

企業の海外展開の傾向

当社はASEAN4カ国（ベトナム・カンボジア・ミャンマー・インドネシア）に現地拠点を置き、300名以上の現地スタッフが現地の「今」の情報をもとにした調査、海外事業展開支援のコンサルティングサービスを提供しております。今月は『企業の海外展開の傾向』についての情報をお届けいたします。



株式会社フォーバル
海外ディビジョン

村上 知

海外出張の必要性

未だ、世界中が新型コロナウイルスの影響下にある中、これまで頻繁に現地渡航を行い、ビジネスをされていた方々は『そろそろ久しぶりに現地に行きたい』と思われる頃かと思えます。当社の現地法人がある東南アジア諸国も、ロックダウンと解除を繰り返しながら徐々に水際対策を緩和させていく傾向にあるようにも見受けられますが、いつから渡航ができるようになるかは今の段階では目途が立っておりません。これまでのように渡航ができるようになるには、しばらく時間がかかりそうです。

そうした中、今回の渡航制限を機に、従来のグローバル展開の方法を見直す企業があります。例えば、製造現場の管理・指導や機械のメンテナンス等のために、日本から毎月出張していた企業は、これを機に日本と現地を同一ネットワークでつなぎ（VPN構築）、新たな生産管理システム導入及び自動化を進めました。これにより、現地に渡航する必要性がなくなり、現地の属人管理によるリスク（※）を軽減させ、現地及び国内の生産効率化に大きく貢献しています。また、ある企業はこれまで商談会に出展し、海外販路拡大に努めていましたが、越境ECやオンライン面談、営業のアウトソーシングを進めることで、現地に行かずとも販路を開拓していくことに成功しました。

このように、これまでの『当たり前』を見直し、『新しい当たり前』にこの機会にチャレンジしていくことが常に環境に適応していくことができる企業へと成長していくのかもしれませんが。

※東南アジア諸国の製造拠点は、日本のように業務の仕組化がされていない所も多く、技術や知識の共有が図られず、伝承されないリスクがある。組織の仕組化を図ることで、そのリスクを軽減できる

製造業が求められるサプライチェーンの多元化

昨今の新型コロナウイルスの影響により、サプライチェーンの多元化（強靱化）がより求められてきました。

日本は元々地震や水害などの大災害が多い国であるが故、災害大国日本として蓄積してきたノウハウを活用し、世界でみても強靱なサプライチェーン体制が整っている国でした。そして、グローバル展開が進む中で、大手企業の製造拠点が各国に分散され、それに応じてセットメーカーの海外進出も進んできましたが、今回のような世界規模の災害（疫病）は、こうしたサプライチェーンに大きな影響を与えることになりました（図表1）。

だからと言って、今後、全ての製造を国内に戻せば良いということではなく、大切なことはバランスを保つことです。これは大手企業・中小企業に関係なく、自社のサプライチェーンを見直し、国内外にバランス良く保ち続けることがどの企業にとっても必要となります。1か国に集中、1地域に集中、1社に集中と、範囲が狭まれば狭まるほど、災害（疫病）時や緊急時の対応が取れなくなることから、競争力と強靱性を持つためのバランスが今後も必要となってきます。

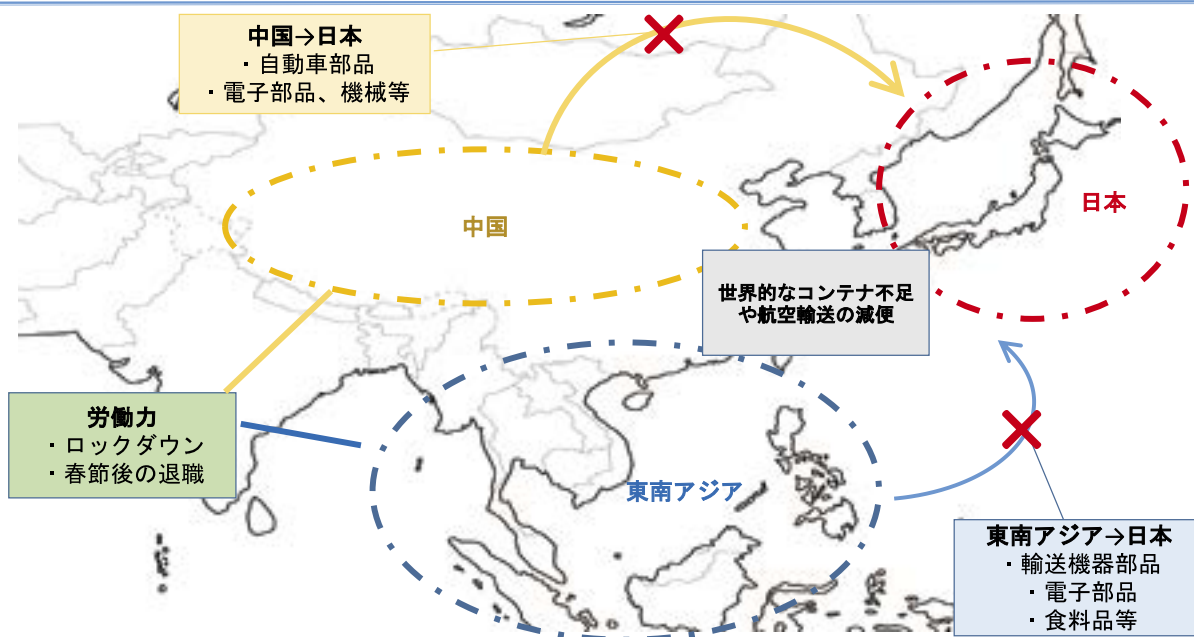
海外展開の傾向

このようなことから、昨今の海外展開の傾向は次のように分類されてきています。

1. 既に進出している国内域での新たな販路や生産委託先開拓（原材料調達）の検討
2. 既に進出している国の近隣諸国に対する新たな販路や生産委託先開拓（原材料調達）の検討



新型コロナウイルスによるサプライチェーンの影響一例 (図表1)



3. 海外進出をしていない企業が海外での新たな販路や生産委託先開拓（原材料調達）の検討

そのため、当社進出国（ベトナム・カンボジア・ミャンマー・インドネシア）でも、現地ローカル企業との面談を希望する企業が増えています。現地企業にヒアリングすると、こういった傾向は日本のみならず中国や韓国、欧米諸国企業を含め、同様に増加傾向にあり、特に、現地への生産委託（原材料調達含む）の相談が増えているようです。

一方で、東南アジア諸国では、現在下記のような課題を抱えております。

- 【課題】**
- ・ 新型コロナウイルスによる稼働率の低下
 - ・ 原材料費・輸送費の高騰
 - ・ 現地調達率をいかに高めるか

特に、ベトナムでは、現在、国内の新型コロナウイルスによる規制によって稼働率を50%まで抑えなければならなかったり、稼働させる場合は工場内に宿泊できるスペースを用意し従業員を寝泊まりさせることが義務づけられており、生産委託先を開拓したくても今すぐ新たな依頼を引き受ける企業は少ない状況にあります。

では、そのような中で「日本の企業が海外展開実施時に現地でのどのような活動を行っているのか」について記載します。

主な取り組みは、本格的な『開拓』ではなく、『オンラインを活用した市場調査』です。現地企業に対し以前のようにアプローチをかけて行くことが難しい状況で、他国・他社に後れを取らないよう将来的な取引を見据えた調査を行うことによって、先方企業の製造状況を把握し、状況が好転に向かえば、即時稼働してもらえるような活動を実施しています。どの企業も共通していることは、現在の国内の状況に対する危機感を持っていること。新型コロナ後に動き出しては遅れをとってしまうため、世界の動きが止まってしまっている今だからこそ最優先事項として取り組んでいるようです。

最後に

各企業の海外展開は現地・国内ともに従前の方法から大きく変わってきているように感じます。『コロナが終息し現地に渡航できるようになってから』という考えの企業も最近ではほぼなくなったようにも感じます。（当然、業種業態・内容によって違いはありますが）、今後、企業が生き残っていくためには、環境に適応できるか否かが問われてくる時代にきています。ゼロベース思考で今の環境に適応できるよう取り組み、未来の環境を推測しながら進めて頂きたいと存じます。

(2021年10月4日現在)