

## 変化する海外事業再編

デロイトトーマツ FAS 株式会社  
吉江 治彦

### 1. はじめに

少子高齢化社会に伴う国内市場縮小に対応すべく、日本企業はグローバルマーケットを意識した経営を行ってきた。その一環として、グローバルマーケットでの勝ち残りや国内市場における競争優位性確保のための合従連衡や、現地でのプレゼンス拡大や販売網・技術・ノウハウ等獲得のための海外企業の買収も、多数の業界や企業で見られるようになってきた。しかしながら、一部の例外を除いてはグローバルプレーヤーとの比較で事業規模や収益率、および時価総額等の格差が縮まらないセクターも少なくない。当該グローバルプレーヤーと互角に渡り合うためにも、海外事業の見直し・再編の継続的・機動的な検討はもはや企業経営者にとっての重要課題のひとつとなっている。

本稿は、このような背景において、日本企業がグローバルマーケットでの競争を勝ち抜くための海外事業の見直し・再編の考え方の概論についてまとめたものである。

なお、本稿中の意見に関する部分については筆者の私見である旨、予めご了承ください。

### 2. 日本企業の海外進出ビジネスモデルの変遷

日本企業は、従来より、海外における市場開拓や製造コストの低減並びに国内取引先の海外移転に伴う進出等の目的で海外展開を多数行ってきた。多くの場合、世界でもっとも厳しいと言われる日本の消費者の要求に応じた高品質・高付加価値の製品を日本或いは低コスト国で生産し、主に米国・欧州に輸出することによって海外収益が支えられてきたが、リーマンショックによって引き起こされた金融危機によって欧米諸国の経済が低迷し、また急激な円高の影響もあり、このモデルの方向転換が迫られている。

一方で、これら欧米諸国に代わり、BRICs を始めとする新興国が主要「消費地」として期待されるようになったが、このような新興国では、一部の富裕層を除き、日本企業の得意とする高品質・高付加価値製品がオーバー・スペックとなっている。また新興国の消費の中心を担うであろう中間所得層（所謂「ボリュームゾーン」）においては、過去から現地に密着してマーケティングを実施してきたグローバル・ローカルプレーヤーが混在しており、苦戦を強いられている日本企業も少なくない。

### 3. 近時における海外事業再編のテーマの変化

上記の変遷を踏まえ、近時の日本企業の海外事業再編のテーマにも変化が見られる。

本年 8 月に日本経済新聞に掲載された主な海外事業再編の記事は以下の通りである。旧来よりあった「特定国からの撤退」「工場の閉鎖」「拠点の統廃合」等のスポット的なテーマよりも、新興市場でのビジネスバリューチェーンのあり方、生産拠点から消費地へとシフトする中国への対応、地域内でのガバナンス・現地化の強化、円高リスク回避のための現地化対策等、変化するグローバル市況に順応するために事業・国を跨いだ再編を各社が検討していることが窺える。

#### 【主な海外事業再編事例】

記載日時	企業名	内容
2010/8/4	シャープ	<b>中東で液晶TVを生産委託</b> ー現地の家電メーカーを提携して液晶TVを生産、所得水準が上昇している北アフリカや中東向けの販売を拡大する。 ーエジプト及びイランでの生産委託を検討。
2010/8/7	パナソニック・パナソニック電工・三洋電気	<b>完全子会社化を前にインドで販路再編</b> ー家電製品、照明等の住宅用機器の販路を、パナソニック電工が07年に買収した地場電設資材大手アンカー・エレクトリカルズの販路に統一させる。 ー海外市場でいち早く統合効果を引き出して日米欧でも同様の再編を検討する。
2010/8/10	京セラミタ	<b>中国・香港にアジア統括販社を設立</b> ー中国・インド・韓国・シンガポール等7ヶ国・地域の販売子会社を統括し、マーケティングを支援。 ー欧米比出遅れ感のあったアジアの事業拡張を急ぐ
2010/8/13	コナカ、東京スタイル等	<b>中国生産の一部をベトナムやインドへ移管</b> ー人件費の上昇や人民元の切り上げリスクを抑えるため中国依存を見直し、東南・南アジア地域に生産を分散する。
2010/8/13	東芝	<b>調達費の海外比率を70%に上げ調達費1兆円削減</b> ーPC、薄型テレビ等デジタル機器を主な対象に部品・材料などの外部調達費を3年間で計1兆円削減する。 ー中国、インド、ベトナム、ロシア等で調達先を新規開拓。デジタル機器の主戦場と位置付ける新興国でのコスト競争力を高め、為替リスクを抑える。
2010/8/13	クラリオン	<b>カーナビ開発を中国へ移管</b> ーまず新興国向け低価格品向けを皮切りに、カーナビの開発機能を日本から中国へ移管。 ーコスト競争力を高めるため地域ニーズに合った開発が必要と判断
2010/8/17	東レ	<b>中国の樹脂事業を再編</b> ー事業戦略を策定する統括会社を新設し中国で分散していた生産・販売拠点を管理・統括し経営効率を改善するとともに一元化で製品開発力の強化や販路開拓を進める。
2010/8/18	キヤノン	<b>全世界の工場を対象に生産体制・品目を見直し</b> ー長期化する円高を前提に国内外の生産体制を最適化、世界規模で柔軟に生産品種を切り替えられる体制構築を目指す。 ー少人数で多品種・多工程を生産できる「セル生産方式」を海外工場にも導入、労務費比率の削減を目指す。

(出典:2010年8月 日本経済新聞より抜粋)

#### 4. 海外事業再編検討に当たっての新たな視点

日本企業の海外現地法人の多くは、当時の経営環境や経営戦略に合わせて、その都度個別に設立されたものが多く、また、事業運営も事業本部と現地法人による個別事情が優先されてきた背景があり、近隣地域間の現地法人同士の最適化やリソースの有効活用が展開しにくい体勢にあった。

しかしながら、もはや国内市場の成長に期待が持てない中で、日本企業がグローバルトッププレーヤーと伍していくには、特に以下の点に留意しながら各地域の市場特性・動向を理解したうえでの海外組織・事業の再編を迅速に実施し強固な事業基盤を確立することが喫緊の命題となる。

##### ア) 「日本中心主義」という発想の転換

導入部分でも述べたように日本の消費者市場を意識した高品質・高付加価値製品が必ずしも新興市場等で受け入れられるとは限らない。主要海外拠点に近隣地域統括機能を持たせ、現地での事業展開に関する責任と権限を委譲し、必要に応じてリソースを本社から配分する形とすることが望ましい。あくまでも日本は、本社所在地でこそあるものの、市場としてはグローバルマーケットの一つに過ぎない、という発想の転換が必要かと考えられる。

##### イ) 個別国でなく地域としての考え

「点」の発想で展開した各国現地拠点を、個別国の環境も踏まえた上で上記地域統括会社等を通じ、域内近隣国とヒト・モノ・カネの最適配分や国際分業ができる体制作りを目指す。

##### 地域統括会社に持たせる機能の例

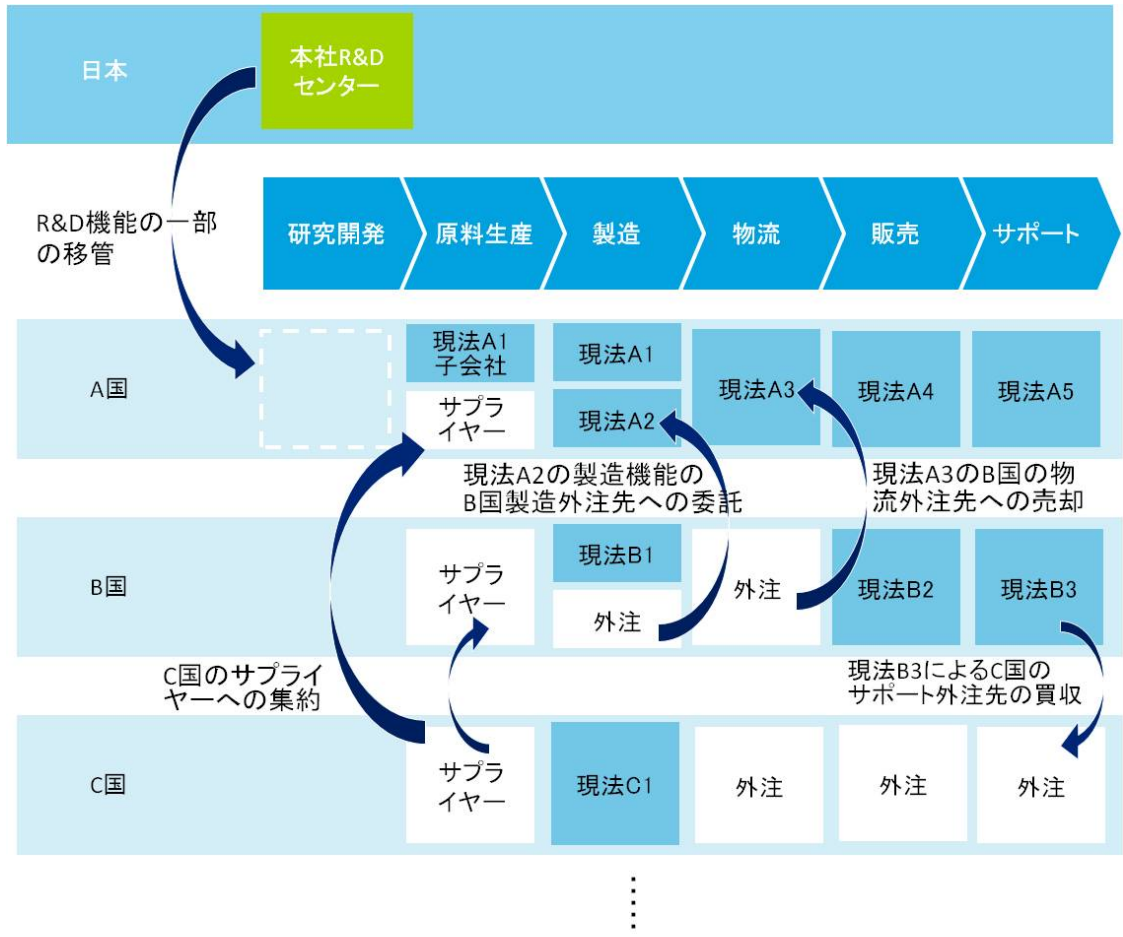
- ・ 地域戦略の立案・事業計画の策定
- ・ 域内各国現地法人への指揮・命令
- ・ 調達・物流・資金管理
- ・ 生産・在庫管理
- ・ 人事管理

##### ウ) ローカルマーケットの観点でのバリューチェーンの視点

個別事業における研究開発・原料生産・製造・物流・販売・サポート等のビジネスバリューチェーン全体の最適化を、主要地域別の視点から改めて見直し、前述の域内国際分業の他、現地企業のリソース活用（製造委託・販売網の活用、共同部材調達等）も踏まえたうえで検討する。

また、バリューチェーンの最適化を維持継続させるため、個別国・地域における環境変化（政治情勢の悪化、現地通貨の高騰、各種規制・法制度・税制等の大幅な変更、現地パートナーの業績悪化、等）を迅速に予見・把握し、当該変化に機動的に対応できる体制を整備することも重要であると考えられる。

【地域内バリューチェーン最適化検討のイメージ】



5.終わりに

本稿は非常に大まかなアウトラインに述べたものであるが、これが海外事業の再編に取り組むきっかけとなれば幸いです。

以上

デロイトトーマツFASは会計・税務・コンサルティングの専門家、および必要に応じて海外拠点とも協業しながら、海外で活躍する日本企業の海外事業再編をサポートし、持続的成長に貢献します。

トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファーム各社(有限責任監査法人トーマツおよび税理士法人トーマツ、ならびにそれぞれの関係会社)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリーサービス等を提供しております。また、国内約 40 都市に約 7,000 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト([www.tohmatsu.com](http://www.tohmatsu.com))をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界 140 カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約 169,000 人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指し、“誠実性”、“卓越した価値の提供”、“相互信頼”、“文化的多様性”といった価値観を共通するカルチャーで結ばれています。継続的な知識習得、チャレンジングな経験、豊富なキャリア形成の機会といった環境を生かしながら、Deloitte のプロフェッショナルは企業責任(CSR)を強化し、社会からの信頼を築き、各々の地域社会に貢献していきます。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は [www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/) をご覧ください。