

中小製造業の海外進出リスク

東京企業リスク研究会 海外リスク研究グループ
 神山正名 山岸秀之

(1) 序論

2011年3月11日に発生した東日本大震災以降、製造業のサプライチェーンは麻痺状態に陥ってしまった。さらに急激な円高が追い打ちをかけ、製造業全体に、海外へ工場進出することでリスク分散とビジネスリスクの軽減を図る機運が高まってきた。しかしながら、一方ではタイの洪水被害がタイ以外の工場が停止する事態にまで発展するなど、海外に進出したことが原因で、サプライチェーンが崩壊する事態となった。2011年は、海外への進出圧力と進出リスクの両方が顕在化した年となったのだ。

1980年以降、自動車・ハイテクなどの大企業が工場や販売拠点、購買拠点などを海外に展開している。これらの企業は、新しい拠点を設置する際に、既に確立された方法論・プロジェクトスキームを保有しており、各社の事業特性に合わせたツールも作成済みである。しかし今後、海外に初進出する企業の多くは中小の製造業であろう。これらの企業には、進出に対するノウハウも、対応可能な人材も十分ではなく、進出リスクは高い。そこで、本研究は、海外進出を検討する中小製造業に焦点をあてて、リスクを軽減した実現可能な進出計画作成の支援となるスキームとツールを提案することを目標とした。

本提案の特徴は、大企業が採用している「ウォーターフォール型」の進出検討プロジェクトを参考にしつつ、経験に乏しいプロジェクトメンバーにも実践的で、徐々に要件や制約条件をクリアして計画立案を進められる「スパイラルアプローチ」の手法を採っている点である。また、人・モノ・カネ・情報等の経営資源に係るリスクをどう回避するか視点から計画の改善を試行錯誤して繰り返す、理解しやすい手法を採用した点も特徴の一つである。

(2) 現状の海外進出検討プロセス

多くの事例によると、海外進出の進め方は「進出検討」と、実際に事業を立ち上げる「海外展開」の2つのプロセスに分けて説明されている。一般的に利用されているプロセスの全体観は図表1の通りである。

特に後半の海外進出ーグローバル競争対応までに関しては、多くの著作物も出版されており、公的な支援制度も存在している。しかし、企業が事業計画を成功させるためには、初期段階の検討内容が大きく左右することを見逃すわけにはいかない。本研究では初期段階の検討を重視し、海外進出検討プロジェクトがスタートするところから、その妥当性を検証し、進出をトップマネジメントが承認するまでのプロセスを図表2にまとめた。

このプロセスでは、手戻りが発生しやすい箇所が複数存在し

ており、リーダーまたはコンサルタントに十分な経験と情報が必要となる。

(3) 中小企業のための進出検討プロセスとツール

1. 検討プロセス

海外進出検討プロセスの手戻りを少なく完成度の高い検討内容を導き出すため、手戻りの原因になりやすい作業と、実際に手戻りを起こしやすい作業を抽出、その間を繰り返し入力になる前提条件を変えながら、検討を進めるスパイラルプロセスを提案する。(図表3) 1周するたびに、チェックリストによるプロジェクト成果をレビューし、次のステップへの進行の可否判定に参考となるよう設計した。

スパイラル1では、パートナー企業を検討するためには進出先(少なくとも進出する国)を決める必要がある。もし現地にて進出先候補を決める場合にも、パートナー候補企業を訪問することにより裏付けされた調査結果を得ることができる。しかしプロジェクトメンバーに経験者が少ない場合、調査に十分な時間をかけても見逃しが発覚して手戻りが発生する可能性が高い。そこで国内での進出先調査から手戻りが発生する現地調査までのステップはアウトプットを仮決め扱いとし、短期間で業務フローを周回することにより業務品質を高めて手戻りを防ぐことができる。スパイラル2では、進出地域の選定ステップで発生する手戻りは、資金繰り・資本の検討ステップや、工場建設・運営の基本要素の設定時の決定内容が原因になることが多いため、これらを含む業務フローをスパイラル化する。両スパイラルとも、2周目以降は最初に検討ステップとチェックリストの通過基準を見直す。

2. チェックリスト

①チェックリストの導入目的

前項で示したスパイラルプロセスから次のプロセスに進行する条件設定やプロジェクトの途中経過を評価するために、チェックリストの作成を提案する。ベースラインとして、プロジェクトのメンバーかコンサルタントのような第三者、もしくはPMOや本社マネジメント部門などの社員がチェックを行う。また、インダストリの特性や進出先の特性を考慮に入れて、プロジェクトメンバーがチェック項目を新たに追加する必要がある。

②チェックリストの構成法

チェックリストは大項目、中項目、小項目の3階層で構成されている。リストは企業の資源と戦略を左右するリスクを機軸として検討を進めるために、人・モノ・カネ・情報・進出先特性・巨大リスクの6種類用意した。大項目はチェック内容の分

類、中項目には評価の対象、小項目が具体的な質問内容になる。今回は最下層の質問を230問用意した。サンプルを図表4に記す。

③チェックリストでの視点

a. 人

-グローバル人材

海外進出で現地の人材を雇用するに当たって、進出前から海外のビジネスに適合した人材を養成する必要がある。そのためには、外国語のみならず海外の生活習慣やビジネスの慣習の相違点を理解する人材を育成する必要がある。また、このような人材を評価するための新たな基準も準備することが望ましい。さらに、海外の事情に精通した帰国子女や留学生を雇用する企業も増えている。なかでも現地出身の在日者や現地人材を早期に採用するのも有効である。この場合、異なる文化を持った社員を新たに受け入れるために、教育制度・福利厚生など多面的に受け入れ態勢を見直す必要がある。

-キーパーソン

進出検討プロジェクトが立ち上がると、現地との種々の交渉が始まり、プロジェクトをリードする人材が必要となる。また、進出が決定すると現地に赴任して操業を立ち上げるための人材を必要とする。まずは人材を育成・選定する必要がある。JETROでは、キーパーソンに必要な資質として以下の3点をあげている。

○現地人とのコミュニケーション能力（互角力も含む）

○積極性・主体性

○異文化に対する理解

b. モノ

-生産品目の決定

同件は、国内の既存工場との住み分け以外にも、海外ならではの強みと弱みを加味した判断が必要となる。まずは、原価や通貨の動向などの価格競争力、生産能力や技術についても競合と比較する必要がある。また、安全性や環境への配慮を理由とする現地の規制等により、利用する材質や加工方法などの技術情報の公開を要求されるケースも多い。さらに生産効率を向上するために、技術移転が必要なケースも想定して、技術流出のリスクを加味する必要がある。

-物流・搬送上の環境対策・安全対策

日本国内では想像しがたいことであるが、海外では物流規制も頻繁に変更され、自治体別に全く異なる規制が同一国内に同居するケースもある。特に安全性や環境問題を楯にした規制は、逃れるすべが無いので、その動向を常にモニターするためのスキームが必要である。

-共通化・部材・設備

進出の前提条件として、部材や設備等の自社技術を共通化するための取り組みが必要になる。これは、進出後に現地の部材を使うことも考える必要があるためであり、一見矛盾した用件に見えるが、共通化作業を進めるために必要な技術情報の管理手法が、現地部材との差異の明確化を可能にして、精緻なコスト管理・品質管理だけでなく、技術管理機能を日本に集約化することが可能になる。

c. カネ

-資金調達・現地機関からの調達

現地での資金決済などのローカルなオペレーションには、現地の銀行との関係を強化して行く必要がある。中小企業研究機構の報告では、海外に積極的に進出している企業ほど、現地金融機関からの借り入れる割合が高い。国内で取引関係にある銀行等から紹介を受けているケースが多い。国際協力銀行（JBIC）などの公的機関からの借り入れについては、条件を十分に調べる必要がある。

-操業費用・物的資源

海外では、日本とは全く異なる方法で課税されるケースがある。ことさら物流に関連した関税は、現地に進出した日本企業を困惑させている。例えば州をまたいで原材料を運ぶ場合に関税が発生するケースがある。また、操業が本格化すると設備のメンテナンスも必要になる。日本と同じ設備を利用しても、現地で同じ費用でメンテナンスを受けられないケースが多々ある。それ以外の水、電気、ガスなどのユーティリティも変動要素が大きいため、製品原価に大きなインパクトを与えるリスクは、日本より格段に高く、進出前に変動範囲や発生ケースを入念に調査しておく必要がある。

d. 情報

-IT・通信・IT要件

昨今、海外進出企業間で大きな問題になっているのが、技術やノウハウの流出である。これは、現地での生産を円滑に進めるためには、ある程度の機密情報の公開はやむを得ないが、それらが人やドキュメントと一緒に流出してしまう矛盾を、進出企業が乗り越えられないことに起因している。そのためには、以下の情報管理が必要になる。

○情報はきめ細かく管理して、必要な時に、必要な人へのみ公開する。

○上記の対象者であっても、必要のない時は見せない。

○公開が必要な情報は、極力ドキュメントとして一括して供与するのではなく、データとして必要なものだけ公開する。

当初は表計算のような簡単なITから試行をはじめ、要件が固まったところで本格的なIT導入に進めて行く。従業員に情報管理の考え方を根付かせるには時間がかかるため、海外進出が決まる前から着手するのが望ましい。ただし、遠隔地間で情報を統合し、セキュリティを勘案して適切に共有する必要があるため、最終的にはサーバーを利用したITインフラが必要になる。ただし、IT構築の費用や人材に課題がある場合は、同じ目的意識を持つ他社と共同構築したり、クラウドサービスを活用する。

-知財管理・知財流出回避管理

中国での知財流出事故が後を絶たない。これは、どこまでが自社の知財なのかを明文化していないことと、国家の強制力が事態を複雑化させている。進出する前に、自社にどのような知財が存在するのかを把握した上、ITを金庫代わりにして、必要に応じて出し入れできるように、日ごろから習慣付けておく必要がある。また、最悪の事態に備えて、保険等へのリスク移転を検討する必要がある。最近では公的支援も制度化されつつあり、カバーできる範囲を

予め調査しておく必要がある。

④チェックリストの具体的なチェック項目事例

人・モノ・カネ・情報・進出先特性・巨大リスクの各チェックリストには、以下の内容を留意した質問を用意した。

a. 人

－グローバル人材の育成状況について

例) 急遽、連絡先を頼りに現地に訪問できますか？

－グローバル人材の管理（経営体制連携を含む）方法の確立状況について

例) グローバル人材の評価基準を設定していますか？

－人事組織・制度のグローバル化対応度について

例) 外国籍の人材を受け入れる制度はありますか？

－現地採用人材の採用方法の確立状況について

例) 現地での採用基準を確立していますか？

－キーパーソン選定方法の確立状況について

例) 赴任者の職務、人材像、人数を考慮していますか？

－現地人材情報の把握状況について

例) 国内で現地の労働事情を調査していますか？

－現地での労務管理方法の確立状況について

例) 現地人材の定着を考慮していますか？

－現地労働関連法規の調査状況について

例) 現地の労働関連の法を勘案した就業規則を定める予定ですか？

b. モノ

－現地のユーティリティ（電力、水道等）や物流（空港、空港、道路等）インフラについての調査状況について

例) 空輸需要に対する空港へのアクセスは良好ですか？

－現地での生産品目と生産量の特定状況

例) 適切な方法で需要を推定していますか？

－工場の設備関連事項及び用地に関連事項の確立状況

例) 電気、水、ガスは十分かつ安定して供給され得ますか？

－現地での部品・部材の調達経路ならびに代替調達経路の確立状況

例) 代替原材料情報を集中管理していますか？

－各製造工程の役割とパートナーを含む他工程との役割分担の確立状況 例)

例) 製造工程の内作か外作かを明確にしていますか？

－部品・部材・製品の物流経路及びその代替経路の確立状況

例) 自社搬送か物流業者委託かを検討していますか？

－物流上の環境対策・安全対策の確立状況

例) 物流業者の搬送での貨物盗難、異物混入に注意していますか？

－従業員・外来者の導線確保状況

例) 外来者の安全、秘工程非開示を考慮していますか？

－現地の部材・部品使用のための準備状況

例) 設備の共用化を進めていますか？

－現地市場調査状況とそのニーズに適合した製品の準備状況

例) 原材料の仕入れ状況に合わせた変更を考慮していますか？

－海外進出準備のための部品・部材の共通化状況

例) 部品・部材の共通化を進めていますか？

－現地の環境・品質関連規制の調査状況

例) 製造過程で生じる廃棄物に特定有害な物質はありませんか？

－技術流出を防止するための設備や部材・部品などのブラックボックス化準備状況

例) 工作機械の秘技術部分はブラックボックス化されますか？

c. カネ

－独资・合資の進出形態の確立状況

例) 進出先国が認める会社の運営形態を調査しましたか？

－国内・現地金融機関からの資金調達の有無や借入れ条件の確立状況

例) 現地の与信上限規制を考慮しましたか？

－現地での調達費用や関税を含む物流費用等の操業費用の見積もり状況

例) 輸入原材料への関税を考慮していますか？

－現地従業員の給与や福利厚生、各保険費用の見積もり状況

例) 賃金体系は現地の法や規則に準拠していますか？

－売掛金や取引先の信用管理方法の調査状況

例) 信用供与先の財政状況を把握する方法を確立していますか？

－法人税等の見積もり状況

例) 現地の法人税制を正しく理解していますか？

d. 情報

－通信インフラやデータセンターの調査状況

例) 電子データ量に適合するデータセンターは確保されますか？

－自社システムの海外取引対応状況とメンテナンスの容易性

例) 海外言語・通貨・時差に対応していますか？

－社内のITリテラシー

例) 業務遂行に必要なITリテラシーを確保・維持できますか？

－システムのセキュリティ確立状況

例) アクセス権管理を一元化していますか？

－Web会議やWebメールなどシステムの事業所分散化対策

例) 遠隔会議システムを運用していますか？

－暗号化等の現地政府の情報通信に関連する規制対応状況

例) 電波等電気通信関連の現地規制？

－機密情報の漏洩対策状況

例) コピー済の紙やプリント済用紙の放置対策は実施していますか？

－海外進出に伴い範囲が拡大するステークホルダーとのコミュニケーション方法の確立状況

例) 本社及び進出先とすべての関係者とのコミュニケーションの仕組みを確立していますか？

－社内で保有する知財の認識と流出回避対策の確立状況

例) 知財の重要度を適格に設定していますか？

e. 進出先特性

－進出先の国情・企業環境・顧客特性等の調査状況

例) 進出先での自社の強み・弱み・事業機会を理解していますか？

f. 巨大リスク

－戦争や急な制度の変更などのカントリーリスクへの対応状況

例) 輸入制限・禁止に対するリスク移転の方法を確立しましたか？

- 契約先の経営不振に関連する信用リスクへの対応状況

例) 契約相手方の破産に対するリスク移転の方法を確立しましたか？

- 為替リスクへの対応状況

例) 外国為替レートの変動リスク対策を確立しましたか？

3. KPIの導入

近年の企業経営では、企業目標の達成に向け、しばしばKGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標)、CSF (Critical Success Factor: 重要成功要因)、KPI (Key Performance Indicator: 重要業績達成指標) が使われる。KGIは経営目標設定、CSFはKGI達成のための要因分析、KPIはCSFの達成度測定役割を果たす。

本研究では、リスクを極力軽減して海外進出を果たすべく、進出検討過程での人、モノ、カネ、情報等へのリスク考慮状況を極力数値的に評価するために、KPIを導入することとする。

①KPIの位置付け

通常、企業目標の達成に向け、KPIは数値表現により組織や個人の業績評価を行うものとして、その達成・未達成の要因を分析できるよう留意される。本研究でも、このアナロジーで、KPIを海外進出の実現に向けて適切にリスクへの対策あるいは配慮を行ないつつ進出検討が実施され、進出リスク対策の良否が判断できるツールと位置づけることとする。

②KPIの設計

企業経営では、組織の業績評価を財務管理的な数値を中心に行なう場合が多い。しかし、海外では、治安、政治、経済状況、文化、法、規制、商習慣、企業経営など国内とは様々な事情の違いがあり、それらが現地事業の潜在リスクとなる。

KPIの設計は実績評価対象が金額、率、件数、期日などの数値で計測可能な資源や活動に対しては比較的容易であるが、情勢や人・モノ・情報などの無形的な属性を持つものが対象となる場合には抽象的にならないよう適切な数値を設定するよう留意する必要がある。

③KPI設定の前提

KPIは海外進出検討の過程で、経験や勘などにより思いつくままリスクを挙げ、その対策の実施状況の指標として単に設定するものではない。KPI設定は経営目標を定量的に明確化し、その目標を達成する手段に潜むリスクへの備えを列挙しておくことを前提として行なう。それにより、経営目標の実現に向けた説得性のある設定が可能となる。

本研究では、海外進出計画書に掲げられた経営目標が、チェックリストの大項目および中項目で示す内容に適する進出目標意識に分解され(KGI)、さらにその目標実現に向けた活動に潜むリスクへの対応手段としての小項目の質問(CSF)に関連してKPIが設定されるものとする。

なお、一般には進出目標は経営者による指導および承認が、成功要因には事業部門長などの指導および承認が伴う。

④KPIの設定事例

KPIの設定では、数値化を慎重に行なわなければならないケースに留意が必要である。例えば、パートナー企業や取引先の信用性、現地での自社の知名度、現地人材の教育水準、進

出国の政治や経済の安定性、進出国の規制の度合い、現地への自社の貢献度、社員の教育機会、社員のナレッジが挙げられる。

以下に、KPI設定の事例を掲げる。

a. 経営目標: 'モノ' 資源と関連し、特定生産品目を現地生産して『生産費用を15%削減』

価格競争力の強化のために、生産品を特定し、新興国生産に切替えて生産費用を抑える。

生産品の決定過程で、以下の点で、リスク対応を重点的に考慮することにした。

- ・現地生産品の特定方針の明確性
- ・特定生産品の現地での競合優位性
- ・技術公開の必要性和公開範囲

この点に直結して、以下の通りKPIを設定した。

目標: 生産費用削減

成功要因: 生産品特定基準の明確性、競合優位性、公開義務の書面化

KPI: 進出目的との合致率、現地調査結果(アンケート回答など)、公開要点の記述率

また、生産量の決定過程で、以下の点で、リスク対応を重点的に考慮することにした。

- ・需要推定の適切性
- ・産量に必要な体力

この点に直結して、以下の通りKPIを設定した。

目標: 需要に見合う生産力確保

成功要因: 需要推定計算の明確性、資源投入量推定の合理性

KPI: 市場調査結果(例: アンケート回答率)、生産量に対する資源の投入率

b. 経営目標: 'モノ' 資源と関連し、原材料・部品の『調達費用低減および安定調達確保』

同等品質の原材料・部品を探し、現地調達を促進し生産原価を下げる。

現地調達の促進活動につき、以下の点で、リスク対応を重点的に考慮することにした。

- ・現地調達の情報入手と活動性

この点に直結して、以下の通りKPIを設定した。

目標: 調達費用低減

成功要因: 品質の信頼性情報、現地サプライヤとの合意

KPI: 歩留、サプライヤの評判(経営内容)、納入義務の書面での明確度

また、安定調達の継続性につき、以下の点で、リスク対応を重点的に考慮することにした。

- ・他国からの輸入規制の対応
- ・一次サプライヤからの安定確保
- ・二次以降サプライヤの一元把握
- ・サプライヤの分散

この点に直結して、以下の通りKPIを設定した。

目標: 調達量不足、調達不能の回避

成功要因: 輸入規則確認、サプライヤとの安定供給交渉、サプライヤ情報管理、サプライヤ分散

KPI: 日本あるいは他国からの輸入規制の有無、安定供給サプライヤの数、サプライヤとの基本契約書での明確化、二次以降サプライヤの数

と各々の供給力、代替品検討活動実績

c. 経営目標：‘人’資源と関連し、現地立ち上げ時の『経営計画に適合する要員の配置』

初期経営計画の達成に相応しい経営管理者、運営管理者を配置する。

現地での経営・運営要件に叶う人材要件の選定と配置につき、以下の点で、リスク対応を重点的に考慮することにした。

- ・キーパーソンの職務、資質、知識の明確化
- ・現地の経営・運営勘のある人材の登用
- ・事業運営特質に合う現地人材の採用

この点に直結して、以下の通りKPIを設定した。

目標： 初期経営計画達成に適合する要員配置

成功要因：経営計画・事業特質に合うキーパーソンの選定、現地での事業運営勘の高い人材の採用

KPI： キーパーソン要件の書面での明確度、キーパーソンに求める人材の採用率、事業運営要件を備えた経験者、現地人材の採用率

4. ユースケース

海外進出を検討中の産業用機械のコンポーネントを製造するA社について、以下の条件で、スパイラル1のフローの流れをスタディーしてみる。(図表5)

A社は、経営幹部からASEAN各国での産業機械受注量の増加を見込み、同市場への工場進出を検討することになった。タイからギアボックスの歯車のサプライヤーがパートナー候補として名乗りが上がった。そこで、与信の問題が少なそうなうえ、歯車の供給が期待できるタイを進出先の候補とした。

パートナーやタイの国情について一通りの調査を済ませ、現地での調査を行いチェックリストのカネ、モノ、進出先特性を利用して候補地になりそうな地域につき検証した。結果として、電力の供給が安定化していないため、工作機械や鋳造炉が安定操業できない可能性があり、パートナー候補も製品の精度がA社の受け入れ基準をクリアするには時間がかかることがわかった。ここで、スパイラルの2周目に入る。マレーシアから機械コンポーネントの販社がパートナー候補として名乗りを上げてきた。早速マレーシアの国情について急いで調査を進め、現地調査の結果を元に同じチェックリストを用いて検討したところ、モノでは、歯車を日本国内の工場で作って現地に運んでも物流費が安く済む。カネでは、現地政府の支援策が適用可能で、初期投資費用が大幅に低減できることがわかった。ここで重要なのは、海外進出検作業のように、前のステップのアプトプットが以降のステップの結果を大きく左右する場合は、ステップ毎に厳重な調査を実施して一つずつ決めごとを行うのではなく、仮の答えを置きながら繰り返し検作業を進めるほうが、短時間で正しい答えを引き出せる可能性が高いことである。

[4] 結論

本研究は、初年度に企業の海外進出を多面的に分析した結果、進出を目指す企業に役に立つ成果を挙げるためには、インダストリを絞り込む必要があると痛感したことに端を発する。そのため、2年目を向かえるにあたり、中小の製造業に焦点を絞り込むことを決意した。研究を進めてゆくなかで、海外進出計画が

トップマネジメントに承認された後の作業事例や支援制度は既に多数存在しているが、検討→検証段階での事例紹介やツールが極めて少ないことに気がつき、そこに着目した。なかでも、検討プロセスの少ない事例を見ると、すべて一方向のウォーターフォール型のプロジェクトで提案されており、短期間に期待される成果を挙げるには、多大な経験と知識を必要とすることが読み取れる。

本研究では、決断内容が手戻りを招く可能性のあるプロセスを中心に、徐々に決定内容の精度を高められる部分的なスパイラル型プロセスを提案している。また、その成果を評価するためのチェックリスト、さらに、同じプロセスの再実行/次プロセスへの前進を判定したり、成果とプロジェクト目標のギャップを評価するためのKPIを作成し、提案することができた。

今後は、既に進出済みの企業や、検討中の企業からフィードバックを得ながら、より完成度の高いツール提供を目指したい。

[5] 今後の予定

研究を進めるにあたり、専門家や進出経験企業からの声を集め、チェックリストの妥当性や、検討プロセス等のフィードバックを得ることを目論んだが、資金や物流など特定分野に特化した専門家が多く、人・モノ・カネ・情報を切り口として広く製造業でボトムラインとして利用できる成果物を目指すにも、チェックリストやKPIに包括性と深さの双方が必要であることがわかった。そこで、今年度の研究では、サブインダストリの特性に依存する業務領域や要件を排除しつつ、専門家が見てもボトムラインとして検討価値が訴求できる、検討プロセス、チェックリスト、KPIのドラフトを作り上げることに集中することにした。今後は、この成果物を元に以下の手順でより完成度の高い研究内容に仕上げる予定である。

1. 専門家および進出経験者のレビューを受ける。
2. 上記の結果に従い、内容を更新・改善する。
3. 特定インダストリ向けに特化したバージョンを作成して、カバーする業務領域の広さと深さの双方を充実させる。

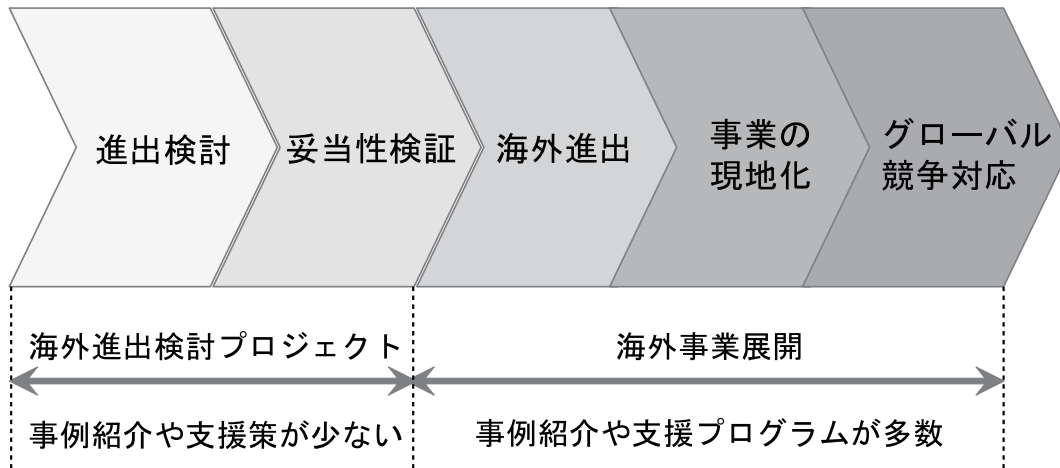
上記の実現を目指し、本研究を次年度以降も継続して進めて行きたい。

【参考文献】

- ・日本貿易振興機構「海外進出に役立つ資料 基礎編」
< <http://www.jetro.go.jp/library/reference/overseas1.html> > (2011/6/20)
- ・日本貿易振興機構「初めての海外進出」< <http://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/> > (2011/6/20)
- ・(株)野村総合研究所「東アジア食品産業海外展開支援事業」
< <http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf30.pdf> > (2011/6/20)
- ・東京海上日動リスクコンサルティング(株)「海外事業のリスクマネジメント」
< http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/201004281.pdf > (2011/6/20)
- ・TDK「事業等のリスク」< http://www.tdk.co.jp/ir/tdk_management_policy/risks/ > (2011/6/20)

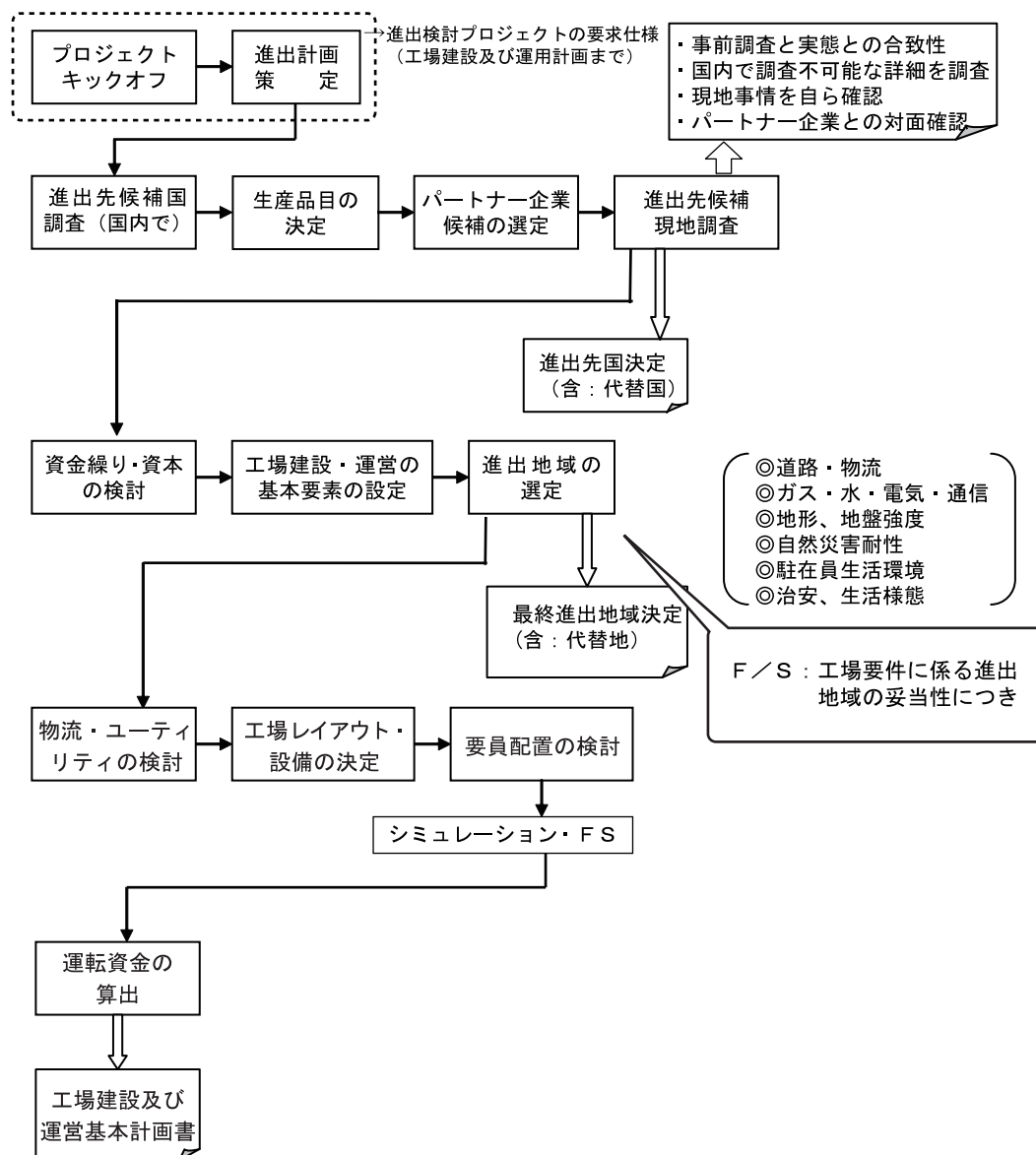
- ・ 近畿経済産業局「近畿の中小企業の中国ビジネス戦略に関する調査」
 < <http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/china-chosa/china-report.html> > (2011/6/)
- ・ 経済産業省「素形材企業のための 技術・ノウハウ保護ガイドブック」
 < http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/sokeizai/gizyutsuryuusyutsukaitei.pdf > (2011/6/)
- ・ 大和総研「海外進出企業の現地における資金調達」
 < <http://www.dir.co.jp/souken/research/report/capital-mkt/11102101capital-mkt.html> > (2011/7/20)
- ・ 財団法人 中小企業総合研究機構「グローバル展開型中小企業の経営実態に関する調査研究」 < <http://www.jsbri.or.jp/new-hp/work/research/pdf/21/122/mokuji.pdf> > (2011/7/20)
- ・ 中央経済社「生き残りを賭けた 製造業の海外進出」
 < http://pub.nikkan.co.jp/uploads/magazine_serial/pdf_4ce4de56e76b9-2.pdf > (2011/9/20)
- ・ 国土交通省「地方・中小建設企業のための海外進出ガイドランス」
 < <http://www.mlit.go.jp/common/000110976.pdf> > (2011/9/20)
- ・ (社) 中小企業診断協会「元気な会社の海外進出戦略」 < http://www.j-smeca.jp/contents/001_c_kyokainitsuite/010_c_jigyonaigyuu/001_c_chosa_kenkyu/004_genkinakaisha.html > (2011/9/20)
- ・ 経済産業省委託 [みずほ総研(株)]「海外との取引リスクに関する調査」 < http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/trade_insurance/pdf/itaku/18-kaigairisuku.pdf > (2011/9/20)
- ・ 経済産業省「貿易保険分野における民間保険会社の参入状況について」 < http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/trade_insurance/pdf/minkankaihou/sannyu-jyokyo19nen6gatsu.pdf > (2011/10/20)

図表1 海外進出プロセスの全体像

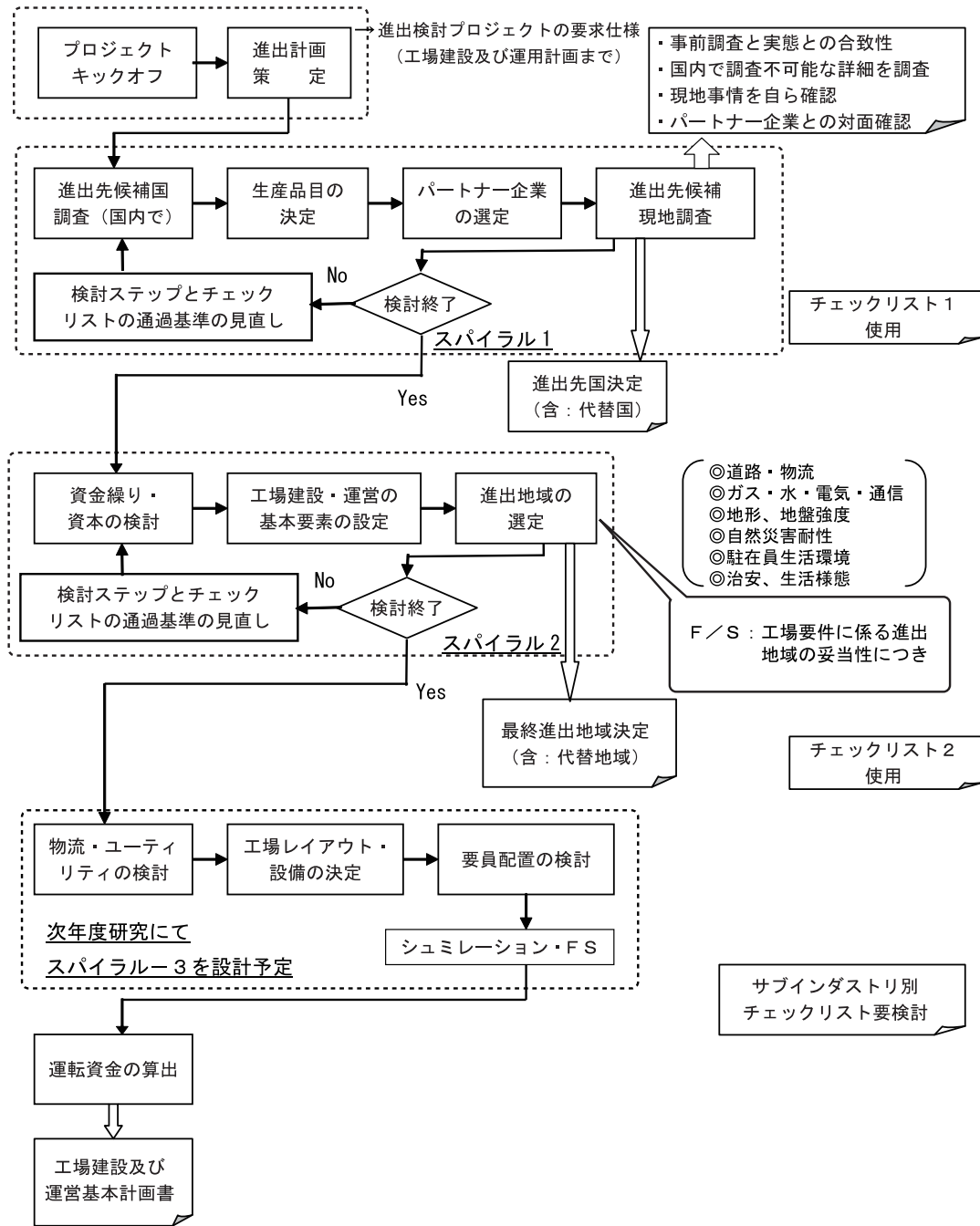


出展：日経ビジネスオンライン 2009年1月7日「海外展開成功の秘訣は“基本に忠実”たること」

図表2 海外進出検討プロジェクトの実行の流れ図（従来型：ウォーターフォール型）



図表3 海外進出検討プロジェクトの実行の流れ図（今回提案：スパイラル型）



図表4 チェックリストのサンプル（人）

大項目	中項目	小項目
人材要件	グローバル人材の資質	国内で現地の基礎情報を調査し把握できますか
		事前現地情報を現地で確認できますか
		現地でのみ得られる事情を識別し問題点を認識できますか
	グローバル人材のスキル	現地の人と電話連絡や直接対面ができますか
		急遽、連絡先を頼りに現地に訪問できますか
		先方のアポを電話でとれますか
教育体制	教育方針	現地時間や先方の就業時間を絶えず意識していますか
		グローバル化に対応し何をどう教育するか方針はありますか
		グローバル人材育成公的支援策を調査・利用検討しましたか

図表5 A社の海外進出前提条件

進出検討地域	対象製品	進出形態	進出経験
ASEAN	ギアボックス	工場進出	無し