

2010年5月10日

商工中金 調査部

財団法人 商工総合研究所

中小企業の国際事業展開に関する実態調査 [2009年12月調査]

【調査結果の要旨】

1. 海外の事業展開の状況

保有する最も重要な海外事業拠点は、現在は、中国が54.9%と最も多く、以下、米国(10.9%)、タイ(9.6%)と続いている。今後(3年後程度)に新規進出を予定・検討している拠点の第一位は中国の比率が30.4%と高く、以下、ベトナム(21.4%)、インド(11.3%)の順となっている(図表1-1、1-5)。

海外事業拠点売上の総売上に占める割合は今後高まる見込み(図表1-8)。

2. 海外への事業展開の目的

海外事業展開の目的は、進出当時は「コスト低減」が36.5%と最も多く、次いで「取引先の海外展開への自主的な追随」や「日本への輸出」が多かったが、現在及び今後については「現地市場の開拓・拡大」(40.4% 52.0%)が最も多い。今後については、「コスト低減」や「日本への輸出」が引き続き主要な目的とされるが、「第三国への輸出」(9.3%→22.6%)の増加も目立つ。国内市場の成熟化・縮小が見込まれる中、海外事業拠点は現地市場、第三国市場など海外の需要取り込みを図る拠点としての目的がより重視される見込みである(図表2-1)。

3. 海外主要拠点における事業運営

海外事業拠点の主たる販売先は、「現地日系企業」(44.0%)、「日本への輸出」(33.0%)が多いが、今後は、「現地地場企業」、「第三国への輸出」が増加する見込みである(図表3-2)。主たる仕入先については、現在、「現地地場企業」(39.5%)、「日本からの輸入」(32.7%)が多いが、今後は「現地地場企業」とする企業が増加し、5割程度を占める(図表3-5)。販売・仕入ともに現地地場企業との取引拡大を図ろうとする姿勢がうかがえる。

海外事業拠点での販売活動に関する課題としては、「販路開拓」が59.1%で最も多く、以下、「販売価格が低い」(37.4%)、「代金回収」(36.2%)、「販売員(営業担当者)の確保」(26.3%)、「ニーズの把握」(23.4%)と続いている(図表3-8)。進出地域別にみると、中国では「販路開拓」や「代金回収」の比率が相対的に高い(図表3-9)。

海外事業拠点における資金調達手段は、現状では「親会社からの調達」が64.2%を占めているが、今後については、「現地邦銀からの調達」および「現地地場銀行からの調達」を中心と考える企業が増加する見込みである(図表3-10)。

4. 国内外の事業分担及び海外事業経営の問題点

国内生産拠点と海外生産拠点の分担に関しては、高度な技術が必要、高付加価値、日本市場向け等の製品については、現在、国内拠点が中心とする企業が多く、今後については国内拠点中心とする企業も引き続き多いが、海外拠点中心とする企業が増加する(図表4-1~4-6)。

海外事業拠点の経営上の問題点としては、「優秀な人材の確保・育成」が59.0%で最も多く、以下、「賃金等のコスト上昇」(48.8%)、「為替相場の変動」(44.4%)、「販売先の開拓」(38.3%)、「品質管理」(38.3%)、「現地の制度(税制・法律等)変更への対応」(27.7%)等があげられている(図表4-8)。進出地域別にみると、中国では「賃金等のコスト上昇」の比率が相対的に高い(図表4-9)。

目次

調査要領	p2
調査回答企業の属性	p3
調査結果	
1. 海外への事業展開の状況	p5
2. 海外への事業展開の目的	p6
3. 海外主要拠点における事業運営	p8
4. 国内外の事業分担及び海外事業経営の問題点	p10
事例抜粋	p13
図表	p16

【調査要領】

1. 調査目的 ・内容	<p>調査目的 中小企業の国際事業展開の現状、課題等の把握。</p> <p>調査内容 海外事業拠点設立の目的、拠点の保有状況、事業運営、国内外事業の機能分担等に関する現状、問題点、今後の方針等。</p>
2. 調査時点	平成 21 年 12 月
3. 調査対象先	<p>商工中金取引先中小企業のうち、海外に情報収集、営業、生産等のための事業拠点を保有している企業から 1,828 社を対象に実施。 有効回答数 697 社（回収率 38.1%）</p> <p>ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」（会社法第 2 条 6 号に規定する「大会社」以外の企業）または法定中小企業（中小企業基本法第 2 条に規定する中小企業者）のいずれかに該当する 非上場企業</p>
4. 調査方法	調査票によるアンケート調査（郵送自記入方式）
ご照会先	<p>（株）商工組合中央金庫 調査部 浅黄 03-3246-9370</p> <p>（財）商工総合研究所 望月、吉見 03-5620-1691</p>

（注）各調査項目の構成比合計は四捨五入の関係で 100%とならない場合がある。

■調査回答企業の属性

1) 資本金規模別

	回答企業数	構成比(%)
1千万円以下	44	6.3
1千万円超～3千万円以下	140	20.1
3千万円超～5千万円以下	145	20.8
5千万円超～1億円以下	219	31.4
1億円超	149	21.4
合 計	697	100.0

2) 従業員規模別

	回答企業数	構成比(%)
20人以下	53	7.6
21人～50人	117	16.8
51人～100人	183	26.3
101人～300人	241	34.6
301人以上	103	14.8
合 計	697	100.0

3) 年商規模別

	回答企業数	構成比(%)
5億円以下	24	3.4
5億円超～10億円以下	85	12.2
10億円超～20億円以下	146	20.9
20億円超～50億円以下	209	30.0
50億円超～100億円以下	114	16.4
100億円超	119	17.1
合 計	697	100.0

4) 業種別

	回答企業数	構成比		回答企業数	構成比
製造業	527	75.6	非製造業	170	24.4
食料品	36	5.2	建設	5	0.7
繊維	55	7.9	卸売	115	16.5
木材・木製品	8	1.1	小売	18	2.6
化学	59	8.5	運輸	15	2.2
紙・パルプ	4	0.6	サービス	12	1.7
窯業・土石	11	1.6	情報通信	2	0.3
鉄・非鉄	18	2.6	飲食店・宿泊	3	0.4
印刷	8	1.1			
金属製品	81	11.6			
一般機械	49	7.0			
電気機器	66	9.5			
輸送用機器	54	7.7			
精密機器	19	2.7			
その他製造	59	8.5			
全 業 種				697	100.0

【 調 査 結 果 】

1. 海外への事業展開の状況

(1) 海外事業拠点の保有状況

国・地域の別で、現在保有する最も重要性が高い海外事業拠点¹についてみると、中国を挙げる企業が383社（企業割合54.9%）と圧倒的に多く、以下、米国76社（同10.9%）、タイ67社（同9.6%）等となっている。なお、アジア全体でみた企業割合は87.2%と、約9割の企業でアジアを最も重要な海外事業拠点と考えている（図表1-1）。業種別にみると、製造業、非製造業とも中国、米国の順であり、製造業ではタイがこれに続くが、非製造業では香港がタイをやや上回っている（図表1-2、1-3）。

なお、本調査では海外事業拠点について、国・地域別に重要性の高い順に第三位までを尋ねているが、これをみても中国が圧倒的に多い。中国が455社（企業割合65.3%）であり、以下、米国137社（同19.7%）、タイ123社（同17.6%）、香港75社（同10.8%）等となっている（図表1-4）。

最も重要性が高い海外事業拠点に関する今後（3年後程度）の拡大方針²について、国・地域別に見ると、中国189社、タイ32社、米国21社、インドネシア20社の順に多い。拡大方針とする企業比率でも、中国（49.3%）、タイ（47.8%）を拡大方針とする比率が高いが、その他、ベトナム（63.2%）、インドネシア（62.5%）では60%を上回る比率となっており、今後拡大を見込む企業が多い（図表1-1）。

今後新規進出を予定ないし検討している国・地域の第一位についてみても、中国が51社（企業割合30.4%）と最も多く、以下、ベトナム36社（同21.4%）、インド19社（同11.3%）、タイ16社（同9.5%）の順となっている。第一位に加えて第二位、第三位を含めると中国が54社（同32.1%）と最も多いことに変わりはないが、ベトナムが47社（同28.0%）、インドが41社（同24.4%）と、ベトナム、インドでの企業割合が大きく増加している（ベトナム：21.4% 28.0%、インド：11.3% 24.4%）。引き続き中国が海外事業拠点の中心ではあるが、ベトナム、インド等へ進出を図る動きが窺われる（図表1-5）。なお、今後新規進出を予定ないし検討している国・地域の第一位について業種別にみると、製造業では中国38社（同32.8%）が最も多いが、非製造業ではベトナム15社（28.8%）が最も多い（図表1-6）。

(2) 海外事業拠点の売上割合

海外事業拠点の現在の売上割合³をみると、「10%未満」が40.0%と最も多く、「10～30%

¹ 本調査では海外主要事業拠点について、国・地域別に重要性が高い順に第一位から第三位までを質問している。最も重要性が高い海外事業拠点とは、このうち第一位のものを指し、グラフ等では主要事業拠点（第一位）として記載している。

² 本調査における「今後」とは3年後程度である。以下、同じ。

³ 売上割合 = 現地企業の売上高 / (現地企業の売上高 + 日本国内の売上高) × 100

未満」(32.4%)と合わせると、『30%未満』が約7割となっている。今後(3年後程度)については、「30～50%未満」(14.0% 21.2%)が大きく増加、「50～80%未満」(10.4% 14.8%)の企業も増加するなど、海外事業拠点の売上割合が高まる見込みである(図表1-8)。

業種別では、製造業で海外事業拠点の売上割合の高い企業が多く、今後についても売上割合が高まる見込みである。非製造業では、現在は「10%未満」の比率が53.0%と5割強を占めているが、今後については同比率が27.3%へと大幅に減少しており、非製造業においても海外事業の強化が見込まれている(図表1-8)。

(3) 直接投資の形態

直接投資の形態をみると、「単独出資」が最も多く67.4%を占めている。以下、「地場企業との合併」14.8%、「日系企業との合併」9.6%となっている。進出地域別では、いずれも単独出資が大部分を占めているが、中国、その他アジア⁴では北米に比べると「地場企業との合併」が多い(図表1-9)。

(4) 海外事業に対する評価

海外での事業展開に対する自己評価をみると、66.3%の企業が「良かった」と答えており、海外事業を肯定的に評価する企業が多い。進出地域別では、中国、その他アジア、北米とも「良かった」が多いが、北米ではアジアに比べるとこの比率は低く、「どちらともいえない」という評価が多い(図表1-11)。こうした評価には市場の成長力の違い等が反映されているものと思われる。

2. 海外への事業展開の目的

(1) 事業展開の動機・目的

海外事業拠点での事業展開の動機・目的について、「進出当時」、「現在」、「今後(3年後程度)」の別に見ると、進出当時では、「コスト低減」(36.5%)が最も多く、「取引先の海外展開への自主的な追随」(25.9%)、「取引先からの要請」(24.0%)等取引先との関連、「現地市場の開拓・拡大」(22.7%)、「日本への輸出」(20.8%)が続く(図表2-1)。

進出当時から現在にかけては、「コスト低減」、「日本への輸出」の比率に大きな変化はないが、「現地市場の開拓・拡大」(22.7% 40.4%)が大きく増加している(図表2-1)。

現在から今後にかけても、「コスト低減」、「日本への輸出」の比率はほぼ同水準を保ち、一貫して主要な目的であることに変りはないが、「現地市場の開拓・拡大」(40.4% 52.0%)が大幅に増加し第一位となるほか、「第三国への輸出」(9.3% 22.6%)も増加が目立つ(図表2-1)。今後は国内市場の成熟化・縮小が見込まれる中、海外事業拠点は、現地市場、第三国市場など海外市場拡大への対応拠点としての目的がより重視される見込みである。

⁴ 本文中の「その他アジア」とは、中国を除いたアジアを指す。以下同じ。

地域別に現在と今後について試みる。現在では、「コスト低減」をあげる企業が、中国、その他アジアでは多い。これに対して、北米では「コスト低減」は1割未満と少なく、「現地市場の開拓・拡大」が5割を超え第一位となっている。また、「日本への輸出」も中国、その他アジアに比べて少なく、北米は現地市場への販売・供給を主要な目的とする事業拠点であるとみられる。但し、今後は中国、その他アジアでも「現地市場の開拓・拡大」が大幅に増加し、「コスト低減」を大きく上回り第一位となるなど、中国をはじめとするアジアの巨大なマーケットへの取組強化が見込まれている。このほか、各地域において、今後は「第三国への輸出」が大きく増加、北米では「為替リスクの回避」が増加している（図表2-2、2-3、2-4）。

業種別に現在の動機・目的をみると、製造業では「コスト低減」が44.3%と最も多い。次いで「現地市場の開拓・拡大」が39.1%となっている。これに対して、非製造業では「コスト低減」の比率は22.6%と相対的に低く、「現地市場の開拓・拡大」が44.6%と最も多い。今後については、製造業、非製造業とも「現地市場の開拓・拡大」、「第三国への輸出」が大幅に増加する。特に「第三国への輸出」の増加幅が大きい（図表2-5、2-6）。

（2）海外への事業展開決定に際して重視した事項

海外への事業展開決定に際して重視した事項をみると、「信頼できるパートナーの確保」（50.4%）、「品質の安定・向上」（41.2%）、「労働力の確保」（38.8%）が上位3項目を占めている。このほか、「従業員への教育・訓練」（28.2%）、「安定した労使関係の確立」（26.0%）などの労務関連、「販売先の確保」（31.9%）、「素材・部品調達先の確保」（23.9%）等の取引先関連、「水・電力等のインフラ」（23.9%）、「税制・取引等の法整備」（22.2%）など、広い意味でのビジネスインフラが重視されている（図表2-7）。

業種別にみると、製造業では、品質や労務に関する事項について非製造業に比べ比率が高い。一方、「信頼できるパートナーの確保」、「代金回収リスク」、「商慣習」等では非製造業の比率が高い（図表2-7）。

3. 海外主要拠点における事業運営

(1) 組織の状況

海外事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の現状をみると、「拠点の責任者」については、現地人が26.9%、日本人は70.9%となっており、7割以上の企業で海外事業拠点の責任者に日本人を登用している（図表3-1）。

各部門のトップについてみると、「企画・開発」は現地人35.2%、日本人58.8%となっているが、「営業」では現地人50.4%、日本人45.0%と現地人をトップとする企業が半分以上を占めている。なお、「製造」、「財務・経理」、「調達・購買」、「労務」の各部門については7割程度の先が現地人をマネージャーに登用している。

今後（3年後程度）の登用方針をみると、「財務・経理」を除いて、各部門とも現地人マネージャーの登用を増やす傾向がみられる（図表3-1）。

「拠点の責任者」、「企画・開発」のトップに関しては、まだ日本人を充てる企業も多いが、その他の部門のトップについては現地人を登用する企業の比率が高くなっている。

(2) 販売・調達の状況

海外事業拠点の主たる販売先の現状をみると、「現地日系企業」44.0%、「日本への輸出」33.0%、「現地地場企業」14.0%の順となっており、これら上位3項目で9割以上を占めている。今後（3年後程度）については、「現地日系企業」（現在44.0% 今後37.4%）、「日本への輸出」（33.0% 23.1%）は減少が見込まれる一方で、「現地地場企業」（14.0% 20.3%）、「第三国への輸出」（2.8% 10.0%）、「現地欧米系企業」（2.8% 4.4%）、「現地消費者への直接販売」（2.4% 3.5%）はいずれも増加が見込まれている（図表3-2）。

進出地域別にみると、北米では「日本への輸出」が少なく、「現地日系企業」や「現地地場企業」を主たる販売先とする企業が多い。中国とその他アジアについては、いずれも「現地日系企業」と「日本への輸出」で8割以上となっているが、中国ではその他アジアに比べて「日本への輸出」を主とする企業の比率がやや高く、今後は「現地地場企業」の伸びが大きい（図表3-3）。

業種別にみると、製造業は全体と似たパターンを示しているが、素材業種と加工業種に分けてみると、素材業種では「日本への輸出」、加工業種では「現地日系企業」がそれぞれ5割程度を占めている。非製造業では「現地日系企業」、「日本への輸出」が3割台で「現地地場企業」がこれに続いている。今後については、各業種とも「現地地場企業」および「第三国への輸出」の比率が高まっている（図表3-4）。

次に、海外事業拠点の主たる仕入先の現状をみると、「現地地場企業」（39.5%）が最も多く、以下、「日本からの輸入」32.7%、「現地日系企業」18.2%と続いている。今後（3年後程度）については、「現地地場企業」を主たる仕入先とする企業が増加して50%を超える一方（39.5%→51.5%）、「日本からの輸入」（32.7%→19.2%）、「現地日系企業」（18.2%→14.9%）は減少が見込まれている（図表3-5）。

進出地域別にみると、中国では「現地地場企業」を主たる仕入先とする企業の比率が高く、現状で47.2%、今後は59.0%と一段と高まる見込みである。その他アジアや北米については、現在は「日本からの輸入」が最も多いが、今後は「現地地場企業」が増加し、第1位となる見込みである。また、「第三国からの輸入」も増加が見込まれている(図表3-6)。

業種別に現状を比較すると、非製造業では「現地地場企業」が45.3%と高い。一方、製造業では「現地地場企業」が37.6%と高いものの、「日本からの輸入」も34.5%を占めている。製造業を素材業種と加工業種に分けてみると、素材業種で「現地地場企業」の比率が相対的に高い。今後は各業種とも「日本からの輸入」が減少し、「現地地場企業」の増加が見込まれているが、こうした傾向は製造業においてより強く表れている(図表3-7)。

販売・仕入いずれの面でも海外事業拠点は現地地場企業との取引拡大を図ろうとする姿勢がうかがわれる。

(3) 販売活動の課題

海外事業拠点での販売活動に関する課題としては、「販路開拓」が59.1%で最も多く、以下、「販売価格が低い」(37.4%)、「代金回収」(36.2%)、「販売員(営業担当者)の確保」(26.3%)、「ニーズの把握」(23.4%)という順になっている。業種別にみると、製造業において「販路開拓」や「販売価格が低い」をあげる企業の割合がより高くなっている(図表3-8)。

進出地域別にみると、中国では「販路開拓」(63.6%)や「代金回収」(49.5%)をあげる企業の比率がその他アジアや北米に比べて高い。先にみたように今後、現地地場企業への販売拡大を図る企業が増加する一方でこうした地場企業への販路開拓を課題と認識している企業も多いといえる。また「代金回収」は、その他アジアや北米を大きく上回り約5割の企業で課題として考えている。なお、北米では「販路開拓」のほか「販売員(営業担当者)の確保」や「ニーズの把握」、「納期対応」といった課題も強く意識されている(図表3-9)。

(4) 海外事業拠点の資金調達状況

海外事業拠点の資金調達における中心手段は、現状では「親会社からの調達」が64.2%と過半を占め、以下、「現地邦銀からの調達」15.8%、「現地地場銀行からの調達」9.1%となっている。今後(3年後程度)については、「親会社からの調達」を中心と考える企業の割合は28.4%と大きく減少し、「現地邦銀からの調達」(現在15.8% 今後38.6%)および「現地地場銀行からの調達」(9.1% 20.3%)を中心と考える企業が増加している(図表3-10)。

進出地域別にみると、北米では「親会社からの調達」を中心とする企業は50.7%とやや少なく、「日本国内銀行からの直接調達」や「現地欧米系銀行からの調達」が相対的に多い。今後は、いずれの地域でも「親会社からの調達」が減少し、「現地邦銀からの調達」や「現

地場銀行からの調達」が増加するなど、**事業拠点独自の資金調達を目指す動きがみられている（図表 3-11）**。

（５）国内金融機関に対する期待

海外事業拠点の経営において国内金融機関（邦銀）に期待することでは、「現地の法務・税務等の経営に関する情報提供」（42.7%）や「現地にある拠点（支店）からの資金調達」（40.5%）をあげる企業が多く、「販売先の紹介」（25.5%）、「親子ローンの実行（親会社での借入）」（23.5%）、「為替リスクヘッジ手段の提供」（23.5%）、「現地の経済金融一般に関する情報提供」（23.3%）等がこれに続いている。業種別にみると、製造業では相対的に「現地にある拠点（支店）からの資金調達」、および「親子ローンの実行（親会社での借入）」を挙げる企業が多く、非製造業では、「現地の法務・税務等の経営に関する情報提供」、「販売先の紹介」、「為替リスクヘッジ手段の提供」といった項目の比率が高い（図表 3-12）。

４．国内外の事業分担と海外事業経営の問題点

（１）製造業における国内外事業分担の現状と今後の方針

ここでは海外に生産拠点を有する製造業に対し、国内生産拠点と海外生産拠点の事業分担の基本的な方針・考え方を「生産ロットの大小」、「納期の長短」、「製品ライフサイクルの長短」、「技術レベルの高低」、「製品の付加価値」、「販売市場」といった切り口毎に、現在と今後（３年後程度）に分けてたずねている。

生産ロットの大小

「生産ロットが大きいもの」について、現在は「特に区分はない」という回答が 43.1%で最も多く、「海外拠点が中心」37.8%、「国内拠点が中心」19.1%となっている。「生産ロットが小さいもの」については、「特に区分はない」が 44.0%、「国内拠点が中心」42.0%、「海外拠点が中心」14.1%と、「生産ロットが大きいもの」と対照的になっている。今後（３年後程度）の方針については、「生産ロットが大きいもの」、「生産ロットが小さいもの」とともに「海外拠点が中心」という先が増加し、「国内拠点が中心」は減少している（図表 4-1）。

納期の長短

「納期が長いもの」について、現在は「特に区分はない」が 49.7%、「海外拠点が中心」36.6%、「国内拠点が中心」13.7%となっている。「納期が短いもの」については、「特に区分はない」が 45.0%、「国内拠点が中心」43.3%、「海外拠点が中心」11.7%となっており、生産ロットの場合と似たパターンを示している。今後（３年後程度）の方針についても、「納期が長いもの」、「納期が短いもの」とともに「海外拠点が中心」が増加し、「国内拠点が中心」は減少する傾向がみられる（図表 4-2）。

製品ライフサイクルの長短

「ライフサイクルが長いもの」について、現在は「特に区分はない」が57.1%、「海外拠点を中心」26.5%、「国内拠点が中心」16.4%であり、「ライフサイクルが短いもの」では「特に区分はない」が57.0%、「国内拠点が中心」27.7%、「海外拠点が中心」15.3%となっている。「生産ロットの大小」や「納期の長短」に比べて「特に区分はない」という回答の比率がより高く、国内拠点と海外拠点の分担はさほど明確ではない。今後（3年後程度）の方針についてみると、「国内拠点が中心」は減少している（**図表 4-3**）。

技術レベルの高低

製品の技術レベルの面で見ると、「高度な技術が必要なもの」では、現在「国内拠点が中心」という企業が67.0%を占めている。一方で「高度な技術を必要としないもの」は「海外拠点が中心」が48.4%と約半数を占めている。今後（3年後程度）の方針については、「高度な技術が必要なもの」、「高度な技術を必要としないもの」とも、「海外拠点が中心」が増加しているが、「高度な技術が必要なもの」については依然として「国内拠点が中心」とする企業が53.6%と半分以上を占めており、技術レベルの面では国内と海外の事業分担が示されている（**図表 4-4**）。

製品の付加価値の高低

製品の付加価値については、「高付加価値のもの」では、現在「国内拠点が中心」という回答が53.9%と過半数に達しており、一方で「低付加価値のもの」は「海外拠点が中心」、「特に区分はない」がそれぞれ43.8%を占めている。今後（3年後程度）の方針については、「高付加価値のもの」でも「国内拠点が中心」が減少するが（44.4%）依然高い割合を維持しており、技術レベルの高低と同様のパターンとなっている（**図表 4-5**）。

販売市場による区分

販売市場について、「現地市場向け製品」、「日本市場向け製品」、「第三国市場向け製品」の3つの区分に分類し国内拠点と海外拠点の事業分担の方針をみると、現在では、「現地市場向け製品」は「海外拠点が中心」が72.6%、「日本市場向け製品」は「国内拠点が中心」が54.3%、「第三国市場向け製品」は「海外拠点が中心」が44.1%と最も多くなっており、現地市場向け＝海外拠点中心、日本市場向け＝国内拠点中心、第三国市場向け＝海外拠点中心といった事業分担のパターンがみられる。今後（3年後程度）の方針をみると、いずれの区分においても、「海外拠点が中心」が増加し、「国内拠点が中心」は減少が見込まれている。だが、「日本市場向け製品」は引き続き「国内拠点が中心」が45.4%と最も多い（**図表 4-6**）。

国内生産拠点と海外生産拠点の現在の分担については、小ロット、短納期、短ライフサ

イクル、高技術レベル、高付加価値、日本市場向けの製品は国内拠点が中心であり、それ以外の製品は海外拠点が中心という傾向が認められ、その傾向は製品の技術レベル、付加価値、販売市場においてより明確に表れている。今後の方針については、いずれの場合も「海外拠点が中心」という企業が増加しているものの、高度な技術を必要とする製品、高付加価値の製品については、「国内拠点が中心」が約半数を占める。

(2) 海外事業拠点に対する国内からのサポート状況

海外事業拠点に対して国内本社が行っているサポートの内容をみると、「新しい製品・サービス立ち上げ時の支援」(53.3%)、「常駐・巡回による技術指導」(51.4%)、「資金供給」(40.9%)といった回答が多くなっている(図表4-7)。

業種別にみると、製造業では「新しい製品・サービス立ち上げ時の支援」や「常駐・巡回による技術指導」が50%を超えており、非製造業では「資金供給」が48.8%と最も多い(図表4-7)。

(3) 海外事業経営における問題点

海外事業拠点の経営において感じている問題点としては、「優秀な人材の確保・育成」が59.0%で最も多く、以下、「賃金等のコスト上昇」(48.8%)、「為替相場の変動」(44.4%)、「販売先の開拓」(38.3%)、「品質管理」(38.3%)、「現地の制度(税制・法律等)変更への対応」(27.7%)等が続いている。業種別にみると、製造業では「賃金等のコスト上昇」、「品質管理」、「競争激化による採算の悪化」等を問題点としてあげる企業が非製造業より多くなっている(図表4-8)。

進出地域別にみると、中国では「賃金等のコスト上昇」が58.2%と最も多く、一方、北米では「為替相場の変動」が58.9%で最も多い。その他、中国では、「品質管理」、「現地の制度(税制・法律等)変更への対応」といった項目が相対的に高い比率を示しているのに対し、北米では「販売先の開拓」や「現地情報の収集」が相対的に多くなっている(図表4-9)。

主要海外拠点(第1位)の今後の方針別に問題点をみると、拡大方針とする企業では「優秀な人材の確保・育成」が66.6%と最も多いのに対し、現状維持方針、縮小・撤退方針とする企業では「賃金等のコスト上昇」が最も多い。拡大方針とする企業と現状維持方針とする企業を比較すると、「優秀な人材の確保・育成」、「安定的な資金調達」等で拡大方針とする企業が現状維持方針とする企業を大きく上回っており、一方、「賃金等のコスト上昇」、「品質管理」、「競争激化による採算の悪化」等では、現状維持方針とする企業が拡大方針とする企業を上回っている(図表4-10)。

【 事例抜粋 】

項目	内容【取引先名 進出先】
進出経緯や 立ち上げ時の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・海外進出は、国内での人手不足解消を目的として、日中経済貿易センターに上海の国営企業との合併についての仲介を依頼したのが契機。【YH社 中国】 ・海外進出のきっかけは鳥取県商工労働部から海外向け商品展示会への出品要請を受けたこと。台湾での展示会で好感触を得たことで台湾進出を決断。【S社 台湾、韓国】 ・現地法人設立時は技術支援に止める方針であり出資比率を低くしたが、パートナーの経営ノウハウの低さから出資比率を引き上げ、経営に関与せざるを得なくなった。【YZ社 中国】 ・ベトナムは生産拠点として条件が整っていると評価。現地の対日感情は良好で、インフラ面も道路事情を除けば大きな問題はない。現地法人設立時には、設備に中古品を使う等償却負担を抑えることに注力した。最新設備の導入よりも現場スタッフが知恵を出しながら生産体制を立ち上げていくことが重要。【SY社 中国、ベトナム】 ・現地法人設立においては手探りの状態から始まり、法制度が不明確で頻繁に変更されることへの対応、現地の商慣習の違い、現地スタッフや役所とのコミュニケーションギャップが問題となった。これらの克服は日本人スタッフの粘り強い業務遂行と現地スタッフの成長によるものであり、海外事業の立ち上げ要員に求められる資質は語学力よりも現地の人や風習への順応性と精神的なタフさ。【A社 中国】

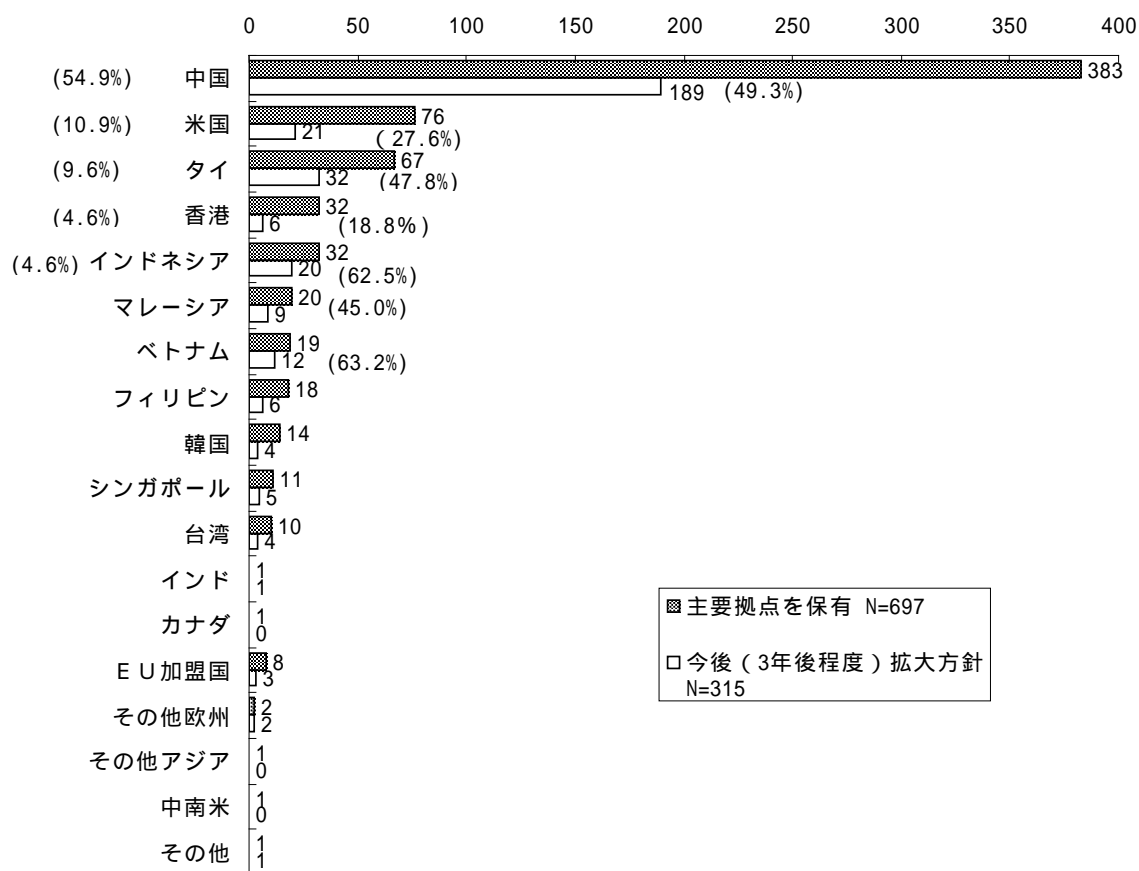
人的関係、 人事・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・合併相手企業の総経理から地元自治体の機械工業局長になった人物や研修生の中国側の送り出し機関である外交セクションのトップなど、地元自治体の幹部と信頼関係を築くことができたことが成功の大きな要因。【NK社 中国】 ・国内に留学し、研究開発に取り組んでいた中国人従業員を現地法人の責任者に抜擢したことが奏効。【YH社 中国】 ・現地企業の運営上、営業、債権回収は商慣習が絡むため、現地の人材でないと難しい。海外事業成功の大きな要因は、信頼できる人物を現地トップとして迎えられたこと。【NY社 中国】 ・事業拡大にはスピードが求められることから、コミュニケーション、商慣習に通じた現地人に権限を付与する必要がある。日本人経営トップ陣の役割は日本本社の方針に基づく戦略決定とその浸透であり、それ以外の業務は中国人がマネジメントしている。【P社 中国】 ・従業員教育に注力し、会話は中国語で行うなどコミュニケーションを重視した結果、「ものづくりの心」を伝えられたことが成功要因の一つ。【M社 中国】 ・海外展開を考える際には、まず信頼できる相手を見つけなければならない。現地には日本人の常勤者はおらず、現地の企業経営は信頼できる現地人の意見を尊重しながら行うことが大切であり、社長も一歩引いて関与している。【YH社 中国】
----------------------------	---

<p>現地拠点と国内 拠点の位置付け、 役割分担</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中国では量産品を製造、国内では付加価値の高い製品を製造している。日本では開発に注力し、製品の差別化を進めている。【M社 中国】 ・商品の企画開発は国内で行い、製造は海外で行っている。これまで国内の大学や公的機関と共同で研究開発を行ってきたが、これら技術の集積において日本は依然他国に比べ優れている。【YH社 中国】 ・最近では日本で設計した金型を中国現地企業に生産委託し、日本へ輸入、部品を成型するケースもあるが、これは国内企業が初期投資を低く抑えたいとのニーズによるもの。当社も現地需要に迅速に対応するため現地での金型製作を増加させる方針。【NY社 中国】 ・国内需要が旺盛であった時期の中国現法の役割は国内工場の量的補完であったが、今後は現地需要の取込みと低コストの金型供給を通じたコストダウンへと変化。国内需要の先行き不透明と中国等の新興国の高成長から取引先は海外投資を優先し、一部の高品質のものを除いて海外への生産移転が進むとみられる。このことから、国内外の事業を相互に補完することが重要。【NY社 中国】 ・コストダウン、現地需要取込みのため高度な技術が必要な製品でも取引先が海外への生産移転を進めており、戦略的な取り組みが必要。当社を含め、日本企業は高い技術をもっているにもかかわらずコストが高いため、技術を事業に活かさきれていない。今後は、高技術分野におけるコストダウンの実現、技術的難易度の低い分野での低コスト技術の確立が課題。【NH社 マレーシア】 ・これまで中国で金型メンテナンスを行い、コスト削減の効果が大きかったが、今後は増大する中国需要の取込みを期待している。中国企業では購入部品を内製化したいとのニーズがあるものの、技術的に対応できないため、日本での金型の設計・制作・輸出を望んでいる。現地ですべてできるものは現地で対応、日本でしかできない海外のニーズを国内に持ち込むことも必要。【YZ社 中国】 ・中国は「世界の工場」から「世界の市場」へと変貌している。原材料は人民元建てで購入するので、為替リスクを減らすためにも中国国内での販売を拡大したい。【M社 中国】 ・量産品は海外移転を進める方針。国内出荷は伸びが見込めない一方、中国では既往取引先からの受注拡大と国内では取引できない企業との新規取引が見込まれるからである。【A社 中国】
---	---

<p>現地化、品質確保 等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・合併企業設立時、原材料は現地の日系企業から調達していたが、高価格のため中国現地企業に切り替えたものの、今のところ問題はない。安定した仕入先の確保には人的つながり、信頼関係が重要。【NK社 中国】 ・海外拠点では、医療用製品の原料について安全性重視により日本から調達せざるを得ない。【SY社 中国、ベトナム】 ・金型は高価な生産設備を投入すると、償却負担などコストが大きくなり、安価な労働力のメリットが相殺されるので、設備投資を最小限に抑え、難易度に応じて現地の金型メーカーへの外注を増やすことも検討中。【YZ社 中国】 ・生産現場での危険物の混入は致命的なので、検針は非常に厳密に行っている。立ち入りできる人間を限定して工場の入退室を管理し、ハサミ一つ、針の一本まで管理している。【M社 中国】 ・これまでは品質の問題から内製してきたが、現地の人件費上昇への対応の観点から、信頼できる外注先の確保が今後の課題。中国の取引先の品質要求水準が高くなっており、生産性、品質の向上、外注先確保が中国国内の需要を取り込むうえで持続的に取り組むべき課題となっている。【P社 中国】
------------------------------	---

<p>市場、取引</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・資金回収の難しさがあるため日系企業を主な取引先としているが、日系企業の場合でも財務担当が中国人である場合、支払に関する問題が発生することがある。【YZ社 中国】 ・取扱商品がコーヒーであることから進出先の顧客の嗜好に合わせた商品提供や顧客層の絞り込みが必要であり、そのための事前調査が重要。韓国では熾烈な受験競争から脳に良いトリゴネコーヒーの売上に期待したが、コーヒーは喫茶店で飲むものとの意識が強く、家庭向けの反応は芳しくなかった。一方、台湾では高い気温を考慮してアイスコーヒーの販売に注力し、成果が上がった。 ・台湾以外でも家庭で気軽にコーヒーを飲む風潮が高まっており、日本ブランドへの信頼が高いこともあり、韓国への再進出や中国への新規進出も検討中。ネット通販については台湾も含め宅配インフラが進んでおらず、海外での通販は長期的視野に立った展開を検討。【S社 台湾、韓国】
---------------------	---

図表 1-1 現在、主要事業拠点を有している国・地域（第一位）
及び当該事業拠点に関する今後（3年後程度）の拡大方針（単位：社）



(注1) 国・地域名左の () 内の数値は当該国・地域を挙げた企業割合

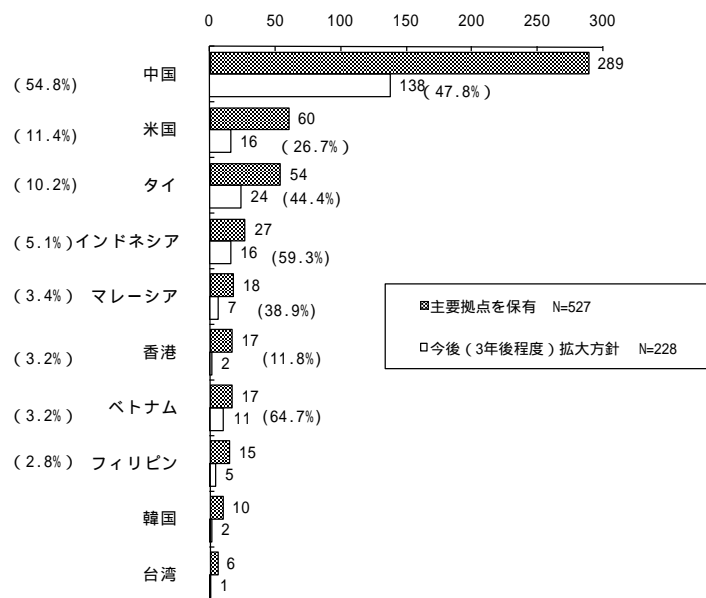
(注2) 棒グラフ右、() 内の数値は、拡大方針企業割合

(拡大方針企業割合 = 当該国・地域にかかる拡大方針の企業数 / 当該国・地域を主要事業拠点の第一位とする企業数 × 100)

図表 1-2 現在、主要事業拠点を有している国・地域（第一位）
及び当該事業拠点に関する今後（3年後程度）の拡大方針

【製造業】

（単位：社）

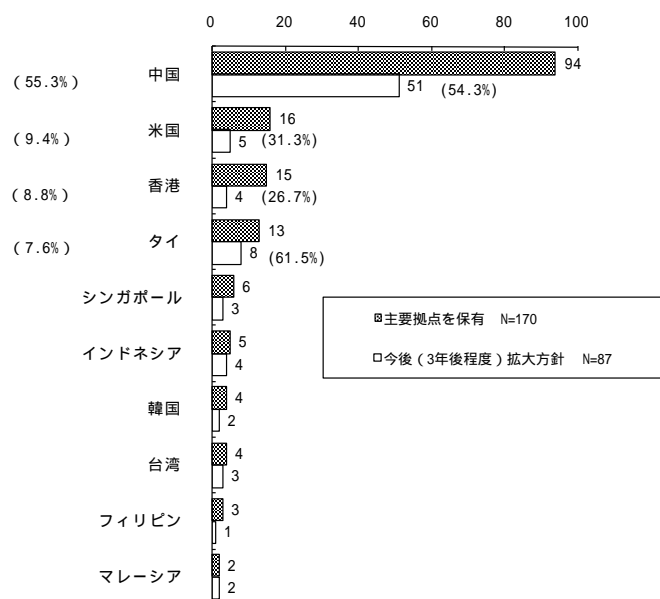


(注1、注2) 図表 1-1 に同じ
(注3) 上位 10 カ国を掲載

図表 1-3 現在、主要事業拠点を有している国・地域（第一位）
及び当該事業拠点に関する今後（3年後程度）の拡大方針

【非製造業】

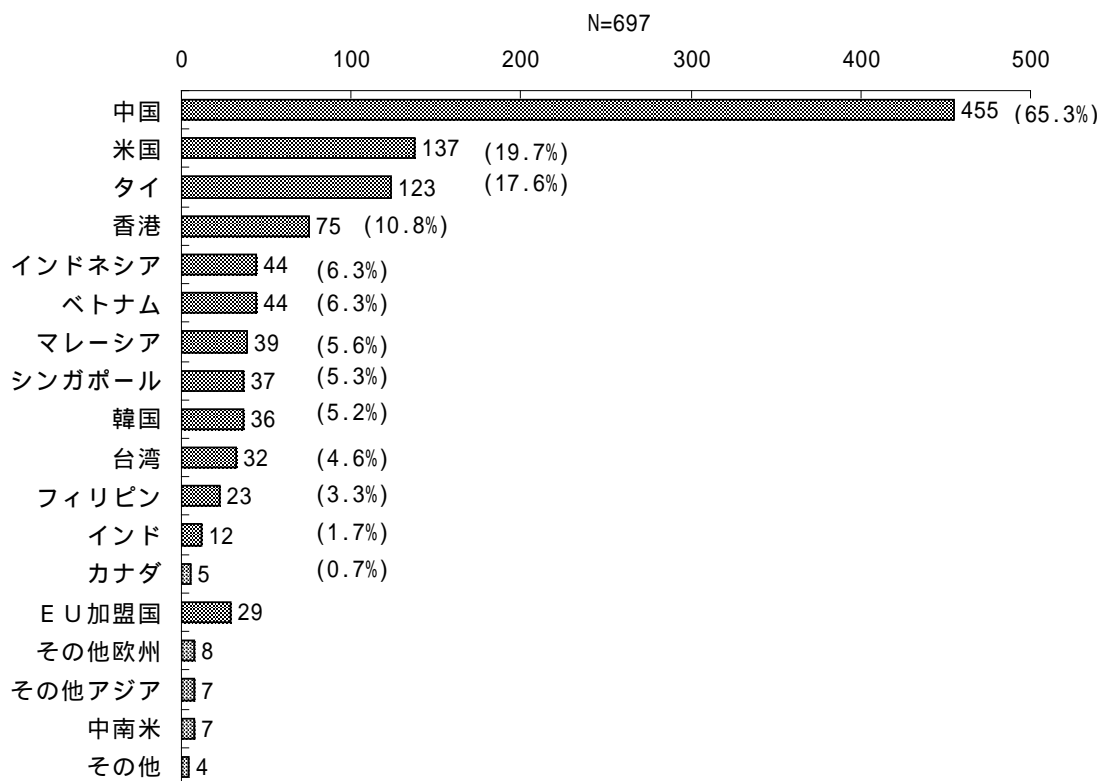
（単位：社）



(注1、注2) 図表 1-1 に同じ
(注3) 上位 10 カ国を掲載

図表 1-4 現在、主要事業拠点を有している国・地域（第一位～第三位の合計）

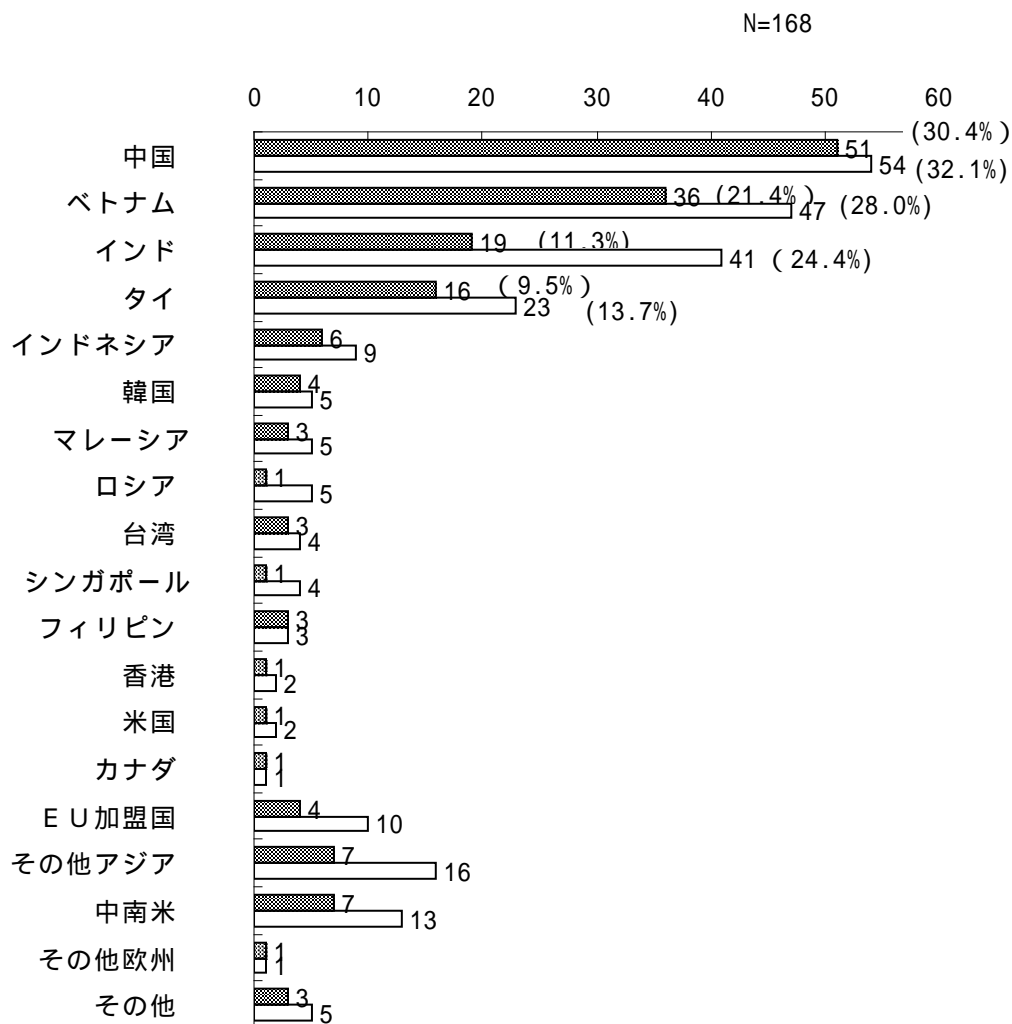
（単位：社）



(注) () 内の数値は、当該国・地域への進出企業の割合

図表 1-5 今後、新規進出を予定ないしは検討している国・地域

(単位：社)



(注 1) グラフ上段は、今後新規進出を予定ないしは検討している第一位の国・地域。

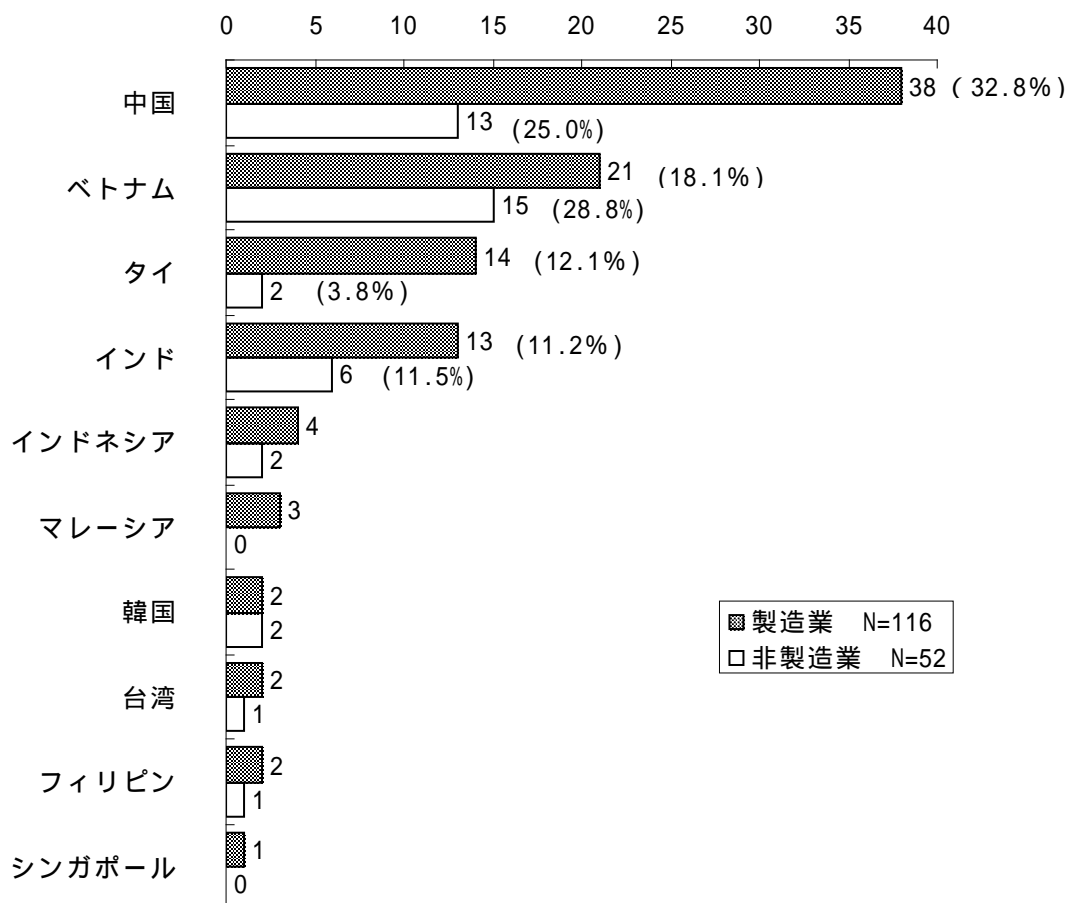
下段は同第一位、第二位、第三位の国・地域の合計

(注 2) () 内の数値は、上段は当該国を第一位とする企業割合。下段は第一位から第三位までに当該国・地域を挙げた企業割合

図表 1-6 今後新規進出を予定ないし検討している国・地域（第一位）

【業種別】

（単位：社）



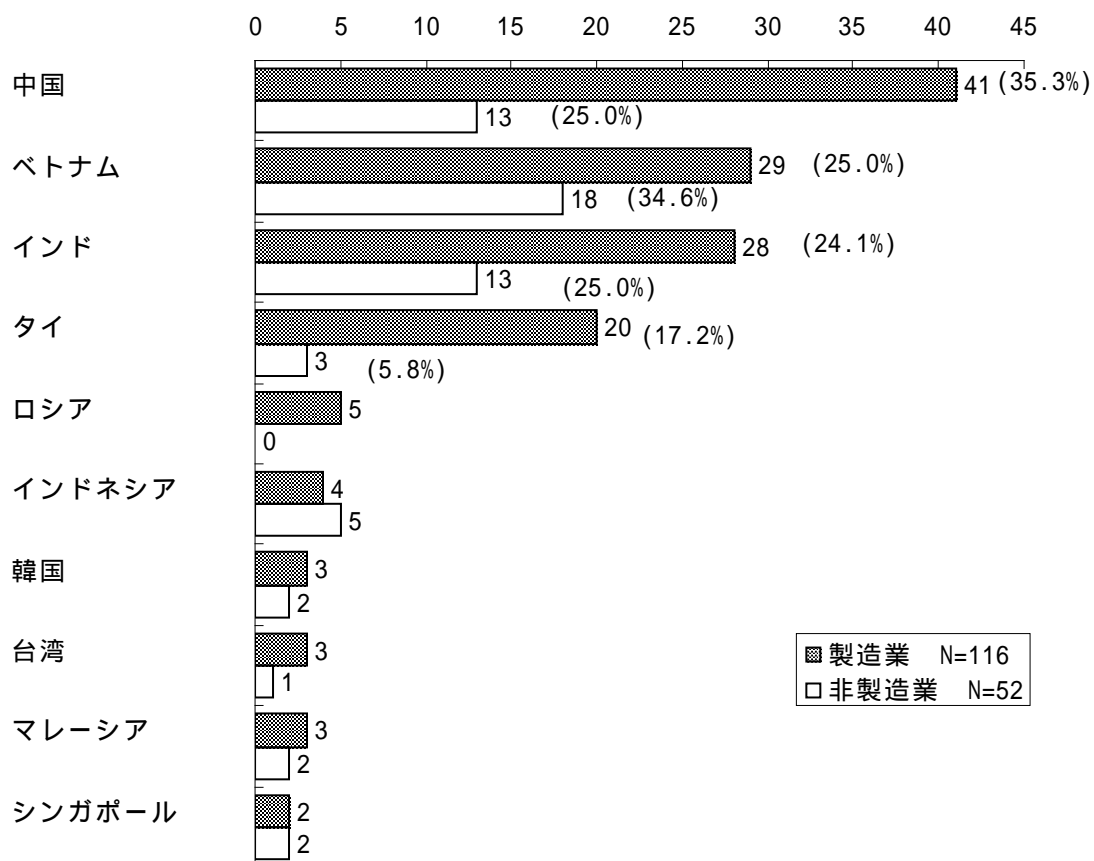
(注1) ()内の数値は製造業、非製造業別の当該国・地域の企業割合

(注2) 上位10ヵ国を掲載

図表 1-7 今後新規進出を予定ないし検討している国・地域（第一位～第三位）

【業種別】

（単位：社）

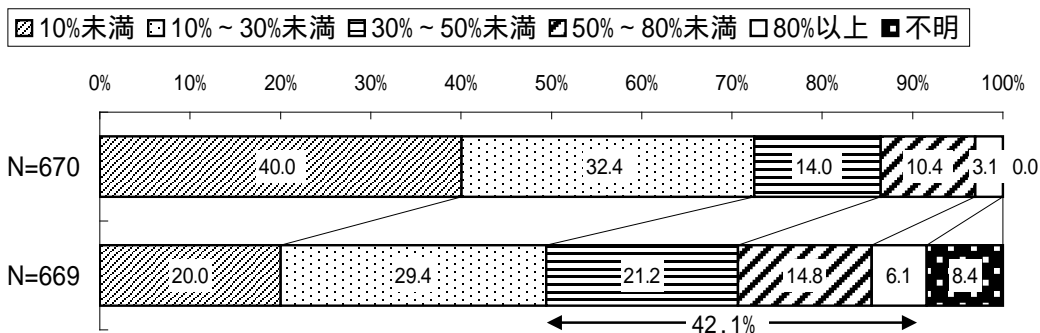


(注1) ()内の数値は、製造業、非製造業の別に、当該国・地域を第一位から第三位に挙げた企業割合

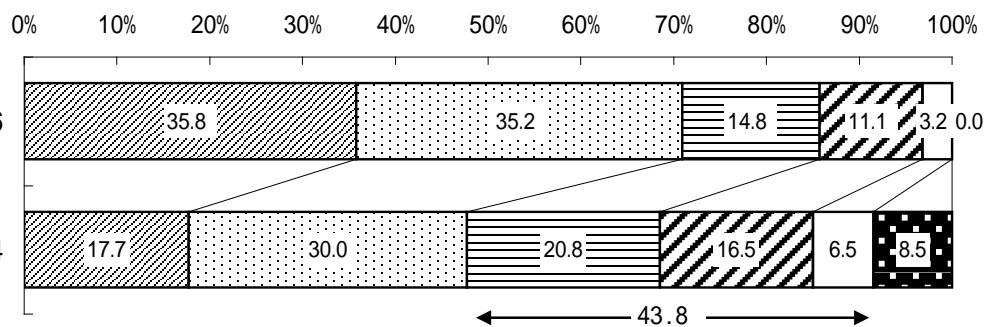
(注2) 上位10カ国を掲載

図表 1-8 海外事業拠点の売上割合

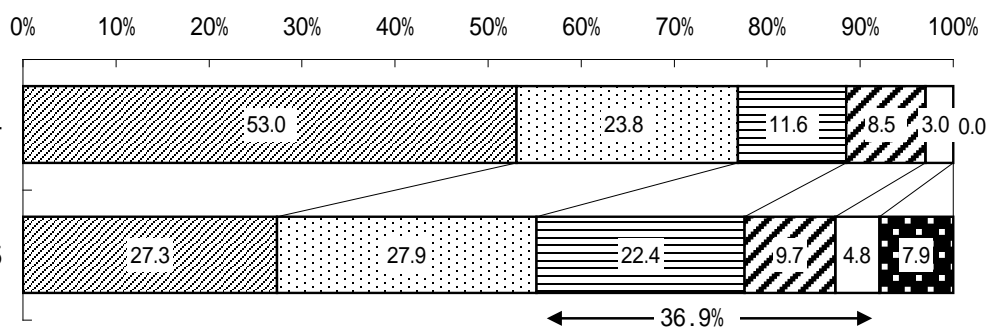
全体



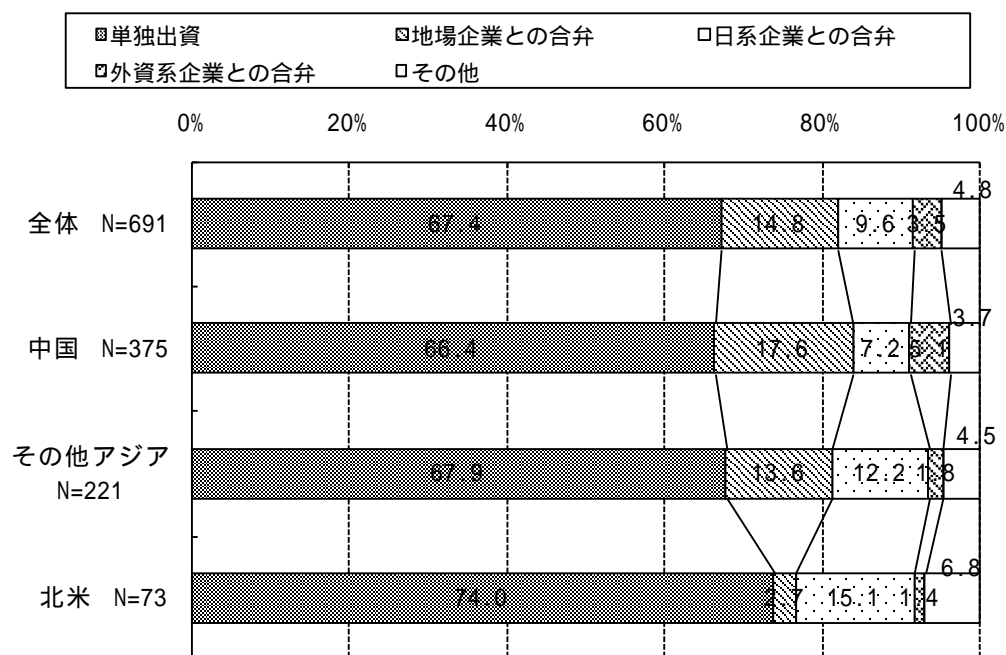
製造業



非製造業



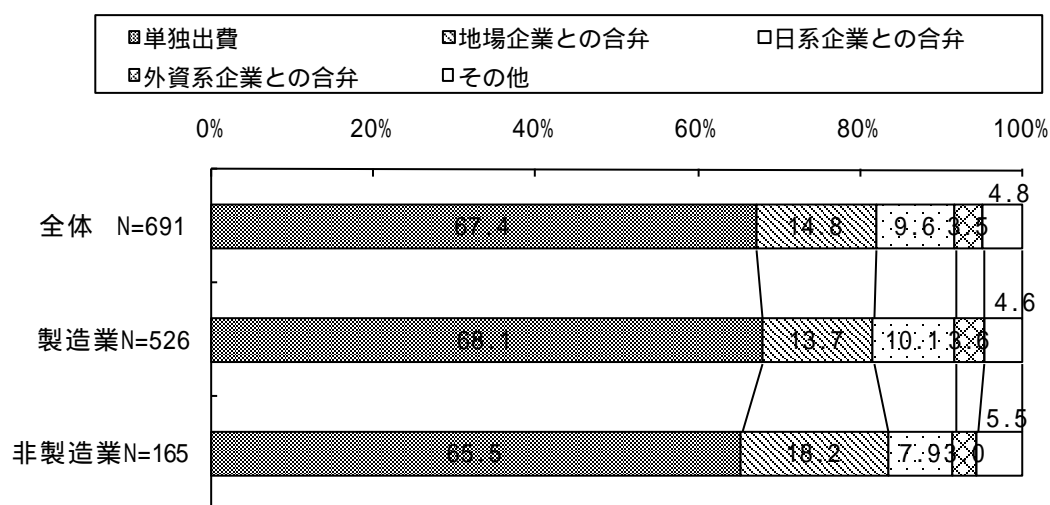
図表 1-9 直接投資の形態（進出地域別）



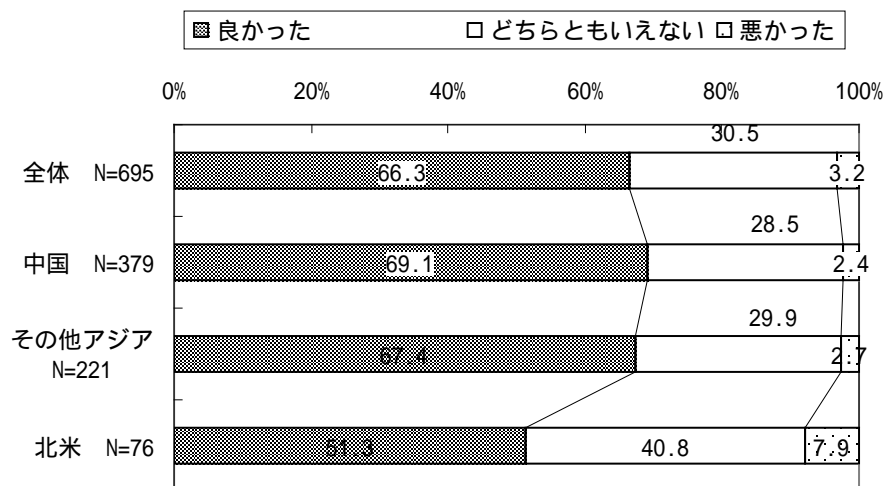
(注1) 上記以外の地域についてはサンプル数が少ないため省略

(注2) 「その他アジア」とは、中国を除いたアジアを指す

図表 1-10 直接投資の形態（業種別）

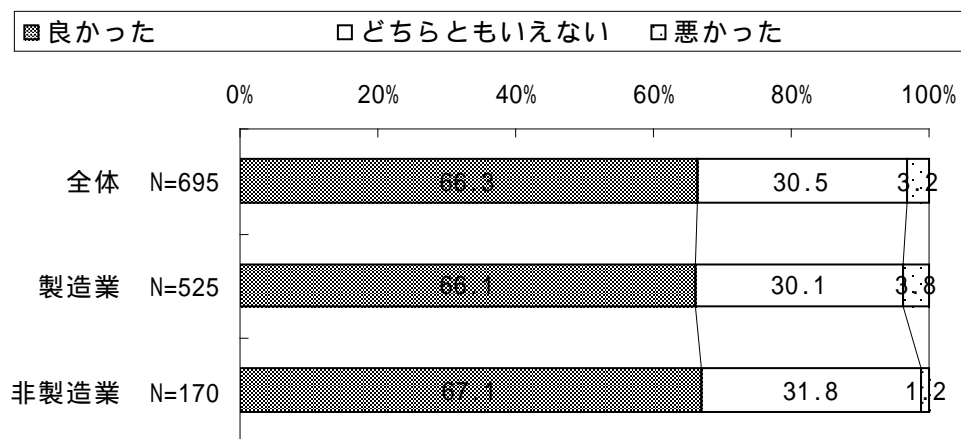


図表 1-11 海外での事業展開に対する自己評価（進出地域別）

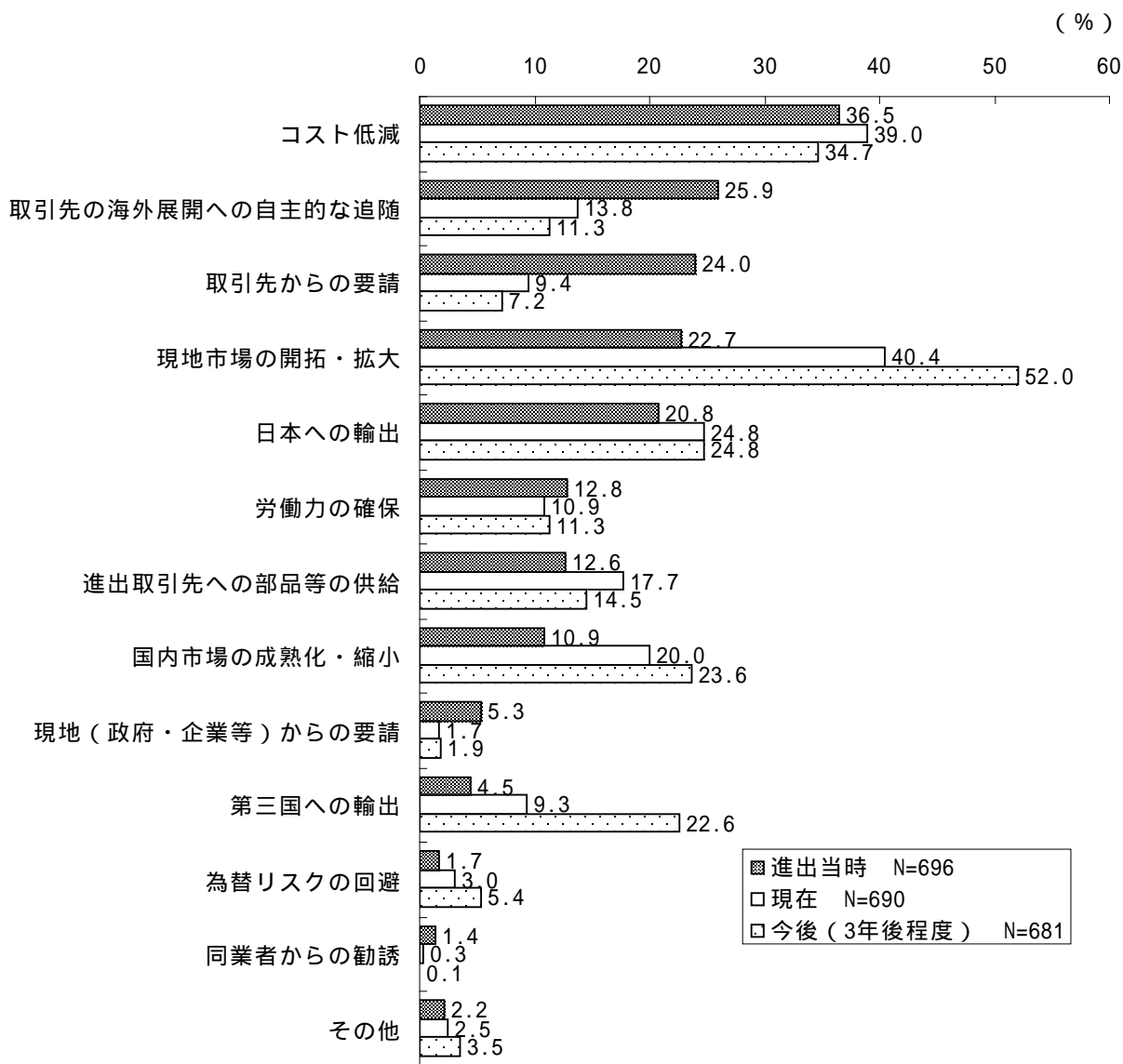


(注) 図表 1-9 に同じ

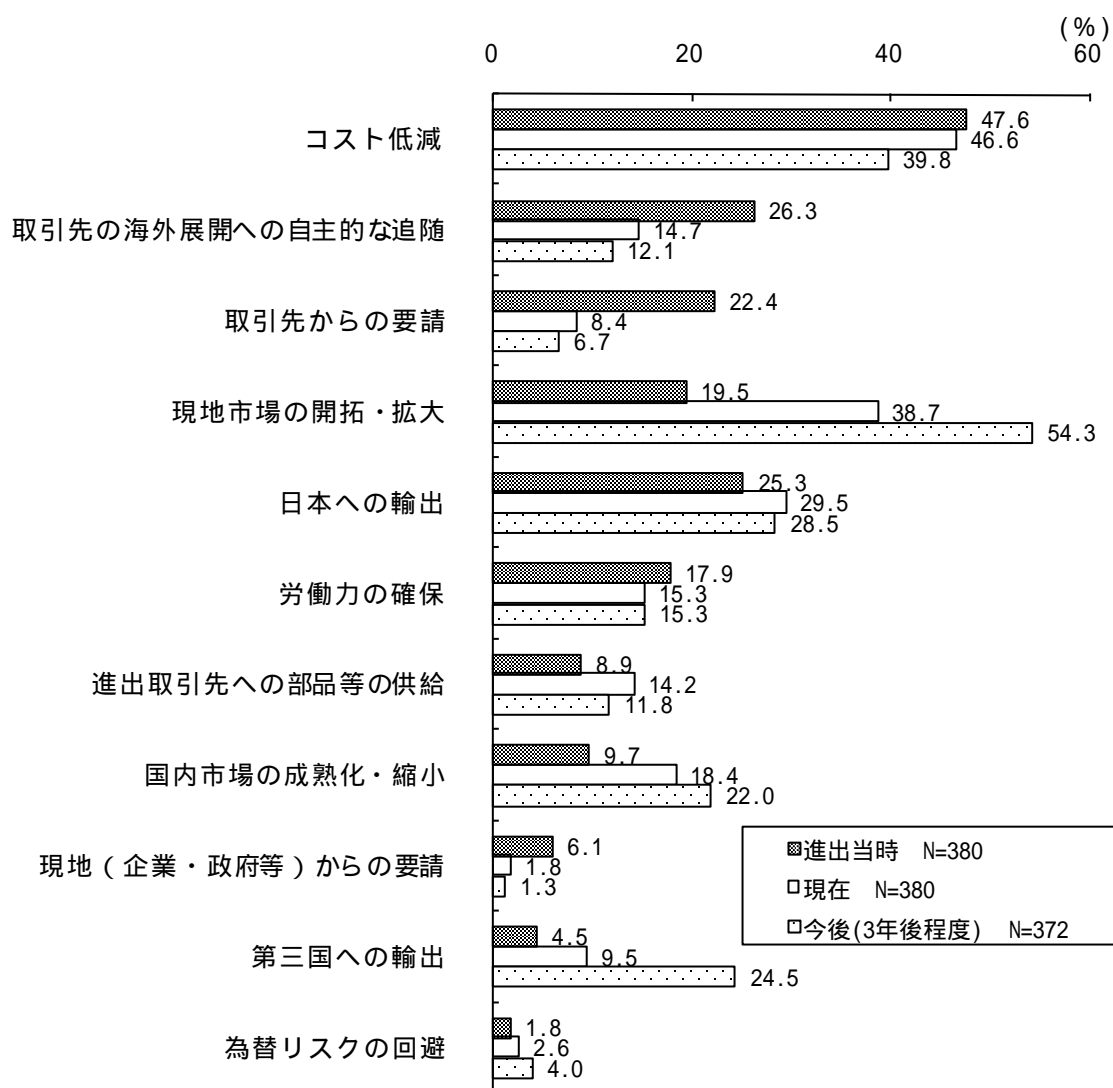
図表 1-12 海外での事業展開に対する自己評価（業種別）



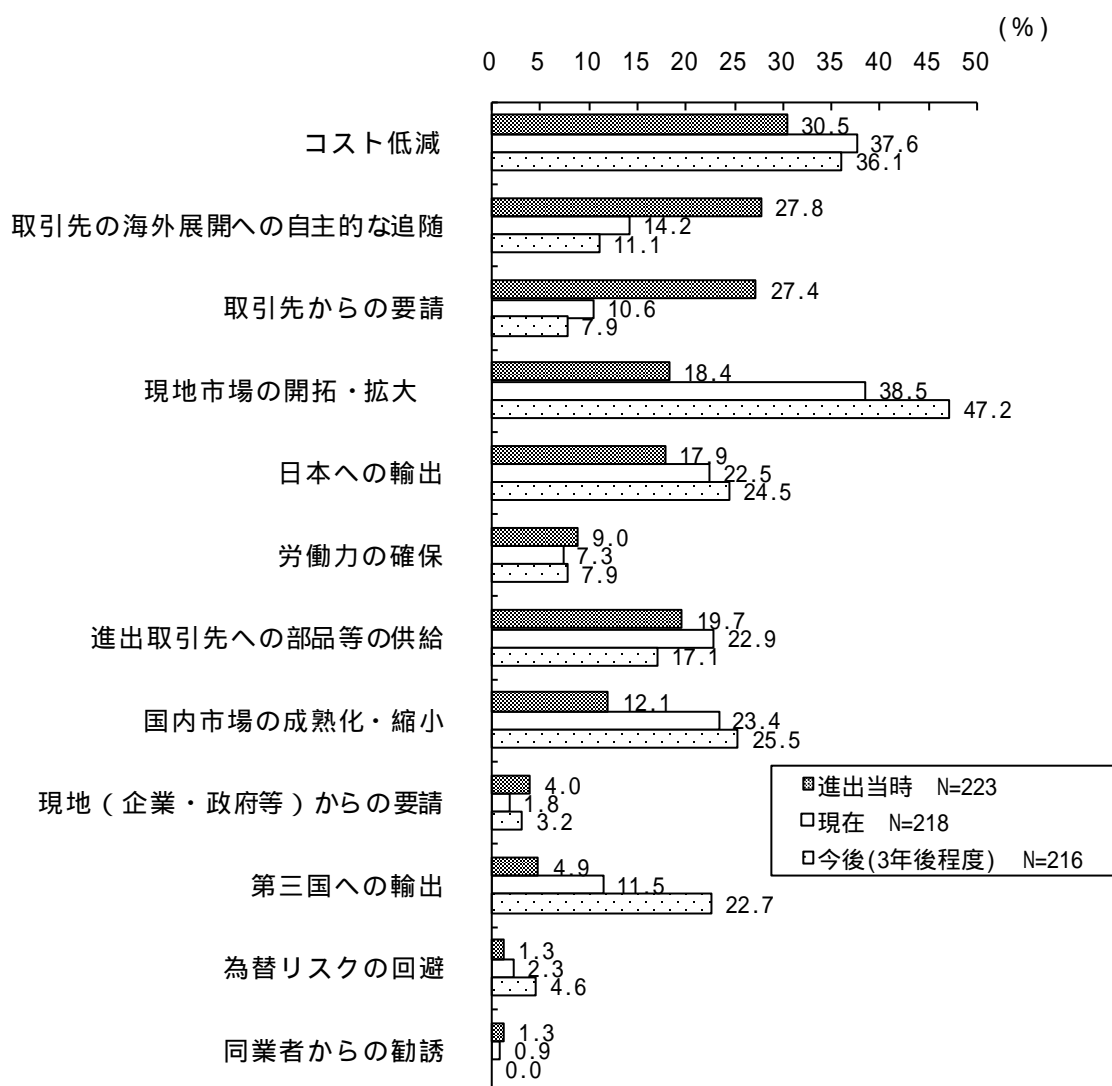
図表 2-1 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（進出当時、現在、今後（3年後程度））
（複数回答）



図表 2-2 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（中国）（複数回答）

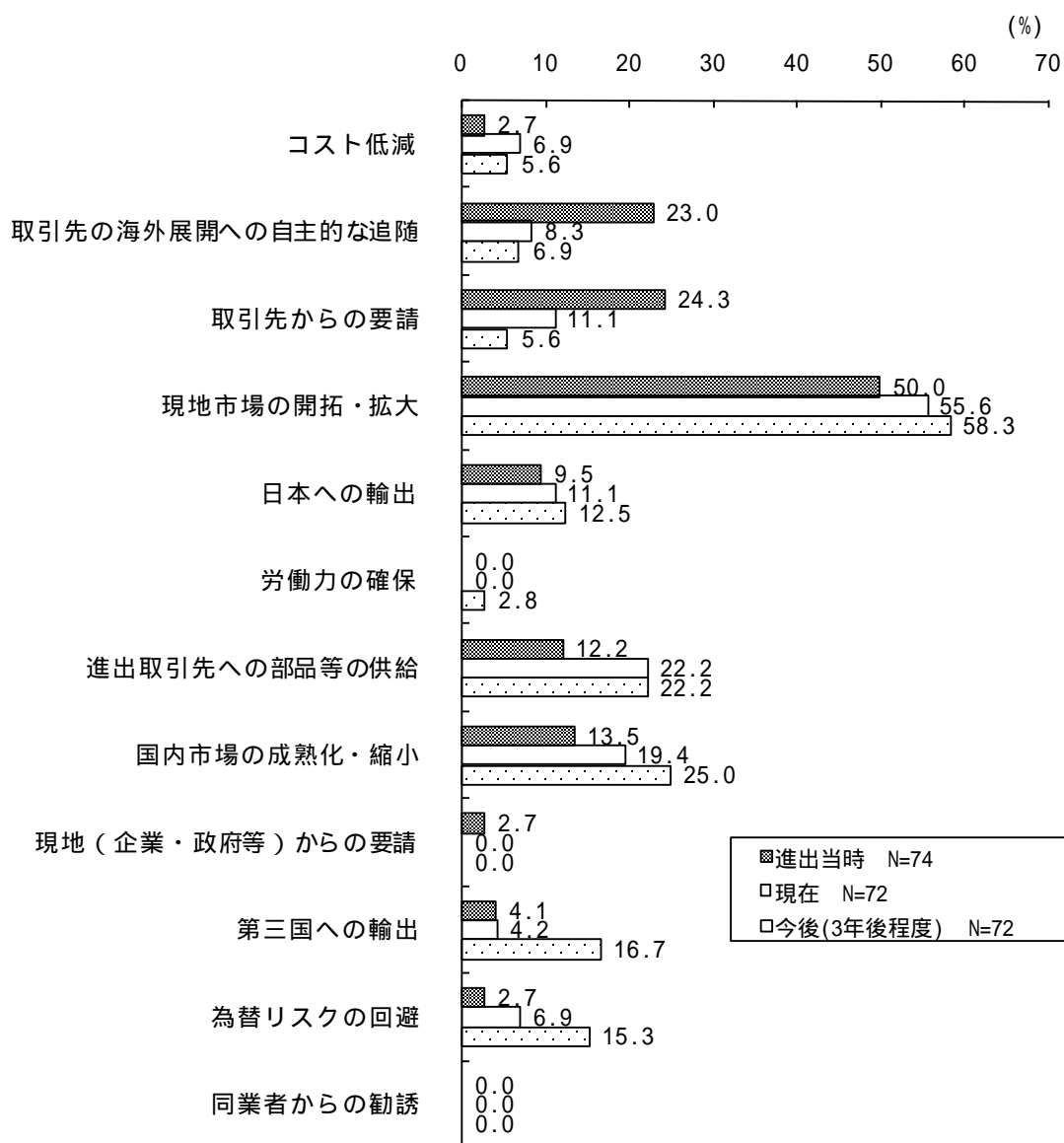


図表 2-3 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（その他アジア）（複数回答）

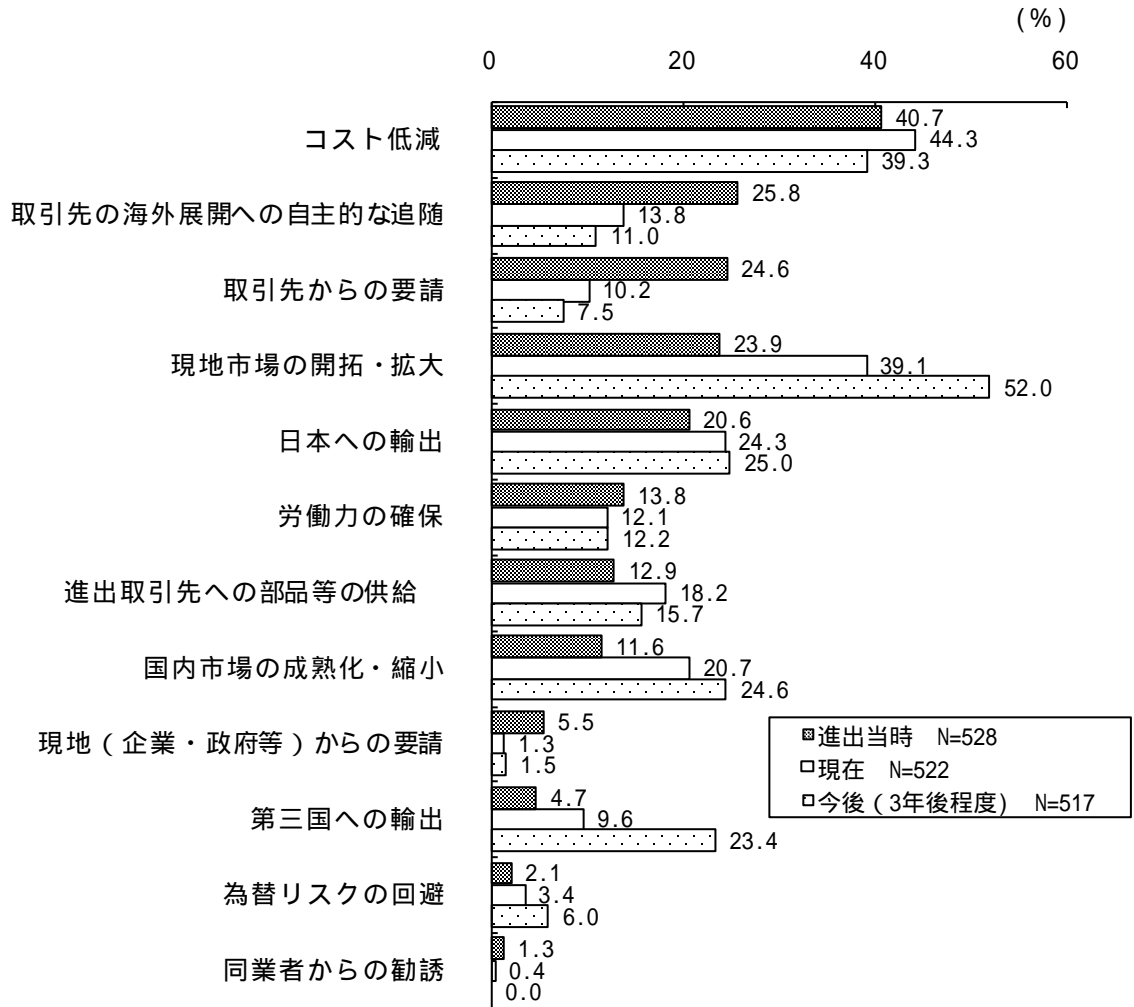


(注) その他アジアとは中国を除いたアジアを指す

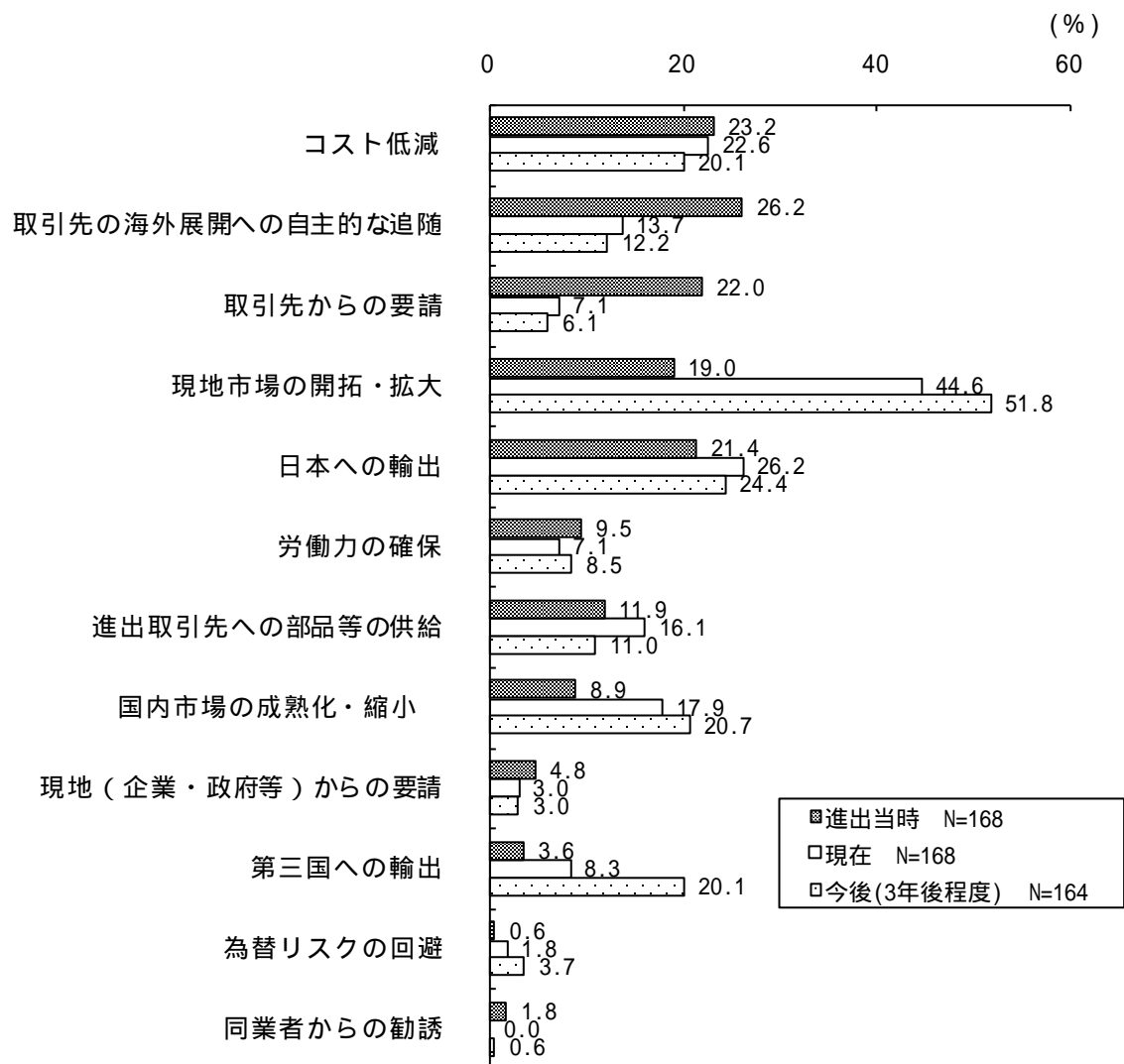
図表 2-4 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（北米）（複数回答）



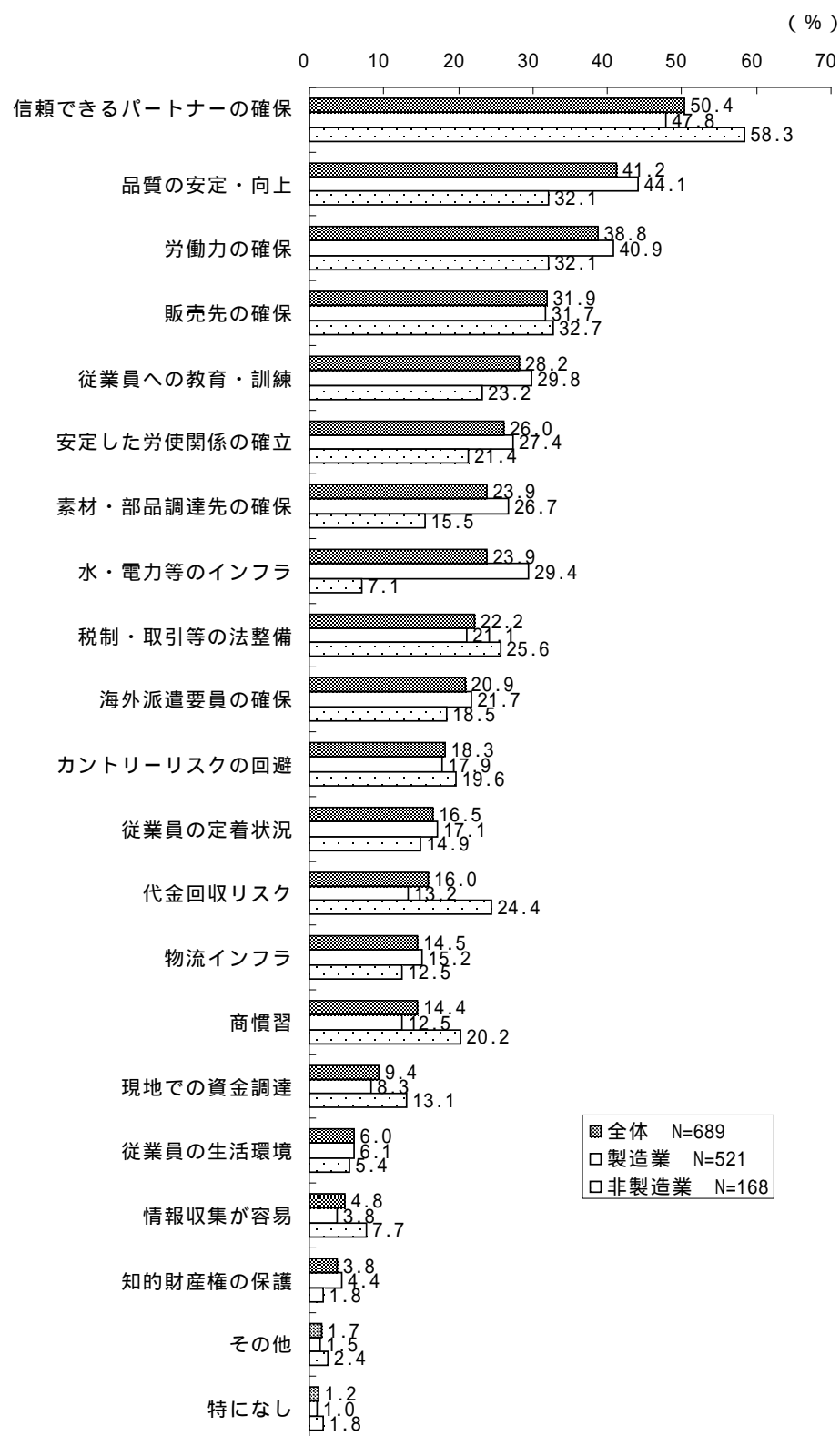
図表 2-5 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（進出当時、現在、今後（3年後程度））
【製造業】 (複数回答)



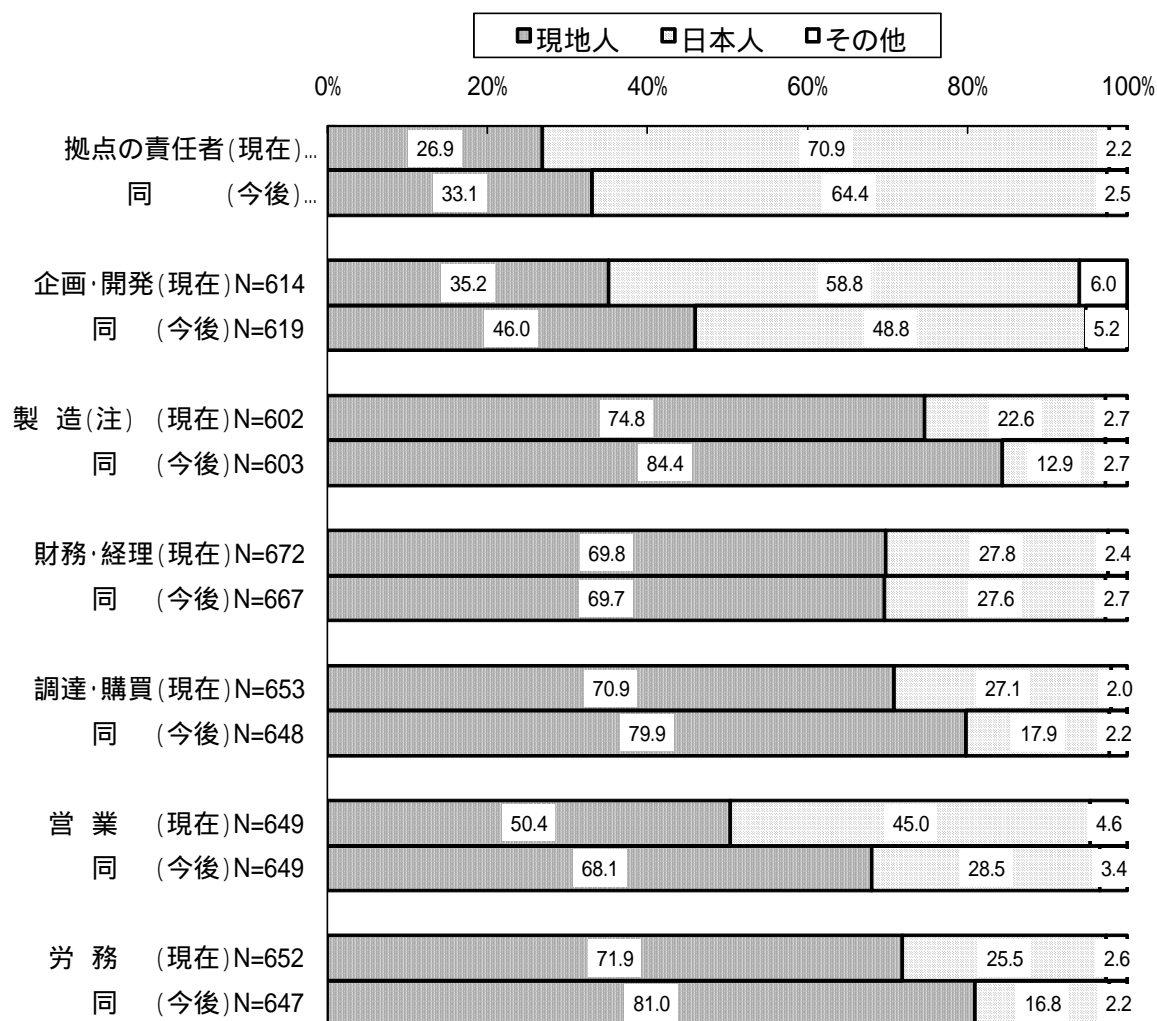
図表 2-6 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（進出当時、現在、今後（3年後程度））
【非 製 造 業】 (複数回答)



図表 2-7 海外への事業拠点展開決定に際して重視した事項（5項目以内複数回答）

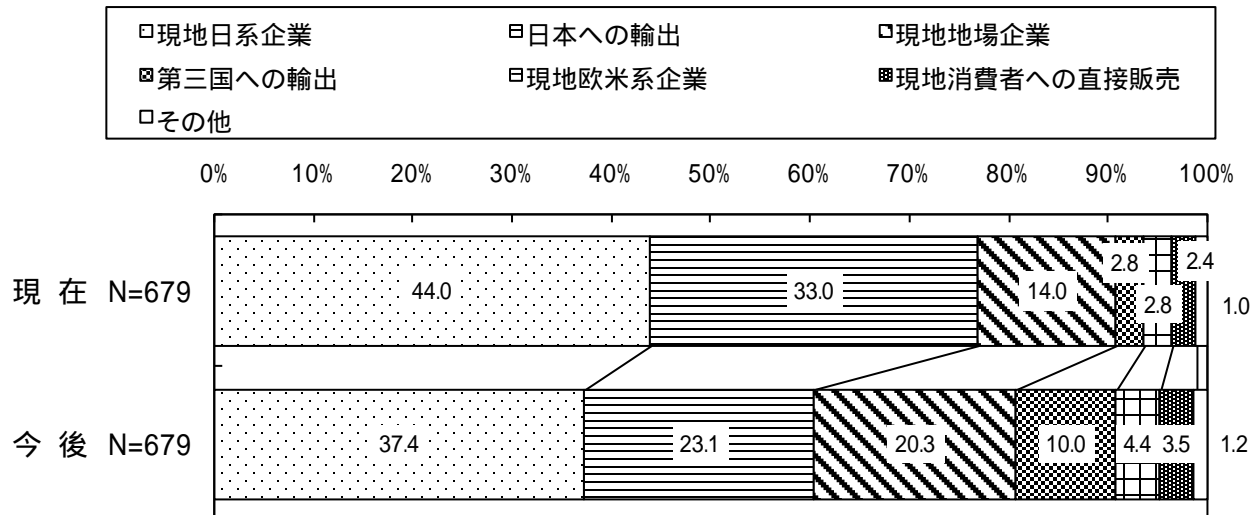


図表3-1 海外拠点におけるマネージャー
(現在の登用状況、今後(3年後程度)の登用方針)

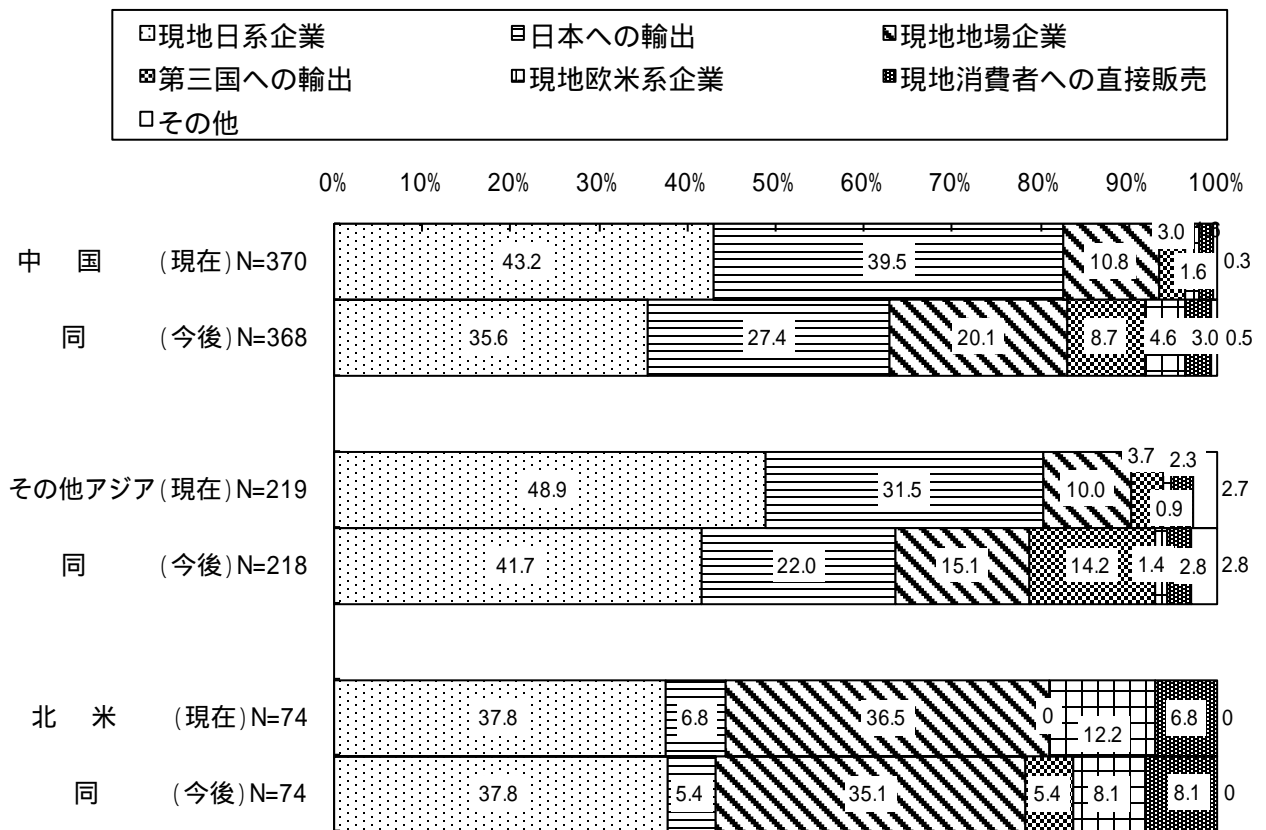


(注) 主な業種を非製造業としている企業の中にも海外拠点に製造部門を有している企業が存在する

図表 3-2 海外事業拠点の主たる販売先(現在、今後(3年後程度))

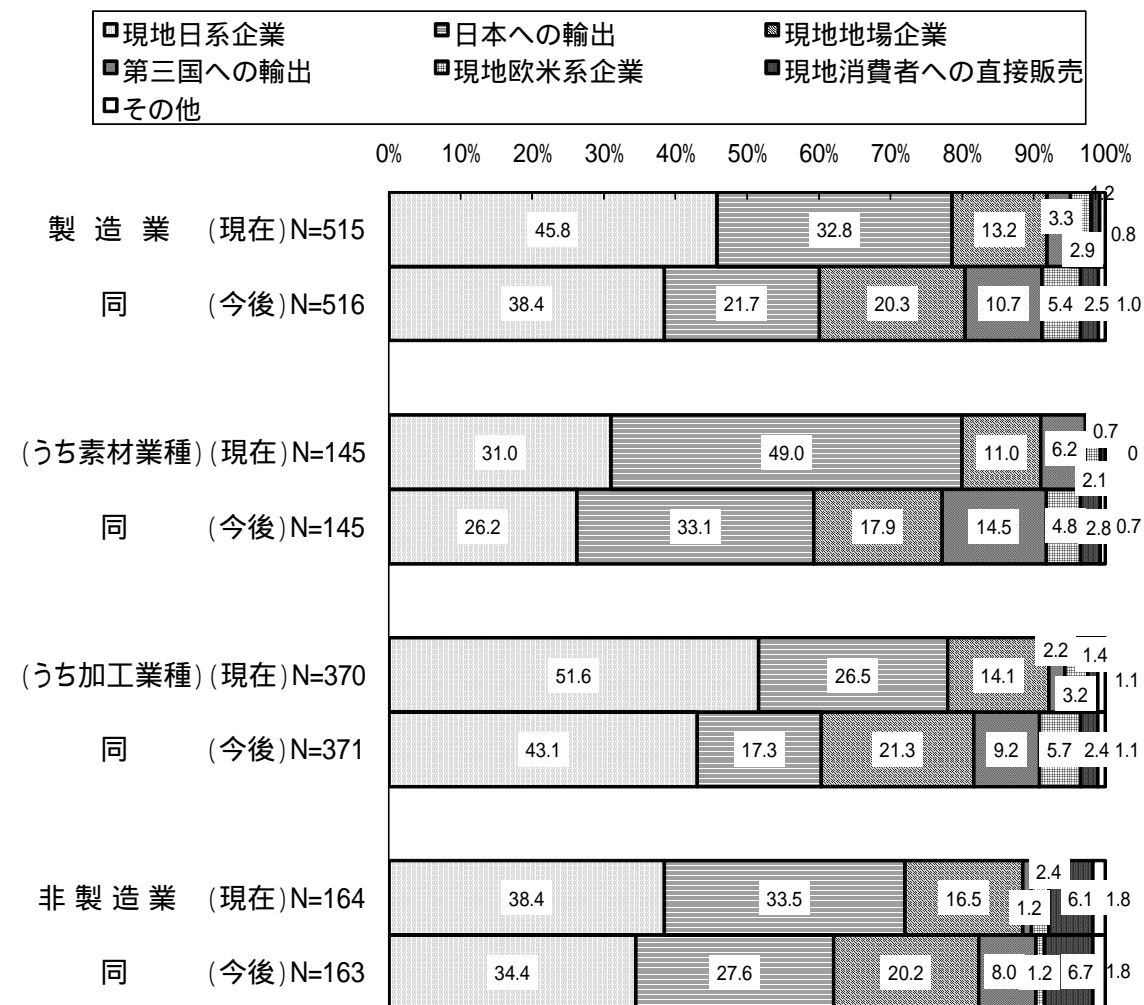


図表 3-3 海外事業拠点の主たる販売先(現在、今後(3年後程度))[進出地域別]



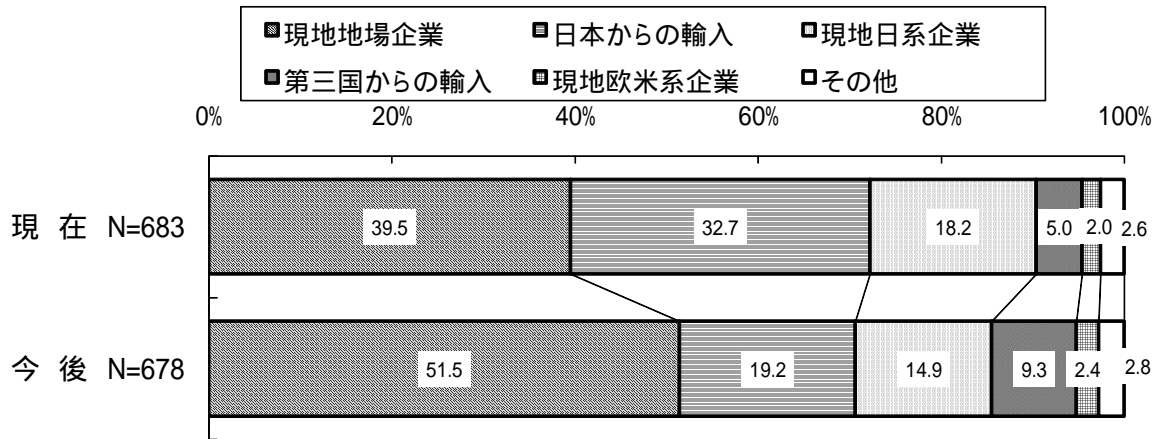
(注)図表 1-9 に同じ

図表3-4 海外事業拠点の主たる販売先(現在、今後(3年後程度))[業種別]

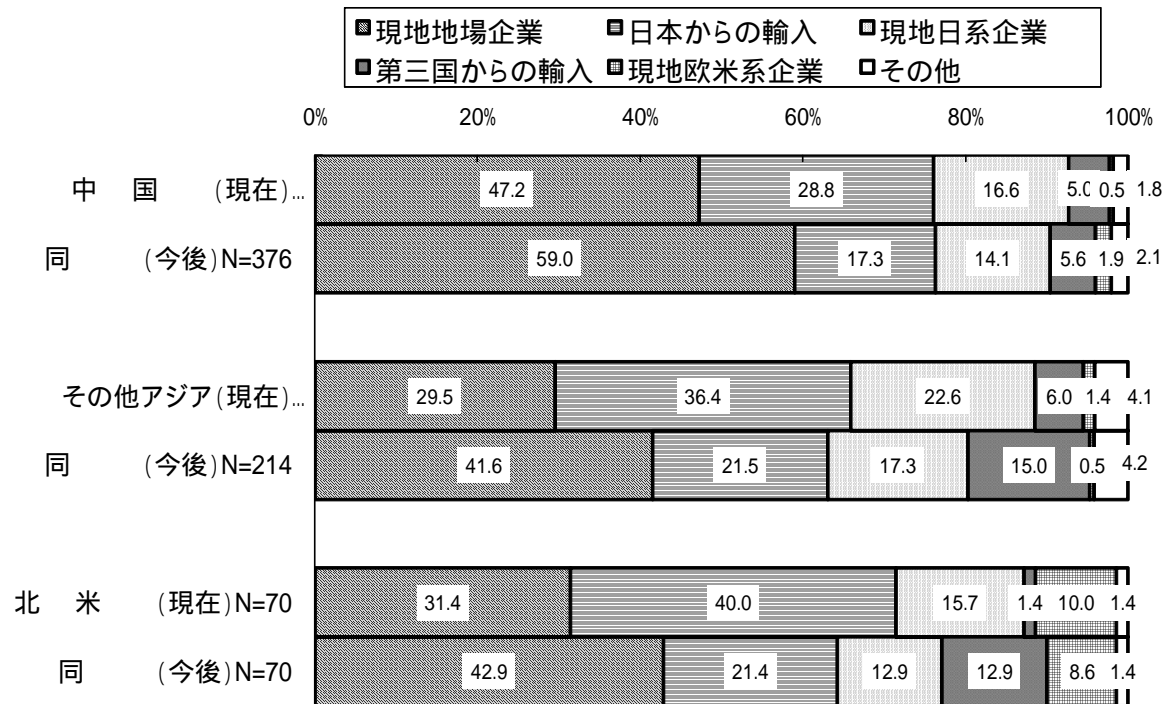


(注)素材業種:繊維、木材・木製品、化学、紙パルプ、窯業・土石、鉄・非鉄
加工業種:食料品、印刷、金属製品、一般機械、電気機器、輸送用機器、精密機器、その他製造

図表3-5 海外事業拠点の主たる仕入先(現在、今後(3年後程度))

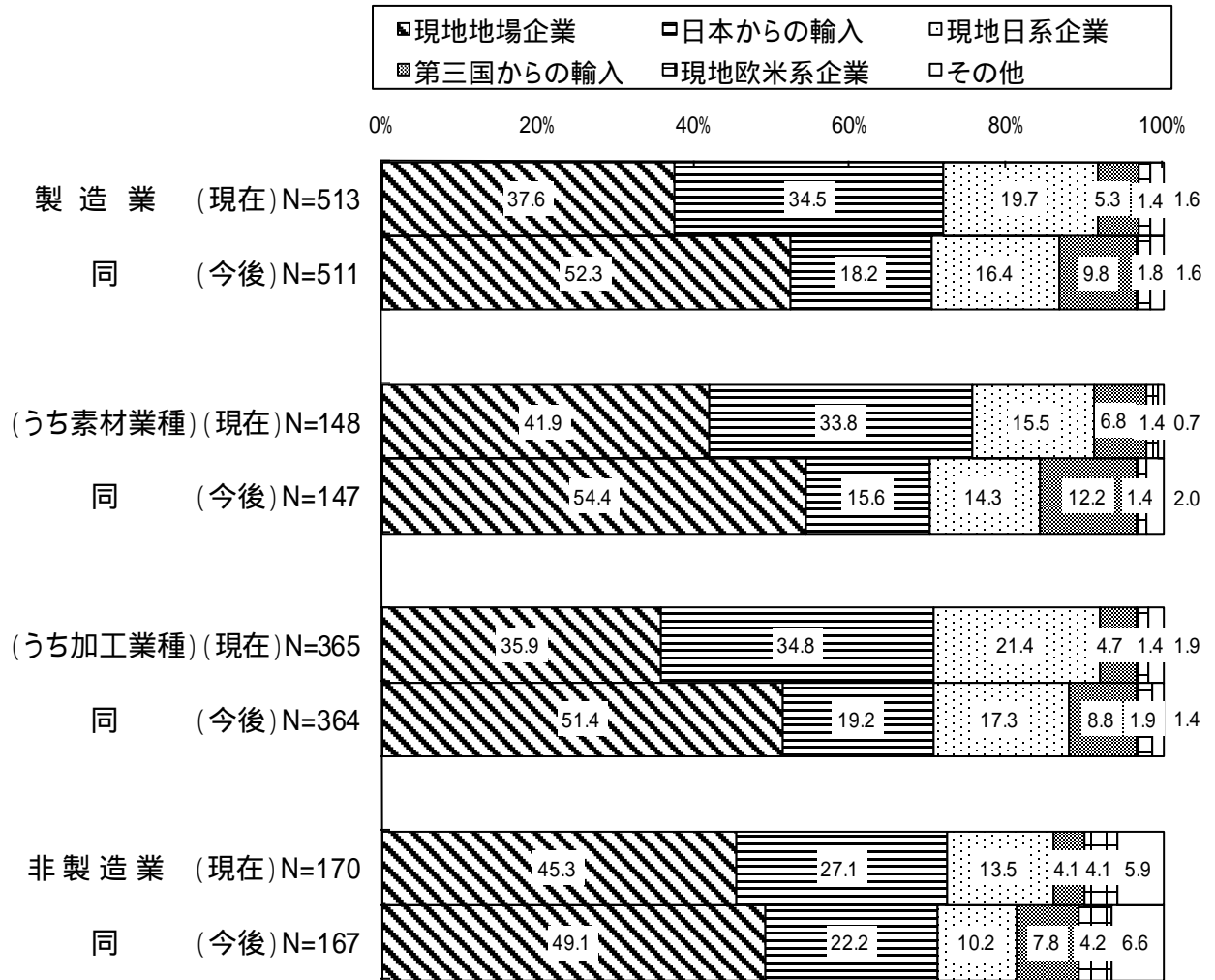


図表3-6 海外事業拠点の主たる仕入先(現在、今後(3年後程度))[進出地域別]



(注)図表1-9に同じ

図表 3-7 海外事業拠点の主たる仕入先(現在、今後(3年後程度))[業種別]



図表 3-8 海外事業拠点での販売活動に関する課題[業種別] (複数回答)

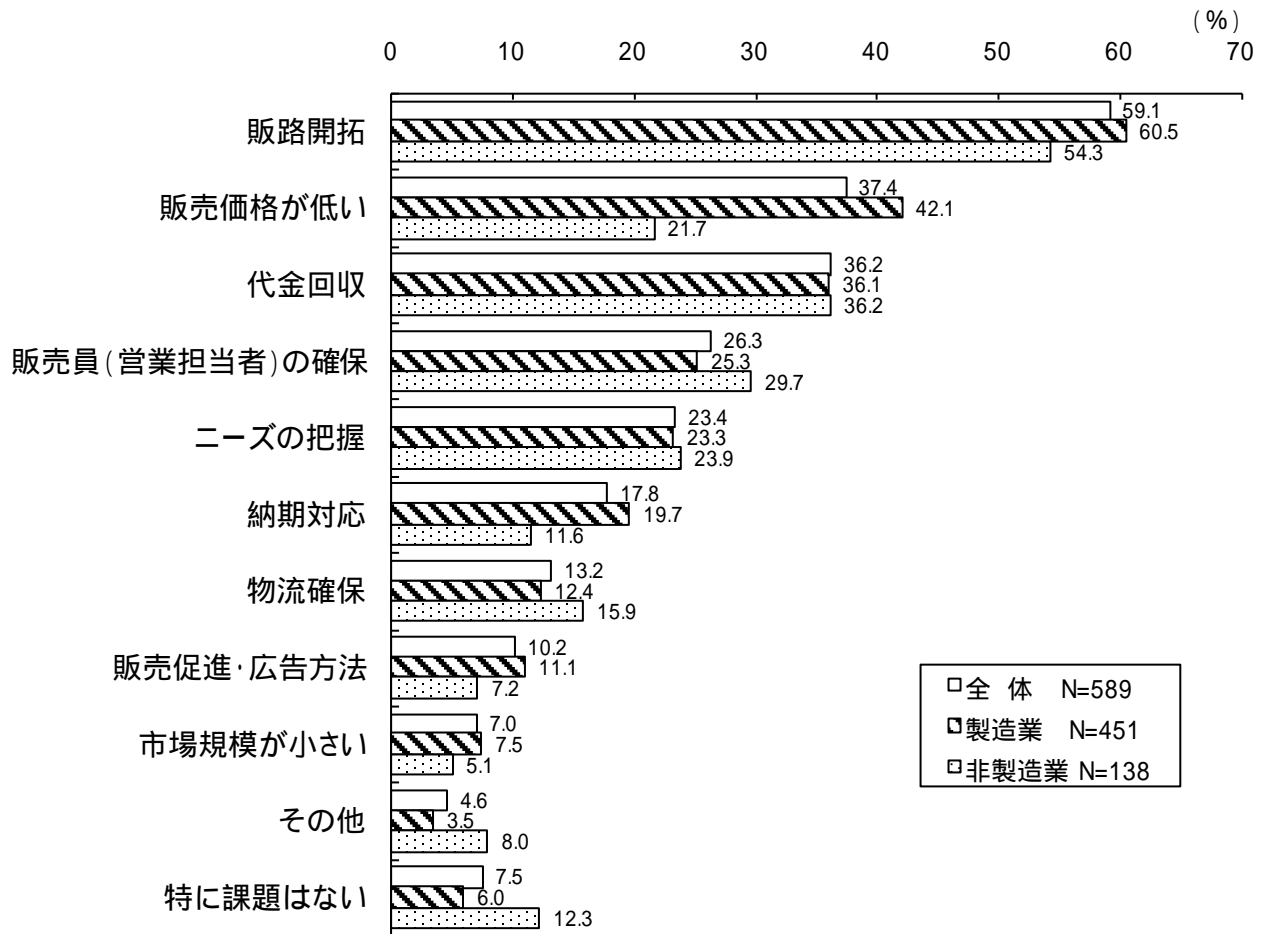
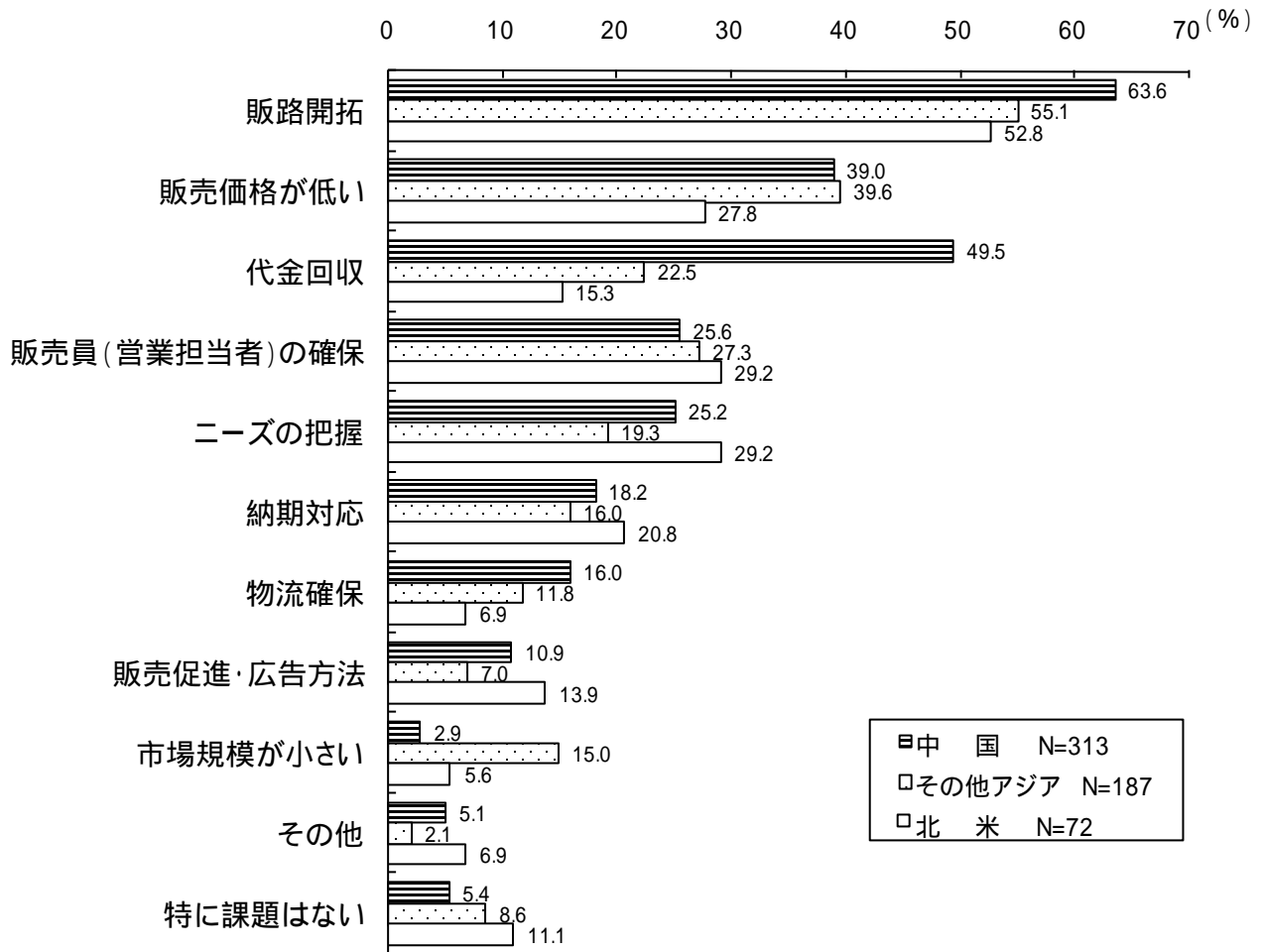
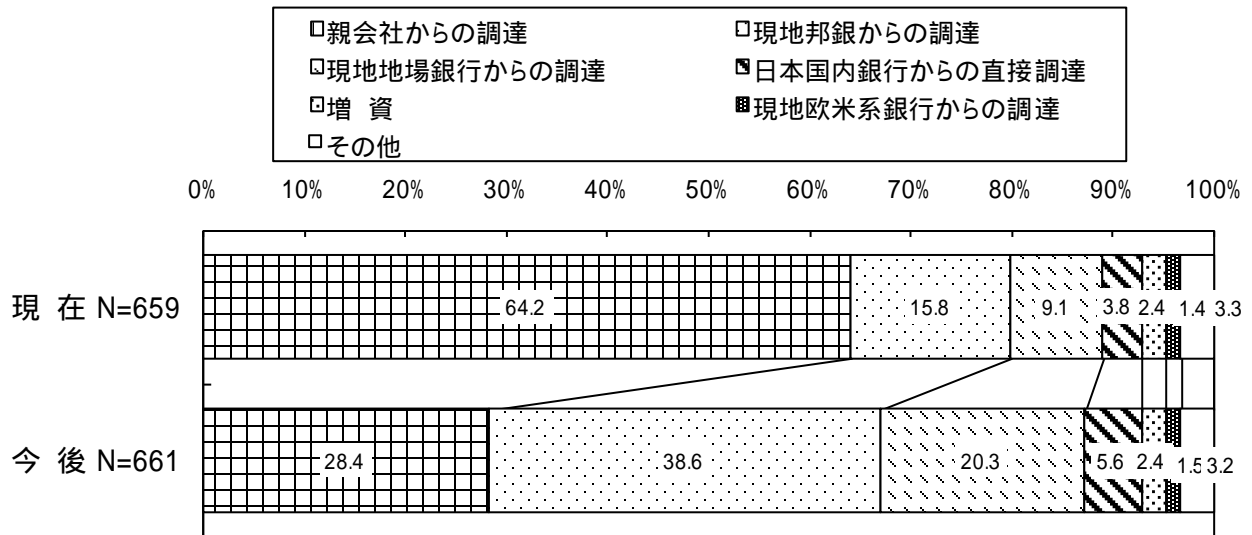


図 3-9 海外事業拠点での販売活動に関する課題[進出地域別] (複数回答)

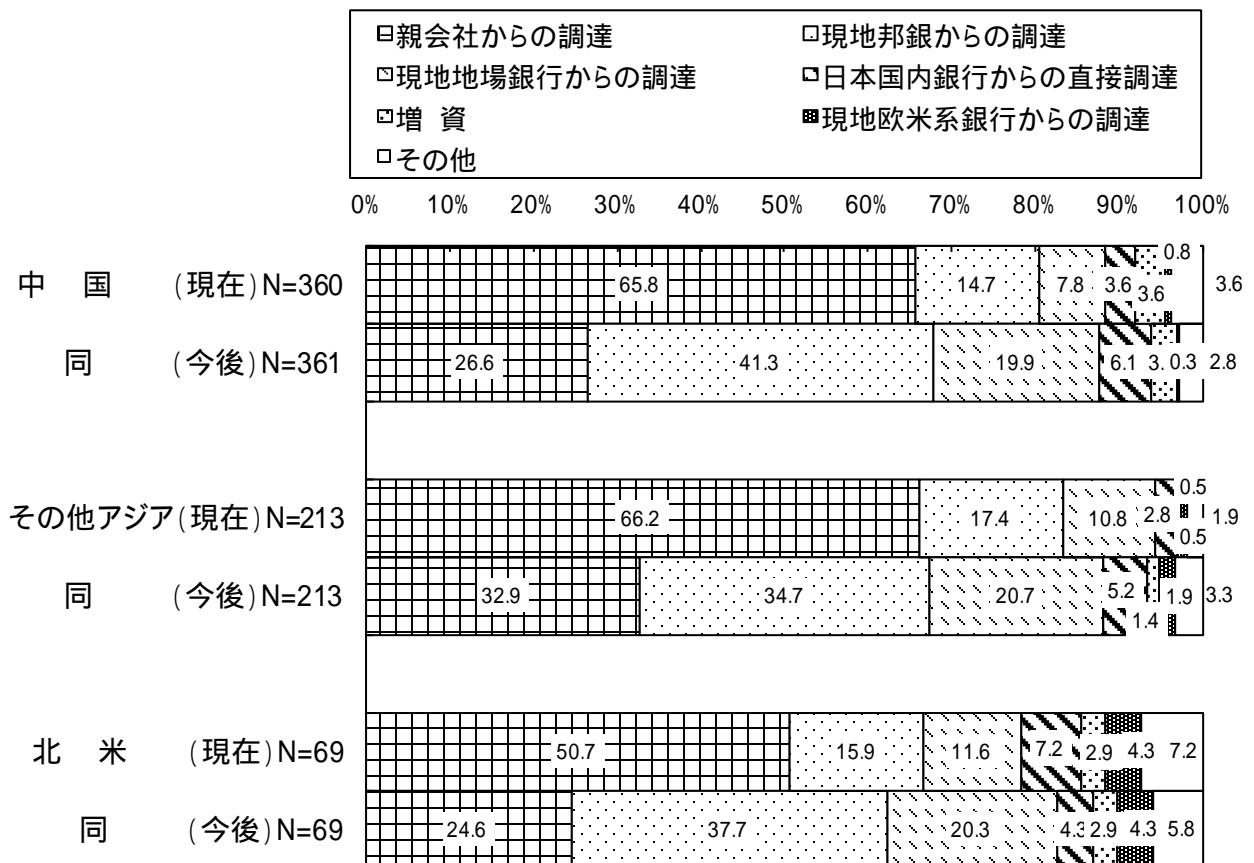


図表 3-10 海外事業拠点の資金調達(現在、今後(3年後程度))



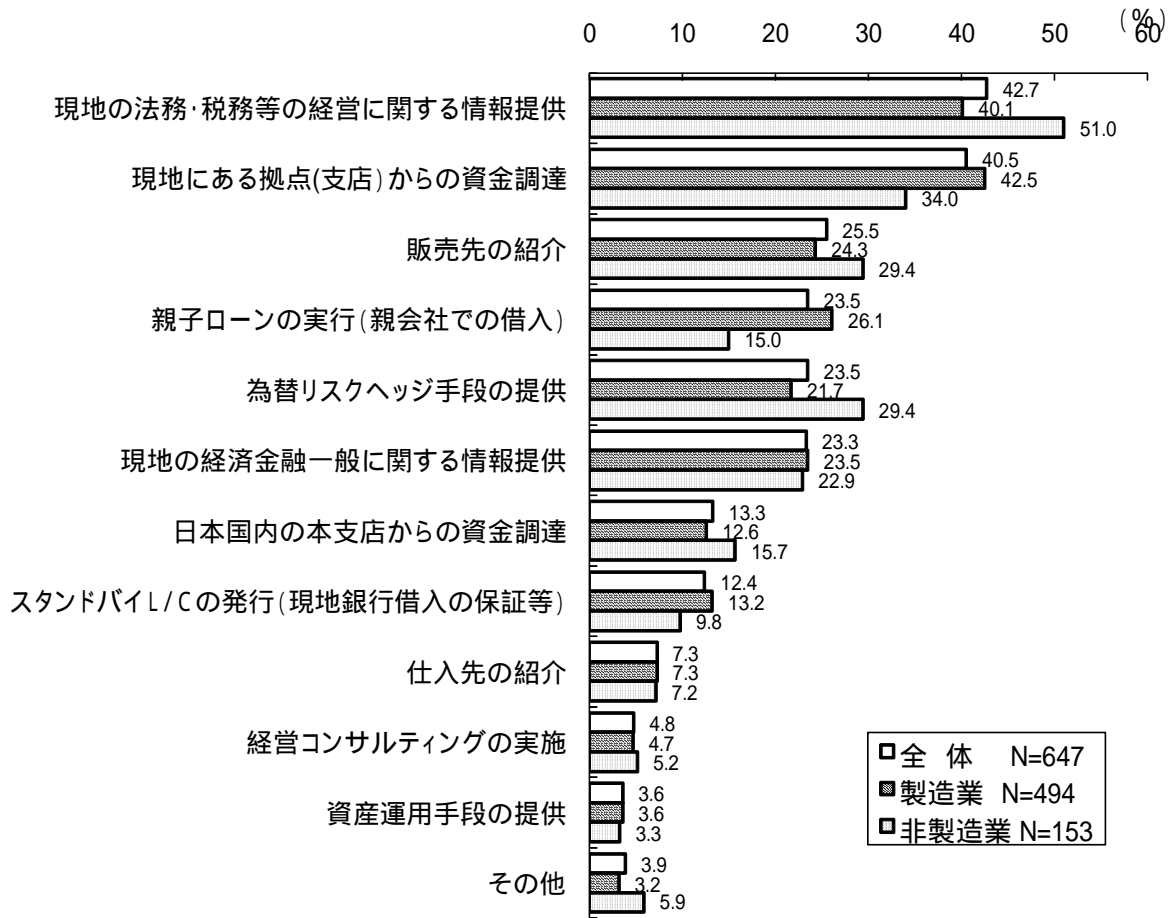
(注)「日本以外の国(現地を除く)の銀行からの直接調達」、「銀行・親会社以外の調達(商社・取引先等)」については「現在」、「今後」とも回答数が10以下のため、「その他」に含めて表示。

図表 3-11 海外事業拠点の資金調達(現在、今後(3年後程度))[進出地域別]

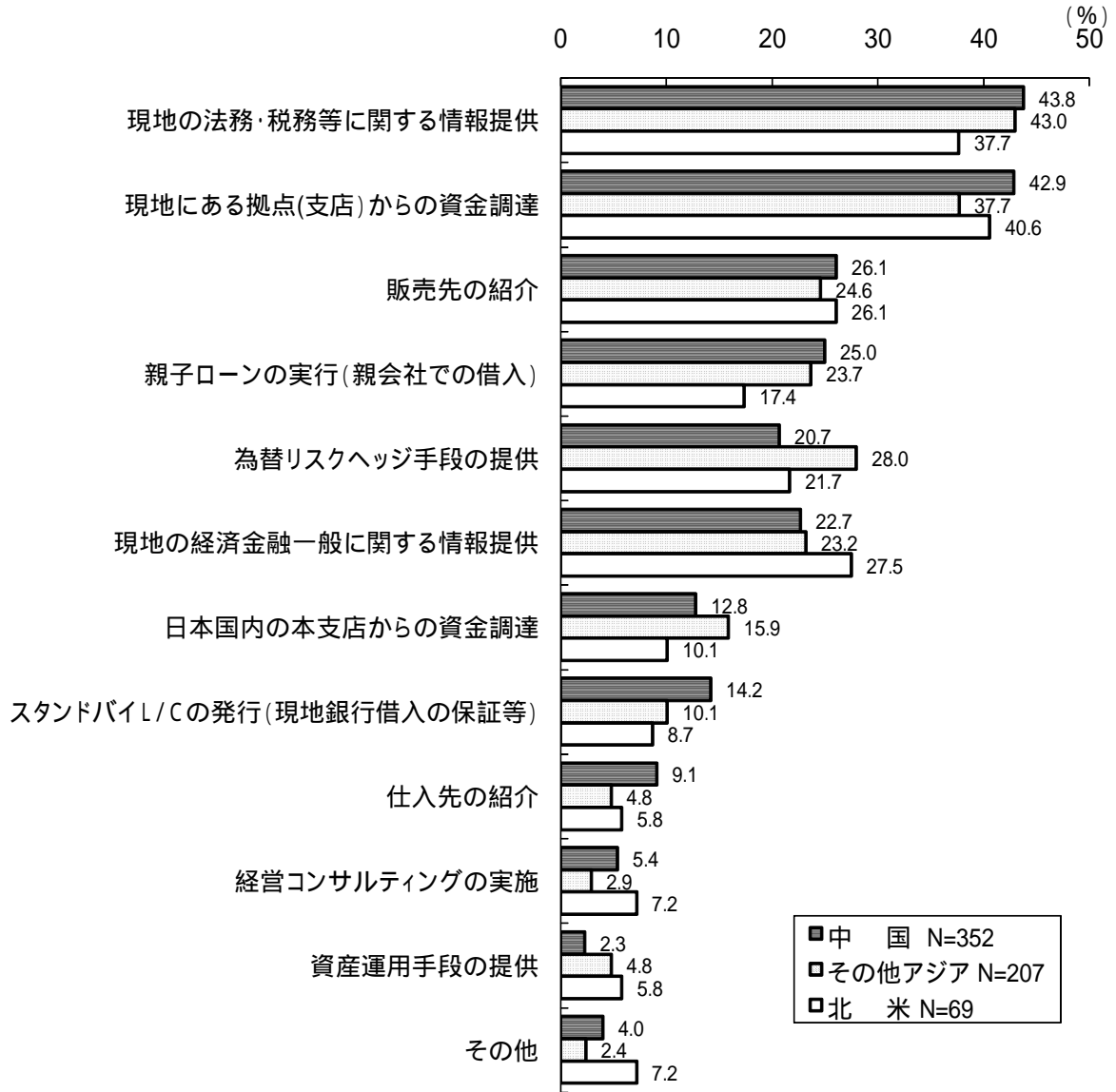


(注)1.図表 1-9 に同じ
2.図表 3-10 に同じ

図表3-12 海外事業拠点の経営において国内金融機関に期待すること〔業種別〕
 (3項目以内複数回答)

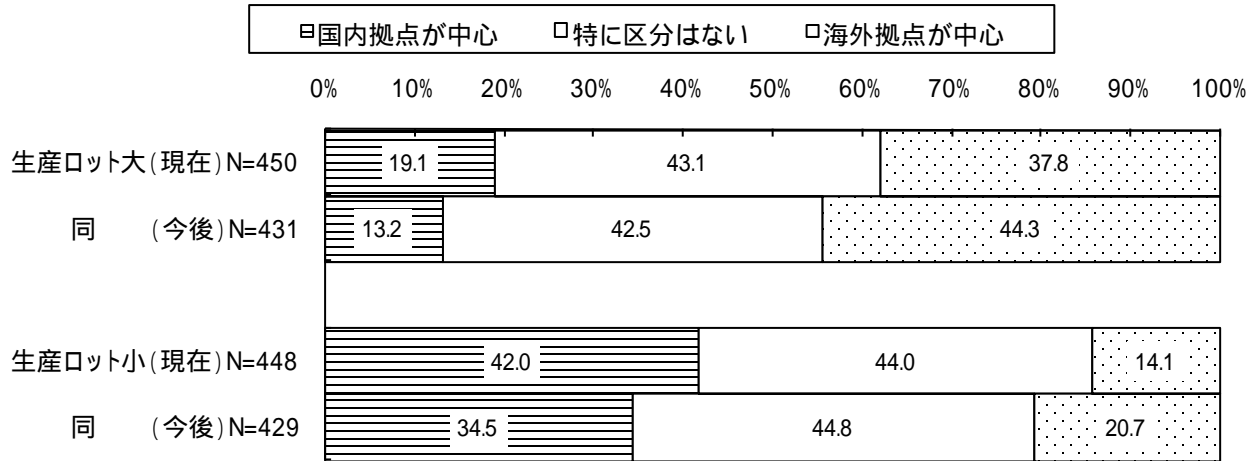


図表3-13 海外事業拠点の経営において国内金融機関に期待すること[進出地域別]
(3項目以内複数回答)

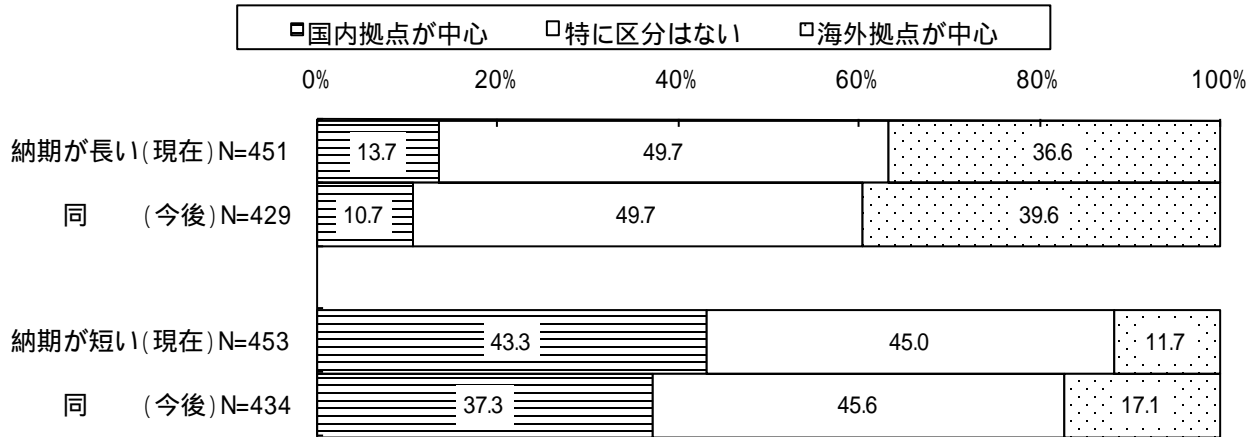


(注)図表1-9に同じ

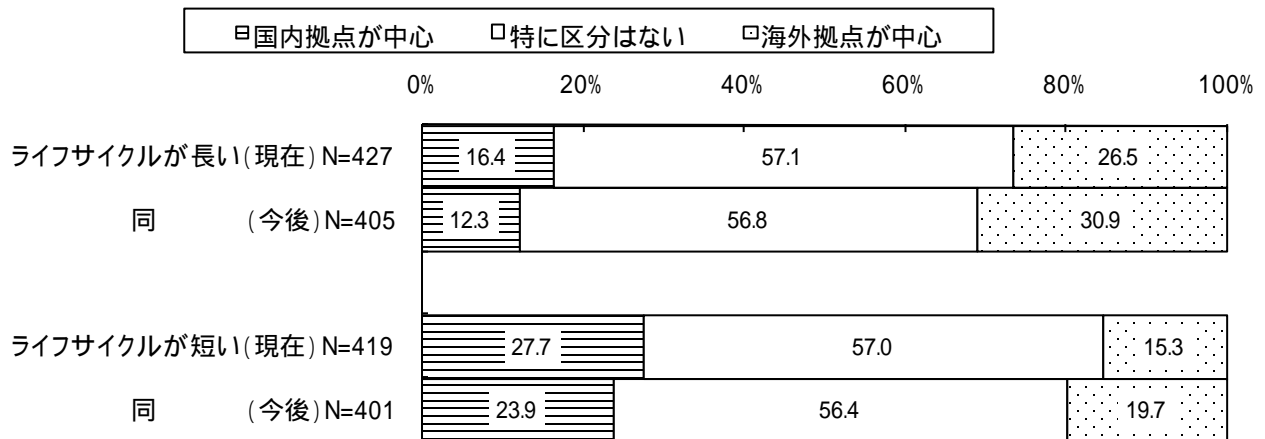
図表 4-1 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(生産ロットの大小)



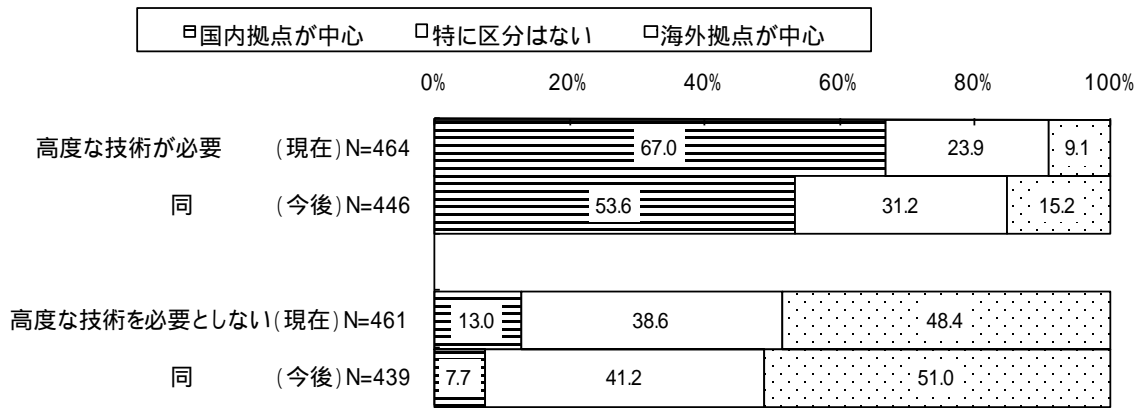
図表 4-2 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(納期の長短)



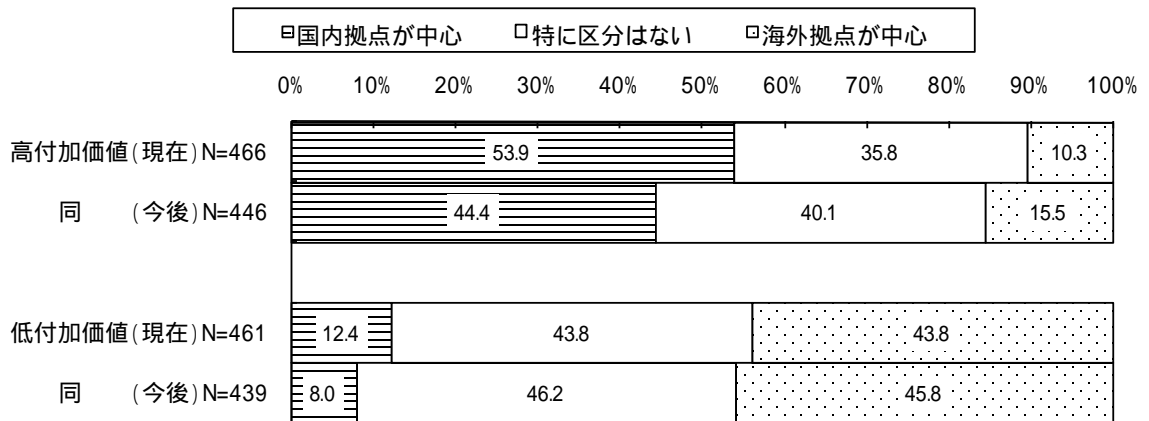
図表 4-3 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(製品ライフサイクルの長短)



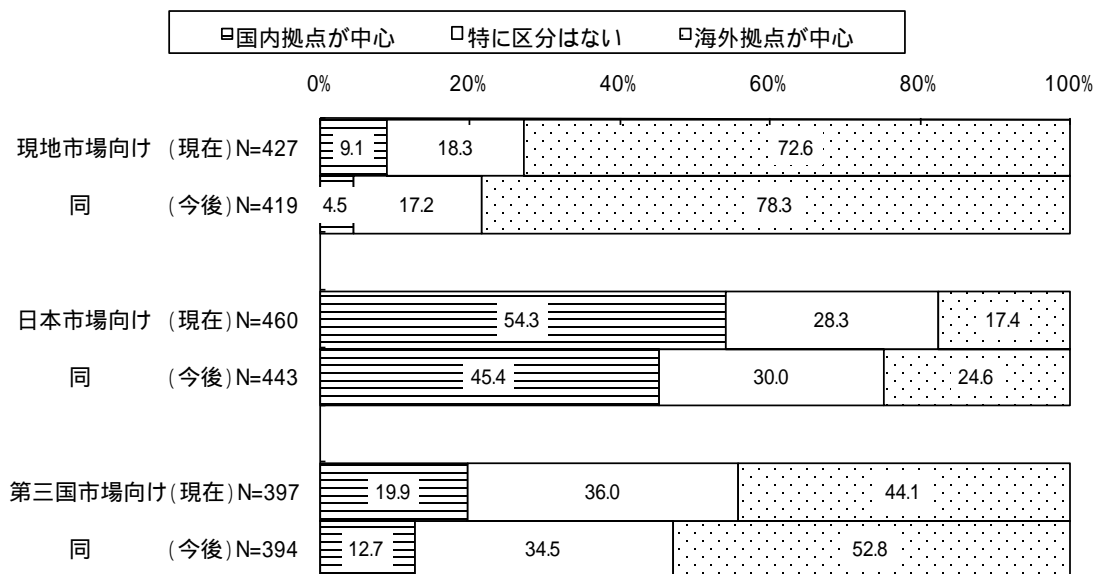
図表 4-4 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(技術レベルの高低)



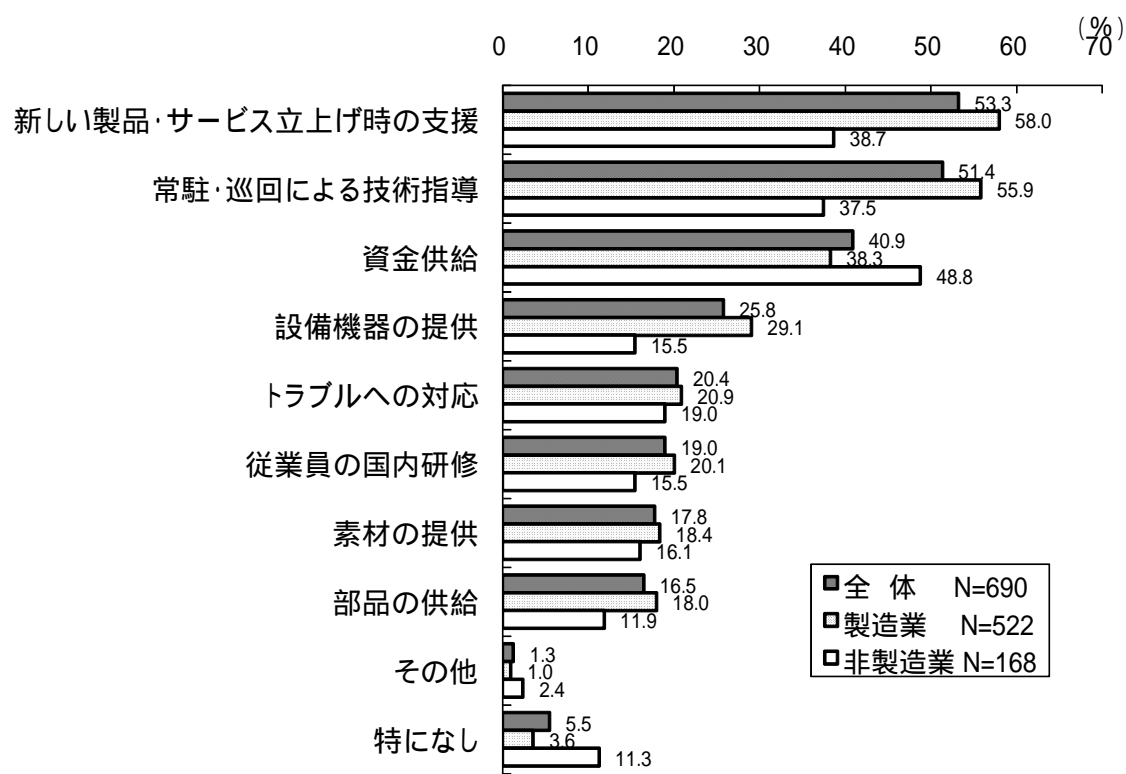
図表 4-5 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(製品の付加価値)



図表 4-6 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針(現在、今後(3年後程度))
(販売市場による区分)

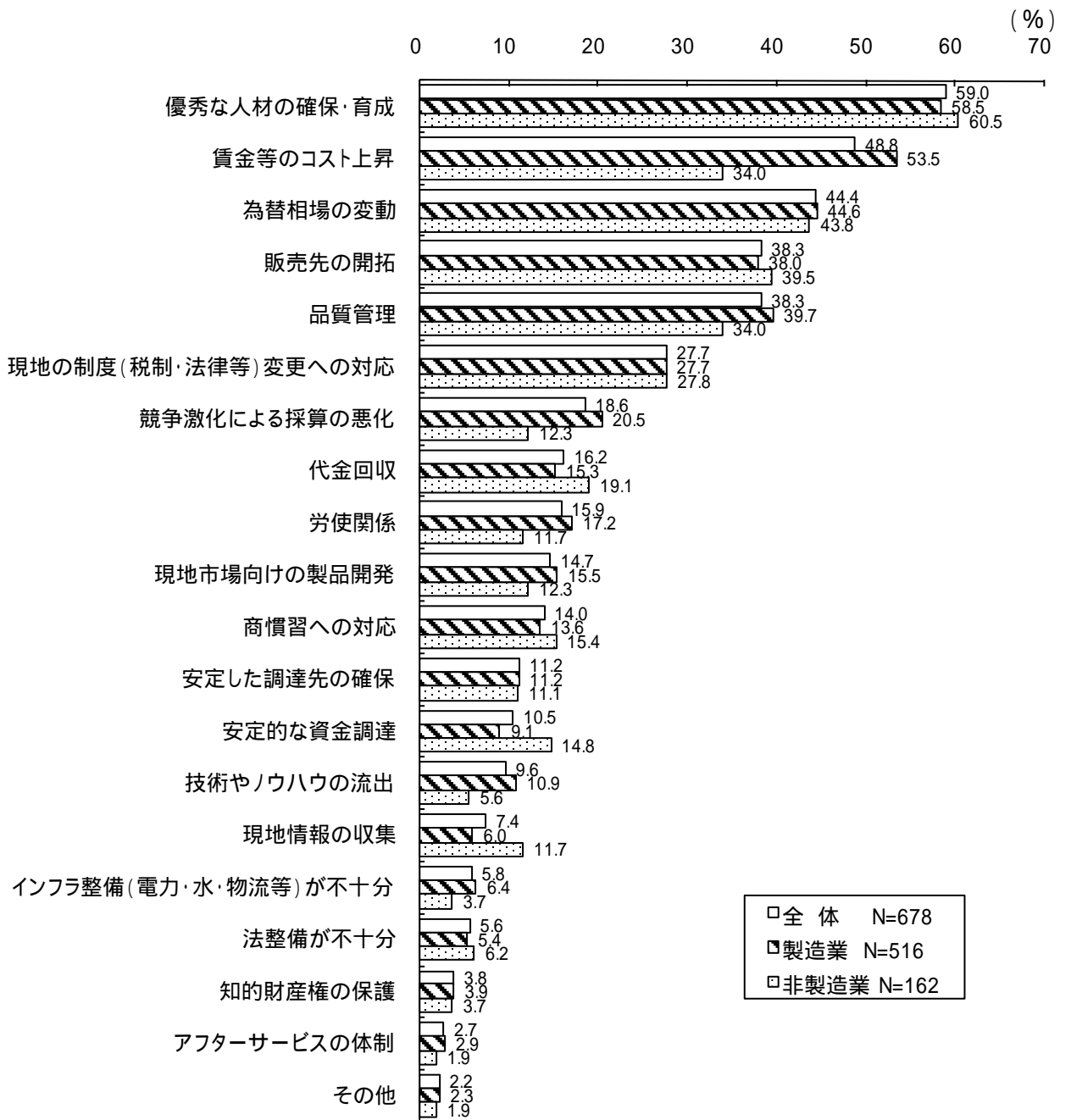


図表4-7 海外事業拠点に対する国内からのサポート状況[業種別]
(3項目以内複数回答)



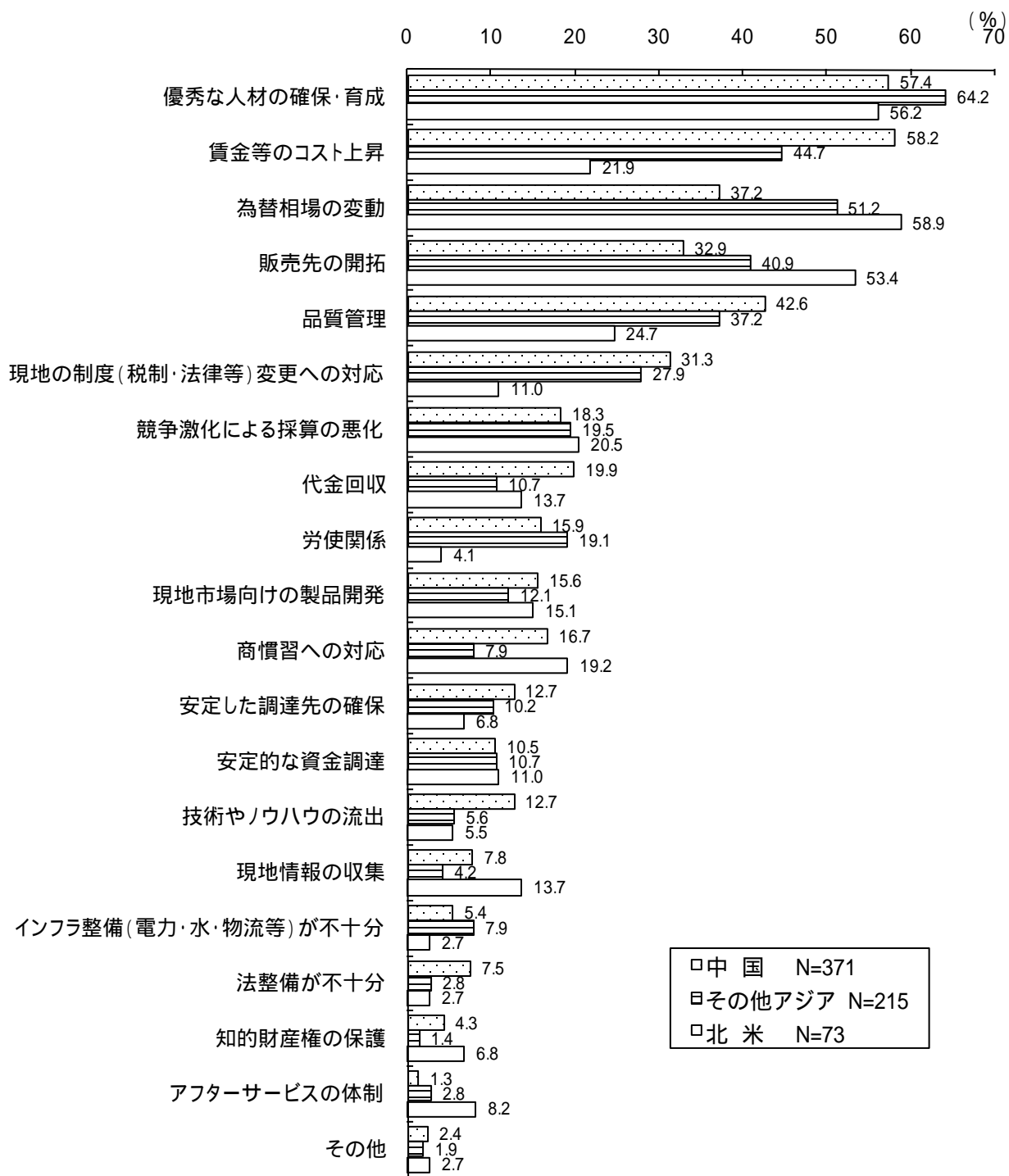
図表 4-8 海外事業拠点の経営における問題点[業種別]

(5項目以内複数回答)



図表 4-9 海外事業拠点の経営における問題点[進出地域別]

(5項目以内複数回答)



(注)図表 1-9 に同じ

図表 4-10 海外事業拠点の経営における問題点[主要海外拠点の今後の方針別]

(5項目以内複数回答)

