

# 中小企業の国際化診断着眼点（海外進出前）

—海外進出前における中小製造業の診断着眼点を考察する—

発行日：平成22年2月5日

著 者

社団法人中小企業診断協会東京支部城西支会  
国際化コンサルティング研究会

田 口 研 介

## 序 文

近年、企業が国際化、グローバル化の目安にしているのは海外事業である。労働集約的な事業が生き残るには工場の立地に適した新興国・途上国に生産を移し、製品を輸入する海外調達型投資に活路を求めていくしかない。しかし海外進出は常に成功するとは限らない。無計画に飛び出して惨めな結果を招く例は少なくないようである。海外進出の経験に乏しい中小企業では、進出を急ぐ焦りと未経験の海外事業に対する不安との板挟みとなる傾向がみられる。こうした不安を取り除き、進出を成功に導くためには、進出前の準備と進出後の現地経営という海外進出の全貌を的確にとらえ、中小企業診断士が中小企業に対して国際化を支援し、必要に応じて国際化診断を実施していくためには、診断技法の一環として、診断着眼点の考察とハンドブックの整備が急務ではないかと思いついたのが執筆の動機である。

本論は海外進出を進出前と進出後の二段階に分けて解説しているのが特徴点である。進出前はそのための経営資源の国際化診断が焦点となるが、進出後は現地法人の経営診断と本社の対応診断が課題となる。中小企業の海外進出を成功に導くには、双方の視点から課題の整理と診断技法の一環として診断着眼点の考察と明示が必要である。この小冊子は前編として中小企業の進出前の段階における国際化対応の診断着眼点を整理しているが、後編の進出後における現地法人の経営活動と本社の対応診断については有志の中小企業診断士による共同研究グループを結成してハンドブックを作成するよう申し合わせているので、併せて参考にして頂ければ幸いである。

前編の第一章では筆者の考える国際化診断の区分と体系を取り上げ、第二章では海外進出のための基本要件としての経営資源の国際化診断、即ち、人材の国際要員化、製品の国際競争力、資金調達力に分けて中小企業の現状と問題点について整理・解説を行い、第三章では海外の事業活動の国際化診断として、進出形態を製品輸出、技術提携、委託生産、直接投資に分けて要点解説を行い、第四章では、生産拠点設立の成功条件はなにかについて要点整理を行い診断着眼点を考察した。そして第五章では、本論のなかで指摘した中小企業の海外進出に対する中小企業診断士としての支援項目を整理し列挙している。なお、本論の中で示した診断着眼点については巻末に一覧表にまとめて添付している。

本論は著者が総合商社在籍時に培った国際金融や輸出入貿易の統括業務、現地法人経営の実務経験と公的機関の海外投資相談員として取り組んだ中小企業者の海外進出に関する相談事例や、公的機関がウェブサイト上で紹介している中小企業の進出事例などを参考にして作成したもので、中小企業診断士と進出中小企業のハンドブックとして少しでも役立てることができれば有り難い。

平成22年2月

著者 田口研介

## 目 次

I. 国際化対応診断の範囲と体系	4
II. 経営資源の国際化診断着眼点	5
1. 人材の国際化対応診断	5
(1) 本社トップ	5
(2) 派遣責任者	6
(3) 派遣駐在員	7
(4) 現地の高度人材の任用と留学生の採用	8
(5) 公的機関による国際化人材育成策の活用	8
2. 製品の国際競争力診断	9
3. 財務の国際化対応診断	10
(1) 資金調達力	10
(2) 財務の安全性	11
(3) 国際財務の習熟度	11
III. 事業活動の国際化診断着眼点	12
1. 段階的な国際化発展モデル	12
2. 進出形態別の国際化診断	12
(1) 製品輸出	13
(2) 技術提携	14
(3) 委託生産	15
(4) 直接投資	16
IV. 生産拠点設立の成功条件と診断着眼点	16
(1) 進出目的の明確化	17
(2) 進出国・地域の選定	18
(3) 事前調査の実施	19
(4) 経営形態の選定	21
(5) 投資計画の立案	26
(6) フィージビリティ・スタディ	27
(7) 操業に向けた諸課題の推進	29
V. 本論における国際派診断士の役割	29
◇公的機関の国際化支援策の紹介・支援	29
◇人材・製品・財務の国際化診断	30
◇投資計画の立案支援・フィージビリティ・スタディ	30

資料：中小企業の国際化診断着眼点一覧表

## I. 国際化診断着眼点の区分と体系

### (1) 考えられる国際化診断の区分と体系

業種別：製造業・流通業・サービス業など

市場別：先進国・新興国・発展途上国、北米圏・欧州圏・アジア圏など

段階別：進出前・進出後など

### (2) 本論における国際化診断の区分と体系

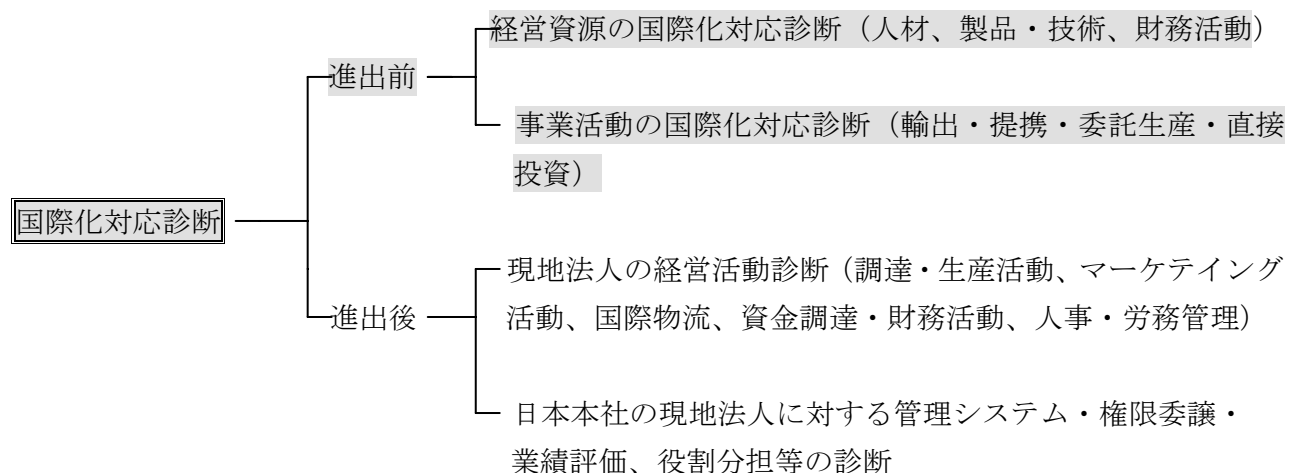
前項「考えられる国際化診断の区分と体系」のうち業種別と市場別ではファイルが重複し合い作業量が嵩張ることが予想されたので、本論における国際化診断の区分と体系は、時系列的に海外進出前と進出後に大別することで類似の診断着眼点の重複を避け、作業効率が改善できると判断した次第である。

#### 1) 海外進出前における国際化診断の区分と体系

序文で紹介したが、進出前における国際化診断の区分と体系は、中小企業の経営資源の診断と事業活動の診断の2系列に分類した。経営資源の診断では、中小企業の人材、製品・技術、資金調達・財務の国際競争力について診断着眼点を考察し、事業活動の診断では、直接投資を伴わない製品輸出、技術提携、委託生産と直接投資を伴う企業買収、現地法人化による販売・生産拠点の設立などの進出形態別に要点解説を行い、診断着眼点を考察した。要点解説にあたっては、できるだけ利点、問題点、留意点を整理して、診断に役立つように心掛けた。

#### 2) 海外進出後における国際化診断の区分と体系

進出後における国際化診断の区分と体系は、現地法人による経営活動の診断と本社の現地法人に対する管理システムの診断の2系列に分類した。現地法人による経営活動の診断では、業界の概況調査、経営基本管理、資材調達、生産、マーケティング、人事・労務、財務・経理の部門別に要点解説を行い、問題点を発掘して改善策を講じ、助言を行うことを前提とした。加えて、本社の現地法人に対する管理システムの診断では、双方の分業システム、派遣責任者への権限委譲、現地法人の業績評価方法などについて現状調査を行い、問題点を発掘して改善策を講じ、助言を行うことを前提とした。



## II. 経営資源の国際化診断着眼点

◆現有する経営資源は事業活動の国際化を推進できる量的、質的レベルに達しているか。

### 1. 人材の国際化診断着眼点

中小企業が事業活動の国際化を推進するには、海外事業の進展に応じた人材の国際化、国際要員化が不可欠である。ここでは現地法人化して生産拠点を設立することを前提として、トップに求められる責務、派遣責任者に求められる責務、派遣駐在員に求められる資質と能力について整理を行い、現地人幹部の任用や留学生の採用、さらに公的機関による企業の国際人材育成策について紹介しておきたい。

◇本社トップ、派遣責任者、派遣駐在員に求められる責務、資質、能力について認識を深め、適切に助言することができるか。

#### (1) 本社トップ

中小企業の場合、トップが何時も近くにいるから、トップの抱く経営理念や夢を聞かされる機会が多い。トップの人柄が企業の魅力となり、家族的経営による社員の連帯感とロイヤリティが醸成される企業風土が根付くのが中小企業の強みである。しかし、事業の国際化を推進するには、次のような責務がトップに求められる。

##### 1) 経営理念、経営ビジョン、経営方針の再構築

事業活動の国際化を推進するには、国際社会に受け入れられる経営理念や経営ビジョンを再構築して全社員に浸透させるとともに、ステークホルダーの理解と賛同が得られるように努力する必要がある。

##### 2) 事業の国際化戦略の策定・推進

新たな経営理念、経営ビジョン、経営方針のもとに事業活動の国際化戦略を推進するには、社内にプロジェクト・チームを立ち上げ、トップ自ら先頭に立ってリーダーシップを発揮し、実現化に向けて全力投球しなければならない。

##### 3) 国際要員化に向けた教育訓練システムの導入

事業活動の国際化戦略を推進するためには、中期目標として社員の国際要員化に向けた育成強化システムの導入が必要であるが、即戦力的な実務経験者を社外から中途採用することも検討すべきである。

診断着眼点：

- ①経営理念、経営方針は国際社会に通用するか。全社員や利害者に浸透しているか。
- ②自ら事業の国際化戦略を策定し、実施段階では先頭に立ち推進役を果たしているか。
- ③社員の国際要員化を中期目標に掲げ、階層別に研修計画を立案し実施しているか。
- ④海外視察や講演会の参加を通して海外事業の経営ノウハウを吸収・蓄積しているか。
- ⑤社員の海外派遣に備え、帰国後の処遇を含む包括的な海外派遣規程を準備しているか。
- ⑥プロジェクトの推進を急ぐときは、即戦力的な人材の中途採用を検討する考えはないか。

## (2) 派遣責任者

現地法人経営の成否は派遣責任者の力量で決まるといっても過言ではないので、エース級の人材を派遣する必要がある。ただし、エース級の派遣により本社の人事・組織に重大な空洞化が生じる虞があるときは、即戦力的な高度人材の現地採用に踏み切るか、エース級が育成するまで海外進出を延期せざるを得ない。次に筆者の実務経験を踏まえ、派遣前と派遣後の課題について具体的に指摘しておきたい。

### 1) 派遣前の課題

派遣責任者に求められる派遣前の課題は次の如くである。

- ①調達、生産、技術、マーケティング、財務、人事・労務の各部門を統括管理する立場におかれるので、自ら長年培ってきた部署以外の管理職能についても習得しておく必要がある。
- ②貿易実務の全般管理の他に、国際法務、国際金融、国際会計、国際物流、貿易保険、税務申告、クレーム・紛争処理に関する専門知識の習得と必要限度の実務経験を積んでおく必要がある。
- ③派遣直前においては、現地法人の経営方針、人事・労務方針、資金調達・運用方針、本社との事業分野・機能分担の調整、事前承認・事後報告事項の確認、会計監査の実施要領、現地法人の業績評価方法などについてトップを交えて関連部門長と業務打ち合わせが必要になる。

### 2) 派遣後の課題

派遣責任者に求められる派遣後の課題は概ね次の如くである。

- ①派遣直後においては、早期かつ本格的操業に向けて、工場建設の進捗状況の把握・促進、機械設備等の搬入及び稼働の確認、インフラ関係設備の点検・整備、関係当局への許認可関係の申請・折衝、工場完成式典の諸準備・執行が待ち受けている。
- ②現地人幹部・従業員の採用、従業員の教育・訓練計画の立案、就業規則や諸規程の作成、作業マニュアルの整備などの重要課題が山積している。
- ③現地の生活と文化、労働慣行や取引慣行を吸収して、きめ細かい人事・労務対策を練る必要がある。さらに地域社会との融和、関係当局や重要取引先との良好な関係の維持も重要課題である。
- ④操業後においては、本社経営層への日常報告、関連部門長との業務上の意見調整や問題解決を図る必要がある。

以上の諸課題を遂行するには、派遣責任者は日常発生する様々な事案の中から重要案件を適切に判別し、部門責任者を督励して臨機応変的に処理する能力が備わっていないといけない。

#### 診断着眼点:

◇派遣責任者はエース級であるか。派遣により本社人事に重大な空洞化が生じないか。

- ①現地責任者としての遂行課題について派遣前と派遣後に分けて自覚しているか。
- ②本社の経営方針と現地の運営方針との調整、自己責任と職務権限をトップと協議したか。
- ③関連部門の業務方針との調整、問題解決の方法、協力体制につき部門長と協議したか。
- ④現地経営上のトラブル発生に備え、専門家と顧問契約締結の目途をつけているか。
- ⑤雑多な日常業務から重要案件を判別し、臨機応変的に処理できる能力を備えているか。
- ⑥派遣駐在員の長所を見抜いて適材適所に配置できる一方、和を大切にする人物か。
- ⑦災害、政情不安、経済不況、外資規制、為替変動などのカントリー・リスクに耐えられるか。
- ⑧現地の異文化、労働慣行、取引慣行を理解して、経営の現地化を進めることができるか。
- ⑨主要調達先、販売先、合弁先、地域住民との間で良好な関係を維持することができるか。

### (3) 派遣駐在員

派遣駐在員として求められる資質と能力は概ね次の如くである。

#### 1) 英語力はどの程度か。現地語も話せるか。

中等程度の英会話と定型的な英文コレスポンスができないと務まらない。赴任早々は現地語で挨拶程度の会話を交わすと親近感が湧き、赴任後は家庭教師に正しい現地語のレッスンを受けると箔がついてくる。いずれにせよ従業員に明確に指示できる程度までは必達目標となる。従業員や地域住民と食卓を囲んで談笑するのも現地語の上達と融合化への重要な第一歩となる。

#### 2) 健康に自信があるか。頑丈な胃袋の持主か。

途上国では自然条件や住居環境の激変に順応できる頑健さが不可欠。衛生状態が悪く医療機関も少ないので、日々健康に気を配る必要がある。得意先を宴席に招待したり、返礼を受ける機会が多いので、頑丈な胃袋の持主でないと身が持たない。

#### 3) ストレスを溜めない柔軟な資質の持主か。

日本を離れて、言葉や人相が異なり、気心の知れない現地人と終日接しているとストレスが高じて、鬱病に罹ることもある。厭なことは一晩寝ればけろりと忘れられる大らかさや、トラブルが生じても柔軟で物怖じしない資質が駐在員として重宝される。

#### 4) 持ち場でリーダーシップを発揮できるか。

自分の権限と責任において必達目標を掲げ、従業員に明確に指示を行い、仕事の成り行きを見据え、その成果に対し賞罰で臨むなど、自分の持ち場でリーダーシップを発揮する能力を備えているかどうか派遣駐在員の最も重要な選定基準となる。

ネガティブな駐在員像：

参考までに筆者の海外駐在時に描いたネガティブな駐在員像を挙げると次の通りである。

イ．物事を直線的に見過ぎ、大真面目で柔軟性に欠けるタイプ、ロ．周りの意見を聴かないで独走し、面倒を起こすタイプ、ハ．徹夜麻雀や高級クラブに通いつめ金銭感覚が麻痺しているタイプ、ニ．高級クラブ通いや高価なアクセサリ一漁りに目がくらみ、共同意識に欠ける夫人と同伴の駐在員など。

診断着眼点：

◇派遣駐在員は健康と語学力に自信があり、柔軟で地域社会に融け込む資質があるか。

◇担当業務の専門知識と実務経験は豊富で、現場でリーダーシップを発揮できるか。

①輸出入貿易に関する知識は習得済みで、実務経験もある程度積んできているか。

②貿易実務の補講対策として、日本貿易機構の貿易実務オンライン講座を受講したか。

③英会話と英文コレスポンスを無難にこなす一方、初歩的な現地語なら話せるか。

④現地従業員の教育訓練に意欲的に取り組み、明確に業務指示ができる人材であるか。

⑤鬱病に罹る虞がなく、厭なことがあっても一晩寝ればけろりと忘れられる資質があるか。

⑥胃袋が頑丈で、現地産の食物を好んで食し、連日深酒しても平然としていられるか。

⑦いつでも現地従業員や地域住民と融け込むことができ、物怖じしない資質の持ち主か。

⑧派遣部門や関連部門との良好なコミュニケーションを継続的に保つことができる人物か。

⑨物事を直線的に見過ぎ複眼的思考ができない、独走が目立ち周囲の意見を聴かない、気前が良すぎて

金銭感覚に問題がある、あるいは、共同意識に欠け派手好みの夫人同伴者ではないか。

#### (4) 現地の高度人材の任用と留学生の採用

社内にエース級がない場合、あるいは、言語、文化、労働慣行の相違に起因する労務管理面のトラブルや取引慣行の相違に起因する販売活動面の戸惑いを最小限度に抑制するためには、現地の高度人材の任用が必要である。一方、日本語や日本の企業文化を勉強中の留学生のなかから優秀な人材を採用して生活支援と社内研修を行い、日本本社と現地法人のブリッジ要員として育成することも人材の国際要員化を促進させる有効な方法といえる。なお、現地人幹部や留学生の任用・採用にあたっては、資格要件や職務遂行能力の明確化、人事考課や処遇面の制度化が検討課題となる。

診断着眼点:

◇人材の国際化を促進するため、現地の高度人材や優秀な留学生の採用を検討しているか。

①専門知識と実務経験のある現地の高度人材を現場責任者として任用するよう進言したか。

②日本語や企業文化を履修中の留学生を採用してブリッジ要員に育成するよう進言したか。

#### (5) 公的機関による国際化人材育成策の活用

公的機関が制度化している主な中小企業の国際化人材育成策は次の通りである。

##### 1) (財) 海外職業訓練協会 (O V T A、Overseas Vocational Training Association)

O V T Aは国際化対応の人材養成面で中小企業を支援する専門機関で次の支援策を実施している。

###### ①グローバル人材育成プログラム (厚生労働省委託事業)

海外派遣が予定されている一般社員または管理職並びに国内で国際関連業務に従事している人材に対し、国際業務に必要な実践的な知識・技能等を習得させるための研修プログラムを提供している。

###### ②相談援助事業

海外で豊富な実務経験を有する国際アドバイザーが中小企業の派遣予定者と面談を行い、海外における業務遂行に必要な一般的職務・能力、海外赴任への不安や課題に対し具体的な助言を行う。現地法人化後も、国際アドバイザーが現地に赴き、人事労務・能力開発分野における実践的指導や能力開発を支援している。加えて途上国に進出している日系企業を中心に、現地従業員及び日本人管理者が直面している運営、管理上の問題点や技術指導に関する助言も行っている。

##### 2) (財) 海外技術者研修協会 (A O T S、The Association for Overseas Technical Scholarship)

A O T Sは日本の技術協力を推進する経済産業省所管の研修専門機関で、途上国の合弁・全額出資先、技術提携先、取引先、代理店や取引を検討中の現地企業に勤務している管理者または技術者を日本に招聘して実施する受入研修事業と現地の従業員や日本人管理者を対象に現地で実施する派遣研修事業がある。

##### 3) 日本貿易振興機構 (J E T R O、The Japan External Trade Organization)

J E T R Oの貿易実務オンライン講座は基礎から貿易の全体像を把握させる基礎編、実践的な知識・ノウハウを習得させる応用編、英文契約書の基礎知識を習得させる英文契約編で構成されているので、階層別に受講させることが望ましい。

診断着眼点:

◇社員の国際要員化を図るため、公的機関による育成支援策を活用するよう進言したか。

①海外職業訓練協会が主宰するグローバル人材育成プログラム(派遣予定者に対する国際業務に関する知識・



技能を習得させる研修制度)の活用を進言したか。

②海外技術者研修協会が主宰する人材研修制度(現地の日本人管理者や従業員を対象に現地で行う研修と現地人管理者や技術者を日本側に受け入れて行う研修)の活用を進言したか。

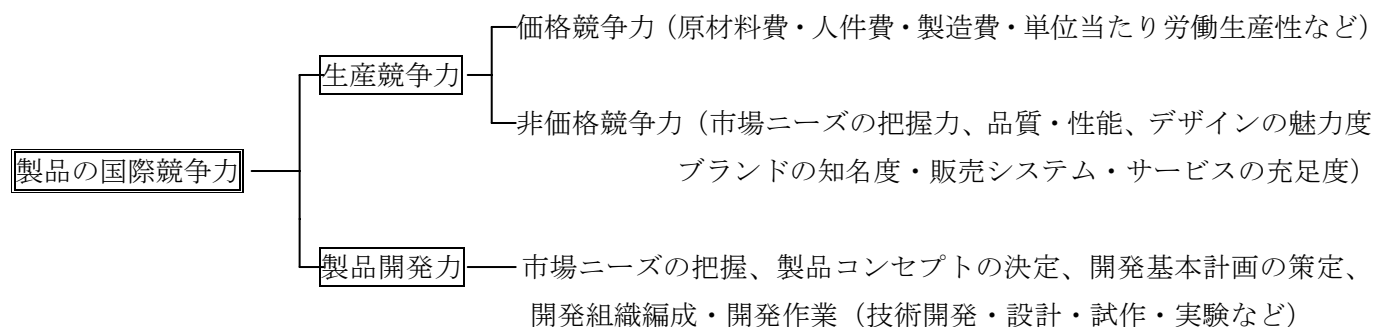
③日本貿易機構が主宰する貿易実務のオンライン講座について、社員の階層別に基礎編、応用編、契約編を受講させるよう進言したか。

## 2. 製品の国際競争力診断着眼点

◇当該製品に国際競争力が認められ、現地製品と比較優位性を保つことができるか。

◇製品の国際競争力を価格競争力、非価格競争力、製品開発力の視点で診断したか。

国際競争力という用語は曖昧な抽象概念であるが、要するに海外市場製品との販売競争に打ち勝つ力、あるいは、現地製品との比較優位性と言い換えることができる。製品の国際競争力を診断する場合、価格競争力、非価格競争力、新製品・新技術開発力の三つの視点から実施すべきであると考えられる。



注記：

価格競争力：人件費を含む生産コスト及び単位当たりの労働生産性が診断対象になるが、このうち労働生産性については機械設備の技術的条件や労働者の熟練度の側面もチェックする必要がある。

非価格競争力：品質・性能・機能性、デザインの魅力度、ブランドの認知度、サービスの充足度が診断対象となり、前項の価格競争力と総合して当該企業の生産競争力と位置づけることができる。

新製品・新技術開発力：製品のライフサイクル（導入ー成長ー成熟ー衰退）を考えて、競争市場から取り残されないために、適宜適切に取り組む必要がある。なお、新製品・新技術開発に際しては通常、市場ニーズの把握、製品コンセプトの決定、開発基本計画の策定、開発組織の編成、開発作業の手順に従って行われる。

近年、新興国の経済成長は目覚ましく、高度な技術や多額の投資資金を必要としない労働集約型の産業分野においては、現地企業が着実に力をつけてきているので、彼等を凌ぐ国際競争力を備えていないと進出市場で勝ち残ることは難しい。当該製品に国際競争力が備わっているかどうかについて国際派診断士の目利き力で確かめた上で、国際競争力が著しく低いと判断したときは、海外進出を延期するか、進出を断念するようトップを説得すべきである。

診断着眼点：

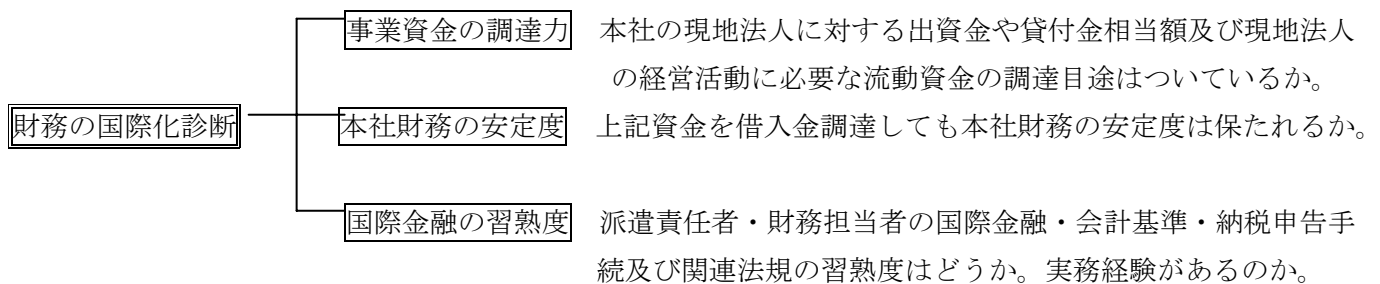
①原材料費、生産コスト、単位当たり労働生産性を主体とする価格競争力はどの程度か。

- ②労働生産性の検討に際し、機械設備の技術的条件や労働者の熟練度を考慮したか。
- ③品質、性能、デザイン、ブランド、付帯サービス、販売力などの非価格競争力はどうか。
- ④製品のライフサイクルを考慮した製品開発力はどの程度備わっているか。保有技術の評価、市場ニーズの把握、製品コンセプトの決定、基本計画の策定、開発組織の編成、技術開発、設計、試作、実験などの開発作業の段取りや進捗状況はどうか。
- ⑤開発には研究、技術、生産、販売の主要機能が関係するが、調整する組織はあるのか。
- ⑥製品の国際競争力が著しく劣ると判断したとき、進出を見送るようトップを説得したか。

### 3. 財務の国際化診断着眼点

- ◇本社の現地法人に対する出資金や長期貸付金、現地法人の流動資金の資金調達の見途はついているか。
- ◇派遣責任者及び本社の財務担当者の国際金融や外国為替に関する専門知識と実務経験はどの程度か。

財務の国際化対応診断は、次の事業資金の調達力、本社財務の安定度、国際金融等の習熟度の三つの視点から診断を実施すべきと考える。



#### (1) 資金調達力

中小企業が現地法人を設立する場合、自己資金を投入するか、私募債を発行して資金調達できればよいが、取引銀行の融資や公的機関の制度融資に依存しているのが実状である。

通常、現地法人の資本金や工場建設資金は、本社からの出資金と長期貸付金で調達し、原材料や諸経費に充てる流動資金は、本社保証に基づいて現地法人が地場銀行から短期借入金または当座貸越契約を締結して調達するケースが多い。いずれにしてもプロジェクトの検討段階で国内の取引銀行と進出地の地場銀行と事前協議を重ね、資金調達の見途を付けておかないとプロジェクトは画餅に終わってしまうことになる。

取引銀行の融資や公的機関の制度融資を確実にするには、プロジェクトが自社の戦略上、不可欠な案件である旨の趣旨説明を行うことになるが、フィージビリティ・スタディ（後述）によるプロジェクトの妥当性と経済性検証のデータを添えて趣旨説明に臨むと説得力を増し効果的なので、この局面での国際派診断士の支援が期待される。次に、中小企業の進出資金に関する公的機関の制度融資及び民間のベンチャー・キャピタルについて紹介しておきたい。

#### 1) 国際協力銀行（J B I C、Japan Bank for International Cooperation）

国際協力銀行は、2008年に日本政策金融公庫の国際金融部門として再出発、引き続き海外事業展開を図る中小企業に対し金融支援や情報提供を行っている。

- ①輸出金融：日本から機械設備を輸入したり、技術の受入れに必要な資金を海外の輸入業者か取引銀行に対して直接融資を行っている。融資金額は原則として輸出契約・技術供与契約の金額の範囲内で頭金を

除いた額となる。融資期間は仕向国、設備内容、契約金額によって異なり、返済方法は原則として分割返済になっている。

- ②投資金融：日本企業の海外における生産拠点の設立や増設などの事業展開に必要な長期資金の融資を行うことにより、中小企業の国際競争力の強化や海外市場の確保を支援している。

## 2) 商工組合中央金庫

中小企業の海外展開に際し、海外展開に必要な資金の融資、現地銀行に対する融資保証を行っているが、海外展開に必要な資金の融資としては海外投資支援貸付「オーバーシーズ21」がある。

## 3) 日本アジア投資（株）

日本アジア投資は中小企業基盤整備機構及び大手金融機関並びに事業会社と共同して、海外展開する中小企業に投資を行う「J A I C—中小企業グローバル支援事業有限責任組合（通称・中小企業グローバル支援ファンド）」を設立して、国内、海外の中小ベンチャー企業に対し支援を行っている。

診断着眼点：

- ①国際協力銀行、商工組合中央金庫が主宰する海外展開に必要な融資制度の利用を進言したか。
- ②必要に応じて日本アジア投資（株）のグローバル支援ファンドの利用も併せて検討したか。

## (2) 財務の安全性

取引銀行や公的機関からのプロジェクトの資金調達の見通しがついたとしても、借入金調達による過重債務が中小企業の財務基盤を揺るがすようでは元も子もないので、国際派診断士としては、プロジェクトの投資計画立案の見通しがついた段階で、本社と現地法人の予想財務諸表に基づいて財務の安全性分析を行い、安全性を著しく損なう分析結果のときは、トップに対しプロジェクトの中止を進言しなければならない。

診断着眼点：

- ①多額の借入金による資金調達の結果、本社財務の安定性を損なうようなことにならないか。
- ②安定性を著しく損なうときは、トップにプロジェクトの中止を率直に進言したか。

## (3) 国際財務の習熟度

派遣責任者及び本社の財務担当者にとって国際金融に関する専門知識と実務経験が不可欠であるから、予め進出国の金融法、外国為替法、会計法、税法などの関連法規や制度に精通しておかねばならない。

特に税法上の二重課税問題については当事者間で協議しておく必要がある。日本の税法では、日本法人の外国支店等が得た所得と本社が得た所得を合算して法人税等を納税する義務があるが、外国支店等はその国の税法に従って納税申告を行い、利益計上分に対して法人税等を納付する義務があるから、このままでは二重課税の状態になる。そこで日本の税法では外国税額控除制度を設けており、外国で納付済みの税額控除が日本側で受けられる仕組みになっている。

診断着眼点：

- ①現地責任者と本社財務担当者の国際金融に関する専門知識と実務経験はどの程度か。
- ②両者は進出国の金融法、外国為替法、会社法、税法及び関連法規や制度に精通しているか。
- ③派遣前に両者間で二重課税防止のための事務手続について協議を行ったか。

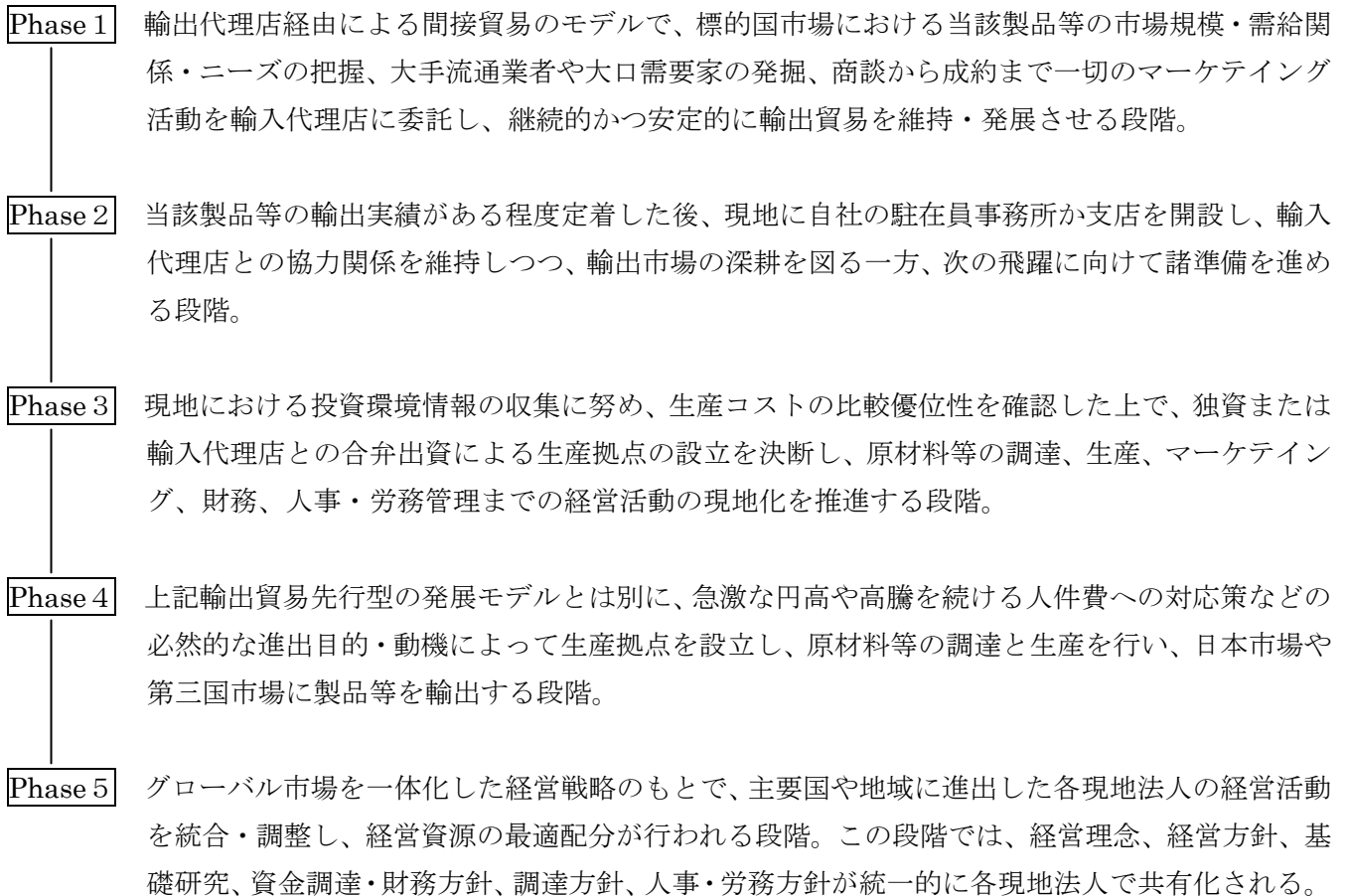
### Ⅲ. 事業活動の国際化診断着眼点

◆中小企業が国際化に向けて推進中の事業活動の現状を調査し、問題点を把握して改善策を講じ、適切に助言することができたか。

#### 1. 段階的な事業の国際化モデル

◇中小企業が国際化に向けて推進中の事業活動は段階的発展モデルのどの段階にあるのか。

企業が国際化に向けて推進する事業活動の段階的発展モデルは大凡次の通りと考えられる。



Phase 5 の発展段階に到達している企業を多国籍企業またはグローバル企業と呼び、中小企業は総じて Phase 3 乃至 4 の発展段階にとどまっている。

#### 2. 進出形態別の国際化診断着眼点

◇多額の投資リスクを回避するためには、生産拠点の設立を急がないで製品輸出、技術提携、委託生産から段階的に事業の国際化を推進するよう粘り強く説得したか。

◇製品輸出、技術提携、委託生産それぞれの利点と問題点、実施に際しての留意点を整理し、適切に助言、支援することができるか。

国内事業から創業した中小企業が事業環境の国際化、グローバル化に伴い、新たな経営理念と国際化戦略を構築して何等かの形態で海外進出を果たしているが、経営資源の豊富な大企業に比べて、人材や資金

不足、現地経営ノウハウの乏しい中小企業としては、生産拠点の設立を急がずに製品輸出、技術提携、委託生産などの進出形態を経て、段階的に拠点づくりを目指すべきであると確信している。

## (1) 製品輸出

大企業、中小企業を問わず、直接投資を伴わない輸出貿易志向型から事業活動の国際化を推進するのが望ましく、その第一歩が製品輸出である。

### 1) 製品輸出による海外市場開拓

製品輸出の段階を経て海外市場を開拓し、確保・拡大の見通しがついた段階で現地生産に移行する方が堅実的である。投資リスクのない製品輸出の段階において現地市場のマーケティング活動を深耕しておけば、現地生産に移行しても成功率が高まる。

### 2) 間接輸出か直接輸出かの選択

製品輸出には間接輸出と直接輸出の形態がある。間接輸出では、マーケティング活動を輸出入代理店に全面的に委託し、商談成立後、輸出代理店から輸入代理店に約定品を引き渡した段階で輸出契約は終了するので中小製造業の責任や危険負担は限定的となるが、反面、輸出市場への関心度が薄くなる傾向があり、輸入代理店と長期的かつ友好的な取引関係を維持させて、輸出実績の伸長だけに専念すればよい。

他方、直接輸出では事情は一変する。現地の競合企業や競合製品の動向、輸出品の需給関係や市況動向の調査、輸入代理店の選定と需要家までの流通チャネルの整備、加えて、引合い入手から輸出商談、販売促進などのマーケティング活動を自社で背負い込むことになるが、反面、中間業者を省いて自社の輸出路線が定着して輸出市場の維持・拡大の可能性が大きくなる。

### 3) ジェトロによる直接輸出支援策

国際競争力、比較優位性のある製品だといくら自負しても、現地の輸入業者と需要家に売れるかどうか確かめないと製品輸出の目途が立たない。直接輸出を選択する場合は、ジェトロが主催する国際見本市への出品や商談会への参加を通して、輸入商や需要家に品定めしてもらうのが有効な手段である。商談会当日か後日、彼等から具体的な商品引合いが届いたときは、改めて品質、規格、価格、受渡時期、インコタームズ、決済方法などのオファーが繰り返され、条件が整えば輸出商談が成立する。なお、国際見本市への出品参加の他に、ジェトロがデータベース化した商品引き合い情報を利用して輸出商談を進める方法があるので次に紹介しておきたい。

ジェトロのデータベース（T T P P、Trade Tie-up Promotion Program）の紹介：

- ①海外企業から寄せられた約 30,000 件に及ぶ各種商品等の引合い案件をデータベース化して、登録中小企業の貿易取引を支援する一方、海外企業との技術交流、業務提携、業務支援の機会を提供している。
- ②世界各国で開催される見本市・展示会・商談会の開催情報を掲載、中小企業に出品機会を提供している。
- ③世界各国の官報に掲載される政府調達に関する公告情報を掲載し、中小企業に受注機会を提供している。

### 4) 製品輸出から生産拠点の設立へ

製品の輸出実績の維持・拡大に伴い、駐在員事務所か支店を開設して輸入代理店との協力関係を維持する一方、現地の投資環境に関する情報収集やマーケティング活動を深耕させ、条件が整った段階で単独出資か輸入代理店との合弁出資により販売・生産拠点を設立する機会が訪れるかもしれない。

診断着眼点：

◇自社製品の品質と価格に比較優位性が認められるときは製品輸出を優先的に行うよう進言したか。

①輸出形態に間接輸出と直接輸出があるが、両方の取引実態と利点、問題点を理解し、適切に助言できるか。

②ジェトロ主催の国際見本市や商談会への参加、引合いデータベースの利用を進言したか。

③製品輸出を経て、輸出先に生産拠点の設立を目指しマーケティング活動を深耕しているか。

(2) 技術提携

前段の製品輸出と同様に、直接投資を伴わない技術提携による海外進出も中小企業にとって有効な海外進出手段といえる。

1) 技術提携による海外市場開拓

技術提携の基本となる技術特許契約は、供与企業が保有する特許技術を一定の使用料を対価として被供与企業に提供するという約束が主な内容である。広義の技術提携では、供与企業の特許技術の他に、商標の使用、製造上のノウハウ、マーケティング・ノウハウ、原材料・部品の供給や、技術指導、品質管理などのサービスを包括することもある。中小製造業が保有する特許技術や製造ノウハウなどが海外企業に評価され技術提携の申込みを受けたときは、申込企業の信頼度を確かめた上で技術特許契約を締結し、技術指導や品質管理等を行い、妥当な対価を得ることも効果的な事業活動の国際化といえる。

2) 技術提携の利点、問題点、留意点

利点：

- ①多額の直接投資を伴う生産拠点づくりでないから資金負担がない。
- ②被供与企業の経営面に直接関与しないので直接的な経営リスクがない。
- ③技術提携に係る収入の他に、原材料等の輸出利益を得られる場合がある。
- ④被供与企業の信頼性を確かめて合弁出資で生産拠点設立の可能性がある。

問題点：

- ①被供与企業が特許技術等を適正に使用しないと、供与企業に被害が及ぶことがある。
- ②供与企業の特許技術等が流出して模造品が出回り供与企業に損害が及ぶことがある。
- ③第三国市場において被供与企業が供与企業の競合先に変身することがある。
- ④送金制限等の外資規制策が発動され、指導料収入を受け取れないことがある。

留意点：

- ①技術提携の要請を受けた場合、先方の実績や信用度を徹底的に調査すること。
- ②契約締結に際し、特許技術等の流出に起因する損害賠償請求権を明記すること。

3) 技術提携から生産拠点の設立へ

技術提携契約の期間中に現地工場の実績や信用度を確かめた上で、将来的に双方の合弁出資で現地に生産拠点を設立することも海外進出の有効かつ堅実な選択肢と考える。

診断着眼点：

①供与企業の技術、特許、商標、製造ノウハウ等は海外企業に対し有償供与に値するものか。

②供与企業にとって技術提携の利点、問題点、契約締結に際しての留意点を適切に助言できるか。

### (3) 委託生産

海外進出動機が安価で豊富な労働力の確保や原材料の現地調達による生産コストの引き下げであれば、直接投資リスクを伴う生産拠点の設立を急がないで、現地工場への委託生産を選択した方がよい。

#### 1) 委託生産による製品の海外調達

委託生産は縫製や部品組み立てなど労働集約的な工程で生産される事業分野で多くみられ、現地工場と委託生産契約を締結の上、有償か無償で原材料等を現地工場に提供し、原則的に日本側の技術指導や品質管理下で生産を委託し、生産品を日本または第三国向けに輸出する加工貿易方式を採用するが多い。現地工場に対しては労務の対価として日本側から委託生産料を支払うことになる。中国では、外国企業から所有権を移転させないで原材料等の供給を受け、中国企業が製品化する形態を来料加工といい、外国企業が供給する原材料等を中国に持込む時に代金決済を行い、所有権を中国企業に移転させて製品化する形態を進料加工という。

#### 2) 委託生産の利点、問題点、留意点

利点：

- ①多額の直接投資を伴う生産拠点づくりでないから資金負担がない。
- ②提携工場が従業員の人事・労務管理を担当するので、日本側は煩わされない。
- ③新興国では低廉な労働力を活用できるので生産コストの圧縮効果が期待できる。
- ④SCMシステムが確立されれば、販売状況次第で現地工場の生産調整ができる。
- ⑤委託生産契約を破棄しても、日本側の本社経営に及ぼす影響度が軽微で済む。

問題点：

- ①従業員の技術水準や勤務態度が不良の場合、日本側の技術指導等に負荷がかかる。
- ②上記の場合、不良品の発生率が高くなり、在庫品の滞留や納期の遅延等が発生する。
- ③日本側の技術・ノウハウが流出し、模造品が市場に出回り被害を蒙るリスクがある。

留意点：

- ①工場内の整理・整頓状況、従業員の技術水準や勤務態度を現場で観察すること。
- ②日本側の技術・ノウハウの流出に起因する損害賠償請求権を契約書に明記すること。
- ③一括発注方式か、原材料は日本側の支給か工場の現地調達かは慎重に検討すること。
- ④SCMシステムの進捗状況はどうか。製品の販売高から生産高調整が機能しているか。

#### 3) 委託生産から生産拠点の設立へ

前段の技術提携と同様、契約期間中に現地工場の実績や信用度を確かめた上で、将来的に双方の合弁投資により現地に生産拠点を設立することも有効かつ堅実な海外進出の選択肢といえる。

診断着眼点：

- ①製品の海外調達型で労働集約的な製品の場合、海外工場への委託生産に切替えるよう進言したか。
- ②委託生産の仕組み、利点、問題点、契約締結にあたっての留意点を整理し、適切に助言できるか。

#### (4) 直接投資

自社製品の輸出市場への浸透、自社技術の供与を伴う技術提携の推進、労働集約的な工程を要する製品の委託生産を経て、最終段階として進出市場に生産拠点を設立する機会が訪れてくる。しかし、人材や資金などの経営資源の乏しい中小企業にとって海外に生産拠点を設置することが、果たして自社の経営戦略上不可欠なのかについて社内で議論を尽くすべきであり、専門家の参考意見も聴取すべきである。

海外に現地法人を設立して生産拠点を設置するには多額の直接投資を伴い、現地の自然災害、政治不安、特有の労働慣行や取引慣行など様々なカントリー・リスクに晒されることになる。さらに、現地市場を開拓し市場占有率を高めていくためには、自社製品の価格競争力、非価格競争力、製品・技術開発力において現地製品と比較優位性を保持し続けていくことが自社の存立要件となる。

さらに、経営の現地化を推進するためには、現地従業員に対する適切な人事・労務管理や、原材料、流動資金の現地調達が求められる。そのためには、現地の関連法規や制度について知悉しなければならず、現地社会との良好な関係の維持や本社との機能分担や分業体制の確立などの経営課題に取り組まなければならない。以下の章では生産拠点づくりの成功条件と診断着眼点について考察する。

##### 診断着眼点:

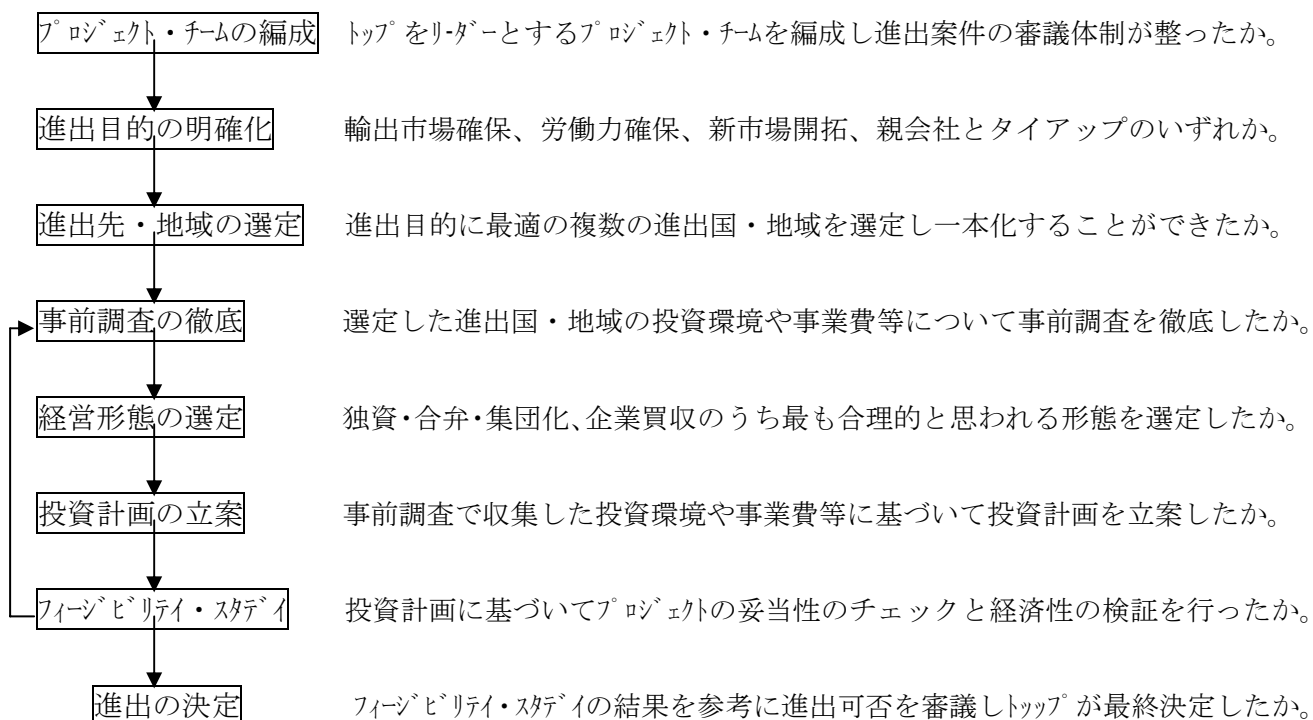
- ①製品輸出、技術提携、委託生産の段階を経ないで経営の現地化を急ぐ戦略上の背景はなにか。
- ②経営の現地化を推進するため、高度人材の確保、原材料及び資金の現地調達の見込みはあるか。

#### IV. 生産拠点設立の成功条件と診断着眼点

◆生産拠点設立の成功条件について認識しており、プロジェクトの進展状況に応じて本社トップに対しの確に助言、支援することができるか。

◇プロジェクトはトップの恣意的判断でなく経営方針に基づいているか。戦略上の必要性が認められるか。

##### <進出決定までの流れと主要課題>







**操業に向けた諸事項の推進** 現地法人の設立申請・許可の取得、工場建設の日程管理、機械設備の搬入、従業員の現地雇用、原材料・資金の現地調達を行い、式典準備は整ったか。

## (1) 進出目的の明確化

進出目的の明確化は、プロジェクトの審議期間の短縮化や無駄な投資計画の排除につながり、後続課題である進出国・地域・工業団地の選定や、進出国等における事前調査の方針と調査項目の設定、投資計画の立案方針、合理的な経営形態の選択、フィージビリティ・スタディの実施などの審議課題の出発点に位置する重要課題である。

中小企業は進出目的の明確化を疎かにする傾向がみられる。極端な事例では、宴席で大物の華僑から合弁出資による誘致を求められ意気投合したとか、中国に旅愁を感じ日中友好の架け橋になるなど、合理的判断ではない偶発的な出来事が進出動機に直結したという事例が多いようである。次に、代表的、形態別の進出目的・動機について述べておきたい。

### 1) 代表的な進出目的・動機

公的機関のアンケート調査を参考に代表的な進出目的・動機を挙げると、イ．急激な円高に対応するため、ロ．低廉・豊富な労働力を確保するため、ハ．国内市場が先細りで海外市場を開拓する必要があるため、ニ．親会社の海外移転・進出に伴い取引関係を維持するため、ホ．国内での合理化努力では最早限界にきているためなどが注目される。

### 2) 形態別の進出目的・動機

進出形態別の進出目的・動機について歴史的に考察すると、輸出市場防衛型、海外市場開拓型、海外市場調達型の三つに大別される。それらの概要と特徴点は次の通りである。

#### 輸出市場防衛型：

発展途上国の政府は雇用創出による国民所得の向上を目指して工業化を基本政策に掲げ、国際競争力の乏しい国内産業の保護・育成策として高率関税の設定や輸入制限を発動する。その結果、製品輸出が減少し、開拓してきた輸出市場を防衛するため現地生産方式に切り替える日本企業が多かった。現地生産に踏み切る判断基準は機会費用にあり、現地生産コストと輸出市場放棄のコストのいずれが多いかによって決まる。ただし、輸出市場における自社製品の占有率が高く、自社の海外市場戦略に基づき、多少コストが高くついても現地生産方式に切り替える日本企業が圧倒的に多かった。輸出市場防衛型の特徴点を補足すると次の通りである。

- ①高率関税の設定や輸入制限が発動される以前に進出した日本企業にとっては当該製品の需要が続く限り現地政府の発動に守られて経営は安定し、市場の寡占化が進んで高収益が確保されたものである。しかし、高率関税や輸入制限が撤廃されて自由化政策に転換されると、安価な輸入品が大量に流入し現地経営は苦境に立たされることになる。
- ②高率関税や輸入制限は完成品が対象になる傾向があり、原材料・部品を輸入調達して現地で組立てや加工に特化する小規模企業が多くみられるようになる。

#### 海外市場開拓型：

海外市場開拓型は、製品輸出のプロセスを経ないで、自社の海外市場戦略に基づき、現地生産に踏み切

って市場開拓を図るモデルのことである。まず駐在員を派遣して現地の投資環境に関する諸情報や事業費関連データの収集や、当該製品の需給関係、価格動向、流通機構、標的顧客層の選定などのマーケティング活動を行い、プロジェクトの妥当性と経済性の検証の結果を確認した上で現地法人を設立して現地生産に踏み切るというプロセスを辿ることになる。進出決定に至る最大の判断基準は当該製品の国内生産コストと現地生産コストの比較を行い、現地生産の優位性を確認することにある。

#### 製品の海外調達型：

製品の海外調達型とは、新興国や途上国において生産・加工した自社製品を日本市場や第三国市場向け輸出を目的とする進出モデルであり、人件費比率の高い労働集約型の事業分野を中心に中国やアジア地域へ進出する中小企業が急増している。日本市場を主眼とする進出モデルなので、日本本社と現地法人間の企業内分業が成立し、取引は企業内貿易の形態となる。現地生産の成功条件としては、カンントリー・リスクが低い、工業団地やインフラ関係が整備されている、低廉かつ豊富な労働力が確保できるなどが挙げられる。この進出形態の特徴点を整理すると次の通りである。

- ①輸出貢献企業は単独出資が認められるので、現地法人の経営権が確保され企業内分業が成立する。
- ②製品の輸出先が日本本社またはアジア諸国の同一グループの現地法人の場合は企業内貿易が成立する。
- ③低廉・豊富な労働力や原材料・部品の現地調達が可能なら生産コストの抑制と利益計上が期待できる。
- ④日本本社と現地法人間の輸出入代金を円建て決済にすれば双方の為替相場の変動リスクは回避できる。
- ⑤既存工場の海外移転が急増すると、国内産業の空洞化による雇用の減少を招き、国策上の問題が残る。

### 3) 中小製造業の実状

円高により国際競争力が低下しても技術開発力が高く、コスト的に比較優位性を維持している中小企業と、技術開発が停滞したまま比較劣位性が顕在化してきている中小企業が常在している。前者は技術集約度の高い事業に多く、労働集約的な工程や普及品の生産を新興国や途上国に移転し、国内工場は高級品の生産に特化する企業内分業体制が整ってきている。

後者は労働集約型の事業に多く、生産を全面的に海外に移転する傾向があるが、国内工場の労働者は職を失うことになる。移転しない場合は、事業転換を検討せざるを得ないが、比較劣位のまま国内市場に停滞していると、早晩、新興国や途上国の輸入品に潰されることになりかねない。

#### 診断着眼点：

◇なぜ進出目的の明確化がプロジェクト成功の出発点となるのか、その理由を理解しているか。

- ①進出目的は、円高対応策、人件費中心のコスト圧縮策、進出市場開拓、親会社との随伴進出のいずれか。
- ②進出形態は、輸出市場防衛型、海外市場開拓型、製品調達型のいずれか。各々の特徴点を理解できたか。

### (2) 進出国・地域の選定

次は進出目的に最適の進出国・地域の選定作業に移行する。進出目的を明確にしないで、話題性に幻惑されて進出国・地域を特定すると後続の作業が根底から狂ってしまう。輸出市場防衛型の場合は、製品の輸出国が進出国となり、親会社の要請により随伴進出する場合は、親企業の進出国・地域に限定されることが圧倒的に多い。

製品輸出のプロセスを経ないで進出する海外市場開拓型の場合は、自社製品の比較優位性を確認した上で、低廉かつ豊富な労働力の確保や原材料の現地調達によるコストの引き下げがどの程度可能なのかについて現地調査を行い進出国・地域を選定することになる。広大な中国では、東北、華北、華東、華南の沿

岸地域間、あるいは、沿岸地域と内陸部間の自然条件、人口・所得水準、産業分布、工業化の進展状況、地域特性、人件費・インフラコスト、外資規制策、外資優遇策などのバラツキが大きいので、事前調査を徹底的に実施して進出目的に最適の地域を選定する必要がある。

診断着眼点：

- ①進出目的に最適の進出国・地域を選んだか。話題性だけで恣意的に決めていないか。
- ②製品輸出を経ない海外市場開拓型では、自社製品の比較優位性を重点的に検討したか。
- ③中国進出の場合、沿岸地域間、沿岸・内陸地域間の比較検討を十分行ったか。

### (3) 事前調査の実施

中小製造業が事業環境の異なる海外で生産拠点の設立を図るためには、事前調査の徹底が必要となる。大企業の場合は、各国の投資環境に関する情報や専門スタッフが揃っているが、丸腰の中小企業にとって事前調査は骨の折れる作業であり多額の費用もかかるので、事前調査は殆ど実施していないか、実施したとしても表面的な調査に終わっているのが実情である。公的機関の実態調査によると、海外進出を果たしたのに撤退を余儀なくされる最大要因のトップに事前調査の不徹底を挙げていることから、その重要性が分かる。以下、事前調査の主要項目、情報源と留意点、カントリー・リスク、ローカル・ノウハウについてポイント解説しておきたい。

#### 1) 主要な事前調査項目

マクロ的事前調査項目：

- ①自然環境、生活環境、住宅事情、教育事情、医療衛生状況
- ②政治体制・政権安定度・経済成長率・その他の基礎的指標
- ③貿易管理制度、為替管理制度、為替相場、外資規制策・優遇策
- ④会社設立形態、会社設立手続、会社法・その他関連法規
- ⑤法人税・所得税・間接税・付加価値税、各税率、納税申告制度
- ⑥会計制度、財務諸表報告様式
- ⑦金融事情、公的・民間金融機関、資金調達方法、金利水準
- ⑧労働事情、労働基準法、賃金体系、賃金水準、その他の労働条件

ミクロ的事前調査項目：

- ①工業団地の分布状況、外資企業の入居状況、インフラ整備状況
- ②候補工業団地の入居諸条件、周辺の自然環境・事業環境・公害問題
- ③現地採用幹部・従業員の質的レベル・人件費・福利厚生費
- ④原材料・部品の購入費、インフラ・管理コスト

#### 2) 事前調査項目の情報源と留意点

- ①マクロ的投資環境情報は、ジェトロ、中小企業基盤整備機構、日本アセアンセンターなどの公的機関のウェブサイトから抽出できるから、適当に分析加工を行って、中小企業に提供すること。
- ②ミクロ的投資環境情報のうち工業団地関係や人件費関連、一般管理費用に関するデータも公的機関のウェブサイトから入手できるが、重要項目については鵜呑みにせず、実地調査を行い、最新情報とデータ

を収集して確認すること。

- ③重要項目については、トップ自ら入居候補に挙げた工業団地に出向き、団地内及び周辺の日系企業を歴訪して、現地経営上の問題点や留意点を聴取し確認すること。
- ④労働慣行や取引慣行などの現地の特殊事情については、中小企業基盤整備機構の国際化支援アドバイザー制度（注）を活用して、進出国専任のアドバイザーより満足が得られるまで繰り返し聴取すること。
- ⑤会計・税制・金融・為替制度、外資規制策・税制優遇策に関する情報は、屢々改定されるので現地の専門コンサルタントから聴取するとともに、データ関係については管轄の行政窓口で確認すること。

（注）国際化支援アドバイザー制度：

この制度は中小企業が直面する国際化事業に対して、駐在経験豊富な進出国別アドバイザーが進出国・地域における最新の投資環境情報やコスト・データ、進出の際の留意点などを助言する制度で、相談料は無料、相談回数は無制限である。さらに、海外事業展開の可能性があると判断されたプロジェクトについては、進出候補地まで同行して、インフラの整備状況、人件費、事業費、原材料価格などの実査に協力する一方、必要に応じ合弁候補先との折衝の立会いから合弁契約締結に至るまで、中小企業を支援してくれる。費用の一部は企業の負担となる。さらに、工場操業時においても、現地に同行し経営相談や指導を求めることができるという制度である。

診断着眼点：

- ◇進出中小企業の最大の撤退要因が事前調査の不備にあることを承知しているか。
- ◇調査項目、投資環境や事業コストの情報源、調査実施上の留意点を理解しているか。
- ①マクロ的情報はジェットロや日本アセアンセンター等のウェブサイトを活用したか。
- ②入居工業団地の自然・居住・事業環境、従業員の技術水準や勤務態度、人件費や事業コスト、現地経営上の留意点については周辺の日系企業を歴訪し実情を聴取したか。
- ③会計・税制・金融・為替制度は現地の専門家に確認したか。外資規制策と税制優遇策、工業団地入居条件と関連コストについては当該地区の行政当局で直接確認したか。
- ④進出国のカントリー・リスク、ビジネス・リスク、ローカル・ノウハウ、労働慣行、取引慣行については、中小企業基盤整備機構の進出国専任の国際化支援アドバイザーより繰り返し直接聴取したか。
- ⑤会計・税制・金融・為替制度、外資企業の優遇策・規制策については現地の専門家より聴取したか。

### 3) カントリー・リスクとビジネス・リスク

カントリー・リスクは、途上国に見られる劣悪な生活環境や職場環境、不安定な政治体制、戦争や内乱の勃発、地政学的な民族や宗教対立、低迷を続ける経済情勢、過剰債務危機、外資優遇制度の撤廃、その他国家権力による重大な政策や法律制度の変更や廃止など進出企業にとって対応不可能なリスクをいう。

ビジネス・リスクは、現地の言語、生活、文化、宗教、労働慣行、取引慣行の相違から生じる様々な誤解やトラブルを意味し、為替相場の急激な変動や現地通貨の切下げに伴う為替リスクも含まれるが、進出企業が予防策を講じておくことにより、ある程度は対応可能な事業遂行上のリスクをいう。次に、ビジネス・リスクを軽減させるための対策を挙げておきたい。

- ①投下資金対策としては、現地法人に対する日本本社の出資金及び保証債務について海外投資保険の加入や海外投資損失準備金、社内積立金の計上などが考えられる。
- ②為替相場変動リスク対策としては、現地通貨建ての債務への切り換え、現地通貨建ての借入金や買掛金の増額、現預金を圧縮して当座貸越契約の締結による小口現金の引出しに変更するなどが考えられる。

③為替相場変動による現地法人の外貨建て長期借入金に為替差損が発生した場合は、本社が緊急避難的に現地法人に追加融資を行って資金繰りを支援したり、取引単価で何等かの調整策を講じることになる。

診断着眼点：

- ①カントリー・リスクとビジネス・リスクの相違点を把握し助言することができるか。
- ②ビジネス・リスク軽減のための具体策について考察し、助言することができるか。

#### 4) ローカル・ノウハウ

ローカル・ノウハウとは、進出国の国民感情、信条、思想、宗教、生活、文化、規律、規範などが社会生活面に及ぼす特質や特有の労働慣行や取引慣行が現地経営面に及ぼす影響を緩和させるためのノウハウを意味する。日本の常識や経営手法を一方向的に押しつけるだけでは、現地従業員や地域社会の反感を買い現地経営に支障が生じ、最悪の場合は撤退に追い込まれることがある。郷に入れば郷に従えの諺に従い、進出前にローカル・ノウハウを徹底的に調査し、派遣責任者や幹部に習得させておくことが重要である。新興国・途上国におけるローカル・ノウハウとしての参考事項は下記の通りである。

- ①現地従業員は同族意識が強く、排他的で個人主義思想が強い。自己の利害得失を最優先させ、利害が対立すると妥協しない。従って、現地人の特質に配慮したきめ細かい人事・労務管理が重要となる。
- ②現地従業員の離職率が高い。特に有能な技術者と管理者の流出に歯止めをかけるため、高いインセンティブの導入が不可欠となる。
- ③仕様書や図面が外部に流失され模倣品が市場に出回ることがあるので、徹底した管理が必要である。
- ④従業員の信奉する宗教が異なる。イスラム教徒の多いインドネシアやマレーシアでは礼拝所をつくり、有給で礼拝時間を設ける必要がある。華僑は豚肉を食するが、イスラム教徒はタブーなので給食を別にしないと大騒ぎになる。
- ⑤ミスした従業員を周囲の面前で叱ってはいけない。従業員は総じてプライドが高く、面子を重んじるので侮辱されたと受けとめるからである。
- ⑥従業員の不祥事件がよく起こる。売上代金の着服、帳簿の改竄、工具や文具品の持ち出しの類ではあるが、厳重に管理しても完全には防止できない。
- ⑦公的機関の腐敗構造が根強く残っているので、経営上の重大なトラブルが発生したときは、専門家の助言を求め、対決姿勢で臨む一方、仲介者を通して和解を探り、和戦両様で解決を図ることが得策である。
- ⑧契約不履行や代金不払が多発しているため、現金払や前受金などの決済条件を提示することも大切で、重大事件が発生したときは専門家の助言や仲介により法的措置を含め万全の対策を講じる必要がある。

診断着眼点：

- ①ローカル・ノウハウの意味をよく理解して、分かりやすく説明することができるか。
- ②新興国・途上国における労務管理上の留意点を理解して、助言することができるか。

#### (4) 経営形態の選定

進出目的の明確化、進出国・地域の選定の次は独資、合弁、集団化、企業買収、いずれの経営形態が企業の国際化成熟度からみて最適であるか検討して選定しなければならない。

- ◇独資、合弁、集団化、企業買収のどの経営形態が経営資源の国際化成熟度からみて最適か。
- ◇経営形態別に利点、問題点、選定に際しての留意点を整理し、的確に説明することができるか。

## 1) 独資形態

新興国や途上国の場合、現地政府は国内産業保護・育成を基本政策に掲げ、外資企業に対し合弁形態による進出を義務づける傾向があるが、国内産業基盤が固まってくると、奨励業種を中心に外資企業の独資形態を認めるようになる。次に独資形態の利点と問題点、人事・労務管理の問題点を整理しておきたい。

利点：

- ①本社が掲げる経営方針や経営戦略のもとで経営の現地化を推進することができる。
- ②新興国や途上国では通常、輸出貢献企業か奨励業種であれば税制優遇措置が受けられる。
- ③現地市場における事業拡大あるいは事業撤退に際し、利害関係者との調整事項が少ない。

問題点：

- ①自社単独で事業展開し経営責任を負わなければならない。
- ②自社単独で事業資金の総額を負担しなければならない。
- ③自社単独で工場建設から操業開始までの諸事項を推進しなければならない。
- ④自社単独で市場調査、標的市場と流通チャネルの設定、販売先の開拓と営業活動が必要になる。

人事・労務管理上の問題点：

進出国の人事・労務管理に間接管理と直接管理がある。間接管理は現地人の監督者に作業マニュアルを渡して従業員を管理させ、日本人の責任者は直接関与せず現地人の監督者を管理するという欧米式の管理手法であるが、現地人監督者の従業員管理が不十分だと現地法人の人事・労務管理はうまくいかない。直接管理は独資企業で多くみられ、ベテランの日本人監督者を派遣して、現地人従業員に実地訓練を行い、ライン組織で指揮・監督を行う方式で、操業時点においては間接管理方式より遥かに短時間で操業を軌道に乗せることが見込める。反面、直接管理では、日本人管理者が全面に出過ぎて現地人従業員のやる気を削ぐ心配があるが、多くの独資企業は日本的経営手法を現場に持ち込んでその利点を生かしつつ、現地のローカル・ノウハウに十分配慮したきめ細かな人事・労務管理を行い、成功しているようである。

診断着眼点：

- ①独資形態における利点と問題点について整理し、適切に説明できるか。
- ②人事・労務管理上の直接・間接管理方式の相違点を理解し、独資経営に活かすことができるか。

## 2) 合弁形態

合弁先の選定に当たっては、合弁先の信用調査機関として、国際的ネットワークを有するダン・レポートや自社または合弁先の取引金融機関があるが、現地の日系企業や合弁先の同業者からの聞き込みが最も信頼性があるようである。次に合弁形態の利点と問題点、合弁先選定上の留意点、合弁契約書作成上の留意点を整理し指摘しておきたい。

利点：

- ①共同出資の経営形態だから、出資金や流動資産などに投下する資金負担が軽くて済む。
- ②合弁先の実績や対外信用、販売先や流通チャネルを活用すれば早期市場参入が可能となる。
- ③合弁先が工場建設から操業までの許認可関係の手続と行政窓口との折衝を担当してくれる。

問題点：

- ①財務諸表の信憑性に問題のある企業が多いが、なかなか見破れない。

- ②人事や労務管理のあり方、内部留保や減価償却の考え方の相違で対立が激化することがある。
- ③同一分野の製造業者と合弁を組む場合、日本側の技術・製造ノウハウが漏洩することがある。

合弁先選定上の留意点：

- ①トップの経営理念、経営方針、経営戦略に共有性が認められるか。
- ②トップの信頼度、資金力、業界地位、築き上げた企業風土はどうか。
- ③双方にとって事業分野の補完性とシナジー効果があるか。
- ④先方の固有技術と製品開発力、製品構成の幅と厚みはどうか。
- ⑤先方の有力代理店や大口需要家との取引実績はどの程度か。

合弁形態の留意点（華僑との合弁の場合）：

- ①彼等の商業資本家的な思考に根差した狡猾な拝金主義商法に留意しているか。
- ②商業資本家としての華僑は減価償却や利益を内部留保して再投資に備える考えに消極的で分配を強く主張する傾向がある。筆者個人の経験から言うと、彼等は合弁会社を自社の仕入先と位置づけ、出荷価格を意図的に圧縮して、彼等が支配する流通段階で最大利潤を確保し、合弁出資額の実質的な回収を図ろうとする。このような老獪な拝金主義商法や不透明な流通機構の実態を把握しないで合弁企業の販売部門を全面的に任せることには慎重を要する。

合弁契約書作成上の留意点：

- ①契約自由の原則を認識しているか。  
合弁契約書には双方の権利・義務に関する事項が盛り込まれる。双方が協議して調印すると著しく不平等、不利益をきたす可能性のある事項が含まれていても、契約自由の原則上、直ちに契約書の改定は困難なので、原案の段階で慎重な検討が必要となる。
- ②合弁契約書の性格が分かっているか。  
合弁契約書の性格は合弁事業を実施するための親会社間の基本契約であって、合弁会社自体は契約の当事者にはなれない。従って親会社が何等かの権利の行使を合弁会社に直接請求するには、合弁会社の定款に必要事項を記載しておく必要がある。
- ③定型化された合弁契約書を使用したか。  
定型化された合弁契約書の様式を使うのが一般的なので、重要事項については事前に合弁先と協議して決めておいた方が効率的である。
- ④合弁契約の準拠法はどちらの法律であるか。  
合弁契約の準拠法は日本法ではなく、進出国の法律が適用されるのが原則であるが、中国では例外的に第三国の法律を適用する事例があり、米国では連邦法に州法も関わってくることに留意すべきである。因みに、合弁契約締結に際し、会社法、外資法、労働法、税法等の関連法規との合法性を重視すること。
- ⑤自社の経営権または拒否権の行使が明記されているか。  
日本側のマジョリティ出資では、経営上の意思決定権と業務執行権の行使を合弁契約書に明記すること。具体的には、執行機関の構成、事前承認事項及び監査権限などが該当する。一方、日本側がマイノリティ出資の場合、合弁先の一方的な意思決定や業務執行を制約するために、日本側の事前承認を必要とする旨を明記する必要がある。
- ⑥合弁契約解消の合意事項が明記されているか。  
中国では合弁契約を解消して事業から撤退するには、董事全員による合意書の提出が不可欠で、一人でも反対されると合弁会社の解散や精算登記ができない。従って持株や機械設備を合弁先に譲渡して撤退

せざるを得ない事例があると聞いている。かかる事態を回避するには、合弁契約解消の合意条件を契約書に明記しておく必要がある。解消の合意条件とは、例えば3期間継続して損失が発生したとき、債務超過に至ったときなどが考えられる。

⑦清算損失金分担の事項が明記されているか。

合弁事業から撤退する際、日本側が一方的に損失金の全額を被らないために清算損失金分担の事項を契約書に明記しておく必要がある。損失金の分担基準は出資比率に基づいて負担するのが通例である。

⑧利害の対立が予想される重要事項を先行して協議するよう助言したか。

日本人は争いを好まない特性があり、無難な細目から話し合う傾向があるが、代表者・役員の選任、出資比率、業務分掌など両社間で利害が対立するような重要事項の協議を先行させて、基本合意に達した後、細目を詰めるのが効率的な協議方法といえる。

⑨合弁契約締結にあたり現地の専門弁護士の指導を受けたか。

現地語で書かれた条文解釈は難解なので、費用が嵩んでも合弁契約書の原案作成及び契約締結の立ち会いを国際契約専門の現地の弁護士に委任すべきである。

診断着眼点：

①合弁形態の利点と問題点について整理し、的確に説明することができるか。

②合弁先選定上の共通的な留意点、合弁先が華僑の場合の留意点を心得ているか。

③合弁契約書作成上の留意点について理解し、的確に助言することができるか。

### 3) 集団化進出

投資リスクを考慮し、単独では海外進出を断念せざるを得ないが、投資リスクを数社で分担すれば進出の目途が立ってくる。集団化進出は同業種や異業種の中小企業が協同組合法に基づき協同組合を結成し、基本要件を満たすことができれば、商工組合中央金庫の制度融資が適用される。現在、この融資制度を利用して設備資金や運転資金を調達して海外進出する中小企業が増加しており、国際派診断士の進出支援が期待される。

診断着眼点：

①集団化進出の意味と利点について理解しているか。

②集団化のための協同組合の結成や制度融資の利用にあたって助言、支援したか。

### 4) 企業買収

企業買収も海外市場における事業拡大のための経営戦略であるが、被買収企業の企業価値をどれだけ買収企業へ移転できるのか、両社合体でどれだけシナジー効果を創出できるのかが評価基準となり、更地を購入して生産拠点を設立する場合と既存企業を買収して自社工場として稼働させる場合との相対的比較の結果が基本的な判断基準となる。

先進国では総じて市場の成熟化が進行しているから独自で市場開拓することは容易でなく、既存企業を買収して市場参入の方が得策である場合が多い。新興国の中国では多数の産業分野で企業は熾烈なグローバル競争に晒されており、政府は国際競争力を強化するため関連法規を整備した上で基幹産業の事業再編や国有企業の民営化を指導してきている。その結果、中国企業を買収して市場確保を目指す外資企業が飛躍的に増加してきている。企業買収の方法としては、新株引受け、株式公開買付け、株式交換、合併が挙げられる。次に、買収企業の利点と問題点、企業買収の留意点について言及したい。



#### 買収企業の利点：

- ①既存事業の拡大や新規事業の多角化が促進され、経営基盤の強化につながる。
- ②蓄積に長期間を要する製造技術・ノウハウ、製品ブランドを即座に確保することができる。
- ③複数事業の相乗効果を得ることができ、単一事業による経営リスクの分散を図ることもできる。
- ④従業員管理や労働慣行に精通した被買収企業の経営者や幹部を任用すれば早期操業に漕ぎ着ける。
- ⑤自社工場の新設と比べ、設計、建設工事、機械設備の手配、環境・安全対策、従業員の新規雇用と教育・訓練の実施など操業開始に向けた諸事項の遂行が省略することができる。

#### 買収企業の問題点：

- ①売りに出されたり、持ち込まれる買収案件は優良物件とは限らず、何等かの欠陥を内蔵している場合があり、買収後に予想外のトラブルが発生して、多額の追加投資を余儀なくされることがある。
- ②短期間で有形・無形の経営資源を確保でき、操業開始に漕ぎ着ける利点はあるが、反面、経営体質や異文化の組織が合体することによる混乱や摩擦が生じることがあり、組合が組織化されている場合、労使協調路線を敷くまでに相当の日数を要する。

#### 企業買収の留意点：

- ①企業買収の成功要因とは、イ．事業見通しの確実性、ロ．企業文化の相互理解、ハ．経営陣からの円滑な経営基盤の承継という三条件を挙げることができる。
- ②労働集約的な中小企業製品の場合は、企業買収を選択せずに独自のアイデアで自社工場を建設し、従業員を現地採用して教育訓練を行い、日本的経営に馴染ませることで成功している事例が多いので、企業買収との相対的比較を入念に行って、いずれかを選定する必要がある。
- ③先進国市場の場合、対応不可能なカントリー・リスクが少ないので、小規模投資に抑える見込みがあれば、自社工場の新設を選択しても成功する可能性が高い。
- ③流通業の場合、流通チャネルの構築と自社ブランドの浸透に相当の時間と費用を要するので、現地の販売会社を買収する方が得策と考えられる。
- ④買収物件の査定基準日、売買契約日、受渡日の実勢価格は異なるので、最終的な買収価格をどの日に決めるのか、契約書に明記しておく必要がある。
- ⑥企業買収に費用が掛かっても、監査法人や金融機関、M&A専門コンサルタントにデュー・デリジェンス（買収査定監査）を依頼すべきである。因みに、デュー・デリジェンスの目的は、買収企業が被買収企業の適格性と投資の経済性を把握するために、次の三側面から調査・分析を行い、買収条件と買収価格を算定し最終的に企業が投資の適否を判断する。
  - ・事業実施上の問題点：被買収企業の沿革、経営者・幹部の能力、仕入先・販売先の現状、製造・販売能力、製品ブランドの認知度など。
  - ・法務面のリスク調査：被買収企業の締結済の契約書や重要文書、訴訟関係、特許関係、簿外債務など。
  - ・財務面の現状と業績：財務構成、資産の実在性、キャッシュフローの状況と予測など。

#### 診断着眼点：

- ①買収企業へ被買収企業の企業価値を移転できるのか。合体でシナジー効果を創出できるのか。
- ②買収企業側の企業買収の利点と問題点を整理し、的確に助言することができるか。
- ③企業買収に際して留意すべき諸点を整理し、的確に説明することができるか。

④企業買収に際しては監査法人や専門コンサルタントの買収査定監査を依頼したか。

進出形態別にみた事業活動の特徴点比較

責任・コスト リスク度・他	直接投資			業務提携（技術・生産・輸出）	
	単独投資	合弁（マジョリティ）	合弁（マイノリティ）	委託生産	委託販売
本社の決定	◎全面的に可能	○ほぼ可能	△相当困難	×限定的	×限定的
投資コスト	×極めて大きい	△大きい	○比較的大きい	○小さい	◎極めて小さい
経営責任度	◎明確である	○比較的明確	×不明確	○小さい	◎極めて小さい
操業対応度	×極めて多い	△比較的多い	○少ない	—	—
利益還元度	◎大きい	○比較的大きい	△比較的小さい	×限定的	○比較的大きい
事業リスク	×極めて大きい	△比較的大きい	○比較的小さい	◎殆どない	◎殆どない

(5) 投資計画の立案

事前調査で収集した投資環境に関する情報及び事業費データに基づき、投資計画の大枠を立案する段階となる。投資計画は、原則として調達・生産計画、販売計画、損益計画、資金計画で構成される。投資計画の立案に際しては、現地のカントリー・リスク及びローカル・ノウハウなどの特殊要因をどの程度計画に反映させるかという点を除くと、国内における投資計画と大きく異なることはない。投資計画の立案に際しては国際派診断士の側面的な支援が期待される。次に、投資計画の構成と検討項目、損益計画立案上の留意点について言及したい。

1) 投資計画の構成と検討項目

- ①調達・生産計画：原材料・部品調達、生産品目・数量・コスト、生産工程、稼働率、不良品発生率、製品適正在庫、原価管理、月次・年次生産計画の立案
- ②販売計画：品種・品目別、市場別（現地・日本・第三国市場）、販売先・需要家別（信用力・販売実績の調査・販売条件・与信限度の設定が必要）、販売チャネルの設定（自社直販・代理店経由、代理店契約の締結が必要）、マーケティング（消費者層・競合企業・競合製品の調査、市場占有率の設定が必要）
- ③損益計画：売上高、製造原価、総利益、販売費一般管理費、支払利息、減価償却費、税引後利益の算出
- ④資金計画：資金使途額（創業費・土地代金・建設工事費・設備費・運転資金）及び資金調達額（本社の出資金・長期貸付金、現地法人の長短借入金、短期流動資金）の積算

2) 損益計画立案上の留意点

- ①大規模な資本集約型の海外投資の場合、利益発生の時期は遅いが、事業が軌道に乗った時点では利益率は高くなる。中小企業の労働集約型の海外投資の場合、資本回転率が早いので、初年度からの利益計上と配当が期待される。
- ②現地調達・現地生産・現地販売の海外投資の場合、投資の果実を安定的に得られる可能性が高いが、原料調達の対日輸入依存度が高く、製品の対日輸出主体の事業では、投資の果実は総じて不安定である。
- ③収益の期待値は進出国のカントリー・リスクの度合いによるのが原則で、新興国や途上国における薄利多売方式の採択及び先進国における高利益率志向は市場の実態無視につながるのを避けるべきである。

3) 資金計画立案上の留意点

- ①本社の資金調達は、経営力や収益力に見合った規模に抑えるべきで、理想的な工場を連想して過大にな

- ってはいけない。逆に、必要資金を絞り込み過ぎて後日多額の資金需要が発生し、追加投資を余儀なくされてもいけない。従って、投下資金の調達額と使途額は一件ずつ正確に積算する以外に方策はない。
- ②現地法人の資金調達は、通常、本社が国内の取引銀行に物的担保か保証状を差入れて、国内の取引銀行から現地の金融機関に対しスタンドバイ・クレジット（銀行保証状）の発行を依頼する。この銀行保証状を基に、現地法人は現地の金融機関より固定資金は長期借入金で調達し、流動資金は当座貸越契約を締結し、一定限度額を決めて自由に現金引出しができるような手続を進める必要がある。
  - ③長短借入金の金利は融資を受ける國の通貨の市場金利が基準になる。円建ての場合は日本の長期プライムレートの適用を受ければ有利だが、新興国の外貨建ては総じて金利が高いので不利である。
  - ④円建て外貨建のいずれを選択すべきかは、本社と現地法人のいずれが為替変動リスクを被るかによる。円建てなら本社の為替差損は回避できるが、外貨建てなら潜在的な為替差損を負担することになる。
  - ⑤筆者が海外駐在していた頃、合弁先の華僑から資金調達難を理由に、彼等の出資額に見合った融資を懇請されたことがある。必要な事業資金は出資比率に応じて負担するという合弁契約条項に違反するが、経営戦略上の判断から、融資の見返条件として合弁会社の実質的経営権を是認する旨の覚書を提出させて応諾した。新興国や途上国で屡々起こる事例なので参考までに留意してほしい。

#### 診断着眼点：

- ◇投資環境情報や事業費データを参考に投資計画の策定を支援し適切に助言したか。
- ◇投資計画の構成と項目及び損益計画と資金計画立案上の留意点を理解しているか。
- ①投資環境情報や事業費データに基づく投資計画の立案を支援し、適切に助言したか。
- ②投資計画の構成と検討項目を把握しているか。損益計画と資金計画立案の留意点を把握しているか。

#### (6) フィージビリティ・スタディ

投資環境情報や事業コストの事前調査が終了して投資計画が固まると、作業はフィージビリティ・スタディ（F/S）に移る。フィージビリティ・スタディとは、進出プロジェクトの企業化可能性調査と解釈され、投資計画に関する妥当性の検証と経済性の評価から成り立っている。プロジェクトがうまくいくかどうかを判断する重要な作業で、F/Sの結果が良好であれば進出の可能性が高まるが、不満足な結果であれば、事前調査を再度実施して投資計画を大幅に改善できれば継続審議になるが、改善見込みが立たなければ進出プロジェクトの推進を断念せざるを得ない。

大企業は海外業務の経験豊富なスタッフを抱える専門部署が周到な事前調査と精緻なF/Sに取り組む体制が整っているが、そのような高度人材が不在で、多額の費用負担に耐えられない中小企業は総じて周到な事前調査とF/Sの実施を避ける傾向がみられるので、国際派診断士としてはその重要性を説得するとともに、F/S策定に関する助言や支援を行う必要がある。

#### 1) F/Sにおける妥当性検証のポイント

- ①投資計画に重大な欠落や矛盾がないか。

妥当性検証のためのチェック・リストを参考に、投資計画の項目と中味に重大な欠落や矛盾がないか慎重にチェックして、欠落や矛盾する部分が見つければ再調査を行い、投資計画を修正する必要がある。

- ②プロジェクトの勘所を外していないか。

現地調査に完璧を期すことは不可能であるが、プロジェクトの勘所だけは確実に調査し把握しておかないと、海外進出は没になる可能性がある。勘所に重大な瑕疵や矛盾なければ、不測の事態が起こっても臨機応変的に対応して現地経営を維持することができる。例えば高級家具の合弁事業の場合、手先が器

用で賃金の安い手彫り職人の雇用が本当に見込めるか、原木の長期かつ安定的な確保が十分可能なのか、合弁先トップの信頼度と実績に問題はないか、外資企業に対する税制優遇制度の適用が受けられるか、対日輸送コストはどの程度かなどがポイントになる。

③トップに冷静かつ客観的な投資判断力があるか。

有能なトップなら、冷静で客観的な投資判断と意思決定が期待されるが、猪突猛進型のワンマンでは周囲の意見を聴かず投資判断に合理性を欠き、事前調査やF/Sを無視し勝手に進出を決める傾向がある。

④トップにタイミングの良い意思決定力があるか。

F/Sは飽くまでも企業化可能性調査であり、満足できる調査結果が出たとしても、成功間違いのないという結論は出し難く、逡巡している間にタイミングを失うことがある。トップは自己の事業経験上の勘所を抑えて、進出するのか、見送るのか、計画の練り直しかについてタイミングよく決断すべきである。

## 2) F/Sにおける経済性検証のポイント

プロジェクトの経済性評価もF/Sの重要な作業で、代表的な方法として通常、DCF法と会計的手法の合わせ技が用いられる。

### ①DCF法による経済性検証

DCF法はプロジェクトが創出する将来のキャッシュフロー予測を実施した後、そのキャッシュフローを適切な割引率を用いて現在価値に割り戻した合計額を投下資本と対比することにより、プロジェクトの経済性（ROI、Return of Investment）をみる手法である。キャッシュフローは税引後純利益に減価償却費を加算した額で投下資本を回収する原資とし、投下資本は本社の現地法人に対する出資金と長期貸付金の合計額と考える。

ROIは製品の販売数量と単価、原材料や間接費などの生産コスト、諸経費や支払利息、減価償却費の見積りによって変動する。見積りは感度分析の手法を用いて、販売数量と単価、生産コスト、諸経費の与件を変動させてキャッシュフローがいくら確保できるかを判断する。DCF法で算出されたROIは高いほどよいが、期待外れの場合は、これら与件のどれを、どのように調整すれば期待するROIが得られるのか、繰り返しシミュレーションを行うことになる。なお、経済性検証の手法も高度化しており、複雑な計算結果が瞬時に得られるソフトウェアが開発されているので、必要なデータを整えて専門コンサルタントに依頼してROIの計算結果を入手することができる。

### ②会計的手法による経済性検証

会計的手法は国内取引で用いられているので中小企業の経理や財務のスタッフでも策定可能な方法である。操業時点における毎期の売上高、製造原価、総利益、一般管理費、販売費・一般管理費、減価償却費、営業利益、営業外損益、経常利益、法人税等、税引後利益を予想して、損益計画を作成する一方、損益分岐点を算出し、期間損益が黒字になる売上高を見定めておくことが大切である。これら一連の作業に基づき、毎期の予想損益計算書、予想貸借対照表、予想資金繰表を作成して、損益と資金の動きを把握することも大切である。さらに、予想損益計算書と予想貸借対照表を基に総資本利益率、売上高利益率、各種回転率などの経営指標を組み合わせてプロジェクトの総合的な経済性評価を行うことになる。

### 診断着眼点：

◇投資計画に基づき、最終的にプロジェクトの妥当性検証と経済性評価を行ったか。

◇トップに冷静かつ客観的な投資判断力と時宜を得た意思決定力が備わっているか。

①投資計画の項目と中味に欠落や矛盾がないか多面的、かつ慎重にチェックしたか。

- ② 重大な欠落や矛盾があれば再調査を実施し、修正投資計画に基づき F/S を実施したか。
- ③ F/S 実施の他に、トップの豊富な事業経験による独特の事業観、勘所も尊重したか。
- ④ 経済性や投資効率の検証にあたっては、DCF 法と会計的手法の合わせ技を用いたか。
- ⑤ 妥当性検証、経済性評価の結果が不満足な場合は、事前調査、投資計画、F/S を繰り返し行い、最終的にトップがプロジェクト進出の可否を決断できるよう助言、支援を行ったか。

#### (7) 操業に向けた諸課題の推進

現地法人として生産活動に入るには、本社の経営資源に全面的に依存するのではなく、独自で経営の現地化を実現しなければならない。操業に向けた派遣責任者の課題としては、幹部・従業員の現地雇用に備えて、現地の人事・労務管理上必要な関連法規や制度、現地特有の労働慣行について事前によく調査しておくこと、原材料の現地調達に備えて、品質、価格、納期に信頼のおける調達先を開拓しておくこと、流動資金を現地調達するため、複数の地場銀行と折衝して、有利な条件で融資を受けられるようにしておくことが取り敢えず必要になる。

診断着眼点：

- ① 経営の現地化にあたり事前に遂行すべき事柄を承知し、実行しているか。

## V. 本論における国際派診断士の役割

◇ 公的機関の国際化支援策の紹介・支援

- ① 投資環境情報・データの収集・分析・加工・提供

進出中小企業の求めに応じ、中小企業庁、ジェトロ、中小企業基盤整備機構、日本アセアンセンター等の公的機関を中心に進出国・地域別の経済・産業・貿易に関する統計資料、為替・金融・投資・外資規制・外資優遇に関する制度情報、工業団地分布情報、人件費・インフラ関係費・その他コスト・データの抽出・分析・加工・提供を行う。

- ② 国際化支援アドバイザー制度の活用・支援

進出中小企業の求めに応じ、中小企業基盤整備機構の国際化支援アドバイザー制度の活用を助言、説明会に同席して進出国の投資環境情報や、カンントリー・リスク、ローカル・ノウハウなど現地経営上の留意点の収集を支援する。具体化に伴い現地に同行して市場調査及び合弁候補先との折衝等を支援する。

- ③ 海外ビジネスサポート・システム等の活用・支援

製品輸出を支援するため、輸出市場に同行して、市場調査や輸入代理店・需要家との商談に立ち会い側面的に支援する一方、国際見本市への出品や商談会への参加を通して商談成立を側面的に支援する。また、輸出マーケティング活動の一環として、ジェトロ主宰の海外ビジネスサポート・システムの活用を進言し、輸出実績の積み増しに協力する。

◇ 人材の国際化診断

派遣責任者及び駐在員に求められる資質と職務遂行能力について明確かつ具体的な助言を行い、派遣人材の選定を支援する。

◇ 製品の国際競争力診断

製品の海外市場における競争力を見極めるため、製品の価格競争力、非価格競争力、製品開発力の三

大視点から調査・分析を行い、国際競争力を総合的に診断・助言する。

#### ◇財務の国際化診断

現地法人設立に伴う本社の出資金や貸付金の国内調達及び現地法人の流動資金の現地調達に際して、金融機関との交渉に立ち会い、補足説明を行う。多額の借入金調達による過剰債務が本社財務の安全性を損なわないかどうか財務分析を行う。派遣責任者と財務担当者に対する国際金融や外国為替に関する講義を行い、実務経験を積ませる。

#### ◇投資計画の立案支援

投資環境情報・事業コスト・データに基づき、進出プロジェクトの投資計画（調達計画・生産計画・販売計画・要員計画・損益計画、資金計画）の立案を支援する。

#### ◇フィージビリティ・スタディ支援

投資計画に基づき、DCF法、会計的手法により、プロジェクトの妥当性の検証と経済性の評価を行う。

#### ◇集団化進出の支援

投資リスクの軽減策として、同業者との協同組合の結成による集団化進出計画の取り纏めを支援する。

## 後 記

後編の「海外進出後における現地法人による経営活動の診断着眼点」については、有志中小企業診断士による共同研究グループを結成して取り纏め、成果発表を行うことにしている。

以 上

参考資料：筆者作成・例会発表「海外派遣者の選定基準について（平成14年）」

筆者作成・例会発表「海外進出のための事前調査及び投資計画立案チェックポイント平成15年）」

筆者作成・杉並診断士会発表「中小製造業の中国進出を支援する（平成16年度）」

筆者作成・例会発表「中小企業の国際化対応と診断着眼点（平成17年度）」

筆者作成・例会発表「公的機関における中小企業国際化支援策（平成17年度）」

筆者作成・例会発表「公的機関における国際派診断士の活躍の場（平成18年度）」

筆者作成・例会発表「貿易実務全般のポイント解説（平成20年度）」

筆者作成・原案作成中「中国企業との合弁契約締結上の留意点（平成21年度）」

高倉信昭著「海外進出と企業戦略」

中小企業基盤整備機構ウェブサイト「中小企業国際化支援アドバイザー相談事例」

日本貿易振興機構：海外進出相談事例Q&A

国際化診断領域	診 断 着 眼 点
II. 経営資源の国際化診断 1. 人材の国際化診断 (1)本社トップ	<p>◆現有する経営資源は事業の国際化を推進できる量的、質的レベルに達しているか。</p> <p>◇本社トップ、派遣責任者、派遣駐在員に求められる責務、資質、能力について認識を深め、適切に助言することができるか。</p> <p>①経営理念、経営方針は国際社会に通用するか。全社員や利害者に浸透しているか。</p> <p>②自ら事業の国際化戦略を策定し、実施段階では先頭に立って推進役を果たしているか。</p> <p>③社員の国際要員化を中期目標に掲げ、階層別に研修計画を立案し、実施しているか。</p> <p>④海外視察や講演会、研修会の参加を通して海外事業の経営ノウハウを吸収しているか。</p> <p>⑤社員の海外派遣に備え帰国後の処遇を含む包括的な海外派遣規程を準備しているか。</p> <p>⑥プロジェクト推進を急ぐときは、即戦力的な人材の中途採用を検討する考えはないか</p>
(2)派遣責任者	<p>◇派遣責任者はエース級の人物か。エース級の派遣により、本社の人事組織に重大な空洞化が生じるようなことはないか。</p> <p>①現地責任者としての遂行課題について派遣前と派遣後に分けて自覚しているか。</p> <p>②本社の経営方針と現地の運営方針との調整、自己責任と職務権限をトップと協議したか。</p> <p>③関連部門の業務方針との調整、問題解決の方法、協力体制につき部門長と協議したか。</p> <p>④現地経営上のトラブル発生に備え専門家と顧問契約締結の目途をつけているか。</p> <p>⑤雑多な日常業務から重要案件を判別し、臨機応変的に処理できる能力を備えているか。</p> <p>⑥派遣駐在員の長所を見抜いて適材適所に配置できる一方、和を大切にする人物か。</p> <p>⑦災害、政情不安、経済不況、外資規制、為替変動などカントリーリスクに耐えられるか。</p> <p>⑧現地の異文化、労働慣行、取引慣行を理解して、経営の現地化を進めることができるか。</p> <p>⑨主要調達先、販売先、合弁先、地域住民との間で良好な関係を維持することができるか。</p>
(3)派遣駐在員	<p>◇派遣駐在員は語学力と健康に自信があり、柔軟で地域社会に駆け込む資質があるか。</p> <p>◇担当業務の専門知識と実務経験は豊富で、現場でリーダーシップを発揮できるか。</p> <p>①輸出入貿易に関する知識は習得済みで、実務経験もある程度積んできているか。</p> <p>②英会話と英文コレスポンスを無難にこなす一方、初歩的な現地語なら話せるか。</p> <p>③現地従業員の教育訓練に意欲的に取り組み、明確に業務指示ができる人材であるか。</p> <p>④鬱病に罹る虞がなく、厭なことがあっても一晩寝ればけろりと忘れられる資質があるか。</p> <p>⑤胃袋が頑丈で、現地産の食物を好んで食し、連日深酒しても平然としていられるか。</p> <p>⑥いつでも現地従業員や地域住民と駆け込むことができ、物怖じしない資質の持ち主か。</p> <p>⑦派遣部門や関連部門との良好なコミュニケーションを継続的に保つことができる人物か。</p> <p>⑧物事を直線的に見過ぎて複眼的思考ができない、独走が目立ち周囲の意見を聴かず自己抑制がきかない人物ではないか。</p> <p>⑨気前が良すぎて金銭感覚に問題がある、あるいは、共同意識に欠け派手好みの夫人同伴者ではないか。</p>
(4)現地の高度人材の任用・留学生の採用	<p>◇人材の国際化を促進するため、現地の高度人材や日本留学生の採用を検討したか。</p> <p>①専門知識と実務経験のある高度人材を現場責任者として任用するよう進言したか。</p> <p>②日本語や企業文化を履修中の留学生を採用し、ブリッジ要員に育成するよう進言したか。</p>
(5)公的機関による国際化育成策の活用	<p>◇社員の国際要員化を図るため、公的機関による育成支援策を活用するよう進言したか。</p> <p>①海外職業訓練協会が主宰するグローバル人材育成プログラム(派遣予定者に対する国際業務に関する知識・技能を習得させる研修制度)の活用を進言したか。</p> <p>②海外技術者研修協会が主宰する人材研修制度(現地の日本人管理者や従業員を対象に現地で行う研修と現地人管理者や技術者を日本側に受け入れて行う研修)の活用を進言したか。</p> <p>③日本貿易機構が主宰する貿易実務のオンライン講座を受講するよう進言したか。</p>

国際化診断領域	診 断 着 眼 点
2. 製品の国際競争力診断	<p>◇当該製品に国際競争力が認められ、現地製品と比較優位性を保つことができるか。</p> <p>◇製品の国際競争力を価格競争力、非価格競争力、製品開発力の視点で診断したか。</p> <p>①原材料費、生産コスト、単位当たり労働生産性を主体とする価格競争力はどの程度か。</p> <p>②労働生産性の検討に際し、機械設備の技術的条件や労働者の熟練度を考慮したか。</p> <p>③品質、性能、デザイン、ブランド、付帯サービス、販売力などの非価格競争力はどうか。</p> <p>④製品のライフサイクルを考えた製品開発力はどの程度備わっているか。市場ニーズの把握と製品コンセプトの決定、基本計画の策定、組織編成、開発作業の進捗状況はどうか。</p> <p>⑤開発には研究、技術、生産、販売の主要機能が関係するが、調整する組織はあるのか。</p> <p>⑥製品の国際競争力が著しく劣ると判断したとき、進出を見送るようトップを説得したか。</p>
3. 財務の国際化診断  (1)公的機関の資金調達  (2)財務基盤の安定度  (3)国際財務の習熟度	<p>◇本社の出資金や長期貸付金及び現地法人の流動資金は資金調達の見込みがあるか。</p> <p>◇派遣責任者及び本社財務担当者の国際金融に関する専門知識と実務経験はどうか。</p> <p>①国際協力銀行、商工組合中央金庫の海外展開に必要な制度融資の検討を勧めたか。</p> <p>②日本アジア投資（株）によるグローバル支援ファンドの利用も併せて検討したか。</p> <p>①多額の借入金による資金調達の結果、本社財務の安定性を損なうことにならないか。</p> <p>②安定性を著しく損なうときは、トップにプロジェクトの中止を率直に進言したか。</p> <p>①現地責任者と本社財務担当者の国際金融に関する専門知識と実務経験はどの程度か。</p> <p>②両者の進出国の金融法、外国為替法、会社法、税法、関連法規の知識はどの程度か。</p> <p>③派遣前に両者間で二重課税防止のための事務処理問題について協議を行ったか。</p>
III. 事業活動の国際化診断 1. 段階的発展モデル	<p>◆中小企業が国際化に向けて推進中の事業活動の現状を調査するとともに、問題点を把握して改善策を講じ、適切に助言することができるか。</p> <p>◇中小企業が国際化に向けて推進中の事業は段階的発展モデルのどの段階であるか。</p>
2. 進出形態別の国際化診断着眼点  (1)製品輸出  (2)技術提携  (3)委託生産  (4)直接投資	<p>◇多額の投資リスクを回避するためには、生産拠点の設立を急がないで製品輸出、技術提携、委託生産から段階的に事業の国際化を推進するよう粘り強く説得したか。</p> <p>◇製品輸出、技術提携、委託生産それぞれの利点と問題点、実施に際しての留意点について整理を行い、適切に助言、支援することができるか。</p> <p>◇品質・価格に比較優位性が認められるとき、製品輸出に着手するよう強く進言したか。</p> <p>①間接・直接輸出の取引実態、利点と問題点を理解し、適切に助言することができるか。</p> <p>②ジェトロ主催の国際見本市や商談会への参加、引合いデータベースの利用を勧めたか。</p> <p>③輸出を経て、輸出先に拠点設立を目標にマーケティング活動を深耕させているか。</p> <p>①供与企業の技術、特許、商標、製造ノウハウは海外企業への有償供与に値するか。</p> <p>②技術提携の利点、問題点、契約締結上の留意点を整理して、適切に説明ができるか。</p> <p>①海外調達型で労働集約的製品の場合、海外工場への委託生産に切り換えを進言したか。</p> <p>②委託生産の仕組み、利点、問題点、契約締結上の留意点を整理し適切に説明できるか。</p> <p>①製品輸出、技術提携、委託生産を経ずに経営の現地化を急ぐ戦略上の背景はなにか。</p> <p>②経営の現地化を推進するため、高度人材、原材料、資金を現地調達する見込みがあるか。</p>
IV. 生産拠点設立の成功条件と診断着眼点  (1)進出目的の明確化	<p>◆生産拠点設立の成功条件について十分認識しており、プロジェクトの進展状況に応じて本社トップに対して的確に助言することができるか。</p> <p>◇拠点設立プロジェクトはトップの恣意的判断ではなく自社の経営方針に基づいて推進しているか。プロジェクトは経営戦略上の必然性、必要性が認められるか。</p> <p>◇進出目的の明確化がプロジェクト推進の出発点になる理由を理解しているか。</p> <p>①進出目的は円高対応、人件費の圧縮、進出市場開拓、親会社との随伴進出のどれか。</p>



国際化診断領域	診 断 着 眼 点
	②進出形態からみて輸出市場防衛型、海外市場開拓型、製品調達型のいずれであるか。それぞれの特徴点を整理して理解できたか。
(2)進出国・地域の選定	◇進出目的に最適な進出国・地域を選定することができたか。 ①進出目的に最適な進出国・地域を選んだか。話題性だけで恣意的に決めていないか。 ②製品輸出を経ない海外市場開拓型では自社製品の比較優位を重点的に検討したか。 ③中国進出の場合、沿岸地域間、沿岸・内陸地域間の比較検討を十分行ったか。
(3)事前調査の徹底	◇進出中小企業の最大の撤退要因が事前調査の不備であることを承知しているか。 ◇調査項目、投資環境や事業コストの情報源、調査実施上の留意点を理解しているか。 ①マクロ的情報はジェットロや日本アセアンセンター等のウェブサイトを活用したか。 ②入居工業団地の自然・居住・事業環境、従業員の技術水準や勤務態度、人件費や事業コスト、経営上の留意点については周辺の日系企業を歴訪し実情を聴取したか。 ③会計・税制・金融・為替制度は現地の専門家に確認したか。外資規制策と税制優遇策、工業団地入居条件と関連コストについては当該地区の当局で直接確認したか。 ④進出国のカントリー・リスク、ビジネス・リスク、ローカル・ノウハウ、労働慣行、取引慣行については、中小企業基盤整備機構の進出国専任の国際化支援アドバイザーより繰り返し直接聴取したか。 ⑤会計・税制・金融・為替制度、外資優遇・規制策は現地の専門家より聴取したか。 ⑥カントリー・リスクとビジネス・リスクの違いを把握し、助言することができるか。 ⑦ビジネス・リスク軽減のための具体策について考察し、助言することができるか。 ⑧ローカル・ノウハウの意味をよく理解して分かりやすく説明することができるか。 ⑨新興国・途上国における労務管理上の留意点を理解し、助言することができるか。
(4)経営形態の選定  1)独立形態  2)合弁形態  3)集団化進出  4)企業買収	◇どの経営形態が進出企業の経営資源の国際化成熟度からみて最適であるか。 ◇経営形態別に利点、問題点、選定上の留意点を整理し、説明することができるか。 ①独立形態における利点と問題点について整理し、適切に説明できるか。 ②人事・労務の直接・間接管理方式を理解し、独立経営に活かすことができるか。 ③合弁形態の利点と問題点について整理し、的確に説明することができるか。 ④合弁先選定上の共通的な留意点、合弁先が華僑の場合の留意点を心得ているか。 ⑤合弁契約書作成上の留意点について理解し、的確に助言することができるか。 ⑥集団化進出意味と利点について理解しているか。 ⑦集団化のための協同組合の結成や制度融資の利用にあたって助言、支援したか。 ⑧買収企業へ被買収企業の企業価値を移転できるか。シナジー効果を創出できるか。 ⑨買収企業側の企業買収の利点と問題点を整理し、的確に助言することができるか。 ⑩企業買収に際して留意すべき諸点を整理し、的確に説明することができるか。 ⑪企業買収に際しては監査法人や専門コンサルタントの買収査定監査を依頼したか。
(5)投資計画の策定  1)損益計画の立案	◇投資環境情報や事業費データを参考に投資計画の策定を支援し適切に助言したか。 ◇投資計画の構成と項目及び損益計画と資金計画立案上の留意点を理解しているか。 ①購買・生産・在庫・販売・経費計画を総括して月次・年次損益計画を立案したか。 ②売上高から経常利益、純利益の段階まで会計的手法で損益計画を立案できたか。 ③損益分岐点売上高に期間利益を加えた目標売上高を把握し販売計画に落したか。 ④初年度の決算時点における予想損益計算書を立案できたか。

国際化診断領域	診 断 着 眼 点
2)資金計画の立案	①創業費・工場建設費・機械設備費・什器備品費等の固定資金に原材料費・製品在庫・売掛金回収・諸経費に充てる運転資金を合算して所要資金総額を決定したか。 ②現地法人に対する本社の出資金と長期貸付金及び本社保証に基づき現地法人が調達する運転資金を正確に積算して投下資金の調達総額を決定したか。 ③本社の出資金・長期貸付金は円建てか現地通貨建てか。どちらが為替差損を被るのか。 ④操業開始時と初年度末決算時点の予想貸借対照表と予想資金繰表を作成できたか。 ⑤予想損益計算書と予想貸借対照表に基づいて損益と資金の動きを把握できたか。
(6)フィージビリティ・スタディ 1)妥当性の検証 2)経済性の検証	◇投資計画に基づき、最終的にプロジェクトの妥当性検証と経済性評価を行ったか。 ◇トップに冷静かつ客観的な投資判断力と時宜を得た意思決定力が備わっているか。 ①投資計画の項目と中味に欠落や矛盾がないか多面的、かつ慎重にチェックしたか。 ②重大な欠落や矛盾があれば再調査を行い修正投資計画に基づき F/S を実施したか。 ③ F/S 実施の他に、トップの豊富な事業経験による独特の事業観、勘所も尊重したか。 ④経済性や投資効率の検証にあたり、DCF法と会計的手法の合わせ技を用いたか。 ⑤妥当性検証、経済性評価の結果が不満足な場合、事前調査、投資計画、F/S を繰返して、トップがプロジェクト進出の可否を決断できるよう助言、支援を行ったか。

<無断掲載禁止>