

# 海外進出を急ぐべき

川北英隆

京都大学大学院  
経営管理研究部 教授

**円** 高が急速に進んでいる。一〇月  
末現在、円ドルレートは八〇円  
台を保っているものの、いつ八〇円  
を突破しても不思議ではない。

円高は「日本の空洞化」懸念を生み  
出している。円高に辛抱できない日本  
企業が大挙して海外に生産拠点を移  
し、国内には工場の跡地だけが残ると  
いうわけだ。本当なのか。

この議論は二つの観点から疑問であ  
る。第一に、そもそも日本企業の海外  
進出は今に始まったわけでない。第二  
に、日本企業が海外に進出したとし  
て、本当に不都合があるのかどうかで  
ある。

日本企業の海外進出度をみるため、  
上場企業の連結決算と単体決算のそ  
れぞれに計上されている営業利益につ  
いて、その比率(連結/単体)を計算し  
た(下表)。日本企業が本格的に海外

に進出する場合、現地法人を設立する  
場合が多いだろう。そのとき、現地法  
人の利益は連結決算の対象になるもの  
の、上場企業の単体決算とは無関係で  
あり、連結決算の数字だけが大きくな  
る。この事実に着目したものだ。

表を眺めて判明するのは、この一〇  
年間強において連結と単体の倍率が上  
昇したことである。ホールディングカ  
ンパニー制の活用もこの倍率の上昇に  
寄与する。とはいえ、海外子会社の利  
益が増加していることも大きな  
影響を与えているはずだ。日本  
企業の海外進出が実績として着  
実に積み重なっていることを、こ  
の表が示している。

このことは製造業、非製造業  
の両者にいえる。とりわけ、二〇〇八  
年度と〇九年度において、製造業の連  
結と単体の倍率が四倍台に高まったこ  
とに注目したい。リーマンショックに  
よって国内での生産活動による利益が  
ほとんどゼロに落ち込んだのに対し、  
海外での生産活動がそこそこの利益を生  
み出し続けた結果である。言い換えれ  
ば、従来からの製造業の海外進出が大  
きな実を結びつつあることを意味す  
る。



## マーケット・アイ

# M A R K E T E Y E

国内企業は今回の円高に慌てふため  
き、海外進出を急遽考えたわけではな  
い。むしろ、過去の海外進出が企業業  
績に貢献してきている。実際、投資家  
が企業をいかに評価しているのかを分  
析すると、海外進出度の高い企業を高  
く評価し、その企業の株式を買ってき  
たことが判明する。

企業が需要の旺盛な市場を目指し  
て営業活動を積極化させるのは当然だ  
ろう。かつての大阪企業が東京を目指  
し、本店を移したようなものだ。  
現在のアジア各国の経済活動の  
活況度を目の当たりにすると、日  
本企業の海外展開のテンポが遅い  
とさえ評価できる。

日本企業に必要なのは、海外市  
場を大いに利用することではないの  
か。人件費の安いアジア  
諸国で汎用的かつ大量生  
産向きの製品を作り、世  
界中に供給すればいい。  
国内本社は、そのような  
海外子会社の活動をコン  
トロールしつつ、高い人  
件費を払っても十分に採  
算の取れる高付加価値製  
品やサービスの提供に特

化すればいい。そもそも日本の人口は  
減少するのだから、国内で汎用製品を  
後生大事に生産する余裕などないはず  
だ。能力を得意分野に集中させること  
が最重要課題である。

教育もそれに適合すべきである。国  
内でしか通用しない営業職のサラリー  
マンにどの程度の社会的意味があるの  
だろうか。普通の能力しかない文系の  
人材を多く育てても価値に乏しい。む  
しろ、海外で通用するマネジメントに  
秀でたサラリーマンか、高度な技術者  
か、それとも伝統技能に代表される  
ニッチな技能者を育てられるよう、教  
育の舵を早急に切り換える必要があ  
る。教育が成果を得るには長い時間が  
必要なのだから。

●営業利益の倍率(連結/単体) (倍)

| 年度   | 全産業  | 製造業  | 非製造業 |
|------|------|------|------|
| 1999 | 1.46 | 1.67 | 1.27 |
| 2000 | 1.54 | 1.68 | 1.38 |
| 2001 | 1.59 | 1.79 | 1.44 |
| 2002 | 1.72 | 1.86 | 1.57 |
| 2003 | 1.80 | 2.02 | 1.56 |
| 2004 | 1.81 | 2.09 | 1.49 |
| 2005 | 1.86 | 2.07 | 1.59 |
| 2006 | 1.86 | 2.00 | 1.66 |
| 2007 | 2.08 | 2.21 | 1.89 |
| 2008 | 2.50 | 4.55 | 1.99 |
| 2009 | 2.46 | 4.28 | 1.77 |

(出所) 東京証券取引所の資料に基づいて作成。