

第4章 中小企業の海外展開の展望

<本章の概要>

ここでは、海外展開を実施したことのある企業 1,094 社について、今後の海外展開への取組方針や国際分業の方向性をまとめるとともに、海外展開を実施したことのない 1,544 社については、海外展開に関する考え方や今後の対応方針を整理した。

- 製造業の日本と海外の役割分担をみると、直前の方針では、開発、設計から部品調達、製品の製造、販売まで、ほぼ国内中心に行う企業が多い。しかし、すべての業務機能において、現在、今後の見通しと時間が経つにつれ、海外で実施する企業の割合が多くなっている（図表 4-1～4-10）。
- 大企業においてコスト競争の激化や現地政府の規制により現地調達比率を高める動きがみられることから、中小企業においても、「部品等の調達」業務は、「国内と海外ほぼ半々」「海外中心」という回答が多くなっている（図表 4-2）。
- 海外に移管する企業が最も多い「一般技術製品の製造」に関しては、直前の方針では「国内のみ」という企業が3割となっていたが、今後の見通しでは6.7%にまで減少し、「海外中心」が23.4%にまで達している。このように特殊な技術を要しない製品は、海外移転がより一層進むものと思われる（図表 4-5）。また、現地仕様での設計などにおいても、「ほぼ半々」から「海外中心」という回答が増えている（図表 4-4）。
- 研究開発や設計、高度な技術を要する製品に関しては、国内に残す慎重な姿勢をとる企業が多い（図表 4-1、4-3、4-6～4-7）。しかし、大企業では、中国を中心にグローバル競争に打ち勝つために、現地仕様の高付加価値製品の製造を行うなど、現地に機能を移管させる方向もみられることから、中小企業においても、現地での「研究・商品開発・試作」や「高度技術製品の製造」を行う企業がみられる。
- 現在のところ、中小製造業の現地法人は、従来の製造拠点、量産工場としての性格が強いが、将来的には、「海外販売・営業」、「アフターサービス」などの機能を付加した、多面的な性格を持つという企業もみられる（図表 4-8～4-9）。
- 業種別にみると、すべての業種で海外への移転が進む傾向がある。特に、「繊維製品」、「パルプ・紙・木製品」で海外シフトの傾向が強くみられる（図表 4-11～4-14）。
- 海外展開の経験がある企業の今後の取組は、「現状を維持する」が5割となっており、海外展開を縮小する、海外から撤退するという企業は合計5%にも満たない。経営資源に限りのある中小企業が、現在の拠点を大事にする姿がうかがえる。一方、更なる海外進出の意向がある企業も3割に達し、一層の意欲も感じられる（図表 4-15）。
- 次の進出先として興味のある国・地域は、中国、特に上海周辺が多くなっている。中国以外の国・地域では、ベトナムやタイが多くなっており、欧州やアメリカが続いている（図表 4-16）。現在、直接投資の多い他のアセアン諸国に変わってベトナムが、さらには今後の注目として欧米に取り組む企業が多くなることも予想される。
- 海外展開を実施したことのない企業において、「海外展開の必要性」を感じているのは26.3%、「海外展開によって国際化社会に対応したい」という企業は33.9%であり、今後も中小企業の海外展開の動きは続くことが予想される（図表 4-18～4-19）。
- 実施したことのない企業の興味ある進出先も、やはり中国、上海周辺が圧倒的に多い。進出済み企業と比較すると、韓国や台湾も多くなっている（図表 4-20）。希望する投資形態は、業務提携が多くなっており、堅実な姿がみられる（図表 4-21）。

1. 製造業における日本と海外の役割分担

ここでは、海外展開を実施したことのある企業のうち、製造業 876 社を対象として、研究開発から設計、製造に至る業務機能に着目し、国際分業のこれまでの動向と今後の方向性について整理する。

(1) 日本と海外の役割分担の概況

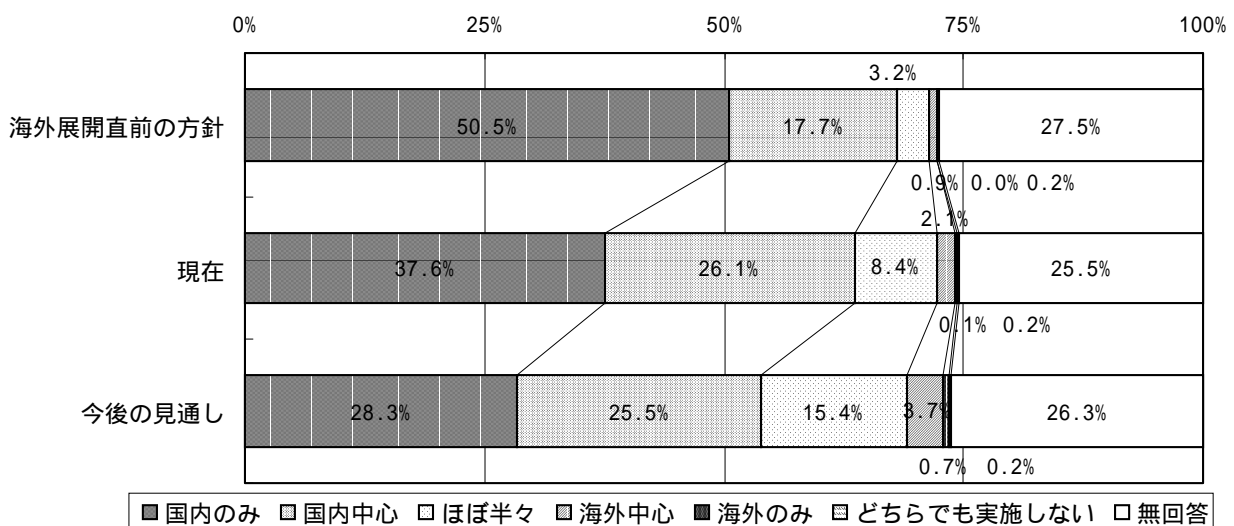
まず製造業の業務機能別に、中小製造業の日本と海外の役割分担の状況を整理する。
なお、この設問においては、無回答企業の割合が高くなっているが、分析は、基本的に無回答企業を含めて行っていることに、留意されたい。

研究・商品開発・試作

「研究・商品開発・試作」は、海外展開直前の方針では「国内のみ」という回答が半数で、これと「国内中心」を合わせると、無回答企業を除くほぼすべてがこれらで占められていた。しかし、現在では「(国内・海外) ほぼ半々」という回答も 8.4% みられるようになってきている。さらに今後の見通しとしては、「国内のみ」という回答が 3 割弱にまで減少し、その一方、「ほぼ半々」という回答が 15.4% に達している。「海外中心」という企業もわずかながら増える傾向にある。

日系の大手製造業はアジアにおいても現地化を進めており、開発機能についても現地で作るものは現地でという傾向を強めつつある。アンケート結果からは、こうした動きが中小企業にも波及してきていることを示すものといえよう。

図表 4 - 1 日本と海外の役割分担- 研究・商品開発・試作 (N=876)

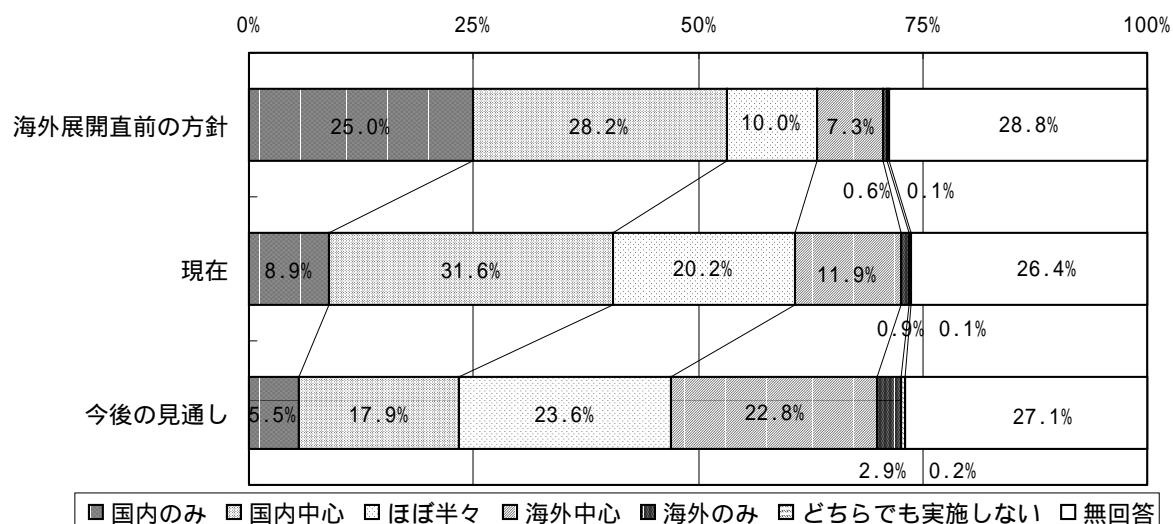


部品等の調達

「部品等の調達」は、海外展開直前の方針では「国内のみ」及び「国内中心」という企業が多数を占めていたが、現時点ではそれが4割程度となり、中でも「国内のみ」という企業は8.9%と大きく減少している。これに対して、「(国内・海外)ほぼ半々」と回答した企業が大きく増えている。さらに今後の見通しについては「海外中心」とする企業が大きく増え、その反面、「国内のみ」及び「国内中心」が一層低下している。

従来、中小製造業は部品・原材料を国内の本社で手当てし、それを海外で組み立てるという場合が多かった。しかし、こうした結果をみると、現地の政府が部品の現地調達を推奨していることや、進出先における地場企業の発達などによって部材の現地調達基盤が整いつつあることを背景に、日本の中小製造業も現地調達・現地生産の動きを強めつつあることがうかがえる。

図表4 - 2 日本と海外の役割分担- 部品等の調達 (N=876)

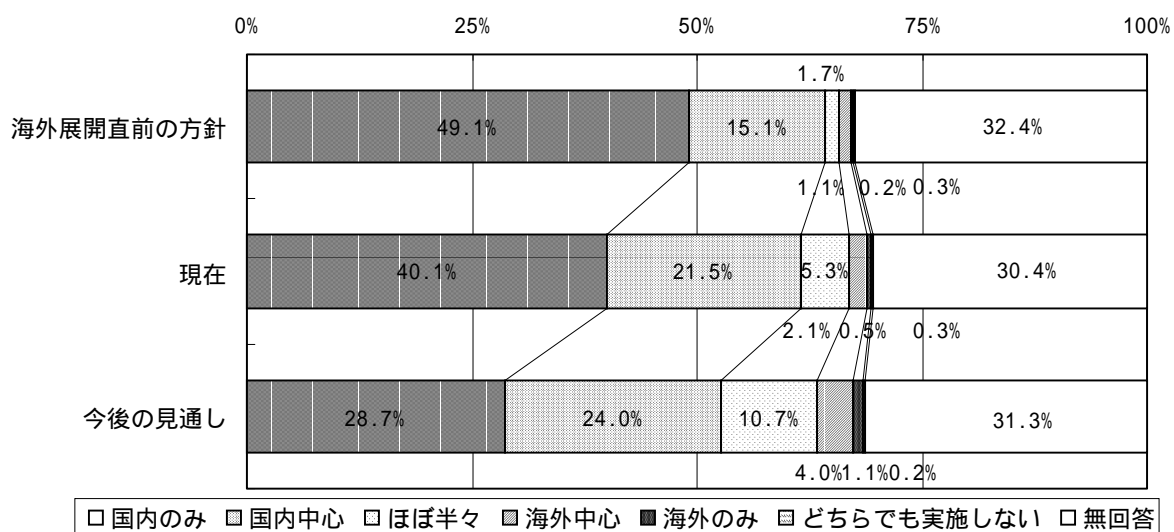


基本的な設計

海外展開直前の方針では「国内のみ」であったとする企業が半数を占め、これと「国内中心」を合わせると、無回答を除いたほとんどすべてを占める状況にあった。しかし、現時点では「国内のみ」という回答は減少し、「国内中心」と「(国内・海外)ほぼ半々」とする回答が増えている。今後の見通しとしては、「国内のみ」が更に減少し、「ほぼ半々」が大きく増加している。

製品の基本設計は、従来は大企業も中小企業も国内中心が基本であった。ただし、大企業の場合は、近年、高コスト体質を改善するために、エンジニアリングにおいてもアジアの現地企業や人材を活用する動きが拡大している。アンケートの結果は、こうした動きが中小企業にも拡がりつつあることを示している。

図表4 - 3 日本と海外の役割分担- 基本的な設計 (N=876)

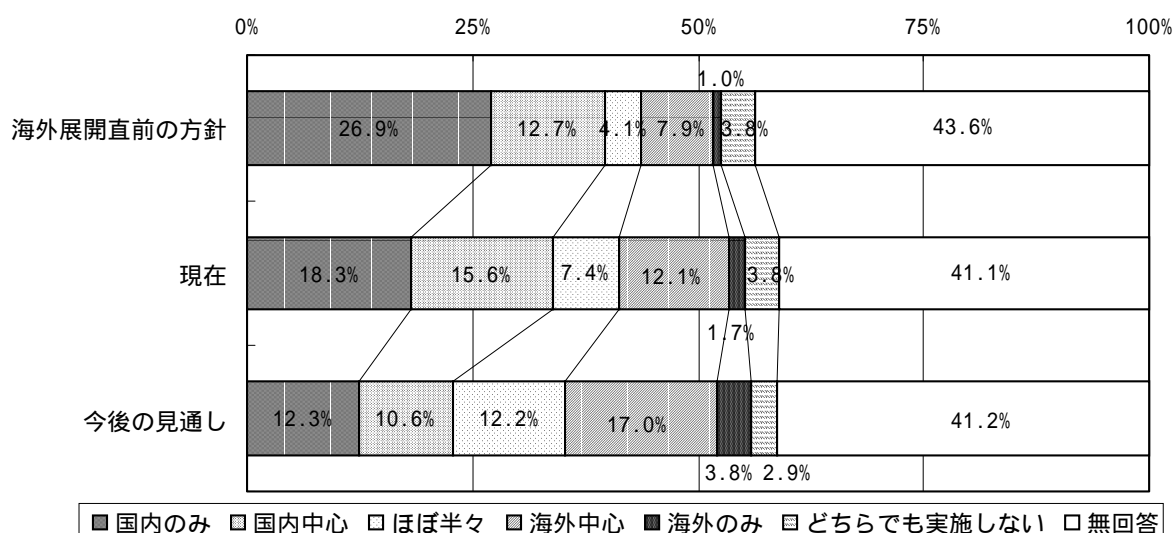


現地仕様での設計

中小製造業の多くは、部品・部材の供給を担っており、国内外で最終製品を製造する大企業と異なり、現地仕様という概念が薄いことから無回答の企業が多くなっている。こうした中で、海外展開直前の方針では「国内のみ」という回答が26.9%であり、これと「国内中心」を合わせると約4割に達していたが、現在では「海外中心」が増え、さらに今後の見通しについては、この割合が更に増えている。

このように、中小製造業の海外展開においても、海外で納める製品は国内での設計を基礎にしつつも、現地仕様化する方向で動いていることがわかる。

図表4 - 4 日本と海外の役割分担- 現地仕様での設計 (N=876)

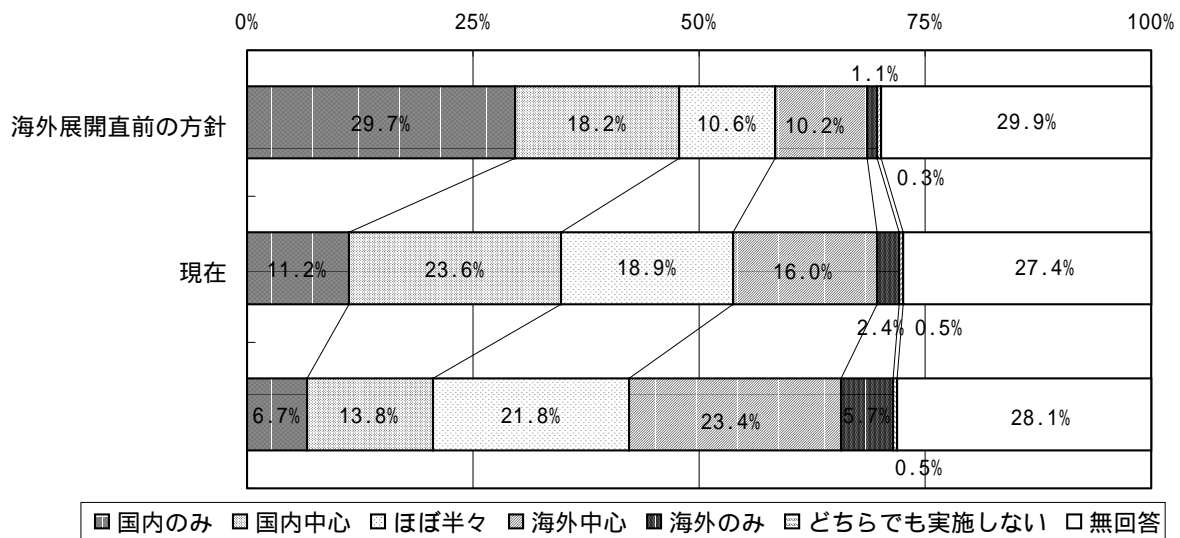


一般技術製品の製造

「一般技術製品の製造」については、海外展開直前では「国内のみ」という方針の企業が29.7%と多く、これと「国内中心」を合わせると半数に達していた。しかし、現時点では「国内のみ」という回答は大きく減少し、さらに今後の見通しについては「海外中心」とする回答が23.4%と大きく増加している。

一般に大手製造業は、既に製品の技術水準による国内・海外の生産分担を精力的に進めてきたが、中小製造業においても、技術的に先端ではない製品、特殊な技術を必要としない製品については、国内から海外への移管が進んでおり、今後は更に海外生産を中心にしていこうという企業も増えている。

図表4-5 日本と海外の役割分担- 一般技術製品の製造 (N=876)

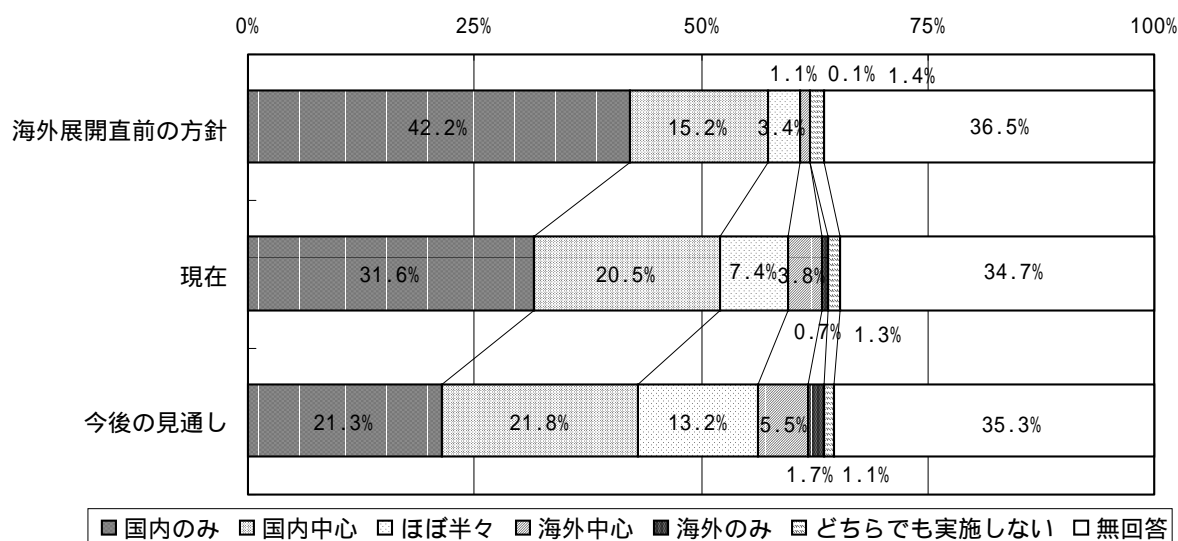


高度技術製品の製造

「高度技術製品の製造」については、海外展開直前の方針、現在のいずれも、「国内のみ」および「国内中心」という回答が多く、無回答企業を除くとこの両者でほとんどすべてを占める。今後の見通しについては「国内のみ」という回答が減少し、「ほぼ半々」という回答が大きく増えている。また、まだ少ないとはいえ「海外中心」という企業もみられる。

このように、中小製造業においては高度な技術を要する製品については当面は国内中心に行おうとする企業が多いものの、長期的には海外生産に移管する企業もみられる。日系大手製造業などが現地調達を基本方針としていく方向にあり、それに対応するためには必然的な方向であるということもできる。

図表4 - 6 日本と海外の役割分担- 高度技術製品の製造 (N=876)

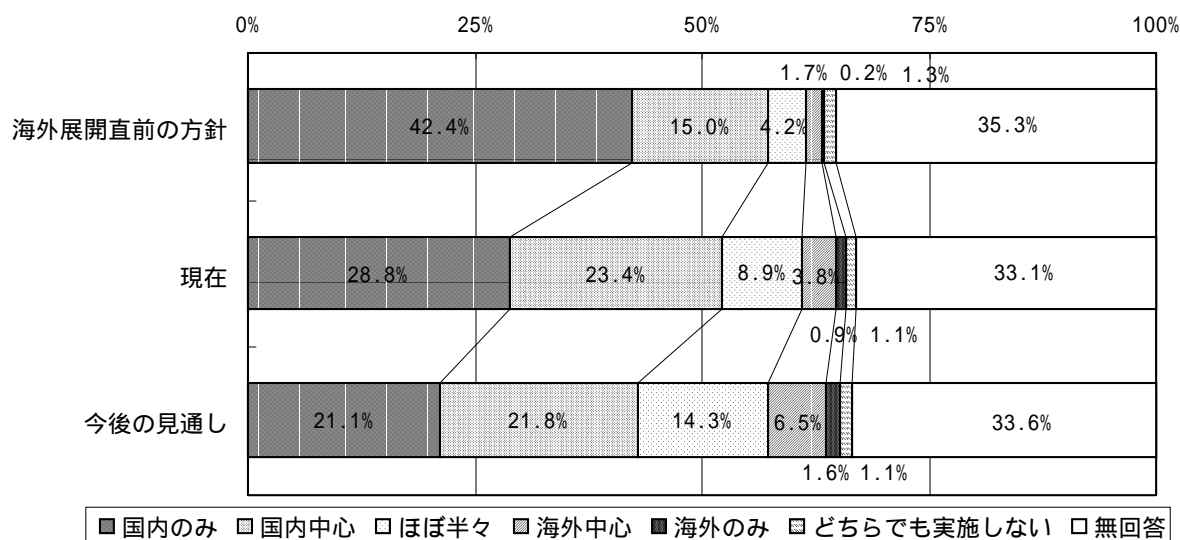


高付加価値製品の製造

「高付加価値製品の製造」についても、基本的に「高度技術製品の製造」で述べたことがあてはまる。すなわち、海外展開の直前においては「国内のみ」とする企業が多かったが、現在では減少しており、更に今後の見通しについては「(国内・海外) ほぼ半々」とする企業が増加している。

このように、中小製造業の高付加価値製品の生産についても、当面は国内に軸足を置きつつも、長期的には海外での生産がある程度進む方向にある。

図表4 - 7 日本と海外の役割分担- 高付加価値製品の製造 (N=876)

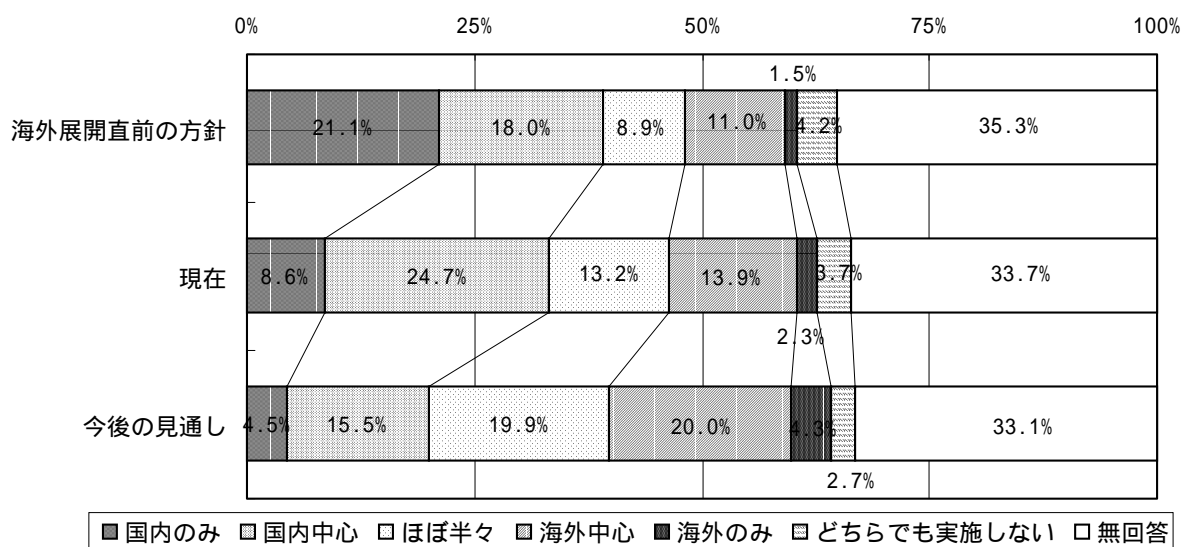


海外販売・営業

中小製造業の「海外販売・営業」は、海外展開直前の方針では「国内のみ」と「国内中心」とする企業が多くなっている、現在では「国内のみ」が大きく減少し、国内中心ながらも「(国内・海外) ほぼ半々」という企業が増えている状況がみられる。また、今後の見通しとしては、「ほぼ半々」と並んで「海外中心」が多くなっている。

既に海外販売・営業は現地で、という傾向が強くと現れているが、セットメーカーなどの海外現地調達が進むことに対応して、今後もこうした動きが加速することが予想され、中小製造業の現地法人の機能も、製造だけでなく、卸売など複合的な性格を強めていくものと考えられる。

図表4 - 8 日本と海外の役割分担- 海外販売・営業 (N=876)

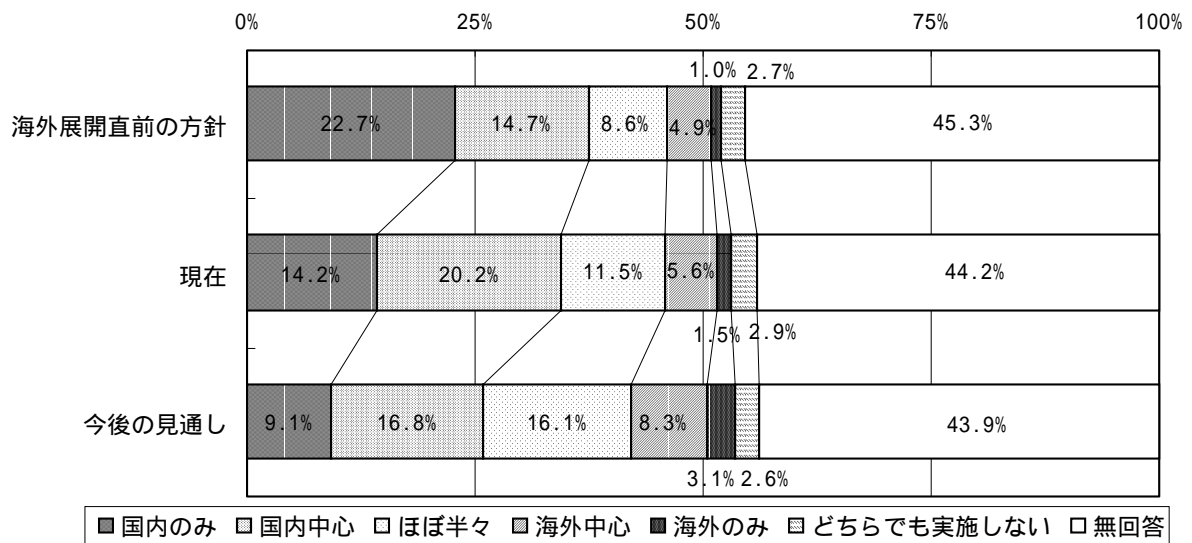


アフターサービス

部材の供給者としての中小製造業の立場からは、製品の「アフターサービス」という概念が薄いためか、無回答が多かった。回答からは、海外展開直前の方針では「国内のみ」という企業が多かったものの、現時点では「国内中心」が大きく増加し、さらに今後の見通しとしては「(国内・海外) ほぼ半々」とする企業が目立って増えている。

このように、アフターサービス体制についても、現時点では国内に軸足があるとはいえ、将来的には海外での展開を指向している企業が増えることがみてとれる。

図表4 - 9 日本と海外の役割分担- アフターサービス (N=876)

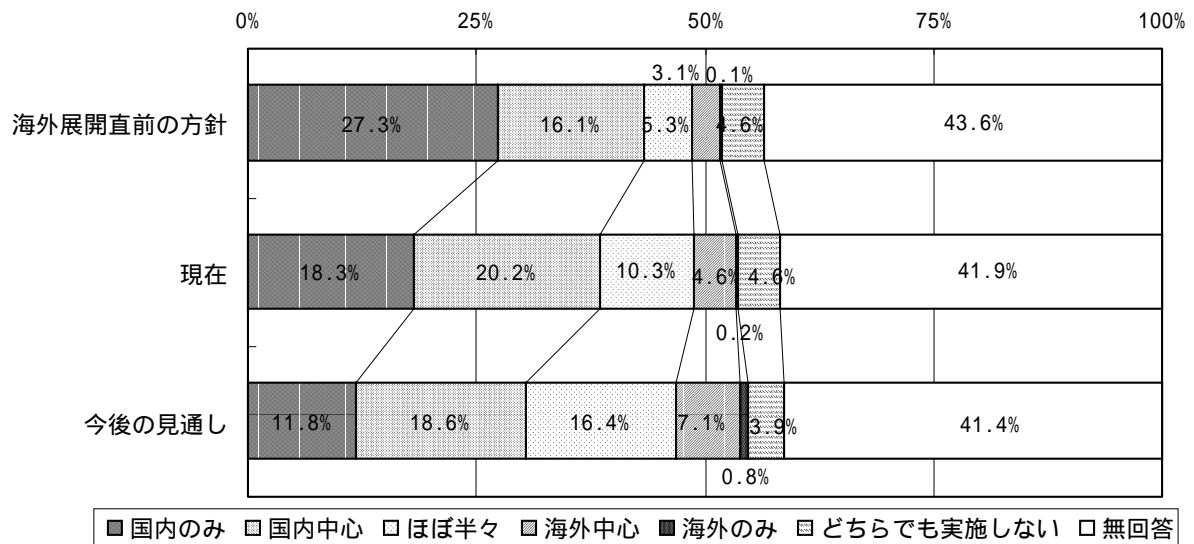


新規事業開拓

「新規事業開拓」については、現状では「国内のみ」と「国内中心」で大部分を占めるが、今後の見通しとしては「(国内・海外)ほぼ半々」という企業が多くなっている。

このように、新規事業開拓も当面、国内に軸足を置くが、現地法人の独自の活動にも期待が高まりつつあるということがいえる。

図表4 - 10 日本と海外の役割分担- 新規事業開拓 (N=876)



(2) 業種別にみた日本と海外の役割分担

製造業の機能の中から「研究・商品開発・試作」と「高度技術製品の製造」について、中小製造業における日本と海外の役割分担の方向性について、業種別にみていく。

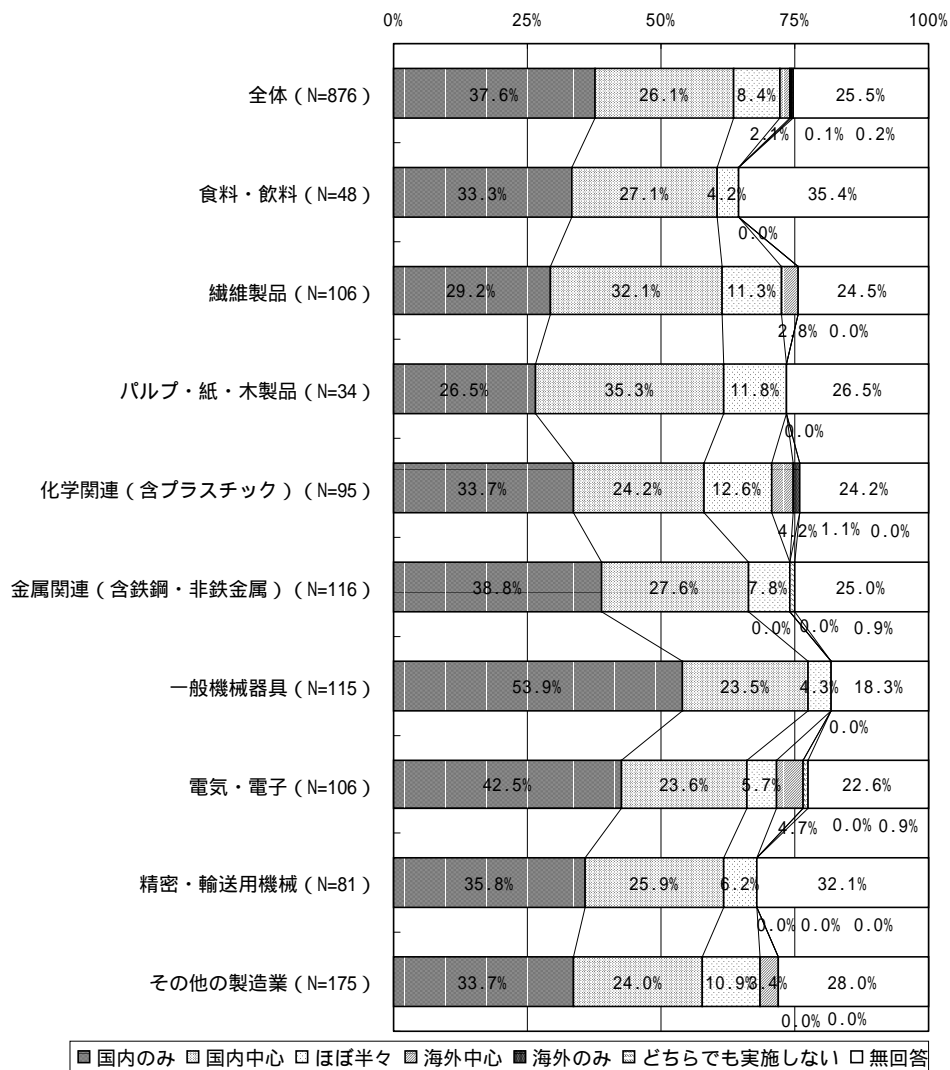
研究・商品開発・試作

「研究・商品開発・試作」機能については、どの業種についてみても、現在の状況と今後の見通しを比べると、海外で行う企業が増える傾向にある。

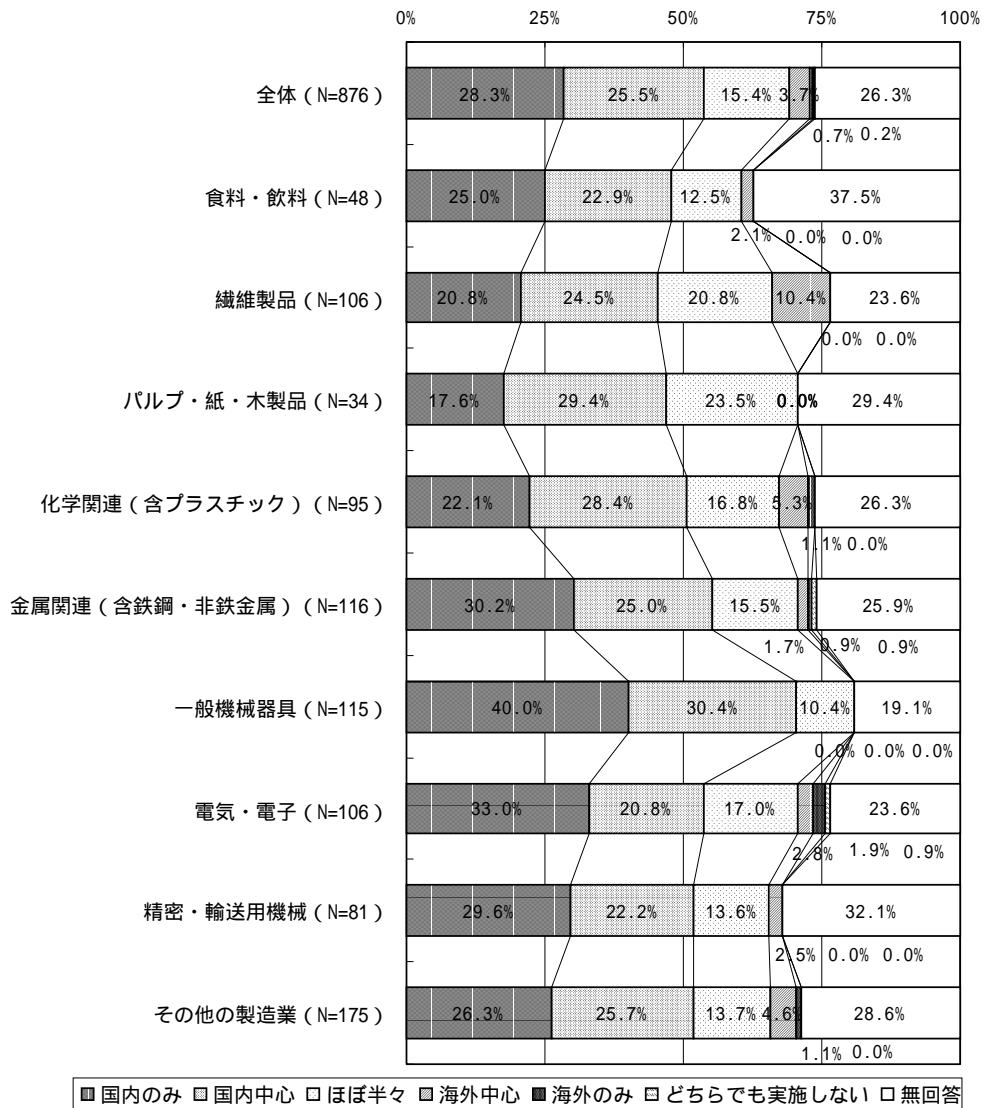
ただし、「海外のみ」で行うという企業は全体的に少なく、中・長期的にも国内に重点を置く企業が多くなっている。

国内指向は、特に「一般機械器具」で顕著である。これに対して、「繊維製品」、「パルプ・紙・木製品」などは、海外へ移管する企業が多い業種となっている。

図表4-11 業種別にみた「研究・商品開発・試作」の役割分担（現在）



図表4 - 1 2 業種別に見た「研究・商品開発・試作」の役割分担（今後の見通し）

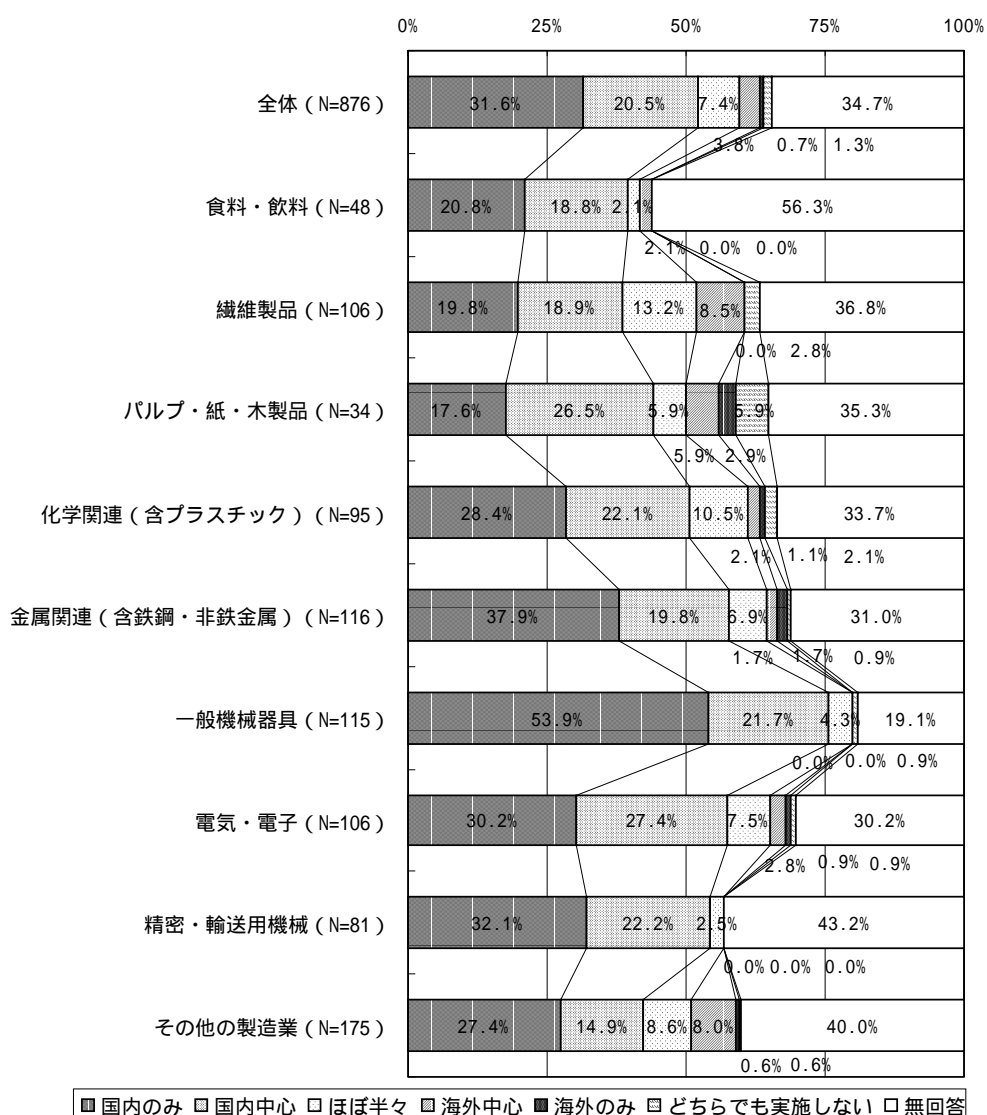


高度技術製品の製造

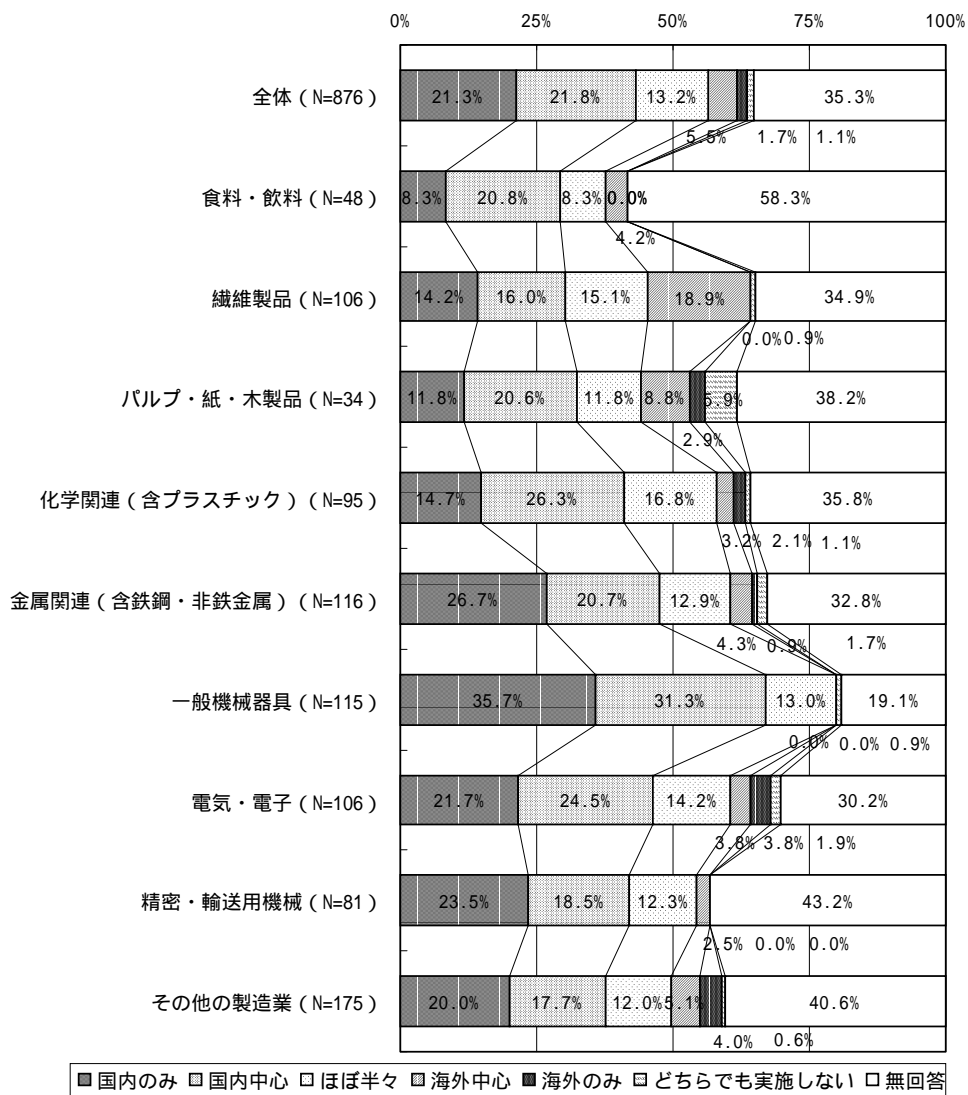
「高度技術製品の製造」について、現在の状況と今後の見通しを比べると、基本的にはどの業種についても海外シフトが進む方向にある。特に、「パルプ・紙・木製品」、「繊維製品」などはこうした傾向が強い。

しかしながら、「一般機械器具」を筆頭に、「電気・電子」、「金属関連」、「精密・輸送用機械」など加工組立型の業種においては、現在、及び今後の見通しにおいても、国内で行う企業の割合が高い。こうした業種では製品に使われる技術が高度である上に、それを利用するセットメーカーの製品が日本国内と海外とで技術水準によって棲み分けを行っていることが、中小製造業の動向にも影響を与えているものと考えられる。

図表4 - 13 業種別にみた「高度技術製品の製造」の役割分担（現在）



図表 4 - 1 4 業種別にみた「高度技術製品の製造」の役割分担（今後の見通し）



2. 海外展開の経験がある企業の今後の取組について

(1) 今後の取組方針

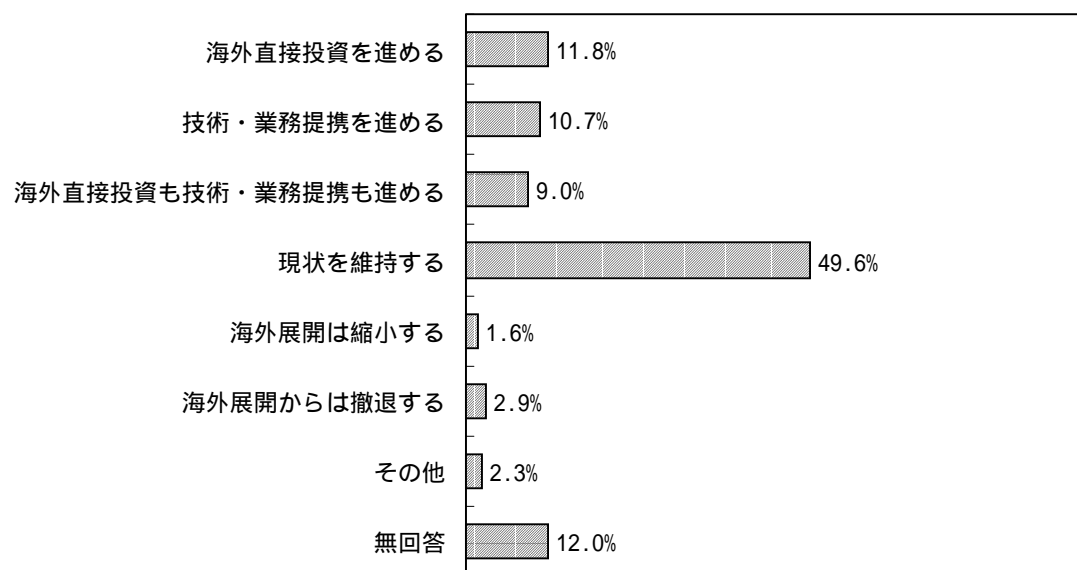
海外展開の経験がある企業 1,094 社を対象に、今後の海外展開に関する取組方針についてたずねたところ、「現状を維持する」と回答した企業が最も多く、49.6%と約半数を占めている。

また、「海外展開は縮小する」、「海外展開からは撤退する」という回答はそれぞれ 1.6%、2.9%とほとんどみられなかった。

このように、中小企業は経営資源が限られていることもあり、現在の拠点を大切にしながら事業の拡大を図っていこうとする姿勢が強いことがわかる。

一方で、「海外直接投資を進める」、「技術・業務提携を進める」、「海外直接投資も技術・業務提携も進める」という回答は、いずれも 1 割程度であり、合計すると全体の 3 割に達していることから、さらに海外展開を積極的に行おうとする意欲的な中小企業も多くみられる。

図表 4 - 1 5 今後の取組方針 (N=1,094)



(2) 今後進出したい国と投資形態

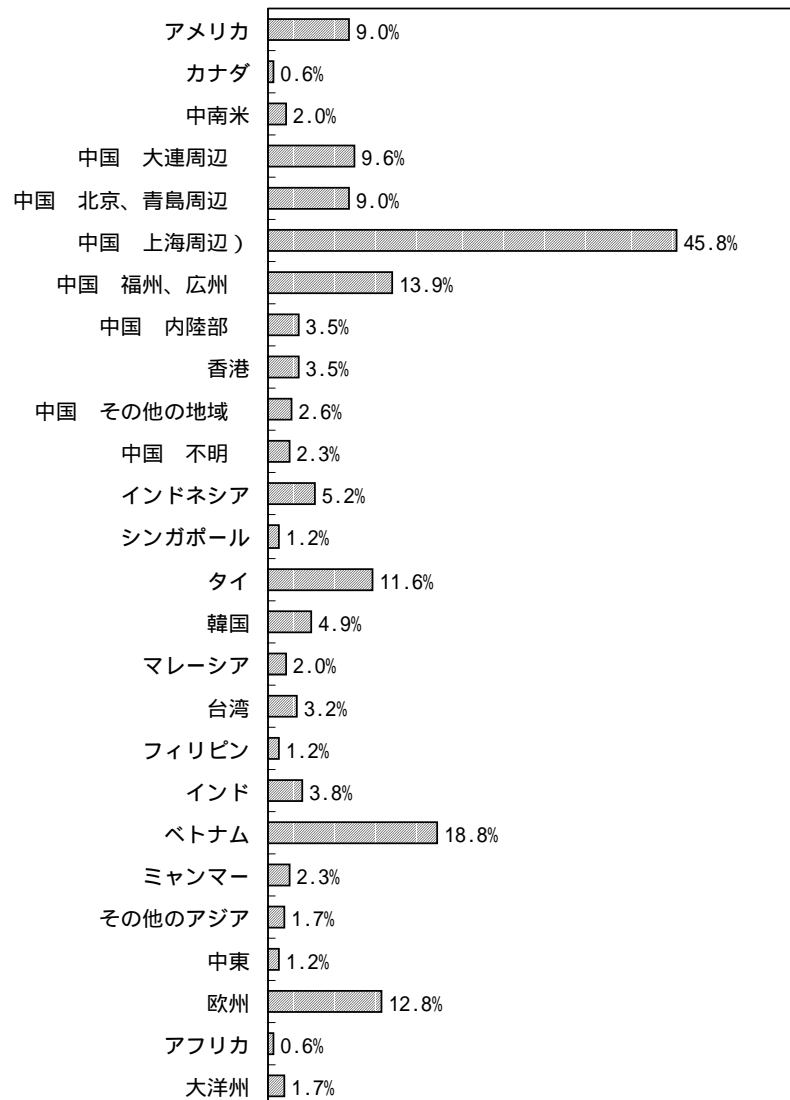
今後進出したい国

今後、新たな海外展開を行う先として希望が多いのが中国である。中でも上海周辺が突出して高く、次いで福州・広州となっている。それ以外では、ベトナム、タイなどをあげる企業が多く、欧州やアメリカも比較的目立っている。

一方、シンガポール、台湾など NIEs については希望する企業が少なくなっている。またアセアンの中でもマレーシア、インドネシア、フィリピンなどの国々への進出意向が、これまでの実績と比べると少ない。

このように、今後の海外展開先としては、引き続き中国の人気が高く、新たな注目を集めるベトナムやアメリカ、欧州など、幅広い国・地域も対象となることが予想される。同時に、これまで大手製造業などの海外展開に伴って中小企業が多く進出したアセアンの国々では、ベトナムやタイを除くと中小企業の進出意欲は低くなっている。

図表 4 - 1 6 今後進出したい国 (N=345) (複数回答：3つまで)



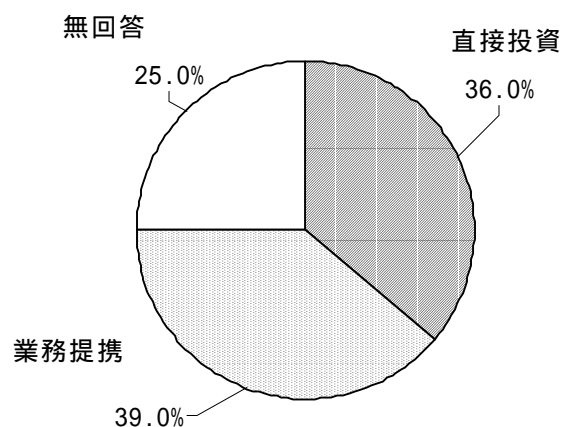
【関連図表 4 - 2 0】

今後の進出形態

今後希望する海外展開の進出形態については、「直接投資」と「業務提携」の割合はそれぞれ36.0%と39.0%と、同程度となっている。

ただし、国・地域別にみると、アメリカ、欧州、香港などでは業務提携を希望する企業が多くなっており、中国の上海周辺、北京、青島周辺では、直接投資を希望する割合が多くなっている（巻末クロス表29参照）。

図表4 - 17 今後の進出形態（3つまでの回答を合計、N=600）



【関連図表4 - 21】

3. 海外展開の経験がない企業の今後の取組について

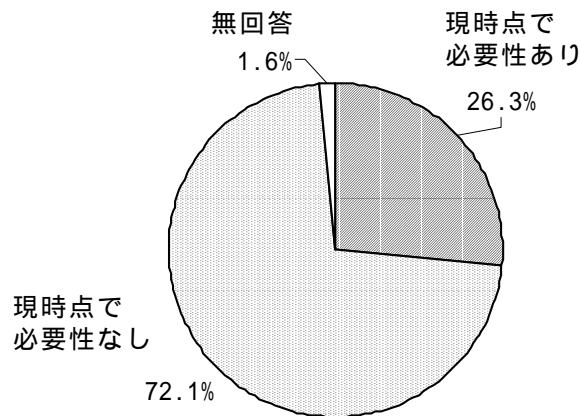
ここでは、海外展開の経験がないと回答した1,544社をとりあげ、海外展開に関する今後の考え方や今後の取組方針について整理する。

(1) 海外展開の必要性

海外展開については、回答企業の72.1%が「現時点で必要性なし」と回答している。これに対して、直接投資、業務提携など海外への進出を「現時点で必要性あり」と回答した企業は26.3%を占める。

海外展開を実施していない企業についても、その必要性を認識している企業が相当数あることが注目される。

図表4 - 18 海外展開の必要性 (N=1,544)



(2) 今後の海外展開に対する意向

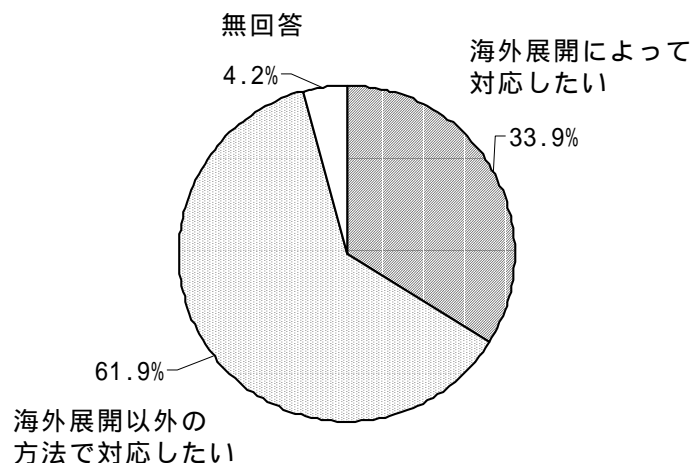
今後の国際化社会への対応方針

国際化社会の進展によって企業間競争が激化する中において、海外展開を実施したことのない中小企業が、その対応を海外展開に求めようとしているのかがどうかをみると、今後においても「海外展開以外の方法で対応したい」と考えている企業が6割以上を占めている。

その理由を他の設問の回答結果から類推すると、自社製品・サービスの性格、経営の方針から、国内事業のみで十分対応が可能と考えている企業が多いことがうかがえる。また、人材や資金面の不足も大きな負担となっていることも背景にあると考えられる。

その一方で、海外展開を実施していない企業の33.9%は、その実施によって国際化に対応したいという意向をもっており、中小企業の海外展開の動きは今後も続くことが予想される。

図表4 - 19 今後の国際化社会への対応方針 (N=1,544)

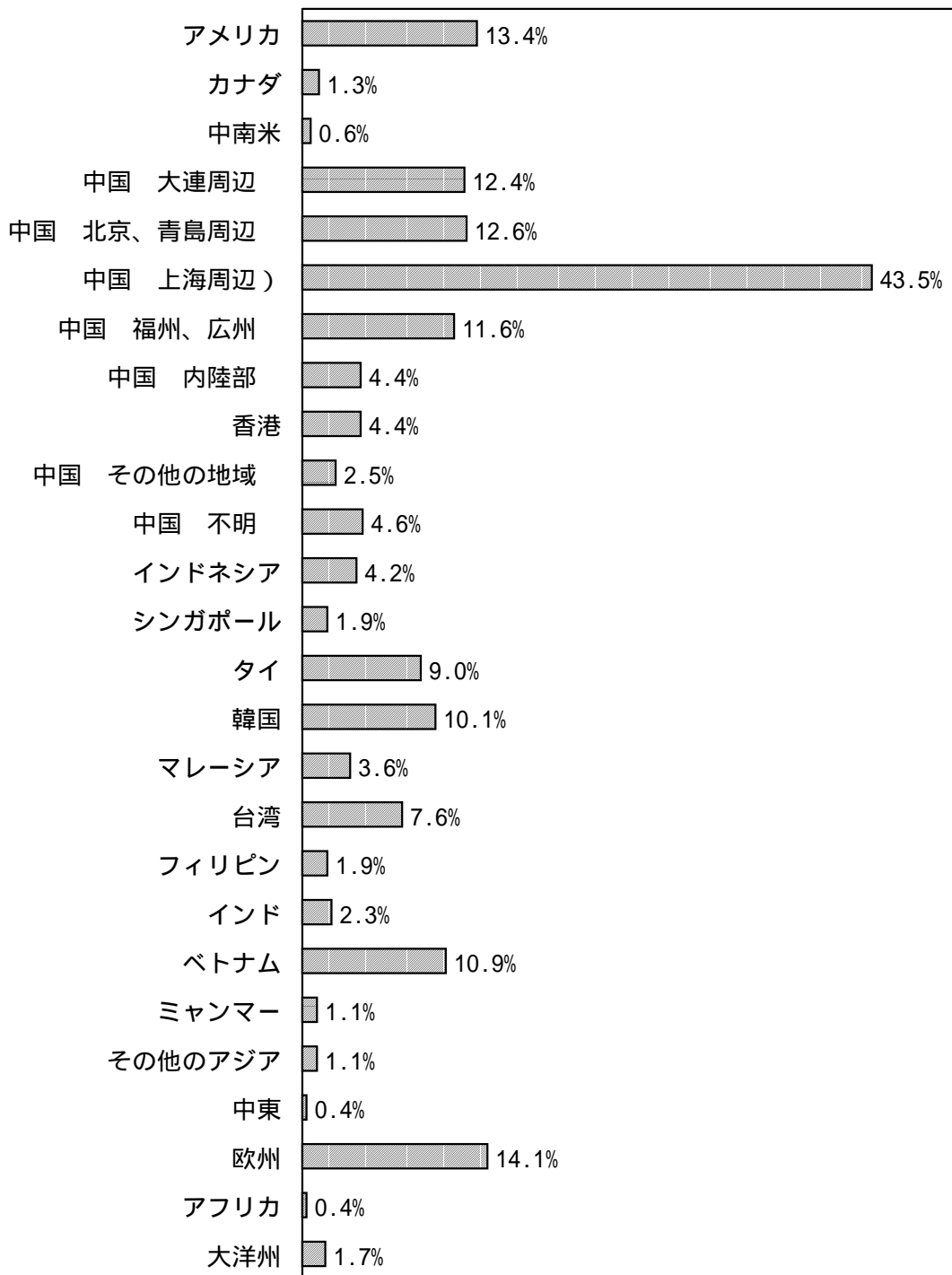


今後の海外展開で興味のある国

「海外展開によって対応したい」と回答した524社を対象として、海外展開先として興味のある国・地域をみると、中国と答えた企業が圧倒的に多くなっている。中国国内を地域別にみると、「上海周辺」に集中している。また、これまで企業進出が多かった「福州、広州」などの華南地域よりも、むしろ華北地域の方に興味を持つ企業が多い。

中国以外では、欧州、アメリカ、ベトナム、韓国などが目立つ。一方、これまで日本から数多くの企業が進出してきたマレーシア、フィリピン、インドネシアなどの国々については、進出先としての人気は低下している。この傾向は、すでに海外展開を実施したことがある企業とほぼ同様の結果となっている。

図表 4 - 2 0 今後の海外展開に興味のある国 (N=524)(複数回答：3つまで)



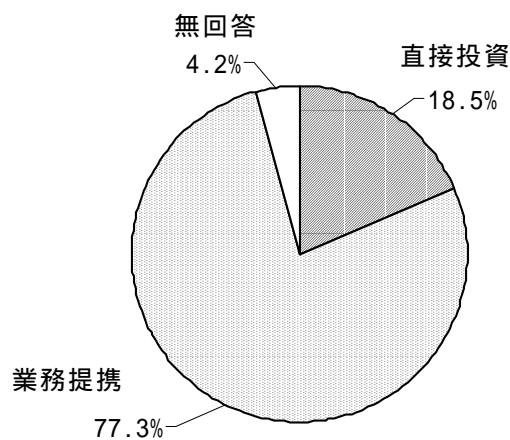
【関連図表 4 - 1 6】

興味のある進出形態

海外進出の形態としては、全体の8割近くが業務提携を想定している。経営資源の限られている中小企業の場合、はじめての海外展開として業務提携を検討する企業が多いことがわかる。

また、国・地域によって希望する進出形態に差がみられる。例えば、中国を想定する場合は直接投資の割合が他の国・地域に比べて高い(巻末クロス表30参照)。これに対し、韓国や台湾では直接投資の割合が少なく、これらの国・地域への進出を考えている企業は、相手の経営資源を活用する、業務提携を前提に計画する企業が多いことがうかがえる。

図表4 - 2 1 興味のある進出形態(3つまでの回答を合計、N=952)



【関連図表4 - 17】

(3) 海外展開を行いたい主な理由

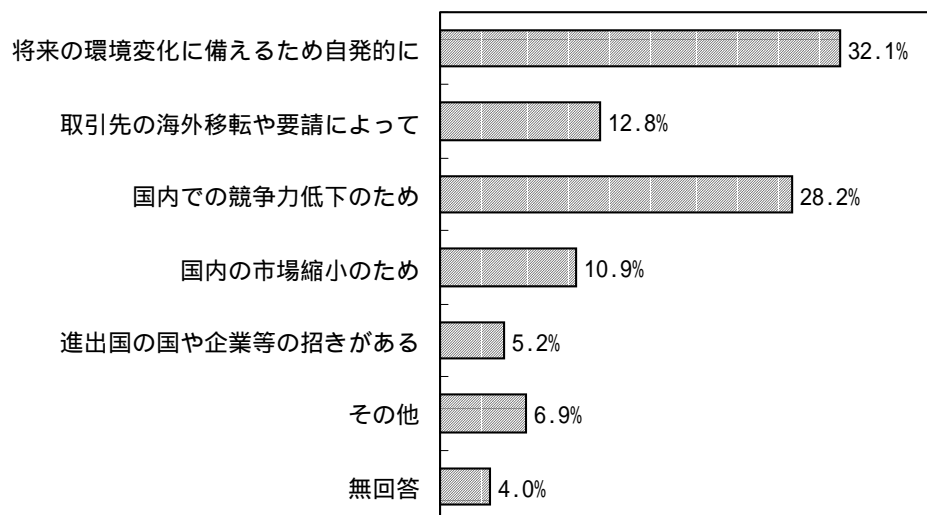
海外展開に意向のある企業 524 社を対象として、海外展開を必要とする理由を内的要因と外的要因に分けて整理すると以下の表のようになる。

内的要因	「将来の環境変化に備える」 「国内での競争力低下」	約 6 割
外的要因	「取引先の海外移転」 「国内の市場縮小」 「進出国の国や企業等の招き」	約 3 割弱

この結果にみられるように、主に自社の状況に関する理由から海外展開を行う企業が全体の 6 割と多数を占める。中でも「将来の環境変化に備えるため自発的に」行うと回答した企業が多い。内的要因による海外展開は企業の自発的なものであり、自社の経営状況を慎重に把握し、積極的に海外進出に向けて計画している企業も多いと思われる。

また、外的要因により海外展開を行うという場合も 3 割近く存在することから、自社のみならず取引先とのかかわりや市場の動向も今後の海外展開に大きく関係していることがうかがえる。

図表 4 - 2 2 海外展開を行いたい主な理由 (N=524)



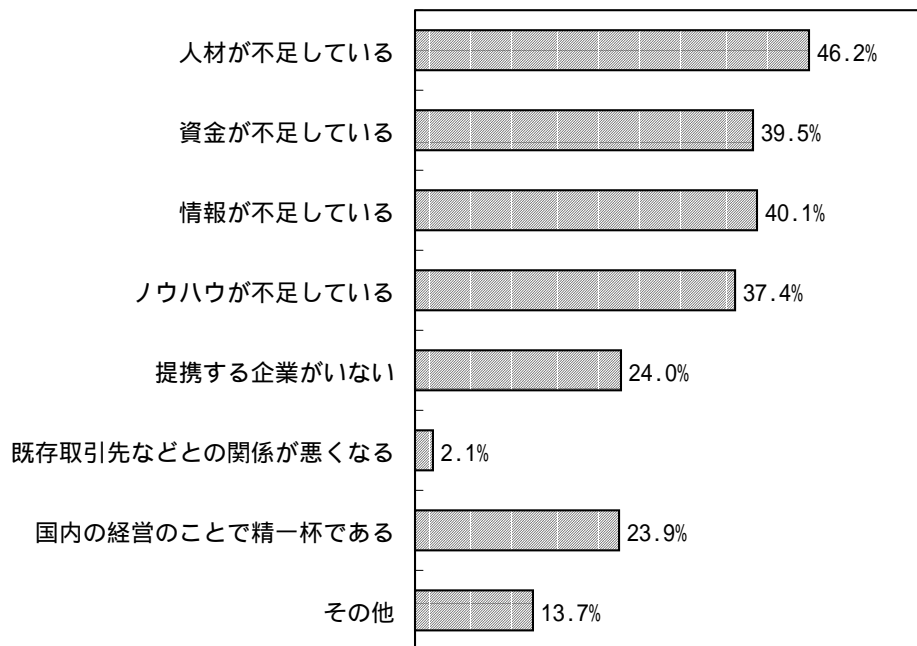
(4) 現時点で海外展開を実施していない理由

海外展開の意向がありながらも現時点で海外展開を実施できていない理由として、人材不足、資金不足、情報不足、ノウハウ不足などの理由がほぼ均等な割合を占めている。

人材・資金の不足により、国内を中心とした経営に特化せざるを得ない状況にある企業が少なくないといえる。

また、情報やノウハウの不足など、海外に通用する技術力を有していない、もしくはその自信がないということも理由としてあげられている。

図表4 - 23 現時点で海外展開を実施していない理由 (N=524) (複数回答)



(5) 海外展開を行わない理由

海外展開以外の方法によって今後の事業環境に対応したいと回答した企業 955 社について、海外展開を行わない理由をみると、「国内の取り組みで十分対応が可能である」と回答した企業が最も多く 38.0%となっている。

また、「会社にとってメリットがない」、「自社の製品・サービスが海外生産・販売に適さない」といった理由をあげる企業も多い。海外展開によって自社の利益が向上する見込みがないことが海外展開を選択しない主な理由といえる。

一方、海外の技術力の質や信頼性に対する評価も海外展開の意思決定に影響する理由の1つと考えられるが、アンケートの結果においては、海外展開を阻害する要因と考えている企業は 14.9%であった。

図表 4 - 2 4 海外展開を行わない理由 (N=955)(複数回答)

