

**平成27年度
中小企業海外事業活動実態調査
報告書**

【概要版】

平成28年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

目次

はじめに	1
1. アンケート調査の概要	2
1.1 アンケート調査の目的	2
1.2 アンケート調査の内容	2
1.3 アンケート調査の実施方法	3
1.4 回答企業の概要	3
2. 中小企業の海外事業活動実態	9
2.1 輸出の状況	9
2.2 直接投資の状況	16
2.3 事業再編の状況	22
2.4 業務・技術提携の状況	25
3. 中小企業を取り巻くビジネス環境と今後の展開	27
3.1 中小企業における今後のビジネス展開	27
3.2 TPPに対する期待と不安	28
4. 海外展開支援サービスの活用	30

はじめに

中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）では、昭和56年より「中小企業事業活動実態調査」を実施しており、平成6年からは国際化の実態についても調査を実施しております。

本年度は、「中小企業海外事業活動実態調査」として、国内の中小企業に対するアンケート調査と、回答企業を対象としたヒアリング調査を通して、中小企業の海外展開の現状、課題、今後の展望、海外展開に係る支援サービスのニーズ等を把握・分析しました。加えて、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）への参加や中国経済、円安、AEC（ASEAN経済共同体）の発足が中小企業に与える影響についても、とりまとめを行いました。

今回の調査では、輸出の拡大を図っている中小企業が多く、日本国内の需要が減少する一方で、海外の需要が増加していることから、輸出拡大志向が高まっていることが伺えました。また、市場規模への期待から、輸出先として米国の関心が高まっていることも伺えました。

また、中国現地の拠点の主な機能は、生産と販売機能の占める割合が高く、生産拠点だけではなく、中国を巨大な消費市場としてとらえる傾向が高まりつつあることが伺えました。

さらに、進出先においては、企業規模にかかわらず、ASEAN諸国を重視する傾向があり、新興国の成長性に期待して海外展開に取り組んでいました。

一方、中小企業が海外展開するにあたり、海外展開後の現地マネジメント人材の確保や人件費上昇などが大きな課題となっていました。

本調査の結果が、海外で事業を展開している中小企業の方々や、今後海外展開を目指している中小企業の方々、さらに中小企業を支援している関係機関の方々にとって、有意義な情報となり、ご活用いただければ、大変幸甚に存じます。

最後に、本調査の実施にあたり、多大なご協力を賜りました中小企業の皆様には、厚く御礼申し上げますとともに、皆様のますますのご発展を祈念いたします。

平成28年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
販路支援部

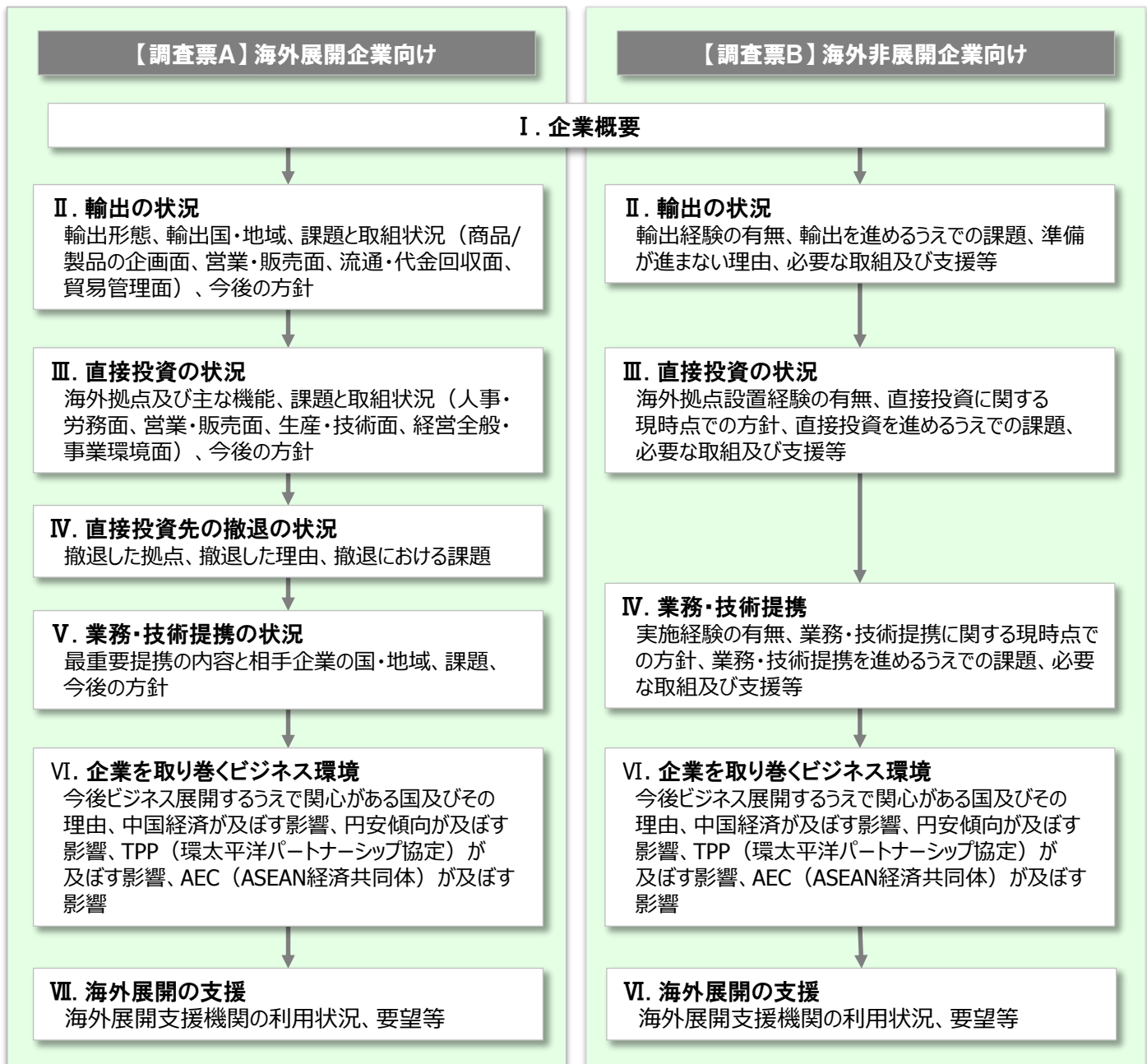
1. アンケート調査の概要

1.1 アンケート調査の目的

平成27年度中小企業海外事業活動実態調査（以下、「本調査」という。）は、海外で事業を行っている中小企業や、今後海外事業の展開を志向する中小企業が直面している課題を明らかにし、今後の施策立案に向けた基礎資料として活用することを目的として実施されたものである。

1.2 アンケート調査の内容

本調査では、海外展開企業（輸出、直接投資（海外拠点の設置）または業務・技術提携を行っている企業）と海外非展開企業（上記のいずれも行っていない企業）に分けて活動実態を調査するため、以下のとおり、2種類の調査票（「調査票A」及び「調査票B」）を作成した。



1.3 アンケート調査の実施方法

アンケートの実施方法

アンケート調査の実施方法は以下のとおりである。

項目	内容
対象	日本国内の中小企業：計53,000社 ・（独）中小企業基盤整備機構（中小機構）データベース所収の中小企業：50,000社 ・「中小企業国際化支援アドバイス制度」利用企業：3,000社
依頼方法	上記中小企業計53,000社の名称・所在地等に関するデータを基に、依頼状、アンケート（調査票A（海外展開企業向け）及び調査票B（海外非展開企業向け））及び返信用封筒をメール便で送付
形式	回答者が同封の返信用封筒に回答済みの調査票を入れてアンケート調査事務局に返送する郵送形式
実施期間	平成28年1月13日（水）～2月12日（金）
目標回答率	15.0%（7,950件）

1.4 回答企業の概要

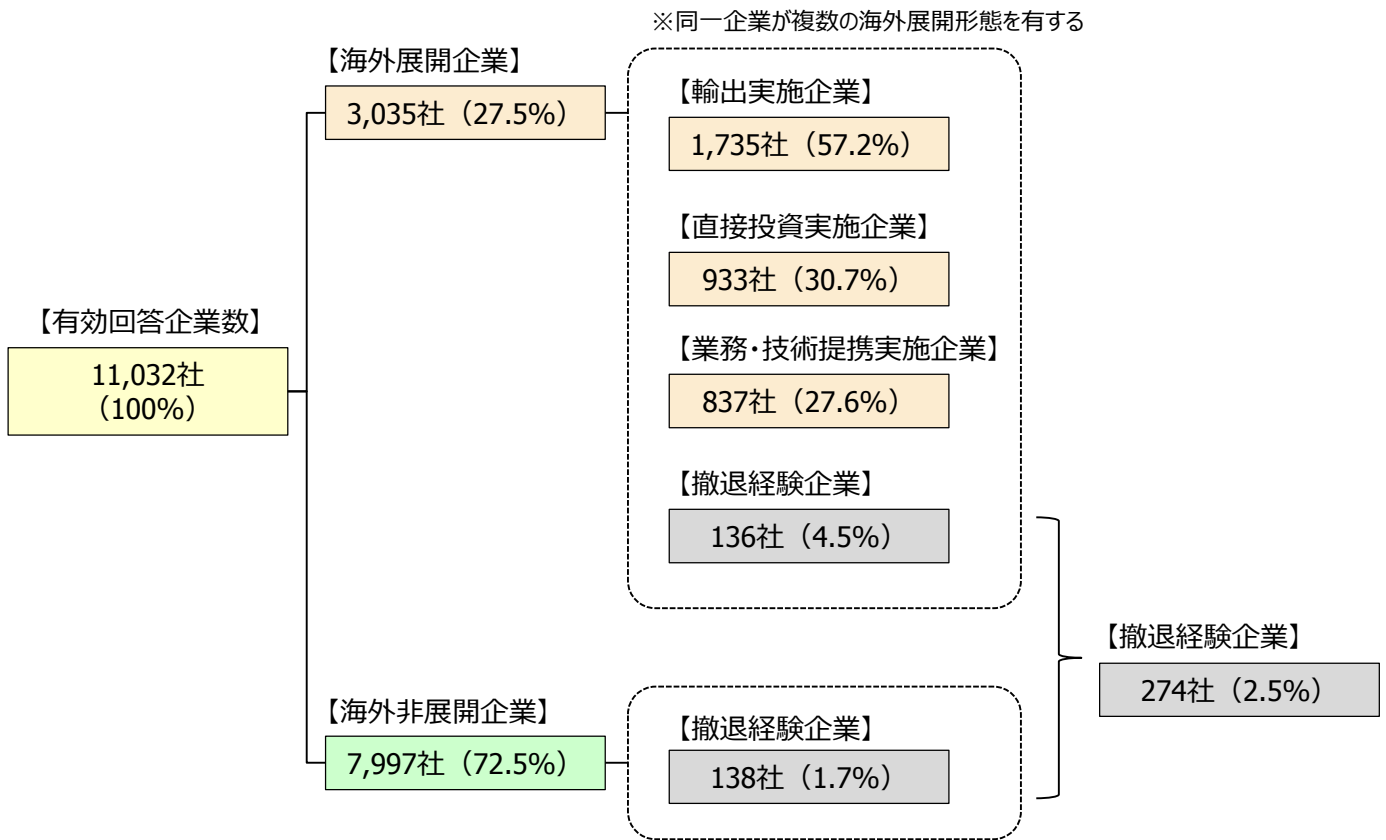
アンケートの回収結果

アンケート調査の結果、以下のとおり、目標回答率（15.0%）を上回る21.1%の有効回答率を得た。

内容	回収結果
送付数	53,000通
不着数	722通
有効送付数	52,728通
回収数	11,307件（平成28年3月15日現在）
うち有効回答数	11,032件（回収したアンケートのなかから重複回答を除いたもの）
調査票A （海外展開企業）	3,035件（27.5%）
調査票B （海外非展開企業）	7,997件（72.5%）
有効回答率	21.1%

回答企業の海外事業展開状況

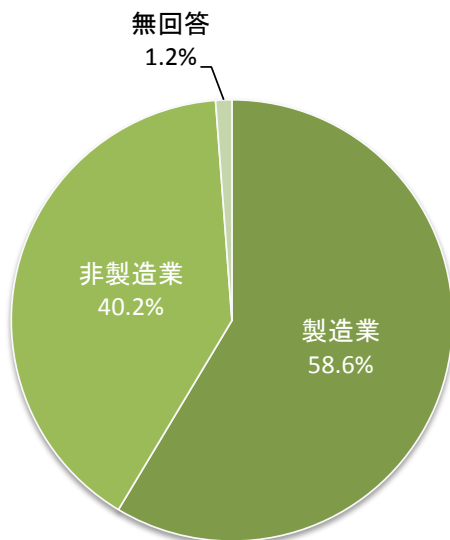
回答企業の海外事業展開状況は以下のとおりである。



回答企業の業種

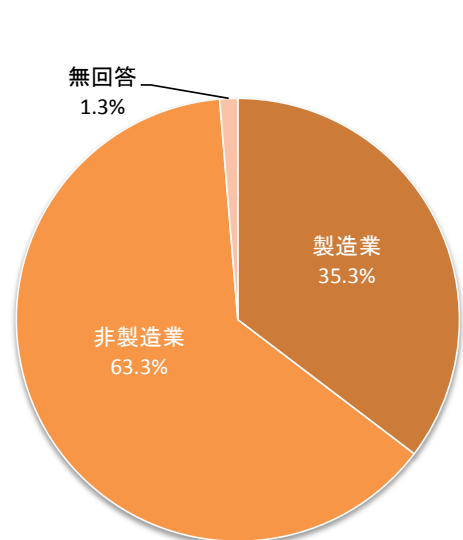
海外展開企業のうち、「製造業」が占める割合は約6割であったのに対し、海外非展開企業では、「製造業」は4割に満たず、「非製造業」が6割以上を占める結果となった。

海外展開企業の業種割合



n=3027

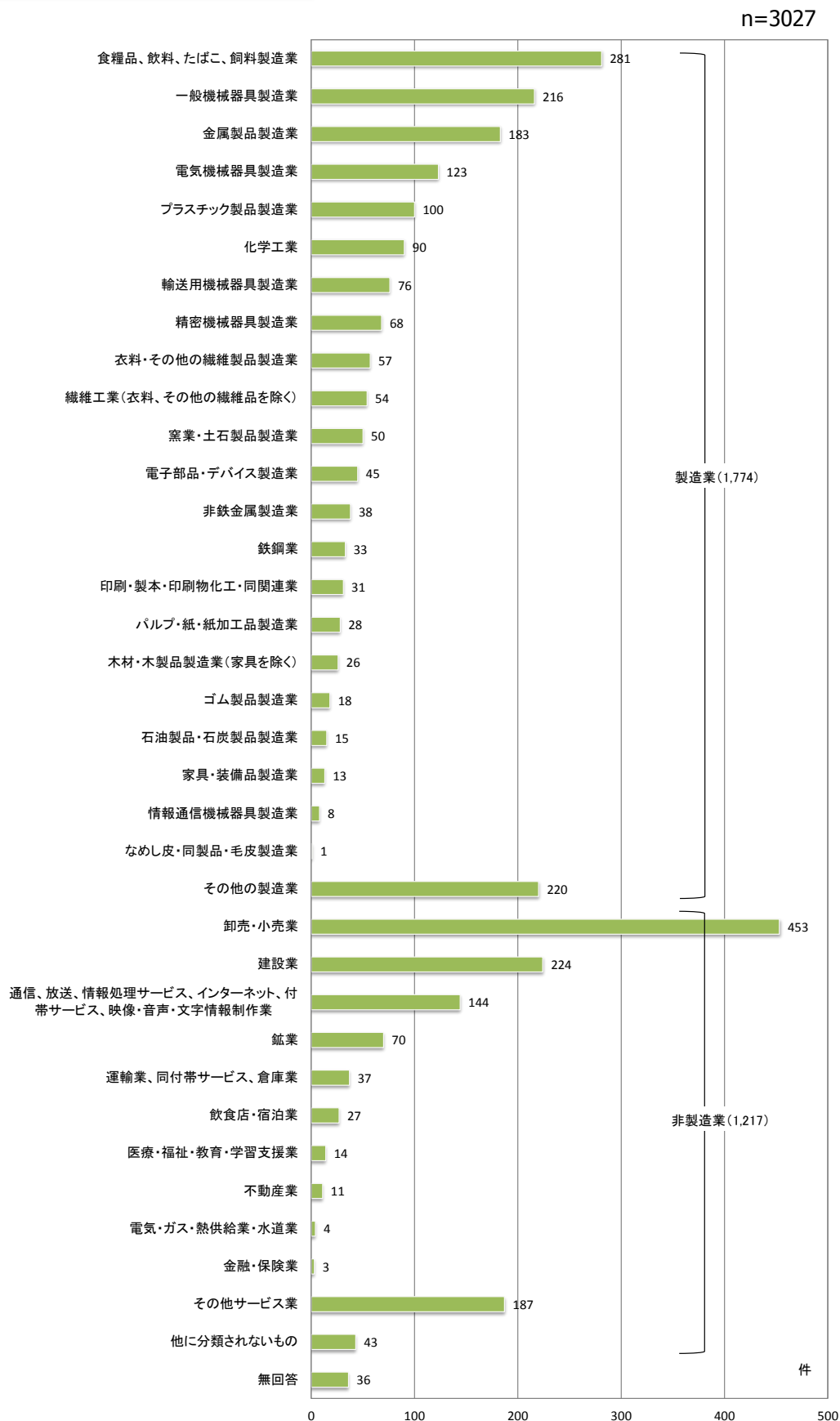
海外非展開企業の業種割合



n=7987

海外展開企業の主要業種内訳は以下のとおりである。海外展開企業のうち、最も回答数の多かった業種は「卸売・小売業」で、全体の15.1%を占めた。

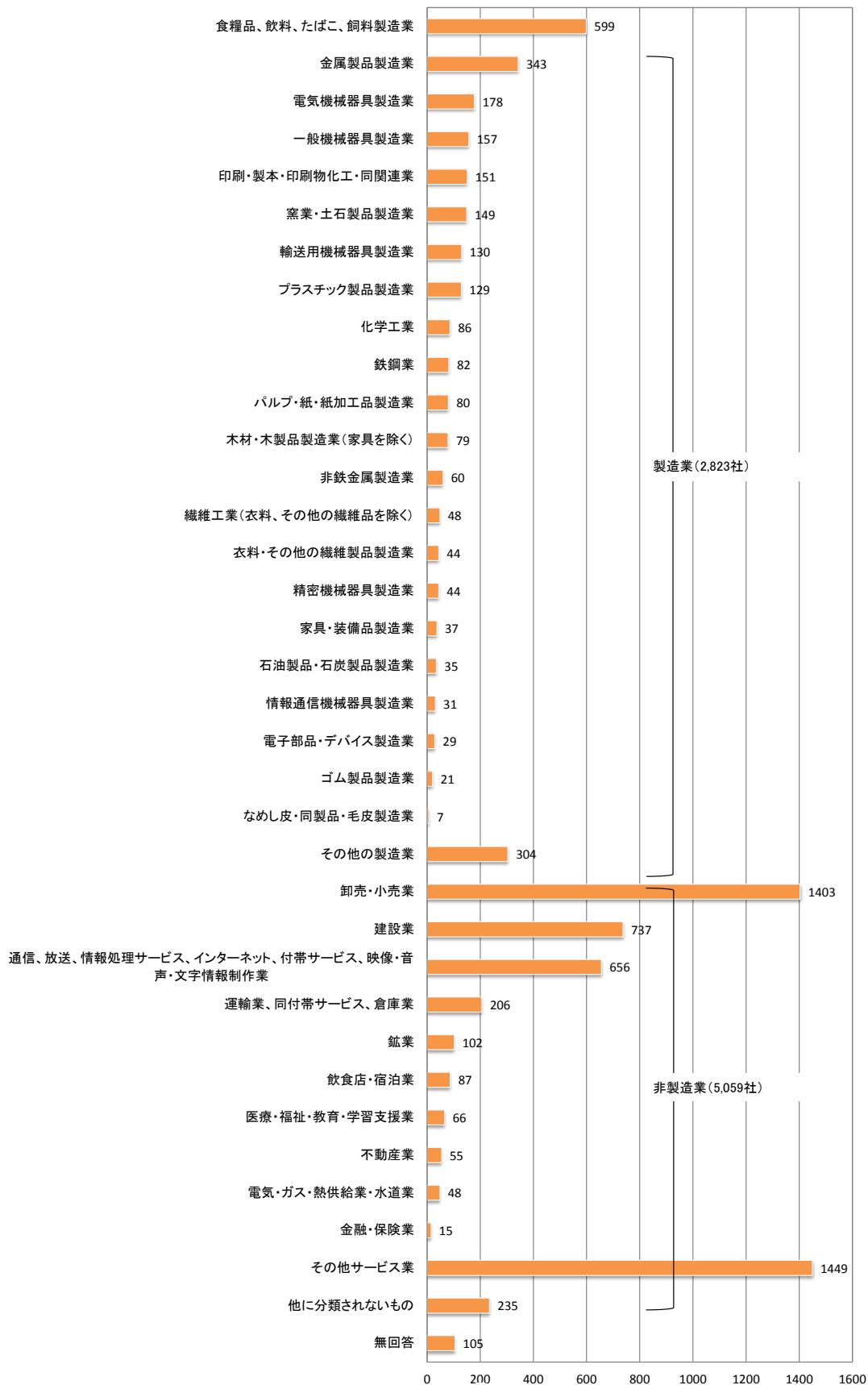
海外展開企業の主要業種内訳



海外非展開企業の主要業種内訳は以下のとおりである。海外非展開企業では、「その他サービス業」が最も多く、全体の18.1%を占め、次いで「卸売・小売業」が17.5%を占める結果となった。

海外非展開企業の主要業種内訳

n=7987

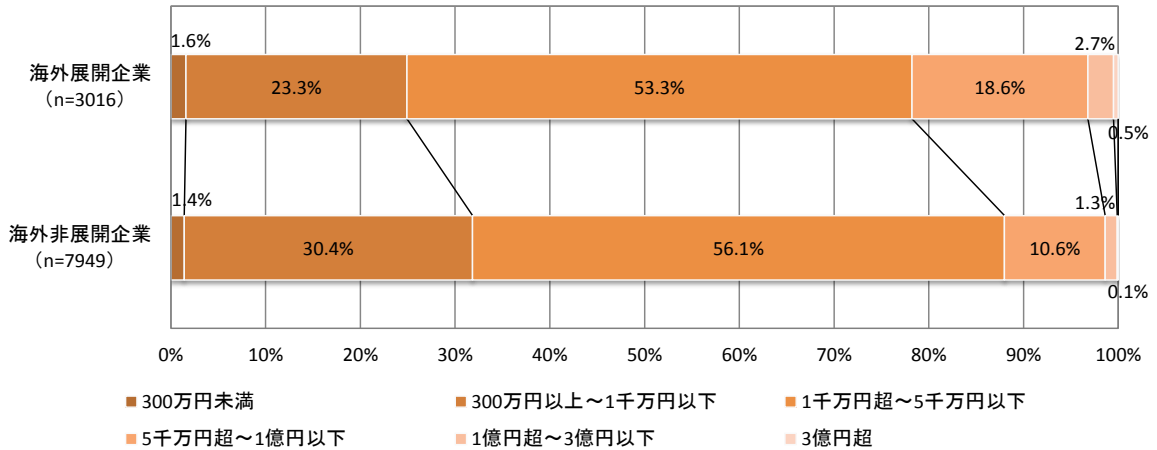


回答企業の資本金

回答企業の資本金分布を海外展開企業と海外非展開企業で比較した結果は以下のとおりである。

海外非展開企業では、資本金5,000万円以下の企業が9割近くを占めており、海外展開企業と比較すると、企業規模がやや小さい傾向が得られた。

回答企業の資本金分布比較

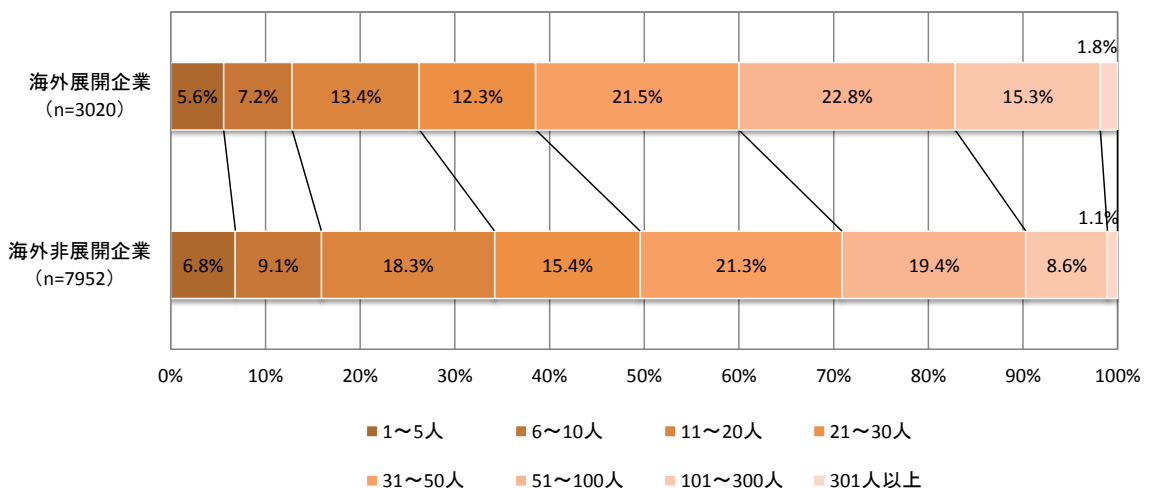


回答企業の従業員数

回答企業の従業員数分布を見ると、以下のとおり、海外展開企業では、101人以上、または301人以上の従業員数を抱える企業の割合が17.1%であるのに対し、海外非展開企業では9.7%にとどまった。

このことから、従業員数で見ても、海外展開企業の方が海外非展開企業より企業規模が大きいといえる。

回答企業の従業員数分布比較

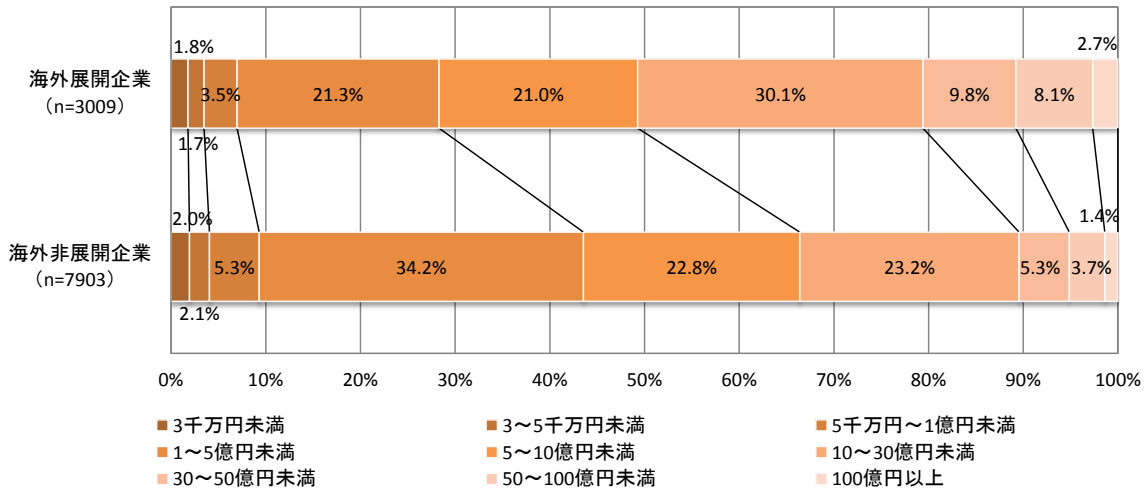


回答企業の売上高

回答企業の売上高でも、海外展開企業の方が海外非展開企業を上回る結果となった。

以下のとおり、海外展開企業では、売上高が10億円以上の企業が約半数を占めるのに対し、海外非展開企業では、約3割にとどまった。

回答企業の売上高分布比較

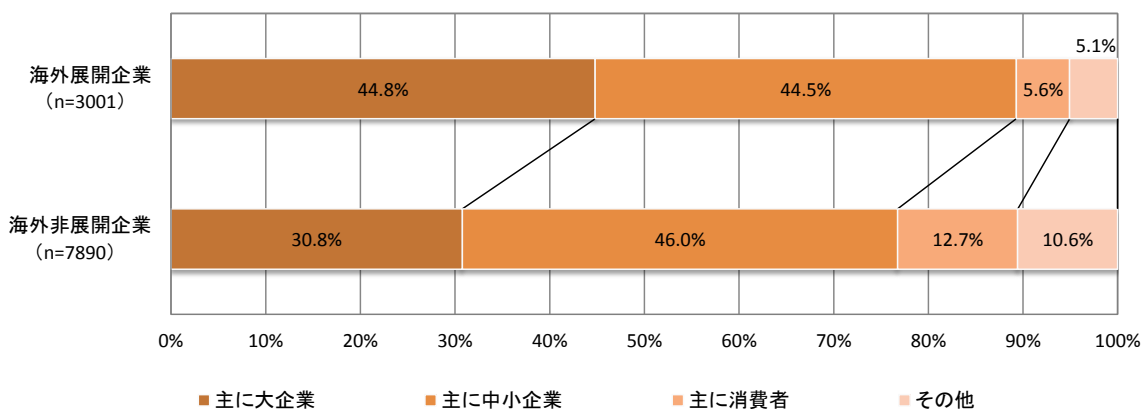


回答企業の主な取引先

回答企業の主な取引先として、海外展開企業の44.8%が「主に大企業」と回答したのに対し、海外非展開企業では30.8%にとどまった。一方、消費者と回答した企業を見ると、海外展開企業では5.6%、海外非展開企業では12.7%であった。

以下のとおり、本調査では、海外非展開企業は、中小企業や消費者を主な取引先としている企業が多いことがわかった。

回答企業の主な取引先分布比較



2. 中小企業の海外事業活動実態

2.1 輸出の状況

本調査では、円安傾向が続く一方で、我が国のTPP（環太平洋パートナーシップ協定）への参加が決定されるなど、中小企業を取り巻くビジネス環境が大きく変化するなかでアンケート調査を実施した。

ここでは、海外展開企業においては、輸出の実施状況とその課題を明らかにし、海外非展開企業においては、輸出を開始しようとしている企業、及び輸出に関心はあるものの、具体的な検討が進まない企業に焦点を当て、その取組状況と課題を整理する。そのうえで、中小企業の輸出を促進するために必要な取組や支援についてまとめる。

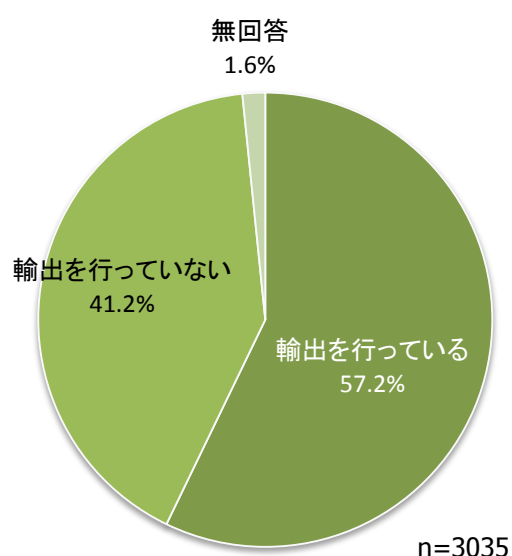
海外展開企業

輸出を実施している企業の輸出拡大志向は高い

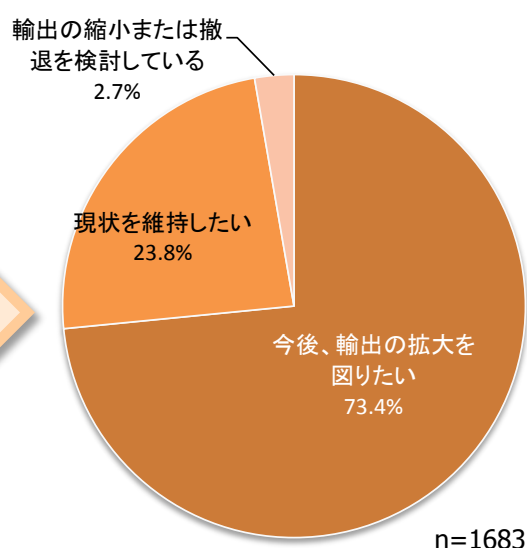
本調査では、海外展開企業の半数以上が輸出を行っており、うち7割以上が、今後も「輸出の拡大を図りたい」とする結果が得られた。

独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小機構」という。）では、平成23年度にも同様の調査（平成23年度中小企業海外事業活動実態調査）を実施しているが、同調査では、輸出を実施している企業のうち、輸出の拡大を図ると回答した企業は約5割にとどまった。このことから、5年前と比較すると、中小企業の輸出拡大志向は高まりつつあるといえる。

輸出の実施状況



輸出に関する今後の方針



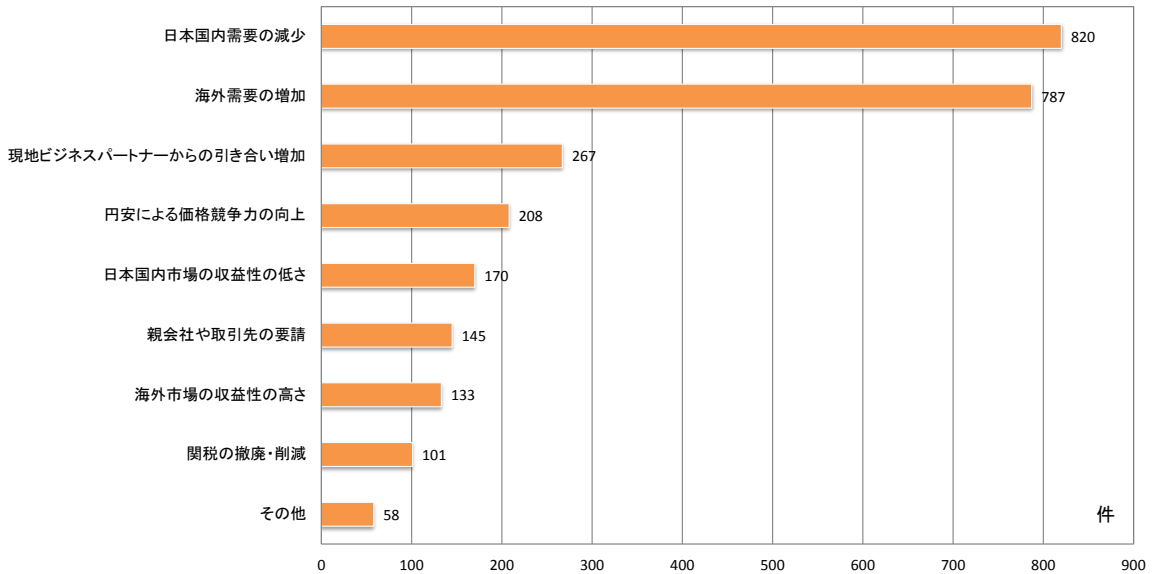
※「平成23年度中小企業海外事業活動実態調査」の調査結果については、中小機構ウェブサイトを参照。
(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/070504.html>)

日本国内の需要減少と海外需要の増加が輸出拡大の主な理由

輸出を拡大したいと回答した企業の多くは、「日本国内の需要減少」や「海外需要の増加」を理由として挙げている。

輸出を拡大する理由

複数回答



今後重視する輸出先として、中国以外に米国や西欧、ベトナムが挙がる

輸出を行っている企業が現在重視している国・地域と、輸出を拡大したい企業が今後重視する国・地域について、上位10位までに挙げられた国・地域はそれぞれ以下のとおりである。両者を比較すると、今後重視する国・地域では、「米国」や「西欧」、「ベトナム」の構成比が上昇している一方、「中国」の構成比が2ポイント程度減少する結果となっている。

現在重視している輸出先

順位	国・地域	件数	構成比
1	中国	477	30.7%
2	米国	244	15.7%
3	タイ	156	10.0%
4	台湾	155	10.0%
5	韓国	149	9.6%
6	香港	117	7.5%
7	西欧	98	6.3%
8	インドネシア	59	3.8%
9	ベトナム	56	3.6%
10	シンガポール	43	2.8%

n=1554

今後重視する輸出先

順位	国・地域	件数	構成比
1	中国	288	28.0%
2	米国	223	21.7%
3	タイ	111	10.8%
4	西欧	87	8.5%
5	ベトナム	79	7.7%
6	台湾	63	6.1%
7	インドネシア	62	6.0%
8	インド	49	4.8%
9	シンガポール	34	3.3%
10	韓国	31	3.0%

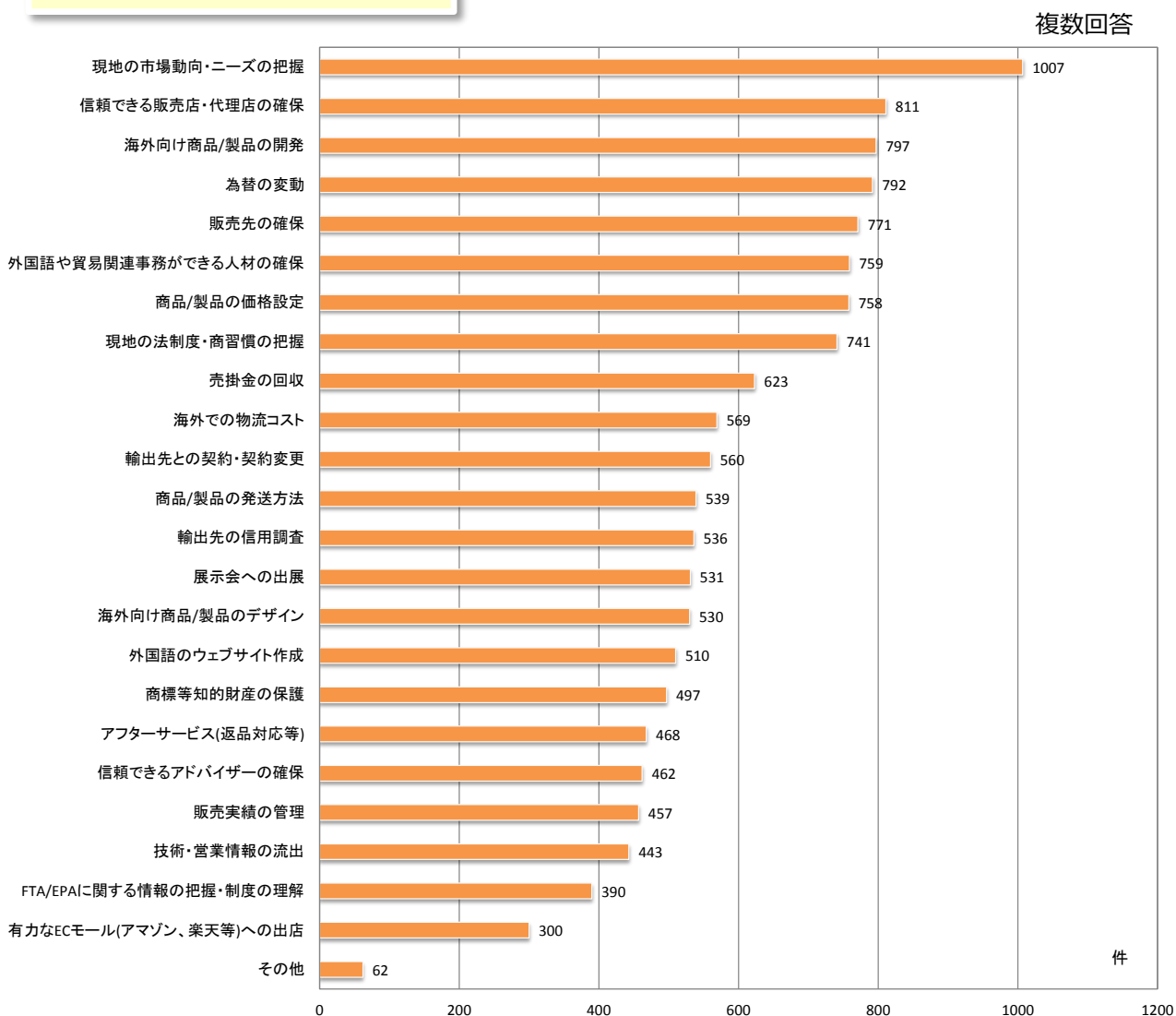
n=1027

現地の市場動向やニーズの把握が難しいと考える企業が多い

輸出を行っている企業に対し、「商品や製品の企画」、「営業・販売」、「流通・代金回収」及び「貿易管理」の観点から、輸出を行ううえで直面している課題を挙げてもらったところ、「現地の市場動向・ニーズの把握」が最も多く、「信頼できる販売店・代理店の確保」や「販売先の確保」、「現地の法制度・商習慣の把握」など、「営業・販売」に関する課題が多数挙げられた。

一方、「海外向け商品／製品の開発」や「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」、「商品／製品の価格設定」など、中小企業が内的に抱える課題も多く見受けられた。見方を変えれば、現地のニーズを把握し、販売先を確保するのみならず、海外市場でも競争力の高い商品や製品を開発し、輸出手続きや輸出先との交渉を担える人材を確保することは、輸出を円滑に進めるうえで重要な要素であるといえる。

輸出における課題

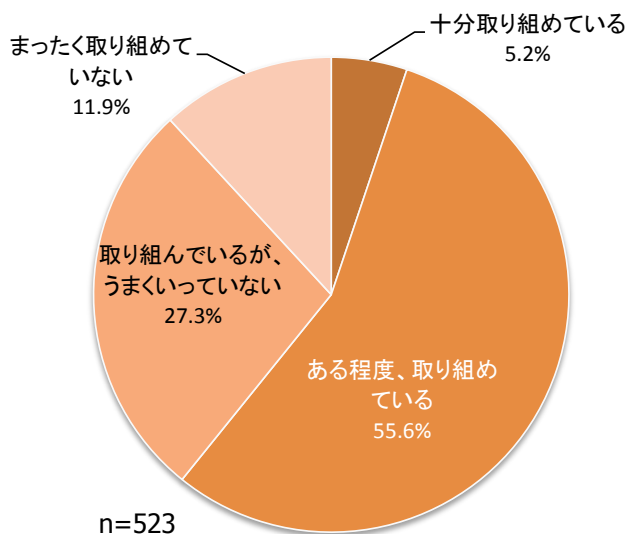


現地の情報収集が進まない理由として、人材不足を挙げる企業が多い

ここでは、輸出を行ううえでの課題として最も多く挙げられた「現地の市場動向・ニーズの把握」について、回答企業の取組状況を見てみよう。「十分」または「ある程度」取り組んでいると回答した企業が約6割に上った。

一方、取組が進んでいない企業からは、その理由として、情報収集を行うための人材が不足している点が最も多く挙げられた。

取組状況



取組の具体例

- 商社や代理店を活用した情報収集
- 駐在員の常駐、または出張による情報収集 など

取組が進まない理由

- 情報を収集するための人材やノウハウの不足

(特に、現地の事情に精通した人材が不足している、調査のために駐在員を置くことができず、出張ベースで情報を収集することに限界を感じるなど、人材の“質”と“数”が不足している現状を訴える声が多く聞かれた。)

専門スキルを持った人材の紹介や人材育成支援などを求める声も

回答企業のなかには、現地のニーズを把握するために積極的に現地視察を行っている企業や、優良な販売先や代理店を確保するために支援機関を活用した展示会への出展や商社とのネットワーク拡充に取り組んでいる企業、外国語に堪能な人材の確保に成功した企業もある。

一方、展示会への出展や研究開発に係る費用に悩む企業も多く、支援機関に対しては、展示会出展費用の補助や展示会後のフォローアップを求める声が多く挙がった。また、専門スキルを持った人材の紹介や優秀な外国人人材に関する情報の提供、通訳・翻訳支援など、外国語や貿易関連事務に関する実務的な支援を期待する声も多数に上った。回答企業的心声をまとめると以下のとおりである。

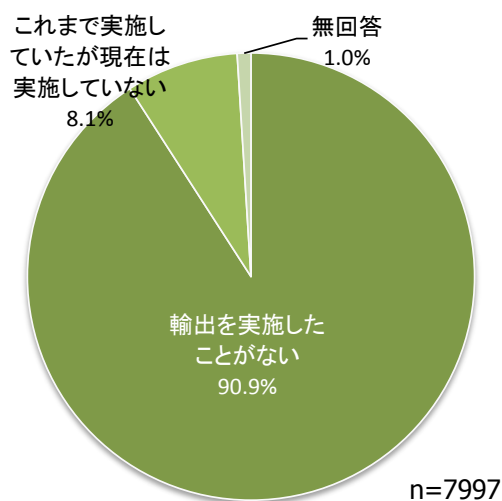
求められる支援の例

課題	支援機関に求める支援の例
現地の市場動向やニーズの把握	外国語や現地の事情に精通した人材の紹介・情報提供
信頼できる販売店・代理店の確保	展示会出展費用の補助や展示会後のフォローアップの充実
海外向け商品／製品の開発	外国語のみならず、営業スキルを持った人材の確保・育成支援

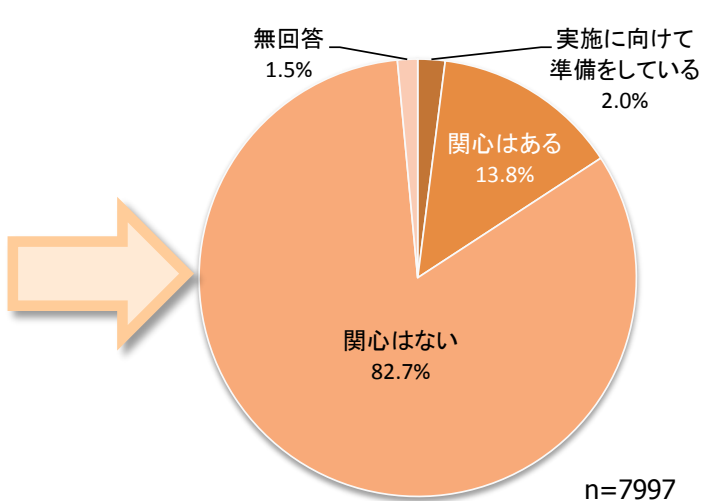
海外非展開企業は輸出への関心が低い

海外非展開企業については、これまで「輸出を実施したことがない」企業が全体の9割を占めた。また、輸出経験の有無にかかわらず、今後も輸出に「関心はない」とする企業が8割以上に上った。

輸出経験の有無



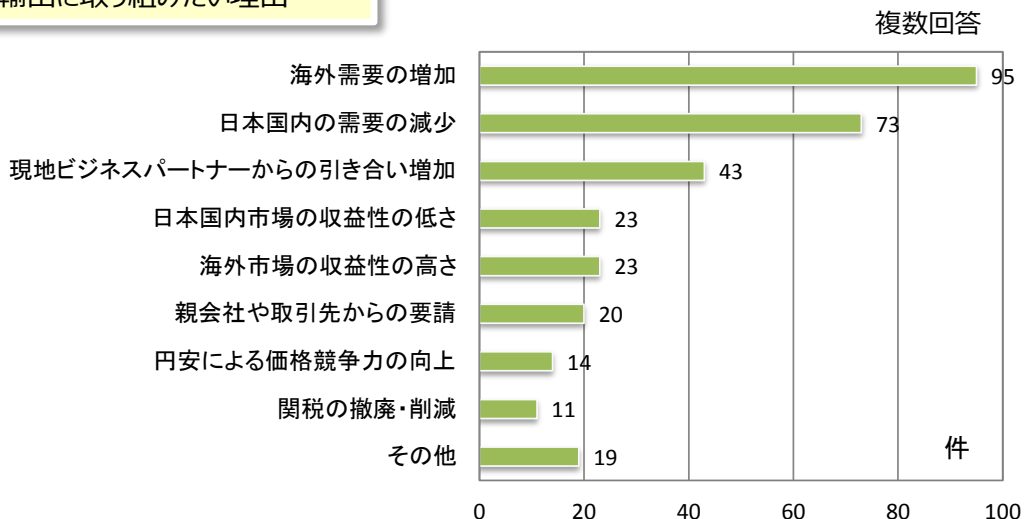
輸出に関する今後の方針



海外需要の増加を理由に輸出に向けた準備を開始した企業も

一方で、輸出に向けて「準備をしている」と回答した企業は2.0%（161社）であった。ここでは、輸出に向けて準備をしている企業がどのような理由で輸出に取り組もうとしているか、紹介する。海外展開企業と同様、「海外需要の増加」及び「日本国内の需要の減少」と回答した企業が多かった。

輸出に取り組みたい理由

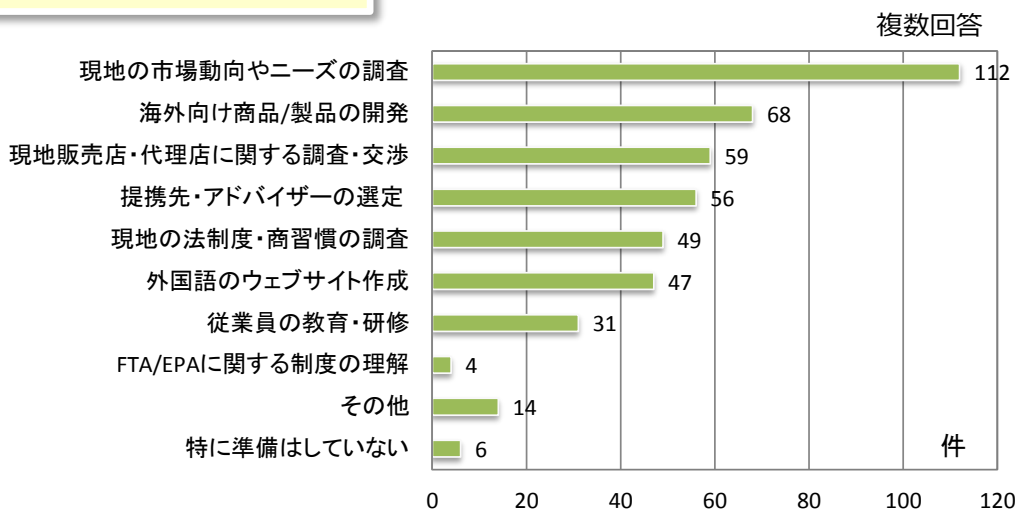


現地の市場やニーズに関する調査が準備を進めるうえでの大きな課題

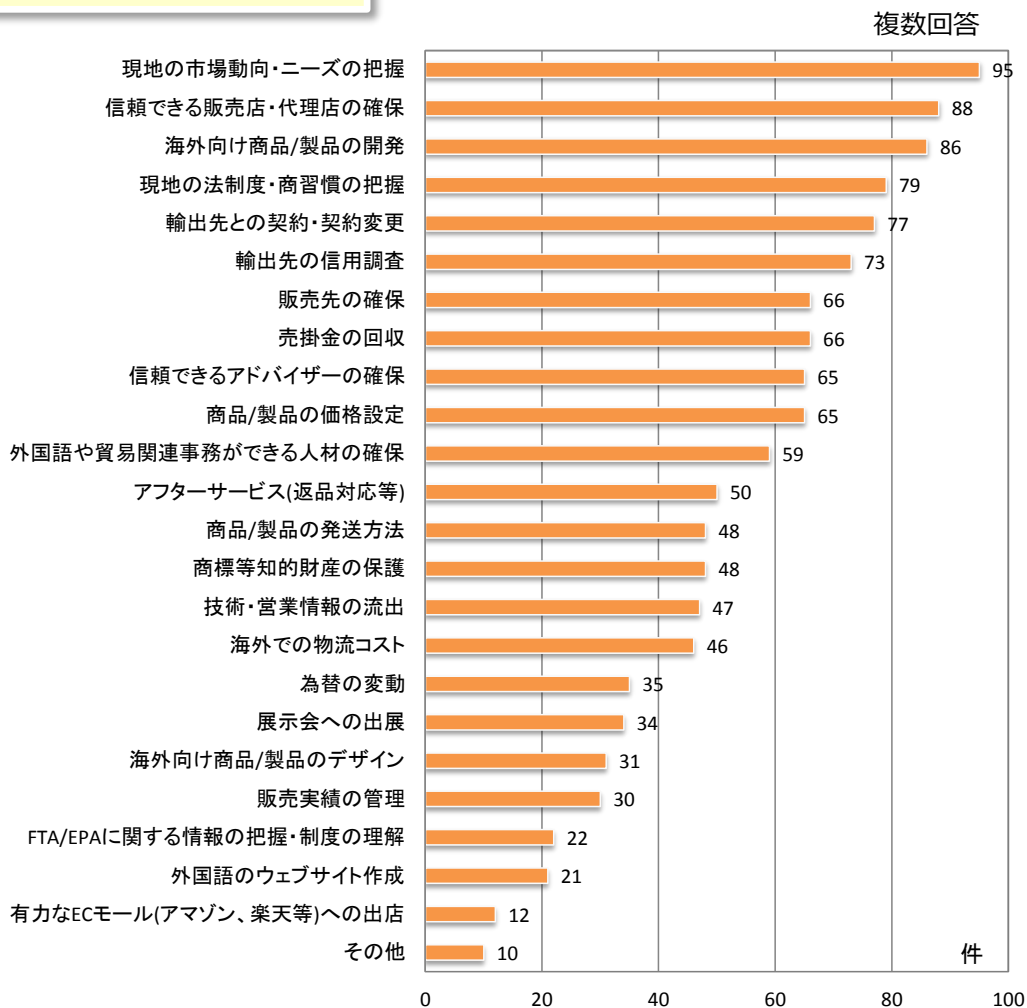
輸出に向けて行っている準備として、「現地の市場動向やニーズの調査」が最も多く挙げられた。一方、以下に示すとおり、輸出を進めるうえでの課題を見ても、「現地の市場動向やニーズの把握」が最も多かった。

輸出に向けた準備を進める企業にとって、準備内容と課題は表裏一体の関係にあることがわかる。

輸出に向けて行っている準備



準備を進めるうえでの課題

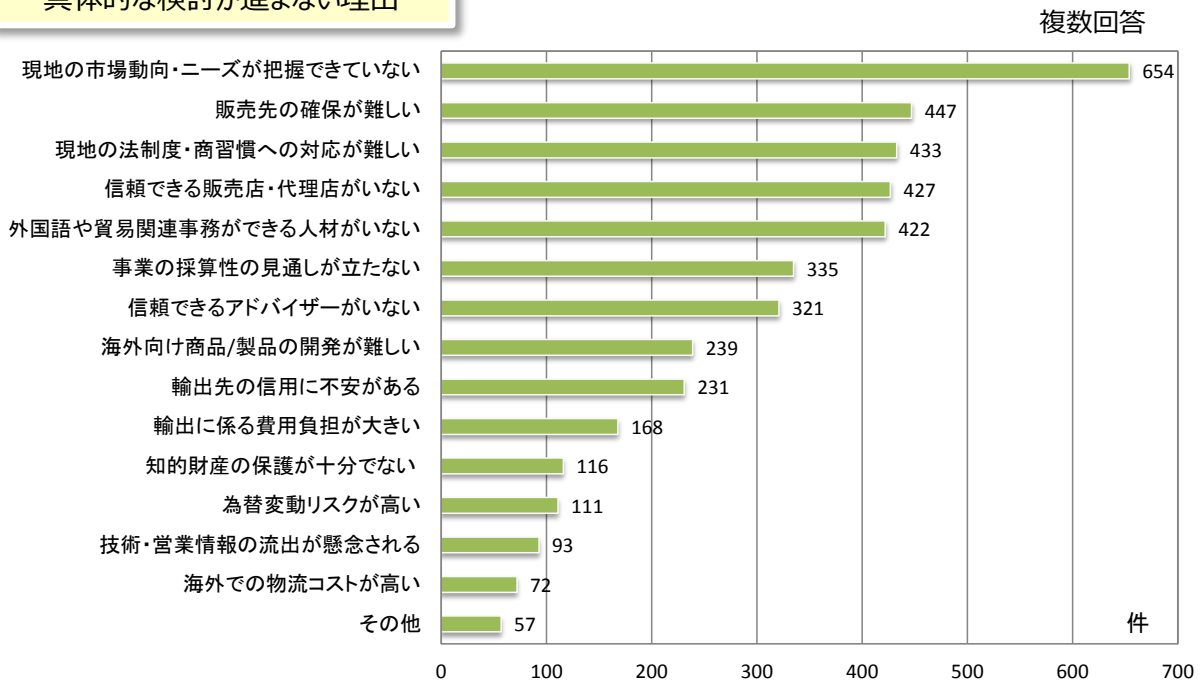


現地ニーズの把握が進まず輸出を具体的に検討できない企業も

前掲のグラフが示すとおり、輸出に「関心はある」と回答した企業は13.8%（1,102社）であった。これらの企業は、輸出に関心はあるものの、具体的な検討や準備が進まない企業でもある。ここでは、その理由に関する回答結果を示す。

以下のとおり、順位に多少の変動はあるものの、すでに輸出に向けた準備に着手している企業の回答と大きく異なる点は見られなかった。また、前述のとおり、輸出をはじめとする海外展開を担う人材の不足が阻害要因のひとつとなっていることがわかる。

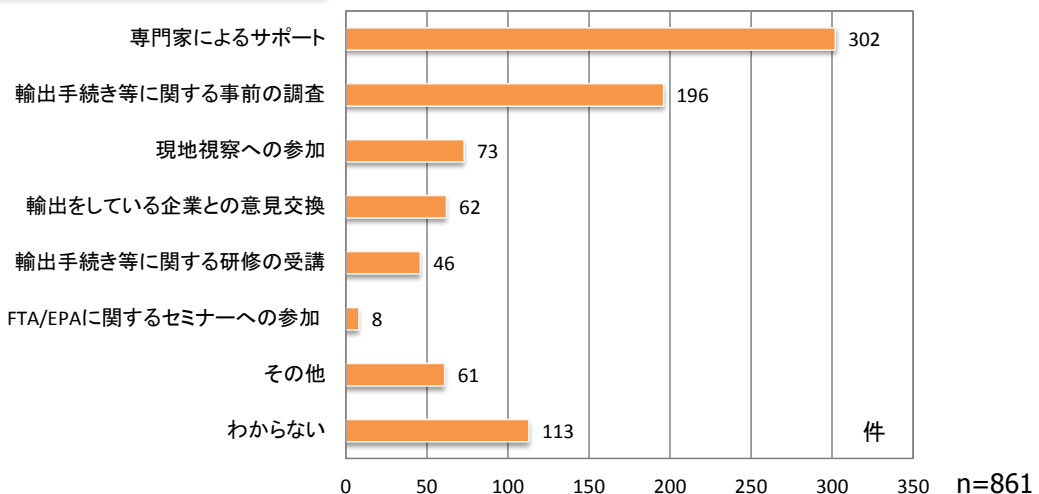
具体的な検討が進まない理由



専門家によるサポートを求める声が多数

輸出に関心があるものの、具体的な検討が進まないと回答した企業が必要だと考える取組や支援は以下のとおりである。人材不足を補うため、中小企業の海外展開に精通している専門家の支援を受けたいと考えている企業が多いと推測される。

必要な取組や支援



2.2 直接投資の状況

中小企業の海外展開に対する関心は高まりつつあるといわれているが、直接投資（海外拠点の設置）についてはどのような傾向が見られるだろうか。

ここでは、海外展開企業については、本調査実施時点の海外拠点の状況と今後の方針、また、海外拠点を運営するうえで抱える課題を明らかにする。一方、海外非展開企業については、直接投資（海外拠点の設置）に対する関心やその準備状況、課題などを中心に分析する。

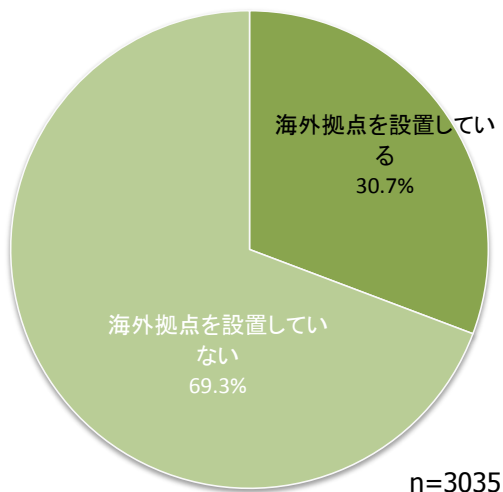
海外展開企業

海外拠点を有する企業の半数は今後事業規模の拡大を図る意向

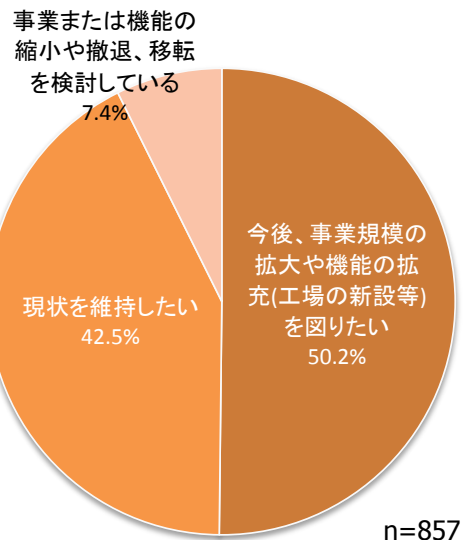
海外展開企業のうち、本調査実施時点で「海外拠点を設置している」と回答した企業は約3割に上る結果となった。

また、すでに設置済みの海外拠点のなかで最も重要と位置づけている拠点について、今後の方針を尋ねたところ、約半数の企業が「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設など）を図りたい」と回答し、約4割の企業が「現状を維持したい」と回答した。一方、縮小や撤退、移転を検討している企業は、わずか7.4%にとどまった。

直接投資の実施状況



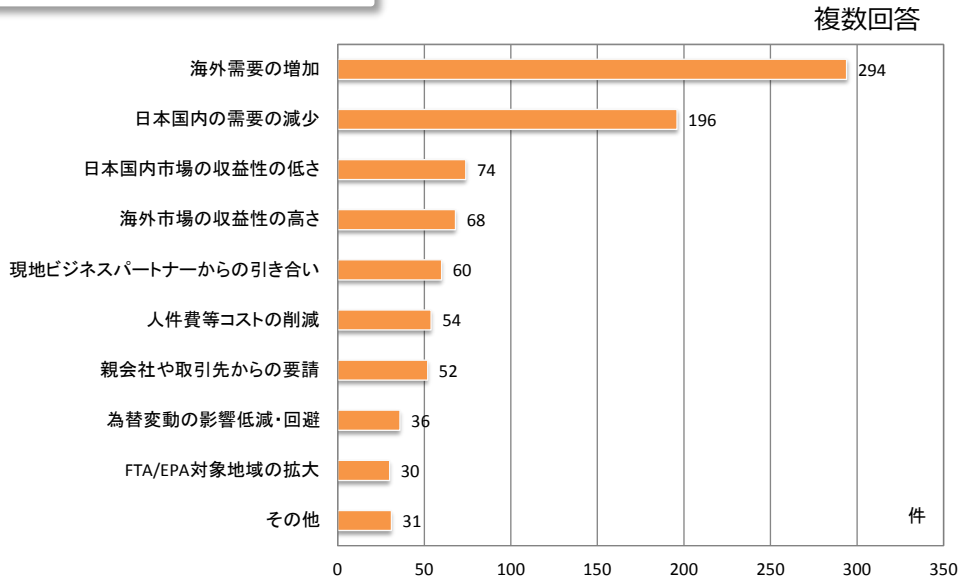
直接投資に関する今後の方針



海外需要の増加が海外拠点拡大の主な理由

すでに設置済みの海外拠点のうち最も重要な拠点について、今後拡大を図りたいと回答した主な理由は以下のとおりである。

直接投資を拡大する理由



海外拠点の所在する国・地域は、中国が全体の3割以上、アジアが約9割

海外拠点の設置状況について、海外拠点を設置している国・地域、及び海外拠点が果たしている機能は以下のとおりである。海外拠点を設置している国・地域としては、「中国」が最も多く、次いで、「タイ」、「ベトナム」、「香港」の順となっている。

海外拠点の設置状況

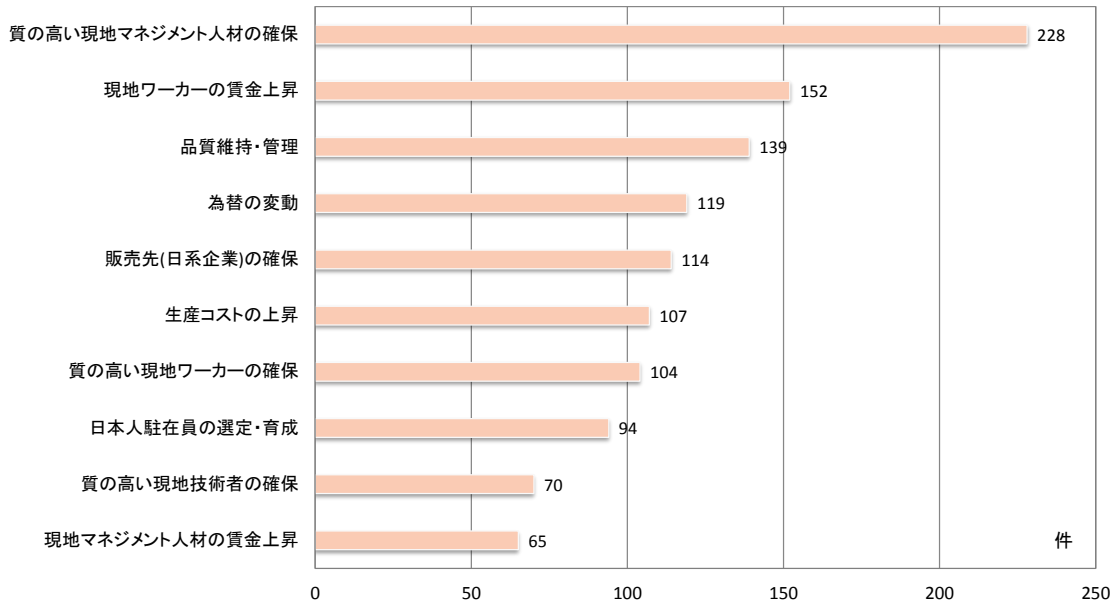
	生産機能		販売機能		研究・開発機能		調達機能		その他		合計	
	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	対全体構成比(%)
中国	320	34.6	304	32.9	60	6.5	202	21.8	39	4.2	925	34.9
香港	4	3.1	80	61.1	4	3.1	29	22.1	14	10.7	131	4.9
台湾	17	16.0	54	50.9	6	5.7	20	18.9	9	8.5	106	4.0
韓国	31	25.2	54	43.9	8	6.5	24	19.5	6	4.9	123	4.6
タイ	137	33.2	159	38.5	27	6.5	73	17.7	17	4.1	413	15.6
インドネシア	47	35.9	48	36.6	3	2.3	31	23.7	2	1.5	131	4.9
ベトナム	97	42.9	56	24.8	22	9.7	38	16.8	13	5.8	226	8.5
フィリピン	25	39.7	13	20.6	7	11.1	12	19.0	6	9.5	63	2.4
マレーシア	17	33.3	18	35.3	7	13.7	9	17.6	0	0.0	51	1.9
シンガポール	10	16.9	30	50.8	4	6.8	9	15.3	6	10.2	59	2.2
ミャンマー	8	30.8	6	23.1	3	11.5	3	11.5	6	23.1	26	1.0
カンボジア	8	44.4	5	27.8	1	5.6	1	5.6	3	16.7	18	0.7
ラオス	2	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	0.1
インド	9	30.0	9	30.0	5	16.7	4	13.3	3	10.0	30	1.1
バングラデシュ	7	46.7	2	13.3	1	6.7	4	26.7	1	6.7	15	0.6
その他アジア	2	40.0	2	40.0	1	20.0	0	0.0	0	0.0	5	0.2
アジア計	741	31.9	840	36.1	159	6.8	459	19.8	125	5.4	2324	87.6
米国	30	17.6	89	52.4	11	6.5	24	14.1	16	9.4	170	6.4
カナダ	1	16.7	5	83.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	0.2
北米計	31	17.6	94	53.4	11	6.3	24	13.6	16	9.1	176	6.6
メキシコ	12	38.7	12	38.7	1	3.2	5	16.1	1	3.2	31	1.2
チリ	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0
ペルー	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0
ブラジル	2	20.0	7	70.0	0	0.0	0	0.0	1	10.0	10	0.4
その他中南米	0	-	0	-	0	0.0	0	-	0	-	0	0.0
中南米計	14	32.6	21	48.8	1	2.3	5	11.6	2	4.7	43	1.6
西欧	9	13.0	40	58.0	9	13.0	6	8.7	5	7.2	69	2.6
中・東欧	3	27.3	5	45.5	1	9.1	2	18.2	0	0.0	11	0.4
ロシア	1	20.0	3	60.0	0	0.0	0	0.0	1	20.0	5	0.2
その他CIS	1	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.0
欧州・ロシア計	14	16.3	48	55.8	10	11.6	8	9.3	6	7.0	86	3.2
その他	2	8.0	15	60.0	2	8.0	4	16.0	2	8.0	25	0.9
合計	802	30.2	1018	38.4	183	6.9	500	18.8	151	5.7	2654	100.0

海外拠点運営上の課題は「質の高い現地マネジメント人材の確保」が多数

海外拠点を運営するうえで直面している課題のうち、主要なものを3つ挙げてもらったところ、以下のような結果となった。ここでは、上位10位までの結果を示す。

最も多かったのは、「質の高い現地マネジメント人材の確保」である。アジアの新興国を中心に賃金上昇が著しいことから、賃金や生産コストの上昇が上位に挙げられているが、「質の高い現地マネジメント人材の確保」はこれらを大きく上回り、海外拠点を有する中小企業が抱える課題を浮き彫りにするかたちとなった。

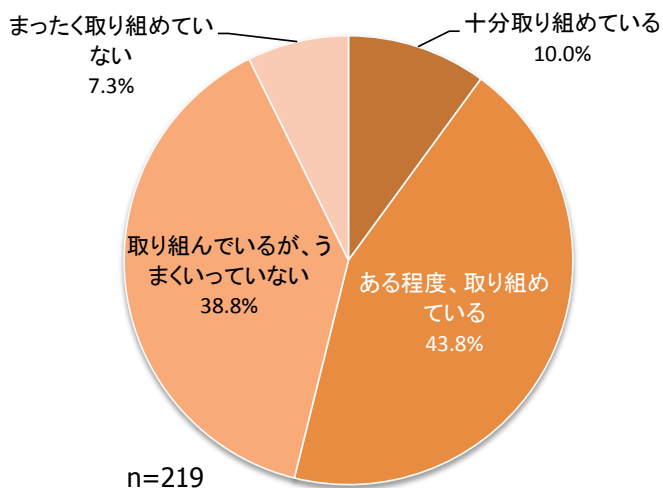
海外拠点運営上の課題



人件費の上昇もあり、資金面からも現地マネジメント人材の確保が難しい

それでは、現地マネジメント人材の不足という課題に対し、回答企業はどのように取り組んでいるのであろうか。具体的な取組状況と取組が進まない理由を紹介する。

取組状況



取組の具体例

- 日本人駐在員の派遣
- 現地人材の育成 など

取組が進まない理由

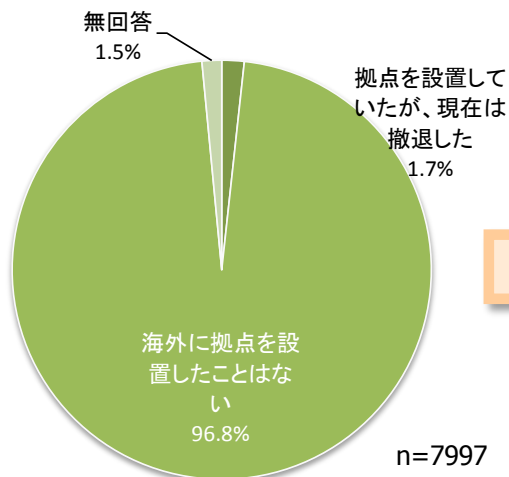
- 現地企業や日系企業との獲得競争が激しい
- マネジメント人材の賃金も上昇傾向にあり、資金面で折り合わない
- 優秀な人材は、待遇の向上を求めて転職してしまい、定着しないことから、育成も難しい

海外非展開企業の直接投資(海外拠点の設置)に対する関心は低い

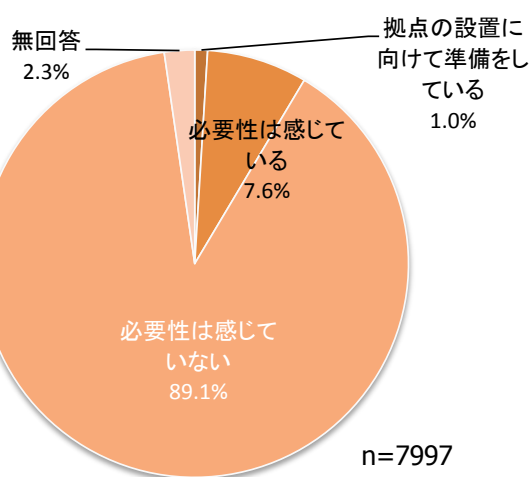
海外非展開企業については、これまで直接投資（海外拠点の設置）を実施したことがない企業が全体の96.8%を占めた。過去に海外拠点を設置し、撤退したと回答した企業は1.7%に過ぎなかった。

また、直接投資経験の有無にかかわらず、直接投資を行う「必要性は感じていない」とする企業が約9割に上った。

直接投資経験の有無



直接投資に関する今後の方針



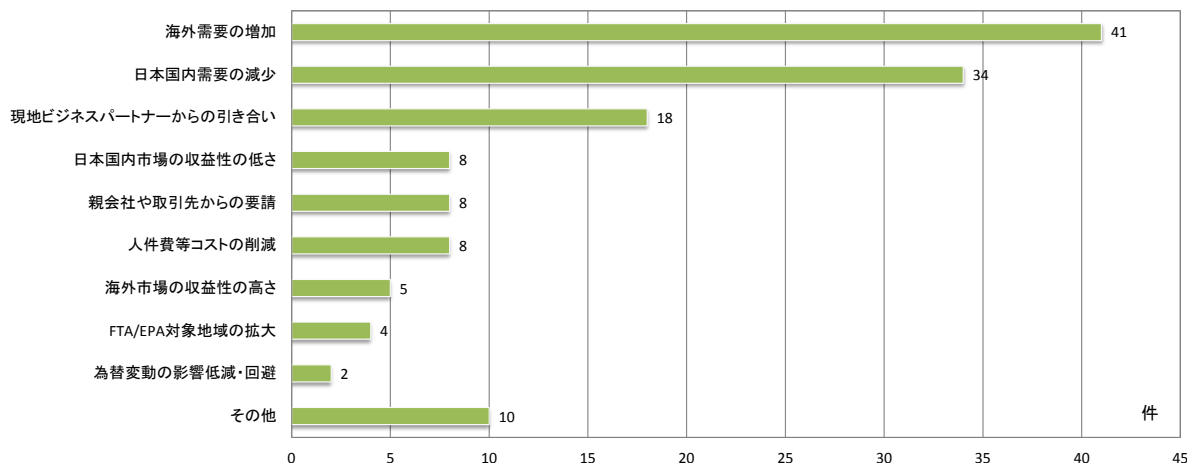
海外需要の増加を受けて海外拠点の設置準備を行っている企業も

現在は海外拠点を有していない企業のうち、海外拠点の設置に向けて準備をしている企業はわずか1.0%（77社）であったが、その理由は、「海外需要の増加」または「日本国内の需要の減少」に集中する結果となった。

また、「その他」を選んだ企業のなかには、日本国内での人材確保が困難になった、海外で優秀な人材を確保したいなど、人材確保を目的として海外拠点の設置を目指す企業が複数見受けられた。

海外拠点を設置したい理由

複数回答

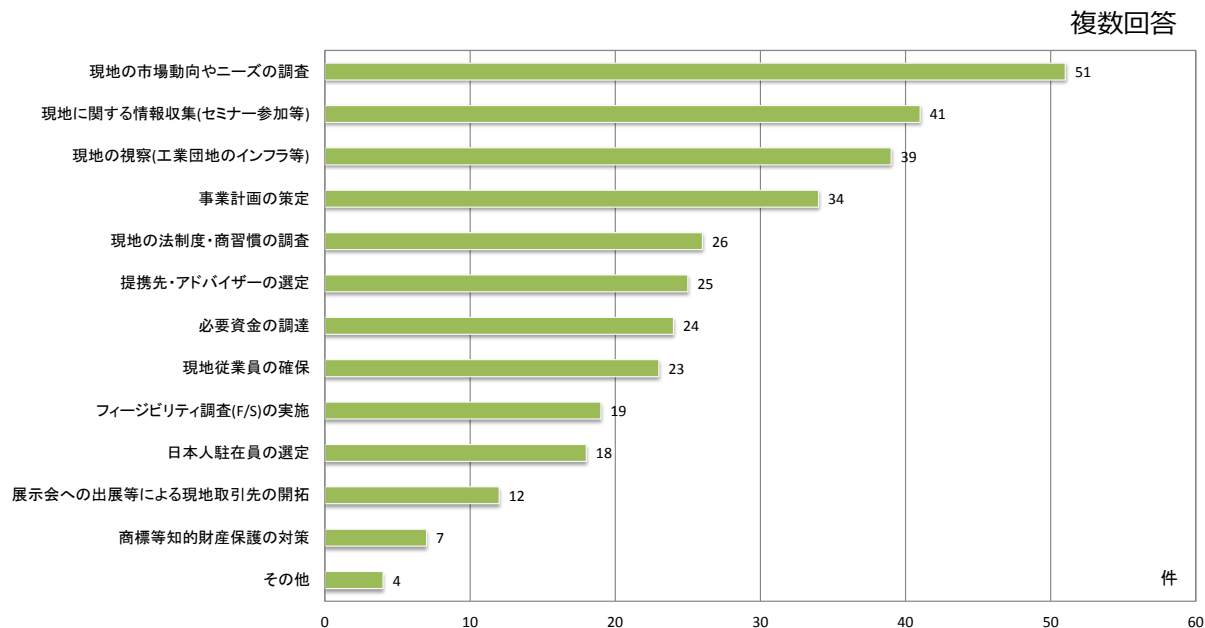


準備を進めるうえで「海外事業を担う人材の育成」が主な課題に

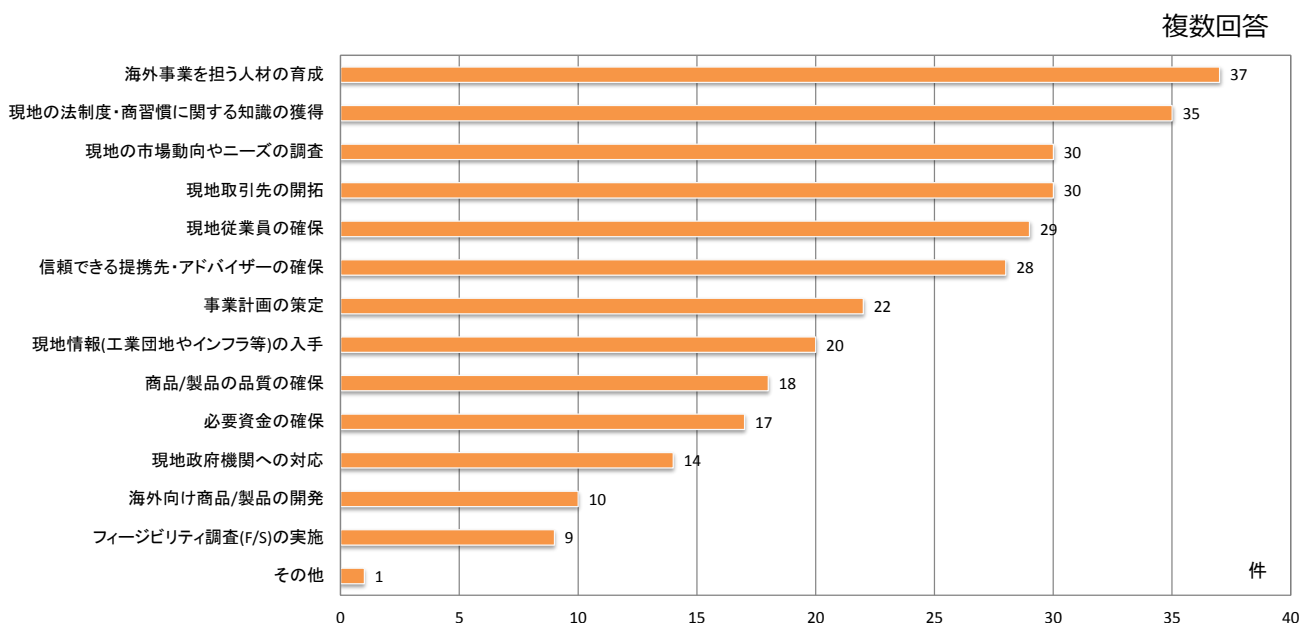
海外拠点の設置に向けて行っている準備として、「現地の市場動向やニーズの調査」が最も多く挙げられた。これは、輸出準備を進める企業の回答結果と同じである。また、セミナーや現地視察への参加による情報収集も上位に挙げられている。

一方、準備を進めるうえでの課題を見ると、「海外事業を担う人材の育成」が最も多く、ここでも、人材確保・育成の重要性が強調される結果となった。

海外拠点の設置に向けた準備



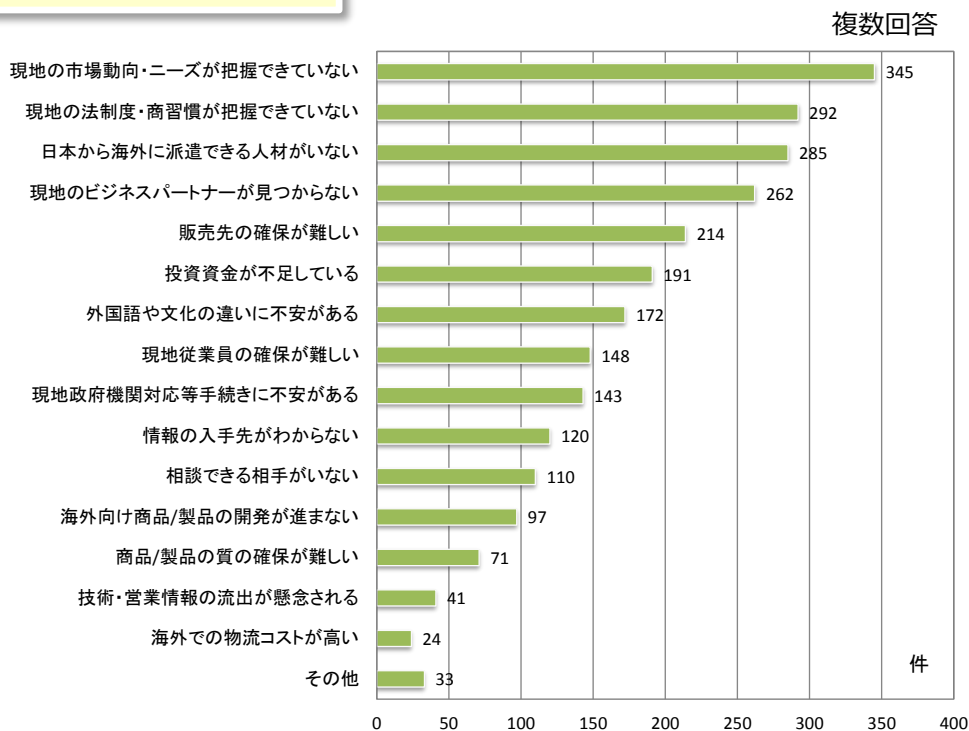
準備を進めるうえでの課題



現地のニーズや法制度などが把握できず、具体的な検討が進まない企業も

海外拠点の設置について、「必要性は感じている」と回答した企業は7.8%（608社）であった。これらの企業に対し、必要性は感じているものの、具体的な検討が進まない理由を尋ねたところ、以下のような結果となった。現地の市場動向やニーズ、法制度などが把握できていないとする回答が多い一方、「日本から海外に派遣できる人材がいない」とする企業も多数に上った。

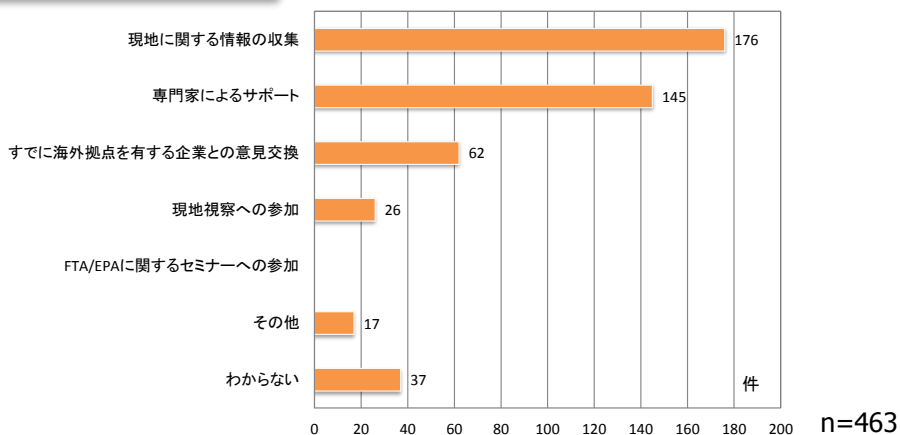
具体的な検討が進まない理由



海外拠点を設置した経験のある企業との意見交換を望む声も

具体的な検討や準備を進めるために必要な取組や支援については、情報収集とともに、「専門家によるサポート」が多く挙げられた。また、「すでに海外拠点を有する企業との意見交換」と回答した企業が13.3%に上った。セミナーや現地視察などにおいて経験者の成功談や失敗談を聴くことは、海外展開を志す中小企業にとって実践的なヒントやアドバイスを得るよい機会となるかもしれない。

必要な取組や支援



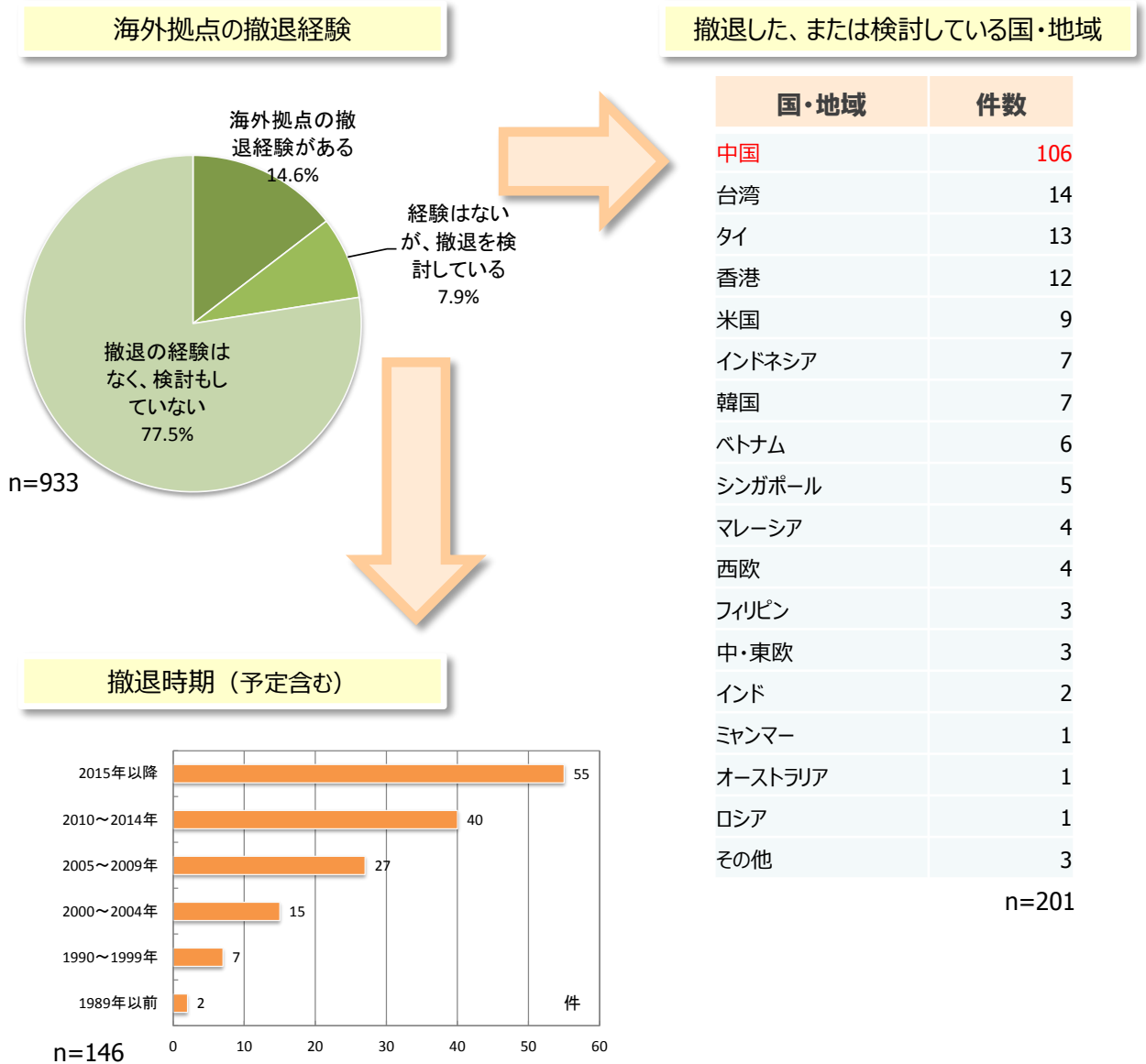
2.3 事業再編の状況

近年、海外で事業を展開する中小企業において、事業再編（撤退や縮小、移転）を経験する企業が増えつつある。ここでは、海外展開企業のうち、本調査実施時点において、海外拠点を有している企業の撤退経験に焦点を当て、その理由や課題を明らかにする。

海外展開企業のうち約15%が撤退経験あり

海外展開企業のうち、海外拠点の撤退を経験したことのある企業は14.6%（136社）で、撤退を検討している企業は7.6%（74社）であった。一方、撤退の経験もなく、検討もしていない企業は約8割に上った。

また、撤退した、または撤退を検討している企業の撤退時期や撤退した国・地域は以下のとおりである。撤退時期については、2010年以降が7割近くを占めた。撤退した国・地域については、「中国」が圧倒的に多い結果となった。

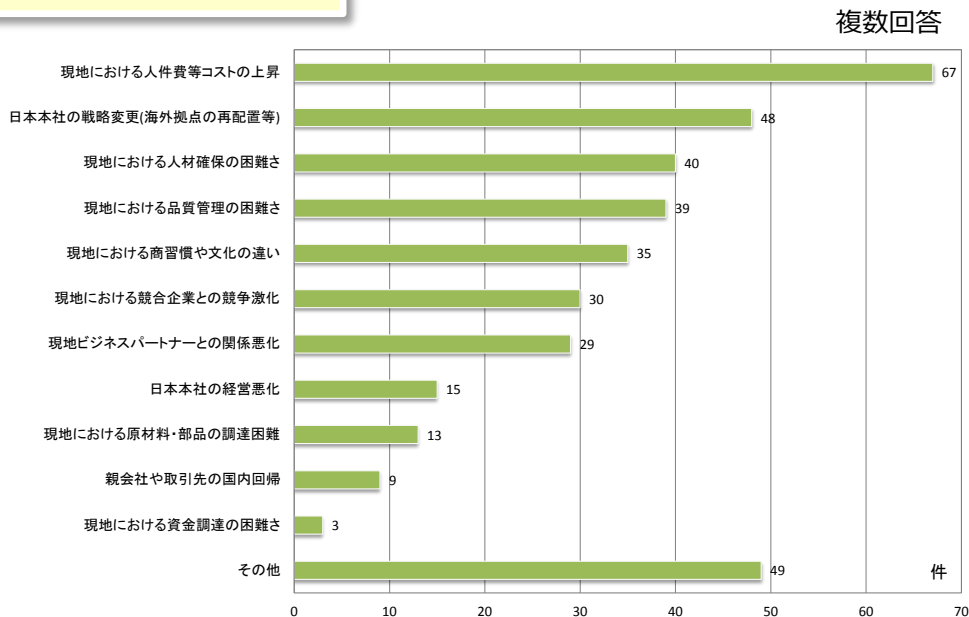


人件費などコストの上昇が主な撤退理由として挙がる

撤退した、または撤退を検討している企業が挙げた撤退の理由については、「現地における人件費などコストの上昇」が最も多かった。

また、「その他」を選択した企業のなかには、マーケットの見込み違いや投資計画の甘さなど、経営戦略上の失敗を挙げる企業や、立ち退き要請や日本メーカーとの代理店契約解除、洪水に伴う顧客や取引先の撤退などの外部要因を挙げる企業もあった。

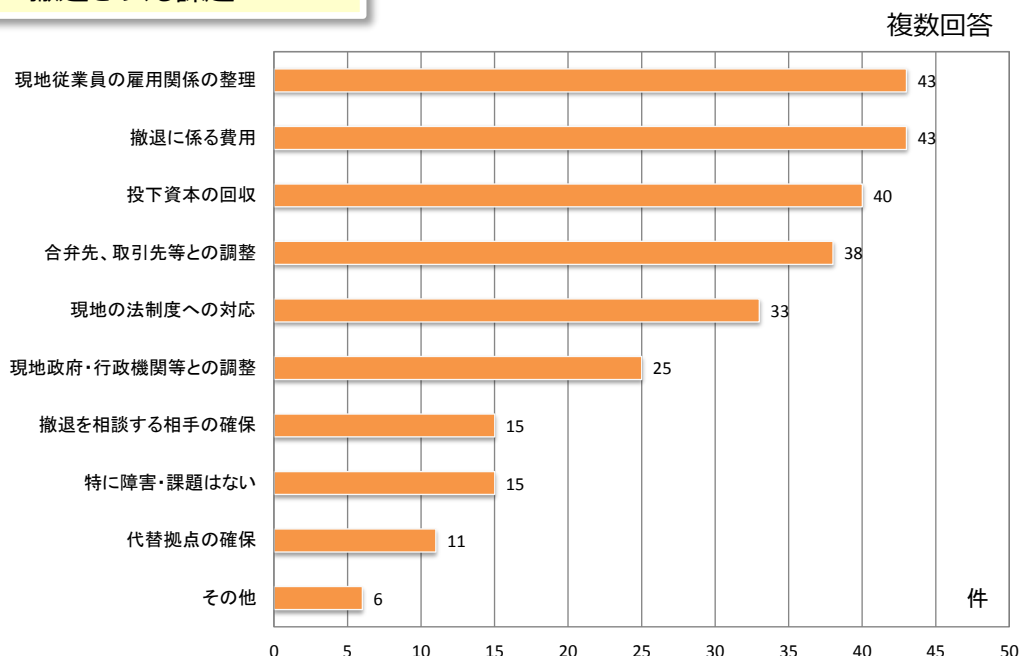
撤退の理由



現地従業員への対応や撤退に係る費用が撤退するうえでの主な課題に

撤退をめぐる課題について、実際に撤退を経験したことのある企業に尋ねたところ、「現地従業員の雇用関係の整理」、「撤退に係る費用」、「投下資本の回収」を挙げる企業が多かった。

撤退をめぐる課題

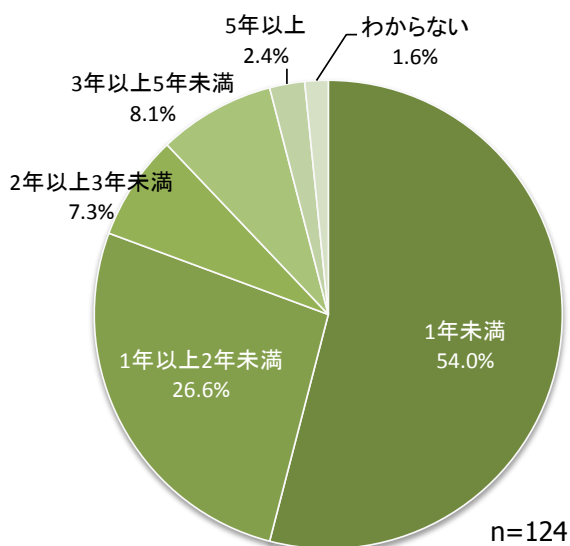


2年未満で撤退できた企業が約8割、投下資本を回収できた企業は5割以上

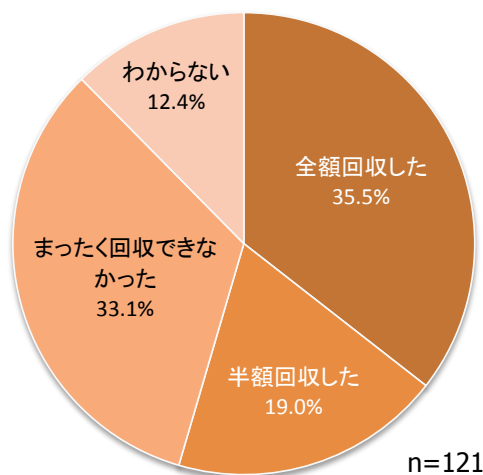
海外拠点の撤退を経験した企業に対し、撤退に要した期間と投下資本の回収状況を尋ねた結果は以下のとおりである。

撤退に要した期間については、「1年未満」と回答した企業が半数を超えた一方、約2割の企業が2年以上かかったと回答している。なかには、5年以上かかったと回答した企業もあった。また、投下資本の回収状況については、「全額回収した」または「半額回収した」と回答した企業が約半数であったが、「まったく回収できなかった」と回答した企業も3割以上に上っており、回答が分かれる結果となった。

撤退に要した期間



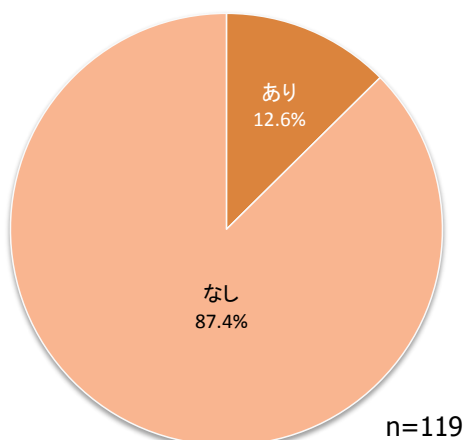
投下資本の回収状況



海外拠点を設置する際、撤退基準を定めていない企業がほとんど

撤退など、事業再編をより円滑に進めるためには、海外拠点の設置を決定した時点で、撤退に関する基準を定めておくことが望ましい。しかしながら、以下のとおり、本調査では、撤退基準を定めていたと回答した企業は1割程度に過ぎなかった。

撤退基準の有無



撤退基準の具体例

以下の場合には撤退を検討する

- 経常利益の赤字が2年以上続いた場合
- 投資額に上限を設定し、上限以上の追加投資が必要となった場合 など

2.4 業務・技術提携の状況

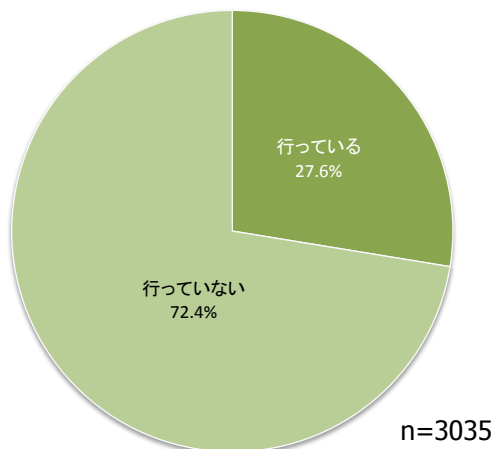
海外の企業との業務・技術提携について、海外展開企業及び海外非展開企業の活動状況と今後の方針は以下のとおりである。

海外展開企業

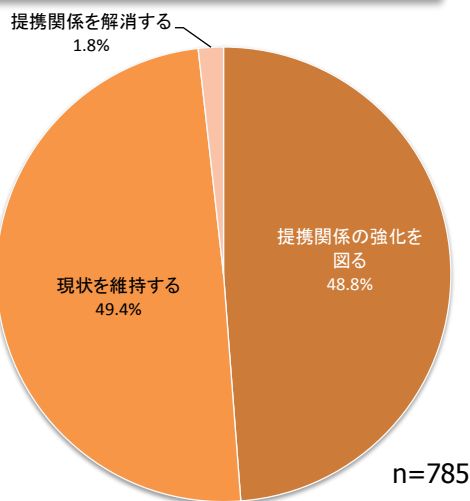
業務・技術提携を行っている企業は約3割、うち半数が今後強化を図る意向

海外展開企業のうち、業務・技術提携を「行っている」企業は27.6%（837社）であった。提携先としては、中国が約4割を占め、次いで、台湾、韓国、タイが続く結果となった。また、業務・技術提携に関する今後の方針について回答が得られた785件のうち、約半数が「提携関係の強化を図る」とした。「現状を維持する」と合わせると、ほとんどの企業が今後も業務・技術提携を継続していく意向を示している。

業務・技術提携の実施状況



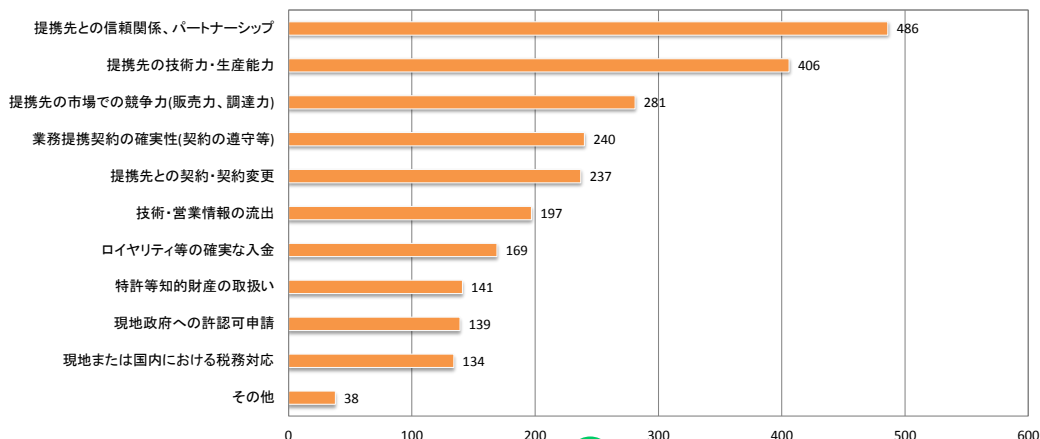
業務・技術提携に関する今後の方針



提携先との信頼関係を築くことが業務・技術提携における主な課題

業務・技術提携における課題は以下のとおりである。「提携先との信頼関係、パートナーシップ」を挙げる企業が最も多かった。

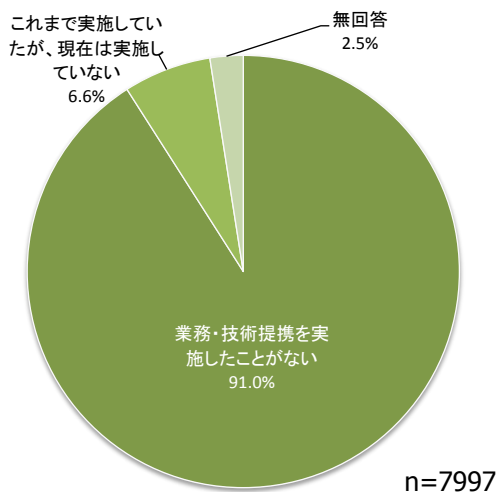
業務・技術提携における課題



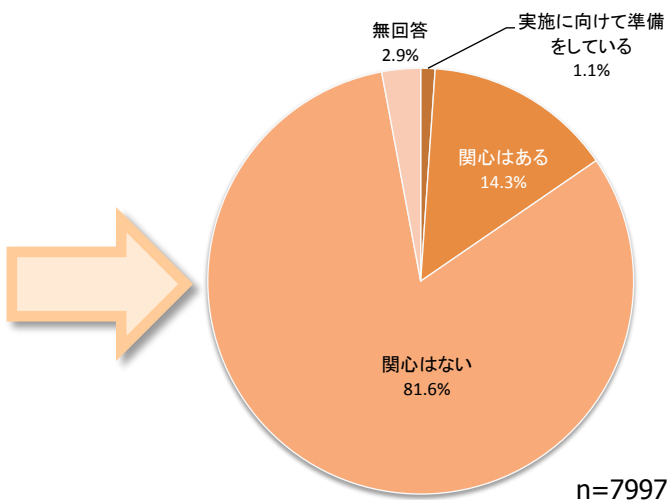
海外非展開企業のほとんどが業務・技術提携を過去に実施したことがない

海外非展開企業については、これまで「業務・技術提携を実施したことがない」企業が約9割に上った。また、今後の方針についても、「実施に向けて準備している」と回答した企業は1%程度にとどまり、「関心はない」と回答した企業が約8割を占める結果となった。

業務・技術提携の経験の有無



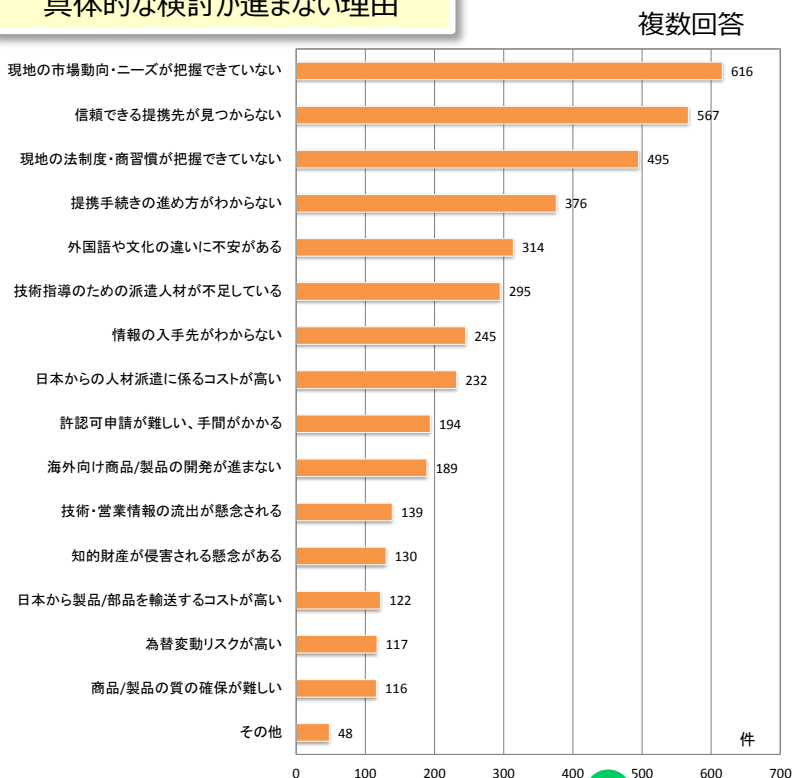
業務・技術提携に関する今後の方針



現地の市場やニーズを把握し、提携先を見つけるための取組や支援が必要

業務・技術提携に「関心はある」と回答した企業（1,146社）に対し、具体的な検討が進まない理由、及び具体的な検討を進めるために必要な取組や支援について尋ねた結果は以下のとおりである。

具体的な検討が進まない理由



必要な取組や支援

取組や支援	件数
専門家によるサポート	352
業務・技術提携を行っている企業との意見交換	204
契約手続き等に関する研修	98
現地視察への参加	71
FTA/EPAに関するセミナーへの参加	6
わからない	158
その他	27

n=916

3. 中小企業を取り巻くビジネス環境と今後の展開

中小企業を取り巻くビジネス環境は刻々と変化し、中小企業の事業活動に大きな影響を与えている。特に近年は、海外事業を展開する、または海外事業展開を検討している中小企業が増加するなかで、為替の変動や中国経済の先行き、TPP（環太平洋パートナーシップ協定）などに対する期待と不安が高まりつつある。ここでは、中小企業が考える今後のビジネス展開に関する調査結果を紹介する。

3.1 中小企業における今後のビジネス展開

関心のある国・地域第1位は、海外展開企業、非展開企業ともに「米国」

中小企業が今後のビジネス展開を考えるにあたって最も関心のある国・地域として選ばれたのは、海外展開企業、海外非展開企業ともに、「米国」であった。海外展開企業では、「米国」に次いで、「中国」、「ベトナム」、「タイ」が続いている。また、海外非展開企業では、「ベトナム」、「中国」、「タイ」の順となっている。

近年、注目が高まりつつあるCLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）のうち、「ベトナム」、「ミャンマー」及び「カンボジア」が上位15位に入っている。

関心のある国・地域（第1位）

海外展開企業

順位	国・地域	件数	構成比
1	米国	591	27.2%
2	中国	415	19.1%
3	ベトナム	287	13.2%
4	タイ	162	7.4%
5	インドネシア	113	5.2%
6	インド	82	3.8%
7	シンガポール	69	3.2%
	ミャンマー	69	3.2%
9	メキシコ	61	2.8%
10	韓国	58	2.7%
11	フィリピン	48	2.2%
12	マレーシア	45	2.1%
13	カンボジア	22	1.0%
14	カナダ	19	0.9%
15	その他	135	6.2%

n=2176

海外非展開企業

順位	国・地域	件数	構成比
1	米国	427	22.8%
2	ベトナム	411	21.9%
3	中国	307	16.4%
4	タイ	164	8.8%
5	シンガポール	80	4.3%
6	インドネシア	74	4.0%
7	ミャンマー	62	3.3%
8	インド	60	3.2%
9	韓国	44	2.3%
10	フィリピン	40	2.1%
11	カンボジア	23	1.2%
12	メキシコ	22	1.2%
13	マレーシア	21	1.1%
14	オーストラリア	19	1.0%
15	その他	119	6.4%

n=1873

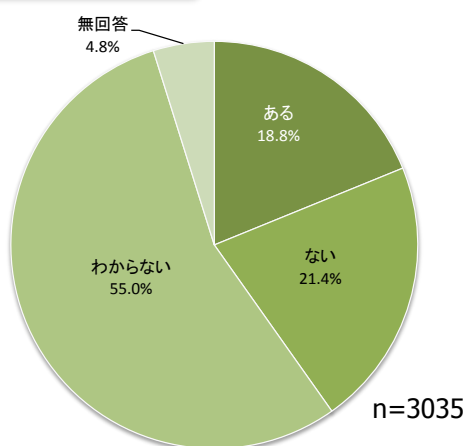
3.2 TPPに対する期待と不安

海外展開企業の約2割、非展開企業の約1割がTPPの影響があると回答

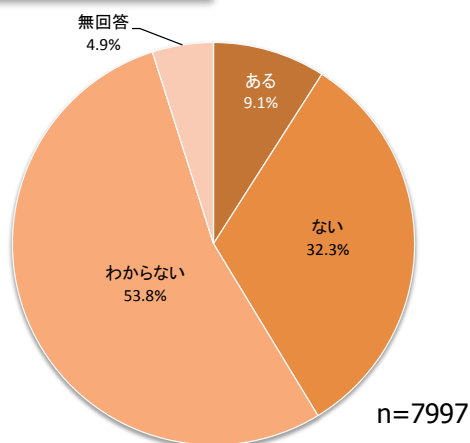
TPPが事業に影響を及ぼす可能性について、海外展開企業と海外非展開企業に分けて尋ねた結果は以下のとおりである。海外展開企業では、影響を及ぼす可能性が「ある」と回答した企業が約2割、海外非展開企業では1割程度にとどまった。また、「わからない」とした企業も、海外展開企業、海外非展開企業ともに5割以上に上った。本調査実施時点では、多くの企業にとって、TPPが自社の事業にどう影響を与えるか、見通せない状況にあることがわかる。

TPPが事業に及ぼす影響

海外展開企業



海外非展開企業

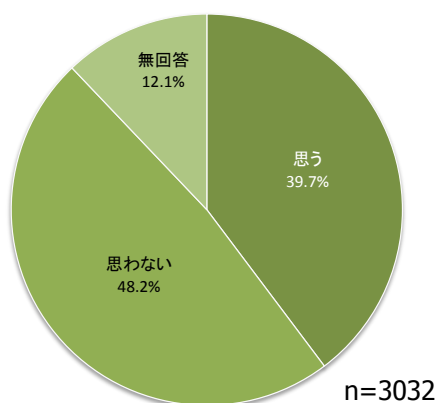


TPPへの参加をチャンスと考える企業は海外展開企業の約4割

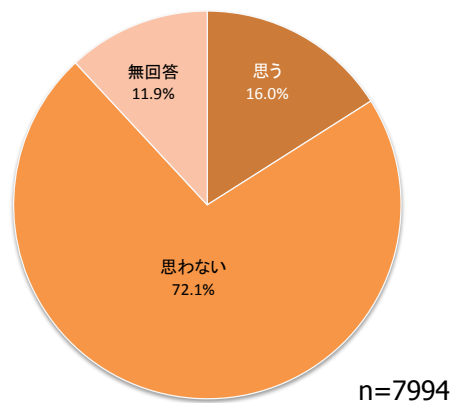
また、本調査では、回答企業すべてに対して、TPPへの参加をチャンスと思うか、思わないかについて尋ねた。海外展開企業のうち約4割がチャンスと「思う」と回答したのに対し、海外非展開企業では、16.0%にとどまった。

TPPへの参加をチャンスと思うか

海外展開企業



海外非展開企業



※ 海外展開企業、海外非展開企業ともに本設問に対する無効回答を除く

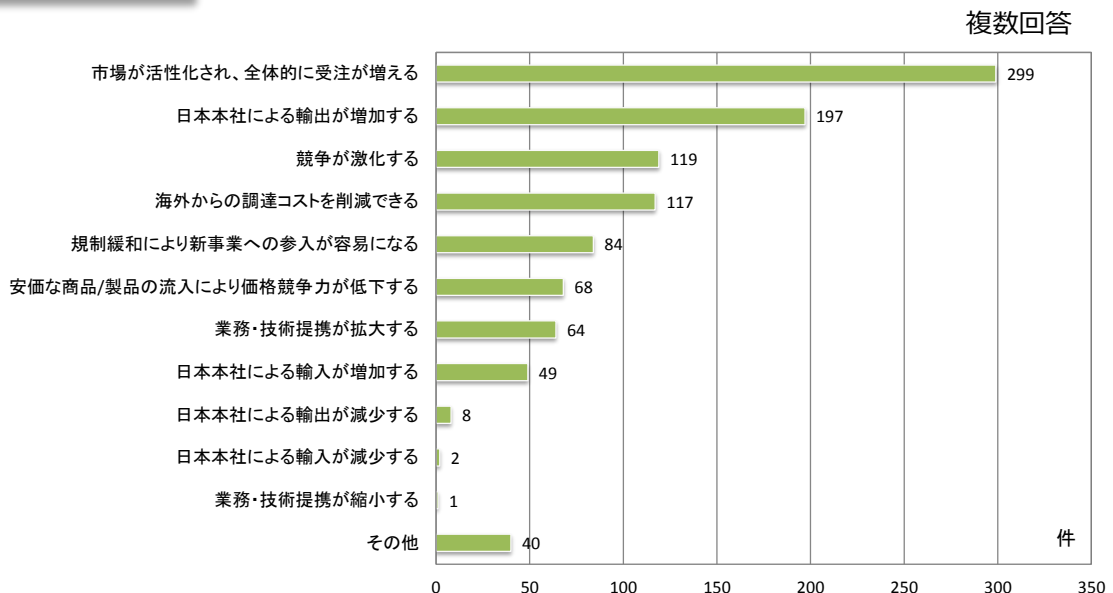
市場の活性化を期待する声もある一方で、競争激化を懸念する声も

TPPが自社の事業に影響を及ぼす可能性があるという回答した企業に対し、具体的な影響にはどのようなものがあるか尋ねたところ、以下のような結果が得られた。海外展開企業においては、「市場が活性化され、全体的に受注が増える」とする回答が最も多かった。一方、海外非展開企業においては、「競争が激化する」という回答が最も多く、次いで、「市場が活性化され、全体的に受注が増える」が挙げられた。

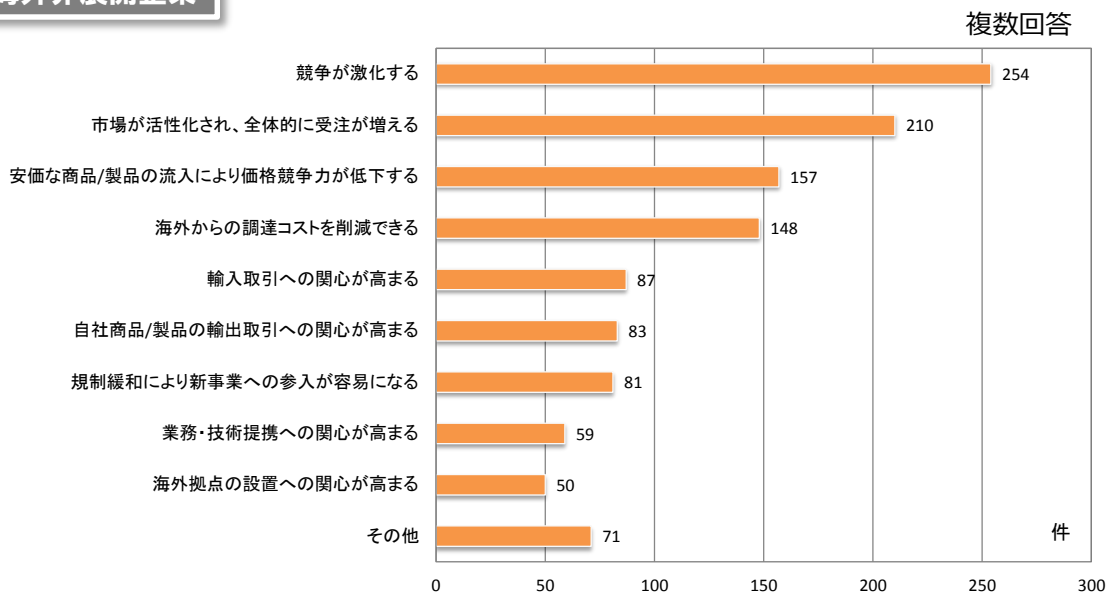
また、海外展開企業、海外非展開企業ともに、「その他」を選んだ企業からは、国内の農業経営の先行きを懸念する声が多数聞かれた。

TPPの具体的な影響

海外展開企業



海外非展開企業



4. 海外展開支援サービスの活用

近年、中小企業の海外展開志向の高まりを受け、中小機構や独立行政法人日本貿易振興機構（以下「JETRO」という。）をはじめとする支援機関や金融機関、弁護士や会計士などの専門家による海外展開支援サービスが拡充されている。本調査では、海外展開企業と海外非展開企業に分けて、海外支援サービスの認知度及び利用度を調査した。

支援機関と金融機関に対する認知度及び利用度が高い

海外展開企業、海外非展開企業ともに、中小機構やJETROなどの支援機関のみならず、都市銀行や地方銀行など、金融機関の認知度及び利用度が高い。支援機関や金融機関においては特に、今後も中小企業支援の一環として、海外展開支援サービスの充実を図ることが求められる。

海外展開支援サービスの認知度及び利用度

海外展開企業

機関名	回答数		割合	
	存在を知っている	利用したことがある	存在を知っている	利用したことがある
日本貿易振興機構(JETRO)	2360	966	77.8%	31.8%
商工会・商工会議所	1896	589	62.5%	19.4%
都市銀行	1807	643	59.5%	21.2%
国際協力機構(JICA)	1718	218	56.6%	7.2%
中小企業基盤整備機構(中小機構)	1691	395	55.7%	13.0%
地方銀行	1651	626	54.4%	20.6%
在外公館(日本大使館等)	1512	215	49.8%	7.1%
地方自治体	1463	375	48.2%	12.4%
政府系金融機関	1426	356	47.0%	11.7%
商社・卸売業者	1218	476	40.1%	15.7%
取引先・同業企業	1186	443	39.1%	14.6%
信用金庫・信用組合	1122	305	37.0%	10.0%
民間コンサルティング会社	1050	303	34.6%	10.0%
弁護士・会計士・税理士	1031	440	34.0%	14.5%
現地のローカル企業	776	327	25.6%	10.8%
その他	86	22	2.8%	0.7%
	(件)	(件)		n=3035

海外非展開企業

機関名	回答数		割合	
	存在を知っている	利用したことがある	存在を知っている	利用したことがある
日本貿易振興機構(JETRO)	4722	463	59.0%	5.8%
商工会・商工会議所	4618	791	57.7%	9.9%
国際協力機構(JICA)	4152	210	51.9%	2.6%
都市銀行	4033	675	50.4%	8.4%
地方銀行	4030	918	50.4%	11.5%
地方自治体	3850	500	48.1%	6.3%
中小企業基盤整備機構(中小機構)	3796	464	47.5%	5.8%
政府系金融機関	3573	586	44.7%	7.3%
在外公館(日本大使館等)	3420	187	42.8%	2.3%
信用金庫・信用組合	3024	712	37.8%	8.9%
商社・卸売業者	2780	649	34.8%	8.1%
取引先・同業企業	2713	697	33.9%	8.7%
民間コンサルティング会社	2294	417	28.7%	5.2%
弁護士・会計士・税理士	2270	818	28.4%	10.2%
現地のローカル企業	1479	404	18.5%	5.1%
その他	184	118	2.3%	1.5%
	(件)	(件)		n=7997

平成27年度
中小企業海外事業活動実態調査
報告書
【概要版】

平成28年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構
販路支援部 販路支援課

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル
電話：03-5470-1522

(調査委託先：損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント株式会社)