

第3章 中小サービス産業の海外展開の実態

1 事例の属性分析

この章では近年当機構および日本貿易振興機構（ジェトロ）で実施した中小企業の国際化関係調査のうち、インタビュー調査を行い事例として公表されたものについて分析を行った。分析対象とした調査は以下のとおりである。

- (1)平成 18 年度海外展開中小企業実態調査報告書（2007 年 3 月）
- (2)平成 22 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（2011 年 3 月）
- (3)平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（2012 年 6 月）
- (4)平成 24 年度ナレッジリサーチ事業「地域中小企業における国際展開の取組み事例および課題に関する調査研究」（2013 年 3 月）
- (5)平成 25 年度ナレッジリサーチ事業「中小サービス産業における海外展開の実態と課題（本調査研究）」（2014 年 3 月）
- (6)ジェトロ平成 24 年度「サービス産業の国際展開調査(中小企業関係)」(2013 年 3 月)

分析の目的は、中小サービス業の海外事業の円滑な実施を阻害する課題を合理的な視点で把握することにある。インタビュー調査による事例のみを分析対象とした理由は、これら企業については業種や企業の属性が示されており正確な情報を得られること、海外事業に関する課題や悩みについて情報量が多いことによる。対象は上記調査の全事例である。

調査別・業種別の分析対象企業数は次のとおりである。分析対象企業には製造業が多く含まれているが、これはインタビュー対象企業の多くが当機構の制度を過去に利用した実績のある企業であり、製造業を営む企業が多かったという事情によるものと思われる。また、本調査研究の趣旨からサービス業のみの調査（25 年度ナレッジ調査および 24 年度 JETRO サービス産業調査）を加えたので、サービス業のウェイトが若干高くなっている。

図表 3-1 調査別業種別分析対象企業

調査名	卸売業	小売業	サービス業	製造業	計
18 年度ヒアリング調査	2	0	2	23	27
22 年度ヒアリング調査	5	0	6	16	27
23 年度ヒアリング調査	4	0	3	8	15
24 年度ナレッジ調査	0	0	0	14	14
25 年度ナレッジ調査	1	1	5	1	8
24 年度 JETRO サービス産業調査	1	7	12	0	20
計（全体に占める割合％）	13(11.7)	8(7.2)	28(25.2)	62(55.9)	111(100)

注：1.業種は、主たる事業と考えられる事業が属する業種とした。

2.（ ）内は全分析対象企業に占める割合（％）である。

上記の各ヒアリング調査はアンケート調査に付随して実施された。アンケート調査の回答企業の業種構成を示すと次表のとおりである。分析対象企業に比べて卸・小売業のウェイトが高く、より中小企業全般の業種構成に近づいている。

図表 3-2 業種別アンケート調査回答企業

調査名	卸売業	小売業	サービス業	製造業	計
22 年度アンケート調査	114(15.1)	22(2.9)	157(20.8)	462(61.2)	755(100)
23 年度アンケート調査	3131(36.2)		2072(24.0)	3435(39.8)	8638(100)
計 (全体に占める割合%)	3267(34.8)		2229(23.7)	3897(41.5)	9393(100)

注：1.18 年度アンケート調査は、回答企業の業種構成が示されていない。また 24 年度および 25 年度サレージ調査は、アンケート調査を実施していない。

2. 「サービス業」は「他に分類されないもの」を含む。
3. () 内は全分析対象企業に占める割合 (%) である。

業種別の進出先国（「進出候補国」を含む。以下同じ。）は次表のとおりである。進出先国は 4 つの国・地域に整理したが、分析対象企業は図表の注 3 の国を除き、全てこの 4 つの国・地域に含まれている。製造業と非製造業を進出先について比較すると、非製造業、製造業ともに中国が最も多い。第 2 位は非製造業では香港・台湾・韓国と東南アジアが同数 (22.4%) となっているのに対し、製造業では欧米 (27.4%) が第 2 位となっている。香港、台湾等はわが国と文化的に共通の素地があり、国内において提供しているサービスが現地で通用するという安心感が働いていると見ることができる。これに対して製造業は、欧米への日系企業進出への随伴等サプライチェーン重視戦略と工芸品など付加価値の高い商品の輸出が目につく。中小企業が提供する商品は、価格で勝負する量産ものは中国をはじめとするアジア諸国に譲り、付加価値の高いものに絞ってきているが、その場合「違いの分かる」欧米先進国が重要な市場となるのであろう。東南アジアについては非製造業、製造業ともに 22%程度となっている。

図表 3-3 業種別進出先国別企業

国 業種	中国		香港・台湾・韓国		東南アジア		欧米		計
	企業数	割合 (%)	企業数	割合 (%)	企業数	割合 (%)	企業数	割合 (%)	
卸売業	8		3		1		1		13(100)
小売業	4	21(42.9)	1	11(22.4)	1	11(22.4)	2	6(12.3)	8(100)
サービス業	9		7		9		3		
製造業	23(37.1)		8(12.9)		14(22.6)		17(27.4)		62(100)
計	44(39.7)		19(17.1)		25(22.5)		23(20.7)		111(100)

注：1. 「中国」は、中国進出企業および中国を主たる進出先として複数の国・地域に進出している企業を含む。他の国、地域も同様である。

2. () 内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合 (%) である。
3. 進出先国のトルコ、モンゴルは東南アジアへ、ブラジルは欧米に含む。ただし、いずれの事例も他国（地域）を主要進出先国としているので企業数に影響しない。

次に分析対象企業が提供する商品またはサービスが企業向け（B to B）のものか消費者向け（B to C）のものか分析する。食品の卸など業務用の消費財については、エンドユーザー・ベースで考え、「消費者向け」とした。

図表 3-4 業種別ビジネスタイプ

業種	顧客	企業向け（B to B）	消費者向け（B to C）	計
卸売業		4(30.8)	9(69.2)	13(100)
小売業		0(0)	8(100)	8(100)
サービス業		15(53.6)	13(46.4)	28(100)
製造業		48(77.4)	14(22.6)	62(100)
計		67(60.4)	44(39.6)	111(100)

注：1.企業向け、消費者向けの双方を扱っている企業（卸売業と製造業に各1）は、企業向けに含む。

2.（ ）内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合（%）である。

小売業は 100%消費者向けである。パンやケーキの製造小売、婦人服、宝飾・時計、書籍等の事業が展開されている。卸売業については輸出入貿易に従事している企業が多いが、業務提携を伴う場合も多い。B to C 商品（消費財）の取扱いが 2/3 を超えており、内容は食材、アパレル関係などである。サービス業は企業向けが 5 割を超えている。その内容は業務用情報サービスやソフト開発である（8 社）。その他の B to B サービス事業は、人材派遣、コンサルタント・ビジネス支援等となっている。また消費者向けサービス業は、飲食関係が最も多く 10 社あり、他はエステサロン、ネイルサロンやアニメ制作である。

2 海外進出の動機と進出形態

(1)海外進出の動機

次に海外進出の動機について分析を進める。下表は海外進出の動機を5つの選択肢から選択するものとし、業種別に整理したものである。事例の中には動機について明確に把握していないものもあったが、その場合には進出（予定）企業の戦略や課題などから合理的と思われる推測を行った。

図表 3-5 海外進出の動機

業種	止むを得ざる進出			積極的進出			計
	取引先の 海外進出	国内市場 縮小	コスト低 減	市場拡大 市場開拓	新事業立 上げ	現地から の要請	
卸売業	0(0)	2(15.4)	5(38.4)	4(30.8)	2(15.4)	0(0)	13(100)
	7(53.8)			6(46.2)			
小売業	0(0)	2(25.0)	0(0)	3(37.5)	1(12.5)	2(25.0)	8(100)
	2(25.0)			6(75.0)			
サービス業	2(7.1)	3(10.7)	1(3.6)	17(60.7)	4(14.3)	1(3.6)	28(100)
	6(21.4)			22(78.6)			
非製造業	2(4.1)	7(14.3)	6(12.2)	24(49.0)	7(14.3)	3(6.1)	49(100)
	15(30.6)			34(69.4)			
製造業	14(23.0)	12(19.7)	16(26.2)	13(21.3)	4(6.6)	2(3.3)	61(100)
	42(68.9)			19(31.1)			
計	16(14.5)	19(17.3)	22(20)	37(33.6)	11(10)	5(4.5)	110(100)
	57(51.8)			53(48.2)			

注：1.製造業で1社動機が不明のものがあり、表から除外している。

2.（ ）内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合（％）である。

海外進出の動機のうち①取引先の海外進出、②国内市場の縮小、③コスト低減は、取引先の消失または需要の減退、コスト競争力の低下などに対応するための海外進出であり、いわば生き残るための「止むを得ざる海外進出」といえる。他方④市場開拓、⑤新事業立上げ、⑥現地からの要請は、新たなビジネスチャンスを求めて成長・発展するための「積極的海外進出」ということができるであろう。

製造業と非製造業を比較すると、製造業は「止むを得ざる海外進出」が68.9%と7割近くに達しているのに対し、非製造業では「積極的海外進出」が69.4%と7割近くを占める。中小製造業が親企業の生産部門の海外移転や開発途上国製品による国内市場の喪失等に対応するため、生き残りをかけて海外進出しつつあるのに対し、非製造業、とくに小売業とサービス業は、世界的なサービス経済化の波に乗り、サービス需要の伸びが著しい中国や東アジア、東南アジアへ進出しようとしているのである。卸売業については、「止むを得ざる」ものと「積極的」なものが拮抗している。輸出入がらみの事業展開が多いが、輸入は

国内のコストアップへの対応等「止むを得ざる」ものが多く、輸出は市場開拓等「積極的」なものが多い。国内でも「モノからサービスへ」という流れが生じているが、国内市場の成熟化や少子高齢化の深化に伴う需要の停滞は、製造業、非製造業双方に影響を及ぼしているものと考えられる。

(2)海外進出の形態

海外進出の形態としては、大別して3つの方向がある。第1は「拠点設置」である。対外直接投資により進出予定国に現地法人を設立し、その傘下に工場等の製造拠点を設置したり、店舗等の販売拠点や物流センターを設置するもので、前述の「サービス貿易」の第3モード（業務上の拠点）にあたる。現地に恒常的な組織ができることにより、生産や販売を長期的な視野の下に、効率的に行うことができる。またスタッフが現地市場に近いところにいることにより、市場や競合の動向、現地政府の政策・制度の改変、原材料の需給や雇用・労働環境の変化等に関して最新の情報を得ることができる。現地の取引先や顧客との間で人的ネットワークを形成することも可能であろう。他方、投資のために相当の資金を用意する必要があり、さらに事業が軌道に乗るまでの間資金供給を続けなければならない。人件費や施設費などの固定費負担がかかってくるからである。さらに現地の政治・経済に混乱が生じた場合には、セキュリティ上の懸念が生ずるなどの問題も発生する。撤退が必要となったときにも投資先国によっては多大の時間と追加資金の投入が必要となる場合があるので、投資時に慎重な判断が必要である。

第2の形態は、「業務提携」である。一般的には取引当事者間で契約を結び、サービスの提供とこれに対する対価の支払いが行われる。当事者の一方からのみサービスが提供される片務的なものと双方がサービスを提供しあう双務的なものがある。提供されるサービスの内容は多様であり、提供期間、提供場所、提供の条件など無数のバリエーションがある。現地企業に製造や販売を委託する製造委託や販売委託はしばしば利用される。委託者側は新たに固定的な投資をすることなく、現地で自社ブランド製品を生産したり、現地の販売ネットワークを利用することができる。受託者側にとっては自らの生産設備や営業網の稼働率を高め、委託料を得ることができる。技術供与もよく行われる業務提携のパターンである。ライセンスは一定の条件の下で特許等のライセンスを与えライセンス・フィーを得る一方、ライセンスは長期にわたる先行研究開発を行うことなく必要な技術を手に入れることができる。ノウハウを与えロイヤリティを得る場合や品質管理技術を指導し、開発輸入を行う場合なども同様である。国境をまたいでサービスと対価の授受が行われる場合には、「サービス貿易」の第1モード（越境取引）に該当し、また業務提携の一環として個人が出張して指導する場合などには第4モード（自然人の移動）に該当する場合もあろう。

第3の形態は、「輸出入」である。中小企業の国際化は自社製品の輸出や自社で用いる原材料の輸入から始まることが多い。輸出は「間接輸出」、「提携輸出」、「直接輸出」に分けることができる。間接輸出は下請中小企業者が製造した部品が機械に組み込まれて輸出されるような場合である。取引は親企業等との国内取引であり、一般的には部品製造者は

輸入者に対して責任を負わない。「提携輸出」²²は外国貿易商（バイヤー）等と国内で輸出契約を結び輸出するもので、多くの場合輸出後の販売についてリスクを負わない反面他社への販売の制限（sole agent 契約等）等が課され、買い叩かれる恐れがある。自らの名前で現地販社や現地輸入者に商品を輸出する「直接輸出」に比べ制約の多い輸出行為といえる。商品の輸出は基本的には「商品貿易」のカテゴリーに入るが、これに随伴する保険やフォワーディング業務などは「サービス貿易」の「越境取引」に該当する場合もあろう。

分析対象企業の海外進出形態について、以上の3分類により分析対象企業を整理したものが図表 3-6 である。製造業と非製造業を比較すると、非製造業で「輸出入」形態の企業が少ないのが目を引く。これには2つの要因があると考えられる。第1は上記の表の注に記してあるとおり、進出形態が重複した場合に拠点設置や業務提携として計上してあることである。卸売業は全対象企業が輸出または輸入を行っており、これを「輸出入」として計上した場合には非製造業の進出形態に占める「輸出入」のウェイトは32.7%となり、製造業を上回る。もう1点は小売業、サービス業の多くは商品またはサービスの提供と対価の支払いが同時に同一の場所で行われ、国境をまたぐ取引は少ないので、「輸出入」として計上されないのである。今後海外へのネット販売や国境を超える情報提供など「サービス貿易」が発展してくれば非製造業における「貿易」も拡大してくるであろう。これとは対称的に非製造業の拠点設置は、高い比率を示している。特に小売業においては件数も少ないが87.5%という高率である。店舗展開の必要性が直接投資へと向かわせたのであろう。

図表 3-6 海外進出形態

進出形態 業種	拠点設置 (現法設立、工場・ 店舗設置等)	業務提携 (製造・販売委託、 技術提携、研修等)	輸出入 (商品・サービス の輸出、輸入)	計
卸売業	6(46.2)	5(38.4)	2(15.4)	13(100)
小売業	7(87.5)	0(0.0)	1(12.5)	8(100)
サービス業	21(75.0)	5(17.9)	2(7.1)	28(100)
非製造業	34(69.4)	10(20.4)	5(10.2)	49(100)
製造業	32(52.5)	10(16.4)	19(31.1)	61(100)
計	66(60.0)	20(18.2)	24(21.8)	110(100)

注：1.拠点設置と業務提携、輸出入が複合した場合は、拠点設置として計上し、業務提携と輸出入が複合した場合は、業務提携として計上した。

2.製造業で1社事業形態が不明のものがあり、表から除外している。

3. () 内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合 (%) である。

出所：事例により筆者作成

²² 筆者の造語である。直接輸出と間接輸出の中間に位置づけられる輸出形態で、一定の業務提携が付加された輸出である。

3 まとめ

- 1.本章では、中小サービス業の海外展開事業の円滑な実施を図るため、事業を阻害する課題を分析し、把握する。分析対象は、近年インタビュー調査により取りまとめられた111の事例である。事例は対象とした6つの調査にかかる全事例を取上げた。
- 2.事例の業種別構成は、卸売業13(11.7%)、小売業8(7.2%)、サービス業28(25.2%)、製造業62(55.9%)である。本報告書では卸売業、小売業、サービス業を「非製造業」または「サービス産業」と呼ぶ。
- 3.進出先国は、①中国(中国を主要進出先とする複数国への進出を含む。以下同じ。)、②香港・台湾・韓国、③東南アジア等、④欧米の4グループに分けて分析したところ、非製造業、製造業ともに中国が最も多かった。また非製造業は香港・台湾・韓国が多かったのに対し製造業では欧米が多かった。文化的な素地を重視するサービス産業系とサプライチェーンを重視する製造業という仮説があり得るのかもしれない。
- 4.提供する商品またはサービスが企業向け(BtoB)か消費者向け(BtoC)かという点については、非製造業では61%が消費者向けであるのに対し、製造業では77%が企業向けであった。サービス産業系とものづくり系とでは顧客想定が異なる。
- 5.「海外進出の動機」について、取引先の海外進出や国内市場縮小等による「止むを得ざる進出」と市場拡大や新事業立上げ等のための「積極的進出」に分けたところ、非製造業では前者と後者が3:7であったのに対し、製造業では逆に7:3となった。
- 6.「海外進出形態」を「対外直接投資(業務拠点)」、「業務提携(製造・販売委託等)」、「貿易(輸出入)」に区分したところ、非製造業では7:2:1となったのに対し、製造業では5:2:3であった。卸売業では多数の企業が輸出入に携わっているが表の整理の仕方によって少なく計上されている。他方小売業では7/8が、サービス業では21/28が拠点設置による海外進出であった。