

# 中小企業の海外子会社経営

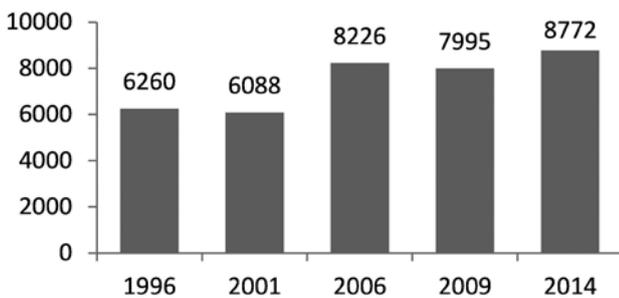
## ～経営現地化の課題と対応～

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. 海外需要獲得に乗り出す中小企業

近年、海外に子会社を設立する企業は増加しています（図1）。中小企業にもこの動きは広がってきており、件数は増加傾向にあります。しかし企業規模別で全体に占める海外子会社保有割合をみると、製造業で5000人以上の大企業では8割超であるのに対し、100-299人で約35%、19名以下では1%未満となっています（図2）。

図1 海外子会社を有する企業数の推移



出典：大阪府商工労働部（2016）p10。

図2 従業者規模別の海外子会社保有割合

	製造業	卸売業・小売業
全体	1.6%	0.5%
0～4人	0.0%	0.1%
5～9人	0.2%	0.2%
10～19人	0.4%	0.4%
20～29人	1.2%	0.8%
30～49人	2.5%	1.6%
50～99人	5.5%	3.5%
100～299人	14.1%	6.2%
300～999人	34.2%	11.4%
1,000～1,999人	55.5%	14.5%
2,000～4,999人	67.0%	19.4%
5,000人以上	80.2%	27.0%

出典：大阪府商工労働部（2016）p11。

人口減少など国内市場が縮小傾向にあるなか、アジアなどの成長市場への進出は、中小企業においても、今後の戦略上の重要な選択肢になると考えられます。しかし海外進出には、大きなリスクが伴うことも事実であり、大企業に比して経営資源の乏しい中小企業が進出を躊躇することも当然と思われる。

そこで当センターでは、中小企業による海外展開戦略の立案に資するため、海外子会社を設立し現地需要の獲得に乗り出している中小企業の現状について調査しました。本稿では、その結果を踏まえ、現地需要獲得における重要な取組みである経営現地化に焦点をあて、中小企業における子会社経営の実態について考察していきます。

### 2. 「経営現地化」が業績向上の鍵

現地での経営の課題としてよく取り上げられることに、現地の商習慣や風習・文化への理解や対応があります。これらは従業員との関係だけでなく、現地の競合他社、消費者や市場そのものを理解する上でも重要となります。その対応として、経営現地化が課題として取り上げられています。経営現地化とは、経営者層への現地人材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、子会社経営を現地に根ざした経営に転換することを言います。

では、経営現地化は本当に子会社の業績に好影響を及ぼしているのか。この点について、経済産業省の海外事業活動基本調査を用いて分析した結果が図3になります。

図3 経営現地化の取組み状況と業績との関係

	黒字	赤字	t値
日本人派遣者割合	0.09	0.12	-7.95 **
日本人派遣者数前年比	1.97	2.04	-2.73 **
現地販売率	0.70	0.69	2.28 *
現地日系企業販売率	0.44	0.49	-4.19 **
現地地場企業販売率	0.41	0.36	4.20 **
現地調達率	0.63	0.69	-7.37 **
現地日系企業調達率	0.07	0.07	0.27n.s.
現地地場企業調達率	0.46	0.55	-7.91 **

(注)「\*\*」1%水準で有意 「\*」5%水準で有意 「n.s.」

出典：大阪府商工労働部（2016）p33より作成。

分析では、経営現地化の取組み状況を、黒字企業と赤字企業で比較しました。その結果、黒字企業では日本人派遣者割合が低いなど、現地人材による経営へのシフトを進めている企業が多く、販売や調達においても現地化を進めている傾向がみ

られました。このことは、現地化に取り組む企業ほど、業績が良いことを示唆しています。

### 3. 需要獲得を目指す企業は現地化を強化

次に海外子会社の設置目的を、現地需要獲得とその他（生産、調達など）に区分し、それぞれの子会社経営における現地化の取組みの違いについてみていきます。分析には、海外子会社を有する中小企業を対象としたアンケート調査の結果を用いました。

分析の結果、海外需要獲得を目的とした子会社ではその他の目的で設立された子会社に比べ、次のような特徴を見ることができました<sup>1</sup>。

- ◆今後の事業に拡大志向を持っている
- ◆本社から子会社への権限委譲や経営層への現地人材の登用に積極的
- ◆日本と現地の人材間の交流や相互理解への取組みに積極的
- ◆現地企業との取引が拡大傾向にある
- ◆現地市場の調査に積極的であり、商製品・サービスのローカライズに積極的

以上のように、現地で需要獲得を目指す企業では、権限委譲や現地人材の経営者層への登用などに積極的で、現地人材による意思決定が為される体制が作られている様子がわかります。またそれを反映し、事業においても商製品・サービスを現地市場にフィットさせるローカライズが実施されており、現地での取引が拡大しているようです。

さらに海外子会社の現地化の取組みについて、詳しくみるため、現地でのインタビュー調査の結果を紹介します。

**『現地市場は成長している分、日本よりも競争が激しい。そのため現地で生き残るには、速やかな情報収集とそれに基づく迅速な意思決定が必要であり、それには現地人材への権限委譲が望ましい形である。』**

このように激しい競争環境に対応するには現地への大幅な権限委譲が必要となるようです。しかしその際に注意すべきこともあります。

**『日本で採用した現地人材に現地の経営を任せましたが、本社の経営方針に沿わない経営判断をするため、結局は日本人に置き換えることになった。』**

こうした状況を回避するための手段として、現

地と日本の相互理解の促進が有効との意見もあります。

**『当初は現地に応じた経営を実施していたが、上手くいかなかったため、日本と同様に、社員旅行や宴会などの福利厚生制度を導入し、日本人と現地人材との交流を積極的に図るようにした。その結果、互いの考えが分かり合えるようになり、現地の利益率は上昇し、離職率は大幅に減少した。』**

このように、海外子会社の経営においては、現地での迅速な意思決定のために、大幅な権限委譲が必要となりますが、その際には現地人材と日本との相互理解が前提となるようです。

### 4. 海外子会社経営へのインプリケーション

本稿では、中小企業が現地需要の獲得のため海外子会社において実施している経営現地化の取組みについて考察してきました。そこでは次のようなことが示唆されていたと考えられます。

第一に、現地経営を委ねられる人材を確保・育成することが重要になると考えられます。中小企業では、海外子会社の経営も、日本の経営者が兼ねるケースが多く見られます。しかし、現地の商習慣や文化、風習を含めた現地市場を深く理解するためには、現地人材を経営者に置くことが有効です。また変化の激しい現地の経営環境に対する迅速な意思決定には、本社から現地への大幅な権限委譲も重要となります。これらの実現には、現地を任せられる人材をいかに育て、確保するかが課題となります。

第二に、現地人材と日本人材の相互理解が重要となります。これは現地子会社内での日本駐在員と現地人材の相互理解にとどまらず、日本本社をも含めたものと考えべきでしょう。実際、現地で駐在員をみていると、本社と現地子会社の間に入り調整に苦労している姿もよくみられます。そこで敢えて強調したいことは、海外子会社の保有を決めた瞬間から、日本の本社自体が海外に関心を持ち、自社の子会社はもちろんのこと、現地の市場や人などへの理解を踏まえ、相互理解に積極的に取り組むことが肝要と思われます。つまり日本本社のグローバル化が重要な鍵を握っていると言えるでしょう。

#### 《参考文献》

大阪産業経済リサーチセンター、大阪経済大学中小企業・経営研究所 [2016] 『海外で経営現地化に取組む中小企業』。経済産業省 『海外事業活動基本調査』 各年版。

<sup>1</sup> アンケート調査の実施概要および結果の詳細については、大阪府商工労働部 (2016) p38-p59を参照のこと。