

地場企業の国際化戦略

米 田 邦 彦

(受付 2002 年 5 月 10 日)

I は じ め に

グローバル経済下においては国内と海外という観点が薄れてきている。それは国内におけるそれぞれの地域も直接、海外の影響を受けることに他ならない。地域ごとに事情が異なっているのが現状である。日本国内でも東京と地方は違う。地方でもその地域の産業構造が異なるためグローバル経済への巻き込まれ方が異なっている。世界を見てそれぞれの地域を定義し直す必要がある。以上のような問題意識から、地場企業の国際化戦略を見る必要があると考える。そこで、今回は過去に行った広島県内企業のアンケート調査結果と個別企業のヒアリングを検討し、地方企業の国際化戦略を考えてゆきたい¹⁾。

II 広島県内企業の貿易活動

広島県内の企業が海外との企業活動をどのように行っているのかを貿易、投資活動に焦点を絞り現状を把握するために調査をおこなった。

-
- 1) 地場企業の海外事業活動についての調査は、全国各地域で行われている。中国地方、九州地方に関連するものとしては、以下のものがある。塩次喜代明編著『地域企業のグローバル経営戦略 ——日本・韓国・中国の経営比較——』, アジア太平洋センター研究叢書 5, 九州大学出版会, 5~43頁, 1998年。大東和武司「第5章 九州ベース企業の国際展開」, 『国際マネジメント』, 泉文堂, 219~268頁, 1999年。石川勝径・大西昭夫『中堅中小企業の海外事業活動』, 徳山大学総合経済研究所叢書21, 2000年。通産省 中国通商産業局編『国際化時代における中国地域の企業戦略調査 報告書』, 1997年。拙稿「中国地方の企業による国際化戦略」, 『修道商学』第39巻第1号, 1998年9月。

本調査の対象企業は、広島県内に本社を有する資本金額で見た上位約300社である。回答は、1999年4月までに回収した。その結果、70社（回収率23.3%）より回答をいただいた。

資本金額の上位300社を選んだ理由は、業種に関係なく同じ基準で選択できることにある。今回の調査では、広島県内の企業による国際化の進展度を調査することに主目的があるが、全ての企業の調査をすることは難しいため、大規模な企業を選ぶという方法を採用した。以下では、調査結果の概要を述べながらコメントしていきたい。

(1) 海外との貿易の現状

この回答では、第1表のような回答を得た。回答は一つに限らないので、合計数はアンケート回答企業数よりも多くなっている。輸出入とも行っている企業は9社である。調査対象の企業を資本金額で選んだため、貿易とはまったく無縁の業種の会社、また、会社の性格上海外との貿易を想定していない会社（東京、大阪などに本社のある大企業の子会社）なども存在する。

広島県内の資本金額でみた大規模企業は、輸出を行っている企業が10社（14%）、輸入を行っている企業が16社（23%）と輸入を行っている企業の方が輸出を行っている企業よりも多い。また、貿易に関心のない企業が46社（66%）であり、3分の2の企業が輸出入とも直接には関係のない内需型の企業であることがわかる。輸出入に関心があると回答した企業が少ないのは、関心がある企業ならすでに輸出入を行っているということを表しているといえる。

第1表 海外との貿易の現

質問事項	会社数	比 率
輸出を行っている	10	14%
輸入を行っている	16	23%
輸出に関心がある	3	4%
輸入に関心がある	6	9%
貿易に関心がない	46	66%

(2) 輸出について

実際に輸出を行っている企業に対し、決済通貨、採算レート、円決済の比率、決済方法、売上全体に占める輸出の割合について質問をした。

決済通貨については、第2表の通りである。円とドルという企業が多い。採算レートは、回答企業が3社と少なかったが、ドルで115円、125円、130円と各社さまざまである。ちなみにこのアンケートの実施時期である1999年2月～4月は対ドル相場が120円前後であった。

第2表 輸出の決済通貨

決済通貨名	会社数
円とドル	5社
円のみ	2社
ドルのみ	1社
円、ドル、ユーロ	1社

第3表 輸出における円決済の比率

円決済の比率	会社数
100%	2社
70～80%	2社
50%	1社
0～30%	3社

輸出における円決済の比率を見ると（第3表）、円の比率の高い企業と低い企業が同じ程度に分布していることがわかる。回答数が少ないので、業種別の傾向を見るに至らなかった。

決済方法については、為替送金が100%ないし95%という企業が3社、L／C（信用状）が多い企業が3社、ほぼ半々の企業が1社と各社さまざまである。

売上全体に占める輸出の割合は、10%台までが5社、40～50%が2社となっており、回答をいただいた企業では、輸出の割合が少ない企業が多い。

(3) 輸入について

同様に輸入についても、決済通貨、採算レート、円決済の比率、決済方法について質問した。

輸入における決済通貨は、第4表に見られるように円とドル両方という企業が最も多いが、円のみ、ドルのみの企業も4社ずつあり、企業によりさまざまである。

第 4 表 輸入の決済通貨

決済通貨名	会社数
円とドル	7 社
円のみ	4 社
ドルのみ	4 社
その他	1 社

輸入における採算レートは、120円とした企業が7社、その他は115円、123円、124円、135円がそれぞれ1社である。135円とした1社を除き、当時の対ドル相場から5円前後となっている。

第 5 表 輸入における円決済の比率

円決済の比率	会社数
100%	4 社
60～80%	2 社
50%	3 社
5%	1 社
0%	4 社

輸入においても円決済の比率は、第5表に見られるように各社さまざまであるが、円決済の比率が輸出に比べて高い。

輸入の決済方法については、全て為替送金という企業が5社、為替送金が80%で、L/C（信用状）が20%という企業が2社、50%ずつという企業が1社、L/Cが70～80%で、為替送金が20～30%という企業が2社、全てL/Cという企業が3社あり、為替送金を主体とする企業が若干多いが、これもさまざまである。

輸出入決済についての個別の事例は興味深いものがある。機械関連のA社は、中国の子会社へ部品を売り、作ったものを日本の親会社に売るという形態をとるので円決済を行っている。それに対し、東南アジア、台湾の子会社ではドル決済をしている。子会社間は相殺決済をしているが、グループ外では、売買ともにある企業はほとんどないため相殺決済まではおこなっ

ていない。為替相場の変動に対するリスク回避としては、ドルについては先物予約をおこなっている。子会社との取引事情や金融の事情に応じて決済の仕方に幅を持たせているといえよう。

別のアパレル関係のB社では、中国の子会社に原材料を輸出して、製品を全量輸入するという上記企業と同じ形態をとりながら、ドル決済をしている。この場合は、日本の総合商社と現地企業との合弁（ただし、B社が60%の出資と過半数所有）とA社の現地子会社が100%出資子会社であるのとは異なっているということも影響しているかもしれない。

決済ではないが、輸出入においては輸送の問題は避けて通れない。輸送の問題では、B社は広島県東部の会社であるが、上海から国内までの20フィートコンテナの船便では、500ドルであるが、神戸で荷揚げすると会社まで国内輸送コストが8万円かかっていた。国内輸送コストの方が高いことになる。しかし、福山で荷揚げできるようになり国内輸送コストが1万円になったということである。日本は、「人件費だけでなく、輸送費、光熱費、土地代、税金などあらゆるものが高い」と中国へ進出している企業の方がよく言われる。こうした事情が企業を中国へと向かわせる原因になっている。

Ⅲ 広島県内企業の海外事業活動

(1) 海外事業活動について

まず、海外で事業活動を行っているか、行っていないが関心があるのかについて質問した（第6表）。

海外での事業活動については表6にみられるように、70社のうちで12社（約17%）が海外で事業を行っていることがわかる。さらに海外での事業活動に関心がある企業も同じく11社あるのは興味深い。海外での事業活動は円高が進んだ1980年代後半以降急速に増加し、もはや海外進出する企業は進出し終わっていると考えられてきたため、これから新規に海外での事業活動を考える企業が以外に多いという印象である。企業の国際化が進展し

ているとはいえ、地方の中堅企業の中には、関心はあるが海外進出に踏み出せないでいる企業もあるということであろう。また、バブル崩壊後の不況で国内市場だけに頼ることが出来なくなっている、あるいは、激しい価格競争に打ち勝つためにも、海外の低コスト生産を考え始めている企業があるということであろう。

また、日本企業の中国での事業活動が急速に進展していることが、背景にあると考えられる。2000年度の日本の対外直接投資が減少する中、中国向けの投資は前年度比32.4%増の9億9,500万ドルとなり、また、件数ベースでも26件増の102件となり、アジア諸国の中では最大となった²⁾。さらに業界別に見ると、大手電機・電子企業が中国進出へ大きく戦略を変更している。2001年の8月ごろを中心に、日本の大手電機・電子企業は相次いで経営改革を発表し、各社は国内外を問わず製造拠点の統廃合を進めているが、特に中国については生産拠点かつ販売拠点としても重視していく傾向にある³⁾。

第 6 表 海外事業活動の現状

海外事業について	会社数
行っている	12社
行っていないが関心あり	11社
行っていないし関心ない	48社

(2) 海外子会社について

海外で事業活動を行っている企業12社に、海外子会社の状況について子会社ごとに記入してもらった。質問内容は、設立年、進出先、種別（生産、販売等）、出資比率、従業員数、派遣者数、生産品目、進出目的、進出後の

2) ジェトロ（日本貿易振興会）『2002年版 ジェトロ投資白書 世界と日本の海外直接投資』ジェトロ（日本貿易振興会）、44～46頁。

3) ジェトロ（日本貿易振興会）、同上書、48～49頁。なお、同上書、50～51頁に、日本の大手電機・電子企業の経営改革およびアジアへの展開についてまとめた表がある。

問題点である。

海外子会社に6社出資している企業が1社、4社出資している企業が2社、3社出資している企業が1社、2社出資している企業が3社、1社出資している企業が5社となっている。

進出先は、第7表に見られるように、米国への進出が最も多い。続いて、タイ、中国、シンガポールとなっている。なお、表の右の欄は生産子会社の内訳である。延べの子会社数は28社でそのうち生産子会社は16社となっている。その他は、ほとんどが販売子会社で、生産管理、調査・設計がそれぞれ1社となっている。

ドイツ、オランダのヨーロッパ2カ国はいずれも販売会社であり、米国も生産子会社が2社に対して、販売子会社が4社となっており、先進国では、販売子会社中心になっている。それに対して、アジア各国の子会社は生産子会社が多くなっている。

海外子会社の設立年で見ると、第8表のようになっている。

第7表 海外子会社の進出先

国名	子会社数	生産子会社数(内訳)
米 国	6	2
タ イ	4	4
中 国	4	3
シンガポール	3	2
ド イ ツ	2	0
香 港	2	0
ベ ト ナ ム	2	2
オ ラ ン ダ	1	0
メ キ シ コ	1	1
ニュージーランド	1	1
フィリピン	1	1
ミャンマー	1	0
合 計	28	16

第8表 海外子会社設立時期

年 代	子会社数
1970年代	1
1980～1984年	1
1985～1989年	7
1990～1994年	9
1995～1998年	10

広島県内の企業の海外進出は、1980年代の後半から本格化したことがわかる。ちなみに最も進出が多い年が1997年の5社、1990年の4社、1988年と1995年の3社となっている。

海外子会社の出資比率は、第9表のようになっていいる。100%出資の子会社が17社と全体の約61%を占めている。親会社の出資比率が100%であるものを完全所有子会社という。子会社の出資比率を

第9表 海外子会社への出資比率

出資比率	子会社数
100%	17
50%以上	6
50%未満	5

どれだけにするかは、企業にとって最も重要な戦略的な意思決定のひとつである。かつて日本企業は海外子会社の所有では少数所有（50%未満の出資）が特徴であり、完全所有は少なかったが、第10表に見られるように、完全所有が増えている。1974年と1994年を比較した調査によれば、少数所有が74年の53%から94年の18%に激減しているのに対して、完全所有は、74年の16%から94年の57%へと大幅に拡大している。

今回の調査では地方の中堅企業においても100%出資が中心になってきていることがわかる。

第10表 所有形態の20年間の変化（地域別）

所有形態 地域・年度		少数所有	半数所有	過半数所有	完全所有	合 計
アジア	1994	32%	9	26	33	100
	1974	57	10	22	11	100
北米	1994	7	6	12	75	100
	1974	48	17	4	30	100
ヨーロッパ	1994	6	3	12	78	100
	1974	17	8	42	33	100
合計（他地域 域ふくむ）	1994	18	7	19	57	100
	1974	53	9	22	16	100

（注） データの出所：1974年については、吉原英樹『多国籍経営論』白桃書房、1979年、110頁の5-18表。1994年については、『海外進出企業総覧 '95』会社別編、東洋経済新報社、1996年。

（引用） 吉原英樹著、『国際経営 [新版]』有斐閣、192頁、2001年。

第11表 海外子会社の従業員数

従業員数	子会社数
1000人以上	1
500～999人	0
100～499人	8
50～99人	3
50人未満	7

第12表 海外子会社への派遣者数

派遣者数	子会社数
5～7人	4
3～4人	7
1～2人	12
0人	4

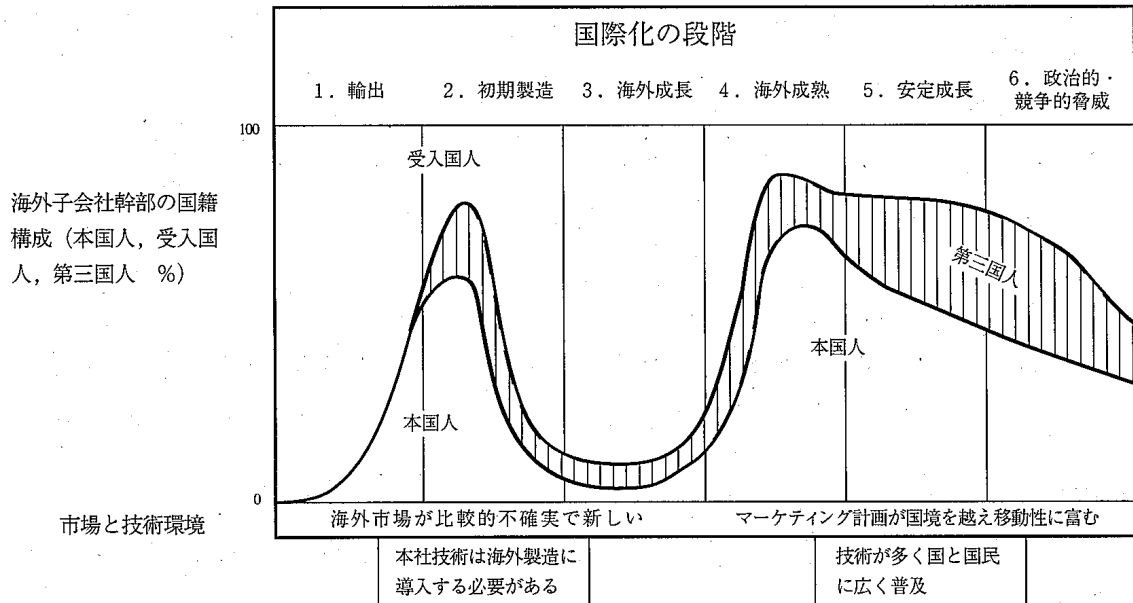
海外子会社の従業員数については、回答のない企業もあったが、第11表のようになっている。千人以上の従業員を持つ企業も1社あったが、その他はいずれも500人未満となっている。その中でも、生産子会社の従業員数が多い。販売子会社はある1社が74名と多いが、その他は全て10人以下の従業員である。

海外子会社への日本からの派遣者数を見ると、第12表のようになっている。第11表の従業員数に比べて、派遣者数がかなり少なくなっており、従業員数と派遣者数の両方の回答をいただいた企業だけで見ると、派遣者1人当たりの従業員数は83人となった。現地の事業内容によっても大きく異なり、従業員数5人のうち3人の派遣者、同じく6人のうち4人の派遣者、6人のうち5人の派遣者と派遣者が多いのは、販売、管理、調査などの事業を行っているところである。生産子会社だけをみると派遣者1人当たりの従業員数は135人となりさらに派遣者の比率が下がる。このように派遣者数は非常に少なくなっている。

操業開始して1～2年の企業においてもこのような状況であり、第1図のような現地での製造開始初期において、大量の管理者が派遣され、生産がある程度安定してきたら派遣者数が減るという考え方⁴⁾とは異なった傾向を示している。この理由としては、技術者を派遣する余裕がないという人材の問題や、ビザが取りにくいいため、あるいは現地での派遣者の生活の

4) Lawrence G. Franko, Who Manages Multinational Enterprises ?, *Columbia Journal of World Business*, Summer 1993, pp. 30-42.

第 1 図 国際化の段階と海外子会社の最高経営幹部の国籍：海外での生産多角化の程度が低いアメリカ企業



出所：Lawrence G. Franko, Who Manages Multinational Enterprises ?, *Columbia Journal of World Business*, Summer 1993, p. 33.

問題などから長期の出張で対応し、現地のホテル住まいをするなどで、派遣者数に入らないが現地で技術指導をする社員もいるなどがいくつかの企業でのヒアリングで指摘された。また、国によっては、1人派遣すると現地の従業員が20人（あるいはそれ以上）雇えるだけのコストがかかるという場合もあり、できるだけ日本からは派遣しないと述べられた企業もあった。この理由は、現地への進出目的にも関連することであるが、それだけ日本の労働賃金が特に近隣アジア各国から見ると突出した状態になっているということを表現している。

しかし、現地への派遣者が多く、現地子会社の社長を含め、主要な幹部を日本人が占めていることは、現地人への権限委譲が進まず、有能な人材から辞めていくという問題になってきている。このような日本の経営を「未熟な国際経営」と批判する見解がある⁵⁾。また、日本企業の海外事業の収益

5) 吉原英樹著『未熟な国際経営』白桃書房、1996年。

性が悪い理由の1つには、派遣社員の人件費増があると考えてまず間違いはない⁶⁾ という見解もある。

(3) 現地への進出目的

進出目的については、第13表にみられるようになっている。ここでは、海外子会社ごとに表にある理由から3つ以内選択してもらい、回答数の多いものから表にしている。ただし、2つの子会社については4つ選択されていたが、そのまま回答数に入れた。

回答では、「国際分業化」が最も多い。これは、国内と海外子会社を一体として考えて、各地域の得意分野に資源を集中させようとする世界戦略に基づいて海外進出をしていると考えられる。しかし、「国際分業化」を回

第13表 現地への進出目的

進出目的	回答数
国際分業化	11
現地市場の確保、将来性	10
低賃金労働力の活用	9
原材料、資源の確保	7
周辺国への販売	6
情報拠点の設置	5
国内の高コストからの回避	5
為替変動への対応	5
自社技術の有効活用	4
新規事業の展開	3
輸入促進のための拠点設置	2
親企業からの要請	1
人手不足対策	0
リスクの分散	0
現地の外資導入・税制面等の優遇策の活用	0
その他	3

6) 安室憲一著『グローバル経営論』千倉書房、1992年、93頁。

答したのは、親会社数で言うと 3 社のみであり、いくつも海外子会社を持ち、それらを親会社と一体となって経営しているということになる。

「現地市場の確保、将来性」を進出目的にした企業は、親会社で見ると 7 社あり、この目的の方が幅広い企業にあてはまる。この目的は、まず現地市場を確保するために、最初に海外子会社を作るときに出てくる。

「低賃金労働力の活用」は 9 社あるが、親会社で見ると 5 社になっている。この目的は全てアジアへ進出した企業であり、「国内の高コストからの回避」という目的とも重なる部分が多い。

「原材料、資源の確保」は現地で得られる原材料、資源を加工して日本へ逆輸入するか、世界市場へ売り出すという現地生産工場である。これも海外進出目的としては国際化の初期からみられる。

「周辺国への販売」は米国、メキシコ、ドイツ、シンガポールへ進出した海外子会社がその進出目的としている。ドイツはヨーロッパのシンガポールはアジアの拠点として進出していることがわかる。ドイツ、米国の場合は販売子会社であるが、メキシコ、シンガポールは生産子会社もあり、現地工場で生産したものを周辺国へ販売するという「国際分業化」の目的と関連する進出である。

「情報拠点の設置」を進出目的とする海外子会社は、いずれも販売子会社や管理会社、調査会社であり生産子会社はふくまれていない。他の子会社とは異なるタイプの進出目的である。

「親会社からの要請」という進出目的は、中堅・中小企業の場合、上位にいくことが多いが、今回は 1 社しかなかった。回答する業種にもよるが、最近ではこの目的も少なくなったのかもしれない。ヒアリング調査をしたところでも、親会社あるいは関連する大企業からの要請で海外進出することも以前はあったが、最近では、進出しても必ずしも現地の親会社の工場に納入できるかどうか保証できない。自らのリスクで進出してほしいといわれたと述べている企業の社長もあった。各企業が激しい国際競争にさらされ、親会社といえどもコスト競争力がなければ部品を買ってくれないとい

うことであろう。

(4) 現地進出後の問題点

現地進出後の問題点については、第14表のようになっているが、3つまで回答をお願いしたが、子会社によっては6つ回答されている企業が2社、5つ回答されている企業が1社、4つ回答されている企業が2社あった。その一方で回答がない子会社もあり、問題点がないところもあることがわかる。

回答数の多い問題点は、「製品の品質、サービスの相対的な低下」、「海外投資コストの予想外の高騰」、「現地スペシャリストの確保が困難」の3つが最も多い。

「製品の品質、サービスの相対的な低下」という問題点は、発展途上国へ進出した生産子会社に多く見られる。海外での経営が日本の工場と同じようにうまくいかないというのは大企業でもよく見られる問題点である。進出目的にあった「低賃金労働力の活用」と両立しにくい問題点である。この問題をうまく解決できるかどうか海外での事業経営の中心課題になる。

「海外投資コストの予想外の高騰」という問題点は、事前の調査と比べて投資資本面で大幅に費用がかかったということを表している。これは、中国2社、タイ2社、香港1社、米国1社であり、中国とタイに集中している。予想外に投資がかさむと、投資の回収に時間がかかるかあるいは回収不能という事態も考えなければならない。

「現地スペシャリストの確保が困難」という問題点は、アジア各国で見られる。この問題は、現地の優秀な人材を確保するのに、高等教育を受けた人材の絶対数の不足と、大手企業に比べて採用に不利な状況にあるという背景がある。さらに人材を確保できても、転職する可能性もあり、人材を企業につなぎ止める難しさも含まれている。

つぎに問題点として多かった「現地政府の経済政策の変更」は、中国2社、ベトナム2社、シンガポール1社となっている。特に中国とベトナム

第14表 現地進出後の問題点

進出後の問題点	回答数
製品の品質, サービスの相対的な低下	6
海外投資コストの予想外の高騰	6
現地スペシャリストの確保が困難	6
現地政府の経済政策の変更	5
インフラの未整備	4
現地従業員とのトラブル	4
合弁パートナーとの方針の相違	4
現地での販売競争の激化	3
派遣社員, 家族の暮らしにくさ	3
外国送金の制限	3
申請手続き等が煩雑	2
派遣社員と現地採用社員の間関係	2
現地政府による輸入規制	1
現地政府の海外投資に対する認識不足	0
関連産業の未発達	0
日本からの輸出の自主規制の強制	0
独占禁止法に関連するトラブル	0
相手国政府の現地化要請が強い	0
環境, 公害規制の強化	0
その他	1

は資本主義国ではないため、国家の力が強く、どのようなプロセスで政策変更がなされるのかわかりにくいという点もあるだろう。

それに対して、こちらが予想した進出後の問題点のうち6つについては回答がなく、問題点として認識されていないことがわかった。いずれにせよ、海外進出の意思決定までにさまざまな困難があるが、進出後もまた、問題点が色々な側面に出てくる。こうした問題点に対処する過程で国際ビジネスのノウハウが蓄積される。

(5) 海外生産比率と逆輸入比率

製造業の企業に対して、企業全体でみた海外生産比率と日本国内への逆

輸入比率についてたずねた。なお、海外生産比率 = (海外生産高) / (国内生産高 + 海外生産高) であり、逆輸入比率 = (海外現地法人の対日売上高) / (海外現地法人の総売上高) である。

海外生産比率は、回答企業のいずれも25%以下で、25%が2社、15%が1社、10%が2社、10%未満が2社となっており、国内中心の企業であることがわかる。その一方で、逆輸入比率は、70%以上が4社であるのに対し、その他の企業は10%が1社、0%が3社となっており、日本へ逆輸入するために海外子会社を設立した企業と、現地販売を目的とした企業とにはっきりと分かれた。

IV お わ り に

広島県内企業のうち資本金で見た上位300社に対して行った、貿易と海外事業活動に関するアンケート調査結果の概要を述べてきたが、全体としての特徴をつぎのようにまとめておきたい。

まず、広島県内の（資本金で見た）大規模企業では、貿易や海外事業活動を行っている企業は、20%前後である。その一方で、貿易や海外事業活動に関心のない企業が70%弱であることがわかった。

次に、海外事業活動を行っている企業は、米国と中国、タイをはじめとするアジア諸国に主に進出しており、その進出時期はほとんどが1985年以降である。海外子会社はその60%が100%出資の子会社であり、実際の経営権を掌握しているが、現地への派遣者数は以外に少なく、その割合も現地子会社の従業員のうち生産子会社だけを見ると135人に一人にすぎない。

第3に、現地への進出目的を見ると、「国際分業化」、「現地市場の確保、将来性」、「低賃金労働力の活用」など明確な目的のもとで戦略を展開しているが、製品の品質面、投資コストの高騰、優秀な従業員の確保、現地政府の政策変更など進出後もさまざまな問題を抱えている。

以上のような特徴があるが、日本の賃金が世界最高水準であり土地その他のインフラコストも高い中で、グローバル競争に打ち勝つためには、今

後もさらに貿易を含めた海外進出は盛んになるだろう。

本稿は、広島修道大学総合研究所の1996～1998年度の研究プロジェクトとして取り組まれた『広島県内企業の国際化』（研究代表者：広島修道大学商学部米田邦彦）の研究成果の一部である。