

第3回「グローバル研究会」に関する打合せメモ(3-2)

(原則として敬称を略す)

中小企業のグローバル進出とリスク(大橋克己)

前田さんがマクロの話をしてくれたので、私はミクロの中小企業を中心に海外進出の際のグローバル進出とリスクについて報告したい。

現実的にどのようなことに悩んでいるか、またどのようなことをやろうとしているかを調べた。基本的には、政府の機関の調査資料を使い、資料を解説しながら調査内容を報告する。

1. 中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査

独立行政法人中小企業基盤整備機構が海外展開する中小企業が抱える課題をヒアリング(2013年3月)した文献があった。どのような課題が顕在化しているか、調査レポートで浮かび上がった中小企業が海外展開で成功する為に必要な10ポイントが書かれている。

(1) 海外を経営者自らが体験する事

これは海外展開において、現地のことを知らないで誘われるままに行ったということがある。進出対象国の社会、人、文化を、身をもって体験することが必要である。何を目的にするのかを明確にして、進出すべきか判断し、進出対象国に愛着を持てなければ事業に情熱を持つ事も難しく、事業に専心出来なければ、海外事業が人任せになったりして成功する確率が下がる。経営者自身が自ら判断する。現地のことを知らないで進出することは危険である。

(2) 進出先国・地域特有の事情の把握

進出先の特有の事情をつかむ。国・都市の文化や慣習を知る事で、特有の事業リスクを把握する。現地の人々の生活習慣に根付いた消費性向や事業環境など体験してみないと分からない。人のアドバイスだけでなく、実地調査も重要になる。聞く話と見るとでは違う。行って初めて分かることもある。

(3) 周到的な事前準備をする

進出先の状況に応じた準備を分かる範囲でする。特定の取引先の海外展開に追従した進出では、その取引先からの受注が無くなった時に事業が立ち行かなくなってしまうリスク、現地で他にも受注が見込めるか、現地企業を対象にビジネスを行えるか、自社が当地で発揮できる強みは何かという点の調査が必要である。

中国のローカル企業と取引をしている場合は、反日活動などで取引をストップされるリスク、それを回避する為の現地の日本企業との取引体制も作っておくといったリスクヘッジをしておく。心構えをしておく。進出先の行政との打ち合わせが必要である。

(4) 高い技術力や独自性とそれらの恒常的な追求

これは当たり前であるが、製造業・非製造業を問わず、その技術やビジネスモデルの独自性と優位性を維持する。製品・ビジネスモデルの模倣や技術の流出などのリスクは常に

ある。知的財産保護を問題視している中小企業は多いが、対策は極めて重要である。知的財産保護をする。技術や製品を磨き続け技術供与先に真似されたとしても、優位性を保てるような差をつけておく。

(5) 連携先企業に勝るポイントを確保する

何もかも自分でその国に行って出来るわけではない。自社企業と取引先企業の技術力や市場でのポジションなどを明確にした上で、パートナーとなる相手企業を上回る点を見出し、それらを保護することが必要だ。特に技術供与は諸刃の剣で、開示する技術の見極めなど慎重に対応することが必要である。相手の能力と信頼性を見極める。契約を締結する中で出てくる。

(6) 信頼できるパートナー

信頼できるパートナーの存在は、海外事業の成否に大きく影響する。合併企業出資パートナーとの事業運営方針の一致や技術供与先企業による新規顧客開拓など海外企業と良好なパートナー関係を築く事は海外事業の成長性に影響を与える。

良好な関係を維持する事が技術流出や技術供与先企業が競合相手になる可能性などのリスクを軽減。

(7) 適切なパートナーの選定

信頼できるパートナーは簡単には見つからない。多くの企業がパートナーの見極めが最も重要である。相手先企業トップの人間性を、経営者自らの目で見極めることが重要である。事業展開の必要性に応じて戦略的にパートナーを選択すること。無用なトラブルを避ける為にも、パートナーの選定は慎重に行い、連携をする際にも明確で細かな契約を締結する事は重要。日本企業は曖昧な契約を行う傾向がある。

(8) 綿密なコミュニケーション

パートナーとの信頼関係を構築して円滑に事業を進めるには、現地企業とのコミュニケーションが重要である。突然に色々な事件が起きる。為替の変動などで契約の見直しをしなければならないなどである。現地従業員を上手く登用し、現地従業員と現地語で対話し、現地の人々の感覚を理解する努力をする。細かく進出先・現地企業の動向を見てコミュニケーションをとる。政府関係者など現地のビジネス環境を取り巻く周辺の人物と接触し、人脈を維持していく。

(9) 独立した海外事業

経営判断をスピードアップする上では、権限を現地法人に委譲して意志決定を早くする。現地に委ねる事も重要である。任せられる人がそこにいるかが重要である。現地のコストアップの問題を指摘する企業が極めて多く、そうした問題の解決には迅速な経営判断が必要である。

(10) 海外に向け情報発信

中小企業は余りやられていないが、成功企業の多くは、展示会への参加やウェブの活用など、自社製品や技術を普及する為の努力を怠っていない。優れた技術や製品があっても、積極的に出合いを求めて情報発信をしなければ良いチャンスに巡り合えない。経営者などが「実際に海外に出向いて行った結果」である事も多く、積極的な情報発信が必要だ。

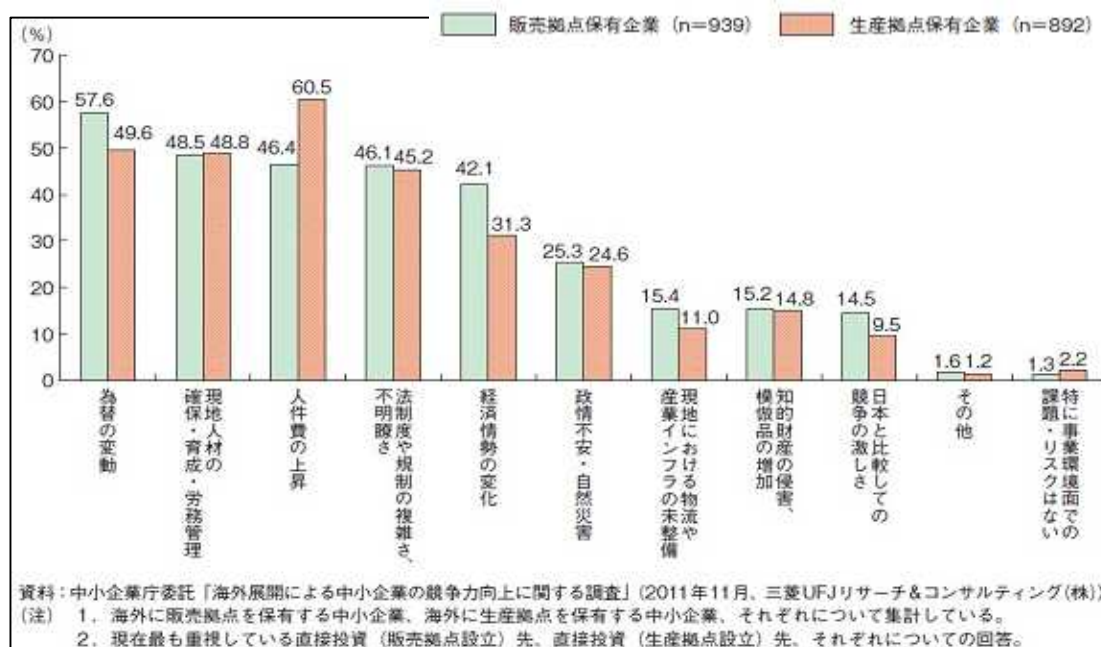
2. 海外展開成功のためのリスク事例集¹より

平成 25 年 6 月に中小企業海外展開支援関係機構連絡会から出された資料

現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク人口減少や取引先の海外移転等による国内需要の減少に伴い、大企業だけでなく中小企業においても成長著しいアジア等の海外需要を取り込むため、海外展開が拡大傾向にある。

また、海外展開を行っている企業は、海外展開を行っていない企業より国内の従業員数を増加させる傾向にあり、海外市場で自社の強みを発揮することにより、国内事業を活性化している多くの事例がある。

他方、中小企業が海外展開する際には、国内とは異なる特有の課題・リスクに対応しなければならない。中小企業庁の委託調査(「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」2011 年 11 月、三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング(株))によると、現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクとして、「人件費の上昇」、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「法制度や規則の複雑さ、不明瞭さ」等が上位に挙げられている。



質問(前田): 右の方に産業インフラの未整備とか模倣品の増加などがあって、上位かと思ったが違った。それはなぜか。

回答(大橋): まず商売ができる、ビジネスを動かすというのが、左である。知財はビジネスの結果として出てくる。

質問(浅野): インフラだとか、マーケットがあるのかは、進出する前に検討しているのではないか。

¹ 中小企業海外展開支援関係機構連絡会(平成 25 年 6 月)

回答(大橋): そうです。

質問(浅野): だから低いのではないか。

意見(前田): 想定外が左に行っているのではないか。

意見(西河): 人件費の上昇は中国だと思う。突出している。

3. 中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由

また、中小企業の海外現地法人が、各国・地域において、多様な課題・リスクに直面した結果、現地からの撤退を選択する事例も存在する。

(独) 中小企業基盤整備機構が実施した『平成20年度中小企業海外事業活動実態調査』によると、撤退・移転の理由として「現地の販路開拓」や「品質管理の問題」、「生産コストの上昇」等が上位に挙げられている。

このように、海外進出の際に、現地人材の確保、育成、労務管理や、品質管理、法制度への対応といった経営上対応すべき課題・リスクが多く指摘されており、これらについては、それぞれの企業の取組の中でしっかり対策を講じていくことが必要である。

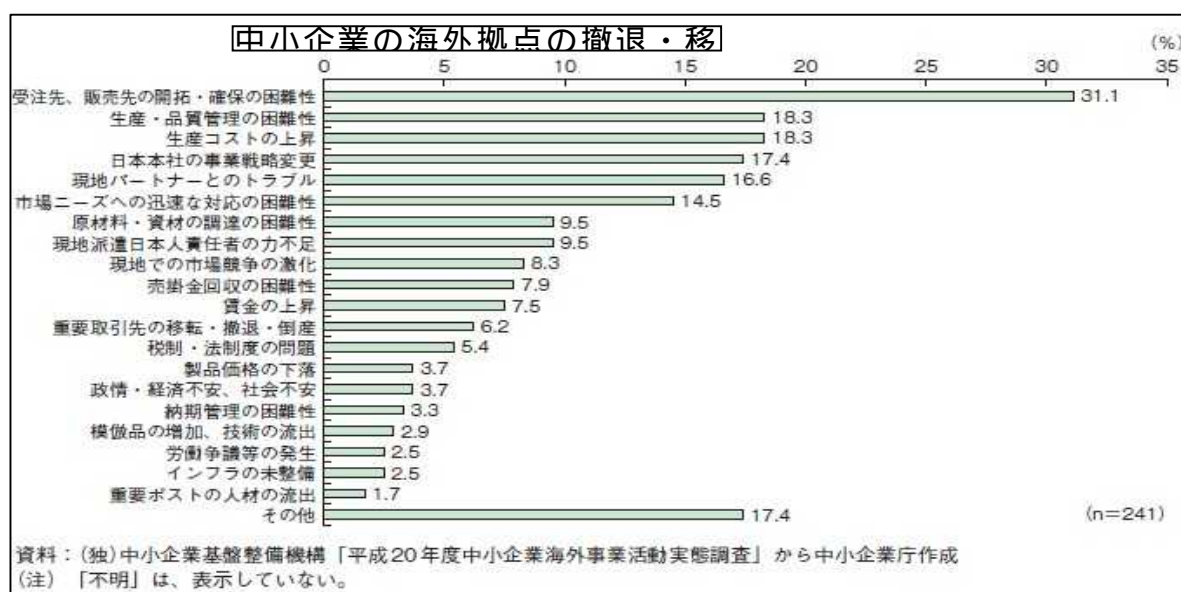
また、為替を始めとする経済情勢の変化や、政情不安・自然災害のように、個社の取組では十分回避しにくい事象もあり、これらについては予めできるだけ情報を収集し、進出に当たって万が一の場合も想定して取組を進める必要がある。

質問(前田): ファイナンスで苦労したがないが。

意見(杉本): 日本の本社がサポートしているからではないか。

意見(西河): 金が続かなくなったら撤退する。

回答(大橋): 銀行に対する要望が出ていない。中小企業が金を出してくれと言っても銀行は金を出してくれない。



4. 各国への日系企業(大企業を含む)の進出

各国への大企業を含む進出数を下記に示す。

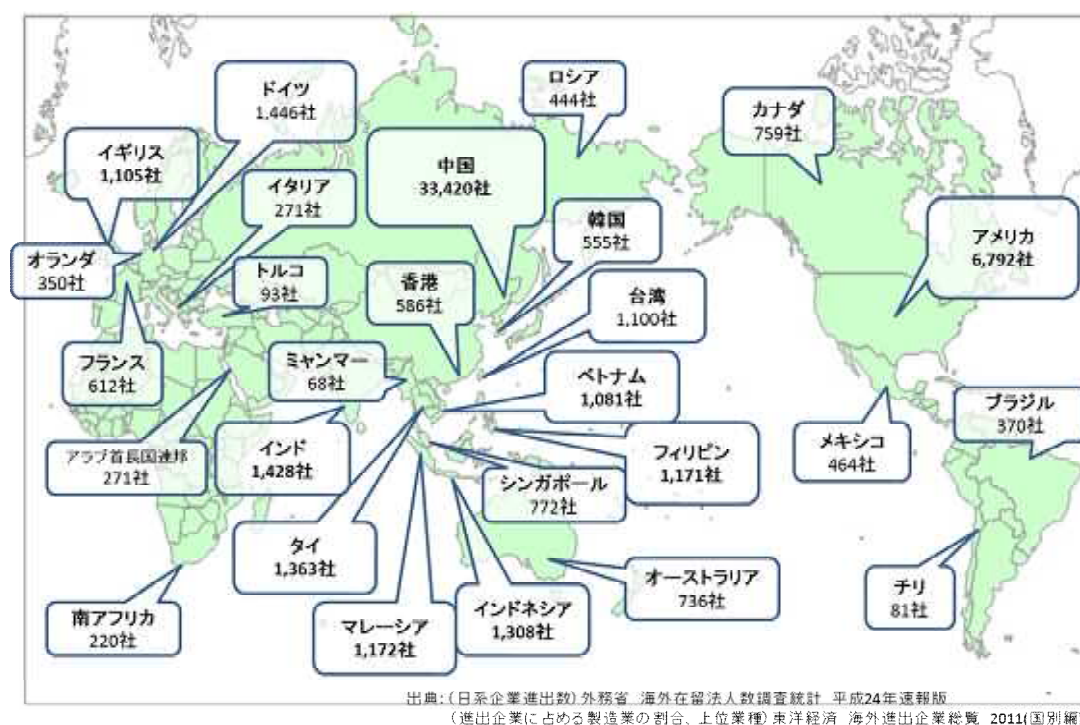
進出総数は、55,829 社である。中国へは、33,420 社出ており半分以上になっている。

意見(大橋): 基本的には地域別に会社を作っている。

意見(前田): 市が認可しているのではないか。北京で登録しても、四川省に工場を作ろうと思うと、別に申請しなければならない。

意見(杉本): 中国は撤退が難しい。

意見(大橋): 韓国が少ない。



総計 55,829 社

5. 中小企業は、どう海外展開をスタートするべきか

「中小企業グローバル化」虎の巻 第1回 PRESIDENT Online スペシャル

(1) 海外進出は「なんとかなる」精神で

海外進出の動機は次の5つくらいに集約される。

- 1) 新たなビジネスチャンス求めて、
- 2) 取引先からの勧誘、
- 3) 仲間の企業からの誘い、
- 4) 労働力の調達とコストダウン、
- 5) 二代目さんなどの第二創業的な起業家精神、

などである。

共通して求められるのは、知らないところに飛び込む勇気である。大変ではあるけれど、

なんとかなるものなのだと精神的な事を強調している。

(2) 海外駐在を経験すると人材は飛躍的に成長

海外での現場はそうしたことのすべてが担当業務として自分が判断し、決断しなければならない。設備投資を含め、自分の裁量と決定が基本である。海外駐在は、日本では20年、30年と積み重ねる経験を2年、3年に凝縮する。それゆえ人材の育ち方が急速だ。

(3) 日本で闘えないなら、難しい

マーケットリサーチにもつながるのだが、仕事で大切なのは、まず日本工場のもっとも易しい仕事をもってきて、つまり日本本社の下請けになることが初期の段階では大切だ。

ただ、留意しなければならないのは、日本本社の強化である。「日本では商売がしにくいから……」という発想でスタートすると失敗をする。

6. 海外進出する中小企業のリスク対応

中国における経営リスク

中小企業の進出事例が多い中国での経営リスクには、業務プロセスリスク、外部経営環境リスク、意思決定と情報リスクの3つが挙げられる。(図2)

ここでは経営への直接的な影響が大きい業務プロセスリスクと、その具体事例を見る。

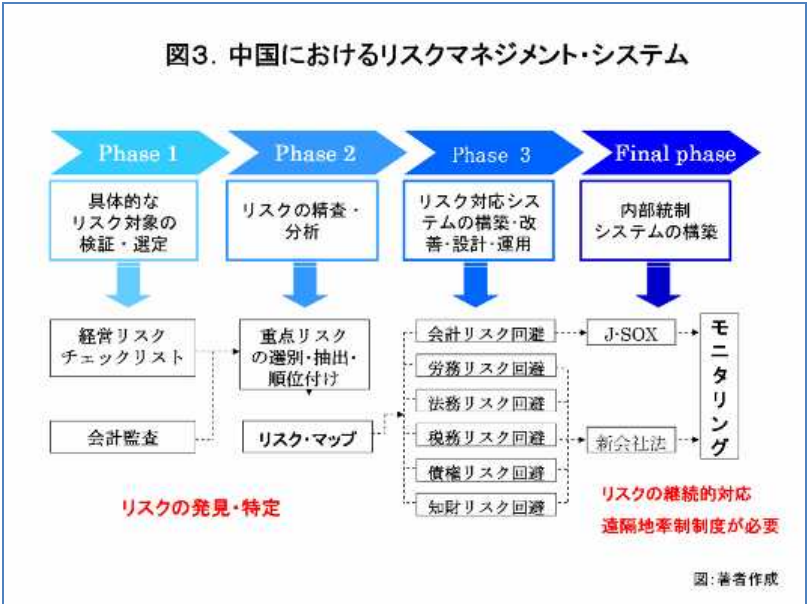


業務プロセスリスク

中国においては、業務リスク(従業員の資質、製品開発力、調達先など)、誠実性のリスク(経営者・従業員の不正、違法行為など)、財務リスク(債務不履行、決済、与信、流動性など)など挙げられる。なかでも誠実性のリスクと財務リスクが多く見受けられる。

中国におけるリスクマネジメントの実践

中国に限ったことではないが、優先順位に応じて進出した国のリスクを分析して対処方法を検討し、有効な内部統制のシステムを整備・運用、経営管理リスク対策を行う。



（１）リスクの発見

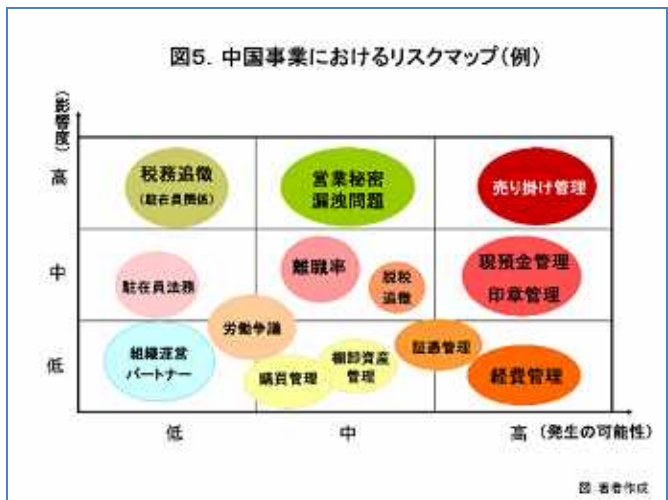
第三者任せにせず、自社の事業・ガバナンスなどを鑑みて自らチェックリストを作成することが必要である。

（２）リスクの評価

発見されたリスクをリスクマップと照らし合わせ、自社の重点リスクが何で、それが経営に与える影響度がどの程度なのかが明らかになる。

（３）リスクへの対応

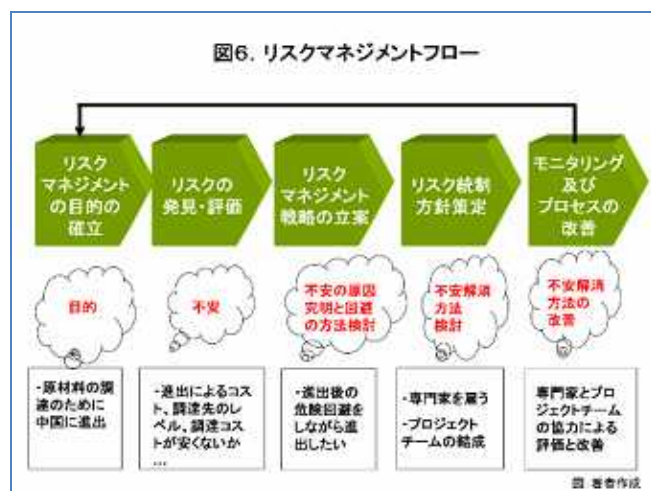
業務フローのどこに位置するのか、業務フローのどの段階で対応するのかを明確にする。自社の業務リスクを可視化することで、リスクへの対応方法が明確になり、タイミングを失わない対応が可能である。



まとめ

日本に比べると、中国をはじめとする海外はビジネスチャンスにあふれた魅力ある国々

であるが、進出すれば成功が約束されている訳ではない。海外への進出前後に「ビジネス・リスクマネジメント」を確実に行うことが、海外事業の成功には不可欠であることを忘れないようにする必要がある。



質問(浅野):これから海外の進出しようとする人にレクチャーしようとする時、リスクが多い。

回答(大橋):現地の商社の駐在員に会って情報を得た。

質問(小平):今回の話は中小となっているが、大企業では異なるのか。

回答(前田):中小企業は社長が行く。大企業は、担当役員が行くということか。

意見(大橋):担当役員が実際に現場にまで見に行くかは疑問である。心構えが必要だ。

意見(浅野):仕事を分かっている人がいかなければ、見ても分からない。 2:05:22

意見(大橋):現場が分かる管理者は、「工場に行って音を聴いたら分かる」という。それで工場の稼働率などが分かってくる。ところが現場に行きたがらない。現場に行ったら聞けばよい。聞いたら嘘は言わない。

韓国の工場と日本の工場では韓国の工場が劣っているという潜在感を持って見に行くので見えない。ところが現場は工夫をしている。中国などでも日本の管理方式を導入すると、格段に成長する。

意見(杉本):米国での経験であるが、品質管理なども進んでいるところもある。一番苦労したのは、人が変わった時である。人が変わるとマニュアルがあっても変わってしまう。現地の人と安定した仕事ができるかが課題となる。

意見(大橋):日本のサービスはオーバーサービスか。

意見(杉本):私はそうとは思わない。米国は、あるところまではQCDのうちのDが優先してしまう。特にソフトウェア開発ではそうである。

意見(前田):グローバル人材の絡みで、現地のスタッフのトレーニングもあるし、日本の中でのグローバル人材のトレーニングもある。どうも日本は終身雇用をベースに人材教育をやっているつもりでいるが、金と時間をかけているのは、米国企業である。特に米国の業績の良い会社は幹部教育を一生懸命やっている。幹部教育とは、幹部候補生ではない。幹部(マネージャー、ディレクター)教育である。日本は部長教育、役員教育をほとんどの会社がやっていない。杉本さんの「なぜヒトが変わったら“がたがた”になるのか」との原因は、OJTはやってもOFFJTをやっていないからと想像する。

意見(杉本):電機でいうとGEが幹部社員教育に力をいれている。GEの図面の体系と

か社員の資格など、GEがベースになっていて、現地で採用した幹部がGEのことを事例にするので、GEの事を勉強したことがある。

意見(前田):日本の人事部がどの会社も一番遅れている。

意見(小平):GEの幹部社員教育は有名で、ジャックウルチが出て来て泊まり込みでやる。

意見(前田):IBM,ボーイングなどもそうである。

意見(杉本):米国は4年程で変わる。どこの会社ではどうしたという幹部社員が沢山いる。我々は、沖電気しか知らないが、米国の人達は似たようなことを言う。何を教育しているかは分からないが、図面などは全然違っていて、ショックであった。

意見(前田):金を掛けている。ホテルに幹部を缶づめにしてやる。日本でエクゼクティブ教育をしている会社は無いのではないか。

意見(大橋):日本には、そもそもプログラムが無い。

以上