

I. はじめに

21世紀はアジアの時代といわれて久しい。ここでは、東アジア・東南アジア・インド及びその周辺に進出する中堅中小企業を念頭に、アジアへの進出に絞って提言としてまとめた。

II. 中堅中小企業のアジア進出の概況と留意点

1. わが国企業のアジア進出の概況

- (1) 海外直接投資をリードするアジア向け投資～わが国企業の海外直接投資残高は98～2010年でほぼ倍増しており、なかでもアジア向け直接投資額のウエイトが急上昇している。
- (2) 中堅中小企業のアジア進出状況～経済産業省の調査では、海外に拠点を置く企業数は直近10年でほぼ倍増、うち資本金1億円未満の比率が19%から34%に上昇している。現地法人数の推移をみると、北米、欧州のシェアが低下する一方、アジアのシェアが高まっている。

2. アジア進出の背景

- (1) 進出動機～80年代までは安価な人件費に注目した加工組立産業の生産拠点展開が中心であったが、90年代以降、外資規制緩和や所得水準上昇を受け現地市場開拓型の進出が増加している。
- (2) 進出先選定理由～もともと「現地需要への期待」と並び「良質で安価な労働力」「納入先の進出」が主な進出理由であったが、近年では「現地需要への期待」が突出するようになっている。
- (3) 強まるアジア進出企業の現地志向～中堅中小企業は現地市場志向より輸出志向が強かったが、将来に向けては現地市場、現地地場企業を開拓する意向がある。
- (4) 成長マーケットとしてのアジア～アジアは2016年には世界最大の経済圏となる。人口増加、人口ボーナスを享受している国が多く、中間層は今後10年で約2倍に拡大する見通し。

3. アジア進出に際しての留意点

- (1) 進出国における事業環境面の課題～各国のインフラは急速に整備されているものの、地域間格差が大きい。また、ビジネス環境の評価も一部を除けば良好とはいえず、環境面の課題は多い。
- (2) アジア進出事例からの教訓①～リスク要因
 - ① 進出そのもの、進出形態、カントリーリスク
～追従進出の盲点／合併パートナーシップに伴うリスク／撤退オプション／カントリーリスク
 - ② 経営管理
～人事・労務管理／不正防止／法務トラブル
 - ③ 情報収集・専門家の活用
～入念な情報収集／良き相談相手の確保
- (3) アジア進出事例からの教訓②～成功企業に学ぶ
 - ① 明確な進出目的の下、トップ主導で
～進出目的の明確化／経営トップの深いコミットメント
 - ② 進出先選定と進出形態の検討は入念に
～進出目的に適った進出先の決定／目的に適った進出形態とパートナーの選定／「小さく生んで大きく育てる」／入念な事前調査と事業化調査
 - ③ マーケティング：ターゲティングが重要
～進出先の所得水準、流通構造に合わせた商品開発、販売戦略
 - ④ 人材登用と労務管理
～現地人材の登用／現地ワーカーの管理・モチベーション向上

III. 提言

1. 問われる経営者の取り組み方針

- (1) トップ主導で慎重に
 - ◇ 進出目的の明確化、経営理念との整合性
 - ◇ トップ自らの強いコミットメント
 - ◇ 社内の合意形成と納得性
 - ◇ 出る際は慎重に、出る以上は粘り強く
- (2) 進出形態と事業化調査
 - ◇ 進出形態および合併相手の精査
 - ◇ 綿密な進出環境調査、事業化調査とBCPの構築
- (3) 人材をいかに確保・育成するか
 - ◇ 派遣中核人材の育成
 - ◇ グローバル人材に求められる能力・資質
 - ◇ 派遣人材の確保
 - ◇ 現地幹部人材の育成
- (4) 金融機関、商社、公的サポート等の活用
 - ◇ 金融機関
 - ◇ 商社
 - ◇ 公的サポートの活用
 - ◇ 専門家の活用
 - ◇ 納入先による支援

2. 政府・公的機関も含めたサポート体制の拡充

- (1) アドバイザリー機能の拡充
 - ◇ 公的機関の活用促進
 - ◇ 公的機関・支援メニューの拡充
 - ◇ 公的機関交互の連携
 - ◇ 現地販売先・仕入先、既進出先企業情報のDB化
 - ◇ 海外人材の紹介
 - ◇ 人材育成支援

- ニーズに応じた体制・陣容
 - アドバイザーの多様化
 - 制度融資・補助金等
 - 求められるコーディネート機能
 - 現地日本大使館の商務・法務サポート拡充
- (2) フェアな競争条件の確保～後顧の憂えなく戦える環境整備を！
 - ◇ 知的財産権の保護
 - ◇ 非製造業のビジネスモデル保護対策
 - ◇ 不公正な取引慣行の回避・是正

IV. おわりに

大企業のみならず、中堅中小企業が海外に進出し現地での利益を配当の形で本社に還元することはマクロ経済的にも重要。躍進するアジアでわが国企業が相応の地位を確保できるよう官民を挙げた取り組みが求められる。