

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

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

要約

本調査研究報告書は、近年における中小企業の海外展開の実態を分析し、その動向を把握するとともに、新たに生じつつある課題とその対応の方向を明らかにしようとするものである。

中小企業の海外展開は、貿易（輸出、輸入）、対外直接投資（現地法人設立、製造・販売拠点の設置等）、業務提携（技術提携、製造・販売委託等）など様々な態様をとるが、情報の取得可能性などを考慮し、本報告書では中小企業者が輸出取引の当事者となる直接輸出および現地法人の設立や製販拠点の設置などを伴う海外への直接投資に絞って取り上げることにした。実態分析は、海外展開の推移等に係るマクロ的な分析と個別中小企業の取り組みに関するミクロ的な分析を行った。前者は中小企業白書その他の文献によるデータによりトレンド分析を行い、後者については海外展開に取り組んでいる16社の中小企業に対するインタビュー調査を行った。マクロ分析により、近年輸出や直接投資に取り組む中小企業数が増加しており、総輸出額に占める中小企業輸出の比率の増大や海外子会社保有率の増加をもたらしていることが明らかとなった。他方海外展開を行う動機としては自社製品に自信をもち海外市場を成長のきっかけとしようとする中小企業がある反面、取引先の海外移転やコスト削減要請により国際化せざるを得ない中小企業が多いこと、取引先からの要請によらず自社の判断により海外進出を行う中小企業が増加していることが分かった。

インタビュー調査の対象は、海外展開を真剣に検討している中小企業であるが、その多くはこれまで輸出や海外投資の経験の少ない企業であった。そして輸出を指向する企業では多品種少量生産型製品の輸出への取り組みが多く、その発展を図るためには従来の代理店やバイヤー依存の輸出ルートでは問題があること、投資指向企業については経験や経営資源に余裕の無いことが種々の問題を発生させていることなどが明らかとなった。

以上の実態分析から「中小企業の国際展開は輸出、直接投資両面において近年急速に拡大しつつあるが、輸出面では「多品種少量生産型輸出の増大」、直接投資面では「海外投資の大衆化」といった質の変化を伴っている。このような変化は、小ロット商品のグローバル輸出のための適切な輸出チャネルの必要性や、海外事業経験が少なく経営資源に余裕のない中小企業の海外進出による事前準備や現地への対応力の不足などの課題を発生させている。このような新たな課題の発生は、新たな政策需要を発生させ、一定の政策的支援措置の実施を要請している。」との仮説を導き出した。

この仮説に対応するものとして、最後に「グローバル市場に対する多品種少量生産型輸出を円滑化するため、中小製造輸出企業と海外輸入企業・顧客の仲介を行う「多機能サービス提供事業者（国際貿易コンバータ）」の育成を図ること、海外投資の大衆化に対応するため、①見通し情報の提供、②ヒューマン・コンタクトの場の設定、③現地におけるコーディネーターの確保等を行うことが必要であり、適切な政策的支援措置を検討すべきである。」との提言を行った。

目次

調査概要	1
第1章 調査研究の枠組み	3
1 調査研究の背景と目的	3
2 調査研究の対象—「国際展開」の概念—	3
3 調査研究の方法	5
第2章 中小企業の国際展開の実態	7
1 中小企業の貿易及び投資の推移	7
2 国際展開の動機と課題	12
第3章 事例調査にみる最近の動向と課題	17
1 国際展開の概要	17
2 国際展開の取組みの実態	19
(1)海外事業の経験と動機	19
(2)自社の強みと海外戦略	21
(3)海外事業展開上の課題	22
第4章 新たな課題の発生と対応の方向	25
1 海外展開における新たな動き	25
2 新たな課題の発生	26
(1)輸出企業に関する課題	26
(2)海外投資企業に関する課題	27
3 対応の方向	28
(1)「多品種少量生産型輸出」への対応	28
(2)「海外投資の大衆化」への対応	29
企業事例 1～14	35～48
資料1 平成24年度調査「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」の主要インタビュー項目	49
資料2 参考図書、参考資料	50

調査概要

1. 調査の背景と目的

急速な円高と国際化の進展は、地域の中小企業の今後の経営方針に多大な影響を与えている。事業環境が大きく変化する中で、海外への進出や海外との取引は地域の中小企業にとって重要な選択肢の一つとなっており、海外事業により新たな市場や経営資源、競争力を獲得しようとする中小企業が増加しつつある。しかし多くの中小企業にとっては、これらの事業は経験のない分野であり、どのように対応すべきか悩んでいる。

本調査研究は、中小企業の国際化の傾向を分析するとともに海外事業に関心を有する中小企業の事例調査を行うことにより、近年における中小企業の海外事業の動向と新たな課題を探り、中小企業の国際展開の円滑化に資することを目的とする。

2. 調査手法

中小企業白書、通商白書および独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」と略称する。）の「中小企業海外事業活動実態調査報告書」等を基礎資料としてマクロ的な動向を分析するとともに、海外展開に関心を有する地域中小企業についてインタビュー調査を行い取組みの実態を分析した。これらの分析に基づき中小企業の国際化に関する新たな課題と対応の方向について考察した。インタビュー調査に当たっては中小企業 16 社の多大なご協力をいただいた。また当機構国際支援センターおよび東北、関東、北陸の各地方本部の支援を得た。

3. 調査体制

<担当>

中田哲雄 中小機構 経営支援情報センター リサーチャー

<ナレッジアソシエイト>

土肥一忠 時事総合研究所 客員研究員

<事務局>

国広 誠 中小機構 経営支援情報センター センター長

阪上 哲 同上 統括ディレクター

根未義将 同上 ディレクター

4. 執筆体制

第1章～第4章 中田哲雄

事例 中田哲雄、根未義将

第1章 調査研究の枠組み

1 調査研究の背景と目的

本調査研究の背景等については、「調査概要」で述べたところであるが、もう少しこれを敷衍しておこう。1960年代以降のわが国経済の開放経済体制への移行、1970年代の通貨危機、1986年のプラザ合意を契機とする急激な円高およびこの間の開発途上国の工業化の進展等を背景に、中小企業製品と開発途上国製品の内外市場における競争が激化した。この結果、輸出産地の衰退などにより中小企業の輸出は減退し、代わって海外の現地生産による安価な労働力の活用や販売拠点の設置による成長市場への参入等を目指す海外直接投資が増加していった。その後のグローバル経済の深化によりこの傾向は加速されていったが、近年新たな動きが生じてきた。一つは中小企業の直接輸出の復活であり、他の一つは海外投資のすそ野の拡大である。現時点ではこれらの動向は必ずしも明らかになっていない。その原因は貿易・投資ともに企業規模別の統計がなく、中小企業の国際展開を実証的に裏付ける分析が困難であること等による。しかし、グローバル化の進展に伴い世界規模での需給構造が大きく変化する中で、海外への進出や海外との取引は中小企業にとっての重要な経営戦略の一つとなっている。また、中小企業の国際化が経済の活性化や国内雇用の増大をもたらすものとして我が国の成長戦略上重要な位置を占めていることを考えると、近年における国際展開の実態を可能な限り把握し、その課題と対応の方向を探ることは意義あるものと考えられる。

本調査研究は、前述の通り文献調査により中小企業の国際展開のトレンドを分析するとともに、インタビュー調査によって海外事業に関心を有する中小企業の取組みの実態を明らかにする。そしてこれら実態の分析を踏まえて中小企業の国際展開に関する新たな課題と、これに対応するための支援の方向を探り、中小企業の国際展開の円滑化に資することを目的とする。

2 調査研究の対象—「国際展開」の概念—

本調査研究のテーマである、中小企業の「国際展開」とはどのような概念であろうか。「グローバル化」や「ネットワーク（経済）化」等のコンセプトとどのような関係にあるのであろうか。

まず、企業の「国際展開」とは企業が「国際化」事業を実施すること（実施のための準備等の取組みを含む）と定義しておこう。企業の国際化とは「企業の経営活動の範囲が国内から海外へ拡大することである」¹とされ、あるいは「国内経営から国際経営に至るまでのプロセスを意味している」²と説明される。より具体的には「企業が、1. 直接輸出及び2. 間接輸出、3. 直接投資、4. 業務提携を行うこと」³である。これに対して企業の「グローバル化」は「世界規模で経営活動の相互依存関係が進んでいく状態を指している」⁴も

¹ 額田春華、山本聡他(2012)『中小企業の国際化戦略』pp3-4

² 浅川和弘(2003)『グローバル経営入門』p5

³ 2011年版中小企業白書脚注13。輸入、間接投資、対日投資は「国際化」から除いている。

⁴ 前掲『グローバル経営入門』p5

のと理解され、また企業における「ネットワーク化」は、海外子会社がネットの結び目(node)として機能する状態となることと説明される⁵。

本レポートでは、「中小企業の国際化」とは「国内で事業を行っている中小企業が海外市場や外国企業に対して貿易、投資、提携関係の構築などの事業を実施していくこと」と定義する。なお、「グローバル化」について論じることは本レポートの目的ではないが、ここでは「国内、国外がシームレスに連続する一つの事業環境（ボーダーレス）のなかで、多様な経済活動が展開される経済システムへ移行すること」と理解するものとする。「国際化」が成熟し、異なった地域に存在する事業体が地球規模で相互に交流し、競争し、連携する段階ともいえるであろう。

一般に「貿易」には「直接貿易」と「間接貿易」がある。直接貿易は企業が取引当事者として自社名により商品・サービスの輸出又は輸入を行うことであり、間接貿易は製造業者が国内取引により商社に商品を販売し商社が輸出等を行う場合や、下請部品メーカーが親企業に対して部品を供給し、親企業者が完成品を輸出する場合等である⁶。間接貿易の場合には、中小企業は貿易取引の当事者にならない。なお、代理店を通じる輸出の場合は代理店は手数料収入を得て仲介するにとどまり、輸出取引の当事者とはならないのが一般的である。このような場合取引当事者は中小企業者であり、その中小企業の直接輸出となる。

海外向けの「投資」には「対外直接投資」、「対外間接投資」があり、外国企業からの「対内投資（対日直接投資・間接投資）」もある。対外直接投資は、単独で又は外国企業と合併により外国で企業を設立するための株式取得（株式所有比率 10%以上のもの）、外国に支店や営業所、工場等を設置し、又は拡張するための資金の支払、外国子会社等永続的な関係のある外国企業の株式の取得又は資金貸付（貸付期間が1年を超えるもの）等いずれも経営に影響力を及ぼすことを目的として海外への資金の支払を行うものである⁷。これに対し対外間接投資は、配当や金利、キャピタルゲイン（譲渡益）を得ることを目的とした外国企業等への資金投入であり、株式や債券の取得等の形態をとる⁸。対内直接投資は、外国投資家による日本の上場会社・店頭公開会社の株式の取得で株式保有割合が10%以上となるもの、非上場会社の株式又は持ち分の外国投資家以外の者からの取得、日本に支店、工場等の営業所を設置し、又はその種類・目的等の実質的変更などを行うことである⁹。

また「提携関係の構築」は、生産、販売等の委託、技術供与（ロイヤリティー支払）、従業員の教育研修、情報の提供・コンサルティングその他の事業支援等で、国内企業と外国企業等との契約によって実施されるのが一般的である。

⁵ 前掲『中小企業の国際化戦略』pp14-15。なお、「ネットワーク」の基本的概念は「全体を構成するいくつかの単位がネット(net)上の形で縦横無尽に結ばれて一体的に機能(work)する関係(relation)」を指すものとされる。

⁶ 中小企業白書では間接輸出を「輸出相手は分かっているものの、自国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通して行う輸出をいう。」と定義している（2009年白書、2012年白書等）。一般に部品の納入や商社・代理店経由の輸出の場合には「輸出相手は分かっていない」場合が多いので、狭く定義しているといえる。

⁷ 「外国為替及び外国貿易法（昭和24年法律第228号）」第23条第2項。IMF国際収支統計における定義においても投資先企業の普通株式又は議決権の10%以上を保有することとなる投資を「直接投資」としている。

⁸ 同上第20条

⁹ 同上第26条第2項

このレポートでは、上記の国際化の態様のうち直接輸出及び対外直接投資を調査研究対象とする。間接輸出を対象としない理由は、実態の把握が困難であり、また既に多くの中小企業によって長期にわたって実施されてきていることによる。ただし親企業の海外進出やグローバル調達進展により、近年間接輸出向けの部品・半製品や委託加工の発注が急速に減少しつつあり、下請中小企業者等に国際化をはじめとする対応を迫っていることに注意しなければならない。対外間接投資については、投資者の資産運用としてなされる場合が多いためここでは取り上げない。また対内投資及び提携関係の構築については、データを取得することが困難であることなどから本調査研究では省略する。

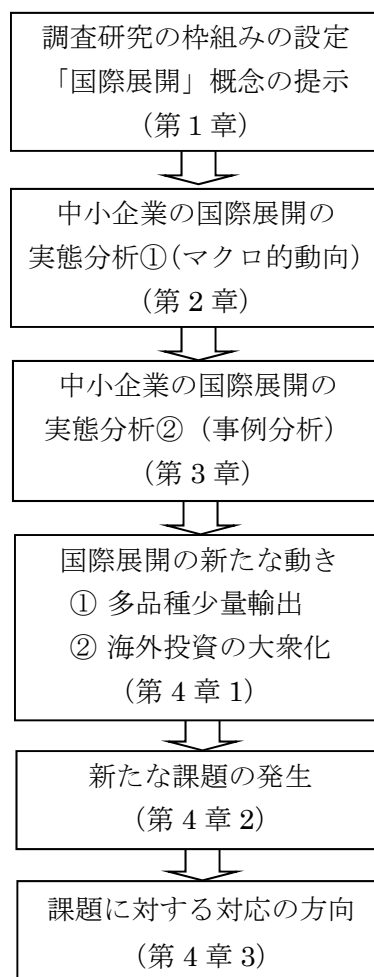
3 調査研究の方法

本調査研究の構造は、図表 1-1 の通りである。まず本章において調査研究の枠組み及び基本概念である「国際展開」の内容を明確化する。次いで中小企業の海外展開の実態について、マクロ的な推移とその背景となった事象や課題を概観し、どのような傾向が見られるか整理する。さらに海外展開を指向する中小企業に対し「インタビュー調査」を実施し、海外展開に至る動機や現時点（進出前）における課題等进行分析・整理する。従来の事例調査は既に海外事業を実施している中小企業の実態を明らかにしたものが多く、本調査はもっとも相談ニーズが多い準備段階にある企業を対象としているところに特色があるといえる。

以上の海外展開に関するマクロ的な動向と個別企業の取組み実態の分析を踏まえて、最近の中小企業の海外展開に見られる新たな動向と課題について仮説¹⁰を設定して検討する。最後に新たに生じた課題に対する対応の方向について考察する。

マクロ的動向の分析は 2012 年版中小企業白書などの限られたデータに依拠するものであり、また事例分析は 16 社のインタビュー調査による。16 社は全中小企業をバランス良く代表した「縮図」ではない。したがってこれらから推論して得られた仮説は中小企業全体の動向を正確に示しているという保証はない。むしろ一定のデータや事例に基づき、中小企業の国際展開に関する一つの視点を提供するものと言える。今後より多くの事例やデータによって検証が進められ、より多角的な視点から中小企業の国際化の実像が明らかにされることが期待されるのである。

図表 1-1 調査研究の流れ



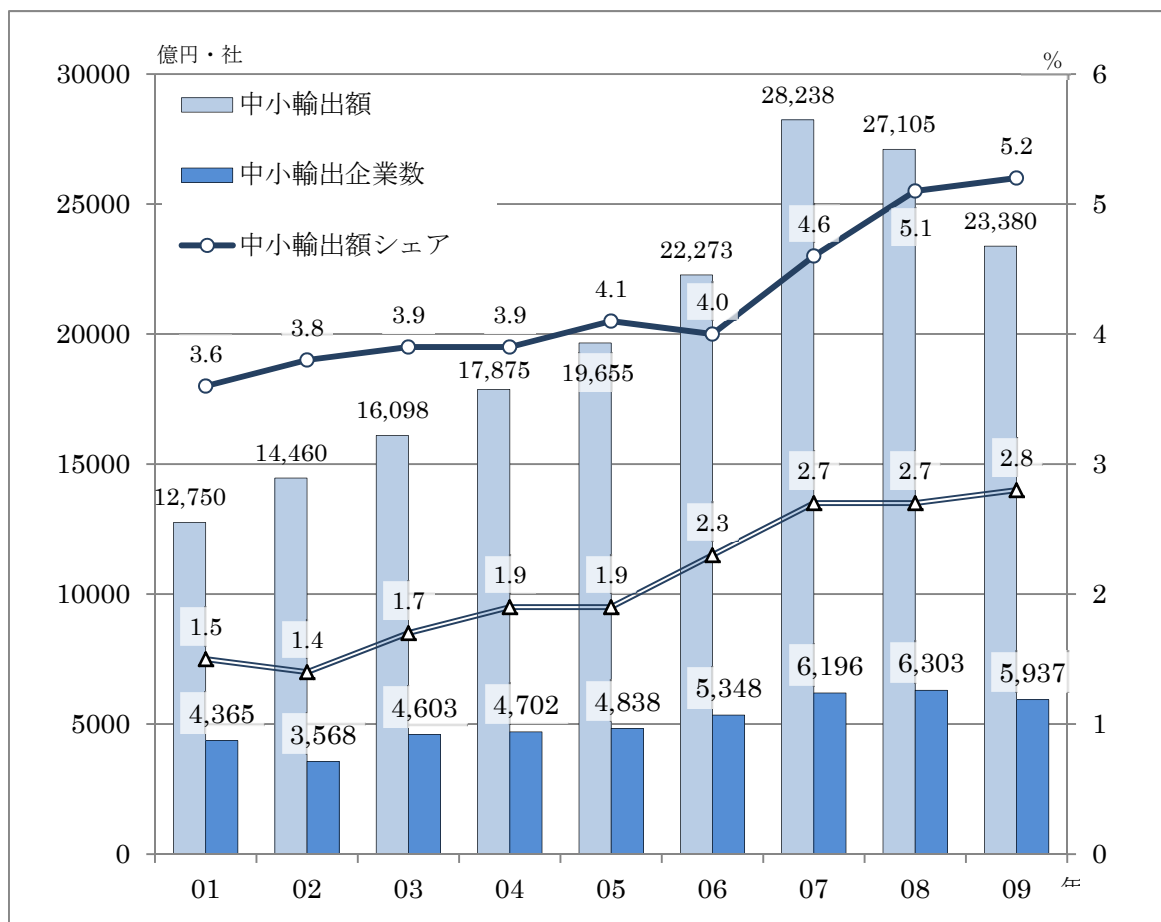
¹⁰ 仮説については第 4 章 (p26~28) に記述してある。

第2章 中小企業の国際展開の実態

1 中小企業の貿易及び投資の推移

最初に中小企業の輸出および輸入の推移を見てみよう。図表 2-1 の通り、中小製造業の輸出額は 2001 年以降順調に増加してきたが、2008 年から減少に転じている。この原因

図表 2-1 中小企業の輸出額等の推移



- 注 : 1. 「中小輸出額」は、製造業に属する企業であって従業員規模 50 人以上 300 人未満の製造業に属する企業の輸出額である。
 2. 「中小輸出企業数」は、従業員数 4 人以上 300 人以下の製造事業所で輸出を行っているものの企業数である。事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。平成 21 年工業統計表によると、従業員数 4 人以上の製造事業所を保有する中小企業数は約 21 万企業である。
 3. 「中小輸出額シェア」は、総輸出額に占める中小輸出額のウェイトである。
 4. 「中小輸出企業数シェア」は、製造業に属する中小企業全体に占める中小輸出企業のウェイトである。
 5. 「中小輸出額」および「中小輸出企業数」は左軸で、「中小輸出額シェア」および「中小輸出企業数シェア」は右軸で示す。

出所 : 1. 中小輸出額及び輸出額に占める中小輸出額シェアは 2012 年通商白書のデータにより作成。資料 : 経済産業省「企業活動基本調査」
 2. 中小輸出企業数及び輸出企業シェアは、2012 年中小企業白書のデータにより作成。資料 : 企業数は経済産業省「工業統計表」再編加工

は2008年9月15日に発生したリーマン・ショックとその後の深刻な世界同時不況の影響によるものであるが、その後の円高にも影響されたものと考えられる。輸出額に占める中小企業の輸出のウェイトは極めて小さいが、1999年の3.1%から2009年には5.2%へと上昇している。輸出額に占める中小企業のウェイトが小さいのは前述したように間接輸出の定義が狭いことも影響しているのであろう。ちなみに2000年における輸出額に占める中小企業性製品（中小企業の出荷額が70%以上を占める製品）の割合は15.1%であり¹¹、仮に共存性製品（40.8%、中小企業、大企業の出荷額がいずれも70%未満の製品）について中小企業性製品と大企業性製品の割合で分割したとすれば、中小企業性製品分は10.4%となり、中小企業性製品の輸出のウェイトは合計25.5%となる。

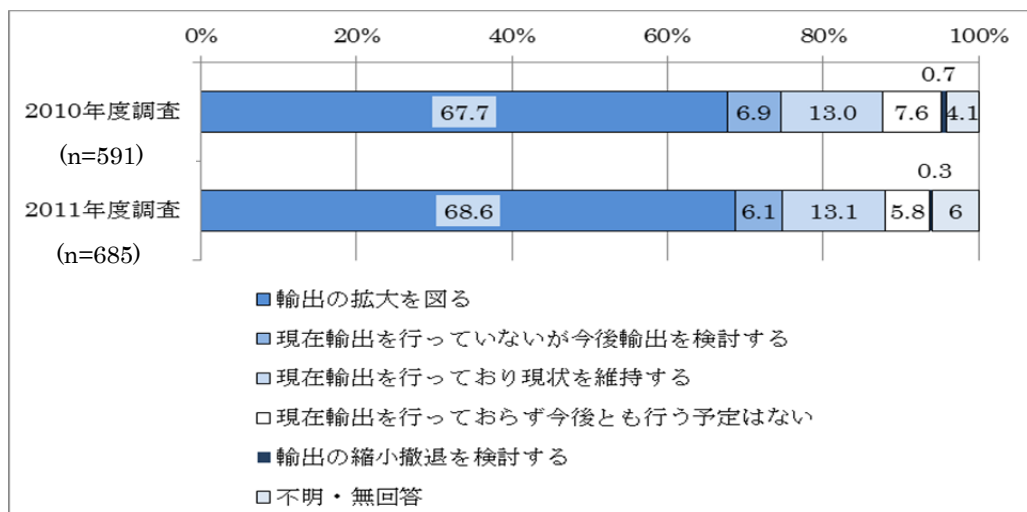
中小企業数に占める輸出企業の割合は、2009年において2.8%に過ぎない。業種別にみると加工組立型5.2%、基礎素材型2.4%に対して生活関連型は1.2%と、生活関連業種における輸出企業の割合の低さが眼につく¹²。かつて日本の貿易を支え、欧米市場を席卷した繊維・日用品等に係る中小企業性の高い業種において、輸出を行っている企業は100社当たり1~2社となっているのである。しかし注目されるのは、リーマン・ショック後も輸出総額に占める中小企業輸出額のシェアが上昇し、また製造業において輸出に取組む企業のウェイトが高まっていることである。世界的な市場の収縮と厳しい円高の下でこのような状況が生じたことは、内需の落ち込みを輸出でカバーしようとする中小企業の姿を示すものであるが、他方ではアジア諸国の工業化により追い上げられてきた中小企業がコモディティ型製品から独自製品へと転換を図り、輸出市場へ戻ってきたことを示唆するものかもしれない。現に2001年から2008年までの生活関連型業種における輸出企業数の割合の増加率は57.5%に達し、加工組立型の43.9%、基礎素材型の43.9%を上回っているのである。

図表2-2は、中小企業の輸出について今後3年程度の方針を訊いたアンケート調査の結果である。わずか1年の期間の変化であり、また調査対象にはもともと国際化指向の強い企業が多いと推測されるので、中小企業全体の動向を示すものと断定することはできないが、「輸出の拡大を図る」とする中小企業が7割近くを占め、かつ、その比率が増加傾向を示していることは、輸出が中小企業の重要な経営戦略の一つとして復活してきたことをうかがわせるものである。

¹¹ 2001年版中小企業白書。「中小企業性製品」とは日本標準産業分類細分類で中小事業所の出荷額が70%以上(平成7年基準)を占める製品であり、出荷額が中小企業、大企業ともに70%以下のものを共存業種製品という。

¹² 2011年版中小企業白書。資料：経済産業省「平成20年工業統計表」再編加工。「加工組立型」とは日本標準産業分類における、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業をいい、「基礎素材型」とは、同じく木材・木製品製造業、化学工業、パルプ・紙・紙加工品製造業、石油製品・石炭製品製造業、プラスチック製品製造業、ゴム製品製造業、窯業・土石製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業をいう。「生活関連型」とは、同じく食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、家具・装備品製造業、印刷・同関連業、なめし革・同製品・毛皮製造業、その他の製造業をいう。

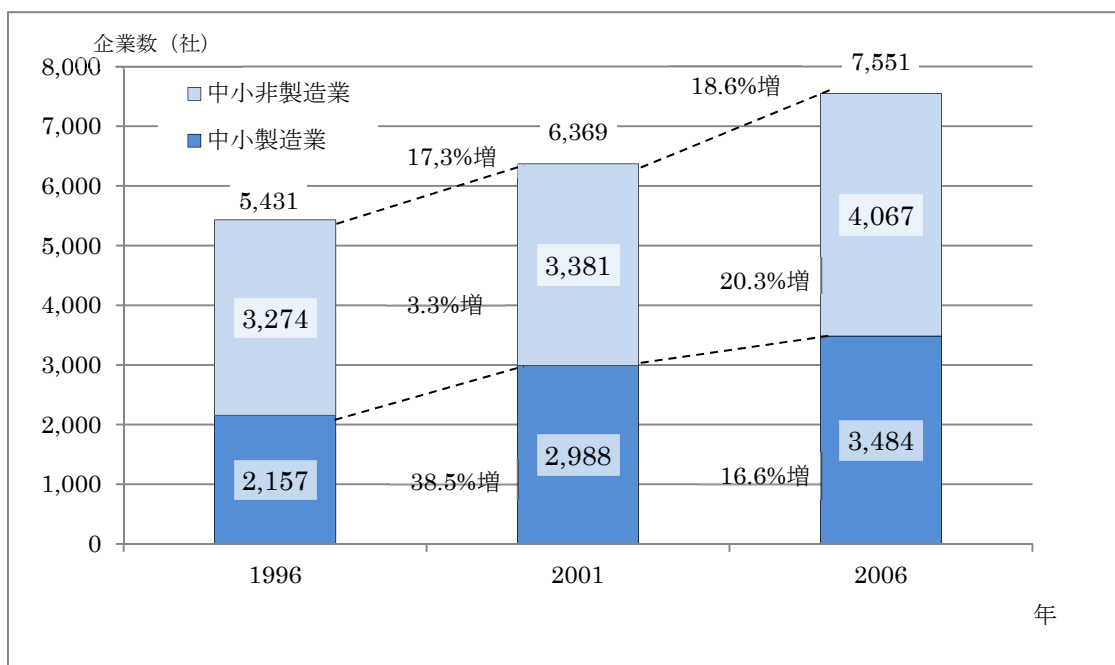
図表 2-2 中小企業の輸出についての今後 3 年程度の方針



注：調査対象は、時系列比較のためジェトロ・メンバーズ企業。サンプル数はnとして示してある。
 出所：『世界貿易投資報告 2012 年版』ジェトロ（2012 年 9 月）、資料：『平成 22～23 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』（ジェトロ）。

次に対外直接投資の動向を概観してみよう。図表 2-3 は海外展開した中小企業数の推移を示したものである。

図表 2-3 海外展開した中小企業数の推移(法人企業のみ)

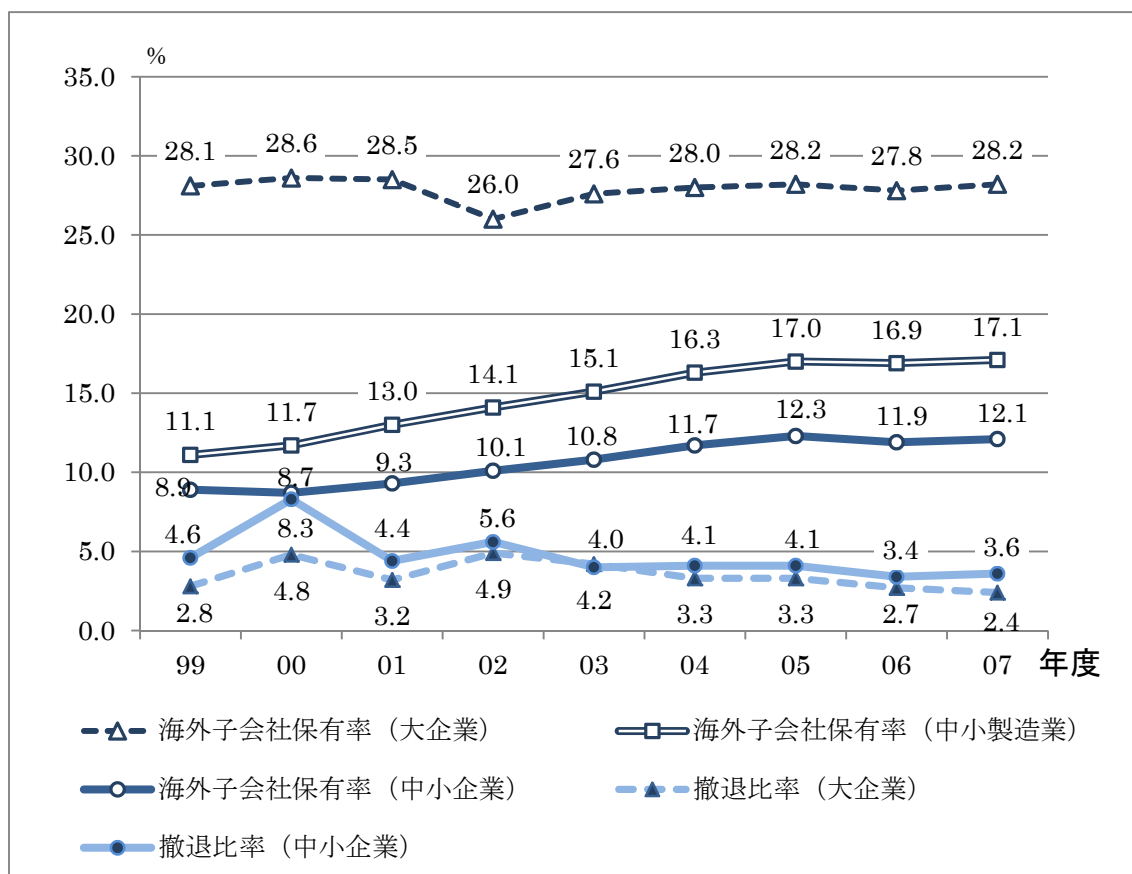


注：1. 海外に子会社または関連会社を保有している法人企業数である。
 2. 「%増」の数字は、海外展開した中小製造業・中小非製造業およびこれらの合計の 1996 年、2001 年を基準とした伸び率である。
 出所：『2008 年版中小企業白書』のデータにより作成。資料：総務省「平成 13 年事業所・企業統計調査」、
 「平成 18 年事業所・企業統計調査」および「平成 21 年経済センサス基礎調査」から作成。

中小企業の対外直接投資は、1980年代後半から増加しつつあったが、バブルの崩壊により多くの中小企業が投資余力を失い、低迷が続いた。しかし90年代後半には円高を背景に再び海外投資は増加の傾向を示した。海外子会社等を保有する中小企業数は1996年から2001年までに17.3%増加し、2001年から2006年には18.6%の増加となったのである。上図に示すように1996年~2001年の期間においては製造業の海外投資が急増し(38.5%増)、2001年~2006年の期間においては非製造業の増加(20.3%増)が製造業の増加を上回っている。

海外子会社を保有する企業の割合の推移を中小企業と大企業について比較したものが図表2-4である。

図表2-4 海外子会社を保有する企業の割合および撤退率の推移



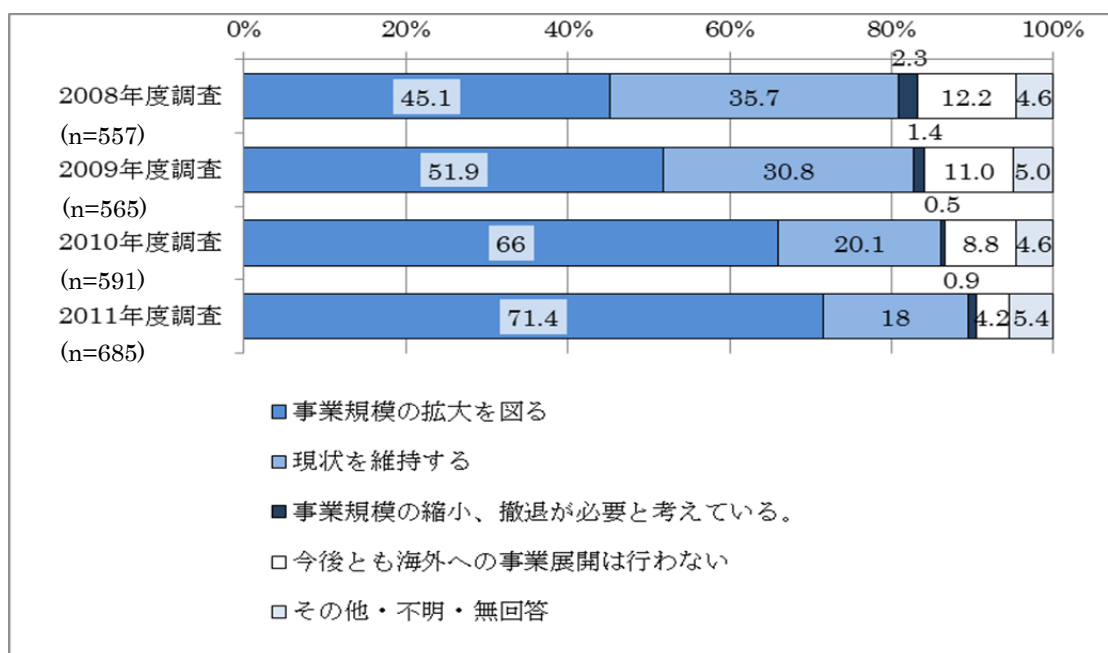
- 注 : 1. ここでいう海外子会社を保有する企業とは、年度末時点で海外に子会社又は関連会社を保有する企業をいう。
 2. 子会社とは、当該会社が50%超の議決権を有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社も含む。
 3. 撤退比率の中小企業、大企業は、本社が中小企業、大企業であるものをいう。
 4. 撤退比率=撤退法人数/(撤退法人数+年度末現地法人数)。

出所：『2010年版中小企業白書』。資料：海外子会社を保有する企業の割合については経済産業省「企業活動基本調査」再編加工、撤退比率については経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工。

大企業の海外子会社保有率は1999年の28.6%から2007年の28.2%へほぼ横ばいであったのに対し、中小企業は同じ期間に8.9%から12.1%へ約36%も上昇している。とくに中小製造業は同期間に11.1%から17.1%へと約54%も上昇した。海外子会社を保有する企業の割合は大企業が圧倒的に多いが、中小企業は早いペースで海外投資を進めてきたことが分かる。中小企業の海外展開は進んできたが、失敗するケースも少なくない。同図に中小企業と大企業の撤退比率を示してあるが、中小企業の撤退比率は大企業よりも相当に高い。中小機構の「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」¹³によれば、撤退移転案件241件の撤退・移転理由として最も多いのは「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」(31.1%)で、以下「生産品質管理の困難性」(18.3%)、「生産コストの上昇」(18.3%)、「日本本社の事業戦略変更」(17.4%)、「現地パートナーとのトラブル」(16.6%)と続く。これら事態が生じた背景には情報不足や管理運営面の問題があったものと考えられる。

図表2-5は、中小企業の海外直接投資に関する意識について調査したものである。

図表2-5 中小企業の海外進出についての今後3年程度の方針



注および出所は、図表2-2に同じ。

この図についても前述の輸出と同様に、中小企業全体の動向を正確に示しているか否かについては留保が必要であるが、年を追うに従って急速に海外の事業規模を拡大しようとするもののウェイトが増大し、海外への事業展開は行わないとするもののウェイトが減少している。長期にわたって継続した異常な円高水準が中小企業の経営マインドを大きく転換させ、海外シフトを加速させたものと見る事が出来る。

¹³ 全国の中小企業55,569社を調査対象とし、有効回収6,728社(有効回収率12.1%)、2008年11月～12月調査実施、2009年3月公表

2 国際展開の動機と課題

以上に見てきたように、輸出に取り組む中小製造企業数と輸出額は増加の傾向を示し、輸出について意欲をもった中小企業のウェイトも増大している。国際化に取り組んだ中小企業はどのような動機によって国際化を進めたのであろうか。図表 2-6 は、国際化を行うこととなったきっかけに関するアンケート調査結果である。

図表 2-6 国際化を行うことになったきっかけ

番号	国際化のきっかけ	比率%	方向性
1	自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた	38.0	国際化により事業を拡大したい。65.2%
2	取引先に勧められた	21.7	
3	取引金融機関から勧められた	0.6	
4	同業他社の成功例に触発された	4.9	
5	取引先の生産拠点が海外に移転した	23.3	国際化せざるを得ない。66.5%
6	コスト削減要請に対応するため海外生産の必要性を強く認識した	22.2	
7	国内の販売が伸び悩んだため、海外市場に打って出ようと考えた	21.0	
8	その他	15.0	

注：1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも 100 にならない。

出所：2010 年版中小企業白書のデータを再編し、作成。「方向性」欄は筆者が追加。

資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009 年 11 月、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)）

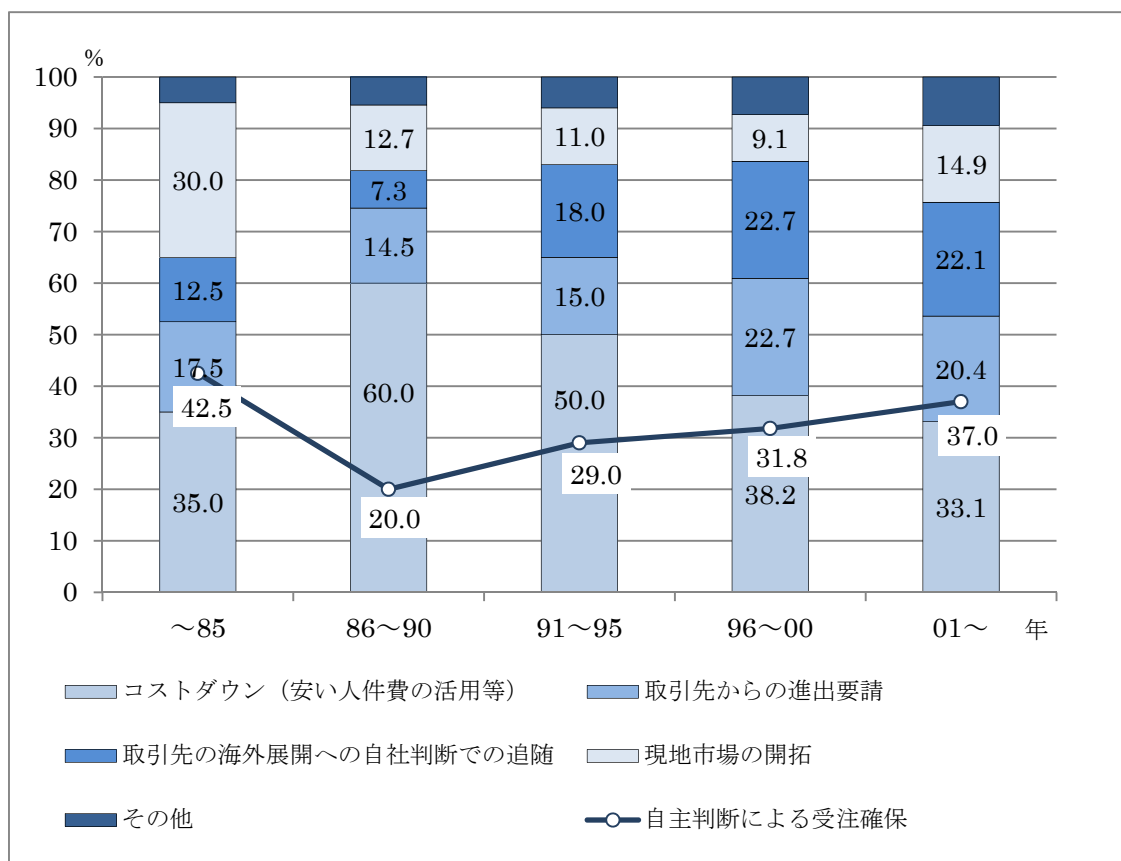
この調査における「国際化」には直接輸出も対外直接投資も業務提携等も含まれているので一概には言えないが、1 の項目は輸出企業からの回答が多く、5 および 6 の項目については投資関係企業からの回答が多かったのではないかと推測される。

上記表の番号 1~4 の回答をした企業は、比較的余裕のある企業であり、自社の自信、他者からの勧めや触発により新たな事業機会を求めて海外へ進出した企業と考えられる。これに対して 5~7 の企業は受注先の移転やコスト削減要請、国内市場の伸び悩みなど、現状のままでは事業の継続が困難になる恐れがあるため国際化したものである。いわば「止むを得ざる国際化」と言えよう。複数回答であるためこれら両方の方向性を示した中小企業もあるものと考えられるが、単純に比較すると「国際化せざるを得ない」中小企業が半数近くに達するとみることができる。

さらに直接投資について、製造拠点設置目的の変化（東アジア）を見ると、図表 2-7 に見るように、「取引先からの進出要請」によるものが依然として相当あるものの、「取引先の海外展開への自主判断での追随」がウェイトを増大させている。また 1980 年代半ばまでウェイトの高かった「現地市場の開拓」はその後ウェイトを減少させていったが、2000 年代に入って再び増加に転じている。このような傾向からは、親企業が面倒を見ない 2 次

3次以下の加工・部品納入業者が仕事を確保するために海外での生産に踏み切った姿や、国内市場での販売の停滞から海外の成長市場を目指す中小製造業の姿が浮かんでくる。

図表 2-7 製造拠点設置目的の変化

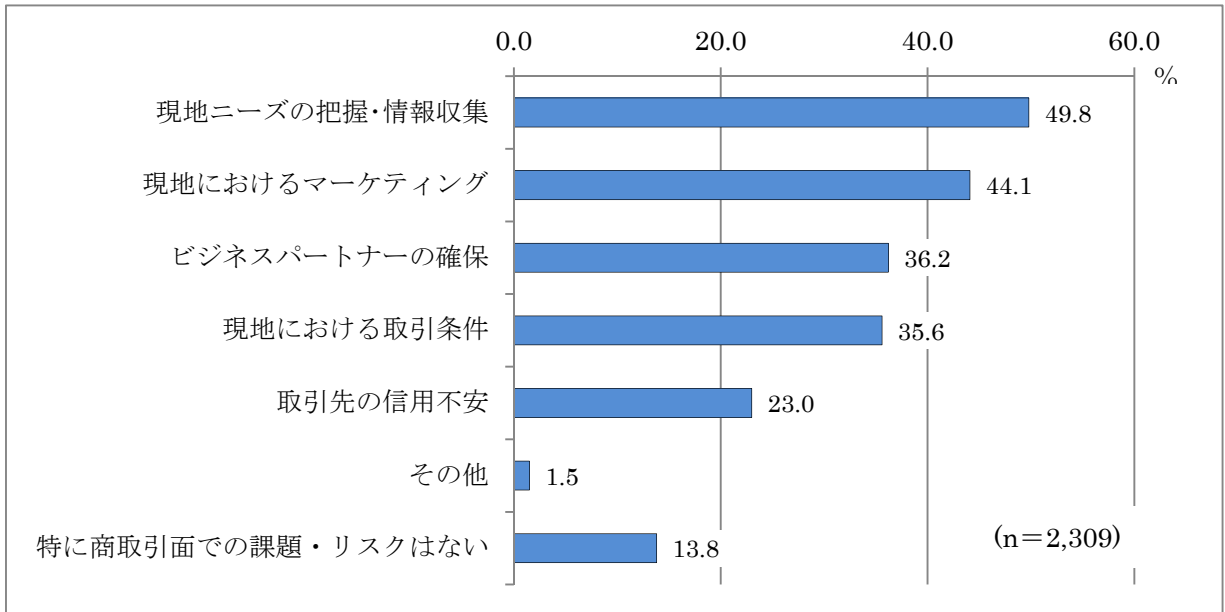


- 注 1. 「コストダウン (安い人件費の活用等)」は、現地販路開拓はせず、製品を日本へ逆輸入するものである。
2. 「現地市場の開拓」には国内で取引のなかった日系現地進出企業、欧米等第三国の現地進出企業、現地地場企業、現地消費者等を含む。
3. 「自主判断による受注確保」(折線グラフ)は、「取引先の海外展開への自社判断での追随」と「現地市場の開拓」の合計である。

出所：2006年版中小企業白書のデータを再編して作成。資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態に係るアンケート調査」(2005年11月)

次に、海外展開した企業が抱えている課題について考察してみよう。図表 2-8 は輸出企業が直面している商取引面の課題やリスクに関するアンケート調査の結果である。図から明らかなように「現地ニーズの把握・情報収集」が課題であるとするものが 49.8%に上り、また「現地におけるマーケティング」も 44.1%の者が課題として挙げている。輸出に取組む中小企業者は増大しているものの、市場情報が不足し、市場への浸透のための措置も不十分である実態を示しているのである。このような状態が生じている原因は、これらを行う人材の不足と現地調査やプロモーションに充てる資金の不足にあるものと考えられる。とくに輸出を始めた当初数年間程度は、輸出額が小さくかつ不安定な状況にあるので、これらに充てる経費は「持ち出し」となり国内事業の圧迫要因になっているのであろう。

図表 2-8 輸出企業が直面している商取引面の課題・リスク



注 : 1. 直接輸出を行う中小企業を集計している。

2. 現在最も重視している輸出先についての回答。

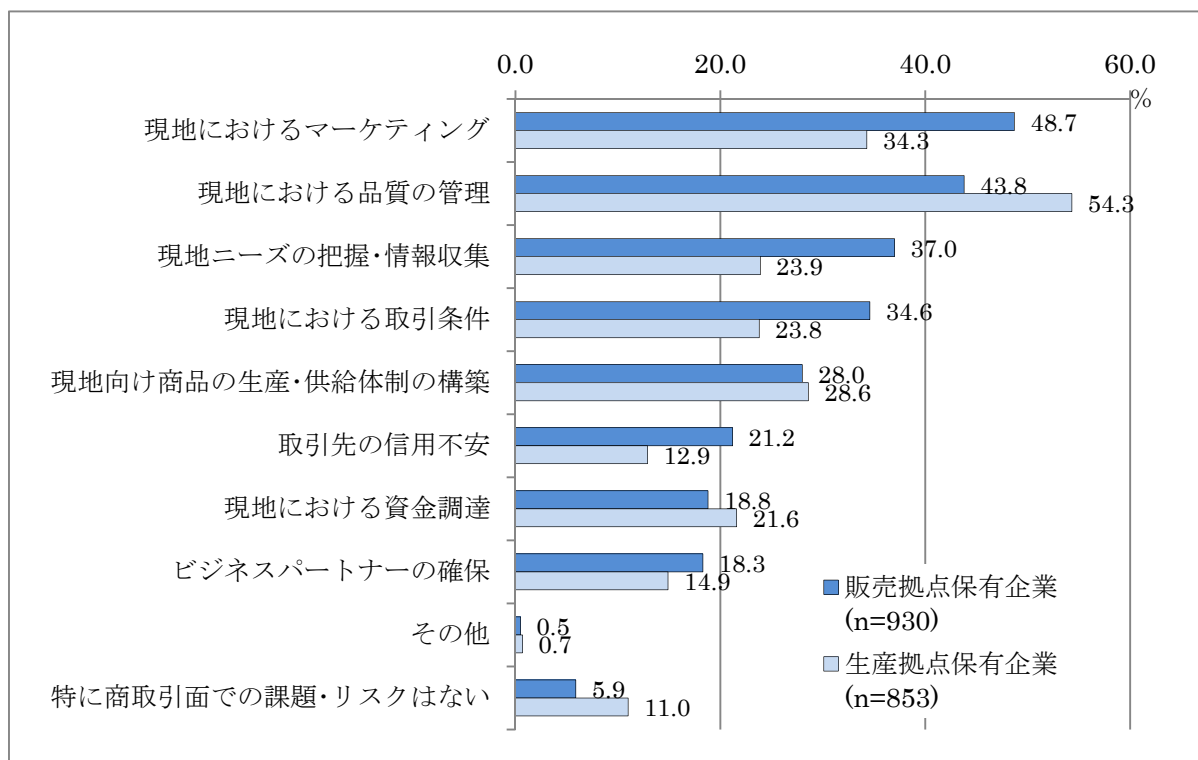
出所 : 『2012年版中小企業白書』。資料 : 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

次に大きな課題は「ビジネスパートナーの確保」である。輸出における「ビジネスパートナー」は、ターゲット市場において輸入を行う「販売店」や取引の仲介を行う「代理店」を意味するものと考えられるが、これらのパートナーは順調に実績が上がる場合には輸出中小製造事業者と win-win の関係となるものの、利益配分上利害が相反する場合が少なくない。また売上金の回収等の面で問題が生ずる場合もある。とくに輸出の立ち上がり段階においては、情報の収集や市場浸透対策の実施等のサービス事業と貿易実務の代行等を一体的に実施してくれる「信頼のおけるパートナー」の存在が必要である。

対外直接投資を行った中小企業の課題を図表 2-9 に示す。販売拠点保有企業の課題としては「現地におけるマーケティング(48.7%)」、「現地における品質の管理(43.8%)」、「現地ニーズの把握・情報収集(37.0%)」が重視され、生産拠点保有企業では「現地における品質の管理(54.3%)」、「現地におけるマーケティング(34.3%)」、「現地向け商品の生産供給体制の構築(28.6%)」が重視されている。販売拠点については市場浸透ができなければ販売実績があがらないので当然にマーケティングが重視されるのに対し、生産拠点については現地向け商品のサプライチェーンの構築が重要な課題となっている。「現地における品質の管理」は販売拠点・生産拠点ともに課題として重視しているが、とくに生産拠点保有企業では5割を超えるものが課題としている。現地生産における技術・技能移転の難しさを示しているのであろう。「現地における取引条件」は販売拠点保有企業で第4位(34.6%)、生産拠点保有企業で第5位(23.8%)である。現地企業製品に比して相対的に高い品質・機能や優れたデザインなどを有する製品であっても、それにふさわしい価格設定をすることが難しいこと、代金の支払遅延が生ずること等への懸念を示しているものと考えられる。

全体としては現地における取引条件や資金調達も重要な課題であるが、品質管理やマーケティング、情報など顧客関連の課題がより重視されているようである。

図表 2-9 現地法人が直面している商取引面の課題・リスク



注 : 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。
 2. 現在最も重視している直接投資(販売拠点設立)先、直接投資(生産拠点設立)先についての回答。
 3. 複数回答

出所 : 2012 年版中小企業白書。資料 : 中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011 年 11 月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

以上を要約すると、中小企業の直接輸出および海外直接投資は近年増加しており、国際化への意欲は強いものがある。直接輸出については安価な労働力を武器とする開発途上国製品との競争と厳しい円高の進行によって衰退した生活関連型業種の輸出が再び伸び始め、従来のコスト競争から脱した高付加価値型、多品種少量生産型輸出への転換が進みつつあることを推測させる。「国際化のきっかけ」として「自社製品に自信がある」との回答が第1位を占めていることもこれを示唆するものといえる。また海外における生産拠点の形成等については、国内市場の伸び悩みや受注元の海外進出などにより国際化せざるを得ない中小企業が相当に含まれており、しかも親企業からの要請なしに自主判断で海外展開を目指すものが少なくない。国際化に伴う課題としては輸出、投資ともに情報収集やマーケティングが重要課題となっているが、輸出については信頼できるパートナーの確保（輸出チャネルの確立）が、投資については現地における品質の確保（人材確保、技術移転）が重視されていることが分かる。

第3章 事例調査にみる最近の動向と課題

1 国際展開の概要

中小企業の国際展開への取組みの実態を明らかにするため、2012年7月から11月にかけて中小企業16社に対して「インタビュー調査」を実施した。図表3-1にその調査対象企業の概要を示す。調査結果はいずれも調査時点のものであり、その後の事業の進展等は反映していない。インタビューの対象企業は、従来中小機構と連携して各種の事業に取り組んできた優秀な企業であって、国際展開を真剣に検討している企業のうちから選定させていただいた。企業のなかには新連携事業や、地域資源活用事業、F/S（フィージビリティ・スタディ）支援事業の候補企業や対象企業が含まれている。対象企業の本社所在地は、東北、北陸及び関東内陸である。3地域を対象としたのは、大都市圏の企業と地方立地の企業との間で国際化の取組みに差があるか否かを調査するためであったが、結論としてはインタビュー項目に関する地域による対応の差は認められなかった。地域による差よりも業種や海外取引の経験、親企業との取引関係等の方が大きな影響を与えているものと推測される。なお、インタビュー対象企業の概要を巻末に事例として掲載した¹⁴。

図表3-1 インタビュー調査対象企業の概要

番号	事業対象	国際化形態	事業展開先
A	産業資材	製販拠点	アジア
B	生活用品	輸出	米国
C	生活用品	輸出	欧州
D	機械電子	製造拠点	アジア
E	生活用品	輸出	米国
F	産業資材	製販拠点	アジア
G	金属製品	製販拠点	アジア
H	生活用品	輸出	アジア
I	機械電子	製造拠点	アジア
J	機械電子	製造拠点	アジア
K	金属製品	製販拠点	アジア
L	生活用品	輸出	米国
M	金属製品	販売拠点	アジア
N	金属製品	製造拠点	アジア
O	金属製品	製販拠点	アジア
P	金属製品	製造拠点	アジア

注：「事業展開先」は、第1順位の候補地である。

出所：各社HP、インタビュー調査(2012)による。

¹⁴ 一部企業については掲載していない。

業種はいずれも製造業であり、事業対象によって機械電子製品関係 3 社、金属製品関係 6 社、産業資材関係 2 社、生活用品関係 5 社に大別することが出来る。機械電子、金属製品、産業資材は「生産財」であり生活用品関係は「消費財」と区分することも出来る。海外展開の形態としては輸出 5 社、海外投資（製販拠点等）11 社であった。

事業展開をしようとする地域は、欧米先進国が 4 社で、いずれも輸出先として想定している。他はアジア地域であり、ベトナムとインドネシアが多い。これまで輸出、投資ともに多くの中小企業が対象としてきた中国は、本件調査においては輸出関係の対象市場として 2 社が関心を示しているに過ぎない。

前述の通りこれらの対象企業は全中小企業を代表するものではない。また代表的な中小企業性業種に属するものでもなく、国際展開に取り組む典型的な事例というわけでもない。しかし、インタビューに応じて下さった全企業が極めて真剣に海外への事業展開について検討しており、今回の調査にも積極的に協力いただいた。この結果中小企業の国際化に関する有益な情報や支援策に関する示唆を多数収集することが出来た。

インタビュー調査の結果の概要は、以下の通りである。

図表 3-2 は対象事業と海外展開の形態を分析軸として調査対象企業のポジションを示したものである。生活用品の輸出と機械電子製品や金属製品、産業資材の製造・販売拠点投資に 2 極化していることが分かる。生活用品は、全ての事例においてコモディティから脱する独自製品の開発に努めており、国産原材料や長年磨いてきた技術・技能、地域への誇りとこだわりを持っている。既存の熟練従業員と施設・設備を活用し、あわせて製法の流出や模倣を防止するために国内で開発・製造を行い輸出する途を選んでいるのである。

図表 3-2 調査対象企業のポジショニング

(海外展開形態)

輸出	① ②	③ ④ ⑤	⑥	⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪
	⑫ ⑬ ⑭	⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳	㉑ ㉒	
製販拠点 (投資)	① ② ③	④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨	⑩ ⑪	
	機械電子	金属製品 (生産財)	産業資材	生活用品 (対象事業) (消費財)

注：生産材系の輸出は、2 社を除き将来の海外生産拠点からの輸出である。

出所：インタビュー調査結果により、筆者作成。

これに対し機械・金属・産業資材関係は成長する海外市場の近くに拠点を設けることが受注に有利であり、また安価な労働力の利用も可能となることから海外への直接投資による製造拠点の設置などを構想しているものと見ることが出来る。なお、生産材関連企業における輸出は、インタビュー時点で製販拠点設置後にそれを拠点として輸出しており、または今後輸出することを明示的に示した企業である。

以上のように2極化した理由の第1は、インタビュー対象の企業の選択にあると考えられる。生活用品関係でも繊維・雑貨や食品関係は多数の企業が海外へ投資して、生産拠点や営業拠点を開設している。とくに東南アジアや中国においては製造・加工技術や品質管理技術を移転し、安価な労働力と新鋭の量産設備によって日本をはじめ世界市場に輸出をしてきたのである。これらの企業が今回の調査対象になっていれば「消費財：製販拠点（製販拠点からの輸出）」というカテゴリーが示されたであろう。調査対象とならなかったのはこれらの現地生産型コモディティ輸出のための海外投資はすでに一巡しており新規に準備する企業が少なかったという事情があったのかもしれない。第2の理由は、生産財関係の直接輸出がもともと少ないことによる。図表2-1で見たように中小企業の輸出企業数のシェアは全輸出企業数の3%にも満たず、機械電子・金属製品・産業資材に限ればさらに低いレベルとなる。生産財関係の事業については図表3-2の注に記載したように直接輸出を行っているものは2社のみであり、他は間接輸出である。このため生産財系は、海外投資に偏る結果となった。

以下この2つのグループ別に各対象企業のインタビュー項目に対する対応を整理し、どのような特色があるか明らかにする。

2 国際展開の取組みの実態

インタビュー調査は、次の6項目を必要調査項目として実施した¹⁵。

①海外事業の経験の有無、②海外展開の動機、③海外進出に関する悩み・不安、④情報の確保と評価、⑤事業戦略、⑥リスク

これらのインタビュー結果について、「海外事業の経験と動機」、「自社の強みと海外戦略」、「海外事業に関する課題」の3点に分けて概要を示すこととする。

(1)海外事業の経験と動機

「海外事業の経験と動機」は図表3-3のとおりである。海外事業の経験について「輸出実績なし」は、自社名による直接輸出がない場合または散発的な輸出がある程度をいい、「輸出実績小」は一定の輸出はあるものの総売上額に占める輸出額のウェイトが10%未満とみられる場合である¹⁶。「投資実績あり」は、海外現地法人の設立、支店や製造・販売拠点の設置、経営に関与する出資などを行っている場合である。

調査対象16社中、輸出・投資ともに実績なし4社、輸出または投資の実績小7社、輸出または投資の実績あり5社となっており、輸出や海外直接投資の経験がないものまたは少ないものが68.8%に達している。輸出指向企業については、全ての企業が国内市場の伸

¹⁵ インタビュー項目については、巻末資料1参照。

¹⁶ インタビュー中に聴取したものであり、厳密性を欠く可能性がある。

び悩み・縮小に対応するため、付加価値の高い独自製品によって海外市場にチャレンジしようとしている。しかし、これらの企業はこれまでのところでは輸出額が少なく、海外の見本市や商談会への参加等によって新たな販路の開拓に取り組んでいるものの、企業収益に寄与するまでには至っていない企業が多い。

図表 3-3 海外事業の経験と動機

形態	番号	海外事業の経験	海外展開の動機
輸出	B	輸出実績小、投資実績なし	国内市場の成熟化
	C	輸出実績小、投資実績なし	国内需要の減少
	E	輸出実績小、投資実績なし	日本市場の縮小、評価してくれる市場へ
	H	輸出実績小、投資実績なし	国内市場の伸び悩み
	L	輸出実績小、投資実績なし	新しい刺激を受けて伝統産業を活性化
投資	A	輸出実績あり、投資実績なし	新市場開拓、生産コスト低減
	D	輸出、投資実績なし、輸入あり	市場開拓、安価な労働力等、国内を守る。
	F	輸出、投資実績あり	顧客の海外流出
	G	輸出実績小、投資実績なし	アジア市場の魅力、コスト安の活用
	I	輸出実績小、出資経験あり	アジア成長市場、コストダウン、国内を守るため海外へ出る。
	J	輸出、投資実績あり	受注減、国内事業維持
	K	輸出、投資実績あり	国内市場の縮小
	M	輸出、投資実績なし、輸入あり	国内市場は成長が望めない。
	N	輸出、投資実績なし	親が海外調達にシフト
	O	輸出、投資実績なし	新市場の魅力
	P	輸出、投資実績あり	国内のもの作りを守る。

出所：インタビュー結果に基づき筆者作成。

また直接投資により海外拠点の構築を指向する企業については、既に海外拠点を複数保有しているものがある一方で、海外との取引経験のない企業も多い。直接輸出を含め海外事業の経験のないまたは少ない企業は投資指向企業の半数を超える。

「海外展開の動機」については、多くの企業が国内市場の伸び悩み・縮小とアジア市場の魅力を認識しており、国内事業を守るために海外へ出るとする企業が多い。リスクの多い海外投資は、好んで行うのではなく、他に有効な選択肢がないために踏み切らざるを得ないのだと語る経営者も複数いた。インタビューの過程では、多くの企業から円高の長期化と少子高齢化・人口減少社会到来により国内市場がさらにシュリンクするのではないかという悲観的な見方が示された。

(2)自社の強みと海外戦略

次に調査対象企業の「強み」と「海外戦略」について図表 3-4 に示す。輸出指向企業では、全ての企業が多品種少量生産型である。また企業の強みとして地域密着型の技術、技能やデザインを持ち、商品に作り込んだ日本文化を輸出しようとしている。

図表 3-4 自社の強みと海外戦略

形態	番号	自社の強み	海外戦略
輸出	B	技術力、環境配慮、若手アーティストとの連携	日本人の感性にメッセージ性を加える。量の出る市場を目指す。
	C	素材の保有、ものづくりネットワーク、独自ブランド	有力展示会への出品等により反応をみながら進める。
	E	安全な素材の使用、自社工場による短納期の試作	市場のマーケティング・リサーチをしっかりやる。
	H	多品種少量生産体制、高精度・複雑な形状の処理	生産は地域にこだわる。販売は価格政策と話題性、こころが重要
	L	熟練による技術、エンドユーザー情報の確保	ものづくりに市場に合った新しい感覚を加える。
投資	A	技術の蓄積、設計から最終製品までの一貫生産、多品種対応が可能。	現地の生産習熟度をみながら市場を開拓する。
	D	高い切削加工技術。多様な受注に対応できる柔軟な生産体制	国内と海外の役割分担による受注確保、初期投資を抑える。
	F	独自技術保有、海外先行事業が軌道に乗ってきた。	現在の強みを生かして、ステップ・バイ・ステップで進める。
	G	オリジナル品の企画・デザイン力、段取り時間の短縮ノウハウ等	商品開発力や顧客ニーズへの即応力等自社の強みを生かした事業展開をする。
	I	有力ユーザーとの取引実績あり、開発力がある。	国内との関係も考えながら事業展開する。
	J	現場に根をもった最先端機器設計組立技術。現場の対応能力	海外では多様な企業と連携する。
	K	長年にわたる技術の蓄積がある。	自社の強みを生かした海外展開をする。技術水準に合った価格で販売する。
M	経験・ノウハウ等により顧客信頼度が高い、商品開発力あり。	現地情報を分析して対応する。	

	N	技術力と加工精度などにより信用力。	継続的な仕事量の確保が必要。
	O	技術力あり、短納期に対応できる。	現地の状況を見ながら、一歩ずつ進めていく。
	P	既取引先企業が進出済、多様でレベルの高い加工技術を保有	国内との適切な補完関係の構築

出所：インタビュー結果に基づき、筆者作成

輸出戦略としては、多くの企業においてイニシャルコストをかけずに市場浸透を図ることが基本戦略となっている。海外投資指向企業は、自社の強みとしてオリジナル製品の開発力、優れた加工技術、短納期に対応できる工程管理・段取り能力、多品種少量生産から大ロット製品まで対応できる柔軟な生産ラインなどを挙げている。生産能力はあるが需要がないために海外へ出るというパターンである。全ての企業が自社の技術に自信を持っているが、高い技術を活かせる需要がどのくらいあるか懸念している企業も少なくない。市場が低技術品を求めると、コスト競争に陥ってしまい、自社の強みを活かさないままに終わってしまうというおそれであり、価値実現力に係る課題である。海外事業戦略については、各社とも基本的には自社の強みを生かせる形で事業展開をしたいとしており、国内事業の延長として現地の生産・販売拠点を考えている。また海外の製造拠点と国内工場とが適切な機能分担をし、シナジー効果を発揮できるようにしなければならないと述べる企業もあった。

(3)海外事業展開上の課題

最後に各企業が海外事業展開上の問題として考えている点を「供給サイド」、「需要サイド」両面から整理し、図表 3-5 に示す。供給サイドは人材の確保や原材料の調達、加工委託の可能性など自社の供給体制またはサプライチェーンの形成に係る問題であり、需要サイドは顧客の動向、競合の状況等の問題である。またこれらのほかに「事業環境サイド」の問題として、政治・経済の安定性、金融や税制のあり方、各種規制やインセンティブ、電力・水・輸送等のインフラの状況、住宅や学校・病院などの生活環境、親日的か否か等があるが、ここでは省略する。

図表 3-5 海外事業展開上の課題

形態	番号	供給サイドの問題	需要サイドの問題
輸出	B	旅費・滞在費の負担	量が少しずつしか出ない。
	C	技術流失、模倣品、外国語のできる社員、商慣習	良い輸出チャンネルの開拓
	E	言葉の壁	売掛債権の回収、継続取引
	H	地域内連携の実現	代理店にどこまでやらせるか。

	L	新鮮な感覚のものをどのようにして取り込むか。	流通チャネルの形成、代理店はリスクもある
投資	A	現地で満足できるものを作れるか。	市場開拓が進むか、生産量が確保できるか。
	D	現地派遣人材を確保できるか。賃金、紛争、税金	
	F	労使紛争、賃上げ、人材育成	需要は問題ない。売上代金の回収
	G	任せられる人材	日系企業（ライバル）
	I	労務管理、ノウハウの流出、現地人材のレベルと育成法	需要のボリューム
	J	商慣習の違い、銀行・電気・ガス・運輸等、人材育成、技術移転の可能性	ユーザー情報
	K	良い人材の確保、質の良い部材供給などの関連企業、良いパートナー	需要の質と量 資金回収
	M	現地人材、情報の確保	意匠や機能に対する評価
	N	準備のための人練りが難しい。現地での製造体制（関連事業者、設備類の調達等）構築も問題。	日系企業の現地調達の見通し
	O	派遣者の家族の問題（生活環境・学校・病院等）、資金、技術移転	市場は確実にある。
P	人材、資金、土地取得、法制度など課題は多い。	需要のあるところへ出る。	

出所：インタビュー結果に基づき、筆者作成

上の表で見たように、輸出指向企業については「供給サイド」で、輸出のロットが小さいため海外市場へアクセスするコストがなかなか吸収できない、その点で F/S 支援のような対策は大変な難しい。模倣は多いし、原材料や技術が異なるのにホンモノと誤認させる PR が行われている、といった声があった。「需要サイド」では、良い供給チャネルが見つからないとの声が多く寄せられた。現時点ではほとんど偶然によるヒューマン・コンタクトにより販路を開拓しているに近いとのコメントがあり、特に代理店についてはどこまで使えるか、メリットもあるがリスクもある、という意見があった。ネット販売については一部やってみたが価格面などで自社の強みを活かせないで止めたというところもあり、価格体系が整合的でなくなり、二重価格となる危険もあると指摘する企業もあった。

投資指向企業の「供給サイド」の課題としては、やはり人材の確保が最大の問題である。人員に余裕のない中小企業にとっては国内から現地へ派遣する者の人練りと語学力、現地採用者の育成が最重要課題となる。現場従業員に対する技術移転がどこまでできるか、後発中小企業にとってなかなか良い従業員を雇用することは難しいのではないかとの意見も

ある。土地、電気、ガス、運輸等インフラについての懸念や、法的な規制や商慣行に関する懸念も示された。需要サイドについては、投資指向企業のほとんどが仕事はあると見ており、需要サイドについて懸念を示したところは少ない。ただし、自社の強みである品質管理力や意匠や機能に関する技術力を価格面でどこまで評価してくれるかにより、差別化できるか価格競争に巻き込まれるかが決まるので、この点に不安が残るという声もあった。これは前述の価値実現力の問題と同列の課題である。競合については、複数の企業が今後の日本からの中小企業の進出が脅威になる可能性があるとして述べていたのが印象的であった。売掛金の回収について懸念している声もあった。

なお、輸出と投資（長期業務提携を含む）ともに実績のある企業は3社あったが、これら企業と経験のない企業の間で、課題とする項目に大きな違いは無かった。その理由は、3社とも新たな地域への進出を計画しており、未知の要素は初めて海外展開する企業と大差ないからであると思われる。しかし、懸念している内容は、市場開拓の具体的方法、商慣習の違いが売上金の回収に及ぼす影響、特定の部材の現地調達可能性といった、より具体的な問題に向かっている。また、海外戦略については、ステップ・バイ・ステップで現地雇用者の習熟度を見ながら事業展開を考えていくとしている点および自社の強みを生かす補完関係を考えている点などが実績組3社に共通しており、新規投資企業よりも堅実な戦略を取ろうとしているようであった。これは現地においては当初の計画通りにはなかなか進まないことを経験から学んだことによるものであろう。

第4章 新たな課題の発生と対応の方向

1 海外展開における新たな動き

第2章で見てきたように、厳しい円高にもかかわらず、中小企業の輸出意欲が高まり、輸出額も増加している。また、中小企業の対外直接投資は近年大企業以上に活発になってきた。これらの背景には、国内市場の成熟化によって国内のみでは成長が望めない状況となってきたこと、円高の長期化によりグローバル調達が一般化し、下請加工や部品・半製品等の納入を行ってきた中小企業の受注機会が減少したこと、開発途上国製品の国内流入の増大に対抗するため、中小企業製品の差別化、独自化、高付加価値化が進んだこと、円高により為替レート上対外直接投資に有利な状況が生じたこと、等の事情があるものと考えられる。

このように増加しつつある輸出、直接投資の内容について、前章のインタビュー調査によってミクロの観点から考察すると、新たな動きが生じていることが分かる。

その第1は輸出において、かつて貿易摩擦を引き起こした繊維雑貨や自動車、家電、機械、半導体などに代わって、多品種少量生産型の差別化された商品輸出の芽が育ち始めていることである。いわばコモディティ型輸出（大量生産・大量消費指向の汎用品の輸出）から多品種少量生産型輸出（特定者向けの高付加価値・差別化商品の輸出）への転換である。インタビューをさせていただいた輸出指向企業の全てにおいてこのような多品種少量生産型輸出の動きが見られたのである¹⁷。前述のようにこれらの事例は中小企業全体を代表するものではなく、また中小製造業の縮図を示すものでもない。しかしこのような輸出への取組みは、他の中小企業においても数多く進んでいる可能性がある。むしろこのようなタイプでないコモディティ型商品の輸出は開発途上国製品との競合において競争力を失い「技術指導→現地生産→輸入→国内加工→輸出」というモデル以外は姿を消しつつあると見ることができよう。Cool Japan 型商品、創造性豊かな Craft 型商品など文化性・創造性を商品に作り込んだ多品種少量生産型の事業は、多様性と創意工夫に富む中小企業が得意とするところであり、輸出面でも今後の発展が期待される。

第2は、調査対象となった海外投資案件の相当部分がこれまで海外事業になじみの無かった中小企業によって占められているということである。前章の「進出動機」に見られたように、自社のさらなる成長を図るため積極的に海外市場にアプローチする only one 型中小企業がいる一方で、国内の需要減・受注減に対応して既存の事業・雇用を守るために海外市場や海外日系企業から受注を得なければならないという企業も少なくない。これは第2章でみた国際化を行った中小企業のうち「国際化せざるを得ない」ものが過半を占めたという調査結果と整合的である。従来国内取引しか経験していない多くの中小企業が、自社の経営資源の不足に悩みながらも海外投資を積極的に検討しはじめているのである。資金力や国際的に活動できる人材に恵まれた大企業と大企業に声をかけられた一部関連企業による海外投資、生産・販売拠点等の構築が、海外取引経験のない Tier 2、Tier 3 企業や一定の事業分野に特化した専門型企业など非エリート・非系列企業の国際化へと拡大し始めたのである。

¹⁷ 図表 3-2 の B、C、E、H、L の事例がこれに当たる。

このような状況について次のような仮説として整理することが出来る。

(仮説 1) 中小企業の国際展開は輸出、直接投資両面において近年急速に拡大した。国際展開の量的な拡大は、輸出面では「多品種少量生産型輸出の増大」、直接投資面では「海外投資の大衆化」といった質の変化を伴っている。

2 新たな課題の発生

(1) 輸出企業に関する課題

以上のような国際展開の質的な変化は、新たな課題を発生させた。第 2 章で見たように、「輸出企業が直面している商取引面の課題、リスク」(図表 2-8)は、①現地ニーズの把握・情報収集、②現地におけるマーケティング、③ビジネスパートナーの確保、④現地における取引条件、⑤取引先の信用不安、の順である。これらは既に輸出実績を積んでいる中小企業の課題であるから、そのまま本報告書の事例で取上げている準備段階の企業の課題であるということとはできないが、「多品種少量生産型輸出」の拡大は、これらの課題の中でも輸出への突破口となる適切な輸出ルートの確保(ビジネスパートナーの確保)の問題を顕在化させた。中小製造業者の多様な製品を世界に散在している需要者に結びつける適切な輸出チャネルが無いのである。インタビュー調査においては前述のように代理店やネット販売に関する問題が指摘されたが、従来の輸出チャネルには次のような問題があり、小ロット製品のグローバル市場への浸透をサポートする取引方法としては必ずしも適切とは言えないのである。

① 商社・代理店・販売店

商社・代理店の収益は一般に「取引量×口銭・歩合ーコスト」であり、一定量のロットの商品の継続的取引が前提となる。これが確保されない場合は通常は担当者をおかない。収益確保のため商社・代理店はしばしば取扱権の独占(総代理店契約)や手数料保証(取引量(売上高)が一定水準以下の場合でも一定の手数料支払い義務を課す。力関係によって輸出者が最低販売数量(金額)の保証を求める場合もある)を求めることがあり、これらは中小企業の顧客選択を制限し負担を増やす。中小企業は防衛のために契約期間を 1 年程度の短期に限定することが多いが、そうすると商社・代理店側は販路開拓のための投資を控えるので、顧客獲得が遅れるという悪循環に陥る。商社・代理店と販売店は厳密には区別せず同様の機能を持つものとされることが多いが、海外販売店は商品を買取り自らのリスクにより現地で販売する(輸入者となる)ものである¹⁸。国内で中小製造事業者から商品を買取り輸出する商社はここでいう販売店といえる。販売店も「一手販売店契約」などにより地域独占を求めることが多い。

② バイヤー

バイヤーによる買い付けも良く行われる取引方法であるが、スポット買いが多く、いつどの程度の買い付けがあるかはバイヤー次第である。通常はバイヤーには在庫機能がないので、販売実績のないものは敬遠されがちとなり、値決めもバイヤー主導であることが多い。バイヤーだけに依存していると顧客情報が十分に入らず、中小企業が得意とする顧客ニーズの作り込みやその時々の特長の反映が遅れることがある。

¹⁸ 中野宏一『海外市場開拓の実務と情報収集』(2006 年)pp46-50

③ インターネット販売

分散した小口需要への対応策としては有望であるが、ネット上で提示した価格がプライスキャップとなり、しかもその水準は常に安値商品との比較にさらされ下落傾向となる。店舗販売や代理店経由販売と併用する場合には、価格体系が乱れ、一般的には end user ベースで最安値となる価格に収束するのである。また色と形、大きさ、定量表示可能な機能以外の差別化要素（手触り、風合い、心地よさ等）は表示しにくい、模倣されやすいなどの問題がある。

④ アンテナショップ等の販売拠点の設置

販売拠点等による直販方式は、顧客の動向をリアルタイムで把握できる等のメリットがあるが、顧客が立地している地域とその周辺に限定されるため固定費をカバーするだけの収益を上げるのが難しく、販売拠点の維持が困難となる事例が多い。

(2) 海外投資企業に関する課題

「海外投資の大衆化」も新たな課題を生じさせた。「営業経験小、国際取引経験なし、外国語コミュニケーション能力不足」企業の海外進出の増加は、中小企業の海外展開に伴う種々な問題を増幅させている。第2章において示した「現地法人が直面している商取引面の課題・リスク」（図表2-7）は、生産拠点保有企業の課題等として①現地における品質の管理、②現地におけるマーケティング、③現地向け商品の生産・供給体制の構築、④現地ニーズの把握・情報提供、⑤現地における取引条件、⑥現地における資金調達、の順で課題等を示している。この調査も既に海外に生産拠点を保有する中小企業に対する調査であるから、準備中の中小企業が課題と考えていることとずれがあるのは致し方ないが、国際経験や企業体力が十分ではないが「国際化せざるを得ない」中小企業の海外投資の増加は次のような新たな課題を発生させているのである。

①準備に充てる人材や時間の不足

インタビュー調査に応じていただいた中小企業の多くは、輸出や投資の経験が少なく、現地の調査の重要性は分かっているにもかかわらずそれに充てることのできる社員が育っていない。技術や製品に精通している社員はいるが、その者を長期に海外へ派遣すると国内が回っていかない。

②情報の不足

経験がなく、親企業等の支援も期待できないため、現地の実態が把握できない、また把握するためのルートが見つからない。事業展開の手順、タイミングの設定、パートナー探し、想定される顧客や取引先との接触が進まない。事業プランを練ることが出来ない。とくに意思決定に必要な将来の見通しに関する情報が得られない。

③現地への対応力不足

現地の状況に対応するために必要な経営資源が不足している。特に現地への派遣要員、現地営業担当者の育成等の目途がたたない。また、現地での人材育成や製品販売ルートの目途がたたない。

以上の状況について、次のような仮説を示すことが出来る。

(仮説2) 中小企業の国際展開の質の変化は、新たな課題を発生させている。

「多品種少量生産型輸出」の課題は、小ロット商品をグローバル市場に散在している潜

在顧客に結びつける適切な輸出チャンネルが存在しないことである。また、「投資の大衆化」については、海外事業経験が少ないこと経営資源が十分でないことによる準備不足や現地への対応力の不足が課題となる。

3 対応の方向

以上の課題への対応は、新たに輸出や海外投資に取り組む中小企業が自己責任の下に自助努力によって行うべきものであることは言うまでもない。しかし中小企業、とくに国内取引に依存してきた企業にとって海外展開を単独で実施することは多くの困難を伴う。中小企業の海外展開が我が国経済を活性化し、新たな成長を実現するための重要な要素であることを考えると、一定の政策的支援を行い、中長期的観点から多品種少量型輸出や海外投資のすそ野の拡大を支援することは合理性があるものと考えられる。このような視点から次のような仮説が可能であろう。

(仮説 3) 新たな課題の発生は、新たな政策需要を発生させ、一定の政策的支援措置の実施を要請する。

以上の仮説 1～3 をベースにして新たな課題に対する対応の方向について考察することとする。なお、これらの仮説は中小企業の輸出と対外直接投資に係る限定されたマクロデータと、ご協力いただいた 16 社のインタビュー結果という限られた知見に基づく「推論」に過ぎない。これを一般化するためには更に慎重な検証が必要であることは言うまでもない。

(1) 「多品種少量生産型輸出」への対応

多品種少量生産型輸出は、古くから種々の輸出チャンネルを通じて行われてきたが、前述のようにそれぞれ問題があり、今後の中小企業の輸出の重要な部分を担うシステムとしては十分とは言えない。それでは、中小企業の多品種少量生産型輸出を担うにふさわしい輸出チャンネルの条件はどのようなものであろうか。多品種少量生産型輸出における供給者（製造・輸出を行う中小企業者）と需要者（特定の商品に対する選好をもつ消費者）の特性を考えると次のような条件を考えることが出来る・

- ① 中小企業者が特定の自社製品について自ら直接に各国・各地域の需要動向等を把握したり、市場開拓をすることは、資金的にまた時間的に困難である。
- ② 多品種少量生産型の商品に対する需要は、コモデティ型商品と異なり、潜在需要として存在することが多く、また散在しているので何等かの市場開拓を行わないと需要が顕在化して来ない。
- ③ 多品種少量生産型の商品は、特定の用途または特定の好みに対応して購入される場合が多く、ユーザーまたは消費者との対話、選好調査など何等かの情報交換・作る者と使う者のフィードバックが必要である。（量産もののような「見込み」生産は需要に適合しないおそれがある）
- ④ 独自技術や強いブランド力等により売り手優位の状況が形成されていない限り、1ロット当たりの手数料は多く支払えない。

これらの条件に対応できる輸出チャンネルの担い手は、次のようなものであろう。

- ① 中小企業の分身となって分散している生産者と分散している需要者とを結びつける。中

小企業の依頼に応じて市場や競合の調査、トレンド情報の提供、商品企画の助言、商品プロモーション、輸出手続きなど多機能な働きをする。

- ② 専門とする地域（市場）、商品があり、精通している。複数の中小企業と取引し、共通の情報基盤を持つ。
- ③ 基礎的な手数料は安く、成功報酬的な料金体系とする。基本的には信用リスクはとらない。

このような機能を持つ流通仲介者として、米国やイタリアの繊維・アパレル産業などにおいて活躍している「コンバーター（converter）」がある。コンバーターは繊維品の生産工程間を結び、また衣服等の縫製・加工や販売等に関与する機能を持つ生産者と消費者の間の仲介者である。中部イタリアのプラートで繊維品のコーディネートをする「インパナトーレ（impanatore）」も同様の機能を持っている。日本においては繊維品の産地等の「産元問屋」や京都の西陣などで工程間の受け渡しの調整などをする「悉皆屋（しっかいや）」があるが、産元問屋は、一部金融やリスクテイクの機能を有しているものの、一般的な卸売業に近い。また悉皆屋は工程間をつなぐ役割を果たすが需要動向を生産者につなぐ役割は果たしていない。上述のような多様で専門的なサービス提供機能を有する仲介者が必要となるのである。

多品種少量生産型輸出は、当面はメーカーが有力な展示会などに出品しその際に取り可能性のある卸・小売業者とコンタクトして引き合いを受け、ある程度売上の見通しのついたところで代理店契約により市場浸透を図るといった形をとることが現実的であると考えられるが、中長期的には上述のような新しいタイプのサービス事業である「国際貿易コンバーター」を育成していくことが必要であろう。「総合商社」が日本の輸出を支えたように、独自の事業形態を持ち中小企業とグローバルマーケットを結び付ける新しいベンチャー企業のサービス事業が育つことを期待したい。政策的には成長戦略の一環として「中小企業国際化支援 care taker」を育成する場の設定が望まれる。

(2) 「海外投資の大衆化」への対応

十分な見通しや資金をはじめとする経営資源の準備なしに海外投資を行うことはリスクを伴うので、これを推奨し、促進することは控えるべきであろう。しかし今後とも「海外投資の大衆化」が進み、海外進出のすそ野が広がっていくものとすれば、意欲のある中小企業による準備を円滑化し、国際展開事業を成功に導くことは重要である。海外事業に関する経験や海外投資に必要な経営資源が十分でない中小企業者については、一般的な海外投資円滑化措置に加え、前述の課題克服のために特に①予測情報の確保、②ヒューマン・コンタクトの場の設定、③現地におけるコーディネーターの利用の3点が重要であると考えられる。

① 「見通し情報」の確保

海外展開のためには適切な事業計画を策定する必要があるが、その前提となるのは進出候補地に関する情報である。とくに経営資源の乏しい小規模企業や営業ノウハウの十分でない下請・加工型中小企業ほどその必要性は高い。必要な情報は、①政治・外交・経済・社会情勢（カントリーリスク、経済活動に対する政策動向、対日感情、経済実態、宗教や生活の実態等）、②制度・政策（貿易・投資制度、関税、産業振興策、外資規制・優遇策、

関係法制（企業、取引、知財、雇用労働、環境、PLその他）、商慣行等）、③市場（需給状況、規模と成長性、競合の状況、独禁政策等）、④パートナー（企業状況、経営手腕、影響力、実績等）、⑤生産・販売（土地、電力・エネルギー、輸送・通信、水その他のインフラ、労働者の需給関係、人材の質、エンジニアやマネージャーの採用可能性、賃金、雇用慣行、原材料、関連企業等サプライチェーン形成の可能性、金融・財務、各種手続き、人脈等）など多岐にわたる¹⁹。これらの情報の中でも、特に準備段階において必要なのは、顧客、競合企業、必要なサプライチェーン構築に必要な関係企業、人材の確保および賃金水準、労働条件、事業活動や生活面の安全性などの「実態と見通し」に関する情報である。定量的・統計的な正確な情報はもちろん重要であるが、事業の方向性を決めるためには「動態的情報」「見通し情報」がより重要である。

見通しについては誤ることも少なくないが、ある時点において信頼できると考えられる情報源による見通し情報を複数提供し、中小企業者がこれを参考にして事業企画をすることができれば、単なるロコミや一専門家の勘による予測よりも有益である。このためにはこれらの情報を集め分析する仕組みが必要である。国際化に関する相談業務をより有効なものにするためにも、「見通し情報」をはじめ使途を明確にした情報の収集分析提供体制の整備が望まれる。

②ヒューマン・コンタクトの場の設定

海外事業の経験の少ない中小企業者の多くは、海外展開の必要性やメリットについて認識しているものの、具体的にどのような手順で進めればよいか、どのような基準で判断すればよいか等について考えるきっかけがないのが実情である。各地域において海外進出した中小企業が相当増えている状況を踏まえ、先発者の知恵を後発者が活かすことが出来れば海外展開をより円滑に進めることが出来るであろう。インタビュー調査において課題として挙げた企業の多かった「現地派遣要員の確保」や「現地雇用者の育成方法」などについても、実践によって試された知恵が役に立つであろう。先発者と後発者が共に学びながら win-win の関係を築くことのできる経験学習の場の設定が望まれる。

また現地においてもヒューマン・コンタクトは大きな効果を上げる。インタビュー調査の対象となった多くの企業が、現地において想定される取引先等との面談が重要な示唆を与えたと語っている。事前準備段階における先発者からの学習＝事業計画策定段階における専門家との相談＝現地での関係者との面談、といった一連のヒューマン・コンタクトの場が設定され、体系的な支援が行われれば、海外事業経験の少ない中小企業の海外展開の成功確率は高まるであろう。

③現地におけるコーディネーターの確保

中小企業の経営者は通常極めて多忙であり、現地に長時間駐在することが難しい。このため現地の実情に精通し、経営者に代わって現地で実務的な処理を取り仕切ることの出来る専門家に業務の一部を委託することを検討する必要がある。これらの専門家は、代理人の一種で通常「レップ (Rep. manufacturer's representative の略)」と呼ばれる。投資候補地の関係業界や各種制度に精通しており、誠実で有能なレップを活用することが出来れば成功の確率は高くなる。現地に Rep. の団体がある場合もあり、現地の日本人商工会議所

¹⁹ 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター『中小企業国際化支援マニュアル』(2006年3月) pp64,65

などで紹介してもらえる場合もある。契約は一般的に標準約款によることが多いが、特約も可能であろう。政策的には、信用における現地コーディネーター（レップ）を紹介する事業を実施したり、海外投資が初めての中小企業に対して、準備期間や事業立上期間に限定してコーディネーターに対する委託料の一部を助成するなどの方策が考えられる。

