

# 1. 調査実施概要

## 1-1 実施した調査の概要

### (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。

以下に、調査対象企業の特徴を示す。

図表 1-1 アンケート調査対象企業の業種分布

大分類	中分類	件数	大分類	中分類	件数
鉱業	鉱業	48		一般機械器具製造業	558
建設業	建設業	4,272		電気機械器具製造業	1555
製造業	食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業	767	製造業	情報通信機械器具製造業	621
	繊維工業(衣料、その他の繊維製品を除く)	200		電子部品・デバイス製造業	525
	衣料・その他の繊維製品製造業	1,297		輸送用機械器具製造業	912
	木材・木製品製造業(家具を除く)	254		精密機械器具製造業	311
	家具・装備品製造業	227		その他の製造業	398
	パルプ・紙・紙加工品製造業	228		製造業計	12,833
	印刷・製本・印刷物化工・同関連業	218		電気・ガス・熱供給業・水道業	13
	化学工業	829	情報通信業・情報処理サービス業	1,417	
	石油製品・石炭製品製造業	39	運輸業	889	
	プラスチック製品製造業	535	卸売・小売業	25,272	
	ゴム製品製造業	180	金融・保険業	162	
	なめし皮・同製品・毛皮製造業	232	不動産業	1,202	
	窯業・土石製品製造業	467	飲食店・宿泊業	380	
	鉄鋼業	189	医療・福祉教育・学習支援業	181	
非鉄金属製造業	177	その他サービス業	3,120		
金属製品製造業	931	他に分類されないもの	211		

※「中小企業国際化支援アドバイス制度」利用企業 1,000 社の業種は明確でないため除く

図表 1-2 アンケート調査対象企業の所在地分布

ブロック	都道府県	件数
北海道	北海道	1,190
東北	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県	1,424
関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県	23,719
中部	新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県、岐阜県、静岡県、愛知県	7,582
近畿	三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県	11,385
中国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県	1,846
四国	徳島県、香川県、愛媛県、高知県	1,022
九州	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県	2,532
沖縄	沖縄県	300

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）。

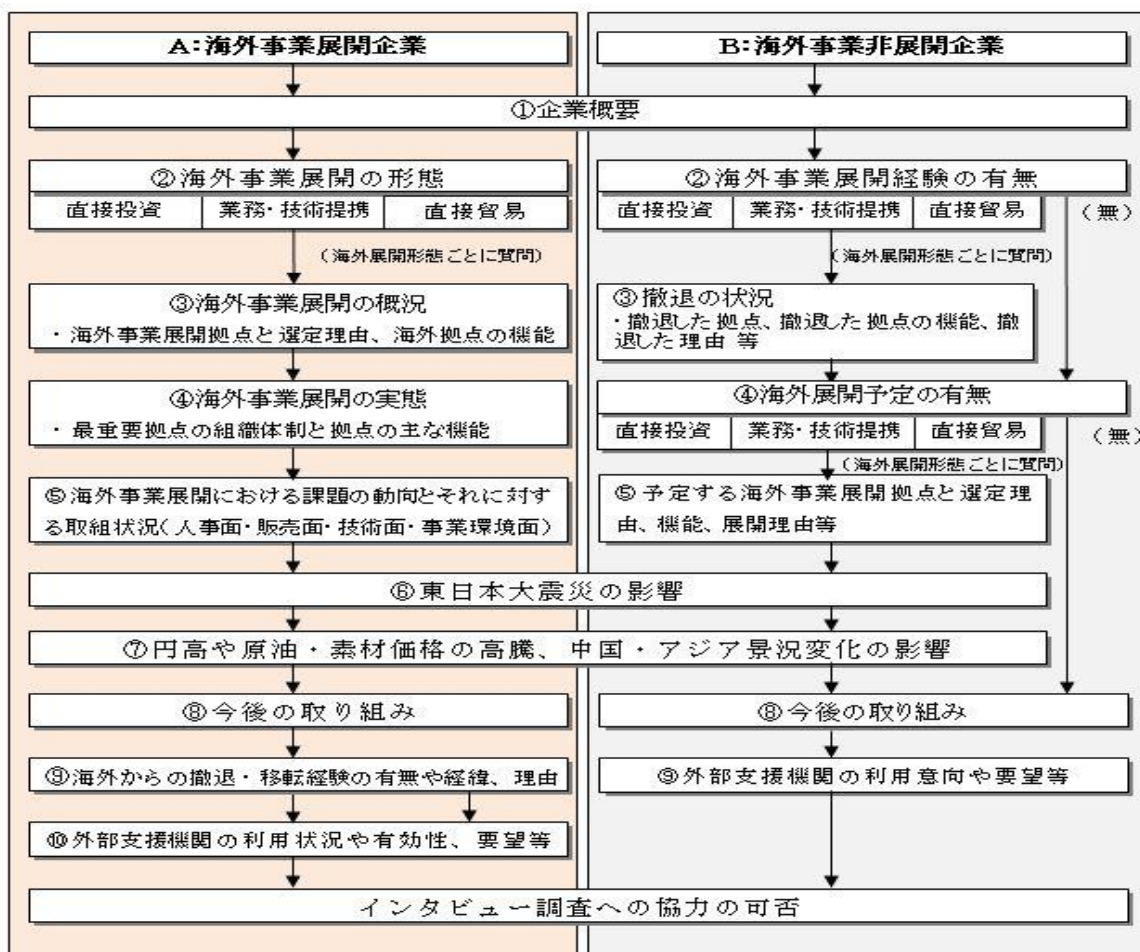
③調査期間

平成 24 年 3 月 19 日～平成 24 年 4 月 20 日

④調査内容

海外展開企業（A 票）及び海外非展開企業（B 票）に対する調査項目は以下のとおりである。

図表 1-3 調査項目と質問フロー



## ⑤回収状況

アンケート調査の回答状況を以下に示す。

図表 1-4 アンケート調査票の回答状況

項目	民間データベースによる抽出企業	平成 22 年度「国際化支援アドバイス制度」利用企業	合計
発送票数	50,000	1,000	51,000
不着票数	1,909	41	1,950
有効発送票数	48,091	959	49,050
有効回答票数	6,891	280	7,171
有効回収率	14.3%	28.2%	14.5%

内訳	回答件数	割合
海外展開企業 (A 票)	4,252	59.3%
海外非展開企業 (B 票)	2,919	40.7%

## ⑥前回（平成 20 年度）調査との比較

前回（平成 20 年度）調査と今回（平成 23 年度）調査の調査対象サンプリング方法には、抽出方法に相違点があるため、海外展開企業の割合等の比較では、正確な結果が得られない可能性がある。当報告書の利用にあたっては、その点にご留意いただきたい。

## (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

ヒアリング調査の対象企業は、アンケート回答結果より、以下のような条件で選定した。

図表 1-5 ヒアリング調査対象企業の選定条件

No.	選定条件
1	インタビューに協力が可能であると回答している
2	直接投資を実施し、かつ課題有りと回答している
3	業務・技術提携を実施し、かつ課題有りと回答している
4	直接貿易を実施し、かつ課題有りと回答している
5	直接投資において撤退・移転の経験がある（撤退経験企業調査対象）
6	公的あるいは民間の海外展開支援サービス利用の経験を有する
7	中小機構の海外展開支援サービス利用経験を有する
8	業種、資本金、従業員数、所在地、進出国のバランスを考慮する

### 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

### ④調査内容

ヒアリング調査にあたっては、以下のようなヒアリング項目に沿って実施した。

※表中の網掛けは、特に重視した項目を示す。

#### 【電話ヒアリング】

図表 1-6 海外展開企業に対する電話ヒアリング項目

No	項目	内容
1	事業内容	取扱商品、業態、事業規模、事業期間 等
2	海外展開の経緯	海外展開のきっかけ、進出国、営業状況、苦勞した点 等
3	海外展開に係る課題	人材面、物流面、資金面、事業環境面、制度面 等
4	課題解決の施策	社内対応、パートナー対応、社外サービスの利用 等
5	支援機関への要望	支援利用の有無、利用状況、効果や課題、意見や要望 等
6	その他関連情報	その他特筆すべき事項

図表 1-7 撤退経験企業に対する電話ヒアリング項目

No	項目	内容
1	事業内容	取扱商品、業態、事業規模、事業期間 等
2	海外展開／撤退の経緯	海外展開のきっかけ、進出国、撤退の理由、苦勞した点 等
3	撤退に係る課題	人材面、物流面、資金面、事業環境面、制度面 等
4	課題解決の施策	社内対応、パートナー対応、社外サービスの利用 等
5	支援機関への要望	支援利用の有無、利用状況、効果や課題、意見や要望 等
6	その他関連情報	その他特筆すべき事項

#### 【訪問ヒアリング】

図表 1-8 海外展開企業に対する訪問ヒアリング項目

No	項目	内容
1	事業内容	取扱商品、業態、事業規模、事業期間 等
2	海外拠点の事業概要	取扱商品、業態、事業規模、事業期間、運営体制 等
3	海外展開の経緯	海外展開のきっかけ、進出国、営業状況、苦勞した点 等
4	海外展開に係る課題	人材面、物流面、資金面、事業環境面、制度面 等
5	課題解決の施策	社内対応、パートナー対応、社外サービスの利用 等
6	今後の展開	今後の海外展開方針、再進出予定国 等
7	支援機関への要望	支援利用の有無、利用状況、効果や課題、意見や要望 等
8	アドバイス	新たな海外進出企業へのアドバイス 等
9	その他関連情報	その他特筆すべき事項

図表 1-9 撤退経験企業に対する訪問ヒアリング項目

No	項目	内容
1	事業内容	取扱商品、業態、事業規模、事業期間 等
2	海外展開の経緯	海外展開のきっかけ、進出国、進出時期、当時の運営状況 等
3	撤退の経緯	撤退国、撤退時期、撤退原因、撤退後の対応、苦勞した点 等
4	撤退に係る課題	人材面、物流面、資金面、事業環境面、制度面 等
5	課題解決の施策	社内対応、パートナー対応、社外サービスの利用 等
6	今後の展開	今後の海外展開方針、再進出予定国 等
7	支援機関への要望	支援利用の有無、利用状況、効果や課題、意見や要望 等
8	アドバイス	今後撤退を計画している企業へのアドバイス 等
9	その他関連情報	その他特筆すべき事項

## 1-2 調査結果のポイント

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業種で大半を占めている。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（卸・小売業が大半）」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。【P20 参照】

#### ◆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。【P16～19 参照】

#### ◆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。【P22～23 参照】

#### ◆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（27.2%）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。【P25～26 参照】

## (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。【P28～29 参照】

### ◆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。

【P30 参照】

### ◆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。日本の接客やサービス品質を現地で指導し事業に取り込むうえで、その要となる「人材の確保」や「人件費上昇への対応」が課題となっているとみられる。【P31～P32 参照】

### ◆進出先での企業間の競争の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。 【P33～34 参照】

### (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」(59.4%)と「解決策を見出せずに放置している状況である」(8.7%)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。 【P43～P47 参照】

#### ◆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36%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、サービス業ともに、それぞれ68.7%、58.7%と中国や欧米に比べ20ポイント程度高くなっており、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。 【P48～P50 参照】

#### ◆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、「タイ」「ベトナム」、さらに「インドネシア」「インド」「ミャンマー」へ海外展開を図る姿が窺える。

【P80～P85 参照】