

## マネジメント講座

日本では少子高齢化が進み国内市場の大きな伸びが見込めなくなってきたこともあり、大手のみならず中小においても海外に進出する企業が増えている。中小が海外進出を果たし事業を成功させるためには、想定される様々なリスクを適切にコントロールし、投資に見合う利益に結びつけることが求められる。

海外事業では情報収集や販路開拓、品質・ブランド管理、資金調達・回収、知財・模倣品対応、人事・労務管理、ビジネスパートナーの確保といった様々な課題に直面する。これらの課題は海外進出から撤退までの期間、業種・業態、進出国・地域、そして進出方法（輸出または直接投資）などによっても重要度や優先度が異なってくる。

「海外事業が失敗した」と自らを評価する中小経営者からは、その理由として次のような声が聞かれる。主に①海外進出時における戦略や計画の見誤り②本社による海外子

### 中小経営者による海外事業が失敗した主な理由



### リスク管理の要点 ③ 海外展開は情報収集から

会社の不適切な経営管理③海外事業の見直し・撤退の判断ミスである。

これらに共通する要因の一つとして知見・ノウハウの不足が挙げられる。大手に比べて入手できる情報量が圧倒的に少ない中小が単独で海外に進出し、現地で事業を運営すること自体が難しい。ましてや適切な時期に適切な手法で誰にも頼らず事業を再編・撤退することは困難を極める。

一般に中小では限られた経営資源といわれるヒト・モノ・カネ。加えて海外進出を目指す際に最も重要となるのが「情報」である。最近では中小企業庁や中小企業基盤整備機構などが、海外へ進出する際のポイントや注意点、事例をまとめた参考資料をホームページ上で公開している。政府系機関に限らず自治体や金融機関も中小の海外進出を積極的に支援している。

多大な費用をかけずとも様々な支援を受けられるため、積極的に活用していただきたい。

（SOMPOリスケアマネジメント執行役員 原敬徳）

2018年1月9日  
日経産業新聞