

進出形態別の概要・利点・問題点・留意点のまとめ

～中小企業の海外進出を支援する国際派診断士のための参考メモ～

(一社) 東京都中小企業診断士協会城西支部顧問

国際化コンサルティング研究会 田口研介

はじめに：

近年、少子・高齢化の進行による国内市場の縮小が避けられない一方、事業環境の国際化、グローバル化の進展によるアジア新興国市場の旺盛な需要を確保することが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、国際派診断士として中小企業の海外進出等を支援するためのコンサルティング能力の飛躍的向上が求められている。

本稿は中小企業による進出形態について、Ⅰ．直接投資を伴わない事業形態、Ⅱ．直接投資を伴わない経営形態、Ⅲ．直接投資を伴う事業・経営形態に大別、進出形態毎に概要説明と利点・問題点・留意点を要約して、一覧表に示している。なお、本稿は、数年前、診断協会発刊の「診断ニュース」に掲載された拙著「中小企業の国際化診断着眼点（海外進出前）」及び公的機関のウェブサイトの掲載内容を参考に作成したものである。

Ⅰ．直接投資を伴わない事業形態

中小企業が新たな経営理念に基づき、国際化戦略を策定して海外進出に取り組む場合、潤沢な経営資源を有する大企業と比べて、人材や資金、現地経営ノウハウの乏しい中小企業では、余程の必然性や必要性が認められる進出事案（主要取引先に促され随伴進出する中小部品サプライヤー等）を除き、多額の直接投資を伴う生産や販売拠点等の設立を急ぐべきではない。例えば、海外市場における自社製品の比較優位性（価格競争力・非価格競争力・製品開発力等）について現地調査を重ねた結果、輸出成約の期待が持てると判断したときは、公的機関が現地で主催する国際見本市に自社製品を出展、来場する輸入業者や大口需要家の興味を引いて商談が固まったら、商社経由による間接輸出を選択するほうがよい。以後、段階的なプロセスを経て、拠点づくりを目指すべきである。

Ⅱ．直接投資を伴わない経営形態

自社製品の輸出を契機に、海外市場に社員を派遣して、市場調査や本社との連絡業務を担当する「駐在員事務所」を設立し、輸出業務の進展次第では、「海外支店」に昇格させ、営業活動を担当させるとよい。双方とも現地法人でないから、直接投資を伴わない経営形態になる。

Ⅲ．直接投資を伴う進出形態

◇問題点

公的機関によるアンケート調査の結果を参照すると、貴重な経営資源を投入して拠点づくりを果たしたのに、①現地の投資環境に関する情報の収集不足や異なる労働慣行から発生する

紛争、②進出前に策定した事業計画の甘さ、③合弁先との経営方針を巡る対立等が原因で、撤退を余儀なくされる中小企業も少なくない。一方、未進出企業へのアンケート調査でも、①海外事業を任せられる人材がない、②海外進出ノウハウがない、③自社単独では事業リスクが大き過ぎる等の理由を挙げ、進出を躊躇している中小企業も多い。

◇課題

中小企業の直接投資を伴う海外進出に当たって、進出前では、①事前調査の徹底、②長期資金の確保、③F/S手法による事業計画の策定、進出後では、①労働慣行に配慮した人事・労務管理、②製品等の品質・ブランド管理、③知的財産権の保全対策、④ビジネス・パートナーとの連携強化を重視している。これらの課題は進出から撤退までの時間軸や、進出企業の業種や業態、進出国や地域の特性、「直接投資を伴わない進出」や「直接投資を伴う進出」などの要因により優先度と重要度が異なる。

その中でも、①海外実務を任せられる国内人材の育成と確保、②現地従業員の管理職層への育成と定着、③信頼できるビジネス・パートナーの確保等、人的資源の育成と適材の確保が最重要課題として定着している。

◇成功要因

経営資源の乏しい中小企業が直接投資を伴う海外進出を成功させるには、公的機関の多面的な支援策を最大限に活用するとともに、①から⑦までの諸事項の調査や審議を徹底することが直接投資を伴う海外進出を成功させる鍵になると確信している。

- ①社内にトップをリーダーとするプロジェクト・チームの審議体制を整える、
- ②プロジェクトの進出目的を明確に定める。
- ③進出目的に適った進出国・地域を選定する。
- ④選定した国・地域の投資環境に関する事前調査を徹底させる。
- ⑤最適な単独出資、合弁出資、企業買収等の経営形態を選定する。
- ⑥F/Sを実施し、その結果に基づく確かな事業計画を策定する。
- ⑦最終的にはトップが進出を決断する。

別紙一覧表が中小企業の海外進出を支援する国際派診断士のための参考メモとして活用され、特に関心のある課題について、調査研究を深耕される「繋ぎ役」を果たすことができれば幸いである。

進出形態別の概要・利点・問題点・留意点一覧表

I. 直接投資を伴わない事業形態

国際化コンサルティング研究会 田口研介

事業形態	概要	利点	問題点・留意点
間接輸出	間接輸出は、売買契約上の当事者である国内の売主と海外の買主の間に商社や輸出代理店が介在して行う輸出取引の形態をいう。商社等は輸出取引で発生する全てのリスクを引受け、売主は貿易取引に間接的に関与する形式になる。従って、売主は商社等に約定品を売渡して契約関係は終結するので、国内取引に限られる。商社等は別途、輸入代理店等と売買契約を締結して約定品を輸出する。	①売主は貿易取引の専門知識と豊富な実務経験を有する商社等に全ての輸出業務を委託するので契約上のトラブルや事業上のリスクから解放される。 ②商社等の海外ネットワークを通して他地域向けに自社製品の輸出成約が期待される。 ③商社等は一定の取扱い手数料を確保できる。	①全て輸出業務を商社に委託するので独自で海外の市場調査や取引先の開拓ができない。 ②輸出業務を商社等に丸投げ委託するので、自社内に貿易実務や商談に長けた人材育成が停滞し自社の直接輸出ができない。 ③商社等に支払う手数料、独自のマージンが売主の負担になる。
直接輸出	直接輸出は、輸出業務を商社等に委託しないで、輸出国と輸入国の製造業者、流通業者が相手側と約定品等の輸出取引を行うことをいう。直接輸出では、海外市場の開拓、輸入代理店や大口需要家との交渉や、成約後の売買契約書の作成、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、乙仲業者に対する貨物の通関や船積手配、取引銀行に対する輸出代金に係る荷為替手形の買取依頼等の輸出業務を完遂しなければならない。約定品の品質不良や規格の相違等に関する輸入業者からクレームが提起されると、メーカーと協議し求償を含めて解決に努力しなければならない。	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、価格動向等の諸情報を直接入手することができる。 ②輸出業者は輸入業者に自社の方針や要望、取引条件を直接伝達することができる。 ③商社等の取扱手数料の支払が不要になるので、現地の価格競争力が有利に働く。 ④OJTによる貿易実務や英文コレスポンスを通じた交渉術を社員に習得させたり、現地出張による顧客開拓等、独自の輸出マーケティング活動が期待できる。	①輸出業者が契約の当事者として責任とリスクを負い、他社に転嫁することはできない。 ②輸出業者単独で海外出張を含む輸出マーケティング活動を行い、輸入取引先を開拓することは負担が大きい。 ③現地のカンントリーリスク、取引慣行、為替変動リスク、与信管理リスクに対応する。 ④現地の貿易管理法や外国為替法、関税法、所得税法に精通していないと、予想外のトラブルに遭遇するので会計士や弁護士との契約締結で費用が掛かる。

事業形態	概要	利点	問題点・留意点
委託加工貿易	<p>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取引のことであり、加工するため供給された原材料及び加工された製品の所有権及び加工過程におけるリスクは委託企業に帰属する。製品の運送費用、保管費用、保険料も委託企業が負担する。海外の委託業者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。</p>	<p>委託生産の項の利点に準じる。</p>	<p>①中国では輸出入経営権を持たない企業は経営権を持っている企業を経由せざるを得ないので、費用が嵩む。 ②中国では銀行保証台帳制度に基づき、受託企業側に保証金の負担を伴い、規定より増値税の還付率が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。</p>
技術提携	<p>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る。さらに、技術提携は直接投資を伴わない海外事業戦略の一環として多く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、特許技術等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内容としている。広義の技術提携では、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。</p>	<p>①設備投資が不要なので本社経営上のリスクが少ないといえる。 ②生産設備やインフラ施設を稼働させる場合と比べ負荷がからない。 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両者の信頼関係が密接になれば、現地市場に合弁出資による生産拠点の設立に至るまで発展する可能性がある。</p>	<p>①新興国や途上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被供与企業が適切な品質管理等の技術を適切に利用しない場合、供与特許や商標に傷がつくおそれがある。 ③被供与企業の所在国で輸入制限や送金制限等の政策変更が生じた場合、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べきである。</p>

事業形態	概要	利点	問題点・留意点
委託生産	<p>委託生産は、外注の一形態で委託企業の仕様に基づき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。実施に際しては、両者間で委託生産契約を締結して、委託企業が受託企業の設備、技術、労働力を活用、生産した商品を販売するから、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、両者間でライセンス契約や秘密保持契約が締結されることになる。</p> <p>委託生産におけ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。</p> <p>OEMは受託企業が委託企業の自社ブランドを付けた商品を生産して、供給する契約形態のことである。</p> <p>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方法を「来料加工」といい、有償支給された原材料等を使用して加工品を輸出する方法を「進料加工」といっている。</p>	<p>①委託生産は、委託企業の生産能力の拡大と生産コストの削減に繋がる事業であり、経営効率の向上に寄与する事業でもある。</p> <p>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されるので、本社の財務構造を歪めるような懸念は生じない。</p> <p>③新興国等における委託生産では、低廉、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。</p> <p>④生産から販売までのSCMシステムが確立すると、グローバル市場における商品の販売状況を睨み、発注調整や委託先工場での生産調整を図ることが出来る。</p> <p>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。</p>	<p>①契約締結前に、受託企業の機械設備の点検、原材料・部品の現地調達可否の判断、技術水準の確認、技術支援の必要性、労務費の概算、労働条件及び労働力の質、物流インフラ状態について事前調査が不可欠になる。</p> <p>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ことが望ましい。</p> <p>③中国企業の貿易経営権の保持、輸出加工区企業の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。</p> <p>④輸入原材料や加工品の制限や禁止措置の有無について確認する。</p> <p>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先になることがある。</p>
集団化 進出	<p>集団化は、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て、海外に進出する事業形態の総称である。</p> <p>集団化により企業規模の適正化、事業の共同化、協業化が進み、生産コストの軽減が実現する。工場が狭い、生産力を増強</p>	<p>①投資リスクを憂慮し単独進出を躊躇している中小企業に門戸を開く事業形態といえる。</p> <p>②借入の基本要件を満たせば、商工組合中央金庫による制度融資を有効活用して、設備資金や</p>	<p>①規模の適正化、事業の共同化、協業化の意義と集団化進出の意義が理解されているとは思えない。</p> <p>②参加企業の業種や業態に偏りがみられ、調整や纏まりが困難な状</p>

事業形態	概要	利点	問題点・留意点
	したい、低廉、豊富な労働力を確保したい、工場の公害対策で悩んでいる等、中小企業にとって、集団化進出は経営効率を高める事業形態といえる。	運転資金の調達が可能になるので、協同組合の所属企業と協力し合い、前向きに制度の活用が望まれる。	況がみられる。 ③集団化企業を取纏め及び協同組合の運営を引受ける強力なリーダーが不足している。

II. 直接投資を伴わない経営形態

経営形態	概要	利点	問題点・留意点
駐在員事務所	駐在員事務所は、本社の出先機関として連絡業務、情報収集、市場調査、取引先との連携等を担当する。ただし、現地での営業や販売活動は認められない。	①営業・販売活動を行わないので原則的に法人税は課税されない。 ②単身駐在故、支店より経費が軽減できる。	①契約関係や売買行為、取引上の金銭授受は不可。②単身駐在のため、ストレスが溜まり、活動が鈍り本社と途絶える。
海外支店	海外支店は、海外に存在する日本本社と同一法人と見做される。海外支店による法律行為の最終責任は本社が負う。決算は本社と海外支店の勘定残高を合算、日本の税法に基づき、本社が納税申告を行う。現地における営業活動は認められる。	①資本金の計上が不要なので、本社の資金調達も不要になる。 ②本社から支店への送金は許可される。 ③販売活動を除き、契約当事者として取り扱われる。	①本支店間の勘定科目残高を合算して決算を行うので、期末の会計処理の遅れや税務申告が煩雑になる。 ②重大な支店行為の結果責任が本社に波及することがある。

III. 直接投資を伴う事業・経営形態

進出形態	概要	利点	問題点・留意点
現地法人 単独出資	単独出資の現地法人は、日本本社の全額出資により、現地に設立する完全子会社である。 途上国や新興国では、国内産業の保護・育成のため、外資企業に対しては単独出資を認めず、合弁出資を義務づけ、国内の産業基盤が固まってくると、輸出貢献度の高い業種や奨励業種と言われる分野を中心に、外資系企業の単独出資を認めるようになる。	①本社の経営方針、経営戦略に基づき、経営活動の現地化を推進することができる。 ②輸出貢献度の高い業種や奨励業種の分野に特化した事業を推進、法人税の減・免税の優遇措置が受けられる。 ③単独故に事業拡大や撤退の際、利害関係者と調整事項が少ない。	①生産拠点の設立に際しては、工場建設から操業までの諸事項を単独で推進することは甚だ困難である。 ②代表者は本社に対して現地法人による経営活動の結果責任と現地の法的責任を全面的に負わされる。 ③資金調達と使途の管理、納税責任を負う。

進出形態	概要	利点	問題点・留意点
現地法人 合弁出資	<p>合弁出資の現地法人は、日本本社と進出先企業との共同出資で設立する現地法人をいう。</p> <p>合弁先企業の適格要件は、トップの信頼が厚く、経営理念、経営方針、経営戦略に共有性が認められること、華僑の商業資本家の場合、狡猾な拝金主義者でないこと、減価償却や内部留保による有益事業への再投資に理解を示す人材が適格である。</p> <p>合弁先企業の信用調査は、国際的に評価の高いダン・レポートや取引金融機関への依頼が効果的であるが、地元の日系企業や合弁先企業の同業者からの情報が最も信頼性が高い。</p> <p>合弁契約書は本社と合弁先企業との基本契約であり、合弁会社は当事者でないので、本社の合弁会社への権利行使の請求に関し、合弁会社の定款に必要事項を記載する必要がある。</p>	<p>①共同出資故に、単独出資より現地法人の経営責任が軽減される。</p> <p>②共同出資故に、出資金、流動資産、固定資産に投入する本社の資金負担が軽減される。</p> <p>③現地の労働法規や労働慣行に精通した合弁先企業に人事・労務管理を委任することにより、経営の現地化を進捗できる確率が高い。</p> <p>④合弁先企業の販売先や流通チャネルが活用できれば、早期に市場参入が可能となり、営業と販売活動が進む。</p> <p>⑤合弁先企業が工場建設から操業開始迄の許認可関係手続や行政窓口との折衝してくれるので、安心感がある。</p>	<p>①事業分野の相互補完性とシナジー効果があるか、合弁先企業の技術評価や製品開発力、製品構成等について事前調査を徹底すること。</p> <p>②本社側が過小出資の場合、合弁先企業の独走を排し、意思決定や業務執行を抑制するため、本社側との事前協議を主張すること。</p> <p>③本社の技術やノウハウの流用による損害賠償請求権の留保を合弁契約書に明記すること。</p> <p>④合弁契約書の締結に際しては、現地の会社法、外資法、労働法、税法及び関連制度・規則等の調査研究に努め、現地の専門家と協議を重ねて進める必要がある。</p>
企業買収	<p>企業買収の基本条件は、事業見通の確実性、企業文化の相互理解、経営陣からの円滑な経営基盤の承継の三条件を挙げることができる。</p> <p>企業買収は海外市場における事業拡大のための経営戦略の一環であるが、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が得られるのかが買収案件の評価基準になる。例えば、更地を購入し</p>	<p>①現地企業の買収により国内の既存事業の拡大や新規事業を含む経営の多角化が図れるので、経営基盤の強化に繋がる可能性がある。</p> <p>②短期間で現地人材や有形・無形資産等の経営資源を確保できるので、新設と比べ早期に事業再開ができる。</p> <p>③通常、蓄積に長期間を要する製造技術、ノ</p>	<p>①売出され、持込まれる買収案件は優良物件とは限らない。何等かの欠陥を内蔵していると、予想外のトラブル発生と追加投資を余儀なくされる場合がある。</p> <p>②経営体質や異文化組織が合体するので、混乱や摩擦が生じる。</p> <p>③被買収企業に組合が組織化されていると、労使協調路線を敷くのに</p>

進出形態	概要	利点	問題点・留意点
企業買収	<p>て生産拠点を設立する場合と既存企業を買収、自社工場として稼働させる場合との相対的比較が判断基準になる。</p> <p>先進国では、市場の成熟化が進んで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する方が得策な場合が多い。</p> <p>中国では、既に多数の産業分野において熾烈なグローバル競争に晒されており、政府は国営企業の国際競争力を強化させるため、関連法規を整備し基幹産業の事業再編を中心に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生産・販売拠点を確保し、市場開拓を目指す外資系企業が飛躍的に増加してきている。</p> <p>企業買収に際しては、監査法人や金融機関、M&A専門のコンサルティング会社によるデュー・デリジェンス（買収査定監査）を依頼して、被買収企業の収益性や安定性、内蔵している修復困難な隘路を隈なく調査を行い、解決可能かどうかを判断して回答してくれる。</p>	<p>ノウハウ、製品ブランドを短期間で確保することができる。④複数事業の相乗効果が得られ、単一事業より経営リスクの分散効果が図られる。</p> <p>⑤現地の労働法規や制度、伝統的な労働慣行に精通した経営者や幹部を再任用すれば、新規事業の立上げより、遥かに人事・労務管理への対応が楽になる。</p> <p>⑥工場新設と比べて建設工事、機械設備の設置、環境・安全対策、従業員の新規雇用と教育・訓練に費やす手間と時間が少なく済む。</p> <p>⑦流通業の場合、買収企業が信用調査や販売先の開拓、流通経路の構築に取り組むには相当期間を要するが、既存の販売先を買収することができれば、時間短縮が見込まれ、遥かに効率的である。</p>	<p>相当の期間を要する。</p> <p>④労働集約的な中小企業製品の場合、新設工場の建設と既設工場の買収との相対比較の結果により結論を出すこと。</p> <p>⑤カントリーリスクが少ない先進国の場合、投資規模を抑えて自社工場を新設しても、成功する可能性がある。</p> <p>⑥費用が掛かっても、専門機関にデュー・デリジェンスを依頼して、買収査定監査を実施すべきである。</p> <p>⑦査定基準日、売買契約日、受渡日の実勢価格が違うので、いずれの日にするか双方で予め決定しておくこと。</p>

おわりに

中小企業の海外展開には大きなリスクが伴うものの、新たな利益を獲得できる事業機会も多い。国内事業基盤を強化しつつ、自社の強みを最大限に活かし、成長著しいアジア新興国の需要を取り込み、さらなる発展につなげていく多数の中小企業が輩出してくることを期待したい。そのためにも、国際派診断士が公的機関における支援策を含む中小企業の海外展開を強力に支援していくことが求められている。