

地域企業の国際市場参入戦略

—— 地方都市に所在する製造企業の海外市場参入に関する事例研究 ——

浅 野 剛

目 次

はじめに

- I. 企業の多国籍化に伴う経営管理の発展と事業展開の特徴
 - II. 日本企業の海外直接投資に関する特徴
 - III. 地域企業による海外市場進出に関するアンケート調査結果の概要
 - IV. 個別事例による地域企業の海外市場進出形態とその課題
- むすびにかえて

は じ め に

近年、市場経済のグローバル化は、企業規模の大小を問わず企業に地球的規模での経営資源の最適化を求めるとともに、厳しい市場競争下、企業に新しい市場の創造を求めている。

従来、国際経営の分野では、多くの研究が「多国籍企業」とよばれる大規模企業における事業戦略や経営管理等の領域にその焦点を当ててきたと言えよう¹⁾。

本稿は、日本の地方都市（愛媛県松山市とその周辺を含む）に所在する製造企業（中小規模の事業所を含む）を対象に、これら製造企業がどのような経緯により海外市場へ参入していったのか、さらには海外市場へ参入する際いかなる要因がこれら製造企業にとって重要視されたのかについて、アンケート調査並びにインタビュー調査を実施し、その調査結果の概要を纏めたものである。

筆者による今回の調査では、対象となった製造企業の数少なく、事例にも偏りが見られるため、少数の事例研究から意味ある論理的帰結を見だし、製造企業における海外市場進出に関する斉一性をもった理論化を図ることは困難であると思われる。

他方、今回の調査結果を通じて、地方都市に所在する製造企業が海外市場へ参入或いは展開する際、如何なる優位性を持つことが海外市場への参入や展開を促進するかという点について、重要な要因を見いだせるのではないかとと思われる。

上記のような点において、本稿が地域に所在する製造企業の海外市場参入に関する研究発展の一助になるのであれば、本稿の意義も少なからずあるものと思われる。

I. 企業の多国籍化に伴う経営管理の発展と事業展開の特徴

企業が海外に事業展開を行う際、企業はどのような発展過程を経て事業をグローバルに運営していくのであろうか。

横浜国立大学の茂垣広志教授によれば、企業が多国籍的に事業展開を行うに従って、企業では経営管理に質的な変容が生ずると指摘される。

表1は、茂垣広志教授によって作成された企業の多国籍化の発展段階のモデルを示したものである。このモデルでは、企業が6つの発展段階を通じて多国籍化を図ろうとするその過程と各段階に見られる経営管理に関する特徴に焦点を当てている²⁾。

以下では、このモデルを援用し、企業の海外市場への参入とその展開という市場戦略との関わりを軸に、事業のグローバル化とその管理・運営に関する特徴について考察を行う。

(1) 「間接輸出」(第1段階)

海外への事業展開の第1段階は、「間接輸出」によるものである。海外市場

表 1 経営国際化の発展段階

発展段階	活動の特徴	国際経営組織	経営のパースペクティブ
間 接 輸 出	他社 (中間業者に依存)	なし(国内組織)	国内志向的
直 接 輸 出	・現地販売会社設立 ・現地でのマーケティング展開	輸出部 国際事業部 (海外事業部)	海外への視野の広がり
現 地 生 産	・現地組立工場設立 ・現地一貫工場設立		・現地志向 ・主要現地市場重視の経営
開発の現地化	・現地仕様への設計機能 ・現地向け製品開発		
地 域 内 ネットワーク	NAFTA, EU など 地域内分業の展開	地域別事業部制 地域本社制	・地域志向 ・地域内の関連を重視
グローバル ネットワーク	・グローバルな企業 内国際分業 ・グローバル統合化	世界的製品別事業部 グローバル・マトリックス グローバル・ネットワーク	・世界志向 ・地域間の連携を重視 ・国家特殊性に基づく活動 の配置

(出所) 茂垣広志 (2001 年)『グローバル戦略経営』学文社, 50 頁。

への参入は、多くの場合、「海外からの偶然の引き合い」により始まる。この場合、自国における生産形態は、自社ブランドによる製品供給ではなく、OEM（相手先ブランドを利用）供給や PB（プライベート・ブランドを利用）製品の生産が多い。いずれの場合においても、海外取引契約や貿易知識、或いは参入国（投資受入国）に関する情報については未知の部分が多い。このため、当該企業は情報へのアクセスや知識・ノウハウの欠如からそれらに精通した業者、例えば、総合商社等を利用することが一般的である。また、当該企業自らが輸出業務を行うためには専門の担当業務の設置や人材を必要とするが、自社内における経営資源やコスト上の制約が存在するため、これらについても専門的知識とノウハウを持つ仲介業者を用いる場合が多い³⁾。

神戸大学の吉原英樹教授によれば、日本企業は国際経営戦略として、戦前及び戦後昭和 30 年代半ば頃迄、総合商社など商社の販売網を通じての「間接輸出」が、輸出全体の中で大きな割合を占めていたと指摘されている。なぜ、総

合商社などを通じる「間接輸出」が、戦後昭和30年代半ば頃迄盛んであったかについて、吉原英樹教授は次の3つの理由を指摘されている。

第1は、当時の製造企業には資金力の制約などの理由から、輸出のための販売投資を大幅に節約できる「間接輸出」という手法は、製造企業にとって大きな魅力であったこと。

第2は、総合商社の存在である。即ち、製造企業は既存の総合商社の販売網を利用することで、自らが独自に販売に関する流通チャネルを構築することなしに海外市場へ製品の輸出が可能となっていたこと。

第3は、日本の製造企業の輸出製品に見られる特徴にその一因があったこと。即ち、戦前および戦後昭和30年代半ば頃迄の主要輸出品は、ブランドその他の差別化マーケティングの要素をあまり備えておらず、また特別に高度な技術（製品技術や生産技術）を有するものではなかった。そのため、総合商社などを通じての「間接輸出」による製品の販売においても、それ程問題となる事態は生じなかった。

一方、昭和40年代頃から、カラーテレビや乗用車などの差別化製品やコンピュータ・電子機器・工作機械などの高技術製品については、「間接輸出」によるデメリットが表面化し、次第に「直接輸出」へと変わっていくことになる⁴⁾。

(2) 「直接輸出」(第2段階)

海外への事業展開の第2段階は、「直接輸出」による事業展開である。「間接輸出」により海外市場へ参入し、海外での売上が増加し輸出が伸びてくると、「間接輸出」のメリットよりもデメリットの方が大きくなる業種も出てくる。

総合商社などを通じる「間接輸出」から製造企業が自社の輸出部門を通じて行う「直接輸出」へ変化をもたらすことについて、吉原英樹教授は次のような理由を指摘されている。

第1は、「間接輸出」のメリットが薄れたこと。即ち、日本の輸出で中心的位置を占める製造企業には優良企業が多く、輸出のための販売投資を節約でき

る「間接投資」というメリットの魅力が絶対的でなくなったこと。

第2は、「間接輸出」のデメリットが表面化してきたことである。

さらに、それは、「間接輸出」から「直接輸出」への転換をもたらした最大の理由であると吉原英樹教授は指摘される⁵⁾。

吉原英樹教授によれば、「間接輸出」のデメリットとは、以下のような事項である。

- ・メーカーとユーザーの間に商社が介在するため、メーカーはユーザーのニーズを掴みにくい。
- ・メーカーはユーザーへの差別化マーケティング（広告宣伝、販売店助成、価格政策など）を実施しにくい。
- ・メーカーは、ユーザーへのアフターサービスや技術サービスを実施しにくい⁶⁾。

上記の問題点を纏めると、製造企業と最終需要家の間に総合商社などの仲介業者が数多く介在することにより、製造企業とユーザーの間に情報ループを形成することが難しいことにある。

製造企業からユーザーへの情報、またユーザーから製造企業への情報が、迅速にそして歪みなく流れることが望ましいことであるが、総合商社などの仲介業者が製造企業とユーザーとの間に介在する場合、この情報ループを作り上げることは極めて困難となる。特に、製品の差別化により市場競争を展開する製造企業にとって、このような情報ループの形成は、極めて重要な戦略的意味をもつことになる⁷⁾。

茂垣広志教授によれば、製品差別化に基づく競争を行う製造企業にとって、情報のループを形成することは極めて重要であると指摘される。さらに、情報のループを形成することの重要性は、製品差別化戦略特有の要因に基づくものであると指摘される。その要因とは、次のような事項である。

- ・製品の差別化を行う場合、ユーザーに受け入れられる差別化が必要であり、現地市場情報の入手は製品開発においても不可欠であること。
- ・差別化製品をユーザーに認知されるためには、現地での差別化マーケティングも必要であること⁸⁾

茂垣広志教授によれば、このような製品差別化による市場競争を製造企業が行うには、自社のコントロールが効率的になされる手法が必要になってくると指摘される。

「直接輸出」の場合、一般に当該企業自らが輸出業務を担う形態を意味するが、海外では自社販売子会社を設置せずに現地の仲介業者にすべてを任せるケースと現地に自社販売子会社を設立するパターンがあるが、現地に自社販売子会社を設置する場合の方が、情報ループの完成度が高くなる⁹⁾

(3) 「現地生産」(第3段階)

海外への事業展開の第3段階は、「現地生産」による事業展開である。海外における販売子会社設立の次の段階として、「現地生産」が行われるようになる。

海外での現地生産には、現地市場に販売する目的で現地生産を行う場合(現地市場志向型)と外国市場に輸出する目的で現地生産を行う場合(輸出志向型)の2つに分けられる。

一般に、現地生産を開始する主な理由は、国際的な事業環境の変化とライバル会社の行動によるものと考えられる。即ち、投資受入先である現地政府による国内産業保護、雇用確保、国際収支の赤字是正等を目的とした輸入品に対する規制、為替変動、そしてライバル会社(現地国企業および外国企業を含む)の現地生産の開始というような事柄である。

現地生産に関する決定は、様々な自社内の要因と現地環境に関わる要因の重要度とその組み合わせにより決定されることになる。

茂垣広志教授によれば、現地での生産開始について、その意思決定を行う上で、当該企業が検討を必要とする要因として、次のような要因を指摘される。

- ・ 独自生産技術の保有
- ・ ノウハウ・技術・知識等の移転能力
- ・ 現地法人の管理能力
- ・ 現地環境に関する情報収集能力
- ・ 現地市場での販売能力
- ・ トップの経営志向性

また、現地環境に関する環境要因として、次のような要因も検討が必要になると指摘されている。

- ・ 現地市場の規模
- ・ 現地での関連産業の集積度
- ・ 現地国政府の投資政策
- ・ 競争構造の変化
- ・ 為替レートの変動¹⁰⁾

企業が海外生産を始める場合、生産の初期段階から現地で一貫生産を行うことは一般的ではない。通常は、製品の加工或いは組立だけを行い、部品や材料は日本から供給されることになる。その主な理由は、輸送費や関税等が完成品（素材・部材・コンポーネント等の製品）の原価よりも安価であったためである。

このような生産形態の継続とともに、投資受入先である現地国においては、貿易摩擦の解消、雇用の改善、生産・技術移転を伴わない生産形態等の諸問題が累積されることにより、次第に製品の加工や組立という生産方式（このような生産形態は「スクリュードライバー生産」とよばれる）での現地生産は日本企業にとって困難なものになってきた。

特に、日本企業の海外現地法人の事業運営における1つの課題として、日本企業はこれまで日本的生産システムを基礎として国際競争力を向上させてきたが、その競争力の源泉である日本的生産システムを如何に海外の現地工場に移

転可能か否かが、国際競争力の維持という点から重要になってきた。

さらに、商慣行や勤労意識等の異なる投資受入国の環境に対し、日本的マネジメントを導入することによりもたらされる問題について、海外事業を展開する日本企業が解決すべき課題は山積されていると言えよう¹¹⁾

(4) 「開発の現地化」(第4段階)

「開発機能の現地化」とは、現地生産により研究開発機能の一部が現地で展開されることを意味する。開発機能の現地化は、一般に次のような過程で進むと考えられる。

まず、製品の現地適応化である。これは、本国で開発された製品を現地市場の仕様に合わせることから始まる。即ち、製品の現地市場向けのマイナーチェンジである。これを行うためには、多くの場合、現地工場に付属する形で担当部署が設置されるが、基本設計は本国においてなされており、本格的な製品開発の段階ではない。

次に、現地における製品開発の開始である。これは、現地市場での消費者ニーズに適合した製品・デザイン・サービスを提供するためには、現地市場内で開発活動を行うことが重要になってくることを意味する。同時に、本格的な現地製品の開発への移行は、現地特有の消費者ニーズの存在という事柄だけでなく、市場規模や製品技術等の競争条件や現地法人の開発技術能力のレベルにも依存することになる¹²⁾

現地国における製品開発機能の現地化は、同時に生産設備の現地化も必要となる。一般に、本国の親工場に比較して、海外の生産現場での生産量は少なく、さらに、現地作業員の技能レベルも相対的に低く、現地における関連産業の集積度も低い場合が多い。このような環境下、現地の事業規模や生産・技術に適合した生産設備・技術を自ら開発する力を現地の生産現場が持つことは、現地における競争優位性を維持していく上で、極めて重要な事柄となる¹³⁾

最後に、製品開発から販売・アフターサービスまで多くの機能が現地法人に

移転され、現地法人自らが現地で一貫したビジネスシステムを備えるようになる。このような段階まで到達した企業では、現地生産と製品開発能力の高度化により、現地でのビジネスチャンスとして事業の拡大や多角化への可能性がより一層大きなものとなる¹⁴⁾。

(5) 「地域内ネットワーク」(第5段階)

間接輸出、直接輸出、現地生産、開発の現地化の各過程に共通することは、現地での市場活動に必要な事業活動の移転であり、本国と現地国市場との2国間の分業関係と見ることができる。

一方、海外での販売および製造活動の拡大、さらには開発拠点の増加は、それらの相互間をどのように統合するかという問題を企業にもたらすようになる。つまり、世界的規模で構築された拠点間において、事業全体として、より効率的な経営資源の配分や製品・部品の供給という課題を如何に解決するかということである。海外の市場毎に主要な事業活動を展開することは現地適応性には優れていると言えるが、企業全体から見た場合、投資や事業活動において重複する部分が多く、物的・人的・コスト的に効率性や経済性に欠けるという場合も多い。そこで、このような重複を可能な限り避け、事業全体としての経済性や効率性を向上させるために、各拠点間の調整が図られる必要がでてくるのである。

例えば、欧州連合(EU)、北米自由貿易協定(NAFTA)、アセアン自由貿易地域(AFTA)などの地域内での関税引下げを通じた一体的な経済圏の形成という経済環境の変化に合わせた企業の地域経済圏内での国際分業関係の見直しは、海外での事業活動の発展過程において、「地域内ネットワーク」という発展段階における1つのケースと言えよう¹⁵⁾。

(6) 「統合的ネットワーク」(第6段階)

発展過程の最終ステージとして、「地域内ネットワーク」での事業展開を終

え、次にグローバルベースで統合的に事業活動を管理し、地球的規模で立地要件としての国・地域的優位性、さらには企業独自の競争優位性を活かして、効率的に事業運営を図る「グローバル企業」が出現する段階をむかえることとなる。

このような世界的規模での自社内における経営機能の分業体制の構築には、拠点間の相互依存性を高める必要とともに、拠点間相互を調整する能力も必要となってくる。それは、個々のマネジメントの最適化を行うことだけではなく、拠点間相互のマネジメントの成否が、世界市場における企業の市場地位を左右することにつながるのである¹⁶⁾。

Ⅱ. 日本企業の海外直接投資に関する特徴

ここでは、日本企業による海外直接投資の推移について、投資額及び投資件数(現地法人の数)という2つの基準に基づいて、これまでの動きを考察する。

二松学舎大学の手島茂樹教授によれば、日本企業の海外直接投資は世界の先進諸国のそれに比較して、非常に異なった特徴を持っていると指摘される。その特徴とは、次のようなものである¹⁷⁾。

- (ア) 欧米先進諸国における海外直接投資の歴史に比較して、日本の海外直接投資の歴史は浅く、比較的最近、特に1980年代に入って本格的な海外直接投資が始まった。
- (イ) 日本の海外直接投資は、1980年代後半において急激な拡大を遂げるが、1990年代には伸び悩み、現在に至るまで1980年代末ピーク時の勢いを回復していない。
- (ウ) 1990年代に入り、世界の対外直接投資は欧米先進諸国を中心にして急激に拡大しているが、日本の対外直接投資は欧米先進諸国のそれに比較して、相対的に低下している。

表2(その1及びその2)並びに表3(その1及びその2)は、財務省届出

統計に基づく日本企業の海外直接投資額，及び地域別・業種別（全産業並びに製造業）直接投資額とその割合を示したものである。

手島茂樹教授によれば，第2次世界大戦以降の日本企業による海外直接投資の推移について，その特徴を次のように指摘されている。

第1は，投資規模（海外直接投資額）という観点からみると，日本企業によ

表2 日本の対外直接投資（製造業） その1

（単位：件，百万ドル，％）

年 度	全 産 業		製 造 業		
	件 数	金 額	件 数	金 額	比 率
1951～1973	9,504	10,267	—	3,239	31.5
1974	1,912	2,396	—	875	36.5
1975	1,591	3,280	—	924	28.2
1976	1,652	3,462	413	1,025	29.6
1977	1,761	2,806	448	1,074	38.3
1978	2,393	4,598	727	2,038	44.3
1979	2,694	4,995	783	1,693	33.9
1980	2,442	4,693	719	1,706	36.4
1981	2,563	8,932	803	2,305	25.8
1982	2,549	7,703	748	2,076	27.0
1983	2,754	8,145	706	2,588	31.8
1984	2,499	10,155	677	2,505	24.7
1985	2,613	12,217	718	2,352	19.2
1986	3,196	22,320	981	3,806	17.1
1987	4,584	33,364	1,528	7,832	23.5
1988	6,077	47,022	1,799	13,805	29.4
1989	6,589	67,540	1,829	16,284	24.1
1990	5,836	56,911	1,528	15,486	27.2

（出所） 財務省財政金融統計月報「業種別対外直接投資実績」より作成。

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou2.htm>

- （注） ・ 計数は，報告届出ベースに基づく。
 ・ 金額は，単位未満を四捨五入。
 ・ 比率（％）は，小数点第2位を四捨五入。

表2 日本の対外直接投資（製造業） その2

(単位：件、億円、%)

年 度	全 産 業		製 造 業		
	件 数	金 額	件 数	金 額	比 率
1991	4,564	56,862	1,338	16,919	29.8
1992	3,741	44,313	1,318	13,038	29.4
1993	3,488	41,514	1,390	12,766	30.8
1994	2,478	42,808	1,233	14,426	33.7
1995	2,863	49,568	1,589	18,236	36.8
1996	2,501	54,095	1,229	22,821	42.2
1997	2,495	66,236	1,079	23,731	35.8
1998	1,637	52,780	596	15,779	29.9
1999	1,744	75,292	619	47,286	62.8
2000	1,717	54,193	536	12,976	23.9

(出所) 財務省財政金融統計月報「業種別対外直接投資実績」より作成。

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou.htm>

- (注) ・計数は、報告届出ベースに基づく。
 ・金額は、単位未満を四捨五入。
 ・比率(%)は、小数点第2位を四捨五入。

る海外直接投資は戦後一貫して拡大傾向にあった。しかし、1970年代までの直接投資の規模は、その後のそれに比較して非常に小さなものと言えよう。

第2は、日本企業による海外直接投資は、戦後一貫して拡大傾向を示しているが、過去に急激な伸長期とそれに続く安定期というパターンを繰り返していること。手島茂樹教授は、このような現象面での特徴を「階段状の増加」と表現されている。

第3は、日本企業による海外直接投資の急激な拡大期には、その時期毎に異なる特徴が見られること。急激な拡大期とは、1970年代初頭、1980年代初頭、及び1980年代後半であり、さらに1990年代中葉にも海外直接投資ブームがあったと考えることができる¹⁸⁾。

以下では、日本企業による海外直接投資における急激な展開期、特に1970

表3 日本（全産業）の海外直接投資の地域別動向 その1

(単位:100万ドル, () 内は%)

年 度	北 米	中南米	アジア	欧 州	その他	合 計
1951～1970	912 (25.5)	567 (15.9)	751 (21.0)	639 (17.9)	708 (19.7)	3,577 (100)
1971	230 (26.8)	140 (16.3)	237 (27.6)	84 (9.8)	167 (19.5)	858 (100)
1972	406 (17.4)	282 (12.1)	401 (17.2)	935 (40.0)	364 (13.3)	2,388 (100)
1973	913 (26.1)	822 (23.5)	998 (28.6)	337 (9.6)	424 (12.2)	3,494 (100)
1974	550 (23.0)	699 (29.2)	731 (30.5)	189 (7.9)	226 (9.4)	2,395 (100)
1975	905 (27.6)	372 (11.3)	1,100 (33.5)	333 (10.2)	570 (17.4)	3,280 (100)
1976	749 (21.6)	420 (12.1)	1,245 (36.0)	337 (9.7)	711 (20.6)	3,462 (100)
1977	735 (26.2)	456 (16.3)	865 (30.8)	220 (7.8)	530 (18.9)	2,806 (100)
1978	1,364 (30.0)	616 (13.4)	1,340 (29.1)	323 (7.0)	955 (20.5)	4,598 (100)
1979	1,438 (28.8)	1,207 (24.2)	976 (19.5)	495 (9.9)	879 (17.6)	4,995 (100)
1980	1,596 (34.0)	588 (12.5)	1,186 (25.3)	578 (12.3)	745 (15.9)	4,693 (100)
1981	2,522 (28.2)	1,181 (13.2)	3,338 (37.4)	798 (8.9)	1,092 (12.3)	8,931 (100)
1982	2,905 (37.7)	1,503 (19.5)	1,384 (18.0)	876 (11.4)	1,035 (13.4)	7,703 (100)
1983	2,701 (33.2)	1,878 (23.1)	1,847 (22.7)	990 (12.2)	729 (8.8)	8,145 (100)
1984	3,544 (34.9)	2,290 (22.6)	1,628 (16.0)	1,937 (19.0)	756 (7.5)	10,155 (100)
1985	5,945 (45.0)	2,616 (21.4)	1,435 (11.7)	1,930 (15.8)	291 (2.5)	12,217 (100)
1986	10,441 (46.8)	4,737 (21.2)	2,327 (10.4)	3,469 (15.5)	1,346 (6.1)	22,320 (100)
1987	15,357 (46.0)	4,816 (14.4)	4,868 (14.6)	6,576 (19.7)	1,747 (5.3)	33,364 (100)
1988	22,328 (47.5)	6,428 (13.7)	5,569 (11.8)	9,116 (19.4)	3,581 (7.6)	47,022 (100)
1989	33,902 (50.2)	5,238 (7.8)	8,238 (12.2)	14,808 (21.9)	3,354 (5.1)	65,540 (100)
1990	27,192 (47.8)	3,628 (6.4)	7,054 (12.4)	14,294 (25.1)	4,743 (8.3)	56,911 (100)

(出所) 財務省財政金融統計月報各号より作成。

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou2.htm>

(注) ・計数は、報告届出ベースに基づく。

・金額は、単位未満を四捨五入。

・比率(%)は、小数点第2位を四捨五入。

表3 日本（全産業）の海外直接投資の地域別動向 その2

(単位:億円, () 内は%)

年 度	北 米	中南米	アジア	欧 州	その他	合 計
1991	25,763 (45.3)	4,547 (8.0)	8,107 (14.3)	12,832 (22.5)	5,613 (9.9)	56,862 (100)
1992	18,972 (42.8)	3,525 (8.0)	8,316 (18.8)	9,176 (20.7)	4,324 (9.7)	44,313 (100)
1993	17,591 (42.4)	3,889 (9.4)	7,672 (18.5)	9,204 (22.1)	3,158 (7.6)	41,514 (100)
1994	18,525 (43.3)	5,499 (12.8)	10,084 (23.6)	6,525 (15.2)	2,175 (5.1)	42,808 (100)
1995	22,394 (45.2)	3,741 (7.5)	11,921 (24.1)	8,281 (16.7)	3,231 (6.5)	49,568 (100)
1996	25,933 (47.9)	5,010 (9.2)	13,083 (24.2)	8,305 (15.4)	1,764 (3.3)	54,095 (100)
1997	26,247 (39.6)	7,775 (11.7)	14,954 (22.6)	13,749 (20.8)	3,511 (5.3)	66,236 (100)
1998	14,137 (26.8)	8,349 (15.8)	8,555 (16.2)	18,116 (34.3)	3,623 (6.9)	52,780 (100)
1999	27,765 (36.9)	8,614 (11.4)	8,196 (10.9)	28,975 (38.5)	1,742 (2.3)	75,292 (100)
2000	13,796 (25.5)	5,838 (10.8)	6,638 (12.2)	27,061 (49.9)	860 (1.6)	54,193 (100)

(出所) 財務省財政金融統計月報「国別・地域別対外直接投資実績」より作成。

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou.htm>

(注) ・計数は、報告届出ベースに基づく。

・金額は、単位未満を四捨五入。

・比率(%)は、小数点第2位を四捨五入。

年代初頭、1980年代初頭及び1980年代後半を対象に日本企業の海外直接投資の特徴について、手島茂樹教授による説明に基づいて考察を行う。

まず、1970年代初頭の投資ブームでは、投資先国・地域はアジア及び中南米という発展途上地域が主な投資先であった。この時期における海外直接投資は、ブレトンウッズ体制崩壊後の急速な円高期に発生したもので、日本の繊維産業や家電産業などが労働集約型生産のための生産基地を発展途上国に求めたものであった。

次に、1980年代初頭並びに1980年代後半における投資ブームでは、先進工業国が主な投資先であった。第2次投資ブームは1980年代初頭に生じたが、その主な原因は、1970年代後半から1980年代初頭にかけて日本と欧米諸国の

間に発生した深刻な貿易摩擦にあった。日本の多くの産業は、欧米先進諸国との貿易摩擦を回避し、これまで輸出によって確立してきた欧米先進諸国の市場を維持するために、本格的な現地生産を欧米先進諸国で開始するようになった。

1980年代後半から始まる第3次投資ブームの契機は、1985年の「プラザ合意」に端を発する。「プラザ合意」では、先進5カ国（日・米・英・独・仏の各国）が主要国通貨間の為替レートが適正な経済状態を反映するまで構造的な調整を行う必要があることを確認し、これを主要国の協調的行動により実施することにした。この合意の結果、1985年を境に円の米ドルに対する為替レートは急激に上昇し、円高ドル安傾向が一貫して1990年代中頃まで続いた。この円高傾向により、日本からの対米・対欧市場への輸出は大きなダメージを被った。一方、欧米市場では現地の資産をより安価で入手可能な経済環境がもたらされた結果、同市場への海外直接投資が促進されることになった。

この時期、日本企業の対アジア向け直接投資は、欧米向け直接投資に比較して相対的に減少するものの、投資規模という点では概ね、堅調に推移した。その主な理由は、日本企業にとって、ASEAN諸国が投資の立地要件に関して、優位性を持っていたためである。つまり、ASEAN諸国の多くは、自国通貨を米ドルにリンクさせていたために円高による為替リスクを被ることがなかったこと。また、これらの国の産業、特に労働集約型生産に関しては日本よりもコスト競争力があったため、日本企業による直接投資がより一層積極的に促進されることになった。

さらに、この時期には、日本企業によるアジア向け直接投資に関して、大きな変化が見られる。それは、日本企業によるアジア向け直接投資先国が、アジアNIEsからASEAN諸国へと大きく方向転換したことである。

その主たる理由については前述にも示したが、1985年の「プラザ合意」以降、韓国等のアジアNIEsでは、自国通貨の高騰や生産コスト高騰、投資立地要件としての優位性を喪失する事態が発生した。このような投資環境の変化

は、日本企業における労働集約型産業にとって、より有利な投資環境を持つ ASEAN 諸国に投資先を振り替えることになった¹⁹⁾

表4は、地域別・進出年次別にみた日本企業の海外現地法人数の推移を示したものである。表4から、海外市場へのアクセスとして、日本企業がどのような地域を対象に、どのような時期に海外市場に進出していったかについて理解することができる。

以下では、表4から概観される日本企業の海外市場への参入に関して、その特徴を指摘する。

第1に、日本企業による海外現地法人の設立について、年次ベースでみると、1986年～1990年の5年間が他の年次に比較して最も現地法人の設立件数が多い。

これは、1985年の「プラザ合意」による為替環境の激変により、日本企業が従来採用していた海外市場へのアクセス手法としての「輸出主導型」から現地市場に製品を直接供給することを目的として建設された現地製造子会社の設立という「現地生産型」に変わったことを意味している。

第2に、地域別に日本企業による海外進出先をみると、どの年次においてもアジア地域への進出件数が最も高い割合を示していることが理解される。特に、1991年以降の各5年間における全世界に占めるアジア地域への日本企業の進出は、1991年～1995年の時期には現地法人数で2,793件、割合では59.4%を占め、1996年～2000年の時期にも現地法人数で2,633件、割合では58.1%を占めており、アジア地域への進出が際だっている。

第3に、北米地域への日本企業の進出については、1981年～1985年と1986年～1990年の10年間が、全世界に占める割合において最大規模となっており、その後は減少傾向にある。

第4に、欧州地域への日本企業の進出についても、北米地域への進出と同様に、1981年～1985年と1986年～1990年の10年間に20%を超える高い割合を示しているが、その後は減少傾向が顕著になっている。

表 4 地域別・進出年次別における日本企業の海外現地法人数

(上段：現地法人数, 下段：割合(%))

年次 進出地域	1980年以前	1981年～1985年	1986年～1990年	1991年～1995年	1996年～2000年
全 世 界	4,197 (100.0)	2,045 (100.0)	6,100 (100.0)	4,701 (100.0)	4,534 (100.0)
ア ジ ア	1,723 (41.1)	715 (34.9)	2,249 (36.9)	2,793 (59.4)	2,633 (58.1)
中 近 東	36 (0.9)	22 (1.1)	13 (0.2)	11 (0.2)	20 (0.4)
ヨーロッパ	709 (16.9)	478 (23.4)	1,382 (22.6)	847 (18.0)	656 (14.5)
北 米	964 (22.9)	615 (30.1)	1,921 (31.5)	708 (15.1)	838 (18.5)
中 南 米	464 (11.1)	96 (4.7)	220 (3.6)	190 (4.1)	242 (5.3)
ア フ リ カ	64 (1.5)	18 (0.9)	47 (0.8)	33 (0.7)	40 (0.9)
オセアニア	237 (5.6)	101 (4.9)	268 (4.4)	119 (2.5)	105 (2.3)

(出典) 神尾昭男 (1993 年)『海外進出企業総覧－国別編－』東洋経済新報社,
浅野純次 (1996 年)『海外進出企業総覧－国別編－』東洋経済新報社,
飯沼良祐 (2001 年)『海外進出企業総覧－国別編－』東洋経済新報社,
から筆者が作成したものである。

- (注) ・海外現地法人の基準については、日本企業（日系海外現地法人を含む）の出資比率が 10%を超えるものとする。
・1993 年については、日本に所在する上場会社並びに未上場会社 4,770 社を対象として調査を実施する。
・1996 年については、日本に所在する上場会社並びに未上場会社約 5,200 社を対象として調査を実施する。
・2001 年については、日本に所在する上場会社並びに未上場会社 5,743 社を対象として調査を実施する。

Ⅲ. 地域企業による海外市場進出に関するアンケート調査結果の概要

2001 年（平成 13 年）10 月、松山商工会議所に所属する会員事業所のうち、海外と取引業務を行っている会員事業所 120 社、さらには松山市周辺に所在する事業所のうち海外取引を行っている事業所 10 社、併せて合計 130 社を対象

に、「地域企業における経営の国際化並びに国際人材の育成」に関して、その実態を把握するためのアンケート調査を実施した。さらに、個別に当該事業所に対しインタビュー調査を併せて実施した。

以下では、前者のアンケート調査に回答頂いた事業所における海外進出の実態について、その概要を説明する。

(1) 回答事業所の属性

表5は、アンケート調査に回答頂いた事業所の業種別内訳である。アンケート調査において回答を頂いた事業所数は27社で、アンケート調査の回収率は20.76% (27/130) であった。

業種別の回答では、27社のうち16社が製造業で、残る11社が非製造業である。最も回答の多かった業種は、製造業では食料品と一般機器が各々4社、非製造業では商業が7社である。

(2) 資本金

表6-1は、アンケート調査に回答頂いた事業所の資本金規模別内訳である。回答事業所27社のうち、資本金規模が5,000万円以上～1億円未満の事業所が8社で最も多く、次いで1,000万円以上～3,000万円未満並びに3,000万円以上～5,000万円未満の事業所が各々6社である。さらに、資本金規模3億円以上の事業所も4社含まれている。

(3) 業種別にみた資本金

表6-2および表6-3は、アンケート調査に回答頂いた事業所の業種別資本金規模別内訳である。回答頂いた製造業に属する事業所16社のうち、資本金3億円未満の資本金規模の事業所は13社で、回答事業所の約80%が中小規模の事業所である。

一方、アンケート調査に回答頂いた非製造業に属する事業所11社のうち、

表 5 業種別による回答企業

(回答事業所数：27 社)

業 種	回答企業数	割 合 (%)
製造業		
食料品	4	14.85
木材・家具	1	3.7
化学工業	1	3.7
石油・石炭製品	1	3.7
窯業・土木	1	3.7
金属製品	2	7.4
一般機器	4	14.85
電気機器	1	3.7
その他の製造業	1	3.7
製造業の合計	16	59.3
非製造業		
商 業	7	25.9
建設業	2	7.4
不動産業	1	3.7
サービス業	1	3.7
非製造業の合計	11	40.7
回答企業数の合計	27	100.00

資本金 5,000 万円未満の事業所数は 6 社で、回答事業所の半数が中小規模の事業所である。なお、回答事業所のうち、資本金規模が 3 億円以上の大規模事業所も 1 社含まれている。

(4) 従業員数

表 7-1 は、アンケート調査に回答頂いた事業所の従業員規模別内訳である。アンケート調査に回答頂いた事業所 27 社のうち、従業員規模 300 人未満の事業所は 20 社で、回答事業所の約 70%が従業員規模において中小規模の事業所と言えよう。

表 7-2 および表 7-3 は、アンケート調査に回答頂いた業種別従業員規模の内訳である。アンケート調査に回答頂いた製造業に属する事業所 16 社のうち、従業員規模 300 人未満の事業所は 11 社で、回答事業所の約 70%が従業員

表6-1 資本金規模別による回答企業

(回答事業所数：27社)

資本金額	回答企業数	割合(%)
1,000万円未満	2	7.4
1,000万円以上～3,000万円未満	6	22.2
3,000万円以上～5,000万円未満	6	22.2
5,000万円以上～1億円未満	8	29.7
1億円以上～3億円未満	1	3.7
3億円以上～	4	14.8
回答企業数の合計	27	100.00

表6-2 製造企業の資本金規模別内訳

(回答事業所数：16社)

資本金額	回答企業数	割合(%)
1,000万円未満	1	6.25
1,000万円以上～3,000万円未満	4	25.0
3,000万円以上～5,000万円未満	3	18.75
5,000万円以上～1億円未満	5	31.25
1億円以上～3億円未満	0	—
3億円以上～	3	18.75
回答企業数の合計	16	100.00

表6-3 非製造企業の資本金規模別内訳

(回答事業所数：11社)

資本金額	回答企業数	割合(%)
1,000万円未満	1	9.1
1,000万円以上～3,000万円未満	2	18.1
3,000万円以上～5,000万円未満	3	27.3
5,000万円以上～1億円未満	3	27.3
1億円以上～3億円未満	1	9.1
3億円以上～	1	9.1
回答企業数の合計	11	100.00

表 7-1 従業員規模別による回答企業

(回答事業所数：27 社)

従業員数	回答企業数	割合 (%)
50人未満	10	37.1
50人以上～100人未満	6	22.2
100人以上～300人未満	4	14.8
300人以上～500人未満	3	11.1
500人以上～1,000人未満	2	7.4
1,000人以上～	2	7.4
回答企業数の合計	27	100.00

表 7-2 製造企業における従業員規模の内訳

(回答事業所数：16 社)

従業員数	回答企業数	割合 (%)
50人未満	4	25.0
50人以上～100人未満	4	25.0
100人以上～300人未満	3	18.75
300人以上～500人未満	2	12.50
500人以上～1,000人未満	2	12.50
1,000人以上～	1	6.25
回答企業数の合計	16	100.00

表 7-3 非製造企業における従業員規模の内訳

(回答事業所数：11 社)

従業員数	回答企業数	割合 (%)
50人未満	6	54.55
50人以上～100人未満	2	18.18
100人以上～300人未満	1	9.09
300人以上～500人未満	1	9.09
500人以上～1,000人未満	0	—
1,000人以上～	1	9.09
回答企業数の合計	11	100.00

規模において中小規模と言えよう。

一方、アンケート調査に回答頂いた非製造業に属する事業所11社のうち、従業員100人未満の事業所は8社で、回答事業所の約70%は従業員規模において中小規模と言えよう。

(5) 資本金規模別売上高平均

表8-1は、アンケート調査に回答頂いた事業所の資本金規模別売上高平均の内訳である。アンケート調査に回答頂いた25社のうち、資本金3億円以上の事業所4社における売上高平均が最も大きく、約901億円である。次に、売上高平均の大きい資本金規模の事業所は、資本金規模5,000万円以上～1億円未満の事業所で、売上高平均は約95億円である。

表8-2及び表8-3は、アンケート調査に回答頂いた事業所の業種別資本金規模別にみた売上高平均の内訳である。

製造業における回答事業所15社のうち、資本金規模3億円以上の大規模事業所3社の売上平均が最も大きく、約353億円である。

一方、非製造業における回答事業所10社のうち、資本金規模3億円以上の事業所の売上高平均が最も大きく、次に売上高平均の大きい事業所は、資本金規模5,000万円以上～1億円未満の事業所3社で、売上高平均は約80億円である。

(6) 海外市場における売上

表9-1は、アンケート調査に回答頂いた事業所27社のうち、海外市場において売上を計上している事業所を表したものである。製造業に属する事業所16社のうち、海外市場で売上を計上している事業所は6社である。

一方、非製造業に属する事業所11社で、海外市場において売上を計上した事業所は皆無である。

表9-2は、海外市場において売上を計上した製造業に属する事業所6社の

表 8－1 資本金規模別による売上高平均

(単位：万円)

資 本 金 額	回答企業数	売上高平均
1,000万円未満	2	153,000
1,000万円以上～3,000万円未満	6	138,933
3,000万円以上～5,000万円未満	4	274,789
5,000万円以上～1億円未満	8	948,641
1億円以上～3億円未満	1	288,917
3億円以上～	4	9,011,300
回答企業数の合計	25	1,846,480

(注) 資本金3,000万円以上～5,000万円未満の回答事業所6社のうち、2社からは回答を得られなかったため、4社となった。

表 8－2 製造企業の資本金規模別による売上高平均の内訳

(単位：万円)

資 本 金 額	回答企業数	売上高平均
1,000万円未満	1	36,000
1,000万円以上～3,000万円未満	4	194,150
3,000万円以上～5,000万円未満	2	71,000
5,000万円以上～1億円未満	5	1,033,987
1億円以上～3億円未満	0	—
3億円以上～	3	3,531,733
回答企業数の合計	15	1,114,648

(注) 資本金3,000万円以上～5,000万円未満の回答事業所3社のうち、1社から回答を得られなかったため、回答事業所は2社となった。

表 8－3 非製造企業の資本金規模別による売上高平均の内訳

(単位：万円)

資 本 金 額	回答企業数	売上高平均
1,000万円未満	1	270,000
1,000万円以上～3,000万円未満	2	28,500
3,000万円以上～5,000万円未満	2	66,679
5,000万円以上～1億円未満	3	806,397
1億円以上～3億円未満	1	288,917
3億円以上～	1	25,450,000
回答企業数の合計	10	2,861,846

業種別内訳である。6社の製造業事業所のうち、半数の3社は石油・石炭製品に属する業種で、残る3社は食料品、化学工業、プラスチック製品の業種となっている。

表9-3は、海外市場で売上を計上した事業所6社の総売上高に占める海外市場の売上高の割合を表したものである。

回答頂いた事業所6社のうち半数の3社は、総売上高に占める海外市場での売上高の割合が10%未満である。一方、総売上高に占める海外市場での売上高が30%以上～50%未満の事業所は2社である。

(7) 海外進出

表10-1は、アンケート調査に回答頂いた事業所27社のうち、海外進出を果たした事業所数を示したものである。製造業に属する事業所16社のうち、5社が海外に進出している。一方、非製造業に属する事業所11社すべては、海外への進出経験が全くない。

表10-2は、海外へ進出経験を持つ製造業事業所5社における進出形態を表したものである。進出形態として最も採用される形態は「出資型」による進出であり、その内容は「単独進出」、「現地企業との合併」或いは「現地以外の企業との合併」という形態である。一方、「非出資型」による進出では、「委託生産」という進出形態を採用している。また、「駐在員事務所の設置」や「支店の設置」という進出形態を採用しているケースもみられる。

表10-3は、年次別にみた海外事業の動向である。海外事業の進出年次について、進出件数の最も多い年次は1991年～1995年までの5年間で3件、次いで1986年～1990年までの5年間で2件である。さらに、2001年以降にも海外事業展開が1件開始されている。

表10-4は、アンケート調査に回答頂いた事業所5社における進出先国・地域別に海外事業を分類したものである。事業所5社における進出先国・地域としては、NIEs地域・ASEAN地域・欧米地域に分散している。しかし、地域

表 9－1 回答企業における海外での売上の有無

(回答事業所数：27 社)

業 種	売上の有・無	回答企業数	割 合 (%)
製 造 業	有	6	22.22
	無	10	37.04
小 計		16	59.26
非製造業	有	0	—
	無	11	40.74
小 計		11	40.74
合 計		27	100.00

表 9－2 海外市場で売上計上した回答企業の業種別内訳

(回答事業所数：6 社)

業 種	回答企業数	割 合 (%)
製造業 食料品	1	16.66
化学工業	1	16.66
石油・石炭製品	3	50.00
プラスチック製品	1	16.66
合 計	6	100.00

表 9－3 総売上高に占める海外市場での売上高の割合

(回答事業所数：6 社)

総売上高に占める海外売上高の割合	回答企業数	割 合 (%)
10%未満	3	50.0
10%以上～30%未満	1	16.7
30%以上～50%未満	2	33.3
50%以上～70%未満	—	—
70%以上～	—	—
合 計	6	100.0

的には、アジア地域への進出が全体の75%を占めている。

(8) 海外事業展開を行う主な要因

表11は、アンケート調査に回答頂いた事業所5社が海外市場に事業を展開するに際し、進出要因として重視した主な要因である。8項目の進出要因のうち、海外市場への事業展開において最も重視した進出要因は、「新規市場の獲得」であり、次に「第三国への販路拡大」である。

(9) 海外事業展開後の経営課題

表12は、海外市場へ進出した事業所が、海外事業展開後に自社が抱える経営課題を表したものである。アンケート調査に回答頂いた事業所5社からの回答には、多岐にわたる経営課題が示されている。

経営課題の内容としては、日本国内の景気動向についての懸念、現地従業員の賃金高騰、現地における人材の不足、経営管理能力に関する課題として品質管理能力や納期管理能力の欠如、さらには現地における技術・技能の低さ、そして文化的問題として言語・風俗・慣習の相違という点が指摘されている。

(10) 海外事業展開に関する評価

表13は、海外市場に事業展開した事業所5社が、現時点において海外事業展開の成果について自己評価したものである。事業所自らの評価は、5社のうち4社が成功であると判断している。残る1社については、成否の判断が微妙であると回答している。

Ⅳ. 個別事例による地域企業の海外市場進出形態とその課題

上記のテーマに関して、2001年（平成13年）10月中旬から約1ヶ月を費やし、松山商工会議所に所属する会員事業所並びに松山市周辺に所在する事業所の中から、海外市場への事業展開が特に顕著な事業所を5社選択した。

表 10-1 回答企業における海外進出の有無

(回答事業所数：27 社)

業 種	海外進出の有・無	回答企業数	割 合 (%)
製 造 業	有	5	18.52
	無	11	40.74
小 計		16	59.26
非製造業	有	0	—
	無	11	40.74
小 計		11	40.74
合 計		27	100.00

表 10-2 海外への事業展開における進出形態

(回答事業所数：5 社)

進 出 形 態	件 数	割 合 (%)
出資型進出		
単独進出	2	25.0
現地企業との合併	1	12.50
現地以外の企業との合併	1	12.50
現地企業に資本参加	—	—
小 計	4	50.0
非出資型進出		
委託生産	1	12.50
開発輸入	—	—
技術ライセンス供与	—	—
小 計	1	12.50
支店・駐在員事務所の設置		
駐在員事務所の設置	2	25.0
支店の設置	1	12.50
小 計	3	37.50
回答数の合計	8	100.0

(注) 回答事業所は5社であるが、海外進出に際し複数の進出形態で事業展開を行う事業所が見られたため、回答数の合計と回答事業所数は一致しない。

表 10－3 海外事業の進出年次

(回答事業所数：5社)

進 出 年 次	件 数	割 合 (%)
1985年以前	0	—
1986年～1990年	2	28.6
1991年～1995年	3	42.8
1996年～2000年	1	14.3
2001年以降	1	14.3
回答数の合計	8	100.0

(注) 回答事業所は5社であるが、海外進出に際し複数の進出形態で事業展開を行う事業所が見られたため、回答件数の合計（8件）と回答事業所数（5社）は一致しない。

表 10－4 海外事業における進出先国・地域

(回答事業所数：5社)

進出先国・地域	件 数	割 合 (%)
台 湾	1	12.5
香 港	1	12.5
韓 国	1	12.5
タ イ	1	12.5
マレーシア	1	12.5
インドネシア	1	12.5
米 国	1	12.5
ド イ ツ	1	12.5
進出件数の合計	8	100.0

(注) 回答事業所は5社であるが、海外進出に際し複数の進出形態で事業展開を行う事業所が見られたため、回答件数の合計（8件）と回答事業所数（5社）は一致しない。

表 11 海外事業展開を行う主な要因

(回答事業所数：5社)

海外への進出要因	回答数	割合 (%)
新規市場の獲得	4	28.6
第三国への販路拡大	3	21.4
国内の取引先からの進出要請	2	14.3
円高による輸出困難	1	7.14
現地政府の法的措置・輸入制限措置の回避	1	7.14
同業他社の進出に対抗	1	7.14
現地市場の情報収集	1	7.14
低賃金労働力の活用	1	7.14
合 計	14	100.0

(注) 回答については、該当する回答を「複数選択可」として回答戴いた。

表 12 海外事業展開後の経営課題

(回答事業所数：5社)

海外へ事業展開後の経営課題	回答数	割合 (%)
日本国内の景気	2	25.0
現地従業員の賃金高騰	1	12.5
現地の人材不足	1	12.5
品質管理能力の不足	1	12.5
納期管理能力の欠如	1	12.5
言語・風俗・習慣の相違	1	12.5
技術問題	1	12.5
合 計	8	100.0

(注) 該当する回答を「複数選択可」として回答戴いた。

表 13 海外事業展開に対する成果(評価)

(回答事業所数：5社)

海外への事業展開に対する現時点での成果(評価)	回答数	割合 (%)
成功である	4	80.0
成否の判断は微妙	1	20.0
失敗である	—	—
業績浅いため判断できない	—	—
その他	—	—
合 計	5	100.0

次に、これら事業所5社の社長或いは海外事業統括責任者を対象にして、当該事業所の海外市場への事業展開の実態とその課題について、インタビュー調査を実施した。

ここでは、当該事業所におけるトップマネジメントとのインタビューを通じて得られた回答を基に、海外市場への進出形態の実態とその課題について当該事業所の事例を紹介し、理解を深めることとする。

神戸大学の吉原英樹教授によれば、企業が海外に市場を拡大する場合、いくつかの手法が一般に考えられるが、「輸出」、「現地生産」、「技術ライセンス」の3つが代表的なものであると指摘される。これらの手法のうち、いずれを選択するか、或いはこれらの手法をどのように組み合わせるかは、企業の国際経営戦略の1つの問題であり、これまで多くの企業は、主として「輸出」の方法によって海外市場に接近していた。しかし、最近では「現地生産」の方法による海外市場への接近の重要性が高まっており、これら2つの方法に比較して、「技術ライセンス」による海外市場への接近の重要性は低くなっていると指摘されている²⁰⁾。

インタビュー調査により得られた回答から、対象となった5つの事業所における海外市場への事業展開の手法を分類すると大きく2つに分けられる。5つの事業所で採用されている海外市場への事業展開の手法は、主に「現地生産型」と「輸出型」であった。

以下では、これら2つの手法を採用して海外で事業展開をしている当該事業所の実態とその課題について説明を行う。

(1) 「輸出型」

1) A社の事例

(ア) 海外進出の経緯

A社は、20年程前から日本の大手製造企業の海外進出に伴い、海外の日本企業の現地工場を建設するためのプラントメーカーとして、OEM生産を行っ

てきた実績をもっている。

A社のプラント製品の供給先国・地域は、米国をはじめとしてシンガポール、マレーシア、タイ、メキシコ、台湾等多岐に及んでいる。

(イ) 海外ビジネスの展開

A社では、2000年から台湾の高雄に所在する台湾政府系企業に対しA社製品をプラント輸出することになったのであるが、このことがA社の海外ビジネスへの展開に一大転機をもたらすことになった。

ここでは、A社の台湾政府系企業への輸出事業が、同社の海外ビジネスにとって大きな転機をもたらした経緯を説明する。

第1は、取引先である台湾政府系企業への自社製品の供給（プラント輸出）は、台湾政府の農業振興策とも相俟って、台湾においてA社の製品仕様が台湾の「国内基準」となる程の高い技術評価を得て、台湾という市場において同社製品によるマーケットシェアの獲得が容易になったことである。つまり、A社の製品基準が、台湾という市場において「デ・ファクト・スタンダード」として台湾政府によって認められたことで、台湾市場において競争優位な地位を確立することが可能になったことである。

第2は、台湾の政治・経済システムが日本の政治・経済システムに酷似していたために、当事者間のビジネス交渉において、異なるビジネス慣行から生ずる無駄な摩擦が少なかったことで、台湾への輸出事業がスムーズに展開されたことである。

第3は、台湾政府系企業へのプラント輸出では、主要機器の供給はA社が単独で行い、周辺機器の供給については台湾に所在する現地部品企業がその役割を担った。さらに、プラント製品のメンテナンスについても、台湾の現地企業を利用することが出来たため、無駄な投資とコストを削減することができたことである。これらのことは、台湾における製造業の産業基盤（技術・品質・生産等に関する）が非常に優れたものであるという証でもある。

第4は、A社の輸出ビジネスにおける相乗効果として、台湾が東南アジアに

における農産物市場としての中核的拠点基地であるために、台湾政府によって認められたA社のプラント製品は、将来的には東南アジア諸国で製品仕様の基準となる可能性が高く、東南アジア諸国へのプラント輸出にさらに拍車がかかることが予想されることである。

A社における今後の海外事業の展望について、現在、A社では同社が供給したプラント製品のメンテナンスを行うための拠点を台湾に設置する構想があり、さらにプラント製品の輸出ビジネスの支援体制を確立するためのサポート拠点や代理店を台湾を中心にして東南アジア諸国に拡大し、ネットワーク化を図る事業計画も推進中である。

(ウ) 海外事業における意思決定の在り方

A社の輸出ビジネスにおける意思決定は、組織図上、海外ビジネスを担当する当該部署に意思決定権限が委譲されており、マニュアル的な対応によって通常の輸出ビジネスは運営可能となっている。

一方、新規の輸出ビジネスや技術開発等に関係する高度な判断を必要とされる意思決定については、A社の社長自らが決断を行い、陣頭指揮にあたるという意思決定スタイルが取られている。

(エ) 海外ビジネスにおける人材の採用・育成

A社では、有為な人材は新卒者から選抜を行い、社内において教育・訓練を施し、育成するシステムを採用している。特に、海外ビジネスを担当する人材の養成については、社員に海外勤務を体験させることでその育成に努めている。

海外ビジネスを担当する海外担当要員の調達は、日本の本社からの海外派遣要員と進出先国・地域の現地人、特に日本での留学経験を持った現地人を日本国内で採用し、本人を本国へ帰国させてA社の海外業務を担う職務に従事させるというシステムを採用している。

海外ビジネスを担当する人材の資質については、原則として語学力も資質の1つとして兼ね備えていることが重要であるが、基本的には高い志と健康（頑張れる精神力と体力）を主な資質・特性と考えているとのことであった。

2) B社の事例

(ア) 海外進出の経緯

B社は、社長自らが独自に技術開発した製品を愛媛県内の水産業界に供給したことがきっかけとなり、次第に販路を県外にも拡大していった。その後、B社では農産物・海産物・食品加工用の製品が開発され、新しい市場を作りだし、販路を一層拡大していった。

このような地場企業としての事業発展の過程において、海外の顧客からB社に対し製品の輸出を求める動きが起こってきた。現在、B社と取引関係を持つ海外の企業は、世界20カ国にも及んでいる。

(イ) 海外ビジネスの展開

B社は、愛媛県の農・水産業界を市場として発展を遂げた小規模製造企業である。B社が対象とする市場は、限定された小規模な市場である。従って、B社の事業戦略は、限られた市場内において自社製品の技術的特性（優位性）を武器に如何に市場を獲得するかということにある。つまり、競合他社が太刀打ちできない程の技術的特性（優位性）を備えた製品で市場を獲得可能であるならば、小規模製造企業と言えども「ニッチ市場」を形成し、独占的にマーケットを獲得することが可能となる。

これまでのB社の事業展開の推移を考察すると、競合他社に追従を許さない技術的優位性を備えた製品を自社で独自に開発し、市場を獲得していったという経緯が見られる。

B社で生産される製品は、競合他社に比較して次のような特性を持っている。

- ・ 耐久性に優れていること。
- ・ 製品の技術的精度が極めて高いこと。
- ・ 模倣を防ぐために数多くの微細な部品を用いていること。
- ・ 独自に開発された新しい技術とノウハウが累積的に製品に組み込まれていること。

B社は、国内市場において製品の圧倒的な技術的優位性を背景に市場獲得を行ってきたのであるが、次第に海外の顧客からも注文が寄せられるようになった。以下では、B社が海外の顧客と取引を行う際の「取引条件」を列挙する。

- ・代金はすべて前払いで支払われること。
- ・取引費用はすべて先方払いであること。
- ・製品の生産は、代金の支払い後に行われること。
- ・製品価格は、B社による言い値で決まること。

B社における事業展開の過程において、事業開始当初、B社にとって海外市場は市場として想定されたものではなかった。しかし、時間の経過とともに、市場においてB社の製品の技術的優位が明らかとなり、同時にB社の市場における競争優位が確立されると、海外からの取引も次第に増加し、顧客数も増えていったのである。

(ウ) 海外ビジネスにおける人材の採用・育成

現在のB社は、事業開始当初とは異なり、国内企業はもとより外国企業ともビジネスを行うまでに成長を遂げてきた。今後も市場を開拓し、販売力の強化を図らねばならない。従って、B社では営業人材の育成を図り、販売力の増強に力点を置いた人材育成を検討中である。

インタビューにおいて、B社の社長からは、海外ビジネスの拡大も視野に入れた場合、多言語運用能力を持ち、行動力とやる気に溢れた人材を育成することがB社の直面する急務の課題であると指摘された。

(2) 「現地生産型」

1) C社の事例

(ア) 海外進出の経緯

C社による海外市場への事業展開が本格的に行われるようになったの

は、1980年代後半以降である。

C社における海外市場への事業展開は、1960年代中葉、台湾へ自社製品を輸出した事がその先駆けであった。1970年代後半には、自社内に「海外事業部」が設置され、1980年代初頭には台湾や韓国そして北米各地に連絡所や調査室が開設された。その後、進出先国において現地製造企業との合弁形態による「合弁会社」が設立され、次第に自社出資による100%製造子会社が世界各地に設立されていった。

C社の海外市場への参入並びに展開に関する基本的な考えは、自社製品によって市場形成が可能な場所で、さらにメンテナンス事業が存在する場所に事業機会も存在するものと捉え、海外市場の拡大に取り組んできたとのことである。

海外市場への参入を促す主な要因の1つは、1980年代後半以降、海外に生産拠点を移転した日系製造企業の多くがC社製品を現地法人においても使用していたためである。

C社における海外市場への事業展開の特徴は、国或いは地域という個別市場毎に集中的に直接投資をする形で展開されてきた。これは、進出先国・地域によって製品に対する法的規制や技術的基準が異なるためであった。

(イ) 現地製造子会社の設立並びに立地要件

C社で生産される製品の技術的特性、さらにはC社が進出を計画した進出先国・地域での製品に対する法的規制や技術的基準の差違の存在により、C社がこれらの要件に合致した市場へ進出することがC社にとって重要な進出要因となった。

次に、C社における製品の製造工程では、作業に従事する従業員に比較的高度な技能が必要とされるため、それらの技能を有する現地従業員を確保可能な産業構造を持つ国や地域に立地することが重要な立地要件となった。

同時に、現地での人材採用については、人件費並びに労務費の安価な場所に現地製造子会社を立地させるという進出方針であったため、都市部ではなく、

都市から比較的離れた場所を現地製造子会社の立地場所として選択することになった。

さらに、現地製造子会社の進出に際しては、立地する地域社会(地方自治体)から各種の優遇施策(資産の無償供与、税制面での優遇、産業インフラの整備、人材の育成等)が提供可能なことも、C社が現地製造子会社を設立する際の立地要件として考慮された。

(ウ) 海外業務を統括するための意思決定の在り方

C社における意思決定権限は、アジア地域に関しては海外事業部が統括し、北米地域に関しては社長自らが指揮・統括することになっている。北米地域の統括を社長の直属として管理運営する理由は、C社における海外事業展開の歴史的経緯がその一因となっている。

(エ) 海外ビジネスにおける人材の採用及び育成

C社では、人材の採用に関して、海外派遣要員獲得のための特別な採用施策は設定されていない。しかし、近年、語学の素養を重視し、特に「英語」と「中国語」に堪能な新卒者を採用することを重視している。

C社では、国際ビジネスに精通した人材を育成する施策として、「トレーニー制度」が採用されている。この制度は、年に1名程度の割合で、海外の大学で語学研修を受講させるものである。研修期間は、約6ヶ月である。トレーニーとして選抜された研修生は、語学の研修終了後、C社の海外子会社で実務研修を受けることになっている。なお、「トレーニー制度」の利用については、職制に拘泥せず、同制度を利用して語学研修を希望する従業員すべてに対し開放されているが、応募要件として、ある一定期間勤務した「勤務年数」がその要件となっている。

海外派遣のための人材の選抜は、社内に設けられた「自己申告制度」と定期人事異動における被派遣者のキャリア実績に基づいて決定される。選抜の審査基準は、被派遣者が一定の語学力を有することを証明する客観的なテストに合格することが前提となっている。

C社において海外に派遣される派遣要員に求められる資質として最も重要な事項は、まず仕事ができること。さらに異なる環境に適応可能な資質を有することであり、語学力は二次的な資質と考えられているという指摘であった。

他方、C社では、海外の製造子会社から現地人従業員を一定期間、本社に派遣する技術研修を実施している。海外の製造子会社のローカルスタッフを本社従業員の能力にまで育成するには、時間と忍耐が必要であると指摘されている。

一方、韓国に所在するC社の製造子会社は、既に20年程度の事業経験を経ており、そこでは現地人幹部はすべて「日本語」でコミュニケーションが可能であり、会議においても「日本語」が使用されている。

また、中国に所在するC社の現地製造子会社では、「中国語」が社内での共通言語であるが、ローカルスタッフは「日本語」を習得するために、作業終業後、語学学校へ通学するというケースも多く、ローカルスタッフの日本語習得の意欲は非常に高い様子である。

C社の中国における現地製造子会社では、日本語習得に熱心なローカルスタッフに対し「語学研修助成制度」を設け、会社が従業員に代わって授業料の一部を負担したり、給与内手当として支給されるような助成策を実施している。

(㊦) 現地での経営課題

C社の海外事業統括責任者とのインタビューでは、進出先国・地域における現地での経営課題について、国・地域別特徴を次のように指摘されている。

北米地域は基本的に「契約社会」であり、人事管理の中で公正な人事考課が特に求められる。また、地域により現地固有の雇用法が存在するために、雇用施策を工夫する必要がある、さらに現地従業員の勤労意識も日本のそれとは大きく異なるために、如何に現地人従業員を動機づけするかに苦労するということである。

一方、アジア地域では商取引における慣行が日本のそれとは異なり、また人的ネットワークを構築しなければ事業機会を喪失するなど、ビジネス環境にお

ける差違を念頭に置き、現地でのビジネスを如何に行うかが課題となっているとのことである。

2) D社の事例

(ア) 海外進出の経緯

D社の海外事業の始まりは、1990年代初頭の中国での現地製造子会社の設立にある。中国での事業目的は、日本向け製品の生産及び中国市場での販売を目的とした製品の生産であった。

(イ) 現地製造子会社の設立・立地要件

D社が、海外生産拠点として中国に現地製造子会社を設立した理由には幾つかの要因が挙げられる。以下では、D社の事業統括責任者とのインタビューにおいて指摘された主な設立理由（立地要件を含めて）を列挙する。

- ・ 原材料・部材、並びに人件費の安さ。
- ・ 日本国内では、同社の製造工程における労働環境は「3K産業」と呼ばれ、将来的に日本国内で製品の生産が成立し難い生産・作業環境であったこと。
- ・ 部品・原材料等の現地調達に関して、中国では比較的高度な技術力を持つ部品・原材料を提供可能な産業基盤が形成されており、現地調達に支障となる問題がなかったこと。
- ・ 中国は、将来的に販売市場として大きく拡大する潜在性を持っていること。

(ウ) 海外業務を統括するための意思決定の在り方

D社では、会社全体の経営戦略の最終意思決定は、取締役を中心とした「ボード・ミーティング (Board Meeting, 経営会議)」において決定されることになっている。

D社では、1990年代中葉から「カンパニー制・セグメント事業部制」が採用されており、事業に関する日常的な業務決済については、原則として各カン

パニー・セグメントのトップマネジメントに意思決定権限が委譲されている。

事業戦略において重要な案件に関する意思決定については、起案或いは立案は各事業部の当該部署で行い、最終的な判断はボード・ミーティングで審議される仕組みである。

海外ビジネスについても、当該事業部において事業戦略の起案作り或いは立案が行われるが、最終的な意思決定はボード・ミーティングにおいて決定されることになっている。

(四) 海外ビジネスにおける人材の採用及び育成

D 社において国際ビジネスに従事する人材に求められる資質としては、即ち、語学の資質を有することは言うまでもなく、法律面においても幅広い知識を有し、さらには組織での高い志（働く意欲）等である。

(五) 現地での経営課題

D 社では、日本の親会社から 2 名の役職者を現地製造子会社に対し派遣している。派遣要員 2 名のうち、1 名は現地製造子会社の社長補佐として、他の 1 名は技術管理の責任者として役職を担っている。

D 社では、現地製造子会社が設立された当初、D 社で実施されている経営手法を現地製造子会社に移管するために、日本の親会社に現地人従業員 5 名を派遣し、教育・訓練を実施している。そして、これら現地人従業員は研修終了後、現地製造子会社に戻り、現在では幹部職員として活躍している。

さらに、D 社では現地で部品・原料等を D 社に納入している現地部材メーカーを対象に、工程管理・品質管理・納期管理等の向上を図るために、自社の現地人従業員をこれら現地部材メーカーに派遣し、OJT を中心とする技術研修を施している。

D 社の現地製造子会社における現地人従業員の経営への参画意欲は非常に高く、日本的経営慣行の実施もなされており、さらに職場内では日本語による意思疎通も行われている。

インタビューに回答頂いた海外事業統括責任者によると、中国は「契約社会」

としての慣行が色濃い場所で、労使関係においても労働組合活動は活発であり、さらに個人間での出世競争も非常に激しく、まさに厳しい競争社会といっても過言ではないと指摘された。

従って、現地製造子会社における事務部門の現地人従業員の離職率は低いものの、製造現場に勤務する現地人従業員の離職率は30～40%に達しており、製造現場の現地人従業員を如何に採用・育成し、離職率を抑制するかが大きな課題となっている。

3) E社の事例

(ア) 海外進出の経緯

E社の海外事業の始まりは、1990年代初頭、インドネシアでの現地製造子会社の設立にある。設立の目的は、E社の主要取引先であった日本のセット・メーカーの海外進出（製造子会社の設立）に伴い、E社の製品（素材・部材等）をセット・メーカーの製造子会社へ納入するために、E社の現地製造子会社を設立する必要に迫られたためである。なお、現地製造子会社を設立した当時、E社の製品は、現地市場向けに生産されたものではなく、第三国への輸出を目的としたものであった。

さらに、1990年代中葉には、香港郊外にも現地子会社を設立した。設立の目的は、現地の地場企業に委託加工という形態で生産の肩代わり（OEM生産）をさせることであった。

E社では、現在、これら海外の現地製造子会社（製造工場）に加え、日本各地においても生産を行っている。しかし、今後は日本の国内工場を順次閉鎖し、生産拠点を海外に移転させ、日本国内では管理・技術・製品開発等の機能に特化する体制を模索中である。

(イ) 現地製造子会社の設立・立地要件

E社における海外市場への進出は、1990年代初頭、E社の主要な取引先であった日本のセット・メーカーの海外進出（生産基地の海外移転）に伴い、インドネシアに現地製造子会社を設立し、そこで生産された素材・部材等を日本

のセット・メーカーによって設立された製造子会社へ供給することであった。従って、海外進出のための主要な要因（動機）も、取引先セット・メーカーによる生産拠点の海外移転に伴うもので、海外市場への自社製品の販路拡大というような積極的な意味での海外進出とは言い難い。

E社の現地製造子会社の立地要件については、次のような事項が重要となった。

- ・製品の素材・部材を供給可能な現地の地場産業の存在。
- ・産業基盤の整備（交通、電気・水道施設、道路等）の程度。
- ・現地政府・自治体等からの優遇措置の有無。

(ウ) 海外業務を統括するための意思決定の在り方

海外ビジネスに関する意思決定は、これまですべて社長個人の裁量により決定されていた。他方、E社では、今後益々海外での生産活動が増加し、日本本社では国内・外における管理業務の充実が図られなければならない。

これまでの社長個人に集中した意思決定の在り方では、ビジネスの急激な変化に対し組織的対応が困難となるため、意思決定の在り方をマニュアル化し、組織的対応が可能な意思決定制度の確立とその運用のための制度作りが急務となっている。

(エ) 海外ビジネスにおける人材の採用・育成

E社では、人（ヒト）を中心とした技術力・開発力の向上、そして営業力の増強を図っており、人材への投資は同社が生き残るための重要戦略の1つであると認識されている。

社内での従業員間の意思疎通については、社内共通語として「英語」を採用し、従業員の英語運用能力を強化することに力を入れており、特に管理・営業部門の人材については英語運用能力の向上が期待されている。

また、将来、中国とのビジネスが本格化することを考慮して、「中国語」に

についてもその運用能力を持つ人材を育成し登用することを視野に入れ、採用活動を行う予定である。

今後、E社では、生産拠点の海外への移転は避けられない問題であり、本社機能の充実という観点から営業部門の強化が急務と考えられており、その際、営業部門の活動強化を図るための人材として語学力に優れ、コミュニケーション能力を有する人材を採用・育成する方針である。

(㊦) 現地での経営課題

E社の現地製造子会社では、700名程度の現地人従業員を雇用し生産を行っているが、現地製造子会社の社長は、日本の親会社から派遣された日本人派遣社員が社長職を務め、現地人従業員の幹部登用については、課長クラスの職階まで実施されている。

生産・技術等の指導・育成については、日本の親会社から日本人技術者を現地製造子会社へ定期的に派遣し、現地人従業員に対して「モノ作り」についてのノウハウと考え方を丹念に指導・育成している。

さらに、香港郊外に所在する中国の地場企業(E社の製品をOEM生産する)に対しても、E社では付加価値が高く、競争力に優れた製品を作ることをモットーに、日本の親会社から日本人技術者を派遣し、地場企業の生産・技術力の向上を図っている。

1990年代初頭、E社の主要な取引先であった日本のセット・メーカーの海外進出(生産基地の海外移転)に伴い、インドネシアに現地製造子会社を建設し、素材・部材等を日本のセット・メーカーに供給し始めたE社であるが、現地での事業運営については、日本的なビジネス慣行と大きく異なる現地独特の商習慣や労働慣行に関して、その対応に苦慮した経験をもっている。

E社のインドネシアの現地製造子会社では、現地人従業員に対してE社の生産方式や雇用施策の移植が困難であると判断し、現地製造子会社の事業運営を欧米式の契約に基づく雇用形態に変え、職務の遂行はマニュアル中心の職務形態に変えていった経緯がある。

むすびにかえて

本稿では、市場経済のグローバル化に伴い経営の国際化が多国籍企業とよばれる大規模企業に管理・運営という面でどのようにその特質を変容させていくかを茂垣広志教授の作成された発展段階モデルを援用して説明を行った。

次に、第二次世界大戦以降の日本企業の海外直接投資の動向について、業種別・地域別にその動向を考察した。

さらに、本稿のテーマである地域企業の海外市場参入に関しては、松山市並びにその周辺に所在する事業所（小規模事業所を含む）を対象に、海外市場参入の経緯と参入形態、さらには海外市場への事業展開に伴って当該事業所が抱える課題について、アンケート調査並びにインタビュー調査から得られた回答に基づき考察を行った。

ここでは、地域に根ざして成長してきた地域企業（製造企業を対象）が海外市場へ参入或いは海外市場に事業展開する際に、その意思決定のための2組の要因（変数）と考えられる事項に関して、当該企業自身に内在する要因（企業特殊的優位）と企業を取り巻く環境的要因（立地特殊的優位）に大別し、纏めることにする²¹⁾

「輸出」という手法で海外市場へ参入を試みたA社の場合、A社を取り巻くいくつかの環境的要因（立地特殊的優位）が海外市場への参入を促進させることになっている。

第1は、A社の製品仕様が台湾政府によって同国の国内基準として認定され、同国での市場獲得を容易にしたこと。その結果、A社の製品は台湾市場において「デ・ファクト・スタンダード」として確固たる地位を築くことになったこと。

第2は、台湾への輸出ビジネスにおいて、台湾の政治・経済システムが日本のそれに酷似していたこともあり、当事者間のビジネス交渉において異なるビジネス慣行から生ずる摩擦がなかったこと。

第3は、台湾へのプラント輸出では、主要機器はA社が、周辺機器は台湾の地場製造企業が供給し、メンテナンスについても地場製造企業を利用できるという産業基盤が台湾に育成されているという利点も輸出ビジネスの効率を高めたと考えられる。

A社と同様に「輸出」という手法で海外市場へ参入を試みたB社の場合についてである。B社の海外ビジネスの始まりは、「海外の顧客からの偶然の引き合い」によるものである。海外市場への参入に関するB社の取り組みは、戦略的な意図をもって海外市場を開拓し、その拡大を目論むということではなく、B社の優れた製品技術が海外の顧客に知られ、その結果、次第に海外の顧客との取引が増加していったのである。B社の事例からは、企業特殊的要因（製品の技術的優位）に基づく海外市場への参入とその拡大と理解できる。

B社で開発された製品の特長は、他社に比較して耐久性に優れ、製品の精度や品質についても極めて優秀で、国内・外の顧客から絶大の信頼を得ていることにある。さらに、ニッチ市場における製品の絶対的な競争優位性を背景にして、B社の海外顧客との取引形態は、受注生産で製品の製造を行い、取引費用は顧客がすべて負担し、代金決済は前払いが原則で、製品価格は日本国内での販売価格と同じ値段設定で海外へ輸出されている。

B社の海外ビジネスは、当初、海外市場をターゲットにしたものではなかったにもかかわらず、製品の持つ技術優位性により海外の顧客から偶然に注文を受けたことがきっかけとなり、市場が次第に海外へ広がったという非常に稀な事例と言えよう。

次に、「現地生産」という手法で海外市場へ参入を試みたC社の場合についてである。C社の場合、環境的要因（立地特殊的優位）が海外市場への参入とその展開を促進させることになっている。

C社の海外市場戦略は、市場形成の可能性の高い場所を選択し、さらには製品のメンテナンス事業が存在する市場に事業機会が存在すると捉え、そこで生産・販売活動を行う形態である。その結果、北米はもとより、アセアン諸国、

そして韓国、中国等へ現地製造子会社を建設し、海外ビジネスを飛躍的に展開させてきた経緯がある。C社がこのような海外市場戦略を採用する主な理由は、販売する市場毎に製品に対する法律上の規制や技術上の基準が異なるため、各市場毎で現地生産を行わなければならないという制約が存在したためである。

さらに、製品に対する市場での異なる法的規制や技術的基準が存在するため、C社の製造現場で作業に従事する作業員に特定の技能が必要とされ、それらの技能を有する人材を確保する産業基盤を有する地域に製造工場を建設することも重要な環境的要因（立地要因）の1つと考えられる。

D社の海外市場への参入動機とその形態についてであるが、D社の場合、その動機は受け身的な形での海外進出である。その主な理由は、D社の製造現場が「3K産業」とよばれる作業環境であり、早晚、生産基地を日本から海外に移転する必要に迫られていたことであり、同時に、製造基地の移転先として、部品や原材料等の現地調達に際し、日本における部品・原材料の供給先と同等の技術力（品質保障を含む）を持つことが重要な立地要件となっていた。これらの状況を考察すると、環境的要因（立地特殊的優位）が現地工場の設立という意思決定に大きな決定要因となっていることが理解できる。さらに、D社の現地製造会社では、素材・原料等を供給している現地の地場部品・部材メーカーに対し、工程管理・品質管理・納期管理等の向上を図る目的で、D社の現地製造会社の現地人スタッフを派遣し、OJTを中心とする技術研修を施している。これは、企業自身に内在する要因（企業特殊的優位）と考えられる。

E社の海外市場への参入動機とその形態も、D社と同様に、受け身的な形での海外進出である。即ち、製品の納入先である日本のセット・メーカーが日本の工場を海外に移転させたため、それに伴ってセット・メーカーの海外製造工場へ製品（部品）を供給するためにセット・メーカーの海外製造工場の近郊に自社工場を建設したのである。E社では、海外の製造子会社の建設に際して、地場企業の素材・部材の供給能力、インフラの整備状況、さらには現地政府や

自治体からの優遇措置が、製造子会社の立地場所を決定する際の重要な決定要因となっていることから、環境的要因が非常に重視されたことが理解される。

最後に、インタビュー調査を実施した5つの事業所における海外進出に際しての人材の育成に関しては、C社を除く4事業所では人材の育成とその施策が確立されていなかった。さらに、海外の現地幹部人材の本社での登用に関しても、その事例は皆無という状態であった。地域企業における経営の国際化に対応した人材の育成と現地人幹部の育成・登用は、人（ヒト）の国際化並びに人の現地化という経営課題をこれら事業所が今後も抱え、解決しなければならない重要な事項となっていることが理解される。

〔付記〕

この度のアンケート調査並びにインタビュー調査では、松山商工会議所国際委員会にご協力並びにご支援を頂いた。この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

また、アンケート調査のためのアンケート票の作成に関しては、九州産業大学経営学部の井沢良智教授から資料の提供を頂き、さらに貴重なアドバイスを頂戴した。心より感謝申し上げます。

注

- 1) 「国際経営論」と「比較経営論」に関する対象や領域の差違について、また「国際経営論」の研究領域については、以下の文献を参照されたい。
・茂垣広志（2001年）『グローバル戦略経営』学文社、80-83頁。
- 2) 同上書、50-51頁。
- 3) 同上書、51頁。
- 4) 吉原英樹編著（1991年）『日本企業の国際経営』同文館、82-84頁。
- 5) 同上書、82頁。
- 6) 同上書、82-83頁。
- 7) 茂垣広志（2001年）、前掲書、52頁。
- 8) 同上書、52頁。
- 9) 同上書、52頁。
- 10) 同上書、53-54頁。
- 11) 同上書、54-55頁。

- 12) 同上書, 55-56 頁.
- 13) 吉原英樹編著 (1991 年), 前掲書, 106-108 頁.
- 14) 茂垣広志 (2001 年), 前掲書, 56 頁.
- 15) 同上書, 56-58 頁.
- 16) 同上書, 58-59 頁.
- 17) 手島茂樹 (2001 年)『海外直接投資とグローバリゼーション』中央大学出版部, 37 頁.
- 18) 同上書, 40-41 頁.

二松学舎大学の手島茂樹教授によれば, 日本の海外直接投資についてその基礎となる数値としての統計資料にはいくつかのものが存在すると指摘される。

例えば, 財務省の作成する届出ベースの統計, そして日本銀行の作成する国際収支統計である。さらに, 経済産業省が行っている包括的なアンケート調査である。

日本銀行が作成している国際収支に基礎を置く統計は, 外国為替銀行からの報告に基づき現実に発生した対外直接投資及び対内直接投資の送金額を記録するものである。従って, 実際の直接投資資金の動きを正確に知るという点では最適な統計資料である。しかし, この統計資料では, 主要国に関するものに限定されており, 国別の詳細な動向については定かではない。さらに, 業種別の詳細な資料についても言及されていない。このような資料のため, 直接投資動向の具体的な分析を行うには, 困難な側面が存在する。

一方, 財務省の届出ベースによる統計については, 海外直接投資を行おうとする個人や法人が, 事前に送金金額を財務省に届け出るものであり, 必ずしも, 実際の投資送金額を示すものではない。従って, 日本の海外直接投資に関して, 上記の日本銀行による統計に比較して, 財務省届出ベースに基づく統計資料は, その正確性に課題を残すものである。

しかし, 財務省の届出ベースによる統計資料の利点は, 国別・業種別の詳細な数値が示されていることにある。日本の海外直接投資について, 多くの場合, 財務省届出統計が用いられるのは, 上記のような理由からである。

- 19) 同上書, 41-43 頁.
- 20) 吉原英樹編著 (1991 年), 前掲書, 30-31 頁.

F. R. ルート教授 (Franklin, R. Root) によれば, 企業の海外市場参入形態について, 製造企業の国際化の段階を①間接輸出の場合当たりの輸出, ②積極的輸出と技術供与, 或いはそのいずれか, ③積極的輸出, 技術供与, 海外生産への直接投資, ④完全な多国籍マーケティングと生産, という4段階に区分している。

ルート教授の段階説の主張の骨子は, 事業の国際化プロセスは漸進的な経験を積むことで進んでいくのであり, 企業が自由に海外市場へ参入する選択肢を選べるわけではなく, 海外事業における経験の蓄積がその選択に大きな影響を与えることになると指摘されている。ルート教授の段階説については, 以下の文献を参照されたい。

・F. R. ルート (1984 年) [中村元一監訳]『海外市場戦略』HBJ 出版局, 32 頁.

- 21) 茂垣広志 (2001 年)『グローバル戦略経営』学文社, 46-47 頁.

海外直接投資理論の1つと考えられる理論として、レディング大学のジョン・ダニングによる折衷理論 (eclectic theory) がある。これは、企業の海外直接投資及び参入形態に関する既存の主要理論を総合 (折衷) しようという試みであり、過去の諸理論によって確認された直接投資の主要な決定因を総合して説明しようとするものである。主要な決定因は3つある。それらは、第1に、対外直接投資への産業組織論的アプローチの中で認識された「所有特殊的優位 (企業特殊的優位)」。第2に、内部化理論に基づく「内部化優位」。第3に、「立地特殊的優位 (国家特殊的優位)」である。

海外直接投資の有無やその形態は、基本的にこれらの3つの要因の組み合わせにより参入モードが選択されるという考え方である。

「所有特殊的優位」とは、具体的には企業の特殊的知識優位があげられる。例えば、企業が自社に固有の「所有特殊優位」を多く持てば持つほど、現地での単独事業のための海外直接投資の誘因となる。即ち、自社の優位性を持つ能力を海外子会社に移転することにより、現地 (進出先国・地域) での競争を有利に展開できるからである。

「立地特殊的優位」とは、具体的に市場の規模や市場の成長可能性の有無、或いは投資リスク等である。国家特殊的優位という観点で、海外に立地する方が当該企業の本国で生産を行うよりも有利な場合、企業は海外直接投資という形態で市場に参入するであろう。

「内部化優位」とは、例えば、他企業との取引の契約締結とその履行において高いコストが必要な場合、販売される技術の価値に関する買い手の不確実性が高い場合など、他社との関係 (外部取引市場) においてこれらのことを実行するよりも、自社内で実行する方が有利な場合、企業は内部においてこれらの行為を自己完結的に行い、内部化による利益を享受することになる。

なお、多国籍企業理論については、次の文献を参照されたい。

- ・ A. M. ラグマン / D. J. ルクロウ / L. D. プース [中島潤, 安室憲一, 江夏健一監訳] (1987年) 『インターナショナルビジネス (上)』マグローヒル, 125-157頁.

引用文献

- 浅野純次 (1996年) 『海外進出企業総覧—国別編』東洋経済新報社.
- 福岡商工会議所 (1996年) 『変わるアジアへ成長の活路を求めて—九州の国際化・その新たな展望—』福岡商工会議所国際部.
- 飯沼良祐 (2001年) 『海外進出企業総覧—国別編』東洋経済新報社.
- 神尾昭男 (1993年) 『海外進出企業総覧—国別編』東洋経済新報社.
- 茂垣広志 (2001年) 『グローバル戦略経営』学文社.
- 根本孝・茂垣広志・池田芳彦編 (2001年) 『国際経営を学ぶ人のために』世界思想社.
- F. R. ルート (1984年) [中村元一監訳] 『海外市場戦略』HBJ 出版局.
- A. M. ラグマン / D. J. ルクロウ / L. D. プース (1987年) [中島潤, 安室憲一, 江夏健一監訳]

『インターナショナルビジネス(上)』マダロウヒル.
手島茂樹(2001年)『海外直接投資とグローバリゼーション』中央大学出版部.
吉原英樹編著(1991年)『日本企業の国際経営』同文館.

[インターネット検索による文献]

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou.htm>

<http://www.mof.go.jp/kankou/hyou2.htm>