

Title	日本市場に進出する台湾（アジア系）BtoB 製造業における成功するビジネスモデルと戦略についての考察
Author(s)	王， 聲銘
Citation	年次学術大会講演要旨集， 37： 996-999
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18501
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

日本市場に進出する台湾（アジア系）BtoB 製造業における 成功するビジネスモデルと戦略についての考察

○王 聲銘（東京理科大学経営学研究科技術経営専攻）
8821239@ed.tus.ac.jp

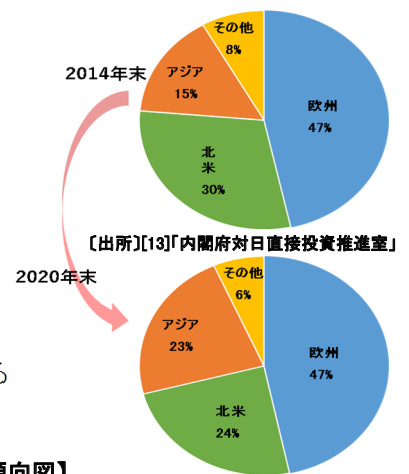
1. はじめに

日本では、1967年からの段階的な「資本の自由化」（図1）を経て、1970年代から外資系企業の日本市場への進出が増加し、対日直接投資額は逐年増加傾向にある。また、欧米系の外資系企業が直接対日投資の6割以上と大部分を占めている（図2）中で、近年は、香港、台湾、中国などのアジア系企業による対日投資額（図3）や新規参入企業数（図4）も増加している。

しかし、アジア外資系企業の対日直接投資残高が逐年増加している一方、業績が芳しくなく、日本市場から撤退する事例も少なくない（図5）。

本研究では、政府の規制、関税などの非市場戦略の要因を除いた企業自身の戦略の考察を行うことを前提に、アンケート等による実際の事例を通じて、筆者が勤務する台湾系製造業を含め、アジア系外資企業が日本市場に進出する際に直面する様々な課題を整理し、それらを克服するために必要な経営体制、事業戦略、組織戦略などを分析し、新規参入から日本での持続的成長を実現するための鍵や成功要因とは何かを考察する。

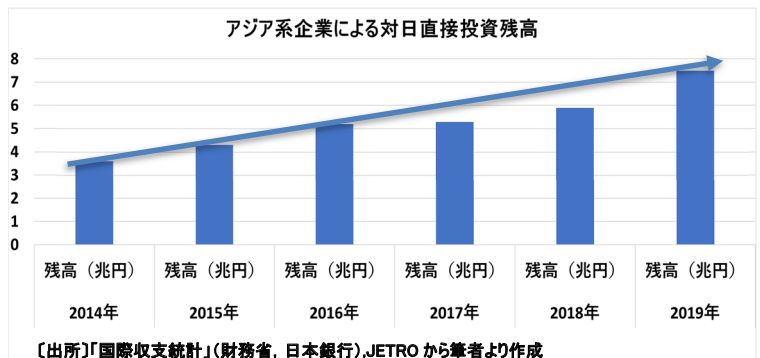
図2.【対日直接投資の動向(地域別)】



【図1 対日直接投資自由化の推移】

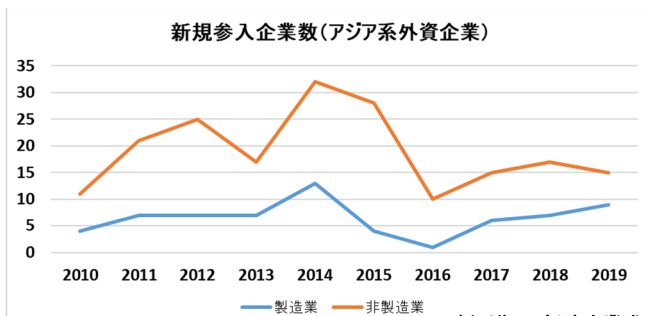
1950年	外為法・外資法成立
1960年	貿易・外為自由化大綱成立
1964年	OECD加盟
1967年	第一次資本自由化
1971年	第4次自由化,
1973年	第5次自由化,
1979年	外資法廃止
1980年	外国為替管理法改正
1997年	為銀制度の廃止, 外為法成立
2007年	対内直接投資を政令・告示を改正
2017年	対日直接投資推進会議開催
2021年	対日直接投資促進戦略決定

図3.アジア系企業による対日投資傾向図】



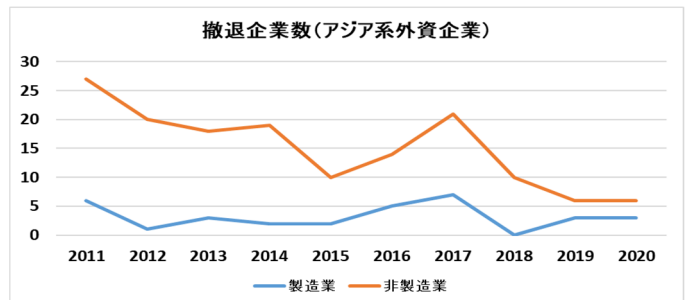
【出所】「国際収支統計」(財務省, 日本銀行), JETRO から筆者より作成

【図4 各年度中の新規設立・資本参加するアジア外資系企業数】



【出所】：経済産業省 2011年～2020年外資系企業動向調査より筆者作成

【図5 各年度中の解散・撤退するアジア外資系企業数推移】



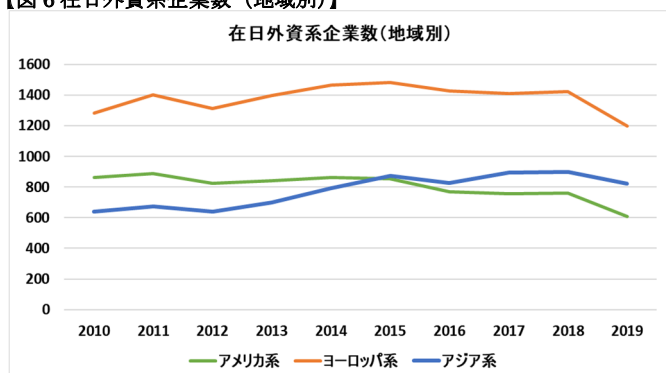
2. 先行データと先行研究

2.1 在日外資系企業およびアジア外資系企業の現状

経済産業省が公表した「外資系企業動向調査」によると、2020年3月末までに集計した在日外資系企業の数 は 2808 社で、前年度比 14.6%減少となった。国別にみると、欧州系企業は 1197 社(前年度 1421 社と比べて大幅減少)、アジア系企業は 822 社(前年度 900 社と比べてやや減少)、米国系企業は 607 (前年度 760 社と比べて大幅減少)となっている。更に、2010年～2019年の10年間の調査結果を見ると(図6)、欧州系企業と米国系企業の在日企業数の構成比は近年減少しているのに対して、在日のアジア系企業は毎年徐々に増加していることがわかる。

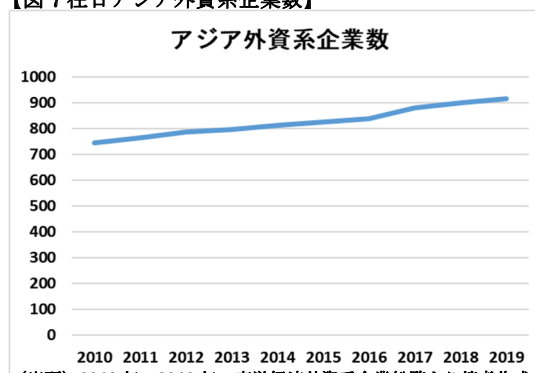
また、2010年から2019年までの東洋経済外資系企業総覧の調査結果においても(図7)、アジア外資系企業数は経済産業省が開示した調査結果と同様に逐年増加傾向にある。

【図6 在日外資系企業数(地域別)】



(出所) 経済産業省 2010年～2019年外資系企業動向調査より筆者作成

【図7 在日アジア外資系企業数】



(出所) 2010年～2019年 東洋経済外資系企業総覧より筆者作成

2.2 日本市場に進出する外資系企業における成功要因の既存調査

日本に既に参入した外資系企業に関する事例集、既存の既往調査等を基に、日本市場に進出する外資系企業における成功要因の抽出を行った。なお、これらのデータは外資系企業の日本進出を完全に網羅したものではなく、あくまで事例を取扱ったもので、統計的定量分析には馴染まないが、事例の記述を通じて、定性的な要因を類型化することに役立つと考えた。

■過去の調査事例からの抽出：

既往調査	経済産業省『対日投資成功事例』：31社事例	経済産業省『外国企業と中堅・中小企業の投資提携事例に関する調査』：30社事例	経済産業省『海外事業者との投資提携事例集』：30社事例
主な成功要因の抽出	<ul style="list-style-type: none"> ① 行政機関からの支援 ② 日本市場の適切な把握 ③ 優秀な人材の確保 ④ 機能を補完するパートナーの存在 	<ul style="list-style-type: none"> ① 適切な投資提携、候補企業へのコンタクト ② 相互の信頼関係の構築 ③ 投資提携の目的設定、共有 ④ 社内外の専門家の活用 ⑤ 段階的な統合プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ① 相乗効果の事前把握 ② 明確な投資提携の目的設定 ③ 信頼関係の構築 ④ 海外事業者の積極的な受け入れ姿勢

上記既往調査の結果から導いた成功要因を基に、外部環境と内部環境に分けて分析し、本研究で考察しようとする成功戦略に関連する主な要因への影響要素を、以下の通り分類した。

この分類に分けた分析結果から見ると、いかに最適な事業戦略、組織戦略が実行されているのかが成功のためには重要な要素だと考えられる。

意思決定要因	成功に影響すると思われる要素	関連する戦略	
外部	市場要因	日本市場の適切な把握、相互の信頼関係の構築、投資提携の目的設定と共有、相乗効果の事前把握	事業戦略
	非市場要因	行政機関との関係	(ロビー戦略)
内部	組織要因	優秀な人材の確保、社内外の専門家の活用、段階的な統合プロセス	組織戦略

2.3 日本市場に進出する外資系企業における既存研究

クリストファーらは著書「MBAのグローバル経営」[4]の中で、企業に海外投資を促した一つの強力な動機は「市場開拓」意欲であると捉えている。そして、2022年に日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施した「外資系企業ビジネス実態アンケート」の調査[8]では、日本市場の外資系企業にとって最大の魅力は「市場規模」であり、また、2011年から2020年まで日本経済産業省が実施した「我が国外資系企業動向」の調査資料[6]でも、外資系企業が日本で事業展開する上での最大な魅力は「製品・サービスの顧客ボリュームが大きい」という市場規模の要素が挙げられている。これらの調査結果から、市場規模や自社製品等の市場への適合性などは、外資系企業が日本市場に参入する際の魅力と成功を収めるための重要な影響要因だと考えられる。従って、売上の拡大、収益の最大化を達成するには、日本市場における最適な事業・経営戦略が求められていると思われる。

また、鎌田[2]は、本国本社は親会社の経営理念を浸透させ、自社製品や技術の優位性を打ち出し、投資効果を確実にして高収益を実現することが出来るため、外資系企業の対日進出の形態は、基本的に、駐在員事務所→合弁・代理店→100%出資子会社→研究開発拠点開発という段階的に進行するものとして捉えている。したがって、外資系企業が日本で成功を収めるには、組織戦略の中でも、本社と現地との関係をどのように位置づけるかという点が重要になると考えられる。

そして、太田[3]は、事例研究の結果を含めて考察し、外資系企業が日本市場に参入する際の成功条件として以下の4つの点を挙げており、結果として、本国本社のグローバル戦略、組織戦略は外資系企業の成功要因の一つとして不可欠な要因であると述べている。

- 1) 本国親会社が国際的に通用する理念を持っていること。
- 2) 日本子会社の位置づけと役割を明確にしていること。
- 3) 親会社と子会社の意思疎通が良く、親会社が日本市場の特性と動向をよく理解していること。
- 4) 本国親会社の理念や戦略を踏まえつつ、日本市場の特性に応じたビジネスが展開できるように一定の権限とある程度の自主性が与えられていること。

本研究では、こうした先行研究の調査結果及び課題に注目し、台湾を始めアジア系 BtoB 製造業の日本市場への進出動向を分析し、それらのビジネスモデルや成功あるいは失敗要因について考察する。

3. 分析の仮説設定と分析に用いたデータ

上述したように、外資系企業が日本市場に進出する際に、新規参入から、成功・持続的な成長を実現するためには、本社のグローバル戦略、現地法人における事業・経営戦略、及び組織戦略という三つの主な戦略が成功要因への重要な影響要素であるという仮説を立て、検証することとした。

本研究ではこの仮説に基づいて、日本市場に進出するアジア外資系製造企業の動向や成功するビジネスと戦略について実情を明らかにするために、親会社が外国にある法人や外国人がその過半数以上の出資をしているアジア外資系 BtoB 企業 40 社程度を対象に以下のような質問調査を実施する。

●事業・経営戦略に関する設問項目

- ①日本市場に参入して以来取り組んでいる事業戦略
- ②直面している経営上の課題
- ③日本市場で成功するために今後重点的に取り組みたい事業戦略

●本社戦略に関する設問項目

- ①本社のグローバル戦略の下での、日本現地法人のグループ内での位置付け
- ②本社との関係
- ③日本市場で成功するためにどのような本社戦略を重点的に行っていくか

●組織戦略に関する設問項目

- ①日本市場に参入した際の従業員数
- ②日本市場に参入した際の組織形態
- ③現在の組織形態
- ④直面している組織上の課題

【図8 成功・持続成長戦略の仮説イメージ】

出所：筆者（王 2022）



⑤日本市場で成功するためにどのような組織戦略を重点的に行っていくか

4. 今後の研究の方向性

上述の質問調査の集計結果を基に、アジア外資系企業が日本市場に進出する際に、初期の設立の段階から、成長する過程の各時期における最適な戦略・施策について、以下のように今後の研究をすすめていきたい。

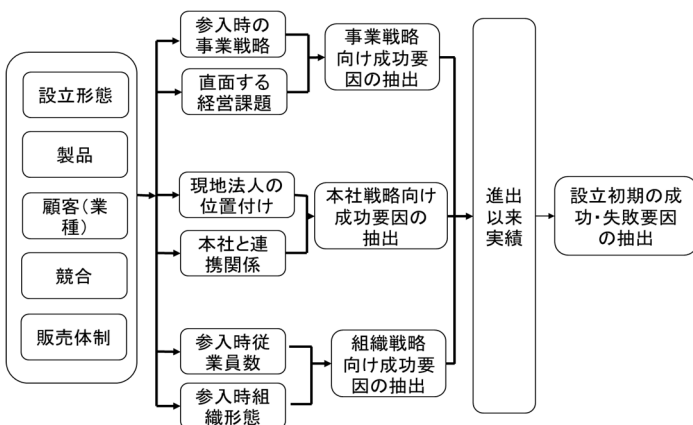
■ 参入初期から成熟期での失敗・成功要因の抽出及び分析：

設立初期時の設立形態、業種、顧客、販売体制など、また日本市場参入時の従業員数、組織形態、日本市場に参入後の事業戦略、直面した経営課題、現地法人の位置付け、本社との連携関係、などの各要因と成功・失敗の関係性を分析し、そこから得られた事業戦略、本社戦略、組織戦略における成功要因を抽出する。さらに、日本市場への進出以降の実績との関係を統計処理した上で、日本市場への参入初期から成熟期までの失敗・成功要因を検証する。

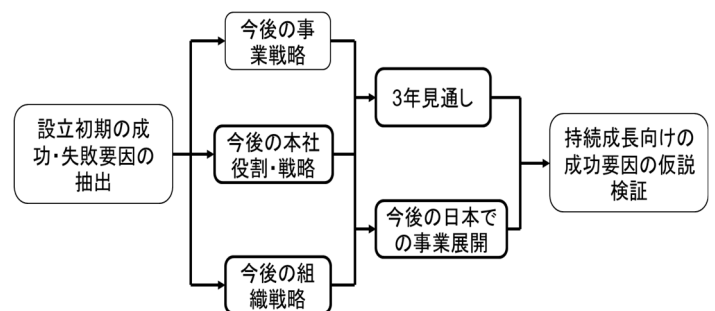
■ 成熟期から持続成長期での失敗・成功要因の抽出及び分析：

日本市場での成熟期以降の失敗・成功要因を分析するため、日本市場で更に拡大していくために、その後の事業戦略、本社役割・戦略、組織戦略の実績、今後3年間の見通しおよび今後の日本での事業展開に関する回答を集計し、成熟期から持続成長期時の失敗・成功要因の抽出、および持続成長を実現するために3つの戦略が重要であるという仮説の検証とその成功要因を分析する。

【図9 参入初期から成熟期向け失敗・成功要因の分析構成】



【図10 成熟期から持続成長期向けの失敗・成功要因の分析構成】



参考文献

- [1] 神田良, 【日本への進出から見たアジア企業 ～国籍, 戦略, そして産業の影響】 (1998)
- [2] 鎌田彰仁, 【在日外資系企業の経営戦略と事業展開】 (1994)
- [3] 太田一樹, 【外資企業の日本市場参入についての基礎的研究～成功要因の探究】 (2017)
- [4] MBAのグローバル経営 / クリストファーA.バートレット, スマントラ ゴンチャール共著; 梅津祐良訳. -- 日本能率協会マネジメントセンター (1998)
- [5] 松田千恵子, グループ経営入門-- 第4版., 税務経理協会 (2019)
- [6] 『外資系企業動向調査』, 経済産業省 (2011 第45回～2020 第54回)
(https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/gaiyo_2.html#menu07)
- [7] ジェトロ対日投資報告, 日本貿易振興機構 (2015～2021)
- [8] 日本貿易振興機構 (ジェトロ), 外資系企業ビジネス実態アンケート調査結果概要 (2022)
- [9] 東洋経済外資系企業総覧, 東洋経済新報社, (2021年版)
- [10] グローバル経営入門, 松田千恵子著. -- 第4版. -- 税務経理協会 (2019)
- [11] 戦略本社のマネジメント, 上野恭裕著. -- 白桃書房 (2011)
- [12] 対内直接投資自由化に係る日本の経験と日本からの対外直接投資の現状等に関する調査報告書, 株式会社日経リサーチ (2005)
- [13] 対日直接投資の現状, 内閣府対日直接投資推進室 (2022)