

## 海外への進出を検討している企業のために

製造業の海外展開の現状と課題、考慮すべきポイント

NPO 法人技術データ管理支援協会

今さら聞けない生産管理懇談会（現・ものづくりアーキテクチャ懇談会）

### <要約>

- ・中小製造業の海外進出を促す動きが活発になっている。利益をあげているメーカーもあるが、品質維持などに思わぬコストがかかってしまったメーカーもある。新興国は税制を変更しており、日本に利益を持ってくるのが難しくなっている。
- ・中小企業が海外に進出する目的が単に価格競争力をつけることであれば、近い将来にその事業から撤退する可能性が大きいと考えるほうがよい。
- ・自社の製品が現地でどう利用されるのかを考え、海外市場に合う仕様やサービスを検討する必要がある。さらに中長期にわたって自社の強みを維持できるように、事業シナリオを検討しなければならない。
- ・海外に進出するとき、進出先地域社会の人々の暮らしを支えることを目指し、併せて自社が適切な役割を獲得することを目指すのであれば、問題は起きないであろうし、成功する可能性が高い。

### <目次>

1. はじめに
2. ケーススタディ
3. 現状と課題のまとめ
4. 海外進出の考え方

注) この文書は、2013年4月22日および同年5月27日にNPO法人技術データ管理支援協会が開催した「今さら聞けない生産管理懇談会（現・ものづくりアーキテクチャ懇談会）」における議論をまとめたものである（参加者は最終ページ参照）。

このまとめに関するご質問やご意見については、メールでご連絡ください ([info@masp-assoc.org](mailto:info@masp-assoc.org))。

## 1. はじめに

円高、新興国の興隆などによって、国内製造業が窮地に追い込まれている。そのため海外に進出して低コストの労働力で製品を組み立て、業績が回復した大手メーカーがある。大手とともに海外に進出するように促されている中小部品メーカーも多い。

しかし一時的には成功しても、国内の技術力や開発力が空洞化して中長期的には衰退してしまうのではないかと、という懸念もある。当懇談会では、製造業、とりわけ中堅・中小の製造業の海外進出について議論した。そのなかで問題点がいくつか挙がり、対策について話し合った。その内容を以下にまとめた。

## 2. ケーススタディ

当懇談会では、まず二つのケースを検討した。

ケース 1：海外進出する中小企業の国内事業継続は困難

解説：祖父江 昭宏氏（祖父江診断士事務所）

製造業が海外展開をうまく進め、継続可能な企業として生き残っていくために、収益の源泉をどこに求めればよいのか、はっきり考えないまま、ずるずると海外展開してしまう企業が少なくない。

当初は業績があがっても、海外シフトが進むほど国内の商品企画、開発の経費を捻出できなくなるという問題が生じるという懸念がある。以前は高価な部品輸出、人材派遣による指導料収入などで利益を国内に持ってくることができたが、移転価格税制を新興国が採用することでやりにくくなった。海外の事業を成功させようとするほど、海外依存度が高くなり、国内の事業を継続できなくなる恐れがある。

ケース 2：海外生産移転の魅力とリスクを見極める必要がある

解説：高橋 哲氏（バイス）

携帯電話事業にとって海外生産に魅力は、人件費の安い人員を大量確保できる、市場が大きい、為替変動が小さいなど、いくつもある。しかし、品質維持に手間がかかる、サプライチェーンが長くなり通関や倉庫の手当てなどが問題になる、国外に出荷できない部品については国内組み立てが残る、といった問題もある。海外の従業員は多能工化を避けたがる、現地資本とのJV（Joint Venture）によって事業が複雑化になりやすい、など見えにくいリスクもいろいろなところに潜んでいる。それらは結局、コスト増につながる。海外生産移転に魅力があるのかどうか、目的を明確にしながらくよく検討すべきだ。

このように海外進出におけるさまざまな問題が提示された。企業の存亡にかかわる問題に直面することさえある。

一方、中央官庁および外郭団体は中小を含む日本の企業の海外進出を支援する予算を大きく増やしている。しかし、上記のような問題点についてはあまり言及していないようだ。

中小企業の経営者は、不安を抱えながら、大手取引先の強引な誘いや官庁の政策に戸惑う場合が少なくない。こうした問題を分析し、経営者が海外進出を検討するときの手掛かりになることを議論した。

### 3. 現状と課題のまとめ

現状と課題について議論した内容を以下にまとめる。

- ・後進国や新興国など世界各地に工場や開発拠点を海外移転する動きが活発になっている。製造コスト（人件費や物流費など）の削減、取引先からの要請、進出先地域でのプレゼンス拡大と市場獲得、為替リスク回避、災害リスク分散などのためである。
- ・海外に進出して成功するためには、自社の技術を十分に移転しなければならない。
- ・従来は、技術指導料や部品代として開発投資に見合った回収を行う方法があった。しかし、新興国は移転価格税制などによって政策的に自分の国に利益が留保されるように法律を変えており、日本への利益の還流、すなわち開発投資回収が困難になっている。
- ・こうした政策の影響を受け、再投資を海外で行い技術移転を加速させる場合もある。海外進出を成功させようとする、国内の技術、技術者などのリソースを海外にどんどん移すことになりかねない。
- ・リソースを海外に移すと、国内では開発を継続していくことが困難になってくる。海外子会社が黒字、国内本社は赤字という企業もよくある。開発ができなくなれば結局、国内の従業員を育成できなくなり、最終的には切り捨てることになるかもしれない。人材育成、技術発展が困難になる。
- ・また、低コスト化を狙って海外進出したとしても、品質維持やロジスティックスの整備・制御、海外進出に伴う在庫増といったコストが思いのほかかかり、想定したほど低コストにならない場合もある。
- ・海外に進出して一時的に利益を上げることができたとしても、開発力が弱くなり、その企業の強みがなくなる可能性が高い。海外事業から撤退することになるかもしれない。しかし、海外から戻ってきたとしても、空洞化した国内には何も残っていないという状況もあり得る。

#### 4. 海外進出の考え方

これまで価格競争に巻き込まれ海外に工場を移転し技術流出させ、海外で競争相手が育ちその海外企業に敗退する、ということがよくあった。最近では前述の移転価格税制などにより、国内に利益が還流できなくなり、自滅するかのように空洞化してしまうという企業が話題になっている。

とりわけ中小企業が海外に出て行くとき、その目的が単に価格競争力をつけるためということであれば、近い将来にその事業から撤退することになる可能性が大きいと考えたほうがよい。撤退までに、多少の技術指導料、マネジメント料、日本市場における販路開拓のマーゲンをとるといったことはできるかもしれないが、その程度の商売に終わることを覚悟する必要がある。

#### 海外市場にかかわる意味を見つめ直す

それでは、どういう場合に海外進出が成功すると考えたらいだろうか。

進出先の人々の暮らしを支えるという意識が必要になる。製品を通して現地の人々の生活を豊かにする、雇用を創出し然るべき収入を得られるようにする、といった意識である。

進出先を支える生産設備や重要な部品の供給、技術支援、その製品を利用するサービスの提供、現地の人たちの生活を支える基盤整備、といったことが求められている。たとえば、水道・電力・ガスなどの社会インフラ構築、設備製造、プラントや道路建設など現地の生産に役立つものの提供、といったことである。それは、製品を輸出する場合でも海外に工場や開発拠点を設ける場合でも同様である。

工場を移転すると、次第に世界各地の国が工業生産能力を持つことになる。そうなったとき、世界の中で日本は適切な役割を獲得する必要がある。日本の製造業は世界でどのような役割を獲得するか考え、行動する必要がある。もちろん、有利な役割の獲得を目指すほうがよい。

#### 製品やサービスを現地に合わせる

進出する地区の特徴や用途などに合わせて、製品やサービスの仕様をローカライズすることが重要である。たとえば、発電事業については発電機を売りっぱなしにするのではなく、運用サービスや運転管理サービスを提供している商社がある。この事業がその商社に大きな利益をもたらしている。

現地のニーズを出発点とした製品の開発が必要である。製品の用途や利用環境を検討し、それに合った製品を企画することが求められる。

金型、部品、工具、設備・機械といったものを作っている企業も、サービスの“種”を

持っていると考えて、事業を見直したほうがよい。試作金型やマザーマシンとなるような機械などを製品として持っていれば、それを利用して顧客の事業を育てるという発想で製品やサービスを改良できるかもしれない。

その際、自分たちの中核となる技術を明確にしておく必要がある。その技術を基にさまざまな製品に利用できるモジュールを作成すれば、低コストですばやく製品を多様化できる。外部とのインタフェースを設け他の企業が利用すれば、そのモジュールの需要も増える。

たとえば、シマノは自転車の部品をブレーキから変速機まで 1 つのシステムとして開発している。自転車メーカーはそれを利用することで多様な製品を生み出せる。同社の電動シフト技術をモジュール化して提供するなど、真似されにくい構造にして競争力を保ちやすいように工夫している。

半導体や液晶の製造装置、試験装置なども日本メーカーの技術力はまだ高い。モジュール化などによって、その技術力をうまく利用することが求められている。なお、製品やサービスに特徴のない横並び経営は避けるべきである。

戦略的な商品を用意している企業もある。遺伝子発現制御技術を利用して種子を製造・販売する企業である。種や苗が 1 世代で終わるため、作物を育てる農家は毎年種子を企業から購入しなければならない。

## 現地の状況を考慮して中長期プランを作る

進出先の状況をよく考えて、中長期的な事業プランを立てる必要がある。プランには進出先の社会・経済状況、政策の変化も見込まなければならない。現地では事業に必要なインフラ（上下水道や電力など）が整備されていない地域は多い。もちろん自社の強みを維持し続けることができるかどうかの検討も必要である。

現地に合った事業シナリオを作る必要がある。たとえば、ブラジルでコーヒー豆の生産と農地開発を一体化して進めている商社がある。また、新潟・長岡の部品メーカーは休耕地で大豆を作り、地元の豆腐屋に卸している。

後進国から新興国になるまでの戦略と、新興国になったあとの支援は異なる。それぞれのシナリオを考えておかなければならない。移転価格税制など政策面の変化も盛り込んでおく必要がある。

海外進出の目的、利益を得る戦略を考慮し、どう展開するか、どう撤退するかなど中長期的なプランを立てることが不可欠である。

目的を明確にし、その目的を達成できるようなオペレーションをしている例もある。中国に工場を持つアイリスオーヤマは、伴走方式と呼ぶ方法で、設計、生産、販売の連携強化を進め製品開発期間を短縮している。工場では、急な増産も可能なように稼働率を抑え余裕を持たしている。製品企画や設計などは国内で行っている。

## 日本で開発・製造する意味を考える

これまで見てきたように、製造業が安易に海外に出て行くことは危ない。製品企画力や開発力を国内に残すことが不可欠である。国内で製品を製造し、輸出できるぐらいの競争力がなければ、事業を継続・発展させることは難しい。

日本の従業員や企業にはよさがある。エネルギー、モバイルなどの分野でよい技術を持っている。従業員は勤勉である。働くことを生きがいとする日本の文化、価値観がある。日本の製品は信頼性が高く、日本人も信頼されている。自分たちの実力や役割を世界のなかで位置づけて考えたほうがよい。世界からみたときの自社および日本の役割を考え、そのうえで事業シナリオを作って海外展開を検討すべきである。

### 懇談会に参加した方々（五十音順、敬称略）

（Web サイトに登録したお名前と所属を入れてあります。変更したい方、都合が悪い方はおっしゃってください）

青木 和茂（BMOJ）

伊庭 嘉孝（コトづくりオープンイノベーション推進協会）

大塚 修彬（技術データ管理支援協会）

小谷 泰三（アーバンマネージメント&アーバンロジスティクス研究所）

柿谷 常彰（技術データ管理支援協会）

木戸 敏則（技術データ管理支援協会）

桑山 卓三（技術データ管理支援協会）

鈴木 和利（日野自動車）

祖父江 昭宏（祖父江診断士事務所）

高橋 哲（バイス）

藤森 光章（横河電機）

武藤 宏二（横河電機）

渡辺 貢成（日本プロジェクト・マネジメント協会）

記録：

安保 秀雄（エスエーシー）

手島 歩三（ビジネス情報システム・アーキテクト）