

共同研究調査概要報告（2014年度）V

海外市場で現地化に取り組む中小企業の現状と課題

～アンケート調査と現地調査を踏まえて～

『グローバル時代における日本企業のマネジメント戦略と政策支援に関する研究－アジアを中心にして－』グループ

研究代表者 太田 一樹（執筆者）

研究メンバー 井形 浩治

田中 健吾

越村惣次郎

第1章 はじめに

第2章 アンケート調査の実施とインタビュー調査の概要
（大阪府商工労働部との共同調査）

第3章 インタビュー調査結果のサマリー

第4章 中間報告内容の概要

第1章 はじめに

1. 研究目的

ビジネスのグローバル化の急速な進展により、大企業だけでなく中小企業においても国際化への取り組みが喫緊の課題となっている。我が国の中小企業政策においても、国際化の促進を支援する政策メニューを拡大・充実化させている。しかし、とりわけアジア市場における状況をみると、国際化の経験が豊富な大企業においても、市場開拓や人材マネジメント、人材育成、ガバナンスなどの取り組みにおいて大きな課題を残している。まして、経営資源が乏しく、海外展開の経験の乏しい中小企業においては、ほとんど国際化への取り組みが進んでいないのが現状である（平成22年度の大阪府の調査によれば7割以上の中小企業がそうである）。いうまでもなく、国

際化には、国内のマネジメント問題とは異なった次元の問題を引き起こす。例えば、日本人とは異なった現地生活者の購買意識・態度を踏まえた上でのマーケティングの実施方法、現地従業員を中心とする組織構造や管理問題のあり方、日本人管理者と現地従業員とのコミュニケーション方法やモチベーション管理のあり方などである。また、新興国でビジネスをする現地法人と日本本社とのガバナンスのあり方などである。特に、世界中のグローバル企業や有力企業、現地企業が激しい競争を展開する市場においては、市場の不確実性が高く商慣行も不透明だといわれており、これらの問題の解決が日本企業にとって大きな実践的課題となっている。また、現実的問題を理論的に究明する経営学や商学、行動科学、心理学などにおいても重要な理論的問題である。さらに、我が国の中小企業の国際化を進めている政策のあり方や実効性を検証することにもつながる。

そこで本研究では、前回の共同研究（中小研、2012年度から2013年度）の研究成果を踏まえて、引き続き、研究を進めていくこととする。前回は、中国市場を中心に研究を進めてきたが、今回は研究対象をアジア全体に広げていく。また、新たに日本企業、とりわけ中小企業の国際化の政策支援のあり方についても研究を進める。

2. 研究組織・研究課題

(1) 研究計画・方法

初年度は、前回の研究成果を総括し再評価して、今回の研究のための分析フレームワークの構築と作業仮説を構築する。特に政策面の検討については綿密に行う予定である。そしてそれぞれの専門分野における既存文献や実態調査結果（各種の白書や報告書、ジェットロ調査など）などをレビューした。と同時に、国内企業やアジア企業、シンクタンク、大学研究者などの専門家などからインタビュー調査を行った。これらの結果を共有し新たな知識を創出するために、参加メンバーたちと、適宜、研究会を開催する。また、国内および国外の研究者や実務家、コンサルタント、政策担当者などとの研究会も開催した。特に、大阪府とも協力関係を築いており、共同して調査を実施している。政策担当者との意見交換も行い、意義ある仮説的成果を導出することができたと考えている。我々は、理論的だけでなく、実践的かつ政策的にも意義ある研究を志向しているので、研究者だけでなく実務家や政策担当者との議論も重要視している。

(2) 研究組織

プロジェクト研究の参加メンバーとテーマは以下のとおりである。

- ・ 太田 一樹（研究代表者，経営学部教授）：日本企業のマーケティング戦略
- ・ 井形 浩治（経営学部教授）：日本企業のガバナンス戦略-欧米企業の比較のもとで
- ・ 田中 健吾（経営学部教授）：海外駐在企業従業員のストレスと人材育成
- ・ 越村惣次郎（大阪産業経済リサーチセンター・主任研究員）：中小企業の国際化支援のための政策の現状と課題

第2章 アンケート調査の実施とインタビュー調査の概要

(大阪府商工労働部との共同調査)

本稿では，太田一樹と越村惣次郎とが大阪府商工労働部・大阪産業経済リサーチセンターとの共同研究としても進めている研究成果を中心に紹介する。なお，その他の取組み活動については「研究活動の概要」を参照されたい。

(1) 調査の概要

大阪府商工労働部との共同研究の一環として，「海外市場で現地化に取り組む中小企業」の調査・研究を大阪産業経済リサーチセンターと実施している。これは，リサーチセンターの提携大学（大阪大学，大阪府立大学，大阪市立大学，大阪経済大学）から研究課題を募り，その中からいくつかの課題が選択され共同で実施するものである。本研究プロジェクトとの親和性が高いテーマを太田が提案したところ大阪府に採択されたので，共同でこの研究を進めているが，この共同研究は政策提言に力点が置かれることになる。

そこで，中小企業の海外進出の促進に向けた政策検討にあたり，本年度は，中小企業における海外子会社経営の実態把握につとめた。海外子会社を有する全国の中小企業を対象としたアンケート調査を実施するとともに，日本本社や中国の海外子会社へのインタビュー調査を実施した。

アンケート結果から，現地市場に期待する企業では，現地企業との取引拡大や現地での迅速な意思決定，現地人材の登用，ローカライズ（製品等の現地仕様化）などの事業の現地化に取り組む傾向があることがわかった。現地子会社へのインタビュー

調査では、現地での販路開拓のために、現地人材の経営者への登用やローカライズに向けた現地人研究者の育成に取り組むケースなどが確認できた。また市場開拓には現地人に経営を任せることが重要との意見は多いが、一方で本社のコントロールが効かなくなるケースも多く、問題となっていた。そのため労務管理が重要となるが、現地に合わせ明確な成果主義や現地特有の賞罰制度を導入するケースもみられたが、日本人と現地人の相互理解が比較的進んでいる企業では、日本本社と同様のいわゆる日本的経営を現地でも採用するケースもあった。

次年度は、今年度の結果を踏まえ、中小企業の現地化における課題を整理するとともに、それらの課題に応じた支援施策についても検討していく。

(2) アンケート調査の概要

本調査では、中小企業による海外子会社の経営実態を把握するため、海外に子会社を有する中小企業の日本の本社に対してアンケート調査を実施した。結果の概要の一部を「第4章 中間報告内容の概要」に紹介しているが、紙幅の関係で詳細な調査結果の紹介は割愛する。

詳しくは、大阪府商工労働部・大阪産業経済リサーチセンターの報告書『海外市場で現地化に取り組む中小企業（中間報告書）』（2015年3月）のHP（<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr1-11.html>）を参照のこと。

(1) 調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・日本の中小企業 ・海外に現地法人（子会社）を有する ・「農業、林業」、「漁業」、「鉱業、採石業、砂利採取業」、「電気・ガス・熱供給・水道業」、「公務」、「分類不能の産業」を除く全業種 ・本社が上場企業から50%以上の出資を受けていない以上の条件に適合する全企業
(2) 調査方法	郵送自記式アンケート調査
(3) 使用名簿	総務省統計局事業所母集団データベース「平成24年次フレーム」
(4) 調査時期	平成26年7月～8月
(5) 調査基準日	平成26年7月1日
(6) 発送・回答数	発送数1,148社、有効発送数1,117社、有効回答数105（有効回答率9.1%）

(3) 本調査に係るインタビュー調査の概要

以下では、特にアンケート調査に基づきインタビューを実施した企業を中心にその概要を紹介する。

1) 現地調査 A

- ①日 時：2014年8月11日（月）～15日（金）
- ②場 所：中国（上海，蘇州）
- ③目的・内容：海外事業展開する中小企業の現地子会社8社および支援機関5箇所へのインタビュー調査
- ④調査者：太田，田中，越村
- ⑤訪問先一覧

	現地法人名	事業内容等	日本法人名	訪問日
A 日系企業 (非製造業)	A-1 蘇州宝羅星信息技术有限公司	組込みソフトウェア	(株)プロアシスト	8/12
	A-2 蝶矢梅酒（上海）有限公司	梅酒製造販売	チョーヤ梅酒(株)	8/13
	A-3 矩善（上海）食品貿易有限公司	食品問屋	(株)かね善	8/14
	A-4 横舒舒（上海）食品有限公司	菓子製造販売	(株)モンシエール	8/14
B 日系企業 (製造業)	B-1 蘇州住之江織物有限公司	ホットカーペット製造	住之江織物(株)	8/12
	B-2 生田蘇州精密機械有限公司	産業機械製造	生田産機工業(株)	8/12
	B-3 上海譜萊蜜克司机機有限公司	攪拌機製造	プライミクス(株)	8/13
	B-4 上海三悠樹脂有限公司	各種樹脂部品製造	サンユレック(株)	8/13
C 関係機関等	C-1 大阪府上海事務所	大阪府	—	8/11
	C-2 上海和橋会	民間	—	8/11
	C-3 池田泉州銀行蘇州駐在員事務所	池田泉州銀行	—	8/13
	C-4 上海市外国投資促進中心	上海市	—	8/14
	C-5 日本貿易振興機構上海代表処	日本国	—	8/14

2) 現地調査 B

- ①日 時：2014年11月21日（金）～11月22日（土）
- ②場 所：東京
- ③目的・内容：アンケート回答企業3社及び海外産業人材育成協会（HIDA）へのインタビュー調査
- ④調査者：太田，越村
- ⑤訪問先概要

◁11月21日（金）▷

(1)日東化工機株式会社

所在地：東京都江東区常盤1-17-11

対応者：代表取締役 牛込公彦氏

内 容：

- ・主たる事業は、環境装置や省力化装置の製造。
- ・従業者数74人，売上高20億円
- ・2001年に上海子会社を設立。
- ・上海子会社の設立動機や現状，課題，そして本社への影響を中心にインタビュー

(2)パーカー熱処理工業株式会社

所在地：東京都中央区日本橋1-15-1

対応者：取締役管理部部長 戸部重和氏

内 容：

- ・金属熱処理加工および同薬剤の販売
- ・従業者数210名
- ・自動車業界の Tier2
- ・1987年 韓国に子会社設立
- ・2012年 タイに代理店設立
- ・2014年 中国に子会社設立の準備中
- ・親会社（パークライジング）との合併でインドネシアと中国に子会社（出資16%）
- ・海子会社の設立動機や現状，課題，そして本社への影響を中心にインタビュー

(3)コバシ株式会社

所在地：東京都中央区京橋1-4-13

対応者：取締役 経理部長兼総務部長 大木 守氏

内 容：

- ・段ボール製造業で、関東は工業製品全般，九州はJA など農産物が対象。
- ・売上高87億円，従業者数489人
- ・1990年に、タイ（シラチャー）に子会社設立。出資比率74.4%。進出先工業団地の運営会社と合併。
- ・海子会社の設立動機や現状，課題，そして本社への影響を中心にインタビュー

〈11月22日（土）〉

(4)一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）

所在地：東京都足立区千住東1-30-1

対応者：東京研修センター・館長 丸山紀子氏

内容：

- ・1959年に通産省の外郭団体である海外技術者研修協会（AOTS）設立
- ・主に開発途上国の産業人材を対象。
- ・2012年に海外への人材派遣事業を行う海外貿易開発協会（JOCD）と合併し、現在の組織となる。
- ・施設の受入れ状況や一般財団法人海外産業人材育成協会としての今後の取組みについてインタビューした。また、中小企業のニーズと今後の取組み方向について意見交換をした。

第3章 インタビュー調査結果のサマリー

上記訪問先（特に、現地調査 A での訪問）でのインタビュー結果を要約すると以下のとおりである。

(1) 日系企業を取り巻く経営環境の変化

中国に立地する日系企業では、日中関係の悪化、円安、環境問題などの理由から経営環境が大きく変化しており、その結果として現地化の動きが加速していると考えられる。特に円安は経済活動に直接影響する問題であり、中国以外の日系企業にも該当する問題でもある。また中国は経済成長の結果、内需が拡大、高度化しており、その結果、高付加価値品の需要が拡大している。これは中国のみならずアジア諸国にもあてはまることであるが、こうした需要は総じて高品質製品を取り扱う日本企業にとってビジネスチャンスになりえるものと考えられる。

(2) 現地化の状況（販売面）

- ①日系企業では、業種に関わらずローカル市場の開拓に積極的な企業が多くみられた。これまで販売は、日本への輸出や現地日系企業や消費者向け商品では日

系駐在員などを対象としてきたが、ローカル企業や中国人にターゲットを拡大、シフトする動きが多くみられた。

- ②上海・中国市場の需要は依然として拡大しており、特に高付加価値市場が狙い目であろう。中国市場は経済成長が鈍化しているとはいえ依然として拡大しており、特に高付加価値分野の市場が伸びている。こうした付加価値品は日本企業が得意とする分野であり、事業機会拡大に期待する企業が多くみられた。
- ③中国に進出した目的、きっかけは企業によって異なる。進出目的は、製造業の場合は製造拠点、小売等の非製造業の場合は市場開拓などがあるが、グローバルな研究拠点として進出する企業もあれば、具体的な計画はないがM&Aをきっかけに進出した事例もみられた。
- ④商製品の現地化（ローカライズ）は必須であるが、BtoBとBtoCでは内容が異なる。製造業などBtoB市場では、ローカル市場の技術力が向上するなど日系企業が活躍できる場が増えているが、依然として価格やスペックが高いケースがあるため、市場にあわせた製品設計が求められている。特にコストダウンが必須であり、そのため現地調達率を高める企業が多い。しかしローカルの材料・部品の品質が安定していないことが大きな問題となっており、部品の内製化で対応する企業もみられた。

一方、BtoC市場では、消費者にアッパーやアッパーミドルが増えたことで、高付加価値商品を受容する市場が生まれている。それに呼応し、食品など高品質な日本ブランドを活かして事業を拡大している企業も見受けられた。

(3) 現地化の状況（人材面）

- ①ローカル人材の経営者、管理者への登用（人材の完全現地化）を目指す企業が多い。現地化の取組みを進める企業では、管理者や経営者にローカル人材を登用する動きがみられた。特に設立当初から現地化が必須と考える企業では当然のこととして経営者に現地人を配置している。しかしその際、日本法人で採用した中国人を日本法人から駐在させるという方法を採用する企業もある。
- ②現地化のためには経営幹部を任せられる優秀なローカル人材の確保が必須である。これからローカル人材を管理職に登用しようとする企業では、人材確保のため日本において留学生の採用や研修生制度を利用するケースがある。その人

材をローカル人給与で現地に異動（移籍）させた場合に、すぐにモチベーションが下がるなどのリスクがある。また日本と異なりアルバイトの採用条件が厳しいため、インターンを使い人材不足を解消する企業もみられた。一方で現地では有名大学の卒業生を確保できるなど、日本国内よりも高学歴な人材を獲得できる可能性もある。

- ③人材育成には権限委譲のほか、アメとムチなど現地の環境に応じた仕組みの導入が効果的な場合もある。現地子会社が現地で競争力を発揮するには、ローカル人材が現地のトップとなり、日本法人からの大幅な権限委譲が必要と考え実践している企業では、いずれも現地化が進んでいた。ローカル人材の管理育成にはローカルのビジネス慣習を考慮することが重要である。中国では慣習として罰金制度が根付いているため抵抗が少なく、一方で金銭的なインセンティブがよく効くことから、報奨と罰則を組み合わせた制度を構築している企業が多くみられた。
- ④経営者とローカル人材の相互理解を醸成しながら日本的な経営手法を導入している。日本本社が実践している、いわゆる日本的な経営を中国でも導入している企業が見られるが、そうした企業では経営者と従業員の意思疎通が上手くいっている企業が多い。意思疎通を良くするため、中国人従業員に日本語検定を推奨する企業もみられる。

(4) その他

- ①中国で事業買収した場合、営業内容が大きくことなると変更申請手続きに手間がかかるため、新設した方が早い可能性がある（A-3）。
- ②人件費上昇の対策のため、自動化による省力化を実施（B-1）。
- ③進出先の候補は複数あったが、進出目的である研究開発の環境が整っていることと、現地政府の熱心な勧誘があり蘇州に決めた（A-1）。
- ④近年、日本人観光客は中国全体で3分の1程度に減少しているが、日中関係なども関係しているが、円安の影響も大きい。逆に中国人の日本への個人旅行が増えている（C-1）。
- ⑤駐在員は人数が少なく1人で幅広い業務を担当し、重要な意思決定が求められることもあるため、経営全般の知識と語学力が必要（A-2）。

- ⑥駐在員向けに研修プログラムが用意されておらず、各自で準備する（B-1）。
- ⑦諸問題からチャイナプラスワンといわれるが、インフラの充実度や企業集積を考えると中国になる（B-1）。

第4章 中間報告内容の概要

以下では、大阪府商工労働部・大阪産業経済リサーチセンター『海外市場で現地化に取り組む中小企業（中間報告書）』（2015年3月）でも紹介しているが、今回のアンケート調査やインタビュー調査、および文献研究などを踏まえた結果を要約して、中間報告としていくつかの提言をしておく。

（1）アンケート調査結果の要約

海外子会社の経営状況の特徴については以下のとおりである。

- ①海外子会社を保有することによる本社への影響としては、業績面では海外需要の獲得などにより本社の売上高増加や、対外的な信頼や評価の向上に貢献しているとする企業が多い。
- ②子会社の業績では、売上高は7割の企業で増加しているものの経常利益は5割以上が減少となっている。成長機会は多いが、当然に競争も激しいということであろう。ビジョンや戦略の大切さが理解できる。
- ③販売や仕入・調達先として現地日系企業との取引も大切であるが、さらに売上げ増加を図るにはローカル企業との取引も検討していくことが必要である。
- ④海外子会社への投資前に実施した取組みでは、現地視察や市場調査などの現地の実態把握を行う企業が多いが、特に効果があったものとしては、経営者・管理者候補となるローカル人材の確保や本社での外国人留学生の採用や研修生・技能実習生の受入れなどの現地人材の育成・確保に関するものや、事業立上げに十分な販売先、仕入・調達先、提携先などの取引先確保をあげる企業が多い。
- ⑤海外子会社の今後の展望としては、拡大を志向する企業が多数を占め、縮小を志向する企業はわずかであった。

次に、需要獲得に期待する企業の特徴について整理しておこう（回答企業を、進

出現地の需要に期待する「需要期待企業」と「その他企業」に分け比較分析している)。

- ⑥販売や仕入・調達先として現地日系企業だけでなく、ローカル企業との取引が増加しており、現地市場での取引先を拡大している。
- ⑦本社から海外子会社への権限委譲に積極的な企業が多く、ローカル人材を経営者層に登用する傾向が強い。また、日本人材とローカル人材との交流や言語・文化などの相互理解を深めることに積極的な企業が多い。さらにこの取組みを強化しようとしている。
- ⑧商製品サービスのローカライズや資源、資金の現地調達も積極的な企業が多く、マーケティング活動やローカライズ、現地での提携先確保に努めていく姿勢がうかがえる。
- ⑨日本人会などの現地のネットワークへの参加割合が高い。
- ⑩今後の子会社事業について拡大志向を持つ割合が高い。

上述のように、海外子会社は業績面だけでなく、本社に様々なメリットをもたらしていることが分かる。業績面への好影響については中小企業白書など他の調査・研究でも指摘されることが多い。また業績以外では、例えば、海外展開を第二創業の契機と位置づけ経営革新のメリットを享受したり、取引拡大の契機を獲得したりすることなどである。

次に、現地市場の需要を開拓・獲得しようとする企業の特徴としては、現地化が進んでいることが示唆されている。この点は、生産拠点として進出した企業と大きく異なる点である。生産拠点として活動する場合は、日本の生産現場と全く同じ空間（5S運動など）を作ることが有効であるケースが多く、それほど現地化が進んでいなくても競争力を維持することができた。しかし、人件費などコストが上昇する環境下ではこの方法も有効ではなくなってきており、現地化が大きな課題となってきた。

また、現地市場で販売する場合は、現地のニーズや取引環境に適応していく必要があり、さらなる現地化が要求される。このことは生産拠点であった企業が、現地市場で販売活動を始める場合は、戦略や組織構造、人材（教育）などを再構築する必要のあることを意味している。たんに販売機能を付け足せば事足りるという甘い考えは通用しないということである。

(2) まとめと今後の課題

今回は、業績が順調な企業を選択しインタビュー調査を行ったので、上記の指摘は、成功している企業の共通点として捉えることもできる。当然のことであるが、国・地域が異なれば文化や価値観も異なる。そのことから、ビジネスに関する文化や労働の価値観も異なる。資金や情報、製品は簡単に国境を越えてグローバルに流通するが、文化や価値観はグローバルなものがローカルに定着するとは限らない。反対に衝突することさえ生じる。その点をまず理解することが大切であろう。

中国で成功した日本人起業家が、筆者（太田）らが主催する講演会で語ってくれたことがある（於、大阪経済大学、2015. 3. 1）。「日本製品は安心・安全で中国人にはとても人気があるが、一部の欧米ブランドのようにブランドイメージ（ブランド価値）が高くないのはなぜか？」という筆者の質問に、彼は「中国人にとっても日本製品は満足する製品だが、尊敬されている製品かといえば必ずしもそうではない」と返答した。尊敬される製品づくりとは何か、そこを改めて問い直すことが、アジア市場をさらに開拓していく上で日本企業に求められている喫緊の課題である。品質や機能といった技術的価値だけではなく、現地市場で受容され評価される意味的価値（例えば生活文化を創造する価値）の創出に注力していく必要がある。そこに、日本企業の大きな活路を見出すことができるのではないかと、筆者は考える。

中国だけでなくアジアの新興市場を開拓し競争力を維持するには、日本国内市場ではほとんど意識されることのないマーケティング、特にブランドマネジメントの重要性を改めて認識し、慎重に構想や計画を策定し、迅速に実行していくことが大切である。

現地で苦勞をして撤退する企業も見受けられるが、しかしそれでも、国際化は検討すべき戦略課題である。東京都大田区にあるF社（資本金4,000万円）では、3代目が社長に就任したときに、米国、中国、タイと矢継ぎ早に海外展開を進めた。当初は大きな課題があり資金繰りに困った時もあったが、現在では海外現地法人と日本との間でユニークなビジネスモデルが構築されつつある。この経験により経営革新の効果を享受し海外展開は着実に業績向上に貢献しているとのことである。

また、中小企業の海外展開を検討する場合、中小企業基盤整備機構や日本貿易振興機構（ジェトロ）などが展開している経済産業省・中小企業庁の政策メニューだけでなく、JICA（独）国際協力機構などの他省の政策メニューもかなり充実している。

これら政策メニューを有効に活用することも検討すべきである。

最後に、海外市場に進出する場合、特に中小企業においては国内の本業のビジネスがある程度安定していることが必要である。それは、立ち上がり時には、経営者を含め多くの人的資源を海外ビジネスに集中させる必要があるからである。

参考文献

- 太田一樹（2014）「日本企業の国際化とマーケティング課題」佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房。
- 経済産業省（2014）『第43回海外事業活動基本調査結果概要確報－平成24（2012）年度実績－』。
- 中小企業庁（2013）『中小企業実態基本調査平成25年確報（平成24年度決算実績）』。
- （独）中小企業基盤整備機構（2012）『平成23年度中小企業海外事業活動実態調査』。
- Tse, Edward（2010）, The China Strategy, Booz & Company（ブーズ・アンド・カンパニー訳（2011）『中国市場戦略』日本経済新聞社。

