

「千葉県企業の海外事業活動調査」

－アジアとのかかわりを強める県内中小企業－

財団法人 千葉経済センター

千葉県内企業では輸出入取引においても、また海外拠点進出においても、アジアとのかかわり、なかでも中国とのかかわりが一段と強まっている。大企業の海外事業展開が着実に進展しているなかで、最近中小企業の海外事業展開活発化が目立っている。経営資源に恵まれていない中小企業の場合でも、海外拠点を取り巻く多様なリスクの軽減に真剣に取り組んでいる先は海外事業展開で良好なパフォーマンスを達成している。

I. 県内企業のアジアとのかかわりは一段と強まっている

－中国とのかかわりが強まっているが、その他地域とも関係強まる

日本経済が長期低迷するなか、国内物価はジリジリと低下しており、なかでも中国を初めとしてアジア諸国から輸入される商品を中心に価格低下圧力はいっこうに弱まりをみせていない。こうした厳しい価格競争のなかで、県内企業においては様々な目的で、中国を初めとしてアジアを中心に輸出入取引を強め、海外拠点を活用する動きが強まっている。県内企業が海外取引・海外事業展開をどのように実施し、今後どのように対応しようとしているかについて、第四回の「海外取引等についてのアンケート調査」を実施し、あわせて県内企業に海外取引についてのヒアリングを実施した。

II. 県内企業のアジアにおける事業展開の状況

－第四回アンケート調査の結果－

当センター、ちばぎん総合研究所は1995年7月以来3回にわたって千葉県企業の海外取引等についてアンケート調査を実施してきたが、この6月に第四回のアンケート調査を実施した（図表1）。第一回は5,000社余にアンケートを郵送した。第二回以降は郵送先を絞ってはいるが、海外取引があると思われる企業は出来るだけ網羅するよう対象先の追加、入れ替えを行っている。

図表－1 海外取引等についてのアンケート

	実施時期	対象企業数	回答企業数	有効回答率
第一回	95年7月	5,251社	811社	15.4%
第二回	97年7月	811社	327社	40.3%
第三回	99年10月	961社	406社	42.2%
今回	02年6月	1,004社	412社	41.0%

(1) 輸出入取扱企業の割合は増加テンポが加速、特に輸入取扱で中小企業の増加が顕著

①輸入取扱企業の割合が大きく増加、対アジアが伸びる

今回のアンケート調査では、輸入取扱企業の割合が大きく増加した(第二回 21.1%→第三回 24.4%→今回 43.4%、図表2)。

企業規模別にみると、中小企業での割合が急速に増加している(回答した中小企業に占める輸入取扱のある中小企業の割合: 前回 19.3%→今回 41.7%)。輸入取扱高の過去3年間の実績は、増加基調の先(48.2%)が減少基調の先(16.5%)を大幅に上回っており、今後3年間の見通しでも、増加基調 61.0%に対し

減少基調は 10.1%とこの傾向が一段と強まっている(図表3)。

輸入を行っている企業のうち、アジアから輸入している企業の割合は前回の 64.6%から 70.4%へ増加している。アジア内では東アジアのN I E S、A S E A N 4 及び中国ともに増加している(図表4)。今後輸入増加に寄与する地域は、中国(53.3%)が最も多く、次いで北米(17.4%)、中国以外のアジア(16.3%)となっている。

②輸出取扱企業の割合も増加、中国、N I E S 向けが伸びる

輸出取扱企業の割合も増加を続けている(第二回 19.3%→第三回 20.9%→今回 33.0%)。企業規模別にみると、大企業(前回 33.3%→今回 46.9%)、中小企業(同 16.3%)

図表-2 輸出入取扱企業の割合の推移

(単位: %)

	第一回	第二回	第三回	今回
輸入有り	24.0	21.1	24.4	43.4
大企業	30.5	24.5	37.8	50.6
中小企業	19.0	18.3	19.3	41.7
輸出有り	20.3	19.3	20.9	33.0
大企業	27.0	25.2	33.3	46.9
中小企業	15.2	14.4	16.3	29.6

注1) 規模別区分 大企業: 資本金1億円以上の企業
 中小企業: 資本金1億円未満の企業
 注2) 全体、規模別の各回答企業数に対する輸出入の取扱が有る企業数の割合

図表-3 輸出入取扱高の基調

(単位: %)

	実績(過去3年間)			見通し(今後3年間)		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
輸入	48.2	35.4	16.5	61.0	28.9	10.1
大企業	46.0	32.4	21.6	52.8	36.1	11.1
中小企業	48.8	36.2	15.0	63.4	26.8	9.8
輸出	35.7	41.1	23.3	53.9	35.2	10.9
大企業	35.1	27.0	37.8	48.7	37.8	13.5
中小企業	35.9	46.7	17.4	56.0	34.1	9.9

図表-4 地域別輸入取引状況の推移

(どの地域と輸入取引を行っているか)

(単位: %)

	第一回	第二回	第三回	今回
アジア	57.7	62.3	64.6	70.4
うち中小企業	—	33.3	43.4	54.7
N I E S (注3)	42.3	40.6	30.3	33.5
うち中小企業	—	18.8	19.2	24.0
A S E A N 4 (注4)	15.4	15.9	20.2	22.9
うち中小企業	—	7.2	13.1	17.9
中国	26.9	29.0	35.4	38.5
うち中小企業	—	18.8	24.2	28.5

注1) 調査対象: 輸入取引のある企業
 注2) 複数回答
 注3) N I E S とは、韓国、台湾、シンガポール、香港を指す
 注4) A S E A N 4 とは、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指す

→29.6%)ともほぼ同程度の増加となっている。輸取出扱高の過去3年間の基調は、大企業では増加基調の先と減少基調の先はほぼ同率だが、中小企業では増加基調の先(35.9%)が減少基調の先(17.4%)を上回っている。今後3年間の見通しでは大企業、中小企業とも、増加基調(大企業48.7%、中小企業56.0%)が減少基調(同

13.5%、9.9%)を大きく上回っている。

地域別にみると、中国(前回28.2%→今回38.2%)の割合が大幅に増加し、NIE S(同55.3%→57.4%)も小幅増加する一方、ASEAN4(同29.4%→26.5%)の割合が減少している(図表5)。また、今後輸出増加に最も寄与する地域は、中国(34.4%)、北米(29.5%)、中国以外のアジア(21.3%)と分散している。

(2) 海外拠点も中国を中心に中小企業の増加が目立つ

海外拠点を設置している企業の割合は、前回の13.1%から28.2%へ大幅な増加をみている(図表6)。規模別では大企業(同23.4%→45.7%)、中小企業(同9.2%→23.9%)とも大幅に増加しており、海外進出企業が中小企業まで急速に広がった。製造業(同21.2%→34.4%)では、一般・精密機械(同20.0%→47.7%)の増加が目立つ。非製造業(同5.3%→20.5%)では、卸売業(同6.8%→27.6%)の増加が加速し、サービス業(同2.9%→20.0%)の増加が加わって業種が多様化している。

図表－6 海外進出企業の割合の推移

(単位：%)

	海外進出企業計								
				製造業		非製造業			
		大企業	中小企業		大企業	中小企業		大企業	中小企業
第一回	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第二回	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第三回	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
今回	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0

注) 全体、規模別、業種別の各回答企業数に対する海外進出企業数の割合

拠点を機能別にみると、アジアの占める割合は製造拠点(同85.1%→90.1%)が最も多いが、販売拠点(同55.1%→63.3%)や情報収集購買拠点(同51.7%→58.2%)が、

図表－5 地域別輸取出引状況の推移
(どの地域と輸取出引を行っているか)

(単位：%)

	第一回	第二回	第三回	今回
アジア	62.1	79.4	80.0	82.4
うち中小企業	—	39.7	45.9	59.6
NIE S	48.5	61.9	55.3	57.4
うち中小企業	—	28.6	31.8	40.4
ASEAN4	25.8	27.0	29.4	26.5
うち中小企業	—	6.3	18.8	19.9
中国	18.2	30.2	28.2	38.2
うち中小企業	—	12.7	15.3	29.4

注1) 調査対象：輸取出引のある企業

注2) 複数回答

特に中国（販売拠点：同 4.1%→21.4%、情報収集購買拠点：同 6.9%→20.0%）で急増している（図表 7）。

アジアの中を地域別にみると、中国（同 17.1%→27.7%）の増加が著しく、N I E S（同 30.3%→28.4%）、A S E A N 4（同 21.1%→15.5%）の割合は減少した。また、今後海外拠点設置を予定している企業（16 社）の進出予定国（複数回答）は中国（9 社）が最も多く、次いで米国（5 社）、台湾・タイ（各 3 社）等となっている。

海外で製造拠点がある企業のうち、海外生産比率は、半数を超える企業が 20%以上としている（図表 8）。同比率は過去 3 年間の実績で 60.3%の先が上昇したとしており、今後 3 年間の見通しでは 75.7%の先が上昇を見込んでいる。海外製造拠点における部品原材料等の現地調達比率は、47.1%の企業が 50%以上としている（図表 9）。

同比率は過去 3 年間の実績で 44.2%の先が上昇したとしており、今後 3 年間の見通しでは 59.4%の先が上昇を見込んでいる。

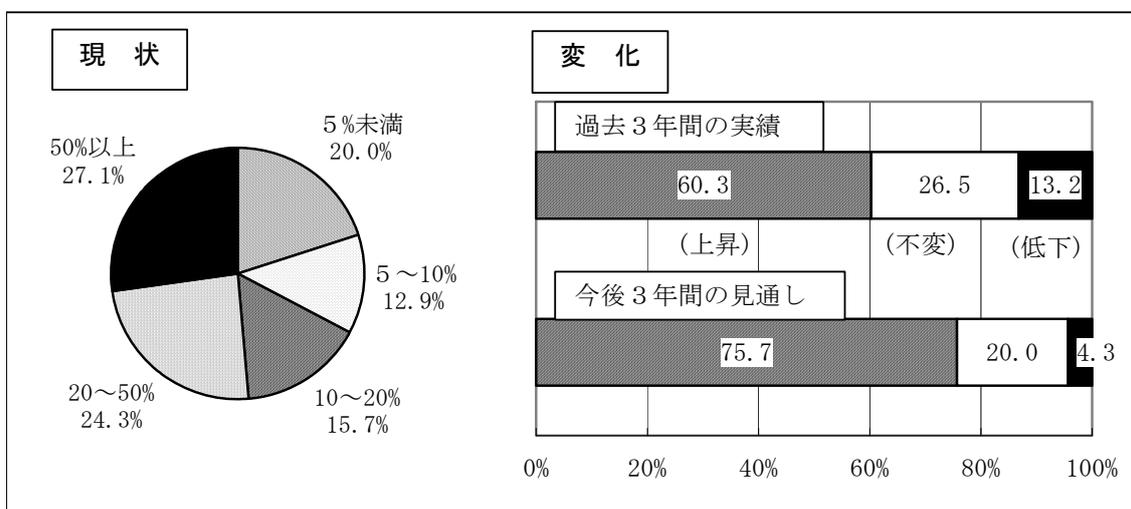
図表 7 海外拠点の地域別機能別割合の推移

（単位：%）

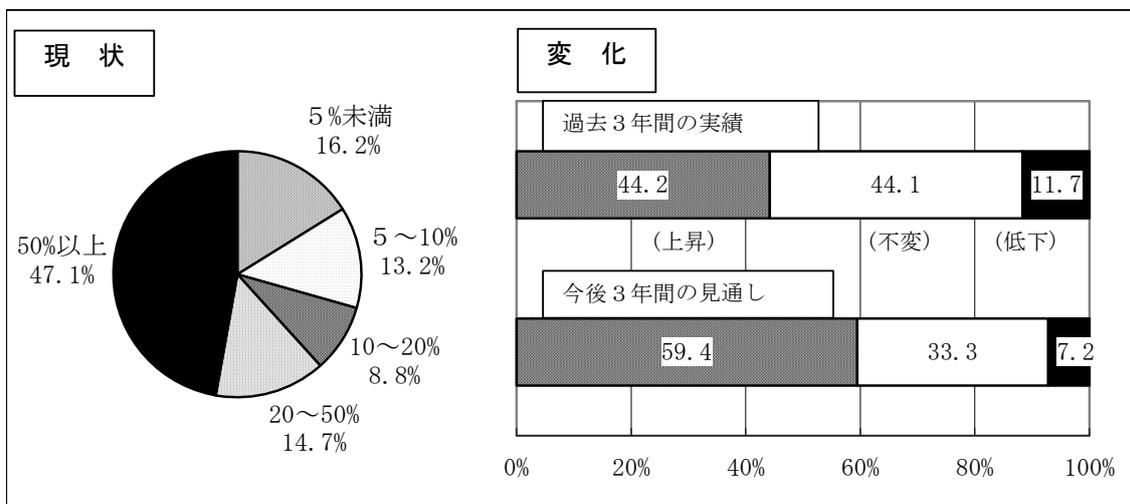
		全拠点合計	製造	販売	情報収集購買
アジア	第一回	57.6	74.5	41.9	51.2
	第二回	66.4	78.9	45.0	72.0
	第三回	69.1	85.1	55.1	51.7
	今回	73.5	90.1	63.3	58.2
うち N I E S	第一回	26.6	32.7	20.9	24.4
	第二回	27.9	28.1	25.0	32.0
	第三回	30.3	23.0	42.9	27.6
	今回	28.4	28.8	30.6	23.6
うち A S E A N 4	第一回	16.5	23.6	14.0	9.8
	第二回	23.0	31.6	15.0	16.0
	第三回	21.1	31.1	8.2	17.2
	今回	15.5	21.6	10.2	12.7
うち 中国	第一回	12.2	14.5	7.0	14.6
	第二回	15.6	17.5	7.5	24.0
	第三回	17.1	29.7	4.1	6.9
	今回	27.7	36.9	21.4	20.0

注) 全拠点合計、製造、販売、情報収集購買、それぞれの項目において各地域、国が全体に占める割合。

図表 8 海外生産比率の現状と変化



図表一〇 現地調達比率の現状と変化



アジアの海外拠点があるどのマーケットを主要な対象としているかについては、東アジアの各地域、国とも「進出先国内市場」の割合が最も高く、その割合は前回調査比増加している。N I E S、A S E A N 4 では「日本市場」の割合も増加している（図表 10）。

今回の回答企業のなかでは、12 社が海外拠点を撤退したとしている。国別には中国が最も多く、撤退理由としては「法制度の問題」があげられている。その他の国では、撤退理由として「需要低下」が最も多く、撤退時期はここ5年間で半数を占めている。

図表一〇 海外拠点が主要な対象と考えているマーケットの推移

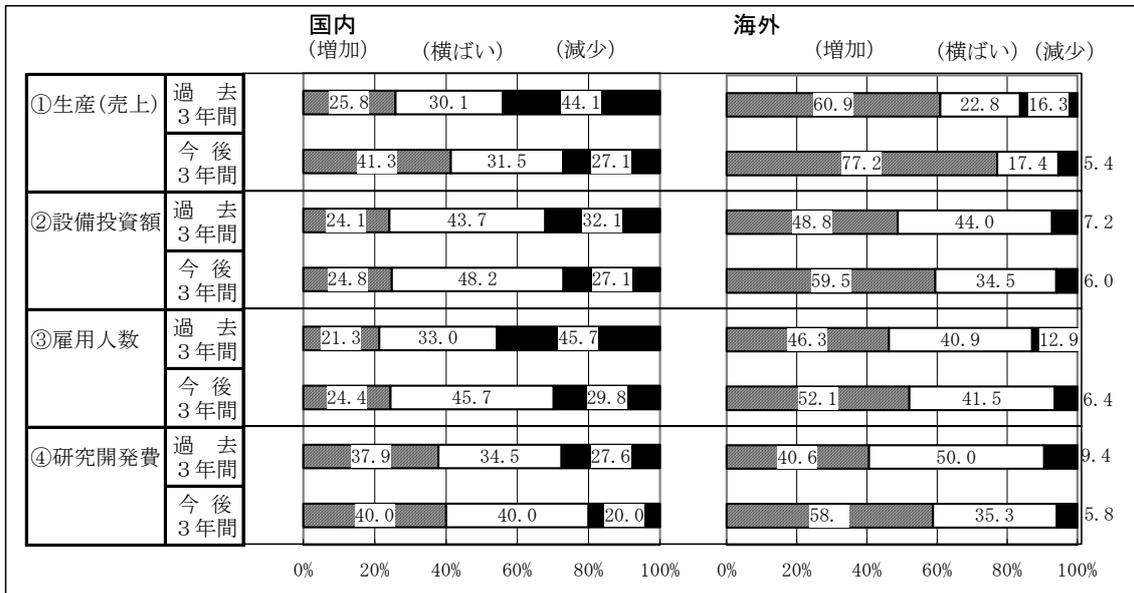
(単位：%)

海外拠点所在地 マーケット		N I E S	A S E A N 4	中国
		国内市場		
進出先	第一回	58.3	50.0	40.0
	第二回	75.0	69.2	55.6
	第三回	50.0	31.6	38.1
	今回	56.6	42.4	47.4
日本市場	第一回	25.0	33.3	60.0
	第二回	8.3	15.4	44.4
	第三回	8.3	36.8	38.1
	今回	24.5	42.4	38.6
日本以外の 第三国市場	第一回	16.7	16.7	0.0
	第二回	16.7	15.4	0.0
	第三回	41.7	31.6	23.8
	今回	18.9	15.2	14.0

(3) 海外シフト進む

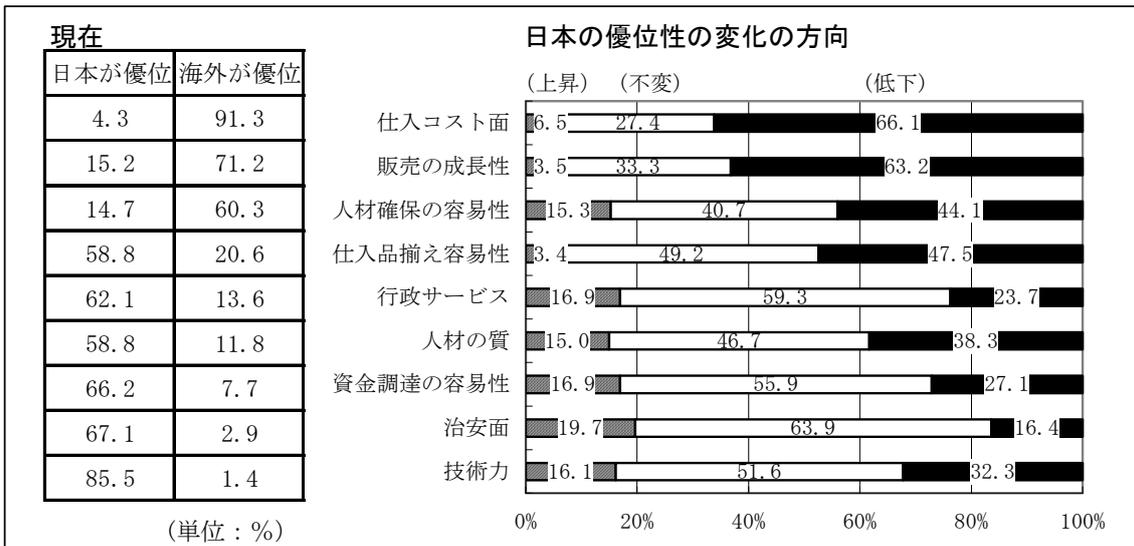
海外に拠点がある企業において、国内拠点と海外拠点の「生産（売上）」、「雇用」、「研究開発費」について過去3年間の動きをみると、「生産（売上）」と「雇用」については、国内で減少（「生産（売上）」は44.1%の企業、「雇用」は45.7%の企業で減少）している一方、海外では増加（同60.9%、46.3%）したとしており、海外へのシフトが進んでいる様子が窺われる（図表 11）。今後3年間の見通しについても、「生産（売上）」では77.2%の先が海外で増加するとみている。また、「研究開発費」でも海外で増加とする先が58.8%（国内で増加は40.0%）と海外での伸びを見込む先が多くなっている。

図表－11 海外拠点を有する企業の生産等の国内外別増減状況



日本と東アジアとの優位性比較で、東アジアの海外拠点が日本よりも優位にあるとされたのは、「仕入コスト」（東アジア優位 91.3%、日本優位 4.3%：前は各 73.7%、26.3%）「販売の成長性」（同 71.2%、15.2%：前は各 56.8%、43.2%）「人材確保の容易性」（同 60.3%、14.7%：前は各 60.5%、39.5%）であった。「技術力」、「治安面」、「資金調達の容易性」、「人材の質」、「行政サービス」、「仕入品揃えの容易性」では、日本優位とみられているが、今後の変化方向では「治安面」を除く全ての項目で、日本優位が低下すると見る先が多くなっている（図表 12）。

図表－12 東アジアとの優位性比較

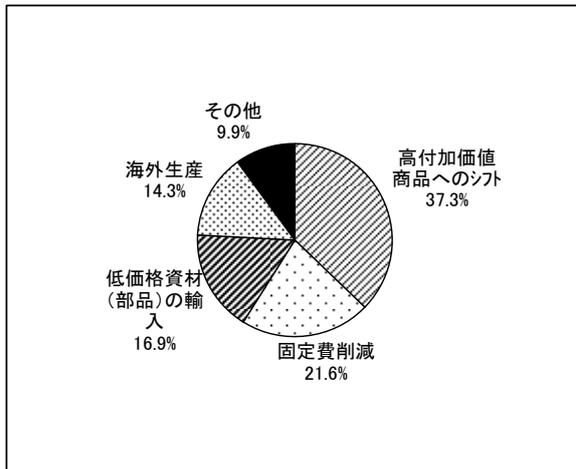


アジアへの海外進出動機(複数回答)は、「製造(仕入)コスト削減」(N I E S : 80.0%、ASEAN 4 : 82.9%、中国 : 82.0%)の割合が最も高く、「販路拡大」(同 60.0%、48.6%、47.5%)、「取引先企業の海外進出」(同 16.4%、20.0%、21.3%)、「仕入ルート拡大」(同 16.4%、17.1%、16.4%)の順となっている(図表 13)。

アジアへの進出に際して何を重視したか(複数回答)をみると、東アジアの各地域、国とも「労賃が安い」ことを理由とする企業が最も多いが、中国(前回 85.7%→今回 62.5%)やASEAN 4(同 89.5%→77.1%)ではその割合が大きく減少している。アジアでは各地とも「原材料等が安い」ことを重視する企業の割合が増加している(図表 14)。

今回新たに、中国製低価格製品流入の対応策(複数回答)を質問項目に入れたが、「高付加価値商品へのシフト」(37.3%)が一番多く、「固定費の削減」(21.6%)、「低価格資材(部品)の輸入」(16.9%)と続いており、国内事業の採算向上を主眼としつつも、輸入や海外生産の増加をめざしていることがわかる(図表 15)。

図表-15 中国製低価格製品流入の対応策



図表-13 アジア各地域・国への進出動機

(単位: %)

	進出地域		
	N I E S	A S E A N 4	中国
製造(仕入)コスト削減	80.0	82.9	82.0
販路拡大	60.0	48.6	47.5
仕入ルート拡大	16.4	20.0	21.3
取引企業(除く親企業)の海外進出	16.4	17.1	16.4
国内の労働力不足	10.9	11.4	11.5
親企業の海外進出	5.5	0.0	1.6

注) 複数回答

図表-14 海外進出の際、重視したポイントの推移

(単位: %)

		進出地域		
		N I E S	A S E A N 4	中国
労賃が安い	第一回	100.0	80.0	100.0
	第二回	83.3	84.6	88.9
	第三回	58.3	89.5	85.7
	今回	60.0	77.1	62.5
現地市場に魅力	第一回	57.1	80.0	66.7
	第二回	91.7	76.9	44.4
	第三回	75.0	31.6	42.9
	今回	45.5	42.9	37.5
原材料等が安い	第一回	57.1	40.0	66.7
	第二回	50.0	38.5	44.4
	第三回	25.0	26.3	23.8
	今回	40.0	40.0	37.5
治安が良い	第一回	—	—	—
	第二回	—	—	—
	第三回	8.3	26.3	14.3
	今回	10.9	17.1	25.0
公共料金・税金等が安い	第一回	—	—	—
	第二回	8.3	7.7	22.2
	第三回	0.0	5.3	9.5
	今回	3.6	8.6	0.0
地価が安い	第一回	—	—	—
	第二回	0.0	7.7	11.1
	第三回	8.3	5.3	4.8
	今回	3.6	11.4	0.0

注) 複数回答

Ⅲ. 個別企業の海外事業展開の状況

－ヒアリングによる企業動向の把握－

今回のアンケート調査と並行して本年7～8月にかけて、海外で事業展開を図っている企業について、中国進出企業を中心に40社の千葉県内本社等でヒアリング調査を行った。ヒアリング先は上場企業のほか、アンケート調査で今回海外との取引が急速に拡大している中小企業を積極的に選定した。業種は製造業26社、非製造業14社である。ヒアリング先の中国拠点数は72で、華南(25)、華北(19)、華東(17)、東北(7)、内陸(4)の各地に分散している。

(1) 輸出入の動向

－輸入は中国との間の増加が目立つ。輸出は海外拠点新設後しばらくは増加するが、現地調達の増加により減少する向きも－

景気低迷が長引く中、国内市場での競合は激化しており、製造業においては、コスト削減が最大の問題であり、卸小売業においては、少しでも競争力の高い商品を求めている。そうした背景の下、県内においては輸出入、特に輸入の取扱いが中小企業の間で急速に広がっている。

卸売業では、浙江省の煉瓦を輸入して、ホームセンターへの販売などで業容を拡大している企業(園芸造園建設資材卸売業A社)や、福建省のキノコを現地で加工して日本に輸入しているベンチャー的な企業(農産物卸売業B社)もみられる。A社、B社ともに中国出身の社長で、B社は社長が千葉大園芸学部大学院在学中に起業して、現在は開発輸入用の中国製造拠点から輸入を増やしている。農業と中国事情に精通していることが、小規模企業ながら順調な発展を辿る要因となっている。

製造業では、「深圳の台湾系企業で委託加工した製品を輸入、小売価格を従来の1/5程度に設定出来る商品もある」(樹脂加工業C社)といった企業や、「国内で外注していた加工を四川省の現法で始めた。品質面でも問題がないので、部品、材料の輸出と半製品の輸入が増加している」(自動車用試験機製造業D社)といった様に、中小企業では、輸出入双方が順調に増加している企業が増えている。

中国以外のアジア諸国との輸入取引も強化されている。「韓国、ベトナム、ミャンマーの各工場からの輸入が増加している」(水産物卸売業E社)、「タイの地場企業を本邦の同業者と共同で技術指導して、モジュール化したユニットの輸入を始めた」(建設業F社)等の話が聞かれる。

輸出について、中国国内需要に対応するために現地での組立を行っている大手溶接機等製造業G社では、同社製品が多品種少量生産品であるため、「安価な人件費によるコスト引下げ効果はさほど強くない」として部品の輸出増加が続いている。一方、進出先への定着が進み始めた大企業等では、「コストダウンのため現地調達比率を高めており、日本の納入業者

にも中国生産を増やすよう要請している」(大手電子部品製造業H社)、「今年の輸出は、生産設備の深圳現法への移管による特殊要因で膨らんでいるが、今後は国内生産はゼロとなり輸出は出ない」(精密切削加工業I社)等の動きもみられる。

(2) 製造拠点は身軽な委託加工と本格的自社生産に二極化しつつある

製造拠点については、量産品を製造するための「豊富で低廉な労働力」を活用するために進出した企業が多いが、進出形態については、華南では比較的风险の少ない形で委託加工の拠点を設ける動きが増えている(事務用プラスチック製品製造業J社他)。一方で、本格的な自社生産による安定した品質を求める向きも増加しており、比較的技術の蓄積や工業団地などのインフラ整備が進んでいる華東や華北などに製造拠点を設置する向きが増えている。また、より安定した品質を求めて、委託加工から合弁自社生産へシフトする企業(家庭用配線器具製造業K社、水産物卸売業E社)や、かつて独資が受けていた中国国内販売の禁止などの規制が実質的に無くなったため、合弁から独資へシフトする向き(自動車用試験機等製造業D社)もみられる。

(3) 製造業・非製造業ともに発展する現地市場をターゲットにした企業活動が増加

海外拠点の進出については、量産品を製造するための「豊富で低廉な労働力」を活用するための進出に加えて、最近では「販売マーケット」や「資材部品調達マーケット」としての現地マーケットの魅力が認識され始め、現地の安い労働力を活かす「モノ作り」に重点を置く段階から、現地での販売も視野に入れた対応へ移りつつあるように感じられる。

「販売マーケットの魅力」という点では、厚みを増す産業セクターと所得水準が上昇する消費者セクターの双方が注目されている。産業セクター向けビジネスにおいては、大量生産品については、従来から豊富で低廉な労働力の活用を主目的に進出する動きが多かったが、大手電子部品等製造業L社では、「当社主力製品の中国市場での成長は年率15%が見込まれている」として上海に販社を設立して、販路拡大を目的に拠点を設置している。

さらに、産業セクター向けビジネスとしては、日系企業の進出が増加する中で、日系製造業向けを中心にシステム開発を手がける深圳進出のM社や日系建設業向けを中心に設計を行う上海進出のN社、日本企業向け中国情報等の提供を手がける北京進出のO社など対事業所サービス業に広がりが見られる。

一方、消費者セクター向けのビジネスでは、所得水準の上昇を背景に、「広東省などにターゲットを絞って本格的に店舗展開を図る」(大手総合小売業P社)、「日本の美容文化が受け入れられる生活水準になってきたため上海に美容院を開業した」(美容総合商社・美容院経営Q社)、「日本語習得熱が高い北京と上海に日本語講座を開講した」(学習塾コンサルティング・日本語学校経営R社)といったように進出業種に広がりが見られる。

また、「資材部品調達マーケットの魅力」の点については「華南地域では5万社以上の部

品・加工メーカーがある。当社で使う部品の値段は概ね日本の1/3であり、品質も年々向上している」(家庭用配線器具製造業K社)との話が聞かれ、コストの安い部品や資材に着目する向きが増えている。

(4) 進出地域が多様化、中国以外のアジア諸国の拠点も拡充されている

海外展開を進める企業では、各社の目的、状況に合わせて最適立地が検討されており、中国以外のアジア諸国の拠点についても拡充されている。

自動車用シートカバー製造業S社では、中国への製造拠点設置を検討したが、結局韓国に設置することとした。主材料である皮革の良い物がないことが最大の要因となった。特殊硝子製造業T社では、中国進出へのワンステップとして、人材の質と現地の市場性を重視して、まず台湾に工場を設置している。また、熟練工を必要とする大手金型等製造業L社では、中国の人件費が上昇し始めたので、最新工場はベトナムに設置している。

IV. 海外進出のリスク軽減に真剣に取り組んでいる中小企業は成功している

県内企業では輸出入、特に輸入の取扱いと海外進出が対中国を中心に中小企業へ急速に広がっていることが判明した。また、今回のアンケートでは、約6割の企業で過去3年間の海外売上高が「上昇した」と回答しており、海外事業が比較的順調に推移している中小企業が多くみられる。こうした企業では、真剣にリスクを極力削減しようとの姿勢がみられる。

(1) 具体的リスク軽減の取組事例

販売先に追従して海外進出した企業の場合、販売先1社に対する依存度が高いケースが多く「販売先集中リスク」が高い。精密部品加工業U社では、外注していた組立を海外拠点で内製化して付加価値率を向上させてきたが、中国現地で精密機械製造業者の集積が進んできたことから、部品の外販が可能になったとしている。「賃金上昇リスク」については、「賃金水準のより低い地域(中国内陸部やベトナム)へシフトすることを前提に現地工場を運営している」(大手通信機器製造業V社他)、「外注のウェイトを高めて賃金上昇に備える」(袋物製造業W社他)、「独立開業を推奨し、モチベーションを高めると同時に人の入れ替えを促して賃金上昇を抑え、さらに独立した元従業員を外注先として活用する」(精密部品加工業U社)といった対応がみられる。製造工場運営の様々なリスクに対応する方策として、委託加工方式(今回のアンケートで中国に製造拠点を設置する中小企業の1/3が採用)中でも広東型委託加工方式(土地建物は鎮〔村〕が提供してそれを賃借し、設備は投資者から無償供与で中国に持ち込む形態が多い。中国側には加工賃が支払われ、中国側は輸出専用の方式なので関税も増値税〔付加価値税〕もかからない。)によるリスク軽減策が多く活用されている。自分の工場を設置する場合でも、大手通信機器製造業V社のように、市の誘致制度を活用して5年間無償の賃貸土地建物を用意してもらい、投資額を抑える例もみられる。「代

金決済リスク」については、「地場企業とはすべて現金で決済する」（大手自動車用部品製造業X社他）、「非日系取引は香港商社を活用する」（大手電子部品等製造業L社）といった対応がみられる。

（２）経営資源の比較優位を積極的に活用

園芸造園建設資材雑貨卸売業A社は、日本の大企業が失敗した輸入案件をまとめた実績がある。また、情報提供サービス業O社は、日本のテレビ局制作番組の対中国輸出第1号案件をまとめている。両者の共通点は社長が中国出身で中国の事情に精通していることであるが、現地の事情に精通した人材を活用することがリスクを軽減する有効な手だてとなっている。

美容総合商社・美容院経営のQ社は、同業大手企業の撤退事例をみて、日本との美容文化交流を目的とした市当局との合弁に成功したことが大きな力となっている。また、農業用ビニールフィルム製造業Y社は、現地市場での販路を拡充するために合弁企業のネットワークを活用しており、大手システム開発のM社では現地のニーズを把握するため地場企業と合弁会社を設立している。さらに、金属加工業Z社では、主目的の研究開発で合弁している大学の教授陣や卒業生とのネットワークを販路拡大に活用している。また、中国地場企業との取引は、様々なことについて認識のギャップが大きいので、少しでも理解しやすい香港や台湾企業との合弁会社を中国に設立する向き（家庭用配線器具製造業K社他）もみられる。

一方、精密鑄造品製造業a社では、成功の要因は「独資（100%出資）の運営としたために、パートナーとの無用のトラブルが避けられたし、思い道理の経営ができた」ことにあるとしているが、Z社では現法のトップに現地情報と技術に精通した上海交通大学教授を迎えたことをもう一つの成功要因としてあげている。

設計業のb社は「情熱だけで中国に進出してしまった。状況がよくわからず、制度や法律に振り回されたこともあって撤退することになった」としているが、成功している企業では、本邦においては中国に精通した法律事務所を活用したり、現地でも法律事務所や会計事務所等の専門家を活用して状況を良く把握した上で何をどうすれば良いか判断している向きが多い。

「現地人のトップ、幹部への登用」（大手溶接機械製造業G社他）、「中国現法での台湾現法台湾人の活用」（大手自動車用部品製造X社他）など、本邦内では実施していない思い切った対応策を講じている向きも少なくない。これまで海外拠点の運営や海外取引に関しては、日本的経営の延長線上でじっくりとフィージビリティ（実現可能性）を探っていく感覚が強かったが、海外進出に成功している企業では、よりダイナミックにリスク軽減策を講じているといえる。

（野平 雅史）