

在米日系中小企業実態調査 報告書

2003年5月

中小企業総合事業団ニューヨーク事務所

目 次

調査の概要	1
調査結果サマリー	2
1. 回答企業の概要	
1) 業種	5
2) 所在地	7
3) 設立時期	8
4) 従業員数	10
5) 売上高	12
2. 米国法人中小企業の経営状況	
1) 設立当時の目的	14
2) 業績への評価	16
3) 2002年売上高の前年比	19
4) 2002年の営業利益	20
5) 今後の事業の拡大方向	24
3. 経営上の課題	
1) 事業遂行上の障害や不満	26
2) 経営上の課題	28
3) 親会社との関係	34
4. 日本からの公的サービスに関する要望	
1) 日本からの公的支援策への要望	38
2) 中小企業総合事業団に期待する支援プログラムおよび要望	40
付) アンケート調査票	

調査の概要

1) 調査の目的

本調査は、米国でビジネス展開している日本の中小企業の経営環境や経営状況、さらには抱えている課題などを把握することを目的として実施した。また併せて、中小企業総合事業団が行う公的な支援に対して要望する事項等についても情報を収集した。

2) 調査の対象

調査対象は、米国内で活動している日系の中小企業(在米日系中小企業)である。ここで「在米日系中小企業」とは、次のような企業を指す。

日本企業の出資により設立された現地法人であり、50%を超えるオーナーシップを所有する親会社が次のいずれかに該当する(親会社が日本の中小企業である)企業。

- a.) 製造業又はその他の業種であって、資本金が3億円以下、又は従業員が300人以下
- b.) 卸売業であって、資本金が1億円以下、又は従業員が100人以下
- c.) 小売業であって、資本金が5千万円以下、又は従業員が50人以下
- d.) サービス業であって、資本金が5千万円以下、又は従業員が100人以下

3) 調査の方法

中小企業総合事業団ニューヨーク事務所が把握している在米日系中小企業(合計533社)に対し、2003年1月~2月にかけて、調査票(別添)を郵送することによって行った。なお、一部の分析において、「南カリフォルニア日系企業調査2000」()による調査結果との比較を行っている。

4) 回収率

調査票を配布した在米日系中小企業533社のうち、111社から回答を得た。
(回収率20.8%)

「南カリフォルニア日系企業調査2000」

- ・2000年に南カリフォルニア日系企業協会(Japan Business Association of Southern California : JBA)とジェトロロサンゼルス(Japan External Trade Organization Los Angeles : JETRO LA)が共同で行った調査
- ・調査対象は南カリフォルニア地域に拠点を持つ日系企業
- ・回答数は約500社。回答企業の大半は親企業が日本の大企業である米国現地法人

調査結果サマリー

1. 調査対象企業の概要

回答のあった在米日系中小企業(米国法人中小企業)の業種別分布は、「製造業」65社(60.2%)、「卸売・貿易業」が33社(30.6%)、「小売・飲食業」4社(3.7%)、「サービス業」3社(2.8%)、「不動産業」1社(0.9%)「その他・不明」5社の合計111社である。(建設業、運輸・通信業に属する企業は該当なし。)

また、その親会社の業種は、「製造業」89社(81.7%)、「卸売・貿易業」12社(11.0%)、「小売・飲食業」3社(2.8%)、「サービス業」3社(2.8%)という分布となっている。

米国法人の所在地は、日本からのゲートウェイである「カリフォルニア州」への集中(37社、33.3%)が顕著であり、「イリノイ州」(12社、10.8%)、「インディアナ州」・「ニューヨーク州」(ともに7社、6.3%)など、合計26州に分布している。

また、親会社の所在地は、「東京」・「神奈川」・「愛知」・「大阪」などへの集中がみられ、合計24の都道府県に及んでいる。

米国法人の設立時期は、1980年代後半がもっとも多く、その次は1990年代半ばが多い。大企業の進出時期(1970~80年代)に若干遅れてピークを迎えている傾向にある。

米国法人における従業員総数のうち、「日本からの派遣社員」はわずかに0.7%にとどまっている。また、従業員数別の企業分布としては、従業員数「1-10人」規模の会社が36.1%と最も多く、次に「11-50人」規模の会社が29.6%と、両方で約3分の2を占めている。全般に、製造業の方が卸売・貿易業より従業員数は多い。

米国法人の売上高は、「1,000万ドル以上」の会社が35.5%、「100万ドル以上500万ドル未満」が28.2%となっている。「1,000万ドル以上」の企業の割合は、製造業(47%)の方が卸売・貿易業(25%)よりも多く、「50万ドル未満」の企業はすべて卸売・貿易業である。

2. 米国法人中小企業の経営状況

米国法人を設立した際の目的は、「市場拡大のため」(31.3%)、「売上拡大のため」(26.4%)、「受注の確保(主取引先からの要請等)」(16.7%)の順に多い。製造業では「市場拡大のため」、「受注の確保(主取引先からの要請等)」が、卸売・貿易業では「売上拡大のため」が際立っている。

会社設立当初の目的に照らしてこれまでの業績を評価すると、およそ76%の企業が「順調である」と回答した。製造業よりも卸売・貿易業の方が、これまでの業績は若干よい傾向にある。

今後の業績見込みは、およそ54%の企業が「改善の方向」と回答した。製造業の方が卸売・貿易業よりも比較的明るい業績見込みを持っている。

2002年売上高の前年比は、過半数（53.1%）の企業が「増加した」と答えた。製造業の方が卸売・貿易業よりも売上高を増加している企業の割合が多い。

2002年の営業利益は、過半数（54.6%）の企業が「黒字」計上をしたと回答した。製造業の方が卸売・貿易業よりも黒字計上企業の割合が多い。

また、前年との比較では、およそ46%の企業が営業利益を伸ばしたと回答した。全体的に、製造業の方が卸売・貿易業よりも利益を伸ばしているほか、卸売・貿易業では約半数（48.5%）は「横ばい」と回答している。

向こう1-2年の営業利益の見通しに関しては、過半数（51.3%）の企業が「改善」と回答している。製造業の方が、卸売・貿易業よりもより楽観的であり、卸売・貿易業の約半数（48.5%）は「横ばい」と見ている。

今後の事業の拡大方向については、過半数（58.7%）の企業が「拡大の方向」と答えた。製造業の方が卸売・貿易業よりも拡大の傾向が強く、「縮小の方向」は製造業で9.4%となっている（卸売・貿易業では0）。

3. 経営上の課題

米国でのビジネス環境として障害となっているもの・不満を感じているものは、「人材不足」（29.8%）、「雇用コスト」（26.7%）、「税制度」（9.3%）、「輸出入手続き」（7.5%）という順に多い。業種別の顕著な違いはあまりみられない。

現在の経営を取り巻く環境に関する不安材料としては、「米国の景気回復動向」（26.8%）、「価格競争の激化」（20.9%）、「同時多発テロ・戦争の影響」（11.4%）、「能力のある人材不足」（10.8%）、「雇用コスト」（10.5%）、「親会社の業績」（9.2%）といった順となっている。特に製造業では、「能力のある人材の不足」の問題がより顕著である。なお、「貿易摩擦問題」や「規制の強化」などは少数にとどまっている。

現在抱えている経営上の問題点としては、「必要な能力をもつ人材の不足」、「商品・サービスの競争不足」、「マーケティング活動に関すること」、「現地社員の人事・労務に関すること」などが目立っている。製造業では、「必要な能力を持つ人材の不足」が際立っており、卸売・貿易業では、「商品・サービスの競争不足」、「マーケティング活動に関すること」が大きなウェイトを占めている。

なお、複数回答による経営上の問題点と最も大きな問題点を比較すると、「現地社員とのコミュニケーション」や「親企業のサポート不足」などは、最重要問題ではないものの、大きな問題の一つであることがうかがえる。

設立当初当時抱えていた経営上の問題点は、「必要な能力をもつ人材の不足」、「マーケティング活動に関すること」、「現地社員の人事・労務管理に関すること」、「現地社員とのコミュニケーションに関すること」という順になっている。

「現在抱えている経営上の問題点」との比較においては、「現地社員の人事・労務管理に関すること」や「現地社員とのコミュニケーションに関すること」、「マーケティング活動に関すること」の割合が比較的高く、米国への新規投資・市場参入に際し、

言葉や文化の違う現地雇用者の扱いや、新規市場の開拓に関する問題点を多く抱えていたことがうかがえる。

親会社との関係は、およそ77%の会社が「うまく機能している」あるいは「おおむねうまく機能している」と評価している。また、「うまく機能している」理由としては、「コミュニケーションがよい」、「問題をオープンにし、風通しを良くしているため」、「トップのコミットメント」など、「うまく機能していない」理由としては、「日本マネジメントの老齢化」、「米国式ビジネスに対する認識不足」などの回答があった。

親会社への要望としては、「市場向けの商品とサービスの充実」、「人材面でのサポート」、「現地への権限委譲」が多い。また具体的要望としては、「現地の事業やビジネス慣行への理解」、「現地会社に頼らない体質づくり」、「技術の開発・向上」などがあげられた。

5 . 日本からの公的サービスに関する要望

日本からの公的支援サービスとして要望したいものとしては、「米国の規制・税制などに関する情報提供」(22.0%)、「資金面のサポート」(17.3%)、「人材育成のためのサポート」(16.8%)、「経営に関する各種のアドバイス」(15.2%)といった順で要望が多かった。

中小企業総合事業団が米国内の日系中小企業に対して提供する支援プログラムに対する期待としては、次のような要望・意見があげられた。

- ・ 経営全般や人材育成に関するセミナー開催
- ・ 特定のテーマ（法務・税務・資金調達・貿易実務・売掛金回収など）に関する講習・説明会の開催
- ・ 異業種で交流できる場の提供
- ・ ネット場で情報交換ができるリソースセンター的なもの
- ・ コンサルタントによる訪問相談
- ・ データベースの構築（日系企業概要・業界動向・技術動向など）
- ・ 派遣社員のビザ取得を容易とするような仕組み ほか

1 . 回答企業の概要

1) 業種

今回の調査に参加した在米日系中小企業（以下、「米国法人中小企業」という。）の業種分布をみると、「製造業」が65社（60.2%）、卸売・貿易業が33社（30.6%）と、両業種で圧倒的多数を占めている。以下、「小売・飲食業」4社（3.7%）、「サービス業」3社（2.8%）、「不動産業」1社（0.9%）で、建設業、運輸・通信業には該当がなかった。製造業、卸売・貿易業以外の中小企業にとっては、米国に法人を設立し、米国市場への参入をするまでにはあまり至らないということがうかがえる。〔表1〕〔図1〕

また、親会社の業種を見ると、やはり圧倒的に「製造業」が多く89社（81.7%）次いで「卸売・貿易業」12社（11.0%）「小売・飲食業」と「サービス業」がともに3社（2.8%）である。〔表2〕〔図2〕

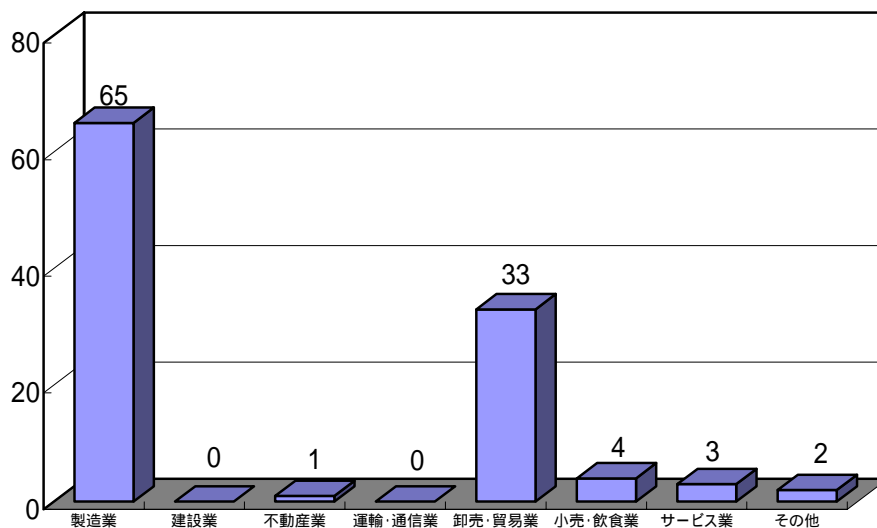
これらのことから、主として日本の製造中小企業が国際競争化の中で市場拡大への戦略を図り、自社商品の効率よい生産やマーケティングをするために、自らの製造拠点や、販売拠点を米国で立ち上げたことがうかがえる。

なお、2000年に南カリフォルニア日系企業協会（Japan Business Association of Southern California : JBA）とジェトロロサンゼルス（Japan External Trade Organization Los Angeles : JETRO LA）が共同実施した『南カリフォルニア日系企業実態調査2000』（Survey of Japanese Subsidiaries in Southern California 2000）（以下、「南カリフォルニア日系企業調査」という。）における傾向と比べると、大企業を多く含む南カリフォルニアの日系企業においてはその業種がより多様化している（ことに製造業の全体に対する割合が低い）のに対し、当調査における中小企業は製造と卸売・貿易の2つの業種に集中していることが鮮明である。

〔表1〕 米国法人中小企業の業種別分布 及び南カリフォルニア日系企業との比較

業 種	米国法人中小企業		南カリフォルニア日系企業 割合
	企業数(社)	割合	
製造業	65	60.2%	17.3%
建設業	0	0.0%	2.0%
不動産業	1	0.9%	4.1%
運輸・通信業	0	0.0%	8.3%
卸売・貿易業	33	30.6%	38.7%
小売・飲食業	4	3.7%	7.1%
サービス業	3	2.8%	17.9%
その他	2	1.9%	4.7%
無回答	3	----	----
合 計	111	100.0%	100.0%

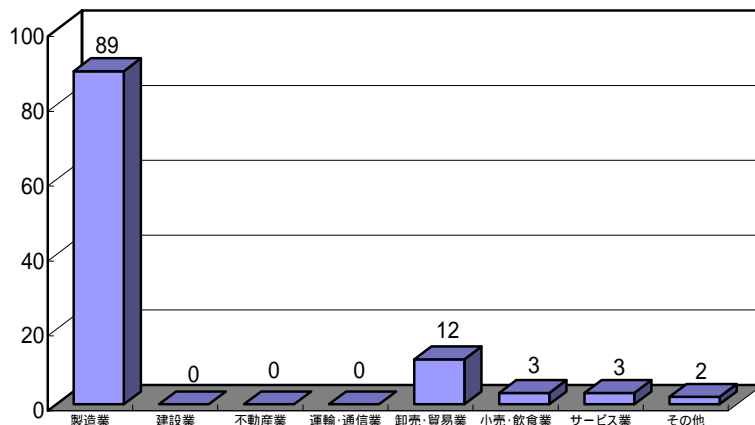
〔図1〕 米国法人中小企業の業種別分布



〔表2〕 親会社の業種別分布

業種	米国法人中小企業の親企業	
	企業数(社)	割合
製造業	89	81.7%
建設業	0	0.0%
不動産業	0	0.0%
運輸・通信業	0	0.0%
卸売・貿易業	12	11.0%
小売・飲食業	3	2.8%
サービス業	3	2.8%
その他	2	1.8%
無回答	2	---
合計	111	100.0%

〔図2〕 親会社の業種別分布



2) 所在地

米国法人中小企業の地理的分布をみると、日本からのゲートウェイであるCalifornia州に所在する企業が最も多く(37社、33.3%)、これに次いでIllinois(12社、10.8%)、Indiana(7社、6.3%)、そしてNew York(7社、6.3%)に集中ぶりがみられた。大都市を抱える州への集中が見られる一方で、その分布は合計26州と広範囲に及んでいる。〔表3〕

一方、親会社の所在地分布は、多いものから順に、東京(30社)、神奈川(13社)、愛知(10社)、大阪(9社)となっており、日本での企業の集中傾向をほぼ反映している。その他の府県にも広範囲に分布しており、地方の中小企業による米国展開ぶりもまた読み取れる。〔表4〕

〔表3〕 米国法人の州別所在地分布

(単位:社)

California	37	Ohio	3	Nevada	1
Illinois	12	Texas	3	New Mexico	1
Indiana	7	Georgia	2	South Carolina	1
New York	7	Massachusetts	2	Virginia	1
Michigan	5	Oregon	2	Connecticut	1
North Carolina	5	Pennsylvania	2	Florida	1
New Jersey	4	Washington	2	Iowa	1
Tennessee	4	West Virginia	2	Nebraska	1
Kentucky	3	Colorado	1		
				合計	111

〔表4〕 親会社の都道府県別所在地分布

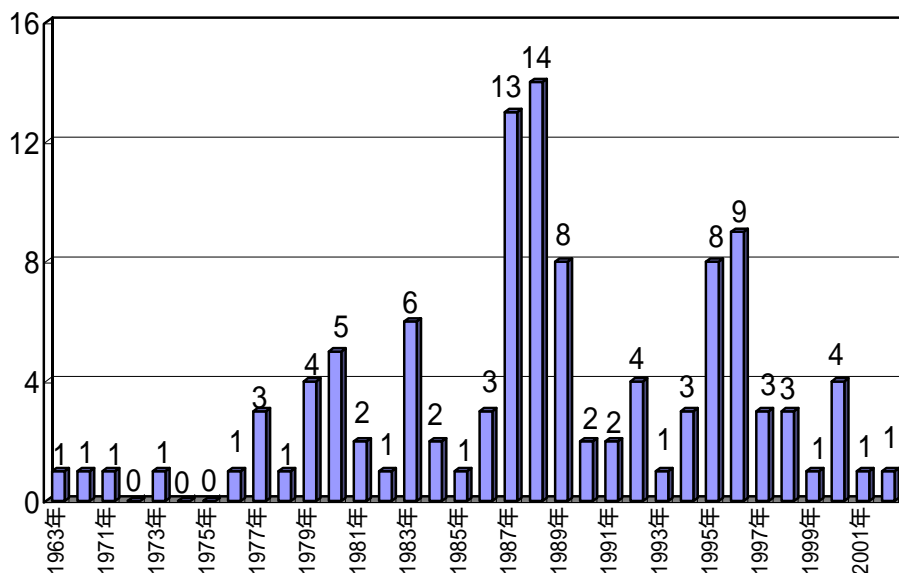
(単位:社)

東京	30	岐阜	3	富山	2
神奈川	13	京都	3	三重	2
愛知	10	長野	3	茨城	1
大阪	9	新潟	3	香川	1
静岡	5	兵庫	3	熊本	1
群馬	5	山形	3	福井	1
埼玉	4	島根	2	福岡	1
岡山	3	栃木	2	宮城	1
				合計	111

3) 設立時期

米国法人の設立時期のピークは、1987年(13社)、1988年(14社)、1989年(8社)ごろで、日本がバブル経済効果により飛躍的な経済成長をみせていた時期と一致している。これは、南力日系企業調査の調査結果とも一致しており、円高とバブル景気を背景に海外投資と市場拡大を進める企業が増えたためであるといえる。1990年代に入って日本の景気が衰えるにつれ、大企業、中小企業とも海外進出の動きは鈍くなっている。〔図3〕

〔図3〕 設立年別企業数

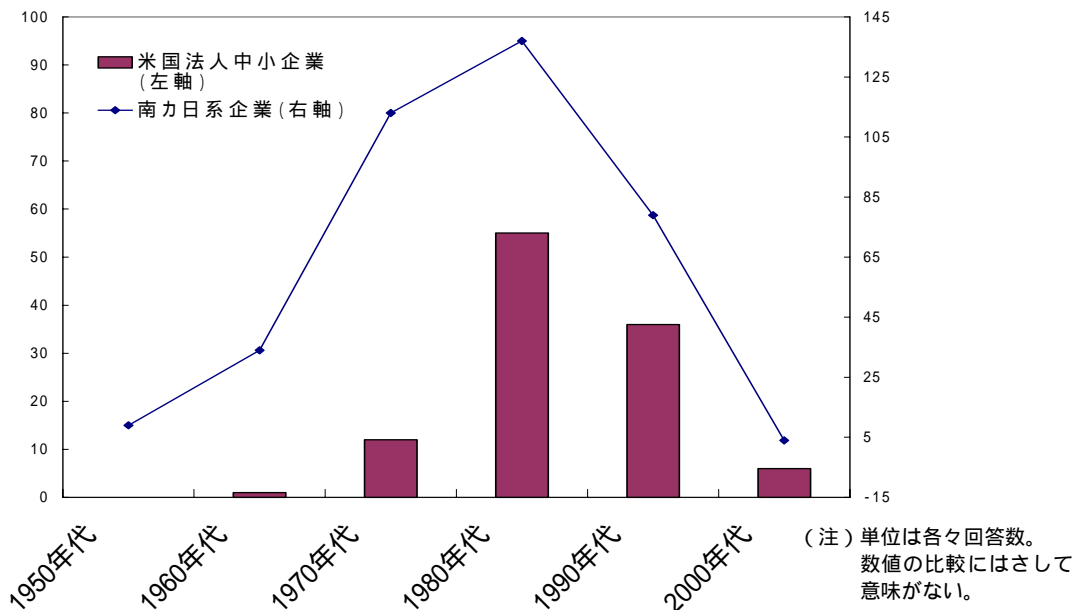


なお、大企業を含む南カ日系企業調査の回答企業に比べると、今回の調査に回答した中小企業は、海外進出の出足が全体的に遅いといえる。具体的には、南カ日系企業調査の企業が1990年代（94社）の進出よりも1970年代（135社）の進出の方がはるかに多くなっているのに比べ、1970年代に進出した中小企業は12社で、1990年代の36社を大きく下回っている。資本力の低さや国際マーケットでの経験不足などが、中小企業の米国進出にタイムラグをもたらせているとみることができる。また、製造関係の中小企業は、取引先である大企業の受注を確保するため、遅れて米国法人を設立したところも多いと思われる。
〔表5〕〔図4〕

〔表5〕 設立年代別企業数 及び南カリフォルニア日系企業との比較

	米国法人中小企業		南カ日系企業 割合
	企業数 (社)	割合	
1950年代	----	----	2.4%
1960年代	1	0.9%	9.0%
1970年代	12	10.9%	29.7%
1980年代	55	50.0%	36.1%
1990年代	36	32.7%	20.7%
2000年代	6	5.5%	1.1%
無回答	1	----	----
合計	111	100.0%	100.0%

〔図4〕 設立年代別企業数 及び南カリフォルニア日系企業との比較



4) 従業員数

今回の回答企業における総従業員数は7,043人で、その内訳は、「日本からの派遣社員」が47人、「現地採用者」が6,996人であった。日本からの派遣社員は総従業員数のわずか0.7%にすぎず、南カリフォルニア日系企業調査の回答企業の3.1%を下回っている。このことから、米国人の中小企業は、南カリフォルニアに所在する大企業よりも、現地採用の人材により依存していることがうかがえる。資本力の低さなどから来るビザ取得の問題や、日本での人材確保の難しさなどが要因として考えられる。〔表6〕〔図5〕

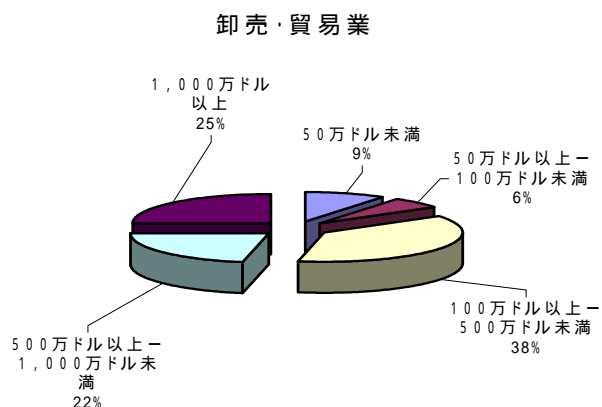
従業員規模別に見た企業の分布は、「1-10人」の従業員を抱える企業がもっと多く39社(36.1%)で、次いで「11-50人」32社(29.6%)、「51-100人」17社(15.7%)、「101-150人」10社(9.3%)、「201人以上」8社(7.4%)、そして「151-200人」2社(1.9%)となっている。〔表7〕〔図6〕

なお、製造業と卸売・貿易業の各業種別に分布をみると、製造業は、「11-50人」の従業員を抱える企業がもっと多く(32.5%)、「1-10人」の企業の割合は低くなっている(14.1%)のに対し、卸売・貿易業は、「1-10人」の企業が64.5%と大多数であり、残りの大半が「11-50人」の企業である。製造業の方が一般的に従業員数が多いことを示している。〔図7〕

〔表6〕 従業員の内訳 及び南カリフォルニア日系企業との比較

	米国法人中小企業		南カリフォルニア日系企業 割合
	従業員企業数(人)	割合	
日本からの派遣社員	47	0.7%	3.1%
現地採用社員	6,996	99.3%	72.8%
専属ディーラー・代理店	0	0.0%	24.1%
合計	7,043	100.0%	100.0%

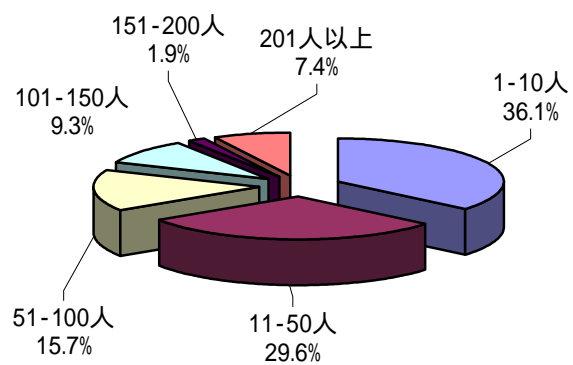
〔図5〕 従業員の内訳



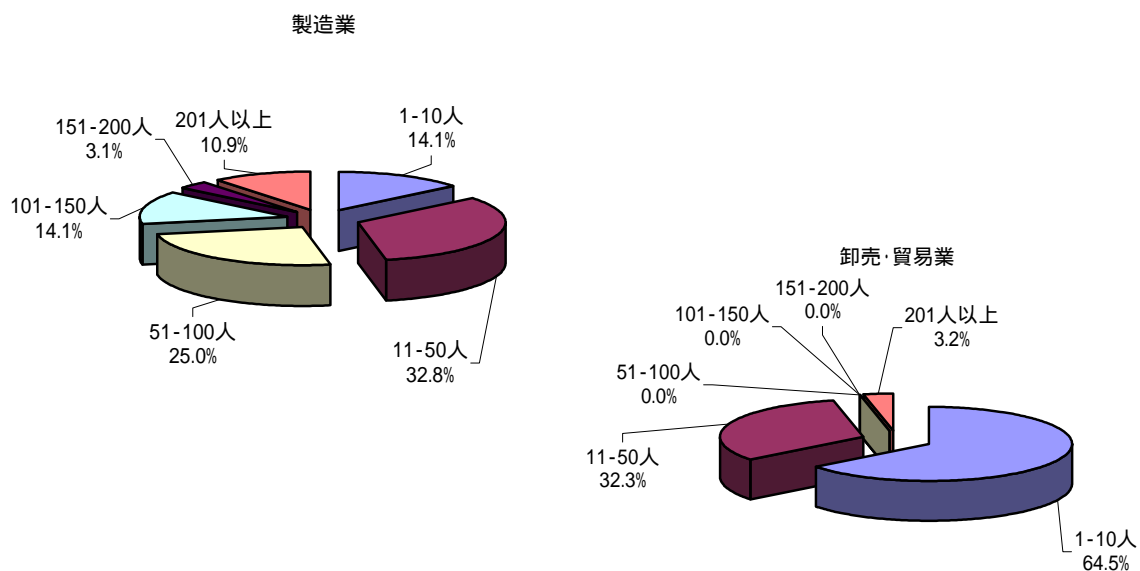
〔表7〕 従業員規模別企業分布

雇用数	会社数
1-10人	39
11-50人	32
51-100人	17
101-150人	10
151-200人	2
201人-	8
無回答	3
合計	111

〔図6〕 従業員規模別企業規分布



〔図7〕 従業員規模別企業分布(業種別)



5) 売上高

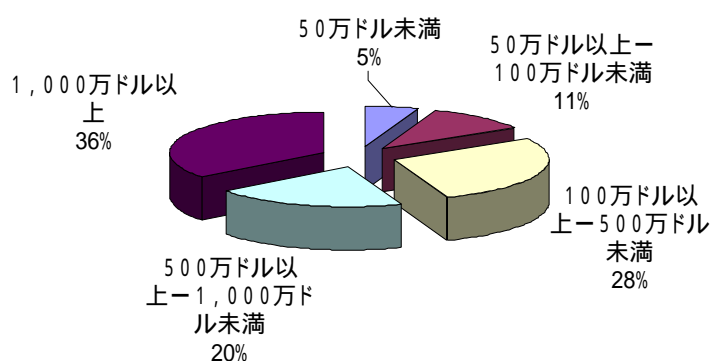
米国法人中小企業の年間売上高をみると、「1,000万ドル以上」の売上げをもつ企業がもっとも多く39社(35.5%)で、続いて「100万ドル以上500万ドル未満」31社(28.2%)、「500万ドル以上1,000万ドル未満」22社(20.0%)、「50万ドル以上100万ドル未満」12社(10.9%)、50万ドル未満6社(5.5%)となっている。〔表8〕〔図8〕

業種別に見た売上高は、製造業の方が全体的に高いといえる。「1,000万ドル以上」の売上げのある企業は、製造業で47%に対し卸売・貿易業では25%にとどまった。また、「50万ドル未満」の売上げをもつ企業は、すべて卸売・貿易業である。〔図9〕

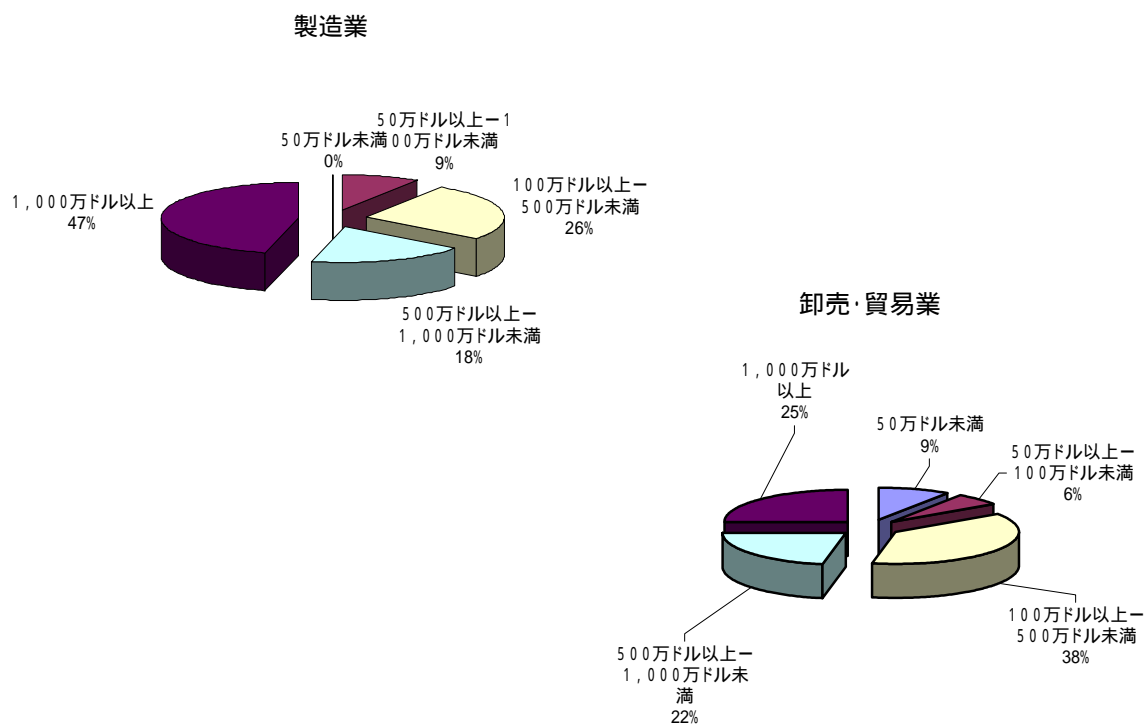
〔表8〕 年間売上高

	会社数(社)	割合
50万ドル未満	6	5.5%
50万ドル以上～100万ドル未満	12	10.9%
100万ドル以上～500万ドル未満	31	28.2%
500万ドル以上～1,000万ドル未満	22	20.0%
1,000万ドル以上	39	35.5%

〔図8〕 年間売上高



〔図9〕 年間売上高(業種別)



2 . 米国法人中小企業の経営状況

1) 設立当時の目的

米国法人中小企業の設立当時における設立目的は、「市場拡大のため」(31.3%)、「売上拡大のため」(26.4%)、「受注の確保(主取引先からの要請等)」(16.7%)、「情報収集のため」(7.7%)、「世界一の市場での競争力強化のため」(7.3%)そして、「将来への投資のため」(5.7%)などの順となっている。一方、「安価な原材料・労働力などの活用のため」(1.2%)、「費用コスト」(0.8%)は、ともに低い回答率となった。

アジアやセントラル・ラテンアメリカ諸国への資本投資と異なり、米国での法人設立目的は、安価な原材料や労働力を確保することや、費用コストを削減することよりも、世界一のマーケットでの市場拡大、売上拡大が主体であることを示している。

〔表9〕〔図10〕

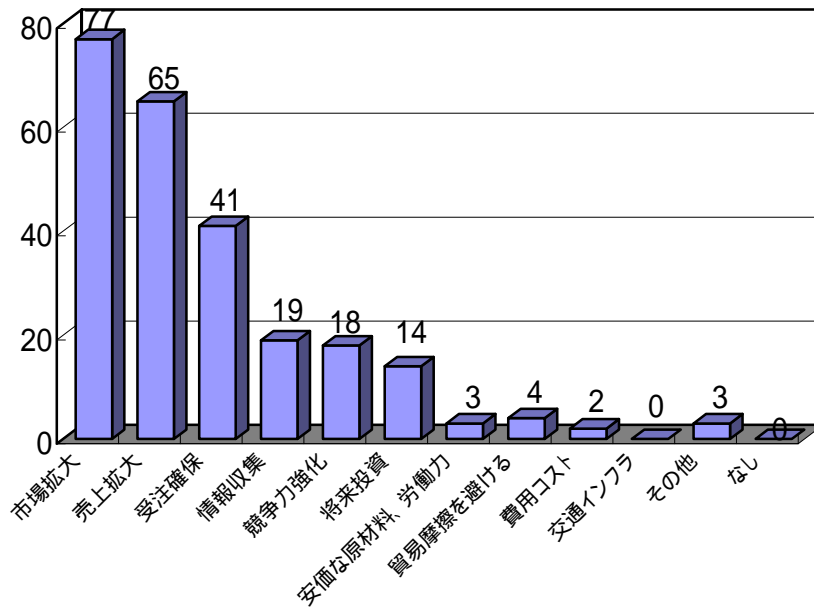
業種別にみると、製造業では「受注の確保(主取引先からの要請等)」(22.7%)のウェイトが高いほか、卸売・貿易業では、「売上拡大のため」(34.2%)が際立って高い。製造業中小企業の多くが、取引先である大手企業の受注を確保するためにその近くに法人を設立したことが推察される。〔図11〕

〔表9〕 設立当時の目的

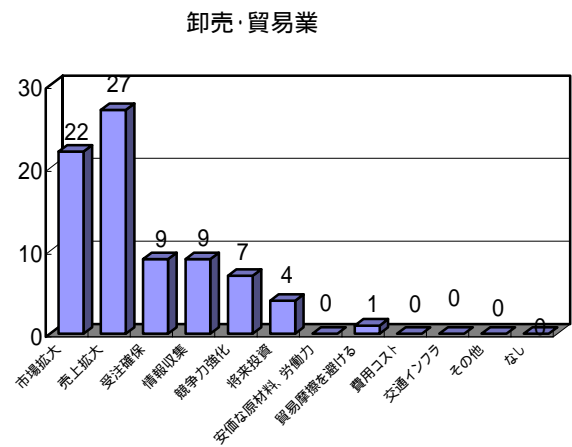
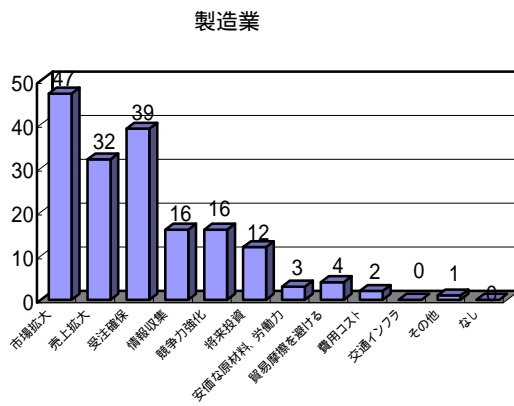
	企業数(社)	割合
市場拡大のため	77	31.3%
売上拡大のため	65	26.4%
情報収集のため	19	7.7%
世界一の市場での競争力強化のため	18	7.3%
将来への投資のため	14	5.7%
受注の確保(主取引先からの要請等)	41	16.7%
安価な原材料・労働力などの活用のため	3	1.2%
貿易摩擦による障害を避けるため	4	1.6%
費用コスト	2	0.8%
交通インフラ	0	0.0%
その他	3	1.2%

* 複数回答。

(図10) 設立当時の目的



(図11) 設立当時の目的(業種別)



2) 業績への評価

設立当時の目的に対する業績達成度

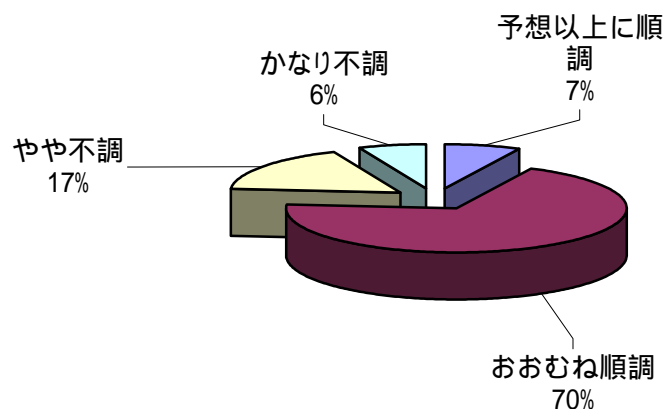
米国進出時の目的に対する業績達成度は、「予想以上に順調」8社(7.3%)と「おおむね順調」76社(69.1%)を合わせると76%の企業がほぼ目的の通り米国での業績をあげていることがわかった。〔表10〕〔図12〕

業種別にみても、製造業・卸売・貿易業ともほぼ同様の傾向にある。製造業では78%の企業が「予想以上に順調」あるいは「おおむね順調」と回答し、卸売・貿易業では82%の企業が同じように回答した。〔図13〕

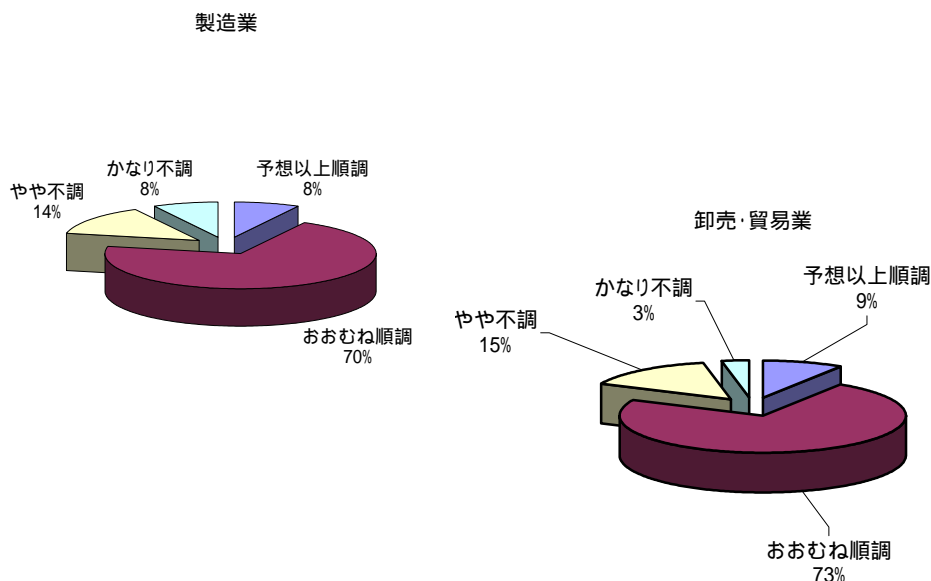
〔表11〕 設立当時の目的に対する業績達成度

	企業数(社)	割合
予想以上に順調	8	7.3%
おおむね順調	76	69.1%
やや不調	19	17.3%
かなり不調	7	6.4%
回答なし	1	

〔図12〕 設立当時の目的に対する業績達成度



(図13) 設立当時の目的への達成度(業種別)



今後の業績見込み

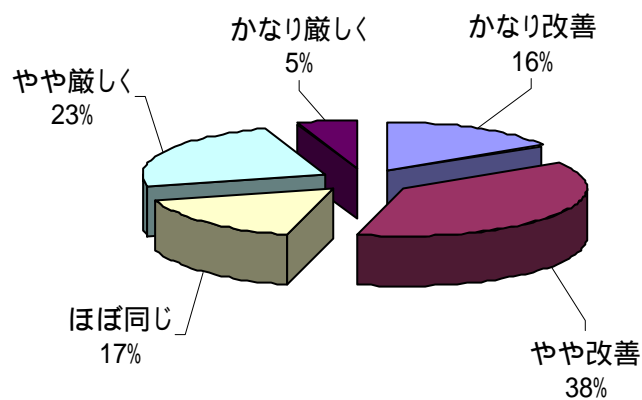
現在と比べ今後の業績をどのように見込むか、に関しては、「かなり改善が期待できる」18社(16.2%)と「やや改善が期待できる」42社(37.8%)を合わせて60社と、およそ54%の企業が改善の方向と回答した。一方、「やや厳しくなる」は26社(23.4%)、「かなり厳しくなる」は6社(5.4%)と、合計でおよそ29%の企業が、今後の業績見込みは厳しくなると答えた。〔表12〕〔図14〕

業種別に今後の業績見込みをみると、製造業(「かなり改善」と「やや改善」で約60%)が、卸売・貿易業(「かなり改善」と「やや改善」で約45%)よりも改善するとみている企業が多い。〔図15〕

(表12) 今後の業績見込み

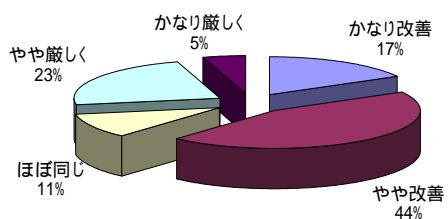
	企業数(社)	割合
かなり改善が期待できる	18	16.2%
やや改善が期待できる	42	37.8%
ほぼ同じ	19	17.1%
やや厳しくなる	26	23.4%
かなり厳しくなる	6	5.4%

(図14) 今後の業績見込み

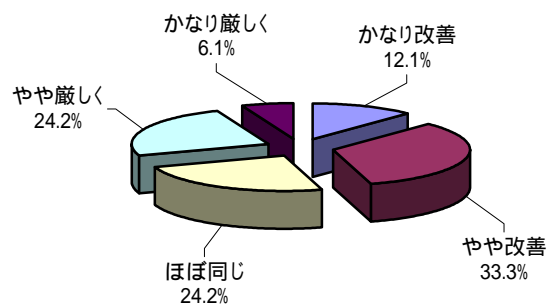


(図15) 今後の業績見込み(業種別)

製造業



卸売・貿易業



3) 2002 年売上高の前年比

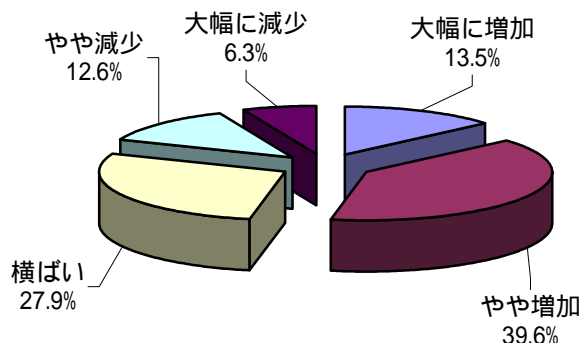
2002 年の売上高前年比をみると、過半数の企業 59 社 (53.1%) が「大幅に増加」あるいは「やや増加」と回答した。「やや減少」または「大幅に減少」と答えた企業は合計 21 社 (19.0%) にとどまった。〔表 13〕〔図 16〕

業種別にみると、製造業の方が「増加」と答えた企業の割合が多く約 65% で、卸売・貿易業は約 36% であった。しかし、「横ばい」と答えた企業を含めるとその合計割合は製造業約 85%、卸売・貿易業約 79% となり、ほぼ同数に近づく。〔図 17〕

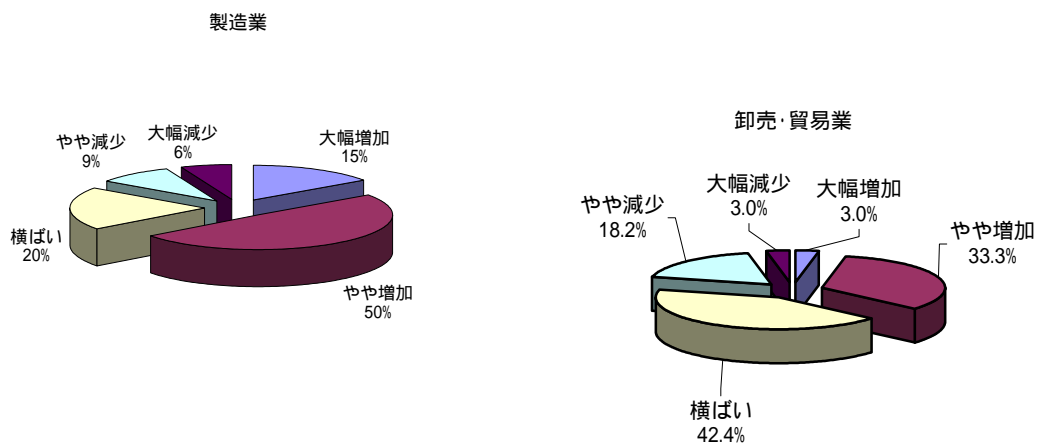
〔表 13〕 2002 年の売上高の前年比

	会社数(社)	割合
大幅に増加	15	13.5%
やや増加	44	39.6%
横ばい	31	27.9%
やや減少	14	12.6%
大幅に減少	7	6.3%

〔図 16〕 2002 年の売上高の前年比



〔図 17〕 2002 年の売上高の前年比(業種別)



4) 2002 年の営業利益

2002 年の営業利益

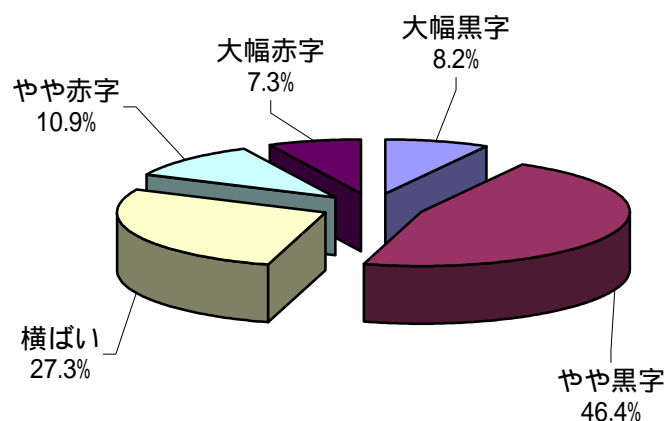
2002 年の営業利益は、「大幅に黒字」と答えた企業が 9 社 (8.2%)、「やや黒字」が 51 社 (46.4%) で、合計するとおよそ 55% の企業が黒字を計上した。一方、「大幅に赤字」と答えた企業は 8 社 (7.3%)、「やや赤字」は 12 社 (10.9%) で、赤字を出した企業はおよそ 18% であった。〔表 14 〕〔図 18 〕

また、業種別にみると、黒字を計上した企業の割合は、製造業 (約 66%) が卸売・貿易業 (約 42%) よりも上回っている。〔図 19 〕

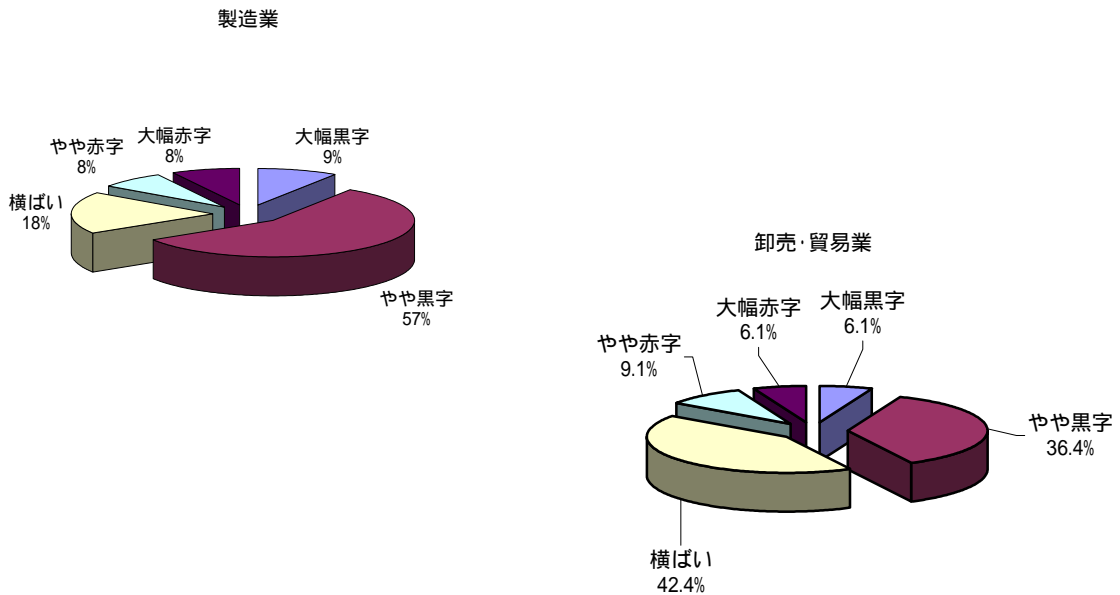
〔表 14〕 2002 年の営業利益

	企業数(社)	割合
大幅に黒字	9	8.2%
やや黒字	51	46.4%
ほぼ横ばい	30	27.3%
やや赤字	12	10.9%
大幅に赤字	8	7.3%
回答なし	1	----

〔図 18〕 2002 年の営業利益



〔図19〕 2002年の営業利益(業種別)



2002年営業利益の前年比

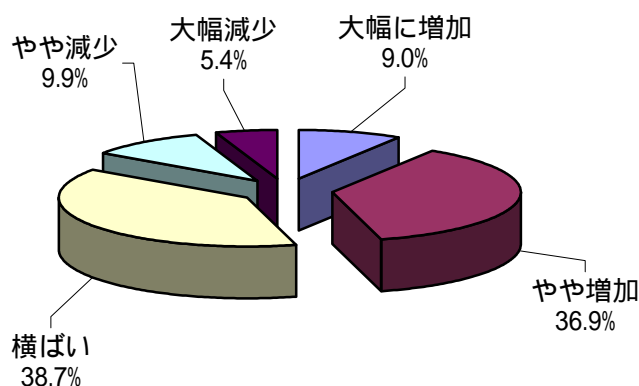
2002年の営業利益の前年比をみると、「大幅に増加」と答えた企業が10社(9.0%)、「やや増加」の41社(36.9%)と、合計でおよそ46%の企業が前年よりも営業利益を伸ばしている。2002年の売上高前年比では、およそ53%の企業が「大幅に増加」あるいは「やや増加」と回答しているため、この値は、売上高の増加がそのまま営業利益の増加につながる企業が存在を示唆している。一方、「大幅に減少」(6社、5.4%)あるいは「やや減少」(11社、9.9%)と答えた企業はおよそ15%を占めた。〔表15〕〔図20〕

業種別にみると、卸売・貿易業は製造業に比べやや伸びが鈍いことがわかる。製造業では、「大幅に増加」(12.3%)と「やや増加」(41.5%)は、合計でおよそ54%に上ったが、卸売・貿易業では、「大幅に増加」と答えた企業はなく、「やや増加」と答えた企業が39.4%、「ほぼ横ばい」が48.5%と約半分を占めている。なお、「大幅に減少」あるいは「やや減少」と答えた企業の割合は、製造業(約14%)と卸売・貿易業(12%)で大きな違いはみられない。〔図21〕

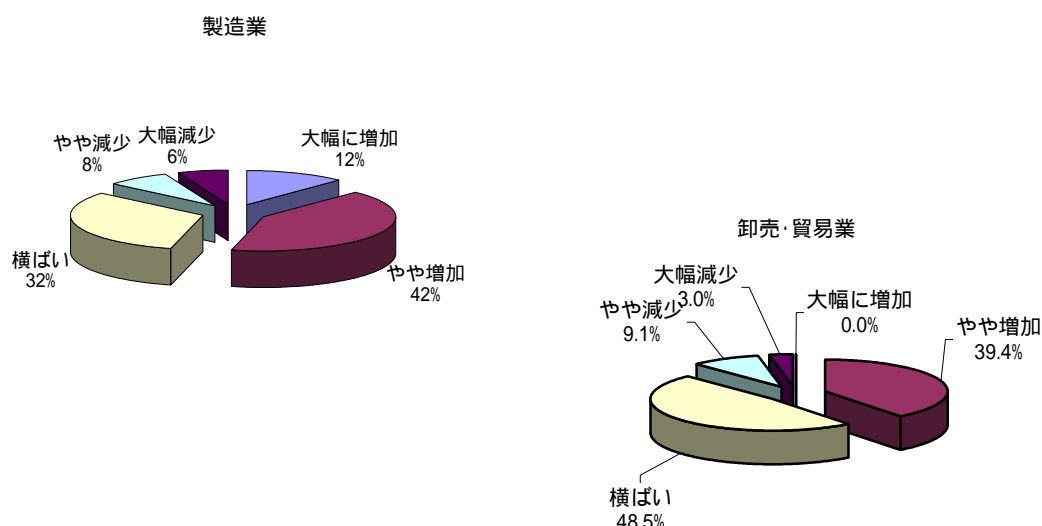
〔表15〕 2002年の営業利益前年比

	企業数(社)	割合
大幅に増加	10	9.0%
やや増加	41	36.9%
ほぼ横ばい	43	38.7%
やや減少	11	9.9%
大幅に減少	6	5.4%

〔図20〕 2002年の営業利益前年比



〔図21〕 2002年の営業利益前年比(業種別)



向こう1-2年の営業利益の見通し

向こう1-2年の営業利益の見通しについては、およそ51%の企業が「大幅に改善」(15社、13.5%)あるいは「やや改善」(42社、37.8%)と回答した。一方、「大幅に悪化」(3社、2.7%)あるいは「やや悪化」(17社、15.3%)の企業は合計で18%であった。

〔表16〕〔図22〕

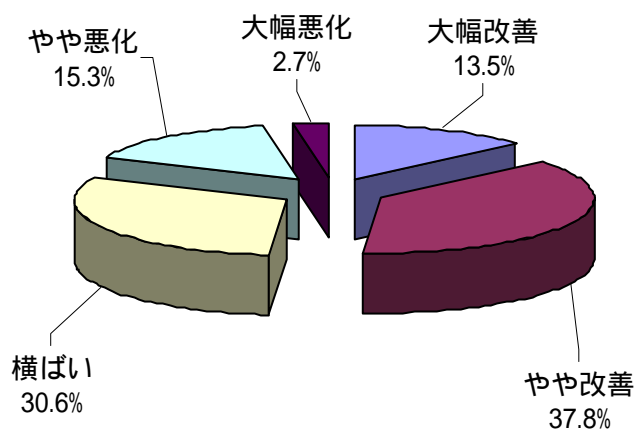
これを業種別にみると、製造業では、「大幅に改善」(16.9%)と「やや改善」(44.6%)の合計約61%の企業が改善の見込みをもっているなど、製造業の方が卸売・貿易業よりも比較的明るい見通しを持っていることがわかる。なお、卸売・貿易業は「ほぼ横ばい」とする企業が48.5%にも及んでおり、逆に「大幅に悪化」あるいは「やや悪化」と答えた企業の割合は製造業よりも少ない。〔図23〕

全体としては、停滞気味の米国経済の中であって、米国法人中小企業は堅実な実績を維持しており、今後の業績についても比較的明るい見通しをもっていると見られる。

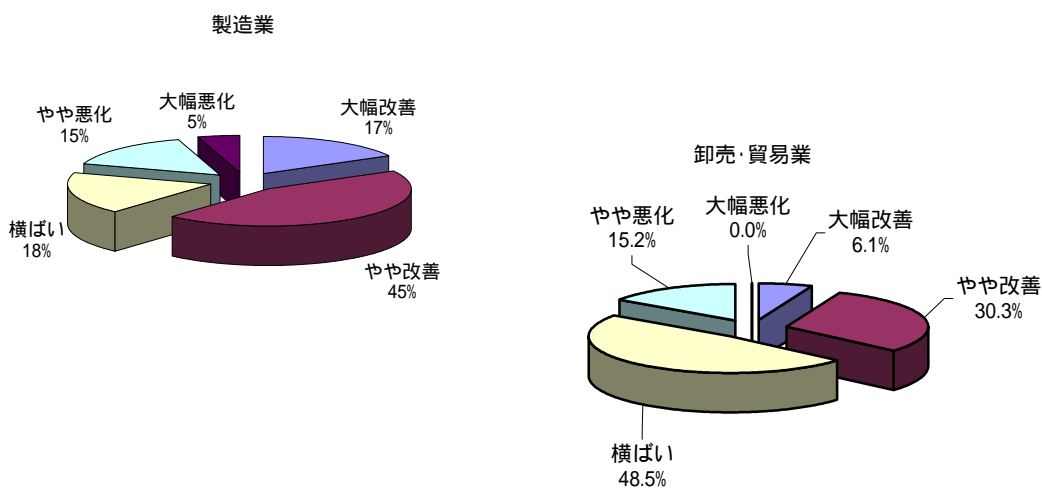
(表16) 向こう1 - 2年の営業利益の見通し

	企業数(社)	割合
大幅に改善	15	13.5%
やや改善	42	37.8%
ほぼ横ばい	34	30.6%
やや悪化	17	15.3%
大幅に悪化	3	2.7%

(図22) 向こう1 - 2年の営業利益の見通し



(図23) 向こう1 - 2年の営業利益の見通し(業種別)



5) 今後の事業の拡大方向

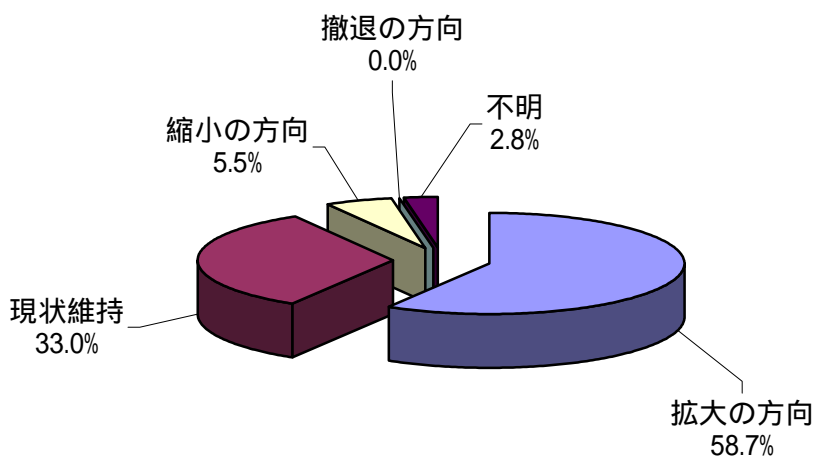
今後の事業拡大の方向性に関しては、64社(58.7%)の企業が「拡大の方向」と回答し、36社(33.0%)の企業が「現状維持」と回答した。一方、「縮小の方向」と回答した企業はわずかに6社(5.5%)にとどまり、「撤退の方向」と回答した企業はまったくなかった。米国へ進出した中小企業が、米国へ根を下ろし、厳しい競争化の中で生き残っているといえる。〔表17〕〔図24〕

業種別にみると、「拡大の方向」と回答した企業は、製造業(64.7%)の方が卸売・貿易業(53.1%)よりも多い。また、「縮小の方向」と回答した企業は、卸売・貿易業ではまったくない一方で、製造業では9.4%となっている。〔図25〕

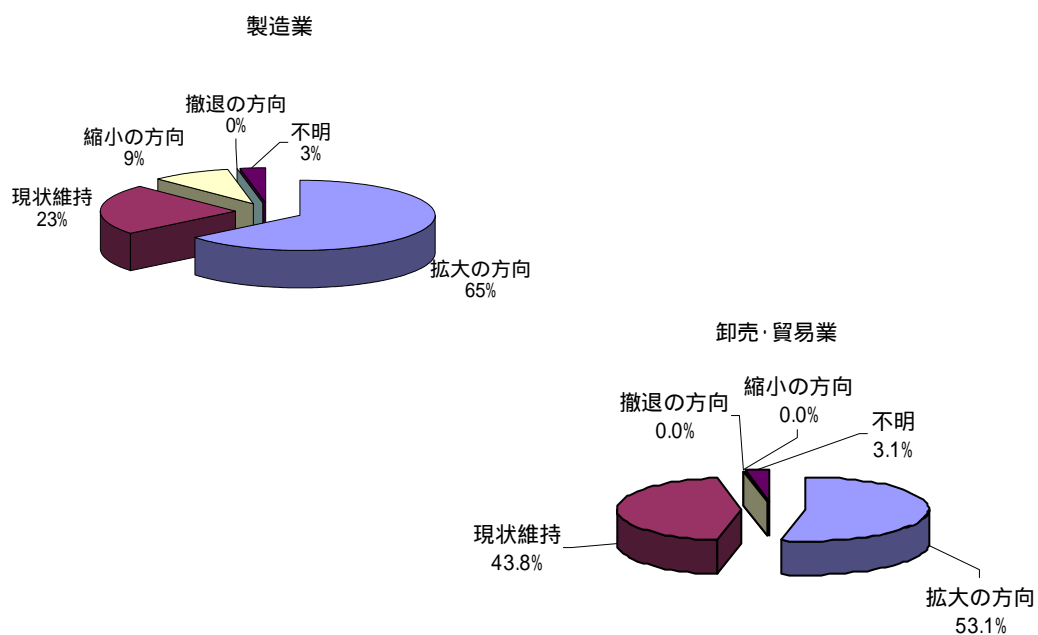
〔表17〕 今後の事業拡大

	企業数(社)	割合
拡大の方向	64	58.7%
現状維持	36	33.0%
縮小の方向	6	5.5%
撤退の方向	0	0%
不明	3	2.8%
回答なし	2	

〔図24〕 今後の事業拡大



(図25) 今後の事業拡大(業種別)



3 . 経営上の課題

1) 事業遂行上の障害や不満

米国でのビジネス環境として、障害となっているもの・不満に感じているものは、「人材不足」(48、29.8%)「雇用コスト」(43、26.7%)「税制度」(15、9.3%)「輸出入手続き」(12、7.5%)「訴訟濫用」(11、6.8%)「環境に関する規制」(10、6.2%)という順になっている。中小企業の米国法人が、雇用コストの問題を抱え、有能な人材を確保することに苦労していることを、浮き彫りにした結果となっている。逆に、「治安状況」(4、2.5%)「労働組合」(2、1.2%)「交通インフラ」(0)などを、米国での事業遂行上の障害や不満としてあげる企業は極端に少なかった。〔表18〕〔図26〕

また業種別に見た場合も、このことはほぼ同様の傾向にあるが、製造業の方で「雇用コスト」や「輸出入手続き」などの問題がより意識されている傾向にある。〔図27〕

〔表18〕 米国での事業遂行上の障害、不満

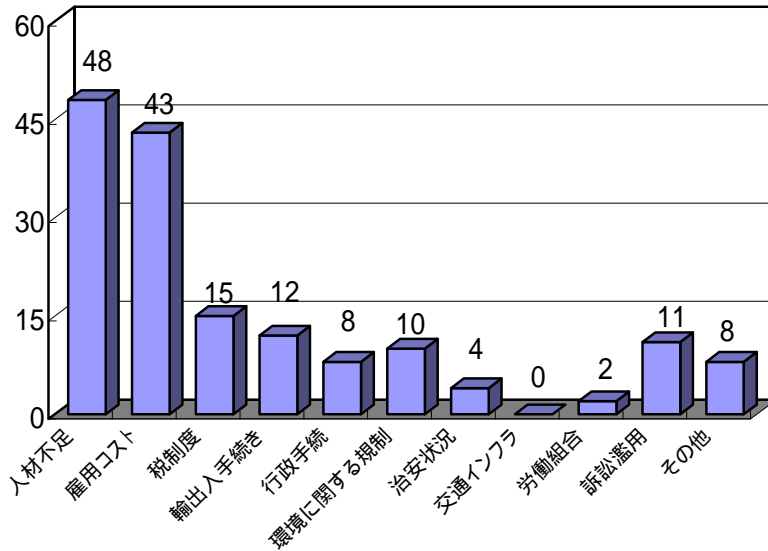
	企業数(社)	割合
人材不足	48	29.8%
雇用コスト	43	26.7%
税制度	15	9.3%
輸出入手続き	12	7.5%
行政手続(許認可など)	8	5.0%
環境に関する規制	10	6.2%
治安状況	4	2.5%
交通インフラ	0	0.0%
労働組合	2	1.2%
訴訟濫用	11	6.8%
その他	8	5.0%

* 複数回答

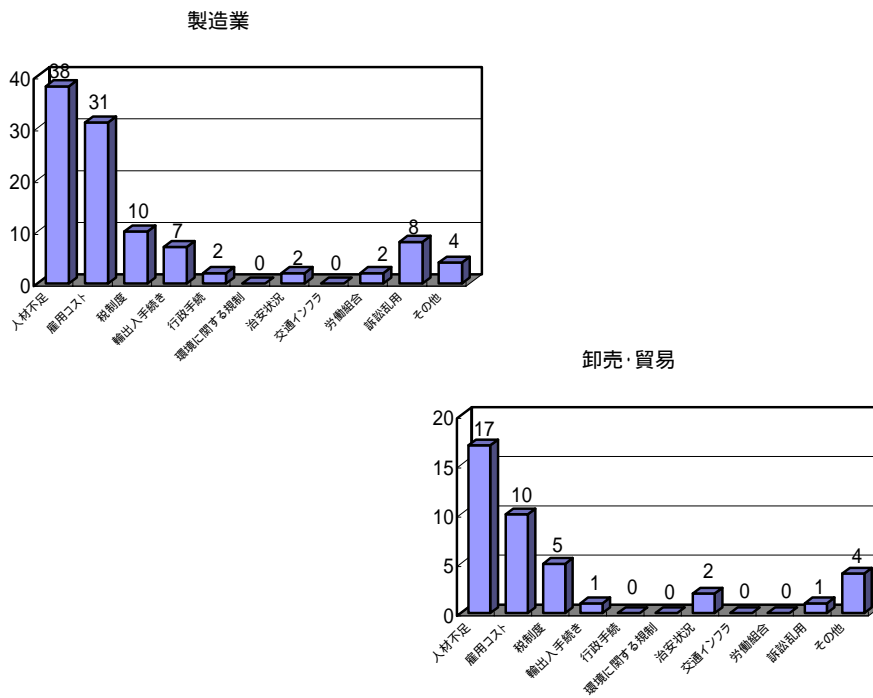
< その他の内訳 >

IRS(卸売・貿易) 米国の不景気(製造業)
 LONG LEAD TIME(卸売・貿易) 半導体不況(製造業)
 医療保険の値上がり(雇用コストの問題要因のひとつ)(卸売・貿易)
 VISA(製造業) 医療保険の高騰(製造業) など

〔図26〕 米国での事業遂行上の障害、不満



〔図27〕 米国での業務遂行上の障害や不満(業種別)



2) 経営上の課題

経営を取り巻く環境での不安

現在の経営を取り巻く環境で不安に感じていることに関しては、「米国の景気回復動向」(87、26.8%)、「価格競争の激化」(68、20.9%)、「同時多発テロ・戦争の影響」(37、11.4%)、「能力のある人材不足」(35、10.8%)、「雇用コストの上昇」(34、10.5%)そして「親会社の業績状況」(30、9.2%)という順になっている。米国内における現在の政治情勢、経済状態が経営への不安をかきたてている一方、米国マーケットにおける価格競争への対応に苦慮し、雇用コストや有能な人材不足に悩まされている、といった米国法人中小企業の姿が写し出されている。一方、1980年代には大きな問題であった「貿易摩擦問題」(8、2.5%)、「規制の強化」(12、3.7%)、「テクノロジーの変化」(10、3.1%)などは比較的低い回答にとどまった。〔表19〕〔図28〕

またこれを業種別にみると、ほとんど違いはみられないものの、製造業の方で「能力のある人材不足」の問題がより深刻であることがうかがえる。〔図29〕

〔表19〕 現在の経営を取り巻く環境で不安に感じていること

	企業数(社)	割合
米国の景気回復動向	87	26.8%
貿易摩擦問題	8	2.5%
同時多発テロ・戦争の影響	37	11.4%
価格競争の激化	68	20.9%
雇用コストの上昇	34	10.5%
規制の強化	12	3.7%
親会社の業績状況	30	9.2%
テクノロジーの変化	10	3.1%
能力のある人材不足	35	10.8%
その他	4	1.2%

* 複数回答を含む。

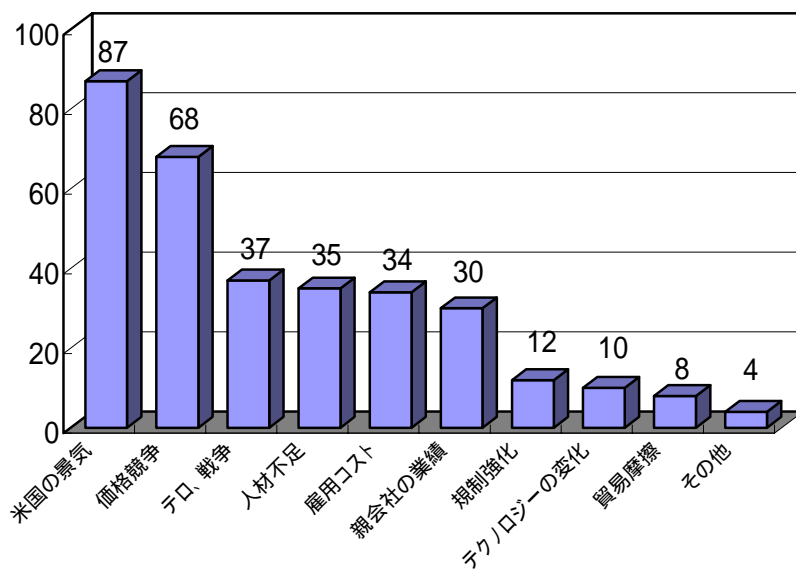
< その他の内訳 >

健康保険が高い。一年に20%アップ。(卸売・貿易)

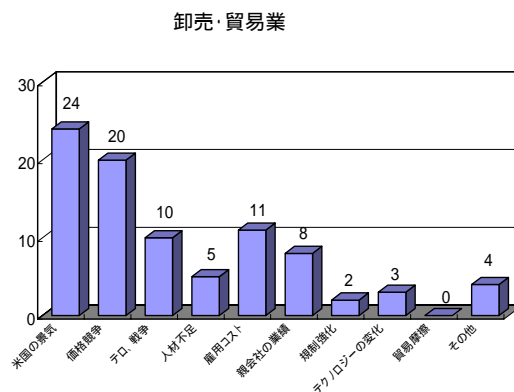
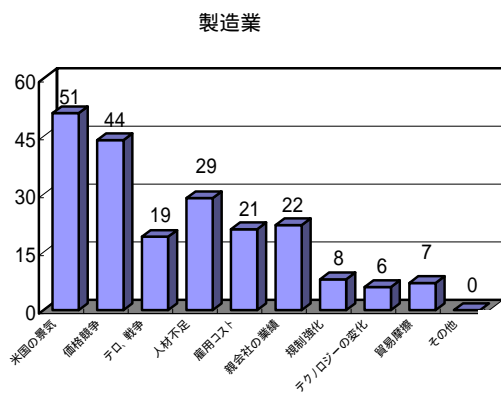
イラク戦争。(卸売・貿易)

客先の生産拠点の移動。米国外への生産移管(卸売・貿易) など

〔図28〕 現在の経営を取り巻く環境で不安に感じていること



〔図29〕 経営を取り巻く環境で不安に感じていること(業種別)



現在抱えている経営上の問題点

現在抱えている経営上の問題点に関しては、「必要な能力をもつ人材の不足」(66、18.8%)、「商品・サービスの競争力の不足」(45、12.8%)、「マーケティング活動に関すること」(39、11.1%)、「現地社員の人事・労務管理に関すること」(38、10.8%)、「商品・サービスの技術・品質に関すること」(34、9.7%)という順になっている。(以上、複数回答による。)

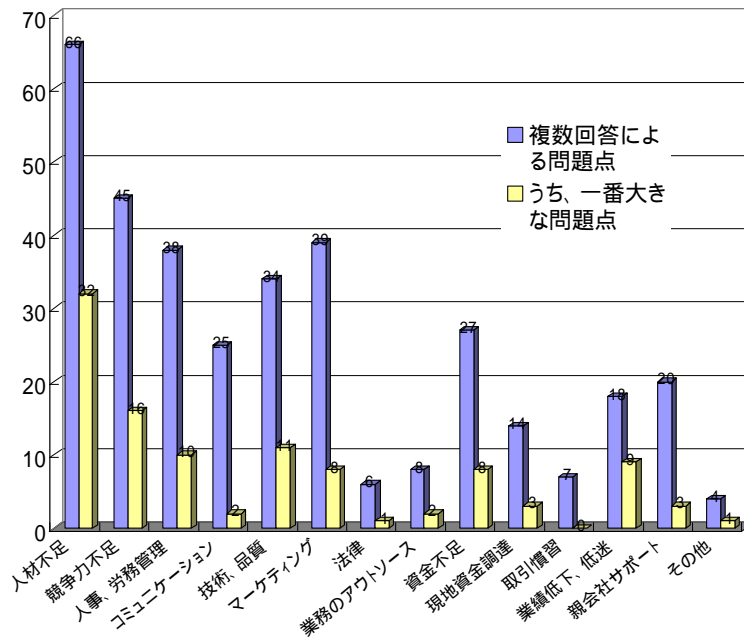
また、現在抱えている問題点のうち、最も大きな問題点としてあげられた項目としては、やはり「必要な能力をもつ人材の不足」(32、30.2%)が飛び抜けており、次に「商品・サービスの競争力の不足」(16、15.1%)が続いている。また、両者の比較から、「現地社員とのコミュニケーション」や「親企業のサポート不足」などは、最も大きな問題点ではないが大きな問題の一つである、ことなどもうかがえる。〔表21〕〔図32〕

業種別にみると、製造業においては、「必要な能力をもつ人材の不足」が最大の問題点としてあげられ、現地社員の扱いに関する問題をより多く抱えていることがうかがえる。一方、卸売・貿易業においては、「商品・サービスの競争力の不足」や「マーケティング活動に関すること」がもっとも多い回答となっている。〔図33〕

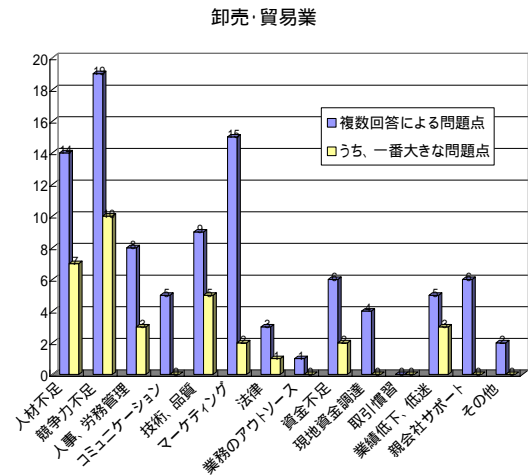
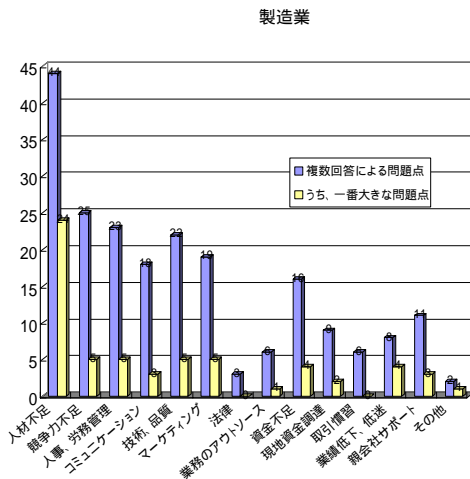
〔表21〕 現在抱えている経営上の問題点

	複数回答による 問題点		うち、一番大きな 問題点	
	会社数 (社)	割合	会社数 (社)	割合
必要な能力をもつ人材不足	66	18.8%	32	30.2%
商品・サービスの競争力の不足	45	12.8%	16	15.1%
現地社員の人事・労務管理	38	10.8%	10	9.4%
現地社員とのコミュニケーション	25	7.1%	2	1.9%
商品・サービスの技術・品質	34	9.7%	11	10.4%
マーケティング活動	39	11.1%	8	7.5%
法律問題	6	1.7%	1	0.9%
業務のアウトソース	8	2.3%	2	1.9%
資金力の不足	27	7.7%	8	7.5%
現地での資金調達	14	4.0%	3	2.8%
取引慣習等への対応に苦慮	7	2.0%	0	0.0%
業績の低下、低迷	18	5.1%	9	8.5%
親会社のサポート不足	20	5.7%	3	2.8%
その他	4	1.1%	1	0.9%

〔図32〕 現在抱えている経営上の問題点



〔図33〕 現在抱えている経営上の問題点(業種別)



設立当初抱えていた経営上の問題点

設立当初抱えていた経営上の問題点としては、「必要な能力をもつ人材の不足」(60、16.7%)、「マーケティング活動に関すること」(47、13.1%)、「現地社員の人事・労務管理に関すること」(45、12.5%)、「現地社員とのコミュニケーションに関すること」(43、12.0%)という順となっている。〔表23〕〔図36〕

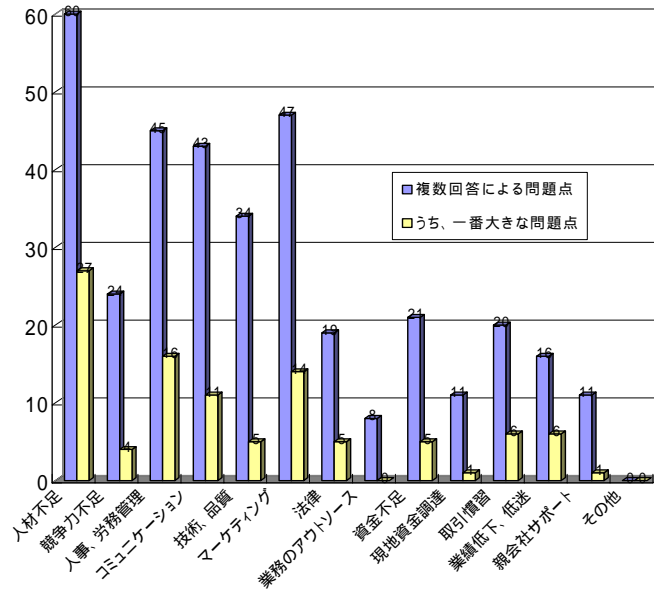
業種別にみると、製造業では「必要な能力をもつ人材の不足」が最も多く、続いて、「現地社員とのコミュニケーションに関すること」「現地社員の人事・労務管理に関すること」、などが目立つ一方、卸売・貿易業では、「必要な能力をもつ人材の不足」に加えて「マーケティング活動に関すること」が際立っている。〔図37〕

前項の「現在抱えている経営上の問題点」との比較においては、「現地社員の人事・労務管理に関すること」や「現地社員とのコミュニケーションに関すること」、「マーケティング活動に関すること」の割合が比較的高く、米国への新規投資・市場参入に際し、言葉や文化の違う現地雇用者の扱いや、新規市場の開拓に関する問題点を多く抱えていたことがうかがえる。

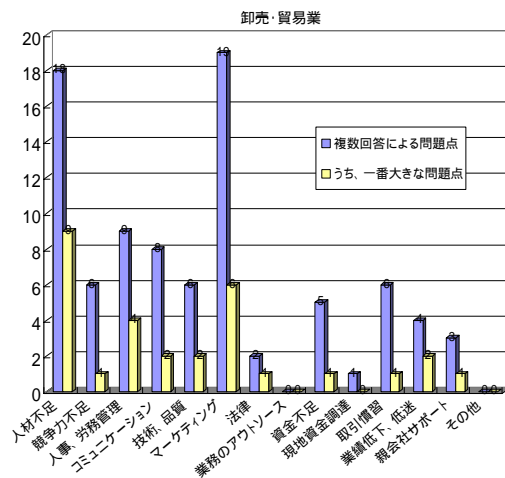
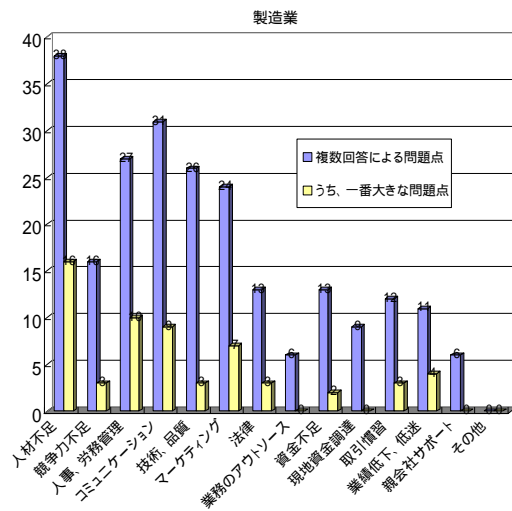
〔表23〕 設立当初抱えていた経営上の問題点

	複数回答による 問題点		うち、一番大きな 問題点	
	会社数 (社)	割合	会社数 (社)	割合
必要な能力をもつ人材不足	60	16.7%	27	26.7%
商品・サービスの競争力の不足	24	6.7%	4	4.0%
現地社員の人事・労務管理	45	12.5%	16	15.8%
現地社員とのコミュニケーション	43	12.0%	11	10.9%
商品・サービスの技術・品質	34	9.5%	5	5.0%
マーケティング活動	47	13.1%	14	13.9%
法律問題	19	5.3%	5	5.0%
業務のアウトソース	8	2.2%	0	0.0%
資金力の不足	21	5.8%	5	5.0%
現地での資金調達	11	3.1%	1	1.0%
取引慣習等への対応に苦慮	20	5.6%	6	5.9%
業績の低下、低迷	16	4.5%	6	5.9%
親会社のサポート不足	11	3.1%	1	1.0%
その他	0	0.0%	0	0.0%

〔図36〕 設立当初抱えていた経営上の問題点



〔図37〕 設立当初抱えていた経営上の問題点(業種別)



3) 親会社との関係

親会社との関係に関する評価

親会社との関係は、77%の企業が「うまく機能している」あるいは「おおよそうまく機能している」と評価しており、「あまりうまく機能していない」とする企業は6%となっている。

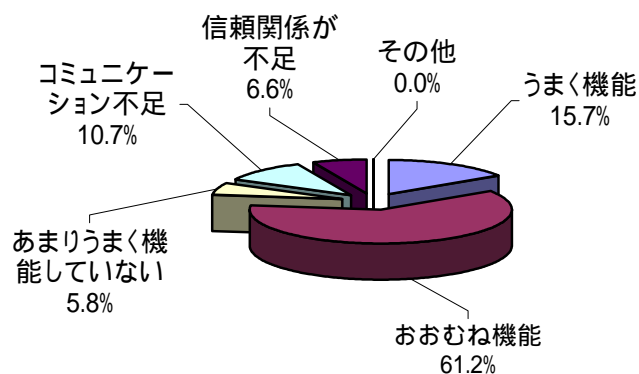
〔表24〕〔図38〕

〔表24〕 親会社との関係

	企業数(社)	割合
うまく機能している	19	15.7%
おおむね機能している	74	61.2%
あまりうまく機能していない	7	5.8%
コミュニケーションが不足	13	10.7%
信頼関係が不足	8	6.6%
その他	0	0.0%

* 複数回答。

〔図38〕 親会社との関係



なお、親会社との関係がうまく機能している、あるいはうまく機能していない具体的な理由は、以下のようなものであった。

<「うまく機能している」「おおむねうまく機能している」と答えた企業>

運命共同体ゆえ。
コミュニケーションがよい。
通信手段の改善。
問題をオープンにし、風邪通しをよくしているから。
トップのコミットメント。
コミュニケーションがうまくいっているため。
英語で会議ができる。
本社の日本人にアメリカ人と日本人の違いを理解させるのに苦労した。日本人は箸や折り紙で鍛えられているが、アメリカ人は不器用なので、不器用に対応した金型作りに苦労した。

<「あまりうまく機能していない」と答えた企業>

親会社の業務低迷による問題を押し付けてくる。
従業員の新規採用、昇給など、日本に歩調をあわせさせようとする。
日本側マネジメントの老齢化。
米国式ビジネスに関する認識不足。
相互理解の不足。
海外に対する認識不足。
親自身も大変忙しく手が回らない。

<「コミュニケーションが不足している」「信頼関係が不足している」と答えた企業>

距離がありすぎる。
親会社の海外に対する認識不足。
海外について無関心。
親会社がビジネスを理解していない。
不景気による親会社の赤字。
連携のとり方や責任範囲が不明確。

親会社への要望

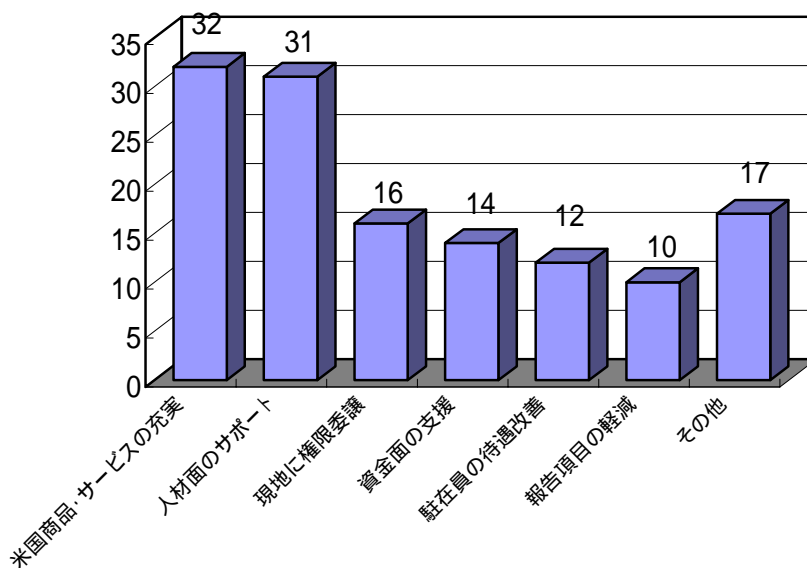
親会社への要望をみると、「米国市場向け新商品やサービスをさらに充実してほしい」(32、36.8%)がもっとも多く、続いて、「人材面でのサポートを増やしてほしい」(31、35.6%)、「もっと現地に権限を委譲してほしい」(16、18.4%)などとなっている。〔表25〕〔図39〕

〔表25〕 親会社への要望

	会社数(社)	割合
もっと現地に権限委譲してほしい	16	18.4%
報告の項目を減らしてほしい	10	11.5%
資金面の支援を増やしてほしい	14	16.1%
人材面のサポートを増やしてほしい	31	35.6%
米国市場向けの新製品・サービスを充実してほしい	32	36.8%
駐在員の待遇を改善してほしい	12	13.8%
その他	17	19.5%
回答なし	24	----

* 複数回答

〔図39〕 親会社への要望



なお、「その他」と回答したものの具体的内容は、以下の通りである。

日本からの報告を充実させて欲しい。

現地のことをもって理解して欲しい。

技術力のサポート。

親子の分担を着実に守って欲しい。

技術の向上(より簡単に使える金型設計など。)

子会社に頼らない財務体質の改善。

適切なマネジメント。

品質の向上。

研究開発と技術移転。

現地の状況は現地でないといけない。

あまり現地会社に頼らず、もっと日本で頑張ってもらいたい。子会社としては親会社には頼るつもりもないし、実際に頼っても現地で生きていくためには、もっと独立性が必要。米国の現地での競争は日本より厳しいことをもっと理解して、米国流を日本の親会社にも勉強して欲しい。

親会社の経営が改善されること。

米国にかぎらず海外ビジネスの慣習を学ぶべき。

研究開発と技術移転。

子会社の支援がなくても生きて欲しい。

米国法人は米国企業であるという認識。

4 . 日本からの公的サービスに関する要望

1) 日本からの公的支援策への要望

米国で経営に携わっている立場で、日本からの公的支援サービスとしてどのようなものを受けたいかを聞いたところ、「米国の規制・税制などに関する情報提供」(42、22.0%)、「資金面のサポート」(33、17.3%)、「人材育成のためのサポート」(32、16.8%)、そして「経営に関する各種のアドバイス」(29、15.2%)といった順で要望が多かった。
〔表26〕〔図40〕

これを業種別にみると、製造業では、「米国の規制・税制などに関する情報提供」、「資金面のサポート」が多い一方、卸売・貿易業では、「製品・マーケット・取引先などに関する情報提供」、「求人・雇用などの情報提供」、「経営に関する各種のアドバイス」といった項目が比較的多くなっている。〔図41〕

〔表26〕 日本からの公的支援策への要望

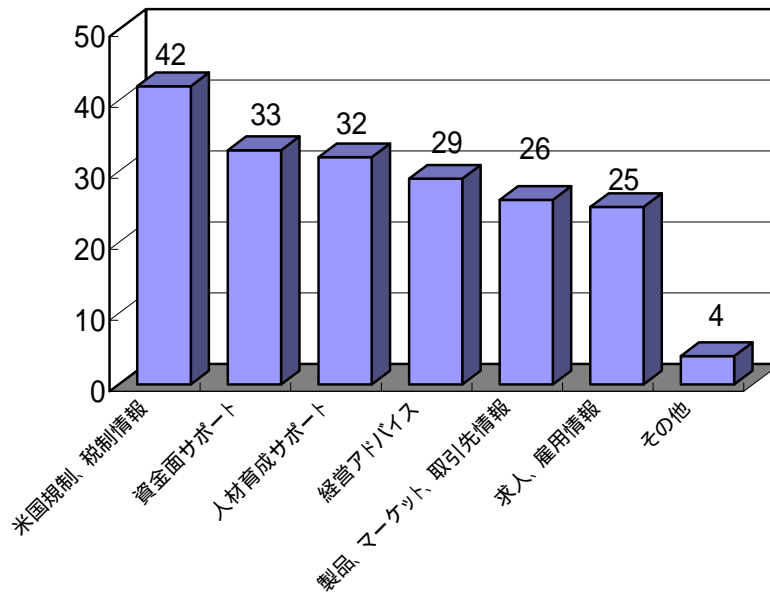
	会社数(社)	割合
製品・マーケット・取引先などの 情報提供	26	13.6%
求人・雇用などの情報提供	25	13.1%
米国の規制・税制に関する情報提供	42	22.0%
人材育成のためのサポート	32	16.8%
経営に関する各種アドバイス	29	15.2%
資金面のサポート	33	17.3%
その他	4	2.1%
回答なし	13	----

* 複数回答

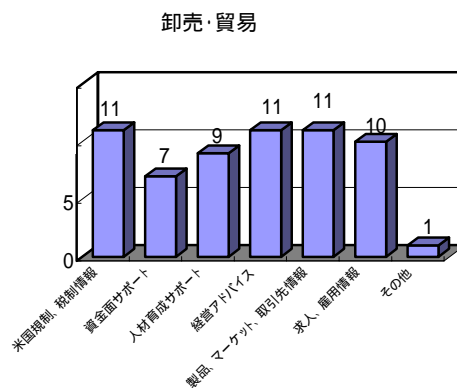
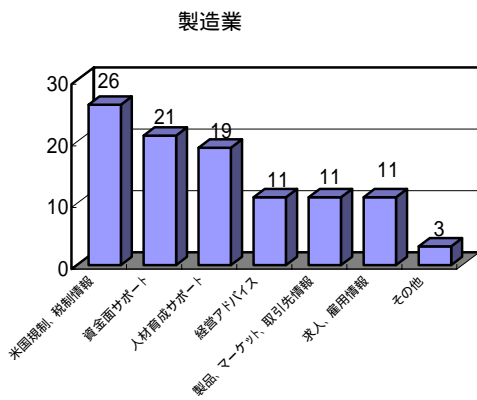
< その他の内訳 >

輸出入に関する情報提供
不景気の経営のあり方についてのアドバイス
必要なデータ等は、(私的機関、インターネット)などで入手できる。アンケート調査・インタビューなどは減らして欲しい。

〔図40〕 日本からの公的支援策への要望



〔図41〕 日本からの公的支援策への要望(業種別)



2) 中小企業総合事業団に期待する支援プログラムおよび要望

最後に、中小企業総合事業団が米国に展開している日系中小企業現地法人に対して何か支援プログラムを提供するとすれば、どのようなものを期待するか、について自由に記述してもらったところ、次のような要望・意見が寄せられた。

< 製造業企業 >

経営全般に関するセミナー等の開催。

(記載例にある)現地米人マネージャーの教育。保険業界の動向情報。

日本以外の外国(例えば韓国、メキシコ、ドイツ系等)の米国進出状況、動向等の情報。

日本、米国の中小企業の技術などをネット上で知りたい。たとえば、工場の自動化を図りたくいろいろと考えているが、よい資料がなく時間もかかるので...

LAにもオフィスを構えて、もっと親密に支援してほしい。

日本人の少ない地域では、経営情報などの仕事面よりも衣食住など生活面の情報が欲しいので、そのような情報交換の場所のコントロールタワーの設定をしてほしい。

(記載例にある)ネット上で情報交換ができるリソースセンターのようなものが可能になれば助かる。

アンケートにより調べるのではなく各社を訪問し支援内容を調査してほしい。ただし、不足している分野だけを調査するだけではなく、優れた分野も重ねて調べることで企業間の連携、情報交換を促す活動も取り入れてほしい。

雇用問題や関連する法律などの情報共有、人材育成セミナーなどの開催。

日本からの派遣者又は駐在員の方に対しての教育をして欲しい。(米国での生活・会社・現地社員に対しての対応など)

人材情報の提供。特にバイリンガルの日本人の情報。

日系中小企業間での情報交換の場を駐在員や現地採用の人たちに提供してもらえると助かる。

アメリカではJETROや商工会議所、日系ビジネスソサエティ等があるが、加入してもアンケートや寄付等のほかにあまり結びつきがないため。(難しいと思うが、日系企業が協力しあって現地に根ざしていくためにも必要)

法務・税務・労務等の指導講習。現地企業への融資・貸付等資金援助。

米国の銀行からの資金調達に関する支援。

異業種の交流(ネット化)があれば有用。

米国に特有な税制等の説明会。

米国勤務から日本へ帰国した人の中には、できれば米国で勤務したい人もいるはず。優秀なる人物をもう一度米国へという観点から人材会社を経由せず、極秘で紹介してもらえるシステムはないものか。

コンサルタントなどによる訪問相談。

金融・貿易実務の基礎講座(駐在員向け)などをネットで展開してもらえると大変参考になる。

危険物取り扱いに関する規制の情報など。

不必要なコンタクトをしないようにしてもらえると助かる。

< 卸売・貿易業企業 >

米国でのビジネス展開や、管理に関する親会社向けノウハウセミナー。

少人数で米国内で活動している会社の人たちが情報交換できる場が欲しい。それは NET 上でも可。

日本から若手社員を派遣する時のビザ取得の際のサポートはできないか…。日本国内の景気が悪すぎて親会社は海外部門への十分なサポートができない一方で、確実に業績を伸ばせるのは海外市場しかない。親会社の国内戦力に影響しないかたちで海外子会社への援助策があればよいが…。

日本から社員を派遣する際のビザ取得が中小企業では大変。海外法人へのサポートを別枠で可能とする制度はないか。

日系企業間の地域的情報交換の場。

日系中小企業の会社概要、情報の提供サービスがあれば便利。

(記載例にある)ネット上で情報交換ができるリソースセンターのようなもの。

売掛金回収についてのセミナー(法的回収を含む)。特に\$1000~\$2000以下の少額のもの。

業種別のデータベースの構築。米国の業界団体との交流。米国の業界担当公務員との交流。

経営に関するセミナー。

当社では今年からウェブページを使って販売を始めたが、毎月\$1,100の経費(固定)となっている。例えば JAMEC が中小企業の宣伝を助ける意味で、オーダーラインの手ほどきをしてくれれば、自社開発して毎月のウェブのコストを節減できるのだが、中小企業は I.T(ウェブ)を使っていく力が必要と感じる。

昨年 11 月、LA でのセミナー(中小企業現地管理者セミナー)に参加した。セミナーも大変参考になったが、異業種の人たちと会うチャンスが得られ非常に有意義だった。こういう機会をまたもってほしい。

<小売・飲食業企業>

米国で成功している企業の経営者の話を聞けるセミナーなど。

ニューヨークの日系レストランの同業組合などを設立し情報交換の場を設けて欲しい。

<サービス業企業>

法律面の情報提供

会社経営に関するセミナーを開催して欲しい(税法、人材雇用など)

<その他企業>

米国内での資金調達のためのセミナー。製品・価格・マーケット・distribution などの個別リサーチサービス。

現地採用アメリカ人だけでなく、日本人の社員向けの情報交換の場を設けて欲しい。

セールスマネジメントトレーニング。