

# 中小企業における海外事業展開の動向と課題

研究調査報告書

2013 年 3 月



(公財)ひょうご震災記念 21 世紀研究機構  
研究調査本部

## 研究体制

委員長	佐竹 隆幸	(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構研究調査部 上級研究員 (兵庫県立大学大学院経営研究科 教授) ※第1章、第2章、第8章、第9章担当
研究会委員	井内 善臣	兵庫県立大学経営学部 教授 ※第7章担当
	内橋 秀明	兵庫県中小企業家同友会事務局長
	梅村 仁	高知短期大学社会科学科 教授 ※第6章担当
	太田 一樹	大阪経済大学経営学部 教授 ※第5章担当
	中沢 孝夫	福井県立大学経済学部 特任教授 ※監修
	長野 寛之	前パナソニックプラズマディスプレイ株式会社 代表取締役社長、兵庫県立大学経営学部客員教授
	中村 嘉雄	兵庫県商工会連合会経営支援課長、神戸山手大学非常 勤講師、兵庫県立大学大学院客員教授
	西躰 和美	兵庫県産業労働部政策労働局産業政策課長
	藤川 健	愛媛大学法文学部 専任講師 ※第4章担当
	山口 隆英	兵庫県立大学大学院経営研究科 教授 ※第3章担当

担当研究員	長谷川英伸	(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構研究調査部主任研究員 ※第7章、第8章、第9章、第10章担当
研究協力者	今井 良広	兵庫県産業労働部政策労働局産業政策課副課長
	東尾 憲秀	兵庫県産業労働部政策労働局産業政策課課長補佐兼 産業・雇用係長
事務局	柳井 政則	(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構研究調査部長
	西田 慎太郎	(公財) ひょうご震災記念21世紀研究機構研究調査部研究調査課長

## 目次

はじめに	1
第1章 本研究の概要	4
第1節 研究の背景	4
第2節 研究の目的	5
第3節 研究の方法	7
第2章 海外事業展開の背景	8
第1節 日本の産業構造の変遷	8
第2節 大企業の育成政策	9
第3節 海外事業展開の要因	10
第4節 海外事業展開の影響をもたらす産業の空洞化に及ぼす影響分析	10
第3章 日本の中小企業における海外事業展開	15
第1節 はじめに	15
第2節 中小企業の海外事業の進展	15
第3節 海外での販売活動の状況と課題	26
第4節 海外での生産体制の状況と課題	29
第5節 海外生産の国内生産への影響	33
第6節 むすびにかえて	36
第4章 産業分類別の国際化の課題	39
第1節 本章の問題意識	39
第2節 各産業の概要	40
第3節 産業分類別の海外事業展開に際する課題	41
第4節 産業分類別の海外事業展開を行う上での課題	43
第5節 産業分類別の国際化支援策	46
第5章 日本企業の海外事業展開とマーケティング課題	49
第1節 はじめに	49
第2節 中国市場の特性と動向	50
第3節 中小企業の国際化の現状と課題	51
第4節 中小企業の課題と提言	56

第6章	日本企業の現地における人材育成、人材確保	59
第1節	はじめに	59
第2節	蘇州経済の概要—蘇州工業園区を事例に	60
第3節	中小企業の中国進出の現状（S社（本社：兵庫県尼崎市））	63
第4節	日系中小企業の人材確保と人材コンサルティング	65
第5節	まとめ	68
第7章	兵庫県下の中小企業の海外事業展開の現状と課題	70
第1節	海外事業展開の先進事例ヒアリング調査	70
第2節	兵庫県下の中小企業に対するアンケート調査	80
第3節	アンケート結果からみた兵庫県下の中小企業の海外事業展開の傾向	96
第8章	中小企業の海外事業展開への支援策の現状と課題	97
第1節	海外事業展開に関する支援	97
第2節	国の支援策	97
第3節	地方自治体	99
第9章	政策提案	103
第1節	政策提案の概要	103
第2節	傾斜金融	105
第3節	ソフトインフラの整備	106
第10章	まとめ	110
	主要な参考文献	111
	アンケート原票	112

## はじめに

本研究では企業のグローバル戦略を支援することが今後の地域経済に好影響を及ぼすとの視点に立って、グローバル化に対する企業経営動向について検証し、行政に求められる支援を提言する。

第1章では、本研究の概要について述べている。中小企業が海外事業展開を図れば、より一層の産業の空洞化が加速するという懸念もあるが、データをみれば、海外事業展開を行うことで、自社の売上高、従業員数等が増加し、地域の活性化につながっている。兵庫県下の中小企業が海外事業展開をしていくことで地域の活性化につながっており、より活発に海外事業展開を促進するために、「超付加価値産業」の創出の必要性を主張している。

第2章では、日本企業の海外事業展開の背景に関して、日本の産業構造の変遷を取り上げ、近年の海外事業展開の傾向を示している。海外事業展開に対する支援策としては、中小企業の経営資源である人材、資金、情報等の補強が必要であり、傾斜金融、ソフトインフラの整備の支援、の重要性を述べている。

第3章では、中小企業の海外事業展開に関して、海外拠点の動向、海外販売活動、海外生産活動の動向、をデータから分析し、海外事業展開の拡大に伴って、貿易、販売活動、生産活動、国内と海外との経営行動の課題を述べている。

第4章では、兵庫県下の中小企業の海外事業展開の動向を具体的に分析している。製造業、商業、サービス業、等の産業別に直面している問題点を明らかにし、国際化に関する課題を導出している。

第5章では、中小企業の海外事業展開を行う際に重要なマーケティングに関して分析している。中小企業の海外事業展開先として割合が多い中国の市場動向を説明し、現地の消費者が求める製品・サービスの創出の在り方を述べている。

第6章では、中国・蘇州の日系中小企業及び日系人材コンサルティング企業のインタビュー調査を通して、日本企業（中小企業）の人材育成、確保に関する現状と課題を検討し、今後の中小企業における海外進出の可能性について論じている。

第7章では、兵庫県下で海外事業展開している中小企業のヒアリング調査を行い、動機と形態を基に海外事業展開の分類を行っている。また、アンケート調査から海外事業展開を行うことで、自社の国内拠点の売上高、従業員数等が増加していることを明らかにするとともに、海外事業展開における現状について述べている。

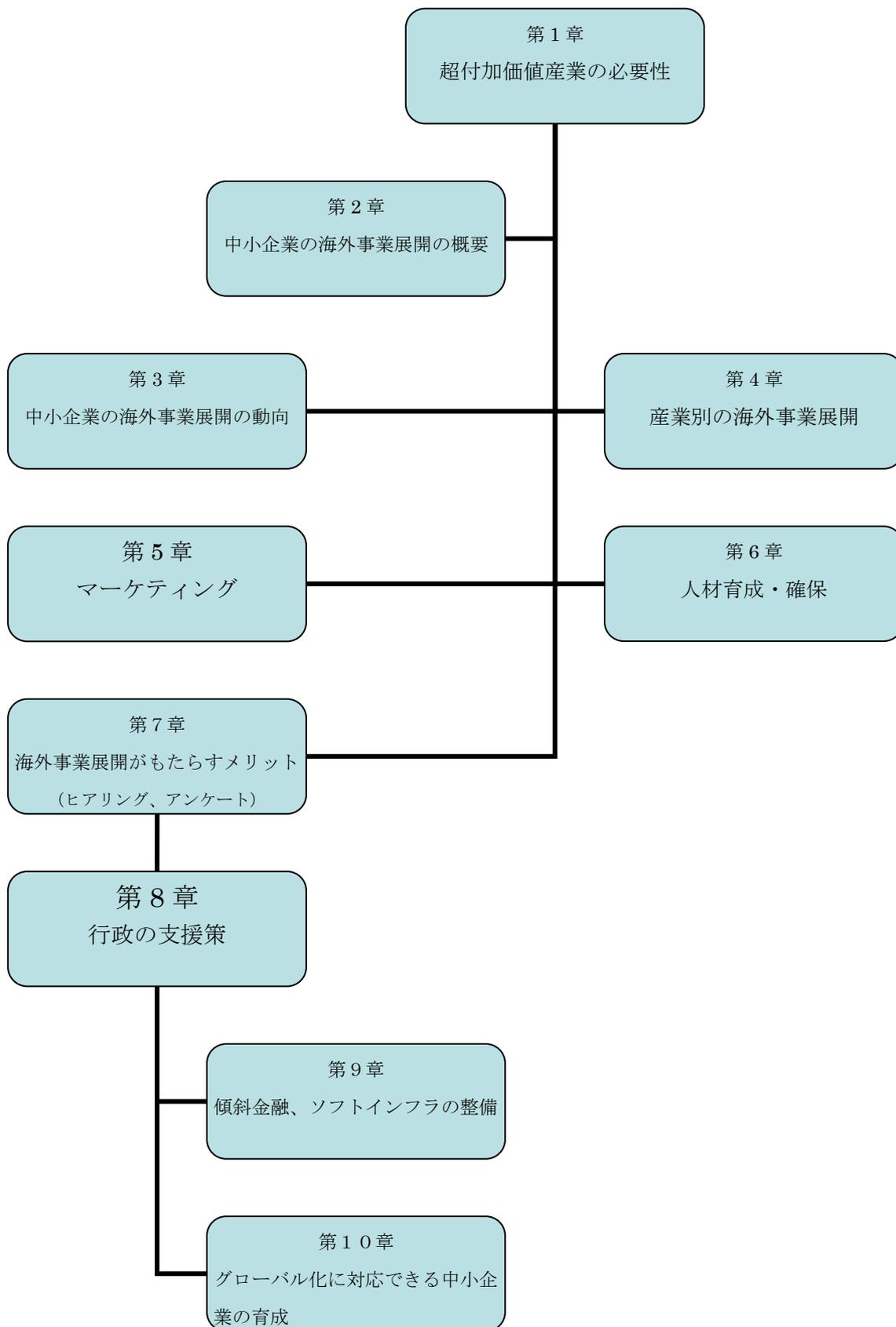
第8章では、国や地方自治体等における中小企業の海外事業展開に関する支援策と課題を明らかにし、中小企業が国際競争に対応して海外事業展開を進展させていくために必要な情報収集、マーケティング、人材育成、資金繰り等の支援策の内容について述べている。

第9章では、本報告書では、ヒアリング及び、アンケートの結果、行政の支援等の現状等を踏まえて、中小企業の海外事業展開の方向として、中小企業の製品・サービスの競争力強化につながる高付加価値、高産業集積、高産業連関を実現するために戦略産業に対し

て傾斜金融の支援策を提案している。また、中小企業が海外事業展開する際に課題となる情報、人材、販路開拓等を支援するソフトインフラ整備の支援策を提案している。

第10章では、まとめとして「超付加価値産業」を創出することで兵庫県下の中小企業の製品・サービスの質の向上を実現し、海外事業展開という形で中小企業が挑戦していくことがグローバル社会において求められていると述べている。

以下は本報告書の各章のキーワードを示した概略図である。第1章から第10章を通じて、兵庫県下の中小企業の海外事業展開の動向と課題を示し、中小企業の存立基盤を強化するために必要な支援策の在り方について述べている。



## 第1章 本研究の概要

### 第1節 研究の背景

本研究では企業のグローバル戦略を支援することが今後の地域経済に好影響を及ぼすとの視点に立っている。グローバル化に対する企業経営動向について検証し、行政に求められる支援を提言する。

最近の日本経済を取り巻く経済環境には高い法人税率、貿易自由化の遅れ、労働の規制、環境対策、さらに東日本大震災後のエネルギー危機やアジア諸国の経済発展等深刻な問題が数多くあげられている。ものづくり製造業を中心に、第1次産業・第3次産業も含めて企業を取り巻く経済環境は、厳しさを増している。日本の社会現象をみると、高齢人口労働力は定年が一般的に65歳になりつつあり、政府は社会保障改革の一環で68歳までの延長も模索しているが、少子化により年金財源確保は破綻の可能性を孕み、さらなる負担配分についての検討等社会保障改革が急がれている。また「食」の安全保障を支えるべき第1次産業従事者は減少傾向にあり、加えて高齢者がその半数以上を占めている。さらには消費税増税による日本経済への影響、原発とエネルギー確保の問題等日本経済が抱える問題は数多い。こうした環境下で、取引先の大企業や中堅企業が工場や調達拠点の海外移転、海外市場開拓がさらに加速化する傾向にある。企業が海外展開する理由は、「①安い製品を輸入し、コストを削減するため、②主力取引先の要請に応じて、③投資への配当や特許料、技術指導料等の収入を求めて、④海外市場へ販路を拡大するため、⑤生産に携わる従業員を確保するため<sup>1)</sup>」といった要因が考えられる。

兵庫県内の中小企業に深く関わる事柄として、①サービス経済化の進展、②情報化(IT化の進展)、③グローバル化、④震災特需が考えられるが今回は中小企業の製品・サービスの製造・販売に深く関わってくるグローバル化に着目してみる。中小企業が存立維持していくためには国内にとどまらず攻めの姿勢(海外に活路を見出すこと)が必要不可欠となっている。高付加価値製品であっても日本で製造して輸出するビジネスモデルだけにこだわらなくなった。国内市場だけに捉われるのではなく、海外市場に目を向け、新たな取引先の拡大を目指す中小企業の経営行動が着目されている。もっとも、「オンリーワン」技術等を活用することで、国内に留まりながら国内市場の高いシェアを占めて経営体質を強化している企業も存在する。また、業種によっては、国内市場で通用する製品・サービスを創出することで存立維持を可能としている企業も多いのも事実である。しかしながら、将来内需型の中小企業であっても海外市場に参入する機会があれば積極的に展開することが重要である。

中小企業が海外事業展開を図れば、より一層の産業の空洞化が加速するという懸念もあるが、むしろグローバル社会にあっては中小企業にとっても国際競争力を強化し、これを武器として海外展開を図ることにより、その強みが活かされると考えるべきであろう。

<sup>1)</sup> 中沢孝夫 (2012) 『グローバル化と中小企業』 筑摩書房 p91.

## 第2節 研究の目的

兵庫県下の中小企業の海外事業展開の動向を把握し、海外事業展開するうえでの課題を明らかにし、行政として支援すべき方策を提言することである。中小企業の海外事業展開に対する支援策は国、地方自治体等で行われており、中小企業の海外事業展開の必要性は高まっている。2010年には「中小企業海外展開支援会議」が経済産業省に設置された。これが政府においても中小企業の海外事業展開を積極的に支持していこうという政策の転換点であったといえる。

「中小企業海外展開支援会議<sup>2</sup>」とは国の機関、経済団体、金融機関等の利害関係者が協力し、中小企業の海外事業展開の円滑な支援を検討していく会議である。中小企業の海外事業展開に関する支援として、①各地域における相談受付窓口の発足、②具体的な支援の実施（a 地方経済産業局は、ジェトロ及び中小機構支部と協力して相談対応を行うとともに、中小企業、中小企業団体、自治体等にアプローチする回数を目標として設定し、中小企業の海外事業展開ニーズの把握に努める、b 中小企業庁及び地方経済産業局は、中小企業の海外展開の支援を通じて、課題の抽出を行い、新たな支援のあり方について企画立案する、c 中小企業庁は各機関が支援した成功事例を取りまとめるとともに、地方経済産業局がそれらの事例を中小企業団体や金融機関等の関係機関で共有することにより、支援ノウハウの普及につなげる）があげられている。支援会議の開催を受け、中小企業からのヒアリングにより把握したニーズをもとに、2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」が策定された。これを踏まえて、マーケティング、人材の育成・確保、資金調達、知財等の相談に至るまで幅広い支援方策が実施されている。

一方、兵庫県においても、アジア新興国等の今後中長期にわたる経済発展を新たな経済成長に取り込むため、県内企業の海外事業展開を支援している。

県内企業が海外における販路拡大や拠点設立、現地法人の運営に関する相談に対応する総合窓口として「ひょうご海外ビジネスセンター」を設置するとともに、現地の兵庫県関連企業、兵庫県人会等の協力を得て、アジア主要都市に「ひょうご国際ビジネスサポートデスク」を設置し、現地ビジネス関連情報の提供や現地専門家の紹介を行うなど県内企業の海外事業展開の支援拠点を内外に整備している。

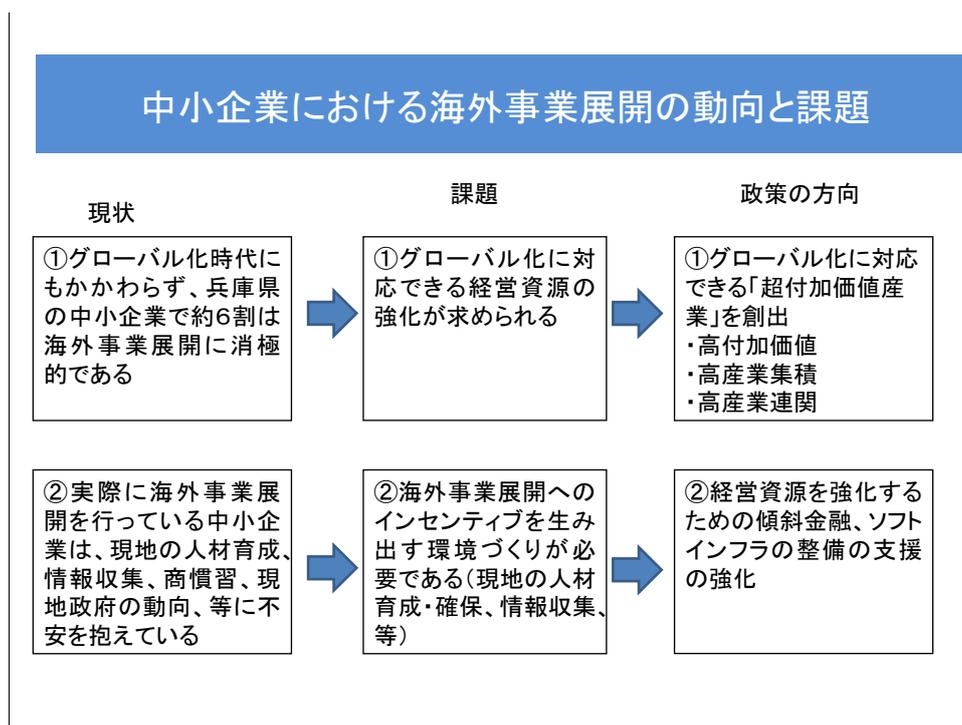
また、県内中小企業等からなるビジネスミッションを新興国に派遣し、県内企業を紹介するセミナーや現地企業等との意見交換を通じて現地ビジネスの理解促進を図り、海外事業展開のきっかけづくりを行っている。さらには、2012年12月には、日本企業の海外事業展開を国レベルで支援している（独）日本貿易振興機構（JETRO）との間で「中小企業の海外展開支援に係る業務協力に関する覚書」を締結し、中小企業の海外事業展開支援に係る相互連携を一層強化し、より効果的な支援を目指している。そして、県内の中小企業が海外事業展開を行うための設備資金や運転資金を融資する海外市場開拓支援貸付も行っ

<sup>2</sup> 中小企業庁の「中小企業海外展開支援会議」に関する資料を参考にしている。  
(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/kaigai/101005HS.htm>)

ている。

このように、兵庫県ではアジアにおける支援拠点の整備、国際ビジネス情報の提供、相談、支援体制の充実・強化によって、県内企業の海外事業展開の後押しを積極的に進めている。

図表 1-1 中小企業における海外事業展開の動向と課題



出所：筆者作成

中小企業における海外事業展開の現状をみていくとまず、グローバル化時代にもかかわらず、アンケート調査では兵庫県の中小企業で約6割は海外事業展開に消極的であるが、海外事業展開において厳しい競争に打ち勝っていけるだけの経営資源の強化、いわば、基礎体力の強化が求められる。そのために目指すべき方向が「超付加価値産業」の創出である。ここでいう「超付加価値産業」とは、高品質な製品・サービスを生み出し、利益率等の向上を目指す「高付加価値」、国内外における集積のメリットの活用を目指す「高産業集積」、そして、国内外で技術開発や取引等のネットワークの拡大を目指す「高産業連関」の要素を併せ持つ産業のことである。

他方、実際に海外事業展開を行っている中小企業は、現地の人材育成、情報収集、商慣習、現地政府の動向等に不安を抱えていることから、海外事業展開へのインセンティブを生み出す環境づくりが必要であり、経営資源を強化するための傾斜金融、ソフトインフラの整備の支援の強化を目指すべきである。

### 第3節 研究の方法

本研究では兵庫県下の中小企業に対して、ヒアリング調査、アンケート調査、を行っている。ヒアリング調査では兵庫県下の海外事業展開している中小企業の実態を調査し、海外事業展開時の動機、進出形態、現状、課題、等を経営者から聞き取りし、海外事業展開に関する具体的な実態を把握し、海外事業展開の課題を明らかにする。

アンケート調査では、兵庫県下の中小企業に対して海外事業展開の有無、動機、進出形態、進出先、進出の際の課題、海外事業展開による影響等の統計的なデータを集計・分析し、今後の海外事業展開の進展の可能性を見出す。

一方で、兵庫県をはじめ、経済団体、地方自治体等における中小企業の海外事業展開の支援策についてヒアリングを行い、支援策の現状と課題を抽出し、中小企業の海外事業展開の支援政策のあり方に反映させる。

## 第2章 海外事業展開の背景

### 第1節 日本の産業構造の変遷

日本企業の海外事業展開の背景には、日本の産業政策の変遷が関わってくる。第二次世界大戦後の日本経済の復興のために、日本の産業政策は当時の政府の意向により手厚い保護、育成に重点が置かれた。政府と大企業との共通目標を持たせることに成功した日本の産業政策の結果、日本経済は短期間で産業化を促進することができた。日本経済の産業化とは、産業構造を複雑化、高度化することと捉えることができる。

日本の産業化を支える要因として、各企業内に人的資源の蓄積があげられる。企業はこの人的資源の蓄積の程度をこえて成長することはできない。人的資源の蓄積は労働の付加価値生産性でみることができ、労働の付加価値生産性を上昇させるためには、企業の技術的能力が決定的な影響を及ぼすことになる。また、企業の発展にとって、企業の組織能力、マーケティング能力等の人的資源が欠かせない。

一方で、企業の労働の付加価値生産性を上昇させるには、各産業間、各企業間の有機的結合を可能とする社会的分業が、日本の各地域に広がりをもって形成されているかが重要となる。しかし、社会的分業ではなく、企業が広範囲の内部組織化した方が規模の経済性を高めることがある。例として、商社が事業の多角化を図っているのは、いわゆる垂直的統合による取引費用のメリットを享受しているからである。しかし、多くの場合に広範囲で内部組織化することは、逆に、規模の不経済性をもたらすことがあり、このような場合には、他の企業との社会的分業を構築することになる。

以上のように、日本経済の産業化には、少なくとも企業内の人的資源の蓄積と社会的分業が必要である。とくに、産業化を促進するうえで人的資源の蓄積の影響力は大きい。この人的資源の蓄積は、企業がいかに人材育成を経営者の経営理念等の浸透を全社で取り組んでいくかにかかっている。戦後の日本経済では、こうした人材養成は主としてOJT(On The Job Training)で行われてきた。したがって、戦後の産業政策の主要な課題は企業の人的資源の蓄積をいかに促進できるかであった。また、もう一つの課題として製品開発等の技術移転をいかに効果的に推進していくかにあり、こうした課題を追求することを通して、日本経済の輸出能力を高めることにあった。

日本経済が直面していたこのような課題に対して、いわゆる保護・育成政策はどのような経済効果をもたらしたのかを説明する。まず、製品開発等の技術移転については、保護政策の枠組の下で、先端技術の導入と精密機械類の輸入とが積極的に行われたため、各企業の生産能力を拡大するうえで役に立った。第二次世界大戦後の荒廃した日本国内を復興させるためには、世界中から最もすぐれた技術、機械設備を選択的に導入することができた結果、最小の費用で最大の効率を図ることができたといえる。

日本経済にとって製品開発等の技術移転の効果は海外からの最先端機械設備等を導入したことにより、日本人技術者の貢献もあり、最先端機械設備等を国産化することに成功し

そのノウハウの蓄積を進められたことであった。また、このノウハウが他の関連領域に波及する過程で、人的資源の蓄積をも促したことである。海外製品等を輸入しなくても、国内で代替できるようになった経済効果は計り知れないほど大きかった。まず関連産業に対する需要の誘発効果があり、そして、需要に対応するための従業員の雇用拡大につながる効果がある。また、輸入代替を可能とする人的資源の蓄積は、他の関連産業への技術移転を通して、人的資源の蓄積をいっそう広い範囲で可能とした。そして、産業化の流れが輸出代替をも可能とする好循環を生み出した。戦後の産業化はこのようなメカニズムが作動していたのである。

## 第2節 大企業の育成政策

第二次世界大戦後の育成政策で大企業に大きく影響したものとして、第1に、「傾斜金融」が導入されたこと、第2に、「傾斜減税」が導入されたこと、第3に、「企業合理化促進法」に基づき多くの重化学工業が「合理化促進法」の適用業種として指定され、これらの産業には初年度に取得価額の50%の特別償却が認められたこと、第4に、産業合理化の指針ともいべき重要産業ごとの合理化計画と個別産業の育成政策が展開されたこと、第5に、独禁法が改定され、企業間、産業間の連携が容易になったこと等があげられる。

これらの育成政策は、日本経済の競争形態を「過当競争」といわれるほど激しくした一要因であったと考えられる。しかし、1960年代には戦後長期にわたって実施してきた輸入統制と経営参加を目的とする直接投資規制を撤廃し、日本経済が国際経済のルールに遵守するために貿易と資本の自由化を行い、国際化した時代に突入した。このような国際経済に対応するために貿易自由化について産業構造はどうあるべきかをめぐる論争が起きた。通産省(現、経済産業省)産業構造調査会の答申、いわゆる新産業体制論に沿って行われた。新産業体制論は貿易自由化時代の新しい産業秩序、産業構造のあり方、政府の経済機構への関与はどうあるべきか、このことに関連で独禁政策は経済体制のなかでどのような位置を占めるべきかを論じたものである。当時の競争形態を「過当競争」から「有効競争」に転化するために、企業間の提携、共同行為を促進するという寡占化政策が考えられた。

寡占化政策は日本の産業組織の特徴を「規模の過小性」と「競争の過当性」に見出す以上、論理的に帰結できる。当時の日本では産業の多くの部門にわたって生産規模の面でも、経営規模の面でも、規模の経済性の追求において不十分であり、このような規模の過小性は日本の競争形態が競争の限界をこえた「過当競争」であることに起因している。「規模の過小性」は、第1に産業の生産規模が長期平均費用曲線上の最小最適規模に達していない、第2に主要企業の売上高、総資産、純利益、従業員数等の企業規模が欧米諸国のそれよりも小さいこと、の2点が考えられる。

また、「過当競争」の実態として次の点が考えられる。第1に販売面での低価格競争、商品差別化競争が激しい、第2に生産面においては、各企業が各製品、サービスへの相互進出が起り、企業間の企業間競争が高まっていることである。中小企業は「過当競争」の

主要な構成員といえる。「過当競争」に陥っている中小企業の存立基盤が脆弱である場合が多い。これは中小企業の経営問題でもある。中小企業経営は、競争相手が多数存在し、また同一産業内で熾烈な競争下にある。したがって、「過当競争」は中小企業経営の特徴として捉えることができる。中小企業は資源が乏しく、現在属している業種を変更することは容易ではない。たとえ、魅力があり将来有望な業種が存在しても、そこに中小企業はなかなか参入できないのである。したがって、中小企業は将来成長見込がある業種に携わることは困難な場合が多い。

### 第3節 海外事業展開の要因

上記のような日本の産業政策の背景を理解しつつ、日本企業の海外事業展開の要因を説明していく。日本の輸出産業は急速に成長を遂げ、重化学工業への転換とその体質強化により、鉄鋼、家電製品、自動車、先端技術製品へと高度化し、輸出高を増加させていった。その後、繊維産業を皮切りに日米貿易摩擦が深刻化し、家電産業、自動車産業に波及していく。特に自動車では第一次オイルショック以降、日本車の燃費の良さ等で日本車の輸入台数が伸びていった。アメリカの自動車産業の関係者は対日感情が極度に高まり、日本車に対するダンピング運動等が起きた。このように日米貿易摩擦の激化によって、日本企業は現地生産を余儀なくされていくのである。

日米摩擦の時代の変遷として、1950年代は繊維、1960年代は鉄鋼、1970年代カラーテレビ、自動車、ハイテク産業、1980年代は半導体等があげられる。1980年代には、アメリカが経常収支の赤字と財政赤字の「双子の赤字」に直面し、この問題を解決するために円の対米ドル為替相場を含む「プラザ合意」が1985年になされた。「プラザ合意」によって、円が急激に高くなり、日本の輸出産業は生産拠点を海外に移転することになる。輸出産業は円高による製品にかかるコストが向上し、そのコストを削減するために、中国、東南アジア、等の人件費が比較的安価な国へ進出していくことになる。当初の東南アジアへの直接投資は、タイ等の諸国に集中したが、中国の改革開放政策の成果により中国国内のインフラ整備が進み急速な経済成長を促し、豊富で安価な労働力を供給できる中国へ日本企業が生産拠点としての可能性を見出していくことになる。

また、自動車産業等の元請大企業では欧米に現地生産拠点を増加させる一方で、下請等の中小企業を現地に連れて行き、日本国内で行っていた元請と下請の企業間関係を構築してくこととなる。中小企業は大企業の要請による現地生産化の進展とともに海外事業展開が行われていった。

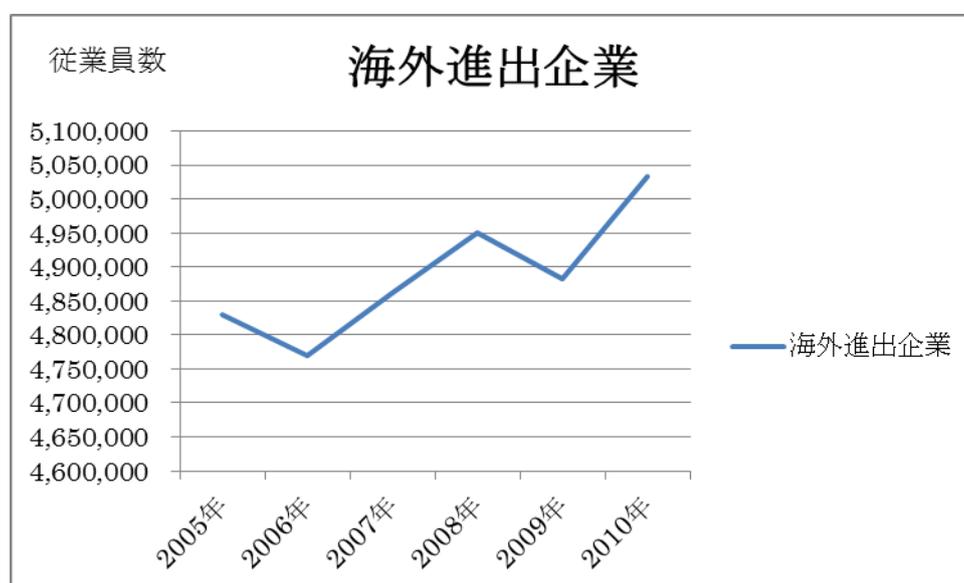
### 第4節 海外事業展開の影響がもたらす産業の空洞化に及ぼす影響分析

海外直接投資の増加により、輸出産業の現地生産化が進むことにより、国際分業が進展していくことになる。その結果、日系企業が中国等での現地生産によって製造された安価な製品を日本に輸出する形となって、国内の製品は価格競争に陥ることとなった。内需型

の企業は海外で安価な製造された製品との競争に加え、元請企業の海外事業展開によって、従来の取引関係が減少していくこととなる。国内の製造業は取引先の減少により、企業のなかには廃業・倒産に陥るケースも多くなっていった。

国内市場は人口減少、海外製品の輸入増加等によって低迷している。国内市場の低迷から新たな販路開拓を行うために海外事業展開している企業も増加している。海外事業展開を行うことで、自社の存立基盤の強化につながっている。以下からは海外事業展開している企業と海外事業展開していない企業との、従業員数、事業所数、売上高の推移をみることで、海外事業展開の経営に対する影響をみていく。

図表 2-1 従業員数



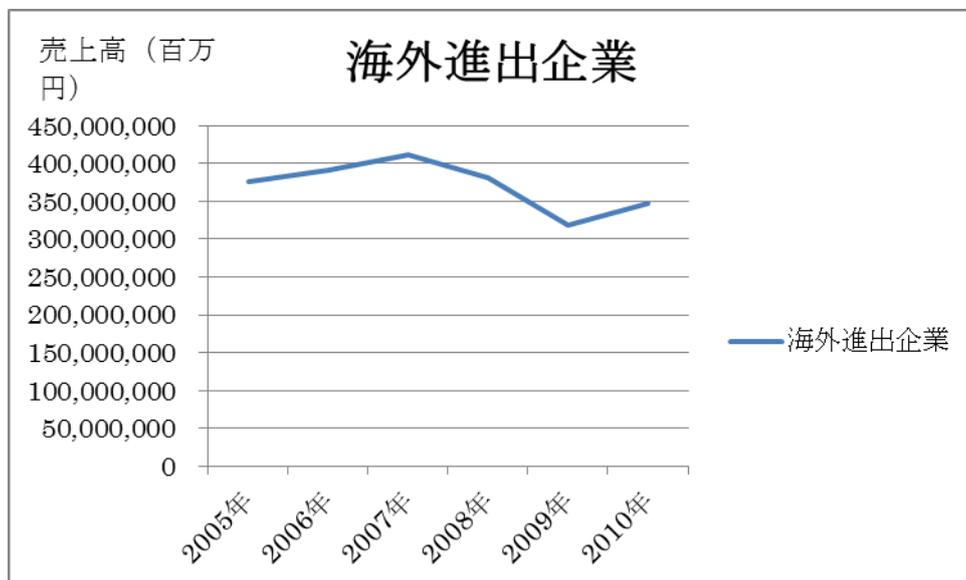
出所：経済産業省 「企業活動基本調査」よりデータを作成

図表 2-2 事業所数



出所：経済産業省 「企業活動基本調査」よりデータを作成

図表 2-3 売上高



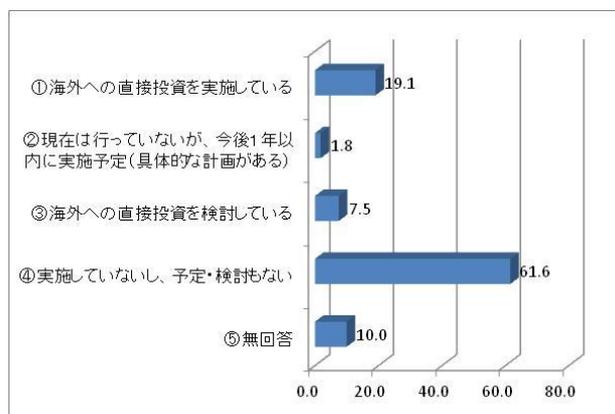
出所：経済産業省 「企業活動基本調査」よりデータを作成

上記のように、海外事業展開を行っている企業の従業員数、事業所数、売上高は増加傾向を示している。今後、海外市場へ積極的に参入しなければ中小企業の存立維持が困難と

なる。中小企業の海外事業展開の進展に伴って、国内の生産高、事業所数、従業員数、等の減少が進み、「産業の空洞化」につながるとの懸念もある。

しかし、海外事業展開することで、①国内の売上・経常利益、等の収益力の増加、②国内の従業員数の増加、③国内の研究開発機能等の拡大（高付加価値の製品・サービスの創出）等の傾向がみられる。海外事業展開の動向（近畿経済産業局のデータより）をみると、「海外直接投資を実施している」が 287 社（約 19%）であった。一方、「海外直接投資を実施していない、予定・検討もない」が 926 社（約 62%）であった。

図表 2-4 海外事業展開実績

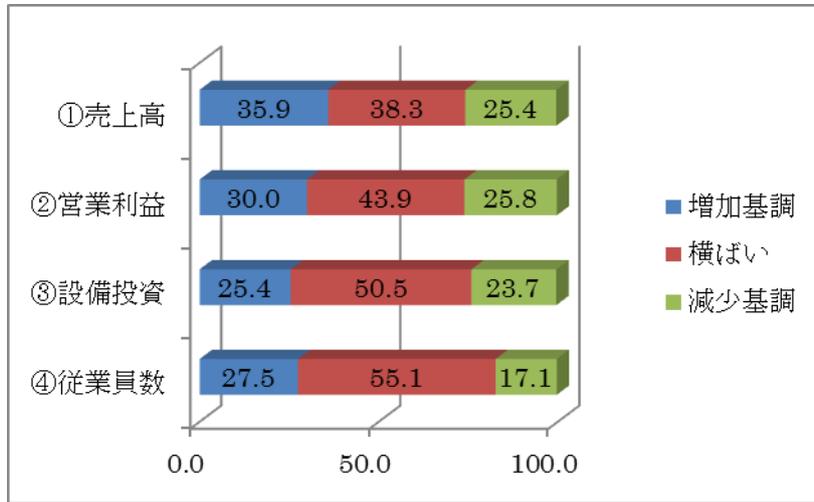


出所：筆者作成

海外事業展開している企業（直接投資を実施）で最近 3 年間の国内における売上高・営業利益・設備投資・従業員の変化をみると、海外の生産高を拡大しても、国内拠点の業績等は拡大する傾向である。また、最近 3 年間の海外における売上高・営業利益・設備投資・従業員も拡大傾向で、国内よりも増加幅が大きい。

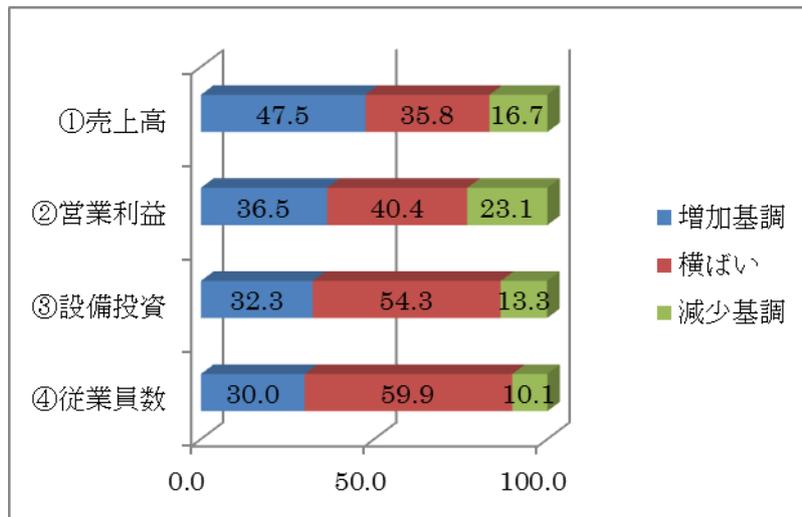
図表 2-5 業績等の変化

国内



出所：筆者作成

海外



出所：筆者作成

以上のように、近畿の中小・中堅製造業では海外直接投資を実施している割合は2割程度である。海外直接投資を実施・検討している企業や、海外業績が増加している企業は国内業績も好調である。つまり、海外生産高を拡大しても、国内事業規模、国内従業員数は拡大する傾向である。兵庫県下の中小企業が海外事業展開する際に行政として、積極的に支援しても兵庫県内の産業の空洞化の懸念はなく、逆に海外事業展開することで雇用等が増加し、地域活性化につながっている。以下からは中小企業の海外事業展開に関する現状、課題等について述べていく。

## 第3章 日本の中小企業における海外事業展開

### 第1節 はじめに

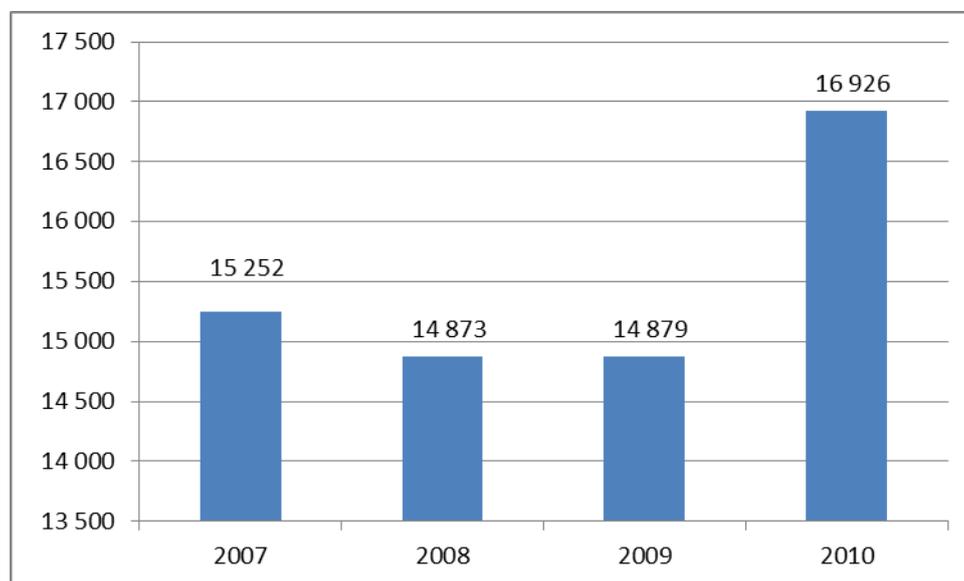
この章は、中小企業<sup>3</sup>の海外展開の動向から、中小企業が海外展開の現状を示し、その課題を示すことを目的としている。

この章では、第1に、近年の中小企業の海外展開に関して、その動向がどうなっているのかを既存の調査から明らかにしていく。加えて、中小企業の海外展開の第1歩である国際貿易の現状と課題についても示していく。第2に、海外販売活動を自社で手掛けるにあたって、現状がどのようになっているか、どのような課題があるのかを明らかにする。第3に、海外での生産活動に携わる企業が増える中で、現状がどのようになっているか、どのような課題が存在するのかを示していく。第4に、海外での生産活動が国内での活動にどのような影響を及ぼしているのかを議論する。そして、最後に、全体の課題を要約することを通じて、中小企業の海外事業展開における課題を示すことで結びとする。

### 第2節 中小企業の海外事業の進展

#### (1) 海外拠点の設置

図表3-1 中小企業の海外事業所の設置数の推移



出所：中小企業庁「中小企業実態基本調査」の2008年確報から2011年確報のデータを集計したもの。

各年度の調査結果は前年度確定した数値が利用されている。

<sup>3</sup> この章では、中小企業を「中小企業実態基本調査」がデータを収集する資本金3億円以下または従業員300人以下の企業としている。しかし、上記調査でとられているように業種によって若干の違いを考慮

図表 3-2 従業員規模から見た海外事業活動企業数

	5人以下	6～20人	21～50人	51人以上	合計
サンプル数	1,088,770	383,955	117,907	77,450	1,668,082
海外進出企業数	4,731	3,840	2,807	5,444	16,821
海外進出企業数/サンプル数	0.43	1.00	2.38	7.03	1.01
海外進出企業数/合計数	28.12	22.83	16.69	32.36	100.00

出所：中小企業庁「中小企業実態基本調査」2011年度確報のデータ

図表 3-3 地域別に見た海外拠点の設置地域

	2007年	2008年	2009年	2010年
アジア	20,944	20,443	20,401	22,711
ヨーロッパ	1,344	1,875	2,901	1,687
北米	2,828	2,615	2,913	2,308
その他	1,420	1,279	2,682	1,676

出所：中小企業庁「中小企業実態基本調査」2008年度確報から2011年度確報のデータを集計したもの

地域別にみると、2007年から2010年のデータを見ると、地域の分散に大きな変動がないことがわかる（図表 3-3 を参照）。毎年、設立される海外拠点の約 8 割がアジア地域に設置されていることがわかる。他の調査を見ても、同様の結果であり、特に中国の割合が多くなっている。尖閣問題で日中関係がぎくしゃくする以前のデータであるが、2011年の調査結果（図表 3-44 を参照）をみると、中国に設置されている海外拠点が全体の 4 割となっている。中国本土に、香港、台湾を加えた地域としてみると、全体の 5 割以上を占めることになる。次に海外拠点の設置数が多い、タイ、マレーシア、シンガポールの合計が全体の 13%というところから見ても、中国への海外拠点の設置は大きな数字であることがわかる。

産業別にみると、2007年から2010年の数値を見ると、減少気味ではあるが、製造業が継続して 6,000 件以上の拠点を設置している。卸売業には、貿易商社が含まれる関係もあるが、2007年から2010年の間に、4,000 件台の前半から後半へという増加傾向がみられる。この 4 年間で、最も大きく変化した点は、不動産業の増加である。2007年時点では 156 件の海外拠点の設置であったが、2010年には 1,348 件を大きく拡大している。このことからこれまで、中小企業の海外展開は製造業、つまり、第 2 次産業の問題と考えられてきたが、卸売業、小売業、不動産業、その他サービス業の数値の進捗を見ると、広義のサービス産業、つまり、第 3 次産業の問題にもなってきていることを読み取ることができる。

---

して記述している。

図表 3-4 国別に見た海外拠点の設置数

	件数	割合(%)
中国	1531	41.7
香港	241	6.6
台湾	206	5.6
韓国	251	6.8
シンガポール	99	2.7
タイ	295	8.0
マレーシア	85	2.3
インドネシア	119	3.2
フィリピン	87	2.4
ベトナム	178	4.9
インドネシア	52	1.4
アメリカ	221	6.0
カナダ	32	0.9
メキシコ	8	0.2
ブラジル	19	0.5
西欧	109	3.0
中・東欧	24	0.7
ロシア	14	0.4
その他	97	2.6
合計	3668	100.0

出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の 2011 年度データを加工したもの。

図表 3-5 産業別に見た海外拠点の設置数

	建設	製造	情報通信	運送郵便	卸売	小売	不動産	宿泊飲食	その他サービス
2007年	328	6,673	587	525	4,056	1,114	156	120	1,692
2008年	426	6,428	777	521	4,574	570	474	89	1,014
2009年	654	6,569	629	654	4,380	286	288	63	1,356
2010年	517	6,126	655	492	4,821	841	1,348	162	1,964

出所：中小企業庁「中小企業実態基本調査」の 2008 年度確報から 2011 年度確報のデータを集計したもの

## (2) 間接貿易の状況

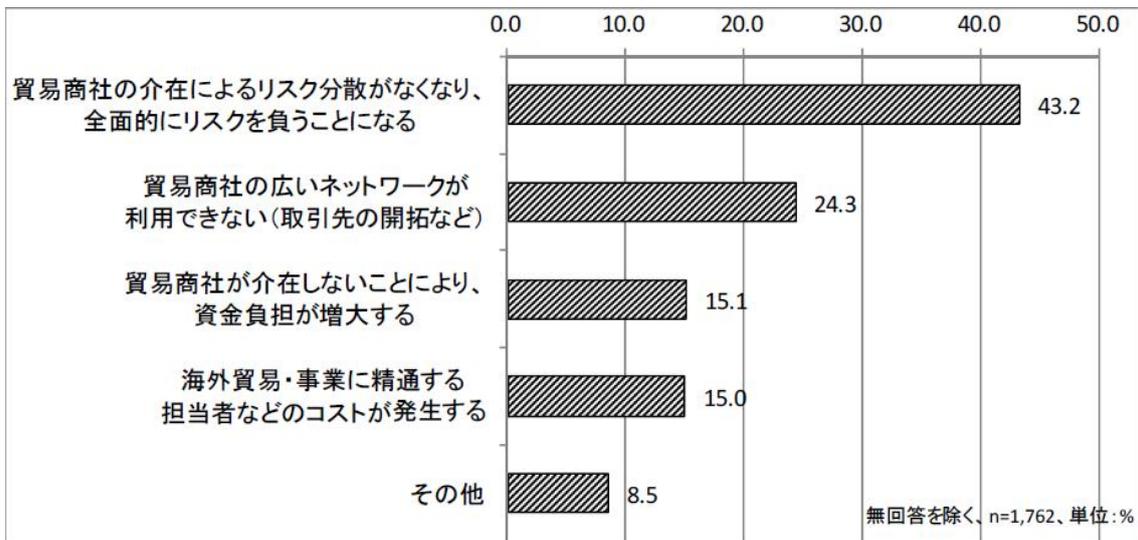
海外事業展開の最初の段階として、海外との貿易が考えられる。海外との貿易については、直接、海外との取引をする直接貿易と、商社等を介しての貿易である間接貿易の 2 つに分けることができる。さらに、それぞれに輸出と輸入があり、直接の輸出入、間接の輸出入が考えられる。例えば、間接輸出では、輸出企業は、貿易手続きや現地市場の知識についての知識を所有しない場合でも、商社等の企業が代行してくれるために、輸出が実施可能になる。このような意味で、間接貿易は海外事業展開のファースト・ステップとなることが多い。

間接貿易のデータは把握が難しい側面がある。間接貿易は、中小企業自身にとっては日本国内の取引であることが多く、海外事業展開のデータから引き出すことが難しいからである。中小企業基盤整備機構が行った 2006 年の「中小企業海外事業活動実態調査報告

書」のデータが利用可能である。2006年時点で、何らかの形で海外事業展開をしていると回答した456社中、181社(39.7%)が間接貿易を実施していると回答している。181社中、間接輸出を実施している企業は112社であった。輸出先の上位国を見ると、中国29社(25.9%)、アメリカ17社(15.2%)、台湾15社(13.4%)、韓国11社(9.8%)であった。間接輸入について見ると、181社中79社が実施していた。輸入先の上位国は、中国37社(46.8%)、台湾9社(11.4%)、韓国4社(5.1%)であった。このデータから読み取れる点としては、2006年時点で、中小企業で海外展開している企業の4割は間接貿易を行っており、輸出入ともにその中心は中国との取引であることがわかる。

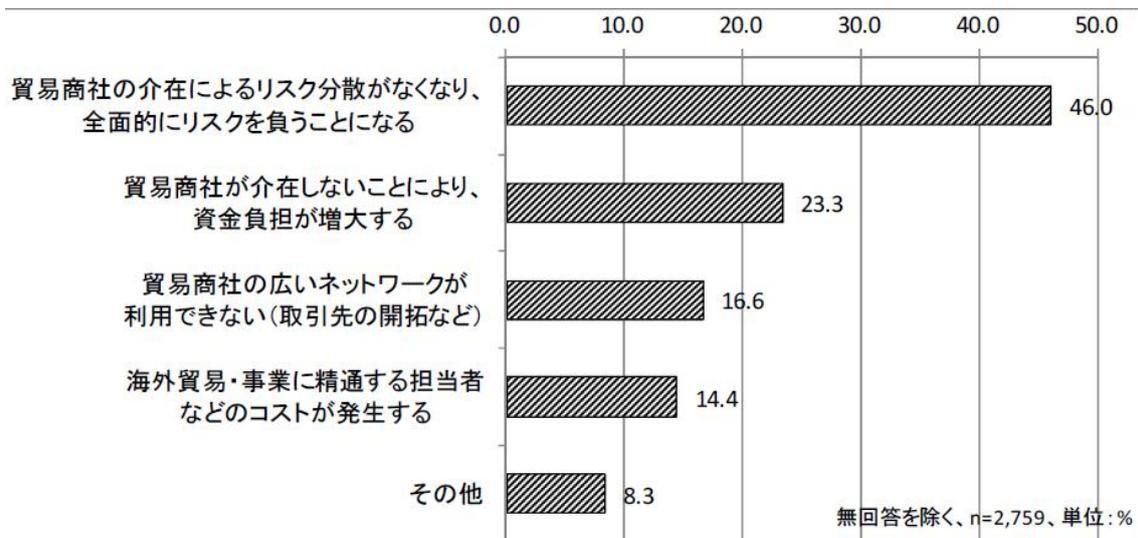
この数値と比較可能なデータは発見できなかったが、2011年の「中小企業海外事業活動実態調査報告書」によると、間接貿易から直接貿易への切り替えに関する質問がなされている。この調査によると、間接輸出については「間接輸出を実施せず、当初から直接輸出により取引を行った」が79.6%、「間接輸出を実施していたが、直接輸出に切り替えた」が14.6%であった。間接輸入については「間接輸入を実施せず、当初から直接輸入により取引を行った」が76.1%、「間接輸入を実施していたが、直接輸入に切り替えた」が19.6%であった。間接貿易についてのデータは十分にそろっているとは言えないが、「間接貿易から直接貿易に切り替えた」という回答よりも、「当初から直接貿易」という回答の数値が多いことから間接輸出というステップを踏まずに、海外との取引を開始する企業が多いことが推測できる。このことは、従来の企業の国際化のアップサラ・モデル(Johanson and Vahlne, 1977)で想定されているように、海外の知識を獲得した企業が順次海外での事業活動を拡大していく状況と異なる状況が存在している可能性がある。この点に関しては、国内の取引関係がそのまま国際化されたこと、中小企業の経営者層の国際経験が豊富になったこと等が、ボーングローバルの議論(例えば、Cavusgil and Knight, 2009)にみられるようなアップサラ・モデルが想定する国際化のステップの飛越が、日本国内の中小企業についても起こっていると見ることができる。

図表 3-6 直接輸出のデメリット



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-62、p.53

図表 3-7 直接輸入のデメリット



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-72、p.61

間接輸出を経ずに、つまり、海外事業の経験を積まずに、海外事業を自らの手で運営することで、経営上の負担は重くなっている。この点は直接貿易のデメリットとして表面化している。図表 3-6 と 3-7 にみられるように、自社で海外活動を実施するために、資金面の負担が重くなることと、海外事業に伴うカントリーリスクを引き受ける必要が出てくる。加えて、商社が持つネットワークが利用できないことで、取引先の拡大に課題を抱えていることがわかる。同時に、海外経験が必ずしも豊富でないために、海外事業担当者を追加

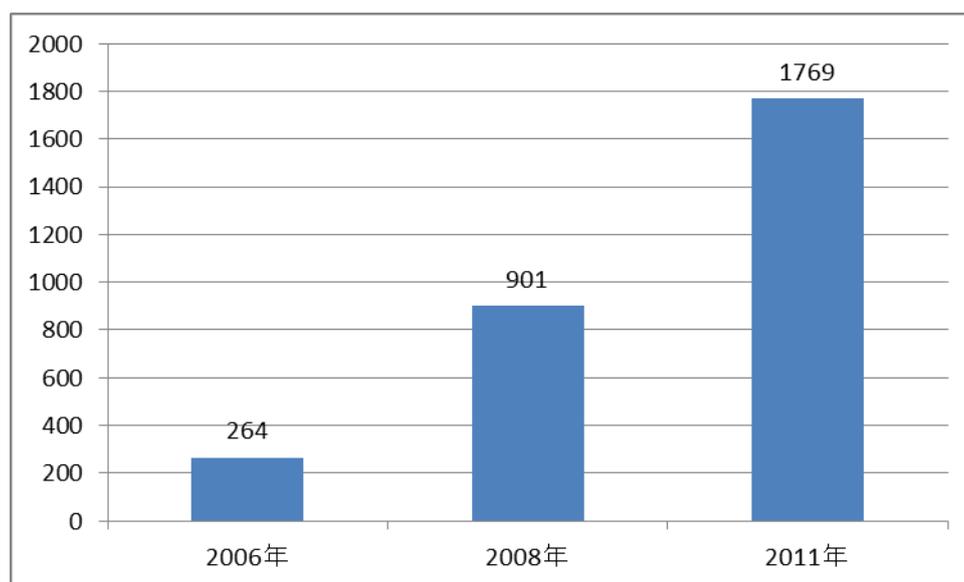
で雇用する等のコストが発生しているといえる。裏を返せば、このような状況は、中小企業が、直接貿易から海外事業活動に従事することで強まることである。直接的に海外事業活動に従事することで発生する学習機会を利用して、海外事業活動に関する知識をいかに早く獲得していくかが重要になってきているといえる。

### (3) 直接輸出の現状と課題

中小企業の海外展開において、先に述べたように、間接貿易より直接貿易が選択される傾向が強かった。まず直接輸出、次に直接輸入について見ていく。

直接輸出に従事する企業数の推移（図表 3-8 を参照）をみると、2006 年 264 社が直接輸出に従事していたが、2008 年 901 社、2011 年 1769 社と急速に直接輸出にかかわる企業が増加している。

図表 3-8 直接輸出を実施している中小企業数の推移



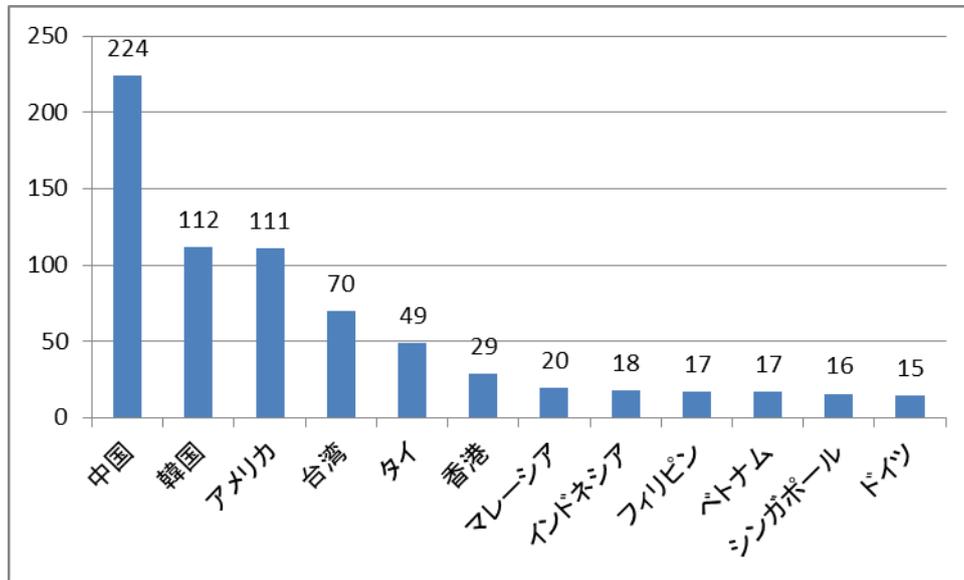
出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の2006年度、2008年度、2011年度の調査データに基づいている。2011年度についてはサンプル数から計算した数値である。

輸出先国については、図表 3-9 は 2009 年のデータであるが、中国が 224 社であり、韓国とアメリカがそれぞれ 112 社と 111 社となった。この 2009 年度の中小企業海外事業活動実態調査報告書のデータについての別の詳細を見ると、輸出内容が国ごとに違っている。輸出品目を「製品」「原材料」で分けていくと<sup>4</sup>、製品輸出国と原材料輸出国に分けられることがわかる<sup>5</sup>。

<sup>4</sup> 実際の調査は「製品」「原材料」「その他」「不明」の4項目で調査されている。

<sup>5</sup> ここでは、原材料輸出比率が30%以上の国を原材料輸出国としている。

図表 3-9 中小企業の主な輸出先国

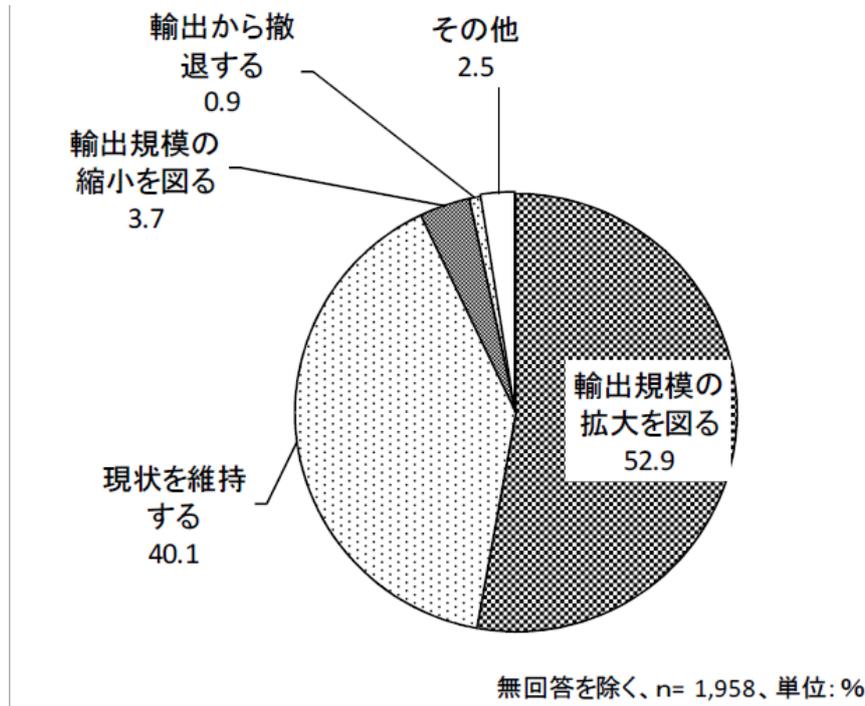


出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2009年度)」のデータを利用。上位12国のみ取り上げている。

製品輸出国としては、アメリカ(製品の輸出比率 90.1%)、韓国(79.5%)、台湾(77.1%)、シンガポール(75.0%)、マレーシア(75.0%)、ドイツ(73.3%)、そして、インドネシア(72.2%)があげられる。原材料輸出国としては、ベトナム(原材料の輸出比率 58.8%)、中国(38.4%)、フィリピン(35.3%)、タイ(32.7%)、香港(31.0%)であった。製品輸出が中心の輸出先国は、輸出を行う中小企業が市場として認識している国であるといえる。一方で、原材料輸出が中心の輸出先国は、市場というよりも自社の生産拠点もしくは日本国内の取引先の国際化によって生じた輸出であるといえる。2009年の製品輸出と原材料輸出の全体としての比率は、63.4%と20.2%である。この数値は、2011年度の中小企業海外実態調査においても74.4%と22.2%である。このような数値から日本の中小企業全体として、直接輸出の中心が製品輸出であることを特に記述しておく。

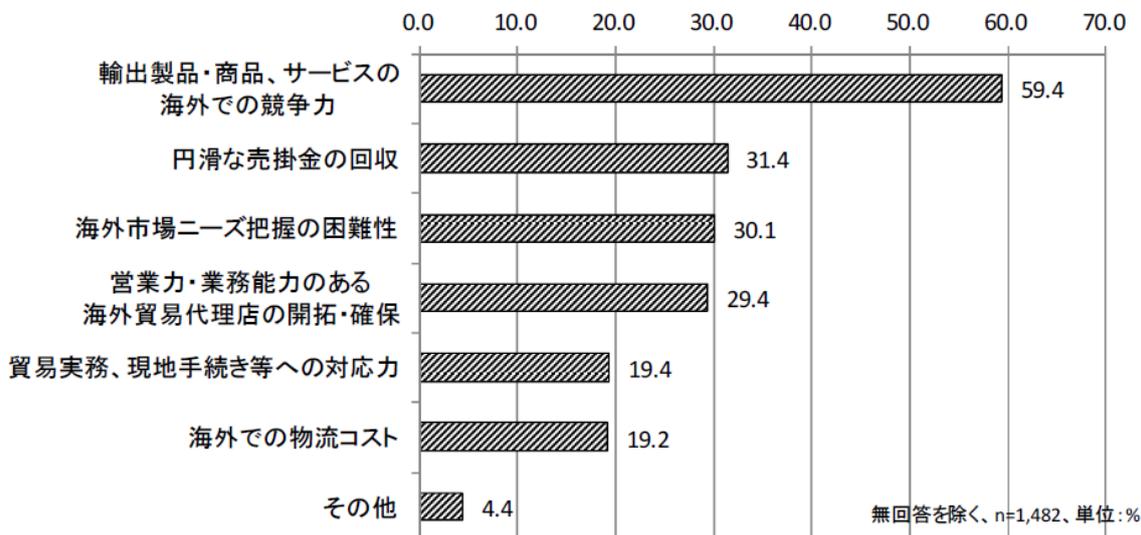
直接輸出について、2012年度以降3年間の事業展望において、半数以上の企業(52.9%)が輸出の拡大を図りたい(図表 3-10 を参照)と考えており、今後も中小企業の直接輸出は増加すると考えられる。

図表 3-10 直接輸出の 2012 年から 2014 年までの展望



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011 年度)」図表 3-66、p.56

図表 3-11 直接輸出の今後の課題



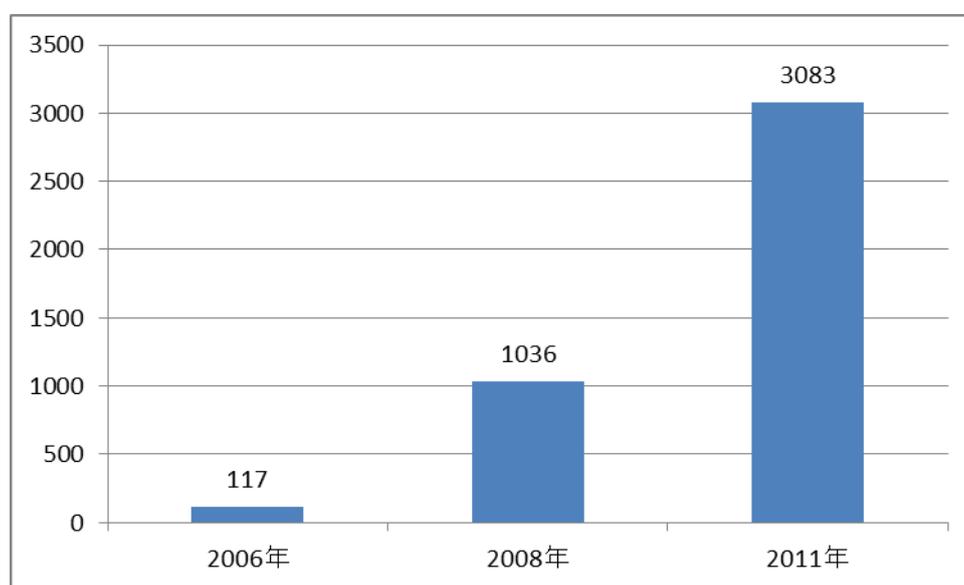
出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011 年度)」図表 3-63、p.54

直接輸出が拡張基調にある中で、その今後の課題としては、輸出製品・商品・サービスの海外での競争力をどう高めていくか(59.4%)が最も多くの企業が抱える課題となっている(図表 3-10 を参照)。また、市場ニーズの把握の困難性(30.1%)、営業力・業務力のある海

外貿易代理店の開拓・確保(29.4%)も3分の1の企業があげる課題である。これら3点を合わせると、海外市場で顧客とコミュニケーションし、市場のニーズは何かを探究し、製品の競争力をいかに高めていくかという海外市場での営業活動に直接輸出がかかえる今後の課題があることがわかる。このような課題克服は、これまでの研究によると、海外販売拠点の設置という形で解消されることが多い。この意味で、直接輸出を実施する中小企業は、この後で説明する販売拠点を設置する企業の予備軍とみなすことができる。

#### (4) 直接輸入の現状と課題

図表 3-12 直接輸入を実施している中小企業数の推移

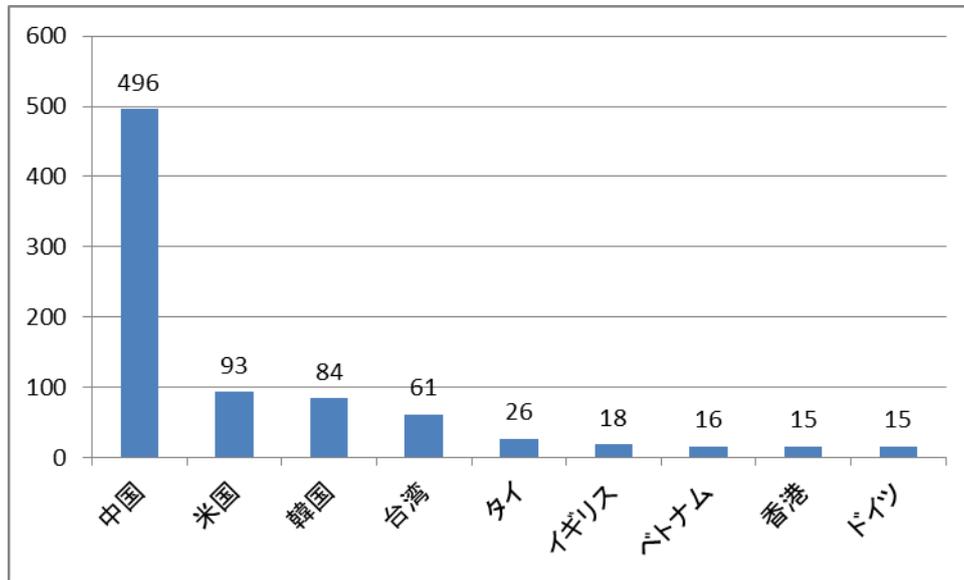


出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の2006年度、2008年度、2011年度の調査データに基づいて算出したもの。

直接輸入を実施している企業数の推移をみると、近年、海外から輸入を行う企業数が増加していることがわかる(図表 3-11 を参照)。直接輸入に携わる企業は、直接輸出に携わる企業よりも多い(図表 3-8 との比較)。明確に確かめられてこなかった点であるが、この点は、中小企業の海外事業とかがわりが直接輸入から始まるという可能性を示している。輸入先国についての利用可能なデータを見ると、直接輸入を行っている企業としてピックアップした 572 社のうち、496 社が中国との取引があった(図表 3-13 を参照)。このデータの詳細を見ると、中国からの輸入の 74.6%が製品の輸入であり、19.2%が原材料の輸入であった<sup>6</sup>。

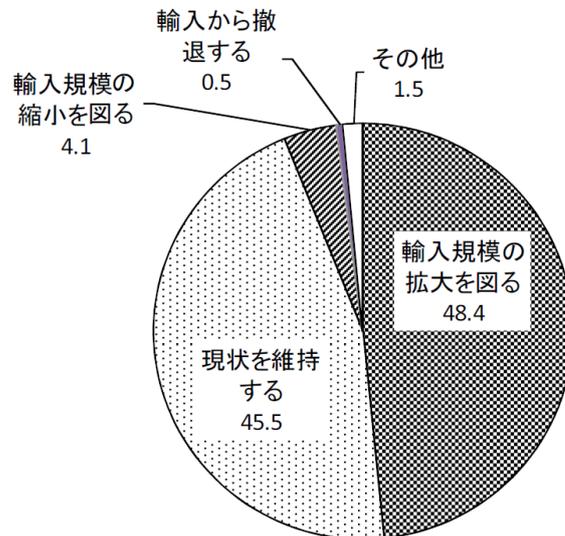
<sup>6</sup> 図表 3-12 と同様に、中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2009 年度)」のデータを利用している。

図表 3-13 中小企業の主な輸入先国



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2009年度)」のデータを利用。上位9カ国のみ取り上げている。

図表 3-14 直接輸入の2012年から2014年までの展望



無回答を除く、n=3,158、単位：%

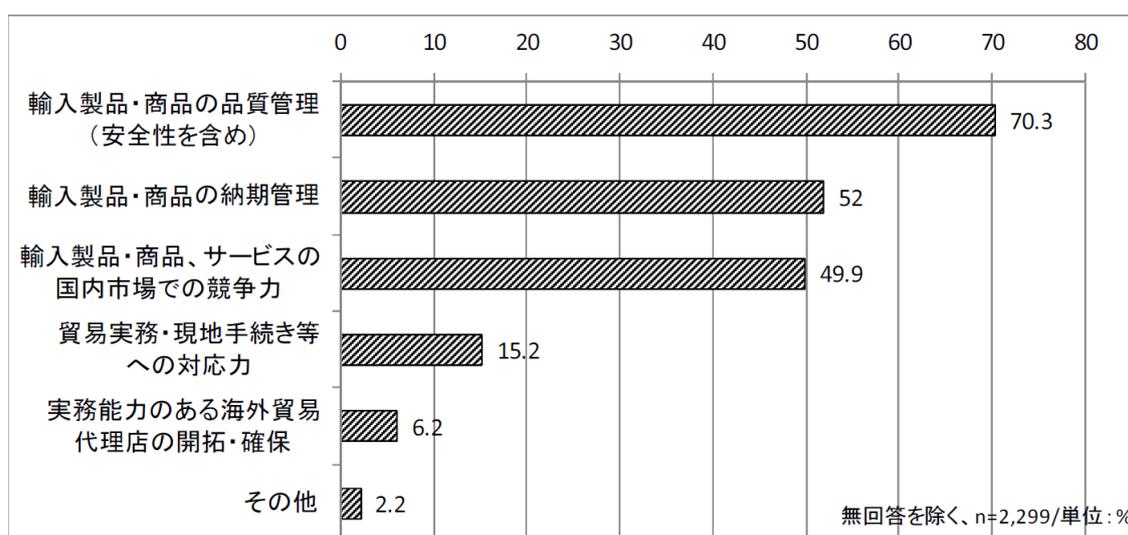
出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-76、p.64

タイについては製品の輸入が 53.8%となり、原材料の輸入が 34.6%となり、唯一、原材料の輸入が 3 割を超える原材料入国となった。2009 年度と 2011 年度の全体のデータを見ると、製品が 67.9%、原材料が 19.3%であり、2011 年度では 77.7%と 20.6%であった。

このことから、全体の傾向として、原材料の輸入としてよりも製品の輸入として直接輸入が実施されていることがわかる。

図表 3-14 にみられるように、2012 年以降の 3 年間の事業見通しとして、多くの企業が輸入規模の拡大を考えている。2012 年の円高基調時の回答であることから、円高がこの数字を押し上げていることは考えられるが、多くの企業が輸入に対して積極的に取り組む姿勢を持つといえる。このような状況から、直接輸入がどのような課題を抱えているのかを見てみたい。

図表 3-15 直接輸入の今後の課題



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-73、p.62

最大の課題は輸入品の「品質管理」であることがわかる。この点は、2007年に発生した中国産冷凍餃子事件<sup>7</sup>等があり、輸入品の安全性を含めてその品質をどう担保するかという問題である。ユニクロが行っている匠チーム<sup>8</sup>のように、製品や商品の輸入先に出向いて品質管理をするということは一般に難しい。一定のリスクを抱えた形で取引を実行しなければならない。第2、第3の課題として、「納期」の問題と国内市場での「競争力」の問題である。競争力の問題をコスト競争力と考えると、結果的には、輸入品の品質(Q)、コスト(C)、および、納期(D)の問題であるといえる。QCDの問題は、通常の国内取引でも発生する問題である。しかし、国際的な取引関係という新しい要素が加わることで、国内取引で求めるQCDよりも、達成困難さを伴う次元上のQCDの実現が、直接輸出に携

<sup>7</sup> 中国天養食品が製造した冷凍餃子をJTフーズが輸入し、日本生活協同組合連合会が日本国内で販売した。この冷凍餃子を食べた千葉県千葉市、市川市、兵庫県高砂市の3家族計10人が下痢やおう吐等の中毒症状を訴えた(「冷凍餃子事件の意外な顛末」(<http://www.kanda-zatsugaku.com/100702/0702.htm> : 2013年2月14日アクセス)。

<sup>8</sup> 「ユニクロ 品質・安全管理体制」(<http://www.uniqlo.com/jp/corp/qc/> : 2013年2月14日アクセス)

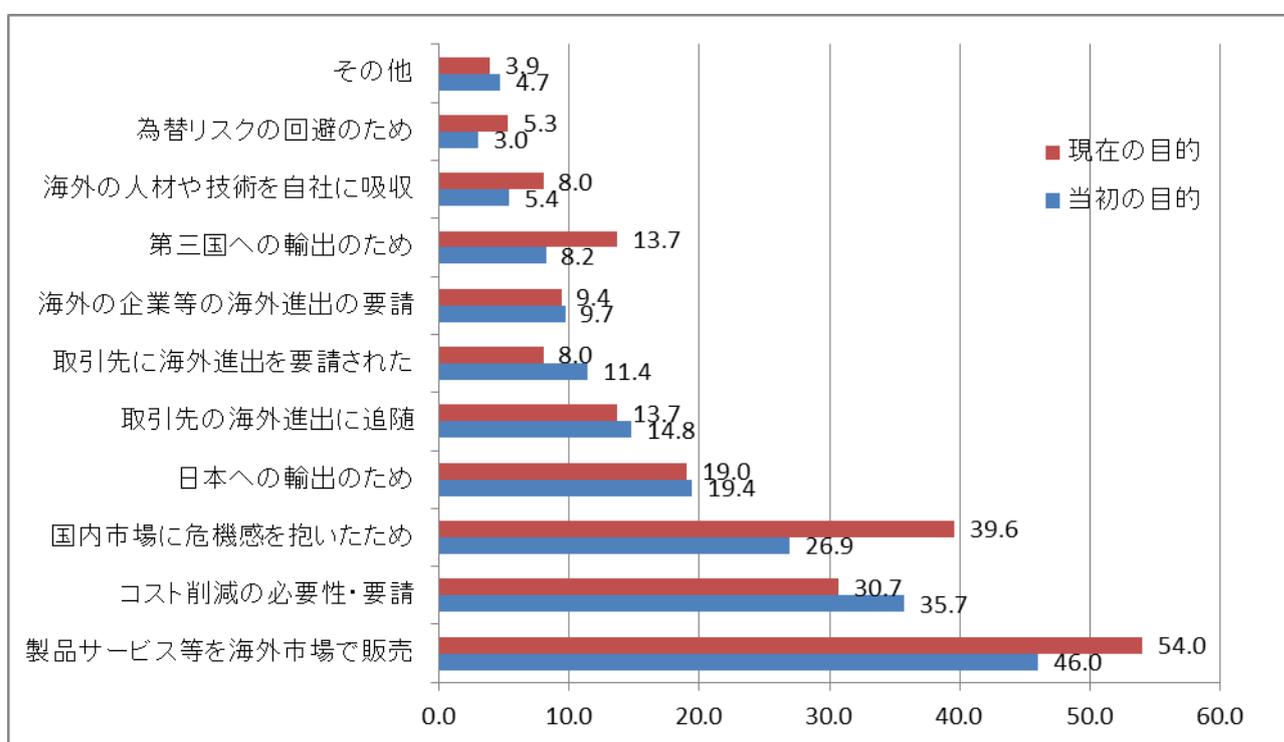
わる中小企業に求められている。

### 第3節 海外での販売活動の状況と課題

#### (1) 海外販売活動の現状

中小企業の海外展開において、海外市場での販売の実現は重要な要素である。海外市場での販売の実現は、多くの中小企業にとって、海外進出の第1義的な目的であり、進出後も市場開拓は重要であり続けている（図表3-16を参照。「製品サービス等を海外市場で販売」という項目）。したがって、海外市場での販売機能は中小企業にとって重要な機能であるといえる。

図表3-16 海外事業の目的



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2010年度)」p.14

利用可能なデータを見ると、国ごとに販売が重視される国と生産活動が重視される国があることがわかる。図表3-17は、海外子会社が実施している機能について、2008年度と2011年度の利用可能な数値を、その国で活動している子会社数で割った数値である<sup>9</sup>。中国は2011年の時点では販売機能よりも生産機能が重要であったことがわかる。ただ徐々に生産機能の数値が下がって相対的に販売の役割が増してきていることがわかる。

<sup>9</sup> ここでの集計には問題があることを承知している。回答は複数回答であるために、実際のサンプル数よりも回答数が大きくなっている。比較のためにあえて、大きくなった回答数の総計を分母にして割合

図表3-17 海外子会社実施する主な機能についての国別集計

(1) 2008年度

	生産	販売	研究開発	調達	その他
中国	43.1	26.2	5.5	19.9	5.3
香港	5.8	55.1	1.5	22.8	14.7
台湾	19.7	48.1	6.2	17.3	8.7
韓国	29.8	45.9	4.6	15.0	4.6
シンガポール	13.8	63.1	0.0	9.2	13.8
タイ	41.5	35.4	3.8	14.1	5.2
マレーシア	35.2	43.2	3.4	13.6	4.5
インドネシア	49.0	33.3	3.9	9.8	3.9
フィリピン	47.0	28.8	6.1	15.1	3.0
ベトナム	45.9	23.0	4.1	13.5	13.5
インド	21.9	50.1	3.1	9.4	15.6
アメリカ	21.2	44.9	8.6	13.8	11.5
西欧	13.3	48.0	10.7	10.7	17.4

(2) 2011年度

	生産	販売	研究開発	調達	その他
中国	36.4	28.5	5.4	24.6	5.0
香港	7.1	52.7	4.1	24.5	11.6
台湾	21.8	38.3	5.3	28.6	5.8
韓国	15.1	40.2	5.2	29.9	9.6
シンガポール	3.0	61.6	2.0	21.2	12.1
タイ	33.6	36.6	3.7	19.3	6.8
マレーシア	29.4	42.4	2.4	18.8	7.1
インドネシア	39.5	27.7	4.2	22.7	5.9
フィリピン	36.8	31.0	8.0	14.9	9.2
ベトナム	44.9	19.7	3.4	22.5	9.6
インド	11.5	44.2	0.0	28.8	15.4
アメリカ	11.4	50.2	7.6	19.4	11.4
西欧	11.9	47.7	8.3	21.1	11.0

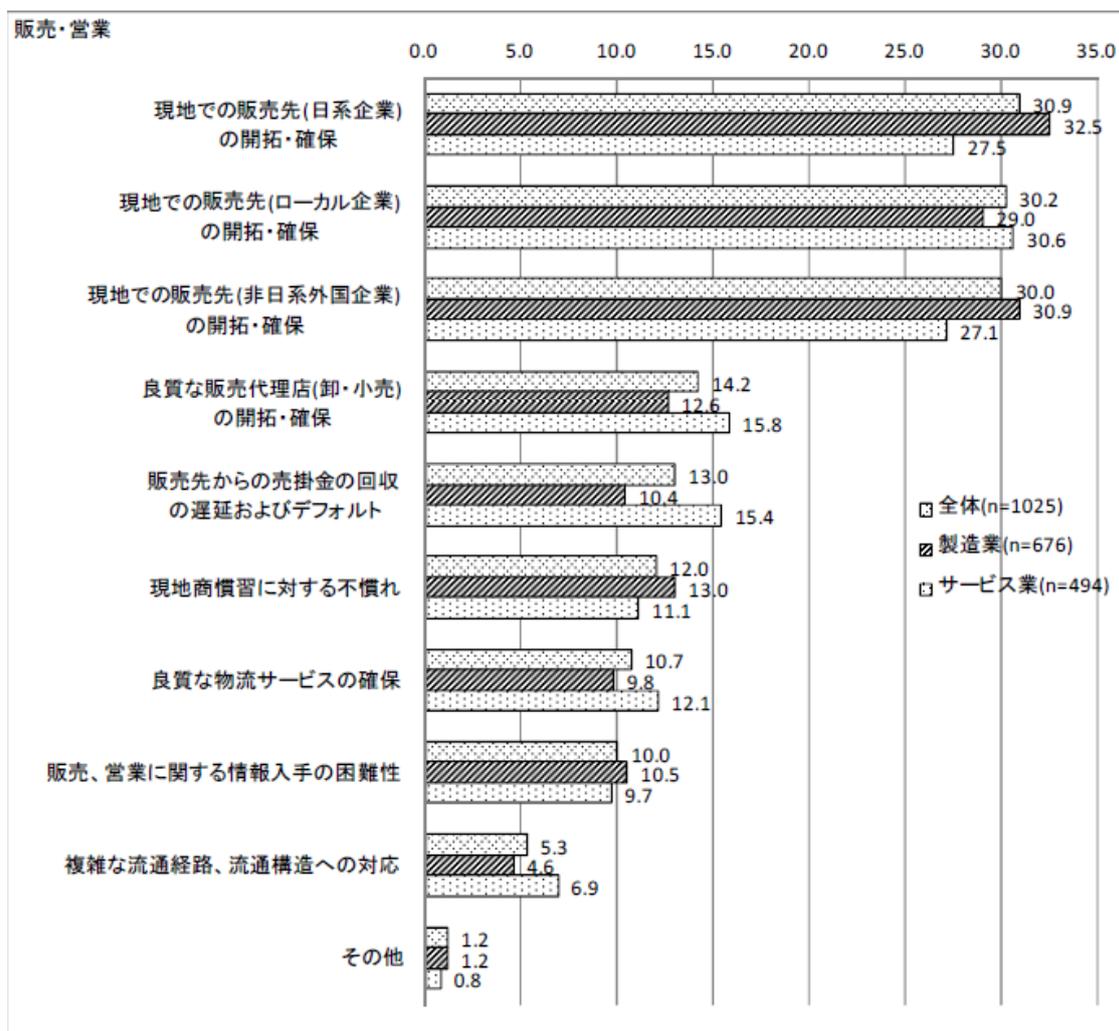
出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の2008年度、2010年度、2011年度の報告書に基づいてデータを集計したものである。

販売機能に関しては、アメリカ、西欧、韓国、台湾がこの2時点を通じて高い割合を示していた。これはそれぞれの地域が市場であり、販売先があることを示している。注目すべき数値としては、シンガポールと香港の高い数値である。国の地理的な規模からみると小規模であり、国内マーケットの規模は限定的である。したがって、この両国に関しては、様々な市場取引の結節点になっていると推測できる。中小企業にとって、この両国が世界市場につながる窓口となっていると考えることができる。

を計算している。

(2) 海外での販売活動の課題

図表 3-18 販売活動に関する課題



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-15、p.28

現時点で利用可能な 2011 年度のデータ（図表 3-18 を参照）を見ると、進出した企業の課題として、現地で日系企業、ローカル企業、および、日本以外の外資系企業と取引を獲得できるかどうか大きな課題となっていた。販売活動の課題なので、どのようでもこのような形になることは納得できる点である。良質な販売代理店（卸・小売）の開拓・確保が全体として 14% であるのに対して、日系・ローカル・外資系の販売先の確保は 30% を超えている。これは海外で販売活動を行う中小企業の多くが BtoB 取引であることを示している。進出動機としては、図表 3-16 にみられるように、日本の取引先の国際化に伴った進出というよりも、海外市場での製品の販売を目的にしていた。結果として、新規顧客の獲得に苦勞しているといえる。2011 年時点で、現地子会社の営業活動の主軸が、既存顧客から注文を受けた製品をきちんと納品するための生産管理から、新規顧客の開拓を行う活動

に変わりつつあった<sup>10</sup>。2011年当時、市場シェアを拡大しつつあった韓国企業との取引を獲得できるかどうかは一つの大きな課題であった。

海外でのBtoB取引を考える場合、日本国内の取引関係に縛られない販売活動ができる点が大きな利点である。取引先の要請というよりも、日本市場の縮小等に伴う経営者の危機意識が海外での販売活動につながっている。日本での取引関係に縛られることなく、積極的に取引を拡張しようとする中小企業が、現地で新しい取引先を獲得できるような支援策の実施は、中小企業の海外での販売活動の抱える課題の解決につながるだろう。

#### 第4節 海外での生産体制の状況と課題

##### (1) 海外生産活動の現状

図表3-17で見たデータを別の形で加工したのが図表3-19である。中小企業の中国進出が様々な機能面で行われていることがわかる。2011年にはすべての機能面で他の国を上回る件数の中国拠点の設置が行われている。図表3-17でみたように、販売拠点の増加によって、中国の生産拠点の位置づけは低下しているが、件数ベースで見ると、中国(557件)は生産拠点として依然として重要である<sup>11</sup>。生産拠点としては、中国の次に、タイ(99件)、ベトナム(80件)と続くが、特にベトナムは2008年から2011年にかけて46件増加がみられ、急激に中小企業の生産拠点として注目を集めていることがわかる。チャイナ・プラス・ワンの受け皿として、ベトナムが有力な立地場所になってきている。ベトナムは中国より労賃の圧縮が考えられるから、製造業にとって魅力的な立地であるといえる<sup>12</sup>。賃金の側面から見ると、インドネシアへの拠点設置数の増加は、賃金面で安価な生産拠点を探す、日本の中小企業の動きを示しているといえる。

図表3-19では比較的賃金が高い香港、台湾、韓国でも生産機能を果たす拠点数が増加しており、この点は追加の調査が必要な部分であるといえる。労働コスト面で不利な条件を持つ地域であるので、コスト(C)の問題というよりも、製品を取引する顧客との関係で品質(Q)や納期(D)の問題に対する対応と考えたほうがよさそうである。

<sup>10</sup> 2011年8月に行ったA社の在タイ子会社でのインタビュー調査。

<sup>11</sup> 2012年の対中投資は減少傾向にある。

<sup>12</sup> 三菱UFJ銀行のレポート(<http://www.bk.mufg.jp/report/aseantopics/ARS291.pdf>; 2012年2月14日アクセス)によると、ベトナムのホーチミン市の一般工の月額賃金は130ドルであるのに対して、中国の北京市の一般工の月額賃金が538ドルである。インドネシアのジャカルタ市は209ドル、タイのバンコクは286ドル、マレーシアのクアラルンプールは344ドル、韓国のソウルは1,696ドル、台湾の台北は1,008ドル、香港は1,384ドルである。

図表 3-19 海外拠点の役割の変化

	生産			販売			研究開発		
	2008年	2011年	変化	2008年	2011年	変化	2008年	2011年	変化
中国	385	557	172	234	437	203	49	83	34
香港	8	17	9	75	127	52	2	10	8
台湾	16	45	29	39	79	40	5	11	6
韓国	26	38	12	40	101	61	4	13	9
シンガポール	9	3	-6	41	61	20	0	2	2
タイ	88	99	11	75	108	33	8	11	3
マレーシア	31	25	-6	38	36	-2	3	2	-1
インドネシア	25	47	22	17	33	16	2	5	3
フィリピン	31	32	1	19	27	8	4	7	3
ベトナム	34	80	46	17	35	18	3	6	3
インド	7	6	-1	16	23	7	1	0	-1
アメリカ	37	24	-13	78	106	28	15	16	1
西欧	10	13	3	36	52	16	8	9	1

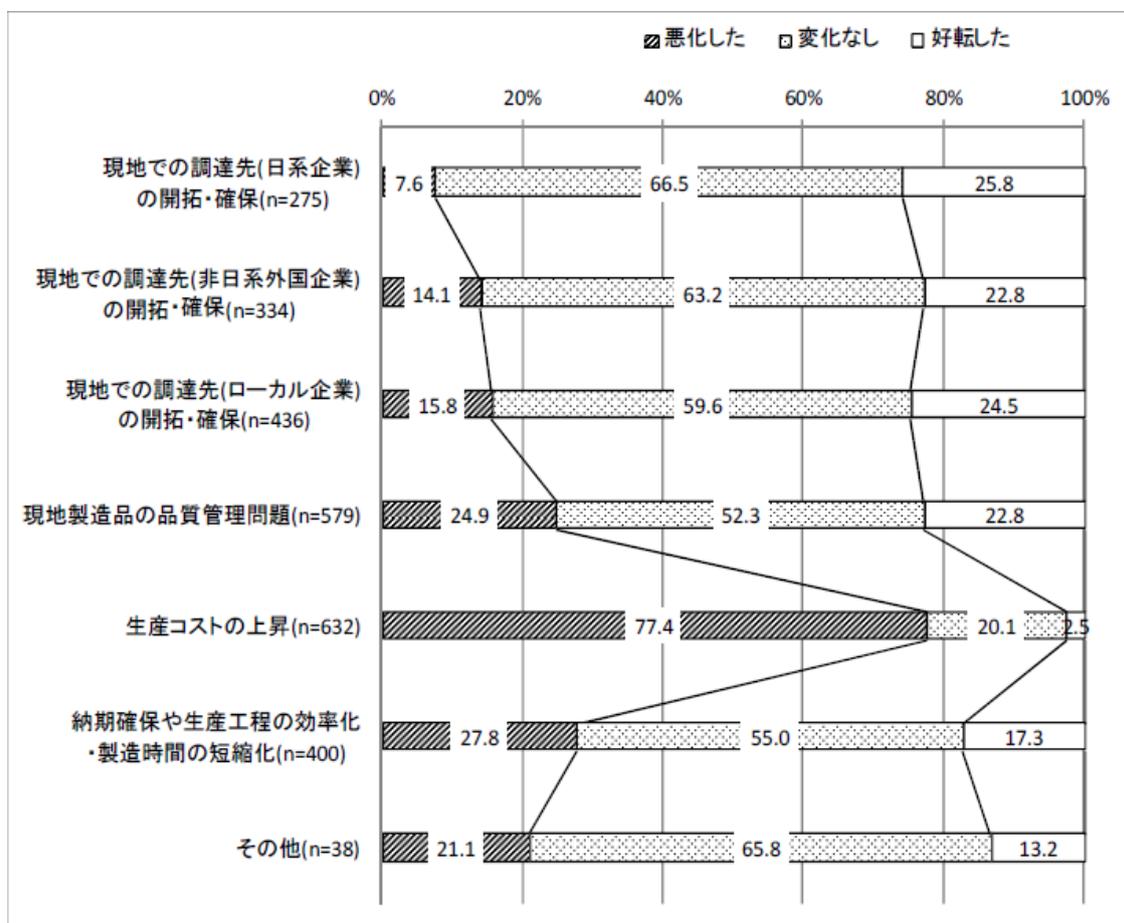
	調達			その他		
	2008年	2011年	変化	2008年	2011年	変化
中国	178	377	199	47	77	30
香港	31	59	28	20	28	8
台湾	14	59	45	7	12	5
韓国	13	75	62	4	24	20
シンガポール	6	21	15	9	12	3
タイ	30	57	27	11	20	9
マレーシア	12	16	4	4	6	2
インドネシア	5	27	22	2	7	5
フィリピン	10	13	3	2	8	6
ベトナム	10	40	30	10	17	7
インド	3	15	12	5	8	3
アメリカ	24	41	17	20	24	4
西欧	8	23	15	13	12	-1

出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の2008年度、2010年度、2011年度の報告書に基づいてデータを集計したものである。

先ほど言及した、香港、台湾、韓国に加えて、タイ、インドネシア、ベトナムは調達機能を果たす拠点数も増加しており、それぞれの国内で部品等の原材料を調達して、生産を実施する傾向が強くなっていることがわかる。販売機能との関連も含めて、総合的に生産拠点の性格を判断する必要があるといえる。通常、海外生産拠点を考えるとき、日本国内の取引先に国際化に呼応する形で設置されたノックダウン生産を行う拠点を考えがちである。しかし、現状としては、既存の取引先にノックダウンで製品を納める拠点だけでなく、現地で原材料を調達し、現地市場向け、日本市場向け、あるいは、第三国向け製品を生産する様々なタイプの生産拠点があるといえる。

(2) 海外生産活動の課題

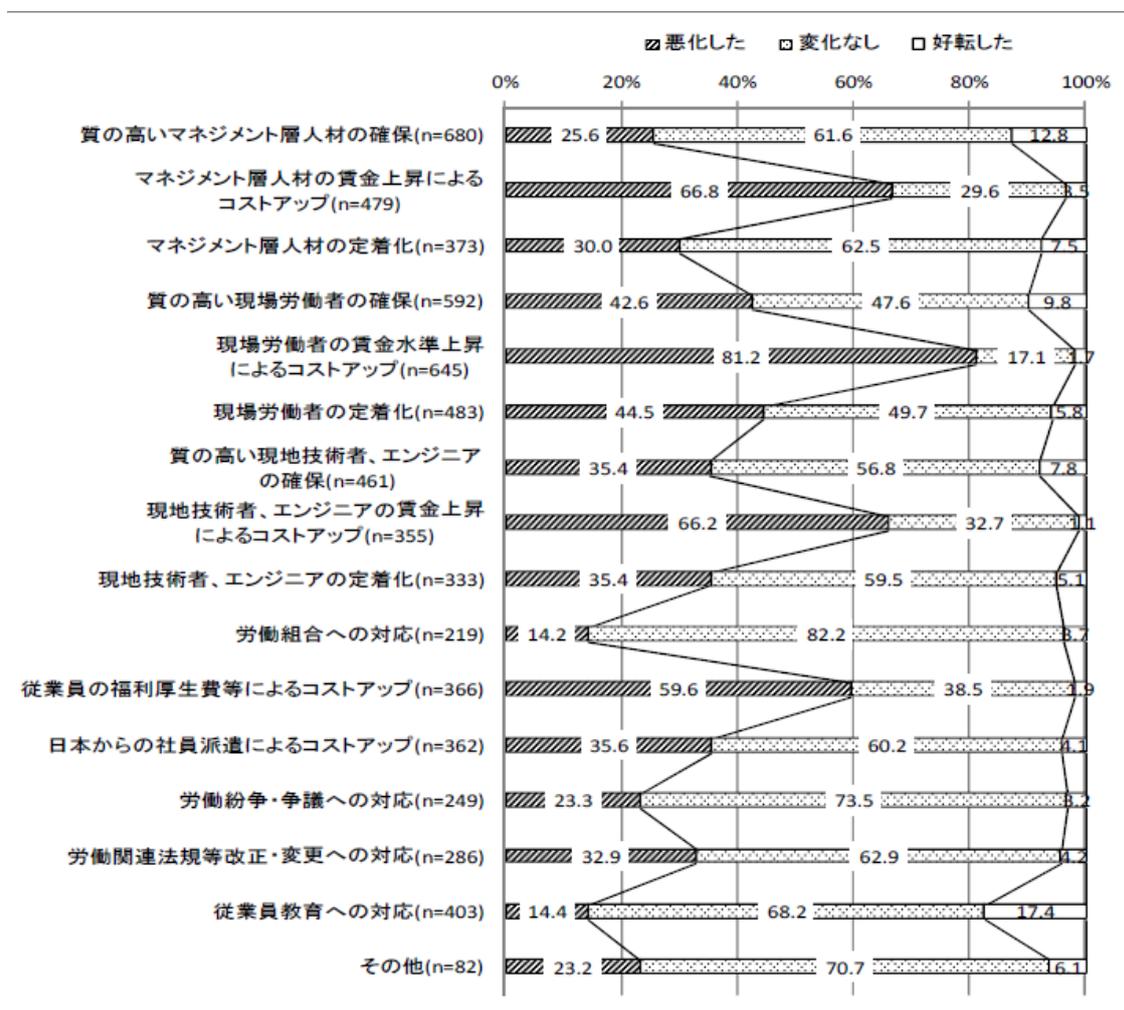
図表 3-20 2011年時点でみた過去5年間の生産面の経営課題の変化



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-24、p.36

海外生産拠点の現状での課題は、生産コストの上昇である(図表 3-20 を参照)。この問題は、同時に、人事・労務管理上の問題でもある。図表 3-21 に示されているように、人事・労務管理上の問題の中心は、マネジメント層、現場労働者、および、エンジニアの賃金上昇と彼らの福利厚生費の上昇である。様々な階層での賃金上昇が起こるために、様々な階層の従業員がジョブホップを通じて賃金アップを図っていくことも導くことで、マネジメント層、現場労働者、および、エンジニアの確保も難しくなり、人事・労務管理の課題として大きくなっている。

図表3-21 2011年時点でみた過去5年間の人事・労務面の経営課題の変化



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表3-24、p.37

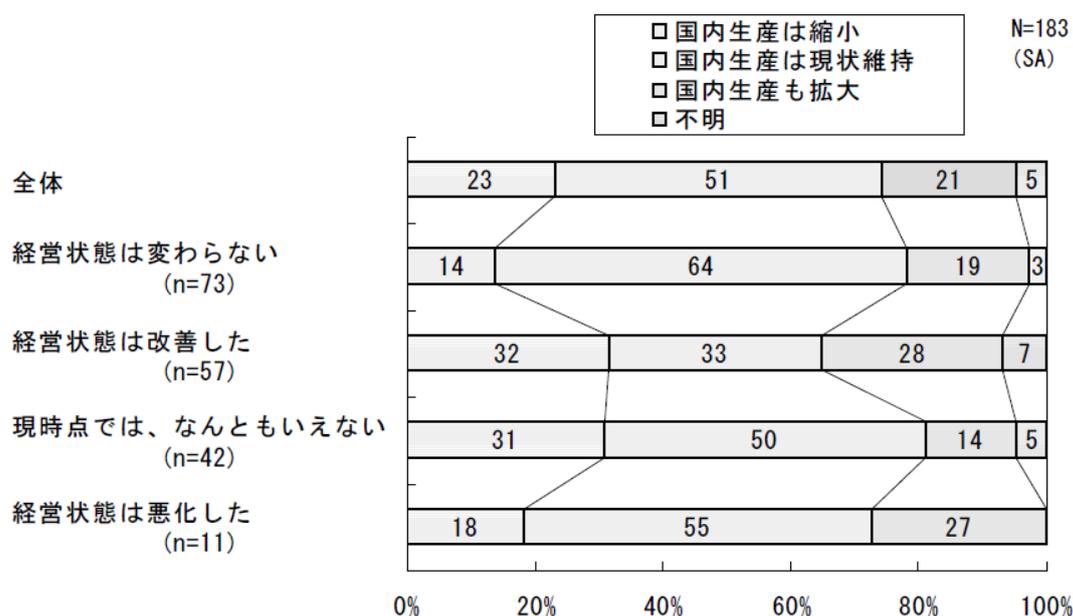
海外生産拠点の課題は、総じて賃金上昇に対応しつつ、どのような形で国際競争力を維持していくかというものである。生産拠点を置く国での賃金上昇は、国際競争力を奪うことにつながり、より賃金の安い国への生産拠点の移転を生む。生産拠点の移転は、現在、生産拠点を置く国からの撤退を意味する。企業の撤退はさらに深刻な問題を発生させることにつながる。近年、中国はもとより、タイの最低賃金の切り上げ、インドネシアの大規模なストライキ等急速に中小企業が生産拠点を設けている国で賃上げを求める動きが、実際の賃金が上昇している<sup>13</sup>。これらの国には多くの海外直接投資がなされており、賃金上の速度も速い。単純に低賃金を求める形で海外進出した場合、海外拠点の採算は年々悪化する

<sup>13</sup> 中国では2010年5月に広東省のホンダ技研の部品工場ですトライキが発生した。タイではインラック首相の選挙公約に基づいて、2011年には、約180パーツだった最低賃金が2013年1月には300パーツに引き上げられた。そして、インドネシアでは、2012年10月に、労働組合の活動が先鋭化し、賃上げを要求して、200万人以上が参加するストライキが行われた。

ることになる。生産拠点の賃金上昇は、各国の経済成長とともに、必然的に発生するものであり、避けることはできない。したがって、現状の生産拠点の賃金水準は維持できない、上昇するものとして、長期の視点をもって経営を行っていかなければならない。5年先、10年先に、生産拠点を移す、経営を譲渡する、より一層付加価値のある製品を生産するといった視点を持って、生産拠点の経営にあたることが求められている。

## 第5節 海外生産の国内生産への影響

図表3-22 海外生産による国内生産への影響

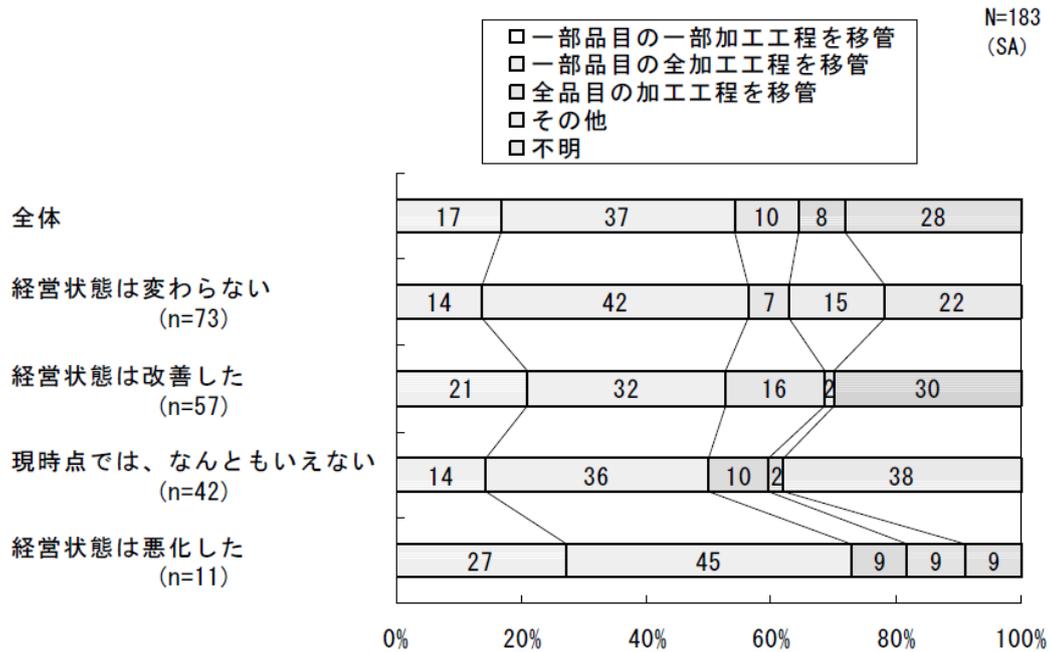


出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2006年度)」図表1-19、p.22

中小企業の海外進出、特に、海外での生産活動の開始が国内生産にどのように影響を及ぼしているかという点についての既存の調査は少ない。ここでまず2006年の「中小企業海外事業活動実態調査報告書」の結果を見ていくことにする。

海外生産の開始によって、国内の生産活動がどうなったかということに対して、図表3-21に示されているように、全体の数値として国内生産は「現状維持」(51%)が大半を占め、「縮小」(23%)、「拡大」(21%)で、この両者は拮抗している。

図表 3-23 生産移管方法の違いにみる国内経営への影響



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2008年度)」図表 1-20、p.23

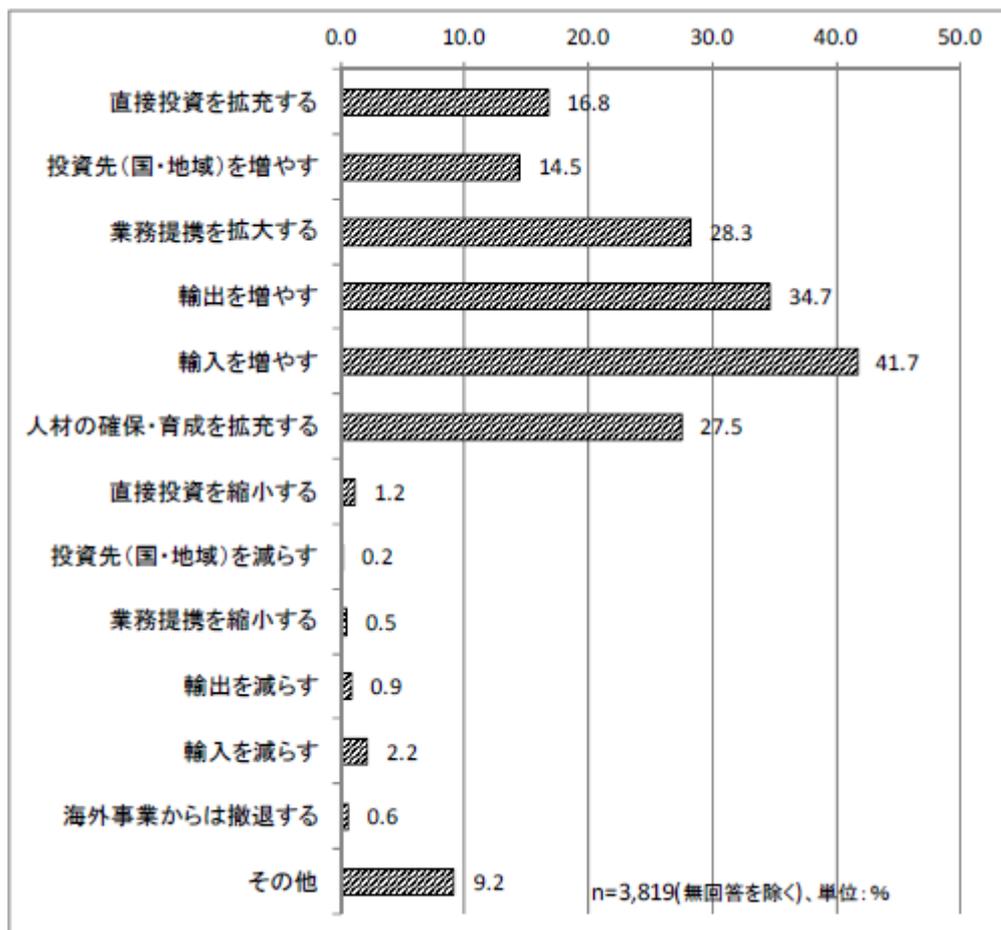
「経営状態が改善した」と回答した企業については、「縮小」「現状維持」「拡大」の回答がおおむね 30%になっている。「経営状態が悪化した」と回答した企業については「現状維持」が 55%を占め、「縮小」18%、「拡大」27%となっている。一般に国内生産の拡大は経営状態の改善につながると考えられるために、この回答には、生産の海外移管で国内の経営規模が縮小した企業とともに、経営規模は拡大したが海外投資による負担の拡大で「経営状態が悪化した」と回答した企業が混在していると推測される。

もう一つのデータ(図表 3-23 を参照)を見ると、多くの企業は海外生産にあたって「一部品目の全加工工程の移管」を選択していることがわかる。これは日本国内の生産品目と海外拠点の生産品目を異なったものにする選択である。例えば、日本で高級品を生産し、海外で廉価品を生産するという形で、企業内製品間分業といえる。一方で「一部品目の一部加工工程の移管」は、ある品目の生産工程を国内と海外で分けるということで、企業内での工程間国際分業といえる。多くの場合、生産品目による分業が選択されているようであるが、経営状態とのかかわりで見ると、「経営状態が悪化した」と回答した企業では、企業内工程間国際分業(27%)と企業内製品間分業(45%)が大半を占めている。一方で、「経営状態は改善した」と回答した企業については、これら 2 つの分業がそれぞれ 21%と 32%となり、「全品目の加工工程の移管」の割合が 16%と他の回答が多くなっている。

ここで図表 3-16 において示した海外事業展開の目的についてもう一度考えてみると、「製品・サービス等を海外市場で販売する」という目的を多くの企業が掲げていた(進出当初

46%、進出後 54%)。これは「コスト削減」(進出当初 35.7%、進出後 30.7%)という目的よりも高い数値であった。合わせて、中小企業の経営者は日本国内市場が縮小傾向にあり、これに対してどう対処していくかで海外での生産活動に従事している」(進出当初 26.9%、進出後 39.6%)。

図表 3-24 2011 年以降の海外事業の展望



出所：中小企業基盤整備機構「中小企業海外事業活動実態調査報告書(2011年度)」図表 3-85、p.85

合わせて、今後の海外事業の展望（図表 3-24 を参照）を見ると、海外事業活動を縮小するという選択肢はほとんどない。むしろ海外事業活動を積極的に展開することに、今後の活路を見出しているといえる。

このような状況から見て、足し算の経営ができるかどうかによって、海外生産の影響が国内生産活動のプラスに働くか、マイナスに働くかが決まってくると考えられる。図表 3-23 で示されたように、海外生産後、「経営状態が改善した」と回答した企業では、「全品目の加工工程の移管」が他の回答よりも多かった。2008 年度に「中小企業海外事業活動実態調査報告書」(p.23)には、「国内で生産していた製品を全面的に海外生産に切り替え、本国で

は新しい生産品目を開拓・展開するという方法が、企業の経営に比較的良い影響を与えている」と言及されている。しかし、現実的に国内の生産をすべて海外に移管して、国内で新たな製品の生産を開始するというのは考えにくい。むしろ、段階的に新製品に置き換えられるという形で考えるか、あるいは、企業内で日本国内の役割が新製品の開発や営業活動に活動の重点を移した企業内機能別分業が実施されていると考えるほうが自然である。データの解釈には様々な見方ができる場所であるが、要点は生産活動を海外に移管することによって、これまで国内で生産活動を維持するためにはかかれていた多大な努力がほかの部分で実施可能になったということである。現実問題としては、厳しいと指摘したが、既存の製品の国際移管を新製品で置き換える場合、既存の製品を担当する海外拠点と新製品の生産を担当する国内拠点といった形で、既存の製品に新しい製品をプラスする。または、努力が海外とのコスト競争においてほとんどプラスに生じなかった活動を海外移管することで、そこに費やしていた努力を別の機能を実施することに費やすことで、ゼロに近かった努力分をプラスに活用することができる。

海外生産活動が加わることで、既存のパイを国内と海外で分け合う形では、海外生産活動は国内生産活動のマイナスを生むだけで、経営状況の改善はコスト構造を改善するだけに過ぎない。既存の国内生産活動を海外に移管しても、新たなプラスの要素を生み出していかなければ、海外生産が持つプラスの効果は享受できないといえる。海外生産の結果、生じる国内の Slack 資産を活用して、プラスの活動を行う足し算の経営が行えるかどうか重要となってくるといえる。

## 第6節 むすびにかえて

中小企業の海外事業活動の実態を中小企業基盤整備機構が行った「中小企業海外事業活動実態調査報告書」のデータを経年的に検討することを通じて、中小企業の海外事業活動の現状と課題を検討してきた。中小企業の海外事業活動は年々拡大しており、今後も拡張していくことが予測される。海外事業の拡大に伴って、検討した貿易、販売活動、生産活動、国内と海外との関係には次のような課題があることが分かった。

第1に、貿易については、間接貿易よりも直接貿易が好まれる傾向があった。間接貿易についてデータがとりくい側面もあるが、直接輸入が好まれる傾向が強かった。そのために、中小企業において、輸入においては、海外市場のニーズ把握を把握し、競争力のある製品やサービスを顧客の手に届く形で届けるという部分の改善に課題があった。輸入については、その輸入の責任が直接当該中小企業にかかる可能性が高いために、輸入された製品の品質や安全保障を確実にする部分に課題を抱えていた。

第2に、海外での販売活動において、中小企業は、国内の取引関係にかかわりなく、新しい取引先を模索している。海外で新しい取引先を開拓することが最大の課題である。この点について、海外では様々なチャンスが存在している。この部分に対するサポートを提供していくことが重要である。

第3に、海外での生産活動については、最大の課題がコスト上昇の問題である。中国を含め多くの国で生産活動が実施されているが、マネジャー・クラス、エンジニア・クラス、一般従業員ともに、労働賃金が多くの上昇しており、そのことにどう対応するかが課題である。単純に、今、労働コストの安い国に生産拠点を移管しても、それは一時しのぎにしかない。労働コストは上昇し、いずれは採算が合わなくなる。したがって、長期的な視点に立って、生産拠点への投資を実施していかなければならない。生産拠点の資金を100%出資し、100%所有するという形では退出時のコストは大きくなる。パートナーに事業を譲渡できる可能性を含めて、長期的視点とフレキシビリティを持って、生産拠点の運営にあたっていかなければならない。

そして、第4に、海外生産拠点の設置に伴う国内生産拠点への影響である。直近の調査では、この点については明らかにできなかった。2006年のデータによるが、海外生産の開始が、即、国内生産へのマイナスの影響とはなっていない。概ね「現状維持」という回答が多かった。問題は海外での生産活動を行っていることをポジティブにとらえ、新しい事業を実施していくような足し算の経営が求められていた。海外拠点の設置でできた余力でこれまでの事業とは違う新しい事業を追加していくことが成功の鍵であるといえる。

以上が既存の調査結果から得られた、日本の中小企業の国際事業活動の現状と課題である。このような調査結果を踏まえて、このような課題克服のために、どのような施策が必要であるのか考えていかなければならない。

#### 参考文献

- ・ Cavusgil, S.T. and Knight, G. A. (2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press(中村久人監訳『ボーングローバル企業論』八千代出版、2013年)
- ・ Johanson, J. and Vahlne, J.E.(1977) “The internationalization Process of the firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments” , *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32.
- ・ 中小企業基盤整備機構(2008)「平成18年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」(中小企業基盤整備機構のウェブサイト <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html> に掲載)
- ・ 中小企業基盤整備機構(2009)「平成20年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」(中小企業基盤整備機構のウェブサイト <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html> に掲載)
- ・ 中小企業基盤整備機構(2010)「平成21年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」(中小企業基盤整備機構のウェブサイト <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html> に掲載)

- ・ 中小企業基盤整備機構(2011)「平成 22 年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」  
(中小企業基盤整備機構のウェブサイト  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html> に掲載)
- ・ 中小企業基盤整備機構(2012)「平成 23 年度 中小企業海外事業活動実態調査報告書」  
(中小企業基盤整備機構のウェブサイト  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/index.html> に掲載)

#### 参考データ

- ・ 中小企業庁「中小企業実態基本調査：平成 20 年確報（平成 19 年度決算実績）」  
(「政府統計の総合窓口」  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001019842> に掲載)
- ・ 中小企業庁「中小企業実態基本調査：平成 21 年確報（平成 20 年度決算実績）」  
(「政府統計の総合窓口」  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001019842> に掲載)
- ・ 中小企業庁「中小企業実態基本調査：平成 22 年確報（平成 21 年度決算実績）」  
(「政府統計の総合窓口」  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001019842> に掲載)
- ・ 中小企業庁「中小企業実態基本調査：平成 23 年確報（平成 22 年度決算実績）」  
(「政府統計の総合窓口」  
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001019842> に掲載)

## 第4章 産業分類別の国際化の課題

### 第1節 本章の問題意識

本章の目的は、兵庫中小企業家同友会、兵庫県商工連合会等の会員企業を対象に2012年10月から12月までにメールと郵送によって行われたアンケート調査「海外事業展開の動向調査」（回答企業数140社）の結果を踏まえ、産業別の国際化に関する課題を導出することである。アンケート調査の結果からは、兵庫県内の中小企業の27.1%（38社）が海外事業展開を実施していることが明らかになった。ただし、その程度は産業によって大きく異なる。詳述すれば、アンケートに答えた140社を産業別に見た図表4-1の通り、回答企業の構成は、建築業が7社（5.0%）、製造業が79社（56.4%）、商業が29社（20.7%）、サービス業が24社（17.1%）、未回答が1社（0.7%）であった。このように、アンケート調査企業の過半数は製造業が占めていることが理解できる。

	企業数(社)	比率(%)
建設業	7	5.0%
製造業	79	56.4%
商業	29	20.7%
サービス業	24	17.1%
無回答	1	0.7%
総計	140	100.0%

出所: アンケート結果に基づき、筆者作成。

さらに、産業別に海外事業展開の動向を提示した図表4-2によれば、「海外事業展開をしている」と回答した企業の割合は、建築業の内の14.3%（1社）、製造業の36.7%（29社）、商業の20.7%（6社）、サービス業の4.2%（1社）であった。これらのことから、アンケートで海外事業展開を行っていると回答した企業の大半が製造業であったと言えよう。また、建設業とサービス業は、「海外展開をしていない、または撤退した」の項目が共に8割を超えている状況であった。ただし、サービス業では、「海外事業を検討している」と回答した企業が12.5%（3社）と少なからず存在している。それに対して、建設業ではその割合が0.0%（0社）であった。したがって、産業別では国際化の程度や志向の度合いが大きく異なることが理解できる。ただし、今後の兵庫県内の中小企業の活性化を考える上では、いずれの産業においても海外での事業展開を視野に入れて行動することが必要になってくると考えている。

上記を踏まえ、以下では、建設業、製造業、商業、サービス業の4つの産業に類型化し、「海外展開をしていない、またはしていたが撤退した」と回答した企業を中心に国際化に関する課題を抽出する。そして、それぞれの産業分類に応じた国際化支援策の在り方を模索することにする。

図表4-2 産業分類別の海外事業展開の割合

	海外展開している		海外展開を検討している		していない、またはしていたが撤退		総計(社)	
	企業数(社)	比率(%)	企業数(社)	比率(%)	企業数(社)	比率(%)	企業数(社)	比率(%)
建設業	1	14.3%	0	0.0%	6	85.7%	7	5.0%
製造業	29	36.7%	11	13.9%	39	49.4%	79	56.4%
商業	6	20.7%	0	0.0%	23	79.3%	29	20.7%
サービス業	1	4.2%	3	12.5%	20	83.3%	24	17.1%
無回答	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	0.7%
総計	38	27.1%	14	10.0%	88	62.9%	140	100.0%

出所: アンケート結果に基づき、筆者作成。

## 第2節 各産業の概要

まず、各々の産業に関する概観を把握することにする。図表4-3は、産業別のアンケート回答企業における従業員数、資本金、創業年の中央値を抽出したものである。なお、図表4-3では中央値を使用している。それは平均値と中央値の乖離が著しく、中央値の方が母集団の属性を的確に捉えていると判断したためである。従業員数に目を通せば、建設業が21人、製造業が34人、商業が15人、サービス業が10人、総計が20.5人であった。そのため、全産業分類の総計である従業員数20.5人と比較すれば、製造業の多さとサービス業の少なさが際立っている。資本金を見れば、建設業が4000万円、製造業が1500万円、商業が1000万円、サービス業が1000万円、総計が1000万円であった。したがって、建設業の資本金の大きさが目立つ。さらに、創業年では、建設業が1964.5年、製造業が1964年、商業が1975年、サービス業が1996年、総計が1970年であった。このように、創業年は産業によって30年以上の差が生じている。とりわけ、サービス業の創業年が顕著に新しいことがわかる。これらのことから、建設業や製造業は、比較的企業規模の大きな老舗の企業が回答している。それに対し、商業やサービス業は、相対的に企業規模が小さく、創業年が新しい企業が回答していることが読み取れる。

図表4-3 中央値から見た産業分類別の概要

産業分類	従業員数(人)	資本金(百万円)	設立年(年)
建設業	21	40	1964.5
製造業	34	15	1964
商業	15	10	1975
サービス業	10	10	1996
総計	20.5	10	1970

出所: アンケート結果に基づき、筆者作成。

図表4-4は産業別に立地を提示したものである。それを見れば、アンケート回答企業は、「淡路(洲本市、南あわじ市、淡路市)」、「中播磨(姫路市、神河町、市川町、福崎町)」、「神戸中央(中央区、兵庫区、長田区)」の3つが10%を超えているが、特定の地域に偏っていないと言えよう。しかしながら、産業別では、建設業が「淡路」(71.4%)、製造業が「淡路」(16.5%)、商業が「神戸中央(中央区、兵庫区、長田区)」(20.7%)、サービス業が「中

播磨（姫路市、神河町、市川町、福崎町）」（16.7%）で最も高い割合を示している。そのため、立地の傾向は産業によって様々である。特に、建設業では「淡路」に集中して立地していることが理解できる。以上のことから、本章の分析は、産業別に生じる企業規模の偏りや特定地域の兆候が分析結果に色濃く反映されている可能性があることに留意する必要がある。

図表4-4 産業分類別の所在地

	建設業		製造業		商業		サービス業		総計	
	企業数(社)	比率(%)								
神戸中央(中央区、兵庫区、長田区)	1	14.3%	5	6.3%	6	20.7%	3	12.5%	15	10.8%
神戸西(西区、垂水区、須磨区)	0	0.0%	5	6.3%	1	3.4%	4	16.7%	10	7.2%
神戸東(北区、灘区、東灘区)	0	0.0%	2	2.5%	2	6.9%	3	12.5%	7	5.0%
阪神南(尼崎市、西宮市、芦屋市)	0	0.0%	3	3.8%	4	13.8%	2	8.3%	9	6.5%
阪神北(伊丹市、宝塚市、川西市、三田市、猪名川町)	0	0.0%	9	11.4%	1	3.4%	3	12.5%	13	9.4%
東播磨(明石市、加古川市、高砂市、稲美町、播磨町)	0	0.0%	4	5.1%	2	6.9%	0	0.0%	6	4.3%
北播磨(西脇市、三木市、小野市、加西市、加東市、多可町)	0	0.0%	7	8.9%	1	3.4%	0	0.0%	8	5.8%
中播磨(姫路市、神河町、市川町、福崎町)	1	14.3%	10	12.7%	4	13.8%	4	16.7%	19	13.7%
西播磨(相生市、たつの市、赤穂市、宍粟市、太子町、上郡町、佐用町)	0	0.0%	6	7.6%	3	10.3%	2	8.3%	11	7.9%
但馬(豊岡市、養父市、朝来市、香美町、新温泉町)	0	0.0%	10	12.7%	1	3.4%	0	0.0%	11	7.9%
丹波(篠山市、丹波市)	0	0.0%	5	6.3%	0	0.0%	0	0.0%	5	3.6%
淡路(洲本市、南あわじ市、淡路市)	5	71.4%	13	16.5%	4	13.8%	3	12.5%	25	18.0%
総計	7	100.0%	79	100.0%	29	100.0%	24	100.0%	139	100.0%

出所:アンケート結果に基づき、筆者作成。

### 第3節 産業分類別の海外事業展開に際する課題

第2節の概要を踏まえ、産業分類別に海外事業展開に際する課題を見ていくことにしよう。図表4-5は、産業別で整理した海外事業展開していない理由を1つ尋ねたものである。総計を確認すれば、「取引先・販売先が国内のみであるため」が66.3%、「価格や品質で競争力がある製品(商品)があるため」が3.6%、「必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため」が16.9%、「過去に進出したが、満足な結果が得られなかったため」が3.6%、「その他」が9.6%であった。このように、海外事業展開をしていない主な理由は、取引先や販売先が国内のみに留まっているため、その必要性を感じていないことにある。換言すれば、海外事業展開をしていない企業が取引先の動向に大きく左右されるという受身的な経営姿勢が浮き彫りとなる結果であった。また、総計を基準に産業別で考察すれば、建設業では回答企業の全てが、「取引先・販売先が国内のみであるため」に特化している。さらに、製造業やサービス業では、「必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため」の割合が2割を超えていることがわかった。そのため、他の産業分類と比べ、製造業やサービス業では、何らかの理由で海外事業展開を迫られている現状が理解できる。ただし、製造業においては、「価格や品質で競争力がある製品(商品)があるため」を選択した企業が3社(7.9%)存在しており、能動的な理由から自ら海外事業展開を選んでいないものが少なからず存在することにも注目する必要がある。

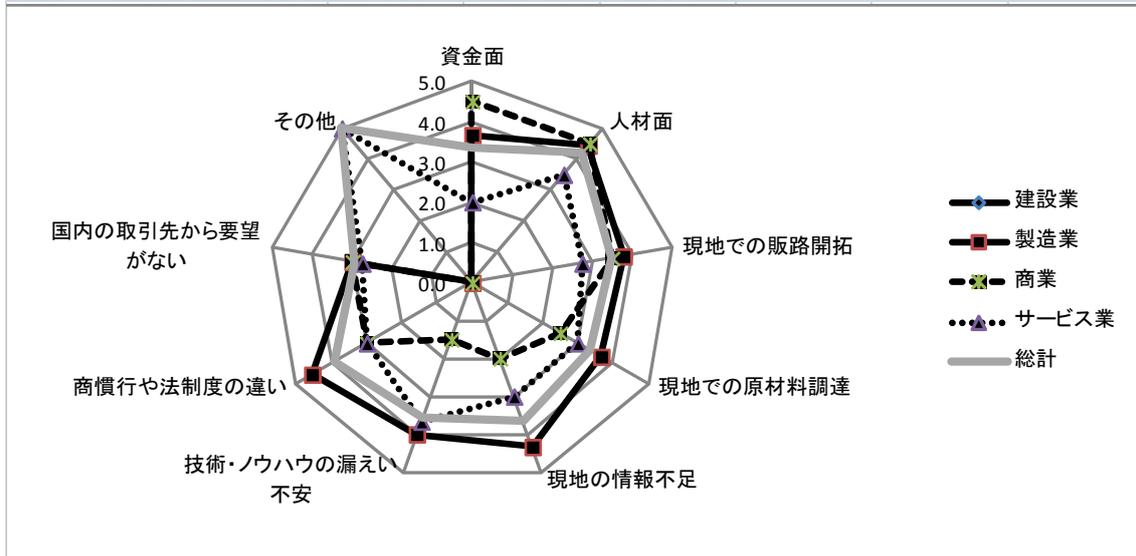
	建設業		製造業		商業		サービス業		総計	
	企業数(社)	比率(%)								
取引先・販売先が国内のみであるため	6	100.0%	21	55.3%	17	77.3%	11	64.7%	55	66.3%
価格や品質で競争力がある製品(商品)があるため	0	0.0%	3	7.9%	0	0.0%	0	0.0%	3	3.6%
必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため	0	0.0%	8	21.1%	2	9.1%	4	23.5%	14	16.9%
過去に進出したが、満足な結果が得られなかったため	0	0.0%	2	5.3%	1	4.5%	0	0.0%	3	3.6%
その他	0	0.0%	4	10.5%	2	9.1%	2	11.8%	8	9.6%
総計	6	100.0%	38	100.0%	22	100.0%	17	100.0%	83	100.0%

出所:アンケート結果に基づき、筆者作成。

今回は、海外事業展開における制約・懸念事項を詳細に分析する。前掲の図表 4-5 で「必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため」と回答した企業 14 社を対象に、具体的な制約・懸念事項を尋ねたものが図表 4-6 である。図表 4-6 では、産業別に各制約・懸念事項の程度を 5 段階で評価（1 は最も低く、5 が最も高い）した値の平均を提示したものである。なお、建設業は「必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため」と回答した企業が存在しない。「資金面」から見れば、製造業が 3.7、商業が 4.5、サービス業が 2.0、総計が 3.3 となった。したがって、商業は「資金面」での制約が大きいことがわかる。この結果は、第 2 節の概要で述べた企業規模の小ささと符合する。ところが、サービス業では、「資金面」を制約と感じている企業が少ないことが明らかになった。このことは、国際化を行うために要する産業毎の企業規模が異なるのか、または企業規模と国際化が関係ないことを示唆する。「人材面」では、製造業が 4.4、商業が 4.5、サービス業が 3.5、総計が 4.2 であった。そのことから、製造業と商業では「人材面」が懸念事項として強く表れており、サービス業ではあまりそのようなことがないことがわかった。「現地での販路開拓」では、製造業が 3.8、商業が 3.5、サービス業が 2.8、総計が 3.5 であった。そのため、製造業と商業では、やや現地での販路開拓を課題と認識していると言えよう。「現地での原材料調達」は、製造業が 3.7、商業が 2.5、サービス業が 3.0、総計が 3.3 であった。このような結果から、商業では「現地での原材料調達」に関する不安があまりないことが理解できる。「現地での情報不足」では、製造業が 4.3、商業が 2.0、サービス業が 3.0、総計が 3.7 となった。「現地での情報不足」においても、商業の低さが顕著であった。「技術・ノウハウの漏えい不安」では、製造業が 4.0、商業が 1.5、サービス業が 3.7、総計が 3.6 であった。ものづくりを行う製造業が「技術・ノウハウの漏えい不安」を抱き易いことは、容易に理解することができる。それに対し、サービス業でもその割合が高いことは特筆すべきことである。「商慣行や法制度の違い」では、製造業が 4.6、商業が 3.0、サービス業が 3.0、総計が 3.9 となった。したがって、「商慣行や法制度の違い」では、製造業が突出していることがわかる。「国内の取引先から要望がない」では、製造業が 3.0、商業が 3.0、サービス業が 2.8、総計が 2.9 であった。このように、「国内の取引先から要望がない」の項目は、全ての産業であまり高くないことが理解できる。つまり、建設業以外は何らかの形で取引先からの海外進出の要請を受けているとも読み取れる。「その他」の項目に回答したのは、サービス業の 1 社のみ

であった。

図表4-6 産業分類別の海外進出に際しての制約・懸念事項(平均値)



注: 各制約・懸念事項の程度を5段階で評価(1は最も低く、5が最も高い)している。

出所: アンケート結果に基づき、筆者作成。

各産業別で海外事業展開における課題を整理すれば、製造業が「商慣行や法制度の違い」、商業が「資金面」と「人材面」、サービス業が「技術・ノウハウの漏えい不安」を強く感じている企業が多い。他方、あまり海外事業展開において制約事項として認識されていないものは、製造業が「国内の取引先から要望がない」、商業が「技術・ノウハウの漏えい不安」、サービス業が「資金面」である。ただし、サービス業では、最も懸念されている「技術・ノウハウの漏えい不安」でも、その割合がそれほど高くない。したがって、サービス業が海外事業展開に際し、如何なる懸念事項があるのかを追加で調査することが求められている。

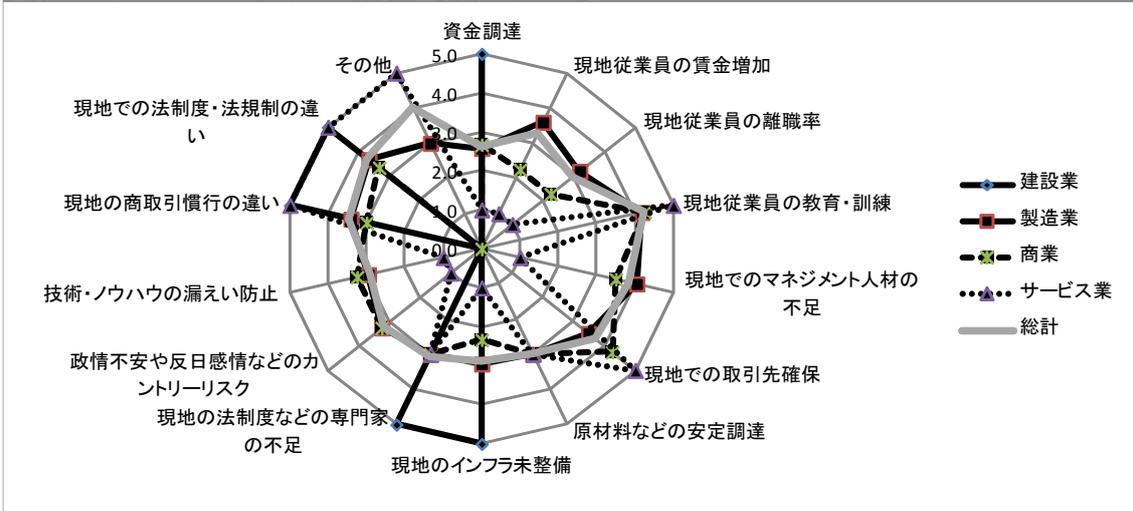
#### 第4節 産業分類別の海外事業展開を行う上での課題

他方、各産業で海外事業展開を図っている企業も少なからず存在していた。既述の通り、建設業が1社(14.3%)、製造業が29社(36.7%)、商業が6社(20.7%)、サービス業が1社(4.2%)である。これまで見てきた海外事業展開に際して生じる制約・懸念事項を克服した企業が、海外での事業活動を早急に停止してしまっただけでは問題である。前掲の図表4-5によれば、兵庫県内の中小企業でも、3社(3.6%)が「過去に進出したが、満足な結果が得られなかったため」、海外事業展開を取り止めている。したがって、そのような産業別の先駆的な事例である「海外事業展開をしている」企業における海外事業展開を行う上での課題も補足で見えていく必要がある。実際に海外事業展開を行った企業が感じた課題を列挙したものが図表4-7である。図表4-7を検討することは、国際化を行っている企業と行って

いない企業の課題に対する認識のギャップがどのようなものを把握することにも役立つ。

産業別に課題と認識している程度（1は最も低く、5が最も高い）の平均を確認すれば、次の通りになった。資金調達では、建設業が5.0、製造業が2.6、商業が2.7、サービス業が1.0、総計が2.6となった。したがって、建設業では「資金調達」に不安を抱えていることがわかった。「現地従業員の賃金増加」では、建設業が0.0、製造業が3.6、商業が2.3、サービス業が1.0、総計が3.3であった。そのため、製造業では「現地従業員の賃金増加」がやや懸念されていることが明らかになった。「現地従業員の離職率」では、建設業が0.0、製造業が3.2、商業が2.3、サービス業が1.0、総計が3.0となった。ここでも、製造業では「現地従業員の離職率」が多少問題と認識されていることが理解できる。「現地従業員の教育・訓練」では、建設業が0.0、製造業が4.2、商業が4.3、サービス業が5.0、総計が4.2であった。このように、多くの産業では、「現地従業員の教育・訓練」に困難を感じていることがわかる。「現地でのマネジメント人材の不足」では、建設業が0.0、製造業が4.0、商業が3.5、サービス業が1.0、総計が3.8となった。製造業や商業では、「現地でのマネジメント人材」が不足しがちであることが見て取れる。「現地での取引先確保」では、建設業が0.0、製造業が3.5、商業が4.3、サービス業が5.0、総計が3.7であった。そのため、商業とサービス業では、「現地での取引先確保」に関して懸念している企業が多いと言えよう。「原材料等の安定調達」では、建設業が0.0、製造業が3.0、商業が3.0、サービス業が3.0、総計が3.0となった。したがって、他の項目と比して、「原材料等の安定調達」には、強く危機意識を抱いている企業が少ないことがわかる。「現地のインフラ未整備（道路、電気、ガス等）」では、建設業が5.0、製造業が3.0、商業が2.3、サービス業が1.0、総計が2.9であった。このように、建設業では、「現地のインフラ未整備」が大きな懸案事項であることが理解できる。「現地の法制度等の専門家（弁護士・税理士・弁理士等）の不足」では、建設業が5.0、製造業が3.0、商業が3.0、サービス業が3.0、総計が3.1であった。そのため、建設業では、「現地の法制度等の専門家の不足」が問題となっていることが明らかになった。「政情不安や反日感情等のカントリーリスク」では、建設業が0.0、製造業が3.3、商業が3.3、サービス業が1.0、総計が3.2となった。したがって、「政情不安や反日感情等のカントリーリスク」は、海外進出を果たせば、それほど高くないことがわかった。「技術・ノウハウの漏えい防止」では、建設業が0.0、製造業が3.0、商業が3.3、サービス業が1.0、総計が2.9であった。そのため、「技術・ノウハウの漏えい防止」に関しても、際立って大きくないことが理解できる。「現地の商取引慣行の違い」では、建設業が5.0、製造業が3.4、商業が3.0、サービス業が5.0、総計が3.5であった。建設業とサービス業では、「現地の商取引慣行の違い」を強く課題だと認識していることがわかる。「現地での法制度・法規制の違い」では、建設業が5.0、製造業が3.7、商業が3.3、サービス業が5.0、総計が3.7となった。商慣行と同様、建設業とサービス業は、日本と異なる「現地での法制度・法規制の違い」に戸惑う企業が多いことが理解できる。「その他」では、製造業が3.0、サービス業が5.0、総計が4.0であった。

図表4-7 産業分類別の海外進出に際して生じる課題(平均値)



注: 各制約・懸念事項の程度を5段階で評価(1は最も低く、5が最も高い)している。

出所: アンケート結果に基づき、筆者作成。

上記をまとめれば、「海外事業展開をしている」企業における最も大きな課題とは、建設業が「資金調達」、「現地のインフラ未整備」、「現地の法制度等の専門家の不足」、「現地の商取引慣行の違い」、「現地での法制度・法規制の違い」、製造業が「現地従業員の教育・訓練」、商業が「現地従業員の教育・訓練」、「現地での取引先確保」、サービス業が「現地従業員の教育・訓練」、「現地での取引先確保」、「現地の商取引慣行の違い」、「現地での法制度・法規制の違い」であった。それに対し、最も課題と認識されていない項目は、建設業が「現地従業員の賃金増加」、「現地従業員の離職率」、「現地従業員の教育・訓練」、「現地でのマネジメント人材の不足」、「現地での取引先確保」、「原材料等の安定調達」、「政情不安や反日感情等のカントリーリスク」、「技術・ノウハウの漏えい防止」、製造業が「資金調達」、商業が「現地従業員の賃金増加」、「現地従業員の離職率」、「現地のインフラ未整備」、サービス業が「資金調達」、「現地従業員の賃金増加」、「現地従業員の離職率」、「現地でのマネジメント人材の確保」、「現地のインフラ未整備」、「政情不安や反日感情等のカントリーリスク」、「技術・ノウハウの漏えい防止」であった。

これらの結果は、「海外展開をしていない、または撤退した」企業の海外事業展開に際する課題と大きく異なる。図表4-8は、海外事業展開していない企業としている企業の課題に関する対応関係を提示したものである。図表4-8からは、海外進出後に生じる新たな産業毎の課題が浮き彫りになってくる。海外事業展開前後を対比すれば、建設業では、海外事業展開を行う中で「資金調達」、「現地の情報不足」、「商取引や法制度の違い」に懸念を抱くようになっている。製造業では、全体的に課題と認識している項目の比率が低下している。しかしながら、「その他」の項目からもわかるように、製造業でも未知の問題が浮上している可能性がある。商業では、「現地での販路開拓」、「現地での原材料不足」、「現地の情報不足」、「技術・ノウハウの漏えい防止」、「商取引や法制度の違い」を新たな課題として意識

している。サービス業では、「現地での取引先確保」、「商慣行や法制度の違い」が新たな懸案事項として挙げられている。そのようなことから、海外事業展開をしていない企業と、している企業の課題には明確な差異がある。したがって、海外事業展開を支援する場合には、海外事業展開をしていない企業に対する支援と、している企業に対するそれを厳密に区別する必要があると言えよう。

図表4-8 海外事業展開していない企業としている企業の課題に関する対応関係

海外事業展開していない企業の課題	建設業	製造業	商業	サービス業	総計	海外事業展開している企業の課題	建設業	製造業	商業	サービス業	総計
資金面	0.0	3.7	4.5	2.0	3.3	資金調達	5.0	2.6	2.7	1.0	2.6
人材面	0.0	4.4	4.5	3.5	4.2	現地従業員の賃金増加	0.0	3.8	3.1	2.0	3.6
						現地従業員の離職率					
						現地従業員の教育・訓練					
						現地でのマネジメント人材の不足					
現地での販路開拓	0.0	3.8	3.5	2.8	3.5	現地での取引先確保	0.0	3.5	4.3	5.0	3.7
現地での原材料不足	0.0	3.7	2.5	3.0	3.3	原材料などの安定調達	0.0	3.0	3.0	3.0	3.0
現地の情報不足	0.0	4.3	2.0	3.0	3.7	現地の法制度などの専門家の不足	5.0	3.0	3.0	3.0	3.1
技術・ノウハウの漏えい不安	0.0	4.0	1.5	3.7	3.6	技術・ノウハウの漏えい防止	0.0	3.0	3.3	1.0	2.9
商慣行や法制度の違い	0.0	4.6	3.0	3.0	3.9	現地の商取引慣行の違い	5.0	3.5	3.2	5.0	3.6
						現地での法制度・法規制の違い					
その他	0.0	0.0	0.0	5.0	5.0	その他	0.0	3.0	0.0	5.0	4.0

注：左側は図表6(海外展開していない企業)の各項目、右側が図表7(海外展開している企業)の各項目を示す。  
注：右側の平均値は各カテゴリーに属する項目の平均を表している

## 第5節 産業分類別の国際化支援策

以上を踏まえ、産業別の国際化支援策を明示してみる。まず、国際化支援策は、2つの段階に分割して考える必要がある。第1段階は海外事業展開をしていない企業を対象に、第2段階がしている企業に向けてである。このように分ける理由は、海外事業展開の段階に応じて望まれる国際化支援策の在り方が異なるためである。第1段階である海外事業展開をしていない企業に対する支援は次の通りである。建設業では、「国内の取引先から要望がない」ため、海外進出を検討していない企業が多いことが想定される。ただし、そのような取引先から要望がないという状態がいつまで継続するのかは定かではない。また、前掲の図表4-2に提示したように、すでに兵庫県内の1社の建設業者は、海外事業展開を行っている。それを受け、建設業においても、昨今のグローバル化の波に取り残されないよう、海外進出を検討すべき現状が垣間見える。したがって、建設業に関しては、セミナーや講習会を通じ、県内外で海外事業展開を行う先駆的な建設業者の事例を広く周知し、国際化を促すことが求められる。

製造業では、「商慣行や法制度の違い」、「人材面」、「現地の情報不足」、「技術・ノウハウの漏えい」を回避する支援体制を整備すべきである。製造業者は、取引先からのコストダウン要請等、今後も更なる海外事業展開を検討する機会が増加していくことが予想される。しかしながら、そのような機会に対して、製造業者は、「商慣行や法制度の違い」等から海外事業展開に二の足を踏む場合も多い。そのため、製造業に関しては、諸外国によって異なる上記の課題に関する情報提供機能を一層強化していく必要があると考えられる。

商業では、「資金面」、「人材面」をサポートする支援体制を構築することが求められてい

る。アンケート結果から、多くの事業者は、海外事業展開を図る前提としての経営基盤が脆弱であることがわかった。ただし、そのような事業者でも、取引先からの海外進出の要請がすでに生じていた。したがって、商業に関しては、金融面や人材面等の経営資源の不足を補う総合的な支援体制が要請される。

サービス業では、海外進出に際しての独自の制約・懸念事項が如何なるものかを解明することから始めなければならない。サービス業者は海外事業展開を検討している割合が製造業に次いで多い。これは、日本企業におけるグローバル化の展開が進出先国で国内同様のサービスを求めている背景をも裏付けている。それにもかかわらず、海外進出を検討するサービス業者の制約・懸念事項では、「技術・ノウハウの漏えい不安」や「人材面」をやや不安視しているだけに留まっていた。そのため、サービス業では、質問項目以外の産業固有の制約・懸念事項が存在する可能性がある。サービス業に関しては、そのような制約・懸念事項がどのようなものかを見出すことが問われている。

以上が産業別の海外事業展開をしていない企業に対する支援策である。全ての産業に共通する点としては、海外事業展開を行っていない企業に海外事業展開を選択肢として考慮するための積極的な経営姿勢を喚起することが重要になってくると言えよう。

第2段階である海外事業展開を行う企業に対する支援は下記の通りである。建設業では、「資金調達」、「現地の情報不足」、「商慣行や法制度の違い」に関する課題を取り除くことが求められている。とりわけ、「現地の情報不足」や「商慣行や法制度の違い」は、進出先国から得られる情報が不足することによって影響を受ける項目である。したがって、建設業に関しては、特定の業種に特化した諸外国の豊富な情報提供を心掛けることが必要となる。

製造業では、海外事業展開を行うことにより、展開以前に懸念を感じていた事項が後退する兆候がある。しかしながら、製造業でも質問項目に挙げられていない新たな困難に直面している恐れがある。そのため、製造業に関しては、個別の企業が抱える課題にきめ細かく対応できる柔軟な支援体制が求められている。

商業では、「現地での販路開拓」、「現地での原材料不足」、「現地の情報不足」、「技術・ノウハウの漏えい防止」、「商取引や法制度の違い」等各種の国際化に伴う問題が発生している。経営資源が限られている事業者では、いずれも単独で克服することが困難な課題である。したがって、商業に関しては、製造業に比してサポート体制が充実していないそれらの支援体制を一層拡充していくことが必要となる。

サービス業では、現地での「取引先確保」、「商取引や法制度の違い」が懸念事項として浮上している。建設業同様、上記のサービス業者の課題は、生活習慣等も含めた進出先国への正しい理解を深めることにより、ある程度緩和されるものである。そのため、サービス業に関しては、海外事業展開を希望している諸外国に関する定期的な勉強会等を開催することが効果的である。

上記のように、国際化の課題は産業毎や海外事業展開前後で大きく異なり、望まれる支

援策も違う。しかしながら、各々の産業では、国内の存立基盤を維持していくためにも、海外事業展開を視野に入れて行動する状況に達していることも事実である。行政は、そのような中小企業の事業活動を献身的にサポートするため、産業別・国際化の段階別に相応しい支援策が如何なるものかを常に問い続けることが重要となってくるであろう。

## 第5章 日本企業の海外展開とマーケティング課題<sup>14</sup>

### 第1節 はじめに

JETRO（2010）によると、8割を超える日本企業が現地市場開拓を積極的に進める方針であるとの調査結果が示されている。国内市場が成熟化し、新興諸国が経済成長する状況下で、日本企業は中小企業も含め、国際化に積極的に取り組んでいく必要がある。中小企業庁『中小企業白書 2009年版』に、中小企業の海外販路開拓について興味深い分析が紹介されている。業績の良い企業は海外も含めた新規販路を開拓している企業が多い傾向にあり、中国、ASEAN10をはじめとするアジア地域向けの輸出割合が高い。また、海外に海外展開（子会社または関連会社を設置）し、あるいは直接輸出を行っている中小企業の売上高営業利益率の高いことが示されている。間接輸出も含めて海外市場開拓は、企業業績の向上につながることを示唆されている（pp. 88 - 94）。とりわけアジア市場に対する関心は高まっているが、いまだに市場としての中国に対する関心の高さが理解できる。

しかし、後述するように需要拡大する中国市場において、先進国のグローバル企業だけでなく、成長著しいローカル企業との競争も厳しくなっており、日本企業は多くの課題に直面している。その状況に加えて所得の向上に伴う新たな中間層（「新・中間層」と称されることが多い）といわれるボリュームの多い購買層（以下、「ボリューム・ゾーン層」と言う）が台頭してきており、この層への取り組みが、競争優位の確立には重要な課題となってきた。今まで、我が国で紹介されてきた成功事例の多くは、相対的に所得の高い上海や北京等の1級都市や2級都市の富裕層を主要ターゲットにして、ブランドを育成しながら日本製品の特徴である高品質・高性能や信頼度の高さ、サービス水準の高さ等訴求して着実に消費者を育成していくというモデルの特徴があった。このモデルは、一昔前のように一部の富裕層向けの市場のみをターゲットとする時期には有効だったかもしれないが、ボリューム・ゾーン層が成長してきている時期にはいくつかの難点がある。それは、彼らに適した価格帯に引き下げるためには、規模の経済性や経験効果を楽しみながらコストを低減しつつ、さらにブランドの認知度を高めていく必要があるからだ。中国のエアコン市場では、高価格、高品質の代名詞として「空調のベンツ」と評されるダイキン（大金）のブランド・イメージは高く、市場価格の2倍から2.5倍の価格帯で富裕層向けに販売されており、日系企業の成功例として頻繁に紹介されてきた。そのダイキンが、エアコン市場で中国トップ企業の「格力電器」と業務提携し、新・中間層の対応や中国市場でのシェア拡大を狙うために、生産を倍増し地方中核都市への販売を拡大し始めている。

このように、中国市場における日本企業のマーケティングの取り組みは、新たな段階を迎えているといっても過言ではない。今までは、富裕層という所得も生活レベルも高いご

---

<sup>14</sup> 本稿は、太田一樹・唐 慎睿（2012a）「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析」『大阪経大論集』（第63巻第3号）および太田一樹（2012b）「中小企業の国際化とアジア新興市場への対応」

く限られた顧客層をターゲットにしていたが、所得も生活レベルも中間的だがボリュームが多い「新・中間層」に焦点を当てたマーケティングをしていく必要性が高まってきている。と同時に、生活水準の高い1級、2級都市から、内陸部の地方都市へと地理的にも拡大していく必要がある。

そこで、新たな段階を迎えた中国市場の動向を鳥瞰し、その市場ではどのようなマーケティングが必要とされるのか、また日本企業にどのような課題が新たに生じてくるのかについて、中小企業に限定せずに分析をする。これらの議論を踏まえ、後半で中小企業の特徴を考慮して中小企業のマーケティング課題と今後の対応について提言する。

## 第2節 中国市場の特性と動向

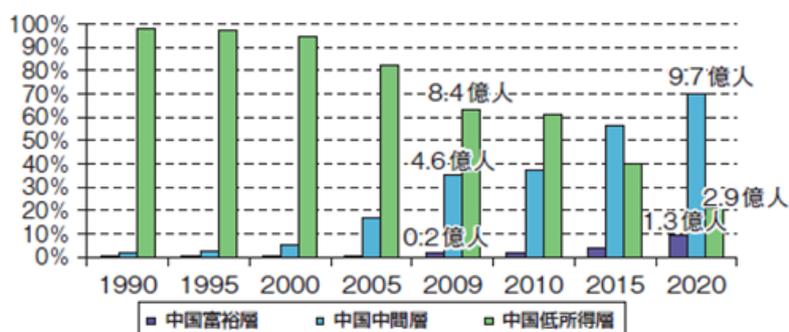
中間層の台頭や消費者の可処分所得の向上に伴い中国市場の魅力は高まっている。『通商白書 2009年版』によると、アジア地域で世帯可処分所得が年間5000ドル以上35000ドル未満の人々が急増しており、中国では'08年時点で4億4千万人と推定されている。また、『通商白書 2010年版』では、2009年から2020年にかけて中国における富裕層が約1.1億人(7%)増加、中間層は約5.1億人(35%)増加し、2020年には富裕層・中間層合わせて12億人強になるとの予想が紹介されている(図表5-1参照)。ここで、富裕層とは所得が35,000ドル以上の階層を、中間層とは所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の階層をさしている。アジアを中心とする新興国の市場においても中間層の拡大が予想されているが、こと中国は人口規模が大きいこともあり、世界中の企業から注目されている。ブーズ・アンド・カンパニーのシニア・パートナー兼中国オフィス会長のTse, Edwardは、長年のグローバル企業に対するコンサルティング経験をもとに中国市場における企業の成功の条件について企業事例を交えながら論じているが、彼はグローバル企業にとっての中国の重要性についても次のように述べている。少し長いが引用しておこう。「中国と似ている国はどこにもない。中国ほど多数の機会と課題を抱えている国はどこにもない。そして今ほど中国進出が重大な時はない。しかし、矛盾しているようだが、中国戦略とは中国に進出するための戦略ではない。グローバル事業全体を創り上げ、歴史上初めて起きつつあること、つまりグローバル事業を一貫した統一体へと統合していくことに準備するための戦略なのである」(Tse, Edward (2010)、p. 263) と。このように、中国市場の需要拡大に伴う売上増だけに焦点を当ててではなく、グローバル事業を組み立て完成していく上で中国を無視することはできないことを主張している。

一人当たりGDPが1万ドルぐらいい超えると、エンゲル係数の低下を介して消費にゆとりが生じ、基礎的消費(生活するのに必要不可欠な衣食住の消費)から選択的消費(旅行や教養・娯楽等)が増加する傾向にあると言われる。そのような都市が年々増加し人口数に換算すると日本の人口を上回るとの調査結果もあり、中国市場の拡大に伴い、製造業だけでなく小売業やサービス業等の進出も増えている。

---

『中小企業季報』(2012 No3)に加筆修正したものである。

図表 5—1 中国における富裕層や中間層の人口動態



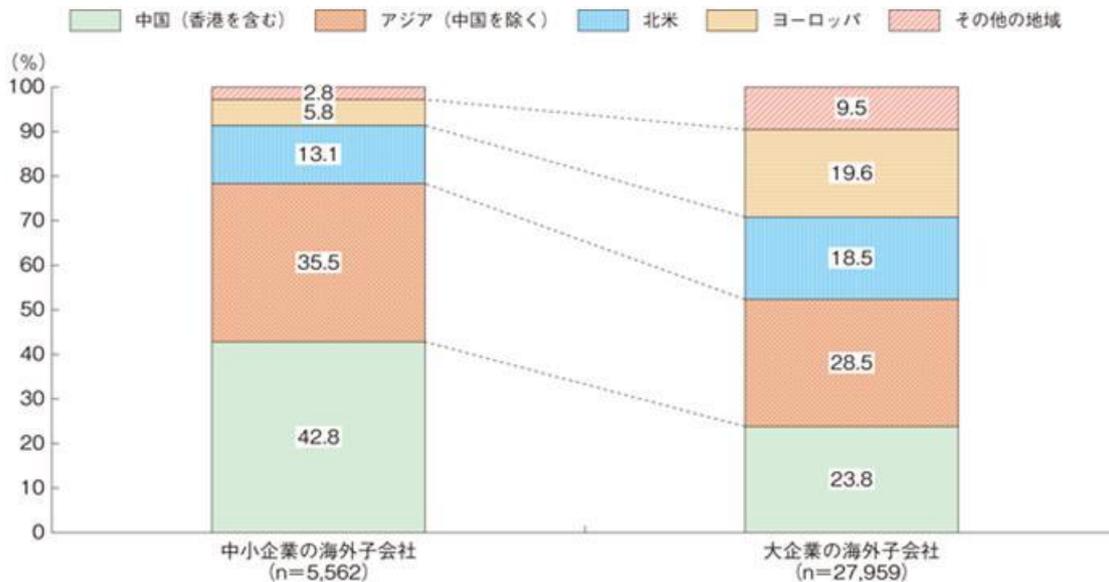
出所：通商白書（2010）p. 294

### 第3節 中小企業の国際化の現状と課題

#### （1）中小企業の国際化の現状

主に中小企業を対象として国際化の現状と動向について概観しておこう。ここでは、輸出企業も含むものとする。『中小企業白書（2012年版）』から輸出企業（中小製造業）の数と推移をみると、2009年で5937社と全製造業に占める比率は2.8%であるが、年々、企業全体に占める割合が増加している。また、同白書では、中小企業の直接投資企業の割合を推計しており、企業全体で0.51%である。業種別でみると、「製造業」が1.36%で最も高く、次いで「情報通信業」（1.23%）、「鉱業」（1.15%）である。卸売業で1.02%、小売業で0.13%、飲食店・宿泊業で0.11%である。次に、全体（大企業と中小企業の合計）に占める中小企業の直接投資企業数の割合をみると、2001年で68.2%、2006年で70.6%、2009年で70.6%と、約7割が中小企業の直接投資企業であることが分かる。中小企業の海外子会社の地域構成をみると、42.8%の企業が中国（香港含む）に子会社を設立する等全体の8割近く（78.3%）がアジアに子会社を設立している（同白書）。大企業の場合はアジア地域全体で5割強（52.3%）であり対照的である（図表5—2）。

図表 5-2 中小企業の海外子会社の地域



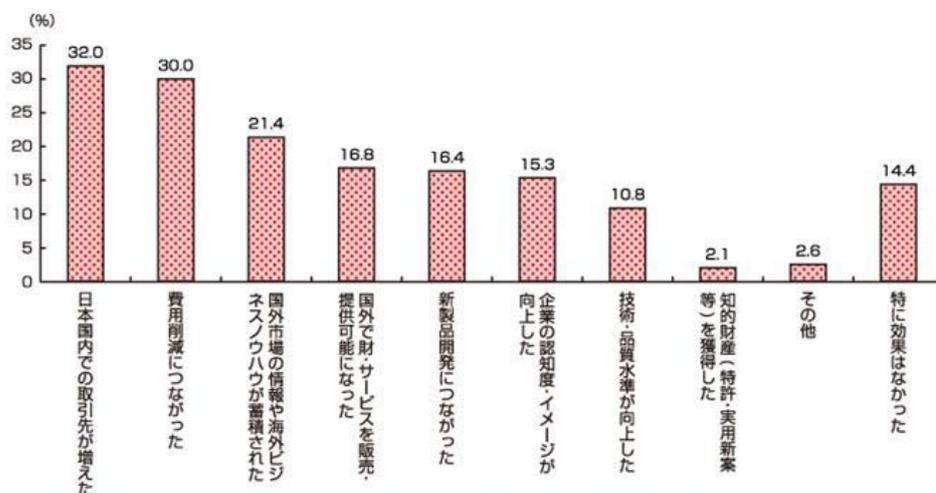
資料：経済産業省「平成22年企業活動基本調査」再編加工

出所：出所：中小企業白書（2012）p. 81

また、中小企業の子会社の業種構成をアジア地域と北米、ヨーロッパ地域に分けてみると、製造業の占める比率がアジア地域で69.4%、北米、ヨーロッパ地域で40.2%であり、アジア地域に製造業の子会社が多く立地していることが分かる（同白書）。最も重視している直接投資先については、販売拠点設立先企業の回答では中国とする企業が半数以上（53.8%）を占め、生産拠点設立先企業でも中国とする企業が6割近く（58.2%）を占めている（同白書）。

以上みてきたように、上記の白書の統計を見る限り、輸出企業割合が2.8%、直接投資企業割合が0.51%と、全体としてみると中小企業の国際化は極めて遅れている状況にあると言わざるを得ないが、規模別・業種別に大きな格差がみられることもその要因の一つである。他方、中小企業は消費地としての国外市場にどのような意識を持っているのだろうか。『中小企業白書（2011年版）』では「国外に財・サービスを販売・提供している企業」と「国外に財・サービスを販売・提供していない企業」に分けて、その魅力を調査している。その結果によると、「魅力を感じる」と回答した企業は前者で37.9%、後方で12.0%である。「どちらかという魅力を感じる」の回答を加えると、前者で75.0%、後方で36.9%であり、両者にかなりの格差が生じている。海外とかかわりを持つことの効果として、「日本国内での取引先が増えた」（32.0%）、「費用削減につながった」（30.0%）、「国外市場の情報や海外ビジネスノウハウが蓄積された」（21.4%）との回答が多い（同白書、図表5-3）。いずれにしても、上記で検討したようにグローバル化が進展する状況下で、中小企業の国際化の遅れとともにその格差が大きな課題である。

図表5-3 外国と関わりを持つことによる中小企業への効果



資料：中小企業庁委託「国外市場の成長の取り込みに関する調査」（2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）  
 (注) 1. 国内において、外国と何らかの関わりを持つ中小企業のみを集計している。  
 2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

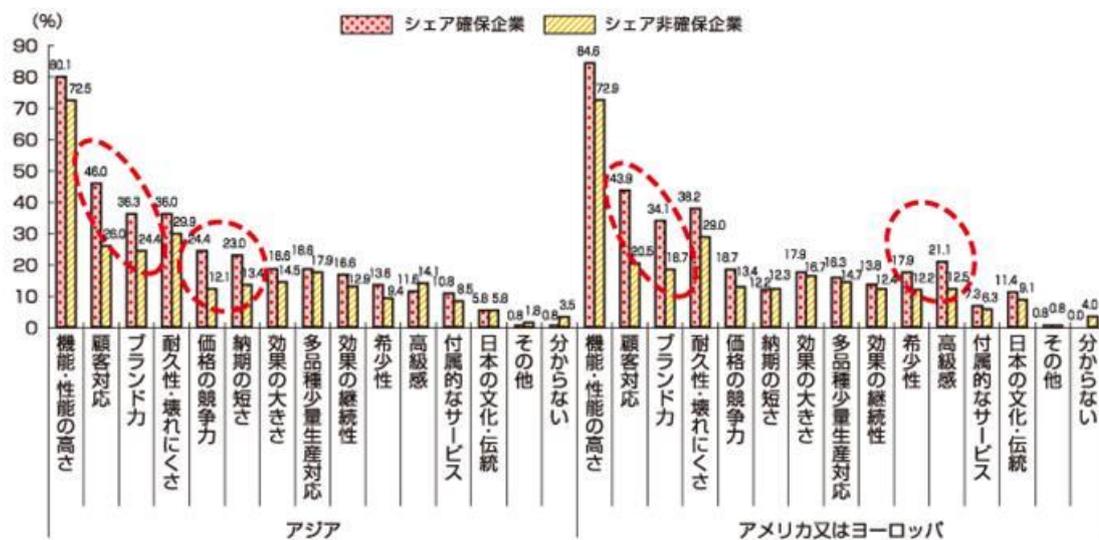
出所：中小企業白書（2011）p. 282

## (2) 国際化企業の経営課題

次に、国際化している中小企業の現状と課題について見ておこう。海外展開の増益効果であるが、「輸出は企業利益を増加させる」に対して賛成する意見（「全くそう思う」と「まあそう思う」の合計）は6割強（62.4%）、「直接投資は企業利益を増加させる」の賛成意見は56.1%である（『中小企業白書（2012年版）』）。現地で提供している商品について、中小企業はどのように認識しているのだろうか。ここではアジア市場についてみると、現地市場で競合する財・サービスと比較した品質水準は高いと認識している企業は8割近く（78.7%）を占め、価格水準において高い（「大幅に高い」と「若干高い」の合計）とする企業は65.4%である（『中小企業白書（2011年版）』）。他方、現地の主要販売先が重視する嗜好（回答企業の認識）をみると、「機能・性能の高さ」を「とても重視する」が53.7%（「やや重視する」は37.1%）であるが、価格の安さについては「とても重視する」が44.8%（「やや重視する」は35.6%）である。これらの結果を比較すると、品質面においては市場ニーズに適応しているが、価格については不適応を起こしているものと推測できる。そのことが、市場シェアを確保できないという結果を招いている要因の一つである。市場シェアを確保できているとする企業は15.6%であり、拮抗しているを含めても4割弱（35.8%）が目的を達成できていないことが示されている。また、販売額の傾向においても、「大幅な増加」が7.2%と1割にも満たず、「若干の増加」を含めても増加している企業は4割強（44.7%）である（同白書）。この結果は、国際化は直接利益だけでなく間接的な利益も日本本社にもたらしているものと推察されるが、こと現地市場での状況を見る限り、価格競争が厳しく客単価の低下を考慮したとしても、アジア市場の需要の伸びを考えると、苦戦しているといわざるを得ない。では、シェアを確保している企業とそうでない企業との相違は何だろうか。『中小企業白書（2011年版）』での結果を分析すると、現地企業からの情報収集や現地市場視察、市場調査等による情報の収集・分析の重要性や主要販売先の要望等へのきめ細かな対応が

大切であることが読み取れる。また、シェアを確保している企業は、「機能・性能の高さ」だけでなく、「顧客対応」や「ブランド力」「価格の競争力」も強みにしている企業が相対的に多いことが示されている（図表5-4）。

図表5-4 シェア確保企業とシェア非確保企業の自社の強みの比較



資料：中小企業庁委託「国外市場の成長の取り込みに関する調査」（2010年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

(注) 1. 現地での市場シェアの確保状況について回答した中小企業のみを集計している。

2. ここでいうシェア確保企業とは、市場シェアを「確保できている」と回答した中小企業をいう。

3. ここでいうシェア非確保企業とは、市場シェアを「拮抗している」又は「確保できていない」、「分からない」いずれかに回答した中小企業をいう。

4. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

出所：中小企業白書（2011）p. 275

さらに、効果的な海外販路開拓の取組みとして「販売拠点が無い輸出企業」と「販売拠点が有る輸出企業」に分けてみると、両者ともに「現地向けの商品開発」や「研究開発を通じた自社製品の差別化」、「低価格品の充実」を挙げる企業が3割以上であるが、「販売拠点が有る輸出企業」において「現地法人設立による営業力強化」（38.2%）を一番に挙げている点は注目に値する（『中小企業白書（2012年版）』）。最後に、海外に拠点を設置することの効果についてみておこう。販売拠点設立による事業運営上のメリットとしては、「現地での販路拡大」が7割弱（68.9%）を占め、次いで「コストの低減」（43.3%）、「既存の取引先の維持」（38.6%）「現地の生の情報の収集」（37.5%）であり、生産拠点設立による事業運営上のメリットとしては、「コストの低減」が66.8%と最も多く、次いで「現地での販路拡大」（56.3%）、「既存の取引先の維持」（36.7%）、「国内での販路拡大」（25.7%）である（同白書）。現地法人が直面している商取引面の課題・リスクについて、「販売拠点保有企業」と「生産拠点保有企業」に分けてみると、両者ともに、「現地におけるマーケティング」や「現地における品質の管理」、「現地ニーズの把握・情報収集」を挙げる企業が多い（同白書）。

### (3) 新興市場におけるマーケティングの課題

ここでは、新興国の市場の代表として、中小企業の関心の最も高い市場である中国を取り上げることにする。中国市場において、日本企業はどのようなマーケティング戦略を採用すべきなのだろうか。いくつかの報告書等の企業事例を見ると、従来のように限定された高価格帯の市場をターゲットにして、それに適したチャネルを構築していくという戦略が、特に中小企業にとっては有効な戦略の一つであることが示されている。

しかし、留意すべきは富裕層を対象として、ローカル企業と差別化するために日本の高品質・高機能を訴求して高価格帯で販売するという戦略を全ての中小企業が採用しているわけではない。また、台頭する中間層に向けて価格の安いブランドを提供する企業の例もある。タオルやバス雑貨用品で高級ブランドの地位を中国で確立している内野株式会社は大衆百貨店では、高級店で展開する“Bath Designs”とは別の“Bath Collections”のブランド名で高級品より2~3割安い価格で販売することを計画しているという（日本政策金融公庫総合研究所（2010））。

今後の市場動向を考慮すると、新興国においては中間層の台頭に伴い、ボリューム・ゾーン層を開拓することが、競争優位上重要となってきた。日本貿易振興機構（2011）での調査から中国市場に対する日本企業の取組みを見ると、製造業では、中小企業も含め「ニューリッチ・中間層」をターゲットとする比率が高い（図表5-5）。将来についても、中小企業も含め半数以上が「ニューリッチ・中間層」をターゲットにするとの回答が多い。製造業と非製造業、大企業と中小企業とではやや傾向は異なるが、概して「富裕層」から下位層へ、つまりボリューム・ゾーン層を市場開拓していこうとする日本企業の姿を読み取ることができる。

図表5-5



出所：日本貿易振興機構（2011），p. 22

この背景には、ローカル企業の技術力向上による上位市場への進出や欧米企業等との競合の激化があるものと思われる。これまで、事例を踏まえた経験則に基づき、中小企業の市場参入においては日本企業としての強み（高品質・高機能）を活かしてニッチな市場、それも価格が高くて富裕層を対象とした市場に参入することが有効であると、よく指摘されてきた。しかし、中国市場での企業成長を前提とすれば、この経験則が過去のように一定の効果を持ち続けるかについ

ては若干の疑問が残る。

#### 第4節 中小企業の課題と提言

新興国市場における日本企業の経営戦略について天野（2009、2010）はいくつかの課題を提起している。その主なものは、①日本製品と現地のニーズとがミスマッチをおこしていること、②新興国市場での日本企業の製品仕様は、現地のニーズを反映していないこと、あるいは過剰品質の製品を提供している可能性のあること、③イノベーターのジレンマが発生していること、④市場特性と適正品質の分析が不十分であること、⑤経営資源の再分配と組織能力開発が不十分であること、等である。また、当初、市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを奪われてしまうという「新興国戦略のジレンマ」がみられると指摘する。

また、Tse, Edward (2010)では、「徐々にブランド・ロイヤルティを育成していくという従来型の消費発展パターンは、中国のこれまでの成長スピードによって崩壊した。中国では生活必需品からぜいたく品、ローエンドからハイエンドの製品へとあらかじめ決まった順序で製品が登場するのではなく、すべてがほぼ一斉に姿を現す」（p. 70）ので、国外で開発された従来のマーケティング手法では対応は困難であることを指摘する。なぜなら、中国の消費者は、消費生活の経験が乏しいこともあり「気まぐれで、即座にブランドを変えたり、往々にして価格だけで買い物をする。その一方で非常にブランド志向が高く、知名度の高いブランドを購入することで、結局は経済力を自慢したい層が高所得者層で急速に拡大している」と指摘する（pp. 70-71）。さらに、「中国の消費者はおそらく世界中のどの市場より多種多様なブランドと製品からほしいものを選ぶことができる。中国ほどの国土と人口を抱える国にとって、当然ではあるが、中国の市場は本質的にグローバルであると同時に、伝統的な習慣と嗜好に根差した地方色がきわめて豊かで、地域ごとに全く違う様相を呈する」（p. 69）とも中国市場の特徴を指摘する。

最後に、上記で紹介した調査報告書や理論研究の成果、さらに筆者の現地調査を踏まえて、中小企業の課題と今後の戦略についていくつか提起しておこう。

①中国市場にはグローバル・ブランドだけでなく各国・各企業のブランドが溢れており、まずは製品の知名度を高める努力が必要である。また消費生活経験が少ないのでテレビCMだけでなく、イベント等を通じて実際の体験を促進させるような取り組みが大切である。とりわけ、ボリューム・ゾーン層向け商品においては、知名度を上げるために、広告やチャネル開拓にメリハリの利いた投資が重要となる。日本企業は、中国企業や欧米系企業に比べて、マーケティング費用の投下が極端に少なくそのことがその後の売上高の大きな相違につながっていることや、中国事業へのコミットメントが相対的に低いとの報告もよく見聞する。中小企業の場合、大企業のような多額な投資は難しいが、中小企業の柔軟性や

小回り性を活かし特定の分野を深耕するためにメリハリの効く投資をすれば、日本国内よりも大きいビジネスチャンスが潜んでいるものと思われる。

②ブランド構築においては綿密なマーケティング・プランと地域事情に応じた機動的な対応が必要である。それは、日本と異なり巨大市場であり、かつ地域によって習慣と嗜好が大きく異なるからである。したがって、特定の地域に限定する等して市場占有度を高めることができれば、大企業よりも高い収益率を確保できる可能性はある。

③中国の消費者、特にボリューム・ゾーン層の消費者は、消費生活経験が少ないために、商品選択時に内部探索よりも外部探索（外部情報源の情報を探索）を重視する傾向が強いと推察される。外部探索の情報源としてはブランドや友人（知り合いではなく親友）と家族の役割は大きいものと推察される。中国の百貨店や外資系スーパー等の売り場で、商品を手に持ちながら携帯電話をかけている光景をよく目にする。これは、商品知識について友人や家族に問い合わせていることが多いということである。中国では友人や家族が持っている（あるいは知っている）ブランドが「有名なブランドである」との認識があるようだ。ITを活用する等してブランド価値を高める工夫が大切になる。

④商品の持つ意味（ブランドと使用者との関係性）を丹念にリサーチして、商品開発やマーケティング企画を行う必要がある。この点は、日本市場でもそうであるが、特に地域特性が多様である中国においてはそうである。大橋直子・小山諭（2008）でも、「同じ製品であっても必ずしも日本と同じような使われ方をしているとは限らないこと」（P.195）や「中国ならではのユニークな価値観の1つに『面子』があること」（P.196）等が指摘されており、生活シーンや使用者心理にまで深く踏み込んだ丹念なリサーチが求められている。

#### （参考文献）

- ・天野倫文・新宅純二郎（2009）「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」東京大学モノづくり経営研究センター
- ・天野倫文（2010）「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論——非連続な市場への適応と創造——」『国際ビジネス研究』（第2巻第2号）
- ・エドワード・ツェ／アンドリュー・ケイニー（2011）「中国における勝ち組ローカル企業からの挑戦」, 後藤将史訳『Management Journal』（Vol.18）2011Autumn, Booz&Company
- ・中沢孝夫（2011）『グローバル化と中小企業』筑摩書房
- ・大橋直子・小山諭<博報堂中国マーケティング研究プロジェクト>（2008）『中国で成功するマーケティング』日本経済新聞社
- ・太田一樹（2011）「国際化への取組みが企業成長を促す」『商工金融』（第61巻第3号）
- ・太田一樹・唐慎睿（2012a）「中国市場におけるマーケティングの成功要因の分析」『大阪経大論集』（第63巻第3号）

- ・太田一樹 (2012b) 「中小企業の国際化とアジア新興市場への対応」『中小企業季報』(2012 No3)
- ・Tse, Edward (2010) ,The China Strategy, Booz&Company (ブーズ・アンド・カンパニー 訳 (2011) 『中国市場戦略』 日本経済新聞社

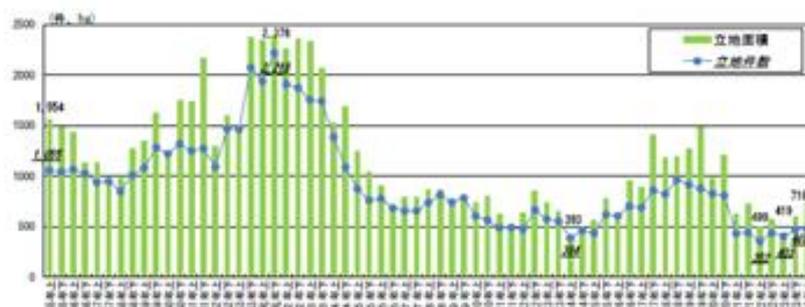
## 第6章 日本企業の現地における人材育成、人材確保

—中国・蘇州の人材コンサルティング企業のインタビューを中心に—

### 第1節 はじめに

現在の景気動向について、2008年のリーマンショック以降、立ち直りの動きもあったが、多くの経営者の方々から、予測不能との声をよく聞く。しかし、こうした時勢にも係わらず国内における企業の立地件数は昨年より若干ではあるが、東北地域の復興需要もあり、伸びている<sup>15</sup>。

図表6-1 工場の立地動向



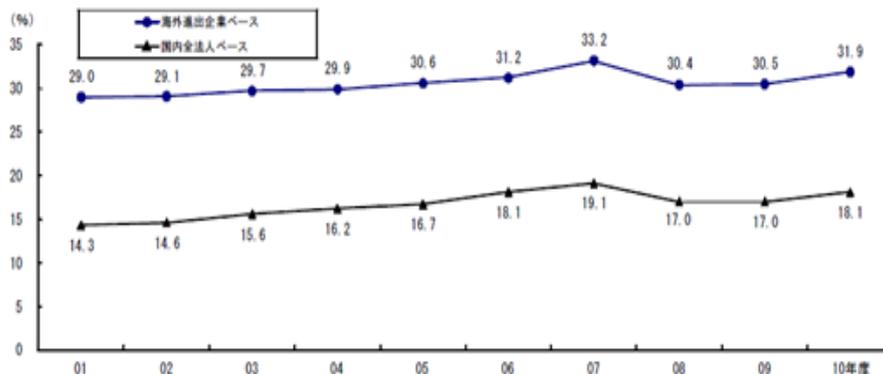
出所：経済産業省「平成24年度上期における工場立地動向調査について（速報）」

日本企業の海外への新規進出は、海外生産比率で見ると、2007年度の30.4%から2010年度31.9%と微増してきている。また、現地法人分布におけるアジアは11,497社と全地域の60%強を占め、なかでも中国は5,565社（全地域に占める割合29.9%）であり、ベトナム、インド等のその他アジアは743社（同4.0%）と全地域に占める割合は拡大傾向にある<sup>16</sup>。

<sup>15</sup> 経済産業省（2012a）

<sup>16</sup> 経済産業省（2012b）

図表6-2 海外生産比率の推移（製造業）



出所：経済産業省（2012）

わが国産業の空洞化が問題となって久しいが、こうした現状を見る限り、国内立地に向けた産業政策を実施する一方、国外での企業展開も無視できる状態ではないだろう。また、企業訪問をしている時に、必ず「海外進出」「海外取引」が話題になる。グローバル化に対応するため、中小企業の海外進出は、もはや企業活動の定番となりつつある。しかし、中小企業が海外進出に取り組む際、多くの課題がある。特に、現地での人材確保や人材教育は、日本国内とは様相が異なり、その対応に大変苦慮している姿が見られる。

本章では、中国・蘇州地域を対象に、中小企業の海外進出の必須化に対応した人材育成及び確保について、中国・蘇州の日系中小企業及び日系人材コンサルティング企業のインタビュー調査を通して、日本企業（中小企業）の人材育成、確保に関する現状と課題を検討し、今後の中小企業における海外進出の可能性について論じる。

## 第2節 蘇州経済の概要—蘇州工業園区を事例に

### (1) 経済成長を支える開発区制度

中国は、この四半世紀、平均9%を超える経済成長を実現し、世界第3位の貿易規模と第4位の経済規模を持つ経済大国となり、「世界の工場」と言われている<sup>17</sup>。中国経済を牽引してきたのは、香港、マカオなどを中心とする珠江デルタ経済圏、北京、天津などを中心とする京津経済圏、そして本章で紹介する蘇州の位置する江蘇、上海などを中心とする長江デルタ経済圏などの三大メガロポリスである。いわゆる、中国政府の改革・開放後、このメガロポリスはインフラを積極的に整備し、投資誘致を盛んに行い、巨大な集積をつくり上げた（周、2007）。そして、集積の核となったのが、開発区の実在である。開発区制度は、1980年に経済特区の設置により始まったとされ<sup>18</sup>、その後経済技術開発区、高技術産業（ハイテク）開発区、保税區、輸出加工

<sup>17</sup> 2005年に中国は、世界のパソコンの83%、携帯電話の35%、デジタルテレビの48%、VTR/DVDプレイヤーの63%、自動車の8%、粗鋼の31%などを生産している（周、2007）。

<sup>18</sup> 太田（2003）

区が設けられた<sup>19</sup>。現在、中国国内のすべての都市に開発区があり、国家レベルから省、市、県及び郷鎮レベルなど様々な形態があり、その数は2003年末で6,015カ所あるといわれている<sup>20</sup>。

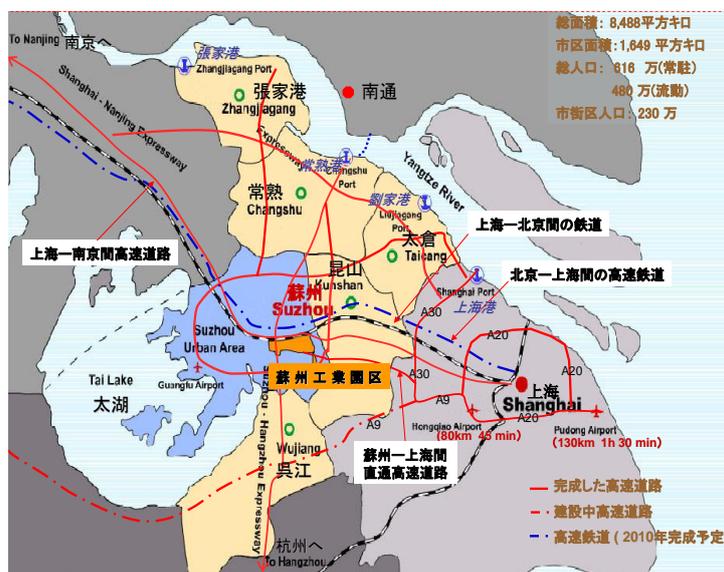
## (2) 蘇州市

蘇州市へは、上海から高速道路で西へ1時間程度の距離であり、経済活動が活発化しているよう  
 で大型トラックの交通量も多く、道路沿いに多くの日系企業の工場が目に入ってくる。

蘇州市は、高新技术産業開発区をはじめとする7つの区と昆山、常熟などの5つの市県から成り立ち、蘇州市の戸籍総人口はすでに630万人を超え、昨日、蘇州市の公安局によると、現在までのところ蘇州市の戸籍総人口はすでに630万人を数え、常住人口も1000万人を超える美しい水郷風景と庭園で知られる古い歴史のある景勝地として知られ、“東洋のベニス”ともいわれている。

一方、蘇州は中国国内でも経済発展の目覚ましい都市でもあり、蘇州経済の規模は上海、北京、広州に次ぐ第4位に位置し、シンガポールと共同で設立された「蘇州工業園区（以下、園区。）」と地元主体で設立した「蘇州国家ハイテク産業開発区（通称：新区）」という二つの国家レベルの開発区があり、欧米、日本、台湾、韓国など、多くの大手企業が生産拠点を設けている。

図6-3 蘇州工業園区位置図



出所：蘇州工業園区管理委員会

<sup>19</sup> 藤田 (2008)

<sup>20</sup> 周 (2007) は、開発の原動力となったのは、地域間競争であり、経済成長の代償として、農民、耕地、大規模な乱開発などの深刻な問題をもたらしていると指摘している。

### (3) 蘇州工業園區

蘇州工業園區管理委員会招商局のプレゼンの第一声は、「蘇州工業園區は単なる工業団地ではなく、まちづくりをしています。」であった<sup>21</sup>。園區は、1994年に中国とシンガポール政府の合作プロジェクトとして発展してきた。管轄面積は約300 km<sup>2</sup>、現在その約半分にあたる約130 km<sup>2</sup>の開発を終えたに過ぎない(写真1)。これまでの投資規模は、外資企業で563億米ドル、約2,000社が進出し、うち日系企業が約300社、在留邦人は約5,500人を数え、年々増加している。エリアの区分としては、居住エリア、商業エリア、企業エリアが配置され、中国国内における各エリアが共存する新しいまちづくりが先導的に実践されている。

園區の特徴は、教育、医療、金融、娯楽等の充実度が他の地域よりも高く、特にシンガポール政府との合作事業であることから、中国政府の一方的事情で政策が変わらない安定性は大きな魅力であろう。2つ目に、園區管理委員会のサービスセンターにおける会社設立や水道、電気等の迅速な手続きはもとより、園區は蘇州市という自治体の組織の一部の位置づけだが、省政府所管の外事管理権限を保有していることから、パスポートの発給、外資系企業の社員が就労のために入国する際のインビテーションの認可発行も可能とするなど、徹底したワンストップサービスによる支援を行い、立地企業が望む工場設立・操業への時間とコストの削減に対応している。3つ目に、中国国内で唯一労働者のための積立金制度(日本の厚生年金に該当)があり、労働者達にとって、大きな魅力になっており、園區への労働希望者は後を絶たないようだ。つまり、労働者の確保は容易であり、進出企業にとっても大きな魅力となっている。4つ目に、まちづくりとしての総合計画により実施されていることから、電気の十分な供給などインフラの充実はもとより、すべて地下埋設で対応され、景観が配慮されている。日本でもこのような、整然と整備された美しいまちは類がないだろう。また、園區管理委員会の方々は、堪能な日本語でとてもフランクかつ細やかな対応であり、工場進出を促す姿勢の好例として印象的であった<sup>22</sup>。

写真1 蘇州工業園區遠望



(筆者撮影)

<sup>21</sup> 蘇州工業園區への視察は、2007年及び2012年に実施し、紹介する企業数などの数字もその当時の視察資料に基づき掲載している。詳しくは、蘇州工業園區 HP を参照。<http://www.sipac.gov.cn/japanese/>。

<sup>22</sup> 園區全体で、日本語のできる政府職員の総勢は、約40名を擁し、とりわけ中小企業への丁寧なサポートを行っている。

図6-4 蘇州工業園区全体企画図（都市計画）



出所：蘇州工業園区管理委員会

### 第3節 中小企業の中国進出の現状（S社（本社：兵庫県尼崎市））

#### （1）S社の概要

S社は、親会社（本社：尼崎市）と協力企業の共同出資による中国現地法人として、2004年に敷地面積10,000 m<sup>2</sup>、建築面積5,000 m<sup>2</sup>の工場を建設し、主に農業機械向けの部品組立・加工などを業務としている。現在のスタッフは約100名、統括する役職（総務部長）には現地採用の日本人（中国上海の大学卒）を雇用している。製造されている部品は、主に農業機械メーカーに供給されているが、その数は年間約5万点にも上り、年々増加傾向にある。また、今後の展望として、約300アイテムに上る部品の総ての内製化を目指し、部品メーカーとしての確立を目指している。

#### （2）人材育成と人材確保

S社における工場内での仕事の割り振りは、基本的には女性は組み立て、男性はチェック工程を担当している。これは女性のきめ細やかさがその商品の出来栄に反映するためであろう。工場に入ると各人の被っている帽子に目が向いた。オレンジ、ブルー、グレーの3色である。

S社では、勤務年数が1年以上かつラインの優秀生の社員を班長としてブルーの帽子を与え、主に組み立ての技術指導をしている。また、オレンジの帽子は組み立て後の製品の品質を保持するための重要なポジションである検査工程部門の社員に被らせるなど、社員のやる気と育成の観点から色分けされている

また、検査工程部門と同時に大切なポジションが資材管理部門であり、中国における品質を保持していくためには、大変な労力が必要なようであり、実際に各部材の提供企業に出向き、旭隆に入荷する部材の品質と納期を調整している。

次に、現在の人材確保の手法として、社員の募集はネットと民間（中国ローカル）の斡旋企業への依頼が中心である。以前は、ネットが多かったが、採用時期と人数などが確実に確保できる点で民間斡旋業者から確保するケースが増加している。

園区は、前述したように社会保障制度が充実しているため、労働者の雇用については、他地域と比べて集めやすいようである。しかし、人件費が高騰する中国経済において、労働者は少しでも高い賃金を払う企業に転籍するのが常態化しており、大きな課題となっている。

一方で、昨今は安定志向の従業員が増えつつあり、S社においても創業時より、勤務している従業員も約10名いるそうだ。

中国の教育制度として、中学を出て中専（専門学校）または高校に進学し、高校から大学または大専（管理職候補）へと進学するそうであるが、中規模程度の製造事業所に従事する労働者は、一般的に、中専及び高校卒業の方が多いようである。また、従業員の確保については、工場での作業員クラスは、中国ローカルの人材供給会社に依頼し、総務系の事務員は、主に求人広告で対応している。昨今の課題として、コミュニケーションの問題から特に総務系にはできれば日本語ができる人材の採用を優先したいが、中国内の大学での日本語専攻希望の学生が減少傾向にあり、募集しても応募が限られている現実がある<sup>23</sup>。

写真2 倉庫に並ぶコンバインと田植機



(筆者撮影)

### (3) 小括

S社の企業活動について述べてきたが、経営、人材の観点ともに順調と言えるだろう。それは、S社の親会社社長が前職にて中国ビジネスに関わり、そこで得た経験と蓄積されたノウハウによるところが大きい。

しかしながら、中小企業の多くは、主戦場が日本国内であり、グローバル化に立ち向かうためには、まずは国内、そして海外展開のために新たな人材の確保・育成が必要となってくる（商工総合研究所、2012）

また、中小企業白書 2010 年度版では、海外に進出する中小企業は現地において「労務管理」「人材確保」「人材の定着化」等の様々な人材面での課題に直面しており、課題がない企業は20%に満たないとしている（中小企業庁、2010）。

人材の確保、育成はまさにグローバル化のためだけに必要とされているのではなく、企業の生き残りをかけて取り組む大きな課題である。

<sup>23</sup> 2012年9月実施の中国・蘇州の日系化学メーカーA社副総経理のインタビューより。

## 第4節 日系中小企業の人材確保と人材コンサルティング

### (1) P社の概要

次に、実際に中国・蘇州を拠点に日系企業の人材コンサルティングをしているP社の事業内容とその状況から日系企業の人材育成、人材確保の問題に迫っていきたい。

P社は、2011年設立、社員20名、売上1億円の人材供給会社である。創設者のI氏が日本での人材コンサルティング経験を活かしての起業である。P社は3つの事業部で構成されており、人材紹介事業部と、アウトソーシング事業部、そしてアカデミー事業部の人材コンサルティング会社である。

人材紹介事業部は、ヘッドハンティングからいわゆる新卒まで幅広く対応しており、基本的には中国における日本語スピーカー、英語スピーカーのいわゆる語学堪能な人材紹介を主軸とし、それ以外に専門スキル、例えば日本語ができなくても昨今で言えば例えば建築士、中国でいえば建造士などの資格を持った有資格人材への対応も行っている。

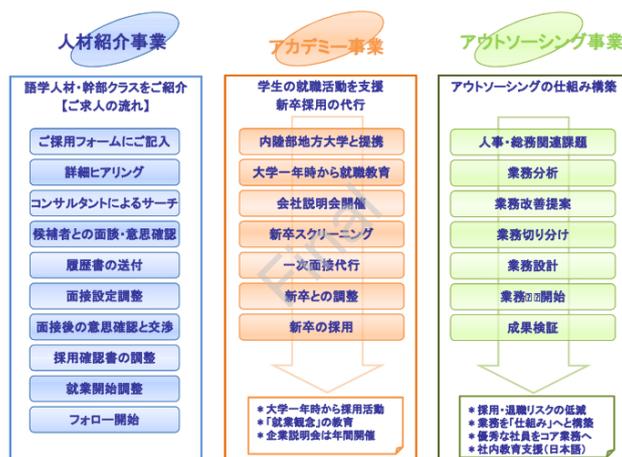
次に、アカデミー事業部であるが、まだ収益に寄与するまで至っていないようだが、地域貢献的意味合いも含み、3年先、5年先のビジネスを見込んでの立ち上げである。内容は、中国の大学との連携ビジネスを目指しており、つまり人材紹介事業部のディストリビューター役としての位置づけである。日系企業の喫緊の課題として、昨今中国の大学では、日本語学科が減少している。日系企業の人気が無くなり、日本ビジネスのメリットも減り、そういう面から日本語学科が減ってきているのである。これは、将来の日系企業にとってはかなりクリティカルな問題であろう。こうした事態の改善に向け、人材を必要としている日系企業が一定の支援・育成していく必要があるのではないのだろうか。

また、日系企業は、一般的に中国人労働者の新卒採用をしたがらないと言われている。理由は2つある。1つ目には、まずすぐ辞めてしまうこと。2つ目には、職場経験が無いということ。特に、賃金が安い職種はワーカーで補おうという傾向があり、わざわざ大学で日本語を勉強した人で無くてもよい。つまり、そうした採用の仕方が、人材の視点から見れば、お互い様の状況になってしまっているのである。要は、そうした教育する気もない日系企業に入っても未来図を描けないから、日系企業の人気薄になる。また、給料も欧米系に比べれば緩やかなアップレートなので、やはり欧米系に行った方が実力で上がっていくとの認識が深まっている。日本企業の持つ課題と中国人が望む要求とのギャップが広がり、悪循環が拡大している状況なのである。

しかしながら、長い目で見れば優秀な人材が定着するということは、どちらにとってもメリットがあることは明白であろう。そこで、P社は、大学での就職塾というものを展開して、人材のマインドの部分、つまり日系企業で働くときの心構えや基本スキルというものを、大学生のうちから刷り込んでいこうとした内容に取り組んでいる。これがアカデミー事業部である。一方、中国の大学日本語学科も今生き残りをかけて、やはり就職率を高めていきたいというところから、同社の人材紹介事業部が就職の出口としてのアウトプットを持ち、同社としてはインプットとなることから、こういうビジネス循環が起り始め

ている。

図6-5 P社の事業概要



出所：P社提供資料

## (2) 人材コンサルティング企業のアウトソーシングと起業のリスク回避

2012年秋の日系企業への暴動などいわゆるチャイナリスクを念頭においた企業活動はもはや必須であろう。例えば、日経コンピュータ(2012)では、「中国ビジネスの見直しを迫られる日系IT企業だが、いつまでもこの低迷が続くと考える向きは少ない。市場からの撤退はあり得ないと、全社が口をそろえる。」とあり、混沌とした中国情勢における企業活動は益々厳しさをましているといえよう。そうした時こそ、P社のアウトソーシング事業の存在価値が高まるのではないのだろうか。P社の事業の特徴は、資金がない中小企業、あるいは足がかりがない中小企業の起業にかかるリスクの全てを負う所にある。具体的には、中国に現地法人のない日本の大手企業が、日本からの毎月の出張者を軸に、P社が販売、設置、メンテナンス、技術指導等を現地スタッフとしてサービス提供している。つまり、資本を出さずに経費だけで中国でのビジネスを展開できるのである。また、P社は、中国でのライセンスを取得しての人材紹介事業も実施しているので、ただのアウトソーシングでは終わらない。つまり、1年間や2年間のある一定の期間、依頼企業の業務を担ってきたスタッフを依頼企業が採用したいと思えば採用できるオプションがついているのである。

こうしたP社のサービスは、もちろんリスクをP社が追うことから、相応の経費は生じるが、中小企業が中国進出の足かせとなっているといわれる資金力及び現地の情報の希薄さを見事にカバーしていることから、起業の際のリスク回避に繋がると考えられる。また、工場の海外移転の進展に伴い、多くの日本の自治体が海外に事務所を持ち、地元企業の相談等に取り組み始めている。しかし、現実には、海外勤務経験のない自治体職員がどれほどの相談にのることができるのだろうか疑問はある。そうした中、複数の日系企業に

中国における自治体の海外事務所の評判を聞き及んだが、某政令指定都市だけが一定の評価をされていた。では、企業はどこで情報交換するのだろうか。一般的に、日本国内では会社の規模、役職の位置等で大企業と中小企業の面談も許可されないケースでも、海外ではそうしたハードルは低いと聞き及んでいる。例えば、日系企業に勤める社員が集まるスポーツサークル等は中国の都市部を中心に数多くあり、肩書き等に阻まれることなく、情報交換や相等がされているようである<sup>24</sup>。

### (3) 日本人技術者の動向

日本企業においてもものづくりの海外生産がスタンダードになる中、多くの日本人技術者が海外で活躍していると言われている。しかしながら、現在の状況はどのようなになっているのか、P社のインタビューから導くこととする。かつて、中国・蘇州においても日本人技術者が約70万元（日本円で約1000万円）というハイレベルのヘッドハンティングがあった。しかし、現在では大変稀な条件だそうだ。以前、ヘッドハンティングの中で、例えばものづくりの中小企業の集積地である東大阪地域などから技術者の方が中国に大勢渡ったが、その後何をしているのか、その結果どうなったかということについては、完全に情報が立ち消えており、不明とのことであった。一方、そうした方たちが集まって1つの工場を作っていたということもあったようではあるが、真剣に中国ビジネスを展開する姿勢の方はほとんど見ることができず、お小遣い稼ぎ的な仕事のやり方をされているケースが多いようである。つまり、中国のローカル企業に太刀打ちできていないのである。人材があるだけではことは進まず、マネジメントの重要性が浮き彫りになったといえよう<sup>25</sup>。

### (4) 中国の大学と人材

中国の大学は、イメージ的に中国経済の成長に伴い、売り手市場のイメージがあるのだが、実際にはむしろ就職難と言えるそうだ。その要因は、中国においても大学ビジネスが強くなりすぎ、大学の価値が低下してしまったと言われている。例えば10年前までであれば、大卒というのは「大学出」という価値があったが、富裕層が拡大し大学が乱立したことにより、大学の価値が下がってしまった。また、中国人は1年やったら「私はもう十分にやった」と、忍耐も耐えられる、苦勞も耐えられますということを主張する学生が多いそうだ。しかし、この傾向は、現在の日本の学生も同じようなものであり、人材像のアウトプット、インプットの相違が明白になってきていると言えよう。

---

<sup>24</sup> 2012年9月実施の上海・某スポーツサークルのインタビューより。また、集まる方たちも上海近隣だけではなく、遠方からも集まってこられていた。

<sup>25</sup> 中国・蘇州における日系企業の進出結果（成功率）の概観として、大企業の約10%、中小企業の約30%程度であろう。2012年9月実施のP社のインタビューより。

## 第5節 まとめ

S社、P社をはじめ中国蘇州のものづくりに関連する日系企業のインタビューを実施して、チャイナリスク等の問題はあるが、中国の奥の深さ、更なるビジネスチャンスの可能性を否定することはできない。例えば、サービス産業である人材コンサルティング業においても日系企業はまだ少ないと言えるが、一方、上海や蘇州などメジャーな都市は、既に飽和状態のようである。今後、中国の日系企業数は減少傾向をおそらく示すことになるだろうが、シェア率で考えればまだ数十年先までの展開の可能性はあるとP社は断言する。

また、これまでものづくり企業が日本国内で頻繁に実施されているビジネスマッチングの展示会が上海でも開催され、出展社数約1000社を超え盛況である。日本企業の対アジア対策としての拠点の移転については、各企業の諸事情によるだろうが、人材は間違いなく確保しなくてはならない。

一般的に、日本企業は「長期的視野に立った経営」と「人間中心の経営」を経営理念として掲げてきたとされる。しかし、こうした日本企業の経営理念が中国での経営で苦慮する結果となっている。問題点として、田（2011）は、①多くの日系企業にとって、優秀な人材が集まらないこと、すなわち、必要と人材の採用が困難であること、②明確なキャリアパスと早急な昇進を求める現地の一流人材を日系企業の長期的な雇用環境の下で定着させることは困難であった、つまり現地スタッフのモチベーションの向上が難しいこと、③日本企業の平等主義的処遇方針、つまり管理職や専門職を求めないで、また高業績の有能者でも直ちに報いないため、優秀な人材の流出が激しいことなどがあげられる。

こうした問題は、前述したS社においては概ねクリアされてはいるが、悩ましい部分は課題となっている。日系企業が抱える経営理念に及ぶ根本的問題とチャイナリスクを念頭にした運用的問題の調整で今後厳しい企業経営を迫られる日系企業にとって、P社のような人材コンサルティング企業は、大変利便性の高いサービスを展開しているといえよう。また、まさに今に海外展開を始めよう、あるいは縮小しようとする企業にとって、組織のあり方をさぐる一つの手段と言えるのではないのだろうか。

### <参考文献>

- 太田辰幸（2003）『アジア経済発展の軌跡—政治制度と産業政策の役割』文眞堂
- 経済産業省（2012a）『平成24年上期（1～6月）における工場立地動向調査について（速報）』
- 経済産業省（2012b）『第41回海外事業活動基本調査（2011年7月）概要』。  
[http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_37/result\\_37.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_37/result_37.html)
- 周牧之（2007）『中国経済論—高度成長のメカニズムと課題』日本経済評論社
- 商工総合研究所編（2012）『中小企業の「人財」戦略』商工総合研究所
- 中小企業庁（2010）『中小企業白書2010年度版』
- 田園（2011）『中国日系企業の人材育成』桜美林大学北東アジア総合研究所
- 日経BP社『日経コンピュータ2012年12月20日号』

藤田成裕（2008）「中国における産業団地整備と企業誘致の状況(1)」『産業立地 VOL. 47 No.4』日本立地センター

柳田洋（2006）『起業するなら中国へいこう！北京発・最新ビジネス事情』PHP研究所

## 第7章 兵庫県下の中小企業の海外事業展開の現状と課題<sup>26</sup>

中小企業は海外製品等との競合が激しくなっており、グローバル化に対応していかなければならない。国内に留まりながら、国内市場に自社の製品・サービスを供給して業績が良い中小企業も多くあるが、兵庫県下の中小企業で海外事業展開の現状と課題をヒアリング調査とアンケート調査から明らかにしていく。

### 第1節 海外事業展開の先進事例ヒアリング調査

兵庫県下で既に海外事業展開している中小企業に対するヒアリング調査の結果、どの中小企業も海外事業展開したことで、自社の存立基盤を強化につながっていることがわかった。

#### (1) 新星電気株式会社<sup>27</sup>

設立年：1970年

資本金額：2000万円

従業員数：11名

業態：電気、計装工事の設計・施工、自動化・省力化装置の設計・製作、産業用ロボット制御装置の設計・製作、制御盤・操作盤・監視盤の設計製作

同社の設立は1970年である。元来、電気、計装工事の設計・施工、自動化・省力化装置の設計・製作、産業用ロボット制御装置の設計・製作、制御盤・操作盤・監視盤の設計製作等、電機関連業務を主たるビジネスとしていた。1995年1月の阪神・淡路大震災に直面してから、顧客の設備を復旧させるという本業以外で需要が高まっており、この対応に奔走していた。設備や人員も需要の高まりに応じて増加させた。しかしながら、設備の復旧が一段落したところでそれまでの需要が一気になくなり、仕事量の確保や資金繰り等でいろいろと問題が生じることとなった。こうした諸問題への対応を余儀なくされた。

震災に直面して直後に同社が取組んだこととして、中国における合弁企業の新設があげられる。もともと同社は中国で1994年に第1号の合弁企業を設立している。同社が中国に進出した背景には、同社は前々から国際化に取り組んできたが、これから先は中国だろうという予測があった。震災により国内の生産が滞ったことから、取引関係のある顧客に迷惑をかけることはできないと思い、中国で第2の合弁企業を新設することを決断した。中国でも日本で製造したものと同様の製品ができるのであれば中国で生産すればよいという認識がある。こうした認識を基に、1996年に合弁企業を新設し、国内に供給する製品の生産拠点確保を実現したのである。しかしながら、震災後の国内需要の落ち込みから、今では中

<sup>26</sup> 図表が多岐に渡るので図表番号及び名称は省略する。

<sup>27</sup> 資本金額、従業員名、等は <http://www.kobe-ipc.or.jp/jdb/detail.asp?ID=144> を参考にしている。

国の合弁企業で生産される製品は、主に中国市場向けとなっている。

同社は中国でのビジネスはこんにちでも継続しているが、日本と比べて中国の製造業は生産性が急激に向上しており、また労働者の勤労意欲も高く、日本国内の先行きは不安に駆られるが、国内に新たな新事業を根づかせていかなければならない。それが、同社の新たな注目すべき国内回帰ともいうべき取組、つまり「ワット神戸」における事業活動である。兵庫県中小企業家同友会が環境ビジネス可能性を模索し、1999年にドイツへの視察を行った。ドイツを視察していくなかで、社長は、ドイツの環境政策においては、地域住民が主体となって取組んでいることに、日本との違いを感じたという。帰国後、まもなくして神戸市で「市民発電所研究会」が立ち上がり、同友会として参加することになった。社長もそのメンバーであった。研究会では、将来のビジネスを鑑みながら、いくつかの案を絞り込んだ。環境ビジネスには、環境・ゴミ・リサイクル・産業廃棄物等さまざまな分野があるが、最終的に自然エネルギー（太陽光発電）という案が残った。地域の環境のことは地域の企業や住民で取組むべきであり、環境ビジネスを産官学の連携のなかで推進していきたいという思いから、将来のビジネスとしての自然エネルギー（太陽光発電）の勉強会を行うべく、2000年に「ワット神戸」を立ち上げた。

また、2002年には、太陽光発電の普及と省エネルギーの推進をめざす、経験豊富な企業経営者と技術者のNPO法人「ワット神戸」を設立した。「ワット神戸」での事業展開は同社の事業にまだ直接的に貢献するに至っていないが、同社のなかでワット神戸の事業の実験を各種行っている。

## （2）神戸钣金工業株式会社

創業年：1944年

資本金額：3000万

従業員数：42名

業態：大手建設機械メーカーの下請として、建設機械(ショベル、クレーン)用板金パーツ、コンプレッサー用板金パーツ、各種産業機械用板金パーツ、機械用カバー、一般的なプレス加工部品等の設計・製作等

同社の創業は1944年である。同社は、大型建設機械メーカーの下請企業である。ロット数は非常に少ないが、すべからく大型の設備を必要とするというニッチな市場で建設機械の板金加工を行っている。取引先のシェアは約9割が某大手企業グループであり、残りは某編機メーカーの外装部品を製造している。売上構成に占める事業の比率をみると、土を掘るショベルが全体の約80%を占め、5%がクレーン、5%がコンプレッサーの板金部品である。それ以外には、1.6から2.3ミリメートルで構成されるカバー類、建設機械の部品等をさまざまな製品を製造している。

同社の売上はここ10年間くらいで約6倍の伸びを示している。この理由の1つは、建設機

械業界は5年くらい前から中国特需で非常に好調に売上を伸ばしたことがあげられる。この波及効果で輸出機械が好調に売上を伸ばした。

ライバル企業を同社のグループに組織化したため、その売上が加算されていることがあげられる。同社の売上は約55億円であるが、そのうちの多くは傘下企業へ支払う。これまでライバル関係にあった複数の下請業者を同社のグループ企業とし、同社が主たる取引先である大型建設機械メーカーの一次下請へと転換したのである。同社は、1990年以降に下請企業のなかで対外的にアピールする力をつけるために、大学の求人を行ったり、経営指針の作成を行ったり、さらには提案型経営を目指した。顧客が発注先の絞り込みを総合的に検討した結果、同社の設備投資や人材の採用等の積極的な取組を評価し、同社を一次下請に転換させることとなった。同社が下請業者を組織化することによって、設備投資の重複を避け、効率的な分業生産体制を構築できること、また、顧客の管理負担が軽減可能であること等さまざまなメリットが生じる。特に重要なメリットは、同社が大型建設機械メーカーの外注品製造の流れを一元的に管理することが可能となり、独自技術を強め、大型建設機械メーカーに対する取引上の交渉力をつけることができた点である。

同社は、日本国内で仕事が無くなりうるという懸念から、2002年に中国の無錫へ進出する検討を始め、2005年の1月に進出した。中国に進出した理由は、大型建設機械メーカーがすでに中国に進出していたためである。同社は大型建設機械メーカーの集約ベンダー的役割を担っていたため、顧客が沿海部に第二工場を進出することを契機に、同社も進出することを決断した。中国工場の稼働状況は、受注が少ないために稼働それ自体は約半分程度である。この結果、中国工場の売上は当初の見込みの約半分であったが、そのお陰で中国工場の技術の習熟度合いが円滑に進んだため、結果としては良いという判断である。中国現地メーカーとの競争については、日本本社では比較にならないくらい多品種少量のものを製造している（一例をあげると、中国現地メーカーが3機種であるものは、同社は日本において25機種を製造している）。今後は、設計部隊を中国工場で整備し、現地日系メーカー向けに設計開発を安い単価で実現することを目指している。

同社は主要顧客が中国に第二の拠点をつくるという話があり、その際に主要顧客から中国への進出を検討してほしいという打診があった。そして、2005年に無錫に独資で進出した（KBW）。また、2010年に、成都に主要顧客と合弁で進出し、3月から操業を開始した（KBC）。同社の主要顧客は、大手建設機械メーカーであり、売上比率で約90%を占めている。主要顧客からの要請で現地生産を開始した。生産した部品は元請企業に納品している。日本国内では、板金品以外の、一例として厚い板で加工される部品等については大手建設機械メーカーから現状としては受注できていない。同社によれば、今後、自社でも対応可能な部品等について、積極的に営業をしていくという。

### (3) ラッキーベル株式会社

設立年 1961 年

資本金額 9000 万円

従業員数：30 名

業態：シューズの販売生産

神戸・長田区の靴メーカー、ラッキーベルは 1961 年の創業以来、「子どもたちの成長を足元から支える」をモットーに、つねにより良い製品づくりを追求してきた。着脱しやすい「前三角ゴムシューズ」等学校用上履きや運動靴の草分け的存在。創業当初からベルマーク運動にかかわってきたことでも知られる。全国の小中学校に年間約 120 万足を納入し、国内の推定シェアは 14%、近畿や北信越地域では 50%以上を占めるという。

同じ長田区にあるグループ会社の社長だった有吉氏が、義父の急逝に伴いラッキーベルの社長を引き継いだのは 1993 年 9 月。その 2 年半前から常勤役員の財務部長として経営全般に深くかかわってきたが、会社の将来像を描く彼の眼には厳しい現実が映っていた。

社長就任後、さっそく徹底した社内体制の見直しに踏み切った。物流業務をほぼ 100%外部の倉庫業者 4 社に委託することを決め、主要な製品を神戸・西区の倉庫に保管。人員の効率化と無駄のない在庫管理を推し進めた。この英断はその後、会社の命運を大きく左右することになる。

1995 年の阪神・淡路大震災で長田区の本社ビルが全壊し、寸前に火の手が迫った。震災を機に、生産もすべて中国への委託に切り替えた。同社は工員の高齢化や激しい価格競争を背景に、1982 年から中国や韓国での委託生産を始め、1995 年には過半数を中国生産にシフト。万一のリスクを回避するため、現在は中国の北から南まで計 4 カ所の工場に分散発注している。

同社は 2002 年 10 月から障害者、中高年齢者向けのシューズ事業をスタートした。第一弾として発売した中高年齢者向けの「ラポーター」は、お年寄りが歩いている地面に引っかかりやすいことを踏まえ、底の前後を曲線に加工。快適な履き心地を実現するため、2 本のマジックベルトを採用し、ベルトを締めて折り返すだけで適度な締め付けが得られる仕組みにした(特許取得)。

中国での現地生産には課題も存在する。中国の経済成長に伴い、現地の人件費が上昇しており、今後の他の諸外国に生産拠点を再配置する等課題も存在する。阪神・淡路大震災を機に完全なファブレス化を果たし、製造メーカーではなくなったラッキーベルは戦略として企画・製造・販売に特化するのが狙いである。本社の少数精鋭であることで、強い体質が保たれている。

#### (4) 日本ジャバラ工業株式会社

創業年：1957年

資本金額：4000万円

従業員数：国内120人、海外120人

業態：各種機械用ジャバラの製造・販売

同社は、海外からの輸出機械に装着されていた蛇腹（ジャバラ）の修理で創業し、布製ジャバラは自社で製造・販売し、鉄製ジャバラはOEMで製造していた。しかし、1976年頃に鉄製のジャバラが主流になるにつれてOEM先が技術的に量産できなかったため、自社生産を開始した。ジャバラは、色々な産業機械に装着されているが、一品一様のため受注が安定せず、世間の認知も低かった。オプションとして工作機械の可動部分を切削屑や油から防ぐ伸縮カバーとして使用されていたが、工作機械の精度が上がり、ジャバラの意義が認識され、標準部品としてジャバラが求められるようになる。さらに稼働速度及び使用頻度が増加していくにつれて同社は存立基盤を強化することとなった。

同社の存立基盤の背景にある強みは、自社ブランドの育成と顧客からのさまざまな要請に対応しうる製品開発力の2つであり、これら2つによって高付加価値化を実現してきた。競合他社が真似できない製品については自社のブランド力を強化して競合他社との差別化を図ることで価格形成力を強化した。また国際見本市の見学・出店を積極的に行うことで、海外の同業他社から新製品開発に対するインセンティブを得ると同時に、海外の同業他社と提携する等ネットワークを形成し、国際標準での新製品・新技術開発に取り組むこと等によって、同価格の他社製品よりも製品の耐久性を向上させ高付加価値化を実現した。こうして同社は国内におけるジャバラのトップ企業を目指す。

以上の同社が有するブランド力と製品開発力は、自社製品に対する取引先の信用創造に貢献し、さらにこれらが経営基盤強化に寄与することで同社は第二創業を実現し、今日のデフレ期においても高収益を獲得可能としている。もちろん以上の背景には、同社の組織運営を支える従業員の同社に対する信用創造がある。同社においては、とりわけ自社のブランド力と製品開発力を高める従業員教育が重要視されているのである。つまり、旧製品の販売にばかり目を向けていた従業員を新製品に目を向けさせる意識改革や新製品開発・販売に対するモチベーション向上が積極的に図られているのである。

以上の従業員の意識改革やモチベーション向上の具体的方策としては、まずは経営計画書の作成によって経営理念を従業員の間で共有することがあげられるが、加えて自社工場にとりわけ取引先企業との関係者を招待したり、経営者と従業員が共にISO9001取得のための勉強会を開いたりすることがあげられる。特にISO9001の取得は同業他社間で初であり、これが同社の名声を高めている。また新規採用者に関しては特に力をいれるだけでなく、ときにはリストラや定年のため一度は退社した人を再雇用したり、営業に従事する従業員の教

育に特に力点を置き、クレーム時や故障時でも対応しうる営業体制を構築しようと努めていること等も従業員の意識改革やモチベーション向上の具体的方策として取りあげることができよう。

特に以上の営業体制を構築していくためには、営業職と技術職との垣根を廃絶する必要があり、同社では、営業職と技術職との間の情報交換の円滑化を図っている。以上の取組が顧客の自社に対する信用創造にさらに寄与している。

同社の海外事業展開（現地生産の時期）は 2006 年であった。国内産業の空洞化、価格破壊による競争の激化、デフレの進行及び国際市場での競争にさらされており、景気に強く影響を受ける体質から脱却し、好不況の影響を受けにくい強い経営体質を構築するために、中国での現地生産に着手した。

中国の上海に日本ジャバラ工業株式会社が 100%出資した子会社を設立した。事業活動は耐衝撃高復元性ジャバラ「リベロー」生産開始及び日本へ完全輸出、中小型鉄板製の「テレスコカバー」生産開始及び日本へ完全輸出、中国国内販売開始「リベロー」と「テレスコカバー」生産開始等である。

海外の同業他社と提携する等ネットワークを形成し、国際標準での新製品・新技術開発に取り組むこと等によって、同価格の他社製品よりも製品の耐久性を向上させ高付加価値化の実現に向けて、国内におけるジャバラのトップ企業を模索している。

#### （5）森合精機株式会社

創業年：1947 年

資本金額：6500 万円

従業員数：130 名

業態：洗浄機・油圧機器部品の製造販売

同社の創業は 1947 年であり、創業当初から機械の旋盤加工業の専属下請企業であった。1960 年代半ばに部品加工から脱皮し、油圧バルブの一貫生産を目指すようになった。管理能力をつけて他社との差別化を図り、多品種少量生産で顧客の要望に応えようとした。

その後、脱下請を指向して、自社製品の開発・販売を目標に 1981 年に小型洗浄機を開発した。当該製品は、生産工程間で部品の油汚れをとるものであり、生産ラインの一部に組み込まれるため、基本的には受注生産であり、顧客の工場の仕様に合わせた製造を行っている。

また、当時主流であった液体フロンではなく、水を用いる洗浄機として、環境問題が顕在化した 1990 年代以降に大きくその売上を伸ばしている。現在の売上シェアは、油圧機器等が約 25%以下であるのに対して、洗浄機は約 75%を確保している。

自社開発による洗浄機のシェアが油圧機器のシェアに逆転した理由は次の 2 つである。1 つは、油圧機器等のシェアが減少したためである。油圧機器は OEM で製造することか

ら、同社は自社開発する製造能力を有しながらも、受注をコントロールすることができない。したがって、油圧機器等の売上は顧客に依存することになる。これらが数年内で売上シェアが激減したことの主たる理由である。もう 1 つは、洗浄機自体のシェアが増加したためである。洗浄機への参入は小型の洗浄機へのニーズへの対応の結果であり、各々の製品に関するカタログからの注文販売を実施している。洗浄機の製造に際しては、顧客の工場を訪問し、顧客が保持している生産ラインに組み込めるように設計を行っていることが特徴的である。これは自社の開発能力に対する自信と顧客の自社能力に対する信頼に基づくものであるといえる。洗浄機の差別化戦略においては、これまで別注の洗浄機を販売することで多品種少量生産を行い、他社との差別化を図ってきた。特徴的であるのは、顧客に対して価格設定ができるという製品設計能力とマーケティング能力であるが、注目すべきは顧客の生産ラインを熟知している点に集約できる。これは脱下請戦略を図り自社の製品開発能力を向上させると同時に、顧客の生産ラインに組み込まれることによって共存共栄を図ることを追求している。

同社は、洗浄機のシェアをより高めることにより、自主製品の開発に重点を置く脱下請戦略をとっていかうとしているが、下請から完全に脱却するわけではなく、むしろ顧客との信頼関係を強固たるものにしていかうとする共存共栄戦略があげられる。これには 2 つの理由がある。1 つは、油圧機器の部品製造の技術が、洗浄機を組み立てる開発技術に深く関連していることから、油圧バルブ製造事業と洗浄機開発・製造事業とを完全に切り離すことは技術的にできないためである。もう 1 つの理由は、洗浄機があくまで受注生産であることから、洗浄機の受注に基づく変動性を油圧バルブ事業でカバーすることにより売上の安定性のバランスをとるためである。経営上の安定化を目指して、油圧バルブで下請企業化戦略を選択しているのである。

同社の海外事業展開はリーマンショック後(2008 年代頃)であった。リーマンショック後、同社の売上が 6 割も落ち込み、銀行からの融資も厳しくなった。この危機を乗り切るために、海外市場に目を向けることになった。同社の社長はグローバルとは、「世界を見て業界の動向を見ながら自社の方向を決めること」であると述べている。

自社の製品を中国で販売するために、現地販売拠点を中国国内に構えた。現地の大手企業の最終製品の製造部品を供給している。同社は営業に力を入れており、同社の営業担当の従業員には、中国での市場動向等を積極的に行わせている。また、営業担当者に計画書を書かせ、その計画を達成できるように、社長も参加した社内会議を頻繁に行っている。同社の営業力を支えているのが、自社独自の製品開発がもたらす高付加価値製品である。

中国国内には、日系企業が多数進出しており、コスト競争が起こっている。同社は、日系企業からのコストを重視した製造の受注よりも、同社にしかできない製品開発、製造を目指している。今後は、自社の製品のアフターサービスを担う現地拠点を設置する戦略を立てている。

## (6) 英貴自動車株式会社

1965年創業

資本金額：1600万円

従業員数：33名（パート3名）

同社の創業は1965年である。現在の社長が、21歳のときに自動車の事故修理を行う板金塗装業として創業した。創業時は、自動車のディーラーの100%下請であった。自動車も簡単に潰れなくなったし、またディーラーのなかに事故やクレームが出た際にフィードバックのために技術情報を社内に取り込むようになってきた。下請のままでは将来的に仕事の量が減少するとの懸念から、新たな取組を展開すべく1990年に現在の場所に移転をし、ショールームを新設した。当時、バブル経済の絶頂期であり、仕事も多く、同業者からは冷ややかな目で見られた。これをきっかけに脱下請を志向することになった。

1990年には以降、脱下請を実現すべく、車検もし、また中古車も販売する等いろいろなことに取組んだ。これは自動車で事故をした際に自動車を購入したところに持っていくという顧客の習性を活かせることができるためである。しかしながら、これらの取組は簡単にはうまくいかなかった。下請比率は約70%にまで低下していたが、いっそうその比率を下げたいと感じていた。1996年にスイス、オランダ、ドイツへ視察をした際に、ディーラーとまともに競争をしては駄目であり、独自の取組を展開していくこと、そして保険会社と密接な連携をとることが必要であると気づいた。同社はヨーロッパへの視察をきっかけとし、高い板金塗装の技術を背景とし、営業力を構築していくこと、保険会社の指定工場となること、これらに取組んでいくことになった。もとより自動車の事故と板金塗装もちろんのこと、さらに保険も一体となっている。同社も保険事業を行っていたが、ヨーロッパの視察をきっかけに1998年に保険事業所を別会社として分社化した。

現在、同社は保険会社の指定工場に認定されている。指定工場のなかでも、同社は特に注目すべき営業を行っている。具体的には、地域の顧客を獲得すべく、いろいろな商品を開発している。たとえば、2005年から光触媒を使った塗装の商品を開発した。また他には、車体整備やコーティングをセットにした非常に安価な商品も開発した。これはセット価格に設定し、自動車を月に1回でも持ってきてもらうことで車検や保険の商品を提案することができる仕組みとなっている。これらが同業他社との差別化になっている。

また同社は2011年10月25日に貿易会社「株式会社・英貴Treasure Trading」を設立している。貿易の会社では、ロサンゼルスからアメ車・欧州車を仕入れて、NZ（ニュージーランド）とミャンマーとアフリカに輸出している。2011年11月30日にロサンゼルスに子会社「EIKI Treasure Trading inc.」設立している。アメリカ人の社長を迎え、2013年7月には、アメリカの大学を卒業した28歳のマネージャーを赴任させる予定である。また、2015年にはロサンゼルスにも自動車钣金・塗装の工場の開設を検討している。2012年3月13日には中国・大連市に子会社「英貴・同仁・宝 国際貿易有限公司」設立している。現在、中国人留

学生の新卒を3名採用し、2012年11月1日付けで、中国にマネージャーとして1名を赴任させている。2015年には、自動車钣金・塗装の工房を開設する予定である。

同社の代表取締役専務は「36名の町工場でも、海外に会社を持つ時代が来たことを実感している」と述べている。同社はさまざまな国へ海外事業展開していることで、社内では中国語、英語が飛び交い、中国語講座と英会話講座を開催しており、国内の従業員教育にも良い影響を及ぼしている。同社の代表取締役専務は「全社員には、2020年頃には、英語か中国語を話せないメンバーは、英貴自動車の社員としては、相応しくない会社になるかも？」と冗談のような会話があるそうだ。

上記のように同社は海外事業展開を支えるグループ会社の従業員数を合わせると65名となっており、海外事業展開を通して経営体質の強化に日々、努力している。

(7) 海外事業展開の特徴

海外事業展開による兵庫県下の企業の進出形態

・中小企業の進出形態について、大きく4つに分類すると以下のとおりになる。各企業の進出動機は様々であるが、国内拠点を重点に置きつつ、海外市場に活路を見出している。

①輸出型（加工貿易型）

（海外販売拠点を設置し、国内の製品・サービスを輸出）

・森合精機株式会社、英貴自動車株式会社

②国際分業型

（一部の製品は海外に生産を移転し、国内では高付加価値の製造に着手）

・神戸鋳金工業株式会社、日本ジャバラ工業株式会社

③アウトソーシング型

（国内で生産拠点を持たず、海外でOEM生産等で生産委託）

・新星電気株式会社

④直接投資型

（国内では新製品開発等の部門を残し、生産機能は海外へ移転）

・ラッキーベル株式会社

進出動機による類型 進出形態による類型	コストダウン型	ネットワーク（タテ連携）型	仲間取引（ヨコ連携）型	第二創業型
輸出型（加工貿易型）			英貴自動車	森合精機
国際分業型		神戸鋳金		日本ジャバラ
アウトソーシング型	新星電気			
直接投資型	ラッキーベル			

## 第2節 兵庫県下の中小企業に対するアンケート調査

### (1) 調査概要

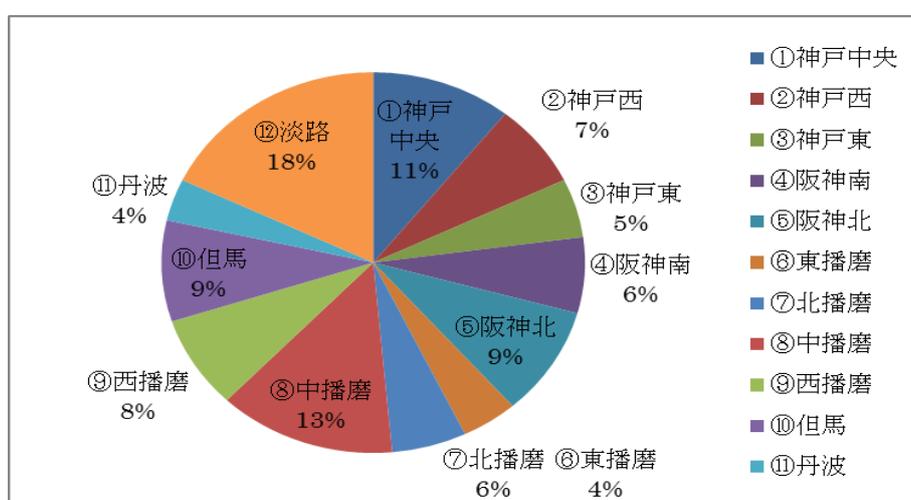
調査期間：2012年10月～12月

メールと郵送によるアンケート

調査対象：兵庫県中小企業家同友会、兵庫県商工会連合会、等の会員企業

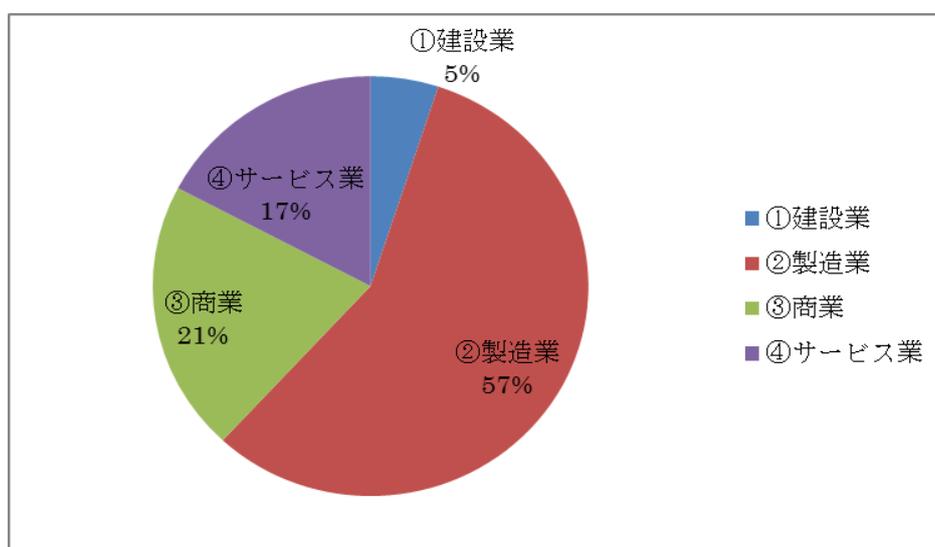
回答状況：有効回答140社（回答率はおよそ10%）

#### a 所在地別



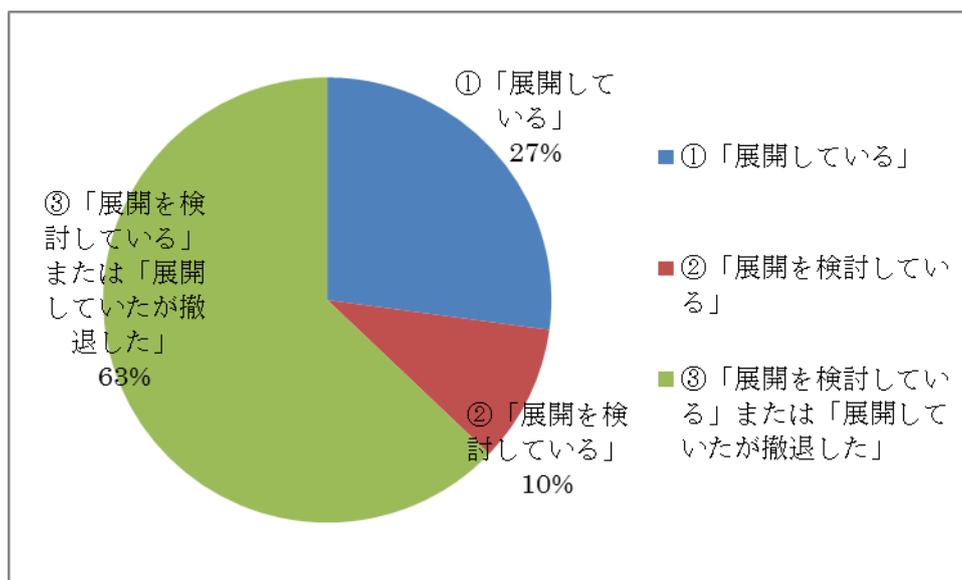
#### b 業種

製造業が57%占めており、一番多い。次に商業、サービス業、建設業、と続く。



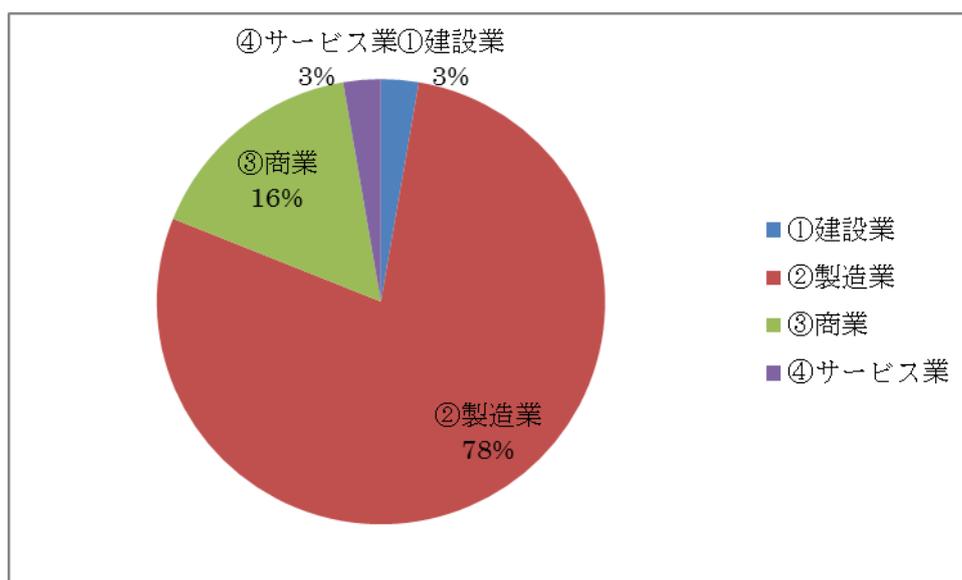
c 海外事業展開の動向

「海外事業展開している」が27%、「検討している」が10%、「していないまたはしていたが撤退」が63%、であった。「海外事業展開している」と「検討している」を合わせると約4割が海外事業展開に前向きである。



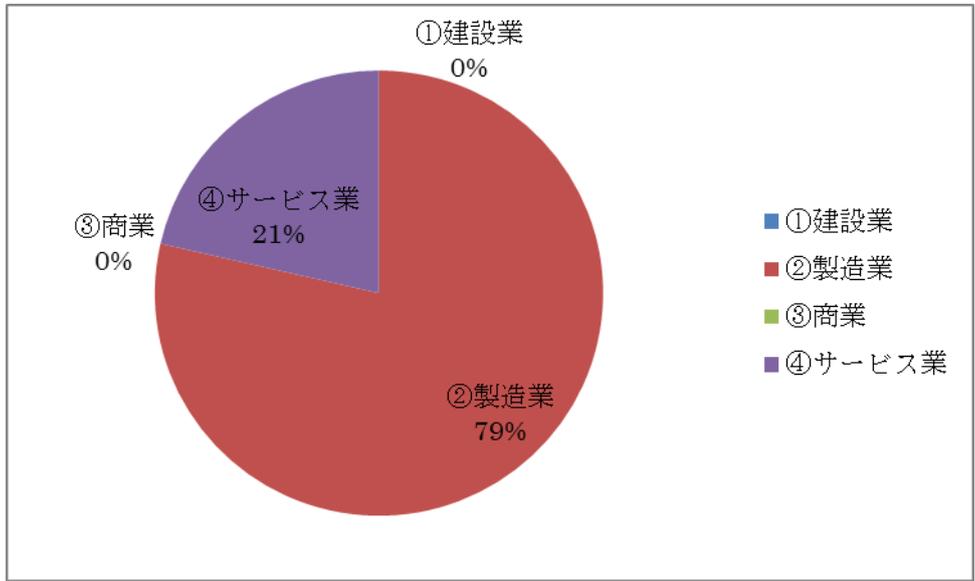
d 業種別の海外事業展開の動向（海外事業展開している）

製造業が78%占めており、次に商業、サービス業、建設業、と続いている。製造業のモノづくりという性質から海外事業展開に適していると考えられる。



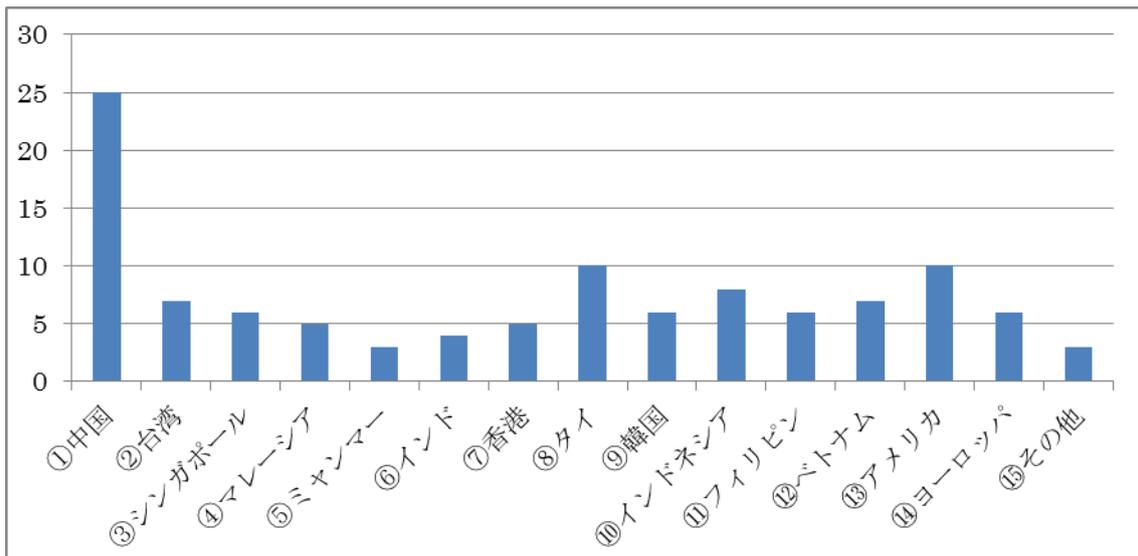
e 業種別の海外事業展開の動向（検討している）

製造業が79%を占めており、次にサービス業が多い。商業、建設業、に関しては検討している件数がない。



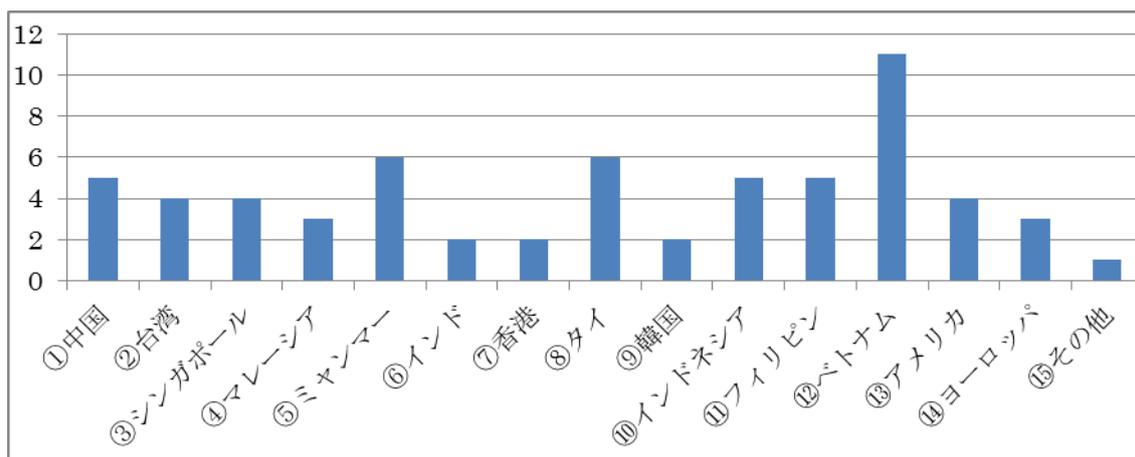
f 海外事業展開先（現在）

上位の国では、中国が25社、タイ、アメリカが10社、インドネシアが8社、の順であった。中国が他の国と比較しても多いことがわかる。



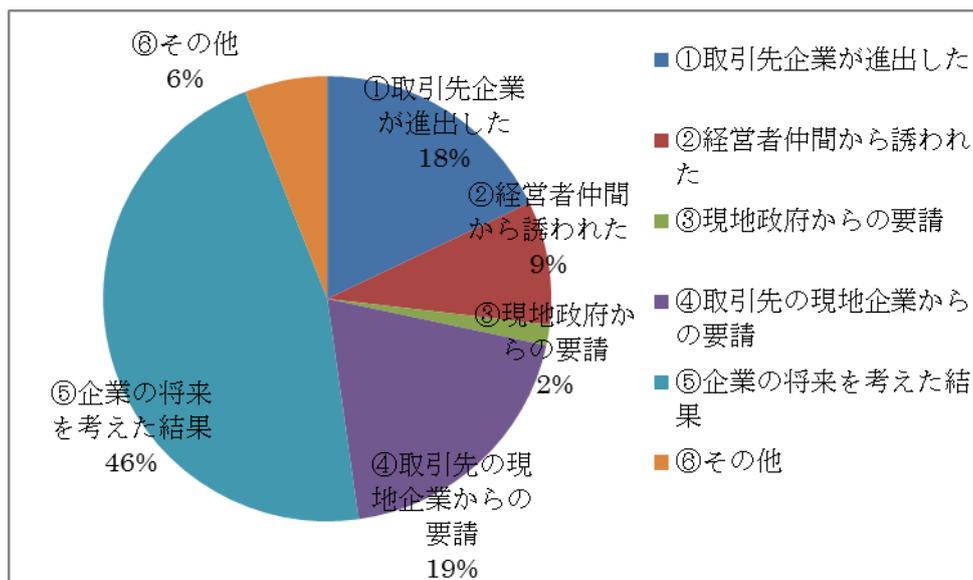
### g 海外事業展開先（今後）

上位の国では、ベトナムが11社、タイ、ミャンマーが6社、中国等が5社、の順であった。海外事業展開先（現在）では、中国が一番多かったが、今後の海外事業展開先となると、ベトナムを筆頭に ASEAN 諸国の順位が高くなっている。



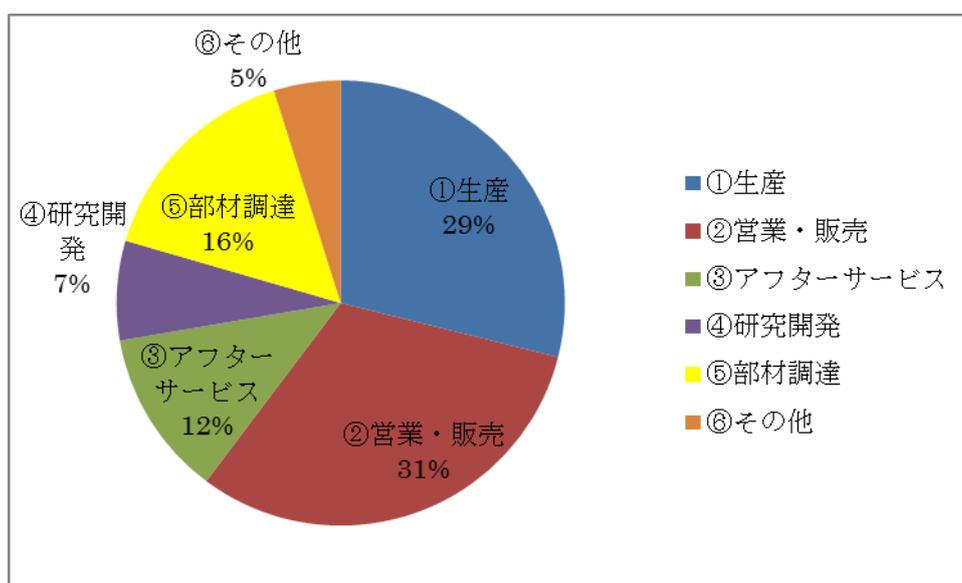
### h 海外事業展開のきっかけ

「企業の将来を考えた結果」が46%と一番高くなっている。次に「取引先の現地企業からの要請」が19%、「取引先企業が進出した」が18%、の順が続いている。このことから、積極的なきっかけで海外事業展開をおこなっていることがわかる。



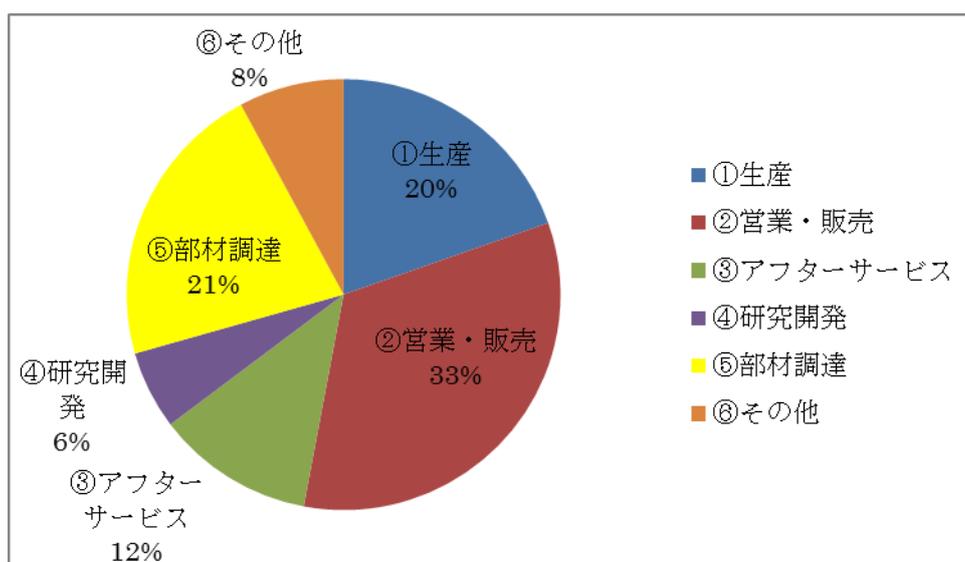
i 海外事業展開の展開部門（現在）

「営業・販売」が31%と一番高くなっている。次に「生産」が29%、「部材調達」が16%、の順が続いている。「営業・販売」が高くなっており、自社製品を輸出する形で海外事業展開を行っている企業が多いことがわかる。



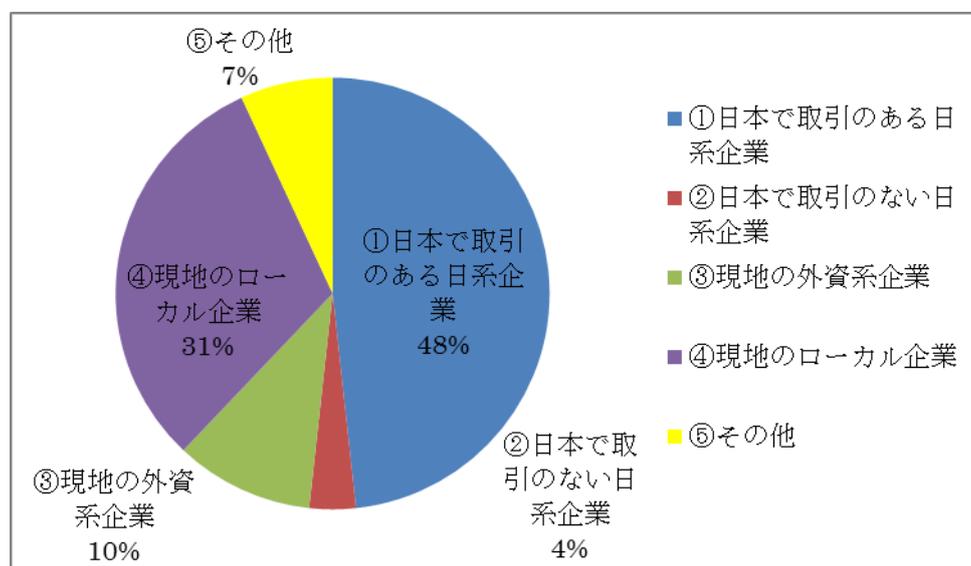
j 海外事業展開の展開部門（今後）

「生産」の割合が20%に低下する一方、「営業・販売」が33%、「部材調達」が21%と増加している。



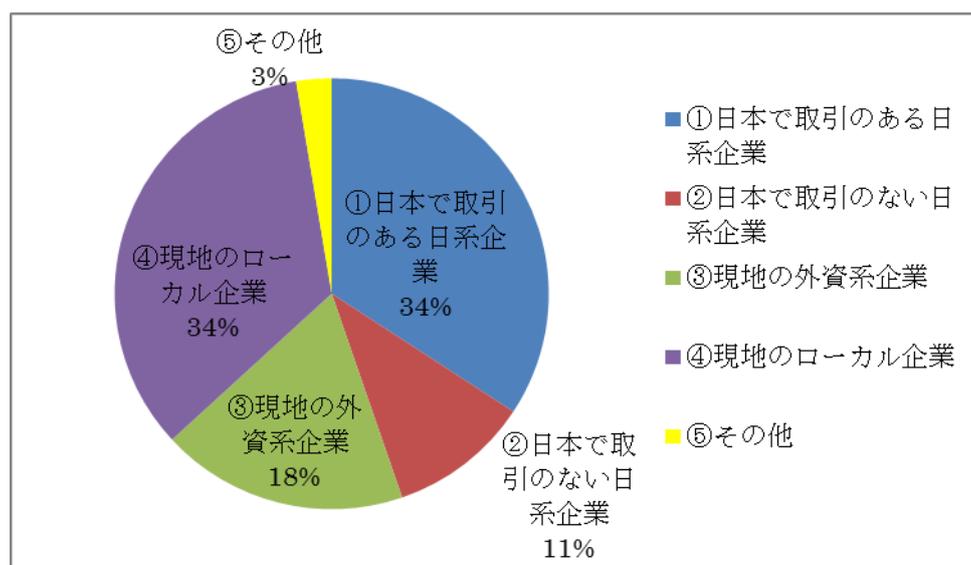
### k 展開に関する取引先（現在）

「日本で取引のある日系企業」が48%と一番高く、次に「現地のローカル企業」が31%となっている。既存の国内の取引先が現地の取引先となっていることがわかる。



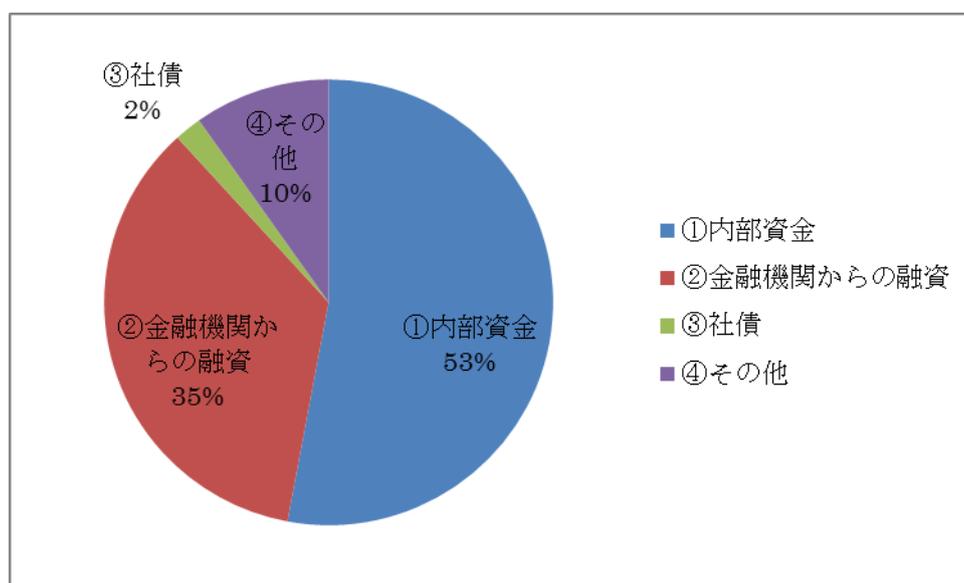
### l 展開に関する取引先（今後）

「現地のローカル企業」と「日本で取引のある日系企業」が34%と一番高くなっている。展開に関する取引（現在）では、「現地のローカル企業」が31%であったが、3%増加した半面、「日本で取引のある日系企業」が48%から34%に減少している。



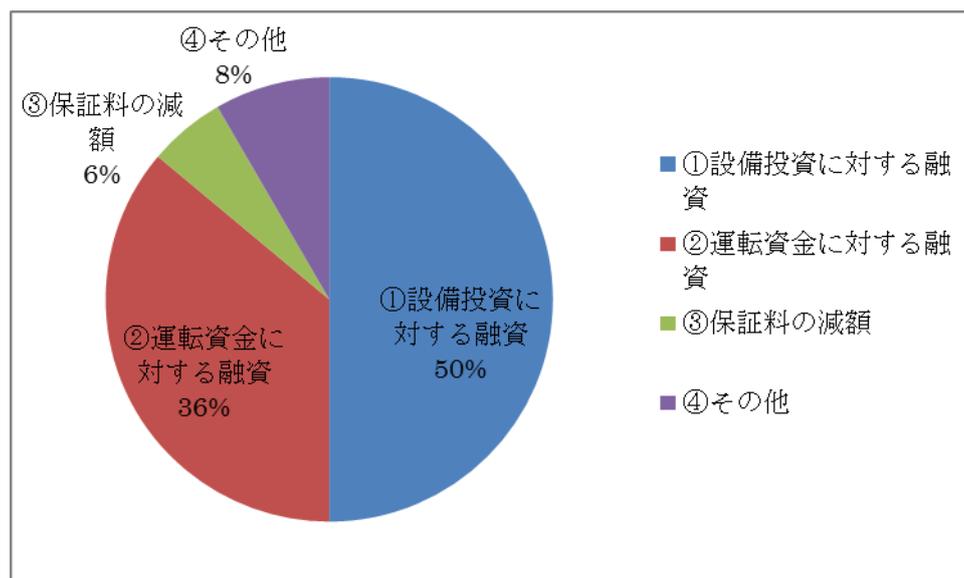
m 海外事業展開に関する資金調達した方法（調達予定も含む）

「内部資金」が53%で一番高くなっている。次に「金融機関からの融資」が35%になっている。海外事業展開する際に内部資金を活用できる中小企業が半数占めているが、一方で35%が金融機関を頼っている現状がわかる。



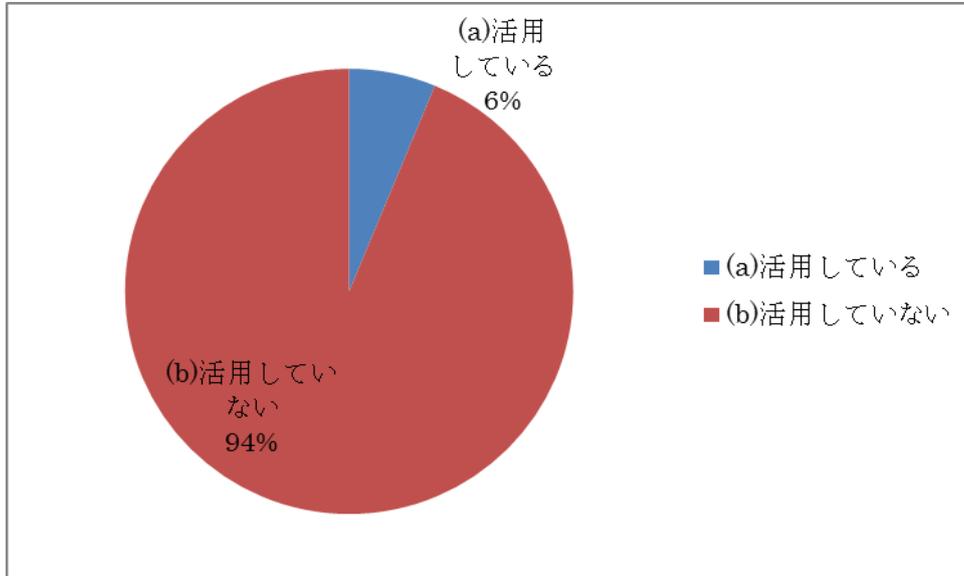
n 海外事業展開の資金調達で最も必要なもの

「設備投資に対する融資」が50%と半数を占めている。次に「運転資金に対する融資」が36%と高くなっている。



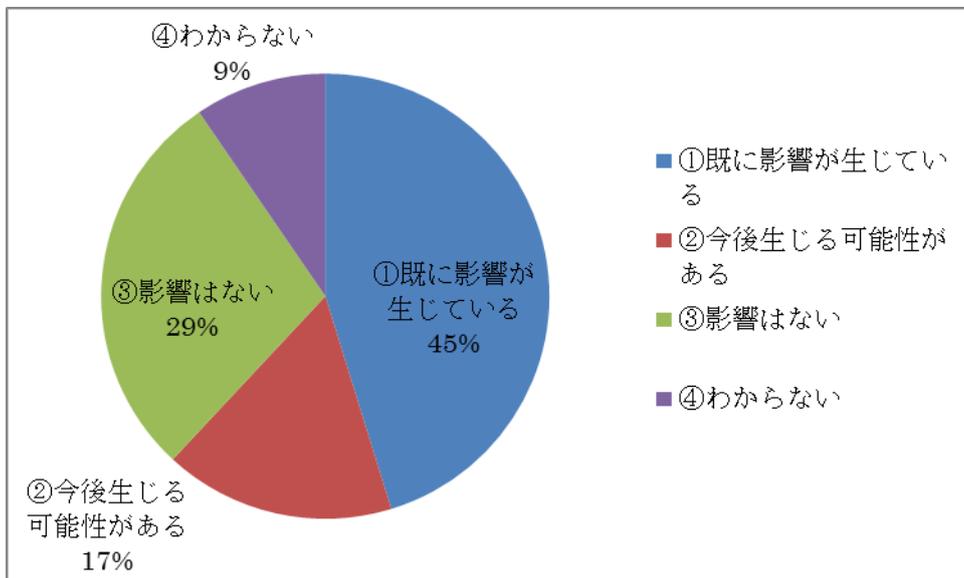
oEPA による関税軽減の活用について

「活用していない」が94%を占めており、EPAの活用は進んでいない。



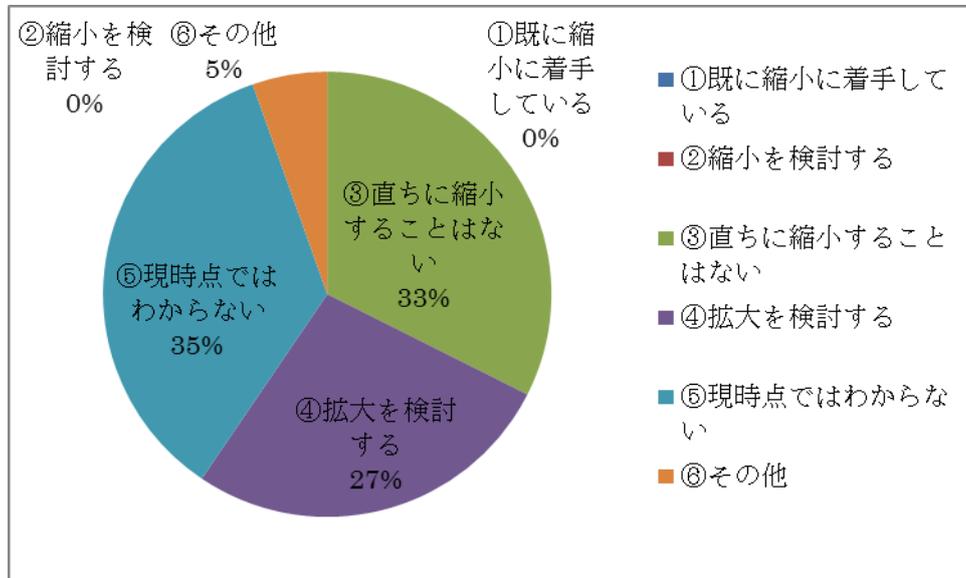
p 中国の反日感情の中国ビジネスへの影響について

「既に影響が生じている」が45%と一番高くなっている。逆に「影響はない」が29%を占めており、マスコミ等が報じるほど影響はないといえる。



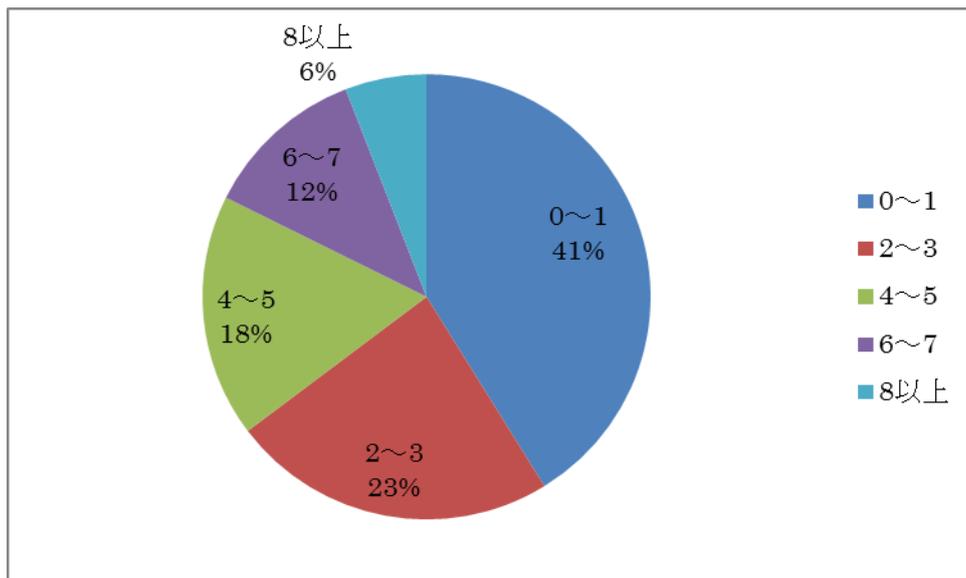
q 中長期の中国ビジネスについて

「既に縮小に着手している」、「縮小を検討する」の割合は0%であった。逆に「拡大を検討する」が27%もあり、既述した中国の反日の影響はそれほど大きくないことがいえる。



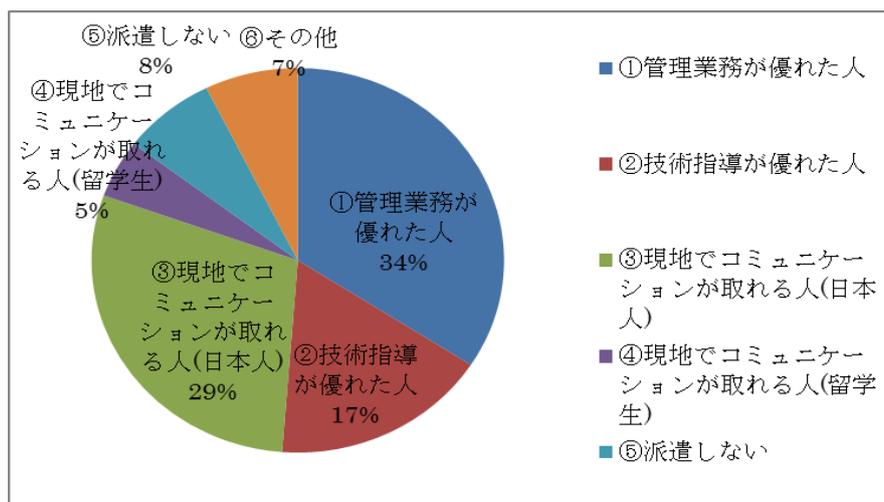
r 海外事業展開の後、何年目で海外拠点が黒字転換したのか

「0~1」年目が41%と一番高くなっている。その次は年数が高くなっていくほど、割合が低くなっている。このことから海外事業展開している中小企業の経営体質の強靭さがうかがえる。



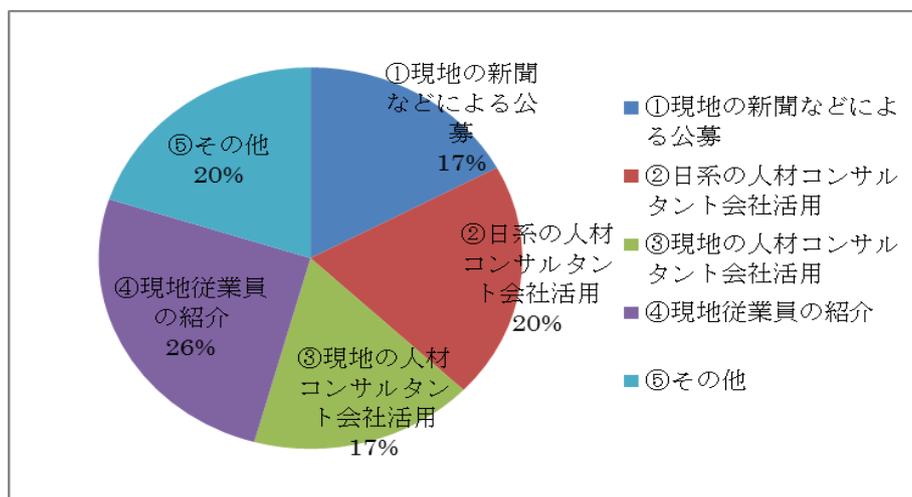
s どのような人材を現地に派遣しているのか（検討しているのか）

「管理業務が優れた人」が 34%と一番高くなっている。次に「現地でコミュニケーションが取れる人（日本人）」が 29%となっている。「管理業務が優れた人」の割合が高いのは、現地の従業員等を管理しながら、現地企業のマネジメントができる人材が求められている現状があるからである。また、「現地でコミュニケーションが取れる人（日本人）」が求められているのは、国内と現地との間での活動を期待されているからであろう。



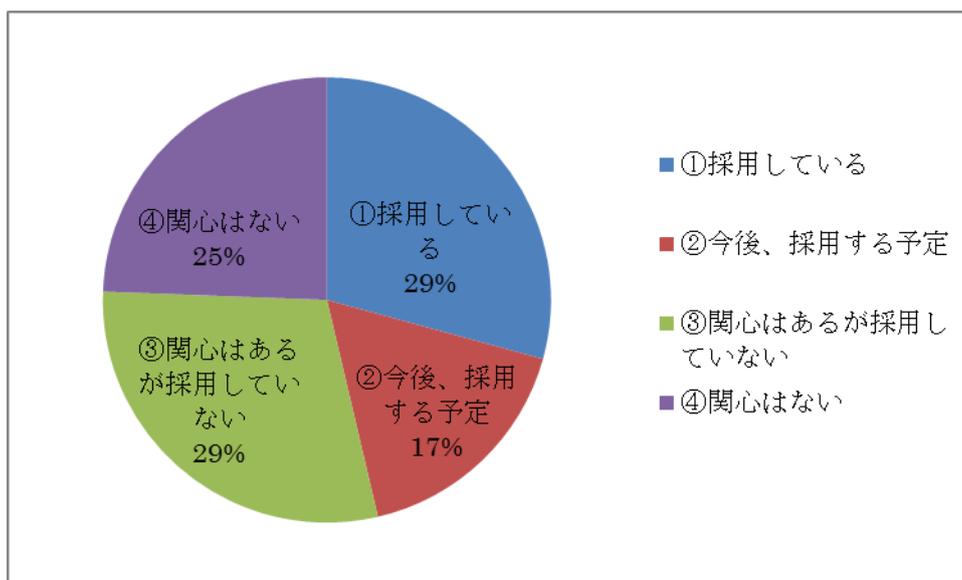
t 現地従業員の採用はどうしているのか（検討しているのか）

「現地従業員の紹介」が 26%で一番高くなっている。次に「現地の新聞等による公募」、「日系の人材コンサルタント会社活用」が 20%となっている。現地の人材を確保するために、現地のネットワークが有効であることを示している。

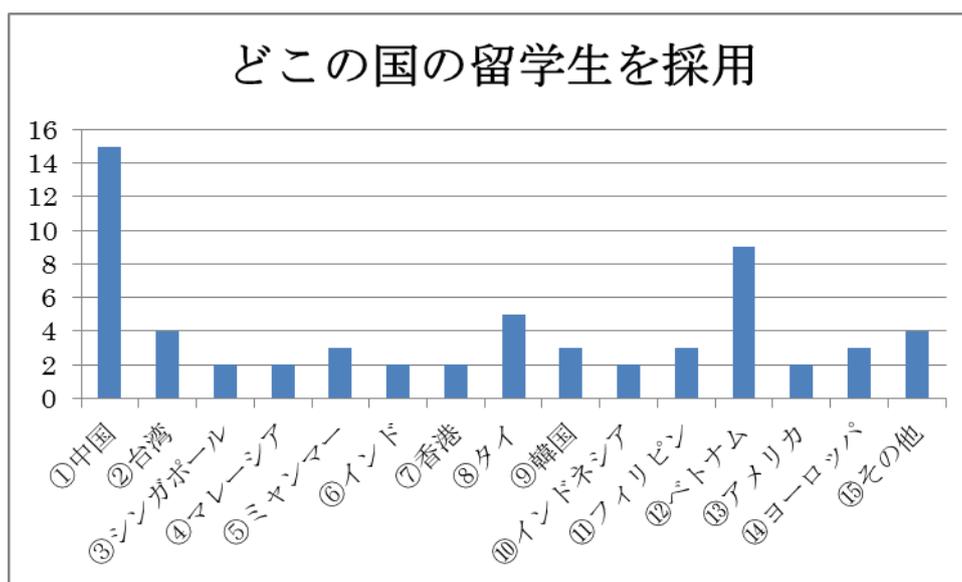


u 外国人留学生の採用しているのか

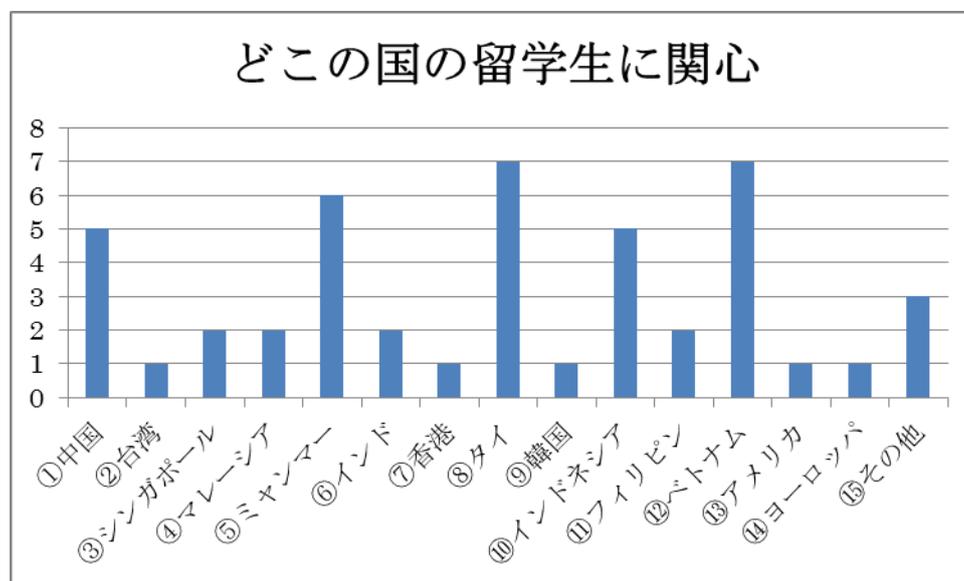
「採用している」、「今後、採用する予定」の割合を合わせると 46%になる。「関心はあるが採用していない」、「関心はない」の割合を合わせると 54%になり、半数以上が外国人留学生の採用に消極的である。



v 留学生の採用について国別をみると、中国が一番多く、次にベトナムが多い。

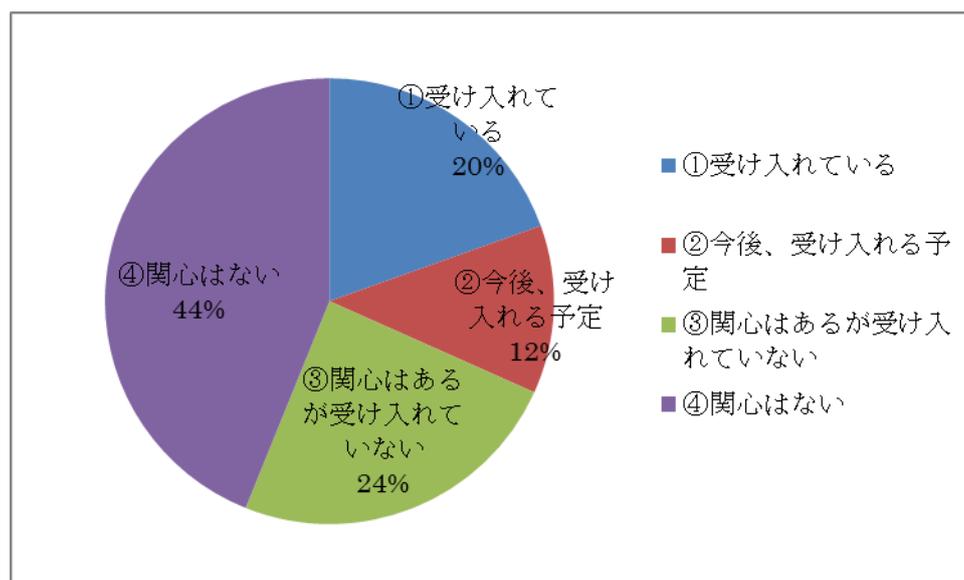


w 留学生の国別の関心があるのかについてみると、タイ、ベトナム等の ASEAN 諸国が高い数値を表している。



x 外国人留学生のインターシップを受け入れているか

「受け入れている」、「今後、受け入れてる予定」の割合を合わせても 32%の割合しかない。「関心はない」が 44%で一番高く、外国人留学生のインターシップの受け入れは進んでいないことがわかる。

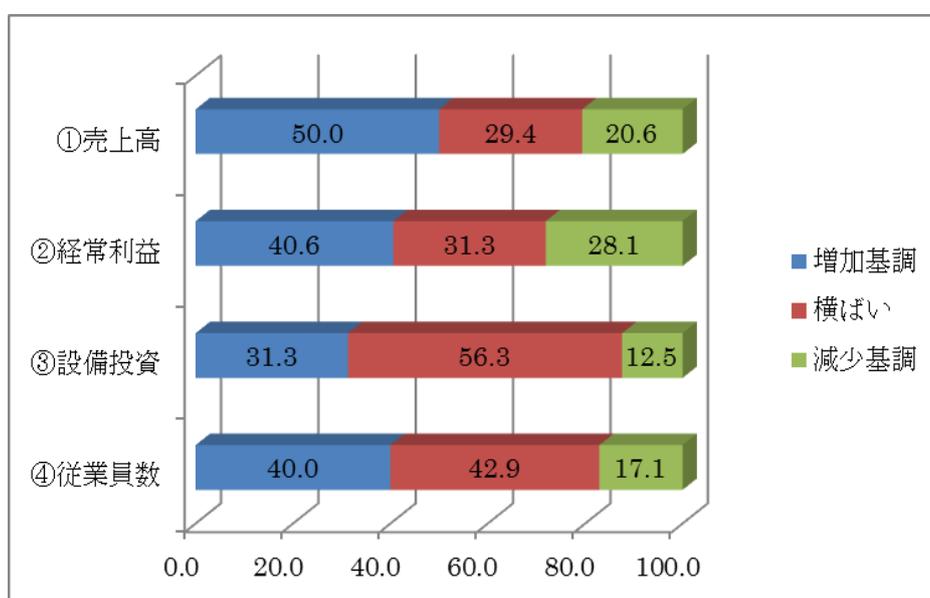


y 海外事業展開時から現在までの国内拠点の売上高の推移（海外事業展開しているとの回答企業のみ）

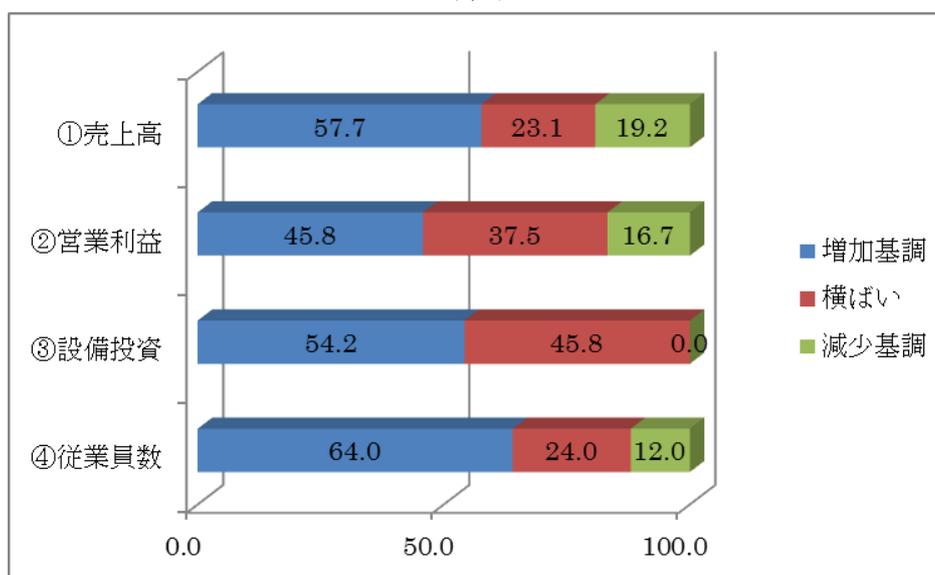
海外事業展開を行うことで、国内での売上高が増加する割合が半数を超えており、経常利益も増加割合が高い。さらに、従業員数の増加の割合はそれほど高くないが、変化なしの割合が高く、各項目とも減少の割合は少ない。

一方、海外拠点の売上高・営業利益・設備投資・従業員数は大幅な拡大傾向にあり、国内拠点よりも増加割合が大きい。

### 国内



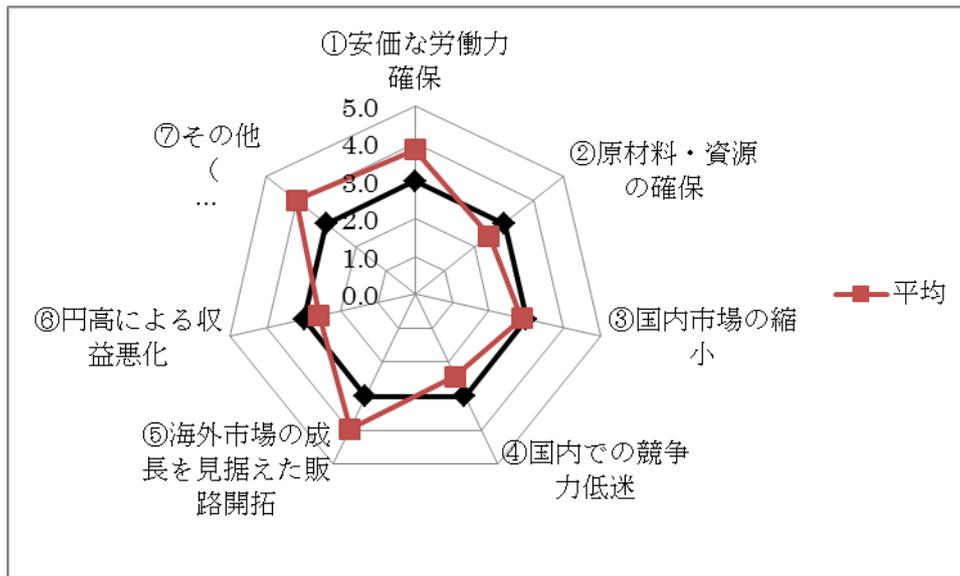
### 海外



z-1 海外事業展開時の動機に関する重要度の5段階評価

(海外事業展開しているとの回答企業のみ)

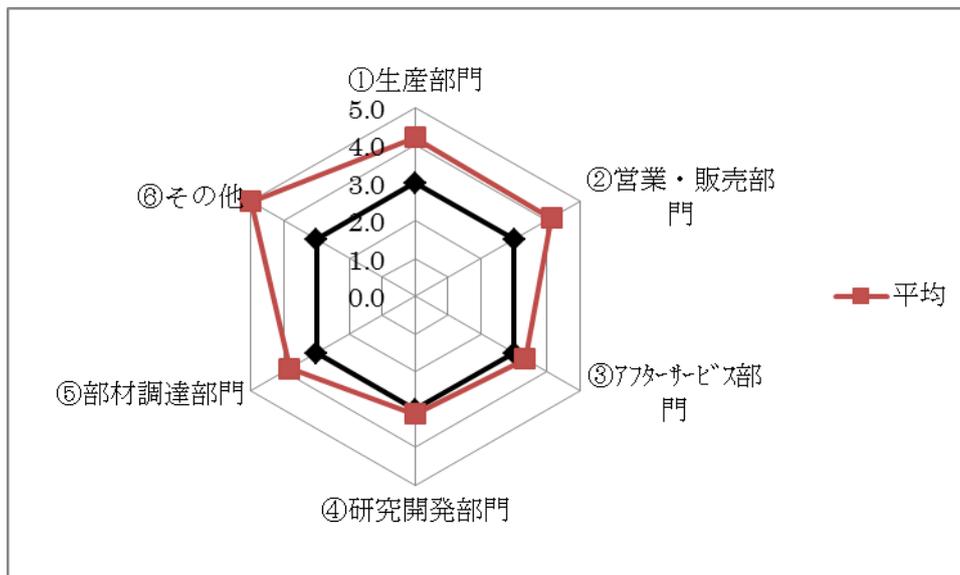
- ・海外市場の成長を見据えた販路開拓が数値が高く、国内での競争力低迷、円高による収益悪化、等の消極的な理由の数値はそれほど高くなかった。



z-2 海外での事業拡充の必要性の5段階評価

(海外事業展開しているとの回答企業のみ)

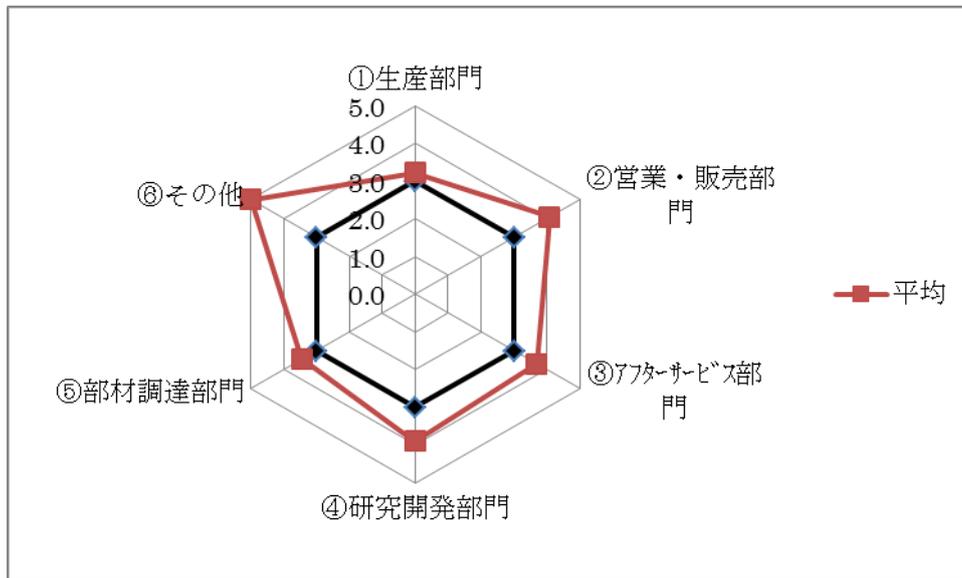
- ・生産部門の数値が高く、依然現地生産の傾向が高いことが推測される。



z-3 国内での事業拡充の必要性の5段階評価

(海外事業展開しているとの回答企業のみ)

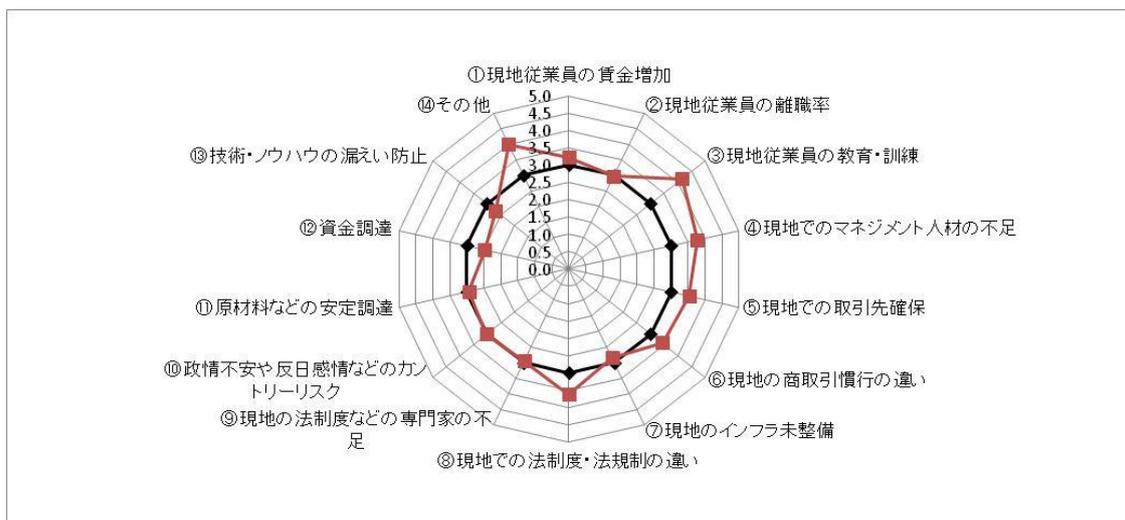
- ・ 研究開発部門の数值が高く、国内では研究開発部門に重点を置き、海外では現地生産化する傾向が推測される。



z-4 海外事業展開する際の課題の5段階評価

(海外事業展開しているとの回答企業のみ)

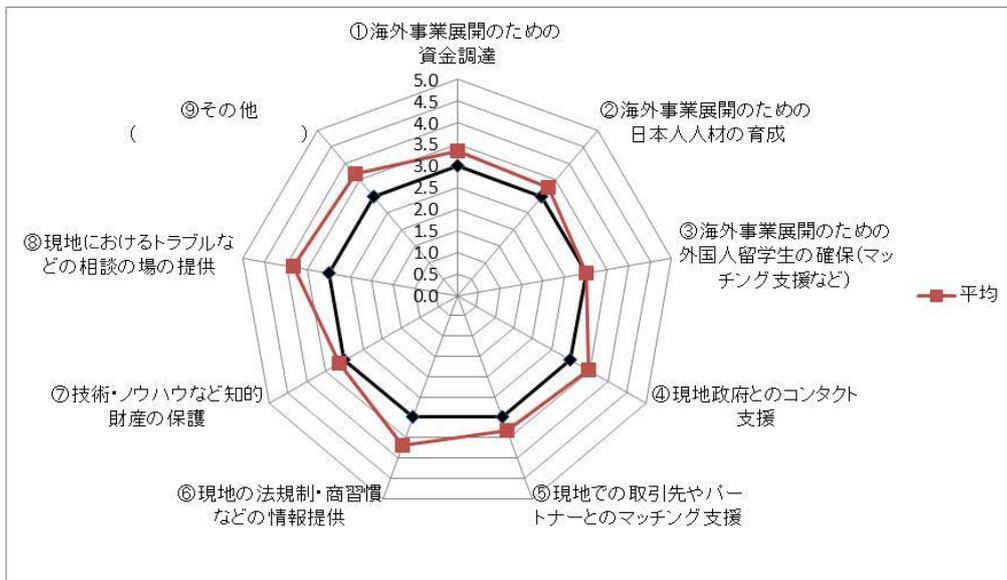
- ・ 現地従業員の教育・訓練の数值が高く、現地の教育等の課題が浮き彫りになった。次いで、現地での取引先確保、現地での法制度・法規制の違い、等が高い。



z-5 海外事業展開に関して行政に求める支援の5段階評価

(海外事業展開しているとの回答企業のみ)

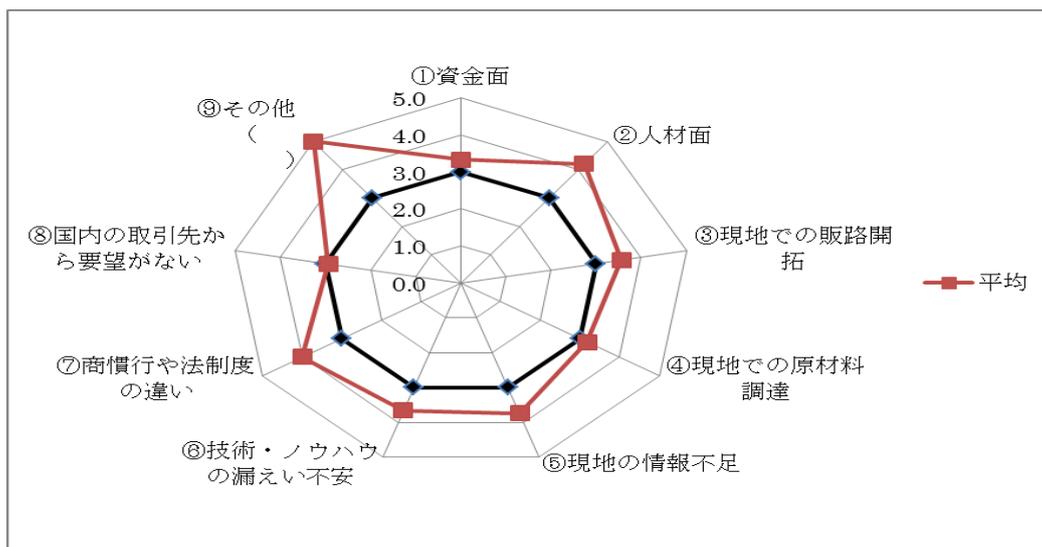
- ・現地におけるトラブル等の相談の場の提供の数値が高く、次に現地の法規制・商慣習等の情報提供が高くなっている。全体的に支援に求める項目値は高い。



z-6 海外事業展開の制約・懸念事項の5段階評価

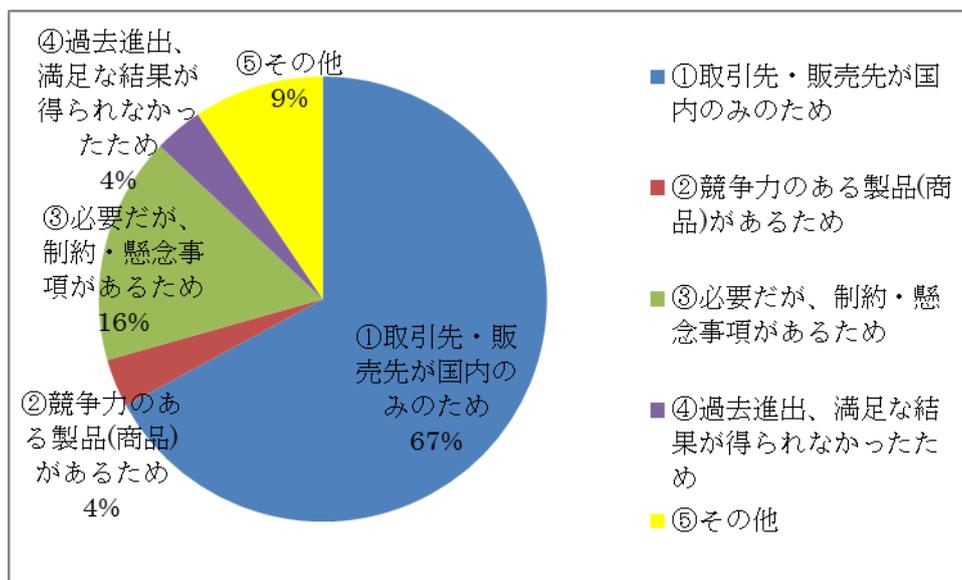
(海外事業展開を行っていない、撤退したとの回答企業のみ)

- ・人材面、商慣行や法制度の違い、現地の情報不足、の数値が高い。人材・情報が海外事業展開上の重要な課題となっている。



#### z-7 海外事業展開していない理由

・取引先・販売先が国内のみのための数値が高く、多くの企業は国内市場に重点が置かれていることがわかる。



### 第3節 アンケート結果からみた兵庫県下の中小企業の海外事業展開の傾向

兵庫県下の中小企業における海外事業展開のきっかけをみると、「企業の将来を考えた結果」が約過半数を占めており、積極的な経営行動であることがわかった。従来の中小企業の海外事業展開は取引先企業が海外に進出したのをきっかけに進展していくという受け身の姿勢であったので、兵庫県下の中小企業は海外事業展開に対する意欲が旺盛である。また、海外事業展開の形態としては、現地工場等の直接投資よりも製品・サービスの輸出等の割合が高かった。この背景には、商業、サービス業等の海外事業展開が活発になっており、現地で生産しなくとも事業を展開できる現状がある。

一方で、中小企業の海外事業展開の進展による産業の空洞化の懸念がされているが、海外事業展開を行うことで、国内拠点の売上高が増加する割合が半数を超えており、経常利益、従業員数の増加割合も高い。当然のことながら、海外拠点でも売上高・営業利益・設備投資・従業員数、いずれも拡大傾向にあり、国内拠点よりも増加割合が大きい。以上のように、海外事業展開することで、国内拠点、海外拠点とも経営規模が拡大しており、少なくとも兵庫県下では産業の空洞化はみられないというべきである。

## 第8章 中小企業の海外事業展開への支援策の現状と課題<sup>28</sup>

### 第1節 海外事業展開に関する支援

日本の中小企業の海外事業展開に関する支援は拡大傾向にある。中小企業が国際競争に対応して海外事業展開を進展させていくためには、情報収集、マーケティング、人材育成、資金繰り、投資環境の改善等多くの課題解決が必要である。そこで、以下からは中小企業の海外事業展開の支援策の内容について述べていく。

### 第2節 国の支援策

(1) 日本政策金融公庫（国民生活事業）（海外展開資金（企業活力強化貸付））

#### ①支援目的

中小企業に対する海外事業展開に対する設備資金、運転資金の融資。経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、かつ次の3点の全てを満たすこと。第1に開始又は拡大しようとする海外事業展開が、当該中小企業の本邦内における事業の延長と認められる程度の規模を有するものであること、第2に本邦内において、事業活動拠点（本社）が存続すること、第3に経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとするもので、次の4点のいずれかに該当すること。第1に取引先の海外進出に伴い、海外事業展開すること、第2に原材料の供給事情により、海外事業展開すること、第3に労働力不足により、海外事業展開すること、第4に国内市場の縮小により、海外市場の開拓・確保に依らないと成長が見込めないため海外事業展開すること、になっている。

#### ②予算枠または事業内容

- ・ 中小企業への融資支援
- ・ 融資額 7,200 万円以内（うち運転資金 4,800 万円以内）

#### ③事業実績

日本全国の貸付件数は 221 件であった。221 件の貸付合計は 14 億 6000 万円である。上記のうち兵庫県下では 9 件の貸付であった。9 件の貸付合計は 3,000 万円である。さらに、従業員 10 名以下の小規模事業へも貸付実績がある。

#### ④課題

サービス業の海外事業展開も増加しており、業種が多様な支援の充実を図る必要がある。サービス業は多様な仕事があり、評価基準が困難な場合がある。

---

<sup>28</sup> 事業実績に関しては、2012 年のヒアリング時点のものである。また、課題については筆者の意見である。さらに、本章で記載されている各支援策の内容はヒアリング、資料等を参考にしている。

## (2) 日本政策金融公庫（中小企業事業）（海外展開資金（企業活力強化貸付））

### ①支援目的

経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、次のすべてに当てはまる必要がある。第 1 に開始又は拡大しようとする海外展開事業が、当該中小企業の本邦内における事業の延長と認められる程度の規模を有するものであること、第 2 に本邦内において、事業活動拠点（本社）が存続すること、第 3 に経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとするものであり、次の①～④のいずれかであることを条件にしている。①取引先の海外進出に伴い、海外展開すること、②原材料の供給事情により、海外進出をすること、③労働力不足により、海外進出をすること、④国内市場の縮小により、海外市場の開拓・確保に依らないと成長が見込めないため海外展開すること、になっている。

### ②予算枠または事業内容

- ・ 中小企業への融資支援
- ・ 直接貸付 7 億 2,000 万円（うち運転資金 2 億 5,000 万円）
- ・ 代理貸付 1 億 2,000 万円

### ③事業実績

神戸支店で取引は約 1,570 社あるが、うち約 105 社が海外進出している。約 105 社の売上規模は約 10 億～20 億円である。

### ④課題

海外事務所の支援スタッフの数が少ない。中国等の現地に事務所があるが、スタッフが 1～2 名程度なので、情報収集に限界がある。

## (3) 日本政策金融公庫（中小企業事業）（スタンドバイ・クレジット制度）

### ①支援目的

国内親会社の海外支店又は海外現地法人が海外金融機関から現地流通通貨建ての融資を受けるにあたり、公庫が提携する海外金融機関に対して信用状を発行する。本制度により、海外現地法人等による海外での現地流通通貨の円滑な調達が可能となっている。

### ②予算枠または事業内容

- ・ 現地流通通貨の調達
- ・ 為替リスクの回避
- ・ 資金調達手段の多様化
- ・ 海外現地法人等の機能強化

- ・国内親会社の財務体質の改善  
信用状の発行条件
- ・補償限度額：1 法人あたり 4 億 5000 万円

### ③課題

現在の課題は把握できていない

## 第3節 地方自治体

### (1) 兵庫県（海外市場開拓支援貸付）

#### ①支援目的

兵庫県下の中小企業に対する海外事業展開に対する設備資金、運転資金の融資である。アジア等、成長著しい市場の需要を県内に取り込むため、積極的に海外展開しようとする中小企業者を支援する貸付で、具体的には、海外生産拠点や営業拠点の設置、海外向け商品の開発資金や海外市場の調査資金等、海外市場へ打って出る中小企業を支援する制度である。

#### ②予算枠または事業内容

- ・兵庫県下の中小企業への制度融資
- ・融資額（運転資金 1 億円、設備資金 3 億円（併用可能）

#### ③事業実績

2011 年度の実績は 0 件、2012 年度 9 月末時点で 2 件の貸付合計（2 億円）であった。

#### ④課題

業績が良い企業と悪い企業との間であるグレーゾーン（業績が良く銀行等で資金を調達できる企業と業績が悪く銀行等で資金を調達できない企業との中間層）の企業に貸し付けが出来ていない。今後、グレーゾーンの企業に対して、海外事業展開に関する情報提供が必要である。

### (2) 兵庫県（ひょうご海外事業展開支援プロジェクト）

#### ①支援目的

アジア新興国等の経済発展を兵庫県の新たな経済成長に取り組むため、県内及び海外における企業の支援拠点を整備・強化するとともに、セミナーの開催やビジネスミッションの派遣を行い、企業の海外事業展開や販路拡大等を支援制度である。

#### ②予算枠または事業内容

兵庫県香港経済交流事務所の設置

・兵庫県とアジア新興国との地域間経済連携の深化及び企業の海外事業展開支援等の拠点として、新たに兵庫県香港経済交流事務所を設置する。

#### 海外事務所の経済機能強化

・既設の海外事務所において、現地専門家との連携体制を整備し、企業の海外事業展開、販路拡大等への支援機能を強化する。(ワシントン州事務所、パリ事務所、西オーストラリア州・兵庫県文化交流センター、ブラジル事務所)

#### ひょうご国際ビジネスサポートデスクの増設・機能強化

・兵庫県ゆかりの現地民間人の協力を得てアジア主要都市に設置を進めるひょうご国際ビジネスサポートデスク増設するとともに、各デスクと現地専門家との連携体制を整備し、相談対応機能を強化する。(既設：中国、ベトナム、増設：インド、インドネシア、タイ)

#### ・ひょうご海外ビジネスセンターの体制強化

県内企業の海外における販路開拓や拠点設立、現地法人の運営に関する相談をワンストップで対応するため、海外事業展開支援の総合相談窓口として、ひょうご海外ビジネスセンターの相談及びフォローアップ体制を強化する。

#### ・ひょうご海外事業展開支援セミナーの開催

ひょうご国際ビジネスサポートデスク等との連携により、アジア新興国等の現地情報の提供や個別企業の相談対応を行うセミナーを開催する。

#### ・新興国ビジネスミッションの派遣

中小企業等からなるビジネスミッションをアジア新興国へ派遣し、現地ビジネス状況の理解を深めるとともに海外事業展開を検討する契機を創出する。

予算額：4,876万円

### ③事業実績

海外事業展開支援のセミナーの開催を7回行っている。海外事業展開に関する相談も多くある。

### ④課題

#### ・海外事務所とサポートデスクの連携強化

海外の情報等を広範囲に把握している海外事務所とサポートデスクとの情報交換をより密にし、中小企業に情報提供する場を充実させる必要がある。

## (3) 神戸市

### ①支援目的

中小製造業の海外進出を支援し、海外で収益をあげて、市内へその利益を還元することを通じ、市内産業・企業の活性化、雇用の維持を図る。

アジア進出に関する様々な情報提供、神戸市内中小製造業のアジア進出前から進出後か

ら進出後の様々な相談に応じるほか、各種支援策により、海外での企業設立からサポートする。

#### ②予算枠または事業内容

神戸市アジア進出支援センター・アドバイザーによる情報提供及びアドバイス

・中小製造業の事務所等で、情報提供及びアドバイスを行う。半日（4時間以下）単位で利用可、1社あたり年間、半日×10回まで、無料で情報提供及びアドバイスを行う。

アジアの情報提供

・「アジアのお役立ち情報コーナー」を設け、常駐アドバイザーからの情報を提供する。

海外展開支援セミナー、個別相談会の開催海外展開に際してのリスク軽減に関する情報、現地の工業団地等最新の情報について、セミナーを開催。

海外ミッション派遣

・ベトナム（2013年2月）等を実施予定

投資申請書等翻訳料支援補助制度

・現地に工場を設立する場合の書類作成等の助成（1社あたり年間最大10万円）

#### ③事業実績

相談案は12社程度である。セミナー開催はミャンマー、モンゴル、マレーシア、ベトナム、インドネシア、等の国の情勢を対象にしている。月に2回ペースである。

#### ④課題

・相談内容の処理

相談内容が多種多様で、対応できない案件も複数ある。アドバイザーもそれぞれの専門があり、各アドバイザーに企業がたらい回しになる可能性がある。

### （4）大阪市

#### ①支援目的

大阪市内ものづくり企業が、国際ビジネス事業に意欲的に取組めるよう、アジアを中心とした海外市場等の情報収集・提供や、海外国際見本市への出展サポート等を行う。

#### ②予算枠または事業内容

海外市場に精通した経験豊富なコーディネーターが、海外展開を支援する。

・海外市場開拓支援（見本市・商談会等での中小企業の製品PR）。中小企業の製品・技術等のプロモーションや商談のため、海外見本市や商談会等を活用。4ステップの流れで海外展開に向けた支援を提案。

（1）相談・申し込みを受け、製品評価、支援内容検討、コーディネーターの選定

（2）コーディネーターが訪問し、コーディネーターによる業務内容把握・海外展開可能

性検討する。

(3) 海外展開支援計画の策定

※(2)、(3)の段階で、支援計画策定サポートも行き、(3)の段階で、海外展開支援計画の審査を行う。

(4) 海外見本市・商談会等への出展・参加（海外企業とのマッチング、製品改善アドバイス、製品のPR、等）、海外展開（進出）準備（マーケティング活動、等）

例えば、海外での見本市・商談会が1週間開催されれば、その間に1,000社と接触した場合、コーディネーターが主体となってすべてのカルテを作成する。顧客のニーズ、製品、デザイン評価、等を記録する。

・海外向け製品開発支援（海外トレンド情報の提供・製品改善提案等）

中小企業にコーディネーターを派遣する。海外市場の情報提供や現地ニーズに応じた製品改善提案等「売る」視点からアドバイスを行う。

・貿易ビジネス支援

貿易に関する実務や情報のサポートを行う。

予算額：年間約1億円

③事業実績

3年間で450社と関わりがあり、約40社が支援スキームの支援を受けている。

④課題

支援範囲

・見本市等に企業が出店した時点で成果としている。その後契約等に至るまでの支援は積極的に行っていない。本プロジェクトは商流を重点に置いており、あとは各企業にまかせている。

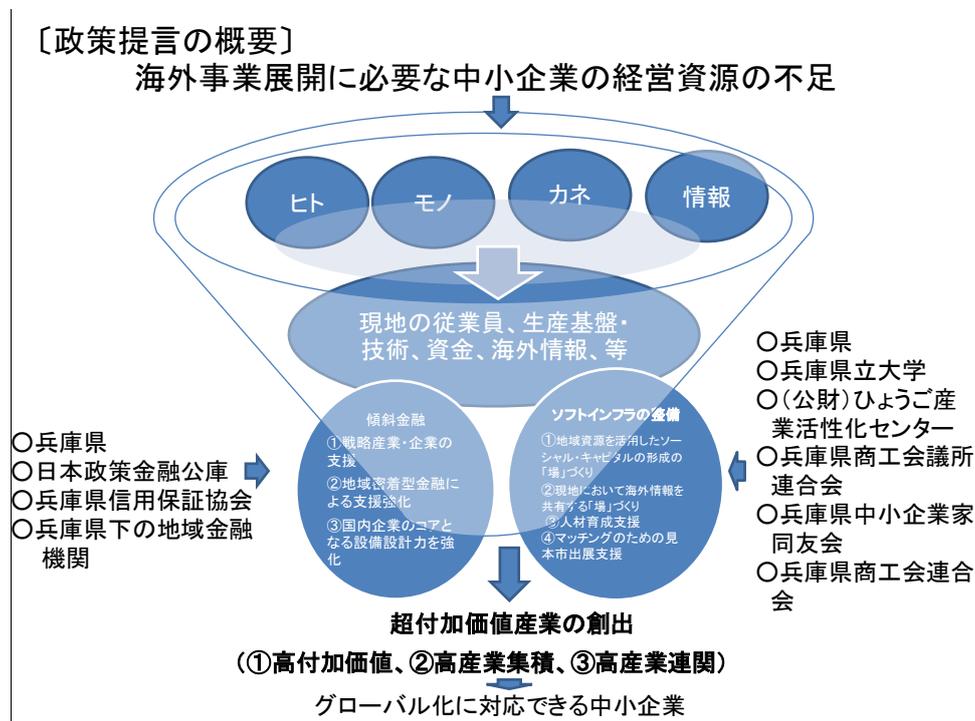
## 第9章 政策提案

### 第1節 政策提案の概要

本報告書では、ヒアリングの結果、アンケートの結果、行政の支援の現状等を踏まえて、「超付加価値産業」の創出（高付加価値、高産業集積、高産業連関）の構築を提案する。以下が政策提案の概要である。本研究では中小企業の経営資源をヒト、モノ、カネ、情報と捉え、具体的には現地の従業員、生産基盤・技術、資金、海外情報等があげられる。兵庫県下の海外事業展開に必要な中小企業の経営資源の不足を補わなければならない。これらを「傾斜金融」、「ソフトインフラ整備」によって、支援することが必要である。

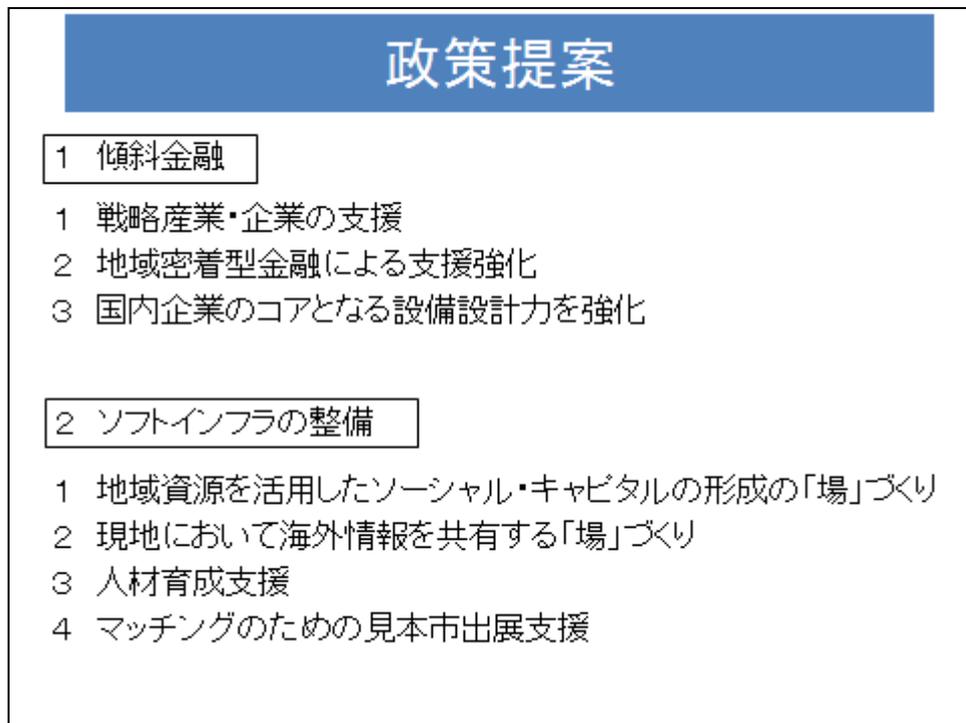
「傾斜金融」の支援を行う主体として、兵庫県、日本政策金融公庫、兵庫県信用保証協会、兵庫県下の地域金融機関があげられる。「ソフトインフラ整備」の支援を行う主体として、兵庫県、兵庫県立大学、(公財)ひょうご産業活性化センター、兵庫県商工会議所連合会、兵庫県中小企業家同友会、兵庫県商工会連合会があげられる。これらの主体が兵庫県下の中小企業を支援し、「超付加価値産業」の創出を促すことにより、グローバル化に対応できる中小企業を育成する。

図表9-1 政策提言の概要



出所：筆者作成

図表 9-2 政策提案



出所：筆者作成

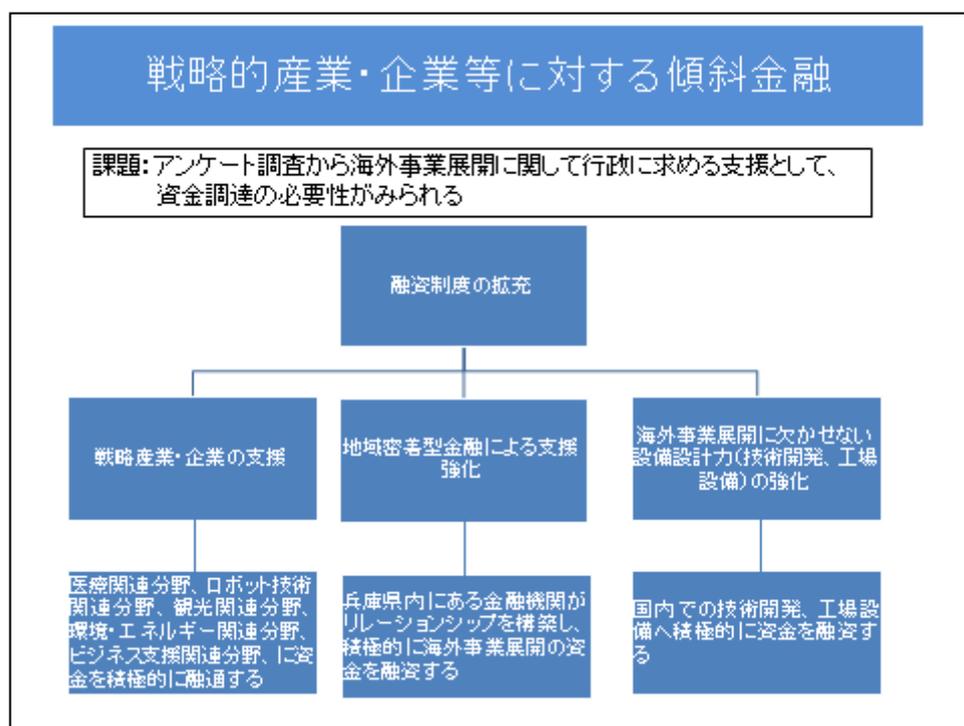
兵庫県下の中小企業のグローバル化を支援するために、「傾斜金融」、「ソフトインフラの整備」を検討しなければならない。「傾斜金融」では、戦略産業・企業の支援、地域密着型金融による支援強化、国内企業のコアとなる設備設計力の強化を目指す。戦略産業・企業の支援では、医療関連分野、ロボット技術関連分野、観光関連分野、環境・エネルギー関連分野、ビジネス支援関連分野等、兵庫県下に技術的なポテンシャル（技術、研究ニーズ）が存在しており、産学官の様々なプロジェクトが展開されている、いわば、兵庫県の新たな成長産業となりうる分野を明確に設定し、重点的に支援していく必要がある。

「ソフトインフラの整備」では、地域資源を活用したソーシャル・キャピタルの形成の「場」づくり、人材育成支援、マッチングのための見本市出展支援など、中小企業が海外事業展開するための環境整備をソフトインフラと捉え、この部分を行政として積極的に支えていくということである。

## 第2節 傾斜金融

### (1) 戦略産業・企業に対する傾斜金融

図表9-3 傾斜金融の概要



出所：筆者作成

兵庫県下の中小企業に対するアンケート調査で、行政に求める支援として、資金調達の必要性がみられたが、その前提として、まず、戦略産業・企業の支援の必要性を指摘したい。具体的には医療関連分野、ロボット技術関連分野、観光関連分野、ビジネス支援関連分野等、兵庫県の次代をリードする成長産業・企業に資金を融資することにより、兵庫県の産業競争力の強化を図る。

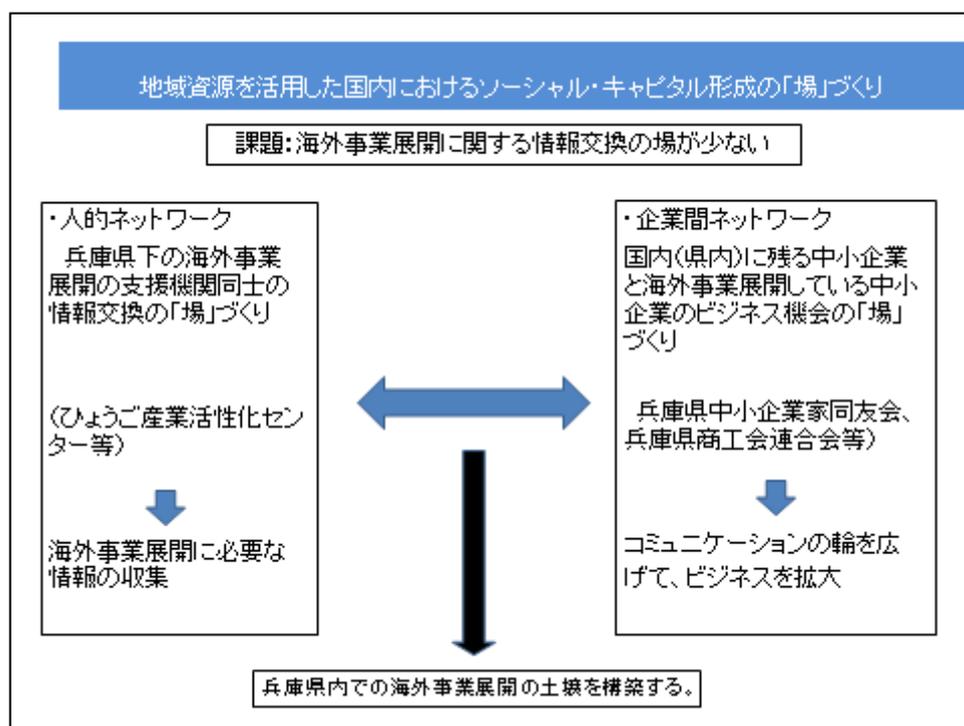
地域全体を捉えた地域密着型金融による支援強化としては、兵庫県内にある金融機関がリレーションシップを構築し、積極的に海外事業展開の資金を融資する。複数の地域金融機関が海外事業展開に必要な資金提供を行うことで、資金調達力が脆弱な中小企業の円滑な海外事業展開を推し進める。

海外事業展開に欠かせない設備設計力（技術開発、工場設備）の強化を図るため、国内での技術開発、工場設備へ積極的に資金を融資する。国内の工場設備等の設計力を強化することが、海外の工場設備等と差別化につながり、海外で真似できない製品・サービスを生み出す基盤となる。

### 第3節 ソフトインフラの整備

#### (1) 地域資源を活用した国内におけるソーシャル・キャピタル形成の「場」づくり

図表9-4 ソーシャル・キャピタルの形成



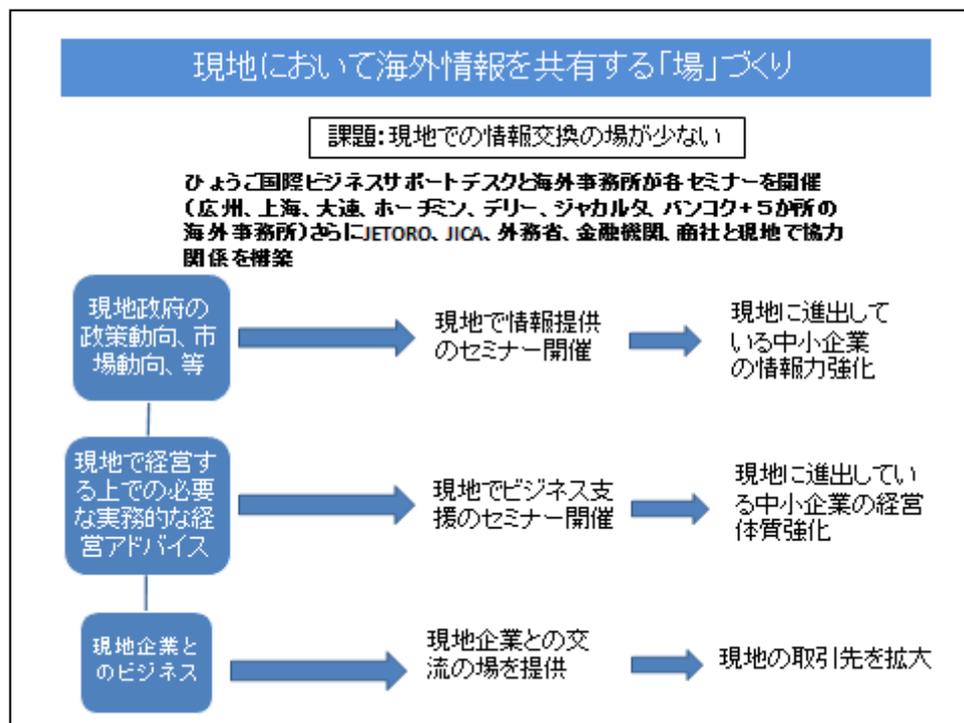
出所：筆者作成

兵庫県下での海外事業展開に関する情報交換の場はまだまだ少ないといえる。情報交換の場としては、人的ネットワークと企業間ネットワークがあげられる。ここでいう、人的ネットワークとは、兵庫県下の海外事業展開の支援機関同士の情報交換の「場」づくりである。兵庫県下には海外事業展開を支援している機関は多いが、それらの機関が情報共有している「場」は少ない。兵庫県下の中小企業を支援する機関同士が集まる「場」を増やし、海外事業展開の情報量を増加させる必要がある。主体としては、ひょうご産業活性化センターが考えられるが、各支援機関が情報を共有し、相互の連携を強化することにより、支援を受ける中小企業の側も海外事業展開に必要な情報の収集が可能となる。

企業間ネットワークとは、国内（県内）に残る中小企業と海外事業展開している中小企業のビジネス機会の「場」づくりである。主体としては、兵庫県中小企業家同友会、兵庫県商工会連合会等が考えられるが、企業間のコミュニケーションの輪を広げて、ビジネスを拡大する。各経済団体は個別に海外事業展開に関する企業間の交流の場を提供しているが、より範囲を拡大して、ビジネスにつながる機会を増やしていくことが必要である。

(2) 現地において海外情報を共有する「場」づくり

図表 9-5 海外情報の共有

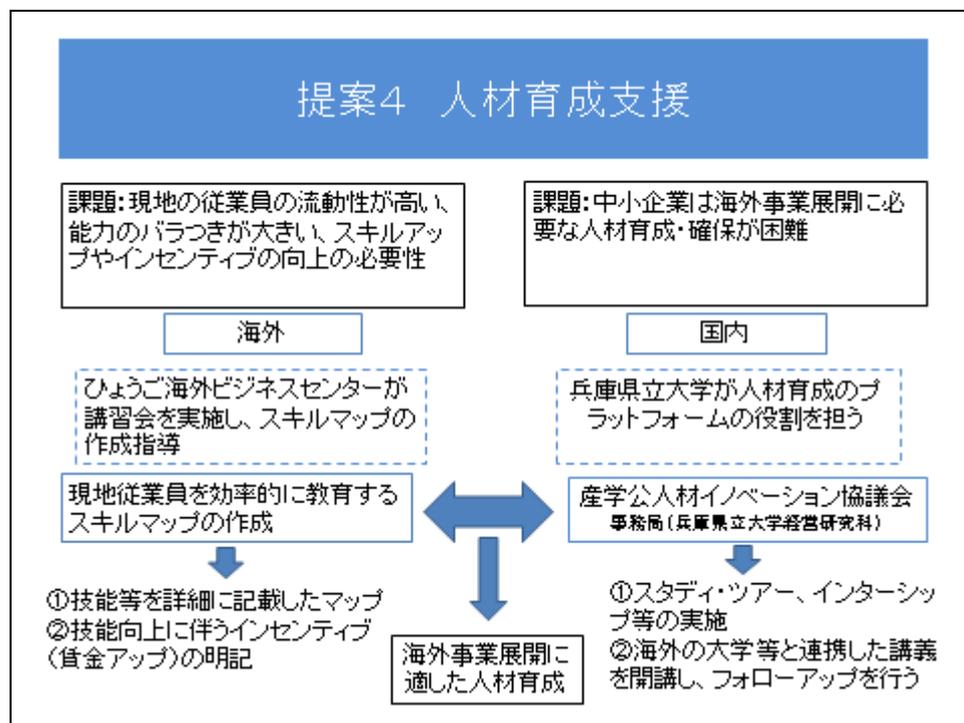


出所：筆者作成

現地において情報交換の場が少ないといえる。現在、兵庫県ではひょうご国際ビジネスサポートデスクと海外事務所が各セミナーを開催（広州、上海、大連、ホーチミン、デリー、ジャカルタ、バンコク+5か所の海外事務所）している。そこに JETORO、JICA、外務省、金融機関、商社と現地で協力関係を構築していくことも重要となってくる。まず、海外事業展開している中小企業に対して、現地で現地政府の政策動向、市場動向等の情報を提供するセミナーを開催し、現地に進出している中小企業の情報力を強化する。また、現地で経営する上での必要な実務的な経営アドバイスを行うために、現地でビジネス支援のセミナーを開催し、現地に進出している中小企業の経営体質強化を図る。さらに、現地企業とのビジネスを拡大するために、現地企業との交流の場を提供し、現地の取引先の拡大につなげていくことも重要である。

(3) 人材育成支援

図表 9-6 人材育成



出所：筆者作成

現地の従業員については流動性が高く、能力のバラつきも大きいことから、スキルアップやインセンティブの向上が必要である。そこで、ひょうご海外ビジネスセンターが講習会を実施し、スキルマップの作成指導を行う。スキルマップとは個々の従業員の業務に必要な技能等を詳細に記載したマップであり、従業員教育に不可欠なツールである。技能に応じて賃金がアップすることを明記することにより、従業員に対するインセンティブとしても機能するものである。

一方、中小企業は自社内において、海外事業展開に必要な人材育成・確保が困難であることから、兵庫県立大学が人材育成のプラットフォームの役割を担うことが考えられる。「産学公人材イノベーション協議会」が主体となって、スタディ・ツアー、インターシップ等を実施したり海外の大学等と連携した講義を開講し、フォローアップを行うことにより、中小企業の海外事業展開を担う人材育成を行う。

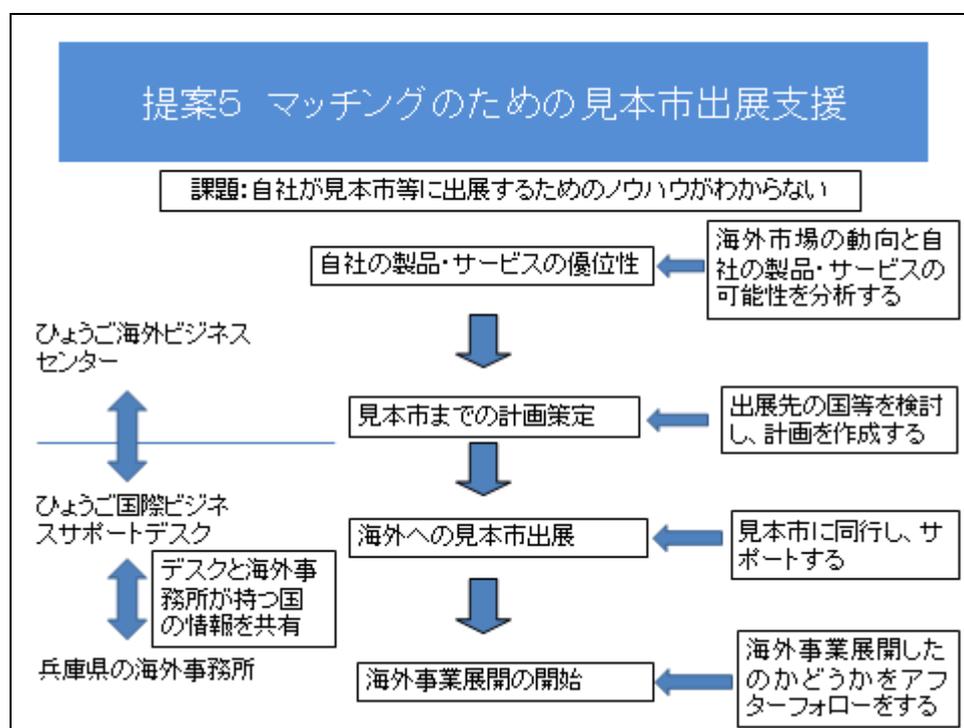
兵庫県立大学経営研究科では、地域の産業振興や地域活性化を担う人材育成のために、兵庫県下の経済団体をはじめとする産業界、行政機関と県立大学の産学公で構成する「産学公人材イノベーション協議会」が主体となった「事業創造型産学公連携教育モデル」を

掲げている。これは、地域社会と世界との架け橋となって活躍できるビジネス・プロフェッショナルを育成し、ソーシャル・イノベーションの担い手となりうる人材を輩出し、地域社会の発展に貢献することを目指すものである。

この「事業創造型産学公連携教育モデル」をベースに、海外の大学との連携による現地での講座開設等を通じて、中小企業の関係者に対して現地で学問を学べる機会を増やし、学んだ後も産学公の連携を通じたネットワークを活用し、人材育成を強化していくことが効果的である。

#### (4) マッチングのための見本市出展支援

図表 9-7 見本市の出展支援



出所：筆者作成

中小企業では海外に自社の製品・サービスを売り込むために海外での見本市等に出展したいと考えてもノウハウを保持していないという問題がある。そこで、ひょうご海外ビジネスセンターが主体となって、まず、中小企業の製品・サービスの優位性を明らかにし、海外市場の動向と自社の製品・サービスの可能性を分析する。そして、出展先の国等を検討し、出展計画を作成する。次に、ひょうご国際ビジネスサポートデスク、海外事務所が現地の見本市に同行し、出展や現地企業とのマッチングのサポートを行う。現地企業とのマッチングが成功し、海外事業展開が開始された後も、適時フォローアップを行うことが必要である。

## 第10章 まとめ

中小企業の海外事業展開は、経済のグローバル化の下にあって、新たな市場を開拓し、製品・サービスの供給先を確保するためには、必然的な経営行動といえる。海外事業展開が産業の空洞化を引き起こすという意見もあるが、今回行った兵庫県内の中小企業の海外事業展開に対するアンケート調査では、海外事業を展開した中小企業の国内での売上高、従業員数等は横ばいあるいは増加傾向であり、減少の割合は少なかったことがわかった。つまり、海外事業展開は産業の空洞化をもたらすのではなく、むしろ地域の生産額や雇用等の増加をもたし、経済活性化につながっている。本調査研究で行った中小企業経営者へのヒアリングでも、国内の工場規模が拡大しているケースが見受けられた。

一方で、中小企業の場合、大企業と比較して経営資源の制約から海外事業展開は自社単独では困難な場合が多い。兵庫県でも中小企業の海外事業展開に対する支援策を拡充しているが、その政策は中小企業の実態に沿ったものでなければならない。そこで、本研究会では、兵庫県下の中小企業や行政に対して行ったヒアリング調査やアンケート調査をもとに議論し、「超付加価値産業」の創出こそが、中小企業の海外展開が成功する鍵となることを示した。そして、「超付加価値産業」の創出のために「傾斜金融」、「ソフトインフラの整備」を提案した。「超付加価値産業」は高付加価値、高産業集積、高産業連関、の実現であり、兵庫県下の中小企業の製品・サービスの競争力の向上につながるものである。

他方、依然多数を占めている内需型の中小企業についても、「超付加価値産業」を創出することにより、体力を蓄え、国内における競争力を強化することができる。そして、その高い競争力により海外事業展開への参入も容易となり、自社の存立基盤も強固なものとなっていく。

世界経済が、成長の中心を欧米からアジア等の新興国に移しているなかで、中小企業はグローバル化を通じて、第二創業、挑戦意欲、創意工夫等の積み重ねを一層活発化させ、変革の担い手として存立し続けていくことが求められるのである。

主要な参考文献（アルファベット順）  
（1章、2章、7章、8章、9章、10章）

- 1 中小企業庁（2004）『中小企業白書 2004 年度版』
- 2 川上義明（2004）「経済の国際化と「中小国際企業」 福岡大学 『福岡大学商学論叢』 第 48 巻第 4 号,pp.407-430
- 3 川上義明（2004）「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察」 福岡大学 『福岡大学商学論叢』 第 49 巻第 1 号,pp.1-22
- 4 経済産業省（2012）「企業活動基本調査」
- 5 松永宣明（1992）「中小企業と国際化」 中小企業事業団・中小企業研究所編 『日本の中小企業研究』 有斐閣
- 6 村上敦（1985） 中小企業事業団・中小企業大学校・中小企業研究所編/編集代表＝瀧澤菊太郎 『日本の中小企業』 有斐閣
- 7 元橋一之（2006）「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」 中小企業金融公庫総合研究所 『中小企業総合研究』 第 5 号,pp.1-20
- 8 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』 筑摩書房
- 9 日本銀行神戸支店（2012）「県内企業に対する「海外進出状況に関するアンケート」の調査結果について」
- 10 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』 ミネルヴァ書房
- 11 瀧澤菊太郎編（1982）『中小企業の海外進出－経済国際化への積極的対応－』 有斐閣

## アンケート原票

### 「海外事業展開の動向調査」アンケートへのご協力をお願い

(公財)ひょうご震災記念21世紀研究機構では活発に海外事業展開している企業の経営行動を分析し、企業の海外事業展開に関する支援策(融資制度、海外の情報提供、等)について、兵庫県への政策提言を行うことを目標としています。有識者(大学教員等)、等が参加した研究会を通じて、海外事業展開の動向と課題を考察しています。

そこで今回、兵庫県内の中堅・中小企業の皆さまを対象として、兵庫県下の企業の海外事業展開の動向を的確に把握するためのアンケート調査をさせていただき運びとなりました。製造業の方はもちろん、非製造業の方にもご回答していただきたく存じます。

つきましては、大変お手数をおかけしますが、本調査の趣旨をご理解の上、アンケートにご協力いただきますようお願いいたします。アンケートを通じて、個別にヒアリング調査を行う場合もございます。

なお、このアンケートで収集した情報は、当機構での研究活動及び企業の海外事業展開に関する支援策にかかる兵庫県への政策提言のために活用させていただきこととし、それ以外の目的には一切使用しません。

2012年11月7日

(所属：(公財)ひょうご震災記念21世紀研究機構)  
(担当氏名：長谷川 英伸 )  
(連絡先：078-262-5576)

回答については、2012年11月1日時点の状況をご記入ください。

回答期限：2012年12月5日(水)までにご回答願います。

#### A はじめに

##### (1) 貴社の概要についてお答えください。

会社名						
所在地						
代表者	(役職)		(氏名)			
設立年	西暦	年	資本金	百万円	従業員数 (パートも含む)	人
主たる業種						
ご担当者	(部署・役職)		(氏名)			
電話			E-mail			

(2) 貴社は海外事業展開(注)をしていますか。

(注) 海外事業展開とは、海外における販売・サービス・生産等の拠点設置(製造委託を含む)等直接投資を伴う海外進出をいう。

- ( ) (a) 「展開している」 →設問B・C・Dの順にお進みください。
- ( ) (b) 「展開を検討している」 →設問B・C・Dの順にお進みください(ただし、検討しているため、回答できないところは空欄で結構です)。
- ( ) (c) 「展開していない」または「展開していたが撤退した」 →設問Eにお進みください。

B 海外事業展開の実態についてお尋ねします。以下の問いにお答えください。

(3) 海外事業展開を開始した(検討している)時期を西暦でご記入ください。(例: 1986年)  
( ) ( ) 年)

(4) 現在、海外事業展開している(検討している)全ての国や地域に○を付けてください。また、貴社が進出している国で、最も重視している国(売上高が一番高い)に◎印を付けてください。また、今後展開を予定している全ての国に○を付けてください。

	現在展開先	最重視先	展開検討先		現在展開先	最重視先	展開検討先		現在展開先	最重視先	展開検討先
①中国				⑥インド				⑪フィリピン			
②台湾				⑦香港				⑫ベトナム			
③シンガポール				⑧タイ				⑬アメリカ			
④マレーシア				⑨韓国				⑭ヨーロッパ 国名( )			
⑤ミャンマー				⑩インドネシア				⑮その他 ( )			

(5) 海外事業展開を検討したきっかけは何ですか。該当する ( ) すべてに○を付けてください。

- ( ) ①取引先企業（元請や親会社）が進出した
- ( ) ②経営者仲間から誘われた
- ( ) ③現地政府からの要請
- ( ) ④取引先の現地企業からの要請
- ( ) ⑤企業の将来を考えた結果
- ( ) ⑥その他 ( )

(6) 海外事業展開の動機は何ですか。すべての動機について「最も重要」を5点、「全く重要でない」を1点とする1～5点の尺度で次の項目をすべて評価してください。また、現在、当初の目的は達成されていますか。「十分達成できている」を5点、「全く達成できていない」を1点として、1～5点の尺度ですべての項目を評価してください。

重要度	低	高
1・2・・・4・5		

動機	海外事業展開時 (重要度)	現在の状況 (達成度)
①安価な労働力確保	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
②原材料・資源の確保	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
③国内市場の縮小	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
④国内での競争力低迷	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
⑤海外市場の成長を見据えた販路開拓	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
⑥円高による収益悪化	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
⑦その他 ( )	1・2・3・4・5	1・2・3・4・5

(7) 貴社が海外事業展開している（検討している）部門をすべて選択し、○を付けてください。

その部門に○と答えたなかで貴社にとって各部門の海外での事業拡充の必要性を、「最も必要」を5点として、5点満点で評価するとどうなりますか。また、各部門の国内での事業拡充の必要性を同じく5点満点で評価するとどうなりますか。

	海外事業展開部門 (該当部門に○)		海外での事業拡充 の必要性 (5段階評価)	国内での事業拡充 の必要性 (5段階評価)
	現在	今後		
①生産部門			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
②営業・販売部門			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
③アフターサービス部門			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
④研究開発部門			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
⑤部材調達部門			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5
⑥その他 ( )			1・2・3・4・5	1・2・3・4・5

(8) 海外事業展開の形態をお答えください。該当する( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ①100%出資による海外現地法人の設立
- ( ) ②現地企業との合弁による海外現地法人の設立
- ( ) ③現地での支店・駐在員事務所の設置
- ( ) ④現地企業との技術提携（出資関係なし）
- ( ) ⑤現地企業との販売提携（出資関係なし）
- ( ) ⑥現地企業との製造委託（出資関係なし）
- ( ) ⑦現地企業へのサービス提供（出資関係なし）
- ( ) ⑧その他（ )

(9) 海外事業展開する際の課題は何でしたか。すべての課題の程度を5段階で評価して番号に○を付けてください。

課題への意識	
低	高
1・2	4・5

課題	低	高
	1・2	3・4・5
①現地従業員の賃金増加	1・2	3・4・5
②現地従業員の離職率	1・2	3・4・5
③現地従業員の教育・訓練	1・2	3・4・5
④現地でのマネジメント人材の不足	1・2	3・4・5
⑤現地での取引先確保	1・2	3・4・5
⑥現地の商取引慣行の違い	1・2	3・4・5
⑦現地のインフラ未整備（道路、電気、ガス等）	1・2	3・4・5
⑧現地での法制度・法規制の違い	1・2	3・4・5
⑨現地の法制度等の専門家（弁護士・税理士・弁理士等）の不足	1・2	3・4・5
⑩政情不安や反日感情等のカントリーリスク	1・2	3・4・5
⑪原材料等の安定調達	1・2	3・4・5
⑫資金調達	1・2	3・4・5
⑬技術・ノウハウの漏えい防止	1・2	3・4・5
⑭その他（ ）	1・2	3・4・5

(10) 現在と3年後それぞれの海外売上高比率、海外生産比率をお答えください。海外で生産をしていない場合は「0」と記載してください。

現在の海外売上高比率	%
現在の海外生産比率(製造業の方のみ)	%
3年後の海外売上高比率(目標)	%
3年後の海外生産比率(目標) (製造業の方のみ)	%

(11) 海外と国内の事業の役割分担を現在、今後どのように考えていますか。該当する( )  
すべてを現在、今後に分けて○を付けてください。

現在 今後

- ( ) ( ) ①海外販売拠点を設置し、国内で生産し輸出する
- ( ) ( ) ②単純部品の生産等を海外に移管し、国内では最終組立を行う
- ( ) ( ) ③一部の製品の生産を海外に移管し、国内は高付加価値製品の生産にシフトする
- ( ) ( ) ④国内の生産拠点は持たず、海外で生産委託する
- ( ) ( ) ⑤国内の拠点は開発・設計・製品企画を行い、生産機能は海外へ移転する
- ( ) ( ) ⑥海外拠点で生産した製品は、その国もしくは第三国の市場で販売する
- ( ) ( ) ⑦現地企業が製造した製品を輸入し、国内市場で販売する
- ( ) ( ) ⑧自社製品のメンテナンスを現地で行う
- ( ) ( ) ⑨現地企業が製造した製品のメンテナンスを現地で行う
- ( ) ( ) ⑩現地での対人サービスの提供
- ( ) ( ) ⑪その他 ( )

(12) 現地での販売先の現状と今後の方針をどのように考えていますか。該当する( )  
1つを現在、今後に分けて○を付けてください。

現在 今後

- ( ) ( ) ①日本で取引のある日系企業
- ( ) ( ) ②日本で取引のない日系企業
- ( ) ( ) ③現地の外資系企業
- ( ) ( ) ④現地のローカル企業
- ( ) ( ) ⑤その他 ( )

(13) 海外事業展開による貴社の売上高、経常利益、雇用人数、設備投資額の動向について、お尋ねします。

(a) 国内拠点(法人)における売上高、経常利益、雇用人数、設備投資額の変化について、下表の該当箇所に○を記入してください。

**【海外事業展開したときから現在までの変化】**

国内拠点(法人)	増加した	変化なし	減少した
売上高	1	2	3
経常利益	1	2	3
雇用人数	1	2	3
設備投資額	1	2	3

**【現在から今後3年の予定】**

国内拠点(法人)	増加する	変化なし	減少する
売上高	1	2	3
経常利益	1	2	3
雇用人数	1	2	3
設備投資額	1	2	3

(b) 海外拠点(法人)における売上高、経常利益、雇用人数、設備投資額の変化について、下表の該当箇所に○を記入してください。

**【海外事業展開したときから現在までの変化】**

国内拠点(法人)	増加した	変化なし	減少した
売上高	1	2	3
経常利益	1	2	3
雇用人数	1	2	3
設備投資額	1	2	3

**【現在から今後3年の予定】**

国内拠点(法人)	増加する	変化なし	減少する
売上高	1	2	3
経常利益	1	2	3
雇用人数	1	2	3
設備投資額	1	2	3

(14) 海外投資を行う際にどのように資金を調達しましたか（調達予定ですか）。該当する（ ）すべてに○を付けてください。

- ( ) ①内部資金
- ( ) ②金融機関からの融資
- ( ) ③社債
- ( ) ④その他 ( )

(15) 海外投資をどのようにして回収していますか。該当する（ ）すべてに○を付けてください。

- ( ) ①株式等の配当金
- ( ) ②ロイヤリティ
- ( ) ③材料費の上乗せ
- ( ) ④技術者派遣料・指導料
- ( ) ⑤その他 ( )

(16) 海外事業展開の後、何年目で海外拠点の黒字転換及び投資回収しましたか。

黒字転換 ( ) 年目 投資回収 ( ) 年目

(17) 貴社の方針として、どのような人材を現地に派遣していますか(検討していますか)。該当する（ ）1つに○を付けてください。

- ( ) ①管理業務が優れた人
- ( ) ②技術指導が優れた人
- ( ) ③現地でコミュニケーションが取れる人（日本人）
- ( ) ④現地でコミュニケーションが取れる人（留学生）
- ( ) ⑤派遣しない
- ( ) ⑥その他 ( )

(18) 現地従業員の採用はどうされていますか（検討していますか）。該当する（ ）1つに○を付けてください。

- ( ) ①現地の新聞等による公募
- ( ) ②日系の人材コンサルタント会社の活用
- ( ) ③現地の人材コンサルタント会社の活用
- ( ) ④現地従業員の紹介
- ( ) ⑤その他 ( )

(19) 貴社の海外事業展開に際しての、外国人留学生の対応についてお尋ねします。

(a) 現在、外国人留学生を採用していますか。該当する ( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ①採用している
- ( ) ②今後、採用する予定
- ( ) ③関心はあるが採用していない
- ( ) ④関心はない

(b) 外国人留学生のインターンシップを受け入れていますか。該当する ( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ①受け入れている
- ( ) ②今後、受け入れる予定
- ( ) ③関心はあるが受け入れていない
- ( ) ④関心はない

(c) (a)で「①採用している・②今後採用する予定」または(b)で「①受け入れている・②今後受け入れる予定」と回答した方にお尋ねします。どこの国の留学生を採用または受け入れていますか(採用または受け入れる予定ですか)。該当する国すべてに○を付けてください。

①中国		⑥インド		⑪フィリピン	
②台湾		⑦香港		⑫ベトナム	
③シンガポール		⑧タイ		⑬アメリカ	
④マレーシア		⑨韓国		⑭ヨーロッパ 国名 ( )	
⑤ミャンマー		⑩インドネシア		⑮その他 ( )	

(d) (a)で「③関心があるが採用していない」または(b)で「③関心があるが受け入れていない」と回答した方にお尋ねします。どこの国の留学生に関心がありますか。該当する国すべてに○を付けてください。

①中国		⑥インド		⑪フィリピン	
②台湾		⑦香港		⑫ベトナム	
③シンガポール		⑧タイ		⑬アメリカ	
④マレーシア		⑨韓国		⑭ヨーロッパ 国名 ( )	
⑤ミャンマー		⑩インドネシア		⑮その他 ( )	

C 海外事業展開に関する行政の支援策についてのあり方をお尋ねします。

(20) 海外事業展開するにあたって、どのような機関に相談しましたか。該当する ( )  
すべてに○を付けてください。

- ( ) ① 地方自治体及びその関係団体
- ( ) ② 国及びその関係団体
- ( ) ③ メイン金融機関
- ( ) ④ メイン以外の金融機関
- ( ) ⑤ コンサルタント・弁護士等の専門家
- ( ) ⑥ 商工団体
- ( ) ⑦ 親会社・親密企業
- ( ) ⑧ 商社
- ( ) ⑨ 特になし
- ( ) ⑩ その他 ( )

(21) 設問 (20) で「①地方自治体及びその関係団体」を選んだ方にお尋ねします。  
相談の結果はどうでしたか。該当する ( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ① 十分な対応が受けられ問題が解決した
- ( ) ② 情報不足等から十分な対応が受けられなかった
- ( ) ③ 他の機関を紹介された
- ( ) ④ その他 ( )

(22) 海外事業展開に関して、行政にどのような支援を求めますか。すべての重要度を5段階で評価してすべての項目で該当する番号に○を付けてください。

低	高
1・2・・・4・5	

支援策	低	高
	1・2・3・4・5	
①海外事業展開のための資金調達	1・2・3・4・5	
②海外事業展開のための日本人人材の育成	1・2・3・4・5	
③海外事業展開のための外国人留学生の確保（マッチング支援等）	1・2・3・4・5	
④現地政府とのコンタクト支援	1・2・3・4・5	
⑤現地での取引先やパートナーとのマッチング支援	1・2・3・4・5	
⑥現地の法規制・商習慣等の情報提供	1・2・3・4・5	
⑦技術・ノウハウ等知的財産の保護	1・2・3・4・5	
⑧現地におけるトラブル等の相談の場の提供	1・2・3・4・5	
⑨その他（ ）	1・2・3・4・5	

(23) 海外事業展開するために資金調達で最も必要なものは何ですか。該当する（ ）

1つに○を付けてください

- ( ) ①設備投資に対する融資
- ( ) ②運転資金に対する融資
- ( ) ③保証料の減額
- ( ) ④その他（ ）

D その他

(24) 海外事業展開にあたり、二国間あるいは多国間のEPA（経済連携協定）の関税の軽減や投資条件の緩和等の特例の活用状況についてお尋ねします。EPAによる関税の軽減を活用されていますか。該当する（ ）すべてに○を付けてください。活用していると回答された方は、あてはまる活用形態に○をつけてください。

( ) (a)活用している

【活用の形態】

( ) ①日本の自社拠点と日本とEPAを締結している国の取引先との輸出入

( ) ②日本の自社拠点と日本とEPAを締結している国の自社拠点との輸出入

( ) ③海外の自社拠点とその国とEPAを締結している第三国の取引先との輸出入

( ) ④海外の自社拠点とその国とEPAを締結している第三国の自社拠点へと輸出入

( ) (b)活用していない

(25) 設問(24)で「活用している」と回答された方にお尋ねします。海外及び第三国とはどこの国ですか。複数ある場合は複数お答えください。

①を回答された方 日本 と ( )

②を回答された方 日本 と ( )

③を回答された方 ( ) と ( )

④を回答された方 ( ) と ( )

(26) 設問(24)で「活用している」と回答された方にお尋ねします。その他の規制緩和や特例を活用されていますか。

( )

(27) 2012年9月以降、中国での反日感情の高まりによる日中経済関係への悪影響が懸念されています。貴社の中国におけるビジネスに影響がありますか。該当する( ) 1つに○を付けてください。

( ) ①既に影響が生じている

( ) ②今後生じる可能性がある

( ) ③影響はない

( ) ④わからない

(28) 設問 (27) で「①既に影響が生じている」または「②今後生じる可能性がある」と回答された方にお尋ねします。その具体的な影響について具体的に記入してください。

( )

(29) 今後、中長期の中国ビジネスをどのようにお考えですか。該当する ( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ①既に縮小に着手している
- ( ) ②縮小を検討する
- ( ) ③直ちに縮小することはない
- ( ) ④拡大を検討する
- ( ) ⑤現時点ではわからない
- ( ) ⑥その他 ( )

E 海外事業展開していない方または展開していたが撤退した方にお尋ねします。

(30) 海外事業展開していないのは、どのような理由からですか。該当する ( ) 1つに○を付けてください。

- ( ) ①取引先・販売先が国内のみであるため
- ( ) ②価格や品質で競争力がある製品(商品)があるため
- ( ) ③必要性は感じているが、制約・懸念事項があるため
- ( ) ④過去に進出したが、満足な結果が得られなかったため
- ( ) ⑤その他 ( )

(31) 設問(30)で「③必要性は感じているが制約・懸念事項がある」とお答えになった方にお尋ねします。海外事業展開の制約・懸念事項とは何ですか。すべての制約・懸念の程度を5段階で評価して該当するすべての番号に○を付けてください。

低	高
1・2・・4・5	

課題	低	高
	1・2・3・4・5	
①資金面	1・2・3・4・5	
②人材面	1・2・3・4・5	
③現地での販路開拓	1・2・3・4・5	
④現地での原材料調達	1・2・3・4・5	
⑤現地の情報不足	1・2・3・4・5	
⑥技術・ノウハウの漏えい不安	1・2・3・4・5	
⑦商慣行や法制度の違い	1・2・3・4・5	
⑧国内の取引先から要望がない	1・2・3・4・5	
⑨その他 ( )	1・2・3・4・5	

(32) 設問(30)で「④過去に進出したが、満足な結果が得られなかった」とお答えになった方にお尋ねします。過去に進出したが、満足な結果が得られなかった具体的な理由は何ですか。差し支えがなければ記入して下さい。

( )

アンケートにご協力いただき、誠にありがとうございました。