

最終章 おわりに

本書発刊の契機につきましては、(社)中小企業診断協会より、私共静岡県在住の中小企業診断士グループ（有志7名）に対し、執筆要請があったことは「序章」にて申し上げた通りです。中小企業診断協会の狙いは、ボーダレスな大競争時代にあって、海外進出に関するマニュアルなりガイドブックの類いは雨後の筍（たけのこ）のごとく、数多く出版されておりますが、中小企業経営者の目から見て、真に役に立ち、実務的なヒントが多く盛られたものが比較的少ないとの認識から、具体的な海外生産戦略推進の上で、本当に有益、かつ有効なものを執筆してほしいというものでした。

幸い静岡県の製造業は全体的に元気も良く、業種としては多岐に亘っており、海外進出企業も多く、私共中小企業診断士も、各企業に勤める現役の企業内診断士5名と直前まで企業内診断士であった2名でチーム編成されており、実務経験も比較的豊かであった為、条件としては整っておりました。

そうはいうものの、学者の方々のようなアカデミックで体系的な理論や、プロのコンサルタントのような深い専門性では見劣り致しますが、各診断士が日々の企業活動の一翼を担っているという立場にあることから、中小企業経営者の目線に立った実際的なマニュアル作成が可能かなという感触を持っておりました。その目的を達成する為の最大のカギは、海外生産を積極的に展開し、幾多の血のにじむような苦労を経て、貴重な教訓と多くの成功体験を持つ企業を如何にしてリストアップし、ご協力を賜わることが出来るかということでした。幸いにも中小企業診断士それぞれの経歴の中で培ってきた人脈やネットワークにより、企業規模こそ異なりますが、静岡県を代表する優秀な企業を24社リストアップすることが出来、29項目にも亘る面倒なアンケートに対する回答とインタビューの要請に対し、各企業の経営トップの方々からも快いご理解とご協力を頂くことが出来ました。

各企業の関係者の皆様には超多忙なスケジュールの中、貴重な時間をさいて頂き、豊富な体験談、苦労話と共に数多くの極めて有効なアドバイスや教訓を賜りましたことに対し、紙面を借りて心より厚く御礼申し上げます

さて、海外進出には常に苦労はつきものであり、試行錯誤の連続といっても決して過言ではありませんが、本書に於ける24社の事例で見る限り海外進出を成功に導く為には、いくつかの重要なポイントがあることは読者の皆様は既にご賢察の事と思います。そこで、復習の意味で本書の中から読み取れる重要なポイントを列記してみたいと思います。

- ①何と言っても企業のトップ経営者の海外進出に対する不退転の決意と強いリーダーシップ、そして明確な方針（例、3年で単独黒字・5年で累損解消、材料の現地調達率90%達成等）が不可欠です。
- ②海外進出を検討する場合、転ばぬ先の杖ではありませんが、企業トップが現地に赴いて調査することも含め、様々な角度から事前の慎重な検討（フィージビリティ・スタディ）が不可欠なことは言うまでもありません。

（例 進出国のカントリーリスク、為替動向、電力・エネルギー等の製造インフラ、国民性、法規制、材料調達事情、人件費水準、経営計画等）

- ③合併企業の場合は、パートナーの選定がすべてであり、質の高い、友好的なパートナーを選ぶべきです。又、合併の場合も出資比率はマジョリティ（過半数）を取るべきです。しかし、進出国の法規制や資金の制約がある場合を除き、独資（100％出資）による海外進出が望ましいことは言うまでもありません。
- ④生産技術や生産管理・品質管理といった経営手法は、そのまま進出国に持ち込めますが、日本のマネジメントや日本の人事管理を進出国にそのまま導入することには反発も強い為、その国の歴史、伝統、文化、宗教、国民性、生活習慣等を十分尊重した上で労務管理を行なうべきです。
- ⑤海外進出の成否を決めるのは、製造原価の80％～90％を占める材料や部品を現地調達するなり現地工場で自製化して如何にしてコストダウンに繋げることが出来るかということです。但し、現地ベンダー（供給先）から材料、部品を仕入れる場合、品質と納期には十分な注意が必要です。
- ⑥グローバル化、すなわち海外進出には人材育成が最大のポイントであることは言うまでもありません。日本本社に於いて、海外分野に於ける専門人材を育て、海外駐在させると共に、本社側のサポート体制を強化することは勿論ですが、現地のローカル人材（現地人）を育成して各部門の責任者に登用し、最終的な目標としてマネジメントの現地化が出来れば海外進出は半ば成功と申し上げても過言ではありません。

ところで、今後、ボーダレスな大競争が益々加速していくことが予想される中、我国企業とりわけ我国経済の屋台骨であり続けた中小企業は、如何にして生き残り、勝ち残っていくのか、日本経済の将来を語る上でこの命題は極めて重く受け止めざるを得ません。中でも、戦後の60年間に亘って我国の中小企業群を牽引してきた中小製造業の今後の動向は日本経済発展の重要なカギを握っていると申しても決して過言ではありません。中小製造業が直面する数々の課題を克服し、生き残り、勝ち残っていく為には、経営者自らが世界的な視野と国際感覚を装備して必要に応じ効果的な海外戦略を推進すると共に、「ものづくり」の原点に立ち帰りQ・C・D（品質・コスト・納期）の一層のレベルアップと自社の強み（コアコンピタンス）に更に磨きをかけることが不可欠の条件であると思います。

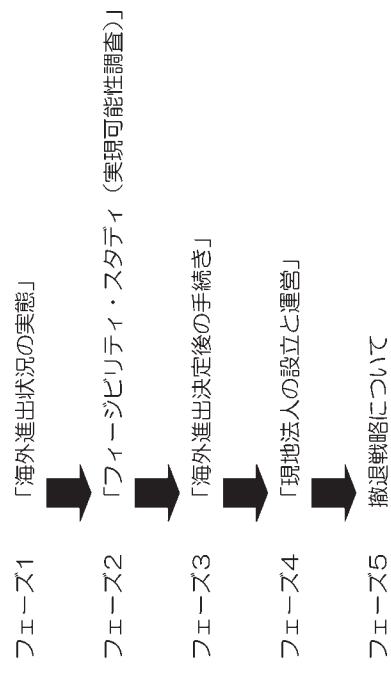
そういった意味で、本書が中小企業経営者にとりまして海外戦略を構築していく上での一助となりますことを心より念ずる次第です。

以 上

海外進出調査アンケート

本アンケート調査票は、以下のステップで構成されております。

＜調査項目のフロー＞



フェーズ1

「海外進出状況の実態」

1-1：貴社の概要をお尋ねします。

貴社名				
創業年月	年	月		
設立年月	年	月		
生産品目				
資本金	千円			
従業員数	単独	連結		
売上高	2004/決算期	2004年連結		
経常損益	2004/決算期	2004年連結		
事業所数				
総資産額				

1-2：貴社の海外営業拠点についてお尋ねします。

営業拠点総数	地域別の拠点数内訳			
	北米	欧州	中国	中国以外のアジア圏

1-3：貴社の海外製造拠点についてお尋ねします。

製造拠点総数	地域別の拠点数内訳			
	北米	欧州	中国	中国以外のアジア圏

1-4：貴社の海外製造拠点の中で、新しいものから順に5工場をご記入下さい。

(出資、委託、OEMも含む)

現地法人名	設立年	進出国名	生産品目	資本金 (現地通貨)	従業員数	駐在者数
A						
B						
C						
D						
E						

1-5：海外製造拠点の出資形態及び合弁パートナーについてお尋ねします。

該当欄に○印をつけて下さい。

現地法人名	全額出資	合弁		合弁パートナー	加工委託	OEM
		出資>50%	出資50% 出資<50%			
A						
B						
C						
D						
E						

合弁パートナーは下記のどれに該当するでしょうか
A：進出国政府(省、市政府を含む)
B：同業種メーカー
C：同業種会社
D：異業種のメーカーまたは会社
E：特定の個人
F：その他(できれば具体的に記入下さい)

1ー6：合弁会社設立にあたってご苦勞されたことがありましたら、ご記入下さい。

フェーズ2「フィージビリティ・スタディ（実現可能性調査）」

2ー1：フィージビリティ・スタディ（F／S）では何カ国調査しましたか。

2ー2：進出国の投資環境事前調査で、特に重要視した項目や進出後に調査不足を感じた項目に○を付けて下さい。（複数回答可）

現地状況	①現地の政治や治安状況	F／Sで特に重要視した項目	進出後調査不足を感じた項目
	②現地の文化状況		
	③現地市場の規模や成長性		
現地の規制	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及び手続き方法		
	④建築規制や環境規制の状況		
財務関係	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		
立地	①インフラの整備状況（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		
労働力	①労働者の賃金（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		
パートナー	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		

1ー7：製造拠点の海外進出に当たっての動機や目的について、該当する記号をご記入下さい。

現地法人名	下記項目の記号を記入下さい 最重要視した項目	重視した項目	備考
A			
B			
C			
D			
E			

- A：現地マージンアップ（顧客ニーズ、価格面）
B：輸出拠点（コストダウンを含む）日本向け：B1 日本以外：B2
C：主要取引先の海外進出に呼応して
D：重要顧客向け（ダンピング提訴のため）
E：輸入規制（ex EU）
F：輸入関税削減
G：高付加価値製品回避（ex 円高）
H：現地マージンアップ
I：進出国政府の誘致
J：その他（備考欄に記入下さい）

7) 就業規則	
8) 技術保護契約又はコンサルティング契約	
9) 知的財産権契約	
10) その他契約書	

フェーズ4「現地法人の設立と運営」

4-1：A困った事・B工夫された事・C失敗しない為のヒントをご記入下さい。

		A	B	Cの内容
1) 材料・部品調達面	①現地調達先選定			
2) 生産基礎整備面	①工場建設			
	②生産設備・機械（調達、据付、メンテナンス）			
	③金型・治工具（調達、メンテナンス）			
	④生産計画策定			
	⑤生産管理システム構築			
3) 本稼働準備面	①オペレーション教育			

4) 販売網 整備面	①販売計画策定	
	②販売網構築	
5) 人事労務 管理面	①駐在員の選定	
	②現地管理者採用育成	
6) 財務 管理面	③人事制度構築と運用	
	①メガバンクと資金調達	
	②債権回収	
	③内部牽制	
	④為替リスク	

7) 情報シス テム面	①基幹業務システムの構築	
8) 取締役会		

～ 特に人材と組織面 ～

4-2：**△**困った事・**□**工夫された事・**□**失敗しない為のヒントをご記入下さい。
ここでは、特に事業を開始してからの局面を念頭においてご記入下さい。

	A	B	C	の内容
1) 人事労務 管理面	①	現地スタッフ、オペレーターの定着率について（特に優秀な人材の確保について）		
	②	設立準備段階で作成した就業規則等各種人事規定について		
	③	現地法人の賃金水準について（特に他社との比較において）		
	④	現地スタッフ、オペレーターの採用基準について		
	⑤	現地スタッフ、オペレーターのモチベーション向上対策について		
	⑥	労働組合について（組合を設立している場合にご記入下さい。）		

2) 現地スタッフの教育面	①工場運営に際しての取組について（ISO、TPM等）	
	②設備・金型保全に関する教育について	
	③意思疎通を図るための言語について（英語、日本語等の語学教育について）	
3) 組織運営面	①組織運営上、現地スタッフのポジショニングについて	
	②現地スタッフ、オペレーターのローテーション制度の実施について	
	③指示命令系統について（現地駐在員との間の報連相について）	
4) リスク管理面	①技術漏洩防止の対策について	
	②現地スタッフ、オペレーターの不正防止対策について	

フェーズ5 撤退戦略について

5-1：海外進出準備段階で、撤退の可能性あることを想定していましたか？

YES

NO

5-2：撤退の背景として、どのような事由を想定していましたか？

＜想定事由＞

該当するものに○

①期限内に黒字化できない

②投資の上限を超過した

③大手得意先の移転

④優遇税制の撤廃

⑤為替の許容範囲を越えた変動

5-3：撤退を想定していた場合、撤退に関する契約を結んでいましたか？

YES

NO

5-4：撤退するとしたら、どのような問題点が想定されましたか？

＜想定事由＞

該当するものに○

①得意先の了解

②資産の処分

③パートナーとの交渉

④行政手続

⑤撤退コスト

5-5：上記の問題点に対して、どのように対応するお考えでしたか？