

マネジメント・カフェ開催報告

【開催概要】

開催日時:平成 31 年 1 月 22 日(火)午後 6 時～午後 8 時

開催場所:東京理科大学 葛飾キャンパス 研究棟 WEST2 階 多目的ルーム

主催:葛飾区産学公連携推進協議会、葛飾区、東京理科大学 研究戦略・産学連携センター

テーマ:「ローカル中小企業のグローバル展開 ～海外での成功が「国内存続」を後押しする!?!～」

講師:東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻 講師 岸本 太一氏

参加者:区内企業 14 社、区外企業 3 社、計 17 名

■内容

岸本講師が国内外 500 を超える拠点を訪問し、現場見学とインタビューを用い実態調査を行って集めた生の情報の中で、さらに海外展開を行っている 100 程度の拠点で得た情報を言語化したものについて、ご講義いただいた。

海外展開を検討する中小企業は増加している。その理由としては、国内経済の成熟化や国内顧客の海外移転、新興国需要の盛り上がりなどによるが、現実には、海外展開を躊躇する中小企業が多い。理由としては、海外展開にあたり、資金や設備、人材などの保有資源が少ないため、資源投入が難しい。ゆえに、海外に展開することで、国内が疎かになり、空洞化を引き起こすと考える企業が多い。また、日本の中小企業にとっては、利潤最大化だけが、企業の目的ではないので、国内の存続についても無視することができない。

実際に中小企業の海外拠点に赴き、訪問調査したところ、いくつかの中小企業は海外に注力したせいで、国内が空洞化している。逆に国内空洞化を懸念し、海外への注力を怠り、海外展開が失敗しつつある企業も存在する。

しかしながら、上記のパターンに陥らない企業もあり、それらの企業では海外での成功が、国内拠点の存続を後押しするようになっていた。

海外進出にあたっては、コストカットをメリットにすることだけでは難しい。長期的には賃金や外注価格は高騰するものであるからである。また、さらにローカル企業と価格で勝負をすることは、大変難しいことである。

海外進出動機については、進出先で活動する外資系企業、ローカル企業との関係構築、また、国内で取引のなかった日系顧客との進出先での関係開拓、さらに国内で取引している既存顧客との関係深化などがある。

なぜ、顧客との関係構築がメリットになるのか?それは日本の中小企業は新製品普及支援サービスを差別化要因の核とし、アレンジ能力をコアコンピタンスとした戦略で勝負をしていることが多く、その戦略は新規顧客へのアクセスと既存顧客との関係深化があつてこそ機能し続けるものだからである。新製品普及支援サービスとは、自社の製品や業務活動を通じて、顧客の新製品普及を支援するサービスのことであり、日本の中小企業の多くは、この新製品普及支援サービスで、中国等の他国企業と差別化および棲み分けを実現し、顧客を獲得していると考えられる。

また、中小企業は自社の製品や工程を、顧客のニーズを満たすようアレンジする能力が中国をはじめとする他国企業より高く、その蓄積が別の新規顧客からの仕事獲得を可能とするスパイラルを生む。

海外拠点の設置は、仕事の流出をもたらすと考えがある。たしかに仕事の流出も起こっているが、逆に製品の前工程を国内で行い、後工程を現地で行うなど、海外分業をうまく生かすことで、仕事量が進出以前に比べ増大する例もある。

また、別の側面として、国内拠点の構造転換にあえて、海外進出をテコとして活用する例もある。

国内の企業が構造転換を行うには大きなきっかけが必要であり、なかなか実行が難しい。

海外進出を機に国内、海外での事業分担を整理することができた例もある。

厳密に言えば、構造転換は、日本国内で地方展開を行うことでも得られる可能性もある。

岸本講師は、機能の設置および国際分業を考えるための独自のフレームワークとして、SAMAR(サマー)を提唱している。

SAMAR とは、Sales(営業)の S、After Service(アフターサービス)の A、Manufacture(製造)の M、Arrange(製品・工程アレンジ業務)の A、R&D(研究開発)の R からなる。

SAMAR の中で、どの機能までを現地に設置すべきかなのかについては、海外展開の最大の目的が、あくまで顧客との関係構築にあるなら、海外拠点には必ずしも製造機能を設置する必要はない。ただし、顧客との関係構築のために、あえて、製造機能を海外設置するのも有効な手段である。

また、上記の国内拠点の構造転換にも製造機能の海外設置が有効な場合もある。

アレンジ機能に関しては、積極的に国内に留めておき、国内から海外にリモートでアレンジを行う工夫をする方が効率的かつ効果的である。

海外拠点の営業機能については、想定以上に充実される必要があり、能力の高い人材を現地のトップに据え、商談等の決定権を与えるなど権限の委譲なども大事である。さらに、アフターサービス業務についても積極的に設置を検討するべきである。

現地顧客のニーズは、製造機能がなくてもアフターサービス機能があれば、満たされる場合も多い。

海外拠点の設置には、必ずしも独資で進出する必要はなく、合弁や提携なども検討するべきであるが、外資系企業やローカル企業との合弁や提携は対立によるコントロール不能や技術流出の可能性もあり、諸刃の剣であり、既存の国内企業の海外拠点との合弁や提携であれば、国内外ともに関係深化につながる。

海外進出までには、大きく分けて、5つの準備をしておく必要がある。

1 つ目は現地における当面の顧客と外注先であり、進出してから現地の新規顧客を獲得するには時間がかかるためである。2 つ目は高いアレンジ能力。日本の中小企業が顧客獲得と競争優位の源泉であるためである。3 つ目はリモートアレンジ準備であり、進出前から製造工程の機械化やアレンジ知識の文書化、形式知化などを行っておくことで、現地でのアレンジの担い手を育成する時間も確保できる。4 つ目は営業力とアレンジ翻訳力が高い現地のトップの確保である。アレンジ翻訳力とは、日本拠点からリモートで伝えられたアレンジの指示を解釈、実際に現地でアレンジを実行する能力および自分で簡単なアレンジのアイデアを発想できる能力である。現地に優れたトップなくして、海外拠点での成功は難しいので、権限移譲の容易な創業者の親族や別企業の優秀な人材へのオファーなど、海外進出を検討し始めたら、早い段階からトップ候補者を探索と確保が必要である。5 つ目は、海外拠点が軌道に乗るまでに発生するであろう、トラブルや危機に対する準備や不況期を乗り越えるために資金の備えである。

今回の講義を SAMAR にあてはめてみると、中小企業にとっての海外展開のメリットは、M より S(+構造転換)にあり、成功の鍵は、2 つの A(=アレンジ&アフターサービス)、企業外の関係蓄積の活用にある。

また、海外成功が国内存続の後押しに繋がる理論としては 3 つあり、海外で構築した関係を通じた顧客からの仕事の流入、自社内の国際分業によって生み出された仕事の流入、国内拠点の構造展開の喚起である。

■ 質疑応答 (Q: 参加者、A: 岸本講師)

Q: 現地に据える優秀なトップの人材を確保したいが、教えていただいた以外の方法がありますか?

A: 簡単に採用活動ができるものではないと思うので、地道に多様に日頃よりネットワーク構築を進めていくことが、人材確保に繋がるのではないかと思います。

Q: 自社は海外に進出する段階ではないが、今後、次世代が海外進出となった場合、ずっと海外に拠点を置き続けるのか? もしくは、国内拠点だけに戻るのか?

A: 個人的な印象ですが、海外進出はずっと続いていくと思います。先行している、電機や自動車関連に続いて、サポートインダストリー関連産業についても海外に拠点を持つことになるのではないかと思います。その頃の進出先は中国ではなく、その他の国なのではないかと思います。

Q: 自社は5年ほど前にタイに進出し、現地で法人も起こしたが、自社が提供する価値を受け入れる土壤がないと考え、事業は始まっていない。アレンジ機能についても注力していることではあるが、欧米などにたいして、価値を提供する場合でも、アレンジ機能は必要だと思いますか? また、事例などはありますか?

A: 事例はあります。自動車関連であれば、アメリカやメキシコに自動車サプライヤーが進出しています。しかし、日本の中小企業が先進国へ進出する事例は少ないです。1つは日系の企業の製造拠点は、先進国ではなく、新興国に多いため、需要はそこから生まれるためです。もう1つの理由は、先進国での日系企業の集積は少なく、新興国に多いため、中小企業は新興国に進出することが多くなると思います。

Q: 合弁と提携で海外進出する場合、その国の国内法が変わった場合に把握できなければ、事業の存続が難しくなることもあると思うのですが、その点について、どのようにお考えか教えてください。また、中国ですと、ローカル企業とうまく提携しないと、政治機構もあり、欧米とは違うと思います。その場合について教えてください。

A: 進出先の国内法に対して対応できるような準備が必要であると思います。

現地ローカル企業との合弁や提携は難しいと思いますので、現地の大手日系企業と合弁や提携することが合理的であると思います。

ローカル企業とパートナーシップを組むメリットとして考えられるのは、現地の生の情報を知ることができるのですが、これは必ずしも合弁や提携することだけで得られるわけではなく、個人的な関係の中でも情報収集は可能かと思います。ですので、経営が分離していても可能だと考えます。

■ 講義の様子



講義の様子を J:COM が撮影し、翌日に放送されました。

■ 受講者の評価

講義内容について 36%が「非常に興味深く、得るところが多かった」、64%が「まずまず面白い講義だった」と回答。

講義の感想としては、「刷り合わせ能力を磨くことが必要だと感じた」、「進出後の後日談を伺いたい」、「事例に基づいた話がよかった」、「自身でぼやっと考えていた事を、言語化していただいた感じがした」などの回答が寄せられた。

今後要望するテーマは、「事業承継」「新事業開発」「生産性向上」「組織/人材」に続いて、「業務改善/業務改革」「知的財産の活用」「マーケティング」「IT 活用 (IoT、AI など)」と続く。また、マネジメント・カフェが開催される場合、「ぜひ、参加する」もしくは「参加を検討したい」という回答が 100%であり、次回の講義への期待が伺えた。