

中小企業における海外子会社の課題

大阪産業経済リサーチセンター

主任研究員 越村 惣次郎

1. グローバル対応に遅れる中小企業

長引く景気の低迷や人口減少、少子高齢化の進展により国内市場は縮小傾向にあります。一方、1980年以降、わが国の輸出額や対外投資額は急速に増加するなど経済のグローバル化は確実に進展しています。この間、多くの日本企業が新たな需要を求め海外に進出してきましたが、中小企業においては、その取り組みは十分に広がっておらず、遅れが目立ちます¹。

2. 日本企業が苦戦する『現地化問題』

日本企業が海外市場でその実力を発揮するには、現地化問題に取り組む必要があります。この現地化とは、現地人材の経営者層への登用や現地ニーズに対応した商品・事業のカスタマイズなど、現地に根ざした経営に転換することを意味します。とくに近年、アジアなどの新興国の経済成長により、現地での需要獲得の期待が高まるなか、現地化への取り組みは重要性を増してきました。しかしこの現地化の取り組みは大企業においても未だに課題として取り上げられることがあり、日系企業全体の問題と考えられています。そのため進出済みの中小企業はもちろんのこと、これから進出を試みる中小企業においても、いずれもが直面する重要な課題といえるでしょう。

本稿では、海外子会社を保有する中小企業を対象に昨年度実施した調査結果²を踏まえ、とくに現地需要の獲得を目指す中小企業における現地化の取り組みについて考察していきます。

3. 需要獲得を目指す企業は現地化を強化

アンケート調査の分析では、現地法人の設置目的から、現地需要獲得を目指す「需要期待企業」と生

産、調達、情報収集などの「その他企業」に区分し、現地での事業活動内容の特徴等を抽出しました。その結果、需要期待企業では、経営管理層への現地人材の登用など「経営・人の現地化」や、現地企業向けや現地人向けの市場を対象とした販売・マーケティングなどの「事業の現地化」に取り組む企業が多いことがわかりました。

(1) 経営・人の現地化

分析結果から、需要期待企業では、日本法人から現地法人への権限委譲（図1）や経営者層への現地人材登用（図2）に積極的な企業が多く、また現地人材と日本人または現地法人と日本本社との相互理解を深める取り組みにも積極的である傾向があることがわかりました。

図1 権限委譲

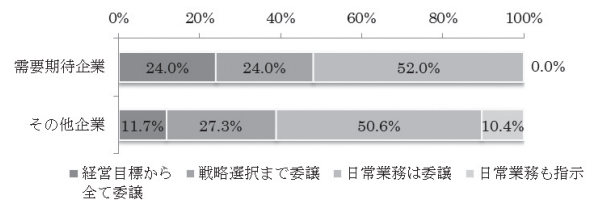
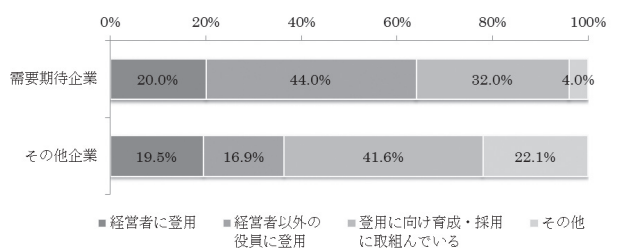


図2 経営者層への登用



こうしたアンケート調査結果を解釈するうえで、次のインタビュー調査の結果が参考となります。

化学工業を営むA社は、『日本よりも競争の激しい現地市場で生き残るには、現地で適切に情報収集、判断し、迅速に意思決定することが必要となる。そのため日本で採用した現地人材を経営者に置き、権限を大幅に委譲している』と述べています。しか

¹ 輸出額や対外投資額の変化、また大企業と中小企業の海外進出の遅れについては、中小企業庁(2014)p295-p304が詳しい。

² 大阪産業経済リサーチセンター (2015)。

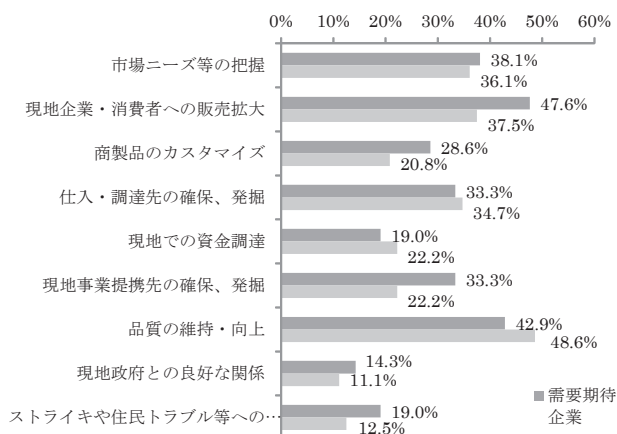
し権限委譲やマネジメント層への現地人材の登用を進めると、日本本社が現地法人を制御できなくなると不安視する声も聞かれます。これについて、木型製造業のB社は、『日本と同様の福利厚生制度（社員旅行、宴会など）を導入したら、日本人と現地人のコミュニケーション機会が増えた。その結果、お互いの理解が進み、現地人材のモチベーションがあがったように思う。実際、離職率や利益率が改善した』と相互理解の重要性を指摘していました。

経営や人材の現地化を推し進める場合は、同時に、現地と本社との関係構築にも配慮が必要と考えられます。

(2) 事業の現地化

図3は、具体的な取組みの実施状況を需要期待企業とその他企業で比較したものです。これによると、需要期待企業では、「現地企業・消費者への販売拡大」、「商製品のカスタマイズ」、「現地での事業提携先の確保、発掘」などでその他企業よりも積極的に取組む傾向がみられました。その結果、販売と仕入における現地企業との取引増加の割合では、その他企業は5割弱に留まっているのに対し、需要期待企業はいずれも6割超となっていました。

図3 事業面での具体的な取組み



これらについてインタビュー調査の結果をからは、現地市場の実像がよくみえます。

木型製造業のB社は、『当社の属する業界は国内では衰退産業と位置付けられ、同業者が年々減少しつつある。しかし成長過程にある新興国では、新たな需要が生じている。その国の産業レベルを見極めることで、需要を獲得することができている』と、国内では既に成熟期を迎えた技術であっても市場開拓の可能性があることを指摘しています。これとは別にプラスチック製品製造業のC社は、『当初、生産

拠点として進出した。しかし現地企業の技術力が高まり、当社技術を求める企業が増え、現地販売を開始した。ただ日本仕様そのままでは過剰品質となるため、材料や設計をカスタマイズして提供している』と、現地産業の成長に伴い、日本の中小企業の品質を求める市場が拡大していることを指摘しています。また菓子製造販売業のD社は、『日本では、贈答用にも使える一般大衆向け商品として販売している。しかし現地では日本食のブランドもあり、高所得者向け商品として販売している。そのため高額な一等地に出店し、内装や家具にも多額の投資をしている』と、日本とは異なる高級ブランドとして展開していました。新興国の経済成長は現地の人件費高騰というマイナス面もありますが、技術力の向上や富裕層の増加は、日本の高品質品のターゲットとなる高付加価値市場の拡大にも繋がっているようです。但し、その一方で、化学工業のE社は、『現地には政治不安や人件費高騰などのリスクがある。そのため需要が拡大しても現地での投資は控え、割高となっても日本本社で能力増強で対応している』と、市場拡大に期待しつつも、リスクへの慎重な姿勢を示していました。

4. 自社事業の再評価をすることが第一歩

進出済み企業の事例では、国内で競争力を失った技術でも新たな需要獲得の機会があることや、国内よりも高付加価値な商品として展開できるなど、海外市場では新たな事業展開が期待できることを教えてください。中小企業のなかには、長引く不況のなかで、自社技術や商品の競争力に自身を失いつつある企業も少なくありません。そうした企業のなかでも、海外市場の技術水準などの現状を見極め、そのなかで自社の事業や技術を再評価することで、新たな事業展開の可能性があります。このことは進出済みの企業であっても、別の国や地域での新たな事業展開の可能性を示唆するものです。本稿が、こうした機会を見出し、海外需要の獲得を実現する中小企業のきっかけとなれば幸いです。

《参考文献》

大阪産業経済リサーチセンター (2015) 『海外市場で現地化に取組む中小企業－中間報告書－』。

中小企業庁(2014) 『中小企業白書2014年版』。