

## 1

## 親企業から海外進出を促されている

**Q.** 親企業から海外進出を促されているが、どう対処すればよいか？

**要旨** 親企業の要請に応じて海外に進出しても取引が保証されるわけではありません。親企業が海外に進出する意図を把握し、海外でも取引は継続できそうか、さらなる移転はないのか、その際はどのように対応するか、など対応策の有無をよく検討する必要があります。

**解説****1. 海外進出とリスク**

海外進出は拠点の整備に向けた投資、海外拠点への人材の派遣（円滑な立ち上げ、短期間での経営の安定化を目指してエース級を派遣することが多い）など企業にとって負担は大きく、また、親企業から海外進出の要請を受けたとしても、それが継続的な取引を保証するものではないことから、容易に決断を下せるものではありません。

海外進出に伴うリスクは、親企業の経営戦略とその戦略における海外進出の位置づけ、サプライチェーンにおける下請け企業の位置づけによって変わってきます。

**2. 進出後におけるリスク**

親企業が新たな販路を求めていたり、下請け企業が代替困難な部品を生産したりしている場合は、海外進出後も比較的安定した取引が期待できますが、親企業の海外進出の意図が低コスト生産であったり、親企業が下請企業をコストに重点をおいて評価・選定していたりしている場合は、海外に進出すると現地で価格競争に巻き込まれて取引量の減少や転注にあう可能性があります。

また、経済情勢の変化などにより、進出していた親会社が別の国に移転したり撤退

したりすることもあります。現に中国に進出した企業が生産コストの上昇により人件費の安価なベトナムに移転した例など少なくありません。親企業の移転について行くにはさらに多額の投資が必要になります。

**3. リスクの低減**

このような事態を回避するために下請け企業は、まずは最もリスクの小さい対応策を模索する、すなわち、海外には進出せずに国内からの輸出で対応できないか検討します。次いで親企業の戦略と自社のポジションから、できるだけリスクを低減できる対応策を検討します。さらに、海外進出を選択した（選択する）場合には悲観的なシナリオの下、自力で新たな道を切り開く準備を進めておく必要があります。

自動車産業では、親会社の要請に応じて海外へ進出しても予定通りに受注できない可能性もあることから、当初から系列外の企業との取引を視野に入れている企業も少なくありません。また、顧客の要請に応じて東南アジアに進出した小規模な金型メーカーが思うように受注が伸びなかったことから、自ら営業活動を展開して新たな客を現地で開拓した例もあります。

# 自社の立場を見極める ～自力での販路開拓など～

## ＜ご提案のポイント＞

- ・親企業の意図を見極めます。
- ・サプライチェーンにおける自社の立場を分析します。
- ・海外進出に伴うリスク、立場に応じたリスクを想定します。
- ・リスクを避ける対応策、リスクを乗り越える対応策を検討します。

## 1. 親企業の海外進出の意図の見極め

取引先を維持するという点から判断すると、通常は何らかの形で要望に応える方向で検討します。ただ、海外に進出するには資金も人も必要とされる上、一度進出すると方向を転換するには大変な困難が伴うものなので慎重に検討する必要があります。

検討の出発点になるのが、親企業がどのような意図を持って海外に進出したのか、自社が親企業にとってどのような立場にあるのか、ということです。親企業から見た下請け企業の立場というのは大きく分けて、①主に価格が評価されている、②主に価格以外の要素が評価されている、の2種類があります。主に価格が評価されている場合、親企業が海外進出を要請する理由は進出先で日本国内と同じ品質のものを低価格で調達するためであることが多いので、特に親企業が海外での低コスト生産を目的にしている場合は、現地で同等品をより低価格で調達できることが判明すると取引量を減らされたり転注されたりする可能性があります。

価格以外の要素が評価されている場合は、品質や機能性で同等のものを海外で調達することが困難なために海外進出を要請されている場合が多く、代替品が容易に出現する可能性は低く比較的安定した取引の継続が期待されます。

## 2. リスクヘッジのための複数の選択オプションを用意

また、進出には自社の商品やサービスとは無関係なリスクが伴うことも考慮する必要があります。その典型としては親企業が進出先での人件費の上昇やその他の理由によりさらに別の国へと拠点を移す可能性が考えられます。

親企業が移転するとなると、下請け企業は親企業について行くかどうかの選択を迫られます。親企業について移転すると、取引を継続できる可能性はありますが、拠点の整備など新たな投資が必要となり、体力のない企業は対応するのが困難です。また、親企業について行かない場合には取引がなくなってしまう可能性があります。

このような事態に対処するため、現地で新たな取引先を開拓できるよう調査や営業活動を展開できるように準備しておくこともリスクの回避策となります。