



資料 No. 152

平成 28 年 3 月

海外で経営現地化に取り組む中小企業

大阪府商工労働部
orcie 大阪産業経済リサーチセンター
Osaka Research Center for Industry and the Economy

大阪経済大学中小企業・経営研究所

まえがき

アジア新興国は、かつての高度成長期の日本を思い起こさせるような経済発展を遂げています。一方でわが国は、少子高齢化が進むなか国内経済は縮小にむかっていくと考えられています。この状況をみれば、国内市場に事業の柱を置く中小企業にとって、成長する海外市場に目を向けることは必然といえるかもしれません。こうした背景もあり、わが国政府は、まち・ひと・しごと創生総合戦略のなかで、中小企業の海外市場参入を支援していく方針を打ち出しています。

しかし経営資源に限りのある中小企業が海外市場に参入するには、数多くの課題を乗り越えていく必要があります。しかし、より重要なことは、ただ参入するだけでなく、参入後、現地で継続的に事業を行っていくことです。

本報告書では、既存統計分析やアンケート調査、インタビュー調査などの調査手法を用いて、中小企業の海外子会社の経営実態や具体的な取組み、その効果について明らかにしています。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の活性化に日々努力されておられる中小企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、本調査研究は大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチセンター）と大阪経済大学中小企業・経営研究所との共同により実施しました。報告書の執筆担当は以下のとおりです。

第1章第1・2節、第6章 大阪経済大学経営学部教授 太田一樹(中小企業・経営研究所所員)

第1章第3・4節、第2～5章 大阪府商工労働部主任研究員 越村惣次郎

平成28年3月

大阪産業経済リサーチセンター
センター長 小林 伸生

目次

要約	1
第1章 調査の背景と問題意識	
1. グローバル環境下における中小企業と現地化の問題	5
2. アジアを代表する中国市場の現状と動向	6
3. 調査の目的と視点	7
4. 報告書の構成	8
第2章 中小企業の海外展開の現状と推移	
1. 企業規模と海外子会社の保有状況	10
2. 世界7地域における海外展開の推移	13
3. アジア地域における海外展開の推移	17
4. 海外子会社の経営状況	23
5. 海外子会社設立が日本本社に及ぼす影響	26
6. 現地化の取組み	29
7. 投資目的と今後の方針	34
8. 小括	36
第3章 中小企業の海外子会社経営の実態	
1. 海外子会社を持つ中小企業へのアンケート調査について	38
2. 回答企業の概要	38
3. 子会社経営の現状	40
4. 小括	45
第4章 海外需要の獲得に期待する中小企業の特性	
1. 海外需要の獲得に期待する中小企業	46
2. 各企業層の概要	47
3. 各企業層の経営および人材	47
4. 各企業層の事業活動	52
5. 外部資源活用	58
6. 小括	59
第5章 海外子会社の事例分析	
1. インタビュー調査の概要	60
2. 事業面の現地化の状況	61
3. 経営・人材面の現地化の状況	68
第6章 まとめ	
1. 調査結果の要約	74
2. 既存の文献や調査資料からの知見	78
3. 中小企業の海外展開促進に向けた提言	82
参考文献	86
資料1 規模別、業種別、地域別の現地法人数の推移	87
資料2 調査票	88
資料3 単純集計結果	93

要約

1. 調査の背景と問題意識

ビジネスのグローバル化の急速な進展や、人口減少社会の到来に伴う国内市場の縮小により、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。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・充実化している。しかし、世界から有望なマーケットとして注目されるアジア市場をみると、国際化への取組み経験が豊富な大企業においても、未だ多くの課題を残している。まして経営資源が乏しく、海外展開の経験も乏しい中小企業においては、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、現地生活者の購買意識・態度など消費者特性を踏まえたマーケティングや、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。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、こうした現地の実情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ガバナンスのあり方も重要な問題となる。特に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、現地地場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現地人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、日本企業にとって大きな実践的課題となっている。

本調査は、こうした現状認識を念頭に置きながら中小企業による海外展開を促進するため、すでに海外子会社を有する中小企業における、現地経営の現状や課題、その対応策を明らかにすることを目的に実施した。

2. 調査の視点

本調査で特に注目したのは、第一に中小企業の海外子会社における現地化の取組みである。具体的に把握した現地化の取組みは、現地人材の経営層への登用や日本本社から現地子会社への権限委譲の状況、または取引面における現地での販売や調達の状況、特に現地地場企業との取引などである。これらについて過去からの推移や現状などの実態を把握した。また現地化の取組みが、当該子会社の経営に及ぼす影響についても分析を行った。

第二に、本調査では、海外子会社設立による日本の本社への影響についても分析を試みた。海外子会社の設立は、企業の経営を向上させると期待される一方で、日本国内産業の空洞化を促進することにもつながると言われている。本調査では、統計データを用いて定

量的に分析するとともに、アンケート調査やインタビュー調査の結果から、定性的にも分析していく。

3. 調査の手法

本調査では、主に3つの手法により、中小企業による海外子会社の経営実態を明らかにした。

第一に、経済産業省が実施する海外事業活動基本調査の1996年から2014年までの個票データから作成した海外子会社のパネルデータを用いた分析である。このデータを企業規模や業種、地域・国などの属性で区分し、子会社数や事業規模、経営状況などの推移や現状について明らかにした。

第二に、海外子会社を保有する中小企業の本社に対して実施したアンケート調査結果から、企業単位での海外子会社経営の実態について明らかにした。

第三は、海外子会社への現地訪問などによるインタビュー調査から、さまざまな経営課題、特に現地化についての具体的な取組み事例を把握した。

4. 調査結果の要約

調査によって得られた主な結果はつぎのとおりである。

(1) 大企業に比べ、海外子会社を保有する中小企業は少ないがアジア中心に増加

中小企業では、大企業ほど海外展開海外子会社を保有する企業は多くはなかったが、徐々に子会社を設立する企業が増えてきている。進出先は主にアジアで、子会社数では、中国を筆頭にアジア NIEs や ASEAN が多い。

(2) 子会社の経営状況は大企業ほどではないが、良好な企業が多い

現地子会社の経営状況を見ると、大企業ほどではないが、6割以上が黒字となっているなど、業績は良好な企業が多い。またアンケート結果からは、7割が売上高を伸ばすなかで、半数以上が減益となっていた。中小企業の主な進出先であるアジアでは、市場における事業拡大の機会が豊富であるが、一方では人件費等の諸経費の高騰が収益を圧迫している可能性があることが確認できた。

(3) 海外子会社を持つことで日本の本社の経営は数年後に向上していた

海外子会社の設立から数年間の本社業績を把握するために作成したパネルデータによって分析した結果、中小企業の本社では子会社設立直後は従業員数や売上高は横ばいもしくは悪化するが、3期目以降では売上高が上昇し、一人当たり売上高も設立時を上回った。このことは海外子会社の設置により、日本の本社の付加価値が向上する可能性があることを示唆している。

(4) 現地化に取り組む企業が多く、需要獲得を目指す企業ほどその傾向が強い

人の現地化について、日本人派遣者数は近年は減少傾向にあった。またアンケート調査の結果から、現地需要獲得を目指す企業では、経営層へのローカル人材の登用や現地法人への権限委譲に積極的であることが分かった。また事業の現地化では、中国や ASEAN に立地する中小企業の子会社は、現地販売率が上昇傾向にあり、現地調達率もリーマンショックを境に上昇していた。アンケートでは、現地需要獲得を目指す企業ほど現地販売や現地調達に積極的であり、現地の日系企業だけでなく、現地地場企業との取引も拡大していた。このように中小企業の海外子会社は、現地化が進行しており、需要獲得を目指す企業ほどその傾向が強くあらわれていた。

(5) 経営の現地化の取組みに積極的な企業には、黒字の企業が多い

人や事業での現地化の取組みと子会社の業績との関係を分析したところ、日本人派遣者の引き上げや現地販売率の増加などの現地化の取組みを進めている企業ほど、業績が黒字である企業が多いことが分かった。つまり子会社における現地化の推進は、業績向上につながるものと考えられる。

(6) 経営の現地化に取り組む企業では、ローカル人材と日本人の相互理解にも積極的

現地子会社への権限委譲やローカル人材の経営者層への登用などの現地化に積極的な企業では、同時にローカル人材と日本人との交流や言語・文化などの相互理解を深めることにも取り組む企業が多くみられた。

5. 今後に向けた提言

最後に調査結果を踏まえ、今後の中小企業の海外戦略立案やその支援を目的とした中小企業政策のための提言をいくつか提示する。

(1) グローバルな経営環境の影響を正しく認識し、目標を定め戦略構築することが重要

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、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してみることが肝要であろう。

(2) 現地化への対応のための人材確保・育成が重要

中小企業の進出が多い中国などのアジア新興国では人件費や諸経費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が大きな経営課題とな

っている。そのため現地子会社は、生産拠点ではなく、需要獲得の拠点としての重要性が高まっている。そのため、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ことが必要となる。その際には、現地駐在員の育成とその支援方法が課題となってくる。現地化の進展により、日本人駐在員の少人数化が進んでいる。この駐在員には、通常業務以外にローカル人材とのコミュニケーションや日本本社との調整など大きな役割が課され、負担感が増していると考えられる。そのため駐在員となる人材の育成が海外子会社経営において重要な課題となるが、中小企業単独では対応が難しいこともあり、政策的に支援していくことも重要であろう。

また経営を任せられるローカル人材の確保も大きな課題となっていた。そのためこうしたローカル人材を育成する人事システムの構築と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。

(3) 需要獲得にはアジア市場で台頭する富裕層および新・中間層への対応が重要

アジアなどの新興国市場では、台頭する富裕層や新・中間層（上位中間層）への対応が重要となっている。

まず新・中間層への対応としては、日本企業が持つ高い品質や機能や、それらに基づく安心・安全などの日本ブランドを活かすことはもちろんであるが、それに固執することで、コスト競争力を失うことは避けるべきである。日本ブランドの効果を発揮しつつ、価格を含めて、現地の市場ニーズに対応することが重要である。

つぎに富裕層への対応としては、日本企業のブランド力を正しく認識し、今後のブランディングを検討することが必要であろう。問題は日本企業や日本製品のブランドの知名度やそのイメージが、それほど高まっていないことである。日本企業の製品は、たしかに安心・安全だという印象を持つ顧客が多いが、そこに固定化されてしまっており、それ以上のイメージ（連想）につながっていない可能性がある。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だけを訴求するだけでなく、富裕層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。むしろこの提言は多くのブランドを抱える大企業に向けられるべきであるが、高い技術力やノウハウを持つが、コスト面では不利な状況にある中小企業においても、海外戦略の立案において考慮すべき課題であろう。

第1章 調査の背景と問題意識

1. グローバル環境下における中小企業と現地化の問題

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。特に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が予測され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の状況をみると、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、未だ多くの課題を残している。まして経営資源が乏しく、海外展開の経験も乏しい中小企業においては、すでに進出済み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。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、こうした現地の実情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ガバナンスのあり方も重要な問題となる。特に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、現地地場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現地人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、日本企業にとって大きな実践的課題となっている。

今後の我が国の中小企業の活路を考えると、自社の事業領域を構想し目標に向かってどのような道筋を描くのかといったビジョンや戦略を構想することが大切であろう。その上で、戦略として国内市場のみを対象とするのも選択肢の1つである。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、自社が事業エリアを国内に限定しようとも、否が応にも国際競争に巻き込まれることになる。そのため、すべ

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。本調査では、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。

での企業において上述したようなグローバルなビジネスの現状と動向を踏まえておくことが肝要となる。また企業として成長を考えるのであればビジネスチャンスの豊富な海外市場を見据えることも必要であろう。そうした場合、海外経験の乏しい中小企業には、先行して海外進出する企業の現状や課題などの情報は貴重である。特に大企業ではなく、同規模の中小企業に関する情報は有益であると考えられる。

2. アジアを代表する中国市場の現状と動向

ここではアジアの新興国市場を考えるうえで、経済規模が大きく、中小企業を含め多くの日系企業が進出している中国の市場を例として取り上げる。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すべきなのだろうか。JETROなどのいくつかの調査レポートに掲載されている企業事例などをみると、富裕層をターゲットとした高価格帯の市場を目指し、それに適したチャン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1つであることが示されていることが多い。

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えてきている。中小企業とではやや傾向は異なるが、大企業では、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こうとする傾向を読み取ることができる。この背景には、地場企業の技術力向上による上位市場への進出や欧米企業などとの競合の激化があるものと思われる。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。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・ロイヤリ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、地場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。

このように、特に新興国市場は、量的成長だけでなく質的变化のスピードも速く、変則的である。したがって、従来の先進国市場で培ってきた成功経験が必ずしも役立つとは限らない。常に変化する市場を冷静に分析し、ビジョンの実現に向けた迅速で柔軟な戦略対応が求められる。それには、顧客や競合企業の状況などの情報を適時的確に入手し、現地市場を正しく評価しなければならない。また評価結果から導かれる対策を速やかに実行に移すことも重要となる。つまり子会社における経営人材の現地人の登用や現地市場との密接な関係作り、本社から子会社への権限委譲など、現地化の取組みを進めることが重要といえよう。

3. 調査の目的と視点

本調査は、ここまで述べてきた現状認識を念頭に置きながら中小企業による海外展開を促進するため、すでに進出済みの中小企業の現状や課題を明らかにすることを目的に実施するものである。調査では、まず経済産業省が実施する海外事業活動基本調査の19年間の個票データを二次利用することにより全体像を掴むとともに、海外子会社を有する中小企業へのアンケート調査およびインタビュー調査によって個々の企業の取組み実態を明らかにしていく。

分析において、もっとも注目するのは、各社の現地化への取組み状況である。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カ国中でもっとも低い4割未満で、もっとも高いアメリカのおよそ半分の水準であった。また経済産業省の通商白書(2011)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なか、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。

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現地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にも場合にも不利となる。ただし現地子会社の経営を単に現地人に任せるだけでは、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こ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ろう。そこで本調査では、現地化の取組みとして、経営者や管理者への現地人材の登用だけでなく、日本の本社から海外子会社への権限委譲など、企業グループとしての現地化のあり方についても分析していく。また現地化では、人材面が議論の中心となることが多いが、本調査では、販売や調達といった取引面の現地化についても分析していく。具体的には、まず取引面の現地化の現状や推移が、企業規模や業種、進出先の国・地域により、どのように異なるかについて

明らかにし、その上で、それらの取組みが、子会社経営の向上に貢献するものであるのか、現地化の効果についても分析を試みる。

また本調査では、海外子会社が日本の本社企業に及ぼす影響についても分析していく。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根強い。中小企業白書（2014）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。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）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した。このほか経済産業省（2011）では、新興国の現地化は、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もたせるとは限らないと指摘している。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。本調査では、先行研究にみられるような定量的な分析を試みるとともに、アンケート調査やインタビュー調査によって定性的な面から国内への影響を分析していく。

4. 報告書の構成

本調査の構成はつぎのとおりである。

ここまで述べてきたように第1章では、海外市場の獲得に向けた企業の取組みにおいては、現地化の課題を解決する必要があることを指摘した。現地化の取組みは、大企業ですら未だ十分とは言い難いものの、中小企業においては新たな成長機会を開拓するためにも現地化は必要な取組みである。第2章では、経済産業省が実施する海外事業活動基本調査の1996年から2014年までのデータを用いて、これまでの日本企業による海外展開の推移や現状を概観していく。その際、サンプルを大企業と中小企業を区分し、その比較において中小企業の特性を明らかにしていく。主な分析項目は、地域別の進出状況や事業規模のシェアなどの進出概要や、海外子会社設立による日本本社への影響、人材登用などの現地化の取組みと業績との関係などである。第3章では、海外子会社を保有する中小企業を対象としたアンケート結果から、企業レベルでの海外子会社経営の現状を分析する。ここ

では海外子会社の本社への影響について、売上高や従業員数などの量的側面だけでなく、社内の士気や対外的評価など質的側面についても分析している。また第4章では、アンケート回答企業を、現地需要獲得を目指す「需要期待企業」と、現地での生産や調達などを目的とする「その他企業」に区分し、比較分析することで、特に前者の特性を明らかにした。第5章では、海外子会社を持つ中小企業へのインタビュー調査により、さらに詳細な企業の実態の把握に努めた。インタビュー対象は、日本国内だけでなく、中国上海市周辺に立地する海外子会社にも実施し、現地での経営における具体的な課題や取組みを聞き取った。最後の第6章では、本調査で明らかにしてきた分析結果を要約したうえで、中小企業の今後の海外展開に関する提言をいくつか提示する。

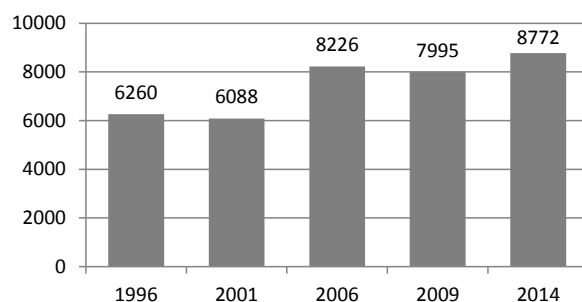
第2章 中小企業の海外展開の現状と推移

1. 企業規模と海外子会社の保有状況

(1) 海外子会社の保有数の推移と規模別の保有割合

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2-1は調査結果から作成した海外子会社³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6千社程度であったが、それ以降増加し、2014年には8,772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2-2は、従業員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くほど、保有割合が高くなる傾向がみられた。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。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ことがわかる。

図表2-1 海外子会社を保有する企業数の推移（公務を除く全産業）



出典：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。

³ 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、また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。

図表 2-2 主要業種の従業者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%

出典：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を用いた分析方法と考え方について

以上のとおり、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⁴。そのため企業数や売上額等についての総数や年度間比較では、注意が必要となる。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、分析を行った。

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。

つぎ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

⁴ 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。

は、原則として中小企業基本法の基準⁵に従った。ただし、この基準だけでは、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なか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）など、分析の目的に応じて区分した。

⁵ 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。

2. 世界7地域における海外展開の推移

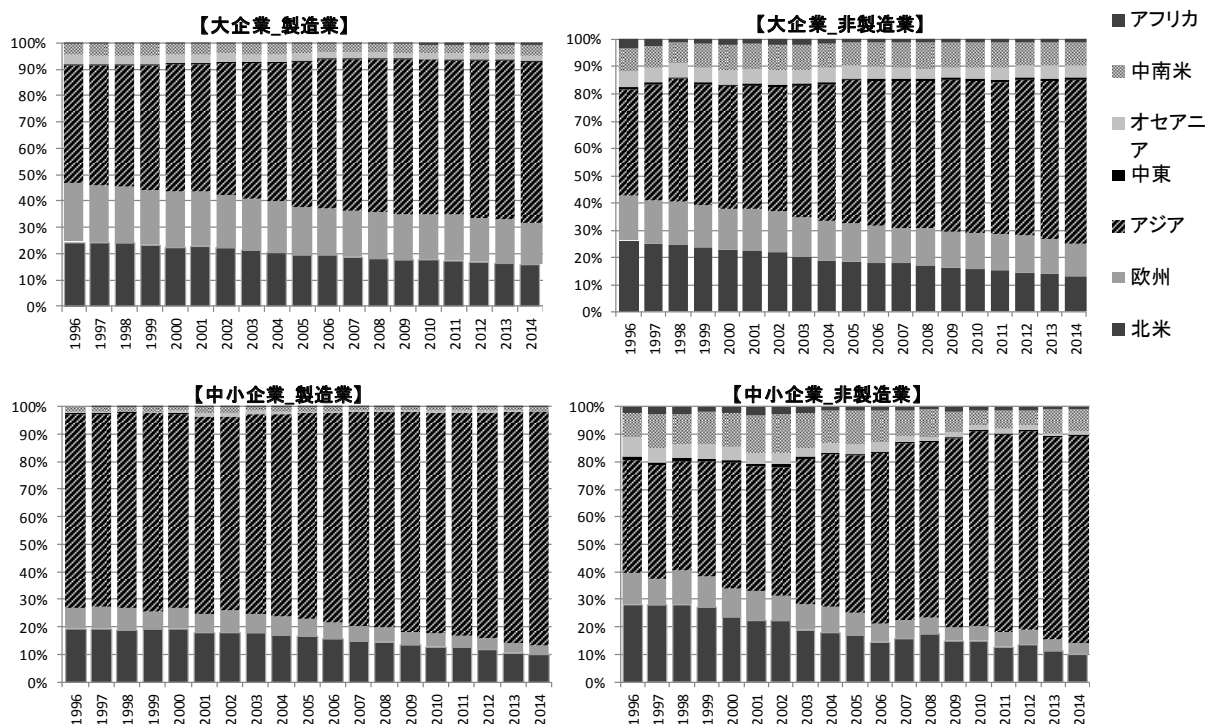
ここからは海外事業活動基本調査のデータを用いた分析の結果について解説していく。
まずは世界の全地域における海外子会社の設置状況を企業規模別および業種別に分析した。

(1) アジアの子会社数割合が増加しているが、中小企業では特にその傾向が強い

図表2-3は、企業規模と業種ごとに集計した地域別の海外子会社数割合の時系列データである。大企業では製造業、非製造業ともに90年代はアジア、北米、欧州の割合が高かったが、その後、アジアの割合が増加し、近年はアジアが過半数を占めている。

つぎに中小企業の非製造業をみると、大企業と同様に、90年代はアジア、北米、欧州の割合が高いが、その後、アジアの比率が高まり、近年は8割程度にまで拡大している。これに対し中小企業の製造業は、90年代でアジアがおおよそ7割を占めていたが、その後も増加し、近年は8割以上となっている。

図表2-3 地域別の海外子会社数割合の推移



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」の個票から再集計。

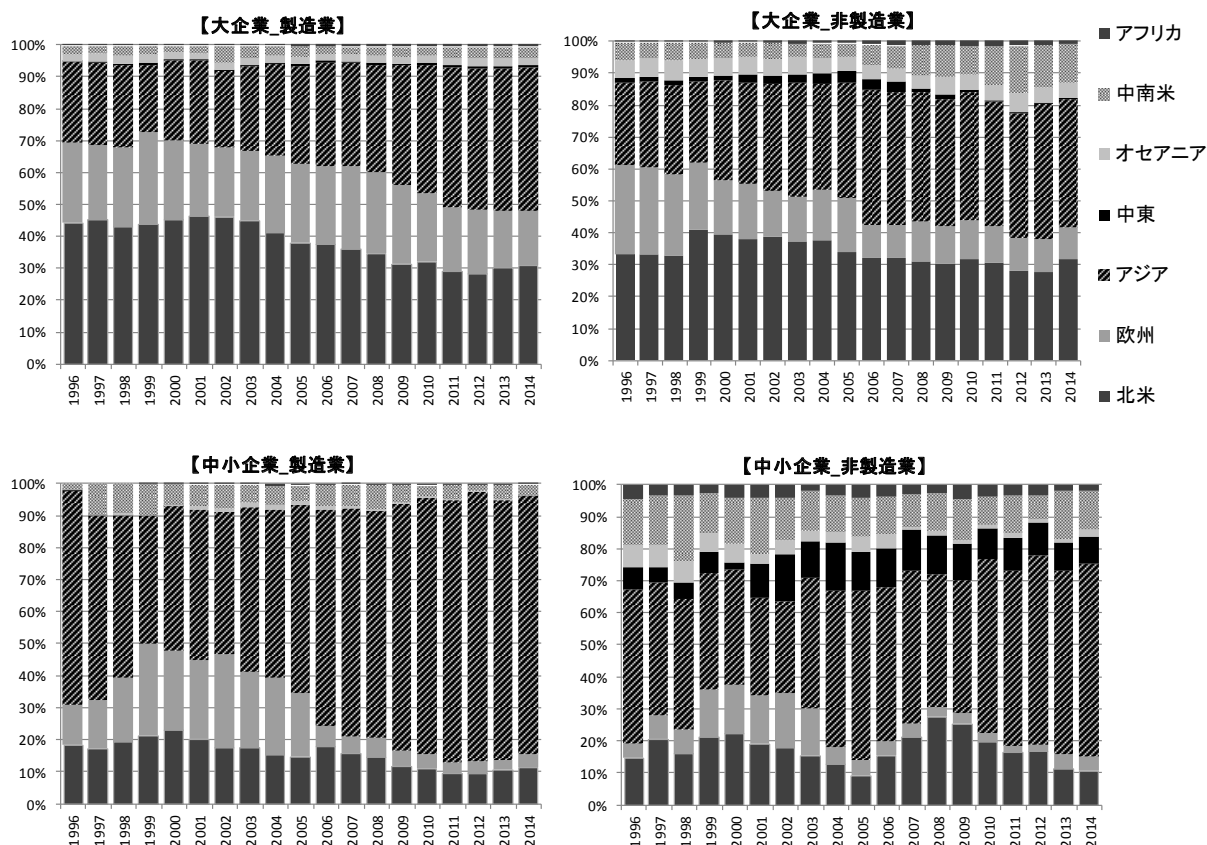
以下、本章で用いる図、表で特にことわりのないものは同じ。

(2) 事業規模では、大企業はアジアに加え欧米も重要だが、中小企業はアジアに集中

図表2-4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。また非製造業では、アジアは高いシェアを占めており重要な地域であるが、それに加え米国、欧州、中南米や中東も一定のシェアを有している。

図表2-4 地域別の事業規模シェア

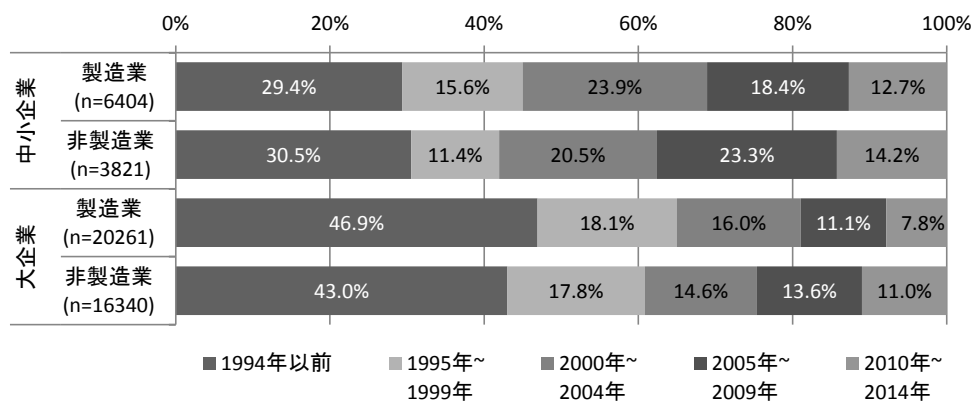


(3) 中小企業では2000年以降の設立が多く、地域ではアジアが8~9割を占める

つぎに海外子会社の設立時期をみると、大企業では1994年以前の設立が製造業で46.9%、非製造業で43.0%と多く、1999年までの設立がいずれの業種も6割超であったのに対し、

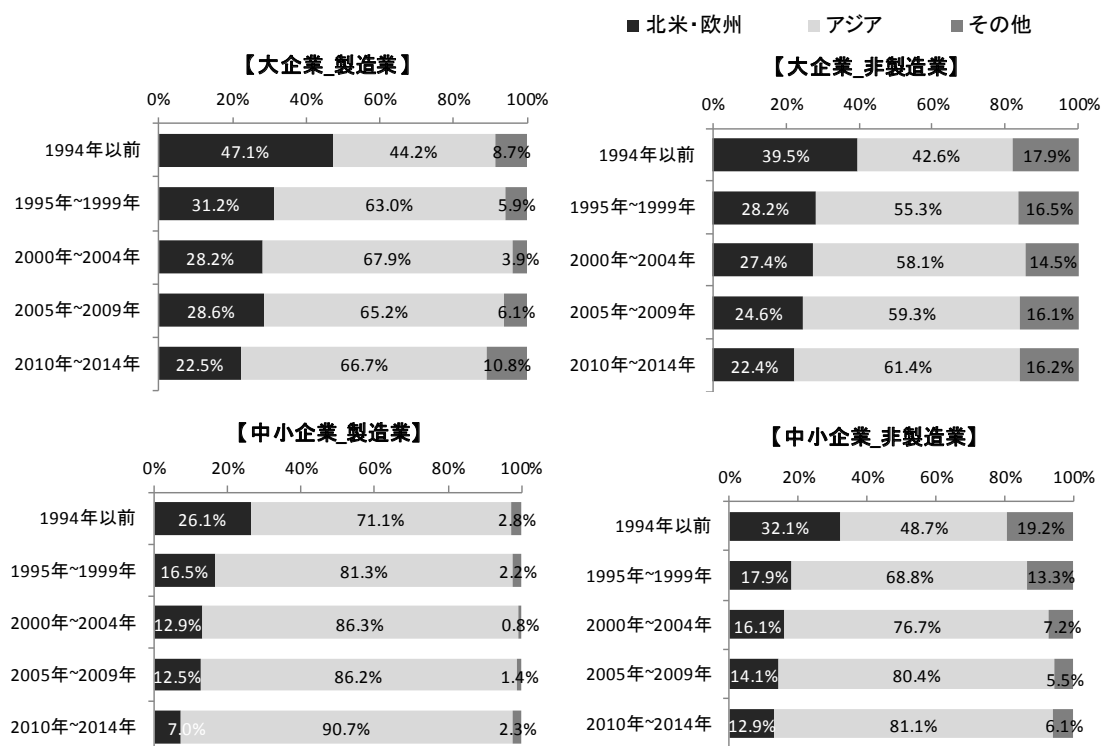
中小企業ではいずれの業種も 1994 年以前の設立は 3 割程度で、2000 年以降の設立が過半数を占め、大企業に比べ近年の設立が多いことがわかる（図表 2-5）。

図表 2-5 規模・業種別の設立時期



つづいて地域別で設立状況を見ていく。なお地域は、「北米・欧州」、「アジア」とそれ以外の「その他」の3地域で集計した。大企業では 94 年以前はいずれの業種でも、北米・欧州とアジアが同程度の割合を占めていたが、その後、アジアの割合が増加し、近年では 6 割以上を占めている（図表 2-6）。中小企業では、94 年以前からアジア比率が高いが、その後さらに増加し、2010 年から 2014 年では、製造業でおよそ 9 割、非製造業でおよそ 8 割をアジアが占めている。

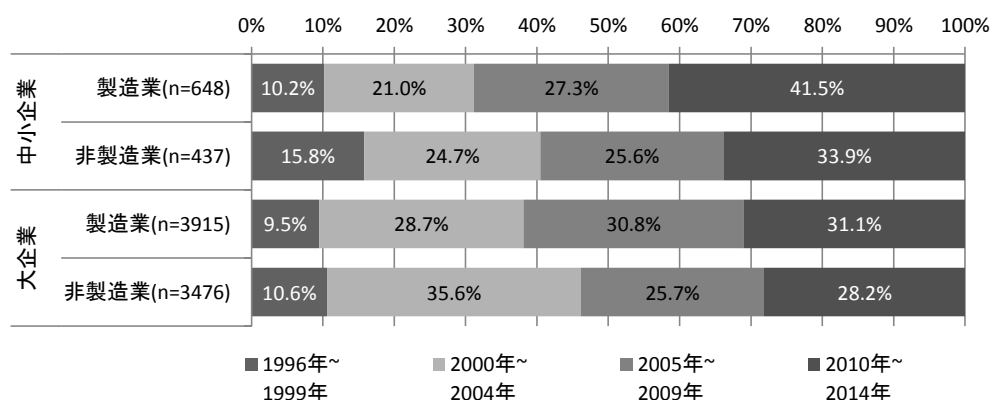
図表 2-6 地域別の設立時期



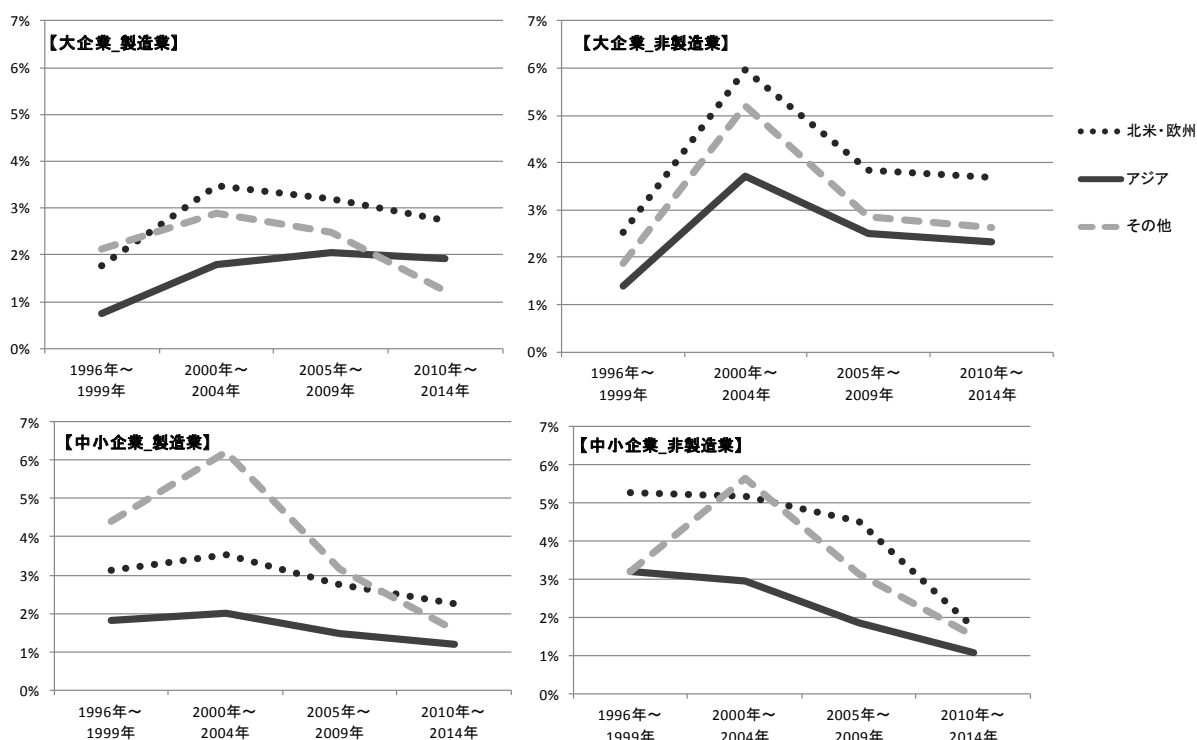
(4) 近年、子会社を撤退する中小企業が増えているが、撤退率は減少傾向

次に撤退の状況を確認しておく。規模別業種別で撤退の状況と比較したところ、大企業に比べ、中小企業では近年の撤退が増加しており、特に製造業でその傾向が顕著であった(図表2-7)。つづいて各地域の撤退率(対象期間内の撤退数を期間最終年の海外子会社数で割った値)をみると、大企業の製造業は4%未満で推移しており、アジア以外では減少傾向にある(図表2-8)。同じく非製造業では、全地域において2000年前半に上昇がみられたがその後は減少している。これに対し中小企業では、いずれの業種においても2000年前半をピークに減少傾向にあり、特にアジアはいずれの業種においても低い水準で推移している。以上から、近年、中小企業では撤退が増加しているが、撤退率は減少傾向にあることから、進出数の増加に伴い撤退数も増加しているものと考えられる。

図表2-7 規模・業種別の撤退時期



図表2-8 地域別の撤退時期(年平均)



3. アジア地域における海外展開の推移

前節では、世界の全地域における企業の海外展開を分析してきた。その結果、中小企業は大企業に比べ海外展開が遅れがみられるが、アジアを中心に進出が増えていることが明らかになった。また日系企業では、アジアの重要性が増しているが、特に中小企業でその傾向が強いことが示された。そこでここではアジア地域に注目し、改めて企業の海外展開の実態を確認していく。

(1) 中小企業の進出先は、アジアの中でも所得水準の高い国

まずは日本企業の国別の海外子会社数を確認しておく。図表2-9は国別の海外子会社数のトップ20を企業規模と業種別で示したものである。これによると企業規模、業種を問わずに、中国が他を大きく引き離しトップとなっており、そこにタイ、アメリカを加えた3カ国が上位を占めている。4位から10位前後までは東アジアや東南アジアの国が多く、さらにそれ以降は欧州などの国が入っている。

図表2-9 海外子会社数トップ20の国名と法人数（2014年調査時）

	大企業				中小企業			
	製造業		非製造業		製造業		非製造業	
1位	中国	2694	中国	1544	中国	1730	中国	883
2位	タイ	1668	アメリカ	815	アメリカ	446	アメリカ	239
3位	アメリカ	857	タイ	513	タイ	380	タイ	207
4位	香港	507	香港	426	香港	258	台湾	195
5位	ベトナム	483	シンガポール	397	パナマ	175	シンガポール	160
6位	インドネシア	431	インドネシア	275	シンガポール	150	インドネシア	117
7位	韓国	422	イギリス	263	韓国	134	香港	86
8位	台湾	420	オーストラリア	255	台湾	129	韓国	82
9位	マレーシア	381	パナマ	237	ベトナム	123	マレーシア	74
10位	シンガポール	380	マレーシア	227	インドネシア	94	ドイツ	58
11位	フィリピン	359	台湾	222	フィリピン	89	イギリス	44
12位	ドイツ	289	ベトナム	208	マレーシア	51	インド	38
13位	インド	246	韓国	196	イギリス	27	ベトナム	21
14位	メキシコ	199	フィリピン	158	インド	26	フィリピン	18
15位	イギリス	199	インド	148	フランス	23	オランダ	17
16位	パナマ	194	オランダ	141	ドイツ	17	フランス	16
17位	フランス	191	ドイツ	120	オーストラリア	17	オーストラリア	14
18位	オランダ	186	ブラジル	99	ケイマン諸島	16	ブラジル	13
19位	カナダ	162	カナダ	94	オランダ	13	メキシコ	10
20位	オーストラリア	133	メキシコ	89	ブラジル	13	カナダ	9

本節ではアジアを中心に分析を進めていくが、そのためにアジアをいくつかのグループに区分していく。まずは飛びぬけて子会社数の多い「中国」は1国で1グループとする。次に候補となるのは、上位を占める東アジア、東南アジアの国々である。これらの国を区分するため、進出企業数に加え、各国の所得水準を参考にした。図表2-10は、JETRO

の公表データから作成したアジアにおける国別の1人あたりGDPのランキングである。これによると、シンガポールや香港は、先進国である日本を上回る水準にあり、韓国、台湾などもこれに続いている。これらの国々は図表2-9でも上位を占めていることから、中小企業は先進国に匹敵する所得水準にある国に積極的に進出していることがわかる。分析では、これらの4カ国を「アジアNIEs」としてグループ化する。また1人あたりGDPでアジアNIEsに続く国をみると、図表2-9でも上位にあるマレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムといった東南アジアの国々が名を連ねている。そこでこれら5カ国を「ASEAN5」としてグループ化する。そして、これらいずれにも属さない国を「その他アジア」とし、以降ではアジア地域をこの4グループに分けて分析していく。

図表2-10 アジア諸国の1人あたりGDP（2014年推定値）

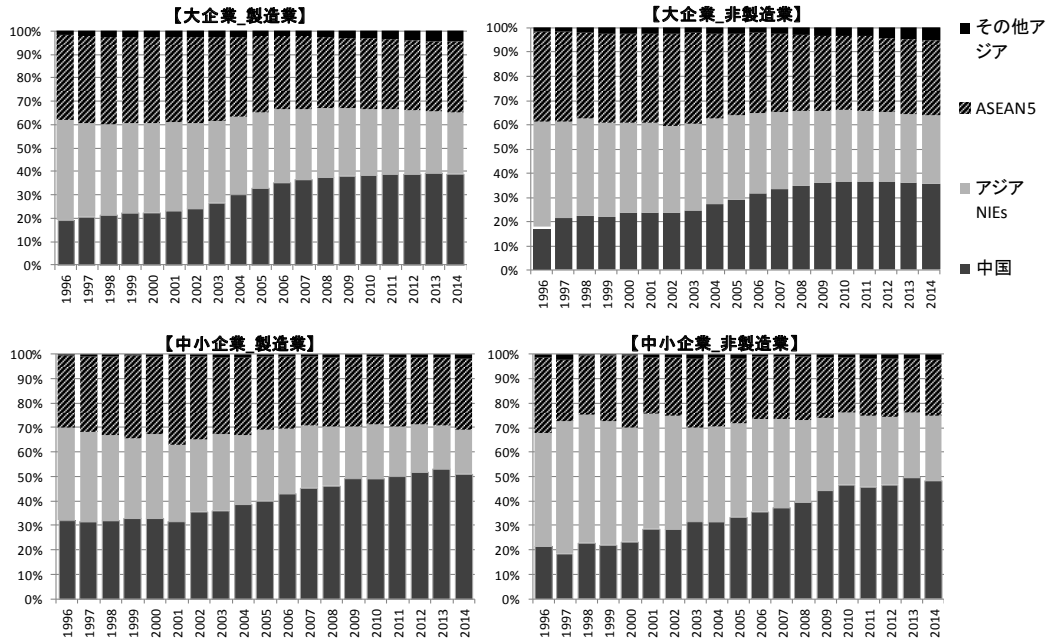
順位	国名	1人あたりGDP
1位	シンガポール	56,319
2位	香港	39,381
3位	日本	36,332
4位	韓国	28,180
5位	台湾	22,598
6位	マレーシア	11,055
7位	中国	7,589
8位	タイ	5,445
9位	スリランカ	3,558
10位	インドネシア	3,531
11位	フィリピン	2,851
12位	ベトナム	2,052
13位	ラオス	1,693
14位	インド	1,619
15位	パキスタン	1,342
16位	ミャンマー	1,221
17位	バングラデシュ	1,172
18位	カンボジア	1,081

出典：JETRO「各国・地域データ比較」より作成。

（2）中小企業の子会社が立地する地域は直近では中国がおよそ半数を占めている

図表2-3の世界全体でみた海外子会社数の地域別割合は、いずれの規模、業種においてもアジアの割合が高まっており、特に近年、中小企業でその傾向が顕著にみられた。アジアの4グループでその内訳をみると、大企業では、いずれの業種でも2000年ごろまでアジアNIEsやASEAN5が多数を占めていたが、その後は、中国がこれらに匹敵するほどシェアを高めている（図表2-11）。これに対し中小企業の製造業では、90年代後半は中国、アジアNIEs、ASEAN5はほぼ同割合で横ばいに推移していたが、その後、中国がシェアを大きく拡大している。非製造業では当初アジアNIEsのシェアがもっとも高かったが、近年は中国が約半数を占めるまでに拡大している。

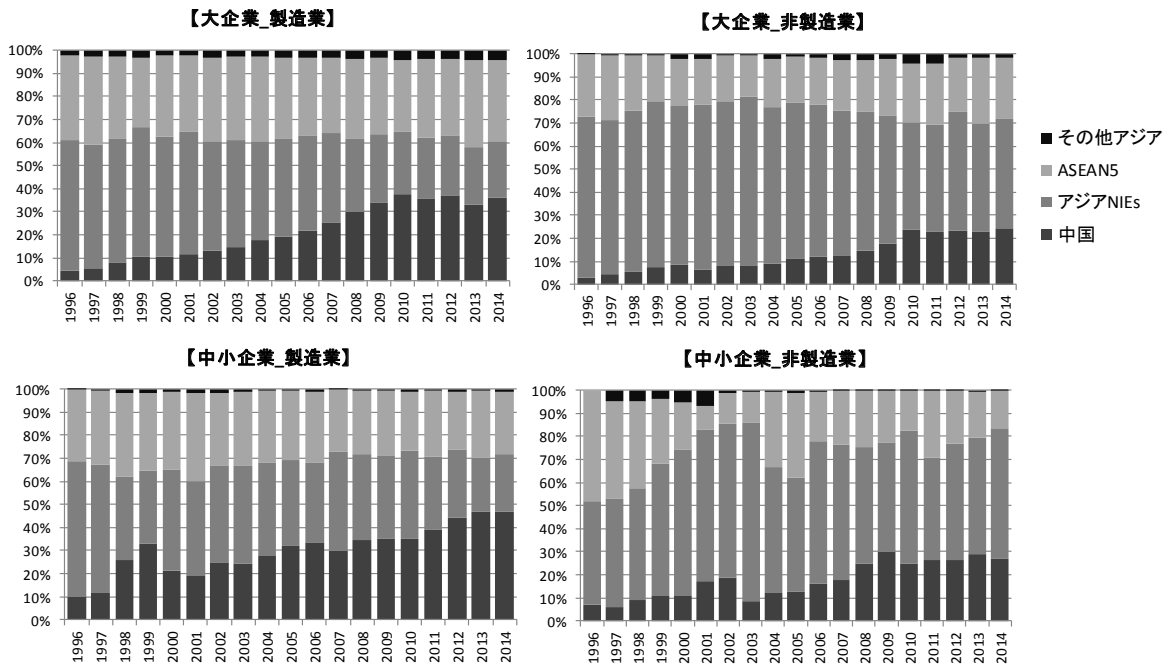
図表 2-11 アジア地域別の海外子会社数割合の推移



(3) 中小企業の事業規模のトップシェアは、製造業は中国、非製造業はアジア NIEs

つぎに、地域別の事業規模シェアをみると、大企業では 90 年代後半は、いずれの業種もアジア NIEs がもっとも高く、これにつづく ASEAN5 と併せて 9 割以上のシェアを占めていた (図表 2-12)。その後、徐々に中国の比率が増え、近年は、製造業では 3 分の 1 のシェアを占めるまで拡大したが、非製造業では依然としてアジア NIEs がもっとも高いシェアを占めている。

図表 2-12 アジア地域別の事業規模シェア

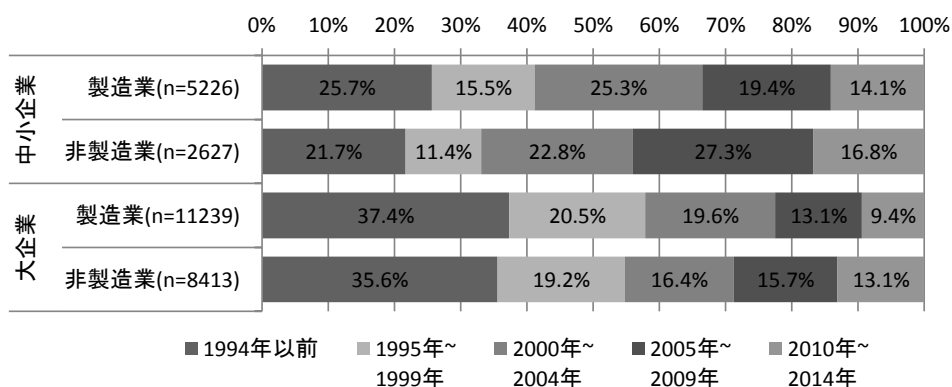


中小企業においても、90年代後半はいずれの業種もアジア NIEs と ASEAN5 で9割以上のシェアを占めていたが、その後、中国がシェアを伸ばしている。近年、製造業では中国が4割を超えるトップシェアを占めており、残りをアジア NIEs と ASEAN5 で二分している。非製造業でも中国のシェアは拡大してきたが、依然としてアジア NIEs が高いシェアを占めていた。またいずれの規模、業種においてもその他アジアのシェアは僅かであった。

(4) 2000年前半は、中国の設立が多くを占めていたが、近年はその他のアジアが増加

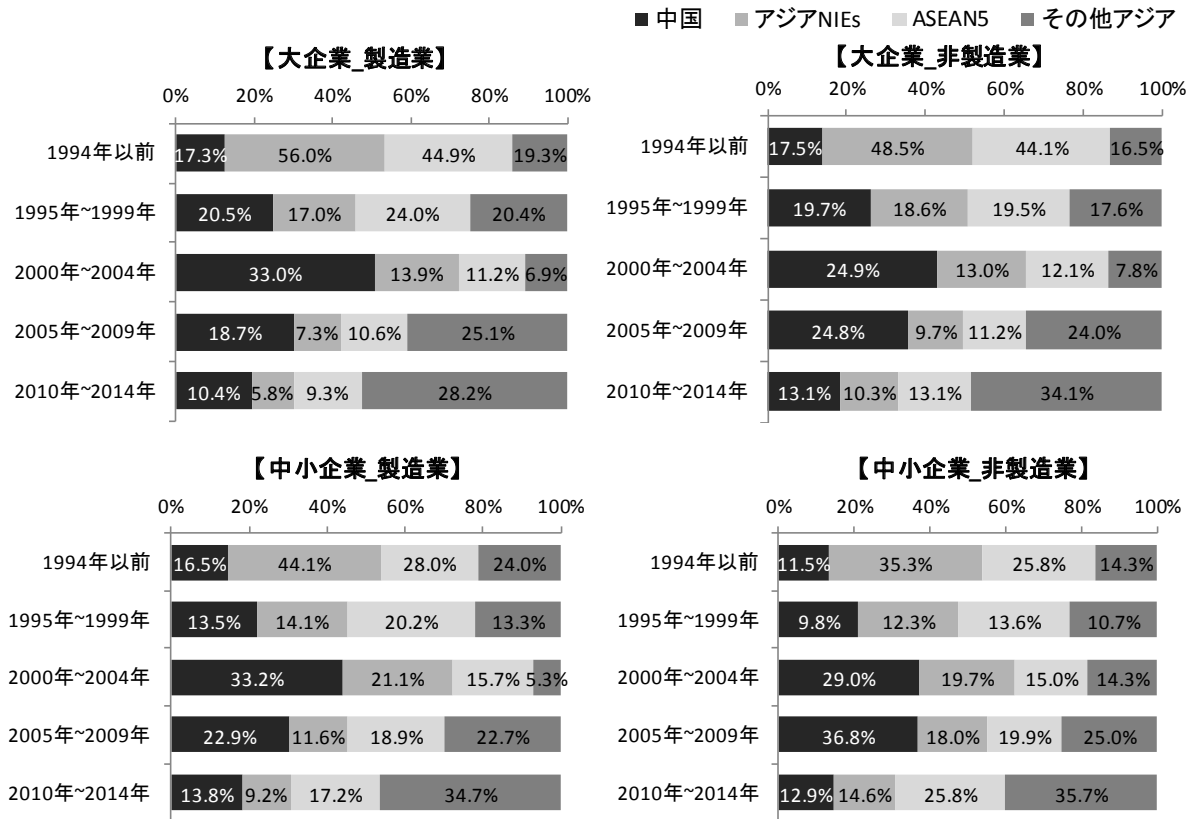
大企業は製造業、非製造業ともに1994年以前の設立が3分の1を占めるなど90年代での設立が過半数を占めていたが、これに対し、中小企業では2000年以降の設立が過半数を占めており、特に非製造業ではその傾向が強い(図表2-13)。

図表2-13 アジアの規模・業種別の設立時期



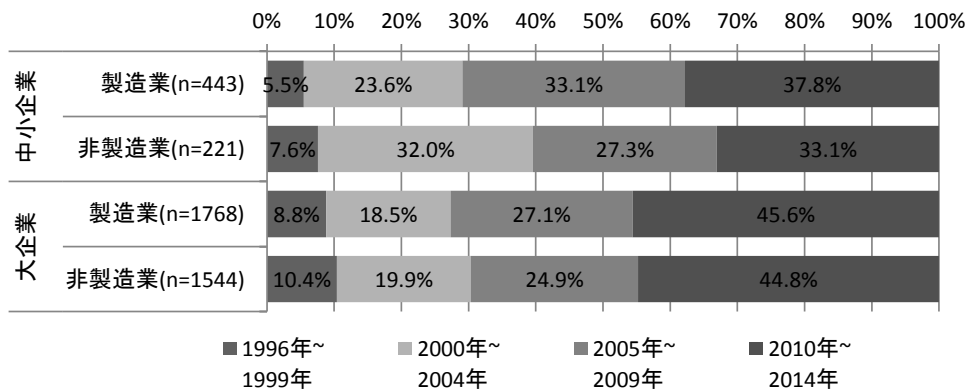
地域別の設立時期をみると、いずれの規模、業種においても、94年以前はアジア NIEs がもっとも高く、これに ASEAN5 がつづいていたが、2000年前半になると、WTO 加盟した中国での設立割合がいずれの規模、業種においても急増している。(図表2-14)。その後、中国の割合は低下し、アジア NIEs、ASEAN5 もほぼ横ばいとなるなか、その他アジアの設立割合が増加しており、2010年以降では、いずれの規模、業種においても、もっとも高い割合を占めている。

図表 2-14 アジア地域別の設立時期



(5) 大企業子会社の中国からの撤退が増えているが、中小企業の撤退率は減少している
 アジアでの撤退時期をみると、近年に撤退企業の割合が高まっているが、特に大企業においては、いずれの業種でも 2010 年~2014 年が 4 割以上を占め、その傾向が強い (図表 2-15)。

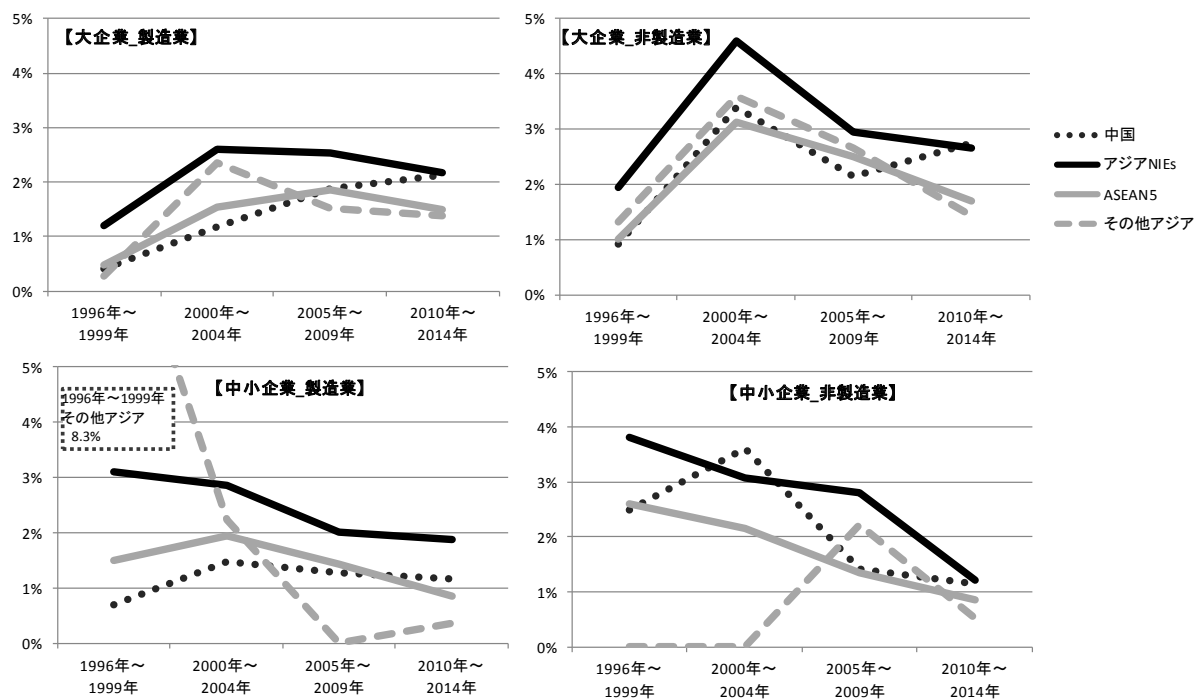
図表 2-15 アジアの規模・業種別の撤退時期



撤退率をみると、大企業の製造業は 3%未満と低水準で推移している。また非製造業は 2000 年をはじめにすべての地域で上昇し、その後減少に向かっている。(図表 2-16) 大企業ではいずれの業種も、近年は全体的に減少傾向にあるなか、中国の撤退率は上昇してい

る。これに対し、中小企業ではいずれの業種においても 90 年代は大企業に比べ撤退率が高い水準にある地域が多いが、近年は中国、アジア NIEs、ASEAN5 のいずれも撤退率は減少しており、大企業を下回る水準にまで低下している。

図表 2-16 アジア地域別の撤退率推移（年平均）



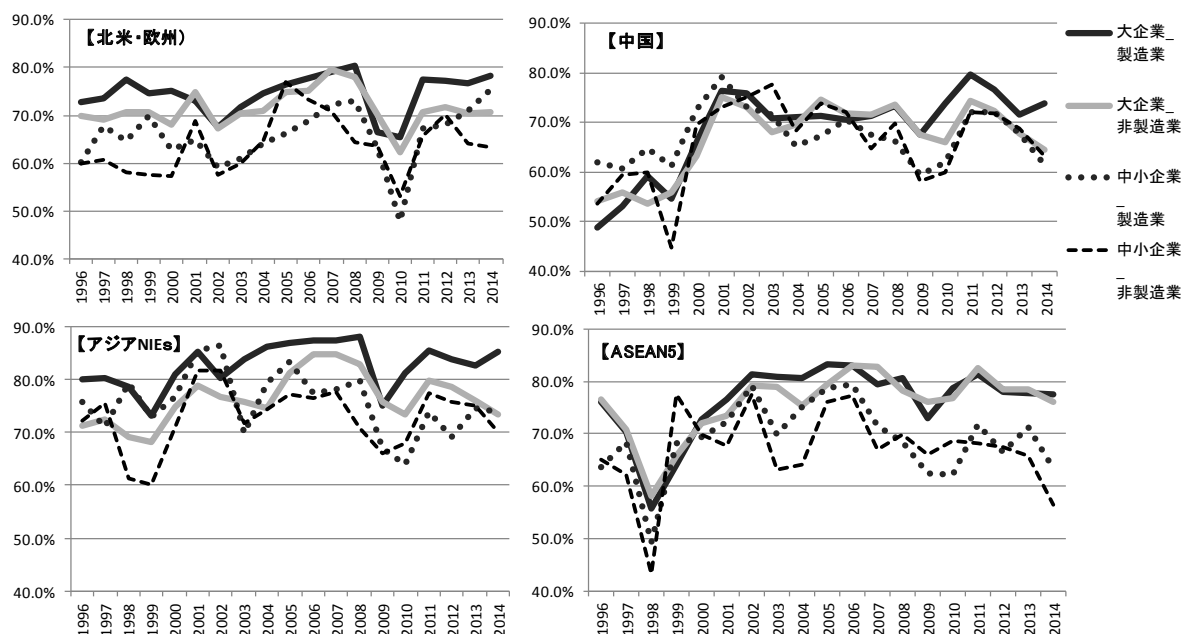
4. 海外子会社の経営状況

ここまで海外子会社の進出地域や事業規模などの特性を、世界全域またはアジア中心に分析してきた。ここでは海外子会社の経営状況について、企業規模の違いに特に注意しつつ分析していく。なお、これ以降、地域区分としては、中小企業にとって特に重要なアジア地域の「中国」、「アジア NIEs」、「ASEAN5」、さらにアジア以外の重要地域として北米と欧州を一地域とした「北米・欧州」の4地域で分析していく。

(1) 子会社の黒字比率は、大企業に比べ、中小企業は低い

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2-17)。推移をみるとアジア通貨危機後の90年代末に、特に中国や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がみられた。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。また直近の数年をみると中国や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くみられた。

図表2-17 黒字企業比率



(2) アジアでは給与の負担割合が増加しており、特に中小企業でその傾向が強い

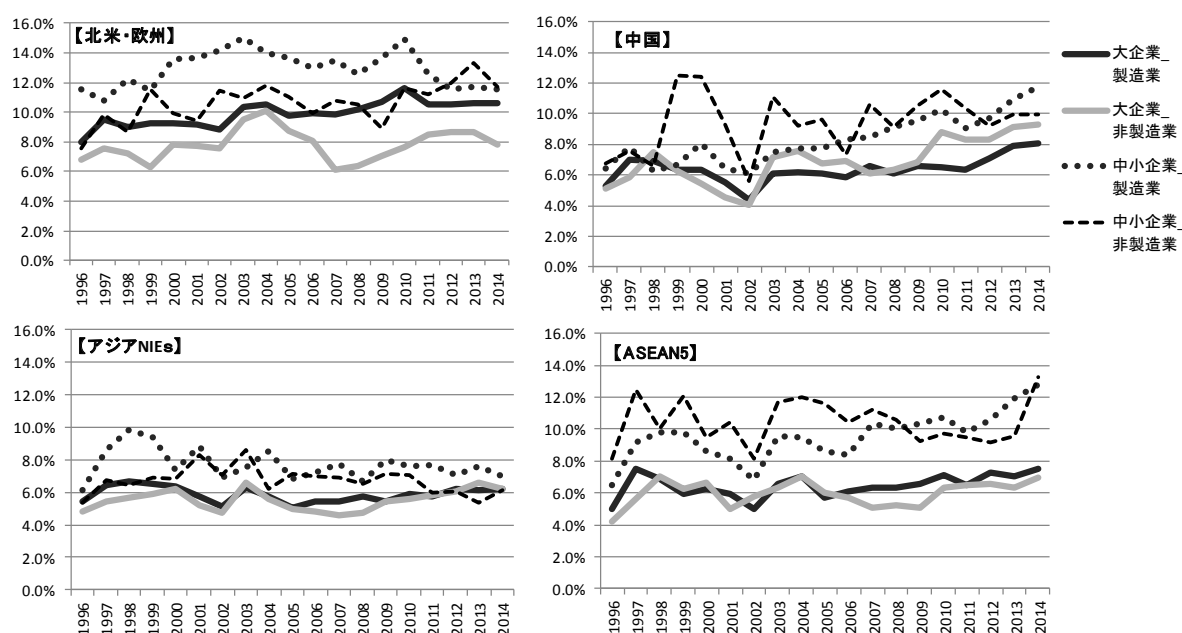
つぎに図表2-18では、売上高に占める給与額の割合である売上高給与比率の推移をみていく。アジアなどの新興国では、経済成長に伴う人件費の高騰が海外子会社の経営を苦しめているといわれているが、ここではその実態を確認していく。

結果をみると大企業では、製造業、非製造業ともに、北米・欧州では1996年から2014

年でおよそ2ポイント増加しているが、アジア NIEs では5～6%で横ばいに推移している。中国と ASEAN5 では、2000 年前半に低下するが、その後上昇しており、特に中国での上昇幅が大きい。

一方、中小企業では、いずれの地域においても大企業よりも高い水準にあるケースが目立つ。製造業では、北米・欧州やアジア NIEs は横ばいもしくは低下で推移しているが、中国、ASEAN5 では上昇傾向にある。また非製造業は、ASEAN5 では低下傾向にあるが、北米・欧州、中国、ASEAN5 では上昇している。

図表 2-18 売上高給与比率（中央値）

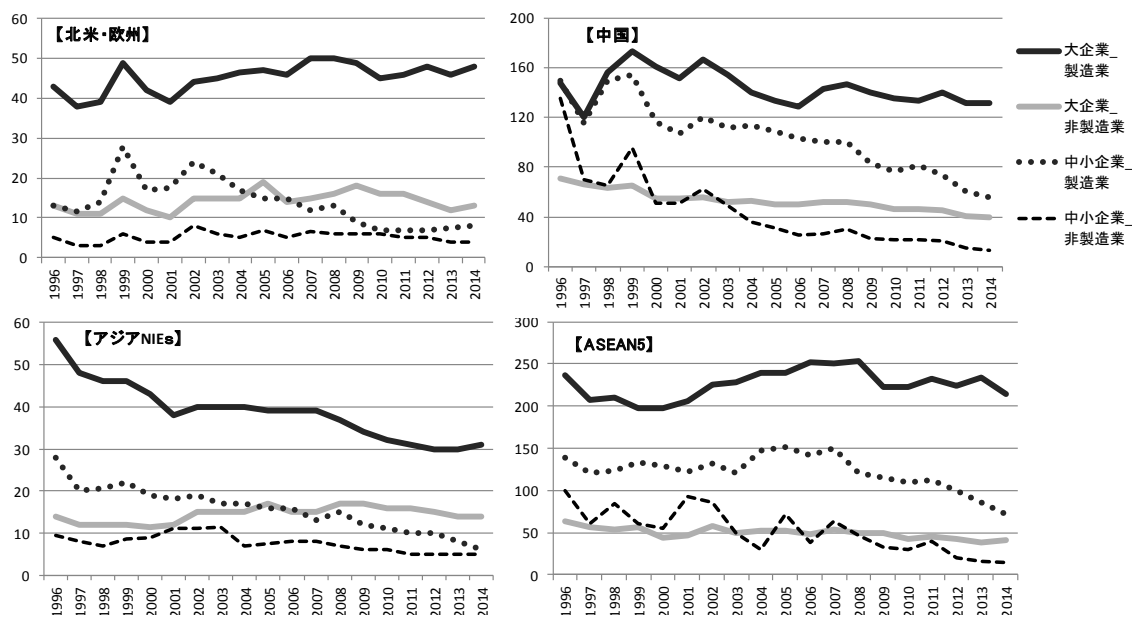


(3) アジアの中小企業の子会社は、近年、従業員数で小規模化している

つづいて法人あたりの従業員数をみると、大企業では、北米・欧州は横ばいであるが、それ以外のアジア地域では減少傾向がみられ、特に近年はその傾向が強まっている（図表 2-19）。これに対して、中小企業の製造業では、すべての地域で従業員数は減少しており、特に中国と ASEAN5 では近年大きく減少している。また中小企業の非製造業では、北米・欧州は横ばいであるが、それ以外のアジア地域では減少している。特に中国における中小企業の減少幅は、いずれの業種においても大企業に比べ大きい。

ここまでみてきたとおり、中小企業は、大企業に比べ黒字率や収益性は低い反面、売上高に占める給与額は高い傾向がみられ、中国や ASEAN5 など経済成長に伴い人件費が高騰する地域ではそれが顕著にみられた。1法人あたりの従業員数が減少していることは、そうした現状への対応の1つとも考えられる。

図表2-19 法人あたりの従業者数（中央値）



5. 海外子会社設立が日本本社に及ぼす影響

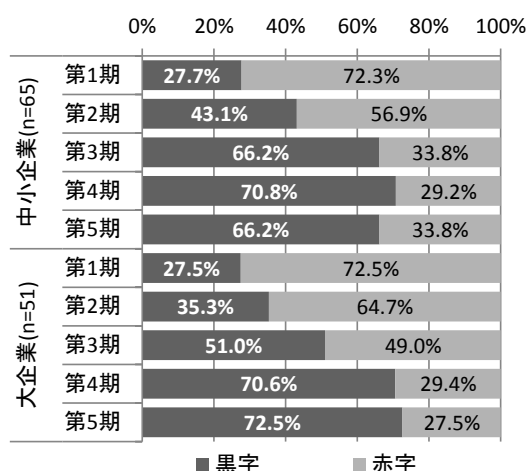
企業の海外進出は、新たな需要獲得により企業の存続や成長を促すことが考えられるが、一方で、国内の事業活動が減少し、産業の空洞化を引き起こすことも想定される。そこで海外子会社の設置後の、日本の本社の経営状況を把握することで、海外展開が及ぼす国内への影響について分析を行っていく。

分析では、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、個票データでもっとも古い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見る必要があるため、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年を基準年としたパネルデータを作成した。

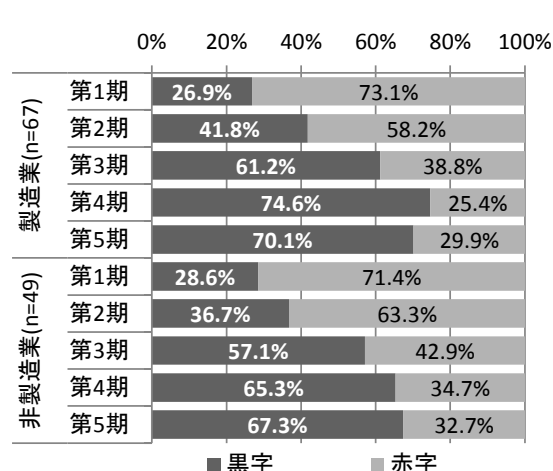
(1) いずれの規模、業種でも設立後3期目で黒字企業の割合が過半数を超えていた

まずは本社への影響をみる前に、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2-20）、業種別や地域別でも同様で、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2-21、図表2-22）。これだけで判断することは難しいが、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と考えられる。

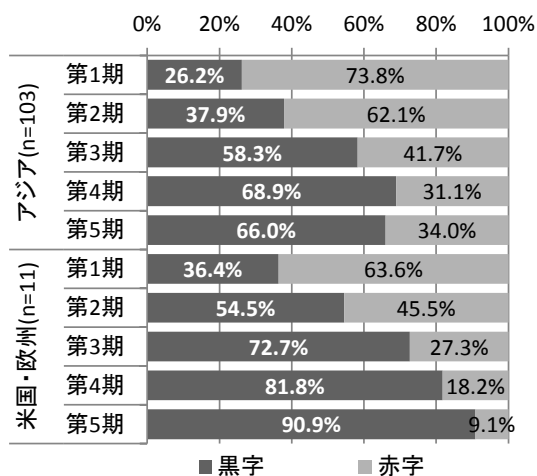
図表2-20 企業規模別の採算比率



図表2-21 業種別の採算比率



図表 2-22 地域別の採算比率



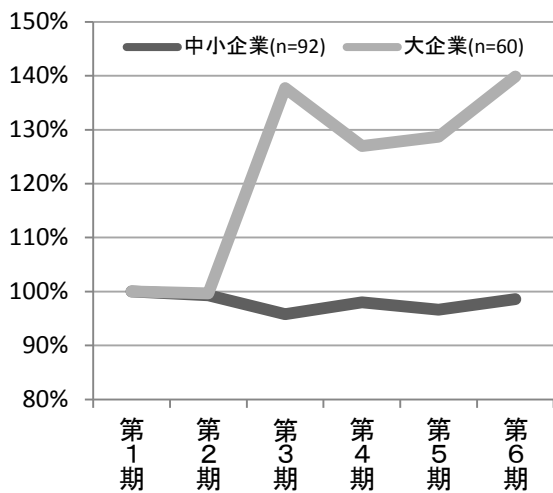
(2) 中小企業では海外子会社設立後、日本本社の付加価値が向上する

つぎに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」、「一人当たり売上高（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。

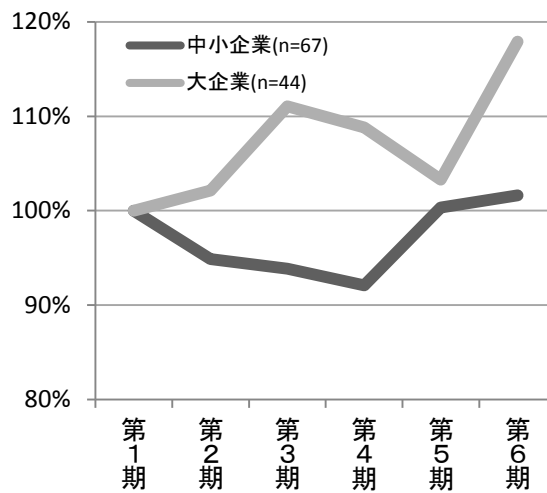
大企業では、従業員数は第3期から、売上高と一人当たり売上高は第2期から基準年を上回っていた（図表2-23、図表2-24、図表2-25）。一方、中小企業では、従業員数は第3期目からわずかに基準年を下回ったまま推移し、第6期ではほぼ基準年までに回復していた。売上高は第2期から第4期は基準年を下回ったが第5期で回復し、第6期で上回った。一人当たり売上高は、一進一退であったが、第5期以降は基準年を上回っていた。

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た。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。この解釈であるが、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と考えられる。ただ一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。

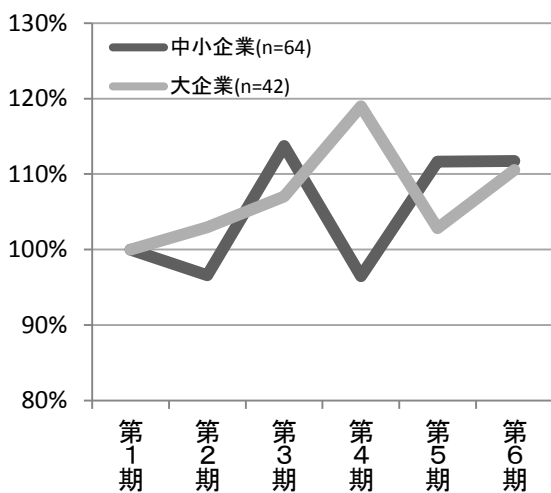
図表 2-23 本社の従業員数変化



図表 2-24 本社の売上高変化



図表 2-25 本社の一人当たり売上高



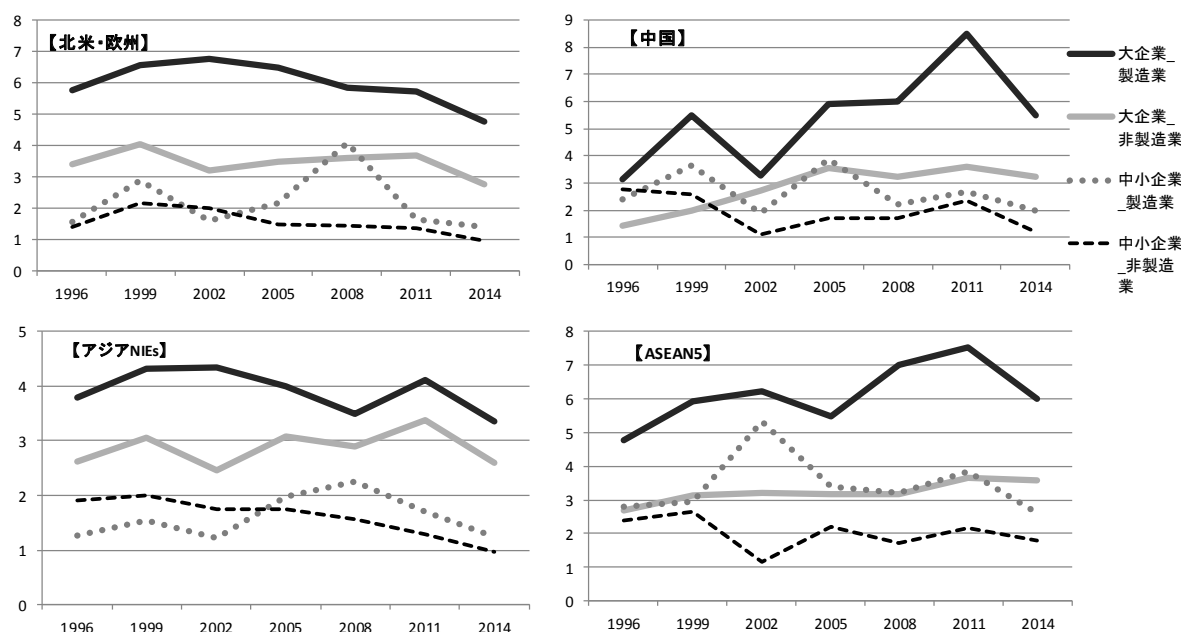
6. 現地化の取組み

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適時にニーズを把握し、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、人や事業の現地化への取組みが課題の1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推移について確認していく。

(1) 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2-26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年には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2-26 海外子会社一社あたりの日本人派遣者数

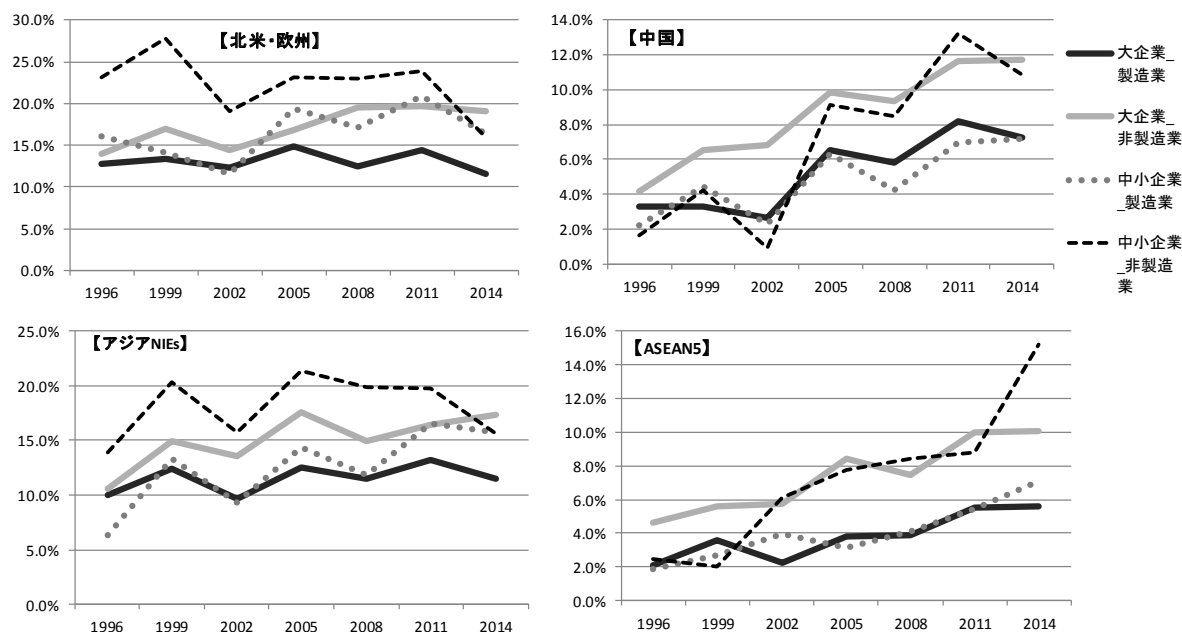


同様に図表2-27は、海外子会社の常時従業者数に占める日本側派遣者数の割合を地域別に集計したものである。北米・欧州は、高い水準は比較的安定しているが、直近はいずれの企業規模、業種でも低下している。アジアNIEsでは横ばいもしくは上昇で推移してきたが、直近では大企業の非製造業以外は減少している。これらに対し、中国とASEAN5では、90年代後半は、かなり低い水準であったが、それ以降、直近まで大幅に上昇している。

このように中国やASEAN5の海外子会社では、日本人派遣者の比率は高まっている。しかし図表2-26では、特に近年は派遣者を減少させる傾向がみられた。一方で図表2-19では、これらの地域での法人あたりの従業者数は減少していることもわかっている。つま

り日本人派遣者数は減少しているが、それ以上に海外子会社の従業者総数が減少した結果、日本人派遣者の比率が高まっているものと考えられる。

図表 2-27 海外子会社従業者に占める派遣者割合

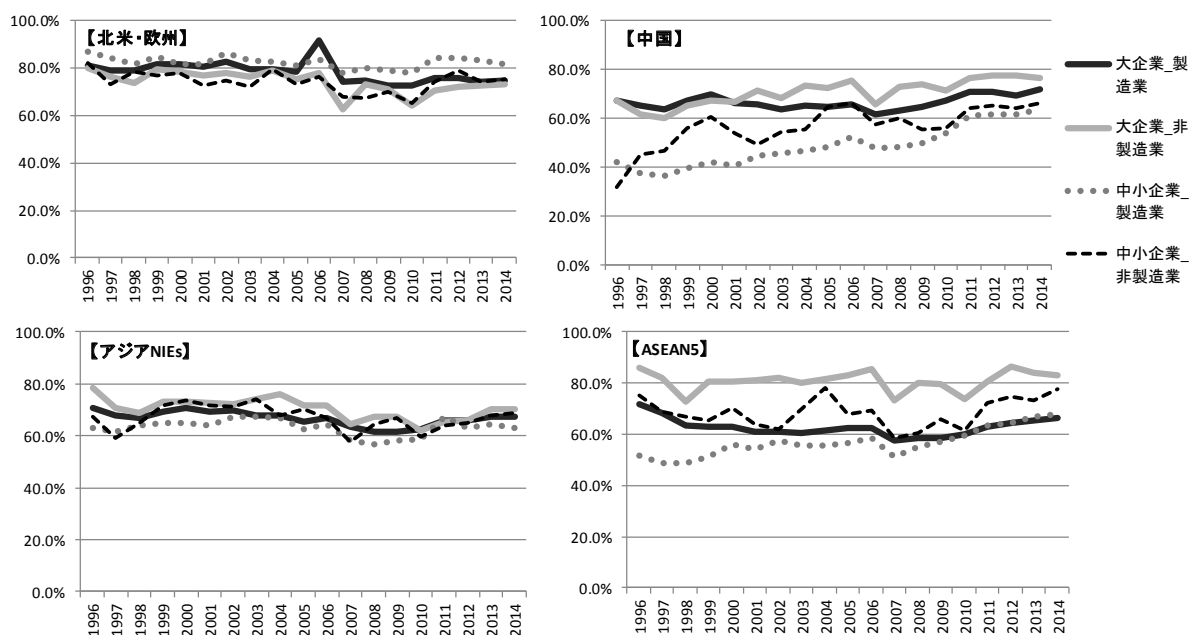


(2) 2010年以降の直近期では、アジアにおける現地販売率は上昇傾向にある

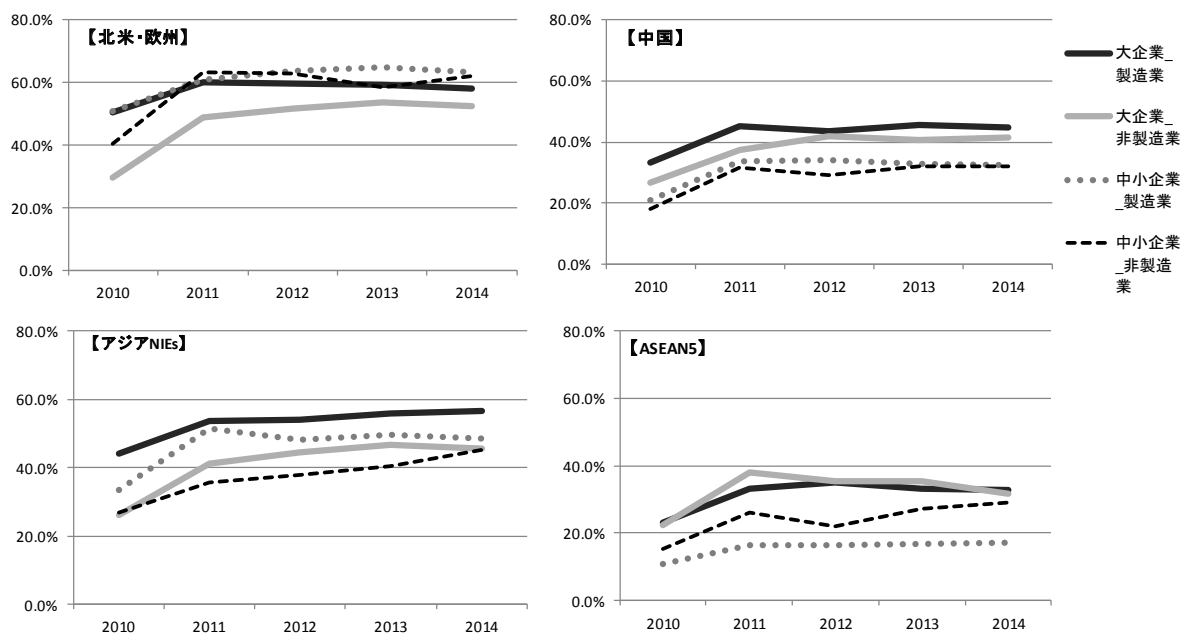
図表 2-28 は、海外子会社の売上高に占める現地販売額の割合を集計したものである。企業規模や業種に関係なく、北米・欧州、アジア NIEs ではいずれも高い水準のまま横ばいで推移している。これに対し、中国では大企業は 6～8 割の高水準で推移しているが、中小企業は製造業、非製造業ともに 90 年代後半の 3～4 割から直近ではおよそ 6 割まで上昇した。また 2010 年以降の直近期に注目すると、中国、ASEAN5、アジア NIEs のいずれも現地販売率は上昇傾向にある、

現地販売額は、販売先によって現地日系企業（または日本人を含む現地外国人）、現地地場企業（または現地人）、その他に分けることができる。図表 2-29 は、2010 年から 2014 年までの売上高に占める現地地場企業への販売額の割合である。各地域で 2011 年に増加がみられたが、それ以降、中小企業の非製造業でアジア NIEs、ASEAN5 で増加傾向がみられたが、それ以外では、いずれの地域、企業規模、業種でも横ばいとなっている。大企業、中小企業ともに中国や ASEAN5 では、北米・欧州、アジア NIEs に比べ低い水準で推移していた。

図表 2-28 売上高に占める現地販売額の割合



図表 2-29 売上高に占める現地地場企業販売額の割合



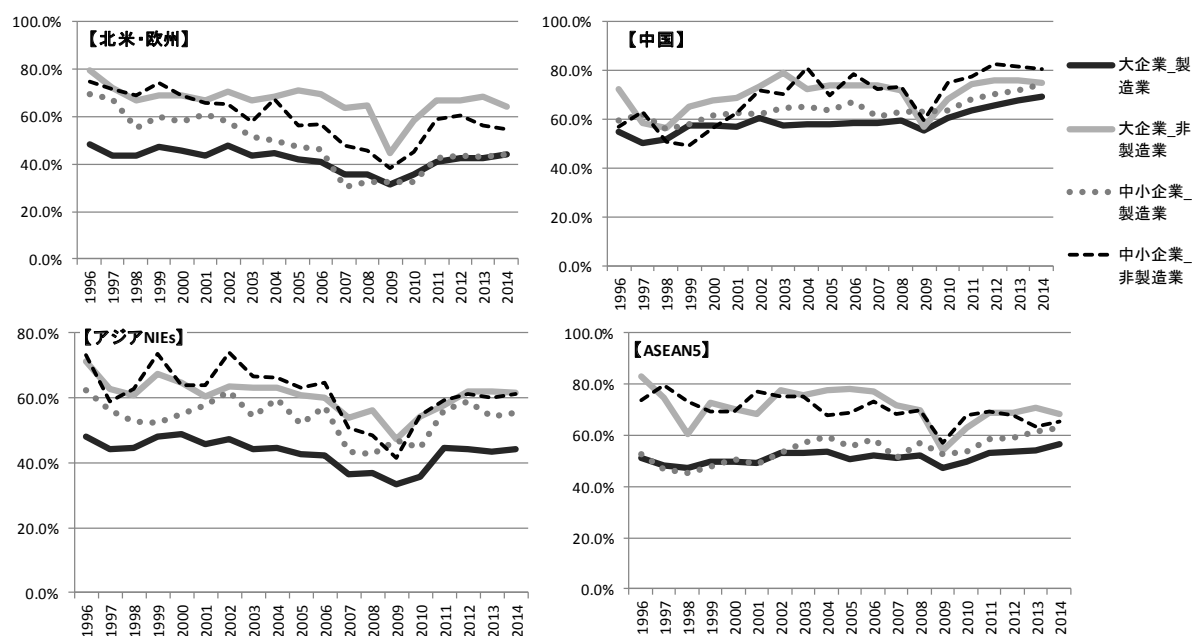
(3) 現地調達率は2010年以降、おおむね上昇傾向にある

販売と同様に図表 2-30 で、海外子会社の仕入高に占める現地調達の割合の推移をみていく。北米・欧州とアジア NIEs では、企業規模、業種に関係なく、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年以降は上昇している。

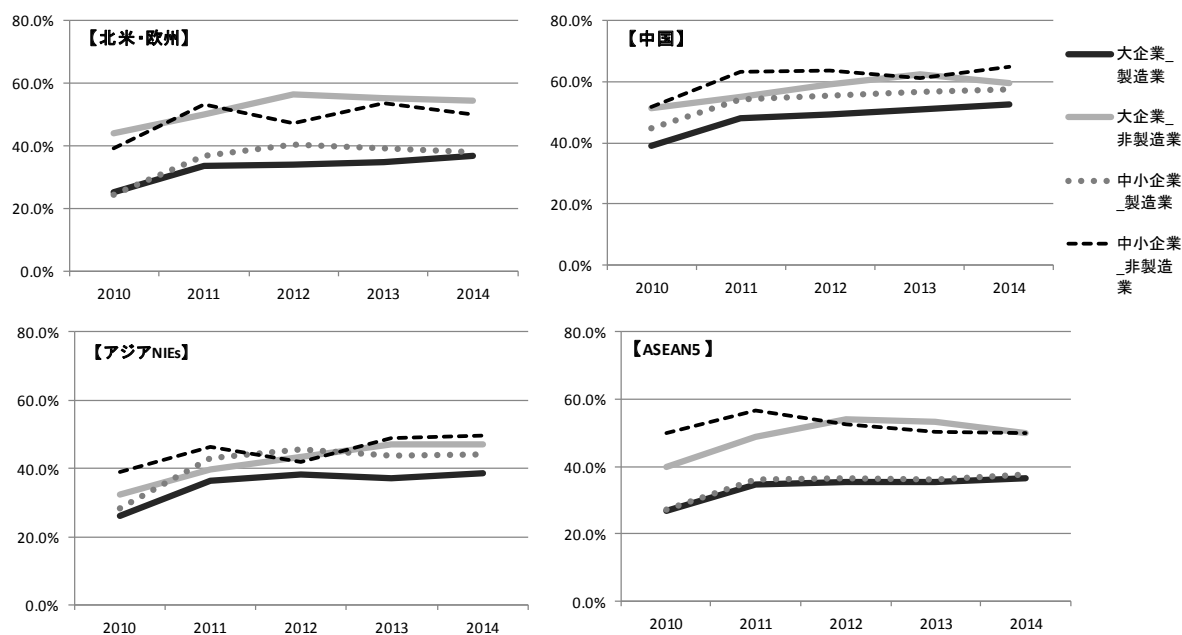
つづいて図表 2-31 で、現地調達に占める現地地場企業からの調達の割合をみていく。

全体では、ASEAN5 の非製造業を除くと、すべての地域で横ばい、もしくはやや上昇の傾向がみられた。図表 2-28 では、ASEAN5 の非製造業を除いては近年すべての地域で増加傾向にあったことから、現地調達を増加させている海外子会社では、現地の地場企業からの調達に積極的に取り組んでいると考えられる。また ASEAN5 の非製造業は、売上に占める現地調達の比率と、現地地場企業からの調達割合のいずれも低下傾向にあることがわかった。

図表 2-30 仕入高に占める現地調達額の割合



図表 2-31 仕入高に占める現地地場企業調達額の割合



(4) 海外子会社における現地化の取組みと業績の関係

現地化の取組みと業績との関係について分析していく。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。分析では、黒字企業と赤字企業の各グループで現地化に関する各指標の平均値が異なるかどうかを検定した。また現地化の動きは先進国と新興国では異なると考えられるため、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、日本人派遣者数前年比のいずれも黒字企業の平均値が低い値で有意な差がみられた（図表2-32）。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が、黒字となっている傾向があることが明らかになった。また販売面では、黒字企業ほど現地販売の割合が高いことがわかった。現地での販売では現地日系企業の割合が低く、現地地場企業の割合が高い方が黒字である傾向がみられた。一方、調達面では現地調達が少なく、また現地内では現地地場企業の割合が低いほうが黒字である傾向が高い。

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の割合が高く、特に現地地場企業への販売が高い企業ほど黒字となる傾向があった。ただし調達については、むしろ現地調達が多く、さらに現地地場企業からの調達が多い企業は、赤字となる傾向があることが分かった。

図表2-32 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)。

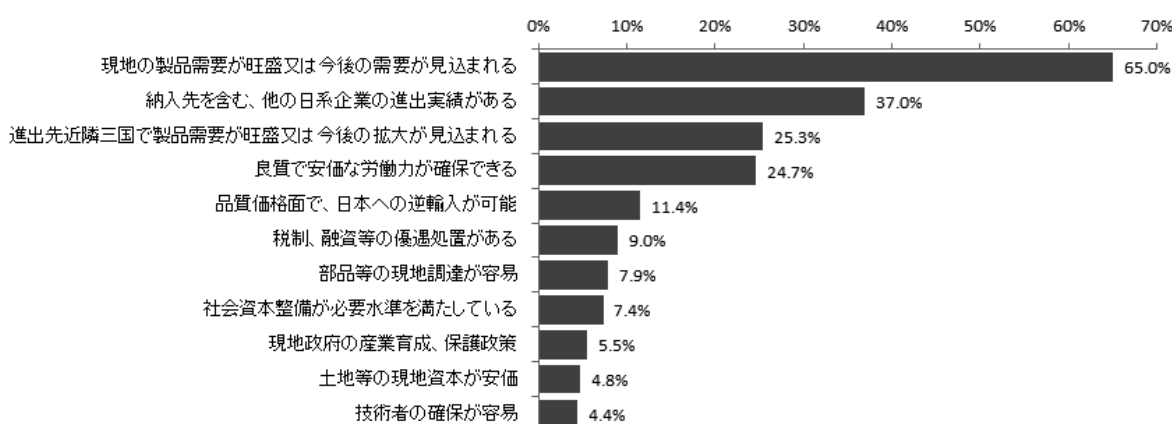
7. 投資目的と今後の方針

海外に子会社を持つ企業の本社が考える新規海外投資の意思決定ポイントや、今後、事業の拡大を考えている地域について確認していく。

(1) 海外投資のポイントでは、現地需要獲得が多く、安価な労働力確保は低下している

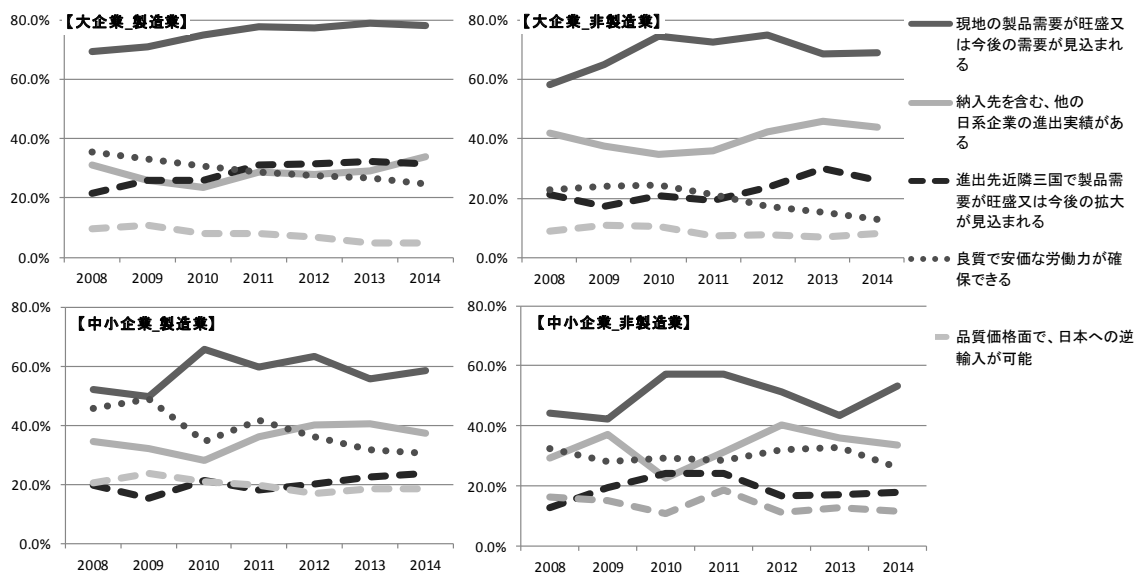
図表2-33は、2014年に海外法人の新規設立や追加投資などの新規投資を実施した企業の意思決定ポイントを集計した結果である。もっとも回答が多いのは「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる(65.0%)」であり、2位以下を大きく引き離している。また3位に「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる(25.3%)」が入っていた。このことから、企業の多くは、進出先国やその周辺国を含めた国・地域における需要獲得を目的とした投資が多数を占めていることがわかる。また2位の「納品先を含む、他の日系企業の進出実績がある」は37.0%を占めているが、これは国内の取引先が海外移転した際に、取引を継続するために進出するケースなど、既存取引維持を目的とした投資である。また4位の「良質で安価な労働力が確保できる」や5位の「品質価格面で、日本への逆輸入が可能」は現地での生産を目的とした投資である。

図表2-33 新規投資の意思決定ポイント（複数回答）



つぎに図表2-33の上位5項目について、2008年から2014年までの推移をみていく。需要獲得目的である「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」と「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」はやや増加で推移しており、投資意思決定における重要性が増していることがわかる(図表2-34)。一方で、「品質で安価な労働力が確保できる」は、2008年では、特に製造業においていずれの規模でも上位にあったが、徐々に低下し、投資意思決定における重要度の順位を下げてきた。

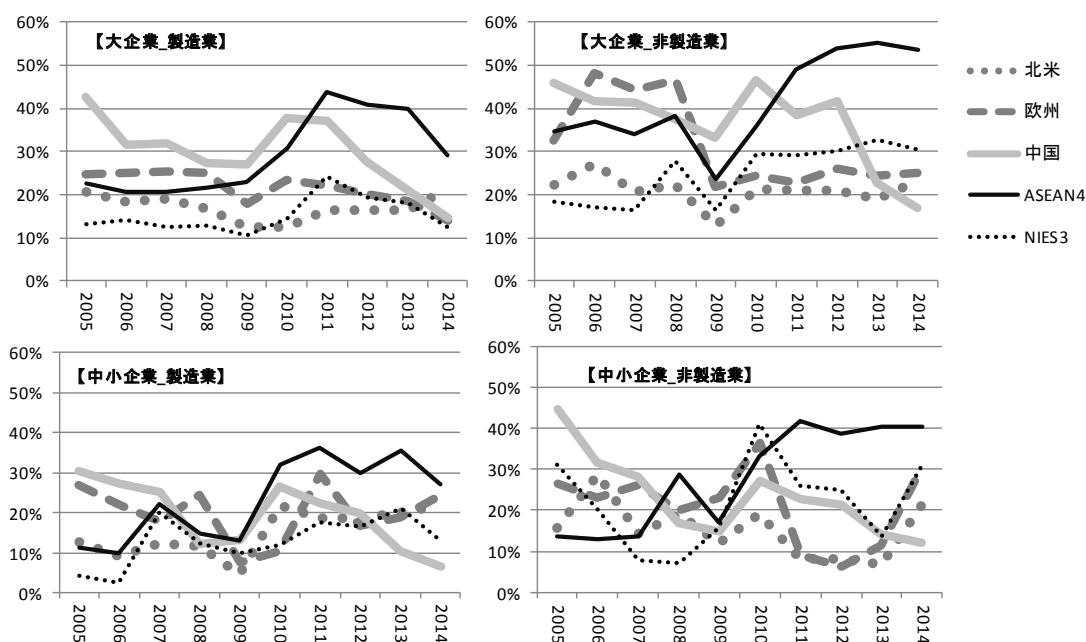
図表 2-34 投資意思決定ポイントの推移



(2) ASEANでの事業拡充を志向する企業が多く、逆に中国への拡充意向は減少している

図表 2-35 は、今後、事業拡充を考えている地域を集計した結果である。規模、業種に関わらず近年は ASEAN4 への拡充意向が最も高い。その一方で、中国の拡充意向は減少している。近年の中小企業の特徴としては、製造業では、欧州や北米への意向が高まっております、また非製造業では、北米、欧州、NIEs3 への意向が高まっている。

図表 2-35 地域別の拡大意向の割合



注) 国の区分は本調査とは異なり、ASEAN4: マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン
NIEs3: シンガポール、台湾、韓国

8. 小括

本章では、主に海外事業活動基本調査のデータを用いて、中小企業の海外展開の現状や推移を大企業との比較において確認してきた。その結果、明らかになったことを以下に列挙する。

(1) 中小企業の海外進出における重要地域は、製造業では中国、非製造業ではアジア NIEs

中小企業は大企業に比べ、海外進出に遅れがみられるが、近年、進出件数はアジアを中心に増加していた。日本企業にとって、アジアは重要な地域であるが、とりわけ中小企業においては、子会社数だけでなく、海外子会社の事業シェアの大半を占めるなど重要性が高い地域となっている。

アジアの中では、中国に子会社を有する中小企業の割合が高く、重要性の高い国であり、特に製造業ではその傾向が強い。一方、非製造業の場合は、子会社数の割合は中国がもっとも高いが、事業規模でみるとアジア NIEs がもっとも高い割合を占めていた。アジア NIEs は、一人あたり GDP が先進国並みの高い水準にあり、アジアのなかでも経済の成熟度が高い地域である。その市場が、現状において中小企業の非製造業の中心的な海外市場となっている。

(2) 撤退数は増加しているが、子会社の総数が減っているわけではない

最近では政治的な側面から関係が悪化している中国などから、海外子会社の撤退する企業が増えているとの指摘がよく聞かれる。分析結果から、大企業では、中国からの撤退が増えていることはわかったが、中小企業においては、撤退はあるものの地域の子会社数に占める撤退数である撤退率ではむしろ減少傾向にあった。つまり撤退も増えているが、それを上回る進出があり、現地子会社数は減っていない。

(3) 大企業に比べ中小企業の子会社の収益性は悪く、法人あたりの従業員数は減少

中小企業の海外子会社は、大企業に比べ黒字率が低く、売上高給与比率が高いなど、収益構造が悪い傾向がある。また中国や ASEAN などでは人件費が高騰しており、さらに収益を圧迫している可能性があるが、法人あたりの従業員数は減少しており、人件費削減の対策が採られている可能性が示唆される。

(4) 中小企業では海外子会社設立後、本社の付加価値が向上する企業が多い

海外子会社を設立することによる日本本社への影響を分析した結果、大企業では設立後に日本本社の従業員数や売上高、一人当たり売上高が増加しており、好影響を与えていた。それに対し、中小企業では、海外子会社の設立後、日本本社の従業員数や売上高は一時減少するが、その後回復に向かっており、一人当たり売上高は当初を上回っていたことから、本社の付加価値は高まっていると考えられる。

(5) 中国やASEANの中小企業の子会社では、現地化が進んでいる。

現地化の取組みでは、中国やASEANでは、日本人派遣者数は減少しており、人の現地化は進んでいた。また中国やASEANでは現地販売率も増加しており、さらに日系企業だけでなく現地地場企業への販売にも積極的に取組んでいるようであった。これらからアジアでの現地化の取組みは中小企業においても進んでいるものと考えられる。

(6) 現地化が進んでいる企業ほど、業績が黒字である傾向がある

海外子会社における現地化の取組みと業績との関係进行分析したところ、日本からの派遣者数が少なく、また売上高に占める現地販売の割合が高く、特に現地地場企業への販売が高い企業ほど黒字となる傾向があることがわかった。このことは、現地化の取組みは業績向上に好影響を及ぼす可能性があることを示唆している。

(7) 海外需要の有無が中小企業の海外投資を決める重要なポイント

海外子会社を有する日本企業では、投資決定ポイントとして進出先やその周辺国を含めた需要の有無を最も重視していた。その一方で安価な労働力の確保を求めて海外進出する企業も、製造業を中心に少なくはないが、その割合は減少している。

第3章 中小企業の海外子会社経営の実態

1. 海外子会社を持つ中小企業へのアンケート調査について

第2章では、海外事業活動基本調査の19年分のデータを用いて、日本企業の海外展開の推移や現状を大企業と中小企業を比較しつつ分析してきた。本章では、海外子会社を有する中小企業を対象として実施したアンケート調査の結果から、個々の企業の取組みをさらに詳しくみていく。なお、実施したアンケート調査の概要は以下のとおりである。

【アンケート調査の概要】

(1)調査対象	・海外子会社（※）を有する日本の中小企業 ・「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%）

※海外子会社とは、①日本側出資比率が10%以上の外国法人、もしくは②日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人（いわゆる孫会社）をいう。

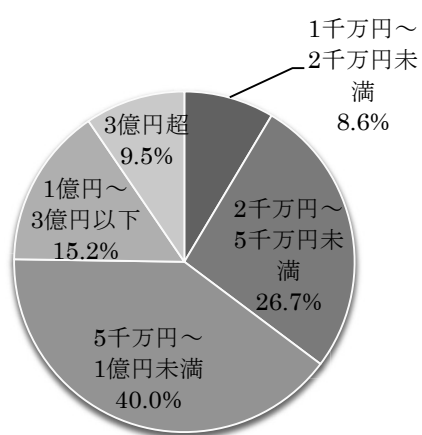
2. 回答企業の概要

回答のあった中小企業の本社および保有する海外子会社の概要をみていく。なお海外子会社を複数保有する場合は、もっとも重要な子会社について回答を得ている。

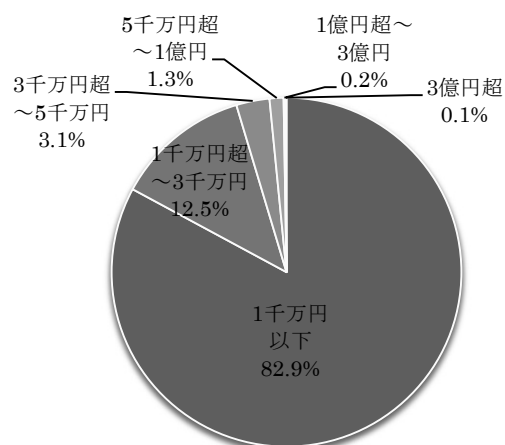
本社の資本金規模では、5千万円～1億円未満が4割を占め、さらに大規模な企業を含め5千万円以上が6割を上回っている（図表3-1）。これに対し、中小企業庁が実施する国内の中小企業実態調査では、資本金規模は1千万以下が82.9%、3千万以下で95.4%である（図表3-2）。このことから、回答企業は中小企業のなかでも比較的規模の大きな企業に偏っていることがわかる。つぎに保有する海外子会社の概要をみていく。子会社が立地する国・地域では、中国が47.1%と多く、その他アジアを含めると9割弱がアジアに立地している（図表3-3）。この結果は、第2章の図表2-3、図表2-11でみた中小企業の海外子会社が中国を中心としたアジアに集中していることと整合している。また中小企

業基盤整備機構（2012）においても、中小企業の海外拠点でもっとも重要な地域として、中国を選ぶ企業が他の地域を大きく引き離し過半数と最も多く、それ以外では東南アジアなどアジア各国が選ばれており、この結果とも整合するものであった。子会社に初めて出資した時期では、5割以上が2000年以降であった（図表3-4）。第2章の図表2-5、図表2-13でも、2000年以降に設立した企業が5割以上を占めていた。また本社からの出資比率をみると100%出資している企業が73.5%と独資による設立が最も多い（図表3-5）。つぎに本社と子会社のそれぞれの業種をみると、いずれも製造業が約7割ともっとも多い（図表3-6）。つづいて卸売業では、本社が20.0%に対し子会社は14.3%と比率が下がっていることから、本社よりも子会社の比率が高い製造業や小売業など異業種として進出している可能性が考えられる。

図表3-1 本社の資本金規模(n=105)

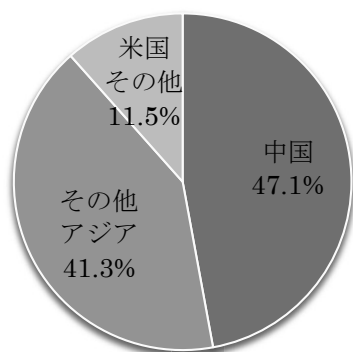


図表3-2 資本金規模別の中小企業数(n=1,541,318)

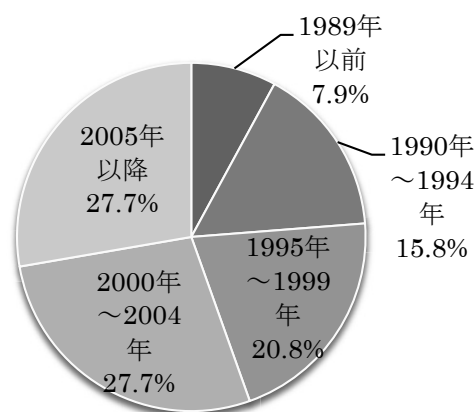


出所：中小企業庁（2013）。

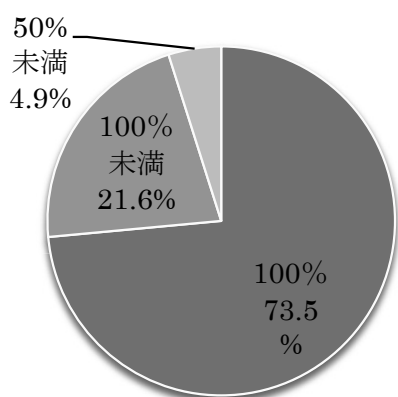
図表3-3 もっとも重要な子会社が立地する国・地域(n=104)



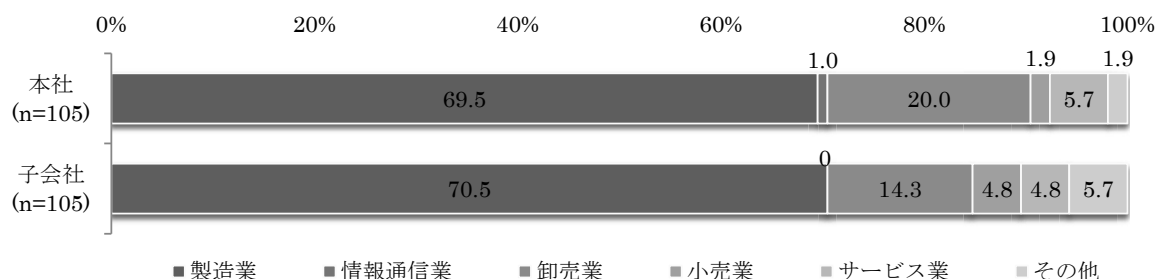
図表3-4 子会社の出資時期(n=101)



図表 3-5 本社からの出資比率 (n=102)



図表 3-6 本社と子会社の業種

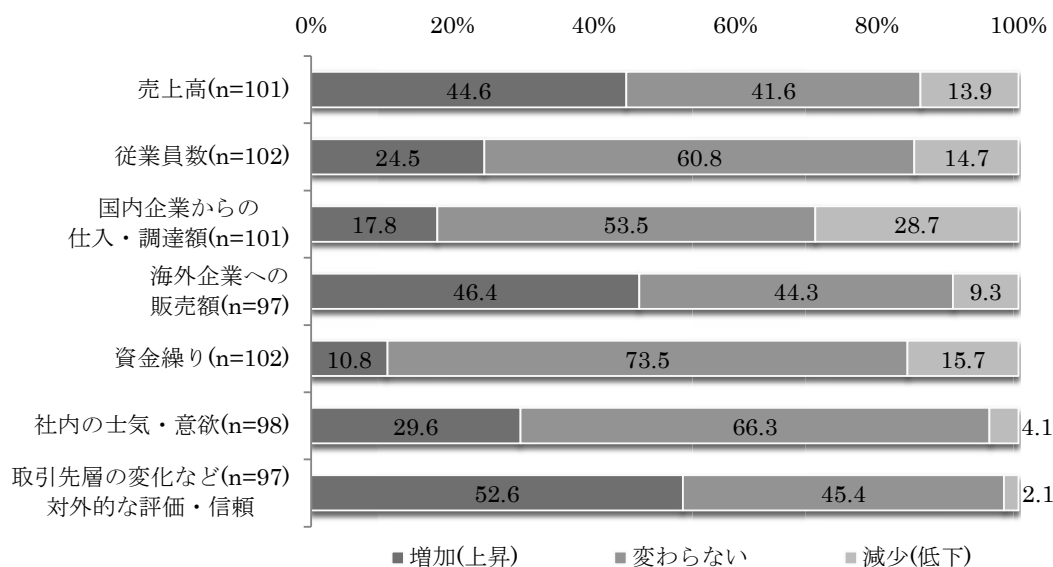


3. 子会社経営の現状

(1) 海外子会社保有による本社への影響

第2章第4節では、海外子会社設立が日本本社に及ぼす影響を確認した。その結果、中小企業では、子会社設立後、本社の従業員数や売上高は一時、減少するが、売上高はその後増加し、一人当たり売上高も設立時を上回ることがわかった（図表2-23～25）。アンケートでは海外子会社を保有することによって日本の本社に生じた各種の変化について質問した。図表3-7はその結果である。これによると「売上高」や「海外企業への販売」は「増加（上昇）」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る。また「取引先層の変化など対外的な評価・信頼」が「増加（上昇）」したとする企業が52.6%を占めていることから、半数以上の企業が海外子会社保有により本社の評価が高まっていると感じていた。このように多数の企業で、海外子会社を保有することで国内企業に好影響があることがわかった。一方で、「国内企業からの仕入・調達額」は「増加（上昇）」より「減少（低下）」が上回っており、海外子会社を保有することで国内取引が減少している企業が比較的多い結果となった。

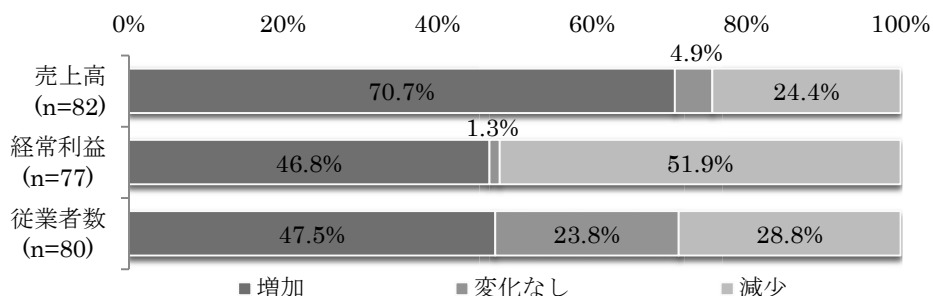
図表 3-7 海外子会社保有後の本社の変化



(2) 子会社の業績等の変化 (3期前と直近期の比較)

子会社の業績について、3期前との比較による売上高の変化をみると「増加」が7割と事業拡大している企業が多いが、経常利益は「減少」が「増加」を少し上回っていた(図表3-8)。こうした結果からは、規模拡大につながる事業機会は豊富であるが、競合企業との価格等の競争が厳しい海外市場の状況があらわれていると推察される。また従業員数では、「増加」が47.5%と約半数を占めていた。第2章第4節で、人件費負担は増加しており、また法人あたりの従業員数は減少傾向にあることがわかった(図表2-18・19)。これらの結果からだけでは断定はできないが、人件費の高騰を受け、小規模な子会社を設立するケースが増えているが、アンケートの回答企業のように売上高が伸びている企業では従業員数は増加していることが推測される。

図表 3-8 子会社の業績と従業員数の変化



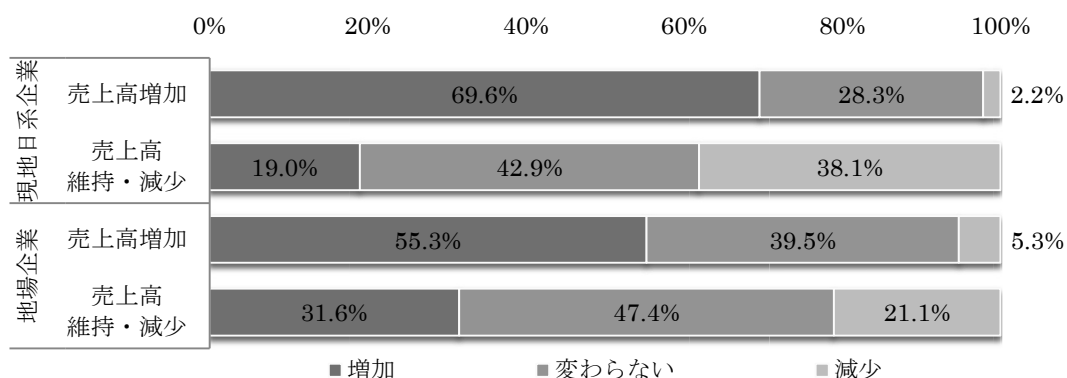
(3) 子会社の売上増減別の販売先・調達先の変化 (過去3年間)

つぎに海外子会社の現地取引先の変化をみていく。分析にあたり、回答企業を売上高が増加した「増加」層と、変化がなかったかもしくは減少した「維持・減少」層の2グループ

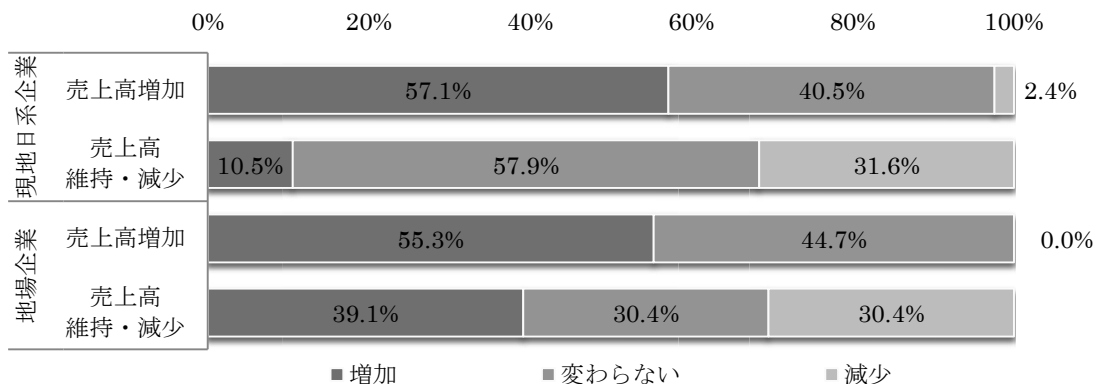
プに分け、業績の違いによる取引先の変化を比べた。まず販売先としての現地の日系企業および地場企業との取引の変化についてみていく（図表3-9）。売上高の「増加」層では、日系企業との取引の「増加」が69.6%、地場企業との取引の「増加」が55.3%と取引が活発化しており、売上高「維持・減少」層とは顕著な差がみられた。売上高を拡大している企業では、現地日系企業に限らず、地場企業への販売も積極的であり、販売面の現地化が進んでいる。一方、売上高の「維持・減少」層では、現地日系企業との取引の「減少」が38.1%と高い割合を占める一方で、地場企業との取引の「増加」が31.6%と、取引先が地場企業へとシフトしている可能性がうかがえた。

図表3-10は、同様に現地での仕入・調達先の変化を売上高変化別に集計した結果である。売上高の「増加」層では、仕入・調達先として現地日系企業、地場企業ともに「増加」と回答する企業が過半数となっており、調達面でも現地化が進んでいるのがわかる。また売上高「維持・減少」層では現地日系企業、地場企業ともに取引先が「減少」と回答する企業が3割以上を占めているが、地場企業が「増加」と回答する企業が4割近くあった。

図表3-9 売上高変化別の現地の販売先の変化



図表3-10 売上高変化別の仕入・調達先の変化

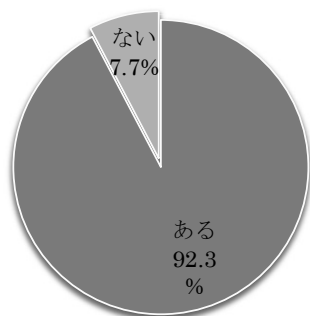


(4) 出資前に実施していた取組み

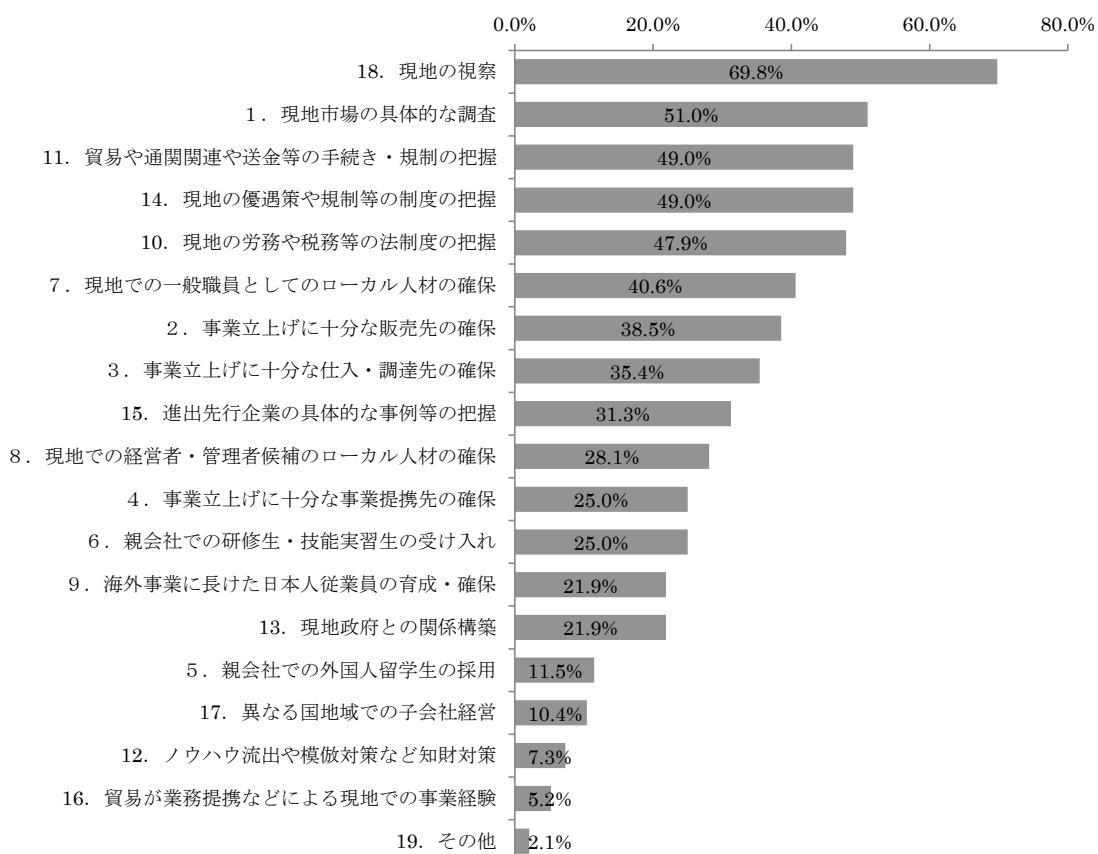
海外子会社を保有する前に本社において実施していた取組みについて質問した。その結

果、特に取組みはしていないと回答した企業は 7.7%であり、それ以外の企業では何らかの取組みが行われていた（図表 3-11）。具体的には「現地の視察（69.8%）」、「現地市場の具体的調査（51.0%）」など現地の実態把握に関する取組みが多く、続いて「貿易や通関関連や送金等の手続き・規制の把握（49.0%）」、「現地の優遇策や規制等の制度の把握（49.0%）」「現地の労務や税務等の法制度の把握（47.9%）」と、法制度の把握に努める企業が多い（図表 3-12）。

図表 3-11 出資前の取組みの有無 (n=104)



図表 3-12 出資前の取組み内容 (N=96) (複数回答)

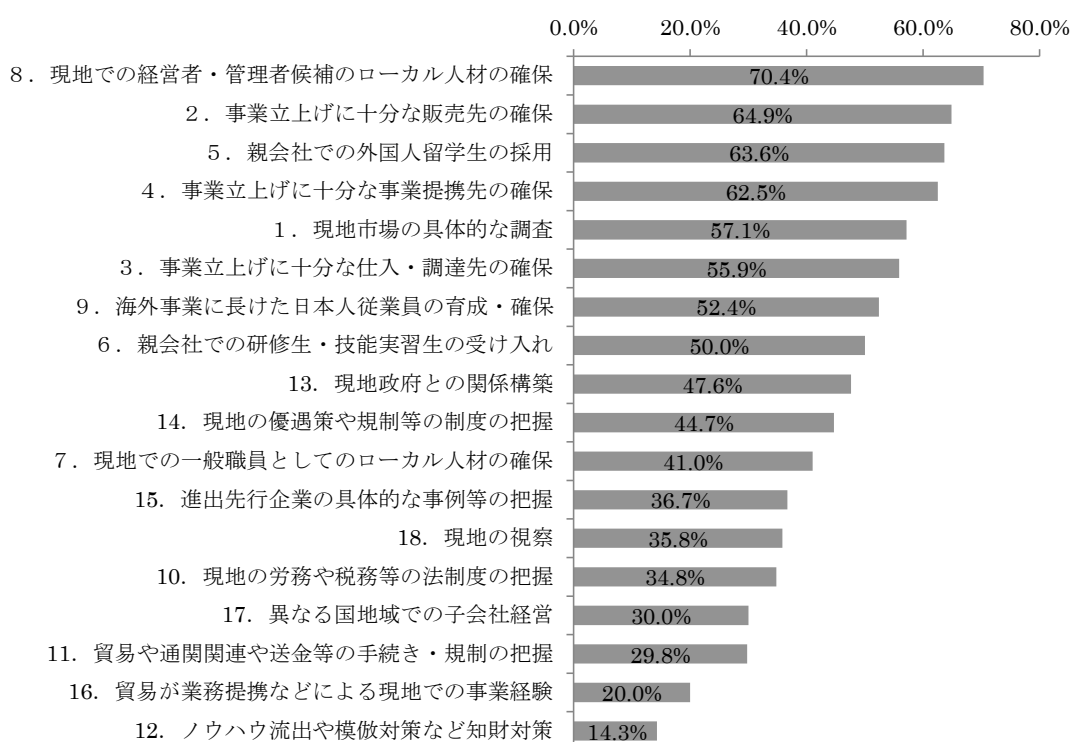


(5) 出資前に実施し、特に効果があった取組み

企業は出資前に様々な取組みを行っていたが、これらのうち、特に効果のあった取組み

について質問した。その結果、「現地での経営者・管理者候補のローカル人材の確保(70.4%)」がもっとも高く、同様に「親会社での外国人留学生の採用(63.6%)」、「親会社での研修生・技能実習生の受け入れ(50.0%)」など、図表3-12では必ずしも取組む割合が高くはなかった人材に関する項目が上位にあがっていた(図表3-13)。このほかでは「事業立上げに十分な販売先の確保(64.9%)」、「事業立上げに十分な事業提携先の確保(62.5%)」、「事業立上げに十分な仕入・調達先の確保(55.9%)」と、現地での取引先確保を効果のある取組みとしてあげていた。

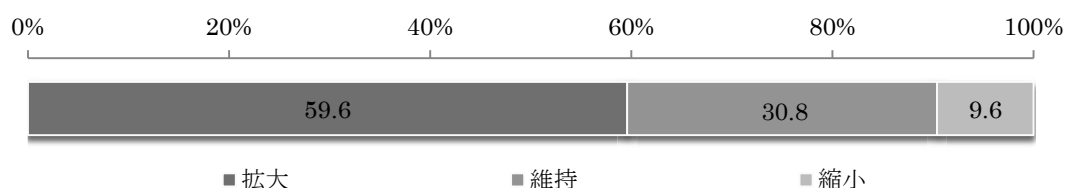
図表3-13 効果のあった出資前の取組み (複数回答)



(6) 海外子会社の今後の展望

海外子会社の今後の展望について質問した結果、「拡大」が59.6%と、およそ6割の企業が拡大を志向していた(図表3-14)。一方で、縮小を志向する回答は1割に満たなかった。

図表3-14 子会社の今後の展望



4. 小括

本章ではアンケート調査結果から、中小企業が保有する海外子会社の経営状況を把握してきた。ここではそれらを改めて列挙していく。

(1) 海外子会社の保有は本社に量的、質的両面でメリットがあるが空洞化のリスクも

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に繋がっているとする企業が多かった。また海外子会社を保有することで本社の対外的な信頼や評価が高まっていると感じている企業も多い。一方で、国内調達が減少している企業が多く、国内取引の空洞化の可能性が示唆されている。

(2) 現地では事業機会は豊富であるが、競争は厳しい

子会社では、7割の企業で売上高は増加しているが、経常利益は5割以上が減少となっていることから、規模拡大につながる事業機会は豊富であるが、競合企業との価格等の競争が厳しい海外市場の状況があらわれていると推察された。

(3) 地場企業を含め現地取引を伸ばしている企業ほど事業規模が拡大

現地で売上高を伸ばしている企業は、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も増加しており、積極的に現地市場での取引先を拡大していた。一方、売上高が伸びていない企業では、現地日系企業との取引の減少が目立ったが、地場企業との取引が販売および仕入・調達の両面での増加がみられ、地場企業への取引先のシフトが生じている様子がうかがえた。

(4) 投資前の効果的な取組みは、現地人材の確保と現地での取引先の確保

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現地の実態把握に取組む企業が多かった。次いで多い取組みは貿易や通関関連の手続きや規制、現地の優遇策や規制等の制度、現地の労務や税務等の制度などの法制度の把握をあげる企業が多い。これに対し、事前に実施した取組みのなかで、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) 今後、子会社の拡大を志向する企業が多数

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。

第4章 海外需要の獲得に期待する中小企業の実態

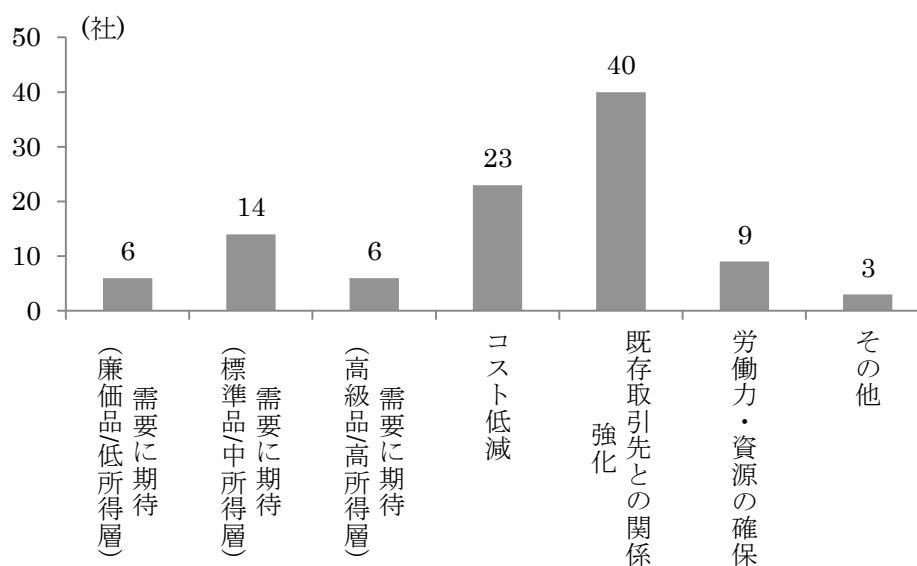
1. 海外需要の獲得に期待する中小企業

第1章で述べたとおり本調査では、海外需要獲得を目指す中小企業に着目している。本章では、現地子会社を海外需要の獲得を目指す「需要期待企業」と「その他企業」に分け、比較分析することで、特に需要獲得を目指す企業の実態を見出していく。

回答企業を2つのグループに分けるにあたり、子会社を設立する際の進出先地域の評価視点について質問した結果を用いる（図表4-1）。この結果をみると既存取引先との関係強化と回答した企業が40社と最も多く、つぎにコスト低減が23社であった。また左側の3項目はターゲット層が異なるものの全て現地需要に期待している企業である。

以上の結果から、分析においては、「需要に期待（廉価品／低所得層）」、「需要に期待（標準品／中所得層）」、「需要に期待（高級品／高所得層）」の3項目を選択した26社を「需要期待企業」、それ以外の75社を「その他企業」とし、両者を比較することにした（図表4-2）。

図表4-1 進出先地域を評価する際の視点



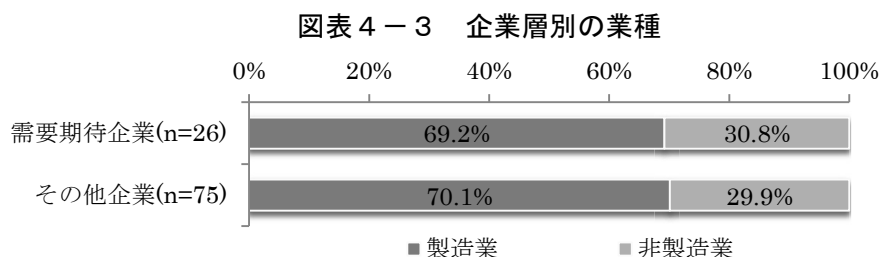
図表4-2 需要期待企業とその他企業の分類

	企業数	構成割合
需要期待企業	26社	25.7%
その他企業	75社	74.3%

2. 各企業層の概要

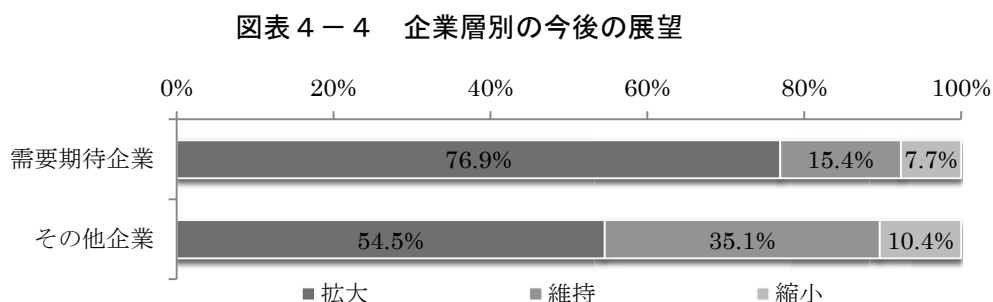
(1) 業種

各層の業種構成をみると、いずれも製造業が7割程度を占めていた（図表4-3）。従来から製造業では非製造業に比べ、コストダウンや資源調達など需要獲得とは異なるメリットに期待して進出している企業が多いと考えられるが、本調査においては特に顕著な差はみられなかった。



(2) 今後の展望

企業層別に子会社の展望を集計した結果、需要期待企業では「拡大」が76.9%と4社に3社以上が拡大志向にあることがわかった（図表4-4）。



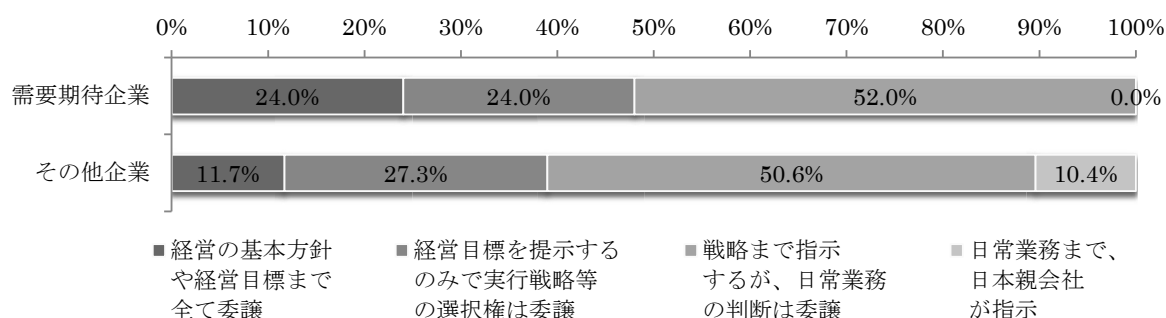
3. 各企業層の経営および人材

つづいて海外子会社における現地人材の登用や本社からの権限委譲など、経営や人材の現地化の取組み状況を、各企業層別にみていく。

(1) 権限委譲

図表4-5は、日本本社から海外子会社への権限委譲の状況についての企業層別に集計したものである。いずれの層でも、「戦略までは指示するが、日常業務の判断は委譲」と、日常業務までの権限を委譲する企業がおよそ5割超と主流を占めていた。しかし需要期待企業では、「経営の基本方針や経営目標まで全ての委譲」と「経営目標を提示するのみで実行戦略等の選択権は委譲」がともに24.0%と、その他企業に比べ権限委譲が進んでいる企業の割合が高い。ただ需要期待企業であっても、権限委譲に内容が日常業務レベルにとどまる企業が半数であり、戦略は日本本社が決定している企業が多いこともわかった。

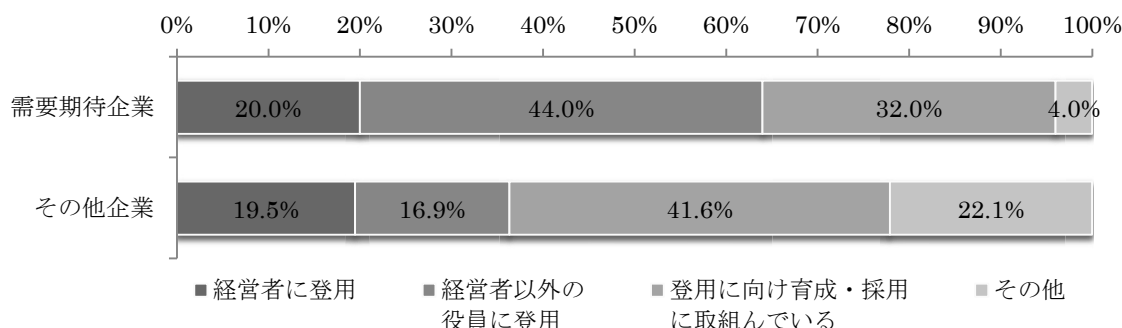
図表 4-5 企業層別の権限委譲



(2) 経営者層への登用

つづいて図表 4-6 で、経営者へのローカル人材の登用状況を企業層別にみていく。登用割合は、いずれの層も 2 割程度と顕著な差はみられなかったが、「経営者以外の役員に登用」を含めた経営者層に登用していると回答した割合では、需要期待企業は 64.0% とおよそ 3 社に 2 社が役員以上にローカル人材に登用しており、その他企業とは大きく異なっていた。また現在は経営者層に登用していない企業でも、需要期待企業では多くが「登用に向け育成・作用に取り組んでいる」と回答しており、今後の登用を志向している。

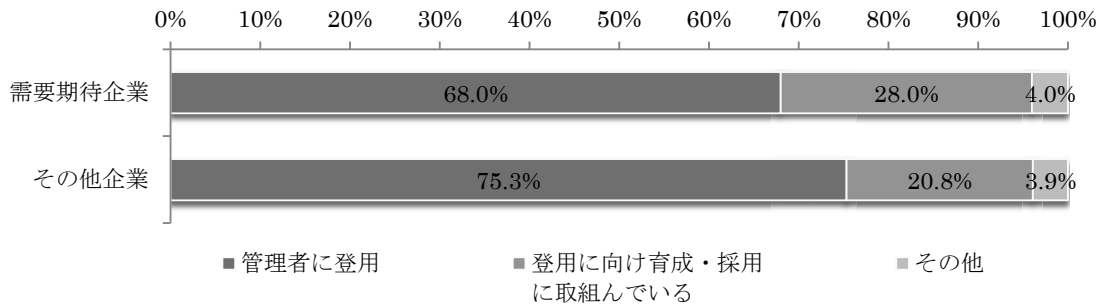
図表 4-6 ローカル人材の経営者層への登用



(3) 管理者への登用

同様に管理者への登用について企業層別に集計した結果、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った (図表 4-7)。またいずれの層でも、現在、登用していない企業の多くが「登用に向け育成・採用に取り組んでいる」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、現地子会社では、もはや必須の課題となっていると考えられる。

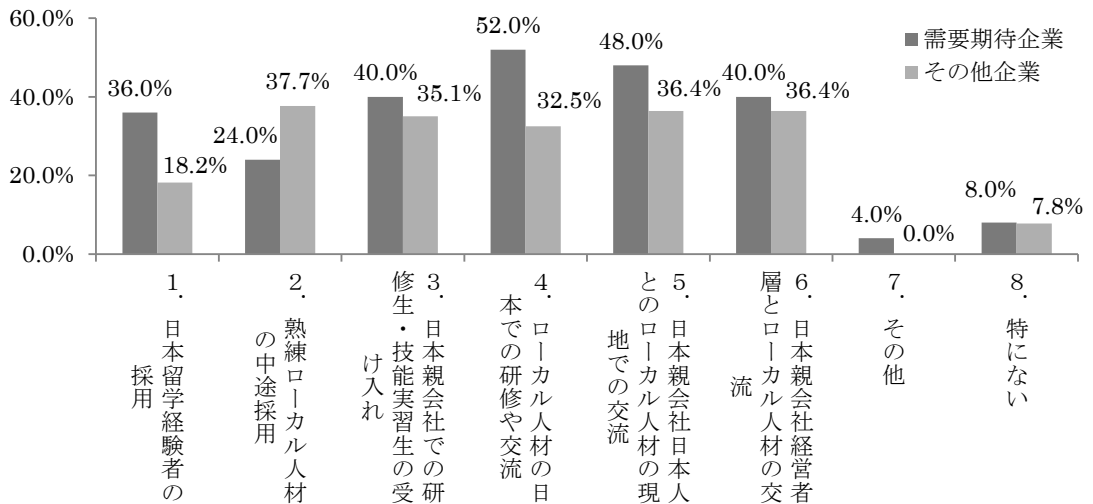
図表 4-7 ローカル人材の管理者への登用



(4) ローカル人材採用育成の取組み

企業層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 4-8）。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」、「日本留学経験者の採用」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うかがえる。一方、「熟練ローカル人材の中途採用」のみ、その他企業の取組みが上回っていた。

図表 4-8 ローカル人材の採用・育成の取組み

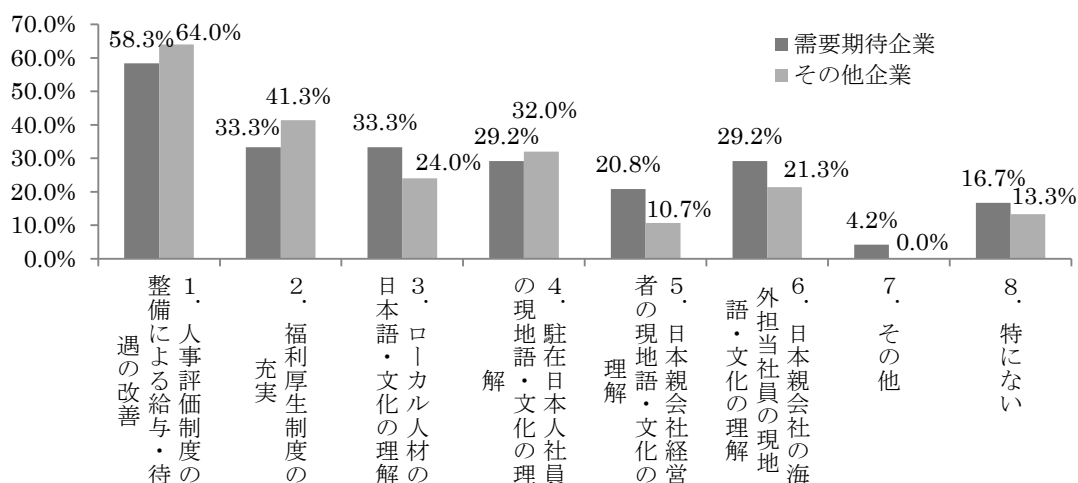


(5) ローカル人材の人事・労務管理の取組み

ローカル人材についての人事・労務管理の取組みについて企業層別に集計した（図表 4-9）。いずれの層においても「人事評価制度の整備による給与・待遇の改善」や「福利厚生制度の充実」に取組む企業が多い。回答企業の多くが進出しているアジアでは、近年、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などにも取組む様子うかがえる。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組みが多い。

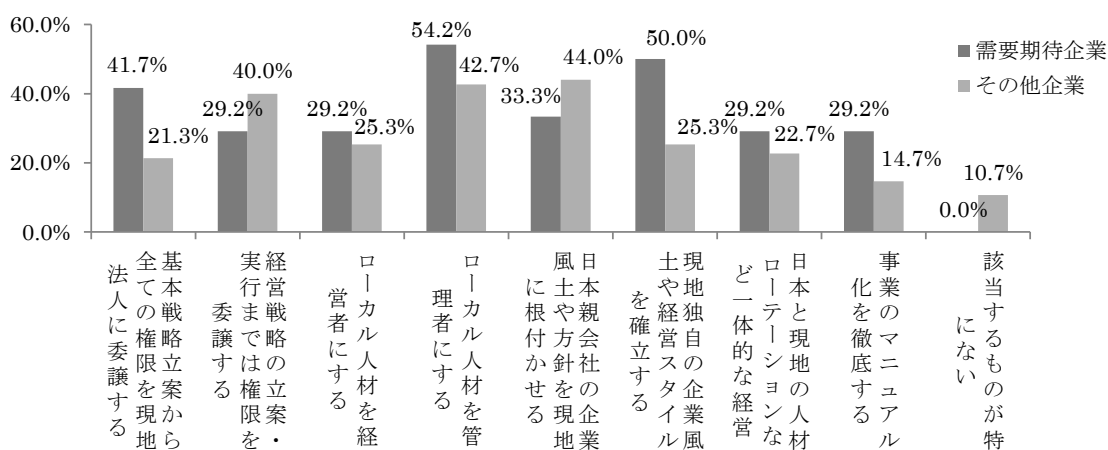
図表 4-9 人事・労務管理の取組み



(6) 経営および人材について目指す経営の姿

経営や人材面に関して子会社が具体的に目指す姿について、企業層別に集計した（図表 4-10）。その結果、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 ポイント以上高く、権限委譲に積極的である様子がうかがえる。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た。ついで「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、逆に「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た。このことから需要期待企業には、経営方針や企業風土についても現地化する意向を持つ企業が多いことがわかる。

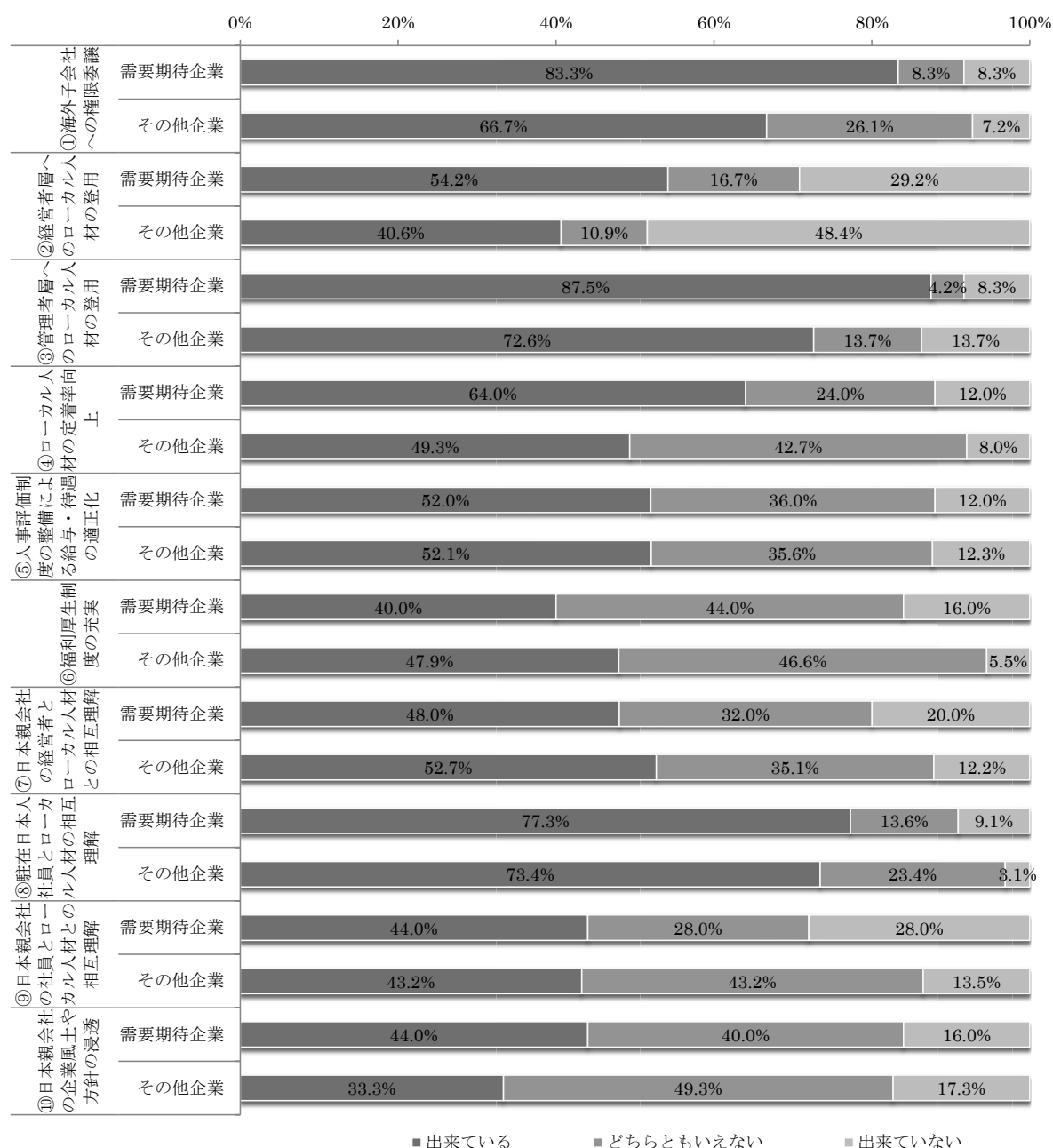
図表 4-10 具体的に目指す経営・人材面での姿



(7) 経営および人材に関する現状評価

子会社における経営や人材に関する 10 項目の現状評価について質問した。図表 4-11 は、その結果を企業層別に集計した結果である。需要期待企業が、その他企業に比べ「出来ている」の回答割合が高い項目は、「①海外子会社への権限委譲」、「②経営者層へのローカル人材の登用」、「③管理者層へのローカル人材の登用」、「④ローカル人材の定着率向上」、「⑩日本親会社の企業風土や方針の浸透」であった。これらから需要期待企業では、本社から子会社への権限委譲が進んでおり、経営者や管理者のローカル人材への登用も実現している様子がうかがえる。

図表 4-11 経営・人材についての現状評価

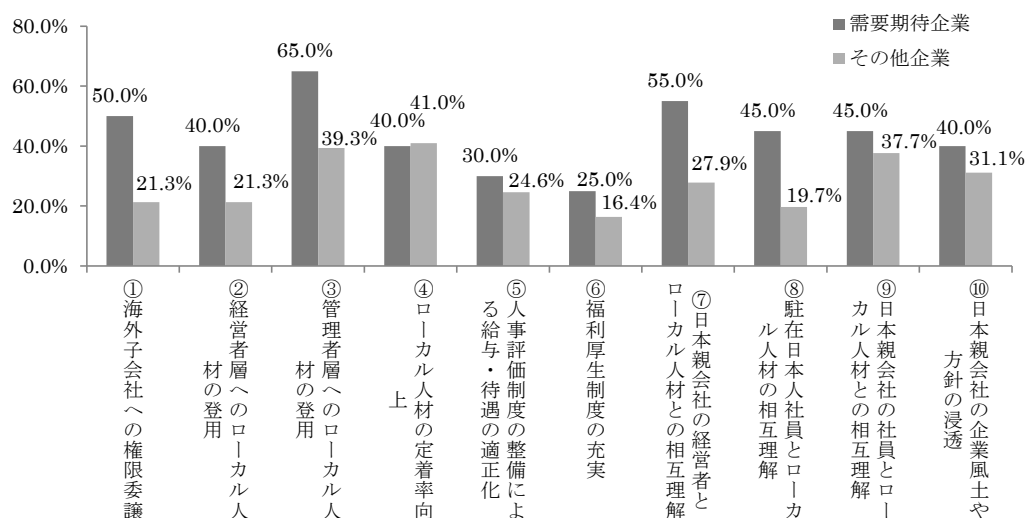


(8) 経営および人材に関する具体的な今後の取組み

図表4-12は、図表4-11で評価した項目のなかで、今後3年間で具体的に取組む項目として回答を得た結果を、企業層別に集計したものである。全体的に需要期待企業の割合が高く、多様な取組みに積極的な企業が多いことがわかる。特に顕著な差がみられたのは「①海外子会社への権限委譲」、「②経営者層へのローカル人材の登用」、「③管理者層へのローカル人材の登用」といった子会社への権限委譲や子会社の経営者・管理者へのローカル人材の登用についての取組みであった。これらは図表4-11で、すでに「出来ている」との回答が多かった項目でもあるが、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。

また「⑦日本親会社の経営者とローカル人材との相互理解」、「⑧駐在日本人社員とローカル人材の相互理解」といった日本人材とローカル人材との相互理解に関する項目についても、需要期待企業の取組み割合が高い。これらの取組みは、経営者へのローカル人材の登用や大幅な権限委譲などの現地化を効果的に進めるには、現地と本社とに高い信頼関係があることが望ましい。そのため現地化の取組みに合わせて、こうした相互理解を深める取組みがなされていると考えられる。

図表4-12 経営・人材面の具体的な取組み



4. 各企業層の事業活動

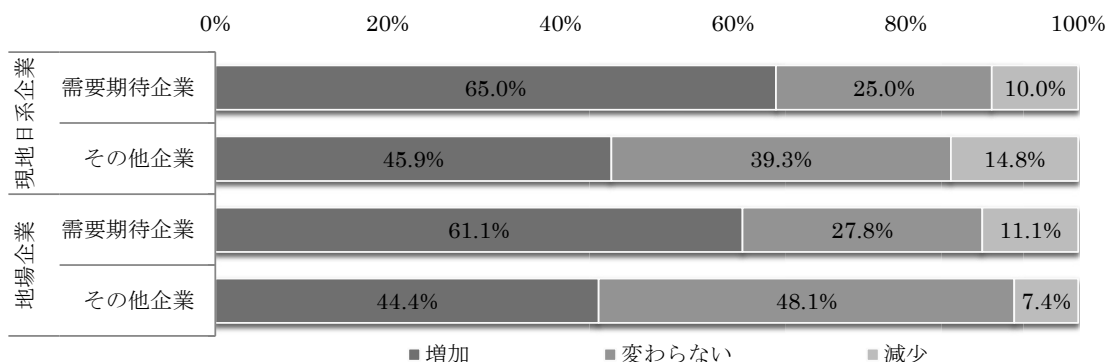
つぎに販売や商品開発などの事業面における現地化の状況を、先ほどと同じく、企業層別に分析していく。

(1) 販売先および調達先の変化

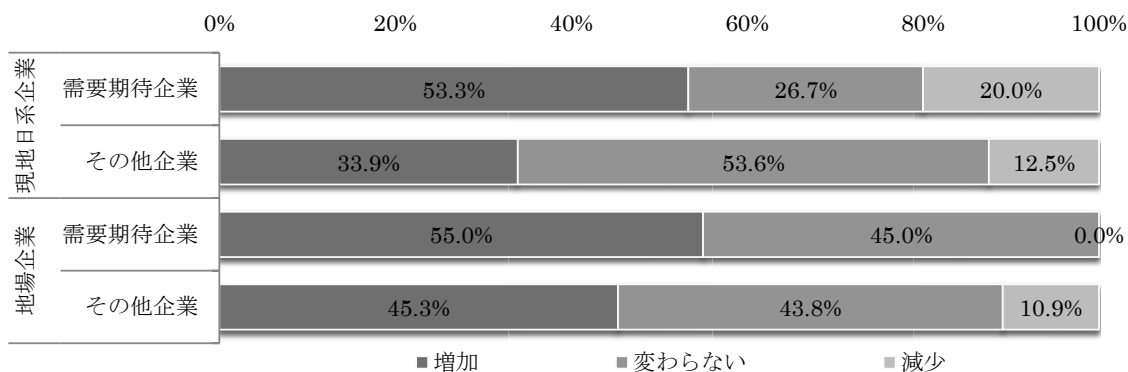
企業層別に、現地での取引先の変化を分析した。販売先では、需要期待企業は、現地日系企業と地場企業のいずれも「増加」が6割以上と、その他企業に比べ20ポイント近く高

い割合となっていた（図表4-13）。仕入・調達先についても同様に、需要期待企業では現地日系企業と地場企業のいずれも「増加」が5割を超えていた（図表4-14）これらの結果から、需要期待企業には、現地での取引先開拓に積極的な企業が多いことがわかる。

図表4-13 企業層別の現地の販売先の変化



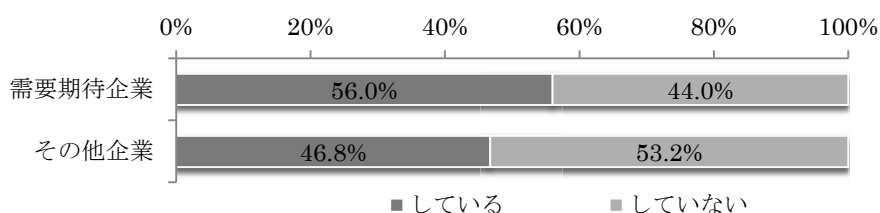
図表4-14 企業層別の仕入・調達先の変化



(2) 商製品サービスのローカライズ

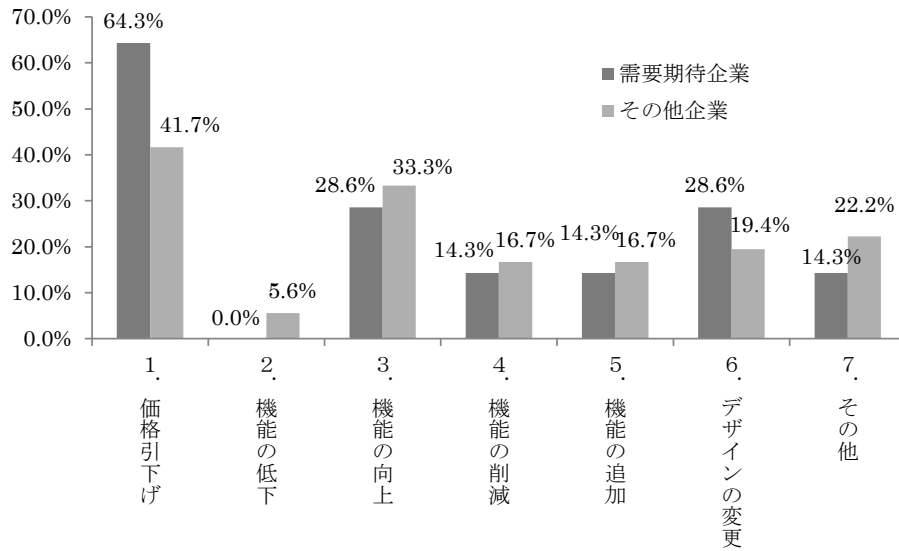
図表4-15は、商製品・サービスに関するローカライズ⁶の取組み状況について、企業層別に集計した結果である。需要期待企業では「している」と回答する企業が56.0%とその他企業に比べて10ポイント近く多い結果となった。ローカライズの内容について、企業層別にみると、いずれの層でも「価格引下げ」の取組みが多く、特に需要期待企業での取組みが盛んであった（図表4-16）。ほかでは「機能の向上」、「デザインの変更」に取組む割合が高い。

図表4-15 企業層別のローカライズの有無



⁶ ローカライズとは、商製品サービスを現地市場に合わせて仕様変更すること。

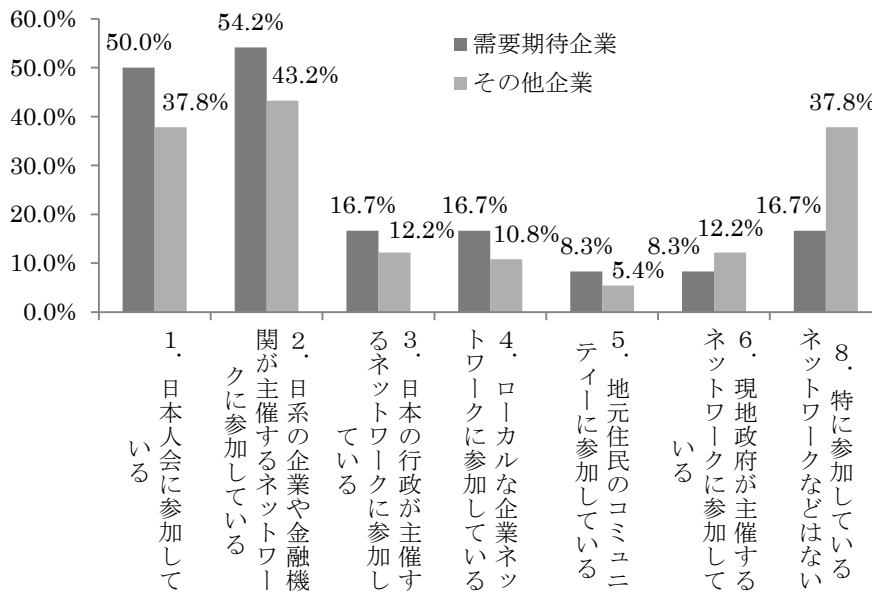
図表 4-16 企業層別のローカライズの内容



(3) ネットワーク参加

図表 4-17 は、各種のネットワークへの参加状況について質問した結果を企業層別に集計した結果である。いずれの層でも「1. 日本人会に参加している」、「2. 日系の企業や金融機関が主催するネットワークに参加している」と回答する割合が高いが、特に需要期待企業で高く、過半数を占めている。逆にその他企業では、「8. 特に参加しているネットワークなどはない」とする回答が 37.8%と、3社に1社は全くネットワークに参加していなかった。

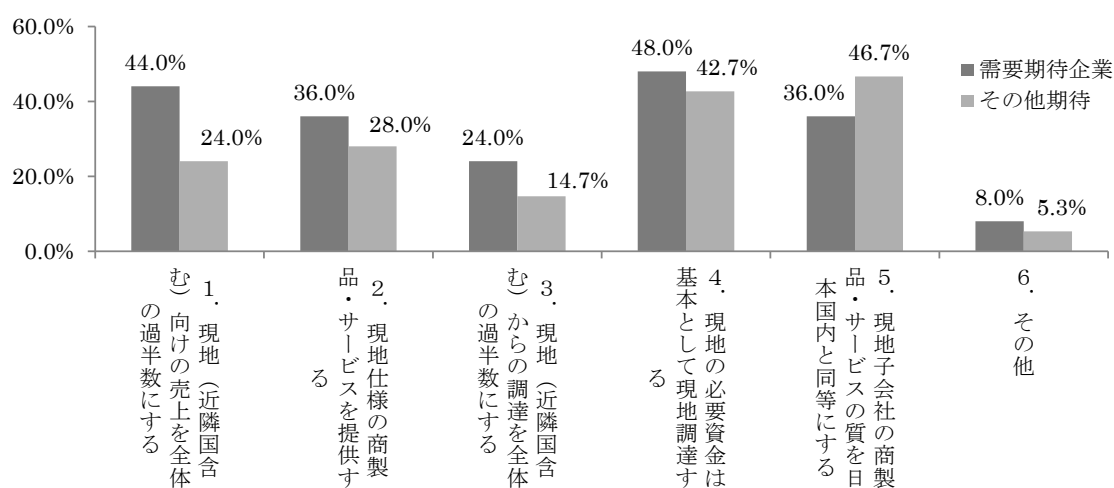
図表 4-17 企業層別のネットワーク参加状況



(4) 事業活動について目指す経営の姿

図表4-18は、事業活動に関して具体的に目指す姿について、企業層別に集計した結果である。この結果「1. 現地（近隣国含む）向けの売上を全体の過半数にする」、「2. 現地仕様の商製品・サービスを提供する」、「3. 現地（近隣国含む）からの調達を全体の過半数にする」、「4. 現地の必要資金は基本として現地調達する」は需要期待企業の回答が上回っていた。つまり需要期待企業の方が、現地市場の売上比率の向上を目指す企業が多く、また商製品サービスのローカライズや資源や資金の現地調達に積極的な企業も多いことがわかった。またその他企業では「4. 現地の必要資金は基本として現地調達する」、「5. 現地子会社の商製品・サービスの質を日本国内と同等にする」を目指す企業が多い。

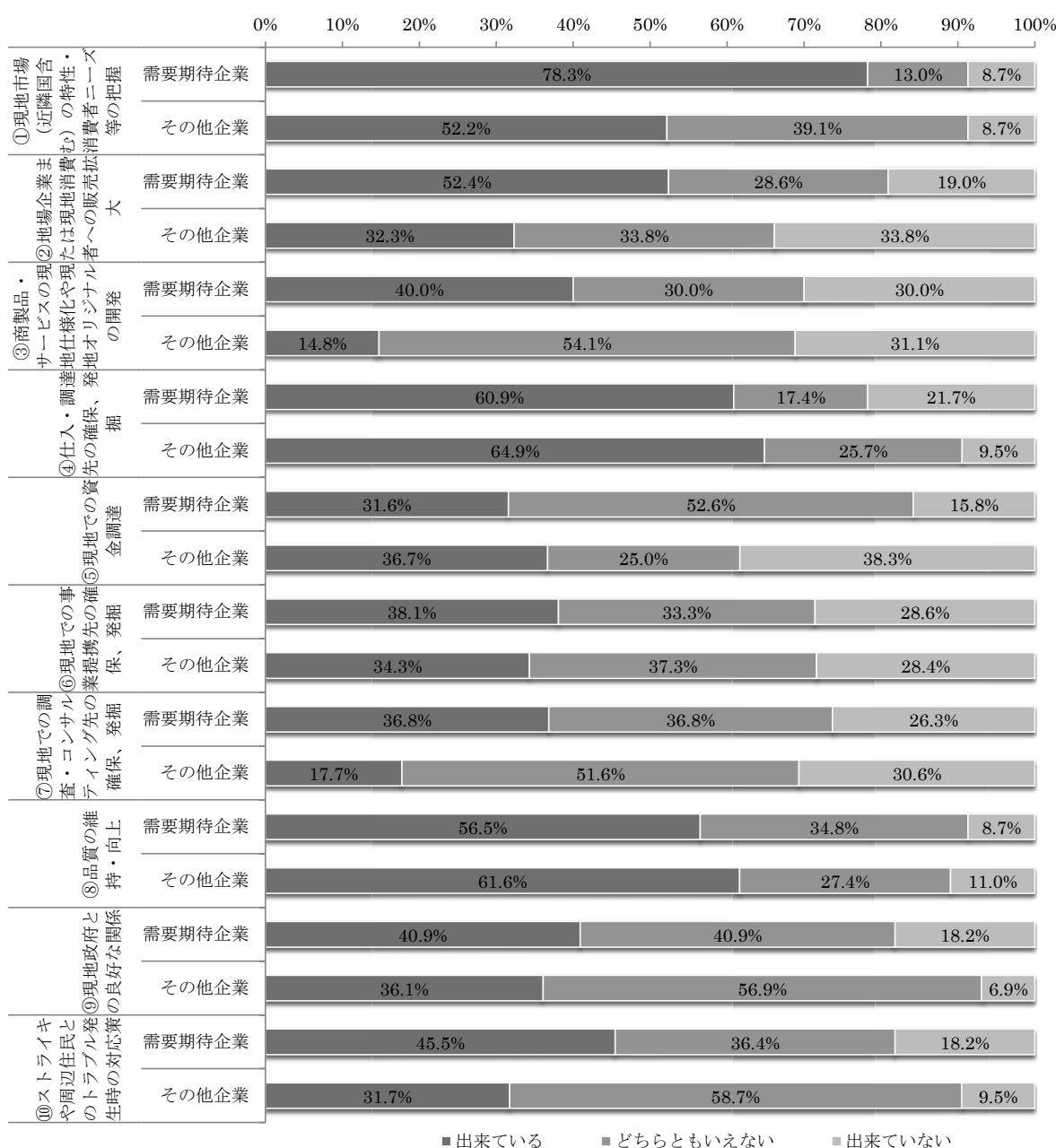
図表4-18 具体的に目指す事業活動面での姿



(5) 事業活動に関する現状評価

子会社における事業活動に関する10項目の現状評価について質問した。図表4-19は、その結果を企業層別に集計した結果である。需要期待企業がその他企業に比べて「出来ている」と回答した割合が高い項目は「①現地市場（近隣国含む）の特性・消費者ニーズ等の把握」、「②地場企業または現地消費者への販売拡大」、「③商製品・サービスの現地仕様化や現地オリジナルの開発」、「⑦現地での調査・コンサルティング先の確保、発掘」、「⑩ストライキや周辺住民とのトラブル発生時の対応策」であった。つまり現地の市場情報の把握や販路拡大、商製品サービスのローカライズに手応えを感じている企業が多いと思われる。

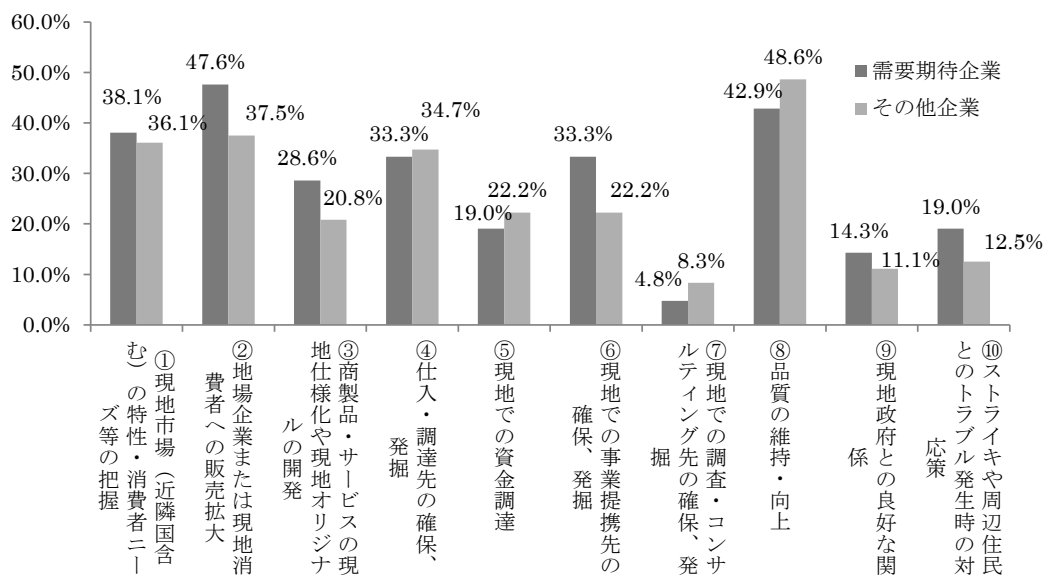
図表4-19 事業活動についての現状評価



(6) 事業活動に関する具体的な今後の取組み

図表4-19で評価した項目のうち、今後3年間で具体的に取組む項目について質問した。図表4-20は、その結果を企業層別に集計した結果である。需要期待企業がその他企業に比べて回答割合が高い項目は「①現地市場（近隣国含む）の特性・消費者ニーズ等の把握」、「②地場企業または現地消費者への販売拡大」、「③商製品・サービスの現地仕様化や現地オリジナルの開発」、「⑥現地での事業提携先の確保、発掘」などであった。今度も現地市場での販路開拓を積極的に進めるため、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た。

図表4-20 事業活動面の具体的な今後の取組み

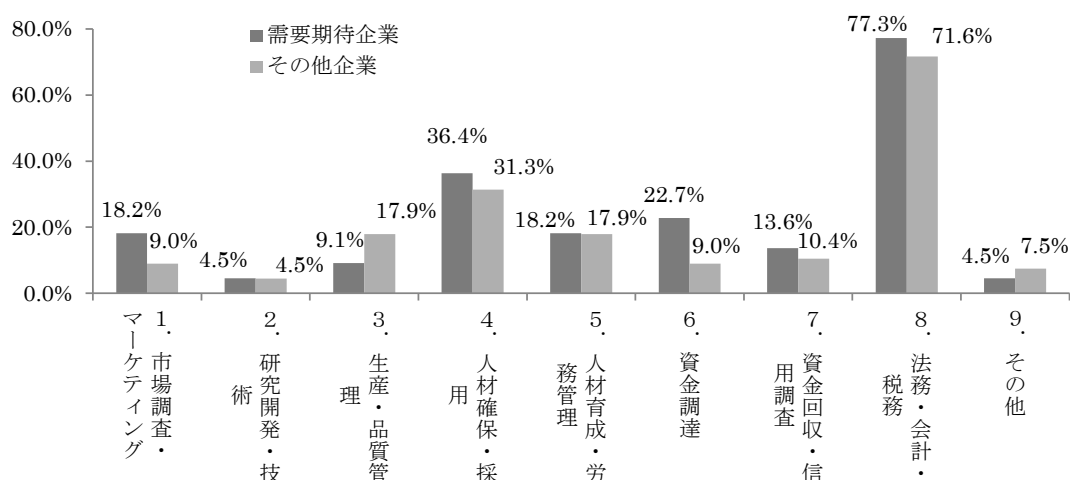


5. 外部資源活用

(1) 外部専門家・支援機関等の活用実績

図表4-21は、子会社における外部専門家や支援機関等の活用実績について企業層別に集計した結果である。結果をみるといずれの層でも「7. 法務・会計・税務」の回答割合が7割超と多い。これを除き、需要期待企業において相対的に回答割合が高い項目は「4. 人材確保・採用」、「6. 資金調達」、「1. 市場調査・マーケティング」であった。

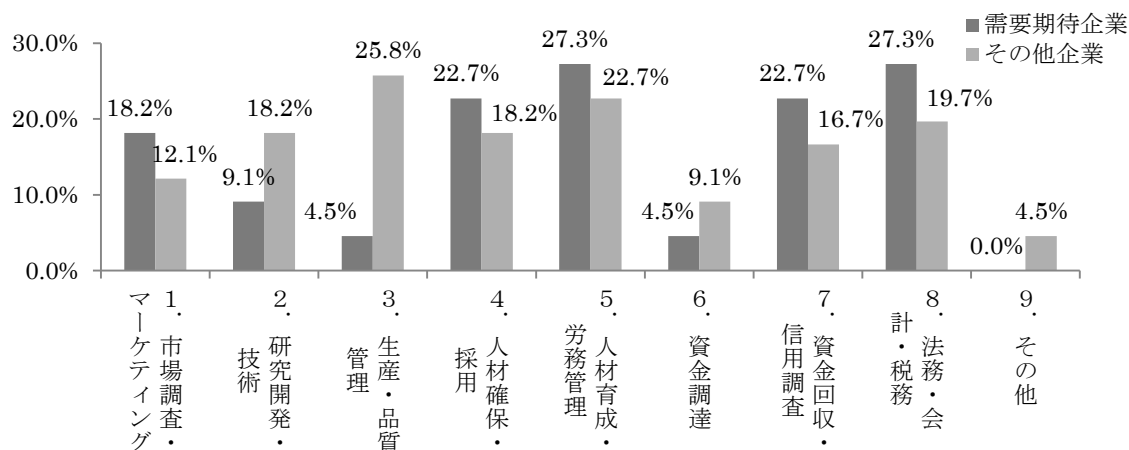
図表4-21 外部専門家・支援機関等の活用実績



(2) 外部専門家・支援機関等の不足感

つぎに図表4-22は、子会社が現地において不足を感じる外部専門家や支援機関などについて企業層別に集計した結果である。需要期待企業において相対的に回答割合が高い項目は、「1. 市場調査・マーケティング」、「4. 人材確保・採用」、「5. 人材育成・労務管理」、「7. 資金回収・信用調査」、「8. 法務・会計・税務」であった。

図表4-22 不足すると感じる外部専門家・支援機関等



6. 小括

本章では海外需要の獲得に期待する企業と特性を比較分析してきた。ここではそれらを改めて列挙していく。

(1) 現地需要期待企業には、今後の拡大志向を持つ企業が多い

現地需要期待企業は、その他の企業より今後の事業展望において拡大志向を持つ企業の割合が高く、今後の事業活動に積極的な姿勢を持っている。

(2) 現地需要期待企業は、子会社への権限委譲や経営層へのローカル人材登用に積極的

現地需要期待企業は、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層に登用する実績や意向が強い。

(3) 現地需要期待企業は、人の現地化のための取組みに積極的である

現地需要期待企業は、本社から海外子会社への権限委譲やローカル人材の経営層への登用を積極的に進めており、人の現地化に積極的に取組む企業が多い。また同時に、日本人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も積極的に取組んでおり、今後もこうした人の現地化に関する各種の取組みを強化する意向が強い。

(4) 現地需要期待企業は、現地取引が拡大しており、取引面の現地化にも積極的である

現地需要期待企業ほど、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いる傾向があることから、取引面においても現地化に取り組む企業が多いと考えられる。

(5) 現地需要期待企業は、市場調査やローカライズなど積極的に現地市場に参入

現地需要期待企業は、現地の市場情報の把握や販路拡大、商製品サービスのローカライズに手応えを感じている企業が多く、今度も現地市場での販路開拓を積極的に進めるため、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意向が強い。

第5章 海外子会社の事例分析

1. インタビュー調査の概要

本調査では、海外子会社の経営実態について、アンケート調査では把握が難しい具体的な事実を明らかにするためインタビュー調査を実施した。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、訪問先は、日本に立地する中小企業の本社または中国の上海市周辺に立地する海外子会社に対して行った（図表5-1）。

これらの事例から、海外子会社における現地化の実態を経営・人材面と事業面に分け要点を整理していく。

図表5-1 インタビュー企業の一覧

事例企業	業種	本社の従業者数 (概数)	インタビューの 訪問先
A社	製造業（プラスチック製品）	90人	海外子会社
B社	製造業（木型）	50人	本社
C社	製造業（化学工業）	50人	本社
D社	製造業（金属素形材製品）	50人	本社
E社	製造業（機械器具）	80人	本社
F社	製造業（食料品）	130人	海外子会社
G社	製造業（機械器具）	60人	海外子会社
H社	製造業（機械器具）	200人	海外子会社
I社	非製造業（ソフトウェア）	150人	本社・海外子会社
J社	非製造業（菓子製造小売）	150人	海外子会社
K社	非製造業（飲食料品卸売）	150人	海外子会社
L社	非製造業（ペット関連小売）	85人	海外子会社

2. 事業面の現地化の状況

まずは事業面の現地化について事例から得られる要点を整理していく。

(1) 中小企業における子会社設立のきっかけは多種多様

海外子会社設立のきっかけとしては、製造業では海外移転した取引先との取引継続のためや、安い人件費での生産目的など、非製造業では、現地の外国人を含めた富裕層や中間層などをターゲットとした市場開拓などが一般的に多いと考えられる。今回のインタビューでもそうしたケースは多いものの、それ以外に、グローバルな研究拠点として進出する企業もあれば、企画中の新事業が国内では得意先との競合するため海外に出る企業や、また具体的な事業計画は持たずに M&A をきっかけに進出するなど、多様であった。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 自社では製品設計後も取引先と何度も打合せを行い、設計を変更することも少なくない。そのため取引先工場が海外移転するなか、取引を続けるには自社も海外拠点を持たなければならなかった。〔B社：木型製造業〕
- 創業時、国内よりも先に海外で製品が売れはじめたため貿易事業を中心に行ってきた。その後、アジア市場の拡大とともに、競合企業の参入など現地市場の競争が激しくなってきたため、現地の経営力強化のため子会社を設立した。〔C社：化学工業〕
- 同社は、製品に組込まれるソフトウェアを開発している。顧客はグローバル企業が多いため、世界各地の市場に対応するグローバルな視点からの技術開発が求められる。そこでグローバルな環境で研究開発を行うことが重要と考え、海外に研究開発拠点を持つことにした。〔I社：ソフトウェア業〕
- 1990年代後半から新市場を模索しはじめた。特に海外にこだわりはなく、むしろ国内で探していたが、中国人の従業員から、再三にわたり海外展開の企画書が提出され、その熱意に押される形で検討することにした。現地を視察したところ、需要が期待できることがわかり子会社を設立することにした。〔E社：機械器具製造業〕
- 自社は中国から原料を輸入していたが、現地子会社設立の計画はなかった。しかし中国から撤退を考えている企業を譲り受ける話が持ち込まれ、検討した結果、調達拠点としての活用するため、購入することにした。今ではその拠点を活用し、拡大する中国市場での需要獲得に挑戦している。〔K社：飲食料品卸売業〕
- 新規事業を検討するなかで、国内の販売先である川下の事業に可能性がみえてきたが、得意先と競合関係になることを避けるため、海外で実施することにした。〔L社：ペット関連小売業〕

(2) 生産財では、現地の技術水準向上により高付加価値分野の需要が拡大している

生産財市場では、設立のきっかけとしては、当初は海外移転した日系大手企業との取引継続のため現地子会社を持つケースが多い。そのため当初の取引先は主に日系企業であった。しかし現地産業の発展にともない技術水準が高度化するなど、日系企業以外にも日本の中小企業が持つ高品質な部品・製品への需要が広がり始めている。また現地でそうした高い品質水準への需要に応じられる企業は必ずしも多くないため、中小製造業にとって現地需要獲得の機会が訪れている。またアジア各国の産業の成長段階が異なることから、その市場の技術水準やニーズを見極め、自社技術が最適になるタイミングを掴むことで需要の獲得を目指していくとする企業もいる。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 自社は、アジアに工場を移転した得意先との取引継続のため海外子会社を設立した。そのため当初は既存得意先との取引のみであった。しかし現地の地場企業の技術力が向上し、新たな顧客層となりえるまでに育ってきたため、地場企業の開拓に向け大きく方針を転換することにした。〔A社：プラスチック製品製造業〕
- 複数の海外拠点を持つが、生産拠点として設立した子会社でも、現地で需要が増えたため販売機能を持つようになったところもある。〔C社：化学工業〕
- 海外移転した得意先工場との取引継続のため進出したが、現地では日本の品質水準を持つ企業が少ないため、日本国内では直接取引など考えにくい大企業から直接受注することもある。また日本国内では競合する企業同士でも、現地では協力しあうことがある。そのため新規受注した大手企業から別の企業を紹介してもらうことも珍しくない。〔B社：木型製造業〕
- 地場企業では、日本人技術者を採用するなどして技術力を高める企業が増えている。また日本では自社の取引先となる組立メーカーは大企業ばかりだが、中国では大企業から中小企業まで幅は広い。そのため現地市場の潜在的な顧客は多いと考えている。ただ日系企業と地場企業とではコスト構造が大きく異なるため、比較的高額な自社製品を購入できる企業はまだ限られている。〔H社：機械器具製造業〕
- アジアの各国々は産業の成長段階が異なるが、その過程で市場のニーズと自社の技術水準が最適になる時がある。各国・地域の市場の状況を見極め、タイミングを見計らって需要を獲得していきたい。〔B社：木型製造業〕
- 中国には大ロット低価格品の市場があるが、こうした市場は品質よりもコストが評価されるため、競合企業では直接材料費だけで販売するところもある。自社はこうした市場で勝負するつもりはない。日本では顧客ニーズに対応し、質にこだわり製品を提供してきた。中国でも地場企業の技術力が上がっており、高い技術力を求めるニーズが出てきており、これらの需要を獲得していきたい。〔A社：プラスチック製品製造業〕

(3) 消費財では、拡大する高付加価値品へのニーズに期待する企業が多い

消費財では、富裕層やアッパーミドル層の増加が指摘されるなか、高級品へのニーズも高まっている。また食品や医薬品などでも、品質の高さや安全、安心への信頼性から日本ブランドに追い風が来ており、売上を伸ばしている企業がみられた。同様にサービス分野では、高品質なサービスを提供できる事業者が少ないことから、先進国水準のサービスへの潜在ニーズを確信し、市場に参入する企業もあった。アジア市場への参入に際して、従来の日本国内よりも高いブランド構築を目指して参入する企業もみられた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 自社商品の主原料である食材は中国でも慣れ親しまれたものであるが、自社のように飲料に加工された商品は存在しない。そこで潜在需要が見込まれると考え 1990 年代中ごろに消費者ニーズや関連事業者などの市場調査や現地生産のための研究所を設立し、2000 年代前半に工場を設立した。〔F 社：飲食料品製造業〕
- 国内外に数十店舗を有しているが、現在は中国の店舗を世界の旗艦店と位置付け強化している。そのため人気があり出店自体が難しく賃料も高額な一等地に立地し、店舗の内装や家具にも多額の投資をするなど豪華な空間を演出している。立地が良いため多数の顧客が見込めるが、それでも通常の営業では回収は容易ではない。店舗の狙いは単独店での採算のみでなく、他店舗を含めた全体のブランド構築にある。日本では多数の競合店がひしめいており、そのなかで自社のポジションは最上位層とはいえないが、中国では最上位に位置している。価格は日本よりも 20～30% 高く設定しており、所得が一定以上ある方しか買えないが、逆に安いと高所得層が買ってくれない。こうした高級品としてのブランドを定着させるため、この旗艦店を訪れた高所得層を満足させるだけの空間を示したいという考えがある。〔J 社：菓子製造小売業〕
- 日本では一定の知名度を有する商品であったが、中国市場への進出当初は知名度の低さからあまり売れなかった。しかし 2000 年代後半から、健康意識の高まりから健康的かつ安心安全であると日本食が評価されるようになり、自社商品も売れ始めた。地域別では経済発展の著しい沿岸部の主要都市の伸びが大きい。一方、内陸部では独自の食文化などが根強く、新しい食材への抵抗が大きいように感じている。販売チャネルは飲食店及び小売店とインターネットである。特に日本料理店の出店が多い地域での伸びが大きい。今後、更に売上を拡大するには日本食以外のローカル料理店の販路確保が重要となってきている。今、中国では世帯人数が減少し、自炊のメリットが少なくなってきたこともあり飲食店が伸びている。そのため店舗開拓の機会は増えているが、ローカル店の場合にはメニューへの掲載料として一品数万円が必要となり、これが店舗開拓のハードルになっている。またスーパーやコンビニエンスストアなどの小売店でもローカルでは棚に置いてもらうための入店料が必要であるが、最近は日系でも取るようになってきておりコストアップ要因となっている。〔F 社：食料品〕

製造業]

- 現地では先進国レベルのサービスを提供する事業者がいなかったため、日本や欧米出身の駐在をターゲットに事業を立ち上げた。価格が地場の店舗の10倍以上であったが、サービスの質が認められ、販売は順調に拡大していった。当初は現地人の顧客はほとんどいなかったが、徐々に増えている。駐在員はいずれ国に帰るため、現地人顧客の確保は必須である。ただし先進国の顧客がいることが品質保証になっていると考えているため、現地人顧客とのバランスで半数程度が理想と考えている。〔L社：ペット関連小売業〕

(4) 現地取引の評判が日本国内の新規取引につながるなど好影響を及ぼすことがある

現地では高い品質管理能力と技術力を有する企業はまだ少ない。そのため現地では、日本国内では取引できないような大手から受注することもあるが、その取引で技術力や品質が認められた場合、日本国内で互いの本社同士の取引につながることもある。また現地の旺盛な需要に対応するため新規投資が必要となった際に、現地での事業継続に不安があるため、現地ではなく日本国内で投資する企業もあった。このように現地での取引の影響から国内の本社に好影響が及ぶ場合もある。ただし、現地の品質水準が低く国内生産したものを輸出している場合は、将来、現地の技術力向上で国内事業は縮小することになる。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 海外子会社の機能が生産のみなら、国内は萎んでいくが、技術開発機能の比重が高ければ国内に仕事を呼び込むこともある。自社の場合、海外子会社の取引先である日系大手メーカーが、自社の技術力の高さを日本本社に伝えたことが、日本国内の本社同士の取引に繋がった。〔I社：ソフトウェア業〕
- 海外には需要拡大が期待できる市場はまだある。しかし近年、アジア地域の政治情勢が不安定であることや人件費高騰などのリスクが増えているため、今は現地での投資は控えている。そのため増加する海外需要に対しては、割高となるが日本の工場に対応している。海外市場は今後も拡大が予測されるが、国内工場の機械化により、その需要に対応していくことを考えている。〔C社：化学工業〕
- 生産目的で海外子会社を設立し、現在まで本社との分業によりコスト削減に成功している。近年は現地の人件費が上昇したが、材料費などを含めトータルコストではまだ現地にコスト優位性がある。現在、販売先はほぼ現地国内で、そのうち量産品は2割で、残り8割は一品物であった。本来は量産品を現地生産したいが、品質が安定しないため、日本から輸入している。現地の品質改善ができれば量産品は現地生産としてコストダウンを図り、日本工場は高付加価値品の開発、生産に集中できる。〔H社：機械器具製造業〕

(5) 商製品の現地化（ローカライズ）の取組みは生産財と消費財で異なる

製造業など生産財市場では、現地市場の技術力が上がるなど日系企業が活躍できる場が増えてきているが、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。しかし地場企業から調達した材料・部品の品質が安定しないことが大きな問題となっている。なかには部品の内製化で対応する企業もみられた。

一方、消費財市場では、現地の生活者向けの高付加価値市場が生まれており、食品などでも高品質な日本ブランドを活かし事業を拡大している企業がみられた。こうした企業では、原則としてローカライズすることもなく日本と同様の商品を提供している。しかし資材が現地調達であることや現地人が生産者である場合に、自然と現地仕様にアレンジされていた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 自社は本社の従業員 150 名のおよそ 3 分の 1 が研究開発人材という研究開発型の企業である。中国の子会社でも 3 年前に研究開発部署を設置し、全従業員 33 名のところ、新たにローカル人材 6 名を研究員として採用した。研究開発部署の主な目的は、現在、過剰品質になっている日本仕様の設計を現地市場に合わせて仕様変更（ローカライズ）することである。地場企業の要求品質や競合企業の技術力が上がってきているなど、現地市場で高い技術へのニーズが出てきており、自社のターゲットになりつつあるが、日本の標準的な仕様では、まだ過剰品質となってしまう。そのため品質で劣る現地材料の使用など材料から加工方法、設計まで総合的に研究し、仕様をローカライズする必要がある。特に材料の研究は重要である。自社は、日本国内でも材料メーカーと協議しつつ、様々な材料を使用してきた。海外でもそれは同じであり、地場の材料メーカーとともに自分たちが求める製品レベルを追求していくことが今後の課題である。そのためには研究員には交渉力や技術力も重要となる。また今は円安のため、品質などにリスクのある現地調達を無理にする必要はないとの風潮もある。しかし長期的視点にたち、為替の影響に関係なく安価で安定した調達を考えると現地調達率をあげることが必須と考えている。ローカライズの研究は 4 年前から着手し、少しずつ成果をあげてきている。将来は、現地を企業グループ全体の研究開発センターと位置付け、日本から基礎研究の委託も受けるレベルにまでしていきたい。〔A 社：プラスチック製品製造業〕
- 品質が安定しないため日本でしか生産できない製品があり、この製品を現地で生産する試みを 10 年近く続けてきた。もっとも大きな課題は主要なモーター部品の調達であった。現地での様々な事業者から調達し、試験を繰り返したが、自社製品に必要な機能を発揮するものはなかった。そこで自社にはモーター製造のノウハウはなかったが、内製化することで現地生産の目処を立てることができた。〔H 社：機械器具製造業〕
- 現地での品揃えは、8 割は日本と同じで 2 割は現地特産品など加えた独自商品である。日本

と同じ商品は、特に味を変えていないが、鮮度などの理由から輸入できない食材は現地調達しており、またレシピは同じでも最終調整は中国人スタッフが行っているため、自然と中国の味になっていると思われる。〔J社：菓子小売業（製造小売）〕

- 商品のコンセプトや製造方法は原則日本と同じで、現地用に仕様変更はしていない。しかし原材料を現地調達し現地工場生産しているため、結果的に味は少し違っている。〔F社：飲食料品製造業〕

（6）進出に伴うリスクの軽減策も様々

子会社設立にはリスクが伴うが、その対応策も様々である。事例では、子会社の採算に合う最低限の売上を事前に確保した上で進出する企業や、設立前の技術提携などにより取引先などの事業基盤を確保する企業もあった。また別に、企業買収することで新規設立の手続き負担の軽減を期待していた企業があったが、結果的には一定の負担を強いられていた。海外市場での大きな問題である技術漏洩については、その防止のためコア技術を現地に出さない、いわゆるブラックボックス化を行う企業が多い。しかし技術漏洩のリスクよりも、効率性を優先する企業では途中から現地に出すことに方針を変更していた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 海外進出した得意先との取引継続のため海外進出したが、この取引分で子会社の損益分岐点売上高が確保できる見通しとなっていた。〔B社：木型製造業〕
- 取引先を確保せずに設立したため1期目は赤字となった。しかし日本で取引のある大手の現地子会社と取引できたことなどで、2期目は単年度黒字、3期目で累損解消ができた。（E社：機械器具製造業）
- 子会社は当時としては珍しく独資での設立であった。国内産業の振興を狙う現地政府からは合弁を求められたが、現地にパートナーになれる同業メーカーがいないことを理由に押し切った。独資で設立したおかげで、比較的自由に経営できメリットは大きかったと考えている。
- 子会社は、現地の日系大企業との合弁で設立した。パートナー企業はこれまで自社と接点はなかったが、現地事業が行き詰まり新事業を模索していたところ、新規に子会社設立を検討する自社の話を聞きつけ合弁することになった。子会社では、自社が製品全般のノウハウを、パートナーが現地雇用など経営管理全般のノウハウをそれぞれ提供しあっている。〔C社：化学工業〕
- 自社は従来から企画設計と品質管理以外を外注する内製率10%のファブレススタイルをとってきた。海外進出も、はじめはこのファブレスのノウハウを活かし、現地工場との技術提携による海外生産であった。一般的に技術提携では、相手が技術を習得してしまうと関係が保てなくなるためブラックボックス化などの工夫が必要と言われる。自社の場合は、将来、海外子会社の設立を見越し、提携先をその取引先候補と考えていた。およそ10年後に、子

会社を設立した時には、すでに技術提携先が取引先となるなど事業基盤が出来ており、軌道に乗るまで時間はかからなかった。〔D社：金属素形材製品製造業〕

- 中国では子会社を新設するよりも、買収の方が手続きは容易であると聞いていたが、実際には、名義変更や事業内容の変更など手続きは容易ではなかった。申請手続きには現地のサービス会社を活用したが、それでも相当な時間を要した。特に食品関連に事業変更は厳しいようで、結果的に数年間をかけ段階的に変更し、その都度、事業内容を追加していくことになった。〔K社：飲食料品卸売業〕
- 競争力維持や情報漏洩防止のため、コア技術は本社で蓄積しており、国外に出すことはしていない。〔G社：機械器具製造業〕
- 情報漏えい防止のため、コア技術に関わる加工は日本で行い輸出することでブラックボックス化している。〔A社：プラスチック製品製造業〕
- 当初は技術漏洩を防ぐため、コア技術は日本人技術者だけで行っていた。しかし中国人の技術力が上がってきたため、コストや効率性を考慮して中国に技術移転することにした。現在では、日本人技術者は1人のみであとは全て中国人としているが、いまのところ技術漏洩は起こっていない。〔D社：金属素形材製品製造業〕
- アジアには競合企業は数え切れないほど存在している。模倣品を扱う事業者も多く、自社のカタログを使って販売している企業までいた。しかしある顧客企業は、価格に惹かれ模倣品を購入したが、品質が保てずに自社製品に買い換えたと聞いている。〔H社：機械器具製造業〕
- 独資で設立したが、営業許可の取得が上手くいかず、数か月分の家賃を支払い、場所を確保していたが、無駄になった。都市によって許可取得の難易度が異なることもあり、事業立ち上げには政府との関係作りや情報入手が重要であった。〔L社：ペット・ペット用品小売業〕

3. 経営・人材面の現地化の状況

つづいて経営・人材面に関する現地化の状況について要点を整理していく。

(1) 現地市場の開拓のため人材の現地化や大幅な権限委譲に取り組む企業が多い

現地化の取組みを進める企業では、経営者や管理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を目標に掲げる企業では、当然のこととしてローカル人材に経営を任せている。その際、日本本社で採用した中国人を日本法人から駐在させる方法を採用する企業もみられた。

現地化を目標にする企業では、競争の激しい現地市場においては、子会社が自立的に情報を収集し適切な意思決定を迅速に行うことが必要であり、そのためには現地のトップにローカル人材を置き、本社から大幅な権限委譲があることが条件となると考えている。ただし一足飛びに現地化を進めることの危険性も考慮し、段階的に進めるなどの配慮もなされていた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 子会社の設立時から経営トップは現地人であるため、ローカル人材の採用や育成、地場企業の販路開拓などに自然に取り組んできた。そのためローカル人材のマネージャーが多く育っており、売上高の95%以上は地場企業である。〔G社：機械器具製造業〕
- 競争の激しい現地市場で生き残るには、子会社が現地の状況から適切な意思決定を迅速に行うことが必要である。そのためには経営者以下の全員がローカル人材となる完全現地化と本社からの大幅な権限委譲が必要と考えている。ただし設立後、軌道に乗るまでは本社の支援が必要なため、段階的に進めているところである。〔I社：ソフトウェア業〕
- 現在、東南アジアや中東などに販路は広がっており、アジアには複数の販売や生産の拠点を持つようになっているが、それらを統括しているのはアジアの1拠点である。当初、アジア統括拠点の経営は日本人3名で担っていたが、拠点が立地する地域はアジア周辺国の情報が集まっており、それらの情報を正確かつ迅速に把握するため、徐々にローカル人材を経営者層に登用していき、今では完全現地化を実現している。ただし経営トップは、日本人から帰化した現地人材で、日本の現地の両方を理解できる。〔C社：化学工業〕
- 子会社の実質的な経営は日本国内で採用した現地人に任せている。ただしマネジメント経験がなかったため、子会社設立後10年間は本社経営者が毎月出張していた。このほか子会社に日本人を置くと高コストとなるため、駐在はせず営業や設計など不足する機能は本社人材が出張で対応している。そのため現地は全員がローカル人材で、日系企業との取引でもローカル人材が対応している。全て現地人の場合はリスクもあるが、経営者が現地人であるため、労務管理なども上手くいっている。人材育成も出来ており、管理職も育っている。〔E社：金属素形材製品製造業〕

- 日本人は経営者1名で、各現場の管理は現地人マネージャーに任せている。ただ食品は品質管理で失敗はできないため、必ず日本人がチェックするようにしている。将来、現地人を経営者に登用する可能性はあるが、それを補佐したり、チェックしたりする日本人は必要と考えている。〔J社：菓子製造小売業〕
- 子会社の従業員33名のうち日本人はトップを含め3人である。管理職の一部は、ローカル人材のワーカーを昇進させて登用しているが、将来は、全てローカル人材で運営する完全現地化を目指している。その準備として、本社人材を含めた日本人とローカル人材の間での意思疎通、相互理解が最も重要となると考え、ローカル人材の日本語能力の向上に取り組んでいる。ローカル人材の語学力が向上することで、本社と子会社間で、日本への特殊な資材発注などの詳細なやり取りが可能となる。語学力向上のインセンティブとして日本語検定取得者に手当を与え、取得を奨励している。〔A社：プラスチック製品製造業〕
- これまでの営業は日本人1人で、業務内容は主に製品紹介であった。地場企業を開拓するにはローカル人材の営業職が必須と考え、3年前からローカル人材の採用をはじめ、営業活動や展示会出店、ホームページなどの情報発信を強化してきた。また営業の管理者も、資金回収など日本とは異なる商習慣への対応は日本人では難しいことから、中国人から帰化した日本人が担当している。〔A社：プラスチック製品製造業〕

（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

これからローカル人材を管理職など経営幹部に登用しようとする企業では、現地での人材確保が難しいことから、本社で日本への留学生を確保したり、研修生制度を利用したりしている。ただし、先に日本で雇用した場合、日本では日本人の給与体系であったものが、現地に移転するとローカル人材の給与体系となるため、モチベーションが低下し、離職の原因になりかねないことも考慮すべきであった。

また現地ですぐに雇用するのではなく、インターンシップ制度を活用する試みも見られた。この企業では、インターンシップ後、学生から就職の希望が出たため新たな雇用につなげることができていた。

このほか、現地では日本国内では難しい有名大学の卒業生を比較的低コストで獲得できていた事例もみられた。優れた人材であるため企業としては給料を上げて雇用維持を図りたいが、一般ワーカーとのバランスもあるため、特定技能への手当などを活用して実質的な給与アップが図られていた。

一方で、雇用に関するリスクとして、日本とは異なり雇用時に厳格に条件を決めておかなかったために、後に問題が生じた事例もあった。当該企業からは、専門家を活用してでも事前にリスクを排除すべきとの意見が聞かれた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 子会社の経営者は日本語が堪能な現地人である。しかし、他の現地人スタッフは日本語は話せない。留学経験者など日本語を話せる人材を採用したいが、コストがあわなく難しい。〔E社：機械器具製造業〕
- 人材確保のため人材紹介会社や大学訪問などを試みたが上手くいかなかった。今は、インターンシップ制度を活用し、事務担当者を数名確保している。進出先国ではインターンシップによる単位取得が必須となっており紹介を受ける機会が多く、また少ない負担額で人材を活用できる。ただ時間制限があるため、1名分の仕事を3名のローテーションで担当させてきた。インターンシップ後、2名から入社希望があった。仕事は1名分であったが、高い離職率を考慮し2名とも採用とした。〔K社：飲食料品卸売業〕
- 子会社の従業員25人中、日本人は4人である。現地人の管理職は、生産や技術部門にいますが営業にはいない。これまで顧客からの相談に対応するなかで需要を獲得するスタイルであったが、成長するアジア市場で積極的に需要を獲得するには、自ら仕掛ける営業体制に強化する必要がある。営業人材には、取引先の事業に対する深い知識や、それに応じる自社の技術・製品の知識が必要となる。そこで本社で、現地人留学生数名を研修し、3年後に子会社に配属する取り組みをはじめたところである。〔H社：機械器具製造業〕
- 現地では優秀な人材を日本よりも比較的安い人件費で確保できる。今回、研究員として6人を採用したが、いずれも日本の国立大学に匹敵する大学の卒業生である。将来は本社の研究者との連携による効率的な研究開発体制を構築していきたい。そのためにはローカル人材に、材料や技術の知識・ノウハウだけでなく、研究テーマについて議論できるだけの日本語能力が求められる。また加えて本社と子会社との人的な交流も促進する必要がある。そのため昨年、研修のために6名全員を本社に派遣している。〔A社：プラスチック製品製造業〕
- 複数の海外子会社を有しているが、うち1社は現地人材を経営者に登用しているが、それ以外は日本人が経営している。その現地人経営者は本社で採用し海外進出の際に、現地を任せることにした。設立から十数年が経過したが、現在、現地市場が冷え込んできたためその子会社を廃業することにした。しかしその現地人から退職金に代わる補償を求められた。現地では社会保障制度が手厚くない分、雇用者からの要求が厳しい。日本では、雇用契約はあまり詳細な取り決めはしないが、ローカル人材を雇用する際には、将来に起こりうる事象を想定し、厳格に取り決めしておかないと後に問題となることもある。経営者だけでなく、一般雇用者でも同様である。そのためには費用を掛けて弁護士などの専門家を活用することも検討が必要と感じている。〔D社：金属素形材製品製造業〕

(3) 人材管理にはインセンティブと罰金など現地の環境に応じた仕組みの導入が効果的
ローカル人材の適切に管理し、育成していくには、現地の習慣や文化を理解することも重要となる。そのためには優秀なローカル人材が後継者育成を担当するなど、相互理解が

容易な現地人同士による人材育成が望ましい。しかし、日本では、部下や後輩に仕事を教えることは自分の仕事を助けることにもなるので、当然と考えられることが多いが、海外では、他人に仕事を教えることは、自分の仕事が奪われることに繋がるとの考えが強く、現地人同士での人材育成の取組みは難しい。また現場では歩合制であった給料が、人材育成担当として管理職になることで、実質的な給料が減少するとの懸念もあるようである。

また管理手法として、中国では習慣として罰則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、実績給と罰金を組み合わせる企業が多くみられた。

このほか現地人に、長期的視点に立った行動を望む企業では、そのための指導や仕組みを導入し、時間をかけることで効果が得られていた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 現地市場を開拓するには、営業責任者は現地語で直接交渉できるローカル人材が望ましい。自社では、優秀な現地人マネージャーが1名、育っている。現マネージャーを役員とし、次の営業人材の育成に取り組んでもらいたいが、現在、歩合制であり、昇格することで給料が減ることを懸念し、了解してもらえない〔F社：飲食料品製造業〕
- 中国での労務管理は、評価のルールを明確にするなど公正明大に実施しないと雇用者からクレームが発生する可能性がある。また中国では評価と同時に、罰則を厳しくすることが一般的である。そのため工場内にカメラを50台設置し、作業の手元まで監視できるようにしている。実際に監視するというよりは、その状況にあることで問題が起こりにくくなる。〔D社：金属素形材製品製造業〕
- 中国では、将来ではなく今の給与額を重視する傾向がある。自社は日本と同様の教育訓練プログラムを導入しているが、日本人のように将来を重視しないためあまり機能していない。そこで、自社では従業員に対して「中国はこれまでのように将来の見通しにくい国ではなくなった。そのため今の給与額だけで会社を決めるのではなく、10年後の給与を見るべき」と指導している。例えば、今年の給与金額でなく10年後のために技術を覚えられるかどうか。結果そのほうがトータルの所得が高くなる。将来の姿を想像させ、それで仕事を選ばせている。その結果、現在の給与よりも高い金額で引き抜きにあった社員も、移らず残ったことがある。〔E社：機械器具製造業〕
- 子会社を設立した当時は、本社で採用していた中国人を子会社の事務職員にした。この中国人は日本で3年間勤務していたが、移転後、1年で退職してしまった。退職理由は給与の問題が大きいと考えている。日本では本社の日本人と同等の給与であったが、子会社では現地のローカル人給与が適用されるため、本人にとっては減額になる。一般的に中国人留学生などを日本で採用し、現地に異動する考え方があるが、この給与問題への対策が必要である。〔K社：飲食料品卸売業〕

- 人の管理で苦勞している。たとえば日本人なら材料や資材がなくなる前に報告があるが、中国では無くなるまで報告しないなど、問題が日常茶飯事として生じる。これらを解消するには罰金制度と給与が効果的である。たとえばタイムカードを機械に通さず手書きするので、何度も注意してきか、罰金制度を導入したら次の日から全員が機械を通すようになった。自社は世界数カ国に店舗を有するが罰金制度を導入しているのは中国だけである。中国人は罰金に慣れているので日本人が思うほど抵抗感がない。ただインセンティブへの要求も強く、自社では給与格差は最大7倍になっている。〔J社：菓子製造小売業〕
- 中国では離職率の高さが問題になることが多いが、自社では勤続年数の長い人材が多い。その理由はいくつか考えられる。子会社は設立当初から完全現地化を目指しており、組織が大きくなる際に、ワーカーとして採用したローカル人材を積極的に管理職に採用してきた。なかには部長に昇進するケースもあり、これがやりがいに繋がっていると考えている。また総経理以下、管理職の多くが中国人であるため、経営者層からワーカーまでの相互理解ができていることが大きいと思われる。さらに勤続年数が長い人ほど、家や車など生活が豊かになっていることも、会社に居続けることのメリットが若い層の目に見える形になっている。中国では、給与は歩合が一般的であり、社内でも歩合制を求める声もあるが、企業風土に合わないため、格差があまりつかない日本式の給与体系としている。同様に中国では一般的である罰金制度も自社は採用していない。従業員の評価基準はあるが、40人程度と全員の顔がみられる規模のため、基準に従いつつも総経理をはじめ経営層が属人的にも評価する部分も大きい。〔G社：機械器具製造業〕
- 現地で優れた研究員を確保できたが、雇用を維持するためには能力に見合った給料を支払うことが必要である。現状の給料は少なくはないが決して高くもない。本社からも離職を避けるために給料アップの声があがっている。しかし中国では従業員間で各自の給料を言い合うことに抵抗がないため、同じローカル人材であるにも関わらず、大学卒の研究者が一般ワーカーを上回る給料を得ていることが知られると、クレームに繋がるおそれがある。そこで一般ワーカーにも理解が得られつつ、格差を生じさせるため、基本給は同一にしつつ、日本語検定手当のように能力に応じた手当で格差をつけるなど工夫をしている。〔A社：プラスチック製品製造業〕
- 日本では部下に仕事を教えることは自分の助けにもなるため当たり前であるが、こちらでは仕事を教えると自分の仕事を取られるという考えが根強い。従業員同士が連携しないことは管理上において重要な問題であるが、中国では連携には期待せずに、個人ごとに役割を明確に区分するマネジメントが重要となる。〔G社：機械器具製造業〕

（４）経営者とローカル人材の相互理解により日本的な経営手法を導入している

いわゆる日本的な経営を海外子会社で導入している企業がみられたが、そうした企業では経営者と従業員の相互理解を重視している企業が多い。こうした企業では、もともと日

本の本社で勤務しており、日本を十分に理解している現地人が子会社の経営者になっている事例や、本社で採用している福利厚生制度などを現地にも導入し、公私でのコミュニケーションを活発に行うことで相互理解を進める事例があった。このほか相互理解を進めるためのツールとして、現地人に日本語検定を推奨する企業もみられた。

◆◆事例企業への主なインタビュー結果◆◆

- 子会社の経営者は現地人だが、日本の本社で勤務経験が5年あり、日本で生活していたため、自社の社風や理念、日本的な習慣や文化などを把握しており、それを踏まえて現地の経営にあたっている。そのため本社と子会社との壁は感じない。〔E社：金属素材製品製造業〕
- 設立当初は離職率が高く、利益率も悪かったが、社員旅行や宴会などを含め日本本社と同様の福利厚生制度を導入したところ離職率、利益率ともに改善した。日本人と現地人のコミュニケーション機会が増え、相互理解が進んだためと考えている。また海外人材活用の問題として文化の違いがよく言われるが、実際にはインターネットなどを通じて日本の文化に触れている若者が増えており、思っているほどの違いはないと感じている。〔B社：木型製造業〕
- 子会社経営では、日本式と中国式の間ぐらいを目指している。たとえば経営理念は日本式であるが、就業規則は年功序列にせず、中国式の完全能力主義とし、雇用形態も終身雇用ではなく期間契約の繰り返しにした。しかし最初は1年契約だが、2年、5年と契約年数を伸ばし、何度か繰り返すことで終身雇用に近くなるケースが多い。〔E社：機械器具製造業〕
- 1年前に本社から3S導入の指示があり取組みを進めている。中国に立地する他の日系企業ではこうした品質管理の取組みを定着させることは難しいとの声もある。しかし自社では、現地人が総経理であるためか、その指示で導入に向けた動きが進んでいる。そのほか本社が重視する「三方よし」の精神など、日本的な経営を現地に導入することにも成功している。たとえば社員の長期雇用を前提とし、忘年会のときに5年、10年と勤続年数の長い人を表彰しているが、現在10年以上が13人、5年目以上は20人以上である。一方で、退職者はほとんどが1年目である。〔G社：機械器具製造業〕
- 自社は、国内外に店舗を有しているが、全店舗の従業員に独自に作ったクレド（経営理念）を携帯させている。クレドは中国では、当初まったく受け入れられなかった。しかし毎日の仕事の中で、本気の意見交換を繰り返し、お互いの考えを理解しあうことに努めてきた。そうして2～3年間、ともに苦労を経験し、問題を乗り越えることで互いの理解が進み、クレドに耳を傾けるようになってきた。こうした理念を浸透させるには、まず互いの信頼関係を構築することが先決であることがわかった。また中国では、一度理解し合えば日本よりも結束力は強いように感じている。信頼関係が深まったためか、当初高かった離職率もここ1～2年は減っている。〔J社：菓子製造小売業〕

第6章 まとめ

本調査では、中小企業の今後の海外展開に資することを目的として、すでに海外子会社を有する中小企業の課題や取組みを明らかにしてきた。また分析においては、アジアの新興国市場に参入する際に直面する現地化に向けた取組みを特に重視してきた。本調査をおわるにあたり、ここまで述べてきた調査結果を要約するとともに、その結果を受け、今後の中小企業の海外戦略立案やその支援を目的とした中小企業政策のためにいくつかの提言を提示する。

1. 調査結果の要約

(1) 統計資料（海外事業活動基本調査）の分析結果の要約

第2章において述べた統計データから得られた分析結果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もっとも高く、事業規模では、製造業は中国、非製造業ではアジア NIEs が、それぞれもっとも高く、現在の最重要地域となっている。
- 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みられるが、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企業比率については大企業に比べると低いものの、ほぼ6割を超えている。特に、大企業ともにアジア NIEs での黒字企業比率が高い。これは、特に中国や ASEAN などでは人件費の高騰が収益を圧迫しているものと推察できる。その方策として、中国や ASEAN などでは法人あたりの従業者数を少人数化することでコスト負担を軽減している可能性がみられる。
- 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。地域別にみても同様の傾向があり、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た。その結果（パネルデータ）によると、大企業については第3期前後の期から、本社の従業者数と売上高が増加していることが読み取れる。他方、中小企業においては大企業とは異なった傾向を示しており、本社の従業者数においては、やや減少もしくは、ほぼ横ばい傾向にある。また、売上高変

化においては中小企業においては5期ぐらいまで若干の低下がみられる。この結果の解釈であるが、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の海外移管が多く、工場長などの責任者を数人現地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ために、上記のような結果を示していると推察している。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ている。

また上記の傾向から、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と考えられる。

- ⑥現地化の取組みとして、法人あたりの日本人派遣者数の推移を確認したところ、大企業では、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ており、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理解できる。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、人の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分かる。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挙げることができる。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一つのタイプである。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。

(2) アンケート調査（海外子会社を持つ中小企業へのアンケート調査）結果の要約

第3章において述べた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、さらに売り上げ増加を図るには地場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、第4章で述べた海外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。

- 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。
- 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。

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おり、現地化が大きな課題となってきている。

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。単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ろう。

（3）事例分析（インタビュー調査）の要約

現地の日本企業におけるインタビュー調査の要約は以下のとおりである。

- 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、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級都市など）の市場規模は依然として拡大しており、この地域では特に高付加価値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商製品の現地化（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、ローカル市場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。一方、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様々な工夫をする企業も少なからずみられる。現地化の取り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方法を採用する企業もみられた。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。企業の中には、日本本社で実施している日本的な経営を中国海外子会社でも導入している例も見られたが、そうした企業は経営者と従業員の意思疎通が上手くいっている企業に多い（意思疎通の向上のために中国人労働者に日本語検定を推奨する企業もみられる）。

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みられる。中国ではビジネス慣習として罰則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、実績給と罰則を組み合わせる企業が比較的多くみられる。

2. 既存の文献や調査資料からの知見

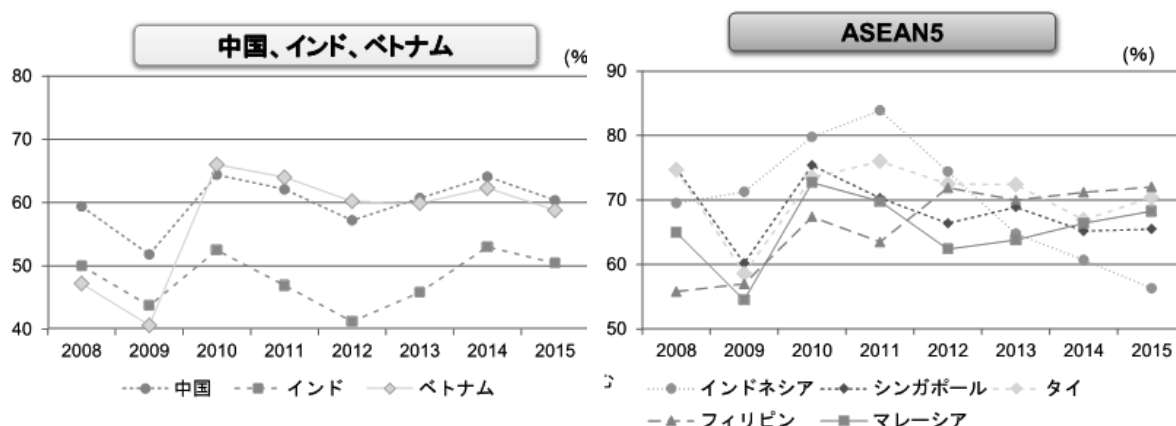
以上、今回の一連の調査プロジェクトの結果を考察してきた。以下では、報告書のテーマに関わる範囲で、他の文献からの研究成果を紹介することにより、本調査の若干の補足を行う。

日本貿易振興機構(ジェトロ)『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』(2015年12月22日)の結果が公表されたので、本調査を補足する観点から少し紹介しておこう。

①黒字企業の割合の推移

2008年以降の日系企業の黒字企業の割合の推移が紹介されている。香港、台湾、韓国ではほぼ7割以上の企業が黒字化だとの回答であるが(図表は省略)、ASEAN5と中国、インド、ベトナムについては図表6-1のように推移している。インドを除き、約6割以上の企業が黒字化していることが理解できる。

図表6-1 黒字企業の割合の推移

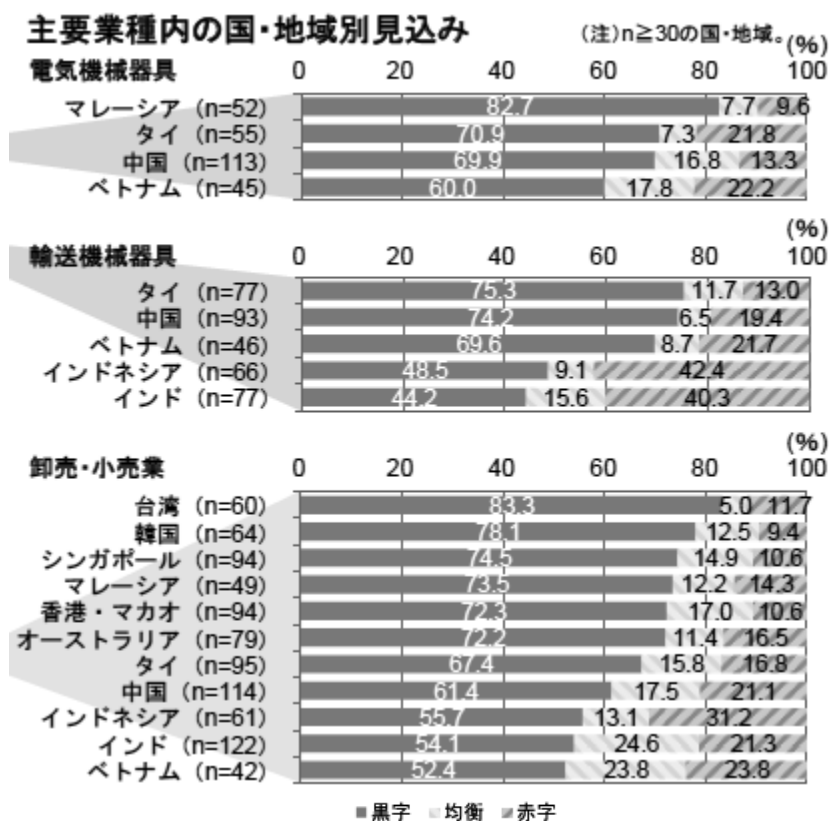


出典：日本貿易振興機構(ジェトロ) (2015)『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』。

②営業利益見込み

2015年度の営業利益見込みについては、図表6-2のとおりである。電気機械器具と輸送機械器具の業種をみると、タイと中国でほぼ7割の企業が黒字見込みと回答している。

図表6-2 2015年度の営業利益見込み



出典：図表6-1と同じ。

③現地従業員の増減

現地従業員の動向であるが、過去1年で増加させた上位5つの国・地域は以下のとおりである（全体平均で、「増加」38.8%、「横ばい」が42.1%、「減少」が19.1%）。ラオス（「増加」64.7%）、パキスタン（同60.7%）、インド（同59.9%）、ミャンマー（同56.3%）、バングラデッシュ（同54.2%）である。なお、中小企業の場合、全体で見ると、「増加」が35.2%、「横ばい」が44.5%、「減少」が20.4%である。

他方、今後1年の予定で見ると増加させたい上位5つの国・地域は以下のとおりである（全体平均で、「増加」42.7%、「横ばい」が45.9%、「減少」が11.3%）。ミャンマー（「増加」71.0%）、インド（同69.6%）、ラオス（同64.7%）、バングラデッシュ（同63.3%）、カンボジア（同58.8%）ある。なお、中小企業の場合、全体で見ると、「増加」が41.1%、「横ばい」が47.1%、「減少」が11.8%である。

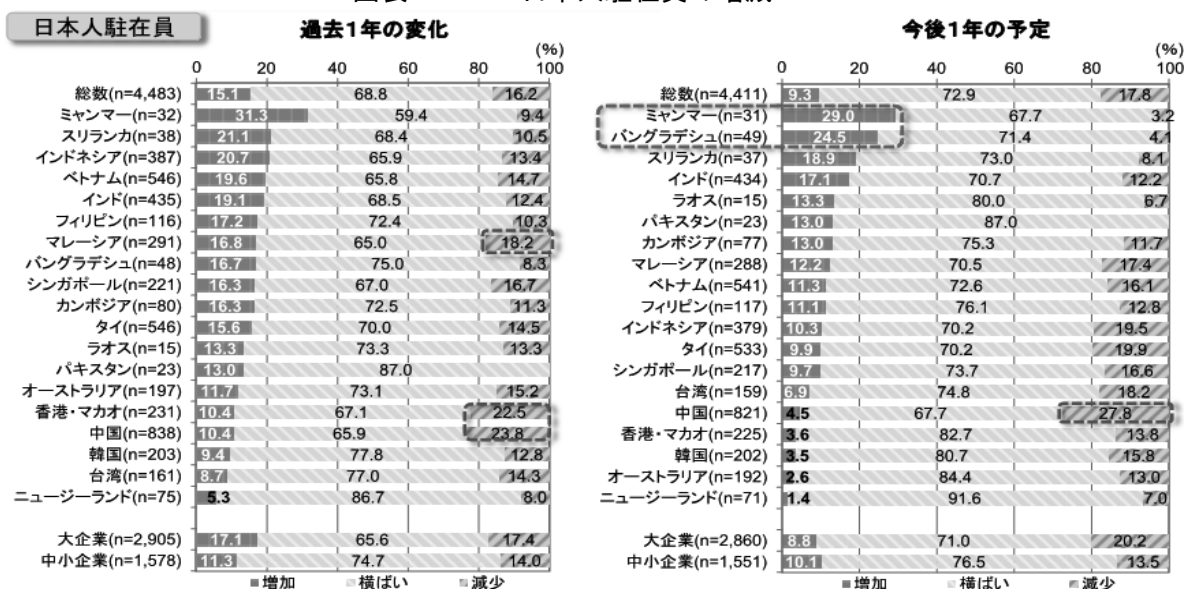
④現地駐在員の増減

現地駐在員の動向については、図表6-3に示すとおりである。過去1年の変化を全体平均でみると、「増加」が15.1%、「横ばい」が68.8%、「減少」が16.2%である。中小企業では、「増加」が11.3%、「横ばい」が74.7%、「減少」が14.0%である。中小企業とも「横ばい」が多い。その中でも、相対的に減少が多い国・地域は、中国（「減少」が23.8%）、香港・マカオ（同22.5%）、マレーシア（同19.2%）である。

他方、今後1年の予定を全体平均でみると、「増加」が9.3%、「横ばい」が72.3%、「減少」が17.8%である。中小企業では、「増加」が10.1%、「横ばい」が76.5%、「減少」が13.5%である。

相対的に減少予定の多い国・地域は、中国（「減少」が27.8%）、タイ（同19.9%）、インドネシア（同19.5%）である。

図表6-3 日本人駐在員の増減



出典：図表6-1と同じ。

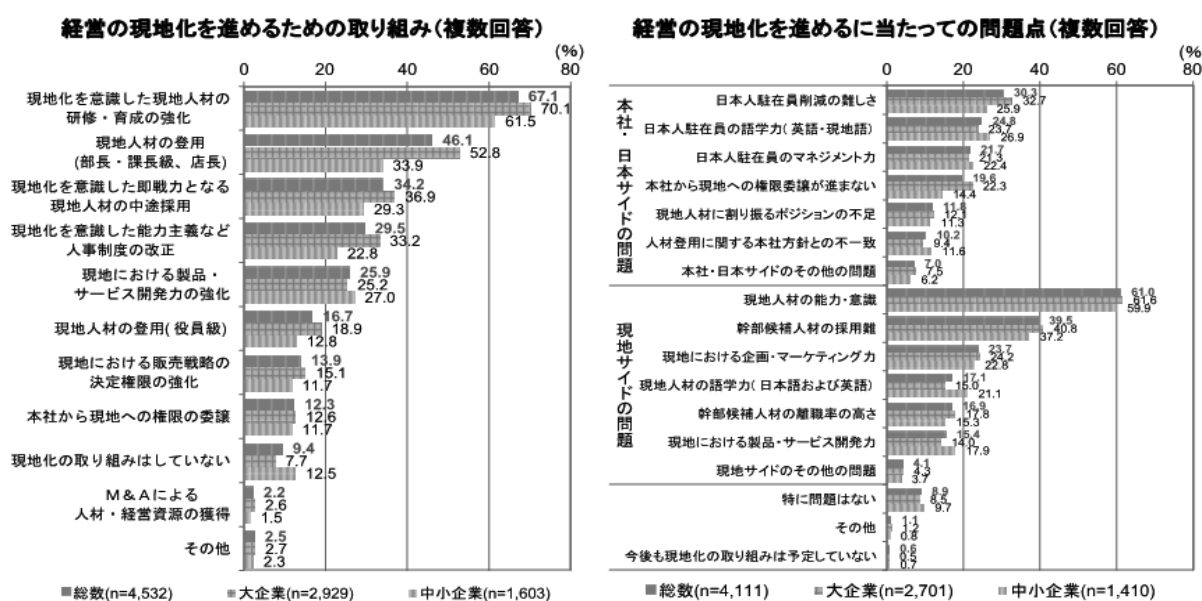
⑤経営の現地化の取組みの現状と課題

経営の現地化の取組みの現状と課題については図表6-4に示すとおりである。経営の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、「現地化の取り組みはしていない」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当たっ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%) の順に多い。

図表 6-4 経営の現地化の取組み



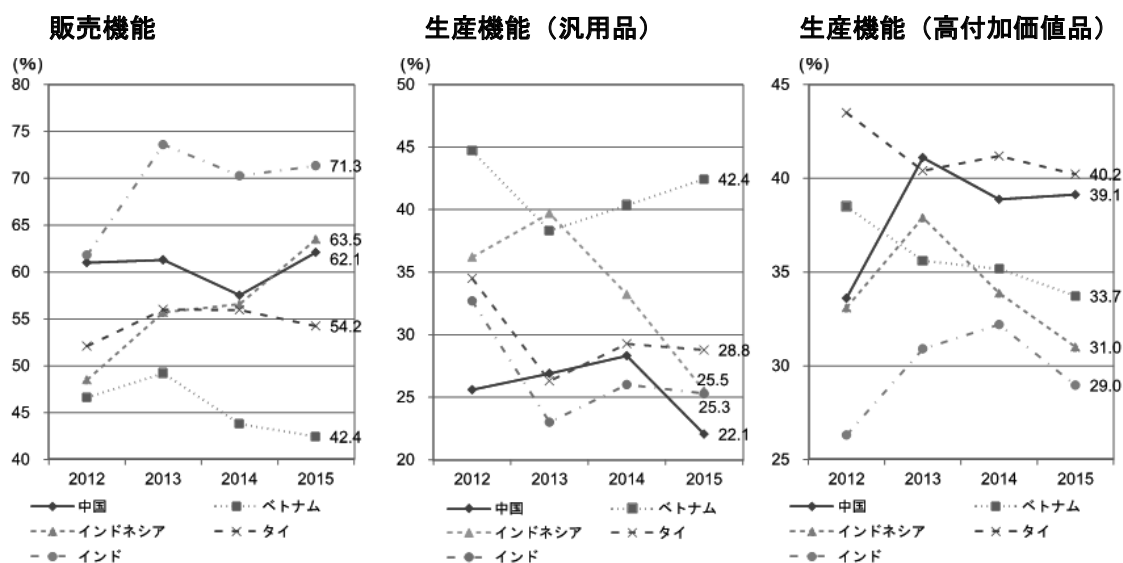
出典：図表 6-1 と同じ。

⑥地域別にみた拡大する機能・役割の比率の推移

国別に、日系現地法人の拡大したい機能・役割の推移をみたものが図表 6-5 である。生産機能(汎用品)において、中国とインドネシアの比率が大きく低下していることが特徴的である。反対に、ベトナムがその比率を高めている。生産機能でも高付加価値品をみると、中国とタイが4割前後と相対的に高い比率である。

他方、販売機能をみると、インドが7割を超えており、インドネシア(63.5%)、中国(62.1%)と続く。このように地域に応じて拡大したい機能・役割が大きく変化していることが分かる。

図表 6-5 拡大する機能・役割の比率の推移



出典：図表 6-1 と同じ。

3. 中小企業の海外展開促進に向けた提言

本調査では、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。そのためここまで述べてきた指摘は、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言えれ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、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注力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、あらためて提言を整理し提示しておく。

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。先ずは、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してみることが肝要であろう。

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経費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」として位置付け、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点について先ずは検討すべきある。

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すものと予想される。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、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ているが、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的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ター

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。

この日本の特殊性を踏まえた上で、現地の文化や価値観に合った人事制度を構築していく必要がある。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、そのほかにも中間層の中でも比較的裕福な新・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⁷。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。上記でみた地域別の拡大する機能・役割の比率の推移から、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いくものと推察される。

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一つにもなっている。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とことを本社に要望するが、意見が食い違ふ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。

⁷ 経済産業省（2011）が公表する推計値では、世界の新興国の総人口 43.0 億人に占める上位中間層は、2010 年では 11.8%であるが、2020 年には、24.6%の 11 億人以上にまで増加する。

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、安心・安全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ろう。

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、安心・安全というブランド・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。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。むしろこの提言は日本での成功体験を踏まえて海外展開する大企業に向けられるべきであるが、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こそ、市場開拓の一つとしてチャレンジすべき価値のある課題である。

[参考文献]

- 太田一樹 (2014b) 「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－』。
- 経済産業省編 (2011) 『通商白書 (2011)』 山浦出版。
- 経済産業省編 (2013) 『通商白書 (2013)』 勝美印刷。
- 白木三秀 (2006) 『国際人材資源管理の比較分析 - 「多国籍企業内部労働市場の視点から」 - 』 有斐閣。
- 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)』。
- 中小企業庁編 (2014) 『中小企業白書 (2014 年版)』 日経印刷。
- (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』。
- 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。
- Harzing, Anne-Wil, (1999) 'MNE Staffing Policies For The Managing Director Position In Foreign Subsidiaries: The Results Of An Innovative Research Method', In Brewster,
- Tse, Edward (2010) ,The China Strategy,Booz&Company (ブーズ・アンド・カンパニー 一訳 (2011) 『中国市場戦略』 日本経済新聞社)。

--	--	--	--	--

㊫中小企業における海外子会社の経営状況に関する調査

【ご記入・ご回答について】

- ①ご回答は、**貴社の経営者または海外子会社の経営状況に詳しい方**をお願いします。
- ②ご回答は、**平成26年7月1日現在**の状況でご記入ください。
- ③特に指示のない限り、**選択肢の番号を○印**で囲んでください。また()、□内には、**具体的な内容を**ご記入ください。その他、指示のある場合は、その指示にしたがってください。
- ④ご提出は、同封の返信用封筒にて**8月8日(金)までに投函**いただきますようお願いいたします。

【調査の届出について】

本調査は、統計法第24条に基づき、総務大臣に届出を行っている届出統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用したりすることは固く禁じられています。

ご記入者	部署・役職名：	氏名：
	TEL：	E-mail： @

【この調査で用いる用語】

1. 日本親会社とは、アンケート調査の配布先である貴社（日本法人）のこととしています。
2. 海外子会社とは、①日本親会社の出資比率が10%以上の海外法人、もしくは②日本親会社の出資比率50%超の子会社が50%超を出資する海外法人（いわゆる孫会社）とします。

I 日本親会社の概要について

問1 日本親会社の概要およびご記入者についてご記入ください。

企業の名称					
所在地	(〒 -)				
資本金額	1. 1千万未満 4. 5千万円～1億円未満	2. 1千万円～2千万円未満 5. 1億円～3億円以下	3. 2千万円～5千万円未満 6. 3億円超		
業種	1. 製造業 2. 情報通信業 3. 卸売業 4. 小売業 5. サービス業 6. その他 具体的な業種は()				
海外子会社をはじめ保有した時期	西暦()年				

問2 経営状況について(1)直近期末と(2)3期前(設立が3年以内の場合は設立時)の状況をご記入ください。

	(1) 直近期				(2) 3期前			
a. 売上高				百万円				百万円
b. 経常利益(赤字の額は頭に▲)				百万円				百万円
c. 海外子会社からの受取利益				百万円				百万円
d. 従業者数※				人				人

※従業者数には、常勤役員、常用パートを含み、非常勤役員、1ヶ月以内の期間で採用されたパート、出向・派遣労働者を含まない。

問3 海外子会社保有後の現在の日本親会社への影響として、それぞれ該当するもの1つに○印を付けてください。

a. 売上高	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. わからない
b. 従業者数	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. わからない
c. 国内企業からの仕入・調達額	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. わからない
d. 海外企業への販売額	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. わからない
e. 資金繰り	1. 改善	2. 変わらない	3. 悪化	4. わからない
f. 社内の士気・意欲	1. 上昇	2. 変わらない	3. 低下	4. わからない
g. 取引先層の変化など対外的な評価・信頼	1. 上昇	2. 変わらない	3. 低下	4. わからない

ここからは貴社が有する海外の子会社についての質問です。複数の海外子会社を有する場合は、貴社の戦略上、もっとも重要な子会社を1つお選びいただき、その子会社についてお答えください。

II 海外子会社の概要について

問4 海外子会社の概要についてご記入ください。

(1) 立地場所	国・地域 () / 州・都市 ()
(2) 初回出資時期	西暦 () 年
(3) 日本側出資比率	(.) % ※資本金(出資金)に占める日本側出資額を小数点第一位まで
(4) 業種	1. 製造業 2. 情報通信業 3. 卸売業 4. 小売業 5. サービス業 6. その他 具体的な業種 ()
(5) 主たる顧客 (1つ)	1. 主に事業者 2. 主に一般消費者 3. 事業者と一般消費者がほぼ同割合
(6) 有する機能 (すべて)	1. 企画・マーケティング 2. 営業・販売 3. 製造・加工 4. 研究開発 5. 調達 6. 人事・労務 7. その他 ()

問5 経営状況について(1)直近期末と(2)3期前(出資が3年以内の場合は出資時の状況)をご記入ください。

	(1) 直近期末				(2) 3期前			
a. 売上高				百万円				百万円
b. 経常利益(赤字の欄は頭に▲)				百万円				百万円
c. 日本親会社への配当金やロイヤルティ等の支払額				百万円				百万円
d. 従業者数※				人				人

※従業者数には、常勤役員、常用パートを含み、非常勤役員、1ヶ月以内の期間で採用されたパート、出向・派遣労働者を含まない。

問6 過去3年間の①販売額と②仕入・調達額の変化について、それぞれ該当するもの1つに○印を付けてください。

①販売	現地(近隣国含む)の日系企業向け	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 不明・該当なし
	現地(近隣国含む)のローカル企業向け	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 不明・該当なし
②仕入・調達	現地(近隣国含む)の日系企業から	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 不明・該当なし
	現地(近隣国含む)のローカル企業から	1. 増加	2. 変わらない	3. 減少	4. 不明・該当なし

Ⅲ 海外子会社の進出時と現在の状況について

問7 出資時の主な目的として、もっとも近いもの1つに○印を付けてください。

- | | |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|
| 1. 現地（近隣国含む）の市場の開拓のため | 2. コスト低減のため |
| 3. 取引先の要請に応じた | 4. 取引先の海外展開への自主的追随 |
| 5. 労働力や資源確保のため | 6. 為替リスクの回避のため |
| 7. その他（ ） | |

問8 子会社に出資する前に実施していた取組みとして、該当するものすべてに○印を付けてください。

- | | |
|------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1. 現地市場の具体的な調査 | 2. 事業立上げに十分な販売先の確保 |
| 3. 事業立上げに十分な仕入・調達先の確保 | 4. 事業立上げに十分な事業提携先の確保 |
| 5. 親会社での外国人留学生の採用 | 6. 親会社での研修生・技能実習生の受け入れ |
| 7. 現地での一般職員としてのローカル人材の確保 | 8. 現地での経営者・管理者候補のローカル人材の確保 |
| 9. 海外事業に長けた日本人従業員の育成・確保 | 10. 現地の労務や税務等の法制度の把握 |
| 11. 貿易や通関関連や送金等の手続き・規制の把握 | 12. ノウハウ流出や模倣対策など知財対策 |
| 13. 現地政府との関係構築 | 14. 現地の優遇策や規制等の制度の把握 |
| 15. 進出先行企業の具体的な事例等の把握 | 16. 貿易が業務提携などによる現地での事業経験 |
| 17. 異なる国地域での子会社経営 | 18. 現地の視察 |
| 19. その他（ ） | 20. 特になし |

問8-1 上記の取組みのうち、特に効果があったものを3つ選び、数字をご記入ください。

--	--	--

問9 この子会社の今後の展望として、該当するもの1つに○印をつけてください。

- | | | | | |
|----------|---------|-------|---------|----------|
| 1. 大いに拡大 | 2. やや拡大 | 3. 維持 | 4. やや縮小 | 5. 大いに縮小 |
|----------|---------|-------|---------|----------|

問10 進出先の地域を評価する際の視点として、もっとも重視するもの1つに○印を付けて下さい。

- | | |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. 現地で日本標準よりも廉価版（または低所得者向け）の需要が期待できること | |
| 2. 現地で日本と同等の品質である標準品（または中所得者向け）の需要が期待できること | |
| 3. 現地に高い技術・ノウハウを発揮した高級品（または高所得者向け）の需要が期待できること | |
| 4. コスト低減ができること | 5. 現地の既存取引先との関係を維持・強化できること |
| 6. 労働力や資源を確保できる | 7. その他（ ） |

Ⅳ 海外子会社における(1)経営・人材、(2)事業活動その他に関する取組みについて

(1) 経営・人材について

問11 日本親会社から海外子会社への権限委譲の状況として、もっとも近いもの1つに○印をつけてください。

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. 経営の基本方針や経営目標まで全て委譲 | 2. 経営目標を提示するのみで実行戦略等の選択権は委譲 |
| 3. 戦略まで指示するが、日常業務の判断は委譲 | 4. 日常業務まで、日本親会社が指示 |

問12 日本親会社の実質的な経営者が海外子会社を訪問滞在した日数（直近期の実績）として、該当するもの1つに○印を付けてください。

- | | | | | | |
|-----------|-------------|-----------|-----------|----------|------------|
| 1. 200日以上 | 2. 100～199日 | 3. 50～99日 | 4. 20～49日 | 5. 1～19日 | 6. 訪問していない |
|-----------|-------------|-----------|-----------|----------|------------|

問13 ローカル人材の経営者層への登用状況について、該当するもの1つに○印を付けて下さい。

- | | |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1. 経営者に登用している | 2. 経営者以外の役員に登用している |
| 3. 登用に向け育成・採用に取り組んでいる | 4. その他（ ） |

問14 ローカル人材を管理者層への登用状況について、該当するもの1つに○印を付けてください。

- | | |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. 管理者に登用している | 2. 登用に向け育成・採用に取り組んでいる |
| 3. その他（ ） | |

問15 ローカル人材の採用や育成の取組みとして、該当するものすべてに○印を付けて下さい。

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 1. 日本留学経験者の採用 | 2. 熟練ローカル人材の中途採用 |
| 3. 日本親会社での研修生・技能実習生の受け入れ | 4. ローカル人材の日本での研修や交流 |
| 5. 日本親会社日本人とのローカル人材の現地での交流 | 6. 日本親会社経営者層とローカル人材の交流 |
| 7. その他 () | 8. 特にな |

問16 人事・労務に関して現在実施している取組みとして、該当するものすべてに○印を付けてください。

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. 人事評価制度の整備による給与・待遇の改善 | 2. 福利厚生制度の充実 |
| 3. ローカル人材の日本語・文化の理解 | 4. 駐在日本人社員の現地語・文化の理解 |
| 5. 日本親会社経営者の現地語・文化の理解 | 6. 日本親会社の海外担当社員の現地語・文化の理解 |
| 7. その他 () | 8. 特にな |

問17 海外子会社が具体的に目指す経営の姿として、該当するものすべてに○印をつけてください。

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. 基本戦略立案から全ての権限を現地法人に委譲する | 2. 経営戦略の立案・実行までは権限を委譲する |
| 3. ローカル人材を経営者にする | 4. ローカル人材を管理者にする |
| 5. 日本親会社の企業風土や方針を現地に根付かせる | 6. 現地独自の企業風土や経営スタイルを確立する |
| 7. 日本と現地の人材ローテーションなど一体的な経営 | 8. 事業のマニュアル化を徹底する |
| 9. その他 () | 10. 該当するものが特にな |

問18 ①～⑩の各取組みの現状を「5」～「1」の5段階で評価し○印をつけてください。
そもそも取組みが該当しない場合は「0」をお選びください。

	十分 出来て いる	やや 出来て いる	どちら ともい えない	あまり 出来て ない	全く 出来て いない	該当 しない
①海外子会社への権限委譲	5	4	3	2	1	0
②経営者層へのローカル人材の登用	5	4	3	2	1	0
③管理者層へのローカル人材の登用	5	4	3	2	1	0
④ローカル人材の定着率向上	5	4	3	2	1	0
⑤人事評価制度の整備による給与・待遇の適正化	5	4	3	2	1	0
⑥福利厚生制度の充実	5	4	3	2	1	0
⑦日本親会社の経営者とローカル人材との相互理解	5	4	3	2	1	0
⑧駐在日本人社員とローカル人材の相互理解	5	4	3	2	1	0
⑨日本親会社の社員とローカル人材との相互理解	5	4	3	2	1	0
⑩日本親会社の企業風土や方針の浸透	5	4	3	2	1	0

問18-1 上記の①～⑩のうち、今後3年間で具体的に取組む項目の数字をすべてご記入ください。

(2) 事業活動その他について

問19 現地市場調査の情報収集先として、該当するものすべてに○印を付けてください。

- | | | |
|----------------|----------------|----------------|
| 1. 取引先 (商社含む) | 2. 取引先以外の他の事業者 | 3. 金融機関 |
| 4. 日系の調査専門会社等 | 5. 現地の調査専門会社等 | 6. 日本の行政等の支援機関 |
| 7. 現地の行政等の支援機関 | 8. その他 () | 9. 特にな |

問20 商製品・サービスの現地市場向けに仕様変更について、該当するものすべてに○印を付けてください。

- | | | | | |
|------------|------------|----------------|----------|----------|
| 1. 価格引下げ | 2. 機能の低下 | 3. 機能の向上 | 4. 機能の削減 | 5. 機能の追加 |
| 6. デザインの変更 | 7. その他 () | 8. 特に仕様変更していない | | |

問21 現地の地域のネットワークやコミュニティとの関係として、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 日本人会に参加している
2. 日系の企業や金融機関が主催するネットワークに参加している
3. 日本の行政が主催するネットワークに参加している
4. ローカルな企業ネットワークに参加している
5. 地元住民のコミュニティに参加している
6. 現地政府が主催するネットワークに参加している
7. その他 ()
8. 特に参加しているネットワークなどはない

問22 海外子会社が具体的に目指す経営の姿として、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 現地（近隣国含む）向けの売上を全体の過半数にする
2. 現地仕様の商製品・サービスを提供する
3. 現地（近隣国含む）からの調達を全体の過半数にする
4. 現地の必要資金は基本として現地調達する
5. 現地子会社の商製品・サービスの質を日本国内と同等にする
6. その他 ()

問23 ①～⑩の各取組みの現状を「5」～「1」の5段階で評価し○印を付けてください。

そもそも取組みが該当しない場合は「0」をお選びください。

	十分 出来て いる	やや 出来て いる	どちら ともい えない	あまり 出来て ない	全く 出来て いない	該当 しない
①現地市場（近隣国含む）の特性・消費者ニーズ等の把握	5	4	3	2	1	0
②ローカル企業または現地消費者への販売拡大	5	4	3	2	1	0
③商製品・サービスの現地仕様化や現地オリジナルの開発	5	4	3	2	1	0
④仕入・調達先の確保、発掘	5	4	3	2	1	0
⑤現地での資金調達	5	4	3	2	1	0
⑥現地での事業提携先の確保、発掘	5	4	3	2	1	0
⑦現地での調査・コンサルティング先の確保、発掘	5	4	3	2	1	0
⑧品質の維持・向上	5	4	3	2	1	0
⑨現地政府との良好な関係	5	4	3	2	1	0
⑩ストライキや周辺住民とのトラブル発生時の対応策	5	4	3	2	1	0

問23-1 上記の①～⑩のうち、今後3年間で具体的に取組む項目の数字をすべてご記入ください。

問24 現地での課題解決のため外部の専門家や支援機関を活用した項目として、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 市場調査・マーケティング
2. 研究開発・技術
3. 生産・品質管理
4. 人材確保・採用
5. 人材育成・労務管理
6. 資金調達
7. 資金回収・信用調査
8. 法務・会計・税務
9. その他 ()

問25 現地での外部の専門家や支援機関が不足すると感じる項目として、該当するものすべてに○印を付けてください。

1. 市場調査・マーケティング
2. 研究開発・技術
3. 生産・品質管理
4. 人材確保・採用
5. 人材育成・労務管理
6. 資金調達
7. 資金回収・信用調査
8. 法務・会計・税務
9. その他 ()

アンケートは以上で終了です。
長時間にわたりご協力、誠にありがとうございました。
本紙を返信用封筒にてご返送をお願いします。

資料3 単純集計結果

I 日本親会社の概要について

問1 日本親会社の概要

①資本金額

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 1千万円～2千万円未満	9	8.6	8.6	8.6
2千万円～5千万円未満	28	26.7	26.7	35.2
5千万円～1億円未満	42	40.0	40.0	75.2
1億円～3億円以下	16	15.2	15.2	90.5
3億円超	10	9.5	9.5	100.0
合計	105	100.0	100.0	

②業種

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 製造業	73	69.5	69.5	69.5
情報通信業	1	1.0	1.0	70.5
卸売業	21	20.0	20.0	90.5
小売業	2	1.9	1.9	92.4
サービス業	6	5.7	5.7	98.1
その他	2	1.9	1.9	100.0
合計	105	100.0	100.0	

③海外子会社をはじめて保有した時期（西暦）

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
102	1960	2012	1997.79	8.462

問2 経営状況について

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
直近期末_売上高	102	2	57905	6776.65	8152.618
直近期末_経常利益	99	-442	4816	373.12	701.425
直近期末_子会社から受取	84	0	376	27.26	63.868
直近期末_従業者数	103	6	5900	210.01	592.376
3期前_売上高	101	2	49652	6362.52	7037.797
3期前_経常利益	99	-387	2436	285.98	464.492
3期前_子会社受取	84	0	398	18.82	53.817
3期前_従業者数	100	5	4300	187.44	442.138

問3 海外子会社保有後の現在の日本親会社への影響

	増加	変わらない	減少	合計	
①売上高	度数	45	42	14	101
	パーセント	44.6	41.6	13.9	100.0
②従業者	度数	25	62	15	102
	パーセント	24.5	60.8	14.7	100.0
③国内企業からの仕入・調達額	度数	18	54	29	101
	パーセント	17.8	53.5	28.7	100.0
④海外企業への販売額	度数	45	43	9	97
	パーセント	46.4	44.3	9.3	100.0
⑤資金繰り	度数	11	75	16	102
	パーセント	10.8	73.5	15.7	100.0
⑥社内の士気・意欲	度数	29	65	4	98
	パーセント	29.6	66.3	4.1	100.0
⑦対外的評価・信頼	度数	51	44	2	97
	パーセント	52.6	45.4	2.1	100.0

II 海外子会社の概要について

問4 海外子会社の概要

①立地場所

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 中国	49	46.7	47.1	47.1
その他アジア	43	41.0	41.3	88.5
米国その他	12	11.4	11.5	100.0
合計	104	99.0	100.0	
システム欠損値	1	1.0		
合計	105	100.0		

②初回出資時期

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
101	1976	2013	1999.58	7.750

③日本側出資比率

度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
102	28	100	90.82	18.306

④子会社業種

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 製造業	74	70.5	70.5	70.5
卸売業	15	14.3	14.3	84.8
小売業	5	4.8	4.8	89.5
サービス業	5	4.8	4.8	94.3
その他	6	5.7	5.7	100.0
合計	105	100.0	100.0	

⑤子会社主たる顧客

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 主に事業者	101	96.2	96.2	96.2
主に一般事業者	2	1.9	1.9	98.1
事業者と一般事業者がほぼ同割合	2	1.9	1.9	100.0
合計	105	100.0	100.0	

⑥有する機能

	応答数		ケースのパーセント
	N	パーセント	
企画・マーケティング	28	9.2%	26.9%
営業・販売	77	25.2%	74.0%
製造・加工	76	24.8%	73.1%
研究開発	17	5.6%	16.3%
調達	54	17.6%	51.9%
人事・労務	52	17.0%	50.0%
その他	2	.7%	1.9%
合計	306	100.0%	294.2%

問5 経営状況について

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
直近期末_売上高	89	0	21811	1488.04	3208.572
直近期末_経常利益	85	-93	766	72.44	144.683
直近期末_親会社への配当金・ロイヤリティ	78	0	311	19.67	53.140
直近期末_従業員数	87	1	5900	219.15	669.997
3期前_売上高	84	0	14791	1211.82	2330.729
3期前_経常利益	80	-118	1284	68.21	191.962
3期前_親会社への配当金・ロイヤリティ	74	0	237	13.96	36.464
3期前_従業員数	80	1	4300	204.74	539.601

問6 過去3年間の販売額と仕入・調達額の変化

	増加	変わらない	減少	合計
①現地(近隣国含む)の日系企業向け販売	度数 41 パーセント 50.0	30	11	82
②現地(近隣国含む)のローカル企業向け	度数 35 パーセント 47.9	32	6	73
③現地(近隣国含む)の日系企業から調達	度数 28 パーセント 38.9	34	10	72
④現地(近隣国含む)のローカル企業から調達	度数 41 パーセント 48.2	37	7	85

Ⅲ 海外子会社の進出時と現在の状況について

問7 出資時の主な目的

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 現地(近隣国含む)の市場の開拓のため	37	35.2	36.3	36.3
コスト低減のため	21	20.0	20.6	56.9
取引先の要請に応じた	17	16.2	16.7	73.5
取引先の海外展開への自主的追随	18	17.1	17.6	91.2
労働力や資源確保のため	5	4.8	4.9	96.1
その他	4	3.8	3.9	100.0
合計	102	97.1	100.0	
システム欠損値	3	2.9		
合計	105	100.0		

問8 子会社に出資する前に実施していた取組み

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 現地市場の具体的な調査	49	8.8%	47.1%
2. 事業立上げに十分な販売先の確保	37	6.7%	35.6%
3. 事業立上げに十分な仕入・調達先の確保	34	6.1%	32.7%
4. 事業立上げに十分な事業提携先の確保	24	4.3%	23.1%
5. 親会社での外国人留学生の採用	11	2.0%	10.6%
6. 親会社での研修生・技能実習生の受け入れ	24	4.3%	23.1%
7. 現地での一般職員としてのローカル人材の確保	39	7.0%	37.5%
8. 現地での経営者・管理者候補のローカル人材の確保	27	4.9%	26.0%
9. 海外事業に長けた日本人従業員の育成・確保	21	3.8%	20.2%
10. 現地の労務や税務等の法制度の把握	46	8.3%	44.2%
11. 貿易や通関関連や送金等の手続き・規制の把握	47	8.5%	45.2%
12. ノウハウ流出や模倣対策など知財対策	7	1.3%	6.7%
13. 現地政府との関係構築	21	3.8%	20.2%
14. 現地の優遇策や規制等の制度の把握	47	8.5%	45.2%
15. 進出先行企業の具体的な事例等の把握	30	5.4%	28.8%
16. 貿易が業務提携などによる現地での事業経験	5	.9%	4.8%
17. 異なる国地域での子会社経営	10	1.8%	9.6%
18. 現地の視察	67	12.1%	64.4%
19. その他	2	.4%	1.9%
20. 特にない	8	1.4%	7.7%
合計	556	100.0%	534.6%

問8-1 問8の取組みのうち、特に効果があつたもの

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
8. 現地での経営者・管理者候補のローカル人材の確保	19	7.5%	20.9%
2. 事業立上げに十分な販売先の確保	24	9.4%	26.4%
5. 親会社での外国人留学生の採用	7	2.8%	7.7%
4. 事業立上げに十分な事業提携先の確保	15	5.9%	16.5%
1. 現地市場の具体的な調査	28	11.0%	30.8%
3. 事業立上げに十分な仕入・調達先の確保	19	7.5%	20.9%
9. 海外事業に長けた日本人従業員の育成・確保	11	4.3%	12.1%
6. 親会社での研修生・技能実習生の受け入れ	12	4.7%	13.2%
13. 現地政府との関係構築	10	3.9%	11.0%
14. 現地の優遇策や規制等の制度の把握	21	8.3%	23.1%
7. 現地での一般職員としてのローカル人材の確保	16	6.3%	17.6%
15. 進出先行企業の具体的な事例等の把握	11	4.3%	12.1%
18. 現地の視察	24	9.4%	26.4%
10. 現地の労務や税務等の法制度の把握	16	6.3%	17.6%
17. 異なる国地域での子会社経営	3	1.2%	3.3%
11. 貿易や通関関連や送金等の手続き・規制の把握	14	5.5%	15.4%
16. 貿易が業務提携などによる現地での事業経験	1	.4%	1.1%
12. ノウハウ流出や模倣対策など知財対策	1	.4%	1.1%
19. その他	2	.8%	2.2%
合計	254	100.0%	279.1%

問9 この子会社の今後の展望

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
大いに拡大	24	22.9	23.1	23.1
やや拡大	38	36.2	36.5	59.6
維持	32	30.5	30.8	90.4
やや縮小	5	4.8	4.8	95.2
大いに縮小	5	4.8	4.8	100.0
合計	104	99.0	100.0	
システム欠損値	1	1.0		
合計	105	100.0		

問10 進出先の地域を評価する際の視点

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効				
現地で日本標準よりも廉価版（または低所得者向け）の需要が期待できること	6	5.7	5.9	5.9
現地で日本と同等の品質である標準品（または中所得者向け）の需要が期待できること	14	13.3	13.9	19.8
現地に高い技術・ノウハウを発揮した高級品（または高所得者向け）の需要が期待できること	6	5.7	5.9	25.7
コスト低減ができること	23	21.9	22.8	48.5
現地の既存取引先との関係を維持・強化できること	40	38.1	39.6	88.1
労働力や資源を確保できる	9	8.6	8.9	97.0
その他	3	2.9	3.0	100.0
合計	101	96.2	100.0	
システム欠損値	4	3.8		
合計	105	100.0		

IV 海外子会社における(1)経営・人材、(2)事業活動その他に関する取組み

問11 日本親会社から海外子会社への権限委譲の状況

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	経営の基本方針や経営目標まで全て委譲	15	14.3	14.6	14.6
	経営目標を提示するのみで実行戦略等の選択権は委譲	27	25.7	26.2	40.8
	戦略まで指示するが、日常業務の判断は委譲	53	50.5	51.5	92.2
	日常業務まで、日本親会社が指示	8	7.6	7.8	100.0
	合計	103	98.1	100.0	
	システム欠損値	2	1.9		
合計		105	100.0		

問12 日本親会社の実質的な経営者が海外子会社を訪問滞在した日数(直近期の実績)

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	200日以上	2	1.9	1.9	1.9
	100～199日	10	9.5	9.6	11.5
	50～99日	15	14.3	14.4	26.0
	20～49日	26	24.8	25.0	51.0
	1～19日	46	43.8	44.2	95.2
	訪問していない	5	4.8	4.8	100.0
	合計	104	99.0	100.0	
	システム欠損値	1	1.0		
合計		105	100.0		

問13 ローカル人材の経営者層への登用状況

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	経営者に登用している	21	20.0	20.4	20.4
	経営者以外の役員に登用している	24	22.9	23.3	43.7
	登用に向け育成・採用に取り組んでいる	40	38.1	38.8	82.5
	その他	18	17.1	17.5	100.0
	合計	103	98.1	100.0	
	システム欠損値	2	1.9		
合計		105	100.0		

問14 ローカル人材を管理者への登用状況

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	管理者に登用している	75	71.4	73.5	73.5
	登用に向け育成・採用に取り組んでいる	23	21.9	22.5	96.1
	その他	4	3.8	3.9	100.0
	合計	102	97.1	100.0	
	システム欠損値	3	2.9		
合計		105	100.0		

問15 ローカル人材の採用や育成の取組み

	応答数		ケースのパーセント
	N	パーセント	
1. 日本留学経験者の採用	23	10.4%	22.3%
2. 熟練ローカル人材の中途採用	35	15.8%	34.0%
3. 日本親会社での研修生・技能実習生の受け入れ	37	16.7%	35.9%
4. ローカル人材の日本での研修や交流	38	17.2%	36.9%
5. 日本親会社日本人とのローカル人材の現地での交流	40	18.1%	38.8%
6. 日本親会社経営者層とローカル人材の交流	38	17.2%	36.9%
7. その他	1	.5%	1.0%
8. 特にない	9	4.1%	8.7%
合計	221	100.0%	214.6%

問16 人事・労務に関して現在実施している取組み

	応答数		ケースのパーセント
	N	パーセント	
1. 人事評価制度の整備による給与・待遇の改善	62	29.5%	62.0%
2. 福利厚生制度の充実	39	18.6%	39.0%
3. ローカル人材の日本語・文化の理解	26	12.4%	26.0%
4. 駐在日本人社員の現地語・文化の理解	31	14.8%	31.0%
5. 日本親会社経営者の現地語・文化の理解	13	6.2%	13.0%
6. 日本親会社の海外担当社員の現地語・文化の理解	23	11.0%	23.0%
7. その他	1	.5%	1.0%
8. 特にない	15	7.1%	15.0%
合計	210	100.0%	210.0%

問17 海外子会社が具体的に目指す経営の姿

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 基本戦略立案から全ての権限を現地法人に委譲する	26	10.1%	26.0%
2. 経営戦略の立案・実行までは権限を委譲する	38	14.7%	38.0%
3. ローカル人材を経営者にする	26	10.1%	26.0%
4. ローカル人材を管理者にする	45	17.4%	45.0%
5. 日本親会社の企業風土や方針を現地に根付かせる	41	15.9%	41.0%
6. 現地独自の企業風土や経営スタイルを確立する	32	12.4%	32.0%
7. 日本と現地の人材ローテーションなど一体的な経営	24	9.3%	24.0%
8. 事業のマニュアル化を徹底する	18	7.0%	18.0%
9. その他	8	3.1%	8.0%
合計	258	100.0%	258.0%

問18 各取組みの現状

		全く出来て いない				あまり出来 ていない		どちらともい えない		やや出来てい る		十分出来 ている		合計
		度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント	度数	パーセント			
①海外子会社への権限委譲	度数	3		5		20		41		25		94		
	パーセント	3.2		5.3		21.3		43.6		26.6		100.0		
②経営者層へのローカル人材の登用	度数	22		17		11		24		15		89		
	パーセント	24.7		19.1		12.4		27.0		16.9		100.0		
③管理者層へのローカル人材の登用	度数	4		8		11		41		34		98		
	パーセント	4.1		8.2		11.2		41.8		34.7		100.0		
④ローカル人材の定着率向上	度数	0		9		38		42		12		101		
	パーセント	0.0		8.9		37.6		41.6		11.9		100.0		
⑤人事評価制度の整備による給与・待遇の適正化	度数	1		11		36		49		2		99		
	パーセント	1.0		11.1		36.4		49.5		2.0		100.0		
⑥福利厚生制度の充実	度数	0		8		46		40		5		99		
	パーセント	0.0		8.1		46.5		40.4		5.1		100.0		
⑦日本親会社の経営者とローカル人材との相互理解	度数	1		13		34		43		9		100		
	パーセント	1.0		13.0		34.0		43.0		9.0		100.0		
⑧駐在日本人社員とローカル人材の相互理解	度数	0		4		19		51		13		87		
	パーセント	0.0		4.6		21.8		58.6		14.9		100.0		
⑨日本親会社の社員とローカル人材との相互理解	度数	1		17		39		38		5		100		
	パーセント	1.0		17.0		39.0		38.0		5.0		100.0		
⑩日本親会社の企業風土や方針の浸透	度数	6		12		47		31		5		101		
	パーセント	5.9		11.9		46.5		30.7		5.0		100.0		

問18-1 問18のうち、今後3年間で具体的に取組む項目

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
①海外子会社への権限委譲	23	8.8%	28.0%
②経営者層へのローカル人材の登用	21	8.1%	25.6%
③管理者層へのローカル人材の登用	37	14.2%	45.1%
④ローカル人材の定着率向上	34	13.1%	41.5%
⑤人事評価制度の整備による給与・待遇の適正化	21	8.1%	25.6%
⑥福利厚生制度の充実	15	5.8%	18.3%
⑦日本親会社の経営者とローカル人材との相互理解	28	10.8%	34.1%
⑧駐在日本人社員とローカル人材の相互理解	21	8.1%	25.6%
⑨日本親会社の社員とローカル人材との相互理解	32	12.3%	39.0%
⑩日本親会社の企業風土や方針の浸透	28	10.8%	34.1%
合計	260	100.0%	317.1%

(2) 事業活動その他について

問19 現地市場調査の情報収集先

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 取引先（商社含む）	85	36.8%	82.5%
2. 取引先以外の他の事業者	41	17.7%	39.8%
3. 金融機関	50	21.6%	48.5%
4. 日系の調査専門会社等	6	2.6%	5.8%
5. 現地の調査専門会社等	3	1.3%	2.9%
6. 日本の行政等の支援機関	15	6.5%	14.6%
7. 現地の行政等の支援機関	19	8.2%	18.4%
8. その他	2	.9%	1.9%
9. 特になし	10	4.3%	9.7%
合計	231	100.0%	224.3%

問20 商製品・サービスの現地市場向けに仕様変更

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 価格引下げ	24	18.2%	23.3%
2. 機能の低下	2	1.5%	1.9%
3. 機能の向上	16	12.1%	15.5%
4. 機能の削減	8	6.1%	7.8%
5. 機能の追加	8	6.1%	7.8%
6. デザインの変更	11	8.3%	10.7%
7. その他	10	7.6%	9.7%
8. 特に仕様変更していない	53	40.2%	51.5%
合計	132	100.0%	128.2%

問21 現地の地域のネットワークやコミュニティー

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 日本人会に参加している	40	25.0%	40.4%
2. 日系の企業や金融機関が主催するネットワークに参加している	45	28.1%	45.5%
3. 日本の行政が主催するネットワークに参加している	13	8.1%	13.1%
4. ローカルな企業ネットワークに参加している	12	7.5%	12.1%
5. 地元住民のコミュニティーに参加している	6	3.8%	6.1%
6. 現地政府が主催するネットワークに参加している	12	7.5%	12.1%
7. その他	0	0.0%	0.0%
8. 特に参加しているネットワークなどはない	32	20.0%	32.3%
合計	160	100.0%	161.6%

問22 海外子会社が具体的に目指す経営の姿

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
1. 現地（近隣国含む）向けの売上を全体の過半数にする	29	16.9%	28.7%
2. 現地仕様の商製品・サービスを提供する	30	17.4%	29.7%
3. 現地（近隣国含む）からの調達を全体の過半数にする	17	9.9%	16.8%
4. 現地の必要資金は基本として現地調達する	45	26.2%	44.6%
5. 現地子会社の商製品・サービスの質を日本国内と同等	45	26.2%	44.6%
6. その他	6	3.5%	5.9%
合計	172	100.0%	170.3%

問23 各取組みの現状

		全く出来て いない	あまり出来 ていない	どちらともい えない	やや出来てい る	十分出来 ている	合計
		度数	パーセント	度数	パーセント	度数	
①現地市場（近隣国含む）の特性・消費者ニーズ等の把握	度数	0	8	30	47	7	92
	パーセント	0.0	8.7	32.6	51.1	7.6	100.0
②ローカル企業または現地消費者への販売拡大	度数	8	18	28	29	3	86
	パーセント	9.3	20.9	32.6	33.7	3.5	100.0
③商製品・サービスの現地仕様化や現地オリジナルの開発	度数	6	19	39	14	3	81
	パーセント	7.4	23.5	48.1	17.3	3.7	100.0
④仕入・調達先の確保、発掘	度数	1	11	23	54	9	98
	パーセント	1.0	11.2	23.5	55.1	9.2	100.0
⑤現地での資金調達	度数	17	10	25	22	6	80
	パーセント	21.3	12.5	31.3	27.5	7.5	100.0
⑥現地での事業提携先の確保、発掘	度数	11	14	32	30	2	89
	パーセント	12.4	15.7	36.0	33.7	2.2	100.0
⑦現地での調査・コンサルティング先の確保、発掘	度数	8	16	39	19	0	82
	パーセント	9.8	19.5	47.6	23.2	0.0	100.0
⑧品質の維持・向上	度数	1	10	28	49	9	97
	パーセント	1.0	10.3	28.9	50.5	9.3	100.0
⑨現地政府との良好な関係	度数	2	7	50	29	7	95
	パーセント	2.1	7.4	52.6	30.5	7.4	100.0
⑩ストライキや周辺住民とのトラブル発生時の対応策	度数	5	5	45	27	4	86
	パーセント	5.8	5.8	52.3	31.4	4.7	100.0

問23-1 上記の①～⑩のうち、今後3年間で具体的に取組む項目

	応答数		ケースの パーセント
	N	パーセント	
①現地市場（近隣国含む）の特性・消費者ニーズ等の把握	34	13.9%	36.2%
②ローカル企業または現地消費者への販売拡大	37	15.2%	39.4%
③商製品・サービスの現地仕様化や現地オリジナルの開発	21	8.6%	22.3%
④仕入・調達先の確保、発掘	33	13.5%	35.1%
⑤現地での資金調達	20	8.2%	21.3%
⑥現地での事業提携先の確保、発掘	23	9.4%	24.5%
⑦現地での調査・コンサルティング先の確保、発掘	7	2.9%	7.4%
⑧品質の維持・向上	45	18.4%	47.9%
⑨現地政府との良好な関係	11	4.5%	11.7%
⑩ストライキや周辺住民とのトラブル発生時の対応策	13	5.3%	13.8%
合計	244	100.0%	259.6%

問24 現地での課題解決のため外部の専門家や支援機関を活用した項目

	応答数		ケースの
	N	パーセント	パーセント
1. 市場調査・マーケティング	10	6.1%	11.2%
2. 研究開発・技術	4	2.4%	4.5%
3. 生産・品質管理	14	8.5%	15.7%
4. 人材確保・採用	29	17.6%	32.6%
5. 人材育成・労務管理	16	9.7%	18.0%
6. 資金調達	11	6.7%	12.4%
7. 資金回収・信用調査	10	6.1%	11.2%
8. 法務・会計・税務	65	39.4%	73.0%
9. その他	6	3.6%	6.7%
合計	165	100.0%	185.4%

問25 現地での外部の専門家や支援機関が不足すると感じる項目

	応答数		ケースの
	N	パーセント	パーセント
1. 市場調査・マーケティング	12	9.4%	13.5%
2. 研究開発・技術	14	10.9%	15.7%
3. 生産・品質管理	18	14.1%	20.2%
4. 人材確保・採用	17	13.3%	19.1%
5. 人材育成・労務管理	21	16.4%	23.6%
6. 資金調達	7	5.5%	7.9%
7. 資金回収・信用調査	16	12.5%	18.0%
8. 法務・会計・税務	20	15.6%	22.5%
9. その他	3	2.3%	3.4%
合計	128	100.0%	143.8%



大阪産業経済リサーチセンター 平成 28 年 3 月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16 咲洲庁舎 24 階／電話 06 (6210)9937