

第3章 中小企業の業務提携の状況

< 本章の概要 >

ここでは、業務提携を実施中の企業 430 社の主要な業務提携先 641 件について、業務提携の概況、期待したことと実際の評価、及び業務提携に向けた準備状況について整理する。

○業務提携の内容としては、「生産委託」が過半数を占め、次いで「技術供与」や「販売委託」となっている（図表 3-3）。特に中国は福州・広州地域を中心に「生産委託」を行う企業が多くなっている。アセアンも同様であるが、中国と比較して、「技術供与」が4割以上と多くなっている（図表 3-4）。

○業務提携の契機としては、自社からの働きかけによるものが過半数を占めている（図表 3-5）。アメリカの場合は、「先方からの要請」の方が多く、中国とアセアンは「自社からの働きかけ」が多くなっている（図表 3-7）。

○業務提携で期待した項目としては、「製造コストの削減」が最も多く、「取引先との関係維持・強化」、「有益な情報の収集」、「海外販路の開拓」と続く（図表 3-8）。中国では「製造コストの削減」が最も多く、アメリカやNIEsでは「海外販路の開拓」、「販売力、顧客基盤等の強化」など、マーケティングに関するものが多い（図表 3-9）。

「製造コスト削減」の実際の評価をみると、期待する企業の多い中国やアセアンでは概ね良好となっている。アメリカでは「期待以上」が他に比較して高い一方、「期待以下」も3割以上あり、いわゆる「勝ち組」とその他の2極化がみられる（図表 3-11）。

○業務提携で懸念した項目は、「品質」や「納期管理」といった問題を指摘する企業が多く、「日本からの派遣人材の費用の負担」も多い（図表 3-12）。特に中国において、「品質の低下・不安定」が多くなっており、「納期管理の遅れ・困難」も半数以上の企業が懸念している。業務提携でも技術指導などのために現地に人材を派遣する企業が多いため、アセアンでは、「日本からの派遣人材費用の負担」が多い（図表 3-13）。

○懸念に対する実際の評価は「市場ニーズへの迅速な対応が困難」、「日本からの派遣人材費用の負担」、「資金回収負担が増大」で「予想以上」の企業が多い（図表 3-14）。

○業務提携開始に向けた準備のうち、市場調査・情報収集の段階では、直接投資の場合と同様に、「現地の法律・税制度」や「労働者の資質の調査」といった、現地の生きた情報の不足をあげる企業が多くなっている（図表 3-16）。

進出計画策定の段階でも、直接投資の場合と同様に「販売」、「生産（技術）」、「コスト削減」という3つの目標設定において、不足を感じる企業が多くなっている。また、提携解消方法の検討などに不足を感じる企業も少なくない（図表 3-17）。

事業立ち上げの最終段階では、「現地ワーカーの教育」に取組不足だったと回答する企業が多くなっている。また、「知的所有権等の保護に向けた対応」においては、取り組んだ企業が少なく、取組不足を感じた企業が1割以上存在することから、中小企業が気をつけなければならない盲点の一つであるということがいえる（図表 3-18）。

○「製造コストの削減」に対する評価が高かった企業では、「パートナー企業の技術水準」や「物流コスト」、「労働者の資質」に取り組んだ割合が高くなっている（図表 3-19）。また、取組不足の項目は、国・地域別に違いがみられ、中国では、「販売目標の設定」や「生産（技術）目標の設定」といった計画面、「撤退方法の検討」、現地スタッフの人材教育や「現地運営体制の構築」などへの対応において、取組不足と感じた企業が多くなっていた（図表 3-23～3-24）。

1. 業務提携の概況

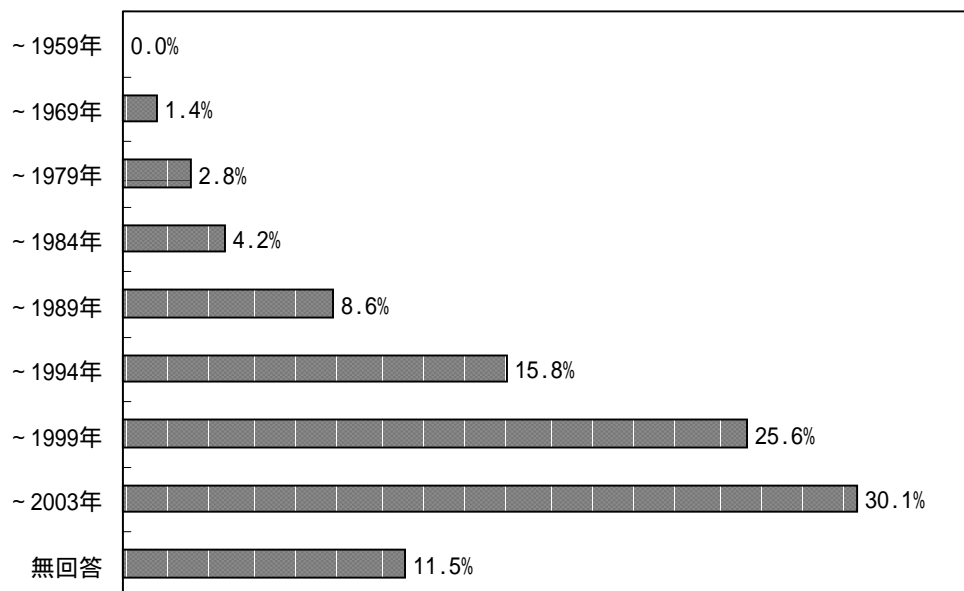
ここでは、現在、業務提携を行っている企業 420 社の主要な提携先 641 件について、その概況を整理する。

(1) 業務提携開始時期

概況

主要な業務提携先について、それらの提携開始時期をみると、2000 年以降の割合が最も多く、次いで 1990 年代後半となっている。現在の主要な業務提携としては、1990 年代後半以降に開始したものが半数以上を占めているが、1980 年代後半から 1990 年代前半にかけて開始した古い提携も 2 割以上みられる。

図表 3 - 1 業務提携開始時期（主要な業務提携先 3 つの合計、N=641）

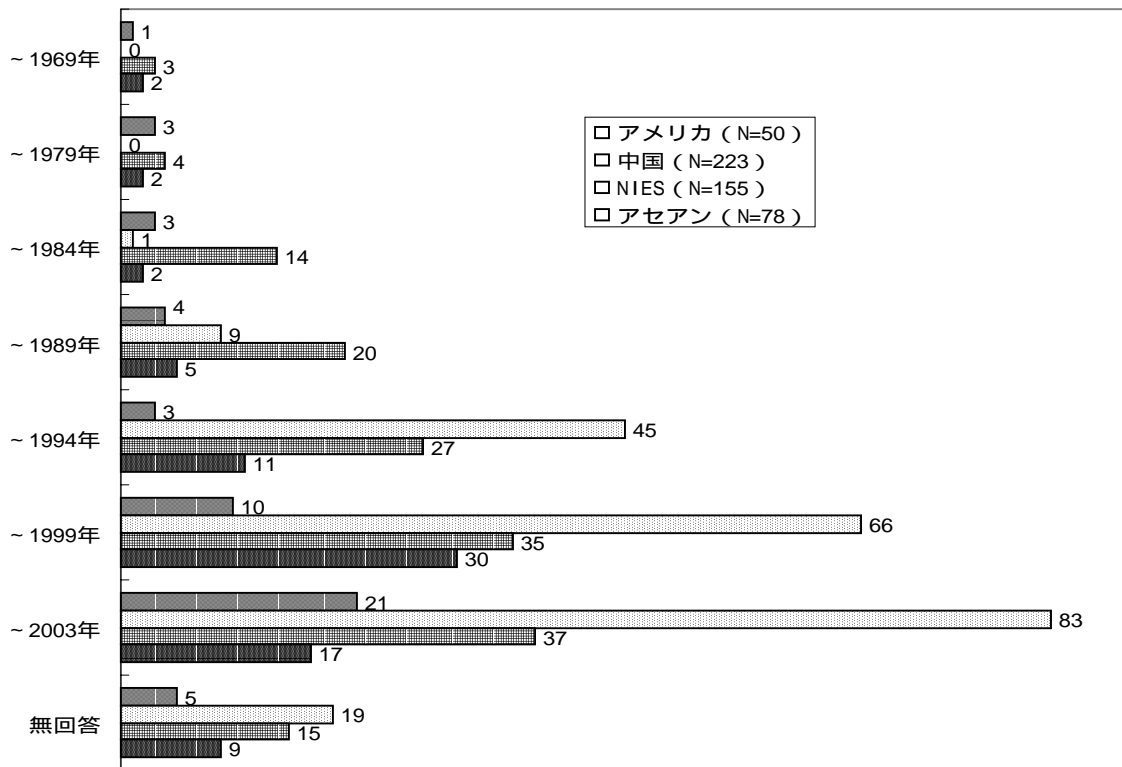


国・地域別の特徴

主要な業務提携先について、それらの相手国・地域別に業務提携開始時期をみると、1980 年代には NIEs、1990 年以降では中国が最も多くなっている。特に、中国でも、1990 年代前半には委託加工の発展した福州・広州、そして 90 年代後半以降には上海周辺との業務提携が多くなっている（巻末クロス表 19 参照）。

図表 3 - 2 国・地域別にみた業務提携開始時期（主要な業務提携先 3 つの合計）

単位：件数

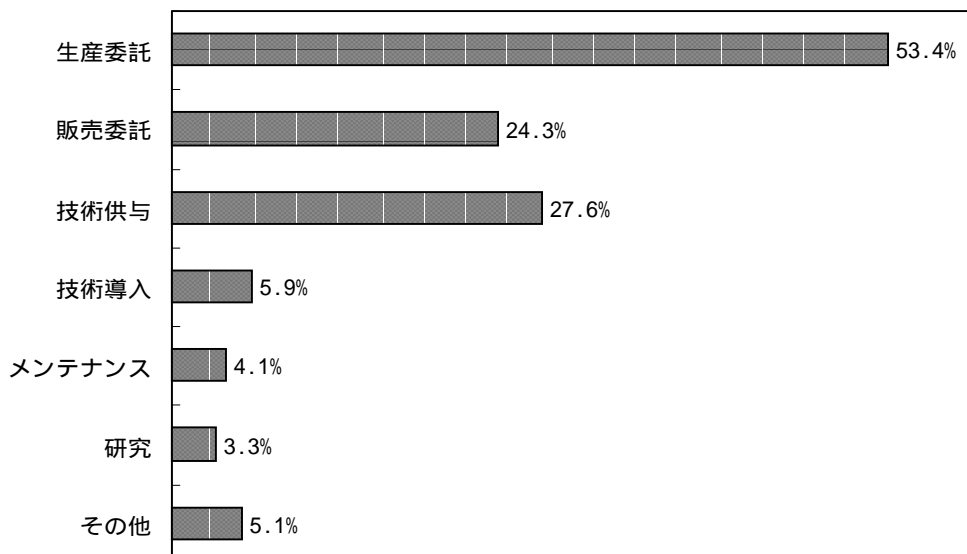


(2) 業務提携内容

概況

主要な業務提携先について、それらの提携内容をみると、「生産委託」が過半数を占め、次いで「技術供与」、「販売委託」などとなっている。

図表 3 - 3 業務提携内容（主要な業務提携先 3 つの合計、N=641）



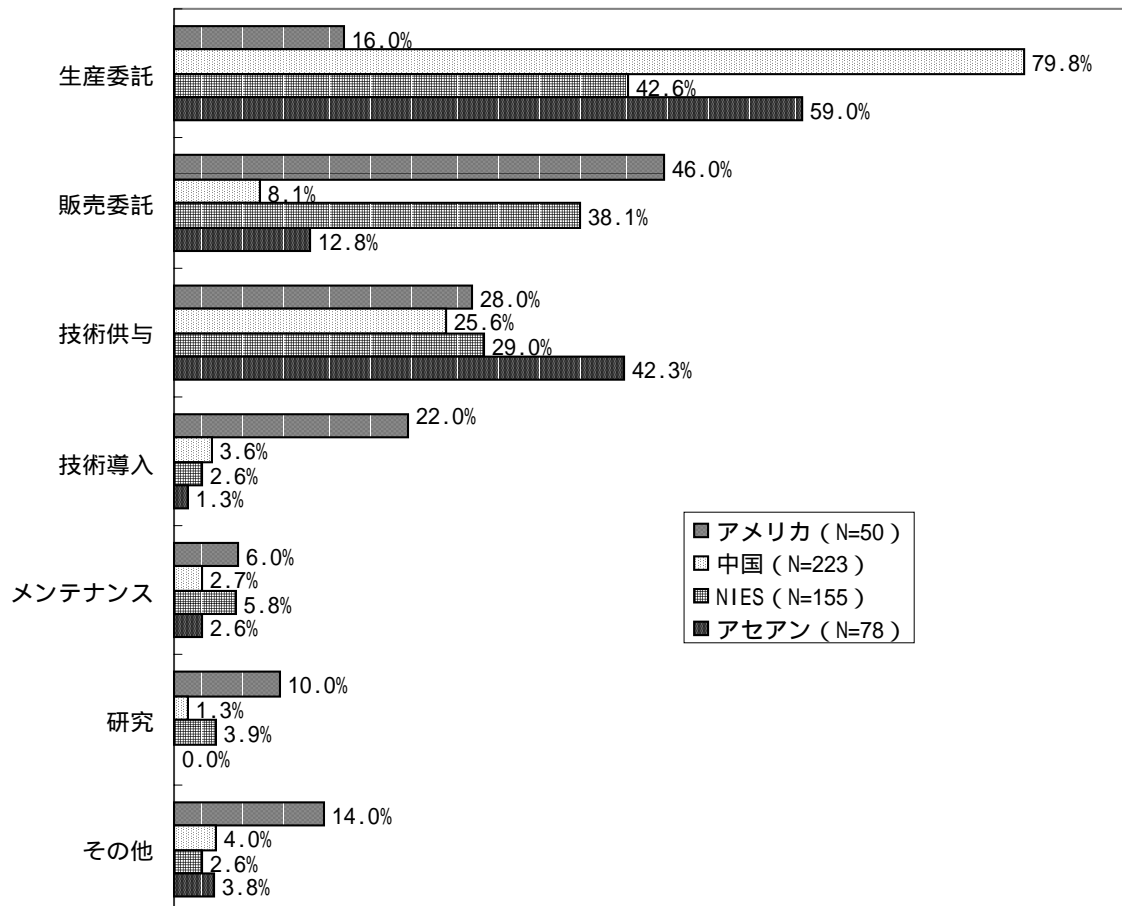
国・地域別の特徴

国・地域別にみると、中国では、「生産委託」が8割と多く、「販売委託」は少ない。これは、福州・広州を中心に委託加工が積極的に行われていることが背景にある。

アセアンも同様であるが、中国と比較して「技術供与」が42.3%と多くなっている。

アメリカは「販売委託」、「技術導入」が多い。NIEsでは「生産委託」、「販売委託」がともに多くなっており、技術・市場ともに活用している様子がうかがえる。

図表3 - 4 国・地域別にみた業務提携内容（主要な業務提携先3つの合計）



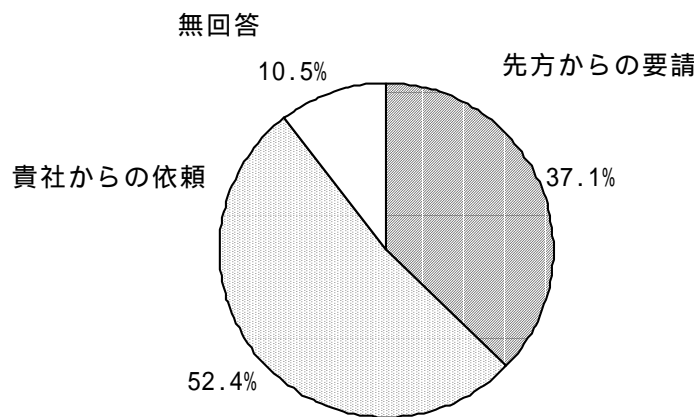
(3) 業務提携の契機

概況

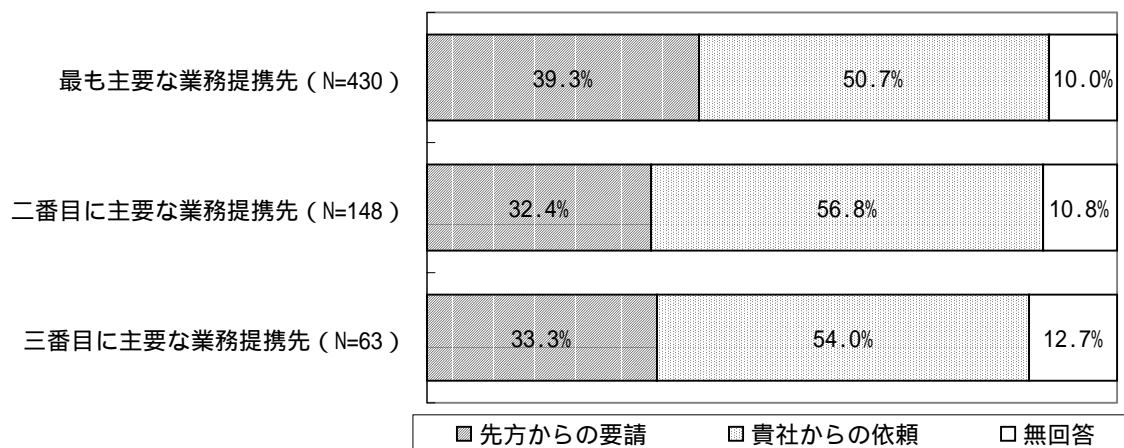
主要な業務提携先について、その契機をみると、「自社からの働きかけ（貴社からの依頼）」が52.4%と過半数を占めている。

これは、業務提携先の主要度別にみても、ほぼ同様の傾向であるが、2番目、3番目に主要な業務提携先では、自社からの働きかけが多くなっていることから、複数の業務提携先を持つ企業は、自社から積極的に働きかけを行う企業が多いことがうかがえる。

図表3-5 業務提携の契機（主要な業務提携先3つの合計、N=641）



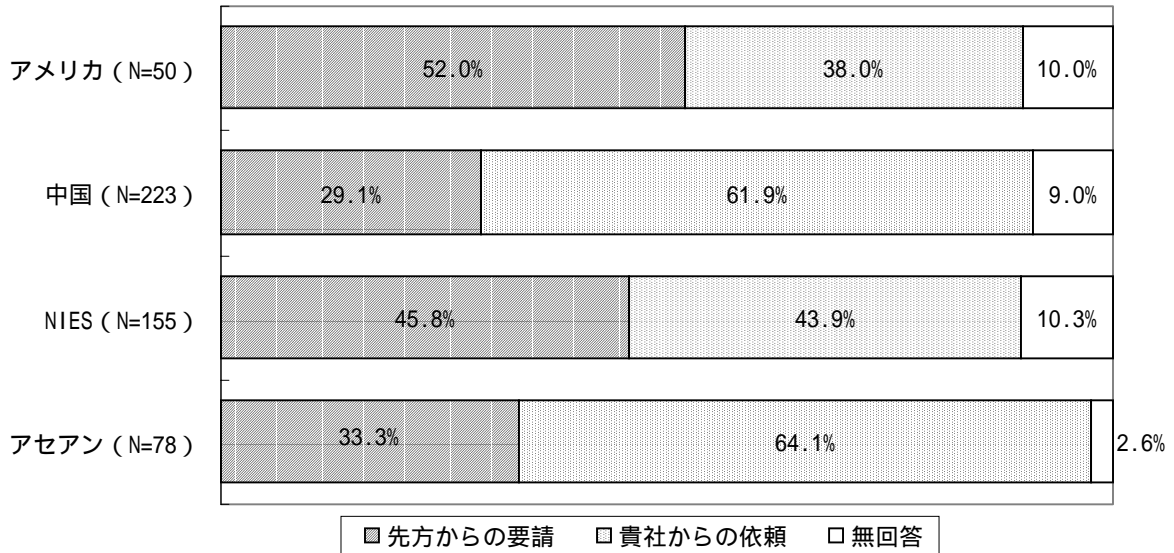
図表3-6 業務提携の主要順にみた業務提携の契機



国・地域別の特徴

国・地域別にみると、アメリカの企業との提携の場合には先方からの要請のものが多く、中国、アセアンの場合には、自社からの働きかけによるものが多くなっている。また、NIEs はどちらも同数程度となっている。

図表 3 - 7 国・地域別にみた業務提携の契機（主要な業務提携先 3 つの合計）



2. 日本本社の立場からみた業務提携に対する期待と評価

ここでは、現在、業務提携を行っている企業（430社）の回答から、業務提携における自社（日本本社）の目からみたプラス面、マイナス面、その評価について整理する。

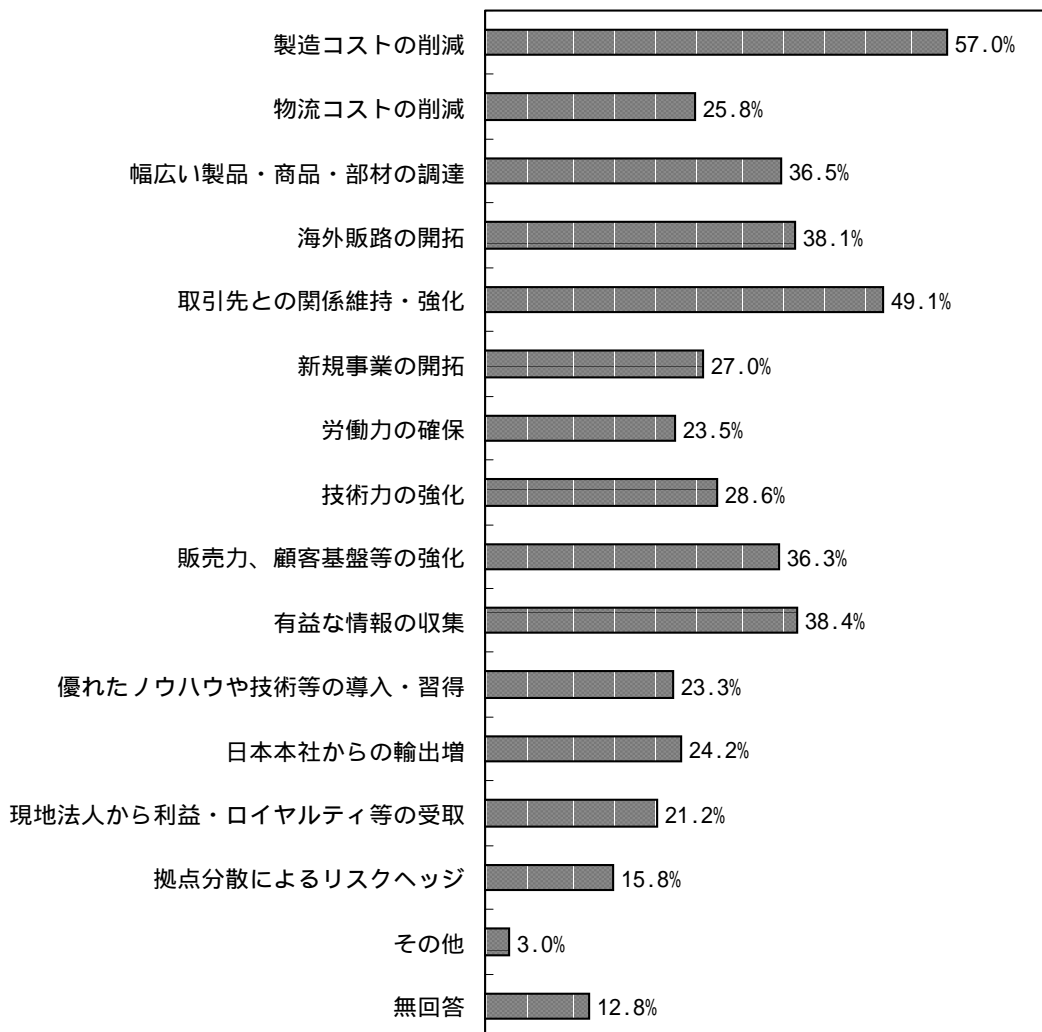
（1）業務提携によるプラス面について

期待したこと

）概況

業務提携の実施前に期待した項目としては「製造コストの削減」が最も多く、回答企業の57.0%を占めている。これは直接投資と同様の傾向である。それ以外では、「取引先との関係維持・強化」、「有益な情報の収集」、「海外販路の開拓」、「幅広い製品・商品・部材の調達」、「販売力・顧客基盤等の強化」などが目立っている。上位に来ている項目は直接投資の場合と同様であるが、期待する企業の割合は全体的に低くなっている。

図表3 - 8 プラス面の期待（最も主要な業務提携先、N=430）（複数回答）

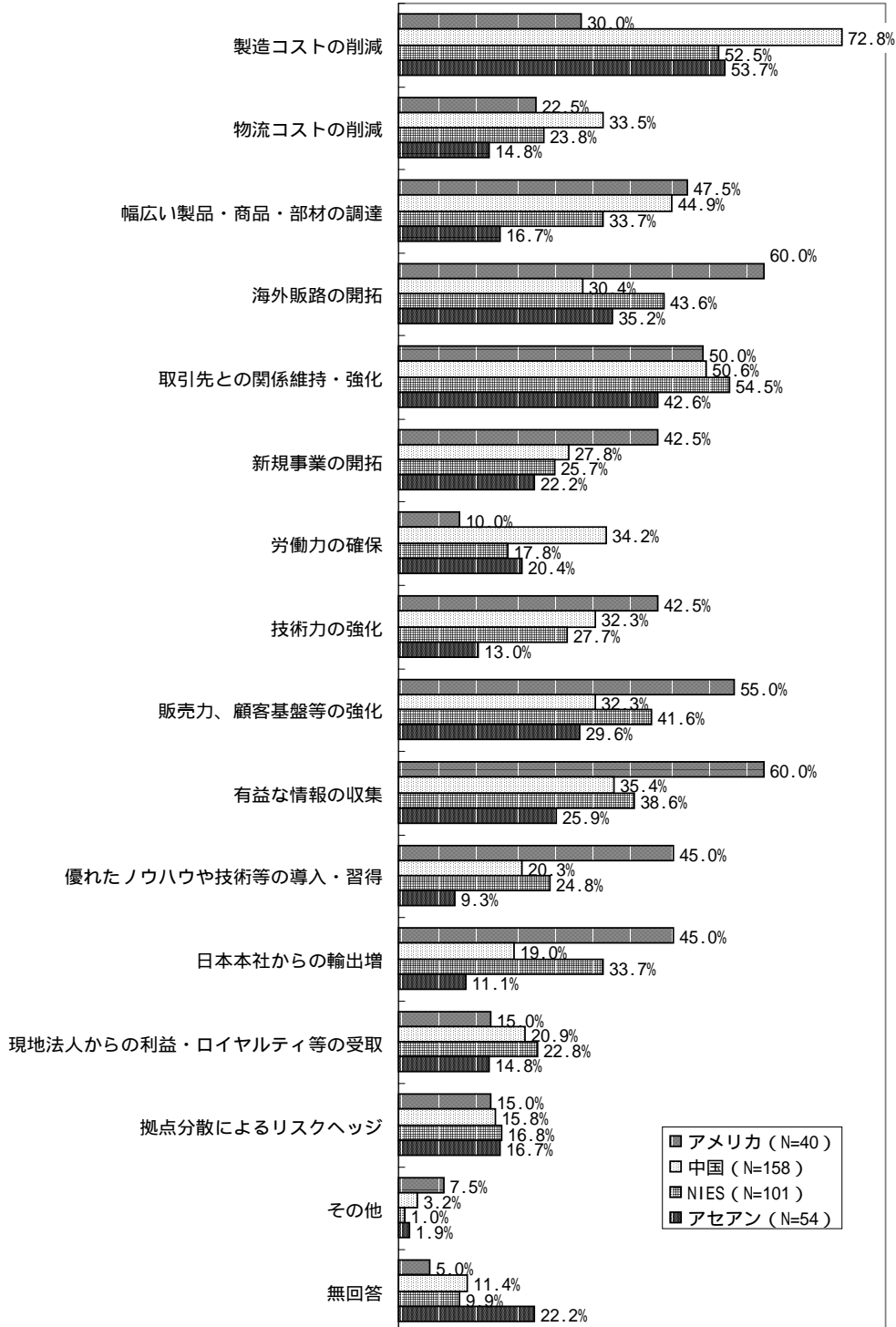


【関連図表2 - 13, 2 - 21】

) 国・地域別の特徴

国・地域別にみると、中国との提携において「製造コストの削減」を期待する企業が多い。一方、アメリカやNIEs との提携の場合には、「海外販路の開拓」や「販売力、顧客基盤等の強化」、「有益な情報の収集」などといった販売・営業、マーケティング分野への期待が高くなっている。アメリカでは「新規事業の開拓」も多く、アメリカにビジネスチャンスを求める企業の姿もうかがえる。

図表3 - 9 国・地域別にみたプラス面の期待（最も主要な業務提携先）（複数回答）



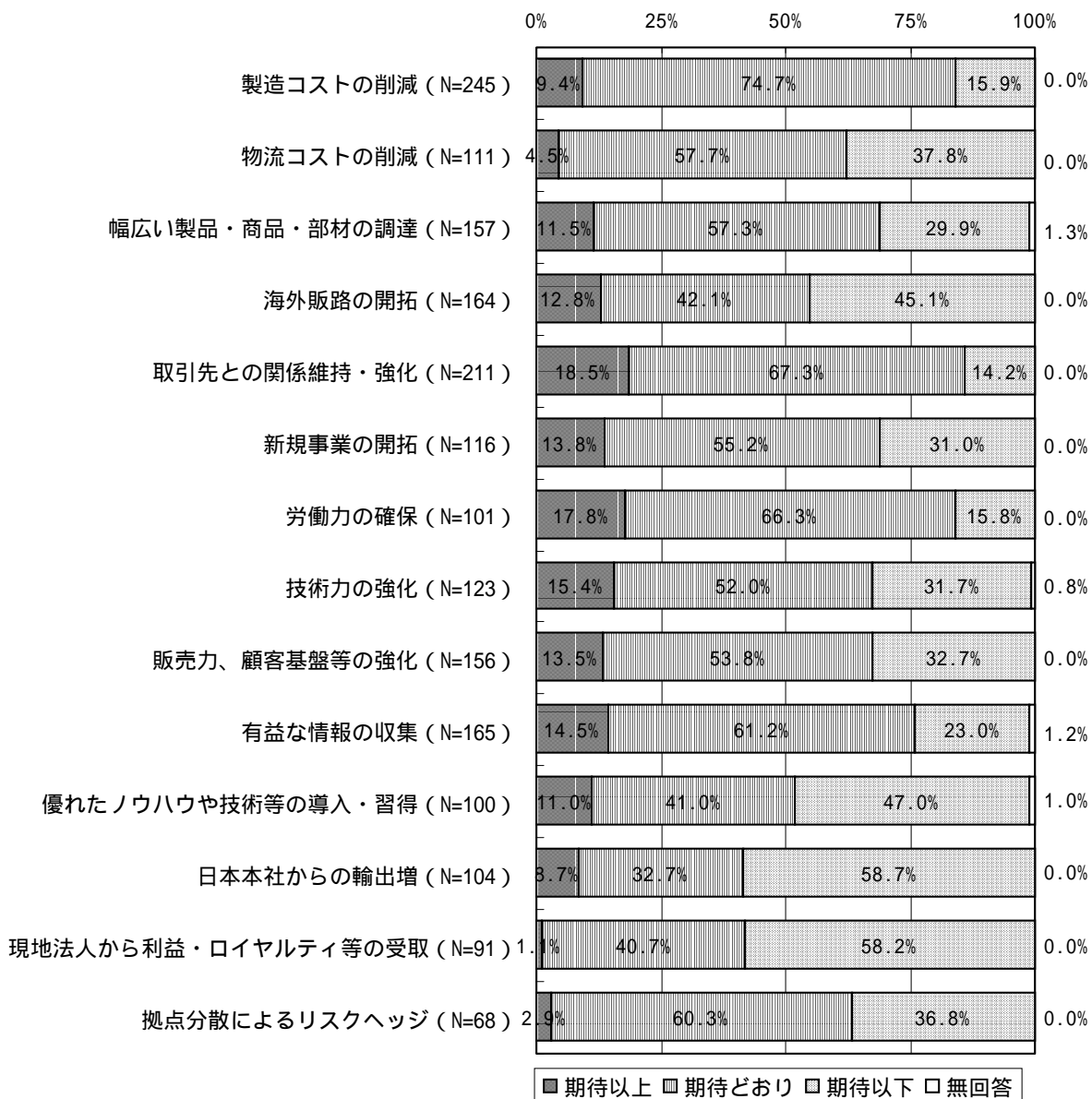
実際の評価

業務提携における実際の評価については、現地法人の場合と同じく、「期待どおり」、「期待以上」という企業が多い。中でも「製造コストの削減」、「労働力の確保」、「取引先との関係維持・強化」といった業務提携への期待が高い項目において概ね期待どおりである企業が比較的多くなっている。

業務提携では「技術力の強化」や「有益な情報の収集」に期待する企業が、直接投資の場合に比べて多くなっていたが、アンケート調査の結果をみる限り、期待どおりの成果を得ている企業が7割前後に達している。

これに対して、「日本本社からの輸出増」、「現地法人から利益・ロイヤルティ等の受取」に関しては、期待する企業が多くないものの、「期待以下」とする回答の割合が6割近くとなっており、この点では厳しい結果がみられた。

図表3 - 10 期待に対する実際の評価（最も主要な業務提携先）

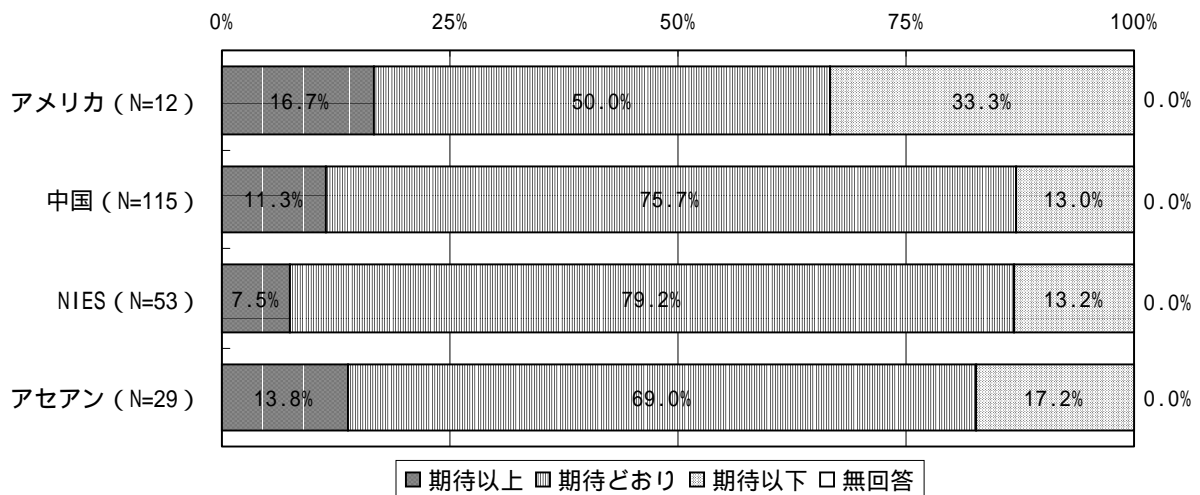


【関連図表2 - 15, 2 - 22】

国・地域別の分析

業務提携に期待する企業が最も多い「製造コストの削減」について、国・地域別にみると、中国やアセアンでの評価が総じて高くなっている。アメリカの場合、「期待以上」と回答した企業の割合が高くなっている反面、「期待以下」とする回答も他の国・地域の3倍近くに達しており、いわゆる「勝ち組」とそれ以外との二極分化が発生している様子がうかがえる。

図表3 - 1 1 国・地域別にみた期待に対する実際の評価（最も主要な業務提携先）
 < 製造コストの削減 >



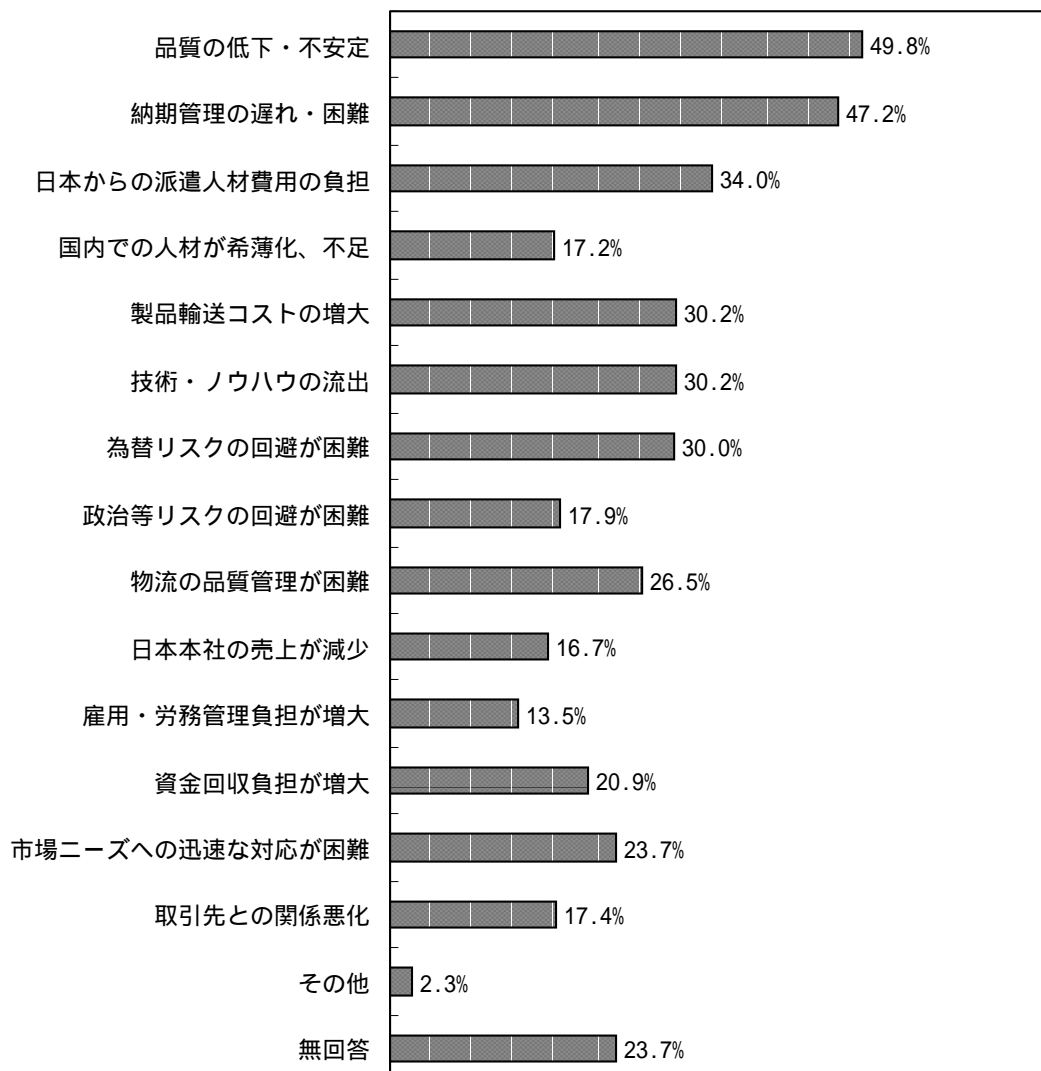
(2) 業務提携によるマイナス面について

懸念したこと

）概況

業務提携にあたって事前に懸念した項目としては、「品質の低下・不安定」と「納期管理の遅れ・困難」をあげる企業が多くなっており、いずれも5割近くになっている。それ以外では、「日本からの派遣人材費用の負担」が目立っている。業務提携においても「生産委託」を行う企業が多くなっていることから、直接投資の場合と同様の点が懸念項目として指摘されており、業務提携であっても技術指導に派遣する人材の費用負担が大きな課題となっている様子が見えてくる。

図表3 - 1 2 マイナス面の懸念（最も主要な業務提携先、N=430）（複数回答）

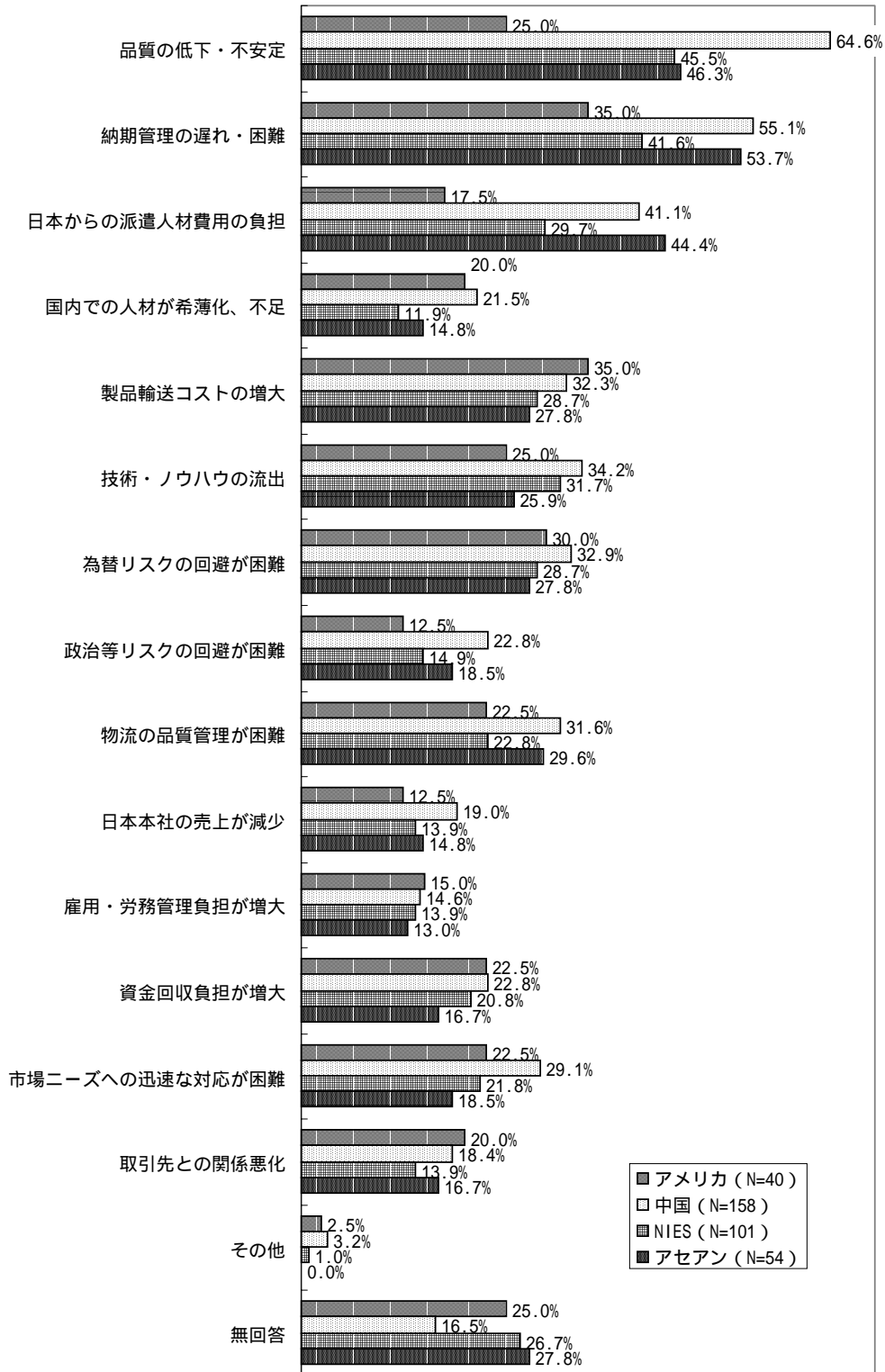


【関連図表2 - 1 7 , 2 - 2 3】

) 国・地域別の特徴

国・地域別にみると、中国での業務提携は、「生産委託」が中心であるため、「品質の低下・不安定」や「納期管理の遅れ・困難」といった項目を懸念する企業が多い。アセアンの場合は、直接投資と同様に「日本からの派遣人材費用の負担」が大きな懸念材料として問題提起されている。

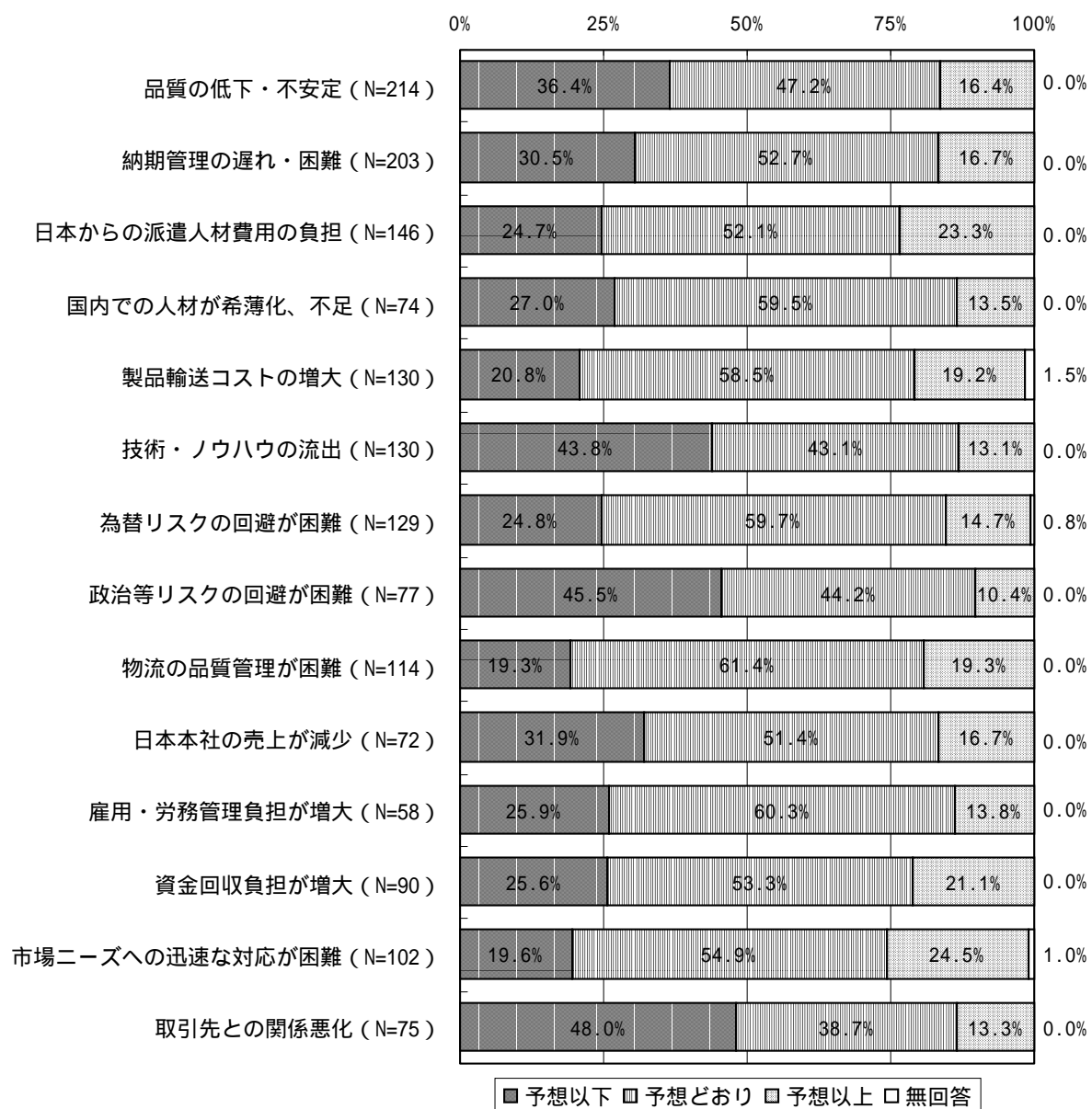
図表3 - 1 3 国・地域別にみたマイナス面の懸念（最も主要な業務提携先）（複数回答）



実際の評価

現地法人の場合と同様に、全項目において、懸念に対して「予想以下」及び「予想どおり」という回答の割合が高く、「予想以上」という回答の割合はそれほど高くない。しかし、「日本からの派遣人材費用の負担」、「資金回収負担が増大」、「市場ニーズへの迅速な対応が困難」という項目では、当初の懸念に対し、「予想以上」と回答した割合が2割を超えている。これは、現地法人の場合においても同様の結果であった。日本からの人材派遣や現地での資金回収などにおいて、中小企業の負担が予想以上に大きく、中小企業が直接投資や業務提携などによって海外展開を行う場合に留意すべき問題であることがうかがえる。

図表3 - 1 4 懸念に対する実際の評価（最も主要な業務提携先）



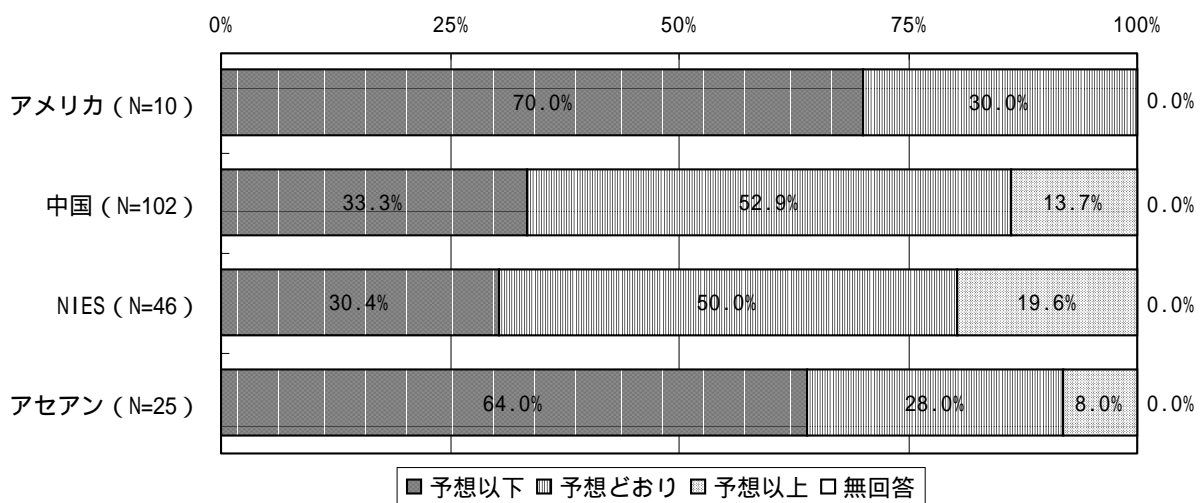
【関連図表2 - 1 9 , 2 - 2 4】

国・地域別の分析

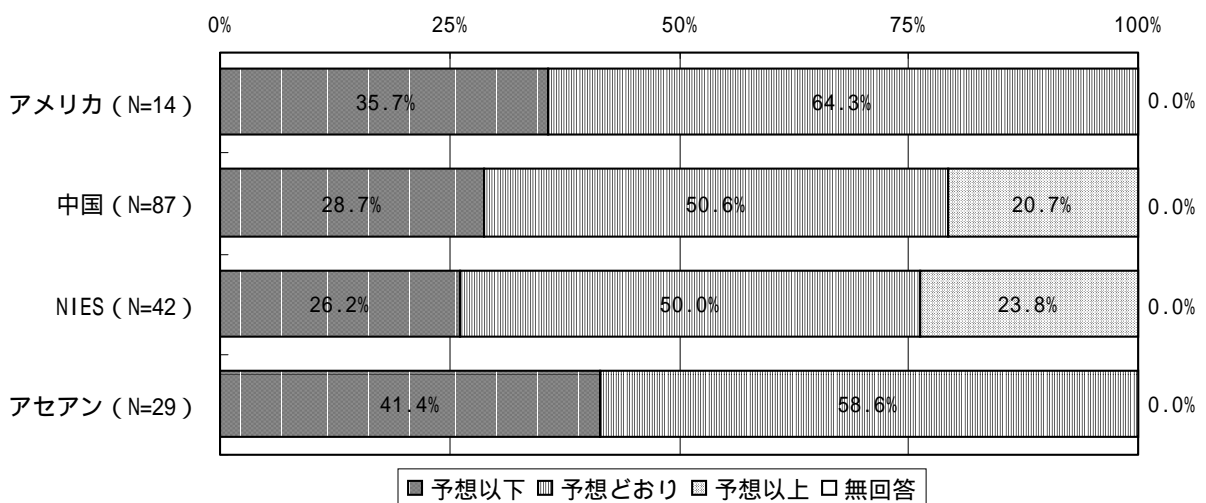
業務提携において懸念する企業の多い「品質の低下・不安定」と「納期管理の遅れ・困難」の項目について、国・地域別にその特徴をみていく。まず、「品質の低下・不安定」に対しては、中国やNIEsでは、いずれも懸念が「予想以上」であるという回答が多かったのに対し、アメリカやアセアンでは、「予想以下」、あるいは「予想どおり」とする回答が多くなっており、評価が分かれている。

「納期管理の遅れ・困難」に対しても、中国とNIEsで「予想以上」という回答が目立っている。

図表3 - 15 国・地域別にみた懸念に対する実際の評価（最も主要な業務提携先）
< 品質の低下・不安定 >



< 納期管理の遅れ・困難 >



3. 業務提携に向けた事前準備状況

現在、業務提携を実施している企業を対象として、業務提携を行うための3つの準備段階（市場調査・情報収集の段階、進出計画策定の段階、会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階）別に、取り組んだ項目と、取組不足だった項目について整理する。

なお、業務提携を実施するには unnecessary 事前準備項目も、アンケート調査票設計の都合上含まれていることに留意されたい。

(1) 市場調査・情報収集の段階

取り組んだ項目

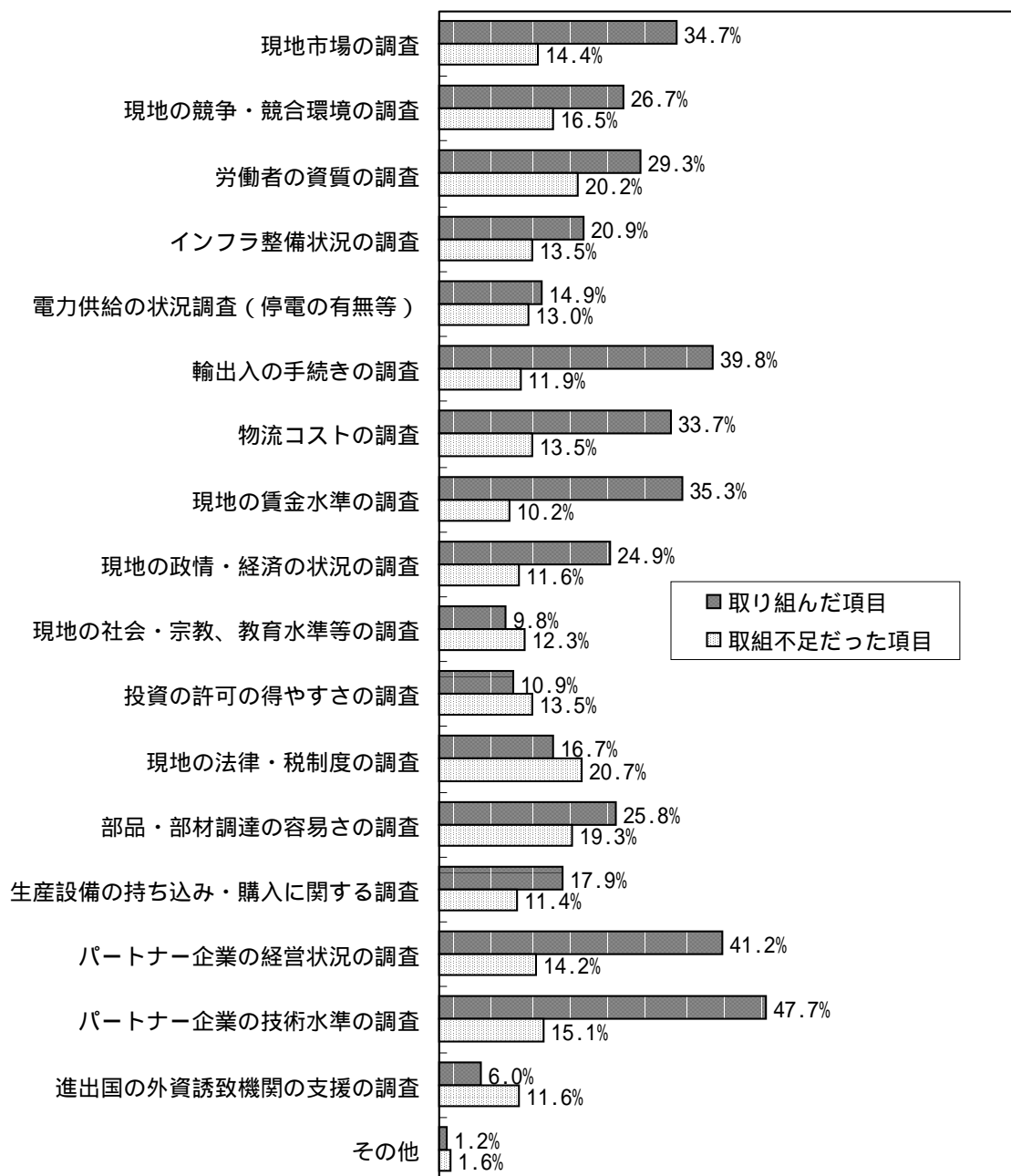
業務提携の準備のうち、市場調査・情報収集の段階において特徴的なのは、「パートナー企業の経営状況の調査」や「パートナー企業の技術水準の調査」の項目に取り組んだと回答した企業が多い点である。これは、直接投資（現地法人や撤退法人）の場合にはみられない業務提携固有の特徴であり、業務提携を準備するにあたっては、何よりもパートナー企業に関する調査が重要であり、企業はこれに積極的に取り組んでいたことがうかがえる。

取組不足だった項目

一方、取組不足だったという回答としては、「現地の法律・税制度」、「労働者の資質」、「部品・部材調達の容易さ」に関する調査が目立っている。業務提携を実施するにあたって、現地の法律・税制度や労働力の質などに関する項目に対して、十分な準備ができていなかったことがうかがえる。このことは、直接投資を実施する際でも同様の結果となっている。このような生きた情報については、現地を実際に調査するなどの努力をしない限り、入手しづらい状況にある。

また、取り組む企業の多かった「パートナー企業の経営状況の調査」や「パートナー企業の技術水準の調査」に関しても、取組不足をあげる企業が多くなっており、重要な事項でありながら、取組が不十分な企業が存在していることにも注意が必要である。

図表3 - 16 業務提携の事前準備- 市場調査・情報収集の段階
 (最も主要な業務提携先、N=430)(複数回答))



【関連図表2 - 25 , 2 - 42 , 2 - 43】

(2) 進出計画策定の段階

取り組んだ項目

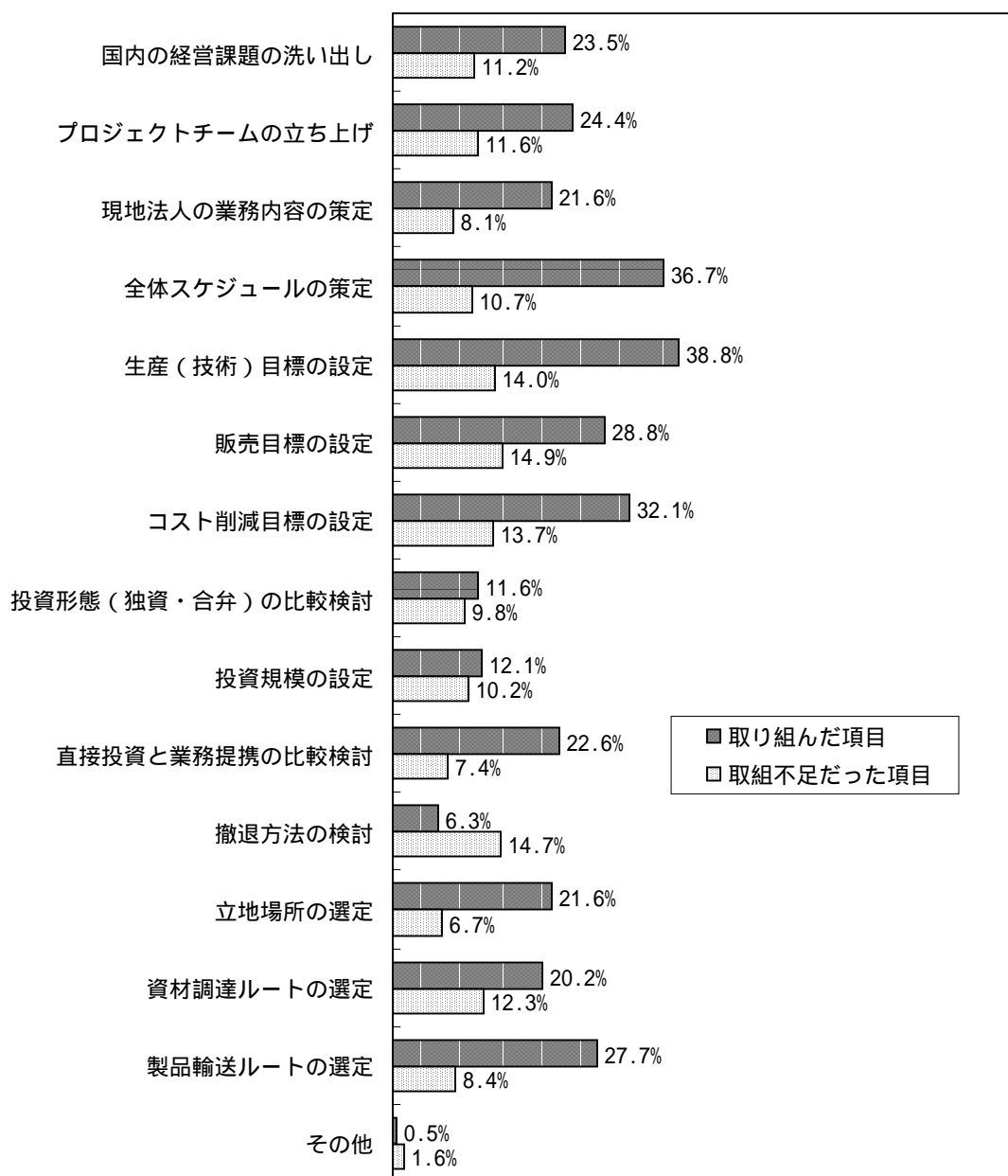
業務提携の準備のうち、進出計画策定の段階において取り組んだ項目としては、「生産（技術）目標の設定」、「全体スケジュールの策定」、「コスト削減目標の設定」が比較的多くなっている。

取組不足だった項目

一方、取組不足だった項目については、「販売目標の設定」、「生産（技術）目標の設定」、「コスト削減目標の設定」という3つの目標をあげる企業が多くなっている。これは、直接投資に向けた事前準備でも同様の結果となっており、事前の目標設定の甘さが指摘できる。

また、直接投資の場合と同様に、「撤退方法（この場合は、業務提携解消方法）の検討」は、取り組む企業が少なく、取組不足にあげる企業が多いという結果になっており、中小企業にとっての盲点であることがうかがえる。

図表 3 - 1 7 業務提携の事前準備- 進出計画策定の段階
 (最も主要な業務提携先、N=430)(複数回答)



【関連図表 2 - 2 6 , 2 - 4 4 , 2 - 4 5】

(3) 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

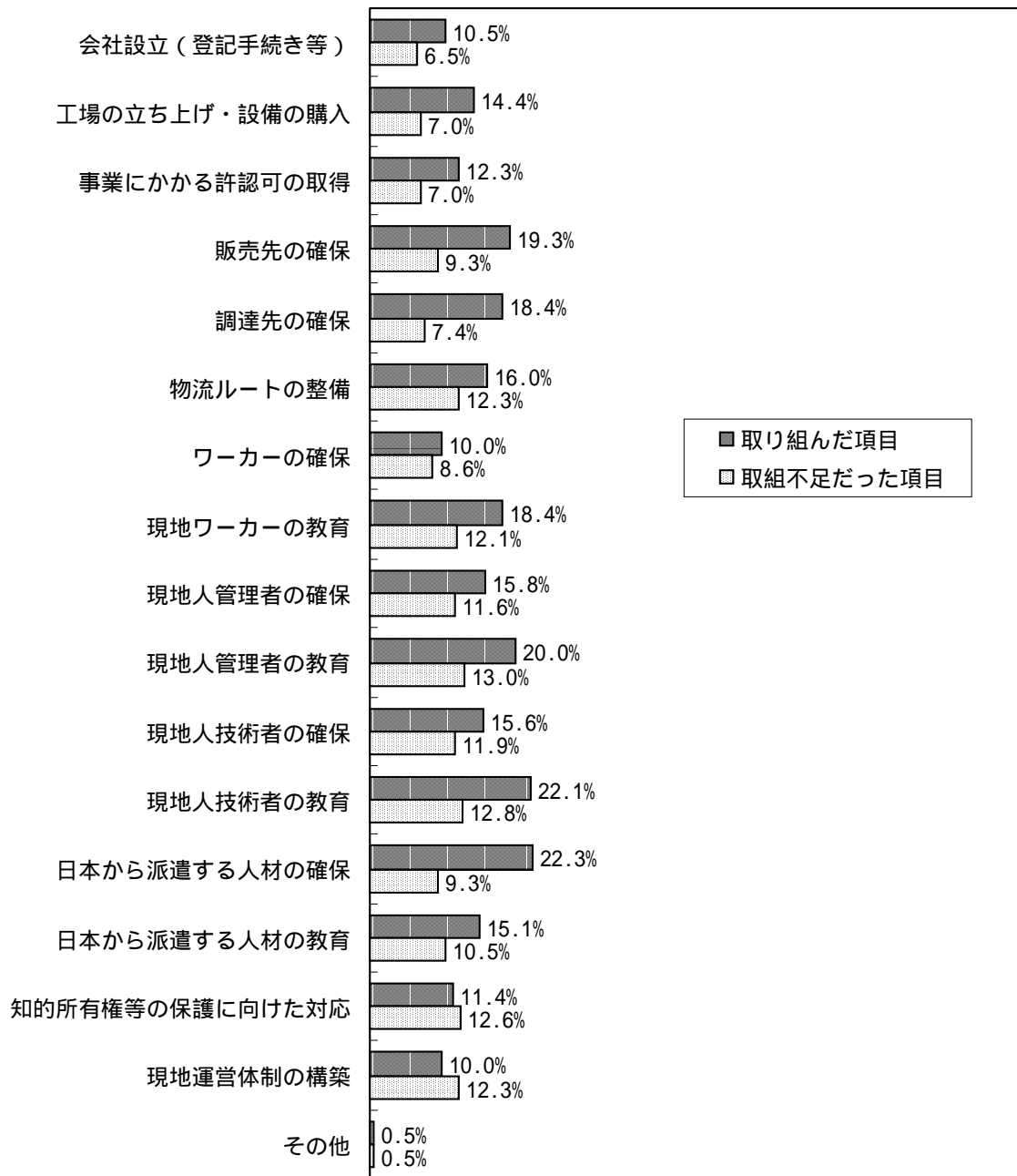
取り組んだ項目

業務提携の準備のうち、会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階において、取り組んだ企業が最も多かった項目は、「日本から派遣する人材の確保」であった。中小企業においては、国内経営も限られた人材で行っており、直接投資の場合と同様に、海外との業務提携を行うためにも、技術指導などで現地に派遣する人材を確保するという面で、かなりの苦労や大きな負担を抱えていることがうかがえる。このほか、「現地人管理者の教育」、「現地人技術者の教育」など、現場での人材教育に取り組んだという回答が多かった。

取組不足だった項目

「取り組んだ」企業の割合が多かった「現地人管理者の教育」、「現地人技術者の教育」などの項目について、取組不足であると回答した企業も多くなっている。このほかに、「知的所有権等の保護に向けた対応」、「現地運営体制の構築」などの項目は、取り組んだ企業が少ない一方で、取組不足とする企業が多く、中小企業にとっての盲点となっていることがうかがえる。

図表 3 - 1 8 業務提携の事前準備- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階
(最も主要な業務提携先、N=430)(複数回答)



【関連図表 2 - 2 7 , 2 - 4 6 , 2 - 4 7】

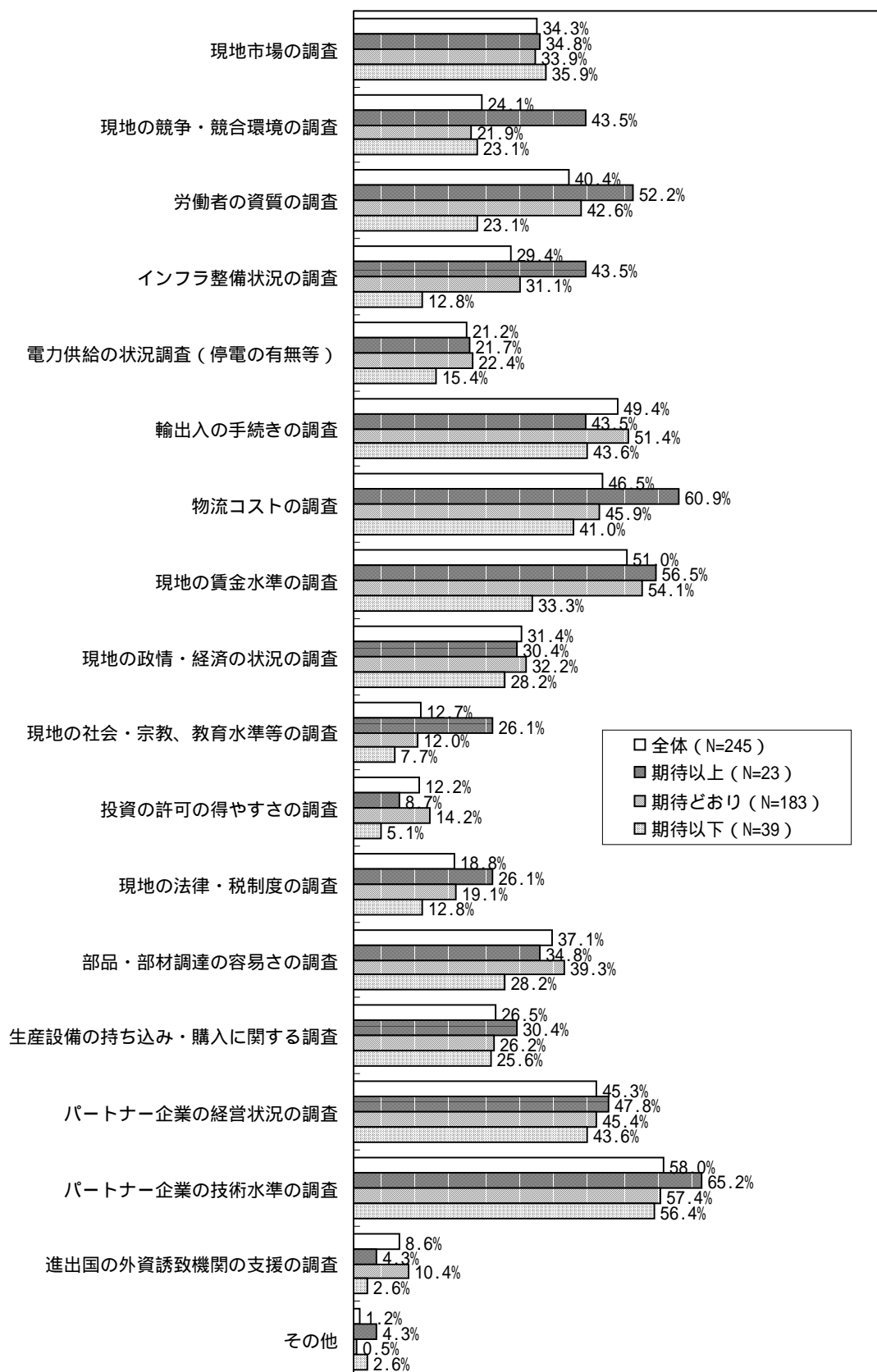
(4) 実際の評価別にみた事前準備状況(取り組んだ項目)

業務提携の事前準備で取り組んだ項目について、事前に期待したことに対する実際の評価別に特徴をみていく。ここでは期待する企業の多かった「製造コストの削減」に対して評価の高かった企業とその他の企業において、事前準備の取組に違いがみられたのかどうかを分析する。

市場調査・情報収集の段階

「製造コストの削減」に対して「期待以上」となっている企業について、市場調査・情報収集の段階における取組状況をみると、「パートナー企業の技術水準」や「物流コスト」、「労働者の資質」についての調査を行った企業の割合が多くなっている。業務提携の初期準備段階では、このような項目についての情報収集、調査を行うことが「製造コストの削減」を実現するうえで重要と考えられる。

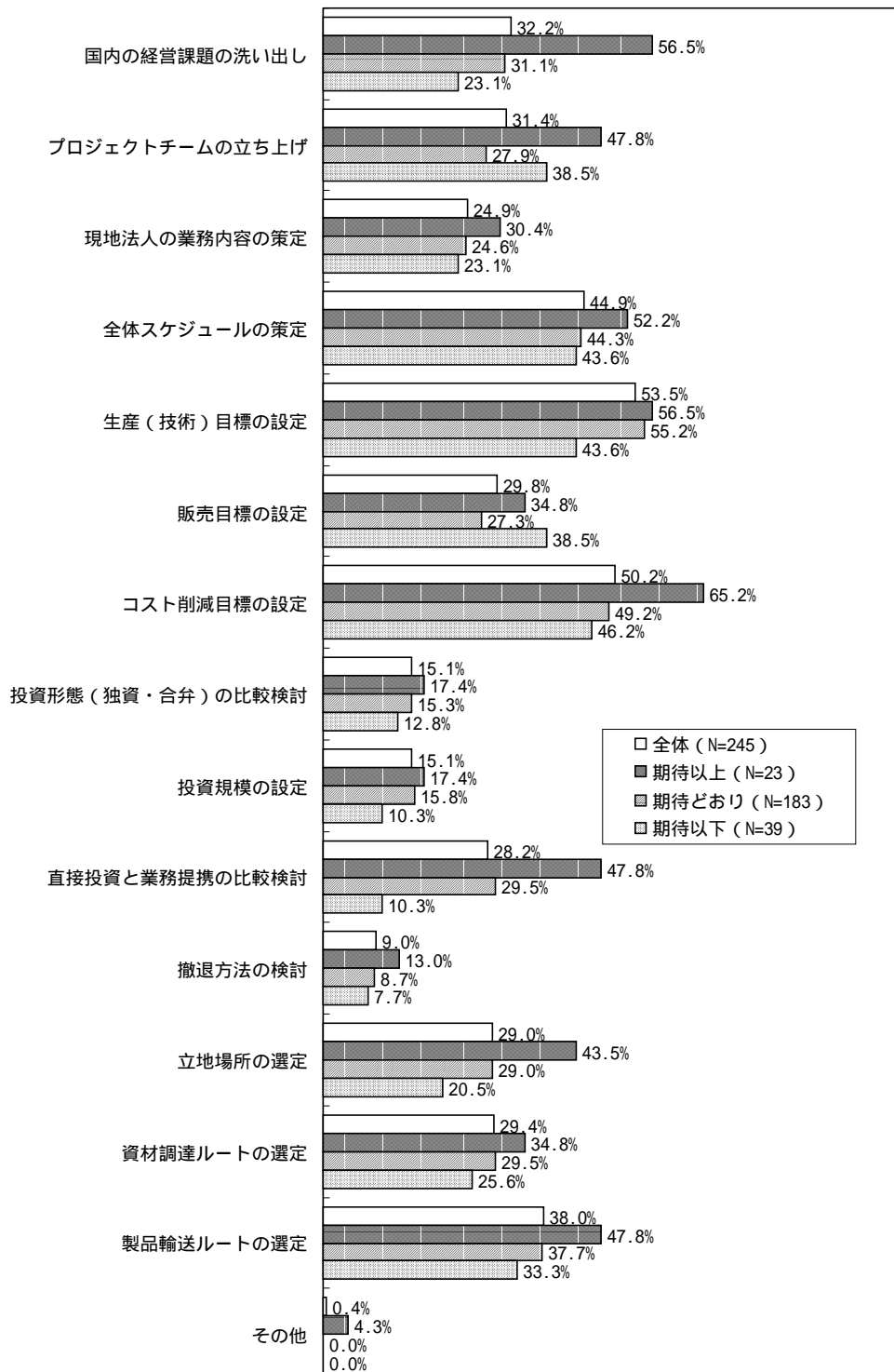
図表3 - 19 実際の評価別にみた取り組んだ項目- 市場調査・情報収集の段階
 (最も主要な業務提携先)(複数回答) <製造コストの削減>



進出計画策定の段階

進出計画策定の段階においては、「国内の経営課題の洗い出し」や「プロジェクトチームの立ち上げ」、「コスト削減目標の設定」、「直接投資と業務提携の比較検討」などで差がみられる。あらゆるケースを想定し、プロジェクトチームを作って比較検討することが、「製造コストの削減」を実現するために重要である。

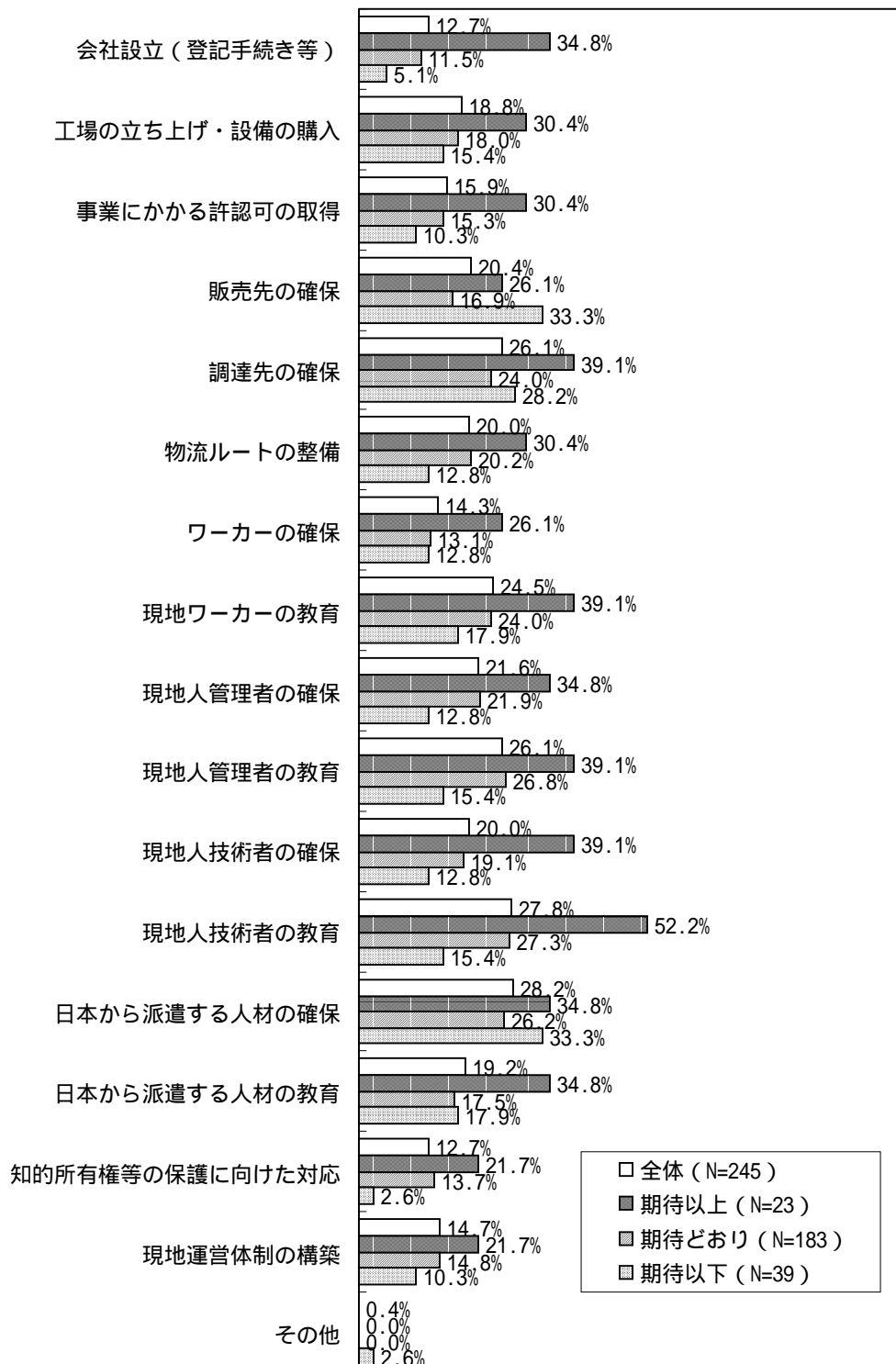
図表3 - 20 実際の評価別にみた取り組んだ項目- 進出計画策定の段階
(最も主要な業務提携先)(複数回答) <製造コストの削減>



会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階においては、「製造コストの削減」に対する評価が高い企業ほど、「現地人技術者の確保・教育」や「現地人管理者の確保・教育」に取り組んだ割合が高くなっており、業務提携においても人材の重要性がうかがえる。

図表3 - 2 1 実際の評価別にみた取り組んだ項目- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（最も主要な業務提携先）（複数回答）＜製造コストの削減＞



(5) 国・地域別にみた事前準備状況（取組不足だった項目）

次に、業務提携に対する事前準備で取組不足だった項目について、3つの準備段階毎に、国・地域別の特徴をみていく。

市場調査・情報収集の段階

市場調査・情報収集の段階では、アメリカにおいて、「現地市場の調査」に対する取組不足をあげる企業が多くなっている。これは、直接投資の場合と同様である。これに対し、中国では、「現地の法律・税制度」や「部品・部材調達の容易さ」、「労働者の資質」に関する調査において、取組不足だったという企業が多くなっている。

進出計画策定の段階

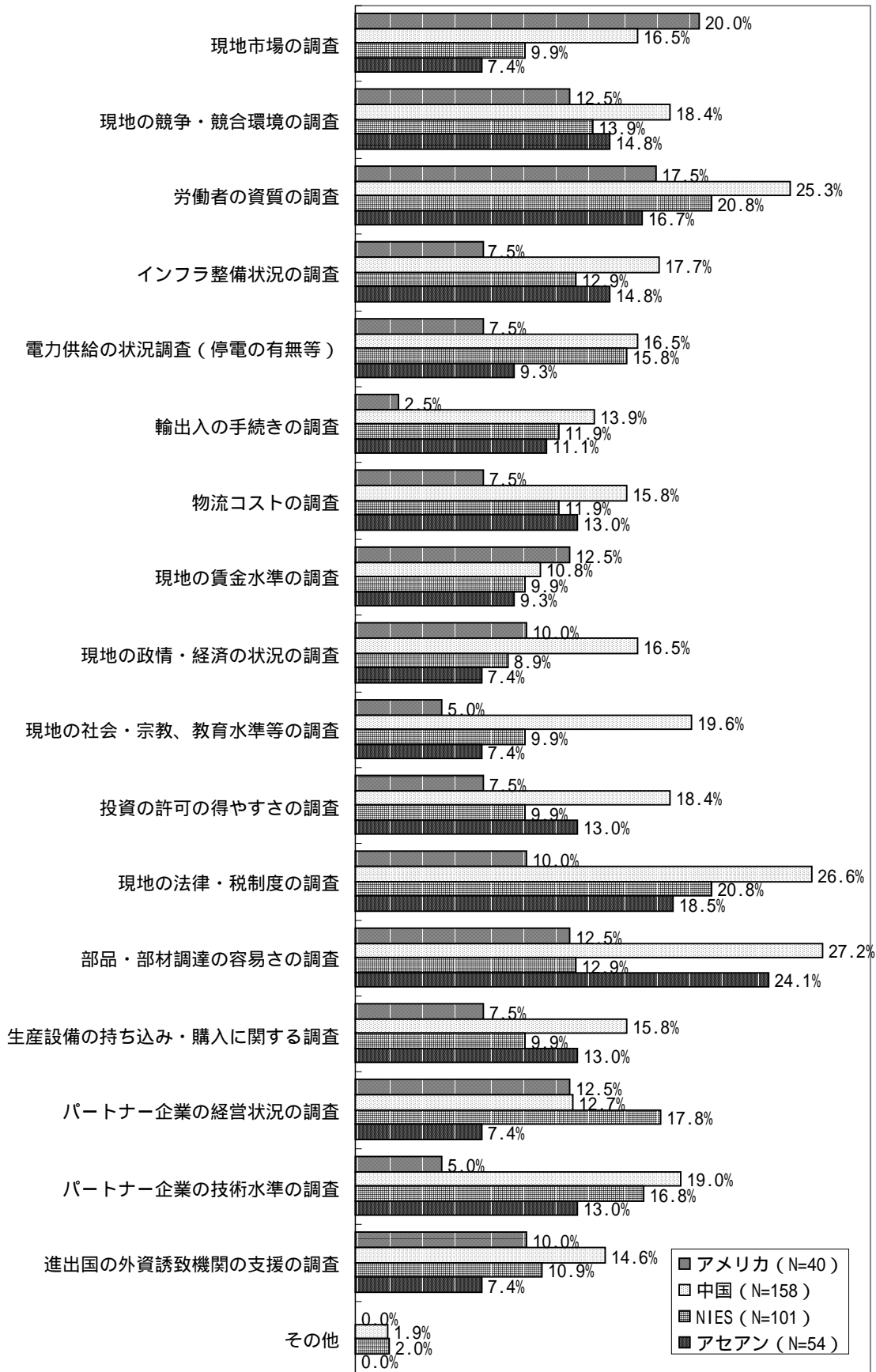
進出計画策定の段階では、アメリカにおいては「国内の経営課題の洗い出し」を取組不足とした企業が多かったのに対し、中国では、「販売目標の設定」、「生産（技術）目標の設定」、「コスト削減目標の設定」や「撤退方法の検討」、「全体スケジュールの策定」などで取組不足を感じた企業が多くなっている。中国への進出を急いだために、必ずしも計画づくりや、撤退の可能性などのリスク管理を十分に行わないうちに業務提携を始めてしまった中小企業も多いことがうかがえる。

会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

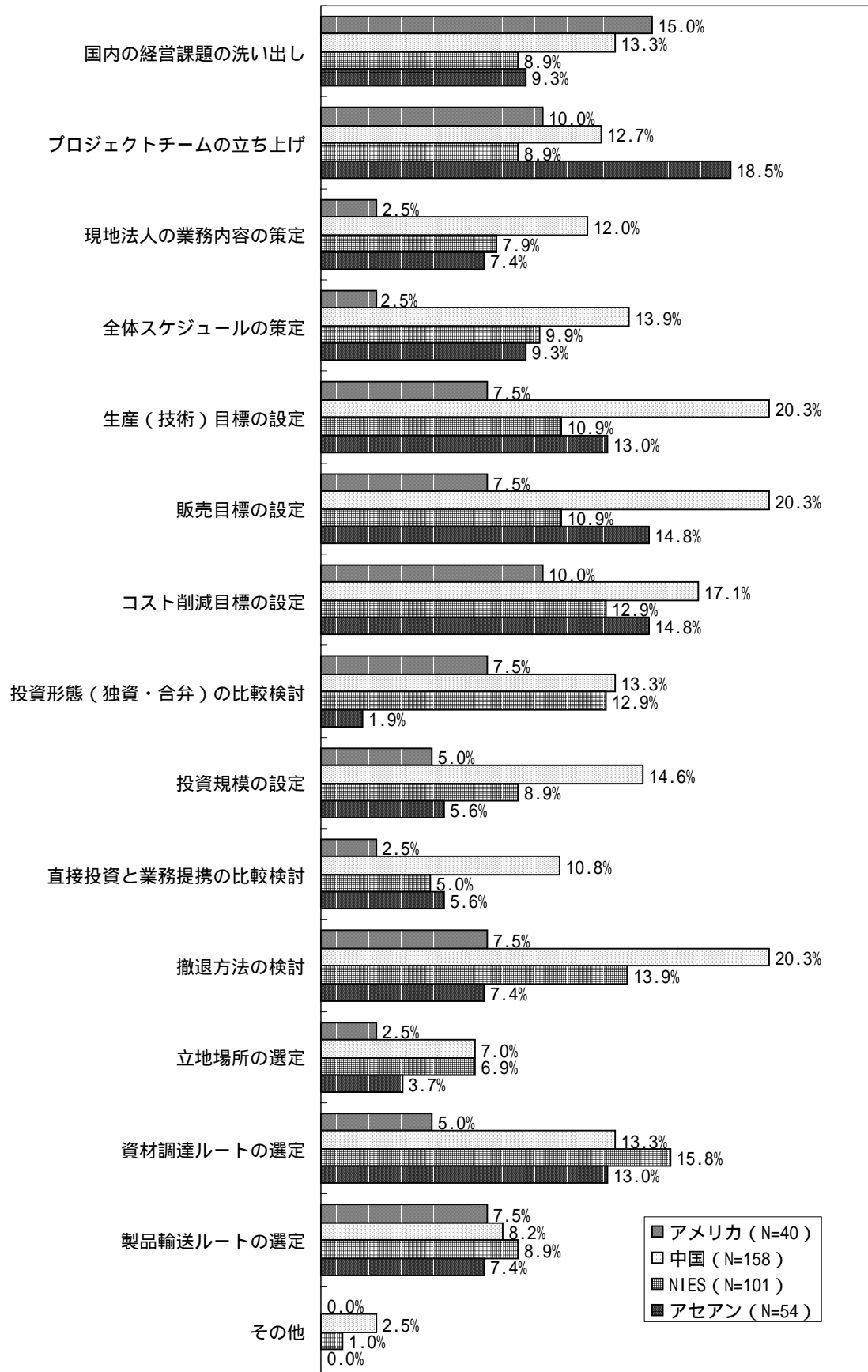
会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階では、アメリカにおいては「知的所有権等の保護に向けた対応」、「物流ルートの整備」で取組不足の企業が多くなっており、NIEsでは、「日本から派遣する人材の教育」などの教育面での取組不足をあげる企業が多くなっている。

また、中国では、「現地運営体制の構築」、「物流ルートの整備」、「現地人管理者の確保」、「現地人技術者の確保」など、多くの項目で取組不足とした企業が多くなっており、中国では、業務提携という形態をとりながらも、人材の確保から教育まで、さまざまな取組への必要性を感じている企業が多くなっている。また、「販売先の確保」も比較的多くあげられており、中国に進出した企業の間で競争環境が厳しくなっていることもうかがえる。

図表3 - 2 2 国・地域別にみた取組不足だった項目- 市場調査・情報収集の段階
(最も主要な業務提携先)(複数回答)



図表3 - 23 国・地域別にみた取組不足だった項目- 進出計画策定の段階
(最も主要な業務提携先)(複数回答)



図表3 - 24 国・地域別にみた取組不足だった項目- 会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階（最も主要な業務提携先）（複数回答）

