

平成 27 年度  
中小企業海外事業活動実態調査  
報告書

平成 28 年 3 月  
独立行政法人 中小企業基盤整備機構



## 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

## 目次

1	実施概要	1
1.1	調査の目的	1
1.2	アンケートの実施方法	1
2	調査結果の概要	3
2.1	アンケートの回収結果	3
2.2	回答企業の概要	3
2.3	調査結果のポイント	10
3	海外展開企業の活動実態	13
3.1	輸出	14
3.2	直接投資	27
3.3	事業再編	44
3.4	業務・技術提携	49
4	海外非展開企業の活動実態	52
4.1	輸出	53
4.2	直接投資	59
4.3	事業再編	67
4.4	業務・技術提携	70
5	中小企業を取り巻くビジネス環境	75
5.1	中小企業における今後のビジネス展開	75
5.2	TPP に対する期待と不安	82
5.3	中国経済の動向と中小企業への影響	85
5.4	円安傾向が中小企業に与える影響	87
5.5	AEC の発足とその影響	89
6	海外展開支援サービスの認知度と利用度	92
7	巻末資料	94

# 1 実施概要

## 1.1 調査の目的

平成 27 年度中小企業海外事業活動実態調査は、海外で事業活動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、今後の施策等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した。

## 1.2 アンケートの実施方法

### 1.2.1 調査対象

本アンケートは、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。）が所有するデータベースのうち、「中小企業基本法」に定められた要件を満たす中小企業 50,000 社に加え、中小機構の「中小企業国際化支援アドバイス制度」を利用したことのある中小企業 3,000 社を加えた 53,000 社を調査対象として実施した。

### 1.2.2 調査方法

調査対象企業 53,000 社に対し、「調査票 A」（海外展開企業用）及び「調査票 B」（海外非展開企業用）の 2 種類の調査票を郵送した。なお、本アンケートでは、「海外展開」を以下のとおり定義した（図表 1）。

図表 1 本アンケートにおける海外展開の定義

① 輸出	海外に自社の商品／製品を販売している場合。 （日本国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて輸出を行っている場合も含む。）
② 直接投資 （海外拠点の設置）	資金を投入し、海外に現地法人や支店等の拠点を設置し、実際に事業を行っている場合。 （ただし、（契約権限を有さない）駐在員事務所は除く。）
③ 業務・技術提携	海外の企業との間で契約及びその他の合意に基づき業務上の協力関係により事業を行っている場合。具体的には、生産委託、販売委託、技術供与・導入等を指す。

上記の定義に沿って、輸出、直接投資または業務・技術提携のいずれかを調査実施時点（平成 27 年 12 月末日時点）で実施している企業（以下「海外展開企業」という。）は「調査票 A」に、いずれも実施していない企業（以下「海外非展開企業」という。）は「調査票 B」に回答するよう依頼した。

本アンケートの調査方法は以下のとおりである（図表 2）。

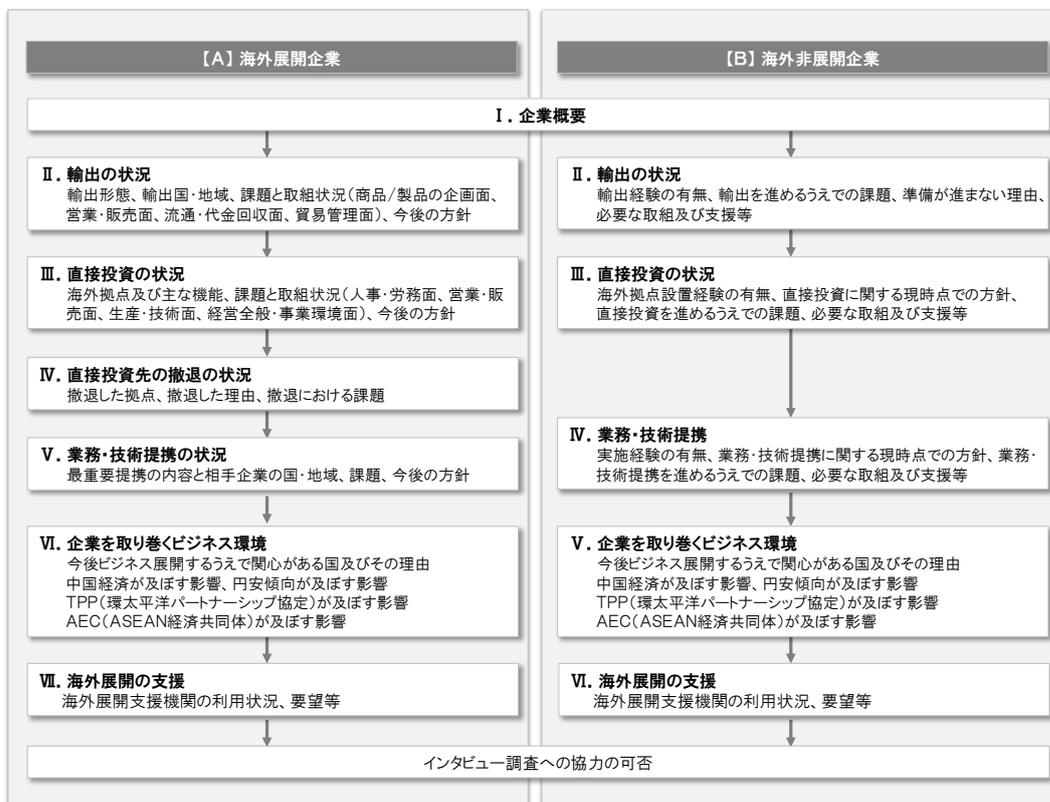
図表 2 本アンケートの調査方法

項目	内容
対象	日本国内の中小企業：計 53,000 社 ・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)

### 1.2.3 調査内容

本アンケートは、海外展開企業と海外非展開企業がそれぞれ直面している現状と課題を明らかにするため、前述のとおり、2 種類の調査票を作成して実施した。調査項目は以下のとおりである（図表 3）。なお、調査票については、「7 巻末資料」を参照いただきたい。

図表 3 アンケートの調査項目



## 2 調査結果の概要

### 2.1 アンケートの回収結果

目標回答率を 15% (7,950 件) に設定したが、実際には約 11,000 件のアンケートを回収した。最終的な有効回答率は 21.1%であった。

本アンケートの回収状況は以下のとおりである (図表 4)。

図表 4 アンケートの回収結果

内容	件数
送付数	53,000 通 ※ 中小機構データベース所収の企業 50,000 社、及び「中小企業国際化支援アドバイス制度」利用企業 3,000 社を対象
不着数	722 通
有効送付数	52,278 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、重複回答等を除いたもの
調査票 A	3,035 件 (27.5%)
調査票 B	7,997 件 (72.5%)
有効回答率	21.1%

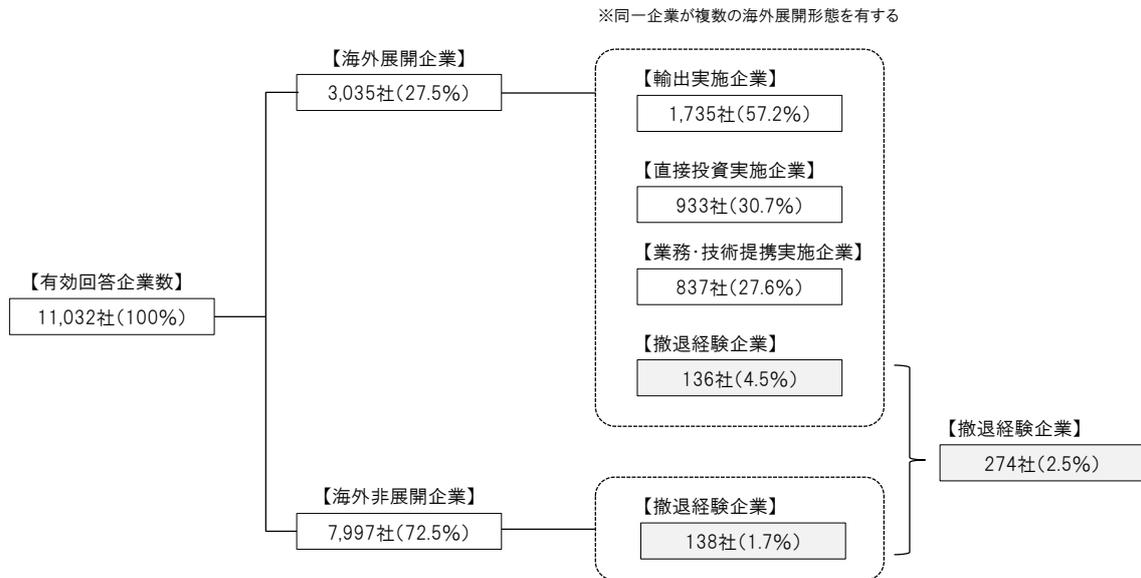
### 2.2 回答企業の概要

#### 2.2.1 海外展開の状況

本アンケートの有効回答として集計されたのは計 11,032 件である。全回答者のうち海外展開企業は 3,035 社 (27.5%)、海外非展開企業は 7,997 社 (72.5%) であった。また、海外拠点から撤退した経験のある企業は 274 社 (2.5%) という結果となった。

回答企業の海外展開状況は以下のとおりである (図表 5)。

図表 5 回答企業の海外事業展開状況

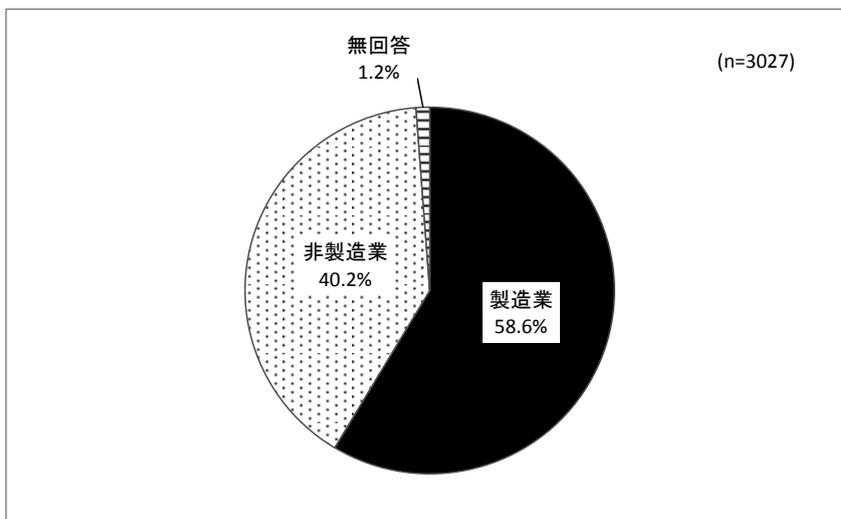


### 2.2.2 業種

#### 【1】 海外展開企業

海外展開企業（設問に対する有効回答数 3,027 件）のうち、「製造業」は 58.6%（1,774 社）、「非製造業」は 40.2%（1,217 社）であった（図表 6）。

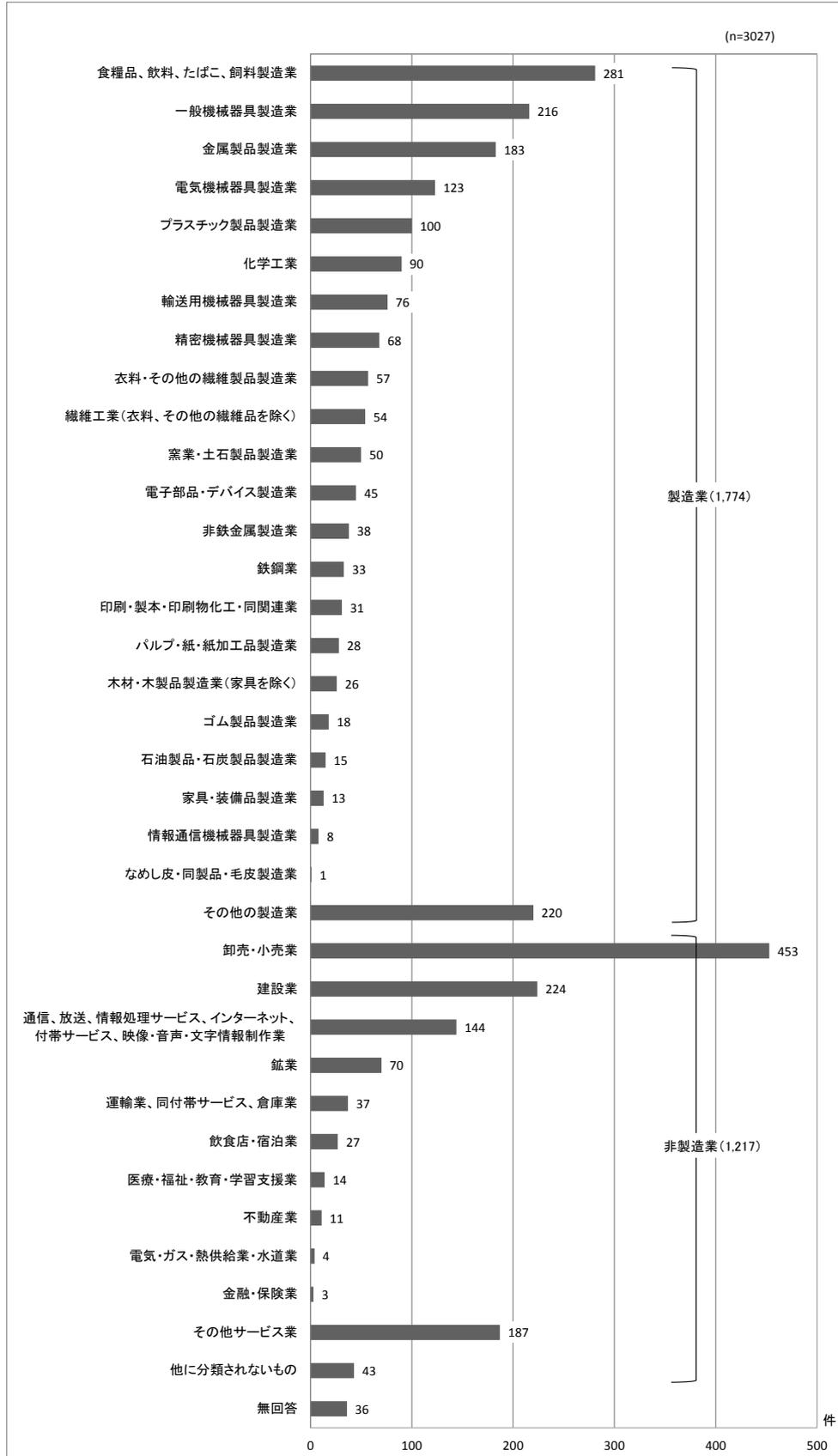
図表 6 海外展開企業の「製造業」及び「非製造業」の割合



「製造業」の内訳を見ると、「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」が 281 社で最も多く、次いで「その他製造業」（220 社）、「一般機械器具製造業」（216 社）、「金属製品製造業」（183 社）となっている。一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」（453 社）が最も多く、「建設業」（224 社）、「その他サービス業」（187 社）、情報通信業、情報処理サービス業（144 社）と続いている。

海外展開企業の主要業種は以下のとおりである（図表 7）。

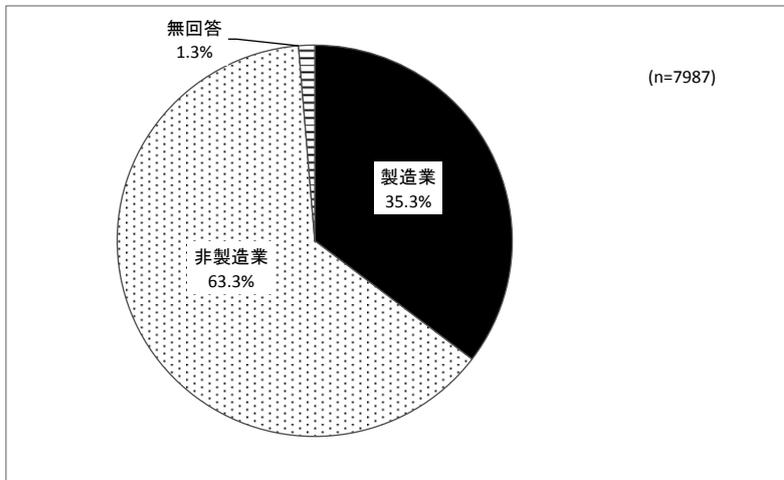
図表 7 海外展開企業の主要業種



## 【2】 海外非展開企業

海外非展開企業（有効回答数 7,987 件）については、「製造業」が 2,823 社で全体の 35.3%、「非製造業」は 5,059 社で全体の 63.3%を占めている（図表 8）。

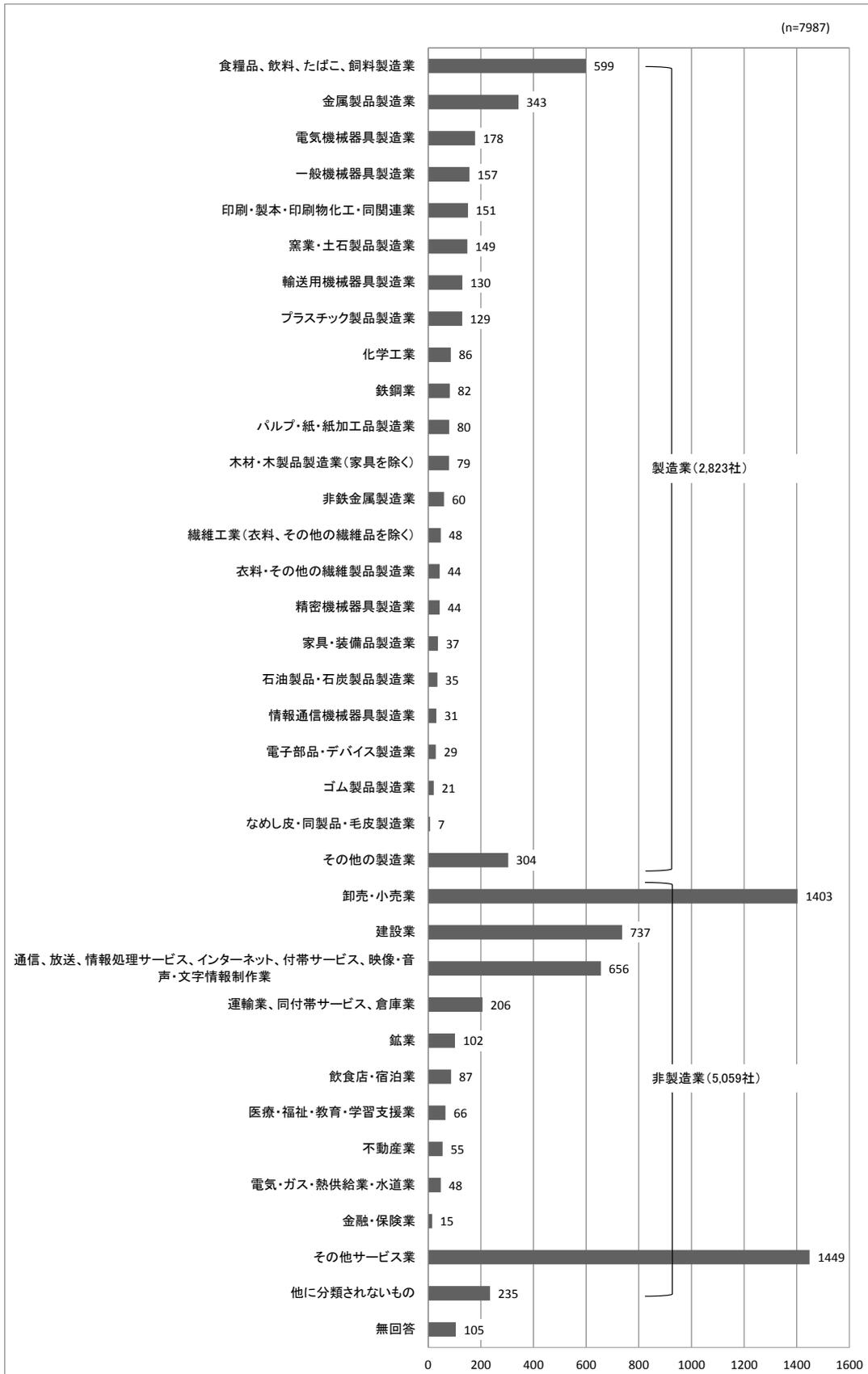
図表 8 海外非展開企業の「製造業」及び「非製造業」の割合



「製造業」の内訳を見ると、海外展開企業と同様に「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」（599 社）が最も多く、「金属製品製造業」（343 社）、「その他製造業」（304 社）、「電気機械器具製造業」（178 社）と続いている。一方、「非製造業」では、「その他サービス業」（1,449 社）が最も多く、次いで「卸売・小売業」（1,403 社）、「建設業」（737 社）、情報通信業、情報処理サービス業（656 社）の順に占める割合が高い。

海外非展開企業の主要業種は以下のとおりである（図表 9）。

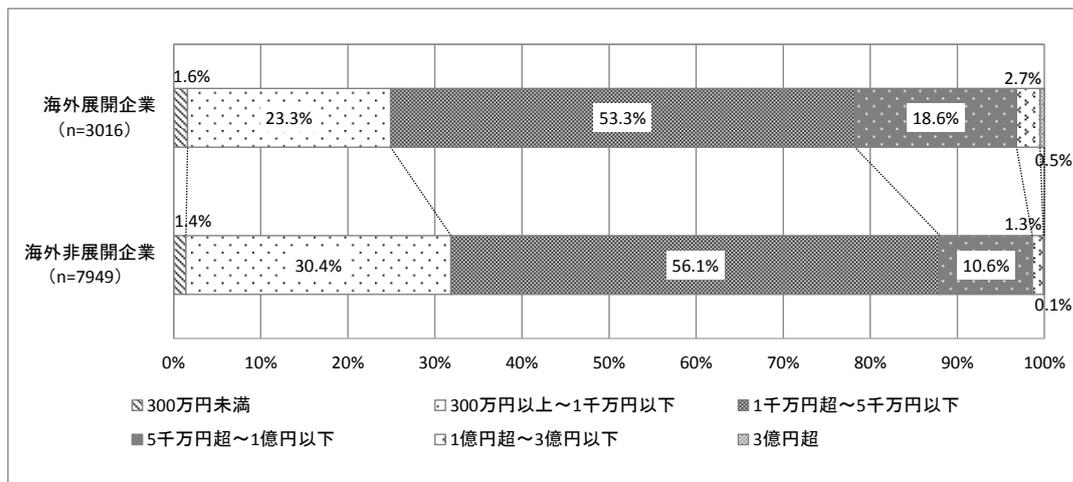
図表 9 海外非展開企業の主要業種



### 2.2.3 資本金

海外展開企業は「1千万円超～5千万円以下」が、全体の53.3%を占めている。「300万円以上～1千万円以下」が23.3%、「5千万円超～1億円以下」が18.6%で続く（図表10）。海外非展開企業では、海外展開企業と同様に「1千万円超～5千万円以下」が全体の56.1%を占め、最も多い。続いて「300万円以上～1千万円以下」が30.4%、「1億円超～3億円以下」が10.6%となっており、海外展開企業の方が、海外非展開企業に比して企業規模が大きいことがわかる。

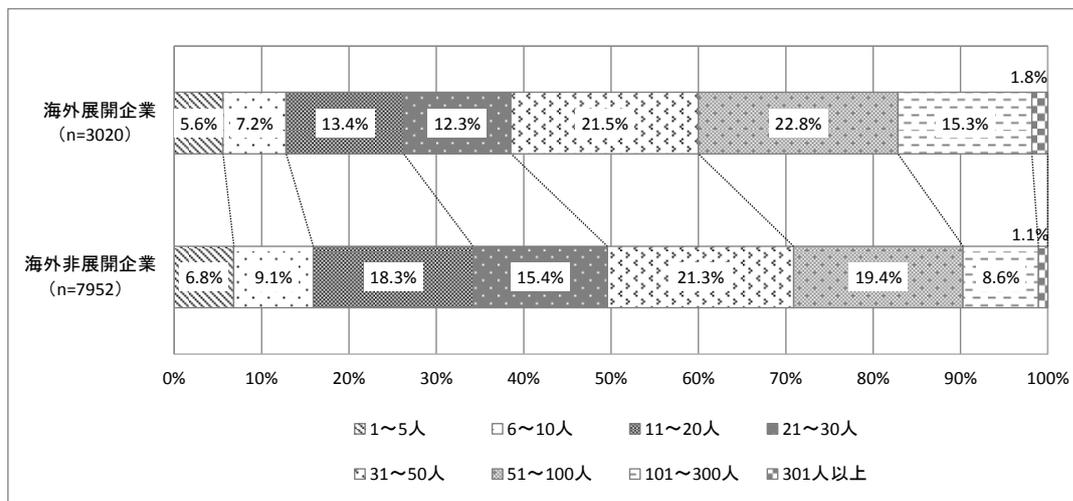
図表 10 回答企業の資本金分布比較(無回答を除く)



### 2.2.4 従業員数

回答企業の従業員数の分布を見ると、海外展開企業では「51～100人」が22.8%で最も多く、「31人～50人」が21.5%、「101人～300人」が15.3%と続いている（図表11）。一方、海外非展開企業では「31～50人」が21.3%で最も多く、次いで「51～100人」が19.4%、「11～20人」が18.3%となっており、海外展開企業と比べて小規模企業がやや多い結果となった。

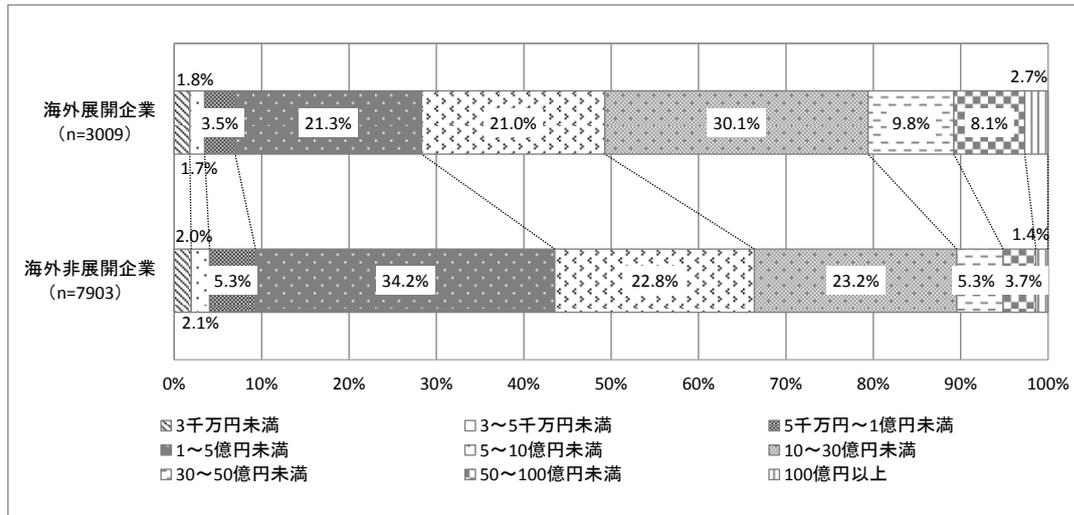
図表 11 回答企業の従業員数分布比較(無回答を除く)



## 2.2.5 売上高

海外展開企業の売上高は「10～30 億円未満」が 30.1%で最も多く、「1～5 億円未満」が 21.3%、「5～10 億円未満」が 21.0%と続いている（図表 12）。一方、海外非展開企業では、「1～5 億円未満」が 34.2%で最も多く、「10～30 億円未満」が 23.2%、「5～10 億円未満」が 22.8%となっており、売上高をみても、海外展開企業が海外非展開企業を上回る結果となった。

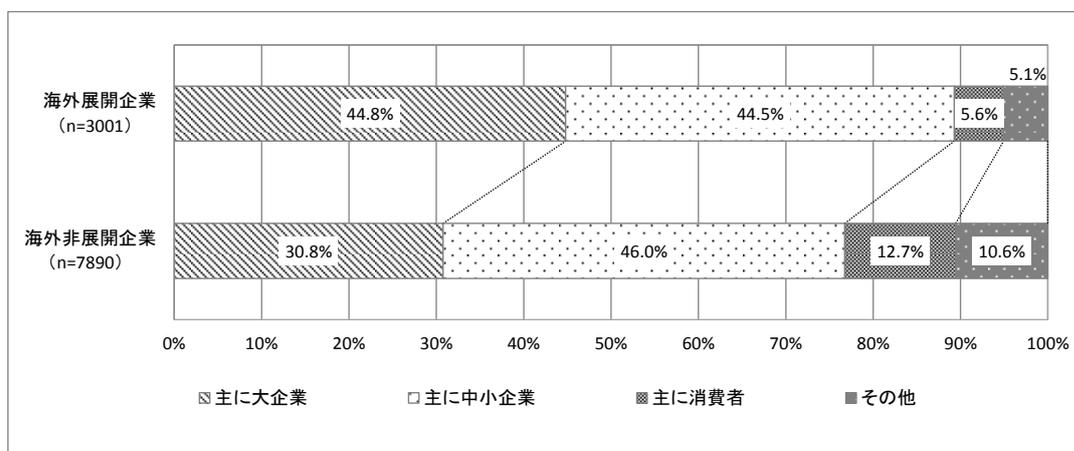
図表 12 回答企業の売上高分布比較(無回答を除く)



## 2.2.6 主な取引先

回答企業の主な取引先については、海外展開企業では「主に大企業」が 44.8%、「主に中小企業」が 44.5%とほぼ同じであり、全体の 9 割近くを占めている（図表 13）。海外非展開企業では「主に中小企業」が 46.0%で最も多く、次いで「主に大企業」が 30.8%となっている。また、海外展開企業と比して「主に消費者」の割合（12.7%）が多いことが見て取れる。

図表 13 回答企業の取引先分布比較(無回答を除く)



## 2.3 調査結果のポイント

本節では、本調査の結果について要点をまとめるとともに、前回調査（平成23年度中小企業海外事業活動実態調査、以下「平成23年度調査」という。）の結果と比較しながら、特筆すべき傾向について簡潔に示す。

なお、前述のとおり、有効回答数は11,032件で、うち海外展開企業は3,035件（27.5%）、海外非展開企業は7,997件（72.5%）である。

### 2.3.1 海外展開企業の活動実態

海外展開企業3,027社（有効回答3,035件から無効回答を除いたもの）のうち、製造業と非製造業の占める割合は、それぞれ1,774社（58.6%）、1,217社（40.2%）という結果となった。最も多かったのは、「卸売・小売業」（453社）で全体の約14.9%を占めている。次いで、「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」が281社で約9.3%となっている。

平成23年度調査では、「卸売・小売業」が海外展開企業の半数以上を占めた<sup>1</sup>。そのため、非製造業については「卸売・小売業」の回答が大きく反映される結果となった。一方、今回の調査は、非製造業（1,217社）のうち、「卸売・小売業」の占める割合は約37.2%にとどまり、「その他サービス業」は約15.4%、「情報通信業・情報処理サービス業」は約11.8%と大幅に伸びたため、多様な業種からの回答が含まれる結果となった。

#### □ 輸出拡大志向が高まる〔pp.14～20〕

今回は、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等、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。

平成23年度調査では、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割であったが<sup>2</sup>、今回の調査では7割を超えた。その主な理由として、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が挙げられており、5年前と比較すると、中小企業の輸出拡大志向は高まっているといえる。

また、TPPについては、市場の活性化に伴い受注が増加し、輸出も増えることを期待する声が寄せられた。一方で、回答企業のなかには影響の有無がわからないとする企業もあり、現時点では、TPPが自社の事業にもたらす影響を測りかねている中小企業が多いのが現状であろう。

#### □ 海外拠点のマネジメント人材確保が課題〔pp.34～43〕

今回の調査では、海外拠点を運営するために必要な人材が不足していると感じる中小企業が多数存在することが明らかになった。中小企業による直接投資（海外拠点の設置）が加速するなか、現地拠点の経営管理を強化する必要性を感じ、人材の確保を重要な課題と位置づける企業が増加しているのではないだろうか。

<sup>1</sup> 平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（p.5）。

<sup>2</sup> 同上（p.70）。

また、ワーカーからマネジメント人材に至るまで、人件費の上昇を課題と捉える企業が多かった。人件費を取り巻く課題については、5年前より悪化していると感じる企業が多数を占めており、中小企業にとって、優秀な人材の確保は必須の課題である一方で、増え続ける人件費への対応が深刻な経営課題になっているといえる。

#### □ ベトナムやタイ、インドネシア等 ASEAN 諸国への関心の高まり [pp.74~77]

近年、企業規模にかかわらず、日本企業がベトナムやタイ、インドネシア等 ASEAN 諸国を重視する傾向は強まりつつある。今回の調査では、特に、直接投資（海外拠点の設置）を検討したい国としてベトナムまたはタイを挙げた企業数が中国を上回る結果となった。

これには、ベトナムやタイといった新興国の成長性に期待する一方、中国における人件費の上昇や中国経済の影響を懸念する声が反映されているといえる。中国経済の影響については、多くの企業が輸出の減少や取引先の中国からの撤退・移転等を挙げており、これらが ASEAN 諸国への関心の高まりを後押ししているとも考えられる。

#### □ 引き続き中国を重視する傾向も [pp.15~20]

しかしながら、中国を重視する傾向が減少しているとは一概には言えないであろう。実際に、今回の調査時点で中国に輸出している、または拠点を設置している企業数は、ベトナムやタイより多く、今後重視する国としても上位に挙げられている。この傾向は、平成 23 年度調査でも見られた傾向である<sup>3</sup>。

多数の企業が中国を重視する最大の理由として市場規模の大きさを挙げていることを鑑みれば、今後は、販売機能を重視する企業が増える可能性もある。その意味において、輸出先や直接投資先としての中国の重要性は今後も変わらないといえるであろう。

#### □ 輸出先として関心の高い米国 [pp.19~20]

海外展開企業のうち、中国を除いて、今後の輸出先として最も関心の高い国は米国であった。理由として、市場規模の大きさを挙げる企業が最も多かった。TPP が市場の活性化につながる可能性に期待する声も大きく、競争の激化や自社商品／製品の価格競争力の低下を懸念しつつも、輸出拡大に向けた好機と捉える企業も多いと考えられる。

<sup>3</sup> 平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書 (p.20)。

### 2.3.2 海外非展開企業の活動実態

海外非展開企業 7,987 社（有効回答 7,997 件から無効回答を除いたもの）のうち、製造業は 2,823 社（約 35.3%）、非製造業は 5,059 社（約 63.3%）であった。

また、非製造業のうち、「その他サービス業」、「卸売・小売業」の占める割合は約 3 割ずつとなっており、海外展開企業同様、平成 23 年度調査とは異なり、非製造業を構成する業種は比較的多岐にわたっている。

#### □ 人材不足が海外展開を進めるうえでの障害に [pp.56~58、pp.61~64]

輸出や直接投資（海外拠点の設置）について、必要性は認識しているものの、具体的な検討が進まない理由について、多くの中小企業が海外展開に必要な人材が不足していることを挙げた。中小企業は、人材が“質”、“数”ともに不足していると感じており、人材不足が、現地の市場動向やニーズに関する調査ができない、海外で求められる商品／製品の開発が進まないといった課題につながっている。

輸出であれば、特に外国語や貿易事務のできる人材が必要であり、直接投資であれば、外国語はもちろん、現地拠点を運営するための知識やノウハウを持つ日本人駐在員を派遣する必要も生じるであろう。なかには、このようなスキルや経験を持つ人材を採用しようと積極的に取り組んでいる企業もあるが、なかなか実現しないという声が寄せられた。

また、社内で人材育成を図ろうとしても、コストや時間の制約から困難に直面するケースが多いのが現状である。人材不足は、中小企業の海外展開を進めるうえでの大きな課題のひとつであり、支援機関による中小企業の取組に対する支援策の充実が求められるところである。

#### □ 求められる専門家によるサポート [pp.56~58、pp.61~64]

現地の市場動向やニーズを把握し、海外展開を担う人材を確保・育成することが大きな課題と感じている中小企業は、支援機関に対し、どのような支援を求めているのだろうか。

今回の調査では、専門家によるサポートの充実を求める声が圧倒的に多かった。また、すでに海外に展開している企業の体験談を聞き、アドバイスを受ける機会の必要性を訴える企業も少なくなかった。

海外展開の必要性を認識している中小企業としては、専門家や海外展開を経験した企業から、現地に関する情報を入手したい、法的手続き等専門的な内容に関する助言を得たいと考えていると考えられる。

### 3 海外展開企業の活動実態

本章では、今回のアンケート調査において、輸出、直接投資または技術・業務提携のいずれかを実施していると回答した企業（海外展開企業＝「調査票 A」に回答した企業）について、その集計結果を整理し、分析する。

なお、本アンケートにおける「調査票 A」の有効回答数は 3,035 件である。ただし、なかには無効回答が含まれている設問もあるため、設問ごとの有効回答数には変動があることに留意されたい<sup>4</sup>。

また、設問によっては、平成 23 年度調査が示した結果との比較を行う。本調査は、基本的に前回調査の内容を踏襲するかたちで実施したが、アンケート依頼先の抽出方法や回答率、有効回答数はそれぞれ異なるため、あくまでも参考としてご覧いただきたい。

---

<sup>4</sup> 設問に対する回答が記入されていなかった場合、文字や数字が判読不能だった場合は無効回答とした。なお、無回答（空欄）の場合は集計に含めている。

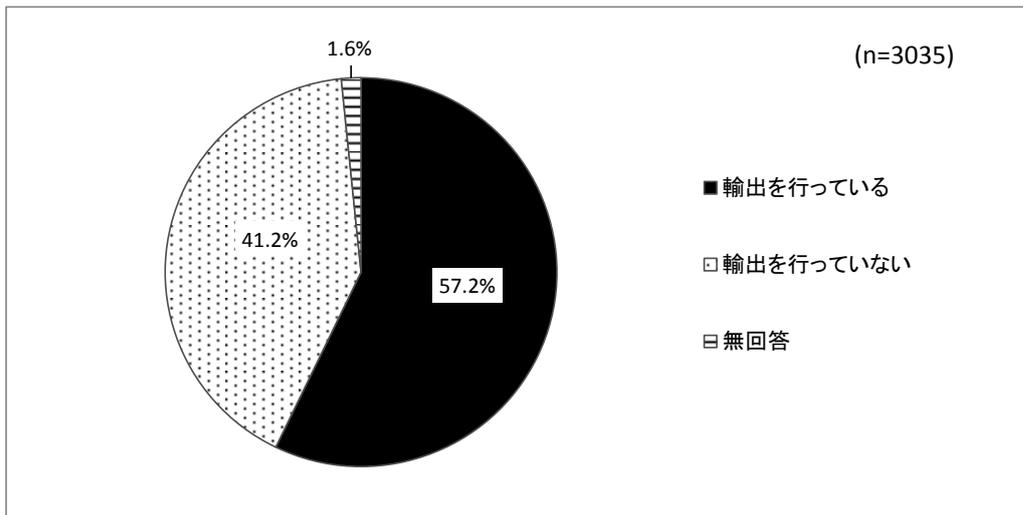
### 3.1 輸出

#### 3.1.1 輸出の状況

##### 【1】現在の輸出状況

「調査票 A」に回答した企業（海外展開企業）のうち、現在、「輸出を行っている」と回答した企業は半数以上を占めている（図表 14）。

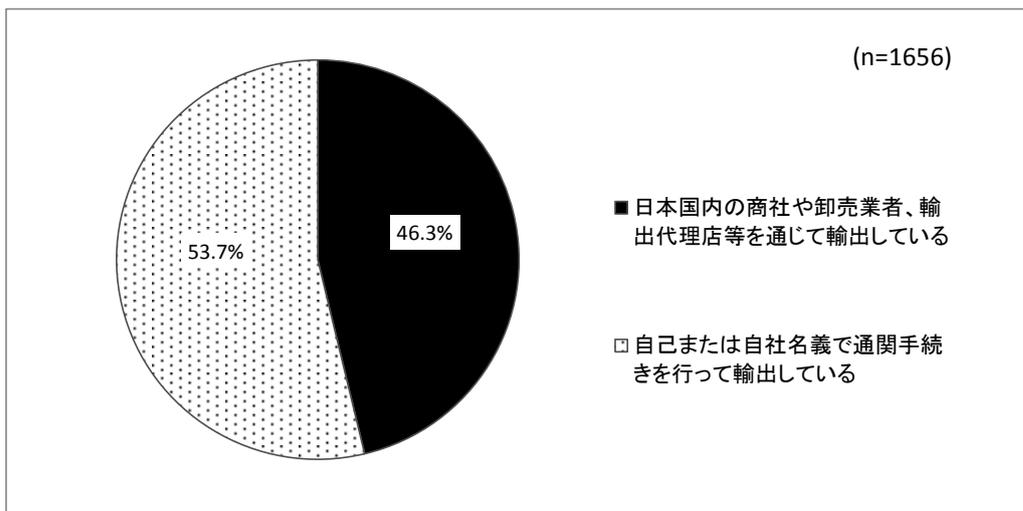
図表 14 現在の輸出状況



##### 【2】輸出の形態

また、輸出を行っている企業のうち、「自己または自社名義で通関手続きを行って輸出している」（直接輸出）と回答した企業は 46.3%、「日本国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて輸出している」（間接輸出）と回答した企業は 53.7%であった（図表 15）。

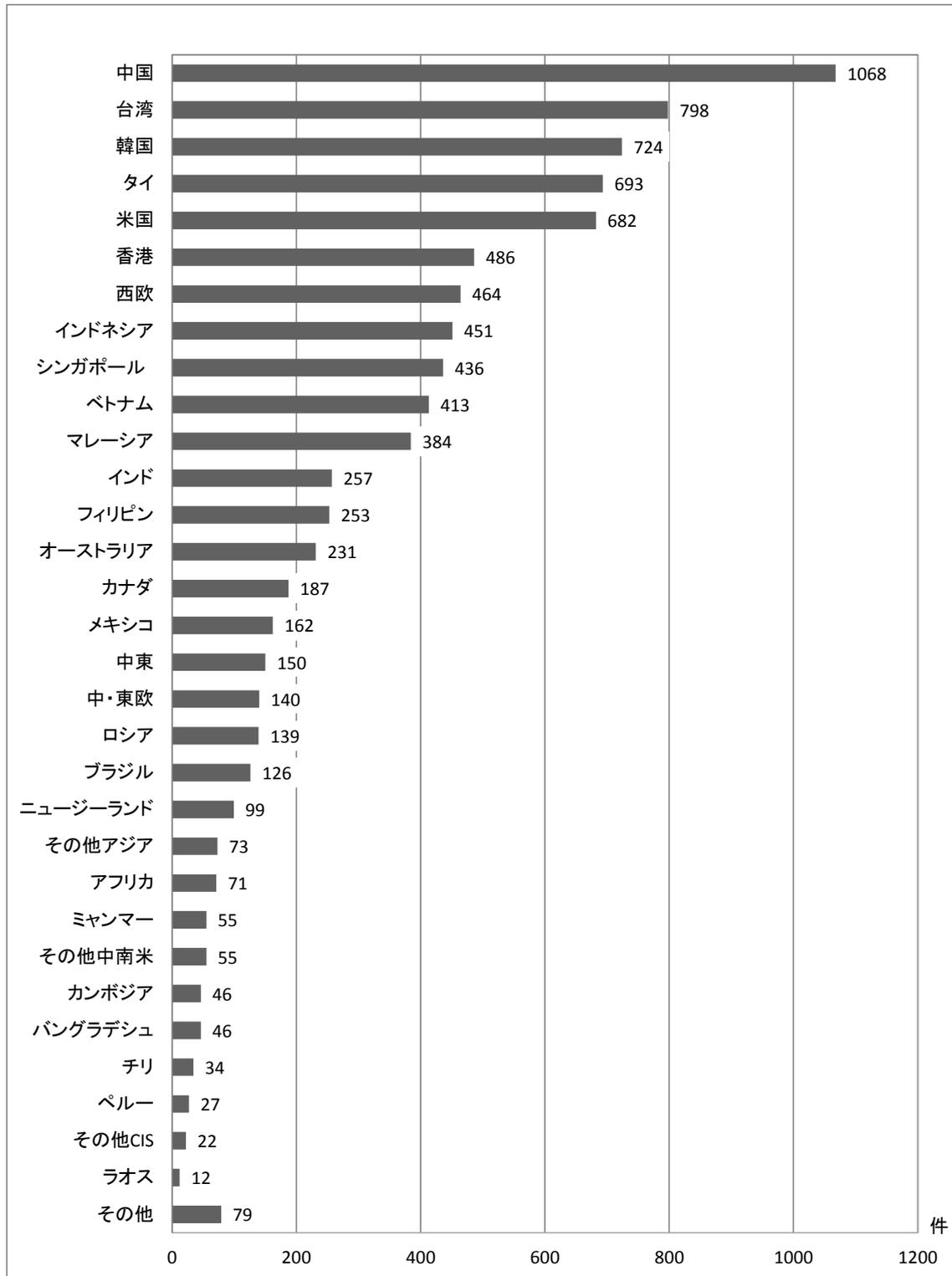
図表 15 輸出の形態



### 3.1.2 輸出を行っている国・地域

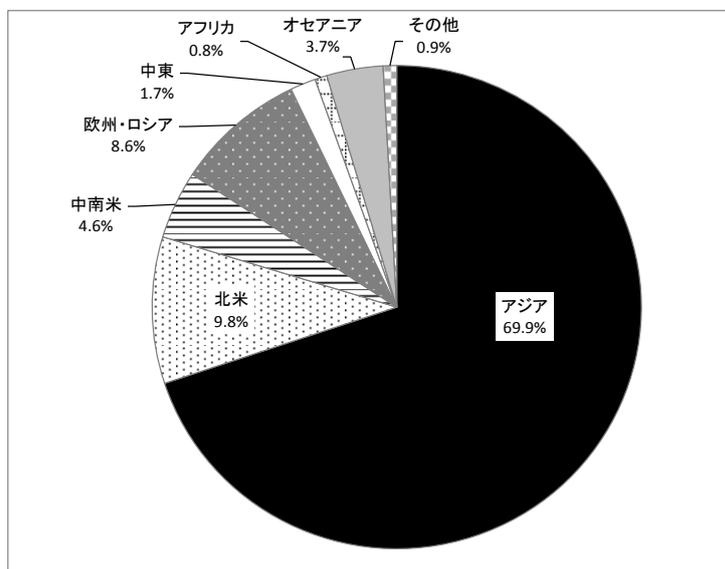
輸出を行っている国・地域については、中国が最も多く、次いで台湾、韓国、タイ、米国の順が続いている（図表 16）。

図表 16 輸出先の国・地域(複数回答)



上記結果を地域別にまとめると以下のとおりとなる。アジアが約 7 割を占めており、輸出をはじめとする海外展開に取り組む中小企業にとって、アジアは、現在でも重要な地域であることがわかる（図表 17）。

図表 17 輸出先の地域(複数回答)



### 3.1.3 現在の主要な輸出国・地域と今後重視する国・地域

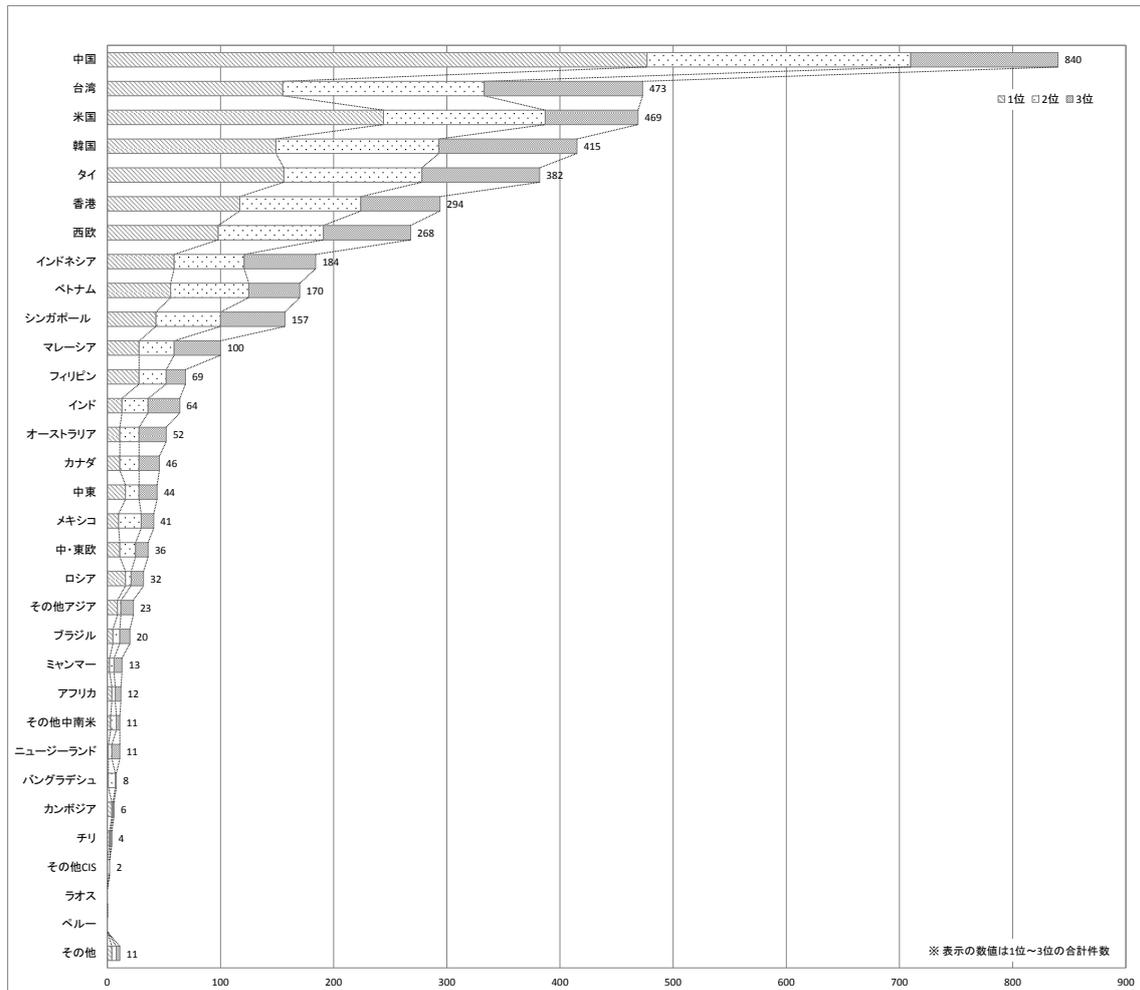
#### 【1】現在の主要な輸出国・地域

また、本アンケートでは、現在の主要な輸出先となっている国・地域と、今後重視する国・地域について、それぞれ上位 3 つを選択してもらった。

現在の主要な輸出先となっている国・地域（上位 3 つ）については、前述のとおり、中国や台湾、韓国、タイ、香港等のアジア諸国・地域が圧倒的な割合を占めている。一方で、米国を主要な輸出先として挙げた企業も多かった。米国は、中国に次いで 2 番目に多く挙げられており、市場規模の大きさから、輸出市場としての価値を見出している中小企業が多いことがわかる。

海外展開企業における「現在の主要な輸出国・地域」は以下のとおりである（図表 18）。

図表 18 現在の主要な輸出国・地域(第1位から第3位)



米国は、「現在の主要な輸出国・地域」(第1位)で、中国に次いで2番目に多く挙げられているが、うち約7割が「製造業」、約2割が「卸売・小売業」であった(図表19)。なかでも、食品製造業が最も多く、続いて、「一般機械器具製造業」、「電気機械器具製造業」、「化学工業」、「金属製品製造業」が挙げられている(図表20)。

図表 19 米国を「現在の主要な輸出国・地域」(第1位)に挙げた企業の業種分類(大分類)

業種(大分類)	件数	構成比(%)
製造業	154	71.3
卸・小売業	42	19.4
建設業	10	4.6
鉱業	5	2.3
情報通信業、情報処理サービス業	3	1.4
運輸業	1	0.5
飲食店・宿泊業	1	0.5
合計	216	100.0

図表 20 米国を「現在の主要な輸出国・地域」(第 1 位)に挙げた企業の業種分類(中分類)

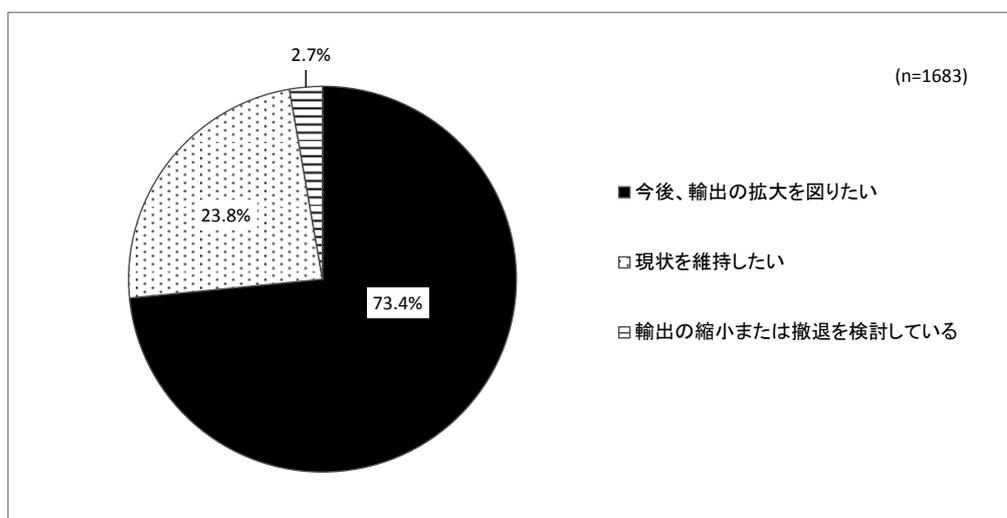
製造業(中分類)	件数
食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業	32
一般機械器具製造業	24
電気機械器具製造業	20
化学工業	11
金属製品製造業	11
精密機械器具製造業	9
輸送用機械器具製造業	8
プラスチック製品製造業	7
衣料・その他の繊維製品製造業	6
鉄鋼業	6
窯業・土石製品製造業	5
パルプ・紙・紙加工品製造業	4
繊維工業	3
その他の製造業	3
電子部品・デバイス製造業	2
木材・木製品製造業	1
印刷・製本・印刷物化工・同関連業	1
ゴム製品製造業	1

## 【2】 今後の事業方針

一方、現在輸出を行っている企業は、自社の輸出事業についてどのように考えているのだろうか。本アンケートでは、「今後、輸出の拡大を図りたい」、「現状を維持したい」、「輸出の縮小または撤退を検討している」という 3 つの選択肢のなかから、自社の方針に最も近いものを選んで回答してもらった。

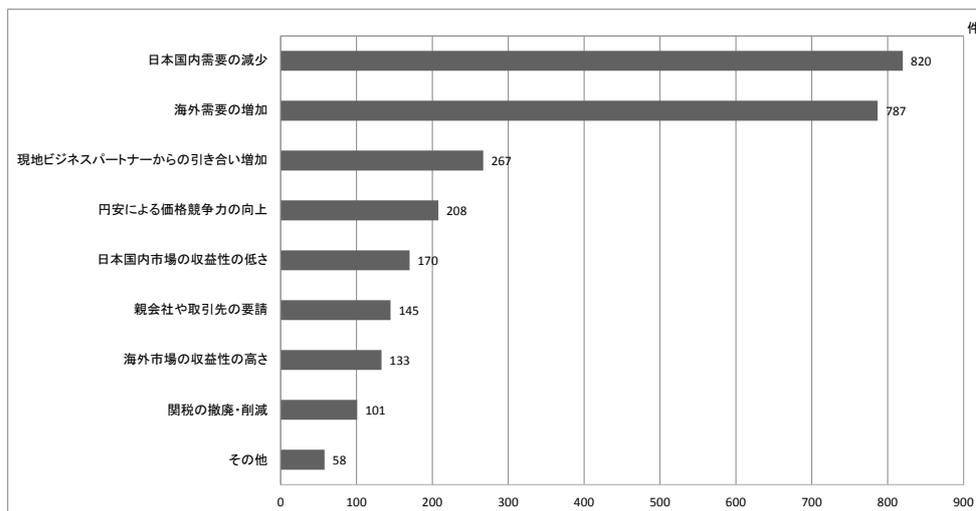
その結果、「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業が 7 割以上を占めるとともに、「現状を維持したい」と回答した企業を加えると、ほとんどの企業が今後も輸出を継続していく方針を示していることが明らかになった (図表 21)。

図表 21 現在行っている輸出に関する今後の事業方針



「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業の多くは、その理由として、「日本国内需要の減少」および「海外需要の増加」を挙げている（図表 22）。2012 年以降の円安傾向が中小企業の輸出動向に影響を及ぼしているといわれているが、実際には、アジアの新興国を中心とした海外需要の高まりが中小企業の輸出拡大志向を後押ししているものと考えられる。

図表 22 輸出を拡大する理由(複数回答)

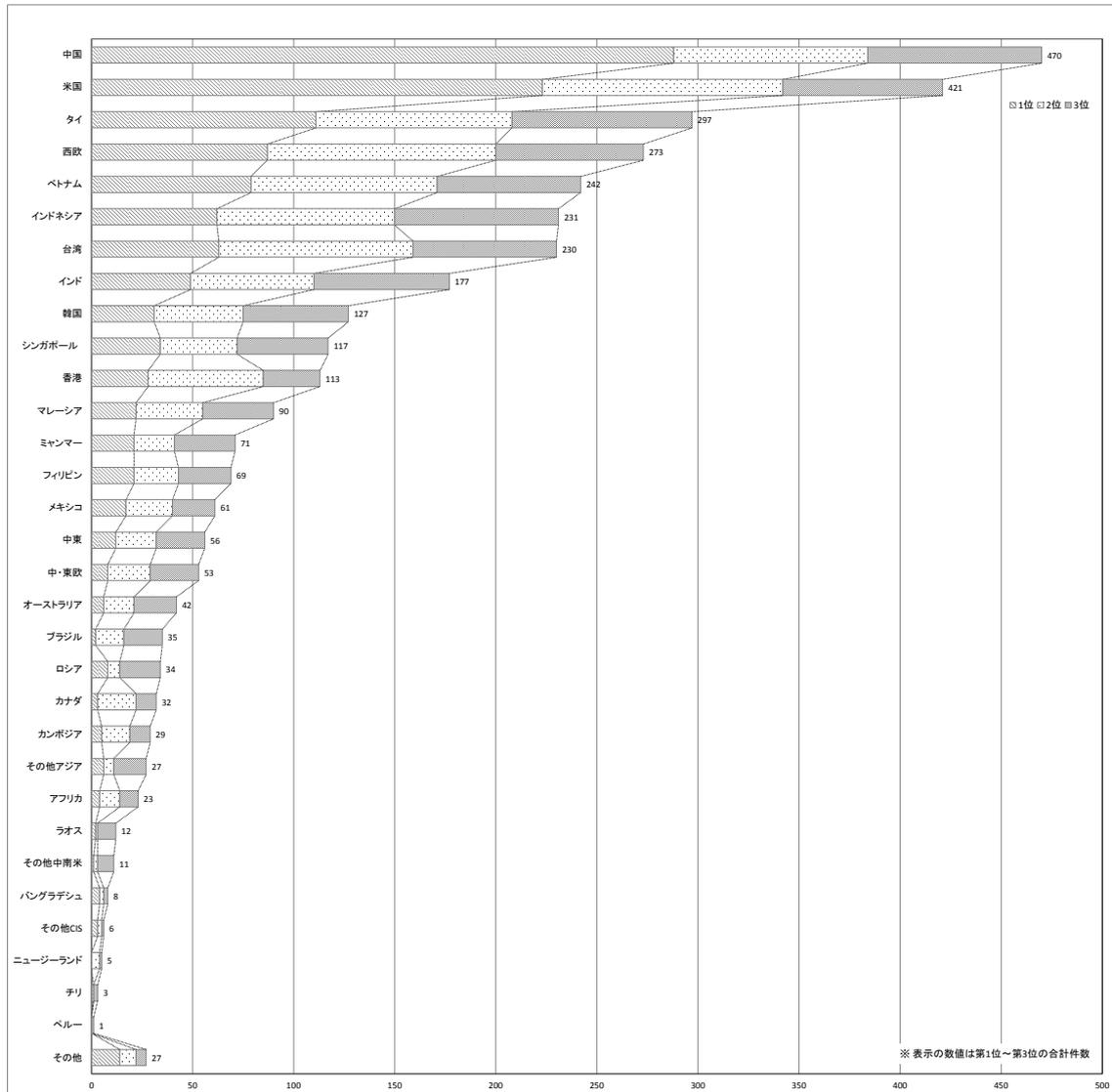


### 【3】 今後重視する国・地域

それでは、「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業はどの国・地域を重視しているのだろうか。また、現在の主要な輸出先となっている国・地域との違いはあるのだろうか。

下図のとおり、輸出拡大志向を持つ企業にとっても、中国は最も重要な国である（図表 23）。また、米国は、中国に近い数値を示しており、今後の輸出先として重要視されていることがわかる。さらに、ベトナムやインドネシア、インドといったアジアの新興国が、現在の主要な輸出先である台湾や韓国、香港を上回り、上位に挙げられていることも特筆すべき点である。

図表 23 今後重視する国・地域(第1位から第3位)



### 3.1.4 輸出における課題

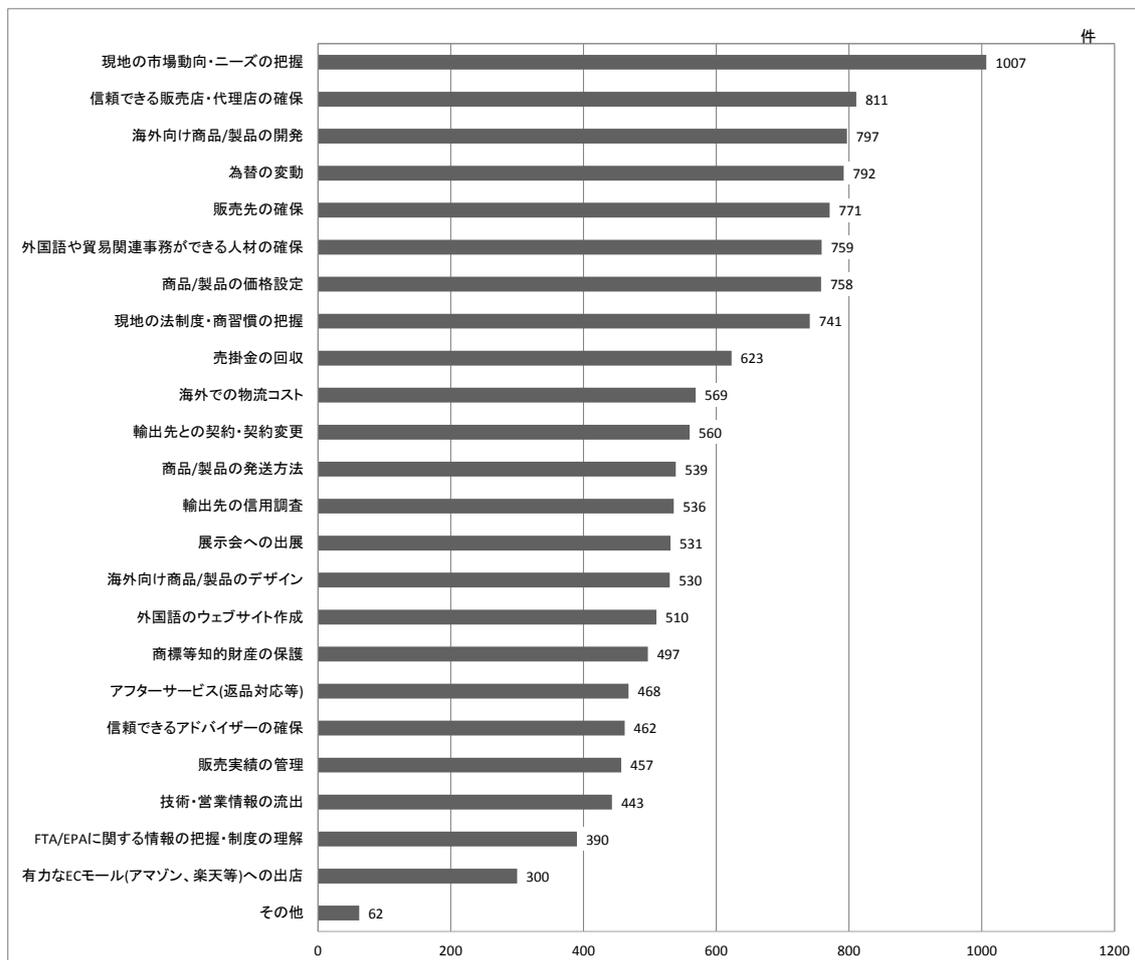
#### 【1】輸出を行ううえで直面している課題

輸出を行っている企業に対し、「商品／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」等、「営業・販売」に関する課題が多数挙げられた（図表 24）。

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」等、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となるといえる。

また、外的要因として「為替の変動」を挙げた企業も多数存在し、近年の円安傾向等、為替変動が中小企業に大きな影響を与えていることが窺える。

図表 24 輸出における課題(複数回答)



## 【2】過去(約5年前)との比較

過去(約5年前)と比較して、上記課題が「悪化した」、「変化なし」または「好転した」かについて尋ねたところ、以下のような結果となった(図表 25)。

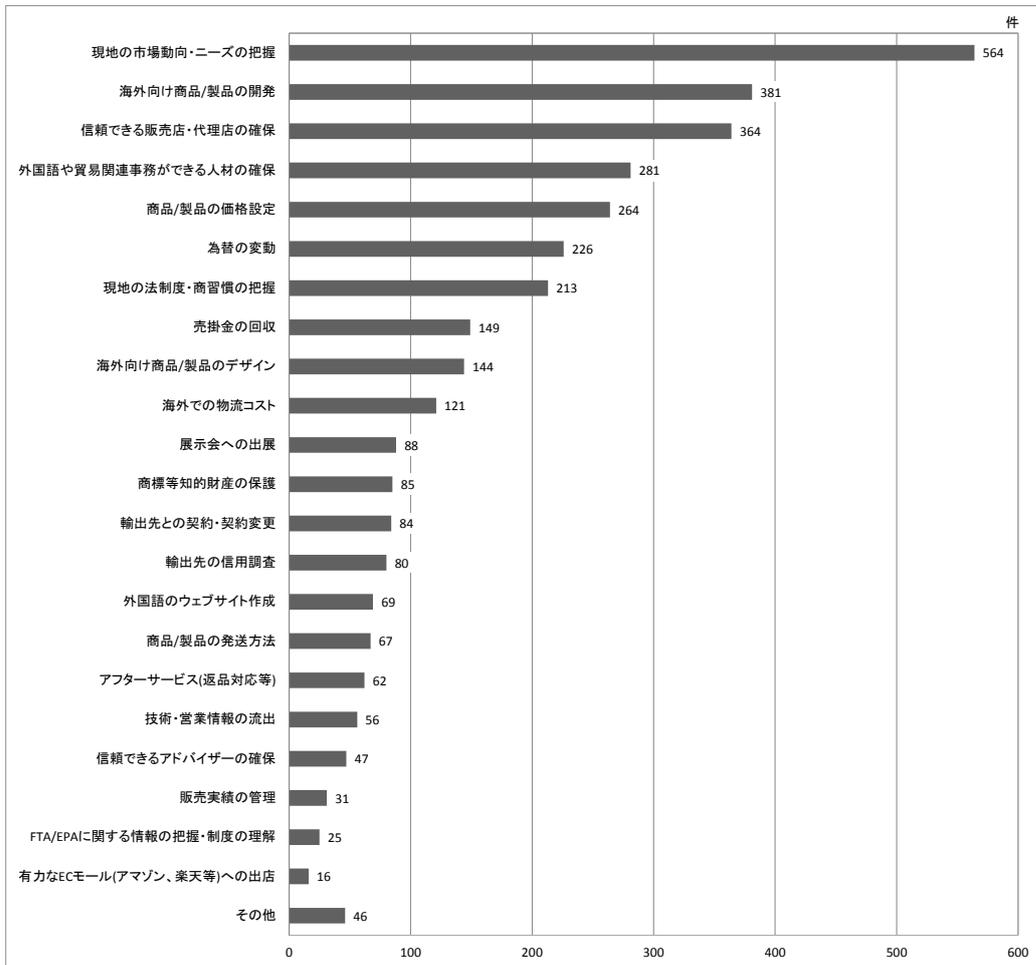
図表 25 輸出における課題の過去(約5年前)との比較



### 【3】輸出における主要課題と課題への取組状況

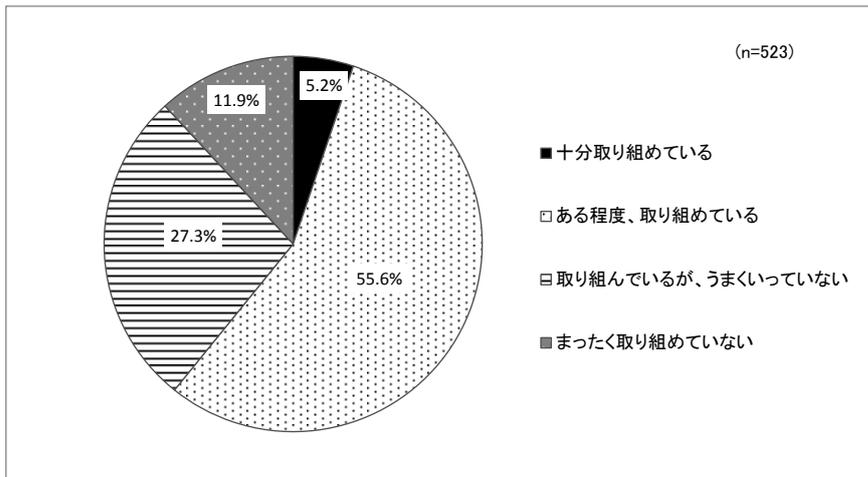
輸出を行ううえで直面している課題のうち、主要な課題を最大3つまで選んで回答してもらった(図表26)。自社にとって課題と思われるものをすべて選んで回答してもらった図表24と大きく変わらない結果となった。

図表 26 輸出における主要課題(最大3つまで選んで回答)



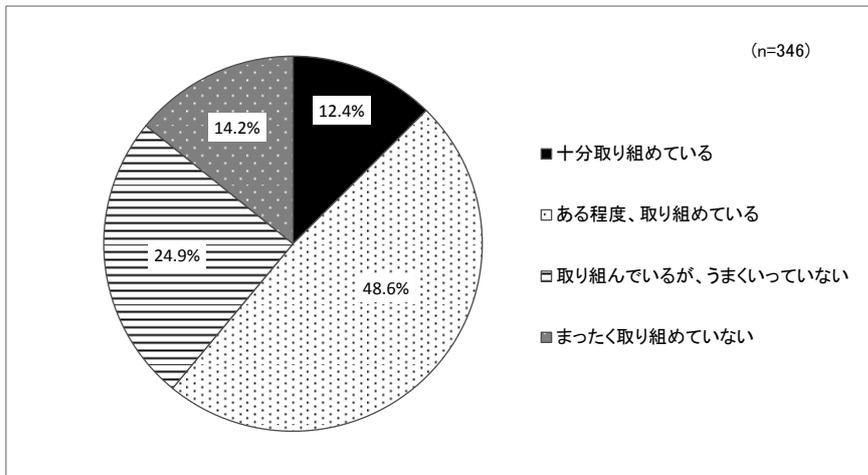
ここでは、上表で主要課題として挙げられたもののうち、上位5位まで（「現地の市場動向・ニーズの把握」、「海外向け商品／製品の開発」、「信頼できる販売店・代理店の確保」、「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」及び「商品／製品の価格設定」）について、回答企業の取組状況及び課題をそれぞれ示す（図表 27、図表 28、図表 29、図表 30、図表 31）。

図表 27 「現地の市場動向・ニーズの把握」に対する取組状況



現地の市場動向やニーズを把握する取組については、商社や代理店を活用した情報収集を行っているという回答した企業が散見された一方、情報を収集するための人材やノウハウの不足から、取り組んでいないとする企業が約 4 割に上った。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等、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。

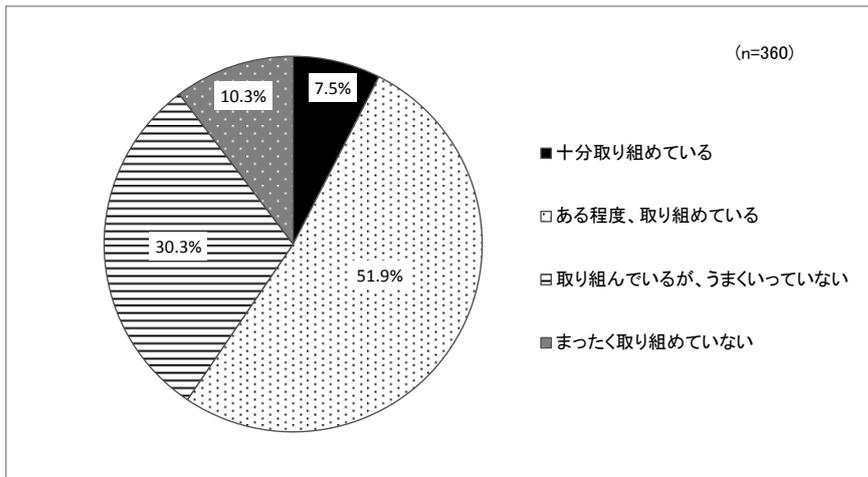
図表 28 「海外向け商品／製品の開発」に対する取組状況



「十分に取組んでいる」と回答した企業が最も多かったのが「海外向け商品／製品の開発」である。回答企業のなかには、海外顧客との綿密な仕様調整やターゲットの絞り込み、商品／製品の多様化を通じて、海外のニーズに合わせようとする取り組みを進めている企業もあった。一方、海外メーカーとの価格競争の激化やインターネット通販の拡大による価格下落等を受けて自社商品／製品の価格競争力が相対的に低下するなかで、低価格かつ高性能の商品／製品を開発することの難しさを痛感している企業が多かった。

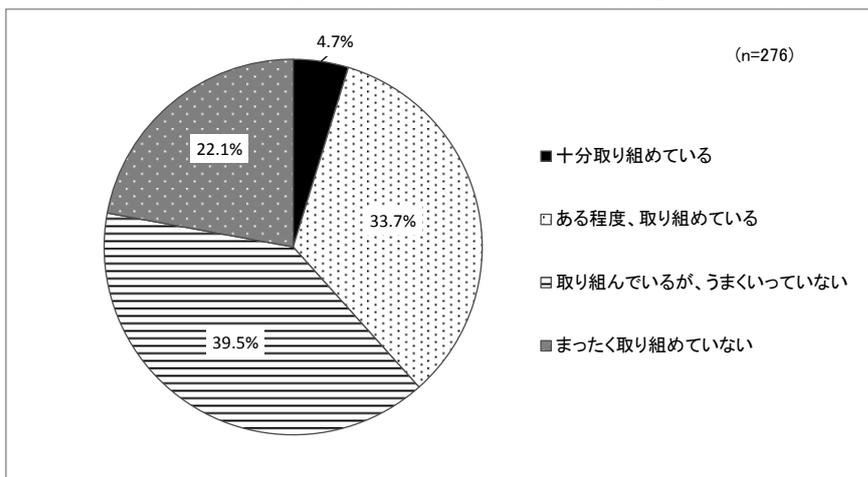
また、図表 27 とも関連するが、人材不足等により現地ニーズが十分に把握できていないことが、商品／製品開発が思うように進まない一因であることも明らかとなった。

図表 29 「信頼できる販売店・代理店の確保」に対する取組状況



「十分に取組んでいる」、「ある程度、取組んでいる」と回答した企業が約 6 割を占める一方で、信頼できる優良な販売店・代理店の探し方がわからないとする企業が多数に上った。また、展示会等へ出展するための資金不足を訴える企業も多かった。

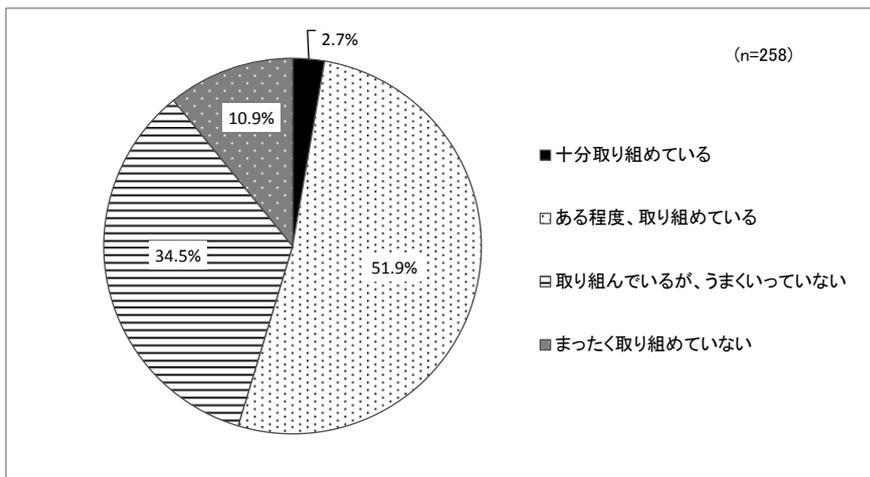
図表 30 「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」に対する取組状況



輸出を行うために必要な「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」については、上表のとおり、6 割以上の企業が「取り組んでいるが、うまくいっていない」または「まったく取組んでいない」と回答し、“人材確保”と“人材育成”の両面で困難に直面している状況が明らかになった。

まず、人材確保の面では、特に、英語や中国語等、外国語に堪能な人材を募集しても応募が少なく、採用できていないという声が聞かれた。また、人材育成の面では、外国語や貿易事務に関する研修を行う等、社内人材を育成するための資金が不足している、育成に時間がかかると回答した企業が多かった。一方で、海外営業専門の部署を立ち上げ、英語やその他外国語で対応可能な人材の採用・配置に成功した企業も一部あった。

図表 31 「商品/製品の価格設定」に対する取組状況



本アンケートの実施時期は円安傾向が強かった時期でもあったことから、円安により価格交渉がしやすくなったとの回答も散見されたが、多くの企業は、品質の高さを価格に反映することが難しく、価格競争に陥ってしまう現状に苦戦している。

#### 【4】課題解決のために求められる支援

前項では、回答企業が挙げた上位 5 つの課題について、その取組状況を概観した。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、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。

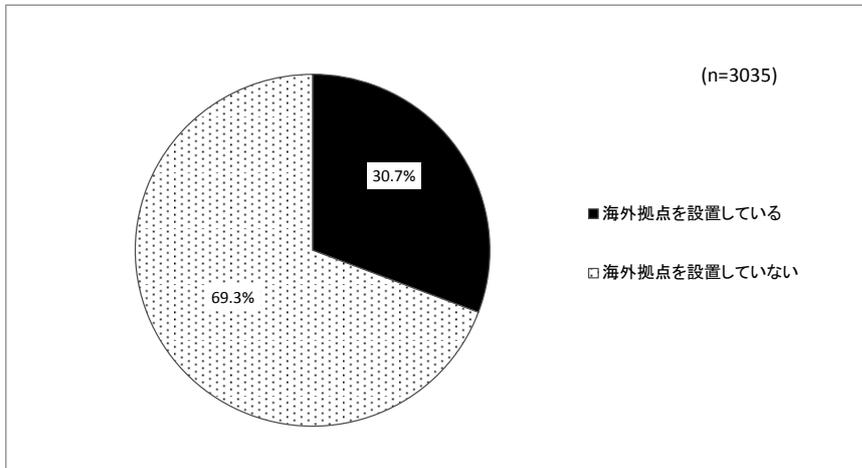
一方、展示会への出展や研究開発に係る費用に悩む企業も多く、支援機関に対しては、展示会出展費用の補助や展示会後のフォローアップを求める声が多く挙がった。また、専門スキルを持った人材の紹介や優秀な外国人人材に関する情報の提供、通訳・翻訳支援等、外国語や貿易関連事務に関する実務的な支援を期待する声も多数に上った。

## 3.2 直接投資

### 3.2.1 現在の直接投資(海外拠点の設置)状況

「調査票 A」に回答した企業のうち、現在、「海外拠点を設置している」と回答したのは30.7% (933社)であった(図表 32)。

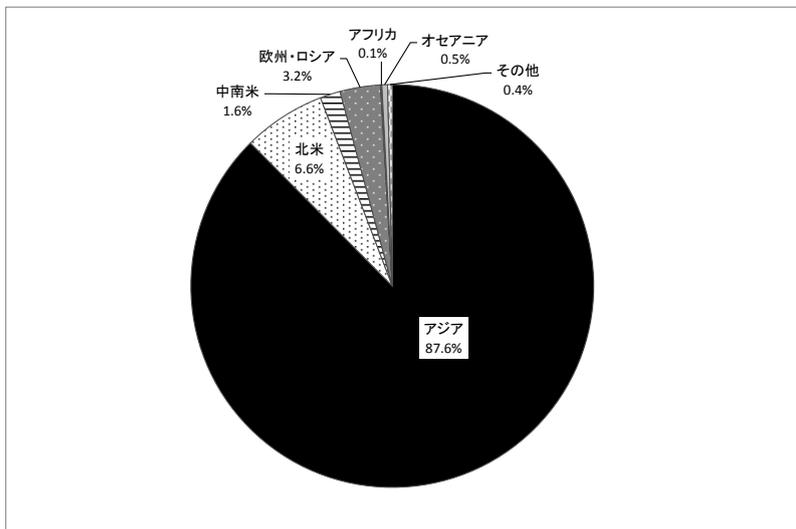
図表 32 現在の直接投資(海外拠点の設置)状況



### 3.2.2 直接投資(海外拠点の設置)を行っている国・地域

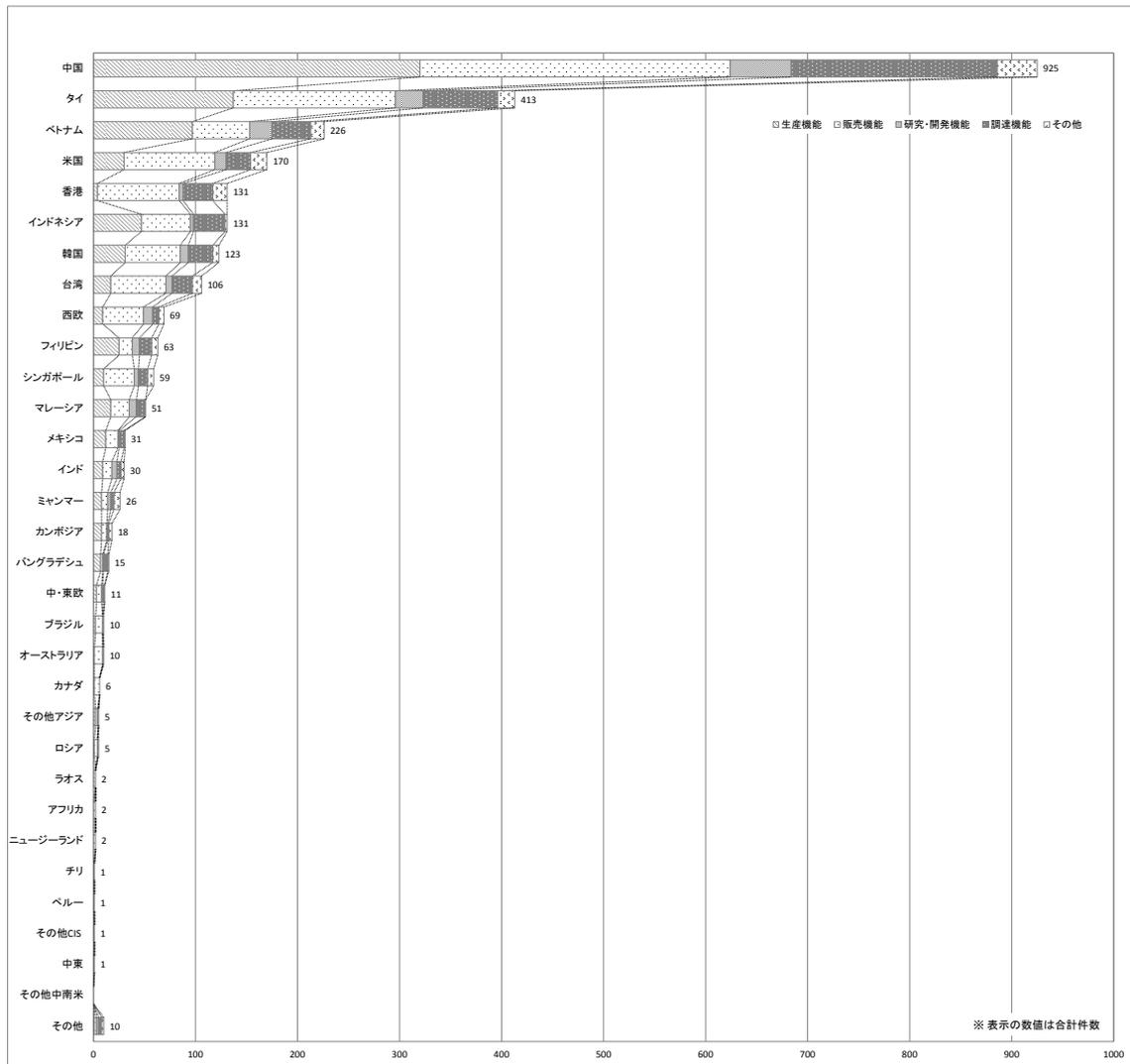
地域別に見ると、直接投資を行っていると回答した企業の大半は、アジアに拠点を設置していることがわかる(図表 33)。

図表 33 海外拠点を設置している地域(複数回答)



国(地域)別に見ると、中国が圧倒的多数を占めており、次いでタイ、ベトナム、香港、インドネシア、韓国、台湾の順に多くなっている。一方、下図が示すとおり、米国は、輸出先としても、直接投資先としても重視されていることがわかる(図表 34)。

図表 34 海外拠点を設置している国・地域(国ごと)



また、機能ごとに見ると、中国は、生産機能、販売機能の占める割合がそれぞれ 34.6%、32.9%となっており、生産機能と販売機能の差が少ないことがわかる（図表 35）。平成 23 年度調査では、それぞれ 36.4%と 28.5%であったことを鑑みれば、大きな変化とはいえないものの、中国に販売機能を置く企業が増えてきているといえるであろう<sup>5</sup>。中国経済の成長鈍化が懸念される一方で、13 億人の人口を抱える中国を巨大な消費市場として捉える傾向が見えつつあるのかもしれない。

一方、タイやインドネシア、マレーシア、フィリピンといった新興国に加え、平成 23 年度調査ではあまり言及されなかった新・新興国と呼ばれる CLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー及びベトナム）への直接投資が増加傾向にある<sup>6</sup>。これは、中小企業による海外直接投資の最新の動向を示しているといえる。

<sup>5</sup> 平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（p.16）。

<sup>6</sup> 同上。

図表 35 海外拠点を設置している国・地域(機能ごと)

	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
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

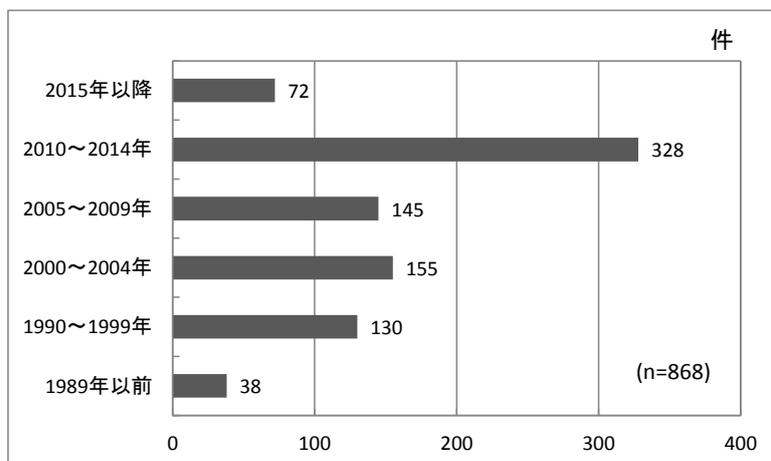
### 3.2.3 回答企業の最重要拠点と今後の事業方針

#### 【1】最重要拠点の概要

本アンケートでは、直接投資を行っている企業にとって最も重要な拠点を1つ挙げてもらい、その拠点の設置時期や所在する国・地域、投資形態、販売先等について回答してもらった。

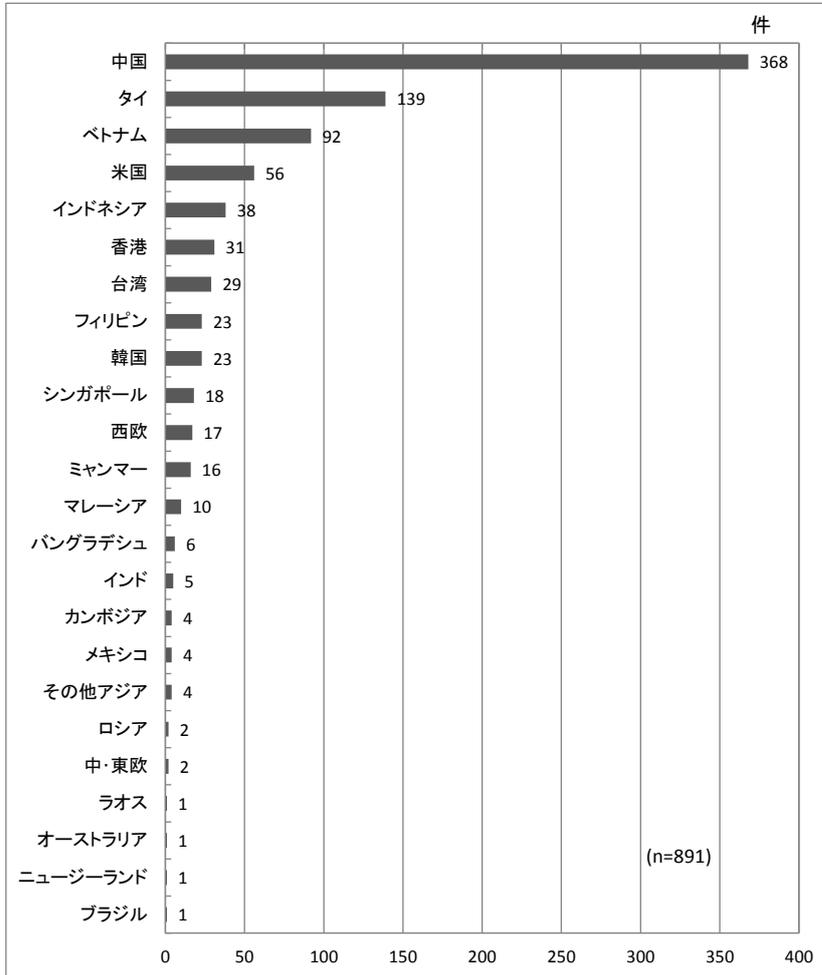
まず、最重要拠点の設置時期は以下のとおりである(図表36)。半数近い企業が2010年以降に設置したと回答した。

図表 36 最重要拠点の設置時期

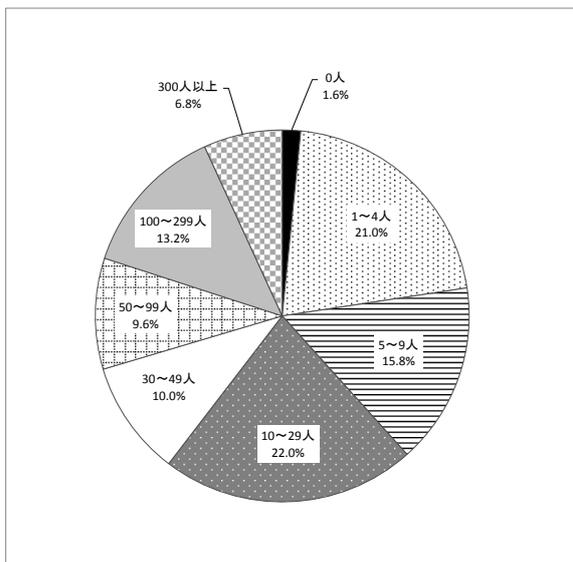


また、最重要拠点の所在する国・地域、及び拠点が抱える従業員数は以下のとおりである（図表 37、図表 38）。

図表 37 最重要拠点の所在する国・地域

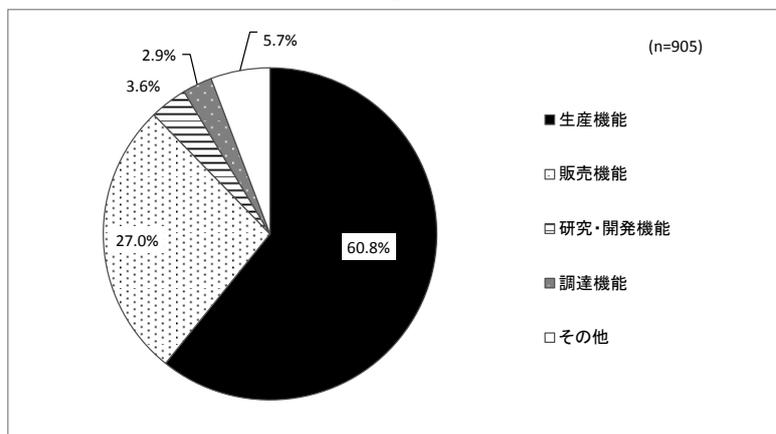


図表 38 最重要拠点の従業員数

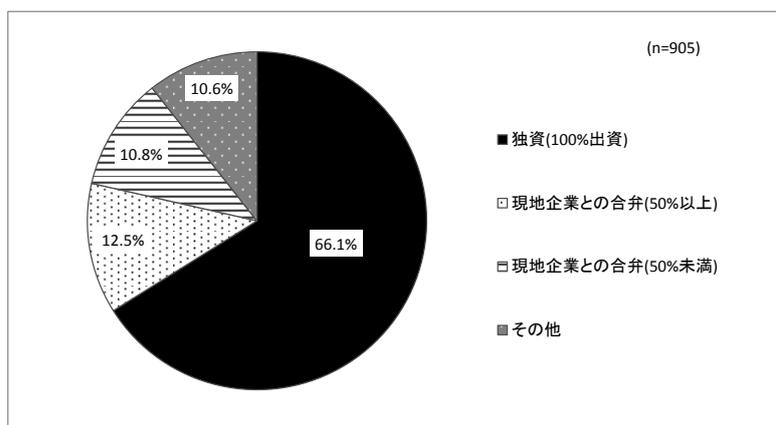


最重要拠点の主な機能、投資形態、及び生産または販売している商品／製品の内容は以下のとおりである（図表 39、図表 40、図表 41）。拠点の機能を見ると、「生産機能」が約 6 割、「販売機能」が約 3 割という結果となった。また、独資で拠点を設置した企業が 6 割以上を占めている。

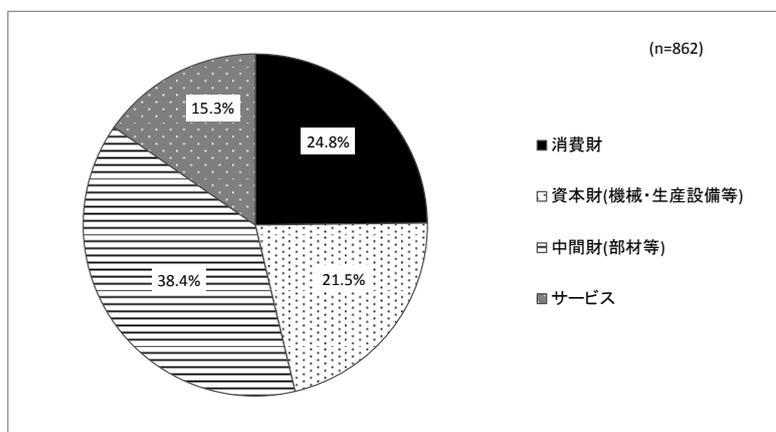
図表 39 最重要拠点の主な機能



図表 40 最重要拠点の投資形態

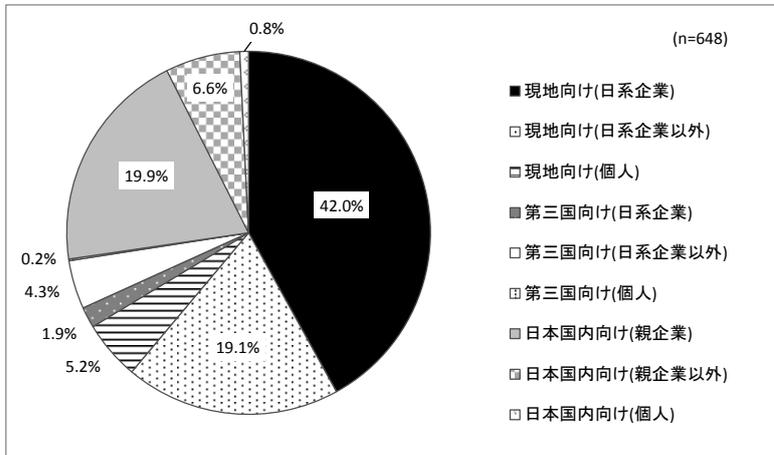


図表 41 最重要拠点で生産または販売している商品／製品の内容



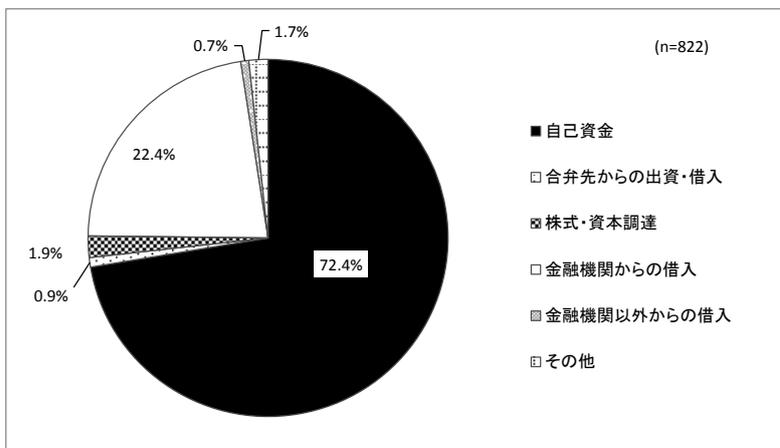
最重要拠点の販売先については、約 4 割が現地の日系企業、約 2 割が日系企業以外となっており、全体として、現地向けが 6 割以上を占めている（図表 42）。

図表 42 最重要拠点における主な販売先



さらに、海外拠点を設置する際に必要となる投資資金の調達先については、7 割以上が「自己資金」と回答した（図表 43）。

図表 43 最重要拠点における主な投資資金調達先

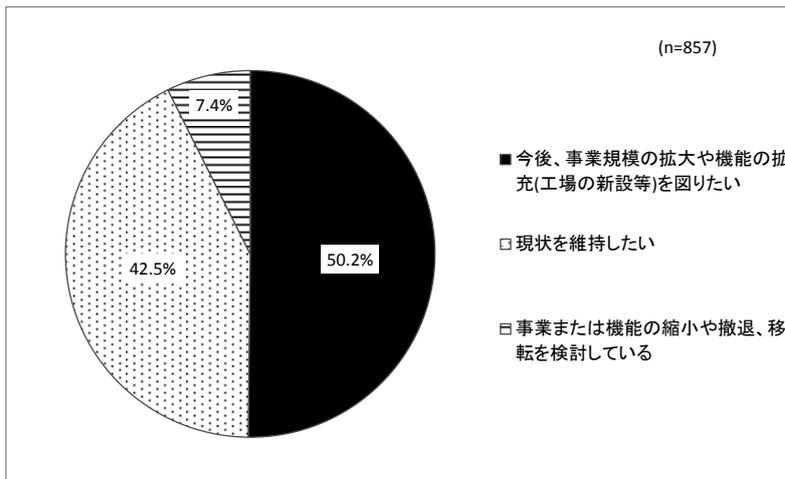


## 【2】今後の事業方針

直接投資を行っている企業にとって最も重要な拠点について、今後、事業規模の拡大や機能の拡充を図りたいか、方針について尋ねたところ、「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設等）を図りたい」と回答した企業は 50.2%で、「現状を維持したい」と回答した企業は 42.5%であった（図表 44）。

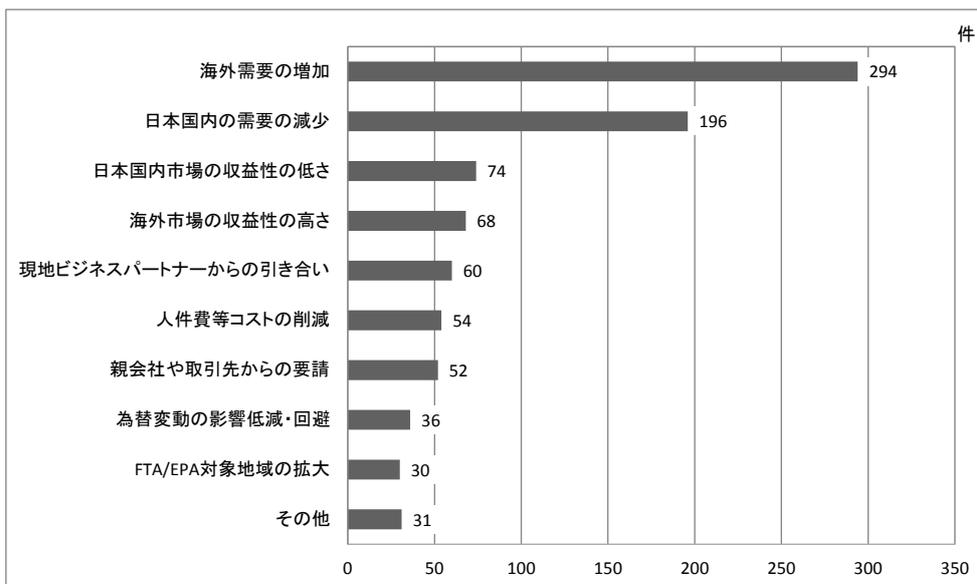
また、「事業または機能の縮小や撤退、移転を検討している」と回答した企業は 7.4%にとどまった。

図表 44 最重要拠点に対する今後の事業方針



上記のとおり、「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設等）を図りたい」と回答した企業に対し、その理由を尋ねたところ、以下のような結果となった（図表 45）。

図表 45 最重要拠点の拡大・拡充を図る理由(複数回答)



上図のとおり、「海外需要の増加」が圧倒的に多く、「日本国内の需要の減少」、「日本国内市場の収益性の低さ」が続いている。直接投資の場合は、輸出と異なり、「現地ビジネスパートナーからの引き合い」や「親会社や取引先からの要請」に基づいて、海外拠点の設置を検討する傾向が見て取れる。

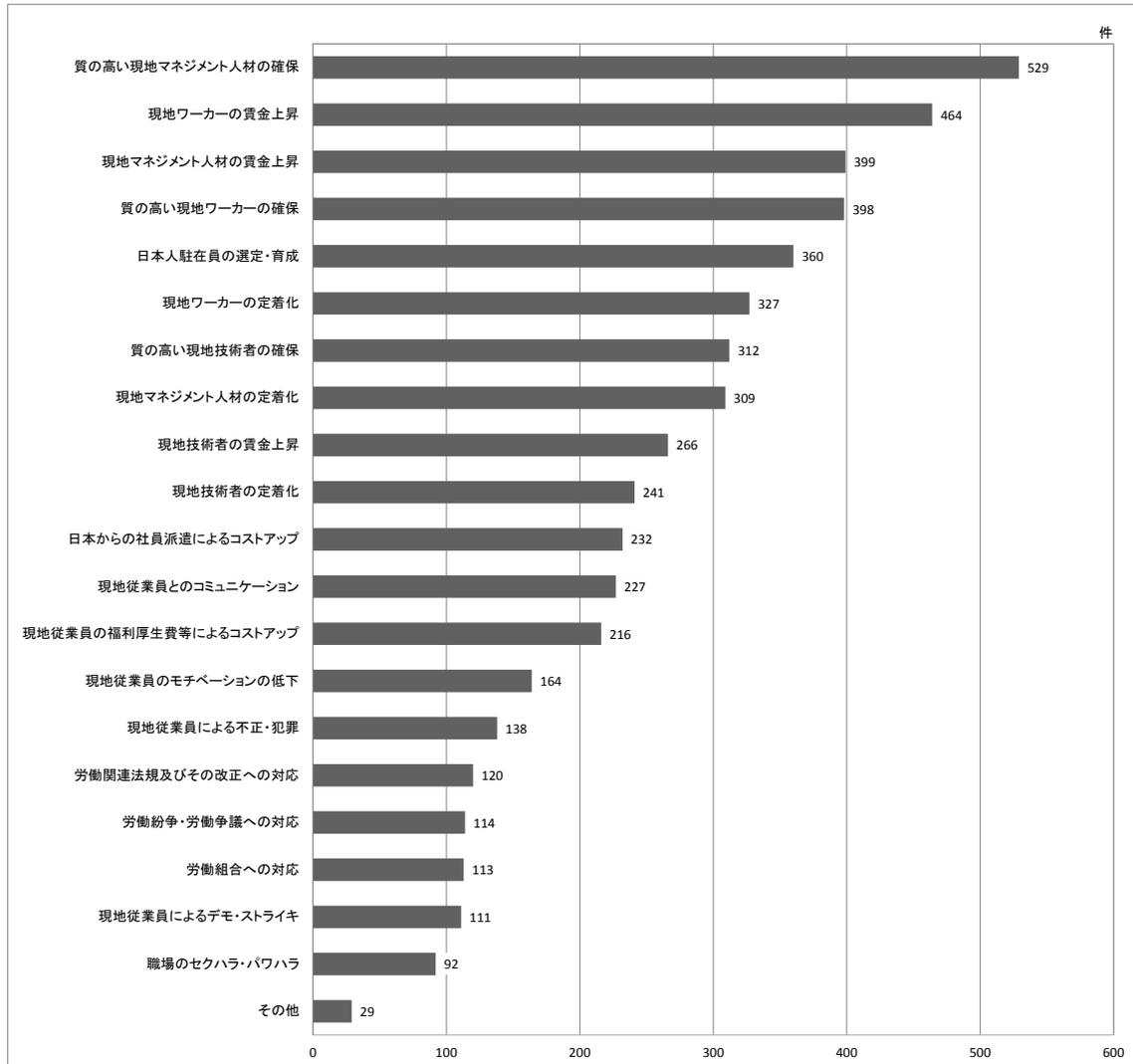
### 3.2.4 直接投資を行ううえでの課題

それでは、直接投資を行い、現在、海外拠点を運営している企業はどのような課題を抱えているのだろうか。「人事・労務」、「営業・販売」、「生産・技術」、「経営全般・事業環境」の4つに分類し、それぞれ自社に当てはまる課題を挙げてもらった。

## 【1】人事・労務

人事・労務については、「質の高い現地マネジメント人材の確保」が最も多く挙げられ、次に「現地ワーカーの賃金上昇」、「現地マネジメント人材の賃金上昇」が続いている（図表 46）。

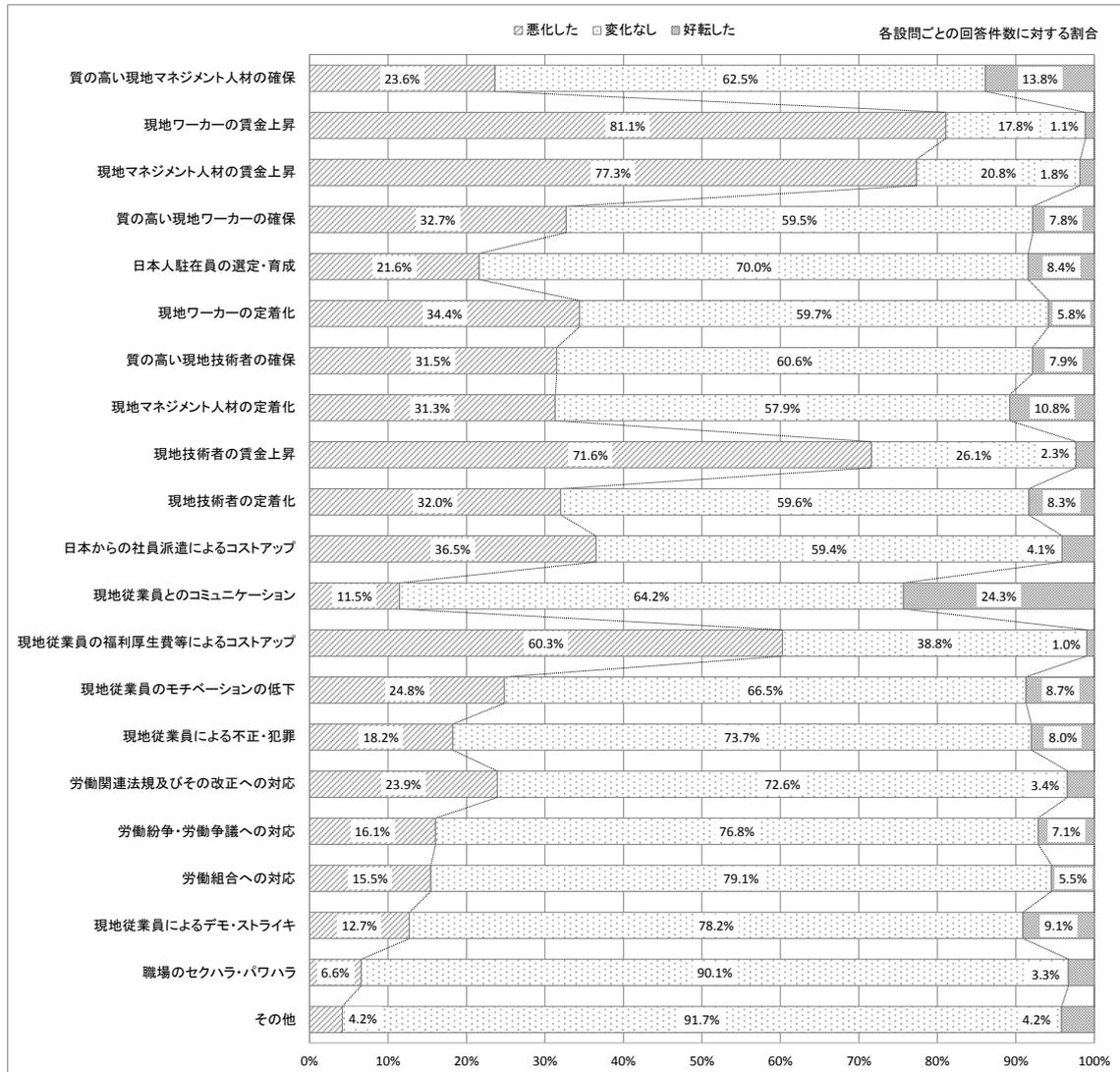
図表 46 海外拠点を運営するうえで直面している課題(複数回答)－人事・労務



また、これらの課題が過去（約5年前）と比較して、「悪化した」、「変化なし」または「好転した」のいずれに当てはまるかを回答してもらった結果は以下のとおりである（図表 47）。

「現地ワーカーの賃金上昇」、「現地マネジメント人材の賃金上昇」、「現地技術者の賃金上昇」および「現地従業員の福利厚生費等によるコストアップ」について、「悪化した」と回答した割合が著しく高く、多くの企業にとって、人件費の上昇が大きな課題となっていることがわかる。

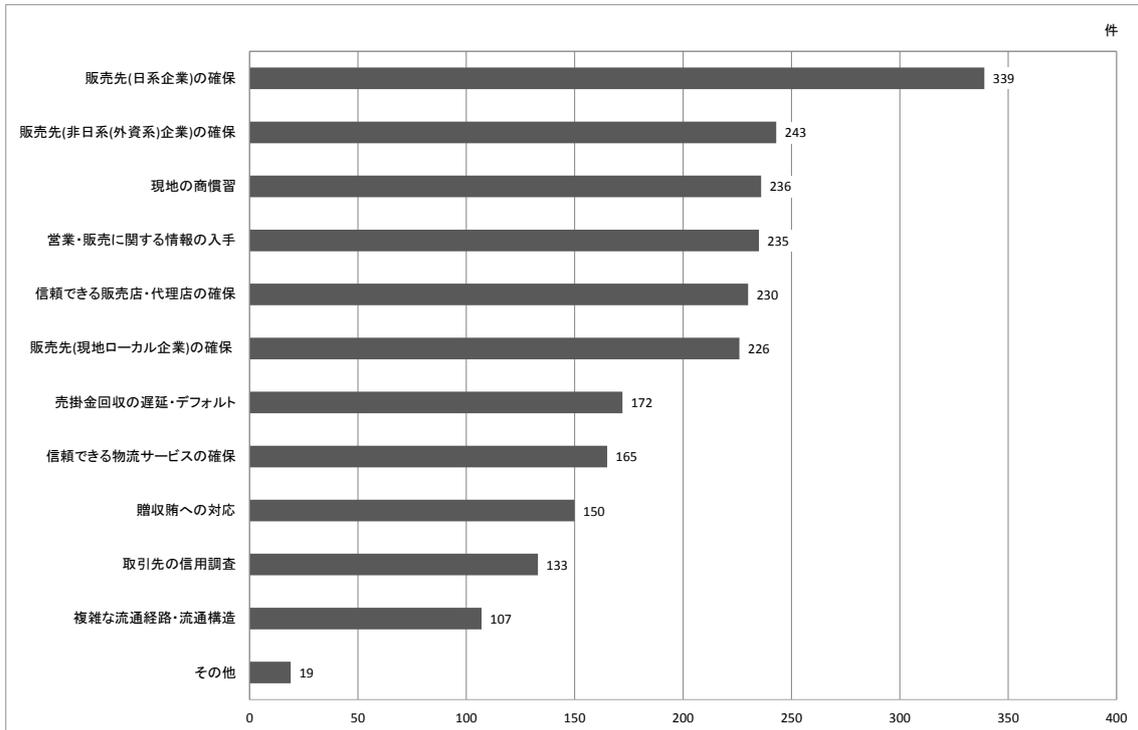
図表 47 海外拠点運営上の課題の過去(約5年前)との比較—人事・労務



## 【2】 営業・販売

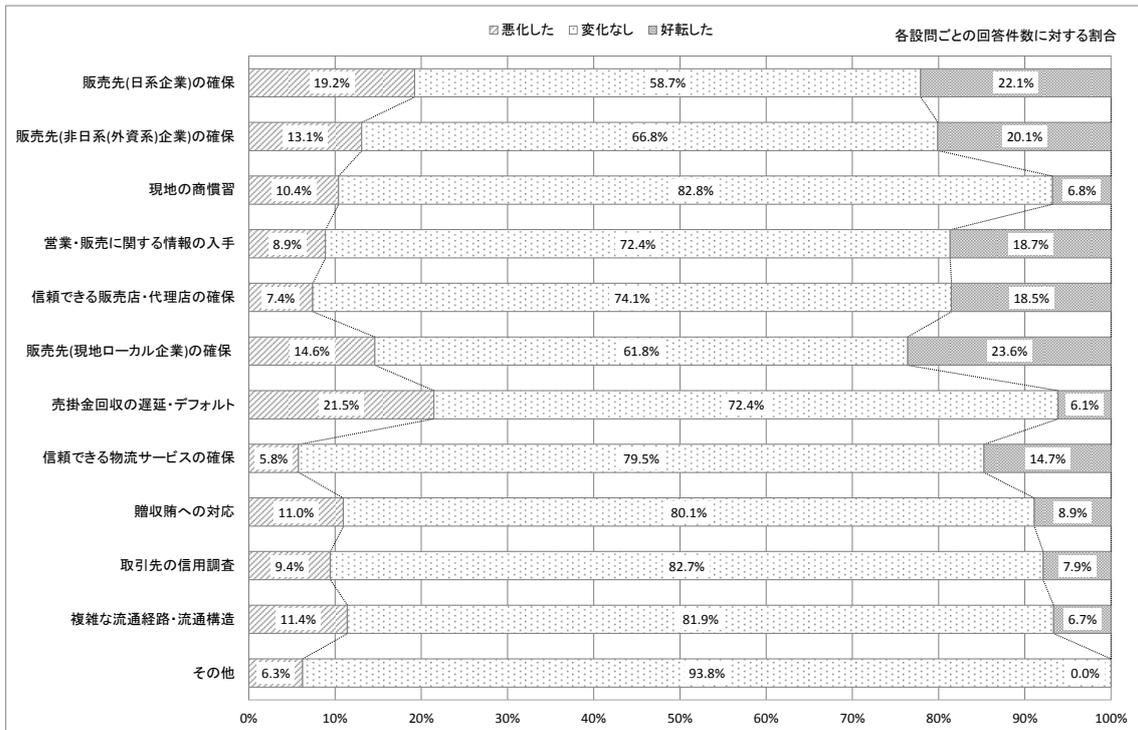
営業・販売については、「販売先（日系企業）の確保」が圧倒的に多く、次いで、「販売先（非日系（外資系）企業）の確保」、「現地の商慣習」、「営業・販売に関する情報の入手」が続いている（図表 48）。

図表 48 海外拠点を運営するうえで直面している課題(複数回答)ー営業・販売



また、「人事・労務」と同様、これらの課題が過去(約5年前)と比較して変化があったかという設問に対する回答結果は、以下のとおり、大きな変化を感じていない企業が大半である(図表49)。

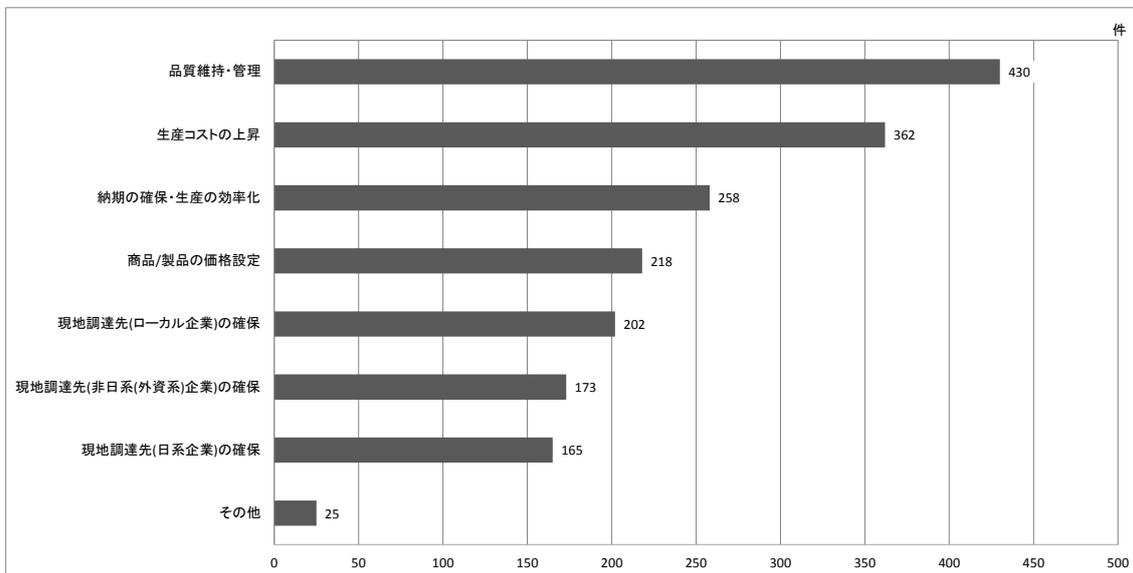
図表 49 海外拠点運営上の課題の過去(約5年前)との比較ー営業・販売



### 【3】生産・技術

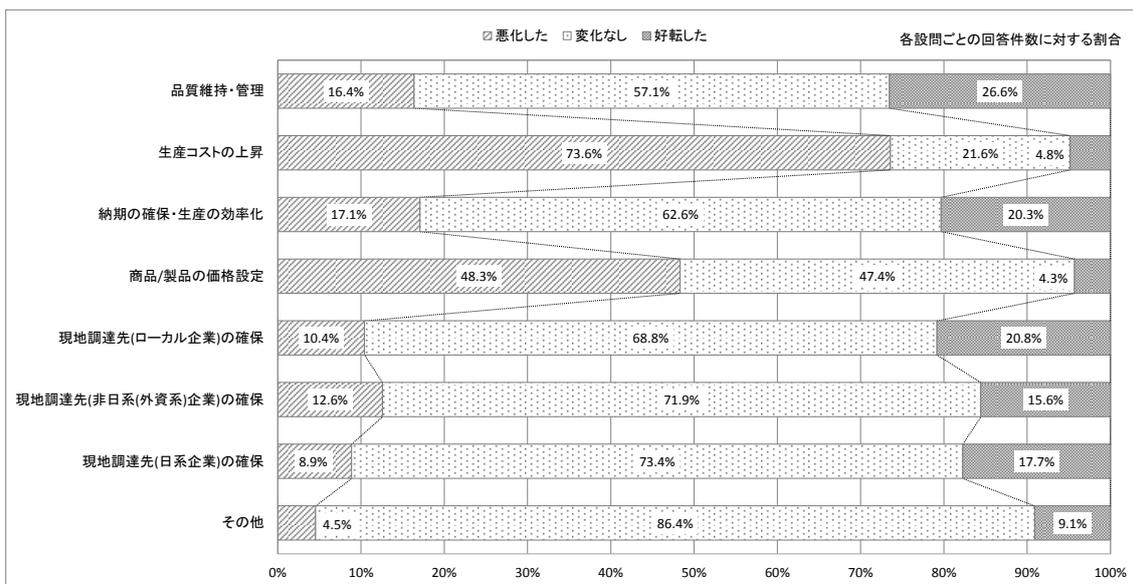
海外拠点を運営する企業にとって、規模にかかわらず、品質管理は大きな課題のひとつである。本アンケートでも、「品質の維持・管理」を挙げる企業が最も多かった（図表 50）。

図表 50 海外拠点を運営するうえで直面している課題(複数回答)ー生産・技術



特に、「生産コストの上昇」は過去（約5年前）と比較して「悪化した」と回答した企業の割合が極めて高い（図表 51）。また、「商品／製品の価格設定」を選んだ約半数の企業が「悪化した」と感じている。

図表 51 海外拠点運営上の課題の過去(約5年前)との比較ー生産・技術

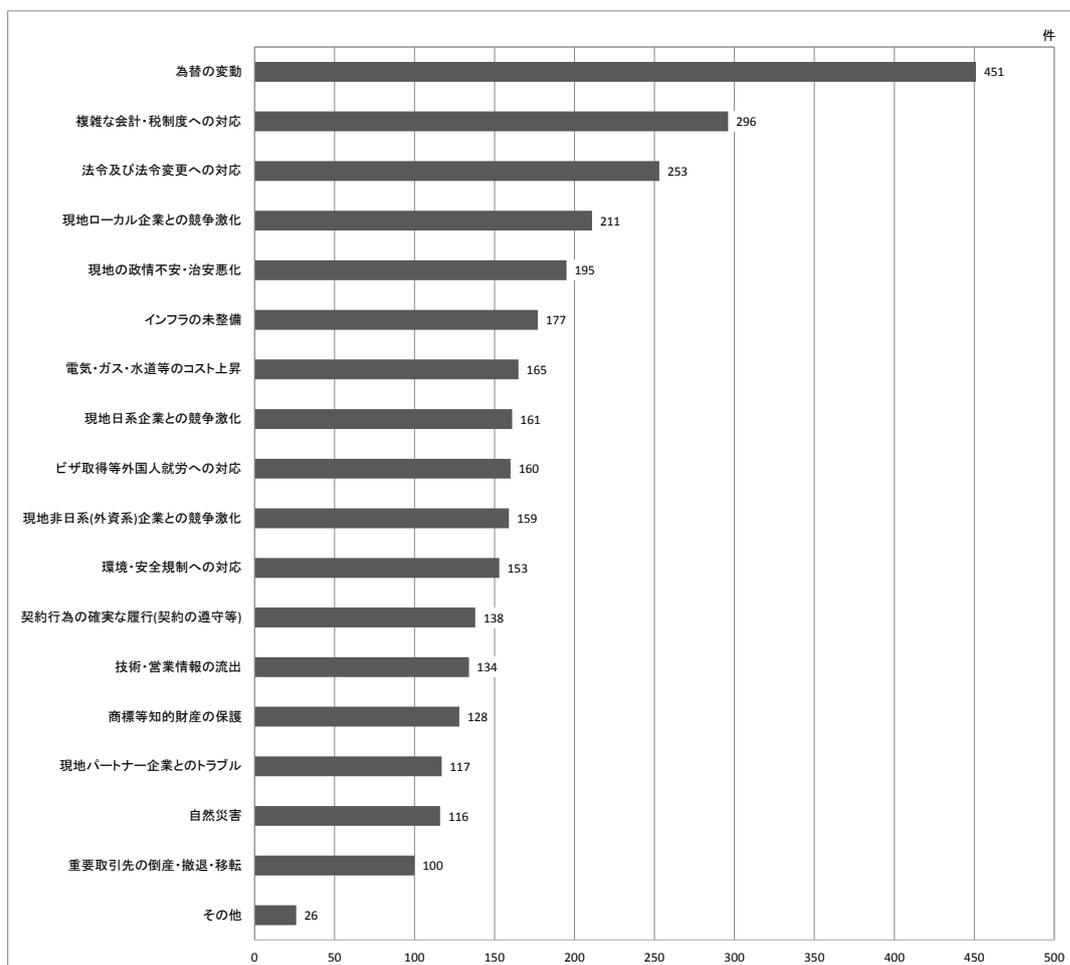


#### 【4】経営全般・事業環境

輸出を行っている企業同様、海外拠点を運営している企業においても、「為替の変動」が多数を占める結果となった。加えて、「複雑な会計・税制度への対応」や「法令及び法令変更への対応」といった現地の法制度やルールへの対応に苦慮している企業や「現地ローカル企業との競争激化」を課題と感じる企業もあった（図表 52）。

また、近年の混沌とした世界情勢を反映し、「現地の政情不安・治安悪化」を挙げる企業が多く見受けられた。「経営全般・事業環境」のなかで5番目に高い数値を示しており、比較的下位に置かれていた平成23年度調査の結果と比較すると、約5年のうちに急上昇したことがわかる<sup>7</sup>。

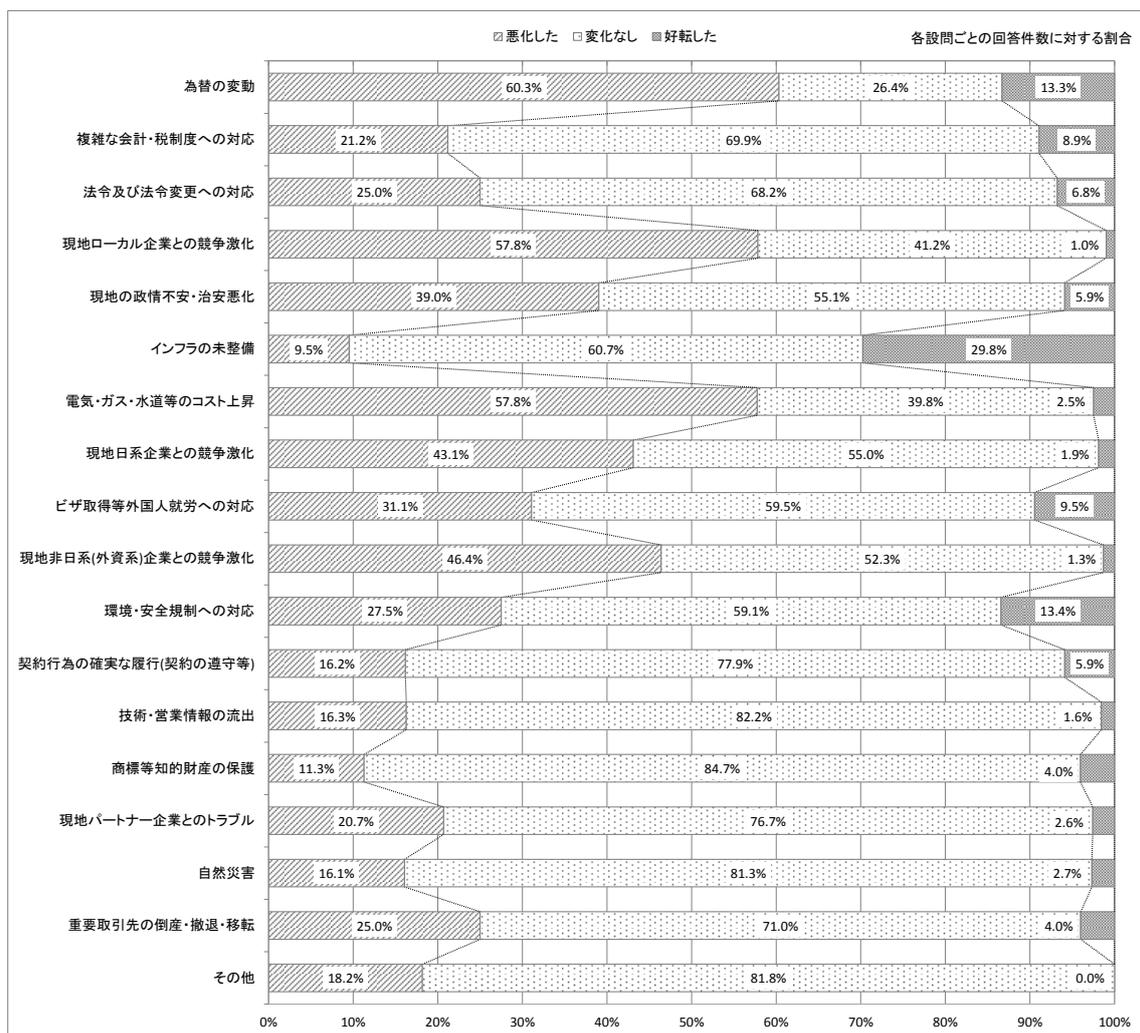
図表 52 海外拠点を運営するうえで直面している課題(複数回答)ー経営全般・事業環境



これらの課題について、過去(約5年前)と比較した結果は以下のとおりである(図表 53)。「為替の変動」以外にも、特に、「現地ローカル企業との競争激化」や「現地の政情不安・治安悪化」、「電気・ガス・水道等のコスト上昇」について、「悪化した」と回答した企業が多かった。

<sup>7</sup> 平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書 (p.33)。

図表 53 海外拠点運営上の課題の過去(約5年前)との比較—経営全般・事業環境



### 【5】直接投資(海外拠点の設置)における主要課題と課題への取組状況

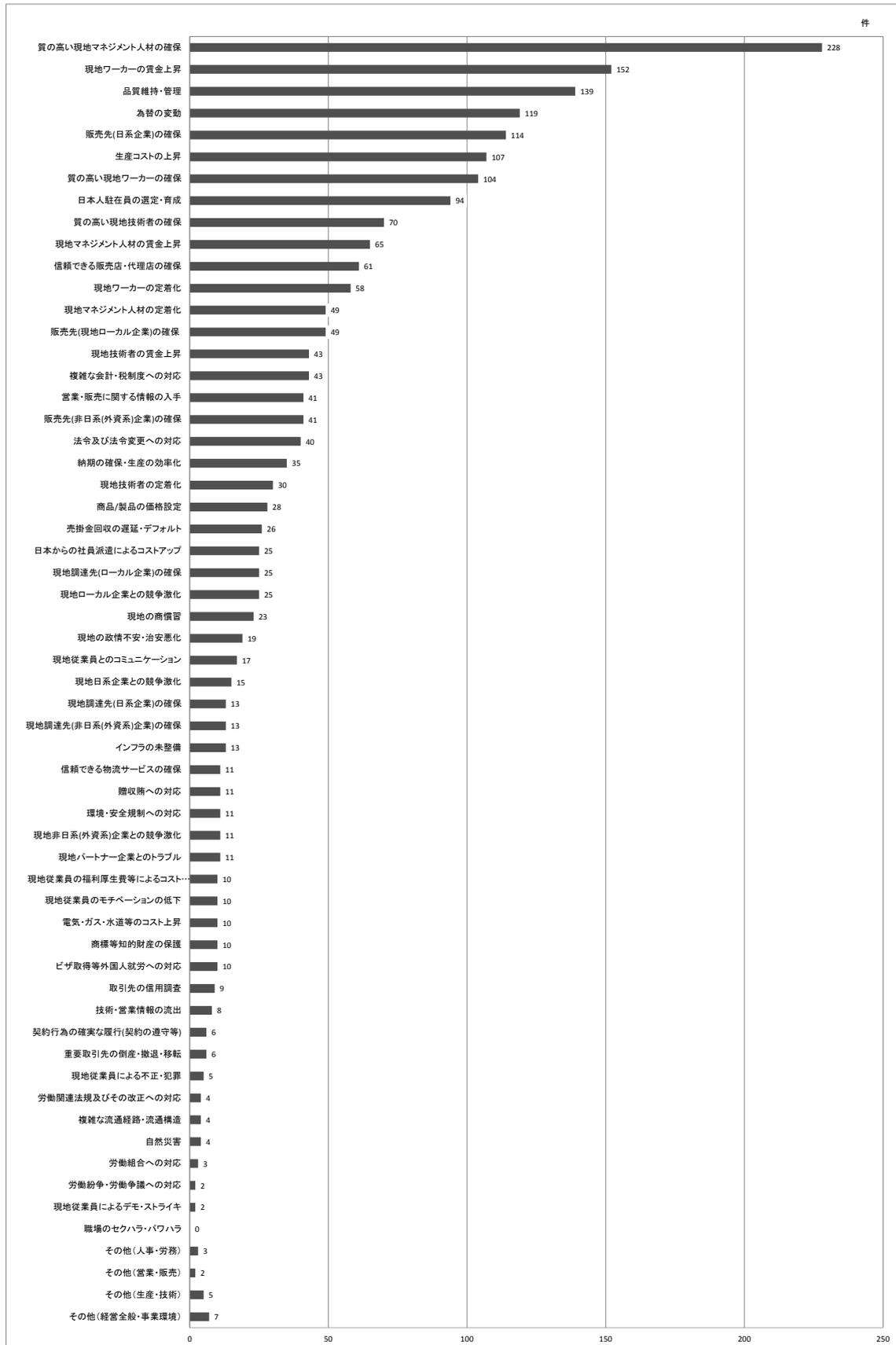
これまで、直接投資を行った企業が海外拠点を運営するうえで直面している課題を「人事・労務」、「営業・販売」、「生産・技術」、「経営全般・事業環境」の4つに分類して明らかにしてきた。

下表は、すべての課題(計59項目)のうち、主要な課題を最大3つまで選んでもらった結果である(図表54)。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、次いで「現地ワーカーの賃金上昇」、「品質維持・管理」となっている。

「質の高い現地マネジメント人材の確保」については、平成23年度調査においても多く挙げられていたが、今回は、ほかの項目と比較しても極めて数値が高く、ワーカーよりむしろ、マネジメント人材を確保する、育成するといった課題に多数の企業が直面している現実が明らかになった<sup>8</sup>。

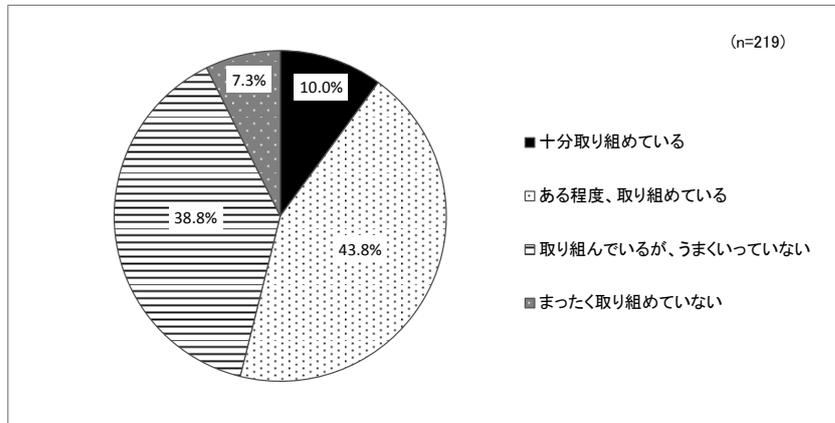
<sup>8</sup> 平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書(p.43)。

図表 54 海外拠点を運営するうえで直面している主要な課題(最大3つまで選んで回答)



ここでは、主要課題として上位 5 つに挙げられた「質の高い現地マネジメント人材の確保」、「現地ワーカーの賃金上昇」、「品質維持・管理」、「為替の変動」及び「販売先（日系企業）の確保」に対する取組状況をそれぞれ見てみよう。

図表 55 「質の高い現地マネジメント人材の確保」に対する取組状況

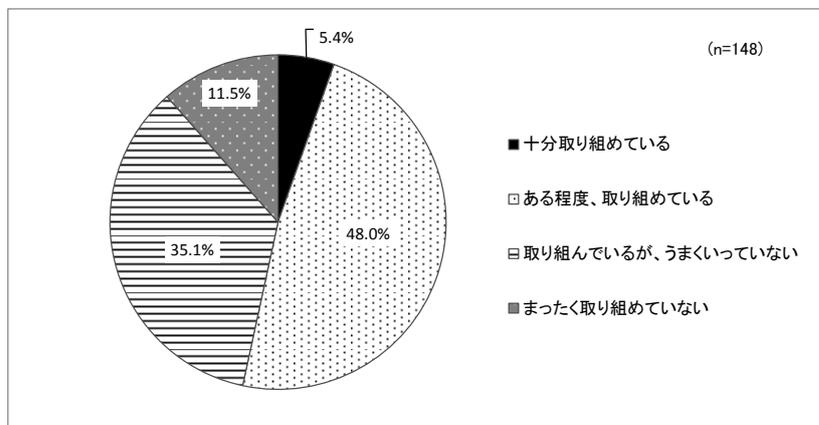


「質の高い現地マネジメント人材の確保」については、「十分取り組んでいる」、「ある程度、取り組んでいる」と回答した企業が半数以上を占めた（図表 55）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は 38.8%、「まったく取り組めていない」は 7.3%で、具体的な取り組みが進んでいない企業も相当数存在することが明らかとなった。

海外拠点を安定的に運営するためには、優秀な現地マネジメント人材の確保が極めて重要となるが、優秀な人材であればあるほど、現地企業や日系企業との獲得競争が激しく、確保に至っていないとする企業が多かった。

また、アジアの新興国では、後述する現地ワーカーのみならず、現地マネジメント人材の賃金水準も上昇傾向にあるとともに、待遇の向上を求めて転職を繰り返す、いわゆる「ジョブホッピング」と呼ばれる習慣が根づいていることから、資金面に制約を抱える中小企業は特に、優秀な人材を厚待遇で迎えるのみならず、長期的に定着させることが難しい状況にあるといえる。

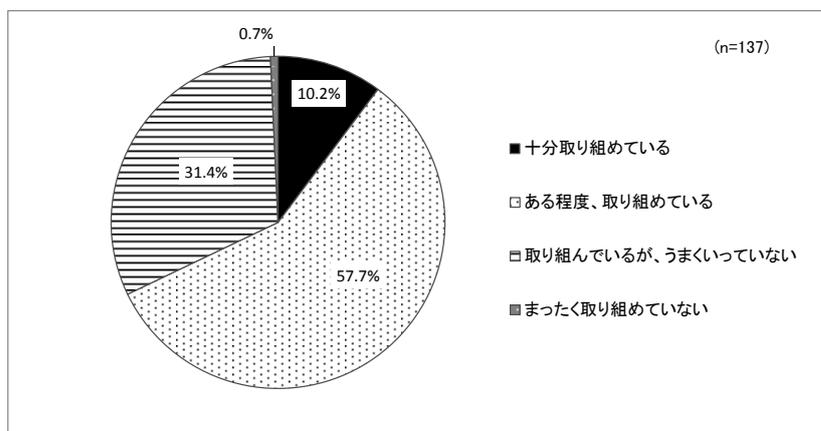
図表 56 「現地ワーカーの賃金上昇」に対する取組状況



「現地ワーカーの賃金上昇」についても同様の傾向が見られた（図表 56）。約半数が「十分取り組んでいる」または「ある程度、取り組んでいる」と回答したのに対し、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は 35.1%、「まったく取り組んでいない」は 11.5%に上る。

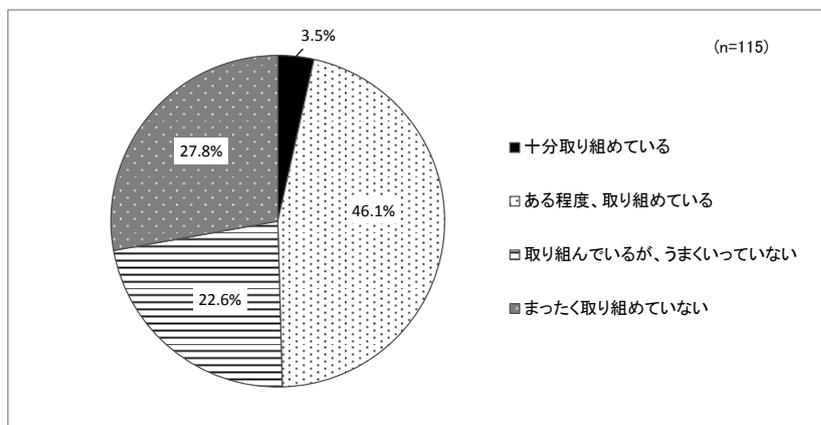
前述のとおり、アジアの新興国では賃金上昇が著しく、海外拠点の運営を阻害する要因のひとつではあるが、実際には、各国・地域の最低賃金は法的に定められているため、当該国・地域で事業を展開する以上は順守が求められる。このような状況の下、企業のなかには、法令順守を前提として、ロボットの導入による自動化の推進や従業員のスキルアップ等によって生産性を向上させ、賃金上昇に対応する取組を進めている企業も見受けられた。

図表 57 「品質維持・管理」に対する取組状況



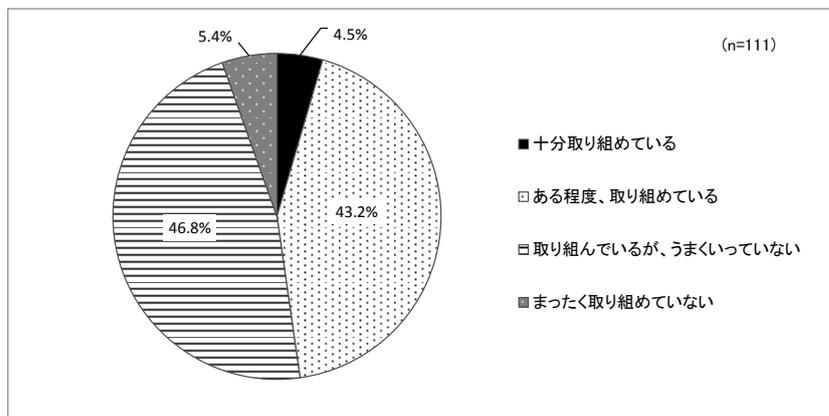
「品質維持・管理」については、「十分に取組んでいる」または「ある程度、取り組んでいる」と回答した企業が約 7 割を占めている（図表 57）。日本から技術者や品質管理担当者を派遣し、教育や研修を通じた品質の維持・管理に努めている企業や、設備の追加導入や更新等、ハード面で品質を担保しようとしている企業もある。しかしながら、多くの企業は、品質に関する日本と現地の意識や価値観の差がなかなか埋まらないという現状に苦戦している。また、離職率の高さから、教育や研修を行っても、技術や意識が定着しないという声も挙がった。

図表 58 「為替の変動」に対する取組状況



「為替の変動」については、約半数の企業が十分またはある程度取り組んでいると回答した（図表 58）。一企業ではコントロールしがたい外的要因であることから、特段の対策を講じていない企業も多い一方、為替予約等によるリスクヘッジを行っている企業もあった。

図表 59 「販売先(日系企業)の確保」に対する取組状況



「販売先（日系企業）の確保」についても、約半数の企業が十分またはある程度取り組んでいるとした（図表 59）。課題克服に向けた取組については、営業活動が十分行えているか、行えていないかで二分される結果となった。十分またはある程度取り組んでいる企業は、営業担当者を常駐させる等、積極的な営業活動を展開しているのに対し、取り組んでいない企業は、営業担当者が不足しており、営業活動が進まない状況に陥っている。

#### 【6】課題解決のために求められる支援

上位 5 つに挙げられた課題については、前述のとおり、約半数の企業が自社でそれぞれの課題に対して取り組んでいる現状が明らかとなった。なかには、現地に精通している弁護士や会計士、コンサルタント等との連携によって課題を解決しようとしている企業も一部見受けられた。

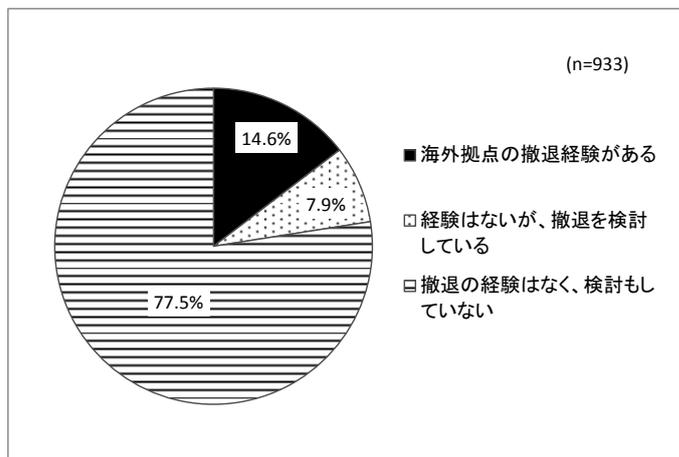
一方、これらの課題の解決に向けては、支援機関も重要な役割を果たしている。本アンケートでは、支援機関に対し、人材紹介や研修等、人材確保・育成のための支援、現地で相談できる窓口の充実、海外特許出願費や研究開発費、弁護士等専門家活用のための費用の補助等を求める声が多く挙げられた。

### 3.3 事業再編

#### 3.3.1 撤退経験の有無

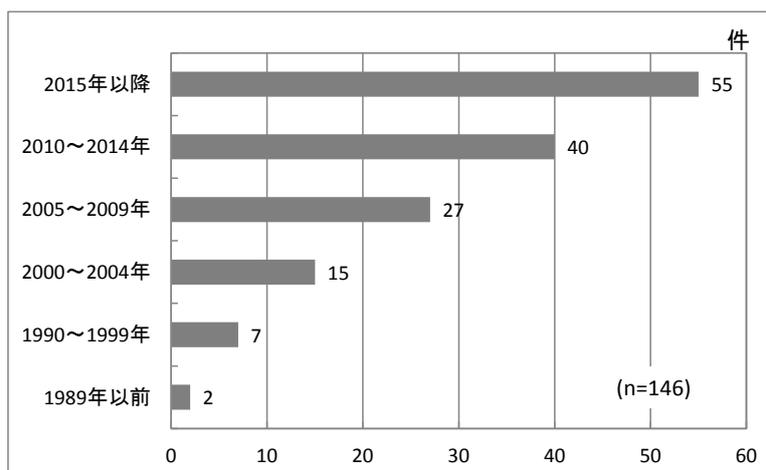
「調査票 A」では、本アンケート回答時点で直接投資（海外拠点の設置）を行っている企業に対し、海外拠点の撤退を経験したことがあるか回答してもらったところ、「海外拠点の撤退経験がある」と回答した企業は 14.6%、「経験はないが、撤退を検討している」と回答した企業は 7.9%にとどまった（図表 60）。約 4 分の 3 にあたる企業は、撤退経験もなく、検討もしていないと回答している。

図表 60 海外拠点の撤退経験



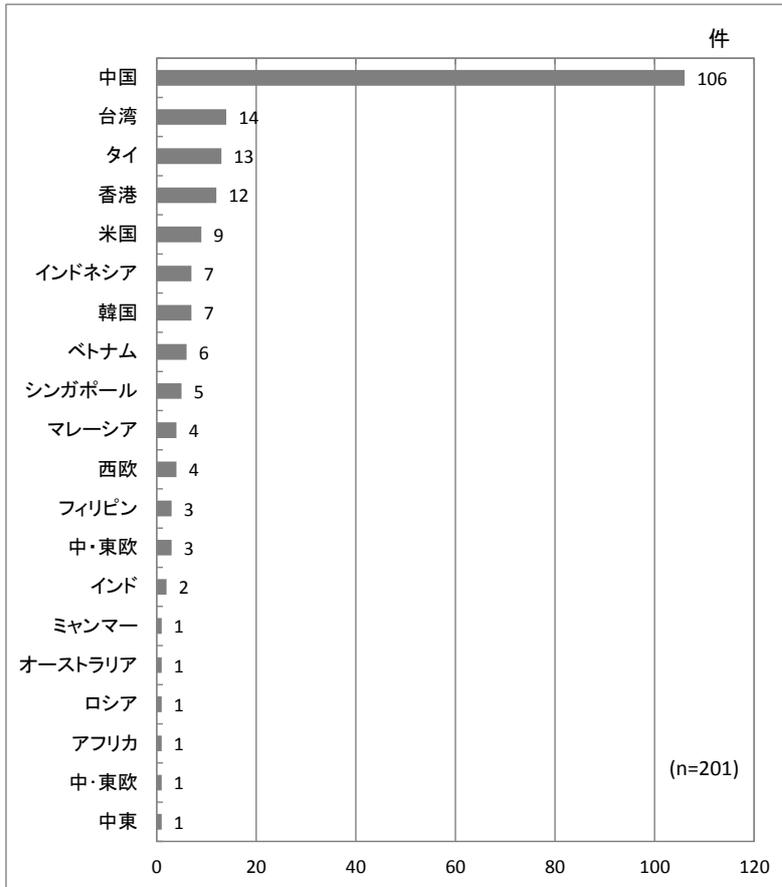
撤退した、または撤退を検討している企業の撤退時期（予定を含む）については、以下のとおり、2010 年以降と回答した企業が約 3 分の 2 を占めた（図表 61）。「2015 年以降」と回答した企業も約 4 割に上ることから、回答結果を見る限り、近年、海外拠点の撤退が増加していることがわかる。

図表 61 撤退の時期（予定を含む）



また、撤退した、または撤退を検討している国・地域については以下のとおりである（図表 62）。中国からの撤退が約半数に上るとともに、台湾やタイ、香港等、アジアからの撤退がほとんどを占めている。

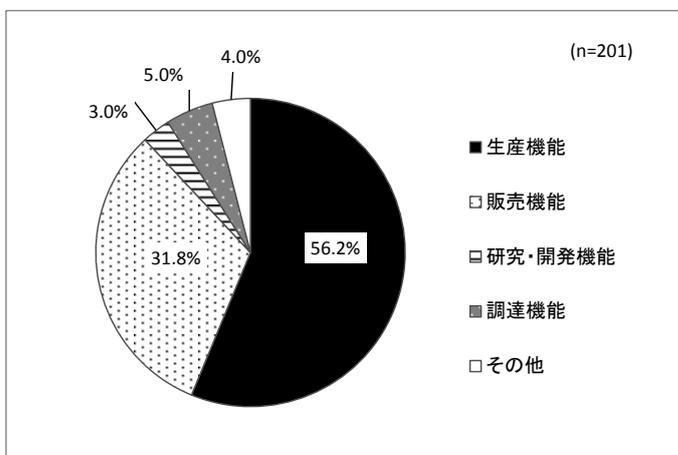
図表 62 撤退国・地域(予定を含む)



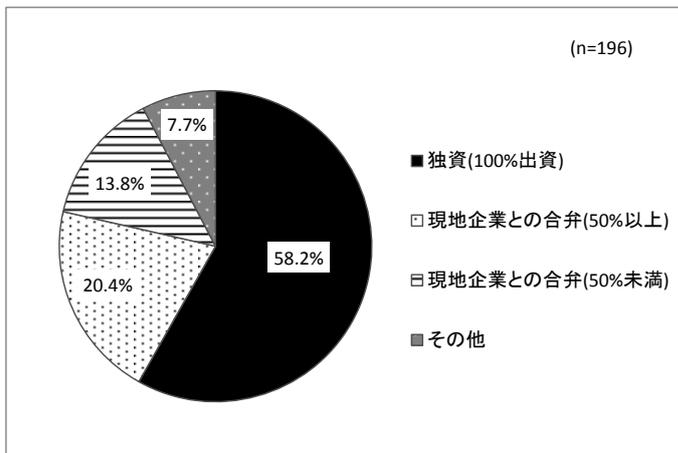
### 3.3.2 撤退拠点の主な機能とその理由

「海外拠点の撤退経験がある」または「経験はないが、撤退を検討している」と回答した企業が最も直近に撤退した（または撤退を検討している）拠点の主な機能及び投資形態は以下のとおりである（図表 63、図表 64）。

図表 63 撤退した(または撤退を検討している)拠点の主な機能

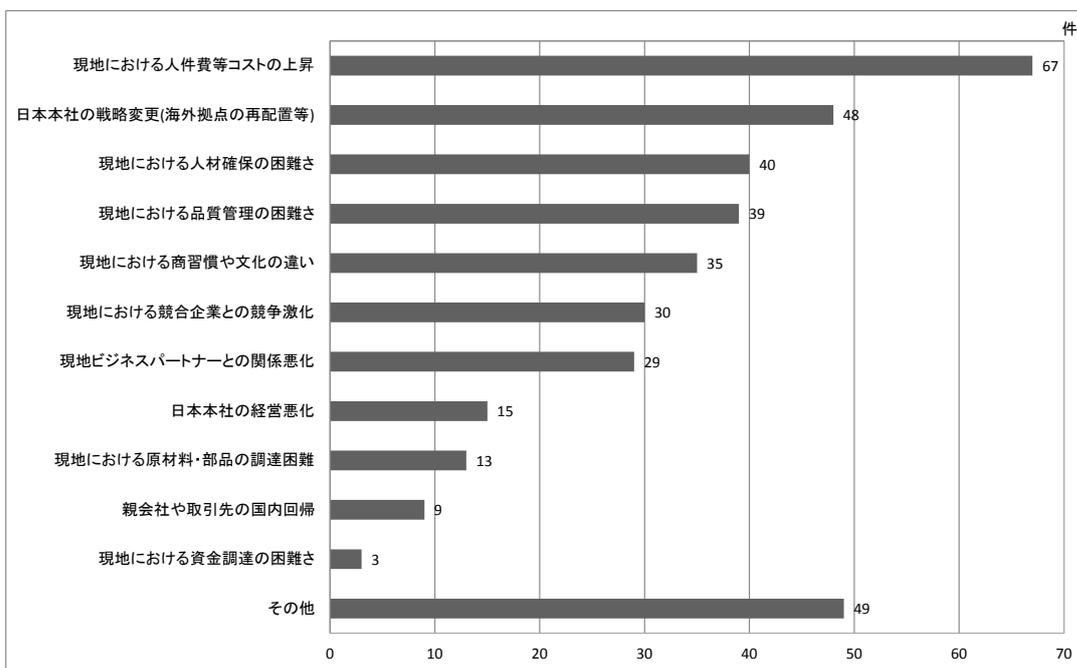


図表 64 撤退した(または撤退を検討している)拠点の投資形態



撤退の理由については、「現地における人件費等コストの上昇」を挙げた企業が最も多く、次いで「日本本社の戦略変更（海外拠点の再配置等）」、「現地における品質管理の困難さ」、「現地における人材確保の困難さ」が挙げられている（図表 65）。

図表 65 撤退した(または撤退を検討している)拠点の撤退理由(最大3つまで選んで回答)

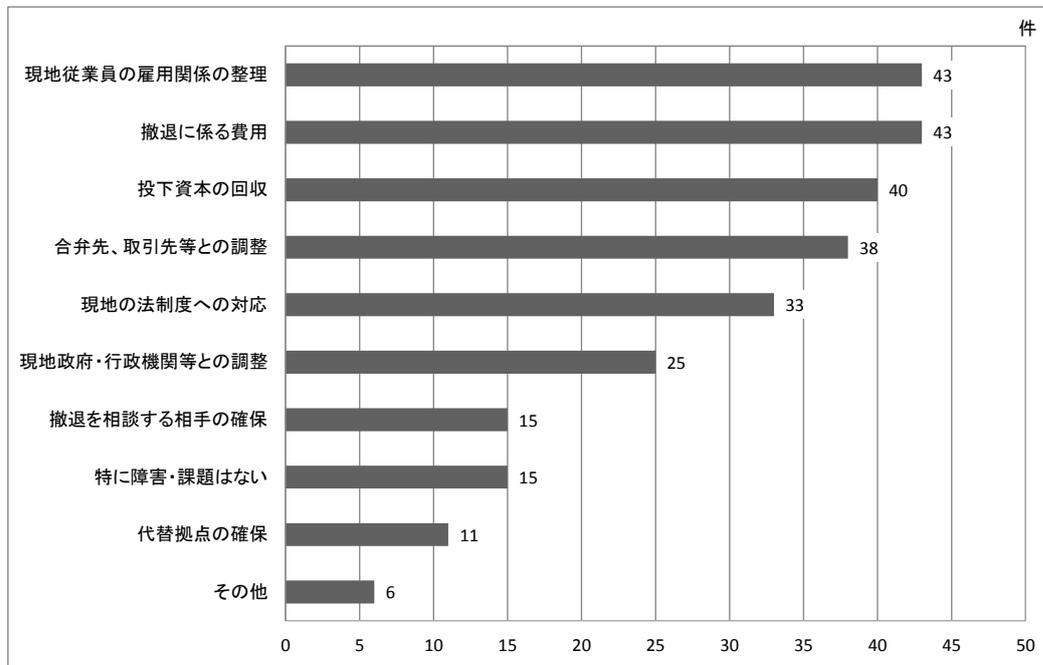


「その他」を選択した企業のなかには、マーケットの見込み違いや投資計画の甘さ等、経営戦略上の失敗を挙げる企業や、立ち退き要請や日本メーカーとの代理店契約解除に加え、洪水に伴う顧客や取引先の撤退や 2003 年ごろに流行した感染症「SARS（重症急性呼吸器症候群）」の発生等、外部要因を挙げる企業もあった。

### 3.3.3 海外拠点の撤退における課題

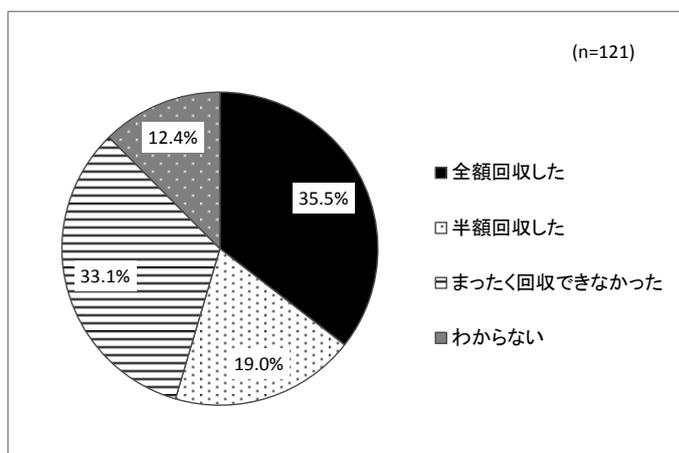
撤退経験のある企業に対し海外拠点の撤退における課題について尋ねたところ、「現地従業員の雇用関係の整理」、「撤退に係る費用」、「投下資本の回収」を挙げる企業が多かった（図表 66）。

図表 66 海外拠点の撤退における課題（複数回答）



海外拠点の撤退においては、現地従業員の転職先の斡旋や解雇に伴う退職金の支払いをめぐるトラブルになることも多く、場合によっては、現地従業員による抗議行動に発展することもある。また、海外拠点を設置し、運営するために投下してきた資本の回収が困難であるのみならず、撤退のために新たに費用が発生することもある。

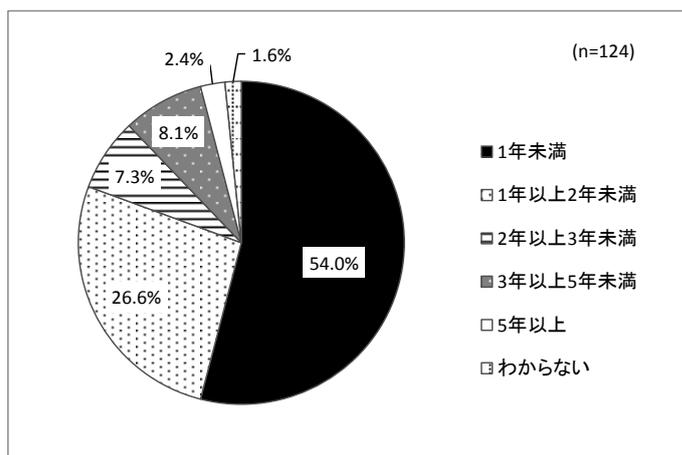
図表 67 海外拠点の撤退における投下資本の回収状況



海外拠点の撤退を経験した企業に投下資本の回収状況について尋ねた結果は上表のとおりである（図表 67）。「全額回収した」または「半額回収した」と回答した企業は約半数であったが、「まったく回収できなかった」と回答した企業は3割以上に上る。

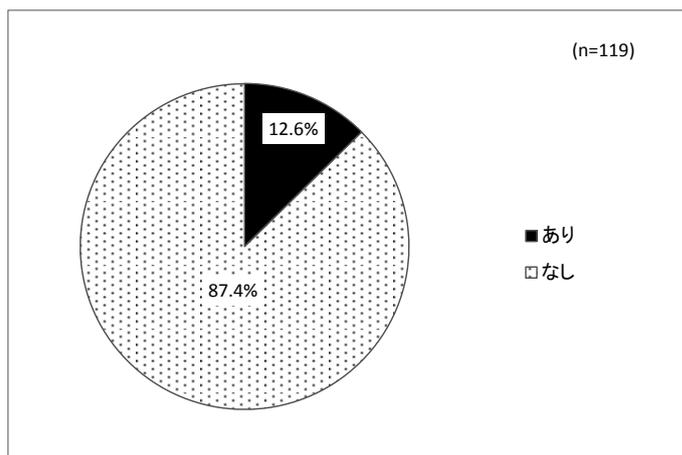
また、撤退に要した期間については、「1年未満」と回答した企業が半数を超えた一方、約2割の企業が2年以上を要したと回答している。なかには、5年以上を要したと回答した企業もあった（図表 68）。

図表 68 海外拠点の撤退に要した期間



撤退等の事業再編を行うためには、海外拠点の設置を決定した時点で、撤退基準を定めておくことが望ましい。本アンケートにおいても、撤退基準を定めていた企業は1割程度であったが、なかには、経常利益が2年以上赤字の場合は撤退する、赤字額や投資額に上限を設定するといった具体的な基準を定めていた企業もあった（図表 69）。

図表 69 撤退基準の有無

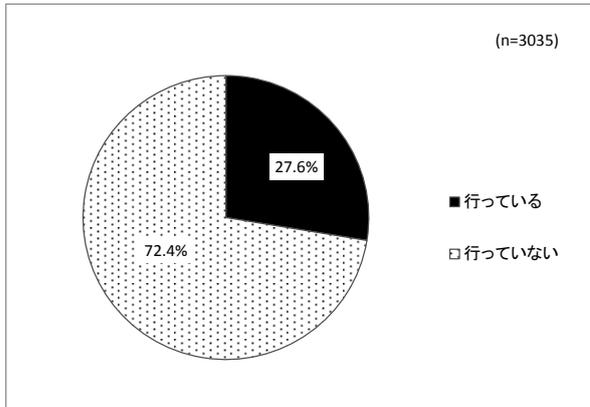


### 3.4 業務・技術提携

#### 3.4.1 現在の業務・技術提携の状況

海外の企業との業務・技術提携の状況について、「行っている」と回答した企業は27.6%、「行っていない」と回答した企業は72.4%であった（図表70）。

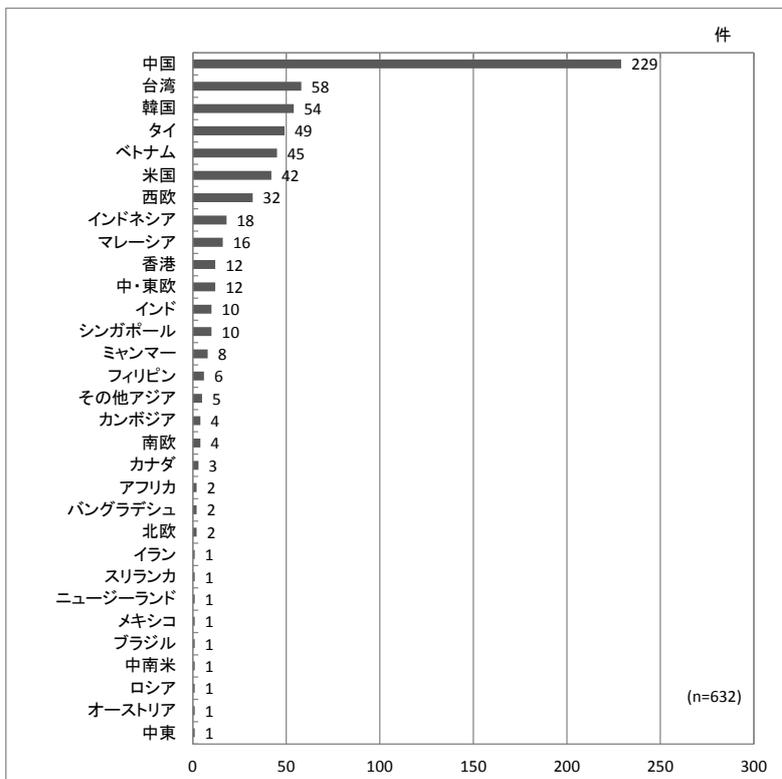
図表70 業務・技術提携の状況



#### 3.4.2 回答企業の最重要提携先と今後の事業方針

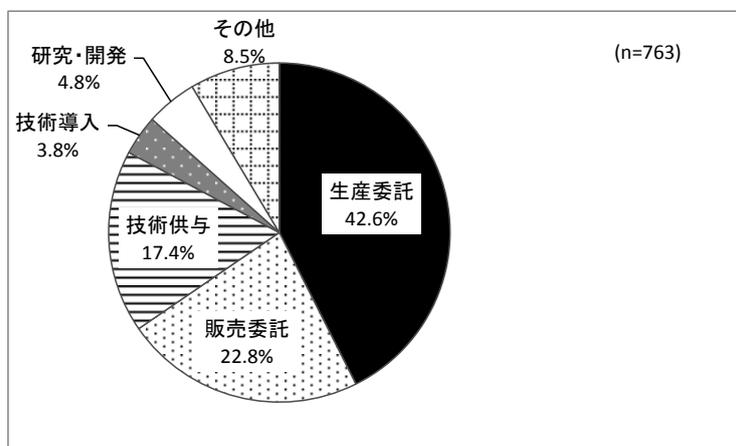
海外の企業との業務・技術提携を「行っている」と回答した企業に対し、最も重要な業務・技術提携を行っている国・地域について回答してもらったところ、「中国」が最も多かった（図表71）。一方、アジアのみならず、中東や欧州、中南米に提携先を有している企業もあった。

図表71 最も重要な業務・技術提携を行っている国・地域



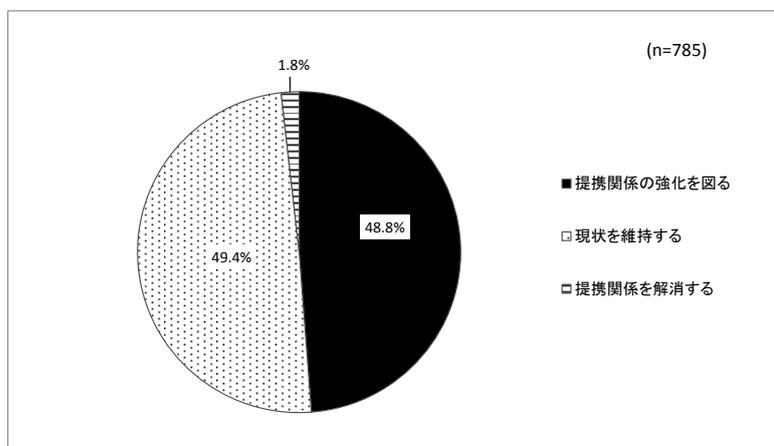
また、最も重要な提携内容については、「生産委託」と回答した企業が約4割に上った（図表 72）。

図表 72 海外との業務・技術提携のうち最も重要な提携内容



上記で回答した最も重要な業務・技術提携について、今後の事業方針を尋ねたところ、「提携関係を解消する」と回答した企業はほとんどなく、「提携関係の強化を図る」と回答した企業と「現状を維持する」と回答した企業がほぼ半数ずつという結果になった（図表 73）。

図表 73 最も重要な業務・技術関係に関する今後の事業方針

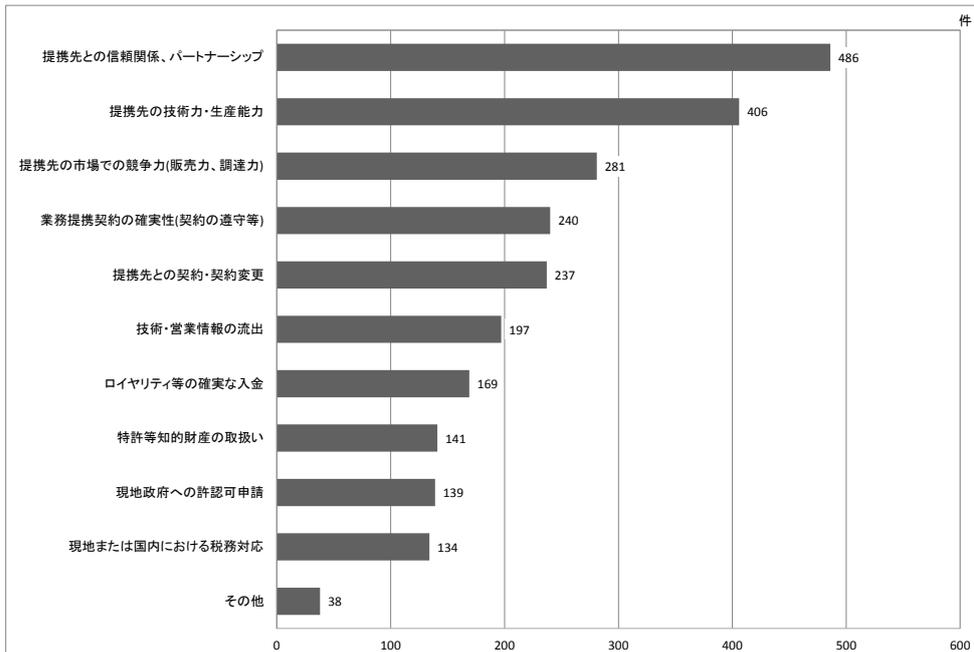


### 3.4.3 業務・技術提携を行ううえでの課題

海外の企業と業務・技術提携を行ううえで直面している課題については、「提携先との信頼関係、パートナーシップ」を挙げた企業が最も多く、次いで、「提携先の技術力・生産能力」、「提携先の市場での競争力（販売力、調達力）」が続く結果となった（図表 74）。

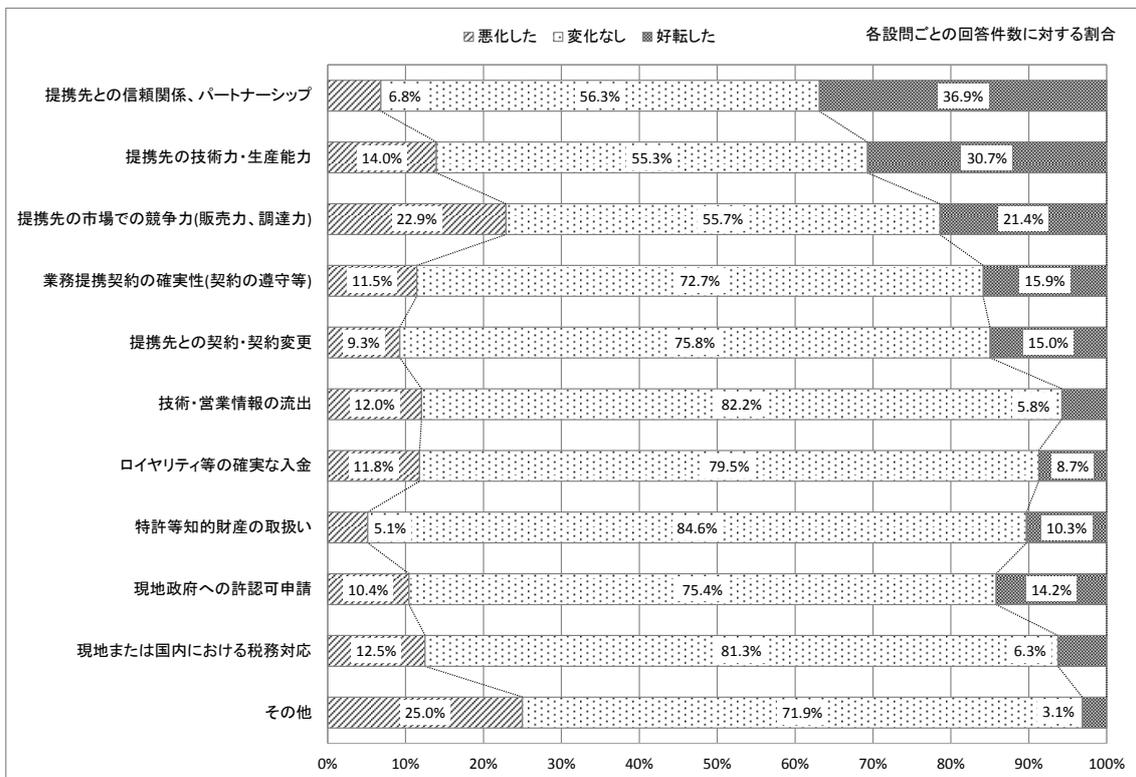
契約をめぐる問題や情報の流出防止等、実務的な課題を解決することはもちろん重要である一方、提携先の信用力や技術力、競争力等、提携先が現地でどう評価されているかを企業が正しく把握するためにはどのような取組や支援が必要かについて検討することが求められているといえよう。

図表 74 業務・技術提携を行ううえで直面している課題(複数回答)



また、上記課題が過去(約5年前)と比較してどのように変化したかを問う設問に対する回答結果は以下のとおりである(図表75)。多くの企業が課題として挙げた「提携先との信頼関係、パートナーシップ」については、「好転した」と回答した企業の割合が比較的高いことがわかる。

図表 75 業務・技術提携を行ううえでの課題の過去(約5年前)との比較



#### 4 海外非展開企業の活動実態

本章では、今回のアンケート調査において、輸出、直接投資または技術・業務提携のいずれも現在は実施していないと回答した企業（海外非展開企業＝「調査票 B」に回答した企業）について、その集計結果を整理し、分析する。

なお、本アンケートにおける「調査票 B」の有効回答数は 7,997 件である。ただし、「調査票 A」同様、なかには無効回答が含まれている設問もあるため、設問ごとの有効回答数には変動がある<sup>9</sup>。

また、設問によっては、前回調査（平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査、以下「平成 23 年度調査」という。）が示した結果との比較を行う。本アンケートは、基本的に前回調査の内容を踏襲するかたちで実施したが、アンケート依頼先の抽出方法や回答率、有効回答数はそれぞれ異なるため、あくまでも参考としてご覧いただきたい。

---

<sup>9</sup> 設問に対する回答が記入されていなかった場合、文字や数字が判読不能だった場合は無効回答とした。なお、無回答（空欄）の場合は集計に含めている。

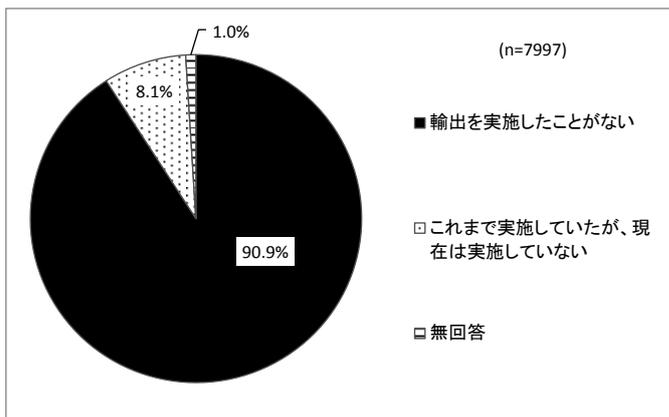
## 4.1 輸出

### 4.1.1 輸出経験と今後の事業方針

#### 【1】輸出経験の有無

輸出経験の有無については、海外非展開企業の約 9 割が「輸出を実施したことがない」と回答しており、輸出経験のある企業は 1 割に満たないという結果となった（図表 76）。

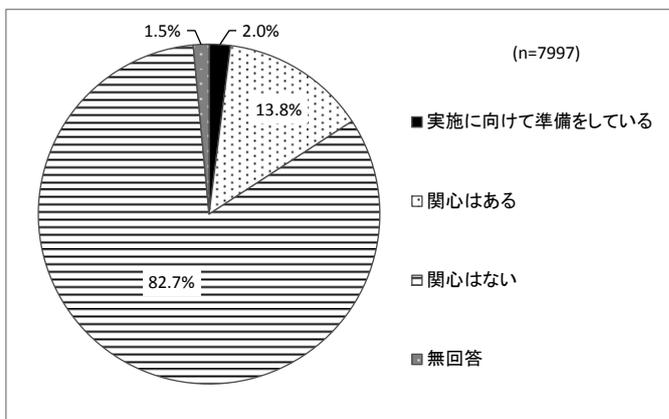
図表 76 輸出の経験



#### 【2】輸出に関する今後の事業方針

輸出に関する今後の事業方針として、「実施に向けて準備をしている」または「関心はある」と回答した企業は 15.8%にとどまり、8 割以上が「関心はない」と回答した（図表 77）。

図表 77 輸出に関する方針

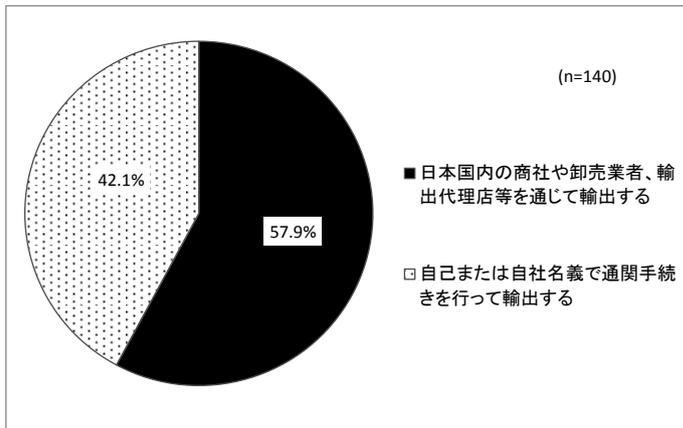


### 4.1.2 輸出に向けた準備

#### 【1】輸出の形態

「実施に向けて準備をしている」と回答した企業のうち、57.9%の企業が「日本国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて輸出する」（間接輸出）とし、42.1%の企業が「自己または自社名義で通関手続きを行って輸出する」（直接輸出）としている（図表 78）。

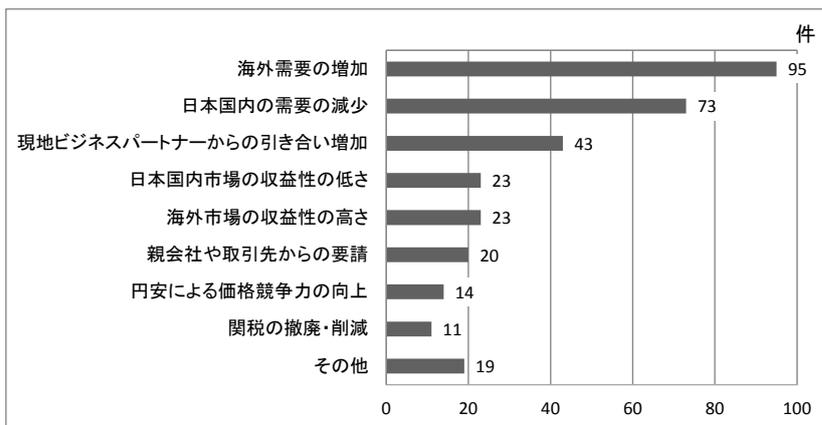
図表 78 準備中の輸出形態



## 【2】輸出に取り組みたい理由

輸出に取り組みたい理由として、「海外需要の増加」、「日本国内の需要の減少」を挙げる企業が多かった（図表 79）。この図から、現在輸出を実施している企業（「調査票 A」に回答した企業）の回答とほぼ同じ傾向を示しており、中小企業が、輸出の新規開始や拡大を通じて、日本市場の縮小に伴い、海外市場を取り込もうとしている様子が窺える。

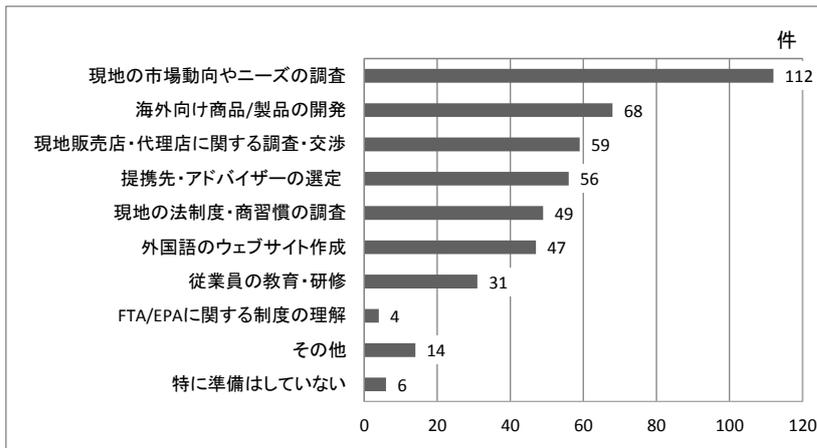
図表 79 輸出に取り組みたい理由（複数回答）



## 【3】輸出に向けて行っている準備

輸出を開始しようとしている企業が現在行っている準備については、以下のような結果が得られた（図表 80）。最も多かったのは、「現地の市場動向やニーズの調査」であり、「海外向け商品／製品の開発」、「現地販売店・代理店に関する調査・交渉」が続いている。

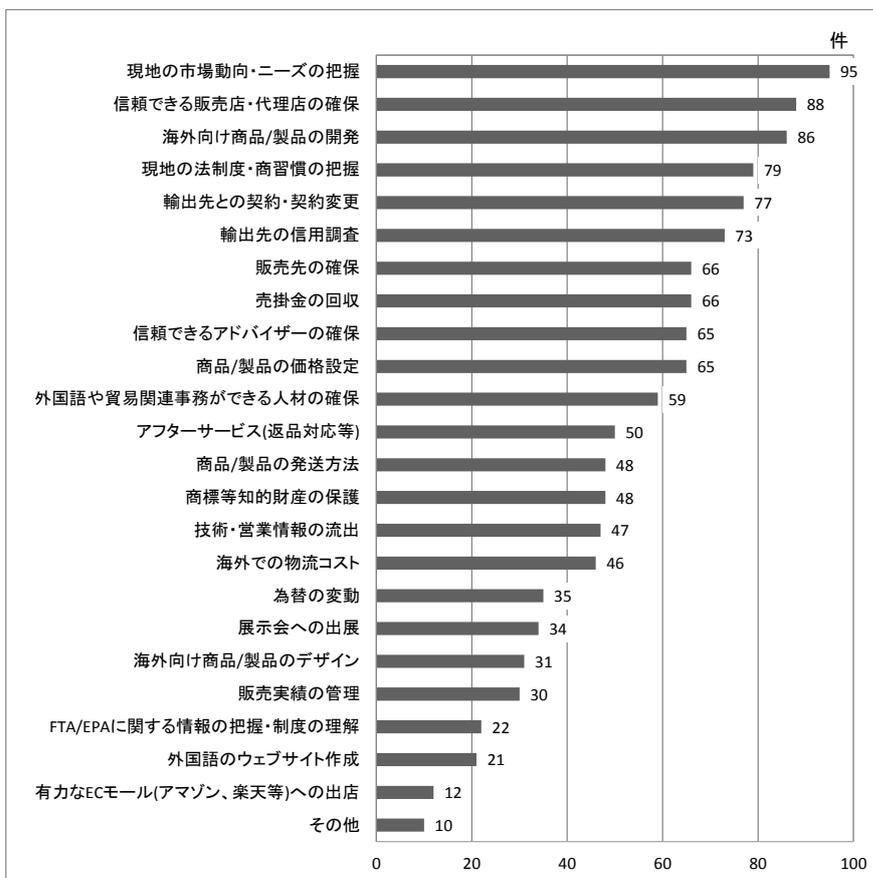
図表 80 現在行っている準備(複数回答)



【4】準備を進めるうえでの課題

前掲図表 80 で上位に挙がっている項目は、輸出に取り組もうとしている企業の多くが行っている具体的な準備の内容でもある一方、準備を進めるうえでの課題でもある。以下のとおり、図表 81 と比較すると、準備内容と課題が表裏一体の関係であることがわかる。

図表 81 輸出を進めるうえでの課題(複数回答)



特に、「現地の市場動向・ニーズの把握」、「海外向け商品／製品の開発」、「信頼できる販売店・代理店の確保」は、準備においても課題においても上位を占めており、これは、輸出を実施している企業（「調査票 A」に回答した企業）が挙げた課題とほぼ一致している（図表 24）。「現地の市場動向・ニーズの把握」と回答した企業が最も多く、次いで、「信頼できる販売店・代理店の確保」、「海外向け商品／製品の開発」と続いている。

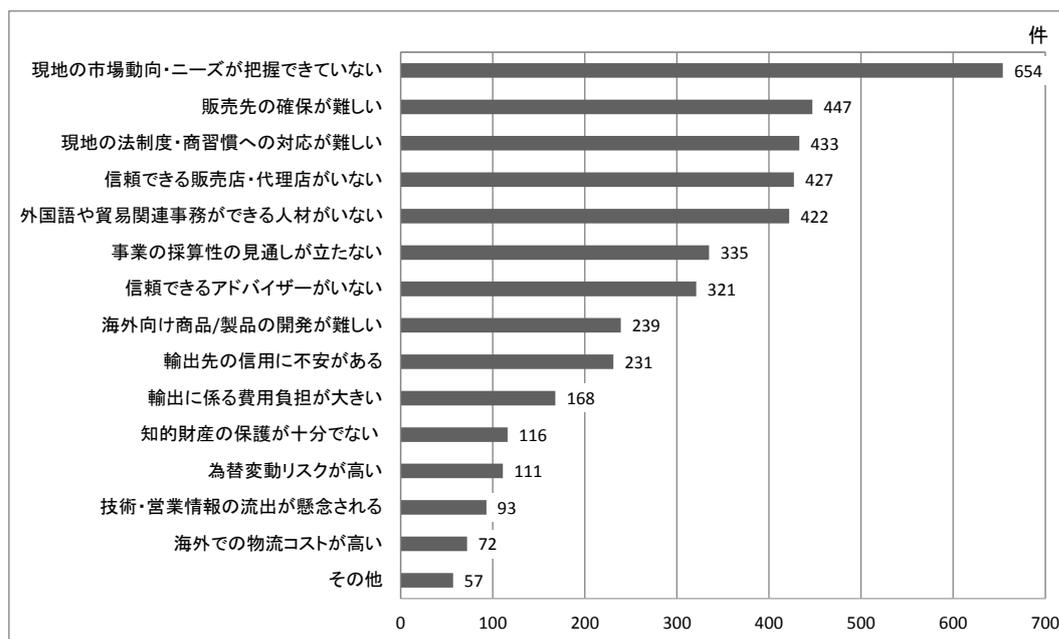
これから輸出を開始する企業も、現在実施中の企業も、まずは輸出先の市場動向やニーズを把握したうえで、市場に受け入れられる商品／製品の開発や販路の確保に取り組む必要があるといえるであろう。

#### 4.1.3 輸出への関心と具体的な検討を進めるうえでの課題

##### 【1】具体的な検討が進まない理由

一方、輸出に「関心はある」が、具体的な検討は進んでいないと回答した企業は、どのような課題を抱えているのであろうか。下表のとおり、輸出に向けた準備を進めている企業と同様、「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」と回答した企業が圧倒的に多かった（図表 82）。次いで、「販売先の確保が難しい」、「現地の法制度・商習慣への対応が難しい」、「信頼できる販売店・代理店がない」と続いている。

図表 82 輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない理由（複数回答）



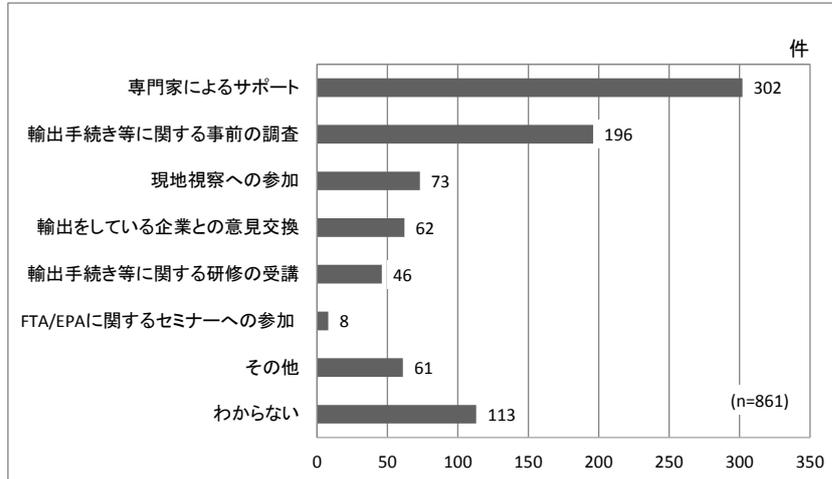
順位に多少の変動はあるものの、すでに輸出に向けた準備に着手している企業の回答と大きく異なる点はないが、「外国語や貿易関連事務ができる人材がない」という回答が上位に挙げられており、準備を行うために必要な人材が不足していることがわかる。

輸出をはじめとする海外展開を担う人材が不足していることは、現地の市場動向やニーズ、法制度、商習慣等の把握や、現地の販売店・代理店等の調査・交渉を困難にすることにつながっているとも考えられる。

## 【2】 必要な取組や支援

実際に輸出に向けた具体的な準備を進めるうえで、最も必要となる取組や支援について回答してもらった結果は以下のとおりである（図表 83）。

図表 83 具体的な検討を進めるうえで最も必要な取組や支援

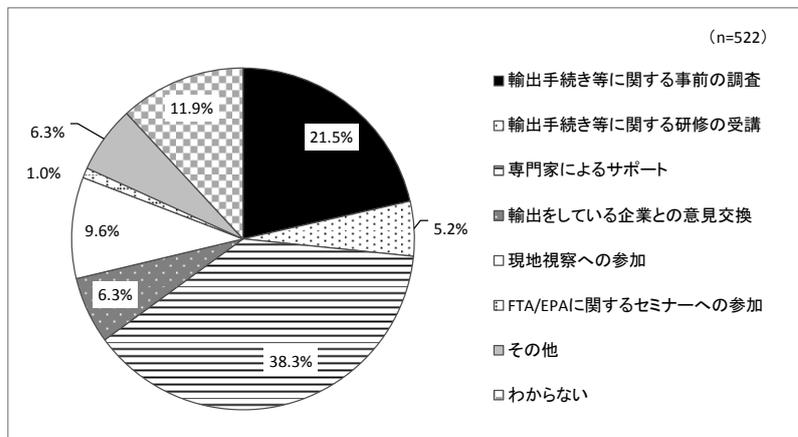


「専門家によるサポート」と回答した企業が最も多かった。前述のとおり、これから輸出を開始しようとする企業にとって、人材不足は深刻な課題のひとつである。したがって、中小企業の海外展開に精通している専門家の支援を受けることにより、自社の人材不足によって生じている問題や課題を解決したいと考えている企業が多いと推測される。

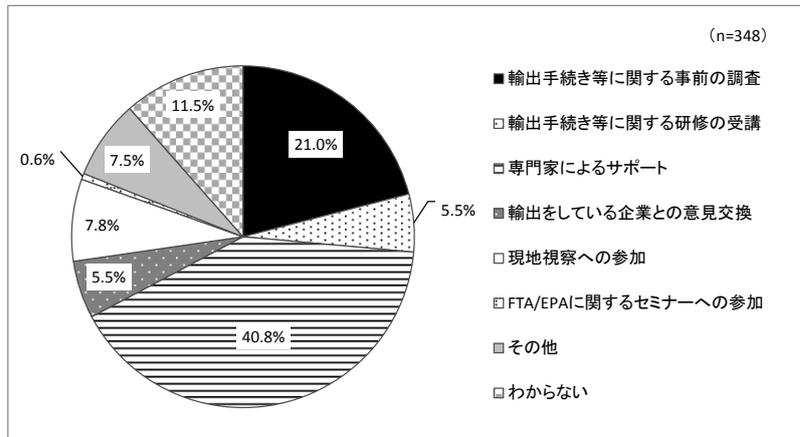
また、「その他」を選択した企業のなかには、支援機関等への要望として、現地のニーズに関する情報提供や現地における有力なパートナーの紹介、現地企業とのマッチング支援等を行ってほしいとの意見が寄せられた。

上記に加えて、輸出に向けた具体的な検討が進まない理由ごとに必要な取組や支援を整理すると以下のとおりとなる。ここでは、最も回答が多かった順に 3 つまで掲載する（図表 84、図表 85、図表 86）。

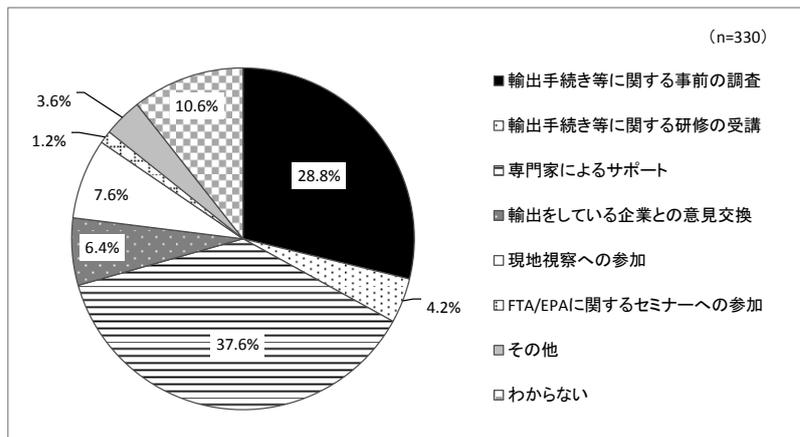
図表 84 「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」と回答した企業が求める取組・支援



図表 85 「販売先の確保が難しい」と回答した企業が求める取組・支援



図表 86 「現地の法制度・商習慣への対応が難しい」と回答した企業が求める取組・支援



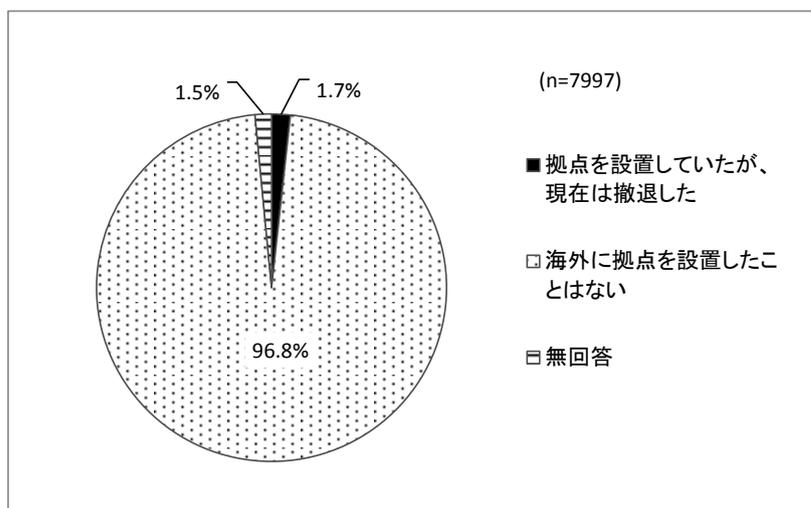
## 4.2 直接投資

### 4.2.1 直接投資経験と今後の事業方針

#### 【1】直接投資(海外拠点の設置)経験の有無

過去に「拠点を設置していたが、現在は撤退した」と回答した企業はわずか1.7%にとどまり、「海外に拠点を設置したことはない」と回答した企業が大半を占めた(図表 87)。

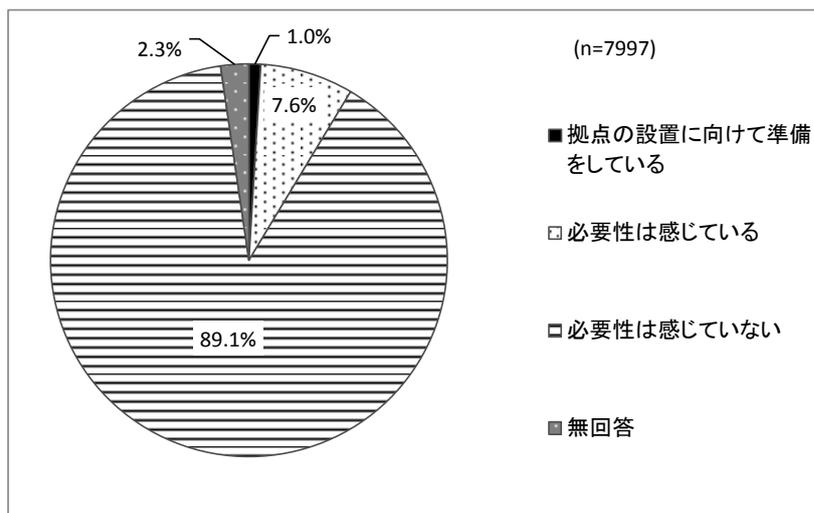
図表 87 海外拠点設置経験の有無



#### 【2】今後の事業方針

今後の事業方針については、「拠点の設置に向けて準備をしている」と回答した企業は1%、具体的な準備はしていないが「必要性は感じている」企業は7.6%にとどまった。一方、「必要性は感じていない」と回答した企業は約9割に上った(図表 88)。

図表 88 直接投資に関する今後の事業方針

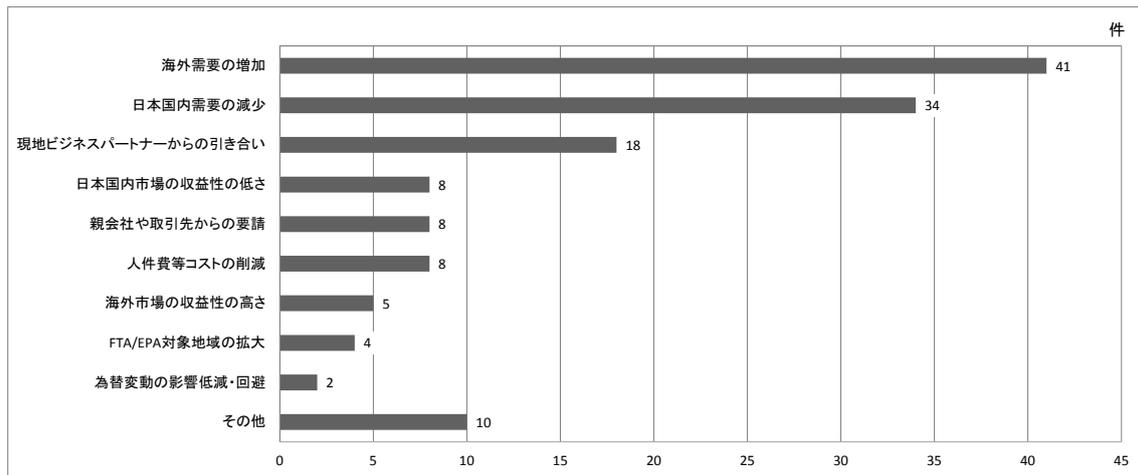


#### 4.2.2 直接投資に向けた準備

##### 【1】直接投資(海外拠点の設置)に取り組みたい理由

今後の事業方針として、「拠点の設置に向けて準備をしている」と回答した企業にその理由を尋ねたところ、「海外需要の増加」または「日本国内需要の減少」が多く挙げられた（図表 89）。また、「その他」を選んだ企業のなかには、日本国内での従業員確保が困難になった、海外で優秀な人材を確保したい等、人材確保のために海外拠点を設置しようと考えている企業が複数見受けられた。

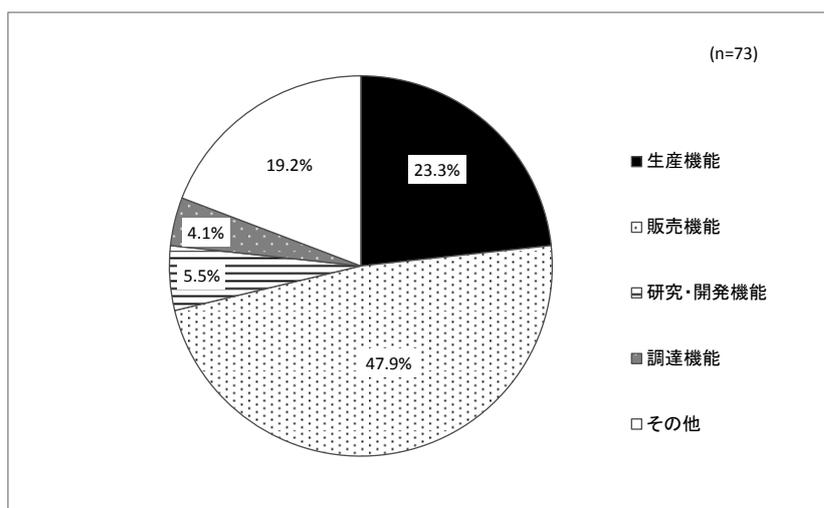
図表 89 海外拠点の設置に取り組む理由(複数回答)



##### 【2】設置準備を進めている海外拠点の機能と形態

新たに設置する海外拠点の主な機能として、「販売機能」を挙げた企業は 47.9%に上り、「生産機能」を上回る結果となった（図表 90）。これは、平成 23 年度調査の結果においても同様である<sup>10</sup>。

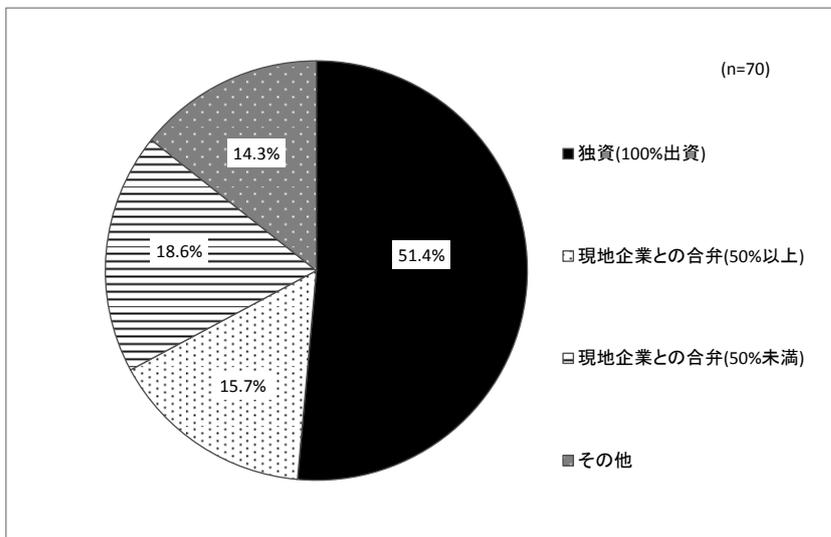
図表 90 設置準備を進めている海外拠点の主な機能



<sup>10</sup> 平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書 (p.89)。

また、海外拠点の投資形態については以下のとおりである。「独資（100%出資）」と回答した企業は51.4%で半数以上を占めている（図表 91）。

図表 91 設置準備を進めている海外拠点の投資形態

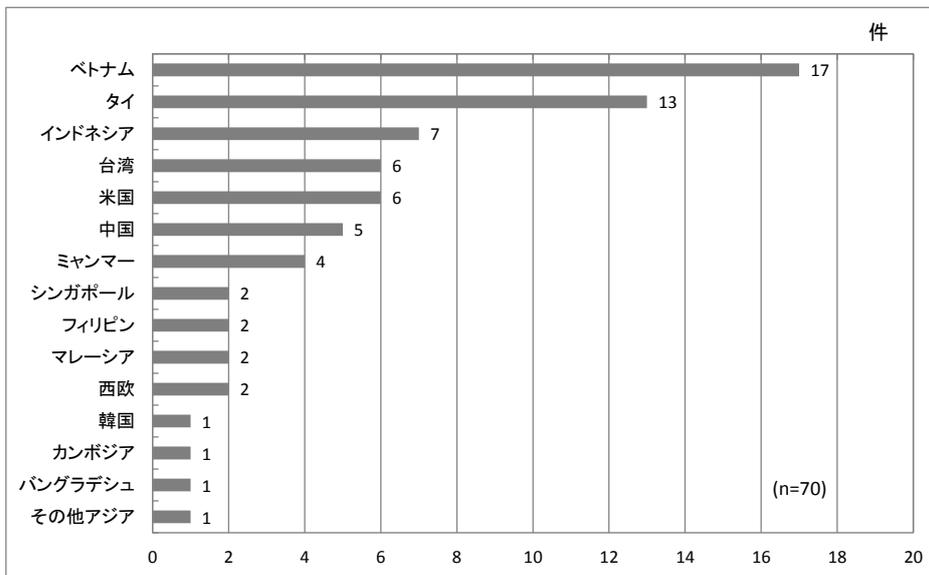


### 【3】設置準備を進めている海外拠点の所在する国・地域

本アンケートでは、海外拠点の設置を進めている具体的な国・地域名について、70 件の有効回答を得た（図表 92）。下表のとおり、最も多いのは「ベトナム」で、次いで「タイ」、「インドネシア」、「台湾」、「米国」が続いている。平成 23 年度調査では、「中国」と回答した企業が圧倒的に多かったことを鑑みれば、現在は、以前ほどの関心を集めていないと見ることもできよう<sup>11</sup>。

<sup>11</sup> 平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（p.87）。

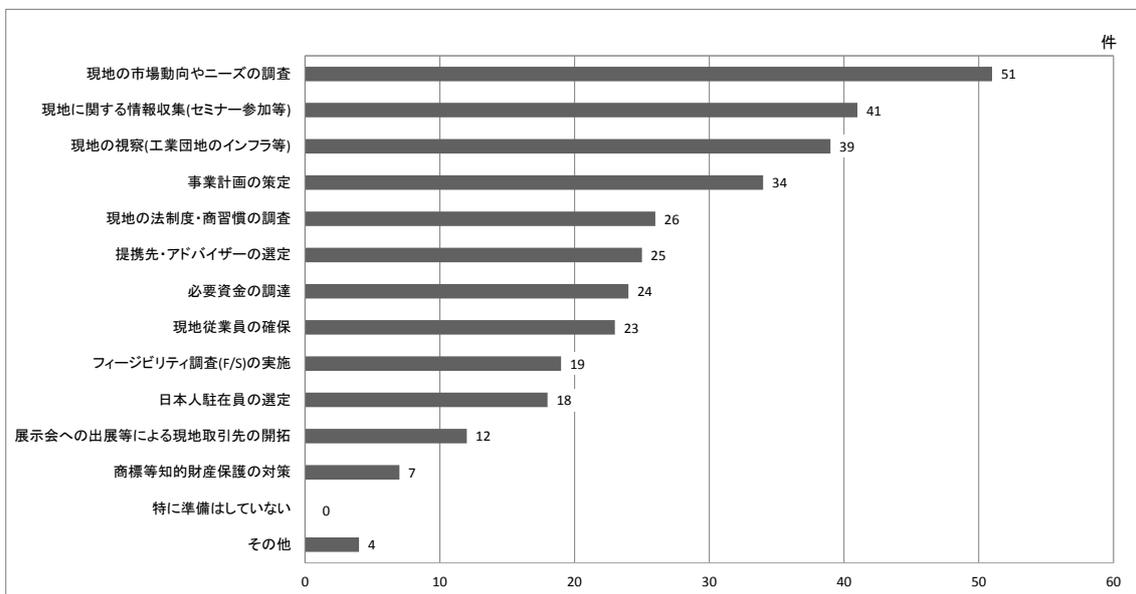
図表 92 設置準備を進めている海外拠点の所在する国・地域



#### 【4】 海外拠点の設置に向けて行っている準備

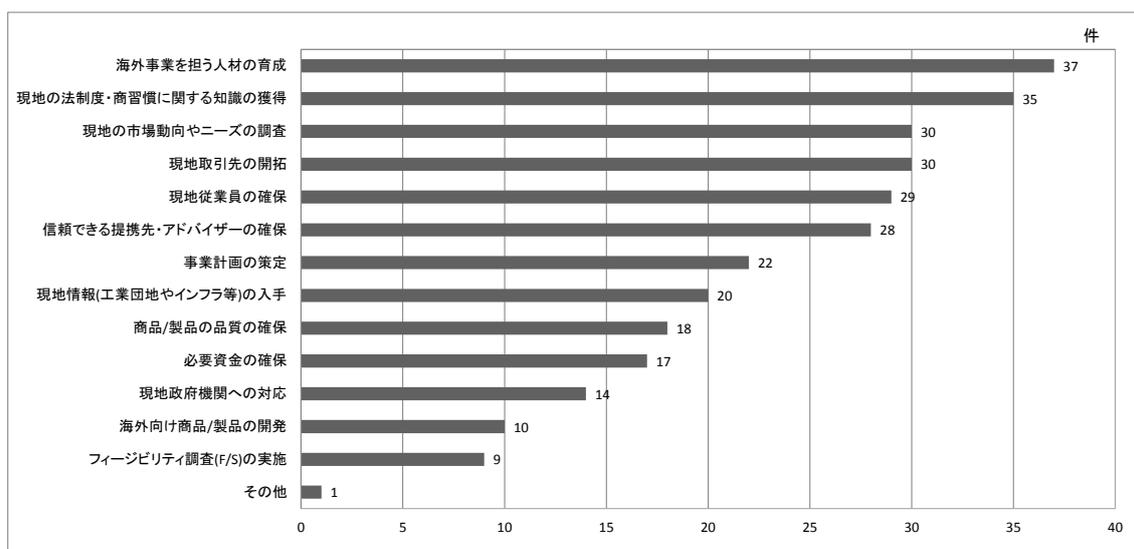
それでは、実際に海外拠点の設置を進めている企業はどのような準備を行っているのだろうか。本アンケートでは、「現地の市場動向やニーズの調査」、「現地に関する情報収集（セミナー参加等）」、「現地の視察（工業団地のインフラ等）」を行っているという回答する企業が多かった（図表 93）。

図表 93 海外拠点の設置に向けて行っている準備（複数回答）



また、海外拠点の設置を進めるうえでの課題について、当てはまる選択肢すべてを選んでもらったところ、「海外事業を担う人材の育成」、「現地の法制度・商習慣に関する知識の獲得」、「現地取引先の開拓」が多く挙げられた（図表 94）。

図表 94 海外拠点の設置を進めるうえでの課題(複数回答)



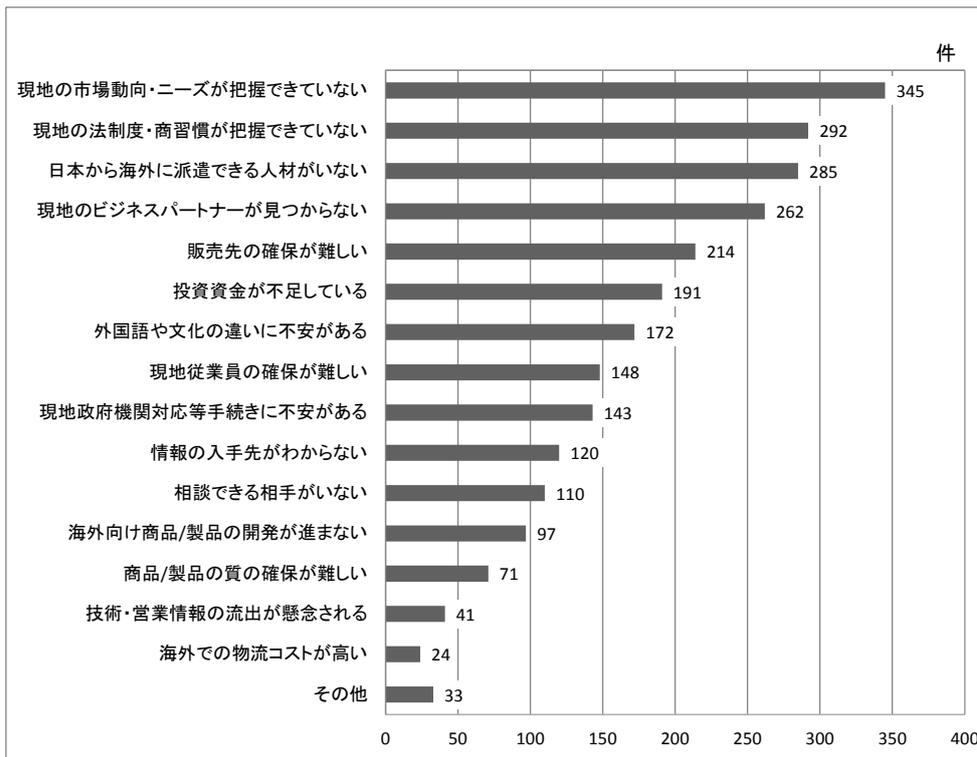
#### 4.2.3 直接投資(海外拠点の設置)への関心と具体的な検討を進めるうえでの課題

##### 【1】具体的な検討が進まない理由

一方、直接投資を行い、海外拠点を設置する必要性を感じているものの、具体的な検討が進まない企業も存在する。これらの企業の多くは、「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」、「現地の法制度・商習慣が把握できていない」といった共通の課題を抱える一方、「日本から海外に派遣できる人材がいない」状況に置かれている。

ここでも、海外展開を志す中小企業にとって、人材の不足は大きな障害のひとつであることが見て取れる(図表 95)。

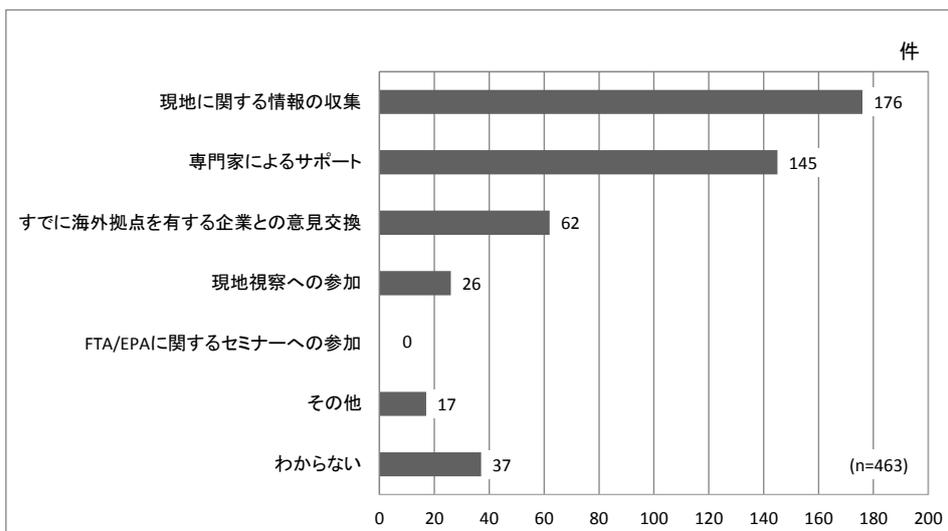
図表 95 直接投資に関心はあるが具体的な検討が進まない理由(複数回答)



## 【2】必要な取組や支援

それでは、直接投資の必要性を感じている企業が具体的に海外拠点設置のための準備を進めるためには、どのような取組や支援が必要であろうか(図表 96)。

図表 96 具体的な検討を進めるうえで最も必要な取組や支援



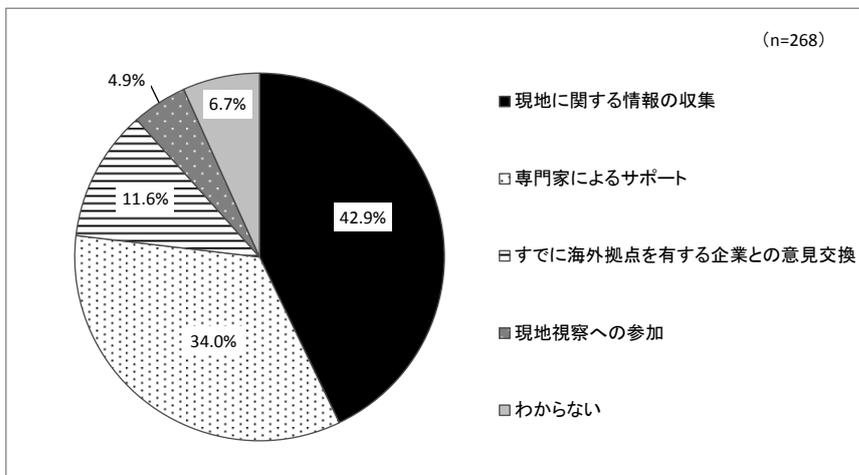
「現地に関する情報の収集」、「専門家によるサポート」を選択した企業がそれぞれ 3 割を上回る結果となった。これらの取組や支援が充実すれば、直接投資の必要性は感じてい

るものの、具体的な検討が進んでいない企業を後押しすることが可能になるかもしれない。

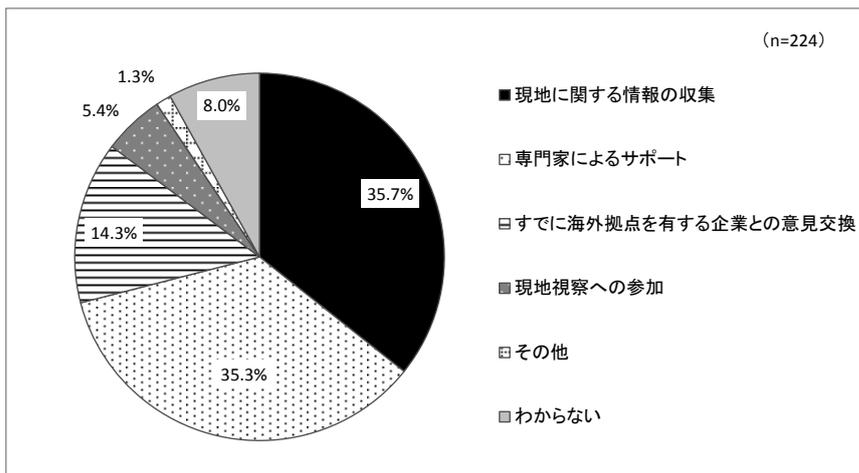
また、「すでに海外拠点を有する企業との意見交換」を挙げた企業が 62 社（13.3%）に上ったことは特筆すべき点であろう。支援機関としては、セミナーや現地視察会等において、直接投資をはじめとする海外展開を志す企業がその先駆的な存在である企業と接する機会をより多く設けることも、海外展開支援策のひとつとして検討する余地があるかもしれない。

上記に加えて、必要な取組や支援について、直接投資に向けた具体的な検討が進まない理由ごとに整理すると以下のとおりとなる。ここでは、最も多かった順に 3 つまで掲載する（図表 97、図表 98、図表 99）。

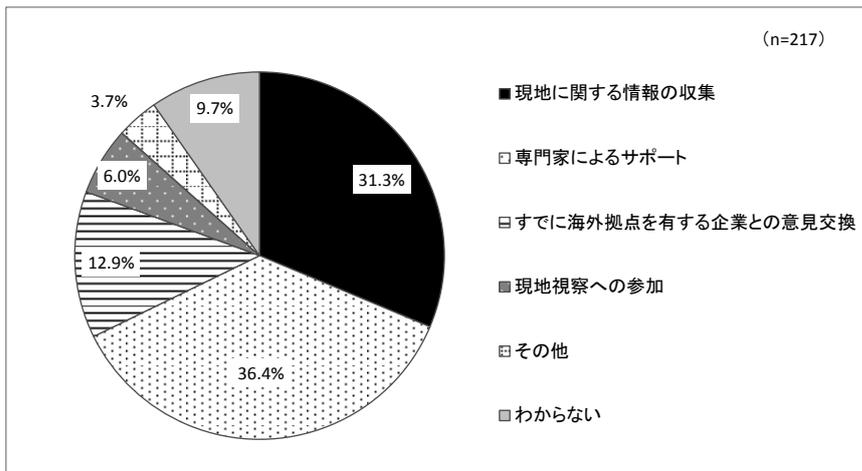
図表 97 「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」と回答した企業が求める取組・支援



図表 98 「現地の法制度・商習慣が把握できていない」と回答した企業が求める取組・支援



図表 99 「日本から海外に派遣できる人材がない」と回答した企業が求める取組・支援



### 4.3 事業再編

現在、輸出、直接投資（海外拠点の設置）または業務・技術提携のいずれも行っていない海外非展開企業（「調査票 B」に回答した企業）のうち、撤退経験があると回答した企業は、7,997 社中 138 社（1.7%）であった。

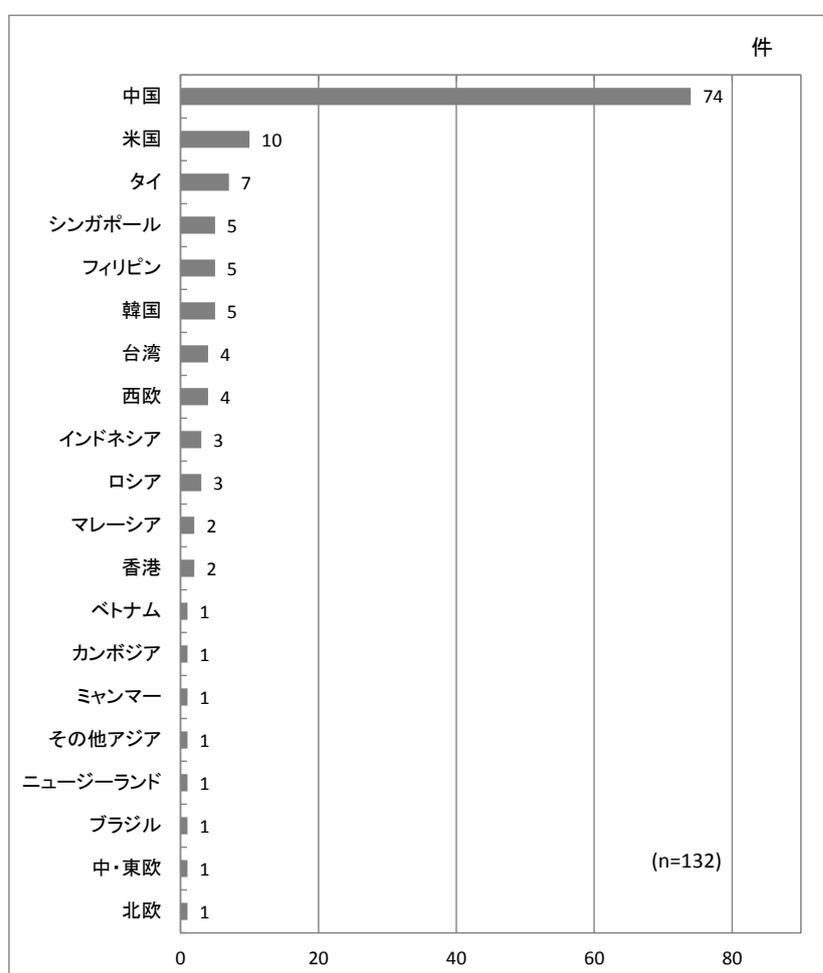
ここでは、撤退経験がある企業のうち、撤退した国・地域や撤退時期、主な機能、撤退の理由等について得られた回答結果を示す。

#### 4.3.1 最も直近に撤退した拠点

##### 【1】 撤退した拠点の所在した国・地域

撤退した拠点の所在した国・地域については、「中国」が圧倒的に多く、全体の約 6 割を占めている。次いで、「米国」、「タイ」、「シンガポール」が続いている（図表 100）。

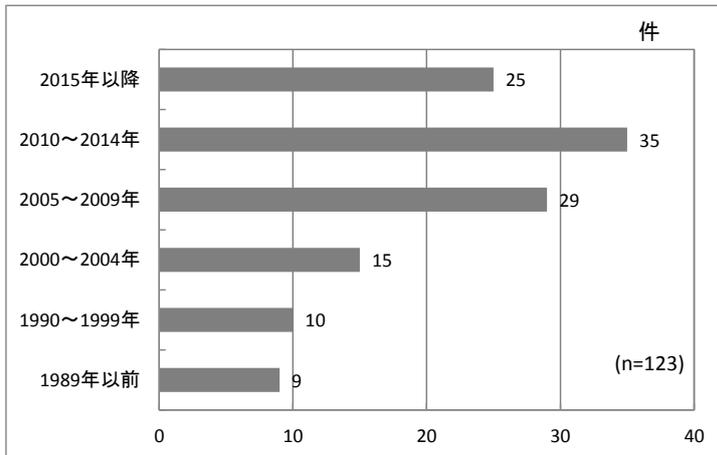
図表 100 撤退した拠点の所在した国・地域



##### 【2】 撤退時期

撤退時期については、以下のとおりである。撤退時期について回答した企業 123 社中、半数以上の 60 社が 2010 年以降に海外拠点を撤退している（図表 101）。

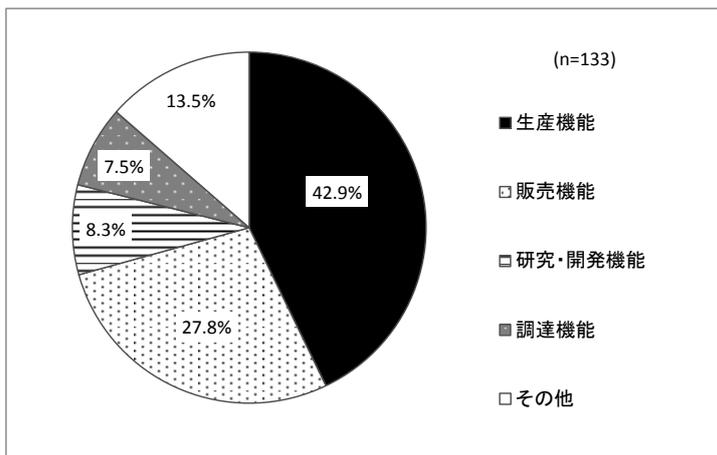
図表 101 撤退時期



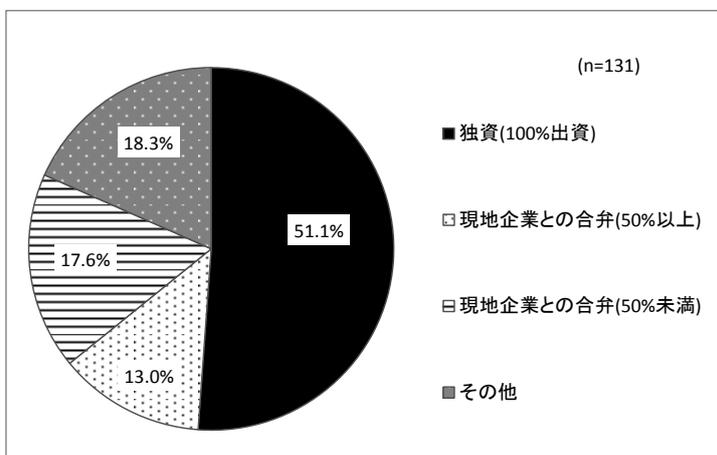
【3】 撤退した拠点の主な機能と投資形態

撤退した拠点の主な機能と投資形態は以下のとおりである（図表 102、図表 103）。

図表 102 撤退した拠点の主な機能



図表 103 撤退した拠点の投資形態

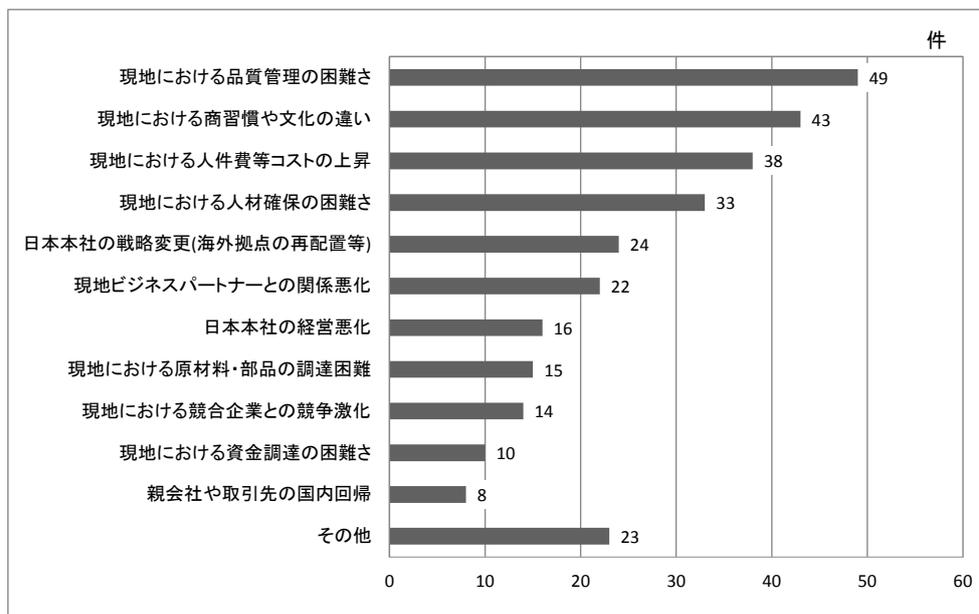


### 4.3.2 撤退の理由

撤退の理由については、「現地における品質管理の困難さ」、「現地における商習慣や文化の違い」、「現地における人件費等コストの上昇」を挙げた企業が多かった（図表 104）。撤退経験のある海外展開企業（「調査票 A」に回答した企業）の回答と順位は多少異なるものの、ほぼ同じ結果となった。

また、「その他」を選択した企業のなかには、販売不振や需要の減少、政情不安や大気汚染等の外部要因に加え、国内に工場を設置して国内回帰を図った企業もあった。

図表 104 撤退の理由(最大3つまで選んで回答)



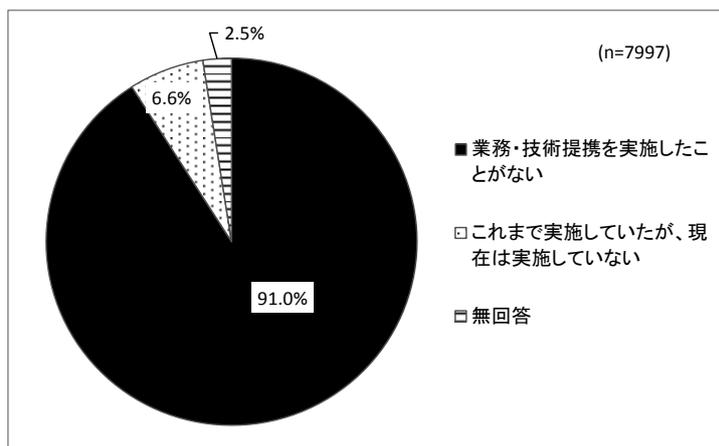
## 4.4 業務・技術提携

### 4.4.1 業務・技術提携の経験と今後の事業方針

#### 【1】業務・技術提携の経験の有無

海外非展開企業のうち、「業務・技術提携を実施したことがない」企業は約 9 割に上り、「これまで実施していたが、現在は実施していない」企業は 6.6%にとどまった(図表 105)。

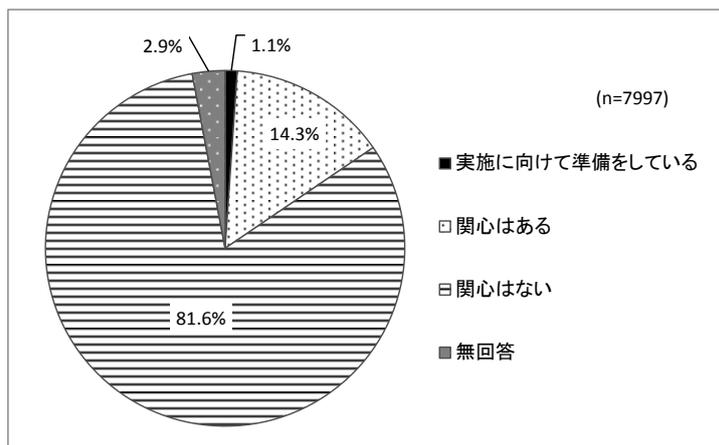
図表 105 業務・技術提携の経験の有無



#### 【2】今後の事業方針

今後の事業方針について、「実施に向けて準備をしている」と回答した企業は、1%程度で、「関心はある」と回答した企業を合わせても 15.4%にとどまっている。一方、「関心はない」と回答した企業は全体の約 8 割を占めている(図表 106)。

図表 106 業務・技術提携に関する今後の事業方針



### 4.4.2 業務・技術提携に向けた準備

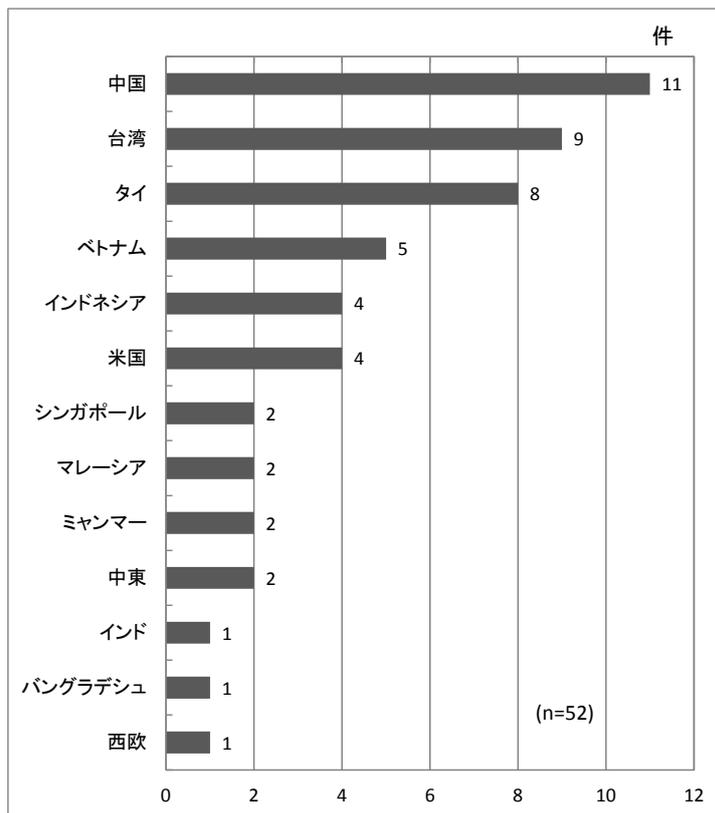
業務・技術提携について、「実施に向けて準備をしている」と回答した企業が実際に行っている準備の内容については以下のとおりである。

### 【1】業務・技術提携を進めている国・地域

業務・技術提携を進めている国・地域で最も多かったのは、「中国」である。次いで、「台湾」、「タイ」、「ベトナム」と続いている（図表 107）。

一方、業務・技術提携の場合は、輸出や直接投資と異なり、中東や西欧等、地域を問わず、グローバルに提携関係を構築しようとしている企業が存在していることがわかる。

図表 107 業務・技術提携を進めている国・地域

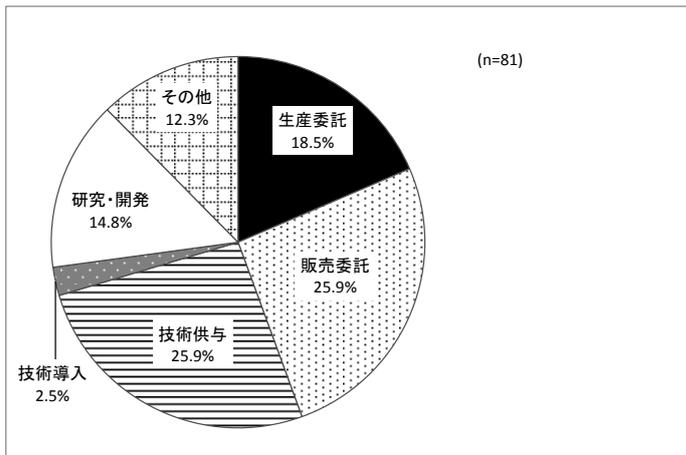


### 【2】準備を進めている業務・技術提携の内容

業務・技術提携を進めている国・地域がアジアに偏ることなく、全世界的に広がっているのと同様、提携内容についてもばらつきが見られる（図表 108）。約 4 割の海外展開企業（「調査票 A」に回答した企業）は、最も重要な提携先として「生産委託」と回答したのに対し、これから業務・技術提携を進めようとしている企業のうち、「生産委託」と回答した企業は 18.5%にとどまった。

一方で、「販売委託」（25.9%）や「技術供与」（25.9%）、「研究・開発」（14.8%）と回答した企業が比較的多かった。

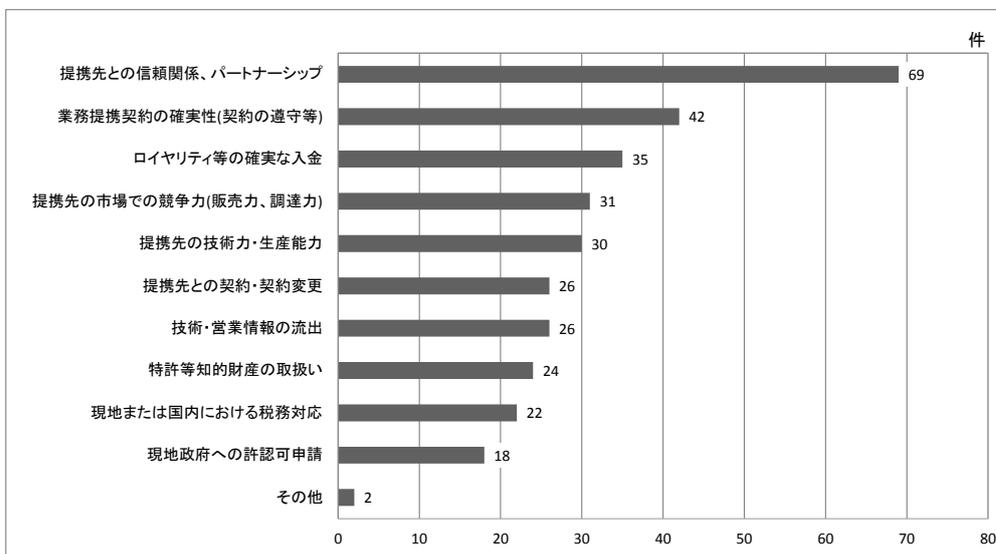
図表 108 準備を進めている業務・技術提携の内容



### 【3】業務・技術提携に向けた準備を進めるうえでの課題

業務・技術提携の実施に向けて準備をしていると回答した企業が直面している課題は以下のとおりである（図表 109）。「提携先との信頼関係、パートナーシップ」が多数を占めている一方で、「業務提携契約の確実性（契約の遵守等）」が上位に挙げられている。これは、すでに業務・技術提携を行っている企業（「調査票 A」に回答した企業）と異なり、これから業務・技術提携関係を結ぼうとしている企業の課題や不安の表れともいえよう。

図表 109 業務・技術提携を進めるうえでの課題（複数回答）

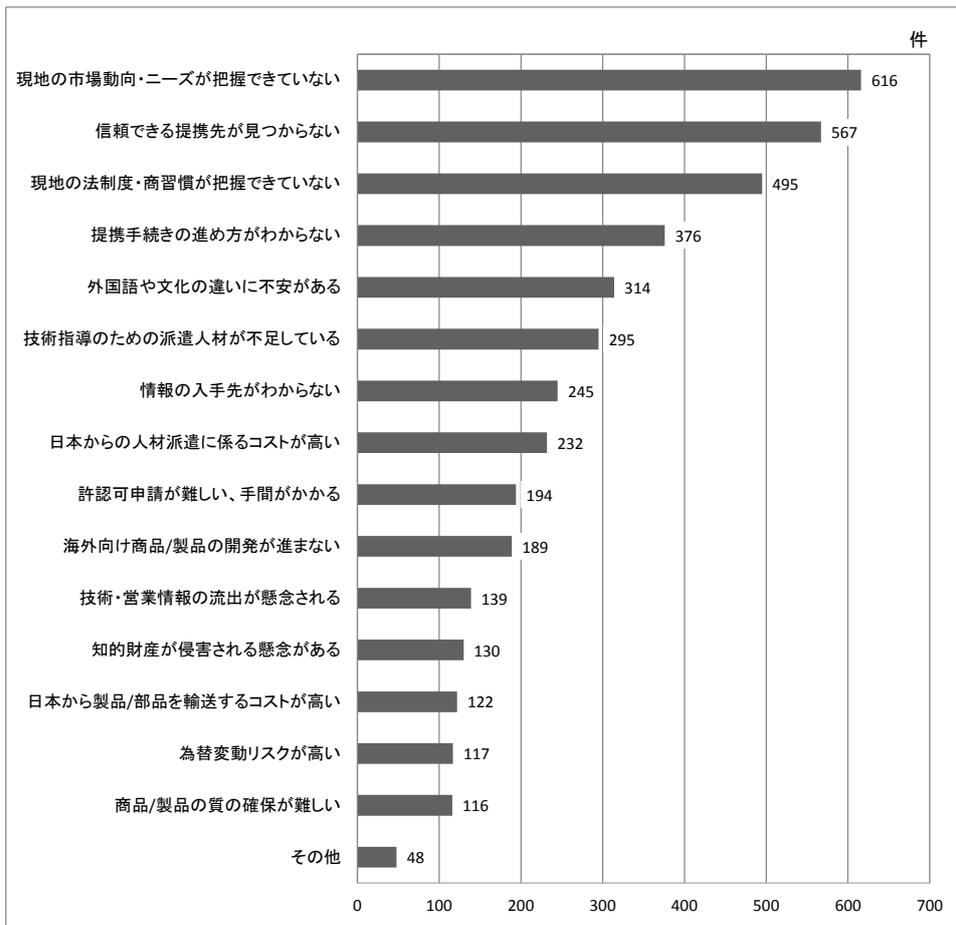


#### 4.4.3 業務・技術提携への関心と具体的な検討を進めるうえでの課題

##### 【1】具体的な検討が進まない理由

業務・技術提携に「関心はある」と回答した企業に対し、具体的な検討が進まない理由について尋ねたところ、以下のような結果となった（図表 110）。「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」が最も多く、「信頼できる提携先が見つからない」、「現地の法制度・商習慣が把握できていない」が続いている。

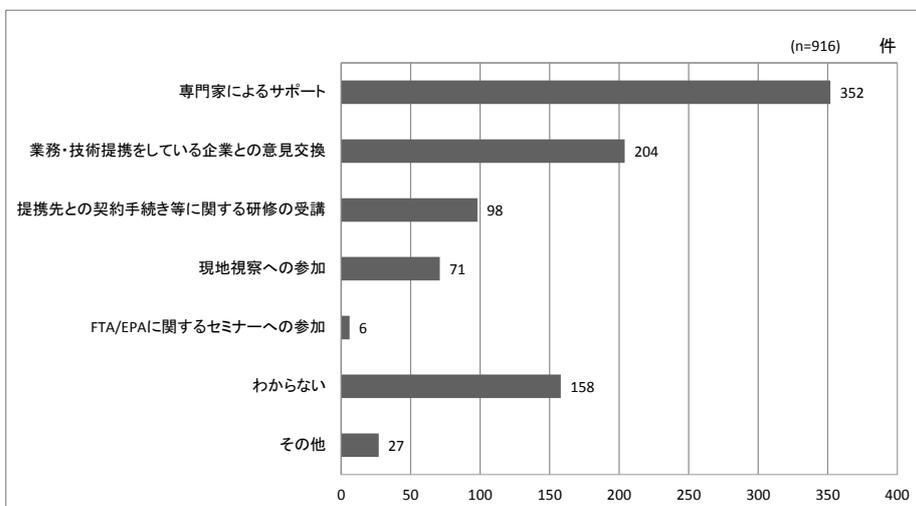
図表 110 業務・技術提携に関心はあるが具体的な検討が進まない理由(複数回答)



## 【2】必要な取組や支援

それでは、業務・技術提携を具体的に検討するためには、どのような取組や支援が必要となるのであろうか(図表 111)。

図表 111 具体的な検討を進めるうえで最も必要な取組や支援



輸出や直接投資（海外拠点の設置）と同様、「専門家によるサポート」や「業務・技術提携をしている企業との意見交換」を選択した企業が多かった。一方、「わからない」と回答した企業も 158 社（約 17.2%）あり、必要性を感じながらも、具体的に何から始めればよいかわからないという企業が一定数存在することが明らかになった。

## 5 中小企業を取り巻くビジネス環境

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）等に対する期待と不安が高まりつつある。

本章では、本アンケート実施時点における世界経済のトレンドを踏まえ、海外事業活動に対する中小企業の関心はどのくらい高まっているか、また、世界やアジアの経済動向が中小企業の事業活動にどのような影響を与えているかについて、海外展開企業と海外非展開企業に分けて調査した結果を整理する。

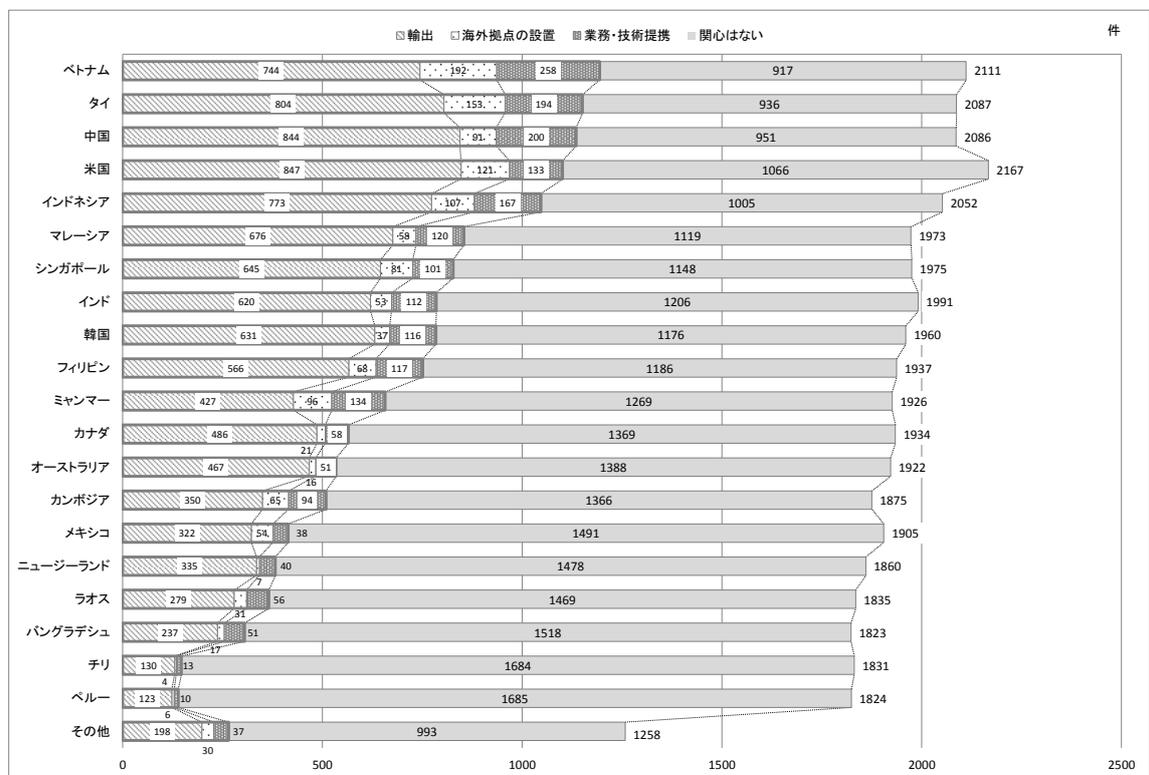
### 5.1 中小企業における今後のビジネス展開

#### 5.1.1 海外展開企業

今後ビジネスを展開するうえで関心のある国については、平成23年度調査では中国が圧倒的に多かったが<sup>12</sup>、今回の調査ではベトナム、タイ、中国、米国、インドネシアの順となった。事業内容別に見ると、「輸出」では米国と回答した企業が847社あり、中国と回答した企業（844社）とほぼ同数の結果となった（図表112）。

「海外拠点の設置」については、ベトナム（192社）、タイ（153社）に関心を寄せている企業が多い。「業務・技術提携」についても、ベトナムに注目する企業が258社で最も多く、次いで中国（200社）、タイ（194社）の順となった。

図表 112 今後のビジネス展開における関心のある国及び事業内容(複数回答)

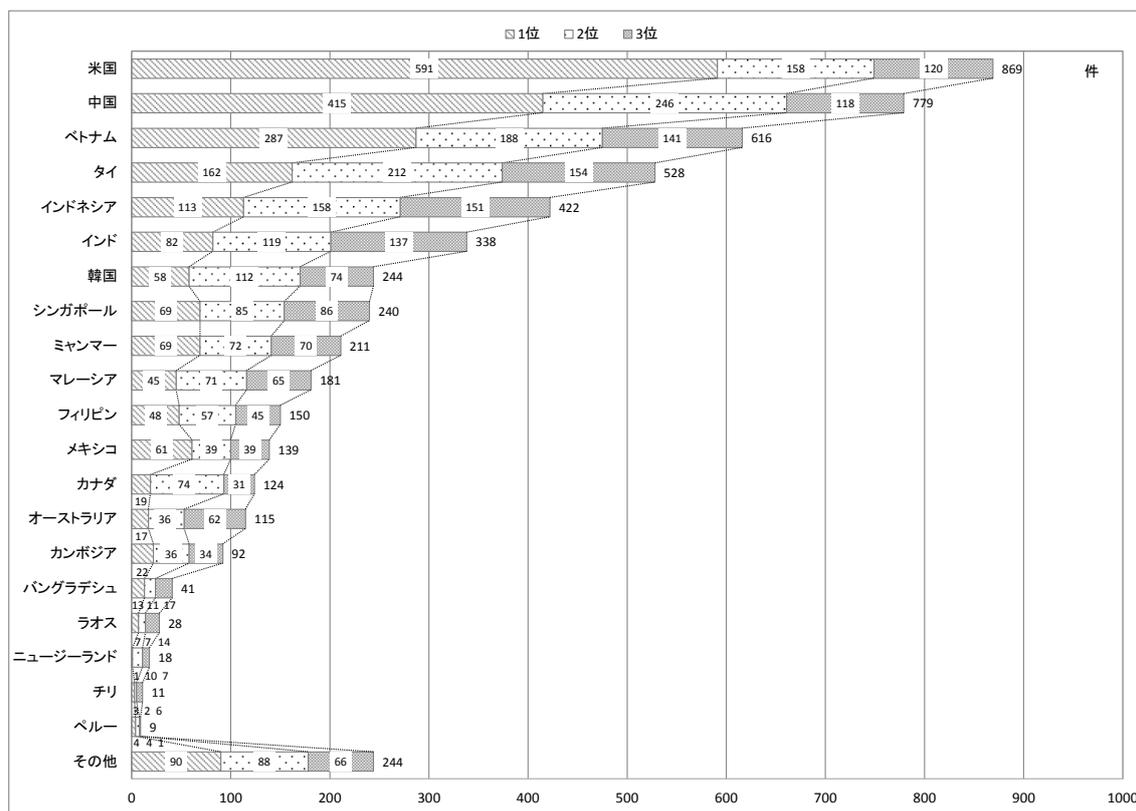


<sup>12</sup> 平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（p.80）。

次に、最も関心のある国について上位 3 つまでを見ると、以下のとおり、米国と回答した企業が 869 社で最も多く、中国、ベトナムと続く（図表 113）。

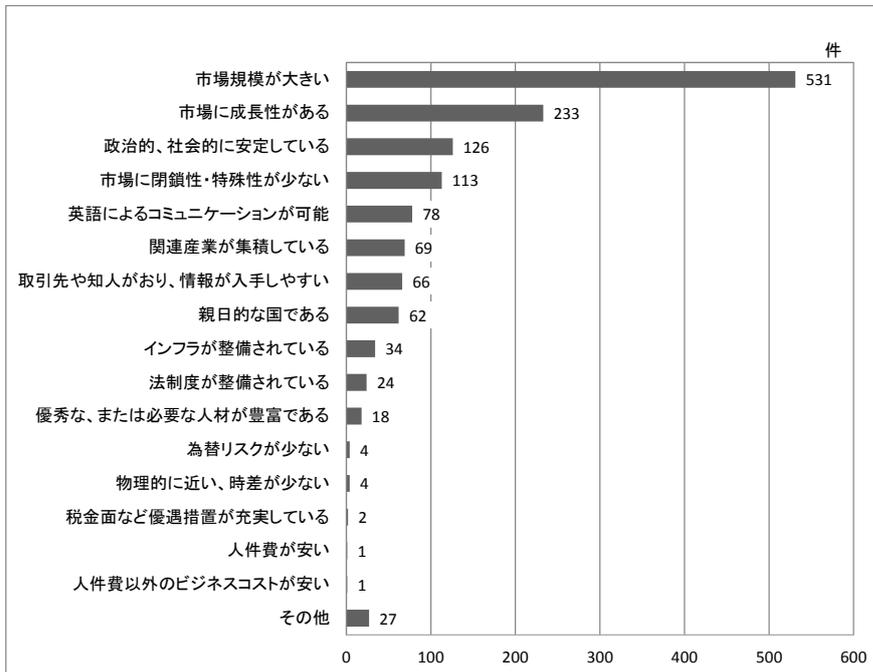
海外展開を実施している企業が米国や中国、ベトナムに関心を寄せている理由はどのようなものであろうか。ここでは、米国、中国及びベトナムを 1 位に選んだ企業の理由を整理する。

図表 113 今後ビジネス展開するうえで関心のある国(上位 3 位)



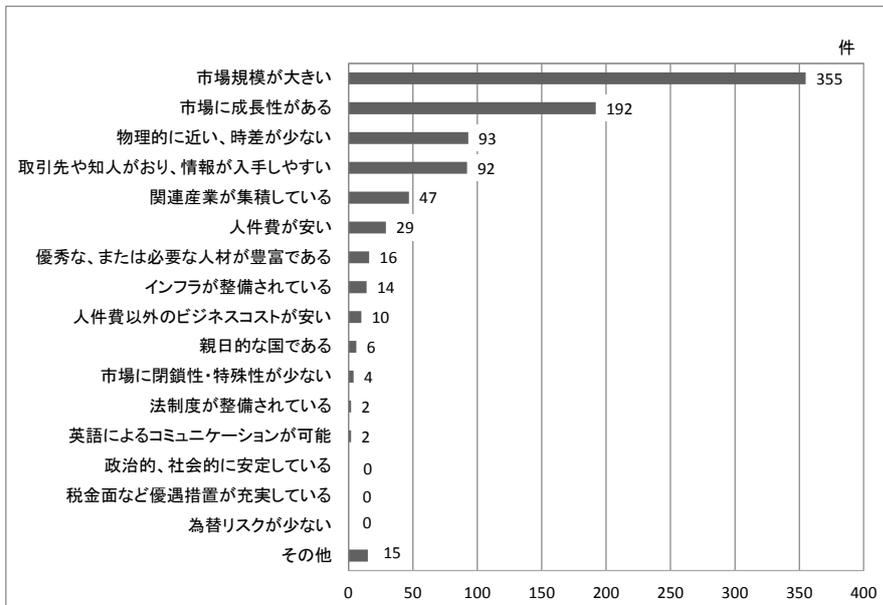
最も関心の高い米国については、「市場規模が大きい」と回答する企業が圧倒的に多い（図表 114）。続いて「市場に成長性がある」、「政治的、社会的に安定している」という理由が挙げられている。

図表 114 第 1 位に米国を選んだ理由(複数回答)



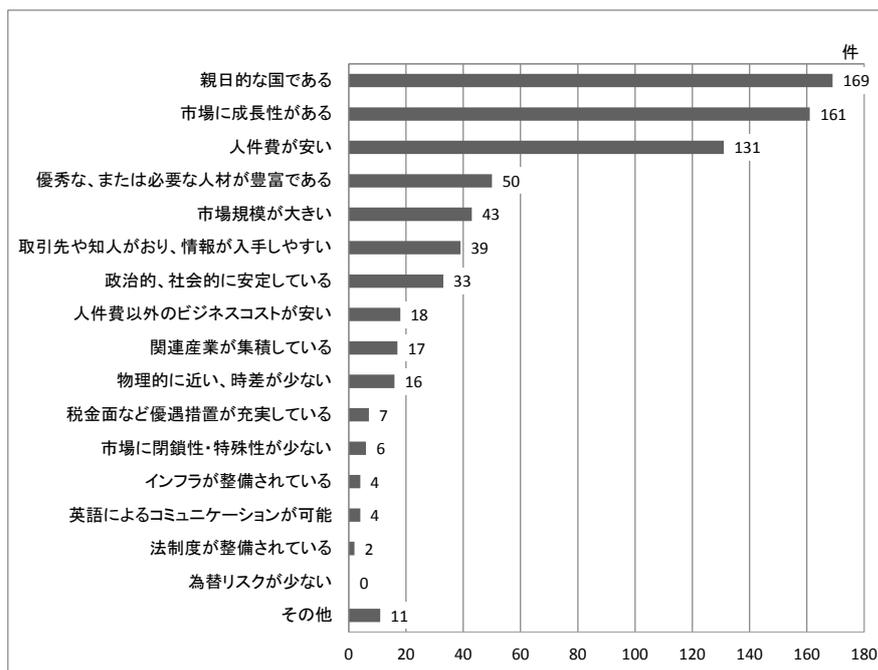
2 番目に関心の高い中国については、多くの企業が「市場規模が大きい」または「市場に成長性がある」と回答している(図表 115)。これは前述の米国と同じ傾向である。その他、「取引先や知人がおり、情報が入手しやすい」、「物理的に近い、時差が少ない」と回答する企業も多かった。

図表 115 第 1 位に中国を選んだ理由(複数回答)



ベトナムについては、「親日的な国である」と回答した企業が多く、「市場に成長性がある」、「人件費が安い」が続いている(図表 116)。

図表 116 第 1 位にベトナムを選んだ理由(複数回答)

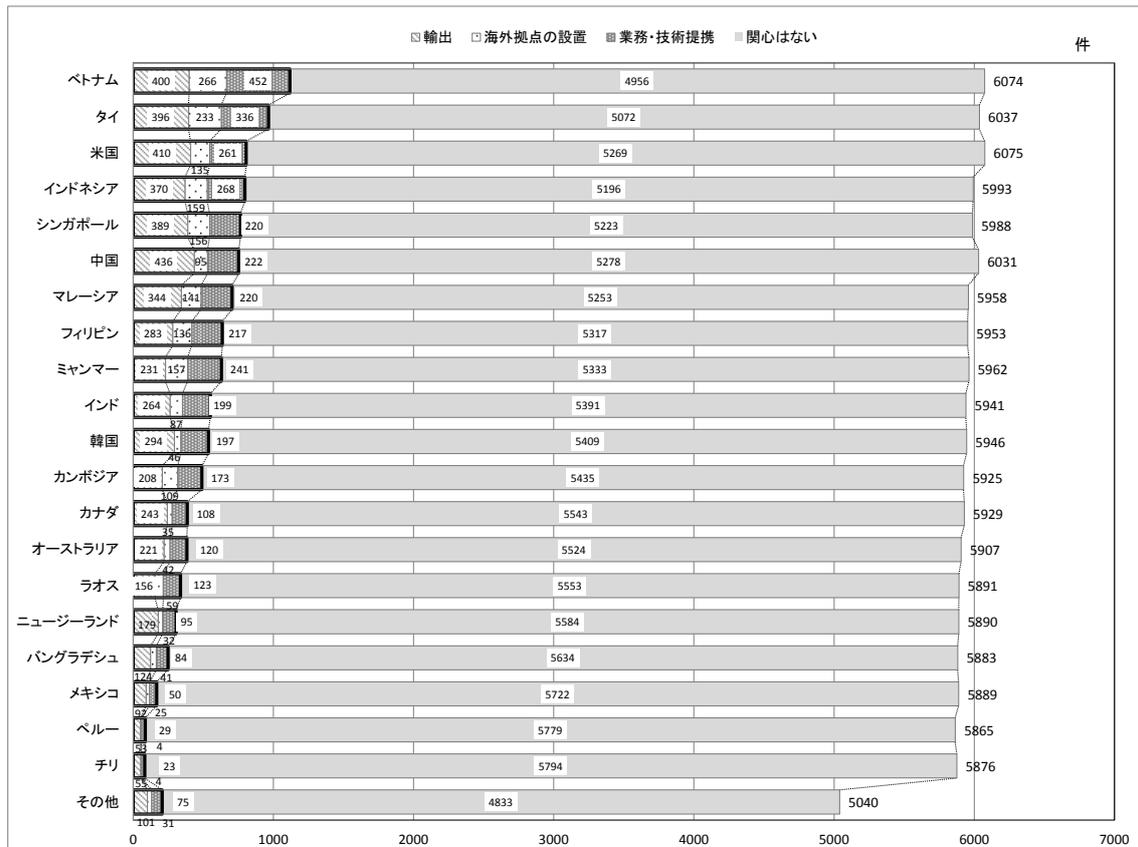


### 5.1.2 海外非展開企業

海外展開を行っていない企業が、今後ビジネスを展開するうえで最も関心を寄せている国は、ベトナム、タイ、米国の順に多くなっている(図表 117)。事業内容別に見ると、「輸出」では米国と回答した企業が 410 社で最も多く、ベトナムが 400 社、タイが 396 社であった。

「海外拠点の設置」については、ベトナム(266 社)に続き、タイ(233 社)、インドネシア(159 社)の順に関心が高い。また、「業務・技術提携」も同様に、ベトナム(452 社)、タイ(336 社)、インドネシア(268 社)の順に関心が高い結果となった。

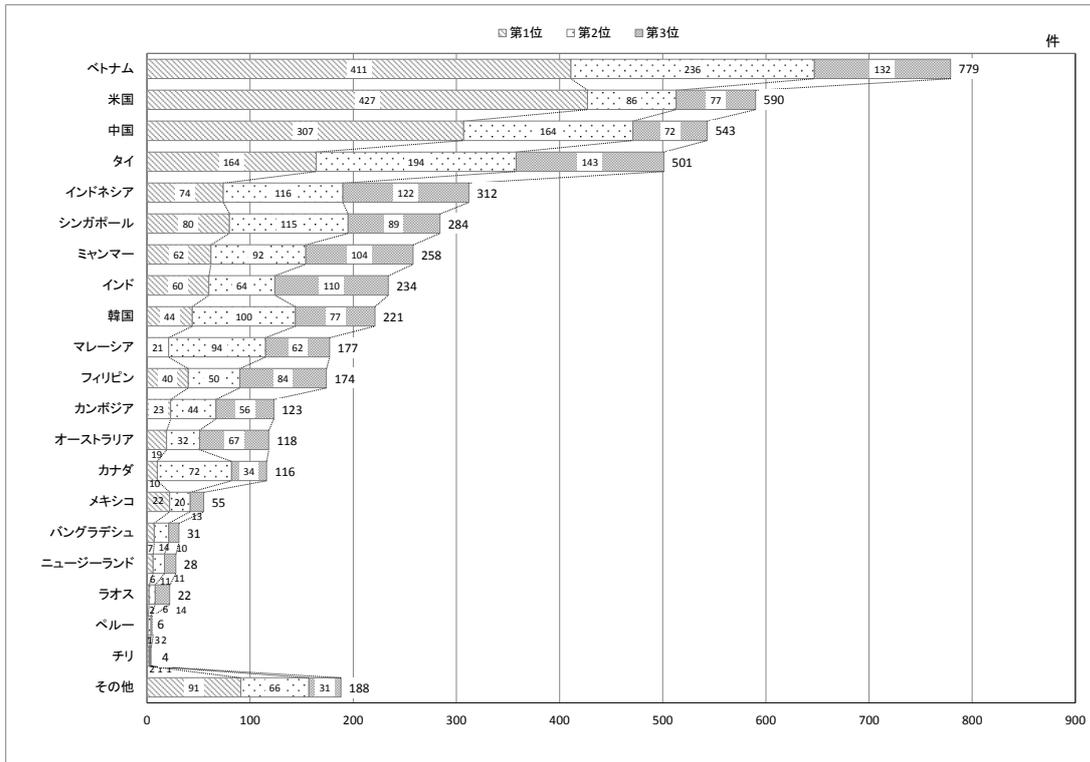
図表 117 今後のビジネス展開における関心のある国及び事業内容(複数回答)



次に、関心のある国を上位3位まで見ると、以下のとおり、ベトナムと回答した企業(779社)が最も多く、続いて米国(590社)、中国(543社)の順となった(図表118)。

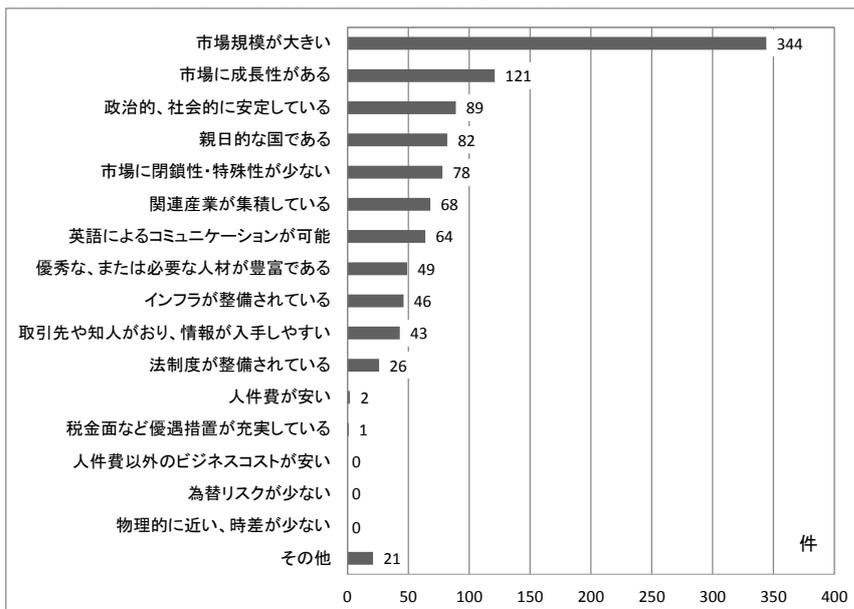
また、最も関心がある国として第1位に選んだ国に注目すると、米国(427社)、ベトナム(411社)、中国(307社)の順で多くなっている。ここでは、これらの国が第1位に選ばれた理由を整理してみよう。

図表 118 今後のビジネス展開で最も関心のある国(上位3位)



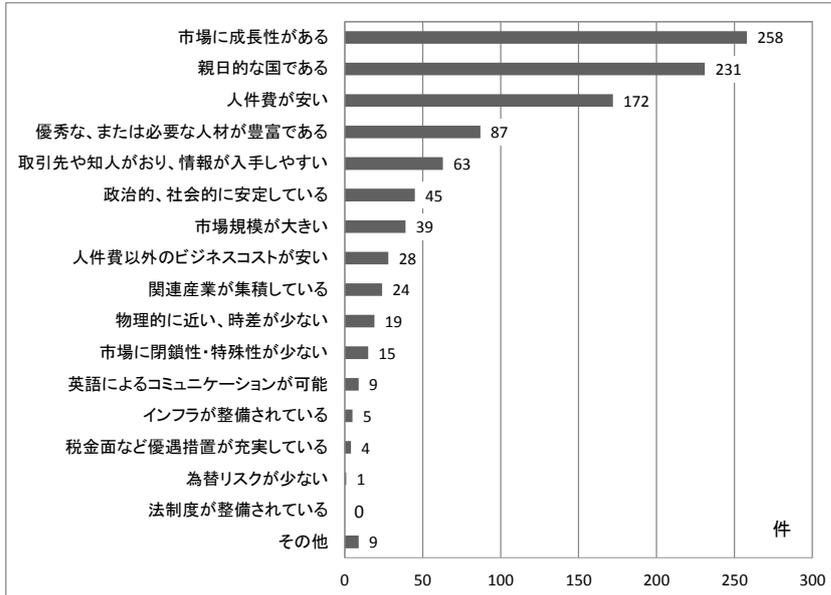
最も関心の高い米国については、海外展開企業と同様に「市場規模が大きい」と回答する企業が圧倒的に多い(図表 119)。次いで「市場に成長性がある」、「政治的、社会的に安定している」との回答が得られた。

図表 119 第1位に米国を選んだ理由(複数回答)



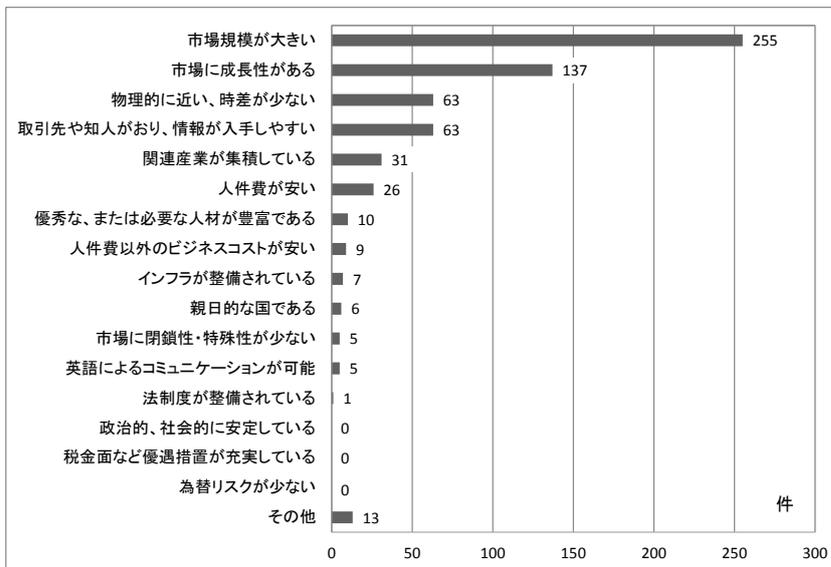
2番目に関心の高いベトナムについては、多くの企業が「市場に成長性がある」、「親日的な国である」、「人件費が安い」と回答した（図表 120）。

図表 120 第1位にベトナムを選んだ理由（複数回答）



一方、中国については、「市場規模が大きい」と回答する企業が圧倒的に多く、続いて「市場に成長性がある」、「物理的に近い、時差が少ない」、「取引先や知人がおり、情報が入手しやすい」という理由が挙げられている（図表 121）。

図表 121 第1位に中国を選んだ理由（複数回答）

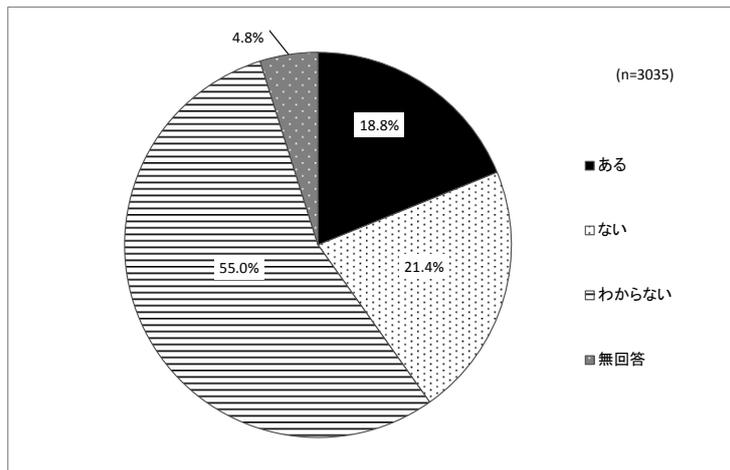


## 5.2 TPP に対する期待と不安

### 5.2.1 海外展開企業

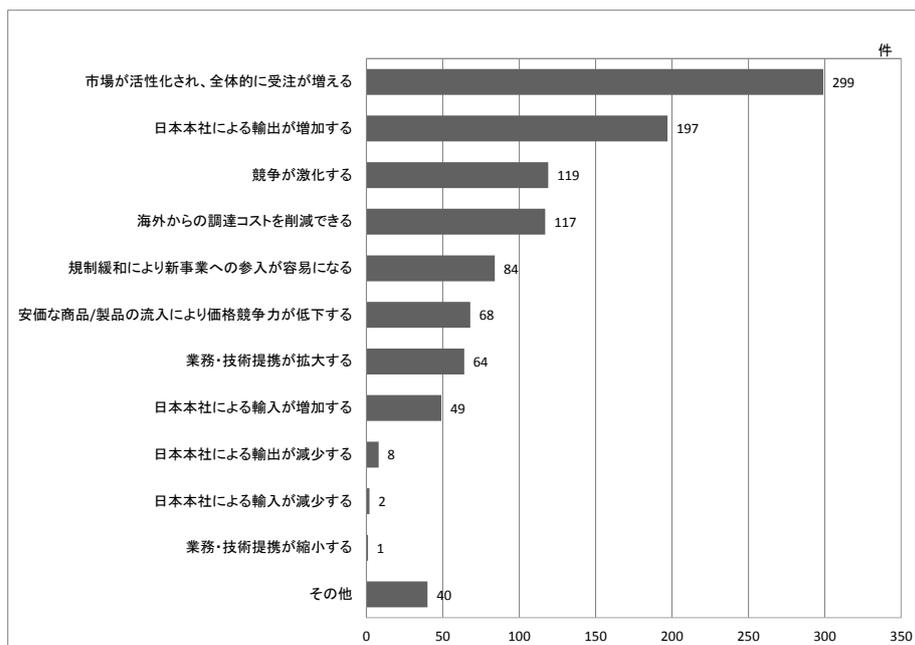
海外展開を実施している企業のうち、「TPP が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業は約 2 割で、「可能性がない」または「わからない」と回答した企業は全体の約 8 割を占めた（図表 122）。

図表 122 TPP が影響を及ぼす可能性



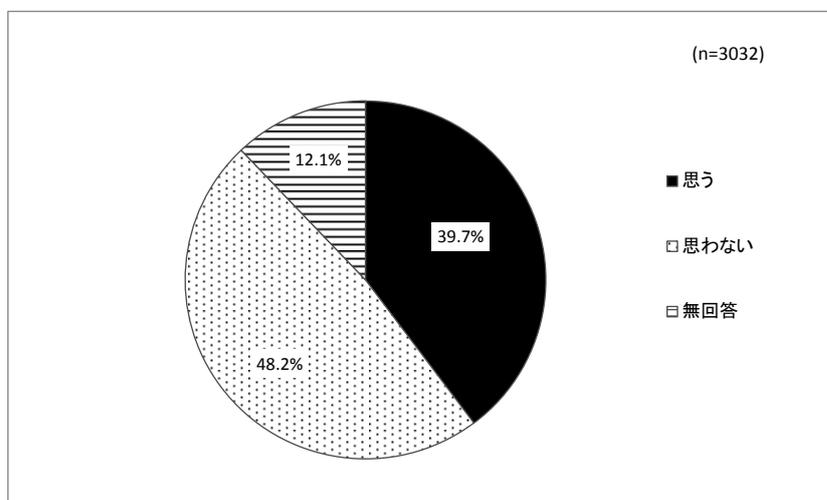
「TPP が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業が考える具体的な影響については、「市場が活性化され、全体的に受注が増える」、「日本本社による輸出が増加する」と回答した企業が多かった（図表 123）。一方で、関税の引き下げにより貿易の自由化が進むため、「競争が激化する」と懸念する企業もあった。また、「その他」を選んだ企業からは、畜産業を中心として日本国内の農業に悪影響を及ぼすという否定的な見方が多く示された。

図表 123 TPP が事業に及ぼすと思われる影響（複数回答）



また、海外展開を実施している企業のうち、「TPP への参加をチャンスと思う」と回答した企業は全体の 39.7%であり、「チャンスと思わない」と回答した企業は 48.2%で約半数を占めている（図表 124）。

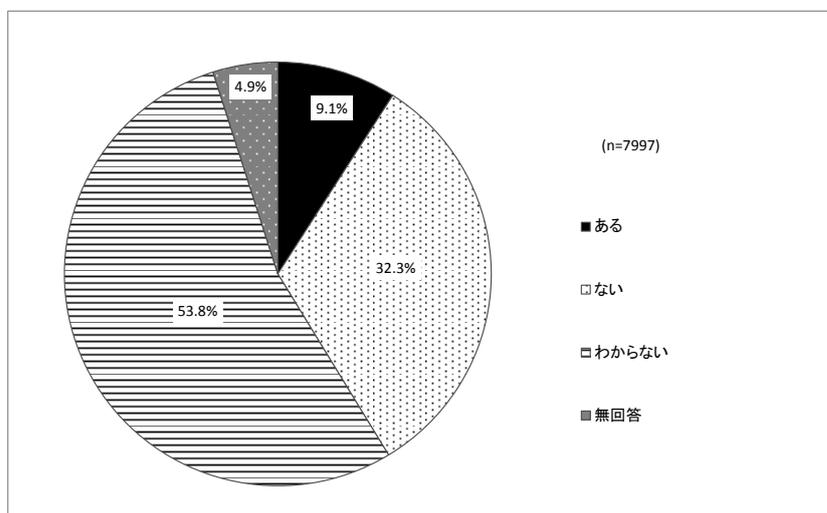
図表 124 TPP への参加をチャンスと思うか<sup>13</sup>



### 5.2.2 海外非展開企業

海外展開を実施していない企業のうち、「TPP が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業は全体のわずか 1 割に満たず、「可能性がない」または「わからない」と回答した企業は約 9 割を占める結果となった（図表 125）。

図表 125 TPP が影響を及ぼす可能性



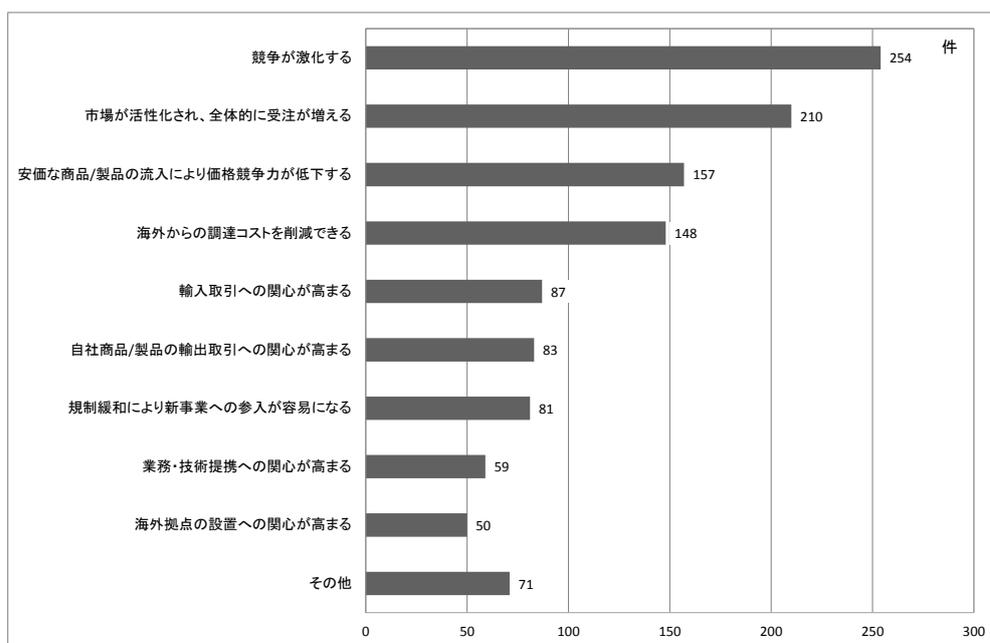
「TPP が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業が、事業を行ううえで、どのような影響があると考えているかについては、「競争が激化する」という回答が最も多かった（図表 126）。関税が引き下げられ、海外から多くの商品等が流入することから、国内市場での

<sup>13</sup> 本設問に対する無効回答を除く。

競争がこれまで以上に加速することを多くの企業が懸念していることが見て取れる。

次いで「市場が活性化され、全体的に受注が増える」、「安価な商品／製品の流入により価格競争力が低下する」、「海外からの調達コストを削減できる」の順が続いている。また、「その他」では、海外展開企業と同様、国内農業への打撃を懸念する声とともに、顧客や取引先が減る等、自社よりはむしろ顧客や取引先に与える影響を不安視する声が挙げられた。

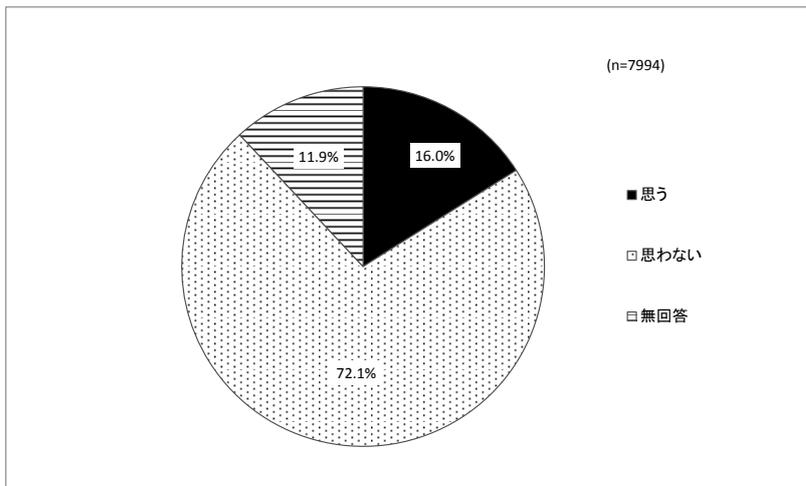
図表 126 TPP が及ぼすと考えられる影響(複数回答)



海外展開を実施していない企業のうち、「TPP への参加をチャンスと思う」と回答した企業は全体の 16.0%であり、約 7 割の企業が「チャンスと思わない」と回答した(図表 127)。海外展開企業の約 4 割が「チャンスと思う」と回答したことと比較すると、海外非展開企業の TPP への期待感は相対的に低い。

一方、「チャンスと思う」と回答した企業は、今後、我が国の TPP への参加を契機に、海外展開を検討する可能性のある企業として捉えることもできる。

図表 127 TPP への参加をチャンスと思うか<sup>14</sup>

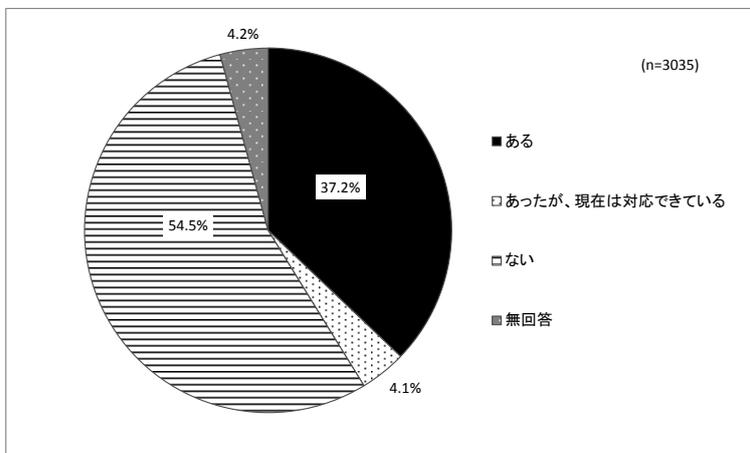


### 5.3 中国経済の動向と中小企業への影響

#### 5.3.1 海外展開企業

海外展開を実施している企業のうち、「中国経済の影響がある」と回答した企業は全体の約4割を占め、うち4.1%の企業が「中国経済の影響があったが、現在是对応できている」と回答している（図表 128）。

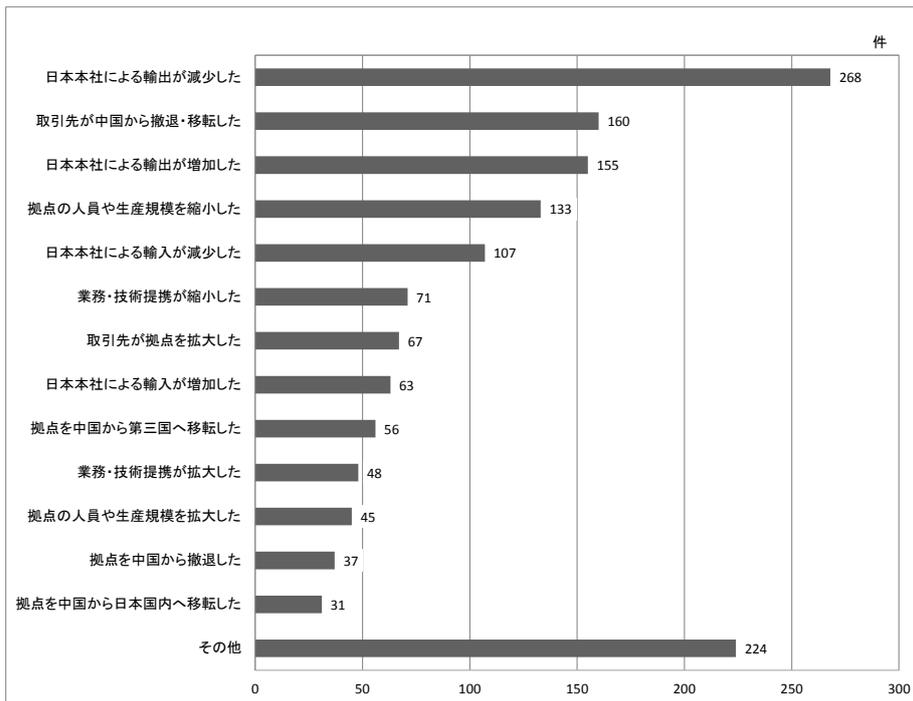
図表 128 中国経済の影響



中国経済の影響については、「日本本社による輸出が減少した」と回答した企業が最も多かった（図表 129）。本設問では「その他」を選んだ企業が多数あったが、なかでも、原材料等の仕入コストの増大、顧客や取引先の業績悪化を挙げた企業が多かった。また、中国経済、ひいては世界経済の先行きに不安を感じている企業も少なくなかった。

<sup>14</sup> 本設問に対する無効回答を除く。

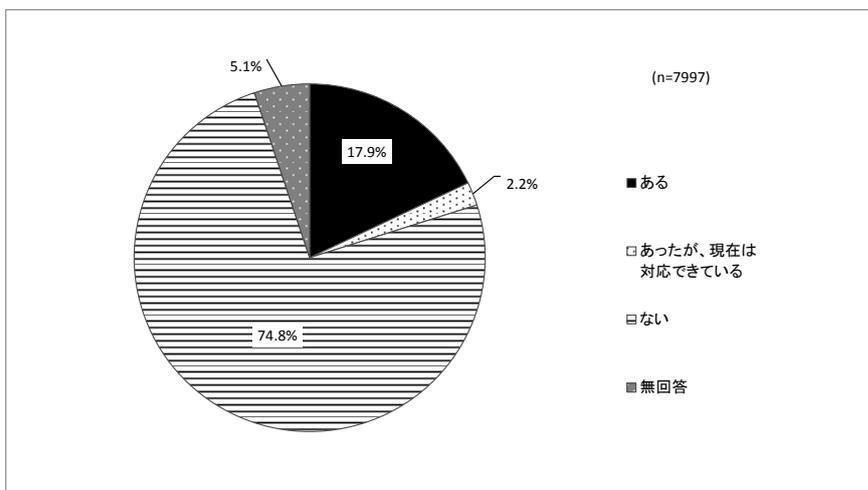
図表 129 中国経済が事業に及ぼした影響(複数回答)



### 5.3.2 海外非展開企業

海外展開を実施していない企業のうち、7割以上の企業が中国経済の影響を受けていないと回答している(図表 130)。一方、「中国経済の影響がある」と回答した企業は全体の2割程度で、「中国経済の影響があったが、現在は対応できている」と回答した企業は2.2%であった。

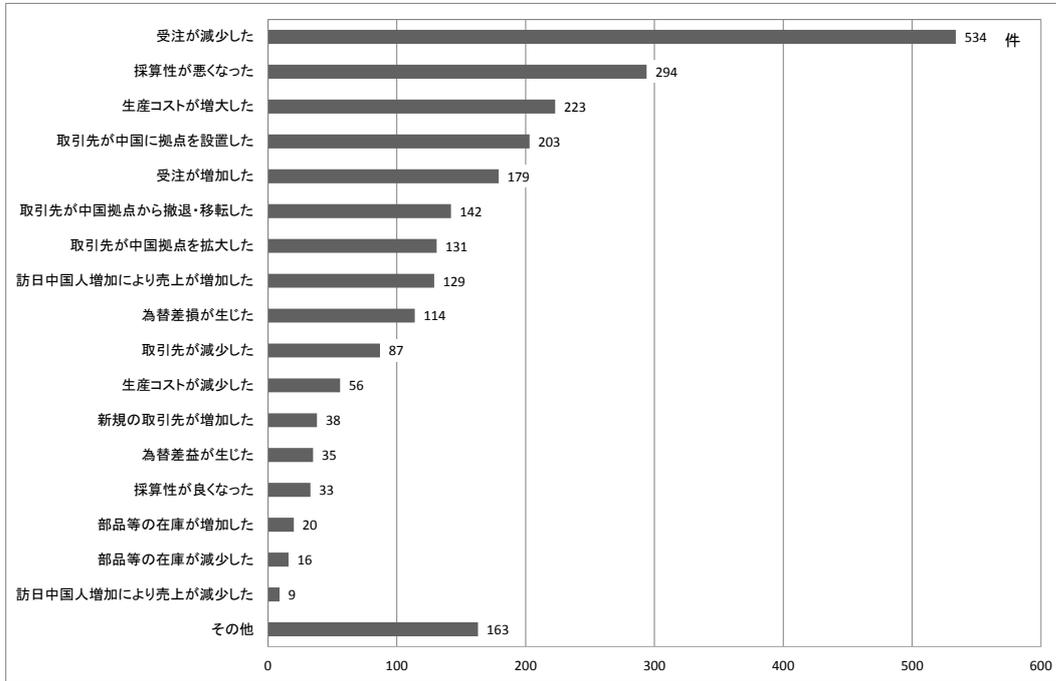
図表 130 中国経済が事業に及ぼした影響



海外非展開企業の場合は、中国経済の影響として、受注減少を挙げた企業が最も多かった(図表 131)。また、「採算性が悪くなった」、「生産コストが増大した」とする一方で、

「受注が増加した」と回答した企業もあった。「その他」では、海外展開企業同様、仕入コストの増大、顧客や取引先の業績悪化等を挙げた企業が多数あった。

図表 131 中国経済が事業に及ぼした影響(複数回答)

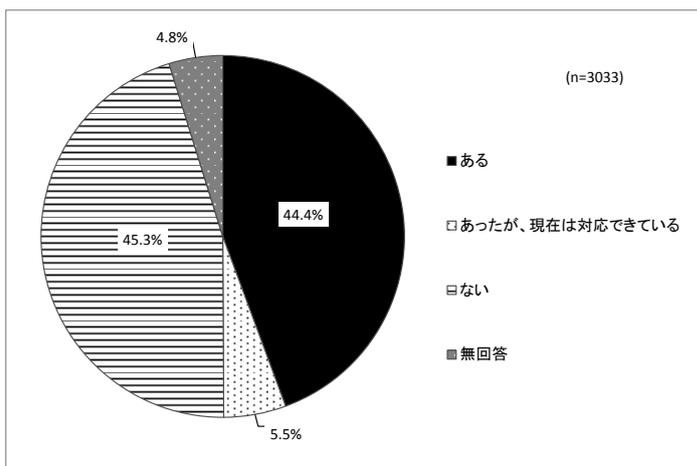


## 5.4 円安傾向が中小企業に与える影響

### 5.4.1 海外展開企業

海外展開企業のうち、「円安傾向の影響がある」と回答した企業は 44.4%で、「円安傾向の影響があったが、現在は対応できている」と回答した企業は 5.5%であった(図表 132)。

図表 132 円安傾向が事業に及ぼした影響<sup>15</sup>

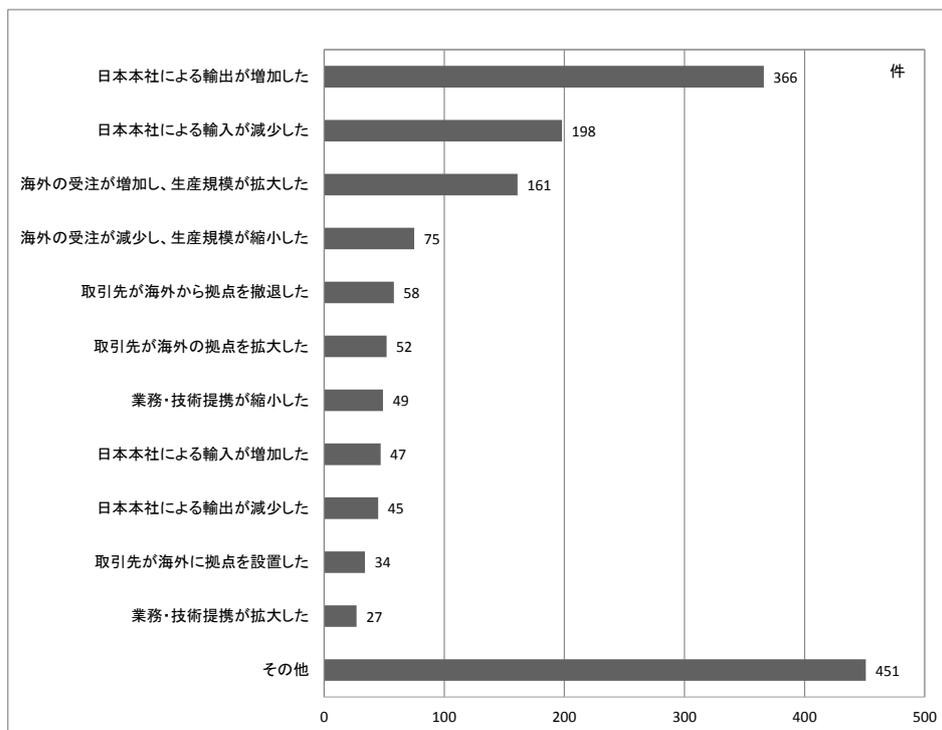


具体的な影響として、日本本社からの輸出増加を挙げる企業が最も多かった(図表 133)。

<sup>15</sup> 本設問に対する無効回答を除く。

一方、「日本本社による輸入が減少した」、「海外の受注が増加し、生産規模が拡大した」という回答も一定数挙げられており、円安傾向が及ぼした影響は企業によってさまざまであることが明らかになった。また、「その他」と回答した企業は451社に上り、多くの企業が原材料の高騰等により仕入コストが増大したことを挙げている。

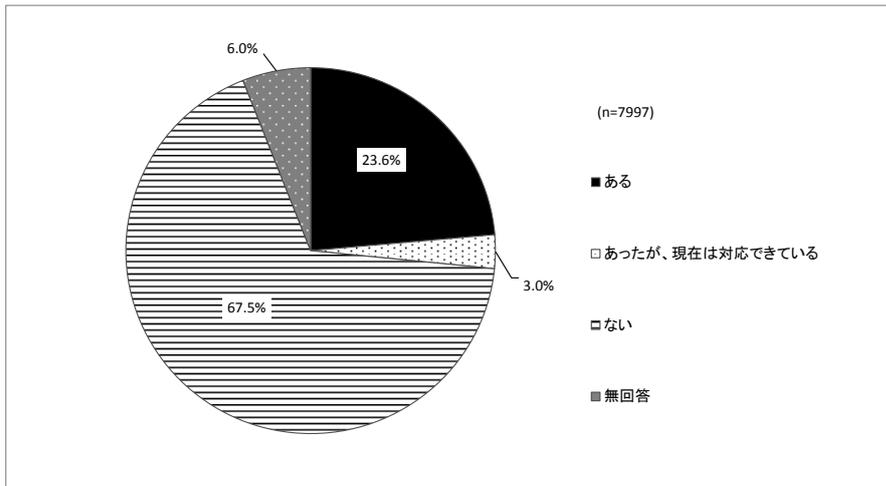
図表 133 円安傾向が事業に及ぼした影響(複数回答)



#### 5.4.2 海外非展開企業

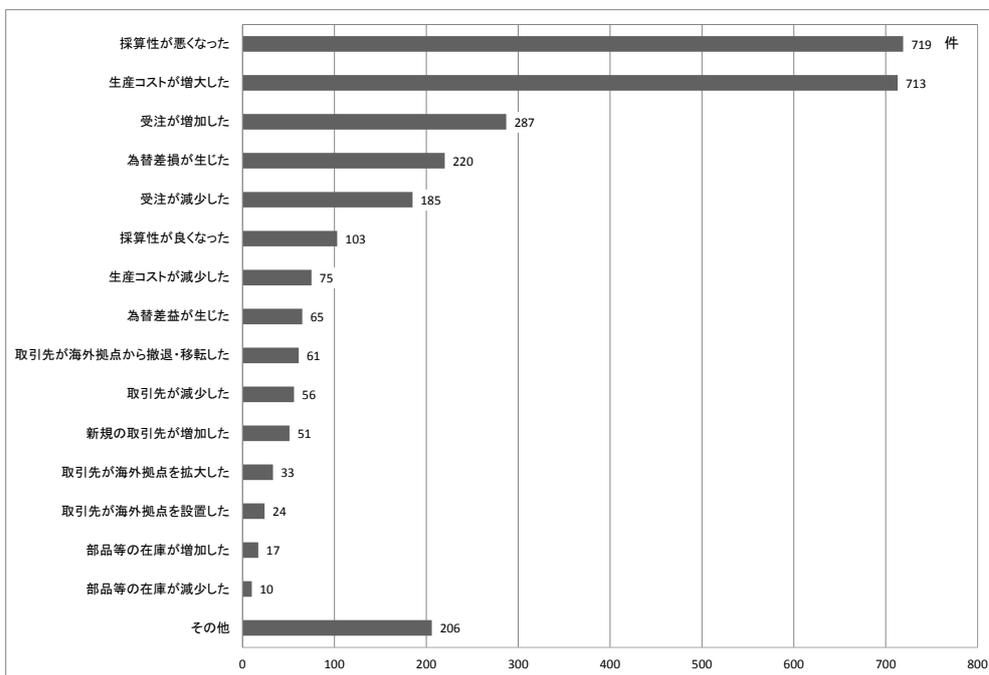
前述の中国経済が及ぼす影響と同様に、海外展開を実施していない企業のうち67.5%の企業が円安傾向の影響を受けていないと回答している(図表134)。一方、「円安傾向の影響がある」と回答した企業は全体の2割強を占め、「円安傾向の影響はあったが、現在は対応できている」と回答した企業はわずか3.0%であった。

図表 134 円安傾向の影響



円安傾向が企業に与えた影響として最も多く挙げられたのが、「採算性が悪くなった」及び「生産コストが増大した」であった（図表 135）。また、「その他」を選んだ企業のうち、仕入コストの増大と回答した企業が多数に上る一方、円安を受けて訪日外国人が増加したことにより、売上が増加したと回答する企業もあった。

図表 135 円安が事業に及ぼした影響（複数回答）



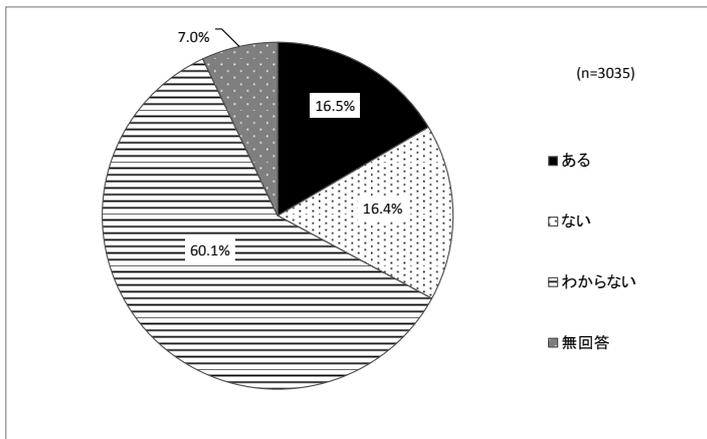
## 5.5 AEC の発足とその影響

### 5.5.1 海外展開企業

海外展開を実施している企業のうち、「AEC（ASEAN 経済共同体）が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業は全体の 16.5%であり、8 割近い企業が「可能性がない」または

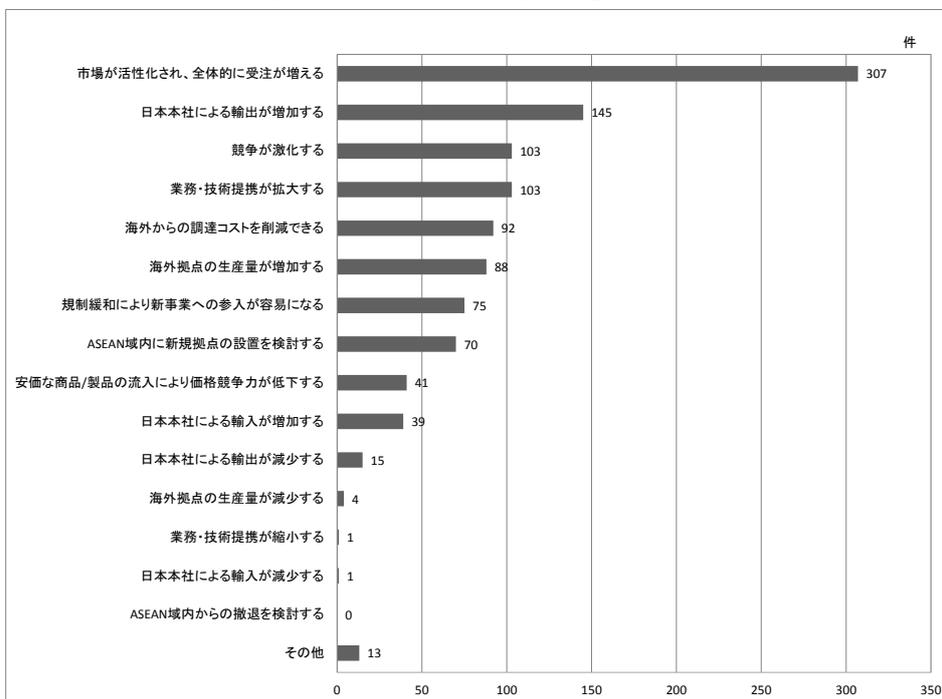
「わからない」と回答している（図表 136）。

図表 136 AEC が事業に影響を及ぼす可能性



TPP の影響と同様に、「AEC が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業が事業を行ううえで、どのような影響があると感じているかについては、圧倒的に「市場が活性化され、全体的に受注が増える」と回答した企業が多かった（図表 137）。次いで、「日本本社による輸出が増加する」、「競争が激化する」、「業務・技術提携が拡大する」が順に多くなっている。

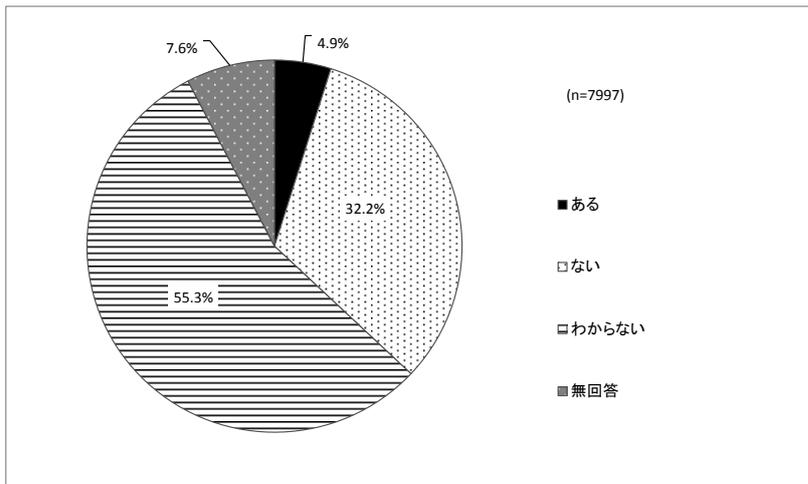
図表 137 AEC が事業に及ぼすと思われる影響(複数回答)



### 5.5.2 海外非展開企業

海外展開を行っていない企業のうち、「AEC が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業は約 5%であり、9 割近くの企業が「可能性がない」または「わからない」と回答している（図表 138）。

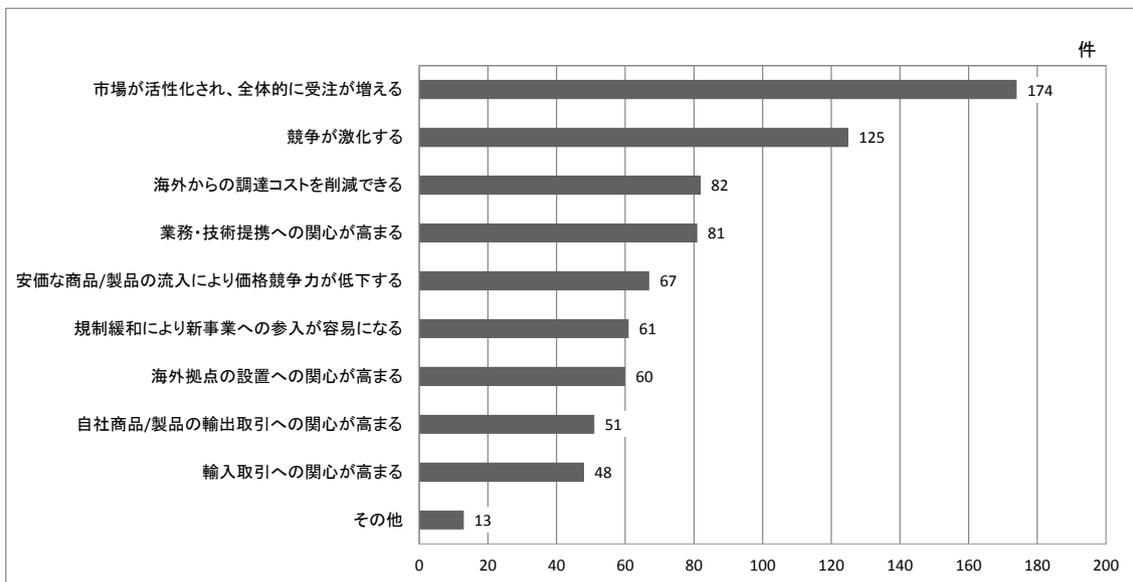
図表 138 AEC が事業に影響を及ぼす可能性



「AEC が影響を及ぼす可能性がある」と回答した企業が事業を行ううえで、どのような影響があると感じているかについては、「市場が活性化され、全体的に受注が増える」と回答した企業が最も多かった（図表 139）。

次いで、「競争が激化する」、「海外からの調達コストを削減できる」、「業務・技術提携への関心が高まる」という結果となった。

図表 139 AEC が事業に及ぼすと思われる影響(複数回答)



## 6 海外展開支援サービスの認知度と利用度

中小企業の海外展開志向の高まりを受け、独立行政法人中小基盤整備機構（中小機構）や独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）をはじめとする支援機関や金融機関、弁護士や会計士等の専門家による海外展開支援サービスが提供されている。

本アンケートでは、海外展開企業と海外非展開企業別に海外展開支援サービス提供機関の認知度及び利用度を把握するため、以下のとおり、下表に示した各機関について「存在を知っている」または「利用したことがある」か、回答してもらった（図表 140、図表 141）。

図表 140 海外展開支援サービスの認知度と利用度(海外展開企業)<sup>16</sup>

(n=3035)

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)		

図表 141 海外展開支援サービスの認知度と利用度(海外非展開企業)<sup>17</sup>

(n=7997)

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)		

<sup>16</sup> 本調査では、中小企業が海外事業を展開する、または海外事業展開を検討するうえで、どのような機関に情報提供やアドバイスを求めているかを幅広く把握するため、中小機構やJETRO、JICA等の海外展開支援サービス提供機関に加えて、すでに海外展開を進めている商社や取引先等企業も調査対象に含めている。

<sup>17</sup> 同上。

海外展開企業、海外非展開企業ともに、中小機構やJETRO等の支援機関のみならず、都市銀行や地方銀行等、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よう。

なかでも、海外非展開企業のうち、輸出や直接投資（海外拠点の設置）に向けて準備している、または関心があると回答した企業に対する支援の必要性は高いと考えられる。下表が示すとおり、これらの企業では、JETROや商工会・商工会議所のみならず、中小機構に対する認知度及び利用度が上昇していることから、これから海外で事業を展開しようとしている中小企業向け支援策の拡充が期待される（図表142、図表143）。

図表 142 輸出に向けて準備している、または関心がある企業の認知度と利用度

(n=1263)

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)	984	230	77.9%	18.2%
商工会・商工会議所	840	204	66.5%	16.2%
中小企業基盤整備機構(中小機構)	800	200	63.3%	15.8%
国際協力機構(JICA)	761	73	60.3%	5.8%
都市銀行	720	150	57.0%	11.9%
地方銀行	708	196	56.1%	15.5%
地方自治体	668	120	52.9%	9.5%
在外公館(日本大使館等)	652	62	51.6%	4.9%
政府系金融機関	629	153	49.8%	12.1%
商社・卸売業者	540	158	42.8%	12.5%
取引先・同業企業	529	159	41.9%	12.6%
信用金庫・信用組合	515	154	40.8%	12.2%
民間コンサルティング会社	454	122	35.9%	9.7%
弁護士・会計士・税理士	407	167	32.2%	13.2%
現地のローカル企業	308	99	24.4%	7.8%
その他	38	27	3.0%	2.1%
	(件)	(件)		

図表 143 直接投資に向けて準備している、または関心がある企業の認知度と利用度

(n=685)

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)	533	130	77.8%	19.0%
商工会・商工会議所	447	105	65.3%	15.3%
中小企業基盤整備機構(中小機構)	432	110	63.1%	16.1%
国際協力機構(JICA)	412	44	60.1%	6.4%
地方銀行	406	114	59.3%	16.6%
都市銀行	394	91	57.5%	13.3%
在外公館(日本大使館等)	359	34	52.4%	5.0%
地方自治体	357	61	52.1%	8.9%
政府系金融機関	334	86	48.8%	12.6%
取引先・同業企業	296	79	43.2%	11.5%
信用金庫・信用組合	293	92	42.8%	13.4%
商社・卸売業者	275	70	40.1%	10.2%
民間コンサルティング会社	252	59	36.8%	8.6%
弁護士・会計士・税理士	213	92	31.1%	13.4%
現地のローカル企業	182	64	26.6%	9.3%
その他	19	13	2.8%	1.9%
	(件)	(件)		