KUSUMOTO CHAVALIT & PARTNERS LTD

調査報告書
-海外現地法人の経営力向上に向けた実態調査-

令和３年２月

経済産業省　東北経済産業局

Kusumoto Chavalit & Partners Ltd.（委託調査受託者）

目次

1.　事業概要　P4
　1.1　本調査の背景と目的　P4
　1.2　調査概要　P5
　　1.2.1　調査対象　P5
　　1.2.2　調査の特徴　P5
　1.3　実施方法　P6
　1.4　現行支援制度　P8

2.　調査結果　P10
　2.1　ヒアリング企業の概要　P10
　2.2　調査①事例報告　P13
　2.3　調査②事例報告　P51
　2.4　調査③事例報告　P73
　2.5　経営力向上効果のまとめ　P86

3.　中堅・中小企業の更なる経営力向上に向けた課題と提言　P97
　3.1　中堅・中小企業の経営力向上における課題　P97
　　3.1.1　各手法による効果　P97
　　3.1.2　複合的な取組みによる経営資源の導入とその活用　P99
　3.2　中堅・中小企業の経営力向上に向けた提言　P100
　　3.2.1　包括的海外事業支援体系の構築の提言　P100
　　3.2.2　現行支援制度の改正案　P101
　　3.2.3　支援機関強化の提言　P103

言葉の定義

注）本調査は、調査開始時点（令和 2 年 9 月）の法令等に基づいて実施しております。

■ **「大企業」、「中堅企業」、「中小企業」**：原則海外事業活動基本調査「本社企業の企業規模定義」の通りとする

➢ **「大企業」**： 資本金 10 億円超

➢ **「中堅企業」**：
製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他 資本金 3 億円超 10 億円以下
卸売業 資本金 1 億円超 10 億円以下
小売業、サービス業 資本金 5 千万円超 10 億円以下億円超

➢ **「中小企業」**：
製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他 資本金 3 億円以下
卸売業 資本金 1 億円以下
小売業、サービス業 資本金 5 千万円以下

■ **「経営力向上」**：中小企業等経営力強化法第 2 条第 11 項参照

➢ 事業者が現に有する経営資源(設備、技術、知識、技能等)又は事業継承等により他の事業者から取得した経営資源を導入して、経営能力を強化し、経営の向上を図ること
例）有用な知識又は技術を有する人材の育成、財務内容の分析結果の活用、商品又は役務の需要動向情報の活用、経営能率向上のための情報システム構築等

■ **「事業再編」**：産業競争力強化法第 2 条第 11 項参照

➢ 事業者が生産性を向上させるため、合併や事業譲渡等(いわゆる M&A)により事業構造[1]の変更を行い、かつその経営資源を活用して新商品の開発や生産、新たな生産の方式の導入や設備能率の向上等を行うこと。本紙においては、経営力向上の一手法として位置づける。

[1] 事業の移転（事業譲渡、合併、会社分割等）又は資本関係の変更（出資受入れ、株式取得、会社設立等）

１　事業概要

1.1 本調査の背景と目的

内需と労働人口が減少する我が国にとって、海外需要の取込みは必要不可欠である。近年では、日本企業の海外事業は日系企業間の過当競争、外国企業の台頭等を背景として経営環境の変化に直面している。加えて、2020 年初旬以降の新型コロナウィルスによる危機を背景に、海外現地法人は一層厳しい状況に置かれており、その影響はとりわけ経営資源に制約がある中堅・中小企業において顕著である。

こうした経営環境において、海外現地法人の経営力向上、危機に対する柔軟性・強靭化等により競争力を高め、中長期的な視点で海外事業を拡大していくことは、日本経済にとって重要な意味を持つ。よって、これらの経営環境の変化を機会と捉え、果敢に取り組む企業の海外事業の拡大を官民で後押しする必要がある。

日系企業の主たる海外現地法人の形態としては、親会社（日本本社）が海外子会社（海外現地法人）を設立し、業歴が長くなるにつれ海外子会社の現地化を進めつつ、進出当時の資本関係及び組織体制を継続している企業が大半である。しかし、上記経営環境の変化に迅速に対応し海外現地法人の経営力向上を図ろうとする場合において尚、従前の事業・資本形態を維持・継続するだけでは打ち手は限定的とならざるを得ない。従って、**経営資源の再構築、組換又は最適化を検討する必要性は益々高まっていると考えられる。**

そこで、本調査では海外現地法人が、現に有する経営資源（設備、技術、知識、技能等）又は他の事業者から取得した経営資源を導入して、経営力を強化し、経営の向上を図ることを「経営力向上」と定義し、その先進的な事例調査を行った。特に、買収や合弁組成等の資本戦略による効果に注目し、「事業再編」を経営力向上の有力な手法として扱った。今後は**既存の海外事業（現地法人）においても新たな経営資源の獲得を目的とした事業再編は益々加速するものと思われる**。更に今般の新型コロナウィルスの影響により、従来の人や物の往来に頼らない経営環境の構築の必要性が明らかになった。**危機に対する柔軟性・強靭化を高める事業継続力強化に関する視点も現地法人の経営力向上には不可欠**と思われる。

同時に、中堅・中小企業の経営力向上には、自社の取組みの他に外部からの支援も有用であると考える。海外進出時は独立行政法人日本貿易振興機構（以下、JETRO）現地事務所をはじめとする公的支援機関の支援が中心であるが、公的機関であるがゆえ経営に入り込むには限界があり、進出後課題が複雑・多様化する中では民間支援機関[2]の役割がより一層必要とされる。この点、民間支援機関は海外現地法人を設立し支援をしているが、中堅・中小企業を取り巻く経営環境が変化するにつれ、日系支援機関が日系企業を支援する枠組みを超え、支援機関も現地のノウハウや人材等の経営資源

[2] 本紙では、士業事務所、コンサルティング会社等の専門性の高い経営支援を行う日系民間企業を指す

を獲得し、それに即した支援能力の強化が求められるようになる。この場合、中堅・中小企業の取組みを後押しする民間支援機関自らが現地企業との提携等によって機能を強化することが有力な取組みとして考えられる。

本調査では、当該事例を広く展開することにより今後の中堅・中小企業の経営力向上の一助とすると共に、支援ニーズの実態を明らかにし、官民で海外事業の拡大を後押しする制度改正及び支援策拡充等につなげることを目的とするものである。

1.2 調査概要

1.2.1 調査対象

本調査においては、**中堅・中小企業の「海外現地法人」**に着目し、我が国事業者が比較的進出の多い**アジア地域（特に東南アジア）**を対象に、

① 事業再編による経営力向上に取り組む中堅・中小企業
② 危機に対する柔軟性・強靭化に取り組む中堅・中小企業
③ 中堅・中小企業を支援する民間支援機関の支援強化

の取組みについての実態を調査した。尚、調査対象は原則として既存の海外現地法人の取組みとするが、経営力向上効果を挙げた好事例であれば例外的に新規海外進出事例も含めることとする。

1.2.2 調査の特徴

主な特徴と着眼点は図表１（調査①、②）、図表２（調査③）の通りである。

＜図表１＞調査①、②の特徴と着眼点

	特徴	着眼点
調査内容	海外現地法人の事業再編や危機に対する柔軟性・強靭化に向けた手法を調査	海外現地法人の経営力向上の手法と効果
目的	海外現地法人の事業拡大を後押しする支援制度拡充	事例から支援ニーズを抽出し、制度提案
対象	中堅・中小企業	経営資源に限りがある中での経営力向上の取組み
地域	アジア（特に東南アジア）	先進国と比較して現地企業のガバナンスや M&A 市場が未成熟の中での対応

＜図表 2＞調査③の特徴と着眼点

	特徴	着眼点
調査内容	民間支援機関が現地企業との提携等によって中堅・中小企業の支援機能を強化した事例を調査	外部から中堅・中小企業の経営力向上を後押しする仕組み
目的	民間支援機関の海外事業拡大を後押しする支援制度拡充	事例から支援ニーズを抽出し、制度提案
対象	民間支援機関	外国企業との提携による海外事業拡充の取組み
地域	アジア（特に東南アジア）	中堅・中小企業を取り巻く経営環境の変化と進出後課題の多様化

1.3 実施方法

本調査ではヒアリングを通じ、下記の 3 項目における先進的事例 26 事例に対して実態調査を実施した。

① **事業再編による経営力向上に取り組む中堅・中小企業**（14 事例）

- 新たな経営資源の獲得を目的とした事業再編は益々加速すると考え、M&A や合弁組成による資本提携、経営資源の「シェア」による手法を選択して現地法人の経営力向上に取り組む先進事例及び支援ニーズを調査した。対象企業は、中堅・中小企業の海外現地法人が事業再編に取り組む事例として次の観点から抽出した。

  - 現地企業（主要対象国や補足対象国資本の企業等）の合併・買収により海外現地法人とシナジー効果を生んだ事例
  - 他社日系海外現地法人の合併・買収により海外現地法人のシナジー効果を生んだ事例
  - 外国企業から海外現地法人への出資や資本性ローン等により事業拡大等した事例
  - 元請けの同じ企業や同業者による JV 形成等した事例
  - 人材、設備等の「シェア」によりコスト競争力等を高めた事例
  - 自社グループ内の海外現地法人を統合・再編等した事例
  - 本社等が、海外現地法人の再生支援（DES 等）を行った事例

② **危機に対する柔軟性・強靭化に取り組む中堅・中小企業**（8 事例）

- 今般の新型コロナウィルスにより生産及び物流の停滞・遅滞リスクが明らかに

なり、更なる人材の現地化、工場、システム等のデジタル化、自動化が促進されと考えられることから中堅・中小企業が危機に対して柔軟性・強靭性を高める先進事例及び支援ニーズ等を調査した。対象企業は、次の観点から抽出した。

- 海外現地法人の現地化強化に取組む事例
  - 本社からの渡航・往来を前提としない既存拠点の独立性強化
  - 人材面での現地化強化（日本本社と現地法人間の戦略的人材政策、日本での特定技能/技能実習生経験者等の現地人材の活用、日本人以外の高度人材の採用等）
- デジタル化、無人化・自動化・省力化に取組む事例
  - IoT による遠隔操作/管理、可視化、自動制御化等生産面での環境整備
  - 会計クラウド構築等、総務面での環境整備
- サプライチェーン、生産拠点の多元化に取組む事例
  - 生産拠点の集中度が高く供給途絶リスクを解消する等の目的で、サプライチェーンの強靭化、生産拠点の多元化に取組む事例

③ **中堅・中小企業の支援強化を民間支援機関**（4 事例）

■ 進出後課題が複雑・多様化する中堅・中小企業の取組みを後押しするために、民間支援機関が現地企業との連携又は外国企業とのファンド組成により支援機能を強化した先進事例及び中堅・中小企業の海外事業拡大の課題とそれに対する支援拡充案を調査した。対象企業は、次の観点から抽出した。

- 民間支援機関が外国企業の株式取得等により、現地ノウハウを獲得等して中堅・中小企業の支援を強化した事例
- 民間支援機関が外国企業や外国公的機関とファンド形成等で連携し、中堅・中小企業を資本支援した事例

ヒアリング調査は、下記 3 項目について質問事項を設定した。

I　事例の詳細(事業者概要、経緯、先進性/独自性、取組の成果等)
II　日本及び進出国での支援機関、支援制度の活用有無
III　日本及び進出国での支援ニーズ(日本政府に求められる税制、金融支援の緩和)

質問項目設定後、調査対象地域であるアジア地域において事業を展開する調査先候補企業リストを策定し、調査対象にふさわしい企業を選定した。その後、事前に配布した質問事項を元にインタビュー形式でヒアリング調査を実施した。尚、ヒアリング

対象者は、日本本社又は海外現地法人とし、新型コロナウィルス対策の影響等により移動制限等がある場合は、オンラインツールを使用して実施した。

1.4 現行支援制度

海外現地法人の事業を後押しする現行支援制度として下記 3 つの制度がある。概要は下記の図表 3 の通りである。本調査では、これら現行制度に関する評価も聴取した。

1. **産業競争力強化法による「特別事業再編計画」（税制支援）**
   外国法人への M&A を対象とした唯一の法制度であり、自社株式対価 M&A に応じた株主に対する課税繰延べが措置されている。主に大企業に活用されている。
2. **地域未来投資促進法による「地域経済牽引事業」（金融支援）**
3. **中小企業等経営強化法による「経営力向上計画」（金融支援）**
   上記 2 制度はいずれも中小企業を対象としており、中小企業が外国関係法人と事業を行い、それぞれ「地域経済牽引事業」、「経営力向上計画」の認定を受ければ、日本政策金融公庫による金融支援（スタンドバイクレジット、クロスボーダーローン）の適用を受けることができる。

＜図表 3＞海外現地法人の事業を後押しする支援制度概要[3]

法律	1. 産業競争力強化法		2. 地域未来投資促進法	3. 中小企業等経営強化法
対象	主に大企業		主に中小企業	中小企業
計画の目的	「事業再編（計画）」 事業者が生産性を向上させるため、合併や事業譲渡等（※いわゆるM&A）により事業構造の変更を行い、かつその経営資源を活用して新商品の開発や生産、新たな生産の方式の導入や設備能率の向上等を行うこと （第2条第11項）	「特別事業再編(計画)」 事業再編のうち、自社株式を対価として他の会社又は外国法人の株式を取得し、一定の新事業活動を行うことによって新需要を相当程度開拓市、著しい生産性向上を図ること （第2条第12項）	「地域経済牽引事業(計画)」 地域における産業の集積、観光資源、特産物、技術、人材、情報その他の自然的、経済的又は社会的な観点からみた地域の特性を生かして高い付加価値を創出し、かつ、地域内の取引の拡大、受注の機会の増大その他の地域の事業者に対する相当の経済的効果を及ぼすことにより、地域における経済活動を牽引する事業 （第2条第1項）	「経営力向上(計画)」 現に有する経営資源又は事業承継等により他の事業者から取得した又は提供された経営資源を高度に利用するものを導入して事業活動を行うことにより、経営能力を強化し、経営の向上を図ること （第2条第11項）
外国法人の関わり	関係事業者及び外国関係法人が行う措置に関する計画を含めることができる （第23条第4項）	同左 （第25条第4項）	中小企業者がその外国関係法人等の全部又は一部と共同で地域経済牽引事業を行う場合 （公庫法特例：第22条第1項抜粋）	当該中小企業者等が当該外国関係法人等と共同で行う経営力向上に関するものを含む （第13条）
認定等要件	目標、指標、実施時期、資金調達、労務等	同左に加え、新事業	実施期間、資金調達、経済的効果等	目標、指標、実施時期、資金調達、設備等
国内法人への支援措置	税制（登録免許税の軽減等）、金融支援、会社法特例等	同左に加え、自社株式対価M&A（外国法人の株式取得等含む）に応じた株主に対する株式譲渡損益への課税繰延べ	税制（設備の取得に係る法人税等の特例）、金融支援、規制特例等	税制（設備の取得に係る法人税等の特例、登録免許税軽減等）、金融支援、法的支援
外国法人への支援措置	——	——	日本政策金融公庫による金融支援（スタンドバイクレジット、クロスボーダーローン） ※適用は中小企業者（第22条）。ただし、承認後中堅・大企業となっても適用（第15条）	

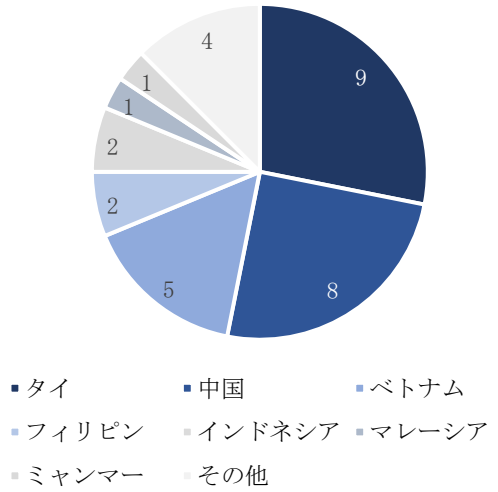
[3] 各法律を基に KCP 作成

2. 調査結果

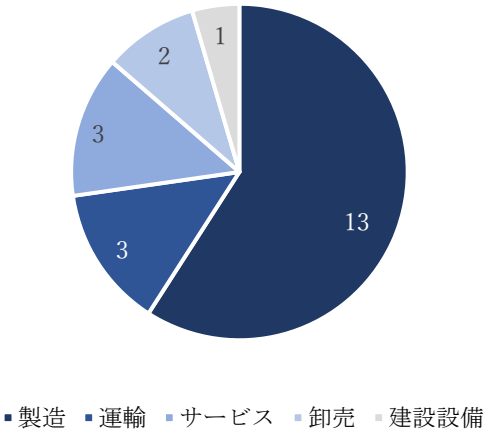
2.1 ヒアリング企業の概要

調査①、②でヒアリングを実施した中堅・中小企業 22 事例の事業国、業種[4]、本社所在地別、本社資本金別の内訳を全体と調査毎にまとめると以下の通りである。調査①、②の 22 事例においては、タイ、中国、ベトナムで事業展開している事例が大半であり、多くは製造業であった。本社所在地は関東、東北が多く、本社の資本金規模は 3 億円以下が 7 割を占めた。上場企業は 2 社である。

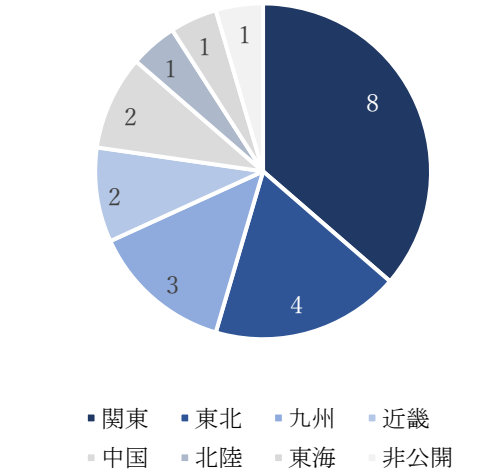
＜図表 4＞海外拠点別内訳（拠点）



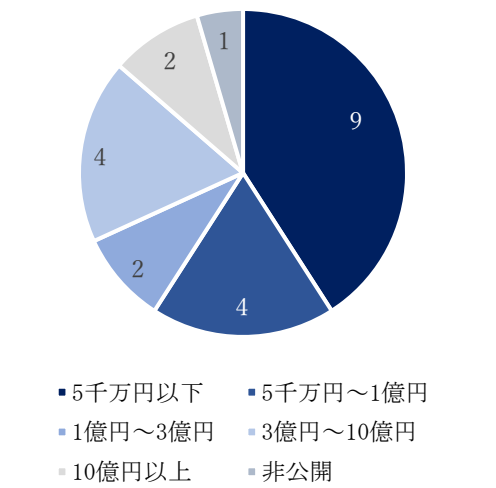
＜図表 5＞業種別内訳（社）



＜図表 6＞本社所在地別内訳（社）



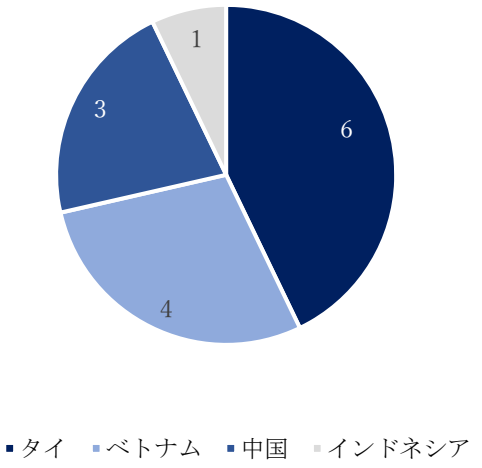
＜図表 7＞本社資本金別内訳（社）



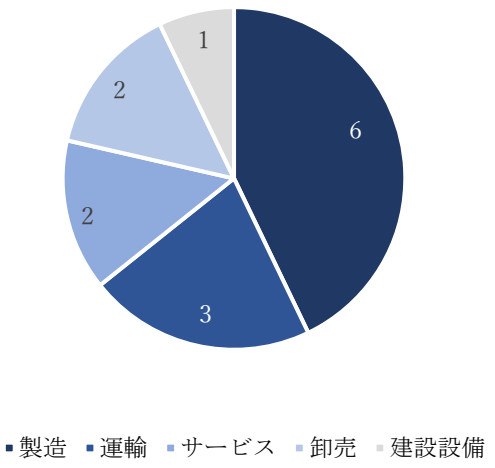
[4] 原則海外事業活動基本調査「業種分類」に従い区分

調査①でヒアリングを実施した 14 事例の内、大半がタイ、ベトナムの事例であり、製造、運輸業が多かった。本社所在地は関東、東北の順に多く、本社の資本金規模は 3 億円以下が 7 割を占めた。上場企業は 2 社である。

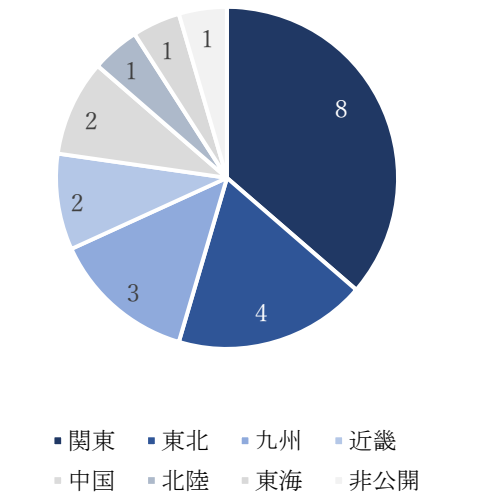
＜図表 8＞海外拠点別内訳（拠点）



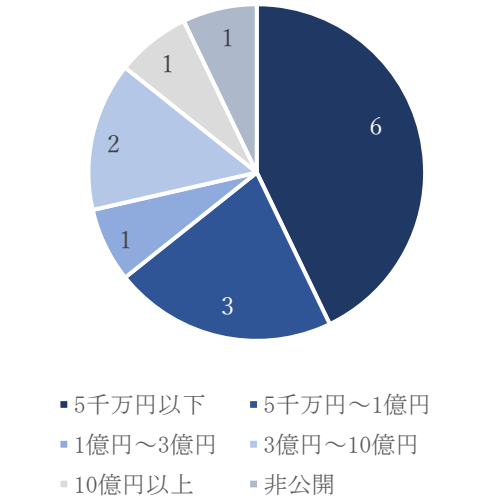
＜図表 9＞業種別内訳（社）



＜図表 10＞本社所在地別内訳（社）

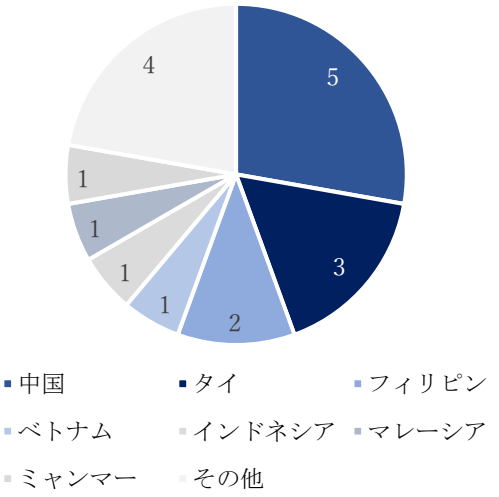


＜図表 11＞本社資本金別内訳（社）

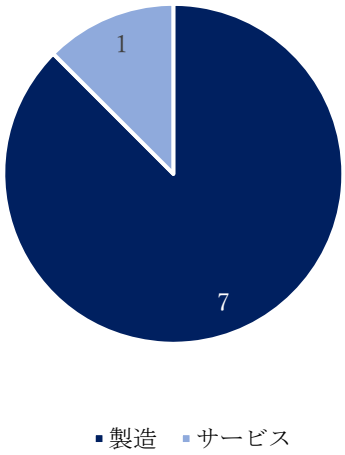


調査②でヒアリングを実施した 8 事例の内、海外拠点は中国、タイ、フィリピンの順で多く、7 事例が製造業であった。本社所在地は関東、東北の順で多く、本社の資本金規模は 5 事例が 3 億円以下であった。上場企業の該当はなかった。

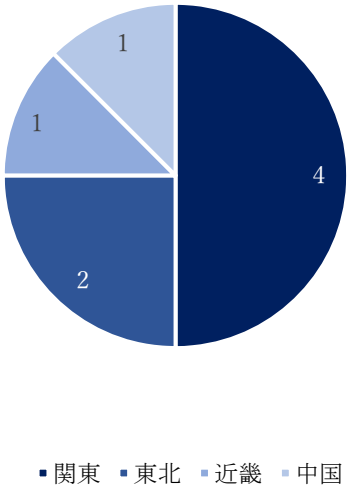
＜図表 12＞海外拠点別内訳（拠点）



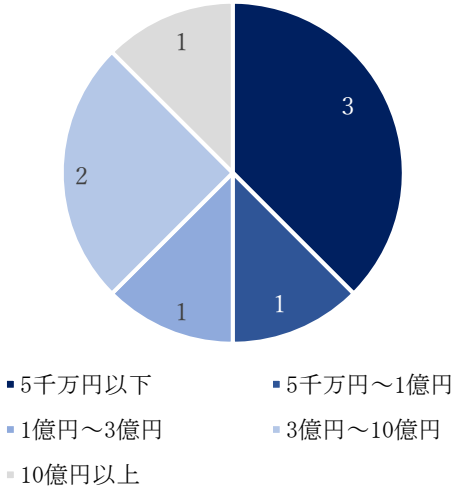
＜図表 13＞業種別内訳（数）



＜図表 14＞本社所在地別内訳（数）



＜図表 15＞資本金別内訳（数）



2.2 調査①事例報告

1.3 の抽出条件に基づき 14 事例のヒアリング調査を実施した。その結果、各社の成長戦略に応じて新たな経営資源の獲得を目的として、事業再編を行っている。事業再編の事業目的を区分すると以下の通りである。

＜図表 16＞事業再編の目的[5]

カテゴリー	内容	リスク度合	統合度合
垂直統合	既存事業におけるバリューチェーン機能補完	低	高
地域拡大	既存事業における地理的事業領域の拡大	中	中
製品・経営資源獲得	既存事業の製品ポートフォリオやパイプラインの拡充、または技術力・生産能力・人材の獲得	中	中
自社変革	規模の大きな同業他社買収による業界内の地位向上。自社の企業変革が求められる	高	高
新規事業参画	これまで手掛けていない新規事業への参入	高	低

事業目的達成のためには自社の事業段階や課題に応じて様々な事業再編手法が検討される。本調査①において各企業が取り組んだ事業再編を手法別に区分すると 1～9 の通りである。次頁以降が計 14 事例のヒアリング詳細である。

1. 日系現地法人を買収した事例（3 事例）
2. 日系企業から出資を受けた事例（2 事例）
3. 日系企業と合弁組成した事例（2 事例）
4. 現地企業を買収した事例（1 事例）
5. 現地企業に出資した事例（1 事例）
6. 現地企業から出資を受けた事例（1 事例）
7. 現地企業と合弁組成した事例（1 事例）
8. 自社グループ内の現地法人を再編した事例（1 事例）
9. 現地法人へデッドエクイティスワップ（DES）を実行した事例（2 事例）

[5] 出典：経済産業省　海外 M&A と日本企業～M&A の最前線に立つ国内外の企業の声からひもとく課題克服の可能性～（平成 30 年度）を基に KCP 作成

＜ヒアリング対象企業一覧＞

No	社名	国(海外拠点)	業種	役職
1	東洋ワーク株式会社	インドネシア	サービス	日本本社執行役員 兼 国際事業部長 兼 現地法人代表取締役副社長
2	株式会社福岡ソノリク	タイ	運輸	日本本社取締役 兼 現地法人取締役、 現地法人マネジングディレクター
3	A社	タイ	卸売	現地法人マネジングディレクター
4	十和田オーディオ株式会社	ベトナム	製造	現地法人ジェネラルディレクター、副社長
5	株式会社てっぺん	タイ	サービス	現地法人代表取締役社長
6	C社	タイ	製造	日本本社取締役 兼 現地法人マネージングディレクター
7	泰榮電器株式会社 東邦殖産工業株式会社	タイ	製造	日本本社代表取締役社長 日本本社代表取締役社長
8	E社	タイ	製造	日本本社経営管理本部
9	両備ホールディングス株式会社	ベトナム	建設設備	日本本社執行役員海外財務部長 兼 海外事業サポート部長
10	JESCOホールディングス株式会社	ベトナム	運輸	現地法人代表取締役社長
11	吉田海運株式会社	ベトナム	運輸	現地法人ジェネラルディレクター
12	渡辺ケミカル株式会社	中国	卸売	日本本社海外事業部長
13	G社	中国	製造	日本本社取締役管理部長
14	株式会社協同	中国	製造	日本本社経営管理部財務担当部長

次頁からの事例報告においては以下の為替レートを使用

- 1タイバーツ＝3.5円
- 1ベトナムドン＝0.0046円
- 1中国元＝16円
- 1米ドル＝105円

調査①-1　日系現地法人を買収した事例

東洋ワーク株式会社（以下、東洋ワーク）

事例概要

- 人材派遣を行う東洋ワークは海外人材の活用を促進するため、5 年程前から現地企業との業務提携等を通じて海外事業拡大に取り組む。2018 年にはインドネシアで日系企業の労務コンサルティングを行う PT. Fuji Staff Indonesia（以下、Fuji Staff）とその子会社で人材紹介業を行う PT. Fuji Bijak Prestasi（以下、Fuji Bijak）を買収。
- インドネシアでは人材派遣業が外資規制にあたるため買収を選択。東洋ワークがアジア進出を支援した日系企業の進出後までの一貫した支援体制構築が目的。
- その結果、売上規模が 20%程度拡大。また、現地ニーズを把握することができ新たな事業展開を検討に繋がっている。

会社概要（日本本社）	
事業内容	人材派遣、海外進出コンサルティング
設立年	1988年
所在地	宮城県
資本金	5,000万円
従業員数	8,800人

インドネシア現地法人概要 Fuji Bijak	
事業内容	人材紹介
設立年	1999年
所在地	インドネシア・ジャカルタ
資本金	14万米ドル（約1,470万円）
従業員数	60人
株主構成	Fuji Bijak社長51%、Fuji Staff49%

インドネシア現地法人概要 Fuji Staff	
事業内容	労務コンサルティング
設立年	1998年
所在地	インドネシア・ジャカルタ
資本金	82万米ドル（約3,360円）
従業員数	30人
株主構成	東洋ワーク90%、東洋ワークセキュリティ10%

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社執行役員 兼 国際事業部部長 兼 Fuji Bijak 代表取締役副社長）

- **経緯と目的：**

  人材派遣業を行う東洋ワークは、国内では少子高齢化により人材確保が年々困難になっていくことから、海外人材の活用を促進するため、5 年程前から海外事業拡大に取り組んでいる。2012 年、ネパールでの現地法人設立を皮切りに、2017 年、ベトナムに駐在員事務所を設立、2018 年にはインドネシアの日系現地企業 2 社を買収した。その他、タイ、カンボジア、フィリピンで現地パートナーを探索し、業務提携をしている。

  東洋ワークの従来の海外人材派遣のビジネスモデルは、東洋ワークが提携先の海外企業へ教育ノウハウを提供し、提携企業から人材の紹介を受けて主に東北の日本企業へ派遣するという形式であった。一方で、海外進出支援もしているためアジアへ進出した東北の会社をサポートするサービスの必要性を感じており、インドネシアにおいて労務コンサルティングを行える資本提携候補先を探索していた。

  探索においては、銀行や JETRO、独立行政法人国際協力機構（以下、JICA）や社内の外国人従業員から受ける情報提供を基に、海外事業担当者が独自で現地に赴いた。インドネシアで買収した 2 社は、日系人材系会社が現地法人として設立した会社であり、親会社が Fuji Staff、子会社が Fuji Bijak の親子関係にあたる。Fuji Staff 社が進出時から進出後までの一貫した労務コンサルティングサービスを提供していることから買収を決断した。買収価格の算定にあたっては専門支援機関を使用した。

- **資本政策と財務戦略について：**

  買収時には日本本社の自己資金と借入により資金調達をした。現状、インドネシア現地法人は自己資金で運営ができている。Fuji Staff は資本提携以前よりビジネスモデルが確立されており、財務基盤が一定程度整っていたこともあり、東洋ワークとの資本提携によるシナジー効果を通じて、財務体質が一層強化された。今後、資金調達が必要になった際は、親会社が現地法人の財務を管理、把握する必要があるという観点から、ドルもしくはルピア建ての親子ローンを検討している。

- **取組の効果：**

  海外進出後の労務サポートまで可能になったことにより、進出から進出後までの一気通貫した支援体制が構築され、売上規模も 20%程度拡大した。また、インドネシアでは、日本よりも距離が近く時差も少ないオーストラリアへ行くことが人気であるという現地ニーズを把握し、オーストラリアへ行くインドネシア人を対象にした事業展開も検討している。

- **課題及びニーズ：**

  東北 6 県で連携して地元企業の海外進出を支援できる体制が必要である。東北企業はなかなか海外企業や市場に触れる機会が少ないという印象である。海外進出意欲のある企業は自ら JETRO 等を頼って進出するが、そうでない企業にとってはまず、海外を身近に感じられる伴走型支援が必要である。製造業の多い自治体で、行政主体のアジア工業団地ツアーがあるように、こうした取り組みには行政

との連携が不可欠であると考えている。だが現状、仙台市はタイ、宮城県はベトナムと重視している国が異なり、東北でみても福島県、岩手県はベトナム等方向性が一致していない。これは行政が地元企業の声を吸い上げられていないためであると考えている。そのため、東洋ワークは仙台市に呼び掛けて台湾視察ツアー2回、タイ視察ツアー1回を実行する等取り組んできた。しかし、特別予算での実施だったため継続的な取組みにはなっておらず、今後は県全体、そして東北が同じ方向を向いて海外進出時の支援をする継続的な体制構築が必要である。

加えて、現地企業の情報提供を専門的に行う機関があると有益である。特にインドネシアでは企業情報が整備されていないため、企業の住所、役員、資本金等の基本情報がインターネット調査のみでは分からないことが多々ある。現状では銀行、JETRO、外国人スタッフ等からの情報を基に現地に足を運んで実態を確認しているが、事前により多くの情報を得ることができれば多くの企業にとって意味があると考える。

- **その他：**

各国との連携については、東南アジアをリードする国であり、親日であるベトナムとインドネシアを特に重視している。そのため、ベトナムには現地法人を設立し、インドネシアでは人材事業が外資規制にあたるため、買収という形式を選択した。タイ、カンボジア、フィリピンに関しては、現地法人設立のコストがかかること、また東洋ワークの顧客が求める水準の人材が少ないことからスモールスタートとして業務提携という手法を選択している。

調査①-1　日系現地法人を買収した事例

株式会社福岡ソノリク（以下、福岡ソノリク）

事例概要

- 農産物の輸送、保管業を行う福岡ソノリクは、中長期的な国内市場の縮小を見込し、ポテンシャルのある東南アジアでの事業展開を検討。航空関連事業を行う株式会社 JALUX（以下、JALUX）の連結子会社であり、農産物の生産管理等を行う Taniyama Siam Co., Ltd.（以下、Taniyama Siam）を買収。
- 初の海外進出であり、農産物の輸送、保管業から生産への事業拡大を見据え、シナジー効果が期待できるパートナーを広く探索。長年タイの契約農家等の信頼関係を構築しながら、農産物生産に取り組んできた日系現地法人の買収により進出。
- Taniyama Siam との連携により、単独でゼロから事業展開するのに比べ格段に速いスピード感で市場開拓を進めている。Taniyama Siam にとっても、事業範囲が合致し、福岡ソノリクの技術を生かして事業視野を広げている。

会社概要（日本本社）	
事業内容	農産物輸送、保管
設立年	1992 年
所在地	佐賀県
資本金	6,750 万円
従業員数	193 人

タイ現地法人概要	
事業内容	農産物の生産管理、加工、販売・輸送
設立年	1987 年
所在地	タイ
資本金	2 億 600 万タイバーツ（約 7 億 2,100 万円）
従業員数	335 人
株主構成[6]	福岡ソノリク 49%、SBCS Co.,Ltd.17%、SMSB Co.,Ltd.17%、SMBC Management Service Co.,Ltd.17%

[6] 金融機関のノミニーサービス利用であり、実質的には 100%買収である

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社取締役 兼 現地法人取締役、現地法人マネジングディレクター）

- **経緯と目的：**

  福岡ソノリクは国内全域を対象に農産物の輸送、保管業を行っていたが、中長期的な国内市場の縮小を見込して、ポテンシャルのある東南アジアでの事業拡大を狙っていた。また、農業は天候に左右されやすいため、海外と連携することで安定供給を目指す意図もあった。東南アジアで農業を行っている会社という視点で広くパートナーを探し、複数の M&A ブティックファーム等から情報収集を行った結果、航空関連事業を行う JALUX から連結子会社であった Taniyama Siam を買収した。

  福岡ソノリクは海外での事業経験がなく、独自での海外進出は文化、法規制の相違、人材確保、マネジメント等の観点から適切ではないと考えていた。その為いかにシナジー効果を生み出せるかという視点で、業種を絞りすぎず広く現地日系企業のパートナー候補を探索した。パートナー探索にあたっては、物理的に距離が離れており、情報を網羅的に入手するのが国内に比べて困難であるため、タイに拠点のある民間支援機関を使用して情報交換を密に行った。実際に現地を訪問して、直接現場を見てパートナーと話すことも重視した。交渉にあたってはデューデリジェンスを専門支援機関に、その後の PMI でも民間支援機関を起用している。

- **資本政策と財務戦略について：**

  Taniyama Siam の買収は福岡ソノリクの自己資金により行った。Taniyama Siam の運転資金は親子ローンにより調達している。これから設備投資をする計画であり、その際は取引銀行の一つである日本政策金融公庫のクロスボーダーローンを利用する予定である。使うメリットとしては民間より低金利であること、元金返済が猶予される据置期間があること、担保不要でも利用できることが理由である。

- **取組の効果：**

  福岡ソノリクはこれまで国内において農作物の物流から保管（長期保存により農作物を熟成させ、付加価値を生み出す特許冷蔵倉庫を所有）へ事業の裾野を広げてきた。Taniyama Siam との資本連携により、タイでの農作物流通はもちろん、生産にも参入する計画である。長年タイの契約農家や地場ネットワークで信頼関係を構築し、安全性、品質の向上にも取り組んできた Taniyama Siam との連携により、単独でゼロから事業展開するのに比べ格段に速いスピード感で市場開拓を進めることができている。

  Taniyama Siam にとっても、福岡ソノリクと事業が合致しているため、共通理解、シナジーが高まった。これまではタイから日本への輸出のみを行っていたが、今後は、日本の農産物をタイで販売することにも取り組む。更には、以前までは品質が落ちないうちにどれだけ早く流通させるか、という考えのみで事業を行っていたのに対し、福岡ソノリクの長期保存することで付加価値が生まれるという特許冷蔵倉庫技術により（全ての農産物が対象ではない）により事業視野が広まった。

- **課題及びニーズ：**

  設備や機能の「シェア」を促進することで中堅・中小企業の海外事業拡大に繋

がると考える。海外で事業を拡大するためには、現地パートナーがいる場合でも一定程度の投資が必要であり、中堅・中小企業には大きな負担となる。福岡ソノリクの例でいえば、農産物用保管倉庫の購入、設置やトラック購入等が挙げられる。一方で、同様にタイに進出している日系企業で食品の保管場所や物流網確保に困っている会社もある。そうした会社と倉庫や物流機能のシェアをすることができれば、中堅・中小企業の海外進出のリスクを軽減し、事業展開の可能性を広げることができると考える。そのため、事業の裾野の領域で連携できる企業とのマッチング支援に関して国の後押しがあれば大変有用である。

資金調達を選択する上で重視するのは、返済期間を長期で検討できるかという点である。買収当初で資金繰りに余裕がない中、攻めの成長戦略を描くためには、入り口で一定程度の額の投資が必要である。そのため返済が事業運営の負担となりすぎないように長期の返済プランにニーズがある。また、国の様々な資本政策、補助金制度等はあるが、自社に合う資本政策を問い合わせることのできる一元化した窓口が必要である。規模の小さい会社にとっては使える制度は全て使いたいと考えているが、情報が散在しておりアクセス、収集するまでのハードルが高いと感じている。

その他として、農産物事業特有の課題となるが、農作物の輸出入手続きに関しても情報が一元化された支援機関が必要であると考える。日本、タイ両国において基幹産業であるため、様々な規制が存在している。現時点で一元化された情報はなく、規制の全てが明文化されているわけではない。またその年の収穫状況や役所の担当者によっても流動性が生じる。現在は必要な情報についてはその都度調べ、試してみないと分からないという状況である。日本農家への還元という視点からも、情報の一元化や日タイ農水省の情報連携、調整を図るような専門支援機関があると非常に有益である。

調査①-1　日系現地法人を買収した事例

株式会社 A

事例概要

- 化学総合商社である A 社は 2017 年にタイに進出したが、現地パートナーの不在から販路・売上拡大が課題であった。試薬品等の販売を行う B 社は A 社進出前の 2016 年にタイへ進出。
- A 社と B 社は日本で従来から取引関係にあった。B 社が取り扱う商材は A 社現地法人の有していない商材であることから、売上規模拡大を目的とし、2020 年 A 社が B 社タイ現地法人を買収。
- A 社現地法人単体の収益に加え、買収先現地法人の収益が加わり売上規模が拡大。今後は A 社の専門商社機能と B 社のサービス機能によるシナジー効果が期待される。

A社概要（日本本社）	
事業内容	工業薬品及び各種化成品の販売
設立年	1947年
所在地	愛知県
資本金	9,720万円
従業員数	140人

B社概要（日本本社）	
事業内容	試薬、工業薬品、ラボ用機器の販売
設立年	1951年
所在地	愛知県
資本金	5,000万円
従業員数	220人

A社タイ現地法人概要	
事業内容	シーリング材販売
設立年	2017年
所在地	タイ
資本金	N/A
従業員数	1人

タイ現地法人概要（買収先）	
事業内容	同上
設立年	2016年
所在地	タイ
資本金	N/A
従業員数	4人

事例詳細（ヒアリング対象者：現地法人マネジングディレクター）

- **経緯と目的：**
  化学総合商社である A 社は 2017 年にタイに進出したが、現地パートナーの不在から販路拡大に苦戦し、売上が伸び悩んでいた。試薬品等の販売を行う B 社は 2016 年に既にタイに進出していた。B 社は従来から日本で取引関係にあり、A 社とは異なる事業領域を有していたことから、売上の拡大と今後のシナジー効果を見込み 2020 年、A 社が B 社タイ現地法人の全株式を買収した。また、買収の実行は外部支援機関を使用せず、自社内のリソースで実施した。A 社はここ数年間で B 社を含む国内外 4 社を買収している。

- **資本政策と財務戦略について：**
  買収に際しては、日本本社の自己資金により資金を調達した。通常の現地法人の運営で必要となる運転資金については、主に日本本社からの親子ローンにより調達している。

- **取組の効果：**
  A 社現地法人単体の収益に加え、買収先現地法人の収益が加わり売上規模が拡大した。更なる効果についてはコロナ禍における買収であるのでまだ表れていないが、A 社の専門商社機能と B 社のサービス機能の融合によるシナジー効果が期待される。

- **課題及びニーズ：**
  海外事業拡大の要諦は共に事業を拡大していける現地パートナーと連携することであると考えている。日系企業をターゲットとした市場においては、既に大手商社等により販路が確立されており、新規参入の障壁が高い。それ故、現地の市場に参入するために JETRO やインターネットで探したアジア各国での展示会への参加を積極的に行い、現地パートナー探索をしている。しかし、扱っている商材がニッチであり、規模、業種等が適切な展示会を見つけるまでに数年間を要することがある。更には、コロナ禍の影響で渡航制限が生じ、情報収集や現地パートナー候補を見つけるのが一層困難となり、自社に適切な現地パートナーを探す支援へのニーズがある。

調査①-2　日系企業から出資を受けた事例

十和田オーディオ株式会社(以下、十和田)

事例概要：

- 十和田は電子機器の EMS 生産を行うべく 2005 年にベトナムに現地法人を設立。プリント基板最大手の株式会社メイコー（以下メイコー）は 2007 年にベトナムへ進出。2019 年にメイコーが十和田のベトナム現地法人の株式 60%を取得し子会社化（Meiko Towada Vietnam)。
- メイコーはプリント基板設計から EMS 事業への事業拡大を目的に、十和田の専門技術・ノウハウを導入することで、ベトナムにおける基板設計から組立までの EMS 一貫供給・量産体制を確立。
- 十和田にとっても、メイコーの資金により設備投資を促進することができ生産性向上に繋がった。外資企業も含めた販路拡大を進めている。

十和田オーディオ株式会社（本社）	
事業内容	電子通信機器の設計、製造
設立年	1974年
所在地	秋田県
資本金	1,000万円
従業員数	192人

株式会社メイコー（本社）	
事業内容	プリント基板等の設計、販売
設立年	1975年
所在地	神奈川県
資本金	128億8,800万円
従業員数	1万2,232人

ベトナム現地法人概要 Meiko Towada Vietnam	
事業内容	電子機器の受託生産に関するEMS事業
設立年	2005年
所在地	ベトナム
資本金	2,100万米ドル （約22億500万円）
従業員数	850人
株主構成	メイコー60% TEMSホールディングス(十和田親会社)40%

事例詳細（ヒアリング対象者：現地法人ジェネラルディレクター、副社長）

- **経緯と目的：**

　十和田は、2005 年にベトナムに現地法人を設立し電子機器の EMS 生産を行っていた。メイコーは、2007 年にベトナムに進出し、プリント基板の設計から EMS 事業の拡大を目指していた。そうした状況下で、十和田が事業の一部売却を検討しおり、2019 年に十和田ベトナム現地法人の 60%の株式を取得し子会社化した。買収にあたっては金融機関の支援を受けた。

- **資本政策と財務戦略について：**

　十和田ベトナム現地法人の 60%株式取得時には、メイコー日本本社の自己資金とメインバンクからの借入によって調達した。また、株式取得は双方の事業発展のためであり、取得後の運営として、運転資金、投資資金をメイコー、専門技術・ノウハウの提供を十和田側が行っている。

　十和田ベトナム現地法人は設立から 6 年目までは、香港に拠点を置く親会社からの親子ローンにより運転資金などの資金を主に調達していた。現地での事業規模が大きくなるにつれて、現地銀行との付き合いも生じ、7 年目以降は現地銀行からの借入比率を増やしていった。

- **取組の効果：**

　十和田としては、メイコーからの資金が入ったことで設備投資を進めることができ、品質検査の機械購入や生産性の向上を図ることができた。メイコーとしては、十和田の技術やノウハウを獲得することで、EMS 事業へ参入が可能となった。基板設計から組立までの一貫供給体制とベトナムでの量産体制を構築したことにより、従来の日系企業からの受注のみならず外資系企業への販路拡大に取り組んでいる。

- **課題及びニーズ：**

　十和田ベトナム現地法人で、親子ローンを主な資金調達方法としていた。香港親会社とメインバンクの日頃からの関係性もあり、手続きで手間を取られることもなく資金ニーズに迅速に対応出来る点が挙げられる。現地での事業拡大につれ、現地銀行との付き合いが発生してくるため、スタンドバイクレジットやクロスボーダーローンの制度を活用する際には手続きの簡略化や金利の優遇に加え、自社の付き合いのある銀行を通じて使用できるかという視点が必要となる。

　また、自社株式対価 M&A に関しては、現在の民間銀行の一般的な金利を考慮すると、株主資本コストの方が負債コストより高くなる。加えて、未上場企業の場合は外部専門家へ株価算定（バリュエーション）を委託するコストや期間がかかり、大きなメリットを感じる制度ではない。株式譲渡損益の課税繰り延べ対応に関しても“繰り延べ”ではなく“減税”などの処置をとることは出来ないか。

調査①-2　日系企業から出資を受けた事例

株式会社てっぺん（以下、てっぺん）

事例概要：

- 2014 年に飲食店オーナーから事業承継として店舗を譲り受け、タイで TEPPEN (Thailand) Co., Ltd.(以下、TEPPEN) の 1 号店を開店。2018 年に、中小外食企業の海外出店に向けた支援をする G-Factory（以下、GF）のタイ現地法人 GF-Capital (Thailand) Co., Ltd. (以下、GF Thailand) を引受先とする第三者割当増資（当時の株式 19%相当）を実施。
- 自己資金により 2 号店出店を実現した後、新規出店速度を上げ事業拡大することを目的に、第三者割当増資による資金調達手法を選択。
- 2020 年に資本提携は解消したが、上記増資を受けたことで 2018 年には 2 店舗、2019 年には新規で 2 店舗の出店をし事業拡大を進める。

てっぺん概要（日本本社）	
事業内容	飲食店経営
設立年	2003 年
所在地	東京都
資本金	500 万円
従業員数	N/A

GF 概要（日本本社）	
事業内容	中小外食企業の出店支援
設立年	2003 年
所在地	東京都
資本金	3 億 8915 万円
従業員数	56 人
株主構成	N/A

TEPPEN 概要（タイ関連会社）	
事業内容	同上
設立年	2014 年
所在地	タイ
資本金	2,000 万タイバーツ（約 7,000 万円）
従業員数	N/A
株主構成[7]	TEPPEN 代表取締役社長約 40%、てっぺん取締役会長 4%、その他

[7] てっぺんと TEPPEN は法人としての資本関係はなく、個人としての資本関係のみである

事例詳細（ヒアリング対象者：TEPPEN 代表取締役社長）

- **経緯と目的：**

2014 年に飲食店オーナーから事業承継として店舗を譲り受け、タイで TEPPEN1 号店を開店した。1 号店の売上を伸ばし、自己資金により 2017 年に 2 号店を出店したものの、自己資金による店舗数の拡大には出店速度に限界があり、より迅速な事業展開を促進するために有効な資本政策を検討していた。一方、デットファイナンスによる資金調達は保証や担保の観点から困難であった。

そこで、TEPPEN は 2018 年、中小外食企業の海外出店に必要なサービスをワンストップで支援する GF のタイ現地法人 GF Thailand を引受先とし、第三者割当増資により資金調達を実施した。GF は、株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）とともに中小外食業の東南アジア出店支援をするため各々最大 5 億円を出資するファンドを組成し、中小外食業の海外進出の際にボトルネックとなる物件確保、法人設立、契約交渉などの支援を提供している。

- **資本政策と財務戦略について：**

GF Thailand を引受先とする第三者割当増資を実施し、出店速度を加速した（2020 年に資本提携解消）。コロナ禍では、個人投資家からの支援と商工組合中央金庫、民間日系銀行からのスタンドバイクレジットで資金調達をした。親子ローンも検討していたが、海外現地法人の規模感が親会社よりも拡大していたこともあり、スタンドバイクレジットでの資金調達の方が借入可能枠が大きかった為、スタンドバイクレジットを利用した。今後は、個人投資家等へ新株を発行し、エクイティーファイナンスで資金調達をしていくことを検討している。

- **取組の効果：**

GF Thailand を引受先とし第三者割当増資をしたことにより、2018 年に 2 店舗、2019 年には 2 店舗を新規出店することができた。

- **課題及びニーズ：**

日本政策金融公庫のクロスボーダーローンは、現地法人への親会社からの出資比率が 50%以上という要件があり、外資規制を受ける業種は活用できない制度となっている。また、日本円もしくは米ドル建ての借入制度であり、為替リスク軽減の観点から現地通貨建てで利用できた方が有用である。

また、コロナ禍における融資は日本に拠点のある本社への支援がメインで、その先の海外現地法人まで対象とはならなかった。だが、こうした状況下においては現地法人の資金調達は一層困難であり、存続の可否に関わるので、通常の枠組みを超えた柔軟な対応が必要とされる。

その他、TEPPEN はタイで日系外食業が軌道に乗らない理由を、マーケティング、資本政策の不得手、現地ネットワークがないことであると考えている。そのため、以下のような技術、ノウハウ、設備等の「シェア」が有効であり、政府が後押しする意味があると考えている。

① 日本の外食業が一丸となって世界に挑戦するという枠組み

例えば、野菜、米、和牛等の生産のプロ、魚、肉等の調理のプロ、マーケティング販売のプロ等がそれぞれタイで連携して現地生産、現地販売をすることで、各自の得意領域を最大限生かしてレベルの高い日本食を海外で提供することができる。

② 新規進出を検討する外食業にキッチンを貸し出ししてトライル期間を設ける
中小外食業企業の新規進出にあたっては初期投資が大きなボトルネックとなり、進出に踏み切れないことがある。既に進出している外食業の店舗のキッチンを貸し出してトライアル期間を設けることで、事業展開する際のコスト、食材調達、マーケティング等の課題を発見し、具体的な検討に繋げることができる。今後は、コロナの影響もあり、配達専門のゴーストキッチンの増加も見込めることから、数社で物件や設備を賃貸し、コスト、リスク軽減するのは有用であると考える。その際に、国からも資金援助等があると中小外食業の進出後押しに繋がるのはないか。

調査①-3　日系企業と合弁組成した事例

株式会社C（以下、C社）

事例概要：

- 工業繊維資材メーカーC社は、アセアンへ進出した自動車及び産業機器部品メーカーの現地調達化に対応するため、原材料調達等の取引関係にある専門商社 D社との合弁会社設立により、2012年にタイへ進出。
- 合弁組成の目的は、D社のグローバルネットワークにより安定した原材料の供給を受けることで本業に専念し事業を拡大すること、投資資金及びリスクの分散であった。
- その結果、果敢に事業拡大し工場を拡張。事業拡大期には、設備投資を担う C社の出資比率を高め、現地銀行からの資金調達に移行することで、顧客の要望に合わせたスピード感のある設備投資を進めている。

C社会社概要(日本本社)	
事業内容	工業繊維資材の加工及び製造販売
設立年	1947年
所在地	福岡県
資本金	2億6,900万円
従業員数	280人

D社会社概要(日本本社)	
事業内容	貿易、資材事業
設立年	1947年
所在地	東京都
資本金	2億円
従業員数	183人

合弁現地法人概要(タイ)	
事業内容	自動車・二輪車ゴムホース、ゴムベルト用補強繊維の接着処理
設立年	2012年
所在地	タイ
資本金	2億1,900万タイバーツ
従業員数	50人
株主構成	A社78%、B社22%

事例詳細　（ヒアリング対象者：日本本社取締役 兼 現地法人マネジングディレクター）

- **経緯と目的：**
  C 社は顧客が東南アジアへ進出し、資材の現地調達へのニーズが高まってきていた背景からタイ進出を検討していた。単独での進出も検討していたが、かねてより原料を仕入れる等の取引関係があり、先にタイに進出していた D 社の敷地が空いていたことから、合弁組成をして事業を始めることとした。C 社が合弁組成による進出を選択した理由は、は主に次の 2 点である。①ニッチな業種であるため原材料調達等に時間を割かずに事業拡大に集中するため②投資資金とリスクの軽減を図るため。当初の株主構成は C 社 60%、D 社 40%であった。交渉にあたっては現地の民間支援機関を使用した。

- **資本政策と財務戦略について：**
  C 社は製品の生産・加工、D 社は原材料の供給及び製品の販売という役割であるため、生産・加工に関する設備投資等は C 社が担っている。2012 年のタイ進出時は、C 社の自己資金で資金を賄った。2014 年には設備投資のため増資を行い、その際は親子ローンによって資金調達した。また、2018 年に工場を増設する際には、現地合弁会社がタイの日系銀行からの借入による資金調達を実施した。現地合弁会社の資金調達の方針として、設立当初は親会社から運転資金などを調達していたが、財務状況が改善してきた 3 年程前からは、親会社からの財務的な自立を目指すべくタイの日系銀行からの借入を主としている。

- **取組の効果：**
  当初から原材料の調達先を確保できていたことにより、進出後すぐに事業拡大に取り組むことができた。また、合弁組成により、事業拡大に伴う方向性を互いに共有することが容易となった。結果として、日本を含む事業収益面での拡大を図る事ができ、今後より一層の事業拡大を計画することが出来ている。

- **課題及びニーズ：**
  資金調達の手法を選択する際には、金利の安さ、迅速さ、現地通貨建てであり為替リスクがないなどがポイントとなる。その中でも特に迅速さが一番重要である。なぜなら、中堅・中小企業の特性として、顧客から要望があった際にいかに早く設備投資をして、対応できるかというのが事業を拡大していく上で要となるためである。進出時に事業計画を策定し、設備投資や工場増設の計画は立てているが、顧客の状況によって計画が前後することも多々ありタイムラインが厳格な補助金制度はタイミングが合わず使いづらさを感じている。一方、民間銀行からの借入は柔軟なタイムライン且つ迅速であるため、本業に専念をすることが出来る。

調査①-3　日系企業と合弁組成した事例

泰榮電器株式会社（以下、泰榮）、東邦殖産工業株式会社（以下、東邦）

事例概要

- 中小規模のサプライヤーは技術があっても、設備投資や人材の確保の観点から海外進出を躊躇することが多い。メーカーにとっても部品の現地調達は重要な観点であることから、株式会社日立ハイテク（以下、日立ハイテク）はタイでシェア工場を開始し、設備や作業員も提供。
- サプライヤーの泰榮、東邦の 2 社が海外での事業拡大を目的とし、日立ハイテクと合弁会社 Amata City Client Partners Manufacturing Co., Ltd（以下、ACPM）を設立し、タイに進出。
- 合弁会社とシェア工場の仕組みを活用することでコスト及びリスクを最小限に抑え必要な経営資源を補完。単独では困難であった海外進出が可能となった。

会社概要(日本本社) 日立ハイテク	
事業内容	ナノテクノロジー・アナティカル・インダストリアルソリューションの提供
設立年	1974年
所在地	東京都
資本金	79億円
従業員数	11,903人（連結）

シェア工場参画 泰榮	
事業内容	エレベーター、交通関連の機器製造
設立年	1997年
所在地	東京都
資本金	3,000万円
従業員数	88人

合弁会社概要 ACPM	
事業内容	インフラ関連製品製造等
設立年	2018年
所在地	タイ
資本金	340万タイバーツ (約1,190万円)
従業員数	N/A
株主構成	泰榮40%、東邦30%、日立ハイテク10%、その他20%

シェア工場参画 東邦	
事業内容	ケーブル加工、電気系ユニット組立
設立年	1948年
所在地	茨城県
資本金	1,600万円
従業員数	35人

事例詳細（ヒアリング対象者：日立ハイテク前シェア工場社長他 2 名、泰榮代表取締役社長、東邦代表取締役社長）

- **シェア工場の経緯と仕組み：**

  中小規模のサプライヤーは、元請けの大手メーカーが製造工場を海外に移すことで事業機会を失うことがある。技術があっても、投資負担や人材、オペレーション等の観点から海外進出を躊躇することが多いのが現状である。だが、海外企業に負けないコスト競争力を確保し、技術、品質の高い製品を世界に示していくためには、サプライヤーにとって海外進出は欠かせない。メーカーにとってもサプライチェーン全体のコストを下げるという観点からも現地生産、現地調達は重要である。とりわけ納期・リードタイム面で、日本から輸出した場合の納期や緊急時の航空輸送コスト等と比較して競争力が確保できる。

  そこで、日立ハイテクは単独での海外事業展開のハードルが高い中小企業を支援するために、工場の土地、設備の他人材、バックオフィス機能まで提供し、IoT 技術により日本からの遠隔指導も可能になる「シェア工場」をタイで開始した。

  具体的な仕組みは、工場へ参画するサプライヤーがタイで生産を始めるにあたって必要な工場の土地、設備、作業員、バックオフィス機能等を全て日立ハイテクが投資し、提供する。サプライヤーは、製造ノウハウや実際の業務をマニュアルに落とし込み、シェア工場では現地作業員がマニュアルを見ながら作業をする。更には、日立ハイテクの IoT 技術を活用して作業プロセスをモニタリングできる。こうした仕組みにより、日本から人材を派遣することなく、最小限のリソース、リスクで海外での生産に取り組むことができる。

- **参画した背景と目的：**

  日立ハイテクは、同一顧客からの受注を現地生産する目的で、サプライヤーである泰榮、東邦の 2 社に打診し共同で合弁会社 ACPM を設立。シェア工場の仕組みを活用した。

  泰榮は、これまで海外進出を検討していなかったが、大企業の支援でリスク軽減が期待できること、またこの経験を活かして次の事業機会拡大にも繋がると考え、参画した。

  東邦は、大手メーカーの海外展開拡大に伴い、自社の海外進出の必要性を感じていた。そうした折に日立ハイテクから打診があり、進出にあたり懸念していた設備投資、進出後の人材の派遣、確保、インフラ整備、商習慣の理解等が解消できる計画であったため、参画を決めた。

- **取組の効果：**

  泰榮、東邦共に合弁会社設立による進出をし、シェアの仕組みを取り入れることで初期投資を大幅に抑制し、自己資金で負担することができた。

  泰榮は、日本からの派遣 1 人のみで試作を開始することができた。単独進出に比してコストは 30%程度削減され、製品の質に関するリスクはゼロであったと実感している。また、一度現地での生産を体験することで、現地需要を把握することができた。

  東邦は、当初の段階では社長が出張（長くて 10 日程度）をするのに加え、製造に関しては工場長が 2 週間程度の短期出張を繰り返して現地作業員の指導を行った。実作には至らなかったが、マニュアル作成、試作製造までは試すことができ、単独では導入不可能な IoT システムを活用により、現地作業員のマネジメントも試すことができたのは大きな経験となった。単独進出に比してコストは 100 分の 1

以下に抑えられたという実感である。（操業後に顧客の事業計画が変更となり事業環境が変わったため、2020 年 1 月に事業を停止）

- **課題及びニーズ：**
  本シェア工場は場所の共有のみならず、人材、バックオフィス機能まで提供し、更なるリソースのシェア、リスクの軽減、初期投資の削減を目指した。今後の改善点は、シェアする要素を増やしてくことである。シェアする要素が増えれば原価も抑えることができ、企業の競争力が向上し、需要の変動に柔軟に対応できるからである。実現するためには、現地需要に広く応えるために標準化を推し進めることが必要である。

調査①-4　現地企業を買収した事例

E 株式会社（以下、E 社）

事例概要

- E 社は、タイへ進出し現地法人を設立。日系企業向けに繊維強化プラスチック成形品を製造・販売。
- タイの F グループ（親会社の元に子会社 2 社）を買収し、これまで E 社が手掛けてこなかった自動車部品の精密射出成形事業へと事業領域を拡大。
- F グループのネットワークが E 社全体に波及し、欧米企業へと販路が拡大。両者の管理を一元化し経営効率化を図る。

ヒアリング対象企業の希望により一部非公開

E社概要（日本本社）	
事業内容	住宅向け繊維強化プラスチック等の製造、販売

タイ現地法人概要	
事業内容	BMC成形品の製造、販売

タイ現地法人概要（買収先） Fグループ親会社	
事業内容	自動車、電機、家電用部品の成形・組立、販売

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社経営管理本部）

- **経緯と目的：**

　E 社は、日本で取引のあった大手電機メーカーが生産拡大でタイに進出すると同時にタイへ進出し、現地法人を設立した。当初の取引は日系企業 100%だったが、取引が軌道に乗らず、次第に縮小や撤退を検討するようになっていった。そうした中、協業関係にあった日系企業から F グループの紹介を受けた。F グループは、主に自動車部品や家電製品の精密射出成形を行っている会社で、欧米企業への販路を持っていた。F グループの技術は、これまで住宅向けが主であった E 社が手掛けてこなかった精密射出成形の分野であり、事業の横展開が図れること、さらに欧米へ販路を拡大することで日系マーケット依存から脱却を図ることを目的として買収した。買収にあたっては支援機関は使用しなかった。

- **資本政策と財務戦略について：**

　E 社による F グループ買収時は E 社がメインバンクから借入し親子ローンで資金を調達した。その他現地法人で設備投資が必要な場合も親子ローンで、運転資金等恒常的に必要な資金については増資で対応している。

　現地法人の資本政策については、通常の運転資金は現地法人で管轄し、一定以上の設備投資等が必要な場合は本社が管轄する方針である。現地法人社長に全権委任はせず、大規模投資の際は本社に報告をしている。現地法人が十分な利益を上げて、投資資金まで自らまかなえるのであれば現地法人に全権委任するのも一案であるが、投資金額が大きいためその段階までは到達していない。同時に、親会社がファイナンスを一定程度握っていることで、現地法人へのガバナンスが効くとも考えている。

- **取組の効果：**

　F グループがもつプラスチック成形技術により、E 社は自動車、電機、家電等の幅広い新規業種へ参入することができた。また、E 社の日本における取引先がタイに生産拠点を移そうとする際にも F グループがその受け入れ先となり、日・タイ双方においてシナジーが生まれる結果となった。新規販路の拡大にも繋がった。

- **課題及びニーズ：**

　資金調達の手法を検討するにあたり考えるのは、日本本社の取引銀行から調達する以上のメリットがあるかという点である。普段から付き合いのある銀行は、自社の事業計画や財務状況について把握しているため、必要な時には当月からでも資金調達ができるスピード感がある。他の手法を選択する場合、口座開設だけでも時間がかかる上に、金利もそれほど安くない場合、その時点で検討対象から外れる。また、クロスボーダーローンやスタンドバイクレジットを利用し、親会社の財務負担が減ることはメリットには感じない。上場企業でないため株主への説明責任もないからである。

　設備投資への補助金制度についてはタイムラインの柔軟化が必要である。JETRO 等で様々な支援はあるのは認識しており、使用検討をしたこともあるが、補助金申請と自社で資金調達が必要なタイムラインが合致せず、使用できなかったことが多くあった。中堅・中小企業の実情として、顧客から生産増強の要望があった時に、すぐ設備投資し生産を始めることが重要である。設備投資の必要性が分か

ってから、実際に稼働させるまで約 3～6 カ月ほどのスピード感であり、1、2 年後を見据えた設備投資は少ない。そのため、より単純な申請方法で、必要とした時にすぐ調達できるように対応してもらいたい。また、申請し、認可前に購入した設備に関してもその後採択されたものについては、補助金対象になるなどの柔軟性も必要である。

- **その他：**
  人材面において現地化を進めている E 社としては、進出先で日系企業同士が連携をする意義を感じていない。日本人がマネジメントするよりも現地化を促進し、現地人材にマネジメントを任せることで人材の定着を図ることができると考えている。

調査 1-⑤　現地企業に出資をした事例

両備ホールディングス株式会社（以下、両備）

事例概要

- 両備は東南アジアでのコールドチェーン構築を目指し、2014 年にはホーチミンで利用運送事業（のちハノイで倉庫業）を行う現地法人 Ryobi International Logistics Vietnam JSC（以下、IL 社）、翌年にはホーチミンで多温度帯倉庫業を行う現地法人 Ryobi Vietnam Distribution Service Co., Ltd.（以下、DS 社）を設立。2019 年に、ベトナム物流会社 Amerasian Shipping Logistics Corp.（以下、ASL 社）の株式 35.1%（出資額非公開）を取得。
- ベトナム国内の既存 2 拠点に陸送機能を加え、コールドチェーンを構築するのが目的。陸送機能を自前で持つのは、人材面においてコスト、マネジメントの負担が大きいため、現地企業との資本提携を選択。
- 本提携により顧客に保管、陸送のパッケージで広い提案ができるようになった。今後、冷蔵・冷凍輸送も手掛けていく計画で更なる発展へ期待。

会社概要（日本本社）	
事業内容	運送、不動産、ICT等
設立年	1936年
所在地	岡山県
資本金	4億円
従業員数	2,319人

ベトナム現地法人概要 IL社	
事業内容	倉庫・フォワーダー
設立年	2014年
所在地	ベトナム・ハノイ
資本金	N/A
従業員数	23人
株主構成	両備99.6%

ベトナム現地法人概要（買収先） ASL社	
事業内容	物流
設立年	2005年
所在地	ベトナム・ホーチミン
資本金	N/A
従業員数	123人
株主構成	両備35.1%

ベトナム現地法人概要 DS社	
事業内容	多温度帯倉庫
設立年	2015年
所在地	ベトナム・ホーチミン
資本金	N/A
従業員数	39人
株主構成	両備100%

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社執行役員海外財務部長 兼 海外事業サポート部長）

- **経緯と目的：**

  東南アジアではコールドチェーンの整備が充分ではなく、食の安心・安全が確保されていないことから、両備は、東南アジアでのコールドチェーン構築を目指し、2014 年にはハノイでレンタル倉庫業、翌年にはホーチミンで冷凍倉庫業を行う現地法人を設立した。2019 年には、取引金融機関からの紹介を受けてベトナム物流会社 ASL 社の株式 35.1%（出資額は非公開）を取得した。買収目的は、両備のベトナム現地法人に運送機能がなかったことに加え、コールドチェーン構築のために必要だったからである。交渉にあたっては紹介を受けた取引金融機関にファイナンシャルアドバイザーを依頼した。

- **資本政策と財務戦略について：**

  両備は、ホールディングス全体として年度毎に資金調達を国内金融機関からしており、当買収にあたってもそれらの資金調達により賄った。ベトナムやミャンマーの現地法人で十億円単位の設備投資が必要な場合は、親会社において民間銀行との協調融資により株式会社国際協力銀行（以下、JBIC）からのドル融資を活用し、資本金、親子ローンの形で資金投入を行ってきた。ベトナム、ミャンマーの現地通貨建ての融資は金利が高いため、クロスボーダーローンやスタンドバイクレジットは使用しなかった。現地でもドル支払いが多かったのも理由にあり、ドル建て融資の選択となった。JBIC を利用したのはドルでの貸出金利が一番割安であった為である。ただ教訓として為替リスクがミャンマー現地法人の財務状況に大きな悪影響をもたらしたことから、投下資本はローンよりも出資金を厚くすべきであった。資金を回収する観点からすると親子ローンが適切なのかもしれないが、設立間もない時期にローン負債が膨らむと、利払いも含めて現地法人運営に大きな負担を負わせることになるからである。

- **取組の効果：**

  本格的に協業へ動き出したタイミングでコロナ禍となり、具体的な効果はまだ僅かではあるが、ベトナム国内での陸送機能を手に入れたことで、顧客に保管、陸送のパッケージで広い提案ができるようになった。陸送機能を自前で持つのは、労務管理など人材面においてコスト、マネジメントの負担が大きいため、現地企業との資本提携は大きなメリットである。また、ASL 社はこれまでコールドチェーン輸送を手掛けてこなかったが、関心があるため、今後共に発展できると期待している。

- **課題及びニーズ：**

  資金調達に関して重視するのは、金利、為替リスクが低いこと、融資期間が長いことである。特に倉庫業は巨額な設備投資が必要で、回収期間が長いことから 20 年程度の融資期間が望ましい。また、資金調達先としては、同じく現地に進出している日系金融機関から行うことが多くなる。現地に拠点のある強みから、情報提供やファイナンシャルアドバイザリーサービスを受けるため、その対価として融資を依頼するという関係性である。

  民間支援機関に関しては、M&A の案件クローズまでではなく、その後の経営統合

支援（PMI）まで包括的な支援が必要だと感じている。

調査①-6　現地企業から出資を受けた事例

JESCO ホールディングス株式会社(以下、JESCO)

事例概要:

- 電気設備工事の JESCO は、2001 年にベトナムに進出（JESCO SE VIIETNAM 社)。進出から 10 年以上が経過した 2012 年、ベトナム市場の新たな開拓に向け現地の建材、建設会社等計 5 社から出資を受け工事事業へ本格参入（JESCO ASIA Joint Stock Company 社に改称、以下 JESCO ASIA JSC 社)。
- 2014 年には、出資会社 5 社の 1 つである現地建設会社 HOA BINH 社から設備工事を行う子会社の技術支援を依頼され、51%出資した(JESCO HOA BINH ENGINERRING Joint Stock Company、以下 JESCO HOA BINH 社へ改称)。現地パートナーとの資本提携により現地事業を拡大。
- 現地パートナーのネットワークで現地需要を取り込み現地売上比率を大幅に向上し、合弁パートナーの再建にも成功。2020 年に人材派遣の新会社を設立し更なる事業拡大を図る。

会社概要（日本本社）	
事業内容	電気設備工事・電気通信工事等コンサル、設計、施工、メンテナンス
設立年	1970年
所在地	東京都
資本金	9億7,100万円
従業員数	622人

ベトナム現地法人概要 JESCO ASIA JSC	
事業内容	建築・電気・通信・空調等の設計、施工、保守
設立年	2001年
所在地	ベトナム・ホーチミン
資本金	600万米ドル （約6億3,000万円）
従業員数	175人
株主構成	日系4社88.7%、 ベトナム5社11.3%

ベトナム現地法人概要 JESCO HOA BINH	
事業内容	電気・空調・衛生設備等設計、施工、保守
設立年	2014年
所在地	ベトナム・ホーチミン
資本金	801億ベトナムドン （約3億6,846万円）
従業員数	200～300人 ※プロジェクト件数で変動
株主構成	JESCO ASIA51%、 HOA BINH49%

事例詳細（ヒアリング対象者：JESCO ASIA JSC 社代表取締役社長）

- **経緯と目的：**

  電気設備工事の設計オフショア事業を行うために 2001 年にベトナムへ独資で進出し、JESCO VIETNAM 社（有限会社）を設立した。設立から 10 年程経ち、顧客、収益、事業等の拡大に課題を感じていたため株式会社化を選択。ベトナムでは株式会社設立のためには 3 社以上の株主が必要であるため、ベトナム市場の更なる開拓に向けて共にビジネス展開を目指すことのできる現地企業計 5 社（建設・建材、製造、人材等）から出資を受けた（同タイミングで社名を JESCO ASIA に変更）。出資先に関しては、JESCO 会長の人脈を生かし、数十年先のビジョンを共有できるかという観点から選んだ。2014 年には、上記現法と出資会社 5 社の内の建設会社 1 社（HOA BINH 社）の子会社へ 51%(1 億円)出資し、事業領域の拡大を目指した。背景は、当該子会社が技術不足による業績不振で援助が必要であること、今後の更なる協力関係が見込めることであった。

- **資本政策について：**

  2001 年に独資で進出したが、2012 年、現地企業 5 社から資本金の 20%の出資を受けた。2016 年には、日本本社が東証 2 部上場したタイミングで本社より増資を受け、現地企業の出資比率は約 10%程度となった。2014 年に HOA BINH 社の子会社へ出資した際は、日本本社から JESCO ASIA JSC 社を通じて出資し、51%の持分を得た。

- **取組の効果：**

  現地企業からの出資を受けたことにより、現地とのネットワークが強化された。その結果、信用力向上やコネクション強化に繋がり空港・ODM 関連などの新規事業を受託した。それに伴い、資本提携以前の主要顧客は日系企業であったが、現地売上比率も向上し、JESCO ASIA 社における現地売上の割合は約 3 割程度となった。将来的には 5 割程度まで高めていく計画である。日本国内の電気工事市場は縮小し、成長著しいベトナム市場で現地企業との資本関係を強めることで、現地需要を確実に取り込み、自社の成長を拡大する道筋を見つけることができた。

  2014 年に HOA BINH 社と電気設備、空調、衛生設備等の設計、施工を行う合弁会社を設立したことにより、その後のベトナム市場の建設ラッシュ需要を取り込み、収益拡大へと繋がった。これらの資本政策の成功の要因としては、JESCO 会長のビジョンや人脈作り、即断即決の実行力が鍵であったと実感している。

- **課題及びニーズ：**

  同社は、2020 年 7 月に人材教育、派遣を事業とする JESCO エキスパートエージェントを設立した。これまでの社員教育の知見を活かし、今後エンジニア不足が深刻になる日本への派遣を計画している。上記とは別に、ベトナム・ダナン市の大学と連携した人材育成、派遣プロジェクトを実施している。こうした人材育成、派遣プロジェクトは、実際の派遣まで数年間を要する。今後日本にとっても人材不足解消のために不可欠である取組であることから、資金面や国同士の調整等の支援があると事業促進に繋がる。

調査①-7　現地企業と合弁組成した事例

吉田海運株式会社（以下、吉田海運）

事例概要

- 運送業を行う吉田海運は 2017 年にベトナムに進出し、Yoshida Saigon Cold Logistics Co., Ltd.（以下、Yoshida Saigon）を設立。倉庫業への参入の為、現地の Western Pacific Joint Stock Company（以下、WP 社）と 2020 年に合弁会社 Pacific Japan Corporation Joint Stock Company（以下、PJ 社）を設立。
- 倉庫と輸送の一体的な物流ネットワークを推進し、WP 社の経営資源を活かした物流施設の開発促進が目的。倉庫業参入には土地使用権取得等の観点から現地パートナーの存在が必須であると考え、WP 社との合弁会社設立を選択。
- WP 社と合弁組成により現地ネットワーク拡充の足掛かりとなった。良い新規案件の情報等が入ってきており、次のビジネス展開の検討に繋げる。

会社概要（日本本社）	
事業内容	物流サービス、倉庫業等
設立年	1958年
所在地	長崎県
資本金	1,200万円
従業員数	600人

ベトナム現地法人概要 Yoshida Saigon	
事業内容	内陸輸送業
設立年	2017年
所在地	ベトナム
資本金	N/A
従業員数	N/A
株主構成	吉田海運51%、 現地企業49%

ベトナム現地法人概要 PJ社	
事業内容	倉庫、物流事業等
設立年	2020年
所在地	ベトナム・ホーチミン
資本金	N/A
従業員数	N/A
株主構成	吉田海運48.09%、吉田海運社長0.01%、WP社51%

事例詳細（ヒアリング対象者：現地法人ジェネラルディレクター）

- **経緯と目的：**

  吉田海運は運送業を中心に、M&A で周辺事業を拡大してきた。2017 年にはベトナムに Yoshida Saigon を設立し、内陸輸送業を展開。設立以降、単独で販路を開拓し、コンビニやイオンモール等の日系マーケット向けの食品配送を行っており、倉庫業にも関心を持っていた。だが、土地使用権などのライセンス取得の難しさ等から、単独で条件のいい土地を探すのは困難であると感じており、現地企業と組むことが必須であると考えていた。現地でのコネクションの乏しさが課題となっていた折に、第三者から倉庫、物流、フォワーディング事業等を行う WP 社の紹介を受けた。WP 社側としても火災により倉庫を失っていた経緯があり、パートナーを必要としていた。そこで、倉庫と輸送の一体的な物流ネットワーク構築を推進し、物流施設の開発をしていくことを目的として 2020 年、合弁会社である PJ 社を設立した。合弁組成に向けた交渉は自社で行い、法律、会計等の専門知識が必要な事項については支援機関を使用した。

- **資本政策と財務戦略について：**

  合弁会社設立時の資金は日本本社からの親子ローンにより調達した。日本本社の現地法人の資本政策の方針として資本金を最小限にし、必要な資金は円建ての親子ローンで調達することとしている。ベトナムの銀行から借入するよりも貸出金利が安いこと、また返済に関して柔軟に対応できることが理由である。当初は JBIC からの融資も検討したが、WP 社が迅速な事業再開を望んでいたこと等から、親子ローンより時間がかかる手法であるという理由で使用しなかった。

- **取組の効果：**

  PJ 社の倉庫貸出による収入を得られることから海外部門の業績は向上予定である。同時に、WP 社と合弁会社を組成したことで、現地ネットワーク拡充への足掛かりとなることが期待できる。既に良い新規案件の情報等が入ってきている。こうした WP 社とのコネクションを基に、他ビジネスへの展開や倉庫業拡大の検討を進めていく。

- **課題及びニーズ：**

  現地パートナーとの交渉で困難だったのは契約関連についての交渉である。東南アジアでは、人によって意見が変わる等のグレーな部分も多く、ローカルの暗黙知が必須となる。法律、会計等専門知識が必要な事項については銀行から紹介され、以前から顧問契約を結んでいた現地の日系法律事務所を利用した。金銭的負担が大きいため、専門家の相談に対する金銭支援があれば海外進出の後押しになるのではないかと考えている。同時に、専門家自身も経験、助言内容も異なり、相性もあるため、セカンドオピニオンを聞くプラットフォームがあれば有用である。

- **その他：**

  交渉成功の要因は 2 点とあると考えている。一点目は、現地に社員を常駐させ、日系弁護士法人と契約し体制を整えたことである。二点目は吉田海運社長が海外での経験が豊富であり英語が堪能であることに加え、M&A の知識もあったため、ト

ップ同士で話ができたことである。スピード感を持って交渉にあたることができ、先方からも好意的に受け止められた。また、時間をかけて信頼関係を築くことも重要であり、特に WP 社はトップ面談を重視していたため、吉田海運社長は 2 カ月に 1 回ベトナムへ渡航し、交渉をした。WP 社社長も一度来日してもらった。

調査①-8　自社グループ内の現地法人を再編した事例

渡辺ケミカル株式会社（以下、渡辺ケミカル）

事例概要

- 医薬、食品等の原料商社である渡辺ケミカルは、2004 年に台湾企業と中国・広州に合弁会社を設立し、進出。2007 年に合弁会社を解消し、独資で広州現地法人を設立。2011 年には上海事務所を開設し、2 拠点体制で事業を行っていた。
- 上海事業の拡大に伴い、上海事務所を支店化（2013 年）、更には現地法人化（2015 年）と再編。広州現地法人から分離し、経営の自由度を向上。
- 再編により上海現地法人単独の借入が可能となり、資金調達の幅が広がったことで営業範囲の拡大に繋がった。2018 年には上海現地法人の下に天津支店を開業。

日本本社概要	
事業内容	医薬、食品等の原料商社
設立年	1949年
所在地	大阪府
資本金	1億円
従業員数	74人

中国現地法人概要 広州化咖貿易有限公司	
事業内容	化学品、食品原料等の卸売り
設立年	2007年
所在地	中国・広州
資本金	63万米ドル （約6,615万円）
株主構成	渡辺ケミカル100%

中国現地法人概要 化咖（上海）貿易有限公司	
事業内容	貿易、化工原料及び製品等の輸出入
設立年	2015年
所在地	中国・上海
資本金	400万中国元 （約6,400万円）
株主構成	渡辺ケミカル100%

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社海外事業部長）

- **中国現地法人沿革：**

  2004 年 1 月：新善国際貿易（広州）有限公司設立（台湾企業との合弁会社）
  2007 年 4 月：上記合弁会社を解消、渡辺化学品（広州）有限公司（独資 100%）を設立
  2011 年 8 月：上海駐在員事務所開設
  2013 年 9 月：渡辺化学品（広州）有限公司 上海分公司設立（上海事務所を改編し支店に）
  2015 年 7 月：化咖（上海）貿易有限公司を設立（広州現地法人下であった上海支店を分離し、現地法人化）
  2016 年 1 月：渡辺化学品（広州）有限公司を「広州化咖貿易有限公司」へ社名変更
  2018 年 6 月：化咖（上海）貿易有限公司の下に天津分公司開業

- **経緯と目的：**

  2004 年に台湾企業との合弁会社を設立し、中国に進出。2007 年に同合弁会社を解消し、独資で広州に現地法人を設立した。2011 年に上海に駐在員事務所を開設し、業務の拡大に伴い、2013 年に支店化した。その後、広州現地法人で食品事業を開始するにあたり、ライセンスの取得が必要になったが、社名に「化学」がついていること、危険化学品のライセンスを持っていることが食品取り扱いのライセンス取得の支障となった。一方で、上海の貿易試験区であれば食品と危険物の免許を持つことができるため、広州現地法人から完全独立し、上海現地法人設立に至った。また当時、広州現地法人が上海支店のバックオフィス機能を管轄していたが、上海支店の売上が広州現地法人の倍ほどになっており、従業員の給料格差も広がっていたため、マネジメントの観点からも財務を切り分けた方がいいという判断もあった。

- **資本政策と財務戦略について：**

  広州現地法人の元に上海支店があった時は、日本本社からの親子ローン、もしくは広州現地法人が中国の日系銀行から借入が主であった。中国特有の投注差の枠組みがあるため、広州現地法人が上海支店の資金調達も行うためには登録資本金を増やさないと対応できなかった。また、広州現地法人の取引先は現地企業が 9 割を占めており、多くの会社から前金として代金を回収できていた。一方で、上海支店の取引先は日系企業が半数を占めており、後払いでの代金回収が一般的であった。そのため、上海支店のための資金調達が広州現地法人の財務課題の一つであった。

  上海現地法人化する際は、親会社の自己資金により資金調達をした。広州現地法人では現在も前金での回収が多くほとんど借入をせずに経営している。上海現地法人では、現地の日系銀行からの借入で資金調達している。これまで資金調達に関しては、日本本社、現地法人ともに財務内容が良好であり、銀行も積極的に貸付をしてくれる状況である。

- **取組の効果：**

  上海現地法人単独で借入ができるようになったことから資金調達できる額が増え、経営の自由度が高まった。上海支店の時は、取引先から前金で受け取れない

ため代金回収の可能性が低いものに対して営業をかけられずにいたが、現地法人化して以降は資金に余裕ができたため、営業範囲を拡大することができた。その結果、2018 年には上海現地法人の下に天津支店が開業した。

- **課題及びニーズ：**
  海外で現地企業と取引をする際の懸念点として、確実に代金回収をできるのかという点がある。一定程度回収できないことも見込んでの営業であるため、販売したくとも諦めざるを得ない状況がある。そのため、海外現地法人に対して補償制度があれば、より積極的に営業活動をし、収益を上げることができる。

- **その他：**
  海外事業拡大の秘訣には、間に業者を挟まずに直接ユーザーに販売し、生の情報を仕入れ、日本サイドのメーカーにフィードバックする取組みがある。今何がどれくらい売れるのかという生の情報の蓄積に加え、これから何が売れるのかという先読みができる。今後は東南アジアへの事業拡大のため、現地の販売会社と組んだ進出を検討している。

調査①-9　現地法人へ DES を実行した事例

株式会社 G[8]（以下、G 社）

事例概要

- 露出計等の製造販売を行う G 社は、コスト競争力を高めるため 2004 年に中国に進出。元々利幅が小さいことに加えて、市場における需要が減少していったことから、現地法人設立後に黒字化したのは 1、2 年だけであった。
- 現地法人では米ドル建ての親子ローンで運転資金を調達しており為替の変動が財務状況に大きな影響を与えていた。債務超過を改善すること、為替リスクの損益影響を最小化するため、2016 年に現地法人に対して DES を実行。
- その結果、財務諸表上の負債が減少し、資本が増強されたことで、会社の信用力向上に繋がり、営業活動では以前より有利な状況となった。

会社概要（日本本社）	
事業内容	精密機器の製造
設立年	1951年
所在地	東京都
資本金	16億900万円
従業員数	442人

中国現地法人概要 （DES実施拠点）	
事業内容	カメラ関連の製造及びEMS
設立年	2004年
所在地	中国・常熟
資本金	675万米ドル （約7億875万円）
従業員数	N/A

[8] 当該 G 社は本調査の定義照らし合わせると「大企業」に分類されるが、DES を実行した事例は対象事例数が多くないため例外的に対象とした

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社取締役管理部長）

- **経緯と目的：**

  G 社は 2004 年にコスト競争力向上のために中国へ進出し、常熟と香港に現地法人を設立した。常熟では監視カメラ関連の製造及び EMS、香港では複写機周辺機器の仕入れ販売を行っている。だが、元々利幅が小さいことに加え、市場における需要が全体的に減少したことから、現地法人設立後に黒字化したのは 1、2 年だけであった。事業拡大も試みたが、軌道に乗らず赤字化が助長された。

  常熟現地法人では、米ドル建ての親子ローンで運転資金を調達しており、次第に為替の変動が財務状況に与える影響がコントロールできない程大きくなっていた。債務超過の財務状況を改善すること、そして為替リスクの損益影響を最小化するために 2016 年に常熟の現地法人に対して DES を実行した。

- **資本政策と財務戦略について：**

  常熟現地法人設立時の資本金と運転資金に関しては、米ドル建ての親子ローンにより調達していた。製品の出荷先や部材の調達先として米国が多いこと、本社も米ドルの取引が多いことから米ドル建てでの資金調達が利便性に優れていた。2014 年に香港現地法人から、設備投資として 210 万米ドル（約 2 億 2050 万円）出資し、増資をした。香港現地法人の自己資金に余力があり、かつ日本本社からの親子ローンより迅速に調達できたため選択をした。2016 年の DES 実行時においては、最大のボトルネックであった為替リスクをいかに最小に抑えるかという点が重要であった。設備投資等が目的であったら為替リスクもある程度受け入れて貸付等もありえた。

- **取組の効果：**

  DES 実行により債務超過が改善されて財務諸表上において負債が減少し、資本が増加されたことにより、会社の信用力向上に繋がった。結果として、以前より有利な状況で営業活動をすることができている。

- **課題及びニーズ：**

  資金調達の際に重視するのは、調達までの迅速さと為替リスクが少ないことである。新規事業への投資や設備投資の観点からすると、取締役会で決議された翌月から使えるくらいの迅速さでないと顧客の要望に合わせることが困難である。特に、中堅・中小企業の場合は中長期的な経営計画はあるものの、立場や顧客との関係性上、迅速性が高く且つ顧客がタイムラインの主導権を握っているケースも多いため、早急な資金調達ニーズがある。銀行借入でも新規ローンの場合、調達までに 2 カ月程度かかることもあるので、1 カ月を目途に調達できれば非常に有用である。

  他方、日本国内においては事業拡大の為に M&A や業務提携の機会を模索しており、自社株式対価 M&A を検討したこともある。しかし、対象会社との事業シナジー等の観点から断念した。一般的な金銭を対価とする M&A スキームとは違い、自社の株式を対価とする場合は、より一層買収後の経営統合段階でのシナジー効果の見極めが必要となる。M&A スキームの使い分けは買収対象会社との関係性等も関連してくる。

調査①-9　現地法人へ DES を実行した事例

株式会社協同（以下、協同）

事例概要：

- 服飾副資材の織ネームやワッペンの製造販売を行っている協同は、2001 年に中国・上海に現地法人を設立。日本本社向け商品の製造・販売と現地日系衣服メーカーへの販売を事業としていたが、競争激化による売上減少や仕入れ価格の上昇、現地法人のマネジメント不足により赤字基調が定着していた。
- 財務改善の一手法として、2016 年、子会社に貸し付けていた債権について 30 万米ドル（約 3,150 万円）の DES を実行。
- その結果、その他の取組と併せた効果として、2016 年度でマイナス 3,000 万円程度だった利益が、2018 年度決算では単年度営業利益が黒字に転じ、2020 年度には 1,000 万円超となった。キャッシュフローが改善され、与信管理の向上にも繋がった。

会社概要（日本本社）	
事業内容	織ネーム、ワッペン等の製造販売
設立年	1964年
所在地	福井県
資本金	2,000万円
従業員数	98人

中国現地法人概要	
事業内容	親会社向けの商品製造・販売、中国国内日系衣服メーカーへの販売
設立年	2001年
所在地	中国・上海
資本金	N/A
従業員数	8人
株主構成	協同100％

事例詳細（日本本社経営管理部財務担当部長）

- **経緯と目的：**

  2001 年に中国・上海に現地法人を設立し、日本本社向け商品の製造・販売と現地日系衣服メーカーへの販売を事業としていた。だが、競争激化による売上減少、仕入価格・販管費の上昇等の外部環境の変化と、現地法人のマネジメント不足から 2016 年時点の現地法人の財務状況は 3 年連続赤字であった。現地法人のマネジメントに関しては、日本本社社長が現地法人社長を兼務していたが、経営にはほぼ関与していなかった。その結果、子会社から報告される財務報告と決算書の数字が全く異なっている状況であった。財務状況改善のため独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）と連携をし、赤字の原因となっている要因を特定し、財務改善の一手法として 2016 年に DES を実行した。

- **資本政策と財務戦略について：**

  現地法人の財務改善のためには、中国法務、税務等の知識を踏まえて赤字原因を特定し、解決する必要があった。外部支援組織の必要性を感じており、中小機構の海外事業再生戦略事業に応募し、支援を受けた。中小機構の担当者、アドバイザー、国際弁護士、会計士の４人のチームとともに、半年程度の期間で事業のヒアリングや現地視察を実施した。その結果、今後の事業方針として事業縮小を選択。財務状況の改善として以下の 5 点を実行した。①在庫管理を徹底し、子会社の余剰在庫の負担を減らす②仕入れ先を新規開拓し、原価を下げる③地代が安価な場所に事務所を移設し、固定費を削減する④DES（30 万米ドル）⑤人員削減。DES 以外の資本政策として返済が期待できる親子ローンを検討したが、中国の投注差の制度から選択できなかった。

- **取組の効果：**

  2018 年度決算では、単年度営業利益が黒字に転じた。2016 年度で売上約 1 億 2,000 万円、利益マイナス約 3,000 万円だったが、2020 年度には売上約 1 億 2,000 万円、利益約 1,100 万円に改善された。上記の仕入れ原価や固定費削減、親会社が発注した長期在庫については親会社が買い取る制度等の取組も併せて、キャッシュフローが改善し、与信管理の向上にも繋がった。

  親会社主導で仕入れ先の開拓や財務確認をするなどマネジメント強化、月 1 回の WEB ミーティング（コロナ前までは２カ月に 1 回の行き来を継続）により、経営改善を継続している。

- **課題及びニーズ：**

  中小機構の支援は非常に役立ったが、支援スコープが原因の特定と課題の提示までであった。その後も無料のメール・電話相談等はあったが、具体的な実行まで継続したサポートや補助金があればより迅速な経営改善に繋がる。また、現地の法務、会計等に関しては、専門家の支援が必要であるが、現地の日本語で相談できる専門家は依頼費用が高額であるため、中堅・中小企業が相談しやすい機関が必要である。

2.3 調査②事例報告

今般の新型コロナウィルスにより、人や物の往来、生産及び物流の停滞・遅滞リスク等が明らかになったことを踏まえ、中堅・中小企業が危機に対して柔軟性・強靭性等を高める観点で調査を実施した。

1.3 の抽出条件に基づき 8 事例のヒアリング調査を実施した。その結果、目的別に次の 3 点に類型化した。

1. 現地法人の現地化強化（人材面等）に取り組む事例（3 事例）
2. 自動化、デジタル化に取り組む事例（2 事例）
3. サプライチェーン、生産拠点の多元化に取り組む事例（3 事例）

＜ヒアリング対象企業一覧＞

No	社名	国(海外拠点)	業種	役職
1	H社	タイ	製造	現地法人社長
2	カイハラ株式会社	タイ	製造	現地法人コーポレート プランニングアドバイザー
3	J社	中国、ベトナム、 台湾、韓国	製造	中国現地法人ディレクター
4	株式会社昭芝製作所	中国、メキシコ、 フィリピン	製造	日本本社代表取締役社長、 経営企画室長
5	グローバルイノベーション コンサルティング株式会社	ミャンマー、 フィリピン、アメリカ	サービス	日本本社代表取締役社長
6	K社	中国、インドネシア他	製造	日本本社企画部部長
7	L社	東南アジア(3拠点)、中国	製造	日本本社管理部部長
8	M社	マレーシア、タイ、中国	製造	マレーシア現地法人 マネジングディレクター

調査②-1　現地法人の現地化強化に取り組む事例

H 株式会社（以下、H 社）

事例概要：

- H 社は、I 社が数年前に吸収合併した会社の自動車設備製造拠点として 1996 年にタイへ進出。当時よりタイに貢献するという企業理念と、日本人駐在員の人件費削減のため、将来的な現地化を目指す運営方針であった。
- 設立当時のメンバーを幹部に至るまで社内育成。日本人出向者もタイ語を学ぶなど相互理解に努めた。スキルアップや福利厚生制度の充実も図り、長く働きたいと思える職場環境を作ってきた。現在は、総務部門のトップと設計、製造部門のジェネラルマネージャーにタイ人を登用し、タイ人のみで現場が回る体制を構築。
- タイ人従業員のモチベーション向上に繋がり、離職率も大きく低下。営業では現地企業へ販路拡大の他、タイ人同士の円滑なコミュニケーションにより信頼関係の向上に繋げた。

I社概要（日本本社）	
事業内容	車の企画・研究開発・生産
設立年	2012年
所在地	宮城県
資本金	68億5,000万円
従業員数	7,500人

H社概要（タイ現地法人）	
事業内容	自動車用自動溶接ライン、溶接器具及び構成品の製造販売
設立年	1996年
所在地	タイ
資本金	1億3,800万タイバーツ（約4億8,300万円）
従業員数	150人
株主構成	A社62%、その他

事例詳細（ヒアリング対象者：現地法人社長）

- **背景と目的：**

  H 社は、I 社が数年前に吸収合併した会社の自動車設備製造拠点として 1996 年に設立。設立当時より、タイに貢献する企業であろうという理念を持ち、将来的な現地化を目指す運営方針であった。現地法人を運営する上で負担となる日本人駐在員の人件費を削減する意味合いもあった。時間をかけて日本人が教育、指導を行い、設立時から働くタイ人従業員がキャリアを積んで幹部として成長してきた 2010 年頃より、日本人駐在員の削減とタイ人従業員の幹部登用を進めてきた。

- **現地化の取組について：**

  現地法人設立以降、技術、製造、事務部門の日本人出向者を現地へ送り、技術やマネジメント等様々な面で教育、育成をしてきた。幹部候補の従業員には、日本で研修を実施し、日本語教育の他、顧客と折衝や日本文化の理解についても教育を行った。その他の従業員に対しても社内勉強会を通じて、日本の顧客とやり取りをする上で必要となる技術水準等について浸透させている。その結果、設立当時から働くタイ人従業員が十分なキャリアを積むことができ、10 年程前からマネージャー職への登用を始めた。現在は、総務部門のトップと設計、製造部門のジェネラルマネージャーにタイ人を登用し、タイ人のみの体制が構築され、育成側にも回るようになった。最大約 7 人いた日本からの出向者も現在は 4 人まで減少した。最終的には、マネジメントに最低限必要な日本人以外は、全てタイ人で運営できる体制を目指している。

  上記のように現地化の取組には長期間を要するため、継続して働き続けてもらうことが重要である。そのためには、自社での仕事にやりがいを感じてもらう必要があり、スキルアップや福利厚生等多方面での支援が必要である。B 社ではスキルアップに応じて昇給、ボーナス、勉強会を用意している。福利厚生に関しては、経営層と労働者代表が直接意見交換できる場を設けている。同時に、日本人駐在員もタイ語の習得に努めるなど相互理解に取り組んでいる。

- **取組の効果：**

  タイ人を幹部登用することで、社内でのキャリア形成のロールモデルができたこと、適切なマネジメント手法がとられるようになったこと等から他の従業員のモチベーション向上へと繋がった。他の要因も考えられるが、一例として最大で年間 6%程度であった離職率は、2019 年には 1.6%まで改善した。また、タイ人主導で営業を行うことで、これまで進んでいなかった現地企業の開拓ができるようになった。日系の顧客も営業窓口がタイ人であることが増えてきたので、タイ人従業員が営業担当になることで信頼関係の向上に繋がった。また、日本人駐在員の人件費を削減できたことで、現地法人の財務体質も改善されてきた。

- **課題及びニーズ：**

  更に現地化を進めていく上で、対外的、社内的な課題があると認識している。対外的な要因としては、日系企業の一部顧客では営業窓口が日本人であるため、言語や細かなニュアンス等日本人でなければ対応できないことがある。社内的な課題は、幹部以下のタイ人従業員の更なる育成をし、幹部候補の従業員数を増やすことである。特に、勤続 5～10 年の中堅層がより条件のいい会社へ転職するリスクが高く、人材維持のための対策が必要である。

- **その他：**

　現地法人を運営する上での財務面の課題は、現地法人社長の人件費負担の在り方である。日本からの出向者の人件費は、タイ人幹部と同程度の額を現地法人から、それを超える額は日本本社から支払うというのが一般的である。ただ、現地法人社長の人件費については、H 社では現地法人が完全負担しているが、他の日系企業の現地法人においては、日本本社が完全負担している場合がある。B 社は、国税庁からの指示によって現地法人の完全負担としているが、実質統一的な規則が運用されていない状況である。日本人の人件費が現地法人の財務に与える影響は甚大であるため、日本本社で負担できるようになれば福利厚生や設備など他のリソースに資金を割くことができ、経営力向上に繋げることができる。

調査②-1　現地法人の現地化強化に取り組む事例

カイハラ株式会社（以下、カイハラ）

事例概要:

- デニム製造のカイハラは国内市場の縮小と顧客からの要望に応えるため 2014 年にタイに進出。当初からコスト削減のために人材、原材料共に現地化を促進し、将来的に本社からの渡航を前提としない現地法人運営を計画していた。
- 進出前にタイ人幹部を採用し、日本工場での研修により文化を理解したタイ人幹部が指導・人事評価を行っている。2020 年には日本人を 11 人へと半減。将来的に更に半減する計画であり、タイ人の一層の幹部登用のため、役職を新設し育成を進める。
- コロナ禍においても、タイ人幹部の下の運営体制が構築されていたため、本社からの往来がなくとも運営に支障がでず、原材料の現地調達網により生産への影響も回避することができた。

会社概要（日本本社）	
事業内容	デニム素材の一貫生産及び販売
設立年	1951年
所在地	広島県
資本金	5,000万円
従業員数	720人 （国内グループ含む）

タイ現地法人概要	
事業内容	デニム素材の生産及び販売
設立年	2014年
所在地	タイ
資本金	11億4,700万タイバーツ （約40億1,450万円）
従業員数	335人

事例詳細（ヒアリング対象者：現地法人コーポレートプランニングアドバイザー）

- **背景と目的：**

  顧客からの増産の要望を受ける一方で、国内で繊維市場の縮小傾向にあることから海外事業展開の検討をしていた。同時に生産拠点のある広島県の山間部では若い人材を確保できないという経営課題もあったため、2014 年にタイへ進出した。現地法人運営において、最もコストがかかるのが日本人人件費であるため、現地法人設立当初から人材と原材料は現地化を促進する方針であった。加えて、マネジメントの観点からもタイ人が現場を管理するほうが潤滑な運営ができると考えていた。

- **現地化の取組について：**

  現地法人設立以前に、タイ現地人材紹介会社を通じて日本語の話せるタイ人幹部を 16 名採用し、半年間の日本の工場での研修を通じて、日本文化への理解を深める現地人材育成を行った。同様にタイにおいても、海外でのマネジメントに長けている日本人を採用した。タイ人幹部が日本での研修を通じて学んだ点を部下に伝えるというマネジメント手法を取り入れ、従業員の人事評価もタイ人幹部が行うようにしている。教育面では、マニュアルをタイ語に翻訳し、簡潔にノウハウを伝える環境を整えた。品質管理への意識向上と積極的な姿勢を身に着けてもらうために、ISO 取得プロセスをタイ人に任せるなど、次第に責任ある仕事を委任している。

  その結果、現地法人設立当初に現地スタッフの教育目的で駐在していた日本人は帰国し、タイ人の幹部登用が進んだ。具体的には、操業翌年の 2016 年に全従業員数 216 人の内、日本人は 25 人、タイ人マネージャーは 10 人弱の構成であったが、2020 年時点では、全従業員数 335 人の内日本人は 11 人、タイ人役職者は 40～50 人程度である。現在は部門長以下の役職をタイ人が務めている。最終的には数年以内に、MD、現場品質管理、経理の日本人 5、6 名以外は全て現地社員に任せる計画であり、役職を新設し、育成を推進している。原材料に関してもタイ及び周辺国から調達できる体制を構築した。

- **現地化の効果：**

  コスト削減目的であったが、結果的に日本本社との往来が途絶えたコロナ禍においても対応力を発揮し、往来がなくとも経営に支障が出なかった。コロナ禍以前は生産、営業の責任者が毎月 2 週間ほど出張で訪タイしていたが、コロナ禍以降は往来が不可能になり、郵送したサンプルをチェックし、オンラインでミーティングをする体制に切り替えた。既にタイ人幹部のもと運営できる体制を構築していたため、上記の手法で問題なく運営できることが分かった。原材料の調達に関しても現地化を促進していたため、物流の停滞の影響を受けることがなく、生産に遅れが生じることがなかった。

  その他に特筆すべき点として、これまでに幹部クラスでの退職が少ない。現地法人設立当時に日本で研修した幹部の退職は 1 人である。福利厚生の制度も手厚くしているが、マネジメントがうまくいっているとみられる。

- **課題及びニーズ：**

  資金調達の際に重視するのは金利の安さである。現地法人設立時は日本本社が JBIC の他、取引先金融機関数社から借入をし、親子ローンで資金調達を行った。

以降も、資金調達手法は全て親子ローンである。コロナ禍では 2020 年 3 月時点で、操業に最低半年間は影響が出ると判断し、親会社から短期ローンの借入を行った。

今後の‘危機’への対応に関しては、キャッシュの余力を持たせるための方策が必要であると考えている。現地法人は、日本からの補助金の直接的な対象にならないので、物流の停滞、災害等の‘危機’が生じた際には、一定期間雇用を維持し、経営ができるようなキャッシュを保有しておく必要があると実感。本事例においては、業界として在庫を多く持つ特徴があり、店舗の在庫がはけるまで生産できない状況だったため、適切な在庫管理が必要であることが分かった。

調査②-1　現地法人の現地化強化に取り組む事例

Ｊ株式会社（以下、Ｊ社）

事例概要

- アパレル資材や手芸用品・生活雑貨の卸売販売をするＪ社は、1970 年代からアジア展開を開始。年々事業が拡大する中で、現地従業員が経験を積む機会が多くあり、日本から新たに駐在員を派遣するのと並行して、現地のキャリアを積んだ社員を幹部へ登用することも積極的に推し進め、結果として現地化が進んだ。
- 顧客との窓口を現地従業員に任せる等の実務経験を通して人材を育成し、現在は中国、香港現地法人では総経理、営業部長、管理部長以外の役職を現地スタッフが担い、台北、ソウル支店では全てのポジションに現地スタッフを抜擢している。
- 現地幹部の活躍によりローカル市場の開拓が進んだ事例もあり、コロナ禍で日本本社との往来は途絶えたが、独立した拠点としての機能を発揮し支障なく運営出来ている。2015 年に設立したベトナム現地法人においても、同様に現地化に向け取組んでいる。

日本本社概要	
事業内容	アパレル資材、手芸用品・生活雑貨の卸売販売
設立年	1948年
所在地	大阪府
資本金	3億6,300万円
従業員数	395人

海外主要拠点概要（人数、設立年）	
香港現地法人	10人（1972年）
深圳現地法人	15人（2006年）
上海現地法人	46人（1993年）
ベトナム現地法人	7人（2015年）
台北支店	5人（1977年）
ソウル支店	10人（1997年）

事例詳細（ヒアリング対象者：中国現地法人ディレクター）

- **背景と目的：**

  J 社は、1970 年代から日本本社向けの事業を行う目的としてアジアへの事業展開を拡大した。当初は日本人駐在員がマネージャー職の大半を占めていたが、全社的に業績が伸びていく状況下で、現地従業員が経験を積む機会を多く作りキャリア構築を進めていった。日本人駐在員の入れ替わりの段階で、日本本社から派遣するか、現地のキャリアのある従業員を幹部登用するかを検討し、次第に現地スタッフが幹部に占める割合が増加していった。人件費削減という側面にも繋がっている。

- **現地化の取組について：**

  幹部登用に至るまでには経験を積ませることが必須である。中国、香港、台北、ソウル拠点においては、OJT で業務研修を行い、実際に業務を主体的に担当させることで経験を積ませ社内の人材育成を図った。それを経て幹部に登用したスタッフは、高いモチベーションと実務遂行能力を発揮し、更に経験の上積みを図りより質の高い幹部へ成長し定着した。

  現在、香港、深圳現法は日本人出向者 3 人が総経理、営業部長、管理部長として全体を統括し、上海現法でも日本人出向者 3 人が全体の要職を統括しているが、実務レベルのマネージャー職は全て現地社員が担っている。2015 年に現地法人化したベトナムにおいても、上記同様に、日本とベトナムの客先や仕入先の交渉窓口を現地社員に任せて、自ら依頼案件に対応し仕事を回すことを経験させることを経て、将来的に幹部へ登用していく計画である。

- **取組の効果：**

  現地人材の活用により現地市場の開拓をすることが出来た。当初は日本本社から請け負う仕事が 100%であったが、現地幹部が現地の市場の開拓を進めたことにより、現在は現地企業を相手にするビジネスが 50%を超える割合となった。

  また、コロナ禍で日本本社との往来は途絶えたが、現地法人単独で支障なく運営することが出来ている。これは各種実務を全て現地従業員に任せる体制が構築出来ている成果であると考える。

- **課題及びニーズ：**

  コロナ禍で日本本社からの往来が途絶えたことで現地法人の運営に困難があった企業とそうでなかった企業の差は、現地従業員に実務レベルを全て任せられる体制が構築されていたか否かであると考える。日本政府が直接的に支援できるのは日本国内での取組に対してのみであるので、これから海外に進出していく日本企業に対しては現地化取組のノウハウの共有が効果的であると考えている。

- **その他：**

  本テーマとは直接的に関係はないが、昔と同じ業容、ビジネスモデルで業績を上げていくことは今や困難であると考えられる。そうした意味では“時代の変化”も一つの「危機」と言える。だが、各現地法人において新しい市場、ビジネスの可能性を掴むことができれば、「好機」に変えることができるため、現地社員幹部経営幹部にとっても大きな課題でありチャンスであると捉えている。

調査 2-②　自動化、デジタル化に取組む事例

株式会社昭芝製作所（以下、昭芝製作所）

事例概要：

- 自動車のエアバッグケースやシートフレーム等の金属プレス加工を行う昭芝製作所は、品質保証、生産性向上、人件費削減に対応するために主に中国、メキシコの現地法人で産業用ロボットの導入を促進。
- 中国では組立ラインの 9 割以上で産業用ロボット等を活用し自動化を進めている他、今年度は生産管理システムも導入し一層の効率化を図る。ラインのシステム設計・開発・製作を内製化し、新規ラインを設置する際も古いラインの部品を可能な限り再利用することで、コストを大幅に削減。
- 中国・広東省の現地法人では導入前後で約 50 人の人員削減に繋がり、収益が向上。生産性の向上に加え、不良率の低下に伴い、顧客からの品質への評価が高まり次の受注や他の海外拠点での受注にも繋がった。コロナ禍での一時生産停止を挽回するため、前年より負荷のかかる生産計画となったが工員の習熟度に頼らない体制により対応力を発揮した。

会社概要（日本本社）	
事業内容	自動車部品金属プレス、溶接、金型設計・制作
設立年	1952年
所在地	東京都
資本金	8,000万円
従業員数	107人 （グループ全体456人）

海外拠点概要（設立年、従業員数）	
フィリピン	1994年、75人
中国・広東省	2004年、97人
中国・江蘇省	2009年、88人
メキシコ	2012年、68人

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社代表取締役社長、経営企画室長）

- **背景と目的：**

自動車のエアバッグケースやシートフレーム等の金属プレス加工を行う昭芝製作所は、時代の流れと人件費の高騰を受けて国内では 1990 年代から産業用ロボットの導入を始めた。顧客の海外生産シフトにあわせ、1994 年のフィリピン進出を皮切りに中国に 2 拠点、メキシコにも現地法人を設けた。海外売上高の比率は 2010 年に 20%だったが、近年は 40%を超える。現在は、主にエアバッグケース等人命に関わり、高品質が求められる製品を生産しており、特に、中国、メキシコの工場で産業用ロボットの導入が進んでいる。導入の主なメリットは①品質保証②生産性向上③人件費削減である。導入以前の課題として、中国においては売上増加に伴い、従業員数が増えていたが、従業員の定着が悪かったこと、人件費の高騰が著しくコストが高まっていたことがあった。また、高品質が求められるのに対し、手作業ではミスが生じたり従業員の習熟度に左右されたりすることから管理工数が増え、無駄が生じていた。こうした課題を解決するために自動化の取組みが推進された。

- **デジタル化の取組について：**

広東省の現地法人では 2008 年頃から、江蘇省では設立当初から産業用ロボット導入によるデジタル化・自動化に取り組んでいる。メキシコでは、設立から数年後にエアバッグケースやシートベルトの生産が増えたため導入した。中国においては、組立ラインの 9 割以上で産業用ロボット等を活用している他、今年度には生産管理システムも導入する予定で、一層の効率化を図る。また、自社に生産技術員がいるので、工場で使用するロボットや溶接機自体は購入するが、システム設計・開発・ラインの製作は全て内製化している。また、国内の自社工場で新規のラインを設置する際には、旧ラインの部品を再利用することで、早く安価に新規ラインを設置できている。

- **取組の効果：**

中国・広東省の工場では、導入前後で約 50 人の人員削減に繋がり、収益が向上した。生産性も向上し不良品率が低下した。顧客からの品質への評価も高まり、新規の受注や他の海外拠点での受注にも繋がった。コロナ禍においては、一時工場を停止しなければならなかったが、自動車メーカーが期初計画通りの年間生産を維持した。そのため短い期間で同じ生産数となり負荷が増えた。自動化導入前では、急な増産に対応するためには残業や新規採用で対応するしかなく、コスト増加や未習熟による製品の質のばらつきが生じていた。だが、今回はロボットで対応することができ、新規で採用した数名の人員も習熟度が必要とされない簡易な作業にあてることで無駄が生じなかった。

- **課題及びニーズ：**

生産ラインの立ち上げ時には日本から技術者を派遣している。今回のコロナ禍においては新規ライン立ち上げを必要とするタイミングではなかったため、日本からの往来が途絶えても現地人材のみで切り抜けることができたが、こうした事態にも対応できる体制も検討する必要がある。

今後は、人が介在する部分を極力減らして無人化を目指していくが、その際に設備投資費用が課題となる。また、品質管理や経理等の間接業務に関しても AI 導

入を検討している。しかし、現時点では金型のような重量物を扱うプレスの段取り工程を無人化するのは費用等の面から難しいと考える。中国では現地でロボットを購入して、日本から派遣したエンジニアと現地作業員がラインを組み立てている。

同社がここまで自動化導入を推進できたのは、社内に生産技術要員がいたことで、自動化の工程を内製化しコスト削減できたためであると考える。一方で、規模の小さい会社では、こうした人材の確保が難しいと考える。自動化は一度導入して終わりではなく、設備メンテナンスやトラブル対応、ライン変更時の対応も求められるため、一時的な技術派遣、サポートでは不十分である。そのため、こうした自動化への対応を支援できる技術人材を複数の中小企業で「シェア」することができれば人材面、コスト面から有効であると考える。

- **その他：**

同社では上記のような取組みを単なる自動化ではなく、2045 年に訪れるといわれているシンギュラリティ―への対応を検討し、今後競争力を高めていくための肝となる取組と位置付けている。具体的には、若手従業員を集めて 2045 年に社会、自動車業界、会社はどう変わるか、どうあるべきかを議論し、社内で取り組むべき事項を経営計画に落とし込んでいる。今後、DX 人材の育成の他、工場現場以外でも AI、IoT の活用を進めていく方針である。AI システムはこれから汎用性が高まるにつれて導入コストの低下が見込めるので、人材活用のメリット、コストと比較して導入していく計画である。また、移動手段の概念や生活環境が変化し、同社の製品需要にも影響が出る可能性もあるため、新規事業についても検討している。

調査②-2　自動化、デジタル化に取り組む事例

グローバルイノベーションコンサルティング株式会社（以下、GIC）

事例概要：

- 海外進出コンサルティングを行う GIC は、現在ミャンマー、フィリピン、アメリカに拠点を持つ。言語、通貨、税制等の違いから必要な時に情報を把握するコストや財務把握の遅れが生じる問題を解決するため、東洋ビジネスエンジニアリング株式会社（以下、東洋ビジネスエンジニアリング）が運用するクラウド型会計サービス「GLASIOUS」を全拠点で導入。
- 同サービスは多言語、多通貨対応であり、税制の違いにも対応可能。またクラウドシステムであるため、サーバー構築のコストもかからない上に必要な時に情報を閲覧し把握することができている。
- 業務の簡略化、財務データの共有化と迅速な会計処理により作業量が大幅に削減し省力化を達成。今後上場を目指し、社内に監査部門を設ける準備をしているため、削減できたリソースを活用することも検討している。

会社概要（日本本社）	
事業内容	海外進出支援、システムエンジニアリングサービス等
設立年	2011年
所在地	東京都
資本金	4,000万円
従業員数	120人 （グループ全体274人）

海外拠点概要（設立年、従業員数）	
ミャンマー	2012年、138人
フィリピン	2012年、15人
アメリカ	2017年、1人

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社代表取締役社長）

- **背景と目的：**
  主にミャンマーやフィリピンへの進出を検討する日本企業のコンサルティングから会社設立後の運用、人材採用支援まで行う GIC は、2012 年にミャンマー、フィリピンに、2017 年にアメリカに進出をした。各国で言語、通貨、税制等が異なることから各拠点で会計システムを導入していたが、グローバル対応の機能が弱かった。必要な時に情報を把握するコストや財務把握の遅れが生じる問題を解決するため、東洋ビジネスエンジニアリングが運用するクラウド型会計サービス「GLASIOUS」を導入した。

- **デジタル化の取組について：**
  GLASIOUS は、多言語、多通貨に対応しており、日本語、日本円以外で入力しても自動に翻訳、換算処理が行われる。会計、税制の違いにも対応できる。導入の最大の理由は、クラウドシステムだったことである。サーバー構築のコストもかからない上に、必要な時に情報を閲覧し把握することができる。2017 年のアメリカ子会社設立に合わせて導入し、その後、日本、ミャンマー、フィリピンで導入した。

- **取組の効果：**
  業務の簡略化、財務データの共有化と迅速な会計処理により、省力化を図ることができた。具体的には、以前は約 2 日かかっていた売掛金と入金の金額が一致しているか確認する債権消込処理も半日で済む等一つ一つの作業が簡略化された。各拠点で月次決算後の調整や確認作業に最大 14 日程かかっていたが、現在は 6 日程で完了できるようになった。こうした省力化により、現在は日本と海外拠点合わせて 3 人程度で経理を担当できている。今後は 2 人までの削減が見込める。GIC は今後上場を目指し、社内に監査部門を設ける準備をしているのでそちらへ人材を活用することも検討している。
  その他の視点として、人材の流動性にも対応できる長所がある。GIC では従業員の 9 割がミャンマー人であり、現在ミャンマー拠点の経理は日本でミャンマー人が担当しているが、将来的にミャンマーで働く希望が出た時も支障なく移行できる。コロナ禍においては会計業務という性質上影響は生じなかった。

- **課題及びニーズ：**
  会計システムを導入することは大きなメリットがある。いつでも現地の財務状況を確認できるため、日本から経理責任者を派遣する必要がないともいえる。一方で、不正が行われ、コンプライアンス上の問題が生じる可能性もある。例えば、在庫を別の場所へ移動させて監査の指摘を逃れることもありうる。VR 等技術を活用して一定程度防げるかもしれないが、そうした点は注意する必要がある。

調査②-3　サプライチェーン、生産拠点の多元化に取組む事例

K 株式会社（以下、K 社）

事例概要：

- 生産工程の分散を自動車部品の開発、製造、販売を行う A 社は、取引先である日系 OEM メーカーからの要望を受けてパートナーと共に海外へ進出。現在、中国、インドネシア等に製造拠点を有する。
- 生産工程の分散を図っていたものの、最初に進出した中国に生産が集中する体制であった。コロナ禍ではサプライチェーンが寸断され、中国で製造している部品が日本で納入できないという影響が生じた。
- そのため、JETRO の多元化支援事業や日本本社からの増資、親子ローンにより設備投資の資金を調達し、中国の生産集中の分散に取り組み、生産体制の強化を図る。

ヒアリング対象企業の希望により一部非公開

会社概要（日本本社）	
事業内容	自動車部品の開発、製造、販売
所在地	関東
資本金	5億円弱
従業員数	約130人

海外拠点概要（設立年）	
生産拠点	
中国	1995年
インドネシア	2012年
その他2拠点	

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社企画部部長）

- **背景と目的：**
  自動車部品の開発、製造、販売を行う K 社は、取引先である日系 OEM メーカーとの関係で、1995 年に中国に生産拠点を設け現在 3 か国に生産拠点を持つ。中国進出を皮切りに、取引先から要望を受けてインドネシアをはじめとする東南アジアにもパートナーを見つけ進出した。

- **コロナ禍の影響について：**
  最初に進出したのが中国であったため、その後の海外進出で生産工程を分散したものの中国に生産が集中している状況であった。そのため、コロナ禍ではサプライチェーン寸断が生じ、中国で製造している部品が日本で納入できなくなる事態が発生した。こうした緊急の事態に対応する事業計画等も用意していなかった。

- **今後の生産拠点多元化の取組について：**
  今後、2020 年に採択された JETRO の海外サプライチェーン多元化等支援事業を通じてリスク分散を図っていく計画である。以前より、顧客から中国リスクについては指摘があったため、これを機に中国一点集中からの脱却に取り組む必要がある。本事業については取引先の金融機関からの紹介で知った。生産拠点を多元化するにあたり、OEM ニーズに即した設備装置の現地調達は困難であるため、日本で調達し搬入している。そのため、設備投資への補助金は重要である。補助金と併せて、日本本社からの増資と親子ローンも検討している。

- **課題及びニーズ：**
  中小企業が活用できる制度について、柔軟化とより一層の周知が必要と考える。柔軟化に関しては、多元化支援事業の認定が下りる前に設備投資した設備についても、本事業と関連のある投資であれば補助金対象に含めてほしい。中小企業の設備投資にはスピード感が必要であるため、採択後に設備購入をするのでは危機や顧客ニーズに対応することが難しい。周知に関しては、今回の多元化支援事業は後の公募で申請金額の枠が大きく減少した。早期に知って、より多額の補助金を受け取れる機会があればより有効であった。

- **その他：**
  現地法人での資金調達の手法は、親会社からの親子ローンや増資、もしくは現地銀行からの借入が多い。各現地法人に日系や現地のパートナーが存在するので、その関係性を考慮しての判断となる。海外現地法人での資金調達に関しては、リスクヘッジやその国の規制を重視して検討している。クロスボーダーやスタンドバイクレジットについては特に必要性を感じていない。インドネシアと中国は外資規制が厳しく、資金の出し入れが非常に難しい印象を持っているためである。為替リスクの回避という意味合いでは為替予約で一定程度回避できると考えている。
  “時代の変化”を危機と捉えると、新規事業開発が必須であると考える。電気自動車等の新技術の台頭により、自動車部品への需要も大きく変わっていくためである。

調査②-3　サプライチェーン、生産拠点の多元化に取組む事例

L 株式会社（以下、L 社）

事例概要：

- 自動車関連の部品生産を行う L 社は、日本の取引先メーカーからの現地での部品調達の要望を受けて、東南アジアへ生産拠点を拡充。中国へは生産、製造コストを下げるために生産拠点を設けた。
- 各国に生産拠点はあるものの、生産の 7 割が中国工場に集中している体制であった。コロナ禍で中国が都市封鎖をした際に、製品納入が途絶え、納期滞納等に直面し一極集中型生産に課題。
- そのため、JETRO の海外サプライチェーン多元化等支援事業を活用して中国の生産機能を一部他拠点に移管し、納入できなくなるリスクを削減させる計画。これまで、日本と現地で部品供給することで強めてきた信頼関係を、一層高めていく。

ヒアリング対象企業の希望により一部非公開

会社概要（日本本社）	
事業内容	自動車関連部品生産
所在地	東北
資本金	約2億円
従業員数	150人

海外拠点概要	
生産拠点	
東南アジア	3拠点
中国	複数拠点

事例詳細（ヒアリング対象者：日本本社管理部部長）

- **背景と目的：**

  自動車関連の部品生産を行う L 社は、日本の取引先メーカーからの現地での部品調達の要望を受けて、東南アジアへ生産拠点を拡充した。中国へは、生産、製造コストを下げることを目的とし生産拠点を設けた。その他に、中国にも関連会社を数社有する。

- **コロナ禍の影響について：**

  各国に生産拠点はあるが、実際には生産の 7 割が中国工場に集中している。コロナ禍で中国がロックダウンした時に、製品納入が途絶え、納期に間に合わせることができなかった。各拠点で得意先や生産ライン、設備が異なり完結しているため、同様の危機に備えて中国の一極集中を解消する必要性を実感した。

- **今後の生産拠点多元化の取組について：**

  2020 年に採択された JETRO の海外サプライチェーン多元化等支援事業を活用して中国の生産機能を一部他拠点に移管する計画である。全ての拠点で機能を補完しあうのは無駄が生じるので、中国リスク分散を最優先としている。将来的には、東南アジア拠点同士で補完しあえるようにする、などの他拠点でのリスク分散も必要と考えている。これまで生産拠点を海外に分散したことで、日本と現地で顧客へ部品供給することができ、関係を強めてくることができた。そのため、この取組により顧客への納入ができなくなるリスクの分散を図り、信頼関係の向上に努める。

  一方で、生産拠点を変更する場合、得意先のメーカーから監査や承認を得る必要性があり L 社のみで判断することは容易ではない。同様に材料を購入する場合でも、購入場所が異なれば承認が必要となり、すぐに実行できるわけではない。

- **課題及びニーズ：**

  補助金事業を中小企業の実情にあうように、申請額の枠や補助金の前払い検討等柔軟化する必要があると考える。海外サプライチェーン多元化等支援事業においては、補助申請金額の下限が 1 億円であり、その内、中小企業への補助率は 3 分の 2 である。中小企業にとっては下限が高く設定されており、自己資金での負担が大きい。また、3 分の 2 の補助率に更に各社に応じた補助率がかけられ、採択通知を受けた後に補助率通知を受けた。当初、3 分の 2 の補助率と想定して事業計画を策定していたが、実際は 4 分の 1 程度の補助率となった。

  また、補助金を受け取れるのは事業計画が終了する 3 年後である。完全後払い制であり、設備投資にはまず借入等を検討する必要があり負担が大きい。事業採択後の設備購入でなければ補助対象とならないが、採択前でも最終的に事業が認定されれば補助対象に含まれるような柔軟な対応も迅速な危機対応には必要である。細かい点では、見積もりは最低 2 社が必要であるが、自社が使用したい専用設備を 1 社しか有していないこともある。そうした際は、使う予定のない会社に相見積もりをとるという手間も生じてしまう。

  上述の通り、補助金事業が完全後払い制のため、設備投資は銀行から借入をする計画である。その際には、銀行からの紹介で日本政策金融公庫の現地法人への円建てのクロスボーダーローンを検討している。親子ローンを通じて日本から資金調達するよりも貸出金利が割安なことがメリットである。一方で使用できる国

の制限があることがデメリットである。本来であれば他の現地法人でも使用したかった。

- **その他：**
  各生産拠点を運営する重要な視点として、受注を確保するためにコスト競争力を高めて、生産効率を上げるという点がある。設備投資は、新規受注獲得のみならず、こうした既存受注の生産効率も向上させるためにも必要である。

調査②-3　サプライチェーン、生産拠点の多元化に取組む事例

M 株式会社（以下、M 社）

事例概要：

- 国内で精密部品の加工、組立を行っていた M 社は、バブル崩壊をきっかけに海外市場での事業展開を検討し、1994 年マレーシアに生産拠点を設立。その後、取引先からの要望を受けるなどして、タイと中国にも生産拠点を拡充。
- コロナ禍においては、国内向けに生産をするタイ、中国の受注は回復したものの、ヨーロッパ向けの生産が多いマレーシア拠点が大きな影響を受けた。
- 基本的に各生産拠点が異なる設備を有し、生産をする独立採算の経営方針で運営をしてきたが、各生産拠点の連携を深める必要性を認識。各拠点の技術力を高めつつ、各拠点の機能を補完しあえる体制の構築を図る。

会社概要（日本本社）	
事業内容	電子機器、光学機器等の精密部品の加工、組立
設立年	1958年
所在地	東京都
資本金	5,000万円
従業員数	60人

海外拠点概要（設立年、従業員数）	
生産拠点	
マレーシア	1994年、135人
タイ	2009年、62人
中国	2013年、80人
販売拠点	
タイ	2012年、5人
中国・上海	2012年、1人

事例詳細（ヒアリング対象者：マレーシア現地法人マネジングディレクター）

- **背景と目的：**

  国内で精密部品の加工、組立を行っていた M 社は、バブル崩壊をきっかけに海外市場での事業展開を検討し、1994 年に生産拠点としてマレーシアに進出した。2000 年ごろ、大手取引先からタイへの進出を要望され、2009 年に販売会社を設立し、2012 年に工場を設立した。同時期に、取引先銀行から、中国で日系商社と部品メーカーが合弁会社で行っている工場へ技術サポートを依頼された。2013 年には、同企業へ資本を投入し、経営権を譲り受けた。

- **コロナ禍の影響について：**

  マレーシアでは主に電気電子関連部品の生産が多く、また生産の 8 割が海外輸出で、特に欧州企業への販売が全体の 3 割を占めているため大きな影響を受けた。タイにおいても電気電子、自動車産業の低迷で影響を受けた。一方、中国は国内販売が主であるため、受注に大きな落ち込みもなく推移している。これまで、2011 年の東日本大震災の時に、日本で加工できない部品をマレーシアで請け負ったり、ある拠点で受注した仕事が他拠点でしか請け負えない場合、仕事を融通しあったりしたこともあった。だが、基本的に各拠点で生産する部品も設備も異なり、各拠点が独立採算で経営する方針であるため、こうした危機の際には、横の連携で全てを補完しあうことは難しい。

- **今後の生産拠点多元化の取組について：**

  コロナ禍を受けて、各国に生産拠点を持つのみならず、各生産拠点の横の連携を深めることの重要性を認識した。具体的には、各生産拠点の技術を一元管理する部署を設けて、そこから各拠点にノウハウを展開し、機能を補完し合える環境整備を進めていきたいと考えている。

- **課題及びニーズ：**

  以前、日本の信用金庫から外貨直接貸付制度をマレーシア現地法人で使用したことがある。当時、顧客からの受注が減少した時期であり、運転資金として借入れた。支払いの融通が利くという点では親子ローンの方がよかったが、当時親会社も借入比率を減らそうとしていたため、信用金庫からの借入を選択した。返済は 1 年半の猶予があったため、その間に受注を伸ばし返済をすることができたが、猶予期間後は毎月元本、利息の定額返済が運営上大きな負担となるため、資金繰りが厳しい状況下では当座貸越のように流動的な資金需要に応じて資金の引き出しが可能な制度の方が安心して利用できる。スタンドバイクレジットについては、現地銀行を通しての借入のため金利が高く設定さることと、返済方法が外貨直接貸付制度と同様なため利用しづらい。

  また、コロナ禍のような異常事態発生の際、進出国の政府による外資系企業への助成金支給等の支援があると非常に有効である。

- **その他：**

  コロナ禍で人員や生産工程に無駄があることが分かった。国の方針で出勤人数の制限や就業時間の短縮が求められた結果、少ない人数で且つ短い稼働時間でも以前と同じ仕事量が可能であることが判明した。今後は更にコスト削減にも取り組むべきであると考えている。

製造系の中小企業は大手メーカーから仕事を受注する関係性のため弱い立場にある。海外では、支払いサイトを一方的に伸ばされたという事例をよく聞く。日本では下請法で規制があるが、海外現地法人には適用されていない。資金繰りに直結する重要な点であるので、こうした事例に対策をすることで、海外事業展開に取り組む中小企業の支援に繋がるのではないか。

2.4 調査③事例報告

経営環境が変化する中、果敢に経営力向上に取り組む中堅・中小企業を後押しするには、外部からの支援も必要であると考える。本調査では、それらの支援ニーズに応えるべく民間支援機関自らが支援力を強化することを重要な取組みと捉え、ヒアリング調査を実施した。また、民間支援機関の視点から見た、中堅・中小企業の海外現地法人のボトルネック及びそれらに対する解決案についても調査した。

1.3 の抽出条件に基づき 4 事例のヒアリング調査を行い、その結果から目的別に次の 2 点に類型化した。

1. 民間支援機関が現地企業と資本提携した事例（3 事例）
2. 民間支援機関が外国企業とファンド組成した事例（1 事例）

＜ヒアリング対象企業一覧＞

No	社名	国(海外拠点)	業種	役職
1	東洋ビジネスサービス株式会社	タイ	コンサルティング	タイ本社代表取締役社長、 最高執行責任者、ジェネラルマネージャー
2	森・濱田松本法律事務所	タイ	法律事務所	タイ現地法人マネジングパートナー、 パートナー
3	アルベリーアジア株式会社	タイ	コンサルティング	タイ本社代表取締役社長
4	アクシル・キャピタル・ パートナーズ有限責任事業組合	-	ベンチャーキャピタル	パートナー

調査③-1　民間支援機関が現地企業と資本提携した事例

東洋ビジネスサービス株式会社（以下、東洋ビジネス）※外国企業に聴取

事例概要：

- タイに本社を置く東洋ビジネスは、タイへ進出をする日系企業を対象に進出時から進出後に至るワンストップの支援を提供。2017 年に、辻・本郷税理士法人と合弁会社 Hongo Toyo Accounting Co., Ltd.（以下、Hongo Toyo Accounting）を設立。同時期に、山田ビジネスコンサルティンググループ株式会社（以下、山田コンサル）を引受先とし、東洋ビジネスが第 3 者割当増資を実施（同社株の 15%（880 万タイバーツ、約 3,080 万円）相当）。
- 資本提携締結で関係が深まり、顧客の相互紹介や迅速な支援を提供。以前から業務提携をしていた山田コンサルも、資本提携により支援機能を強化。
- 辻・本郷税理士法人は、タイで豊富な経験と顧客基盤を有する東洋ビジネスとの提携により、日本とタイ両国での顧客支援体制を整えた。山田コンサルにとっては、進出後の業務改善やガバナンス構築の支援等、業務範囲を拡充。

東洋ビジネス会社概要（タイ本社）	
事業内容	コンサルティング
設立年	1986年
所在地	タイ
資本金	5,880万タイバーツ （約2億580万円）
従業員数	95人

合弁会社概要 Hongo Toyo Accounting	
事業内容	会計、税務サービス
設立年	2017年
所在地	タイ
資本金	N/A
従業員数	N/A
株主構成	N/A

事例詳細（ヒアリング対象者：東洋ビジネス代表取締役社長、最高執行責任者、ジェネラルマネージャー）

- **背景と目的：**

  タイに本社を置く東洋ビジネスは、タイへ進出をする日系企業を対象に支援を提供する。支援内容は、進出時の会社設立やビザ取得等から進出後の会計監査支援、人事・労務・法務等の経営管理全般の支援、税務申告等の月次業務支援等であり、グループ全体でワンストップのサービスを顧客のニーズに合わせて拡充してきた。2017 年に辻・本郷税理士法人がタイで豊富な経験と顧客基盤を有する東洋ビジネスとの提携により、日本とタイ両国で顧客の支援をできるようにする目的で合弁会社を設立した。同時期に、これまで業務提携を結んでいた山田コンサルが、提携関係を深めるために東洋ビジネスの第 3 者割当増資を引き受け、同社株の約 15%（880 万タイバーツ、約 3,080 万円）を取得した。

- **取組の効果：**

  東洋ビジネスとは山田コンサルとの資本提携により一層強固な関係性を築くことができ、顧客の相互紹介や迅速な支援が可能となった。辻・本郷税理士法人、山田コンサルも支援機能が強化・拡充された。辻・本郷税理士法人にとっては、タイでの豊富な経験を持つ東洋ビジネスとの連携で顧客支援の質と幅を広げた。山田コンサルにとっては、進出後の業務改善やガバナンス構築の支援を拡充することへ繋がった。

- **中堅・中小企業の海外事業展開の課題及びニーズ：**

  東洋ビジネスの顧客は、概ね日系企業でありその内、中堅・中小企業の割合は 3 分の 1 ～半分程度である。多くは地方銀行や顧客からの紹介である。相談内容は、「タイ進出をしたいが何から始めれば良いのか分からない」、「タイへ進出したけれど事業が軌道に乗らない」等、進出前後の内容が多い。10 年程前は新規進出の相談が多かったが、現在はタイ現地法人での人事・労務関係の相談が増加傾向にある。

  こうした企業の課題を分析すると、進出時～進出直後の初期段階に問題が集中しており、ボトルネックは以下 2 つに大別できる。

  ① 進出ありきで正しくない進出をしてしまう

  海外進出の目的が明確でないまま、進出ありきで検討する会社が多い。設立時にかかる費用や手順から先に検討してしまい、その結果進出後に事業が軌道に乗らない。

  ② 現地法人責任者の人事・労務に関する基礎知識やマネジメント能力が乏しい

  現地法人の責任者で赴任する人の多くは、営業やエンジニアとしての経験はあっても、バックオフィス系の知識やマネジメント経験が少ない。特に、人

材も限られる中堅・中小企業においては、事前研修もなく全く予備知識がなく赴任する人も多く、そうした人材が文化や風習、労務環境の異なる国で現地人材をマネジメントするのは困難である。

進出後においては、トラブルが生じた際や業績が悪化した際に、どの支援機関に繋がるかということが重要である。進出時に支援を受けた地方銀行に相談する事例も多いが、業績悪化の際は相談しづらく、結果として、インターネット等で検索して見つけた質の担保されていない支援機関に相談をし、リスクの高い助言を受けるという事例もある。

- **現行の支援制度について：**

現行の支援制度（産業競争力強化法等）については、中堅・中小企業を支援する上で使用したことがなく認知していなかった。これまで支援してきた経験からすると、法制度を整備して各種支援制度の説明をするのではなく、その法律、制度を使用することでどれだけメリットがあるのかという企業の実利に直結する内容に落とし込んで周知する必要があると感じる。

- **支援機能強化に向けた提言：**

民間・公的支援機関が連携し、中堅・中小企業の海外進出検討～進出後に至る全ての段階における一気通貫した支援が必要と考える。中堅・中小企業は、どのような段階を踏んで海外進出を進めるのかという過程の理解が不十分である。また、各支援機関は、検討、市場調査、事業計画策定、進出後の労務相談等それぞれ別の領域でサービスを提供するが、中堅・中小企業にとってはどの支援機関がどの段階の支援を提供しているかが分かりづらく、自社の段階に応じて適切な支援機関に繋がる難しさがあり、また質も担保されていないという課題がある。よって、公的機関により一定の認定を受けた民間支援機関と公的支援機関が連携し、中堅・中小企業の事業展開の段階に応じてどの支援機関にアクセスするかを一元化して提供することが有用であると考える。同時に、中堅・中小企業が活用できる法制度についても、公的支援機関と民間支援機関が連携のうえ、中堅・中小企業に対して周知をし、各支援機関が企業に抜け漏れなく、簡易に伝えることにより使用を促す必要があるのではないか。

そうした際に、JETRO 等が進出支援の後押しをすることも重要であるが、進出時の目的が明確になっていない企業に対してはリスクを伝えて慎重な進出検討を促すという視点も必要である。

また、ボトルネックとなっている現地法人責任者の研修制度も上記支援体制に組み込むことも検討できる。東洋ビジネスでは、5 年程前から企業の要望に応じて、赴任前／赴任後研修を実施している。税務、就業規則等の現地法人責任者として必須な会計、労務関係の知識から、タイの人口、面積、歴史等の知識を伝えている。

調査③-1　民間支援機関が現地企業と資本提携した事例

森・濱田松本法律事務所

事例概要：

- 森・濱田松本法律事務所は 2015 年 4 月にバンコクオフィスを開設。日系企業のクロスボーダーM&A 案件の増加に伴い、2017 年、業務提携をしていた Chandler & Thong-ek Law Offices Limited （以下、C&T）を買収（買収後に Chandler MHM Limited（以下、Chandler MHM）に改称)。
- 東南アジアにおける多様な法務需要の拡大に応えるため、有能なタイ人弁護士を迅速に多数取り込み質の高いサービスを提供するために資本提携を選択。支援の質と範囲の拡充によりタイでの強固な基盤を確立。
- 業務分野の拡大により顧客のニーズには概ね対応可能となり、今後の更なる支援拡充も検討。また、タイ国内でのプレゼンスも向上し、優秀な人材の確保にも繋がった。

事務所概要（日本本社）	
事業内容	法律相談
設立年	1971年
所在地	東京
資本金	N/A
弁護士数	623人 （2021年2月現在）

タイ事務所概要 Chandler MHM	
事業内容	左記同様
設立年	1974年
所在地	タイ
資本金	N/A
弁護士数	約100人 （2021年2月現在）

事例詳細（ヒアリング対象者：Chandler MHM マネジングパートナー、パートナー）

- **背景と目的：**

森・濱田松本法律事務所は 2015 年にバンコク事務所を開設し、主に日系企業を対象にクロスボーダーM&A 案件の支援業務を行ってきた。日系企業の東南アジア進出案件の増加に伴い、有能なタイ人弁護士を取り込み、業務分野拡大の必要性を感じていた。同時に、バンコク事務所開設以前より業務提携をしていたタイ大手法律事務所の C&T には有能な弁護士が数多く在籍していたものの、言語等の問題からタイ人弁護士の提供するサービスが必ずしも日本の顧客が求める要望を十分に満たしていないこともあり、クオリティーコントロールが課題であると認識していた。そこで、東南アジアにおけるより多様な法務相談の需要に幅広く応えること、提供するサービスの質を上げることを目的として、2017 年に C&T を買収した。買収にあたっては、財務・税務デューデリジェンスのみ専門機関に委託し、その他の各種交渉の取りまとめについては両社で担当チームを組成し実行した。

- **取組の効果：**

買収以前は日本法弁護士 4 人、タイ法弁護士 1 人の構成であったが、現在は日本法弁護士 7 人、タイ法弁護士約 90 人規模の体制となり、業務分野の拡大、支援サービスの質的向上、並びにタイ国内におけるプレゼンスの確立へと大きく繋がった。支援の質に関しては、社内教育や研修を通して日本の顧客が求める要望を理解しサービスを提供できる水準まで底上げを行った。社外においては、タイ大手法律事務所名を引続き冠することにより、タイにおいてローカルファームとしての知名度が高まり、優秀なタイ人材が集まるようになり、一層支援の質を高めた。支援の幅に関しては、これまで単独では扱うことのできなかった労働争議や債権回収等の訴訟・紛争の業務分野等においても支援が可能となり、顧客のニーズに対して自社にて対応できる体制が構築された。こうしたことから金融機関等から紹介を受け、支援を提供する顧客の幅や数が増えた。今後はタイでの国際仲裁に対する支援拡大も検討している。

- **中堅・中小企業の海外事業展開の課題及びニーズ：**

日系企業を多く支援していたのは C&T 買収以前からであり、主な支援は新規進出する日系企業のクロスボーダーM&A のサポート業務と進出後の法律相談であった。進出後の主な課題として多かったのは、優秀な現地人材の確保、維持であった。

中堅・中小企業が海外事業を展開・拡大するにあたっては、進出時に現地パートナーと提携することが重要であると考える。大企業に比して、中堅・中小企業は現地での知名度、給与水準が低い。そのため、中堅・中小企業は、人材の確保・維持、資本政策、現地でのネットワーク拡充に課題が集中している。こうした課題を解決する最適な方法は現地パートナーとの提携であると考えている。

- **現行の支援制度について：**

大企業を支援することが多いChandler MHMにおいても、顧客を支援する上で、現行の支援制度（産業競争力強化法等）を使用してサービスを提供したことはこれまでにない。支援制度や法律の使い勝手の以前に制度についての認知がされておらず、存在感のある制度とは言い難いのが現状である。海外進出を検討する際に入口となるのは、先ず取引先の民間銀行等であり、公的機関を利用することも少ないことから、制度認知までに至ってないのではないか。第一に制度理解を広く分かりやすく普及することが必要である。

- **支援機能強化に向けた提言：**

民間支援機関同士が連携を強化することで中堅・中小企業の支援強化に繋がると考える。海外進出にあたっては、進出後に至るまで様々な課題が生じるが、現状は進出時にJETROや銀行、アドバイザリーファームから支援を受け、進出後の多岐に渡る課題に対してはその都度自社で支援先を探す必要がある。Chandler MHMは会計事務所や人材会社等、自社と競合関係にない専門機関数社と連携し、顧客の支援体制を整えているが、こうした支援機関同士の横の繋がりは独自で取り組んでいる所はあるが制度としては構築されていない。特に中堅・中小企業は、支援機関への依頼費用、情報の不足等から適切な支援機関に繋がることが困難であることもあり、支援機関同士の連携により顧客の事業段階に応じた幅広い一貫した支援を提供することができるのではないかと考えられる。

調査③-1　民間支援機関が現地企業と資本提携した事例

アルベリーアジア株式会社（以下、アルベリーアジア）※外国企業に聴取

事例概要：

- アルベリーアジアは、主に製造業中心にタイに進出する中堅・中小企業の進出から進出後に至る問題へのワンストップの支援を提供。製造業の支援を行う株式会社 NC ネットワーク（以下、NC ネットワーク）のタイ現地法人 FACTORY NETWORK ASIA (THAILAND) CO.,LTD.(以下、FNA タイランド)へ 2019 年株式 51%を売却。
- 膨大な製造業のネットワークを持つ NC ネットワークのデータと、アルベリーアジアが有する製造業の知識ときめ細かいコンサルティング支援を融合することで共に支援内容を強化できると考え、資本提携を選択。
- 顧客の相互紹介を始めており、今後日系企業の海外事業拡大のために必須である事業提携を促進するために互いのリソースを活かしてプラットフォームを構築し、中堅・中小企業への更なる支援拡大に繋げる。

アルベリーアジア社概要（タイ本社）	
事業内容	コンサルティング
設立年	2010年
所在地	タイ
資本金	800万タイバーツ（約2,800万円）
従業員数	30人

NCネットワーク会社概要（日本本社）	
事業内容	工場向けネットワークサービス
設立年	1998年
所在地	東京都
資本金	3億7,000万円
従業員数	N/A

タイ現地法人概要 FNAタイランド	
事業内容	製造業のビジネスマッチング
設立年	2013年
所在地	タイ
資本金	1,000万タイバーツ（約3,500万円）
従業員数	20人

事例詳細（ヒアリング対象者：アルベリーアジア代表取締役社長）

- **背景と目的：**

　アルベリーアジアは、タイに進出する中堅・中小日系企業の進出から進出後に至る各種問題に関してワンストップで支援を提供している。特に顧客として多い製造業では、現地法人責任者として技術系人材が派遣されるため、労務・人事・会計等からパートナー探しまであらゆる分野での支援が必要となる。製造業のビジネスマッチングを行うFNAタイランド主催の商談会で両社は知り合った。約1万7,000 社の製造業のネットワークを持つ NC ネットワークのデータと、アルベリーアジアが有する製造業の知識ときめ細かいコンサルティングサービスを融合することで共に支援内容を強化できると考え、双方から資本提携の取組について話が出た。アルベリーアジアの事業承継の課題もあったため、2019 年にアルベリーアジアの株式51%をFNAタイランドへ売却した。

- **取組の効果：**

　顧客の相互紹介が可能になった。今後は以下のような取組みを実施し、シナジー効果を高める。日系企業の海外事業拡大のためには、事業提携が必須であるとの考えから、プラットフォームを構築し、中堅・中小企業の支援拡大に繋げる考えである。

① パートナー探索のプラットフォームを構築

FNAタイランドの有するデータベースを活かしてプラットフォームを構築する。プラットフォーム上では、M&A等の売却案件をノンネームの状態で一覧することができる他、資本提携により事業拡大した好事例を掲載する。そうすることで、自社の事業を拡大できるパートナーや、意外な事業の切り口を見つけられる機会を提供する。また、FNAタイランドが運営している「技術の森」というサイトでは、技術に関する質疑応答ができる。中堅・中小企業では自分の専門外の仕事もついでに引き受けることがあり、そうした際サイト上で質問を投稿すると、他の企業が知識を提供し、助け合うことができる。こうした短期的な連携も有用であり、様々な面で協力し合える場を提供する考えである。

② タイ、ベトナム、インドネシアの三国間商談会のオンライン開催

企業間の事業提携を促すために、日系、現地問わず各国企業との商談会を年3回ほど実施する計画である。

- **中堅・中小企業の海外事業展開の課題及びニーズ：**

　アルベリーアジアの顧客は、大部分が中堅・中小企業である。大半が地方銀行からの紹介であり、JETROや信用金庫からの紹介も一部ある。中堅・中小企業の海外事業展開における問題のほぼ全てが、進出時にあると分析している。進出時の見通しが甘いこと、現地で他社との連携ができないことの 2 点に課題が集中している。

　進出時に関しては、希望的楽観に基づいてとりあえず進出をしたが、現地で想定していた顧客から契約をとれない等、売上を上げることができずに数年後に会社清算をして撤退するという事例が多い。進出時には、JETRO等公的支援機関は存在するが、進出企業の様々な経営判断に対する助言に加えて、タイ国独特な商習

慣等の啓蒙等、その活動は多岐に渡り、やむを得ないことではあるが各企業の進出目的と課題に応える的確な支援には繋がらない。

進出後の連携に関しては、海外事業拡大には現地で日系、現地問わずに強みを生かせる現地でのパートナーとの連携が必須と考えている。しかし、日系企業は他社との連携が進んでおらず事業拡大のスピード感が他国に劣り、事業機会を逃していると認識している。

- **現行の支援制度について：**

支援する中堅・中小企業の実情として、計画的な資金繰りの計画を立てるのではなく、設備投資の必要性が生じた際にその場で資金調達をする企業が多い。現地責任者として赴任している人は技術系の人材が多く、資金調達についてこれまで検討した経験があまり無い為である。その際に選択する手法は、大方が日本本社との親子ローンである。必要な時に迅速に手配ができるという点と返済に柔軟性を持たせることができるためである。資金に余裕のない中堅・中小企業に対し、アルベリーアジアでは、最初の 3 年間は利息のみの支払いとする等、余裕のある返済計画を立てるよう助言をしている。調達までの迅速さと返済の柔軟性という 2 つの観点が中堅・中小企業の資金調達には重要であるため、必ずしもクロスボーダーローンやスタンドバイクレジットは有効な手段となっていない。

- **支援機能強化に向けた提言：**

上記の中堅・中小企業の財務戦略の実情に対して、戦略的な手段をとること、また親会社から借入以外の手法を選択肢として持つことが重要である。一案として、複数の地方銀行で中堅・中小企業の増資を支援するファンドを構成することも検討できるのではないか。

その他の支援強化の視点として、日本企業が一丸となって協力しないと他国に競争力で勝るのは困難であると考える。そのため、目的をもって本気で海外進出を検討する企業を国が支援をするという体制を構築することが必要である。また、民間支援機関と国が協力して中堅・中小企業の海外進出支援に取り組む際には補助金だけではなく、効果検証まで一緒に行い、更なる有効な政策に繋げるべきである。

調査③-2　民間支援機関が外国企業とファンド組成した事例

アクシル・キャピタル・パートナーズ有限責任事業組合(以下、アクシル)

事例概要

- ベンチャーキャピタルであるアクシルは、経済産業省が提唱する「グローバルアライアンス推進スキーム」に則り、外国企業のノウハウや海外ネットワークを活用してバイオ・ヘルスケア産業を中心とした未上場ベンチャーへ投資を行うファンドを運用。
- 中小機構や国内民間企業の他、米国の大手製薬企業、及び台湾の製薬企業からも出資を受けることで、グローバル水準での投資、支援を提供して世界基準で活躍することのできるベンチャー企業の輩出を目指す。
- グローバル企業と提携することで、最先端の技術動向や世界での投資基準に対する理解が深まり、投資先企業の支援に活きている。既に米国ナスダック証券取引所に 2 社上場させた実績がある。

会社概要	
事業内容	VCファンドの組成、運用
設立年	2017年
所在地	東京都
資本金	N/A
従業員数	N/A

ファンド概要	
ファンド名	アクシル・ライフサイエンス＆ヘルスケアファンド1号投資事業有限責任組合
ファンド総額	40億円
出資者	中小機構（19億円）、台湾、米国の医薬品会社、国内民間企業等
投資対象	国内未上場ベンチャーが主、一部海外案件も対象
EXIT実績	ナスダックに2社上場

事例詳細（ヒアリング対象者：アクシル パートナー）

- **背景と目的：**
  優れた技術を持つ国内の中堅・中小企業の海外事業展開を推進するために経済産業省は、外国企業とファンド形成し、投資先企業の技術の掘り起こしや価値の向上等を目指す「グローバルアライアンス推進スキーム」を提唱した。アクシルが運用主体で、投資対象は主として日本国内（及び一部海外）のバイオ・ヘルスケアベンチャーである。中小機構や日本の民間企業の他、海外大手製薬企業等からも出資を受け、外部専門家や大学・研究機関・バイオ企業・製薬会社とも連携しながら、グローバル水準のベンチャー企業輩出に取り組んでいる。

- **海外企業の出資を得たことによる投資先への効果：**
  グローバル水準の会社と連携することで、最先端の技術トレンドや彼らの投資基準に対する理解が深まった。そのため、国内ベンチャー企業をソーシングする際にも、LP 出資を受けている海外投資家を納得させられるかという目線で投資、支援できるようになった。また、投資先企業が米国市場に上場したことから、海外からの新規案件情報も入るようになり、高度な情報を基に国内外の技術比較を行って更に有望な投資先を選定することができる、という好循環も生まれている。

- **中堅・中小企業の海外事業展開のボトルネック：**
  日本ではスタートアップ企業や研究機関の優れた技術を製品、ビジネスにするまでのシステムがまだ十分とは言えない。大学研究機関がシーズとなるライフサイエンス分野において、日本の大学研究機関のレベルは海外勢と比較し決して劣ってはいない。しかし、良い研究成果があってもビジネスに繋げられない、若しくは繋いでも有効活用できる人材が少ない、また根本的に VC の投資資金が足りない、という問題点がある。最初の技術が優れていたとしても、その後の人材と資金の投入規模の差により、技術が追い抜かれることもあるため、支援する層を厚くする必要がある。

- **上記ボトルネックを解消する課題及びニーズ：**
  クロスボーダーローンやスタンドバイクレジットについて、社歴の短いベンチャー企業は海外事業のための資金調達が困難であるため、日本の金融機関が信用状を与えてくれる制度は非常に有用であるという意見が、支援先企業から挙がっている。
  また、資本政策も手法によってはグローバル環境へのアクセスや人材確保を促進できる可能性がある。例えば、オーストラリアにおいては治験の費用の半分弱を政府が還付する制度がある。加えて、オーストラリアの治験により取得したデータはアメリカでの次の治験に引き継ぎやすいので、アメリカ市場を狙えるという利点がある。そのため、オーストラリアの還付金を担保に日本の政府系金融機関が貸付をする仕組みなどがあれば、日本のライフサイエンス・ベンチャーのグローバル展開を大きく後押しできるかもしれない。
  人材の観点からは、例えば、ストックオプションの要件設計へのニーズなどもある。現地での優秀な人材を確保するにあたり、ストックオプションの付与はインセンティブとして有用である。一方、日本企業が海外子会社従業員に日本の制度に基づいたストックオプションを付与する場合、これは、海外企業が自国の制

度に基づいたストックオプションを付与する場合と比べて、やや不利になるケースもあるようである。例えば、日本の税制適格ストックオプション制度を用いると、付与から 2 年を過ぎるまでは権利行使ができず株式に転換できないが、海外はもう少しフレキシビリティが高い可能性がある。また、権利行使価額の設定に国内外で違いがあるという話なども聞く。税制の違いがあるので一概には言えないが、現地での優秀な人材を確保するために実態調査を行うことも一案と考えている。

2.5 経営力向上効果のまとめ

調査①～③では、アジア地域での中堅・中小企業の現地法人に着目し、事業再編の観点から経営力向上に向けた先進的な取組みや支援ニーズについて調査した。同時に、新型コロナウィルスによる危機を変化の機会と捉え、中堅・中小企業が危機に対する経営基盤を強化する取組み事例についても調査した。また、こうした取組みを外部から後押しする支援機関自身の支援機能拡充の取組みと中堅・中小企業の海外事業展開における課題についても調査した。本項では、各調査の取組みの効果について検証する。

調査①事業再編による経営力向上に取り組む中堅・中小企業事例

中堅・中小企業は経営力向上に向けた事業再編への取組みは、各社の成長戦略に応じて異なる目的があることが分かった。本調査における事業再編の目的を下記に再掲する。

＜図表 17＞事業再編の目的（再掲）

カテゴリー	内容	リスク度合	統合度合
垂直統合	既存事業におけるバリューチェーン機能補完	低	高
地域拡大	既存事業における地理的事業領域の拡大	中	中
製品・経営資源獲得	既存事業の製品ポートフォリオやパイプラインの拡充、または技術力・生産能力・人材の獲得	中	中
自社変革	規模の大きな同業他社買収による業界内の地位向上。自社の企業変革が求められる	高	高
新規事業参画	これまで手掛けていない新規事業への参入	高	低

目的に応じ、各社は事業段階や課題を踏まえて、第 2 章 2 節で手法別に区分した事業再編に取り組んでいる。その手法を更に、**活用リソース別**（他社／自社）、**導入資本別**（日系企業／外国企業／自社内）、**スキーム別**（株式取得／出資受入れ／合弁組成）の 3 点から類型化すると以下の通りである。

- **他社リソースを活用し事業再編に取り組む事例**
  - **日系企業**との資本提携
    1. マジョリティー出資（株式 50%超の取得）
    2. マジョリティー出資受け入れ
    3. マイノリティー出資受け入れ

4. 合弁組成

- **外国企業**との資本提携
  5. マジョリティー出資
  6. マイノリティー出資（株式 49%以下の取得）
  7. マイノリティー出資受け入れ
  8. 合弁組成

▪ **自社リソースを活用し事業再編に取り組む事例**

- **自社内変革**
  9. 組織再編
  10. DES 実行

各企業が経営力向上に向けた目的と課題、そのために選択した事業再編手法についてまとめ、効果について検証したのが次頁の図表 18 である。事業再編実施後に残った当初の課題と支援制度、支援機関に対するニーズについても抽出した。

尚、中堅・中小企業が有するもしくは必要とする経営資源を「財務」「事業」「人材」に分類して効果を検証した。更に各経営資源の要素を以下の通りに細分化し、事業再編によって効果が生じたものを○、目的達成や課題解決のために必要であったが補完しきれなった残課題については●で表している。

「財務」：資金力、信用力
「事業」：調達、製造、技術・ライセンス、販売・マーケティング、サービス
「人材」：マネジメント、オペレーション

〈図表 18〉調査①の効果検証

○＝獲得経営資源、●＝残課題

事業再編手法類型			該当企業	対象国	目的	当初の課題	効果	財務 資金	財務 信用	事業 調達	事業 製造	事業 技術・ライセンス	事業 販売・マーケティング	事業 サービス	人材 マネジメント	人材 オペレーション	残課題（事業再編・その他）	支援ニーズ（事業再編・その他）
他社リソース活用	日系企業との資本提携	マジョリティー出資	東洋ワーク	インドネシア	新規進出（地域拡大）	進出支援をした顧客に対する支援拡充	日系現地法人企業を買収。一気通貫した支援体制を構築し、売上拡大	——	——	——	——	——	○	○	——	○	——	【事業再編】現地企業の情報を取得できる機関の整備 【その他】官民一体の伴走型支援の構築（支援機関としての視点）
			福岡ソノリク	タイ	新規進出（垂直統合）	海外進出の際の事業経験不足、パートナー欠如	現地で業歴のある日系現地法人を買収し進出。既存の調達先や顧客基盤を獲得、迅速な事業拡大	——	——	○	——	——	○	——	——	○	【その他】買収直後に積極的な成長戦略を描く上での設備投資資金や借入返済の負担	【その他】長期間の融資 「シェア」体制の構築 活用できる補助金、支援制度の一元化
			A社	タイ	現地法人強化（製品・経営資源獲得）	既存事業の販路、売上拡大	異なる事業領域を有する日系現地法人を買収。売上規模拡大	——	——	——	——	——	●	○	——	——	【事業再編】現地市場への参入	【事業再編】共に事業を拡大していける現地パートナーの探索支援
		マジョリティー出資受け入れ	十和田オーディオ	ベトナム	現地法人強化（垂直統合）	事業の一部売却	大企業からマジョリティー出資を受け入れ子会社化。資金拡充により設備投資が促進。量産体制を構築	○	——	——	○	○	○	——	○	——	——	【事業再編】産業競争力強化法の特別事業再編計画の支援措置見直し（出資先企業意見） 【その他】手続きの簡略化、金利優遇、国が支援するスタンドバイクレジットの現地提携先金融機関拡充
		マイノリティー出資受け入れ	てっぺん	タイ	現地法人強化（その他：資金調達）	迅速な事業拡大における資金調達の選択肢の不足	ファンドを引受先とする第三者割当増資を実施し、資金を拡充、迅速な事業拡大	○	——	——	——	——	——	——	——	——	【事業再編】保証や担保の観点から金融機関からの資金調達手法が限定的（ファンドとの関係解消のため）	【事業再編】国が支援するクロスボーダーローンの対象要件緩和。為替リスク回避のために現地通貨建て融資の促進 【その他】「シェア」体制構築
		JV組成	C社	タイ	新規進出（製品・経営資源獲得）	進出に伴う投資資金、リスク。安定的な原材料の調達	原材料供給先との合弁組成。投資資金の抑制、供給を確保し事業拡大へ専念	○	——	○	○	——	——	——	——	——	【その他】親会社からの財務自立	【その他】金融機関からの迅速な借入。設備投資の補助金制度タイムラインの柔軟化
			泰榮電器、東邦殖産工業	タイ	新規進出（垂直統合、製品・経営資源獲得）	経営資源に制約があり単独での海外進出が難航	複数社で合弁組成、場所、設備、人材等を「シェア」、初期投資とリスクを軽減し、海外進出	○	——	○	○	○	●	——	○	○	【事業再編】現地での受注確保	——

<図表 19>調査①の効果検証続き

○＝獲得経営資源、●＝残課題

事業再編手法類型			該当企業	対象国	目的	当初の課題	効果	財務 資金	財務 信用	事業 調達	事業 製造	事業 技術・ライセンス	事業 販売・マーケティング	事業 サービス	人材 マネジメント	人材 オペレーション	残課題（事業再編・その他）	支援ニーズ（事業再編・その他）
他社リソース活用	外国企業との資本提携	マジョリティー出資	E社	タイ	現地法人強化（製品・経営資源獲得）	日系企業を対象とした既存事業の販路不足	異なる事業領域を持つ現地企業を買収。事業領域、販路拡大。海外企業向け売上比率の向上	——	——	——	○	○	○	——	——	○	【その他】設備投資の強化	【その他】設備投資の補助金制度タイムラインの柔軟化
			JESCOホールディングス（2）	ベトナム	現地法人強化（垂直統合、その他：再生支援）	出資を受けた現地企業1社の子会社が技術不足により業績不振	現地企業の子会社へマジョリティー出資、再生支援。現地需要獲得、収益拡大	——	——	——	——	——	○	——	——	○	——	——
		マイノリティー出資	両備ホールディングス	ベトナム	現地法人強化（垂直統合、新規事業参画）	新規事業参入における設備、技術、人材の不足	現地企業へマイノリティー出資。事業拡大、人材の獲得、マネジメントコスト軽減	——	——	——	——	●	○	——	○	○	【事業再編】更なる事業拡大に必要な技術の不足	【事業再編】支援機関による経営統合までの一貫支援
		マイノリティー出資受け入れ	JESCOホールディングス（1）	ベトナム	現地法人強化（製品・経営資源獲得）	既存事業の拡大、現地市場への参入	現地企業5社から出資を受け、現地市場参入。現地需要を獲得、ローカル売上比率向上	○	——	——	——	——	○	——	——	——	【事業再編】ローカル売上比率の更なる向上	——
		JV組成	吉田海運	ベトナム	現地法人強化（新規事業参画）	新規事業参入におけるライセンス取得等の障壁	現地企業との合弁組成。新規事業領域参入、現地市場販路拡充	——	——	——	——	○	○	——	——	○	——	【事業再編】契約交渉における専門家相談への金銭的支援、セカンドオピニオンを聞ける場の構築 【その他】金融機関からの迅速な借入、返済に関する柔軟性
自社リソース活用	自社内資本	組織再編	渡辺ケミカル	中国	現地法人強化（その他：独立性強化）	中国の金融規制による資金調達の制限、事業拡大に必要なライセンスの取得	支社の現地法人化によりライセンス取得、経営自由度の向上、営業範囲の拡大	○	——	——	——	○	○	——	——	——	——	【その他】売掛金回収の補償制度
		DES	G社	中国	現地法人強化（その他：再生支援）	需要縮小による売上規模減少。為替変動の影響による債務超過	DES実行による財務改善、信用力向上	——	○	——	——	——	●	——	——	——	【事業再編】事業拡大の打開策の欠如 【その他】顧客の要望に応える迅速な設備投資	【その他】金融機関からの迅速な借入
			協同	中国	現地法人強化（その他：再生支援）	競争激化による売上減少や販管費等の上昇、マネジメント不足による業績不振	DES実行による財務改善、信用力向上	——	○	——	——	——	——	——	——	——	※支援機関を使用して在庫管理の見直しや固定費の削減も実行したため課題解消	【事業再編】課題解決までの一貫した支援体制

調査①の結果、中堅・中小企業は時代の変化に応じた既存市場の縮小、現地企業の台頭による競争激化、日本国内需要の減少等により大きな経営環境の変化にさらされている現状が明らかになった。そうした変化に対応するために、既存事業強化や新規事業参入を目的とした資本提携、自社内の経営資源の最適化を目的とした再編等、自社に応じた事業再編手法を選択し、経営力向上に向けて一定の効果を上げている。

経営力向上のための重要な視点は、自社が成長戦略を描く上での**課題を見極め、その上で必要な経営資源である「財務」「事業」「人材」の不足を補完できる最適な手法を選択すること**である。

例えば、**東洋ワーク**の事例においては、既存の海外進出支援事業を拡大し、顧客への支援の拡充を図るため日系現地企業の買収という手法を選択して新規進出を行った。その際に必要な支援サービスと人材を有する現地企業をパートナーとして選択し、買収することで本来の課題である支援拡充に加え、新たな現地ニーズを把握して次の事業展開を図ることに成功している。

ベトナムで倉庫業を行う**両備ホールディングス**の事例では、東南アジアでコールドチェーンを構築するという成長戦略のため、必要な陸送機能を有する現地企業へマイノリティー出資を選択した。陸送事業は労務管理の面からも自社単独で補完することが困難であるため現地企業との資本提携を選択した。だが、出資先現地企業はまだコールド輸送機能を有していないため、本来の課題を解決するために今後共に事業拡大に取り組む計画である。

上記 2 事例は「事業」「人材」面の不足を補完することにより、経営力向上を図った事例だが、それらの必要な経営資源を自社で補完できている場合は「財務」面のみの補完で十分な効果を発揮することが検出された。例えば**てっぺん**の事例においては、第三者割当増資により資金調達し、事業を拡大した。本事例における課題は、担保がないため現地法人が金融機関から借入をする手法が限られているということであった。その他の経営資源は自社で有しているため、資金を充当するだけで当初の課題の事業拡大を図ることが可能であった。

自社内資本の再編をした**G 社**の事例においては、DES により債務超過を改善し、信用力向上効果を得られた。本事例における真の課題は既存事業の市場縮小であり、経営力向上を抜本的に解決する手法を組み合わせていく必要がある。

上記の事例からも明らかであるように、**自社の課題を適切に見極めること、そしてそのための最適な手法を選択するということが経営力向上において最も重要である**といえる。尚、資本提携を選択する際は出資比率が高い程経営に与える影響も高まるが、必ずしも出資比率が経営力向上の度合いに直結するわけではなく、経営統合後のシナジーを十分に生み出すためには変化に応じた柔軟な戦略の見直し、適切な財務戦略、人材のマネジメント等の観点が欠かせない。

調査②危機に対する柔軟性・強靭性強化に取り組む中堅・中小企業事例

今般の新型コロナウィルスにより人や物の往来が途絶え、生産及び物流の停滞・地帯リスクが明らかになったことから、中堅・中小企業が危機に対して柔軟性・強靭性を高める観点で調査を実施した。目的や課題に応じて取組みを類型化すると以下の通りである。

1. 現地法人の現地化（人材面等）を強化する取組み
2. 自動化、デジタル化の取組み
3. サプライチェーン、生産拠点の多元化の取組み

各取組みを実施した経緯と効果、コロナ危機への対応力について検証したのが次頁の図表 20 である。更なる取組みの効果向上のための課題と支援ニーズについても抽出した。

＜図表 20＞調査②の効果検証

柔軟化・強靭化への取組手法		該当企業	対象国	取組の目的・経緯	効果	危機への対応	取組への課題	支援ニーズ
現地化		H社	タイ	日本人駐在員の人件費削減	現地人材の育成、幹部登用を促進。人件費削減、モチベーション向上、離職率低下。現地市場の開拓促進、顧客との信頼関係向上	現地人材を中心とした運営が可能	人材の更なる育成、定着	現地法人社長の人件費負担
		カイハラ	タイ	日本人駐在員の人件費削減	現地人材の育成、幹部登用を促進。人件費削減、マネジメント力向上、幹部従業員の維持	現地人材を中心とした運営が可能。原材料調達も現地化により安定生産	——	——
		J社	中国、ベトナム、台湾、韓国	事業拡大につれ現地従業員のキャリア構築、次第に幹部登用促進	現地市場の開拓促進、現地売上比率の向上	現地人材を中心とした運営が可能	——	現地化取組のノウハウ共有
自動化、デジタル化	工場の自動化	昭芝製作所	中国、メキシコ	人材の定着、人件費高騰、品質管理	工場での自動化促進により人材の削減、品質向上、生産性向上	負荷のかかる生産計画に対しても生産性維持	現地の開発人材の育成 更なるデジタル化、AI化を促進するための費用負担	開発人材の「シェア」
	会計システム導入	GIC	ミャンマー、フィリピン、アメリカ	言語、税制等が異なる拠点の財務情報の迅速な把握	業務の簡略化、財務情報の迅速な共有と会計処理、人材流動化	現地人材を中心とした運営が可能	監査の信頼性の担保	——
サプライチェーン、生産拠点の多元化		K社	中国、インドネシア他	顧客からの要望に応じて生産拠点を拡大	供給体制強化により顧客ニーズの充足	補助金事業を通じて生産集中の分散に取り組む	中国拠点に生産工程が集中していたためコロナ禍でサプライチェーン寸断	補助金制度の柔軟化、周知の徹底
		L社	東南アジア、中国	顧客からの要望に応じて生産拠点を拡大	日本と現地で部品供給をすることで顧客との関係性強化	補助金事業を通じて生産集中の分散に取り組む	中国拠点に生産工程が集中していたためコロナ禍でサプライチェーン寸断 生産拠点の変更に関する申請業務	補助金制度の柔軟化 国が支援するクロスボーダーローンの見直し
		M社	タイ、マレーシア、中国	バブルの崩壊と顧客からの要望に応じて生産拠点を拡大	日系、外資系との取引拡大	一拠点で受注低迷したものの他拠点で受注維持	——	——

調査の結果、各取組は現地法人の「事業」「人材」面における経営力向上に効果があることが分かった。

現地化の取組みでは、「人材」面において現地人材の育成やマネジメント力向上、それによる離職率の低下などの効果があった。「事業」面においても現地市場の開拓促進、顧客との信頼関係の向上の効果が検出された。

自動化、デジタル化の取組みでは、工場の自動化を促進することで「事業」面においては品質、生産性の向上、「人材」面においては人件費削減の効果があった。言語や税制の異なる複数の海外拠点で会計システムを導入することにより、「事業」面では業務の簡略化、迅速な財務把握、「人材」面では場所を選ばず働くことが可能となる。

サプライチェーン、生産拠点の多元化の取組みでは、調達、製造、販売・マーケティングの「事業」面を強化できる。更に日本と現地で供給体制を構築することで顧客ニーズの充足や信頼関係深化にも貢献した。一方、こうした取組を行いつつも一拠点へ生産が集中しているリスクが検出された事例もあり、拠点の多元化のみならず製品毎に一か所で生産する集中生産か、複数拠点で分散生産を選択するかというのはカントリーリスクや生産コスト、顧客との関係性等により企業毎の判断と見直しが求められる。

こうした取組みはいずれも大企業に比して経営資源が限られ、特に人材の確保・維持が困難である中堅・中小企業にとって有用な取組みといえる。更に、新型コロナウィルスという「危機」に対しても効果を発揮し、従来の人や物の往来に頼らない経営基盤の構築が必要であることが確認された。自由な往来が再び可能になった後も従前のような渡航を前提としない現地法人の運営が考えられるという意見もヒアリング先企業から聞かれたことから、**調査①の事業再編と調査②の取組みを合わせて実行することで経営力向上に対して相乗効果を発揮できる**と考えられる。

調査③中堅・中小企業を支援する民間支援機関の支援強化事例

経営環境が変化する中、果敢に経営力向上に取り組む中堅・中小企業を後押しするためには、支援機関もそれに即した支援拡充が必要になるという観点から調査を実施した。目的や課題に応じた手法を類型化すると以下の通りである。

1. 民間支援機関が現地企業と資本提携した事例
2. 民間支援機関が外国企業とファンド組成した事例

支援力強化に向けた目的と課題、そのために選択した手法についてまとめ、効果について検証したのが次頁の図表 21 である。民間支援機関の視点から見た中堅・中小企業の海外現地法人のボトルネック及びそれらに対する解決案についても抽出した。

＜図表 21＞調査③の効果検証

●＝中堅・中小企業の課題

支援強化手法類型		該当企業	対象国	目的	当初の課題	効果	中堅・中小企業の海外事業拡大の課題	財務 資金	財務 信用	事業 調達	事業 製造	事業 技術・ライセンス	事業 販売・マーケティング	事業 サービス	人材 マネジメント	人材 オペレーション	課題解決案
日系企業との資本提携	出資受け入れ・合弁組成	東洋ビジネス（関連日本企業：辻・本郷税理士法人、山田コンサル）	タイ	製品・経営資源獲得	他の支援機関との関係性強化	資本提携により関係性強化。支援数増加、迅速な支援体制の構築	不明確な進出目的、進出後の戦略不在、現地法人責任者の知識、経験、マネジメント能力不足	——	——	——	——	——	●	——	●	——	民間と公的支援機関同士が連携した進出時から進出後に至るまでの支援体制の構築
外国企業との資本提携	マジョリティー出資	森・濱田松本法律事務所	タイ	製品・経営資源獲得	日系企業の多様な法務支援ニーズへの対応、支援の質の向上	現地大手法律事務所を買収し支援の質と幅、現地でのプレゼンスを向上。有能な人材の確保・定着	現地優秀人材の確保・定着、資金力、現地市場への参入、パートナーの不在	●	——	——	——	——	●	——	——	●	民間支援機関同士の連携による一貫した支援体制の構築
	出資受け入れ	アルベリーアジア（関連日本企業：NCネットワーク）	タイ	自社変革	中堅・中小企業の事業連携を促進させるための支援体制拡充	膨大な企業ネットワークを有する日系現地法人との資本提携により顧客の相互紹介促進、支援体制拡充	不明確な進出目的、進出後の戦略不在、パートナーの不在	——	——	——	——	——	●	——	——	——	民間と公的支援機関が連携した支援体制の構築、親子ローン以外の資金調達手法の拡充（ファンド等）
外国企業とのファンド組成		アクシルキャピタル	欧州アジア	製品・経営資源獲得	国際基準で活躍できるようなベンチャー企業を輩出するための支援力不足	外国企業からファンドへ出資を受けたことにより最先端の技術や世界で求められる投資水準を理解。質の高い投資の実行、支援の拡充	優れた技術や研究成果を迅速にビジネスに繋げることのできる人材と資金の不足	●	——	——	——	——	●	——	●	——	補助金を担保にした貸付制度、ストックオプションの要件緩和

ヒアリング調査を実施した民間支援機関は、海外進出時の会社設立支援から進出後の法務、労務、会計、税務、人事等の経営管理全般の支援ニーズに対応している。それら、多岐にわたる支援ニーズに応えるべく、調査①の中堅・中小企業の経営力向上に向けた取組みと同様に、**民間支援機関も自身の課題を見極め、それらを解決するべく、事業再編に取組み支援力強化に務めている**ことが明らかとなった。

民間支援機関自らが現地企業と連携した事例においては、日系支援機関同士での資本提携をした事例と外国企業と資本提携により支援強化する事例に類型される。**森・濱田松本法律事務所**は、タイ市場における多種多様な法務需要に応えるべく、現地法律事務所を買収し業務範囲を拡大、更には現地優秀人材を獲得したことにより一層強固な支援基盤を確立した。

また、**アルベリーアジア**においては、1 万 5 千社以上の顧客データベースを有する NC ネットワークより出資を受け入れたことにより、現地パートナー探索プラットフォームを構築し、中堅・中小企業向けの支援を拡充する考えである。

外国企業とファンド組成した**アクシルキャピタル**の事例においては、米国、台湾企業よりファンドに出資を受けたことにより、支援機関自身の視座を高め未上場ベンチャー企業に対してグローバル水準の投資、ハンズオン支援に取り組んでいる。

他方、支援業務を提供する民間支援機関の視点から見る、中堅・中小企業の海外事業展開の課題には、進出前と進出後に分類される。進出前の課題としては、自社の海外進出の目的が不明瞭なまま進出する「とりあえず進出」が挙げられた。進出後の現地法人の運営においては、「財務」「事業」「人材」の多岐に渡る課題が挙げられた。経営資源が大企業に比して限られている中堅・中小企業の海外現地法人がこれらの機能を全て自社で補うことは極めて困難であるといえる。その為、**自社の課題を見極め、成長戦略において足りない機能を補完する現地パートナーの存在が海外事業拡大の上では有効**である。中堅・中小企業が現地パートナーの支援を得る機会を増やすためには、民間支援機関同士の連携や公的支援機関も一体となった支援体制の構築が解決の道筋となると考えられる。

3. 中堅・中小企業の更なる経営力向上に向けた課題と提言

本章では、第 2 章において示された現地ヒアリング調査に基づき、中堅・中小企業の海外現地法人が経営力向上に向けた取組みの現状及び課題を整理し、今後の更なる経営力向上の促進に向けた提言を行う。

3.1 中堅・中小企業の経営力向上における課題

3.1.1 各手法による効果

本調査から、中堅・中小企業は自社の事業目的の達成、もしくは課題を解決するために事業再編又は、人や物の往来に頼らない経営基盤の構築に取り組み、経営力を向上させていることが明らかになった。

（1）事業再編による経営力向上

第 2 章 5 節の通り、事業再編手法を活用した資本戦略による経営力向上効果が確認できた。かつて単独での海外進出以外の選択肢が乏しかったが、現在は日系企業の業歴も長くなり、新興国の経済発展及び外国企業の台頭により提携候補が増えることによって、必然的に事業再編が経営力向上に向けた一手法として検討しうる状況になったと言える。新規進出の際も、外資規制を踏まえた非製造業の合弁組成のみならず、日系企業による戦略的な合弁組成、更には経営資源をシェアすることで資金やリスクを分担する試みも見られている。

本調査において事業再編を行った事例の手法と目的を整理すると下記図表 22 の通りに区分された。事業再編を経営力向上の取り組みに活用するため、手法を選択する際の判断のポイントとして手法を選択した背景・課題についても整理した。

<図表 22>事業再編の手法と目的

<table>
<tr><th>手法</th><th>主な目的</th><th>実施の背景・課題</th></tr>
<tr><td>マジョリティー出資</td><td>垂直統合、地域拡大、製品・経営資源獲得</td><td>顧客基盤等の経営資源獲得、事業展開スピード、外資規制</td></tr>
<tr><td>マイノリティー出資</td><td>垂直統合</td><td>マネジメントコストの軽減</td></tr>
<tr><td>出資受け入れ</td><td>垂直統合、製品・経営資源獲得</td><td>事業売却、資金調達</td></tr>
<tr><td>日系企業との合弁組成</td><td rowspan="2">製品・経営資源獲得</td><td>専門分野への集中
初期投資、リスク軽減</td></tr>
<tr><td>外国企業との合弁組成</td><td>ライセンス取得</td></tr>
</table>

自社内資本	独立性強化、財務改善	金融等規制、財務悪化

手法を選択した背景・課題から、判断の要素を簡略化すると、概ね次の 3 点に整理された。事業再編手法を活用した最適な資本戦略を策定するに当たり、まず目的及び課題を的確に捉える必要がある。

① **経営資源獲得による迅速な事業展開**：自社に不足している経営資源（顧客基盤、現地人材、ノウハウ・技術、現地ネットワーク等）の獲得による迅速な事業展開
② **負担の分担**：マネジメント、資金、リスクの分担
③ **規制**：外資規制、金融規制、ライセンス取得等の規制対応

(2) 現地化、自動化、デジタル化による経営力向上

本調査は、新型コロナウィルスにより経営への制限が発生したことを契機に追加したものである。現地化、自動化及びデジタル化の事例による経営力向上効果は、2.5 節の通りであるが、これらは従前から行っていた取組みが危機で効果を発揮したものである。感染症や災害等に備えた事業継続対策として、下記図表 23 の様な効果が確認された。

＜図表 23＞現地化、自動化、デジタル化の取組みの危機における効果

類型	手法	当初の主な目的	危機で発揮された効果
現地化	現地従業員による運営体制構築、幹部登用	人件費削減、離職率低下、現地企業への販路拡大	運営体制、指導・人事評価の継続
	現地調達の推進	コスト競争力強化	現地調達網による生産影響回避
自動化、デジタル化	ロボット、生産管理システム導入	品質保証、生産性向上、人件費削減	生産調整への対応強化
	クラウド型会計サービス導入	海外拠点間システム統合・標準化、省力化、人材流動性への対応	会計業務の継続（現地派遣不要）

(3) サプライチェーン・生産拠点の多元化による事業継続力強化

本調査も新型コロナウィルス感染拡大に伴い、サプライチェーンの脆弱性が健在化したことを契機に取り組んだものである。

調査した 3 社はいずれも海外に複数の生産拠点を持っているが、取引先が異なるため生産ラインや設備が固有であること、独立採算経営を取っていることが結果としてリスクとして顕在化した。従来であれば、生産拠点の集約によるコスト競争力強化等

が期待されるが、こうした危機に対しては拠点分散、拠点間の補完体制整備といったリスク管理による事業継続力強化が求められる。

＜図表 24＞サプライチェーン・生産拠点の多元化で求められる取組み

類型	危機前の状況	危機で顕在化した課題	課題解決に向けた取組み
サプライチェーン・生産拠点の多元化	中国に生産集中	中国でサプライチェーンが寸断し、納期遅れ	第三国拠点へ生産機能一部移管
	中国に生産集中、世界 4 カ国の生産ライン・設備は固有	同上	第三国拠点へ生産機能一部移管、各拠点の補完体制構築
	世界 3 生産拠点が独立採算経営	欧州向け一工場の受注悪化	各生産拠点の技術一元管理

3.1.2 複合的な取組みによる経営資源の導入とその活用

国内事業と比べ海外事業においては、自社の経営資源は限定的である。この点、自社単独で各国市場に関する知見、人脈・地脈を蓄積し、ゼロからバリューチェーンを構築する場合には、膨大な時間とコストを消費する事になる。つまり、中堅・中小企業の海外事業においては、自社の成長戦略に必要な全ての経営資源を単独で補うのは極めて困難であると言える。従って、スピード感を持って海外事業を推進していく場合、自社の目的と課題を見極めた上で持つべき機能を明確化し、足りない経営資源をどのように獲得するかという視点が重要となる。

本調査における経営資源の導入手法とその活用目的は、概ね次のように整理できる。

① 事業再編による外部経営資源の導入
② 人材等の内部経営資源の育成・強化
③ 設備等の導入による事業活動の強化
④ 事業継続力強化による経営資源の維持・安定化

これらの手法の内、自社の経営資源を最大化するには事業再編が有効であり、それに加えて内部経営資源の育成・強化を合わせて取り組むことにより更なる効果が期待される。従って、一般的に買収後の経営統合（PMI）や経営管理が重視される通り、事業再編による組織の構造変更のみならず、海外事業の成長に向けた更なる経営資源への投資も含めた包括的な取組みを支援していく施策体系、支援体制が必要である。

また、本調査では経営資源をシェアする試みも見られたことから、こうした共同の取組みにも柔軟に対応できる制度設計についても検討の余地がある。

3.2 中堅・中小企業の経営力向上に向けた提言

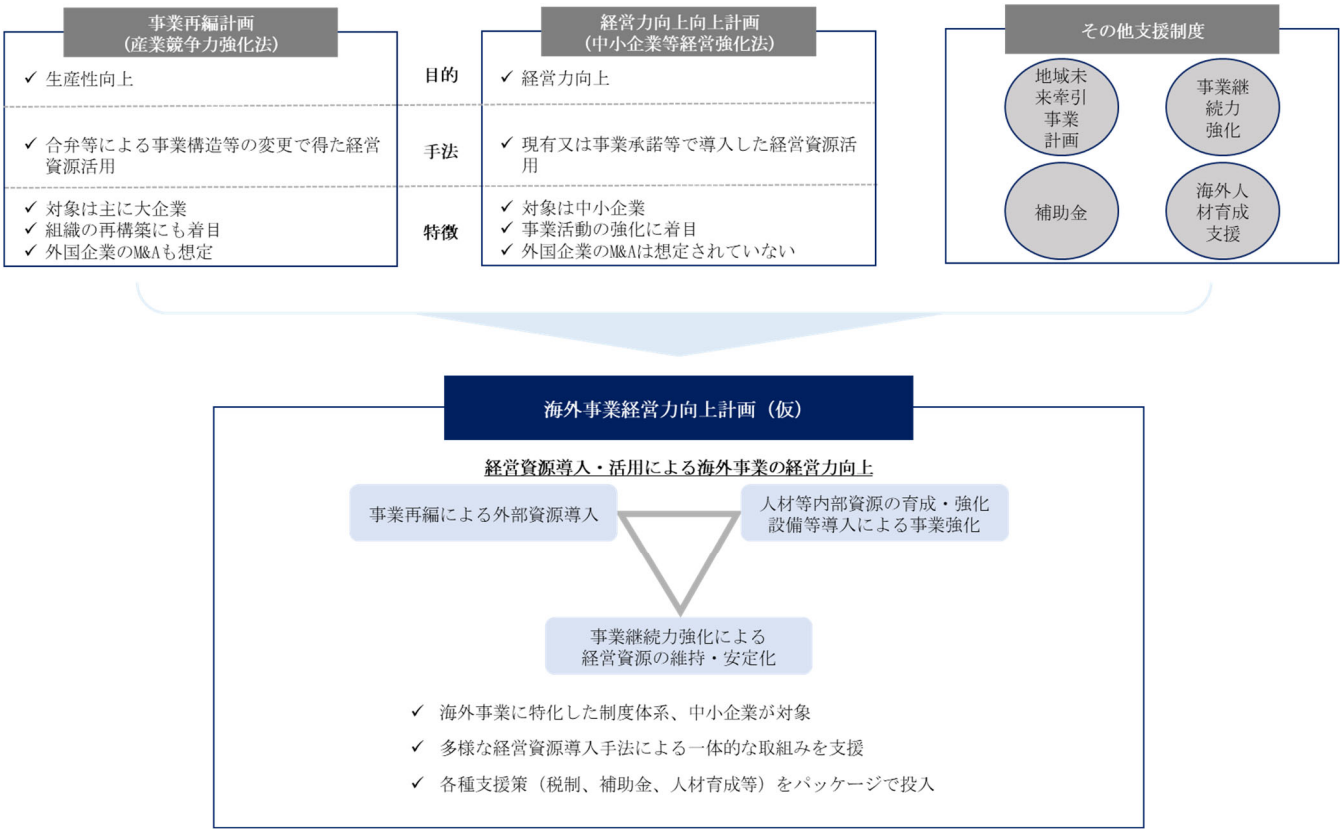
3.2.1 包括的海外事業支援体系の構築の提言

今後益々国際競争が激しくなる中、外国企業台頭などの市場の激化、業界構造の転換、感染症等の危機が起きた時に策を講じていない企業は淘汰される可能性がある。だからこそ前項で指摘したように、経営力向上の観点から事業再編による外部経営資源の獲得、現地化、自動化等の内部経営資源の強化という取組みに加え、リスク管理の観点から事業継続力強化による経営資源の維持という多面的な取組みを推進する必要がある。

今回提案したいのは、海外事業に特化した支援制度の構築である。現行では各法制度の目的によって、それぞれ組織体制や事業活動に着目した固有の手法が設定された制度体系となっている。加えて、支援制度については、一部法認定を要件としつつも、税制、補助金制度（サプライチェーン多元化補助金、ものづくり補助金グローバル展開型、IT 導入補助金等）、海外人材育成支援事業等が個別に提供されているため中堅・中小企業にとってはアクセスしづらい現状である。

そこで本調査では、「海外事業経営力向上計画（仮）」（図表 25）を提案する。中堅・中小企業が海外事業の経営力を向上するという目的に焦点をあて、経営資源導入の手法を列挙する制度体系を構築する。**中堅・中小企業の海外事業経営力向上という目的に合致する取組みに対し、これまで個別に提供されていた各種支援制度を一体的に提供するパッケージ型の支援体制**を提供することで、中小企業の支援制度へのアクセスを容易にして利便性を向上するとともに、経営力向上に向けても相乗効果を見込むことができると考える。

＜図表 25＞求められる制度体系案



3.2.2 現行支援制度の改正案

海外事業を後押しする法制度としては、第 1 章 4 節で前述の通り「産業競争力強化法」「地域未来投資促進法」「中小企業経営強化法」の 3 制度が存在する。しかし本調査においては、活用を検討した事例はあったものの、これらを実際に活用した事例の該当はなく、親子ローン等の自助努力により現地法人を運営していた。大半の企業から制度自体を知らないことが理由として挙げられ、制度へのアクセスが課題であることが明らかとなった。同時に、ヒアリングを実施した企業に当該制度について聴取したところ、当該制度設計が中堅・中小企業の経営環境の実情と異なっており、次の通り実情に合わせた要件緩和や拡充の余地があることが分かった。

産業競争力強化法に基づく「事業再編計画」は、外国法人への M&A を対象とした唯一の法制度であり、特別事業再編計画の認定を受け、株式対価 M&A を活用する際には課税繰延べ制度が適用される。しかし、①株主資本コストの方が負債コストより高いこと、②活用のためには株価算定が必要であり未上場企業の場合は外部専門家に依頼する費用と時間がかかること、③株式譲渡損益の課税「繰り延べ」であるためメリットを感じないという意見があった。従って、制度活用を促進するためには当該計画の

認定を受けた企業に対し、株価算定を実施する専門機関の斡旋や委託費の負担軽減、株式譲渡損益の「減税」等の緩和措置等の検討が考えられる。

「地域未来投資促進法」「中小企業経営強化法」ではそれぞれ**「地域経済牽引事業計画」「経営力向上計画」**に認定された場合、外国法人への措置として、日本政策金融公庫によるスタンドバイクレジット、クロスボーダーローンの金融支援を受けることができる。当該法律で定められている両制度の内容は下記図表 26 の通りである。調査①のヒアリングからは、中堅・中小企業の経営環境の実情とは以下のような点で乖離があり、改善の余地が検出された。

＜図表 26＞日本政策金融公庫による金融支援[9]

手法	クロスボーダーローン	スタンドバイ・クレジット
資金使途	設備資金、長期運転資金	設備資金、長期運転資金
融資期間	設備投資の場合：20 年以内 （据置期間 2 年以内） 運転資金の場合：7 年以内 （据置期間 2 年以内）	1 年以上 5 年以内
利用対象国	タイ、ベトナム、香港	中国、インド、インドネシア、韓国、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム、台湾、メキシコ
通貨	日本円、米ドル	現地流通通貨
保証人	国内親会社の連帯保証	国内親会社を通じて信用状発行
対象	国内親会社からの出資比率が 50%以上等の一定の支配要件を満たす現地法人	国内親会社が経営を実質的に支配し、当該計画において共同で事業を行う現地法人
メリット	為替リスク軽減、親会社負担軽減	為替リスク回避、親会社との財務分離

■ **担保がないため金融機関からの借入が困難である**

現地法人は担保がないことから現地金融機関からの借入が困難であり、資金調達の手法が限られる。この際、クロスボーダーローンが有効であるが、現行制度においては制度を活用できる現地法人は、「国内親会社からの出資比率が **50%以上**」という条件が規定されている。東南アジア諸国においては、国によって異なるが外資規制が定められており親会社の出資比率が 49%以下でないと参入できない業種が存在する。外

[9] 日本政策金融公庫が発行しているリーフレットを基に KCP 作成

資規制を受ける業種においても使用できるように出資比率要件の緩和の検討が求められる。

また、担保がないという問題に対する解決策としては、調査③で民間支援機関（アクシル）から挙げられた海外事例を参考に、補助金を担保として政府系金融機関から貸付を行うことも検討の余地がある。

■ 為替リスクが現地法人の財務に与える影響が大きい

外貨建ての親子ローンにより資金調達をする事例が多くあったが、一部事例では為替の変動により現地法人の財務が悪化し、縮小、撤退の検討やDES実行に至るまでの影響があった。これは現地通貨建ての資金調達手法を選択できなかったためである。現行制度では、クロスボーダーローンが使用できる国はタイ、ベトナム、香港の3か国に限られ、使用通貨は日本円又は米ドルである。従って、為替リスクを軽減するために、クロスボーダーローンを使用できる国を広げ、その国の通貨で借入できるように制度拡充を検討する余地がある。

■ 返済負担により十分な設備投資が実行できない

積極的な成長戦略を描くためには、事業再編後に一定の設備投資が必要となることがあるが、中堅・中小企業は資金力が限られているため事業再編直後の投資資金の返済は現地法人運営における大きな負担となる。現行制度では、スタンドバイクレジットの融資期間は1年以上5年以内である。そのため、融資期間の拡充や利息のみの返済で済む据置期間を設ける等返済手法の柔軟化の検討が有効である。

3.2.3 支援機関強化の提言

（1）支援機関自身の事業再編

経営環境の変化による支援ニーズに対応するため民間支援機関自身も事業再編等を行い、支援機能強化に務めている事例を調査した。これら企業は、いずれも現地民間支援機関との資本提携により、支援領域の拡充や優秀な支援人材確保に成功している。

このうちNCネットワークのタイ現地法人FNAタイランドが買収したアルベリーアジアの狙いは、パートナー探索のプラットフォーム構築である。FNAの有する企業データベースとアルベリーアジアのコンサルティングサービスを融合し支援を強化する目的がある。このように民間支援サービスを充実させるためには、支援機関の強化に向けた資本戦略の支援についても検討する必要がある。前項において、特別事業再編計画の優遇措置の見直しを提言した通り、支援機関の強化に向けた資本戦略の支援についても検討する必要がある。

また、こうした民間支援機関と公的支援機関とが連携することにより既存の支援制

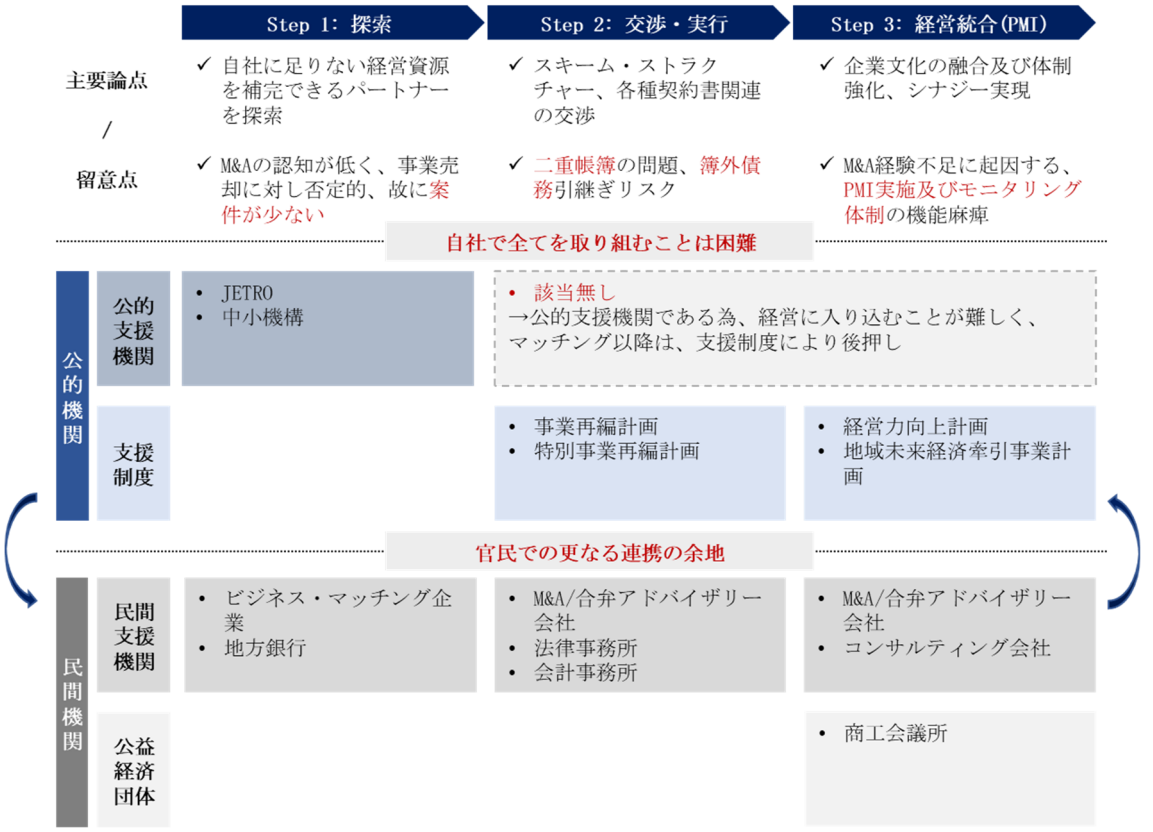
度についても周知を図ることができ、より多くの中堅・中小企業の経営力向上に資することができると考える。

（２）中堅・中小企業への支援強化

調査した支援機関からは進出後までの一貫支援、官民機関の連携強化による支援強化が提言された。特に、現地パートナーとの協業に向けた支援強化が必要であると考える。

経営資源が限られている中堅・中小企業において、各国市場に関する知見、人脈・地脈を蓄積し、ゼロからバリューチェーンを構築するには膨大な時間とコストを消費するため、迅速な事業拡大のためには現地パートナーとの協業（資本提携を前提とした）により経営資源を補う事が有力な手法である。一方、現地パートナーとの資本提携を前提として協業に至るまでには、パートナーの探索から、交渉・実行、経営統合（PMI）に取り組む必要性があり、資本市場が日本と比較し未成熟且つ法制や各種規制が異なる東南アジア諸国においては、独自で全てを実行するのは極めて困難であるといえる。特に、東南アジアにおいて特筆すべき特徴として、ファミリー・ビジネスが多いこと、M&A 等の資本提携が浸透・普及していないことにより、かつての日本がそうであったように‘会社を売る’行為自体をネガティブに捉える企業も少なくない。更には、‘会社を売る’取引(M&A の被買収企業)にとっては、金融機関からの貸し剥がしリスクがあり売却意向を外部に相談しづらい状況にある。上記の理由により、現地でのパートナーの探索は国内と比べて極めて困難な状況である。

＜図表 27＞現地パートナーとの資本提携に至るまでのプロセスと現状



また、地域によっては日系企業間の競争や経営資源不足による経営不振も見られることから、日系現地法人間の資本提携等がなされやすい環境整備も検討の余地がある。加えて、日本国内で後継者問題による中堅・中小企業の事業承継が進むのと同様に、国外でも高齢化により邦人がオーナーを務める外国企業の事業承継案件も漸次増加傾向にある。しかし、東南アジアでは M&A が浸透していない理由等を背景に、日本国内の M&A 市場とは異なり、海外在留邦人向けの事業承継に特化したパートナー探索支援体制が不十分である。通常、これらの邦人がオーナーを務める外国企業は現地での業歴が長く、現地での経営資源（顧客基盤、現地人材、ノウハウ・技術、‘非日系’ネットワーク等）を豊富に保有している傾向にある。従って、中堅・中小企業にとってこれらの外国企業を現地パートナーとして協業することにより、現地法人の経営力向上に資すると考えられるため資本提携を促進する支援体制構築の余地がある。

二次利用未承諾リスト

海外現地法人の経営力向上に向けた実態調査

東北経済産業局

Kusumoto Chavalit & Partners Ltd.

頁	図表番号	タイトル
13	16	事業再編の目的
15-85		事例報告ヒアリングシート一式
86	17	事業再編の目的(再掲)
88	18	調査①の効果検証
89	19	調査①の効果検証続き
92	20	調査②の効果検証
95	21	調査③の効果検証