

平成27年度「調査・研究事業」

海外展開を行う中小企業のための  
実践的マニュアルの研究・開発

報 告 書

平成28年2月

一般社団法人 広島県中小企業診断協会

# はじめに

この調査・研究の目的は、中小企業診断士が中小企業の経営者とともに海外展開を検討・実施していくうえでのポイントを端的に示すことである。実際のケースを調査・分析、助言のためのデータベースを構築し実践マニュアルという形でまとめている。

日本の中小企業を取り巻く状況は、少子高齢化により大きく変化しようとしている。国土交通白書（2015）によると日本の人口は1967年に初めて1億人を超えたが、2008年の1億2,808万人をピークに減少に転じている。出生率が現状レベル（1.35）で推移した場合、2050年には人口は1億人を割り込むと推定されている。少子高齢化とそれに伴う人口減少により、日本は労働力の減少、市場の縮小という二つの大きな問題に直面しており、日本は国として経済規模を維持するとともに国力を維持していくことが中長期的な課題となっている。そのため、出生率が比較的高い地方圏への人の移動（地方創成）、それを促進するための地域新産業の創出促進（新産業創出）、新興国をはじめとする海外需要を積極的に取り込んでいくための中小企業の積極的な海外展開（海外展開）といったいくつかの重点施策がとられている（図1参照）。本調査研究はこの3つ目の中小企業の海外展開を支援するためのものである。

日本企業の海外直接投資は1985年のプラザ合意後の円高をきっかけに急増した。それ以降も、バブル景気の終焉とともに低迷した時期があったが、それ以降は緩やかな回復基調を続けてきた。

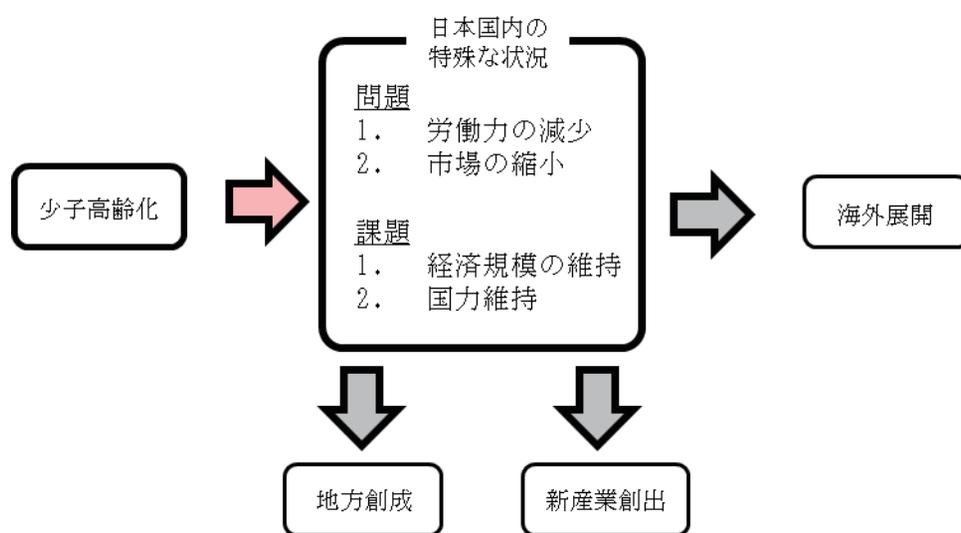


図1 日本の中小企業を取り巻く状況

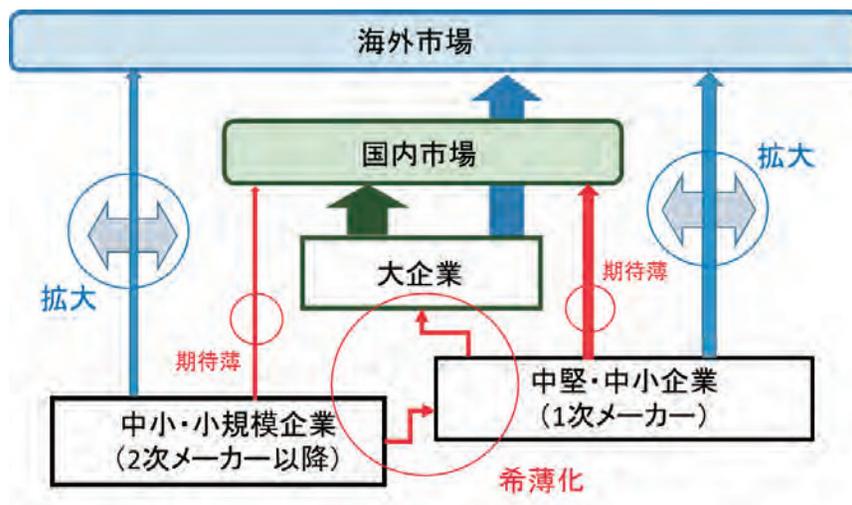


図2 中小企業を取り巻く国内外市場構造

それでは、何故、今海外展開が注目され増加しているのでしょうか。冒頭で述べた「少子高齢化」により、労働力の減少と市場の縮小が起きているという点は勿論のことであるが、日本の大企業を中心とした系列やグループといった概念が希薄化してきていることが挙げられるのではなからうか。図2に示すように、従来、中堅以下の中小企業は国内市場や海外市場に商品やサービスを展開する大企業のサプライヤーとしての位置づけが大きかった。いわゆる、系列・グループ経営である。バブル経済破たん以降、この構造が崩れていったが、ここに来てその傾向が強まっている。国内市場の縮小化という状況の中、大企業は海外に活路を求める姿勢が強くなっており、コスト低減の必要性からも現地生産の加速、材料や部品の現地調達が進んでいる。これによりますます系列化は崩れていく。そこで、中小企業も生き残りをかけ、積極的な独自の海外展開が求められてくるのである。

ところが、近年では海外からの撤退のケースも多く聞かれるようになってきている（図3）。

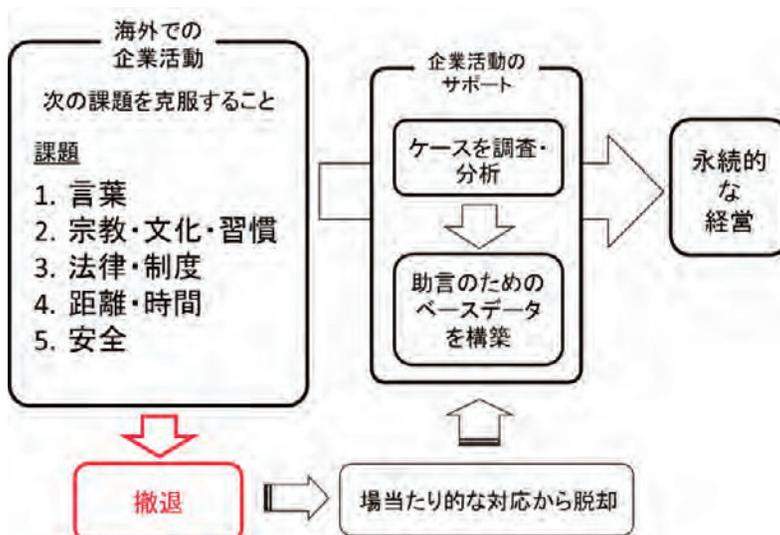


図3 中小企業を取り巻く国内外市場構造

## 海外展開のステップ

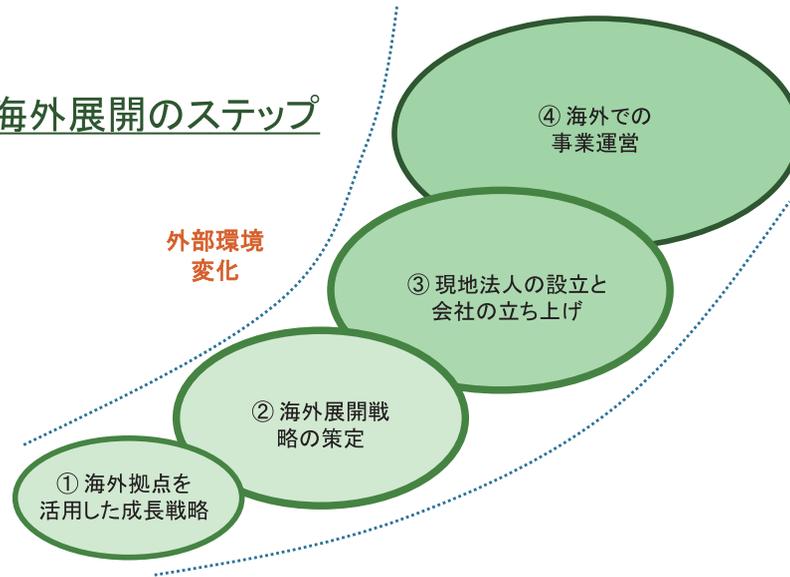


図4 一般的な海外展開のステップ

場当たりの対応の末、残念な結果とならぬよう事前のしっかりとした計画やその実行が必須である。そのため、本研究グループは実際の海外展開のケースを調査・分析し、一般に広まっている経営理論と対比することで、効果的な助言のためのデータベースを構築してきている。理論と実際は異なるなどよく言われるが、理論は現実の問題を解決するための指針を立てる上での一つの切り口を与えてくれるものとして有効である。本調査・研究ではこれらの知見やノウハウを実践的なマニュアルという形にまとめている。一般に企業の海外展開は図4に示すようなステップで進んでいく。そこで、このマニュアルも4つの章に分け、それぞれの章には課題としてとらえるべき項目を節に位置付けマニュアル化している。日本の中小企業の海外展開に少しでもお役にたていただければ幸いである。

	企業			公的機関		合計
	日系企業		現地資本 企業	日本	海外	
	日本 (本社)	現地企業				
日系本社のみ	✓					9
日系の現地法人のみ		✓				4
日系本社及び現地法人	✓	✓				10
現地資本企業（日本に本社無し）			✓			3
日本にある公的機関				✓		0
現地にある公的機関					✓	10
合計	14	9	3	0	10	36

図5 データベース構築のために協力いただいた企業や公的機関

なお、本調査・研究にあたっては、図 5 に示す数の企業や公的機関の方からお話を伺いました。末筆ですが本文中に名前を記載させていただいている企業は勿論のこと、その他匿名とさせていただいている協力者の企業や公的機関の方にお礼を申し上げます。また、広島大学 産学・地域連携センターには本研究の調査・研究活動の期間、多大なサポートを頂きました。併せてお礼を申し上げます。

2016 年 2 月

広島県中小企業診断協会 海外展開支援研究会

代表 平見尚隆 (中小企業診断士)

三本木至宏 (中小企業診断士)

西村英樹 (中小企業診断士)

# 目次

	ページ
はじめに .....	i
目次 .....	v
マニュアル使用法 .....	1
マニュアル本編 .....	5
第1章 海外拠点を活用した成長戦略 .....	7
1. 成長戦略の策定 8	
2. 動機の確定 10	
第2章 海外展開戦略の策定 .....	13
1. 進出候補地の絞り込み 14	
2. 現地調査 16	
3. フィージビリティ・スタディー (FS) 18	
4. 撤退戦略 20	
5. ビジネスプランの策定 22	
6. 為替リスクへの取組み(1) 24	
7. 為替リスクへの取組み(2) 26	
8. 経営の不確定要素 28	
第3章 現地法人の設立と会社の立ち上げ .....	31
1. 事業形態 32	
2. 法人設立 34	
3. 要員計画 36	
4. 募集 38	
5. 選考 40	
6. 教育 42	
7. 人事制度 44	
8. 労務管理 46	
9. 組織・プロセス作り 48	
10. 定着率 50	
11. 購買活動 52	
12. 意思決定プロセス 54	
13. 権限 56	
14. 社内のコミュニケーション 58	
15. 共通言語 60	
16. 駐在員の選抜 62	
17. 駐在員への対応 64	

第4章 海外での事業運営	67
1. 雇用プロセス	68
2. 取引先	70
3. 内部統制	72
4. 課題	74
5. リスクマネジメント	76

おわりに

## マニュアル使用法

## パネルの見方

この欄には、各パネルの概要が記載されている。例えば、このパネルの例では次のようになる。

### 【サマリー】

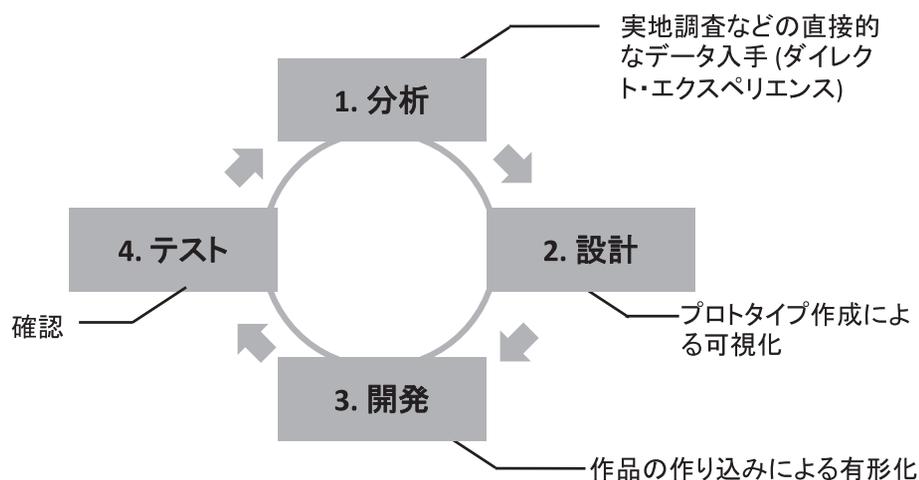
まずパネルの背景として、関連する【理論】が示された上で、その理論の切り口でみた場合どのような現象が起こっているかが【実際】に記載されている。一般的でない専門用語については、【用語】に解説されている。さらに、【コラム】では関連するエピソード等が紹介されており、パネルをより深く具体的に理解できるようになっている。最後に、マニュアル機能としてパネル活用時のデータ (INPUT)、作業内容 (PROCESS) そして成果物 (OUTPUT) に関して本マニュアルの利用者がその進捗を確認できるようチェックすべき項目が【チェック項目】にまとめられている。

この欄には、各パネルの課題を解決する上で有用な理論的枠組みが記載されている。筆者らはマニュアルの制作にあたり、以下に示す典型的な開発サイクルを踏襲した。

### 例

#### 【理論】 開発サイクル

開発サイクルとは、製品やサービスを開発する際の仕事の流れを表したものである。



『要点で学ぶ、デザインの法則150』 (Lidwellら、ピー・エヌ・エヌ新社、2015年) より筆者が改変

この欄には、パネル中に記載された専門用語でその定義を一度確認しておいた方が良くと思われる用語を取り上げ、解説している。

### 【用語】

**サイクル** あるものの状態が一定の変化をしたのち、再び元とまったく同じ状態に戻る場合、この周期的な変化の過程のことをいう。

【チェック項目】

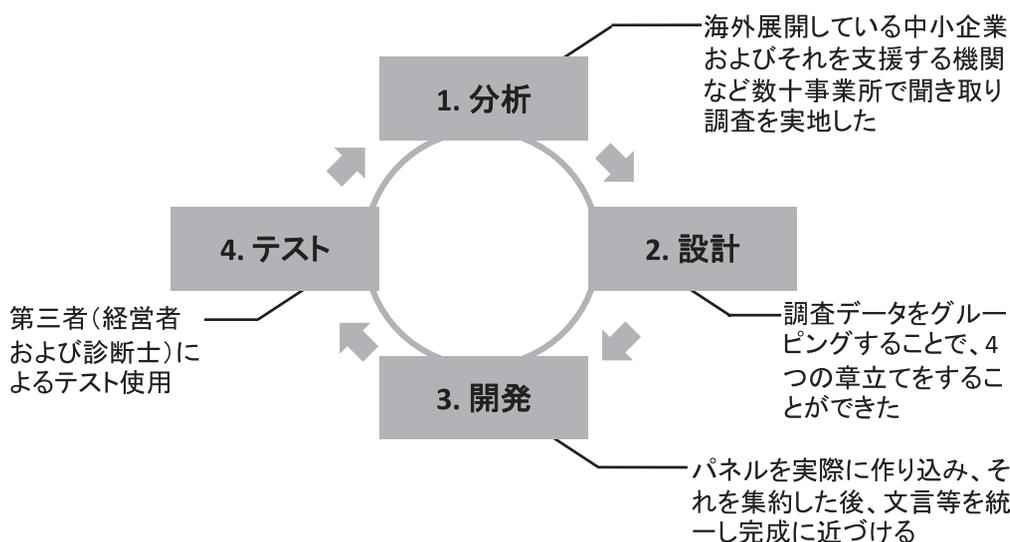
INPUT	PROCESS	OUTPUT
<input type="checkbox"/> 事前に準備すべきこと	<input type="checkbox"/> パネルを用いた作業内容	<input type="checkbox"/> 作業のアウトプット
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

この欄には、【理論】で説明した考え方に沿って、実際に起きている現象を統計データなども参考にしながら紹介している。本パネルの具体例においては、【理論】で述べた開発サイクルの1~4の要素ごとに筆者らのパネルチャート制作実例が記載されている。

例

【実際】 開発サイクルに沿った筆者らのパネルチャート制作実例

実際には「3. 開発」および「4. テスト」しながら「1. 分析」を行うなど、本サイクルの要素間を往復しながら開発を行った。



この欄では、筆者らが収集したエピソードや既存出版物からパネルのトピックに関連する事項が紹介されている。例えば、このパネルで紹介した取組を紹介すると以下ようになる。

【コラム】 パネルに関連したエピソードなど

「パネルチャートの制作は、まさに『開発サイクル』そのものに沿っていた。パネル制作前に、数十事業所を対象に聞き取り調査を実施し（1. 分析）、得られた個々のデータをグルーピングすると4つの章に分類できることに気づいた（2. 設計）。続いてそれぞれのパネルを有形化することでチャートが完成した（3. 開発）。このチャートの有効性は現場で確認した（4. テスト）」。



## マニュアル本編



## 第 1 章

### 海外拠点を活用した成長戦略

## 1. 成長戦略の策定

### 【サマリー】

企業が今後の事業計画を策定する場合、まずは製品やサービスといったその企業が扱う「商品」と、どこで誰に販売するかといった「市場」の二つの切り口から戦略をたてるのが一般的である。その戦略は会社を取り巻く外部環境と現時点で所有している商品の実力や経営資源を考慮し策定されなければならない。また、企業のビジョンに合致したものでなければならない。その過程の中で、海外展開が一つの選択肢として上がってきた場合は、次の検討に進む。

### 【理論】 アンゾフの成長ベクトル

企業の成長戦略は企業が販売する商品と市場の観点から次のような成長ベクトルに分類される。

		商品（製品・サービス）	
		既存	新規
市場	既存	<b>市場浸透戦略</b> 〔マーケティング要素（広告宣伝、価格）を活用し、市場シェア拡大を目指す。〕	<b>新商品開発戦略</b> 〔新商品を、新技術を利用するなどして開発、それを、既存市場の顧客に提供。〕
	新規	<b>新市場開拓戦略</b> 〔未開拓市場（顧客層、地域）に既存商品を展開し、売り上げを向上を目指す。〕	<b>多角化戦略</b> 〔新たな商品・市場分野に進出する。リスクも高いが、外部環境変化、ポートフォリオ効果が期待できる。〕

### 【用語】

#### 戦略

ビジョン実現のためのコンセプトであり、大きな方向性を与える。これにより、企業の企画・管理・業務が規定される。

#### アンゾフ

経営戦略の父と呼ばれる旧ソビエト出身のアメリカの経営学者（1918-2002）

#### ポートフォリオマトリクス

1970年代にボストン・コンサルティング・グループが考案した事業ポートフォリオを考える枠組み

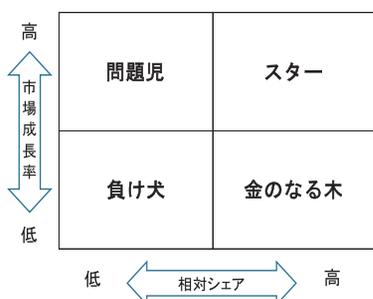
【チェック項目】



【実際】 成長戦略決定プロセス

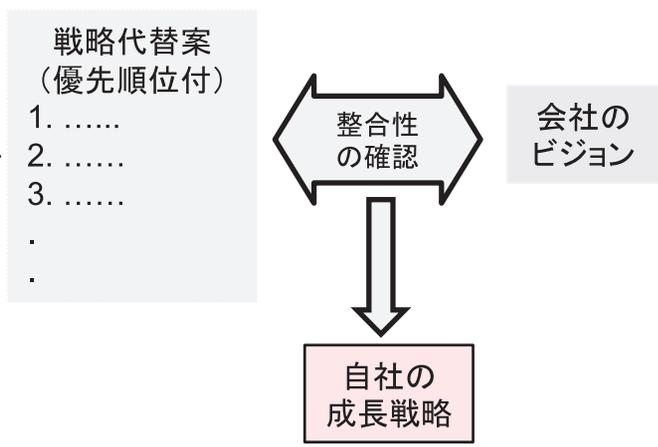
アンゾフの成長ベクトルの枠組みを使って、企業としてどの成長機会を訴求していくかを決める必要がある。しかし、その戦略は社長が「エイヤッ」と決められるものではなく、実際には自社商品のラインナップの状況（ポートフォリオマトリクス）、及び自社の経営資源の強みと弱みを、企業をとりまく機会と脅威といった外部環境と照らし合わせ分析（SWOT分析）をしながら、方向性を決めていく必要がある。その際、会社のビジョンとの整合性も確認する。

ポートフォリオマトリクス



SWOT分析

		外部環境	
		機会 O <sup>(機)</sup>	脅威 T <sup>(威)</sup>
内部環境	強み S (記述)	戦略記述 1 戦略記述 2 戦略記述 3 ...	戦略記述 1 戦略記述 2 戦略記述 3 ...
	弱み W (記述)	戦略記述 1 戦略記述 2 戦略記述 3 ...	戦略記述 1 戦略記述 2 戦略記述 3 ...



【コラム】 市場の要求によって現地で商品を調整

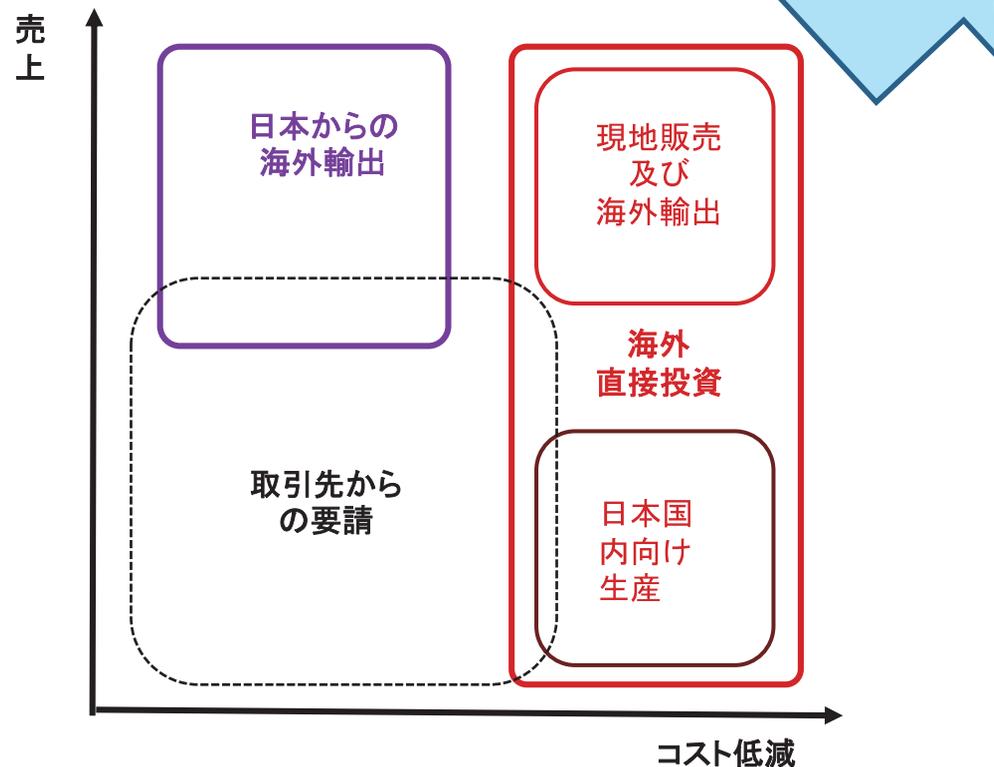
食品関係を手掛ける〇社は市場の拡大を図りたいという経営上の要求と日本の食文化を世界に普及していきたいという会社のビジョンから、アメリカと中国へ進出、事業の拡大を続けている。新市場開拓戦略による成長の訴求である。しかし、進出先によっては、調達できる原材料が日本での調達品と微妙に異なったり、あるいは現地人の味覚に関する感覚が日本とは異なったりすることから、試食評価が可能な開発能力を持ち、かつ現地人の管理ができる多能工型社員を派遣している。

## 2. 動機の確定

### 【サマリー】

企業の成長戦略に基づき、海外へ直接投資を行う動機・目的を確定する。取引先からの要請で海外へ直接投資するケース、或いは単独で①コスト削減 或いは②市場の拡大を狙い進出するケースもある。なお、長期的に現地での販売拡大をにらみ、当初は低コスト労働力を用い、国内向け製品の生産を行うケースなどの複合ケースも考えられる。このような、所期の目的を社内で共有化することで、万が一、現地法人が経営困難に陥ったとき、その時点の事業状況と照らし合わせ、撤退か、継続かの判断を行っていくことが可能となる。

### 【理論】 海外展開のポートフォリオ



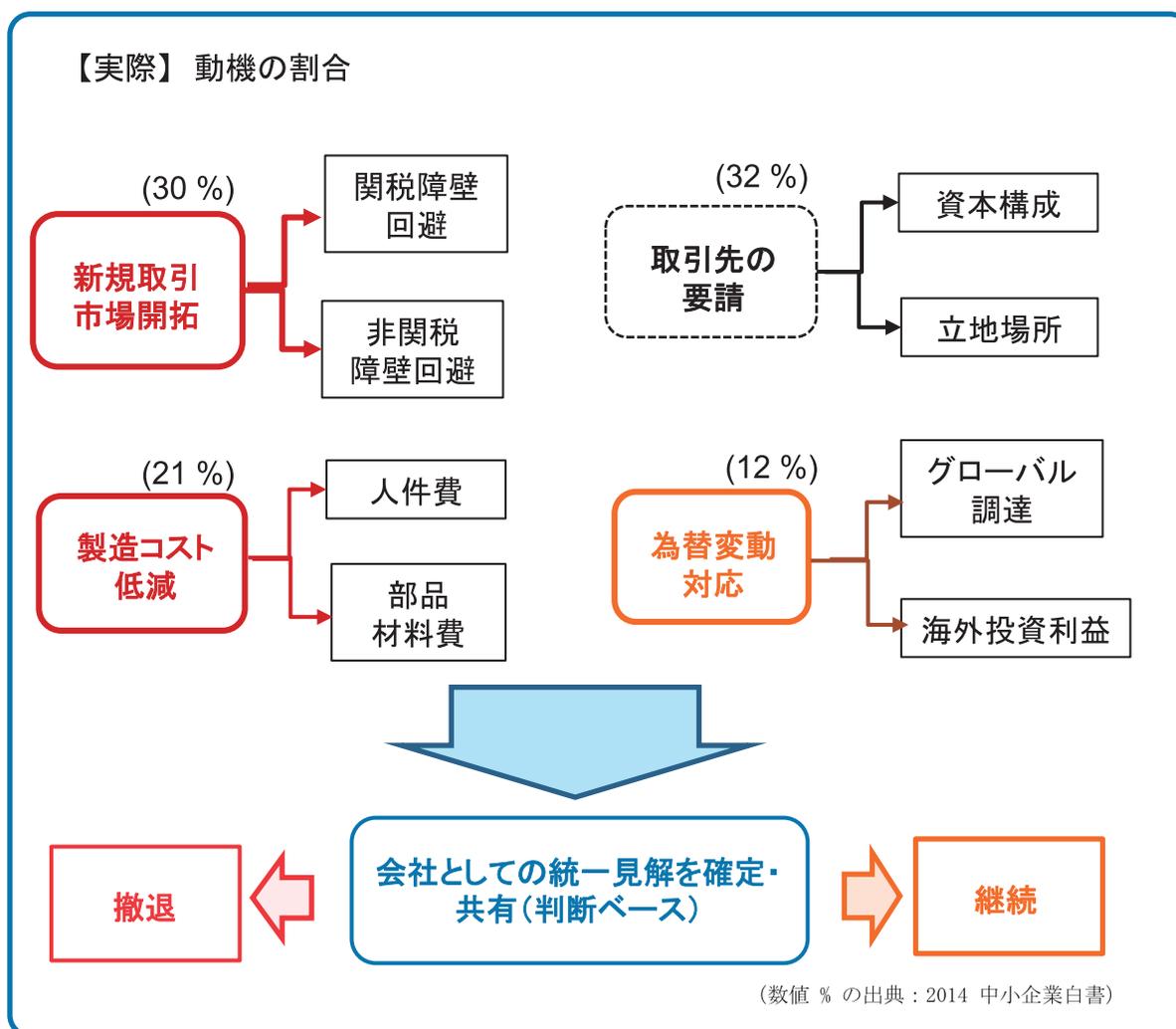
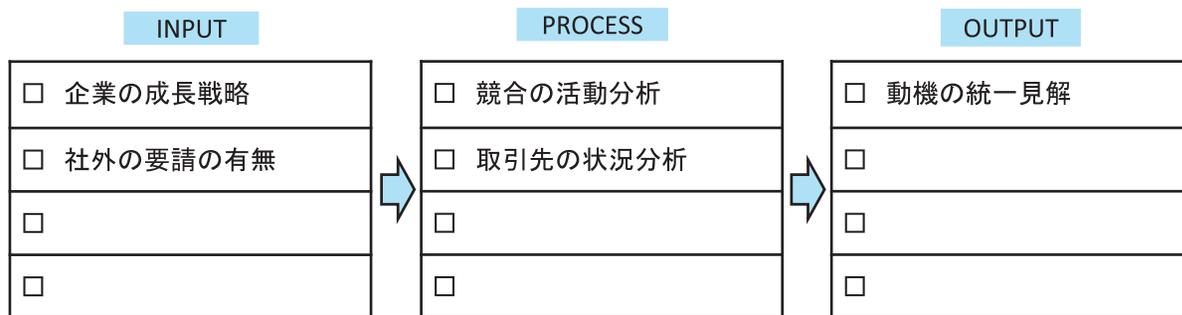
### 【用語】

#### 非関税障壁

関税以外の手段により自由貿易を妨げる障害の総称

- (1) 輸入の数量制限、自主規制枠の設定
- (2) 輸入課徴金、国境税のような疑似関税
- (3) 制限的商習慣

【チェック項目】



【コラム】 企業によっては、特殊なケースも存在する

樹脂製品の製造販売を行っているF社は取引先の勧めでベトナムへ進出、当初日本国内市場向け製品の生産を行っていたが、円安の進展に従い現地での販売強化へ取り組んでいる。  
(臨機応変型)

土木建設中堅のC社は、東南アジア出身のA氏の長年の功労を称え、定年が近くなった際、のれん分けと称し、出身国に支店を設立、A氏を核に事業展開を細く長く続けてきた。政府とのパイプも強化されており、東南アジアの急成長に呼応して現地法人化事業拡大を開始している。  
(先行投資型)



## 第 2 章

### 海外展開戦略の策定

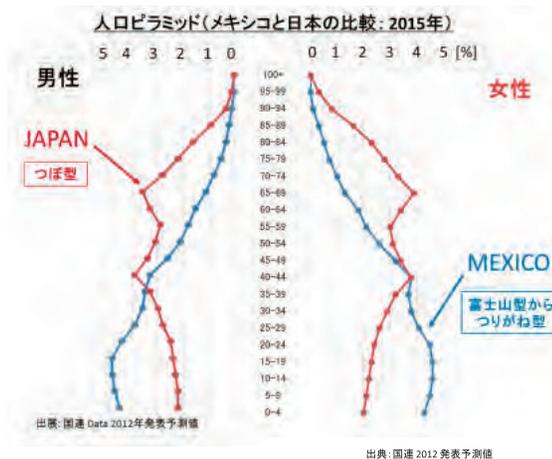
# 1. 進出候補地の絞り込み

## 【サマリー】

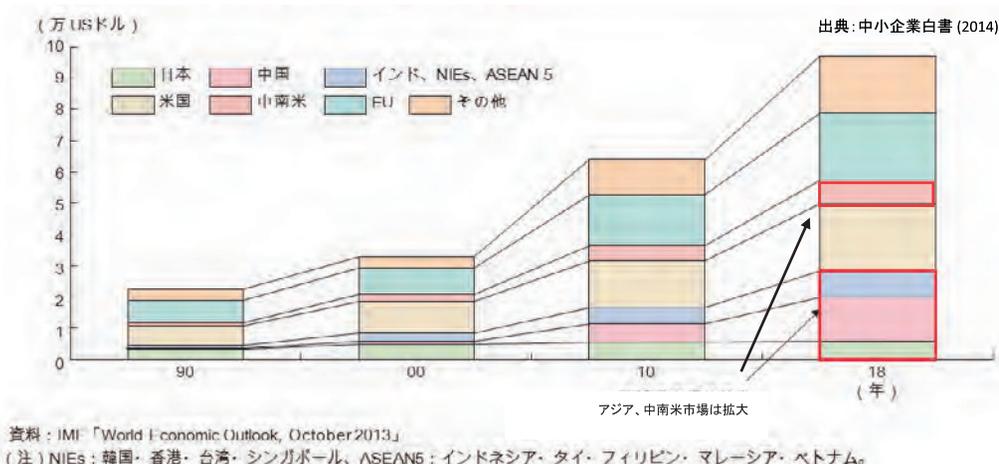
海外展開の進出先を決定するプロセスはケースバイケースである。基本は海外展開の動機に沿ったものでなければならない。社外からの要請の場合は、要請されている国となるだろう。それ以外の場合、例えば、製造コスト低減をその目的としている場合は、中長期にわたって、人件費、材料・部品、物流費のコスト低減が期待できる国が対象になるだろう。進出先での販売あるいはそこからの近隣諸国への輸出といった市場開拓を目的とするのであれば、市場性が高い、或いは所属する域内に大きな市場があるといった点が考慮するポイントとなる。

## 【理論】 GDPと人口ピラミッド

下図は近年の地域別のGDPの推移と今後の予測である。この図より、日本の市場性の成長は期待できないことが確認できる、一方、アジアや中南米の市場は拡大が期待できることがわかる。なお、労働力の中長期の展望は、右図のような人口ピラミッド（図は日本とメキシコの比較例）が参考になる。



## 地域別実質GDPの推移(米ドル換算)



## 【用語】

### 人口ピラミッド

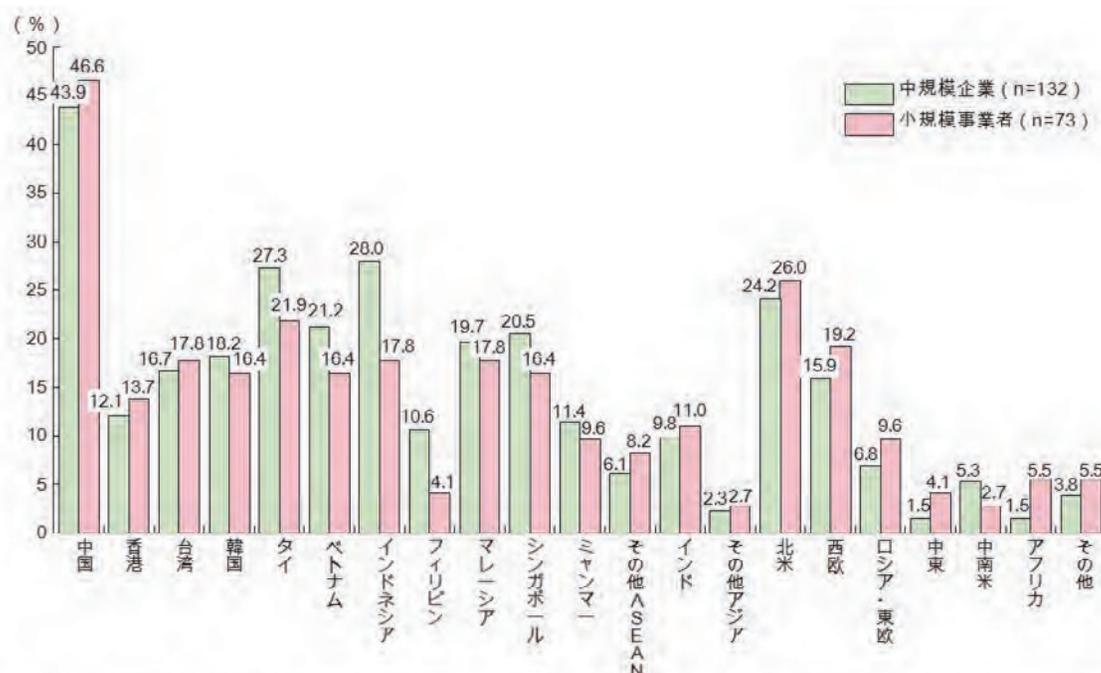
男女別に年齢ごとの人口を表した「年齢別人口構成図」。通常は、出生数が多く、死亡等により、だんだん年齢を重ねていくうちに人口が少なくなり、三角形のピラミッド状の形になる。そのため、「人口ピラミッド」と呼ばれる。一般に、開発途上国ではその定義に近い「富士山型」、経済成長が進んでくると医療の発達や少子化の影響により「つりがね型」に変化していき、最終的に日本やヨーロッパのような先進国では「つぼ型」になっていく。現在から10-20年後の人口ピラミッドを用いることで生産年齢人口(15歳以上65歳未満の人口)がどのように変化するかを予測することができる。

【チェック項目】



【実際】 直接投資先として準備又は検討している国・地域

下図は日本の中小企業が直接投資先として準備又は検討している国・地域の集計結果である。これより、各社アジアを中心に展開しようとしていることが見て取れる。



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント（株））  
出典：中小企業白書（2014）

【コラム】 チャイナプラスワンからの脱皮

中国の「改革・開放」政策のもと、1990年代初頭より経済成長が加速、日本企業の中国進出が増加していった。しかし、反日デモや賃金の高騰、公害問題などの諸問題より、中国に事業を集中するというリスクを回避する動きが出てきた。中国以外にも分散投資をしようするという考え方、即ち、チャイナプラスワンという考え方である。東南アジアがその対象国とし注目を浴びてきた。近年、この中国を中心とし、それ以外の国にも事業拠点を持つという考え方から脱皮して、経済発展が目覚ましいインドネシアやベトナムなどの東南アジアを事業の拠点にするという動きも出てきている。海外展開国の考え方にも多様化傾向が出てきているようである。

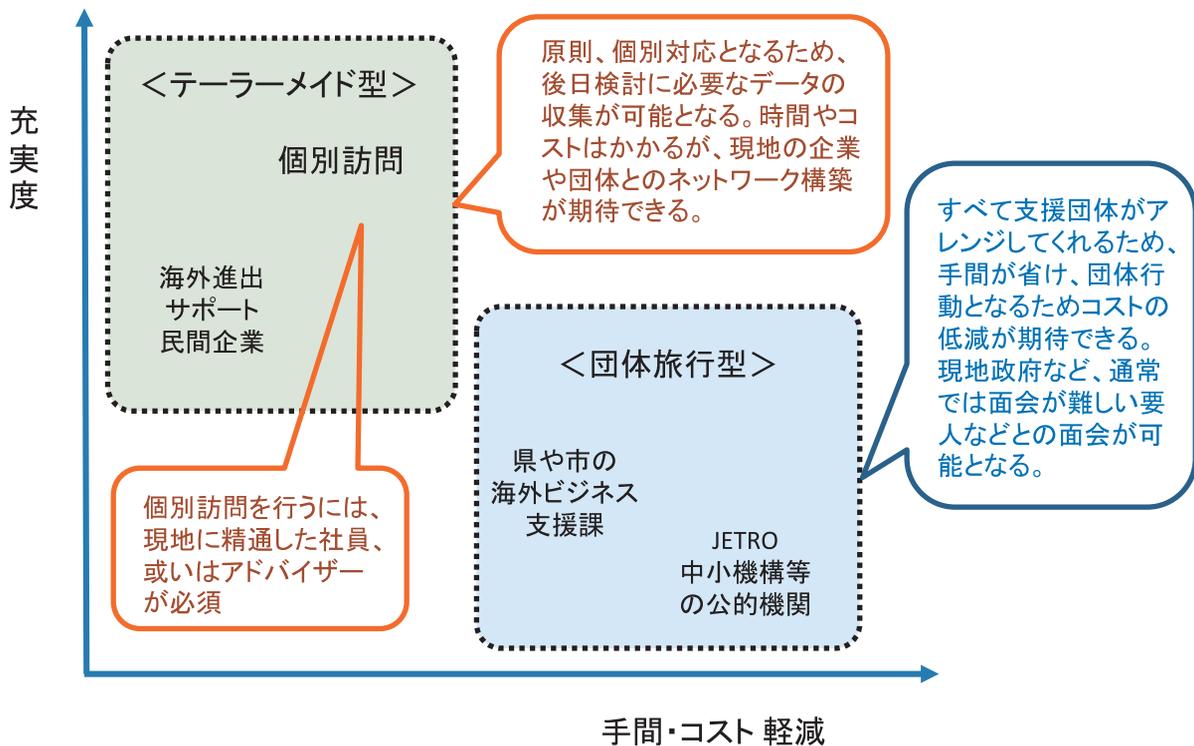
## 2. 現地調査

### 【サマリー】

現地進出を検討する前に、進出候補地の現地調査は必須である。一般に、団体旅行のように公的機関などが主催する視察ツアーに参加するのが、手軽かつ低コストで、広範囲にわたって情報を入手できる（本社の代表者向）。一方、企業が必要としている専門的な個別情報や駐在員が生活する適格性を判断するのに必要な情報を的確に入手できるかは疑問。コストは余分にかかっても、第2陣をテラーメイド型で派遣し、納得がいくまで情報を入手する。但し、そのためには現地に精通した社員か、海外支援のためのアドバイザー（中小企業診断士等）が必須となる。

### 【理論】 現地調査の選択肢

現地調査の方法として、団体旅行型とテラーメイド型が考えられる。



### 【用語】

#### 海外進出サポート 民間企業

日本に主体があり、世界の主要な展開候補国に支店、あるいはネットワークを持つ民間企業。依頼内容のに基づき個別に費用見積もりを行う。また、現地に主体があり、その国のみでのサポートを行う民間企業もある。

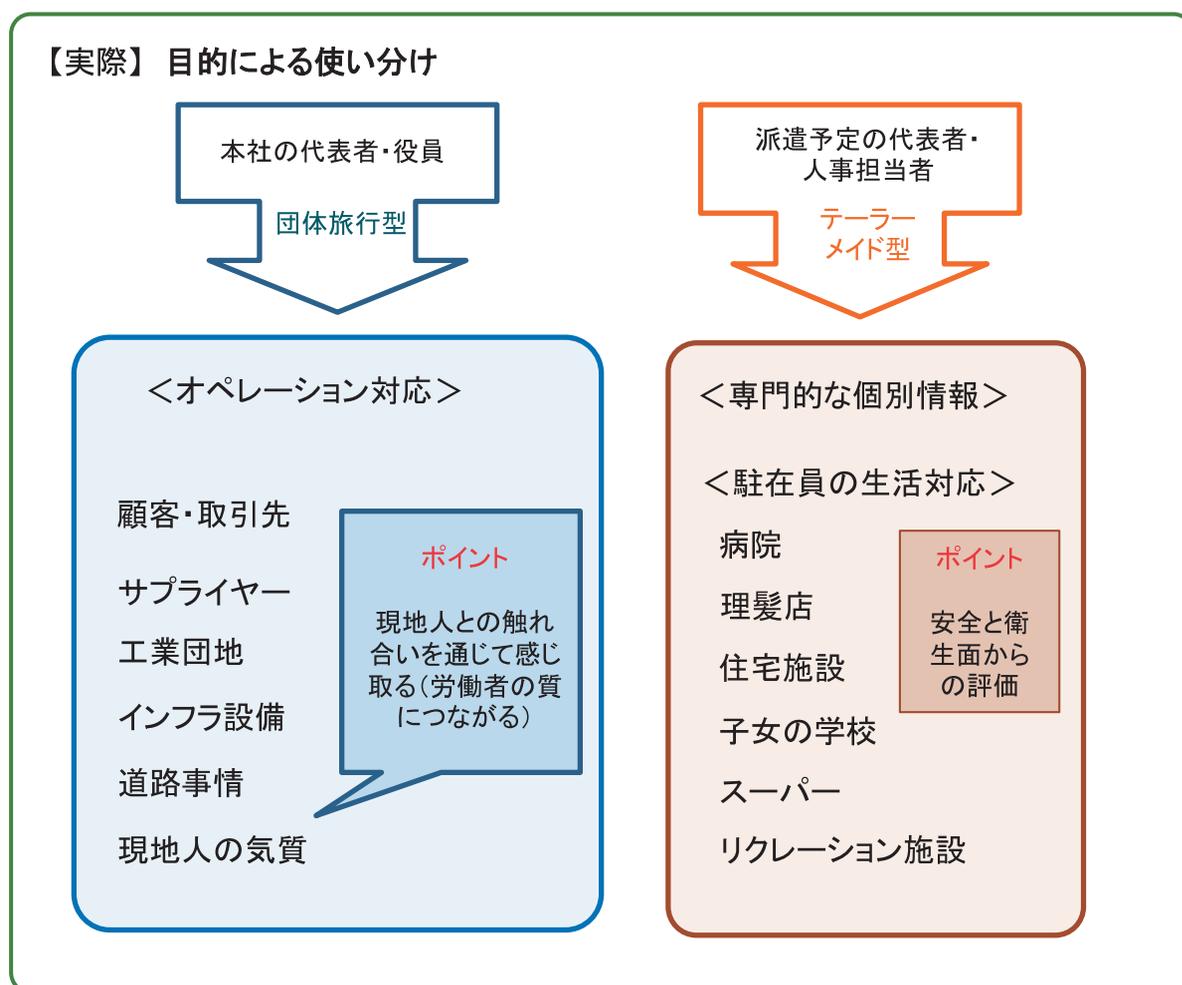
#### JETRO

日本貿易振興機構 (Japan External Trade Organization) の略称。中小企業等の国際ビジネス展開の支援、在外日本企業の海外ビジネス支援など、日本の貿易の振興に関する事業、また、開発途上国・地域研究を幅広く実施している。

【チェック項目】



【実際】 目的による使い分け



【コラム】 現地人の気質を感じ取る

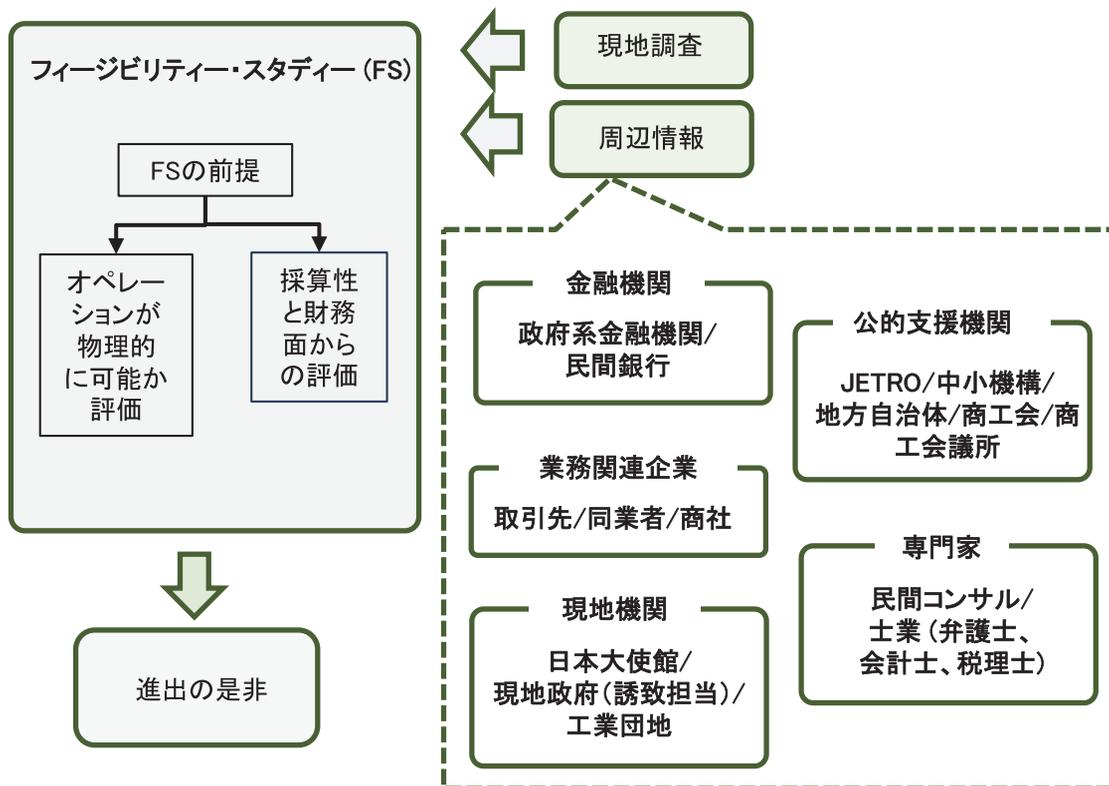
メキシコへ進出を検討していた企業の社員が、現地で丁寧に会社や住宅地の周りを昔ながらのホウキとチリ取で掃除する姿をよく目にした。この観察から、現地人のきれい好きで、まじめな性格を感じ取ったという。実際に、現地でのオペレーションを開始して、その気質を感じているとのことであった。テーラーメイド型でじっくり現地調査をすることで数値には表れない状況の把握が可能となる。

### 3. フィージビリティ・スタディー (FS)

#### 【サマリー】

海外進出の是非を決定する前に、海外展開を行い事業を継続していける見込みがあるのかどうかの検討を行う必要がある。海外展開の可能性を検討するという意味でフィージビリティ・スタディー (FS) と呼ばれる。一般には、生産展開の場合オペレーションが物理的に可能なのか、製品販売やサービスの提供の場合は、確立された市場があるのか、競合に対して優位性があるのかといった観点から評価を行う。一方、採算性は成立するのか、また投資や運転資金は手当てがつかうのかといった財務面からも評価をおこなう。この検討のためには、各種前提が必要であり、現地調査を通じて、また関連ステークホルダーから情報を入手していく。

#### 【理論】 FSのための情報入手手段

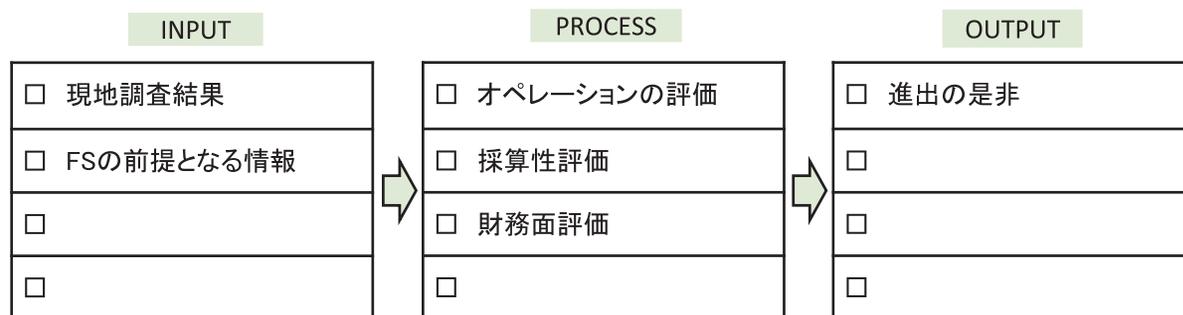


#### 【用語】

##### 政府系金融機関

日本政府が国民生活の向上や経済発展などのため、国の政策を実現する目的で、法律を制定し設立された金融機関。政府が主たる出資者。身近な例では、個人の住宅取得のための住宅金融支援機構がある。企業レベルでは国際協力銀行 (JBIC)、日本政策投資銀行や日本政策金融公庫などがある。

【チェック項目】



【実際】情報の種類によるその入手先

FSを行うには、そのための前提条件を設定する必要がある。例えば、人材面では各階層における人材確保の可能性、採用費用を含む人件費や年上昇率、商品面では現地で製品やサービスの質を保证するための材料や部品の調達先とそれらの品質/コスト/納期、資金調達の可能性とそのためコストそして税務/法務/総務にかかる実施事項などである。これらは、一度に入手できるものではなく、企業を取り巻くステークホルダーから情報を取っていくことが一般的である。海外展開を行っている企業の実態調査では以下の表のような機関がそれぞれの領域に於いての主要な相談先となっている。なお、経営管理、商品開発/質の保証と人材確保・育成の3領域に関しては、適切な相談相手を探すことが難しいようである。この辺りでの中小企業診断士の活躍が期待される。

	経営管理	資金調達	商品開発/ 質の保証	営業・販 路開拓	人材確保 ・育成
金融機関		✓			
公的支援機関				✓	
業務関連企業			✓	✓	
専門家	✓				
現地機関			✓	✓	✓
相談相手無	✓		✓		✓

(\*) 中小企業白書(2014年)をベースに筆者作成

【コラム】乞われても、じっくり検討する

化学製品を製造販売する新興企業C社は取引先から幾度もなく海外展開を要請されてた経験がある。あるケースでは進出先の用地も特定され、アジア大陸への進出を乞われたという。海外展開をしたいという気持ちはあるが、FSを行うと、オペレーション維持の可能性は低いことが、わかり断念しているとのことであった。その結果、まずは国内での商品の充実を図るという考え方から、研究開発へ注力されている。FSが機能し、会社の状況に合った戦略をとっている例である。

## 4. 撤退戦略

### 【サマリー】

中小企業の場合、大企業と比べて経営基盤が弱いケースが多く、一旦海外展開したものの撤退に追い込まれるケースが少なくない。海外への直接投資は、体力に限界のある中小企業にとっては、規模が大きくその成否が本社の経営にも大きく影響するからである。ただ、本社の経営者は展開国で長期にわたり事業を手掛け、その地域に貢献するとともに、本社を含むグループ全体の成長を願っている。そのため、中長期展望が立たない状態で撤退の決定ができず、負債が膨らむということになりかねない。そのような事態を避けるためにも進出時には、撤退戦略を同時に検討しておく必要がある。

### 【理論】

#### (1) 撤退のタイプ

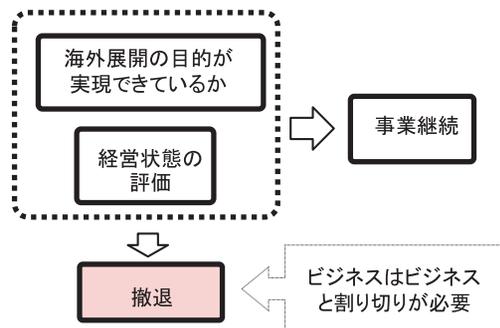
撤退企業の事例から以下の図のような各種問題が原因となっていることがわかっている。海外展開にあたっては、事前にそれらに対する対策を十分に行っておき、リスクを低減しておくことが大切である。

撤退の原因	導入期	定着期	安定期	Key word
(1) 事前調査問題	✓			不完全な事前調査
(2) パートナー問題	✓			現地の風俗、習慣、文化の無理解
(3) 人的資源問題			✓	派遣人材、現地管理者/労働者の人員、能力不足
(4) 生産問題		✓		材料調達、生産技術、技術移転
(5) 品質問題		✓		品質の安定化
(6) 地域問題		✓		法律の変更、カントリーリスク
(7) 資金問題		✓	✓	親会社の経営悪化、金利、為替、資金調達
(8) 市場問題	✓		✓	商品需要の低下、競争激化、販売価格の低下

中小企業診断協会, 中小企業の国際化経営診断ハンドブック, 同友館, 1994, 89をベースに筆者が作成

#### (2) 撤退戦略

現地の業績が悪化した場合でも、本社を含めたグループでは全体の収益に貢献している場合もある。また、誘致した取引先にとってはなくてはならない存在になっていることも考えられる、経営状態がビジネスプランからの程度乖離してくれば、撤退の検討を始めるのかといったガイドラインをあらかじめ決めておく必要がある。また、その際の判断基準としては数値以外に、海外展開の目的に沿った事業展開ができているかという点も重要な要素になる。

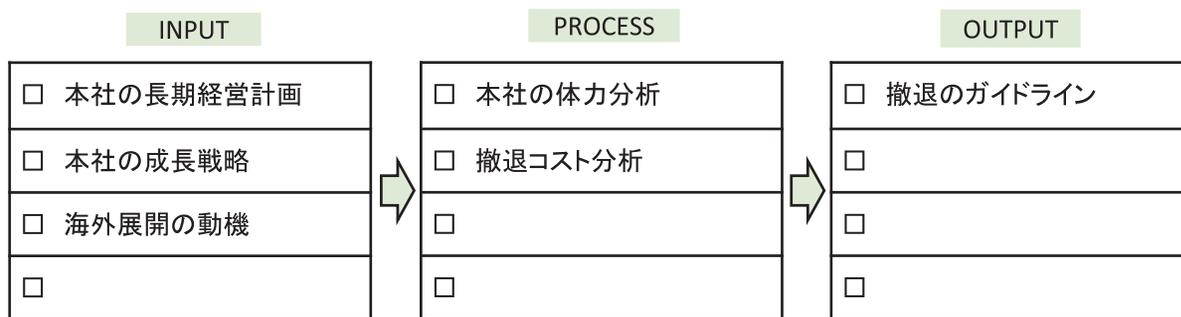


### 【用語】

#### ビジネスパートナー

海外進出におけるビジネスパートナーといった場合、一般には現地での合弁先、販売代理店、コンサルタントが考えられる。進出国によっては、100%の外資（ここでは日本企業）が認められていないケースがある。このような場合は、現地企業と合弁会社を設立することになる。たとえ、外資100%が認められていても、リスク分散のため、何社かで合弁を組むこともある。これらの場合は、強み弱みを補完できるビジネスパートナーを選定するのが得策である。また、お互いの役割分担を明確にした事業運営が必要となる。

【チェック項目】



【実際】

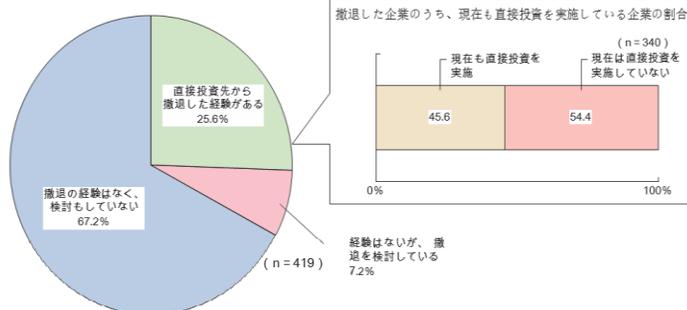
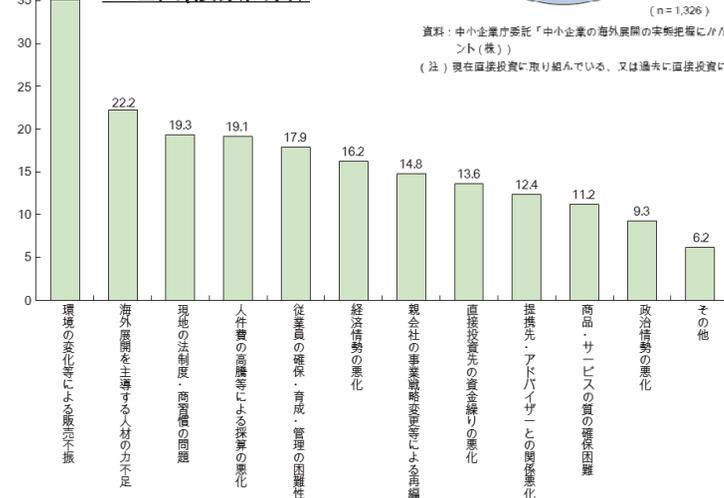
直接投資先から撤退した経験

出典：中小企業白書（2014）

(1) 撤退理由(下図)

理論で指摘している撤退理由が、近年でも実際に撤退理由として幅広く挙げられている。

直接投資先からの撤退理由(複数回答)



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）  
 (注) 現在直接投資に取り組んでいる、又は過去に直接投資に取り組んでいた企業に尋ねたものである。

(2) 進出・撤退サイクル(上図)

直接投資先から撤退した場合でも約半数の企業が直接投資を続けている。海外進出 => 撤退(学習) => 海外進出という循環サイクルが起きている。

資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）  
 (注) 直接投資先からの撤退した経験について、「撤退した経験がある」、「撤退を検討している」と回答した企業を集計している。

【コラム】段階投資

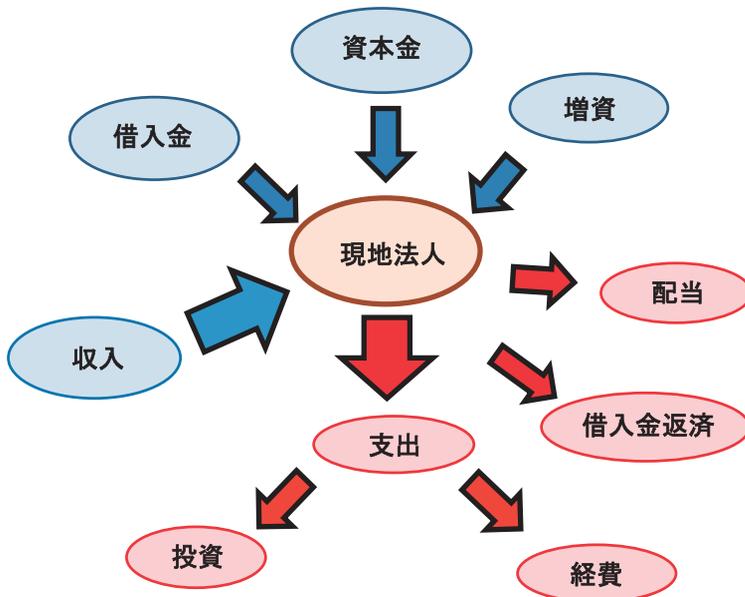
海外展開を仕掛ける、中堅企業の経営者から「海外展開の鉄則は、当たり前のことを当たり前に行うこと。いつでも撤退ができるように自社の判断で段階的に投資をしてきている。」とコメントされたうえで、「取引先に頼まれ、一度に大きな投資を実施するのは、リスクが大きすぎる。」と付け加えられた。規模が小さい中小企業の場合は、特に注意したいポイントである。海外には、建屋をレンタルし、管理部門を一括して請け負うといったスキームの提供をしている工業団地もある。進出企業は自社の生産技術領域のみに注力し、投資額を抑えた事業開始が可能となる。撤退ケースを頭に入れ、このような方法をとるのも、一つのオプションである。

## 5. ビジネスプランの策定

### 【サマリー】

ビジネスプランを策定する場合、まず現在の経済指標で現時点での収支のバランスを作成し、今後も継続が予定されているものは、物価や賃金の上昇率を仮定して上昇を見込む。これに単発的に発生する投資などを付け加え、中長期にわたって収支バランスを見ていく。しかし、実際には物価や給与の高騰、税制の改正による社外流出金の増加、取引先の生産拡大に伴う追加投資の発生など、予想外の資金流出の発生が考えられる。それらの場合でも資金をショートすることなく、事業を行っていくために、法人設立時から事前対策案を練っておくことが効果的である。

### 【理論】 お金の流れ



ビジネスプランは基本的にお金の流れの計画である。企業への**流入**に関しては、開始当初は営業活動による大きな収入は見込めないため、設立時の資本金(企業活動が始まった以降は増資)と借入金によって賄うのが一般的である。一方、**流出**に関しては初期投資額や運転資金を見積り、時系列に並べていき、**流入**と**流出**の差、即ち収支が常にポジティブになるように設計する。その上で、単月黒字化、そして投資資金回収へとつなげるストーリーを描く。

収入に関しては、既に決まっている取引先との売買条件や、自社の商品のポジショニングによる設定価格と獲得可能なマーケットシェアといったマクロ的な見方から見積もる。一方、支出に関しては物価上昇率を過去の実績から仮定し、原材料コストと人件費を見積もる。

### 【用語】

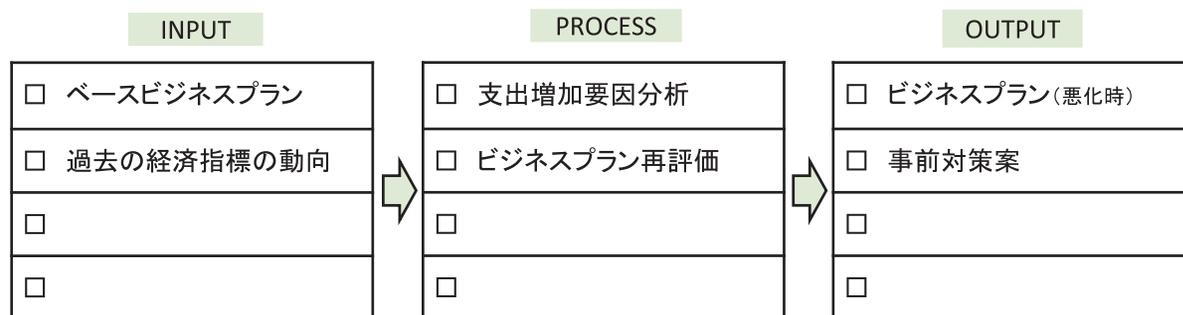
#### 企業会計の保守主義の原則

日本の企業会計原則の一つ。

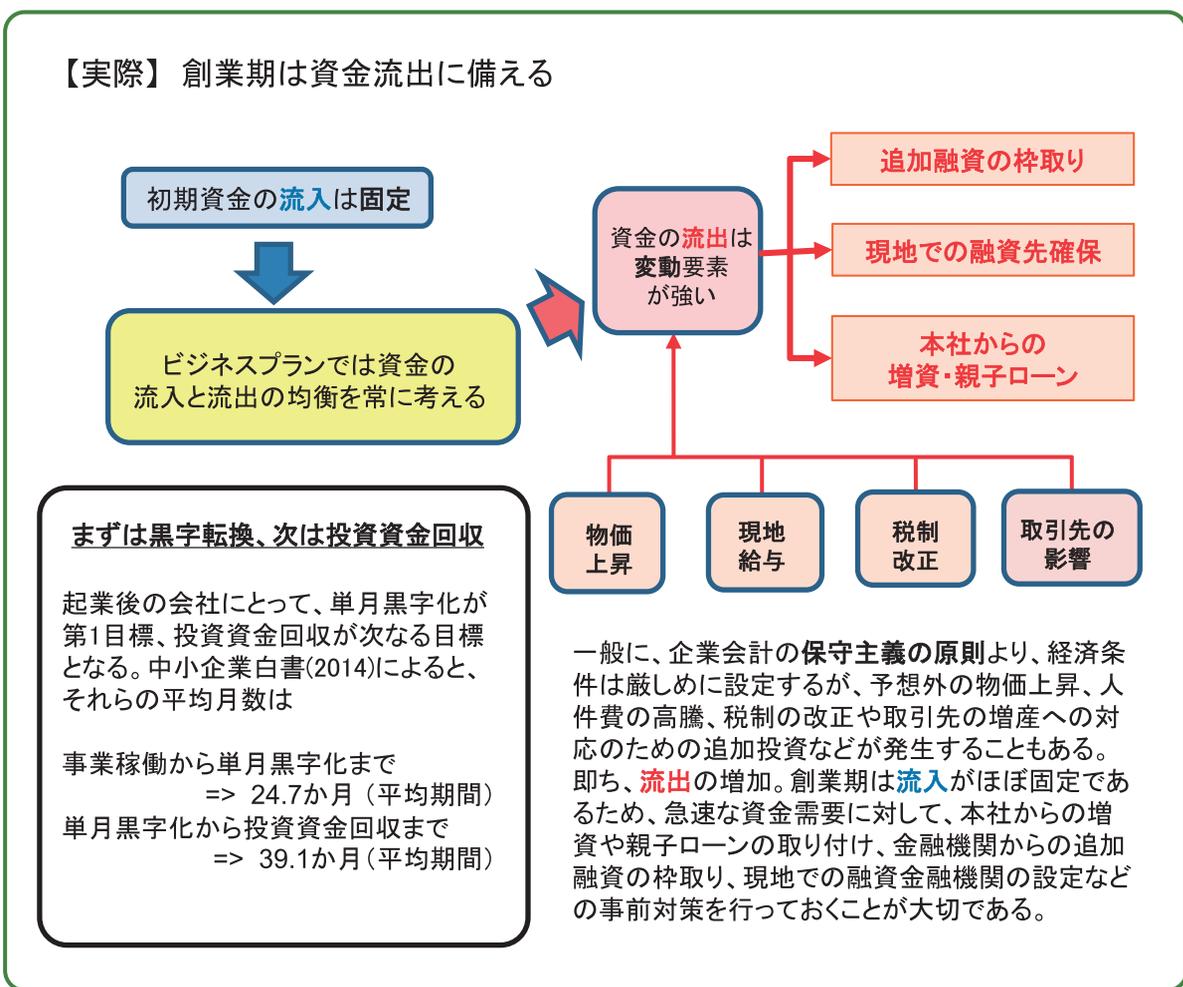
「企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならない。」

将来の予期せぬ事態に備えて利益を控えめに計算し、企業体力を温存するように会計処理をする必要があるとしている。企業の維持のための財務的・政策的見地から要請される。

【チェック項目】



【実際】 創業期は資金流出に備える



【コラム】 現地給与上昇

メキシコに自動車生産拠点が集積しつつある。自動車大手の生産現地化・拡大に伴い現地に進出した自動車関連企業から、管理職の予想外の給与の高騰が問題として指摘されている。労働者の給与上昇率は、最低賃金上昇率や物価上昇率などのマクロ指標をベースに組合との交渉で決まる。しかし、管理職の場合は個別の交渉になるケースが多く、産業が集積する過程で管理職の能力を持った人材の供給が追い付かず、結果として現地従業員の給与が上昇している。

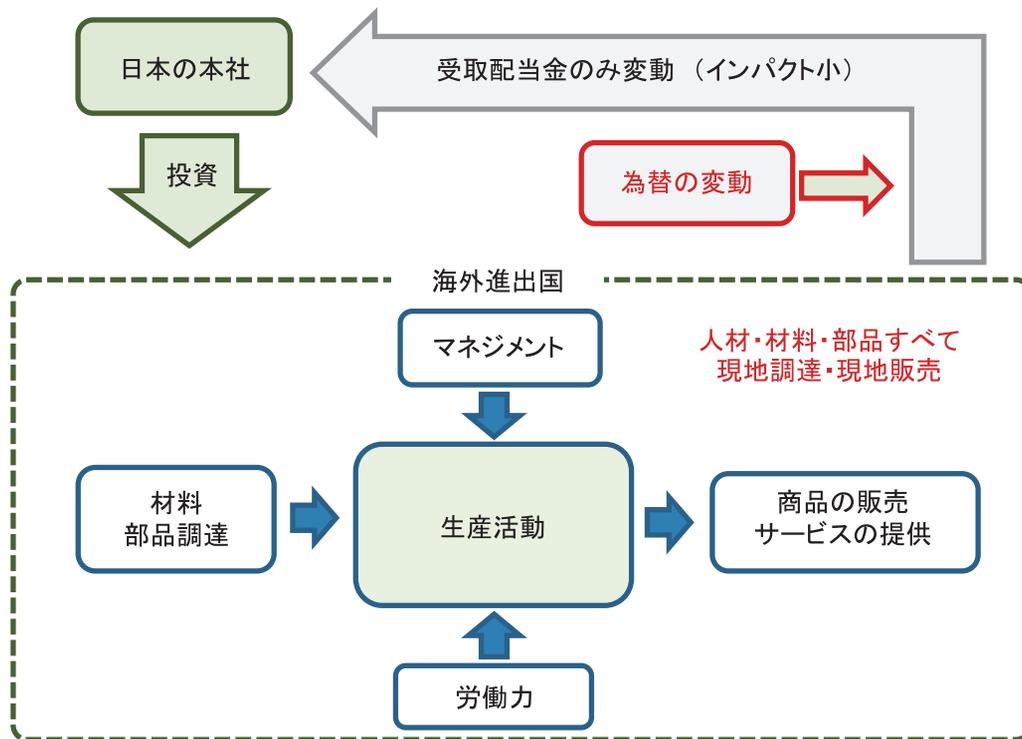
## 6. 為替リスクへの取組み(1)

### 【サマリー】

海外へ進出する際、もし、その進出国で発生するコスト即ちすべての人材、材料、部品などをそこで調達でき、その国ですべて販売するのであれば、為替の問題は発生しない。丁度、鎖国時に日本の中だけで経済活動を営んでいた状態と同じである。投資をした日本の会社は、配当を受け取ることになるが、その際日本円に転換するのであれば、その時点でのみ影響を受ける。しかし、現地が利益を出している限りは影響を受けるのはその為替の変動分の割合のみであり、収益が吹っ飛ぶということはない。ただ、そのような可能性のあるケースは限られており、一般には海外取引が発生する。そこで、海外進出に当たっては、事前に支出と収入の海外比率を前提において、為替の変動率と収益の関係を検討しておく必要がある。いわゆる、為替に対する感度検討である。為替の予測値と重ね合わせ、撤退戦略も視野に入れ、経営の許容度を見極めておく必要がある。

### 【理論】 地産地消時の為替リスク

日本企業が海外に進出して、その国ですべて調達でき、かつ販売できたとすれば、為替変動があったとしても受取配当金にのみ、その影響が出る。本社への収益インパクトは小さい。



### 【用語】

#### 現地調達率規制

発展途上国を中心に現地政府が自国の産業を保護・振興したり、貿易収支を改善するために、海外企業の現地生産に対して、自国での生産物と認定するために一定以上の現地部品の調達率を設定し規制する場合がある。

#### 感度検討

例えば、USドルと円の為替レートが1円動いた場合、支出（コスト）と収入のそれぞれがいくら変動するか計算し、最終的な収益に与えるインパクト即ち、感度を算定する。過去の為替の動向や今後の予測値より為替レートの変動の予測値の範囲を設定することで収益インパクトが予測できる。

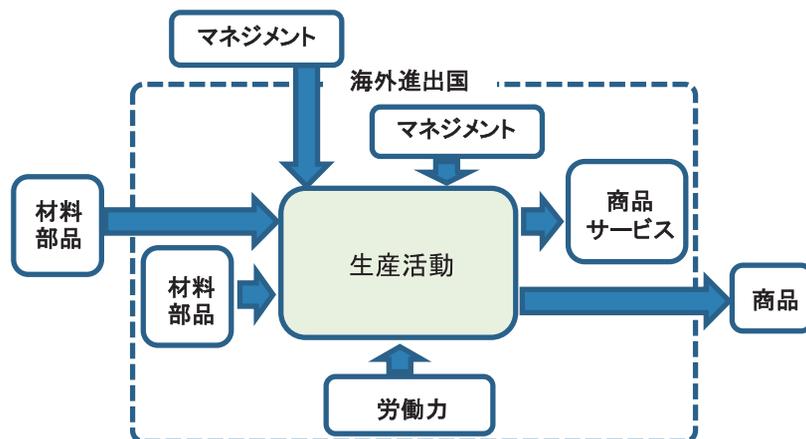
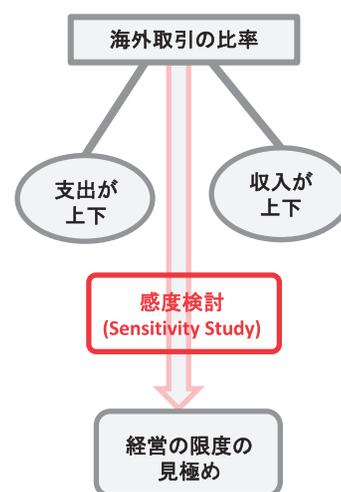
【チェック項目】



【実際】 実際には感度検討が必要

海外進出国ですべての材料や部品を調達することは、特殊なケースでない限り難しい。またレストランなどのサービスの提供であれば現地でのみの販売も考えられるが、一般には各国で生産拠点を築くことは難しく、海外拠点から日本や他の市場への輸出版売を行うことになる。マネジメント人材も長期的に経営が安定するまでは、日本人の駐在が必須となるケースが多い。この場合、過去日本の輸出産業が経験してきた為替の変動による収益の不確実性が問題となる。進出に当たっては為替に対する感度検討を行い、経営の限度の見極めを行っておく必要がある。

実際には、輸出版売を行う域内での現地調達率規制などの制約もあり、生産地での材料・部品の現地調達率を上げるべく、努力をしている。



【コラム】 中国市場の特異性

世界の工場と言われ始めて久しい中国。日本の中小企業も多く進出している。また、最近ではチャイナ・プラス・ワン (China plus one) といった言葉も聞かれ始めた。中国への一本足打法ではリスクがあるため、それに加え東南アジアのような新興国へも直接投資をして、バランスを図ろうという戦略である。しかし、ここに来て、中国における各種社会問題からか、中国での経営に不安を持つ経営者が増えている。とはいえ、中国の巨大市場は魅力的である。そこで、中国で生産した製品は中国で販売するという考え方が増えている。材料や部品は中国で調達できるケースが多いため、ある意味、理論で示した地産地消が成り立つ特異な国である。

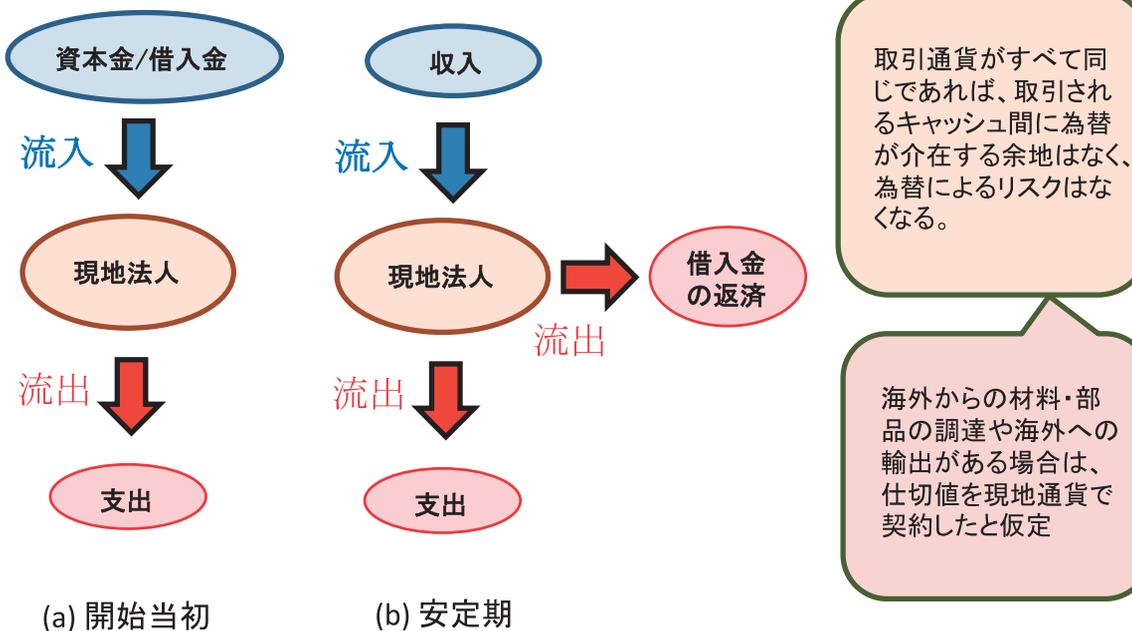
## 7. 為替リスクへの取組み (2)

### 【サマリー】

海外からの材料・部品の調達や海外への輸出がないケース、あるいはそのような取引があった場合でも仕切値を現地通貨で契約したケースの場合、日々の取引通貨がすべて同じであれば、取引されるキャッシュ間には為替が介在する余地はなく、為替によるリスクはなくなる。しかし、現地法人を設立する当初は、日々のキャッシュの流れの他に、当面の投資や運転資金を賄うための本社から受ける出資金、そして金融機関からの借入金というキャッシュの流れが存在する。実績のない現地法人が現地の銀行より融資を受けることは難しく、一般には本社が保証人になることにより邦銀から資金を調達することになる。その多くは、日本円或いはUSドルであり現地通貨と異なり、そこに為替によるインパクトが発生する。経営としてはできるだけ、不確実性を低減すべきである。為替予約を設定したり、為替オプションを購入することで、返済額を早期に確定しておくなどの対策が望まれる。

### 【理論】 企業のキャッシュの流れ

企業活動での一般的なキャッシュの流れは下図のように、**流入**と**流出**に分けられる。オペレーションが開始された当初は、支出は借入金や資本金で賄われるが、収支が安定したタイミングでは、収入によって賄われ、その差額で借金を返済し、株主に配当を出していくことになる。



### 【用語】

**為替予約** 将来の特定の時期における為替レートを現時点で決めてしまうというもの。一般には銀行などと先物予約レートで契約する。予約しなければ、その特定の時期の為替レート次第で、損得が発生していたことになる。しかし、予約することで企業は予約した額に関しては現時点で額を確定し、不確実性を取り除くことができる。

**通貨オプション** ある特定の通貨を、前もって定められた期間または期日に、定められた価格で、買う権利または売る権利を売買する取引。例えば、企業が将来、ある一定額のある通貨で返済するために、返済タイミングでその一定額の通貨を買う権利を購入する。オプションであるため、為替が好転していれば行使しなければよい。

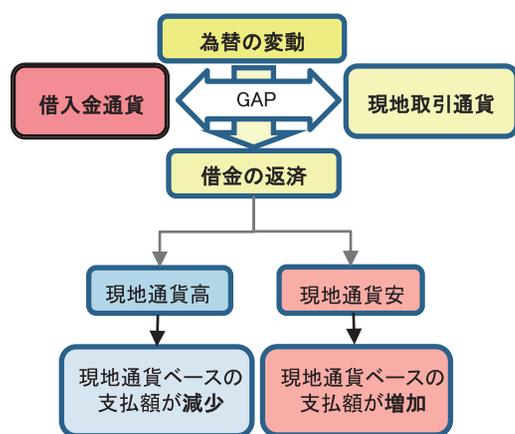
【チェック項目】

INPUT	PROCESS	OUTPUT
<input type="checkbox"/> 借入金 <input type="checkbox"/> 為替予測 <input type="checkbox"/> 先物予約レート <input type="checkbox"/> 通貨オプション価格	<input type="checkbox"/> 収益インパクト評価 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 対策案 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

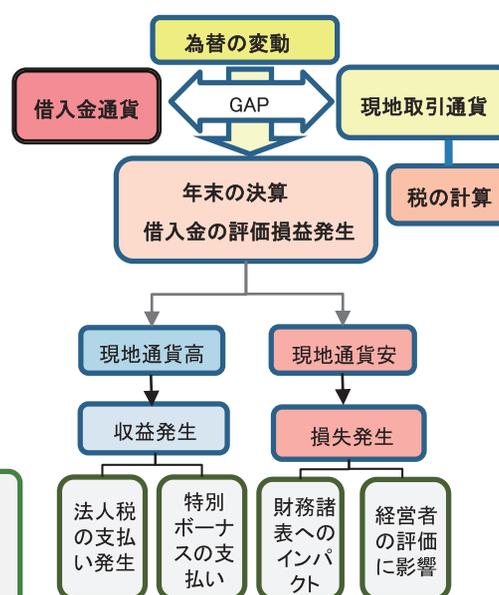
【実際】借入金の通貨の影響

日系企業の場合、借入金は出資元である日本の親会社の保証の元、現地法人の名前で邦銀から調達するケースが多く、その場合の通貨はUSドルが一般的である。その場合、為替の変動により次の二つの問題が発生する。\*

課題① 借金の返済額が定まらない



課題② 借入金評価による収益インパクト



対策

- (1) 借入金通貨をできるだけ現地通貨にする
- (2) 親会社からの出資金を増やし、借入金を極力減らす
- (3) 為替予約や通貨オプションで、支払額を早期に確定

(\*) 現地法人を設立する場合、その会社への出資金は、たとえUSDで行われても出資の時点の為替レートで現地通貨に転換され、その額が出資額となり変わることはない。

【コラム】メキシコのPTU支払い

メキシコには会社があげた利益の10%を従業員に配分しなくてはならないという法律がある。従業員にとってはいわゆるボーナスであり、PTUと呼ばれている。USドルベースの借入金が多くあり、現地通貨が強くなった場合、税務の観点からは昨年よりも借金が減った、即ち収益があったとみなされる。この法律よりその10%をPTUとして社員へ配分する必要がある。PTUは一度支払えば会社へ還元されることはない。会社にとってみれば為替の変動だけで、社外流出が増えるという不本意なインパクトとなる。

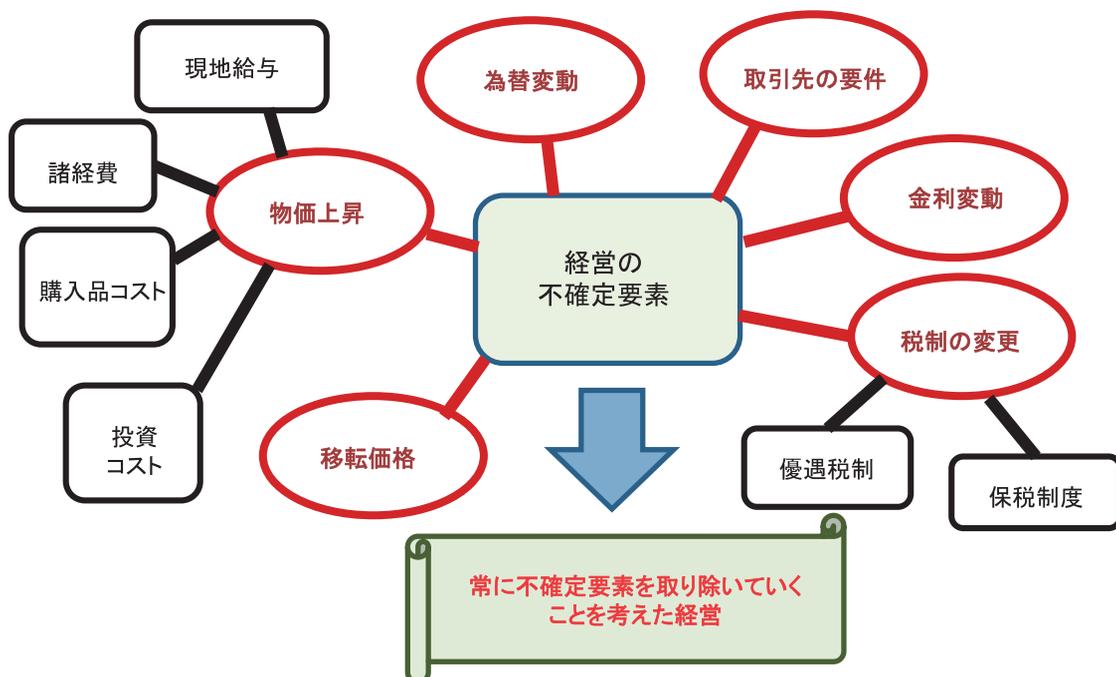
## 8. 経営の不確定要素

### 【サマリー】

会社経営において、ビジネスプランは株主から経営者に与えられた指示書であり、その数値を達成していくことが経営者の責務となる。そのためには、経営の不確定要素をできるだけ取り除いていく必要がある。企業を取り巻く経営環境は、刻々変化しており、そのビジネスプランも少なくとも年に一度は見直し、株主総会等で承認するといったプロセスで、経営者は株主と一体となり不確定要素の確度の向上に努めていく必要がある。実質的な変動要素である、金利（変動で借り入れた場合）や為替などは、金融商品を購入して、早い段階でその数値を確定することなどのオプションも可能である。

### 【理論】 経営の不確定要素

会社経営に於いては、事業がビジネスプラン通りに進んでいくことが理想である。例えば、為替が好転し、財務状況が改善されることもあるが、それに期待をかけるのは一種の賭けであり、健全な経営とは言えない。経営者は考えられる不確定要素を洗い出し、それらをできる限り取り除き、ビジネスプラン通りに事業を進めていくことが役割となる。



### 【用語】

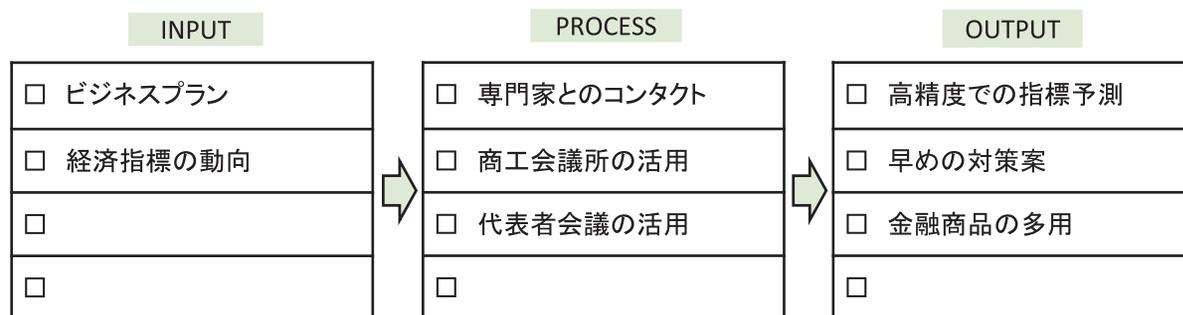
#### 移転価格

企業グループ内の取引価格（原価に対するマージン率で評価）のことであり、グループ内でこの価格を操作することで、グループ内2社の利益を操作でき、それにより税額に影響が出てくる。特に国をまたがる、親子会社間の取引では注意が必要。当局の見解で第三者との移転価格が適用されたとみなし、その価格で再計算され余分に税を徴収される場合がある。

#### 金利スワップ

金利を交換する取引で、変動金利と固定金利を交換するケースが多い。変動金利で資金調達した企業が、一定期間後の金利の支払い額を確定するために、固定金利と交換する場合などで用いられる。

【チェック項目】



【実際】

(1) 税制の変更や移転価格

進出国によっては、税制の変更が頻繁に行われたり、移転価格の評価を毎年することが義務付けられている場合がある。税制変更に関しては、監査法人等が当局から事前に情報を取れるケースが多い、また移転価格の評価は専門家でないと難しいため、日ごろから監査法人等主催の説明会に参加しコンタクトを密にしておくことが効果的である。

(2) 金利、為替や経済指標の動向

進出国固有の指標などは、現地ローカルあるいは日系の現地進出金融機関から入手することになる。金融機関との信頼関係構築が必要である。また、このような金融機関から金利スワップや為替予約、通貨オプションなどの金融商品を購入し、実際に変動要素を確定することも可能である。

(3) 現地の商工会議所や工業団地の代表者会議

進出国によっては日本商工会議所の現地支部を作っている場合がある。また、工業団地によっては定期的に代表者会議を行っている場合もある。このような会議に現地法人の代表者が自ら参加し、情報を入手し対策を考えることが、特に設立時には必要である。

(4) 株主への配当支払い

事業開始間もない会社に配当を期待する投資家は少ないだろう。事業が軌道に乗り安定的に利益が出てくるようになれば、株主は当然配当を要求するであろうし、現地法人の経営者は、配当金の支払い率、即ち資本コストを設定し、ビジネスプランを立てることになる。不確定要素の多い創業期の時期では、その配当支払いのタイミングを単年度黒字を達成したタイミングとか、累積が解消したタイミングとかと、あらかじめ株主総会にて、条件を取り決めておくことで、当面利益処分に関しての不確定要素を取り除くことができる。

【コラム】 ユニカホールディングスが展開するベトナムのビーパン・テクノパーク

先端工具の専門メーカーである「ユニカ」は早くからベトナムに進出。進出した工業団地で他企業のマネジメントをサポートしていた実績がかわれ、ホーチミン市政府から国家プロジェクトとして、ベトナムへの進出企業のマネジメントを一括して行うビジネスの指定を受ける。現在では、日系中小企業向けにマネジメント機能付きレンタル工場というビジネスモデルを構築。ビジネス形態としては、日本の中小企業がこのテクノパークに機械を無償貸与し、委託生産を依頼、製品を買い取るといった形態。レンタル工場の専有面積でレンタル料金やマネジメントフィーが決められている。日系企業にとっては、インキュベーション的に活用できるメリットがある。これにより経営の不確定要素をグッと小さくし、海外展開の味ききが可能となる。



## 第 3 章

### 現地法人の設立と会社の立ち上げ

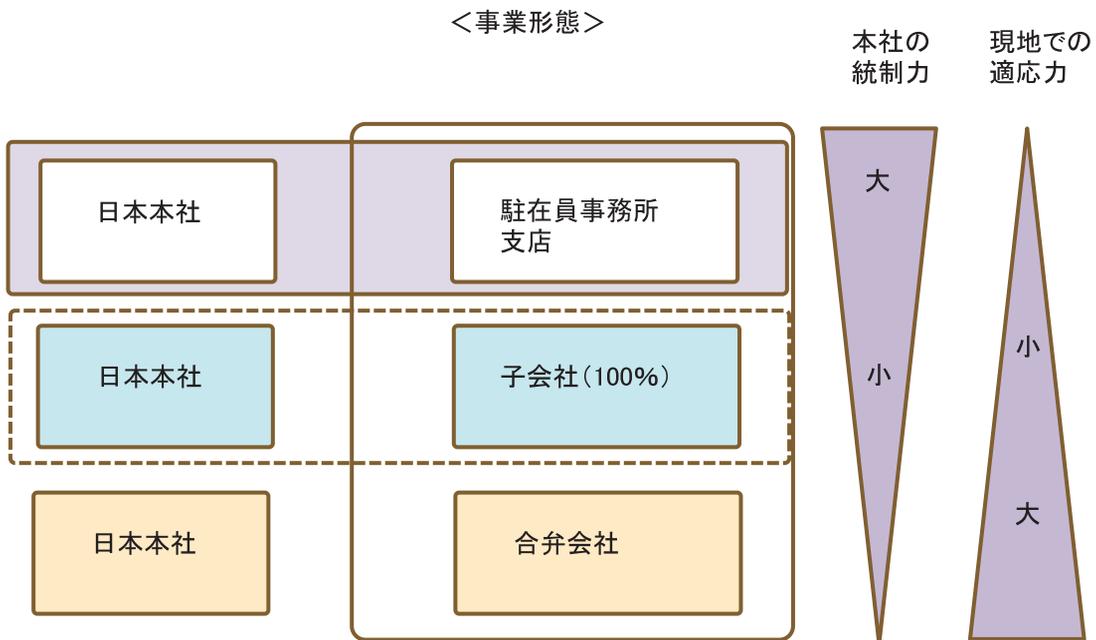
## 1. 事業形態

### 【サマリー】

現地に会社組織を設ける場合、進出目的に応じた事業形態とすることが必要である。日本本社との繋がり（資本関係、統制力等）を重視するのであれば順に①駐在員事務所、支店 ②子会社（100%） ③合弁会社の形態となるが、現地での適応を重視するのであればこの逆の順序となる。これらの設置については進出先により業種・活動内容等様々な規制が設けられており、事前の調査が必要である。これまでコスト削減や取引先に追従し海外進出を行った企業は、現地の情報を有し、商慣行等に通じていること、制度面での制約等から合弁会社を選択してきたが 今後は、他国への拠点シフト等に伴う撤退や進出国の経済発展による現地販売活動の追加等を行うために、機動性の高い子会社（100%）の設置も念頭において形態を選択することが必要となろう。

### 【理論】 進出目的に応じた事業形態の選択

進出形態はいくつか考えられるが、日本の本社との繋がり、現地での適応力という観点からみると、それぞれに適した事業形態がある。ニーズに合った形態を選択する。



本社の統制力: 人事権、資本的結び付きの強さにより現地組織をコントロールする力。

現地での適応力: 現地での人的繋がり、豊富な情報、商習慣の認識等による適応する力。

### 【用語】

#### 合弁会社

複数の企業がある目的を達成するため資金を出し合って設立した会社。

#### インフラ基盤

空港・運輸事業、放送・通信事業、エネルギー事業、金融・保険事業等の事業。

#### 国内産業の育成

自国の実情に合わせて外資の参入規制をおこなっているが、アジア諸国ではサービス業（特に小売業）に厳しい制限を行っている。

【チェック項目】



【実際】 業種・事業形態に対する各種制限

進出目的に応じた事業形態を選択することになるが、事業形態特有の制限があるため注意が必要である。なお、進出国により細かな違いはあるが、それらの制限はほぼ同じである。

業種の規制

国の安全保障や国民生活のインフラ基盤にかかる分野や国内産業の育成分野では多くの国で外資の参入禁止・制限を行っている。

形態の規制

駐在員事務所

情報収集活動に限定、営業活動は禁止。

支店

金融機関、法律事務所等除き原則営業禁止。

子会社(100%)

規制分野が有ると共に、設立手続き等が困難。

合併会社

撤退時に、厳格な要件があり実施が困難。

【コラム】 一族経営による迅速な意思決定

海外で成功する企業、特に市場開拓を目的に海外進出を行った企業に共通している要因として、意思決定の迅速さが挙げられる。現地での競合他社への対抗や消費者の嗜好をいち早く察知する等、企業は常に最新の情報を入手・分析し、迅速に対応策を実行する必要がある。中小企業では現地の責任者を本社の経営トップが兼ねる、もしくはその一族が担当する場合も多く、かれらが陣頭指揮を執る。重要事項の意思決定を他人任せにせず、自ら意思決定を迅速に行うため、現地で成功を収めているケースが多いようである。

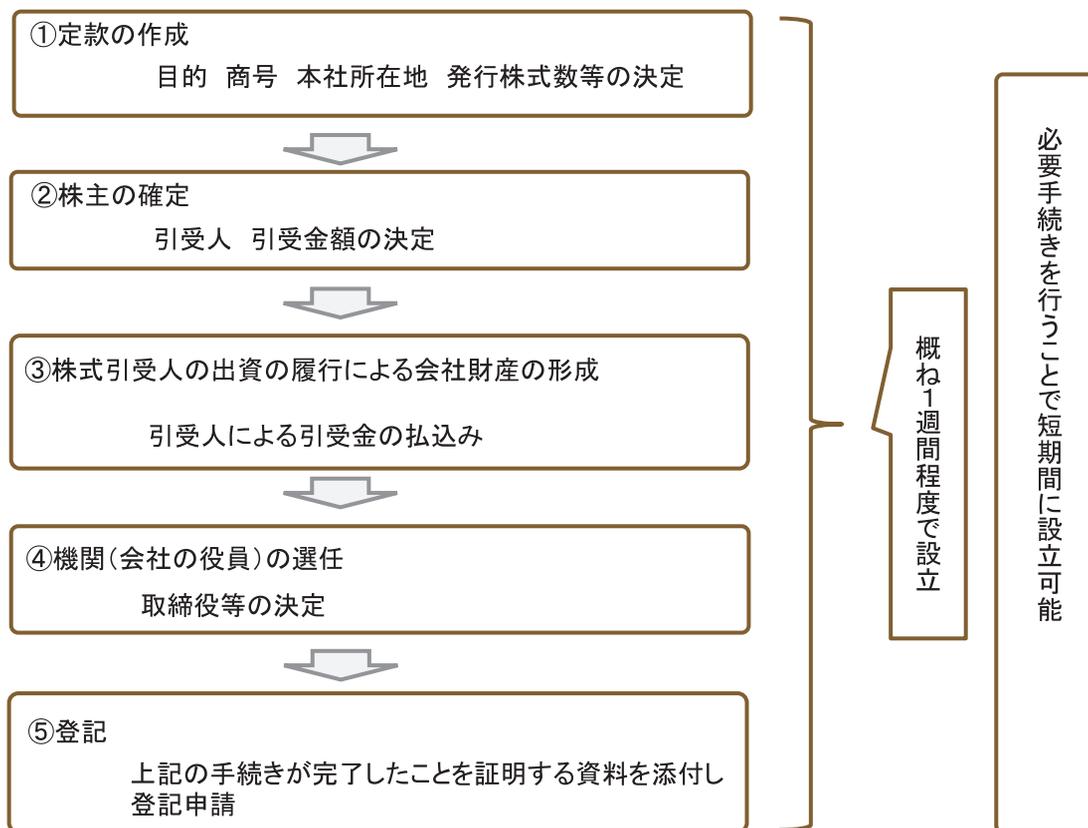
## 2. 法人設立

### 【サマリー】

日本国内で法人（株式会社）を設立する場合、①定款の作成、②株主の確定、③株式引受人の出資の履行による会社財産の形成、④機関（会社の役員）の選任、⑤登記 という法令で定められた手順に従って各種手続きを行えば、だれでも短時間で法人を設立することが出来る（準則主義）。一方、海外での法人設立では、日本と違い当局の承認が必要となることや必要手続きが法律に記載されていないこと、法令の改変が頻繁に行われていることなど特別な事情があるケースも多い。現地の事情を十分に把握して対応する必要がある。また、承認等で必要以上に時間を取られることも多い。そのため、あらかじめ信頼できる現地の専門家を確保しておくことも重要である。

### 【理論】 株式会社の設立手順(日本)

まずは日本国内での法人設立プロセスをしっかりと理解しておくことが大切である。これをベースに現地での違いを知って、法人設立を行うことでスムーズな設立が可能となる。



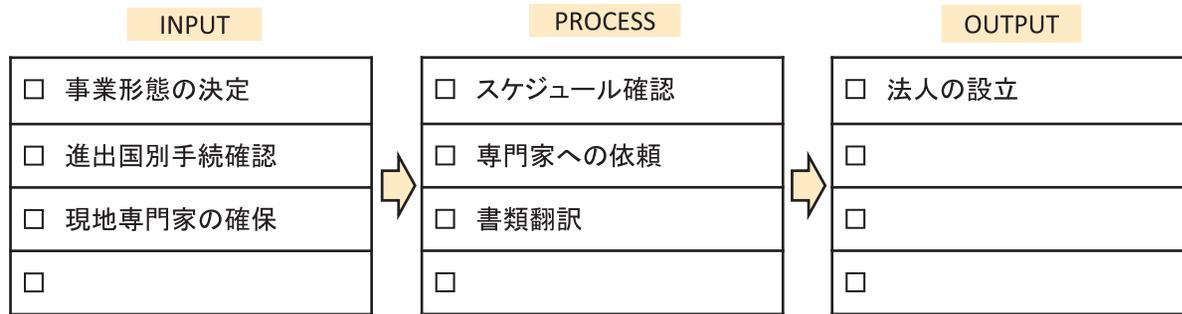
### 【用語】

**引受人** 出資の募集に応じて申し込み後、出資金を振り込み、株式の割り当てを受ける人。

**外商投資企業** 外資が中国国内に拠点を持つ場合、「駐在員事務所」と「外商投資企業」に分類され更に「外商投資企業」は「合弁会社」「合作会社」「独資会社」「外商投資株式会社」「外商投資パートナーシップ」に分類され、活動範囲、投資金額、出資比率等中国政府の規制を受ける。

**アポスティーク** 外国での各種手続きのために日本の公文書を提出する場合、それが本物であることを証明する外務省の証明。1961年のハーグ条約の加盟国間で有効。

【チェック項目】



【実際】 主な進出先の会社設立手続き及び各種リスク

日本での法人設立に比べ、時間と手間がかかることを認識しておくことが必要である。

主な設立手続き

	当局の許認可等	主な手続き
中国	有り	①企業名称の仮登記 ②外商登記プロジェクトの審査確認 ③外商投資企業設立許可 ④公証登記・営業許可の取得
メキシコ	有り	①商号(社名)許可 ②設立手続きの委任状 ③会社定款作成
ベトナム	有り	①投資登録手続き又は投資審査手続き ②投資証明書の取得

各種リスク

- ① 進出国によってはその設立に必要な手続きすべてが法律に記載されているとは限らないため、当該進出国の専門家に依頼する必要がある。
- ② 法令が頻繁に改正されるため、最新の法律に基づいて行う必要がある。
- ③ 許認可の場合、当局の承認に手間取ることが多いため、余裕を持ったスケジュールを立てる。
- ④ 日本の会社(出資元)の情報を提出する場合、翻訳証明(アポステイーユ)を求められる場合がある。

【コラム】 現地語への翻訳にかかる時間に注意

会社設立手続きは当該国の言葉で進められるケースが多い。ただ、素案は日本語や英語の場合が多い。そのため日本語或いは英語で書かれた書類の翻訳、認証・公証手続きが不可欠となる。会社設立のスケジュールを立てる際、それらの手続きに要する時間も考慮に入れる必要がある。中小企業は急な海外進出を行う場合が多い。特に、取引先の依頼、或いは経営環境の変化に対応する進出であれば必然的に事前準備期間も短くなる。気を付けておきたいポイントである。

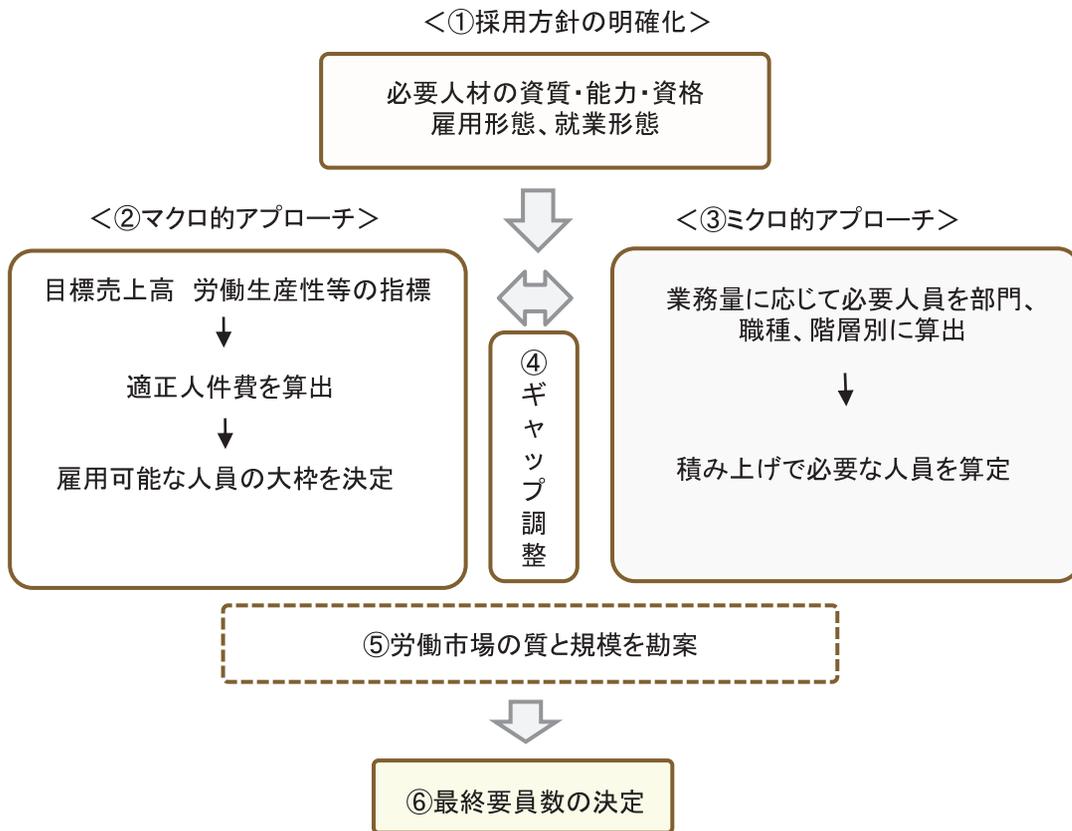
### 3. 要員計画

#### 【サマリー】

事業計画達成に向けて、現地法人の目標売上高の制約のもと、現地の労働市場の状況を勘案しながら部門、職種、階層別に必要人員数を算出する。要員計画の策定手順は①必要人材の能力、雇用形態等採用方針の明確化、②マクロ的アプローチとして、目標売上高等関連指標に基づく雇用可能人員数の枠決め、③ミクロ的アプローチとして、各部門の業務量に応じた必要人員の積み上げ、④「②及び③のギャップ」の調整、⑤労働市場の質と規模を勘案し、⑥最終要員数を決定する。実際の算定にあたっては、事業活動の核となるコア人材について、必要人材の役割・コスト・確保方法を予め調査しておくこと、日本人労働者と現地労働者のスキルレベルの違いが必要人員数に反映されていることなどが必要である。

#### 【理論】 要員計画の策定手順

現地での採用は、会社として事業目標を達成するための必要要員数を、現地会社の支払い能力と現地での労働市場の質と規模の兼ね合いで決めていく。



#### 【用語】

##### 労働生産性

労働を投入量として、産出量との比率を算出したもの。一般には、労働者1人あたり、あるいは労働者1人1時間[人・時]あたりの生産量や付加価値で計算する。

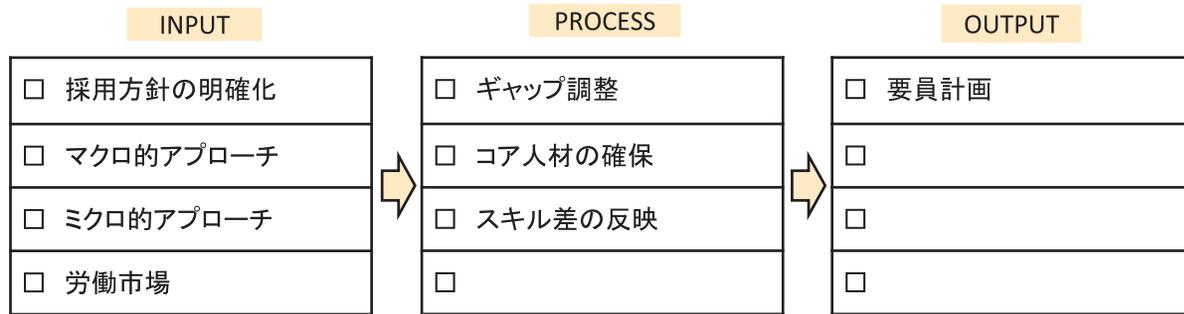
##### コア人材

企業において現在及び将来にわたり事業活動の中核となって活躍する人材。

##### 多能工

一人で複数の作業や工程を行う技能を身に着けた作業員のこと。多品種少量生産が可能となり、消費者の多様なニーズに対応できる生産体制の基盤となる人材。反対語として、単一作業のみ行う単能工がある。

【チェック項目】



【実際】 現地の実情に適した要員計画への修正

コア人材の確保

採用方針等に応じたコア人材の確保を予め見込んでおく。

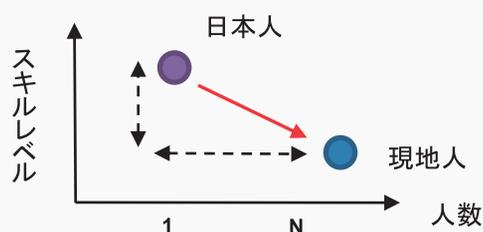
活動ステージを意識したコア人材の確保・配置

	設立時	操業時
日本人	・海外業務経験者 (中途採用)	・大企業経験者 (中途採用)
現地人	・留学生(日本の大学への 留学経験がある人材) ・ホワイトカラー	・ホワイトカラー

必要人材を社外から調達。

スキル差を意識

日本人労働者(本社)と現地採用予定者のスキルの違いを勘案した人員数の算定



日本人(本社)のスキルレベルが高く多能工で、現地人のスキルレベルが低く単能工の場合

日本人1 : 現地人N

【コラム】 現地のキーマンを確保

海外進出時、中小企業にとって各種情報収集と人の管理に精通した現地のキーマンが必要である。ベトナムに進出したある企業では、通訳を務めたベトナム人留学生がその役割を果たしている。彼は、現地責任者に対して会社設立に必要な各種情報の提供やアドバイスを適宜行っただけではなく、操業間もない時期には工場責任者と協力しいち早く従業員の動向を察知し、ストライキの発生を未然に防ぐ等大きな働きをしている。要員計画にはこのようなコア人材の確保も念頭に置く必要がある。

## 4. 募集

### 【サマリー】

要員計画に基づき、必要人員を社内外から募集する。現地法人では、ほとんどの従業員が現地での採用となるため、①広告 ②職業紹介所 ③教育機関 等の外部募集が主となる。

工場従業員等大量に採用したい職種については新聞、雑誌等への掲載が有効であるが、マネージャーや専門職については、大学、職業訓練学校等を通じて信頼できる人物を個別に紹介してもらう機会を得る事も必要である。近年インターネットも急速に普及しているため、若者を対象にネットでの募集を増やしてゆく等新たな試みも見受けられる。

加えて現地の労働者の生活実態を調査したうえで、募集内容に職種、階層に応じた訴求ポイントを盛り込みながら、効果的な募集方法を見つけ出してゆくことが重要である。

### 【理論】 主な募集方法

現地法人での従業員募集は、外部募集が主体となる。広告が一般的であるが、現地との各種コネクションを構築し募集手段を多様化することが重要。

#### <内部募集>

社内公募制度

指名、人事異動

経営陣の指名による人選が主となる。選考（面接等）に当たっては、公平性のため第三者的な立場の現地人（人事コンサル）の参加も有効である。

#### <外部募集>

募集方法	主な媒体等	特徴
広告	新聞、雑誌、バス等	募集情報を広く伝達できる。
職業紹介所	公共、民間紹介所	求人（需要）と求職（供給）の仲介役を担う。
教育機関	大学、職業訓練校	ホワイトカラー、専門職の供給源である。
E-リクルート	インターネット	リアルタイムでの募集が可能である。
従業員の推薦	従業員	特定の分野での求人に効果的である。

企業が外部募集を行う方法で、最も広く利用されるのが広告である。

現地の教育機関等とコネクションを作ることで信頼できる専門職の募集が可能である。

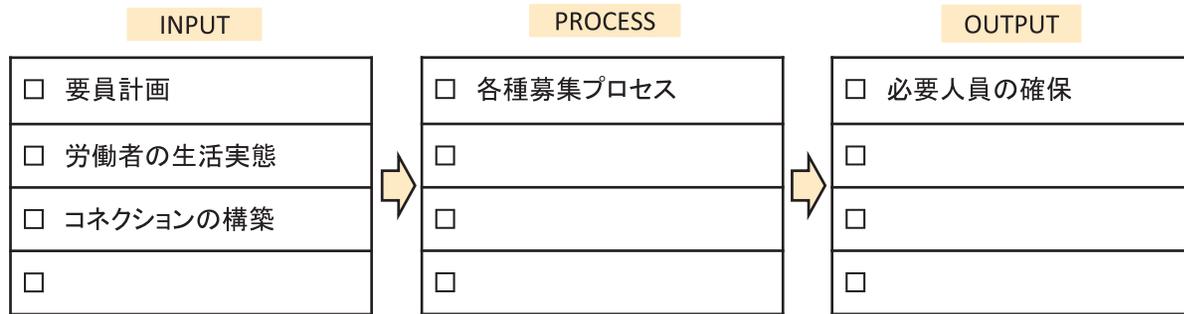
### 【用語】

**E-リクルート** 企業が就職サイトや自社のホームページに採用情報を掲載し、オンライン上で募集を行うこと。

メリット：①大量の応募者が確保可能。②特定の応募者群を対象とした募集が可能。③応募者との迅速な意思疎通が可能。④募集費用の節約 等

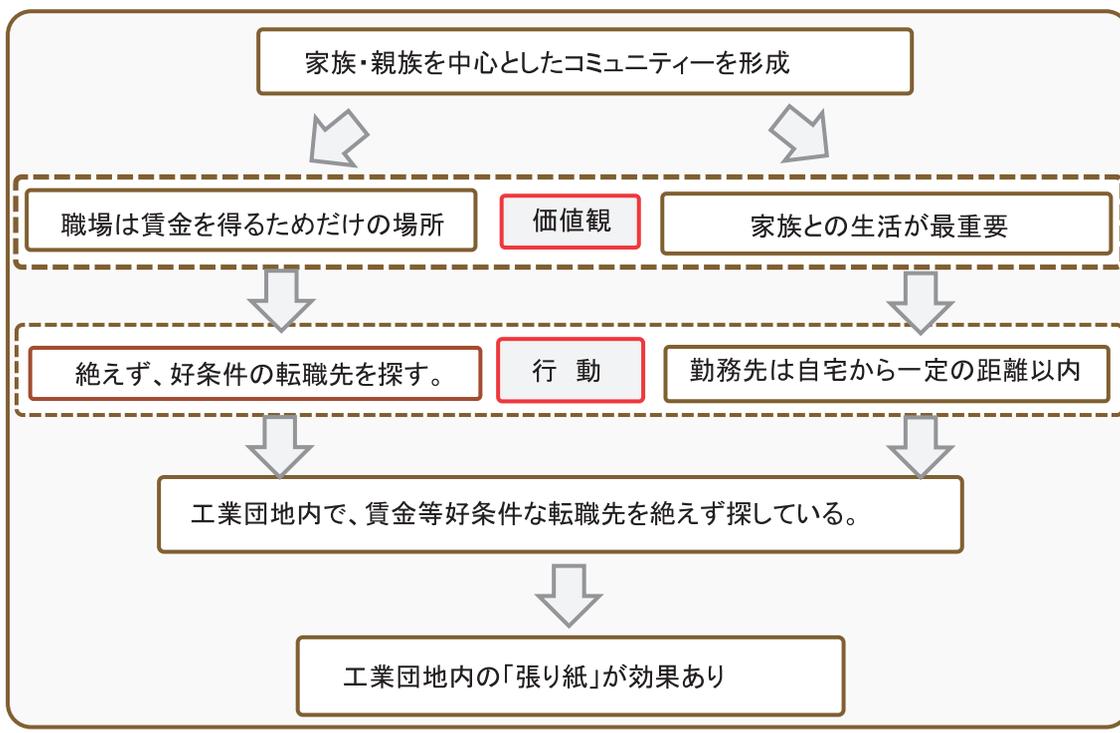
デメリット：①掛け持ち応募が可能となり、実際の採用数が減少。②積極的な応募者の選別が困難。③インターネットを利用しない人の応募を排除等

【チェック項目】



【実際】 現地労働者の生活実態に即した効果的な募集

工場従業員（ブルーカラー）を大量に採用する場合、募集方法として理論的に適しているのは、新聞や雑誌 等への求人広告であると言われる。しかし、新興国では工業団地内での「張り紙」が意外にも有効であるようである。この点を、現地労働者の生活実態に即して分析してみると以下ようになる。（但し、工業団地内では紳士協定で日系間の転職を制限しているケースもあるので実際の採用に当たっては注意を要する。）



【コラム】 社食の効果

新興国の一つであるベトナムは近年著しい経済成長を遂げている。但し、ブルーワーカーの中には経済的に恵まれていない人も少なくない。そのため、国は企業に対して従業員への昼食提供を義務付けており、従業員の中には一日のカロリーの大半を社食で補っている者もいる。一般の従業員にとって社食の中身（ボリューム、味等）は賃金水準にも匹敵する関心事であり、転職の隠れた理由であるとも言われている。従業員の募集においても、この昼食のようなブルーワーカーの関心が高い項目を見つけ出し、募集要項等に自社が特に配慮しているアピールポイント等を明記していくことも考えていくべきであろう。

## 5. 選考

### 【サマリー】

応募者の中から、企業の活動方針に従い仕事に従事できる人材を筆記試験、面接試験等各種試験を通して選んでゆく。主な選考基準としては、① 基礎学力、専門性（テクニカルスキル） ② 論理的思考力、概念構成力（コンセプチュアルスキル） ③ 人間性、社会性、コミュニケーション力（ヒューマンスキル）があるが、短時間の試験で全ての適性を判断することは困難である。そこで、採用後に従業員が各種事由により、就労困難な状況に陥るリスクを回避するために、現地の生活環境、経済情勢等の諸事情を事前に把握した上で選考することが必要である。また、優秀な人材は日本以上に独立や転職の可能性が高い事も念頭において選考する必要がある。

### 【理論】 選考方法及び選考基準

#### <選考方法>

採用する人数、職種等により適切な選考方法を選択する。

選考方法	内 容
書類選考	応募者が必要要件を具備しているか書類により選考する。
筆記選考	職務に要される知的水準、教養の水準を測定する。
適性検査	職務遂行に必要な能力や適性を客観的に把握する。
面接試験	応募者の意欲・性格・個性等を総合的にとらえる。
健康診断	応募者の健康状態や体力的な持続力を判断する。

書類選考について日本では多くの企業が電子エントリーシステムを採用している。

#### <選考基準>

採用する職種・職位により選考基準の項目にウェイトをつける。

選考基準	判 断 内 容
テクニカルスキル	基礎学力、専門性
コンセプチュアルスキル	論理的思考力、概念構成力
ヒューマンスキル	人間性、社会性、コミュニケーション力

### 【用語】

**適性検査** 適性検査には、知能検査、能力適性検査、性格検査、職業適性検査等がある。日本ではリクルートが開発したSPI（Synthetic Personality Inventory）が用いられている。SPIは能力適性検査（言語能力検査と非言語能力検査）と性格適性検査から成り、前者で、応募者のコミュニケーション力や計算力を後者で応募者の性格や特徴、どんな仕事に向いているのか、自社が求める人物像に合っているか等を判断する。

**電子エントリー** 企業が設けたホームページの採用覧に、応募者がエントリーシートを送付し企業が一次審査等に使用する。

【チェック項目】



【実際】 現地情報に基づく総合的な判断

選考基準だけでなく表面に出にくい現地の各種情報を収集することで、応募者の採用可否を総合的に判断し、採用後に従業員が就労困難・離職等に陥るリスクを回避する。

コア人材の選考

コア人材の選考には十分な検討が必要である。

- ・現地事業の牽引を期待する現地人の選考は現地のトップ自らが行う。
- ・優秀人材は日本以上に独立、転職の可能性が大きい。

リスク回避

多方面にわたる現地での情報収集(個人情報も含む)が必要である。

- ・反社会的勢力、地元有力者等との関わり。
- ・中毒 腰痛 聴力 妊婦等の有無。
- ・ビジネス経験の有無。

陥りやすいミス

語学面だけでなく、専門性等も十分に検討する必要がある。

- ・日本語が出来る人を採用する傾向がある。

日本語が出来る ⇔ 仕事出来る

【コラム】 職場環境への不適合

ベトナムの現地法人が工場従業員として、優秀な人材を採用したが、しばらくして何人かが体の不調を訴え欠勤しはじめた。原因を調べてみると、地方の農村出身である彼らは高度に管理された作業環境下で仕事をした経験がなく、工場内での長時間勤務に苦痛を感じるようになったとの事であった。同様に長時間の立ち仕事やチーム単位での作業に慣れず辞めてゆく現地従業員も多い。現地の生活環境等事前に調査し、従業員の採用後工場環境に徐々に慣れるよう段階的な配置も必要である。

## 6. 教育

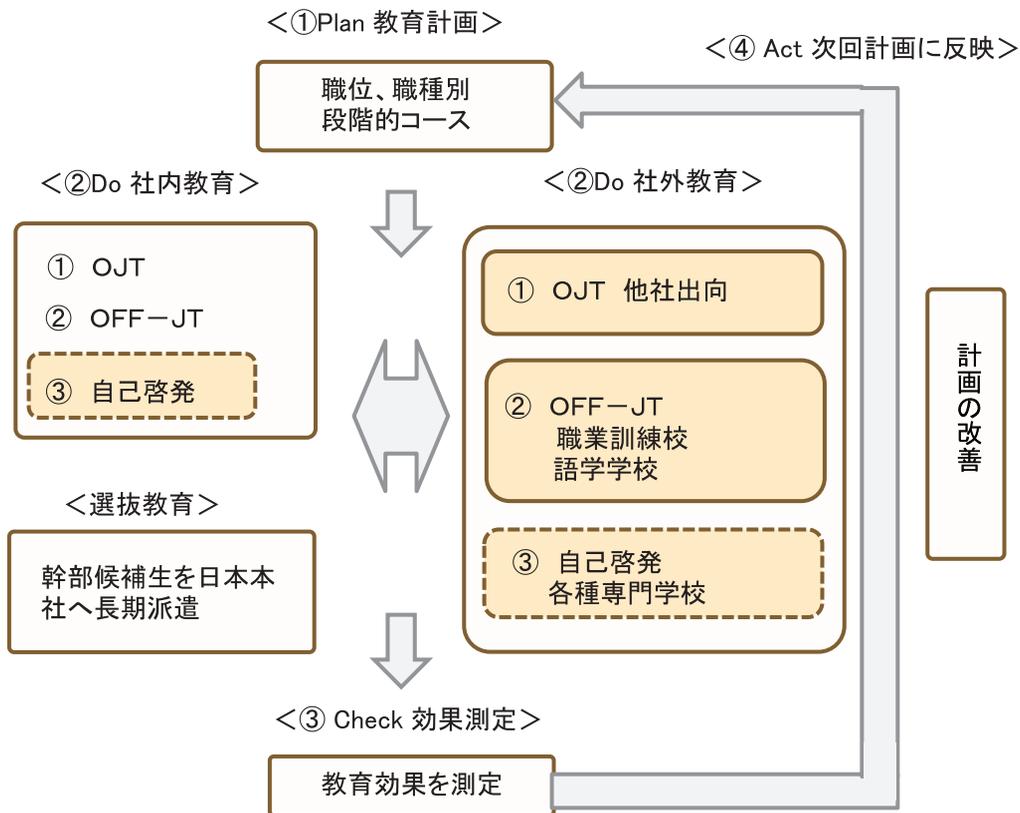
### 【サマリー】

従業員に対して、職務遂行上必要となる知識や技術を習得させるため、職位、技術等に応じ教育計画を立て、教育のPDCAサイクルを回しながら、段階的に従業員のレベルアップを図る。ビジネス環境での勤務経験に乏しい現地従業員に対しては、社会人教育も必要である。教育の多くは社内で行われるが、政府系や民間の職業訓練校、語学研修機関等、社外の教育機関を利用する企業も増えている。

また、選抜教育として将来の幹部候補生を日本本社へ送り込み、長期研修を行う企業も少なくない。研修生を本社に派遣するにあたり、派遣時期・期間の他、派遣後転職する場合の規程を設定するなどの事前調整が必要である。

### 【理論】 従業員教育のPDCA

職位、技術等に応じた ① 教育計画を作成し (Plan)、② OJT、OFF-JTを組み合わせながら教育を行い (Do) ③ その効果を測定し (Check)、④ 次回の計画に反映させながら、段階的に従業員のレベルアップを図る (Act)。



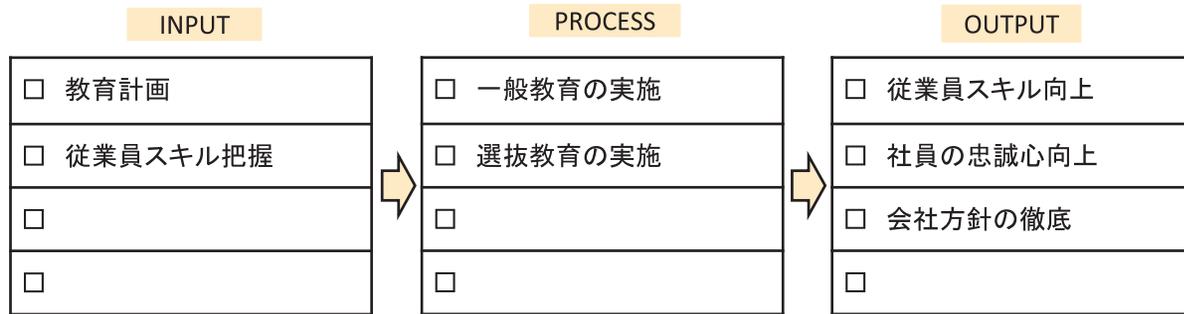
### 【用語】

**OJT** OJT (On-the-Job Training) は、職場内で上司・先輩が部下に日常の仕事を通じて、計画的に必要な知識・技能・仕事への取組み等を習得させる事を目的に行う職場内訓練をいう。

**OFF-JT** OFF-JT (Off the Job Training) は、知識やスキルを習得させるため、職場を離れて行われる職場外訓練をいう。

『人的資源管理入門』（安 熙卓、文眞堂、2014年）より抜粋

【チェック項目】



【実際】 予想外の教育コストの発生

海外での従業員教育には、国内での従業員教育以上にコストが掛かる可能性があることを理解しておく必要がある。主な教育コストの発生要因（リスク）は以下のとおり。

リスク

対策

<長期研修後の転職>

幹部候補生として、日本本社での長期研修(2年程度)等を終えた従業員が、高いスキルを武器に他社へ転職する。

会社内での将来展望(ポスト等)を明示し転職を防ぐ。転職する場合の罰則規程(費用の返済義務)を設け確認サインを取っておく。

<ビジネスマナーの欠如>

現地従業員の中には、ビジネス環境に慣れていないものも多いため、会社の就業規則を遵守する等、基本的なマナーを教育する必要がある。

事前に社会人教育を受けた人材を採用する。政府系の低コストプログラムの活用。

<自己啓発費用の負担>

ホワイトカラーや一部ブルーカラーの中には、自己のキャリアアップ、スキルアップを目的に自費で専門学校や夜間大学に通うものもいる。彼らのモチベーションアップや会社への帰属意識を高めるため会社からの支援も必要である。

他社への転職防止策としての必要コストと捉える。

【コラム】 独自の社内教育

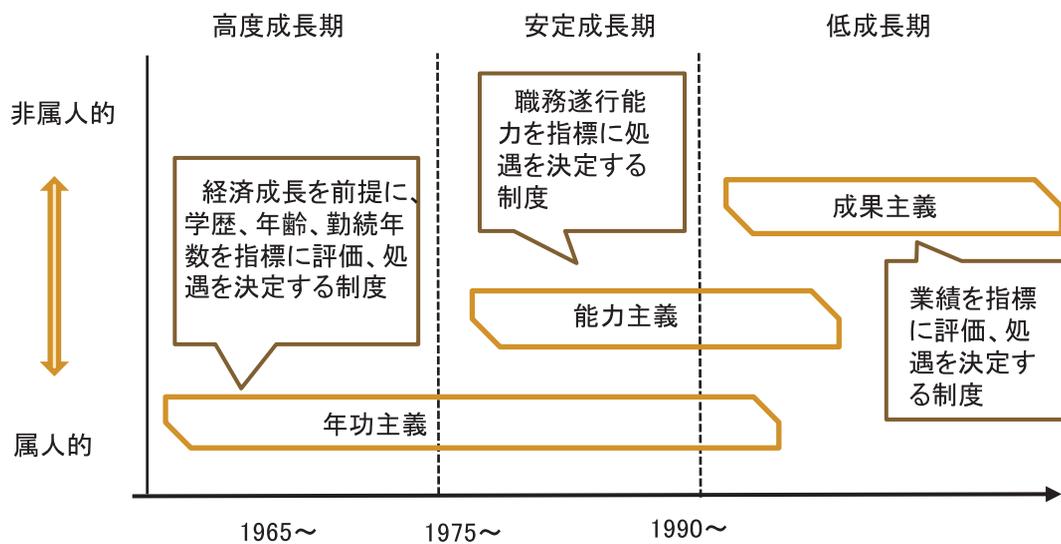
ベトナムに進出したある企業は、日本本社で使用していたシステムをベトナムへ移管した際、日本人社員間では共通の事と認識されていた“暗黙知”を図式化した。そして、それをベースに日本の2倍の時間をかけて現地従業員に対し研修を行った。このように社内の研修教材は日本人社員がほとんど自前で作成し、独自の社内教育を徹底している企業も存在する。労力はかかるが、日本人と仕事をするうえで共通な考えを持つことができ、非常に効果的であるという。

## 7. 人事制度

### 【サマリー】

主な人事制度としては、①年功主義（年齢、勤続年数等を重視）②能力主義（職務遂行能力を重視）③成果主義（業績を重視）等があるが、国内大企業の人事制度は時代とともにいくつかの変遷を遂げてきた。一方、多くの中小企業は緊密な人間関係のもと年功的な要素を色濃く残した人事制度を使っており、海外進出においても、その人事制度をそのまま進出先に持ち込んでいる。そのため、人事に不満なコア人材が他社へ流出する等現地での対応に苦慮している企業が多い。特に新興国においては、ホワイトカラーとブルーカラーの差が歴然としてあり、賃金だけでなく就業意識、モチベーションも異なるため、労働者層に応じた人事制度を構築することが必要である。

### 【理論】 時代別の主な人事制度(日本)



<各制度のメリット、デメリット>

人事制度	メリット	デメリット
年功主義	年齢・勤続を重視し賃金が安定している。	努力が報われない。
能力主義	社員の能力と賃金が連動している。	能力の測定が困難である。
成果主義	仕事の成果と賃金が明確にリンクしている。	プロセスが評価されない。

### 【用語】

**職務遂行能力** 各仕事（職務）を行うにあたり必要とされる能力のこと。具体的にはその職務に関する知識・技能、判断力・企画力、執務態度等をあらわす。

**職務記述書** 職務の情報を①作業内容 ②作業方法 ③作業目的・責任 ④作業環境・場所 ⑤作業時間 について広く調査・分析し、職務内容を職務毎に記述したもの。

【チェック項目】



【実際】 現地の労働事情に応じた人事制度の構築

ホワイトカラーとブルーカラーを明確に区別しない日系企業では、現地で低賃金のブルーカラーを採用し、時間をかけ経営幹部や熟練技術者へ育てようと試みるが、多くはスキル習得後好条件で他社へ転職してゆく。また、職務内容や責任範囲、評価基準が不明確な日系企業は、能力や業績がダイレクトに賃金に反映されることを好む一部のホワイトカラーから敬遠される傾向にある。

層別人事制度の採用

ホワイトカラーとブルーカラーには、学歴・知識だけでなく、就業意識、企業に対する帰属意識等様々な違いがある。この点を考慮に入れ、ホワイトカラー、ブルーカラー各々に適した人事制度を年功主義、能力主義、成果主義及びそれらを折衷したものから選択・採用することが必要である。なお、ブルーカラーに関しては組合との調整も必要であり、その交渉ベースとなる同業他社の調査も必要である。

明確な評価基準等

職務記述書

日本企業では、曖昧にされがちな職務内容・責任範囲等明確にしたものを文書にして示すことが必要。一種の契約書とみなした対応が必要である。

評価基準

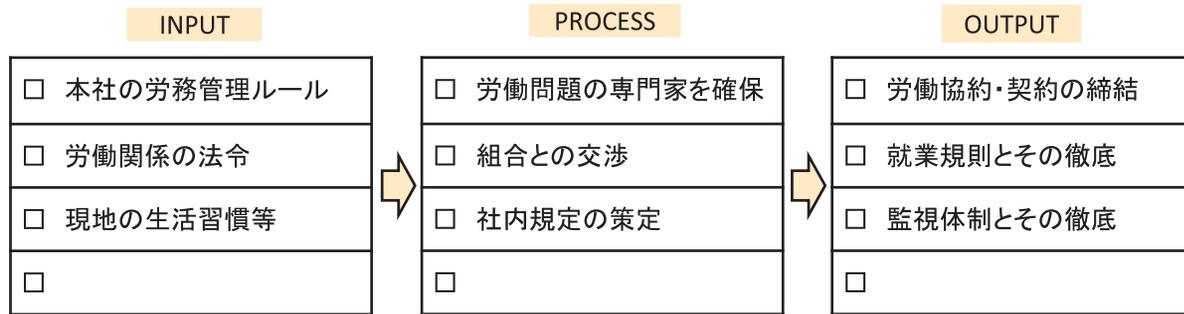
職務記述書に従い、評価基準を明確にした上で透明性を担保した評価を行うことが必要である。従業員からの各種質問に回答できるレベルまでの作り込が必要。

【コラム】 ホワイトカラーとブルーカラー

企業は経営資源の一つである“ヒト”の力を最大限に引き出し、企業を活性化させるための人事制度を、時代、地域の情勢等に応じて変化させなければならない。日本でも第二次世界大戦以前は、ホワイトカラー、ブルーカラーの区分が明確であり、人事制度、労働組合もそれぞれ別であった。戦後、両者の明確な区別は無くなったまま人事制度も幾多の変遷を遂げてきた。現在主流とされる「成果主義」に対しても疑問が投げかけられている。現在の人事制度は不変のものではなく、また世界のあらゆる地域で通用するとは限らないということを念頭に、最適な人事制度を作り上げてゆくことが必要である。



【チェック項目】



【実際】 生活習慣等に対する配慮

ルールで社員の行動に規律を与える一方、家族を巻き込んだ社内イベントを行うことも大切である。

権限の分散

特定の従業員への権限集中は、社内の統制を乱し、ストライキの発生等にもつながりかねない。しっかりした社内制度を構築・運営することが重要である。

社内規定の設定及び実施

就業規則、人事管理制度等を制定し適正に実施することが必要である。

監視体制の構築

ISOを活用し、内部統制を強化する方法は、作業プロセスの明確化、透明化も同時に実施できるため、非常に有効である。

生活習慣、考え方等に対する配慮

進出先ごとに人々の考え方や生活習慣等は大きく異なり、日本での常識は通用しないことを前提に労務管理を行うことが重要である。また宗教に関する行事・祭日にも配慮することも必要である。

社員旅行等イベントの実施

最近の日本ではあまり行われなくなった社員旅行や、従業員の冠婚葬祭への参加、記念日での祝い金の支給等は、従業員の会社への帰属意識を高め、生産性向上や転職を食い止める効果を持つ。場合によっては、社員旅行への家族の参加も認めるケースもある。社員だけではなく、その家族も含めて帰属意識を高めることが定着率向上につながっているケースも多い。

【コラム】 専門家の活用

現地法人設立時には、営業開始に係る諸準備（物件賃貸契約等の各種手続き）に追われ、就業規則、職務権限設定、人事管理マニュアル等の重要な社内規定の設定が疎かになりがちである。後々これらの不備が原因で、従業員の雇用や賃金への不満等労務管理上の問題が発生し、最悪ストライキに発展することも少なくない。まずは、日本の本社のルールを準用するケースが多いが、現地法や習慣の準拠に関しては現地人の意見を取り入れる必要がある。そのため、労務コンサルタントや労働弁護士等専門家と早い時点で契約し、彼らの意見を取り入れることが大切である。

## 9. 組織・プロセス作り

### 【サマリー】

現地法人の設立にあたっては、進出目的に適した組織形態を選択しなければならない。理論的には、①コスト削減や取引先に従って進出する場合は「機能別組織」、②市場開拓を目的として進出する場合は「事業部制組織」が適しているが、実際には進出目的とは無関係に、日本国内で使っている組織形態をそのまま持ち込む場合が少なくない。

また、運営プロセスについても、個人の力量に頼りがちな日本国内でのやり方をそのまま使っている。そのため、現地での組織運営に苦戦している中小企業は少なくない。

進出目的に適した組織形態と運営プロセスをしっかりと作ることが重要である。

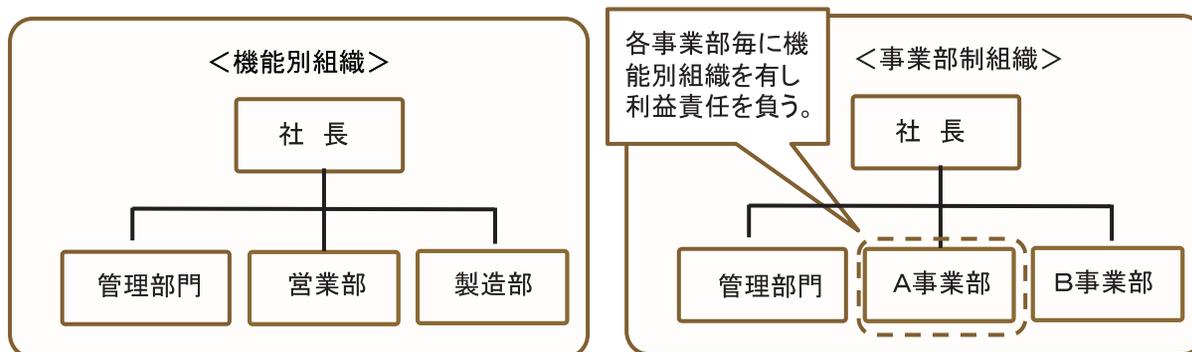
### 【理論】 企業の組織形態と海外進出目的

海外進出においては、現地法人は進出目的に適した組織形態とすることが必要である。国内で機能別組織形態をとる製造業も、市場開拓を目的とした進出では、進出先別、商品別に業務に専念できる事業部制組織を採用する事で現地での円滑な業務運営が可能となる。

#### <進出目的別組織形態>

進出目的	子会社の種類	組織形態
コスト削減型	製造子会社	機能別組織
取引先追従型		
市場開拓型	事業子会社	事業部制組織

#### <組織形態>



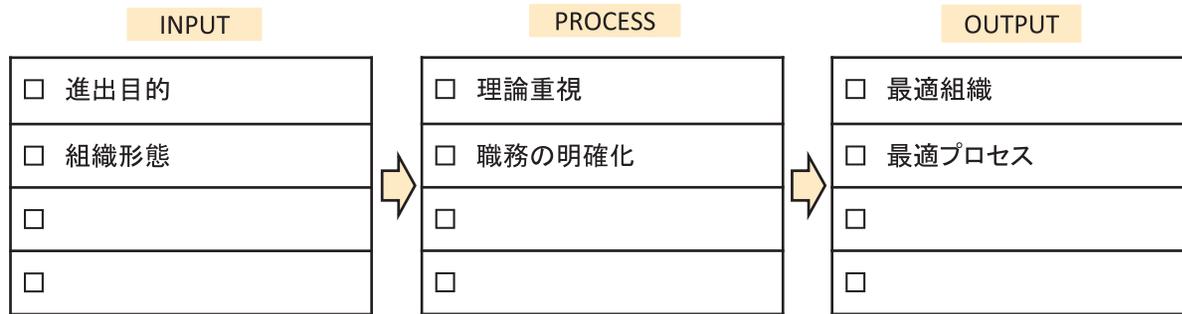
『中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック』（あずさ監査法人編、中央経済社、2014年）より筆者改変

### 【用語】

**機能別組織** 営業部、製造部、総務部等の機能別に編成された最も基本的な組織形態で、単一事業を行う企業に適している。

**事業部制組織** 商品や地域ごとに事業部（機能別組織を有す）を設け、事業部毎の利益目標を設けるとともに事業部における一切の権限を事業部長に与える組織形態で、複数事業を行う企業に適している。

【チェック項目】



【実際】 理論に沿った組織・プロセス作りも必要

中小企業では現地法人の立ち上げ時に、経営トップが直接現地に出向き、陣頭指揮を執る場合が多い。組織形態、運営プロセス等の仕組みについても、自然と日本でのやり方をそのまま現地に持ち込んでしまうことになる。そのため、経営トップが現地を離れると、進出目的に合わない組織形態や個人の力量に頼っていた組織運営が機能不全に陥るケースが出てくる。当初は、日本の仕組みを持ち込むことになるだろうが、徐々に進出目的と現地の状況に応じた組織・プロセスにその仕組みを変えていくことが必要であろう。

理論に沿った組織形態の選択

日本国内の製造業の場合、機能別組織が多い。市場開拓目的に海外進出した場合、目的適合組織は事業部制組織であることも注意していきたいポイントである。

特定の個人に頼らない組織作り

当初は経営トップの陣頭指揮により、事業を立ち上げることが大切である。一旦立ち上がったのちは個人的力量に頼らないプロセス作りに移行していく。

役職毎に、責任・権限を明確にし、職務を遂行するために必要な事項

動機付け 権限委譲 責任範囲 職務範囲 適正報酬

【コラム】 大企業の組織マネジメント

大企業が海外に法人（特に製造業）を設立した場合、概ね2年で現地人の管理部門の部門長を育て上げ、組織を運営しているといわれている。現地法人のトップも含め、数年で人事異動が行われる大企業にとって、業務運営を安定的に続けてゆくためには、まず組織・運営プロセスをしっかりと作ることが重要課題であり、そこに力を入れている。

中小企業には、組織マネジメントに慣れた人材が少ないため、大企業経験者を採用し組織・プロセス作りを行う事も一つのオプションである。

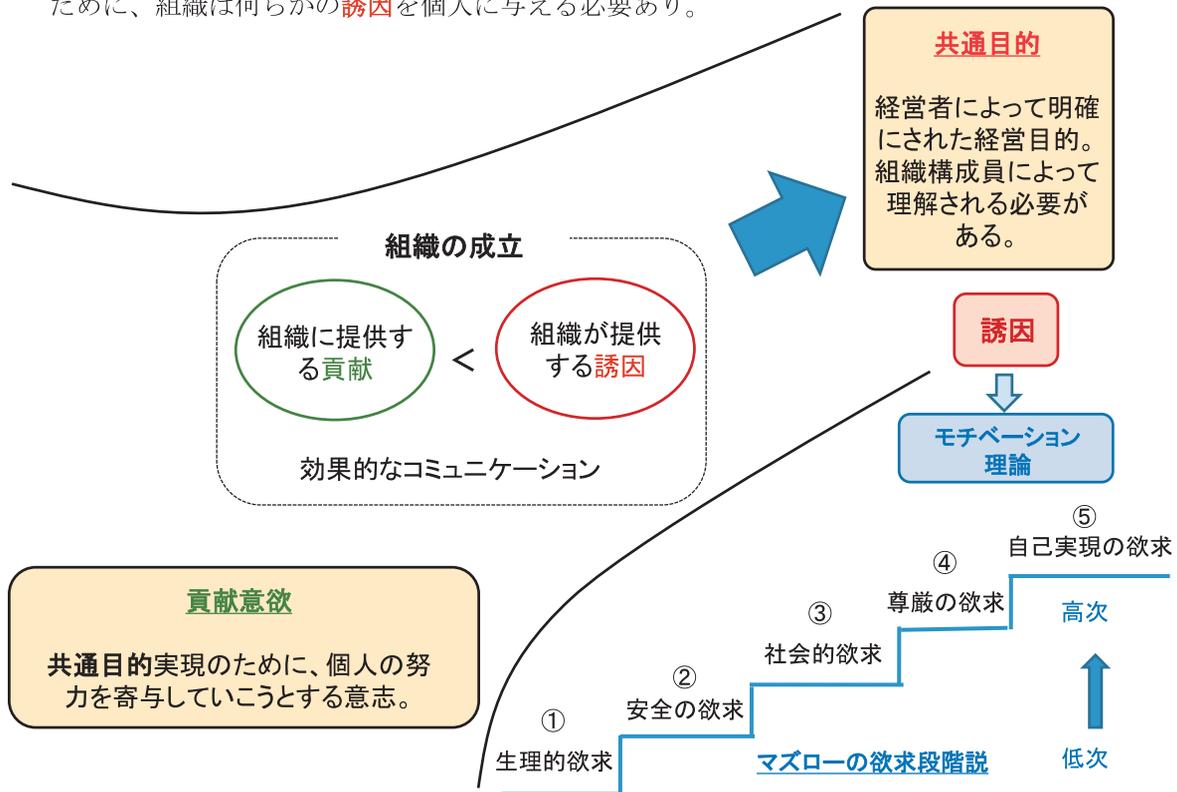
## 10. 定着率

### 【サマリー】

海外で事業を開始していった際に、必ずといっていいほど、どの企業も社員の定着率低下に歯止めをかける施策に苦勞している。一般に、社員を維持していくためには長期的な視野に立った対策が必要である。しかし、事業を開始したばかりの時は、現地での企業としての知名度が低く、また大企業の進出に伴う海外展開の場合は、同業者やグループ間での従業員の獲得合戦が起きる可能性もある。バーナードの経営組織成立の理論を参考にする、社員はその一人一人が会社に対して提供している貢献よりも大きな誘因を期待することになる。現地の風習、文化そして企業文化に沿った誘因の提供が必要である。これらの検討にはマズローの欲求段階説が参考になる。

### 【理論】 経営組織の成立(バーナード)

組織を考える際に考慮すべき要素として、「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」が挙げられる。定着率を上げる、即ち現存の組織を維持していくために、組織は何らかの**誘因**を個人に与える必要あり。



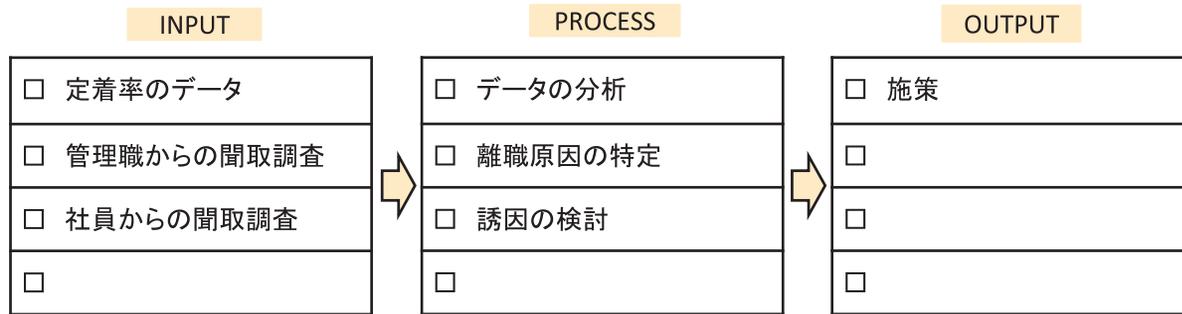
### 【用語】

#### マズローの 欲求段階説

マズローは人間の持つ欲求を低次から高次へかけての五段階に分け説明した。これらのすべての欲求は完全に満たされることはなく、低次が満たされるとその上の段階へ欲求が向かうとし、これが動機づけとなる。

- ① 生理的欲求： 水や食べ物など、人の生存にかかわる欲求
- ② 安全の欲求： 安全、安定した状態を求める欲求
- ③ 社会的欲求： 集団や社会に所属し、そこで愛情や友情を充足する欲求
- ④ 尊厳の欲求： 他者から尊敬されたい、他者より優れていると認識したい欲求
- ⑤ 自己実現の欲求： 潜在能力を実現したい欲求

【チェック項目】



【実際】 実例

実際の経営現場では、企業自体の努力、或いは、誘因を与えたり、効果的なコミュニケーションをとることで定着率向上の努力をしている。

企業の努力

定着率を上げるために、給料を上げるという方法もあるが、一旦あげるとそれがベースとなり、更なる賃上げを期待される。効果は一過性で終わる。それより、残業時にコーラを出すとか、休出時のランチを豪華にするなどの散発的な対応をしている。

日系企業が集積する工業団地では、経営者からなる定例会を開催し、少なくともその工業団地内の日系企業間での人材の引き抜きは行わないといった紳士協定を結んでいる。

中米の国々では、転職は普通。特に中途採用者はその傾向が強い。専門職を中途採用するのは、仕方ないが、ビジネスの中核となるエンジニアや営業職は新卒を採用している。彼らが成長するまでは、少しコストはかかっても日本からノウハウを持った人材を駐在させOJTで教育している。この考え方が浸透しており、30年以上の勤続社員が多くいる。

誘因の提供と効果的なコミュニケーション

従業員に対し、次の二つのポイントを上手にコミュニケーションすることで、定着率が上がると考えている。  
 (1) 日系現地法人でも頑張ればNo.2のポジションまで昇進が可能  
 (2) 段階に応じた教育が受けられ、常に新たな成長の機会がある

メキシコではサッカーが国民的スポーツ。ワールドカップでは、ラインを止めて社員全員でテレビでサッカー観戦。その国の文化に配慮していることをしっかり伝えた。

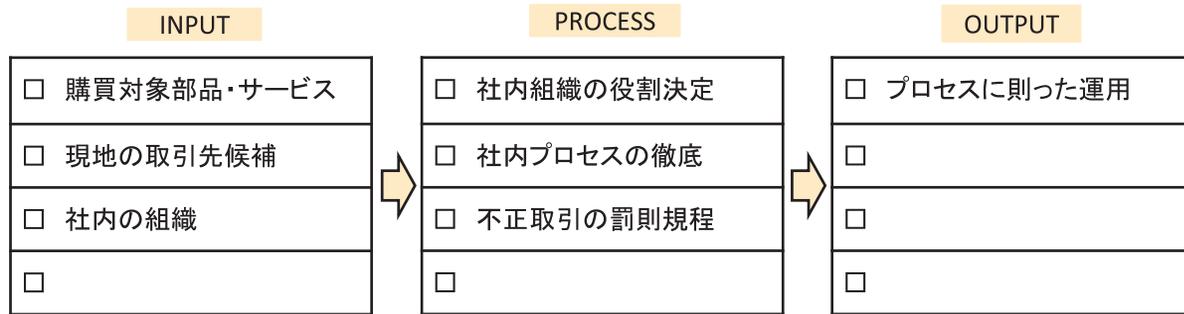
新興国の社員は上昇志向が強く、向学心も強い。アジア工科大学に行くために退職した社員もいる。会社の研修で大学へ通わせるという制度設立も効果的ではないかと考えている。

【コラム】 定着率悪化に対する現地に根付いた企業の対策

H社は先代の社長が現地に移住され起業された印刷会社。二代目の社長によると、会社の一番の課題は従業員の定着率だという。Manager以上になると定着率は落ち着いてくるが、それ以下のポジションでは引き抜き等が頻繁に行われている。いろいろなイベントを行って、定着率を上げるような努力をするものの、この業界で給与の面で引き抜きに入られると、太刀打ちできないようである。今では発想を変え、人材の流動化に耐えられるプロセスを構築するべく、作業プロセスの明確化に取り組まれている。即ち、人員が変わっても仕事が止まらないシステムの構築である。IS09001のシステマチックな業務プロセスが一つの対応策と期待される。



【チェック項目】

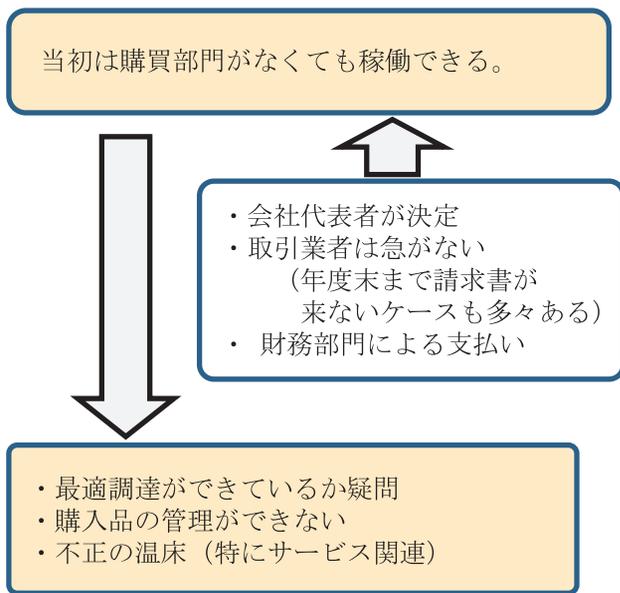


【実際】 購買プロセスがなくても会社は回るので要注意

現地で業務を開始するタイミングでは十分な組織が出来上がっていないケースが多い。しかし、会社の代表者(代表権を持つ役員)は決まっている。そのため、物品・サービス購入の発注や支払いにあたって代表者が各種帳票にサインすることで、業務は合法的に流れていく。このため、組織化、プロセス化への着手が遅れ、最適調達遅れ、購入品の管理ができないなどの問題が発生するケースがある。

また、進出先の商習慣によっては決算まで請求書が届かないというケースもある。そのため、一般には禁じられている電話発注が行われていても気づかないケースもある。特に形が残らないサービスの購入はその可能性が高くなる。

そのため、社内の購買プロセスを早期に明確化し、従業員に説明、しっかり理解させることが必要である。具体的には各部門の役割と責任、購買対象となる物品やサービスの取引先選定を左頁【理論】のどの方式で行うかなどである。ルールを守らない時の罰則も併せて明確にしておく必要がある。



【コラム】 購買活動の国際化

世界展開をする機械製造販売メーカーの現地社長は「購買活動は会社の利益を決定する」という理解のもと、世界各国での部品調達を国際化できないか検討を進めている。展開各国で基幹部品は日本の親会社から調達しているが、他の部品や材料は、ローカル調達しているという。世界規模でのシナジーを図るため、一括購入などを行うべきだと考えている。会社の規模が大きくなってくるとこのような世界をにらんだ戦略も必要となってくる。

## 12. 意思決定プロセス

### 【サマリー】

社内の意思決定プロセスは、そのコミュニケーションがどのような環境において、即ちどのようなスタイルで行われているかに大きく影響を受ける。このスタイルの違いはコンテキスト（コミュニケーションを成立させる共有情報）という概念を用いて説明されることが多い。海外展開を行う場合、言葉や文化が異なる状況に突然おかれるため、このコンテキストのレベルは下がる。即ち、ロー・コンテキスト文化を意識してのコミュニケーションを通じて意思決定を進めていかなければならない。さもなければ、現地へ派遣された日本人の狭いコミュニケーションを通じてだけの意思決定となる。注意が必要である。

### 【理論】 コミュニケーションスタイルの違いが意思決定要素に与える影響

日本の環境にみられるコミュニケーションの基盤（言語、知識、価値観、ロジックそして嗜好性）の共有性が高い文化（ハイ・コンテキスト文化）と欧米の環境に代表される言語によりコミュニケーションを図っていかうとする文化（ロー・コンテキスト文化）とではその意思決定に及ぼす要素の特徴に違いが出てくる。

意思決定の要素	ハイ・コンテキスト文化	ロー・コンテキスト文化
組織としての特性	共同体的	機能体的
意思決定時のトップ	戦略的な能力に欠ける、曖昧な指示	明確なビジョン
意思決定時のミドル	トップの意向を忖度して意思決定を進める	マネジメントの仕組みをPDCAで回す
一般社員の対応	現場の知恵を蓄積し、経験値を高める	基本的に指示に従う
意思決定の特徴	すり合わせ、根回し	トップダウン
必要とされる知	暗黙知	形式知

『海外戦略ワークブック』（河瀬誠、日本実業出版、2014年）より筆者が改変

### 【用語】

#### 共同体組織

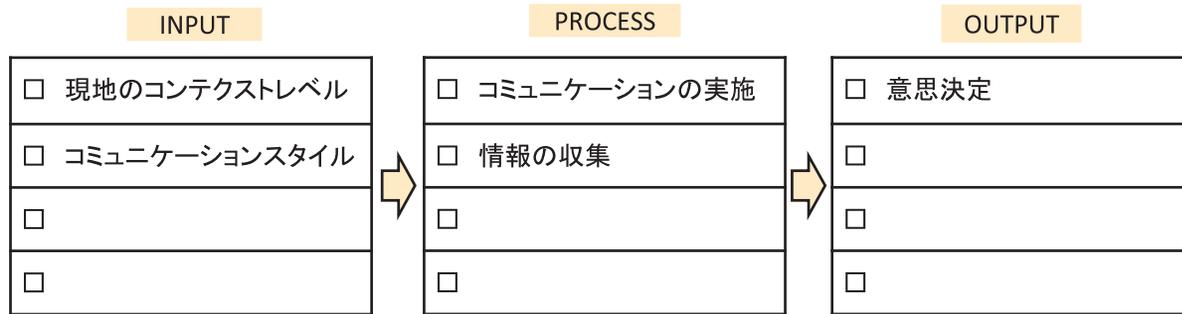
家族や地域コミュニティのような内側に目的を置いている組織で、属する人たちの心地よさや安住感を重視する。

#### 機能体組織

目的は外にある。社会に貢献するとか、顧客の喜びや満足度の優先順位が高く、最少の負担で目的を達成することを重視する。

（『組織の衰退』、堺屋太一、PHP文庫、1996年）

【チェック項目】



【実際】 ロー・コンテクスト組織に求められる各階層のコンピテンシーの例

ハイ・コンテクスト環境である日本のコミュニケーションスタイルに慣れているとロー・コンテクスト環境に入ったとき有効なコミュニケーションが取れなくなる。海外展開ではコンテクストを共有しない現地の人間と仕事をするようになる。社内の各層がロー・コンテクスト環境におけるコミュニケーションスタイルを理解し、それぞれの立場での行動特性（コンピテンシー）を適切にとっていく必要がある。これらのコンピテンシーを身につけた上での意思決定が望まれる。

	成果達成	市場理解	人材	組織協調・変革
トップ (役員)	全社ビジョン・戦略策定とその達成	業界内ネットワーク構築	自社と業界を語る	組織改革主導
ミドル (部長)	部署戦略策定と課題解決	市場精通	関連部署との連携	担当部署統率
ミドル (課長)	指示の具体化	顧客理解	担当業務精通と教育	チーム結束
一般社員	指示作業の実施	—	業務知識習得	チームワーク

『海外戦略ワークブック』（河瀬誠、日本実業出版、2014年）より筆者が改変

【コラム】 意思決定のための会議体を二種類作る

メキシコで事業展開を図るある会社では、意思決定を円滑に進めるために二種類の会議体を構築している。まず、会社の現状について情報を共有するための会議体では、参加メンバーの主観的な意見も収集し、社内の雰囲気をつまむようにしている。こうした機会は社内での一体感の醸成につながり、ハイ・コンテクスト組織のメリットであるすり合わせを可能にしていく。もうひとつは、客観的データに基づき、実際に意思を決定する正式な会議体である。ここでは、トップダウンによる迅速な意思決定に重きを置いているという。いわゆるロー・コンテクスト組織のアプローチである。二つのタイプをハイブリッドにした展開を試みているようだ。

## 13. 権限

### 【サマリー】

企業活動においては、毎日が意思決定の連続である。特に創業期においてはプロセスが安定しておらず、その傾向が強い。そこで、だれが決定するかという点が重要になってくる。海外展開においては、現地で代表権を持った経営者がリーダーシップを持ち、現地の企業活動を立ち上げる。ここが、機能しなければ会社の設立はおぼつかない。そこで、設立当時は権限を経営者に集中して行くことが重要となってくる。会社の組織が十分に確立され、オペレーションが軌道にのった段階で色々な考え方を取り入れ権限を委譲していくべきであろう。なお、この考え方を、当初から社内で共有化しておくことも気を付けていきたいポイントである。

### 【理論】 権限が与えられる考え方

株式会社の場合、本来すべての決定事項は株主によってなされるべきである。しかし、それは現実的でないため、株主の決定機関である株主総会が決めるべき項目以外は、その経営を任せている会社の取締役会に、その取締役会が決めるべき項目以外は、経営会議にといった具合に決定事項毎の決定権限を下位の決定機関にゆだねていく。いわゆる、**権限法定説**である。一方、**権限職能説**は権限は経験や知識を伴うべきである、それゆえ、権限は職能に求めるべきである。組織の構成員は職務を分担し、期待される成果をあげる責任とこれを果たす為に権限が与えられるという立場をとる。

#### 1. 権限法定説

権限は上位者から順次与えられた権力

#### 2. 権限職能説

権限は職能を遂行する権利、各職能によって規定される。

#### 3. 権限受容説(バーナード)

権限は組織構成員に受容されることによってはじめて権限として認められる。

三つ目の**権限受容説**は命令が受容され、命令の意図に従って部下が行動して、初めて管理者の権限が成立するという立場であり、権限の源泉を下位の個人に求めている。権限の源泉を上位に求める権限法定説と逆の考え方である。

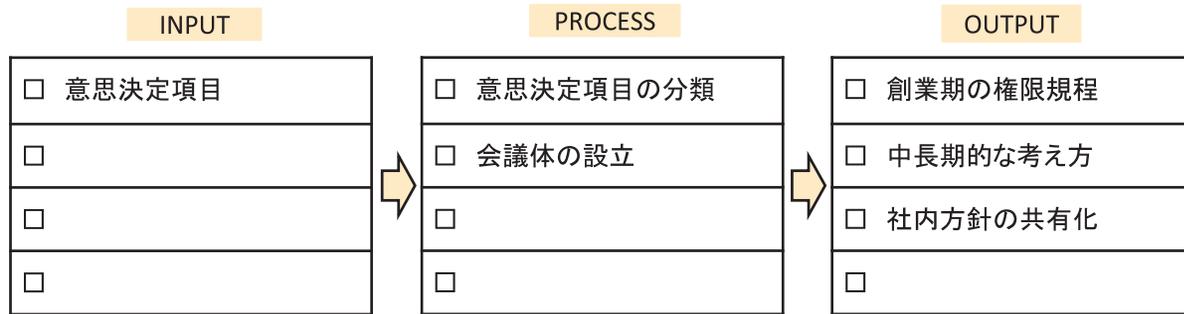
### 【用語】

#### 職務権限 規程

職務権限規程とは、自社における各役職ごとの職務権限を明確にして、条文にした一覧表にしたもの。例えば、次のようなルールである。

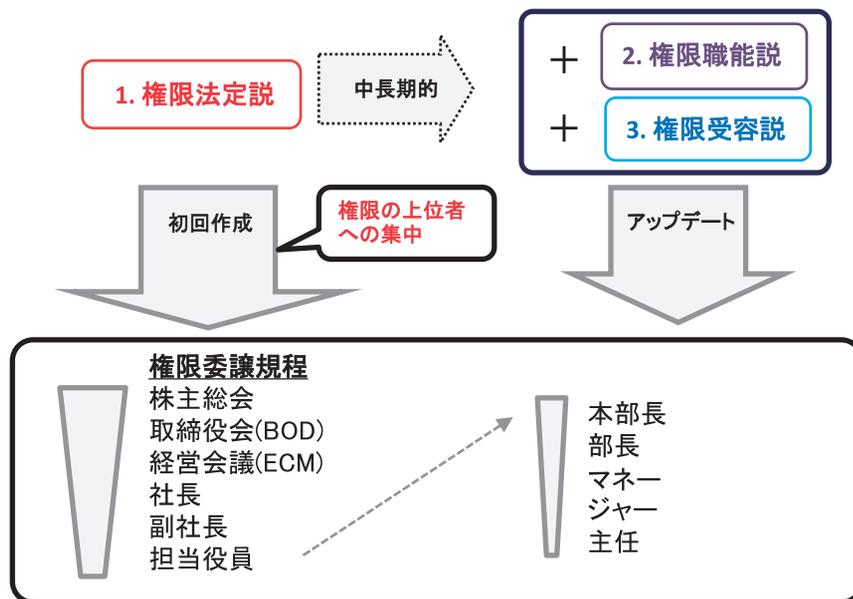
- (1) 経費性の支出を行うとき課長は200USドル、部長は2,000USドル、担当役員は20,000USドル、社長は200,000USドルまでの支出を決定できる。それ以上は取締役会にて承認する。
- (2) 主任の登用は各課の課長が、課長は各部の部長が、部長以上は取締役会にて決定する。
- (3) 社用の銀行口座の開設は、代表権を持った役員が決定する。

【チェック項目】



【実際】 創業期の職務権限規程作成

一般には経営者は会社の重要な事項のみを決定していく。しかし、現地法人が立ち上がった創業期の段階では、現地の経営者がリーダーシップをとっていく必要がある。色々な課題に直面するのは必至であり、経営者中心に難局をのりきっていくのである。それゆえ、権限法定説の立場をとり、まずはほとんどの決定事項を経営者に集中し職務権限規程を作成すべきであろう。中長期的には必要に応じ他の考え方も取り入れていき、改定していくことも当初から想定し、その考えを社内でも共有化しておくことも大切である。



【コラム】 海外における権限の委譲の問題

日本の会社では、「報連相」という言葉がよく使われる。日々起きている問題に関し上司と部下の間で緊密に情報共有し、部下はそこから会社や上司の方針や意見をつかみとる。その上で与えられた権限を行使することが普通である。しかし、メキシコへ海外展開した企業経営者の経験では、ある案件の権限をいったん部下に委譲すると、その件では情報が一切上がってなくなりコントロールが効かなくなったという。「会社の方針や意見が社員と共有されるまでは、できるだけ上位職が権限を保持すること、権限を委譲したとしても、意識的に『報連相』を行える場を設定し、情報共有していくことが大切」と話されていた。

## 14. 社内のコミュニケーション

### 【サマリー】

社内コミュニケーションの円滑化のためには文化圏によりそのスタイルに違いがあることを理解することから始まる。対局されるものの考え方に、文脈依存型であるハイ・コンテキスト文化と言語依存型であるロー・コンテキスト文化がある。日本は「一を聞いて十を知る」「以心伝心」という言葉で表されるように、言いたいことを言葉で論理的にしっかり伝えるという文化（ロー・コンテキスト文化）ではなく、聞き手が共有している背景や共有情報から、言外の意味を感じ取るという、聞き手に依存したコミュニケーションスタイルである。こんなハイ・コンテキスト文化を持つ日本人が、言葉や文化の壁を有した本来ロー・コンテキスト文化である環境におかれた場合、コミュニケーションの課題に直面するのは当然と言えば当然である。意識的な対応が望まれる。

### 【理論】 文化の違いによるコミュニケーションのコンテキスト

ロー・コンテキストの環境では思いを、明確に論理的に伝えることが大切。

文化の違い	ハイ・コンテキスト	ロー・コンテキスト
言語への依存	小さい	大きい
言語以外への依存	大きい	小さい
同文化内	効率的	非効率的
異文化間	非効果的	効果的
必要な表現	行間を読む	明確にする
スタンス	配慮・遠慮	論理性・分かりやすさ
特徴	親しい人との会話	知らない人との会話
地域	アジア、アフリカ、ラテンアメリカ、中東、南欧	北欧、北米、オーストラリア、ニュージーランド

『教室英語と教室マネジメントについてのワークショップ』（2012年）より筆者が改変

### 【用語】

#### コンテキスト

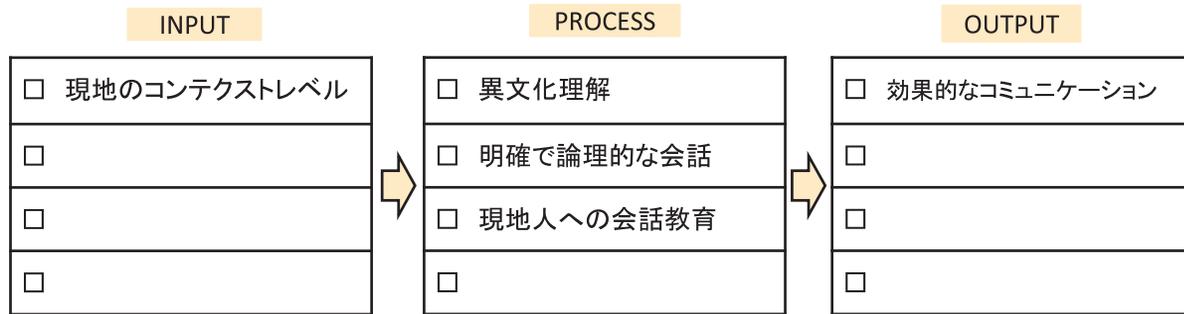
「文脈」、「前後関係」という意味がある。日本語で「空気が読める」と言った際、その空気がコンテキストに相当する。

#### 有用な英語接続詞

順序 (then)、逆接 (however)、対照 (while)、追加 (moreover)、理由 (because)、結果 (therefore)、例証 (for example)、言い換え (in other words)、特定化 (specifically)、一般化 (generally)、まとめ (in conclusion) など論理的な接続詞<sup>(\*)</sup>

(\*) 『企業で必要な英語コミュニケーション力を身につける』、平見尚隆、ベレ出版 (2012年)

【チェック項目】



【実際】 ハイ・コンテクストの国民が留意すべきポイント

ハイ・テキストの国民性は日本人だけの課題にとどまらない。ハイ・テキストと考えられる地域に進出した場合は、現地人が現地語であたかも日本人が日本の中で話しているような表現しか使わないケースも考えられる。明確・論理的でないのである。そのように感じたら、現地人に対しても教育や指導を通じ日本人と同じような努力をさせることも大切である。

状況	対応
話すときは	明確に詳しく述べる
聴くときは	質問してでも確認する
否定するときには	明確にNOと言っても、理由を示すと相手は動く
文章ごとに	接続詞を間に入れる
通信文では	冒頭に目的を述べる
嬉しいニュースでは	「あなた」を主語にする
パラグラフには	トピックセンテンスを入れる
プレゼンテーションでは	導入、本体、結論の切り口で

『教室英語と教室マネジメントについてのワークショップ』（2012年）より筆者が改変

【コラム】 個人の経験で文化の障壁を越える

イギリスに着任したばかりの研究者が、現地のイギリス人同僚たちに明確にNOと言えず、「YESかNOかはっきりしろ」と何度となく指摘された。日本では、「難しい」と言えばNOを暗示するのだから、ロー・コンテクスト文化では理解してもらえない。しかし、意識的に会話を繰り返していくことで英語のロジックで対話できるようになったという。

メキシコに着任したビジネスマンが、現地のメキシコ人を何人か雇用した。陽気なラテン人を予想していたが、物静かでこちらから質問しないと何も話してこない。話しても論理的でないと感じていたという。まさに、ハイ・コンテクストとハイ・コンテクストの間に言葉の壁があり、コミュニケーションが分断される問題に直面されたようだ。

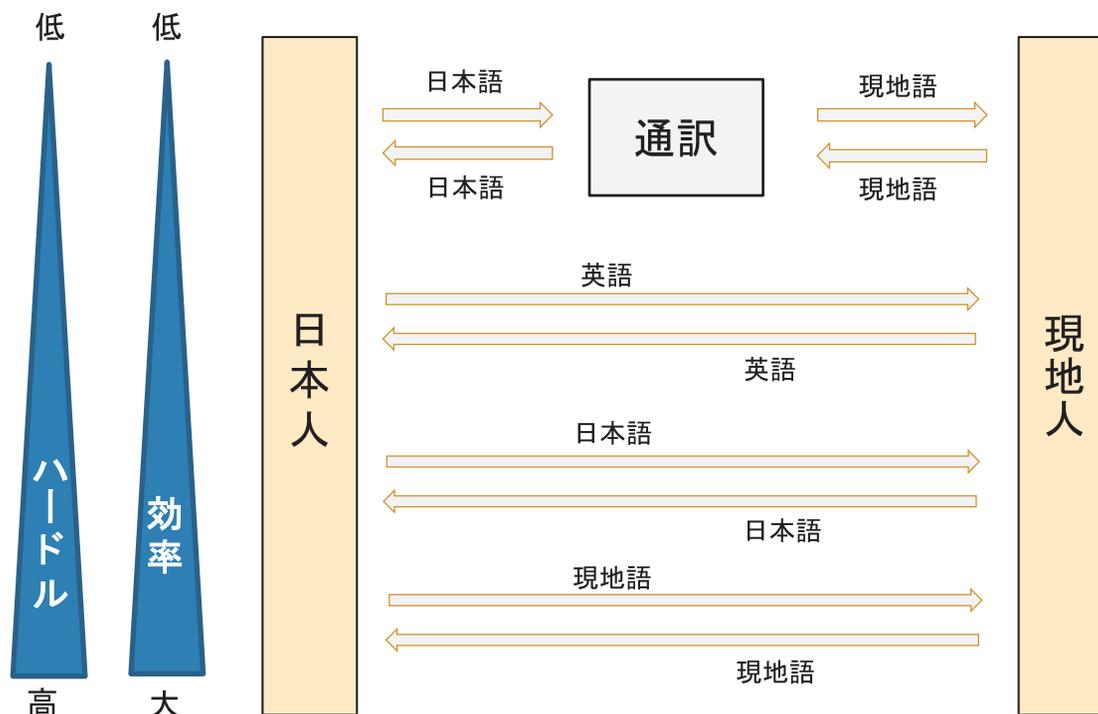
## 15. 共通言語

### 【サマリー】

海外展開をする上でまず頭に浮かぶ課題は言葉の問題である。これまでの日本企業は、米国をはじめとする英語圏が多く、学校で英語教育を受けてきた日本人にとっては少し努力をすることである程度対応が可能であった。しかし、近年の海外展開先は新興国が主でありこれまでのパターンとは違ってきている。無理に現地人と英語で話すとお互いノンネイティブであるので問題が起こるケースもある、また英語を話す人材の場合、人件費もかさむ。まずは色々な共通言語を試してみるべきであろう。現地語か通訳を介したコミュニケーションが効果的であるケースもある。

### 【理論】 現地人とのコミュニケーションの共通言語

日本人と現地人のコミュニケーションを考える場合、まずは通訳を介した会話である。次に考えられるのは共通言語として英語を用いることである。アジアの国々では日本語を話す人も多い。そのため、共通言語を日本語にすることも考えられる。最後のオプションは現地語である。大多数の人は現地人であり、日本人が本腰を入れて現地語を学べば、相手はネイティブであるので、こちらの意図を十分にくみ取ってくれる。即ち、下図で下に行けば行くほどハードルは高くなるが、コミュニケーションの効率は大きくなる。

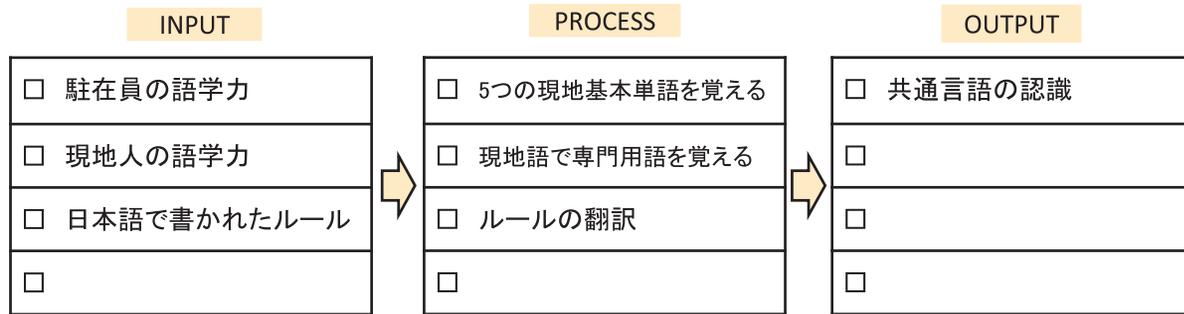


### 【用語】

#### 共通言語

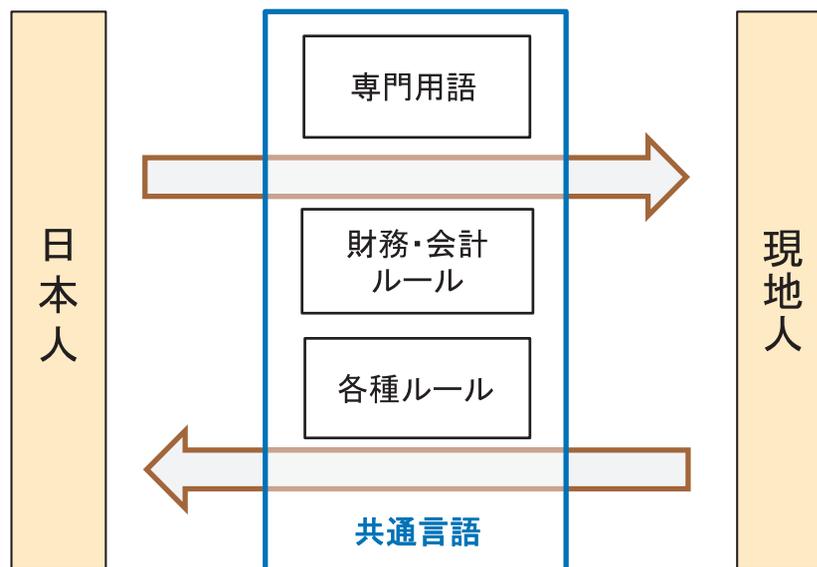
それぞれ異なる言語を用いている集団の間で、相互に意志を通じ合うことのできる言語のこと。必ずしも、日本語、英語といった言語ではなく、専門用語、業界用語、あるいはスローガンなど、その世界で共通認識できる言葉の場合もある。時には笑顔も共通言語と言われる。

【チェック項目】



【実際】 共通言語の実際

異なる言語を話す二人がいた場合でも、「Yes, No, Thank you, Please, OK と的確な単語」で会話が成立すると言われている<sup>(\*)</sup>。即ち、この的確な単語を適切なタイミングで用いることで会話が成立する。会社の業務では「専門用語」がそれに当たる。まずはこの5単語と「専門用語」を現地語で覚えることから始めるべきである。次に、仕事のプロセスで問題が起きた場合などは、ルールが遵守されているか否かがポイントとなる。そんな時は日本語と現地語が併記されているルールブックを持出し、指さしでも言いたいことを伝えることができる。経営陣や管理部門の担当は、お金を扱う。財務・会計ルールは基本世界共通であるため、このルールが共通言語となる。このように考えてくると、現地語でもコミュニケーションが取れることが分かってくる。



(\*) 『企業で必要な英語コミュニケーション力を身につける』、平見尚隆、ベレ出版（2012年）

【コラム】 英語より現地語

これまでの海外展開は米国をはじめとする英語圏への進出が多く、日本人が少し努力すれば現地人とのコミュニケーションで大きな問題はなかった。相手がネイティブであるため、たとえ、発言が正確でなくても理解してくれる。しかし、英語を母国語としない現地人と英語で話した場合、相手も完璧ではないため、曖昧な表現であれば意味を取り違えられるケースが多い。しかもそれに双方が気づかないため問題が生ずる場合がある。採用時に英語を話すことを条件とすれば人件費がかさむ。将来日本人が少数になるのであれば、現地人は特に英語を話す必要はない。メキシコへ進出したある社長さんは、はじめから英語でのコミュニケーションをやめ、通訳と日本人がスペイン語を少し勉強すればよかったと振り返って語っていた。

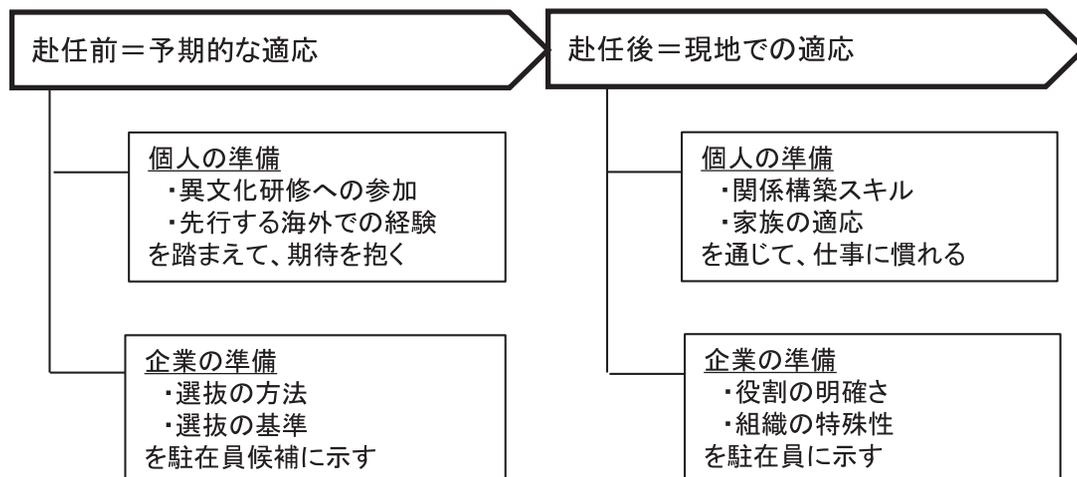
## 16. 駐在員の選抜

### 【サマリー】

海外勤務する駐在員を選抜する際、個人と企業のそれぞれが赴任開始前から準備に取り掛かることが必要であると言われている。本件に関する研究を行っているブラックによると「人材育成のグローバル化」が昨今の喫緊の課題であり、海外展開する企業では明確な指針が必要であると説いている。しかし、実際に海外へ赴任している企業の従業員の調査では、十分な準備期間が取れないまま赴任、現地での業務を行うにあたって必要なスキルが不足しており、困難に直面しているという結果も出ている。中小企業においても十分な時間をかけ、計画的に人材育成を行っていくことが必要である。

### 【理論】 海外勤務しようとする駐在員の適応プロセスモデル

現地に派遣する従業員に関しては、現地着任時から現地の生活や仕事の環境にできるだけ速く適応してもらう必要がある。そのために、海外勤務しようとする駐在員に対しては赴任前から現地適応のためのプログラムも組まれるのが普通である。



Black JS *et al.*, *Acad Manage Rev.*, 16, 291-317, (1991)より筆者が翻訳して改変作図

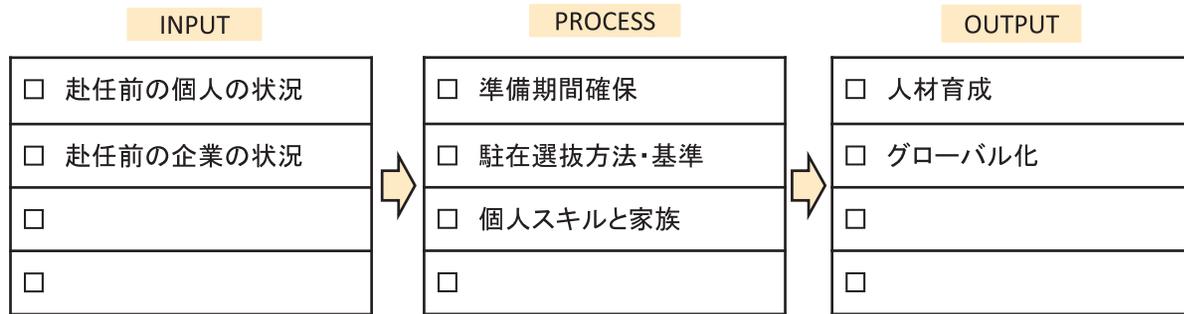
### 【用語】

**適応** ある環境、その他の条件にそのものの調子がうまく合うこと（『新明解国語辞典第5版』、三省堂、1998年）

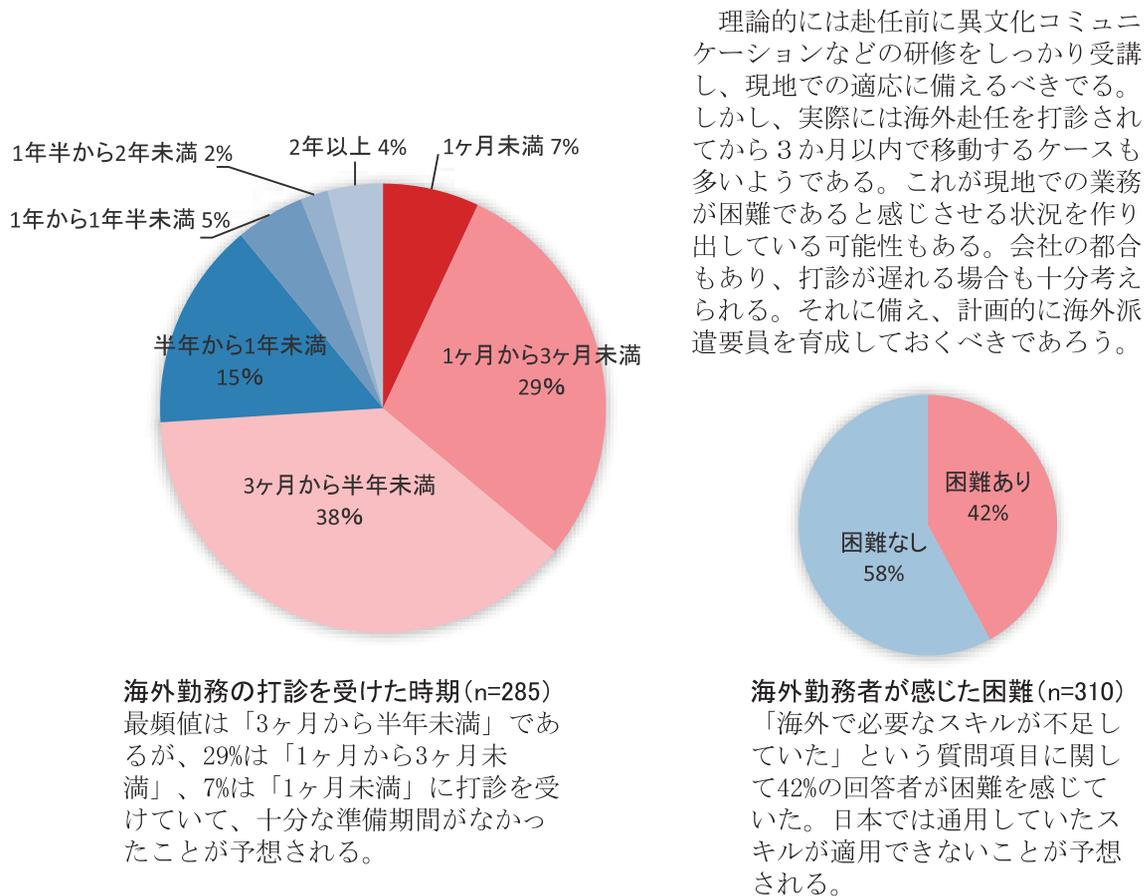
**ブラック** 国際人的資源管理を研究するアメリカで博士号を取得した学者

**中原淳** グローバル化の進展や労働市場の流動化に対処する日本企業の新たな人材育成のあり方を研究する新進気鋭の学者

【チェック項目】



【実際】 適応プロセスモデルに関連する定量的アンケート調査



『経営学習論』（中原淳、東京大学出版会、2012年）より筆者が改変して作図

【コラム】 赴任前後、両面からのフォロー

プラスチック加工を手掛ける F社は、既存の取引先の要請によりベトナムに進出した。今後、3年を目処に駐在員を定期的に派遣する予定である。すでに派遣されている日本人社員は、赴任前に東京の教育機関で研修を受けたのだが、現地の実際の状況は予想していたものとは違っていたという。一方、赴任準備期間中に本社で採用していたベトナム人と一緒に仕事を経験したことで、現地人の考え方や文化を学ぶ機会があったことが非常に役にたったと話している。社外の研修へ派遣することも一つの方法であるが、会社として留学生を本社で採用したり、現地社員を本社勤務にするなどの工夫も有効であるようだ。

## 17. 駐在員への対応

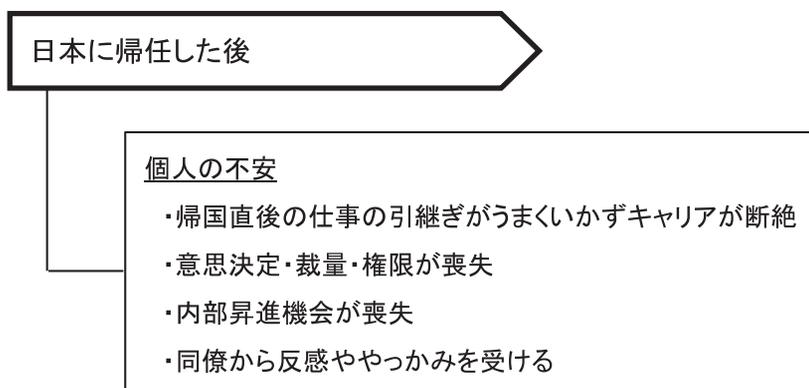
### 【サマリー】

海外赴任のプロセスは赴任後の現地での業務で終わりではなく、帰任後如何に育成していくかという点に続いていく。海外から帰ってきたときに社員が逆カルチャーショックを感じるケースも少なくなく、会社としてどう支援するのも課題である。実際のアンケートからは生活環境の変化による生活面で感じる逆カルチャーショックよりも、会社内での仕事面で感じるもののほうが大きいようである。具体的には社内の組織、制度といった会社サイドでコントロールが効く項目が目立っている。会社として、赴任中から情報共有を徹底するなどの対策が必要であろう。

### 【理論】 海外赴任を通じた人材の育成

海外赴任の選抜から始まり、現地赴任、業務開始というプロセスで完結しているように思われることが多いが、帰任後のその人材の対応も考えておく必要がある。

#### (1) 海外勤務から帰任した個人が抱える不安



#### (2) 海外勤務成功のための一貫性



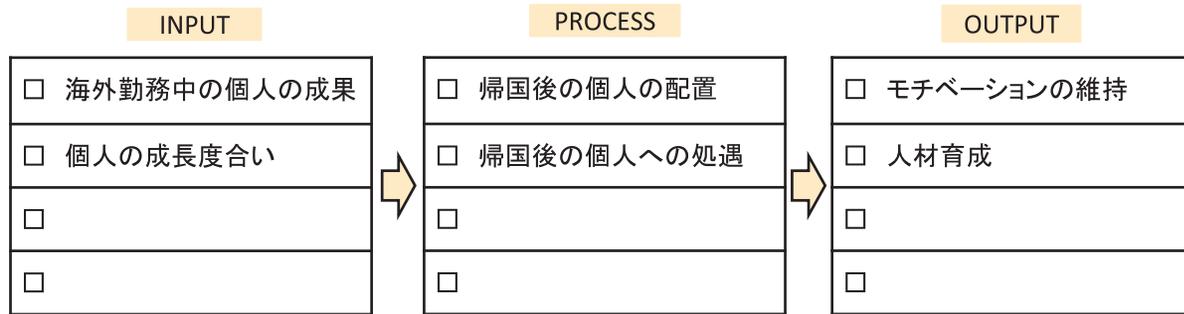
『海外派遣とグローバルビジネス』（ブラックら、白桃書房、2001年）より筆者が作図

### 【用語】

#### 逆カルチャーショック

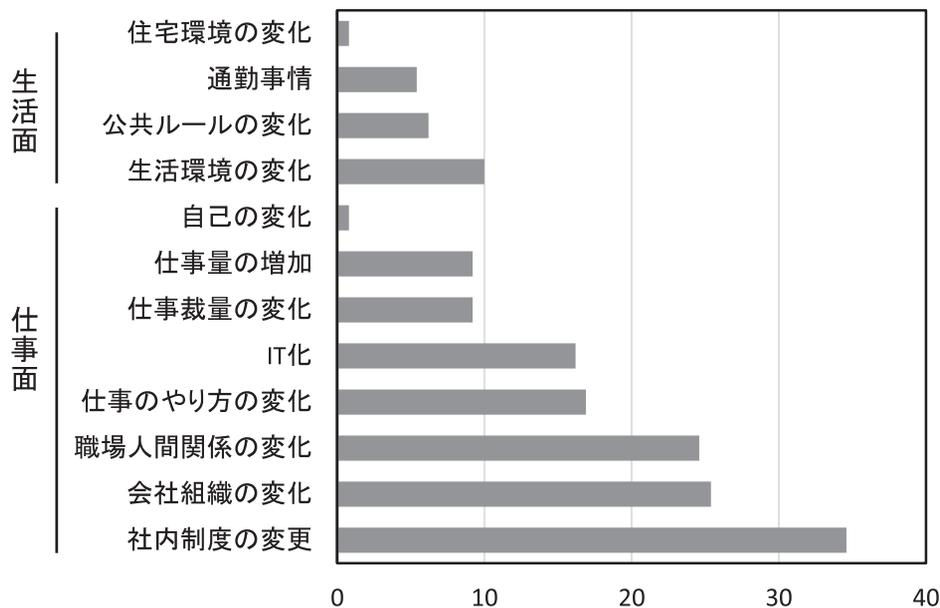
駐在員が海外での仕事や生活に順応したために、帰任してから日本での環境になかなか馴染めないこと。仕事面では、ロー・コンテクストな海外の環境に慣れた後で、ハイ・コンテクストな日本での対応に苦慮する。例えば、正論を明確に述べる社会の慣習を日本の組織で実践すると角が立つことがある。アフター・ファイブでは、日本ではビールや酒を注ぎ合う習慣があるが、国によっては手酌がルールであったりする。

【チェック項目】



【実際】 帰任者の抱える問題点に関する定量的アンケート調査(n=130)

海外赴任者の帰任後にはいわゆる逆カルチャーショックを感じる人が多いと言われている。帰任後のアンケート結果からは、そのショックの中でも、生活面での問題よりも仕事面で問題を抱えることが多いことが分かる。「浦島太郎」的な状況を避けるために、海外赴任中であっても本社の情報をコンスタントに発信する、帰国後は赴任時の成果に基づき適正に評価した上で配置・処遇を行うなどの企業サイドの考慮が必要である。



内藤陽子、国際ビジネス研究、1、1-17 (2009)より筆者が作図

【コラム】 海外勤務の損得勘定(2015年5月8日付け朝日新聞記事から抜粋・改変)

中小企業の場合、海外勤務は出世コースと言われる。一人任された駐在員は、現地での人事、教育、営業、管理運営等ほとんどの業務について権限を持つことが多い。こうした経験から大きく成長することができ、帰国後にはリーダー人材としてのスタートを切る。

しかし、現地で日本語によるハイ・コンテクストな情報交換ができる仲間を作れず、海外勤務がかえってマイナスとなる場合もある。一方、駐在員が多い海外駐在のケースでは情報交換はできるが、仕事は専門化される。その場合、海外での経験を帰任してから活かす機会が無いなど、必ずしも昇進につながらない場合もある。

海外勤務には損得勘定が見え隠れするが、それも含めた駐在員への対応が必要である。



## 第 4 章

### 海外での事業運営

## 1. 雇用プロセス

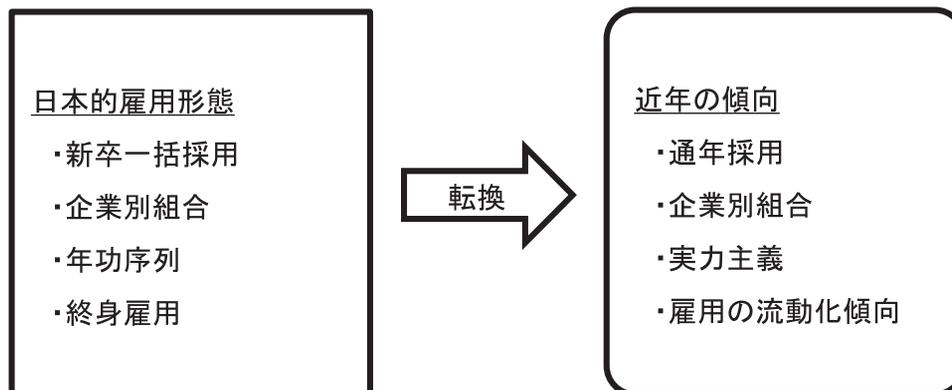
### 【サマリー】

従来の日本式経営では、終身雇用が前提であった。現在ではその形態は徐々に変化はしてきているが、まだまだ、正社員に対しては終身雇用が続いている。それゆえ、海外へ展開した場合、一旦採用したら、よほどのことが無い限り会社からの解雇は行わない考えが主流である。ただ、そのお情け的処置から社内に不正がはびこるといった話もよく聞かれる。採用時には見習い期間を設定することが可能な国もある。そのような制度を使って、会社をプロテクトしながらの雇用プロセスを進めていくべきである。

### 【理論】 日本的雇用形態からの転換

日本式経営はバブル経済の破たん後、大きく舵を切ったと言われている。その特徴であった年功序列か実力主義へ変化。新卒一括採用から通年採用へ動いている企業もある。また、終身雇用から雇用は流動化しているといわれる。但し、正社員としての採用であれば終身雇用は続いている。

#### 日本式経営の変化



### 【用語】

#### 解雇

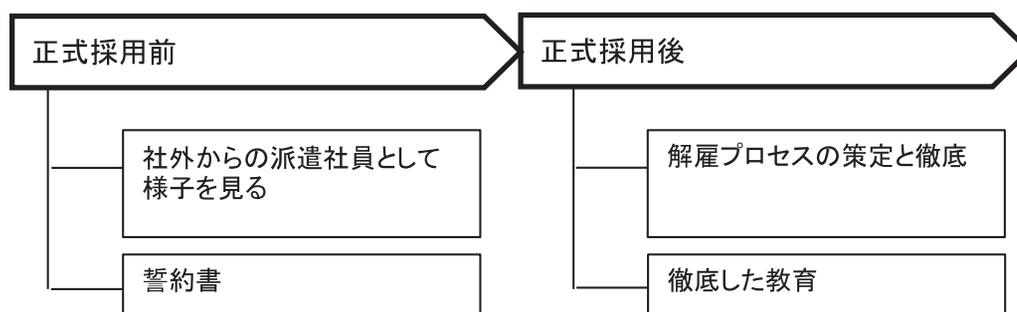
退職と並んで、雇用関係解消の形態のひとつ。解雇とは、企業の一方的な意思表示による労働契約の解除をいう。解雇には、①勤務成績不良などを理由とする普通解雇、②事業の縮小などに伴う整理解雇、③労働者の職場規律違反、非行などを理由とする懲戒解雇、の三種類ある。

【チェック項目】



【実際】 採用した者に問題があれば、即刻解雇できる仕組みづくり

進出先で現地人を採用する場合、その人材が社員として本当にふさわしいかは、書類審査、適性検査、面接などの一連の評価だけでは判断が難しいことが多い。そこで、進出国によっては正式雇用の前に、数か月の見習い期間を設定することを法律で許可している。この期間を派遣社員扱いとする場合もある。この期間に、実際の働きぶりを評価し、本採用にふさわしいと判断したときのみ採用すべきである。部門によっては、立ち上がり期であるためとにかく人手が欲しい、或いは過去の日本式経営からいったん働きだした人間は辞めさせないという考えから、契約打ち切りを拒むケースも見受けられる。企業活動は永続的であり、場当たりの判断から不適切人材を雇用し続けるということが無いように注意したい。



【コラム】 社員の不正に対する懲戒解雇

日本から海外に進出した場合、文化的な違いはともかく、社内部品の紛失・盗難、業者との癒着、不正な取引等に頭を悩ませる経営者も多い。会社によっては工場敷地内への出入り時の荷物検査、物品管理のための人員配置などを行っている。業者との癒着や不正取引等は目に見えないため、見落とし後で気づくというケースもあるようだ。ある社長は意図的な不正は厳重に処罰するが、ミスで間違いを起こした場合は解雇はしないと話されていた。社員への効果的なメッセージとなっているようだ。

## 2. 取引先

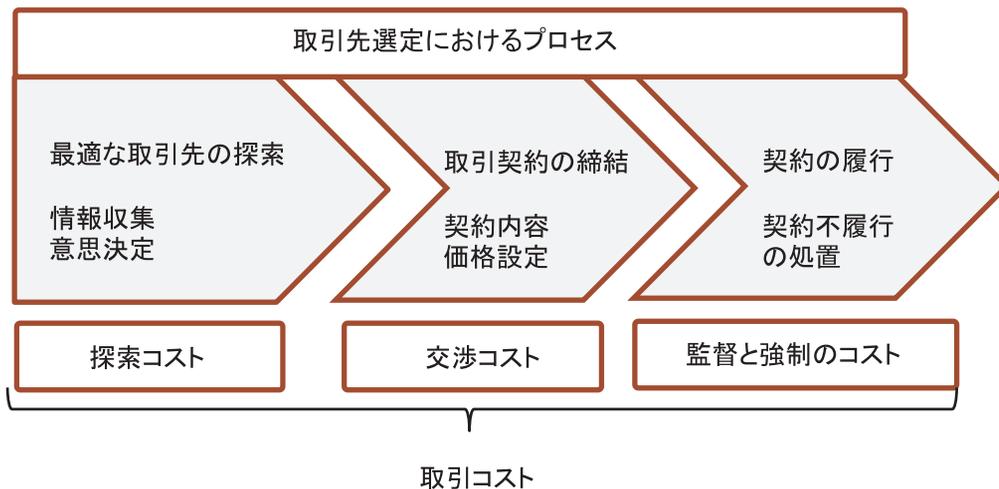
### 【サマリー】

「取引先」は企業にとって顧客、従業員と並ぶ重要なステークホルダーであり主に「取引コスト」の発生について論じられることが多い。一方、日本の中小企業（特に製造業）は、大手メーカーの下請けとして、強固な繋がりを持ち続けていたため、これまで「取引コスト」についてあまり論じられることはなかった。ところが低成長期に入り、大手メーカーがコスト削減を目的に取引先の見直しを始めたことで、下請け企業も新たな取引先探索の必要性が生じてきた。新たな取引先を探すという点では、大手メーカーの要請により海外進出した企業にとっても現地で新たな取引先を見つけるチャンスである。「取引コスト」も含め各種リスクを検討しながら取引先の開拓を行うことが重要がある。

### 【理論】 取引コストについて

事業を営む場合、一般には、下図のような取引コストが発生する。この取引コストを最小にするには、取引先を「内部化（社内への取り込み）」することが最も適している。日本の大手メーカーと系列企業との関係は、この“内部化”に類似した形態であった。

#### <取引コストの構成要因>

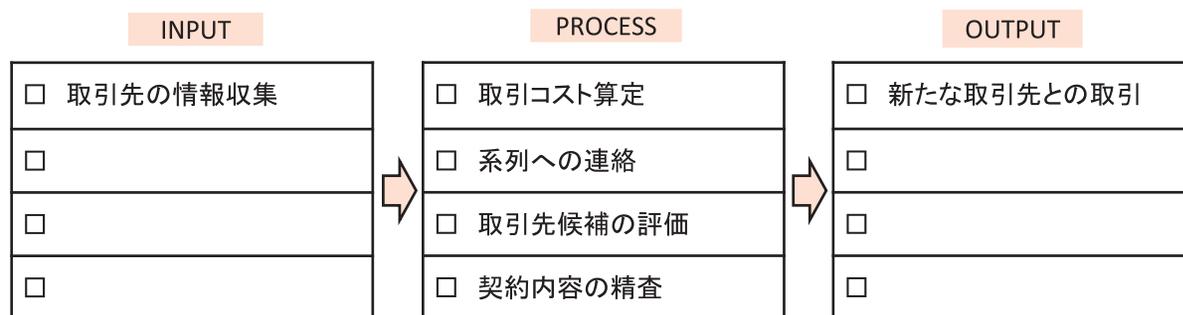


### 【用語】

#### 取引コスト理論

ロナルド・コース（英）が提唱し、オリバー・ウィリアムソン（米）により理論化された、市場での各種取引時発生する無駄（コスト）を情報収集、交渉の駆け引き、契約履行の各フェーズに分類・整理したもの。ウィリアムソンは、商取引だけでなく、人々の日常の営みにもこの考え方を適用した。2人ともノーベル経済学賞を受賞。

【チェック項目】



【実際】 進出先での取引先選定及び契約履行

現地にて発生するそれぞれの取引コストに関しては、以下のように対応するべきである。

探索コスト

安易な判断はトラブルの元となるので、事前の情報収集、専門家の意見等、国内以上に時間と労力をかけて取引先を決定することが必要である。

交渉コスト

取引先との契約にあたっては、特に契約内容を良く把握すること、契約書に合意した内容が正確に反映されていること、日本語から現地語、英語への翻訳が正確になされていること等の確認が必要である。

監督と強制のコスト

仕入れ先であれば、納品検収を確実に行うこと、販売先であれば代金回収まで確実に履行されていることを確認することが必要である。特に、数量、品質のゴマカシについては、一度発生した場合、厳格なペナルティを課すことが重要である。

取引先の選定

取引先として適切かどうかを判断する時、経営管理能力、資金力等の経営力だけでなく、取引の目的、経営者の性格等についても確認することが必要である。

【コラム】 大手メーカーの系列であることのリスク

近年、日本の大手メーカーにおいて販売不振や不正経理等による大規模なリストラが発生し、その影響は下請け企業の死活問題にまで発展している。これまで、大手メーカー傘下の下請け企業は、新たな取引先を探す必要も無く、取引コストの発生は微々たるものであった。ところが取引コストを支払わない代わりに、大手メーカーが抱えるリスクを同じように抱えることとなり、大手メーカーの経営不振でそのリスクが一举に顕在化している。中小企業の中には海外で系列外の取引を拡大しているケースも多い。海外展開時は国内よりも縛りが緩くなるため、特に系列にこだわらない新規取引先の開拓を行い、特定の企業に依存しない体質に変革し、系列リスクを軽減していくことも大切である。

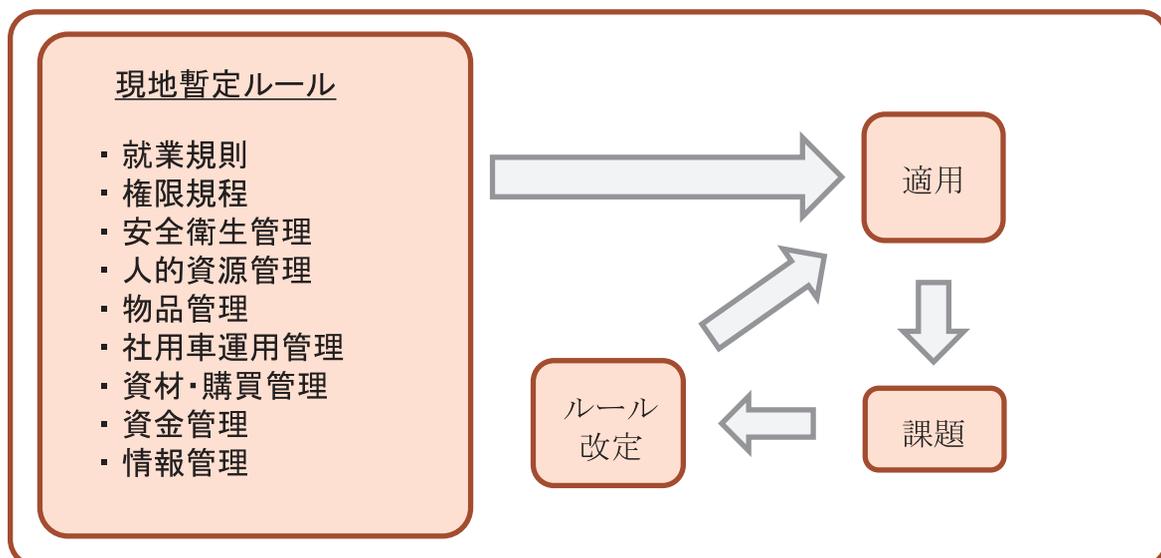
### 3. 内部統制

#### 【サマリー】

企業が海外に進出して特に注意すべきポイントの一つに内部統制がある。進出国の法律、国民性、宗教そして習慣に合わせた就業規則や、業務のルールを作っていくのが理想である。しかし、実際に立ち上げ期に、ゼロからそれを作成するとなると、作成に時間がかかってしまい、ルールが存在しない状態で、業務が流れていく。或いは、不適切なルールが現場で作成・運用され、のちに変更しようとしても業務に支障が出るため変更できないなどの悪影響が出る可能性もある。そこで、一般には、日本の本社や現地他社のルールをまずは適用し、その後必要に応じて改定していくケースが多いようである。なお、実際の運用時にはチェック機能を機能させる工夫も必要である。

#### 【理論】 現地ルール作成プロセス

海外展開先で業務を開始するにあたって、まずは人・物・金・情報の運用ルールを暫定的にでも作成し、運用する必要がある。暫定ルールを運用しながら、実務に適用し、課題が見つければルールを改定するというプロセスを取る。なお、そのルール改定も誰の権限で行うかという点は権限規程で明確にしておく必要がある。

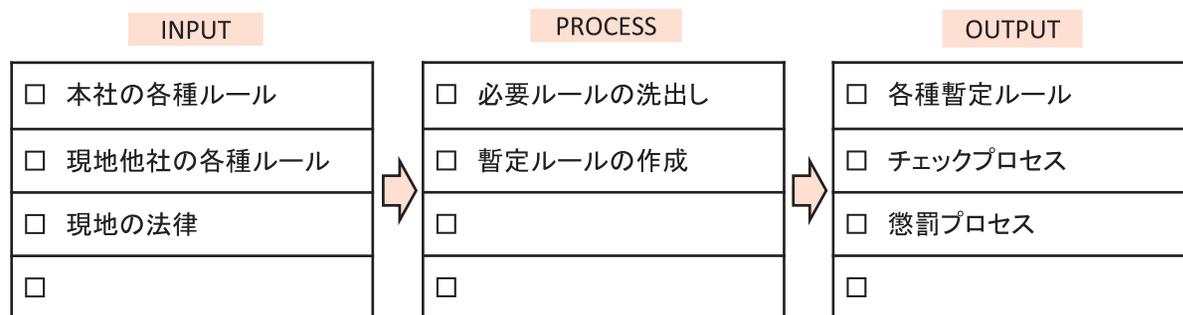


#### 【用語】

##### 懲罰委員会

従業員が内部統制違反をした時などに会社が懲戒処分を行うに当たって、事実確認と調査、第三者の意見聴取、当事者への弁明機会の付与などを実施する委員会。懲戒権が公正に行使されるために設置、開催される。設置・開催が法律で義務づけられているわけではなく、その構成等についても定めもないため会社が独自に懲罰の対象や運用ルールを決定する。就業規則にその設置を明記する必要がある。懲罰委員会を設置したにもかかわらず、委員会を開催せずに懲戒処分を行なった場合は、その処分は無効となる可能性が高くなるとされている。

【チェック項目】



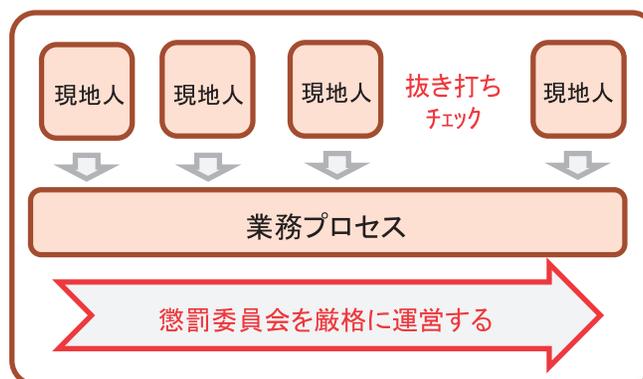
【実際】 現地ルールの徹底プロセス

(1) ルールの作成

海外展開時に現地法人の経験は浅いため、ルールを短期間にゼロから作ることは難しい、そこでルールのひな型として、日本の本社のルールや現地他社のルールが手に入るのであれば、それらを参考にする。業務の運営に関するルール、例えば安全衛生にかかわる領域などは一刻も猶予を許さないポイントで、本社のルールを準用するなどして業務開始時点からしっかり管理していく必要がある。一方、就業規則や人事に関することは現地の法律はもちろんのこと、国民性、宗教そして習慣が微妙に影響してくるため現地他社のルールを参考にするのが良いようである。

(2) ルールの運用

一旦、ルールができれば、それらが実際に守られているかチェックする必要が出てくる。そのためには各部門から独立した担当（現地人）を置き、抜き打ちチェックをかけることが必要である。そしてルール違反が見つかった場合は懲罰委員会などで厳格に処罰していくことで統制を取っていく。



【コラム】 人事担当者のネットワークが大切

工業団地はもとより、同業者や近隣の会社間で人事担当者間の交流が行われているケースが多い。その地区や業界で起きている問題、人事課題に関する会社側の対応の事例、労働法に関する改正があった場合などはその解釈などの情報を共有して、意見交換を行う。日本から海外展開した場合は、このようなつながりが特に大切となる。人事マネージャーや担当者を採用する場合は、このようなネットワーク内に入っていたかという点もチェック項目に入れていきたい。

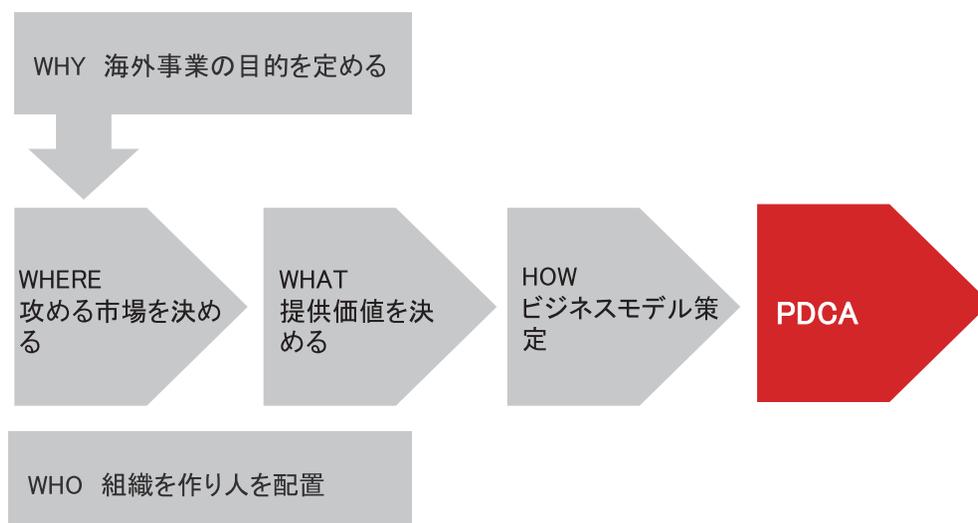
## 4. 課題

### 【サマリー】

筆者らによる関係者へのインタビューから、海外戦略の事業運営には様々な課題があることが分かった。それらを本マニュアルの一連のパネルに示している。これらのすべての項目が課題であり、本マニュアルはそれぞれを俯瞰しながら改善点に気づいていただくのが目的である。ただ、一度会社を立ち上げればそれで終わりというのではなく、PDCAサイクルを回しながら継続的に改善していく視点も大切である。一旦海外の事業が軌道に乗れば、新たな事業展開も検討していくことになる。もちろん、はじめの成長戦略に戻ってプロセスを再度回すことになるだろう。

### 【理論】 海外戦略のための4W1H

海外戦略の出発点は、最初のWHYである。なぜ海外で事業を展開するのか、全社的なコンセンサス構築が事業の前提となり、事業全体にわたって常に意識しなければならない項目である。次に、仮りにでもどこで事業を広げていくのか考える。その後、決めた市場に対して、どんな商品やサービスを提供すべきかその価値を決めなければならない。そして事業を動かす仕組みを考え、これを実現できる組織作りに取り組む。組織も戦略に応じて常に変動する（組織は戦略に従う）。事業を展開しながら改善すべきは改善してゆくことが大切である。



『海外戦略ワークブック』（河瀬誠、日本実業出版、2014年）より筆者が改変

### 【用語】

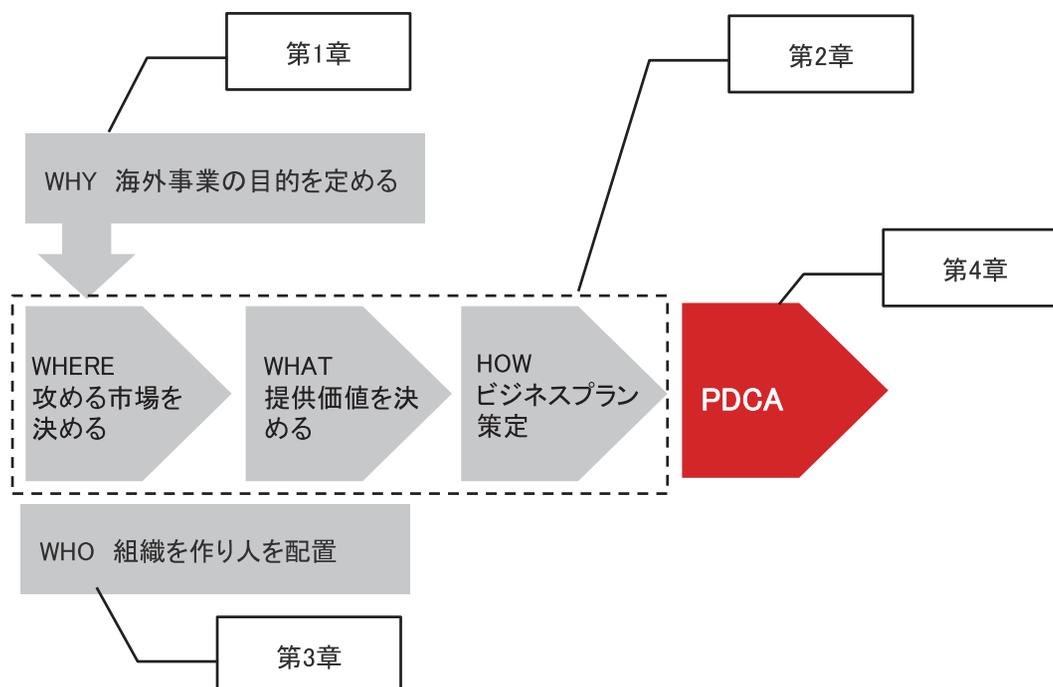
**PDCA** 事業活動における管理業務を円滑に進める手法の一つ。Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Act（改善）の4段階を繰り返すことで、業務を継続的に改善する手法である。

【チェック項目】



【実際】 本パネル全体像の俯瞰

本マニュアルの各パネルを左図の一般理論に当てはめると下図のようになる。この観点から、各章を俯瞰してみていただければ理解が深まるであろう。



【コラム】 安定期にある会社の課題

日系現地法人を任されている経営者に、当該会社の一番の課題を聞いた。顧客の信頼も厚く、同社の経営は安定しているという。そんな状態での課題は、購買活動の補強によるコスト改善と人材の確保・維持であった。利益確保のためにはPDCAを回しながらこの会社にとって有利な条件の取引先を探していくこと、また、人材に関しては、転職組ではなく大学の新卒を雇用し、長期雇用を通じて、忠誠心を植え付けていくことが大切であると力説されていた。安定期の課題に対して参考にした考え方である。

## 5. リスクマネジメント

### 【サマリー】

海外事業所を更に展開させていくためには、事業所の成長段階別にリスクを把握しておくべきである。ベンチャー企業の成長別特性とリスクの発生要因に関する理論のアナロジーから海外事業所で起こりうるリスクマネジメントに関する留意点をまとめた。ポイントは成長段階によって発生しうるリスクが変化することである。段階を踏まえたリスクマネジメントが必要となる。

### 【理論】 ベンチャー企業の成長別特性とリスクの発生要因(→で示す)

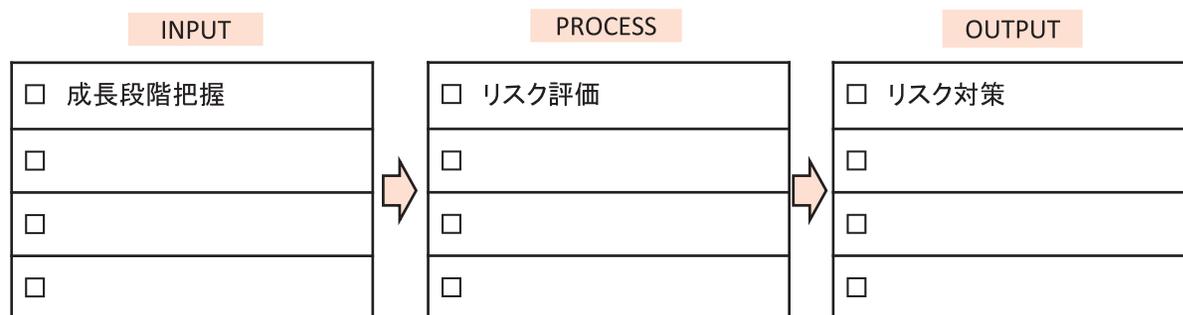
	スタートアップ期	成長初期	成長後期
設立経過	~5年	5~10年	10~20年
規模	売上0~10億円 人員5~50人	売上10~50億円 人員50~200人	売上50億円超 人員200人超
経営特性	起業家の経営意思と一致した燃える集団	起業家の個性からシステマティックな経営	新事業開発体制の定着と収益の安定化
経営チーム	設立時の仲間経営→社長が何でも屋で職務分担不明	優秀な幹部中途採用→既存幹部とのトラブルと集団退社	新卒育成幹部の登用→自己脱皮困難な幹部の内部分裂
市場成長と競争状況	市場スタート→無競争状態に安住	市場膨張→弱小競争による淘汰	市場安定→大企業参入による淘汰
新製品の開発・販売	新規性の高い製品開発→製品開発の長期化と資金逼迫	早期市場投入のための製造委託→類似製品の販売	主力製品による収益確保→市場変化による不振
資金調達	自己資金・家族・友人・エンジェル→調達困難	ベンチャーキャピタルからの投資→過大な調達による放漫経営	株式公開による市場からの調達→公開後に成長停止

『ベンチャー企業の経営と支援』（松田修一監修、2000年）より

### 【用語】

**リスクマネジメント** リスクを特定し、特定したリスクを分析する。その後リスクの発生確率とその影響度を定量化し、その積として求められるリスクレベルに応じて対策を講じる一連のプロセス。

【チェック項目】



【実際】ベンチャー企業の成長別特性をベースにした海外事業所のリスクマネジメント

	スタートアップ期	成長初期	成長後期
経営チーム	本社の理念に共鳴した相互補完的なチームを構成する		高齢化対策とイエスマンの排除、後継者の育成
市場成長と競合状況	自社がベストと思いつ込んでおり、顧客志向にやや欠ける場合がある		
新製品の開発・販売	新製品を軸にどのような販売戦略を展開するのか、事業の基礎固めがポイント	類似品を凌駕する製品開発が必要	次世代システムへの投資が必要
資金調達	内部留保分を増資にまわす		
撤退時の印象	ビジネスプランが甘く、やはりダメでした	トップは頑張っていたが、社内掌握がダメでした	もう少し危機意識があれば、うまくいったのに

『ベンチャー企業の経営と支援』（松田修一監修、2000年）より筆者が改変

【コラム】更なる展開の注意点

海外に根付いた印刷業の経営者へのインタビューで、更なる展開を行うための勘所を聞いた。彼によると、更なる海外展開は魅力的であるが、当然であるが失敗するとベースの会社の経営にまで影響が及ぶ。自分と同じレベルの経営ができる人材が育つまでは更なる海外展開は考えない、ということであった。事業拡大が先に来ると、人材が追いつかない。そのため中途半端な形で経営陣を送り込むことになる。このリスクは大きい。それゆえ、まずは人材を育てるという考えを持っておられた。これも中小企業ならではの海外展開に対する一つの考え方である。



## おわりに

この調査・研究が始まり約半年が過ぎた。当初の計画に従って、海外展開をされている企業に、どんどんインタビューを行っていった。多くの企業や公的機関の方に共通して言えたことは、非常に多忙にもかかわらず、時間をとっていただき我々の質問に丁寧に答えてくれたことである。それらの回答の端々から、「我々が苦勞した話を是非聞いてくれ」「こんな問題があるから、同じような轍を踏まないようにしてくれ」といった仲間意識もあるように感じられた。

海外へ出ていくということは、言葉でいうほど簡単なことではない。当たり前のことだが、そんな当たり前のことをしっかり教えていただいたと思う。ただ、多難であることに間違いはないが、ツボや勘所もあるはず、という考えのもと活動を進めてきた。その具体的な形がこの実践的マニュアルである。インタビューや調査から得られた知見を、中小企業診断士であるメンバーが学んできた理論と対比する形で、実際という形でまとめた。これらを俯瞰的に眺めることで、実際の現場で起る種々の問題を解決、あるいは解決できないまでも検討の方向性を得ることができるものと信じている。

本研究グループはこれからも「中小企業の海外展開支援」というテーマを継続的に研究していく。本マニュアルの利用者の中には、その記述と異なる経験や考えを持たれる場合もあると思う。そのような場合、是非ご指導・ご鞭撻を賜りたいと考えている。

以上



## 海外展開を行う中小企業のための実践的マニュアルの研究・開発

---

平成28年2月29日印刷

平成28年3月11日発行

著者 一般社団法人 広島県中小企業診断協会  
海外展開支援研究会  
平見尚隆（代表）、三本木至宏、西村英樹

発行所 〒730-0052 広島県広島市中区千田町3-7-47  
一般社団法人 広島県中小企業診断協会  
<http://www.hiro-smeca.jp/>  
[jsmeca34@sunny.ocn.ne.jp](mailto:jsmeca34@sunny.ocn.ne.jp)  
TEL 082-569-7338 FAX 082-569-7336

協力 広島大学 産学・地域連携センター

印刷・製本 株式会社 有文社

