間駐在させることは難しい。したがって、現地の優秀な人材を獲得し、管理者として育成していくことが何よりも重要な問題となる。ただし、現地へ権限を委譲させていくことも時には必要であるが、現地の状況は常に変化するものであるし、任せすぎたがゆえに撤退につながるケースも少なくない。現地の管理は進出後も、不断のチェックが不可欠である。

以上のように、海外展開する際には、国内で事業活動を行うよりも余程難しい事業であることを念頭に置き、独自に入手した信頼できる情報を基に、現地の経営環境に合わせた柔軟かつ迅速な経営対応が必要である。特に、中国については、海外展開の候補として非常に注目を集めているが、中国市場において収益を上げることは非常に難しいということをよく認識したうえで進出しなければならない。ローカル企業の技術レベルは確実に向上しており、コスト競争力もあるため、日本企業は高度な技術やサービスといった何らかの

強みや競争上の優位性を持って現地市場に参入していくことが不可欠であろう。

しかし一方で、海外展開によって得られる経験やノウハウの蓄積は非常に貴重なものであり、現地法人のみならず、国内においても企業としてのマネジメント力の向上にも活かすことができる。また、海外市場開拓を目的とした海外展開を行うことにより副次的に得られる人的資源やネットワークなども、新たな事業展開をするための貴重な資源として極めて有用である。こうした資源を上手に活用し、「海外展開」という戦略を自社経営の高度化のために役立てて行きたいものである。