

# 中小企業の海外子会社経営 ～市場獲得に向けた現地化の取組み～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員

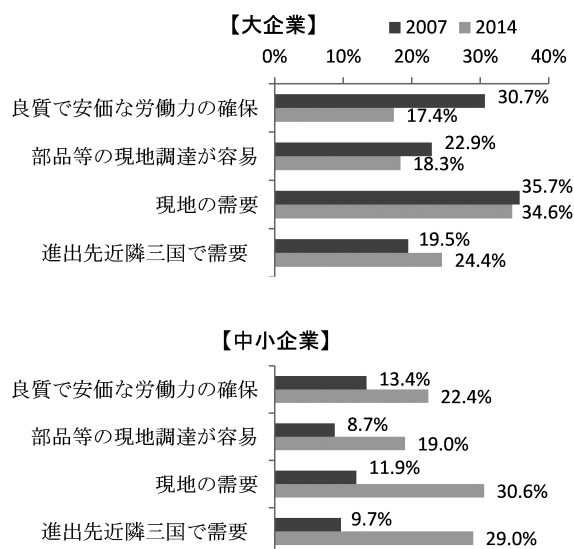
越村惣次郎

## 海外進出目的の変容

アジアなどの新興国への認識が、低コストな生産拠点から、魅力的な市場へと変わりつつあります。新興国の経済成長が進むなか、人件費等のコストが上昇する一方で、技術力や所得も上昇し、高付加価値な市場が拡大しつつあるためです。また相対的に日本国内の市場が縮小傾向にあることも理由にあげられます。

しかしこうした変化は企業規模によって多少異なっています。図1は、海外事業活動基本調査による製造業の直接投資決定のポイントを企業規模別に再集計したものです。これによると大企業では安価な労働力や部品調達に減少し、現地の需要やその周辺国の需要への期待が高まっています。一方、中小企業では、大企業と同様に需要への高まりが大きく上昇していますが、労働力や部品調達への期待も高まっています。しかしながら規模を問わず、現地需要への期待が高まっていることは確かなようです。

図1 直接投資決定のポイント（製造業）



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」  
各年版を加工。

## 現地市場獲得に向けた現地化の取組み

現地で需要を獲得するには、当然のことながら、市場ニーズへの対応が必須となります。具体的には製品の仕様、納期、価格、アフターサービスなどを各市場で競争力が発揮できる水準を把握し、自社製品や事業体制をカスタマイズしていくことになります。くわえて、新興国市場ではニーズや競合企業の状況は刻一刻と変化するため、常に情報を入手し、状況に応じた迅速な経営判断が行える体制を持つことも重要となります。

そのためには、現地子会社における経営幹部層への現地人の登用や日本本社からの大幅な権限委譲など、いわゆる「現地化」の取組みが重要となります。しかし日系企業の現地化は、大企業においても欧米企業に比べ遅れていると度々指摘されるなど、大きな課題となっています。

そこで本稿では、中小企業による海外需要獲得の促進に向け、その現地化に取組みについて考察していきます。

## 現地化に取り組む中小企業

ここでは昨年実施した海外子会社を有する中小企業へのアンケート調査から、現地化の取組み状況をみていきます<sup>1</sup>。

回答企業を現地法人設置目的から、現地需要獲得を目指す「需要期待企業」と生産、調達、情報収集などを目的とする「その他企業」に区分し、現地での事業活動内容の特徴等について分析を行いました。なお分析結果は、事業のカスタマイズなどの「事業の現地化」と、権限委譲や人材登用などの「経営・人材の現地化」に分けて考察していきます。

### (1) 事業の現地化

アンケート結果では、需要期待企業は、その他

1 アンケートの実施概要等の詳細は大阪産業経済リサーチセンター（2015）を参照。

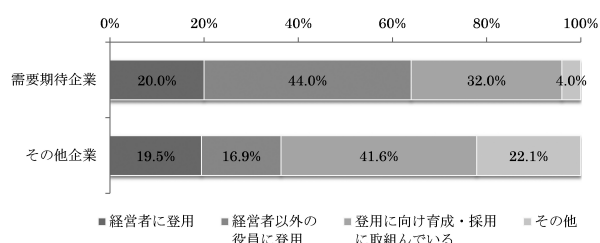
企業に比べ、販売・調達ともに日系企業だけでなく現地企業との取引も増加している傾向がありました。それを裏付けるように、商製品のカスタマイズや現地での事業連携先確保なども需要期待企業はその他企業よりも取組む割合高く、積極的に取組んでいました。

現地子会社やその本社に実施した取材からは、さらに詳細な様子がかがえます。C社（プラスチック製品製造業）は、『当初、生産拠点として進出したが、ローカル企業の技術力が、当社の販売対象となるまで向上してきたため販売を開始した。ただ日本仕様では過剰品質となるため、材料や設計をカスタマイズして提供している』と、現地産業の成長に伴い、日本の高い技術への需要が拡大していると指摘しています。またD社（菓子製造販売業）は、『日本は一般向け商品だが、現地では高所得者向け商品として販売している。そのため高額な一等地に出店し、内装や家具にも多額の投資をしている』と述べています。現地で富裕層が増加し、高品質な日本ブランドのターゲットとなる市場が存在していることを示しています。いずれも日本企業の高品質が求められる高付加価値市場があることを示しています。しかしその一方で、E社（化学工業）は、『需要は拡大しているが、政治不安や人件費高騰などのリスクも大きく、現地の投資は控えている』と、市場拡大に期待しつつも、リスクへの備えも重要と指摘しています。

## (2) 経営・人の現地化

つぎに現地人材の経営者層への登用状況を見ると、需要期待企業では経営者が20.0%、経営者以外の役員が44.0%と合せて64%と、その他企業よりも約28ポイント高い結果となりました(図2)。

図2 経営者層への登用



このほか「日本法人から現地法人への権限委譲」についても、需要期待企業の方が進んでいま

した。さらに今後の取組み意向では、日本人留学経営者などによる採用や現地人材の日本での研修など交流を通じた現地と日本の相互理解促進に意欲的でした。

以上の結果に関連する具体的な企業事例としてA社（化学工業）は、『現地は国内より競争の激しく、迅速かつ適切な情報収集と意思決定が必要。そのため本社採用の現地人材を経営者に置き、ほぼ全権を委譲している』と述べています。A社の子会社経営は順調ですが、現地人経営者への大幅な権限委譲は、本社が制御できなくなると不安視する声も聞かれます。それに対しB社（木型製造業）は、『社員旅行、宴会など日本の福利厚生を導入したら、日本人と現地人の相互理解が進み、結果、離職率や業績が改善した』と指摘しています。このように経営や人材の現地化を推し進める場合は、同時に、現地と本社との関係構築にも配慮が必要であると思われます。

## 広がるビジネスチャンスとリスクへ対応

これまでみてきたように、海外需要獲得を目指す中小企業では、現地化の取組みに積極的であることがわかりました。販売面では現地の経済成長により、BtoBやBtoCを問わずに日本の品質を受け入れられる高付加価値市場が育ちつつあるようです。また市場への参入を成功させるには現地ニーズに応じたカスタマイズが必要となる場合がありますが、日本よりもさらに高いブランドとして事業展開ができる場合もありました。このように中小企業のビジネスチャンスは拡大しつつあるようですが、一方ではリスクの評価も適切に行うことも重要となります。拡大する市場を目の前にしながらも、どこで追加投資をするかは慎重に見極めなければなりません。また権限委譲など経営の現地化は、現地子会社における迅速な経営判断を可能としますが、企業グループ全体としてのマネジメントを考えるならば、現地と日本との人材間における相互理解を深めておくこともリスクヘッジの手法となるようです。

## 《参考文献》

大阪産業経済リサーチセンター（2015）『海外市場で現地化に取組む中小企業－中間報告書－』。経済産業省『海外事業活動基本調査』各年版。