

**平成 23 年度**  
**中小企業海外事業活動実態調査**

**報 告 書**

**－ 要約版 －**

独立行政法人  
**中 小 企 業 基 盤 整 備 機 構**  
国際化支援センター

## はじめに

中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では、昭和 56 年より「中小企業事業活動実態調査」を実施しており、平成 6 年からは国際化の実態についても調査を実施しております。

本年度は、「中小企業海外事業活動実態調査」として、国内の中小企業に対するアンケート調査と、回答企業を対象としたヒアリング調査を通して、中小企業の海外展開の現状、課題、今後の展望、海外展開に係る支援サービスのニーズ等を把握・分析しました。加えて、東日本大震災や円高、アジア景況の変化、原油・素材等の高騰が中小企業に与える影響についても、とりまとめを行いました。

今回の調査では、取引先企業が生産拠点や販売拠点を東南アジアに展開することで、製造業やその関連産業等中小企業の多くが、変化するサプライチェーンの中で、自社のポジションを確保するために、海外展開を加速させていることが伺えました。

また、独自の製品やサービスをもつ中小企業にあっては、技術力を高めてきた中国や韓国等の海外企業との厳しい価格競争や円高の影響を受け、製造コストの削減、とりわけ安い人件費の確保を求めて、製造・販売拠点の海外展開に取り組んでいました。

さらに、進出先においては、海外製造拠点に加えて、海外販売拠点としての機能も強化されてきています。海外拠点における販路開拓も重要な機能として位置づけられ、特に中国国内での市場開拓や、さらに第 3 国への輸出に積極的に取り組む事例もみられました。

一方、中小企業が海外展開するにあたり、海外展開の計画段階では、海外展開資金の確保が、そして実施段階では、海外展開後の現地マネジメント人材の育成・確保などが、大きな課題となっていました。

本調査の結果が、海外で事業を展開している中小企業の方々や、今後海外展開を目指している中小企業の方々、さらに中小企業を支援している関係機関の方々にとって、有意義な情報となり、ご活用いただければ、大変幸甚に存じます。

最後に、本調査の実施にあたり、多大なご協力を賜りました中小企業の皆様には、厚く御礼申し上げますとともに、皆様のますますのご発展を祈念いたします。

平成 24 年 6 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
国際化支援センター

# 目次

1. 調査実施概要 .....	1
(1) 調査の目的 .....	1
(2) アンケート調査の内容及び方法 .....	1
(3) ヒアリング調査の内容及び方法 .....	1
2. 回答企業における海外展開の取組概況 .....	2
3. 調査結果のポイント ～海外展開企業の動向～ .....	3
(1) 海外展開企業の活動状況 .....	3
(2) 海外展開における課題 .....	4
(3) 海外展開重要拠点における課題への対応状況と今後の事業展開意向 .....	5
4. 海外展開企業の活動状況 .....	6
(1) 海外展開に至る背景や経緯 .....	6
(2) 海外展開の状況 .....	6
(3) 海外展開（直接投資）における課題と対応方法 .....	12
(4) 海外事業における撤退・移転の状況 .....	13
(5) 今後の海外展開方針 .....	14
(6) 海外展開状況のまとめ .....	15
5. 海外展開環境の変化による影響 .....	16
(1) 東日本大震災による影響 .....	16
(2) 円高による影響と対策 .....	18
(3) アジア景況の変化による影響と対策 .....	20
(4) 原油・素材高騰による影響と対策 .....	22



# 1. 調査実施概要

## (1) 調査の目的

中小企業海外事業活動実態調査事業は、海外展開を実施している中小企業、海外展開を志向する中小企業及びそれらの企業を支援する各機関に対して、国内中小企業の海外展開の現状等に係る情報提供を行い、中小企業の円滑な海外事業展開を支援することを目的としている。

そのために、当調査では、海外展開を実施あるいは実施を予定している企業に対して、アンケート調査及びヒアリング調査を行い、我が国における中小企業の海外展開活動状況を把握するものである。

## (2) アンケート調査の内容及び方法

### ①調査対象

民間企業データベースより、海外活動を展開している中小企業を中心に 50,000 社を抽出し、さらに、平成 22 年度に（独）中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」）の「中小企業国際化支援アドバイス制度」を利用した 1,000 社を加えた 51,000 社を調査対象とした。

### ②調査方法

対象企業 51,000 社に対して、海外展開企業用アンケート票（A 票）と海外非展開企業用アンケート票（B 票）をメール便で送付し、返信用封筒にて郵送で回収（一部 FAX、電子メールで回収）。

### ③調査期間

平成 24 年 3 月 19 日～平成 24 年 4 月 20 日

## (3) ヒアリング調査の内容及び方法

### ①調査対象

アンケート回答企業の中から抽出した企業に対して、電話または訪問によるインタビューを行った。

ヒアリング方法	海外展開（予定含む）企業	撤退経験企業
電話ヒアリング件数	50	25
訪問ヒアリング件数	10	5

### ②調査方法

#### 【電話ヒアリング】

調査員が電話により、アンケート回答者に対して、約 15 分のインタビューを行った。

#### 【訪問ヒアリング】

調査員が現地を訪問して、アンケート回答者または代表者に対して、約 1.5 時間のインタビューを行った。

### ③調査期間

平成 24 年 5 月 21 日～平成 24 年 6 月 15 日

## 2. 回答企業における海外展開の取組概況

本調査の回答企業 7,171 社の全般的な海外展開の取組状況は、概ね以下の通りであった。

### ◆回答企業のうち、海外展開している（海外展開企業）は約 6 割

回答企業 7,171 社のうち、海外展開を実施している企業（海外展開企業）は 4,252 社（59.3%）、現在、海外展開を実施していない企業（海外非展開企業）は 2,919 社（40.7%）であった。

### ◆海外展開企業の大半は、製造業及び卸小売業で、関東・中部・近畿に集中

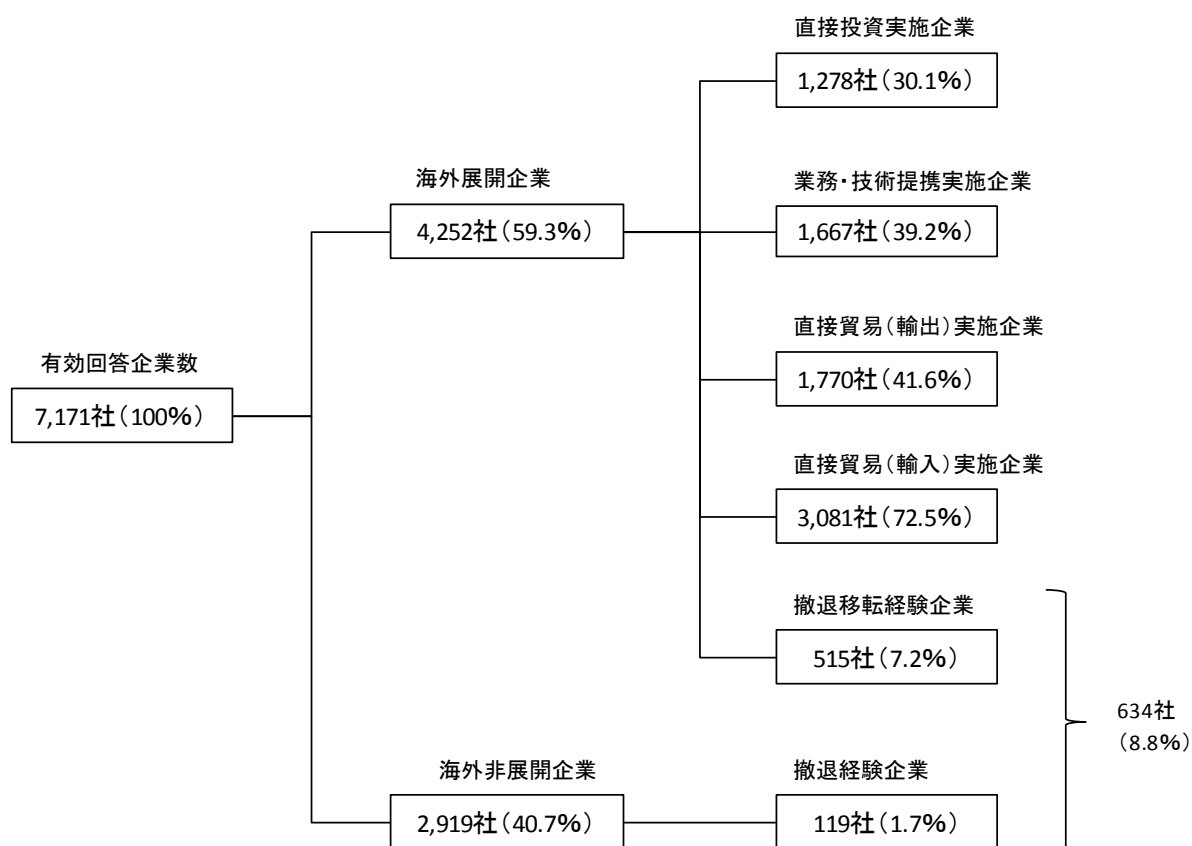
回答のあった海外展開企業の業種は、製造業が最も多く半数を占めている。次いで卸小売業がほぼ同数で続いており、両業種で大半を占めていた。

また、本社所在地をみると、関東 46.9%、中部 16.8%、近畿 23.5%であり、この 3 地域で 9 割近くを占めている。

### ◆回答した海外展開企業の約 4 分の 1 超が、直接投資により海外事業を展開

回答のあった海外展開企業のうち、海外に現地法人や支店・営業所などを設置し事業活動を行っている（直接投資）企業は、全回答件数の 27.2%、海外企業と業務提携・技術提携をしている企業は 39.2%、（商社等を介さないで直接貿易をしている）輸出企業は 41.6%、同じく輸入企業は 72.5%であった（いずれも複数回答）。回答した海外展開企業の約 4 分の 1 以上が、直接投資によって海外に事業展開を行っていた。

図表 1 回答企業の海外事業展開状況



### 3. 調査結果のポイント ～海外展開企業の動向～

今回の調査の分析結果、および前回調査との比較から、特徴的な動向を「調査結果のポイント」として以下にまとめた。

#### (1) 海外展開企業の活動状況

回答企業 7,171 社のうち、海外展開していると回答のあった企業 4,252 社の動向について紹介する。

(注) 今回の調査では、海外展開企業の業種（複数回答）のうち、54.0%が製造業、52.6%が卸売・小売業となっており、この2業種で半数強を占めている。したがって、海外展開企業の海外進出動向を考察するにあたって、その差異を把握するために、便宜的に「製造業」と「サービス業＝非製造業」に大別して、分析を行っており、「サービス業」には、「卸・小売業」の動向が大きく反映されていることに留意されたい。

#### ◆最も重要な拠点（国）は中国

最も重要な拠点（国）は、前回調査（平成 20 年度）と同様に、約 6 割を中国が占めており、中国を重視する傾向が続いている。

#### ◆一段と進む海外進出先での現地化

各進出国における拠点の機能は、全体としては、販売機能、生産機能を挙げる回答割合が全体の約 6 割強を占めているが、前回調査と比べると、調達機能を挙げる回答割合が各国で増加する傾向が見られた。一方、香港や韓国、西欧では、研究・開発機能の割合の増加傾向が見られた。

以上のことから、海外進出先において、日本向けの生産拠点から、進出国や第三国の市場に向けて製造・販売するための現地調達・生産・販売を、進出地域で一貫して行う拠点が増加し、いわゆる現地化の傾向が高まっているとみられる。

なお、サービス業において調達機能の比率が高いのは、今回調査では卸・小売業の回答企業の割合が多いため（前記「注」参照）、現地での調達・販売を行う傾向をより強く反映しているものと推察される。

#### ◆サービス業の海外進出が活発化

最も重要な海外拠点についてその設立時期をみると、製造業とサービス業で顕著な差異がみられる。製造業では 2000 年前後をピークに減少傾向にあるが、サービス業では、2005 年以降に増加傾向がみられる。これは、製造業の進出により現地の市場が成熟し、サービス業にとっての事業環境の整備が進むことで、現地及び進出企業向けの卸・小売や各種サービスを提供する事業者がより進出しやすくなったことが反映していると考えられる。

特に、中国では、サービス業の半数以上が 2005 年以降に拠点を設立しており、近年の活発な進出傾向が顕著に現われている。

#### ◆業種によって差がある投資形態

海外展開企業のうち直接投資をしているのは、約 3 割（30.1%）となっている。このうち最も重要な海外拠点について、業種別に投資形態をみると、製造業ではサービス業と比較して、単独投資の割合が高い。これは、サービス業においては海外現地の市場開拓に際して現地パートナーの力を必要としていることと、単独投資に対する現地の規制・政策の影響があるものと考えられる。

## (2) 海外展開における課題

今回の調査では、海外展開における課題として、大きく「販売・営業」「生産・技術」「人事・労務」「経営全般・事業環境」の区分で回答を得た。

### ◆進出国における販売機能の強化に伴って、現地での販路拡大が重要課題に

販売・営業に関連した課題としては、現地での市場開拓や販売先の開拓が重要な課題となっている。すなわち、製造業では、日本国内向けから転じて、現地での販売先確保が、現地化を進めるうえで大きな経営上の課題となっているといえる。

さらに業種別に前回調査と比較して推移をみると、製造業においては「非日系外国企業の開拓・確保」が重要視され、サービス業では「ローカル企業の開拓・確保」「良質な販売代理店の開拓・確保」が課題として高くなっており、いずれも現地での市場開拓や販売先の確保を課題として取り組んでいる状況が窺える。

### ◆生産コストの上昇と品質管理が課題

生産・技術においては、総じて「生産コストの上昇」と「現地製造品の品質管理問題」を懸念する結果となっている。この傾向は、製造業でより強くみられるものの、サービス業においても同様の傾向がみられ、日本の品質管理の現地での適用に苦心している状況を反映しているといえる。また、製造業においては、生産コストの上昇を抑えるために、製造品の品質管理を徹底し、より効率的な生産管理を指向することが課題としてあげられていると考えられる。

### ◆人件費の高騰と人材の確保が重要課題

人事・労務に関する課題では、「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「質の高い現場労働者の確保」が重要な課題となっている。これは、進出先での事業を現地化するうえで、その核となるマネジメント人材の確保や、現地での労働コスト上昇への対応が、大きな課題となっていることを示している。

また、前回調査と業種別に比較すると、製造業においては「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ」「現場技術者、エンジニアの定着化」「労働紛争・争議への対応」等、現地化や事業規模の拡大に伴い、人件費及び人材確保に関する課題のウエイトが高まっているとみられる。

一方、サービス業にあっては、「マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ」「従業員の福利厚生費等によるコストアップ」「日本からの社員派遣によるコストアップ」「労働紛争・争議への対応」等、マネジメントに関する課題が顕在化している。

### ◆進出先での企業間の競争激化で収益力が悪化

経営全般・事業環境に関して、「収益の悪化」「税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応」「現地ローカル企業との競争激化」が課題として上げられている。

また、前回調査と業種別に比較すると、製造業においては「現地非日系外国企業及びローカル企業との競争激化」が課題とする回答が多くなっている。これは、欧州経済危機等を背景に、中国をはじめ進出先の市場が縮小するなかでパイの奪い合いとなり、結果的に現地市場での競争が激化し、進出企業の収益力が悪化していると考えられる。

一方、サービス業においては「発注契約など契約行為の確実性（契約遵守等）」「特許、著作権等知的所有権への対応」など、現地でのビジネスの拡大や現地企業との競争激化に伴い、商習慣や制度・規則に関連した課題が上昇している。



### (3) 海外展開重要拠点における課題への対応状況と今後の事業展開意向

今回の調査では、海外展開における諸課題に対する対応状況として「有効な解決策の実施状況」を、また今後の海外事業展開意向に関して、「最も重要な拠点における今後3年程度の活動展開」についてそれぞれ回答を得た。

以下に、それらの回答状況とその分析結果を述べる。

#### ◆解決が難しいコスト上昇や人材確保に関する課題

回答各社それぞれの課題に対する「有効な解決策」の実施状況は、「現在、解決策を模索中である」(53.5%)と「解決策を見出せずに放置している状況である」(7.8%)を合せると、「有効な解決策」が実施できていない回答が約7割近くにのぼっている。

課題別にその内容をみると、製造業、サービス業を問わず、全体的に「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「生産コストの上昇」への対応に苦慮している様子がみえる。加えて、中国においては、「現地製造品の品質管理」「質の高い現場労働者の確保」にも課題を抱えている状況が窺える。

人材の確保や人件費の高騰は、海外展開を行う中小企業にとって、大きな課題であるが、個別企業だけでは有効な解決策を見出しがたい課題となっている。

#### ◆回答企業の約半数が、海外重要拠点で、今後とも事業拡大・機能拡充に取り組む

各社の海外重要拠点での今後(3年程度)の海外展開の意向は、ほぼ半数が「事業規模拡大(機能拡充)を図る」としており、「現状維持」の45.5%と合せると、引き続き積極的な事業展開の意向が窺える。

地域別にみると、ASEANで「事業規模拡大(機能拡充)を図る」回答が、製造業、サービス業がそれぞれ22.5%、19.2%と、前回調査より比率が高くなっており、今後、ASEAN地域での積極的な中小企業の事業展開が想定される。

#### ◆中国に次ぐ今後重視する進出国として、タイ、ベトナム、インドネシア、インドに注目

最も重視している進出先は、中国が約6割を占めているが、そのうち中国を重視している中小企業が、次に東南アジアで重視しているのは、「タイ」、「ベトナム」、「インドネシア」、「インド」であった。

一方、「タイ」を最も重視している企業が、次に重視している国は、中国以外では「ベトナム」「インドネシア」であった。さらに、「ベトナム」を最も重視している企業は、次に重視しているのは、「インドネシア」「インド」「タイ」「ミャンマー」であった。

このことから、海外展開している中小企業は、中国を重視しながらも、今後、人件費の上昇が避けられない中国から、安い労働力と成長性のある市場を求めて、「インドネシア」「インド」「ミャンマー」等へ海外展開を図る姿が窺える。

## 4. 海外展開企業の活動状況

### (1) 海外展開に至る背景や経緯

我が国の中小企業がどのような背景やきっかけのもとに、海外に事業展開していたかを把握するには、その内容が多岐にわたることから、アンケート調査による集計、分析には限界がある。この点については、本調査で実施したヒアリング調査の結果をもとにその概略を考察する。

#### ◆海外展開に至る背景

中小企業が海外展開に至る背景は、業種によって傾向は異なる。製造業やその関連産業の多くは、取引先企業が生産拠点、販売拠点を中国、タイ、台湾などへの展開に伴うサプライチェーンの変化の中で自社のポジションを確保するために海外展開を行った。

一方、独自の製品やサービスをもつ中小企業にあっては、徐々に技術力を高めてきた中国や韓国等の海外企業との厳しい価格競争にさらされ、販路拡大など積極的に取り組んでいる。

海外展開の背景には、生産だけでなく現地国市場での販売拠点設立を行うなど新規需要開拓を目的に行っており、それ以外にも、超高齢化や人口減少等による国内市場の変化や縮小、長期化する円高対策も含まれ、中小企業にあっては戦略的な意図から海外展開への取組みがみられた。

特に、「製造コストの削減」は、安価な製品を日本市場向けに提供するのではなく、中国を主としたアジアや欧米向け市場で、競合する中国や台湾、韓国等の製品に対する販売競争力を維持するために行っており、その流れは今後も続くものと思われる。

#### ◆海外展開に取り組むきっかけ

ヒアリングした中小企業の海外展開したきっかけは、「社長の夢」「海外パートナーの誘い」「当該外国人従業員の雇用」「取引企業の海外進出」とさまざまであったが、その中でも多くの経営者は、「中小企業にとって生き残るには海外展開は当然のこと」と考えており、海外展開を積極的に推進している姿勢が窺えた。

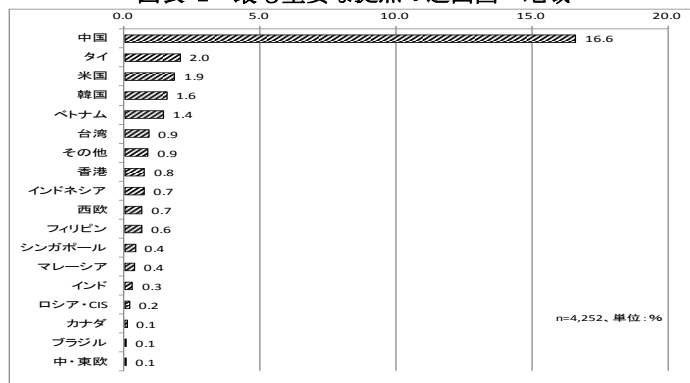
### (2) 海外展開の状況

#### ◆海外への直接投資の状況

近年、中小企業においても、海外展開に取り組む傾向が強まっているといわれているが、本調査の結果からその状況について考察する。

まず、回答企業が進出している国のうち重要な拠点のある国をたずねたところでは、中国が16.6%と突出しており、続いてタイ2.0%、米国1.9%、韓国1.6%、ベトナム1.4%となっている。その場合の投資形態は、独資が56.1%と約6割を占めている。

図表 2 最も重要な拠点の進出国・地域

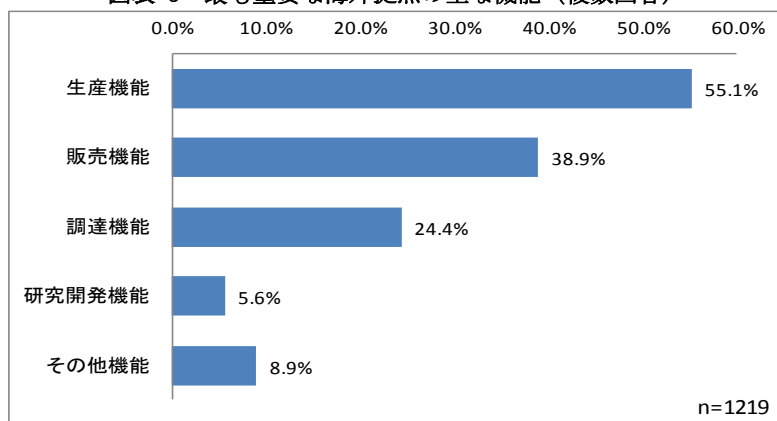


また、進出拠点にどのような機能をもたせているかをみると、海外展開企業全体では、生産機能が55.1%で最も多く、販売機能38.9%、調達機能24.4%、研究開発機能5.6%となっている。

さらに、生産目的の進出先を国別でみると、中国63.4%、タイ71.4%、ベトナム81.0%となっており、中国をはじめ東南アジアが生産拠点として機能していることは明らかである。

一方、販売目的の進出先を国別でみると、韓国55.4%、米国65.9%となっている。中国やタイにおいても販売機能がそれぞれ33.4%、45.2%となっており、生産国内での企業間の取引が活発化し、現地化が進んでいる様子がみえる。

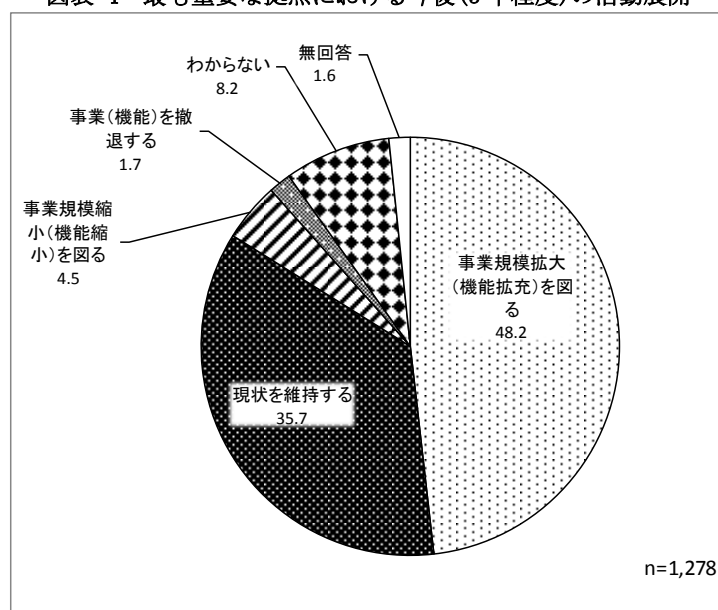
図表 3 最も重要な海外拠点の主な機能（複数回答）



総じていえば、これまで先進国向けの生産拠点として位置づけられてきた中国やタイから、ベトナムやカンボジア、インドネシアなどに安い人件費を求めて生産拠点の移転、進出が進んでいるが、中国を筆頭にタイや東南アジア各国内に販売市場が形成されつつあり、進出拠点の機能の多重化、多様化が進行していると思われる。

今後の動向については、最も重要な海外拠点の「事業規模の拡大を図る」と回答した企業は48.2%とほぼ半数を占め、「現状を維持する」も35.7%となっており、海外事業を積極的に推進する様子が窺える。

図表 4 最も重要な拠点における今後(3年程度)の活動展開

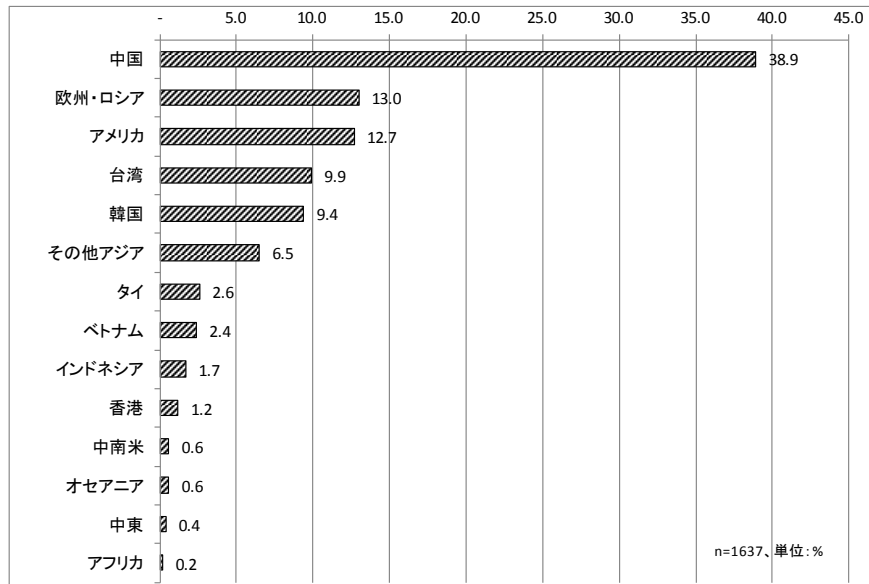


## ◆海外との業務提携・技術提携の状況

アンケート集計結果によれば、4割近くの企業が海外との業務提携・技術提携を実施している。その相手国は、中国が38.9%と突出しており、続いて欧州・ロシア13.0%、米国12.7%、台湾9.9%、韓国9.4%などとなっている。

業務提携・技術提携の時期については、米国は比較的古い時期より提携が進んでいるが、中国、韓国、台湾は2000年以降の提携の割合が高い。

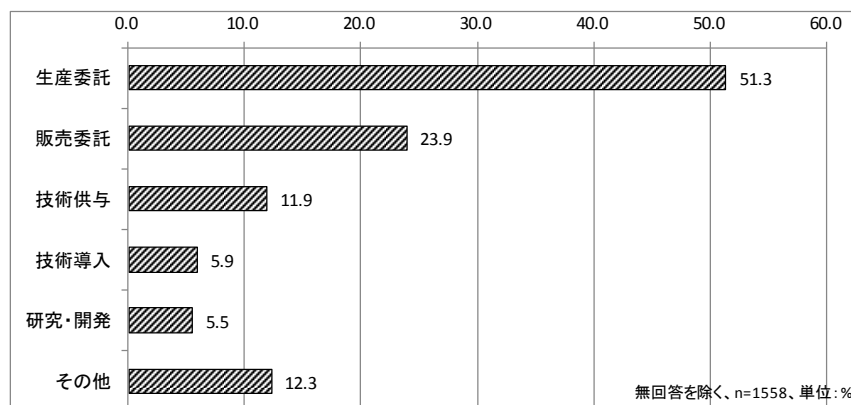
図表 5 最も重要な業務提携・技術提携の相手企業の国籍



提携の内容に関しては、「生産委託」が51.3%と最も多く、次いで「販売委託」23.9%、「技術供与」11.9%、「技術導入」5.9%、「研究・開発」5.5%となっている。

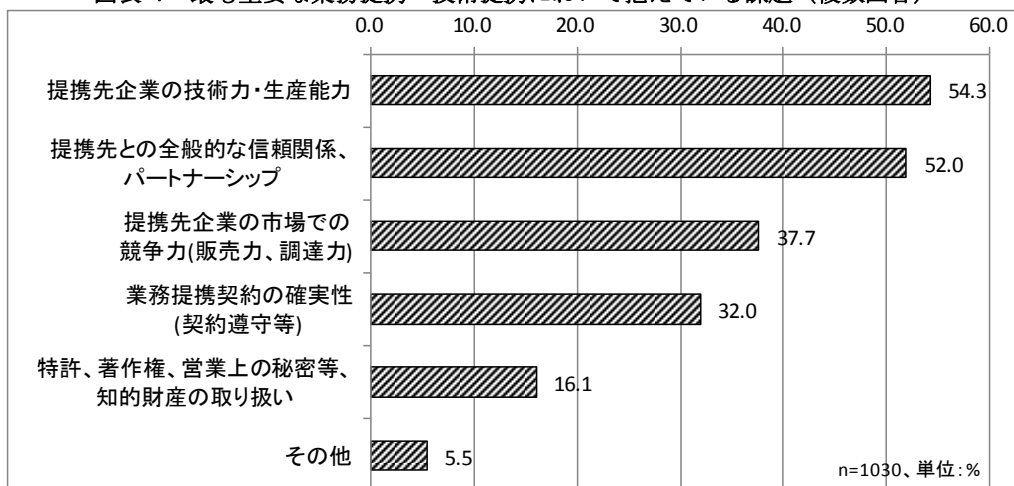
総じて、中国を筆頭にアジア各国においては、「生産委託」「販売委託」の割合が高く、欧米諸国においては、「販売委託」「技術導入」の割合が高い。

図表 6 最も重要な業務提携・技術提携内容



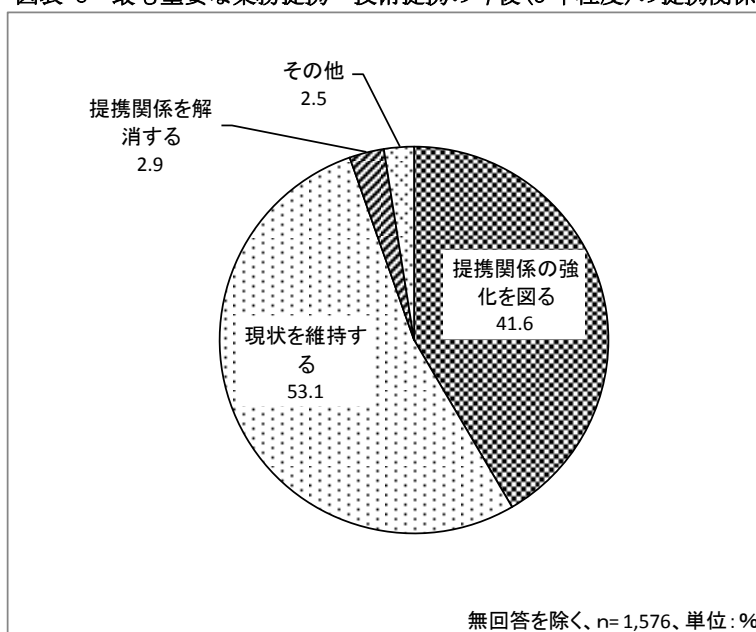
業務提携・技術提携における課題は、「提携先企業の技術力・生産能力」54.3%、「提携先との全面的な信頼関係、パートナーシップ」52.0%で上位を占めている。また、過去から将来にかけての課題の変化を訊ねたところ、「変化なし」あるいは「好転している」との回答が多かった。

図表 7 最も重要な業務提携・技術提携において抱えている課題（複数回答）



業務提携・技術提携の今後の動向を尋ねたところ、「提携関係の強化を図る」41.6%、「現状を維持する」53.1%となっており、将来にわたっても業務提携・技術提携を推進する姿勢が窺える。

図表 8 最も重要な業務提携・技術提携の今後(3年程度)の提携関係



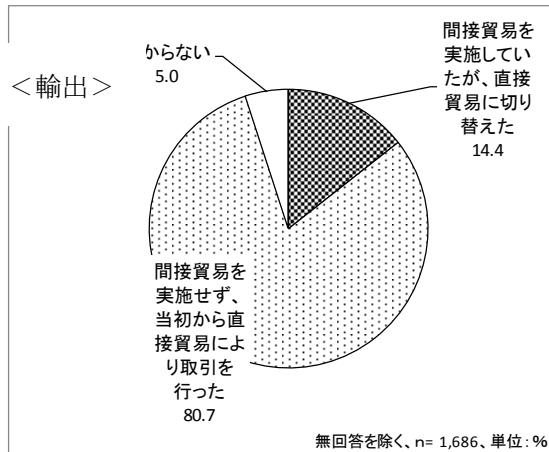
#### ◆直接貿易（輸出・輸入）の事業展開の状況

アンケート集計結果によれば、輸出を行っている企業は41.6%、輸入を行っている企業は72.5%であった。輸出内容を見ると、74.0%が製品であり、原材料は23.0%であった。輸入内容については、78.0%が製品であり、原材料は20.4%であった。

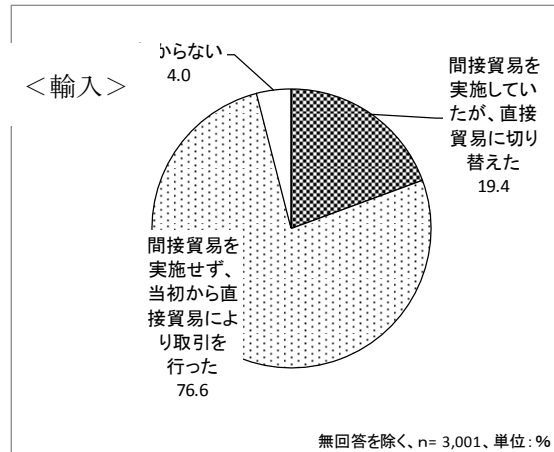
調査対象企業は、卸小売業の割合が高いため、原材料よりも販売目的の製品の輸出入の割合が大きいと考えられる。

貿易について、商社等を介さない直接貿易を行っているかどうかと訊ねたところ、輸出80.7%、輸入76.6%で直接貿易を行ったところが大半であると答えている。

図表 9  
直接貿易（輸出）の前段階として間接貿易実施の有無

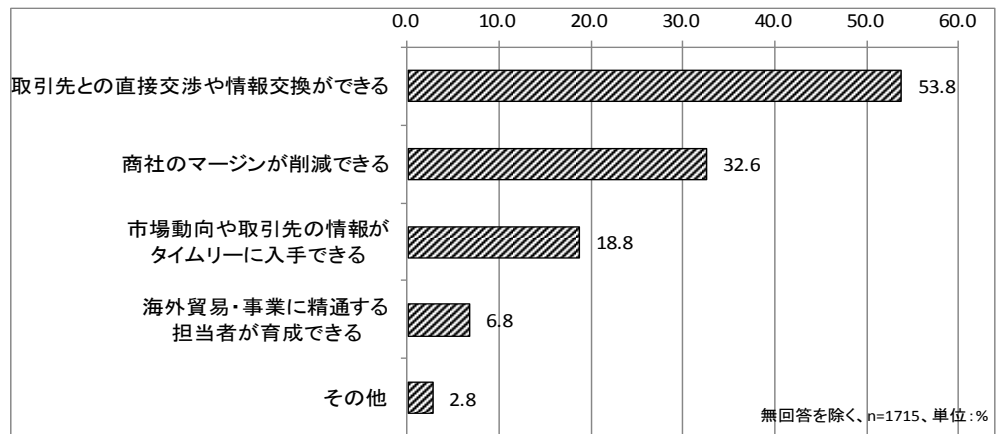


図表 10  
直接貿易（輸入）の前段階として間接貿易実施の有無

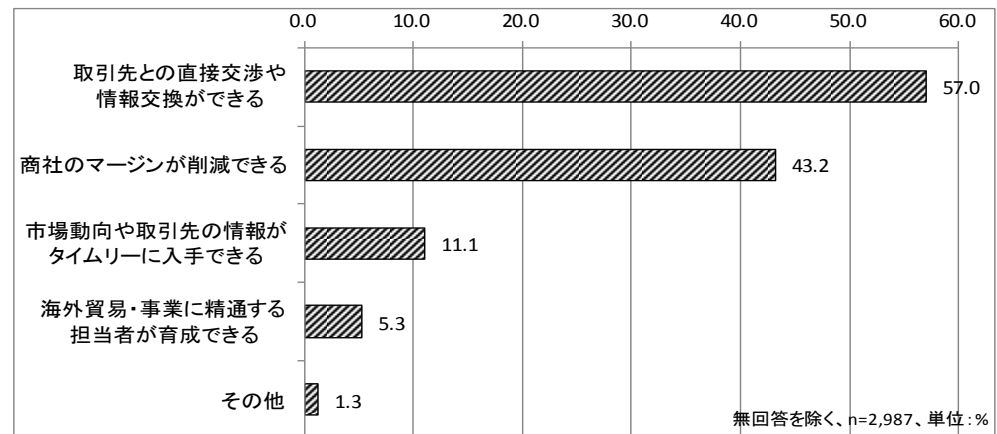


また、直接貿易を行うメリットを輸出企業、輸入企業に訊ねたところ、「取引先との直接交渉や情報交換ができる」（輸出企業 53.8%、輸入企業 57.0%）、「商社のマージンが削減できる」（輸出企業 32.6%、輸入企業 43.2%）とする回答が上位を占めている。

図表 11  
直接貿易（輸出）のメリット

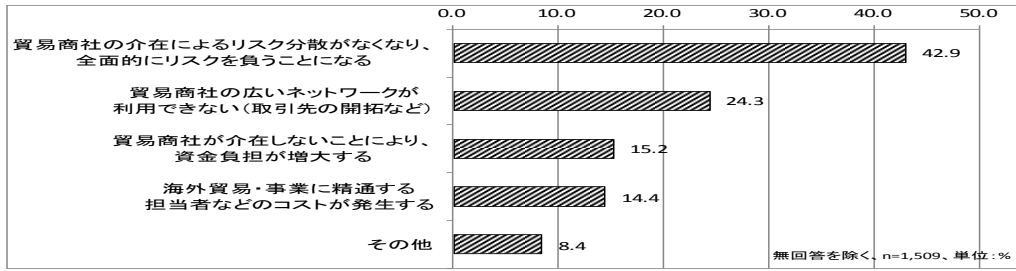


図表 12  
直接貿易（輸入）のメリット

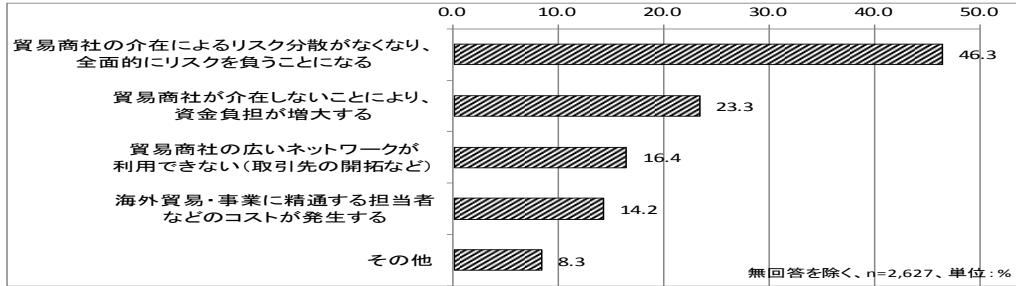


一方、直接貿易のでデメリットについては、「貿易商社の介在によるリスク分散がなくなり全面的にリスクを負うことになる」（輸出企業 42.9%、輸入企業 46.3%）が最も多く、輸出では「貿易商社の広いネットワークが利用できない（取引先の開拓など）」24.3%が、輸入では「貿易商社が介在しないことにより資金負担が増大する」23.3%が 2 位につけており、売り手と買い手でデメリットの認識が異なる結果となった。

図表 13  
直接貿易（輸出）  
のデメリット

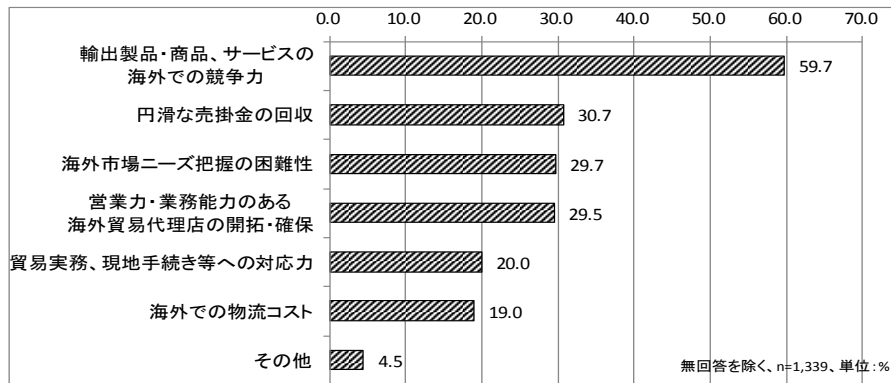


図表 14  
直接貿易（輸入）  
のデメリット



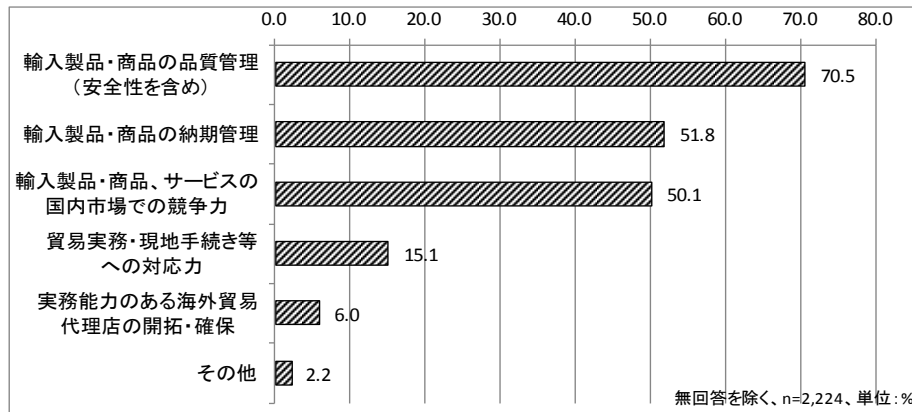
「輸出」に関する課題としては、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」59.7%が突出しており、次いで「円滑な売掛金回収」30.7%、「海外市場ニーズ把握の困難性」29.7%、「営業力・業務能力のある海外貿易代理店の開拓・確保」29.5%が上位を占めている。課題の変化に関しては、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」と「海外での物流コスト」が悪化傾向にある。

図表 15 直接貿易（輸出）で抱えている課題



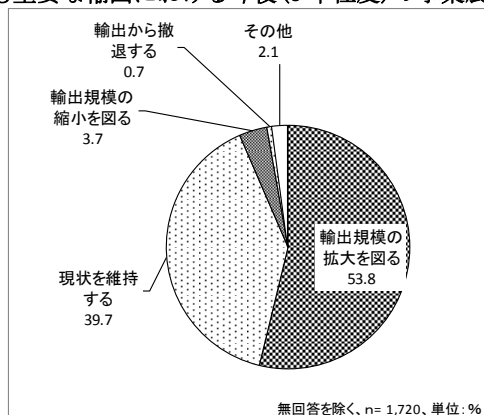
「輸入」に関する課題としては、「輸入製品・商品の品質管理」70.5%が最も多く、次いで「輸入製品・商品の納期管理」51.8%、「輸入製品・商品、サービスの日本国内での競争力」50.1%が上位を占めている。また、過去・将来における課題の変化に関しては、「輸入製品・商品、サービスの日本国内での競争力」が悪化傾向にあるとしている。

図表 16 直接貿易（輸入）で抱えている課題

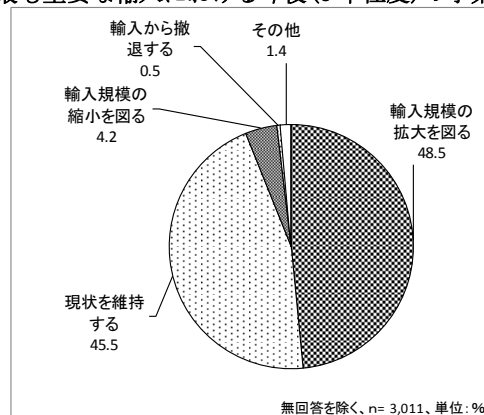


今後の動向に関しては、輸出では「輸出規模の拡大を図る」53.8%、「現状を維持する」39.7%、輸入では「輸入規模の拡大を図る」48.5%、「現状を維持する」45.5%となっており、直接貿易を今後も推進していく姿勢が窺える。

図表 17  
最も重要な輸出における今後(3年程度)の事業展開



図表 18  
最も重要な輸入における今後(3年程度)の事業展開



### (3) 海外展開（直接投資）における課題と対応方法

#### ◆商品競争力、マネジメント人材力、現地での販売力が大きな課題

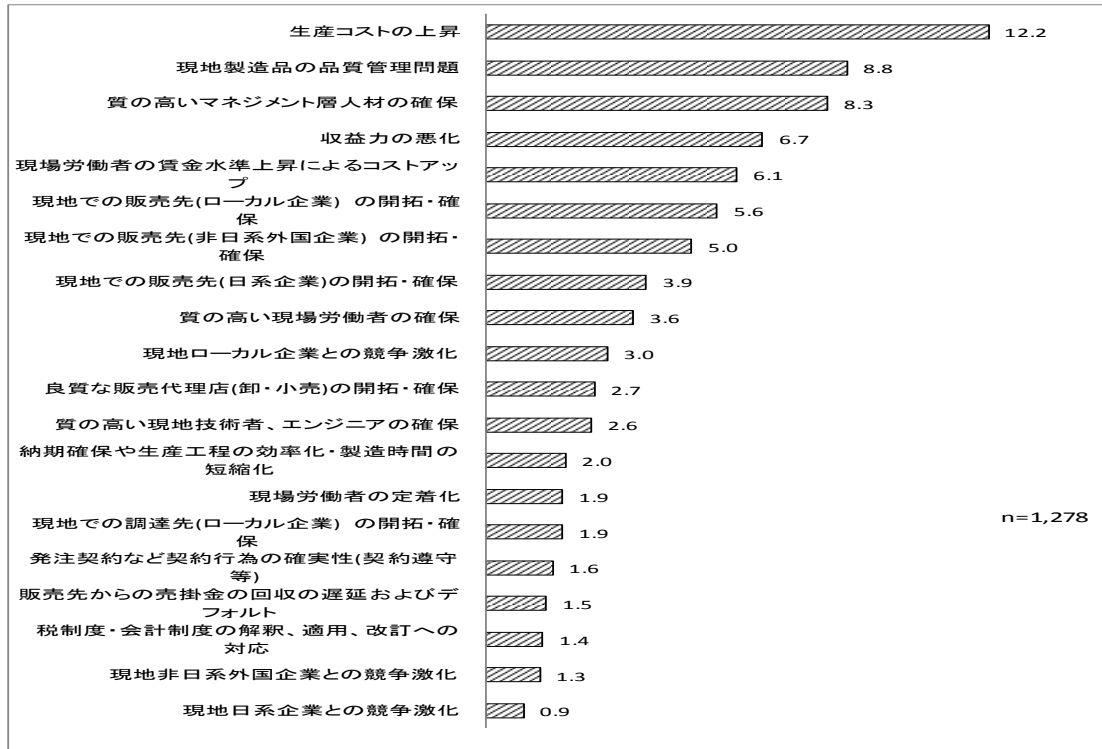
アンケート集計結果によれば、「直接投資」による海外進出で最も克服すべき課題は、「生産コストの上昇」「現地製造品の品質管理問題」「質の高いマネジメント層人材の確保」「収益力の悪化」「現地労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「現地での販売先の開拓・確保」が上位を占めている。言い換えれば、「価格面・品質面における商品競争力の確保」「現地における販売力の向上」「現地運営するマネジメント人材の確保」の大きく3つの課題があると思われる。

具体的には、「人事・労務面」では「質の高いマネジメント層人材の確保」「現地労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「質の高い現場労働者の確保」が課題だとする回答が上位を占めており、その背景の一つとして、「生産・技術面」における「生産コストの上昇」「現地製造品の品質管理問題」が課題だとする回答につながっている。また「販売・営業面」では「現地での販売先の開拓・確保」が最も大きな課題だと回答が多い。

それらの要因により結果的に、経営面における「収益力の悪化」「現地ローカル企業との競争激化」の課題につながっており、海外進出企業の事業環境の厳しさが窺える。



図表 19 最も克服すべき重要な課題

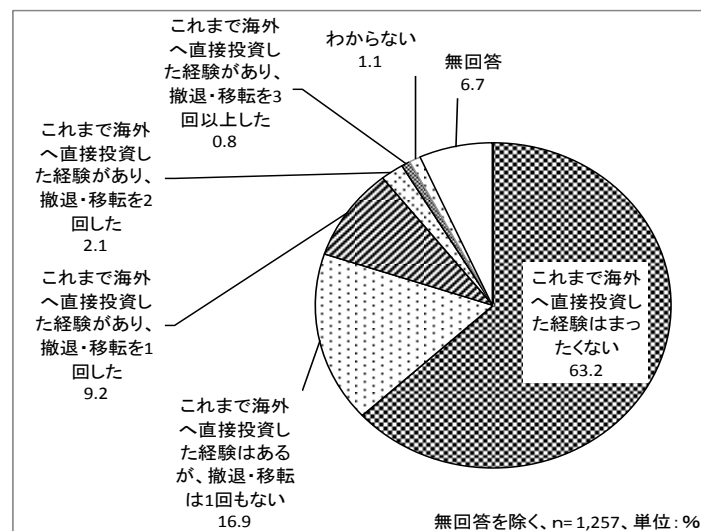


#### (4) 海外事業における撤退・移転の状況

アンケート集計結果によれば、海外拠点の撤退・移転を経験した企業は、回答企業全体の12.1%であり、そのうち撤退と移転の割合は84.8%：15.2%であった。

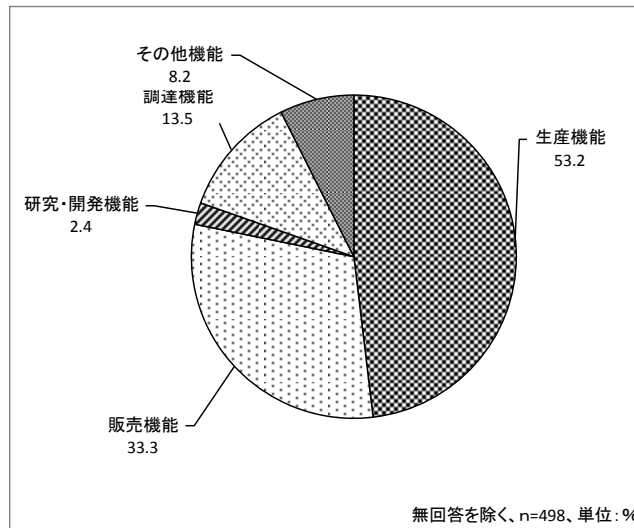
撤退・移転を行った国としては、中国が33.4%と最も多く、次いで米国5.6%、韓国5.4%、台湾4.7%、タイ3.9%、などとなっている。

図表 20 海外直接投資先からの撤退・移転経験の有無



撤退・移転した時期は、日本におけるバブル経済崩壊後の1990年代と、いわゆるリーマンショック(2008年秋)後の数年にピークがみられた。撤退・移転した拠点の機能は、生産機能53.2%と大半を占めており、続いて販売機能33.3%、調達機能13.5%、研究・開発機能2.4%となっている。

図表 21 撤退・移転した海外拠点の主な機能



(5) 今後の海外展開方針

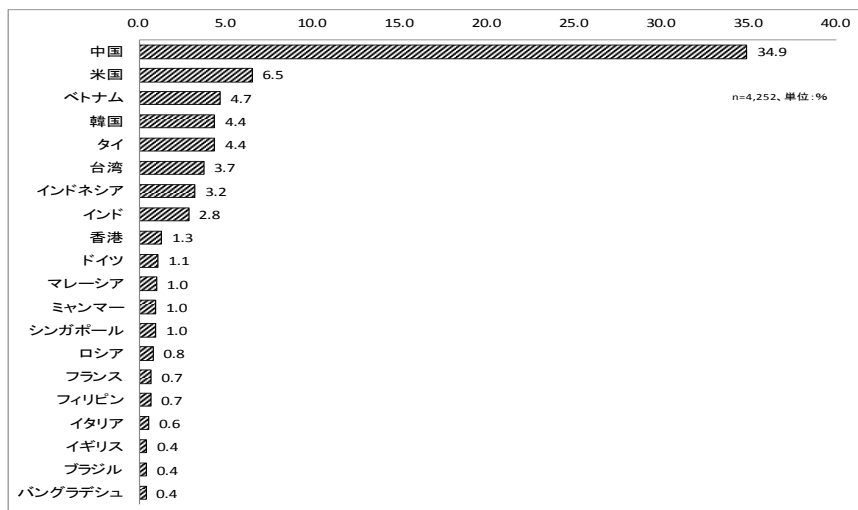
◆「輸入を増やす」、「輸出を増やす」

「輸入を増やす」が 41.7%で最も多く、「輸出を増やす」が 34.7%で続き、「業務提携を拡大する」が 28.3%、「人材の確保・育成を拡充する」が 27.5%の順となっている。

◆今後、海外事業展開で重視する国

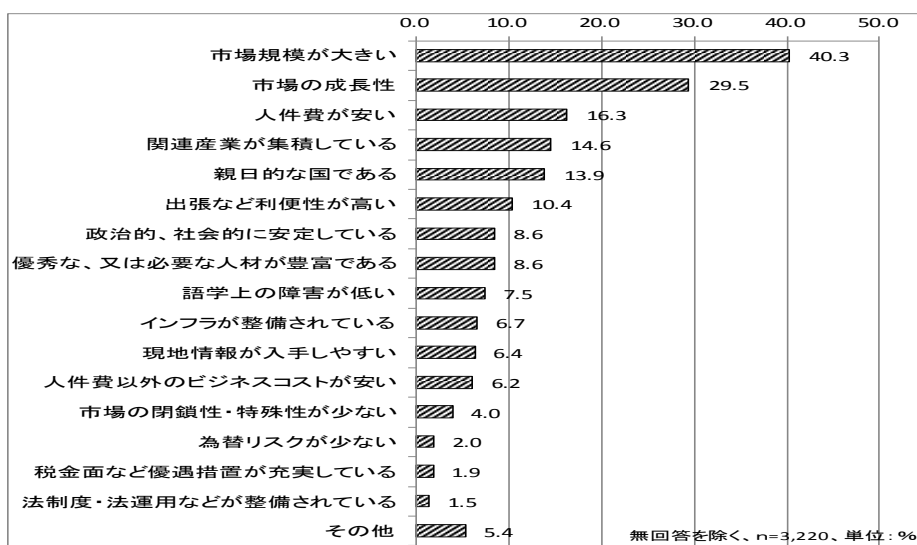
海外展開企業全体に今後海外展開上重視している国について訊ねたところ、中国が 34.9%と突出しており、続いて米国 6.5%、ベトナム 4.7%、韓国 4.4%、タイ 4.4%、台湾 3.7%、インドネシア 3.2%、インド 2.8%、などとなっている。さらに、アジア諸国及び BRICs への今後の注目度をみると、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インドなどが上位を占めた。

図表 22 今後(3年程度)で海外事業展開上最も重視している国



「重視する、あるいは注目する理由」としては、「市場規模が大きい」40.3%、「市場の成長性」29.5%、「人件費が安い」16.3%、「関連産業が集積している」14.6%などであり、生産拠点として人件費等の生産コストでの優位性を求めることも然ることながら、販売先としての市場の規模が海外展開の誘因となっていることが窺える。

図表 23 今後(3年程度)で海外事業展開上最も重視する理由



## (6) 海外展開状況のまとめ

### ◆製造業における海外展開の状況

海外製造拠点においては、全世界への販売拠点としての機能も強化されており、海外拠点における販路開拓も重要な機能として位置づけられている。

製造業においては、「製造コストの削減」を求めて、中国をはじめアジアへの進出を加速させており、「中小企業が生き残るには海外展開は避けられない」との意識が強い。

さらに、生産および販売拠点の海外展開において、日本での事業との役割分担を指向する様子も窺えた。例えば、日本では今後、技術開発、商品開発機能を強化し、海外では、量産化や手間のかかる（労働集約型の）作業を行い、付加価値の高い事業を国内に集約するといった明確な経営方針をもつ企業もあった。

### ◆海外展開における人材確保問題への新たな対応

海外展開に際しては、人材面の課題が大きく、「日本の事業ノウハウをもつ人材の育成・確保」の必要性が指摘されている。そのため、現地ノウハウをもつ現地スタッフを日本で再教育したり、日本に留学している学生を日本で採用して現地に送り込んだり、日本人従業員を研修して現地に送り込んだりと、さまざまな工夫がなされている。また、日本人スタッフを自社で米国や中国などに留学させ、海外展開のための人材の強化を図る企業の例もあった。

### ◆人件費の高騰による生産拠点の移転と、現地国内での販売への取組

撤退・移転に関しては、人件費の高騰による生産拠点の移転事例が多く、中国からタイ、ベトナム、カンボジアといった、より人件費の安い国へと生産拠点を移している状況が窺えた。

また、中国国内での事業展開の例では、市場開拓や第3国への輸出への取組む事例もあった。

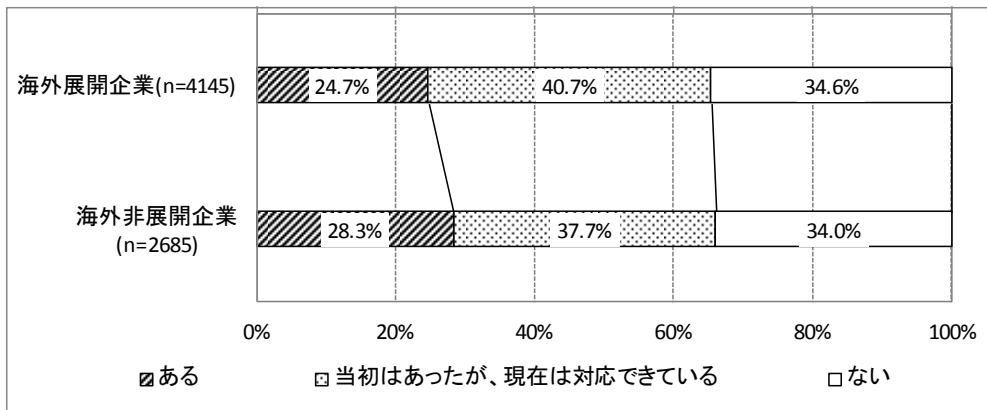
## 5. 海外展開環境の変化による影響

### (1) 東日本大震災による影響

海外展開企業において、東日本大震災による影響が「ある」と回答したのは24.7%、「当初あったが、現在是对応できている」と回答したのは40.7%で、両方を合わせると65.4%の企業が何らかの影響を受けていた。

一方、海外非展開企業では、東日本大震災による影響が「ある」と回答したのは28.3%、「当初あったが、現在是对応できている」と回答したのは37.7%で、両方を合わせると66.6%の企業が何らかの影響を受けていた。

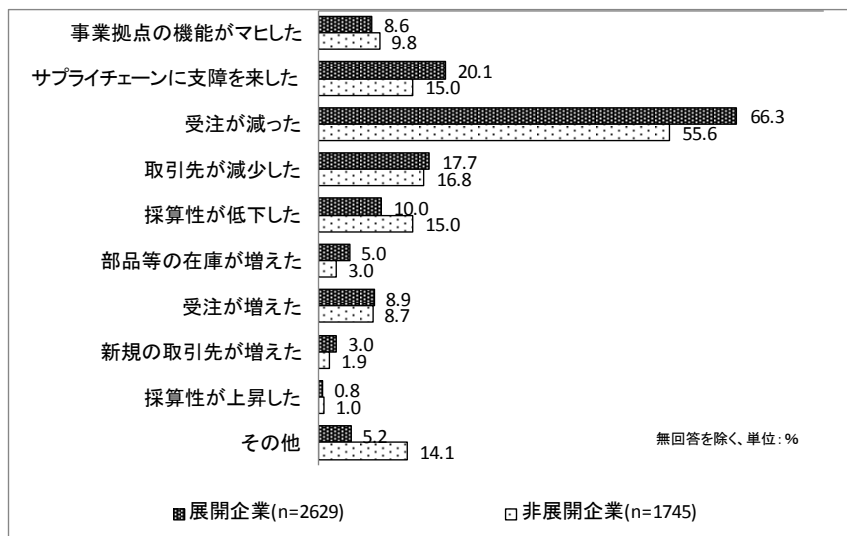
図表 24 東日本大震災の事業・業績に対する影響の有無



影響の内容をみると、海外展開企業では、「受注が減った」66.3%、「サプライチェーンに支障をきたした」20.1%、「取引先が減少した」17.7%などが上位を占めている。

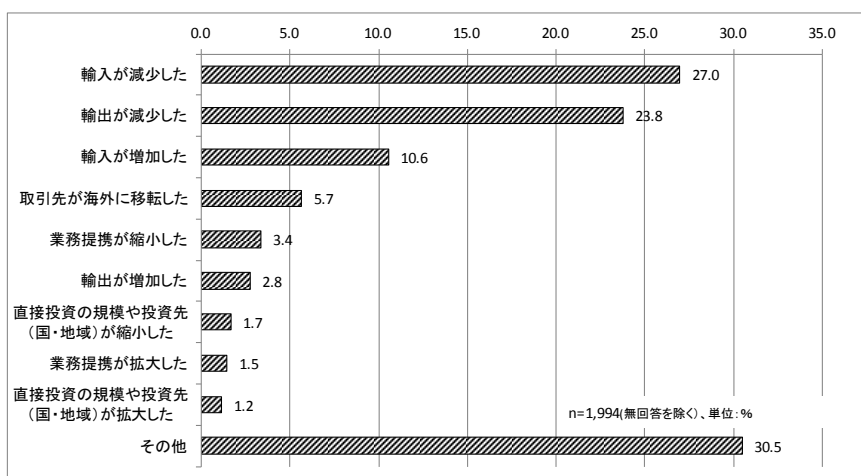
海外非展開企業では、「受注が減った」55.6%、「取引先が減少した」16.8%、「サプライチェーンに支障をきたした」「採算性が低下した」それぞれ15.0%などが上位を占めている。

図表 25 東日本大震災の事業全般に対する影響

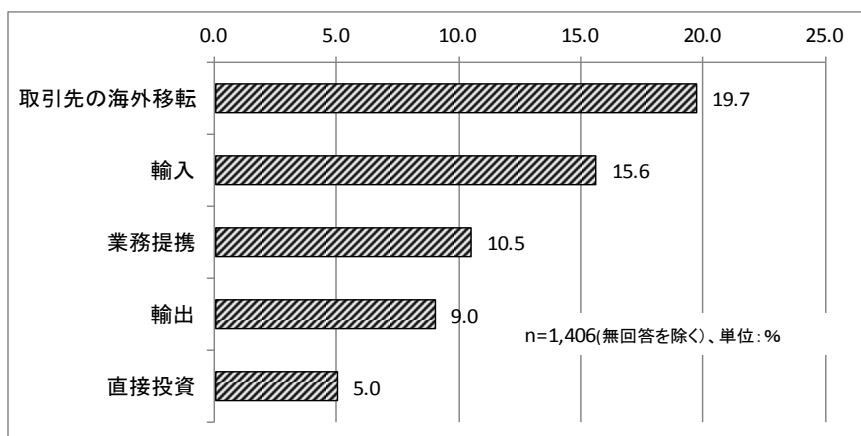


さらに、海外展開に対する影響を尋ねたところ、海外展開企業では、「輸入が減少した」27.0%、「輸出が減少した」23.8%が上位を占め、海外非展開企業では、「取引先の海外移転」19.7%、「輸入」15.6%が上位を占めている。

図表 26  
東日本大震災の海外事業展開に対する影響  
(海外展開企業)



図表 27  
東日本大震災の海外事業展開に対する影響  
(海外非展開企業)



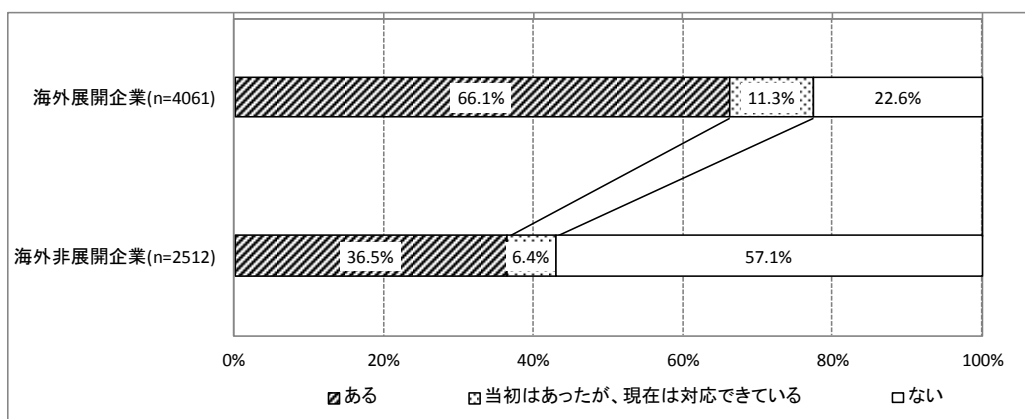
また、ヒアリング調査結果によれば、「上海に北海道産食品のアンテナショップを開設するも、東日本大震災の風評被害もあり、現在は閉鎖している。」「風評被害でいったん取引がなくなった相手先と取引を再開した場合に、日本産の品質がよくても取引価格を下げられるか、取引を復活できない可能性が危惧される。」など、東日本大震災そのものの影響よりも、震災によって発生した原発事故の放射能汚染による輸出の制限や風評被害をあげる企業が多かった。

## (2) 円高による影響と対策

海外展開企業において、円高による影響が「ある」と回答したのは66.1%、「当初あったが、現在は対応できている」と回答したのは11.3%で、両方を合わせると77.4%の企業が何らかの影響を受けていた。

一方、海外非展開企業では、円高による影響が「ある」と回答したのは36.5%、「当初あったが、現在は対応できている」と回答したのは6.4%で、両方を合わせると42.9%の企業が何らかの影響を受けていた。

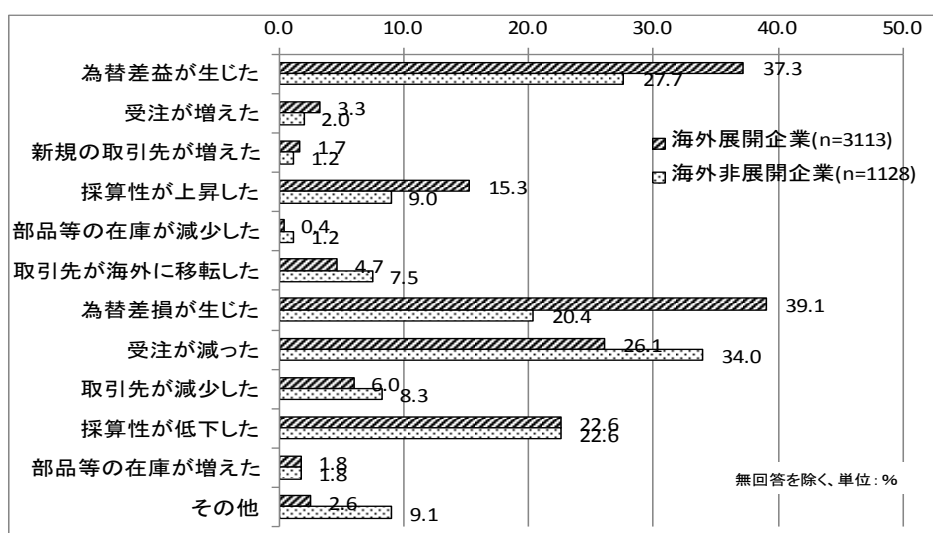
図表 28 事業・業績に対する対ドル・対ユーロ円高の影響



影響の内容をみると、海外展開企業では、「為替差損が生じた」39.1%、逆に「為替差益が生じた」37.3%が上位を占めていた。

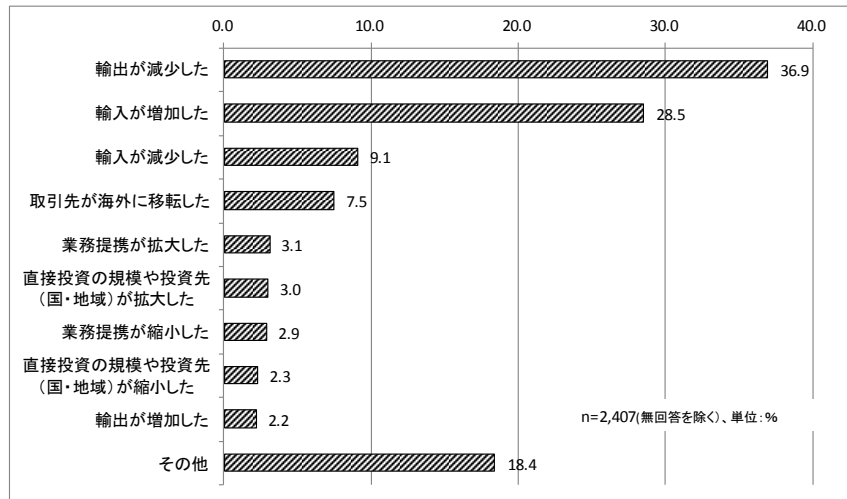
一方、海外非展開企業では、「受注が減った」34.0%、「為替差益が生じた」27.7%、「採算性が低下した」22.6%が上位を占めていた。

図表 29 事業全般に対する対ドル・対ユーロ円高の影響

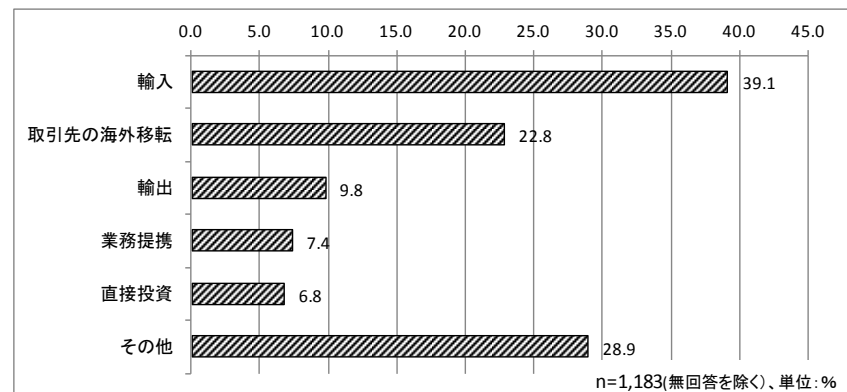


さらに、海外展開に対する影響を尋ねたところ、海外展開企業では、「輸出が減少した」36.9%、「輸入が増加した」28.5%が上位を占め、海外非展開企業では、「輸入」39.1%、「取引先の海外移転」22.8%が上位を占めている。

図表 30  
海外事業展開に対する  
対ドル・対ユーロ円高の  
影響（海外展開企業）



図表 31  
海外事業展開に対する  
対ドル・対ユーロ円高の  
影響（海外非展開企業）



また、今回のヒアリング調査結果によれば、「長期契約していた物件で、円高によって6億円近い損害を被った。」とする事例はあったが、各社で為替差損を防ぐ工夫が多くみられた。

具体的には、「中国現法の取引は、ドル-元で行っている。」「資金は日本から貸与する形をとっており、輸入製品の売上との相殺で返済を行う仕組み」「円建てでの決済を取引先をお願いしており、直接的な損失にはなっていない」という意見があった。

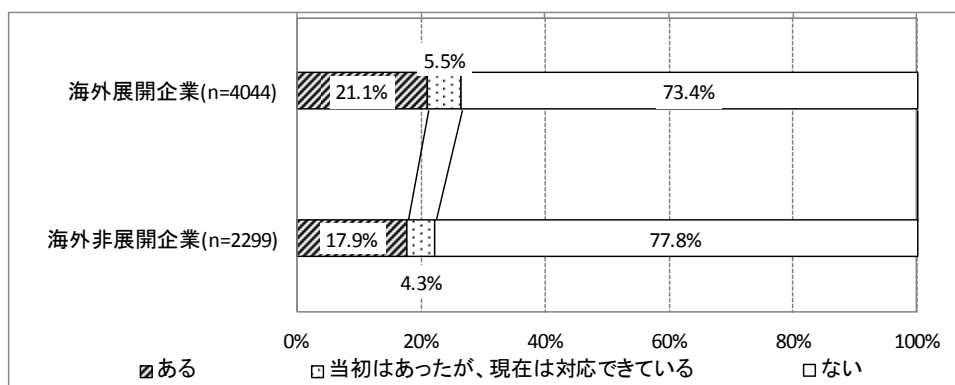
ただし、「今のところ既存の取引では大きな実害は出ていないが、新規取引では、円高に対応した値下げ要請や取引が見送られている見えない影響が出ている可能性がある。」「値下げ要請が増えた。」との意見もあり、今後、間接的に影響が拡大することが懸念される。

### (3) アジア景況の変化による影響と対策

海外展開企業において、アジア景況の変化による影響が「ある」と回答したのは21.1%、「当初あったが、現在は対応できている」と回答したのは5.5%で、両方を合わせると26.6%の企業が何らかの影響を受けていた。

一方、海外非展開企業では、アジア景況の変化による影響が「ある」と回答したのは17.9%、「当初あったが、現在は対応できている」と回答したのは4.3%で、両方を合わせると22.2%の企業が何らかの影響を受けていた。

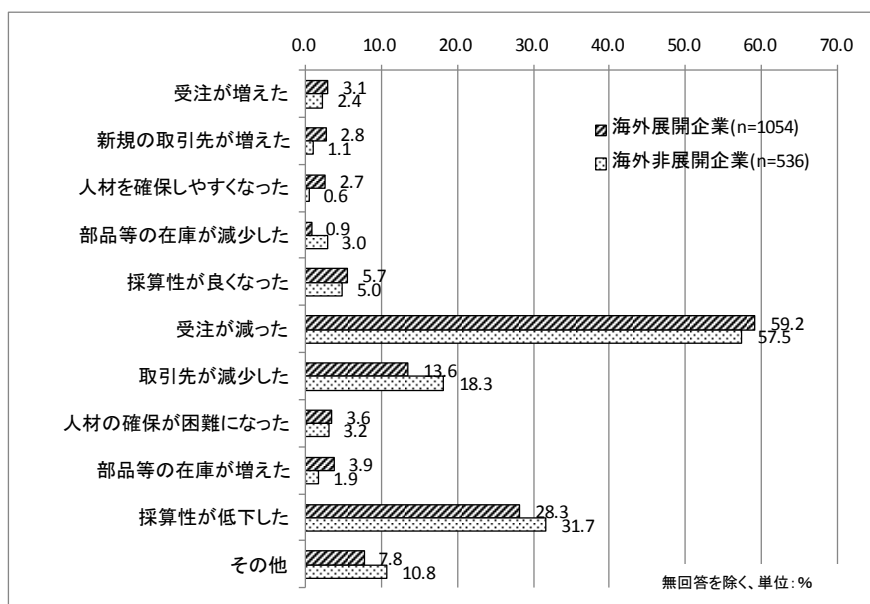
図表 32 事業・業績に対する欧州危機を遠因とする中国・アジア景況変化の影響



影響の内容をみると、海外展開企業では、「受注が減った」59.23%、「採算性が低下した」28.3%、「取引先が減少した」13.6%などが上位を占めている。

海外非展開企業でも同様な傾向を示し、「受注が減った」57.5%、「採算性が低下した」31.7%、「取引先が減少した」18.3%などが上位を占めている。

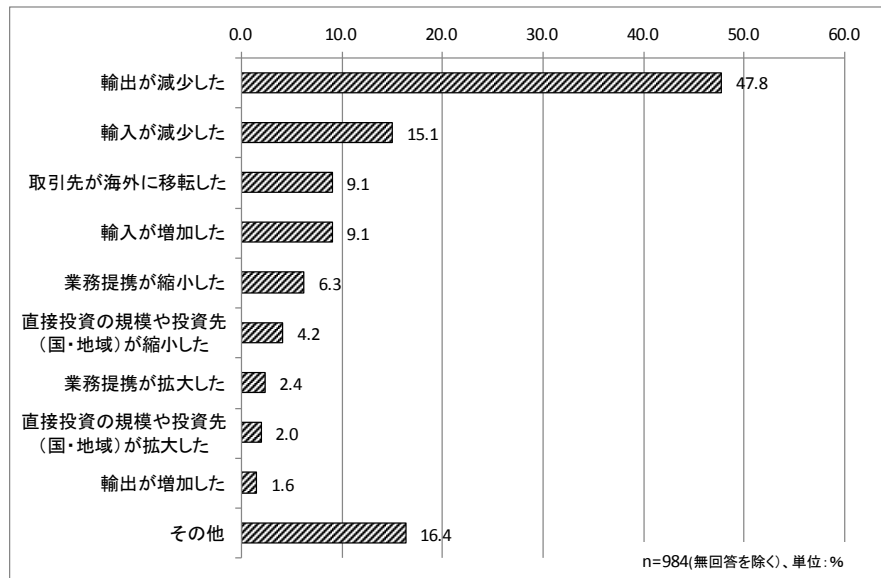
図表 33 欧州危機を遠因とする中国・アジア景況変化の事業全般に対する影響



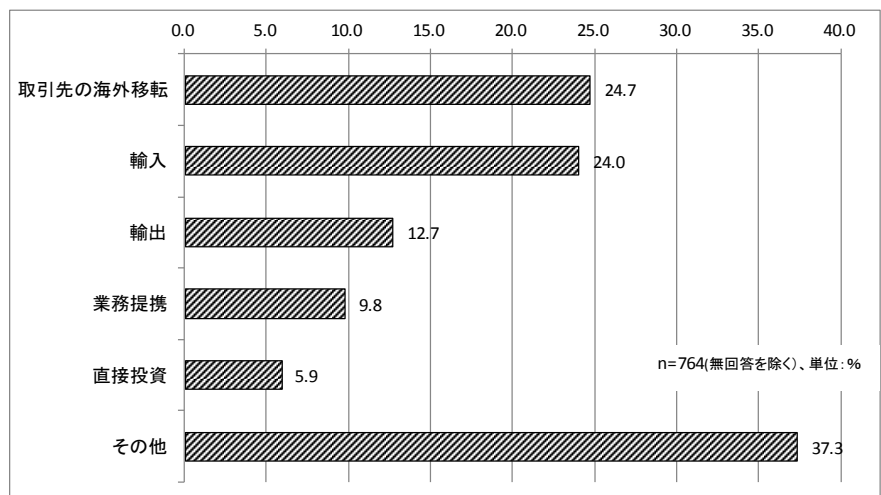


さらに、海外展開に対する影響を尋ねたところ、海外展開企業では、「輸出が減少した」47.8%が突出しており、海外非展開企業では、「取引先の海外移転」24.7%、「輸入」24.0%が上位を占めている。

図表 34  
欧州危機を遠因とする中国・アジア景況変化の海外事業展開に対する影響（海外展開企業）



図表 35  
欧州危機を遠因とする中国・アジア景況変化の海外事業展開に対する影響（海外非展開企業）

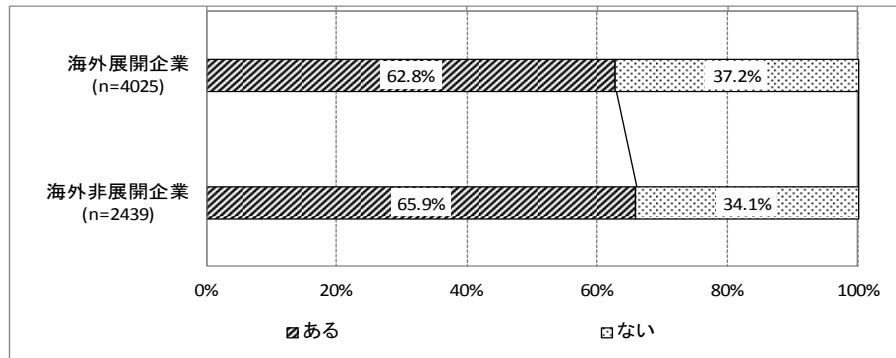


また、ヒアリング調査結果によれば、「欧州危機の影響として、中国法人の受注減少につながっている。取引先日本企業の販売先での在庫が増え、結果的に受注減になってきている。」との意見もあったが、現時点での大きな影響を指摘する声は少なかった。

#### (4) 原油・素材高騰による影響と対策

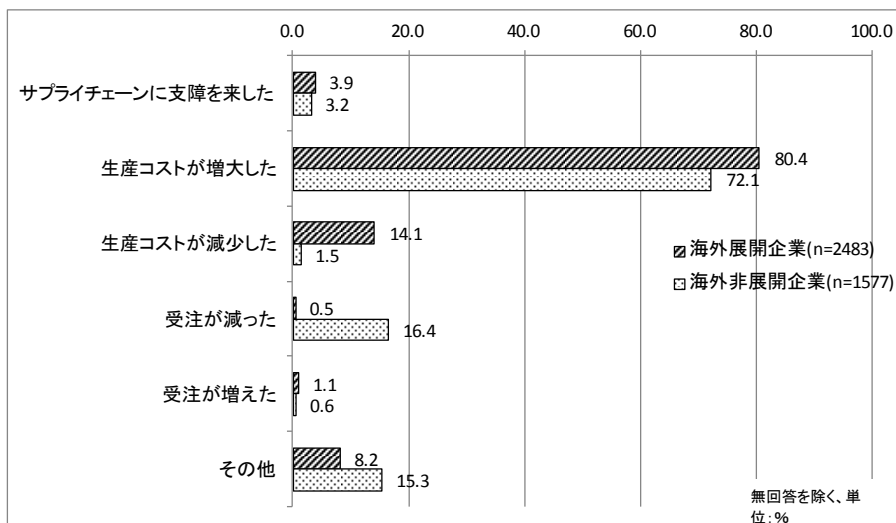
原油・素材高騰による影響が「ある」と回答したのは、海外展開企業で 62.8%、海外非展開企業では、65.9%であった。

図表 36 原油・素材価格高騰の事業・業績に対する影響



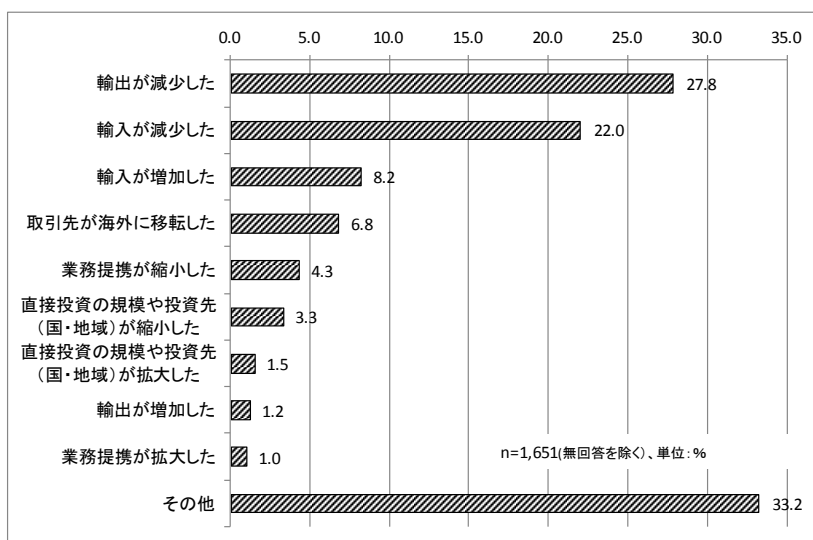
影響の内容をみると、「生産コストが増大した」が突出しており、海外展開企業で 80.4%、海外非展開企業では 72.1%であった。

図表 37 原油・素材価格高騰の事業全般に対する影響

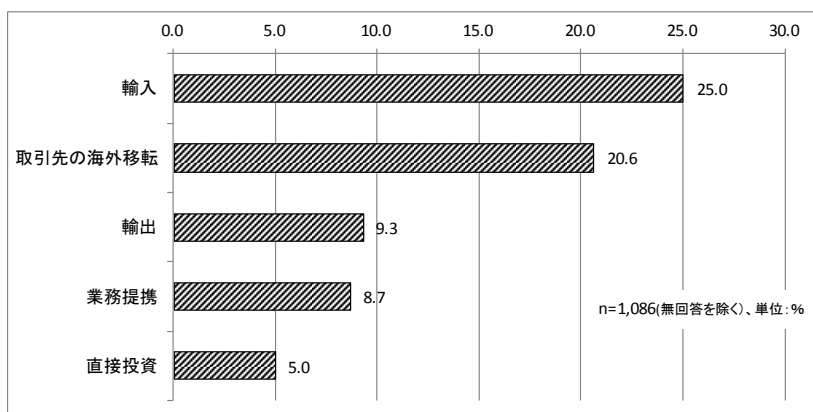


さらに、海外展開に対する影響を尋ねたところ、海外展開企業では、「輸出が減少した」27.8%、「輸入が減少した」22.0%が上位を占めており、海外非展開企業では、「輸入」25.0%、「取引先の海外移転」20.6%、が上位を占めている。

図表 38  
原油・素材価格高騰の海外事業展開に対する影響  
(海外展開企業)



図表 39  
原油・素材価格高騰の海外事業展開に対する影響  
(海外非展開企業)



また、ヒアリング調査結果によれば、「素材価格の影響としては、ベークライトや銅のコスト高は大きい。」「原材料の素材価格のうち、銅線コイルが原材料コストの3割を占めており、価格高騰の影響が出ている。」との意見もあったが、大きな影響を示唆する意見は少なかった。

平成 23 年度  
中小企業海外事業活動実態調査  
報告書 要約版

平成 24 年 6 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構  
国際化支援センター

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル  
TEL 03-5470-1522