

中小企業の海外展開に関する研究

－新たな現地化問題を中心に－

太田 一樹

越村惣次郎

1. はじめに
2. いくつかの先行研究のレビュー
3. 中小企業の海外展開の現状と課題
4. 中小企業における現地化の動向と新たな課題
5. 中小企業の現地化に関する取組み事例
6. 本研究の成果と課題

1. はじめに

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組みが喫緊の課題となっている¹。これまで国内市場を主戦場としてきた中小企業にとっては、人口減少社会を迎え縮小する国内市場に固執するだけでは生き残ることが難しくなってきた。こうした背景からわが国の中小企業政策においても、海外需要獲得に向けた国際化への取組みを支援する政策メニューを拡大・充実化させている²。しかし、とりわけ著しい経済発展を遂げ世界からマーケットとして注目されるアジア市場では、国際化への取組みの経験が豊富な大企業においても十分に競争力を発揮できず、当初の目的を達成できない企業も少なくない。ましてや経営資源が乏しく海外展開の経験も乏しい中小企業においては、すでに進出済み

¹ グローバル化と国際化の用語であるが、国境を意識しない全地球規模で生じる現象をグローバル化と呼ぶことが多い。本稿では、国家や国境さらにはローカル市場特性を意識したマネジメントを必要とすることが未だに多いことから、国際化という用語を多く用いている。ただし、それほど厳密には使い分けているわけではない。

² 2011年6月に中小企業海外展開支援大綱が策定されて以降、組織の壁を越えたオールジャパンでの支援体制が構築され、資金、マーケティング、人材など各種の支援が整備、実施されている。

の一部の企業を除き、ほとんど国際化への取組みが進んでいないのが現状である。

海外市場の開拓においては、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・態度を踏まえたマーケティングの企画、ローカル人材³を中心とする組織構造や経営管理の問題、日本人管理者と現地従業員とのコミュニケーションやモチベーション管理などの対応である。日本企業が、国内で築き上げてきた強みを現地で発揮するには、こうした現地の状況に応じた経営や戦略を新たに構築する現地化の取組みが重要となる。

また海外子会社と日本本社とのコミュニケーションのあり方も課題である。中国に代表されるように、世界中のグローバル企業や有力企業に加えローカル企業が次々と参入と退出を繰り返す競争の激しいアジア地域では、市場の不確実性が極めて高い。また各国・地域独自の商慣行も不透明だといわれている。これらの問題に対応するには、現地市場をよく理解するローカル人材のマネージャーの登用や海外子会社への権限委譲による意思決定の迅速化など、思い切った経営の現地化に取り組むことが、日本企業にとっての大きな実践的課題となっている。

むしろ海外展開を図ることは、中小企業の成長戦略にとっての一つの選択肢であり、国内市場のみを対象とする選択肢もあり得る。しかしグローバル化の急速な進展により、財・サービスが国境を越え行き交う現状では、国内市場のみで活動するにしても、グローバル化の影響は免れないことを意識しておくことは大切である。そのように考えると最近の中小企業の事例紹介でよく散見されるが、リスクを覚悟しながらもビジネスチャンスに溢れる海外市場へチャレンジすることも戦略の有力な一つの選択肢であると筆者は考える。

本稿では、数年にわたり取組んできた中小企業の海外展開に関する研究を、ひとまず取りまとめておくことが目的である⁴。なお、本稿の特徴としては、経済産業

³ 現地法人で主に採用・育成する人材のことを、ここでは「ローカル人材」と呼ぶことにするが、引用によっては「現地人材」という表現をすることもある。グローバル企業ではナショナル・スタッフと呼んでいるところもある。なお、現地法人で採用される日本人は原則含まないことにする。この日本人材の育成やキャリア教育も現地法人にとっては大きな課題となってきた。

⁴ 本研究成果は、2012年度から2015年度の4年間にわたる大阪経済大学中小企業・経営研究所主催のプロジェクト研究の成果が基盤にあり、その積み重ねの上に生まれてきたものである（その成果は研究代表者として執筆した「アジア市場における日本の中小企業の戦略的課題」『経営経済』（第52号）や太田・黒木・井形・田中「アジア市場における日系企業の戦略と人材育成に関する実践的研究～共同研究の取組み状況と中間成果報告」『経営経済』（第49号）を参照のこと）。研究プロジェクトを認めていただ

省「海外事業活動基本調査」の個票（1996年から2014年の19年分）を用いた独自の分析でもって議論をしていること、そして別途アンケート調査やインタビュー調査も実施し多面的な視点から一次データを活用して分析しているところにある。

2. いくつかの先行研究のレビュー

筆者らはこの分野の研究を数年継続してきたが、筆者らの研究の問題意識に少なからず影響を与えている研究成果を振り返りながら簡単に紹介しておこう。

（1）国際経営に関する議論についての若干の検討

企業の国際化やグローバル化に関する研究は、先進国における大企業の国際行動を中心に研究されてきた。ここでは、中小企業の研究において示唆に富んだ研究だと筆者らが考えている研究をいくつか紹介しておく。

先ずはマーケティング研究の重要性であるが、「国境を越えて遂行されるマーケティングは『国際マーケティング』（International Marketing）と総称しうると考える」（諸上（1986），p. 68）とする。高井（1996）では「グローバル化は、ボーダレスな情報と経済のネットワークを通じて、各国の経済社会を国際的に強く連携して、地球経済的な視点から新たな経済発展の道を模索する動きである」（pp. 36-37）とし、企業経営における国際マーケティングの役割が一段と社会的にも大きくなったことを指摘し、その役割は、企業国際化の段階に応じて質的に変容することを主張する。

他方、中国やインド、ASEANといった新興市場の台頭によるグローバル競争の変質が何をもたらすかであるが、太田正孝（2008）では、①単純化グローバル化の終焉、②「距離の脅威」と「場の拘束」、③生産の論理から市場創造の論理、④ユーラシアの復活の4つの競争環境の変化に求めることができると指摘する（p. 206）。それぞれ、

いた研究所と参加メンバーには感謝を申し上げる。なお、特にこの2年間は、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も実施し、アンケート調査に加え、政策担当者や他分野の研究者との議論を積極的に行いつつ、実務家などからのインタビュー調査を行った。その成果は、共同で作成した大阪府商工労働部・大阪経済大学中小企業・経営研究所『海外で経営現地化に取組む中小企業』（平成28年3月）にまとめられている（なお海外事業活動基本調査の個票データの再集計・加工作業については二次利用申請者である大阪府商工労働部の越村が担当した）。本稿はその内容をベースに新たな知見も付け加えて執筆している。

本稿に関連する範囲で要約しておく。単純化グローバル化の終焉とは、グローバルリーチ達成のために世界各国に生産・販売拠点を設置して効率的なグローバルネットワークを築くことを目的としたコンセプトから脱却して、グローバルな知識や価値の創造プロセスを構築することである。そうしないと「既存のリード・マーケットあるいは既存のイノベーションの発信地だけでなく、むしろ従来は軽視あるいは無視されていた世界の周辺部にも注目しないとビジネスチャンスを失ってしまう。(略) いまや IT のみならずバイオテクノロジーに関するイノベーションの種は必ずしも本社あるいはグローバル・ネットワークのセンターから出現するのではなく、むしろ既存のビジネス活動の周辺部からも生じる時代である」と指摘する (p. 207)。また、同時に、各国や地域に深く埋め込まれている独自の文化や価値意識、生活行動についてのコンテキストの存在とその理解の必要性について改めて認識され始めている。生産の論理から市場創造の論理とは、企業行動が、規模の経済性に基づく一極集中の論理つまり生産の論理から、各市場を開拓し創造していくという分散の論理も重視する必要があるということである。つまり、セオドア・レビットらが主張した単純グローバル化論に対するアンチテーゼでもある（「地球市場は同質化に向かう (The globalization of markets)」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1983年)。現在でも、標準化と適応化の問題としていくつかの論点で議論されている。重要な点なので太田正孝 (2008) の議論を紹介しておこう。「メタナショナル化するグローバル競争環境における多国籍企業の行動は、従来の資源獲得型あるいは生産立地型から確実に市場創造型へ移行している。(略) ここで言うところの市場の掘り起こしとは、20世紀の単純グローバル化において一般的であった、先進国市場向け製品を新興市場に押し付ける意味での市場開拓を指すのではなく、新興市場の現地ニーズに適応した製品やサービスを提供するメタナショナル的な市場開発を意味する」(p. 214) とする。また、「工場で製造された製品は必ずしもその現地で消費される必要はないが、その現地を市場として掘り起こすプロセスにおいては、国や文化ごとに異なるニーズや価値観への対応が最重要課題となる」(p. 214) ので、市場活動においては分散化の圧力を受けることになる、と主張する。いくつかのグローバル企業を分析しても標準化と適応化のパターンが画一的ではなく、国や地域、商品などで異なっていることが多い。

例えば、コカ・コーラでは、以前は世界中で標準化されたマーケティング戦略を展開していたが、現在ではその戦略を変更し、より多国内マーケティング的な方向

に回帰し、地域拠点が裁量権を増すことを決定した。地域のマーケティング・チームは、現在では地域広告を制作したり、新しい地域ブランドを導入したりすることを認められている、と指摘されている（小田部／K・ヘルセン（2010），p. 28）⁵。

さらに、今後のグローバル知識経済の時代における競争の勝者の条件として、桑名（2008）では、ドーズ（Doz, Santons）らの議論を踏まえて、①新たな知識を競争企業よりも迅速かつ効果的に感知する能力、②世界から獲得した知識を競争企業よりも創造的に革新するために、流動化する能力、③イノベーションを競争企業よりも有効に実現する能力、を有していることを指摘し、仮に間違った場所で生まれた企業、競争劣位にある企業でも、経営のやり方次第でグローバル企業へと発展する可能性のあることを指摘する（p. 259）。中小企業においてもリスクとともにビジネス・チャンスが増大していることを示唆している。

（2）アジア市場における研究

ここでは、新興国の市場の代表として、中小企業の関心の高い市場である中国を取り上げることにする⁶。中国市場において日本企業はどのようなマーケティング戦略を採用しているのか。主要な文献や調査結果を概観しておこう。

日本貿易振興機構・上海（2010，2011，2012）などの企業事例や筆者のフィールド調査では、従来のように限定された高価格帯の市場をターゲットにして、それに適したチャネルを構築していくという戦略が、特に中小企業にとっては有効な戦略の一つであることが示されている。他方、新興国においては中間層の台頭に伴い、ボリューム・ゾーン層を開拓することが、競争優位を獲得する際に重要となってきたと指摘する文献も増加している。大企業と中小企業とではやや傾向は異なるが、概して「富裕層」から下位層へ、つまりボリューム・ゾーン層を市場開拓していくとする大企業の傾向を読み取ることができる。この背景には、ローカル企業の技術力向上による上位市場への上方拡張や欧米企業などとの競合の激化があるも

⁵Ghemawat, Pankaj（2007）では、世界はフラット化していないので、中央集権的で画一的な標準化戦略はリスクが高いことを主張している。文化、制度などの差異を理解することが大切であると指摘する。

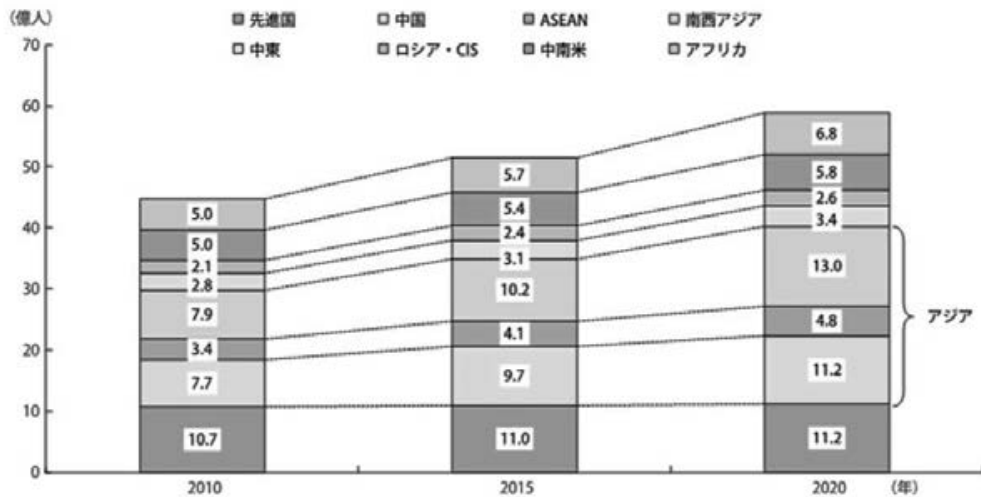
⁶この議論については、太田・唐（2012）「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析」、太田（2012）「中小企業の国際化とアジア新興市場への対応」、太田（2014）「日本企業の国際化とマーケティング課題」を参照されたい。

のと思われる。これまで、事例を踏まえた経験則に基づき、中小企業の市場参入においては日本企業としての強み（高品質・高機能）を活かしてニッチな市場、それも価格が高いため富裕層を対象とした市場に参入することが有効であると指摘されてきた。しかし、中国市場での企業成長を前提とすれば、この経験則が過去のように一定の効果を持ち続けるかについては若干の疑問が残る。

例えば Tse, Edward (2010) では、自身の中国における長年のコンサルティング経験を踏まえ中国市場の特徴を次のように説明する。「徐々にブランド・ロイヤルティを育成していくという従来型の消費発展パターンは、中国のこれまでの成長スピードによって崩壊した。中国では生活必需品からぜいたく品、ローエンドからハイエンドの製品へとあらかじめ決まった順序で製品が登場するのではなく、すべてがほぼ一斉に姿を現す」(p. 70) ので、先進国で開発された従来のマーケティング手法では対応は困難であることを指摘する。さらに、「中国の消費者はおそらく世界中のどの市場より多種多様なブランドと製品からほしいものを選ぶことができる。(中略) 中国ほどの国土と人口を抱える国にとって、当然ではあるが、中国の市場は本質的にグローバルであると同時に、伝統的な習慣と嗜好に根差した地方色がきわめて豊かで、地域ごとに全く違う様相を呈する」(p. 69) とも指摘する。中国市場に限らず、新興国の市場では、先進国のグローバル企業を始め韓国や台湾のアジア系企業、ローカル企業が競争を繰り広げており、市場成長率や市場規模、競争構造などは日本国市場と大きく異なっている。このアジア市場の特徴によっても標準化と適応化の問題に企業は頭を悩ますことになる。

今まで、我が国で紹介されてきた成功事例の多くは、相対的に所得の高い上海や北京等の1級都市や2級都市の富裕層を主要ターゲットにして、ブランドを育成しながら日本製品の特徴である高品質・高性能や信頼度の高さ、サービス水準の高さなど訴求して着実に消費者を育成していくという（ビジネス）モデルに特徴があった。このモデルは、一昔前のように一部の富裕層向けの市場のみをターゲットとする時期には有効だったかもしれないが、ボリューム・ゾーン層が成長してきている時期にはいくつかの難点がある。それは、彼らに適した価格帯に引き下げるためには、規模の経済性や経験効果を享受しながらコストを低減しつつ、さらにブランドの認知度を高めていく必要があるからだ。中国のエアコン市場では、高価格、高品質の代名詞として「空調のベンツ」と評されるダイキン（大金）のブランド・イメージ

図表1 中間層・富裕層の割合の推移



資料：経済産業省「通商白書2013」に基づき中小企業庁作成

(注) 1. Euromonitor International 2013, UN「World Population Prospects, The 2010 Revision」から作成。

2. 世帯可処分所得別の家計人口。各所得層の家計比率×人口で算出。

3. 2015年、2020年の各所得階層の家計比率は Euromonitor 推計。

出所：中小企業白書（2016）。

は高く、市場価格の2倍から2.5倍の価格帯で富裕層向けに販売されており、日系企業の成功例として頻繁に紹介されてきた。そのダイキンが、エアコン市場で中国トップ企業の「格力電器」と業務提携し、新・中間層の対応や中国市場でのシェア拡大を狙うために、生産を倍増し地方中核都市への販売を拡大し奏功していると聞く（図表1）。

このように、アジア市場特に中国市場における日本企業のマーケティングは、新たな段階を迎えているといっても過言ではない。本稿では、グローバル企業の研究で蓄積されてきた知見を援用しながら、中小企業の海外展開の問題について検討することになる。とりわけ、アジア市場でのビジネスが新たな次の段階を迎えていることもあり、現地化の問題に焦点をあて検討していくことにする。

（3）現地化に関する研究

現地化の取組みにおいて、大企業を含め、日本企業は現地化があまり進んでいないと言われることも多い。Harzing（1999）は、アメリカ、ドイツ、イギリスなどの欧米諸国に日本を加えた9カ国の企業が海外に持つ子会社で現地人社長を登用して

いる比率を示した。それによると日本は、9カ国中で最も低い4割未満で、最も高いアメリカのおよそ半分の水準であった (p. 73)。また経済産業省の通商白書 (2011) では、新興国への海外展開の目的が、生産コスト低減から市場獲得に変わる中、現地市場に適応するには現地法人への権限委譲などの経営の現地化が必要であるが、欧米における日系現地法人ほどには進んでいないと指摘している (p. 171)。

例えば、人材における現地化の遅れは、高コストな日本人駐在員を派遣することによる人件費コストの高止まりや経営上層部を日本人が占めることによるローカル人材のモチベーションの低下、さらに離職率の上昇などにつながる。また現地特有の商習慣や文化、風習など、現地市場を正しく理解する場合にも不利となる。ただし現地子会社の経営を単に「ローカル人材」に任せるだけでは、本社を含めた企業グループとしての経営向上につながるとも限らないであろう。それは日本企業の特徴として、本社と現地子会社の暗黙知も含めたコミュニケーション役を日本人駐在員に求めていることも一因である。

また、企業の成長戦略を描くためにも、また国や自治体が政策を立案していくためにも、海外子会社が日本の本社に及ぼす影響に検討を加えておくことは大切である。企業の海外展開については、当該企業の維持・拡大につながり、それが国内産業にも好影響を及ぼすとの見解がある一方で、国内産業の空洞化につながるとの指摘もいまだに根強くある。中小企業白書 (2014) では、経済産業省の企業活動基本調査の1997年度から2011年度のパネルデータを用いて、2004年度に直接投資を開始した企業と期間中に一度も直接投資をしていない企業の国内従業者数の変化を比較している (p. 333)。その結果をみると、直接投資をした企業は投資後、国内従業者数は減ることなく増加していた。ただし直接投資をしていない企業でも国内従業者数は増加していることから、従業者数の増加の要因は直接投資だけではないとも指摘している。これに対し、深尾・袁 (2001) では、企業活動基本調査と経済産業省の海外事業活動基本調査のデータを企業レベルでつなぎあわせ、製造業の海外展開による国内への影響を分析している。そこでは輸出から海外生産へのシフトや海外生産したものを輸入する「国内生産代替型」直接投資の場合は国内の雇用機会を減らすことになるが、「現地市場獲得型」直接投資は逆に国内雇用を創出するとし、直接投資の目的によって国内への影響は異なると主張している (p. 16)。このほか経済産業省 (2011) では、新興国での現地化は、国内から現地への輸出の増加や直接投資

収益・特許等収入の拡大など国内経済にプラスに寄与するとしながらも、現地との関係がサステナブルなものとは言い切れず、また国内雇用についてはマクロでみた場合必ずしもプラスの効果を有するとは限らないと指摘している（p. 178）。このように先行研究をみる限り、企業が海外展開することによる国内への影響は一様ではなく、これまで言われてきたような国内産業の空洞化に必ずしもつながるともいえない。

3. 中小企業の海外展開の現状と課題

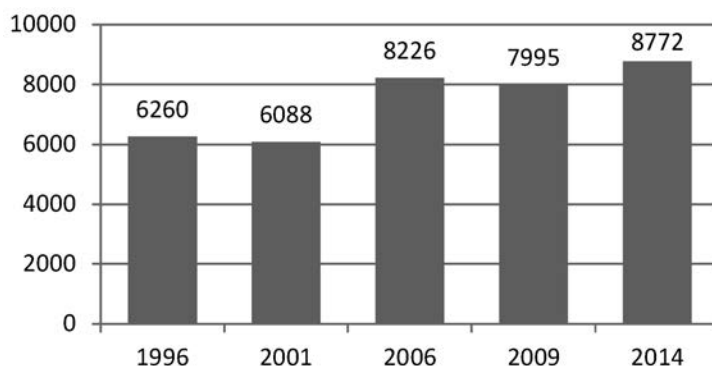
（1）海外子会社の保有数の推移と規模別の保有割合

ここでは、中小企業の海外展開の現状を概観しておく。大企業に比べ人材や資金、各種のノウハウなど経営資源の乏しい中小企業では、海外に子会社を有する企業は少ないと考えられる。日本企業の海外子会社の件数を知るには、総務省の経済センサス（平成18年以前は事業所・企業統計調査）が参考になる。図表2は調査結果から作成した海外子会社⁷を持つ本社企業数の推移である。これによると2001年までは6000社程度であったが、それ以降増加し、2014年には8772社となり、近年、海外子会社を保有する企業は増加している。さらに規模別の海外子会社の保有状況をみていく。図表3は、従業者規模別の海外子会社保有割合（海外子会社保有企業／全企業）を主要業種別に集計した結果である。いずれの業種においても規模が大きいほど、保有割合が高くなる傾向がみられる。特に製造業では、「5000人以上」は約8割が海外子会社を保有しているが、中小企業の範疇になる「100－299人」で1割強にとどまり、「20人未満」にいたっては1%にも達していない⁸。一方、卸売・小売業では、製造業に比べると全体的に保有割合は低いが、「5000人以上」で約27%が保有しているのに対し「50－99人」で3%超、「30－49人」は1.57%、30人未満においては1%未満と、規模間で大きな差がある。

⁷ 経済センサスにおける海外子会社とは、自社が50%超の議決権を有する会社もしくは自社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社、又は子会社として連結財務諸表を作成している会社をいう。

⁸ ちなみに、直接輸出している中小製造業数の割合を見ると、ほぼ年々増加しているものの2013年で3.5%の6397社である。また、輸出企業の割合は従業員規模が大きくなるほど高くなる傾向にある（中小企業白書（2016））。

図表2 海外子会社を保有する企業数の推移（公務を除く全産業）



出所：総務省「平成8年事業所・企業統計調査」, 「平成13年事業所・企業統計調査」, 「平成18年事業所・企業統計調査」及び「平成21年経済センサス-基礎調査」から作成。

図表3 主要業種別・従業員規模別の海外子会社保有割合（2014年調査）

	製造業	卸売・小売業
全体	1.60%	0.47%
0－4人	0.05%	0.06%
5－9人	0.16%	0.19%
10－19人	0.42%	0.44%
20－29人	1.19%	0.77%
30－49人	2.47%	1.57%
50－99人	5.54%	3.47%
100－299人	14.11%	6.20%
300－999人	34.16%	11.44%
1000－1999人	55.46%	14.52%
2000－4999人	67.03%	19.37%
5000人以上	80.16%	27.01%

出所：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」から作成。

（2）海外事業活動基本調査のデータを用いた海外子会社経営の実態分析

海外子会社を持つ企業は増えているものの、保有割合は規模により大きな差があることが明らかとなった。中小企業の海外展開について経済センサスからは、これ以上の情報を得ることは難しいため、ここからは経済産業省が実施する「海外事業活動基本調査」を用いて、その実態について詳細を分析していく。この調査は、海外子会社を有する日本の企業の経済活動を把握するため1970年に開始され、現在ま

で調査は続けられている。ただし経済センサスのような指定統計ではなく、承認統計であるため回収率は7割前後となっている⁹。そのため企業数や売上額等についての総数や年度間の比較分析では、注意を払う必要がある。今回は、入手可能な1996年から2014年の19年分の個票を取り寄せて分析を試みた。

分析に先立ち、19年分の個票データについて企業IDを用いてパネルデータ化した。企業IDは、海外子会社と日本の本社にあるが、今回は海外子会社のIDを主たるIDとし、本社データは各子会社のデータに追加する形をとった。

次に分析のために全データを本社基準で中小企業とそれ以外の大企業に区分した。企業の海外展開については、各種の報告がなされているが、その多くは大企業を中心としたものであり、中小企業に限ったものは必ずしも多くはない。そこで企業規模で区分し、比較することで調査対象である中小企業の海外展開の特性を明らかにしていく。規模の区分は、原則として中小企業基本法の定義¹⁰に従っている。ただし、この定義だけでは、中小企業に大企業の子会社が含まれている可能性が残る。ただ与えられた情報で中小企業の中から大企業子会社のみを抽出することは難しいため、今回は簡便的に海外子会社を10社以上保有する企業を大企業子会社とみなし、先に抽出した中小企業群から除いている。

このほか海外での経済活動への影響が大きいと思われる業種と立地する地域についても区分した。業種は中分類程度に分けることも可能であるが、サンプル数の確保を優先し、製造業と非製造業の2区分とした。地域は海外事業活動基本調査の大分類である7地域（北米、欧州、アジア、中東、オセアニア、中南米、アフリカ）に区分している。

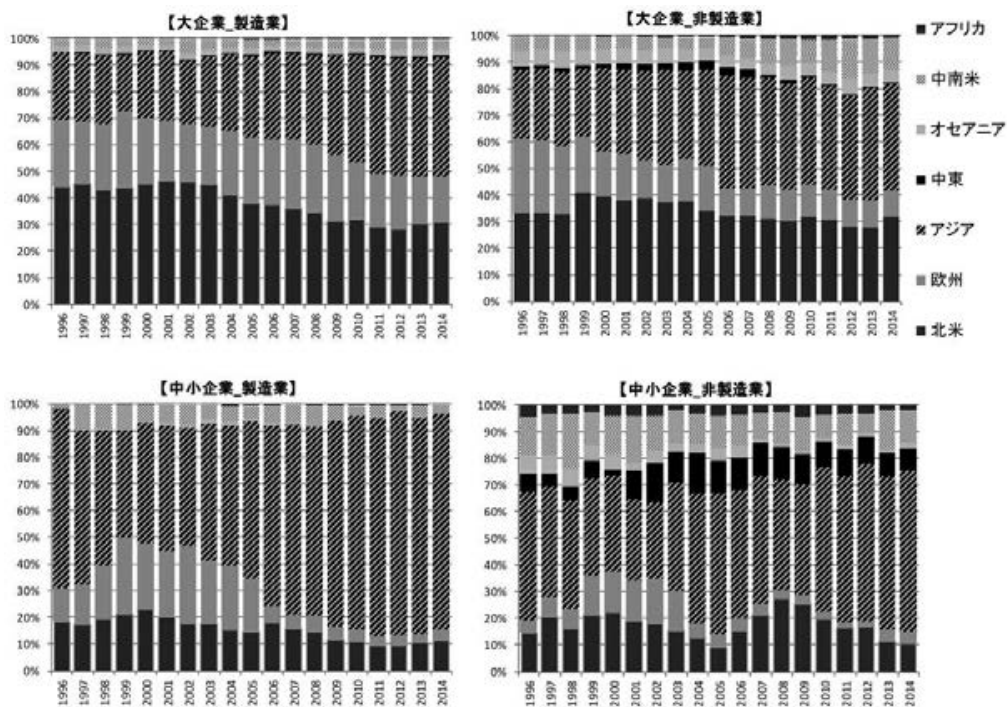
（3）アジアに立地する子会社の事業規模が拡大

図表4は、地域別に集計した海外子会社の売上高総額の割合である。この結果から、日系企業の地域別事業規模の推移をみていく。なお、海外子会社の売上高は立地する国・地域の通貨をその年度のレートで換算したものであり、金額を年度間で単純

⁹ 国や自治体が作成する統計のうち、指定統計はその重要性から申告義務が課せられているが、承認統計には義務は課せられていない。

¹⁰ 中小企業基本法では中小企業を、製造業その他は資本金3億円以下又は従業員数300人以下、卸売業は資本金1億円以下又は従業員数100人以下、小売業は資本金5千万円以下又は従業員数50人以下、サービス業は資本金5千万円以下従業員数100人以下と定義されている。

図表4 地域別の事業規模シェア



(注) 経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版の個票を集計して作成している。

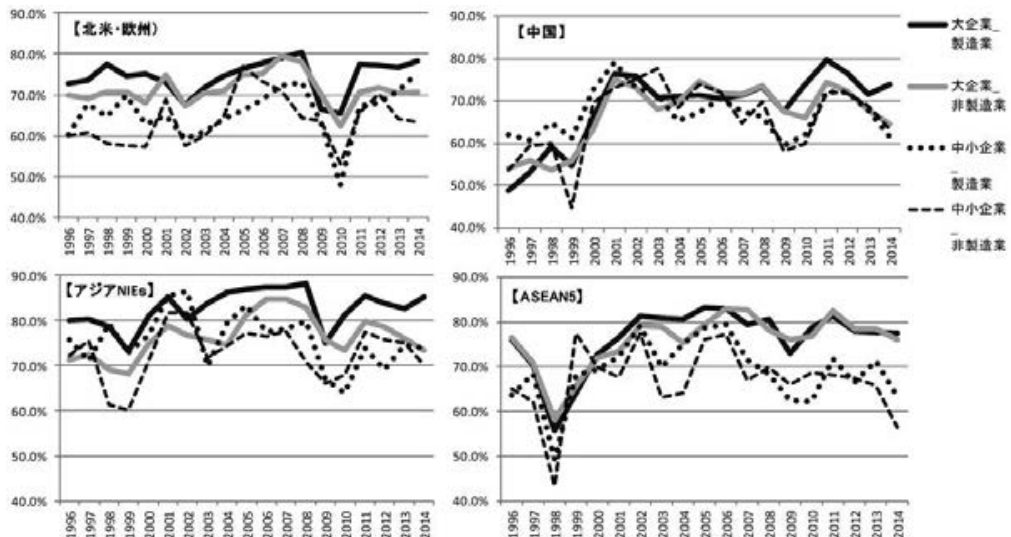
出所：大阪府商工労働部・大阪産業経済リサーチセンター&大阪経済大学中小企業・経営研究所（2016）。

に比較することはできないため、ここではシェア（構成比）を比較している。

大企業では業種を問わず北米、欧州、アジアの割合が高いが2000年半ばからアジア比率が増加してきており、2014年では北米と欧州の合算とアジアがほぼ同規模になっている。これに対し中小企業の製造業では1990年代後半から、アジアの比率が高く2000年に入り米国、欧州の比率も高まったが、その後さらにアジアの比率が高まり2014年ではアジアが8割を占め、重要性が高まっている¹¹。また非製造業では、アジアは高いシェアを占めており戦略的な拠点として位置づけられている。

¹¹ 中小企業白書（2016）から中小企業の投資時期別・規模別にみた海外現地法人の国・地域構成の推移を2010年（中国45.9%，ASEAN25.5%）と2013年（中国27.3%，ASEAN42.8%）の比較で見ると、中国の比率は他国に比べていまだに高いものの ASEAN への直接投資先が増えてきていることがわかる。

図表5 黒字企業比率



出所：図表4と同じ。

(4) 大企業に比べ中小企業の海外子会社の収益性は悪い

海外子会社の採算性をみるため、経常利益率段階で黒字である法人の割合を比較していく（図表5）。アジア通貨危機後の90年代末に、中国やASEAN5などで大幅な悪化がみられ、世界的金融危機（リーマンショック）後の2010年には、北米・欧州やアジアNIEsが特に顕著であるが全地域で悪化している。いずれの地域においても、中小企業は大企業よりも黒字率が低く推移している。また直近の数年では中国やASEAN5で黒字率の低下がみられるが、特に中小企業でその傾向が強いことがわかる。

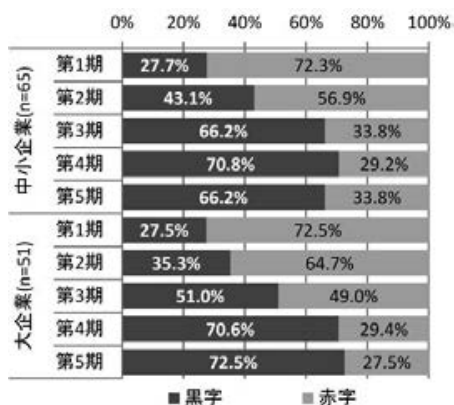
(5) 中小企業においても海外進出により日本の本社の付加価値が向上している

海外子会社設立後の本社の経営状況の変化を把握していく。その際、海外子会社を複数持つ企業の場合、法人設立と本社経営の関係が不明瞭となるため、分析対象は、海外子会社を1社だけ保有する企業とした。また設立後の本社の経営内容を把握するため、個票データで最も古い1996年以降に海外子会社を設立した企業を対象とした。最後に設立後の影響を確認するには数年間の経過を分析する必要があるため、対象は2008年までに設立した企業とした。以上の3つの条件に従って対象企業

を絞り込み、各法人の子会社設立の翌年を基準年としたパネルデータを作成した。

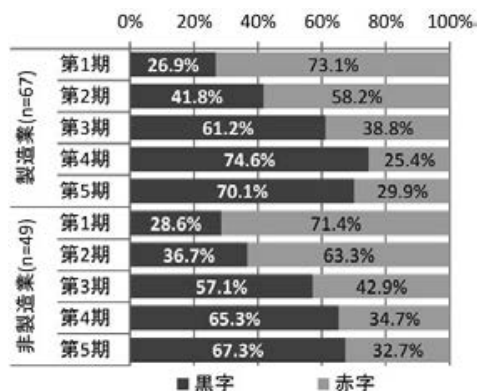
パネルデータを用いて設立後の子会社の経営状況（黒字企業と赤字企業の比率）の変化について分析する。設立年の翌年を第1期として第5期までの期間で経営状況について集計した。その結果、企業規模別では、大企業、中小企業ともに第1期目は赤字企業が7割以上を占めているが、第3期目以降は黒字企業が過半数となっている（図表6）。業種別や地域別でも同様に、第2期までは赤字を計上する企業が多いが、第3期に黒字企業が上回り、そのまま黒字企業が過半数で推移している（図表7、図表8）。いくつかの制約のもとで分析しているので断定はできないが、海外子会社設立後3年が一つの大きな節目になるものと推察できる（最近では、黒

図表6 企業規模別の採算比率



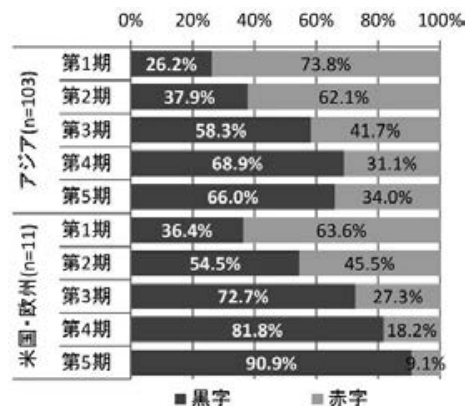
出所：図表4と同じ。

図表7 業種別の採算比率



出所：図表4と同じ。

図表8 地域別の採算比率



出所：図表4と同じ。

字化をもう少し早く達成すべきとの声も聞くが、概ねインタビュー結果とも符合している)。

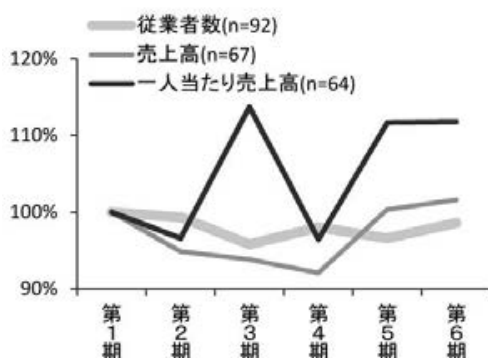
(6) 中小企業では海外子会社設立後、日本本社の付加価値が向上する

パネルデータを用いて、海外子会社を設立した後、日本の本社に生じる変化を分析していく。分析項目は、本社の「従業員数」、「売上高」、「1人当たり売上高(売上高/従業員数)」とし、海外子会社を設立した翌年の第1期を基準年として、第2期から第6期までの変化を基準年と比較した。

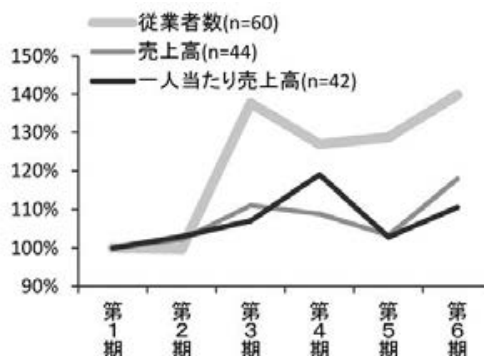
大企業では、従業員数は第3期から、売上高と1人当たり売上高は第2期から基準年を上回っていた(図表9、図表10)。一方、中小企業では、従業員数は第3期目からわずかに基準年を下回ったまま推移し、第6期ではほぼ基準年までに回復していた。売上高は第2期から第4期は基準年を下回ったが第5期で回復し、第6期で上回った。1人当たり売上高は、変動が大きい第5期以降は基準年を上回っていた。

本分析をもって、子会社設立と本社の従業員数や売上高の変化との因果関係を完全に説明することはできない。しかしながらパネル分析によって、個々の企業レベルで子会社設立後の経営状況の変化を確認することができる。中小企業では海外子会社設立後、本社の従業員数と売上高が一時的に減少する。その理由として中小企業では新規事業ではなく、既存事業を海外に移管することが多いが、その際に工場長などの責任者を数人現地に派遣することが多い。また移管された業務の売上高は

図表9 子会社設立後の本社の業績推移
(中小企業)



図表10 会社設立後の本社の業績推移
(大企業)



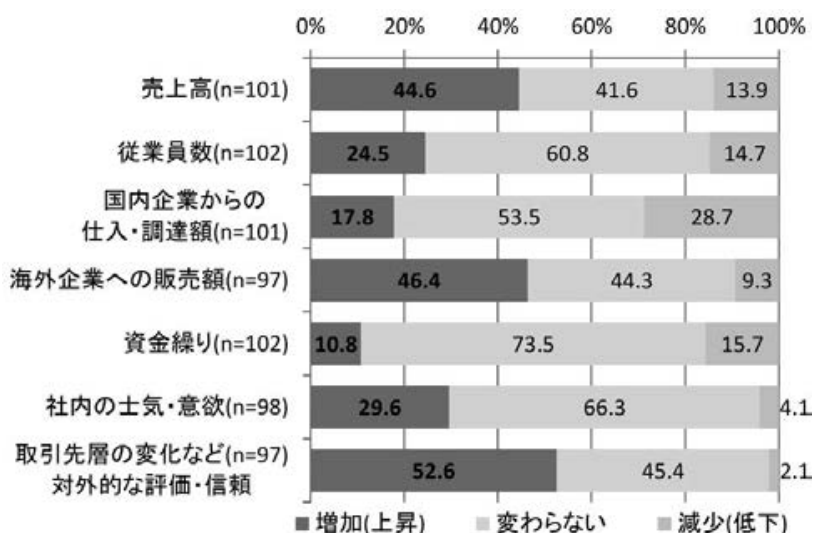
出所：図表4と同じ。

現地子会社で計上されるために、設立後、本社では上記のような結果になるものと推察している。ただ1人当たり売上高は上昇することから、本社事業の付加価値は高くなっていると考えられる。また海外子会社は設立後3期目以降で黒字になる企業が多いことから、その時期に日本の本社に好影響が現れると考えることもできる。

次に海外子会社を持つ中小企業を対象にして実施したアンケート調査の結果から、子会社設立後の本社の影響を分析した（図表11）。その結果、売上高や海外企業への販売は増加の割合が高く、新たな需要獲得に繋がっている企業が多数を占めていることがわかった。また取引先層の変化など対外的な評価・信頼が上昇した企業が半数以上あり、子会社設立が本社の評価を高めていると感じる企業も多くみられる。その一方で、国内企業からの仕入・調達額は国内取引が減少する企業が多いという結果になっている。

他方、中小企業白書（2014）の調査結果から「直接投資が企業の国内事業に与えた影響」を投資先の機能別にみると、生産機能と販売機能ともに「企業の将来性」（生産機能67.6％、販売機能71.0％）、「売上高の増加」（生産機能55.1％、販売機能

図表11 海外子会社保有後の本社の変化



出所：大阪府商工労働部「中小企業における海外子会社の経営状況に関する調査」（2014年7月調査）を集計・分析して作成。

56.3%), 「利益の増加」(生産機能48.9%, 販売機能47.0%) に良い影響があったとの回答結果が示されている (pp. 318-319)。

4. 中小企業における現地化の動向と新たな課題

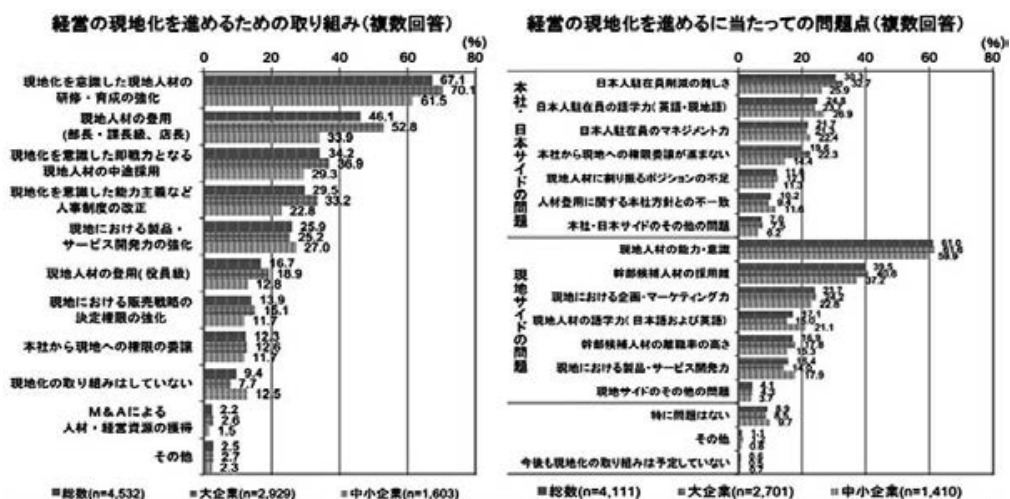
日系企業が海外の現地需要を獲得するには、変化の激しい現地市場において迅速にニーズを把握し、素早い意思決定によって、それに応じた事業を展開していくことが求められる。そのためには、人材や事業の現地化への取組みが課題の一つと考えられている。ここでは日系企業の現地化の現状やその動向について確認していく。

(1) 経営の現地化の取組みの現状と課題

ここでは、日本貿易振興機構『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』結果から、経営の現地化の取組みの現状と課題について概観しておこう (図表12)。現地化を進めるための取組みとしては、大企業と中小企業ともに、「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」(大企業70.1%, 中小企業61.5%), 「現地人材の登用 (部長・課長級, 店長)」(大企業52.8%, 中小企業33.9%), 「現地化を意識した即戦力となる現地人材の中途採用」(大企業36.9%, 中小企業29.3%) との回答が多い。反対に, 「現地人材の登用 (役員級)」(大企業18.9%, 中小企業12.8%), 「現地における販売戦略の決定権限の強化」(大企業15.1%, 中小企業11.7%), 「本社から現地への権限の委譲」(大企業12.6%, 中小企業11.7%) は相対的に少ない。なお, 「現地化の取組みはしていない」との回答も大企業で7.7%, 中小企業で12.5%みられる。

他方、経営の現地化を進めるに際しての問題点としては、大企業と中小企業ともに「現地人材の能力・意識」(大企業61.6%, 中小企業59.9%), 「幹部候補人材の採用難」(大企業40.8%, 中小企業37.2%) というように、現地サイドの問題を挙げる企業が多い。本社・日本サイドの問題としては、「日本人駐在員削減の難しさ」(大企業32.7%, 中小企業25.9%), 「日本人駐在員の語学力 (英語・現地語)」(大企業23.7%, 中小企業26.9%), 「日本人駐在員のマネジメント力」(大企業21.3%, 中小企業22.4%), 「本社から現地への権限委譲が進まない」(大企業22.3%, 中小企業14.4%) との回答が多い。

図表12 経営の現地化の取組みの現状と課題



出所：日本貿易振興機構（2015）『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』。

（2）海外子会社における経営現地化の取組みと業績の関係

さらに詳細に、今回筆者らが調査したデータを用いて、現地化の問題について分析を進めていく。現地化の取組みと業績との関係について分析したものが図表13である。分析では、2014年度のデータを用いて経常利益段階で黒字企業と赤字企業に区分し、これを業績指標とした。また現地化の指標としては、人の現地化に関わる海外子会社への日本人派遣者割合と日本人派遣者数前年比を用いた。また事業の現地化の指標としては、販売と調達について、海外子会社の総販売額（総調達額）に占める現地販売（調達）率、現地日系企業販売（調達）率、現地地場企業販売（調達）率である。

これらの指標について、黒字企業と赤字企業の各グループの相違について平均値の差の検定で分析を試みた。また、先行研究で示されているが、現地化の程度は先進国と新興国では異なると考えられるので、分析はアジアと米国・欧州に分けてそれぞれ行った。

分析の結果、アジアでは、日本人派遣者割合と日本人派遣者数前年比のいずれの指標も黒字企業の平均値が低く統計的に有意であった。つまり海外子会社内での日本人派遣者の割合が低い企業や、派遣者数を減少させている企業の方に黒字の企業が多いことが明らかになった。また販売面では、黒字企業の方が現地販売率が高い。

図表13 現地化指標と業績との関係

		アジア		米国・欧州	
		平均値	t 値	平均値	t 値
日本人派遣者割合	黒字	0.09	-7.95 **	0.14	-0.89 n.s.
	赤字	0.12		0.15	
日本人派遣者数前年比	黒字	1.97	-2.73 **	2.01	-2.06 *
	赤字	2.04		2.09	
現地販売率	黒字	0.70	2.28 *	0.75	-0.55 n.s.
	赤字	0.69		0.76	
現地日系企業販売率	黒字	0.44	-4.19 **	0.33	-0.20 n.s.
	赤字	0.49		0.33	
現地地場企業販売率	黒字	0.41	4.20 **	0.58	-0.69 n.s.
	赤字	0.36		0.59	
現地調達率	黒字	0.63	-7.37 **	0.47	-3.16 **
	赤字	0.69		0.54	
現地日系企業調達率	黒字	0.07	0.27 n.s.	0.03	-0.69 n.s.
	赤字	0.07		0.04	
現地地場企業調達率	黒字	0.46	-7.91 **	0.40	-2.55 *
	赤字	0.55		0.46	

(注) 「**」 1%水準で有意 「*」 5%水準で有意 「n.s.」 有意差なし (not significant)。
出所：図表4と同じ。

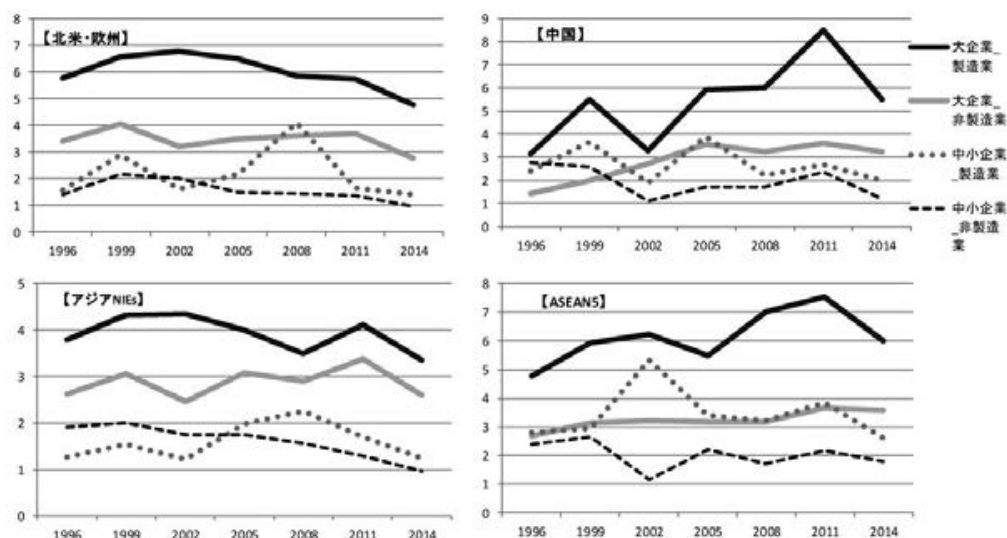
詳細にみると、黒字企業の方が、現地日系企業販売率が低く、また現地地場企業販売比率が高いことが明らかにされた。一方、調達面では黒字企業の方が、現地調達率が低く、また現地地場企業調達率が低いことも明らかになった。

以上から、日本からの派遣人材が少なく、また販売に占める現地販売率が高く、特に現地地場企業への販売率の高い企業に黒字企業が多い。他方、調達については、現地調達率が高い、また現地地場企業からの調達率が高い企業に赤字企業が多いという結果が示された。

(3) 法人あたりの日本人派遣者数は、大企業、中小企業ともに減少

図表14は、海外子会社への日本人派遣者数を地域別に集計したものである。大企業の製造業は、北米・欧州、アジア NIEs では緩やかに減少してきたが、中国、ASEAN5では2000年に入り増加傾向にあり直近で減少に転じている。非製造業はアジア地域でやや増加していた。一方、中小企業の製造業は増減を繰り返し、直近は減少している。また中小企業の非製造業では、北米・欧州やアジア NIEs では90年代末から減少傾向にあったが、中国、ASEAN5ではこれまで増加、横ばいで推移しており、直近で減少に転じている。

図表14 海外子会社一社あたりの日本人派遣者数



出所：図表4と同じ。

(4) 2010年以降の直近期では、アジアにおける現地販売率は上昇傾向にある

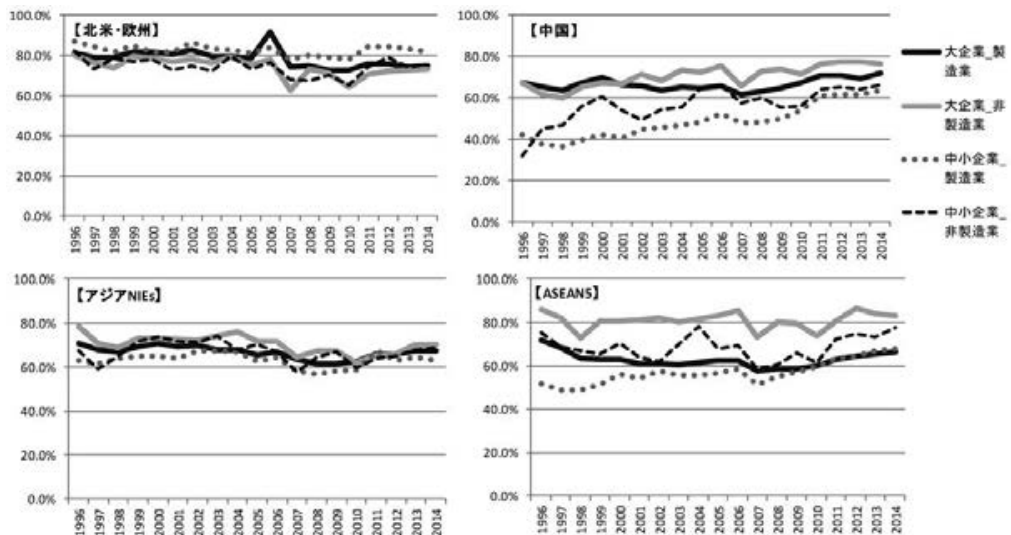
図表15は、海外子会社の売上高に占める現地販売額の割合を集計したものである。企業規模や業種に関係なく、北米・欧州、アジアNIEsではいずれも高い水準のまま横ばいで推移している。これに対し、中国では大企業は6～8割の高水準で推移しているが、中小企業は製造業、非製造業ともに90年代後半の3～4割から直近ではおよそ6割まで上昇した。また2010年以降の直近期に注目すると、中国、ASEAN5、アジアNIEsのいずれも現地販売率は上昇傾向にある。

(5) 現地需要の開拓を目指す企業では経営人材面での現地化に積極的

次にアンケート調査の結果から、経営現地化の現状を分析していく。ここでは、現地需要獲得を目指す企業を中心に経営の現地化の現状について分析していく。分析に際して回答企業を現地子会社の設置目的から、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」の2つのタイプ（以下、タイプ）に区分し、経営現地化の取組みにおける特徴を明らかにしていく。

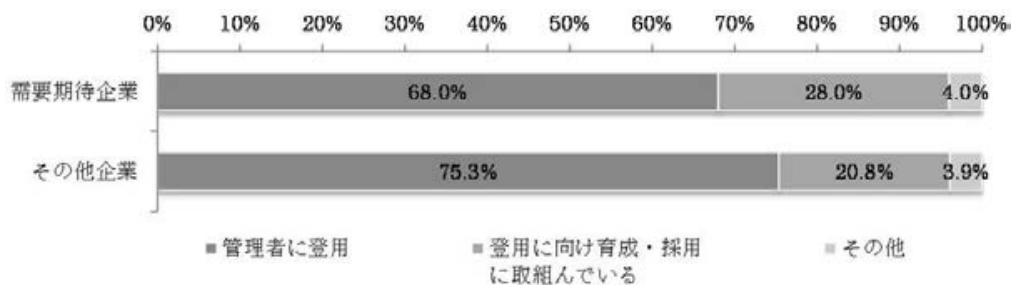
まず管理者への登用についてだが、登用割合はその他企業の方がやや高いものの、いずれの層でも7割程度と高い水準にある（図表16）。またいずれのタイプでも、現

図表15 売上高に占める現地販売額の割合



出所：図表4と同じ。

図表16 ローカル人材の管理者への登用

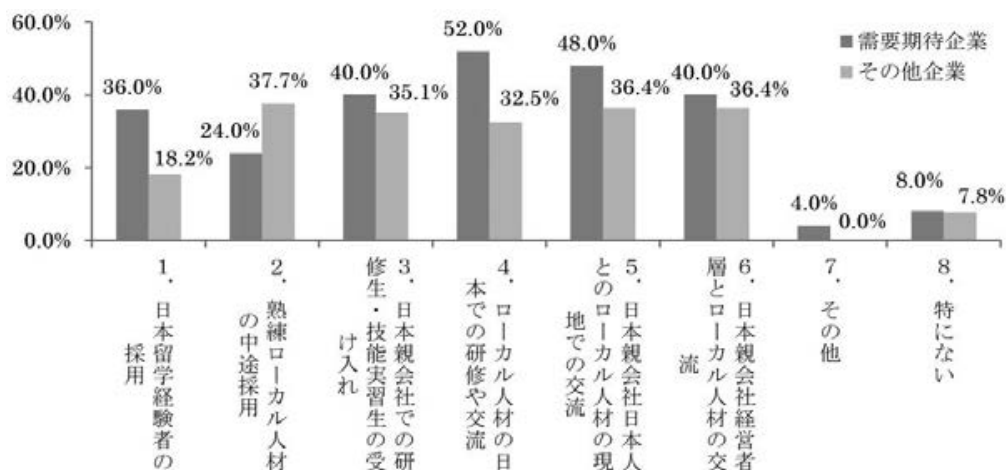


出所：図表11と同じ。

在，登用していない企業の多くが「登用に向け育成・採用に取組んでいる」と回答しており，今後の登用意向は高い。ローカル人材を管理者に登用することは，もはや不可欠な取組みになっている。

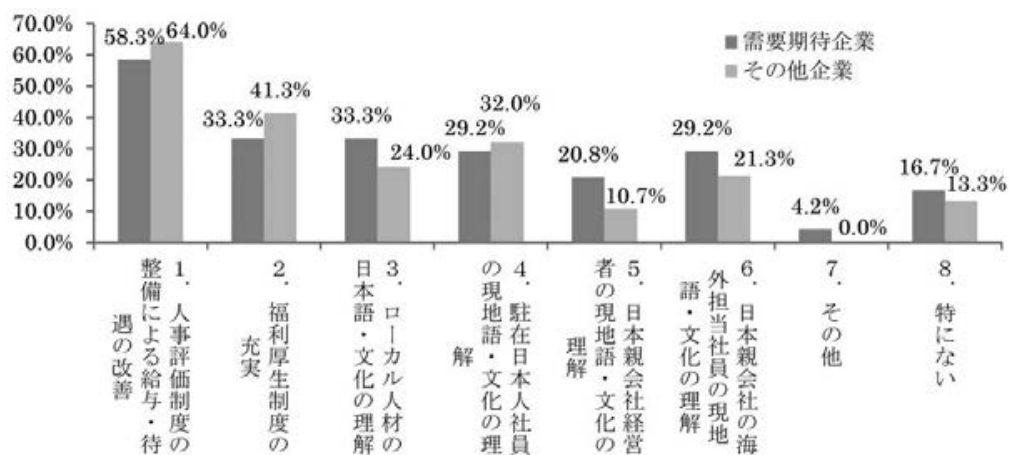
次にタイプ別にローカル人材の採用や育成についての取組みを比べると，全体的に需要期待企業の取組み割合が高い（図表17）。特に「ローカル人材の日本での研修や交流」，「日本親会社日本人とのローカル人材の現地での交流」，「日本留学経験者

図表17 ローカル人材の採用・育成の取組み



出所：図表11と同じ。

図表18 人事・労務管理の取組み

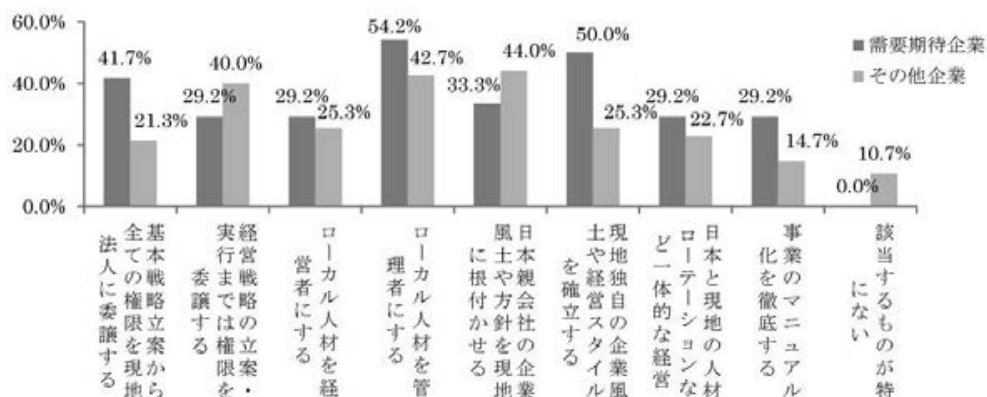


出所：図表11と同じ。

の採用」では取組み割合に大きな差がみられ、日本人とローカル人材の交流や、日本人や日本文化に触れたことがある留学経験者の採用に力を入れている様子がうかがえる。

人事・労務管理の取組みについては、いずれのタイプにおいても「人事評価制度

図表19 具体的に目指す経営・人材面での姿



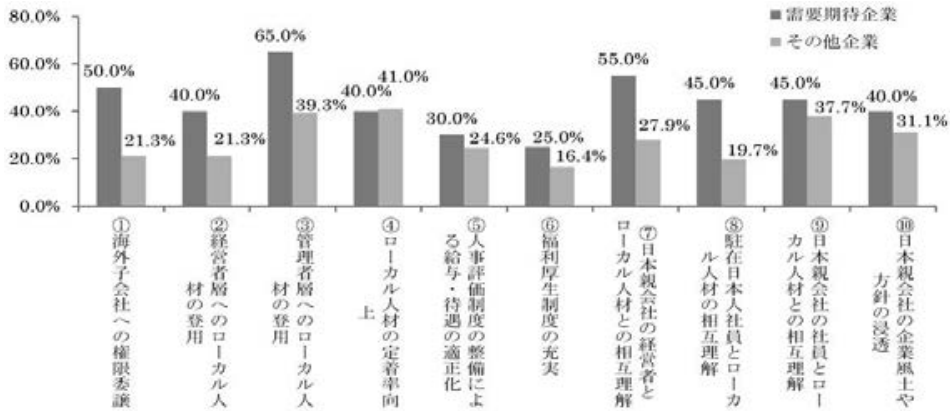
出所：図表11と同じ。

の整備による給与・待遇の改善」や「福利厚生制度の充実」に取り組む企業が多い（図表18）。回答企業の多くはアジアに現地法人を設置しているところが多い。近年、アジアでは人件費高騰が大きな問題となっているが、その対策として、給与だけでなく福利厚生制度の充実にも取り組む様子がうかがえる。需要期待企業では相対的に「ローカル人材の日本語・文化の理解」、「日本親会社経営者の現地語・文化の理解」、「日本親会社の海外担当社員の現地語・文化の理解」といった言語や文化の相互理解を深める取り組みが多い。

経営や人材面に関してであるが、需要期待企業では「基本戦略立案から全ての権限を現地法人に委譲する」が41.7%とその他企業よりも20ポイント以上も高く、権限委譲に積極的である様子がうかがえる（図表19）。またローカル人材の経営者や管理者への登用については、いずれも需要期待企業の割合が若干高い結果となっている。

他方、「現地独自の企業風土や経営スタイルを確立する」については、需要期待企業はその他企業よりも25ポイント高く、反対に「日本親会社の企業風土や方針を現地に根付かせる」では、その他企業が需要期待企業を上回っている。その理由としては現地生産を主とする場合には、5Sを中心とする日本的制度を定着させるために、また販売を主とする場合は顧客企業とのコミュニケーションを円滑に図るために現地に適した柔軟な対応が必要となることから、上記のような結果になったものと推察される。

図表20 経営・人材面の具体的な取組み



出所：図表11と同じ。

経営や人材面に関する今後3年間の具体的な取組み内容であるが、全体的に需要期待企業の回答割合が高く、積極的に多様な取組みを試みていることが示唆される（図表20）。顕著な差がみられるのは「海外子会社への権限委譲」、「経営者層へのローカル人材の登用」、「管理者層へのローカル人材の登用」といった現地化の取組みである。需要期待企業では、さらにこれらの取組みを強化する意向を持っていることがうかがえる。

また「日本親会社の経営者とローカル人材との相互理解」、「駐在日本人社員とローカル人材の相互理解」といった日本社員とローカル人材との相互理解に関する項目についても、需要期待企業の方が高い。相互のコミュニケーションを円滑にしながら相互理解と信頼関係を高めあうことが、現地化に向けての重要な基本的取組みであることが理解できる。

5. 中小企業の現地化に関する取組み事例

上述したように、本研究ではアンケート調査とともにその結果を確認し補足するためにインタビュー調査も実施している。インタビューの対象はアジアに拠点を有する中小企業であり、現地法人と日本本社にインタビューを実施している。紙幅の

関係でいくつかのインタビュー結果を紹介しておく¹²。

(1) A 社（組込みソフトウェアの設計開発）

①会社概要

大阪に本社があり組込みソフトウェアの設計開発を行っている従業員約160名の企業である。大手企業の R&D 部門のもう一つの頭脳となることをコンセプトに事業を展開している。海外には、上海近郊の都市である蘇州に約5年前に現地法人を設立した。

②海外展開の目的と経緯

得意先は大手家電メーカーなどグローバル企業が多いこともあり、グローバル視点で経営や技術評価をすることの重要性を認識していたとのことである。

グローバル視点での研究開発を強化するために、海外での研究開発拠点の設置を検討していた。候補地はいくつかあったが、進出地はシンガポール政府と共同でハイテク産業の振興を目的とした工業園地の形成を予定していた団地に、条件も良かったので入居した。入居した工業団地内には、IT やバイオなどのハイテクベンチャーなどが多数入居しており、団地の隣には日本の大手企業なども利用する蘇州政府が運営するアジア最大のデータセンター「蘇州国際科学データセンター」があるなど、ロケーションは最適とのことである。

③現地法人設置の効果

現地法人ではソフトウェアの設計開発だけでなく、工場や生産ラインなどを新設・改善する企業に対して、大手企業で経験を積んだ日本の専門家を派遣するというコンサルティング事業も行っている。営業においても部品の調達部門ではなく直接に研究開発部門と対話するために技術価値を認めてもらいやすい。そのために価格競争にも巻き込まれにくいことになる。コンサルティング事業も利益も稼いでいるが、この事業を通じて検査装置などの需要も生まれ、本業に対しても好影響を与えている。また、ユーザー企業はグローバル企業であることから、ローカライズのあり方についてもアドバイスすることができる。

なお、現地法人の技術水準は日本本社に負けないぐらいのレベルに向上している

¹²その他の事例については大阪府商工労働部・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）を参照のこと。

が、従来からの固定観念からか現地での依頼案件はローレベルな仕事が多く、未だに取引先はハイレベルのものを日本へ依頼する傾向にあるとのことである。

④現地化の取組み

現地法人の設立当初から、従業員全てをローカル人材にするとの方針で経営を進めてきている。それは、現地化をしなければこの地で競争力を確保することは難しいからだ。しかし、予期しないことが生じた。女性の管理者を採用し将来の経営者として業務を任せながらマネジメントを学ばせてきたが、結婚を機に海外へ移住してしまった。しばらくは、復帰の可能性を期待して遠隔地でマネジメントをさせていたが、最終的に完全に退社することになった。その後、日系大手メーカーで勤務経験のある中国人をスカウトして経営責任者としての役割を果たしてもらっている。

現在の体制であるが、董事長兼総経理は日本本社の社長が務めているが、実質的な経営は現地に任せており常駐職員は全てローカル人材である。日本本社からの訪問頻度も少しずつ減らしながら、現地の自主的経営に切り替えているところである。

(2) B 社（リキュール類の製造・販売）

①会社概要

リキュール類の製造・販売をしている大阪に本社のある企業である。長い歴史を持つ企業であり、中国だけでなく、アメリカやヨーロッパ各国、東南アジアでも販売している。上海には1995年に連絡事務所を開設し、97年法人設立している。本社従業員は150名程度、中国では70名程度の社員数である。

②市場開拓の経緯

中国で梅は古くから慣れ親しまれた食材で様々な加工食品が商品化されているが、梅の入った酒は存在しなかったため潜在需要を見込み進出が検討された。1995年に中国市場の消費者ニーズや関連事業者の調査を実施し、そして中国での梅酒製造のために研究所を設立し、2000年から工場を稼働している。日本人は総経理1人で、残りはローカル人材である。営業5人、事務10人、工場50人ということである。

中国の売上高は、工場を増設した2007年ごろから2割から4割ぐらゐの伸びを続けている。2013年では数億円の売上げであるが、本年はその2倍の売上げを期待している。小売価格は関税などもあり日本よりも高く設定されている。

地域別でみると、上海での伸びが最も大きい、他の1級都市では1割強の売上

げ増とのことである。しかし、内陸部では伸び悩む地域が多く、その原因として、内陸部に行くほど、独自の食文化が根強く、新しい食材が受け入れられにくいからだと分析している。販売先は、日本と同様に、飲食店と小売店であるがインターネット販売も行っている。中国のスーパーやコンビニエンスストアなどの地元小売店では棚に置いてもらうための多額の入店料が必要であるが、最近では日系企業でも徴収するようになってきているとのことである。売上げの伸びと日本料理店数の伸びとはほぼ比例しており、また小家族化で外食機会が増えているので環境としては追い風である。しかし中国で売上げ増を図るには地元の飲食店との取引を拡大しなければならないのだがメニュー掲載料として大きな金額を払う必要があり、店舗数拡大における大きな悩みとなっている。

当社の商品は今まで中国にはなく、健康ブームの追い風で今注目されている商品の一つである。今後の拡販の計画としては先ずは商品の特徴を知ってもらうために店頭や催事、展示会などでの試飲を促進したり、日本料理店での露出を高めるといった展開を地道に進めていくとのことである。

③現地での調達

工場は中国以外にドイツ、アメリカ、ポーランドにもあるが、梅が取れるのは中国だけなので、日本同様に漬込み工程から生産しているのは中国だけである。商品のコンセプトや生産方法は原則日本と同様で現地向けにローカライズはしていない。原材料は現地調達して現地工場で生産している。

④日本人駐在員の能力

インタビューに応じてくれたS氏は2代目の責任者としてトップマネジメントを行っている。赴任前は国内営業を担当していたが、半年後に上海へ出向き総経理助理として実質的に中国法人の経営を担当してもらいたいとの要請があったとのことである。急いで中国語や生産に関する研修を受講したが、貿易や財務などの知識が不足していることを実感しているという。日本人駐在員は人数も少なく、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多く経営全般を理解することが必要であり、かつローカル人材とのコミュニケーション能力（語学能力も含む）も要求される。上海で駐在員向けセミナーが開催されてはいるものの、あらかじめ日本で駐在員に必要な勉強をしてもらうことが望ましいと、アドバイスをする。なお、董事長及び総経理は日本法人社長が兼任しており、中国法人を訪れるのは年に数日程

度とのことである。

⑤人材の現地化

現地市場の開拓のためには、営業トップは現地語で直接交渉できるローカル人材が必要であるという。B社では、優秀な中国人女性が営業のマネジャーとして育っている。

一般的に、ローカル人材の特徴として企業への貢献度も高いが個人の報酬に対する執着心も高いとされる。特に営業職の場合、日本に比べ、現地では歩合給のウエイトを高くした賃金体系を組込む企業が多く、インセンティブを高めるのに効果的である。しかし、逆にマネジャーに昇格させて管理業務を担当させる場合、給料が減ることを懸念して昇格を躊躇するローカル人材も多いと聞く。営業という職種の特性にも配慮した国や地域に適した賃金体系の設計が必要とされている。

(3) C社（菓子製造小売）

①会社概要

全国の有名百貨店に洋・和菓子、氷菓を商品展開する大阪の菓子製造企業である。従業者数は約600名である。創業十数年の企業であるが、主力商品は全国的に認知され、急成長を果たしている企業である。日本国内に20数店舗、海外には2010年に上海に海外1号店を出店後、香港や韓国にも出店している。

②海外展開の経緯

上海の金融街を代表する有名なオフィスビルに、世界の旗艦店（flagship shop）として海外第1号店を出店している。このビルは世界のグローバル企業が入居するステータスの高いオフィスビルであり、多様な国籍の人々が1万人ぐらい勤務している。

この店舗を2014年にリニューアルしてサロンコーナーを設置している。スワロフスキーのシャンデリアや日本から持ち込んだ家具類、床は総大理石と多額の投資により豪華な空間を演出している。家賃もかなり高額なので投資の回収はかなり厳しいものと思われるが、この旗艦店舗がブランド戦略の要となることから、今後の上海での多店舗展開を考えると理にかなった戦略的な投資だと考えられる。当店の商品は、日本よりも2割から3割ぐらい高い価格に設定されている。一等地に魅力的な店舗を構え、価値のある高価な商品を展示販売することで、話題を創出し、それ

が人々の憧れにまで昇華する。こうした好循環をマネジメントすることで高級ブランドとしてのポジショニングを確立していくという戦略であろう。そのために旗艦店を訪れた顧客を魅了するだけの空間を十分に演出している。

ただし当初は集客に苦勞したという。どうしたらビル内の勤務者が来店してくれるかを考えた末に、顧客だと来てくれないが友達なら来てくれるかもしれないと考え、全く知らない人に挨拶や握手、話しかけなどをして友達づくりから始めたとのことである。それが顧客の増加につながったと述懐しており、地道な取組みの大切さを語ってくれた。

③商品の現地化について

品揃えについては、8割は日本と同じで2割はこちらの特産など独自の商品を揃えているとのことである。また、日本と同様の味覚にするために味のローカライズは意識していない。しかし、一部輸入できない材料があり現地調達していることと、レシピは日本と同じでも最終の味の調整は中国人スタッフが行っているのも、微妙に中国人になじんだ味になっている可能性はあるとのことである。ただし、日本人シェフが定期的に現地で指導していること、日本本社の経営者層による味のチェックがあるのでケーキの味や材料などの品質は日本とかけ離れることはない。商品企画は全世界で社長がやっているが、なお日本で売れ行きが芳しくなかった商品が中国でヒットしたり、中国国内でも南京では大福がヒットするなど地域による違いもみられる。日本では本格的にやっていないが、上海一円にはデリバリしている。中国ではマクドナルドも含めて商品のデリバリが一般的である。スマートフォンなどで注文を受け、デリバリは地元業者に委託している。

④人材の現地化

現在、管理者にも中国人を登用しており、中国人のトップは副総経理である。人材育成では苦勞している。創業時からのコンセプトを社員に浸透させるために、独自につくったクレドを社員に持たしている。当初、クレドはローカル人材にほとんど受け入れられなかったが、現場の課題を共に解決していくなど日本人総経理と従業員との信頼関係づくりに2～3年を費やした後、やっと理念が浸透してきたとのことである。いったん仲間になると結束力は中国の方が強いように感じているとのことである。

現在、日本人駐在員は総経理一人だけであるが、今後も日本人駐在を皆無にすることはない。総経理は中国人の可能性もあるが、食品という性格上、工場と総経理

をサポートする人間として日本人が必要だと判断しているからである。

中国での人材活用では、罰金制度と給与（特にインセンティブ制度）が重要となる。当社では罰金制度を導入しているのは中国だけである。例えば同じ職種でも給料に7倍の差が生まれている。日本の社長が2ヶ月に1回上海の店舗に来て従業員に声をかけており、従業員のモチベーションは向上している。

従業員とのコミュニケーション向上の取組みに試行錯誤してきたが、それらが功を奏し当初は高かった離職率もここ1～2年は安定してきている。

6. 本研究の成果と課題

上述したように、本稿は数年にわたり取組んできた中小企業の海外展開に関する研究の記録も含めて、ひとまず研究の整理をしておくことが目的である。

以下、本稿で議論した内容を中心として、これまでの研究から得られた成果と課題についてまとめておく。なお、アジア全体を研究の射程に入れているが、中小企業の海外子会社数の多さなどから中国を対象とした内容が中心である。

（1）定量的分析の結果の要約

（a）統計資料によるマクロの分析結果

統計資料（特に海外事業活動基本調査データ分析）の分析結果の要約は以下のとおりである。

- ①大企業に比べ経営資源に限りのある中小企業では、海外展開において大きく遅れをとっていた。しかし近年は新興国など経済成長の著しいアジア地域への進出が増えており、その重要性はますます高まっている。子会社数では、企業規模や業種に関わらず、依然として中国の割合が最も高く、事業規模シェアでは製造業は中国、非製造業ではアジア NIEs がそれぞれ最も高い。
- ②「チャイナ・プラス・ワン」と評されるように中国からの撤退や移管、あるいは他地域への進出の増加を指摘する報道をよく見聞する。分析結果からみると、大企業では中国からの撤退が確認されるが、中小企業においては、撤退はあるものの進出数がそれを上回っているため、撤退率ではむしろ減少傾向にある。
- ③中小企業の海外子会社の黒字化企業の割合は大企業より低く推移しているが約

6割を超えている。地域別では、アジア NIEs での黒字企業比率が高く、中国や ASEAN5のそれは相対的に低い。いくつかの理由は考えられるが、現地に適した価格での製品提供の仕組みづくりが十分でないことが推察される。

- ④海外子会社の設立後の第1期から第5期の経営状況についてだが、分析上の制約として海外子会社を1社だけ保有する企業のみを分析対象にした。その結果（パネルデータ）によると、大企業、中小企業ともに第1期目は赤字企業が7割以上を占めるが、第3期目以降は黒字企業が過半数となっている。地域別に分析しても同様の傾向にあり、海外子会社設立後、第3期までは厳しいが黒字化を実現できれば、そのまま経営が安定する企業が多いものと推察できる。
- ⑤海外子会社設立の日本本社への影響についてだが、分析上の制約として海外子会社を1社だけ保有する企業のみを分析対象にしている。その結果（パネルデータ）であるが、大企業については第3期前後の期から本社の従業員数は増加しており、また売上高は1期を上回って推移していることが読み取れる。他方、中小企業では大企業と異なった傾向を示し、本社の従業員数ではやや減少もしくは横ばい傾向にある。また、売上高変化では4期まで1期を下回りその後回復基調にあることが読み取れる。このことは、中小企業の海外子会社設立は新規事業目的というよりも既存事業や工程の海外移管が多く、工場長などの責任者を数人現地に派遣することが多い。また、移管された業務の売上高は現地子会社で計上されるので、上記のような結果になったものと推察している。ただ、中小企業においても5期目ぐらいから本社売上高にプラスの影響を及ぼす傾向がみられる。上記の傾向から、本社の生産性（1人当たり売上高）を計算すると、中小企業においてもその数値が向上しており、付加価値が向上していることがわかる。
- ⑥現地化の取組みであるが、大企業の法人あたりの日本人派遣者数の推移をみると、中国と ASEAN5の地域では2011年まで増加傾向にあったがそれ以降は減少傾向に転じ、他の地域も含めて近年、日本人派遣者数は減少傾向にあるものと推察できる。他方、中小企業においては派遣者数がそもそも当初から多くはないが、日本人派遣者としての独自業務もあることから3人程度で推移していくのかもしれない。いずれにしても、現地化は進展しているものと考えられる。
- ⑦現地化の取組みについて現地販売率の推移でみると、北米・欧州、アジア NIEs ではいずれも高い水準のまま横ばいで推移している。他方、中国では特に中小

企業での上昇傾向が著しいことがわかる。これは、中国を人件費コストの安い「生産加工の場」から「販売市場の場」へと、戦略転換している企業が多いことが背景にあるものと推察される。しかし、売上高に占める現地地場企業販売額の割合をみると、大企業と中小企業ともに4割程度で推移しており、北米・欧州、アジア NIEs での販売割合である6割程度には未だ達していない。現地の地場企業への販売の拡大が今後の課題となろう。

- ⑧現地化の取組みについて現地調達額の割合の推移でみると、米・欧州とアジア NIEs では、リーマンショック後の2009年までは減少傾向にあったが、2010年以降は上昇傾向に転じている。中国においては、この約20年間は横ばいなしの上昇傾向を示している。他方、製造業の現地調達に占める現地地場企業からの調達割合をみると、この十数年間に6割台で推移しているのは中国だけであり、他の地域では4割台から5割台である。この結果は、中国における地場企業の技術の高度化が進展しているとともに、製造業におけるインフラが他のアジア地域よりも相対的に整備されていることを推測させるものであろう。

- ⑨現地化の取組みと業績との関係についてアジア地域の特徴を示しておこう。黒字企業の特徴を現地調査の結果も含めて整理しておくと、日本人派遣者割合は少なく、かつ日本人派遣者数の低減に努めている企業をあげることができる。また、日本企業との取引だけに依存するのではなく、現地販売率の向上に努めている企業、特に地場企業への拡販に努めている企業もその特徴として指摘できる。つまり、現地化を着実に進めていくことが黒字化につながるものと考えられる。ただし、部品などの調達については戦略に応じた対応が必要である（図表13を参照）。

(b) 企業対象のアンケート調査結果の要約

海外子会社を持つ中小企業に対するアンケート調査（主に、大阪府商工労働部「中小企業における海外子会社の経営状況に関する調査」（2014年7月調査）の結果による）の結果を中心に紹介する¹³。

- 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

¹³この調査方法については、大阪府商工労働部・大阪産業経済リサーチセンター（2015）および大阪府商工労働部・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）を参照のこと。

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地場企業との取引も検討していく必要がある。
- 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に取組む企業が多いが、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・技能実習生の受け入れなどの現地人材の育成・確保に関するものや、事業の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、「海外需要獲得に期待する企業」（第4章－（5）参照）の特徴について整理しておこう。

- ⑥販売や仕入・調達先として現地日系企業だけでなく、地場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。ただし、一部の先端技術については日本から調達することでアジアで技術優位を確保している企業もある。
- 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実績や意向が強い。また、日本人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製品・サービスのローカライズや資源と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を適応化させつつ、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。

以上のように、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わかる。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。特に、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。上述した調査結果からも「現地独自の企業風土や経営スタイルを確立する」ことに注力している姿がうかがえる。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があることを意味している。

（2）事例分析（インタビュー調査）の要約

3社の企業事例については上述しているが、その他の事例の結果も含めて、以下に整理しておこう。

- ①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い。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、地場企業や現地生活者にターゲットを拡大、シフトする動きが多くみられる。特に、上海などの沿岸都市（1級都市）の市場規模は依然として拡大しており、この地域では高付加価値な製品・サービス市場が狙い目であるとの指摘も多く聞かれた。この分野は日本企業が得意とする分野でもあり事業機会の拡大に期待する企業が多い。
- ②製品・サービスの現地化（ローカライズ）は重要であるが、生産財と消費財では内容が異なる。生産財市場では、ローカル企業の技術力向上により日系企業の活躍場所は拡大しているが、価格やスペックを見直した市場に適合した製品設計が

求められる。また現地調達率を高めたコストダウンが望まれるが、ローカルの材料・部品の品質が安定しないことの課題も指摘されている。この対応に部品の内製化で対応する企業もみられた。企業消費財市場をみると、アッパーミドル層の生活者が拡大する傾向にあり、高付加価値な市場が台頭してきている。それに対応して、食品など高品質な日本ブランドを活かした事業を拡大している企業もみられる。

- ③ローカル人材を経営者や管理者へと登用すべく多様な工夫をする企業が多い。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る。特に設立当初から現地化を念頭に置く企業では当然のこととして経営者に現地人を就任させている。その方法として、日本の本社で採用した中国人を駐在させる企業もいくつかあった。他方、現地では有名大学の卒業生を確保できるなど、日本国内より高学歴な人材を獲得できる可能性があり、そこに活路を見出している企業もある。
- ④現地に適した人材育成の工夫が大事であるが、本社も含めて全体の人材育成計画を構築しておくことが大切である。一部の企業では、日本本社で実施している日本的な経営を中国子会社でも導入している例もあるが、そうした企業は経営者と従業員の意思疎通がうまくいっている企業に多い（意思疎通の向上のためにローカル人材に日本語検定を推奨する企業もある）。他方、日本とは大きく異なる現地の環境に応じた仕組みを導入している企業もある。中国ではビジネス慣習として定着している罰金制度への抵抗が少なく、またメリハリのある金銭的なインセンティブがよく効くことから、成果給と罰金を組み合わせる企業が比較的多くみられる。

（３）中小企業の海外展開促進に向けた提言

ここまで各種の調査結果について述べてきたが、調査の限界として、対象となる企業は比較的、業績が順調な企業が多くなる傾向がある。そのためこれまで述べてきた内容は、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、ビジネスに関する慣習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に標準化・画一化されたものが定着するとは限らない。反対に衝突することさえ生じる。その点をまず確認しておくこ

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¹⁴。「日本製品は安全・安心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言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うえ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だろう。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。

また海外市場に進出する場合、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結集させる必要があるからである。

最後になるが、上記でもいくつかの課題を踏まえて提言をしているが、あらためて整理し提示しておくことにする。

第一に、経済のグローバル化に伴い、経営環境は大きく変化しつつある。このことは、中小企業においてもチャンスでもあるしリスクでもある。企業成長のチャンスだと認識し、海外展開して成長する中小企業も見受けられる。海外子会社設置だけが対応策ではないが、海外展開は日本本社への好影響があることも示唆されている。まずは、グローバル化に対する意識を醸成し、自社の経営理念やビジョンを再認識したうえで、成長目標を定め戦略を構築することが肝要であろう。しかし、中小企業の海外展開投資に対する認識をみると、「海外展開投資は重要ではない」とす

¹⁴「アジア市場での起業とビジネス戦略～和僑会企業の事例を中心に～」(日時:2015年3月1日(日) 14:30～17:45, 大阪経済大学大隅キャンパス B-32) というテーマで研究会を開催した。藤岡久士氏「起業は人への信頼から～成長の軌跡と今後の戦略～」の講演での発言である。なお藤岡氏の当時の肩書は、上海・和僑会会長、伊特安食品(上海)有限公司・董事長兼總經理、創見餐飲管理(上海)有限公司・董事長兼總經理である。

る中小企業が8割（80.3%）を超えている（図表21）。この現状は中小企業の国際化促進を検討するうえで看過できない政策課題である。

第二に、既に海外子会社を保有する企業では、現地化が大きな課題になっている。とりわけ、中国などのアジア新興国では人件費や諸費用の高騰が問題となっており、いかに原材料などの調達費や人件費を切り詰めていくかが大きな経営課題となっている。そのため、「生産・加工の場」、つまり低コストの生産拠点としての魅力は薄れてきており利益創出に苦労している企業も多いと聞く。反対に、アンケート結果にも示唆されているが、現地を「販売の場」として位置づけ、市場開拓のためのマーケティングに取り組んでいる企業に業績のよいところが多い。いずれにしても、人材などの現地化を図り、コストの低減のみならず市場ニーズに合った商品・サービスの開発も検討していく必要がある。そのためには、以下の2点についてまずは検討すべきである。

①現地駐在員の育成とその支援方法を再検討

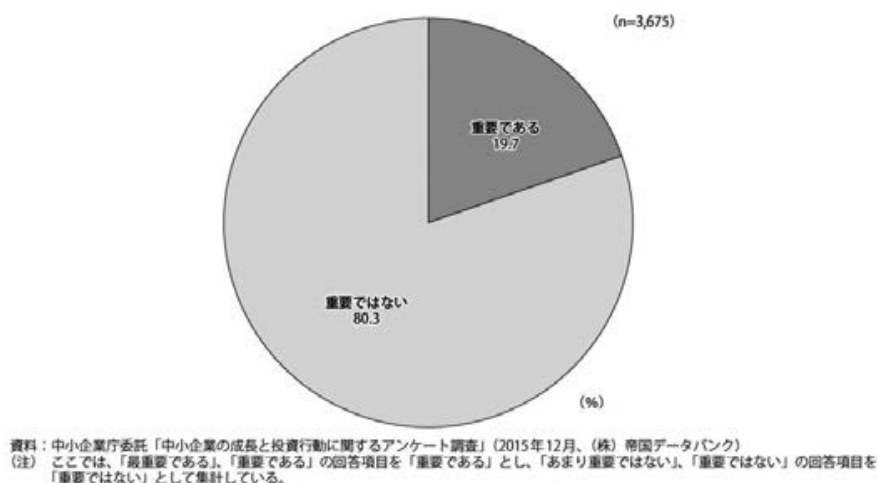
現地駐在員の育成とその支援方法が課題となってくる。現地化が進むことで日本人派遣者の数が減少している。これはローカル人材の登用による現地化の推進としては意義がある。しかし日本企業の場合、日本人駐在員が本社と現地子会社とのコミュニケーションの橋渡役や部門間の調整役も担っており、少人数化された日本人派遣者の負担感は相当増しているとの声を多く聞く。そこで重要な役割を担う駐在員となる人材を育成することが海外子会社経営において重要な課題となり、その育成方法を構築する必要がある。また、海外業務に関する知識やノウハウなどが不足しがちな中小企業が単独でそれを実施することは難しいこともあり、さらに政策的に支援していくことも重要となろう。

②現地従業員の即戦力化のための方策

上記の調査結果からも示されるが、ローカル人材の登用やそのための育成方法が大きな課題として日本企業に認識されている。そのためには、現地に適した採用や教育訓練の方法などの人事システムの構築が重要だが、現地の労働の価値観や職業観に合ったモチベーションを向上させるための給与・処遇制度の開発も大切になる。

日本企業の人事システムや昇進制度はアジアの中でも特殊な制度だとする見解も多い。仕事（職種）の専門性よりも企業（グループ）内での調整能力の育成を優先するローテーションが実施されることも多い。このことがチームワーク力の源泉に

図表21 中小企業の海外展開投資に対する認識



出所：中小企業白書（2016），p. 182。

なっている面もあるが、職務記述書が明確でないことも相まって各自の業務範囲の曖昧さにもつながっている。しかし、日本的雇用（新卒一括採用や長期雇用制度など）や人材の流動性の低さなどにより、日本国内ではこの制度がうまく機能していたともいえる（太田（2016））。

この日本の特殊性を踏まえながら、現地の文化や価値観に合った人事制度を構築していくことが必要である。さらに、現地従業員に対して会社の理念や方針を定着させる場合、従業員の十分な理解なしに制度導入すると、それが却って大きなモチベーション低下を引き起こすとの研究成果もある。現地従業員のモチベーションに配慮した制度設計が望まれる。

第三として、アジアなどの新興国市場では経済成長に伴い、富裕層が注目されがちだが、比較的裕福な新・中間層（上位中間層）と呼ばれる消費者が多く台頭してきている。今後は、その層への対応が成長や業績面に大きな影響を及ぼすものと思われる。市場の成熟度や国・地域間の流通の進展、経済協定などの法的環境の変化などにより、国・地域のポテンシャルは変化することから、現地子会社の役割も臨機応変に見直していく必要がある。例えば中国では、汎用品の生産拠点から高付加価値品の拠点へとシフトするとともに、販売の場へと認識を変化させる企業の姿がうかがえる。おそらく、中国やインドに限らずアジア各国においても市場としての

魅力と販売チャンスが高まってくるものと推察される。

しかし、日本企業には克服すべき課題が横たわっている。富裕層や新・中間層への今後の対応において、現地ヒアリングなどの結果を踏まえると、以下の2点の取組みについて検討していくことが大切である。

①新・中間層への対応

日本企業は、品質や機能を重視し、国外においても国内と同様の基準を適用した製品を顧客に提供しようとするところが多いようである。そのことが日本製品の安全・安心につながっており日本ブランドに正の効果をもたらしていることは言うまでもない。しかし反面、そのことが日本からの一定比率の部品調達が必要となり、現地調達率が高まらない原因のひとつにもなっている。その結果、欧米を含めた他国の企業や現地地場企業と比べコストが高く、コスト競争で不利な立場に立たされているとの声を現地でよく聞く。現地市場での販売を拡大したい子会社からすると、現地に適した価格で販売できるような部材調達や販路開拓が必要であることを本社に要望するが、意見が食い違うことが多いとも聞く。この問題は、今後著しく増加する新・中間層に対応する企業にとって、喫緊の大きな戦略課題である。

②富裕層への対応

欧米企業は言うまでもなく、現地地場企業の技術水準も高まってきている。この環境下で、日本企業が富裕層を対象としたビジネスを進展させていくには、大きな課題がある。それは、従来のように日本企業の得意とする品質や機能といった技術的価値による訴求に頼るだけでは、競争優位の基盤にはならないということである。

いくつかの調査結果からも明らかであるが、日本企業や日本製品のブランドの知名度やイメージはアジアにおいて高くはないし、それほど高まっていない。日本企業の製品は、安全・安心だとの印象を持つ顧客が多いが、そこに固定化（焦点化）されており、それ以上のイメージ（連想）につなげていない可能性がある。その傍証として、World Luxury Association（世界ラグジュアリー協会）が10部門のラグジュアリー・ブランドから計100ブランド選定して、「World's Top 100 Most Valuable Luxury Brands」を公表している。Hermes や Chanel, Louis Vuitton, Harley Davidson, Bose などが選定されているが、自動車や時計部門をみても日本企業からはほとんど選定されていない。この選定結果の妥当性や客観性については検討の余地があるにしても、アジアとりわけ中国においてブランドに対してこのよ

うに認識されていることに注意を払う必要がある。

さらに富裕層市場を開拓しブランド・イメージを高めていくには、安全・安心というブランド・イメージから、現地の顧客から尊敬されるブランドへと昇華させていく必要があるように思われる。

その現状を再認識することが、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。高い技術力やノウハウを持ちながらも成熟化した国内市場での販路開拓が難しい中小企業にこそ、チャレンジすべき価値のある課題である。

(4) 今後の研究課題

最後に、今後の研究課題について検討しておく。今まで議論したように、海外展開を進めていくうえで、中小企業においてはいくつかの課題を抱えている。しかし反面、ビジネスチャンスが拡大していることも事実である。中小企業の海外展開を促進する政策的スタンスに立てば、進出パターンの詳細な研究が望まれる。今までの理論は大企業を想定した理論が多く、漸進的で段階的なステップを踏んで海外進出することがアприオリに想定されている（例えば Uppsala 国際化モデル）。グローバル化が進展するにつれ、必ずしもそうでない企業も増加している¹⁵。ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）の研究とも関連して興味深く重要な研究テーマである。

次に現地化問題を考えると人材の問題を避けて通ることができない。本稿でも示したが、日本企業の経営上の問題として、駐在員とローカル人材に関する人材の課題が常に上位にあげられている。それは、欧米企業に比べグローバル化の経験が少

¹⁵工業用木型を製造販売する大阪のN社は、国内4拠点の他、ベトナム、タイ、フィリピンの海外3拠点に現地法人をもっている。売上は10億円程度、従業員数が国内約80名、海外約150名程度である。現社長が1999年に就任して以来、2006年ぐらいから矢継ぎ早に海外進出を行い、今では業界で一定の地位を確保している。海外進出することで大企業との取引も拡大している。今後は、アメリカ、メキシコなどに進出して世界を目指したいとのことである。当初から成長戦略を描きリスクを認識しながらも海外展開を視野に入れていたとのことである（2016年7月30日の大阪経済大学中小企業・経営研究所主催中小研セミナーでの講演）。また、起業家や中小企業の海外でのビジネス展開を支援しようという動きもある。例えば、上海和僑会などは上海で創業したい日本人や中小企業にビジネスのアドバイスをを行っている。さらに会長の藤岡氏は、フードビジネスで参入したい日本の企業家たちを支援するために、上海市内にセントラルキッチンを開業させた。ネットワークの充実が海外進出の障壁を低くしているのかもしれない。

ないからだとの見解もあるが、それだけではなさそうである。日本的経営の特殊性もかなり影響しているものと考えている¹⁶。

その問題を検討するのに國分圭介氏の調査研究は大きな示唆を与えてくれる¹⁷。彼の調査結果によると、内発的労働意欲（「今の仕事が好き」と「今の仕事にとっても生きがいを感じる」の平均）を比較すると、アジア各国（中国、タイ、マレーシア、シンガポール、日本）に立地する日系企業の中で日本企業が最も低いことが示されている。また、「この会社の将来に夢を感じる」かとの調査でも、中国とマレーシアよりも日本企業は、20歳から50歳までのどの年代でも最も低い結果となっている。日本の労働市場の特殊性（「新卒一括採用」や「長期雇用」「年功賃金」などの制度）により転職することの利得が少ないことから派生して、このような結果になっているのかもしれない。これが日本的経営の現実であるならば、吉原（2011）も指摘するように、アジアの中で日本だけが特殊的な国際経営マネジメントを行っているのかもしれない。

日本企業においては、その現実を理解し日本の特殊性を踏まえながら現地の文化や価値観に合った人事制度を構築していくことが重要になる。この日本的経営の問題は1980年代に盛んに議論されたが¹⁸、現地化の問題を検討するに際し、古くて新しい課題として研究を深めていく必要がある。

¹⁶ 吉原英樹（2011）でも以下のように指摘する。「アジアのリーダー企業の経営は（中略）、日本的経営とは正反対といってよいほど異なっている。（中略）日本企業のオフィスは外国人にとっては魅力に乏しい職場である。その理由は、日本的な国際経営マネジメントのためである」（p. 313）とし、「職場としての魅力をあげることが必要であり、日本的な国際経営マネジメントを変える必要がある」（pp. 313-314）と指摘する。

¹⁷ 國分圭介氏は、社団法人国際経済労働研究所の常任理事・主任研究員であり、この十数年アジア各国の日本企業で従業員のモチベーション調査を実施し豊富な定量データに基づいた比較研究を行っている。彼を招いての研究会（大阪経済大学中小企業・経営研究所プロジェクト研究、2016年2月8日開催）での講演内容・講演資料、さらに彼が寄稿する経済紙「The Daily NNA」を参照している。

¹⁸ ジェームズ・アベグレン『日本の経営』（ダイヤモンド社、1958年）やエズラ F. ヴォーゲル『ジャパン・アズ・ナンバーワン：アメリカへの教訓』（TBS プリタニカ、1979年）の議論に代表されるように、総じて日本的経営の素晴らしさが賞賛された。現地化問題を考えるに際し、日本的経営の国際性の観点からその本質を検討することが必要であろう。三品和弘・神戸大教授は、日本企業は生産現場は強いが大変化には対応できないとし、「まずは実務の強さに経営の強靱さを併せ持つよう日本企業自体を創造的に破壊する必要がある」と指摘する（「創造的破壊、起死回生の鍵（経済教室）」『日本経済新聞』（2016年9月20日付））。

付記

本研究成果は、大阪経済大学中小企業・経営研究所のプロジェクト研究および大阪府商工労働部・大阪産業リサーチセンターとの共同研究の成果の一部である。研究を認めていただいた組織にあらためて感謝を申し上げる。なお、本稿の内容は、組織ではなく研究者個人の見解であることを付記しておく。

参考文献

- Cavusgil S. T. and Knight G. A. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press (中村久人監訳 (2013) 『ボーングローバル企業論』 八千代出版)。
- ツェ・エドワード／ケイニー・アンドリュース／シュウ・アダム (2011) 「中国における勝ち組ローカル企業からの挑戦」 後藤将史訳 『Management Journal』 (Vol. 18) 2011Autumn, Booz&Company。
- Ghemawat, Pankaj (2007), *Redefining Global Strategy*, Harvard Business School (パンカジ・ゲマワット (2009) 『コークの味は国ごとに違うべきか』 文藝春秋)。
- 小田部正明／クリスティアン・ヘルセン (2010) 『国際マーケティング』 (栗木契監訳) 碩学舎。
- Harzing, Anne-Wil (1999) 'MNE Staffing Policies For The Managing Director Position in Foreign Subsidiaries: The Results Of An Innovative Research Method', In Brewster, Chris And Hilary, Harris (Eds.), *International HRM: Contemporary Issues In Europe*, London: Loutledge.
- 深尾京司・袁堂軍 (2001) 「日本の対外直接投資と空洞化」 RIETI Discussion Paper Series 01-J-003, 経済産業研究所。
- 桑名義晴 (2008) 「国際ビジネスの今後の展開」 江夏健一・太田正孝・藤井健編 『国際ビジネス入門』 中央経済社。
- 越村惣次郎 (2016) 「中小企業における海外子会社の課題」 大阪府工業協会 『商工振興』 第68巻11号。
- 越村惣次郎 (2016) 「中小企業の海外子会社経営：市場獲得に向けた現地化の取組み」 大阪能率協会 『産業能率』 第666号。
- 諸上茂登 (1986) 「多国籍企業のマーケティングの特質と基本的課題」 根本孝・諸上茂登著 『国際経営論：国際化へのいざない』 学文社。
- 根本孝 (1986) 「国際経営論の射程」 上掲書 『国際経営論：国際化へのいざない』 学文社。
- 中村久人 (2013) 「ボーン・グローバル企業 (BGC) の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」 『経営論集』 (第81号)。

- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究：その概念と新しい国際化プロセスの検討」『経営論集』(第72号)。
- 太田一樹 (2008) 『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略』 ミネルヴァ書房。
- 太田一樹 (2011) 「国際化への取組みが企業成長を促す：マーケティング・マネジメントからのアプローチ」『商工金融』(第61巻第3号)。
- 太田一樹 (2012) 「中小企業の国際化とアジア新興市場への対応」『中小企業季報』(2012 No 3)。
- 太田一樹・福田尚好編著 (2013) 『コンサルティングの作法』 同友館。
- 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。
- 太田一樹 (2015) 「サービスイノベーションによる価値創造の経営」『調査季報』(No. 192)。
- 太田一樹 (2016) 「アジア市場における日本企業の課題：日本的『常識』経営の陥穽」『商工金融』(第66巻第4号)。
- 太田一樹・唐慎睿 (2012) 「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析：中国の有名飲料「王老吉」のケース分析を中心に」『大阪経大論集』(第63巻第3号)。
- 太田正孝 (2008) 「アジア新興市場とアジア新興多国籍企業」上掲書『国際ビジネス入門』中央経済社。
- 嶋 正 (1996) 「グローバル・マーケティング戦略」角松正雄・大石芳裕編著『国際マーケティング体系』 ミネルヴァ書房。
- 高井真 (1996) 「経済発展とマーケティングの進化」上掲書『国際マーケティング体系』 ミネルヴァ書房。
- 高田亮爾 (2011) 「中小企業研究の展開」高田亮爾・上野紘・村社隆・前田啓一編著『現代中小企業論 (増補版)』 同友館。
- 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)。
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営』 有斐閣アルマ。

報告書関係

- 経済産業省編 (2011) 『通商白書 (2011)』。
- 国際協力銀行 (2011) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2011年度海外直接投資アンケート調査結果 (第23回)』。
- 日本貿易振興機構・上海事務所 (2010) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書』。
- 日本貿易振興機構・上海事務所 (2011) 『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書』。

書Ⅱ』。

日本貿易振興機構・上海事務所（2012）『中国内販に成功している中小企業事例調査報告書Ⅲ』。

日本貿易振興機構（2010）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査－中国編－』。

日本貿易振興機構（2011）『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査』。

日本政策金融公庫総合研究所（2010）「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態：中国アジア新興国市場を中心として」『日本公庫総研レポート』（NO. 2010－1）。

日本貿易振興機構（2015）『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』。

大阪府商工労働部・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り組む中小企業』（資料 No.152）。

大阪府商工労働部・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り組む中小企業（中間報告）』（大阪府の HP：http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sr_ll.html 閲覧日2015年5月1日）。

中小企業庁編（2014）『中小企業白書（2014年版）』。

中小企業庁編（2016）『中小企業白書（2016年版）』。