

1.2 フィージビリティスタディ（F/S）とは

企業が海外進出する場合、必ず事前調査（フィージビリティスタディ：以下 F/S という）を行う必要がある。進出したい国や地域の現地状況や、各種の規制、税制やインフラ整備状況、さらには現地労働者の能力や賃金水準を確認して、経営計画のシミュレーションを行う。孫子の兵法に「敵を知り己を知れば百戦危うからず」とある。海外進出では、進出国の状況をつぶさに調べて意思決定しなければ、痛い目に遭うことになってしまう。

下記の項目についてアンケート調査し、それぞれの分析結果について述べる。

1.2.1：F/S 時の調査国数

1.2.2：進出国の投資環境調査

1.2.3：海外進出決定にあたっての決定要因

1.2.4：F/S 時の経営計画と進出後の相違

1.2.1 F/S 時の調査国数

進出目的によって、F/S 時の調査国数は異なる。例えば、「消費地の将来性」で進出した場合は、当然ながら現地一箇所のみである。当初コストダウンのために海外進出を計画しても、将来現地の消費拡大を期待しているケースが多い。図表 1.2.1 に見られるように 1 カ国のみ調査したケースは 70% を占めている。

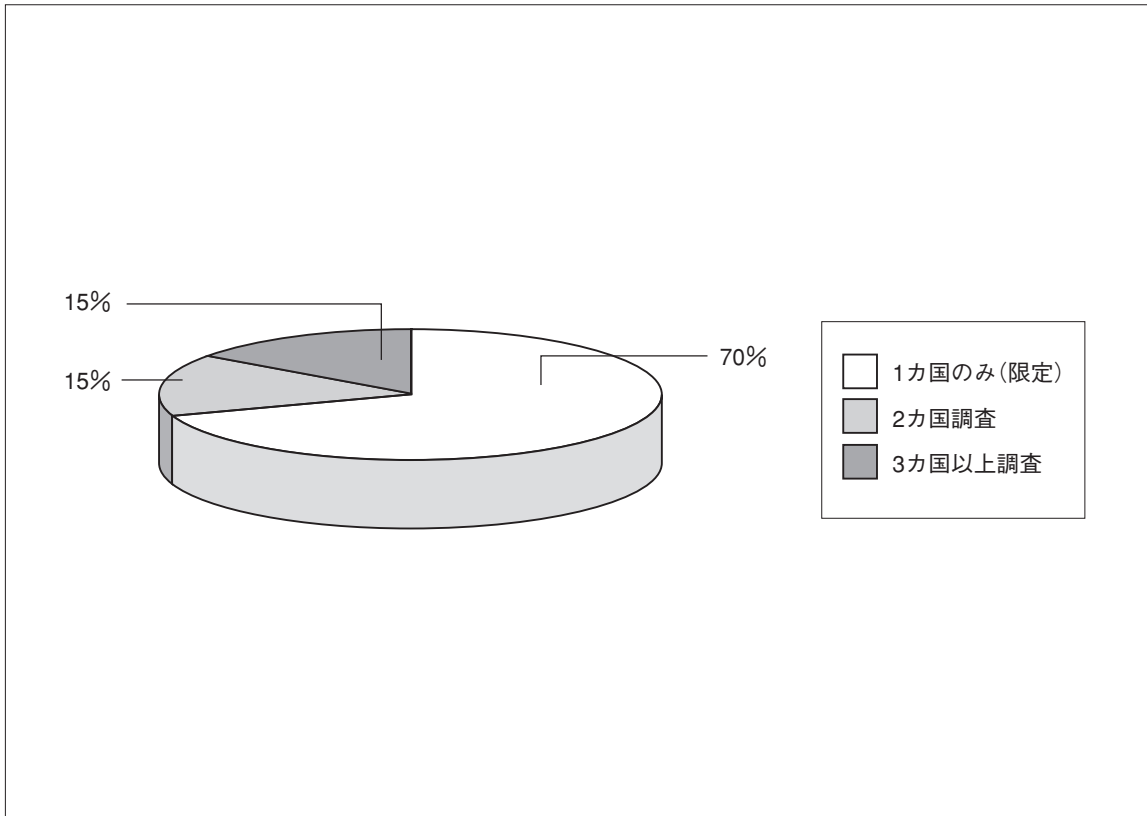
海外進出の理由は「現地営業支店のある国を選択」、「当初から国を特定した進出計画」、「特定国の市場を狙った進出」などが多い。親企業進出に伴っての進出の場合も 1 カ国限定である。

図表 1.2.2 から海外進出年代を調べると 1994 年と 2001 年が多い。これは工場を立ち上げた創業年であるから、F/S 時の年代を推定すると 1990 年～1992 年及び 1997 年～1999 年頃と思われる。1990 年はバブル崩壊前の好景気の最中で、GDP が前年比 +5.2% あった年である。

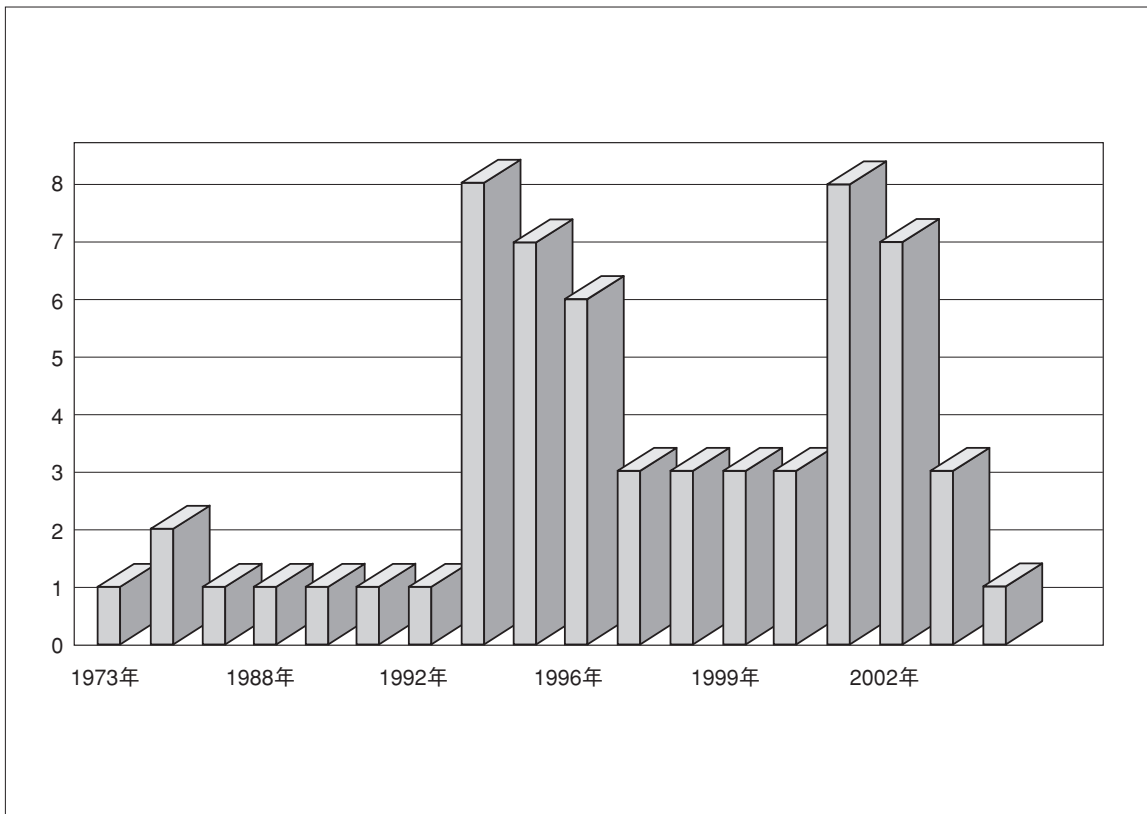
逆に 1997 年は消費税が 5 % になった年で大型企業倒産が多くあり、翌年の 1998 年は GDP がマイナスに転じて不景気になった時期でもある。

前段の 1990 年頃は景気がよいため、海外市場進出を目指しており、後段の 1998 年頃はコストダウンのために海外を目指したものと推測される。

図表 1. 2. 1 : F/S 調査国数



図表 1. 2. 2 : 年代別海外進出件数



1.2.2 フィージビリティスタディ（F/S）

海外進出調査アンケートでは、次のような6項目について調査を行った。

- (1) 現地状況
現地の政治や治安状況、現地の市場規模や成長性など
- (2) 現地の規制
現地の海外投資規制、金融規制、輸出入規制、建築規制など
- (3) 財務関係
現地の金融制度、税制度、資金調達法など
- (4) 立地
インフラ整備状況、原材料や資材調達容易さ、競合他社状況など
- (5) 労働力
労働者の賃金、教育水準など
- (6) パートナー
出資比率、パートナーの技術力

これらについて、「F/Sで最重要視したか」、または「進出後に調査不足を感じたか」について、○×の質問した。

大分類での調査結果は図表1.2.3のとおりである。この分類から分かることは、F/Sで重要視していなかった財務関係で調査不足を進出後感じた企業が多い。東南アジアや中国では国の会計制度や税制が国の政情によって、大きく変化することがある。このため最新の情報を集めなければならない。

またF/Sを分類するにあたって、企業の進出パターンを図表1.2.4のようなポートフォリオに分けて分析してみた。

進出目的と意思決定のタイプに分けてみたところ、

第1象限は経営環境の変化を企業のトップが敏感に感じて海外進出に積極的ということで「**海外進出トップダウン型**」、

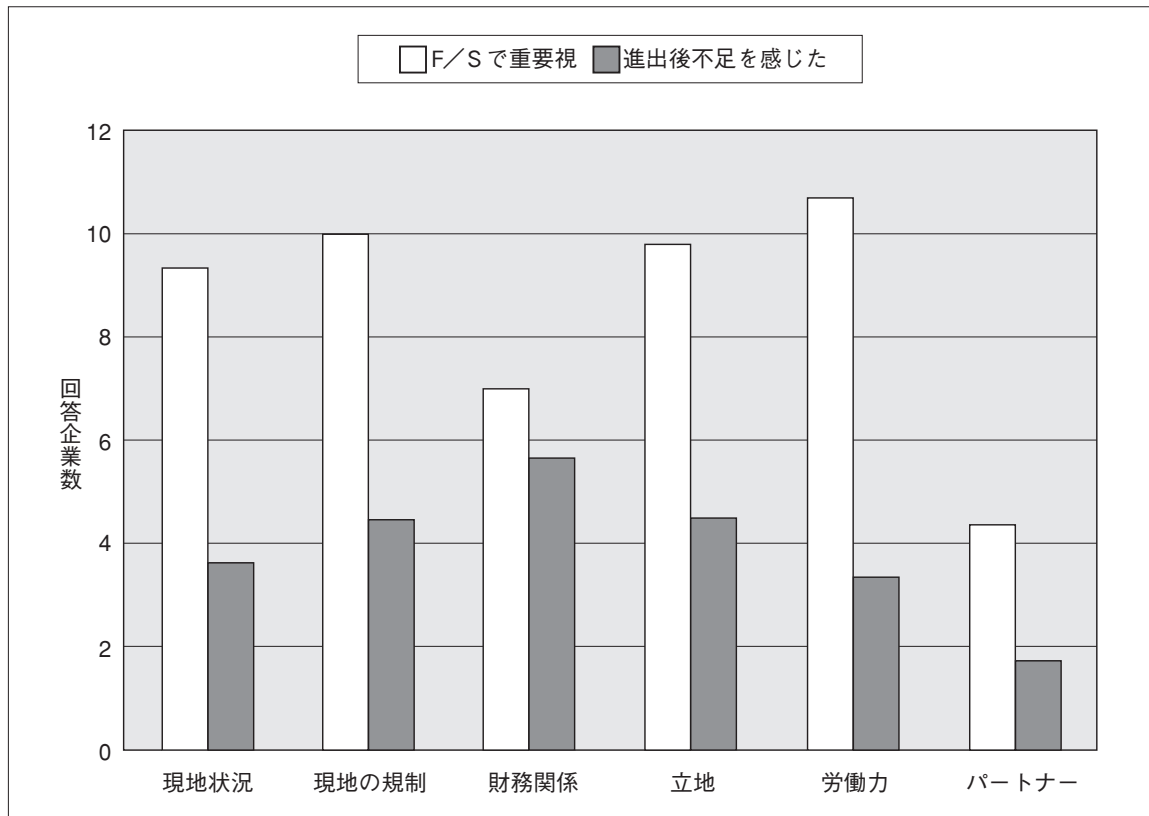
第2象限は海外進出にあたり会社の総力をあげて調査を綿密におこない、進出準備を整える「**用意周到型**」、

第3象限は取引先（親会社）の状況や要請を熟慮した「**対外環境変化順応型**」、

第4象限は取引の要望や要請に応えつつも、自社の戦略を全面に出した「**対外環境変化即決型**」に分類してみた。

このポートフォリオでは、各質問の回答値を企業数で割った指標を用い、比較・分析した。

図表 1. 2. 3 : 大分類での F/S 状況



図表 1. 2. 4 : 海外進出企業のポートフォリオ

進出の主目的	意思決定	熟 慮 型	即 決 型
輸出拠点 現地マーケット対応		用意周到型 (海外進出のため調査を綿密に行っている)	海外進出トップダウン型 (経営環境状況から判断してトップが主に意思決定)
取引先対応 (コストダウン)		対外環境変化順応型 (取引先に呼応しての進出だが入念に準備)	対外環境変化即決型 (取引先に呼応するものの、環境変化の先読み)

1.2.2 (1) F/S 現地状況

「現地状況」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の政治や治安状況
- ② 現地の文化状況
- ③ 現地市場の規模や成長性

図表1.2.5のアンケート結果から、東南アジア方面では、現地の政治や治安状況および現地市場の規模や成長性について、F/Sで十分調査を行っている。このF/Sでは調べていなかった現地の文化状況について、進出後違った認識をもった企業が4社あった。やはり市場性調査と同時に現地の文化や生活様式、風俗習慣、民族特有の性格の相違を事前に確認していたほうが、ビジネス上のトラブルが少ないといえる。

文化の違いは、ちょっとした日常の動作から自然に出てしまうので、怖い。例えば、中国には「人は衣服により、馬は鞍による」ということわざがある。これは初対面の時、着ている服装で人を判断する習慣がある。初めて中国関係者と会うときは服装をきちんとしたほうが良い。ただし外見だけで中国人の身分を判断すると、とんでもない失敗をしてしまう。高官の随行員がスーツ姿や革靴できちんとした身なりをしているのに、当の高官本人はラフな服装で出てくる場合がある。

また、中国封建社会の名残か、中国では道を歩くとき、先頭から政府高官、民間幹部、次に客人というのが順序である。同一ホストとゲストでは譲り合うのが礼儀であり、決して官僚や幹部の前を歩くことは良くないのである。

東南アジアでも、カンボジアへの進出企業は少ないことも手伝って、F/Sでの調査不足を感じている企業があった。日系の進出企業が少ない国は徹底的に調査する必要がある。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.6）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプは、現地市場規模や成長性については調査するものの、現地文化については、あまり調査しない。このため、進出後トラブルを発生させている。

2：用意周到型

文化面では調査不足を感じていない。しかし現地市場の規模や成長性では、思惑が外れたということで、調査不足を感じている。

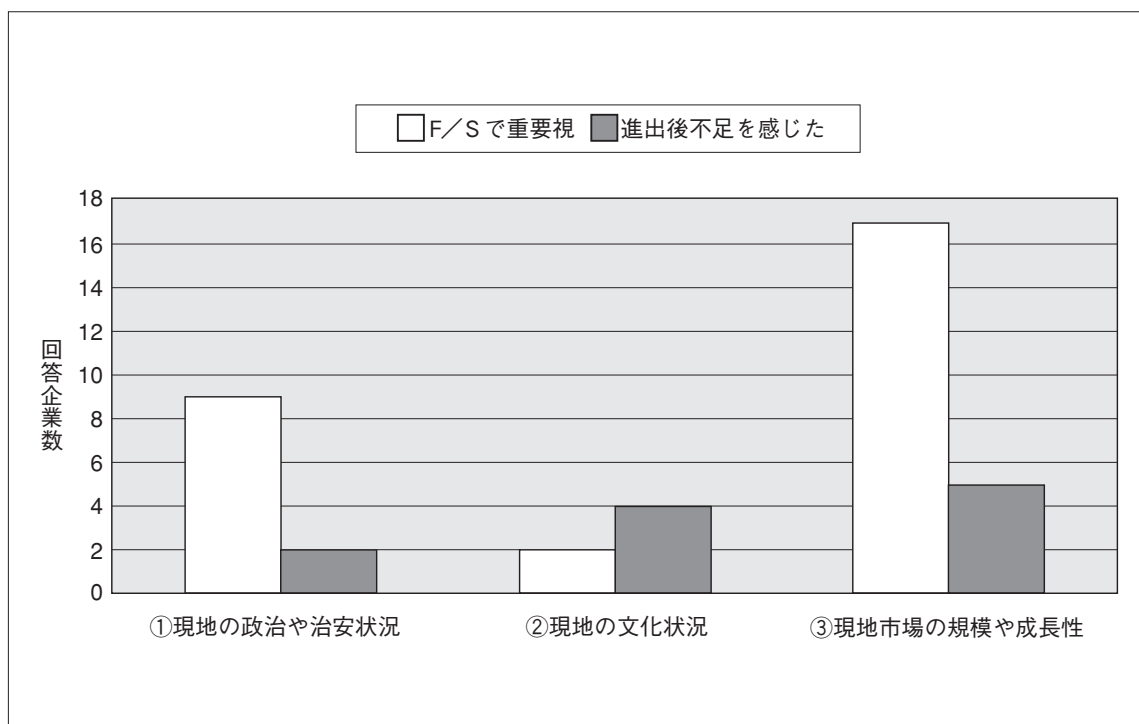
3：対外環境変化順応型

進出国が決定し、多くの情報を取引先から得られるという優位性も手伝って、進出後に調査不足を感じている企業は少ない。

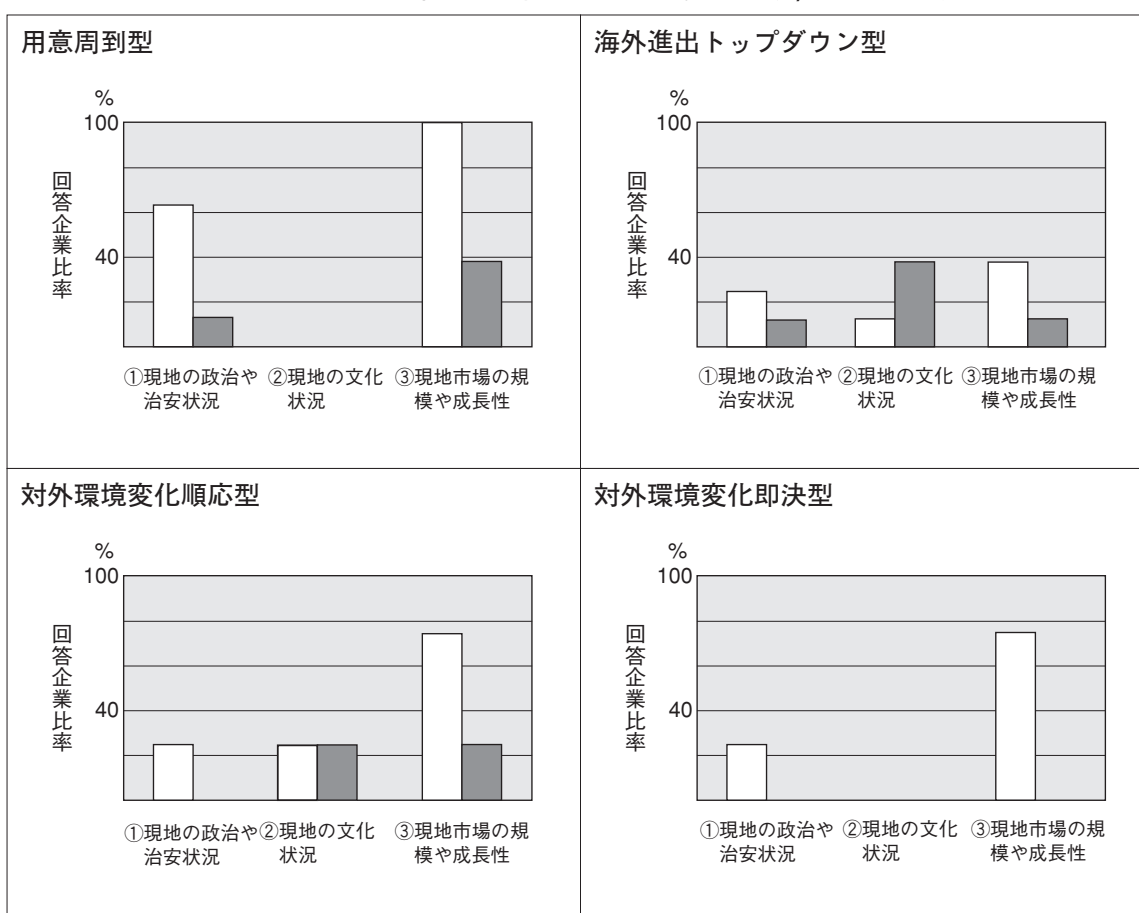
4：対外環境変化即決型

このタイプも、対外環境変化順応型とほぼ同じであるが、さらに特徴的なのは進出後の調査不足を一切の企業が感じていない。パートナー等から多くの情報を得られているためであろう。

図表 1. 2. 5 : 現地状況のアンケート結果



図表 1. 2. 6 : 海外進出企業のポートフォリオ (F/S 現地状況)



1.2.2 (2) F/S 現地の規制

「現地の規制」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の海外投資規制（投資許可、申請手続き）
- ② 資本規制や金融規制の状況
- ③ 輸出入規制等の状況および手続き方法
- ④ 建築規制や環境規制の状況

図表1.2.7のアンケート結果から、大半の企業が「現地の海外投資規制」や「輸入規制」について調べている。「現地の海外投資規制」は進出後調査不足を感じていない。しかし「輸出入規制」については、進出後に調査不足を感じている企業が多い。実際に操業を始めて実業務でトラブルが発生していることが伺える。例えば、インドは外資優遇政策をとっていないため、関税が高くなってしまい、日本の設備を持ち込んだが、関税が掛かりすぎて当初投資予算を大幅に上回ってしまった例があった。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.8）。

1：海外進出トップダウン型

投資規制や輸出入規制をF/Sで重要視している。やはり輸出入規制では進出後も不足を感じている。また、建築規制や環境規制を当初調査しなかったため、進出後トラブルに見舞われた企業が多い。

2：用意周到型

F/Sでは海外投資規制、資本規制や金融規制、輸出入規制を綿密に調査している。それでも、進出後は輸出入規制では、不足を感じている。輸出入規制が国情によって大きく異なるため、法令や慣習を熟知しなければならないと言える。

3：対外環境変化順応型

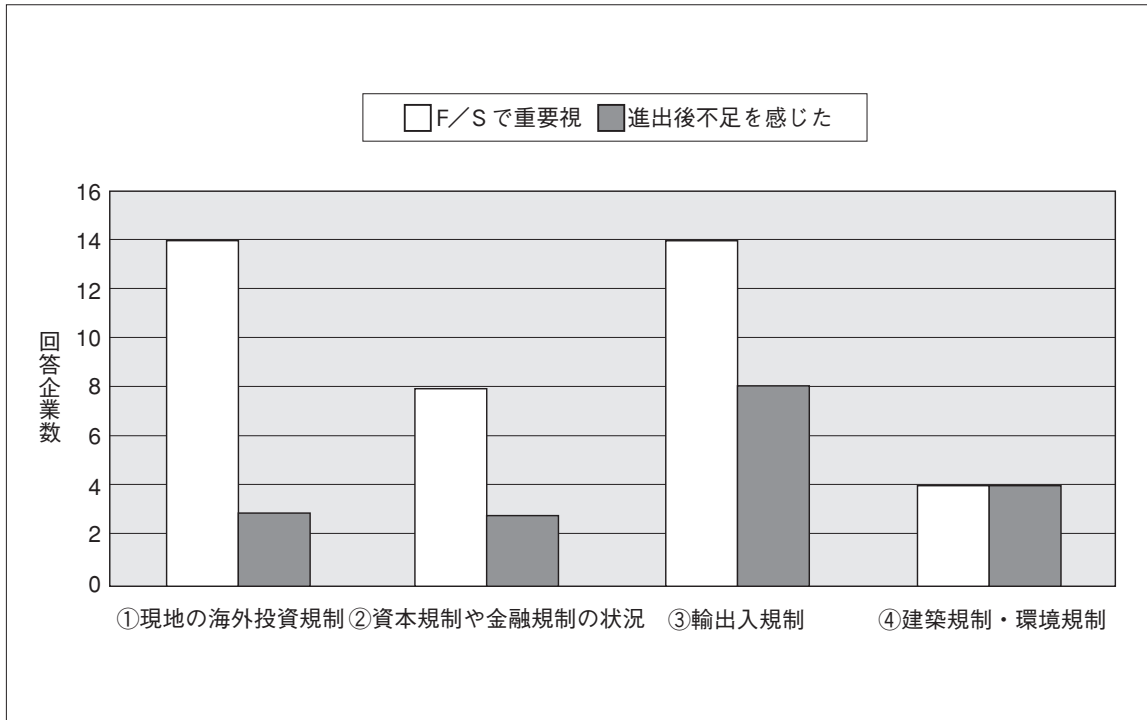
F/Sでは親企業から情報を得て、進出しているため、海外投資規制、資本規制や金融規制では調査不足を感じていない。用意周到型でもあったように、輸出入規制の調査不足を痛切に感じている。これは、親企業や取引先の言うがままに進出したが、輸入関税が高くなってしまったり、輸出の際に思わぬ関税をかけられている。

4：対外環境変化即決型

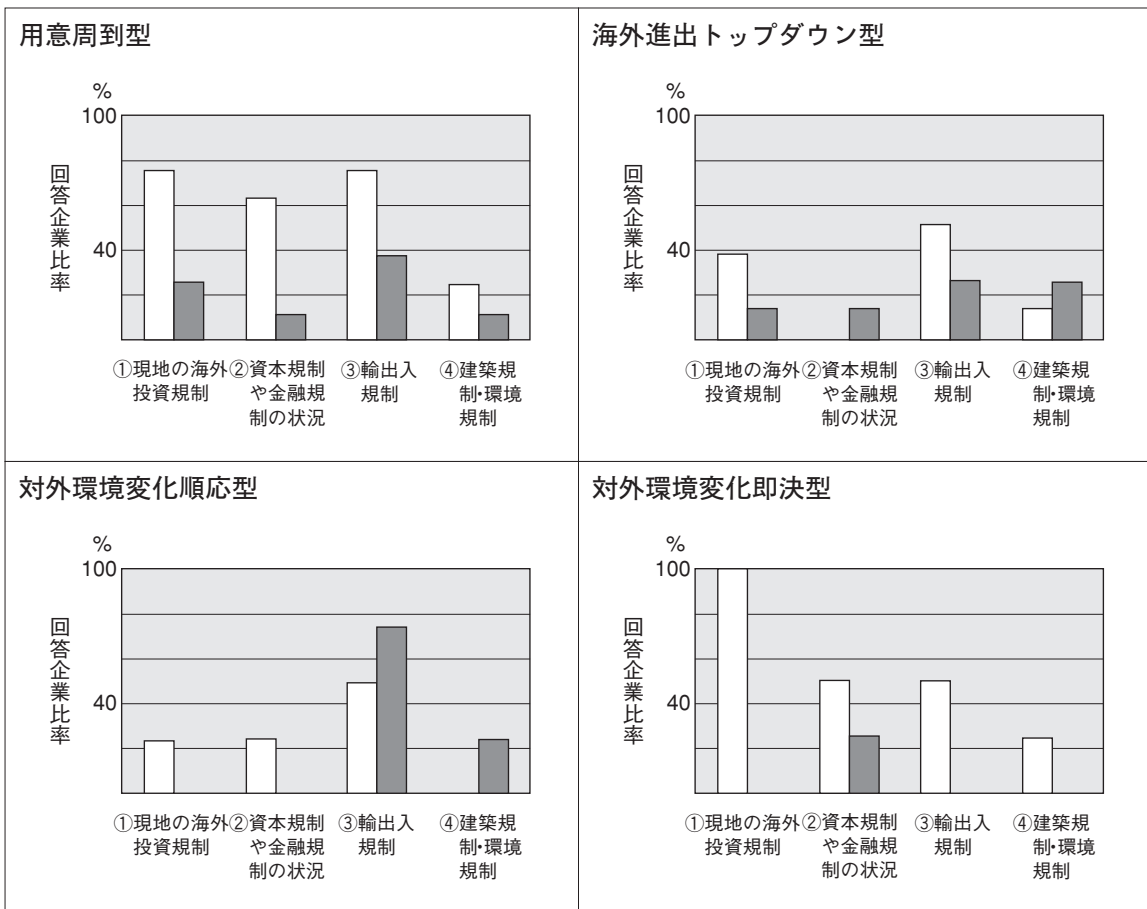
F/Sでは海外投資規制を各社入念に調査している。おもしろいことに輸出入規制の調査不足を感じていない。資本規制や金融規制に若干調査不足を感じている程度である。

以上、全体から言えることは、F/Sでは、海外投資規制、資本規制や金融規制、輸出入規制を調べているが、それでも輸出入規制は調査不足を感じている企業が多い。このため、現地の専門家（金融機関、商社、物流会社など）を通じて調査することを薦めたい。

図表 1. 2. 7 : 現地の規制状況



図表 1. 2. 8 : 海外進出企業のポートフォリオ (F/S 現地の規制)



1.2.2 (3) 財務関係

「財務関係」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 現地の金融制度
- ② 現地の税制や会計制度
- ③ 現地の資金調達法

図表1.2.9のアンケート結果から、F/Sでは金融制度や資金調達よりも、税制や会計制度を十分に調査している。しかし、進出後も税制や会計制度の調査不足を感じている企業が多い。工場立ち上げ後、環境変化によって、税制や会計制度の違いが出てきている。

例えば、タイに進出後急激なインフレによる税率のアップなどである。アジアの経済は安定していないため、急激な経済変化も織り込まなくてはならないと言える。経済危機に対応する手段も考えておく必要がある。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.10）。

1：海外進出トップダウン型

金融制度や税制、会計制度を事前に調査するものの、税制や会計制度の調査不足を感じている。

2：用意周到型

きちんと幅広く調査している。特に税制や会計制度並びに資金調達法などである。しかし、進出後でも不足を感じているのは、税制や会計制度である。これは特筆に価する。制度を詳細に調べきれなかった企業が多いようだ。

3：対外環境変化順応型

親企業の情報を得ても、税制や会計制度の調査不足が見られる。

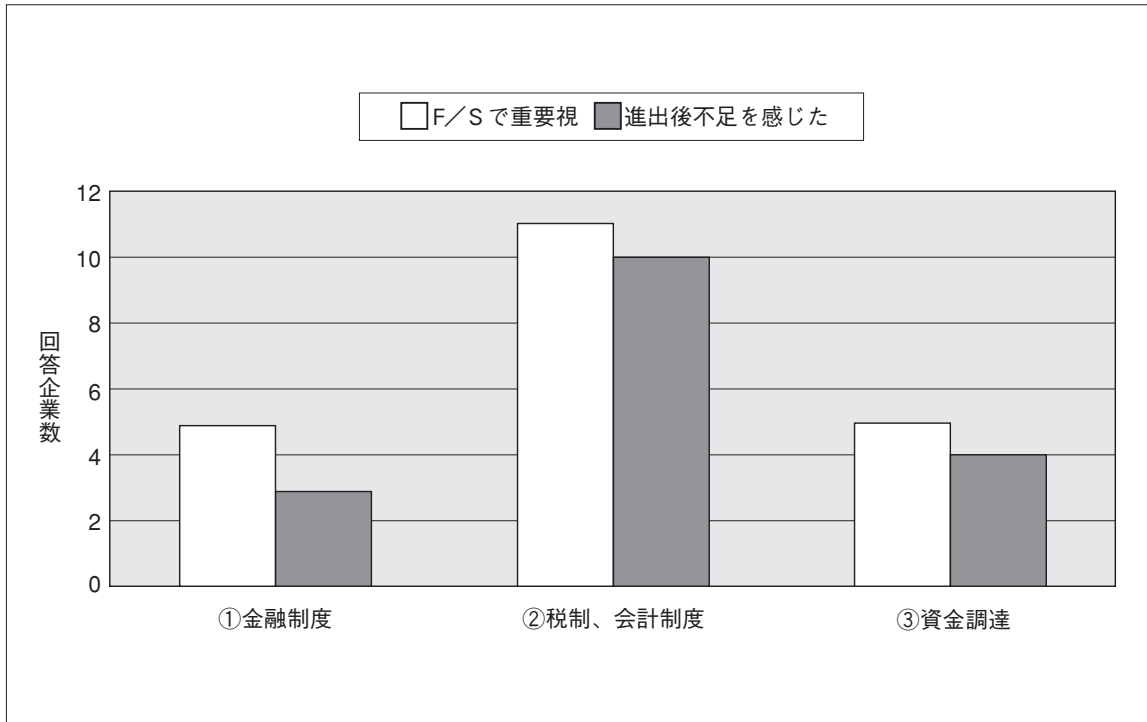
4：対外環境変化即決型

経営環境変化に追随するため、税制や会計制度及び資金調達はきちんと調べられている。しかし、4社に1社の割合でそれぞれの項目でも、調査不足を感じている。

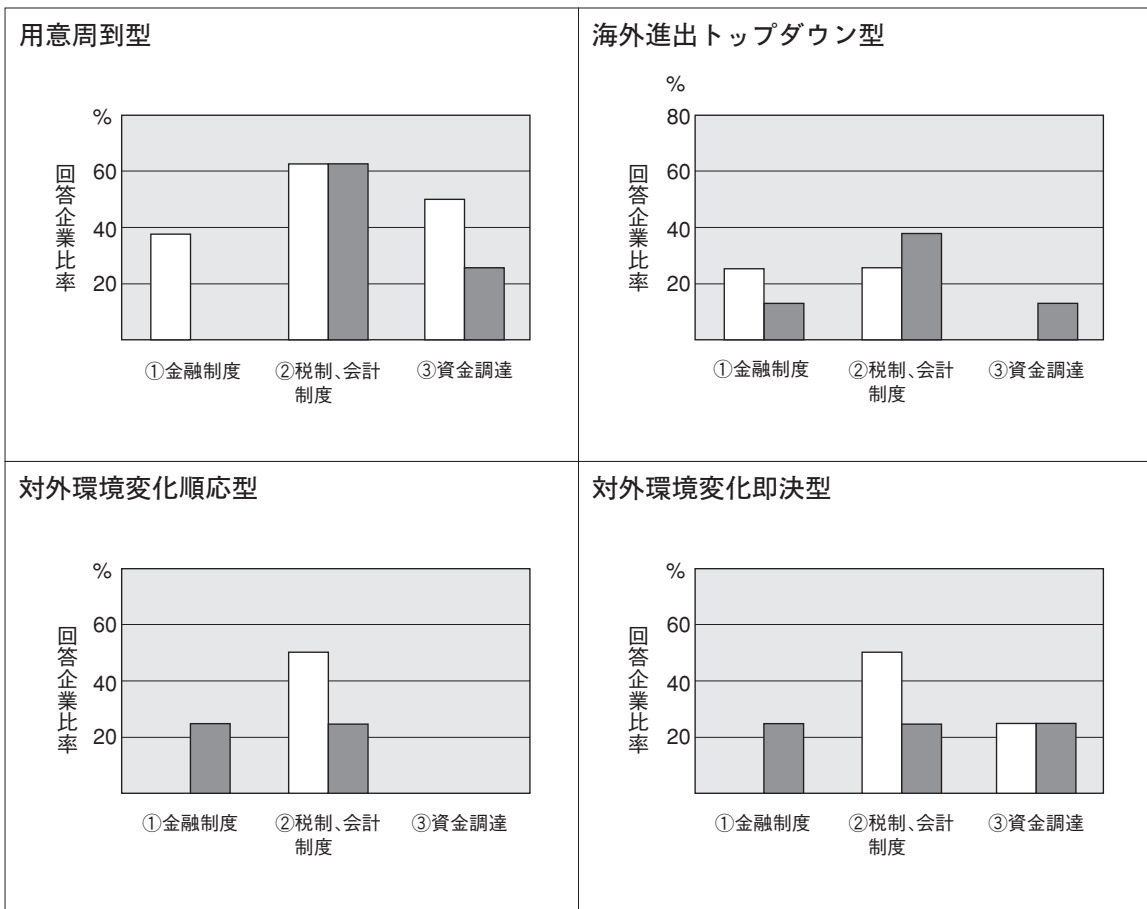
このポートフォリオ分析からいえることは、用意周到型でも見られるように細かく調べあげた「税制や会計制度」でも「抜けや落ち」があり、さらに「読み違い」があったことが分かる。

海外進出にあたっては、読み違いも留意しなければならない。今後経済変化がどのような形で進行するのかエコノミストでさえ、意見が異なる。F/Sでは、リスクヘッジのため最悪の条件でシミュレーションしておくことが大切と言える。つまり希望的な期待値と悲観的な最悪値のように大きく振って検討しておくことを薦めたい。

図表 1. 2. 9 : 財務関係



図表 1. 2. 10 : 海外進出企業のポートフォリオ（財務関係）



1.2.2 (4) 現地の立地

「立地」の質問項目は以下のとおりである。

- ① インフラの整備力（電力、物流、通信、土地）
- ② 産業集積の度合
- ③ 原材料や資材現地調達の容易さ
- ④ 現地競合他社の状況

図表 1.2.11 のアンケート結果から、F/S ではインフラ整備や原材料・資材の調達性については大半の企業が調査をおこなっている。産業集積やライバル調査については、事前調査は行っていない。インフラ整備は製造業の進出では欠かすことができないからであろう。また原材料や資材の調達性の容易さも重要な決定要因となっている。進出後不足を感じるのは原材料や資材関連の調達である。F/S 時点で調べた調達先は ISO9001 の取得可否や現地日系企業からの聞き込み、またはインターネット情報で判断する場合が多い。

工場立ち上げ後、予定と違った品質や納期遅れ、価格面で折り合わない等、トラブルが発生する場合がある。自社に適した QCD をいかにクリアするかどうか、時間を掛けて入念に購買先を吟味すれば、後日トラブルが少ないと言える。

又ライバルの調査では、F/S 後調査を必要とする企業があった。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表 1.2.12）。

1：海外進出トップダウン型

F/S 後で多いのは、原材料・資材の調達である。また、産業集積調査やライバル調査も進出後に多い。これらはトップダウンのため、調査時間が少ないからであろう。

2：用意周到型

F/S 時点で、インフラ整備は全企業とも調査している。また原材料・資材の調査企業も多い。この用意周到型でさえ、ライバルの調査はあまり行っていない。

3：対外環境変化順応型

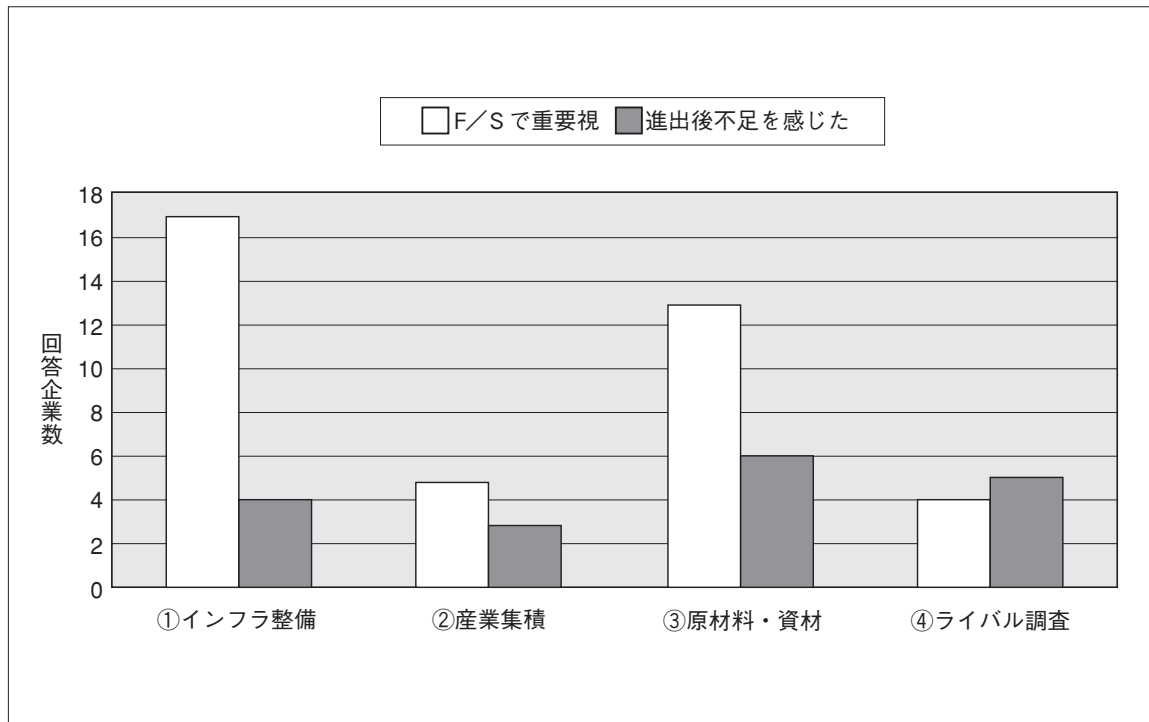
親企業や取引先の情報を得ているため、調査不足は少ない。

4：対外環境変化即決型

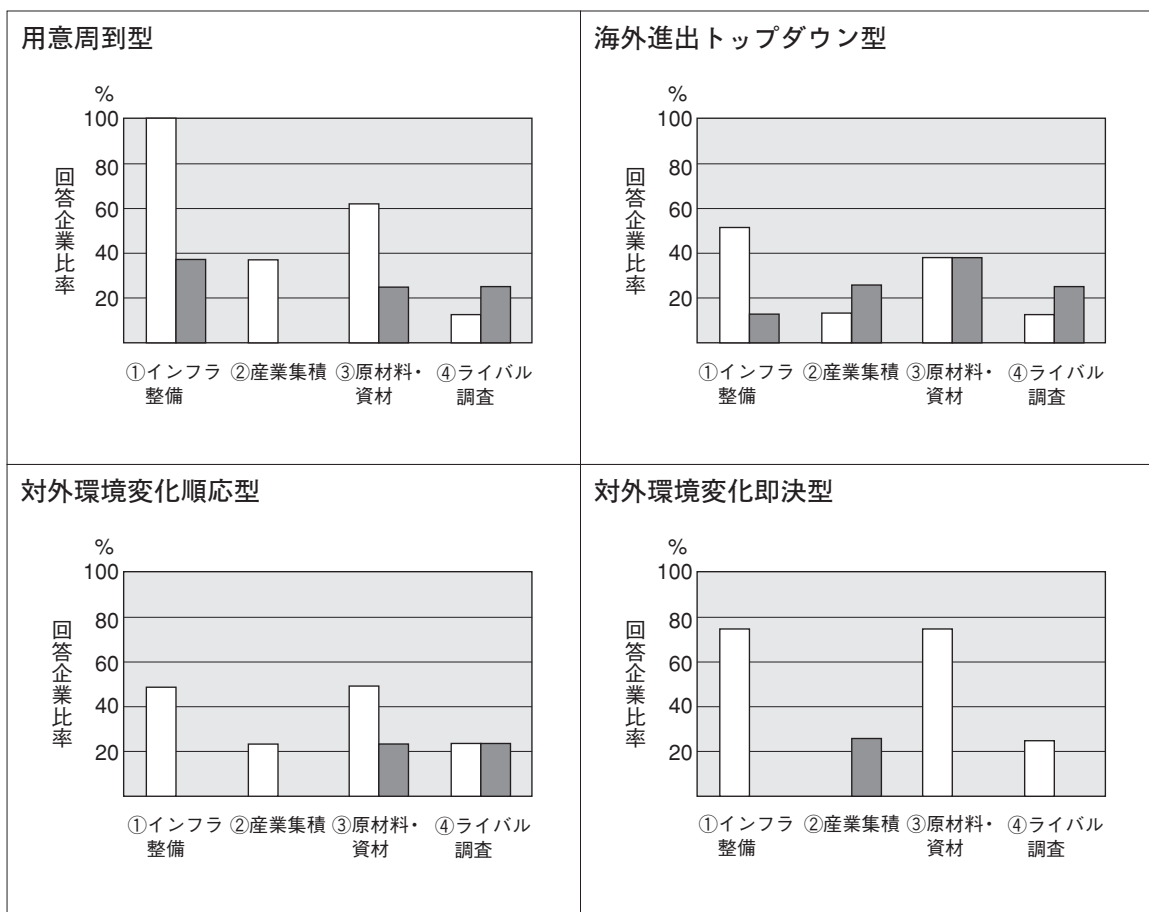
F/S 時点で、インフラ整備と原材料・資材の調達は各企業ともほぼ調査をしている。産業集積については、事前では実施していなく、F/S 後に必要としている企業があった。

特徴としては対外環境変化即決型でも、きちんとインフラ整備や原材料や資材調達を調べている。用意周到型はインフラ整備調査が全企業というのもうなずける結果である。ポイントはライバル企業の動向調査を F/S で実施すると参考になるであろう。

図表 1. 2. 11：現地の立地



図表 1. 2. 12：海外進出企業のポートフォリオ（現地の立地）



1.2.2 (5) 現地の労働力

「労働力」の質問項目は以下のとおりである。

- ① 労働者の資質（ワーカー、スタッフ、管理監督者）
- ② 労働者の賃金水準
- ③ 労働者の教育水準

図表1.2.13のアンケート結果から、F/Sでは労働者の資質や賃金について調査を行っている。進出目的がコストダウンであれば、賃金を調査するのは当然の成り行きである。労働者の教育水準の調査度合いは低い。技術系や事務系よりもワーカーとしての労働を要求しているからであろう。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.14）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプではトップの指示により、海外進出調査の時間が短くて、重要項目である、労働者の「資質」や「教育水準」の調査不足を感じている企業がある。工場立ち上げのために、慌てて採用したものの労働者やスタッフとして雇用しても、技能不足や能力不足を感じているためであろう。

2：用意周到型

F/Sで賃金の調査は大半の企業が行っている。日本国内から海外進出する目的が明確になっている。このため、進出後に調査不足を感じた企業も少ない。

3：対外環境変化順応型

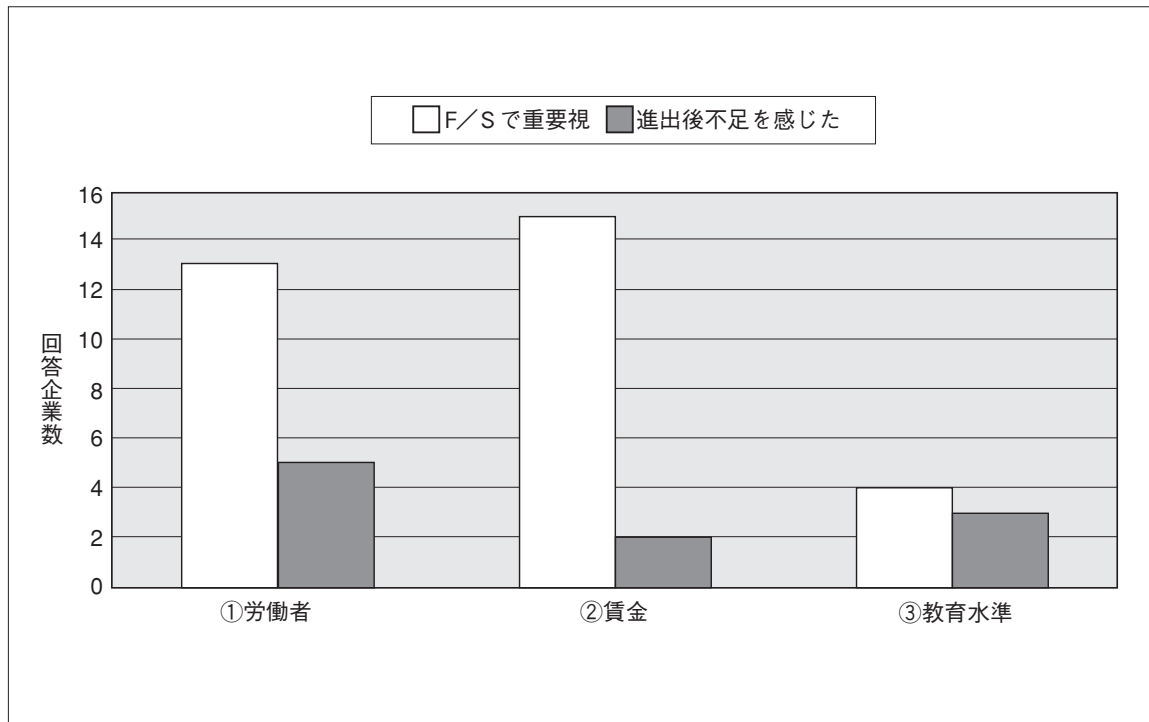
F/Sでは、コストダウンに目が向いてしまい、賃金を最重要項目として調査している。しかし親企業に催促されて進出したものの、労働者の資質調査不足を感じている企業が多い。これは立ち上げ後、労働者の「質」で苦勞していることが伺える。

4：対外環境変化即決型

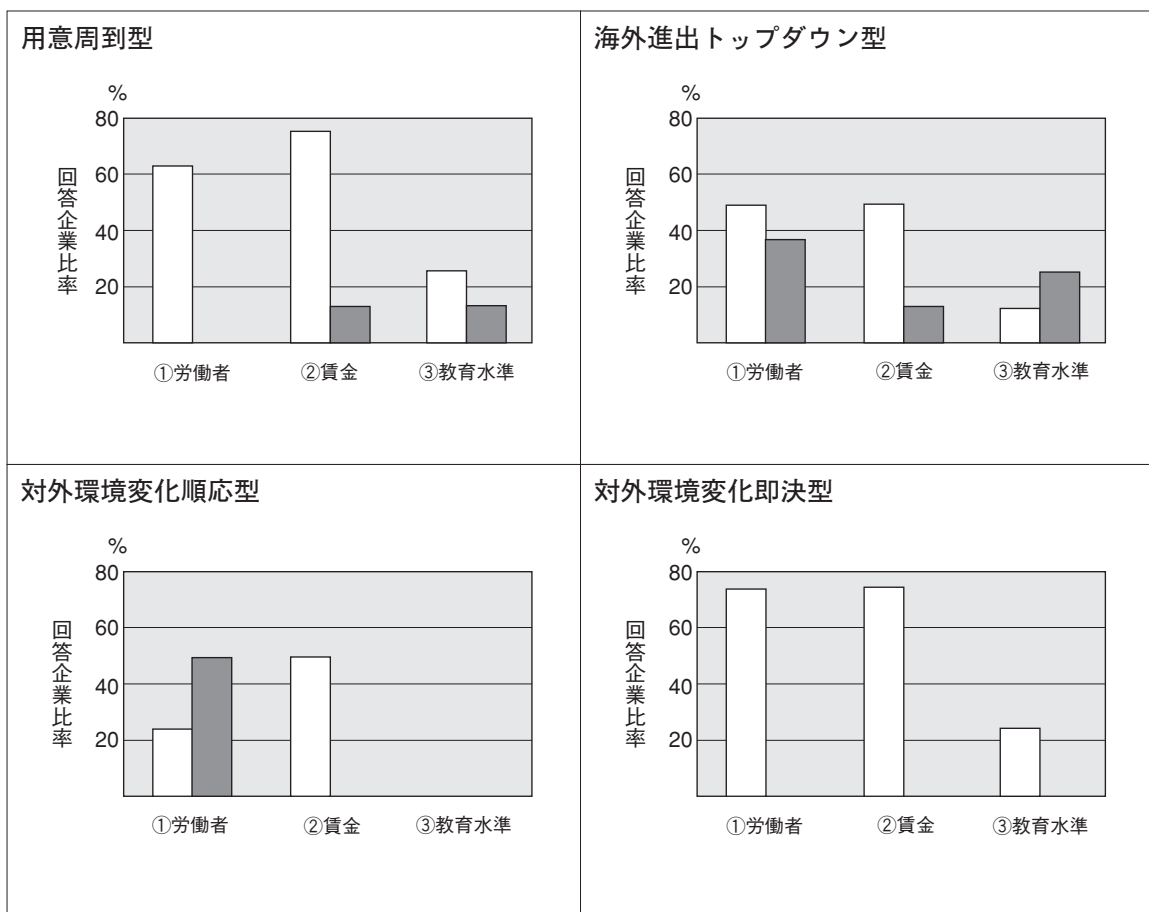
重要調査ポイントである労働者の資質や賃金調査の比率は高い。特徴は進出後に調査不足を感じた企業がないということである。

現地の労働力調査で「資質」や「賃金」の調査は充分であろう。親企業や取引先の意向で進出した場合は、自社で労働者の資質を見極めると良い。ポイントは労働者採用の面接時に現地スタッフ任せではなく、日本の責任者が同席して面接を行うと、良い人材を採用できると思われる。

図表 1. 2. 13：現地の労働力



図表 1. 2. 14：海外進出企業のポートフォリオ（現地の労働力）



1.2.2 (6) パートナー

「パートナー」の質問項目は以下のとおりである。

- ① パートナー企業の経営状況調査
- ② パートナーとの出資比率
- ③ パートナーの技術力

図表1.2.15の資本形態には独資とパートナーとの共同経営がある。資金力がありスタッフが多い企業では独資でも充分やっていける。パートナーとの共同経営にはメリットとデメリットが共存している。つまりパートナーの選出には充分注意が必要である。良いパートナーに恵まれると、おんぶにだっこ状態で全てを任せることができる。しかしながらそんなに良いパートナーに恵まれることは殆どないと言ってもよいだろう。このため、パートナー選出には十二分に注意が必要である。

またF/Sで注意しなければならないのは出資比率である。50%を超えるかどうかによって、全く経営形態が異なってくるからである。50%を超えると人事任命権や経営権が存在するが、50%未満では発言力が弱くなる。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.16）。

1：海外進出トップダウン型

F/Sで出資比率にこだわっている状況が伺える。ただし、国によっては50%を超えることを認めない国もあるから注意が必要である。

2：用意周到型

進出後不足を感じたのは、パートナーの経営状況把握がある。用意周到型でさえ、パートナーの経営実態をきちんと掴むことは難しい。

3：対外環境変化順応型

特にパートナーに関しての回答はゼロだった。

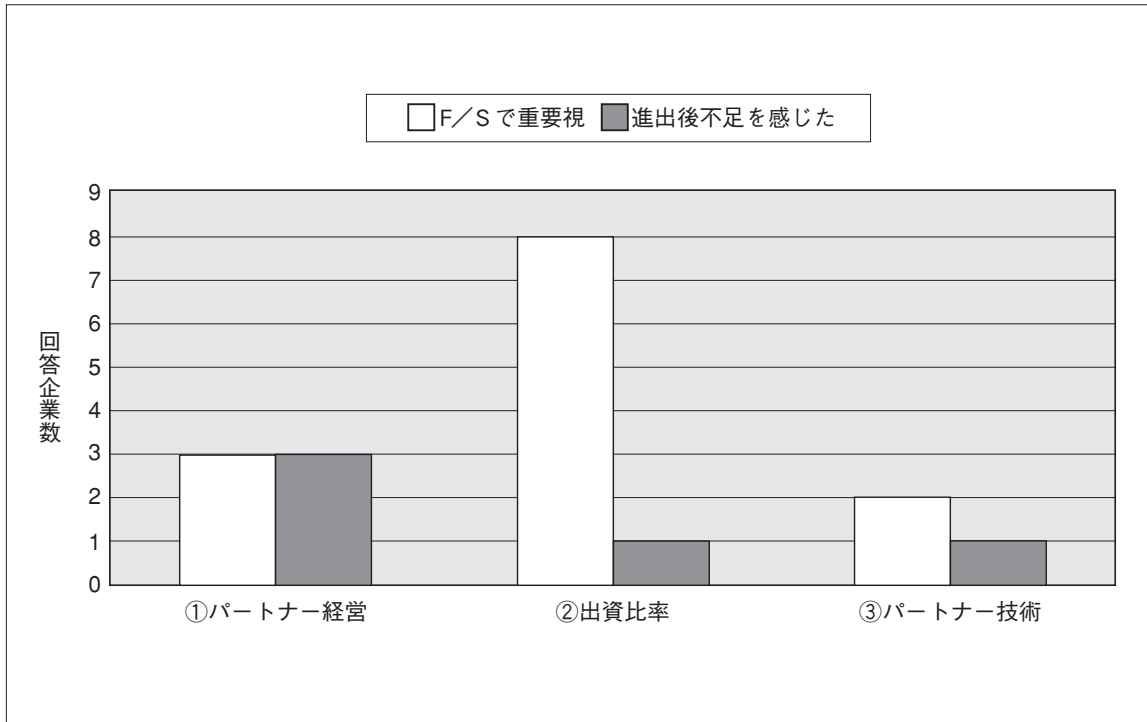
4：対外環境変化即決型

F/S時にパートナーの経営状況把握や出資比率についてはきちんと調査をしている。また進出後の調査不足も感じていない。パートナーに恵まれていたものと思われる。

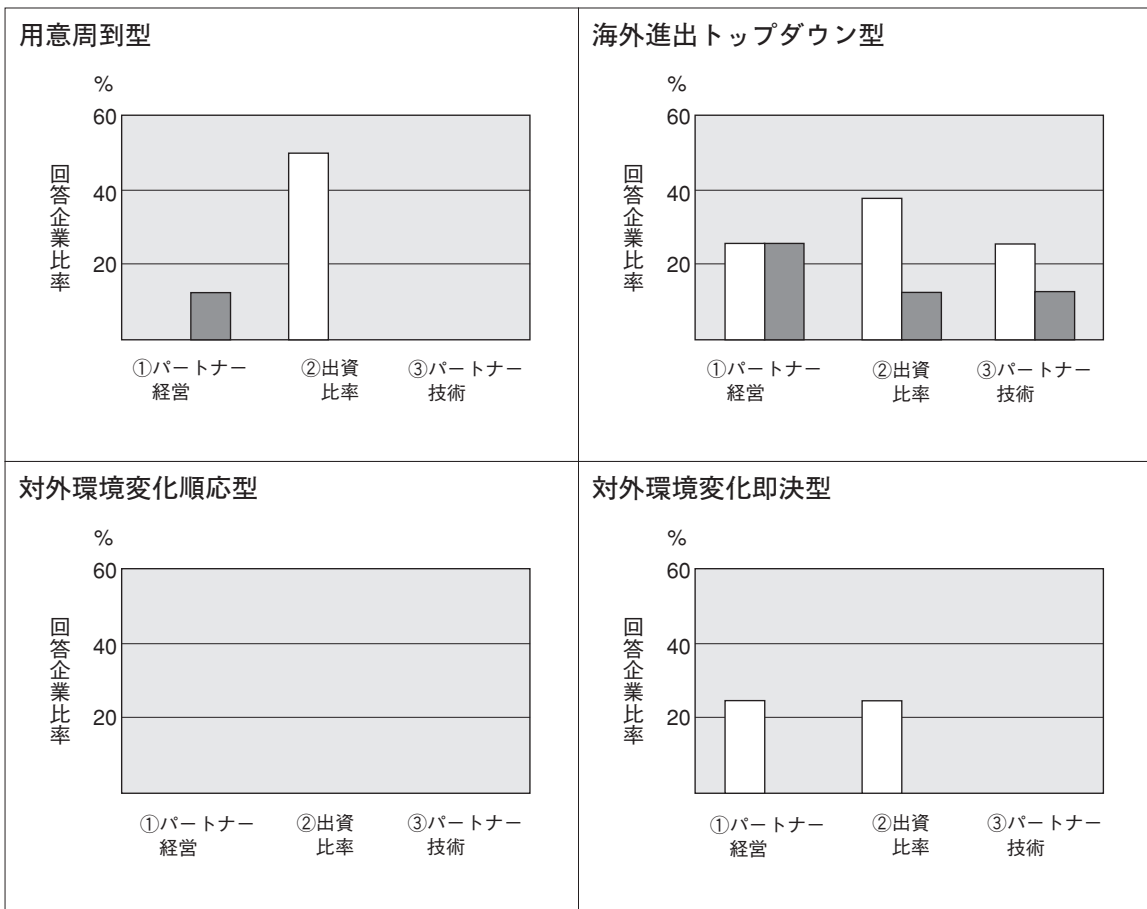
国内でも最適なパートナーを得ることが難しいのに、ましてや言葉や習慣が異なる海外で最良なパートナーを見つけることは容易でない。このため、普段から人脈や情報ネットワークを張り巡らせていることがポイントであろう。

第2は出資比率にとことんこだわるべきである。経営権でイニシアチブが取れるか、取れないでは、世界が全く異なってしまう。

図表 1. 2. 15：パートナー



図表 1. 2. 16：海外進出企業のポートフォリオ（パートナー）



1.2.3 海外進出の決定要因とは

2－3：海外進出にあたっての決定要因のうち、
下記のどれを重要視しましたか……？

- 1) コストダウン状況（コスト競争力）
- 2) 利益額や利益率
- 3) 投資の回収期間
- 4) 進出国の将来
- 5) その他

海外進出の決定要因はたくさんある。アンケートでは複数回答を認めた。この結果、図表1.2.17で分かるように「コストダウン状況（コスト競争力）」が圧倒的に多い。やはり近年の進出国が東南アジアや中国中心のためであろう。2番目には「進出国の将来性」が多く、これはコスト競争力で進出したものの、現地の市場力を期待していることが伺える。日本では国内市場が飽和状態であり、今後大きな伸びが期待できないと予想されるからである。

企業のポートフォリオ分析では、次のような差が見られる（図表1.2.18）。

1：海外進出トップダウン型

このタイプは全体集計結果とほぼ同じパターンである。異なるのはその他の回答があり、食品業で「生産拠点の集中を避ける」、金型業で「若い労働力の雇用」があった。まさに金型業界は職人が少なくなって高齢化が急速に進んでいる。しかも3次元CAD/CAMを使用できるのは若い人であるが、新卒は情報関連やサービス業に就職してしまう。このため、海外に労働力を求めだしたといえる。

2：用意周到型

「コスト競争力」と「進出の将来性」が同じ回答数であった。これはコストダウンもさることながら進出国の市場へ積極的に打って出ることを意味している。また、「投資の回収期間」を考慮しているのも特徴である。投資が回収できないようであれば、「撤退」も視野にいれての進出と考えられる。

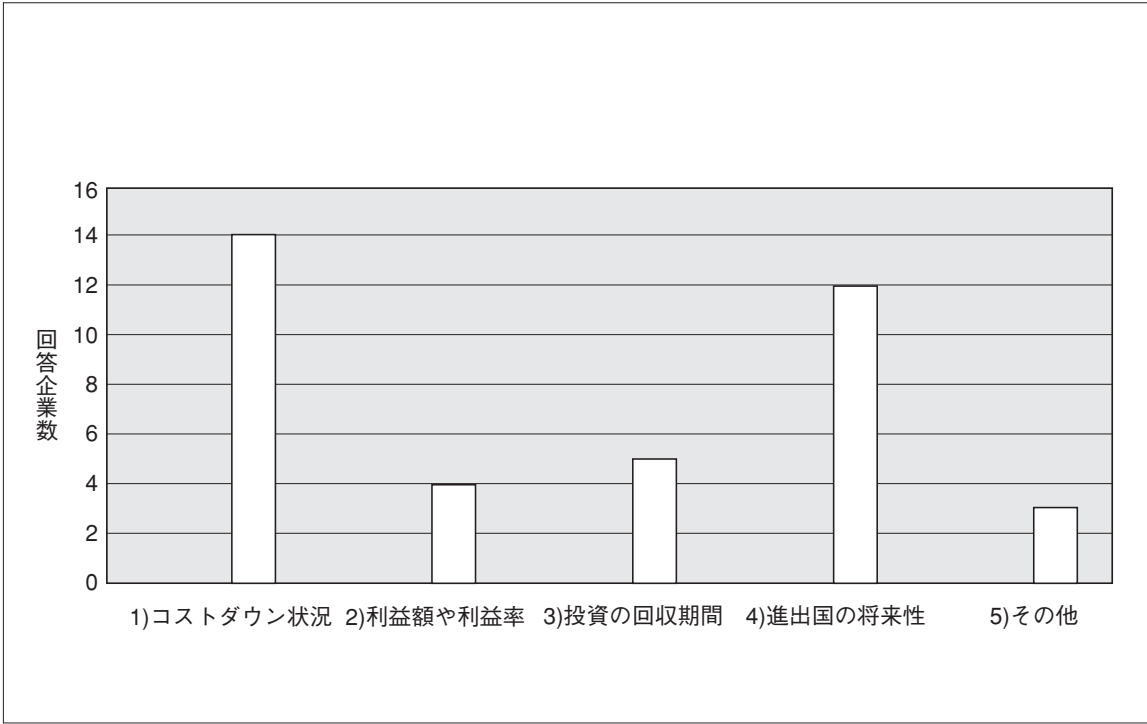
3：対外環境変化順応型

親企業の意向で進出するものの、将来自力での現地市場への参入を考慮にいれていることが伺える。

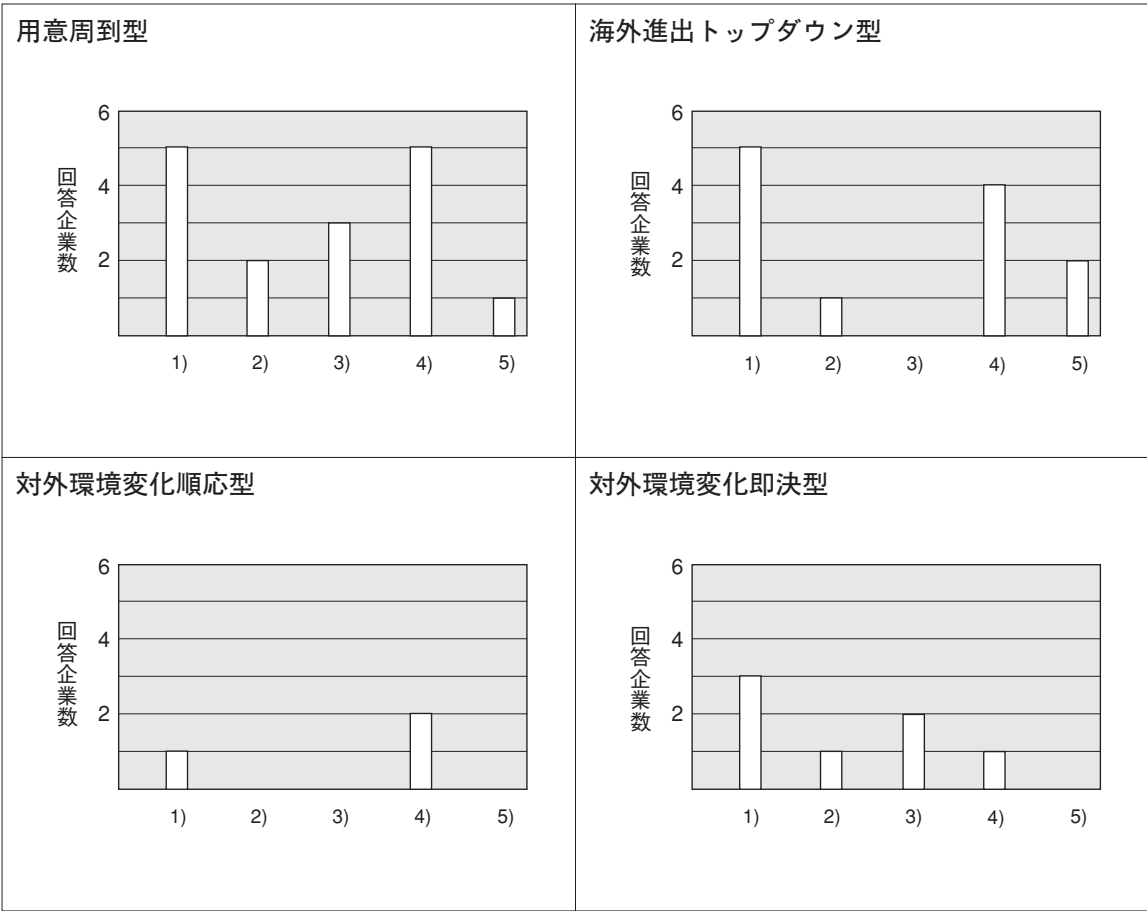
4：対外環境変化即決型

コスト競争力が優先するものの、対外環境即決タイプの特徴として、「投資回収期間」を判断基準としていることが分かる。もしも環境変化が見られれば、即決型ゆえん、簡単に撤退するものと考えられる。

図表 1. 2. 17：海外進出決定要因



図表 1. 2. 18：海外進出企業のポートフォリオ（パートナー）



1.2.4 進出 F/S 時の経営計画と進出後の実態差異

政治や経済影響から変化する「マクロ環境要因」と自社やパートナーによって生じる「ミクロ環境要因」に分けて分析すると図表 1.2.20 のようになった。

まず、マクロ環境要因では、F/S の時期と工場建設後の生産立ち上げ時期が異なるため、どうしても経済変化を織り込むことが難しいようである。突然の為替変動や税率変更、政策変更にはリスクヘッジが困難である。このため、F/S 時には幅を持った読みが必要であろう。

ミクロ環境要因も同様で、売上計画や生産計画、品質など大きく誤差が生じてしまう。売上が急増したため計画を大幅変更したというような嬉しい悲鳴もあると思えば、逆に大幅販売額ダウンというような事態もある。さらにはライバル企業の動向も注意しなければならない。また派遣した駐在員の資質によっても大きな影響を及ぼし、本体の経営に悪影響が生じた事例もある。

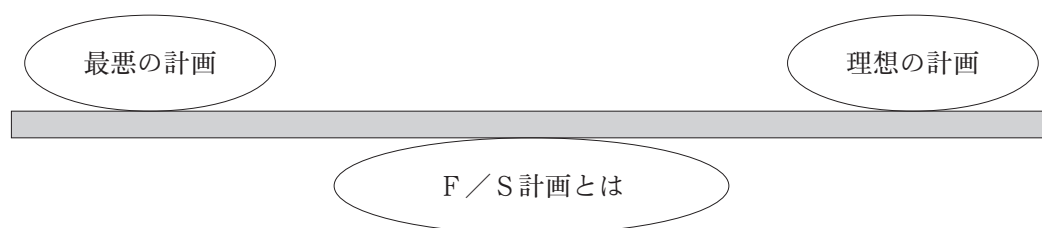
これらから言えることは、計画には最悪の事態（悲観値）と理想的な期待値の 2 通りで計画を組む必要があると言える（図表 1.2.19）。つまり、企画した F/S のとおりには事が運ばないと覚悟して、最悪のケースでも海外進出が成り立つような計画が必要である。

当然の事ながら、パートナーによっても、大きく左右されてしまう。パートナーの決定は信頼のおける企業を自分の五感をフルに発揮・機能させて、見極めることが肝要である。

これらをまとめると、F/S で注意すべきポイントは 3 つである。

- 1：F/S の計画は最悪のケースと理想のケースで立案し、最悪のケースでもなりたないと進出すべきでない。
- 2：合併企業の場合、パートナーの決定は慎重にすべきである。
- 3：計画系も大切だが、進出の成否はやはり、人材（人財）がポイントとなる。

図表 1.2.19：F/S 立案のポイント



図表 1. 2. 20：進出 F/S と現実比較

1：マクロ環境要因（政治・経済環境変化）

- 1：輸出品には増値税がかからないと言っていたが実際には17%かかってしまった（中国…… S 社）
- 2：進出後通貨危機により打撃（タイ…… I 社、X 社）
- 3：市場規模拡大が予想外に早くなったため、追加投資大（K 社）
- 4：税率上昇、販売競争の激化（タイ…… L 社）
- 5：複雑な税制を把握しきれず、結果として設備コストが大幅にアップした（M 社）
- 6：1997年アジア経済危機により、販売が大きく落ち込んだ（N 社）
- 7：国家認定の開発区となる予定であったがダメになった（Q 社）

2：ミクロ環境要因（自社・合弁先）

- 1：進出時の仕事量に誤算があった（E 社）
- 2：予定していた客先から受注できず、売上が大きく減少した（F 社）
- 3：進出時、取引先にブランド力が浸透していないため苦戦した（J 社）
- 4：部品調達が順調にいかなかった「調達先、納期遅れ、物流」（K 社）
- 5：F/S とおりの品質が確保されず、原価低減が進まなかった。人の入れ替わりが非常に多い（S 社）
- 6：客先の販売台数が大幅に減少した（M 社）
- 7：進出後のマーケットで価格競争が激化した（P 社）
- 8：業務立ち上げ速度が遅い（C 社）
- 9：OEM 生産なので意図した海外生産にならない（T 社）
- 10：駐在員が不適切であったため立ち上げトラブル、品質トラブルが続発し投資回収が遅れた（H 社）
- 11：パートナーが不適切で粉飾事件があった（V 社）
- 12：インフラ整備に時間がかかった（D 社）
- 13：パートナーとの業務分担に失敗し、社員確保や利益率確保に苦労した（J 社）