

日本企業の国際化の動向*)

岩 田 智

1. 経営環境の変化と国際化

日本企業の国際化の動向をアンケート調査にもとづいて実証的に分析することが、本稿の目的である。

日本企業の国際化は、経営環境の変化とともにその状況もさまざまに変化してきている。特に、1990年代前半は、バブル経済の崩壊、急激な円高など経営環境は大きく変化してきている。そのような経営環境の変化のなかで、日本企業の国際化の現状はどのようなになっているか、アンケート調査¹⁾にもとづいて分析することにした。

最近の海外戦略の重視度についてみると、「海外戦略の強化」をあげた企業は7%であった(本稿末の集計表の問1参照)。このことから、景気の後退などにより新規の海外投資が一段落し、国際化に対する現状維持の姿勢がうかがえる。

円高の影響についてみると、メリット面では「原材料を安く輸入できるようになった」企業が66%で最も多く、つづいて「完成品を安く輸入できるようになった」企業が26%、「海外進出がしやすくなった」企業が13%などとなっており、デメリット面では「輸出の割合が減った」企業が51%で最も多く、つづいて「取引先からの納入価格の引き下げ要求が厳しくなった」企業が50%、「国内で輸入品の攻勢を受けている」企業が39%、「取引先からの受注が減った」企業が38%などとなっている(本稿末の集計表の問3参照)。したがって、円高は輸出主導の経営を行っている企業にとっては大きな打撃となっており、何らかの対応を考えていく必要がある。対応策としては、「原材料を安く輸入できるようになった」というような円高のメリット面を生かしていくことが必要になってくると考えられる。

本稿の以下の分析では、具体的質問によって日本企業の国際化の現状についてさらに詳しく分析することにした。

2. 日本企業の国際化の現状

投資戦略

国際化の現状についてみると、「国内事業に専念している」企業が12%、「海外事業（輸出入も含む）もおこなっている」企業が88%で、ほとんどの企業が何らかの形で国際化を図っている（本稿末の集計表の間8参照）。

国際化の内容についてみると、アジアでは「商社利用の輸出入」が最も多く、特にNIESやASEANでは「現地の代理店、流通業者の利用による販売活動」や「合併会社による生産活動」が多くなっている（本稿末の集計表の間9参照）。北米では、72%が「完全所有子会社による販売活動」で最も多く、つづいて54%が「完全所有子会社による生産活動」などとなっている。欧州では56%が「完全所有子会社による販売活動」、つづいて47%が「現地の代理店、流通業者の利用による販売活動」などとなっている。

以上の結果から、次のようなことがいえる。アジアでは「商社利用の輸出入」が多い。販売活動では、NIESやASEANでは「現地の代理店、流通業者の利用による販売活動」が多いが、北米や欧州では「完全所有子会社による販売活動」が多くなっている。生産活動では、NIESやASEANでは「合併会社による生産活動」が多いが、北米では「完全所有子会社による生産活動」が多くなっている。このような国際化の内容の違いの背景には、現地国政府の外国企業に対する政策（外資政策）の違いなど（たとえば、発展途上国では外国企業の100%出資よりも合併会社が奨励されている）があると考えられる。

国際化の動機・理由・目的についてみると、アジアでは「海外市場の開拓」が最も多く、つづいて「低賃金労働力の活用」などとなっている。欧米では「海外市場の開拓」が最も多く、つづいて「円高対策」などとなっている（本稿末の集計表の間10参照）。

以上の結果から、次のようなことがいえる。すべての地域で「海外市場の開拓」が国際化の重要な動機・理由・目的となっている。また、アジアでは「低賃金労働力の利用」、欧米では「円高対策」が国際化の動機・理由・目的となっているが、これはそれぞれの地域の特性を反映した戦略がとられていると考えられる。

国際化のための事前調査の方法についてみると、72%が「自社独自で行った」としており、55%が「現地パートナーの援助を受けた」としている（本稿末の集計表の間11参照）。やはり、国際化のために重要な事前調査は自社独自で行っている企業が多いことがわかる。

財 務

日本以外の国での株式・社債等による資金調達についてみると、74%が「既に行っている」としており、23%が「行う予定はない」、3%が「将来行う予定である」としている（本稿末の集計表の間12参照）。以上のことから、かなりの企業がすでに海外での資金調達を行っていることがわかる。

海外向け連結財務諸表の作成についてみると、66%が「国内向けとは別に作成している」としており、つづいて22%が「国内向けのを翻訳している」としている（本稿末の集計表の間13参照）。「国内向けとは別に作成している」と回答した企業における作成主体は、社内経理部が85%で最も多くなっている。

国際会計基準の採用による影響についてみると、66%が「影響は受けるがそれほどではない」、16%が「影響を受けない」としており、「大きな影響を受ける」というのは19%であった（本稿末の集計表の間14参照）。以上のことから、国際会計基準の採用によって大きな影響を受ける企業の割合は少ないといえる。

人 事

海外子会社（海外現地法人のうち出資比率が50%以上）の数をみると、1-5社の企業が39%で最も多く、11社以上の企業も32%あり、平均は10.9社であった（本稿末の集計表の間15参照）。現地人社長の子会社の数をみると、1-5社の企業が43%で最も多く、0社の企業は42%あり、平均は3.4社であった。全体の子会社に占める現地人社長の子会社の比率は31%であった。在日外資系企業についてみると、回答企業の63%で日本人が最高経営責任者になっており、31%で外国人が最高経営責任者になっている²⁾。現地人社長がいない企業も多く、日本企業と外資系企業では日本人と現地人の最高経営責任者の割合が逆転しており、日本企業の現地人の最高責任者の割合は、外資系企業に比べると約半分になっている。日本企業の海外子会社ではさらに現地化を進める余地があるといえる。

人事管理の方式についてみると、「部分的に日本方式であるが、基本的に現地方式」が46%で最も多い。完全な「現地方式」を取っている企業も20%ある（本稿末の集計表の間16参照）。したがって、人事管理面での現地化は比較的進んでいるといえる。

人事・労務面で直面している問題についてみると、半数以上の56%が「会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如」の問題をあげており、つづいて41%が「日本的経営慣行の理解の困難性」、37%が「高い離職率」の問題などをあげている（本稿末の集計表の

問17参照)。「会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如」や「日本的経営慣行の理解の困難性」の問題をあげる企業が多いが、これは日本人と外国人の会社や経営に対する考え方の違いに起因していると考えられる。

採用面では「ブルーカラーの採用」の問題に直面している企業は6%であったが、「ホワイトカラーの採用」の問題に直面している企業は20%ある。以上のことから、海外では優秀なホワイトカラーの採用が困難であることを示している。なお、「日本語の問題」に直面している企業は22%で、言語面での問題に直面している企業はそれほど多くはない。

マーケティング

マーケティング戦略についてみると、半数以上の55%が「現地市場のための特別な製品、サービスコンセプトを開発している」あるいは「現地市場のための特別な宣伝広告や販売促進プログラムを実施している」としており、つづいて45%が「現地市場のための特別な価格戦略を実施している」としている。「現地市場のための特別なスローガン、コーポレート・イメージ(CI)を導入している」のは9%で非常に少なかった(本稿末の集計表の問18参照)。以上のことから、海外市場では何らかの特別なマーケティング戦略が必要であることを示している。

海外市場における子会社の地位についてみると、半数以上の55%が「品質面ではリーダーである」としており、つづいて44%が「社名やブランドの知名度が高い」、35%が「価格競争力が高い」としている。「新製品開発ではリーダーである」というのは16%で少なかった(本稿末の集計表の問19参照)。以上のことから、日本企業は品質や価格面での競争力は強いが新製品開発力は弱く、よりイノベティブな製品を独自に開発することが必要になっているといえる。

マーケティング面で直面している問題についてみると、約8割の79%が「競争企業との販売競争が激しい」としており、つづいて33%が「現地市場のニーズが厳しい」、26%が「商習慣が異なる」としている。「日系企業であるため差別される」というのは3%で非常に少なかった(本稿末の集計表の問20参照)。以上のことから、競争企業との販売競争で優位に立つことが最大の課題となっているが、前述の海外市場における子会社の地位では品質や価格面では優位に立っており、やはり新製品開発力を高めることが競争企業との販売競争で優位に立つためにも必要になっている。

生産

海外工場と日本工場の設備・技術レベルを比較してみると、半数以上の53%が「日本と変わらない」としているが、44%は「日本より低い」としている。「日本より高い」のは2%だけである（本稿末の集計表の問21参照）。海外工場に最新の設備や技術を移転しているのは半数程度であることがわかる。

海外工場と日本工場のパフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期、サービス体制など）を比較してみると、約半数の48%が「日本と変わらない」としているが、45%は「日本より低い」としている。「日本より高い」のは7%だけである（本稿末の集計表の問22参照）。今後、海外での生産が重要な地位を占めてくるにつれて、さらに海外工場のパフォーマンスを高めることが必要になると考えられる。

生産面で直面している問題についてみると、41%が「質の高い労働者の確保が困難」としており、つづいて39%が「下請け、関連産業が未発達」、33%が「原材料、部品の入手が困難」、31%が「インフラの整備が不十分」などとしている（本稿末の集計表の問23参照）。したがって、質の高い労働者の確保が最大の問題となっていることがわかる。これは、人事・労務面で直面している問題ではブルーカラーの採用の問題に直面している企業の割合が少なかったことと矛盾するようと思われるが、労働者の採用は容易であるが質の高い労働者の確保が困難であることを示していると考えられる。また、下請け、関連産業、原材料、部品、インフラ等の問題は、海外進出しても周辺条件の未整備の問題に直面することが多いことを示している。

研究開発

海外で研究開発を行っているかどうかについてみると、行って「いる」企業が35%、行って「いない」企業が65%であった（本稿末の集計表の問24参照）。行っている企業の開始年についてみると、1980年代後半に開始した企業が43%、1990年代前半に開始した企業が20%になっており、1980年代後半以降開始した企業が全体の63%に達している（本稿末の集計表の問25参照）。これをみると、日本企業の研究開発の国際化は、最近10年ほどの新しい動きであることがわかる。地域別では、北米が84%、欧州が66%、アジアが13%となっており、欧米地域で行っている企業が多くなっている。

海外での研究者・技術者数についてみると、100人以下の企業が80%であるが、500人をこえている企業も12%あり、平均人数は122人となっている。日本人の研究者・技術者数

は10人以下の企業が81%で、平均人数は24人となっている（本稿末の集計表の間26参照）。

海外研究開発費の全研究開発費に占める割合についてみると、1.01-5.00%の企業が41%で最も多く、ついで5.01-10.00%の企業が27%となっており、平均では5.5%となっている（本稿末の集計表の間27参照）。

どのような研究開発を行っているかについてみると、「開発研究」を行っている企業が81%、「応用研究」を行っている企業が51%、「基礎研究」を行っている企業が30%であった（本稿末の集計表の間28参照）。

研究開発上の自主性（資金の利用、テーマの設定、研究方法などに関して）についてみると、「ある程度自主性を認めている」企業が58%、「ほとんど自主性を認めている」企業が34%あり、「ほとんど自主性を認めていない」企業は8%で非常に少なかった（本稿末の集計表の間29参照）。

海外で生み出された研究開発成果（特許、技術、製品など）の親会社や他の海外子会社への移転についてみると、移転が「ある」企業が77%、移転が「ない」企業が23%で、かなりの企業で研究成果の移転が行われている（本稿末の集計表の間30参照）。

海外で研究開発を行うにあたっての困難についてみると、「優秀な人材（研究者・技術者など）の採用で困難がある」企業が42%、「研究開発を実施するコストが高い」企業が42%、「情報の流れ（技術・ノウハウの入手など）に関して困難がある」企業が35%などとなっており、優秀な人材の採用や研究開発の実施のコストが最大の課題となっていることがわかる（本稿末の集計表の間31参照）。

海外で研究開発を実施している理由についてみると、「海外市場のニーズに迅速に対応するため」という企業が70%、「海外の研究者や技術者を活用して研究開発を行うため」という企業が57%、「海外には世界的にも進んでいるといわれるいくつかの研究開発分野があり、海外で研究開発を行うことによって研究開発力の向上を図るため」という企業が49%、「海外市場で親会社の技術や製品の展開、応用を図るため」という企業が41%、「海外で研究開発拠点を築き、親会社あるいは他の海外子会社の研究開発拠点と交流を図ることによって研究開発の世界的なシナジー効果を生み出すため」という企業が41%などとなっている（本稿末の集計表の間32参照）。

今後の海外での研究開発計画についてみると、「拡大する」企業が61%、「現状を維持する」企業が39%、「縮小する」企業は0%であった（本稿末の集計表の間33参照）。

経営成果

経営成果の評価についてみると、アジアでは「計画を下回っている」企業が13-25%となっており、「ほぼ計画通りである」企業が半数から半数以上の50-63%となっている。「計画を上回っている」企業も約4分の1の23-35%ある（本稿末の集計表の間34参照）。北米では「計画を下回っている」企業が30%となっており、「ほぼ計画通りである」企業が58%、「計画を上回っている」企業は12%である。欧州では「計画を下回っている」企業が41%となっており、「ほぼ計画通りである」企業が53%、「計画を上回っている」企業は6%である。

以上の結果から、次のようなことがいえる。「ほぼ計画通りである」企業の割合は、アジアも北米も欧州もあまり違いはみられないが、「計画を下回っている」企業の割合は、アジアに比べて欧米で多くなっており、「計画を上回っている」企業の割合は、欧米に比べてアジアで多くなっている。すなわち、成功企業の割合は、アジアで多く欧米で少なくなっている。

ところで、以上の経営成果の評価の結果は企業自身による自己評価である。その評価には、回答者の主観的な判断が入り込む余地がある。この問題点を補うためには客観的なデータが必要である。

上記の評価に使用した基準についてみると、「売上高成長率」が80%で最も多く、つづいて「投資利益率(ROI)」が33%、「マーケット・シェア」が18%、「キャッシュ・フロー・ベース」が17%などとなっている（本稿末の集計表の間35参照）。したがって、売上高成長率を評価基準に使用している企業がかなりあり、上述の経営成果の評価は売上高成長率でみた評価といったほうがよいかもしれない。今回は売上高成長率を直接確認するような質問は設けなかったが、回答企業の多くが売上高成長率を使用しているとすれば、ある程度客観的なデータにもとづいて経営成果を評価していると考えられる。また、欧米の評価をみると、特に経営成果を過大評価しているとも考えられない³⁾。以上のことから、本稿では企業自身による評価をできるだけ尊重することにしたい。

全体的な国際化に関する経営問題についてみると、NIESでは42%が「日本企業との競争」、36%が「現地企業との競争」、35%が「現地での人材の確保」、ASEANでは43%が「日本企業との競争」、37%が「現地での人材の確保」、31%が「現地企業との競争」、ベトナムでは67%が「日本企業との競争」、33%が「現地での人材の確保」および「現地での原材料の確保」、中国では39%が「現地での人材の確保」、35%が「現地での原材料の確

保」および「パートナーとの関係」の問題をかかえている。北米では71%が「現地企業との競争」、欧州でも69%が「現地企業との競争」の問題をあげており最も多くなっている（本稿末の集計表の間36参照）。

以上の結果から、全体的にアジアでは「現地での人材の確保」の問題をかかえている企業の割合が多く人材不足の問題に直面しており、欧米では「現地企業との競争」の問題をかかえている企業の割合が多く現地企業との激しい競争の問題に直面しているということがいえる。しかし、アジア（特にNIES、ASEAN、ベトナム）で特徴的なことは、海外での進出先でも日本企業との競争の問題に直面しているということである。

今後の国際化の計画についてみると、アジアでは「海外事業を強化する」企業の割合が多いが、欧米では「海外事業を強化する」企業と「現在の海外事業を維持する」企業の割合がほぼ同じとなっている（本稿末の集計表の間37参照）。これは、経営成果の評価のみたように、経営成果が計画を下回っている企業の割合がアジアでは少なく、欧米では多くなっていることも1つの要因になっていると考えられる。

3. 主要な発見事実と今後の研究課題

まず、これまでの分析から明らかになった主要な発見事実についてまとめておくことにしたい。

第1の発見事実は、日本企業の国際化の近年の動向がある程度明らかになったことである。内容的には、十分とはいえないが日本企業の国際化の現状をある程度明らかにできたのではないと思われる。

第2は、特に円高にともなうが国際化の動向が明らかになったことである。たとえば、円高によって原材料を安く輸入できるようになったというメリットがあるが、他方でその対応策として現地生産を増やしている実態があらためて確認された。このことは、円高によってますます日本企業の国際化が進展していく可能性があることを示している。

第3は、アジアと欧米の地域差が明らかになったことである。アジアと欧米との間にはいくつかの違いがみられた。特に指摘できることは、販売活動においてアジア（特にNIES、ASEAN）では現地の代理店、流通業者の利用が多いが、欧米では完全所有子会社が多いこと、生産活動においてアジア（特にNIES、ASEAN）では合弁会社が多いが、北米では完全所有子会社が多いこと、国際化の動機・理由・目的において海外市場の開拓は全てに共通しているが、アジアでは低賃金労働力の活用が多く、欧米では円高対策が多いこと、

経営成果においてアジアでは欧米に比べて計画を下回っている企業の割合が少ないこと、
全体的な経営問題においてアジアでは現地での人材の確保が共通の経営問題となっている
が、欧米では現地企業との競争が共通の経営問題となっていること、今後の国際化の計画
においてアジアでは海外事業を強化する企業の割合が多いが、欧米では海外事業を強化す
る企業と現在の海外事業を維持する企業の割合がほぼ同じとなっていることなどである。

しかし、残された課題も少なくない。今後の研究課題として次のような点が指摘できる。

第1は、分析をさらに深めるとともに継続していくことである。本稿では、日本企業の
国際化のいくつかの動向や地域差などを明らかにした。しかし、その細部や要因について
はまだ十分に解明できていない。今後は、さらに細部の分析をするとともに、その動向や
差がいかなる要因に基づいて生じているかを追求していかなければならない。また、今後
の国際化の計画についてみると、特にアジアでは「海外事業を強化する」企業の割合が多
かった。したがって、その解明にあたっては、継続的な調査・研究が必要になる。

第2は、少数企業を対象にしたインタビュー調査などによるインテンシブなケース・ス
タディの実施である。第1の研究課題を解明するためにも、また日本企業の国際化の実態
を深く掘り下げて解明するためにもケース・スタディが必要である。アンケート調査は、
多くの企業のデータを収集できるので、日本企業の国際化の全般的な状況を明らかにする
ことができる。本稿の分析は、その意味で日本企業の国際化の動向を解明する上で1つの
貢献を行ったといえるかもしれない。しかし、日本企業の国際化の実態を解明するため
には、アンケート調査だけでは十分ではなく、インタビュー調査などの方法を使って掘り下
げた分析を行うことが必要である。大量サンプルのアンケート調査と少数サンプルのケー
ス・スタディは相互に補完的な研究方法であり、両者の併用が望ましい。

注

*) 本稿は、平成5年度文部省特定研究「企業の国際化・情報化に関する実証的研究」の
一貫として行われたものである。調査は香川大学経済学部の鈴木智弘講師、當間克雄
講師、松本祥尚助教授とともに行ったものである（肩書きはすべて調査当時のもの）。
データの利用を許可して頂いた各氏に記して謝意を表したい。

1) アンケート調査票は、1993年11月に日本企業（東証1部上場）の製造企業に発送され

日本企業の国際化に関するアンケート調査集計表

注：集計結果は、四捨五入のため100%にならない場合がある。有効回答は126社であった。n

=各質問ごとの回答企業数。

A. 基本データ

問1 貴社において、戦略的に最も重要と思われる経営目標は何ですか。最も重要と思われる目標をひとつ、その次に重要と思われる目標をふたつ、回答欄にご記入下さい。[n=124] (集計結果は最も重要と思われる目標についてのみ)

1. 製品構成の改善	11社 (9%)
2. 海外戦略の強化	9 (7)
3. シェアの拡大	8 (6)
4. 投資利益率の向上	13 (10)
5. 株主配当率の向上	1 (1)
6. 自己資本利益率の向上	11 (9)
7. コストダウン	19 (15)
8. 新製品開発	42 (34)
9. 物流の合理化	0 (0)
10. 企業イメージの向上	4 (3)
11. 従業員の処遇の改善	1 (1)
12. その他	5 (4)

問2 上記の経営目標実現のために、貴社が現在解決しなければならない最も重要と思われる経営上の課題は何ですか。最も重要と思われる課題をひとつ、次に重要と思われる課題をふたつ、回答欄にご記入下さい。[n=125] (集計結果は最も重要と思われる目標についてのみ)

1. 資金調達	1社 (1%)
2. 販売力の強化	35 (28)
3. 技術者、研究者の確保	8 (6)
4. 市場情報の収集	6 (5)
5. 技術情報の収集	4 (3)
6. 企業戦略の確立	36 (29)
7. 海外展開	5 (4)
8. 経営管理力の強化	14 (11)
9. 技術の蓄積	9 (7)
10. その他	7 (6)

問3 今日、円高が日本の産業、企業に与えるインパクトは従来あまり意識されなかったメリット面を含め、多様化する傾向にあります。貴社では、現在、具体的にどの様な影響をうけていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=119]

・メリット

- | | |
|----------------------|-----------|
| 1. 原材料を安く輸入できるようになった | 78社 (66%) |
| 2. 完成品を安く輸入できるようになった | 31 (26) |
| 3. 国内取引先からの注文が増えた | 0 (0) |
| 4. 海外取引先からの注文が増えた | 2 (2) |
| 5. 海外進出がしやすくなった | 16 (13) |
| 6. 海外企業を買収できた | 3 (3) |
| 7. 海外で資産を保有できた | 1 (1) |
| 8. その他 | 5 (4) |

・デメリット

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 1. 輸出の割合が減った | 61社 (51%) |
| 2. 取引先からの受注が減った | 45 (38) |
| 3. 取引先からの納入価格の引き下げ要求が厳しくなった | 60 (50) |
| 4. 国内で輸入品の攻勢をうけている | 46 (39) |
| 5. その他 | 11 (9) |

問4 内需型の産業構造への転換が声高に叫ばれており、各企業でも予想以上のテンポで輸出偏重の見直しが進んでいます。貴社では、ここ1～2年ほどの間に内需への転換に関してどの様な対応をとられましたか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=119]

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| 1. 輸出の割合を減らし、国内向けの販売（の割合）を増やした | 20社 (17%) |
| 2. 輸出産業の需要家から内需型産業の需要家へ比重を移した | 4 (3) |
| 3. 本業は変わらないが、新規事業分野への多角化を行った | 33 (28) |
| 4. 新規事業分野に主力を転換した | 6 (5) |
| 5. 現地生産を増やした | 45 (38) |
| 6. むしろ輸出の割合を増やした | 7 (6) |
| 7. 取り立てて何もなかった | 33 (28) |
| 8. その他 | 8 (7) |

問5 内需型への転換（輸出削減）にあたって、貴社ではどんな点が障害になりましたか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=79]

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 1. 新規の顧客や市場に関する情報が不足しがち | 27社 (34%) |
| 2. 不慣れな分野なのでトップとしての方針が不足しがち | 4 (5) |
| 3. 従来の販売ルートが使えない | 13 (16) |
| 4. 新しい取引に必要な人的な交流が不足しがち | 16 (20) |
| 5. 事業転換、多角化に必要な資金が不足しがち | 5 (6) |
| 6. 従来の取引（事業）に比べ採算性が低い | 20 (25) |
| 7. 従来の取引（事業）に比べ事業規模が小さい | 18 (23) |
| 8. 従来の取引（事業）に比べ業績が不安定である | 11 (14) |
| 9. その他 | 23 (29) |

問6 貴社において、過去3年間以内に開発・販売された新製品は、現在の売上高に対してどの程度の比率を占めていますか。

0.00%	4社(4%)
0.01- 5.00%	34 (37)
5.01-10.00%	17 (18)
10.01-20.00%	12 (13)
20.01-30.00%	15 (16)
30.01-40.00%	3 (3)
40.01-50.00%	3 (3)
50.01%以上	4 (4)
平均	15.7% (n=92)

問7 1992年度の貴社の売上高研究開発費率についてお教え下さい。

0.00%	2社(2%)
0.01- 1.00%	17 (15)
1.01- 4.00%	39 (34)
4.01- 7.00%	35 (31)
7.01-10.00%	13 (11)
10.01%以上	8 (7)
平均	4.6% (n=114)

B. 具体的質問

1. 投資戦略

問8 貴社の国際化の現状について、該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=120]

- 国内事業に専念している：問37へお進み下さい 14社(12%)
- 海外事業（輸出入も含む）も行っている 106 (88)

問9 どのような国際化を行っていますか。該当欄に○印をおつけ下さい（複数回答可）。

	ア ジ ア				北米	欧州
	NIES [n=101]	ASEAN [n=106]	ベトナム [n=32]	中国 [n=82]	[n=102]	[n=98]
1. 商社利用の輸出入	50社(50%)	58社(55%)	25社(78%)	52社(63%)	47社(46%)	40社(41%)
2. 現地の代理店、流通業者の利用による販売活動	50 (50)	48 (45)	11 (34)	26 (32)	35 (34)	46 (47)
3. 合弁会社による販売活動	31 (31)	27 (25)	0 (0)	18 (22)	15 (15)	26 (27)
4. 完全所有子会社による販売活動	29 (29)	35 (33)	1 (3)	6 (7)	73 (72)	55 (56)
5. 合弁会社による生産活動	47 (47)	47 (44)	0 (0)	27 (33)	24 (24)	26 (27)
6. 完全所有子会社による生産活動	19 (19)	30 (28)	0 (0)	5 (6)	55 (54)	38 (39)
7. 子会社内での研究開発活動	5 (5)	4 (4)	0 (0)	1 (1)	23 (23)	21 (21)
8. 研究所の設置による研究開発活動	2 (2)	2 (2)	0 (0)	0 (0)	13 (13)	13 (13)
9. ライセンシング、提携	37 (37)	22 (21)	2 (6)	22 (27)	47 (46)	39 (40)
10. その他	2 (2)	2 (2)	0 (0)	1 (1)	4 (4)	6 (6)

(注) NIES：韓国、台湾、香港

ASEAN：タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピンを意味しています。以下の表も同じ。

問10 国際化の動機・理由・目的はどのようなものですか。該当欄に○印をおつけ下さい（複数回答可）。

	ア ジ ア				北米	欧州
	NIES [n=86]	ASEAN [n=97]	ベトナム [n=19]	中国 [n=69]	[n=97]	[n=84]
1. 円高対策	19社(22%)	28社(29%)	2社(11%)	17社(25%)	26社(27%)	17社(20%)
2. 低賃金労働力の活用	17 (20)	35 (36)	2 (11)	24 (35)	3 (3)	2 (2)
3. 研究者・技術者の確保	2 (2)	5 (5)	0 (0)	4 (6)	15 (15)	11 (13)
4. 原材料の確保	8 (9)	13 (13)	0 (0)	9 (13)	12 (12)	8 (9)
5. 日本の納入先企業からの進出要請	10 (12)	16 (16)	0 (0)	1 (1)	18 (19)	11 (13)
6. 日本市場への輸入	12 (14)	25 (26)	0 (0)	18 (26)	12 (12)	10 (12)
7. 現地国政府の優遇策の魅力	7 (8)	20 (21)	0 (0)	11 (16)	2 (2)	7 (8)
8. 輸送費等の低減	5 (6)	10 (10)	0 (0)	6 (9)	14 (14)	12 (14)
9. 海外市場の開拓	70 (81)	74 (76)	17 (89)	56 (81)	81 (84)	74 (86)
10. その他	6 (7)	6 (6)	1 (5)	4 (6)	12 (12)	10 (12)

問11 国際化のための事前調査は一般にどのように行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい
(複数回答可)。[n=110]

- | | |
|-------------------------------|-----------|
| 1. 自社独自で行った | 79社 (72%) |
| 2. 日本の取引企業の援助を受けた | 23 (21) |
| 3. 商社の援助を受けた | 54 (49) |
| 4. 外部機関 (ジェトロ、金融機関など) の援助を受けた | 33 (30) |
| 5. 現地パートナーの援助を受けた | 61 (55) |
| 6. 現地国政府の援助を受けた | 24 (22) |
| 7. その他 | 2 (2) |

II. 財 務

問12 日本以外の国での株式・社債等による資金調達を行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=112]

- | | |
|--------------|-----------|
| 1. 既に行っている | 83社 (74%) |
| 2. 将来行う予定である | 3 (3) |
| 3. 行う予定はない | 26 (23) |

問13 海外資本市場では、連結財務諸表による会計情報の開示が原則となっていますが、海外向け連結財務諸表の作成とその作成主体はどのようになっていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。
[n=93]

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 1. 国内向けとは別に作成している | 61社 (66%) |
| 2. 国内向けのものを翻訳している | 20 (22) |
| 3. 国内向けとは別に作成することを予定している | 5 (5) |
| 4. 国内向けのものを翻訳することを予定している | 7 (8) |

・ 1 の作成主体 [n=65]

- | | |
|------------|-----------|
| 1. 社内経理部 | 55社 (85%) |
| 2. 社外職業専門家 | 9 (14) |
| 3. 上記の両者 | 1 (2) |

・ 3 の作成主体 [n=5]

- | | |
|------------|----------|
| 1. 社内経理部 | 2社 (40%) |
| 2. 社外職業専門家 | 2 (40) |
| 3. 上記の両者 | 1 (20) |

問14 現在、海外向け財務諸表の作成基準に、国際会計基準の採用が考慮されていますが、国際会計基準の採用によって貴社はどの程度影響を受けるとお考えですか。該当する数字に○印をおつけ下さい。
[n=102]

- | | |
|--------------------|-----------|
| 1. 大きな影響を受ける | 19社 (19%) |
| 2. 影響は受けるがそれほどではない | 67 (66) |
| 3. 影響を受けない | 16 (16) |

Ⅲ. 人 事

問15 海外子会社（海外現地法人のうち貴社の出資比率が50%以上）はいくつありますか。また、そのうち現地人社長の海外子会社はいくつありますか。

	(現地人社長)	
0社	9社 (9%)	39社 (42%)
1- 5社	36 (39)	40 (43)
6-10社	18 (19)	8 (9)
11-20社	14 (15)	4 (4)
21-30社	10 (11)	0 (0)
31-50社	4 (4)	1 (1)
51社以上	2 (2)	1 (1)
平均	10.9社 (n=93)	3.4社 (n=93)
現地人社長の海外子会社の比率	31.0%	

問16 海外子会社の人事管理では一般にどのような方針をとっていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=109]

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 1. 日本方式 | 4社 (4%) |
| 2. 基本的に日本方式であるが、部分的に現地方式 | 23 (21) |
| 3. 日本方式と現地方式の半々 | 11 (10) |
| 4. 部分的に日本方式であるが、基本的に現地方式 | 50 (46) |
| 5. 現地方式 | 22 (20) |

問17 現地人従業員の人事・労務に関してどのような問題に直面していますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=87]

- | | |
|---------------------------|-----------|
| 1. ブルーカラーの採用 | 5社 (6%) |
| 2. ホワイトカラーの採用 | 17 (20) |
| 3. 高い離職率 | 32 (37) |
| 4. 会社への長期的な忠誠心やコミットメントの欠如 | 49 (56) |
| 5. 日本的経営慣行の理解の困難性 | 36 (41) |
| 6. 日本語の問題 | 19 (22) |
| 7. その他 | 6 (7) |

Ⅳ. マーケティング

問18 海外子会社では一般にどのようなマーケティング戦略をとっていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=89]

- | | |
|--|-----------|
| 1. 現地市場のための特別な製品、サービスコンセプトを開発している | 49社 (55%) |
| 2. 現地市場のための特別な価格戦略を実施している | 40 (45) |
| 3. 現地市場のための特別な宣伝広告や販売促進プログラムを実施している | 49 (55) |
| 4. 現地市場のための特別なスローガン、コーポレート・イメージ (CI) を導入している | 8 (9) |
| 5. その他 | 6 (7) |

問19 海外市場における子会社の地位について、該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=85]

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. 価格競争力が高い | 30社(35%) |
| 2. 新製品開発ではリーダーである | 14 (16) |
| 3. 品質の面ではリーダーである | 47 (55) |
| 4. 社名やブランドの知名度が高い | 37 (44) |
| 5. その他 | 5 (6) |

問20 海外でのマーケティングに関してどのような問題に直面していますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=97]

- | | |
|--------------------|----------|
| 1. 現地市場のニーズが厳しい | 32社(33%) |
| 2. 競争企業との販売競争が激しい | 77 (79) |
| 3. 商慣習が異なる | 25 (26) |
| 4. 日系企業であるために差別される | 3 (3) |
| 5. その他 | 1 (1) |

V. 生 産

問21 海外工場の設備・技術のレベルは日本工場のレベルと比較してどの程度になっていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=90]

- | | |
|-------------|----------|
| 1. 日本より低い | 40社(44%) |
| 2. 日本と変わらない | 48 (53) |
| 3. 日本より高い | 2 (2) |

問22 海外子会社の工場のパフォーマンス（コスト、品質、不良率、納期、サービス体制など）は日本国内の工場と比較してどの程度のものですか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=89]

- | | |
|-------------|----------|
| 1. 日本より低い | 40社(45%) |
| 2. 日本と変わらない | 43 (48) |
| 3. 日本より高い | 6 (7) |

問23 海外子会社での生産に関してどのような問題に直面していますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=86]

- | | |
|---------------------------|----------|
| 1. 生産方式に関する考え方が異なる | 22社(26%) |
| 2. 質の高い労働者の確保が困難 | 35 (41) |
| 3. 日本人従業員と現地人従業員との意思疎通が困難 | 21 (24) |
| 4. 原材料、部品の入手が困難 | 28 (33) |
| 5. 下請け、関連産業が未発達 | 33 (39) |
| 6. インフラの整備が不十分 | 27 (31) |
| 7. その他 | 4 (5) |

VI. 研究開発

問24 海外で研究開発を行っていますか。[n=111]

- | | |
|-------------------|----------|
| 1. いる：19 ____年から | 39社(35%) |
| 2. いない：問34にお進み下さい | 72 (65) |

・ 行っている企業の開始年 [n=30]	
1901-59年	0社 (0%)
1960-69年	1 (3)
1970-79年	5 (17)
1980-84年	5 (17)
1985-89年	13 (43)
1990年以降	6 (20)

問25 どのような地域で研究開発を行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。
[n=38]

1. アジア	5社 (13%)
2. 北米	32 (84)
3. 欧州	25 (66)
4. その他	1 (3)

問26 海外での研究者及び技術者は何人いますか：_____人
(うち日本人_____人)

		(日本人)
0人	0社 (0%)	5社 (19%)
1- 10人	6 (23)	16 (62)
11- 30人	6 (23)	2 (8)
31- 50人	5 (19)	0 (0)
51-100人	4 (15)	1 (4)
101-500人	2 (8)	2 (8)
501人以上	3 (12)	0 (0)
平均	122.2人 (n=26)	23.9人 (n=26)

問27 海外での研究開発費は、貴社の研究開発費全体の何%ですか：_____%

0.00%	3社 (14%)
0.01- 1.00%	2 (9)
1.01- 5.00%	9 (41)
5.01-10.00%	6 (27)
10.01%以上	2 (9)
平均	5.5% (n=22)

問28 どのような研究開発を行っていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=37]

1. 基礎研究	11社 (30%)
2. 応用研究	19 (51)
3. 開発研究	30 (81)

問29 海外子会社には、どの程度の研究開発上の自主性（資金の利用、テーマの設定、研究方法などに関して）を認めていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=38]

1. ほとんど自社性を認めている	13社 (34%)
2. ある程度自主性を認めている	22 (58)
3. ほとんど自主性を認めていない	3 (8)

問30 海外で生み出された研究開発成果（特許，技術，製品など）の親会社や他の海外子会社への移転はありますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=39]

- | | |
|-------|----------|
| 1. ある | 30社(77%) |
| 2. ない | 9 (23) |

問31 海外で研究開発を行なうにあたって困難はありますか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=31]

- | | |
|---|----------|
| 1. 優秀な人材（研究者，技術者など）の採用で困難がある | 13社(42%) |
| 2. 研究開発を実施するコストが高い | 13 (42) |
| 3. インフラ（用地，施設など）に関する困難がある | 5 (16) |
| 4. 資金（研究開発資金など）調達に関する困難がある | 7 (23) |
| 5. 情報の流れ（技術・ノウハウの入手など）に関して困難がある | 11 (35) |
| 6. 現地の環境（市場環境，技術環境，競争企業，関連産業，社会環境，政治環境，文化，地理的条件など）に関して困難がある | 7 (23) |
| 7. 特許の保護に関して不安（模倣が多いなど）がある | 5 (16) |
| 8. その他 | 5 (16) |

問32 海外で研究開発を実施している理由は何ですか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=37]

- | | |
|---|----------|
| 1. 海外で研究開発から製造，販売までの一貫体制を確立するため | 18社(49%) |
| 2. 海外市場のニーズに迅速に対応するため | 26 (70) |
| 3. 海外市場で親会社の技術や製品の展開，応用を図るため | 15 (41) |
| 4. 海外の研究者や技術者を活用して研究開発を行なうため | 21 (57) |
| 5. 海外には世界的にも進んでいるといわれるいくつかの研究開発分野があり，海外で研究開発を行なうことによって研究開発力の向上を図るため | 18 (49) |
| 6. 新しい製品を生み出すのに適した海外の環境を利用するため | 7 (19) |
| 7. 海外で研究開発拠点を築き，親会社あるいは他の海外子会社の研究開発拠点と交流を図ることによって研究開発の世界的なシナジー効果を生み出すため | 15 (41) |
| 8. 海外で研究開発情報を収集するため | 12 (32) |
| 9. 進出地域の研究開発拠点とするため | 10 (27) |
| 10. その他 | 3 (8) |

問33 今後の海外での研究開発計画はどのようなになっていますか。該当する数字に○印をおつけ下さい。[n=38]

- | | |
|------------|----------|
| 1. 拡大する | 23社(61%) |
| 2. 現状を維持する | 15 (39) |
| 3. 縮小する | 0 (0) |

Ⅶ. 経営成果

問34 貴社の海外子会社の経営成果を評価し、該当欄に○印をおつけ下さい（複数回答可）。

	ア ジ ア				北米	欧州
	NIES [n=63]	ASEAN [n=73]	ベトナム [n=4]	中国 [n=26]	[n=86]	[n=70]
1. 計画を下回っている	8社(13%)	11社(15%)	1社(25%)	4社(15%)	26社(30%)	29社(41%)
2. ほぼ計画通りである	40 (63)	45 (62)	2 (50)	13 (50)	50 (58)	37 (53)
3. 計画を上回っている	15 (24)	17 (23)	1 (25)	9 (35)	10 (12)	4 (6)

問35 問34の評価に使用した基準は何ですか。該当する数字に○印をおつけ下さい（複数回答可）。[n=92]

1. 売上高成長率	74社(80%)
2. 投資利益率(ROI)	30 (33)
3. マーケット・シェア	17 (18)
4. キャッシュ・フロー・ベース	16 (17)
5. その他	7 (8)

問36 貴社の国際化は現在どのような経営問題をかかえていますか。該当欄に○印をおつけ下さい（複数回答可）。

	ア ジ ア				北米	欧州
	NIES [n=55]	ASEAN [n=65]	ベトナム [n=6]	中国 [n=31]	[n=79]	[n=65]
1. 親会社－子会社間のコミュニケーション	10社(18%)	14社(22%)	0社(0%)	7社(23%)	18社(23%)	13社(20%)
2. 現地での人材の確保	19 (35)	24 (37)	2 (33)	12 (39)	16 (20)	15 (23)
3. 現地での原材料の確保	9 (16)	16 (25)	2 (33)	11 (35)	14 (18)	12 (18)
4. 資金不足	5 (9)	6 (9)	1 (17)	7 (23)	9 (11)	8 (12)
5. 現地企業との競争	20 (36)	20 (31)	0 (0)	3 (10)	56 (71)	45 (69)
6. 日本企業との競争	23 (42)	28 (43)	4 (67)	9 (29)	23 (29)	22 (34)
7. パートナーとの関係	9 (16)	15 (23)	1 (17)	11 (35)	11 (14)	8 (12)
8. 現地国政府との関係	2 (4)	7 (11)	0 (0)	9 (29)	3 (4)	2 (3)
9. 現地の社会・文化・慣習・風俗との融和	8 (15)	14 (22)	1 (17)	7 (23)	7 (9)	8 (12)
10. その他	2 (4)	2 (3)	0 (0)	0 (0)	2 (2)	1 (2)

問37 貴社の今後の国際化の計画について、該当欄に○印をおつけ下さい（複数回答可）。

	ア ジ ア				北米	欧州
	NIES [n=83]	ASEAN [n=95]	ベトナム [n=27]	中国 [n=79]	[n=97]	[n=81]
1. 海外事業を強化する	46社(55%)	66社(69%)	21社(77%)	71社(90%)	46社(47%)	40社(49%)
2. 現在の海外事業を維持する	33 (40)	27 (28)	4 (15)	6 (8)	46 (47)	37 (46)
3. 海外事業を縮小する	2 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (3)	2 (2)
4. 国内事業に専念する	2 (2)	2 (2)	2 (7)	2 (3)	2 (2)	2 (2)

Trend of Internationalization of Japanese Companies

Satoshi Iwata

Abstract

Japanese companies have been actively implementing international business activities. These activities are changing along with the business environment. This paper presents the recent state of international business based on the results of a preliminary analysis of questionnaire survey.

This paper is divided into three parts. In the first part, the introduction is described. In the second part, based on the results of the survey, real situation of internationalization of Japanese companies is explained. In the final part, some implications are suggested.

項目	北米 [n=70]	アジア			
		中国 [n=35]	タイ [n=4]	ASEAN [n=13]	NIES [n=23]
1. 海外売上比率	20.1 (30.0)	4.1 (12.0)	1.1 (2.0)	1.1 (1.0)	8.1 (13.0)
2. 海外売上比率の向上	37 (53)	50 (58)	2 (50)	42 (62)	40 (63)
3. 海外売上比率の低下	10 (13)	9 (35)	1 (25)	17 (53)	12 (24)

項目	北米 [n=71]	アジア			
		中国 [n=31]	タイ [n=4]	ASEAN [n=13]	NIES [n=23]
1. 海外売上比率の向上	40.1 (42.0)	7.1 (20.0)	1.1 (2.0)	1.1 (1.0)	8.1 (13.0)
2. 海外売上比率の低下	37 (46)	46 (47)	2 (50)	42 (62)	40 (63)
3. 海外売上比率の向上	3 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (3)
4. 海外売上比率の低下	3 (3)	3 (3)	2 (50)	2 (3)	2 (3)

吉川 淑人 著 吉川 淑人 著

平山 幸子 著 平山 幸子 著

高松大学 高松大学

平山 幸子 著 平山 幸子 著

高松大学紀要

第 27 号

平成9年3月20日 印刷

平成9年3月20日 発行

編集発行

高松大学
高松短期大学

〒761-01 高松市春日町960番地

TEL (0878) 41-3255

FAX (0878) 41-3064

印刷

株式会社 美巧社

高松市多賀町1-8-10

TEL (0878) 33-5811