

第1章 進出プロセス編

1.1 進出企業実態

静岡県内に本社を置く製造業で海外に製造・営業拠点をもつ24社からご協力をいただき、71の海外進出事例についてアンケートおよび訪問調査を行った。当研究は、中小企業の海外進出に対して有益かつ実践的な情報提供を目的としているが、調査の対象は中小企業にとどまらず海外進出のノウハウを多く持つ大企業も対象としている。

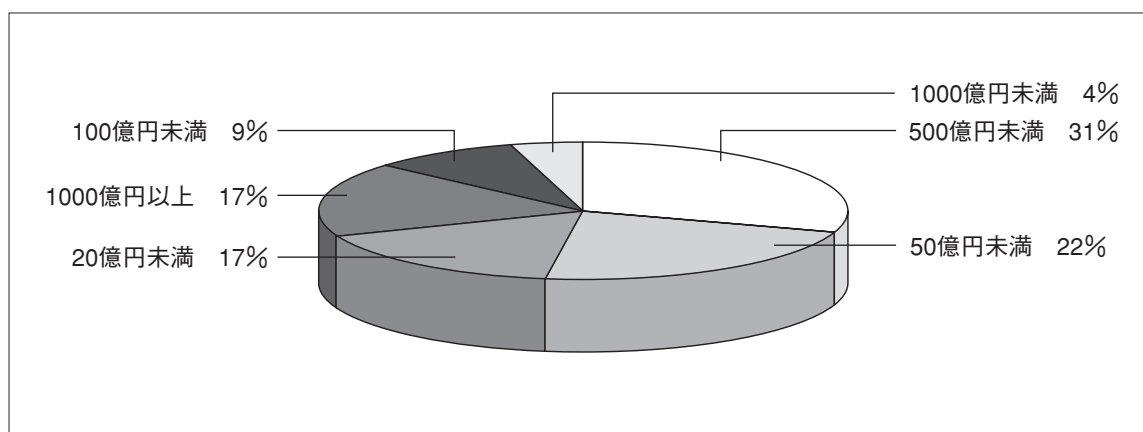
当研究の調査企業のプロフィールを以下に紹介する。

1.1.1 会社概要

(1) 売上規模

調査企業の売上別割合は、100億円未満が48%、100億円以上1000億円未満が35%、1000億円以上が21%である。静岡県にはグローバルな事業展開をする大企業が本社を置いているので、比較的規模の小さな企業でも海外展開をしている。

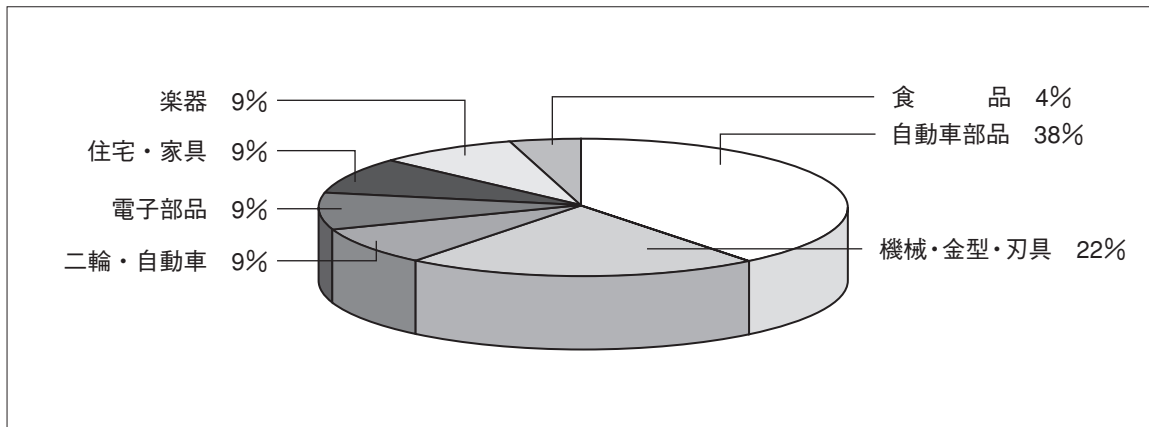
図表 1.1.1：調査企業の売上規模



(2) 業種構成

できるだけ多くの業種から調査データを集めるよう試みたが、静岡県の産業構成を反映して二輪・自動車の部品およびセットメーカーの割合が、47%を占める構成となった。

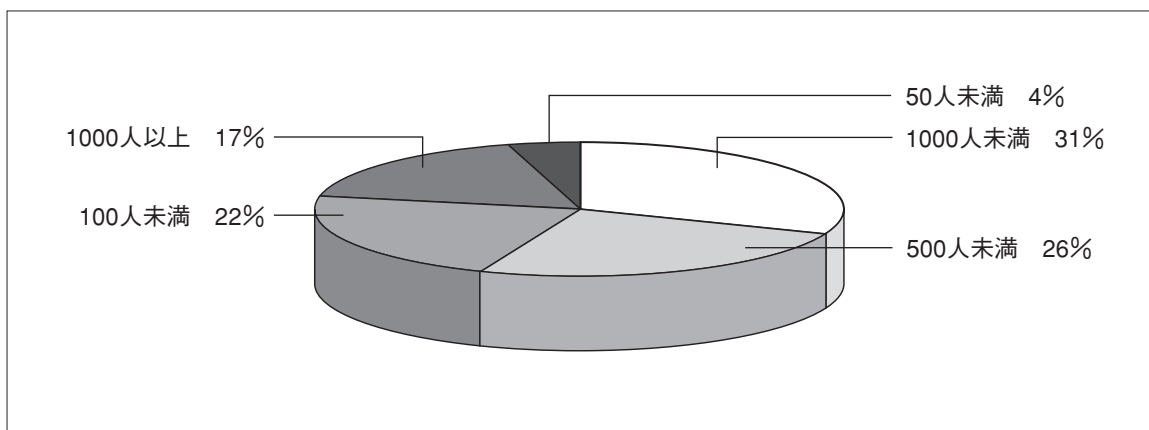
図表 1. 1. 2 : 調査企業の業種



(3) 従業員規模

従業員数は、100人未満が26%、100人以上500人未満が26%、500人以上1000人未満が31%、1000人以上が17%となっている。

図表 1. 1. 3 : 従業員規模別

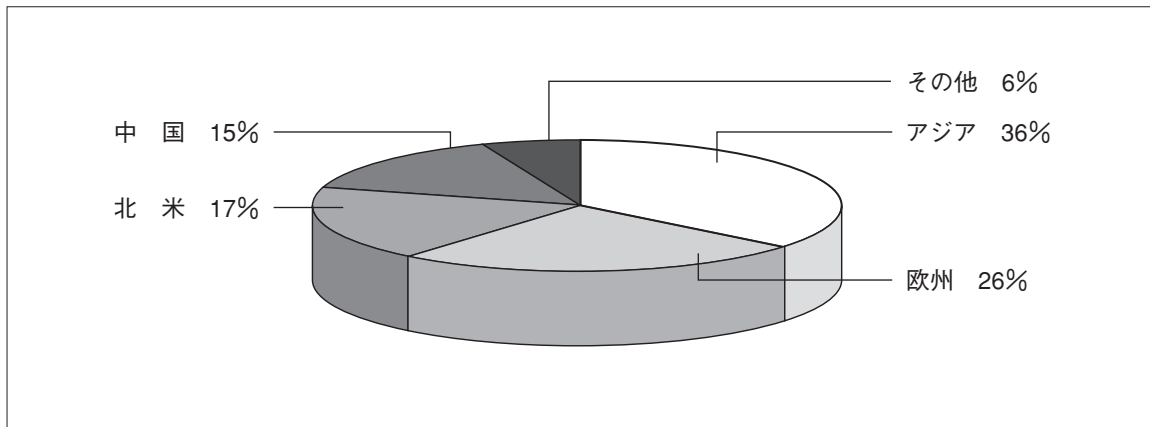


単体と連結の従業員の関係を見ると、平均して連結で単体の3.7倍となっている。このことは、海外進出が企業にとって事業拡大の機会となり、同時に進出国の雇用にも貢献していることを表している。

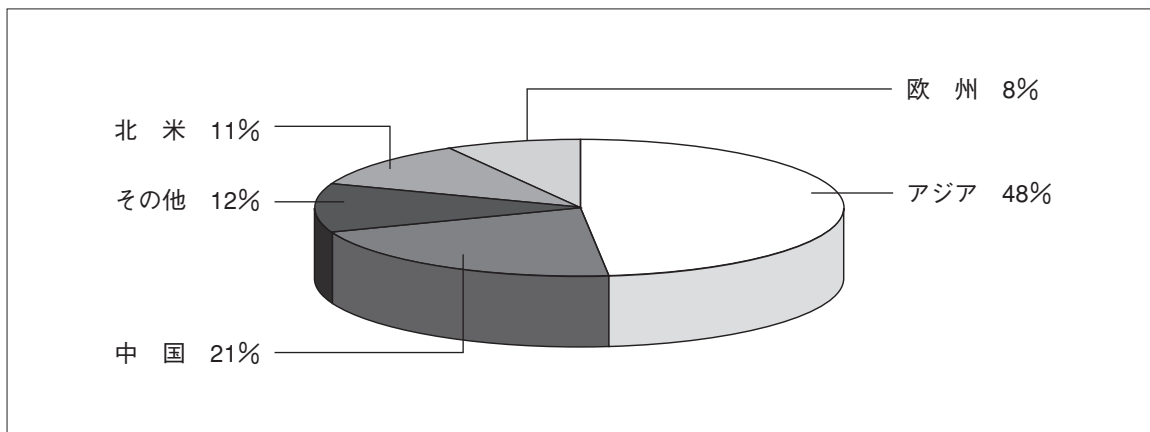
1. 1. 2 営業拠点・製造拠点の進出状況

営業拠点、製造拠点の地域別進出状況を見ると、中国を含むアジアが営業拠点の51%、製造拠点の69%を占めている。これに対して北米・欧州は営業拠点の43%、製造拠点の19%となっている。アジアは製造拠点、北米・欧州は営業拠点という役割がうかがえる。

図表 1.1.4：営業拠点の進出先

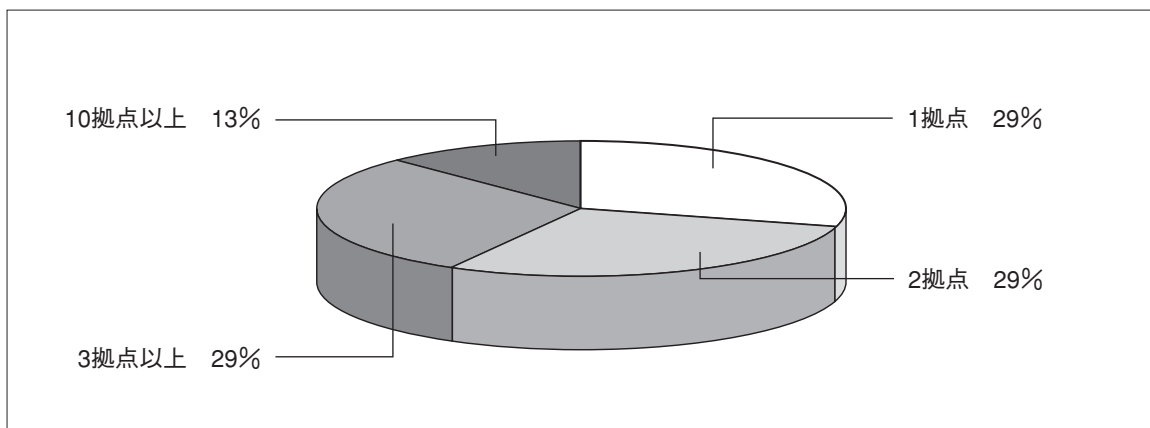


図表 1.1.5：製造拠点の進出先



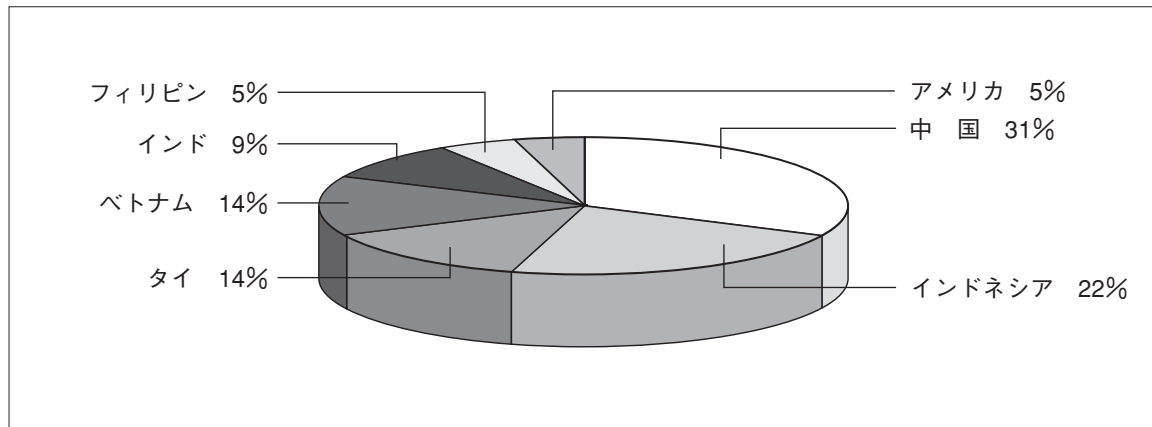
調査企業各社の製造拠点数は2拠点以上ある企業が71%を占め、海外進出に積極的に取り組んできたことがうかがえる。

図表 1.1.6：製造拠点数別



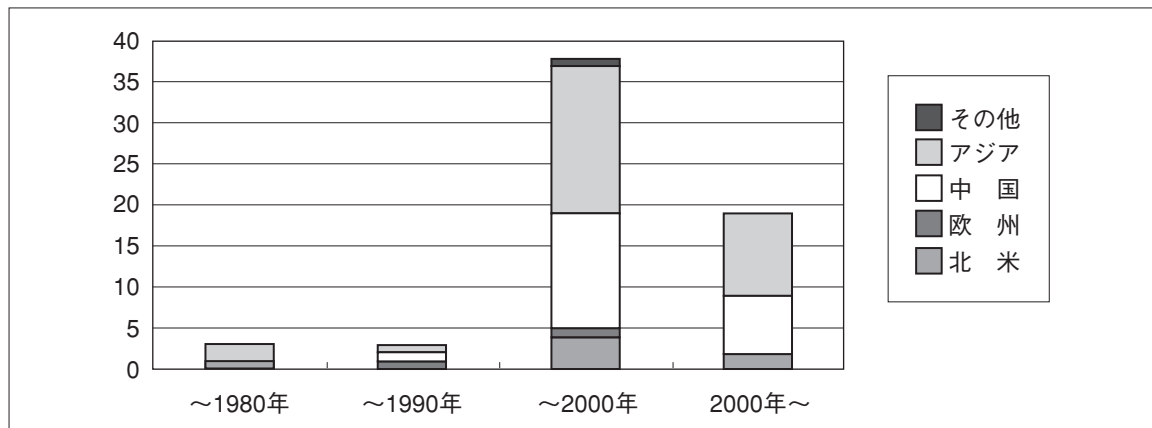
調査企業各社の直近の進出国は中国を含むアジアが95%を占め、アジア志向をうかがわせる。アジアの中では、中国、インドネシア、タイ、ベトナム、インド、フィリピンの順になっている。

図表 1. 1. 7：直近の進出国



1990年以降、中国を含むアジアへの進出が急拡大している。

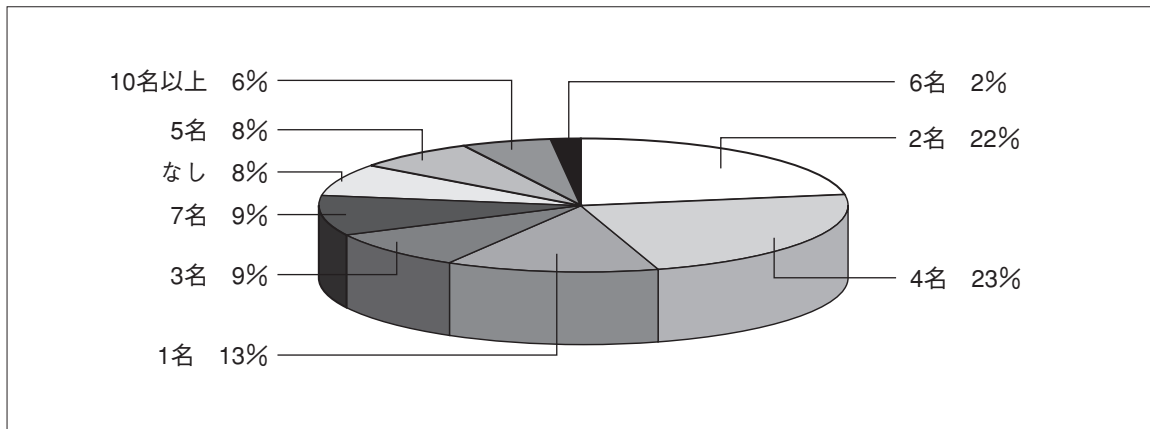
図表 1. 1. 8：年代別進出地域



1. 1. 3 駐在員の配置状況

1拠点あたりの駐在員数は従業員数や進出してから経過期間、出資形態、経営方針によって異なる。駐在員がいない3例（13%）は、海外進出の経験を深く積んでいることや、出資に対する方針（出資なし、出資<50%）が明快という特徴がある。

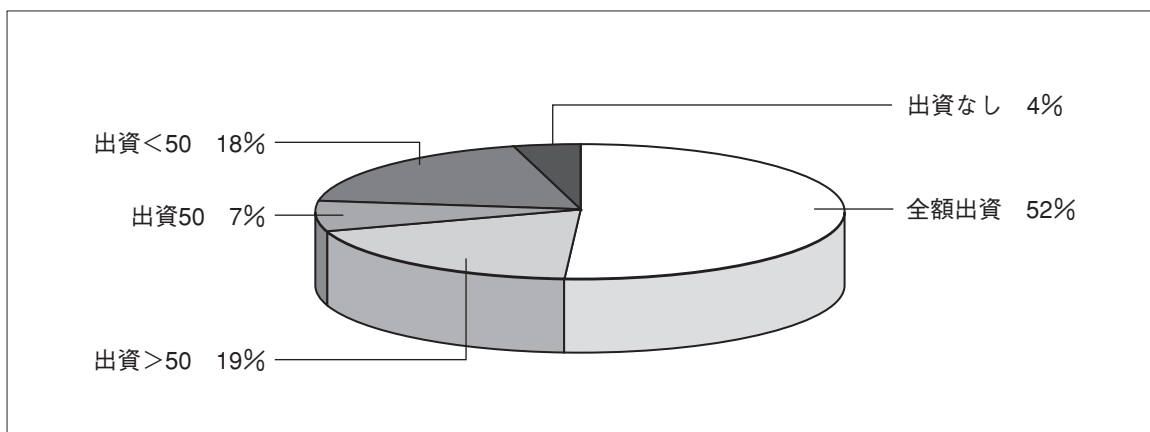
図表 1. 1. 9 : 1 拠点あたりの駐在員数



1. 1. 4 出資形態

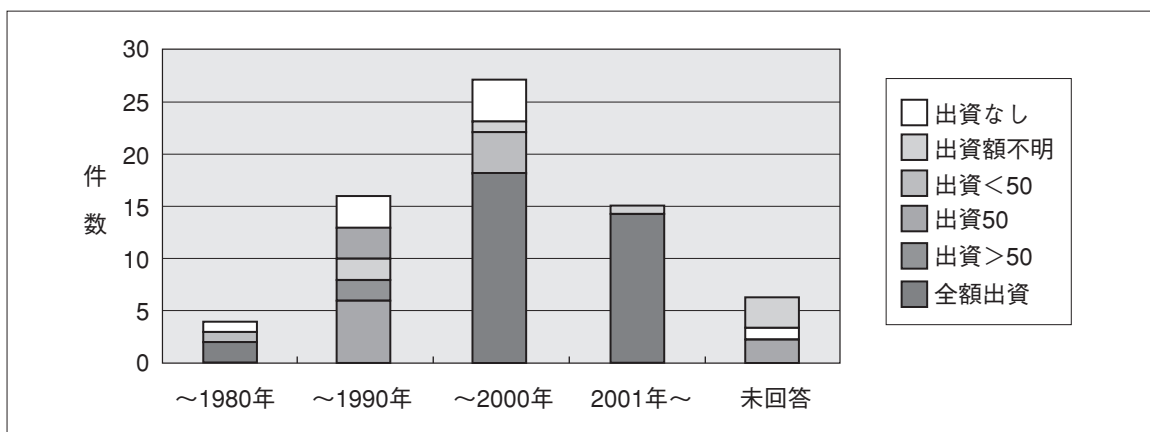
出資形態は全額出資が52%、50%超が19%で合わせて71%がマジョリティをとった出資割合となっている。

図表 1. 1. 10 : 出資形態



年代別では、1990年代以降は全額出資がほとんどになってきている。

図表 1. 1. 11 : 出資形態の年代別推移

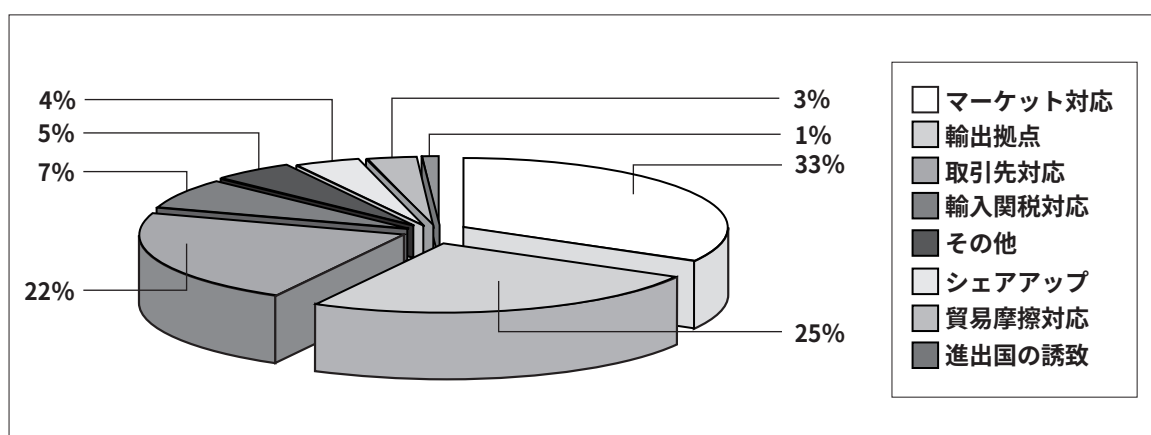


1.1.5 海外進出の目的

海外進出の目的は、現地マーケット対応（33%）、輸出拠点（25%）、主要取引先への対応（22%）が上位を占めている。主要取引先への対応については、グローバル展開をしている大企業があり、その取引先も静岡県に集中していることが理由と考えられる。

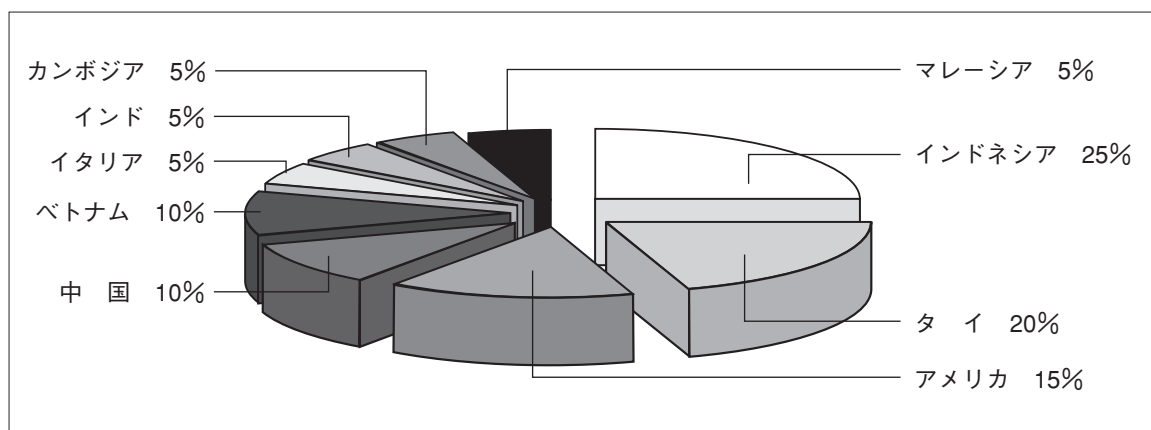
『現地マーケット対応』を目的とした進出先は、インドネシア（25%）、タイ（20%）、アメリカ（15%）が上位を占めている。『輸出拠点』を目的とした進出先では、中国（51%）、インドネシア（25%）、『主要取引先への対応』を目的とした進出先では、中国（31%）、タイ（15%）、アメリカ（15%）、インドネシア（15%）が主要な進出先である。

図表 1.1.12：進出目的

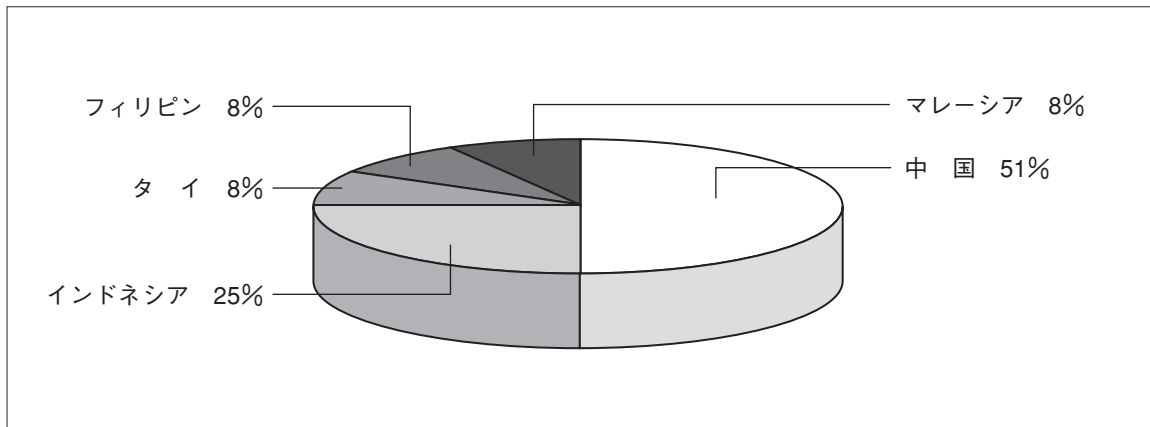


為替変動リスクは『最重視する目的』としては0件だったが、『重視する目的』としては2割を占めている。

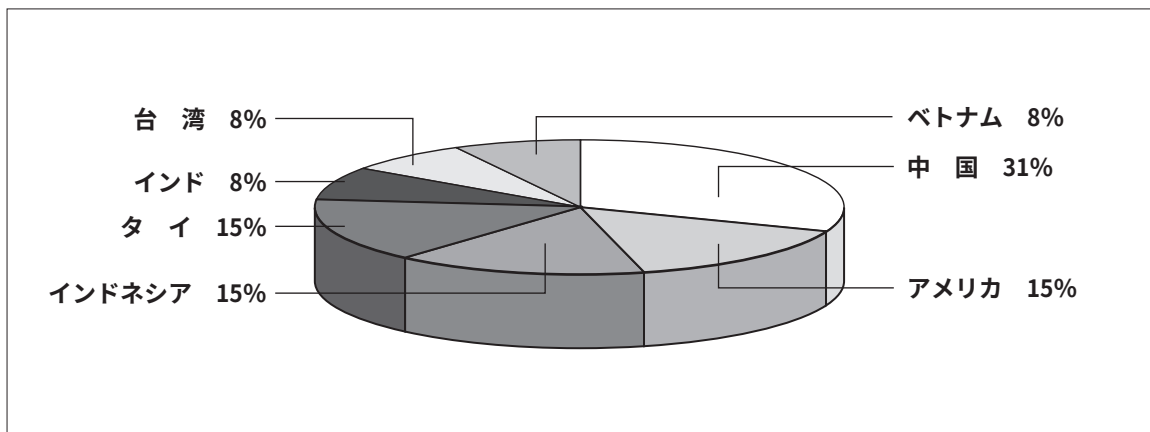
図表 1.1.13：現地マーケット対応を目的とした進出国



図表 1. 1. 14：輸出拠点を目的とした進出国



図表 1. 1. 15：主要取引先の海外進出対応を目的とした進出国



1. 1. 6 会社設立の苦労

苦労したケースは、合弁契約面では合弁契約内容や合弁先の知識不足およびマジョリティをめぐる交渉、設立面では設立後の運営体制（人、組織、しくみ）の整備および設立許可取得の難しさ、に集中している。スムーズに行ったケースは、経営の主体性をもてる条件作りや現地で指導できる専門家、交渉力のある代理人の選任があげられている。

図表 1. 1. 16 : 会社設立の苦労

		共 通	個 別
苦労した ケース	合 併 契約面	・ 合併契約内容・合併先の知識不足 ・ マジョリティをめぐる交渉	・ 定款を相手方で用意していた市販の定款を使った為、これが大きな障害となった。(マレーシア) ・ オーナー社長なので、事務処理についても他の者が答えられず、中国文の書類が届き、和訳する手間やチェックするのに契約文で概要も難しかった。資金繰りの状況がはっきりせず、資本の増資も割合に応じた出資となってしまう、資金繰りが良くなるまでが心配でした。(中国) ・ 合併契約でマジョリティを取れるようにしたかったが、合併相手がゆずらなかった。結果として50%、50%の資本で、当社の意向も、相手との話し合いで決めなければ進まなかった。
	設立面	・ 設立後の運営体制（人、組織、しくみ）の整備 ・ 設立許可取得の難しさ	・ 合併設立は問題なく出来たが、運営面での意思疎通がうまく行かず、3年間苦労した。(中国) ・ 当社として初経験であり、①人材確保、②資材調達、③経理処理等々に苦労した。(インドネシア) ・ 日系企業同士の合併であったが、派遣する日本人社員の処遇について、それぞれ会社の制度が違うので調整に時間を要した。 ・ 現地政府承認プロセスの複雑さ、地方政府と中央政府の見解の相違により、営業許可の取得まで予想以上の時間を費やした(中国)。 ・ 政府からの設立許可取得並びに投資法による恩典の入手に苦労した(カンボジア)。
スムーズに行った ケース		・ 経営の主体性をもてる条件作り ・ 現地で指導できる専門家、交渉力のある代理人の選任	・ 同業種メーカーとの合併で設立した進出会社の持ち株比率過半数を確保する為の交渉（最終的には60%確保）(中国) ・ 現地企業は全くの別会社であり、当社のリスクを軽くしている。(フィリピン) ・ 商社を通じて、OEMで生産している。当社出資の工場は極力持たない、慎重な進出をしている。 ・ ベトナムでは設備や原材料の輸入枠申請を行わなければならないのですが、ある業者に依頼したところ、認可官庁と意見の相違があり、期日がきても認可されませんでした。そこで、別のエージェントに依頼したら即日許可がおりました。