

「拡大欧州市場セミナー」  
説明資料

# 欧州で稼ぐ日本企業の特徴と課題

(在欧日系企業ビジネス比較調査)

日本貿易振興機構(ジェトロ)  
海外調査部欧州ロシアCIS課

秋山 士郎

2010年6-7月

# 目次

1. 世界経済の中での欧州市場の重要性
2. 調査概要の紹介
3. 欧州の日系企業の実態
4. ビジネス拡大プロセスと具体的事例～ベストプラクティス～
  1. 欧州市場でのビジネス拡大プロセス
  2. 販売戦略
  3. 欧州での生産拠点設立動向
  4. 欧州での研究・開発(R&D)
  5. 欧州事業の統括機能
  6. 欧州でのHR戦略
  7. M&Aを利用したビジネス拡大の可能性  
(補足)新市場へのビジネス拡大とアプローチ手段
5. まとめ

# 1. 世界経済の中での欧州市場の重要性

欧州市場は地盤沈下しているのか？

## ▶ 企業の外部要因

- ① 市場規模でみる欧州の重要性
- ② 欧州発の規格・標準化の動き
- ③ グローバル顧客の動向
- ④ 先進的な環境政策が生み出すビジネスチャンス

## ▶ 企業の内部要因

- ① 自社が持つ比較優位の訴求
- ② 「規模の経済」によるコスト削減(特にハイスペック製品)
- ③ 競争力維持手段(欧州発の技術の取り込み)



大多数の企業にとって欧州市場は依然として重要

# (参考) 欧州での売上高比率の高い企業

(東証一部上場のみを対象)

全世界売上高の3割以上を  
稼ぐ企業は意外に多い

出所: 2009年12月時点の直近の有価証  
券報告書などを元にジェトロ作成

順位	企業名	上場先	業種	主な商品	欧州売上高比率
1	ホソカワミクロン株式会社	東証	機械	粉体プロセス機器、インフレーションフィルム用押出成形装置、製菓機会・システム	54.5%
2	スミダコーポレーション	東証	電気機器	音響・映像・OA・車載用・産業用機器などの電子部品、高周波コイル	48.9%
3	アルパイン株式会社	東証	電気機器	車載音響機器事業・車載情報通信機器事業	46.8%
4	株式会社マキタ	東証	機械	電動工具、チェーンソー、ガーデンツール	46.6%
5	日本板硝子	東証	ガラス・土石製品	住宅・ビル用ガラス、車両用ガラス、機能性ガラス	44.7%
6	ローランドディーシー	東証	電気機器	コンピュータ周辺機器	43.2%
7	株式会社シマノ	東証	その他輸送機器	自転車部品、釣具、ボート用品	39.6%
8	日立工機株式会社	東証	機械	電動工具、ライフサイエンス機器	39.4%
9	ローランド	東証	その他製品	電子楽器、電子機器およびそのソフトウェア	39.0%
10	株式会社堀場製作所	東証	電気機器	各種分析・計測機器	37.4%

上位30社程度みると、「機械」、「電気機器」に加え、「化学」、「精密機械」などが目立つ。

## 2. 調査概要の紹介

### 【調査概要】

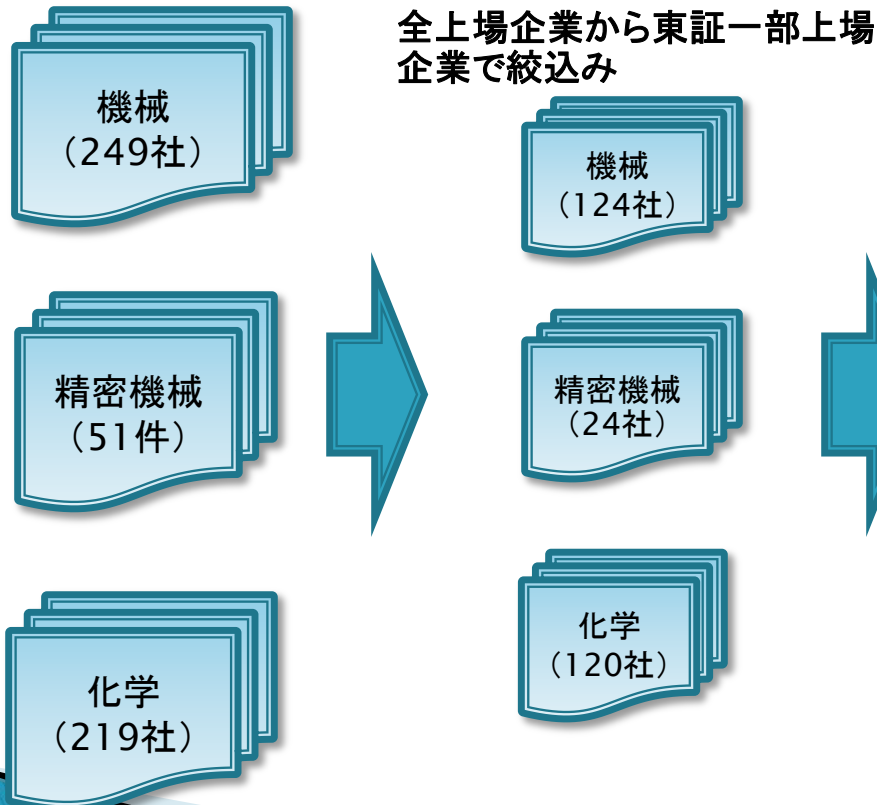
調査内容：「欧州市場で稼ぐ企業」の事例比較調査

対象企業：「機械」、「精密機械」、「化学」、「電気機器」分野のB2B企業45社(43社が上場企業)。

対象条件：全世界売上高に占める欧州比率が日本を除く他地域で最大、または20%以上(一部例外あり)

調査方法：公開情報(有価証券報告書など)および企業インタビュー(25社)にもとづく。

(参考)対象企業リストの抽出(イメージ)



欧州の売上比率上位企業で絞り込み

ID番号	企業名	上場先	業種	売上高比率(欧州)	売上高比率(日本)	欧州総売上高(億円)	備考
8563	日立製作株式会社	東証	精密機器	16.0%	55.8%		北米に次ぐ規模
3182	カシオ計算機株式会社	東証	精密機器	5.1%	94.0%		欧州が最大の海外マーケット
8599	日立製作株式会社	東証	精密機器	7.0%	88.1%		ドイツに工場設立
7701	株式会社日立製作所	東証	精密機器	7.9%	66.3%		アジア、北米に次ぐ規模
7702	株式会社日立	東証	精密機器	7.4%	81.9%		アジアに次ぐ規模
7709	カシオ計算機株式会社	東証	精密機器	N.A.	N.A.		
7718	株式会社モトローラ	東証	精密機器	9.1%	91.1%		アジアに次ぐ規模(数値には北米を含む)
7715	日立製作株式会社	東証	精密機器	3.5%	67.5%		北米に次ぐ規模
7721	日立製作株式会社	東証	精密機器	2.1%	86.2%		アジアに次ぐ規模
7723	日立製作株式会社	東証	精密機器	N.A.	N.A.		海外売上高が10%未満のため
7729	日立製作株式会社	東証	精密機器	3.6%	89.3%		北米に次ぐ規模
7731	株式会社ニコン	東証	精密機器	23.8%	18.0%		北米に次ぐ規模
7732	株式会社ニコン	東証	精密機器	28.8%	26.9%		欧州が最大の海外マーケット
7733	ニコン株式会社	東証	精密機器	26.4%	35.4%		欧州が最大の海外マーケット
7734	日立製作株式会社	東証	精密機器				
7740	株式会社タムロン	東証	精密機器	11.5%	37.9%		アジアに次ぐ規模
7741	日立製作株式会社	東証	精密機器	22.0%	37.5%		アジアに次ぐ規模
7744	ニコン株式会社	東証	精密機器	18.7%	15.3%		北米に次ぐ規模
7745	株式会社エプソン	東証	精密機器	34.7%	37.7%		欧州が最大の海外マーケット
7756	日本電産コルパ株式会社	東証	精密機器		N.A.		
7762	株式会社日立製作所	東証	精密機器	12.7%	40.8%		第3番目の市場
7769	日立製作株式会社	東証	精密機器		N.A.		
8050	日立製作株式会社	東証	精密機器	14.6%	54.7%		アジアに次ぐ規模
8086	ニプロ株式会社	東証	精密機器	11.4%	63.6%		アメリカに次ぐ規模

各業種5-15社程度を抽出

# (参考)対象企業リスト(精密機器の例)

全世界売上高に占める欧州比率が日本を除く他地域で最大、  
または20%以上の企業を抽出

以下6社を対象



ID番号	企業名	上場先	業種	売上高比率(欧州)	売上高比率(国内)	欧州統括拠点	備考
4543	テルモ株式会社	東証	精密機器	16.0%	55.8%		北米に次ぐ規模
5187	クリエートメディック株式会社	東証	精密機器	5.1%	94.0%		欧州が最大の海外マーケット
6376	日機装株式会社	東証	精密機器	7.0%	80.1%		ドイツに工場設立
7701	株式会社島津製作所	東証	精密機器	7.9%	66.3%		アジア、北米に次ぐ規模
7702	株式会社JMS	東証	精密機器	7.4%	81.9%		アジアに次ぐ規模
7709	クボテック株式会社	東証	精密機器	N.A.	N.A.		
7714	株式会社モリテックス	東証	精密機器	9.1%	91.1%		アジアに次ぐ規模(数値には北米含む)
7715	長野計器株式会社	東証	精密機器	3.5%	67.5%		北米に次ぐ規模
7721	東京計器株式会社	東証	精密機器	2.1%	86.2%		アジアに次ぐ規模
7723	愛知時計電機株式会社	東証	精密機器	N.A.	N.A.		海外売上高が10%未満のため
7729	株式会社東京精密	東証	精密機器	3.6%	89.3%		北米に次ぐ規模
7731	株式会社ニコン	東証	精密機器	23.8%	18.6%		北米に次ぐ規模
7732	株式会社トプコン	東証	精密機器	28.8%	26.9%		欧州が最大の海外マーケット
7733	オリンパス株式会社	東証	精密機器	26.4%	35.4%		欧州が最大の海外マーケット
7734	理研計器株式会社	東証	精密機器				
7740	株式会社タムロン	東証	精密機器	11.5%	37.9%		アジアに次ぐ規模
7741	HOYA株式会社	東証	精密機器	22.0%	37.5%		アジアに次ぐ規模
7744	ノーリツ鋼機株式会社	東証	精密機器	18.7%	15.3%		北米に次ぐ規模
7745	株式会社エー・アンド・デイ	東証	精密機器	34.7%	37.7%		欧州が最大の海外マーケット
7756	日本電産コバル株式会社	東証	精密機器	N.A.			
7762	シチズンホールディングス株式会社	東証	精密機器	12.7%	40.8%		第3番目の市場
7769	リズム時計工業株式会社	東証	精密機器	N.A.	N.A.		
8050	セイコーホールディングス株式会社	東証	精密機器	14.6%	54.7%		アジアに次ぐ規模
8086	ニプロ株式会社	東証	精密機器	11.4%	63.6%		アメリカに次ぐ規模

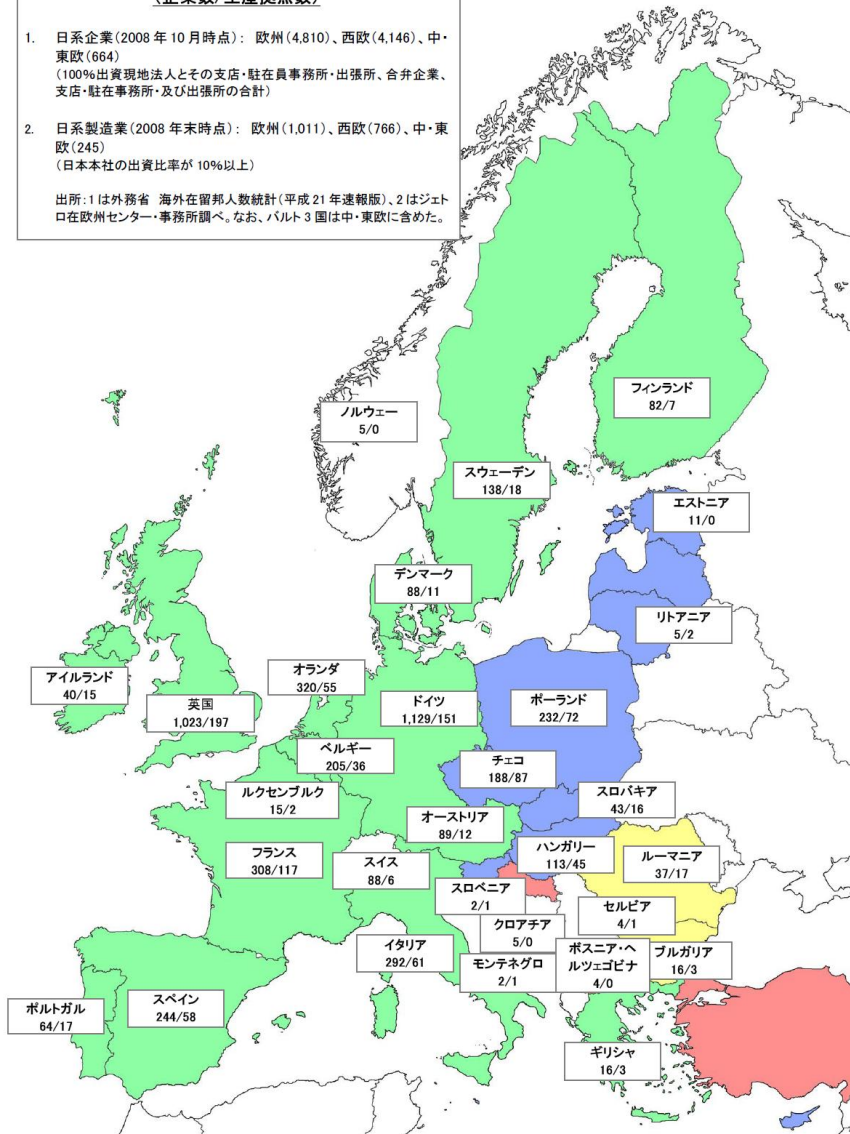
# 3. 欧州の日系企業の実態

## 多種多様な進出形態

### 在欧州日系企業の拠点数 (企業数/生産拠点数)

1. 日系企業(2008年10月時点): 欧州(4,810)、西欧(4,146)、中・東欧(664)  
(100%出資現地法人とその支店・駐在員事務所・出張所、合弁企業、支店・駐在事務所・及び出張所の合計)
2. 日系製造業(2008年末時点): 欧州(1,011)、西欧(766)、中・東欧(245)  
(日本本社の出資比率が10%以上)

出所:1は外務省 海外在留邦人数統計(平成21年速報版)、2はジェトロ在欧州センター・事務所調べ。なお、バルト3国は中・東欧に含めた。



## 欧州における本邦企業の進出状況

	本邦企業 (支店)	本邦企業 (駐在出張所)	現地法人 (本店)	現地法人 (本店以外)	合弁企業	合計
アイスランド	2	2	15	19	2	40
イタリア	12	50	169	31	30	292
英国	76	61	574	114	198	1,023
オーストリア	1	5	55	21	7	89
オランダ	13	35	179	77	16	320
ギリシャ	2	7	5	0	2	16
スイス	12	14	35	21	6	88
スウェーデン	3	0	96	27	12	138
スペイン	5	12	137	59	31	244
デンマーク	0	2	57	24	5	88
ドイツ	34	123	593	320	62	1,132
フィンランド	9	5	30	25	13	82
フランス	22	30	137	101	18	308
ベルギー	12	39	110	35	9	205
ポルトガル	0	1	63			64
ルクセンブルク	0	0	10	3	2	15
西欧小計	203	386	2,204	880	413	4,149
エストニア	0	0	7	1	3	11
リトアニア	0	0	5	0	0	5
クロアチア	0	0	5	2	0	7
スロバキア	2	0	26	12	3	43
スロベニア	0	0	2	0	0	2
セルビア	0	2	2	0	0	4
チェコ	3	19	82	62	22	188
ハンガリー	0	18	81	0	14	113
ブルガリア	2	4	9	0	1	16
ポーランド	232					232
ボスニア・ヘルツェゴビナ	0	0	0	4	0	4
モンテネグロ	0	0	2	0	0	2
ルーマニア	0	5	23	7	2	37
中・東欧合計	7	48	244	88	45	664
合計	210	434	2,448	968	458	4,813

(出所) 外務省『海外在留邦人数調査(平成21年速報版)』

# (参考)各進出形態の特徴

行政手続き/コスト/経営権/マーケティング/人材確保などに相違

拠点形態	行政手続き	コスト(固定費)	経営権	マーケティング	人材確保	備考(企業コメント含む)
販売代理店	○	◎	×	△	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケティング面が不透明化しやすい。</li> <li>・価格戦略、ブランド戦略に支障。</li> <li>・契約見直しが困難</li> <li>・米国に比べると有望代理店が多い。</li> </ul>
連絡事務所	◎	◎	◎	○	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約主体として商取引を行うことが出来ない。</li> <li>・税務リスクを有する</li> <li>・人材確保が困難。</li> </ul>
支店	○	△	◎	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・本社が支店債務に責任を有する。</li> <li>・人材確保がやや困難。</li> <li>・各拠点の会計の一元管理が可能</li> <li>・各支店にトップを置く必要なし</li> <li>・コンプライアンス上の管理は簡素化</li> <li>・信用面で現地法人に劣る。</li> </ul>
現地法人	○	△	○	◎	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信用面で支店に優る。</li> <li>・本社が現地法人の債務に責任を有さない。</li> <li>・経営コスト(固定費率)が高い。</li> </ul>
合併会社	○	○	△	○	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・持分に応じて経営決定権が限定される。</li> <li>・戦略の不一致などのリスクを常に抱える。</li> <li>・合併相手により信用、人材採用に影響を受けやすい。</li> </ul>

(出所)各種資料とヒアリングに基づきジェトロ作成

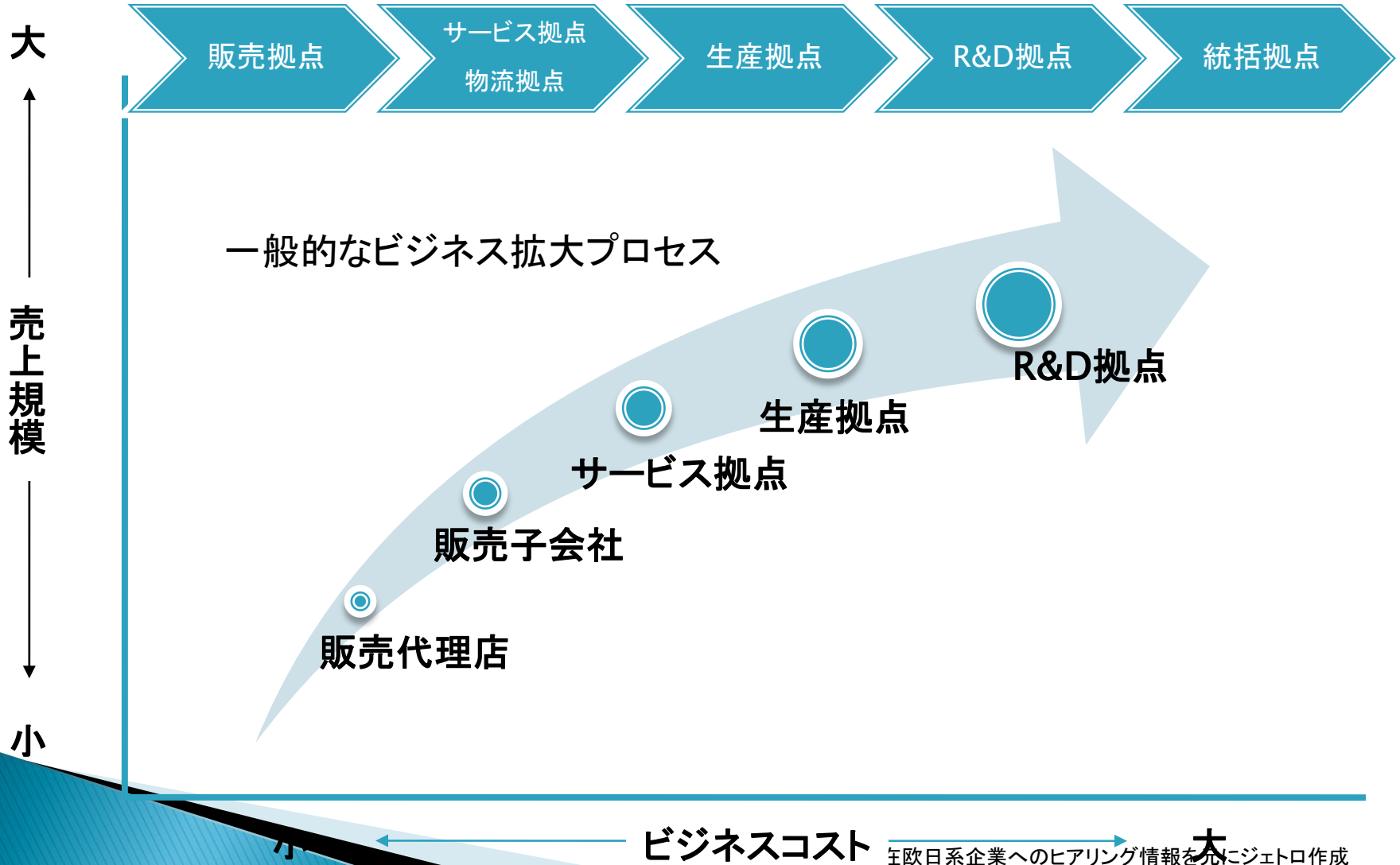


# 4.ビジネス拡大プロセスと具体的事例

## ～ベストプラクティス～

# 4-1. 欧州市場でのビジネス拡大プロセス

目標売上規模に応じたビジネス拡大戦略が必要



# 4-2. 販売戦略の差別化が重要

## 顧客開拓を最大課題とする企業が8割以上

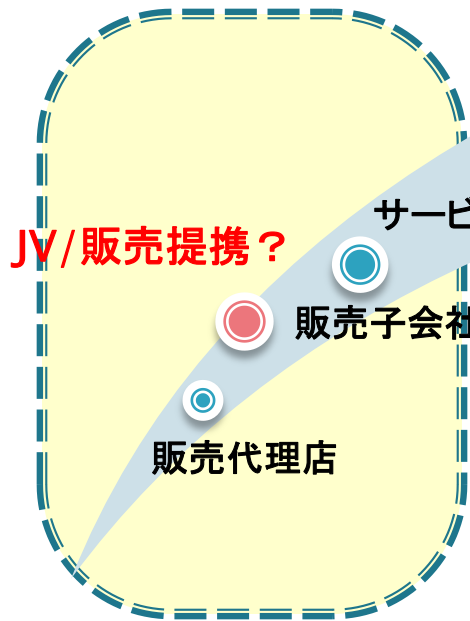
大

売上規模

小



欧州市場は、「粗利」、「販管費」とも高い傾向あり！  
出所：『平成20年海外事業活動基本調査』経済産業省など



- 【各社の取り組み】
- 各国向け販売担当トップの多国籍化、現地化で営業力強化(化学O社等)
  - (アフター)サービス体制強化による総合力強化(機械A社など多数)
  - 日本式営業戦略を応用(ダイキンなど)
  - 営業担当者への技術研修などによる営業力強化(ダイキンなど)
  - 試運転、試乗などによる性能の訴求(森精機など)
  - 販売子会社と支店、販売代理店を柔軟に組み合わせ(機械T社、I社など)
  - 販売代理店を実質的に自社販売のように活用(機械S社など)
  - 販売部門に外部人材をスカウトして強化(化学B社など)
  - M&Aによる現地企業の販売網の取得(グローリー、住友重機械工業など)
  - 進出時から商社等を利用せずに高い収益性を実現(化学U社)
- △ 現地企業との販売提携: 上手く進んでいる事例は意外と少ない

小

ビジネスコスト

大

主欧日系企業へのヒアリング情報を元にジェトロ作成

# 4-2-2. 在欧日系企業から学ぶ欧州市場の見方

## 品質重視、保守性、多様性などに特徴

### Product(製品)

- ✓ 「性能・品質(Quality)」、「技術(Technology)」を重視する傾向が強い(機械メーカーなど多数)
- ✓ 日系企業のアフターサービスを評価(マキタなど多数)
- ✓ 新技術・商品を受け入れる姿勢があり、良いものにはコストを払う(クラレなど)
- ✓ オリジナリティーのある製品を開発、自社ブランド製品の展開にこだわることにより高収益化(石原産業)

### Price(価格)

- ✓ 高所得国ほど、価格より品質重視の傾向(機械など複数)
- ✓ 中・東欧(及び南欧)は商品価格を重視する傾向(機械)
- ✓ 付加価値の高い商品では粗利幅を確保しやすい  
(経済産業省調査(2008年)によると、欧州地域の売上高総利益率は世界平均、北米平均に比べて高い)
- ✓ 販売先国により価格設定に柔軟性をもたせるのが効果的(機械メーカー複数)

### エリアマーケティング の必要性

### Place(場所・流通)

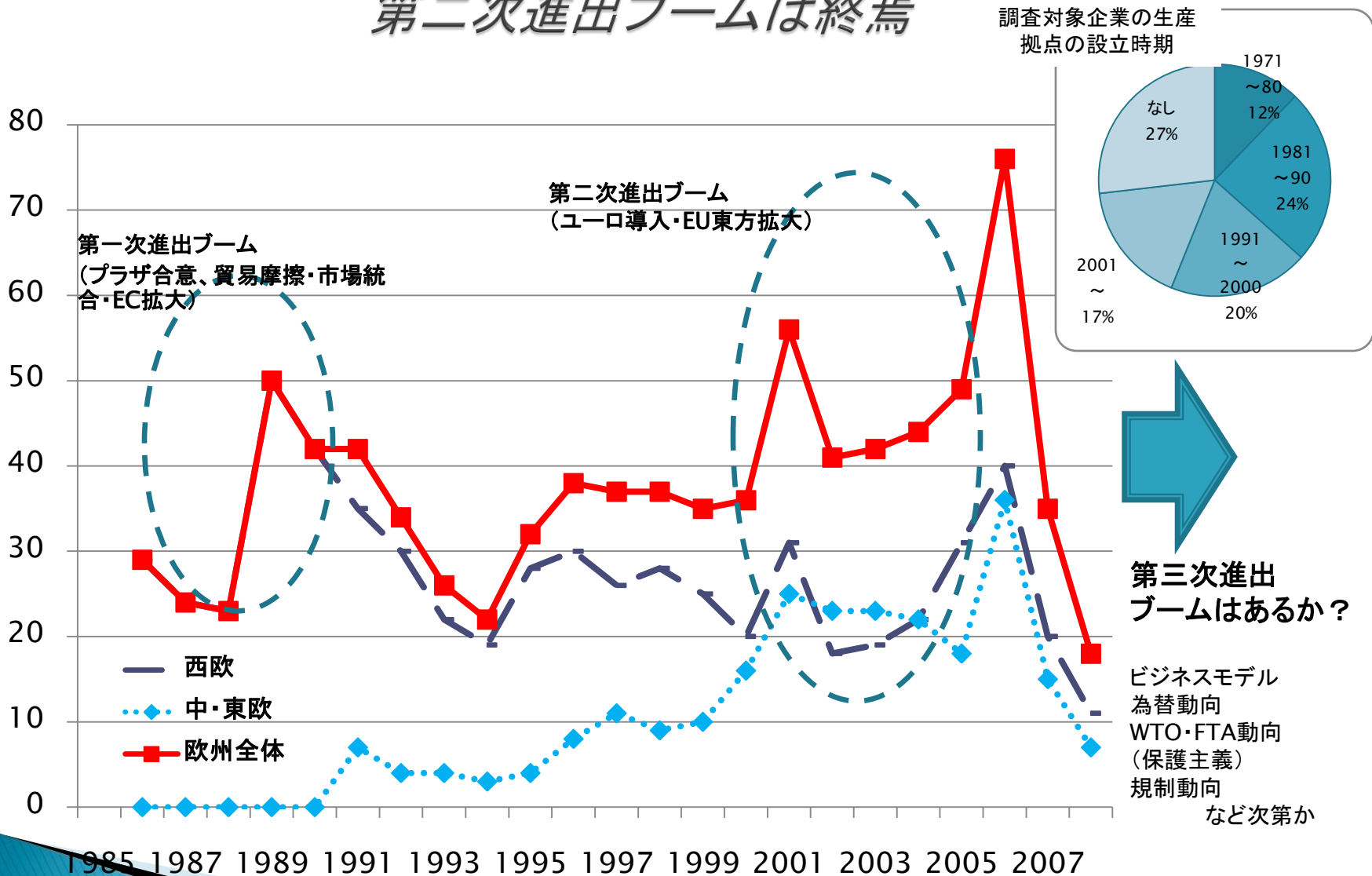
- ✓ 保守的で信頼関係を重視する市場カルチャー(日本に類似)  
⇒ひとたび取引関係を結べば日本企業向き  
⇨ただし、環境分野などは保守性よりも技術優先に
- ✓ 各国のビジネス文化に相違  
⇒販売・流通戦略に工夫が必要
- ✓ 独仏、独ポ、独西など歴史的関係がビジネスに影響
- ✓ 早い時期からビジネス拡大に取り組み高シェア獲得(石原産業、機械N社)

### Promotion(販促)

- ✓ 各種サービスの訴求が効果的(機械など多数)
- ✓ 試乗、試運転などによる性能の訴求(森精機など)
- ✓ 販売部門に外部人材をスカウトして強化(化学B社など)
- ✓ 営業職の技術的な専門性による営業力が奏功(化学U社)
- ✓ 新規用途開発・提案力により新規顧客を発掘(複数企業)
- ✓ 技術研究所を設立、世界的なネットワーク作りに活用  
(ホソカワミクロン)
- ✓ 買収先と合同で展示会に出展し、ブランド力を向上(機械O社)
- ✓ グローバル顧客には本社が一括してプロモを展開(機械N社)

# 4-3. 欧州での生産拠点設立動向

## 第二次進出ブームは終焉



『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態-2009年度調査-』(ジェトロ)などからジェトロ作成

# 4-3-2. 欧州での生産拠点設立動向

## 既進出企業から学べること

### 欧州に生産拠点を持つ主な理由

1. EU拡大に伴う市場拡大(米との違い)
2. コスト(生産・輸送)低減
3. 現地向けモデルの生産
4. カスタマイズの必要性
5. 顧客の要請
6. SCMの発達に伴うリードタイム短縮および即応体制・在庫管理の必要性)
7. 知名度・ブランド強化
8. 輸入障壁の存在(関税など)

### 【各社の成功事例】

- ✓ 現地生産拡大により欧州企業向けビジネスが拡大(機械G社)
- ✓ 現地生産比率拡大により欧州での売上が増加(ダイキンなど多数)
- ✓ 全世界で品目別に生産拠点を整理・合理化
- ✓ カスタマイズ対応の迅速化により納期短縮(ダイキンなど)
- ✓ 生産拠点が営業・提案力、ブランド力を強化
- ✓ 新規製品分野の開拓に貢献(いずれも仏・独:JSP)
- ✓ M&Aにより効率的に生産拠点を取得(独:機械O社、N社)

生産拠点の必要性の随時見直しも重要  
(4分の1以上が生産拠点なし)

### 魅力

- ① 労働力の質
- ② 英語普及率の高さ
- ③ 地理的戦略性
- ④ 調達原料・部品の品質
- ⑤ 法的安定性

### 問題点

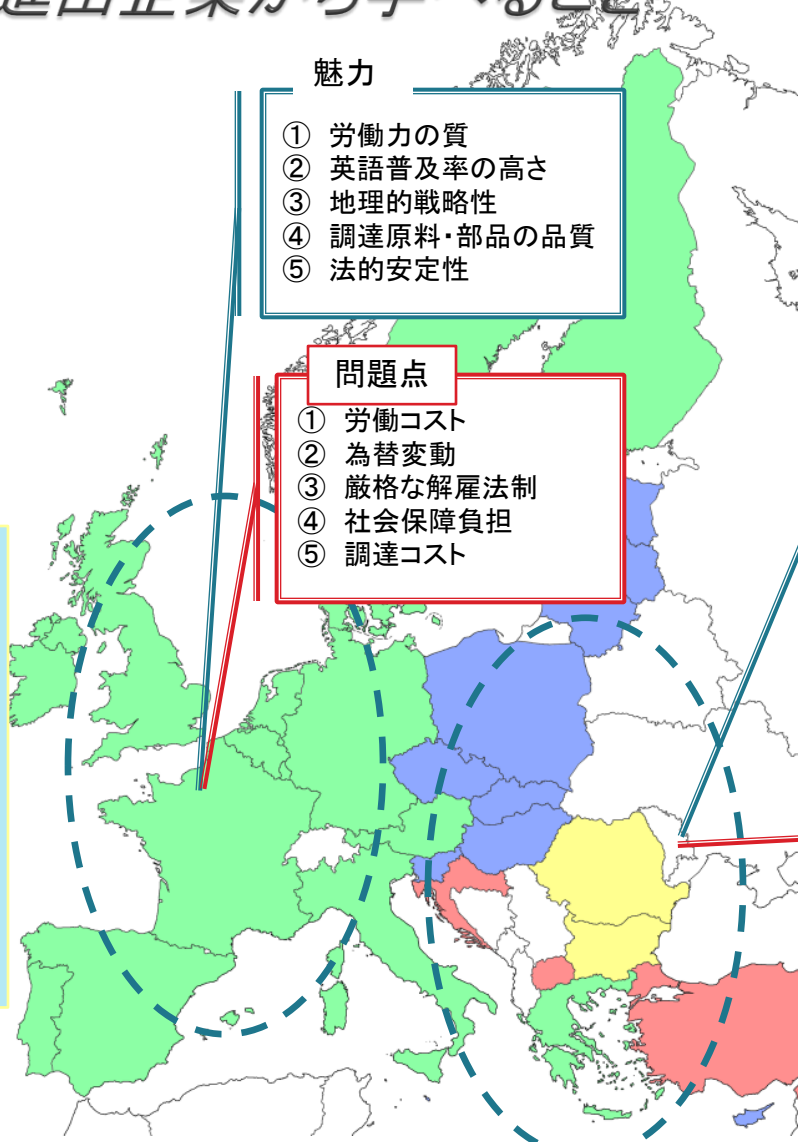
- ① 労働コスト
- ② 為替変動
- ③ 厳格な解雇法制
- ④ 社会保障負担
- ⑤ 調達コスト

### 魅力

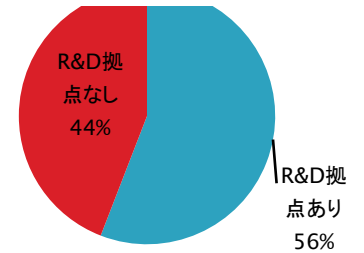
- ① 労働コスト
- ② 地理的戦略性
- ③ 労働力の質
- ④ 工員の確保
- ⑤ 法人税率

### 問題点

- ① 為替変動
- ② 労働コスト上昇率
- ③ 技術系人材確保
- ④ 道路事情
- ⑤ 管理職人材の確保



『在欧州・トルコ日系製造業の経営実態-2009年度調査-』(ジェトロ)などからジェトロ作成



# 4-4. 欧州での研究・開発(R&D) やり方次第で大きな可能性

## 在欧日系企業のR&Dの現状と課題

## 具体的事例

### 基礎研究

- 米国企業などに比べて、要素技術の基礎・応用研究は海外では行わずに、国内で集中実施する企業が多い。また集中する経済合理性も高いと考える企業も多い。  
⇒ **進出先で学べる/使える技術は本当にはないか？**
- 欧州連合(EU)、EU各加盟国によるR&D支援策を活用している企業数は米国企業に比べて少ない。  
⇒ **各国のR&D支援制度の活用余地はないか？**

- ✓ フランス政府の産業クラスター計画に参加。クラスターの中心的な役割を演じる高等研究機関近くに基礎・応用研究機関を設置(堀場製作所)
- ✓ 英国の産学連携プロジェクトに参加。同国主要企業との共同プロジェクトへの参加を通じて、新技術開発に向けた研究活動を展開(機械N社)
- ✓ ベルギー政府のR&D支援スキームを利用して新素材の基礎研究を展開(化学A社)

### 基礎開発

- 顧客満足度、他社との競争や差別化のために、製品のローカライズ、カスタマイズが必要。  
⇒ **カスタマイズ、ローカライズのために、現地での開発が有効ではないか？**

- ✓ 新規用途向け製品開発を欧州で展開(JSP)
- ✓ 欧州市場の多様性に合わせたローエンド製品を現地開発(日本金銭機械)
- ✓ 欧州のデザイナーによる室内空調機の新規開発(ダイキン)

### 応用開発

- デザイン性の面では欧州企業に遅れをとっている。  
⇒ **デザイン、独自技術などのアイデアに優れた欧州の人材、外部企業が活用できないか？**

- ✓ 定期的にエンジニアが長期出張を実施(機械A社)
- ✓ 日EU間の枠組みを活用して、欧州企業と欧州市場向け製品を共同開発(エンジニアリングメーカーT社)

### 組織・体制

- 欧州(海外)でのR&D機能強化を検討したいが、人材育成、ファイナンス、具体的戦略などが不十分。  
⇒ **投資軽減にEU内、日EU間の支援策を有効に活用、または国内などからの長期出張、短期駐在などを活用できないか？**

# (参考) 欧州でのR&D事例

## ダイキン(ベルギー)

- 2006年から販売を開始した「アルテルマ」(ヒートポンプによる暖房給湯機)は、日本から要素技術(冷媒)を持ち込み、欧州市場向けの製品を現地開発したもの。
- 空調機は省エネ性に加えてデザイン性を追及。イタリア人デザイナーによる欧州モデル(写真)を現地で開発。



## JSP(フランス)

- 耐熱・耐久性、柔軟性、軽量性、リサイクルなどに優れた発泡ポリプロピレン(EPP)を利用した自動車部品の開発を本社と共同で実施。従来のバンパー向けに加え、座席のバックフレーム、窓のピラー、サンバイザーなどにも応用。

- EPPを特殊技術で着色し、椅子(写真)など独自のデザイン家具を生産。家電メーカーと協力して冷蔵庫や掃除機も商品化。



## 日本金銭機械(ドイツ)

- 新商品開発担当(New Products Development)はもともと本社に所属していた人間を期限付きで配置している。
- 現地開発プロダクトとして、「TAIKO」(写真)のようにロースペックな低価格の紙幣識別機を開発。同商品はパブにあるゲーム機器(AWPマシーン)など向け。



## カネカ(ベルギー)

- 欧州市場では、環境・省エネに配慮した製品のビジネス・チャンスが拡大するとの見通しの下、太陽電池モジュールの販売を06年に開始。ベルギー研究機関であるIMECとシリコン太陽電池分野における共同研究契約を締結。



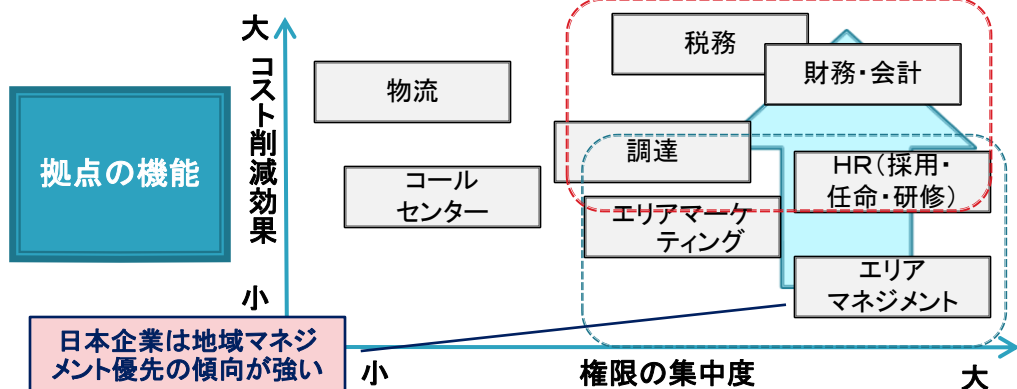
カネカ・ベルギー提供 (スペイン・バルセロナ)



# 4-5. 欧州事業の統括機能

自社の戦略に合ったアプローチが必要

## 在欧日系企業の統括拠点の現状



## 参考事例(他国企業を含む)

- ✓全セグメントの事業を束ねる、買収先を含めた統括会社を新設。シェアドサービス強化が主な目的(堀場製作所)
- ✓統括会社の機能は、人事決定や人材育成と物流機能。バックオフィスなどは今後の課題(ダイキン)
- ✓(最低限の人数で)販社の意見集約、本社との価格交渉、ローカル営業戦略(すり合わせ)に加えて、事業経費、給与、投資決定など重要決定に関与(機械A社)
- ✓ドイツ法人(販売)と英国法人(生産)との間でバーチャルカンパニーを形成(化学品O社)

## 候補国と長所・短所

それぞれに優位性



言語、ネットワーク(情報)、住環境

コスト、地理的利便性、非ユーロ圏



地理的条件、産業集積(市場・情報)

税制、コスト



税制、ロジスティック、言語

業界情報、市場規模、住環境



EU情報、税制、住環境、ロジスティック

市場規模、業界情報

この他、オーストリア、スペイン、デンマークにも独自のインセンティブあり。

- ✓地理的条件、ロジスティック、投資インセンティブなどを理由にベルギーに決定(ダイキン)
- ✓もともとの販社の存在(主要市場)と買収企業の所在地であるドイツに設置(グローリー)
- ✓買収先企業と市場規模によりフランスに決定(堀場製作所)
- ✓日本からの直行便廃止、他社事例を参考に英国に移設(機械T社)
- ✓統括機能は顧客の多いドイツ、財務関連のみ英国に集約(機械G社)
- ✓オランダは欧州地域マーケティング、税制に優れ、リース向けファイナンスのパートナーを見つけやすい(機械S社)

## 課題

- 目的の明確化(マネジメント強化? コスト削減?)
- 機能の明確化(本社の代表? 地域の代表?)
- 現地人材育成の強化

- ✓米企業の中には、地域統括拠点によりコスト削減効果を求める傾向が強い(権限委譲については三者三様)
- ✓米企業は「迅速」かつ「的確」な意思決定可能な体制作りを標榜
- ✓コアとなる人材の育成(堀場製作所など)
- ✓本社のマネジメント強化のため、統括拠点を廃止(機械I社)

# 4-6. 欧州でのHR戦略 ①

将来の「現地化」に向けた育成が重要に

## 在欧日系企業のHRMの現状と課題

## 具体的事例

### 採用

- 地元の欧州企業に比べて、有能な人材獲得は相対的に難しい
- 製品分野の専門性と語学力のいずれも満たす人材が不足(特に、南欧、中・東欧)

- ✓ 専門性の高いエンジニアの採用のために、地域内の高等教育機関から定期的にインターン学生受け入れを実施(堀場製作所、精機I社など)
- ✓ 進出国の職業訓練(実地教育)制度を利用して採用(堀場製作所など数社)

### 動機づけ リテイン

- 日本人に比べてコミットメント・柔軟性などが不足。(特に販売担当)
- 勤続年数が長くなると、動機づけが難しい
- 欧州企業に比べて、給与面を手厚くする以外、有効なリテイン手段が乏しい

- ✓ 安定雇用など日本のファミリー的な企業文化を導入(多数)
- ✓ 全社的な社内改善プログラムへの自主参加制度を整備(電機K社)
- ✓ 本社トップとのコミュニケーション機会を提供(機械N社)
- ✓ 業績に応じて日本本社での研修へ派遣(機械H社など)
- ✓ タイトル、ポジションなどの面で現地人に対して配慮(機械G社)
- ✓ (幹部に対する)ストックオプションやその他業績給の導入(多数)
- ✓ バランススコアカードによる業績評価を導入(ホソカワミクロン)

### 育成

- 人員規模が大きいいため、育成まで手が行き届かない
- 幹部候補となる人材が不足
- 現地販売代理店の人材の専門性に問題

- ✓ 各社員向け研修プログラムを、欧州統括会社が準備(機械O社)
- ✓ 欧州に人材育成に向けた研修施設を設置(機械N社)
- ✓ 社員向け研修に販売代理店も参加(機械A社など数社)
- ✓ 世界規模で(幹部)人材育成プログラムを展開(クラレ)

### 登用

- 登用するポストが限定され、キャリアパスが頭打ち
- 本社とのコミュニケーションに支障が生じるため、ローカルスタッフの登用が進まない
- 現地化するローカルスタッフが育たない

- ✓ 他国に新拠点を設立する際に幹部候補を転籍(機械)
- ✓ 過去の業績に応じて現法または本社役員に登用(数社)
- ✓ 組織再編、人員削減などの機会に日本人ポストを現地化(数社)
- ✓ 仏法人社長は英国人、技術部門はスウェーデン人、営業部門はドイツ人、ファイナンス部門はフランス人をトップに登用(化学O社)

### 組織・体制

- 言語を理由にコミュニケーションが不十分
- 社員の平均年齢が上昇
- 解雇法制や定年制度の不備などにより柔軟な人材戦略が行えない

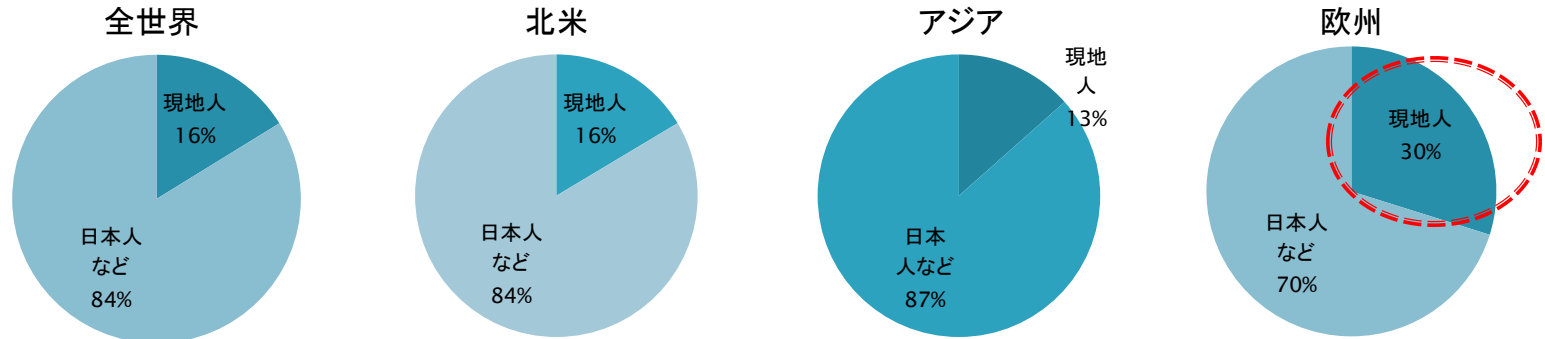
- ✓ 社員の国籍について、できるだけバランス良く採用し、販売・営業の担当地域など適材適所に配置(化学O社)
- ✓ 所属国スタッフで固めて企業文化を現地化(機械O社)
- ✓ 国外転籍が可能な(幹部)人材を採用・育成し、事業展開に応じた人事決定が可能な体制作りを進める(機械)
- ✓ 解雇法制が厳格なため、イタリアでは正社員ではなく個人とのエージェント契約を活用(機械A社)

## 4-6-2. 欧州でのHR戦略 ②

戦略と土地柄を重視した「現地化」が有効 / 本社とのコミュニケーションの維持も大切

### 「経営の現地化」が進んでいる欧州

「現地での経営判断を日本人以外の人材(進出国・地域の人材に委ねている企業の割合」 出所:『平成20年海外事業活動基本調査』経済産業省



### 「経営の現地化」が進む理由

市場の多様性と複雑性

- 不完全な市場統合による法制度の違い
- 依然として残る各国間の言語や文化の違い

⇒ **欧州人を上手く活用することが重要**

コスト削減の必要性

- ビジネスオペレーションコストが相対的に高い。
- 日本人の駐在コスト
- 法、文化、気候等の違いによるカスタマイズコスト
- 比較先がコストの安い地域(アジア等)になりがち

### 課題

本社とのコミュニケーション

- 本社の事業戦略に対する共通理解の醸成
- 本社関係者との円滑な意思疎通の維持

### 各社の事例

- ✓ 日本人マネジメントが現地の文化に適応。(機械A社など)
- ✓ 本社の方針を理解した人間を現地人マネジメントに登用(精機I社)
- ✓ 欧州子会社社長の欧州人を本社役員に登用(堀場製作所)
- ✓ マインドは世界共通にしつつ、各地の独自で良いものを採用(機械M社)。(参考) 本社役員に駐在経験者など理解者が存在

- ✓ 日本人駐在員のローカル化
- ✓ 日本人駐在員ポストの見直し(例:トップから補佐役へ)
- ✓ 資料の英文統一化

- ✓ 販売戦略を調整するため、法人トップ、事業部門トップ、担当部長クラスの3次元で定期的なミーティングを開催(機械G社)
- ✓ マトリクス経営に基づく戦略立案と共有(堀場製作所、精機I社)
- ✓ 定期的な現地出張
- ✓ 資料の英文化

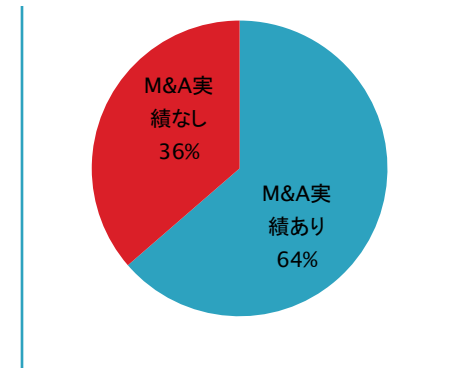
# 4-7. M&Aを利用したビジネス拡大の可能性

## 事業拡大に成功した多くの企業がM&Aを活用

### 1. M&Aを活用している企業が多い理由はなぜか？

1. 目的に合った候補企業の存在
2. 対象企業のビジネス戦略の見直し
3. 事業承継
4. クロスボーダーM&Aに対するアレルギー減
5. 保守的なビジネス文化の存在⇒現地化/内部化

対象企業の6割以上がM&A実績を有す



### 2. M&Aの使い方とポストM&Aの課題

#### 内容

#### 具体的事例

#### M&Aの目的

- 「垂直統合」か「水平統合」か？  
 垂直統合⇒「『範囲の経済性』」による付加価値増+「技術・人材・製品など経営資源獲得」+「原料または販路確保」+「マーケティング力強化」
- 水平統合⇒「規模の経済」の追求  
 「顧客開拓」+「マーケティング力強化」+「製品(ブランド)・技術・人材など経営資源獲得」+「現地化」

- ✓ 販売網を取得(ダイキンなど多数)
- ✓ 現地ブランド獲得で市場参入が容易に(住友重機械工業)
- ✓ 現地生産拠点取得を目的にM&Aを実施(グローリーなど)
- ✓ 垂直統合により、製品開発の提案力を改善(JSP)
- ✓ 現地競合先を取得し、関連技術と市場シェアを獲得(ホソカワミクロン)
- ✓ 関連技術を有する企業を買収しセグメントを強化(堀場製作所)
- ✓ 販売代理店の事業承継問題を機に同社を取得(多数)

#### ポストM&Aの課題

- M&Aの成功率は約1/3。クロスボーダーではそれ以下。
- 新会社の経営手法をどうするか？
- 旧経営陣などの処遇をどうするか。
- 技術面のシナジーの実現が簡単に進まない。

- ✓ 旧経営陣を有効に活用
- ✓ 本社・グループ企業との統合プロセスを慎重に進めている
- ✓ 複数企業を買収し、買収後の対立構造を薄める(ホソカワミクロン)
- ✓ 扱いにくい買収先は他の買収先を通じて間接統治する(ホソカワミクロン)

# (補足)新市場へのビジネス拡大とアプローチ手段

企業からのコメントを中心に

## 南欧

- ドイツ企業などに比べ、日本企業、日本製品に対して好意的な市場で商売がやりやすい(機械など複数)
- 南欧などでは主要多国籍企業を好ましく思っていない企業が多いため、同地域市場の取り込みが大切(化学)
- 信頼関係を重視する文化。中長期的なビジネス関係を期待できる(機械、スペイン)
- 商品によっては市場規模は大きく無視できない市場(機械部品など)

## 中東アフリカ

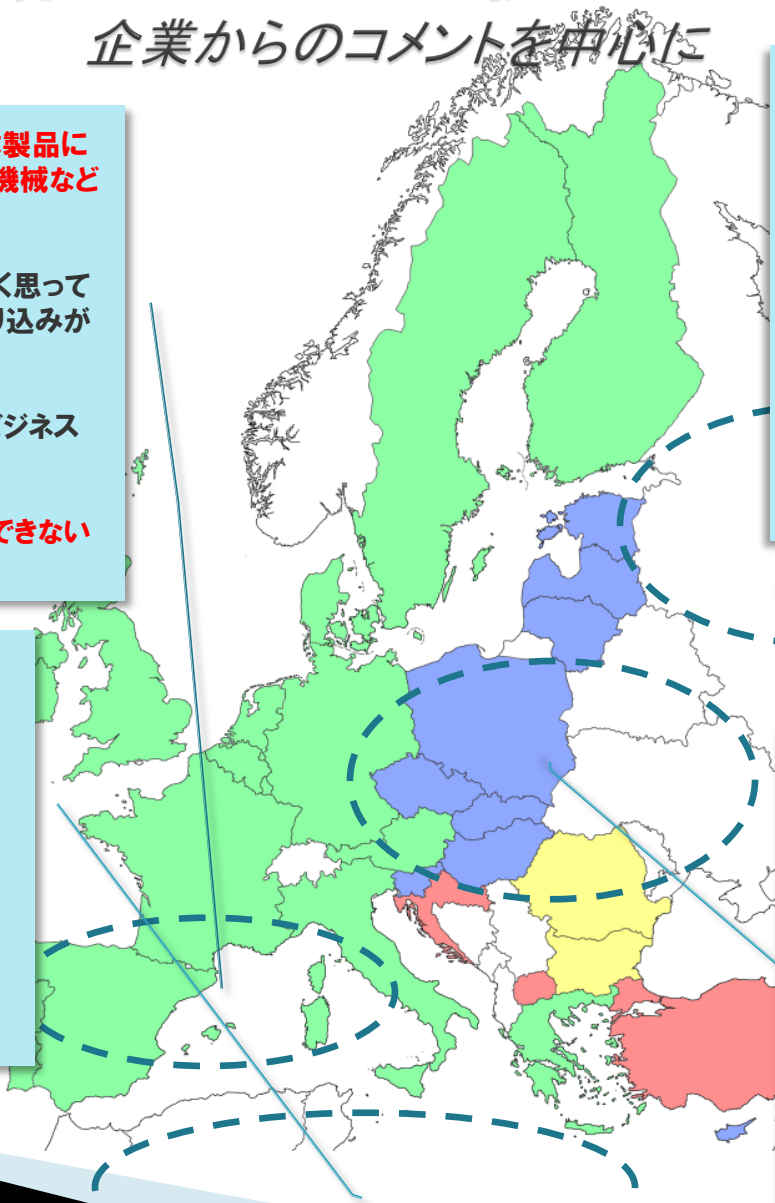
- 中東アフリカは旧宗主国の拠点が管轄(機械)
- 中東アフリカは商社や現地パートナーと連携してビジネスを展開(機械)

## ロシア

- 最大のポイントは現地パートナー探し
- 今後有望地域の一つ(機械など)
- ロシアを日本本社、欧州本社の何れかで見ると検討した結果、欧州側からカバーすることに決定(機械など多数)
- 商社などパートナーと連携してビジネスを展開(機械、化学)

## 中・東欧

- 今後の最有望地域の一つ(機械/化学など複数)
- 間接費用を節約するため、中・東欧は当面現地販売代理店や商社経由で展開(機械など複数)
- 中・東欧は商社などパートナーと連携してビジネスを展開(機械、化学)
- ドイツ企業に比べ日本企業に好意的(ポーランドなど)



# 5. まとめ

## 【主な課題】

## 【対策例】

### 販売拠点

- ✓ 販売の拡大
- ✓ 設立形態は？
- ✓ ビジネスパートナーは？
- ✓ 製品は？
- ✓ 顧客開拓

- 優先順位(量・地域・品数)は？ エリアマーケティング導入
- 代理店/販売子会社/支店/JV など
- 現地ディストリビューター、商社、M&Aなど
- 何処で差別化するか？/スペックを複数つくるか？
- 現地ディストリビューター、M&Aなどを活用

### サービス・ 物流拠点

- ✓ アフターサービス対応・改善
- ✓ ストック、スペアパーツの管理による納期短縮、コスト削減
- ✓ 物流コストの低減

- 自社サービス体制の強化/集約化/地域化
- 研修等を通じた販売代理店のサービス底上げ
- 自社物流施設の保有/3PLの利用 など

### 生産拠点

- ✓ 生産コストの削減
- ✓ リードタイム短縮・即応体制の必要性
- ✓ 知名度・ブランドイメージの向上
- ✓ 現地向けモデル生産・カスタマイズの必要性

- 現地生産拡大/品目別生産拠点集約化/現地調達増加 など
- 現地SCMの強化による生産プロセス短縮
- 自社ブランド製品比率増/欧州色(現地色)の強化
- 生産拠点設立/M&A/JV/OEM、EMSなどを利用

### R&D拠点

- ✓ 顧客満足度、他社との競争・差別化の必要性
- ✓ 現地の技術・デザインの取り込み
- ✓ R&Dコストの削減

- 長期出張/現地拠点設立/共同研究など
- M&A等による既存拠点・人材の活用
- 共同研究や産学連携などへの参加
- EU、各国政府のR&D支援プログラムの有効活用

### 統括拠点

- ✓ 域内マネジメント強化
- ✓ 目的・機能の明確化
- ✓ シェアドサービスの集約によるコスト削減
- ✓ 国・地域別マーケティングの調整
- ✓ 現地コア人材育成の強化

- 統括拠点の新規設置/法人形態の見直し
- マネジメント強化/コスト削減
- 財務/会計/税務/調達/HRなどの集約化
- エリア(地域)マーケティング体制の強化
- 研修の組織化、子会社間の人材流動性 など

# 事例紹介(ご参考)

# ケース:ダイキン工業①

## 創設時期と ビジネス内容

- ・創業:1924年12月
- ・事業概要:空調機器・冷凍機器の製造販売、フッ素化学製品の製造販売、産業機械用油圧機器・装置の製造販売、コンピュータグラフィック機器の製造販売
- ・売上高(連結):1兆2,024億円(2008年度)(うち欧州での売上比率:27.5%)
- ・従業員数:40,126人(うち欧州:4,341人)(2009年3月末)

## ビジネス展開

- ・1972年にダイキンヨーロッパを設立し、欧州ビジネスを本格的にスタート。
- ・1992年にベルギー工場拡張(本格拠点化)
- ・1998年に本格販売子会社化スタート(現在15会社設置)
- ・2003年にチェコ工場設立(住宅用空調機の製造)
- ・2004年にチェコに圧縮機(コンプレッサー)拠点を設立。

## 欧州拠点とカ バーエリア

- ・販売拠点
  - ・欧州:15販売子会社(フランス、ベルギー、ドイツ、中欧、スペイン、ポーランド、ポルトガル、英国、イタリア、ギリシャ、南アフリカ、オランダ、スウェーデン、ROTEX(ドイツ)、中東)
  - ・3駐在員事務所:モスクワ、アイルランド、トルコ
- ・生産拠点 ※OYLは含まない。
  - ・欧州:4工場(オステンド(ベルギー)、ピルゼン(チェコ)、ブルノ(チェコ)、フランス)  
(日本(5工場)、アジア(9工場)、アメリカ(1工場))
- ・研究開発拠点
  - ・欧州:1開発拠点(オステンド(ベルギー))



# ケース:ダイキン工業②

日本国内で培った自社の強みを生かして欧州ビジネスを拡大。欧州でもダイキンの企業文化を浸透させることにも成功。

## 研究・開発

- ・ 既存保有の要素技術を有効活用し、欧州向け暖房製品『アルテルマ』を現地開発。
- ・ デザインセンスに優れる、イタリア人デザイナーによる欧州向け空調機を開発。
- ・ 現地の利用環境に合わせた商品開発のため現地に「ダイキンハウス」設置。
- ※ 要素技術の研究開発は日本に集中。

## 生産

- ・ 1973年より欧州で組立加工を開始。92年より欧州での生産を本格化。
- ・ 03年にチェコに第2工場を設立、翌04年には同国に圧縮機製造工場を設立。
- ・ ダイキン独自の製造システム(Production Daikin System)を強化し、ハイサイクル生産を可能に。現在、欧州向け製品の約7割を現地生産。
- ・ ポルフ(工場革新プログラム)の導入により更なる生産・品質管理を追及。

## 販売

- ・ 98年以降、主要国での販売拠点を販売子会社化し、現地での販売体制を強化。
- ・ 日本で培った『スペックイン活動』を欧州での販売活動にも導入。
- ・ 2008年にドイツの空調機販売・サービス企業「ロテックス・ヒーティングシステムズ」を買収。同国での販売・サービスネットワークを強化

## サービス

- ・ 販売子会社展開により迅速なアフターサービスを実現。
- ・ 「ロテックス・ヒーティングシステムズ」によりドイツ国内での暖房機(ヒートポンプ)事業のアフターサービス拠点を強化。

## 組織・体制

- ・ 自社の販売子会社網を拡大。日本と同様な製品・サービス供給が可能。
- ・ 地域統括会社として、ダイキンヨーロッパが欧州ビジネス全体を統括。
- ・ 欧州域内に3箇所の物流拠点を設立。
- ・ ダイキンヨーロッパ社長は本社執行役員として欧州戦略に直接関与。

## HR

- ・ 欧州では「ダイキンヨーロッパアカデミー」を設立。「マイスター制度」などにより、現地スタッフ及び代理店関係者を育成。
- ・ 日本レベルでも、「経営幹部塾」、「ダイキンビジネススクール」、「フラット&スピード道場」などにより積極的な人材開発を実施中。

生産現地化を促進

自社の強みを欧州でも活用

総合力を改善

# ケース:ダイキン工業③

## 販売子会社設立時期と主要生産拠点

7～80年代

90年代

2000年代

フランス  
ベルギー  
ドイツ  
ウィーン  
スペイン  
ポルトガル  
ポーランド  
イタリア  
英国  
ロシア  
アイルランド  
トルコ  
スウェーデン

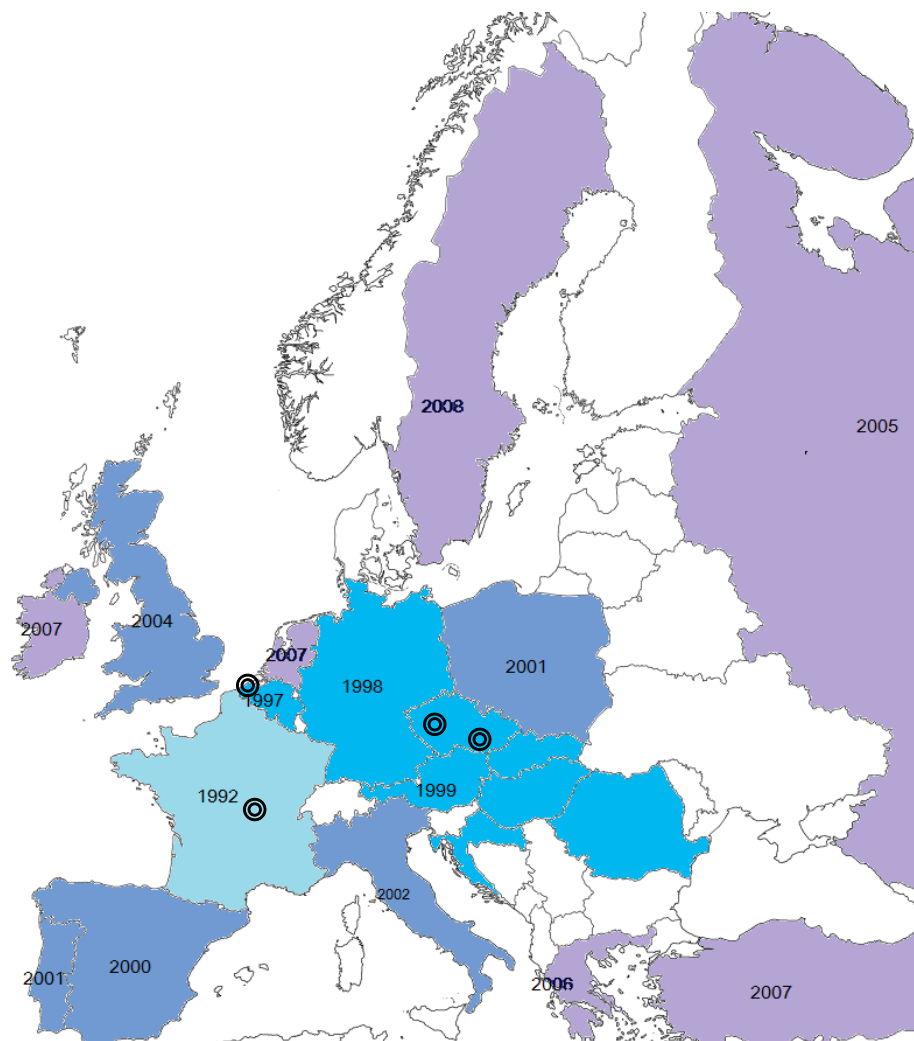
【工場】(◎のある場所)

ベルギー(1972年設立、92年拡張)

チェコ(エアコン)(2003年設立)

チェコ(コンプレッサー)(2004年設立)

(参考) フランス(化学品)(2001年設立)



◎主要市場で販売子会社化を迅速に展開

◎市場拡大のペースに合わせて生産拠点を設立