

## 国際化対応力診断の体系と着眼点（改訂版・その二）

～中小企業が進める「事業活動の国際化」を支援する診断士のために～

（一社）東京都中小企業診断士協会城西支部  
国際化コンサルティング研究会初代リーダー  
著者 田口研介～

はじめに

近年、少子・高齢化に伴い、国内市場の縮小が予想される一方、事業環境の国際化、グローバル化の進展に伴い、アジア新興国市場の旺盛な需要を確保することも中小企業にとって経営戦略上の重要課題になりつつあり、診断士として中小企業が取り組む事業活動の国際化を支援するため、コンサルティング能力の向上が求められている。

本項では中小企業が事業活動の国際化に着手する際に役立つ段階的な進出モデルを示した後、直接投資を伴わない事業形態、直接投資を伴わない経営形態、直接投資を伴う事業形態と経営形態毎に、夫々概要説明を行い、利点、問題点、留意点等について比較検討を加えることにした。

### I. 手堅い段階的な海外進出モデルとは

経営資源の未成熟な中小企業が海外進出を遂げるためには、次に示す堅実かつ段階的なモデルを経て進出することが最善策であると筆者は確信している。

《Phase 1》

中小製造業の場合、輸出代理店を経由する自社製品の間接的な輸出貿易モデルから着手してはどうか。標的市場の規模・需給関係・流通価格・大口需要家等を事前に調査した結果、有望市場と判断したときは、信頼のおける輸出代理店を指定、現地の大口需要家等が指定する輸入代理店との間で商談が成立する迄のマーケティング活動を全面的に委託する。つまり、この段階は自社製品の継続的かつ安定的な輸出貿易を継続させ発展させる段階である。

《Phase 2》

自社製品の輸出実績が定着した段階では現地に自社の駐在員事務所の設置か海外支店を開設し、輸入代理店との協力関係を維持しながら、輸出市場の深耕を図り、更なる飛躍に向け準備を進める段階である。

《Phase 3》

自社製品の輸出市場における投資環境情報の収集に努め、我が国と進出国の生産コストとの比較優位性を確かめ、後者の方が遥かに採算的に有利であることを確認できたら、単独出資または輸入代理店との合弁出資による生産拠点の設立を決断する。この段階では原材料等の調達、生産、マーケティング活動、財務、人事・労務管理に至る全ての経営活動が現地化される段階である。

《Phase 4》

この段階では、輸出貿易先行型の発展モデルとは別に、急激な円高や高騰な人件費対応策等、必然的な進出目的や動機に基づく生産拠点の設立により、原材料等の調達と生産を行い、日本市場や第三国市場に製品を輸出する段階である。

#### 《Phase 5》

この段階では、グローバル市場を一体化した経営戦略の下で、他の主要国市場に進出した自社の現地法人間の経営活動が調整され統合されて経営資源の最適配分が行われる段階となる。この段階では、トップの経営理念、経営方針、経営戦略、さらには基礎研究、資金や原材料の調達方針、人事・労務方針等が統一的に各現地法人間で共有化される。

Phase 5 段階に到達している企業を多国籍企業、グローバル企業と称し、中小企業は総じて Phase 3 乃至 4 の段階に留まっていると予想している。

#### ◇診断着眼点

- ①経営資源の乏しい中小企業にとって段階的な進出が如何に大切であるか再認識されたか。
- ②受信企業は進出モデルのなかでどの段階に位置しているか。段階に応じた診断を行ったか。

## II. 直接投資を伴わない事業活動の国際化

中小企業が新たな経営戦略のもとで事業活動の国際化に取り組む場合、豊かな経営資源を抱えている大企業と比べて、人材、資金、現地経営ノウハウが手薄なため、余程の必然性や必要性が認められる進出事案、例えば、綾会社に随伴して進出する中小自動車部品サプライヤー等を除いては、多額の直接投資を必要とする生産拠点等の設立は決して急ぐべきではない。自社製品に余程の比較優位性（価格競争力・非価格競争力・製品開発力等）があつて、輸出成約が見込まれるときは、公的機関が主催する国際見本市への出展を通して輸出商談が纏まる可能性があれば、商社等を経由する間接輸出を選択する方が無難である。

### (1) 間接輸出

間接輸出は、国内の売主と海外の買主の間に商社や代理店が介在して取り仕切る輸出取引の形態をいう。売主は商社に約定品を売却すれば契約が終結する国内取引に限定される。商社や輸出代理店は現地の輸入代理店または大口需要家と売買契約を締結して約定品を輸出する。

#### ◇利点

- ①品質上のクレームを除き、売主は貿易取引の専門知識と実務経験のある商社等に輸出業務を全面的に委託しておけば売買契約上のトラブルや貨物運送上リスクから解放される。
- ②商社が設定しているグローバル市場に自社製品の輸出成約が期待される。

#### ◇問題点・留意点

- ①原則として輸出業務を商社に委託するので、自社独自で海外市場調査や取引先の開拓が難しい。
- ②輸出業務を商社等に全面的に委託するので、自社内に貿易実務や輸出商談に長けた人材育成が難しく自社独自の直接輸出が実現できない。
- ③商社等に支払う取扱手数料が嵩む。

## (2) 直接輸出

直接輸出は輸出業務を商社等に委託せず、独力で自社製品等を相手国の取引業者や製造業者と輸出取引を行うことである。その形態では輸出先市場の開拓、輸入代理店や大口需要家との商談、売買契約書の作成、船会社への船腹予約、海上保険会社への付保、取引銀行への為替予約、乙仲業者への貨物の通関や船積手配、取引銀行への荷為替手形の買取依頼等、全ての輸出業務を完遂させる必要がある。約定品の品質不良や製品規格の不一致等に係るクレームが発生すると、メーカーと協議しながら単独で解決しなければならない。

### ◇利点

- ①輸出業者は輸入業者から現地市場における約定品の需給状況、価格動向情報を直接入手できる。
- ②輸出業者は輸入業者に自社の営業方針、輸出方針、要望、取引条件を直接伝達することができる。
- ③商社等に支払う取扱手数料の支払が不要となり、現地市場での自社製品等の価格競争力が増加する。
- ④OJTにより自社の貿易実務や英文コレスポンス力、現地顧客との交渉術、販売力が飛躍的に向上する。
- ⑤現地出張による顧客との折衝や開拓が省けるので独自の輸出マーケティング活動に集中できる。

### ◇問題点

- ①輸出業者が契約の当事者として全面的な業務責任とリスクを負い、他社に転嫁することができない。
- ②輸出業者自身が海外出張を含む輸出マーケティングを行い、取引先を開拓する負担が過剰になる。
- ③現地のカントリーリスク全般、労働慣行、取引慣行、為替変動リスク、与信管理リスクに晒される。
- ④現地の貿易管理法、外国為替法、関税法、所得税法に精通せざるを得ず、想定外のトラブルに遭遇することがあるから、現地の会計士や弁護士との顧問契約を締結することになるため、費用が嵩む。

### ◇留意点

#### ①製品輸出による海外市場開拓

経営資源の脆弱な中小企業にとっては、直接投資を伴わない製品等の輸出貿易から事業活動の国際化を推進するのが理想的で、その第一歩が製品輸出となる。製品輸出の段階を経て現地市場の開拓、確保・拡大の見通しが付いた段階で現地生産に踏み切るのが理想的である。直接投資リスクを伴わない製品輸出の段階で現地のマーケティング活動を深耕しておけば現地生産への移行の成功率が高くなる。

#### ②間接輸出か直接輸出かの選択

前者ではマーケティング活動を輸出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から、中小企業の責任や危険負担は限定的となる。そのため、輸入市場の需給関係や価格動向への関心が薄くなり、輸入代理店との友好関係が重要課題にな

る。一方、直接輸出では事情が異なり、常に、自社製品の輸出動向、現地の需給動向、競合企業、競合製品の動向に注意する一方、信頼のおける輸入代理店の選定、引合入手から輸出商談成立に至る全てのマーケティング活動を背負い込む決意が必要となる。

### ③製品輸出から生産拠点の設立への期待

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、条件が整えば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。

### 3) T T P P (Trade Tie-up Promotion Program) の活用

国際競争力、比較優位性のある製品でも最終需要家を買ってくれるか確かめない限り、製品輸出の目途が立たない。自社の直接輸出を選択する場合、ジェットロが主催する国際見本市への出品や商談会に出席して、現地の輸入商や需要家に評価してもらうのが有効な手段になる。後日、彼等から具体的な引合が届いたら、品質、規格、価格、受渡時期、価格条件、決済方法等を通告して、双方の条件が整えば、輸出商談が成立することになる。国際見本市への出品参加とは別に、ジェットロがデータベース化している商品引合い情報のT T P Pを活用して輸出商談に着手、促進することができる。

[https://www.jetro.go.jp/ttppoas/images/main\\_copy.png](https://www.jetro.go.jp/ttppoas/images/main_copy.png)

- ①海外企業から寄せられた各種商品の引合い案件をデータベース化して、登録した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することになっている。
- ②各国で開催される見本市・展示会・商談会の情報を掲載して中小企業に出品機会を提供している。
- ③各国の官報に掲載される政府調達に関する公告を掲載し、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

自社製品の輸出実績の維持・拡大に伴い、現地に駐在員事務所を皮切りに支店または現地法人を設置するとともに、輸入元企業と提携関係が深まり、諸条件が整った段階では輸入元企業と合弁出資による現地法人を設立して、販売・生産拠点を確保する機会が訪れるかもしれない。

### (3) 委託加工貿易

委託加工貿易は海外の委託企業から原材料の供給を受けて加工した製品を委託企業の指定場所へ輸出する貿易形態である。供給された原材料や加工された製品の所有権や加工過程のリスク、製品の運送費、保管料、保険料等は全て委託企業が負担することになる。海外の委託企業が日本企業に加工を依頼する取引を準委託加工貿易、日本企業が海外の受託企業に加工を依頼する取引を逆委託加工貿易と称する。なお、委託加工貿易の利点と問題点・留意点は次の通りである。

◇利点 別掲、委託生産の項の利点に準じる。

◇問題点

- ①中国では輸出入経営権を有しない企業は経営権を有する企業を経由せざるを得ないので、費用が高む。
- ②中国では銀行保証台帳制度に基づき、受託企業が保証金を負担するので、増値税の還付率が低くなるので規定より低くなるので注意を要する。
- ③中国では委託加工に禁止品目、制限品目、許可品目があるので、注意を要する。

#### (4) 技術提携

技術提携は、技術特許契約（license agreement）による複数企業間に生じる協力関係の総称であり、直接投資を伴わない海外事業戦略の一環として多数の中小企業が取り組んでいる形態である。それは多額の直接投資を伴う海外進出の形態に比べてリスクが少ないからである。技術特許契約は特許技術を一定の特許料を対価として特許供与企業（licensor）が特許被供与企業（licensee）に提供することを主な内容としている。広義の技術提携は、特許技術の他に、供与企業の商標の使用、製造上のノウハウ、原材料や部品・半製品の供給、技術サービス、マーケティング・ノウハウ等が含まれる。技術提携の利点、問題点、留意点は下記の通りである。

##### ◇利点

- ①設備投資が不要なので経営上のリスクが少ない。
- ②生産設備やインフラ施設を稼働させる場合と比べて負荷が少ない。
- ③原材料や部品の提供を含む技術提携では、輸出利益が得られる。
- ④海外企業との技術提携期間を通して双方の信頼関係が濃くなれば、現地において合弁出資による生産拠点の設立に繋がる可能性がある。

##### ◇問題点・留意点

- ①新興国では被供与企業が供与企業の技術を吸収して、競合企業に変身することがある。
- ②被供与企業が品質管理等の技術を適切に行わないと、供与企業の特許や商標に傷が付く虞れが生じる。
- ③被供与企業の国で輸入制限や送金制限に関する政策変更が生じたら、事業利益を損なうことがある。
- ④秘密情報やノウハウを取り扱わせる場合、供与企業は被供与企業に対し、秘密保持契約か、オプション契約の締結を要求する必要がある。

#### (5) 委託生産

委託生産は、外注の一形態で委託企業の仕様に基づいて委託企業の製品を外注先に生産委託または加工委託する事業の総称である。委託生産の実施に際しては、当事者間で委託生産契約を締結し、委託企業が受託企業の設備、技術、労働力を活用して生産した製品を販売するため、厳しい品質管理が要求される。委託企業は自社の特許技術や製造ノウハウを受託企業に公開するので、双方間でライセンス契約と秘密保持契約が締結されることになる。委託生産による商品の販売権は委託企業に帰属し、受託企業は生産のみ責任を負うことになる。

なお、中国では無償支給された原材料等を使用して加工品を輸出する形態を「来料加工」と称し、有償

支給された原材料等を使用して加工品を輸出する形態を「進料加工」と称する。  
委託生産の利点と問題点・留意点は下記の通りである。

#### ◇利点

- ①委託企業の生産能力の拡大と生産コスト削減に繋がる事業形態であるから、経営効率の向上に寄与する事業と考えられる。
- ②受託企業に生産を委託するので、委託企業は機械設備の資金調達が軽減または不要になるから、本社の財務構造を歪める懸念は生じないと思われる。
- ③新興国での委託生産では低廉で豊富な労働力の活用が見込めるので、製造原価の圧縮が期待できる。
- ④生産から販売までのSCMシステムが整えば、グローバル市場における商品の販売状況を睨みながら、発注量の調整や委託先工場の生産調整を図ることができる。
- ⑤何等かの事情により委託生産を中止しても、本社経営に及ぼす影響は軽微で済む。

#### ◇問題点・留意点

- ①契約締結前に、受託企業の機械設備の点検、原材料・部品の現地調達の可否判断、加工技術水準の確認、技術支援の必要性、労務費の概算、労働条件と労働力の質、物流・インフラ等の事前調査が必要である。
- ②仕様変更や守秘義務に関する委託企業の主導性について委託契約書の中で主張しておく必要がある。
- ③中国企業による貿易経営権の保持に関する事項、輸出加工区企業による所得税の特恵措置等を含む税制や法規制を事前に確認しておく必要がある。
- ④輸入原材料や加工品の制限措置や禁止措置の有無に関する事項を確認しておく必要がある。
- ⑤受託企業が技術やノウハウを流用して、製品が市場に出回り、競合企業に豹変することがある。  
委託生産は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、双方の合弁出資により生産拠点を設立することも海外進出の有効な選択肢になる可能性がある。