

中小企業のアジア地域への海外展開をめぐる  
課題と求められる対応

2013年5月14日

一般社団法人 日本経済団体連合会

## 目 次

はじめに .....	1
1. 中小企業が直面する課題 .....	1
(1) 海外実務を任せられる人材の確保 .....	2
(2) 現地従業員の管理職層への育成と定着 .....	4
(3) 信頼できるビジネスパートナーの確保 .....	6
2. 海外展開における留意点 .....	8
(1) 経営者の覚悟とリーダーシップ .....	8
(2) 進出目的の明確化 .....	9
(3) 現地市場の情報収集・分析と自社の情報発信 .....	10
(4) 想定しづらいリスクへの事前準備 .....	13
3. 政府・自治体・公的支援機関等への要望 .....	16
(1) 支援施策の効果に関する分析および検証の徹底 .....	16
(2) 各種必要書類のさらなる簡素化・簡便化 .....	16
(3) 相談・支援体制の強化 .....	16
(4) 非営利の支援機関の積極的な活用 .....	16
(5) 労働関係および事業撤退に関する情報収集・発信の強化 .....	17
(6) 人材面に関する支援の拡充 .....	17
(7) 外国人技能実習制度の卒業生のDB化とマッチング制度の構築 .....	17
(8) 知的財産権保護の取り組みの一層の強化 .....	18
おわりに .....	18
中小企業委員会共同委員長インタビュー .....	19
調査協力企業の一覧（50音順） .....	24

## はじめに

少子・高齢化の進行などによって国内市場の縮小が避けられない中、アジアを中心とした新興諸国の旺盛な需要を獲得することは、わが国企業の成長に不可欠となっている。とりわけ中小企業にとっては、取引先との関係の維持・強化の観点からも、積極的な海外事業展開を図る重要性が高まっている。

ところが、「海外進出のノウハウが無い」「海外事業を任せられる人材がいない」「自社単独での進出はリスクが大きくて不安」といった理由などから、海外展開を躊躇している中小企業は多いと考えられる。

そこで、中小企業の大半が進出先として選択している、アジア地域への海外展開の際に直面する課題や求められる対応を明らかにするとともに、政府や公的支援機関の支援施策に対する要望を取りまとめることとした。本報告書が、海外展開に関心のある中小企業の参考になれば幸いである。

なお、本報告書における中小企業とは、中小企業基本法の定義<sup>1</sup>に基づく企業であり、「海外展開」とは、輸出（直接輸出、間接輸出）、直接投資（生産拠点、販売拠点、研究開発拠点等の設置）、業務提携、業務委託など、海外市場におけるビジネスを幅広く包含するものとする。

### 1. 中小企業が直面する課題

中小企業の海外展開は、全体としてはまだ少ないものの、最近は増加傾向にあり、今後もこうした傾向は続くと見られる。

一般に、中小企業が海外展開を行なう際には、事業計画の策定はもとより、現地に関する情報収集、資金調達、販路開拓、品質・ブランド管理、知的財産権の保護、人事・労務管理、信頼できるパートナーの確保といった様々な課題に直面する。また、これらの課題は海外展開の開始時から撤退時までの時間軸、業種（製造業、非製造業）、進出先（国、地域）、進出方法（輸出、直接投資）などによっても、重要度や優先度が異なってくる。

その中でも、有識者や調査協力企業が特に大きな課題として指摘したのは、①海外実務を任せられる人材の確保、②現地従業員の管理職層への育成と定着、③信頼できるビジネスパートナーの確保の3点である。

---

<sup>1</sup> ①製造業、建設業・運輸業、その他の業種（②～④を除く）は、資本金3億円以下もしくは常時雇用する従業員300人以下のいずれかを満たすもの。②卸売業は同1億円以下もしくは同100人以下、③サービス業は同5000万円以下もしくは同100人以下、④小売業は同5000万円以下もしくは同50人以下。

## （１）海外実務を任せられる人材の確保

海外現地法人の経営を早期に安定軌道に乗せるためには、工場の立ち上げや新商品の開発、マーケティング、海外貿易実務といった、海外展開に必要な知識や経験を豊富に持つ人材を現地に赴任させる必要がある。具体的には、社長や工場長、支店長といった、事業運営を任せられるエース級の人材である。しかしながら、そうした人材は限られており、国内の人員体制が手薄になるとの理由から海外赴任を命じることは難しいとする中小企業は多い。

また、社内で人材を育成しようと思っても、「そもそも社内に海外実務を教えられる人材がない」「地方の中小企業の場合、地元で働きたいと強く思う従業員が多く、海外勤務に前向きな人材を見出すことが難しい」といった理由から、社内育成は困難とする意見も多く聞かれる。そこで、経験豊富な社外の人材をいかに確保するかが課題となる。

### ①海外でのマネジメント経験のあるOB・OG人材の採用

輸出入や現地法人設立の際の手続きや法規制、生産ラインの整備方法といった海外事業展開のノウハウを持ち、かつ現地市場に精通し、語学力に長けた海外におけるマネジメント経験の豊富な商社やメーカーのOB・OG人材は、中小企業にとって頼もしい存在である。調査協力企業の多くが、海外展開にあたり海外現地法人の経営を担えるOB・OG人材を活用しており、彼らの存在なくして海外展開の成功はあり得なかったと述懐している。

こうしたOB・OG人材は、取引先企業や金融機関からの紹介、経営者の知人といったケースが多いことから、経営者や人事責任者が政府・自治体や支援機関の会合・セミナーに積極的に参加するなどして、日頃から様々な関係者とコミュニケーションを図り、人的ネットワーク（人脈）を拡げておくことが何よりも大切となる<sup>2</sup>。

### ②社内での海外要員の育成

中小企業にとってハードルは高いものの、今後のグローバル競争の激化を見据えれば、社内で海外要員を育成していく重要性は高まると言える。本来、海外要員は、自社の企業理念などを体得している社内の人材を育成していくことが望ましいことから、経営者自らが折に触れて海外事業展開の重要性を説明し、

---

<sup>2</sup> 日本貿易振興機構（ジェトロ）は2013年3月より、新興国進出に取り組もうとする中堅・中小・小規模事業所に対して、現地でのビジネス経験豊富なシニア人材（大企業OB・OG等）を専門家として派遣し、現地での拠点設立等を最長2年間、ハンズオンで支援を行なう事業（「中堅・中小・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業」）を実施している。こうした施策の活用も検討に値しよう。

海外展開に対して前向きな組織風土の醸成に努めることが求められる。さらに、海外要員の育成にあたっては、海外経験を積ませることが重要となることから、公的支援機関による支援制度などを活用しながら、役員クラス、中堅・若手従業員を海外に積極的に派遣して実務経験を積ませることも検討に値しよう。

#### 【企業事例】 現地に詳しくマネジメント経験の豊富な人材を副総経理に登用

ベアリング部品の製造等を行なっている藤堂工業（富山県滑川市）は、主要取引先の現地調達の一環に、2000年8月に中国・蘇州に生産工場を設立。設立数年後に従業員数は約200名に上ったが、その後、人件費の高騰や採用難といった環境変化に対応するため、生産設備・工程の改善、省人化に取り組み、現在は約160名体制で操業している。蘇州工場の設立にあたり、総経理には銀行での勤務経験の豊富な同社の経営トップの親族が就任し、副総経理には、取引先の手商社から紹介を受けた、中国語が堪能で現地での生活経験も豊富なマネジメントクラスの人材に登用している。副総経理は、総経理のサポートはもちろんのこと、現地従業員との橋渡し役も担うなど、蘇州工場のキーパーソンとして活躍している。同社の幹部は、「中小企業では、海外事業の重要ポストを自社の部長や課長クラスから抜擢することは事実上難しく、経営者の親族や人脈が重要になる。また、必要な人材を自社内だけで確保することは難しく、中国でのマネジメント経験があり、当社と一緒に仕事をしてくれるような外部の人材を活用することが現実的であろう」と指摘する。

#### 【コラム】 グローバル人材の育成に関する政府・公的支援機関の支援施策

日本貿易振興機構（ジェトロ）は、一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）との協力のもと、「グローバル人材育成インターンシップ派遣事業」を2012年から実施している。同事業は、グローバル人材を育成したいと考える企業に対して、開発途上国の政府・政府系機関、民間企業などへ日本の若手社員や学生を派遣し、海外でのインターンシップ機会を提供するものである。

また、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、「民間連携ボランティア制度」を2012年から実施している。同制度は、青年海外協力隊のスキームを活用したグローバル人材育成制度で、20歳～29歳（シニア海外ボランティアは40歳～69歳）を対象に、3カ月間から2年間、開発途上国に派遣するものである。企業のニーズに合わせ、受入れ国や要請内容、職種、派遣期間等をカスタマイズしてくれる。事業展開を検討している国へ派遣し、現地語、文化、商習慣、技術レベル、各種ニーズ等を把握したり、人的ネットワークを構築することが可能となる。さらに、中小企業に対する人件費補てん制度（訓練・研修期間及び派遣期間の給与・賞与の80%を補てん）もある。

### ③日系工業団地の活用

必要な人材を確保する方法ではないが、日系の工業団地に入居することで、海外進出にともなう実務的な負担を軽減することも可能である。

日本の大手総合商社の中には、日本人駐在員が現地の工業団地に常駐し、総務問題や労働組合対応、地元自治体とのやり取りなどを支援する工業団地を運営しているところがある<sup>3</sup>。こうした工業団地は、他社に比べて割高の契約料となるが、日本人の駐在員一人分の人件費と比較すれば同額か、むしろ割安という場合もある。仮にこうしたサポートが無かったとしても、日系の工業団地は、地元のデベロッパーや地元政府系工業団地と比較して、下水道、電力、生活インフラの質が高く、はじめて海外進出を行なう企業にとっては、日系工業団地だからという安心感も得られるなど、入居するメリットは大きいと言えるため、積極的な活用を検討することが考えられる。

#### (2) 現地従業員の管理職層への育成と定着

現地市場を熟知している人材の活用や人件費コストを踏まえると、日本企業の人事・労務管理の特徴を理解し、現地従業員を指導できる現地人材の管理職層の育成・確保が不可欠となる。また、現地従業員の登用は、モチベーションを高めていくうえでも重要である。

現地従業員の育成をめぐるには、まず、どのようにして管理職候補者を見つけるかという問題に直面する。その上で、育成段階においては、日本に比べて従業員の定着率が低いことを踏まえ、自社に対する帰属意識を高める取り組みを図りながら、管理職に育成していくことが課題となる。

#### ①管理職候補者の採用

海外現地法人の管理職候補者としては、地元大学や専門学校の新規学卒者、日本国内にいる外国人留学生、現地に滞在している日本人などが考えられる。

地元大学や専門学校から新卒採用する場合は、採用責任者が日頃から現地の学校に足を運び、学校側と十分なコネクションを構築しておくことが重要となる。進出初期の段階で、まだ十分に大学や専門学校側とコネクションが構築できていない場合には、現地の日系の人材紹介会社から優秀な人材を紹介してもらうことも一考である。

日本国内の外国人留学生を採用する場合も、学校側とのコネクションは必須

---

<sup>3</sup> 住友商事は、工業団地を不動産ビジネスとは捉えず、物流保険事業本部が担当している。日系工業団地ではめずらしく、現時点で日本人が2名以上常駐し、入居契約後も入居者の総務問題、労働問題、行政対応などを無償でサポートしている（ベトナムのタンロン工業団地等）。

である。ただし、日本に留学している学生の中には、日本国内で勤務したいと考えている人も多いことから、採用する際には、将来的に海外現地法人の幹部として登用したいと考えていることを明確に伝え、後々のキャリアを巡ってトラブルにならないようにしておくことが重要となる。

## ②定着率の向上

現地従業員の離職率が高い理由としては、現地従業員と日本人の間で、職務やキャリア形成に対する意識や考え方にギャップがあること<sup>4</sup>、さらには、経営幹部への登用が外国企業と比べて遅いため、キャリアアップのために転職されたり、他社に引き抜かれてしまうリスクが高いといった問題が指摘されている<sup>5</sup>。そのため、現地従業員と日本人駐在員（指導係）の意識面などのギャップを、定期的な面談や話し合いによって埋めつつ、日本のOJTを中心とした人材育成のあり方をしっかりと理解させることが重要となる。

また、管理職候補者を日本国内に派遣し、教育研修を受けさせることで、単に教育研修という側面だけでなく、グループとしての一体感の醸成や、自社へのロイヤリティ、モチベーションの向上につなげている企業もある。

## ③外国人技能実習制度の卒業生の活用

現地人材を確保する方法としては、公益財団法人国際研修協力機構（JITCO）の外国人技能実習制度の卒業生を採用することも考えられる。

外国人技能実習生は、日本における最長3年間の実習期間の中で、日本語はもちろんのこと、日本の技能と技術、知識を身につけて帰国する。この制度の目的は、日本で習得した技能・技術・知識の移転を通じて、新興国の経済発展に貢献することにあるが、卒業生が帰国後、日本で身に付けた技術や技能を活かせる職場が無く、全く関係のない職場で働いているケースは少なくない。日本の人事・労務管理について深く理解している卒業生は、中小企業にとって海外現地法人の管理職候補として大変に魅力的な存在であると言えよう。調査協力企業の中には、日本における実習生の真面目で熱心な姿に感動し、実習生の母国に工場をつくり、現地従業員として採用し、海外現地法人の管理職に登用しているところもある。

---

<sup>4</sup> 日本の場合、OJTを中心に時間をかけて社内の複数の職務を経験させながら、幅広く柔軟な課題解決能力を学ばせることが多いが、現地従業員は職務や職種に対するプロ意識、専門性を重視する傾向が強いため、こうした日本の人材育成方法について「職務概念が曖昧」「自分のキャリアをどう考えてくれているのか疑問」と受け止められる傾向がある。

<sup>5</sup> 離職率が高い理由として、会社に対する帰属意識が低いことや、自らのキャリアアップのために積極的に転職を選択する傾向があると分析する有識者が多い。

## 【企業事例】外国人技能実習制度の卒業生を幹部人材に登用

ニッパー製造・販売の老舗であるフジ矢（大阪府東大阪市）は、2008年からベトナムのレンタル工場生産を開始した。2012年6月に新工場が完成し、7月から本格稼働を開始している。同社が進出先としてベトナムを選んだ大きな理由の一つは、国内本社で受け入れた外国人技能実習制度の実習生の真面目な態度、勤勉な姿勢、手先の器用さに感動し、ベトナムならば納得できる品質の製品を開発できると考えたからである。同社で実習した卒業生数名は、現在、ベトナム工場の管理職として活躍している。

インサート成形のコージン（富山県中新川郡）は、受け入れたインドネシアの実習生が、自社で身に付けた技能・技術を活かす場が母国にないことを知り、「それなら自分たちがインドネシアに工場をつくり、雇用の場を創ろう」と当時の社長が決意し、インドネシアへの直接投資に踏み切った。現在、卒業生の一人はインドネシアの工場長に就任している。また、日本本社とインドネシア子会社との間で頻繁に人材交流を行っており、日本本社の従業員の海外事業に対する意識啓発などにもつながっているという。

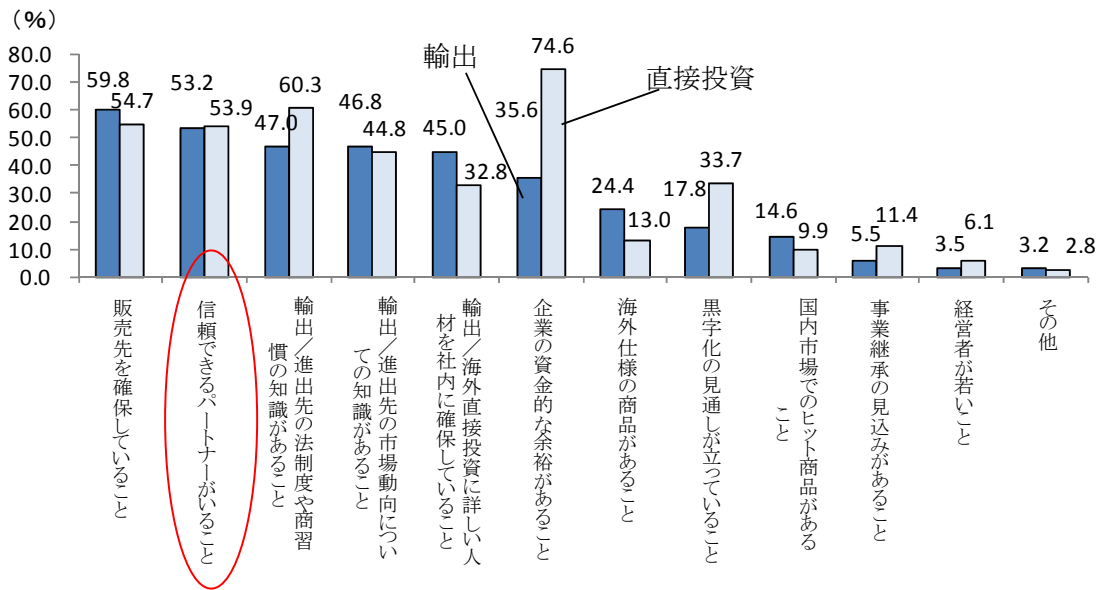
### （3）信頼できるビジネスパートナーの確保

外資規制により合弁が義務付けられている場合を除き、進出の形態としては、単独での進出、合弁、技術供与、生産委託といった様々な選択肢の中から、自社にとってのメリット・デメリットを見極めながら選ぶことになる。

例えば、単独での進出は、経営の自由度が高いというメリットがある一方で、資金確保や人材確保、現地の商習慣への適応、行政当局とのやりとり、トラブル発生時の対応をすべて行なわなければならない、中小企業にとってはかなり重い負担となる。一方、合弁やビジネスパートナーとのアライアンスについては、実質的な経営権や、事業の主導権を握ることができれば、負担をかなり軽減でき、早期に事業を軌道に乗せやすいというメリットを享受できる。そのため、輸出・直接投資に関わらず、必要な条件として「信頼できるビジネスパートナーの確保」を挙げる企業は多い。その際、日本企業ではなく進出先や第三国の企業をパートナーにする場合には、信頼できるパートナーをどう見極めるかが成功の大きなカギを握ることになる。



図表 輸出／直接投資を開始するための必要な条件（複数回答）



注：直接輸出、海外に販売拠点または生産拠点を保有する中小企業を集計

出典：中小企業庁委託「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）

### ①出会のタイミング

ビジネスパートナーとの出会のタイミングとしては、相手企業からの業務提携や技術供与の申し込み、取引先からの紹介といったケースが少なくない。海外見本市・展示会や懇親会、公的支援機関の支援制度を活用する企業もある。民間のビジネスマッチングサービスを利用するのも有効な手段の一つである。また、現地の情報に詳しく、日本企業と現地企業の橋渡し役となるブリッジ・コーディネーター<sup>6</sup>の人的ネットワークを活用することも考えられる。

### ②信頼できるかどうかの見極め

信頼できる相手かどうかは、相手企業の経営トップの人間性や、信頼できる企業体質かどうかを、最終的には経営者が自らの目で見極める必要がある。見極めのポイントとしては、経営方針をめぐって双方で意見が分かれそうな場合に、率直な話し合いができそうな相手か、互いのメリットについてわかり合えそうな相手かどうかを確認することなどが挙げられる。さらに、こうしたやりとりの過程において、誠意ある対応をし、相手企業からの信頼を勝ち取ることも大切である。

<sup>6</sup> ブリッジ・コーディネーターとは、台北市コンピューター協会駐日代表の吉村章氏が提唱する概念である。単なる通訳ではなく、日本と現地の文化や商習慣、企業文化の違いをよく理解しており、かつ関係調整力、折衝力を持った人材を意味する。

## 【企業事例】ブリッジ・コーディネーターを活用して中国で事業展開

コンピューターの周辺機器の製造および販売を手掛けるシロク（茨城県つくば市）は、従業員15人という小規模企業ではあるが、台湾企業とアライアンスを組むことで、中国への事業展開を積極的に推進している。中国は社会体制、文化、考え方が日本とは大きく異なり、事業展開は決して容易ではなく、リスクも大きい。そのため、日本との親和性が高く、かつ中国での豊富な事業経験をもつ台湾企業をブリッジ・コーディネーターから紹介してもらい、ビジネスパートナーとして確保している。同社は、台湾企業とアライアンスを組むメリットについて、「技術力があれば中小企業でも大手と対等に交渉できる」「経営判断が早く、高い品質の製品であればすぐに採用してもらえる」「ローコストでの大量生産のノウハウを持っている」といった点を挙げている。

また、信頼できる知人からの紹介かどうか、オーナー企業かどうか、法制度のしっかりしている国の企業かどうか、見極める上での重要なポイントとなる。特に、相手がオーナー企業でない場合、経営者が交代したり、相手企業が大手企業に買収されたりすると、経営方針が大きく変わり、事業の売却や提携解消につながる可能性もあることに留意が必要である。

### 2. 海外展開における留意点

大企業に比べて経営資源に劣後する中小企業が海外展開を行なう際には、公的な支援機関や民間の海外展開支援ビジネスなどを最大限に活用しながら、計画的に進めていく必要がある。その際の重要な留意点として、(1) 経営者の覚悟とリーダーシップ、(2) 進出目的の明確化、(3) 現地市場の情報収集・分析と自社情報の発信、(4) 想定しづらいリスクへの事前準備——が挙げられる。

#### (1) 経営者の覚悟とリーダーシップ

中小企業の海外展開にあたり最も重要なことは、海外事業を絶対に成功させるという経営者自身の強い覚悟とリーダーシップである。この点は、すべての調査協力企業がその重要性を指摘している。

とりわけ大事なことは、経営者が率先して現場の最前線に立ち、陣頭指揮を執ることである。近年、急速に存在感を強めている新興国企業の強さの理由の一つに、経営スピードの速さがある。中小企業が海外での熾烈な競争を勝ち抜くためには、技術力や商品力、サービスの質はもとより、中小企業の強みである「意思決定の早さ」と「機動力の高さ」を最大限に発揮する必要がある。

また、取引関係の有無、国内外を問わず、企業の経営者や支援機関のキーパ

一ソンなど、様々な関係者と日頃から積極的にコミュニケーションを図り、信頼関係を構築しておく必要がある。その結果、いざという時に周囲の関係者から助言やアドバイス、支援を受けられる可能性が高まる。特にアジア新興国におけるビジネスでは、企業規模や財務体質といった面だけでなく、経営者同士の信頼関係が非常に大切となることから、経営者の日頃の人脈づくりが極めて重要となる。

## （２）進出目的の明確化

近年、アジア新興国では産業集積が進み、一定の品質のものづくりが容易にできるようになり、わが国製造業の強みである高度な擦り合わせ技術（組み立て）の優位性が低下している<sup>7</sup>。さらに、最先端の製造機械の導入や大規模な投資、生産によるスケールメリットを活かして急成長している新興国企業の出現により、競争は熾烈を極めていいる。進出目的の明確化にあたっては、「国内市場に比べてアジアの新興国市場の成長は著しいから」といった漠然とした理由や、「こうなって欲しい」「こうなると思う」といった希望的観測に基づくことは禁物である。

また、サービス業などにおいては、日本の「おもてなし」の精神に基づいたきめ細かいサービスや接客対応が差別化要因になり得るとの指摘が多い。しかしながら、必ずしも日本のスタイルがそのまま現地にマッチするとは限らないことから、現地市場のマーケティングを徹底し、状況に応じて現地に合った内容にカスタマイズする必要がある。さらに、現地で国内と同等レベルの質の高いサービスや接客を再現するためには、スタッフに対する徹底した教育が必要となるなど、競争力の維持に向けた大変な努力が不可欠となる。

世界でも通用する技術力や商品開発力、高付加価値の製品、サービスといった「高い競争力（差別化要因）」の保有は、企業規模に関わらず海外展開を成功させる上での前提条件である。特に中小企業においては、価格競争や大量生産といった体力勝負を避けるためにも、経営分析を徹底して自社の強みを見極め、「何を武器に、どこで勝負するか」（ポジショニング）を明確にすべきである。

具体的には、10年くらいの時間軸で自社の将来展望を描き、市場規模や競合他社、物流・流通チャネルなどの状況を見極めながら、進出目的を明確にしていく必要がある。その際、海外展開が自社の中・長期的な経営計画と整合性がとれているかどうかを確認することも重要である。

検討した結果、差別化要因が十分に見出せなかった場合には、ゼロベースから計画を見直す柔軟な判断も必要となろう。

---

<sup>7</sup> 経済産業省「2013年版ものづくり白書」（2012年6月）

## 【企業事例】 本社機能の役割を変革しながら、海外展開を推進

光学機器・電子機器・事務機器等の精密部品を製造している大田精工グループ（東京都大田区）は、デジカメ用部品や小型モーター用歯車の大量生産を目的に1994年にマレーシアに工場を設立した。以降、取引先の現地調達の要請に応えるため、タイ（2012年）、中国（2013年）に進出を果たしている。同社の特徴は、日本本社と海外グループ会社の役割分担を明確にし、海外需要の獲得と本社のマザー工場としての機能強化を同時に実現している点にある。また、日本の景気に影響されない経営を実現するため、経営の現地化を推進している。

具体的には、マレーシア工場では、現地従業員の営業部隊が欧米や中国の企業を中心に新規取引先の開拓に注力している。タイ工場は、日系企業の取引先の現地調達の要請への対応のほか、タイ国内で取引先の拡大に取り組んでいる。また、中国工場については、2013年1月に技術提携企業からの株式譲渡を受けて経営権を取得したことで、中国市場のシェアのさらなる拡大が今後の重要課題となっている。こうした中、日本本社は、海外であげた利益を日本に還流し、さらなる技術革新の源泉にするとともに、海外現地法人の生産性向上のため、日本人の海外支援管理者（工場長や製造部長等）の育成にも力を入れている。

### （3）現地市場の情報収集・分析と自社の情報発信

#### ①現地市場の情報収集・分析

中小企業が海外展開で躓く理由として多いのが、現地に関する情報不足、理解不足である。進出目的や進出方法を明確化するためにも、準備段階での現地情報の収集と分析は重要である。

現地情報の収集方法としては、金融機関や公的支援機関の情報提供サービスの利用、マーケティング会社からの現地情報の購入・分析、海外見本市・展示会への出展、事業化調査の実施など様々ある。いずれも重要な取り組みであるが、情報収集において肝心なことは、経営者自らが現地に赴き、現地の状況を直に肌で感じることである。変化の激しい今日において、1年前、数ヶ月前の情報が使い物にならない場合もある。実際に肌で感じとった進出先の消費者の感覚やニーズは、事業の方向性やあり方を決定したり、革新的な取り組みをしていく上で重要な情報となる。

## 【企業事例】現地ニーズを実際に目で見て確認し商品開発

焼肉の牛角で有名なレイズインターナショナルは、2001年にロサンゼルスに進出以降、台湾、シンガポールと次々に店舗をオープンし、現在も好調に店舗展開を続けている。しかしながら、進出当初の台湾は赤字状態が続くという厳しい状況に直面していた。そのため、日本から優秀な社員を現地に派遣、業務改善にあたらせた。派遣された社員は市中をくまなく歩いて見て回り、台湾で人気があり繁盛している店を徹底的に調査した。そして、焼肉のみならず、単価競合する他レストランより美味しいものに価値をつけた販売（マーケティング）をすることと、一部ローカライズはするものの、日本からのブランド価値を失うことの無いよう、同様の味、サービスを提供し続けることの大切さが重要であるとの結論に至り、それに向けた商品開発に取り組み、一人用焼肉セットや食べ放題を実施、こうした取り組みが奏功し、日本ブランドとしての価値がお客様に伝わり、店舗業績も向上、現在では5店舗を出店、更に店舗数の拡大を予定している。日本ブランドの価値を大きく変えることなく、日本のサービスや味を通じ、現地に受け入れられ易い形で提供していくことが結果として海外市場における大きな差別化になったと、同社の幹部は指摘する。

海外見本市・展示会は、新しい取引先を見つけるだけでなく、自社の技術や製品が現地市場で通用するかどうかを直接確認できる場でもある。海外見本市・展示会に出展した際には、単にブースで商機を待っていれば良いというわけではなく、十分な事前準備、現地での計画的な行動、帰国後のフォローアップを一体的に行なっていくことが求められる。

具体的には、会期中に展示会場で名刺交換した企業のうち、脈があると感じたところには滞在期間中に相手側の工場を訪問し、経営者自らが相手企業の経営者と直接対話するなどの行動力と積極性が求められる。仮に工場訪問ができた際には、製品や部品について、自社が求める品質で必要な数を安定的に製造できるラインかどうかを実際に目で見て確認することが重要となる。さらに、可能であれば倉庫や応接室、社長室、トイレなども見学し、どの程度のパフォーマンスが発揮できそうな企業かを見極めることもできれば、より望ましいと言える。

また、アジアでのビジネスは、人とのつながりが非常に大切となる。例えば、中国や台湾企業が相手の場合、食事会において誰を招待し、どのような内容を話すかがビジネスの成否を分けるポイントになると言っても過言ではない。そのため、帰国後も連絡が取り合える現地の人材を最低でも2、3人は確保する

など、人的なネットワークを構築しておくことが重要である。

進出後の情報収集方法については、現地の日本貿易振興機構（ジェトロ）事務所や日系企業の商工会などから必要な情報を入手することが基本となる。さらに、現地の日系マスコミなどは、地元の治安情勢や経済動向、同業他社に関する情報などを迅速に入手するチャンネルになり得ることから、日頃からの良好な関係構築が望まれる。

## ②異文化理解の重要性

現地情報の分析では、異文化理解が重要なキーワードとなる。日本と海外では、経営のあり方や時間に対する概念、サービスのきめ細かさ、物事に対する価値観、リスクに対する認識などが大きく異なることを踏まえた対応が求められる。

例えば、経営のあり方をめぐっては、中国・台湾企業から、日本企業は「意思決定のスピードが遅い」「担当者が頻繁に変わるため、誰が責任者で権限を持っているのか分からない」との指摘がよくなされる。また、サービスのきめ細かさに関しては、現地従業員が細部にまで行き届いた日本の「おもてなしの精神」の必要性を十分に理解できず、そこまでやる必要はないとして、日本側が期待するレベルの行動をなかなかしてくれないという事例をよく聞くことがある。

加えて、契約社会としての側面が強い国では、契約上のことしかやらないのが常識である。日本の感覚であれば、職務の内容や分担のあり方で曖昧な領域があっても、関係者がお互いにカバーし合うといった調整力・課題解決能力が重視されるが、契約社会の側面が強い国の従業員に、日本の感覚を理解し、納得してもらうには、相当な努力と時間が必要になる。

海外赴任者に対しては、日本との違いについて、異文化理解研修などを通じて理解促進に努めることが大切となる。また、可能であれば、そもそも海外に興味があり、異文化理解に長けた柔軟性のある人材を、海外赴任者に抜擢することも重要となろう。

## ③自社情報の発信

自社情報の積極的な発信は、販路開拓や新規取引先の確保、優秀な若手人材や信頼できるビジネスパートナーを確保する上で不可欠である。発信方法としては、海外見本市・展示会への出展のほか、自社のホームページの充実、マスコミの活用などが考えられる。

海外見本市・展示会における情報発信力を高めるためには、例えば、「捨てビ

ラ」「製品紹介の簡易パンフレット」「詳しいセールスキット」などの展示会用の配付物を機能別に用意したり、ディスプレイ方法に関しても「遠くから（5 m程度）でも展示品の内容が理解できる大きなポスターやフレーズにする」「近距離（1 m程度）でPRするためのパネルにする」「実際に手にとって確認できるような製品の置き方・見せ方にする」といった工夫が考えられる。

多くの人間が第一次的な情報収集のために利用する、ホームページを充実させることも重要である。最近では、IT技術の進展により、複数言語に対応した会社紹介や自社製品のPRに関する動画、グラフィカルなホームページを、従来よりも安価に作成できるようになっていることから、英語版はもとより、進出先の言語に翻訳したホームページなども用意することが望ましい。

また、新商品や新製品に関する記者会見やプレスリリースをするなど、マスコミの情報発信力を活用していく視点も大切である。最近では、高い技術力やユニークなサービスで活躍する中小企業を特集する放送番組もあり<sup>8</sup>、そうした番組に取り上げられれば、自社の強みや製品を世界にアピールするための絶好のチャンスとなる。

#### （４）想定しづらいリスクへの事前準備

海外では、外資に対する規制、原材料調達、品質・ブランド管理、知的財産権の侵害（模倣品）、技術漏えい、人件費の高騰、労使紛争の発生、治安の悪化など、国内では想定しづらい様々な問題やリスクに直面する蓋然性が高いことを踏まえ、できる限りの事前準備が求められる。

例えば、外貨の送金規制や単独での出資の禁止、業種・業態によっては外国直接投資そのものが禁止・規制されている場合もあり<sup>9</sup>、外資規制に関する事前の確認は不可欠である。

また、原材料の調達をめぐっては、「原材料が現地では安定的に調達できない」「事前調査で見込んでいた品質に遠く及ばない原材料しか実際には入手できず、海外事業戦略を根本から見直さなければならなくなった」といったトラブルが報告されている。そのため、納品元企業に関する徹底した情報収集と、納品元企業の製造工程に関するモニタリングや定期的な品質のチェックが重要となる。問題があると判断され、改善指導などが難しいと考えられる場合には、新たな納品元企業を探す必要がある。

品質・ブランド管理に関しては、パートナーが図面どおりに製造せず、粗悪

---

<sup>8</sup> 例えば、日本経済新聞社は、日本のビジネス・経済・テクノロジー情報をアジア各国に伝えるアジア向け英語放送「Channel JAPAN」をTBSとの共同事業として、2012年4月から開始している。

<sup>9</sup> 中国は、「外国投資産業指導目録」により、制限、禁止業種を指定している。



品が市場に出回るといったケースが見られる。相手企業やビジネスパートナーに任せきりにするのではなく、日本側の積極的な関与が重要となる。特に品質に関しては、自社の信頼やブランド価値に大きく影響を与えるため、技術力に十分な信頼が置けない企業の場合には、日本本社で検査確認をしてから納品・販売するといった対応が求められよう。

知的財産権の侵害（模倣品）については、模倣品が買われることによる売り上げ減少のほか、自社の信頼やブランド価値を損なうだけでなく、重大事故の原因や消費者の健康・安全・安心に対する脅威にもなりえる深刻な問題と認識すべきである。また、仮に模倣品で問題が発生し、製造者責任を裁判等で問われた場合には、自社に責任がないことを自ら立証しなければならず、そのための費用と労力は膨大なものとなる。知的財産権（模倣品）対策は、一義的には企業レベルでの対応が求められるところ、国、政府間レベルの果たす役割も大きい。知的財産権の侵害が発覚した際には、速やかに日本貿易振興機構（ジェトロ）や日本国大使館などに連絡し、必要な対策を講じる必要がある。特に模倣品問題が多発する地域での対応には最新の注意が必要となる。

技術流出に関しては、仮にコア技術が漏えいすると、市場における自社の競争力の低下や、強力なライバル企業の出現を許すことになりかねないなど、致命的な問題に発展することになる。そのため、特に製造業においては、品質・ブランドの管理と同様に、製造工程のモニタリングと緻密な契約書の締結などにより、技術・ノウハウの流出を極力避けることが重要となる。また、ある程度の漏えいはやむを得ないと割り切ったうえで、競合他社よりも早く新技術や付加価値を創出したり、コア技術を海外に出さないという対応も考えられよう。

また、国や地域によっては、規制や地元政府の要請などにより事業撤退に時間と費用を要する場合があることから、事前に必要な手続きなどについて確認しておくことが肝要である。



## 【企業事例】 不断の技術革新により高い競争力を維持

粉粒流体処理装置の製造・販売を行なっている奈良機械製作所（東京都大田区）は、自社の海外営業に加えて技術供与、代理店、支店、製造委託など様々なネットワークを利用し、海外展開を図っている。中小企業が全世界にビジネスを展開するために早い時期から行ってきた戦略の一つに技術供与がある。同社の奈良社長は、技術供与を行なう際の注意点として、①相手企業の経営トップが交代すると経営方針が代わり、これまでの良好な関係が維持できなくなる場合があること、②自社の技術やノウハウのある程度の流出はやむを得ないと考えること、③技術供与を行なうということは競合相手を育てるのと同義であること——の3点を挙げる。そして、中小企業が成功するためには、新しい技術を次々と確立して競合他社の追随を許さない状況をつくりあげることや、他社ができないことを徹底的に追求していくこと（いわゆるブルーオーシャン戦略）が重要であると語る。

中国やベトナム、タイ、インドネシアなどでは、近年、物価や最低賃金の急激な上昇に伴う人件費の高騰が大きな問題となっている<sup>10</sup>。それに連動するかたちで、賃上げや労働条件の改善を求める労働争議も発生しており、工場の操業に重大な支障が生じた企業もある。

労使紛争への対応に関しては、できるかぎり未然防止に努めることが肝要である。労働争議にまで発展するケースとしては、労働組合の承認選挙への経営側の介入や、事業所閉鎖、現場のライン作業の手順変更に伴うものなど様々である<sup>11</sup>。ただ、共通していることは、労使の対話不足による誤解やボタンの掛け違いが発端になっている場合が多いことであり、日頃から現地労働組合と丁寧な対話を行ない、信頼関係を構築しておくことが何よりも重要となる。調査協力企業の中には、海外現地法人の従業員から少しでも不満の声が聞こえた場合には、経営者自らが現地に赴き、当該従業員との話し合いを心がけているところもある。このように、現地法人の人事・労務に関する責任者や、地元の弁護士、コンサルタントなどに対応を任せきりにするのではなく、日本本社もしっかりと関与することが重要といえる。

また、工業団地内で労働争議が発生すると、同じ団地に入居している他の企

<sup>10</sup> 中小企業庁「2012年版中小企業白書」（2012年4月）によると、国別の生産拠点が直面している事業環境面の課題・リスク（複数回答）のうち、中国74.5%、ベトナム69.2%、タイ50.5%、インドネシア44.2%が「人件費の高騰」と回答している。

<sup>11</sup> 全日本金属産業労働組合協議会「海外労使紛争および紛争解決に関する事例集～アジアを中心に～」

業にも波及する可能性があることから、入居している企業同士の情報共有の徹底も求められよう。さらに、自社だけで紛争解決が困難と判断される場合には、信頼できるビジネスパートナーに調整役になってもらうことも一考である。

### **3. 政府・自治体・公的支援機関等への要望**

#### **(1) 支援施策の効果に関する分析および検証の徹底**

政府は、すでに様々な中小企業の海外展開支援策を講じているが、各施策の利用状況や効果について必ずしも十分な分析・検証は行なわれていないのが実態である。限られた予算を有効活用する観点から、できる限り定量的なデータに基づいて各施策の効果や改善点を明らかにし、施策の優先順位を付けるなどして、効果的な内容へと見直していくべきである。その際、経済産業省の中小企業政策審議会場で必要な検討を行なうなど、組織的な対応も検討すべきである。

#### **(2) 各種必要書類のさらなる簡素化・簡便化**

政府・公的支援機関の支援制度を利用する際に必要となる書類については、これまでも簡素化が図られてきたところであるが、依然として多くの利用者から煩雑かつ複雑との意見が寄せられている。書類の簡素化・簡便化に向けて、一層の努力を行なうべきである。

#### **(3) 相談・支援体制の強化**

政府においては、海外展開に関するワンストップ窓口を設置するなど、相談・支援体制の整備に注力しているところであるが、利用者からの電話や来所、メール等による相談への対応といった受動的な取り組みが中心となっている。中小企業からは、「忙しくて相談に行く暇が無い」「どこに相談に行けば良いか分からない」といった声が多く聞かれることから、海外勤務経験の豊富な人材が自ら中小企業を直接訪問して具体的な相談に応じるといった能動的な対応が求められる。また、そうして把握した中小企業の現場の課題を、今後の中小企業支援策に反映させるべきである。

#### **(4) 非営利の支援機関の積極的な活用**

実際に直面する課題は、個別企業の置かれた状況により異なることから、個々の企業の具体的なニーズに応じた適切かつ迅速なアドバイス・支援体制の整備が求められる。そのため、公的支援機関による無料サービス体制は維持・強化しつつ、営利目的ではないかたちで海外展開を側面支援する NPO などの民間団

体・機関も最大限に活用することで、相談・支援体制を強化すべきである。

#### **(5) 労働関係および事業撤退に関する情報収集・発信の強化**

近年は、アジア地域を中心に労使紛争・労働争議が多発していることから、日本貿易振興機構の現地駐在員や厚生労働省のアタッシェ<sup>12</sup>を活用しながら、労働関連の最新情報を収集し、企業や研究者が利用しやすいように提供すべきである。特に労働争議に関する情報は、ほとんど収集・活用されていないことから、現地法人の良好な労使関係の構築を実現するために、早急な対応が求められる。

また、国によっては外資規制などによりスムーズな閉鎖・撤退ができずに苦勞したとの報告があることから、各国における事業所閉鎖・事業撤退に関わる手続きや法的留意点に関する情報の収集・発信も充実させるべきである。

#### **(6) 人材面に関する支援の拡充**

海外実務を担える人材を確保することは、中小企業が海外展開を進める上で最も大きな課題である。これまで「新現役マッチング」<sup>13</sup>により、海外経験のある人材のデータが9,000件近く蓄積されていたが、2013年3月末をもって同制度が廃止され、現在は利用できない状況にある。技術面、体力面に自信のある人材の貴重なデータを有効活用するため、同データベースの再利用を含め、まずは海外勤務経験の豊富な企業のOB・OG人材に関するデータベースを整備すべきである。さらに、厚生労働省と中小企業庁が十分な連携を図り、同データベースを基に、必要な教育訓練を受けたOB・OG人材と中小企業のマッチングを図る制度を設けることを検討すべきである。

#### **(7) 外国人技能実習制度の卒業生のDB化とマッチング制度の構築**

海外現地法人における管理職候補として、日本語が堪能で日本企業の労務管理にも明るい技能実習制度の卒業生を採用したいと考えている企業は多い。そのため、外国人技能実習制度の適正かつ円滑な推進を図ることを前提に、公益財団法人国際研修協力機構において、技能実習制度の卒業生に関するデータベースを整備するとともに、海外で事業展開する中小企業と卒業生のマッチングを図る仕組みを構築すべきである。

---

<sup>12</sup> 各府省庁から日本の在外公館に派遣されている者。

<sup>13</sup> 中小企業庁が2011年度より「中小企業支援ネットワーク強化事業」の中で、経営支援ツールの一つとして運用していたもの。

## (8) 知的財産権保護の取り組みの一層の強化

経団連が2013年2月19日に公表した『知的財産政策ビジョン』策定に向けた提言<sup>14</sup>で言及しているとおり、知的財産権ならびに営業秘密、技術情報、ノウハウといった「権利化されていない知財」の漏えいは、企業の競争力を損なうだけでなく、国富の損失でもある。中小企業は特許やノウハウの数が少ない場合が多く、流出・漏えいの影響は甚大であり、政府が危機感を持って対策を講じるべき重要課題と言える。

具体的には、国際的な知財制度の調和に向けた努力を継続、特許審査ハイウェイ (PPH) の拡大<sup>15</sup>、国際協力の枠組みで現地の審査官育成等を強化するなど、わが国にとっての重要な国・地域の知財制度整備に重点的に取り組む必要がある。さらに、諸外国は自国の海外進出企業に対して、知財面で手厚い支援策を講じていることから、日本貿易振興機構の知財担当による、現地の知財法制の調査や権利化の相談、税関対応時の支援、模倣品・海賊版取締り活動の支援等を強化するなど、海外における知財相談窓口の強化も図るべきである。

## おわりに

中小企業の海外展開には大きなリスクが伴うものの、その分、大きな利潤を獲得できる可能性も高い。国内事業基盤を強化しつつ、自社の強みを最大限に活かし、成長著しいアジア新興国の需要を取り込み、さらなる発展につなげていく中小企業が多く出てくることを期待したい。そのためには、国を挙げて中小企業の海外展開を強力にバックアップしていくことが求められるところであり、経団連としても事業環境の整備など必要な協力を推進していく所存である。

以 上

---

<sup>14</sup> [http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/015\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/015_honbun.pdf)

<sup>15</sup> Patent Prosecution Highway。各特許庁間の取り決めに基づき、第1庁（先行庁）で特許可能と判断された発明を有する出願人について、出願人の申請により、第2庁（後続庁）において簡易な手続で早期審査が受けられるようにする枠組み。

## 中小企業委員会共同委員長インタビュー

中小企業委員会の澤部肇共同委員長（TDK 株式会社相談役）と高原豪久共同委員長（ユニ・チャーム株式会社社長）のお二人に、海外展開にまつわることご経験や、経営者として大切にされていることなどをご披露いただいた。報告書本文と併せてお読み取りいただければ幸いです。

ーアジア地域での事業展開において、重視していることや留意していることは何でしょうか。

澤部共同委員長：



アジア各国固有の歴史、文化、価値観などに留意しています。かつてのイメージでひと括りに捉えると、事業展開はうまくいきません。世界の消費市場のけん引役は欧米からアジア諸国の中間層へと移っていますが、可処分所得の違いがまだ大きくあります。ターゲットとなる市場に受け入れられるスペックへと製品を変えていかねばなりませんし、対応スピードも重要だと思っています。

製品の価値で勝負することも重視すべきです。低賃金の追求だけではローカル企業との競争が非常に厳しく、自社の合理化も遅れかねません。差別化に向けたイノベーションの追求を徹底的に行なうべきです。

高原共同委員長：

私は、人口動態や経済、景気、金利、為替といったマクロデータを中心としたメガトレンドを10年くらい常にイメージしながら事業展開のシナリオを描くようにしています。あわせて、感性というか肌感覚の部分については、自ら現地に行き、実際に市場を歩きながら、マクロデータと整合がとれているかどうかを確認しています。その結果、当社の売上高に占めるアジアの新興国の比率は2001年3月期の4%から、2012年3月期の実績では38%になってきました。

海外展開で特に重要なことは、圧倒的な「強み」となるポイントを慎重に見定めた上でそれを磨き、貪欲に市場を拡張していくことだと思います。

ーこれまでのご経験の中で、特に印象に残っている課題や、それをどのように乗り越えたかについてお聞かせください。

**澤部共同委員長：**

電子工業は、IT バブル崩壊で事業環境が激変しました。デジタル化による製品の標準化で差別化が困難となりましたし、リーマンショック後は、世界経済もアメリカ一極から多極化して急激な需要変動が生じるようになり、売上が伸びなくても利益を出せる体質にすることが重要な課題となりました。

そこで、不採算事業の見直しと、新製品やナンバーワン製品を増やすことに取り組んできました。その結果、新製品の比率は2割から4割へ、ナンバーワンの製品割合は3割から5割へと拡大し、V字回復を遂げることができました。

取り組みの中で大変だったのが、従業員の意識改革です。危機意識を持ってと言っても、浸透は容易ではありません。そこで、競争相手や市場をベンチマークしたり、従業員と積極的に対話を行うなどして、意識改革に取り組みました。

**高原共同委員長：**

アジア新興国での事業展開に際して、ジョイントベンチャーのパートナーとの相互不信をどのように乗り越えていくかが大きな課題でした。国内でも同様ですが、業績不振に陥った時には必ず、お互いに疑心暗鬼になり、取り付く島がない状況になります。そうなった時こそ、懇親の場をはじめ、お互いが会う頻度を増やし、心理的な不信感を払拭することに徹底的に注力してきました。ジョイントベンチャーのパートナーには同業者のオーナー企業が多く、自らの資金で投資していることもありますので、とかく相手のせいにするのが多くなります。しかし、フランクな会話を重ね、ひとつひとつの課題を、共通の目標を実現するための課題にまで昇華して、お互いの役割、パートナーシップをクリアにすれば、乗り越えることは可能だと実感しています。



一 報告書は、優秀な現地人材の育成・定着と信頼できるビジネスパートナーの確保の重要性を強調しています。御社で注力されていることを教えて下さい。

**澤部共同委員長：**

雇用の流動性が激しいアジア地域にあって、優秀な人材の定着を図っていくためには、年齢、性別、国籍を問わず優れた人材を登用する仕組みとする必要があり、その際、評価の透明性を確保することが鍵となります。

また、どのような会社になろうとしているのかを、しっかりと現地の従業員に伝えることも大切です。これにはトップとしてのポリシーや企業理念、企業文化などを丁寧に説明することが含まれてきます。

**高原共同委員長：**

企業理念や企業文化を現地の従業員に浸透させることはとても大切です。当社では、「戦略開発」「戦略実行」「管理職の心得」のマニュアルをそれぞれの国の言語に翻訳した上ですべての従業員に配布し、各国において日本と同じ方法で人材の育成と定着に向けた教育を行なっています。座学も大事ですが、人材はOJTを通じて育成するものであると思っていますので、日本と同じ取り組みを継続するプロセスの中で人が育ってくると思っています。

**澤部共同委員長：**

事業展開にあたっては、顧客、仕入れ先、部下との円滑なコミュニケーションが大切です。それができる優秀なローカル人材を確保することで、事業拡大のスピードは上がっていくと思います。そのような人材をリテンションするためには、評価の透明性を確保しつつ、ある程度成果主義を入れて、報酬も支払っていくことが必要でしょう。中小企業では、社長自らが人材確保に取り組まなければなりません。これは経営そのものであると思います。直接本音で語ることで、人材を引きとめることができるのが中小企業の強みだと思います。

ただし、どうしても自社を離れる人材はいますので、最終的には、「企業は道場である」と考えて、退職していった人材が、世の中で活躍してくれればいいと割り切ることも必要ではないでしょうか。

**高原共同委員長：**

信頼できるビジネスパートナーの確保はまさに重要です。我々が注力しているのは、お互いの役割分担を明確にすることです。経営は結果がすべてなので、

責任は取り合うのですが、実際の仕事にあたっては、例えば当社はマーケティングや商品開発、生産に責任を持つので、現地のパートナーには営業に責任を持ってもらう、ということを確認にします。営業機能をローカライズする場合、同業者の営業が強いところを徹底的に探してパートナーとして選ぶわけです。

それと 100%独資は避けるようにしています。これは、現地の法制度に関わらず、意識的にローカルの出資分をいくばくか残すようにして、心理的に同じ船に乗っている感覚を残すためです。このため、法制度などの急激な変更の情報はローカルのメンバーから入ってくるようになっていきます。

ー海外展開にあたって、経営者には、どのような心構えが求められると思いますか。また、ご自身として大切にされていることは何でしょうか。

**澤部共同委員長：**

企業は社会の役に立って初めて存続できるということを肝に銘じています。その証は、利益が上がっているかで判断できます。それぞれの国や地域において、利益を上げて、社会の役に立っていきたいと考えています。現地法人としての「個」や、従業員「個人」の尊重も重要です。ただし、その際には「個」がグループの全体最適を満たすための義務を果たすことが条件となります。「個」の尊重と全体最適のバランスが大切です。

また、現地法人がその国や地域において、社会性に優れているという点も重要です。コーポレートガバナンスや環境配慮といったことがしっかりとしないと海外展開は長続きしません。グループとしての理念や文化を持っていることも重要です。日本国籍の企業として、自社の理念を大切に、自分たちのあり方や企業文化を徹底しなければ、事業は成り立ちません。

**高原共同委員長：**

経営者に求められる心構えは、現場主義を徹底することです。私は、自分で現地の情報、つまり一次情報を得ることを定期的に行なっています。さもなければ、即断即決はできないと考えています。部下がもたらす二次情報は立場が違うため、同じものを見ていても私と判断が異なるケースは多々あります。また、澤部共同委員長のおっしゃるように、ローカルの人たちの人間性を尊重することは常々大切であると思っています。



－海外展開を検討中の中小企業経営者にエールをお願いします。

**澤部共同委員長：**

中小企業の強みを活かして頑張っていたきたいと願っています。社会に役立つという点において企業規模の大小は関係がありません。採用において、社長自らが語るができるという点が中小企業の強みであると思います。採用する側も採用される側もお互いに納得しているため、責任と権限が明確となります。さらに、オーナーが責任を持っているため、変化への対応が早いということも中小企業のメリットです。コアコンピタンスがあれば、これらのメリットはフルに活かせるでしょう。

反対に、弱みとしては、プロフェッショナルな人材が充実していないことですが、トップがしっかりと勉強をして、目的意識をもっていれば、外部から良い人材を確保できます。とても大事なことなので、人材は部下に丸投げして選ばせるのではなく、自分で選ぶと良いと思います。

**高原共同委員長：**

海外展開において重要なことを3点述べます。第一は、現地を市場として捉えて、自社の差別化ポイントを慎重に選択するということです。自分たちが技術面でローカルの企業より圧倒的に強いと判断すれば、積極的に市場の拡大を図っていくべきです。

第二は、企業文化、企業哲学などは、変に現地に適合しようとせず、そのまま移植することです。チームワークの大切さなどの価値観がマッチする人を選び、現地の価値観や文化を気にしすぎる必要はないと考えています。

第三は、中小企業の経営者は自ら海外現地法人の社長を務めるべきということです。その際、できるだけ組織構造をシンプルにすることで、経営のスピードが上がり、コア業務に集中することが可能となります。コア業務以外の業務はできるだけアウトソーシングする方がうまくいくのではないのでしょうか。

今後、日本の人口減少と高齢化は避けられませんので、海外の需要を取り込まないことには、企業の中長期の発展は無理だと思います。是非とも積極的に海外展開にチャレンジをしていただきたいと思います。

(聞き手：経団連事務局)

以上

### 調査協力企業の一覧（50音順）

企業名 (所在地)	主な事業内容	進出先等 (過去実績含む)
大田精工株式会社 (東京都大田区)	光学機器・電子機器・事務機等の精密部品製造及び組立	マレーシア、 タイ、中国
株式会社コージン (富山県中新川郡)	①縦型射出成形、②横型射出成形、③順送プレス加工品、 ④単発プレス加工品、⑤各種試作品、⑥金型設計・制作 (樹脂・プレス)	インドネシア
株式会社シロク (茨城県つくば市)	コンピュータの周辺機器の製造及び販売（カメラ方式タッ チパネル・電磁誘導方式 圧力分布シート）	中国
藤堂工業株式会社 (富山県滑川市)	①軸受（ベアリング）用保持器並びにシールド板の製造、 ②自動車用調心クラッチ部品の製造・加工・組立、③プレス 金型・治工具等の設計・製作	中国
株式会社奈良機械製 作所 (東京都大田区)	粉粒体処理装置の製造・販売（乾燥装置・粉碎装置・混合 造粒機・表面改質装置・集塵・供給・受託加工処理）	アメリカ、オラン ダ、インド、韓国、 ドイツ、タイ等
フジ矢株式会社 (大阪府東大阪市)	ペンチ・ニッパ類の生産・一部加工、部品の輸出	ベトナム
株式会社レインズイ ンターナショナル (神奈川県横浜市)	①飲食店の経営、②フランチャイズチェーン加盟店の募集 および加盟店の経営指導、③店舗の内外装工事に関する企 画、設計および請負	アメリカ、台湾、 タイ 等