

# 求められる中小企業の海外事業再編： コロナ後の成長を目指して

丹 下 英 明  
(法政大学経営大学院)  
イノベーション・マネジメント研究科教授



## 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の拡大は、中小企業の海外展開に大きな影響を及ぼしている。中小企業の多くは、現地への訪問が難しく、オンラインでの商談を余儀なくされたり、物流が停滞したりなど、さまざまな影響を受けている。

海外に拠点を有する中小企業は、コロナ後の成長を目指して、海外事業をどのように運営していけばよいのだろうか。本稿では、①コロナの影響により、中小企業の海外展開は、どのように変化しているのか、②海外拠点を有する中小企業は、今後、どのような取り組みを行うのがよいのか、の2点について、最新の研究知見を踏まえながら、その方向性を考えてみたい。

## 2. コロナで変化する中小企業の海外展開

### (1) 約9割の企業にマイナスの影響

コロナは、海外拠点を有する中小企業にマイナスの影響を及ぼしている。日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部（2020）の調査によると、コロナによって、事業にマイナスの影響があると回答した中小企業の割合は、「マイナスに大いにある」が、52.8%と最も高い。「マイナスにややある」（32.3%）と合わせると、85.1%の企業が事業にマイナスの影響を受けている。

マイナスの影響の内容をみると、最も多いのが、「現地市場での販売数量減少」（69.8%）であり、それに次ぐのが、「輸出での販売数量減少」（39.8%）となっている。海外展開する中小企業は、海外での販売数量減少に直面していることがわかる。

### (2) 海外事業の見直しに意欲

こうした状況を踏まえて、中小企業は、今後、海外事業の見直しに取り組む意向にある。今後予定している対応策をみると、「販売先の見直し」が40.9%と最も多く、次いで「仕入れ先の見直し」（17.7%）となっている。「予定していない」の割合は、21.7%にとどまっていることから、多くの中小企業が今後、なんらかの対応策をとろうとしていることがわかる。

海外事業拡大への意欲は、どうだろうか。進出している国・地域において、今後3年程度の間に事業を「拡大」する方針であると回答した企業の割合は、33.4%となっており、前年度調査の43.1%から9.7ポイント低下している。一方、「現状維持」については51.8%と、前年度から3.4ポイント上昇しており、「縮小」（6.9%）、「撤退」（2.7%）についても、それぞれ前年度か

---

ら3.2ポイント、1.2ポイント上昇している。コロナの影響を受けて、中小企業の海外事業拡大への意欲は、やや低下しているといえる。

### 3. 今後の方向性

ここまでみてきたように、コロナによって、海外拠点を有する中小企業の多くがマイナスの影響を受けており、今後、海外事業の見直しに取り組む意向にある。

では、海外拠点を有する中小企業は、今後、どのような取り組みを進めるのがよいのだろうか。筆者は、(1) 海外事業再編に取り組む、(2) 現地人材の活用を進める、(3) 海外拠点の位置づけを見直す、の3点が重要と考える。以下、それぞれについてみてみよう。

#### (1) 海外事業再編に取り組む

第一に、海外拠点の販売先や生産体制を見直すなど、海外事業再編に積極的に取り組むことが必要である。継続的に事業を見直すことは、海外拠点の長期存続につながる。丹下（2017）は、海外拠点の販売先や生産品目、生産プロセス、現地の機能などを外部環境に応じて変化させることが、海外拠点を長期にわたり存続させる要因であることを明らかにしている。

海外事業再編のなかでも、特に重要なのが、海外拠点の販路拡大である。これには、二つの方向性が考えられる。一つは、販売先を日系だけでなく、欧米系や地場企業に拡大する方向である。弘中（2018）は、マレーシアに進出した中小企業が、日系企業だけでなく、ローカル企業を含めた海外の企業に販売先を拡大することで、長期にわたり存続していることを明らかにしている。そのうえで、海外展開する中小企業が目指すべきは、販売先を現地の日系企業に限定せず、国際競争力のある企業を顧客として開拓する「販売の国際化」であり、それが売上をより安定させることにつながるとしている。丹下（2015）では、中国において、地場企業への販路開拓を実現するためには、合弁先などの海外企業と連携することが有効であることを明らかにしている。

もう一つの方向性が、販売分野の多様化である。海外拠点において、既存製品をこれまでと異なる市場で販売したり、新事業に参入したりといった取り組みが求められる。岸田・王・姚（2021）は、中国に進出した中小企業が、日本本社では未経験であった自動車関連分野において、新たな販路開拓に取り組んだことが、海外拠点の存続につながったことを明らかにしている。兼村（2019）は、東アジアでの新事業展開が、リスクや困難を抱える日本に比べて有利な環境にあるとする。東アジアには、需要がありながらも供給業者が不足する「未充足の需要分野」があるため、海外拠点を有する中小企業は、そうした機会に「気づく」ことで、これまでとは異なる新事業展開を行うことが可能となる。

このように、中小企業は、販売先を日系以外に拡大したり、販売分野を多様化したりといった、海外事業再編に積極的に取り組むことが必要と考える。

#### (2) 現地人材の活用を進める

第二に、現地人材の活用を進めることである。海外拠点を長期にわたり存続させるためには、

---

現地国籍の人材を現地責任者や幹部に登用するなど、現地人材を積極的に活用することが有効とされる（丹下, 2017）。弘中（2018）も、マネジメントの国際化の第一ステップは、ローカル社員の登用であり、特に、営業については、早急に強化すべきであるとしている。

現地人材活用の必要性は、コロナによって、さらに強まる可能性が指摘されている。兼村（2020）は、コロナ渦においても、日系中小企業が海外拠点で雇用を維持している事実を指摘する。そのうえで、こうした動きは、日系中小企業への現地での評価を高め、現地人材の定着を促すことから、海外拠点において「人の現地化」が進む可能性を指摘する。海外展開する中小企業からは、「日本から経営者や決裁者が現地へ赴いて判断することができないため、現地への権限移譲を行う必要が出てきている」<sup>1</sup>といった声も聞こえており、こうした点からも、現地人材の活用が進むものと考えられる。

もちろん、現地人材の活用は容易ではない。弘中（2020）によると、中小企業の海外拠点における組織マネジメントの課題は、職務や目標、部署での協力関係、望ましいコミュニケーション手段などにおいて、日本人管理者と現地従業員との間に認識の相違がある点である。そのため、日本人管理者の異文化適応が重要であり、派遣前に異文化理解力を高めるための研修を行う必要性を指摘している。こうした研究成果を取り入れながら、日本人管理者の異文化適応を促すとともに、現地人材の活用を進めることが、今後は必要と考える。

### (3) 海外拠点の位置づけを見直す

前述（1）、（2）と並行して、海外拠点の位置づけを見直すことも重要である。筆者の経験では、中小企業の多くが、海外拠点を単なる「日本の分工場」と考えている。しかしながら、大企業を対象とした国際経営研究では、近年、海外拠点は、単なる分工場ではなく、「優位性を生み出す主体」として見直されている（大木, 2017）。中小企業においても、海外拠点を「優位性を生み出す主体」と位置づけ、海外拠点でのイノベーションを促すとともに、それを日本本社や他の海外拠点に展開できるような方向を目指したい。

実際、海外拠点でイノベーションを実現し、それを日本で展開する中小企業も存在する。中山（2017）は、中小製造業の海外拠点のうち、3分の2程度が、海外進出後に現地市場を対象とした新製品開発や既存製品の改良に取り組んでいるとしている。そして、そのうちの4社に1社程度が、そうした製品を日本国内での販売に漕ぎ着け、売れる製品として市場に提供していることを明らかにしている。

海外拠点をイノベーション創出拠点に変えるためには、海外拠点への権限移譲が重要である。丹下（2017）は、海外拠点が主導してイノベーションを実現した中小企業の事例研究から、その要因が海外拠点への権限移譲にあることを明らかにした。コロナの影響により、海外出張が当面難しいことも踏まえると、海外拠点への権限移譲を進めることで、現地のやる気を引き出し、海外拠点をイノベーション創出拠点へと進化させることが必要だろう。

---

<sup>1</sup> 経済産業省九州経済産業局（2021）p.18

#### 4. おわりに

本稿では、コロナ後の成長に向けて、海外拠点を有する中小企業は、(1) 海外事業再編に取り組む、(2) 現地人材の活用を進める、(3) 海外拠点の位置づけを見直す、の3点が重要であることを主張した。

もちろん、経営資源に乏しい中小企業がこうした取り組みを進めることは容易ではない。政府系金融機関や中小企業基盤整備機構などの公的機関は、中小企業の海外事業再編支援に積極的に取り組んでいる。筆者の勤務する法政大学経営大学院からも、中小企業の海外展開を支援する多くの中小企業診断士が巣立っている。こうした外部機関の支援を積極的に活用することで、中小企業が海外展開を通じて、成長し続けることを願いたい。

#### 【参考文献】

- 大木清弘 (2017) 「コアテキスト国際経営」新世社.
- 兼村智也 (2019) 「東アジアでの新事業展開の可能性—進出中小企業の成長戦略の一つとして—」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集第38号』同友館、pp.61-74.  
——— (2020) 「新型コロナウイルスがもたらすアジアでの「人の現地化」の可能性：日本・アジア中小企業経営者の報告から導き出された仮説」『教育総合研究4』学校法人松商学園松本大学、pp.69-74.
- 岸田伸幸、王鵬、姚海峰 (2021) 「「新常态」での中国残留日系サプライヤーの生残り戦略—(株)滝田グループ中国現法の展開と新事業開発—」『事業創造大学院大学紀要12』pp.47-62.
- 経済産業省九州経済産業局 (2021) 『令和2年度 With コロナ時代における企業の海外ビジネス戦略構築に向けた調査報告書』.
- 丹下英明 (2015) 「中小企業の新興国メーカー開拓戦略：中国自動車メーカーとの取引を実現した日系中小自動車部品メーカーの戦略と課題」『日本政策金融公庫論集27』日本政策金融公庫総合研究所、pp.21-42.  
——— (2016) 『中小企業の国際経営：市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館.  
——— (2017) 「中小企業における海外拠点の存続要因」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要222』多摩大学経営情報学部、pp.67-82.
- 中山健 (2017) 「大企業と中小企業のリバース・イノベーション：新たな海外経営戦略の可能性」『横浜市立大学論叢. 社会科学系列69』横浜市立大学学術研究会、pp.41-61.
- 日本政策金融公庫中小企業事業本部国際業務部 (2020) 『第10回取引先海外現地法人の業況調査報告』
- 弘中史子 (2018) 「中小企業の海外生産と顧客開拓」日本中小企業学会編『日本中小企業学会論集第37号』同友館、pp.17-30.  
——— (2020) 「海外生産で成長する中小企業の組織マネジメント：マレーシアでの実態調査にみる日本人管理者の抱える課題」『日本政策金融公庫論集48』日本政策金融公庫総合研究所、pp.37-61.