

総 括

1. 日本企業の海外展開の状況

アンケート調査の分析に入る前に、わが国の国際化の歴史を振り返るとともに、中小企業の海外展開に影響を与えた事柄、そして実際のここ数年における日本企業の対外直接投資の動向をみることによって、日本の海外展開の状況を概観したい。

(1) 中小企業の国際化の歴史

【戦後～1960年代】

戦後の労働集約型工業製品、機械工業製品の輸出振興策によって、中小企業の海外への関心が拡大した。また、1960年以降の貿易・資本自由化という政策の転換が原料等資源輸入増加の誘因となる。原材料を輸入し、加工・組立によって海外へ輸出するというシステムを構築・強化することで日本の高度経済成長は実現に至った。その後、重化学工業・加工組立産業の製品輸出が隆盛を極める一方で、中小企業がその多くを占める従来型の労働集約的な産業の輸出は、国内の労働力不足や賃金上昇に加え、アジアなど新興工業国の台頭によって減少し、国際競争力が弱体化することによって中小企業の製品シェアの輸出総額に占める割合は低下した。

【1970年代～1980年代】

中小企業のコスト競争力が弱体化した一方で、機械産業は貿易摩擦回避策として東アジアへ組立工場を展開した。また変動相場制への移行は、輸出が中心の中小企業にとって大きな打撃となり、多くの中小企業は大手メーカーの系列に組み込まれることとなる。その後の海外直接投資の政策変更、すなわち自由化措置政策が誘因となって海外への直接投資が増加した。輸出が中心の中小企業であっても、近隣諸国へ生産拠点の移転がはじまった。1980年代の進出先国の規制強化策により、部品生産や加工の現地生産が必要とされるようになったこともこうした動きを促進する結果となった。

【1990年代以降】

1990年代は、あらゆる産業分野での直接投資が拡大した時期でもあり、大手の系列下にあった多くの中小企業は、国際化への対応を余儀なくされた。大手企業はコスト優位性を求めて海外に工場を設置するとともに、中小企業にも帯同を求めたが、中小企業の側も、これまでの取引関係の維持を図ることを目的に、海外への進出を意思決定するようになる。

(2) 海外展開をめぐるこれまでの流れ

日本企業はこれまでも数多くの国々に対して海外進出を行ってきたが、その過程においては、国内外において様々な出来事が発生し、海外展開の動向に影響を受けてきた。1970年代以降、日本からの海外展開において大きな影響をもたらした主な出来事を年表で簡単に整理すると、次のようになる。

図表1 海外展開をめぐるこれまでの動き

1973年	日本 変動相場制へ移行(1ドル=277円でスタート) 第1次石油ショック
1978年	第2次石油ショック
1979年	中国 鄧小平氏の改革開放政策の開始
1980年	新外為法施行(原則自由) 本田技研工業、各メーカーに先駆けてアメリカオハイオ州に工場建設
1981年	日米自動車協議決着
1983年	中国銀行設立(外国為替業務を本格開始)
1984年	中国 広東省、福建省の4地域を経済特区に指定 中国商工銀行設立(工業、商業部門への融資) 韓国 外資導入法の改正
1985年	プラザ合意 ドル高是正合意 協調介入 第一次対中投資ブーム～1989
1987年	韓国 民主化宣言
1988年	中国 憲法改正(私営経済の存在と発展を容認)
1989年	中国 天安門事件
1990年	台湾 ガット加盟申請
1992年	鄧小平の南巡講話(第二次対中投資ブーム～1993) マーストリヒト条約調印「欧州連合」を宣言 ロシア IMFに加盟
1994年	中国人民元の交換レートを統一、管理変動相場制 NAFTAスタート 中国 銀行間取引による外国為替市場を開設 中国 輸出入銀行設立(貿易金融)
1995年	ベトナムがアセアンに加盟、7カ国体制に
1996年	中国 第9次5カ年計画(目標2000年、計画経済から社会主義市場経済への転換を目指す) 韓国 OECD加盟
1997年	香港返還 ミャンマーとラオスがアセアンに加盟 タイバーツの切り下げに端を発し、東南アジアに通貨危機が波及 韓国経済、IMF管理下に置かれる
1999年	欧州連合(EU)11カ国通貨統合スタート 単一通貨ユーロ導入 ブラジル通貨レアル切り下げ、事実上の変動相場制へ カンボジアがアセアンに加盟 マレーシア経済危機克服を宣言 中国 憲法改正(個人経営、私営企業の発展を奨励) 第三次対中投資ブーム～現在
2001年	中国 WTO加盟
2002年	台湾 WTO加盟

(3) 日本の海外直接投資の動向

日本から海外の主要な国・地域に対して実施した直接投資の動向については、次の図表のようになっている。投資の中心が、アメリカ、NIEs、アセアン、そして中国と変遷している様子がわかる。中国では鄧小平の南巡講話を契機に始まった第二次投資ブーム(1992年～1993年)そして1999年に始まり現在も続く第三次投資ブーム前後における件数が目立っている。

図表2 日本からの直接投資の実績(1989年～2002年)

年度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
アメリカ	2,668	2,269	1,607	1,170	882	509	510	581	582	319	351	274	206	220
カナダ	180	157	107	88	71	25	41	57	29	16	5	8	2	9
北米 計	2,848	2,426	1,714	1,258	953	534	551	638	611	335	356	282	208	229
アルゼンチン	1	4	6	2	1	2	8	3	6	9	3	4	1	1
ブラジル	39	15	16	40	29	33	38	31	34	29	25	9	6	11
チリ	10	11	8	7	2	2	6	2	5	7	1	2	1	2
コロンビア	2	3	1	1	-	-	2	1	1	1	1	-	-	-
メキシコ	9	14	13	14	12	8	9	10	11	11	27	5	4	8
ペルー	-	-	-	3	2	1	3	2	1	-	3	1	-	-
中南米 計	421	339	290	307	327	303	300	257	303	250	242	203	153	186
ミャンマー	-	1	1	-	-	1	3	5	2	1	2	1	-	-
スリランカ	5	9	7	7	6	4	4	4	6	1	4	2	1	-
香港	335	244	178	154	184	112	119	89	121	51	76	52	37	31
インド	9	7	9	15	5	17	23	25	28	17	12	10	6	7
インドネシア	140	155	148	122	115	116	168	160	170	64	57	26	56	41
韓国	81	54	48	28	34	27	25	33	53	48	62	52	47	44
マレーシア	159	169	136	111	92	51	57	69	82	34	44	23	18	11
フィリピン	87	58	42	45	56	75	100	75	64	46	32	44	25	20
シンガポール	181	139	103	100	97	69	94	102	96	58	51	25	31	34
台湾	165	102	87	48	41	39	52	39	67	27	26	51	31	24
タイ	403	377	258	130	127	126	147	196	154	72	72	62	51	52
ベトナム	1	1	1	8	12	25	54	65	45	12	17	5	9	6
中国	126	165	246	490	700	636	770	365	258	114	78	105	189	263
アジア 計	1,707	1,499	1,277	1,269	1,478	1,305	1,629	1,233	1,157	545	534	459	504	534
中近東 計	5	1	10	16	16	12	3	10	6	4	1	6	3	3
ベルギー	23	39	17	19	16	9	6	3	13	4	7	7	10	8
フランス	168	171	132	82	62	26	37	25	36	21	17	13	12	17
ドイツ	119	134	119	65	61	19	59	30	19	37	36	29	33	30
イタリア	47	52	45	34	14	7	10	10	10	6	6	4	6	7
オランダ	112	138	118	84	76	40	45	36	40	95	226	306	629	886
ポルトガル	10	3	3	5	7	1	1	1	3	2	3	-	-	2
スペイン	58	43	34	27	26	13	3	7	5	2	3	6	9	1
英国	285	270	222	197	139	59	62	77	84	177	171	281	48	30
ロシア	-	-	3	33	14	5	3	6	5	4	2	1	2	2
ハンガリー	-	4	5	4	4	2	1	2	2	2	7	1	4	7
ポーランド	-	2	2	1	3	2	1	2	3	4	2	2	2	4
欧州 計	916	956	803	617	494	221	260	241	250	385	514	717	859	1,157
アフリカ 計	88	70	76	23	52	35	37	41	26	31	25	7	13	13
オーストラリア	448	407	261	174	124	49	61	65	97	56	50	19	24	19
ニュージーランド	47	46	32	24	15	10	13	6	11	5	2	4	4	2
大洋州 計	604	572	394	251	168	68	83	81	142	66	57	27	28	22
合 計	6,589	5,863	4,564	3,741	3,488	2,478	2,863	2,501	2,495	1,616	1,729	1,701	1,768	2,144

(資料) 財務省「対外直接投資実績」

注) 報告・届出ベース(原則として1億円相当額以下のものは含まれない)

2. 本調査の総括

「中小企業の国際化への対応状況に関する調査」の回答結果をもとに、中小企業の海外展開の現状とその実際の評価の要点をまとめるとともに、撤退事例に学ぶ点、事前準備状況からみた海外展開を実施するにあたっての留意点をまとめ、提示する。

(1) 中小企業の海外展開の現状

直接投資の状況

○今回の調査における、現地法人の設立時期は、経済のグローバル化とアジア諸国の台頭が顕著となり、大企業が生産拠点の立地の見直しや製品・商品の国際的な調達を目指して海外進出を活発化させた 90 年代前半が多くなっている。90 年代後半はアジアの通貨危機や中国経済の不振などからやや件数が少なくなっているが、2000 年以降に設立されたものも多い。(P.23)

○投資先として最も多くなっていたのが中国である。開放政策の強化が進められる中、賃金など生産コスト低廉に対する魅力と、市場としての魅力とによって近年設立されたものが多い。中でも特に上海周辺への投資が多い。上海周辺地域には、日本の大手電気・電子メーカーが数多く進出し、これに伴って中国へ進出した中小企業が多いこと、また他の外資系や地場企業が多く、中小企業にとっても製造拠点や部材調達先などとして優れた地域であることなどが背景にある。アセアンの中ではタイが多いが、これは大手家電メーカーなどが早くから進出しており、中小製造業もその動きに呼応して早くから展開していたことが理由であると考えられる。(P.17、24)

○直接投資の動機として「将来の環境変化に備えて」と回答した企業が最も多く、以下、「取引先の要請」、「国内競争力低下のため」と続いている。自主的な判断によって進出している企業が多いことがうかがえる。中国の場合、「取引先の要請」とする企業は中国と同じく生産拠点の多いアセアンよりも少ない。その背景には、中国への進出は比較的最近行われたものが多く、企業間の系列関係が崩れつつあることや、国内競争力の低下、国内市場の縮小等により、中国の安価な労働力や巨大市場に活路を見出そうとする中小企業の取組が見出せる。(P.25 ~ 26)

○現地法人の機能は、「生産」が最も多く、「販売」、「市場開拓」、「調達」がこれに続いている。「研究開発」、「設計」などの機能は現在のところ国内に残す企業が多いが、これらの機能についても一部海外へ移転する傾向が調査結果からみられる。国・地域別には、アメリカとNIEsは「販売」が、中国とアセアンは「生産」が多い。「研究開発」を行う現地法人はまだ少ないが、中国はアセアンに比較して2倍近い比率になっている。(P.29 ~ 30)

○現地法人の課題として、生産拠点の多い中国やアセアンでは「生産・品質の維持・管理」が、販売拠点の多いアメリカやNIEsでは「受注先、販売先の確保」が指摘されている。中国とアセアンを比較した場合、中国の方が「税制・法制度の問題」、「原材料・資材の円滑な調達」、「円滑な財務管理」などの課題をあげる企業の割合が多く、

中国進出の難しさがうかがえる。(P.33~34)

業務提携の状況

- 中小企業の業務提携の相手国・地域は、直接投資と同様に、中国、特に上海周辺が多くなっている。ただし、直接投資の場合と異なり、中国への集中度合いは低く、その分、韓国や台湾などのNIEs、アメリカ、欧州などに分散している。(P.18)
- 業務提携も1990年代以降に開始したものが多く、中でも2000年以降のものが多くなっている。業務提携の内容としては、「生産委託」が過半数を占め、これに次いで「技術供与」や「販売委託」などとなっている。特に中国は「生産委託」の比重が高くなっており、生産拠点として位置づけられていることがわかる。アセアンも同様であるが、中国と比較した場合、「技術供与」の割合が高くなっている。(P.88~90)
- 業務提携の契機としては、自社からの働きかけによるものが過半数を占めている。アメリカの場合は「先方からの要請」の方が多いが、中国とアセアンは「自社からの働きかけ」が多くなっている。(P.91~92)

撤退・移転の状況

- 撤退・移転した事例は、アメリカ、韓国、台湾、中国(上海周辺)などからのものが目立っている。ただし、「撤退」の経験後もその半数近くの中小企業が、その経験を活かして現在も海外展開を続けていることから、撤退を糧に現在も頑張る中小企業が相当数あると評価することもできる。(P.19、15~16)
- 撤退時期は、2000年以降のものが多くなっている。競争環境の急激な変化によって「受注先、販売先の確保」が難しくなった、「製造コスト削減」や「海外販路の開拓」といった直接投資に期待していた面での成果が得られなかったことなどが理由と思われる。また売掛金の回収など「財務管理」面での問題も中小企業が撤退する大きな理由の1つとなっている。(P.69、70~71、47)
- 撤退・移転した理由として、アメリカやNIEsでは、販売拡大を目指した進出が多かったこともあり、「受注先、販売先の確保が困難」が上位になっている。また、NIEsでは、「コストの上昇」も多い。中国は、生産拠点多いこともあり、「生産・品質管理が困難」が最も多く、「財務管理が困難」、「現地パートナーとのトラブル」も多くなっている。アセアンも「受注先、販売先の確保が困難」が上位になっているが、ここでは、取引先の海外展開に伴って進出した中小企業が、取引先の経営方針の変化によって、継続的な受注を得にくくなっている様子がうかがえる。(P.74~75)
- また、海外から撤退した現地法人の投資形態をみると、中国において「現地資本との合併」という回答が多くなっており、中国における合併事業の難しさがうかがえる。(P.76)

(2) 海外展開に対する実際の評価

直接投資に対する実際の評価

- 期待に対する実際の評価については、「製造コストの削減」に対しては、これに期待する企業の多い中国とアセアンの拠点において、全体の8割以上が期待どおりかそれ以上と回答しており、概ね良好な結果となっている。(P.38)
- 一方で、「海外販路の開拓」については、これに期待する企業の多かったアメリカとNIEsでも3割前後の企業が「期待以下」であったと回答している。中国やアセアンはさらに評価が低く、特に中国では約4割の企業が「期待以下」と評価しており、現地での競争激化などから販路拡大に苦戦している中小企業の姿が推測される。
(P.38 ~ 39)

懸念した項目は、「品質の低下・不安定」と「日本からの派遣人材費用の負担」が多く、特に中国やアセアン諸国の場合に高い。限られた人材で事業を行う中小企業にとって、海外に派遣する人材を確保することの難しさがうかがえる。(P.40 ~ 42)

- 懸念に対する実際の評価をみると、「品質の低下・不安定」に対しては、懸念する企業が多かった中国、アセアンともに、「予想どおり」あるいは「予想以下」という回答が多くなっている。特に中国では「予想以下」が約4割に達しており、当初の想定以上に現地の技術水準が高くなっていると考えられる中小企業も存在している。(P.44)
- 同様に、「資金回収負担が増大」に対する実際の評価をみると、「予想以上」の割合がかなり高くなっており、信用制度が未整備なアジア各国における売掛金回収の難しさをうかがえる。しかし、売掛金回収の難しさが指摘されることの多い中国では、比較的「予想以下」、「予想どおり」という回答が多くなっており、販売先を日系企業に限定するなどの対策を講じたためか、あるいは事前に厳しさを予想していたためか、NIEs、アセアンと比較すれば予想の範囲内にとどまっている様子がうかがえる。
(P.44 ~ 45)

業務提携に対する実際の評価

- 業務提携でも期待の高い「製造コストの削減」に対する実際の評価をみると、期待の高かった中国やアセアンとの業務提携では概ね良好な評価となっている。アメリカでは、「期待以上」が他の地域に比較して高い一方で、「期待以下」も3割以上と多く、2極化がみられる。(P.96)
- 業務提携を行う前に懸念したこととしては、特に中国において、「品質の低下・不安定」が多くなっており、「納期管理の遅れ・困難」も半数以上の企業が懸念している。業務提携においても、技術指導などのために現地に人材を派遣する企業が多いため、アセアンでは、「日本からの派遣人材費用の負担」が多くなっている。(P.98)

(3) 撤退から学ぶこと

撤退事例を分析することによって、海外展開に重要と思われる点を抽出すると次のようなものがあげられる。

アセアンにおける販売先の確保難

アセアンからの撤退理由は、「受注先、販売先の確保が困難」が第1位になっている。このことから、かつて取引先の進出に伴いアセアンに進出した企業が、取引先企業の経営方針の変化などにより、現地での売上確保に苦労している様子がうかがえる。

(P.74~75)

中国での経営の難しさ

中国からの撤退理由は、「生産・品質管理が困難」が第1位であるが、他に比べて、「財務管理が困難」、「現地パートナーとのトラブル」も多い。現地法人の財務管理の不徹底によって利益の確保がままならず、撤退を余儀なくされる場合や、売掛金の回収難から資金不足に陥る企業の事例も聞かれる。十分な予防措置が必要である。

(P.74~75)

現地資本との合併経営に難しさ

現在活動中の現地法人と比較して、撤退法人の投資形態は「現地資本との合併」が多くなっている。現地企業との合併には、相手側の経営資源を活用でき少ない資本で早く操業できるというメリットも多いが、経営方針の行き違いや意思決定のスピードの面で不都合が生じ、撤退を余儀なくされるケースも多いとみられる。(P.31、69)

パートナー企業の調査を十分に

撤退の理由にパートナーとのトラブルがあったが、事前の取組不足事項としても、「パートナー企業の経営状況の調査」、「パートナー企業の技術水準の調査」が比較的多くなっている。しっかりと冷静な目で相手进行评估することも重要である。

(P.77~79)

国内の経営課題を洗い出し、海外展開の必要性を見直す

進出計画策定の段階における、撤退した法人における事前準備状況をみると、「国内の経営課題の洗い出し」における取組不足をあげる企業が多い。何を目的とした海外展開であるのか、そもそも本当に必要な海外展開であったのか、など自社の経営ビジョンの中での海外展開の位置づけについての検討の甘さが、その後の撤退につながってしまったということもできる。(P.80~82)

従業員教育システム構築の重要性

最終的な事前準備の段階において、撤退法人の場合は、教育面での取組や「現地運営体制の構築」での取組不足が目立っている。企業にとって大変重要な従業員の教育とその管理システムをきちんと構築できるかどうか、成否の鍵を握るといえる。

(P.83~85)

事前に販売先を確保し、現地でも営業活動を怠らない

撤退の理由から販売先確保の難しさがうかがえたが、事前準備においても「販売先の確保」への取組不足が指摘されている。進出前の段階から取引先を十分に確保するとともに、既存の取引先の経営方針転換に左右されることのないように、安定的な経営を目指して新たな取引先を開拓する等不断の営業努力が不可欠である。(P.83)

(4) 中小企業の海外展開に向けた事前準備状況と今後の留意点

中小企業の海外展開に向けた事前準備状況から、今後新たに海外展開を行う企業に役立つ、事前準備の留意点をまとめる。

ステップ1：市場調査・情報収集の段階

法律・税制度の調査が最難関

市場調査・情報収集の段階において取組不足とする企業が最も多かったのが「法律・税制度の調査」であった。特に中国では5割近くの企業が取組不足をあげており、中小企業にとって最も難しい分野であることがうかがえる。公的支援機関の活用や現地の日系企業との交流によって、情報入手に努めることが重要である。(P.65~66)

生きた情報入手のためには、現地調査が重要

その他、取組不足の企業が多い項目としては、「労働者の資質の調査」、「部品・部材調達の容易さの調査」、「現地の競争・競合環境の調査」などがあげられている。こうした調査には、将来現地の経営に携わるようなプロジェクトの要となる人物が、実際に現地に足を運び、入念に調査を行うとともに、これら生きた情報、最新の情報をもとに意思決定を行うことが不可欠である。(P.50~51)

製造コスト削減を実現するためには、生産環境の調査を入念に

製造コスト削減という目標に対して評価の高かった企業においては、「労働者の資質」、「物流コスト」、「現地の法律・税制度」などに関する調査などへの取組割合が高くなっている。1円でも安く生産を行うためには、実際の生産に携わる現地の労働者の資質が重要であるのはもちろんのこと、物流コストや法律・税制について、しっかり検討を行うことが重要である。(P.56~57)

海外販路開拓のためには、スムーズな操業開始に向けて、インフラの調査を確実に

海外販路開拓において評価の高かった企業では、「電力供給の状況」、「インフラ整備状況」の調査への取組が目立っている。現地で一刻も早く取引を開始するためには、安定した生産を行えることを相手に示すことが重要となる。そのためのスムーズな操業開始に向けて、インフラの調査を確実におさえることが重要である。(P.56、58)

業務提携の場合も生きた情報の入手が不可欠

業務提携においても、「現地の法律・税制度の調査」、「労働者の資質の調査」といった生きた情報の入手が必要となる。ここでも直接投資の場合と同様に、現地に足を運んで担当者自らが調査することの重要性がうかがえる。(P.101~102)

ステップ2：進出計画策定の段階

目標設定は厳しく入念に

進出計画策定の段階では、「コスト削減目標」、「生産（技術）目標」、「販売目標」という3つの目標設定に取組不足を感じている企業が多い。実現可能性を見極めつつ、自社に合った目標を明確に定めることが重要である。（ P.52～53）

撤退方法の検討も忘れずに

進出前に考えたくないことではあるが、取引先の撤退や現地の政情不安など、経済状況、競争環境が大きく、また急速に変化することによって撤退せざるを得なくなる可能性もある。現在活動中の現地法人が指摘している事前の取組不足の項目で、21.9%の企業が「撤退方法の検討」をあげており、「危機管理」は事前準備の盲点の1つにあげられる。契約書に撤退要綱を盛り込むなどの事前の措置が必要である。（ P.52～53）

調達・輸送ルートの十分な検討

「製造コスト削減」に対する評価の高かった企業では、目標設定に対する取組が多くなっている。さらに、「資材調達ルートの選定」、「製品輸送ルートの選定」など物流・ロジスティクスに関わる調査、状況把握において、評価のあまり良くなかった企業との間に取組状況の差がみられる。安価な労働力を求めた進出であっても、資材の調達、製品の輸送に関するルートを十分に検討し、経費の抑制、効率化を図ることが重要である。（ P.59～60）

プロジェクトチームの重要性

海外販路の開拓で成果のみられた企業では、「プロジェクトチームの立ち上げ」に取り組んだ企業が多くなっている。取引先に追随した進出であっても、社内にプロジェクトチームを設けて、事前準備にしっかりと携わることが重要である。（ P.59、61）

業務提携の場合も目標設定を入念に

業務提携の場合においても、目標設定の甘さが指摘されている。また、業務提携の解消方法を事前に検討しておくことの重要性も同様である。（ P.103～104）

ステップ3：会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階

現地従業員の教育体制・マネジメント体制の構築の重要性

会社設立・許認可取得、事業立ち上げの段階の取組不足項目としては、「現地人管理者の教育」、「現地ワーカーの教育」、「現地人技術者の教育」、「日本から派遣する人材の教育」といった教育面に関するものが多くなっている。また「現地運営体制」をあげる企業も多く、スタッフの教育体制やマネジメント体制の構築への取組が必ずしも十分ではなかったと感じている企業が多いことがうかがえる。（ P.54～55）

技術の定着を目指すとともに、調達と物流ルートを確立する

「製造コストの削減」という目標において評価の高かった企業では、「調達先の確保」、「物流ルートの整備」、「現地ワーカーの教育」に対する取組割合が高い。製造コストを削減するためには、まず技術を定着させ、不良品の発生率などを下げることが重要となる。そのためにも早い段階から従業員の教育を行うことが重要である。また、

調達や物流のルートをしっかりと確定させることが重要となっている。(P.62～63)

現地従業員の教育が現地の販売の成否を分ける

海外販路の開拓で成果のあった企業では、現地の従業員に対する教育面の取組が高くなっている。販売面で他社に差をつけるためにも、現地の人材に対するしっかりとした教育が非常に重要である。(P.62、64)

日本から派遣する人材もポイント

日本人派遣者の問題は、海外展開を行う中小企業に共通する課題であることがわかった。中小企業の多くは国内でも必要最小限の人員で業務を行っており、新たなスキルを要する人材の確保とその教育は、企業経営に大きな負担であるが、優秀な人材を派遣することができるかどうか、中小企業の海外進出の成否に影響するポイントの1つと考えられる。(P.43、65、105)

知的所有権の保護は十分に

業務提携の場合にも、直接投資の場合と同様に、現地従業員の教育に取組不足だったと回答する企業が多くなっている。また、「知的所有権等の保護に向けた対応」においては、取り組んだ企業が少なく、取組不足を感じた企業が1割以上存在することから、海外展開に際して中小企業が気をつけなければならない盲点であるということがうかがえる。(P.105～106)

(5) 中小企業の今後の海外展開の展望について

○製造業における日本と海外の役割分担をみると、海外展開直前の方針では、開発、設計から部品調達、製造、販売にいたるまで、国内中心に行う企業が多くなっている。しかし、すべての業務機能において、現在から今後の見通しへと時間が経つにつれて、海外へ移管する企業の割合が増えている。(P.116～122)

中でも、「部品等の調達」は、大企業においてコスト競争の激化や現地政府の規制により、現地調達比率を高める動きがみられることから、中小企業においても、「国内と海外ほぼ半々」、「海外中心」という企業が多くなっている。(P.117)

研究開発や高度な技術を要する製品に関しては、国内に残す慎重な姿勢をとる企業が多い。しかし、大企業にはグローバル競争に勝つために現地仕様の高付加価値製品の製造を行うなど、現地に機能を移管させる方向もみられることから、中小企業でも、現地で「研究開発」や「高度技術製品の製造」を行う企業がみられる。(P.116、119～120)

興味のある進出先としては、既に海外展開を実施したことのある企業、ない企業のどちらにおいても、中国の上海周辺地域に人気集中している。さらにベトナム、タイ、欧州、米国と続いており、直接投資の多い他のアセアン諸国に変わってベトナムが、さらに次の進出先として欧米の人気が高くなっている。(P.128、132)

はじめて海外展開に取り組む企業の77.3%が、進出形態には業務提携を採用したいと回答しており、中小企業の堅実な姿勢をみることができる。(P.133)