

平成 28 年度中小企業海外事業
活動実態調査報告書

平成 29 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、米国トランプ政権の発足や中国経済、AEC（ASEAN 経済共同体）、英国の EU 離脱表明等、海外展開を行う中小企業が直面する国際ビジネス影響について、意見を聞きました。

今回の調査では、海外展開を実施している中小企業は、輸出、海外投資とも維持・拡大する意向が確認でき、また新たに海外展開を行おうとする中小企業が多く見られました。海外展開は従来は製造業が中心でしたが、卸売業やサービス業などの非製造業の海外進出も伸びています。また製造業のなかでも、中分類の業種でみると従来より機械・電気製品や金属製品等が多いですが、食品関連など他の製造業分野も伸びています。

また、海外投資の機能では、国別に見れば差異が大きいです。海外展開国を全体的に見ると、従来は生産機能が中心でしたが、本年度調査では生産機能と販売機能がほぼ同程度になりました。海外投資が生産拠点としてからターゲット市場（販売先）としてシフトしている変化が確認できました。

進出先においては、ASEAN 諸国を重視する傾向は従来どおりですが、アジア新興国への取組みが多く見られるようになりました。また、海外展開先として米国を挙げる企業が昨年度調査よりも増加しました。

一方、中小企業が海外展開するにあたり、多くの課題に直面していることが確認できました。海外展開を推進するための人材の確保・育成は昨年度調査から引き続き最優先課題となっていますが、現地人件費の急激な上昇など多くの課題を抱えています。

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 29 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	14
3.1	輸出	15
3.2	直接投資	43
3.3	事業再編	76
3.4	業務・技術提携	85
4	海外非展開企業の活動実態	91
4.1	輸出	92
4.2	直接投資	103
4.3	事業再編	111
4.4	業務・技術提携	114
5	中小企業を取り巻くビジネス環境	119
6	海外展開支援サービスの認知度と利用度、その他	123
7	巻末資料	
	調査票様式 A (海外展開企業用)	
	調査票様式 B (海外非展開企業用)	

1 実施概要

1.1 調査の目的

平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査(以下「本アンケート」という。)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、外部企業データサービス会社より提供を受けた企業データ及び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約 64,000 社を調査対象として実施した。

1.2.2 調査方法

調査対象企業約 64,000 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。 (直接輸出以外に、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(間接輸出)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 28 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）。

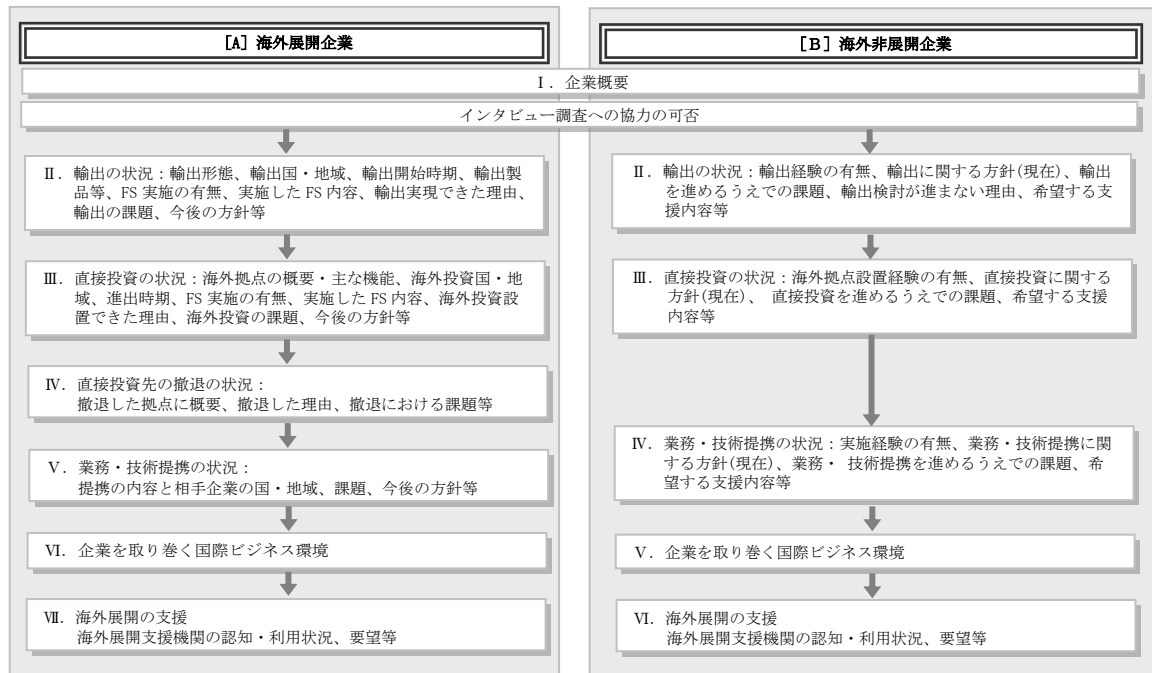
図表 2 本アンケートの調査方法

項目	内容
対象	日本国内の中小企業 63,982 社 （内訳）・海外展開企業 24,350 社 ・海外非展開企業 39,632 社
依頼方法	上記中小企業に、調査への協力依頼状、アンケート調査票（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））及び返信用封筒を郵送にて送付した。
回収形式	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 29 年 2 月 20 日（月）～3 月 9 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「巻末資料」を参照）

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% (9,598 件) に設定したが、実際には約 14,000 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

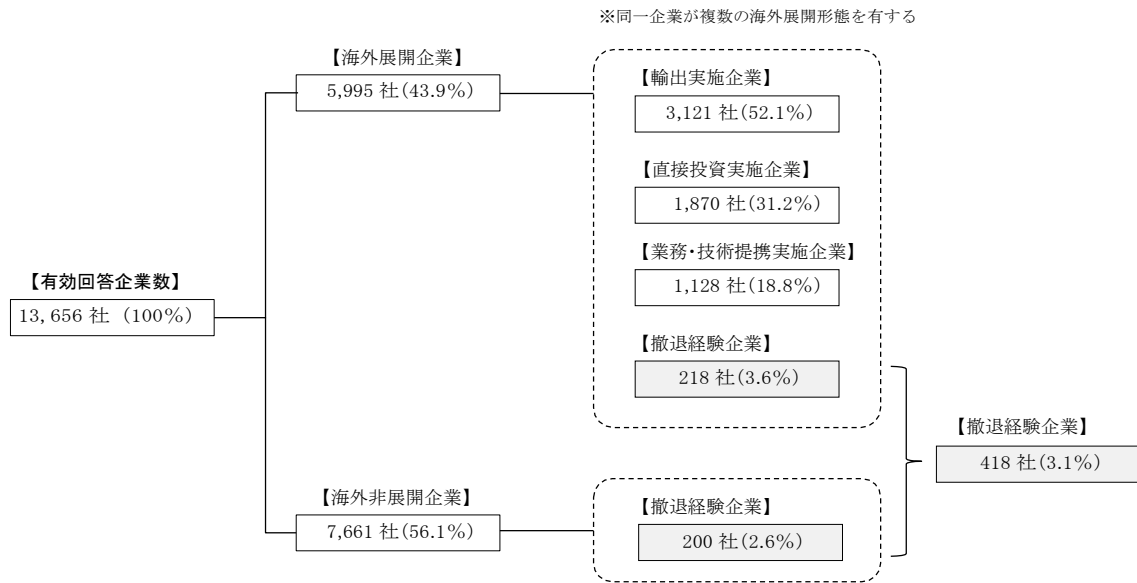
内容	件数
送付数	63,982 通 ※外部企業データサービス会社提供企業 (海外展開企業) 24,350 社及び 中小機構データベース所収の企業 (海外非展開企業) 39,632 社
回収数	13,981 件
うち有効回答数	13,656 件 ※回収したアンケートのなかから、白紙回答、企業名未記入、 調査対象企業以外の企業からの回答等を除外
調査票 A	5,995 件 (有効回答数に対する比率 43.9%)
調査票 B	7,661 件 (有効回答数に対する比率 56.1%)
有効回答率	21.4%

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 13,656 件である。全回答者のうち海外展開企業は 5,995 社 (有効回答数に対する比率 43.9%)、海外非展開企業は 7,661 社 (同 56.1%) であった。また、海外拠点から撤退した経験のある企業は 418 社 (同 3.1%) 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

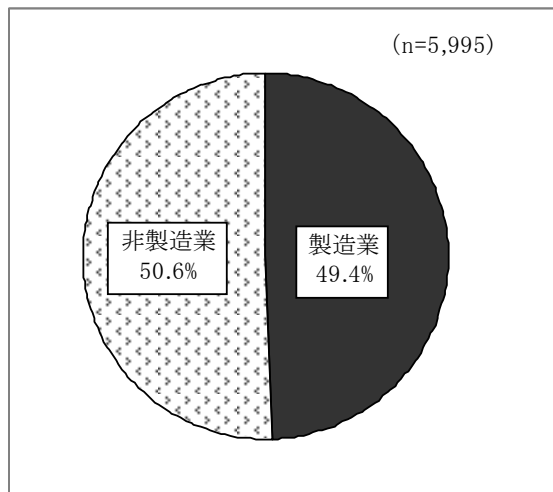


2.2.2 業種

【1】海外展開企業

海外展開企業（設問に対する有効回答数 5,995 件）のうち、「製造業」は 49.4%（2,960 社）、「非製造業」は 50.6%（3,035 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

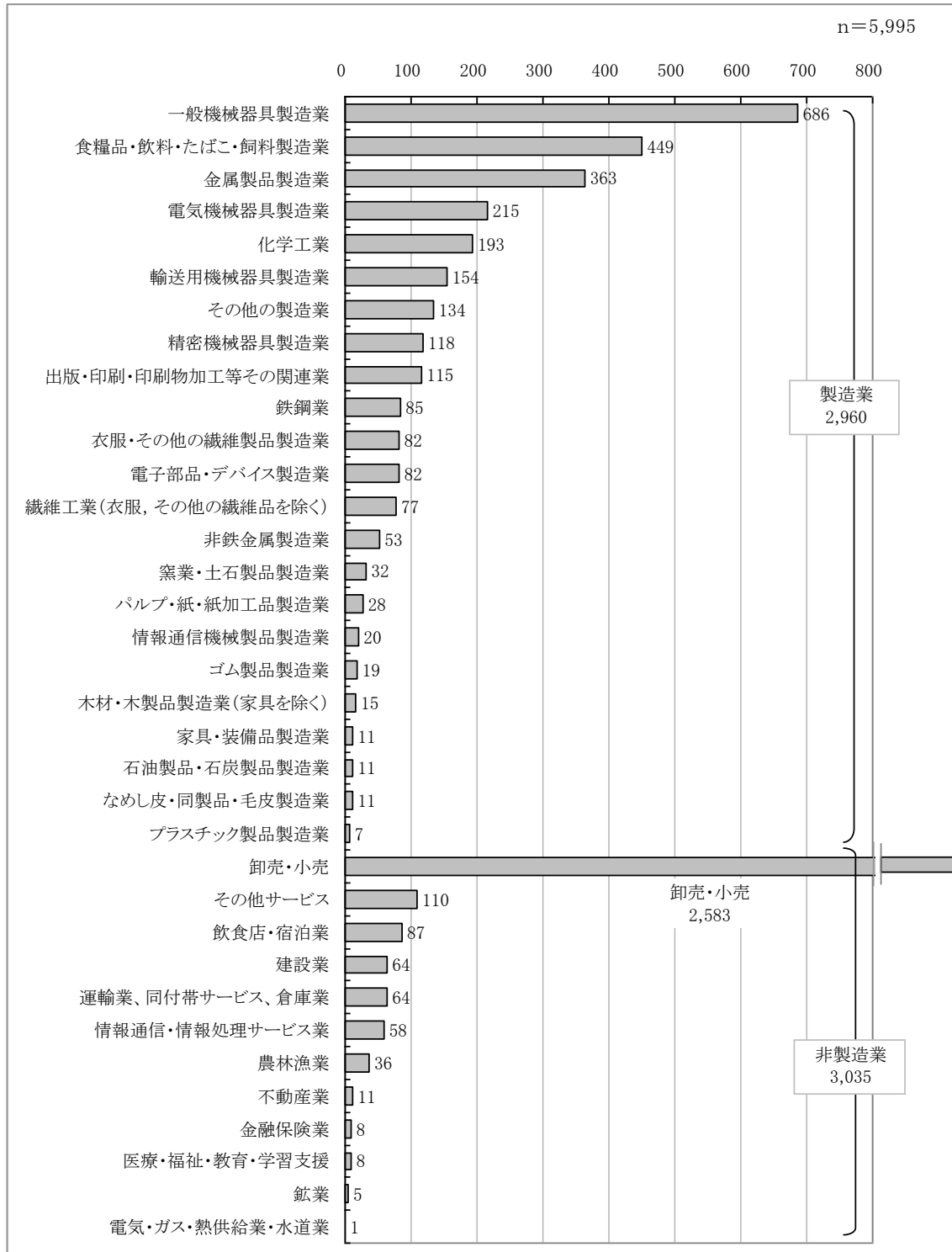


「製造業」の内訳を見ると、「一般機械器具製造業」（686 社）が最も多く、次いで「食糧品・飲料・たばこ・飼料製造業」（449 社）、「金属製品製造業」（363 社）となっている。

一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」（2,583 社）が最も多く、「その他サービス業」（110 社）、「飲食店・宿泊業」（87 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）。

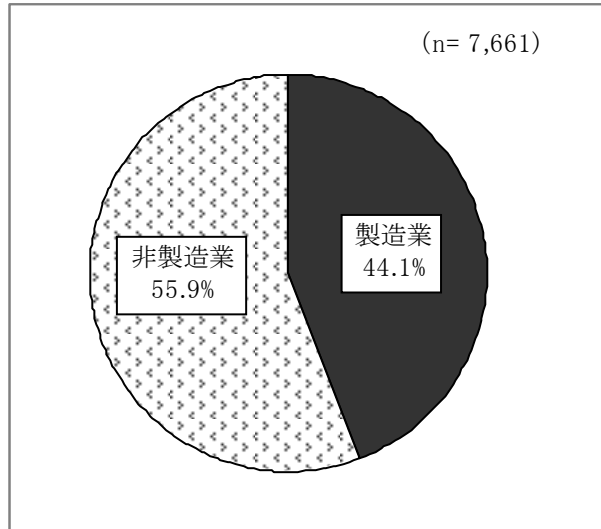
図表 7 海外展開企業の主要業種



【2】海外非展開企業

海外非展開企業（有効回答数 7,661 件）については、「製造業」が 3,378 社で全体の 44.1%、「非製造業」は 4,283 社で全体の 55.9%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

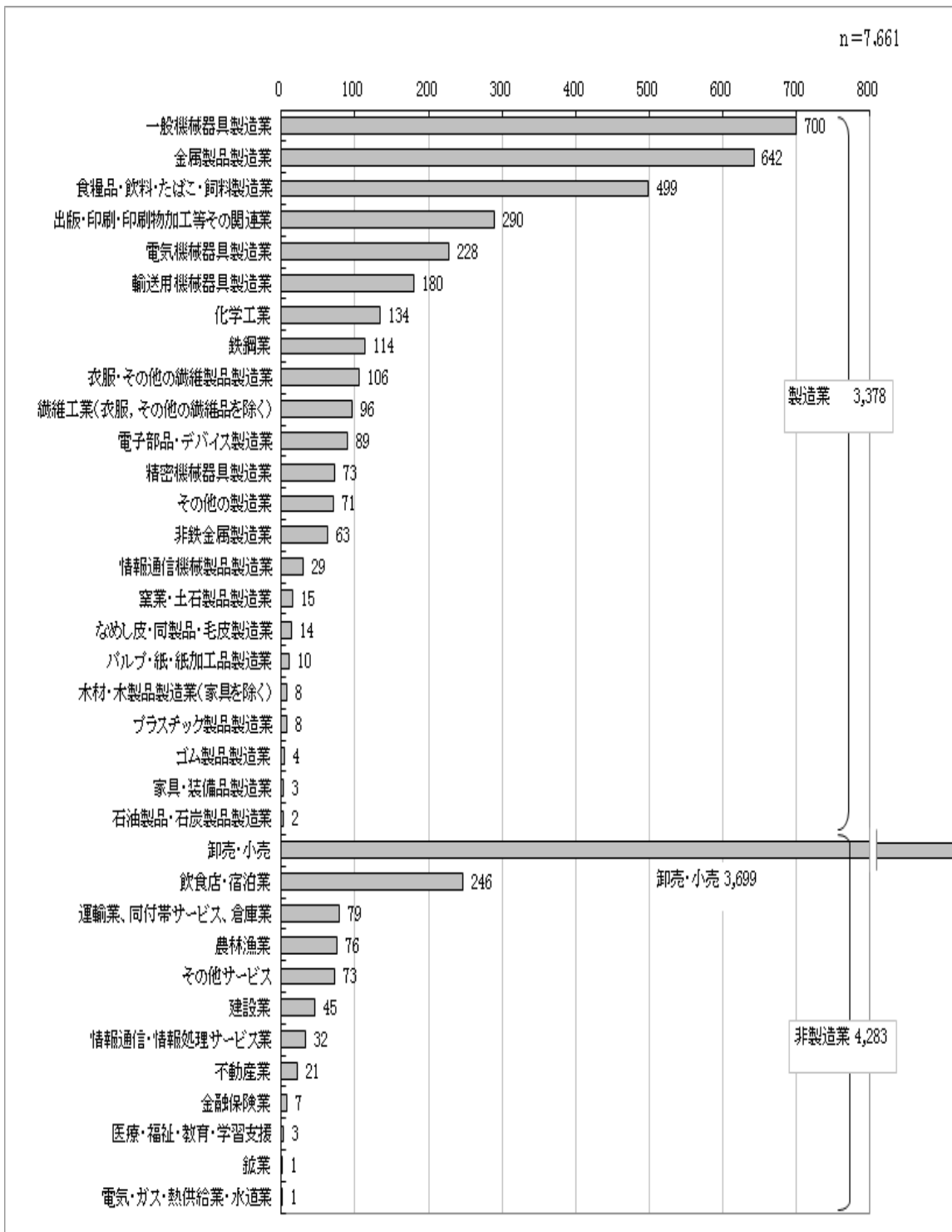


「製造業」の内訳を見ると、海外展開企業と同様に「一般機械器具製造業」（700 社）が最も多く、次いで「金属製品製造業」（642 社）、「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」（499 社）「出版・印刷・印刷物加工等その関連業」（290 社）、「電気機械器具製造業」（228 社）と続いている。

一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」（3,699 社）が最も多く、次いで「飲食店・宿泊業」（246 社）、「運輸業、同付帯サービス、倉庫業」（79 社）、「農林漁業」（76 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）。

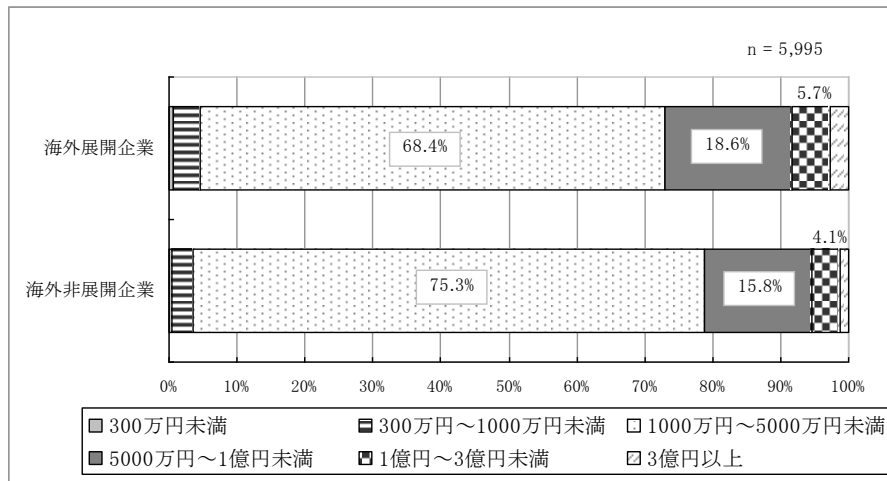
図表 9 海外非展開企業の主要業種



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68.4%を占めている。「5千万円超～1億円以下」が18.6%、「1億円超～3億円以下」が5.7%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75.3%を占め最も多い。続いて「5千万円超～1億円以下」が15.8%、「1億円超～3億円以下」が4.1%と続く。海外展開企業と海外非展開企業の資本金規模構成は、概ね同程度である。

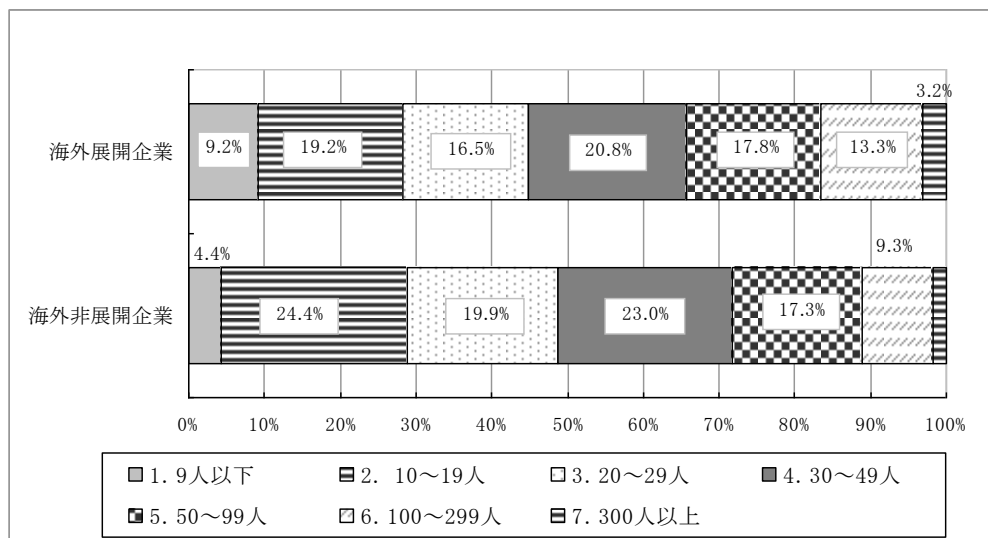
図表10 回答企業の資本金分布比較（無回答を除く）



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「30～49人」が20.8%で最も多く、「10人～19人」が19.2%、「50人～99人」が17.8%と続いている（図表11）。一方、海外非展開企業では「10～19人」が24.4%で最も多く、次いで「30～49人」が23.0%、「20～29人」が23.0%と続く。海外非展開企業は、海外展開企業と比べて小規模企業がやや多い。

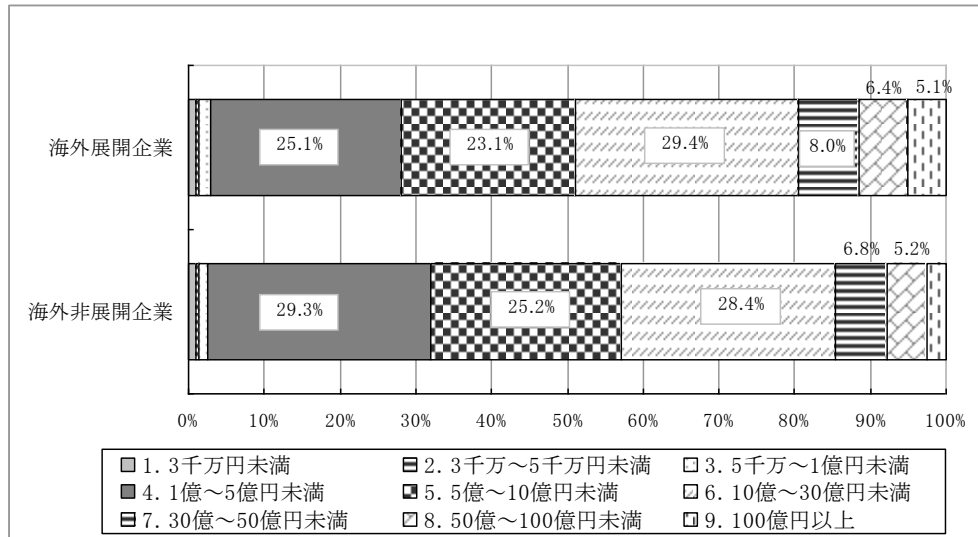
図表11 回答企業の従業員数分布比較（無回答を除く）



2.2.5 売上高

海外展開企業の売上高は「10～30 億円未満」が 29.4%で最も多く、「1～5 億円未満」が 25.1%、「5～10 億円未満」が 23.1%と続いている。一方、海外非展開企業では、「1～5 億円未満」が 29.3%で最も多く、「10～30 億円未満」が 28.4%、「5～10 億円未満」が 25.2%となっている。売上高規模の構成は、海外展開企業、海外非展開企業概ね同程度である（図表 12）。

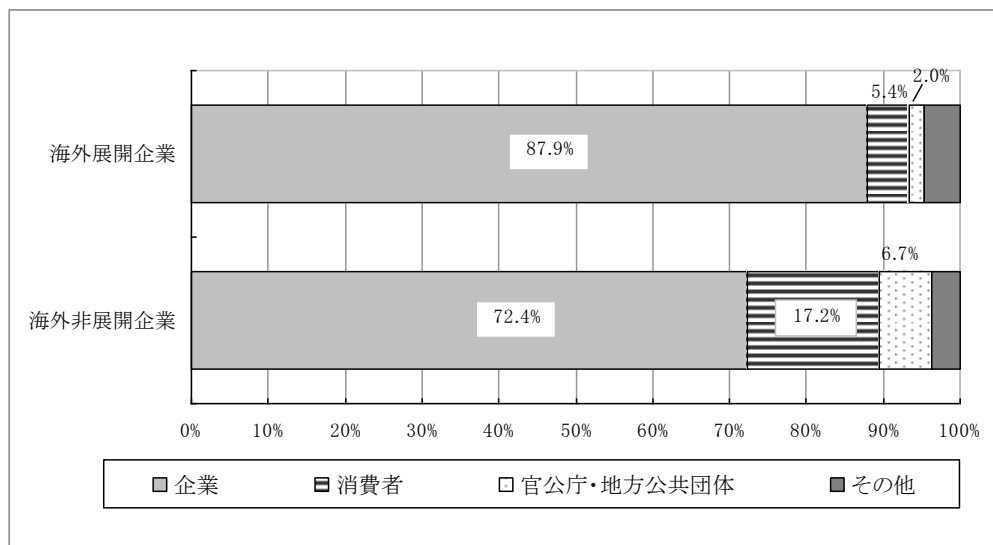
図表 12 回答企業の売上高分布比較（無回答を除く）



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「企業」が 87.9%と全体の 9 割近くを占めている。海外非展開企業でも「企業」が 72.4%で最も多く、次いで「消費者」が 17.2%となっている。海外非展開企業は、海外展開企業と比して「消費者」の割合が比較的多い（図表 13）。

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、平成 27 年度中小企業海外事業活動実態調査（以下「昨年度調査」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 13,656 件で、うち海外展開企業は 5,995 件（43.9%）、海外非展開企業は 7,661 件（56.1%）である。

2.3.1 海外展開企業の活動実態

- ◆ 本年度調査で回収した海外展開企業の製造業、非製造業の割合は概ね同程度。（P4 図表 6 参照）

本年度調査で回収した海外展開企業は 5,995 社。内訳は「製造業」が 49.4%（2,960 社）、「非製造業」が 50.6%（3,035 社）で、製造業と非製造業は概ね同程度であった。昨年度調査では、「製造業」が 58.6%、「非製造業」が 40.2%で、製造業、非製造業の企業数の割合は概ね 6:4 であった。

- ◆ 輸出実施企業の割合は約半数、業種別では製造業で 6 割弱、非製造業で 5 割弱。

輸出形態（直接/間接/両方）別では各約 3 割。（P15 図表 14、P16 図表 15 参照）

本年度調査で回収した海外展開企業のうち、輸出を行っている企業の割合は約半数（3,121 社、52.1%）で、業種別では製造業が 6 割弱（57.6%）、非製造業が 5 割弱（46.7%）で、製造業の方が約 11 ポイント多かった。

輸出を行っている企業の輸出形態（直接輸出のみ、間接輸出のみ、直接輸出と間接輸出両方）別の企業数の割合は、それぞれ 33.0%、30.6%、32.0%で 3 形態概ね同程度であった。

- ◆ 輸出実施企業の輸出先はアジアが約 7 割、北米と欧州を含めると約 9 割を占める。（P17 図表 16、図表 17 参照）

現在輸出を行っている企業の輸出先（国・地域）として最も多いのは「中国」で、次いで「台湾」、「韓国」、「米国」、「タイ」の順が多い。地域で集計するとアジアが約 7 割、北米と欧州を含めると約 9 割を占める。

- ◆ 今後輸出拡大意向は約 6 割。（P26 図表 31 参照）

現在輸出を行っている企業の今後の輸出方針について集計した結果、約 6 割（59.9%）の企業が「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答し、「現状を維持したい」（26.0%）と回答した企業を加えると、輸出実施企業の約 9 割が今後も輸出を拡大又は継続していく方針を示している。昨年度調査より割合は若干下がった（昨年度調査の同比率は 73.4%）が依然として高い割合を維持している。

- ◆ 2012 年以降輸出を開始した企業が増加傾向。（P19 図表 19、図表 20 参照）

今回回答があった輸出実施企業のうち、約 36%が 2010 年以降に輸出を開始した企業である。現在の主要な輸出国・地域を輸出開始年別に見ると、特に 2012 年以降に輸出を開始する企業が増加しており、現在もその勢いが続いている。

- ◆ 輸出する国・地域は1社平均5箇所が高水準を維持。(P17 図表 16 参照)

輸出先の国・地域をみると、回答した1企業あたり平均の輸出国・地域数は4.8国・地域であり、1社平均概ね5箇所の国・地域に輸出している。昨年度調査の結果(1企業あたり平均輸出国・地域数5.1箇所)同様、高い水準を維持している。
- ◆ 現在の主な輸出先と今後重視する国・地域を比較すると、現在の主な輸出先を今後も重視する企業が多いが今後重視する国・地域では新興国等が増加。(P28 図表 33 参照)

輸出実施企業の今後重視する国・地域として、「中国」が最も多く、次いで「米国」、「ベトナム」、「台湾」、「タイ」の順で多かった。前述した「現在の輸出先国・地域(図表 16)」と比較すると、「米国」、「ベトナム」は順位が上がった。中国は現在もまた今後重視する国としても最も回答企業数が多かったが今後重視する国としては、他の国・地域との差が小さくなっている。また、現在の主な輸出先と今後重視する回・地域の回答企業数を比べ、後者の増加数を大きい順番に挙げると、ベトナム(増加192社)、インド(同137社)、ミャンマー(同76社)、インドネシア(同72社)の順であった。
- ◆ 輸出開始時にFSを実施した企業は約2割。(P23 図表 26、図表 27 参照)

輸出開始時のFS(事業実現可能性調査)実施の有無をみると、実施した企業は約2割(19.6%)であった。輸出開始時のFS実施率について、従業員規模別に見ると、300人以上の企業のFS実施率が4割を超えている。輸出形態別では、直接輸出を実施している企業のFS実施率は間接輸出のみの企業よりも約8ポイント高い。輸出開始年では2015年以降開始企業のFS実施率(24.8%)は他の年代より概ね5ポイント高い。
- ◆ 海外拠点設置企業は約3割、従業員規模100人以上の企業で約5割。(P43 図表 51 参照)

「海外拠点を設置している」企業は、回答企業全体では31.2%(1,870社)であったが、従業員規模が大きいほど割合が高く、「従業員100人~299人数」の企業は約5割(49.8%)、「従業員300人以上」の企業では6割以上(64.4%)であった。
- ◆ 海外拠点設置の時期は2010年以降が全体の約4割、増加傾向が続く。(P47 図表 56、図表 57 参照)

海外拠点の設置を時期別に見ると、2010年以降の「2010年~2014年」(680社)、「2015年以降」(274社)を合計すると、海外拠点全体の約4割(39.0%)を占めた。また、年別の海外拠点設置数を見ると、特に2011年以降高い水準を維持しており増加傾向が続いている。
- ◆ 海外拠点を設置している国・地域は、中国が約3割、中国以外のアジアが約5割。1企業あたり平均1.3箇所の海外拠点を設置。(P43 図表 52、P44 図表 53 参照)

海外拠点設置企業1,870社が海外拠点2,442を設置しており、1企業あたり平均1.3箇所の海外拠点を有している。設置されている海外拠点を国・地域別に見ると、「中国」が最も多く全体の約3割(32.1%)を占めた。上位10位までの国・地域のうち8国・地域がアジアにあり、アジアの海外拠点は全体の約8割(86.4%)、中国以外のアジアの海外拠点は全体の約5割(54.3%)を占めた。

- ◆ 海外拠点の機能は「販売機能」が約4割、「生産機能」が約3割。1海外拠点あたりの平均1.5個の機能を有している。(P45 図表 54、P46 図表 55 参照)

設置された海外拠点数合計 2,442 拠点に対して機能別に合計した海外拠点数は 3,728 拠点で、1 海外拠点あたりの平均 1.5 個の機能を有している。海外拠点を機能別で集計すると、「販売機能」が約4割(38.2%)で最も多く、次いで「生産機能」が約3割(29.9%)、「調達機能」(16.6%)、「研究・開発機能」(4.7%)の順であった。

国・地域によって海外拠点の機能は大きく異なり、「中国」、「タイ」は販売機能と生産機能が同程度、「ベトナム」は生産機能が販売機能よりも約11ポイント大きく、「米国」、「西欧」は販売機能が最も多く約半数を占めた。
- ◆ 海外拠点として現在の最重要拠点及び今後重視する国・地域、両方とも「中国」が最多だが、2番目の国・地域との差は縮小。また、アジア新興国が海外拠点として注目されている。(P48 図表 58、P59 図表 73 参照)

現在の最重要拠点の所在する国・地域では「中国」(571社)が最も多く、回答全体の約4割(41.8%)を占めた。今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域として「中国」(237社)は最も多かったものの、回答全体の約2割(17.2%)にとどまった。今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域として、次いで「ベトナム」(219社)、「タイ」(151社)、「米国」(116社)の順に多かった。

「現在の最重要拠点の所在する国・地域」と「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」の回答企業数の差を多い順に挙げると、「ベトナム」、「インド」、「インドネシア」、「ミャンマー」などのアジア新興国が上位に並び、海外拠点の設置先として注目されていることがうかがえる。
- ◆ 海外拠点設置時にFSを実施した企業は約3割。(P52 図表 66、P53 図表 67 参照)

海外拠点を設置するに当たってFS実施の有無をみると、実施した企業は約3割(33.9%)であった。海外拠点を設置するに当たってFS実施について、従業員規模別にみると、従業員30人以上から従業員規模が大きくなるほどFS実施率が高くなり「従業員数300人以上」の企業ではFS実施率は5割を超えた。業種別のFS実施率をみると、製造業のFS実施率は非製造業よりも約9ポイント大きい。最初に海外拠点を設置した年別のFS実施率では「2015年以降」が、投資資金の調達先別のFS実施率では「金融機関から借入」した企業が比較的高い。
- ◆ 輸出を実施する企業が直面する課題は「人材の確保」。(P34 図表 39 参照)

輸出を行う上で直面している課題をみると、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が最も多く、次いで「現地顧客の開拓」「現地販売パートナーの開拓、関係強化」「現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様、デザイン等)」の順で多かった。昨年度調査同様、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が輸出実施企業の中で最も多く直面する課題であった。

輸出を行う上で直面している課題は、設問の選択肢に記載した22項目すべての課題が回答企業の回答率20%(約500件)を超え、また、1企業が回答した平均課題は約7個で、多くの課題に直面している状況がうかがえる。

- ◆ 海外拠点設置企業の課題は「人材の確保」。(P70 図表 90 参照)

海外拠点設置企業の課題で最も多かったのは、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」で、次いで「現地顧客の開拓」「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」、「生産コストの低減(原材料・部品等費用、原価低減対策)」の順に多かった。「海外事業を推進できる人材の確保、育成」については、昨年度調査においても最も回答が多かった課題で、今回調査でも他の課題よりも頭一つ抜けて多かった。海外事業を推進できる人材(マネジメント人材)の確保・育成が、輸出同様、海外拠点設置においても最も大きな課題である。

2.3.2 海外非展開企業の活動実態

海外非展開企業 7,661 社から回答を得た。業種別では、製造業が 3,378 社(44.1%)、非製造業が 4,283 社(55.9%)で、やや非製造業の企業が多い。非製造業を構成する業種は、「卸売・小売業」が最も企業が多く、「卸売・小売業」は全体の企業数に対して約半数(48.3%)を占めた。

- ◆ 輸出を検討する企業は 12.7%。(P92 図表 121 参照)

海外非展開企業で、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」は 1.8%、「関心があり機会があれば輸出をしたい、輸出を検討している」と回答した企業は 10.9%で、2つ合わせて輸出を検討する企業は 12.7%であった。

- ◆ 海外拠点設置を検討する企業は 4.0%。(P103 図表 137 参照)

海外非展開企業で、今後の事業方針として、「海外拠点の設置に向けて準備をしている」と回答した企業は 0.6%、「必要性は感じている、海外拠点の設置を検討している」は 3.4%で、2つ合わせて海外拠点設置を検討する企業は 4.0%であった。

- ◆ 海外非展開企業が輸出の検討を行う際の課題は「人材の確保」「現地顧客の開拓」等。(P98 図表 130 参照)

輸出を開始又は検討しようとしている企業の輸出の検討を行う際の課題として、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」、「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」の順に回答が多かった。

- ◆ 海外非展開企業が海外投資の検討を行う際の課題も「人材の確保」「現地顧客の開拓」等。(P108 図表 146 参照)

海外拠点の設置を進めている企業の海外拠点の設置を進める上での課題として、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」と回答した企業が最も多く、次いで「現地顧客の開拓」であった。

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5,995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。

また、設問によっては、昨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、アンケート対象企業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。

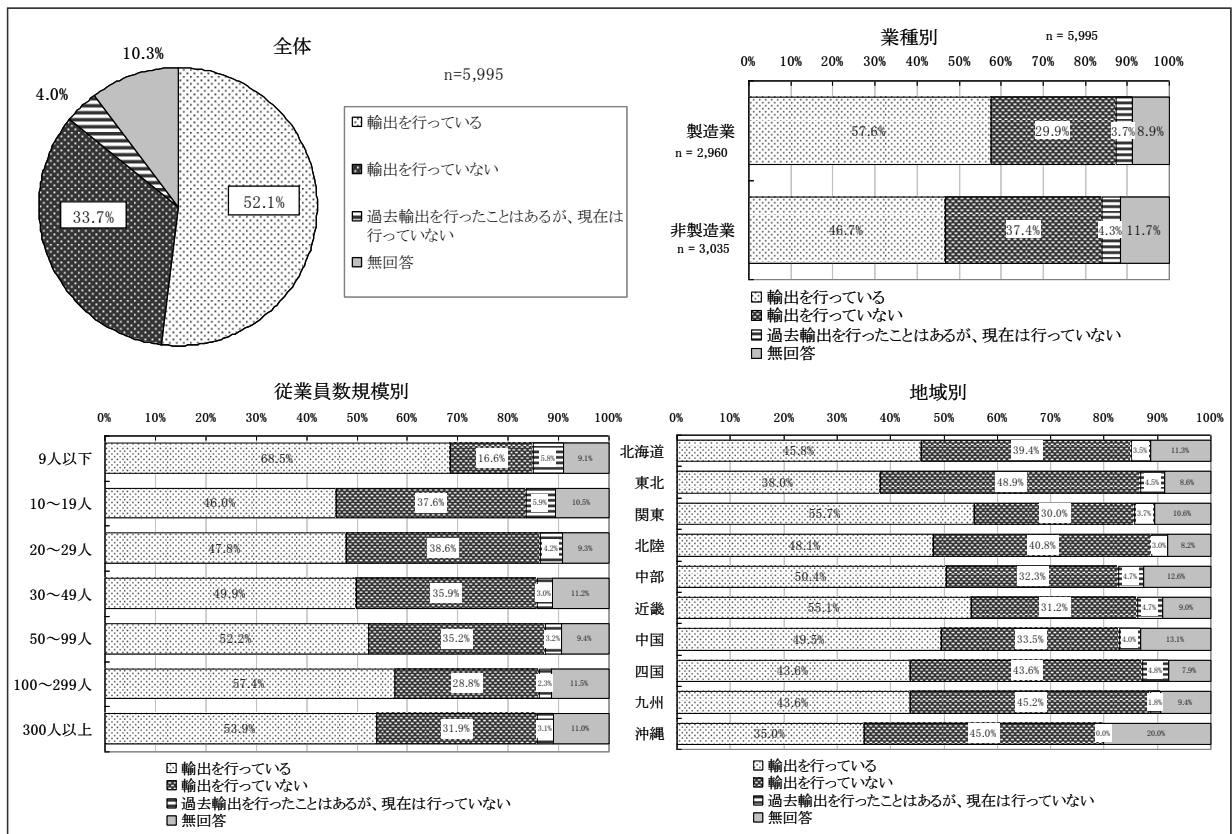
3.1 輸出

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(52.1%、3,121 社)を占めている（図表 14）。「輸出を行っている」企業の割合を業種別で見ると、製造業は約 6 割(57.6%)、非製造業では約 5 割(46.7%)で、製造業は非製造業よりも約 1 割大きかった。従業員規模別で比較すると、「輸出を行っている」割合が最も大きかったのは「9 人以下」の企業で約 7 割(68.5%)を占めた。他の従業員数規模は概ね従業員規模が大きくなるほど、「輸出を行っている」割合も大きくなる傾向が見られた。地域別で比較すると、「輸出を行っている」割合が最も大きかったのは「関東」(55.7%)で、次いで「近畿」(55.1%)、「中部」(50.4%)の順であった。他の地域は「輸出を行っている」割合が 5 割未満であった。

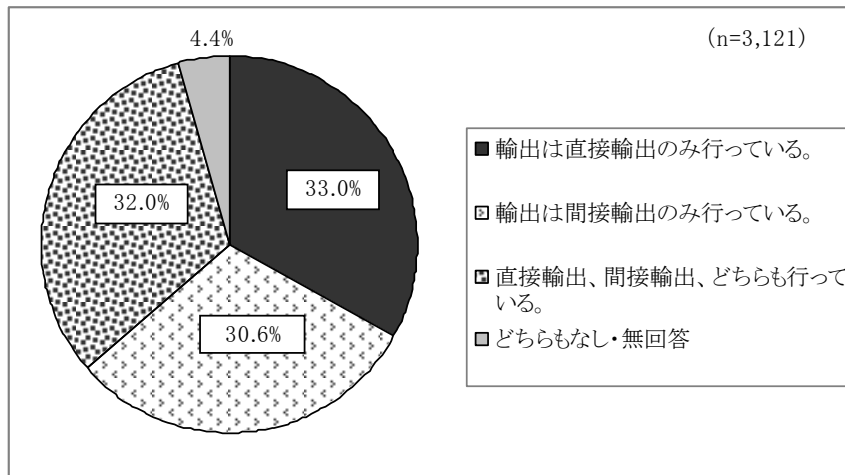
図表 14 現在の輸出状況



【2】輸出の形態

輸出を行っていると回答した企業のうち、「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「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）との輸出形態別に回答結果を集計した（図表 15）。その結果、「直接輸出のみ」が 33.0%、「間接輸出のみ」が 30.6%、「直接輸出、間接輸出どちらも行っている」が 32.0%と、それぞれ約 3 割を占めた。

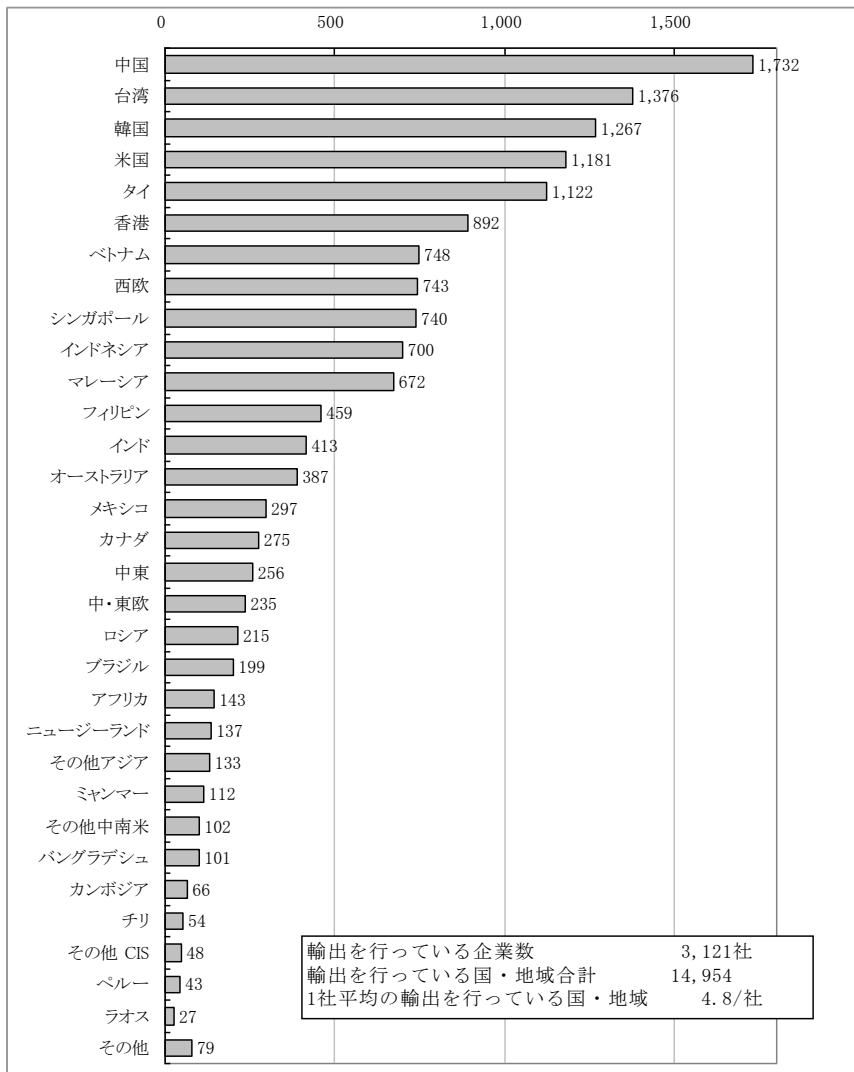
図表 15 輸出の形態



3.1.2 輸出を行っている国・地域

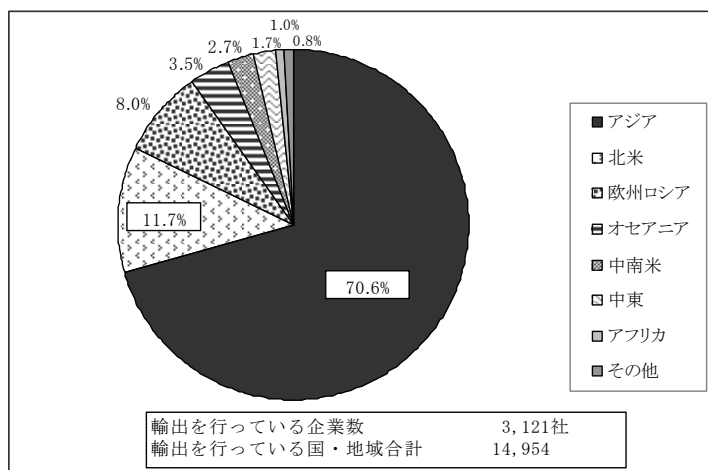
輸出を行っている企業 3,121 社より、現在輸出を行っている全ての国・地域を集計したのが図表 16 である。輸出を行っている国・地域の合計は 14,954 国・地域であった。回答した企業数では「中国」が最も多く、次いで「台湾」、「韓国」、「米国」、「タイ」の順で続い。1 位から 3 位までは昨年度調査と同じ順位であるが 4 位と 5 位は逆になっている。(昨年度調査の国・地域順位：中国、台湾、韓国、タイ、米国)なお、本設問に回答した 1 企業あたり平均の輸出を行っている国・地域数は約 5 箇所(4.8 国・地域)で、昨年度調査とは同程度であった。(昨年度調査報告書 P15 図表 16 参照：輸出を行っている企業 1,736 社、輸出国・地域合計 8,863、1 社平均 5.1 国・地域)

図表 16 全ての輸出を行っている国・地域（複数回答）



図表 16 の結果を地域別にまとめると以下のとおりである。アジアが約 7 割を占めており、輸出先の国・地域としてアジアは、重要な地域である（図表 17）。

図表 17 輸出先の地域（複数回答）



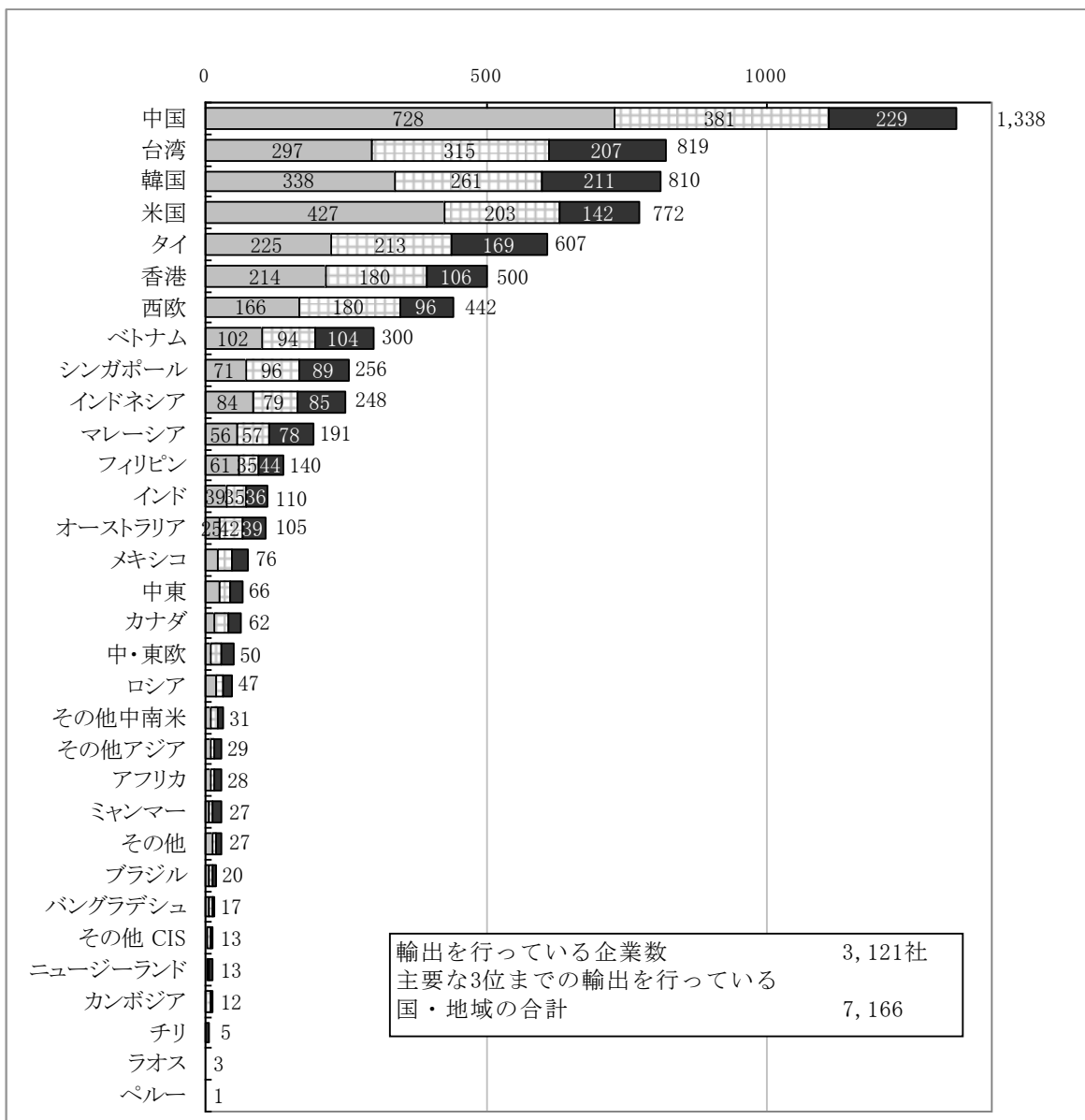
3.1.3 現在の主要な輸出国・地域と今後重視する国・地域

【1】現在の主要な輸出国・地域

本アンケートで、現在の主要な輸出先となっている国・地域として、最大上位3つまでを選択してもらった。海外展開企業における「現在の主要な輸出国・地域」は図表18のとおりである。

現在の主要な輸出先となっている国・地域（上位最大3つまで）については、前述した図表16同様、中国、台湾、韓国、タイ、香港等のアジア諸国・地域が上位を占めている。一方で、米国を主要な輸出先として挙げた企業も多く、米国は、第1位の国・地域として中国に次いで2番目に多く挙げられた。（第1位の国・地域：中国 728社、米国 427社）

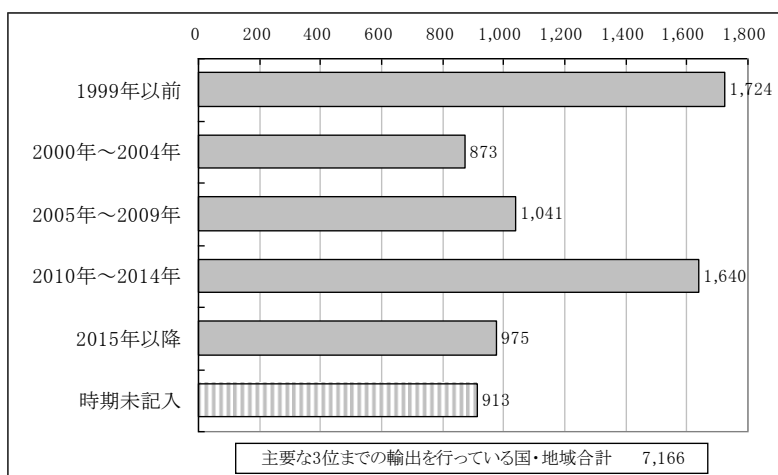
図表18 現在の主要な輸出国・地域（第1位から第3位）



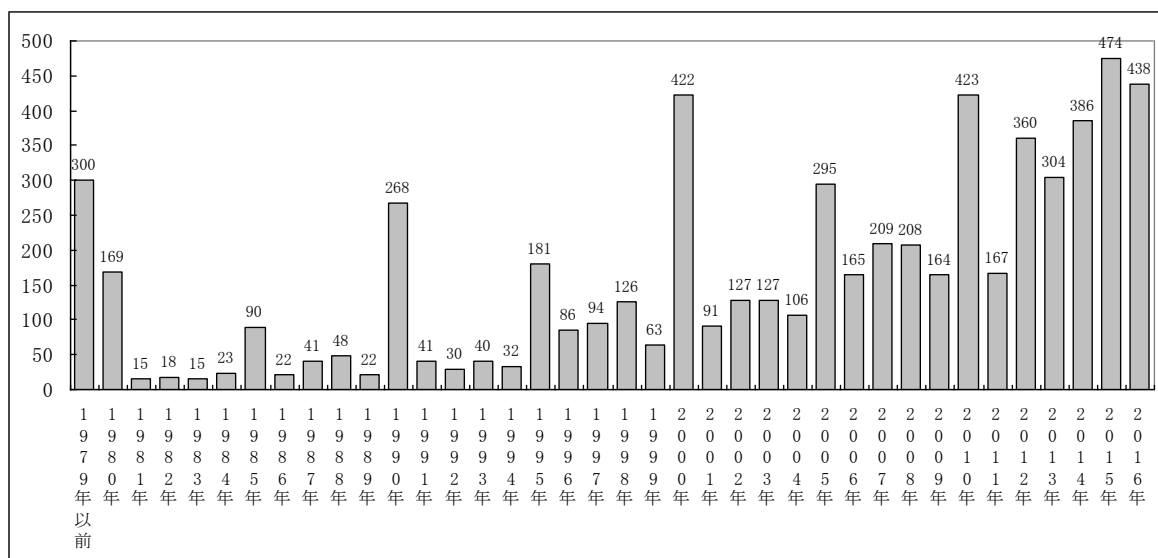
現在の主要な輸出国・地域への輸出開始時期を5年ごとに集計した(図表19)。「1999年以前」が最も回答が多く、次いで「2010年～2014年」が多い。「2010年～2014年」と「2015年以降」を合計すると全体の36.5%を占めた。

同様に現在の主要な輸出国・地域の輸出開始年ごとに集計したのが図表20である。年別の輸出開始企業数は「2015年」(474社)が最も多く、次いで「2016年」(438社)、「2010年」(423社)、「2000年」(422社)の順である。特に2012年以降、輸出開始企業数が年平均400社程度の水準を維持しており、輸出開始企業数は近年増加傾向が続いている。

図表19 現在の主要な輸出国・地域の輸出開始時期(5年ごと)(複数回答)



図表20 現在の主要な輸出国・地域の輸出開始時期(年別)(複数回答)

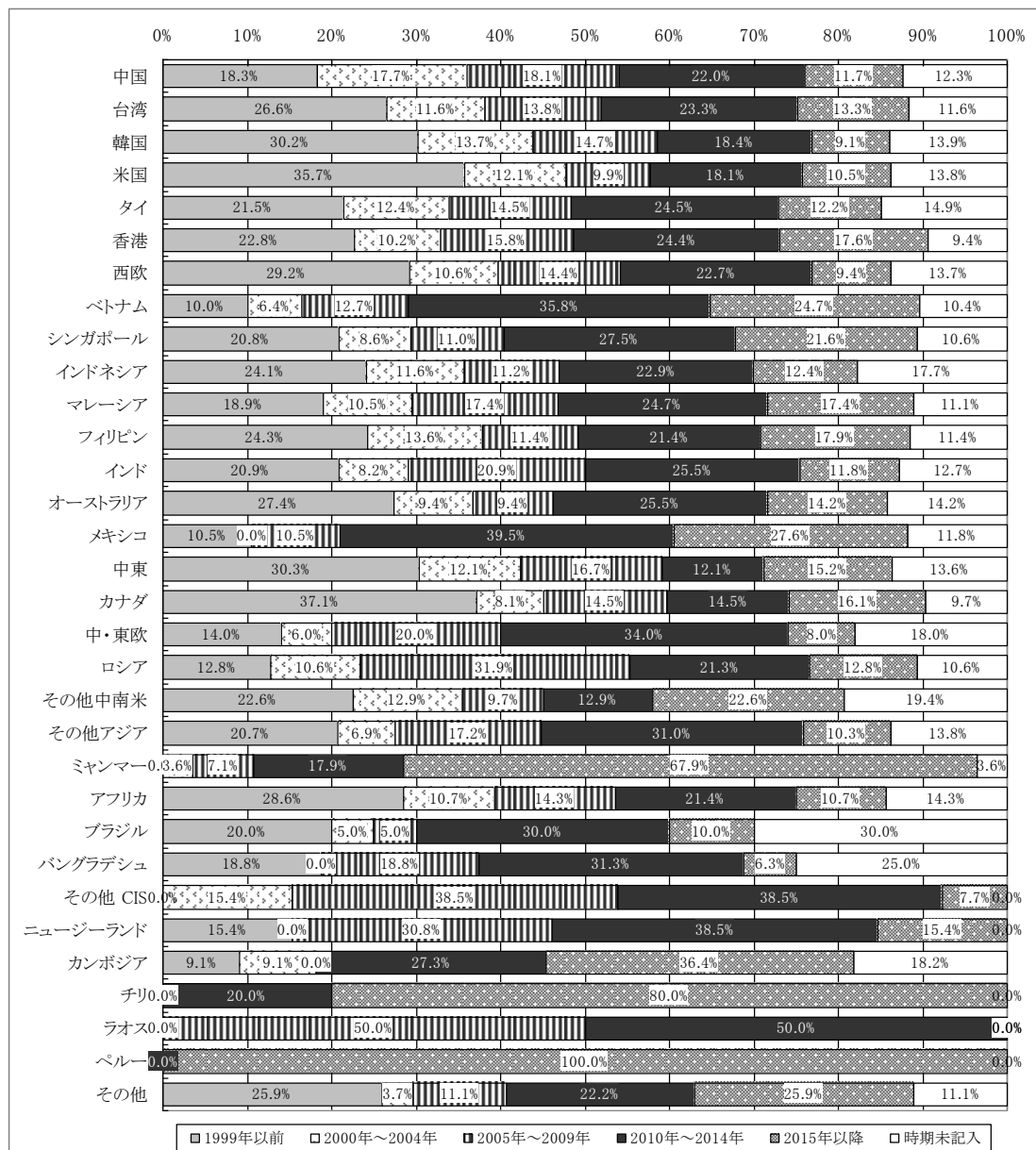


現在の主要な輸出国・地域の輸出開始時期(5年ごと)の割合を、国・地域別に示した(図表21)。

「中国」は、どの年代も概ね同程度の企業数が見られるが、「2015年以降」(11.7%)は比較的少ない。「米国」や「西欧」は、「1999年以前」が最も回答する企業が多い。

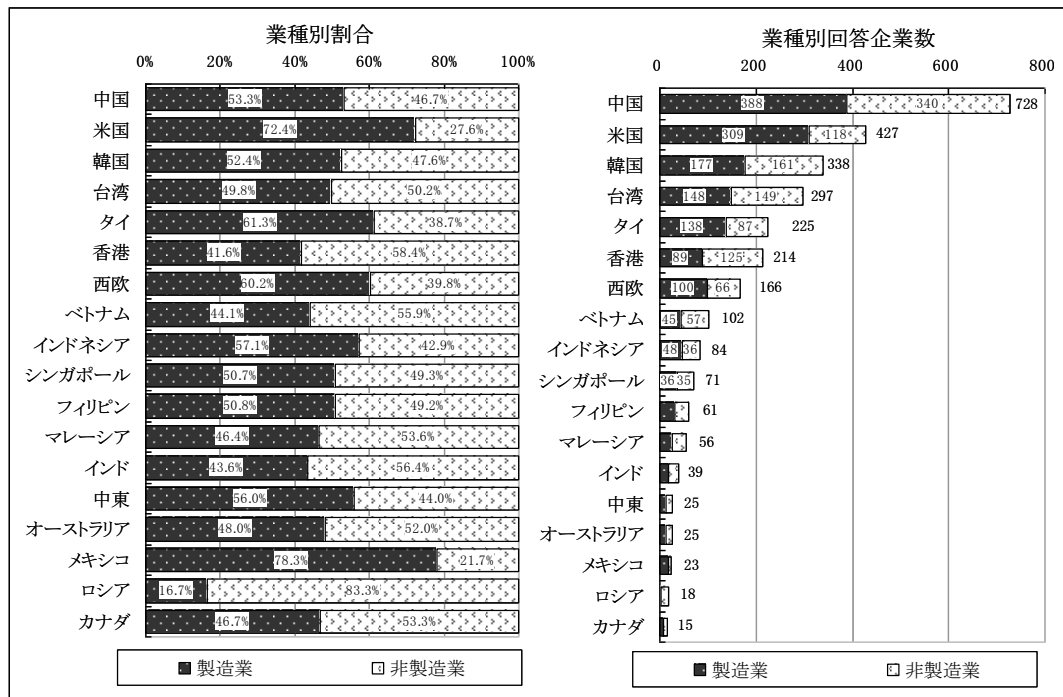
「ベトナム」、「メキシコ」、「インド」、「ラオス」などの国は、「2010年～2014年」が最も多い。「ミャンマー」、「カンボジア」などのアジア新興国および「チリ」「ペルー」は、「2015年以降」が最も多く、近年輸出する企業が増えている。

図表 21 現在の主要な輸出国・地域別の輸出開始時期(5年ごと)(複数回答)



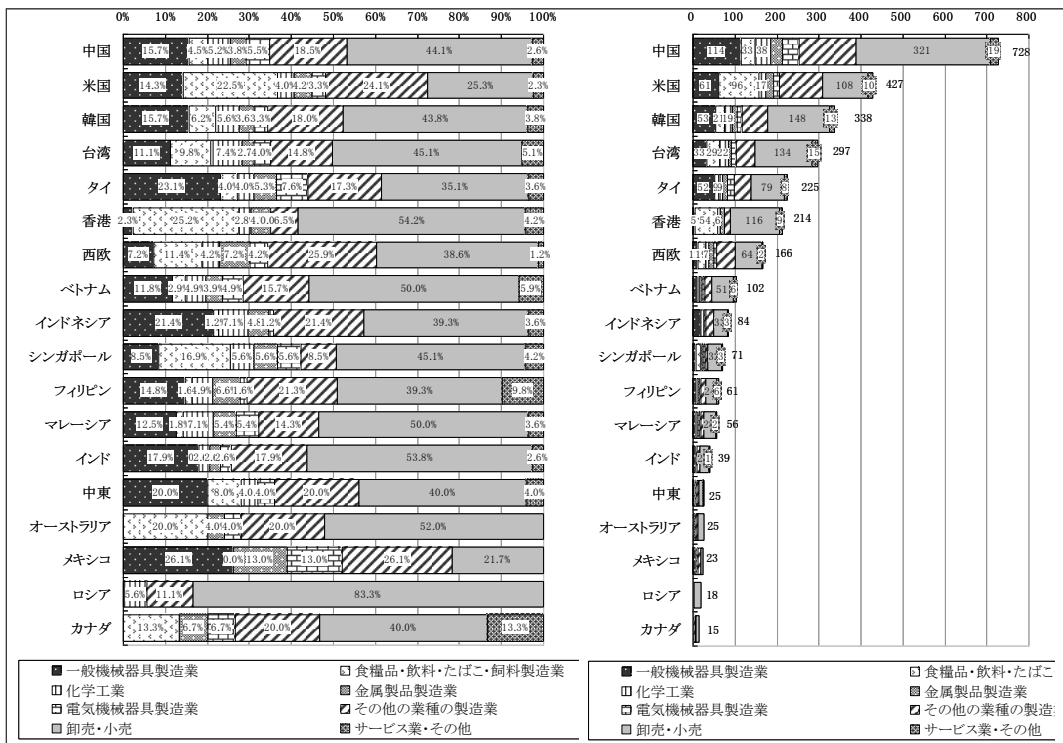
「現在の主要な輸出国・地域」の第1位に挙げられている国・地域のうち、上位18の国・地域について、回答企業の業種(大分類)を集計した(図表22)。この結果をみると、メキシコ、米国、タイ、西欧では製造業の比率が6割を超えている。

図表 22 「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)



さらに製造業に注目して詳しく見るため、回答企業の主な業種(中分類)別を集計した(図表 23)。この結果、米国、香港、オーストラリアは「食糧品・飲料・たばこ・飼料製造業」の割合が比較的多い。メキシコ、タイ、インドネシア、中東は「一般機械器具製造業」が比較的多い。

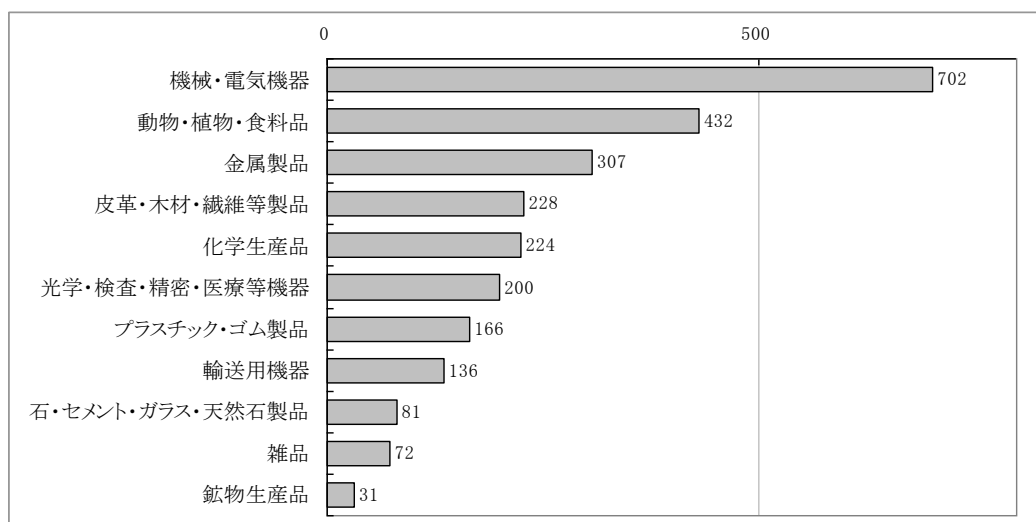
図表 23 「現在の主要な輸出国・地域」(第1位)に挙げた企業の業種分類(主な中分類)



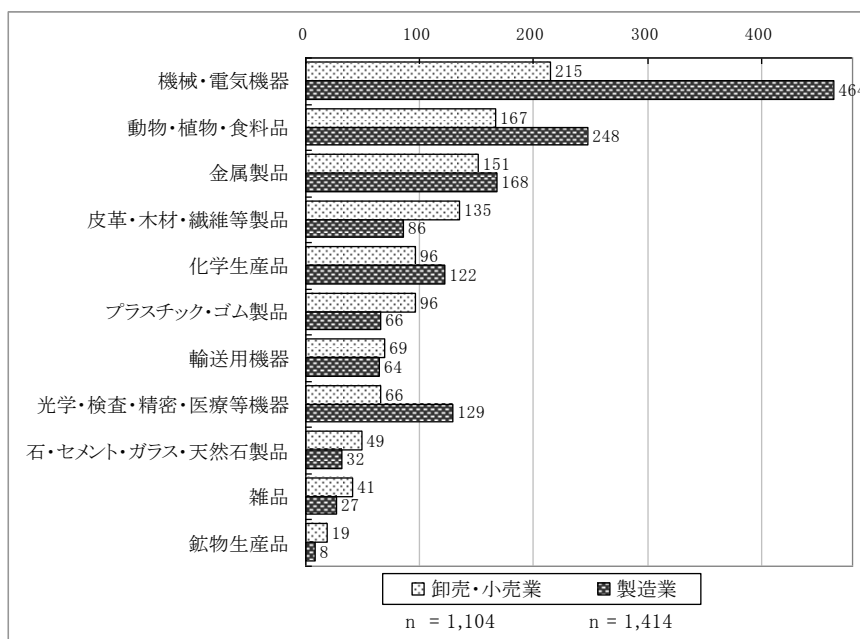
輸出を行う企業が生産または販売する製品等について、輸出入品目コード(HSコード)大分類別に集計した(図表24)。「機械・電気機器」が最も多く、次いで「動物・植物・食料品」、「金属製品」の順で多い。

また、回答企業の主な業種(大分類)である「卸売・小売業」と「製造業」で、輸出する製品等を比較した(図表25)。「卸売・小売業」、「製造業」とも「機械・電気機器」が最も回答企業が多く、次いで「動物・植物・食料品」、「金属製品」の順で多い。「製造業」では「光学・検査・精密・医療等機器」が4番目に多く、「卸売・小売業」では「皮革・木材・繊維等製品」が4番目に多い。

図表24 輸出する製品等(HSコード大分類別)



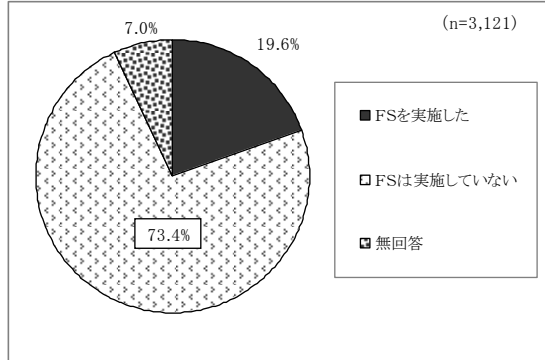
図表25 輸出する製品等(HSコード大分類別)(製造業、卸売・小売業別)



輸出を実施している企業に対し、輸出を開始するに当たって事業実現可能性調査（以下「FS」という。）の実施有無を集計した（図表 26）。

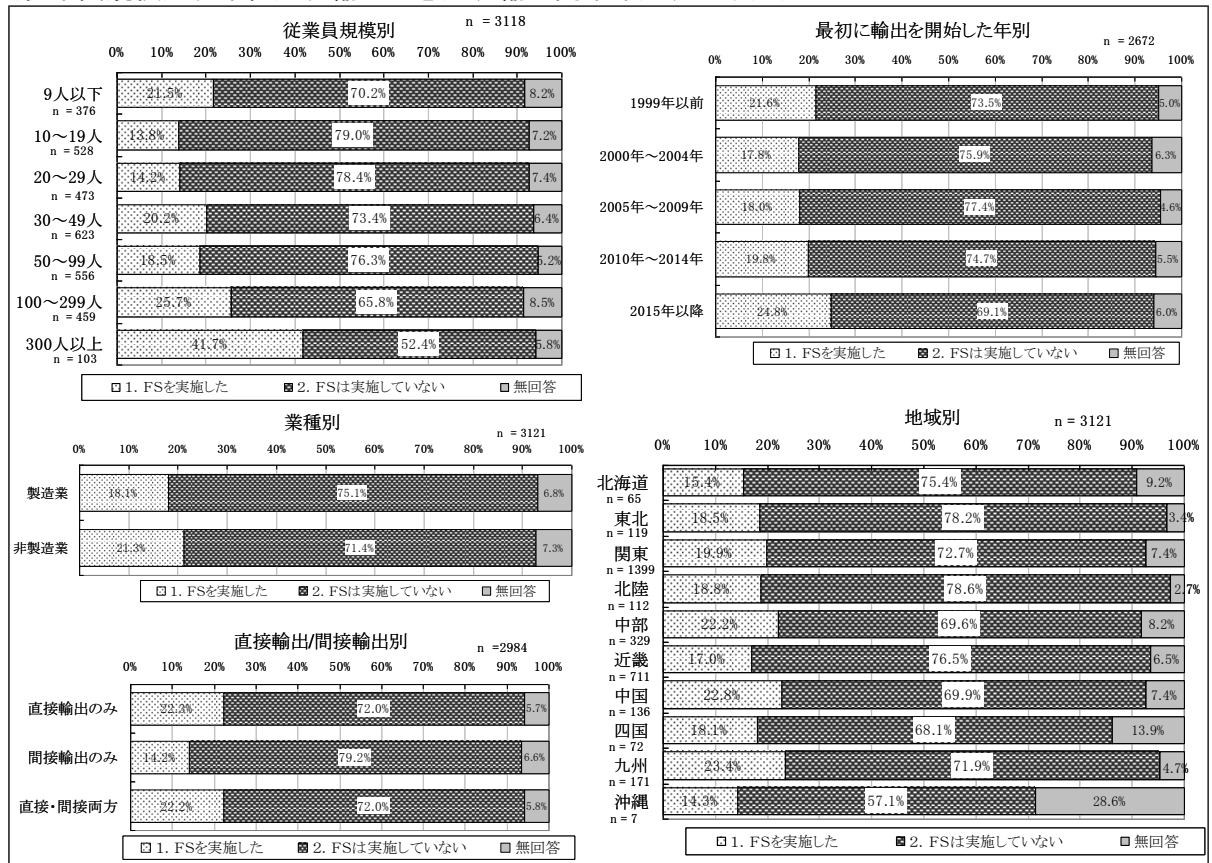
「FS を実施した」と回答した企業は、輸出実施企業の約 2 割(19.6%)であった。

図表 26 輸出を開始するに当たった事業実現可能性調査実施の有無



輸出を開始するに当たって事業実現可能性調査を実施したかどうかを、従業員規模別、業種別、輸出形態別、輸出開始年別、地域別に集計し比較したのが図表 27 である。従業員規模では 300 人以上の企業の FS 実施率が 4 割を超えている。輸出形態別では間接輸出のみの企業の FS 実施率はやや低い。輸出開始年では 2015 年以降開始企業の FS 実施率はやや高い。

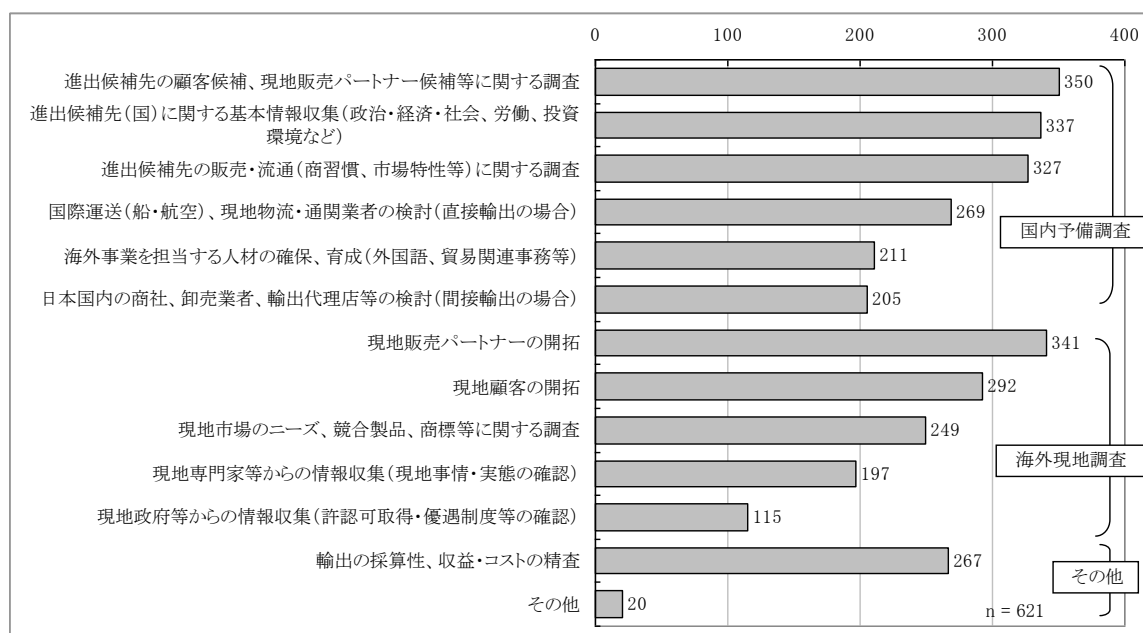
図表 27 輸出を開始するに当たって事業実現可能性調査実施
(従業員規模別、業種別、輸出形態別、輸出開始年別、地域別)



輸出を開始するに当たって実施した事業実現可能性調査の内容を集計した（図表 28）。

「国内現地調査」では、進出候補先に関する情報収集等が上位に挙げられている。「海外予備調査」では、「現地販売パートナーの開拓」が最も回答した企業が多く、次いで「現地顧客の開拓」が続いた。

図表 28 輸出を開始するに当たった実施した事業実現可能性調査の内容

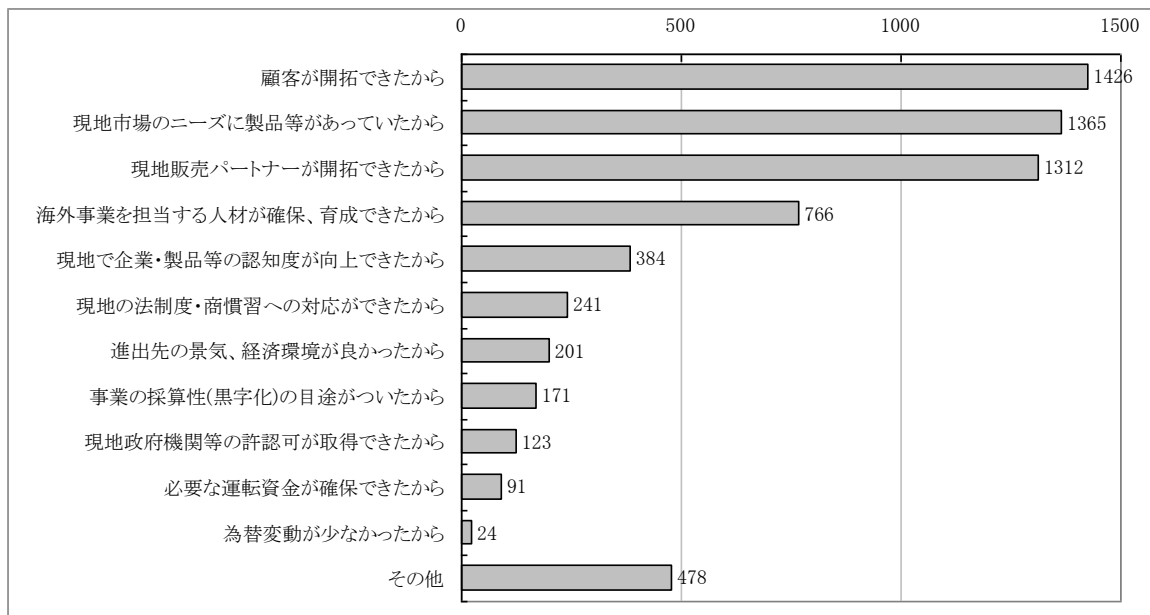


輸出を実現できた理由(成功要因)について集計した(図表 29)。

最も多くの企業が回答したのは「顧客の開拓ができたから」で、次いで「現地市場のニーズに製品等があったから」、「現地販売パートナーが開拓できたから」と続いた。4番目には「海外事業を担当する人材が確保、育成できたから」であった。上位3つまでの理由が特に回答数が多く、上位3つの理由を合計すると回答全体の6割以上を占めた。

「その他」の回答内容としては、“親会社からの商権移譲”、“国内顧客の出荷先が海外であったから”、“同業者の廃業のため”、“MOQ(最小発注数量)を少なめに設定したから”、“納入先より客の紹介があった”、“輸出先は親会社である”、“日本法人の要請により納入先を国内から海外に変更した”などがあつた。

図表 29 輸出を実現できた理由(成功要因)(複数回答)



図表 30 電話インタビューによるヒアリング(輸出を実現できた理由(成功要因))

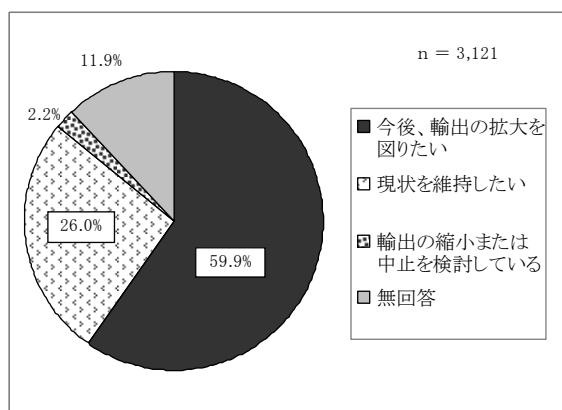
本アンケート調査回答企業の中から、電話インタビューを実施し、 回答内容について詳しくお聞きした。
<ul style="list-style-type: none"> ・アリババを通じての海外戦略を実施した。それを元にバイヤーとやりとりができた。(静岡県、食品製造業) ・輸出といっても現地企業とのつながりいただいた輸出ばかりである。自社独自のPRを現地でできているわけではない。海外展示会に参加するなど、現地でのPRを行いたいが、情報やノウハウの獲得が難しい。(愛媛県、パルプ・紙加工品製造業) ・取引先(惣菜等を取り扱う問屋)が海外展開を始め、そこから海外輸出の依頼があり、食品の成分等データを提出、輸出に問題がなく、国内の製品そのまま輸出している。現在新製品を開発中で、地銀が開催する海外展示会に出展し、自社独自で輸出を検討している段階である。(富山県、食品製造業) ・現地での展示会に出展し、認知度やブランド力の向上につながっている。お互いの顔が見えていることが大切。ただ展示会に出展するだけでは商談につながることはほとんどなく、現地の代理店との関係強化が重要と考えている。(愛知県、食品製造業) ・的を絞った海外展示会で効果があった。また、小規模事業者持続化補助金を受けられたことが大きかった。(神奈川県、金属製品製造業) ・当社製品が海外のカーボン加工需要に合っていたから。最初は日本商社代理店として展示会に出展していたが、海外とコンタクトができ、色々な意見をフィードバックしてもらえるようになった。現地市場のニーズに当社製品があっていることがわかった。(神奈川県、家具装備品製造業) ・留学していた時の知人が現地パートナーとなったことが輸出(米国)を始めるきっかけ。パートナーを決めるには「金銭において信用できるかどうか」を大事にしている。顔がある程度見えているので直接取引をするが、FedEX、輸出関係書類作成等は専門家を活用して行っている。(和歌山県、航空機部品卸売業) ・支援機関コーディネータの紹介で商社OBの人材を確保できたこと。5ヶ国語を話すことができ、契約の進め方の知見がある。また、OBなので、安く契約できている。(神奈川県、金属製品製造業)

【2】今後の事業方針

現在輸出を行っている企業に対して、今後の輸出事業の方針について確認するため、本アンケートで、「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(図表31)。

その結果、約6割の企業が「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答し、「現状を維持したい」と回答した企業を加えると、輸出実施企業の約9割が今後も輸出を拡大・継続していく方針を示している。

図表 31 現在行っている輸出に関する今後の事業方針

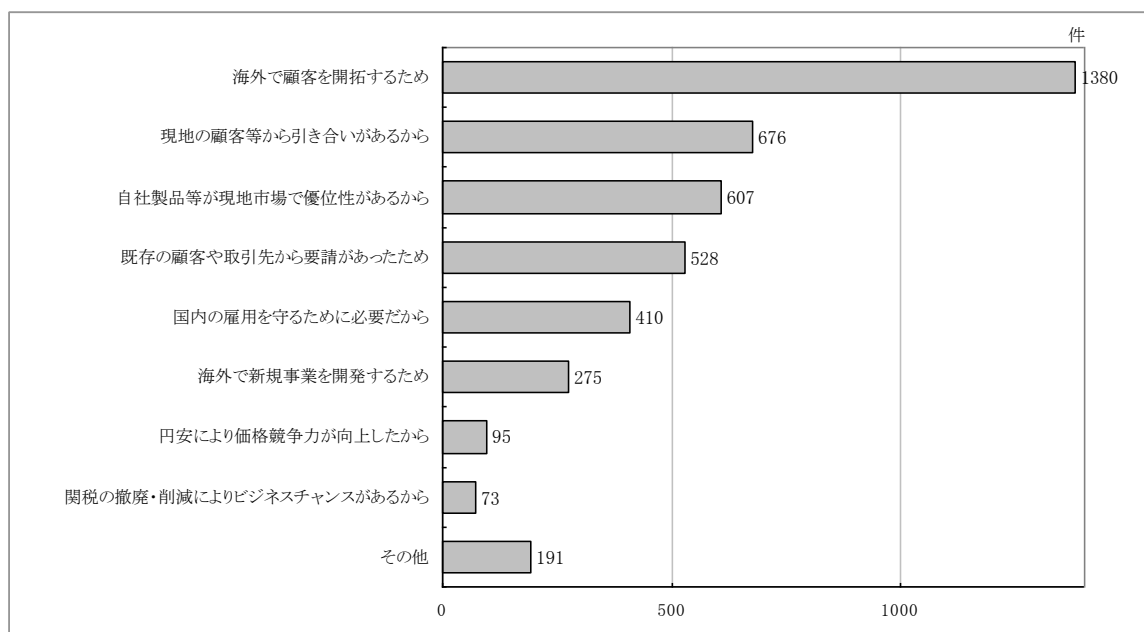


前項で「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業に対して、その理由を集計した（図表 32）。これを見ると、「海外で顧客を開拓するため」が最も多く、次いで「現地の顧客等から引き合いがあるから」、「自社製品等が現地市場で優位性があるから」の順に多い。

「その他」の回答内容としては、“日本のマーケットが縮小しているから”、“国内消費が落ちているから（人口減少等による）”など日本市場の縮小や成長が見込めないとの理由の回答が多かった。その他、“業界でのシェア拡大を目指す”、“輸入取引がメインであるが輸出を増すことで相乗効果が期待できる”、“良い商品であり多くの人に役立って欲しいから”、“海外のほうが利益率が高い（国内と違って値引しない）”、“海外から日本製品への関心が高いから”、“ボーダレス時代の進化に対応する為”などがあつた。

輸出に取り組む企業は大きく分類すると2つ分けられる。1つは自社の経営判断のなかで、海外で新規顧客の開拓を目指して積極的に輸出に取り組もうとする企業であり、もう1つは既存の顧客や取引先からの要請があつたために輸出に取り組む企業である。

図表 32 輸出を拡大する理由（複数回答）



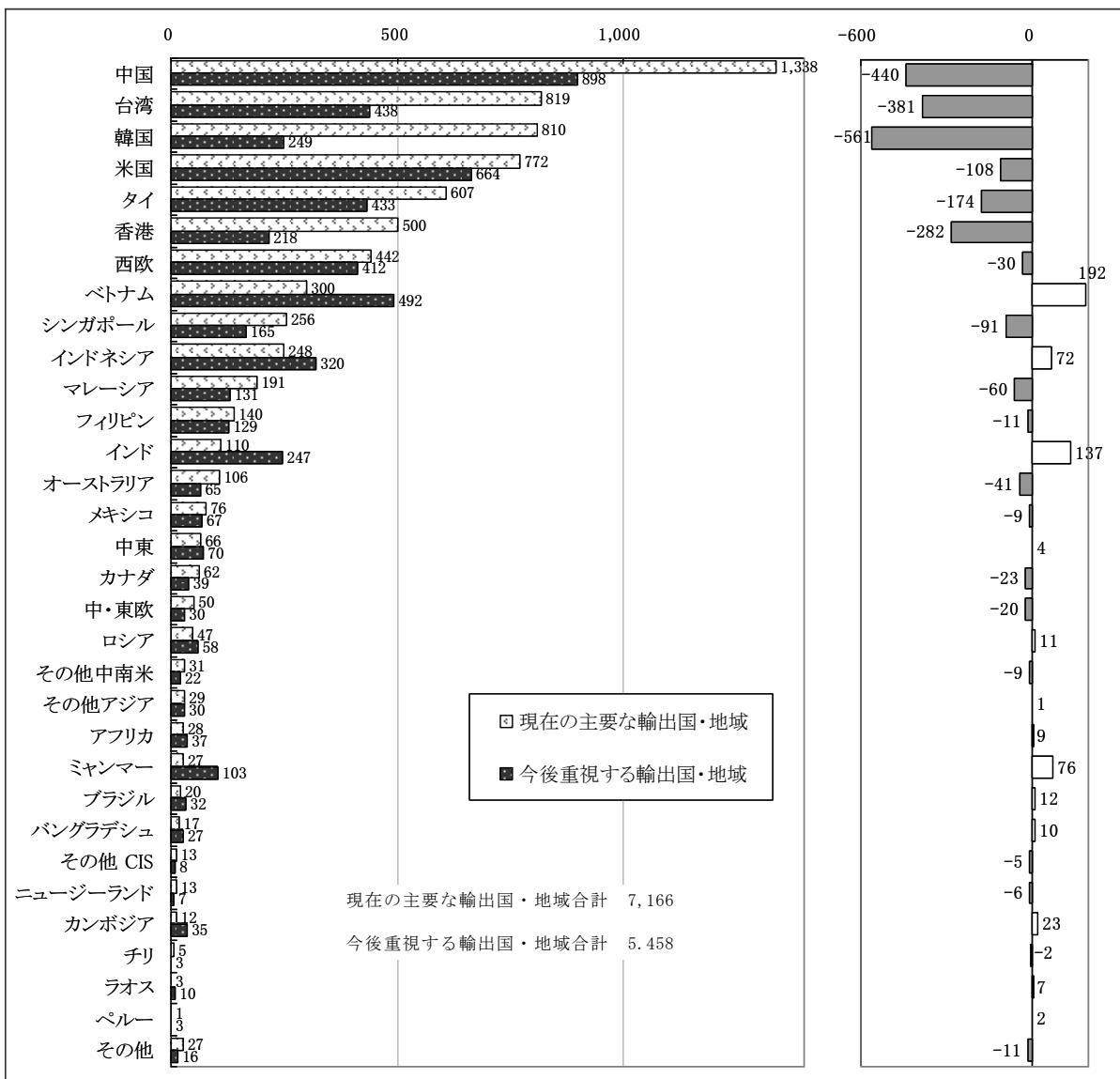
【3】 今後重視する国・地域

「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か、集計した（図表33）。現在の主な輸出先国・地域（P18図表18参照）と比較して示している。同図表向かって右側図は、「現在の主な輸出先」と「今後重視する回・地域」の増減を示している。

「中国」は、「現在の主な輸出先」、「今後重視する回・地域」どちらも最も回答企業数が多いが、今後重視する国・地域としては、他の国・地域との差が小さくなっている。

図表 33 右側図より、「現在の主な輸出先」と「今後重視する回・地域」との増減をみると、増加数を大きい順番に挙げると、「ベトナム」（192社増加）、「インド」（137社増加）、「ミャンマー」（76社増加）、「インドネシア」（72社増加）の順であった。減少数が最も大きかったのは「韓国」（561社減少）で、次いで「中国」（440社減少）、「台湾」（381社減少）であった。

図表 33 今後重視する国・地域（現在の主な輸出国・地域と比較）

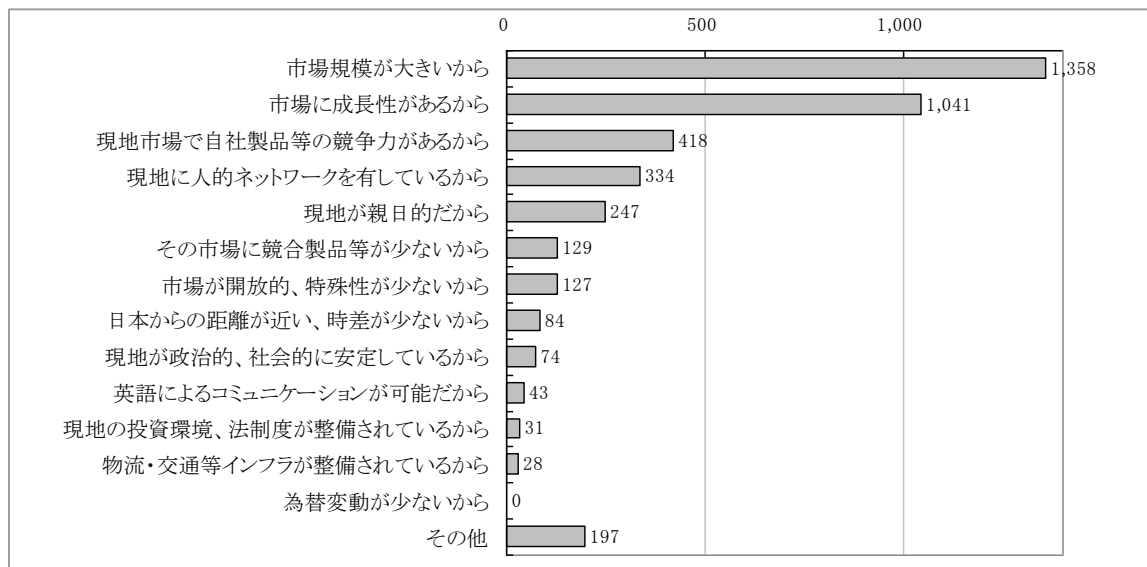


今後重視する輸出先として、その国・地域を選んだ理由について集計した（図表 34）。

理由として最も多かったのが「市場規模が大きいから」で、次いで「市場に成長性があるから」、「現地市場で自社製品等の競争力があるから」の順であった。上位 2 つの理由の回答で本設問回答全体の約 6 割を占めた。

この結果は、前述した「輸出を拡大する理由（P27 図表 32 参照）」から予想される内容である。輸出を拡大する理由で最も多いのは「海外で顧客を開拓するため」であり、そのため海外の市場規模や成長性に着目して輸出先を選択するのは妥当な経営判断である。

図表 34 今後重視する輸出先として、その国・地域を選んだ理由（複数回答）



図表 35 電話インタビューによるヒアリング(その国・地域を選んだ理由)

本アンケート調査回答企業の中から、電話インタビューを実施し、回答内容について詳しくお聞きした。	
「ベトナム」	・地元の海外展開支援を行う組織がベトナムも取り組むようになったから。(北海道、食品製造業)
「香港」	・香港は参入障壁が低いし、距離も近い、アジアのハブと言える拠点。輸出先としては確実に押さえるべきところ。(愛知県、食品製造業)
「中国」	・会社の創業者は中国から日本に帰化された方なので、中国にも人脈を持っているから。(東京都、卸売業(放送機器)) ・中国は法制度や商習慣が難しいことが課題であるが、マーケットが大きい。(広島県、卸売業(観葉植物))
「台湾」	・台湾には他社(大手)が進出しており、重要な市場であるとの認識がある。(愛媛県、パルプ・紙加工品製造業)
「フィリピン」	・フィリピンには未開拓のマーケットが大きく、魅力を感じている。(広島県、卸売業(観葉植物))
「タイ」	・海外に進出している日本企業がタイに多く、そこからの引き合いがあるから。タイの現地企業に生産設備の需要があるからとではない。(山形県、一般機械器具製造業)
「欧州」	・欧州には既に盆栽を輸出している日本企業があり日本の商品に対して関心が高まっているから。(広島県、卸売業(観葉植物))

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

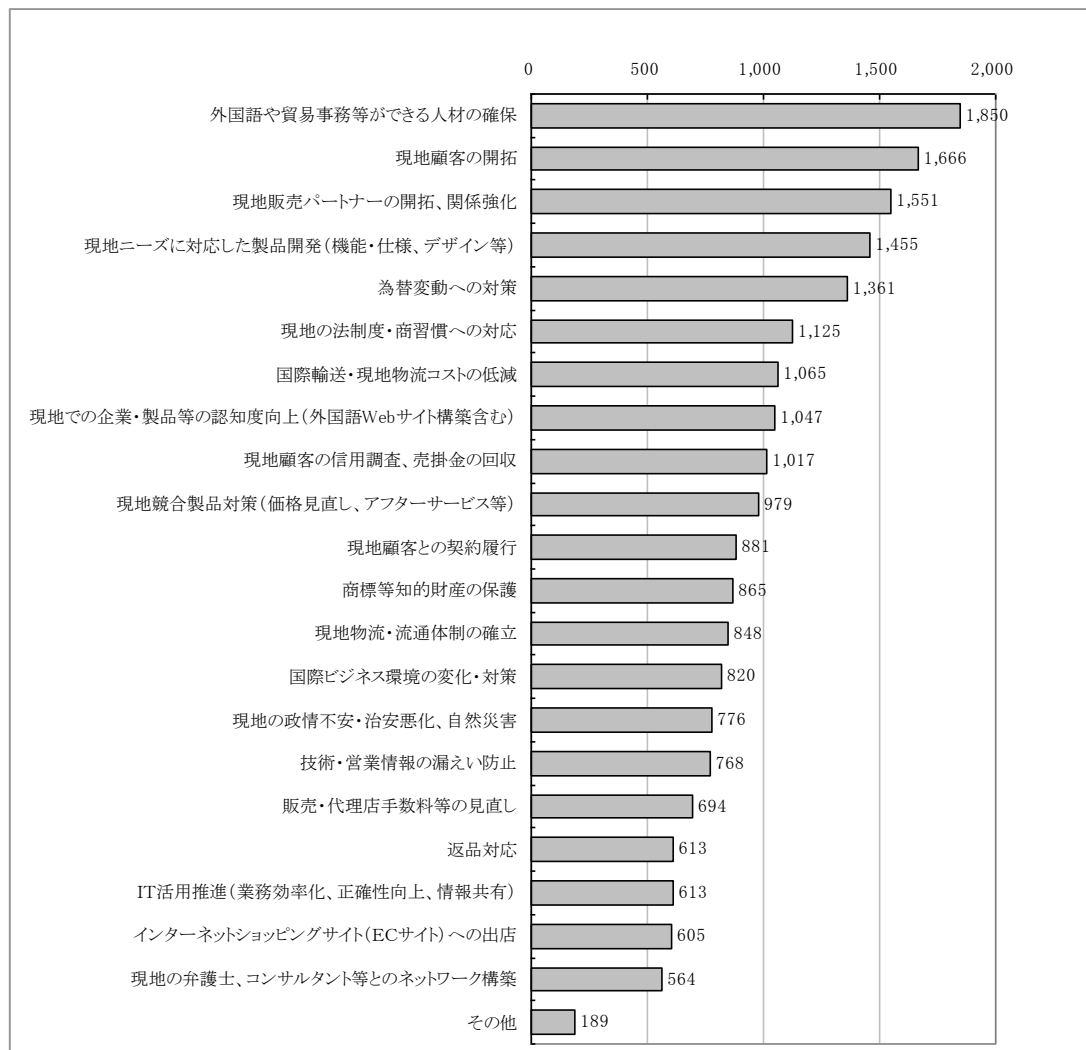
輸出を行っている企業に対し、「商品／製品の企画」、「営業・販売」、「流通・代金回収」及び「貿易管理」の観点から、輸出を行ううえで直面している課題を挙げてもらった（図表 36）。

その結果、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が最も多く、次いで「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」の順で多い。「営業・販売」に関する課題が概して上位に挙げられた。

その他以外すべての課題が回答企業の回答率 20%(約 500 件)を超えていること、1 企業あたりの平均課題は 7 個を超えるなど、輸出における課題は多数あり、多くの課題に輸出を行う中小企業が直面している。

また、外的要因として「為替の変動」が 5 番目に多い。輸出を行う企業にとっては為替変動が大きな影響を与えていることが窺える。

図表 36 輸出における課題（複数回答）



図表 37 電話インタビューによるヒアリング(輸出における課題)

本アンケート調査回答企業の中から、電話インタビューを実施し、 回答内容について詳しくお聞きした。	
◇ 課題「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後は輸出を拡大していきたいので必要な人材を確保したいが、手がついていないのが現状である。人材不足により、中国、東南アジア、中近東、インドからの引き合いがあるが対応できない。(山形県、一般機械器具製造業) ・ 語学ができる人材は必要であるが自社製品の知識がないと相手と交渉できないので、自社内の人材に語学のスキルを高める努力をしている。しかし、一足飛びにスキルが上がるわけではない。メールのやり取りなどなんとか対応している状況。(神奈川県、電気機械器具製造業)
◇ 課題「現地販売パートナーの開拓、関係強化」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国によっての様々な違いがある申請手続き等を自社で行うことは困難である。現地のパートナーは不可欠と考えている。(山形県、一般機械器具製造業) ・ 地元の海外展開支援組織に販売パートナーを見つけてもらったが数社にとどまっている。売上を拡大するために、販売パートナーを増やす必要性を感じているがなかなか難しい現実がある。(北海道、食品製造業) ・ 取引先に海外の百貨店があり、その百貨店から商社を紹介してもらい、そこから新しい販路に繋がっている。(北海道、食品製造業) ・ 輸入先企業との関係で輸出することができているが、輸入先企業以外にも現地のパートナーを増やしていきたい。農林水産省の規制が厳しく、輸出するまでに手間がかかり過ぎる。一方で、国内の消費が落ち込む状況では輸出が必要なので、経済産業省は後押しをしてくれている実感がある。(広島県、卸売業(観葉植物))
◇ 課題「現地の法制度・商習慣への対応」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国ごとの情報を獲得するのが難しいと感じている。特にヨーロッパは細かいことが多く、よく分からないことが多々ある。代金については先払いにしてもらっているが、先払いでのビジネスがいつまで続けられるのか不安がある。(愛媛県、パルプ・紙加工品製造業) ・ 事務所を開設する際の労務の問題や人材募集についての基本がわかるようなガイダンスを希望する。(神奈川県、一般機械器具製造業) ・ 直接取引のため、経済情勢や為替変動を先読みしなくてはならない。まだ始めたばかりなのでこれから取り組んでいく課題だが、情報提供してくれるような支援があるとよい。(広島県、卸売業(アパレル))
◇ 課題「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 北京の会社とは親子関係にあるので、なまなま感じになりやすく、代金の回収が遅れがちである。また、ソフトウェアを納品するときは先方にダウンロードしてもらうためインボイスが発生しない。インボイスがないと、支払いの経理処理をするきっかけがないことになって、代金の回収が滞る原因となっている。今後はCD-ROMなどのメディアにて納品してインボイスが発生するように検討している。(東京都、卸売業(放送機器)) ・ 価格が10万円～300万円程度なので、基本は信用取引であり契約書は簡単なものである。海外の業者は事前にリサーチをするのが難しく、悪質な業者だと支払いが滞ってしまい、しかも取り立てる手段もない。初めて取引をする業者とは価格の50%～100%を前払いとし、信用ができるかどうか様子を見る。信用ができると判断できてから信用取引にするようにしている。(広島県、卸売業(観葉植物)) ・ 売掛金の一部を回収できていない。日本の企業のようにきちんとしていない。(広島県、卸売業(アパレル)) ・ ネットだけでなく与信も含めて前金で対応しているが、大きな荷口になると通常の商習慣になると思うが、そこにはまだ至っていない。営業経費のコスト高が懸念される。助成金等で営業経費や通訳コストも対応してもらえると助かる。(静岡県、食品製造業)
◇ 課題「現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様、デザイン等)」	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の製品は特殊なニッチ製品で、英語以外のインドネシア語・タイ語・ベトナム語で意味合いが正しく伝わらない。商品の優位点のチラシやカタログ等を作成して展示会に出展したときに、通訳の方から違うと指摘があった。(千葉県、一般機械器具製造業) ・ 使用禁止原料の把握と代替原料でのテストを実施している。海外で使用できない原材料を国内でも使っている。国内の製品を海外に合わせた状態。(北海道、食品製造業)

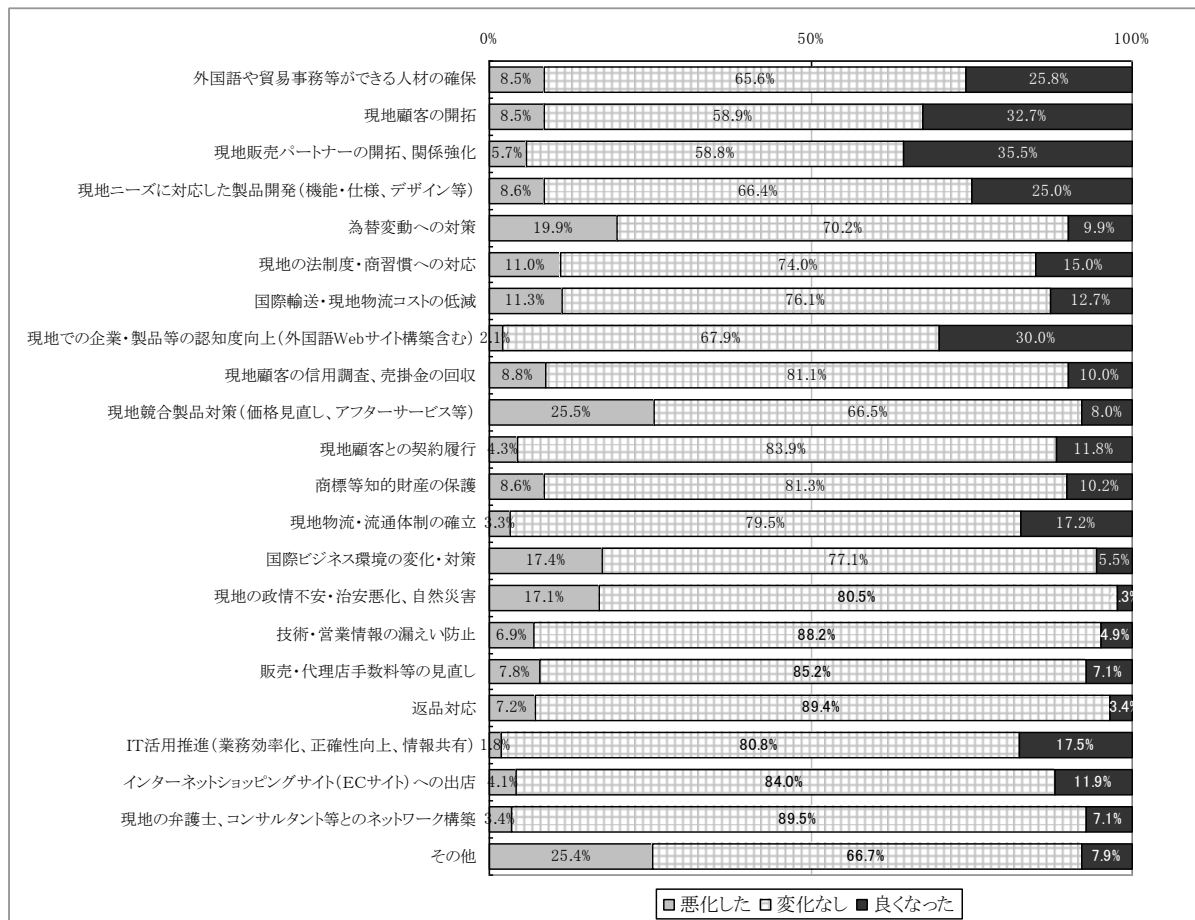
- ◇ 課題「現地物流・流通体制の確立」
 - ・タイの流通の基盤が弱い。それにより業務遂行のやりにくさを感じている。(山形県、一般機械器具製造業)
 - ・冷凍で輸出しており、冷凍温度管理が重要になる。現在はこの問題は解消している。(北海道、食品製造業)
- ◇ 課題「技術・営業情報の漏えい防止」
 - ・法令が背後にあるが、各国で異なる図面や仕様書の問題がある。ガイドンス等が提供されることを希望する。(神奈川県、一般機械器具製造業)
- ◇ 課題「返品対応」
 - ・昆布を現地(台湾、シンガポール)に出向いて販売をしたことがあるが、売れ残った昆布を日本に持ち帰ることが制度としてできない。全ての商品を販売してしまうか廃棄を覚悟しなければならない。また、輸出先からクレームがあったときも返品とすることはできず、代替りの商品を送るしかない。(北海道、食品製造業)
- ◇ 課題「インターネットショッピングサイト(ECサイト)への出店」
 - ・Amazon.comの出品ページが魅力的ではなく、同業他社と比較して品質がわかるようなページにしたい。ECサイトの上位ヒットに関しては、キーワードを盛り込む等の施策を実施し表示されるようになり解決した。日本本社のHPもリニューアルに取り組んでおり、米国Amazonの話を業者にしたところ、対応できるとのことだったので、依頼する予定である。(千葉県、一般機械器具製造業)
- ◇ 課題「商標等知的財産の保護」
 - ・商標登録、PL法保険は全世界で適用できると誤解していた。国ごとに必要であり費用がかかる。また、国によっては2年以上の期間がかかる。日本の自社商標で登録しようとしているが、他社のロゴが似ているなど申し立てに時間がかかる。助成金も活用しているが、必要なときに使えるわけではない。(千葉県、一般機械器具製造業)
- ◇ 課題「現地での企業・製品等の認知度向上(外国語Webサイト構築含む)」
 - ・展示会はその1回のみで、その後の宣伝がなかなかできない。名刺交換した人とFacebookでつながり、動画をUPして興味を持ってもらっている。(神奈川県、金属製品製造業)

【2】 過去との比較

過去と比較して、上記課題が「悪化した」、「変化なし」または「好転した」かについてたずねたところ、以下のような結果となった（図表 38）。

悪化したとの回答比率が最も大きい課題は「現地競合製品対策（価格見直し、アフターサービス等）」で、課題と挙げた企業の 25.5%が以前より悪化したと回答している。次いで、悪化したとの回答比率が大きいのは「為替変動への対策」、「国際ビジネス環境の変化・対策」などである。

図表 38 輸出における課題の過去との比較

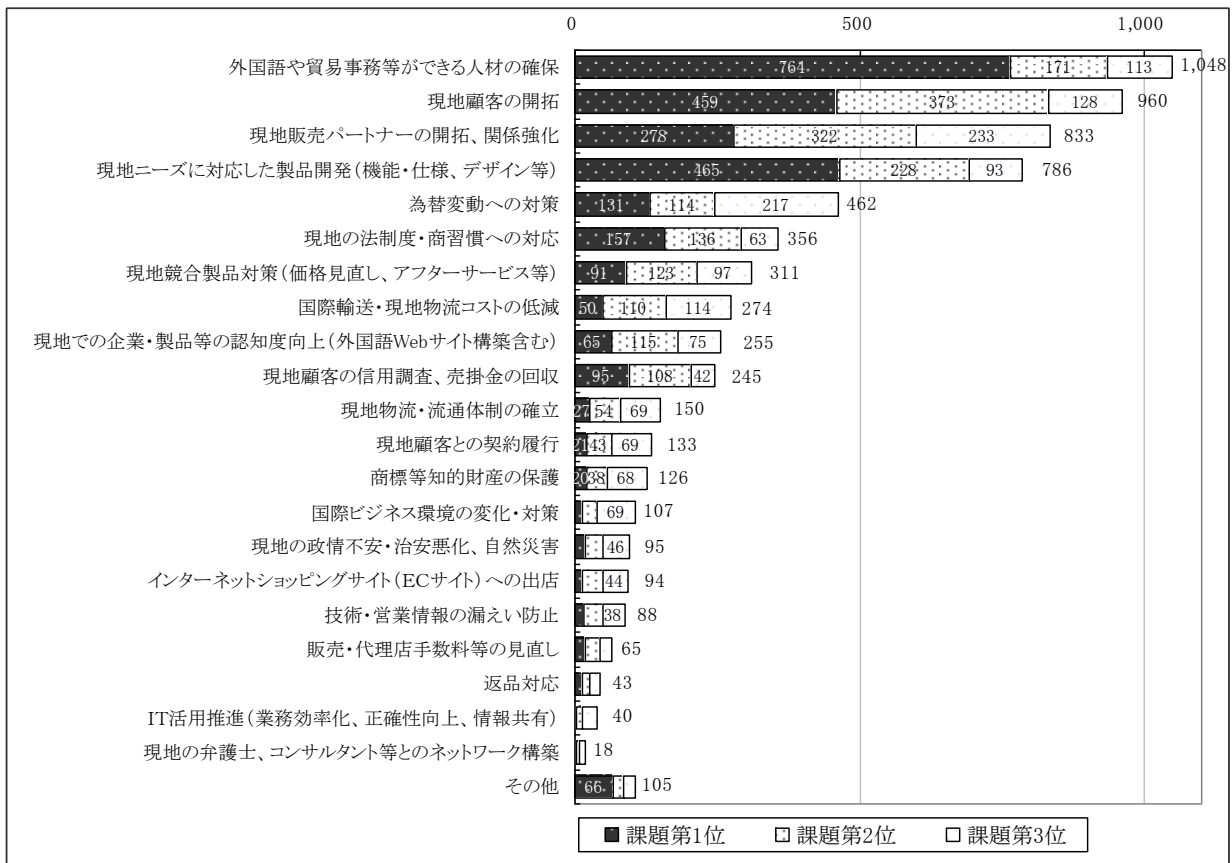


【3】輸出における主要課題と課題への取組状況

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39）。課題第1位から第3位までの合計を見ると、最も回答企業が多かったのは「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」で、次いで「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」と続いた。この結果は、前述した「輸出における課題(P30 図表36 参照）」と概ね同様の結果を示している。

課題第1位の課題を見ると、最も回答企業が多かったのは「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」であるが、次いで多かったのは「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」であった。「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」は、課題第1位から第3位までの合計では10番目に多いが、課題第1位の回答企業だけでみると、7番目に多い。これらのように、回答件数が上位の課題は、特に問題に直面し苦労していると推測される。

図表39 輸出における主要課題（最大3つまで回答）（複数回答）

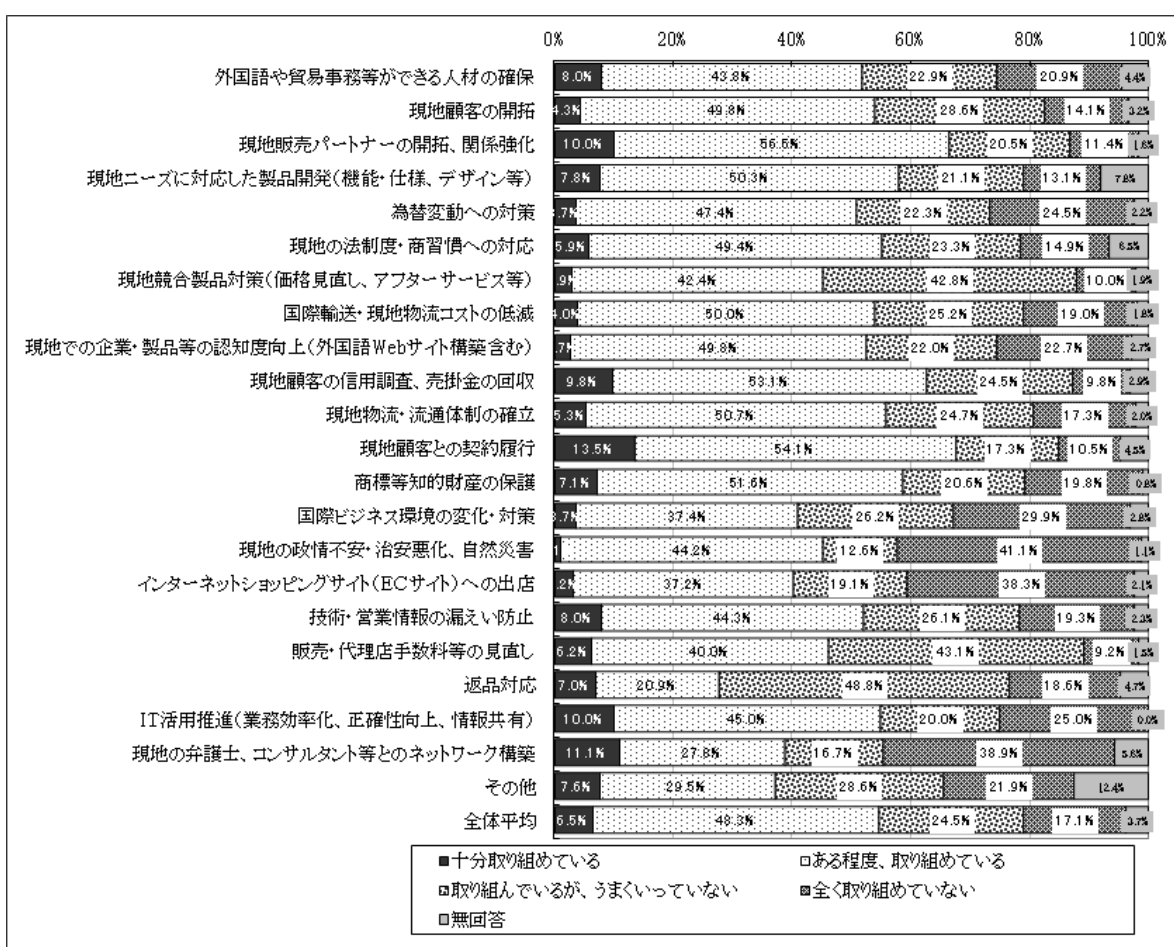


輸出における主要課題（最大3つまで回答）の自社の取り組み状況について回答結果を集計したのが図表40である。取り組み状況は「十分取り組んでいる」、「ある程度、取り組んでいる」、「取り組んでいるが、うまくいっていない」、「全く取り組んでいない」の4段階とした。

取り組み状況が概ねできている（「十分取り組んでいる」と「ある程度、取り組んでいる」との合計した割合）を見ると、「現地顧客との契約履行」、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」の順で大きく、これらの割合は6割を超えている。

取り組み状況が概ねできていない（「取り組んでいるが、うまくいっていない」と「全く取り組んでいない」との合計した割合）を見ると、「返品対応」、「インターネットショッピングサイト（ECサイト）への出店」、「現国際ビジネス環境の変化・対策」、「現地の弁護士、コンサルタント等とのネットワーク構築」の順で大きく、これらの割合は5割を超えている。

図表 40 輸出における主要課題と自社の取り組み状況

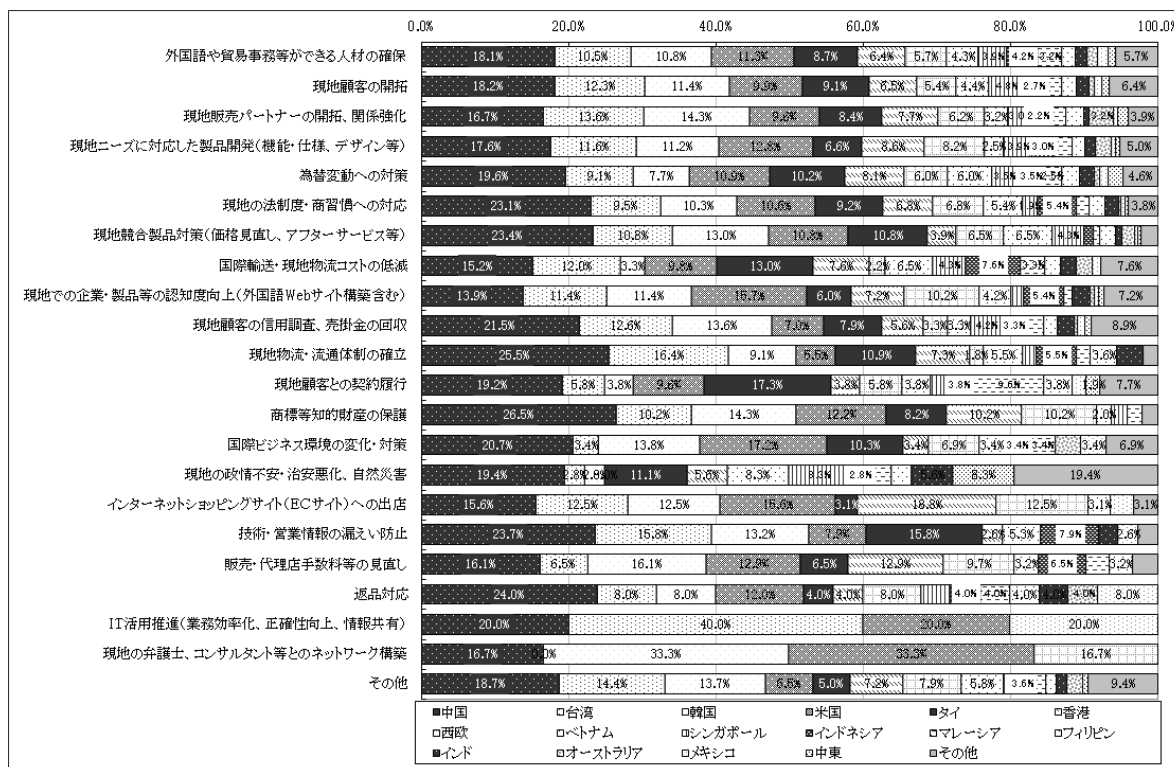


輸出における主要な課題を、回答企業が輸出を行っている国・地域で集計したのが図表 41、図表 42、図表 43 である。図表 41 は、図表 42 の表を図に表記したものである。図表 43 は、輸出する国・地域別に主要な課題の比率を示したものである。

主要な 22 課題のうち、18 の課題については、輸出国・地域で「中国」が最も多い。「現地の弁護士、コンサルタント等とのネットワーク構築」、「現地での企業・製品等の認知度向上（外国語 Web サイト構築含む）」の 2 つの課題については、輸出国・地域で最も多いのは「米国」である。「インターネットショッピングサイト（EC サイト）への出店」

の課題については、輸出国・地域で最も多いのは「香港」である。また、韓国は、「販売・代理店手数料等の見直し」、「現地の弁護士、コンサルタント等とのネットワーク構築」の2つの課題で、同率の他国があるが回答が最も多い。

図表 41 輸出における主要課題と輸出国・地域(図)



図表 42 で、主要な課題の輸出する国・地域として、2 番目に多い国をみると、主要 22 課題中 8 つの課題で「米国」が挙げられている。次いで、「台湾」、「香港」、「タイ」がそれぞれ 4 つの課題で 2 番目に多い国となっている。韓国は、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地競合製品対策（価格見直し、アフターサービス等）」、「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」、「商標等知的財産の保護」の 4 つの課題で、中国に次いで 2 番目に多く挙げられている。その他の国・地域をみると、「マレーシア」は、「現地顧客との契約履行」の課題では 3 番目に多い。「インドネシア」は、「技術・営業情報の漏えい防止」では 5 番目に多い。

図表 43 を見ると、「中東」を除いた国・地域で「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」で最も回答企業が多い。その他細かく見ると、輸出する国・地域により課題内容に差異が見られる。「マレーシア」、「フィリピン」では、他の課題と同率であるが「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」が最も多い。「フィリピン」は「為替変動への対策」が 2 番目に多い。「中東」は、「現地顧客の開拓」が最も多い。「インド」は、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」と「現地販売パートナーの開拓、関係強化」の 2 つの課題に全ての回答が集中している。

図表 42 輸出における主要課題と輸出国・地域(表)

主要な課題	回答企業数	累計輸出国・地域数	輸出を行っている国・地域(売上上位3位まで)																
			中国	台湾	韓国	米国	タイ	香港	西欧	ベトナム	シンガポール	インドネシア	マレーシア	フィリピン	インド	オーストラリア	メキシコ	中東	その他
外国語や貿易事務等ができる人材の確保	1,048	1,804	18.1%	10.5%	10.8%	11.3%	8.7%	6.4%	5.7%	4.3%	3.9%	4.2%	3.2%	1.9%	1.5%	1.6%	1.3%	1.0%	5.7%
現地顧客の開拓	960	1,093	18.2%	12.3%	11.4%	9.9%	9.1%	6.5%	5.4%	4.4%	4.8%	2.7%	2.4%	2.0%	1.6%	0.8%	1.0%	1.0%	6.4%
現地販売パートナーの開拓、関係強化	833	690	16.7%	13.6%	14.3%	9.6%	8.4%	7.7%	6.2%	3.2%	3.0%	2.2%	2.8%	2.5%	0.7%	3.2%	0.6%	1.4%	3.9%
現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様・デザイン等)	786	1,108	17.6%	11.6%	11.2%	12.8%	6.6%	8.6%	8.2%	2.5%	3.9%	3.0%	2.5%	1.6%	1.5%	2.1%	0.6%	0.6%	5.0%
為替変動への対策	462	285	19.6%	9.1%	7.7%	10.9%	10.2%	8.1%	6.0%	6.0%	3.5%	3.5%	2.5%	2.5%	2.1%	0.7%	1.1%	2.1%	4.6%
現地の法制度・商習慣への対応	356	368	23.1%	9.5%	10.3%	10.6%	9.2%	6.8%	6.8%	5.4%	1.9%	5.4%	1.6%	2.2%	1.9%	0.3%	0.5%	0.5%	3.8%
現地競合製品対策(価格見直し、アフターサービス等)	311	231	23.4%	10.8%	13.0%	10.8%	10.8%	3.9%	6.5%	6.5%	4.3%	1.3%	0.9%	2.2%	0.9%	1.7%	0.4%	0.4%	2.2%
国際輸送・現地物流コストの低減	274	92	15.2%	12.0%	3.3%	9.8%	13.0%	7.6%	2.2%	6.5%	4.3%	7.6%	3.3%	2.2%	2.2%	1.1%	0.0%	0.0%	7.6%
現地での企業・製品等の認知度向上(外国語Webサイト構築含む)	255	166	13.9%	11.4%	11.4%	15.7%	7.0%	7.2%	10.2%	4.2%	1.8%	5.4%	1.2%	0.0%	2.4%	0.6%	0.6%	0.6%	7.2%
現地顧客の信用調査、売掛金の回収	245	214	21.5%	12.6%	13.6%	7.0%	6.9%	3.3%	3.3%	4.2%	3.3%	2.3%	1.9%	2.3%	0.5%	0.9%	0.9%	8.9%	
現地物流・流通体制の確立	150	55	25.5%	16.4%	9.1%	5.5%	10.9%	7.3%	1.8%	5.5%	1.8%	5.5%	1.8%	3.6%	3.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.8%
現地顧客との契約履行	133	52	19.2%	5.8%	3.8%	9.6%	17.3%	3.8%	5.8%	3.8%	1.9%	3.8%	9.6%	3.8%	0.0%	0.0%	1.9%	1.9%	7.7%
商標等知的財産の保護	126	49	26.5%	10.2%	14.3%	12.2%	8.2%	10.2%	10.2%	2.0%	2.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%
国際ビジネス環境の変化・対策	107	29	20.7%	3.4%	13.8%	17.2%	10.3%	3.4%	6.9%	3.4%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%	0.0%	3.4%	3.4%	0.0%	6.9%
現地の政情不安・治安悪化、自然災害	95	36	19.4%	2.8%	2.8%	0.0%	11.1%	5.6%	0.0%	8.3%	8.3%	2.8%	2.8%	2.8%	5.6%	0.0%	0.0%	8.3%	19.4%
インターネットショッピングサイト(ECサイト)への出店	94	32	15.6%	12.5%	12.5%	15.6%	3.1%	18.8%	12.5%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.1%	0.0%	3.1%	
技術・営業情報の漏えい防止	88	38	23.7%	15.8%	13.2%	7.9%	15.8%	2.6%	0.0%	5.3%	0.0%	7.9%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%
販売・代理店手数料等の見直し	65	31	16.1%	6.5%	16.1%	12.9%	6.5%	12.9%	9.7%	3.2%	0.0%	6.5%	3.2%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.2%
返品対応	43	25	24.0%	8.0%	8.0%	12.0%	4.0%	4.0%	8.0%	0.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	8.0%	8.0%	0.0%	0.0%
IT活用推進(業務効率化、正確性向上、情報共有)	40	5	20.0%	40.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	
現地の弁護士、コンサルタント等とのネットワーク構築	18	6	16.7%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
その他	105	139	18.7%	14.4%	13.7%	6.5%	5.0%	7.2%	7.9%	5.8%	0.7%	3.6%	1.4%	1.4%	1.4%	2.2%	0.0%	0.7%	9.4%

図表 43 輸出国・地域別の主要課題

主要な課題	輸出を行っている国・地域(売上上位3位まで合計)																全体平均	
	中国	台湾	韓国	米国	タイ	香港	西欧	ベトナム	シンガポール	インドネシア	マレーシア	フィリピン	インド	オーストラリア	メキシコ	中東		その他
回答企業数	1,338	819	810	772	607	500	442	300	256	248	191	140	110	105	76	66	386	7,166
外国語や貿易事務等ができる人材の確保	26.9%	25.3%	25.4%	26.4%	28.2%	33.0%	28.9%	27.6%	34.3%	29.4%	29.6%	27.3%	66.7%	26.7%	25.0%	22.2%	28.6%	33.9%
現地顧客の開拓	16.4%	15.5%	18.0%	16.9%	17.8%	13.2%	17.8%	17.3%	15.4%	22.3%	11.1%	9.1%	0.0%	17.8%	25.0%	25.9%	15.2%	19.6%
現地販売パートナーの開拓、関係強化	9.4%	11.5%	12.6%	13.4%	10.4%	6.6%	8.1%	13.4%	11.2%	8.8%	3.7%	9.1%	33.3%	5.0%	12.5%	11.1%	9.3%	10.7%
現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様・デザイン等)	16.0%	20.7%	17.3%	16.8%	13.1%	14.5%	10.4%	14.2%	16.6%	18.1%	29.6%	27.3%	0.0%	16.8%	12.5%	18.5%	20.0%	17.9%
為替変動への対策	4.6%	5.0%	3.5%	3.0%	5.2%	4.4%	6.3%	5.5%	4.1%	4.2%	7.4%	18.2%	0.0%	5.9%	0.0%	3.7%	4.4%	3.6%
現地の法制度・商習慣への対応	7.0%	5.4%	4.7%	5.1%	6.1%	8.8%	7.4%	6.3%	3.6%	2.9%	0.0%	9.1%	0.0%	6.9%	12.5%	7.4%	5.5%	3.6%
現地競合製品対策(価格見直し、アフターサービス等)	4.4%	2.0%	3.4%	4.1%	4.5%	1.3%	5.6%	3.9%	1.2%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	3.5%	1.8%
国際輸送・現地物流コストの低減	1.2%	1.5%	1.5%	0.4%	2.2%	3.1%	2.2%	1.6%	1.8%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%
現地での企業・製品等の認知度向上(外国語Webサイト構築含む)	1.9%	2.6%	2.6%	2.6%	1.8%	4.0%	2.6%	0.0%	1.2%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%	3.7%	3.7%	5.4%
現地顧客の信用調査、売掛金の回収	3.8%	2.6%	3.6%	3.9%	3.1%	3.1%	2.6%	3.1%	3.0%	3.8%	7.4%	0.0%	0.0%	5.0%	6.3%	3.7%	2.1%	0.0%
現地物流・流通体制の確立	1.2%	0.9%	1.2%	0.7%	1.1%	1.3%	1.1%	1.6%	0.6%	0.4%	3.7%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.4%	0.0%	
現地顧客との契約履行	0.8%	0.4%	0.4%	0.3%	1.6%	0.9%	0.7%	1.6%	3.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	1.8%
商標等知的財産の保護	1.1%	1.1%	0.7%	0.9%	0.7%	0.0%	0.4%	0.0%	0.6%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%
国際ビジネス環境の変化・対策	0.5%	0.2%	0.1%	0.5%	0.5%	0.4%	0.4%	0.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%
現地の政情不安・治安悪化、自然災害	0.6%	0.4%	0.1%	0.1%	0.7%	0.4%	1.1%	0.8%	0.6%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	6.3%	3.7%	0.0%	0.0%
インターネットショッピングサイト(ECサイト)への出店	0.4%	1.3%	0.5%	0.5%	0.2%	0.0%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	1.8%
技術・営業情報の漏えい防止	0.7%	0.2%	0.8%	0.7%	1.1%	1.3%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%
販売・代理店手数料等の見直し	0.4%	0.9%	0.3%	0.7%	0.4%	0.9%	0.4%	0.8%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%	0.0%
返品対応	0.5%	0.2%	0.3%	0.3%	0.2%	0.4%	0.0%	0.8%	0.6%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%
IT活用推進(業務効率化、正確性向上、情報共有)	0.1%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
現地の弁護士、コンサルタント等とのネットワーク構築	0.1%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	0.0%
その他	2.1%	2.2%	2.7%	2.6%	1.3%	2.2%	3.0%	1.6%	1.2%	0.4%	7.4%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%

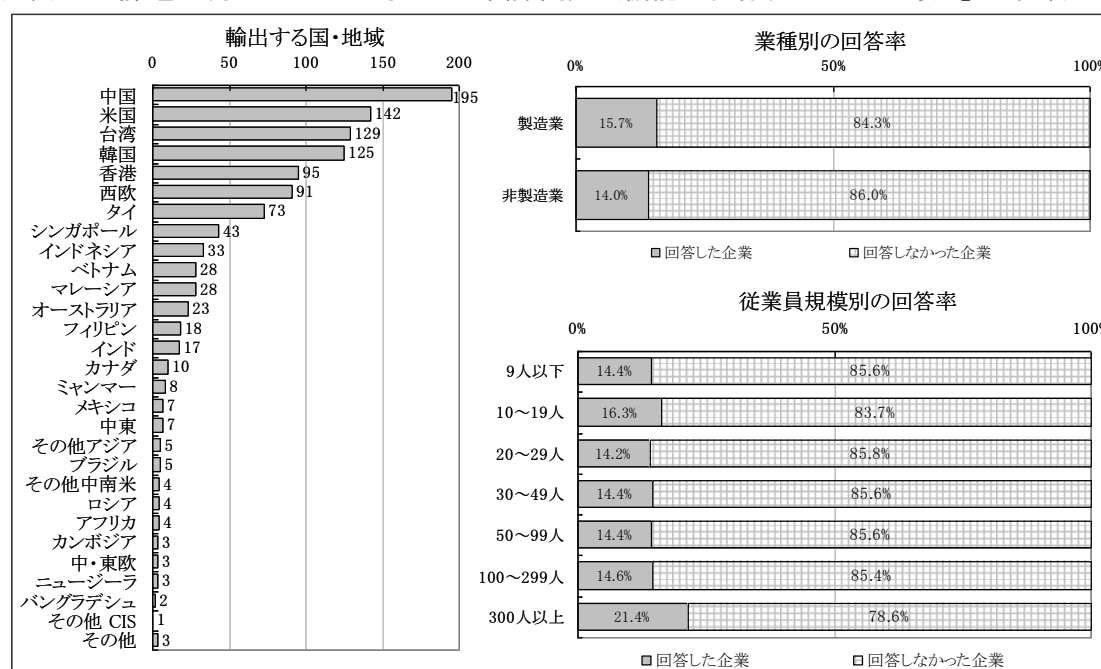
輸出における主要な課題のうち、特に課題第1位の課題として特異性がみられた「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」と「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」の2つの課題について、回答企業の属性や輸出する国・地域の傾向をみるため集計したのが図表44と図表45である。

「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」を輸出における第1位の主要な課題と回答した企業は、図表44のとおりである。

当該選択肢を回答した企業の輸出する国・地域（売上1位～3位までの合計）は、「中国」が最も多く、次いで「米国」、「台湾」、「韓国」、「香港」、「西欧」の順であった。前述した「現在の主要な輸出国・地域（売上第1位から第3位）」の合計と比較すると概ね同じ結果となっているが、若干異なる点として、「米国」や「西欧」がやや上位に、逆に「タイ」、「ベトナム」がやや下位になっている。

当該選択肢を回答した企業の業種別従業員数規模別の比較では、差異がほとんど見られなかった。

図表44 課題「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」の回答企業

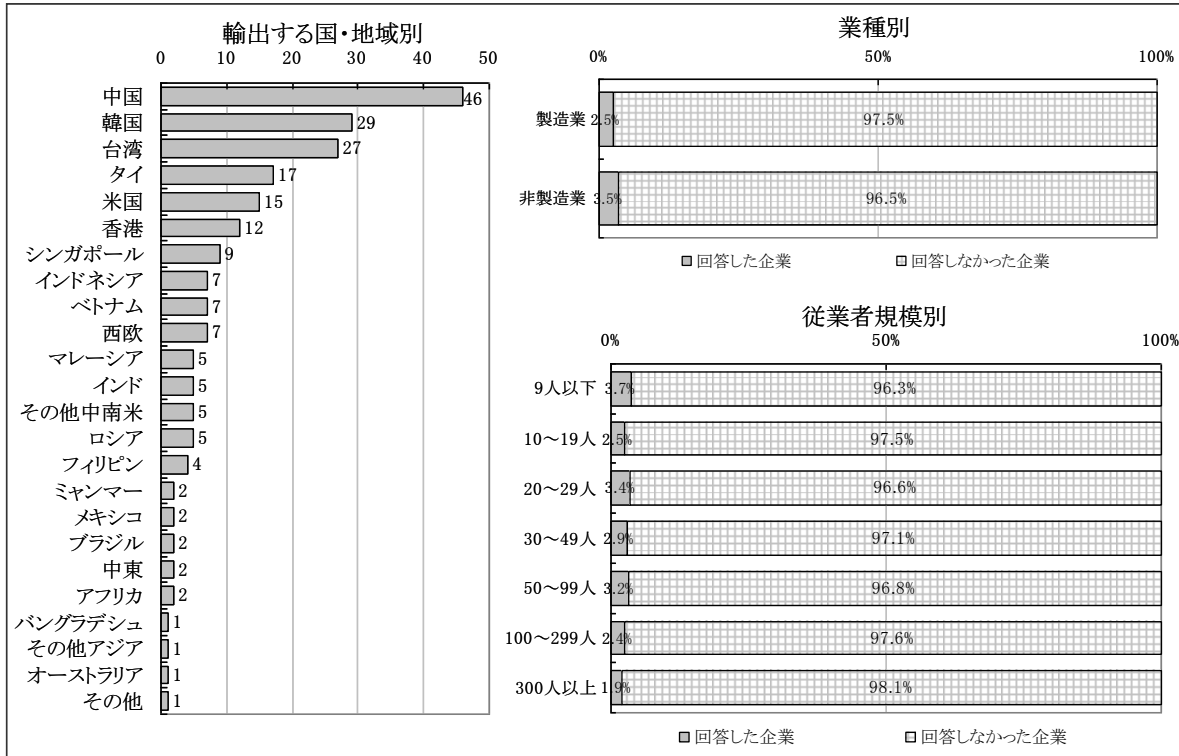


「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」を輸出における第1位の主要な課題と回答した企業は、図表45のとおりである。

当該選択肢を回答した企業の輸出する国・地域（売上1位～3位までの合計）は、「中国」が最も多く、次いで「韓国」、「台湾」、「タイ」、「米国」、「香港」の順であった。前述した「現在の主要な輸出国・地域（売上第1位から第3位）」の合計と比較すると概ね同じ結果となっているが、若干異なる点として、「タイ」、「台湾」がやや上位に、逆に「米国」や「西欧」がやや下位に、なっている。

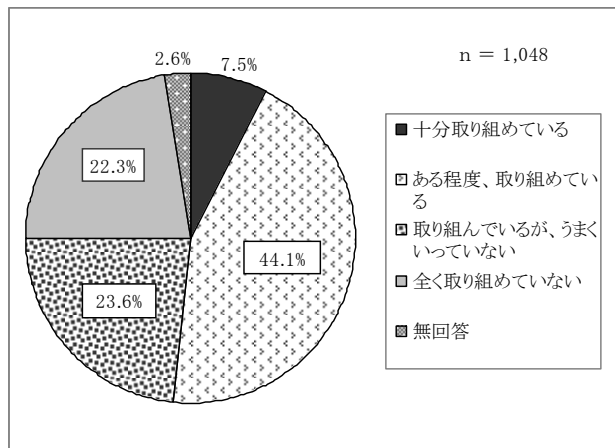
当該選択肢を回答した企業の業種別、従業員数規模別の比較では、差異がほとんど見られなかった。

図表 45 課題「現地顧客の信用調査、売掛金の回収」の回答企業



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（「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」、「現地顧客の開拓」、「現地販売パートナーの開拓・関係強化」、「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」、「為替変動への対策」）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 46、図表 47、図表 48、図表 49、図表 50）。

図表 46 「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



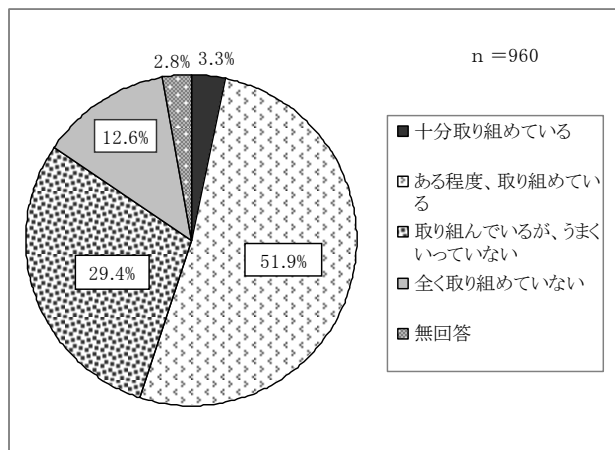
輸出を行うために必要な「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」については、図表 46 のとおり、約半数の企業が「取り組んでいるが、うまくいっていない」または「まったく取り組めていない」と回答し、海外に直接かかわる人材の“確保”、“育成”どちらも十

分取り組めていない状況である。

人材確保の面では、「人材紹介会社等に依頼しているが成果がない」という声が聞かれた。人材の確保が頭を悩ませる課題であることが多くの企業から回答があった。また、“人材育成の面では、人材不足等でなかなか進まないが社内において英会話研修や外部の英会話スクール、貿易実務講座等の受講などをさせている”、“社員の補助者として同行させ実地で研修を行っている”など、実情に応じて取り組んでいる回答が見られた。

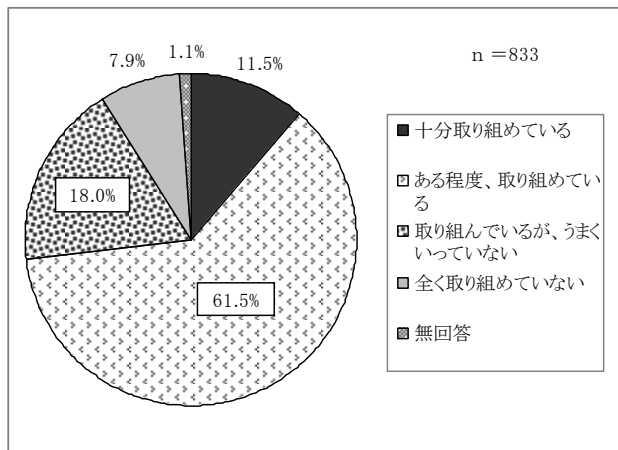
「現地顧客の開拓」に対する取組については図表 47 のとおりである。同業者との研究会の支援などを得て十分取り組んでいると回答も少数ながらあった。「取り組んでいるが、うまくいっていない」例として、“出張するが人材不足で充分対応できない”、“開拓出来ても信用問題がある。決算書要求するも提出されない”などの回答があった。また、「全く取り組めていない」理由として、“現地エージェントの能力”、“人材が不足、顧客からの問合せ対応のみに留まっている”など、体制・人材に不足に起因する内容の回答が多い。

図表 47 「現地顧客の開拓」に対する取組状況



「現地販売パートナーの開拓・関係強化」に対する取組については図表 48 のとおりである。「取り組んでいるが、うまくいっていない」例として、“ニッチ製品で市場規模が小さいため代理店が取り扱いにくい”、“間接輸出であり、その他大勢の中の1銘柄となるため埋没している”、“現地パートナーを見つけたが、現地税関・通関の規制がよく判らず頓座している（茶類品）”などの回答があった。また、「全く取り組めていない」理由として、“生もの商品であり現地についてからの様に処理されるか、十分知識、信用できる相手でない大変なことになる。そのあたりが自信をもてない”などの回答があった。

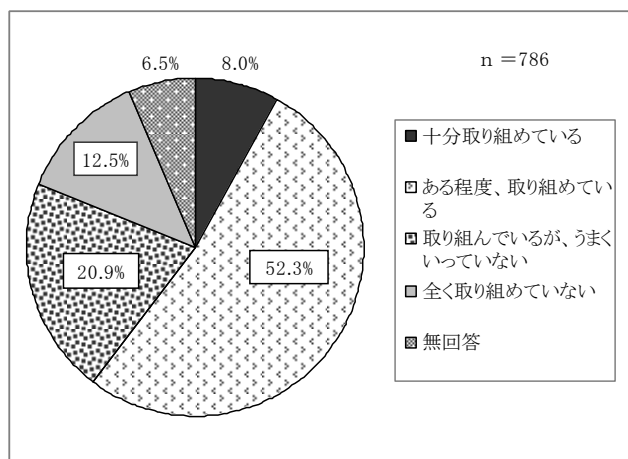
図表 48 「現地販売パートナーの開拓・関係強化」に対する取組状況



「現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様、デザイン等)」に対する取組については図表 49 のとおりである。

「十分に取組んでいる」例として、“市場で求められる性能を持った専用品の開発・販売を行った事により、先方にスムーズに導入され、メイン商品となっている”などの回答があった。「取り組んでいるが、うまくいっていない」例として、“海外事業の売上シェアが少なすぎて現地向けに商品開発ができていない”、“現地からの要求仕様が現地の事情によりたびたび変更され製品開発に少々支障が生じている”などの回答があった。「全く取組んでいない」理由としては、開発要員の人材不足、資金不足を挙げる企業が多い。

図表 49 「現地ニーズに対応した製品開発(機能・仕様、デザイン等)」に対する取組状況

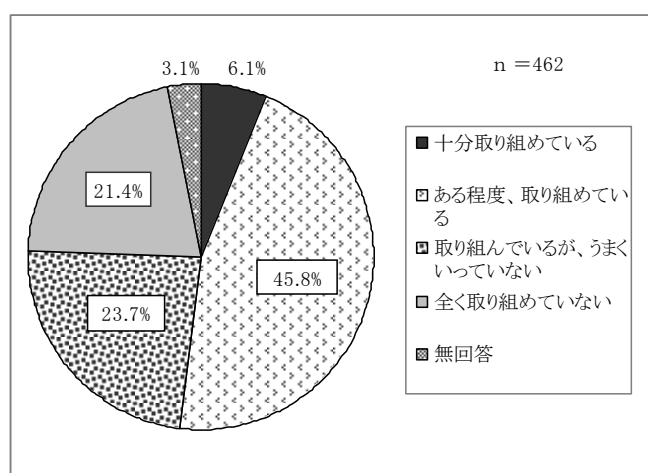


「為替変動への対策」に対する取組については図表 50 のとおりである。

「ある程度、取り組んでいる」例として、“為替予測と円転時期タイミングの取組み”、“為替変動に左右されない様にドル、ユーロ口座の開設”、“顧客に対しての為替変動に対する単価調整の取決め”、“輸入と相殺、為替予約の実施（一部）、円建て取り引き”などの回答があった。

「全く取り組めていない」理由としては、ほとんど具体的な記入がなく、“わからない”、“為替変動は対応不可能である”などの回答があった。

図表 50 「為替変動への対策」に対する取組状況



【4】課題解決のために求められる支援

前項で、輸出実施企業が挙げた課題の国・地域別の傾向等の把握やそれらのうち主要な課題の取組状況を概観した。輸出を行っている中小企業が輸出に係る多くの課題に直面(1企業平均約7個の課題)し、また輸出する国・地域によって直面する課題が異なっている状況なども確認した。その課題に対して、取組状況は概ね取組みができていないのは半数程度で、取組みができていない理由として、必要な人材の確保や育成ができていなかったり、資金調達の問題など中小企業であるが故に問題となっている理由が多く、中小企業単独では十分取り組めていない状況にある。

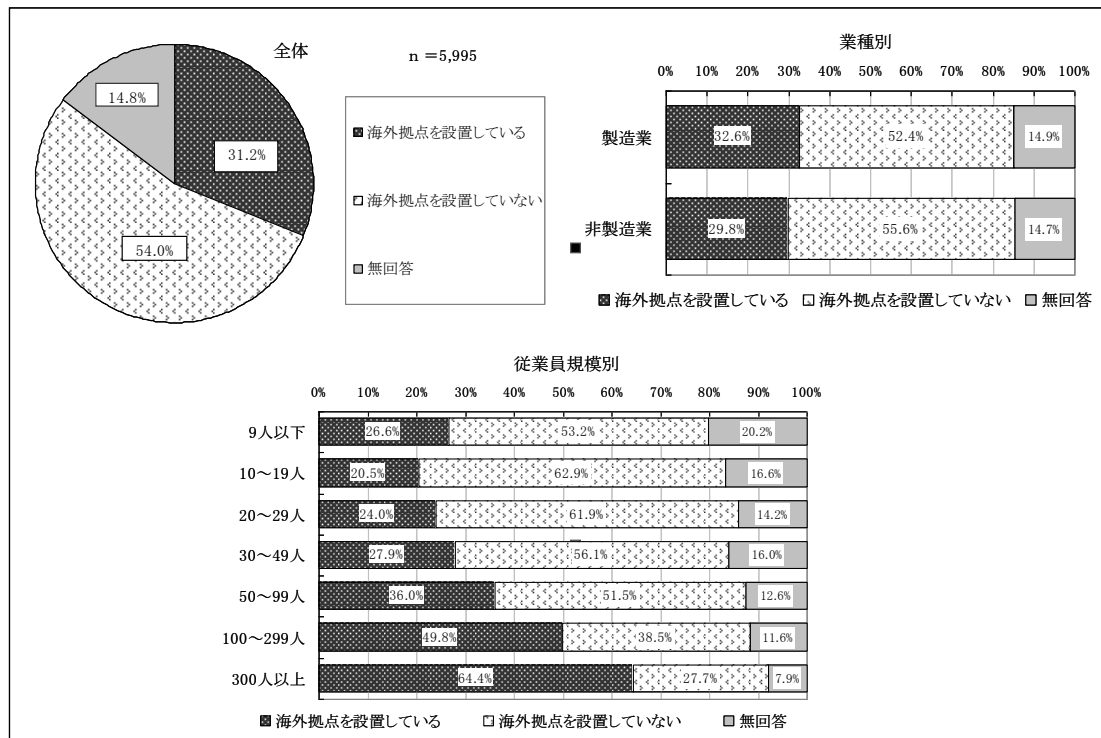
輸出を行っている中小企業が多岐に渡る多くの課題に直面し、その課題への取組みは必ずしも十分でない状況が本調査で確認された。そういう中でも、今後輸出を拡大させる意向が約6割を占めており、中小企業経営者の海外展開にかかる視線は熱い。このような状況にあって、海外展開の専門家が多数在籍し、多くの海外展開の経験を有する支援機関等による協力が重要であると考えられる。実際に企業からもその支援に対して期待する意見等が多数寄せられた。各企業の事業規模や人材の有無などの実情を踏まえ、輸出する国・地域によって異なる課題の特性なども考慮し、中小企業の期待に応えられる実効性を伴う支援が望まれている。

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

現在「海外拠点を設置している」との回答は、「調査票 A」に回答した企業全体では 31.2%（1,870 社）、従業員規模 100 人以上の企業で約 5 割、同 300 人以上の企業では 6 割を超えている（図表 51）。

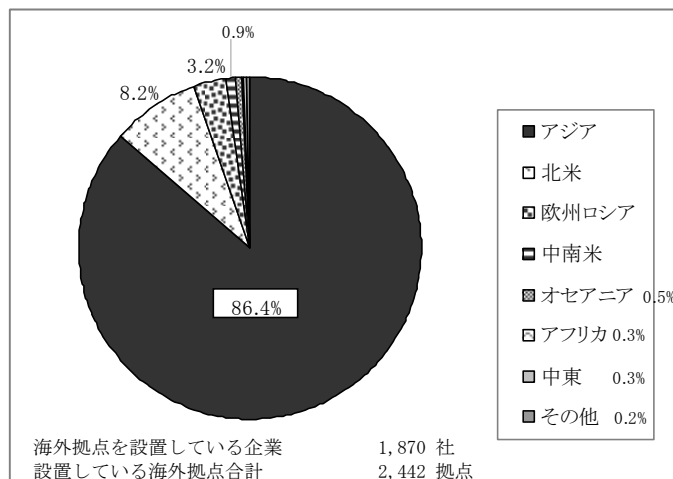
図表 51 現在の直接投資（海外拠点の設置）状況



3.2.2 直接投資（海外拠点の設置）を行っている国・地域

直接投資を行っている企業より、設置している海外拠点を地域別に見ると、全体の約 9 割(86.4%)がアジアに拠点を設置している（図表 52）。

図表 52 設置している海外拠点の地域分布（複数回答）

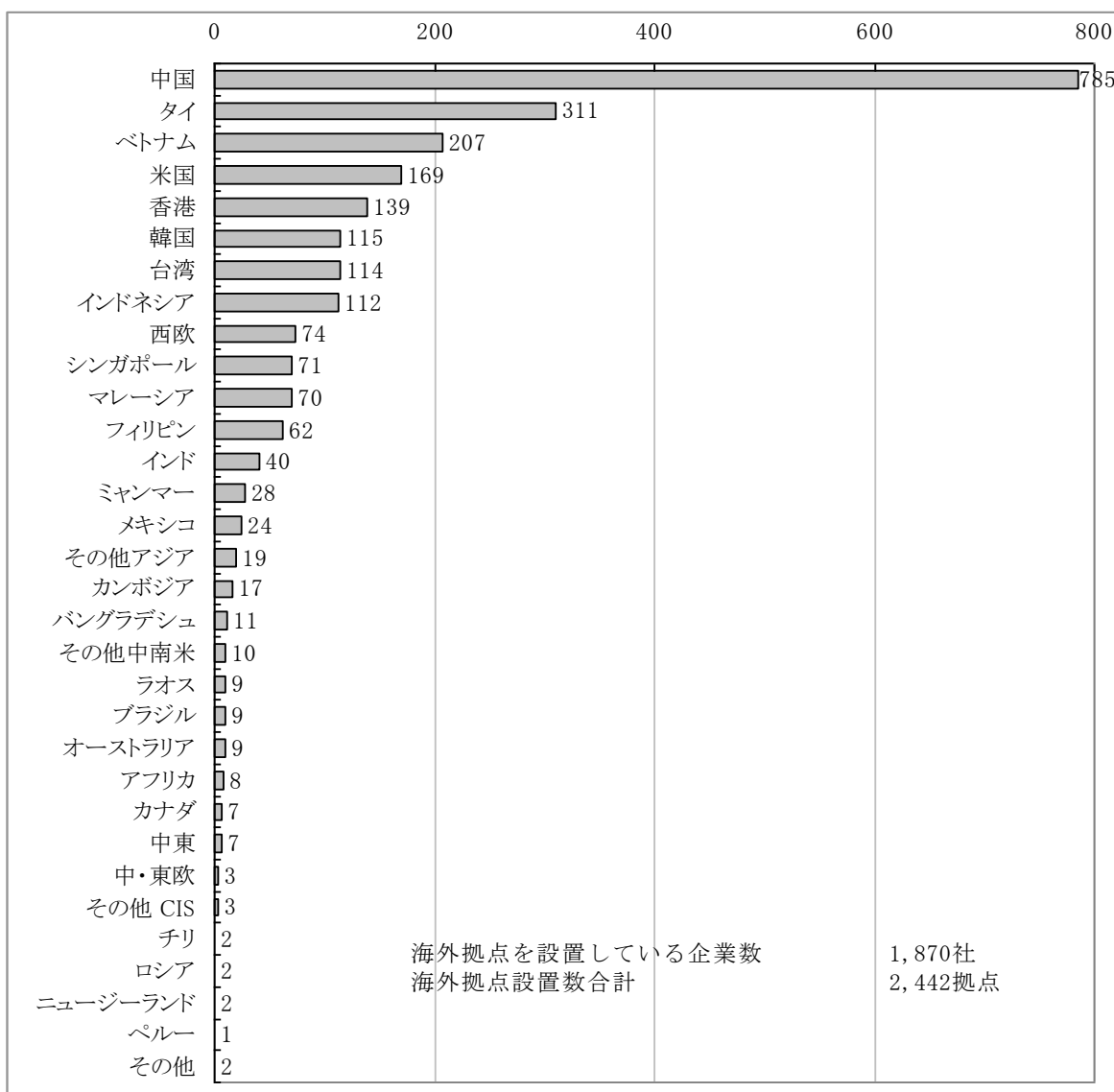


設置されている海外拠点で直接投資を行っている国・地域別に集計したのが図表 53 である。海外拠点を設置している企業 1,870 社に対して、設置された海外拠点数の合計は 2,442 拠点で、1 企業平均 1.3 箇所の海外拠点を設置している。

直接投資を行っている国・地域別に見ると、「中国」(785 拠点)が最も多く、海外拠点全体(2,442 拠点)の約 3 割(32.1%)を占めた。次いで「タイ」、「ベトナム」、「米国」、「香港」、「韓国」、「台湾」、「インドネシア」の順に多い。上位 10 位までの国・地域のうち 8 国・地域がアジアにあり、アジア以外は米国、西欧である。

昨年度調査の同設問結果と比較すると、海外拠点を設置している国・地域の 6 位以下の国・地域で一部順位の変化があったが、上位 5 位までの国・地域は昨年度調査と同じ結果であった。

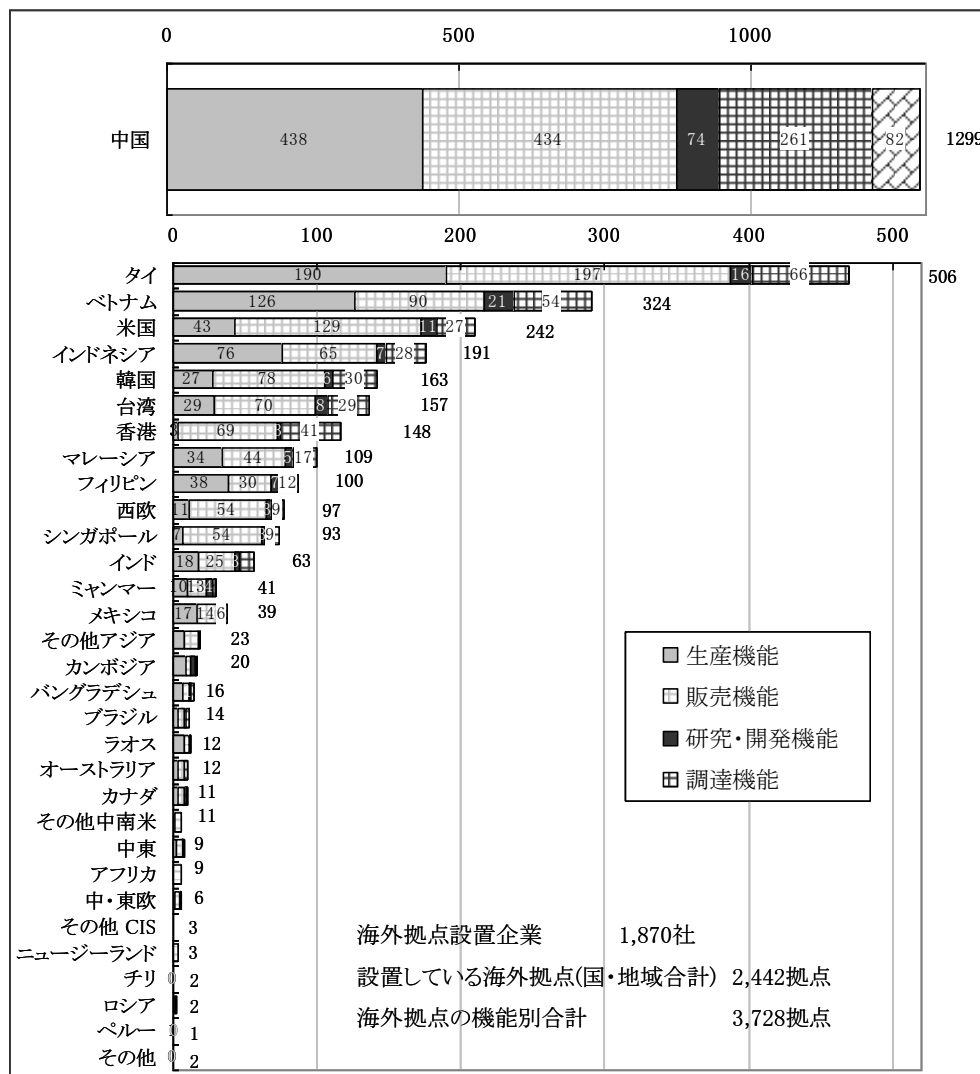
図表 53 設置されている海外拠点数(国・地域別)



海外拠点を機能別に集計したのが図表 54 と図表 55 である。図表 54 が国・地域別のグラフ、図表 55 がその機能別内訳数を記載した表である。なお、1 拠点で複数機能を回答している拠点があるため、機能別で集計した海外拠点数と実際に設置されている拠点数(P44 図表 53 参照)は一致しない。設置された海外拠点数合計 2,442 拠点に対して機能別に合計した海外拠点数は 3,728 拠点で、1 海外拠点あたりの平均 1.5 個の機能を有している。

図表 54 を見ると、中国は、生産機能、販売機能の占める割合がほぼ同程度(それぞれ 33.7%、33.4%)であった。昨年度調査では中国の同機能別割合は、それぞれ 34.6%、32.9%であり 1.7 ポイントの差異があったが本年度調査では差は 0.3 ポイントに縮小した。「タイ」も中国同様、生産機能(37.5%)と販売機能(38.9%)が同程度である。「ベトナム」は、生産機能(38.9%)が販売機能(27.8%)よりも約 11 ポイント大きい。「米国」(53.3%)、「西欧」(55.7%)は、どちらも販売機能が約半数を占めた。

図表 54 機能別に集計した海外拠点数(国・地域別)



海外拠点の「研究・開発」機能をみると、「中国」(74 拠点)が最も多く全体の約 4 割(41.8%)を占めた。次いで「ベトナム」(21 拠点)、「タイ」(16 拠点)、「米国」(11 拠点)、「台湾」(8 拠点)の順で多かった。

図表 55 海外拠点を設置している国・地域（機能ごと）

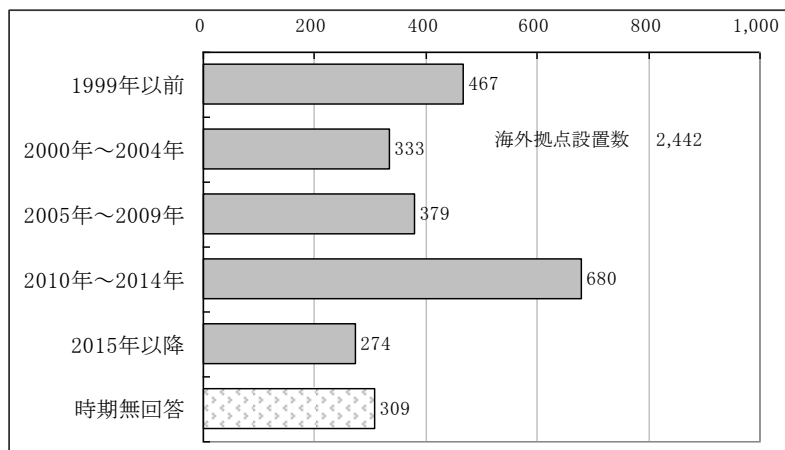
国・地域	生産機能		販売機能		研究・開発機		調達機能		その他	無回答	合計	
	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	構成比	件数	件数	件数	対全体 構成比
中国	438	33.7%	434	33.4%	74	5.7%	261	20.1%	82	10	1,299	34.8%
タイ	190	37.5%	197	38.9%	16	3.2%	66	13.0%	32	5	506	13.6%
ベトナム	126	38.9%	90	27.8%	21	6.5%	54	16.7%	28	5	324	8.7%
インドネシア	76	39.8%	65	34.0%	7	3.7%	28	14.7%	11	4	191	5.1%
韓国	27	16.6%	78	47.9%	6	3.7%	30	18.4%	17	5	163	4.4%
台湾	29	18.5%	70	44.6%	8	5.1%	29	18.5%	21	0	157	4.2%
香港	3	2.0%	69	46.6%	3	2.0%	41	27.7%	27	5	148	4.0%
マレーシア	34	31.2%	44	40.4%	5	4.6%	17	15.6%	7	2	109	2.9%
フィリピン	38	38.0%	30	30.0%	7	7.0%	12	12.0%	11	2	100	2.7%
シンガポール	7	7.5%	54	58.1%	3	3.2%	9	9.7%	18	2	93	2.5%
インド	18	28.6%	25	39.7%	3	4.8%	10	15.9%	6	1	63	1.7%
ミャンマー	10	24.4%	13	31.7%	4	9.8%	3	7.3%	8	3	41	1.1%
カンボジア	9	45.0%	3	15.0%	3	15.0%	1	5.0%	4	0	20	0.5%
バングラデシュ	7	43.8%	4	25.0%	1	6.3%	2	12.5%	2	0	16	0.4%
ラオス	8	66.7%	3	25.0%	0	0.0%	1	8.3%	0	0	12	0.3%
その他アジア	8	34.8%	10	43.5%	0	0.0%	1	4.3%	3	1	23	0.6%
アジア計	1,028	31.5%	1,189	36.4%	161	4.9%	565	17.3%	277	45	3,265	87.6%
米国	43	17.8%	129	53.3%	11	4.5%	27	11.2%	30	2	242	6.5%
メキシコ	17	43.6%	14	35.9%	0	0.0%	6	15.4%	2	0	39	1.0%
カナダ	3	27.3%	5	45.5%	1	9.1%	1	9.1%	0	1	11	0.3%
北米計	63	21.5%	148	50.7%	12	4.1%	34	11.6%	32	3	292	7.8%
西欧	11	11.3%	54	55.7%	3	3.1%	9	9.3%	17	3	97	2.6%
中・東欧	1	16.7%	3	50.0%	0	0.0%	1	16.7%	1	0	6	0.2%
ロシア	0	0.0%	1	50.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	0	2	0.1%
その他 CIS	0	0.0%	1	33.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	0	3	0.1%
欧州ロシア計	12	11.1%	59	54.6%	3	2.8%	11	10.2%	20	3	108	2.9%
ブラジル	3	21.4%	5	35.7%	1	7.1%	2	14.3%	3	0	14	0.4%
チリ	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	50.0%	0	1	2	0.1%
ペルー	1	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0	1	0.0%
その他中南米	1	9.1%	4	36.4%	0	0.0%	1	9.1%	5	0	11	0.3%
中南米計	5	17.9%	9	32.1%	1	3.6%	4	14.3%	8	1	28	0.8%
オーストラリア	3	25.0%	5	41.7%	0	0.0%	2	16.7%	2	0	12	0.3%
ニュージーランド	0	0.0%	3	100.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0	3	0.1%
オセアニア計	3	20.0%	8	53.3%	0	0.0%	2	13.3%	2	0	15	0.4%
中東	2	22.2%	5	55.6%	0	0.0%	1	11.1%	1	0	9	0.2%
アフリカ	0	0.0%	6	66.7%	0	0.0%	0	0.0%	2	1	9	0.2%
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	0	2	0.1%
計	1,113	29.9%	1,424	38.2%	177	4.7%	617	16.6%	344	53	3,728	100.0%

海外拠点を設置時期(5年ごと)別に集計したのが図表 56、設置年別に集計したのが図表 57 である。

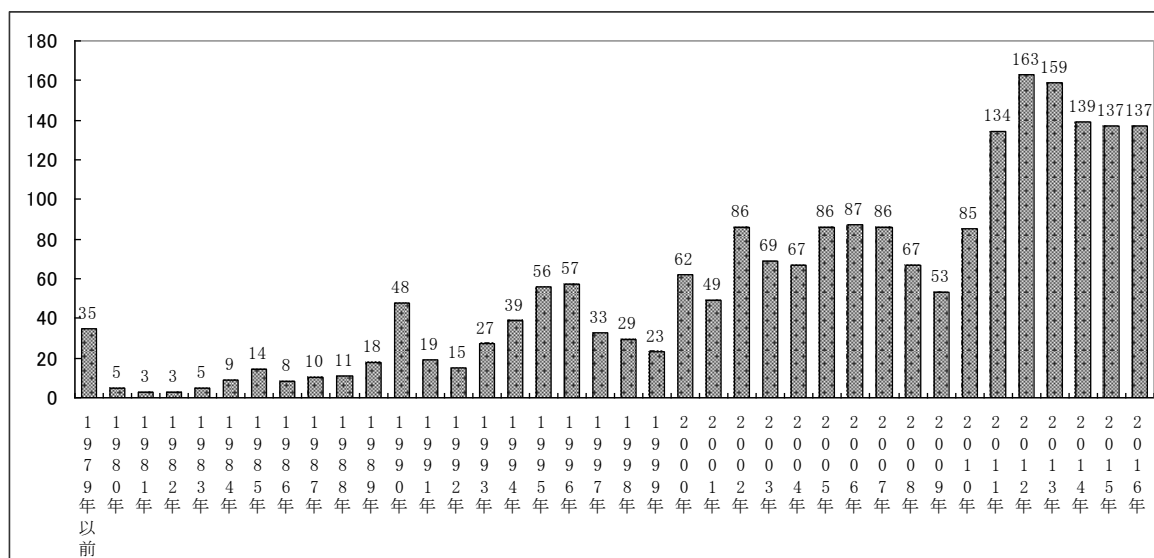
図表 56 より海外拠点の設置時期(5年ごと)を見ると、「2010年～2014年」(680社)、「2015年以降」(274社)を合計した、2010年以降に設置された海外拠点数は海外拠点全体の約 4 割(39.0%)を占めた。

図表 57 より年別の海外拠点設置数を見ると、「2012年」(163 拠点)が最も多く、次いで「2013年」(159 拠点)、「2014年」(139 拠点)の順である。特に 2011 年以降は、年平均 130 以上の海外拠点が設置されており、増加傾向が続いている。

図表 56 設置時期(5年ごと)別の海外拠点数



図表 57 設置時期(年)別の海外拠点数



3.2.3 回答企業の重要拠点と今後の事業方針

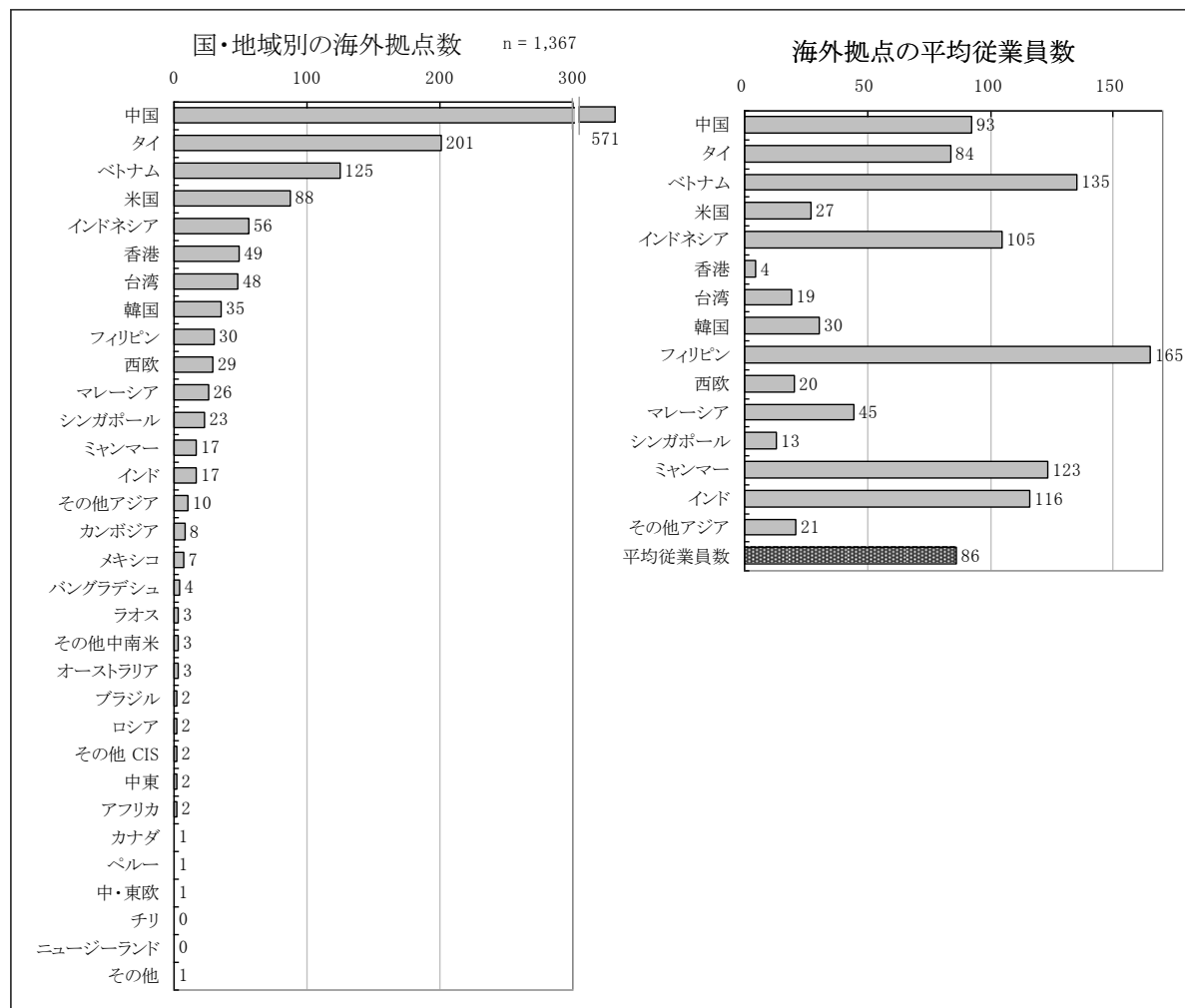
【1】重要拠点の概要

本アンケートでは、直接投資を行っている企業に設置している海外拠点のうち、1箇所だけ最も重要な拠点を挙げてもらい、その重要拠点の所在する国・地域、投資形態等について回答してもらった。重要拠点については1,367社から回答があった。

最重要拠点の所在する国・地域及び拠点の平均従業員数は以下のとおりである（図表58）。平均従業員数は上位16位までの国・地域のみ掲載した。最重要拠点の所在する国・地域としては「中国」（571拠点）と回答した企業が最も多く、回答があった最重要拠点全体（1,367拠点）の約4割（41.8%）を占めた。次いで「タイ」（201拠点）、「ベトナム」（125拠点）、「米国」（88拠点）、「インドネシア」（56拠点）の順に多かった。

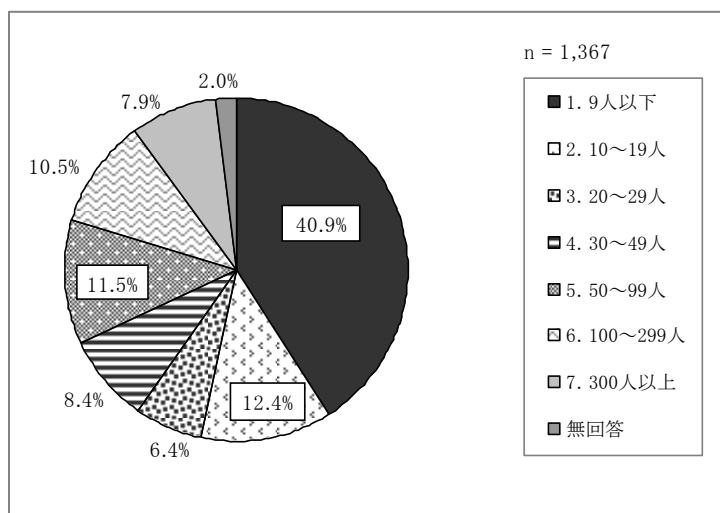
最重要海外拠点の平均従業員数は全体では1拠点平均86人であった。国・地域別でみると、上位1位、2位の「中国」（93人）、「タイ」（84人）は平均に近いが、他の国・地域では差異が大きく、「ベトナム」、「フィリピン」、「カンボジア」など海外拠点を主に生産機能として利用している国では平均従業員数が多い傾向が見られる。

図表58 最重要拠点の所在する国・地域、海外拠点の平均従業員数



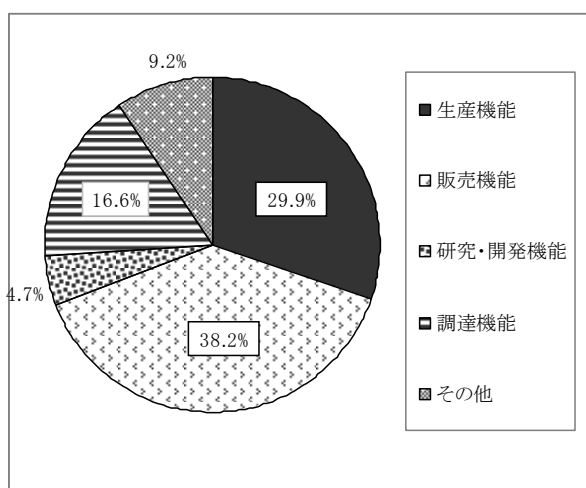
最重要拠点の従業員数規模を示したのが図表 59 である。従業員数は「9 人以下」が最も多く、全体の約 4 割(40.9%)を占めた。従業員数 100 人未満を合計すると全体の約 8 割を占めた。

図表 59 最重要拠点の従業員数



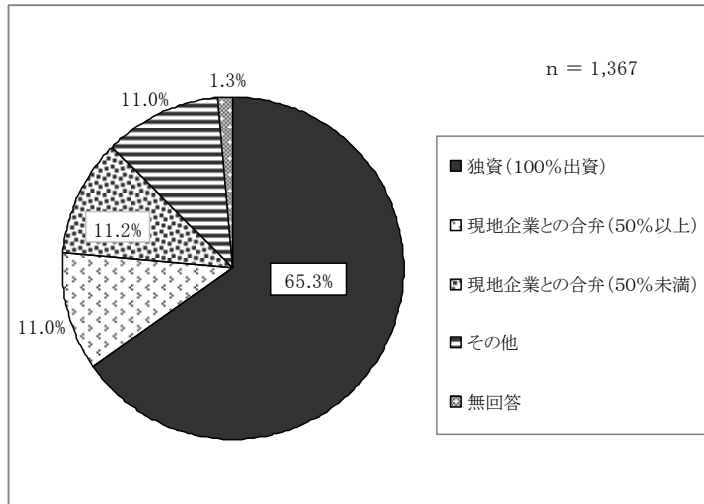
海外拠点の主な機能は図表 60 のとおりである。海外拠点を主な機能別に見ると、「販売機能」が 38.2%で最も多く、次いで「生産機能」、「調達機能」の順が多い。「研究・開発機能」も 4.7%を占めている。

図表 60 海外拠点の主な機能（複数回答）



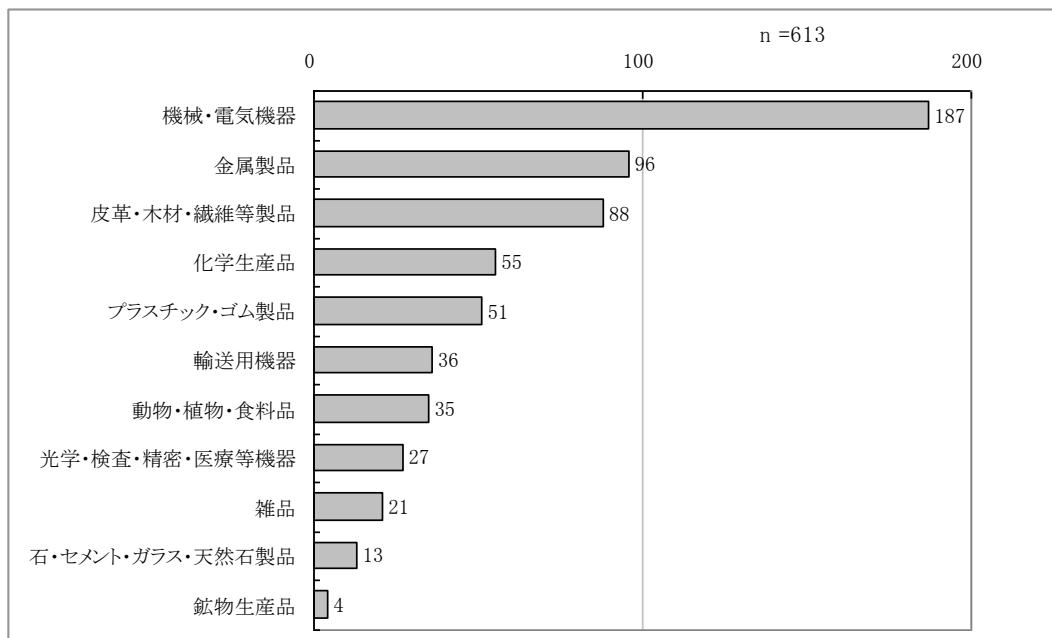
海外拠点の投資形態は図表 61 のとおりである。「独資(100%出資)」が最も多く、全体の6割強(65.3%)を占めた。「現地企業との合弁(50%以上)」、「現地企業との合弁(50%未満)」、「その他」の回答企業はそれぞれ約1割であった。

図表 61 海外拠点の投資形態



海外拠点で生産または販売している製品等について、輸出入品目コード(HSコード)大分類して集計したのが図表 62 である。613 社から回答があった。「機械・電気機器」が最も多く、次いで「金属製品」、「皮革・木材・繊維等製品」の順が多い。

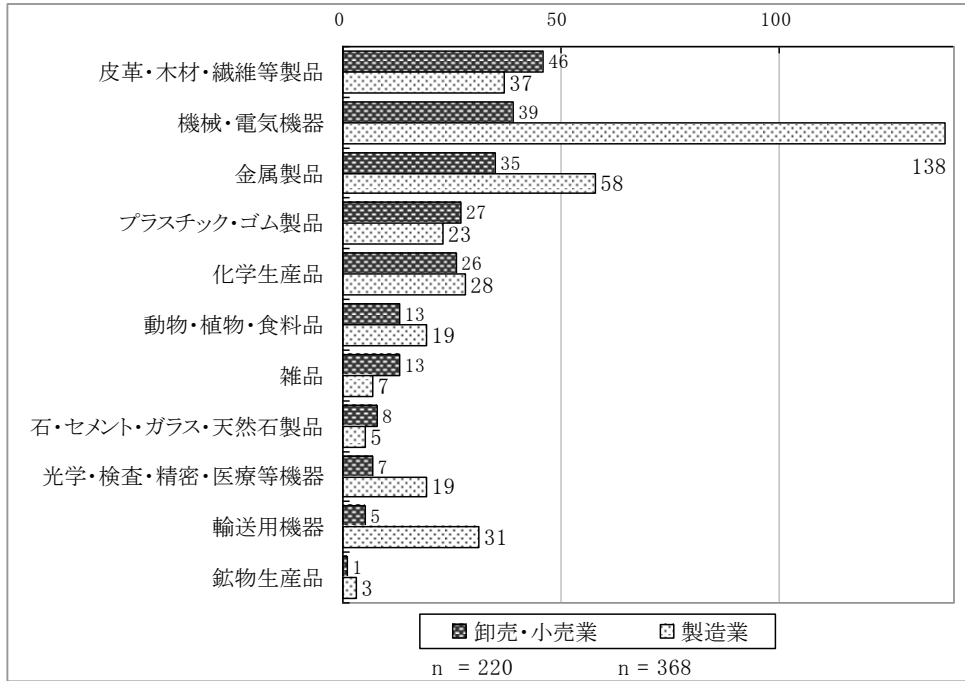
図表 62 海外拠点で生産または販売している製品等(複数回答)



海外拠点で生産または販売している製品等について、輸出入品目コード(HSコード)大分類と業種大分類(卸売・小売業、製造業)別して集計した(図表 63)。

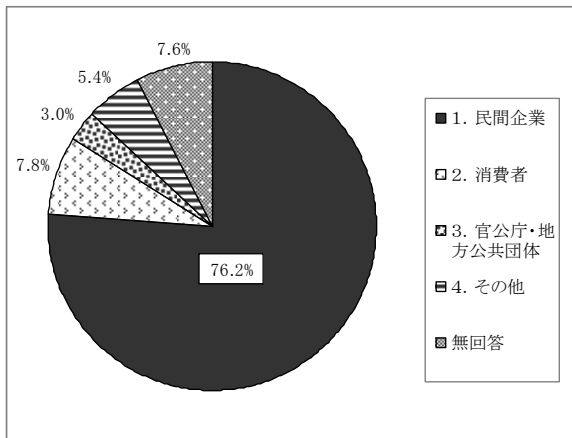
製造業では「機械・電気機器」が最も多く、次いで「金属製品」、「皮革・木材・繊維等製品」の順が多い。卸売・小売業では、「皮革・木材・繊維等製品」が最も多く、次いで「機械・電気機器」、「金属製品」の順が多い。

図表 63 海外拠点で生産または販売している製品等(主要業種のみ)



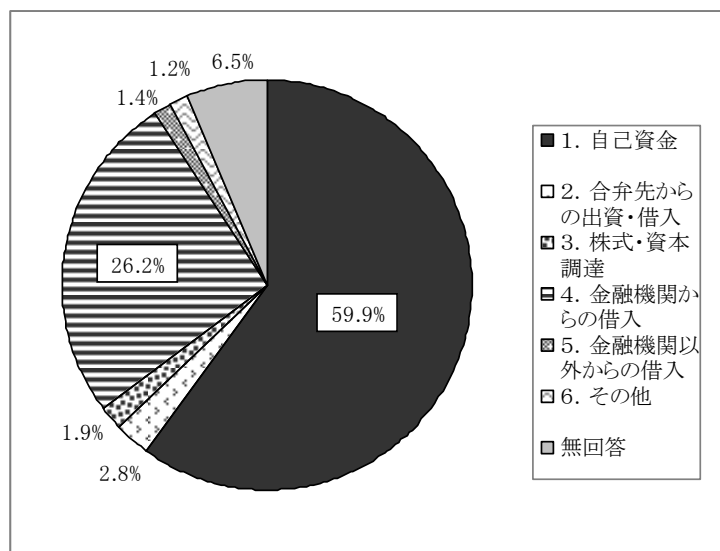
最重要拠点の販売先については集計したのが図表 64 である。販売先の 7 割強が「民間企業」であり、「消費者」との回答は 1 割未満であった。「その他」の記入例として、“現地で生産し日本に輸出している”、“子会社やグループ会社に販売”、“全量自社で購入”などの回答があった。

図表 64 最重要拠点における主な販売先(複数回答)



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集計したのが図表 65 である。投資資金の調達先について約 6 割は「自己資金」と回答した。次いで「金融機関からの借入」が多く、この 2 つを合計すると全体の約 9 割を占めた。

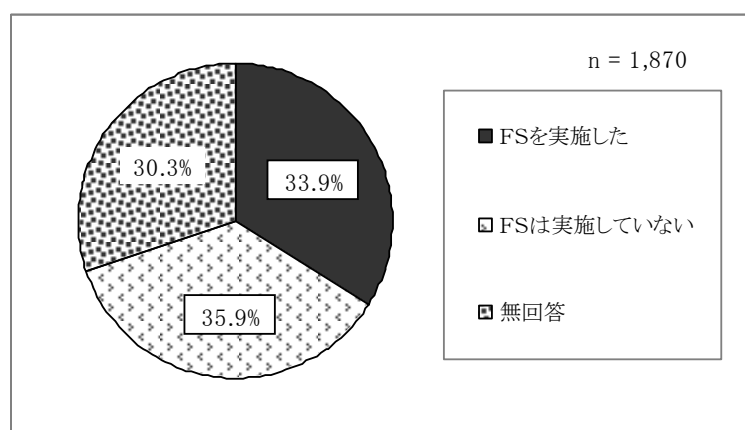
図表 65 最重要拠点における主な投資資金調達先（複数回答）



海外拠点を設置するに当たって、事業実現可能性調査（以下「FS」という。）の実施の有無について回答を集計した（図表 66）。

「FS を実施した」と回答した企業は 33.9%、「FS は実施していない」は 35.9%で、ほぼ同比率であった。前述した「輸出を開始するにあたっての事業実現可能性調査の実施の有無」（P23 図表 26 参照）では、「FS を実施した」と回答した企業は 19.6%であり、輸出の時よりは回答率は高いが、それでも 3 割強にとどまっている。

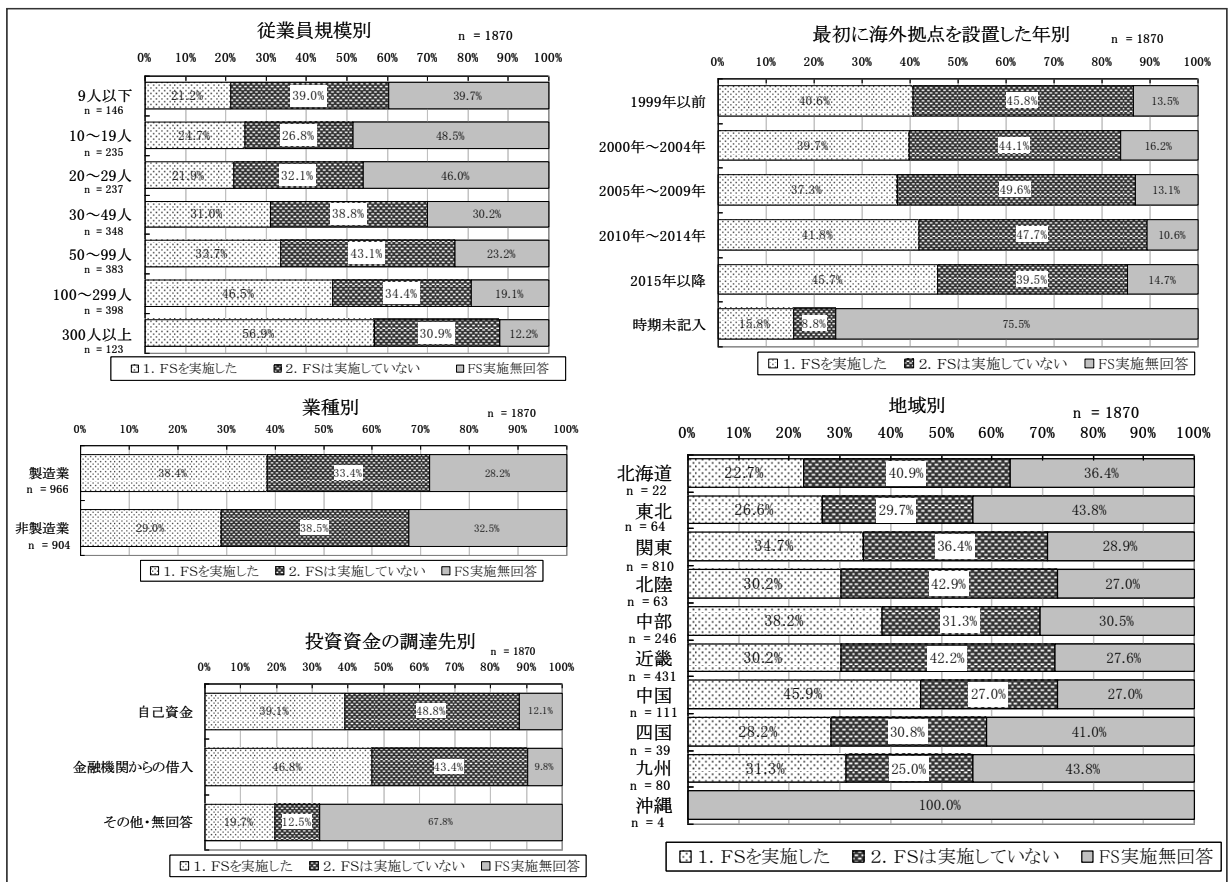
図表 66 海外拠点を設置するに当たって事業実現可能性調査の実施の有無



海外拠点を設置するに当たってFS実施について、従業員規模別、業種別、最初に海外拠点を設置した年別、地域別、投資資金の調達先別に示したのが図表 67 である。

従業員規模別にみると、従業員 30 人以上から従業員規模が大きくなるほどFS実施率が高くなり「従業員数 300 人以上」の企業ではFS実施率は5割を超えている。業種別のFS実施率をみると製造業のFS実施率は非製造業よりも約9ポイント大きい。最初に海外拠点を設置した年別のFS実施率をみると、2015年以降のFS実施率が一番大きい。投資資金の調達先別のFS実施率をみると、「金融機関から借入」した企業が高い。

図表 67 海外拠点を設置するに当たって事業実現可能性調査の実施の補足説明
(従業員規模別、業種別、最初に海外拠点を設置した年別、地域別、投資資金の調達先別)



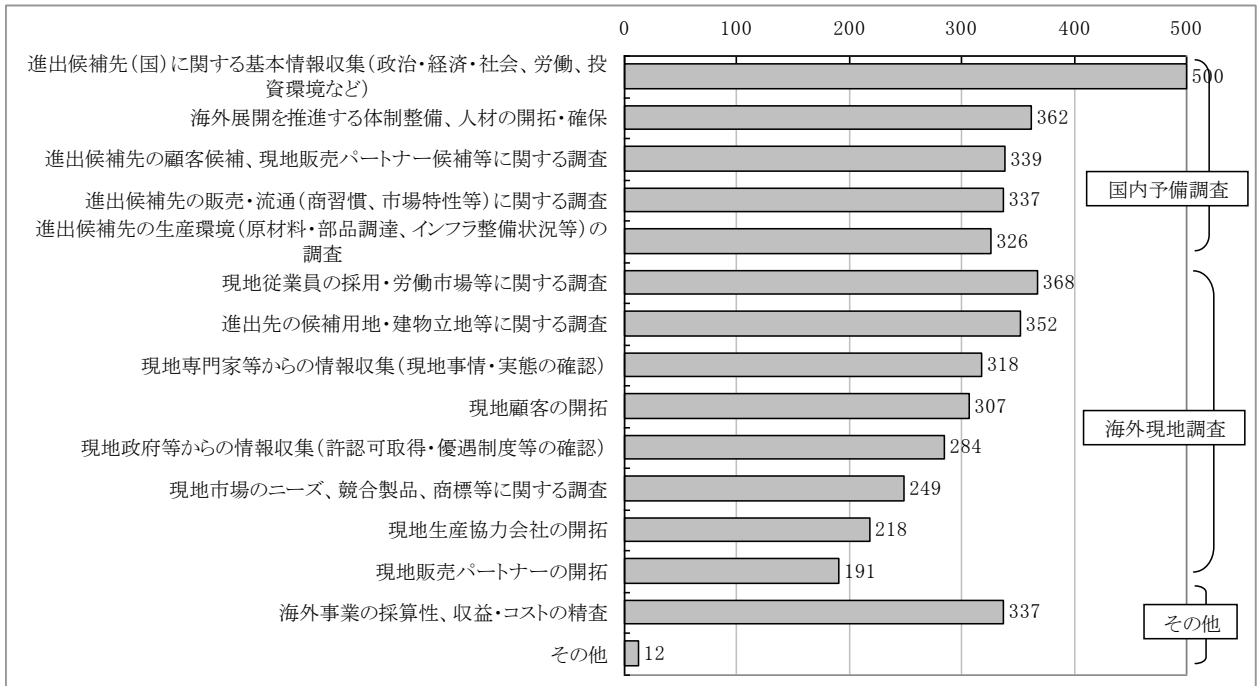
海外拠点を設置するに当たって実施した事業実現可能性調査の内容を集計したのが図表 68 である。

国内予備調査においては、「進出候補先（国）に関する基本情報収集」が最も多く、次いで「海外展開を推進する体制整備、人材の開拓・確保」が多かった。海外現地調査においては、「現地従業員の採用・労働市場等に関する調査」が最も多く、次いで「進出先の候補用地・建物立地等に関する調査」が続いた。

前述した「輸出を開始するに当たって実施した事業実現可能性調査の内容 (P24 図表 28)」と比較すると、国内予備調査においては、輸出開始の際は「進出候補先の顧客候補、現地販売パートナー候補等に関する調査」が最も多く、「進出候補先（国）に関する基本情報収集」は 2 番目、「海外事業を担当する人材の確保、育成」は 5 番目であったが、海外拠点設置においては、「進出候補先（国）に関する基本情報収集」が最も多く、「海外展開を推進する体制整備、人材の開拓・確保」は 2 番目、「進出候補先の顧客候補、現地販売パートナー候補等に関する調査」が 3 番目であった。特に「海外展開を推進する体制整備、人材の開拓・確保」が輸出開始の時と海外拠点設置の場合では差異がみられた。

「海外現地調査」についても同様に比較すると、輸出開始の場合は「現地販売パートナーの開拓」が最も多かったが、海外拠点設置においては「現地従業員の採用・労働市場等に関する調査」が最も多く、輸出開始の時と海外拠点設置の場合では差異がみられた。

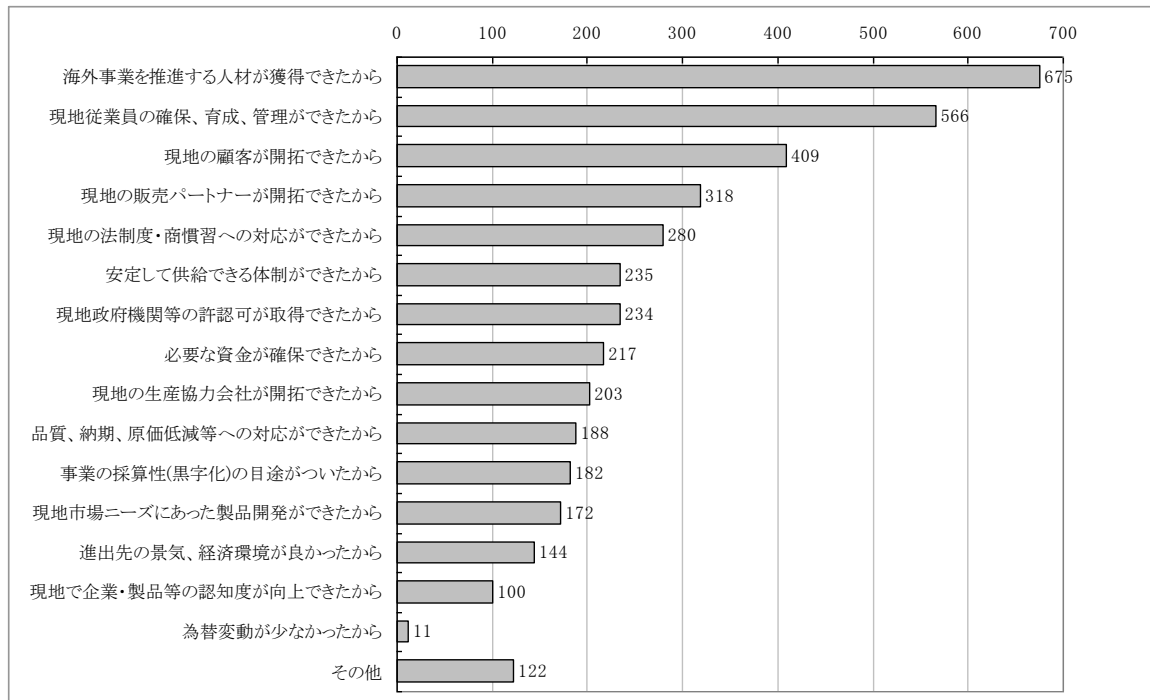
図表 68 海外拠点を設置するに当たって実施した事業実現可能性調査の内容 (複数回答)



海外拠点の設置を実現できた理由（成功要因）について回答結果を集計した（図表 69）。「海外事業を推進する人材が獲得できたから」と回答した企業が最も多く、次いで現地従業員の確保、育成、管理ができたから」、「現地の顧客が開拓できたから」、「現地の販売パートナーが開拓できたから」の順に多かった。

前述した「輸出を実現できた理由(P25 図表 29 参照)」と比較すると、輸出を実現できた理由で最も多かった理由は「現地の顧客が開拓できた」であるが、本設問で同理由は3番目であり、上位2つに人材関連の理由がきている。これら2つの理由を合計すると回答全体の約3割を占めている。海外拠点の設置を実現するには、人材関連の課題がありその実現が重要であることを示している。

図表 69 海外拠点の設置を実現できた理由（成功要因）（複数回答）



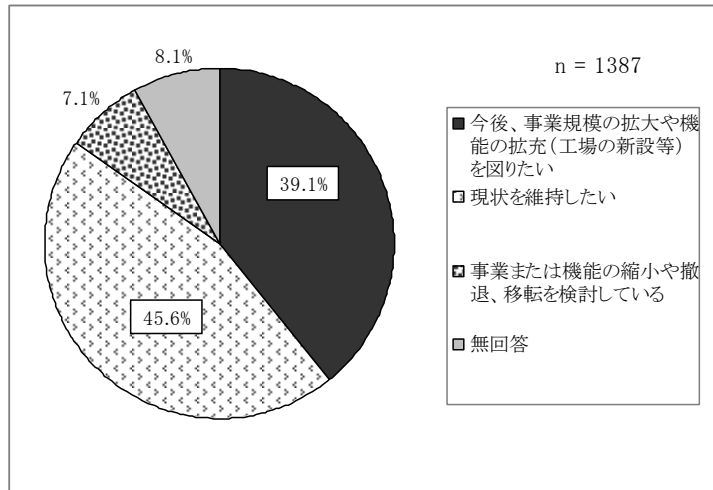
「海外事業を推進する人材が獲得できたから」の具体的な回答としては、“独自のコネクションがあり、現地大学の優秀な学生を複数リクルートでき、その人材が主となって、現地事務所を管理してもらっている”、“現地に拠点を構えていた企業が廃業し、その現地社員を雇用できた”、“日本語のできる現地の方を日本で採用でき、その後現地でマネージャーとして勤務できる能力を身につけてもらった”、“日本語、現地語両方を理解できる社内技術者を育てた”、“社長の長男が中国へ語学留学していて人脈があったから”などがあつた。

「その他」の具体的な回答としては、“原材料（ジャポニカ米）が調達可能だから（酒造業）”、“同業他社を凌駕する技術があつたから（螺子製造業）”、“現地進出した日本企業の協力があつたから”、“当社輸入商品の現地検品、メーカーとの交渉する為に必然性があつた”などがあつた。

【2】今後の事業方針

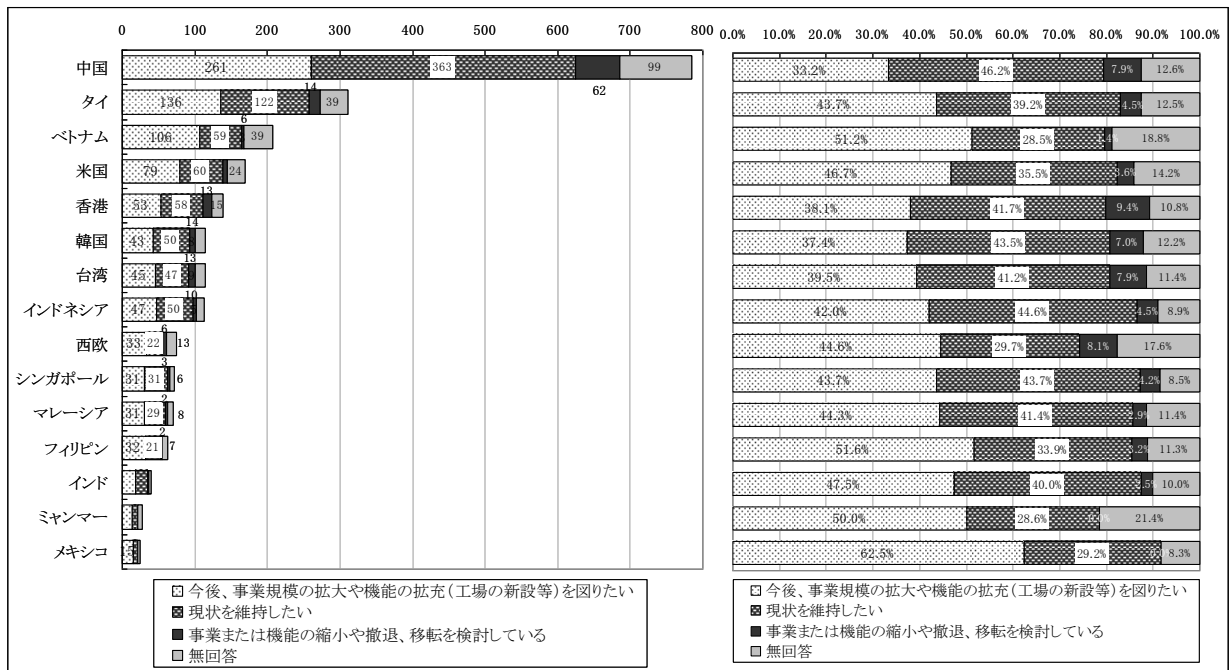
直接投資を行っている企業に海外拠点について、今後、事業規模の拡大や機能の拡充等の方針についてたずねたところ、「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設等）を図りたい」と回答した企業は 39.1%で、「現状を維持したい」と回答した企業は 45.6%であった。また、「事業または機能の縮小や撤退、移転を検討している」と回答した企業は 7.1%であった（図表 70）。

図表 70 海外拠点に対する今後の事業方針



海外拠点に対する今後の事業方針について、海外展開している国・地域別に集計した結果を示したのが図表 71 である。上位 15 番目の国・地域まで掲載した。図表の左側の今後の事業方針別の国・地域別の海外拠点数、図表の右側は、国・地域別の海外拠点の今後の事業方針別の割合を示している。

図表 71 海外拠点に対する今後の事業方針(国・地域別)



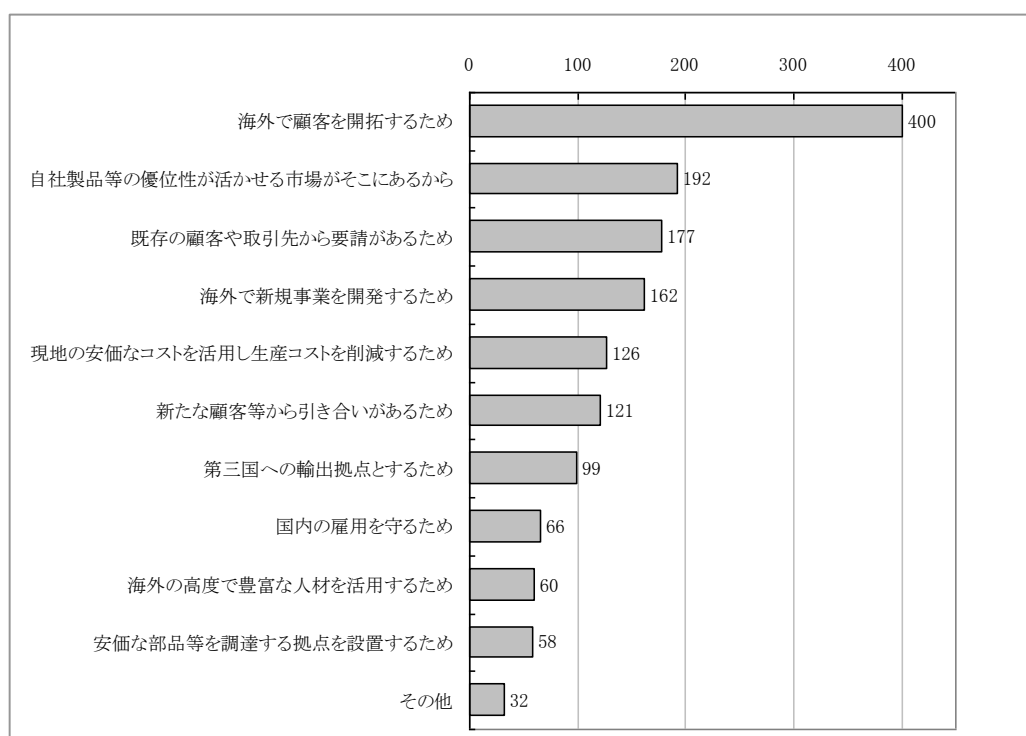
図表 71 を見ると、海外拠点数が一番多い「中国」は、「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設等）を図りたい」と回答した海外拠点は約 3 割（33.2%）にとどまっている。「今後、事業規模の拡大や機能の拡充（工場の新設等）を図りたい」と回答したのは大きい順に「メキシコ」（62.5%）、「フィリピン」（51.6%）、「ベトナム」（51.2%）、「ミャンマー」（50.0%）で、この 4 つの国は同回答が 5 割を超えている。

「事業または機能の縮小や撤退、移転を検討している」と回答した割合は、「香港」（9.4%）が最も多く、次いで「西欧」（8.1%）、「中国」（7.9%）、「台湾」（7.9%）の順で多い。

「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、「海外で顧客を開拓するため」が最も多く、次いで「自社製品等の優位性が活かせる市場がそこにあるから」、「既存の顧客や取引先から要請があるため」の順に多かった（図表 72）。

昨年度調査とは設問内容を変更しているので単純比較はできないが、昨年度調査で最も回答が多かったのは「海外需要の増加」、2 番目が「日本国内の需要の減少」で、この 2 項目の合計で回答全体の半数以上を占めていた。本アンケートの結果では、概ね同様の意味となる「海外で顧客を開拓するため」、「海外で新規事業を開発するため」、「新たな顧客等から引き合いがあるため」、「既存の顧客や取引先から要請があるため」を合計すると、回答全体の約 6 割を占めている。本設問の結果については、昨年度調査結果と概ね同様の傾向を示している。

図表 72 海外拠点の拡大・拡充を図る理由（複数回答）



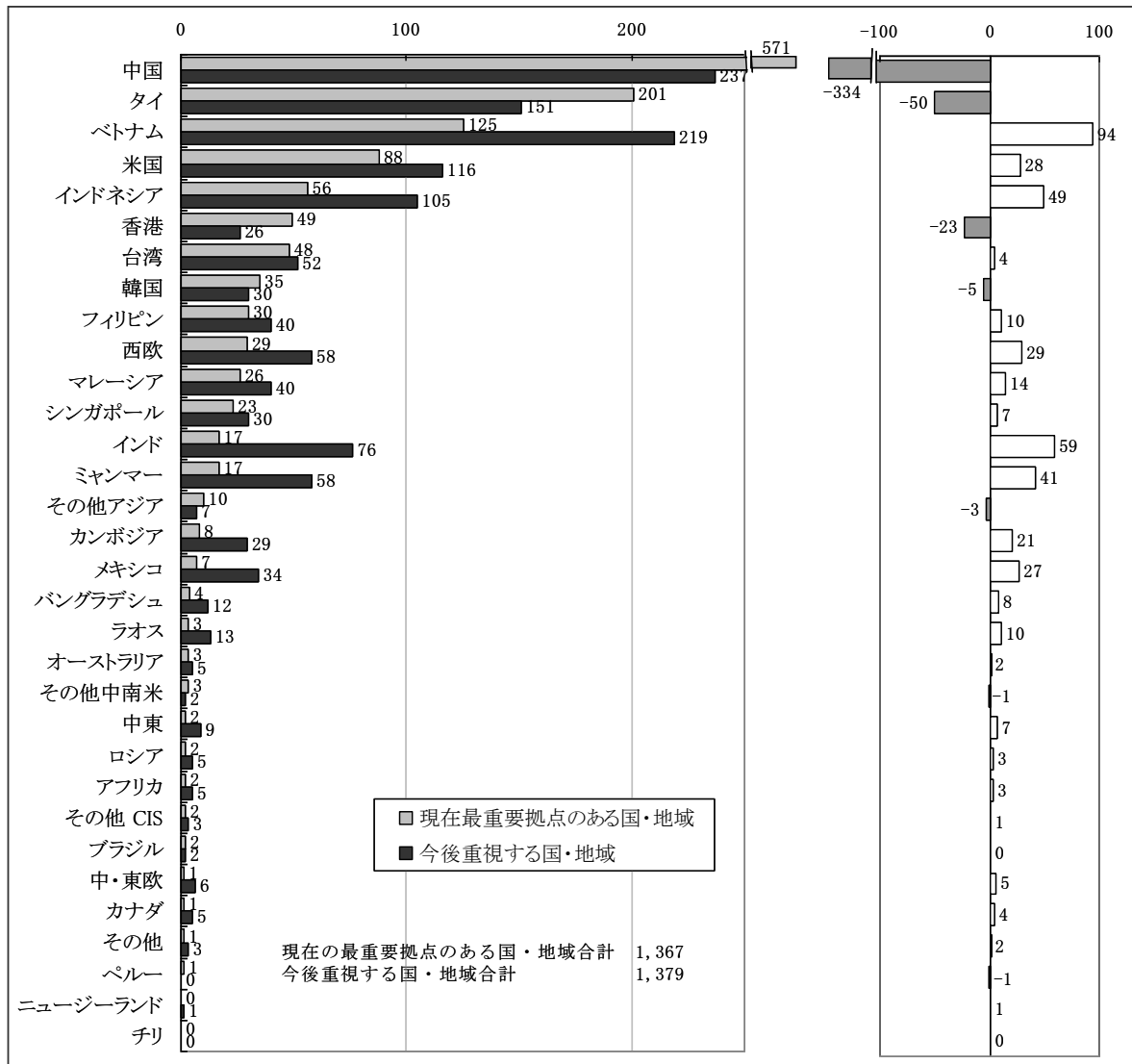
今後、海外拠点拡大等のために重視する国・地域について回答を集計したのが図表 73 である。前述した「現在の最重要拠点の所在する国・地域(P48 図表 58 参照)」と比較して示している。同図表向かって右側図は、「現在の最重要拠点の所在する国・地域」と「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」の増減数を示している。

「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」として「中国」(237 社)と回答した企業が最も多く、次いで「ベトナム」(219 社)、「タイ」(151 社)、「米国」(116 社)の順が多かった。「中国」は、現在の最重要拠点の所在する国・地域、今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域、共に最多であったが、現在最重要拠点と回答した企業数(571 社)に比べ、今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域と回答した企業数(237 社)は、その約 4 割程度であった。

現在最重要拠点の所在する国・地域では「タイ」、「ベトナム」は 2 番目、3 番目であったが、本設問ではそれが逆転して「ベトナム」が 2 番目に来ていて、回答企業数では中国に迫る勢いである。また、「現在の最重要拠点の所在する国・地域」では 10 番目以内に入っていない「インド」が、本設問では 6 番目であった。

図表 73 右側図より、「現在の最重要拠点の所在する国・地域」と「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」の回答企業数を増減について、多い順に挙げると、「ベトナム」(94 社)、「インド」(59 社)、「インドネシア」(49 社)、「ミャンマー」(41 社)、「西欧」(29 社)、「米国」(28 社)、「メキシコ」(27 社)、「カンボジア」(27 社)の順であった。これらの国・地域は、今後の海外拠点拡大等のために重視する国・地域として、特に注目されている。

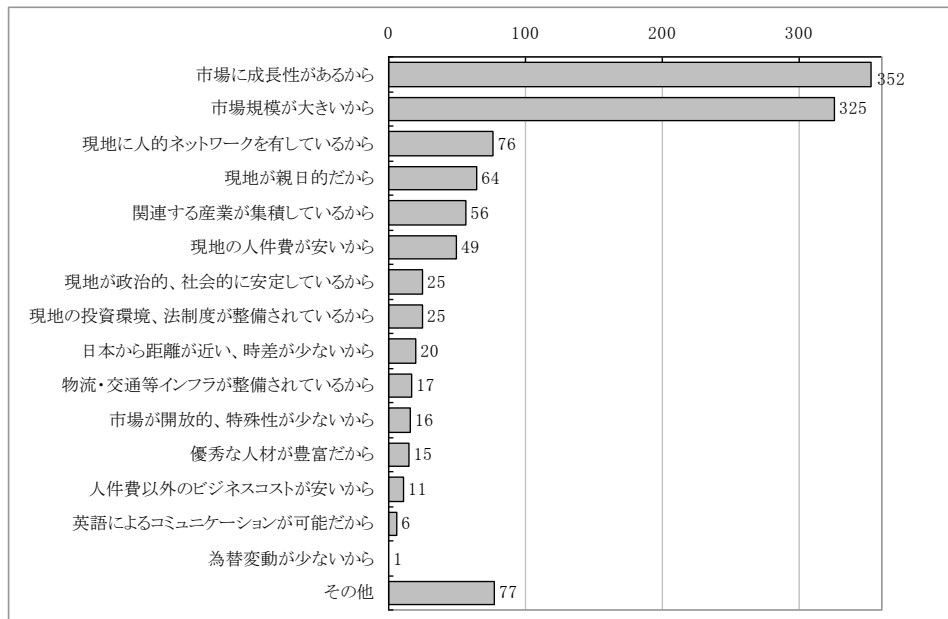
図表 73 海外拠点拡大等のために重視する国・地域（今後）（複数回答）



今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域を選んだ理由について集計した(図表 74)。最も回答する企業が多かったのが「市場に成長性があるから」で、次いで「市場規模が大きいから」である。上位2つの理由で回答全体の約6割を占めた。

前述した「今後輸出先として重視する国・地域(P29 図表 34 参照)」と比較すると概ね同様の結果であるが、本設問では「現地に人的ネットワークを有しているから」、「現地が親日的だから」がそれぞれ3番目、4番目となっており、輸出に比べ海外拠点ではこれらを重視する傾向が見られる。

図表 74 その国・地域（今後）を選んだ理由（複数回答）



国・地域別に今後海外拠点として重視する理由を集計したのが図表 75 である。上位 19 の国・地域について示している。

上位 19 国・地域中、10 国・地域が理由の 1 位として「市場に成長性があるから」を挙げている。その他、「台湾」の理由 1 位は「現地が親日的だから」、「シンガポール」の理由 1 位は「現地が政治的、社会的に安定しているから」、「バングラデシュ」の理由 1 位は「現地の人件費が安いから」であった。

図表 75 その国・地域（今後）を選んだ理由（国・地域別）

選んだ理由／選んだ国・地域	理由1位																			理由2位																					
	中国	ベトナム	タイ	米国	インドネシア	インド	ミャンマー	西欧	台湾	フィリピン	マレーシア	メキシコ	韓国	シンガポール	カンボジア	香港	ラオス	バングラデシュ	中東	中国	ベトナム	タイ	米国	インドネシア	インド	ミャンマー	西欧	台湾	フィリピン	マレーシア	メキシコ	韓国	シンガポール	カンボジア	香港	ラオス	バングラデシュ	中東			
回答企業数	237	219	151	116	105	76	58	58	52	40	40	34	30	30	29	26	13	12	9	236	263	181	135	100	73	70	67	71	52	47	36	32	33	30	27	14	10	9			
回答理由数	236	263	181	135	100	73	70	67	71	52	47	36	32	33	30	27	14	10	9	236	263	181	135	100	73	70	67	71	52	47	36	32	33	30	27	14	10	9			
市場規模が大きいから	59.3%	4.6%	11.6%	58.5%	25.0%	45.2%	7.1%	40.3%	8.5%	5.8%	10.6%	8.3%	9.4%	3.0%	0.0%	14.8%	0.0%	10.0%	33.3%	59.3%	4.6%	11.6%	58.5%	25.0%	45.2%	7.1%	40.3%	8.5%	5.8%	10.6%	8.3%	9.4%	3.0%	0.0%	14.8%	0.0%	10.0%	33.3%			
市場に成長性があるから	16.9%	37.3%	24.3%	11.9%	45.0%	47.9%	45.7%	17.9%	8.5%	30.8%	29.8%	75.0%	12.5%	18.2%	33.3%	7.4%	14.3%	30.0%	44.4%	16.9%	37.3%	24.3%	11.9%	45.0%	47.9%	45.7%	17.9%	8.5%	30.8%	29.8%	75.0%	12.5%	18.2%	33.3%	7.4%	14.3%	30.0%	44.4%			
市場が開放的、特殊性が少ないから	0.0%	0.0%	2.2%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	4.2%	0.0%	2.1%	0.0%	3.1%	12.1%	0.0%	18.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	4.2%	0.0%	2.1%	0.0%	3.1%	12.1%	0.0%	18.5%	0.0%	0.0%	0.0%			
現地が政治的、社会的に安定しているから	0.8%	6.1%	2.8%	3.0%	1.0%	0.0%	0.0%	3.0%	5.6%	0.0%	8.5%	0.0%	0.0%	21.2%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	6.1%	2.8%	3.0%	1.0%	0.0%	0.0%	3.0%	5.6%	0.0%	8.5%	0.0%	0.0%	21.2%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
現地が親日的だから	0.4%	12.9%	16.0%	0.0%	4.0%	0.0%	11.4%	0.0%	21.1%	5.8%	4.3%	2.8%	6.3%	3.0%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	12.9%	16.0%	0.0%	4.0%	0.0%	11.4%	0.0%	21.1%	5.8%	4.3%	2.8%	6.3%	3.0%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
物流・交通等インフラが整備されているから	1.3%	0.0%	5.0%	2.2%	0.0%	0.0%	1.4%	4.5%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	5.0%	2.2%	0.0%	0.0%	1.4%	4.5%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	12.1%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
現地の投資環境、法制度が整備されているから	0.0%	1.5%	3.3%	4.4%	0.0%	1.4%	0.0%	3.0%	5.6%	1.9%	8.5%	2.8%	0.0%	9.1%	0.0%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	3.3%	4.4%	0.0%	1.4%	0.0%	3.0%	5.6%	1.9%	8.5%	2.8%	0.0%	9.1%	0.0%	14.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
優秀な人材が豊富だから	0.4%	6.1%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	4.2%	3.8%	2.1%	0.0%	9.4%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	6.1%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%	4.2%	3.8%	2.1%	0.0%	9.4%	0.0%	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
現地の人件費が安いから	2.5%	12.2%	2.8%	0.0%	3.0%	1.4%	17.1%	0.0%	1.4%	19.2%	0.0%	5.6%	3.1%	0.0%	30.0%	0.0%	21.4%	40.0%	0.0%	2.5%	12.2%	2.8%	0.0%	3.0%	1.4%	17.1%	0.0%	1.4%	19.2%	0.0%	5.6%	3.1%	0.0%	30.0%	0.0%	21.4%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
人件費以外のビジネスコストが安いから	0.4%	1.1%	2.8%	0.0%	2.0%	0.0%	2.9%	0.0%	1.4%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	3.7%	7.1%	0.0%	0.0%	0.4%	1.1%	2.8%	0.0%	2.0%	0.0%	2.9%	0.0%	1.4%	0.0%	2.1%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	3.7%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
為替変動が少ないから	0.0%	0.4%	0.6%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.6%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
関連する産業が集積しているから	3.4%	2.3%	12.7%	3.7%	8.0%	2.7%	0.0%	6.0%	2.8%	3.8%	12.8%	2.8%	6.3%	0.0%	6.7%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	3.4%	2.3%	12.7%	3.7%	8.0%	2.7%	0.0%	6.0%	2.8%	3.8%	12.8%	2.8%	6.3%	0.0%	6.7%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
日本から距離が近い、時差が少ないから	1.3%	1.1%	2.8%	0.7%	0.0%	0.0%	1.4%	1.5%	4.2%	7.7%	2.1%	0.0%	9.4%	3.0%	3.3%	3.7%	14.3%	0.0%	0.0%	1.3%	1.1%	2.8%	0.7%	0.0%	0.0%	1.4%	1.5%	4.2%	7.7%	2.1%	0.0%	9.4%	3.0%	3.3%	3.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
英語によるコミュニケーションが可能だから	0.0%	0.8%	0.6%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	2.8%	17.3%	2.1%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.6%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	2.8%	17.3%	2.1%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
現地に人的ネットワークを有しているから	6.4%	6.8%	6.1%	3.7%	4.0%	0.0%	2.9%	7.5%	18.3%	1.9%	6.4%	2.8%	31.3%	9.1%	6.7%	11.1%	14.3%	10.0%	0.0%	6.4%	6.8%	6.1%	3.7%	4.0%	0.0%	2.9%	7.5%	18.3%	1.9%	6.4%	2.8%	31.3%	9.1%	6.7%	11.1%	14.3%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
その他	6.8%	6.8%	6.1%	1.5%	8.0%	1.4%	7.1%	6.0%	7.0%	1.9%	8.5%	0.0%	9.4%	6.1%	10.0%	11.1%	28.6%	10.0%	22.2%	6.8%	6.8%	6.1%	1.5%	8.0%	1.4%	7.1%	6.0%	7.0%	1.9%	8.5%	0.0%	9.4%	6.1%	10.0%	11.1%	28.6%	10.0%	22.2%	0.0%	0.0%	

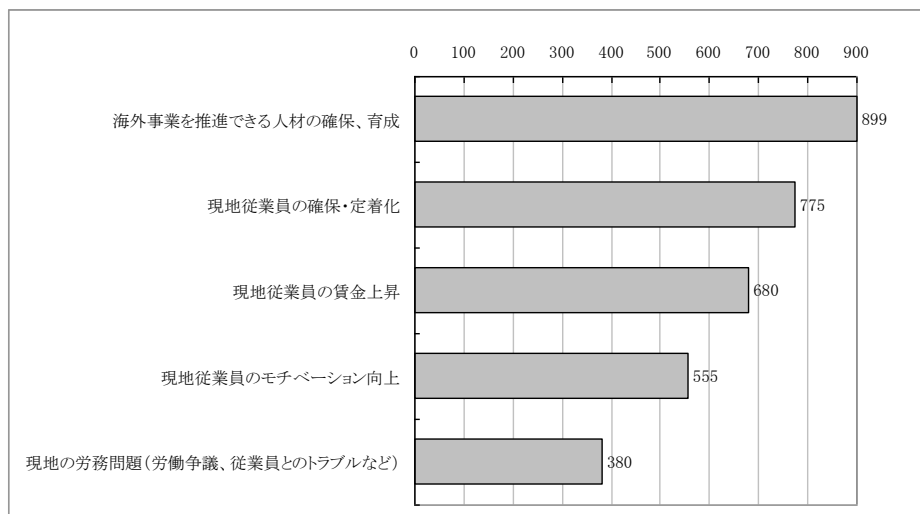
3.2.4 直接投資を行ううえでの課題

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、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」が最も多く、次に「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」の順に多かった（図表 76）。

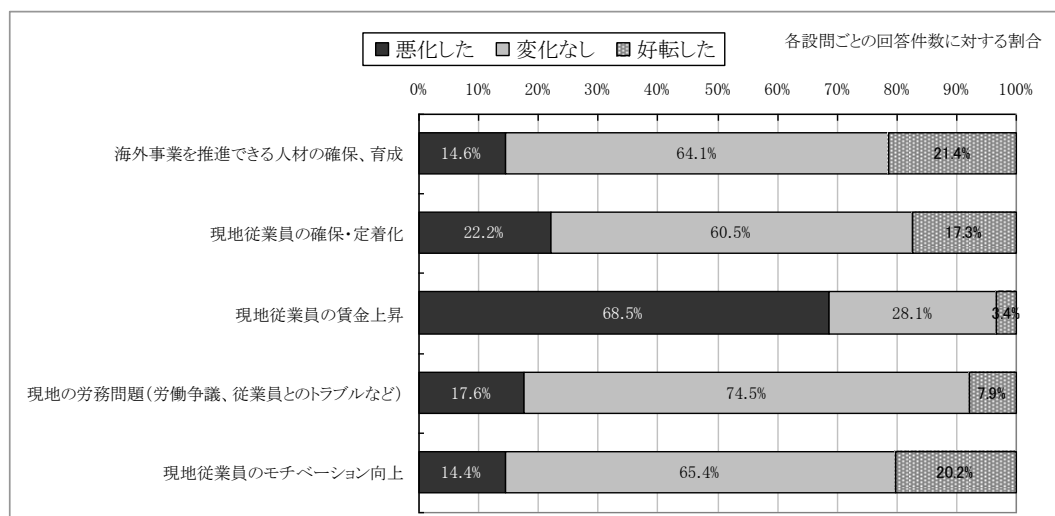
図表 76 海外拠点を運営するうえで直面している課題（複数回答）－人事・労務



また、これらの課題が過去と比較して、「悪化した」、「変化なし」、「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 77）。

「現地従業員の賃金上昇」では、過去と比較して「悪化した」との回答率が約7割と、他の項目に比べ特筆して高かった。多くの企業にとって、現地人件費の上昇が大きな課題となっていることがわかる。

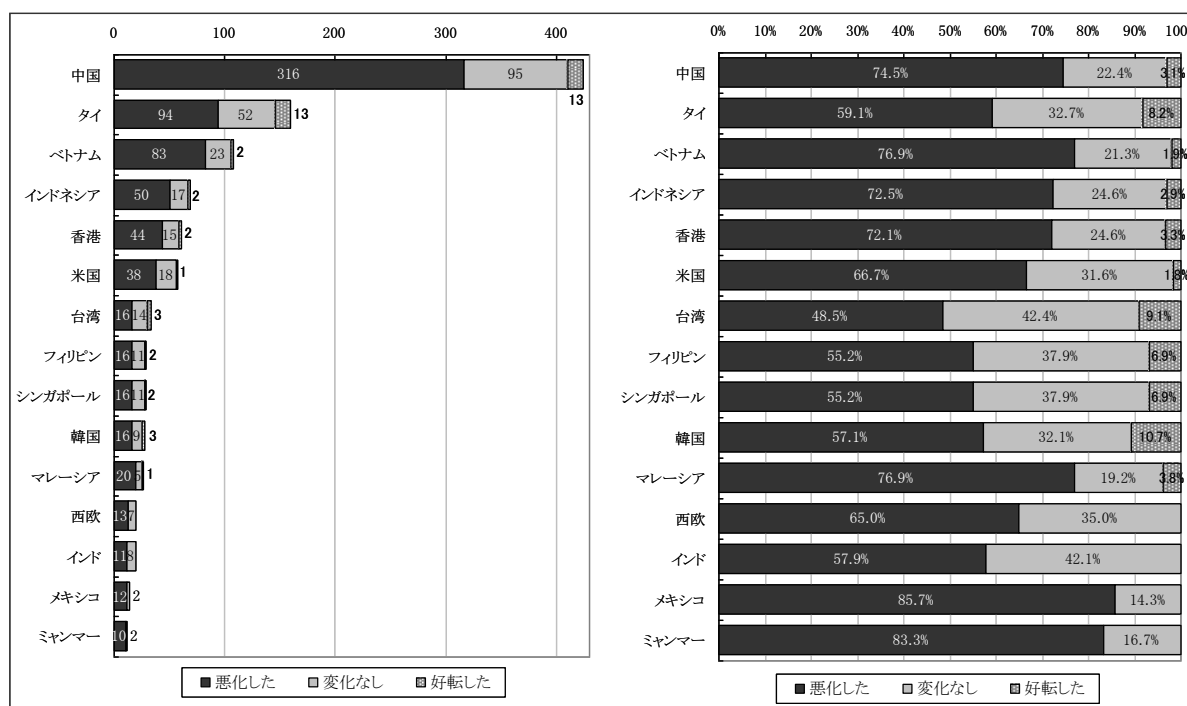
図表 77 海外拠点運営上の課題の過去との比較－人事・労務



課題「現地従業員の賃金上昇」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 78 である。図表向かって左側の図が当該課題を挙げた海外拠点数、右側の図がその過去との比較の国・地域別の割合である。当該課題の回答が多かった上位 15 国・地域について示した。

当該課題を挙げた海外拠点全体の約 4 割が「中国」に海外拠点があつた。国・地域別の過去との変化をみると、「中国」、「ベトナム」、「インドネシア」、「香港」、「マレーシア」、「メキシコ」、「ミャンマー」など、15 国・地域中 7 国・地域で「悪化」した割合が 7 割を超えている。

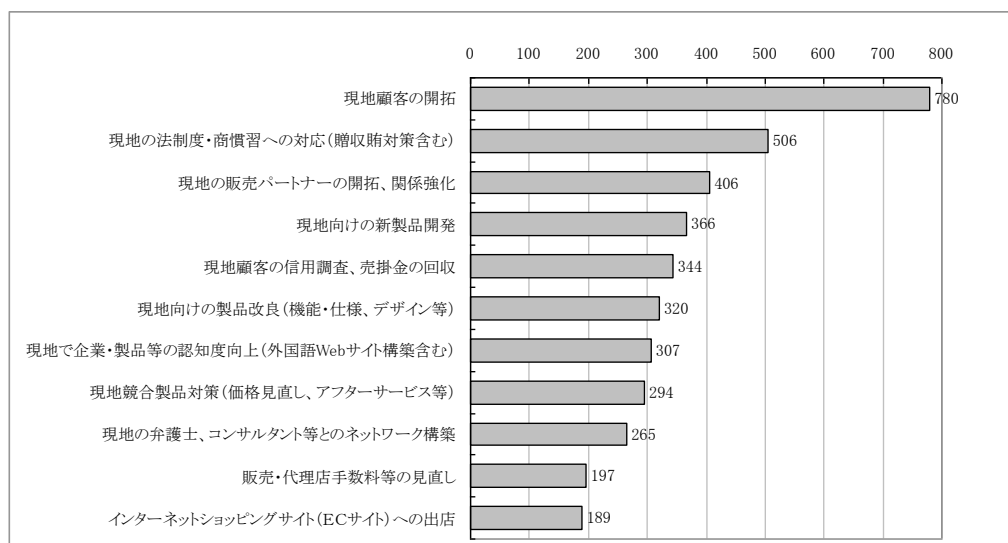
図表 78 海外拠点運営上の課題の過去との比較(現地従業員の賃金上昇、国・地域別)



【2】 営業・販売

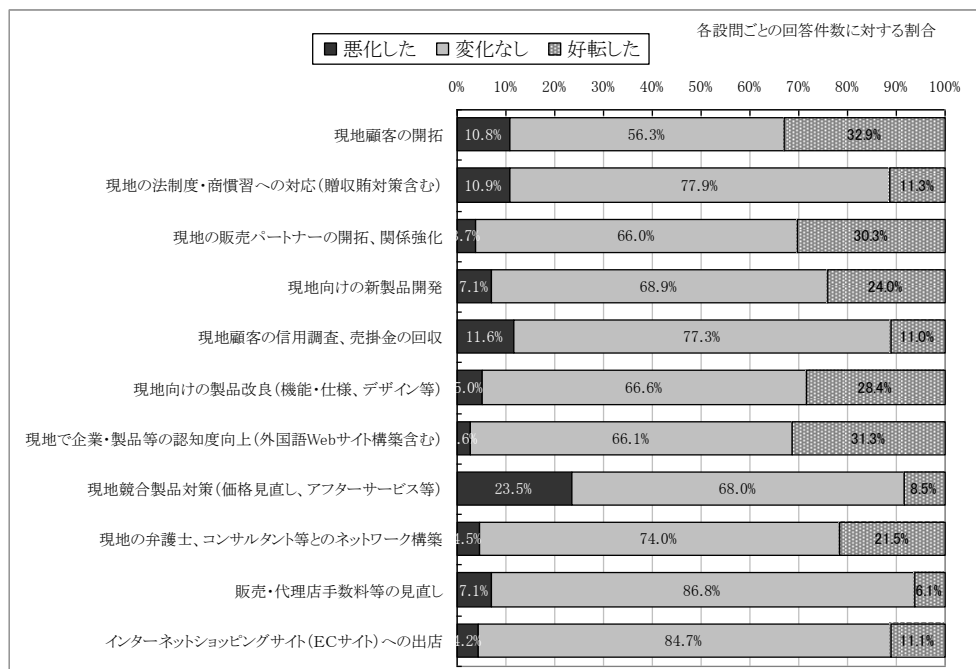
営業・販売については、「現地顧客の開拓」が最も多く、次いで、「現地の法制度・商慣習への対応（贈収賄対策含む）」、「現地の販売パートナーの開拓、関係強化」、「現地向けの新製品開発」の順に多かった（図表 79）。

図表 79 海外拠点を運営するうえで直面している課題（複数回答）－営業・販売



また、これらの課題が過去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、以下のとおりである（図表 80）。「現地競合製品対策（価格見直し、アフターサービス等）」がやや悪化したとの回答率が高いが、他の課題では悪化したとの回答率が1割程度であり、営業・販売関連では過去と比較し大きな変化は生じていない企業が多かった。

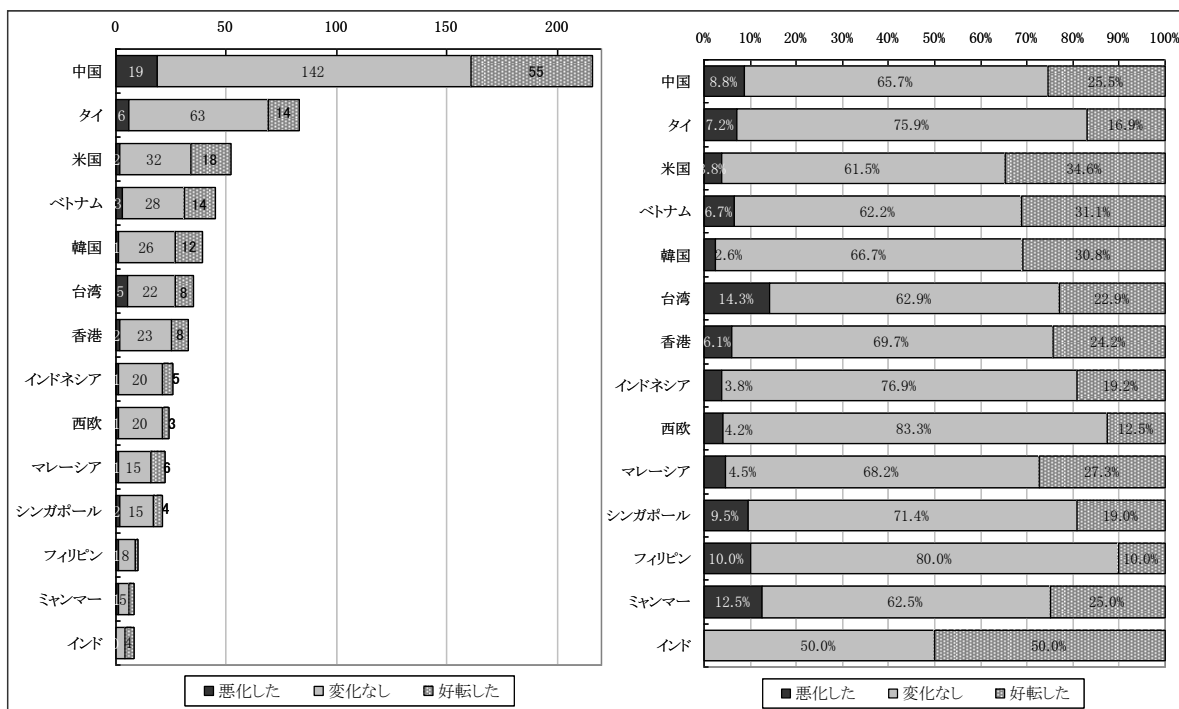
図表 80 海外拠点運営上の課題の過去との比較－営業・販売



課題「現地向けの新製品開発」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 81 である。図表向かって左側の図が当該課題を挙げた海外拠点数、右側の図がその過去との比較の国・地域別の割合である。当該課題の回答が多かった上位 14 国・地域について示した。

当該課題を挙げた海外拠点全体の3割強が「中国」に海外拠点があった。国・地域別の過去との変化をみると、挙げた15国・地域とも「変化なし」の割合が半数以上であった。「米国」、「ベトナム」、「韓国」、「インド」は「好転した」割合が3割を超えている。「台湾」、「フィリピン」、「ミャンマー」は「悪化した」割合が10%以上である。

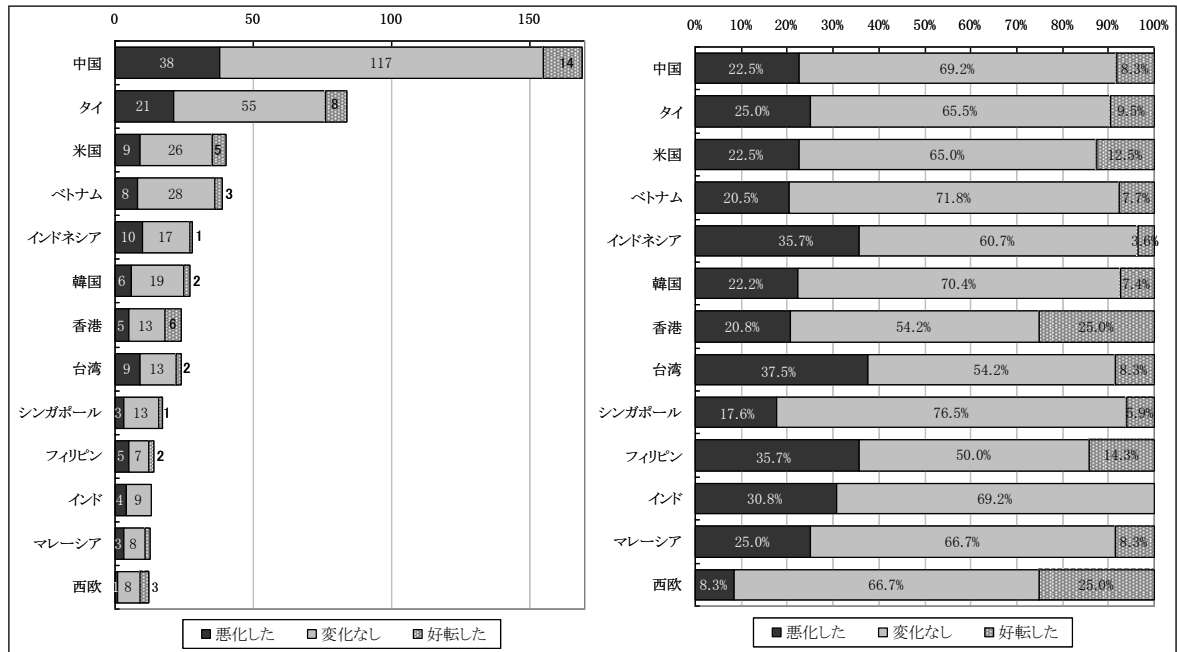
図表 81 海外拠点運営上の課題の過去との比較(現地向けの新製品開発、国・地域別)



課題「現地競合製品対策（価格見直し、アフターサービス等）」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 82 である。図表向かって左側の図が当該課題を挙げた海外拠点数、右側の図がその過去との比較の国・地域別の割合である。当該課題の回答が多かった上位13国・地域について示した。

当該課題を挙げた海外拠点全体の約3割が「中国」に海外拠点があった。国・地域別の過去との変化をみると、「インドネシア」、「台湾」、「フィリピン」、「インド」は「悪化した」割合が3割を超えている。「香港」は「好転した」割合が2割を超えている。

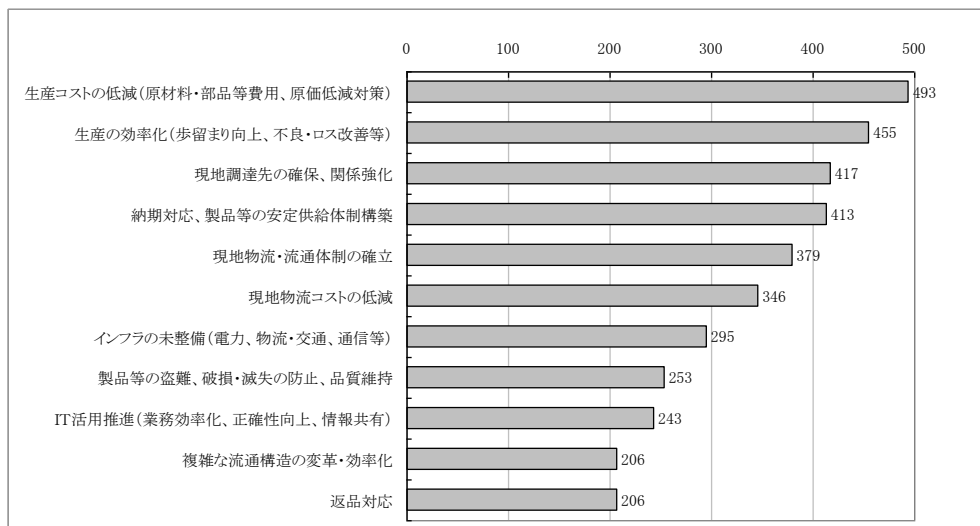
図表 82 海外拠点運営上の課題の過去との比較(現地競合製品対策(価格見直し、アフターサービス等)、国・地域別)



【3】生産・技術

生産・技術については、「生産コストの低減(原材料・部品等費用、原価低減対策)」が最も多く、次に「生産の効率化(歩留まり向上、不良・ロス改善等)」、「現地調達先の確保、関係強化」の順で多かった(図表 83)。

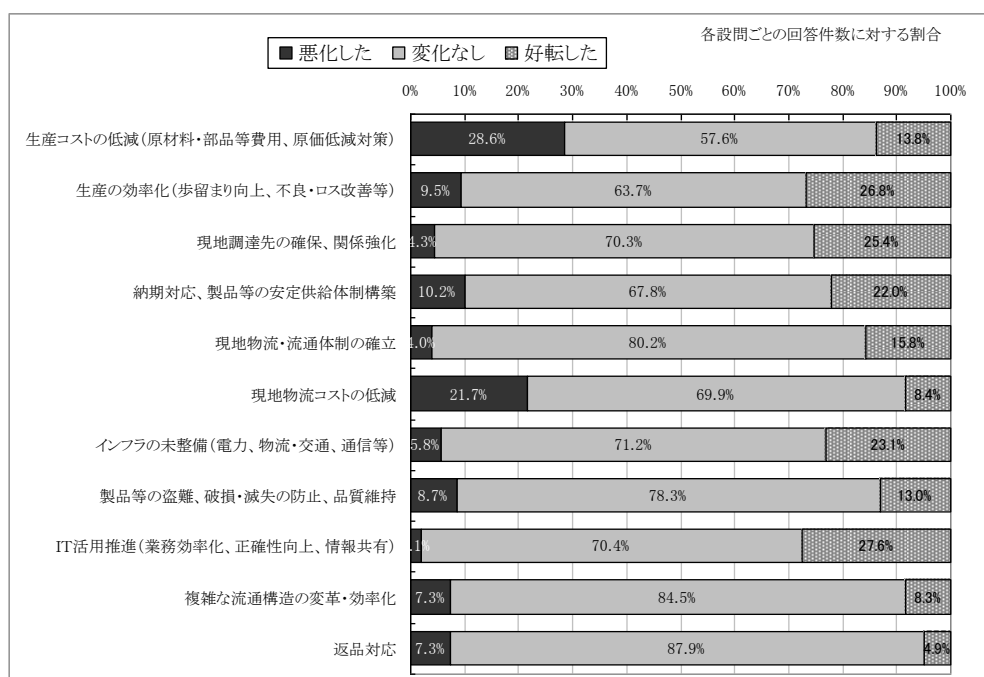
図表 83 海外拠点を運営するうえで直面している課題(複数回答)ー生産・技術



また、これらの課題が過去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、以下のとおりである(図表 84)。

「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」と「現地物流コストの低減」がやや悪化したとの回答率が高い（約2割）が、他の課題では悪化したとの回答率が1割程度であった。

図表 84 海外拠点運営上の課題の過去との比較－生産・技術



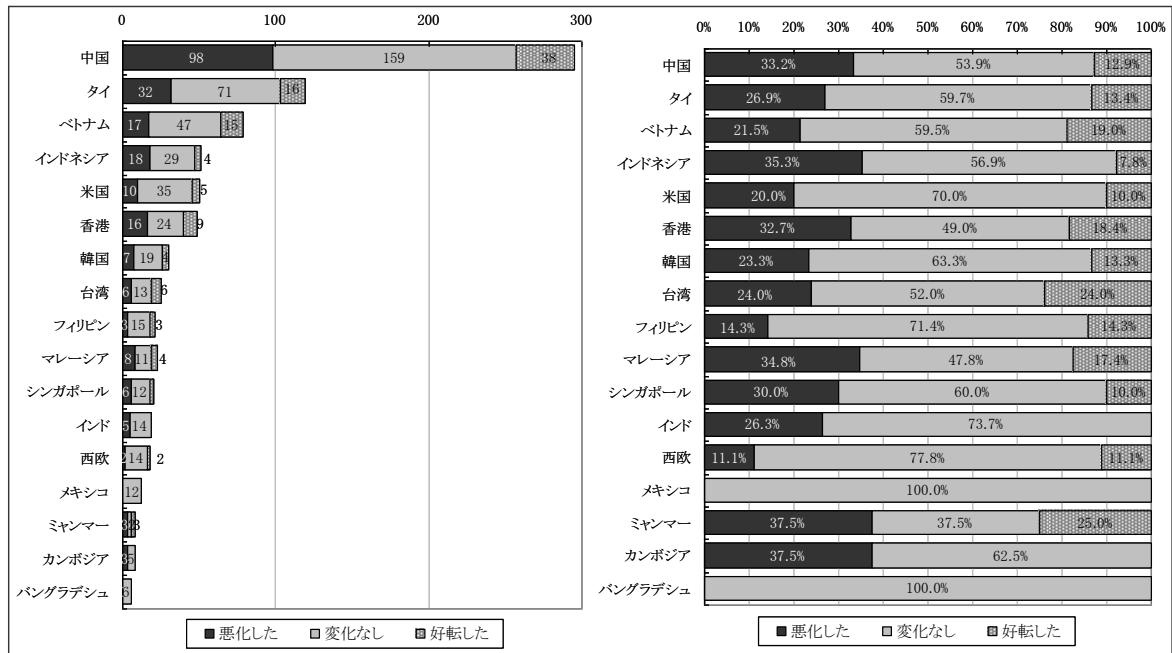
課題「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 85 である。図表向かって左側の図が当該課題を挙げた海外拠点数、右側の図がその過去との比較の国・地域別の割合である。当該課題の回答が多かった上位 17 国・地域について示した。

当該課題を挙げた海外拠点全体の 3 割強が「中国」に海外拠点があった。次いで「タイ」、「ベトナム」、「インドネシア」、「米国」の順に多かった。国・地域別の過去との変化をみると、「中国」、「インドネシア」、「香港」、「マレーシア」など「悪化した」割合が 3 割を超えている国・地域が 17 国・地域中 7 国・地域あった。「台湾」、「ミャンマー」は「好転した」割合が 2 割を超えている。

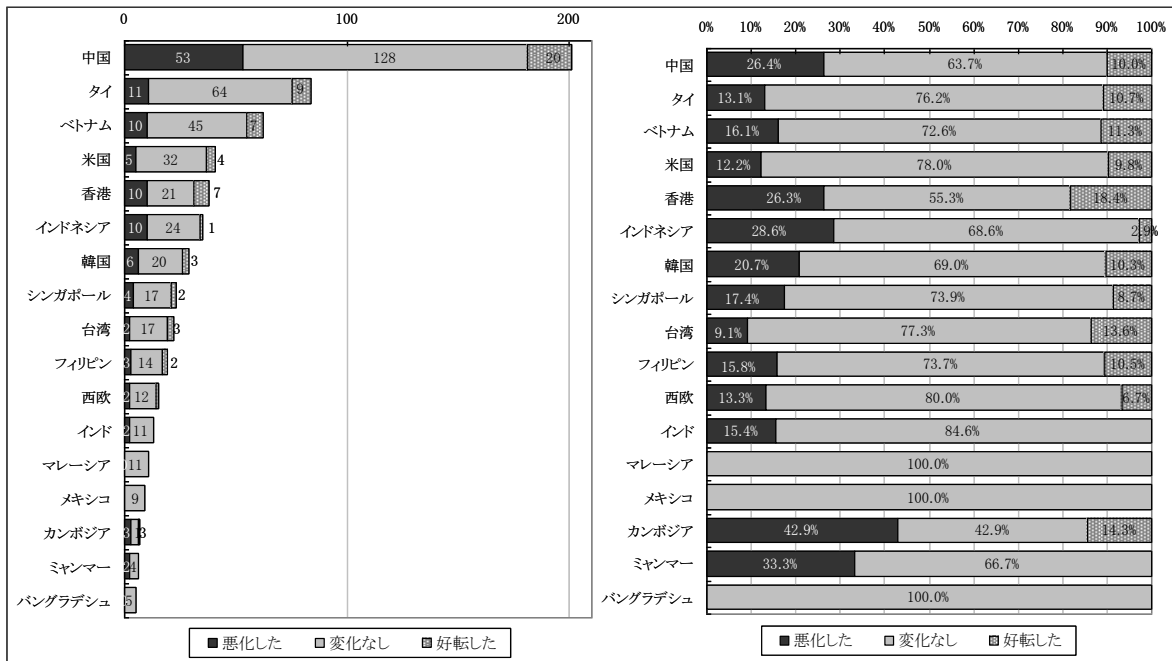
課題「現地物流コストの低減」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 86 である。当該課題の回答が多かった上位 17 国・地域について示した。

当該課題を挙げた海外拠点は中国が最も多く約 3 割を占め、次いで「タイ」、「ベトナム」、「インドネシア」、「米国」の順に多かった。国・地域別の過去との変化をみると、「中国」、「香港」、「インドネシア」、「韓国」など 17 国・地域中 6 国・地域が、「悪化した」割合が 2 割を超えている。「カンボジア」と「ミャンマー」は特に同割合が 3 割を超えている。

図表 85 海外拠点運営上の課題の過去との比較（生産コストの低減、国・地域別）



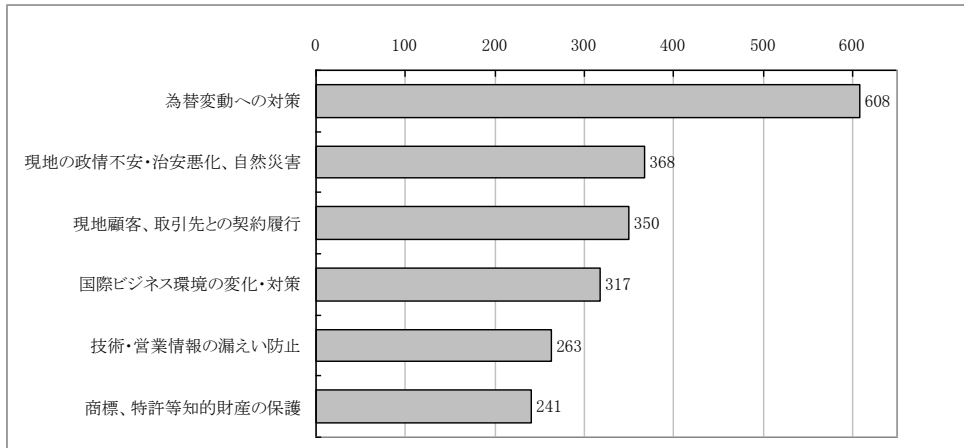
図表 86 海外拠点運営上の課題の過去との比較（現地物流コストの低減、国・地域別）



【4】経営全般・事業環境

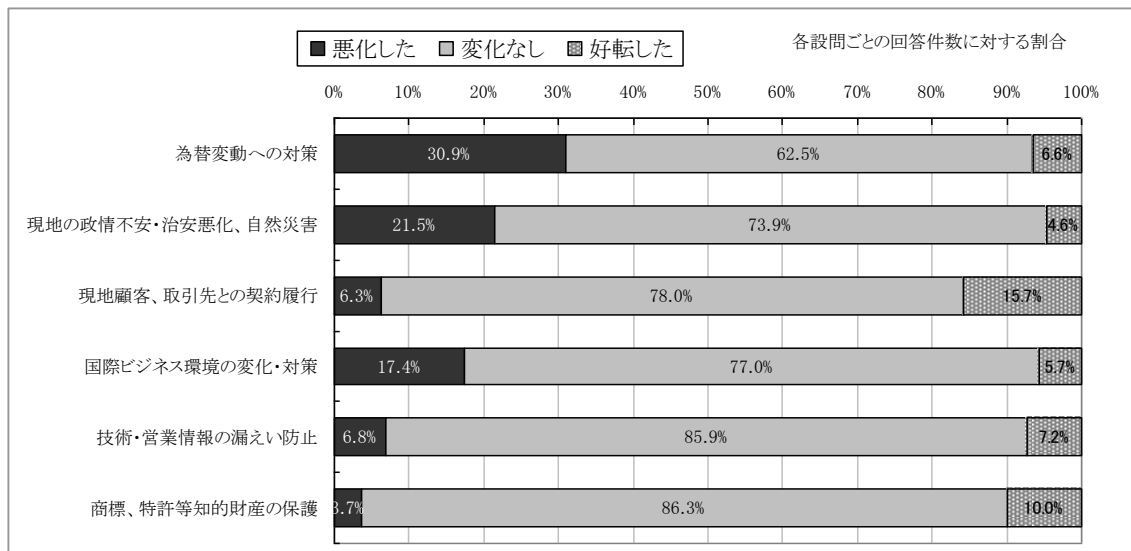
経営全般・事業環境について、「為替変動への対策」が最も多かった。次に、「現地の政情不安・治安悪化、自然災害」、「現地顧客、取引先との契約履行」の順で多かった（図表 87）。

図表 87 海外拠点を運営するうえで直面している課題（複数回答）－経営全般・事業環境



これらの課題について、過去と比較した結果は以下のとおりである（図表 88）。「為替変動への対策」が「悪化した」との回答率が約 3 割とやや高い。その他「現地の政情不安・治安悪化、自然災害」や「国際ビジネス環境の変化・対策」が、「悪化した」との回答率が約 2 割であった。

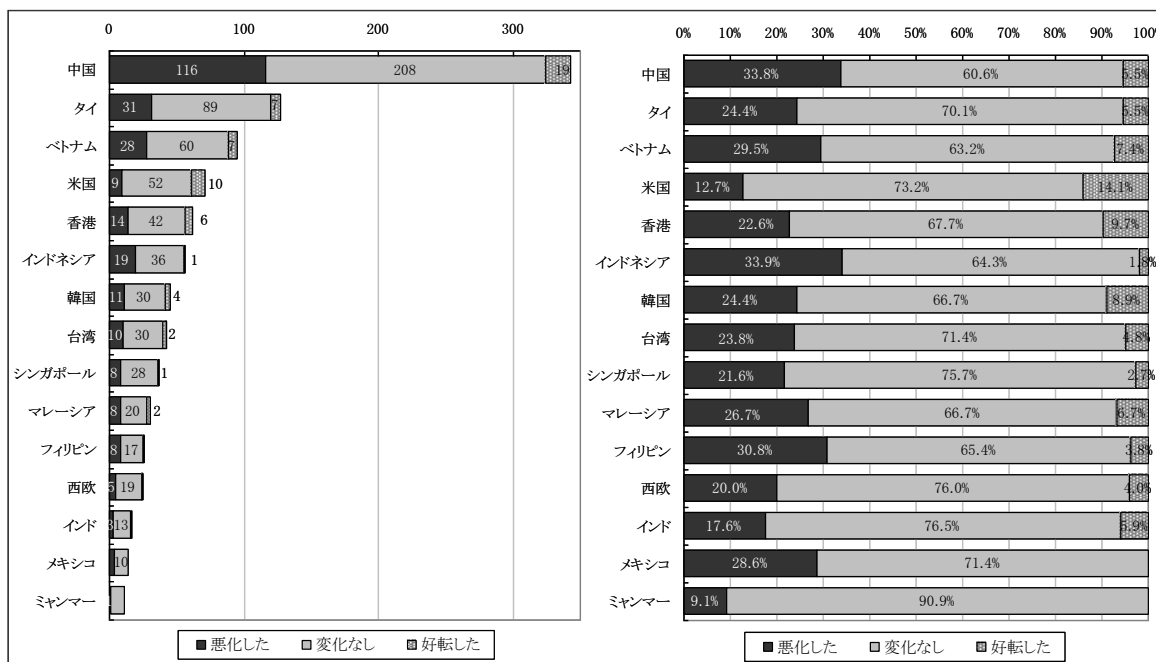
図表 88 海外拠点運営上の課題の過去との比較－経営全般・事業環境



課題「為替変動への対策」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 89 である。当該課題の回答が多かった上位 15 国・地域について示した。

国・地域別の過去との変化をみると、「中国」、「インドネシア」、「フィリピン」は、「悪化した」割合が 3 割を超えている。

図表 89 海外拠点運営上の課題の過去との比較(為替変動への対策、国・地域別)

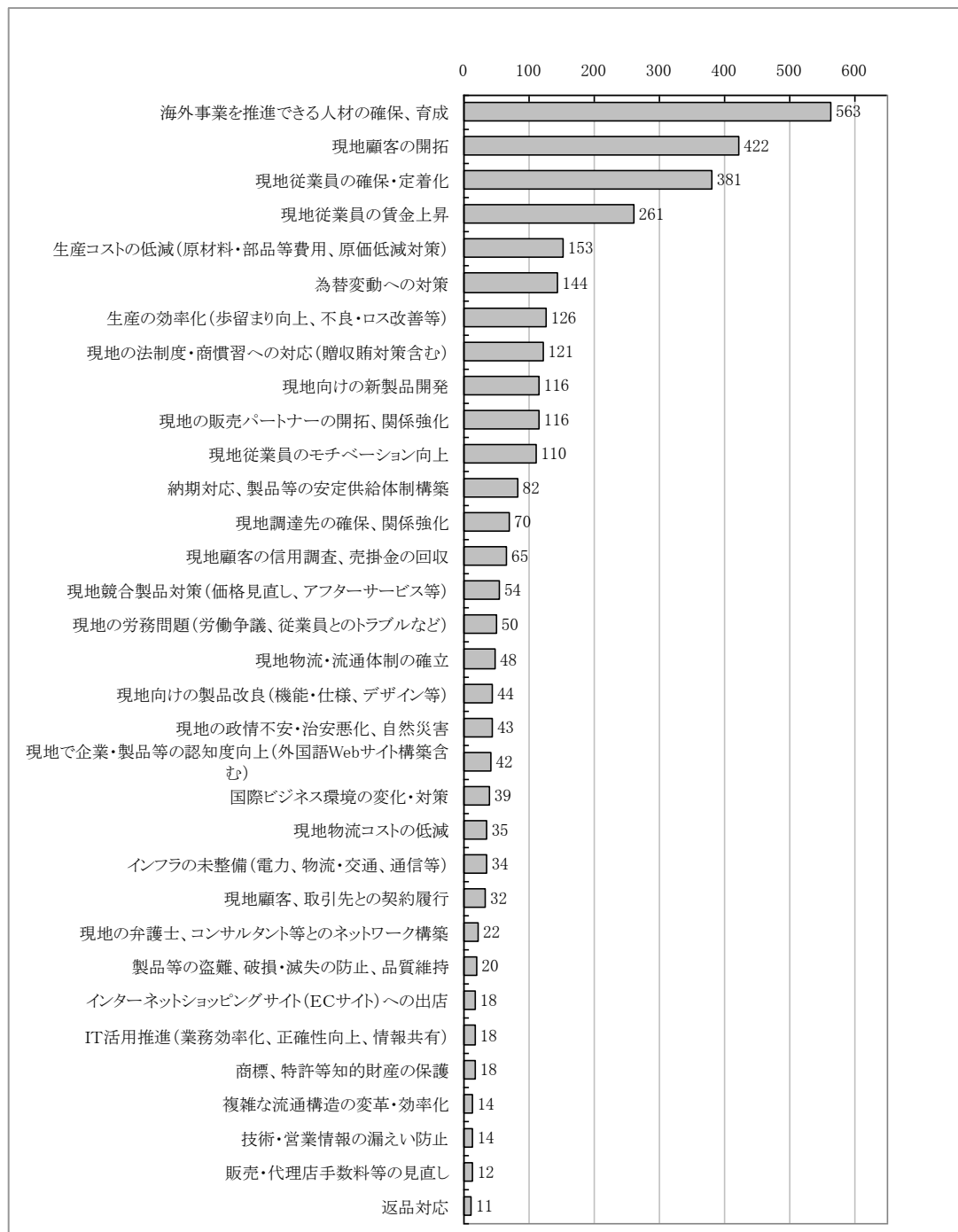


【5】直接投資（海外拠点の設置）における主要課題と課題への取組状況

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。

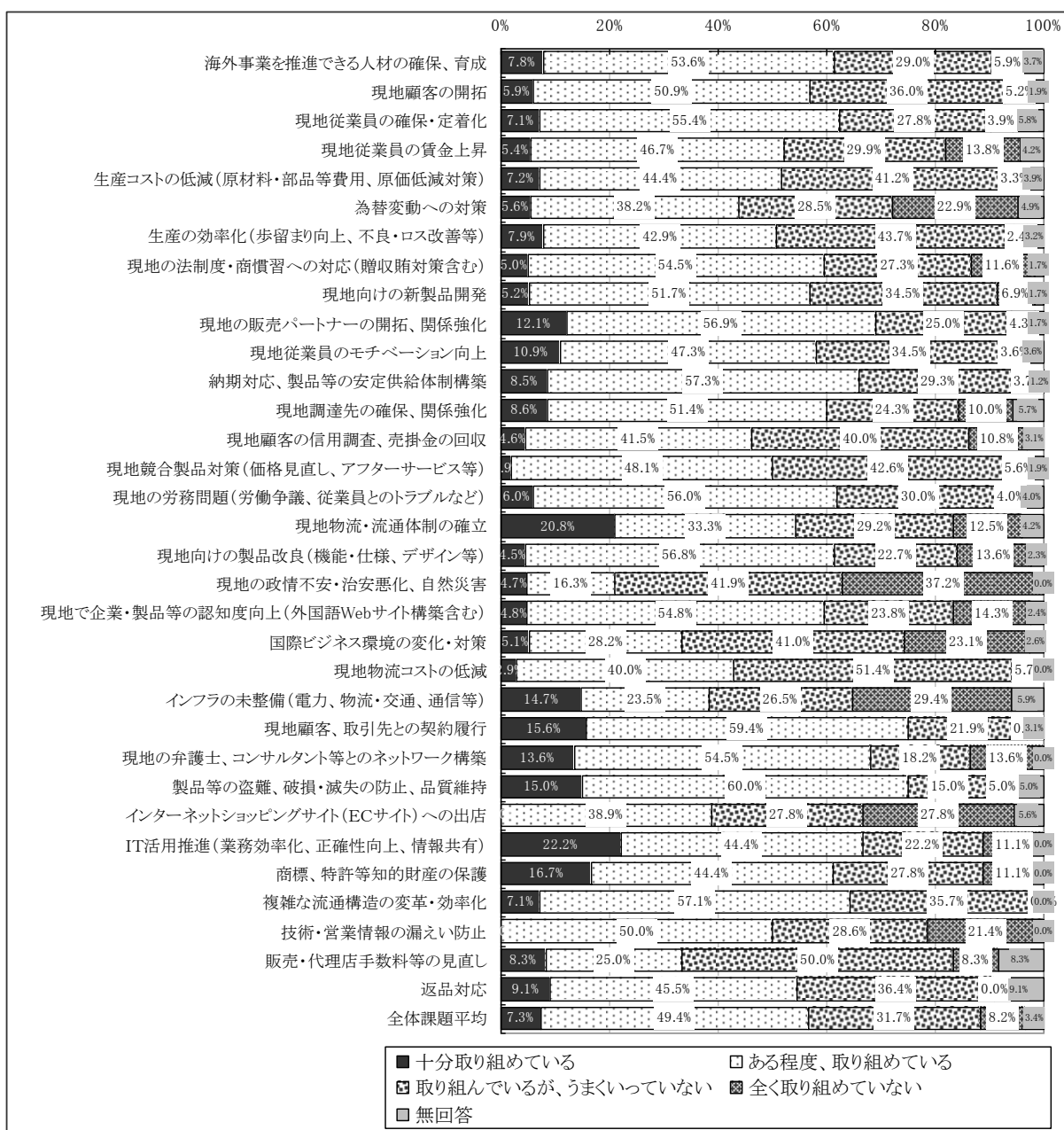
下表は、すべての課題（計 33 項目）のうち、主要な課題を最大 3 つまで選んでもらった結果である（図表 90）。最も多かったのは「海外事業を推進できる人材の確保、育成」で、次いで「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」、「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」の順に多かった。「海外事業を推進できる人材の確保、育成」については、過年度の調査においても多く挙げられており、今回調査でも他の課題よりも頭一つ抜けて多かった。海外事業を推進できる人材（マネジメント人材）の確保・育成が、輸出同様、海外拠点設置においても最も大きな課題である。

図表 90 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つまで回答）



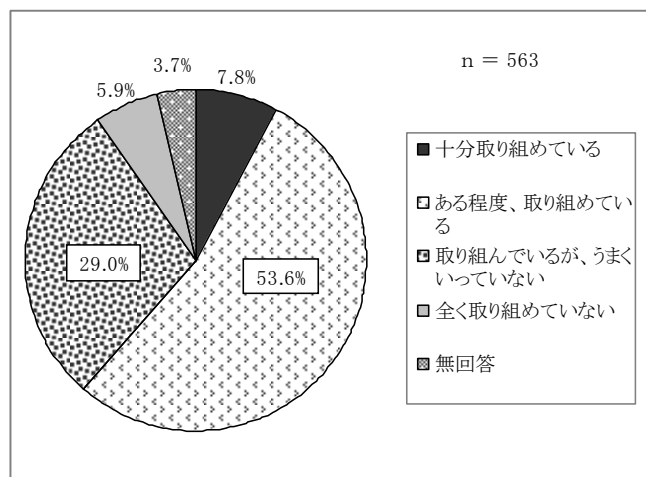
海外拠点を運営するうえで直面している主要な課題ごとの取組状況の割合を示したのが図表 91 である。取組状況は、「十分取り組んでいる」、「ある程度、取り組んでいる」、「取り組んでいるが、うまくいっていない」、「全く取り組んでいない」の 4 段階である。課題の取組状況を概ね取り組んでいるとの回答率(「十分取り組んでいる」と「ある程度、取り組んでいる」との合計)をみると、概ね 5 割～6 割程度取り組んでいるが、「現地の政情不安・治安悪化、自然災害」、「国際ビジネス環境の変化・対策」、「インフラの未整備(電力、物流・交通、通信等)」の同回答率は 4 割未満である。

図表 91 海外拠点を運営するうえで直面している主要な課題と取組状況



ここでは、主要課題として上位5つに挙げられた「海外事業を推進できる人材の確保、育成」、「現地顧客の開拓」、「現地従業員の確保・定着化」、「現地従業員の賃金上昇」、「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」に対する取組状況をそれぞれ説明する。

図表 92 「海外事業を推進できる人材の確保、育成」に対する取組状況



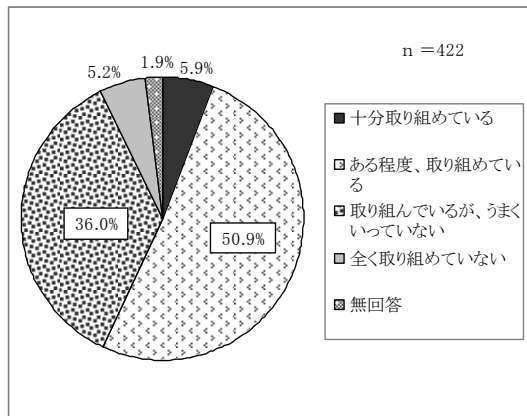
「海外事業を推進できる人材の確保、育成」については、「十分取り組んでいる」と、「ある程度、取り組んでいる」との回答を合計すると、回答企業全体の約6割を占めた（図表 92）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は29.0%、「全く取り組めていない」は5.9%で、合せて3割強の企業が、この課題に対しては取り組みが進んでいない。

「十分取り組んでいる」回答としては、“現地有名大学から日本の大学への留学生受け入れや支援を行ない、優秀人材の発掘・教育に力をいれている”、“2～3年周期で国内から社員を出向させ、計画的に人材の育成を行っている”などがあつた。「ある程度、取り組んでいる」回答としては、“数字の不得意な日本人社長から現地でヘッドハンティングして日本で養成した現地人に社長を切りかえた”、“現地採用の管理職と日本側ではビジネスに対する考え方に異なるため、すり合わせに苦労している”などがあつた。

「取り組んでいるが、うまくいっていない」回答としては、“海外拠点拡大のスピードに日本本社の人材育成スピードが追いつかない”、“優秀な人材確保が資金面で難しい”、“電話やメールでの伝達方法ではうまく伝わらないので日本人スタッフを必要とするが、人がいない”などがあつた。「全く取り組めていない」回答としては、“ベトナムに精通しており経営マネジメントができる人材を探しているが見つからない”、“海外赴任ができる人材育成専門部署設置を検討中である”などがあつた。

アジアの新興国では、現地マネジメント人材の賃金水準が上昇傾向にあること、よりよい条件を求めて転職を繰り返す習慣があることなど、資金面に制約を抱える中小企業では、優秀な人材の獲得や長期的に定着させることが難しい状況にある。

図表 93 「現地顧客の開拓」に対する取組状況



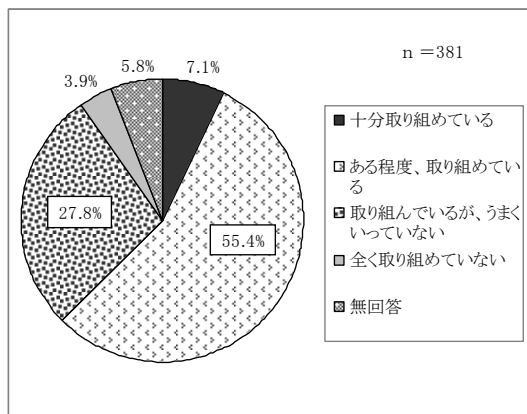
「現地顧客の開拓」については、「十分に取組んでいる」と、「ある程度、取組んでいる」との回答を合計すると、回答企業全体の半数を超える（図表 93）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は36.0%、「全く取組んでいない」は5.2%で、合せて4割強の企業が、この課題に対しては取り組みが進んでいないと回答している。

「ある程度、取組んでいる」回答としては、“少しずつ受注は増えているが、見積が多いわりに受注につながる物件が少ない。その要因は価格が高いこと。理由は日本から現地への流通コストが高い。適切なサプライヤーの確保が急務である”、“定期的に出張者やパートナーが顧客を訪問している”などがあつた。

「取り組んでいるが、うまくいっていない」回答としては、“日系企業への展示会等を通じた営業を行っているが新規開拓が進まない”、“現地駐在員がいないので、都度日本より出張を行うため、うまく商談ができていない”などがあつた。

「全く取組んでいない」回答として、“新規商品であるが故、顧客開拓が難しい”などがあつた。

図表 94 「現地従業員の確保・定着化」に対する取組状況

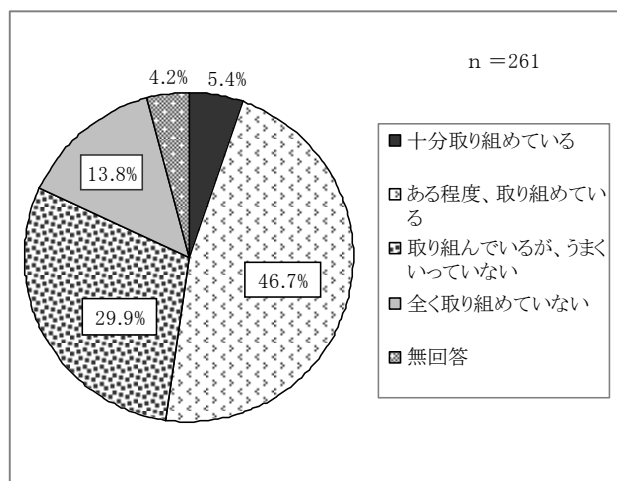


「現地従業員の確保・定着化」については、「十分に取組んでいる」と、「ある程度、取組んでいる」との回答を合計すると、回答企業全体の6割を超える（図表 94）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は27.8%、「全く取組んでいない」は3.9%で、合せて約3割の企業が、この課題に対しては取り組みが進んでいないと回答している。

「十分取り組んでいる」回答として、「ローカルスタッフとして優秀な人材を確保できており活躍している」などがあった。「ある程度、取り組んでいる」回答としては、“受注には波があり、適時に必要な人材を確保するのが難しい”などの回答があった。

「取り組んでいるが、うまくいっていない」回答としては、“国全体労働者の賃金が上がり続けている”、“離職率が高くすぐ他へ移る”、“製造工場の作業者の退職が頻繁で人材確保、作業の伝承が問題となっている”、“退職者が多い。文化として認めざるを得ないと考え、仕事のマニュアル化を急いでいる”などがあった。

図表 95 「現地従業員の賃金上昇」に対する取組状況



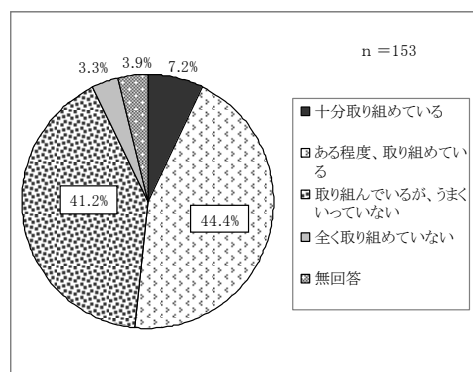
「現地従業員の賃金上昇」については、「十分取り組んでいる」と、「ある程度、取り組んでいる」との回答を合計すると、回答企業全体の約半数であった（図表 95）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は 29.9%、「全く取り組めていない」は 13.8%で、合せて約 4 割の企業が、この課題に対しては取り組みが進んでいないと回答している。「全く取り組めていない」との回答は 1 割を超えている。

「ある程度、取り組んでいる」回答としては、“会社業績を理解させて、定期的に話し合いの場を持っている”、“国籍の壁を超え、現地スタッフを信じ、積極的に仕事を任せる事により、キーマンの定着がよくなり、モチベーションも上がった”、“外部専門業者から賃金相場がわかる労働市場情報を入手している”などがあった。

「取り組んでいるが、うまくいっていない」回答として、“毎年労働争議デモがあり、年平均 15~20%くらいの賃金アップを強いられているが法的なことなので対策できない”、“特に都市部の事務、ホワイトカラー賃金上昇が急である。完全な売手市場で苦慮している”、“最近現地公務員賃金の急激な値上げに伴い、従業員からの給与値上が要求が強まる一方である。給与の段階的な値上げをしつつも、利益確保と資金繰への影響を最小化する努力を行っている”、“赤字経営であるのに、従業員からは賃上げを要求され、賃上げが満足できなかった場合は会社をやめていく”、“5~6 年で人件費が 2.5 倍になった。これから上昇し続ける”などがあった。「全く取り組めていない」回答としては、“年々賃金が増える為他国への移転を考えている”、“現地政府が一方的に決めるので対応できない”などがあった。

「現地従業員の賃金上昇」については、多くの企業が直面する重要な課題であり、また十分な対策が取れていない企業が多い。まだ表面には出ていない企業でも海外拠点の撤退や他国への移転検討の動きが出ており、この課題をきっかけに、海外拠点の見直しが進むと思われる。

図表 96 「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」に対する取組状況



「生産コストの低減（原材料・部品等費用、原価低減対策）」については、「十分取り組んでいる」と「ある程度、取り組んでいる」との回答を合計すると、回答企業全体の約半数であった（図表 96）。一方、「取り組んでいるが、うまくいっていない」は 41.2%、「全く取り組めていない」は 3.3%で、合せて 4 割強の企業が、この課題に対しては取り組みが進んでいないと回答している。「全く取り組めていない」との回答約 3%で他の課題よりは少ない。

「十分取り組んでいる」回答としては、“原材料 100%現地調達を実現、リサイクルも実施している”などがあつた。「ある程度、取り組んでいる」回答としては、“現状工程保証度が低く、全数検査により品質保証をしている為コストがかかっている。しかし、改善活動も進め、全数検査解除に向け試行錯誤している”、“ハンドワークから半自動、自動への転換を図りつつあるがスピードが遅い”、“合理化推進 5S の徹底”などがあつた。

「取り組んでいるが、うまくいっていない」回答としては、“現地国の政策により材料が昨年と比べて倍になった。高くなるのを見越して量を多く購入したが上がるペースが早すぎてついていけない”、“不動産（地価）が高すぎる”、“現地部材は（日本）図面要求に合致せず品質を求めると輸入材頼りとなってしまう”、“コンサルタントを雇用して経費削減に取り組んでいる”、“生産拠点を第三国へ移す予定である”などがあつた。

「全く取り組めていない」回答としては、“委託生産先が一社の為、なかなかコスト低減が出来ない”などがあつた。

【6】課題解決のために求められる支援

海外拠点運営を行う中小企業は多岐にわたる多くの課題に直面しており、またその課題が過去よりも悪化する傾向が見られた。各課題に対して各企業取り組んでいるが、必ずしも十分な成果が出ていない状況にあることを本年度調査で確認した。

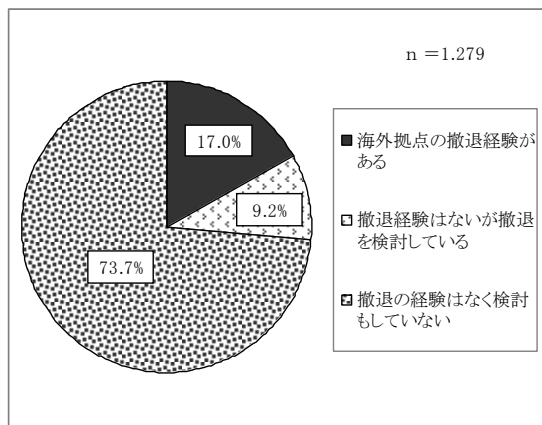
これらの課題の解決に向けては、支援機関の役割が期待されている。しかし、課題は海外拠点を設置する国・地域によって異なり、また各企業の事業規模・業種などにより期待される支援内容が異なっている。支援先の実情を踏まえ、具体性、実効性のある支援が要請されている。

3.3 事業再編

3.3.1 撤退経験の有無

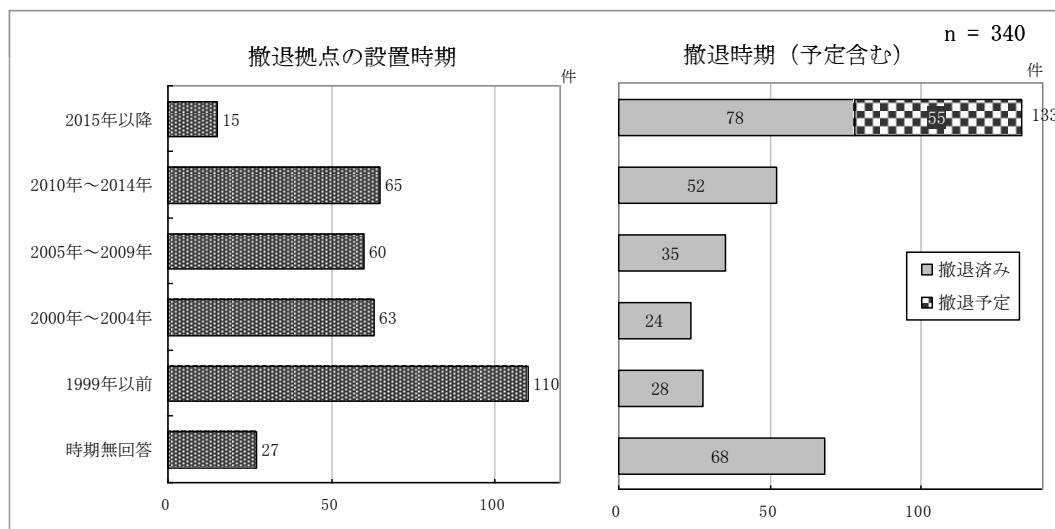
本アンケート回答時点で直接投資（海外拠点の設置）を行っている企業に対し、海外拠点の撤退を経験したことがあるか回答してもらったところ、「海外拠点の撤退経験がある」と回答した企業は17.0%、「経験はないが、撤退を検討している」と回答した企業は9.2%であった（図表 97）。これらの比率は昨年度調査より各2割程度増加している（昨年度調査ではそれぞれ14.6%、7.9%）。全体の約7割の企業は、撤退経験もなく検討もしていないと回答している。

図表 97 海外拠点の撤退経験



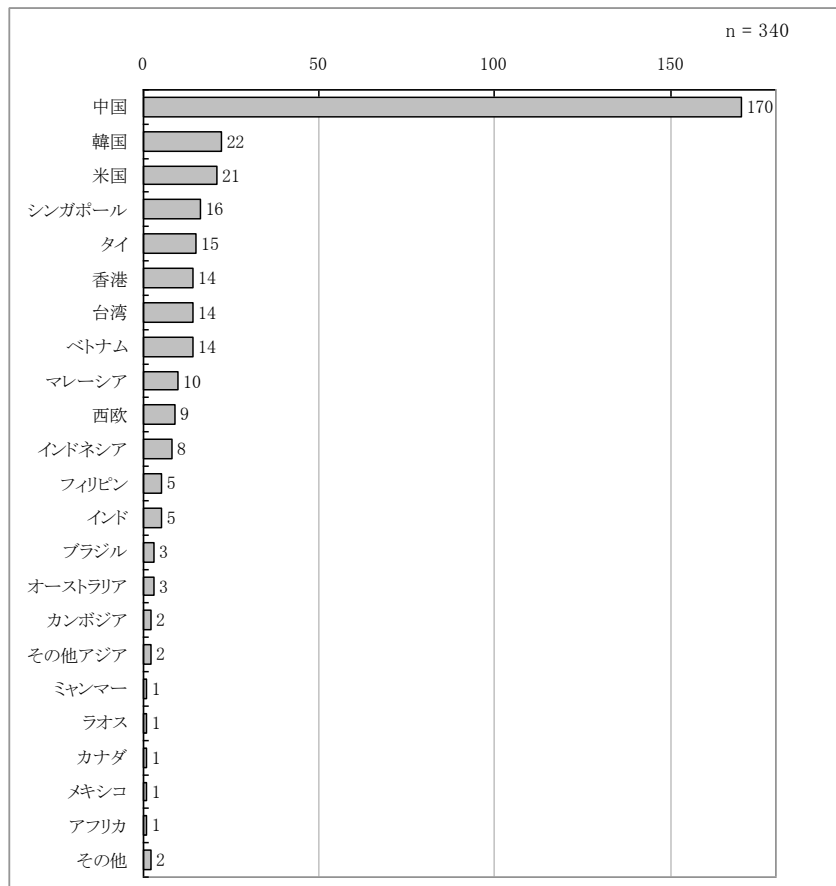
撤退した、または撤退を検討している企業の撤退拠点の設置時期と撤退時期（予定を含む）については、以下のとおりである（図表 98）。撤退拠点の設置時期は1999年以前が最も多い。撤退時期については、撤退済みだけでも「2015年以降」が最も多く今後撤退予定があることからさらに増加する見込みである。回答結果を見る限り、近年海外拠点の撤退が急増していることがわかる。

図表 98 撤退拠点の設置時期と撤退時期（予定を含む）



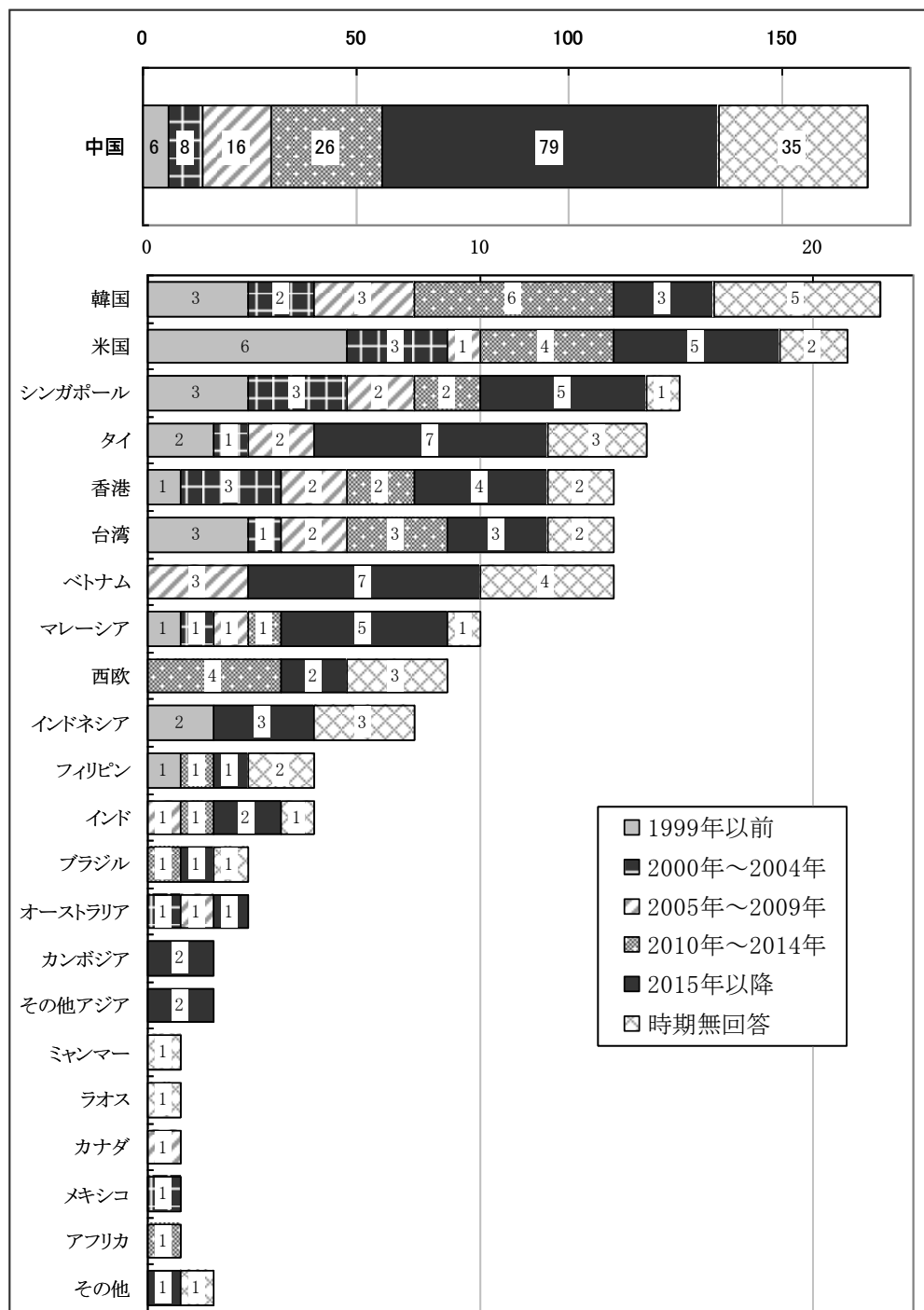
撤退した、または撤退を検討している国・地域については以下のとおりである（図表 99）。中国からの撤退が全体の約半数を占め、その他、韓国、シンガポール、タイ、香港、台湾等、アジアからの撤退が多い。

図表 99 撤退拠点の国・地域（予定を含む）



撤退した、または撤退を検討している国・地域別の撤退時期について示したのが図表 100 である。中国は「2015 年以降」が全体の約半数を占めている。他にタイ、ベトナム、マレーシアなどが「2015 年以降」の比率が高い。韓国や西欧は、「2010 年～2014 年」の撤退が最も多い。米国は「1999 年以前」の撤退が最も多い。

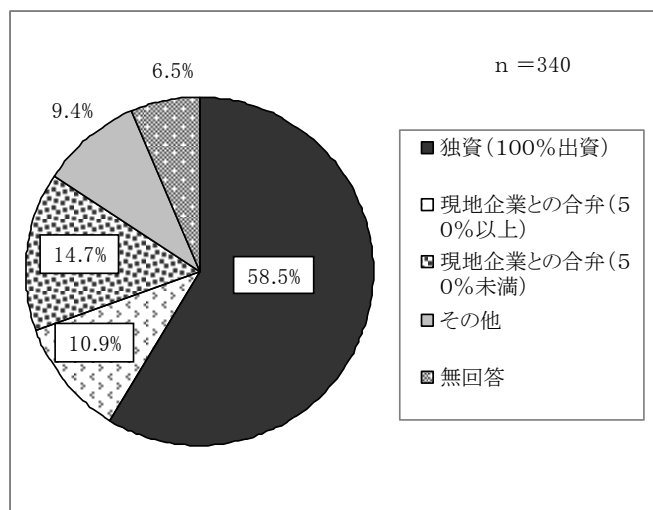
図表 100 国・地域別の撤退時期（予定を含む）



3.3.2 撤退拠点の投資形態、撤退の理由

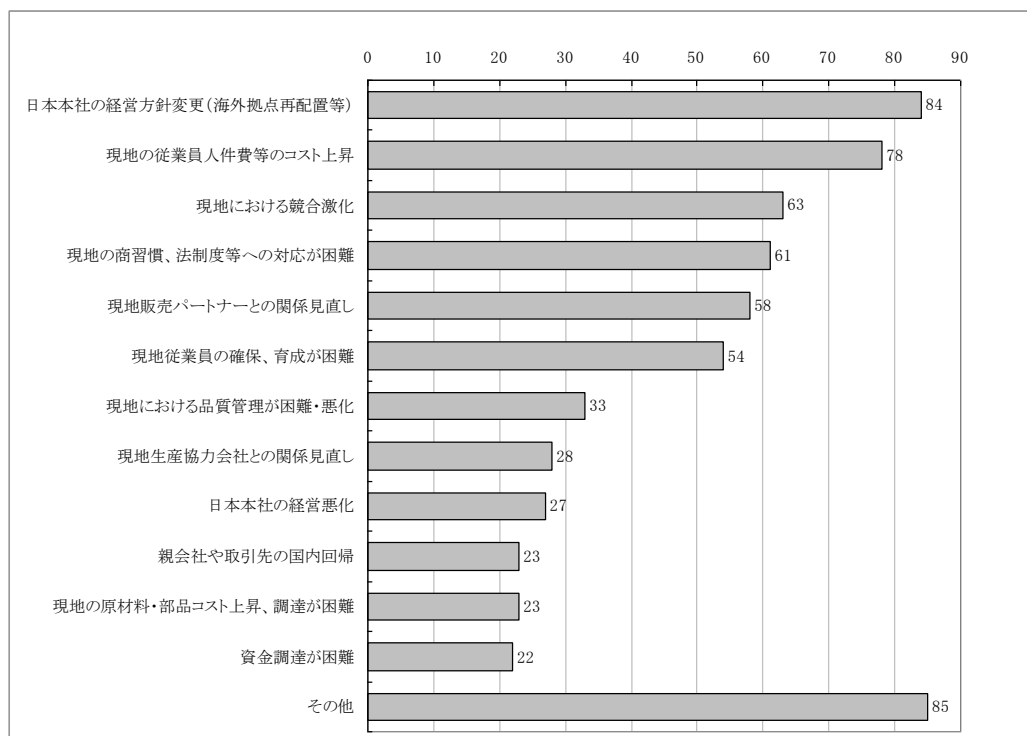
「海外拠点の撤退経験がある」または「経験はないが、撤退を検討している」と回答した企業が最も直近に撤退した（または撤退を検討している）拠点の投資形態は図表 101 のとおりである。

図表 101 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、「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」を挙げた企業が最も多く、次いで「現地の従業員人件費等のコスト上昇」、「現地における競合激化」の順が多い（図表 102）。「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」は昨年度調査では 2 番目であり、撤退を含む海外拠点の見直しが経営判断として進んできている結果と思われる。また、昨年度調査では 5 番目であった「現地における競合激化」が本年度調査では 3 番目になっており、競合の激化が厳しくなっている。

図表 102 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 つまで回答）



「その他」を選択した企業の回答としては、「共同経営者とトラブル」、「経済保障金の問題になった」、「債権回収に目途が付いたから」、「認可の期限のため」、「現地パートナーの業績悪化」、「主要顧客の事業撤退」、「他拠点に当該拠点を統合したため」、「労組との軋轢による」、「時期尚早であった。海外展開の判断に誤りがあった」、「安全性への懸念、共産ゲリラの出没」など多数の理由があった。マーケットの見込み違いや投資・販売計画の甘さ、経営戦略上の失敗を挙げる企業や、販売パートナーの業績不振、取引先の撤退など外部要因を挙げる企業も多く見られた。

撤退の理由については、国・地域別に集計してその割合を示したのが図表 103 である。撤退した国・地域の上位 15 国・地域について示している。

各国・地域の撤退理由 1 位をみると、15 国・地域中 5 つの国・地域が「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」を挙げている。その他の国・地域の撤退理由 1 位を見ると、「中国」は「現地の従業員人件費等のコスト上昇」、「韓国」と「タイ」は「現地における競合激化」、「インド」は「現地における品質管理が困難・悪化」を挙げている。

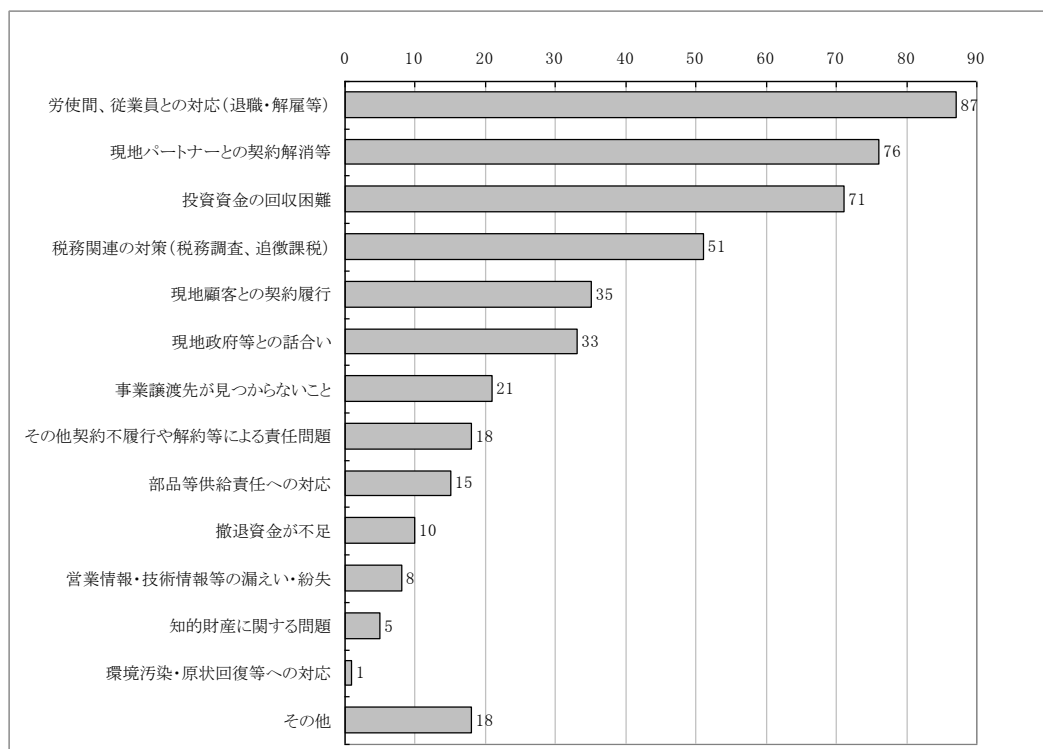
図表 103 国・地域別の撤退した（または撤退を検討している）理由

撤退の理由／撤退する国・地域	理由1位															理由2位														
	中国	韓国	米国	シンガポール	タイ	香港	台湾	ベトナム	マレーシア	西欧	インドネシア	フィリピン	インド	ブラジル	オーストラリア	中国	韓国	米国	シンガポール	タイ	香港	台湾	ベトナム	マレーシア	西欧	インドネシア	フィリピン	インド	ブラジル	オーストラリア
撤退した(撤退予定含む)企業数	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3
撤退の理由(複数回答計)	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3
日本本社の経営方針変更(海外拠点再配置等)	10.4%	13.6%	18.2%	26.3%	18.5%	16.0%	19.0%	26.9%	6.3%	22.2%	10.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	10.4%	13.6%	18.2%	26.3%	18.5%	16.0%	19.0%	26.9%	6.3%	22.2%	10.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地の従業員人件費等のコスト上昇	16.5%	9.1%	4.5%	15.8%	0.0%	16.0%	9.5%	3.8%	6.3%	16.7%	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	16.5%	9.1%	4.5%	15.8%	0.0%	16.0%	9.5%	3.8%	6.3%	16.7%	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
現地における競合激化	9.2%	18.2%	9.1%	10.5%	22.2%	16.0%	4.8%	7.7%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	14.3%	9.2%	18.2%	9.1%	10.5%	22.2%	16.0%	4.8%	7.7%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	14.3%
現地の商習慣、法制度等への対応が困難	10.7%	13.6%	9.1%	0.0%	11.1%	4.0%	0.0%	3.8%	12.5%	11.1%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	10.7%	13.6%	9.1%	0.0%	11.1%	4.0%	0.0%	3.8%	12.5%	11.1%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地販売パートナーとの関係見直し	6.9%	15.9%	9.1%	5.3%	3.7%	12.0%	14.3%	11.5%	12.5%	11.1%	30.0%	11.1%	18.2%	0.0%	0.0%	6.9%	15.9%	9.1%	5.3%	3.7%	12.0%	14.3%	11.5%	12.5%	11.1%	30.0%	11.1%	18.2%	0.0%	0.0%
現地従業員の確保、育成が困難	9.2%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	4.0%	9.5%	11.5%	12.5%	5.6%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	9.2%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	4.0%	9.5%	11.5%	12.5%	5.6%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地における品質管理が困難・悪化	6.4%	2.3%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	27.3%	0.0%	14.3%	6.4%	2.3%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	27.3%	0.0%	14.3%
現地生産協力会社との関係見直し	4.6%	6.8%	6.8%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	6.8%	6.8%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
日本本社の経営悪化	2.9%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	8.0%	9.5%	0.0%	6.3%	5.6%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	2.9%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	8.0%	9.5%	0.0%	6.3%	5.6%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%
親会社や取引先の国内回帰	3.8%	0.0%	2.3%	0.0%	3.7%	4.0%	9.5%	7.7%	0.0%	0.0%	10.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	2.3%	0.0%	3.7%	4.0%	9.5%	7.7%	0.0%	0.0%	10.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
現地の原材料・部品コスト上昇、調達が困難	4.3%	4.5%	2.3%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	4.3%	4.5%	2.3%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
資金調達が困難	3.2%	4.5%	6.8%	0.0%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	14.3%	3.2%	4.5%	6.8%	0.0%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%
その他	11.8%	2.3%	11.4%	31.6%	11.1%	20.0%	14.3%	11.5%	31.3%	5.6%	40.0%	22.2%	9.1%	33.3%	14.3%	11.8%	2.3%	11.4%	31.6%	11.1%	20.0%	14.3%	11.5%	31.3%	5.6%	40.0%	22.2%	9.1%	33.3%	14.3%

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たずねたところ、「労使間、従業員との対応（退職・解雇等）」、「現地パートナーとの契約解消等」、「投資資金の回収困難」を挙げる企業が多かった（図表 104）。

図表 104 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ける課題については、昨年度調査同様「労使間、従業員との対応（退職・解雇等）」が最も回答企業が多かった。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要求等、撤退をめぐって現地従業員とトラブル、抗議行動の発生等があった。また、海外拠点の撤退にあたっては投下してきた資本が回収困難になるだけでなく、撤退のために新たに費用が発生することもある。課題の 10 番目に「撤退資金が不足」が挙げられている。

「その他」の回答内容としては、“拠点に持ち込んだ機械を撤退する時に他の地域に移動できず。その為、現地で安い価格で処理をせざるを得なかった”、“（現地政府から）赤字撤退を許されず、黒字になるべく資金補填を要求された”、“規定以外の退職金等の要求”、“現地パートナーが合併会社の譲受や解散に非協力であった”、“事業を譲渡したが譲渡先の経営がうまくいっていない”、“精算金が容易に日本に持ち出せない”、“在庫の現地企業による買い取りがうまく進まない”、“撤退後の生活補償を要求された”、“一般的に中国からの撤退は非常に困難と言われるが、当社の場合は現地パートナーに恵まれていた為、労使や政府との問題は少なく済んだ”などがあつた。

撤退における課題については、国・地域別に集計してその割合を示したのが図表 105 である。撤退した国・地域の上位 15 国・地域について示している。

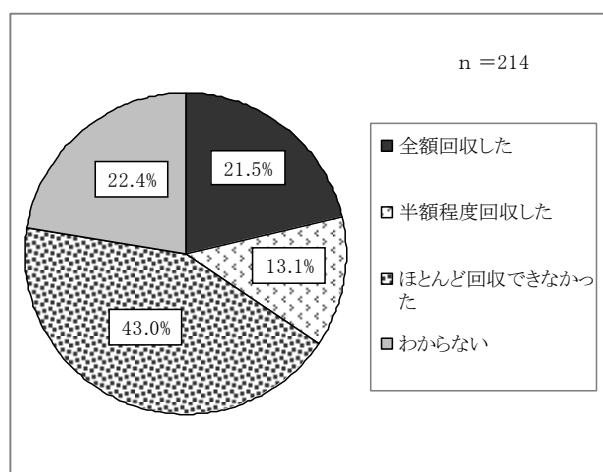
各国・地域で最も回答が多かった課題をみると、15 国・地域中 7 つの国・地域が「労使間、従業員との対応（退職・解雇等）」を挙げている。その他国・地域別に撤退における最も多い課題をみると、「韓国」では「現地パートナーとの契約解消等」、「タイ」では「投資資金の回収困難」、「米国」、「シンガポール」、「西欧」では「現地顧客との契約履行」であった。

図表 105 海外拠点の撤退における課題（国・地域別）

撤退における課題／撤退国・地域	xx.x% 最も多い課題													xx.x% 2番目に多い課題	
	中国	韓国	米国	シンガポール	タイ	香港	台湾	ベトナム	マレーシア	西欧	インドネシア	フィリピン	インド	ブラジル	オーストラリア
撤退した(撤退予定含む)企業数	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3
撤退における課題数(複数回答計)	237	41	26	19	15	22	22	16	18	17	8	7	5	2	4
労使間、従業員との対応(退職・解雇等)	19.4%	17.1%	7.7%	15.8%	13.3%	22.7%	22.7%	31.3%	27.8%	17.6%	12.5%	28.6%	0.0%	0.0%	50.0%
現地パートナーとの契約解消等	17.3%	19.5%	19.2%	5.3%	13.3%	22.7%	22.7%	12.5%	11.1%	11.8%	12.5%	0.0%	40.0%	0.0%	25.0%
投資資金の回収困難	15.6%	12.2%	19.2%	15.8%	26.7%	13.6%	13.6%	6.3%	16.7%	0.0%	37.5%	28.6%	40.0%	0.0%	0.0%
税務関連の対策(税務調査、追徴課税)	13.5%	4.9%	3.8%	5.3%	6.7%	13.6%	13.6%	18.8%	22.2%	5.9%	0.0%	14.3%	0.0%	50.0%	0.0%
現地顧客との契約履行	3.0%	14.6%	23.1%	21.1%	6.7%	4.5%	13.6%	6.3%	0.0%	35.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
現地政府等との話し合い	11.4%	2.4%	0.0%	15.8%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	5.9%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
事業譲渡先が見つからないこと	5.9%	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	4.5%	4.5%	0.0%	11.1%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他契約不履行や解約等による責任問題	2.5%	4.9%	0.0%	0.0%	6.7%	4.5%	4.5%	12.5%	5.6%	11.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
部品等供給責任への対応	2.1%	7.3%	3.8%	5.3%	6.7%	0.0%	0.0%	6.3%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%
撤退資金が不足	3.0%	2.4%	0.0%	5.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
営業情報・技術情報等の漏えい・紛失	2.1%	7.3%	3.8%	0.0%	6.7%	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%	5.9%	12.5%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%
知的財産に関する問題	0.8%	2.4%	3.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%
環境汚染・原状回復等への対応	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	3.0%	4.9%	7.7%	10.5%	13.3%	0.0%	0.0%	6.3%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%

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たずねた結果は図表 106 のとおりである。

図表 106 海外拠点の撤退における投下資本の回収状況

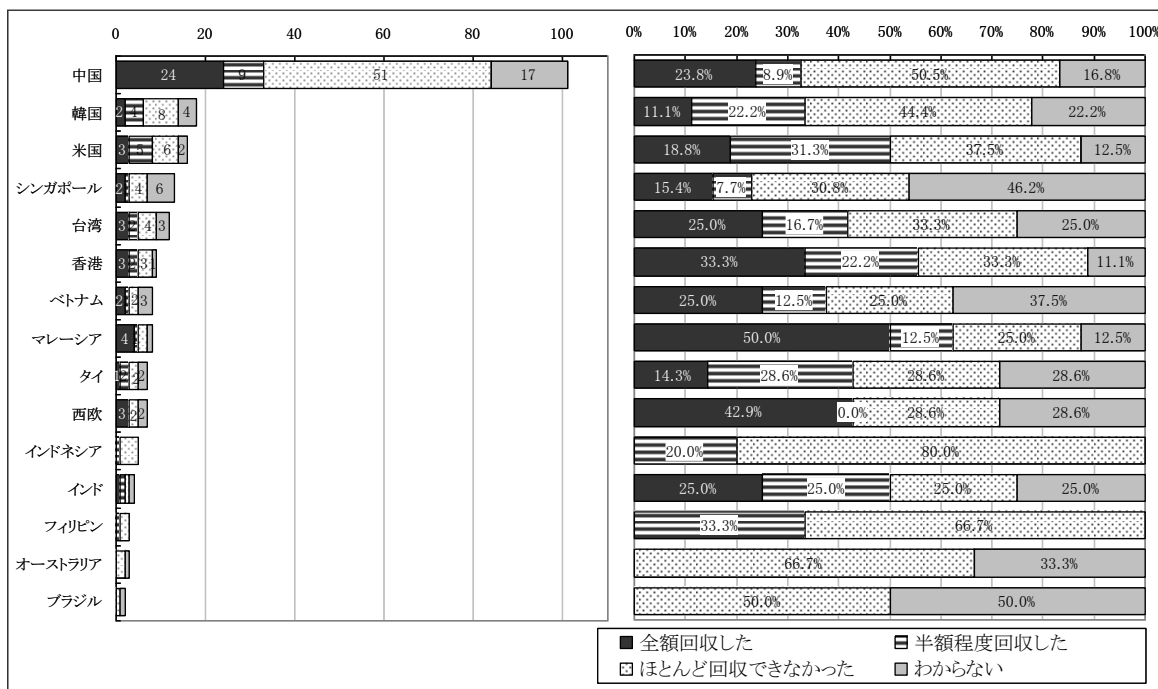


「全額回収した」は約 2 割にとどまり、昨年度調査(同 35.5%)よりも悪化した。「まったく回収できなかった」と「わからない」と回答した企業を合計すると全体の 6 割強を占め、投下資本の回収状況は厳しい。

「海外拠点の撤退における投下資本の回収状況」を国・地域別に示したのが図表 107 である。図表向かって左側図が回答件数、右側図がその国・地域における割合である。回答が多かった上位 15 国・地域について示した。

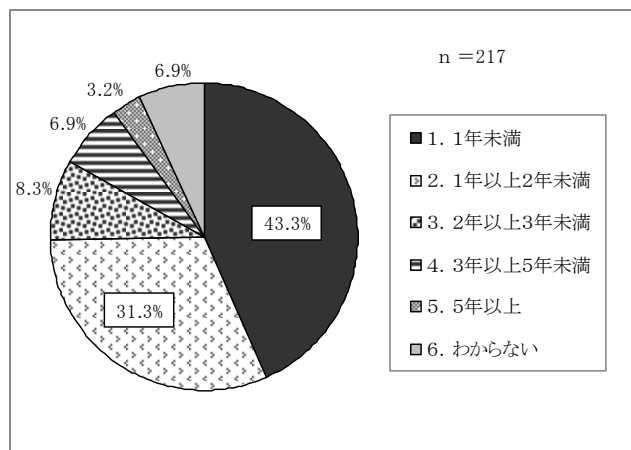
国・地域別に、「全額回収した」割合を見ると、「マレーシア」、「西欧」、「香港」は3割を超えている。「ほとんど回収できなかった」割合を見ると、「インドネシア」、「中国」、など5つの国・地域が5割を超えている。

図表 107 海外拠点の撤退における投下資本の回収状況(国・地域別)



撤退に要した期間については集計したのが図表 108 である。「1 年未満」と「1 年以上 2 年未満」との回答を合計すると全体の 7 割強が 2 年以内に撤退できているが、3 年以上かかる企業も全体の約 1 割あった。

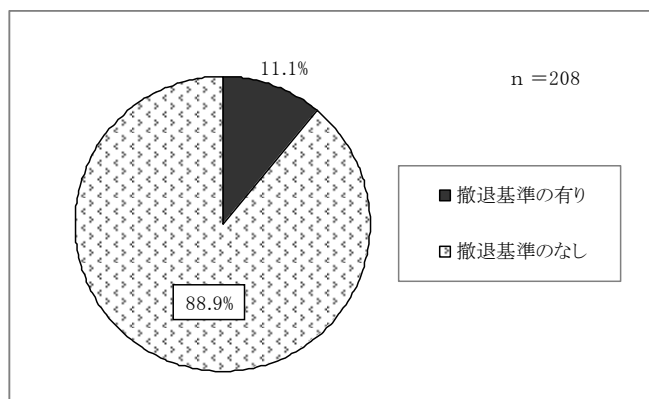
図表 108 海外拠点の撤退に要した期間



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、海外拠点を撤退した企業のうち撤退基準を定めていた企業は約1割であった（図表109）。

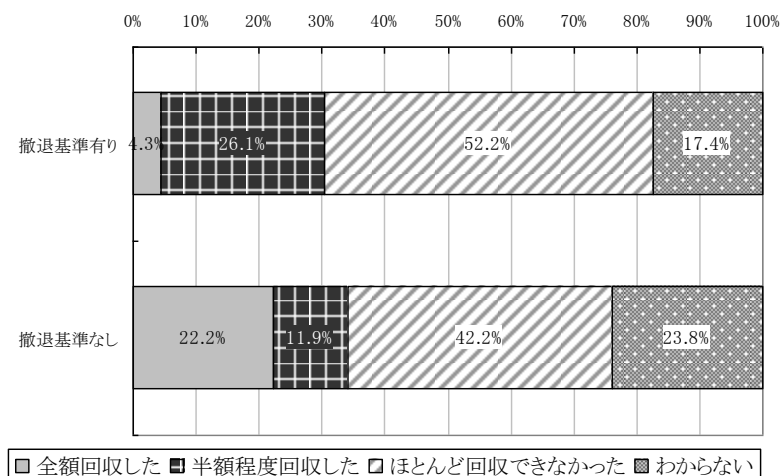
具体的な撤退基準の回答としては、“投下資本の上限を決めていた”、“債務超過になること、または債務超過になる可能性で判断”、“複数年度で赤字決算（2年基準）”など、投資資本に枠を設定すること、債務超過になるかどうか等を同基準に入れている場合が多かった。

図表109 撤退基準の有無



撤退基準の有無と投下資本の回収状況について比較したのが図表110である。この結果より、必ずしも撤退基準が有ることと、投下資本の回収状況の結果が結びついていないが、個々撤退企業の状況など、単純比較できない他の要因の影響があると推測される。

図表110 海外拠点の撤退における撤退基準の有無と投下資本の回収状況

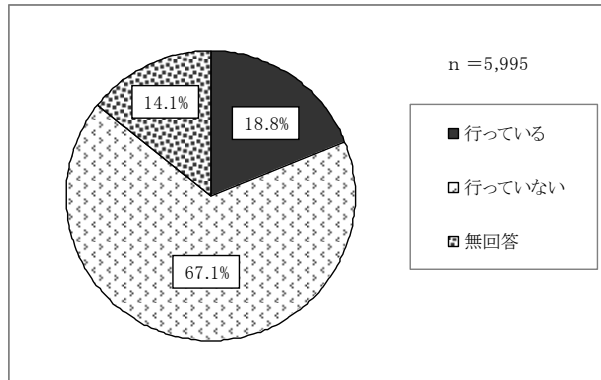


3.4 業務・技術提携

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 18.8%、「行っていない」と回答した企業は 67.1%であった（図表 111）。

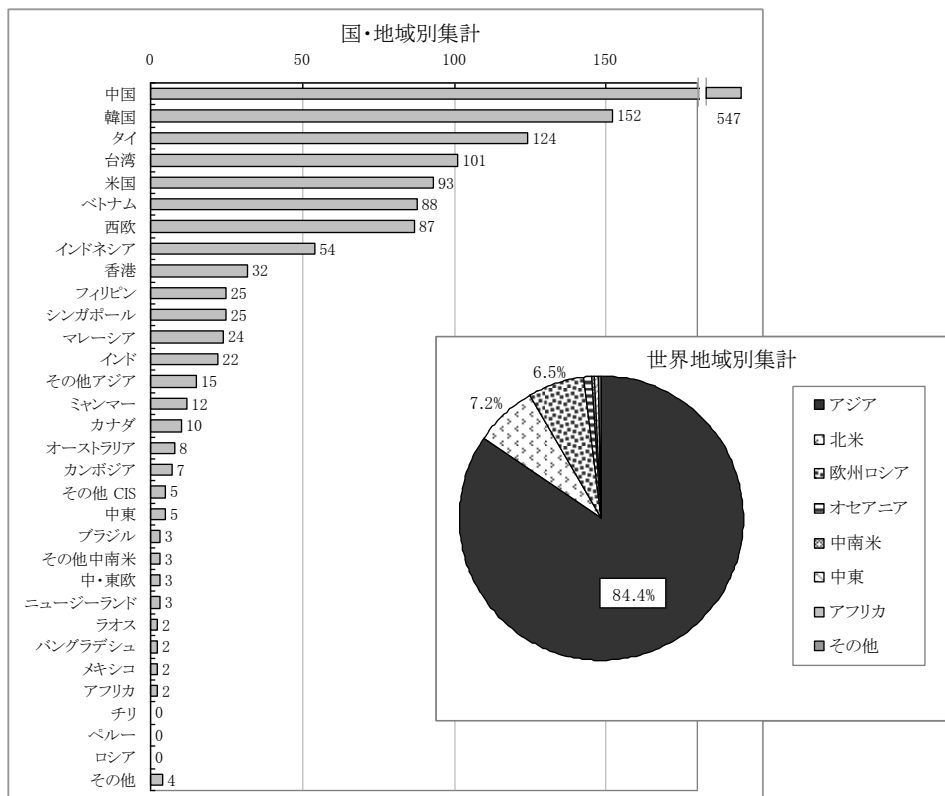
図表 111 業務・技術提携の状況



3.4.2 回答企業の提携先と今後の事業方針

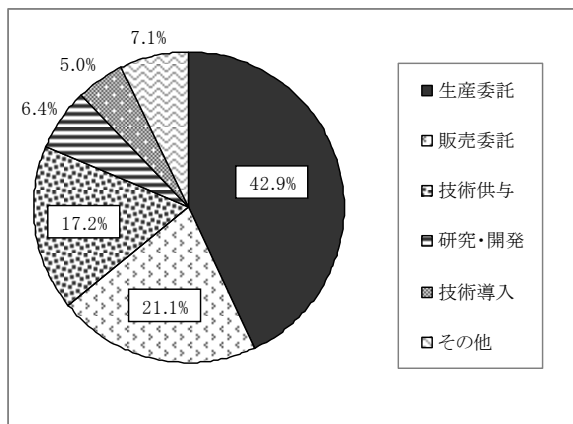
海外の企業との業務・技術提携を「行っている」と回答した企業に対し、業務・技術提携を行っている国・地域について回答してもらったところ、「中国」が最も多かった（図表 112）。次いで「韓国」、「タイ」、「台湾」、「米国」の順に多かった。地域別で集計するとアジアが 8 割強を占め、次いで北米、欧州ロシアの順に多かった。

図表 112 業務・技術提携を行っている国・地域（複数回答）



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、提携内容については集計した（図表 113）。「生産委託」と回答した企業が約 4 割(42.9%)と最も多く、次いで「販売委託」(21.1%)、「技術供与」(17.2%)、「研究・開発」(6.4%)の順に多い。昨年度調査結果との比較では「研究・開発」、「技術導入」の回答率がやや高くなっている。（昨年度調査：生産委託 42.6%、販売委託 22.8%、技術供与 17.4%、研究・開発 4.8%、技術導入 3.8%）

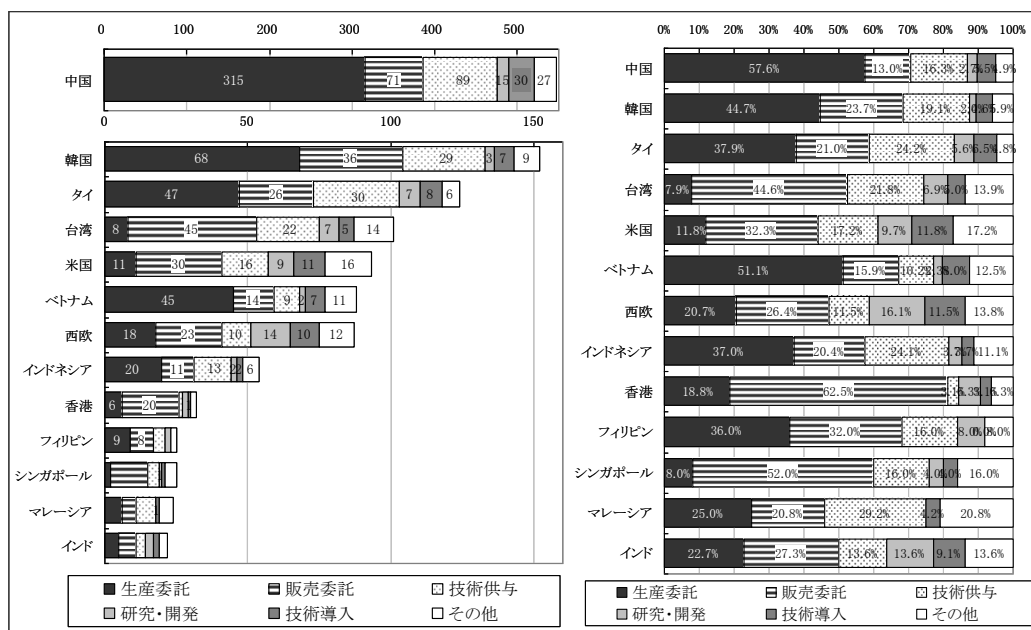
図表 113 海外との業務・技術提携の内容（複数回答）



「海外の企業との業務・技術提携」内容について国・地域別に示したのが図表 114 である。図表向かって左側図が回答企業数、右側図がその国・地域における割合である。回答が多かった上位 13 国・地域について示した。

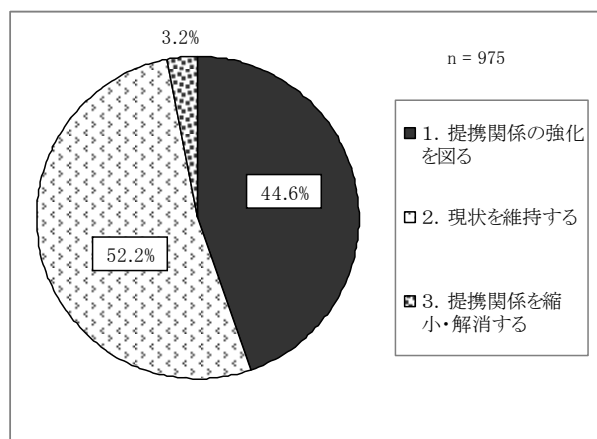
国・地域別に見ると、「中国」、「ベトナム」は「生産委託」が 5 割を超えている。「台湾」、「香港」、「シンガポール」は「販売委託」の割合が最も大きく 4 割を超えている。

図表 114 海外との業務・技術提携内容（国・地域別）



海外の企業との業務・技術提携について、今後の事業方針をたずねた結果を集計した（図表 115）。「提携関係の強化を図る」と「現状を維持する」と回答した企業を合計すると全体の 95%以上を占めた。「提携関係を解消する」と回答した企業は 3.2%にとどまった。

図表 115 海外との業務・技術関係に関する今後の事業方針

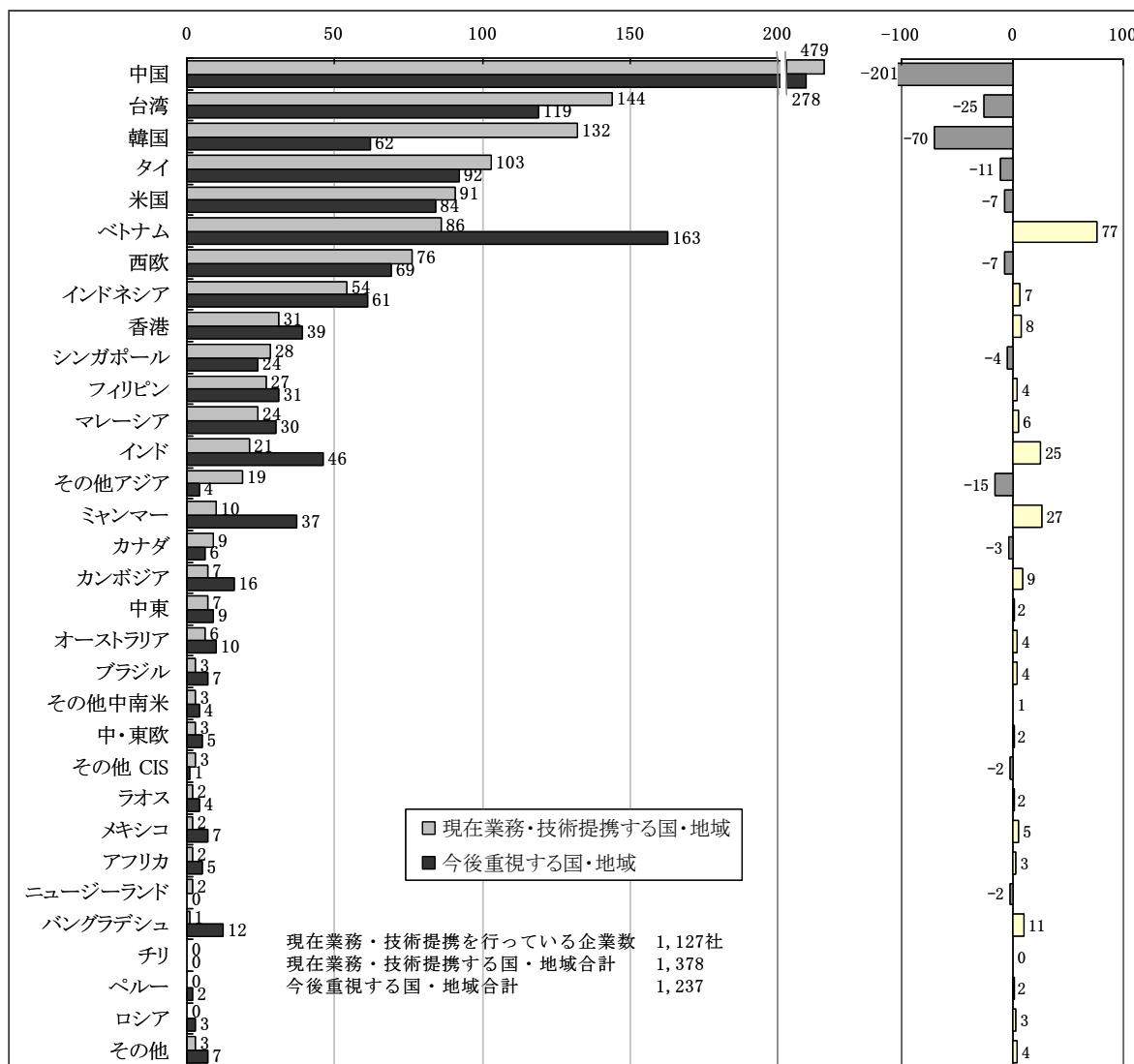


今後海外との業務・技術提携関係の強化を図るため重視する国・地域について集計したのが図表 116 である。図「現在業務・技術提携を行っている国・地域」と対比して示している。向かって右側図は、国・地域別に「現在業務・技術提携を行っている」企業数と「今後海外との業務・技術提携関係の強化を図るため重視する」企業数の増減数を表している。

国・地域別に、「今後海外との業務・技術提携関係の強化を図るため重視する国・地域」を見ると最も回答企業が多いのは「中国」（278 社）で、次いで「ベトナム」（163 社）、「台湾」（119 社）の順で多かった。

「現在業務・技術提携を行っている国・地域」と「今後海外との業務・技術提携関係の強化を図るため重視する国・地域」を比べ、国・地域別で増加数を見ると、最も増加しているのはか「ベトナム」（77 社増加）で、次いで「ミャンマー」（27 社増加）で、「インド」（25 社増加）、「バングラデシュ」（11 社増加）の順であった。

図表 116 今後海外との業務・技術提携関係の強化を図るため重視する国・地域

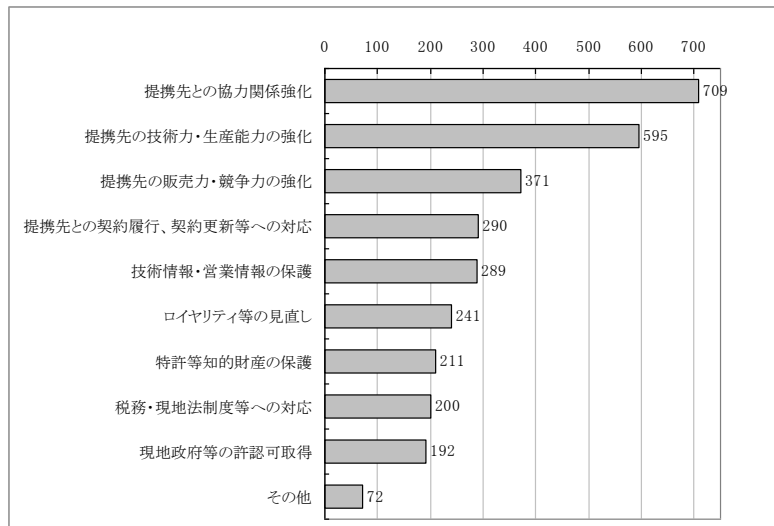


3.4.3 業務・技術提携を行ううえでの課題

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、「提携先との協力関係強化」を挙げた企業が最も多く、次いで、「提携先の技術力・生産能力の強化」、「提携先の販売力・競争力の強化」の順に多い結果となった（図表 117）。

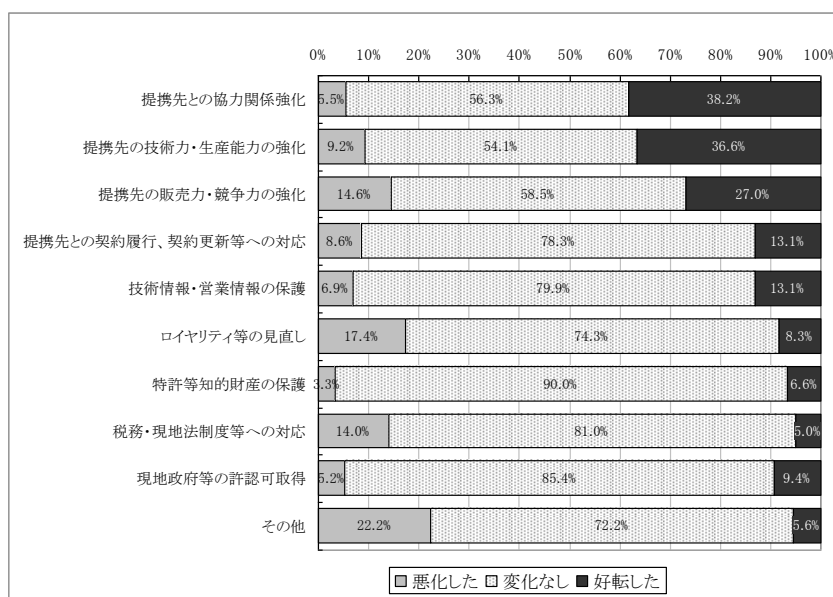
「その他」の回答内容としては、“提携先への資金援助”、“文化、習慣、価値観の違い”、“デザイン力強化”、“訴訟問題で提携先が倒産”などがあつた。

図表 117 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 118）。多くの企業が重要な課題として挙げた「提携先との協力関係強化」、「提携先の技術力・生産能力の強化」、「提携先の販売力・競争力の強化」は、「好転した」と回答した企業の割合が比較的高く、取り組みによる成果が出ている。

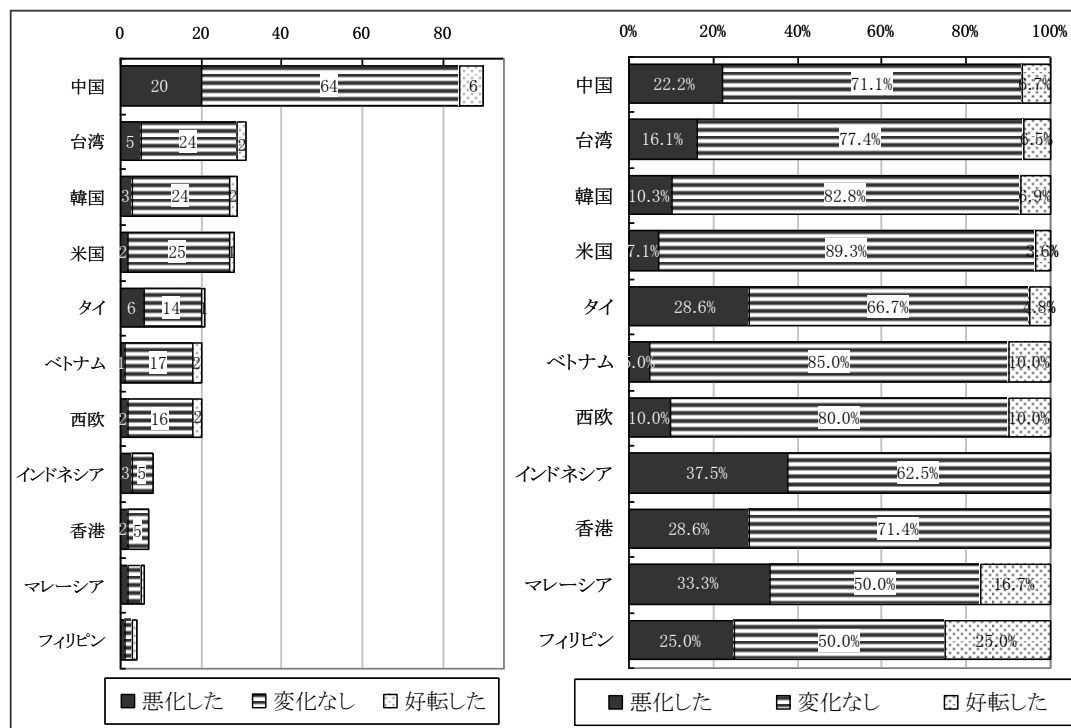
図表 118 業務・技術提携を行ううえでの課題の過去との比較



課題「ロイヤリティ等の見直し」の過去との比較を国・地域別に示したのが図表 119 である。図表向かって左側図が回答企業数、右側図がその国・地域における割合である。回答が多かった上位 11 国・地域について示した。

国・地域別に見ると、「悪化した」割合が 2 割を超える国・地域が 11 国・地域中 6 つあり、そのうち「インドネシア」、「マレーシア」は同割合が 3 割を超えている。

図表 119 課題「ロイヤリティ等の見直し」の過去との比較(国・地域別)



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7,661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。

また、設問によっては、平成27年度中小企業海外事業活動実態調査（以下「昨年度調査」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。

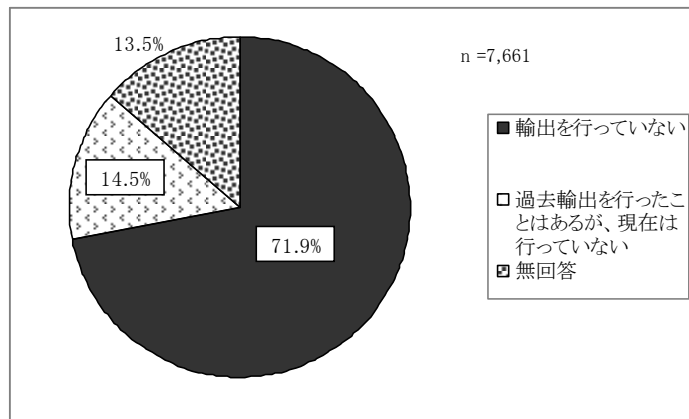
4.1 輸出

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7割強が「輸出は行っていない」と回答している。「過去輸出を行ったことはあるが、現在は行っていない」と回答した企業は全体の1割強である（図表120）。

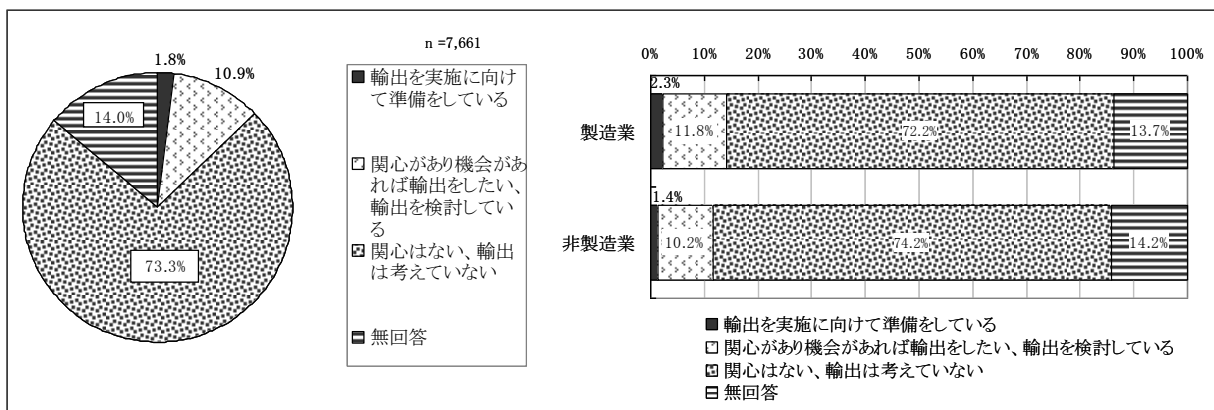
図表120 輸出の経験



【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」は1.8%、「関心があり機会があれば輸出をしたい、輸出を検討している」と回答した企業は10.9%で、両者を合計した輸出を検討する企業は12.7%であった。製造業、非製造業で同比率を比較すると、製造業が約2ポイント大きい。（図表121）。

図表121 輸出に関する方針



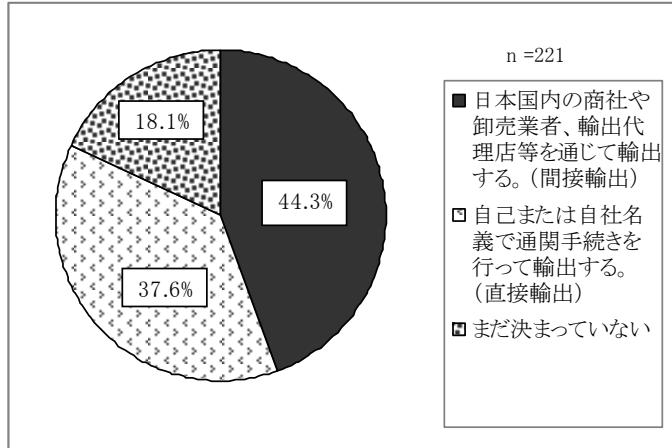
4.1.2 輸出に向けた準備

【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、44.3%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、37.6%の企業が「自己または自社名義で関関手続きを行って輸出する」（直接輸出）としている（図表122）。

直接輸出より間接輸出と回答した企業がやや多い。「まだ決まっていない」との回答も18.1%あった。

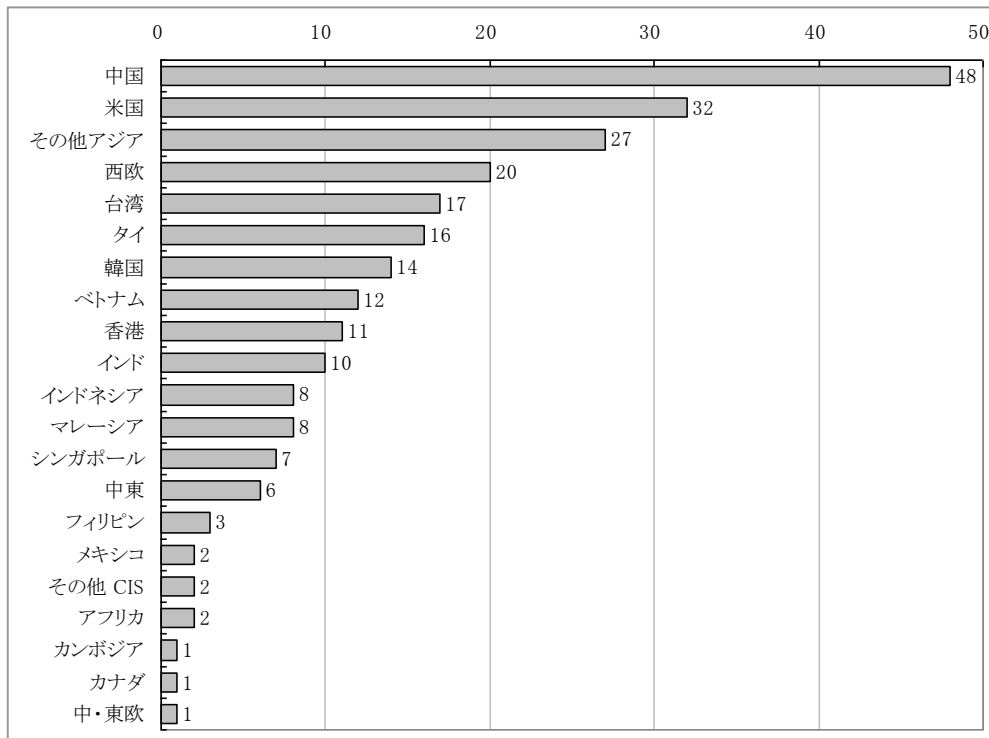
図表 122 準備中の輸出形態（複数回答）



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」と回答した企業に対して、輸出する予定の国・地域について集計した（図表 123）。なお、特定の国を決めず「アジア」や「ASEAN」等で回答されたケースは「その他アジア」で集計した。

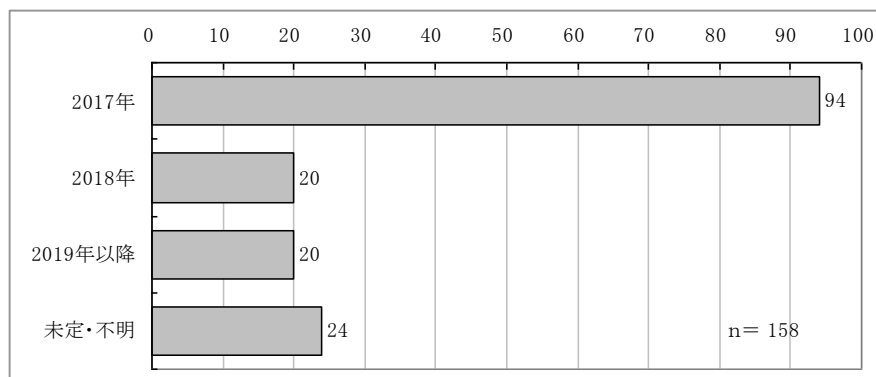
輸出する予定の国・地域として最も回答が多かったのが「中国」で、次いで「米国」、「その他アジア」、「西欧」の順であった。

図表 123 輸出する予定の国・地域



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」と回答した企業に、輸出する予定時期を聞いた結果を集計した（図表 124）。「2017年」が最も多く、回答した企業全体の約6割を占めた。「実施に向けて準備をしている」と回答した企業の多くは、今後1年程度で輸出を開始する予定である。

図表 124 輸出する(予定)時期



「実施に向けて準備をしている」と輸出時期別の回答があった企業を、国・地域別に集計したのが図表 125 である。回答が多かった上位 13 の国・地域について示した。

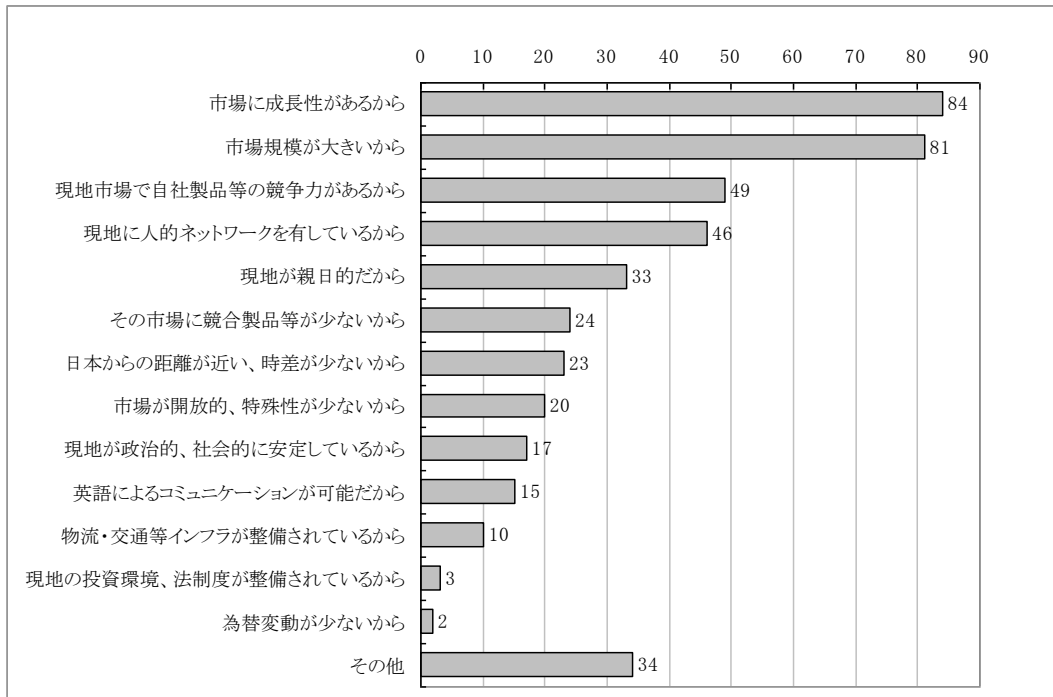
国・地域別に見ると、輸出時期「2017年」、「2018年」では「中国」が最も回答企業が多いが、「2019年以降」では「米国」が最も多い。なお、1企業が複数の国・地域を回答するケースがあるため、前図表の輸出時期別の企業数と本図表の輸出時期別の企業数は一致しない。

図表 125 輸出する(予定)時期(国・地域別)

	中国	米国	その他アジア	西欧	台湾	タイ	韓国	ベトナム	香港	インド	インドネシア	マレーシア	その他の国地域	合計
2017年	25	11	9	9	10	9	7	4	8	7	6	5	14	124
2018年	6	3	1	5	3	1	2	1	0	0	1	1	2	26
2019年以降	4	7	5	2	0	1	0	2	0	1	0	1	5	28
合計	35	21	15	16	13	11	9	7	8	8	7	7	21	178

実際に輸出に向けた準備を進める企業が、輸出先として検討している国・地域を選んだ理由について集計した（図表 126）。「市場に成長性があるから」が最も多く、次いで「市場規模が大きいから」が多かった。輸出先を検討するにあたり、市場の成長性や市場規模が特に注目されており、上位2つの理由を合計すると、回答全体の約4割を占めている。

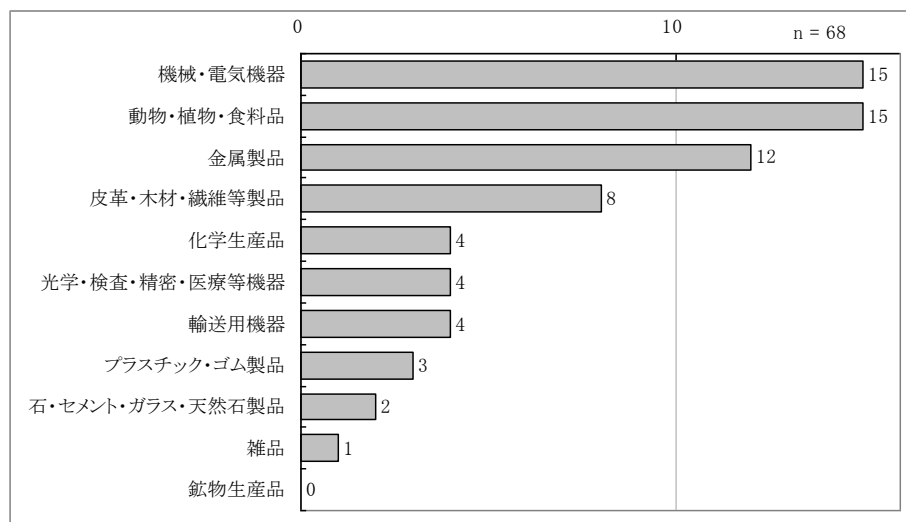
図表 126 輸出先としてその国・地域を選んだ理由



実際に輸出に向けた準備を進める企業が、取扱いを検討している製品等の分類について、輸出入品目コード(HS コード)大分類で集計したのが図表 127 である。「機械・電気機器」と「動物・植物・食料品」が最も多く、次いで「金属製品」の順であった。

この結果は、前述した調査票 A(輸出実施企業)に対する同設問の結果(P50 図表 62 参照)と比較すると、圧倒的に多かった「機械・電気機器」の全体に対する比率は小さくなり、「動物・植物・食料品」の回答が大きく増えている。この結果より、今後中小企業の輸出全般について「動物・植物・食料品」が伸びていくと推測される。

図表 127 輸出で取扱いを検討する製品等



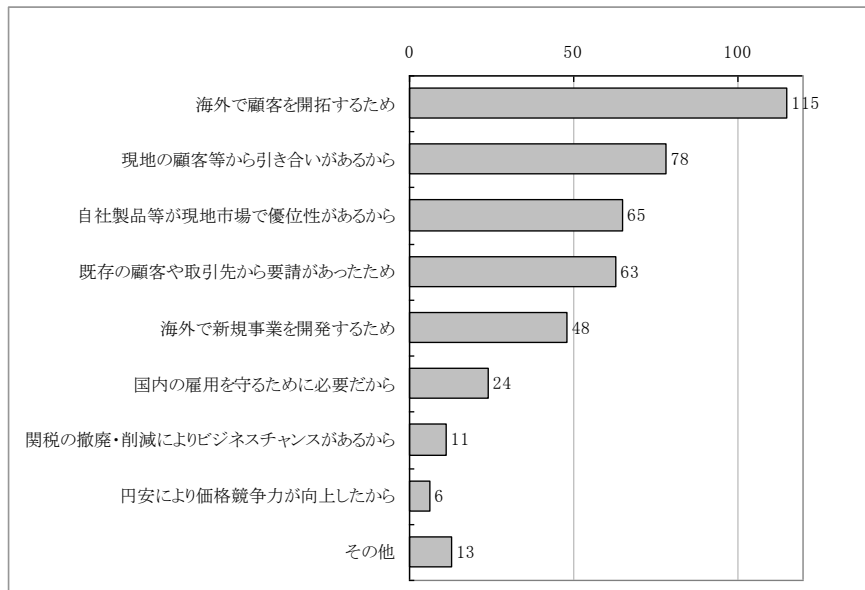
【2】輸出を検討する理由

輸出に向けた準備を進める企業に対して、輸出を検討する理由を集計したのが図表 128 である。輸出を検討する理由として、「海外で顧客を開拓するため」を挙げる企業が最も多く、次いで「現地の顧客等から引き合いがあるから」、「自社製品等が現地市場で優位性があるから」の順に回答する企業が多かった。

現在輸出を実施している企業（「調査票 A」に回答した企業）に対して今後も輸出を実施していく理由を聞いている（「輸出を拡大する理由(P27 図表 32 参照)」）が、その設問の回答結果も「海外で顧客を開拓するため」が最も多く、同じ傾向を示している。

輸出に取り組む理由として大きく 2 つある。一つは自社の経営判断として、海外で新規顧客の開拓を目指して積極的に輸出に取り組もうとする企業であり、もう一つは既存の顧客や取引先からの要請がありそれに答えるために輸出に取り組む企業である。

図表 128 輸出を検討する理由（複数回答）

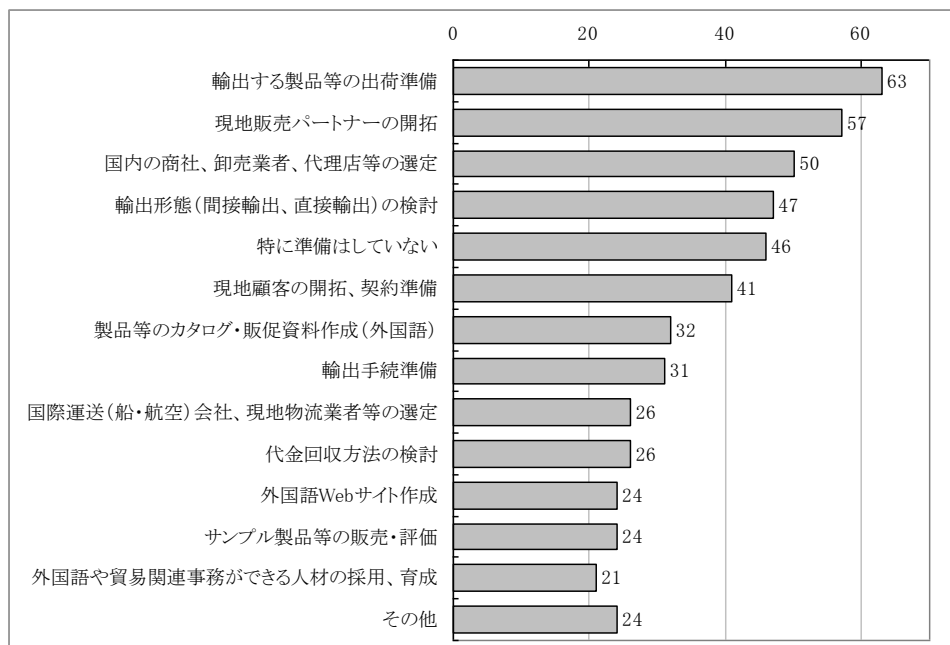


【3】輸出に向けて行っている準備

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 129）。最も回答が多かったのは「輸出する製品等の出荷準備」である。

次いで、「現地販売パートナーの開拓」、「国内の商社、卸売業者、代理店等の選定」の順であった。

図表 129 現在行っている準備（複数回答）

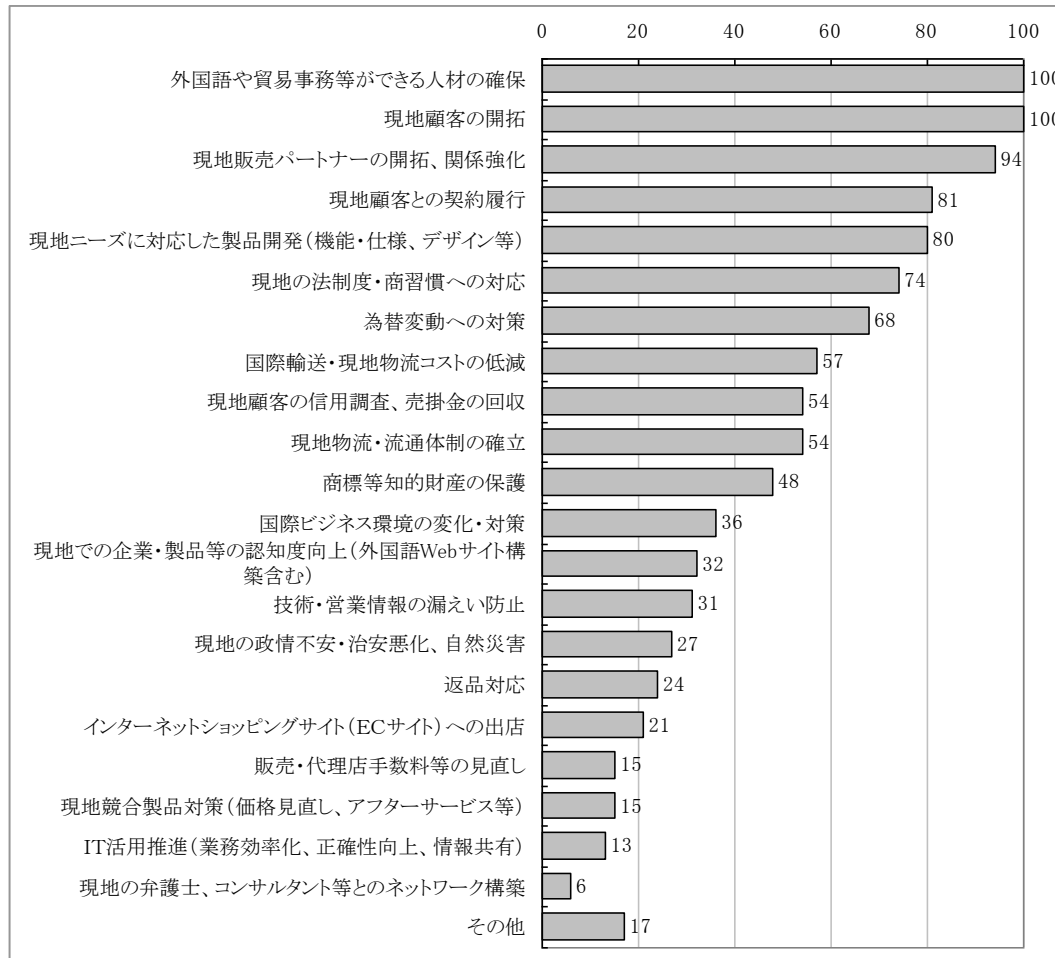


「その他」の回答としては、「現地の輸入許可を待っている」、「日本の水産物に対する現地の輸入禁止が終わるのを待っている」、「HACCP の取得」、「認定工場の取得」などがあつた。

【4】準備を進めるうえでの課題

輸出を開始しようとしている企業から回答があった準備を進めるうえでの課題を集計した（図表 130）。最も回答する企業が多かったのは「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」と「現地顧客の開拓」であり、次に回答する企業が多かったのは、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」である。これは、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（「輸出における課題(P30 図表 36 参照）」と同じ傾向を示している。

図表 130 輸出を進めるうえでの課題（複数回答）



「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」と回答した企業の具体的な内容としては、“英語でコミュニケーション可能な人材確保困難”、“ビジネス英会話ができる人材がおらず、採用の方法がわからない。先日引き合いがあったが海外取引の経験もなくお断りする形になってしまった”、“輸出業務経験者の確保”などがあつた。

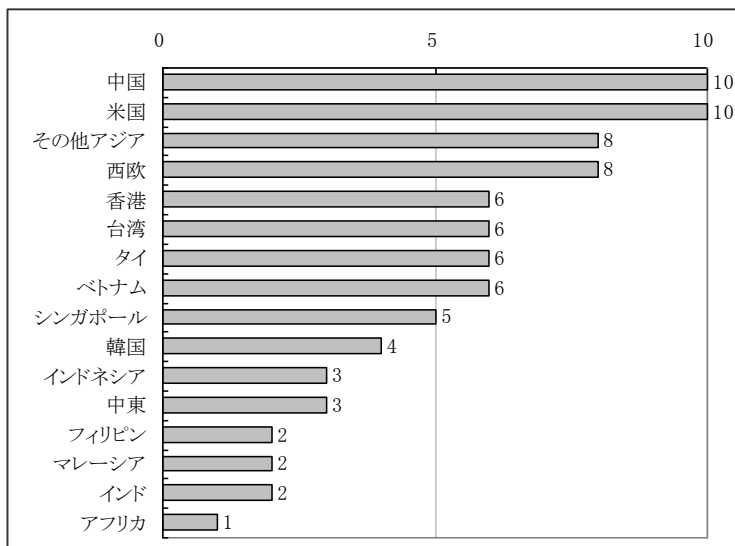
「現地顧客の開拓」と回答した企業の具体的な内容としては、“現地顧客へのアプローチ方法を教えてほしい”、“1回～2回の輸出は簡単だが継続が難しい”などであつた。

「その他」の回答内容としては、“現地顧客対応（クレーム等問い合わせ）”、“先行投資資金の確保”、“現地農務省の輸入許可書（LOR）の問題”、“HACCPの取得”等があつた。

前述した輸出の準備を進めるうえでの課題のうち「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」について、国・地域別に集計し示したのが図表 131 である。

本課題について、国・地域として最も回答企業が多かったのは「中国」と「米国」であった。

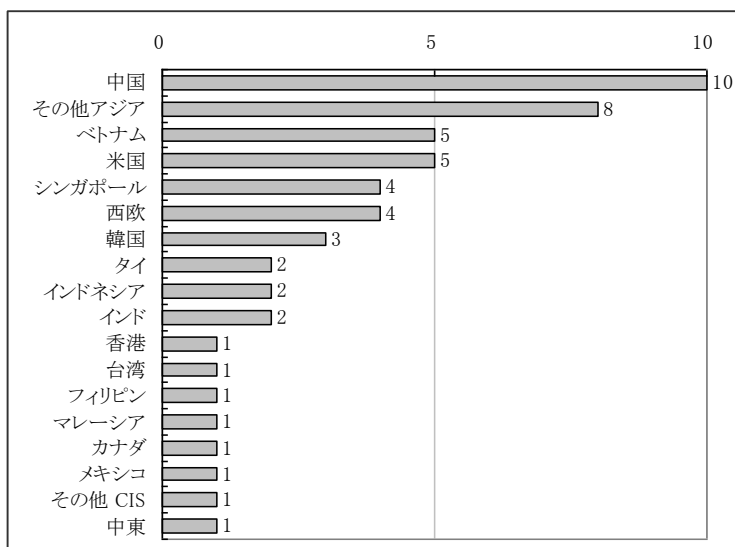
図表 131 輸出を進めるうえでの課題（現地ニーズに対応した製品開発、国・地域別）



輸出を進めるうえでの課題（現地顧客の信用調査、売掛金の回収）を国・地域別に集計し示したのが図表 132 である。

本課題について、国・地域として最も回答企業が多かったのは「中国」で、次いで「その他アジア」であった。

図表 132 輸出を進めるうえでの課題（地顧客の信用調査、売掛金の回収）



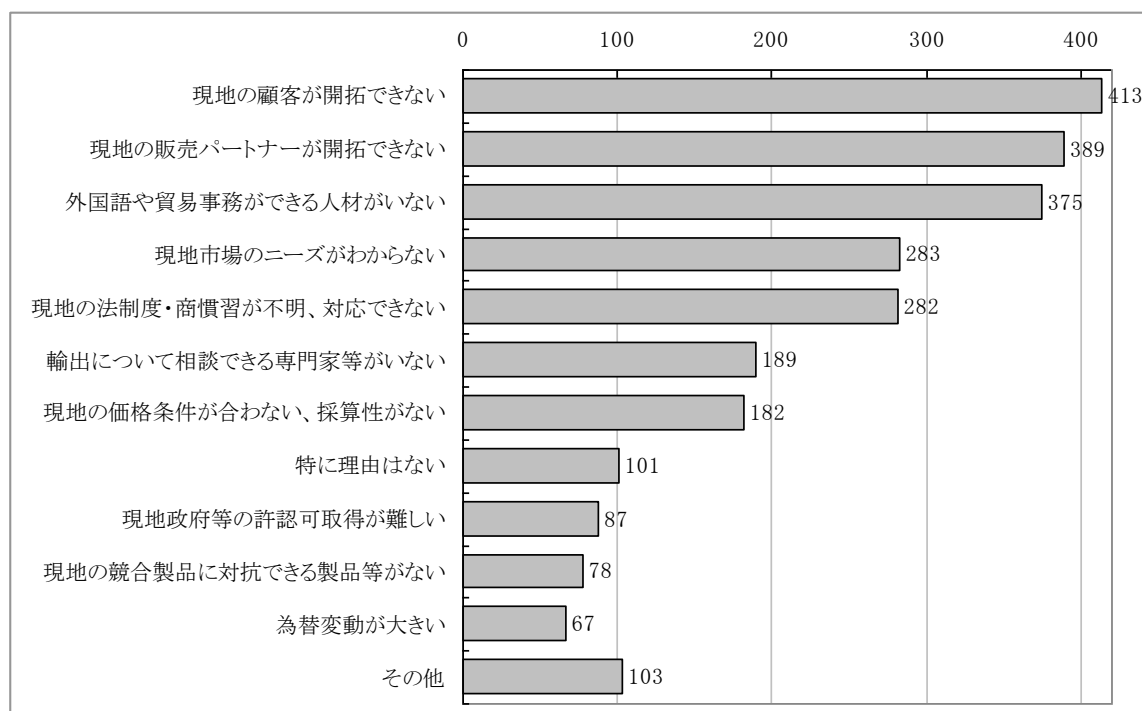
4.1.3 輸出への関心と具体的な検討を進めるうえでの課題

【1】具体的な検討が進まない理由

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かを集計した（図表 133）。

「現地の顧客が開拓できない」と回答した企業が最も多く、次いで、「現地の販売パートナーが開拓できない」、「外国語や貿易事務ができる人材がいない」、「現地市場のニーズがわからない」と続いている。

図表 133 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）



これらの理由は、前述した「輸出を進めるうえでの課題（P98 図表 130 参照）」との関連する内容が見られる。これらのことから、輸出を進めるうえでの課題が解決できなかったため、輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない企業が一定数存在すると推測される。

「その他」の回答内容としては、“輸出先の信用状態が不明である”、“海外特許申請中で結果を待っている”、“製品が特殊であるので”、“新商品を出すと2~3週間でコピー商品が現地で作られてしまいビジネスにならない”、“現在は国内市場に対応するだけで手一杯で余裕がない”、“海外市場に合う商品を製造していない。特に賞味期限に問題がある”などの回答があった。

輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない理由を、回答企業の従業員規模別に集計したのが図表 134 である。

従業員数が 100 人未満の場合、具体的な検討が進まない理由でもっと回答が多かったのは、「現地の顧客が開拓できない」であった。従業員数が「100～299 人」の場合、最も回答が多かったのは「現地の販売パートナーが開拓できない」、同様に従業員数が「300 人以上」の場合、「現地市場のニーズがわからない」が最も回答が多かった。

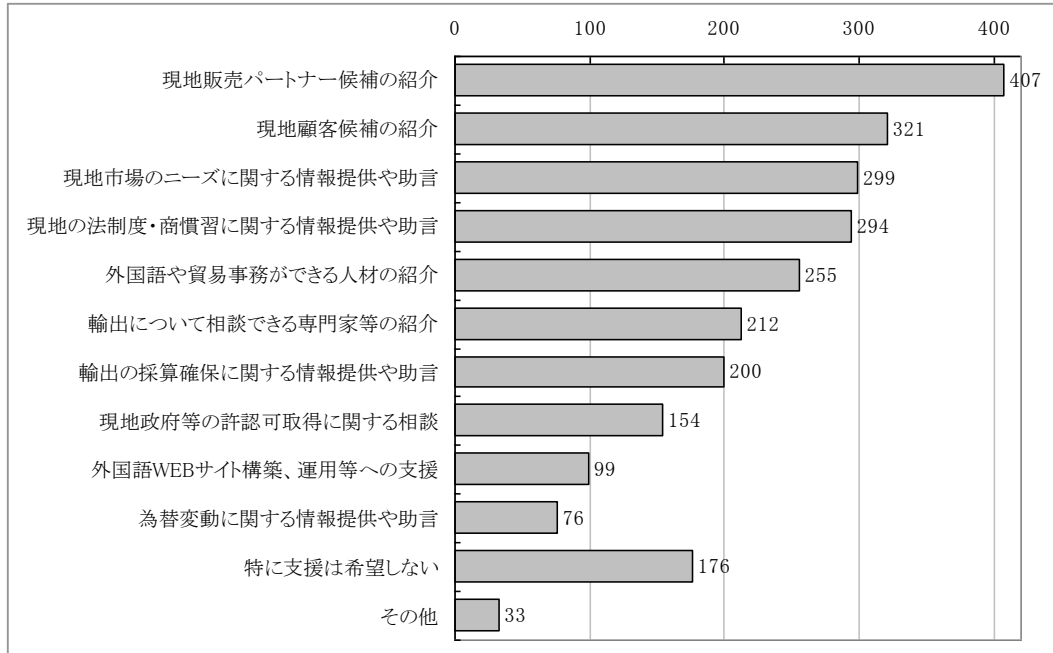
図表 134 輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない理由（従業員規模別）

具体的な検討が進まない理由／従業員規模	xx.x% 理由1位		xx.x% 理由2位				
	9人以下	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
回答企業数(複数回答計)	160	743	423	582	401	213	26
現地の顧客が開拓できない	18.8%	16.3%	16.3%	16.7%	15.0%	15.0%	15.4%
現地の販売パートナーが開拓できない	16.3%	15.2%	15.6%	16.3%	13.5%	15.5%	7.7%
外国語や貿易事務ができる人材がない	13.1%	14.5%	15.6%	15.6%	14.2%	13.1%	15.4%
現地市場のニーズがわからない	6.9%	11.3%	11.6%	10.7%	10.2%	13.6%	26.9%
現地の法制度・商慣習が不明、対応できない	10.6%	10.5%	10.4%	11.3%	12.2%	11.7%	11.5%
輸出について相談できる専門家等がない	8.1%	7.8%	6.9%	8.9%	6.2%	5.2%	3.8%
現地の価格条件が合わない、採算性がない	8.1%	6.7%	6.4%	6.4%	8.7%	8.5%	7.7%
特に理由はない	4.4%	4.4%	5.2%	2.6%	5.0%	1.4%	0.0%
現地政府等の許認可取得が難しい	4.4%	3.9%	2.8%	3.1%	3.0%	3.8%	3.8%
現地の競合製品に対抗できる製品等がない	1.3%	3.4%	2.4%	3.4%	3.7%	2.8%	0.0%
為替変動が大きい	3.8%	2.8%	2.1%	2.4%	2.7%	2.8%	0.0%
その他	4.4%	3.1%	4.7%	2.6%	5.5%	6.6%	7.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

【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 135）。

図表 135 具体的な検討を進めるうえで最も必要な取組や支援（複数回答）



「現地販売パートナー候補の紹介」と回答した企業が最も多かった。次いで、「現地顧客候補の紹介」、「現地市場のニーズに関する情報提供や助言」、「現地の法制度・商慣習に関する情報提供や助言」の順に多かった。「特に支援は希望しない」と回答した企業が本設問の回答企業数 920 社の約 2 割(176 社)見られた。

「現地販売パートナー候補の紹介」と回答した企業の具体的内容として、“現地販売パートナーの信用状況が調べられない”、“機械系の現地商社や販売網を持っている機械メーカー等のパートナーを開拓したい”、“ターゲット分野（半導体業界）に精通した現地代理店を紹介して欲しい”などがあった。

「その他」を選択した企業の回答としては、“代金決済で困っている。円前金による取引だが、安全な決済銀行が少ない。また現地国の決済資金（円）が潤沢でないため、動きが遅くなっている”、“知的財産権（商標の保全）対策への支援を”などがあった。

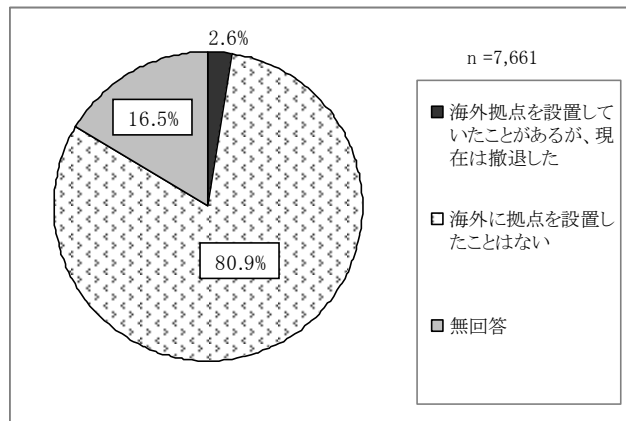
4.2 直接投資

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」と回答した企業は全体の 2.6%にとどまった。「海外に拠点を設置したことはない」と回答した企業が約 8 割を占めた（図表 136）。

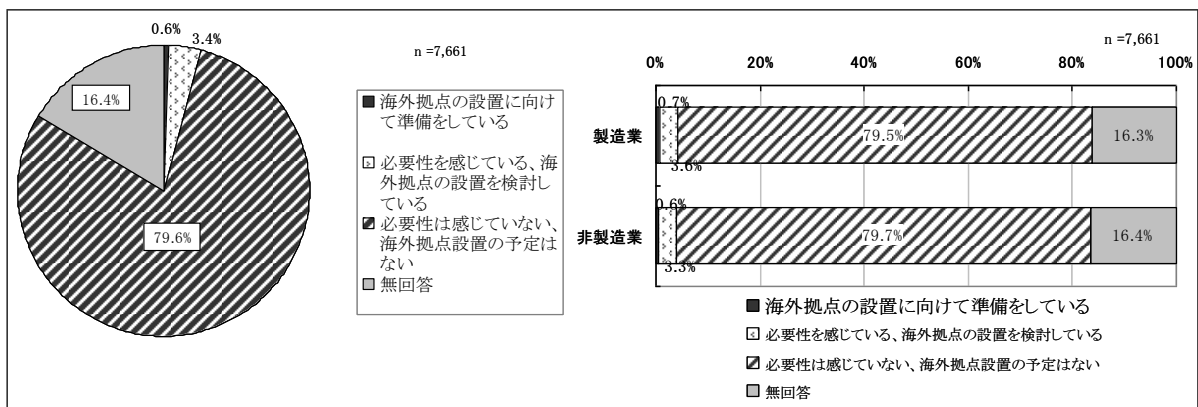
図表 136 海外拠点設置経験の有無



【2】今後の事業方針

今後の事業方針については、「海外拠点の設置に向けて準備をしている」と回答した企業は 0.6%、「必要性は感じている、海外拠点の設置を検討している」は 3.4%で、海外拠点設置を検討する企業は両者を合計した 4.0%であった。製造業、非製造業別で同比率を見ても差異は 1 ポイント未満であり、あまり差異は見られなかった。（図表 137）。

図表 137 直接投資に関する今後の事業方針



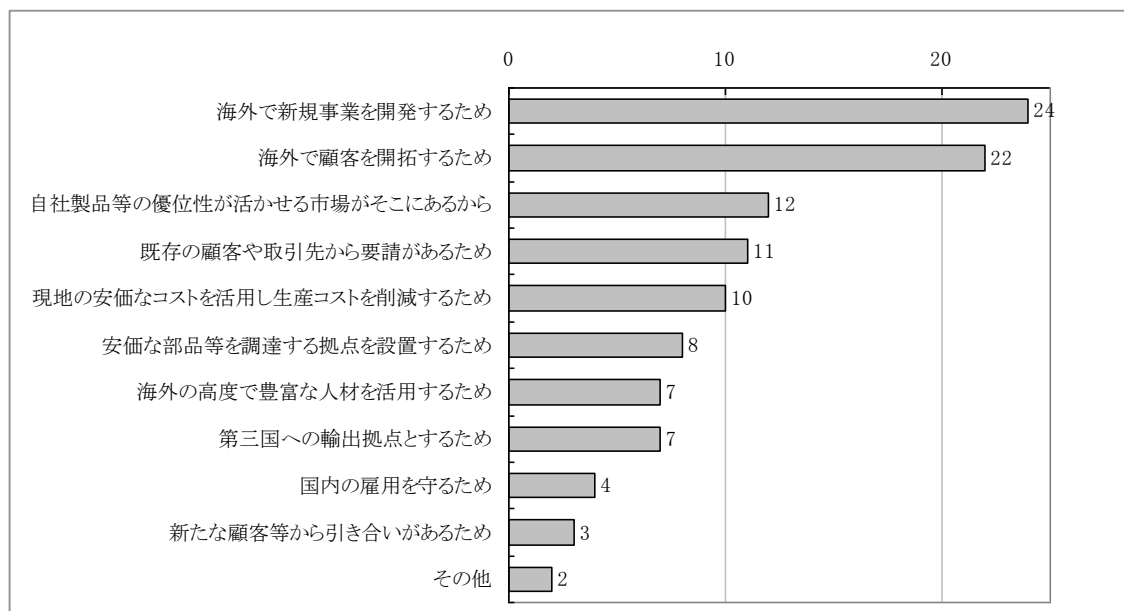
4.2.2 直接投資に向けた準備

【1】直接投資（海外拠点の設置）に取り組む理由

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たずねたところ、「海外で新規事業を開発するため」との回答が最も多く、次いで、「海外で顧客を開拓するため」、「自社製品等の優位性が活かせる市場がそこにあるから」

の順に多かった（図表 138）。上位 3 つまでの理由は、海外拠点の設置を、海外市場に対して事業・顧客の開拓・売上の獲得・拡大を目指すもの（販売機能）であった。生産機能や調達機能、その他海外人材活用などの理由は 5 番目以降に挙げられた。

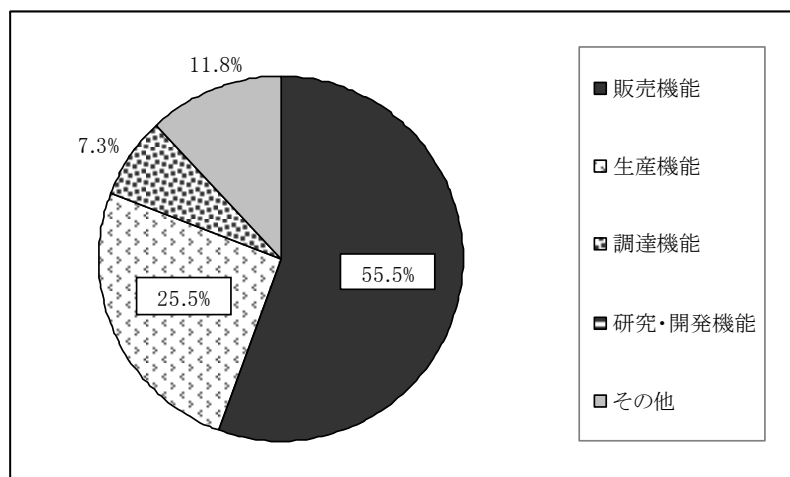
図表 138 海外拠点の設置に取り組む理由（複数回答）



【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」を挙げた企業が半数を超え最も多い。「生産機能」は 25.5%、「調達機能」は 7.3%であった（図表 139）。「販売機能」の回答が、「生産機能」と「調達機能」の合計よりも多い傾向は昨年度調査でも同様であったが、「販売機能」の回答比率は本年度さらに大きくなった。

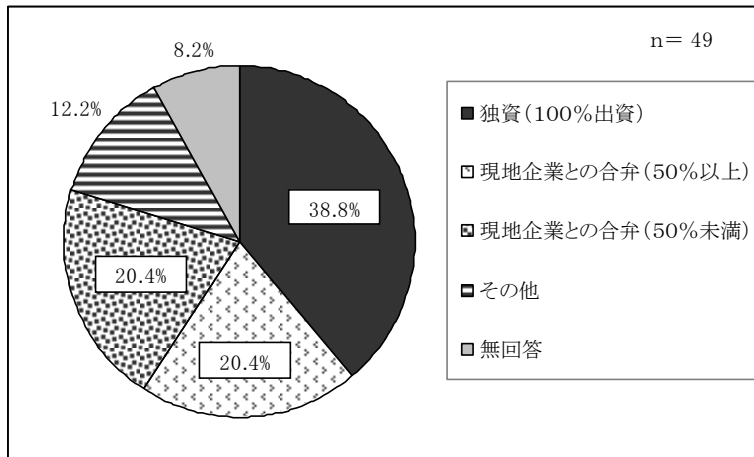
図表 139 設置準備を進めている海外拠点の主な機能（複数回答）



また、海外拠点の投資形態については、「独資（100%出資）」と回答した企業は 38.8%で全体の約 4 割を占めている。「現地企業との合弁（50%以上）」と「現地企業との合弁（50%未満）」はどちらも 20.4%であった（図表 140）。

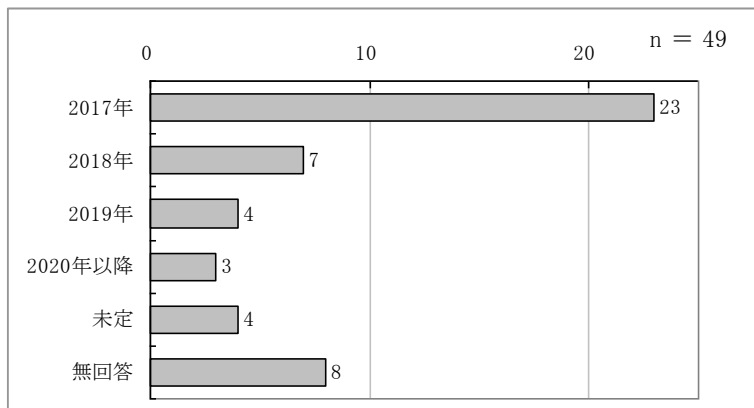
調査票 A(海外拠点設置企業)の同設問結果と比較すると、「独資(100%出資)」の回答率はやや低く、その分「現地企業との合弁(50%以上)」、「現地企業との合弁(50%未満)」の回答率はやや高くなっている。(調査票 A の回答率はそれぞれ 59.1%、11.5%、14.7%) 近年海外拠点の見直しの動きから、海外拠点投資のリスクを考慮している結果と推測する。(調査票 A 最重要拠点の投資形態(P50 図表 61 参照))

図表 140 設置準備を進めている海外拠点の投資形態



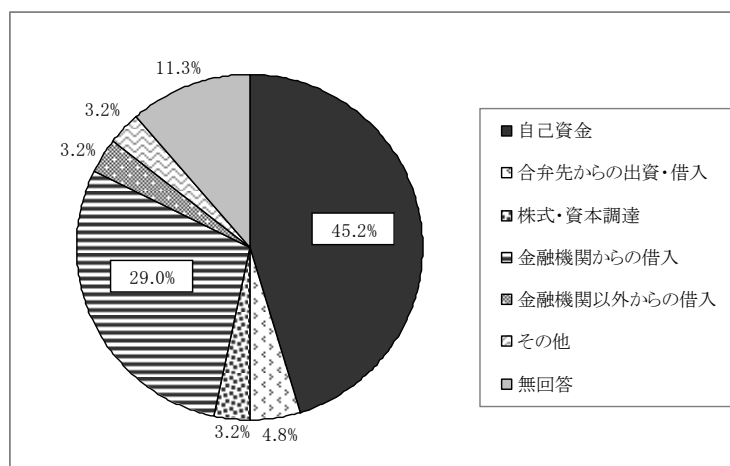
また、海外拠点の設置予定時期について集計したのが図表 141 である。「2017 年」と回答した企業が最も多く時期を回答した企業の約半数を占めた。海外拠点設置予定と回答した企業の準備段階は比較的進んでいる。

図表 141 設置準備を進めている海外拠点の設置予定時期



設置準備を進めている海外拠点の投資資金の調達先について集計した（図表 142）。「自己資金」との回答が最も多く、約半数を占めた。「金融機関からの借入」と回答した企業は約 3 割であった。最も多く時期を回答した企業の約半数を占めた。海外拠点設置予定と回答した企業の準備段階は比較的進んでいる。調査票 A(海外拠点設置企業)の同設問結果と比較すると、「金融機関からの借入」の回答率は同程度であったが、「自己資金」の回答率はやや低い。

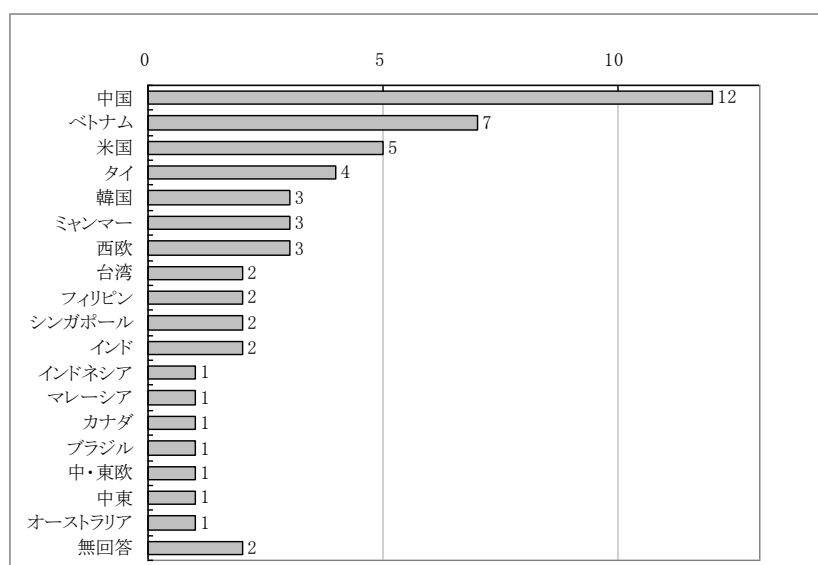
図表 142 設置準備を進めている海外拠点の投資資金の調達先（複数回答）



【3】設置準備を進めている海外拠点の所在する国・地域

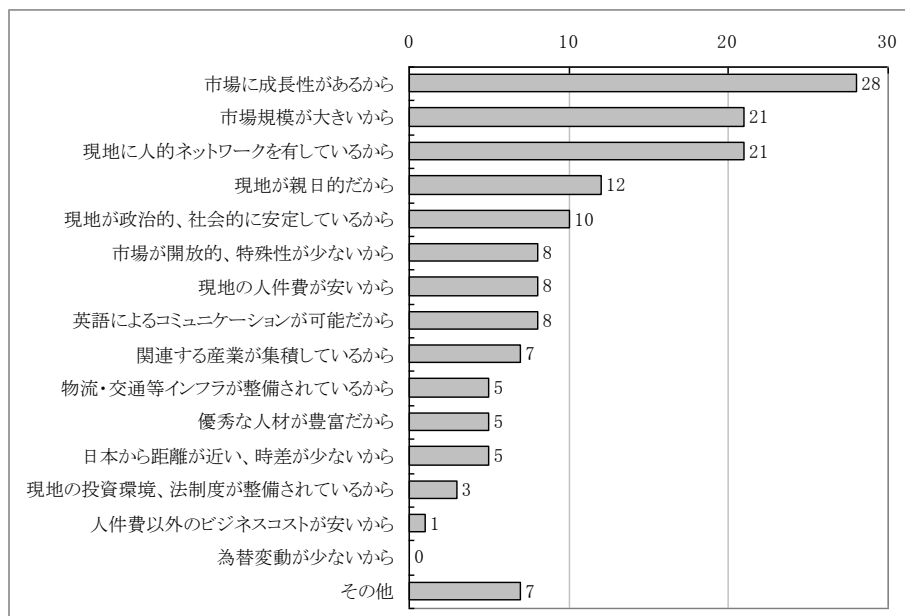
海外拠点の設置を進めている具体的な国・地域名について集計した（図表 143）。最も回答企業が多かったのは「中国」で、次いで「ベトナム」、「米国」、「タイ」の順で多かった。昨年度調査とはかなり差異が見られ、昨年 5 番目だった「中国」と「米国」が本年度調査では上位になっており、逆に昨年度各 3 番目、4 番目だった「インドネシア」、「台湾」が本年度調査は少なく、8 番目以降になっている。

図表 143 設置準備を進めている海外拠点の所在する国・地域（複数回答）



海外拠点の設置を進めている国・地域を選んだ理由について集計した（図表 144）。最も回答企業が多かったのは「市場に成長性があるから」で、次いで「市場規模が大きいから」、「現地に人的ネットワークを有しているから」、「現地が親日的だから」と続いた。

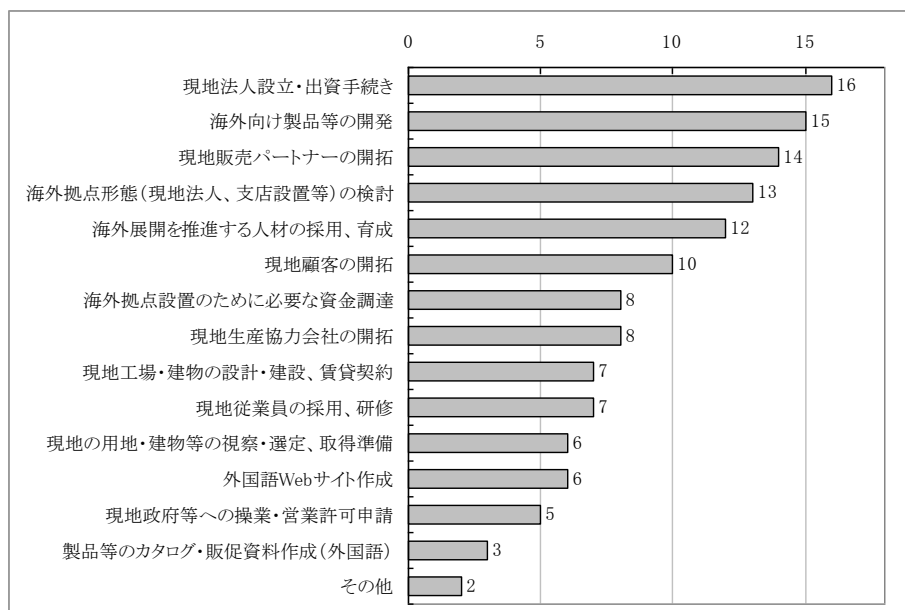
図表 144 設置準備を進めている国・地域を選んだ理由（複数回答）



【4】海外拠点の設置に向けて行っている準備

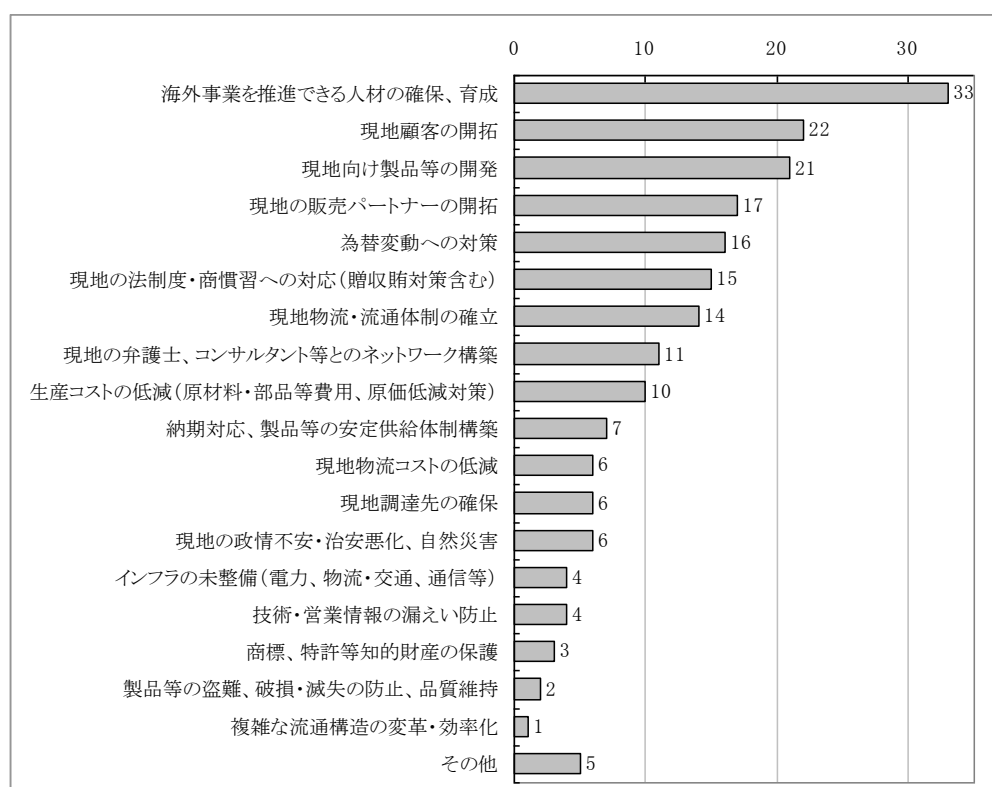
海外拠点の設置を進めている企業が行っている準備の内容について集計した（図表 145）。「現地法人設立・出資手続き」と回答する企業が最も多く、「海外向け製品等の開発」、「現地販売パートナーの開拓」の順で多かった。

図表 145 海外拠点の設置に向けて行っている準備（複数回答）



海外拠点の設置を進めている企業に、海外拠点の設置を進めるうえでの課題について、回答結果を集計した（図表 146）。「海外事業を推進できる人材の確保、育成」と回答した企業が最も多く、次いで「現地顧客の開拓」、「現地向け製品等の開発」の順で多く挙げられた。昨年度調査の同設問結果と比較すると、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」が最も多いのは同じであるが、昨年度 2 番目に多かった「現地の法制度・商慣習への対応（贈収賄対策含む）」が 6 番目になった。「現地顧客の開拓」、「現地向け製品等の開発」、「現地の販売パートナーの開拓」など、より実効性・実績を重視する課題が昨年度調査よりも回答率が上位になっている。

図表 146 海外拠点の設置を進めるうえでの課題（複数回答）



回答した企業の具体的な内容としては、“大企業のように資金調達力のない弊社にとっては 1 年でも早い黒字化が必要、そのためのアドバイスを希望する”、“販路開拓に時間がかかりすぎる”、“実績のある企業（高付加価値製品（日本製生地））の販売パートナーを探している”、“現地で登記、経理関係を委託できる人材の確保”、“中国国内の法制度の変更情報の提供を希望”などがあつた。

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

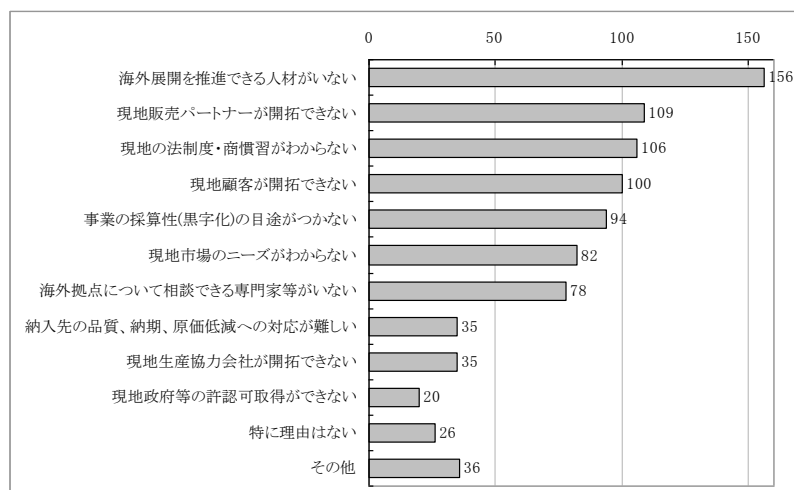
【1】具体的な検討が進まない理由

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。これらの企業に対する具体的な検討が進まない理由を集計した（図表 147）。

「海外展開を推進できる人材がない」と回答する企業が最も多く、次いで、「現地販売パートナーが開拓できない」、「現地の法制度・商慣習がわからない」の順で多かった。

「海外展開を推進できる人材がない」は昨年度調査でも上位（3番目）であったが、本年度調査では企業の回答率が増えている。海外展開を目指す中小企業にとって、人材の不足が大きな障害になっている。

図表 147 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）



直接投資に関心はあるが具体的な検討が進まない理由を、回答企業の従業員規模別に集計したのが図表 148 である。

従業員数が 10 人以上～299 人の場合、具体的な検討が進まない理由でもっと回答が多かったのは、「海外展開を推進できる人材がない」であった。従業員数が「9 人以下」及び「300 人以上」の場合、最も回答が多かったのは「事業の採算性(黒字化)の目途がつかない」であった。

図表 148 直接投資に関心はあるが具体的な検討が進まない理由（従業員規模別）

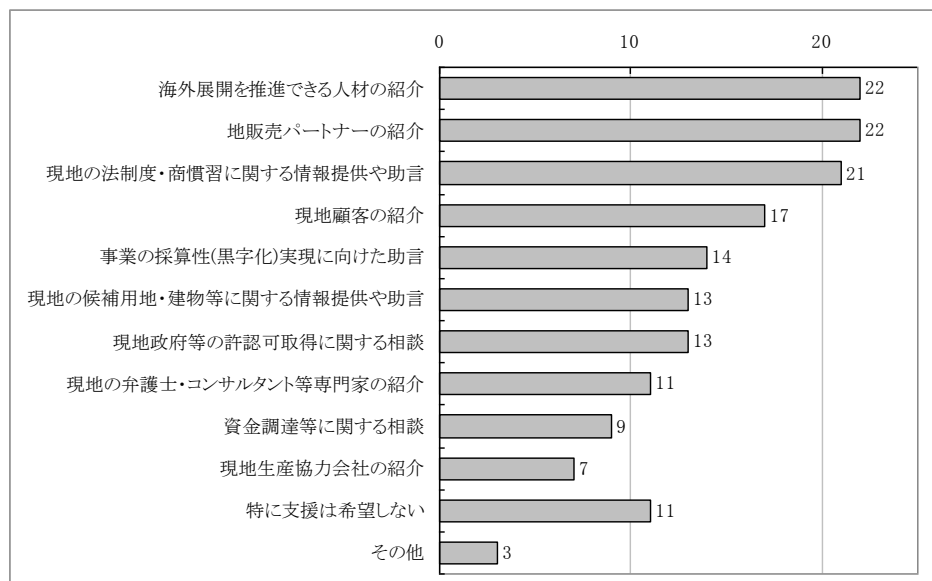
具体的な検討が進まない理由／従業員数規模	最も回答が多い理由							回答が2番目に多い理由						
	9人以下	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上	9人以下	10～19人	20～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300人以上
回答企業数(複数回答計)	56	193	180	184	182	75	7							
海外展開を推進できる人材がない	12.5%	18.7%	15.6%	18.5%	19.2%	20.0%	14.3%							
現地販売パートナーが開拓できない	12.5%	16.1%	9.4%	11.4%	13.7%	9.3%	14.3%							
現地の法制度・商慣習がわからない	12.5%	10.4%	10.0%	14.1%	12.6%	14.7%	14.3%							
現地顧客が開拓できない	10.7%	13.0%	12.8%	10.9%	12.1%	5.3%	0.0%							
事業の採算性(黒字化)の目途がつかない	16.1%	6.7%	11.7%	6.0%	12.1%	20.0%	42.9%							
現地市場のニーズがわからない	8.9%	10.4%	11.1%	7.6%	9.3%	8.0%	0.0%							
海外拠点について相談できる専門家等がない	7.1%	7.8%	12.2%	10.3%	6.6%	8.0%	0.0%							
納入先の品質、納期、原価低減への対応が難しい	5.4%	4.1%	5.0%	6.0%	1.6%	1.3%	0.0%							
現地生産協力会社が開拓できない	5.4%	5.2%	4.4%	4.3%	2.2%	2.7%	0.0%							
特に理由はない	5.4%	1.6%	2.8%	2.2%	3.8%	5.3%	0.0%							
現地政府等の許認可取得ができない	3.6%	2.1%	1.7%	2.7%	1.6%	2.7%	14.3%							
その他	0.0%	4.1%	3.3%	6.0%	4.9%	2.7%	0.0%							
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%							

【2】必要な取組や支援

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、回答結果を集計した（図表 149）。

「海外展開を推進できる人材の紹介」を挙げた企業が最も多く、次いで「現地販売パートナーの紹介」、「現地の法制度・商慣習に関する情報提供や助言」の順に多かった。

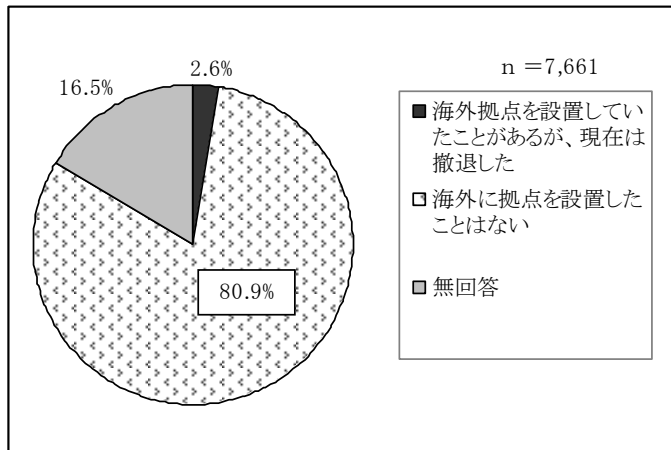
図表 149 具体的な検討を進めるうえで最も必要な取組や支援



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、7,661 社中 200 社（2.6%）であった（図表 150）。

図表 150 海外非展開企業の撤退経験



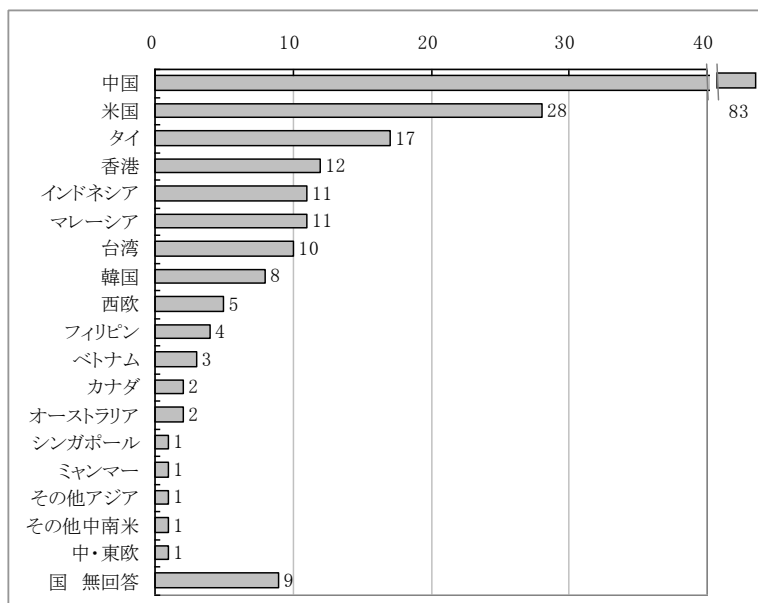
ここでは、撤退経験がある企業のうち、撤退した国・地域や撤退時期、主な機能、撤退の理由等について得られた回答結果を示す。

4.3.1 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」が最も圧倒的に多く、次いで、「米国」、「タイ」、「香港」が続いている（図表 151）。

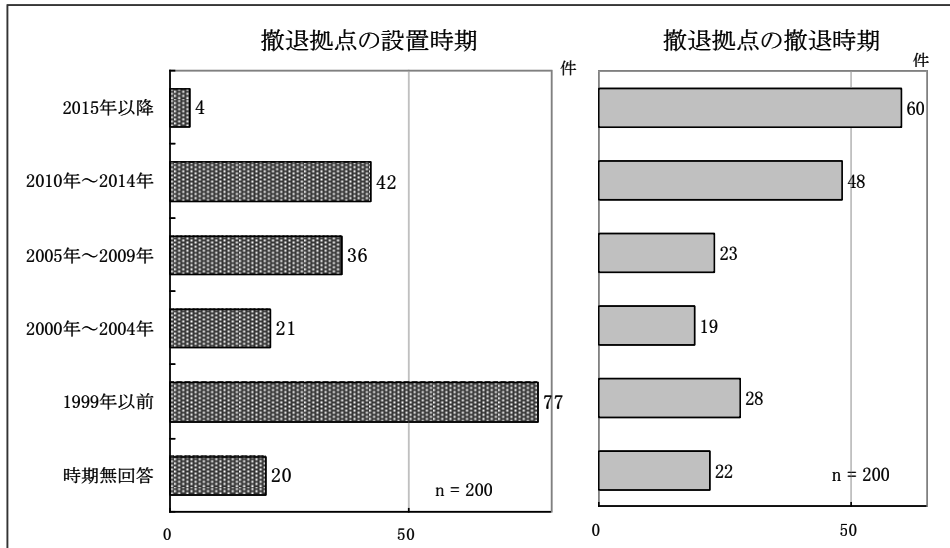
図表 151 撤退した拠点の所在した国・地域（複数回答）



【2】 撤退時期

撤退拠点の設置時期と撤退時期について集計した（図表 152）。撤退拠点の設置時期については、回答した企業の約 4 割が「1999 年以前」と回答している。撤退時期は「2015 年以降」を回答した企業が最も多く、次いで「2010 年～2014 年」が多い。この 2 つを合計すると 2010 年以降の撤退が回答企業の約半数を占めている。

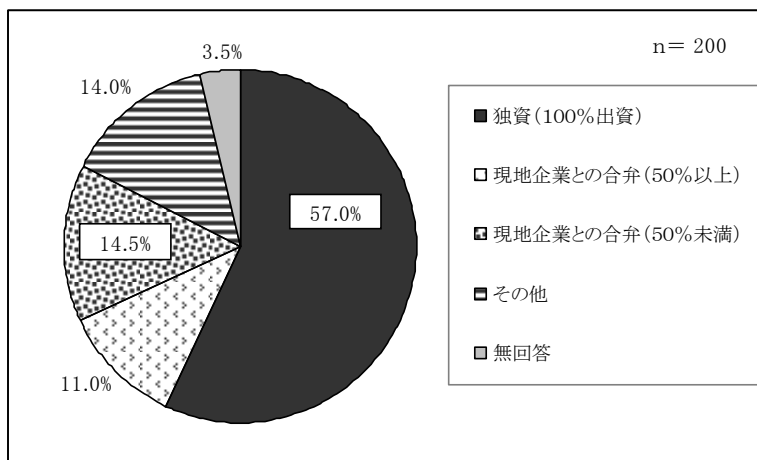
図表 152 撤退拠点の設置時期と撤退時期



【3】 撤退した拠点の投資形態

撤退した拠点の投資形態は以下のとおりである（図表 153）。「独資（100%出資）」と回答した企業が最も多く、全体の約 6 割を占めた。前述した海外展開企業（調査票 A）の同設問結果（P79 図表 101 参照）を比較すると、現在は海外非展開企業の撤退拠点の投資形態とは、構成比率がほぼ同じであった。

図表 153 撤退した拠点の投資形態



4.3.2 撤退の理由

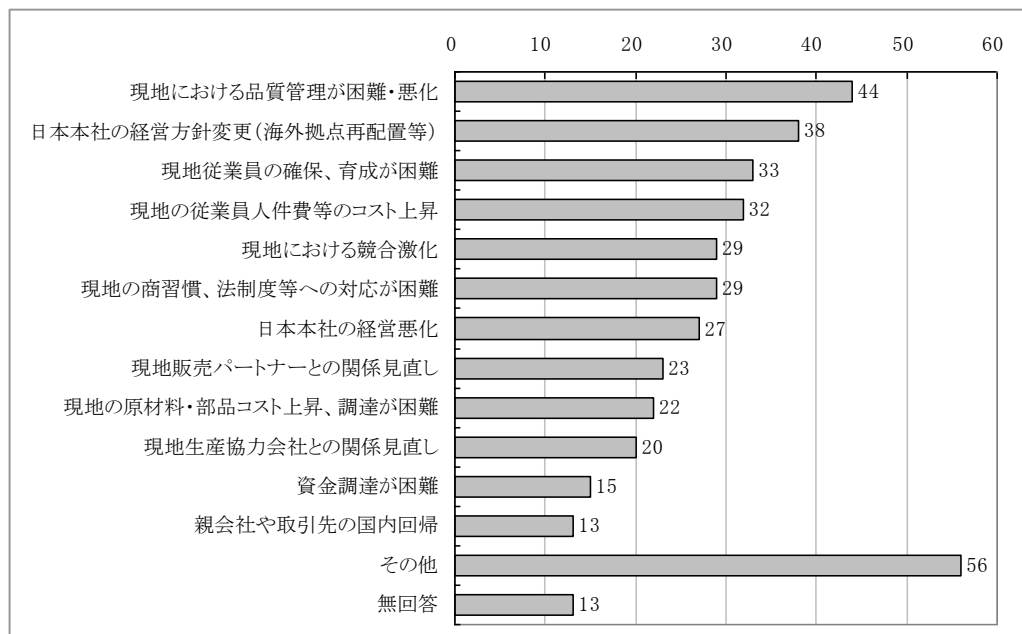
撤退の理由について集計した（図表 154）。撤退の理由として「現地における品質管理が困難・悪化」を回答した企業が最も多く、次いで「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」、「現地従業員の確保、育成が困難」、「現地の従業員人件費等のコスト上昇」の順で多かった。

撤退経験のある海外展開企業の「撤退の理由(P79 図表 102 参照)」と比較すると、概ね同様の結果であったが、「日本本社の経営方針変更（海外拠点再配置等）」、「現地の従業員人件費等のコスト上昇」などの回答率の順番がやや異なっており、近年の撤退増加の動きを反映している結果と推計する。

昨年度調査における同設問結果と比較すると、概ね同様の結果であるが、昨年度 2 番目だった「現地の商習慣、法制度等への対応が困難」が本年度調査では 6 番目になっているなど若干差異が見られる。

「その他」を選択した企業の回答内容としては、“マーケティング調査不足、維持するに値する商圏がない”、“米国本土の 9.11 テロにより売上激減したため”、“経営者の加齢、経営者が病気になった”、“現地とのコミュニケーションの失敗”、“現地パートナーに騙された、現地人との不適合”、“採算が取れなかった、経営難、売上の低迷”、“中国産原料を使用した製品（商品）の消費者離れ”、“原材料の輸入をスムーズに行うために設立したが、その必要性がなくなったので”、“売掛の回収ができなかった”、“本来の進出目的の事業に着手出来なかった”など多くの理由が挙げられた。

図表 154 撤退の理由（最大 3 つまで回答）



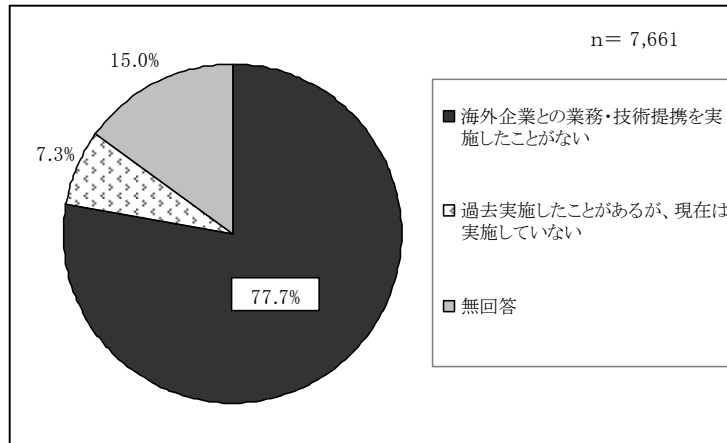
4.4 業務・技術提携

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」と回答した企業は約 8 割を占め、「過去実施したことがあるが、現在は実施していない」は 7.3%であった（図表 155）。この結果は昨年度調査結果と概ね同じ結果である。

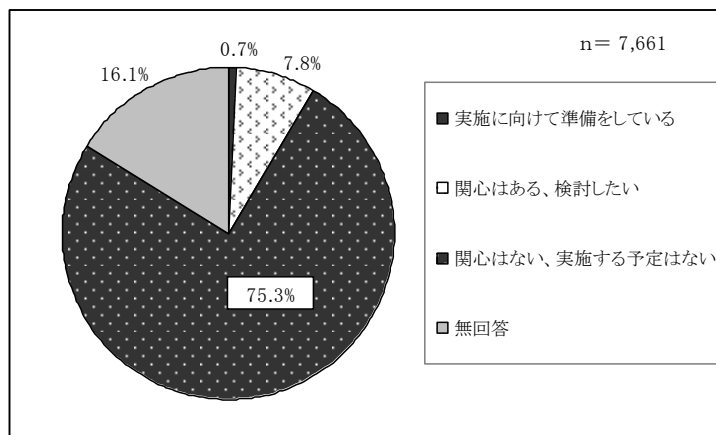
図表 155 業務・技術提携の経験の有無



【2】今後の事業方針

海外企業との業務・技術提携の今後の事業方針について、回答結果を集計した（図表 156）。「実施に向けて準備をしている」と回答した企業は 0.7%にとどまり、「関心はある、検討したい」と回答した企業を合わせても 1 割未満であった。一方、「関心はない、実施する予定はない」と回答した企業は全体の 7 割強を占めた。

図表 156 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

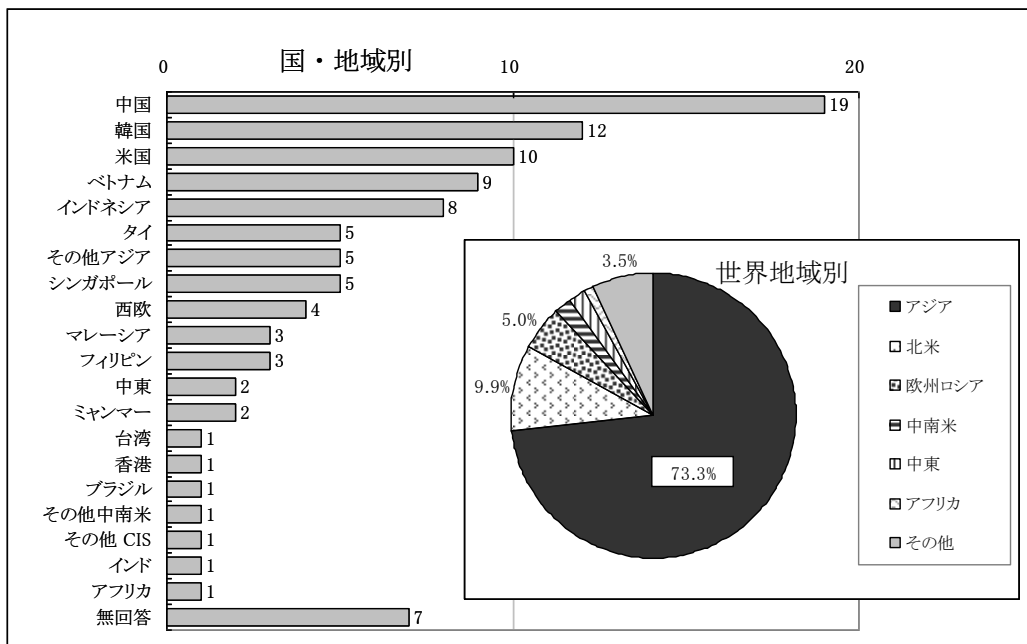
海外企業との業務・技術提携について、「実施に向けて準備をしている」と回答した企業が実際に行っている準備の内容は以下のとおりである。

【1】業務・技術提携を進めている国・地域

海外企業と業務・技術提携を進めている国・地域について回答を集計したのが図表 157 である。業務・技術提携を進めている国・地域として最も回答する企業が多かったのは「中国」で、次いで、「韓国」、「米国」、「ベトナム」、「インドネシア」、「タイ」の順に多かった。地域別で見ると、アジアが全体の7割強を占め、これに北米、欧州・ロシアを含めると全体の約9割を占める。

昨年度調査の同設問結果と比較すると、概ね同様の結果であるが、「米国」、「韓国」は昨年度調査結果より上位になっており、これらの国の企業との業務・技術提携の検討が増加している。逆に「台湾」は昨年度2番目に回答企業が多かったが、本年度調査では少なく10番目以降になっている。

図表 157 業務・技術提携を進めている国・地域（複数回答）

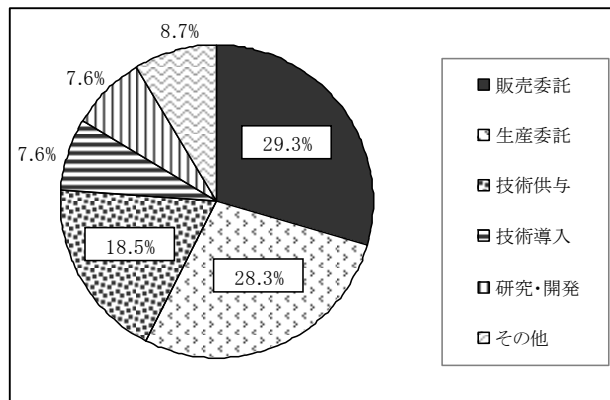


【2】準備を進めている業務・技術提携の内容

準備を進めている業務・技術提携の内容について集計したのが図表 158～図表 159 である。最も回答企業が多かったのが「販売委託」の 29.3%で、次いで「生産委託」、「技術供与」の順で多かった。海外展開企業（「調査票 A」に回答した企業）の同設問結果と比較すると、「生産委託」の回答がやや小さく、その分「販売委託」の回答が多かった。「技術供与」、「技術導入」、「研究・開発」は昨年度と比較してほぼ同程度であった。

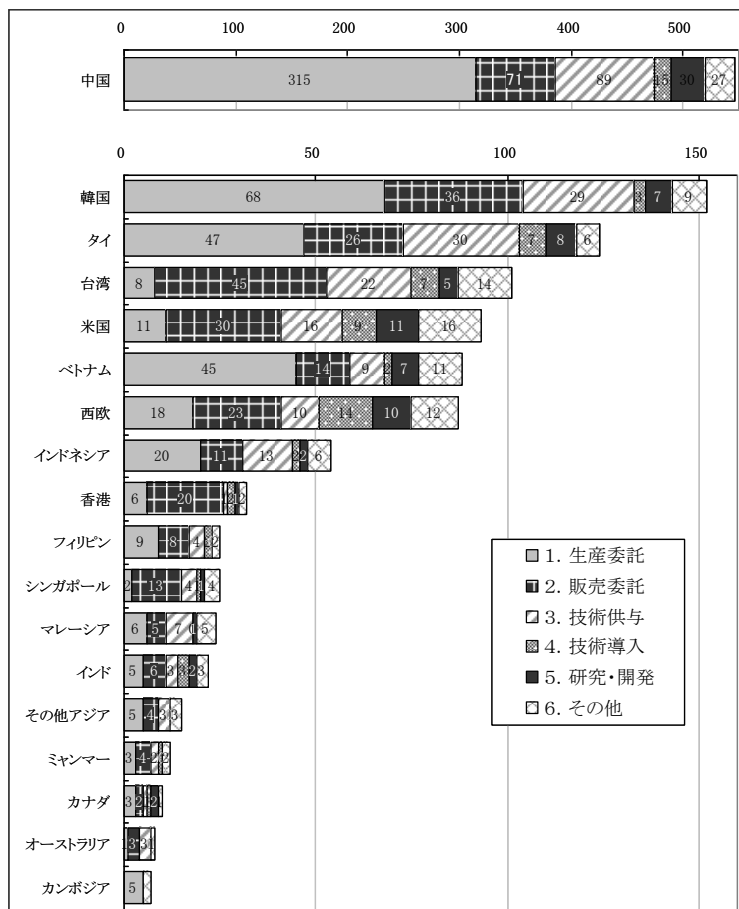
「その他」の回答内容としては、「デザイン導入」、「教育」、「顧客の紹介」などがあつた。

図表 158 準備を進めている業務・技術提携の内容（複数回答）



準備を進めている業務・技術提携内容を国・地域別に集計した（図表 159）。「中国」、「韓国」、「台湾」、「ベトナム」、「インドネシア」、「カンボジア」は、「生産委託」と回答した企業が最も多く、「台湾」、「米国」、「西欧」、「香港」、「シンガポール」は「販売委託」が最も多い。「中国」、「韓国」、「タイ」は「技術供与」を回答する企業の比率が他の国・地域より高い。「研究・開発」の回答率が最も高いのは「米国」である。

図表 159 準備を進めている業務・技術提携内容（国・地域別）

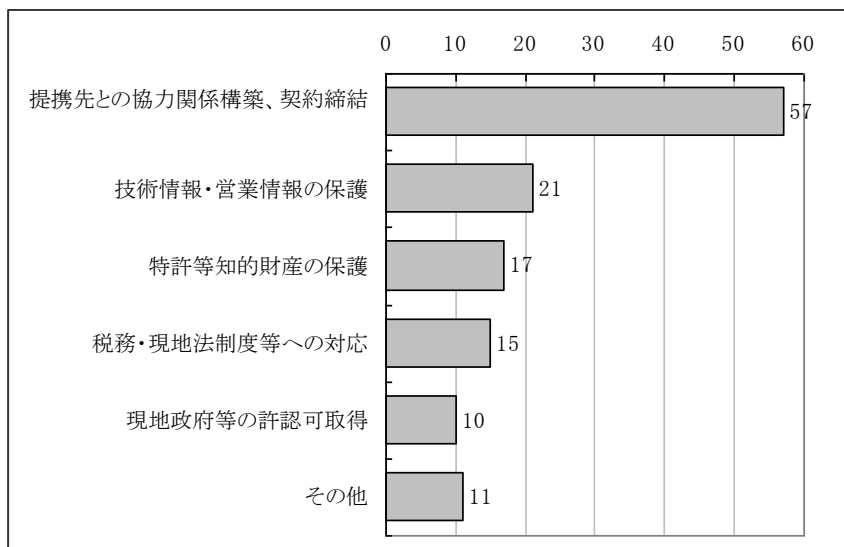


【3】業務・技術提携に向けた準備を進めるうえでの課題

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に対し、直面している課題を集計した以下図表である（図表 160）。「提携先との協力関係構築、契約締結」が回答する企業が最も多く、次いで「技術情報・営業情報の保護」、「特許等知的財産の保護」の順に多い。

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）の回答結果（P89 図表 117 参照）と比較すると、多くの点で課題の内容が異なっている。その理由として、これから業務・技術提携関係を結ぼうとしている企業から見れば、課題の多くは業務・技術提携関係の開始までに詰めるべき課題であり、すでに業務・技術提携を行っている企業から見れば、課題の多くはより成果を出すための課題となるためであると考えられる。

図表 160 業務・技術提携を進めるうえでの課題（複数回答）



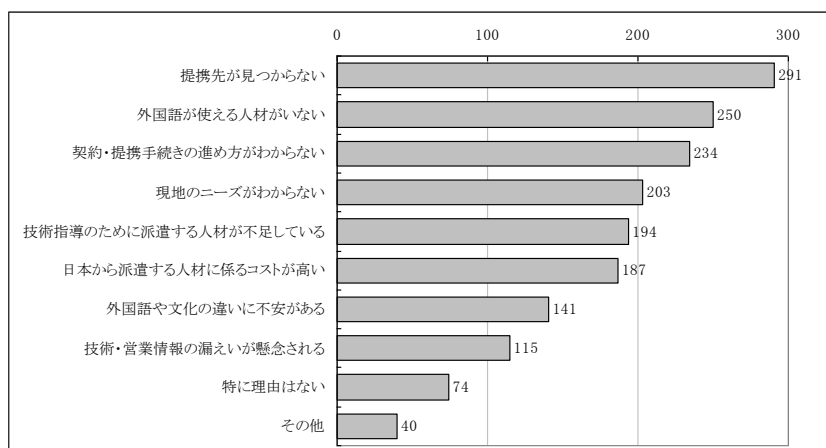
4.4.3 業務・技術提携への関心と具体的な検討を進めるうえでの課題

【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たずねたところ、以下の結果であった（図表 161）。「提携先が見つからない」と回答する企業が最も多く、次いで、「外国語が使える人材がいない」、「契約・提携手続きの進め方がわからない」、「現地のニーズがわからない」の順で多かった。これらの課題は、業務・技術提携を具体的に進めるための実務的に必要な対応事項で、多くの企業が検討着手後、すぐに先に進めなくなっている状況である。

昨年度調査結果と比較すると、昨年度最も回答が多かった「現地のニーズがわからない」が本年度調査では4番目、昨年度調査では上位になかった人材不足に関連する課題が本年度調査では課題の上位に来ているなど、課題の内容は概ね変わっていないものの、その優先順位度合がこの1年で変化してきている。

図表 161 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

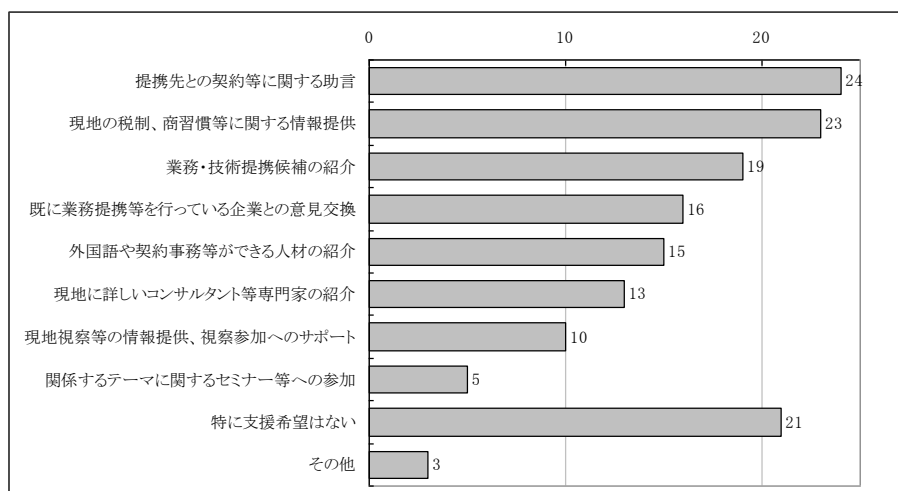
業務・技術提携を具体的に検討するためには、どのような支援が必要となるか、企業の回答を集計した（図表 162）。

最も回答する企業が多かったのが「提携先との契約等に関する助言」で、次いで、「現地の税制、商習慣等に関する情報提供」、「業務・技術提携候補の紹介」、「既に業務提携等を行っている企業との意見交換」の順に多かった。前述した「業務・技術提携を進めるうえでの課題(P117 図表 160 参照)」、「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(P118 図表 161 参照)」と比較すると、妥当な課題が挙げられたと考える。

本設問と昨年度調査と大きく変更したため、昨年度調査結果と単純比較はできないが、昨年度調査で最も回答企業が多かった「専門家によるサポート」や2番目に多かった「業務・技術提携をしている企業との意見交換」は、本年度調査でも同様の意味の選択肢を回答する企業が多く、昨年度調査結果とは概ね同じ傾向を示している。

一方、「特に支援希望はない」と回答する企業が、本設問に回答した企業(67 社)の約 3割(21 件)であり、必ずしもすべての企業が公的支援機関の支援が求めているわけではない。

図表 162 具体的な検討を進めるために希望する支援内容（複数回答）



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近年大きく変化し、為替変動、現地人件費高騰、その他新たな潮流が動きだしつつあり、中小企業の事業活動に大きな影響を与えている。TPP（環太平洋戦略的経済連携協定）に対する期待は米国トランプ政権の誕生により失速してしまっただが、それ以外でも、EU の新たな動きや米国、中国などの経済大国が主導する国際政治・経済構想などが動き出している。すでに海外展開済みの中小企業はもちろん、今後も海外展開を検討する中小企業は増加する見込みであるが、これら激変する国際ビジネス環境に直面する。海外事業展開を行っている、あるいは検討している中小企業においては国際ビジネス環境の変化や先行きに不安が高まりつつあると推測する。

本章は、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、グローバルな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したものである。（本アンケートで各企業には、平成 28 年 12 月末時点での状況について回答している）

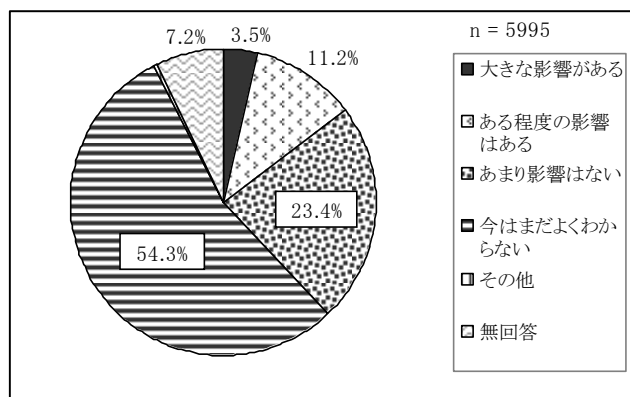
5.1 中小企業における今後のビジネス展開

5.1.1 海外展開企業

【1】米国トランプ政権が及ぼす影響の有無

海外展開企業に対して、米国トランプ政権が及ぼす影響の有無について回答を集計した（図表 163）。「大きな影響がある」と回答した企業は 3.5%、「ある程度の影響はある」は 11.2%で合わせて 2 割弱であった。「あまり影響はない」と「今はまだよくわからない」と回答した企業は合計すると全体の 7 割強を占めた。

図表 163 米国トランプ政権が及ぼす影響の有無

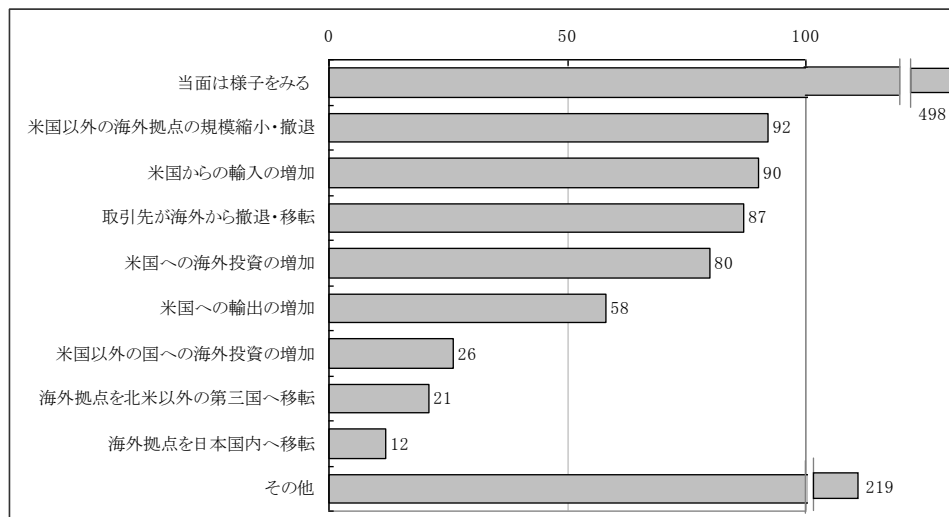


【2】米国トランプ政権が及ぼす影響の内容

前問で「大きな影響がある」または「ある程度の影響はある」と回答した企業に対して、どのような影響が予想されるのか、回答を集計した（図表 164）。「当面は様子を見る」が最も回答する企業が多く、次いで「米国以外の海外拠点の規模縮小・撤退」、「米国からの輸入の増加」、「取引先が海外から撤退・移転」の順で多かった。

「その他」の回答内容としては、“メキシコ自動車生産減少の影響が心配”、“NAFTA の見直しの影響”、“銅価格高騰等”、“原料市況に大きな変動を及ぼす懸念がある”、“通貨決済が US ドルによる為替レート（支払）であり円安が不安”、“自動車関連のユーザーが多く何らかの影響があると思われる”、“米国人賃金上昇の加速化を懸念”、“メキシコ顧客の投資停止懸念”、“就労ビザ取得が困難になる恐れ”などがあつた。

図表 164 米国トランプ政権が及ぼす影響の内容（複数回答）

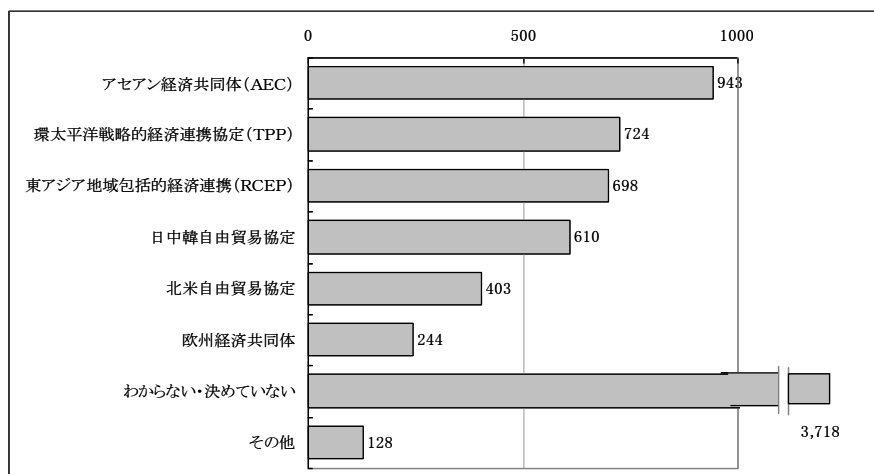


【3】 今後貴社の海外事業の展開を考える際に注目する経済共同体等

今後の海外事業の展開を考える際に、特に注目する経済共同体等があるか等について回答を集計した（図表 165）。

「わからない・決めていない」が多数を占めたが、それ以外では「アセアン経済共同体（AEC）」が最も回答する企業が多く、次いで「環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）」、「東アジア地域包括的経済連携（RCEP）」の順で多かった。

図表 165 今後貴社の海外事業の展開を考える際に注目する経済共同体等



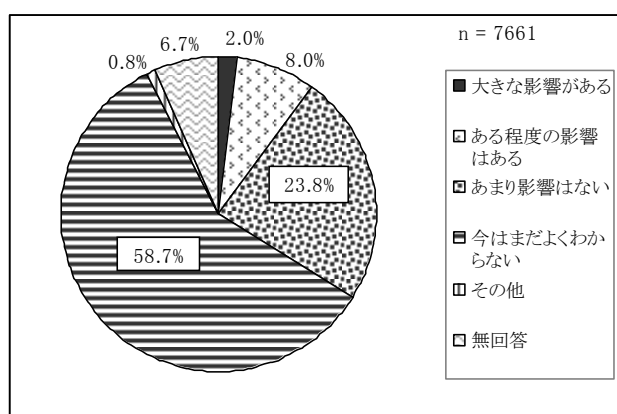
「その他」の回答内容としては、“日ロ民間投資促進”、“一帯一路（中国）”、“IMO、SOLAS 条約等（国際海事機関 海上人命安全条約、荷送人によるコンテナ重量管理義務化）”、“メルコスール（南米諸国関税同盟）”、“イギリスの EU からの離脱”、“上海協力機構”、“自国通貨換金の強制”などがあつた。

5.1.2 海外非展開企業

【1】米国トランプ政権が及ぼす影響の有無

海外非展開企業に対して、米国トランプ政権が及ぼす影響の有無について回答を集計した（図表 166）。「大きな影響がある」と回答した企業は 2.0%、「ある程度の影響はある」は 8.0%で合わせて約 1 割弱であつた。「あまり影響はない」と「今はまだよくわからない」と回答した企業は合計すると全体の約 8 割強を占めた。前述した海外展開企業の対する同設問の回答結果（P119 図表 163 参照）と比較すると、概ね同じ結果になっている。

図表 166 米国トランプ政権が及ぼす影響の有無



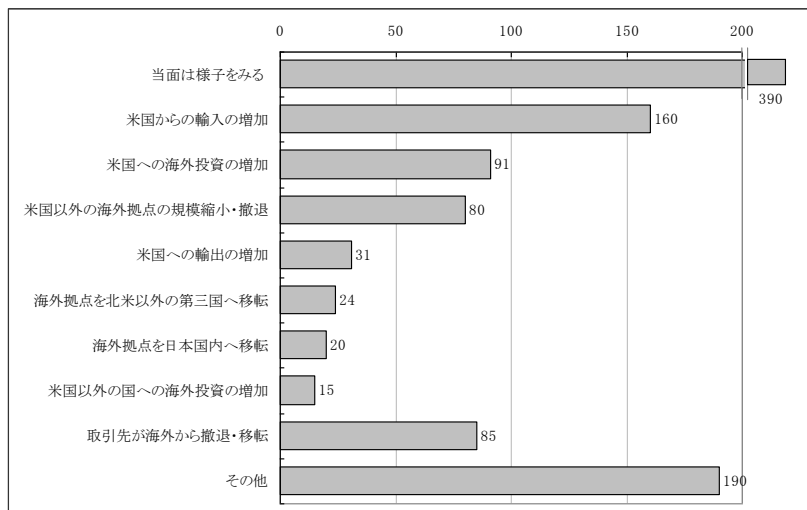
【2】米国トランプ政権が及ぼす影響の内容

前問で「大きな影響がある」または「ある程度の影響はある」と回答した企業に対して、どのような影響が予想されるのか、回答を集計した（図表 167）。「当面は様子を見る」が最も回答する企業が多く、次いで「米国からの輸入の増加」、「米国への海外投資の増加」、「米国以外の海外拠点の規模縮小・撤退」の順で多かつた。

「その他」の回答内容としては、“イランへの輸出には多大な影響がある（特に決済資金への不安が絶えない）”、“米国からの日本市場開放要求強化を懸念”、“米国への輸出減少を懸念”、“当社には直接的影響はないが取引先にはある”、“国際関係の変動による資源相場の変動”、“原油価格の変動”、“日本の農業政策への影響”、“米国人雇用促進によるコスト増加が懸念される”、“安保と引き換えに更に米国製品の売込み（医療機器等）の懸念”などがあつた。

前述した海外展開企業の対する同設問の回答結果（P120 図表 164 参照）と比較すると、若干順番は異なるが、概ね同じような結果になっている。

図表 167 米国トランプ政権が及ぼす影響の内容（複数回答）

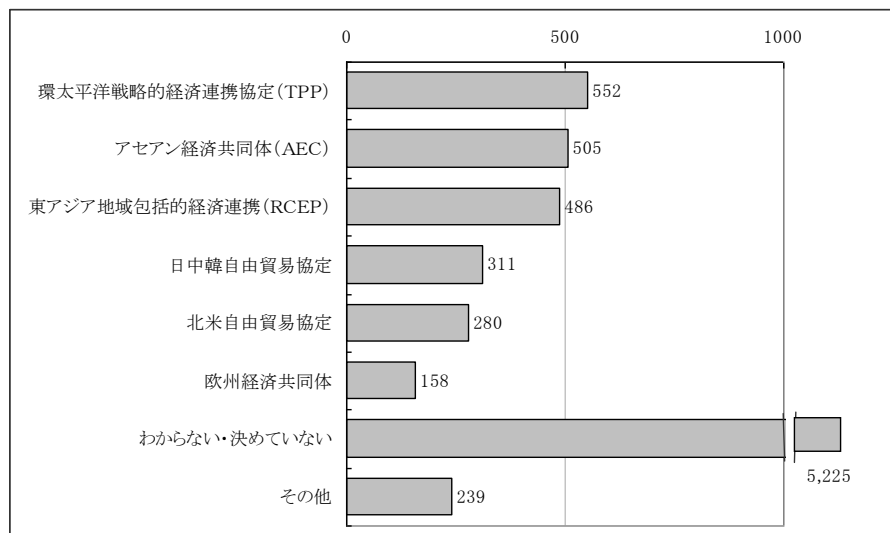


【3】 今後貴社の海外事業の展開を考える際に注目する経済共同体等

今後の海外事業の展開を考える際に、特に注目する経済共同体等があるか等について回答を集計した（図表 168）。

「わからない・決めていない」が多数を占めたが、それ以外では「環太平洋戦略的経済連携協定（TPP）」が最も回答する企業が多く、次いで、「アセアン経済共同体（AEC）」、「東アジア地域包括的経済連携（RCEP）」の順が多かった。

図表 168 今後貴社の海外事業の展開を考える際に注目する経済共同体等



「その他」の回答内容としては、「OPEC（原油価格の変動）」、「中国」、「TPP 実現の見通しが出来ない現在、米国との個別 FTA の中味がとても重要である」、「たばこ関係（喫煙の問題で国内市場が変化する）」、「親会社が方針決定」、「ロシア（北方列島共同経済活動）」などがあった。

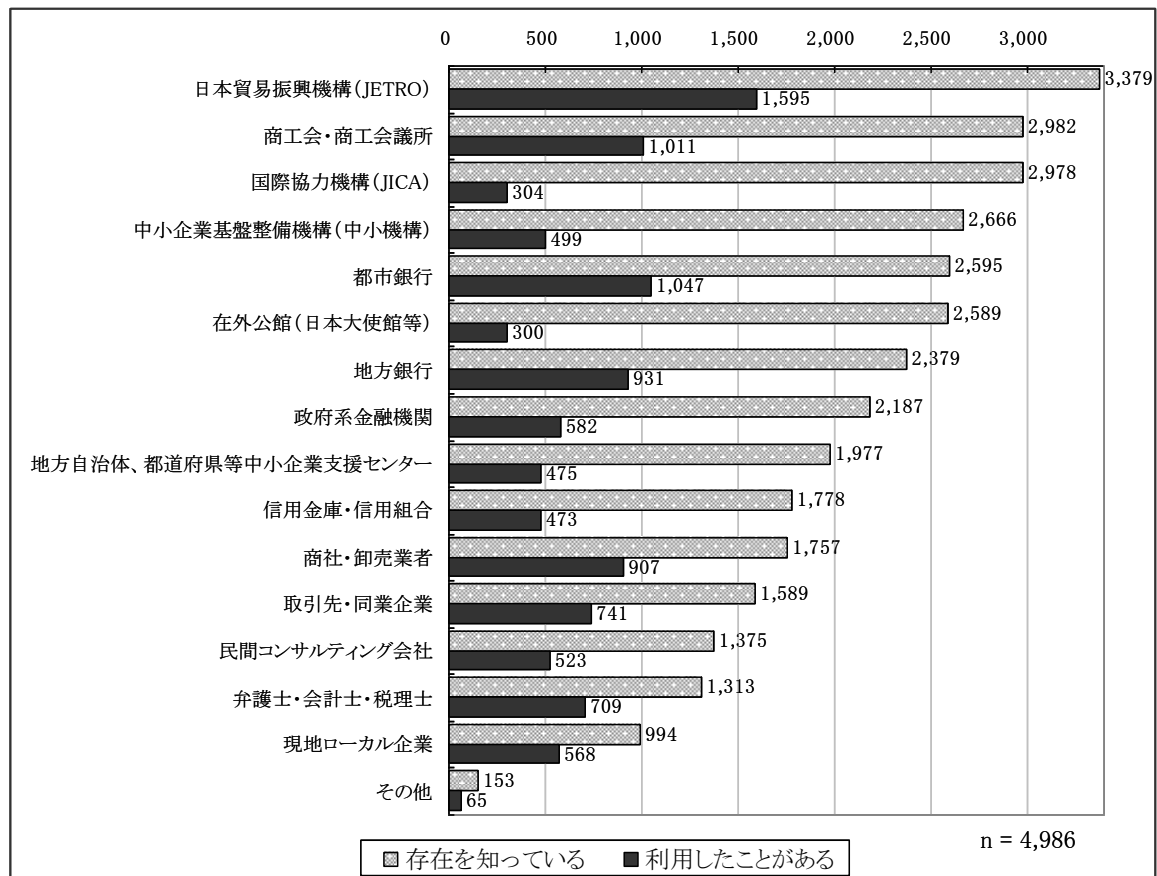
6 海外展開支援サービスの認知度と利用度、その他

【1】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を支援するため、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）などの支援機関や金融機関、弁護士、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、下記図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」かを回答してもらった（図表 169 ～ 図表 172）。

図表 169 海外展開支援サービスの認知度と利用度（複数回答）（海外展開企業）

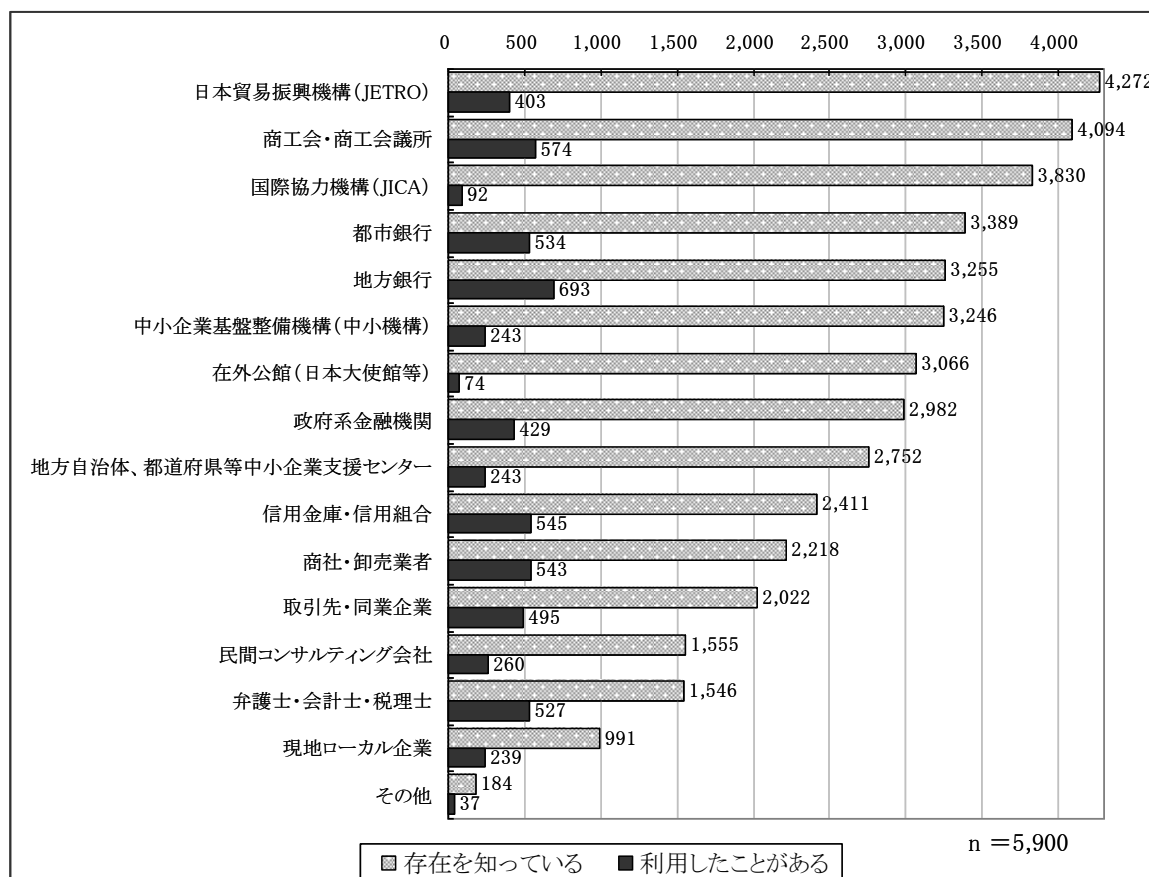


まず、海外展開企業についてみると、「存在を知っている」割合が最も大きかったのは「日本貿易振興機構 (JETRO)」で、回答した企業は全体の約 7 割 (4,986 社中、3,379 社) を占めた。次いで、「商工会・商工会議所」、「国際協力機構 (JICA)」、「中小機構」の順であった。「利用したことがある」割合が最も大きかったのも「日本貿易振興機構 (JETRO)」で、次いで、「都市銀行」、「商工会・商工会議所」、「地方銀行」の順であった。「日本貿易振興機構 (JETRO)」以外の国の公的機関 (中小機構、JICA) は、JETRO 同様一定の認知度はあるものの、利用がある企業は JETRO に比べ差が大きい。

海外非展開企業からの回答結果を集計した（図表 170）。「存在を知っている」割合が最も大きかったのは「日本貿易振興機構（JETRO）」で、回答した企業は全体の約 7 割（5,900 社中、4,272 社）であった。次いで、「商工会・商工会議所」、「国際協力機構（JICA）」、「都市銀行」の順であった。

「利用したことがある」割合が最も大きかったのは「地方銀行」で、次いで「商工会・商工会議所」、「信用金庫・信用組合」、「商社・卸売業者」、「都市銀行」であった。

図表 170 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）

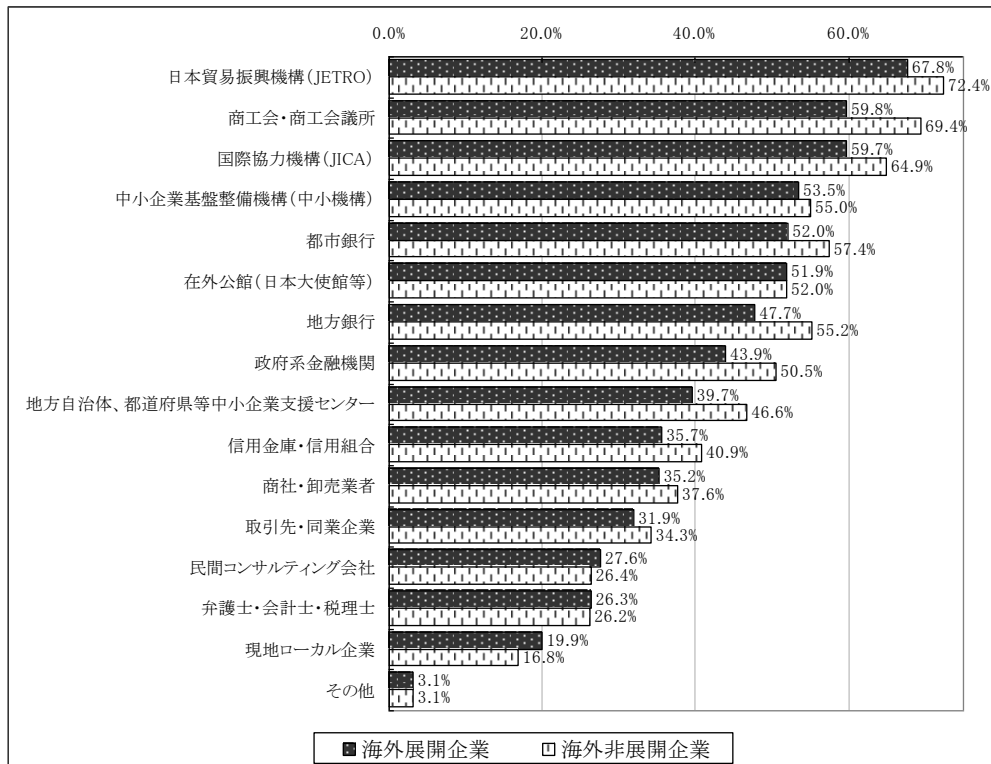


海外展開支援サービスを行う機関・団体等としての回答割合を海外展開企業、海外非展開企業で比較した（図表 171、図表 172）。

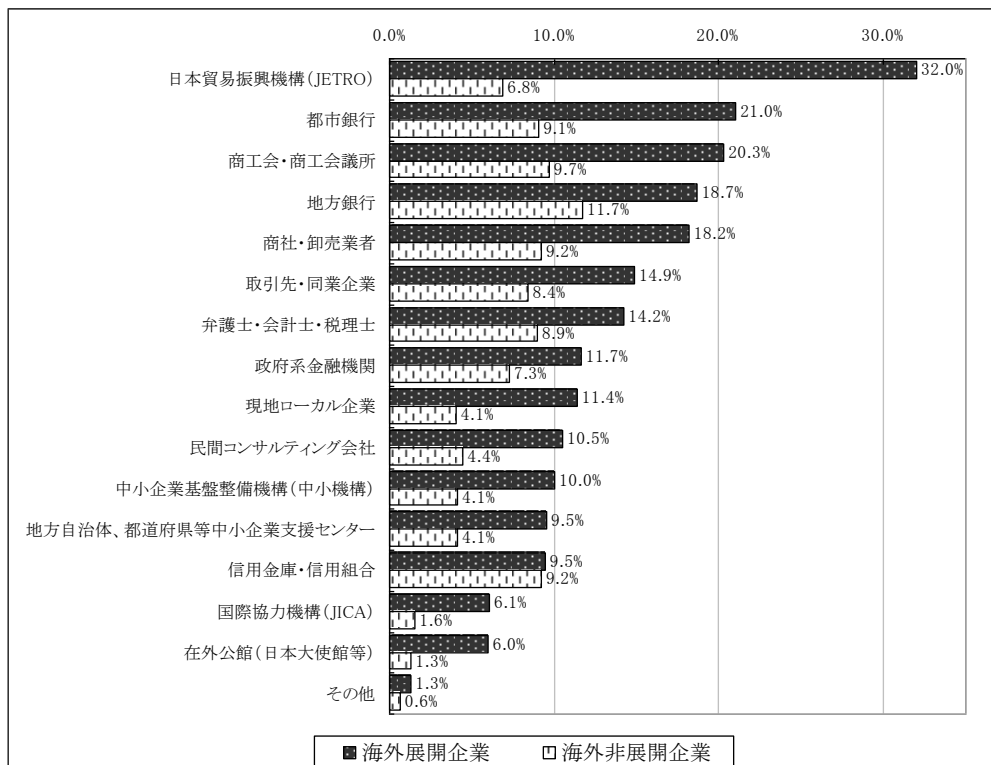
「存在を知っている」設問に関する回答企業数の割合をみると、海外展開企業、海外非展開企業、ほぼ同じような結果となっているが、海外非展開企業において「中小機構」の認知度がやや小さい（図表 171）。

「利用したことがある」設問に関する回答企業数の割合をみると、海外展開企業と海外非展開企業では大きな差異がみられる。海外非展開企業の海外展開支援サービスの利用は、一般的に海外展開企業よりも少ない。海外非展開企業の相談先としては金融機関関係が多く、国の公的機関（JETRO、中小機構、JICA、在外公館）の利用は比較的少ない（図表 172）。

図表 171 存在を知っている割合（海外展開企業、海外非展開企業）



図表 172 利用したことがある割合（海外展開企業、海外非展開企業）



海外展開支援サービスを利用した企業に、「利用して役に立った海外展開支援内容や理由」を聞いた。

「日本貿易振興機構(JETRO)」を利用した企業からは、“海外展開のための専門家活用助成事業(海外を熟知した社員がいなかった為)”、“海外展示会費用の援助”、“ジェトロコンソーシアム(年間を通じて指導いただけるので良い)”、“貿易投資相談(現地の法規制等について質問できる)”、“新輸出大国コンソーシアム(海外企業との提携サポート)”などがあった。

「中小機構」を利用した企業からは、“海外ビジネス戦略推進支援事業(補助金、専門的な助言、英語 web サイト構築)”、“農商工連携事業”、“外国商標出願費用助成事業”などの事業名が挙げられた。

「都市銀行」または「地方銀行」と回答した企業からは、“現地にも支店があり役に立つ情報が得られる”、“現地日系企業とのマッチング(無償でタイムリー)”、“海外現法設立支援(現法設立の容易化・短期化)”、“資本金振込み(日本から現地への資本金を振込むを安心してできた)”、“現地国に於ける合弁会社解消に尽力”などがあった。

「弁護士・会計士・税理士」を利用した企業からは、“日本の会計基準に沿ったレポート提出(税理士事務所)”、“技術支援契約の作成助言(弁護士)”、“追加課税免除の交渉(弁護士) 現地税金の申告にミスがあり追加課税が発生した”、“中国税務と会計との差異分析(会計士)”、“取引先倒産に伴う事後処理(中国専門の弁護士)”、“当該国においては外貨の入出金に対して複雑な制約があり、起こり得る様々なペナルティを回避するため専門家の知見が必要だった”などがあった。

海外展開企業、海外非展開企業ともに、支援機関や金融機関、多くの分野の専門家などの多様な支援が要請されている。今後も中小企業支援の海外展開支援サービスの充実を図ることが求められる。

【2】海外展開支援に関するご意見等

本アンケートの最後の設問として、「海外展開支援に関するご意見等」を聞いた。海外展開企業からは 341 件、海外非展開企業からは 342 件の意見等をいただいた。

海外展開企業からは、その回答内容としては、一般的に「海外展開に関わる助成や支援制度・政策等に関する希望・要望」が多く回答企業の約半数を占めた。その他「現在検討・予定している内容や興味を感じている内容、困っている内容」などについての回答があった。

海外展開企業からの「海外展開に関わる助成や支援制度・政策等に関する希望・要望」の回答としては、“日本の伝統工芸のインテリア素材の輸出に対する支援の充実を希望(クールジャパンファンド予算増額など)”、“食材輸出手続等に関する支援強化”、“現地物流手段に関する情報提供強化”、“日本文化(和紙布)を積極的に海外に拡大する為に補助金を希望(和紙布を使ったシューズを海外で発売予定)”、“海外展示会におけるジャパンパビリオン設置強化”、“試験販売を現地で行う取組みへの支援強化”、“関税優遇を検討してほしい”、“KOTRA(大韓貿易投資振興公社)のよい支援制度を参考に”、“海外治安状況などの情報提供強化”、“当社は海外企業に特殊な技術供与を行っているが、国等の政策は当社の分野をカバーしてくれない”、“海外商標登録の助成制度はあるが、規制があり過ぎて使えない”、“日本ローカルなものだけでなく、他国に製品を輸出した場合他国でも認証が有効となるようグローバルなものに改めて欲しい(薬事関連)”、“エンジニア人材の入管手続

簡素化を希望（国籍、人種を問わず）”、“各社に出張し指導いただけると助かる”、“中小機構のF/S支援を利用したが、1年で1度の訪問に限らず、2～3年で複数回の訪問が可能であるよう調整を希望”、“国内の労働力不足を海外の従業員でカバーしたいが、企業内転勤のビザ取得の条件が厳しすぎてなかなかとれない”、“欧米の工業規格への対応支援を希望（中小企業にとって同規格取得は大きなハードル）”などがあつた。

海外展開企業からの「現在検討・予定している内容や興味を感じている内容、困っている内容」の回答としては、“海外での展示会出展等の支援（情報、費用助成等）”、“海外展示会や海外からの招聘顧客展示会等への参加希望”、“PL保険について相談したい”、“海外との直接取引を予定しているが決済や契約書について困っている”、“現地国の法的対応に詳しい方と相談したい（現地政府機関との調整のスピードアップ化）”、“海外取引相手の信用調査について相談したい”、“現地で経営トラブル発生の場合の適時支援（中小企業の範囲では対応できない面が多い）”、“知財保護に関する手続・費用等”、“通訳・翻訳等の支援”、“現地法人の監査・支援を専門にしているコンサル（通訳を含めて）を知りたい”、“有料技術指導マッチングの強化希望”、“CE（EU基準適合）マーク取得の支援”、“現地国での電気機器製造販売の認可（TIS）取得の支援”、“自社通販サイトを海外で展開するための助言を希望”、“海外展開の具体的な成功例・失敗例を知りたい（セミナー、情報提供）”、“日本からの輸出でどの国で特にどんな物（食品、雑貨）が売れているのか等の情報提供”、“現地国の輸出入規制の変更に対する情報提供”などがあつた。

海外非展開企業からは、「今後海外展開の予定はない・考えていない」や「海外展開ができない・しない理由（人材不足、高リスク、顧客開拓できない、親会社と役割分担、取引先との関係で必要ならば検討等）」との回答が半数以上を占めた。その他、「海外展開に関わる助成や支援制度・政策等に関する希望・要望」や「アンケート自体についての意見（設問数が多い、調査対象として妥当でない、調査票様式（A、B）の判定がわかりづらい、海外展開の定義がはっきりしない、同時期に他団体からも同じようなアンケートが届く等）」、本アンケートでは触れていない「輸入や訪日外国人観光客に関する内容」などがあつた。

海外非展開企業からの「海外展開に関わる助成や支援制度・政策等に関する希望・要望」の回答としては、“詳細な海外情報（消費者動向、個人購買力）希望。自社製品が海外で通用するかどうか、可否判断ができる情報がほしい”などがあつた。

その他、海外展開企業、海外非展開企業、共通の内容として、「海外展開での成功や失敗」、「海外展開に対する不安や懸念」、「業界の動向や事情」、「海外展開先の動向や事情」などがあつた。

「海外展開での成功や失敗」の回答としては、“小企業にとって輸出は大きな経営判断であつたが外資化学メーカーとのJVでチャンス得て約10年強で売上1億円以上を計上出来るようになった”、“現地市場で一応の成果を得たもののビジネスとしてはほど遠い。十分な調査・準備をせずに海外市場進出を図った結果であり、中断の上での再度仕切り直しが必要と考えている”などがあつた。

「海外展開に対する不安や懸念」の回答としては、“日本人出向者の安全対策や現地税務処理に不安がある”、“現地国での賄賂要求。日本から現地政府への圧力をかけて欲しい。日系企業は金が取れると思われている”、“海外展開支援を強化すると日本の中小製造業の

技術がなくなると懸念する”、“現地国の課税問題(移転価格税制、PE(恒久的施設)課税)”、“グローバリズムが本当に人々の幸せにつながるのか疑問”などがあった。

「業界の動向や事情」の回答としては、“鍛造業は騒音・振動等の問題があり、地域融和が大切であり、海外進出は難しいと考えている”、“当社の業務(海運業、海外子会社が所有している船舶を貸し渡す業務)はこのアンケートには馴染まない”、“当社は陶磁器産業であるが、同業者の中小企業と協業したい”、“海外粉粒体業界(セメント、小麦、豆類、米等)市場情報及び競合他社の動きを知りたい”、“宿泊業につき、現場のエージェント開発、現場言語によるホームページ開設、PR方法等が重要”、“当社は中小卸売(主商品は鞆用生地)であるが、どこまでニーズがあるかわからない”、“当社は惣菜を中心とした食料品製造業者で、原料の5割以上、加工原料を入れると9割は輸入に依存しているが、食品のように単価の安いものを輸出して条件が合うのか疑問である”、“酒類の主要国の業界地図、インポーター・現地卸売流通業者リストの情報提供”などがあった。

「海外展開先の動向や事情」としては、“中国は世界の工場ではなく世界の市場(マーケット)という位置づけである”、“イランへのSWIFT(国際銀行間通信協会ネットワーク)を解禁して欲しい”などがあった。