

第2章 海外展開における課題と見通し

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対して、最も重要な拠点の現状の課題を尋ねた。回答企業は721社、回答件数（のべ項目数）は5,594件であった。

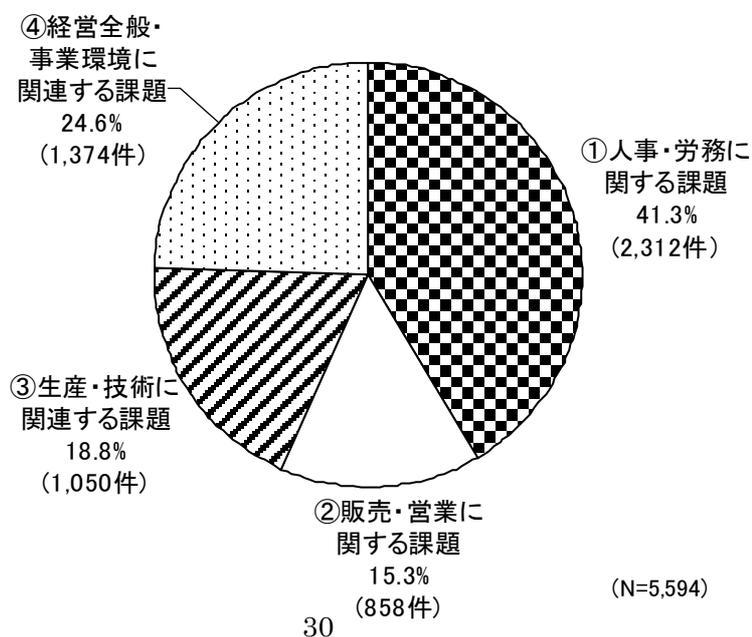
回答総数の4分野（①人事・労務、②販売・営業、③生産・技術、④経営・事業環境）別の回答件数をみると、「①人事・労務に関する課題」が2,312件（41.3%）と最も多く、以下「④経営全般・事業環境に関連する課題」が1,374件（24.6%）、「③生産・技術に関連する課題」1,050件（18.8%）、「②販売・営業に関する課題」858件（15.3%）の順となっている。

49項目の課題のうち回答件数が多かった項目としては、「生産コストの上昇」304件（回答企業の42.2%が指摘）、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」282件（同39.1%）、「質の高いマネジメント層人材の確保」271件（同37.6%）、「質の高い現場労働者の確保」263件（同36.5%）などが挙げられる。

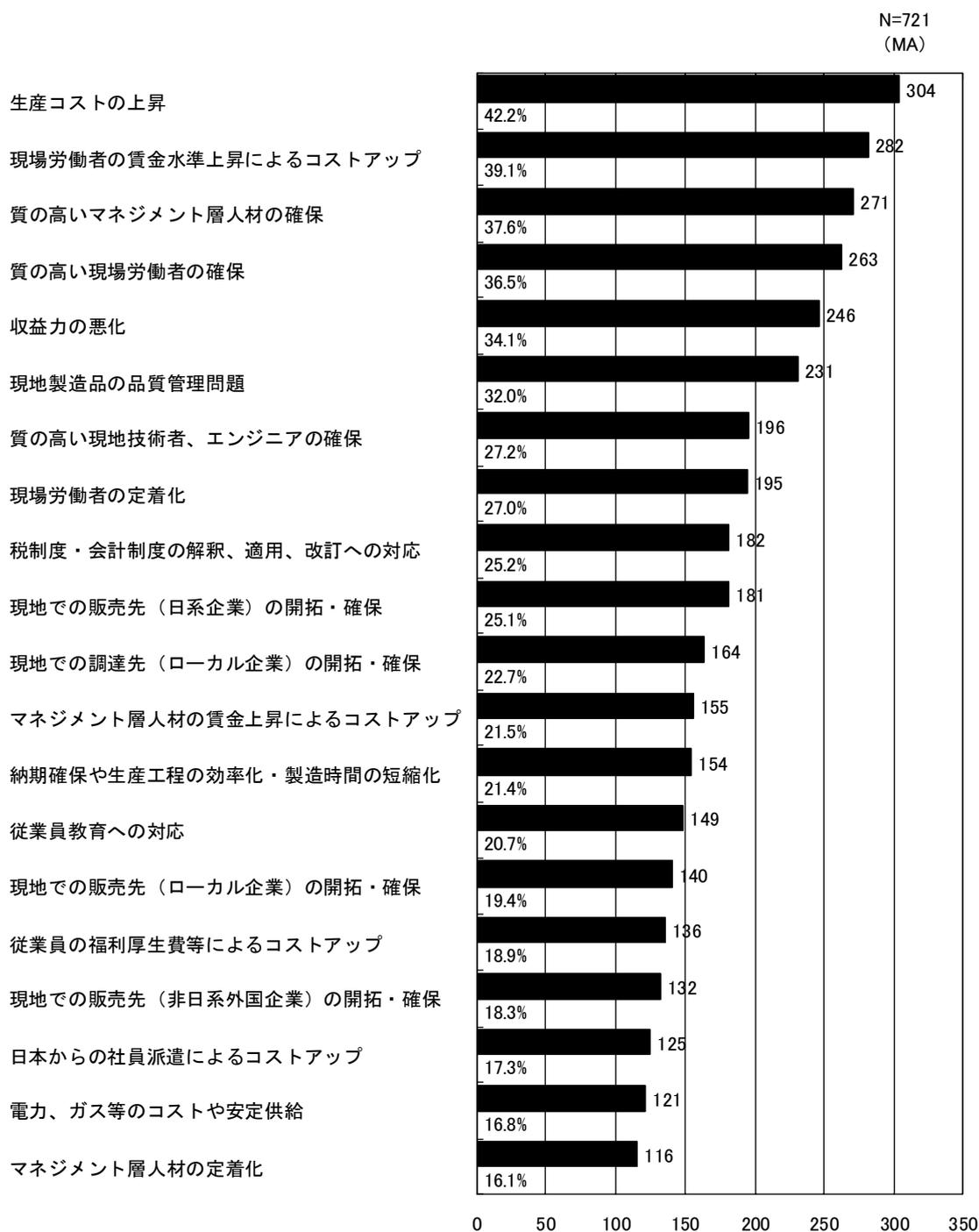
分野別には、上位20項目中①人事・労務分野が10件、②販売・営業分野が3件、③生産・技術分野が4件、④経営・事業環境分野が3件となっており、進出企業は特に①人事・労務分野において多くの課題に直面しているということが窺われる。特に、「質の高い労働者の確保」はマネジメント層、現場、技術者を問わず、課題の上位に挙がっている。

また、現状の課題のうち最も克服すべき重要な課題として挙げられたのは「生産コストの上昇」76件（同10.5%）、「収益力の悪化」73件（同10.1%）、「質の高いマネジメント層人材の確保」53件（同7.4%）などである。最も克服すべき課題としては③生産・技術分野および④経営・事業環境分野の比重が高くなっている。

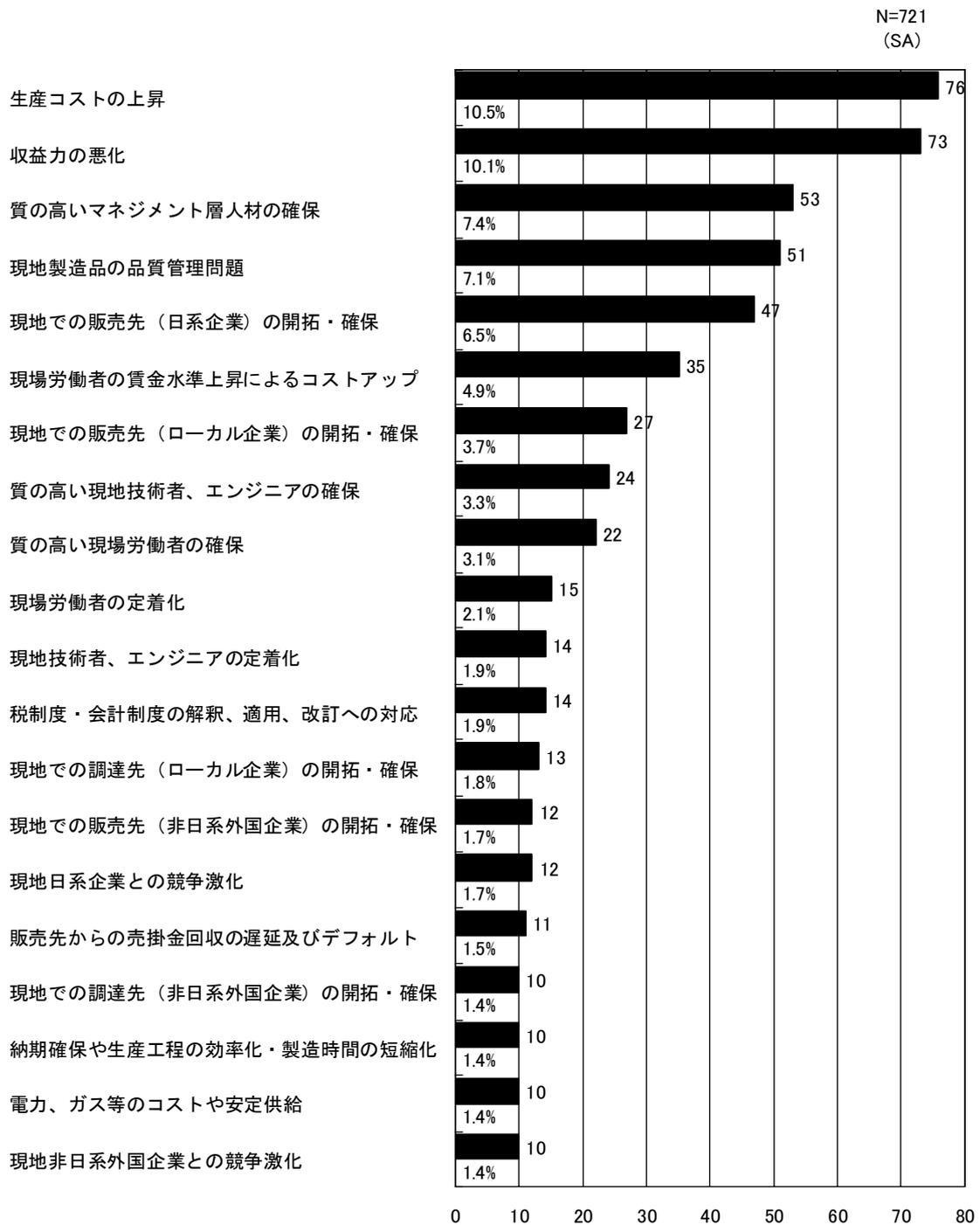
図表2-1 直接投資における現状の課題-回答総数の4分野別割合



図表2-2 直接投資における現状の課題-上位 20 項目



図表2-3 最も克服すべき重要な課題-上位 20 項目



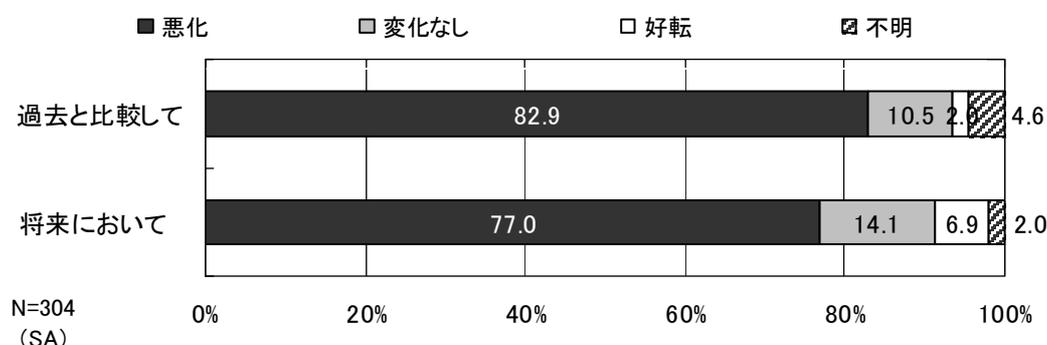
(2) 主要課題の変化

海外投資の課題について、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。質問内容は過去と比較して「悪化した」か、あるいは「好転した」か、また、今後「好転を見込む」か、あるいは「悪化を見込む」かである。

① 生産コストの上昇【生産・技術分野】

生産コストの上昇は現状最大の課題である。過去と比較して「悪化」したと回答した企業が82.9%と8割を超え、「好転」したと回答した企業はわずか2.0%である。また、将来においても「悪化」を見込む企業が77.0%と8割近くを占め、「好転」を見込む企業は6.9%と少数である。

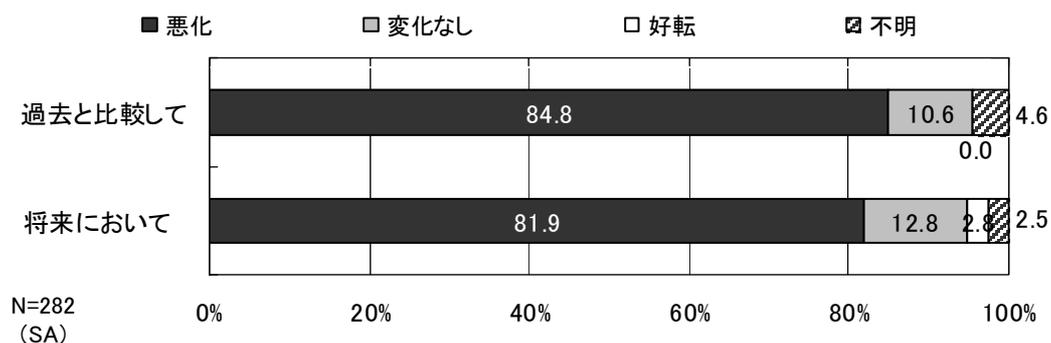
図表2-4 生産コストの上昇



② 現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ【人事・労務分野】

現場労働者の賃金水準上昇も深刻な問題で、過去との比較において84.8%の企業が「悪化」したと回答しており、「好転」したとの回答は皆無であった。また、将来においても、「悪化」を見込んでいる企業が81.9%と「好転」を見込む企業の2.8%を大きく上回っている。現場労働者の賃金水準上昇は上記①生産コスト上昇の要因としても大きいものと考えられる。

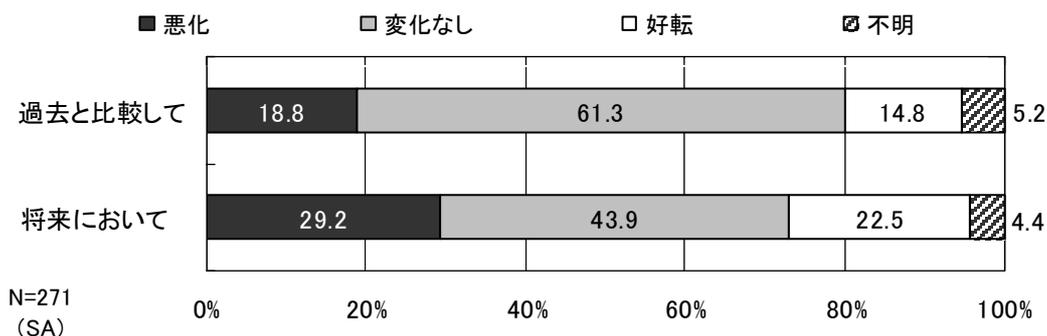
図表2-5 現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ



③ 質の高いマネジメント層人材の確保【人事・労務分野】

質の高いマネジメント層人材の確保に関しては、過去との比較において「変化なし」と回答した企業が61.3%を占めている。「悪化」したと「好転」したを比較すると「悪化」が18.8%と「好転」の14.8%をやや上回っている。将来においては、「変化なし」は43.9%と半数以下となり、「好転」を見込む企業は29.2%、「悪化」を見込む企業が22.5%と現状に比べ高くなっており、質の高いマネジメント層人材の確保に向けて、不安と期待が混在している様子が窺える。

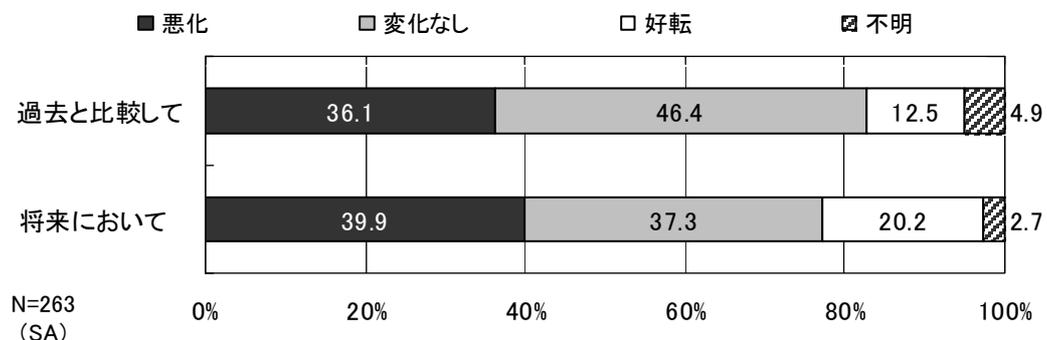
図表2-6 質の高いマネジメント層人材の確保



④ 質の高い現場労働者の確保【人事・労務分野】

質の高い現場労働者の確保に関しては、過去と比較すると4割近く(36.1%)が「悪化」したと回答しており、「好転」したと回答した企業は12.5%にとどまっている。将来においては、「悪化」を見込む企業の回答が39.9%と現状の「悪化」を若干上回るものの、「好転」を見込む企業も20.2%と現状に比べ高くなっており、現場労働者の質の向上に対する期待が窺える。

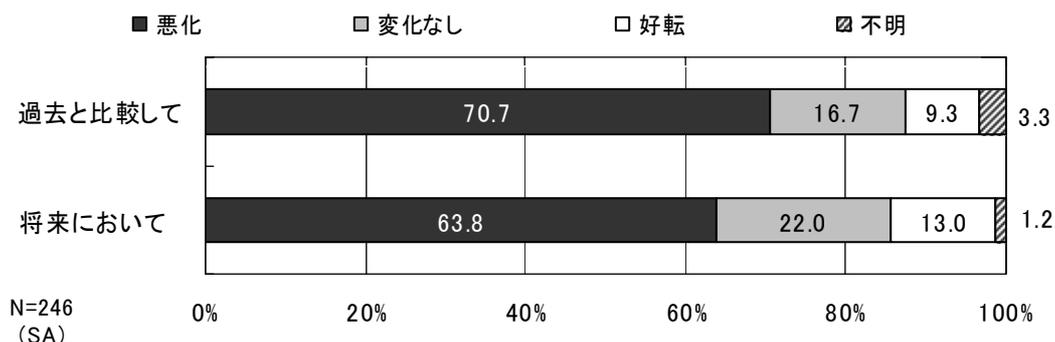
図表2-7 質の高い現場労働者の確保



⑤ 収益力の悪化【経営全般・事業環境分野】

過去と比較して収益力が「悪化」したとする回答が70.7%と7割を超え、深刻化している。将来においても63.8%と6割以上の企業が「悪化」を見込んでいる。「好転」を見込む企業は、現状の9.3%から13.0%と若干上向くものの、収益性に対する見方については悲観的な見方が大勢を占めている。

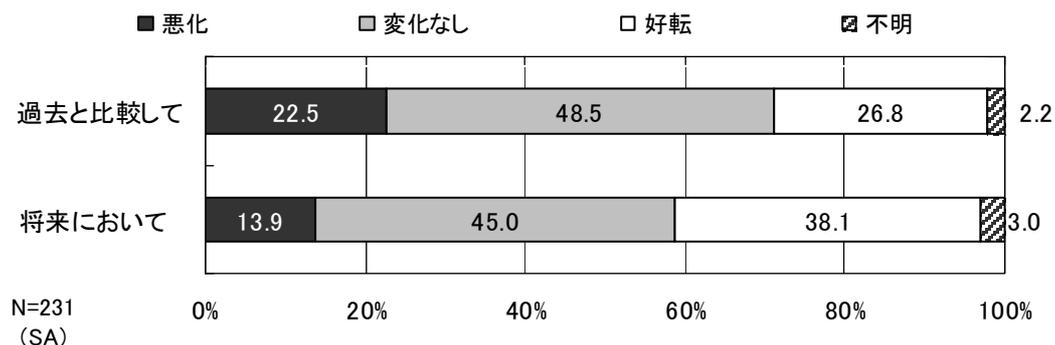
図表2-8 収益力の悪化



⑥ 現地製造品の品質管理問題【生産・技術分野】

品質管理に関しては、過去との比較では「好転」が26.8%で、「悪化」の22.5%を若干上回る。将来においては、「悪化」を見込む企業が13.9%に対し、「好転」を見込む企業は38.1%と多くなっており、品質管理に対する自信・安定感といったものを窺える結果となっている。

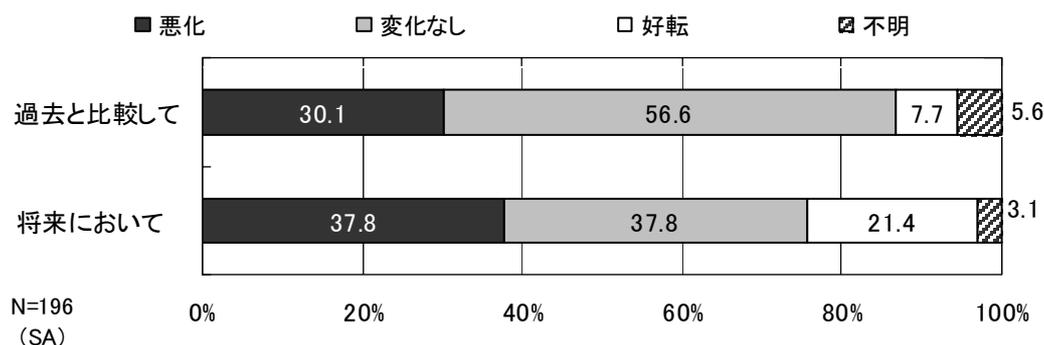
図表2-9 現地製造品の品質管理問題



⑦ 質の高い現地技術者、エンジニアの確保【人事・労務分野】

質の高い現地技術者、エンジニアの確保は、過去との比較においては「変化なし」が56.6%と過半数を占め、「悪化」したと回答した企業が30.1%、「好転」したと回答したのは7.7%である。将来においては「悪化」を見込む企業が37.8%、「好転」を見込む企業が21.4%と、ともに現状に比べて比率が高くなっているが、「好転」を見込む増加幅の方が多くなっている。

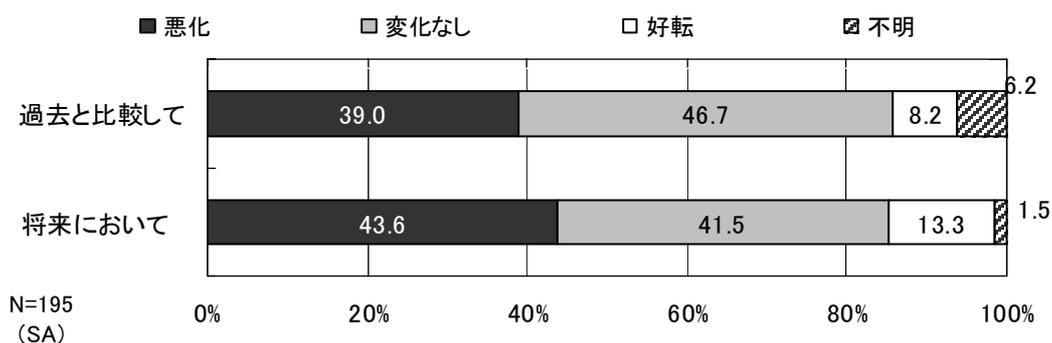
図表2-10 質の高い現地技術者、エンジニアの確保



⑧ 現場労働者の定着化【人事・労務分野】

現場労働者の定着化に関しては、過去との比較においては「悪化」したが39.0%と「好転」した(8.2%)を大きく上回っている。将来においては、「悪化」を見込む企業が43.6%、「好転」を見込む企業が13.3%と、ともに現状に比べ増加するが、「悪化」が「好転」を上回っている状況は変わらず、見通しの暗さが窺える結果となっている。

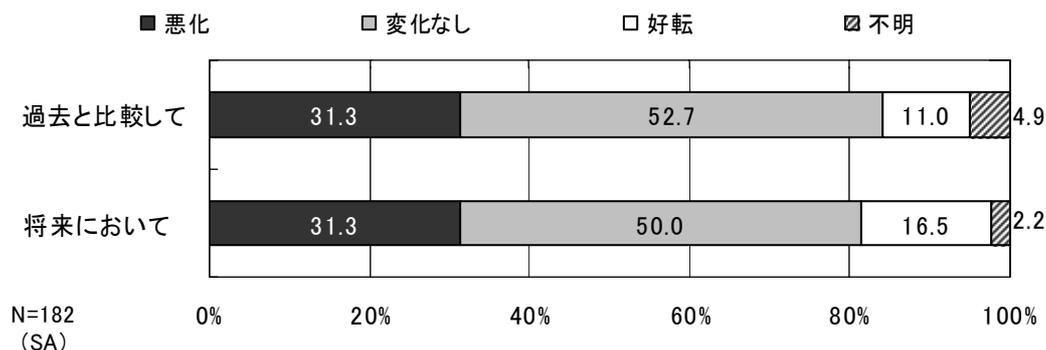
図表2-11 現場労働者の定着化



⑨ 税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応【経営全般・事業環境分野】

税制度や会計制度に関する対応では、「変化なし」が52.7%と過半数を占め、「悪化」したが31.3%、「好転」したは、11.0%となっている。将来においては、「悪化」を見込む企業が31.3%と現状と変わらないが、「好転」を見込む企業は16.5%と現状に比べ5ポイント程度増加している。

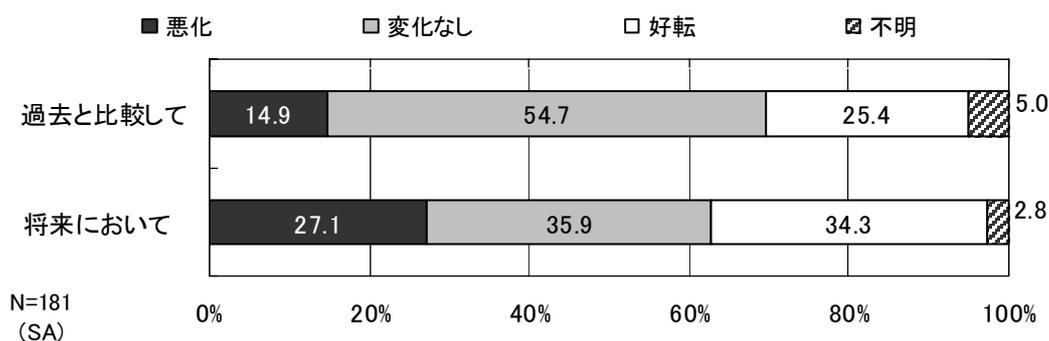
図表2-12 税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応



⑩ 現地での販売先（日系企業）の開拓・確保【販売・営業分野】

現地での販売先（日系企業）の開拓・確保に関しては、過去との比較において「変化なし」と回答した企業が54.7%と過半数で、「好転」したが25.4%、「悪化」したが14.9%であった。将来においては、「好転」を見込む企業は34.3%、「悪化」を見込む企業は27.1%と、どちらも現状を上回り、「好転」・「悪化」の見通しがわかる結果となっている。

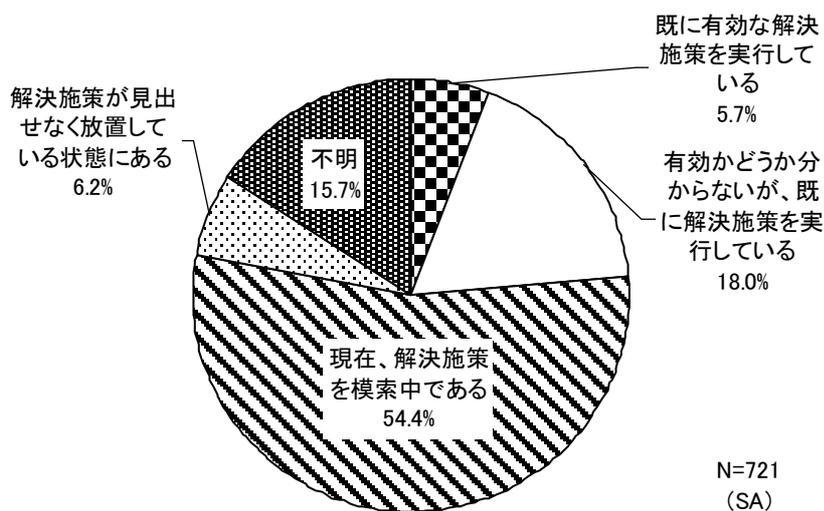
図表2-13 現地での販売先(日系企業)の開拓・確保



(3) 最も克服すべき重要な課題に対する解決策の実施状況

最も克服すべき重要な課題に対してどう対処しているかの質問に対し、既に有効な解決策を実行している企業は5.7%と僅かである。最も多かったのは「現在、解決策を模索中である」は54.4%と過半数を占めている。様々直面する課題に対して、有効な解決策を見出せない中小企業の実態が浮き彫りとなった。

図表2-14 最も克服すべき重要な課題に対する解決策の実施状況



＜参考＞ 最も克服すべき重要な課題に対する解決施策事例

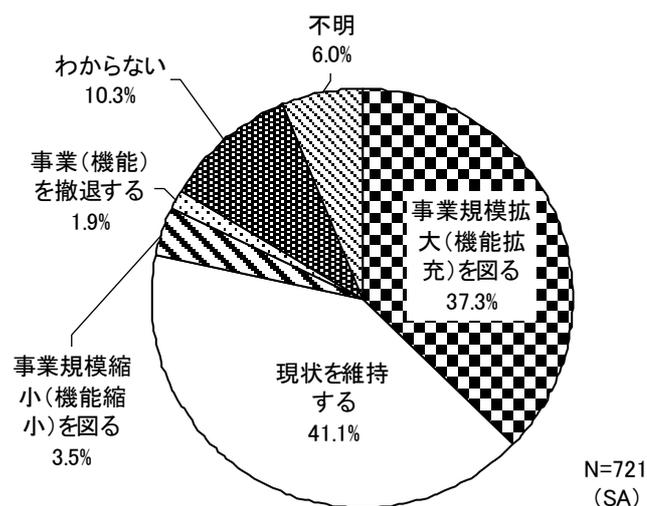
課題	業種	解決施策事例
生産コストの上昇	一般機械器具製造業	さらに海外へ拠点を移す
	電子部品・デバイス製造業	ローカルの外注工場へ展開
	金属製品製造業	現地調達比率の向上
	卸売・小売業	効率的な工場の新設
	金属製品製造業	新規仕入先開拓
	その他の製造業	製造ラインの変更
	一般機械器具製造業	調達先を第3国にする 第3国への間接投資
	電気機械器具製造業	同じ敷地内にある友好的日系企業と工場運営を協力して行っている。
収益力の悪化	金属製品製造業	より付加価値が高い製品へのシフト
	その他サービス業	レンタル・リース品の活用を充分に行なう事。レント・人件費のコストダウン
	プラスチック製品製造業	為替リスクが大きくなり、収益を圧迫 顧客に対し為替リスクに対する説明とコストUPを要求
	プラスチック製品製造業	期間従業員をカット
	電気機械器具製造業	事業規模縮小中。
	電気・ガス・熱供給業・水道業	所有ポートフォリオの入替、追加のための新規案件探索、買収検討
	その他サービス業	新規ビジネスへの拡大
	衣料・その他の繊維製品製造業	全量日本向け輸出から国内販売を一部開始する。
	その他サービス業	販売先の確保について、日本の取引先から日系現地法人の紹介を受けるなど、現地との連携を強化する
質の高いマネジメント層人材の確保	繊維工業	・OJTによって、日本的な管理手法を教育し、現地スタッフの能力を上げる努力をしている。 ・それとは別に、日本で採用した中国人を現地の管理者として派遣している。(現地採用よりロイヤリティーが高いと考えている)
	衣料・その他の繊維製品製造業	現地ローカルの経営幹部への登用
	プラスチック製品製造業	国内社員の派遣
	化学工業	社員教育
	電気機械器具製造業	定期的な面談により管理者、幹部教育を実施している。
	金属製品製造業	日本での人材採用を実施
	窯業・土石製品製造業	能力給の割合を高くし、ボーナスでの評価基準を明解にし、都度コミュニケーションを続け、ガス抜きをして目標を立てている。
	現地製造品の品質管理問題	なめし皮・同製品・毛皮製造業
衣料・その他の繊維製品製造業		検品業者の活用 OJTの反復
衣料・その他の繊維製品製造業		検品場を増設した
衣料・その他の繊維製品製造業		現地で委託して、検品、縫製指導等を行うチームを各工場へ派遣、生産、製品生産管理の向上を図っている。
電気機械器具製造業		社員教育 外作化→内製化
卸売・小売業		商品指示書・商品部分分析表・コスト分析表改善・統一化
卸売・小売業		生産委託先の絞込み(優良な企業との)
その他の製造業		日本本社から定期的な品質チェック、技術指導等を実施
一般機械器具製造業		品質管理に日本からの派遣社員を置き、ローカルスタッフの教育と実施に当たっている。
通信、放送、情報処理サービス		本社に要員を外向させ、日本の製造、テストの手順を習得させている。日本側SEも、中国の文化、習慣を考慮したスケジューリングを行なっている。
現地での販売先(日系企業)の開拓・確保	プラスチック製品製造業	グローバル営業課を置き、拠点間で連携した営業活動が出来る体勢を整えた。
	卸売・小売業	現地営業マンの採用と教育強化 日本人駐在員の増強
	プラスチック製品製造業	現地営業担当による既存先、新調先への営業許可
	金属製品製造業	新規開拓の営業担当を現地に月／1回渡航させている

※アンケートの自由回答から抜粋

(4) 今後（3年程度）の活動展開

最も重要と認識している海外拠点における今後の活動展開は、「現状を維持する」意向が41.1%、「事業規模拡大（機能拡充）」を図る」が37.3%を占めており、課題は多いものの事業を縮小、撤退意向の企業は少数に止まっている。

図表2-15 今後の活動展開(最も重要な拠点)



(5) 直接投資における課題のまとめ

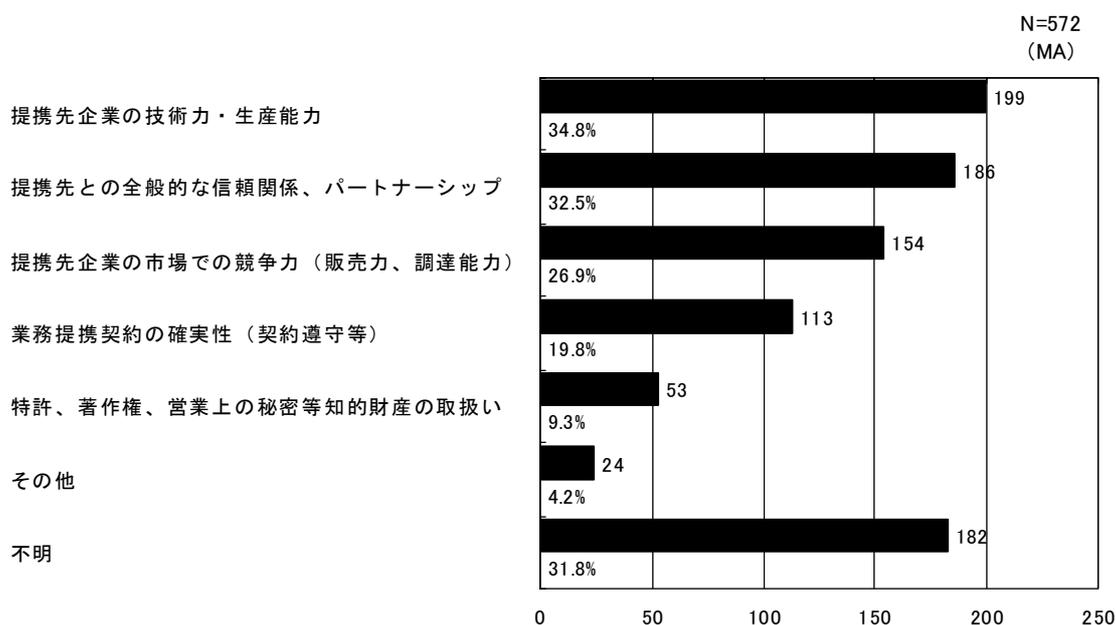
- ・直接投資を実施している企業の課題では、4分野（①人事・労務、②販売・営業、③生産・技術、④経営・事業環境）49項目のうち、回答件数が多かった項目としては、「生産コストの上昇」、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」、「質の高いマネジメント層人材の確保」、「質の高い現場労働者の確保」などが挙げられる。
- ・分野別では、①人事・労務分野において多くの課題が指摘された。
- ・最も克服すべき重要な課題では、「生産コストの上昇」、「収益力の悪化」、「質の高いマネジメント層人材の確保」、「現地製造品の品質管理問題」などが挙げられた。
- ・「現地製造品の品質管理問題」は、他の項目と比較して、将来において「好転」することを予測する企業が多くなっている。
- ・最も克服すべき重要な課題に対する解決策の実施状況では、「現在、解決施策を模索中である」が過半数を占め、直面する課題に対して有効な解決策を見出せない企業が多くなっている。

2. 業務・技術提携

(1) 現状の課題

業務・技術提携の現状に課題については、572社から729件（のべ項目数）の回答を得た。34.8%の企業が「提携先企業の技術力・生産能力」、32.5%の企業が「提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ」を課題に挙げている。「特許、著作権、営業上の秘密等知的財産の取扱い」を課題として取り上げる企業は比較的少ないことが窺える。

図表2-16 業務・技術提携の課題

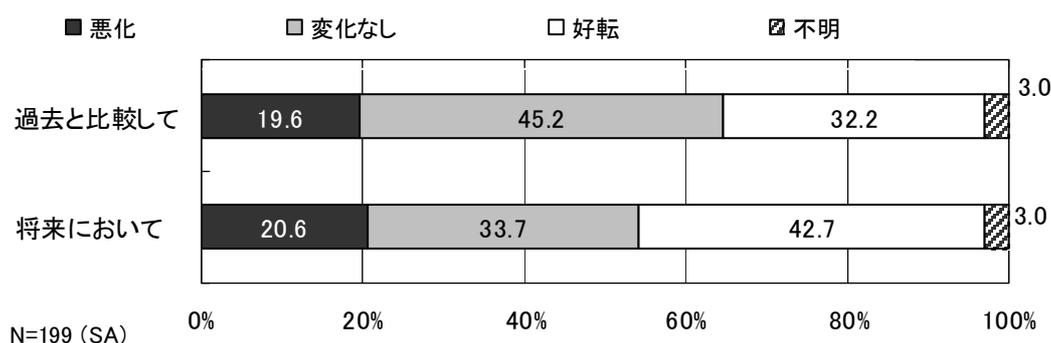


(2) 主要課題の変化

① 提携先企業の技術力・生産能力

提携先企業の技術力・生産能力は業務・技術提携における最大の課題であるが、過去と比較すると「好転」したと回答した企業数は32.2%と、「悪化」したと回答した企業の19.6%を上回る。将来的には「好転」を見込んでいる企業の割合も42.7%と高くなっている。

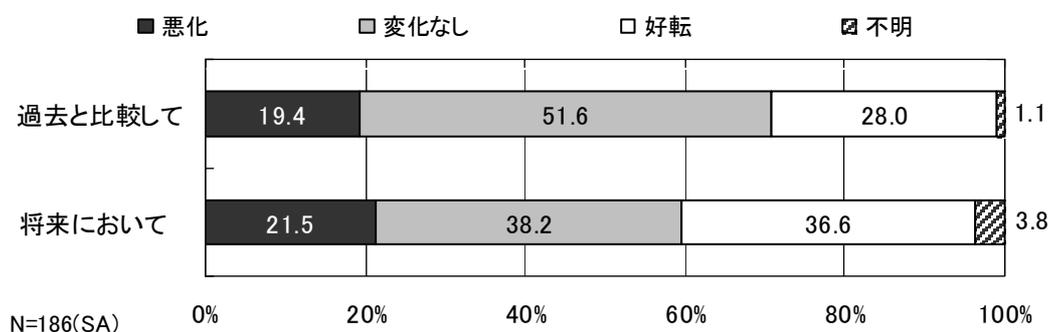
図表2-17 提携先企業の技術力・生産能力



② 提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ

提携先との信頼関係については、過去と比較して「変化なし」との回答が51.6%と過半数を占め、「好転」したと回答した企業は28.0%、「悪化」したと回答した企業は19.4%となっている。将来においては「好転」と見込んでいる企業が36.6%と現状より8ポイント程度増加している。

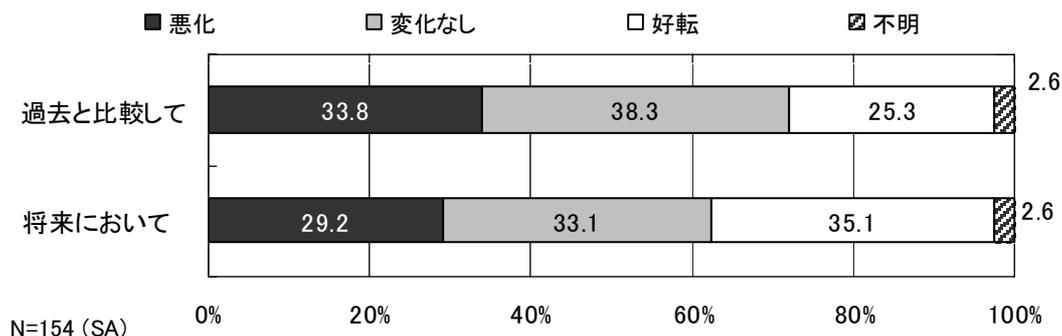
図表2-18 提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ



③ 提携先企業の市場での競争力（販売力、調達能力）

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」と回答した企業が33.8%と、「好転」したという企業（25.3%）を上回っている。しかし、将来的には「好転」を見込む企業が35.1%と「悪化」を見込む企業の29.2%を上回る結果となっている。

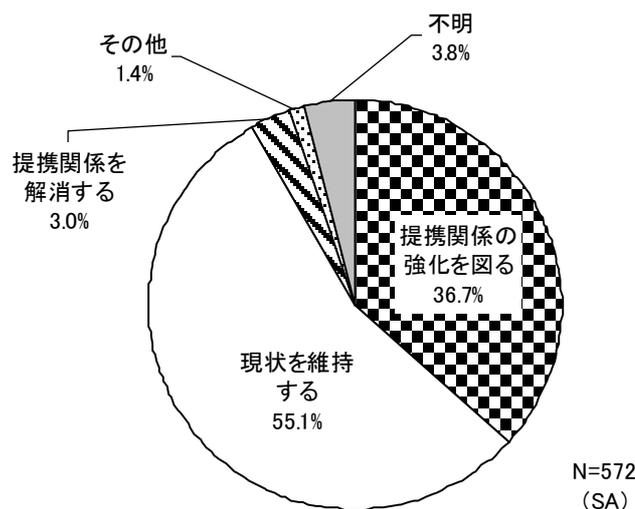
図表2-19 提携先企業の市場での競争力（販売力、調達能力）



(3) 今後（3年程度）の提携関係

「現状を維持する」が過半数の55.1%、「提携関係の強化を図る」が36.7%を占め、「解消する意向」は3.0%と僅少である。海外直接投資同様、克服すべき課題は多いが、積極的な展開意向が窺われる。

図表2-20 今後の提携関係



(4) 業務・技術提携における課題のまとめ

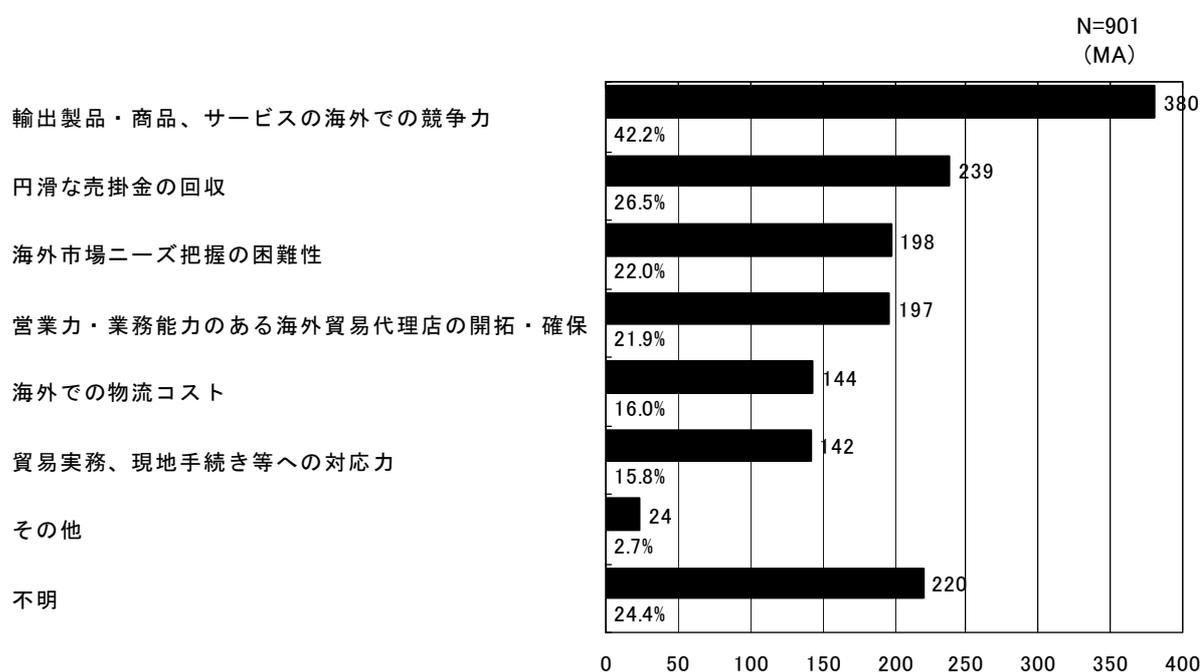
- ・業務・技術提携を実施している企業の課題では、回答件数が多かった順に、「提携先企業の技術力・生産能力」、「提携先との全般的信頼関係、パートナーシップ」、「提携先企業の市場での競争力」などが挙げられる。

3. 直接貿易（輸出）

（1）現状の課題

直接貿易による輸出については、901社から1,324件（のべ項目数）の回答を得た。現状の課題件数の多い順に、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」380件（回答企業の42.2%が指摘）、「円滑な売掛金の回収」239件（同26.5%）、「海外市場ニーズ把握の困難性」198件（同22.0%）、「営業力・業務能力のある海外貿易代理店の開拓・確保」197件（同21.9%）となっている。

図表2-21 現状の課題（輸出）

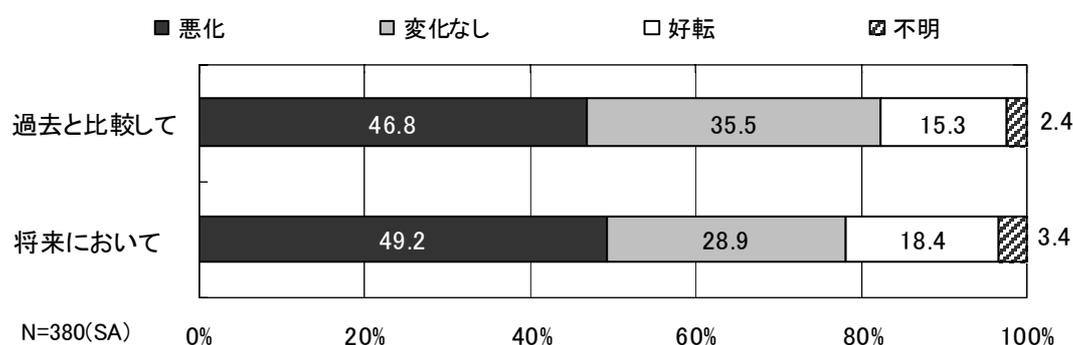


(2) 主要課題の変化

① 輸出製品・商品、サービスの海外での競争力

最大の課題である輸出製品・商品、サービスの海外での競争力については、過去と比較すると「悪化」したと回答した企業が46.8%と半数近くとなっている。将来的にも「好転」を見込む企業は18.4%と少なく、「悪化」を見込む企業が49.2%を占め、海外市場において製品やサービスの競争が激化している現状を反映した結果となっている。

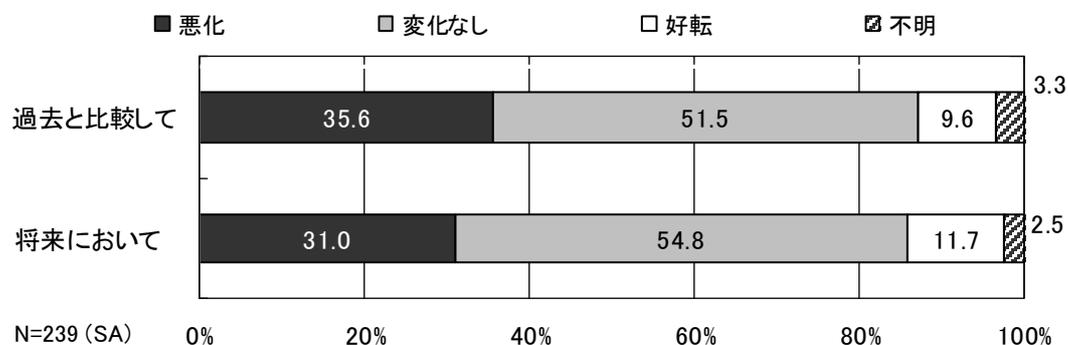
図表2-22 輸出製品・商品、サービスの海外での競争力



② 円滑な売掛金の回収

円滑な売掛金の回収も大きな課題であるが、過去と比較すると「変化なし」との回答が51.5%と約5割を占めているものの、「悪化」が35.6%と、「好転」の9.6%を大きく上回っている。将来的には「悪化」を見込む企業が31.0%と現状に比べやや減少し、「好転」を見込む企業が11.7%と若干増加しており、全体として改善を見込んでいることが窺える。

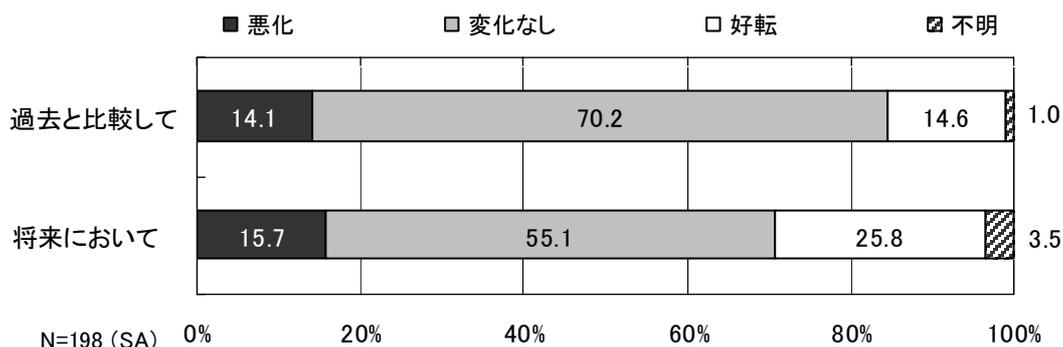
図表2-23 円滑な売掛金の回収



③ 海外市場ニーズ把握の困難性

海外市場ニーズ把握の困難性に関しては、過去と比較して「変化なし」と回答した企業が70.2%と7割を占め、「悪化」した(14.1%)と「好転」した(14.6%)は、ほぼ同率となっている。将来的には「好転」を見込んでいる企業が25.8%と現状を10ポイント以上上回っている。

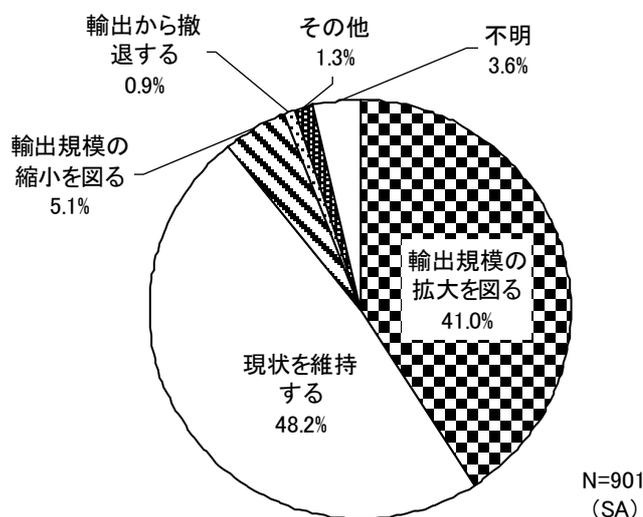
図表2-24 海外市場ニーズ把握の困難性



(3) 今後(3年程度)の事業展開

直接貿易で輸出を行う企業のうち、今後の事業展開について「現状を維持する」が48.2%、「輸出規模の拡大を図る」が41.0%を占め、規模の縮小、撤退意向は僅かである。

図表2-25 今後の事業展開



(4) 直接貿易(輸出)における課題のまとめ

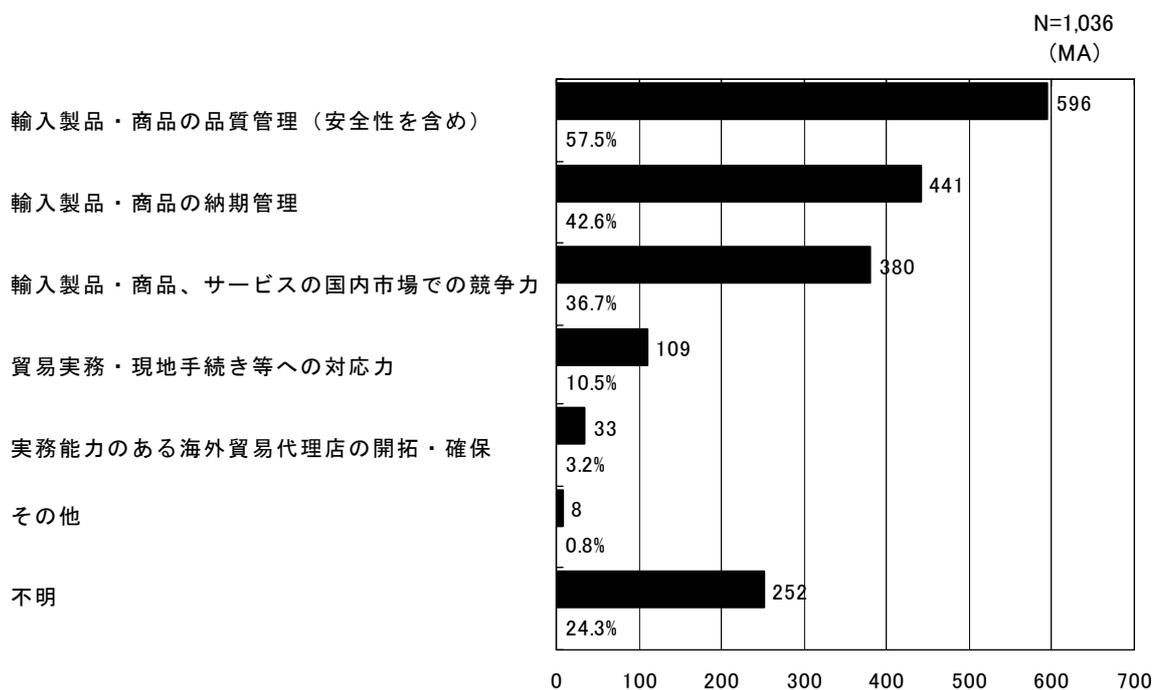
- ・直接貿易(輸出)を実施している企業の課題として、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」が最も多くの企業から挙げられた。
- ・「海外市場ニーズ把握の困難性」は将来において「好転」することを予測する企業が多くなっている。

4. 直接貿易（輸入）

（1）現状の課題

直接貿易による輸入の課題については、1,036社から1,567件（のべ項目数）の回答を得た。現状の課題件数の多い順に、「輸入製品・商品の品質管理（安全性を含め）」596件（回答企業の57.5%が指摘）、「輸入製品・商品の納期管理」441件（同42.6%）、「輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力」380件（同36.7%）となっている。

図表2-26 現状の課題（輸入）

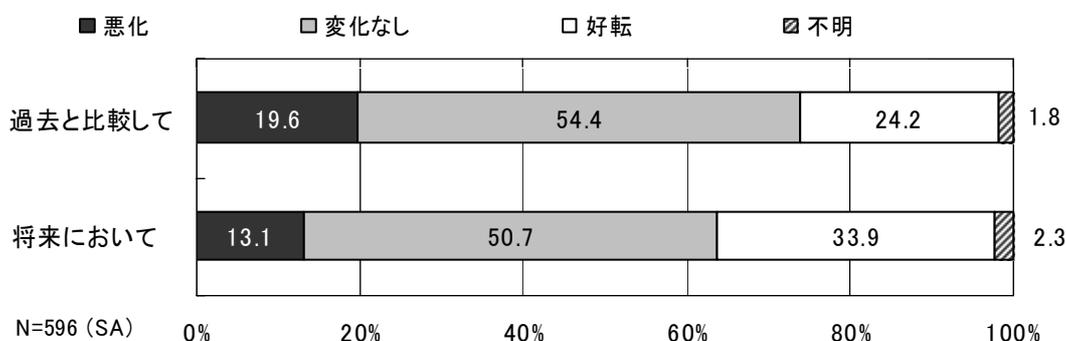


(2) 主要課題の変化

① 輸入製品・商品の品質管理（安全性を含め）

最大の課題である輸入製品・商品の品質管理については、過去と比較すると「変化なし」と回答した企業が54.4%と過半数を占めている。「好転」したと回答した企業は24.2%で、「悪化」したと回答した企業（19.6%）を上回っている。将来においても「好転」すると見込んでいる企業は33.9%と現状より増加しており、「悪化」すると見込んでいる企業は13.1%と現状よりも減少している。中国食品の安全性など大きな社会問題を契機に、海外において安全性など品質管理体制の整備が急速に進展していることから、今後「好転」という期待感が窺われる。

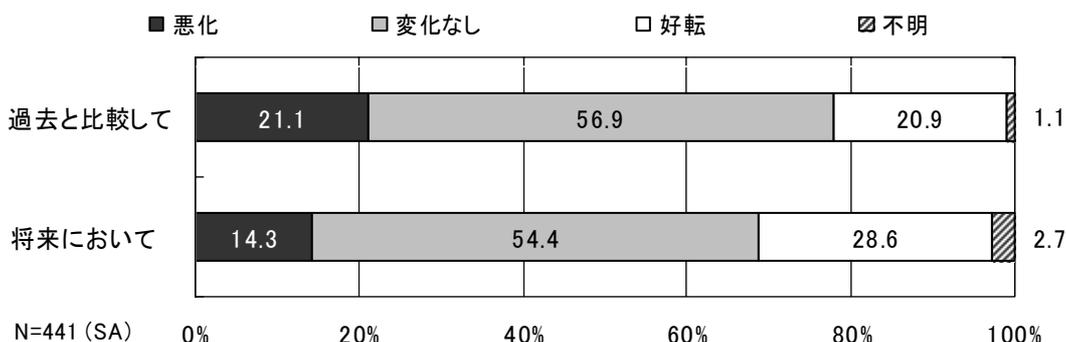
図表2-27 輸入製品・商品の品質管理(安全性を含め)



② 輸入製品・商品の納期管理

納期の問題については、過去と比較して「変化なし」が56.9%と過半数を占め、「悪化」したと回答した企業は21.1%、「好転」したとする企業は20.9%となっている。将来的には「好転」を見込む企業が28.6%と現状より増加しているのに対し、「悪化」を見込む企業は14.3%と現状より減少している。

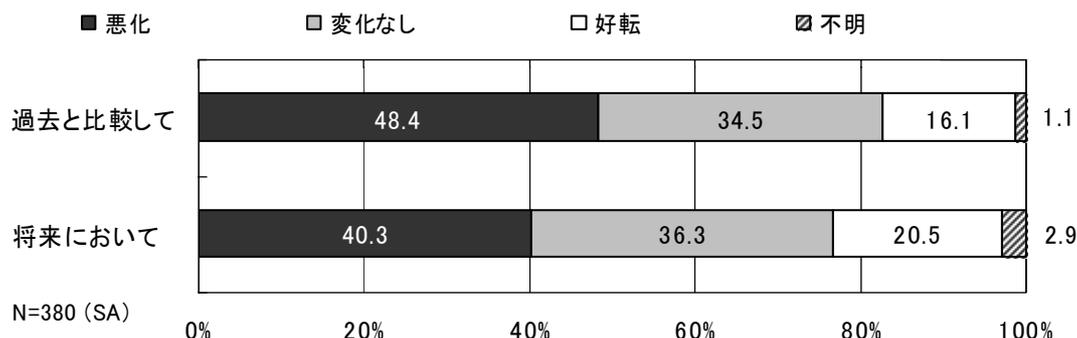
図表2-28 輸入製品・商品の納期管理



③ 輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力

国内市場での競争力については、48.4%と半数近い企業が過去と比較して「悪化」したと回答している。将来的には、「好転」と回答した企業が20.5%と現状よりも増加し、「悪化」を見込む企業は40.3%と現状より減少するものの、「悪化」を見込む企業が「好転」を見込む企業を大きく上回っており、この課題の深刻さはしばらく続くと見られる。

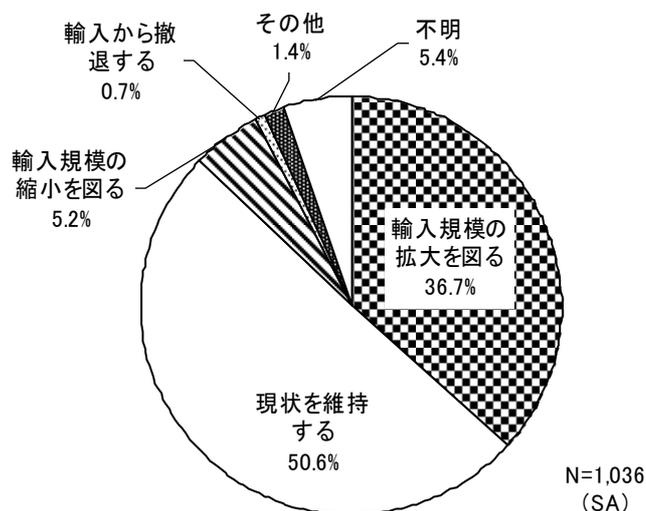
図表2-29 輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力



(3) 今後（3年程度）の事業展開

直接貿易で輸入を行う企業のうち、今後の事業展開について「現状を維持する」が50.6%、「輸入規模の拡大を図る」が36.7%を占め、規模の縮小、撤退意向は輸出同様僅かである。

図表2-30 今後の事業展開



(4) 直接貿易（輸入）における課題のまとめ

- ・直接貿易（輸入）を実施している企業の課題は、「輸入製品・商品の品質管理（安全性を含め）」、「輸入製品・商品の納期管理」、「輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力」が挙げられた。
- ・すべての項目において将来において「好転」を見込む企業が多い。

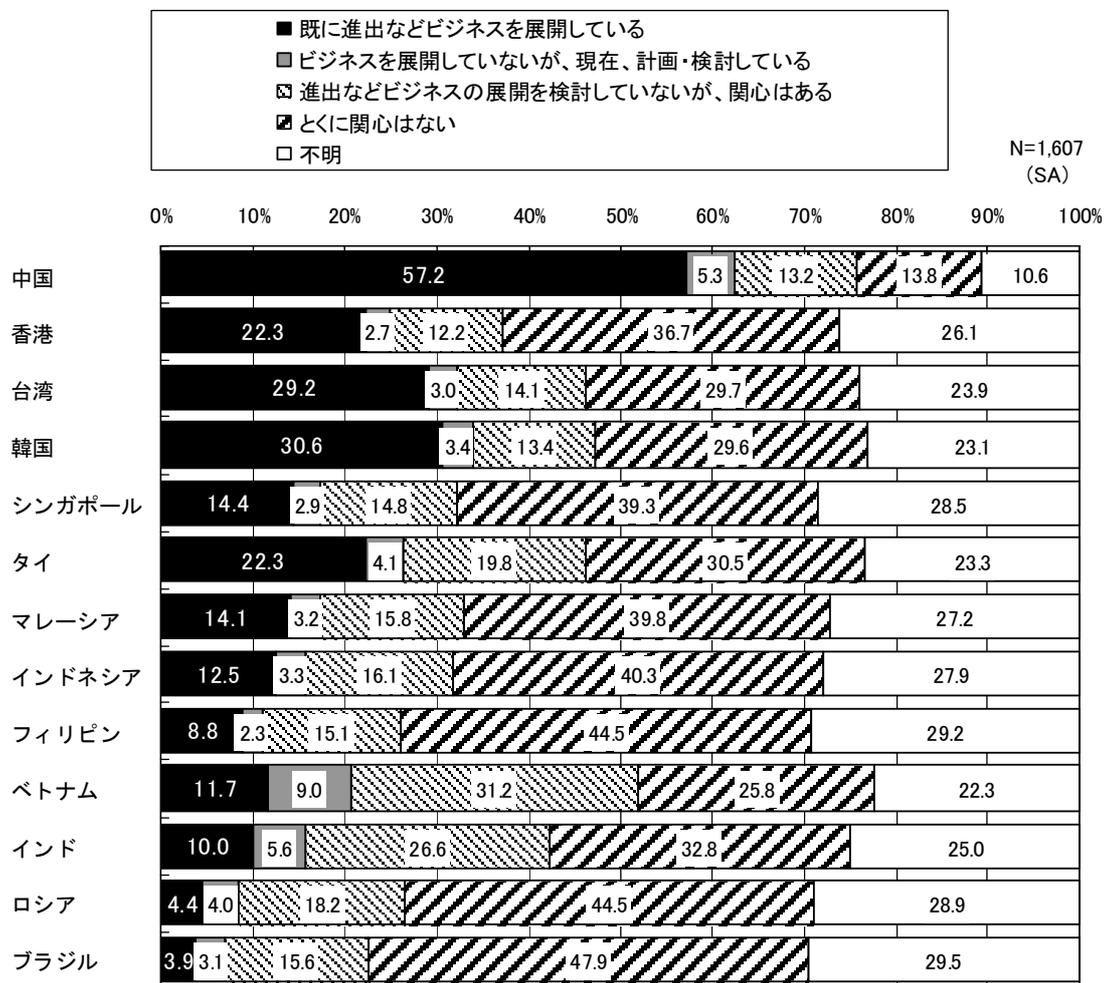
5. 今後の海外展開意向（国・地域別の状況）

（1）各国への関心度

既にビジネスを展開している国としては中国（回答企業の 57.2%）が突出している。次いで韓国（同 30.6%）、台湾（同 29.2%）と続いている。

ビジネスを計画・検討している国・地域として比率の高かったのはベトナム（9.0%）、インド（5.6%）が挙げられ、関心のある国においてもベトナム（31.2%）及びインド（26.6%）が上位である。今後、中小企業において中国は不動であるが、ベトナムとインドが海外展開国として台頭することが予想される。

図表2-31 各国への関心度



(2) 重視度ランキング

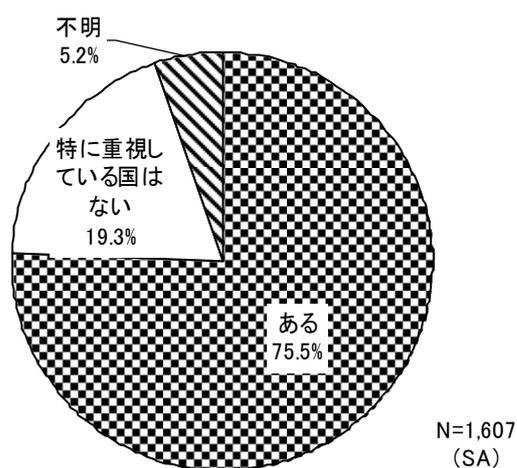
海外展開企業 1,607 社に海外事業展開において重視している国の有無を尋ねたところ、「重視している国がある（国名回答）」1,213 社（75.5%）、「特に重視している国はない」310 社（19.3%）となった。

「重視している国がある（国名回答）」と回答した企業でみると、最も重視している国としては「中国」が 603 社（49.7%）と圧倒的に多い。次に「米国」115 社（9.5%）、「ベトナム」88 社（7.3%）と続いている。

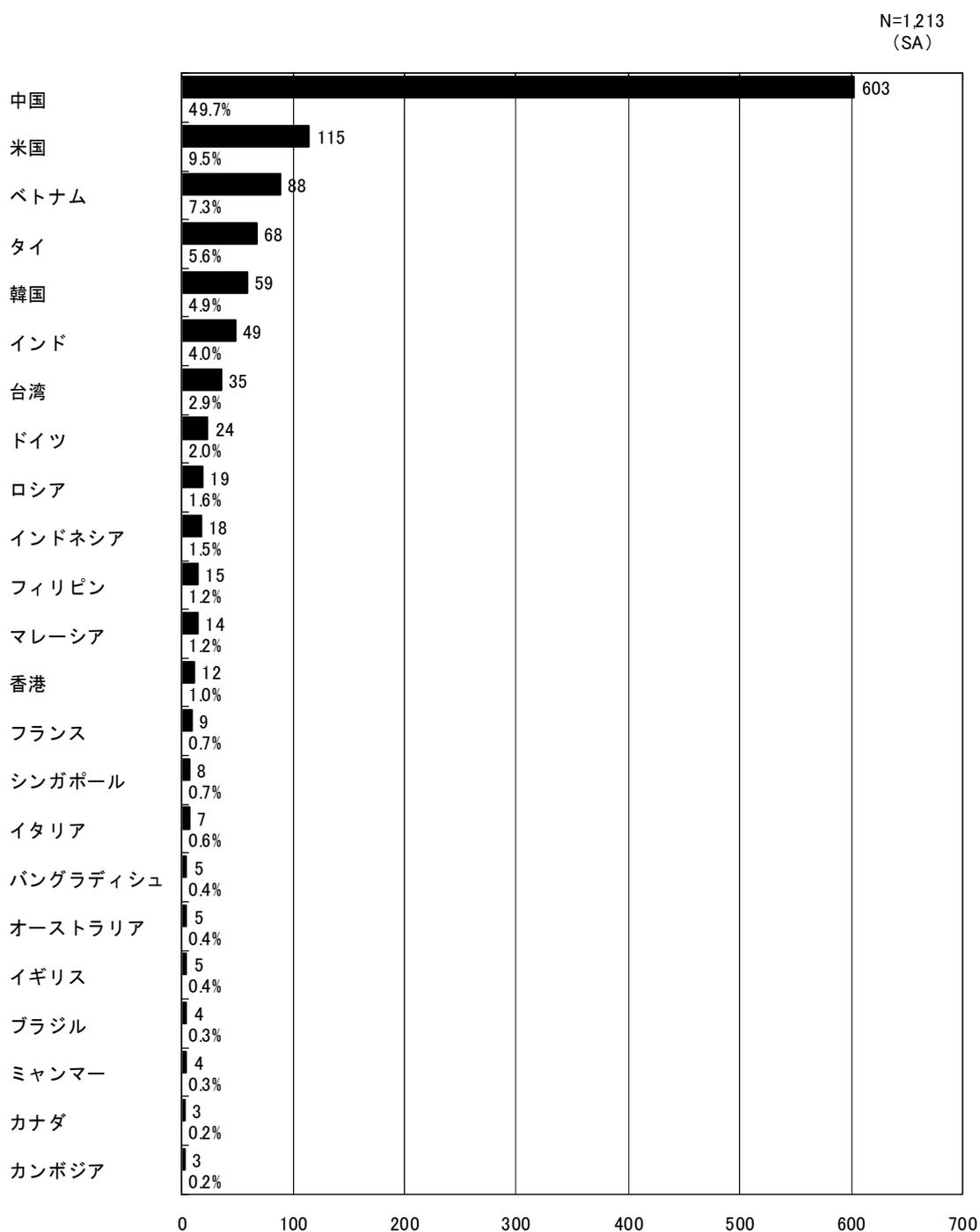
また、3 番目までに重視している国をみると、やはり「中国」が圧倒的に高く、824 社（67.9%）となっており、「ベトナム」、「インド」、「韓国」、「タイ」などアジアの国々の重視度が「米国」を上回っている。

地域別にみても、3 番目までに重視している地域としては「ASEAN」が 577 社（47.6%）と「欧米」の 337 社（27.8%）を大幅に凌いでおり、多くの企業が ASEAN 地域への期待をよせていることが窺える。

図表2-32 海外展開で重視している国の有無

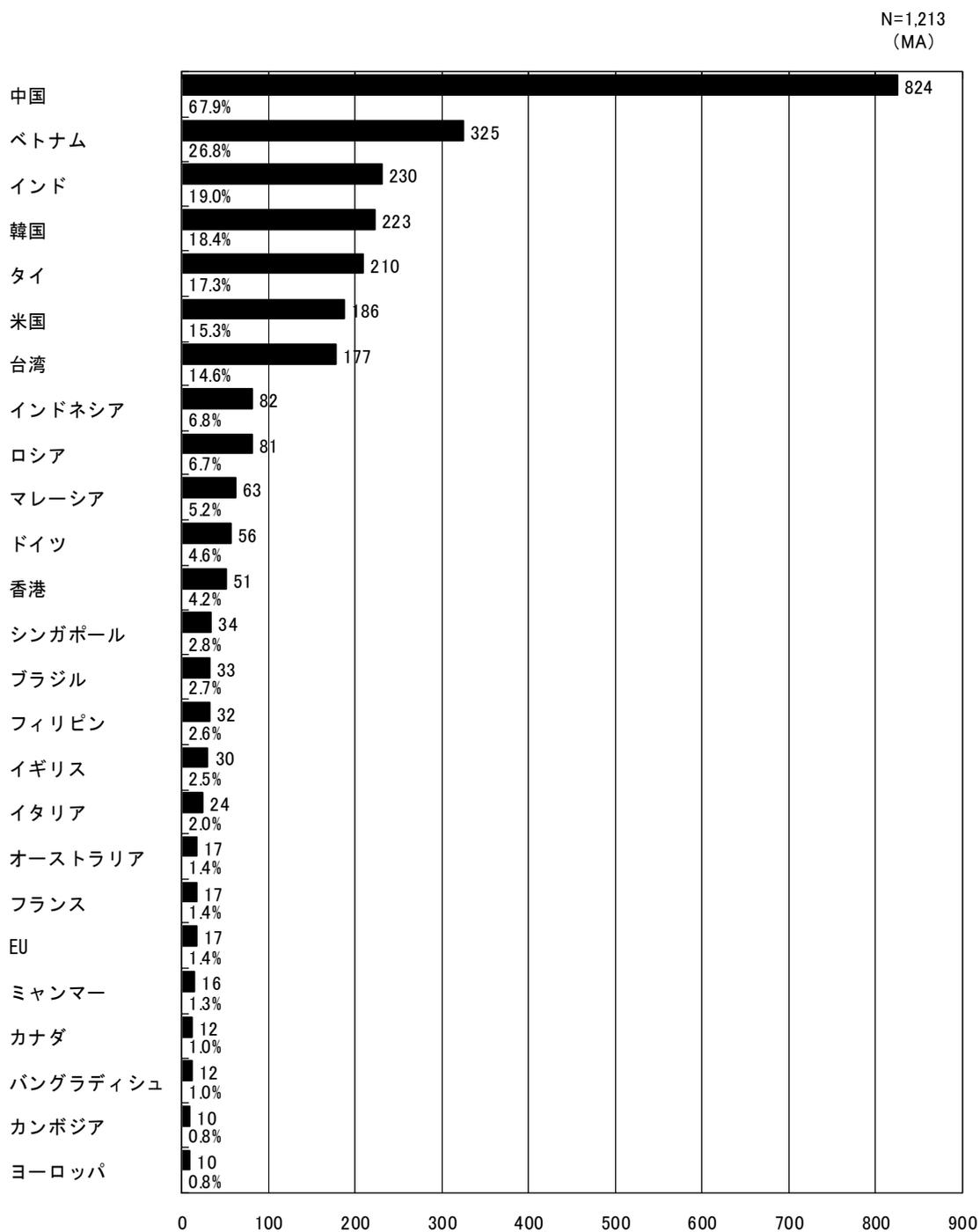


図表2-33 最も重視している国



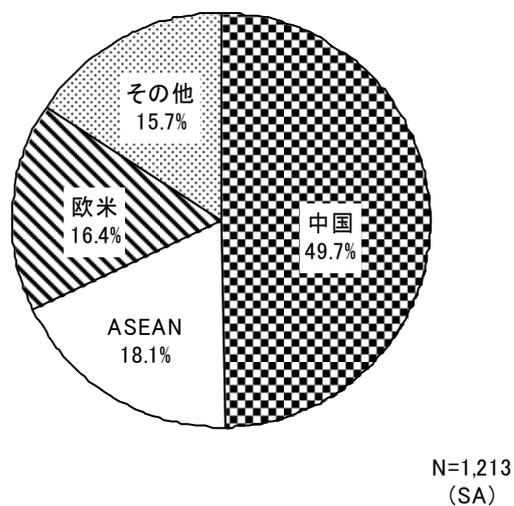
※回答数 2 以下の国は割愛した。

図表2-34 3番目までに重視している国

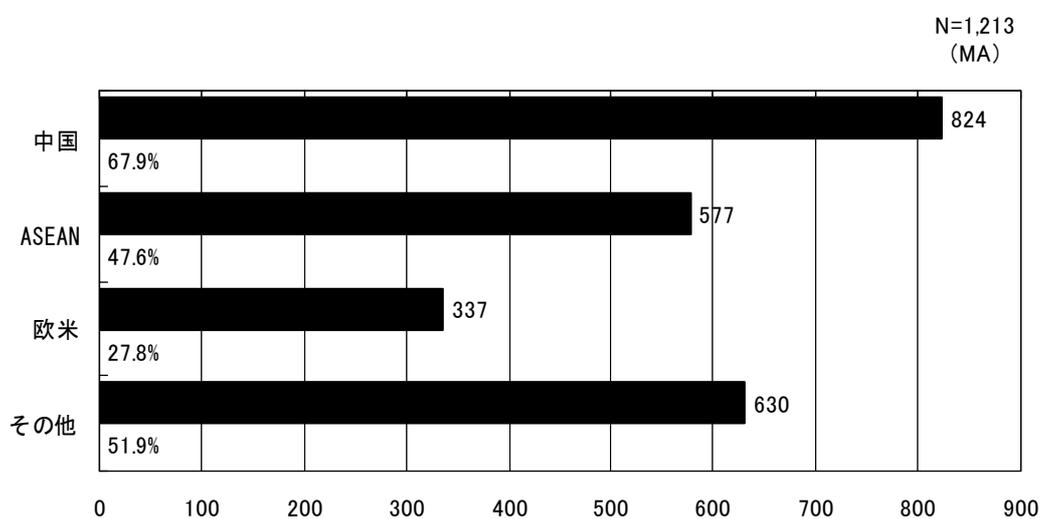


※質問は重視している国を上位3位まで回答、1～3位までの回答を国・地域別に集計した。

図表2-35 最も重視している地域



図表2-36 3番目までに重視している地域



※質問は重視している国を上位3位まで回答、1～3位までの回答を国・地域別に集計した。

(3) 重視する理由

その国・地域を重視する理由としては「市場規模が大きい」が最も多く、636件（回答企業の52.4%）にのぼる。それに次いで多かったのは「市場の成長性」569件（同46.9%）、「人件費が安い」367件（同30.3%）、「出張など利便性が高い」280件（同23.1%）の順である。中小企業の海外展開は『海外市場の開拓』がターゲットであることが、この結果をみて明らかである。

図表2-37 重視する理由

