

2015.09.08

週刊WEB

発行
税理士法人日下事務所

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2015年9月4日号

円安シナリオに黄色信号？円高リスクをどう見るべきか
～金融市場の動き(9月号)

経済・金融フラッシュ 2015年9月1日号

【インドGDP】4-6月期は前年同期比+7.0%
～内需主導の堅調な景気

2 経営TOPICS

統計調査資料

法人企業統計調査結果
(平成27年4～6月期)

3 経営情報レポート

支援策の活用でビジネスチャンスを掴む！
中小企業支援策の活用ポイント

4 経営データベース

ジャンル:経営実務 サブジャンル:海外事業進出

海外現地合弁会社のパートナー選定
最適な海外事業展開形態の特徴

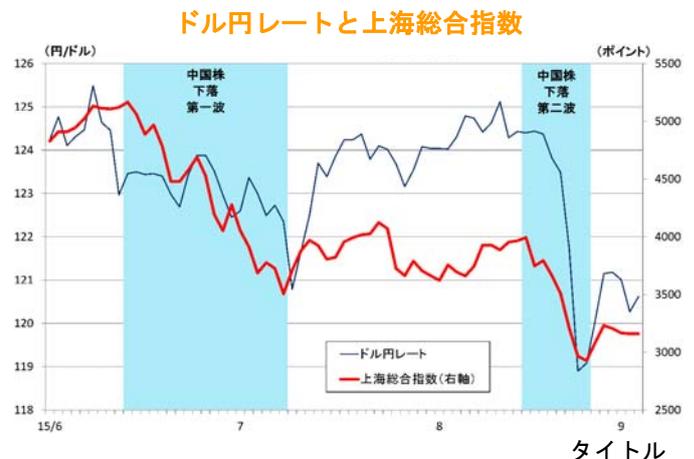
円安シナリオに黄色信号？ 円高リスクをどう見るべきか ～金融市場の動き（9月号）

要旨

1 （為替）

ドル円レートは、一時116円台にまで円高が進行、足元も119円台に留まっている。今回のショックはドル円のシナリオにどのような影響を与えるのであろうか。まず、当面円安が進みにくくなったものの、今後の円安ドル高シナリオ自体は不変と筆者は考えている。米国が遠からず利上げに向かう可能性が引き続き高いためだ。一方、可能性は低いですが、今後円高が進み、定着するというシナリオがあるとするれば、中国情勢が世界に甚大な悪影響を及ぼし、米利上げが見通せなくなる時だ。この際のドル円への影響を米2年債利回りをもとに試算すると、利上げがほぼ織り込まれていないレベルまで同利回りが低下した場合でも、ドル円レートの下落幅は6.8円に留まる。現実問題としても、円高が定着しそうになれば、日銀の追加緩和観測が高まることで円の上昇は抑えられるはず。従って、米国がQE4に向かうようなことがない限り、110円を超えるような円高が定着する可能性は低だろう。ただし、一時的に大きく円高に振れるリスクは従来よりも高まっており、しばらく続くだろう。根本にある中国経済の下げ止まりが当面期待しづらいためだ。また、最近は高速取引によっ

て市場の変動が増幅しやすいだけに、定着こそしないものの、24日の円急伸劇のような事態が再び起こる可能性はある。



(資料) Datastream

2 （日銀金融政策）

日銀は8月の決定会合で金融政策を維持した。総裁は中国や生産といった懸念材料を一蹴する一方、物価目標達成に関しては若干前後する可能性に言及した。

3 （市場の動きと予想）

8月は中国不安を受けて、ドルに対して円とユーロが急伸。長期金利はやや低下した。しばらくは市場のリスク回避姿勢が残ることから、ドルに対する円安・ユーロ安は進みにくいと見ている。長期金利も低位で推移すると予想。

【インドGDP】

4-6月期は前年同期比+7.0%

～内需主導の堅調な景気

要旨

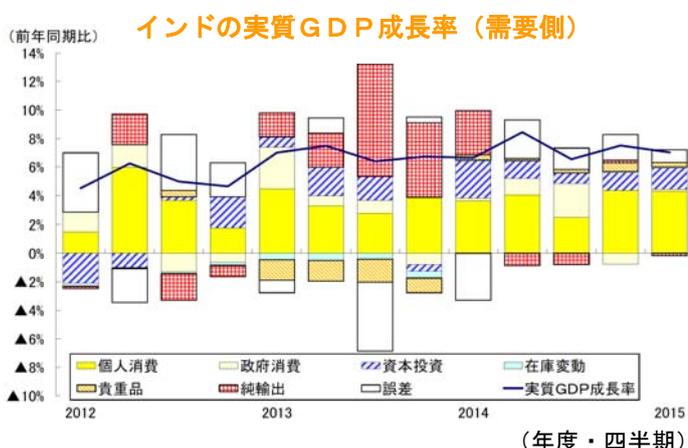
1 4-6月期は前年同期比+7.0%

2015年4-6月期の実質GDP成長率は前年同期比+7.0%の上昇と、前期（同+7.5%）と市場予想（同+7.4%）を下回った。需要項目別に見ると、個人消費の鈍化は成長率低下の要因であるが、むしろ貴重品と誤差の寄与度が半減して合計1.2%ポイントに縮小した影響が大きかった。内需については、個人消費が前年同期比+7.4%と高めの伸び率を記録したものの、前期の同+7.9%から低下した。一方、政府消費は同+1.2%（前期：同▲7.9%）とプラスに転じ、投資は同+4.9%（前期：+4.1%）と上昇した。輸出入については、輸出が同▲6.5%（前期：▲8.2%）、輸入が同▲5.4%（前期：同▲8.7%）とそれぞれ減少したが、マイナス幅は縮小した。その結果、純輸出の成長率への寄与度は▲0.2%ポイントと、前期の+0.2%ポイントから減少した。

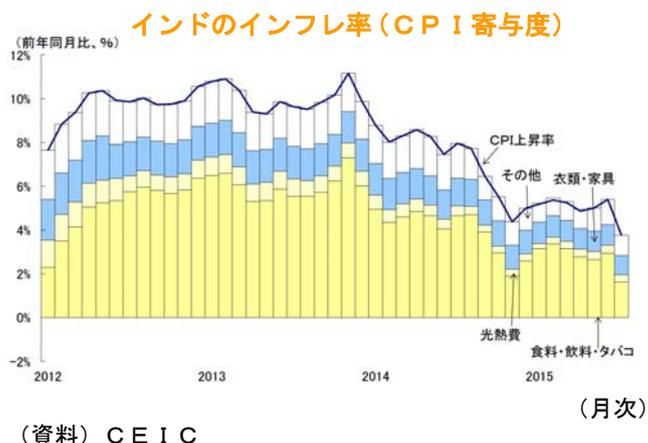
2 インフレの安定と利下げ効果で内需主導の成長が続くへ

インドの成長率は前期から低下し、何とか7%台を確保する期待外れの結果となった。しかし、GDPを需要項目別に見ると内容は悪くない。政府消費と投資は改善したほか、個人消費は高い伸びが続いており、輸出の減少幅も前期より縮小している。今後も物価をうまくコントロールできれば、内需主導の経済成長が期待でき、ポスト中国としての評価が高まるだろう。

GDPの約6割を占める個人消費は引き続き景気の牽引役となっている。4-6月の消費者物価指数の伸び率は前年比5%前後と年明けから原油価格が底入れしたにも関わらず、低水準が続いている。低インフレによる家計の実質購買力の向上が、個人消費の高い伸びに繋がった。



(資料) CEIC



(資料) CEIC

法人企業統計調査結果 (平成27年4～6月期)

概況

「四半期別法人企業統計調査」は、我が国の資本金、出資金又は基金（以下、資本金という。）1,000万円以上の営利法人等の仮決算計数を取りまとめたものである。当調査結果から平成27年4～6月期の企業動向（金融業、保険業を除く）を前年同期比で見ると、売上高については、製造業、非製造業ともに増収となった。経常利益については、製造業、非製造業ともに増益となった。また、設備投資については、製造業、非製造業ともに増加となった。

(注)

1. 営利法人等とは、合名会社、合資会社、合同会社及び株式会社並びに信用金庫、信用金庫連合会、信用協同組合、信用協同組合連合会、労働金庫、労働金庫連合会、農林中央金庫、信用農業協同組合連合会、信用漁業協同組合連合会、信用水産加工業協同組合連合会、生命保険相互会社及び損害保険相互会社をいう。
2. 平成20年4-6月期調査より金融業、保険業を調査対象に加えた。

[参考]

この調査は、無作為抽出による標本調査（標本法人の調査結果に基づいて母集団法人の推計値を算出したもの）である。

なお、下表の（ ）書きは、金融業、保険業を除いた数値である。

資本金区分	1,000万円以上 1億円未満	1,000万円以上 1億円未満	10億円以上	合計
母集団法人数(社)	987,177 (978,115)	26,599 (25,369)	6,017 (5,184)	1,019,793 (1,008,668)
標本法人数(社)	14,032 (11,135)	12,186 (10,956)	6,017 (5,184)	32,235 (27,275)
回答法人数(社)	8,829 (7,042)	9,113 (8,082)	5,374 (4,581)	23,316 (19,705)
回答率(%)	62.9 (63.2)	74.8 (73.8)	89.3 (88.4)	72.3 (72.2)

1 売上高と利益の動向

売上高は318兆5,957億円で、前年同期（315兆886億円）を3兆5,071億円上回り、対前年同期増加率（以下「増加率」という）は1.1%（前期△0.5%）となった。業種別にみると、製造業では、石油・石炭、鉄鋼、生産用機械などで減収となったものの、輸送用機械、電気機械、業務用機械などで増収となったことから、製造業全体では1.2%（同△3.9%）となった。

一方、非製造業では、卸売業、小売業、運輸業、郵便業、電気業などで減収となったものの、情報通信業、不動産業、建設業などで増収となったことから、非製造業全体では1.1%（同0.9%）となった。資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は△0.2%（同△2.5%）、1億円～10億円の階層は2.3%（同5.1%）、1,000万円～1億円の階層は2.0%（同△0.9%）となった。

第1表 売上高の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2014(平成26)		7~9		10~12		2015(平成27)		4~6	
	4~6	増加率		増加率		増加率	1~3	増加率		増加率
全 産 業	3,150,886	1.1	3,280,578	2.9	3,409,719	2.4	3,435,978	△ 0.5	3,185,957	1.1
製 造 業	924,468	0.2	978,625	0.9	1,010,349	0.1	993,723	△ 3.9	935,534	1.2
食 料 品	104,065	△ 6.6	106,516	△ 5.8	113,472	△ 9.9	95,390	△12.8	105,826	1.7
化 学	97,733	△ 0.9	100,062	△ 0.3	105,809	△ 4.3	99,435	△ 6.5	99,413	1.7
石 油 ・ 石 炭	44,931	△ 5.3	48,291	△ 8.7	46,067	△ 8.4	37,327	△27.0	32,612	△27.4
鉄 鋼	44,328	9.1	44,573	6.3	45,172	4.6	44,248	△ 1.9	40,269	△ 9.2
金 属 製 品	42,191	0.0	44,702	△ 5.1	47,852	△ 8.9	46,063	△10.7	44,790	6.2
は ん 用 機 械	13,093	9.5	14,818	4.4	15,323	6.1	18,478	9.6	14,429	10.2
生 産 用 機 械	49,061	△ 4.5	53,912	△ 6.1	50,645	△10.6	58,825	△11.7	46,728	△ 4.8
業 務 用 機 械	30,531	△ 6.9	34,057	△ 3.0	35,318	1.9	37,344	△ 0.7	33,978	11.3
電 気 機 械	65,404	8.1	73,083	8.8	73,294	10.9	82,706	8.3	75,497	15.4
情 報 通 信 機 械	78,366	4.4	88,357	7.9	99,244	21.0	92,669	6.0	81,134	3.5
輸 送 用 機 械	162,328	2.5	169,489	1.1	175,434	1.4	185,696	3.6	172,431	6.2
非 製 造 業	2,226,418	1.5	2,301,953	3.8	2,399,370	3.4	2,442,256	0.9	2,250,422	1.1
建 設 業	242,609	11.4	261,596	8.2	275,140	4.7	344,184	2.7	252,917	4.2
卸 売 業、小 売 業	1,184,888	△ 1.4	1,227,177	2.6	1,274,515	0.9	1,218,593	△ 2.8	1,172,641	△ 1.0
不 動 産 業	69,067	△ 9.9	79,850	△ 0.5	78,559	5.4	87,709	6.0	80,602	16.7
物 品 賃 貸 業	29,306	△ 0.4	29,840	△ 0.0	33,277	3.7	32,606	1.6	30,414	3.8
情 報 通 信 業	130,863	4.1	136,333	1.1	144,339	5.2	160,226	9.0	145,542	11.2
運 輸 業、郵 便 業	150,726	11.5	155,442	8.5	158,975	11.1	161,576	17.8	144,856	△ 3.9
電 気 業	51,575	10.3	57,611	2.6	52,551	2.7	59,958	2.9	51,419	△ 0.3
サ ー ビ ス 業	332,982	0.6	322,331	5.2	348,446	7.5	343,384	1.8	340,101	2.1
資 本 金 別										
10 億 円 以 上	1,346,499	1.2	1,413,517	0.7	1,450,197	0.1	1,477,849	△ 2.5	1,344,003	△ 0.2
1 億 円 ～ 10 億 円	594,552	9.6	644,707	11.8	656,371	8.8	668,373	5.1	608,402	2.3
1,000 万 円 ～ 1 億 円	1,209,835	△ 2.7	1,222,354	1.2	1,303,151	2.0	1,289,756	△ 0.9	1,233,551	2.0

(注) 1.増加率は対前年同期増加率である。
2.全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

2 経常利益(金融業、保険業を除く)

経常利益は20兆2,881億円で、前年同期(16兆3,860億円)を3兆9,021億円上回り、増加率は23.8%(前期0.4%)となった。業種別にみると、製造業では、化学、情報通信機械、輸送用機械などで増益となったことから、製造業全体では29.6%(同△1.3%)となった。

一方、非製造業では、建設業、電気業、卸売業、小売業などで増益となったことから、非製造業全体では20.8%(同1.2%)となった。資本金階層別の増加率をみると、10億円以上の階層は24.2%(同2.1%)、1億円~10億円の階層は17.3%(同7.6%)、1,000万円~1億円の階層は26.0%(同△4.4%)となった。

第2表 経常利益の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2014(平成26)		7~9		10~12		2015(平成27)		4~6	
	4~6	増加率	7~9	増加率	10~12	増加率	1~3	増加率	4~6	増加率
全 産 業	163,860	4.5	139,651	7.6	180,651	11.6	175,321	0.4	202,881	23.8
製 造 業	55,777	△ 7.6	54,450	19.2	76,574	16.4	53,212	△ 1.3	72,273	29.6
食 料 品	3,971	△ 14.5	3,042	△ 23.5	5,651	△ 13.3	2,557	11.8	5,066	27.6
化 学	8,618	△ 19.5	8,997	20.3	11,706	15.2	6,767	△ 15.5	11,940	38.5
石 油・石 炭	44	△ 65.1	418	△ 46.6	△ 1,107	△ 562.2	△ 614	△ 2,310.6	1,565	3,443.0
鉄 鋼	2,443	11.6	2,016	33.4	3,292	64.1	2,179	30.4	2,564	4.9
金 属 製 品	1,883	△ 18.7	1,821	△ 9.2	3,013	△ 1.7	2,494	△ 42.7	2,406	27.8
はん用機械	507	△ 35.1	1,657	109.5	1,304	67.4	1,464	△ 6.8	753	48.5
生産用機械	4,203	40.2	4,202	29.6	3,397	△ 3.4	4,847	△ 2.4	4,581	9.0
業務用機械	3,103	△ 0.7	2,862	19.0	3,598	14.1	3,835	24.3	3,879	25.0
電気機械	4,610	71.8	4,024	150.2	6,057	56.6	5,039	18.2	5,472	18.7
情報通信機械	3,926	50.9	3,537	36.1	8,872	57.7	3,815	22.7	6,573	67.4
輸送用機械	15,408	△ 14.9	13,904	7.3	19,611	38.0	11,672	3.6	17,502	13.6
非製造業	108,083	12.1	85,201	1.4	104,077	8.3	122,108	1.2	130,607	20.8
建設業	4,406	10.2	7,823	41.4	13,479	31.4	27,408	8.7	11,219	154.6
卸売業、小売業	26,955	△ 8.2	21,230	△ 14.7	31,754	4.0	31,905	△ 14.8	30,102	11.7
不動産業	8,954	△ 5.4	9,619	12.4	7,544	1.6	12,038	17.6	11,318	26.4
物品賃貸業	2,340	13.2	2,071	△ 11.0	2,957	25.4	2,917	48.8	2,405	2.8
情報通信業	12,245	24.7	10,678	△ 3.0	11,910	15.8	14,230	6.5	13,624	11.3
運輸業、郵便業	9,274	△ 11.5	8,985	3.6	11,083	23.5	6,142	118.8	11,223	21.0
電気業	1,133	*	3,379	20.6	△ 1,673	*	46	*	6,017	431.2
サービス業	36,426	31.5	17,581	5.1	24,017	7.2	23,546	△ 12.3	39,390	8.1
資本金別										
10億円以上	110,857	5.5	83,238	8.5	101,829	9.4	81,485	2.1	137,631	24.2
1億円~10億円	17,684	△ 0.3	22,604	7.2	25,445	6.3	29,317	7.6	20,743	17.3
1,000万円~1億円	35,319	3.9	33,809	5.8	53,377	19.0	64,519	△ 4.4	44,507	26.0

(注) 1.増加率は対前年同期増加率である。なお、*印は前年同期の経常利益が負数のため算出できないものである。

2.全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

営業利益の推移

(単位: 億円、%)

区 分	2014(平成26)		7~9		10~12		2015(平成27)		4~6	
	4~6	増加率	7~9	増加率	10~12	増加率	1~3	増加率	4~6	増加率
全 産 業	127,116	11.2	118,642	3.8	145,846	7.0	155,216	△ 0.1	153,163	20.5
製 造 業	34,846	△ 5.0	39,900	6.6	52,049	3.2	43,182	△ 7.8	42,987	23.4
非製造業	92,270	18.8	78,742	2.4	93,798	9.2	112,034	3.2	110,177	19.4

(注) 全産業及び非製造業には金融業、保険業は含まれていない。

「法人企業統計調査結果(平成27年4~6月期)」の全文は、当事務所のホームページの「企業経営 TOPICS」よりご確認ください。

支援策の活用でビジネスチャンスをつかむ！ 中小企業支援策の活用ポイント

ポイント

- 1 成長戦略の実現に向けた中小企業の課題
.....
- 2 強化された中小企業支援策
.....
- 3 中小企業が活用できる金融支援と助成制度
.....
- 4 事業拡大のチャンスを活かした具体的事例
.....



■参考文献

2020年の産業(野村総合研究所著、東洋経済新報社)
2025年の巨大市場(浅野祐一、木村駿共著)
中小企業ハンズオン支援事例集(中小機構)

1 成長戦略の実現に向けた中小企業の課題

■ 中小企業・小規模事業者の競争力強化に向けた課題

政府は、中小企業・小規模事業者の成長分野への進出を支援し、2020年までに黒字事業者を70万社から140万社に増やすことを目標に掲げています。

その他にも、新たに1万社の海外展開の実現や、それぞれの地域に有する資源を活用し、それらをブランド化させて競争力を強化させることも目指しています。そして、経営者の高齢化により停滞している経営者交代の新陳代謝を促しています。

このように、中小企業・小規模事業者の競争力強化を図るために、国などからさまざまな支援策が打ち出されています。

◆ 中小企業・小規模事業者の競争力強化に向けた課題

- 地域資源の活用
- ブランド化
- 世代交代、経営者交代の促進
- 国内外への展開促進
- 申請手続きの簡素化
- 申請書類の削減、簡素化

■ 「日本再興戦略」に盛り込まれた中小企業支援策

政府は、デフレマインドを一掃するために大胆な金融政策を行った「第一の矢」、湿った経済を発火させるための機動的な財政政策を行った「第二の矢」を放つと同時に、TPP への交渉参加、電力システム改革、待機児童解消策などの手を打ってきています。

これらの「第一の矢」、「第二の矢」で作ったデフレ脱却への期待を一時的なものに終わらせないために、「第三の矢」としての成長戦略を打ち出したものが、6月14日に「日本再興戦略」として公表されました。

この「第三の矢」である成長戦略によって、実質GDPがマイナスとなった日本経済を再び成長に向けて加速させ、新陳代謝を促し、成長分野への投資や人材の移動を促そうとしています。

経済の回復によって、企業の収益改善、従業員の給与アップ、および雇用増大という形で国民に経済回復効果を還元させ、消費増加や新たな投資を誘発するという好循環を作り出し、地域や中小企業・小規模事業者にも波及させることを狙いとしています。

このような日本経済の成長には、中小企業・小規模事業者への支援拡大による活性化が欠かせないとしており、その具体的な支援策は「日本再興戦略」に盛り込まれています。

2 強化された中小企業支援策

■ 中小企業が積極的に活用すべきさまざまな支援策

中小企業を支援するために、国や公的機関によるさまざまな支援策が講じられています。各支援策が自社で活用可能かどうかをホームページ等で確認いただき、自社に該当する支援策については、積極的な活用を検討すると良いでしょう。

◆ 中小企業が活用できる支援策

資金面の支援	<ul style="list-style-type: none">・ 創業融資制度・ 制度融資・ 研究開発補助・ 中小企業育成ファンド・ ものづくり基盤技術分野（12分野）への金融支援・ 中小企業新事業活動促進法に基づく金融支援 など
相談事業	<ul style="list-style-type: none">・ 専門家派遣事業による経営サポート・ よろず支援拠点での経営相談・ 両立支援アドバイザー派遣事業 など
販路拡大	<ul style="list-style-type: none">・ 販路拡大コーディネート事業（中小機構）・ ビジネスマッチング（中小機構）・ 行政による民間事業者の積極的活用 など
地域活性化支援	<ul style="list-style-type: none">・ 地域商業自立促進事業（経済産業省）・ 市街地活性化支援事業（中小機構） など

■ 販路拡大の支援により中小企業をサポート

中小企業者が事業拡大を図るための販路拡大を望んでいても、そのルートや人脈が乏しい場合には、開拓が思うようにいかないというケースも見られます。

そこで、商工会議所による小規模事業者の全国展開支援や中小機構による各種展示会・商談会の開催、販路拡大へのコーディネートなどの支援策が講じられています。

◆ 販路拡大への支援策

- 特産品開発、観光開発およびその販路拡大（商工会、商工会議所）
- 地場製品の販売展示会や商談会等による販路拡大支援（中小機構）
- 販路拡大コーディネート事業（中小機構）
- 販路拡大サポート支援事業（中小機構）

3 中小企業が活用できる金融支援と助成制度

■ 新創業融資制度を活用で資金調達を可能にする

独立・開業を行った起業家の頭を悩ませるのは資金調達です。民間金融機関からの融資を受けるのに苦労するケースも聞かれます。比較的利用しやすい制度として、新たに事業を始める方や事業を開始して間もない方に無担保・無保証人でも利用可能な日本政策金融公庫の「新創業融資制度」があります。この制度のメリットをまとめると以下のとおりです。

◆ 新創業融資制度のメリット

- 融資姿勢が積極的である
- 最大 3,000 万円（うち運転資金 1,500 万円）まで無担保無保証、連帯保証人不要
- 融資実行までのスピードが速い
- 自己資金の割合が低くても融資が受けられる

◆ 新創業融資制度の利用要件

次の 1～3 のすべての要件に該当する方

1. 創業の要件

新たに事業を始める方、または事業開始後税務申告を 2 期終えていない方

2. 雇用創出、経済活性化、勤務経験または修得技能の要件（次のいずれかに該当する方）

- (1) 雇用の創出を伴う事業を始める方
- (2) 技術やサービス等に工夫を加え多様なニーズに対応する事業を始める方
- (3) 現在お勤めの企業と同じ業種の事業を始める方で、次のいずれかに該当する方
 - (ア) 現在の企業に継続して 6 年以上お勤めの方
 - (イ) 現在の企業と同じ業種に通算して 6 年以上お勤めの方
- (4) 大学等で修得した技能等と密接に関連した職種に継続して 2 年以上お勤めの方で、その職種と密接に関連した業種の事業を始める方
- (5) 産業競争力強化法に規定される認定特定創業支援事業を受けて事業を始める方
- (6) 地域創業促進支援事業による支援を受けて事業を始める方
- (7) 公庫が参加する地域の創業支援ネットワークから支援を受けて事業を始める方
- (8) 民間金融機関と公庫による協調融資を受けて事業を始める方
- (9) 既に事業を始めている場合は、事業開始時に(1)～(8)のいずれかに該当した方

3. 自己資金の要件

事業開始前、または事業開始後で税務申告を終えていない場合は、創業時において創業資金総額の 10 分の 1 以上の自己資金を確認できる方。（ただし、特定の要件を満たす場合は、自己資金要件を満たすものとします）

4 事業拡大のチャンスを活かした具体的事例

■ 中小機構の支援により新事業展開に成功した事例

中小機構では、本部と全国 9 地域本部において、経営課題を持ち、その解決に取り組むことで成長が見込める中小企業に対して、各分野で豊富な経験と実績を持つ専門家を長期継続的に派遣し、アドバイスを実施する経営支援（ハンズオン）を行っています。

このハンズオン支援では、担当のプロジェクトマネージャーやアドバイザーが当該企業のパートナーとして伴走し、きめ細かな対応を図りながら、継続した支援を行っており、これまでに数多くの支援実績を上げています。経営サポートを希望する中小企業者にとって、心強い存在です。

◆ 新事業を成功させたA社

業種：プラスチック製品製造業 資本金：30 百万円
設立：昭和 46 年 売上：1,414 百万円 従業員：35 人

A社は、プラスチックスペーサー等の土木建築用資材分野では先行企業であり、比較的安定した業績を維持できていましたが、公共投資の減少が続く中、本事業のみでは持続的な成長を期待することは難しく、新たな成長事業の開拓を迫られていました。

そこで、中小機構の担当者とA社によるプロジェクトチームを立ち上げました。このプロジェクトチームにより、品質向上の技術的な課題については、不均一な原料から安定的に高品質を得る製造技術の確立を図ることができました。

同時にプラスチック製品事業者として懸念していたプラスチックの廃棄による環境汚染についても、課題を解決しながら自社のプラスチック成型技術を活かした混合再生プラスチック新事業という新たな再生事業を創出することができました。

このように、A社はハンズオン支援を受けながら、現状把握からテスト、実施、評価、再テストのサイクルを通じて、品質と製造技術を飛躍的に向上させることができました。ハンズオン支援は、自社だけではノウハウや経験が不足している場合において、専門的な経験を有するアドバイザーを得ることにより、技術的な課題を解決できるというメリットがあります。

今回、中小企業・小規模事業者に対する支援策の一部を紹介してきました。

今後の自社にとって活用できる支援策については積極的に活用いただき、自社の成長、発展につなげていただければ幸いです。

経営データベース ①

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 海外事業展開



海外現地合弁会社のパートナー選定

現地合弁会社を作る際のパートナー選定はどうすればよいでしょうか。



海外投資する場合には、出資の形態として独資と合弁の2種類があります。資金力があり、スタッフが多い企業では独資でも十分やっていけますが、そのような企業ばかりではありません。

多くの企業が、現地企業をパートナーとして合弁で展開しています。パートナーとの共同経営には、リスクを軽減できるというメリットと、イニシアチブを取ることができないというデメリットが共存しています。

一般に合弁パートナーの選定基準として、以下の3つのポイントが重視されます。

- ① 経営能力
- ② 販売能力
- ③ 政府との交渉能力

技術や労務管理能力は優先度としては下位に位置付けられています。

しかしながら、労働、社会環境が異なる地域でビジネスを行うには、総務・人事部門には信頼できる現地のスタッフを置くべきです。事前調査に当たっては信頼できる調査機関からの資料をベースに行うべきでしょう。

現地企業を調査する主な機関

- 世界的なネットワークのある調査機関（ダンレポートなど）
- 現地の信用調査機関
- 合弁相手先の取引銀行
- 同業者からの聞き込み
- 現地所在のJETRO
- 日系商社、邦銀からの聞き込み
- 合弁相手先のアニュアルレポートや財務諸表

商談会で知り合った現地企業や、知り合いの外国人から紹介された企業と成り行きで合弁事業を始めることは非常に危険です。あくまでも綿密なF/S（フィージビリティ・スタディ）に基づく客観的な評価を根拠として、パートナーを選定することが重要です。

経営データベース ②

ジャンル: 経営実務 > サブジャンル: 海外事業展開



最適な海外事業展開形態の特徴

中小企業の最適な海外事業展開形態の特徴を教えてください。



中小企業が海外進出の折に、設定目標を実現するためには、最適な進出形態を選択することが重要になります。ここでは、海外事業展開の形態を、大きく「直接投資」と「業務提携」に分けて検討します。

さらに、直接投資を、拠点設立の際の資本関係により決定される経営権の範囲によって、単独出資、実質的な経営権を有する合併、実質的な経営権をもたない合併（共同経営）の3つに分類します。ここにおける業務提携は、生産もしくは販売に関する業務委託契約を締結し、委託先が自社製品の生産あるいは販売を実施することを指すこととします。

海外事業の進出形態を決定する際には、それぞれの進出形態のメリット・デメリットをよく見極めることが重要ですが、一方で進出先における事業規制などによって選択肢が限られることも少なくありません。

以上のような進出形態別に見たタイプ分類の特徴を簡潔にまとめると、下記表のようになります。

■進出形態別に見た事業の特徴

進出形態 比較項目	直接出資			業務提携	
	単独出資	合併 (実質経営権の確保)	合併 (共同経営)	生産委託	販売委託
本社の意思の反映	◎ 全面的に可能	○ ほぼ可能	△ かなり難	× 限定的	× 限定的
投資コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
運営コスト	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
経営責任の所在	◎ 明確	○ 比較的明確	× 不明確	-	-
操業までの対応事項	× 極めて大きい	△ 比較的多い	○ 少ない	-	-
利益配当（還元）	◎ 大きい	○ 比較的大きい	△ 比較的小さい	× 限定的	× 限定的
事業リスク	× 極めて大きい	△ 大きい	○ 比較的大きい	◎ 小さい	◎ 小さい
撤退時の対応事項	× 多い	△ 比較的多い	△ 比較的多い	◎ ほとんどない	◎ ほとんどない

(注) この場合の合併は、日本企業と現地企業の二社の間で実施される事業を想定している。