

## 第 1 章 調査の概要

### 1. 調査の目的

我が国中小企業は、海外直接投資や海外企業との業務提携など、経営戦略の一環として国際化に取り組んできている。このような中小企業の海外事業活動等を円滑に推進・支援していくためには、まず中小企業における事業活動の国際化の実態を正確に把握する必要がある。また、こうした海外展開を志向する企業にとって、既に海外企業との業務提携を行っている中小企業や、海外へ直接投資を行っている中小企業、やむをえず海外から撤退した中小企業に係る、実経験に基づいた情報は極めて有用である。

そこで本調査は、中小企業の事業活動の国際化に係る情報を収集・分析することによって、中小企業国際化対策などの企画・運営に資する情報を整備すると共に、我が国中小企業が必要とする情報を的確に提供することを目的とする。

なお、今年度調査においては、主に下記項目に主眼に置いて調査・分析を行っている。

#### アンケート調査

- ・我が国中小企業が重視する“収益体質の維持・強化”に関する『経営課題』に焦点を当て、これらの課題を解決するための戦略として、海外企業との業務提携、海外直接投資など『海外展開の諸手段』の有効性 【第 3 章】
- ・我が国中小企業の海外直接投資対象として人気の高い『中国』に焦点を当て、現状での興味度合い、および投資環境としての将来可能性 【第 5 章 1 項】
- ・なお、アンケート調査結果のうち、上記で分析対象としなかったもの（海外企業との業務提携・海外直接投資の実績・興味など）について、有用な集計結果については、巻末に収録している。

#### インタビュー調査

- ・国内におけるインタビュー調査を通じた、海外展開を果たしている我が国中小企業が有している『経営戦略』と、その一環としての『海外展開』の実態 【第 4 章】
- ・中国華南地区におけるインタビュー調査を通じた、我が国中小企業の海外直接投資対象として、近年注目が集まっている『中国・華南地域』におけるビジネス状況、および投資環境としての将来可能性 【第 5 章 2 項】

## 2. 調査の方法

### (1) アンケート調査

#### 調査対象

今回の調査では、平成7年度から11年度に「海外展開中小企業実態調査アンケート」への回答を得た中小企業を中心とする計5,468社をアンケート調査対象とした。

なお、今年度調査・国際部においては国際化支援アドバイス制度<sup>1</sup>を利用した中小企業1,165社を対象に施策利用者アンケートを実施しているが、一部共通の設問により収集したデータ（海外進出先等）については合算して分析を行っている。

#### 調査方法・スケジュール

上記の調査対象企業の日本本社を対象に、書面によるアンケート調査を郵送法（郵送にて送付、一定期間留置後、郵送にて回収）により実施した。

調査票発送：平成12年8月30日

提出期限：平成12年9月14日

調査時点：平成12年3月31日

#### 回収状況

アンケートの回収状況は以下の通りである。

	企業数
アンケート発送総数	6,633社
- 海外展開中小企業実態調査アンケート	5,468社
- アドバイス制度利用企業アンケート	1,165社
アンケート回答企業数	2,224社（回収率33.5%）
有効回答数	2,136社
- 海外展開中小企業実態調査アンケート	1,707社
- アドバイス制度利用企業アンケート	429社

### (2) インタビュー調査

#### 調査対象

アンケート調査と並行して、現在海外進出を果たしている中小企業（日本国内の本社30社、中国華南地域の現地法人12社）を対象に、訪問面接方式による実態調査を実施した。

<sup>1</sup> 海外展開を志向する中小企業を対象に、専門家によるアドバイスを行う中小企業総合事業団の制度。

## スケジュール

国内インタビュー調査：平成 12 年 9 月～10 月

海外インタビュー調査：平成 12 年 11 月 26 日～12 月 2 日

## 実施状況

ヒアリング調査の実施状況は以下の通りである。

	企業数
国内インタビュー調査対象企業数	30 社
" 掲載企業数	24 社
海外インタビュー調査対象企業数	12 社
" 掲載企業数	11 社

## 3. 本報告書の留意点

### 【アンケート母集団のバイアス】

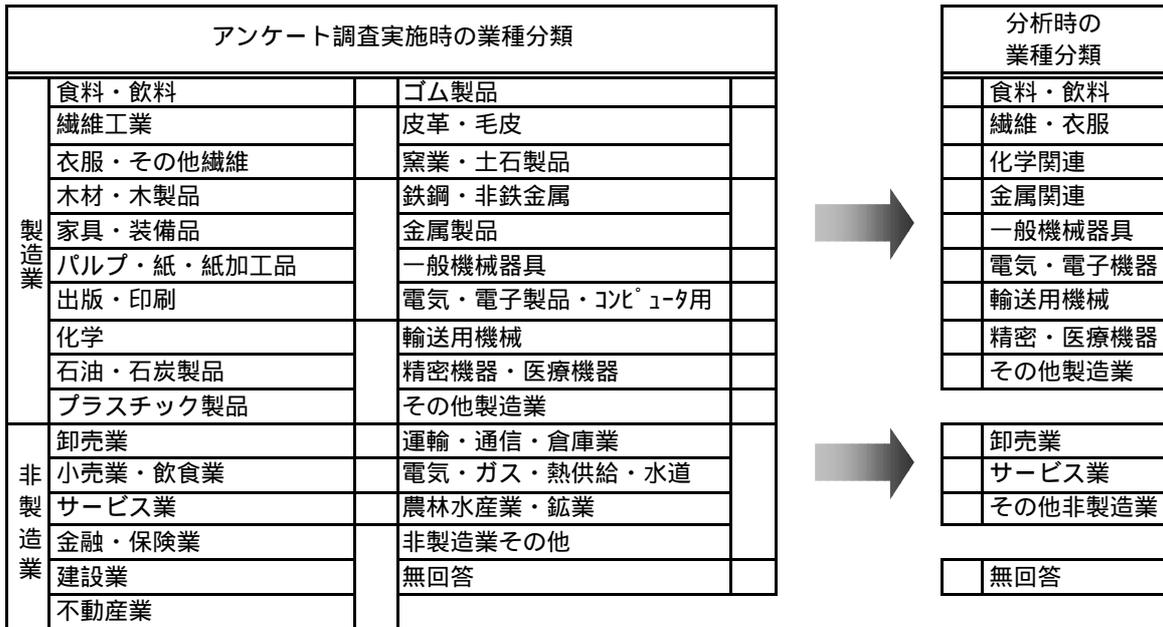
本年度のアンケート調査は、これまで中小企業総合事業団が実施してきた「海外展開中小企業実態調査アンケート」の回答企業を中心として、これまで当事業団が国際化施策の実施を通じて所在を把握していた中小企業を対象として実施しているため、アンケートの母集団に偏りが生じている。したがって、本集計結果は必ずしも我が国中小企業の海外展開の実態を正確に表すものではなく、また本年度調査データと過去調査データの間には連続性が無いことを留意していただきたい。

### 【分析母数の違い】

本年度は「海外展開中小企業実態調査アンケート」の他に、「国際化支援アドバイス事業利用者アンケート」を実施した。これらは全く別の調査ではあるが、海外展開先や撤退経験など、一部に共通の設問があったため、それらについてのみ合算して分析している。したがって、以降のアンケート分析結果において、回答数が 1,707 社とあるのは海外展開中小企業実態調査アンケートのみによるもの、2,136 社とあるものはアドバイス利用者アンケートを合算したものである。

【業種統合の方法】

今回のアンケート調査実施時には、下記左表のような分類に基づいて各企業の業種を聴取しているが、クロス集計時にはある程度の母数を確保する必要があったため、分析時には下記右表の分類に統合している。



【中小企業の定義】

本報告書で対象としている中小企業は、以下の中小企業基本法の定義によっている。

業種	定義
製造業、建設業	資本金 3 億円以下、または従業員数 300 人以下
卸売業	資本金 1 億円以下、または従業員数 100 人以下
小売業	資本金 5 千万円以下、または従業員数 50 人以下
サービス業	資本金 5 千万円以下、または従業員数 100 人以下

## 第2章 アンケート回答企業の概要

アンケートに回答のあった2,136社の概要は、以下のようになっている。

### 1. 業種

回答企業全体の8割弱(1,666社78.0%)が製造業に該当しており、中でも「製造業その他(386社18.1%)」、「金属関連(257社12.0%)」および「電気・電子製品製造業(233社10.9%)」の割合が高くなっている。

図表2-1 業種

業種	合計		海外展開		アドバイス		
	件数	比率	件数	比率	件数	比率	
合計	2136	100.0%	1707	100.0%	429	100.0%	
製造	食料・飲料	81	3.8%	68	4.0%	13	3.0%
	繊維・衣服	158	7.4%	130	7.6%	28	6.5%
	化学関連	161	7.5%	135	7.9%	26	6.1%
	金属関連	257	12.0%	225	13.2%	32	7.5%
	一般機械器具	207	9.7%	177	10.4%	30	7.0%
	電気・電子製品	233	10.9%	200	11.7%	33	7.7%
	輸送用機械	79	3.7%	69	4.0%	10	2.3%
	精密・医療機器	104	4.9%	91	5.3%	13	3.0%
	製造業その他	386	18.1%	318	18.6%	68	15.9%
非製造	卸売業	126	5.9%	65	3.8%	61	14.2%
	サービス業	80	3.7%	43	2.5%	37	8.6%
	非製造業その他	111	5.2%	56	3.3%	55	12.8%
無回答	153	7.2%	130	7.6%	23	5.4%	

### 2. 従業員規模

最も多かったのは従業員規模「51名～100名(524社24.5%)」となっている。

図表2-2 従業員規模

	合計	～5名	～10名	～20名	～30名	～50名	～100名	～200名	～300名	それ以上	無回答
合計	2136	193	90	163	153	315	524	438	153	63	44
	100.0%	9.0%	4.2%	7.6%	7.2%	14.7%	24.5%	20.5%	7.2%	2.9%	2.1%
海外展開	1707	94	53	125	120	269	457	383	139	52	15
	100.0%	5.5%	3.1%	7.3%	7.0%	15.8%	26.8%	22.4%	8.1%	3.0%	0.9%
アドバイス	429	99	37	38	33	46	67	55	14	11	29
	100.0%	23.1%	8.6%	8.9%	7.7%	10.7%	15.6%	12.8%	3.3%	2.6%	6.8%

それぞれ「海外展開中小企業実態調査アンケート」「国際化支援アドバイス制度利用者アンケート」、それぞれについては第1章「調査の概要」を参照。

### 3. 会社設立年

1980年以前に設立された企業が多く、全体の8割以上(1,413社 82.8%)を占めている。中でも「1951-60年」(324社 19.0%)と「1961-70年」(373社 21.9%)の割合が高い。

業種別に見ると、非製造業においては81年以降に設立された企業の割合が比較的高くなっている一方、繊維・衣服、化学関連、輸送用機械においては80年以前に設立された企業の割合が高く、それぞれ全体の9割を越えている。

図表 2- 3 業種別に見た会社設立年

業種	合計	~1940	~50	~60	~70	~80	~85	~90	~93	~96	~2000	無回答
合計	1707	163	272	324	373	281	73	77	34	29	21	60
	100.0%	9.5%	15.9%	19.0%	21.9%	16.5%	4.3%	4.5%	2.0%	1.7%	1.2%	3.5%
製造	食料・飲料	68	9	14	9	11	15	4	2	0	0	4
	繊維・衣服	130	12	23	26	33	26	2	1	2	0	4
	化学関連	135	15	28	30	35	16	4	2	2	0	2
	金属関連	225	25	36	58	54	29	4	6	1	1	11
	一般機械器具	177	22	27	44	37	25	8	3	2	1	5
	電気・電子製品	200	9	31	29	47	42	13	13	6	2	7
	輸送用機械	69	7	18	18	12	9	1	2	1	0	0
	精密・医療機器	91	7	9	15	21	18	8	5	3	2	3
製造業その他	318	35	50	54	78	58	12	12	5	4	9	
非製造	卸売業	65	3	10	13	9	13	3	9	2	2	0
	サービス業	43	0	0	4	5	5	4	5	4	9	0
	非製造業その他	56	5	4	9	12	3	2	8	4	5	2
無回答	130	14	22	15	19	22	8	9	2	3	13	

注) N=1,707

### 4. 資本金規模

最も多かったのは資本金「1~3千万円」で475社 22.2%であった。次いで、「3~5千万円」が394社 18.4%、「5百~1千万円」が389社 18.2%、「5千万~1億円」が383社 17.9%であった。

業種別に見ると、非製造業においては資本金3千万円以下の割合が高く、特にサービス業では7割近くを占めている。逆に、資本金が1億円を超える企業の割合が最も高かったのは輸送用機械製造業であり、全体の4分の1近くを占めている。

図表 2- 4 業種別に見た資本金規模

業種	合計	~5百万	~1千万	~3千万	~5千万	~1億	~3億	~10億	それ以上	無回答	
合計	2136	77	389	475	394	383	167	88	93	70	
	100.0%	3.6%	18.2%	22.2%	18.4%	17.9%	7.8%	4.1%	4.4%	3.3%	
製造	食料・飲料	81	2	16	16	15	19	9	1	3	0
	繊維・衣服	158	2	36	35	35	27	2	8	9	4
	化学関連	161	2	19	35	34	34	19	11	3	4
	金属関連	257	3	40	53	53	61	17	13	11	6
	一般機械器具	207	2	24	62	40	37	16	10	12	4
	電気・電子製品	233	7	37	53	49	39	24	14	9	1
	輸送用機械	79	3	5	13	22	16	11	4	4	1
	精密・医療機器	104	2	13	26	15	24	10	5	6	3
	製造業その他	386	13	61	96	69	71	28	10	27	11
非製造	卸売業	126	11	38	30	21	9	7	3	1	6
	サービス業	80	11	32	12	6	2	6	2	1	8
	非製造業その他	111	9	33	17	13	16	8	3	4	8
無回答	153	10	35	27	22	28	10	4	3	14	

## 5. 売上高

最も多かったのは売上高「10~30億円」（650社 30.4%）であった。次いで「5~10億円」（342社 16.0%）、「30~50億円」（228社 10.7%）となっている。

業種別に見ると、輸送用機械、食料・飲料、化学関連の製造業において売上高が50億円を超える企業が多く、全体の20~25%程度を占めている。逆に、非製造業では売上高3億円以下の企業の割合が高く、全体の3~6割程度を占めている。中でもサービス業では売上高1億円以下の企業が37社 46.3%となっている。

図表 2- 5 業種別に見た売上高

業種	合計	~1億	~3億	~5億	~10億	~30億	~50億	~100億	それ以上	無回答	
海外展開	1707	118	149	111	291	562	197	154	58	67	
アドバイス	429	77	60	24	51	88	31	21	22	55	
合計	2136	195	209	135	342	650	228	175	80	122	
	100.0%	9.1%	9.8%	6.3%	16.0%	30.4%	10.7%	8.2%	3.7%	5.7%	
製造	食料・飲料	81	1	9	3	14	24	9	9	10	2
	繊維・衣服	158	12	20	11	25	57	15	12	3	3
	化学関連	161	13	8	8	18	56	19	21	11	7
	金属関連	257	14	21	13	55	88	27	25	8	6
	一般機械器具	207	9	16	10	43	71	29	15	5	9
	電気・電子製品	233	10	23	20	39	69	36	19	11	6
	輸送用機械	79	3	2	3	11	25	13	17	3	2
	精密・医療機器	104	4	10	7	18	36	19	5	1	4
	製造業その他	386	29	32	20	64	133	38	32	14	24
非製造	卸売業	126	19	19	7	14	27	10	11	5	14
	サービス業	80	37	11	6	9	5	1	0	3	8
	非製造業その他	111	31	14	10	13	21	3	4	5	10
無回答	153	13	24	17	19	38	9	5	1	27	

## 6. 従業員 1 人当たり売上高

全体の 7 割の企業が、1～5 千万円 / 人の範囲に集中している。最も多かったのは「2～3 千万円 / 人」で、461 社 21.6%であった。

業種別に見ると、「卸売業」において 5 千万円 / 人を越える企業の割合が 4 割程度と高くなっている。逆に、「サービス業」においては 1 千万円 / 人以下の割合が高く、サービス業全体の半数以上を占めている。

図表 2- 6 業種別に見た従業員 1 人当たり売上高

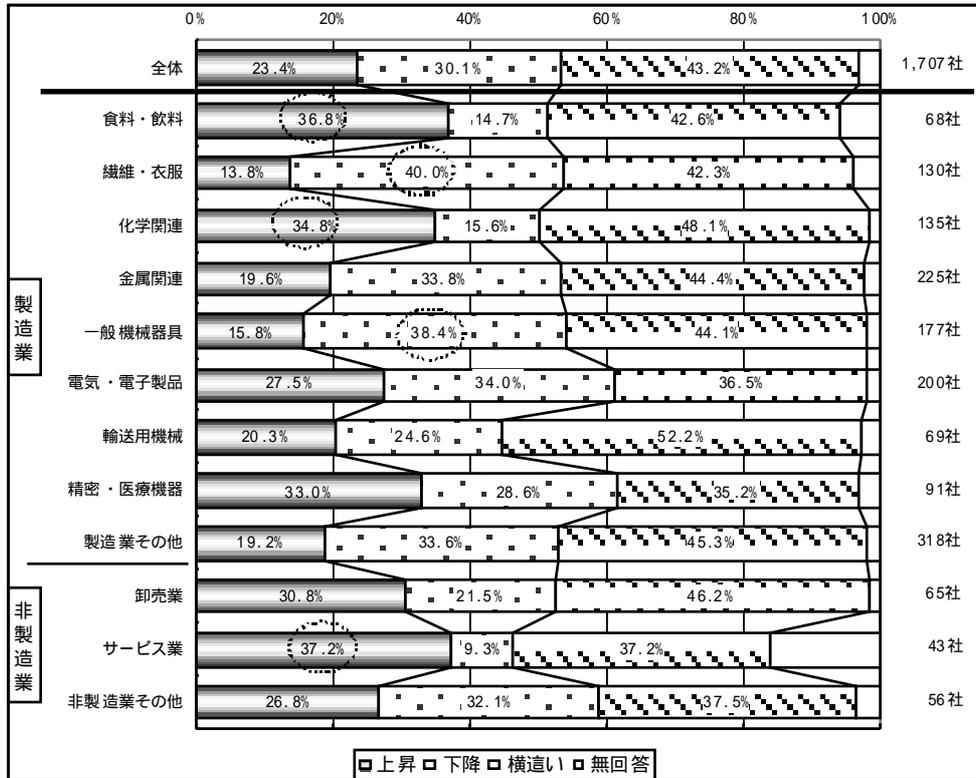
業種	合計	～5 百万	～1 千万	～1.5 千万	～2 千万	～3 千万	～5 千万	～1 億	それ以上	無回答	
海外展開	1707	106	129	278	319	390	267	106	40	72	
アドバイス	429	29	39	54	55	71	54	40	29	58	
合計	2136	135	168	332	374	461	321	146	69	130	
	100.0%	6.3%	7.9%	15.5%	17.5%	21.6%	15.0%	6.8%	3.2%	6.1%	
製造	食料・飲料	81	3	9	10	10	17	17	7	5	3
	繊維・衣服	158	14	18	20	24	32	23	20	4	3
	化学関連	161	10	12	17	18	41	36	16	4	7
	金属関連	257	11	13	48	57	66	41	11	3	7
	一般機械器具	207	11	4	40	55	57	22	4	4	10
	電気・電子製品	233	18	22	59	45	48	17	14	4	6
	輸送用機械	79	3	1	17	13	20	21	1	1	2
	精密・医療機器	104	6	7	21	26	26	8	3	3	4
	製造業その他	386	22	23	55	68	90	75	20	9	24
非製造	卸売業	126	3	7	7	10	12	21	28	23	15
	サービス業	80	15	27	13	8	4	2		1	10
	非製造業その他	111	9	14	11	13	19	18	13	3	11
無回答	153	10	11	14	27	29	20	9	5	28	

## 7. 経常利益の推移

全体的に見て、下降と回答した企業 (513 社 30.1%) が、上昇 (400 社 23.4%) を上回っているなど、昨今の経済不況の影響が各社業績にも表れている。

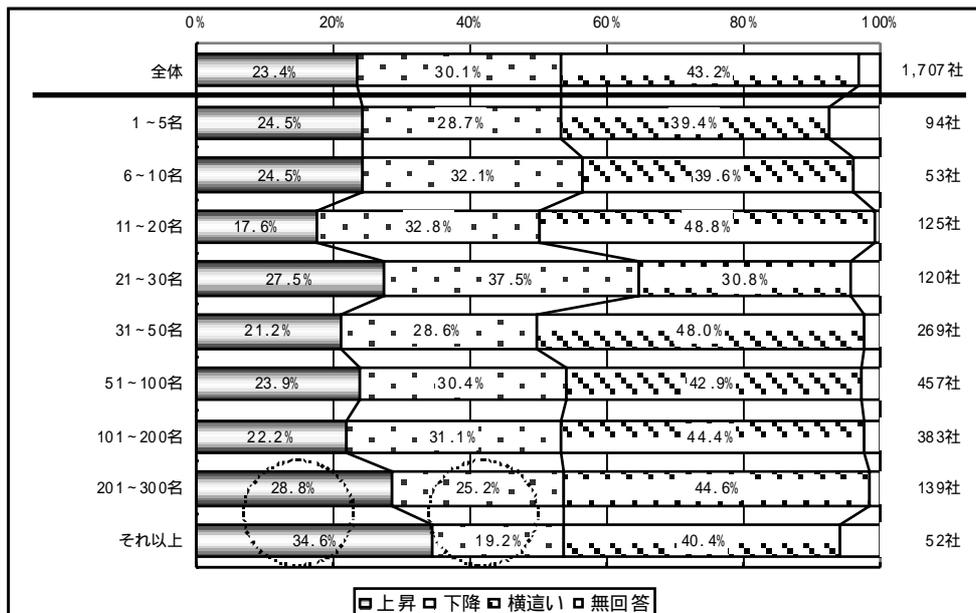
業種別に見ると、「サービス業」および「食料・飲料」「化学関連」製造業において、上昇と回答した企業の方が多く、「衣服・繊維」「一般機械器具」製造業においては、下降と回答した企業が多くなっている。また従業員規模で見ると、従業員数 200 名を越える企業では“上昇”が“下降”の割合を上回っている。

図表 2- 7 業種別に見た経常利益の推移



注) N=1,707

図表 2- 8 従業員規模別に見た経常利益の推移



注) N=1,707

## 8. 本社所在地

本社の所在地について、最も多かったのは「東京都」で 294 社 17.2%であった。次いで「大阪府」209 社 12.2%、「愛知県」120 社 7.0%となっている。

業種別に見ると、電気・電子製品、精密・医療機器、卸売業、サービス業において、「東京都」の占める割合が高い。一方、繊維・衣服、化学関連、一般機械器具においては、「大阪府」の占める割合が相対的に高い。輸送用機械製造業においては、東京都・大阪府の割合が低く、神奈川県・静岡県・岡山県がそれぞれ 7 社 10.1%と相対的に高い割合を占めている。

図表 2- 9 本社所在地と上位 3 都道府県（業種別）

業種	合計	北海道	関東	北陸	東海	近畿	中国	九州	1 位			2 位		3 位	
		東北		甲信越			四国	沖縄							
合計	1707 100.0%	91 5.3%	563 33.0%	142 8.3%	250 14.6%	390 22.8%	166 9.7%	105 6.2%	東京	294 17.2%	大阪	209 12.2%	愛知	120 7.0%	
製造	食料・飲料	68	10	11	5	11	8	12	東京	6	愛知	6	福岡	5	
	繊維・衣服	130	8	16	17	25	36	22	大阪	17	愛知	13	東京	9	
	化学関連	135	3	41	11	15	54	5	大阪	32	東京	28	兵庫	13	
	金属関連	225	11	75	25	35	53	18	東京	37	大阪	36	愛知	18	
	一般機械器具	177	12	42	13	28	54	21	大阪	32	東京	18	愛知	14	
	電気・電子製品	200	13	102	17	14	28	14	東京	47	神奈川	25	埼玉	15	
	輸送用機械	69	3	24	3	15	6	15	神奈川	7	岡山	7	静岡	7	
	精密・医療機器	91	2	43	10	9	24	0	東京	20	京都	8	埼玉	7	
製造業その他	318	18	92	25	60	65	33	25	東京	57	大阪	43	愛知	28	
非製造	卸売業	65	2	19	3	12	16	7	東京	15	愛知	8	大阪	6	
	サービス業	43	1	21	2	5	9	3	東京	12	兵庫	6	神奈川	5	
	非製造業その他	56	4	19	1	6	11	11	東京	11	大阪	6	神奈川	5	
無回答	130	4	58	10	15	23	9	11							

注) N=1,707

### 第3章 アンケート調査結果

本章では、海外展開中小企業実態調査アンケート結果を基に、我が国中小企業の経営戦略、およびその一貫としての海外展開の実態に関する分析を行う。

今回、各種の調査において我が国中小企業の多くが最も重要な課題として挙げる【収益体質の維持・強化】を主なテーマとして、それぞれの企業が、収益体質を維持・強化していくために、現在どのような経営課題を抱えているか、これらの経営課題に対して、どのように対処しているか、そして、その一つ的手段として、海外へと事業を展開していく(していった)ことが、経営課題の解決にどのように貢献しているのかについて、特に調査の焦点を当てている。

#### 1. 経営課題とその対応 ～ 中小企業の経営戦略 ～

まず、中小企業による【収益体質の維持・強化】のための方策を、売上の規模を拡大させること(売上拡大)、事業活動に関連する諸処のコストを削減すること(コスト削減)、

自社の製品およびサービスの付加価値を高めること(付加価値増加)、の3分野に大きく分けた。そして、それぞれの分野において、想定される具体的な取り組み(経営課題として認識し、対応していこうとする項目)について、以下の9項目を設定し、それぞれの“重要度合い”と“対応度合い”について意見を聴取している。

図表 3- 1- 1 収益体質の維持・強化のための“経営課題”の類型

経営テーマ	経営課題・3分野	経営課題・9項目
収益体質の維持・強化	売上拡大	市場開拓・拡大
		事業(製品・サービス)開発
		販売促進
	コスト削減	物流コスト削減
		生産コスト削減
		原材料調達コスト削減
	付加価値増加	ブランド力強化
		納期短縮
		製品・サービス品質向上

(1) 最も重視する経営課題

アンケート回答企業 1,707 社に対して「現在、最も重視している経営課題は何か」という質問を行ったところ、全体の3割(590社 34.6%)が『市場開拓・拡大』と回答している。次いで、『生産コスト削減』(326社 19.1%)、『事業開発』(296社 17.3%)となっている。

図表 3- 1- 2 最も重視している経営課題

経営課題	全体	
売上拡大	1056	61.9%
市場開拓・拡大	590	34.6%
事業(製品・サービス)開発	296	17.3%
販売促進	170	10.0%
コスト削減	395	23.2%
物流コスト削減	10	0.6%
生産コスト削減	326	19.1%
原材料調達コスト削減	59	3.5%
付加価値増加	133	7.8%
ブランド力強化	19	1.1%
納期短縮	13	0.8%
製品・サービス品質向上	101	5.9%
その他	19	1.1%
無回答	104	6.1%
全体	1707	100.0%

注) N=1,707

企業の属性別(業種、従業員規模、1人当たり売上高)に見てみると、以下のような特徴が現れている。

【業 種】

・非製造業では、全体の半数近くが『市場開拓』を重視。製造業では業種間にそれほど大きな差異がない。

【従 業 員】

・従業員規模の小さい企業では『市場開拓』を重視し、大規模企業になると『生産コスト削減』の割合が高くなる。

【売上/人】

・2千万以下の企業では『市場開拓』と『生産コスト削減』を重視する傾向が強く、2千万以上になると『事業開発』を重視する傾向が強くなる。

(2) 経営課題の重要度合い

アンケート回答企業に対して、中小企業が抱えている様々な経営課題について、より重要だと思ふ項目（上位 5 項目まで）を指定し、その重要度合いから順位付けを行ってもらっている。ここでは、以下の方法により各企業が認識している経営課題の重要度を点数化するとともに、企業の属性（業種、企業規模など）によって経営課題の重要度に差が生じるかを分析した。

重要度	最も重視	2 番目に重視	3 番目に重視	4 番目に重視	5 番目に重視	その他（全て）
点数	5 点	4 点	3 点	2 点	1 点	0 点

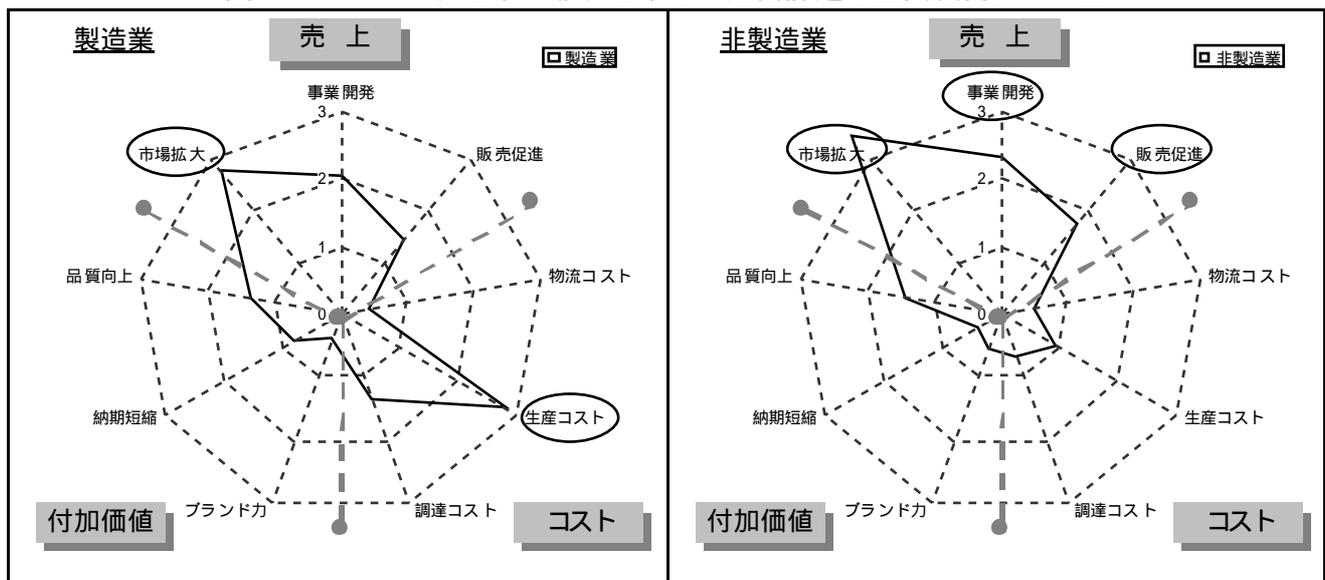
「業種別」にみた傾向

【製造業と非製造業】

製造業の場合は、“売上拡大”と“コスト削減”、とりわけ『市場開拓』と『生産コスト削減』を重視する傾向が顕著に見られる。一方、非製造業の場合、他に比べて“売上拡大”に関連する経営課題を重視する割合が高い。

製造業と非製造業を比較すると、“売上拡大”に関連する経営課題の重視度合いは、全て非製造業の方が高くなっている一方、“コスト削減”に関連する経営課題については、製造業の方が高くなっている。また、“付加価値増加”に関連する経営課題については、製造業・非製造業ともに、他の経営課題に比べてはそれほど重要視されていない。

図表 3- 1- 3 製造業・非製造業の「経営課題の重要度合い」の差



巻末資料

#### 【繊維・衣服製造業の特徴】

『生産コスト削減』『物流コスト削減』『納期短縮』の値が、全業種平均に比べて高くなっていることから、低コストでの生産を行いつつ、取引先への納入は極力スピーディーに行うことを重視した事業展開が伺われる。一方、“売上拡大”に関連の高い課題全てにおいて平均を下回っており、それほど売上に対する課題認識は強くないものと推測される。

#### 【化学工業の特徴】

“売上拡大”に関連のある課題全てにおいて全業種平均を上回っており、製造業の中で最も売上に対する課題認識が強い。また、『調達コスト削減』の値も比較的高くなっている反面、“付加価値増加”に関連のある課題全てにおいて全業種平均を下回っている。

#### 【電気・電子製品製造業の特徴】

『調達コスト削減』『生産コスト削減』面で全業種平均に比べて高い比率が現れている。また、『納期短縮』が重視されているのに比較して、『製品・サービス品質向上』や『ブランド力強化』はあまり重視されていない。この傾向は、一般機械器具製造業でも同様にみられるものであり、あくまでコスト削減と納期短縮が重視される業種であるといえる。

#### 【輸送用機械の特徴】

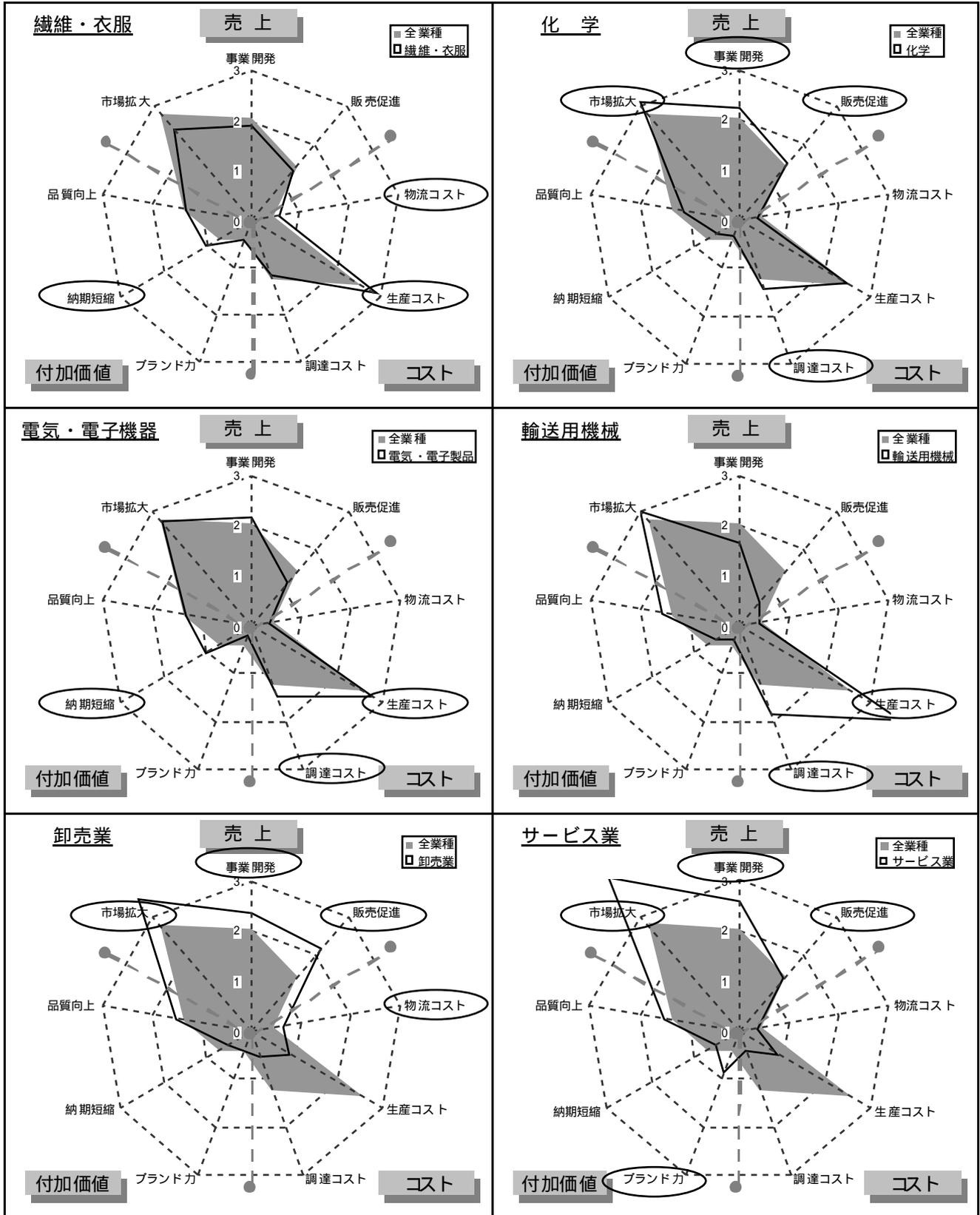
圧倒的に『調達コスト削減』『生産コスト削減』を課題として認識している企業が多い一方、『事業開発』『販売促進』など、“売上拡大”関連の課題はそれほど重視されていない。“コスト削減”への飽くなき追求が、この業界では求められていることを伺わせる。

#### 【卸売業・サービス業の特徴】

卸売業・サービス業ともに、“売上拡大”に関連している課題（市場開拓・事業開発・販売促進）が一様に重視される傾向にある。

卸売業の場合は、『物流コスト削減』も重視されており、ビジネス内容と経営課題とが密接に関係している。一方、サービス業の場合、特に『市場開拓』と『事業開発』を重視する傾向が顕著に現れている。また、『品質向上』『ブランド力強化』など“付加価値”を高めるための方策に対しても認識が高い。

図表 3- 1- 4 業種別に見る「経営課題の重要度合い」



巻末資料

「規模別」にみた傾向

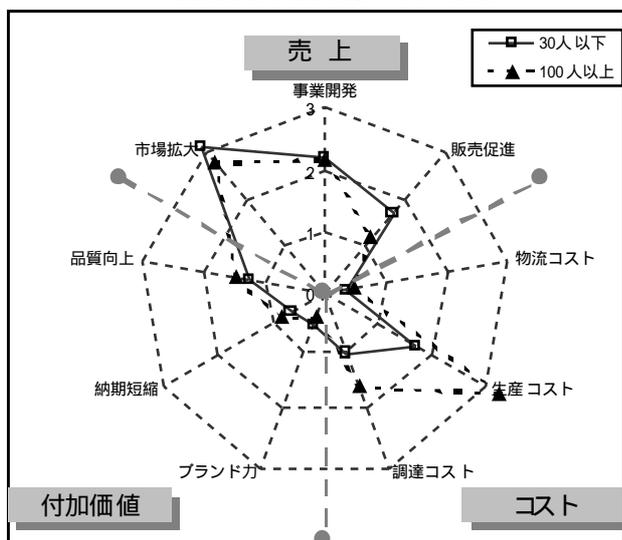
ここでは、製造業を対象として、企業の物理的な大きさを示す“従業員規模”と、事業活動による収入の大きさを示す“1人あたり売上高規模”別に、経営課題の重要度の比較を行っている。

従業員規模別に見ると、a)従業員30人以下の比較的小規模の中小企業においては、“売上拡大”に関連のある経営課題、とりわけ『市場開拓』と『販売促進』を重要視している。人的資源が限られている事業環境下ではあるが、売上を確保することで将来的には企業規模を大きくしたいという判断が背景にあると推測される。一方、b)従業員100人以上の比較的大規模の中小企業においては、圧倒的に『生産コスト削減』を重視する傾向が強い。ある程度の企業規模が既に確保されている企業にとっては、利益幅を拡大する、もしくは事業効率性を高める方向で、事業展開を行っていかうとする傾向が強い。

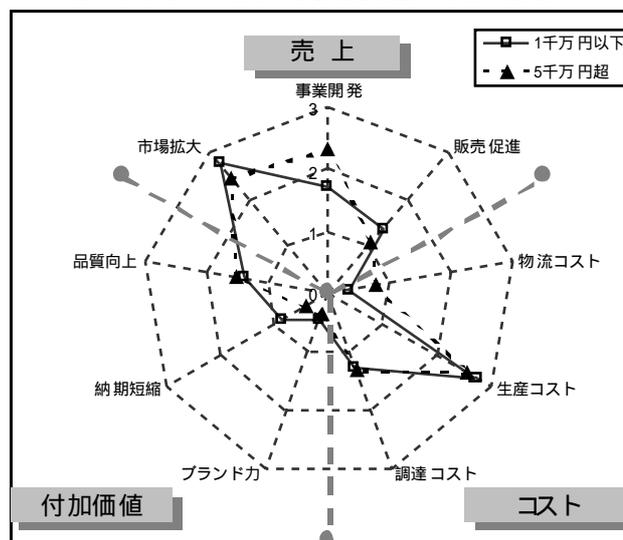
1人あたり売上高別で見ると、特に“売上拡大”に関連する経営課題で特徴が見られる。c)1千万円/人以下の企業では、『市場開拓』『販売促進』を重視する傾向が強く、これは既存事業の売上の拡大を目指す方向を示している。一方、d)5千万円/人以上の企業になると、『事業開発』を行い、既存事業とは別に、新たな事業の柱を確立することによって、売上の拡大を目指す方向を示していると言える。

図表 3- 1- 5 規模別に見る「経営課題の重要度合い」の差

【従業員規模別：製造業】



【1人あたり売上高規模別：製造業】



(3) 経営課題に対する国内 / 海外での対応状況

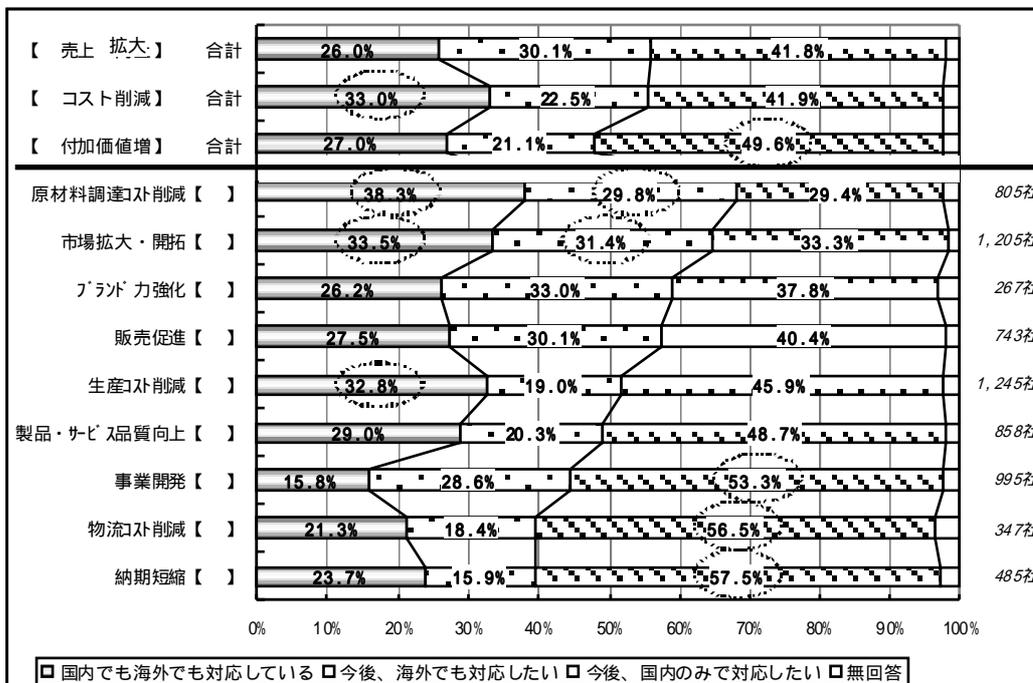
前節で見てきた、中小企業が掲げている様々な経営課題について、海外展開に結びついて  
いるものはそのうちどれに当たるのか、現時点での対応状況と今後の対応方針について、特  
に「国内での対応状況 / 海外での対応状況」の視点から、意見を聴取した。

【現状の対応度合い】

全体の3割を超える企業が、『原材料調達コスト削減』『市場開拓・拡大』『生産コスト削減』について、現在国内でも海外でも対応していると回答している。特に、『調達コスト削減』と『市場開拓』については、今後(国内だけでなく)海外でも対応したいと回答した企業も併せると全体の6割を越えていることから、この2つの経営課題の解決方策として、海外展開を考える企業が多いことがわかる。前者については、海外から安価な原材料を輸入、もしくは海外拠点を設立して現地で調達を行うなどの方策が想定され、また後者については、海外市場への輸出、もしくは海外販売拠点を通じた現地市場販売などが考えられる。

一方、『事業開発』『物流コスト削減』『納期短縮』など、国内市場との関係が密接である経営課題については、国内のみで対応したいとした企業が全体の半分以上を占めている。

図表 3- 1- 6 各経営課題への対応状況 (国内対応 / 海外対応)



注) N=1,707。右端数字は、各項目を重要な経営課題(上位5つ)として挙げた企業の数。

## 2. 海外展開の方策 ～ 「業務提携」と「直接投資」の選択 ～

アンケート回答企業（2,136社）に対して「現時点における海外への展開状況」を聴取したところ、全体の47.7%である1,038社が、何らかの形で海外に展開を果たしているとの回答があった。

図表 3- 2- 1 現状における海外展開の実績

	海外展開実施企業			未実施企業	無回答	総計
	業務提携のみ実施	提携・直投両方実施	直接投資のみ実施			
企業数	381	278	379	1065	33	2136
割合	17.8%	13.0%	17.7%	49.9%	1.5%	100.0%

中小企業の海外展開の主な手段として、海外企業との業務提携と、海外への直接投資を考えた場合、海外展開手段の選択、すなわち中小企業が海外に展開しようとする際に、業務提携形態による展開を選ぶか、それとも直接投資形態による展開を選ぶかについては、以下のような特徴が現れている。

### 【業種別】

化学工業、電気・電子製品製造業、繊維・衣服製造業においては、全体の半分以上の企業が、何らかの形で海外展開を行っている。これらの業種における海外展開は、業務提携形態・直接投資形態がほぼ同じ割合で選択されている。

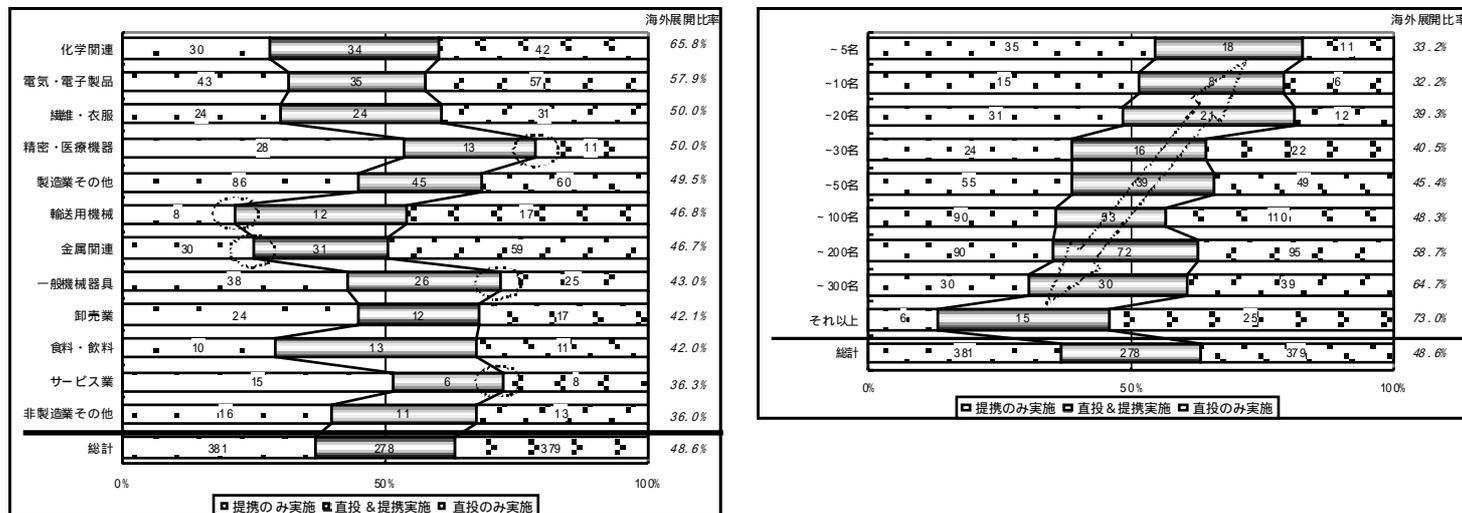
精密・医療機器製造業、一般機械器具製造業、サービス業においては、『業務提携』による海外展開の割合が高くなっており、技術導入・供与や、販売・メンテナンスの受委託などによる海外展開の割合が高くなっていることが伺われる。

一方、輸送用機械製造業、金属工業においては、『直接投資』による海外展開の割合が高くなっている。双方とも、生産面で比較的機器・設備が必要とされる産業であることから、生産現地法人の設立による海外展開の割合が高くなっていることが予想される。

### 【従業員規模別】

従業員規模が大きければ大きいほど、海外への展開実績が多くなると共に、『直接投資』形態を選択する企業の割合が高くなっている。一方、従業員規模10人以下の企業においては全体の3割程度しか海外展開を行っておらず、その大半は『業務提携』形態による海外展開である。

図表 3- 2- 2 業種別・従業員規模別に見た「業務提携」「直接投資」の実施割合



注) N=2,136。図中数字は回答企業数、右端数字(海外展開比率)は、全回答企業のうち業務提携もしくは直接投資を行っている企業の割合。

なお、業務提携・直接投資それぞれを実施している企業に対して、自社にとって最も戦略的に重要である海外ビジネス案件(最も重要な業務提携関係/最も重要な現地法人)について、その案件の主な目的(何を行うことを目的としているのか)について聴取したところ、企業の大半が“コスト削減”を目的としていると回答している。次いで多かったのが“海外市場の開拓”であった。前節において言及した『全社的視点』で見た最も重視する経営課題<sup>1</sup>と、『個別・特定の海外ビジネス案件』事例で見た場合の目的とがほぼ一致していることがわかる。

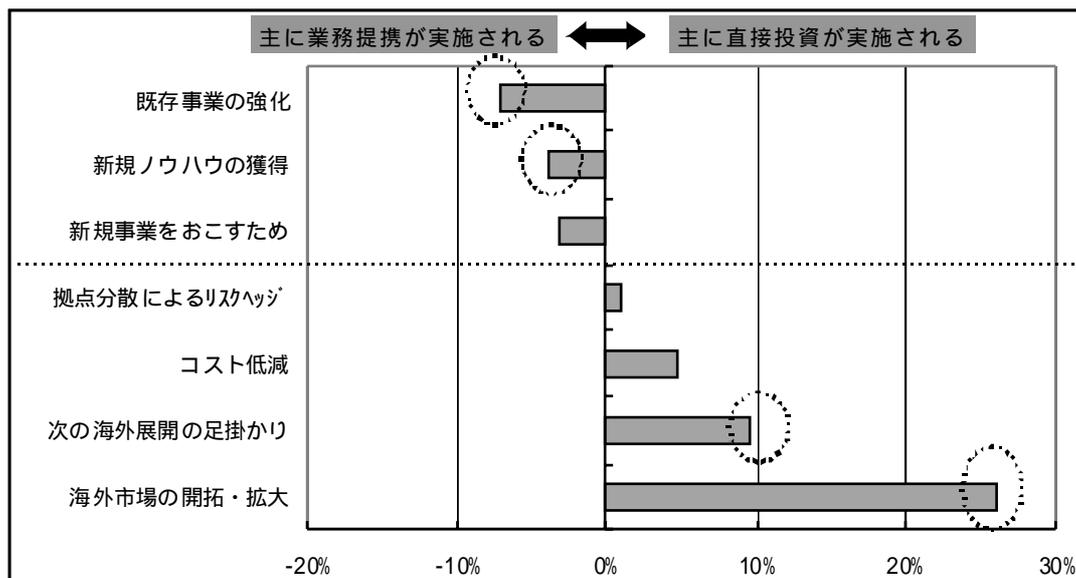
次ページのグラフは、業務提携を行う目的と、直接投資を行う目的との間で比較を行ったものである。これによると、a) 海外企業との業務提携を実施している中小企業は、主に既存事業の強化や、新規ノウハウの獲得など、基本的に『国内での事業展開を補完・強化するための技術・ノウハウ獲得』を目的として、業務提携を行っていることがわかる。一方、b) 海外直接投資を実施している企業では、海外市場開拓や、海外展開への足がかりなど、『海外での事業展開の確保・維持・拡大』のために、直接投資という海外展開手段を採用していることがわかる。

<sup>1</sup> 第3章1項1節「最も重視する経営課題」参照

図表 3- 2- 3 海外展開の目的別に見た業務提携・直接投資の割合の差

	業務提携実施企業		直接投資実施企業		割合の差 直投 - 提携
	回答数	割合	回答数	割合	
海外市場開拓	159	28.9%	291	54.8%	25.9%
海外展開足掛かり	78	14.2%	126	23.7%	9.6%
コスト低減	277	50.3%	292	55.0%	4.7%
拠点分散	12	2.2%	17	3.2%	1.0%
新規事業興し	39	7.1%	21	4.0%	-3.1%
新規ノウハウ獲得	36	6.5%	14	2.6%	-3.9%
既存事業強化	141	25.6%	98	18.5%	-7.1%
その他	35	6.4%	13	2.4%	-3.9%
労働力確保			99	18.6%	
部材調達			103	19.4%	
国内取引関係強化			112	21.1%	
全体	551	100.0%	531	100.0%	0.0%

注) N=1,707。表中“回答数”“割合”は、業務提携・直接投資それぞれを行っている企業のうち、当該項目が主な目的であると回答した企業の数および割合を示し、“丸数字”は目的の上位3項目を表す。



注) 直接投資実施企業のうち当該項目を目的として掲げている割合と、同じく業務提携実施企業の割合の差を表す。

### 3. 経営課題と海外展開 ~ 経営課題解決のための海外展開 ~

1. で分析した「経営課題とその対応」では、我が国中小企業がそれぞれ抱えている経営課題について、ある側面では海外に展開することによって課題解決を果たそうとしている企業と、また別の側面では国内に特化した事業展開によって、それらの課題を解決しようとしている企業の双方が存在しており、それぞれ自社の戦略に基づいて判断を行っていることがわかった。また、2. の「海外展開の方策」では、これまで海外へと展開を果たしてきた企業が、それぞれ個別独自の目的を持って海外に向かっていったこと、およびその目的に応じて、海外企業との業務提携や、海外への直接投資などの手段を、いわば「使い分けて」きたことがわかった。

ここでは、上記結果を勘案しつつ、中小企業が抱えている課題の類型（売上拡大・コスト削減・付加価値増加）別に、志向されやすい海外展開のパターンを例示する。

#### 【 “売上拡大” を重視する企業】

3つの類型の中で、『業務提携による海外展開』を行っている比率が高い。中でも、「販売促進」を経営課題として掲げている企業では、主に販売提携などの業務提携を行うことで、海外での市場・販路を開拓しようとしている企業も比較的多い一方で、国内市場に特化した形での事業展開を志向する企業も多いことが推測される。

#### 【 “コスト削減” を重視する企業】

3つの類型の中で、『直接投資による海外展開』を行っている比率が高い。特に「生産コスト削減」「調達コスト削減」を経営課題として掲げている企業では、主に生産拠点・調達拠点を海外に設立し、安価な労働力・原材料を用いることによってコスト削減を目指す企業が多いことが推測される。

#### 【 “付加価値増” を重視する企業】

3つの類型の中で、『海外展開を行わない』比率が高い。ただし、「ブランド力強化」を経営課題として考える場合、例えば海外企業からの技術導入などの提携を行うことによってそれを補おうとする傾向があることも推測される。

図表 3- 3 経営課題別に見た海外展開実施状況

		海外展開実施			海外展開 未実施	総計	回答数
		直投のみ	提携&直投	提携のみ			
全体		17.3%	13.8%	18.5%	50.4%	100.0%	1707
売上 拡大	市場開拓・拡大	17.4%	14.0%	19.4%	49.1%	100.0%	1205
	事業開発	14.8%	15.2%	20.7%	49.3%	100.0%	995
	販売促進	16.6%	12.4%	19.4%	51.7%	100.0%	743
コスト 削減	生産コスト削減	18.9%	14.9%	18.3%	48.0%	100.0%	1245
	原材料調達コスト削減	19.0%	14.8%	19.5%	46.7%	100.0%	805
	物流コスト削減	17.9%	12.7%	18.7%	50.7%	100.0%	347
付加 価値増	製品・サービス品質向上	18.1%	13.8%	17.7%	50.5%	100.0%	858
	納期短縮	19.8%	12.0%	16.7%	51.5%	100.0%	485
	ブランド力強化	13.1%	11.2%	22.8%	52.8%	100.0%	267

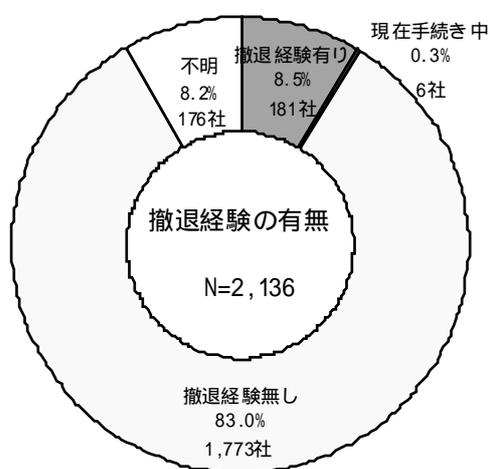
注) N=1,707。重視する経営課題については、上記選択肢の中で5つまで選択可能とした。

#### 4. 海外事業からの撤退

アンケート回答企業(2,136社)に対して、海外からの撤退経験の有無を尋ねたところ、撤退した経験があると回答した企業は181社8.5%、撤退手続中と回答した企業とあわせると187社8.8%であった。

ここでは、海外事業からの撤退経験の概要をまとめるとともに、撤退を経験した企業が、その後どのような海外ビジネスを実施しているのかについて分析を行う。

図表 3- 4- 1 海外からの撤退経験の有無



##### (1) 撤退現地法人の概要

撤退経験あり、もしくは現在撤退手続中であると回答した企業のうち、「海外展開中小企業実態調査アンケート」により撤退の詳細を尋ねた企業(175社)について、以下にまとめる。

##### 撤退時期

海外拠点の撤退時期を尋ねたところ、全体の約半数(93社53.2%)が1994年以降に撤退していることがわかる。進出先国別に見ると、80年代までの撤退事例は主にNIEs諸国からの撤退が多い一方、欧米からの撤退事例は全ての時代を通して行われている。97年以降の撤退事例がアジア諸国に集中しているのは、アジア経済危機の影響によるものと推測される。

図表 3- 4- 2 進出先国別に見た撤退時期

	~80年	81年~	91年~	94年~	97年~	無回答	合計
全体	10	23	13	29	64	36	175
中国	0	0	0	5	15	4	24
NIEs	9	15	6	10	18	13	71
ASEAN	1	3	0	5	15	1	25
欧米	0	3	7	7	14	11	42
その他	0	0	0	0	2	1	3
不明	0	2	0	2	0	6	10

注) N=175。

#### 拠点機能

撤退した海外拠点の機能で、最も多かったのは「生産機能」であり、110社62.9%であった。次いで、「販売機能」が多く、63社36.0%であった。進出先国別に見ると、アジア諸国、とりわけASEANからの撤退事例の殆どが生産機能を有していた現地法人である一方、欧米からの撤退事例は販売機能を有する現地法人であったケースが多い。

さらに、撤退時期別に見ると、80年代には生産機能を有する現地法人を整理するケースが多かったが、91~93年には、一時的に販売機能撤退の事例が多くなり、94年以降には再び生産機能を有する現地法人の撤退事例が多くなっている。

図表 3- 4- 3 進出先国別に見た撤退現地法人の機能

	生産	販売	マネ サポ ート	部材 調達	情報 収集	物流	その他	無回答	合計
全体	110	63	4	3	11	3	8	13	175
中国	17	7	0	2	2	1	2	1	24
NIEs	50	27	1	0	4	0	1	5	71
ASEAN	21	5	0	1	3	1	0	0	25
欧米	17	22	3	0	2	1	5	1	42
その他	3	0	0	0	0	0	0	0	3
不明	2	2	0	0	0	0	0	6	10

注) N=175。複数回答であるため、回答件数の内訳とその合計が一致しない。

図表 3- 4- 4 撤退時期別に見た撤退現地法人の機能

	生産	販売	マネ サポ ート	部材 調達	情報 収集	物流	その他	無回答	合計
全体	110	63	4	3	11	3	8	13	175
~70年	2	1	0	0	0	0	0	0	3
71年~	5	1	0	0	0	0	0	1	7
81年~	18	5	0	1	1	0	1	0	23
91年~	7	9	0	0	1	0	1	0	13
94年~	24	11	1	0	0	1	2	0	29
97年~	41	23	2	1	3	1	3	1	64
不明	13	13	1	1	6	1	1	11	36

注) N=175。複数回答であるため、回答件数の内訳とその合計が一致しない。

## 撤退の理由

撤退の理由を尋ねたところ、全体として「販売の不振」が最も多く 47 社、次いで、「現地パートナーとのトラブル」が 38 社であった。

進出先国別に見ると、NIES 諸国からの撤退事例においては「コストの上昇」を理由としている撤退事例が多い一方、欧米においては「販売の不振」を撤退理由に挙げるケースが多い。また、拠点機能別に見てみると、生産機能を有していた拠点の撤退理由としては「コストの上昇」と「現地パートナーとのトラブル」を挙げるケースが多い一方、販売機能を持っていた拠点を見ると、撤退の理由として半数以上が「販売の不振」を挙げている。

図表 3- 4- 5 進出先国別・拠点機能別に見た撤退の理由

	本社 戦略 変更	人材 確保 失敗	親会社 取引先 撤退	コスト 上昇	政情 経済 不安	現地 パ-トナ- トラブル	販売 不振	部材 調達 困難	優遇制 廃止 規制 強化	他所 への 移転	その他	無回答	合計
全体	18	15	8	35	10	38	47	18	3	7	23	14	175
中国	2	2	1	1	1	9	5	5	1	0	3	2	24
NIEs	8	8	1	22	3	15	22	8	0	6	7	4	71
ASEAN	1	2	2	6	5	3	4	5	0	1	6	1	25
欧米	6	3	4	6	0	9	15	0	2	0	5	1	42
その他	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3
不明	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	6	10
生産機能	12	9	5	30	7	26	21	14	1	7	16	0	110
販売機能	6	6	2	10	3	13	33	5	3	2	7	0	63

注) N=175。複数回答であるため、回答件数の内訳とその合計が一致しない。

(2) 撤退の経験によるその後の海外展開への影響

過去に撤退を経験したことのある、もしくは現在続手中である企業(以下、撤退経験企業)が、現在どのような海外展開を実施し、また志向しているかについて意見を聴取することで、過去の撤退経験がその後の海外展開に与えた影響を分析した。

まず、現在の海外展開実施度合いについては、撤退経験企業と未経験企業とを比べてみると、撤退経験企業の方が海外展開を実施している割合が高い。ただし、直接投資形態だけで海外展開を行っている企業の割合は比較的少なくなっており、直接投資と業務提携の組み合わせによるもの、もしくは業務提携のみによる展開を行っている。

一方、今後の海外展開志向度合い(既に海外展開している企業が新規に拠点を設立する場合などを含む)については、撤退経験企業と未経験企業との間にそれほど大きな差異は見られない。

これらを勘案すると、必ずしも過去の撤退経験が、その後の海外展開を阻む要因(海外アレルギー)には働いておらず、むしろ一度撤退を経験したことにより、直接投資が孕んでいる事業リスクを理解し、その後は状況に応じて業務提携と直接投資とを使い分ける、もしくはより慎重に直接投資を行ったり、比較的事業リスクの少ない業務提携を通じて、海外展開を果たしているという状況が推測される。

図表 3- 4- 6 撤退経験企業の海外展開「実施」度合い

	撤退経験		無回答	全体	
	あり・ 手続中	無し		企業数	割合
海外展開実施企業	60.2%	50.0%	36.8%	847	49.6%
提携&直投	21.7%	13.4%	9.2%	235	13.8%
提携のみ	21.7%	18.7%	13.8%	316	18.5%
直投のみ	16.8%	17.9%	13.8%	296	17.3%
海外展開未実施企業	39.8%	50.0%	63.2%	860	50.4%
全体	100.0%	100.0%	100.0%	1707	100.0%

注) N=1,707。

図表 3- 4- 7 撤退経験企業の海外展開「志向」度合い

	撤退経験		無回答	全体	
	あり・ 手続中	無し		企業数	割合
海外展開志向企業	42.2%	43.1%	29.3%	711	41.7%
" 非志向企業	57.1%	56.4%	48.9%	951	55.7%
無回答	0.6%	0.4%	21.8%	45	2.6%
全体	100.0%	100.0%	100.0%	1707	100.0%

注) N=1,707。