

第3章 国内事例調査結果

・国内事例調査のまとめ

今回、アンケート回答企業の中から、海外展開に関して特徴的な取り組みを行っている企業及び海外からの撤退を行った企業を対象として、国内でインタビュー調査を行った。

ここでは、各企業に対するインタビュー内容から、『経営戦略に基づく海外展開の特徴』、『現地法人経営戦略の特徴』、『海外展開・撤退がもたらす国内への影響の特徴』について、以下の観点から、比較・分析を行う。

更に、インタビュー対象企業のなかで、中国に進出した企業の状況・特徴についての分析を行う。

国内事例調査分析の観点

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 経営戦略の特徴に基づく海外展開の状況とその評価<ul style="list-style-type: none">・日本本社の特徴や強みが、海外展開のなかでどのような形で活かされているのか、また、それらがどのような成果につながっているのか。・海外展開によって、所期の目的がどのように達成されているのか。2. 海外展開戦略 / 現地経営戦略の特徴と現地法人の経営状況<ul style="list-style-type: none">・海外展開戦略及び現地法人の経営戦略にはどのような特徴があるのか。・現地法人の経営戦略の違いにより、海外進出の目的の達成度や経営状況にどのような違いをもたらすのか。3. 海外展開 / 撤退がもたらす国内への影響の特徴<ul style="list-style-type: none">・海外展開及び海外撤退は、国内にどのような影響をもたらすのか、また、海外展開方法の違いによって、影響の差異は生じるのか。 |
|---|

1. 経営戦略の特徴に基づく海外展開の状況とその評価

(1) 「海外展開状況」に基づく海外展開企業の区分

以下では、海外展開企業の分析を行うに当たり、インタビュー対象企業を海外展開の状況によって、1) 進出企業、2) 撤退経験企業、3) 撤退企業、の3つのタイプに区分した。それぞれの定義は以下のとおりである。

【海外展開状況に基づく海外展開企業の区分】

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) 進出企業・・・現在、海外に生産拠点や営業拠点を持って事業活動を行うなど、海外進出を実施している中小企業2) 撤退経験企業・・・過去に海外からの撤退経験を持つとともに、現在、新たな海外進出を実施している中小企業3) 撤退企業・・・過去に海外からの撤退経験を持ち、現在は海外進出を実施していない中小企業 |
|--|

(2) 経営戦略の特徴に基づく海外展開の状況

以下では、インタビュー対象企業の経営戦略に着目し、経営戦略の特徴に類似性のある企業ごとに、海外展開の状況について見ていく。

“技術開発”を特徴とする企業の海外展開

“技術開発”を経営戦略の特徴とする企業は、高度な技術開発力を強みとして、日本市場においてもある程度の収益を上げている企業が多い。

これらの企業においては、日本市場向け製品のコスト削減を目的とするのではなく、主に「海外市場開拓」を目的として海外進出するケースが多い。例えば、生方製作所やオリエンタルエンジニアリング、E社などは、自社のオリジナル製品を持っているため、取引先に追随するという進出パターンを取る必要がなく、純粋に新しい顧客を求めて、海外のマーケットに参入することができている。

また、S社は、技術ノウハウの輸出により海外市場を開拓していたが、合弁企業への技術供与をベースに現地生産を開始するなど、新たな市場開拓のために、海外展開を実施している。

S社以外は、いずれも中国に現地法人を保有しているが、各社とも中国の国内市場開拓を目指した事業展開を行っていた。これらの海外展開では、技術開発力が認められるまでは苦労をしたが、その後技術や品質が認められ顧客の信頼を勝ち得たことにより、売上を順調に拡大していくことができていた。

図表 3- 1- 1 “技術開発”を特徴とする企業の海外展開状況

種別	企業名	業種	企業の強み 経営戦略	進出の目的	海外展開の特徴
進出 企業	生方製作所 【ケース(2)】	電気・電子 製品製造 業	・高度な技術開発力と特許による強力なマーケット支配力	海外市場開拓、顧客の海外シフト	<ul style="list-style-type: none"> ・米国で独資の販売拠点を設立。日本本社の主導によるマーケティングを展開し、日本本社で生産した製品の拡販につなげた。同社の品質が現地で認められたことから、現地法人の事業基盤も確立され、営業エリアは米国から欧州やインドへと広がった。 ・中国では、利益追求志向の高い郷鎮企業との合弁により現地市場を開拓。最新鋭の組立機械を導入してインターナルプロテクターの生産を開始した。厳しい価格競争のなかで資本回収を早めるためにも、最初から生産性を高めて利益を上げられる体制を構築することを狙い、最新鋭の機械を持ち込んだ。
進出 企業	オリエンタル エンジニアリング 【ケース(3)】	一般機械 器具製造 業	・自社開発した滴注式製品を生産する世界で唯一の企業	海外市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・技術開発力を武器に、国営企業と合弁で中国市場の開拓を狙った事業展開を行った。現金と技術料で出資するとともに、技術供与の契約条件として、原材料を日本本社から調達することとした。現状、部材の現地調達比率は85%程度であるが、メインの部品は日本から調達している。 ・日本国内と中国では事業展開方法を棲み分け、中国には先端的な技術は持ち込まない方針である。リスクヘッジをしている。

種別	企業名	業種	企業の強み 経営戦略	進出の目的	海外展開の特徴
進出 企業	E社 【ケース(15)】	精密機器 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・金属とガラスの蒸着技術の特許を保有し、技術の優位性あり 	海外市場でのコスト競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・もともと売上高に占める輸出比率が高いが、輸出先に地場の競合他社がある場合、コストで太刀打ちできないため、低コスト生産と現地販売を目的に合併で中国東北部へ進出した。 ・部品調達は、日本から輸入しても納期、価格面で割に合わないため、100%現地調達である。製品の3分の2が現地市場向け、3分の1が日本向けである。現地での販売・営業では、北京の見本市で製品を出展すれば、石油化学メーカーや医薬品メーカー向けに年間の注文が成立するため、特別な営業体制は必要なく、販売委託も行っていない。
撤退 企業	S社 【ケース(23)】	窯業	<ul style="list-style-type: none"> ・自社開発の省エネ製法により差別化 ・技術ノウハウの輸出により海外市場を開拓 	海外市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・世界に広く自社開発技術を供与し、技術収入を獲得することを目的に、古くからグラスウール製造技術の輸出を行ってきた。技術収入は、期間を定め（通常5～10年）、ロイヤリティベースで年間売上高の2～3%を受け取る。契約を結ぶ際に、設備の一部を構成するスピナー（消耗部品）を、S社が独占的に供与先企業に供給する契約を結んでいる。スピナーの販売収入は、ロイヤリティ収入を上回る場合もある。 ・ハンガリーでの技術輸出の契約交渉を行った際、加盟途上国への投融资およびその振興を行うC社から要請があり、合併で現地法人を設立することとなった。S社にとっては、当初現地で生産拠点を設立する意図はなく、現地への技術援助的色彩の強い進出となった。

注：【ケース（番号）】は、38頁の 国内インタビュー調査対象企業一覧 の番号と同一である。
次頁以降の図表でも同様。

“顧客ニーズへの対応”を特徴とする企業の海外展開

“顧客ニーズへの対応”を経営戦略の特徴とする企業は、顧客企業の海外生産に伴う現地調達ニーズに対応して海外展開を図ったり、現地で顧客ニーズに対応した柔軟な供給体制を構築したりするなど、顧客ニーズへの対応が重要な経営戦略となっている。

例えば、主要取引先の現地調達ニーズに応えるために海外展開を図る曙機械のようなケースや、取引先の海外移転に合わせて海外7ヶ国に生産拠点を設立する山陽化工のようなケースが見られる。また、現地日経企業の要請に従って、当初とはまったく異なる製品を供給するようになったスルガのような例もある。

図表3-1-2 “顧客ニーズへの対応”を特徴とする企業の海外展開状況

種別	企業名	業種	企業の強み 経営戦略	進出の目的	海外展開の特徴
進出企業	曙機械 【ケース(1)】	金属製品 製造業	<ul style="list-style-type: none"> ・小型～大型プレスまで幅広い対応力 ・高度な技術力 	国内取引関係の維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> ・主要取引先が、シンガポールで生産を開始する際に、部品を現地調達する方針であったため、原材料の仕入先である商社との合弁で生産拠点を設立し、取引先への部品供給を開始した。 ・設立当初より、現地法人では原材料のほぼ100%を合弁相手の日本本社から調達している。現状では、日本本社と現地法人間の直接的な取引はほとんどなく、それぞれの市場を分担している。海外展開に伴い、汎用品向け部品の生産はシンガポールへ移り、日本本社では国内取引先の求める高級機種へシフトしている。
進出企業	スルガ 【ケース(8)】	その他製 造業	<ul style="list-style-type: none"> ・マニピュ化による多品種少量生産 ・顧客の近接立地とカーボン方式導入で納期対応力強化 	原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> ・木材の調達先であった中国の国営企業から合弁の誘いを受けたことをきっかけに、原材料調達と加工を目的に合弁会社を設立した。日本の多品種少量生産、短納期体制に合わせて半製品の生産を行う計画であった。 ・日系企業の現地への進出が増加するに従って、家電メーカーからTVのキャビネットの製造などを依頼されるようになったため、現在では、現地日系企業向けにプロジェクションTVのキャビネットを供給している。
撤退 経験 企業	山陽化工 【ケース(18)】	化学	<ul style="list-style-type: none"> ・コパウンドの配合力に強み ・国内需要の減退に伴う海外販売の拡大 	配当狙い、技術者の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先の海外移転に伴い海外7カ国（シンガポール、タイ、フィリピン、香港、インドネシア、米国、メキシコ）に合弁形態で進出し、樹脂材料の着色加工・供給を行っている。山陽化工は技術指導、技術面での管理に特化し、その他の経営・営業・経理・人事などについては合弁パートナーが担当する、という役割分担となっている。
撤退 経験 企業	大宮化成 【ケース(17)】	卸売業	<ul style="list-style-type: none"> ・日系企業に対するキメ細かな対応力により、ユーザ志向型の営業展開を強化 	国内取引関係の維持・強化 市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・主要取引先がシンガポールに進出し、現地でブラウン管生産を開始したことに伴い、ブラウン管用電子材料・部品を供給するため、独資で販売拠点を設立した。 ・取引先は現地日系企業が主体であるため、いかなる商品も日本流の厳格な品質管理を要求する。当面は日系企業の求める仕様にきめ細かく応じていくことを重視し、現地ではレンタル倉庫を借り、ユーザが必要とする時に、必要な量だけ納入するユーザ志向型の営業活動を展開している。

“生産コスト削減”を特徴とする企業の海外展開

“生産コスト削減”を経営戦略の特徴とする企業は、国内において生産コストの削減をもとに、価格競争力の強化と収益の拡大を図る企業であり、海外展開においても同じように生産コスト削減を目的としているケースが多い。

今回インタビューした企業のなかでは、A社のように、中国を日本市場向けの量産品の生産基地と位置づけて低コストの製品を供給するケースや、自社工場を持たず、国内と同じように海外でも委託工場を活用し、技術開発や管理に特化した経営を行うことでコスト競争力を維持するエムイーシイのようなケースも見られた。

しかし、コスト削減だけを目的に海外展開を行った場合、人件費などの上昇により生産コストが上昇すると、生産体制そのものを見直さざるを得ない場合もあり、エムイーシイやスワニーのように生産拠点をよりコストの低い国に移転したケースも見られた。

図表 3- 1- 3 “生産コスト削減”を経営戦略の特徴とする企業の海外展開状況

種別	企業名	業種	企業の強み 経営戦略	進出の目的	海外展開の特徴
進出 企業	A社 【ケース(14)】	衣服・繊維 製品製造業	・縫製プロセスの効率化によりコスト削減を実現したが、近年海外製品の流入により、加工賃が下落し、業績悪化	生産コストの削減	・主要取引先の日系商社D社に、生産コスト削減のための中国進出の必要性を提言、中国進出にあたって協力を要請した。総経理に社長自身が就任するという条件で、中国での合併事業が実現した。 ・現地法人では、D社向け主体に制服などを生産している。これはA社が日本国内で生産する製品のうち、量産品にあたる。検品を重ねるうちに日本製と遜色ないレベルまで品質が向上した。販売先は日本国内市場が9割、現地市場が1割となっている。現地市場向け製品は、当初現地に進出する日系企業の工場で用いるユニフォームを中心に生産していたが、現在は現地企業との取引も行っている。
撤退 経験 企業	エムイーシイ 【ケース(16)】	電気・電子 製品製造業	・自社工場を持たず、技術開発や管理に特化した経営を行うことによるコスト競争力。	海外市場開拓	・国内外の協力工場を活用して、「ファブレス」化を進めている。マイクロ及びコンパクトカセットメカニズムの設計は日本で行っているが、労働集約的な組立業務はすべて中国・深圳の委託外注先で行い、製品を香港経由で海外及び日本の取引先メーカーに販売している。 ・最初はシンガポールの会社に生産委託していたが、人件費等の上昇で生産コストが上昇し、取引先の生産拠点が移転した為、委託先に、マレーシア、インドネシア、中国・深圳へと、生産拠点を移転させることを依頼した。委託外注先にコスト低減及び取引先への利便性を目的として生産拠点を移転させたことにより、競合他社に対するコスト競争力と取引先へのサービスも向上している。
撤退 経験 企業	スワニー 【ケース(19)】	その他製 造業、卸売 業	・先駆的な海外展開により低コストな生産体制を確立 ・販売面での海外ネットワークを構築	海外市場開拓、生産コストの低減	・1970年代から日本市場に流入してきた安価な輸入製品に対抗し、国際的な価格競争力を維持するため、生産コストの削減を目的に韓国で現地法人3社を設立した。その後、人件費が次第に高騰し、生産拠点としての競争力が低下してきたことから、より生産コストの低い中国への生産移転を行い、韓国からは撤退した。 ・中国では、1989年までに合弁会社3社、独資会社1社を設立し、日本や第3国向けに製品を供給している。可能な限り現地調達を進めているが、ユーザの要望により日本製の特許素材が必要となる場合や、現地法人が仕入ノウハウを持たない素材を調達する場合は、日本本社から輸入している。

(3) 経営戦略の特徴に基づく海外展開の評価

次に、経営戦略の特徴に類似性のある企業ごとに、これらの企業が海外展開によってどのような成果を上げたのか、また、所期の目的の達成状況はどうなっているかなど、海外展開の評価について比較分析を行う。

“技術開発”を特徴とする企業の海外展開の評価

“技術開発”を経営戦略の特徴とする企業は、まず海外市場開拓においてある程度の成果があったと評価している企業が多い。具体的には、生方製作所のように、配当収入に加え技術供与料を受け取っているケースや、オリエンタルエンジニアリングのように現地法人への部材輸出などが日本本社の収益に貢献しているケースがあった。これらの企業では、総じて海外展開の目的は達成されている場合が多い。

また、S社のように、合弁パートナーの戦略に従って撤退した場合にも、撤退後に株式売却先との間で技術供与契約を締結して関係を構築するなど、海外展開で得られた成果が継続するケースもあった。

図表 3- 1- 4 “技術開発”を特徴とする企業の海外展開の評価

種別	企業名	進出目的	海外展開の評価
進出企業	生方製作所 【ケース(2)】	海外市場開拓、顧客の海外シフト	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁企業の業績は順調で、日本本社の受け取る配当収入は大きい。また、合弁企業は、技術供与と契約に基づくイニシャル・フィーとランニング・フィーに加えて、商標の使用料も日本本社に支払っている ・キーコンポーネントであるバイメタルの開発は日本に残すことにしており、中国に移転することは考えていない。生産技術は移転するが、開発技術は移転しないという方針である。
進出企業	オリエンタルエンジニアリング 【ケース(3)】	海外市場での販売	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁会社では、さまざまな免税措置が享受できるし、工場増築に当たっても減税措置を受けられる。さらに国の補助金も利用できることが大きなメリットになっている。一方、日本本社でも現地への部品輸出などが貢献して、7~8年で資本回収ができた。 ・もし中国への進出を決断していなければ、国内でも厳しい状況になっていたかもしれない。また、中国で営業をすることにより現地の情報が入るため、日系企業とのビジネスにつなげていくことが可能になった。
進出企業	E社 【ケース(15)】	海外でのコスト競争力強化	<ul style="list-style-type: none"> ・もともと海外市場の開拓を狙った海外展開であったため、日本本社の生産機能を中国にシフトしたわけではない。現地法人から年間1,000万円程度の製品を輸入しているが、現地法人の従業員は設立当時から減少を続けて現在は60人になっており、生産規模もそれに合わせて縮小している。 ・ライセンスに関しては、現地法人の売上の10%を技術移転料として10年間支払う契約になっていたが、海外への送金は許可を得ることが煩雑なため、日本本社の製品等を購入する資金に当てることで相殺している。
撤退企業	S社 【ケース(23)】	海外市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人の設立は、現地での販売を企図したものであったので、本社の生産体制にはまったく影響がなかった。収益として、配当の他、現地法人へのスピナー販売収入が日本本社にもたらされたことは、大きな収益貢献になった。 ・独J社への株式売却益は出資額を充分回収でき、売却後、現地法人とのライセンス契約を解消し、新たに独J社と4年間の技術供与契約を結んだ。

“顧客ニーズへの対応”を特徴とする企業の海外展開の評価

“顧客ニーズへの対応”を経営戦略の特徴とする企業の海外展開の評価は、企業によってまちまちであった。「国内取引関係の維持・強化」という目的を果たし、海外で大きく売上高を伸ばすことができた曙機械のようなケースや、原材料調達を目的として進出したものの、現地でのビジネスチャンスが拡大し、当初想定していなかった製品をてがけることにより売上を増加させたスルガのようなケースもあった。一方で、国内での取引を海外にシフトさせたことによって、国内の売上高が減少した山陽化工のようなケースもある。日本本社の位置づけと海外現地法人の役割を明確にし、さらにそれぞれの役割を柔軟に変化させていくことが重要な経営課題になると考えられる。

撤退経験企業においては、撤退法人の所期の目的が達成できなかった場合も、その後の海外展開においては成功、または、経営マネジメントのレベルが向上していることが多いことから、撤退経験が海外展開を行ううえで何らかのプラスになっているケースも見られた。大宮化成においても米国からの撤退後、シンガポールに進出し、現地日系企業向けの販売を増加させるなど、撤退経験を活かしているケースが見られた。

図表 3- 1- 5 “顧客ニーズへの対応”を特徴とする企業の海外展開の評価

種別	企業名	進出目的	海外展開の評価
進出企業	曙機械 【ケース(1)】	国内取引関係の維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> ・主要取引先との現地取引で過半数近くまでシェアを伸ばすことができ、シンガポール現地法人の売上高は当初の年間約3億円から10億円まで拡大、製造設備は2倍の規模に拡張した。現地法人の設備は自動化率が高く、人件費が低いことから、利益率は日本本社よりも高い。 ・現地法人の売上高は曙機械グループ全体の売上高の30%を占めるに至り、日本本社へ配当を支払うまでに成長している。現地法人は8年で無借金、自己資本比率75%を達成、グループ全体の信用に大きく寄与している。
進出企業	スルガ 【ケース(8)】	原材料の調達	<ul style="list-style-type: none"> ・現地日系企業への販路を開拓し、現地法人の売上は順調であったが、為替差損が響いて、黒字化したのは最近4年程である。 ・中国への進出は、原材料調達の一環として行ったもので、国内生産を海外へシフトすることは考えていなかった。消費地に近い場所での生産を自社の特徴・強みとしているため、国内市場と海外市場は別々に考えており、海外生産の増加に伴って国内生産を減少させてはいない。
撤退経験企業	山陽化工 【ケース(18)】	配当収益、技術者の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先の海外移転が予想以上に進行し、海外生産量は3,000～4,000トンから8,000トンに拡大したが、国内生産量は最盛期の6,000トンから4,000トンに縮小し、名古屋工場を閉鎖、国内2工場体制となっている。国内・海外を合わせた生産量全体は拡大している。 ・営業面では、日本国内では取引のなかった日系企業の現地法人と取引を行う場合があり、それがきっかけとなって日本国内でもその親会社との取引が始まることもあり、日本本社の売上拡大に貢献している。
撤退経験企業	大宮化成 【ケース(17)】	国内取引関係の維持・強化、市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・装置産業であるため景気動向に左右されやすい。その上設備の導入・メンテナンスのために英語・韓国語・スペイン語に対応可能なスタッフを確保しなければならなかったことや、展示会への出展で費用もかさんだことから、業績が悪化した。そのため、1995年、米国現地法人およびヨーロッパ・東アジアの代理店を一旦閉鎖し、2社に一括して営業譲渡を行った。 ・その後、取引先がシンガポールに進出し、現地生産を開始したことに伴い、ブラウン管用電子材料・部品を供給するため、現地法人を設立した。

“生産コスト削減”を特徴とする企業の海外展開の評価

“生産コスト削減”を経営戦略の特徴とする企業の海外展開の評価としては、海外展開によって低コストでの生産が可能になったことにより、日本本社側では一定の利益が確保できるようになり、所期の目的は達成できたと評価がされているケースが多い。

しかし、一方で、海外現地法人への生産シフトに伴って日本での生産機能を廃止し生産ノウハウが現地法人に移転せざるを得なくなったスワニーのようなケースや、生産拠点をコストの低い国に移転していった結果、既存の現地法人を休眠状態にして減損処理を行ったエムイーシイのようなケースもあり、日本本社の経営に何らかの影響を及ぼす場合もある。

図表 3- 1- 6 “生産コスト削減”を特徴とする企業の海外展開の評価

種別	企業名	進出目的	海外展開の評価
進出企業	A社 【ケース(14)】	生産コストの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人から日本本社へ製品を輸出しているが、その量はわずかである。輸出量を増やさない理由は、日本本社の雇用を確保するためであり、経営努力によりこれからも日本国内での事業を継続することは可能であると考えている。現地法人からは出資比率に応じた配当を受け取っている。 ・生産拠点立ち上げノウハウと経験を得るとともに、精神的な部分でプラスの影響があった。日本国内の事業が縮小傾向にある中、現地法人の経営に関わることで活力を得られ、国内事業を継続する気力が維持できた。海外展開の経験がなければ、今後の事業展開のプランも描けなかった。
撤退経験企業	エムイーシイ 【ケース(16)】	海外市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ・韓国の現地法人は、2年前に投資有価証券の減損処理を行った結果、1,000万円の損失を計上している。 ・当初、韓国とシンガポールの子会社設立に当たって、もし会社設立が失敗に終わっても、日本本社の経営が危機的状況に陥らないように自社の体力に合わせた投資額を設定するという姿勢で臨んでいた。シンガポールの子会社及び韓国の子会社設立に関しては、現地市場の拡大販売にかなり効率良く活動ができ、日本本社に相当貢献できたと思われる。
撤退経験企業	スワニー 【ケース(19)】	海外市場開拓、生産コストの低減	<ul style="list-style-type: none"> ・海外への生産移転前、国内本社工場には100～110名のワーカーが従事し、徳島に2ヶ所、高知に1ヶ所の工場を持ち、それぞれ数十名規模の従業員がいた。これら日本国内の生産拠点は、海外への生産移転が進むにつれて、工場の売却、従業員の自然減等により規模が縮小し、1970年代半ばには国内生産が打ち切られた。現在、従業員数は63名となっている。 ・海外への生産移転後、日本本社は企画・開発および販売機能に注力している。ニーズの変化に対応するため、営業担当者が収集してきたユーザからの情報を基に、約10名の試作開発部門が開発を行う。開発された新製品の生産を現地法人で立ち上げる際には、日本から技術者を派遣する。

2. 海外展開戦略及び現地経営戦略の特徴と現地法人の経営状況

ここでは、インタビュー対象企業の海外展開戦略や現地法人の経営戦略に焦点をあて、各企業の戦略にどのような特徴が見られるか、また、それらの戦略が現地法人の経営状況にどのような影響を与えているかを分析する。

(1) 特徴的な“海外展開戦略”のもとで事業展開を図っている事例

海外展開に当たっては、経営戦略における位置づけを明確にすること、すなわち、「何を目的とするか」が最も重要なポイントであり、進出企業は経営戦略上の目的を達成するために、最も効果的な海外展開方法を検討し、選択する必要がある。経営戦略において海外展開の目的が明確になっていない場合や目的達成のための適切な手段が選択されていない場合、海外展開を成功させることは難しく、また、海外展開による成果が日本本社の経営課題を解決することに何ら貢献しないという結果になる。

鈴勝では、これまでの海外展開の経験から、海外展開に当たっての経営戦略を明確に打ち出し、その戦略に基づいた海外展開を実践して成果を上げている。また、フクダでは、現地での製品開発と市場開拓を目的に、留学生企業が活用できる優遇措置を最大限に活用して、事業展開を行っている。山陽化工では、海外展開を目標達成の手段と明確に位置付けて、複数国への事業展開を行い、海外での売上高を増加させている。

図表 3- 2- 1 特徴的な“海外展開戦略”のもとで事業展開を図っている事例

種別	企業名	進出国	進出形態	海外展開戦略の特徴
進出	鈴勝 【ケース(7)】	中国(広東) 中国(北京) 中国(吉林) 中国(北京)	合併 合併 合併 合併	<ul style="list-style-type: none"> 進出にあたって重要なポイントは、1)小さく産んで大きく育てること、2)現地法人には最高度に有能な人材を投入すること、3)中国側に先に儲けさせる気持ちをもつこと、だと考えている。 3)については、モチベーションを高めるためにもある程度の給料を出すべきであると考えている。日本人派遣人材の給料等のコストを日本本社が負担したのも、現地従業員により多くを還元しようとの考え方からである。
進出	フクダ 【ケース(12)】	中国(天津)	独資	<ul style="list-style-type: none"> 現地法人と並行して総経理の個人企業「博益(天津)气劫技術研究所」を設立した。中国では中国人留学生が帰国して設立する企業には特別の優遇策が設けられており、研究所は様々な優遇措置を受けることができる。 福田儀器儀表(天津)有限公司も、研究所と一体という扱いで同様の優遇措置を受けることができた。また、研究所の併設により中国系企業というイメージができ、地元マーケットの開拓を進めていく上でもメリットがあった。
撤退 経験 企業	山陽化工 【ケース(18)】	シガポール タイ フィリピン マレーシア 香港 インドネシア 米国・メキシコ	合併 合併 合併 合併 合併 合併 合併	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開は、1)収益をあげ配当を出す、2)空洞化が進む日本国内で生き残りを図る、3)セクショナリズムを超えた視点を持つ技術者を育成する、という目的を達成する手段と位置付けている。 日本と海外で生産する製品の棲み分けについて、以前は製法が容易であるものを海外で、付加価値の高いものを日本で生産していたが、技術指導により海外でも十分な品質管理が可能になり、現在では日本と同じ製品を海外でも生産している。

(2) 特徴的な“現地経営戦略”のもとで事業展開を図っている事例

“現地市場開拓”を積極的に行っている事例

“現地市場開拓”を積極的に行っている企業のなかでは、マーケットとして成熟していない現地市場においても、日本と同じようなビジネスチャンスを求めるケースもある。例えば、オリエンタルエンジニアリングのように、熱処理設備の製造・販売だけでは安定した収入が獲得できないという理由で、中国でも日本と同じように現地での熱処理加工事業を開始するケースがある。

また、現地日系企業を対象に積極的な顧客開拓を行った結果、売上数量では日本本社を凌ぐまでとなった東葛樹脂工業のようなケースも見られる。C社のように、現地市場開拓を目的として設立した現地法人で、現地におけるメンテナンス体制を他にない強みとして現地市場開拓を行っているケースもある。

図表 3- 2- 2 “現地市場開拓”を積極的に行っている事例

種別	企業名	進出国	進出形態	現地法人の経営戦略の特徴
進出企業	オリエンタルエンジニアリング 【ケース(3)】	中国(江蘇省) 中国(天津)	合併 合併	<ul style="list-style-type: none"> 中国には熱処理設備メーカーが約 500 社存在し、ドイツの有力大手熱処理メーカーや台湾系メーカーなども進出してきているため、中国マーケットにおける価格競争は厳しい状況になっている。 このような状況のなか、熱処理設備の製造・販売のみでは業績の変動が激しいため、安定した収入を確保するために、2003 年 3 月、上海に熱処理加工センターを設立する予定である。設備も現地で製造された自社設備を活用するなど、コスト削減に努め、現地日系企業を対象とした事業展開を図ることにより早期の黒字化を目指す。
進出企業	東葛樹脂工業 【ケース(9)】	中国(香港) 中国(天津)	合併 独資	<ul style="list-style-type: none"> 国営の会社などと取引したが、債権がなかなか回収できず苦しい時期を経験した。その後、雇用した日本人の営業担当者が日系企業を対象に顧客開拓を進め、事業が軌道に乗っていった。売上高ではまだ日本本社に及ばないが、売上数量では本社を凌ぐまでとなった。現在の取引先はほとんどが日系企業であるため、売掛金回収の不安はほとんどない。 黒字に転換したのは、設立後 4～5 年経ってからである。成功の要因は、進出後の営業活動により現地大手日系企業等との取引が持たえたことと、日本語に堪能な中国人が現地法人の経営を担ったことである。
撤退経験企業	C社 【ケース(20)】	タイ 中国(上海)	合併 合併	<ul style="list-style-type: none"> 中国展開の狙いは、1) 現地の取引先と現地法人を介して人民元決済ができるようになること(輸出ベースでは外貨決済のみしかできない)、2) 機械の販売は L/C (letter of credit: 輸入信用状) ベースを基本としており、資材の決済を L/C で行うと手続きが煩雑だが、現地法人を介せば送金ベースでの決済が可能になること、の 2 点であった。 保税区は最初の 2 年間は所得税が免除されるので登記上の本社を置いているが、営業活動を行うためには利便性が悪いため、事務所は市内の中心部に置いている。

“現地人材の育成・活用”を積極的に行っている事例

“現地人材の育成・活用”を積極的に行っている企業では、現地人材に対する研修や教育を重視し、日本での受入研修を行うケースや、現地マネジメント人材を育成することにより、現地人材に経営を任せたりするケースなどが見られた。

例えば、オリエンタルエンジニアリングでは、日本での受入研修を進めた結果、現地法人の従業員の 1/3～1/2 が日本語を話せるようになったため、日本人の社員が常駐していなくても日本本社と現地法人のコミュニケーションには問題がなく、現地人材の育成・活用が進んでいる。E社では、立ち上げ時は、日本人が現地法人のトップであったが、現在は現地人材を経営トップにして、現地人主導の経営マネジメントがなされている。

生方製作所は、徹底した業績主義で現地人材の育成を図っている。合弁相手の雇用形態を導入しており、ワーカーは基本的に1年の雇用契約であり、業績がワースト2になると一定期間内に解雇され、幹部も生産目標が達成されない場合は罰金や減俸になるなど、厳しい仕組みになっている。A社では、これとは逆に、従業員の自発性を引き出す方法で、現地法人を管理する仕組みを構築した。その上で、日本本社と同様の能力給を導入し、有能な従業員に対しては、速やかに待遇を改善するなど、実力主義に徹している。

図表 3- 2- 3 “現地人材の育成・活用”を積極的に行っている事例

種別	企業名	進出国	進出形態	現地法人の経営戦略の特徴
進出企業	オリエンタルエンジニアリング 【ケース(3)】	中国(江蘇省)	合弁	<ul style="list-style-type: none"> ・技術指導を行うために、毎年、現地従業員2～6人を日本に呼び寄せて6ヶ月～1年の研修を実施してきた。その結果、溶接や組立の技術レベルが上がり、現地法人の1/3～1/2の社員が日本語を話せるようになり、日本からの常駐人材は必要なくなった。 ・合弁相手に採用を任せ、現地人の総経理の人脈をフルに活用して優秀な人材を雇用している。同社の給与は他企業に比較して高く、能力給を採用入れ、業績が悪い従業員は解雇するなど業績主義を徹底している。更に、持株会社を作って経営陣に株式を持たせてから業績が伸び始め、売上高が2001年の5,000万元から、2002年は8,500万元に急増した。
進出企業	E社 【ケース(15)】	中国(遼寧省遼陽市)	合弁	<ul style="list-style-type: none"> ・立ち上げの際に、日本から総経理と工場長を派遣した。従業員はすべて合弁相手先から来てもらったため、基礎的な研修は必要なかった。当時は共産党の影響が強かったため、共産党に話を通さないと会社経営に必要な事項をなかなか決められない状況にあったが、現在合弁相手は私営企業となっているため、以前のような干渉はない。 ・工場長は1995年に、総経理も1997年に帰国したため、それ以後は日本人が駐在していない。しかし、現地とのコミュニケーションや経営に関する報告等に関しては、大学の日本語学科を出た人材が現地工場にいるため、インターネットを使用して様々な情報のやりとりが可能である。

種別	企業名	進出国	進出形態	現地法人の経営戦略の特徴
進出企業	生方製作所 【ケース(2)】	中国(寧波)	合併	<ul style="list-style-type: none"> ・日本からは、総経理と副総経理を派遣し、営業、技術、品質保証の管理を行っているが、基本的なオペレーションは現地人材に任せている。現地人材の育成をするために、立ち上げ時に現地従業員 30 名を日本で 3 ヶ月間研修した後は、OJT で技術指導を行っている。 ・経営幹部やワーカーは合併相手が募集し、雇用形態は合併相手のシステムを導入している。ワーカーは基本的に 1 年の雇用契約(試用期間 1 ヶ月)であり、業績がワースト 2 になると一定期間内に解雇される。幹部についても、生産目標が達成されない場合などは罰金や減俸するなど厳しい規則を定めているため、従業員は優秀にならざるを得ない。
進出企業	A 社 【ケース(14)】	中国(天津)	合併	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の自発性を引き出す独特の方法で、現地法人を管理する仕組みを構築した。当初、会社の規則をほとんど作っていなかったが、半年後には現地従業員にとって会社の成長が自らの待遇の向上につながることを理解し、従業員が自ら規則を作るようになった。また、日本本社と同様の能力給を導入し、有能な従業員に対しては、速やかに待遇を改善するとともに班長の役付を与えるなど、実力主義に徹した。 ・その後、5~6 名の班長を交え、週に 1 度打合せが開かれるようになり、現地法人の経営を改善するための様々な提案がなされるようになった。

3. 海外展開企業が経験したトラブルと対応方法

ここでは、海外展開企業が現地で経験したトラブルの内容とその対応方法及び解決方法の事例を紹介する。

合弁相手とのトラブル事例

合弁形態での海外展開は、相手の経営資源を活用できるというメリットも大きいですが、一方でトラブルが発生することもある。特に現地法人の経営に大きな影響を及ぼすような問題には注意が必要である。経営方針や利益処分の考え方などに関する意見の対立はよくあるケースであり、C社でも、合弁相手が税金を納めたくないために、経費を増加させて利益や配当を出さないなど、日本側との間に経営に関する考え方にギャップがあった。

合弁相手の経営状況が悪くなったり、資金繰りが悪くなったりしたために、現地法人や日本本社に対して様々な注文をつけてくる場合もある。鈴勝では、建物を借りている合作相手から、現地法人のボイラー代や地代、宿舍賃貸費の値上げを求められるなど、合作相手の経営状況が現地法人の経営に大きな影響を及ぼしているため、合作契約を延長しないことで、問題の解決を図ろうとしている。

合弁相手に経営管理を任せっきりにしてきたため、金銭問題で大きなトラブルに巻き込まれ、その結果、訴訟に発展したケースもある。裁判の際には、訴訟相手と利害関係のない弁護士を選ぶこと、また、弁護士との契約条件についても、成功報酬契約にしておかないと買収されるリスクがあることなどにも留意しておく必要がある。

図表 3- 3- 1 合弁相手とのトラブルの事例

種別	企業名	進出国	トラブルの種類	トラブルの内容とその対応 / 解決方法
進出企業	鈴勝 【ケース(7)】	中国(広東)	合弁相手とのトラブル (経営管理の問題)	<ul style="list-style-type: none"> 現状は余り収益が上がらないながらも何とか続けている状況になっており、バブル期に堅実な経営をしなかったことを反省している。当時は収益さえ上げればよいという感覚で、日本側が経営に関与せず中国側の思うとおりにさせていたため、中国側は董事会も開かず勝手に経営方針を決めてしまうというような状態であった。 現在の経営上の問題も、出資先の国営工場の意向に左右されるケースが多いことがあげられる。
撤退経験企業	C社 【ケース(20)】	タイ	合弁相手とのトラブル (経営管理の問題)	<ul style="list-style-type: none"> 現地法人の社長はパートナー企業の社長が兼務し、C社の社長が非常勤取締役となった。日本からは出張ベースで対応し、現地パートナー企業に経理や役所への提出書類を任せていたが、日本への報告については決算書を2~3年分まとめて送ってくるなど、ルーズな面があった。 経営は順調で1年目に単年度黒字を計上したが、現地パートナー企業は税金を納めたくないために、経費を増加させ、利益や配当を出さないなど、経営に関する考え方にギャップがあった。3年目から配当金を送金してくるようになったが、1997年の通貨危機以降、機械の現地向け輸出が停止し、現地機能も昨年まで停止していた。今年からようやく営業を再開している。

種別	企業名	進出国	トラブルの種類	トラブルの内容とその対応/解決方法
進出企業	鈴勝 【ケース(7)】	中国(北京)	合弁相手とのトラブル (合弁相手の経営不振)	<ul style="list-style-type: none"> ・現在、出資している国営企業が、不振にあえいでいることから、現地法人のボイラー代や地代、宿舍賃貸費の値上げを求められており、総経理を国営企業側に引上げられる可能性も生じている。 ・そのため合作期間終了時には合作の延長は行わず、別法人を設立するか、既存の他の法人に現工場の生産機能と経営を移行させることを検討している。
進出企業	鈴勝 【ケース(7)】	中国(吉林)	合弁相手とのトラブル (訴訟問題)	<ul style="list-style-type: none"> ・合弁会社では、技術面は鈴勝が援助し、経営を中国側に任せたと為、金銭問題で大きなトラブルに巻き込まれ、控訴問題に発展している。現地当局、裁判所も現地寄りの判断をする他多くの問題を抱えてはいるが、2001年5月より、鈴勝から総経理を送り現在に至っており、苦労はしているものの徐々に問題も解決し、日本の独資企業として今後スタートしていく予定である。 ・取引先やパートナーが原因となるビジネス上のトラブルに巻き込まれた場合は、どんどん裁判にかけることが必要である。その際に、訴訟相手と利害関係のない弁護士を選ぶといった弁護士の選択の仕方がポイントである。契約条件についても、成功報酬契約にしておかないと買収されるリスクがある。

ヒトに関するトラブルの事例

ヒトに関するトラブルの事例としては、優秀な人材のジョブ・ホッピングの問題と、それとは逆に、生産性の低い労働者を簡単に解雇できないことが問題になるケースが多い。

日本メタルガセットでは、早期退職や自宅待機などで従業員数を削減し、逆に生産性を創業時の2倍にすることに成功したが、早期退職した人員に対して、毎月、社会保障費を支払い続けているという問題がある。また、一方で優秀な管理職の賃金を上げて人材流出を防ごうとしても、人事権は合弁相手に握られて自由にできないという問題もある。

ジョブ・ホッピングの問題については、日本本社で研修をした現地人従業員が、帰国後に給与の高い企業に転職してしまうことが問題になっており、中小企業にとって、優秀な管理人材の育成をより難しいものになっている。特に、日本企業は、優秀な人材にも下積みさせるなど、すぐに高いポジションを与える欧米企業などと比べると、給与水準以外にも職場としての魅力に欠ける点があるため、より良い条件を求めて転職する従業員が多い。釜屋化学工業や友商などは、ジョブ・ホッピングの問題のために、優秀な人材の確保に苦労をしている。曙機械は、ワーカーの転職の問題があったが、出稼ぎ労働者を採用することで問題の解決を図っている。

図表 3- 3- 2 ヒトに関するトラブルの事例

種別	企業名	進出国	トラブルの種類	トラブルの内容とその対応/解決方法
進出企業	日本メタルガセット 【ケース(11)】	台湾	雇用の問題	<ul style="list-style-type: none"> 生産性の低い労働者を日本側で解雇できないという問題があり、創業時は140名の従業員を抱えていたが、現在は早期退職や自宅待機などで85名まで減らし、逆に生産性は創業時の2倍となっている。しかし、早期退職した人員(27名)に対しては、毎月、社会保障費として1,000円を支払っている。 中国国営企業の給与体系は年功序列で、資格による格差が小さく、その給与体系がそのまま現地法人に採用されているため、相対的にワーカーの給与が高く、管理者の給与が安くなっていることが問題である。従って、優秀な人間ほど給与の高い会社に転職する問題を抱えているが、人事制度も中国側に裁量権を握られており、解決は困難な状況にある。
進出企業	釜屋化学工業 【ケース(4)】	タイ	ジョブ・ホッピングの問題	<ul style="list-style-type: none"> 日本本社で現地従業員の受入研修を数年間行った。研修期間は3~6ヶ月で、年間10名程度を受け入れて、技術の研修を実施した。設立後5年程度は定着率が高かったが、日本で研修を受けると市場価値が高くなるため、日本での研修を受けた従業員は、少しでも給与の高い企業へ転職するようになってしまった。
進出企業	友商 【ケース(10)】	中国(寧波)	ジョブ・ホッピングの問題	<ul style="list-style-type: none"> 毎年、1~2名の事務系や技術系のスタッフを日本で研修しているが、従業員の定着率が低いため、養成が難しい。特に事務系の人材は2年程度で辞めてしまうため、優秀な管理者の育成に苦労している。
進出企業	曙機械 【ケース(1)】	シンガポール	ジョブ・ホッピングの問題	<ul style="list-style-type: none"> 業務が重労働であったことも影響して、従業員が待遇の良い他企業に移るために離職してしまうという問題が生じた。これに対応するため、賃金の引上げと同時に、中国・インドからシンガポールに出稼ぎに来ている労働者を活用した。 出稼ぎ労働者は、政府の規制により全従業員数の半分までしか雇用できないが、就労後数年間離職が禁じられているため、労働力確保に頭を悩ませる必要がなかった。現在では、現地の景気悪化により、従業員の転職が難しくなっていることもあり、従業員の離職に関する問題はない。

その他のトラブルの事例

中国で多いトラブルの 1 つに、金銭絡みのものが挙げられる。例えば、国内で製品を販売する場合に購買担当者等に個人的なバックマージンを求められたり、役所から根拠のない支払いを求められたりすることがある。きちんとした経理処理ができないことをすると自らが困ることや、実際の実原価やコストが分からなくなってしまうことなどを認識し、これらの要求に対しては、企業としての考え方を明確にして対処すべきである。

売掛金の回収が難しいことは国内販売をしている企業は多かれ少なかれ体験しており、実績のない取引先とは現金商売しかしない、また、実績がある取引先との間でもコスト部分は前金で受け取るなどの工夫が必要である。

中国で多いトラブルとして、法律が頻繁に変更されること、また、法律の運用が地域ごと、担当者ごと、対象企業ごとにまちまちであることもある。法律には従わなければならないが、その運用については裁量が働くため、官公庁などの関係する機関とは普段から何らかの形で関係構築を図っている企業が多い。

図表 3- 3- 3 その他のトラブルの事例

種別	企業名	進出国	トラブルの種類	トラブルの内容とその対応 / 解決方法
進出企業	フクダ 【ケース(12)】	中国(天津)	不透明なコストの問題 / 法制度の運用問題	<ul style="list-style-type: none"> ・1) 中国では人件費は安い、正規の支払い以外の余分な経費が多く必要以上に費用がかかること、2) 「中国人同士では法律の適用がルーズであるのに、外資系企業に対しては厳格に適用する」といえるくらい進出企業に対する法的な規制が多いこと、が問題である。 ・こうした問題に対応していくには、現地の事情に精通した人材を使い、その人脈を活用していくことがどうしても必要になる。
撤退経験企業	C社 【ケース(20)】	中国(上海)	頻繁な税制の変更 / 売掛金回収の問題	<ul style="list-style-type: none"> ・現地経営での問題点は、まず法制度面で税制が頻繁に変更になることと税制自体がわかりにくいことである。 ・次いで、現地企業との契約が簡単に破棄されたり、売掛金がなかなか回収できないことである。また、国内の取引では契約金を 3 割徴収しているが、海外ではそのような契約条件を結ぶことは難しい。

4. 海外展開がもたらす国内への影響の特徴

海外展開のパターン分析

ここでは、海外展開や撤退がもたらす国内への影響についての分析を行うために、海外展開を類型化することで、海外展開のパターンごとに、国内にどのような影響を及ぼしうるかについて、検討を行う。海外展開のパターンは以下のように定義することとする。

1) 資源・市場獲得型投資

- ・企業が海外工場で、海外市場のニーズに機敏に対応するために市場に近接して生産拠点を立地する場合や、新製品開発を目的として技術革新の活発な地域に研究開発・生産拠点を立地する場合のように、投資先の市場や資源開発を目的とした投資。

2) 輸出代替型投資

- ・投資先の安価な労働力を利用して第三国への輸出を行うための基地を途上国に立地することや、新たな貿易障壁を飛び越えるため相手先国に投資することを目的とした投資。

3) 逆輸入型投資

- ・投資先の安価な労働力などを利用して逆輸入を行うための基地を途上国に立地することを目的とした投資。

海外展開がもたらす影響

a) “資源・市場獲得型”企業の海外展開による国内への影響

“資源・市場獲得型”企業の海外展開は、もともと海外市場の開拓を主目的とする海外展開の形態であり、輸出の代替手段としての海外展開ではないため、国内から海外への生産機能のシフトを伴うものではない。従って、海外展開による国内への影響として、日本本社側に現地法人設立や運営にかかる資金負担や派遣人材の手当などの負担といった形でのマイナス面の影響はあるが、海外展開がうまくいった場合は、日本からのキーコンポーネンツなどの部材輸出や現地法人からの配当などの収益貢献は大きく、海外展開が日本本社にとって大きなビジネスの柱になる可能性を秘めている。

今回インタビューした企業では、成功度合いは各社ごとに異なっていたが、概ね日本本社にとってプラスの影響があったと評価している。

海外市場は日本市場と異なるマーケットの性格を備えているため、海外市場に投入する製品をそのまま日本に輸入することは難しいが、技術移転がある程度進めば、日本向けの製品の生産基地としての活用も可能である。

図表 3- 4- 1 “資源・市場獲得型”企業の海外展開による国内への影響

種別	企業名	進出目的 / 進出国（進出年）	【進出パターン】 進出の経緯	海外展開の評価、海外展開の本社への影響
進出企業	オリエンタルエンジニアリング 【ケース(3)】	海外市場開拓 / 中国 (1989年)	【資源・市場獲得型】 ・納入先の国営企業からの要請を受け、現地市場開拓を目的にした合併会社を設立	・免税措置の活用と日本からの部品輸出などにより、7～8年で資本回収できた。中国へ進出していなければ、国内でも厳しい状況になっていたかもしれない。 ・現地で入手した地場企業の情報をもとに、日本本社が仲介して日系企業とのビジネスにつなげることが可能である。
進出企業	フクダ 【ケース(12)】	現地での製品開発、海外市場開拓 / 中国 (1997年)	【資源・市場獲得型】 ・中国の優秀な頭脳を活用して安いコストで製品開発を行い、現地市場開拓を行うため、独資で進出	・当初の「製品開発」という目的は、必ずしも現状に満足しているわけではない。しかし、中国で製品開発が可能となり、一定の販路が開拓できたことはある程度、評価している。
進出企業	E社 【ケース(15)】	海外市場開拓のための生産コスト削減 / 中国 (1990年)	【資源・市場獲得型】 ・輸出先の地場企業にコスト競争で勝つため、中国視察時に知り合った同業の国営企業と合併で進出	・海外市場開拓を狙った進出であったため、日本本社の生産機能はシフトしていない。現地法人から標準品や低価格品、簡単な液面計など年間1,000万円程度製品を輸入しており、日本では特注品、高級品を主力にしている。

b) “輸出代替型”企業の海外展開による国内への影響

“輸出代替型”企業の海外展開は、輸出の代替手段としての海外展開であるため、生産シフトの規模はさまざまであるが、国内から海外への生産機能のシフトが確実に行われることが特徴である。海外へ移管する生産機能（製品や製造工程）の選択は、対象とするマーケットにより異なるが、資本集約的な業務ではなく、労働集約的な業務を中心に海外に移管することが多く見られる。

“輸出代替型”企業の海外展開に伴い、生産機能を海外にシフトすることによる国内生産への影響は一般的に大きいと言える。しかし、現地生産をしなければ、価格競争力を持ち得ないこと、納期やサービスなどの面で臨機応変な顧客対応ができないこと、顧客や市場のニーズをタイムリーに捉えた事業展開ができないこと、などの問題があるため、競争の激しいマーケットを対象とする場合には、市場に近接した生産体制は不可欠なものとなっている。

“輸出代替型”企業の海外展開の主目的は、曙機械や山陽化工のように、国内取引先との関係の維持・強化のためというケースも多いが、海外展開後に、日本本社と現地法人との間で原材料や製品の貿易もなく、市場を完全に分けているような場合では、海外展開のメリットがほとんどないケースもある。また、日本での取引関係が海外でも同様に続くわけではないため、既存の取引先からの受注だけで採算がとれるという計画では失敗するケースが多く、注意が必要である。現地での新規の顧客開拓を念頭に置いた無理のない計画を立てることが必要である。

図表 3- 4- 2 “輸出代替型”企業の海外展開による国内への影響

種別	企業名	進出目的 / 進出国（進出年）	【進出パターン】 進出の経緯	海外展開の評価、海外展開の自社への影響
進出企業	曙機械 【ケース(1)】	国内取引関係の維持・強化 / シンガポール（1994年）	【輸出代替型】 ・取引先の海外生産開始の際に、部品を現地調達する方針であったため、部品供給のため合併で進出	・現地法人の売上高はグループ全体の売上高の30%を占めるに至り、8年で無借金、本社へ配当を支払うまでに成長し、グループ全体の信用に大きく寄与。本社と現地法人間の取引はほとんどなく、それぞれの市場を分担。
進出企業	東葛樹脂工業 【ケース(9)】	海外市場開拓 / 中国（1994年）	【輸出代替型】 ・技術供与と輸出の拡大を目的とした中国の研修生受け入れをきっかけに独資で進出	・国内受注の規格ギアを日本から現地に移管。一方、現地で受注した製品の金型を日本で製造して送っている。 ・進出が比較的早く、当初は明確な目的意識で進出したわけではなかったが、現在現地法人は日本本社にとって不可欠の存在になっている。
撤退経験企業	山陽化工 【ケース(18)】	国内取引関係の維持・強化 / タイ（1987年）	【輸出代替型】 ・日系自動車メーカーの生産移転に追随してタイに、合併で進出	・国内生産量が最盛期の6,000トンから4,000トンに縮小し、1工場を閉鎖。 ・海外で日本国内では取引のない日系企業と取引を行う場合があり、それをきっかけに日本でも取引が始まることもあり、日本本社の売上拡大に貢献している。 ・海外展開は、1) 収益をあげ、配当を出す、2) 空洞化が進む日本国内で生き残りを図る、3) セクショナリズムを超えた視点を持つ技術者を育成する、という目的を達成する手段と位置づけ。

c) “逆輸入型”企業の海外展開による国内への影響

“逆輸入型”企業の海外展開は、国内市場を対象として、主に生産コストの削減を目的として行われる海外展開のパターンであり、国内から海外への生産機能のシフトが行われることが前提である。

海外へどの部分の生産機能を移管するかという点が経営戦略であり、付加価値の低い大量ロットの製品を海外に移管し、日本では付加価値の高い、オーダーメイドの製品を担当するというパターンが多いが、友商のように、海外拠点を生産基地として、日本本社は企画・研究開発・営業に特価するパターンも見られる。

現地法人側では、日本からのオーダーに基づいて生産に特化すれば良いので、黒字化は比較的容易であるが、一方で、日本国内では現地法人へ生産をシフトさせたことにより過剰となった設備や従業員をどう扱うのかという問題が発生する。したがって、海外展開による本社へのマイナスの影響としては、他の海外展開パターンと比較して最も大きくなる可能性がある。

図表 3- 4- 3 “逆輸入型”企業の海外展開による国内への影響

種別	企業名	進出目的 / 進出国（進出年）	【進出パターン】 進出の経緯	海外展開の評価、海外展開の本社への影響
進出企業	友商 【ケース(10)】	生産拠点の確保 / 中国（1990年）	【逆輸入型】 + 【資源・市場獲得型】 ・将来的に中国が生産基地になると考え、中国に独資で生産拠点設立	・現地法人はすぐに黒字化したが、利益は配当として分配せず、再投資に回した。配当による日本本社への利益貢献はないが、現地法人からの製品供給がなければ、国内でのビジネスは成り立たないため、海外展開はなくてはならない。
進出企業	三協フード工業 【ケース(6)】	経営ノウハウ取得、日本向け製品開発、現地市場の開拓 / 中国（1994年）	【逆輸入型】 ・委託加工先と合併で日本向け製品の生産を開始。	・現地法人は本社の製品供給と収益面での貢献をしているが、国内生産の空洞化は避けられない状況にある。八戸工場は、移転して生産規模の拡大を図ったが、高級品に特化しているため、フル稼働できていない状況にある。
進出企業	近藤紡績所 【ケース(5)】	生産コスト削減 / 中国（1995年）	【逆輸入型】 ・綿紡績、編立、染色の一貫生産体制構築を目的とした日本向け製品の工場を合併で建設。	・海外展開は概ね成功しているが、日本における生産の空洞化を防ぐことは容易なことではない。合理化努力を重ねて、国内ではぎりぎりまで人員を削減してきており、国内生産体制には大きな影響があった。

5. 撤退がもたらす国内への影響

撤退の要因分析

ここでは、撤退がもたらす国内への影響についての分析を行うために、撤退のパターンを要因別に類型化し、撤退の要因ごとに、国内にどのような影響を及ぼしうるかについて、検討を行う。

撤退の要因を、以下のように、a) 外部環境の変化、b) 市場環境の変化、c) 現地マネジメントの問題、d) その他、の4つに大別した。

図表 3- 5- 1 撤退要因の種類

撤退要因の種類	撤退要因となる主な内容
a) 外部環境の変化	現地の政情・経済不安 / 法制度の変更 / 人件費等の上昇 / 等
b) 市場環境の変化	現地市場での競争激化 / 主要取引先の移転・撤退 / 取引先の品質・納期・コスト要求 / 等
c) 現地マネジメントの問題	生産・品質管理の問題 / 労務・人事管理の問題 / 受注先・販売先確保の問題 / 合併相手とのトラブル / 優秀な人材確保の失敗 / 等
d) その他	合併相手やグループ会社の戦略変更 / 日本本社の経営状況の変化

a) 外部環境の変化による撤退

これは、現地の政情・経済不安や法制度の変更、人件費等の上昇など、“外部環境の変化”が主な撤退要因となるケースである。

“資源・市場獲得型”、“輸出代替型”、“逆輸入型”のすべての進出パターンにおいて見られる撤退要因であり、事前のリスクヘッジのための手段の検討や発生後の自社マネジメント面での対応が、最も困難な問題である。

人件費等の上昇などであれば、生産性の向上やもっと生産コストの低い他国への生産移管などで対応することができるが、現地の政情・経済不安や法制度の変更などは、急に発生することも多く、経営としての対応を行う時間的な猶予が与えられないばかりか、自社でコントロールすることができないものがほとんどである。

今回、インタビューをした企業では、スワニーがこのパターンに該当する。このケースは、進出先での人件費高騰に伴い競争力が低下したため、より生産コストの低い中国への生産移転を決定したものであり、戦略的に撤退したパターンとして位置付けられる。このような生産コストの削減を目的とした“逆輸入型”の進出パターンでは、生産コストの低い国に次々と生産移管もしくは委託生産国の変更を行っている場合が多いと考えられる。

現地の政情・経済不安や法制度の変更に対するリスクは完全に回避できるものではないが、これらの問題が発生することを前提として、日本からすべての生産機能を移管しないことや他の国にも生産拠点を保有することなど、リスクを軽減する手だてが不可欠であると思われる。

b) 市場環境の変化による撤退

これは、現地市場での競争激化や主要取引先の移転・撤退など、“市場環境の変化”が主な撤退要因となるケースである。

“資源・市場獲得型”と“輸出代替型”の進出パターンにおいてのみ見られる撤退要因であり、現地市場開拓のみを目的とした進出パターンの方が、現地市場を含めて第三国市場の開拓も目的とした進出パターンよりも、現地法人の経営に与える影響が大きいと考えられる。特に、国内取引先に追隨して生産拠点を設立した“輸出代替型”による進出のケースでは、主要取引先の移転や撤退により、売上高確保の見通しがまったく立たなくなることもある。

今回、インタビューをした企業では、大宮化成とエムイーシーがこのパターンに該当する。いずれも、海外市場開拓を目的とした“資源・市場獲得型”の進出パターンであるが、進出先現地市場のみを狙った進出であり、現地の生産コストの問題から第3国への輸出基地にもなり得ず、撤退をすることになった。しかし、その後両社ともに新たな海外市場開拓のために、再び他の国に現地法人を設立している。このような対応が可能になった背景には、各社とも現地で10年以上事業活動をしており、十分な収益を上げることができたため、新たな展開のための企業体力が蓄積されていたことがある。

現地市場で目標とする利益を確保することが、“市場環境の変化”に対応した次への展開のためにも不可欠であり、そのために、海外展開前に事前のマーケティング活動やF/S（フィージビリティ・スタディ：企業化可能性調査）を入念に行っておく必要がある。

c) 現地マネジメントの問題による撤退

これは、生産・品質、労務・人事管理、受注先・販売先確保にかかる問題など、“現地マネジメント”における問題が、主な撤退要因となるケースである。

“資源・市場獲得型”、“輸出代替型”、“逆輸入型”のすべての進出パターンにおいて見られる撤退要因であり、パートナーとのトラブルや生産・品質管理の問題によるものが多く、事前の準備や対策によって避けられる場合も多い。

現地マネジメントがうまくいかない原因として、日本からの派遣人材に問題があるケースも多いが、現地マネジメント人材を確保し育成することや適切な管理体制を構築することにより、問題の発生を回避することが可能である。また、もし、トラブルが発生したとしても、適切な現地マネジメントによる管理体制が構築されていれば、大きな問題に発展する前に解決することが可能である。

今回、インタビューをした企業では、C社と山陽化工がこのパターンに該当する。C社の撤退は、合併相手との間でのトラブルが要因となったケースで、合併による海外進出ではよく見られるものであるが、“現地マネジメント”における問題のなかでは、解決することがかなり難しい問題となっている。合併相手とのトラブルを避けるためには、合併会社

を設立する前に時間をかけて合弁相手をよく知ることや信頼関係を構築できた相手のみを合弁相手とするなど、の対応が不可欠であると思われる。しかし、時間の経過とともに合弁相手の経営状況も変化し、合弁会社の経営方針や日本側に対する態度を変えてくることがあるため、合弁相手の状況には常に注意を払いつつ、緊密なコミュニケーションを取るようしていく必要があるだろう。

山陽化工の撤退は、現地法人の経営がうまく行って収益を上げていたにも関わらず、現地人経営者が横領をしてしまったケースである。このような事態を避けるためには、現地人材に経営を任せていく過程でどのような経営管理や財務管理のチェック体制を構築するかがポイントであろう。

d) その他の要因による撤退

これまで見てきた3つのパターン以外には、合弁相手及びグループ会社の戦略変更や日本本社の経営状況の変化などが主な撤退要因となる場合がある。

今回、インタビューをした企業では、アポロシーアンドアイ、S社、G社の3社がこれに該当する。それぞれ、日本本社の経営状況の変化、合弁相手の戦略変更、グループ会社の戦略変更が主な要因となっている。グループ会社の戦略変更を要因とする撤退は、もともと海外進出がグループ戦略の一貫として行われたものであるため避けがたい面はあるものの、合弁相手の戦略変更による撤退のケースでは、技術協力の範囲内にとどめるという選択もあったのではないかと考えられる。また、日本本社の経営状況の変化による撤退のケースも、もともと海外展開する必要性や海外展開するための資源の充分性などをよく検討しておく必要があったと思われる。

撤退経験は企業の経営基盤や信用力などに少なからず影響を与えるものであるため、事前に十分な検討を行っておく必要があるとともに、撤退した後は、撤退による経験を次なる事業展開（海外展開、新規事業展開）に活かしていくことが重要であると思われる。

図表 3- 5- 2 海外進出の概要と撤退要因・経緯

種別	企業名	進出目的 / 進出国（進出年）	【進出パターン】 進出の経緯	撤退の要因 （撤退年）	撤退の経緯
撤退 経験 企業	スワニー 【ケース(19)】	生産コストの低減/ 韓国（1972年）	【逆輸入型】 ・日本市場に流入してきた安価な輸入製品に対抗し、国際的な価格競争力を維持するために進出	a) 外部環境 の変化 （1988年）	・人件費高騰に伴い、競争力が低下してきたため、より生産コストの低い中国への生産移転を決定し、清算。
撤退 経験 企業	大宮化成 【ケース(17)】	海外市場開拓 / 米国 （1983年）	【資源・市場獲得型】 ・米国での販売パートナーの倒産による営業譲渡を受けて、独資で進出	b) 市場環境 の変化 （1995年）	・市場環境の変化により業績悪化したため、不動産管理部門を残して他社に営業譲渡したが、その後、すべて売却。
撤退 経験 企業	エムイーシー 【ケース(16)】	海外市場開拓 / 韓国 （1992年）	【資源・市場獲得型】 ・現地市場への販売を目的とした生産子会社を独資で設立	b) 市場環境 の変化 （休眠）	・現地市場の低迷により現在は休眠状態。
撤退 経験 企業	C社 【ケース(20)】	海外市場開拓 / 韓国 （1988年）	【資源・市場獲得型】 ・現地販売窓口であった現地商社の要請により合併で販売拠点を設立	c) 現地マネ ジメン トの問 題 （休眠）	・現地販売を目的とする営業拠点であったが、合併相手側の問題で現在は休眠状態。
撤退 経験 企業	山陽化工 【ケース(18)】	海外市場開拓 / フィ リピン	【資源・市場獲得型】 ・現地に進出する日系企業との取引獲得を目的として現地企業と合併で販売拠点を設立	c) 現地マネ ジメン トの問 題（1 987年）	・高い収益を上げていたが、現地人経営者 がその収益を横領し、他のビジネスの資 金としてしまったため、現地企業との合 弁を解消。
撤退 企業	アポロシーア ンドアイ 【ケース(21)】	生産コストの削減/ 中国（1991年）	【逆輸入型】 ・将来の生産拠点設立を視野に、訓練学校を合併で設立	d) その他 （1996年）	・バブル崩壊により本社の受注量が減少し、 計画していた生産拠点の設立が困難にな ったため、合併契約の継続行わず、清算。
撤退 企業	S社 【ケース(23)】	海外市場開拓 / ハン ガリー（1987年）	【資源・市場獲得型】 ・他社からの要請で、技術援助 目的の合併会社設立	d) その他 （1999年）	・技術援助の目的が果たされたという認識 のもと、合併相手の意向に従って撤退決 定。株式持分を入札により売却。
撤退 企業	G社 【ケース(22)】	グループとしての生 産体制確立 / シンガ ポール（1978年）	【資源・市場獲得型】 ・受注量増加により、グループ 全体での安定した生産体制 を構築するためグループ本 社の要請に基づき、独資で進 出	d) その他 （1998年）	・グループ全体でみると設備過剰というグ ループ本社の経営判断により撤退決定。 ・6割をメキシコ工場へ、4割を日本へ生 産移管し、現地法人を清算。

海外展開の評価と撤退がもたらす本社への影響

撤退法人にかかる海外展開の評価については、所期の目的を達成した後の撤退であったのか、または、所期の目的を達成する前に撤退したかどうかで評価の内容が大きく変わってくる。今回インタビューした企業は、すべて1980年代から1990年代前期のかなり早い段階で海外進出した企業であり、撤退または休眠状態になる前までに、ある程度の成果を上げた企業がほとんどであった。

撤退が本社へ与えた影響については、大半の企業が、海外市場開拓を主な進出目的とした“資源・市場獲得型”の進出パターンであったため、日本本社からの主要部材などの輸出の減少や現地法人での生産・販売が失われたことによる経営・財務上の影響は大きかつ

た。しかし、“資源・市場獲得型”の進出パターンであるがために、国内の生産体制にはそれほど関係のないケースが多く、従って、生産体制における影響は軽微なものが多い。なかには、海外生産分を国内生産に振り替えるG社のようなケースもあったが、国内での生産体制がうまく構築できたことにより、吸収することができていた。“輸出代替型”や“逆輸入型”の場合、国内の生産機能を少なからず海外へ移転するケースが多いため、撤退することにより、生産のための受け皿に苦労することもあり、そのような受け皿が準備できない場合は、取引先への製品供給や自社製品の生産に与える影響は大きいと言える。

“資源・市場獲得型”の進出パターンの場合でも、エムイーシイのように日本本社の経営が危機的状況に陥らないように自社体力に合わせた投資額を設定するという姿勢で臨んだケースもあり、海外展開が失敗した場合の国内への影響を限定化するために、進出前から撤退を決定する条件を決めておくことやリスクヘッジの手段を講じておくことが極めて重要と考えられる。

図表 3- 5- 3 撤退の評価、撤退の本社への影響

種別	企業名	進出目的 / 進出国 (進出年 : 撤退年)	【進出パターン】 進出の経緯	海外展開の評価、撤退の本社への影響
撤退 経験 企業	エムイーシイ 【ケース(16)】	海外市場開拓 / 韓国 (1992年 : 休眠)	【資源・市場獲得型】 ・現地市場への販売を目的とした生産子会社を独資で設立	・失敗しても、本社の経営が危機的状況に陥らないように自社体力に合わせた投資額を設定するという姿勢で臨んだ。 ・韓国では、現地市場開拓をかなり効率良く行うことができ、日本本社へもかなり貢献できた
撤退 経験 企業	C社 【ケース(20)】	海外市場開拓 / 韓国 (1988年 : 休眠)	【資源・市場獲得型】 ・現地販売窓口であった現地商社の要請により合併で販売拠点を設立	・休眠状態になったことで、日本からの輸出が減るなどの影響もあったが一定の成果を上げている。日本本社から現地法人への資材輸出の増加により、本社収益に大きく貢献するなど、相乗効果を生んでおり、プラスの影響の方が大きい
撤退 企業	S社 【ケース(23)】	海外市場開拓 / ハンガリー (1987年 : 1999年)	【資源・市場獲得型】 ・他社からの要請で、技術援助目的の合併会社設立	・現地での販売を企図した事業展開であったので、本社の生産体制にはまったく影響がなかった。収益として、配当の他、現地法人へのスピナー販売収入が日本本社にもたらされたことは、大きな収益貢献になった。
撤退 企業	G社 【ケース(22)】	グループとしての生産体制確立 / シンガポール (1978年 : 1998年)	【資源・市場獲得型】 ・受注量増加により、グループ全体での安定した生産体制を構築するためグループ本社の要請に基づき、独資で進出	・現地法人の生産量のうち4割を国内で引き取ったが、国内では自社工場以外に外注先を確保しており、生産量拡大に対応できた。撤退後も国内市場の伸びが現地法人の減少分をカバーし、全体として売上高は落ちなかった。
撤退 企業	アポロシーア ンドアイ 【ケース(21)】	生産コストの削減 / 中国 (1991年 : 1996年)	【逆輸入型】 ・将来の生産拠点設立を視野に、合併で訓練学校を合併で設立	・中国での経験で、人脈を築くことができ、現地独特の商慣習を学ぶこともできた。しかし、日本本社の経営環境が悪化し、海外生産による生産コストの削減は実現できなかった。