

## 第2章 海外展開における課題と見通し

### 直接投資

- ・ 直接投資については、346社から回答を得た。4分野（人事・労務、販売・調達、生産・技術、経営・環境）43項目のうち回答件数が多かった項目としては、「質の高いマネジメント層の確保」、「収益力の強化」、「質の高い現場労働者の確保」、「現地製造品の品質」などがあがっている。
- ・ 分野別にみると、人事・労務、販売・調達分野において多くの課題が指摘されている。特に、「質の高い労働者の確保」はマネジメント層、現場、技術者を問わず、課題の上位にあがっている。
- ・ 上位の課題のうち、将来において多くの企業が改善を見込んでいる項目は「製造品の品質」や「納期管理」であり、悪化を見込んでいるのは「生産コスト」であった。
- ・ 進出地域・国別の傾向としては、中国およびASEANでは生産面の課題に対する指摘が多く、欧米においては販売面の課題に対する指摘が多い。

### 業務提携

- ・ 業務提携については、153社から回答を得た。66.0%の企業が「提携先の技術力・生産力」を、53.6%の企業が「提携先との信頼関係」を課題にあげている。「契約の確実性」や「知的財産の取り扱い」を課題に選んだ企業の割合は相対的に低い。
- ・ 「提携先の技術力・生産力」については多くの企業が将来的な改善を見込んでいる。

### 直接貿易

- ・ 直接貿易については、529社から回答を得た。現状の課題は件数の多い順に、「輸入の品質管理」、「輸出製品の競争力」、「輸入商品の競争力」、「輸入の納期管理」となっている。輸入に関する項目が5件、輸出に関する項目が2件、両方に関与する項目が4件と分類することができるが、どちらかといえば、輸入に関する項目を課題にあげている企業が多い。
- ・ 地域・国別の課題の傾向からは、欧米は輸出市場、ASEANは市場と輸入製品の調達先の両面、中国は調達先としての性格が強いことがうかがわれる。

## 1 . 直接投資

### ( 1 ) 現状の課題

直接投資を実施している企業における現状の課題および問題を確認した。回答企業は 346 社、回答件数（のべ項目数）は 2,197 件であった。想定された 4 分野（人事・労務、販売・営業、生産・技術、経営・業務環境）43 項目の課題のうち回答件数が多かった項目としては、「質の高いマネジメント層の確保」130 件（回答企業の 37.6% が指摘）、「収益力の強化」125 件（同 36.1%）、「質の高い現場労働者の確保」121 件（同 35.0%）、「現地製造品の品質」115 件（同 33.2%）などがあがっている。

分野別には、上位 20 項目中<sup>1</sup>、人事・労務分野が 8 件、販売・調達分野が 7 件、生産・技術分野が 3 件、経営・環境分野が 3 件となっており、進出企業は および の分野において多くの課題に直面しているといえる。特に、「質の高い労働者の確保」はマネジメント層、現場、技術者を問わず、課題の上位にあがっている。

### ( 2 ) 主要課題の変化

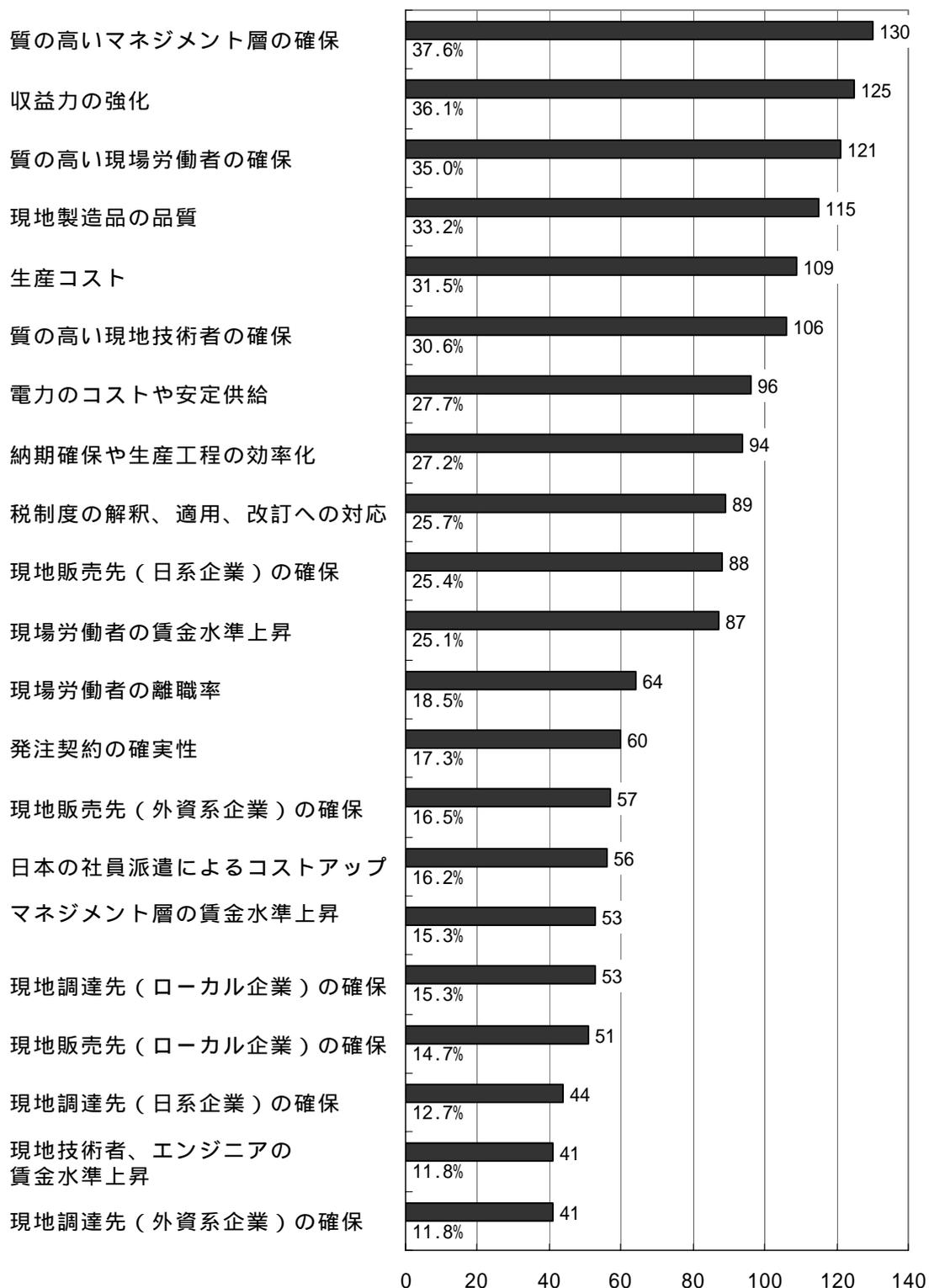
課題として指摘が多かった上位の項目を中心に、過去との比較および今後の見通しについて調査を行った。過去と比較して「悪化した」かあるいは「改善した」か、また、今後、「改善を見込む」かあるいは「悪化を見込む」という質問である。

---

<sup>1</sup> 20 位の項目の件数が同じだったため、実際には 21 項目ある。

図表 2 - 1 直接投資の現状の課題-上位20項目

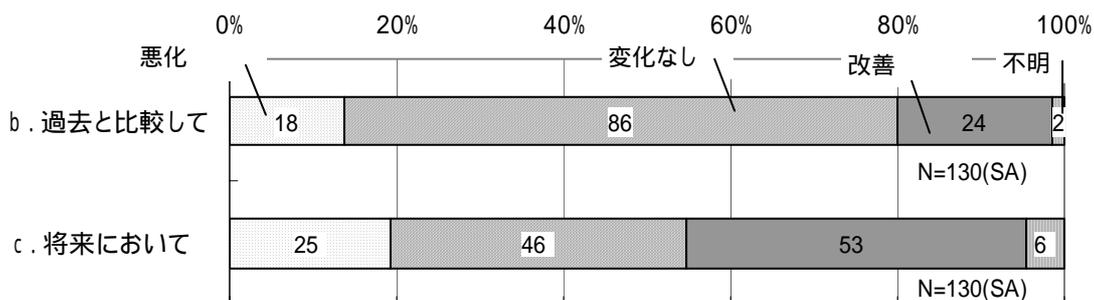
N=346  
(MA)



## 質の高いマネジメント層の確保

質の高いマネジメント層の確保は現状最大の問題であるが、過去と比較すると、改善が悪化を若干上回るものの、約7割の企業は変化がなかったと考えている。しかし、将来においては、半分近い企業が改善を見込んでいる。

図表2 - 2 質の高いマネジメント層の確保



## 企業ヒアリングから

### 中国 無錫市に進出した電気機器メーカー

マネジメント層については、無錫の労働局の紹介や、しかるべき人を介した紹介などによって確保しようとしているが、採用については相当の苦労がある。無錫には日系企業が1,000社程度あるが、日系企業どうしによる人材引き抜き合戦もなくはない状況である。また、通訳も非常に重要であるが、よい通訳は現地に進出している日系企業どうしで取り合いの状況で確保することが難しい。そのため、同社では20名程度いる現場スタッフを日本語学校に行かせている。

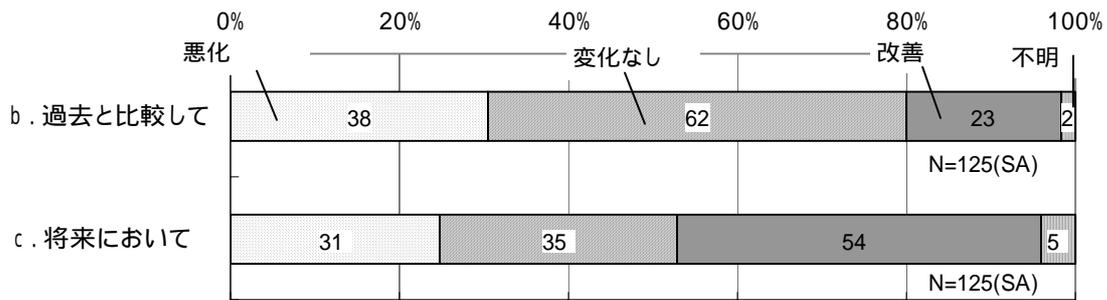
### 韓国、アメリカなどに進出している海外情報提供会社

韓国の現地法人についてもアメリカの現地法人についても、中心となる人材は候補者を日本国内で採用し、転勤という形で母国に帰し、現地法人の立ち上げをさせた。韓国の場合は、その後、マネージャー層の人材を現地の人材紹介会社に依頼して確保した。

### 収益力の強化

収益力については、悪化したと考える企業が改善したと考える企業の1.7倍に及んだ。また、将来については、過半の企業が改善を見込む一方で、悪化を見込む企業も2.5割程度あり、収益力の格差が広がっている可能性もある。

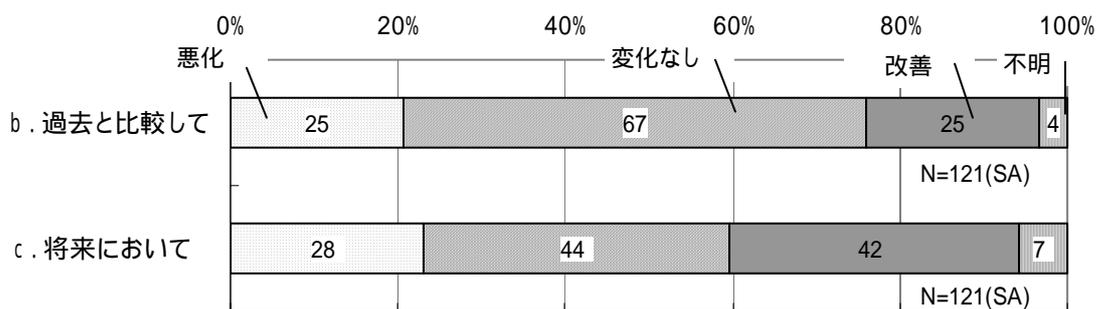
図表2 - 3 収益力の強化



### 質の高い現場労働者の確保

マネジメント層に続き、現場労働者においても質を備えた人材の確保が課題となっている。過去と比較すると、改善したと悪化したのがちょうど拮抗する。一方、将来については、改善を見込む企業が3.5割と優勢である。

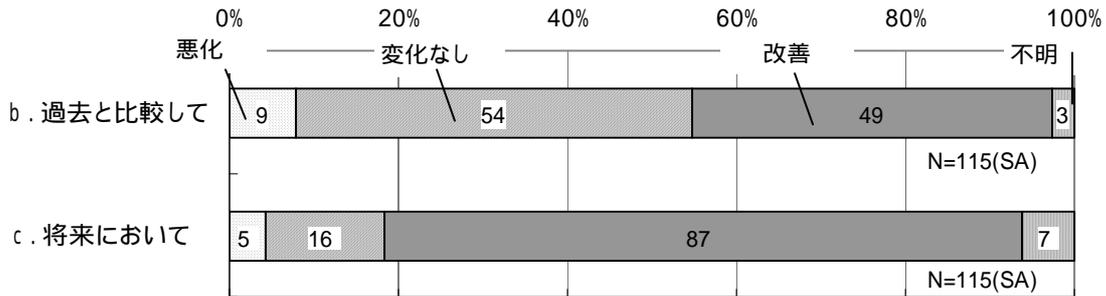
図表2 - 4 質の高い現場労働者の確保



### 現地製造品の品質

製造品の品質については、課題としては第4位であるものの、過去と比べると改善したと回答した企業が4割を超える。また、将来においては8割弱に及ぶ企業が改善を見込んでおり、品質の改善が見込まれる。

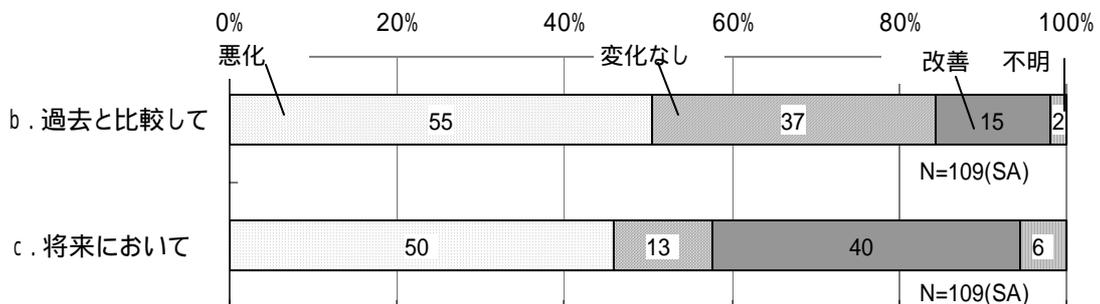
図表2 - 5 現地製造品の品質



### 生産コスト

生産コストについては、悪化と回答した企業が全体の半数を超えた。課題の上位20項目にマネジメント層、現場労働者、エンジニアの全ての賃金上昇が入っていることから、生産コスト上昇に労働コストの上昇が大きく影響していることが推察される。将来においても生産コストについて悪化を見込む企業が改善を見込む企業を上回っている。

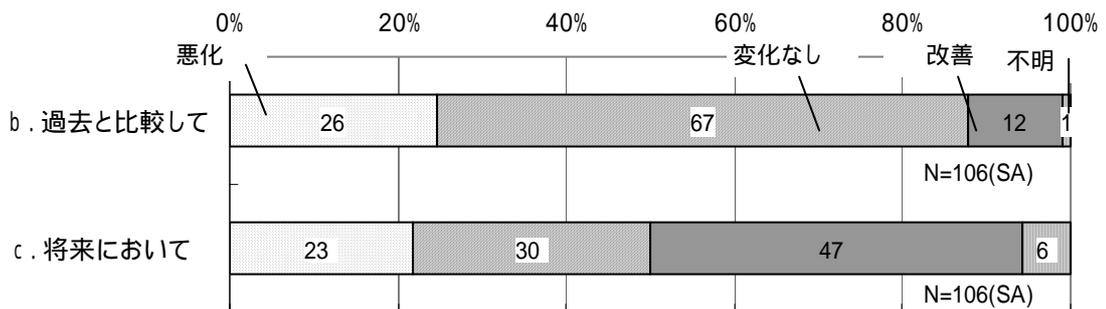
図表2 - 6 生産コスト



### 質の高い現地技術者の確保

技術者の確保を課題とする企業数は現場労働者の確保を課題とする企業数を若干ながら下回った。ただし、過去の悪化と改善を比較すると悪化が優勢な点が異なる。しかし、将来においては、ほぼ半数の企業が改善を見込んでいる。

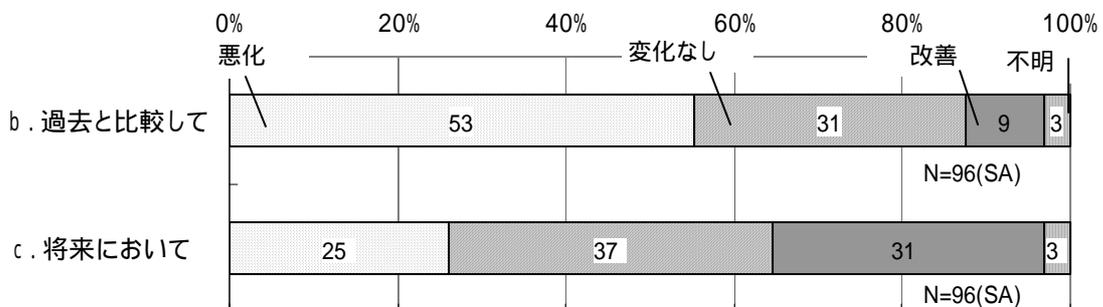
図表2 - 7 質の高い現地技術者の確保



### 電力のコストや安定供給

電力については、過去と比べて半数以上の企業が悪化を訴えている。中小企業の最大の海外展開先であるアジアでは、急速な経済発展に人材供給やインフラ整備が追いつかずに、一時的に経済活動の制約となるケースが多い。この項目もそうした環境を反映するものと考えられる。将来においては、改善を見込む企業が悪化を見込む企業を上回っている。

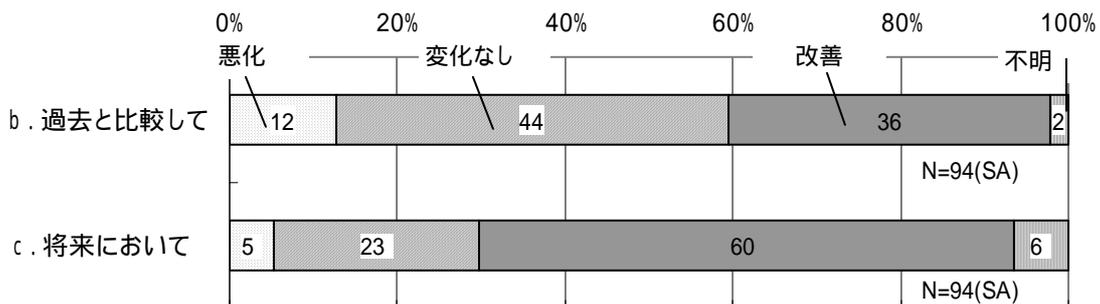
図表2 - 8 電力のコストや安定供給



### 納期確保や生産工程の効率化

納期確保や生産工程の効率化については、4割弱の企業が過去と比べて改善していると考え、6割以上の企業が将来においても改善すると考えている。この項目に限らず、生産関係の課題については、将来的な改善を見込まれるものが多い。

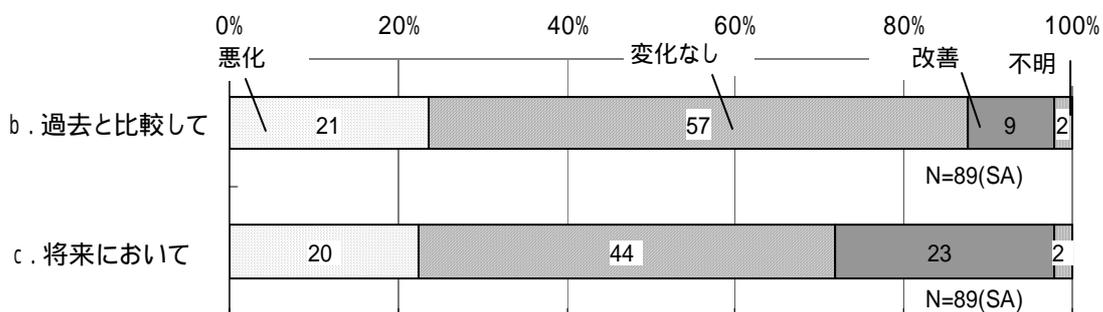
図表2 - 9 納期確保や生産工程の効率化



### 税制度の解釈、適用、改訂への対応

第9位の課題は税制度に関するものである。過去と比較すると悪化が改善を上回るが、変化なしと考える企業が約7割と多い。将来においては、改善を見込む企業が若干増加している。

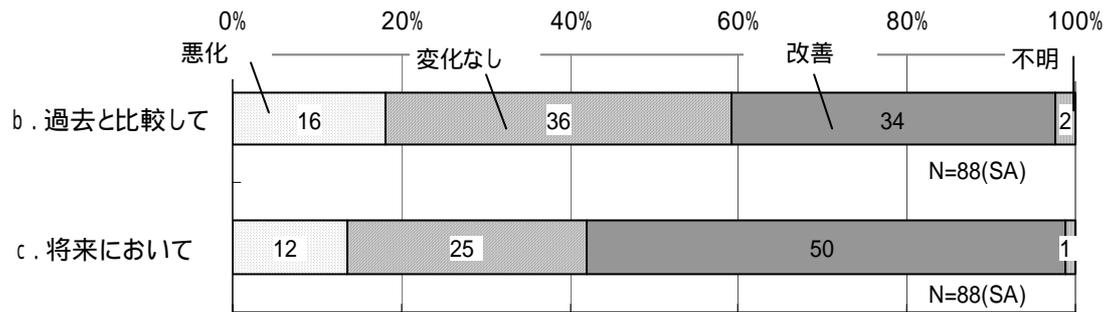
図表2 - 10 税制度の解釈、適用、改訂への対応



### 現地販売先（日系企業）の確保

販売先としての日系企業の確保については、過去と比べて改善したという回答が多いが、将来においては6割近い企業が改善を見込んでいる。

図表2 - 11 現地販売先(日系企業)の確保



### (3) 国・地域別の課題

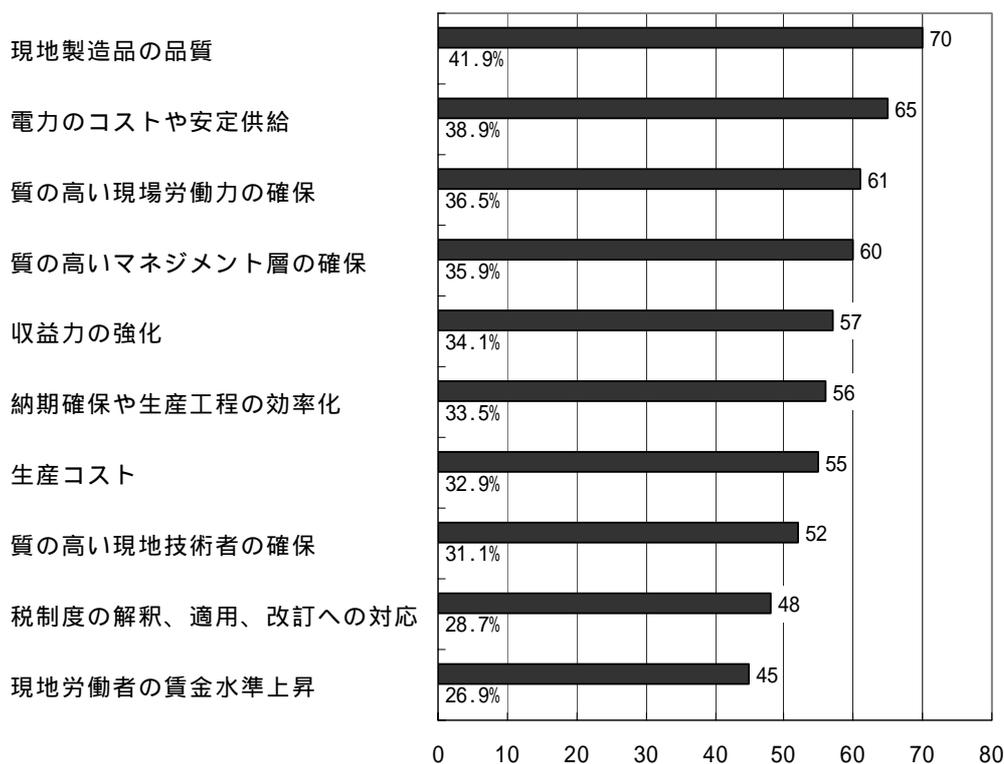
海外展開企業が直面する課題は、多くの場合、展開する国・地域の特性による部分が多いと考えられる。そこで、以下では、中国、ASEAN、欧米の3つの国・地域における課題の上位10項目を確認する。

#### 中国

中国においては、「製造品の品質」、「現場労働者」、「納期」など、生産分野に関する課題が多く並んでいる。労働力については、「マネジメント層の確保」よりも「現場労働者の確保」に関する課題の順位が高い。また、「電力」が第2位の課題となっている点が特徴的である。

図表2 - 12 国・地域別課題 中国

N=167  
(MA)

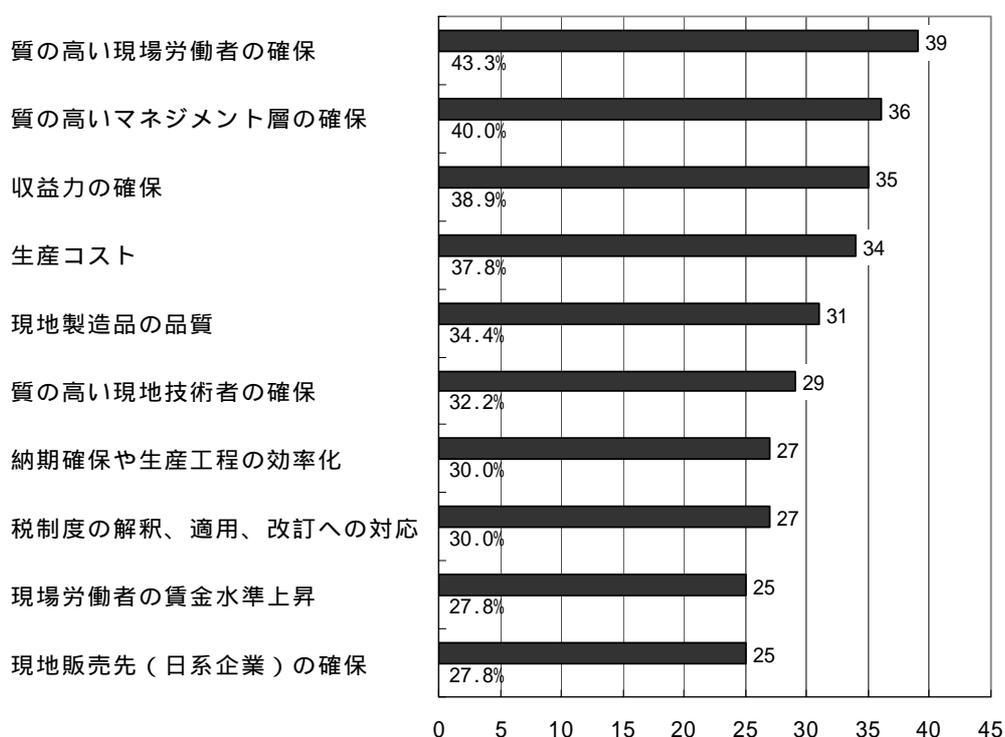


## ASEAN

ASEAN においても中国と同様に、マネジメント層よりも「現場労働者の確保」の課題が大きい。また、「生産コスト」、「製造品の品質」、「納期や生産工程」など、課題の上位に生産に関する項目が多い点も共通している。これは、中国およびASEAN の生産環境に問題が多いというよりも、生産拠点としての性格が強いことを示していると考えられる。中国に比べると「製造品の品質」や「納期」を課題とする企業の割合は低い。

図表 2 - 1 3 国・地域別課題 ASEAN

N=90  
(MA)



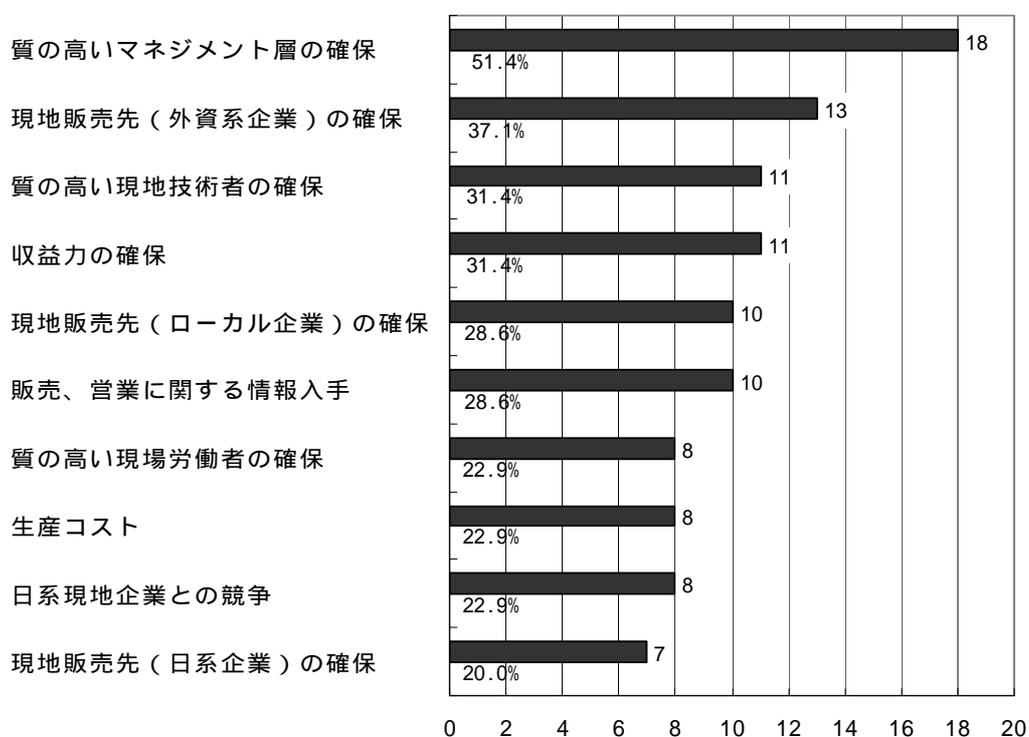
## 欧米

欧米においては、現場労働者よりも、マネジメント層と技術者の確保が、課題の上位に位置している。外資系企業およびローカル企業に関する「販売先の確保」が課題にあがっている点も中国やASEANとは異なっている。

「販売・営業に関する情報」や「現地日系企業との競争」も含めて、欧米においては販売面での課題が大きいと考えられる。

図表 2 - 1 4 国・地域別課題 - 欧米

N=35  
(MA)



## 企業ヒアリングから

### 中国 青島市に進出した染色会社

青島に進出したのは、そこが新しい開発特区であったことや、中国の他地域と比べて労働力が豊富で、ジョブホッピングも少ないことなどが理由であるが、電力事情が悪く、総量調整のため週1回工場を停止しなければならない。

中小企業では海外展開用の人材を育成することが難しい。継続的に海外要員を育てているが、退職などによって途切れてしまうことがある。こうしたことから、留学生は重要性を増している。中国人留学生は英語もできる上、頭も良い人材が多いため、今後、中小企業が海外展開を拡大するに当たっては、留学生の活用は有効であろう。

### 中国 無錫市に進出した電気機器メーカー

無錫の2005年の最低賃金は710元であった。1年で30元アップし、2005年における最低賃金の上昇率が中国で最も高かった。水準としても上海を上回る状況である。しかも、最低賃金では雇うことはできない。ワーカーの採用に当たっては、面接試験に心理的なものを採り入れて、定着しやすい人材を選ぶような工夫をしている。その結果、概ね8割は長期(2~3年)勤めている状況で、定着率は中国では高い。

### 中国 上海市に進出した金型メーカー

上海地区の工場長クラスは現地の日系の人材紹介センターに依頼して確保したが、月給与は手取りで8,000~10,000元の水準となっている。しかも、社会保障費負担などを含めると、実際に支払っている給与は16,000元(現在の為替レートで換算すると月々22万8千円)と高い。またスタッフレベルは2,000元~3,000元である。同様に社会保障費負担などを含めると、その1.5倍になる。現業系労働者(プレス加工)については、中国に進出したときは570元であったが、それ以来5年間で最低賃金は3割上昇している。社員の転職率は予想よりも高い。転職の理由としては社員どうしの出身地の違いによる仲違いといった理由も大きい。

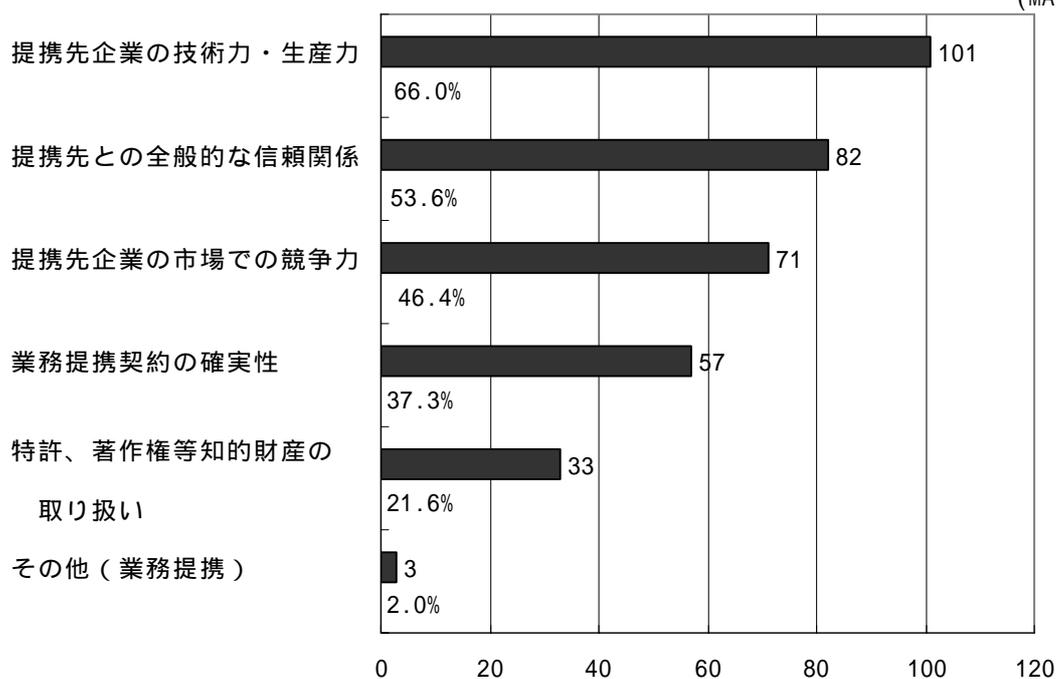
## 2 . 業務提携

### ( 1 ) 現状の課題

業務提携については、153社から347件(のべ項目数)の回答を得た。66.0%の企業が「提携先の技術力・生産力」を、53.6%の企業が「提携先との信頼関係」を課題にあげている。「契約の確実性」や「知的財産の取り扱い」を課題にあげた企業の割合は相対的に低い。業務提携にあたって企業は、契約の確実性には少なからぬ注意を払うが、知的財産の取り扱いについては、事業の内容によっては必ずしも重視しないようである。

図表 2 - 1 5 現在の課題 (業務提携)

N=153  
(MA)

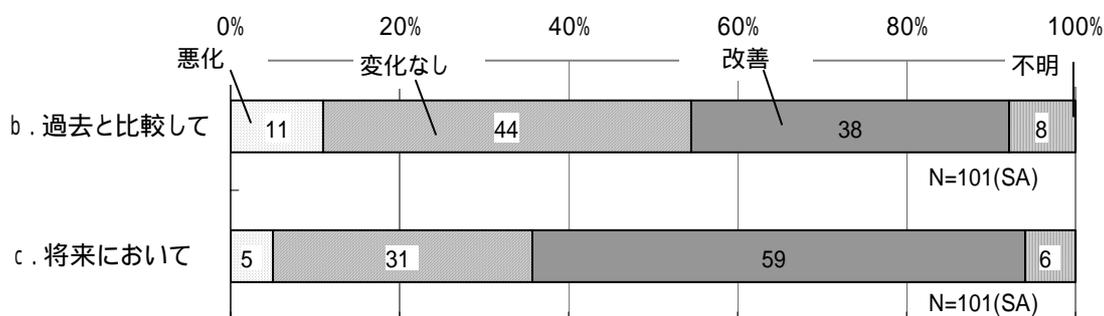


## (2) 主要課題の変化

### 提携先企業の技術力・生産力

提携先の技術力・生産力は業務提携における最大の課題であるが、過去と比較すると改善したと回答した企業が多く、将来的にはより多くの企業が改善を見込んでいる。

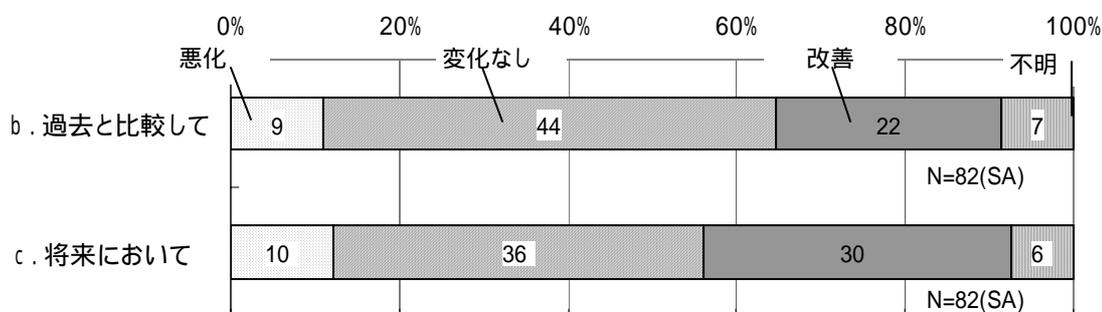
図表2 - 16 提携先企業の技術力・生産力



### 提携先との全般的な信頼関係

提携先との信頼関係については、過去と比較して約2割の企業が改善と回答している。将来においては3割の企業が改善を見込んでいる。前記の生産力・技術力に比べると、過去との比較においても、将来の見込みにおいても改善と回答している企業の割合は低い。

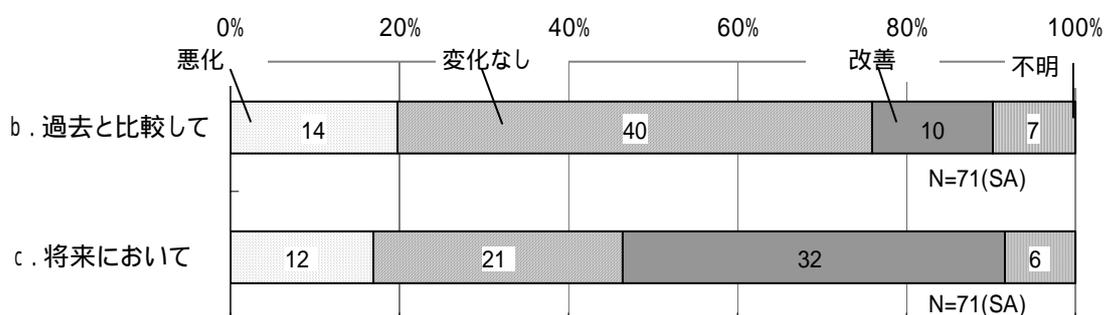
図表2 - 17 提携先との全般的な信頼関係



### 提携先企業の市場での競争力

提携先の競争力については、過去との比較において悪化したという回答が改善したという回答をやや上回った。ただし、将来的には改善を見込む企業が回答企業の半数に達しており、提携先に対する期待は大きい。

図表2 - 18 提携先企業の市場での競争力

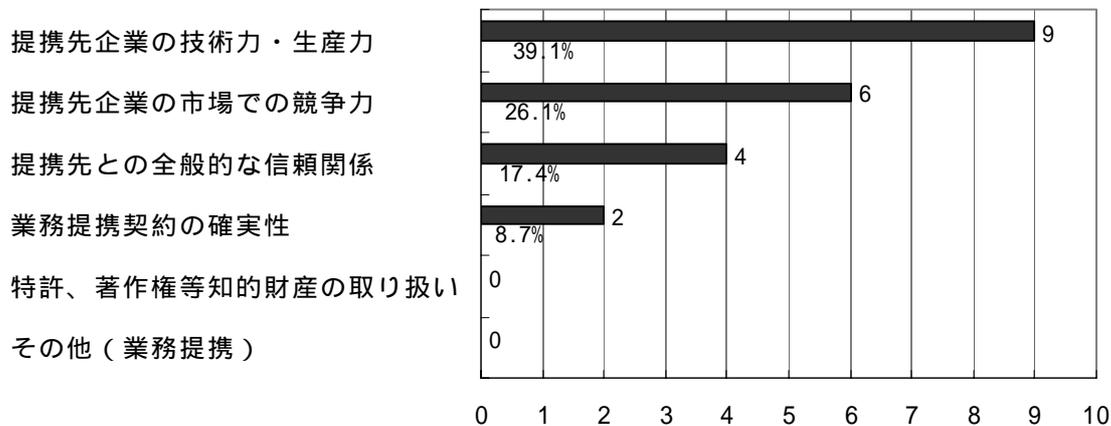


### (3) 業務提携に関する国・地域別の課題

業務提携については、回答企業数自体が少ないこともあり、地域別の大きな傾向差を見出すことはできなかった。いずれの地域に拠点を有する企業も、最大の課題を「提携先の技術力・生産力」としているが、課題と考える企業の割合には差があり、欧米では7割以上の企業が課題に挙げているのに対して、ASEANでは5割強、中国では4割弱となっている。また、ASEANおよび中国では「知的財産の取り扱い」に対する回答はなかった。実際には、知的財産の取り扱いに関して、中国をはじめとするアジアは最も多くの問題が指摘される地域であり、特許庁の『模倣品被害調査報告書』では例年、日本企業の模倣品被害件数の約8割がアジアで発生していると報告されている。回答の絶対数が少ないことから、こうした傾向は今回のアンケートには現れなかった。

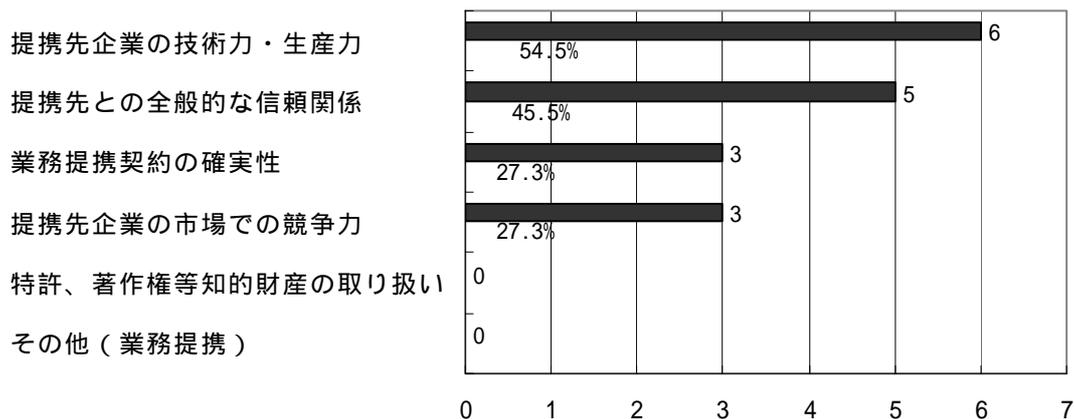
図表 2 - 1 9 国・地域別課題 - 中国

N=23  
(MA)



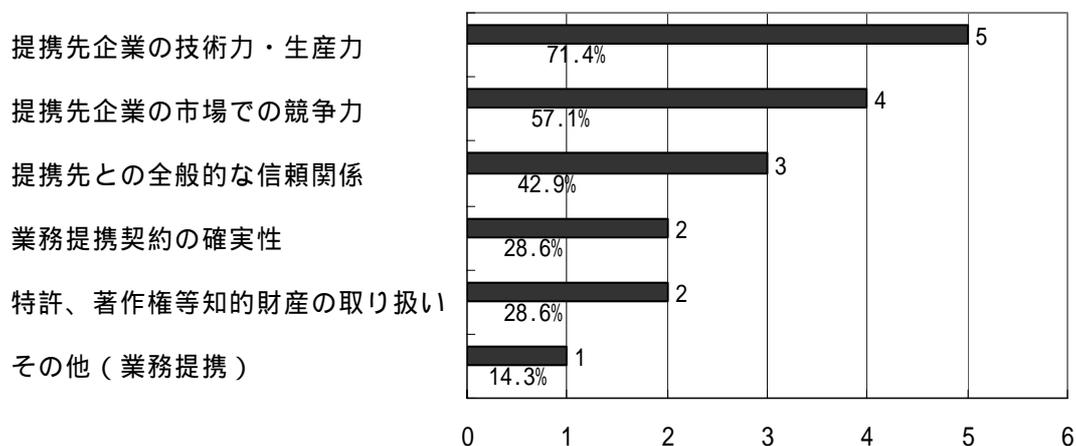
図表 2 - 2 0 国・地域別課題 - ASEAN

N=11  
(MA)



図表 2 - 2 1 国・地域別課題 - 欧米

N=7  
(MA)



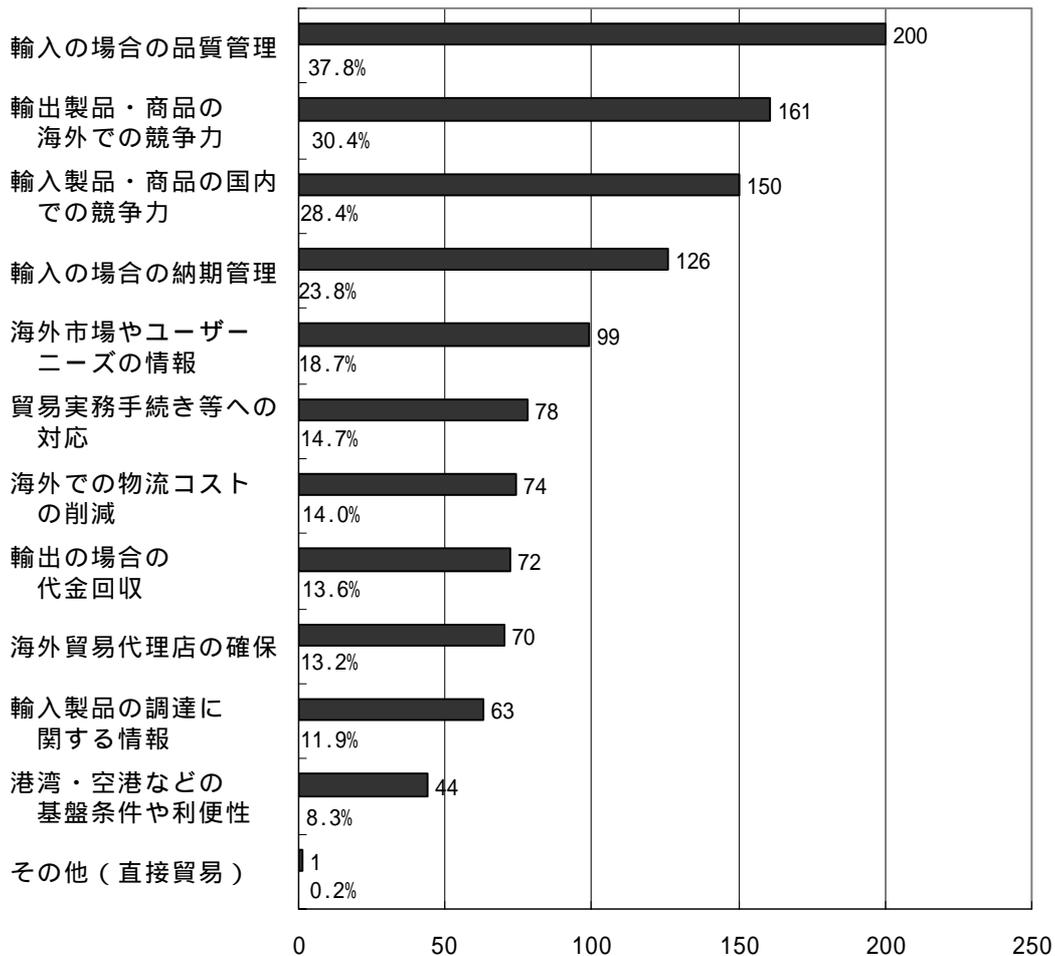
### 3 . 直接貿易

#### ( 1 ) 現状の課題

直接貿易に関しては529社から1,138件(のべ項目数)の回答を得た。現状の課題は件数の多い順に、「輸入の品質管理」200件(回答企業の37.8%が指摘)、「輸出製品の競争力」161件(同30.4%)、「輸入商品の競争力」150件(同28.4%)、「輸入の納期管理」126件(同23.8%)となっている。輸入に関する項目が5件、輸出に関する項目が2件、両方に関連する項目が4件と分類することができるが、どちらかといえば、輸入に関する項目を課題にあげている企業が多い。

図表2 - 2 2 現在の課題(直接貿易)

N=529  
(MA)

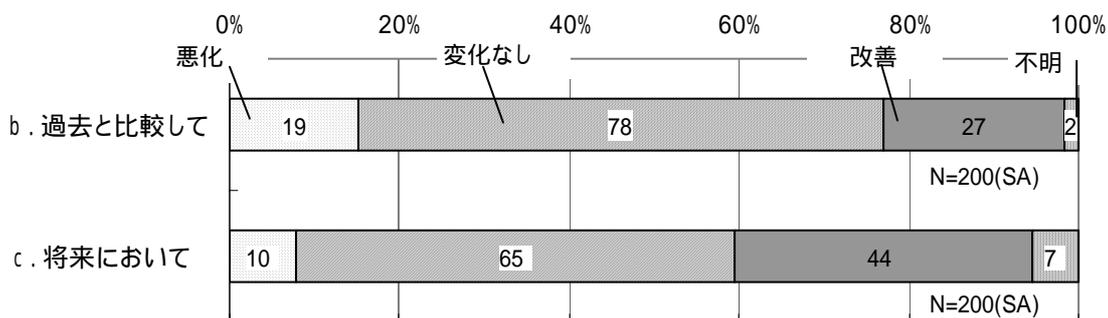


## (2) 主要課題の変化

### 輸入の場合の品質管理

輸入品の品質管理については、直接貿易上、最大の課題とされているが、過去と比較すると改善が悪化を上回っている。また、将来においては、2割以上の企業が改善を見込んでいる。

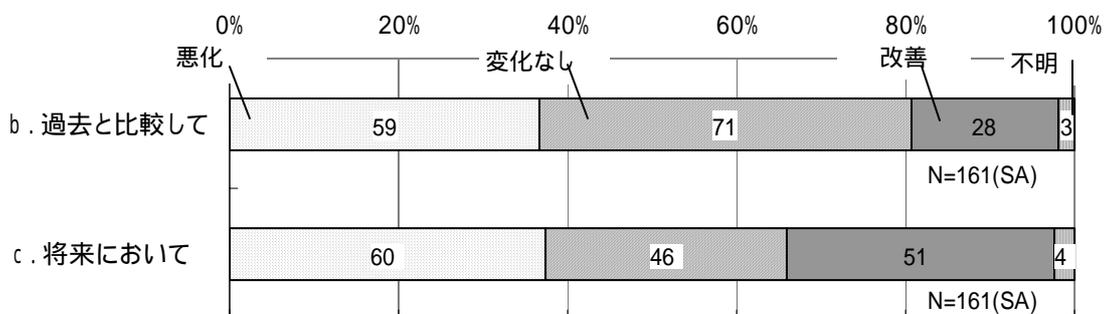
図表2 - 23 輸入の場合の品質管理



### 輸出製品・商品の海外での競争力

一方、輸出製品の競争力については、過去と比較して悪化したと考えている企業が全体の4割弱に達している。将来においても、ほぼ同数の企業が悪化を見込んでおり、厳しい内容となっている。ただし、同時に約3割の企業が改善を見込んでいる点が興味深い。輸出に関する競争力の格差が生じている可能性がある。

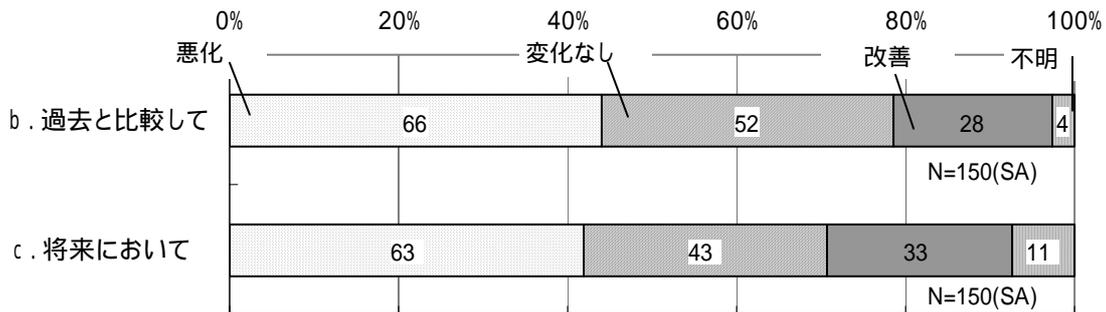
図表2 - 24 輸出製品・商品の海外での競争力



### 輸入製品・商品の国内での競争力

輸入製品の競争力についても、悪化したという回答が目立つ。過去との比較においても、将来の見通しにおいても4割以上の企業が悪化と回答している。将来においては改善を見込む企業が若干増加している。

図表2 - 25 輸入製品・商品の国内での競争力

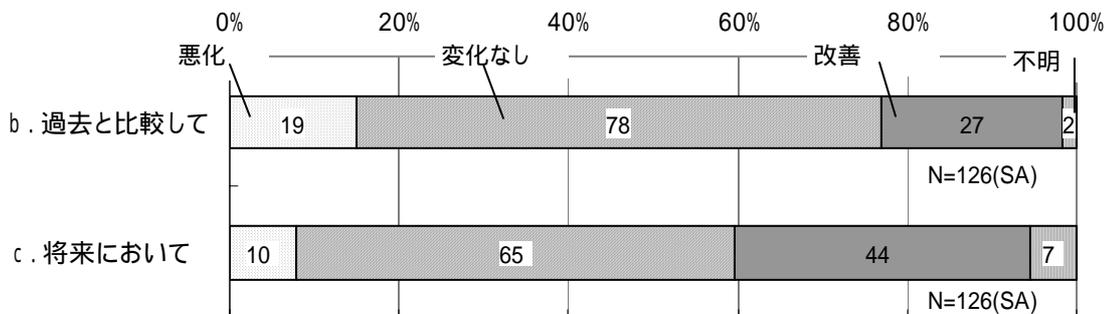


### 輸入の場合の納期管理

納期管理については、過去との比較および将来のいずれにおいても改善が悪化を上回った。特に、将来においては改善を見込む企業の割合が高くなっている。

ここまでの項目の変化をみると、品質、納期については改善、輸出または輸入製品の競争力については悪化と見込みが分かれている。輸入製品の競争力の悪化を見込む企業が多いが、輸入品の品質および納期の改善が見込まれていることを考慮すると、競争力の悪化は価格競争力の低下を想定する企業が多いものとみられる。

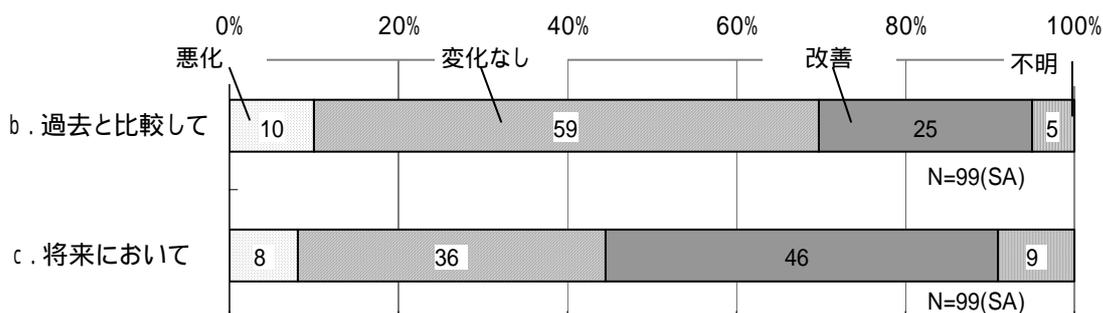
図表2 - 26 輸入の場合の納期管理



## 海外市場やユーザーニーズの情報

市場やニーズの情報については過去と比べて改善したと考える企業が全体の4分の1であったが、将来的には、改善を見込む企業の割合はほぼ半分へと大幅に増加している。

図表2 - 27 海外市場やユーザーニーズの情報



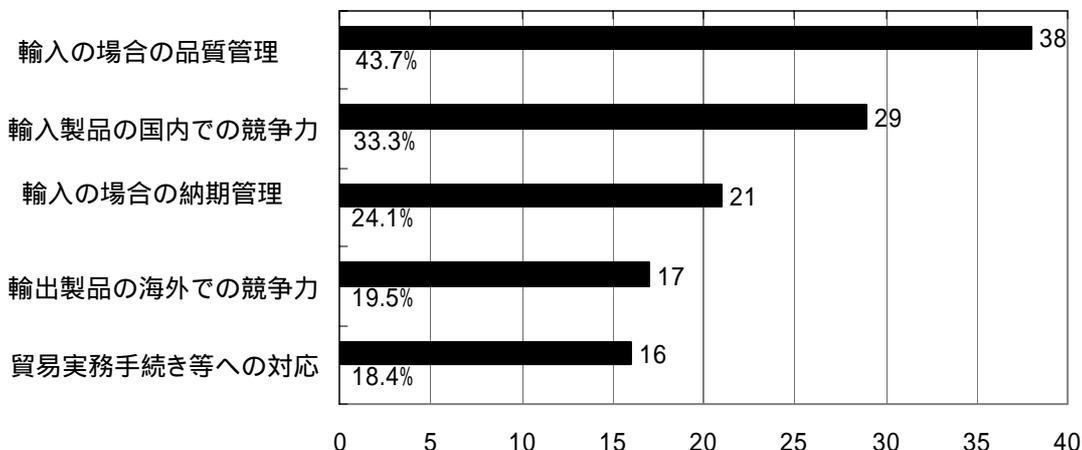
## (3) 直接貿易に関する国・地域別の課題

### 中国

中国との取引については、課題の上位3位までを、輸入に関する「品質管理」、「競争力」、「納期管理」が占めており、調達先としての性格が強いとみることができよう。中国の場合も「納期」よりも「品質」を課題と感じている企業が多い。「貿易実務」が課題にあがっているのが特徴的である。

図表2 - 28 国・地域別課題 - 中国

N=87 (MA)

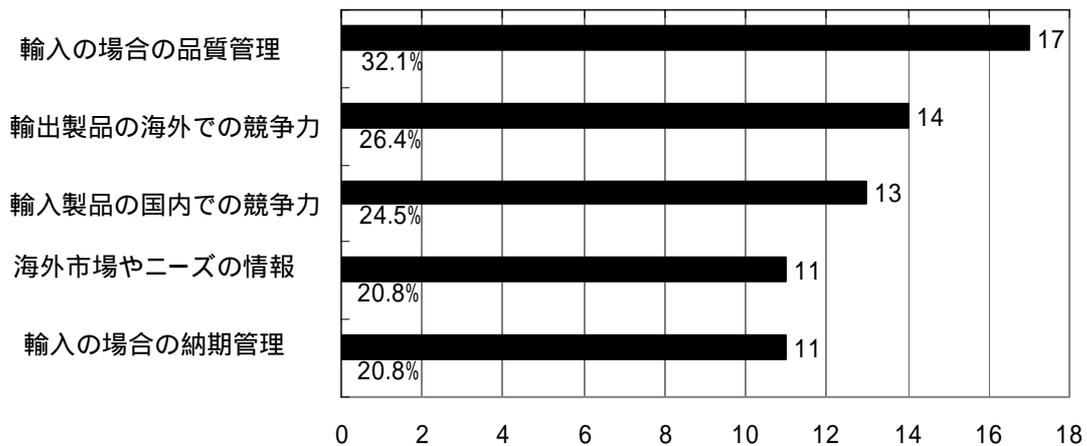


## ASEAN

ASEAN との取引については、「輸入の品質管理」と「輸出製品の競争力」がともに課題の上位にあり、輸出市場と（輸入製品の）調達先の両面を持つことがわかる。輸入に際しては、「納期」よりも「品質」を課題と感じている企業が多い。

図表 2 - 2 9 国・地域別課題 - ASEAN

N = 53  
(MA)



## 欧米

欧米との取引において、最も大きい課題は「輸出製品の競争力」である。「ニーズの情報」が第2位の課題であることを考慮すると、中小企業にとって、欧米は輸出市場としての性格が強いことがうかがわれる。

図表 2 - 3 0 国・地域別課題 - 欧米

N = 21  
(MA)

