

第2章

海外進出企業のリスクマネジメント

一日・韓中小企業の事例一

(姜 徳洙)

はじめに

海外に拠点を移しながら事業展開を行っている日・韓中小企業の東南アジア地域への進出は、中小企業から考えるとコスト面、あるいは現地における販売促進を目的として海外進出している。

しかしながら、国内市場を中心とした事業活動を行っている経営環境は海外市場のそれと明らかに相違している。つまり、国境を越えてビジネスを展開することは、それぞれの国の外部環境、内部環境のもとで、事業を展開していくことから考えると企業に損失を与えるビジネス・リスクは国内より明らかに多い⁽¹⁾。

例えば、発展途上国である東南アジア地域に進出する際には、やはり不安定な政治・経済情勢の問題と立ち遅れたインフラ整備⁽²⁾という不安要素いわゆる現地でのリスクが存在する。結局、進出した国や地域の人々の意識の違いから国内経営より一層厳しい状況になることは間違いない。

本稿では、海外に拠点を移しながら事業活動を行っている日・韓中小企業にとり、進出した各国と各地域の異文化環境に対して現地化のマネジメントが重要であることを検討する。その前提として海外進出した中小企業における経営戦略の明確化と経営者の意思決定がいかに重要であるか、さらには、海外展開支援策と自社独自ネットワークの構築が必要とされていることにつ

(1) グローバル企業を取り巻く外部的な環境要因には法的、経済的、政治的、社会的環境、自然環境などがある。一方、内部的な環境要因には従業員の価値観（本社から派遣されたスタッフと現地のスタッフ）などを挙げることができる。

(2) 例えば、物流システム構築、人材育成などがある。

いても考察範囲を広げ、日・韓中小企業の事例を挙げながら検討する。

1. 海外進出した企業の経営戦略—リスクの最小化—

1-1 経営戦略の明確化

中小企業の海外展開は、国内より安価な生産コストを狙った生産拠点づくりのために進出したケースが多い。つまり、単に人件費の上昇、安い原材料の入手困難という国内市場の限界を打開する経営戦略の一つであった。

しかしながら、東南アジア市場の場合、永遠に続く低コストの生産地ではないという観点も考えるべきである。中小企業の場合、単なる生産コスト引き下げだけの事業展開も重要であるが、海外でも特定した部門をより明確に展開することで新たなビジネス・チャンスが生じる戦略を行うべきである。

その理由は、日本の中小製造業の場合、途上国との価格競争の激化、非製造業では高齢化・人口減少の続く地方部での市場の縮小など国内市場の空洞化などが指摘されている。中小企業の場合、グローバル競争、高齢化社会など厳しい環境に置かれていることは事実であるが、新しいものを生み出す経営戦略が必要となった。これに関しては韓国の中小企業も同様である。

もし、中小企業が、販売部門を中心とした海外展開であれば、経営戦略を明確にして自社を取り巻く利害関係者とのネットワークシステムの構築が必要である。中小企業の場合には、もともと経営資源が不充分であるという視点から考えると、外部資源の活用はこれまで以上に積極的に行うべきであろう。

例えば、販売先に対しても製品の提供を行うのみではなくて販売ルートに対する迅速な情報入手が可能な体制を構築することで、まず戦略的に販売先の拡大につなげることができる。こうした変化は、国内を形成してきた経営資源の配分や移転が、海外現地法人の能力の向上をもたらし、ひいては海外進出した中小企業全体としての競争力を強化して、ビジネス・チャンスの最大化につながるといえよう。

1-2 海外進出した中小企業の動向—リスクの把握—

海外進出している日・韓中小企業は、さまざまな環境要因の影響を受けながら事業範囲を拡張している。したがって、中小企業を取り巻く環境は急激に変化することもあり、直面しているビジネス・リスクに対するマネジメン

ト体制も考慮しなければならない。

新たな市場において、潜在的なリスクをマネジメントすることは日・韓中小企業の共通点である。例えば、リスクに関する情報の迅速な収集、あるいは企業活動に直接関係している市場環境の変化にいかに対応できるかどうかは各企業にとって大きな課題であろう。

ところで、海外進出している中小企業にはさまざまなリスクが潜んでいる。ここでは、政治的リスクとコミュニケーション・リスクについて論じる。

第1は、政治的リスクである。各国の政治体制、法律・制度に適応しなければならない政治的な問題である。例えば、政府が現地生産を奨励するために輸入を制限したり、輸入を急速に拡大したりする等の施策が市場規模およびその成長におおに関わってくる。海外進出している企業は海外進出国の規制のなかでその活動を行っているので、企業にとっては企業価値向上にマイナスを与えるリスクである。

第2は、コミュニケーション・リスクである。このリスクは海外進出している中小企業にとって無視できないが、海外進出している大企業も同様である。例えば、自国のやり方を無理やり海外に押し付けても通用しない。だからといって、現地の文化に過剰適応すれば、自国の企業文化との間でギャップが生じる⁽³⁾。

特に、このコミュニケーション・リスクは人材の流動性などの無形資産（経営資源）にも密接な関係がある。現地特有の風土や利害関係者である従業員の価値観、行動様式をどのような形で、海外進出している中小企業の経営管理に活かしていくべきかに関しては、慎重に考慮しなければならない。

このように、海外進出した中小企業において、グローバル化した経営環境はさまざまなレベルで複雑な課題を抱えているが、現地適応のために自律性を獲得するには、権限のみならず日・韓中小企業は現地化のマネジメントが必要になる。

1-3 意思決定者である経営者の役割

中小企業の意思決定者である経営者の役割は、将来の企業を取り巻く環境変化を予測して自社のあるべき姿、いわば持続可能な企業を構想し、それに至るまでの経営方針を明確に示し、グローバル時代だからこそ企業の進むべ

(3) 高木晴夫(2005)『組織マネジメント戦略』有斐閣、p.12。

き方向を明確に定める必要性がある。

経営者がなすべきことは、自社が抱えている現状を明確に把握したうえで、コミュニケーションを通じて企業の環境適応能力を高める独自の企業文化⁽⁴⁾を構築しなければならない。

しかしながら、中小企業の場合、自社の経営方針が社員や外部の利害関係者に十分に示されない場合が多い。そこで、経営者は、自社の経営方針を社員と共有しながら、外部の利害関係者である取引先や金融機関とコミュニケーションを行う経営姿勢が必要となる。

この点に関し、自らが中国工場に常駐した結果、新たな事業開拓ができた東京都黒田区に所在している日本中小企業の事例がある。

同社の場合、海外展開した当初は、東京の本社から駐在員を派遣して事業活動したが、現地従業員は定着しなくて離職率が高い傾向が続いたので、同社の経営者自らが本社にはあまり戻らないで海外に常駐する体制を行った。最初は海外進出後の国内・外のマネジメントをどうするかは同社のなかでも大きな課題ではあったが、最終的には、安定しなかった従業員の定着率は上がり、事業活動も安定したことについて、同社の経営者は、日々従業員とのコミュニケーションを大切にした結果だったと強調している⁽⁵⁾。

国内を越えて中小企業が真のグローバル企業になるためには現地化に通用するマネジメントの構築が必要である。その理由として、国内企業が海外展開して現地に国内的経営方式をそのまま移転しようとしても、国内と同じ経営を行うことは難しい。中小企業のなかで、海外進出を行う際には当然ながら、環境変化に適合しなければ存在することができない。したがって、海外進出を行う中小企業は現実的な課題、環境の変化に適合させてビジネス・リスクを事前把握しなければならない。

すでに指摘したように、海外進出に伴うさまざまな問題点いわゆるビジネス・リスクが潜在しているからこそ経営者は明確な方向性に基づいて、意思決定を行うべきである。さらに、経営者の重要な役割とは、社内マネジメン

(4) 企業文化 (Corporate Culture) とは一つの企業体の構成員みんなで共有している価値観、信念、理念、習慣、規模と伝統、そして知識と個々の思考・行動スタイルなどを含む総合的な概念であり、企業構成員と企業全体の行動に対して影響を与える基本的要素である。折橋靖介 (2003)『多国籍企業の意思決定と行動原理』白桃書房、p.161。

(5) 「日経産業新聞」2012年10月31日に紹介された海外進出して成果を上げている東京彫刻工業 (東京・黒田に所在) の事例から一部引用。

トの側面だけではなく、社外とのコミュニケーション体制も強化することである。

その結果、企業の利害関係者である顧客ニーズの変化、または従業員が何を求めているかを明確に把握して事前的にマネジメントを行う体制が重要となる。

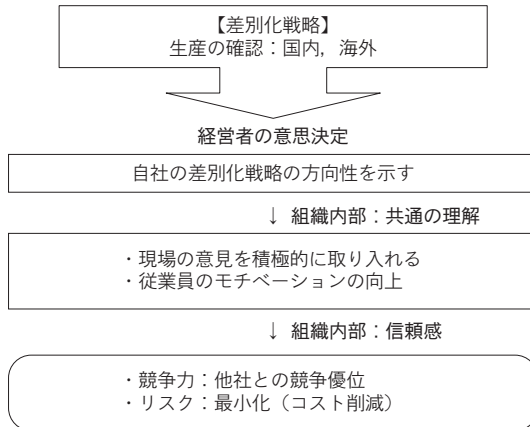
例えば、中小企業の場合、人的資源（従業員）に関するマネジメントは重視すべき事項である。特に、この問題に関しては、日韓中小企業における共通の課題であるといえよう。

結局、自社の技術の伝承と勤務態度などに関する基礎能力の開発が必要となり、最も重要なのが人材の定着率向上である。また、技術の伝承は技術の流出と裏表一体の関係になるからこそ定着率向上が自社の経営資源を守るマネジメント体制である⁽⁶⁾。

図表1は、韓国中小企業H社⁽⁷⁾の事例を紹介している。同社は、建設業で使われている建設重機の部品を製造している。同社は、品質の高い部品を生産するために独自の生産システムを完備していることで、同じ業種との差別化戦略ができて、売上を伸ばしている。

さらに、同社の特徴として経営の責任者は、現場の従業員からの意見を積

図表1 経営者の明確な意思決定による競争優位とリスクの最小化



出所：筆者作成

(6) 財団法人中小企業総合研究機構（2012）「中小企業の海外展開による国内経営への影響局面に関する調査研究」通巻番号129号，p.46。

(7) 韓国慶尚南道昌原（チャンウォン）市に所在している企業。

極的に取り入れる体制を重視している。

現場の従業員が、大型の重機製品は中国企業で大量に生産されていることを考慮して小型製品のみを製造していくことを提案した。その後、その現場の意見を取り入れて実行した結果、製造にかかる時間の短縮と大型よりもコスト削減ができた。こうして、コスト削減はもちろん売上も安定し、その分、従業員にも利益が還元され、結果として現場の人々の仕事に対するモチベーションの向上にもつながったと担当者は強調している。

2. 中小企業のマネジメント体制とネットワークの重要性

中小企業の場合、企業活動の広がりや、国内を越えて真のグローバル企業になるためには、現地化のマネジメント体制が必要となる。例えば、現地生産にあたっては、まず現地の状況を把握するとともに、現地の優秀な人材を確保する必要がある。その理由は、本社から派遣された適任者でも解決できない難しいケースが多い。

こうした視点から考えると海外展開した中小企業は、世界規模での企業価値創造を実現するために、国内内部だけの経営資源に依存するのではなく、進出した地域の資源（有形・無形資産）の有効活用が不可欠である。特に、地域の資源である人材いわゆる人的資源の流動性までに考慮しなければならない。現地で採用した優秀な人材のマネジメントは十分に行うべきであろう。

人的資源管理の面において現地人材の採用、教育、定着のための仕組みづくりが課題となる。その理由はまた、経営者の迅速な意思決定は、企業を取り巻く環境変化に対して柔軟性を保ちながら、その考え方を組織に浸透させることが重要だからである。それは、普段からの組織体制においても検討しなければならない。

経営者はそれらの限界を乗り越えるべく、企業価値と関わる迅速な意思決定については一人ではなく、内部組織の複数の人々と上下関係にこだわらず、正確な情報交換が可能なシステムの整備、さらにそのシステムが円滑に遂行できる内部統制の環境を整備することが重要である。

海外進展した企業が、現地特有の風土や利害関係者である社員の価値観、行動様式をどのような形で、自社の経営管理に活かしていくべきなのかに関しては、慎重に考慮する必要がある。したがって、内部のマネジメント視点から考えると、現地人の優秀な社員の昇進を保証することによって士気を高

め、企業へのコミットメントの低下を避けねばならない。

中小企業におけるグローバル戦略の現状からみると、韓国の中小企業のグローバル戦略は日本企業より積極的である。その理由は、大企業との関係性が異なるからである。

韓国の中小企業の場合、すでに進出している大企業による中小企業への協力は必要であるし、大企業とのネットワーク体制を維持していくことも欠かせない。

例えば、中国をはじめ東南アジア諸国は急成長する消費市場に変わったことで、中小企業の製品の販売経路を拡大していくためには、やはり、大企業とのネットワーク体制を強化しなければならない。

韓国の中小企業の場合、優秀製品を開発しても販売ルートを開拓することには限界があり、中小企業が大企業の流通網を活用することは、戦略的にはプラスになる。最終的にはチャンスの最大化につながるから、海外展開した後も大企業の戦略に合わせなければならないことで、経営戦略における自立性に問題がある。

しかし、中小企業の海外展開のために、産業界と関係機関が多面的に協力して全面的な支援対策を積極的に行っている。韓国の中小企業では、ベトナムのハノイ、タイのバンコクは、東南アジア市場として主要交易拠点と位置付けられ、中小企業振興財団の支援を受けながら、事業活動が行われている⁽⁸⁾。

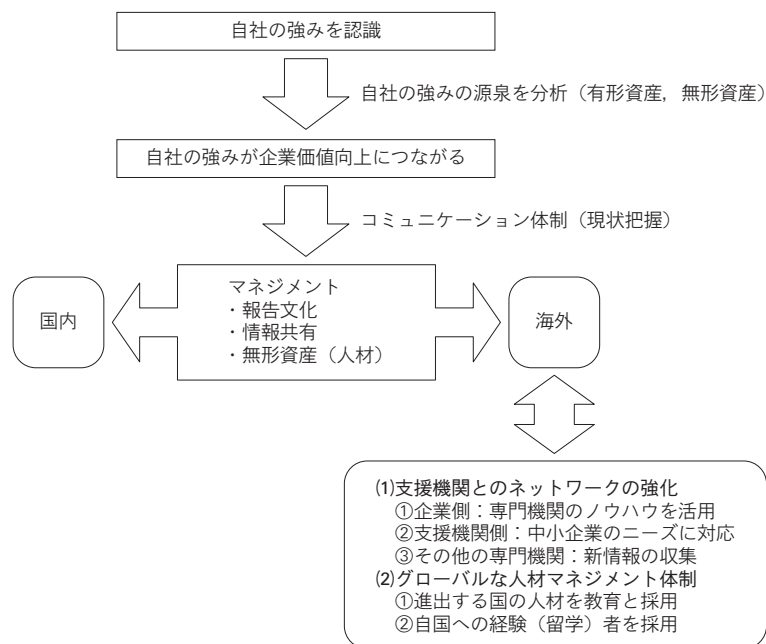
図表2は、中小企業のマネジメント体制を示したものである。中小企業の場合、支援機関との連携は自らの事業展開において極めて重要である。最近、公的な支援機関以外にも中小企業向けの情報技術コンサルティング事業を行う専門的な企業がある。

例えば、日本のフォーバルというコンサルティング会社は、東南アジアの地域に進出する日本の中小企業向けに、現地の通信インフラ構築に関する情報を提供するだけでなく、現地の協力企業を探すあるいは、自ら中小企業向けに工場のレンタル事業を手がけるなど幅広く事業を展開している。

同社は、地元の政府や公的機関の協力から、現地の正確な情報を収集して、日本から東南アジアに進出している企業を全面的に支援する体制が整った関係で日本から進出している中小企業にもプラス影響を与えながら、自社の業

(8) 韓国中小企業庁 (2014)「中小企業の東南アジア進出拡大支援策」p.10。

図表2 中小企業のマネジメント体制



出所：筆者作成

績も伸ばしている⁽⁹⁾。

結局、経営資源の少ない日韓中小企業の場合、異業種中小企業によるネットワーク化による連結の経済性の発揮により、内部にしっかりとしたマネジメントができる。ネットワーク化は、中小企業が自立する一つ的手段として位置付けることができる⁽¹⁰⁾。

こうした中小企業を取り巻くネットワーク体制が重要であり、企業価値向上に貢献しうる戦略として展開する必要がある。その際に、独自の企業文化が定着しているかどうかということが重要となる。

(9) 「日経産業新聞」2013年2月19日より、一部引用。

(10) 高田亮爾編著 (2011)『現代中小企業論』同友館, p.315。

3. 独自の企業文化が海外進出した企業経営に与える影響

企業文化は、利害関係者である社員の企業に対する企業風土やモチベーションに影響を与える。社員のモチベーションが低下した場合、企業の売上に何らかの形で影響を及ぼす可能性が高い。結局、企業を取り巻く環境が変化するなかで、企業文化はさまざまな企業活動に大きなインパクトを与えている。

また、企業文化（無形価値）の構築もマネジメントの一つである以上、経営組織においてそれぞれ重要な意思決定を伴うことは当然である。また、企業活動はあらゆる面において意思決定を必要とされるので、企業価値の向上に導くために経営者の意思決定や判断が必要となる。

特に、中小企業が優れた企業文化を構築するためには、内部組織機能の向上と有効性の追求が必須であろう。それは、コミュニケーション機能の向上なくしては不可能である。そのためには企業の内部組織を統合し、価値観を一致させ、意思決定において円滑なコミュニケーションがとれるようにしなければならない。

事実、企業文化のなかには、人事制度のように目に見えるものもあるが、組織内部で使われる言語や習慣など目に見えないものまで数多くある。マネジメントを考慮した場合、従業員と経営者、さらに従業員同士のコミュニケーションが重要であるといえよう。

図表3は、日本の中小企業が海外進出するときに、独自の企業文化を構築したことで、海外進出した後も企業価値向上が続いている企業の事例である。

A・M株式会社は、従業員が業務遂行上の行動様式として「前例」、「トップの意思決定」を重視する傾向が強かった。その結果、低い柔軟性あるいは組織内部でのコミュニケーションがあまりないこともあり、全体的には積極性の弱さが同社の組織風土だった。

同社は、海外進出に伴う経営陣への負担が増えることで、リスクが生じる可能性もあることから、下位層への権限移譲を一部図った結果、従業員の積極的な行動が現れる新たな企業文化の体制ができるようになった⁽¹¹⁾。

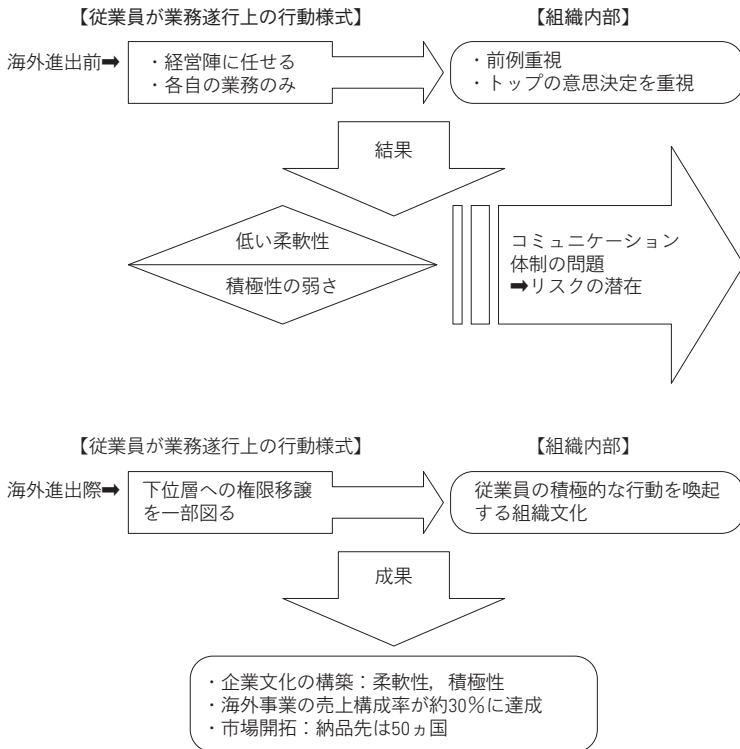
今日の急速な経営環境の変化のなかで、中小企業においても経営者の仕事

(11) 財団法人中小企業総合研究機構（2012）「中小企業の海外展開による国内経営への影響局面に関する調査研究」通巻番号129号，p.47。

量は拡大しつつある。当然ながら、その中身も複雑になっている。したがって、その分、緊急かつ重要な経営判断を下すことが困難になってきている。

しかし、経営に携わる意思決定者は企業を取り巻くさまざまな利害関係者にその強い意志を伝えなければならない。その前提として、常に経営者自らがリスクマネジメントに取り組もうとしていることを組織内部の利害関係者である社員に感じさせることが非常に重要である。これに関しては、企業の事例分析から明らかになった。

図表3 事例⁽¹²⁾：海外進出に伴う組織内部での変化－独自の企業文化－



出所：財団法人中小企業総合研究機構（2012）「中小企業の海外展開による国内経営への影響局面に関する調査研究」通巻番号129号，pp.77-80から抜粋して筆者作成

(12) A・M株式会社（横浜市に所在）の事例である。同社は、1974年に創立して2006年に米国に進出した翌年、中国にも進出した中小企業である。

海外進出している企業を取り巻く経営環境の変化のなかで、環境に適応すべく企業文化構築が求められている。海外進出している中小企業だからこそ、経営者はリスクの発生を事前に把握し、リスクマネジメント状況を継続に監視する体制の必要性を理解したうえで、明確な意思決定ができるか否かを判断しなければならない。総合的に判断したうえで下された意思決定こそが優れた企業文化の構築につながるようになる。

中小企業の場合、予測できない事態に直面した時、現地の従業員が経営者と同一の目的に向かって、自らの判断で最善の方法を自発的に判断し選択して行動する際の従業員の拠りどころとなる企業内部の非公式な行動規範、価値観が企業文化であるので、海外現地の従業員とのコミュニケーションを重視することが重要である。これに関しては、すでに事例を挙げながら検討した。

海外に進出している中小企業でも、さまざまな文化的背景の人々で構成される組織であるから、組織内部の彼らを統合させる現地主義を基本とし、本社の経営理念と企業文化の要素を加味するため現地化のマネジメントを構築しなければならない。つまり、組織内部での危機感共有・問題点の把握と対策案などの理解ができる環境づくりが重要である。

特に、グローバル企業が優れた企業文化を構築するためには、内部組織機能の向上と有効性の追求が必須であろう。それは、コミュニケーション機能の向上なくしては不可能である。そのためには企業のグローバル的な組織を統合し、価値観を一致させ、意思決定において円滑なコミュニケーションがとれるようにしなければならない⁽¹³⁾。

それを実現するためには、企業組織を構成する内部の人々が共有している資産である独自の企業文化、強い企業文化に合致した経営戦略が成功の可能性が高い。企業文化が戦略策定にあたっての直接的な価値前提となり、企業文化に合致した戦略には首尾一貫性が生まれ、内部構成員による理解や実行が円滑になり、競争優位性の確立にも役立つものである⁽¹⁴⁾。

すでに既述したが、海外展開した中小企業はさまざまな環境要因の影響を受けながら、企業活動を行わなければならない。したがって、企業を取り巻く環境が急激に変化するような状況下では、企業価値向上にチャンスをもた

(13) 上田和勇編著 (2009)『企業経営とリスクマネジメントの新潮流』白桃書房, p.233。

(14) 折橋靖介 (2003)『多国籍企業の意思決定と行動原理』白桃書房, p.189。

らす情報の迅速な収集，あるいは企業活動に直接関係している市場環境にいかに対応できるかどうかが大きな課題であろう。

むすび

海外進出している中小企業の場合，経営を取り巻く環境に関しては，国内企業に比べてさまざまな課題が指摘できた。特に，海外進出先の政治的，経済的，社会的混乱から生じるリスクは国内企業には想像できないリスクが潜んでいる。

海外進出している中小企業は，何らかのカントリーリスクにさらされ，それらのリスクの発生によって企業の売上にも大きな影響を与える可能性は高い。したがって，現地で自立可能なマネジメントの体制が必要である。

海外展開している中小企業においては，各国の文化や国籍，言語は異なっても，企業の目標とビジネス上の価値観を共有し，協働していく過程で組織風土や組織文化が欠かせない要素となってくる。つまり，異文化の人と仕事をする際には，彼らがどのような文化的価値観を持っているのか，どんな価値観を最優先しているのかを理解し，独自の企業文化と相互に調和させることが重要である。

そこで，中小企業とはいえ企業内・外の利害関係者とリスク情報を十分に共有し，相互理解したうえで，双方向の対話と共生を進めることはグローバル企業にとって，国内事業よりも明確化する必要性がある。こうした状況を打開するためには経営者の明確な意思決定が必要とされている。

本文でも強調したとおり，海外進出している中小企業では，現地に受け入れられるような目標いわゆる戦略を経営者が明確に設定する。個々の人たちの態度や行動を統合的に組み立て，達成するためにいわゆる組織化（プロセス）を行い，それをさらに一定の水準に維持できるようにバックアップしていくことが前提である。

その結果，組織内部で巧く機能している中小企業は，競争が激化している世界市場でも企業価値の持続性を保つことができる。まさに，海外進出している日韓中小企業の共通の課題であろう。

すでに事例として本文のなかでも指摘したが，中小企業の経営者いわゆる意思決定者は企業を取り巻く現状をいち早く把握して，利害関係者（特に従業員）にその強い意志を伝えなければならない。その前提として，中小企

業の経営者は常に、利害関係者の価値を最適化するためのリーダーシップを發揮すべきである。

最後に、中小企業を取り巻く経営環境の変化に効果的に対応するには、製品・商品面を含めた生産・マーケティングや財務面とグローバル事業の推進を支える経営資源である優秀な人材の採用と育成が重要である。言い換えれば、中小企業の場合、人材面での空洞化問題は両国中小企業における共通の課題であるといえよう。

*本章は、2015年から1年間にわたって実態調査した後、リスクマネジメント学会の「危険と管理」第46号を中心に一部再構成したものである。

【主要参考資料と URL】

- 上田和勇 (2017)『企業倫理リスクのマネジメント』同文館。
 上田和勇 (2016)『ビジネス・レジリエンス思考法 - リスクマネジメントによる危機克服と成長-』同文館。
 黒瀬直宏 (2012)『複眼的中小企業論-中小企業の発展性と問題性の統一物』同友館。
 高田亮爾編著 (2011)『現代中小企業論』同友館。
 吉田敬一・井内尚樹 (2010)『地域振興と中小企業-持続可能な循環型地域づくり-』ミネルヴァ書房。
 上田和勇編著 (2009)『企業経営とリスクマネジメントの新潮流』白桃書房。
 渡辺幸男・小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫 (2006)『21世紀中小企業論』有斐閣。
 高木晴夫 (2005)『組織マネジメント戦略』有斐閣。
 王効平・尹大栄・米山茂美 (2005)『日中韓企業の経営比較』税務経理協会。
 梅津祐良訳 (2004)『ミッション・リーダーシップ』生産性出版。
 折橋靖介 (2003)『多国籍企業の意思決定と行動原理』白桃書房。
 中村久人 (2002)『グローバル経営の理論と実態』同文館。
 マッキンゼー・コーポレート・ファイナンス・グループ訳 (2002)『企業価値評価-バリュエーション:価値創造の理論と実践-』ダイヤモンド社。
 財団法人中小企業総合研究機構 (2012)「中小企業の海外展開による国内経営への影響局面に関する調査研究」通巻番号129号。
 中小企業基盤整備機構 (2007)「中小企業のための知的資産経営マニュアル」。
 公益社団法人経済同友会 (2011)「グローバル時代の CSR-変化する社会の期待に応え、競争力を高める-」。
 「日経産業新聞」2013年2月19日。
 チョウヒョンミン (2010)「2010海外進出企業実態調査報告書-中国、ベトナム、インドネシア Grand Survey-」KOTRA 資料10-95。
<http://www.seri.org>, CEO Information, 三星経済研究所。
<http://www.er.tohmatu.co.jp/siryout/html/siryout001.html>。