

櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・安田知絵著

## 『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』

文眞堂、2017年9月



千葉商科大学大学院客員教授・中小企業診断士

藤川 信夫

## 1. 本書の概要

本書（『成功に導く中小製造企業のアジア戦略』（文眞堂、2017年9月））は、アジアの10ヶ国・地域への現地調査、進出中小製造企業100社以上のインタビュー調査の結果で明らかになった知見を基に、多様な観点から中小製造企業の成長を導くためのアジア戦略を検証した良書である（櫻井敬三・高橋文行・黄八洙・安田知絵著）。

専門家・研究者のみならず、海外進出を検討している多くの中小企業、それを指導する中小企業診断士にとって、実践的に役に立つ内容を有していると評せよう。

序章「中小製造企業の海外進出はメリットがあるか？」から始まり、第1章「データから見る中小製造企業海外展開の動向」、第2章「多民族、貧富の差、中所得国で留まる現実、各国事情把握」、第3章「海外進出する中小製造企業」、第4章「企業の海外進出戦略と立地優位性の追及－図們江地域を中心に」、第5章「進出後の現地人材育成の現状と課題－ミャンマーとベトナムにおける韓国系企業と日系企業の事例を中心に」、第6章「成功に導く東アジア進出戦略」と展開し、結章「海外進出に関する国際戦略を策定するポイント」で総括を行っている。

日本経済大学大学院「アジアビジネス研究会」のメンバー4名によるが、内3名は生まれ（母国）が中国・韓国であり、偏った目線でない東アジア地域の広域性を意識した視点で意見交換がされたものである。2014年度から2016年度の3年間にわたり、東アジア10ヶ国（中国、韓国、モンゴル、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス）約100社以上の訪問を通して経営者から基本的質問（経営方針、事業規模、取引

先企業、創業後の経緯、自社特徴など）を聞き、その後工場を調査し、外資企業、地場企業との取引、外資企業側からの技術援助、生産の重要な要素、工場の管理などを細かくヒヤリングしている。

グローバル化進展の中で、中小製造企業も海外と接点を持つことは必要不可欠となっている。我が国施策としても2010年度中小企業白書で初めて中小企業の海外進出に向けての提言、実際の海外進出成功事例が紹介され、その後経済産業省中小企業庁の方針を受けて各地方自治体が東南アジアに点在する工業団地に貸工場を建設し、中小製造企業の誘致を始めている。

しかしながら、「だから海外進出ですね」とはならない、と本書は述べ、「もっともらしい一般化した理論を述べるよりも、より現実的事例を紹介することで参考にしてもらいたいからである。」ことを強調している。ともすれば研究者目線からの後付け的な分析・考証に偏りがちな書籍が多い中で、「進出後、こんなはずではなかったでは済まされないからである。」との思いから、中小製造企業にとって有用な内容の集約に意を用いている。

## 2. 本書の内容および結論づけ

業種・規模や経営スタイルが相違し、進出時の検討、進出後のマネジメントの状況、進出国の環境も異なっており、かつ十分な経営資源を有していない中小製造企業にとっては、成長する東アジア新興国において必ず活路を見い出せる国際戦略を示すことは難しい。紙幅の制約から各章の詳細な内容については割愛せざるを得ないが、海外進出に関する国際戦略の策定のポイントを以下のように提示することを試みている。

- ①海外進出の動機は千差万別であるが、足りない経営資源を外部から取り込むことで、海外で下請け中小企業から独立経営の国際企業になれる。
- ②進出目的を明確化し、十分な情報収集と多面的な検討を行うことで段階的に海外展開を進めていくことができる。
- ③企業経営の基本活動である製造・販売・技術（人材）の視点から最適生産体制を構築するための東アジア進出を検討すべきである。
- ④海外実務を任せられる人材の確保と育成が重要である。
- ⑤経営環境変化の激しい東アジアでは、進出後もリスクマネジメントの視点から事業戦略の再検討が必要である。

さらにグローバル化時代において海外進出の立地戦略およびリスクマネジメントの視点から海外事業戦略を論じ、中小製造企業の海外進出に対するインプリケーションとして以下を掲げている。

#### （イ）グローバルな立地戦略

2011年頃から企業規模を問わず中国への直接投資の割合は減少傾向に転じているが、背景には「チャイナリスク」があり、労働集約型の業種の中小製造企業は安価な労働力と廉価な製造コストを求めて中国以外の別の国に投資を分散しているが、実際には現地販売法人が設立できず、代理店を介して販売する必要があるケース、産業インフラが脆弱で電力が大幅に不足し新工場の設立や操業が難しいケース、官民共同開発を進めて工業団地の賃料が高く採算上からも進出が難しいケース、進出後は人的資源を奪われる可能性があるケースなどがあることを採り上げている。そこで「チャイナプラスワン」と呼ばれる新たな経営戦略が検討されている。

具体的な戦略として、「日本品質が生きた下請からの脱皮戦略（日本で下請から中国で自主独立へ）」、「進出国の市場だけを意識した戦略（テラモーターズ社の場合）」、「日本の工場をたたみ海外工場を展開（日本へのバイバック中心だが儲かる経営）」、「自動車・家電の集積地域の後工程に特化戦略（マレーシアの日系塗装工場）」、「100%現地調達（部品も工作機械も）・生産方式は手動の実利戦略」を示している。

この他にも、国際企業を目指す雑貨・縫製加工企業（中国、ミャンマー）、技術開発型のグローバル企業を目指す精密プレス製造企業（タイ）、労働力確保と成長市場を求め海外進出釣具製造企業（ベトナム、中国）、人材確保を目的として進出するオフショア開発委託企業（中国、ベトナム、ミャンマー）、グローバルSCM構築の繊維産業における日系アパレル企業（中国）など豊富なケーススタディを掲示している。

#### （ロ）リスクマネジメントの視点

中小企業は国際化にあたって様々なリスクへの対応が必要である。進出後もリスクマネジメントの視点から海外事業戦略の検討が必要となる。具体的には、進出前に策定した事業戦略の有効性を継続的確認や海外現地企業の適切な経営管理といった面で検討を行い、その検討結果によっては早期に進出国からの事業撤退を決断する場合も考えられる。中小企業庁（中小企業基盤整備機構）としても、中小企業に海外リスクマネジメントに関する理解を深め、必要な対策に自立的に取り組めるよう2016年には「中小企業のための基礎からわかる海外リスクマネジメントガイドブック」、「中小企業のための海外リスクマネジメントマニュアル」、「各国別リスク事象一覧」などを取りまとめている。

#### （ハ）国際戦略の策定のポイント

以上をまとめて、中小製造企業海外進出の戦略的海外展開には不可欠のポイントとして以下の提示を行っている。経営者のグローバル化対応のマインドセットを持つこと、進出目的を明確化し段階を踏んで海外展開を進めていくこと、一つ国ではなく中国の内陸・辺境地域およびメコン経済圏の検討をすべきことを指摘する。

さらに東アジア進出後における海外事業のリスクマネジメントの視点について、具体的には進出前に策定した事業戦略の有効性を確認し、進出後も事業戦略が現状と適合しているかの再検討が重要となること、資金力の確保が大切でありアジア新興国に進出する場合には設備資金以外に人件費や仕入れ費用など最低数年分の運転資金を確保すべきであること、不測の事態も想定する必要があることなどを掲げている。

以上