

第3回中小研セミナー（2015年10月10日）

第2部 調査研究報告 海外市場で現地化に取り組む中小企業

大阪府商工労働部 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. グローバル化への対応に遅れる中小企業
2. 海外市場で新たな事業を展開する中小企業
3. 日本企業が苦戦する『現地化問題』
4. 現地需要獲得を目指す中小企業では現地化を強化
5. 海外市場で自社事業の再評価をすることが第一歩

1. グローバル化への対応に遅れる中小企業

現在、国内では人口減少や少子高齢化の進展や製造業を中心とした海外移転によって、市場は縮小しつつある。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しており、経済のグローバル化が進展している。こうしたなか、大企業では新たな需要を求め海外に進出する企業が年々増加しているが、中小企業では十分に広がっておらず、その取組みに遅れが目立つ。

2. 海外市場で新たな事業を展開する中小企業

このように中小企業の海外進出はまだ不十分であるが、海外でしっかりとした事業基盤を築きつつある中小企業も存在する。それらの企業をみると、日本国内での事業をベースとしつつも、現地で新たな需要の獲得、さらに高付加価値な事業展開に取り組む企業もみられる。

〔企業事例〕

- (1)国内では衰退産業に位置付けられ、同業者は年々減少しつつある技術であるが、アジアで新たに生じつつある需要を獲得【木型製造業：50人】
- (2)国内ではミドルクラスのブランドとして展開しているが、アジアでは富裕者層を対象としたトップクラスとして展開【菓子製造小売業：150人】
- (3)アジアに研究開発拠点を設立し、国内では採用困難な国立大卒の優秀な研究人材の確保やグローバルな視点からの研究開発に着手【ソフトウェア業：150人】

3. 日本企業が苦戦する『現地化問題』

日本企業が海外でその実力を発揮するためには、現地化問題をクリアする必要がある。この現地化とは、ローカル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いう。現地化問題は大手企業においても大きな問題として取り上げられてきた。そのため今後、中小企業が海外進出を目論む際に、この現地化問題は避けては通れない問題である。

4. 現地需要獲得を目指す中小企業では現地化を強化

海外子会社を有する中小企業へのアンケート調査において、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について分析をおこなった。その結果、需要期待企業では、マネジメント層・管理層へのローカル人材の登用など「経営・人の現地化」と、ローカル企業・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った。

(1) 経営・人の現地化

アンケート調査結果を分析したところ、経営・人の現地化に関する需要期待企業の次の特性が明らかになった。

- ◆日本法人から現地法人への権限委譲に積極的
- ◆マネジメント層へのローカル人材登用に積極的
- ◆ローカル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組

みに積極的

このように需要期待企業では、現地の経営を日本人に限らず現地の人材に委ねる動きが活発にみられた。こうした取組みを裏付ける理由として、次のインタビュー結果が参考となる。

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。そのため日本で採用したローカル人材を経営者として大幅に権限委譲している』としている。しかし権限委譲やマネジメント層へのローカル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多い。これについて、木型製造業の B 社は、『日本法人と同様の福利厚生制度（社員旅行、宴会など）を導入したら、日本人とローカル人材のコミュニケーション機会が増え、相互理解が進み、結果、離職率、利益率が改善した。』と指摘している。つまり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であるといえる。

（２）事業の現地化

同様に事業の現地化に関する需要期待企業の特徴は次のとおりであった。

- ◆販売・仕入先ともに、日系企業だけでなくローカル企業との取引も増加
- ◆ターゲットをローカル市場にシフト

需要期待企業では、現地での販売拡大を目指し、現地市場のニーズに応じた製品やサービスのローカライズや現地での事業提携に積極的に取り組んでいる企業が多い。インタビュー調査の結果から、その実像がよくみえる。

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が、ローカル企業の技術力が、当社の販売対象となるまで向上してきたため販売を開始した。ただ日本仕様では過剰品質となるため、材料や設計をローカライズ（仕様変更）して提供している』と、現地産業の成長に伴い、市場が拡大していることを指摘している。また菓子製造販売業の D 社は、『日本は一般向けであるが、現地では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、BtoC においても富裕者層が増加によってターゲットとなる高付加価値市場の存在を示している。しかしその一方で、化学工業の E 社は、『現地市場での需要は拡大しているが、政治不安や人件費高騰などのリスクもあるため現地での投資は控え、割高となるが日本本社で対応している。』と、

市場拡大に期待しつつも、現地での投資には慎重な姿勢を示している。

5. 海外市場で自社事業の再評価をすることが第一歩

冒頭で指摘したとおり、中小企業は海外展開において遅れをとっている。しかし既に海外進出している企業をみると、国内では付加価値を失った技術でも海外では新たな需要が生まれつつあることや、同じ商品であっても日本国内よりも高付加価値な商品として展開することも可能であるなど、海外市場では既存技術や商品を用いた新たな事業展開が期待できる。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ない。そうした企業のなかでも、海外市場に目を向け、そのなかで自社事業の再評価をすることで新たな事業展開の可能性が見出せる企業もあると考えられる。さらにその先、具体的な海外事業戦略の検討において、今回紹介した現地化問題への対応が参考になるであろう。