

平成 28 年度中小企業海外事業活動  
実態調査報告書  
【概要版】

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  |
| 1.3 | 調査結果の概要         | 3  |
| 1.4 | 回答企業の概要         | 3  |
| 2   | 海外展開企業の活動実態     | 9  |
| 2.1 | 輸出              | 9  |
| 2.2 | 直接投資            | 16 |
| 2.3 | 事業再編            | 24 |
| 2.4 | 業務・技術提携         | 29 |
| 3   | 中小企業を取り巻くビジネス環境 | 31 |
| 4   | 海外展開支援サービスの活用状況 | 32 |

# 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。<br>(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<br>(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。<br>(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）。

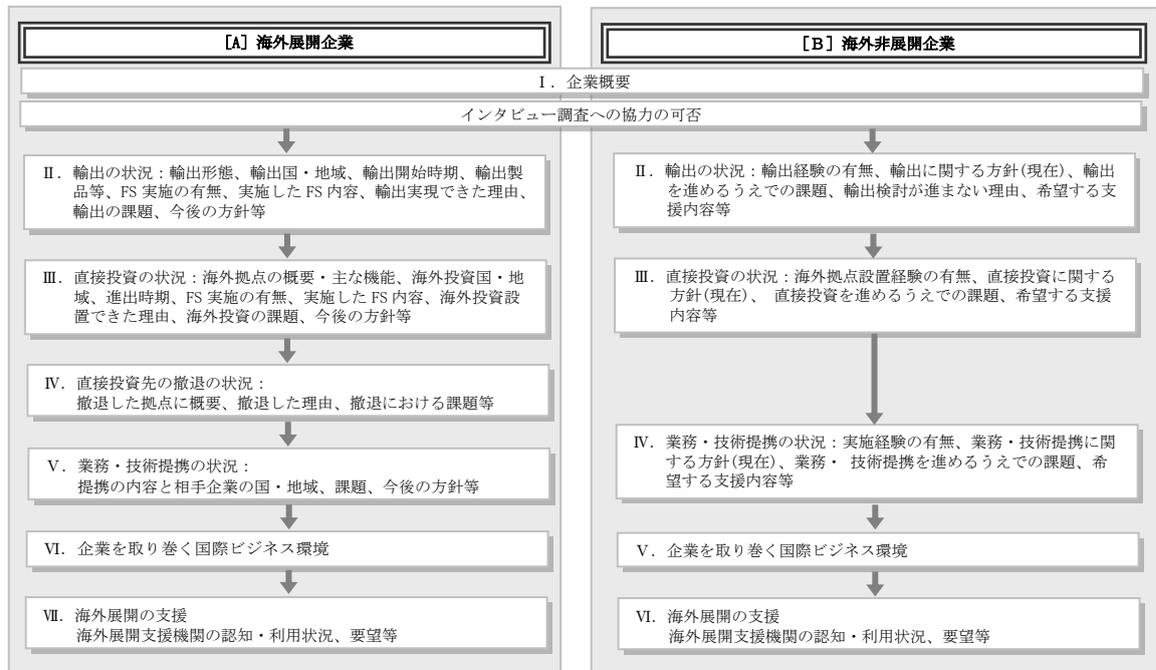
図表 2 本アンケートの調査方法

| 項目   | 内容   |
|------|--|
| 対象   | 日本国内の中小企業 63,982 社<br>(内訳) ・ 海外展開企業 24,350 社<br>・ 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）。

図表 3 アンケートの調査項目



### 1.3 調査結果の概要

#### 1.3.1 アンケートの回収結果

本アンケートの回収状況は以下のとおりである（図表 4）。目標回答率を 15%（9,598 件）に設定したが、最終的な有効回答率は 21.1%であった。

図表 4 アンケートの回収結果

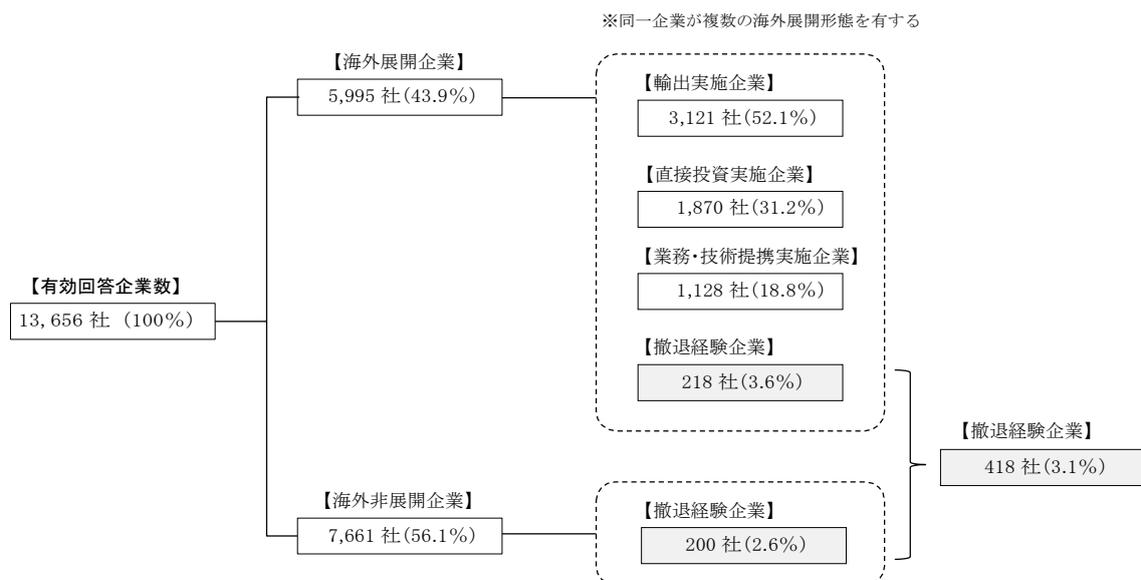
| 内容      | 件数  |
|---------|---|
| 送付数     | 63,982 通<br>※外部企業データベース会社提供企業（海外展開企業）24,350 社及び<br>中小機構データベース所収の企業（海外非展開企業）39,632 社 |
| 回収数     | 13,981 件  |
| うち有効回答数 | 13,656 件<br>※回収したアンケートのなかから、白紙回答、企業名未記入、<br>調査対象企業以外の企業からの回答等を除外                    |
| 調査票 A   | 5,995 件（有効回答数に対する比率 43.9%）  |
| 調査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

### 1.4 回答企業の概要

#### 1.4.1 海外展開の状況

回答企業の海外展開状況は以下のとおりである（図表 5）。

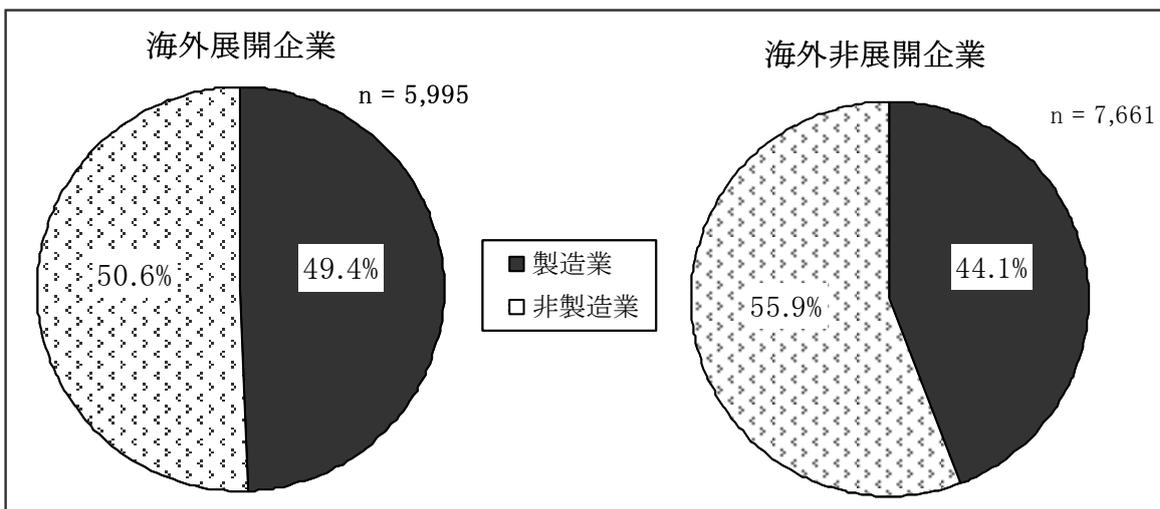
図表 5 回答企業の海外事業展開状況



### 1.4.2 業種

回答企業の業種(大分類)割合は図表6のとおりである。海外展開企業では、「製造業」と「非製造業」は概ね同程度であった。海外非展開企業では「非製造業」の方が「製造業」よりも約1割多かった。

図表6 回答企業の業種(大分類)

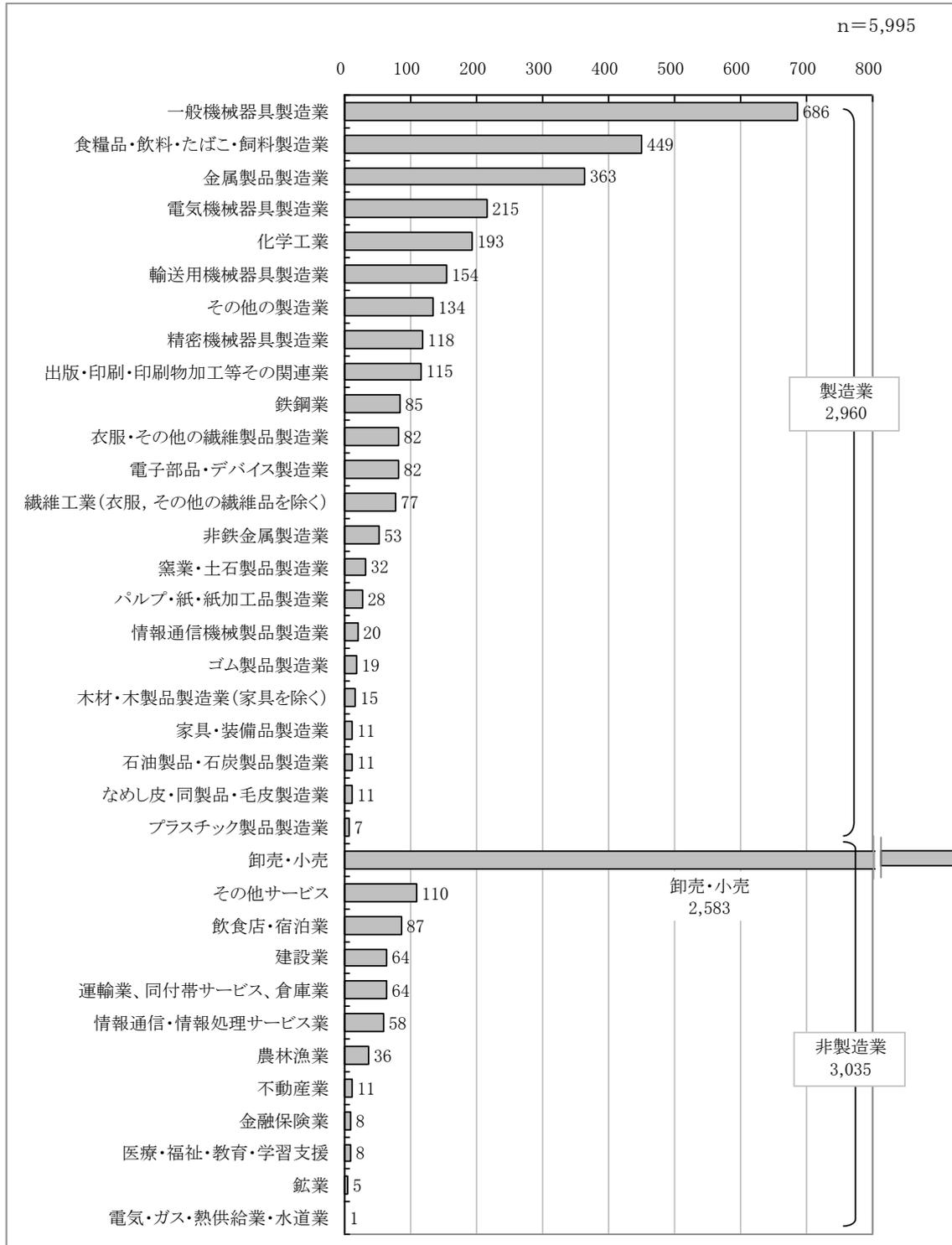


海外展開企業、海外非展開企業のそれぞれについて業種(中分類)別の企業数を示したのが図表7、図表8である。

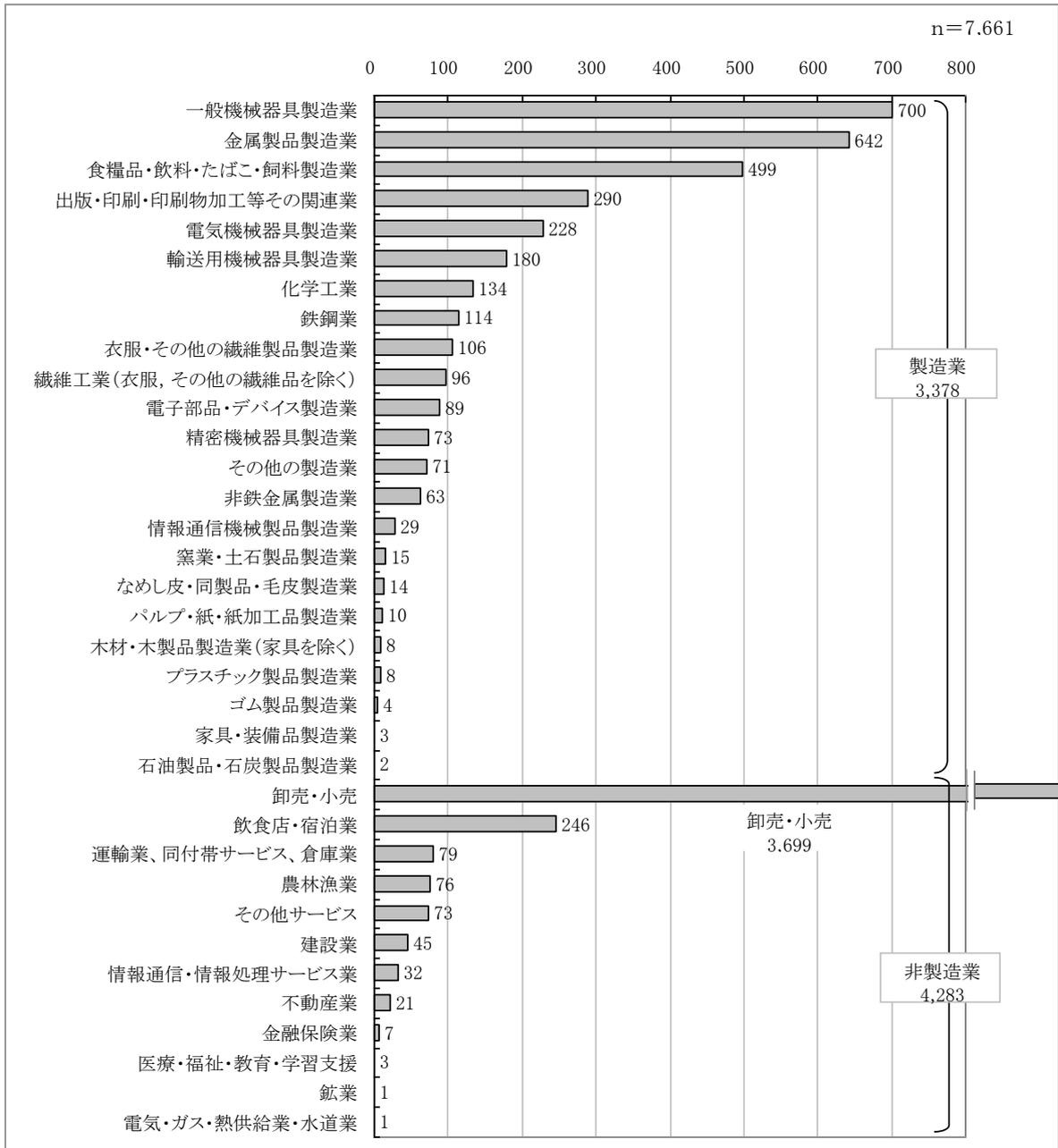
図表7において、海外展開企業の「製造業」の業種別内訳を見ると、「一般機械器具製造業」が最も多く、次いで「食糧品・飲料・たばこ・飼料製造業」、「金属製品製造業」となっている。一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」が最も多く、「その他サービス業」、「飲食店・宿泊業」の順が続いている。

図表8において、海外非展開企業の「製造業」の業種別内訳を見ると、海外展開企業と同様に「一般機械器具製造業」が最も多く、次いで「金属製品製造業」、「食糧品、飲料、たばこ、飼料製造業」と続いている。一方、「非製造業」では、「卸売・小売業」が最も多く、次いで「飲食店・宿泊業」、「運輸業、同付帯サービス、倉庫業」、「農林漁業」の順に多かった。

図表7 海外展開企業の業種（中分類）



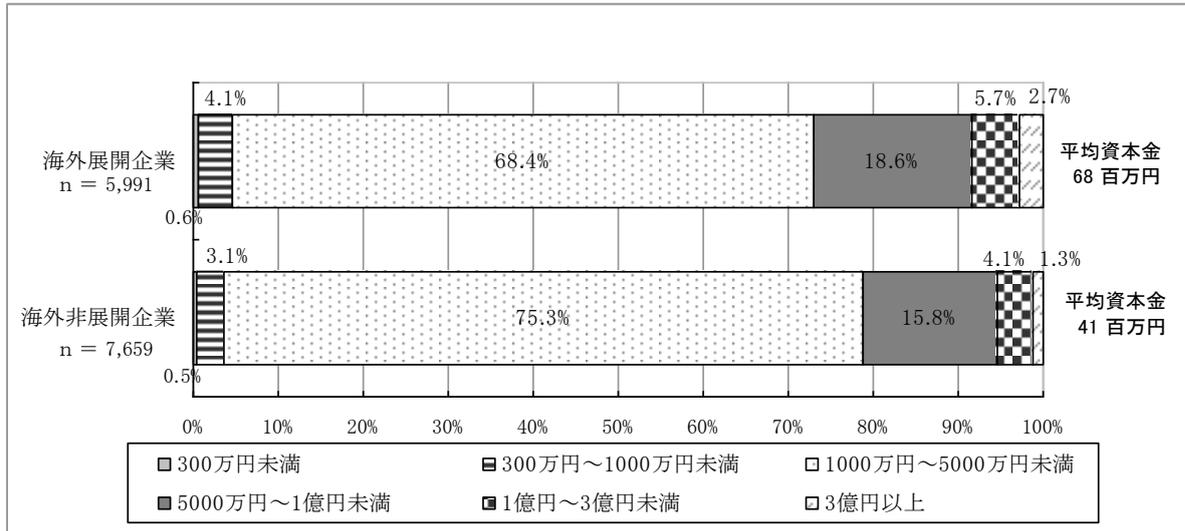
図表 8 海外非展開企業の業種（中分類）



### 1.4.3 資本金

回答企業の資本金分布は図表9のとおりである。海外展開企業、海外非展開企業どちらも、「1千万円超～5千万円以下」が最も多く、全体の約7割を占めた。資本金の平均は、海外展開企業が68百万円、海外非展開企業が41百万円であった。

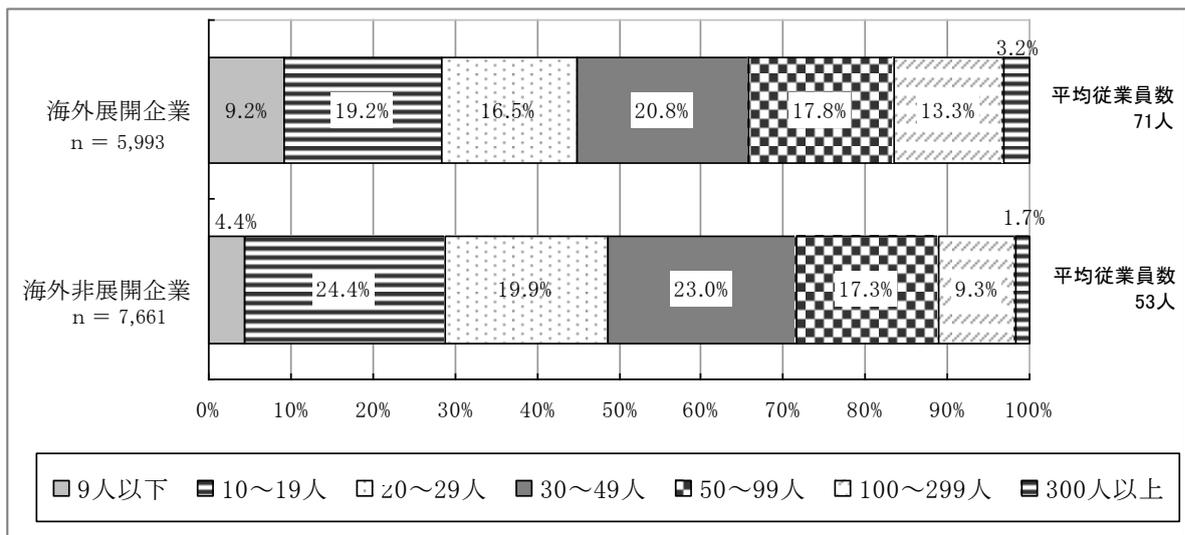
図表9 回答企業の資本金分布比較



### 1.4.4 従業員数

回答企業の従業員数分布は図表10のとおりである。海外展開企業では「30～49人」が最も多く、一方、海外非展開企業では「10～19人」が最も多かった。平均従業員数は海外展開企業が71人、海外非展開企業が53人であった。

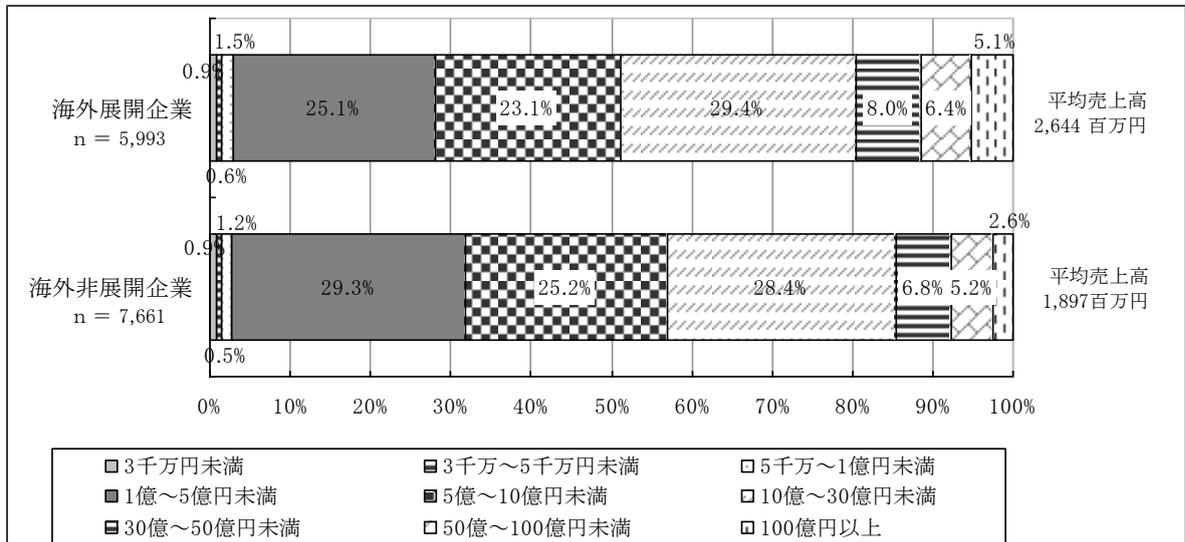
図表10 回答企業の従業員数分布



### 1.4.5 売上高

海外展開企業の売上高は「10～30 億円未満」が最も多く、一方、海外非展開企業では、「1～5 億円未満」が最も多い。平均売上高は、海外展開企業は 2,644 百万円、海外非展開企業は 1,897 百万円であった（図表 11）。

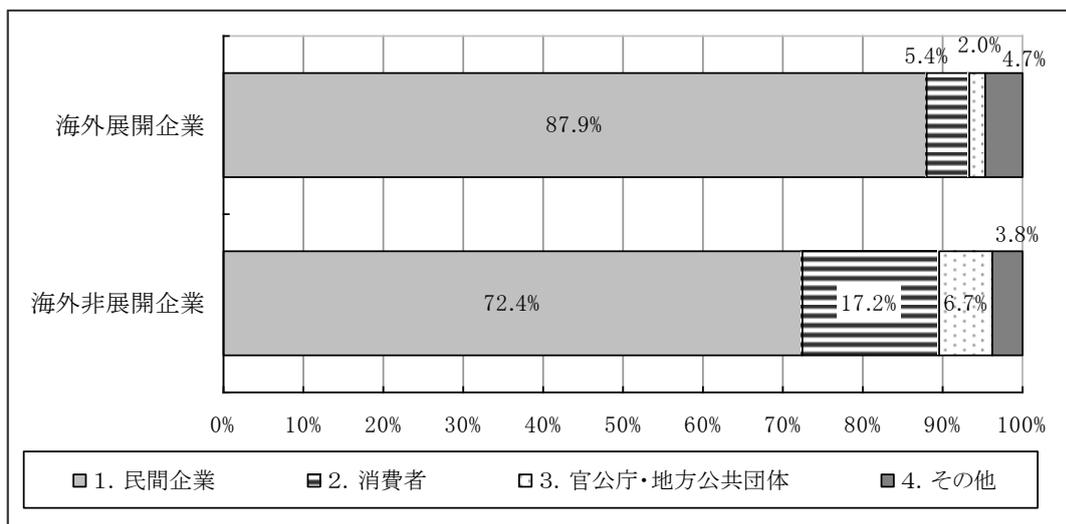
図表 11 回答企業の売上高分布



### 1.4.6 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、海外非展開企業とも、「民間企業」が7割を超えている（図表 12）。

図表 12 回答企業の取引先分布



## 2 中小企業の海外活動実態

### 2.1 輸出の状況

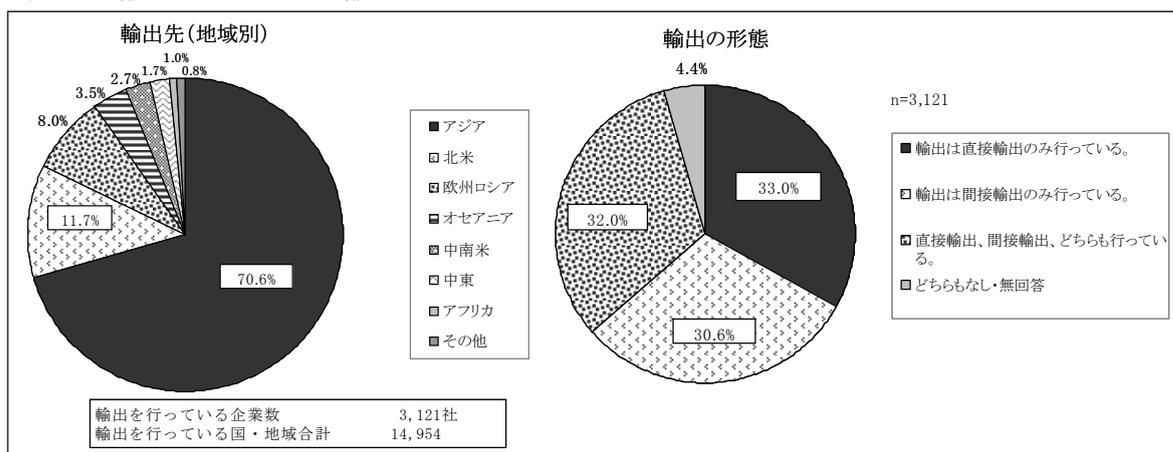
本項では、海外展開企業においては、輸出の実施状況とその課題を明らかにし、海外非展開企業においては、輸出を開始しようとする企業、及び輸出に関心はあるものの、具体的な検討が進まない企業に焦点を当て、その取組状況と課題を整理した。その上で、中小企業の輸出を促進するために必要な取組や支援についてまとめた結果を報告する。

#### 2.1.1 海外展開企業

◆ 1社平均約5国・地域に輸出、輸出先はアジアが7割、輸出形態は直接・間接が同程度

海外展開企業のうち輸出を実施している企業に対して、現在輸出を行っている国・地域についての回答を集計した(図表13)。アジアが約7割を占めた。また、1社あたり平均約5の国・地域に輸出している。また、輸出の形態は、「直接輸出のみ」、「間接輸出のみ」、「直接・間接輸出両方」がそれぞれ約3割で、結果的に直接輸出、間接輸出を実施している企業は同程度であった。

図表13 輸出先(地域別)、輸出の形態

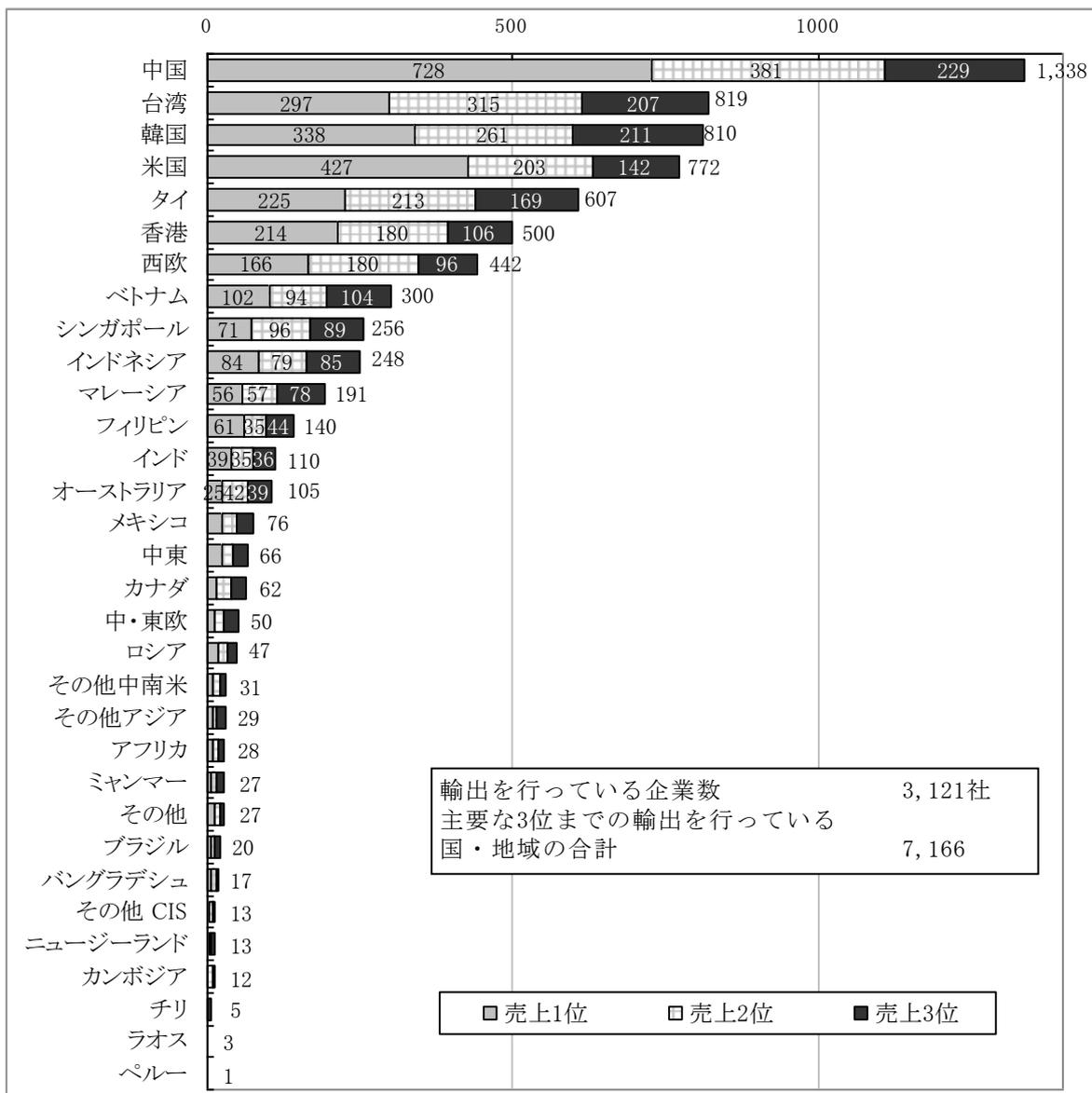


◆ 現在の主要輸出先は「中国」が最も多く、次いで「台湾」、「韓国」、「米国」と続く

現在の輸出している国・地域のうち、売上規模で最大上位3つまでを選択してもらった結果を集計した(図表14)。

上位3位までの回答企業数を比べると、「中国」が最も多く、次いで「台湾」、「韓国」、「米国」、「タイ」の順で続いた。アジアの国・地域が上位を占めたが、米国を主要な輸出先として挙げた企業も多く、米国は、売上第1位の国・地域としては中国に次いで2番目に多く挙げられた。

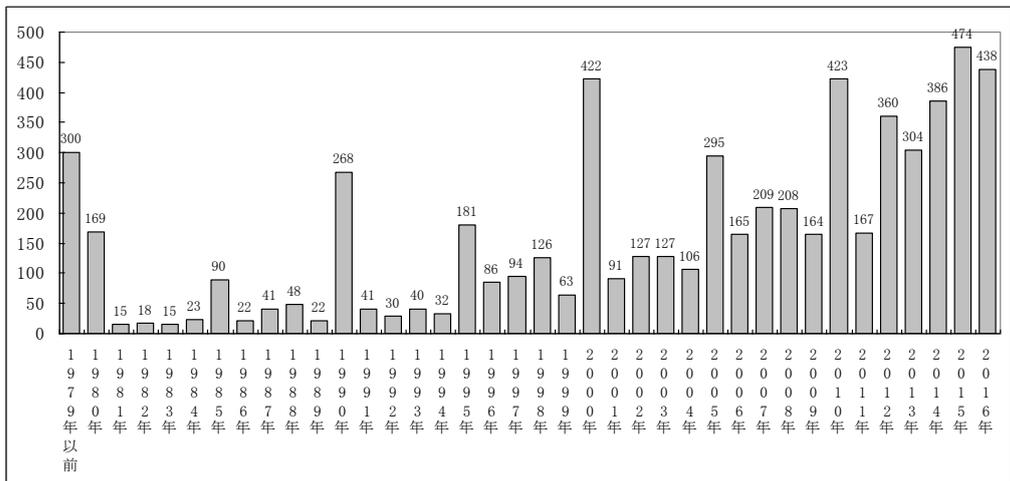
図表14 現在の主要な輸出国・地域（第1位から第3位）



◆ 輸出を開始する中小企業は増加傾向が続く

海外展開企業のうち輸出を実施している企業に対して、現在輸出している国・地域の輸出開始年を集計した(図表 15)。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、輸出を開始する中小企業は増加傾向が続いている。

図表 15 現在輸出している国・地域への輸出開始時期(年別)

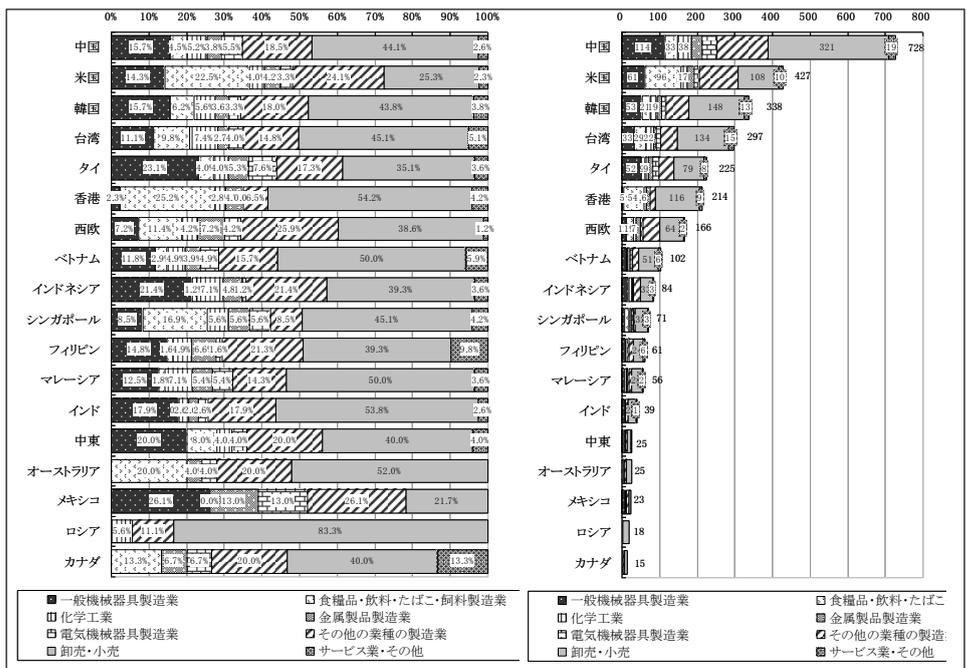


◆ 輸出する国・地域と回答企業の業種

輸出実施企業の輸出先(国・地域)と業種との関係性を示した(図表 16)。

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」の割合が比較的大きく、メキシコ、タイ、インドネシア、中東は「一般機械器具製造業」が比較的大きい。

図表 16 「現在の主要な輸出国・地域」(第1位)と回答企業の業種分類



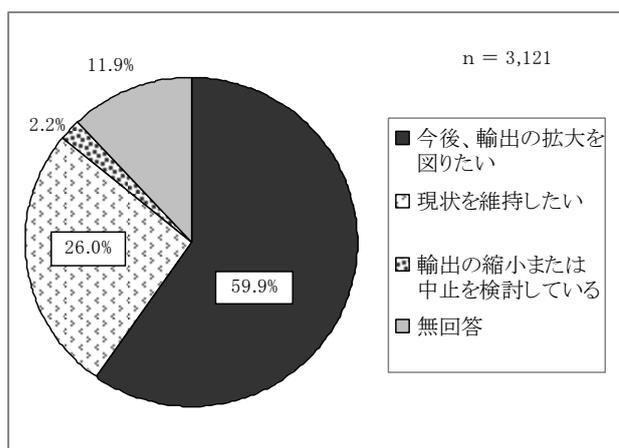
図表 16 補足 主な輸出先・業種の輸出している商材の例

| 輸出先    | 業種                        | 商材   | 輸出先    | 業種                         | 商材  |
|--------|---------------------------|--|--------|----------------------------|---|
| タイ     | 一般<br>機械<br>器具<br>製造<br>業 | プレス機械、押出機、粉碎機、<br>コンベヤ機器、食品製造用機械<br>装置、送風機・集じん機塔     | 米国     | その<br>他の<br>業種<br>の製<br>造業 | 航空機座席・部品、化粧筆、濾過布、<br>自動車用ゴム部品、超音波血流計、ガ<br>ス検知管、焼肉用ロースター（調理機<br>器）、蚊帳生地、海洋観測測定機器、<br>ウェットスーツ、気象観測用気球 |
| インドネシア |                           | 蒸気ボイラ、食品加工機械、包装<br>機器、電気式家庭用井戸ポンプ、<br>油圧ジャッキ、ろ過機、印刷機 | 西欧     |                            | 光学レンズ材料、眼鏡フレーム、自動<br>車用ブレーキ部品、木製家具、特殊電<br>線、時計、障子紙、マーキングペン、<br>陶磁器、南部鉄器                             |
| 中東     |                           | エレベーター用巻上機、包装機<br>械                                  | インドネシア |                            | 工業用ブラシ、自動車補修パーツ、圧<br>力計、蚊取器薬液、麻酔器   |
| メキシコ   |                           | ダイヤモンド工具、粉体機器、<br>伸線機                                | メキシコ   |                            | 塗料、切削工具、水処理装置、自動車<br>部品、自動車用試験機   |

◆ 今後の輸出方針、拡大意向が約 6 割

現在輸出を行っている企業に対して、今後の事業方針について確認した結果が図表 17 である。その結果、約 6 割の企業が「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答している。

図表 17 輸出に関する今後の事業方針



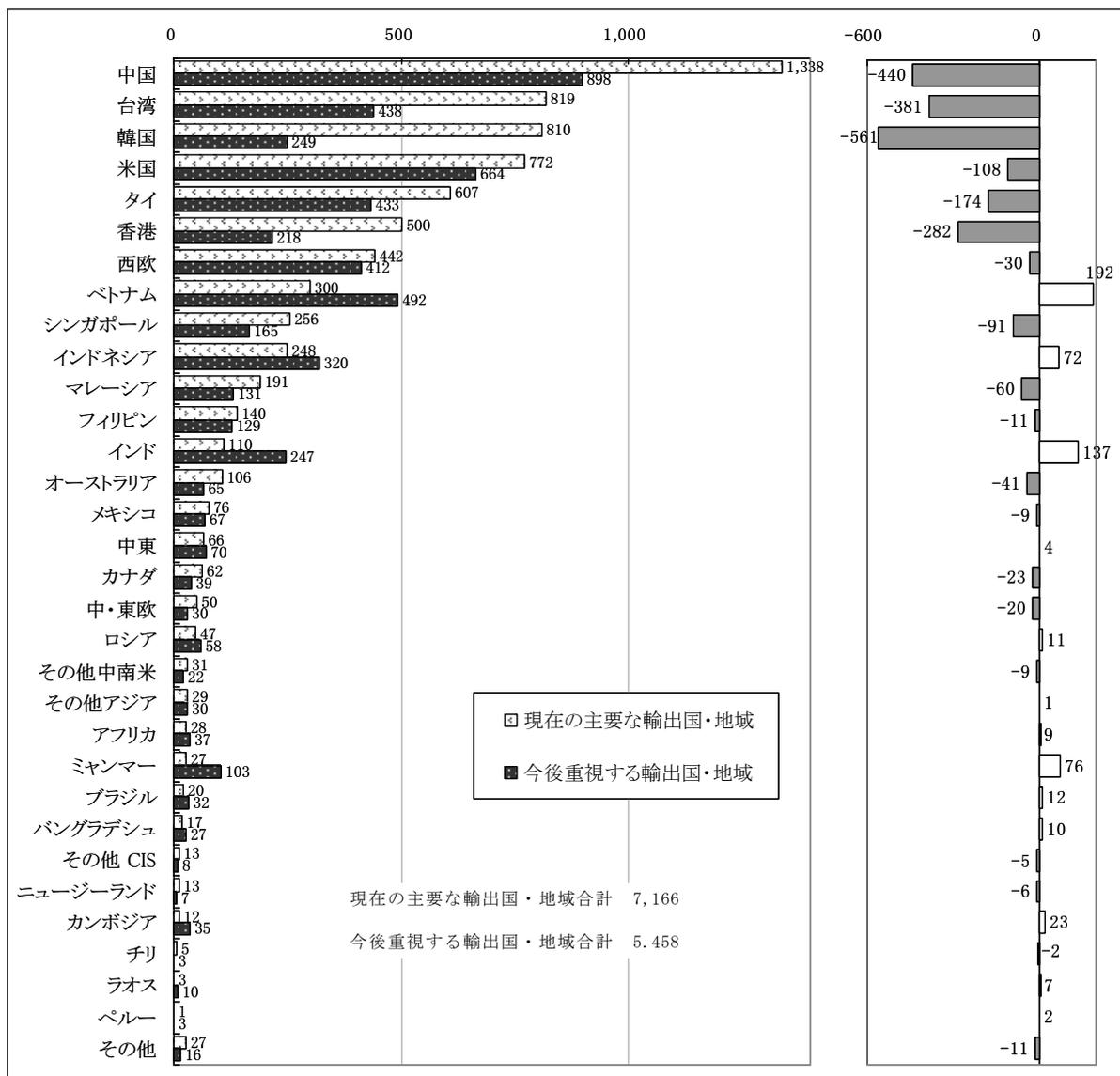
◆ 輸出先として今後重視する国・地域、アジア新興国が増加

「今後、輸出の拡大を図りたい」と回答した企業に対して、どの国・地域を重視しているのか集計した（図表18）。現在の主な輸出先国・地域と比較して示している。図表 18 右側図は、「現在の主な輸出先」と「今後重視する国・地域」との回答企業数の増減を示している。

「中国」は、「現在の主な輸出先」、「今後重視する国・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 18 右側図より、「現在の主な輸出先」と「今後重視する国・地域」との回答企業数増減より、増加数を大きい順番に挙げると、「ベトナム」、「インド」、「ミャンマー」、「インドネシア」の順であった。逆に減少数が最も大きかったのは「韓国」で、次いで「中国」、「台湾」、「香港」の順であった。

図表 18 今後重視する国・地域(現在の主な輸出国・地域と比較)

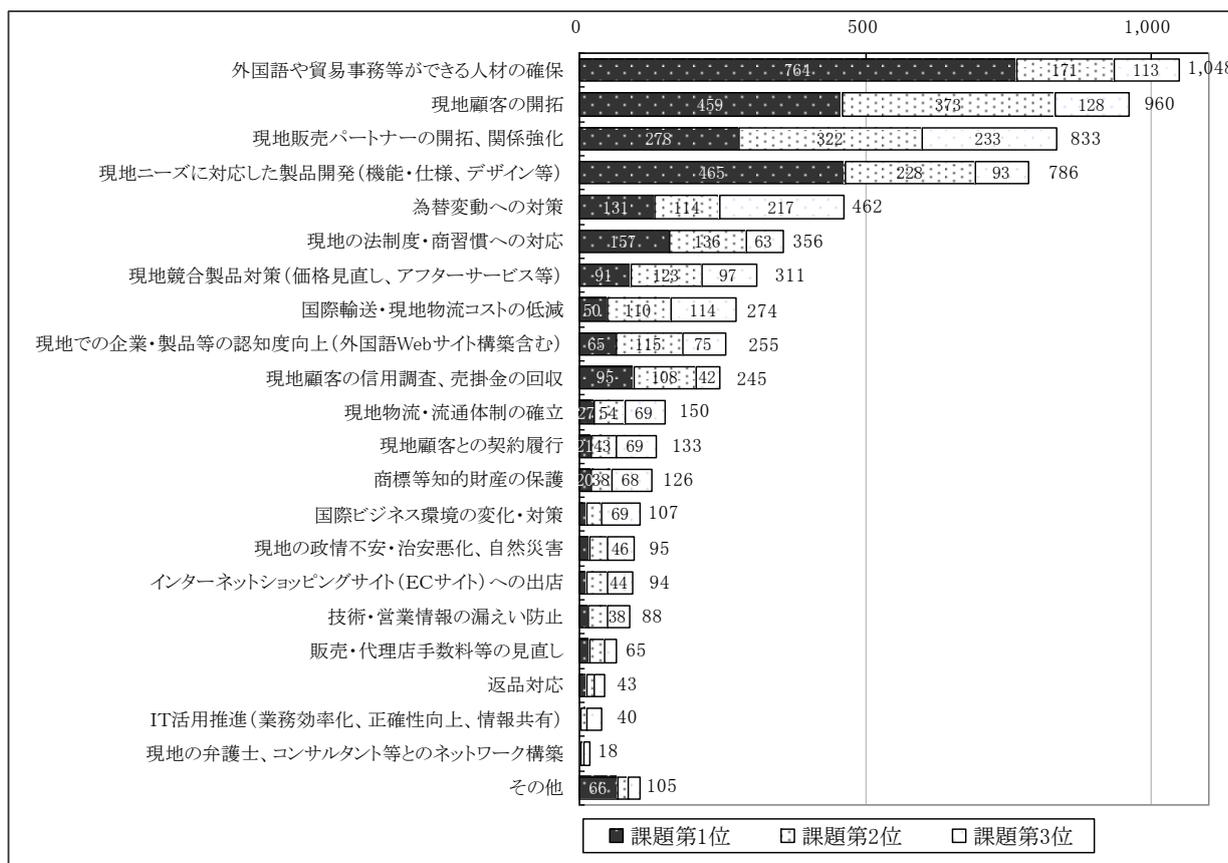


◆ 輸出を行ううえでの課題は、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が最も多い

輸出を行っている企業に対し、輸出における主要課題を最大3つまで回答してもらったのが図表 19 である。

その結果、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が最も回答企業が多く、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。課題第1位の回答企業数を比較すると、2番目に「現地ニーズに対応した製品開発（機能・仕様、デザイン等）」が挙げられた。

図表 19 輸出における主要課題（最大3つまで回答）

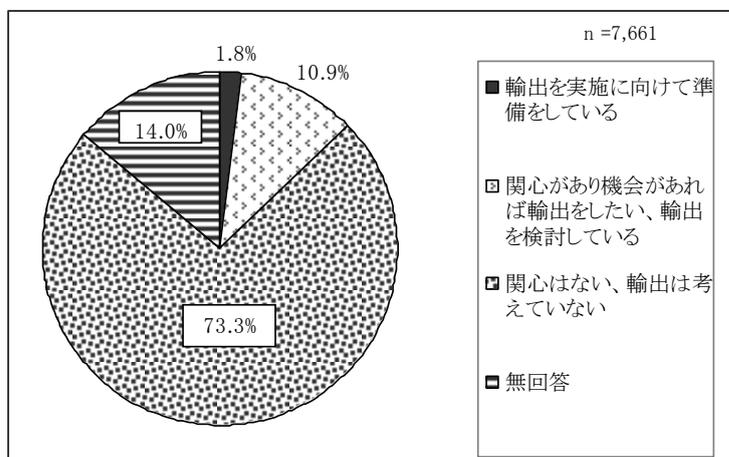


### 2.1.2 海外非展開企業

◆海外非展開企業のうち、今後輸出の準備・検討する意向の企業は約12%

海外非展開企業に対して、輸出に関する今後の事業方針を聞いた結果が図表20である。「輸出を実施に向けて準備している」と「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」と回答した企業を合計すると、回答企業全体の約12%であった。

図表 20 海外非展開企業の輸出に関する今後の事業方針

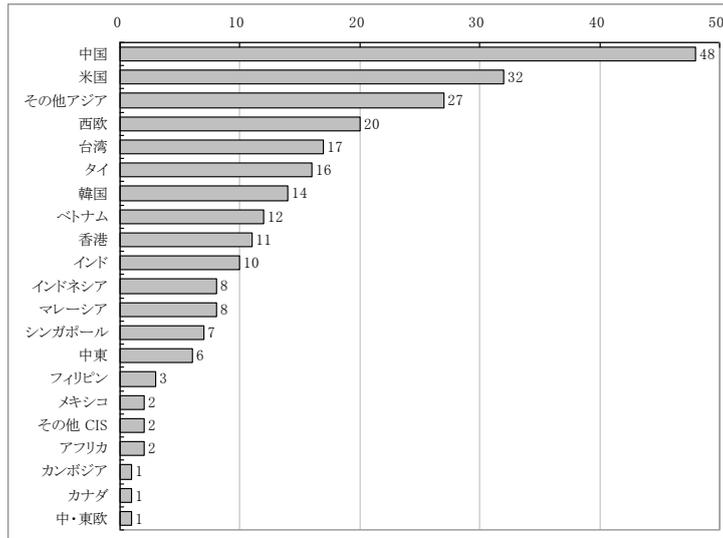


◆ 輸出する予定の国・地域

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」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 21）。なお、特定の国を決めず「アジア」や「ASEAN」等の回答は「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は「中国」で、次いで「米国」であった。

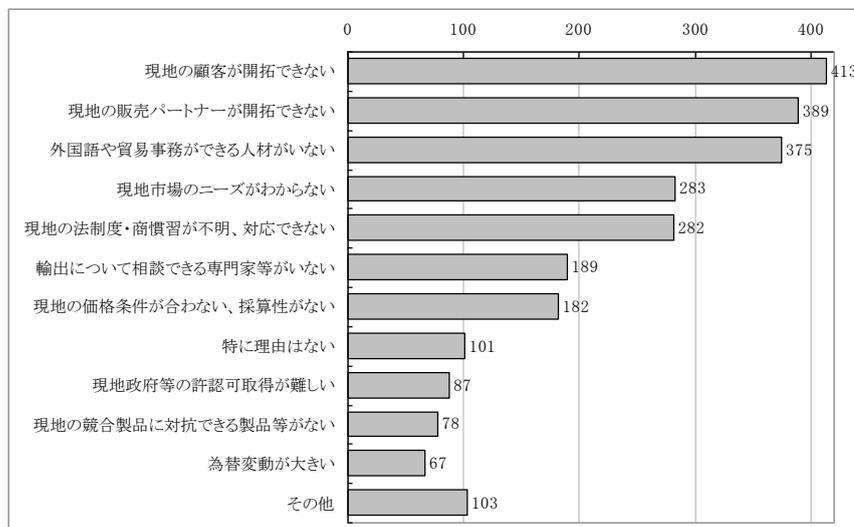
図表 21 輸出する予定の国・地域（海外非展開企業）



◆ 輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない理由

海外非展開企業で、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に対し、どのような課題を抱えているのかを集計した（図表 22）。「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ない」、「現地市場のニーズがわからない」と続いた。

図表 22 輸出に関心はあるが具体的な検討が進まない理由（海外非展開企業）



## 2.2 直接投資

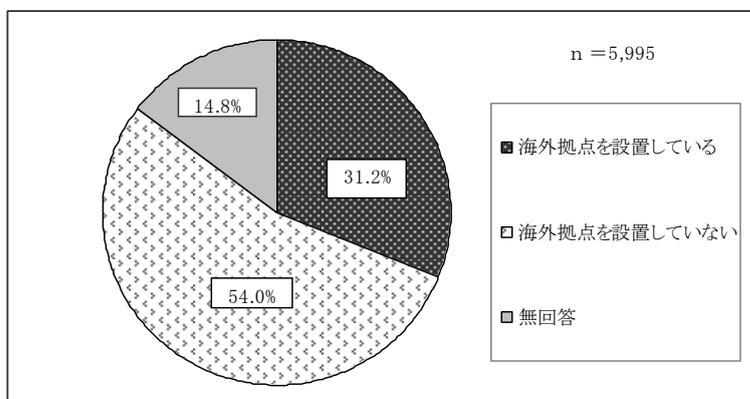
本項では、海外展開企業について、本調査実施時点の海外拠点の状況と今後の方針、海外拠点を運営するうえでの課題を明らかにし、海外非展開企業については、直接投資に対する関心やその準備状況、課題などをまとめた結果を報告する。

### 2.2.1 海外展開企業

#### ◆ 海外展開企業の約3割が海外拠点を設置

直接投資に係る海外展開の状況として、現在「海外拠点を設置している」企業は、海外展開企業全体の約3割であった(図表23)。

図表23 現在の海外拠点設置の状況

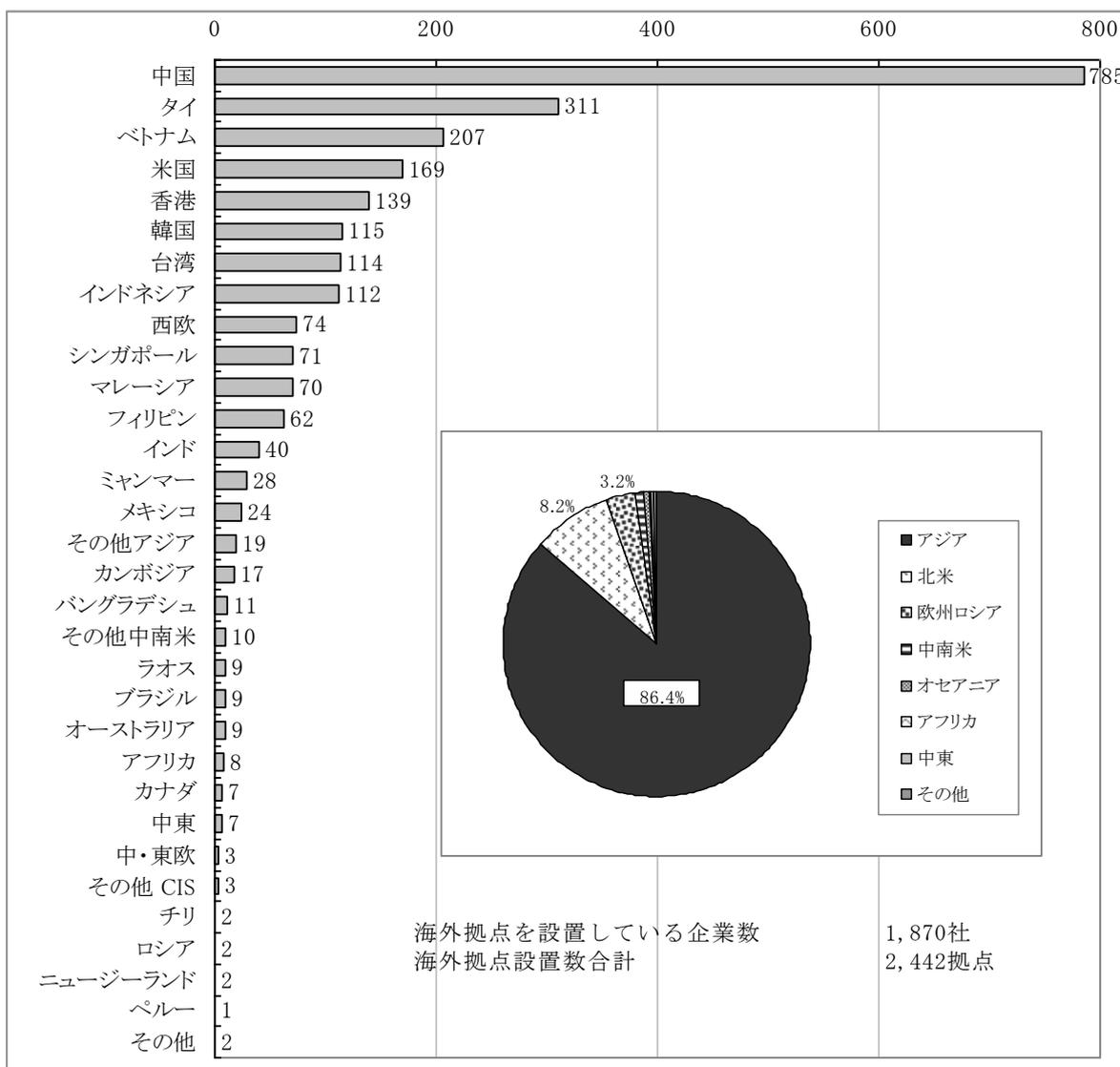


#### ◆ 海外拠点が設置されている国・地域は、「中国」が最も多い

海外拠点が設置されている国・地域別に集計したのが図表24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、回答した企業1社平均1.3か所の海外拠点を設置している。

海外拠点を設置している国・地域別に見ると、「中国」が最も多く、次いで「タイ」、「ベトナム」、「米国」、「香港」、「韓国」、「台湾」、「インドネシア」の順に多く、「アジア」が8割強を占めた。

図表 24 設置されている海外拠点の国・地域

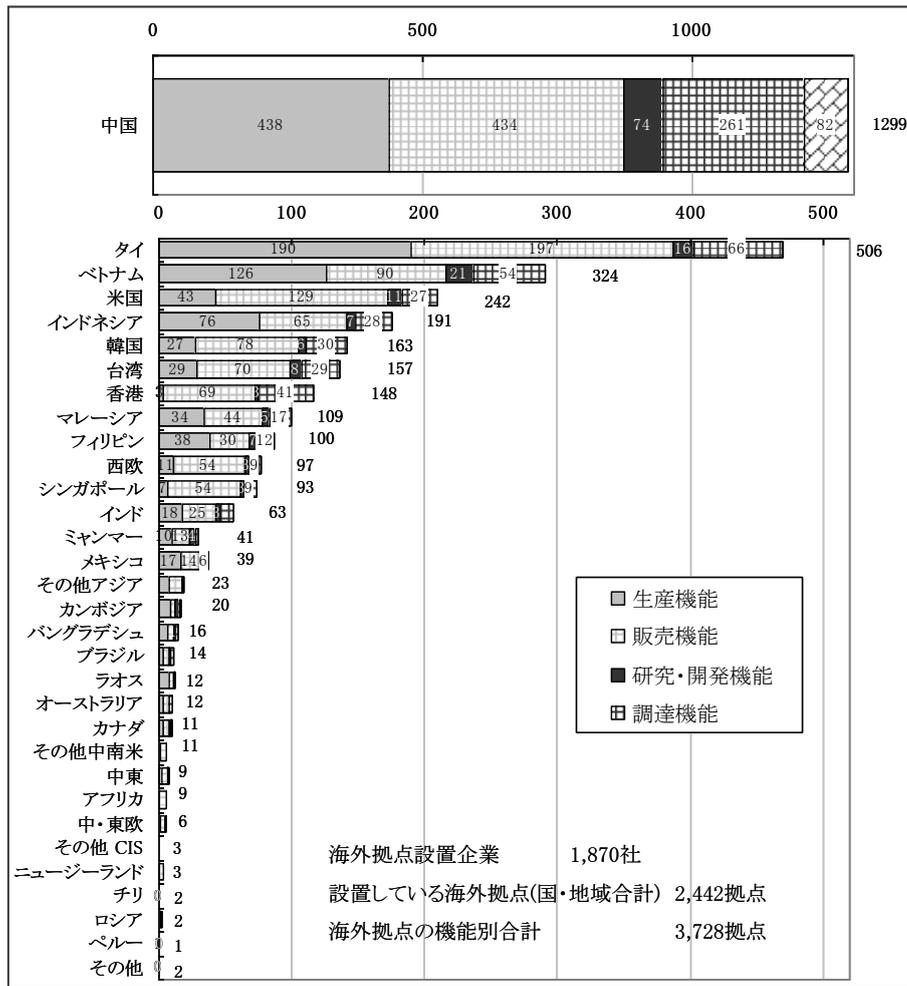


◆ 海外拠点の機能別では、販売機能、生産機能が多い

海外拠点を機能別に集計したのが図表 25 である。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。機能別の合計では、販売機能が生産機能を抜き最も多かった。

国・地域別に海外拠点の機能を見ると、「中国」、「タイ」は、生産機能、販売機能の占める割合がほぼ同程度であった。「ベトナム」、「インドネシア」は、生産機能が販売機能よりも多かった。「米国」、「西欧」、「台湾」、「香港」、「シンガポール」は、販売機能が最も多かった。研究・開発機能は、「中国」が最も多く、次いで「ベトナム」が多かった。調達機能は、「中国」が最も多く、次いで「タイ」が多かった。

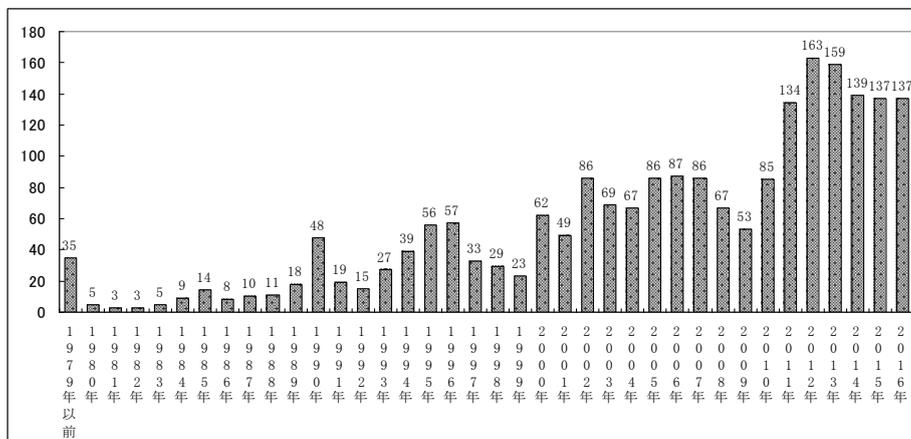
図表 25 機能別に集計した海外拠点(国・地域別)



◆ 中小企業の海外拠点設置は増加傾向が続いている

海外拠点を設置年別に集計したのが図表 26 である。年別の海外拠点設置数を見ると、「2012 年」が最も多く、次いで「2013 年」、「2014 年」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。

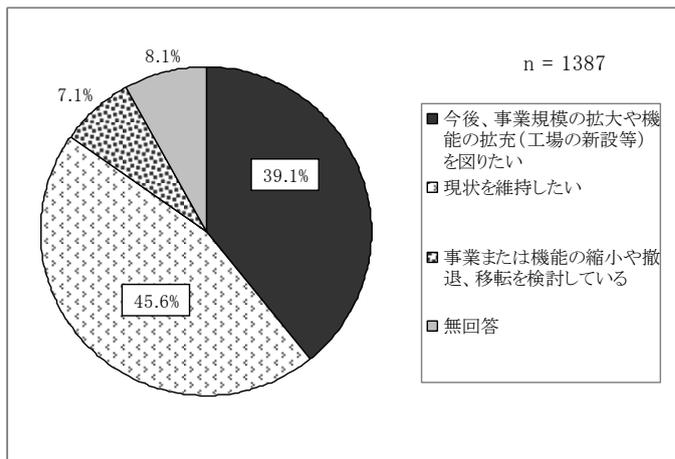
図表 26 設置時期(年)別の海外拠点数



◆ 海外拠点に対する今後の事業方針、「拡大・拡充する意向」の企業は約4割

海外拠点を設置している企業に対して、今後の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」と回答した企業は約4割であった（図表27）。

図表27 海外拠点に対する今後の事業方針



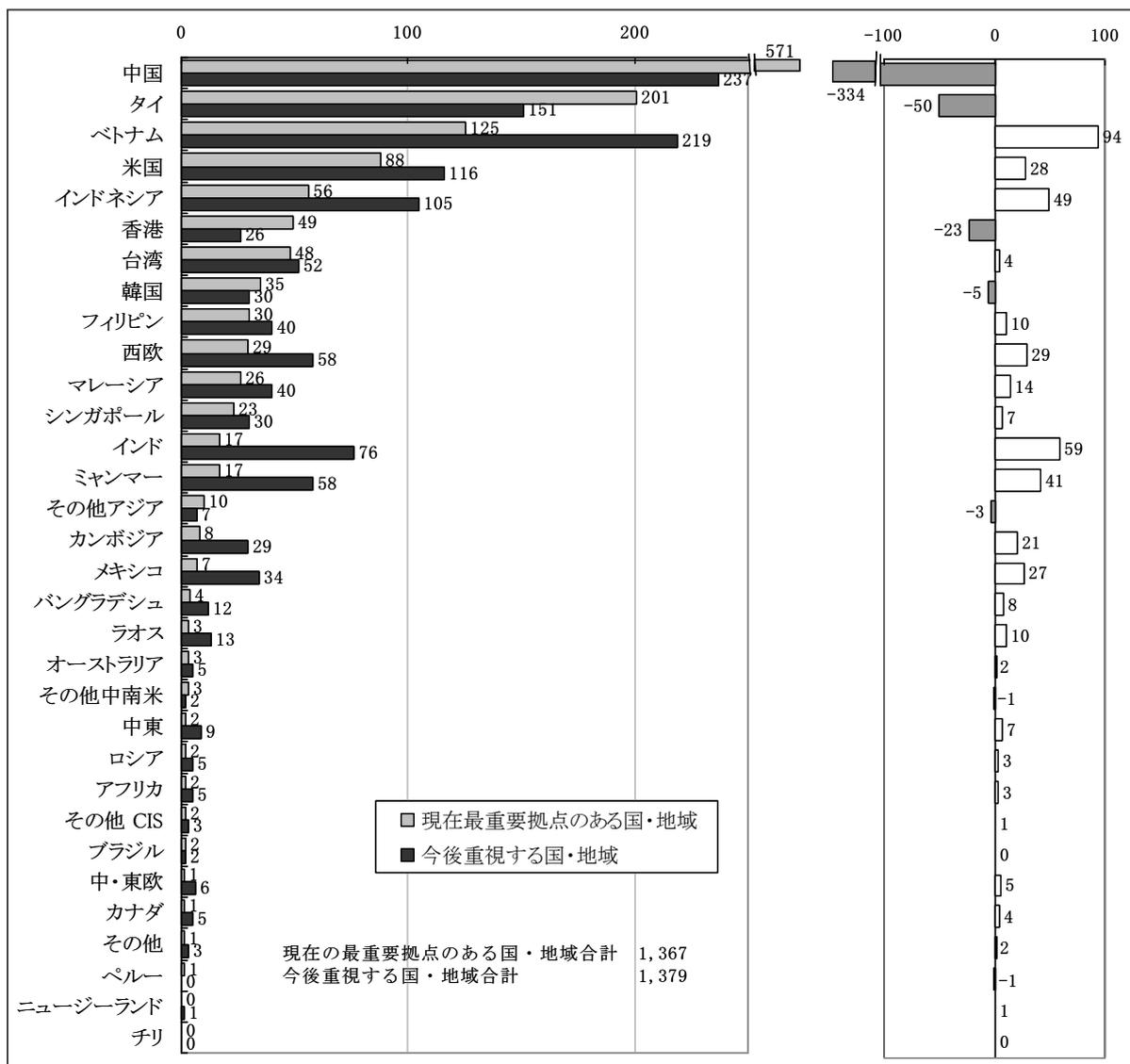
◆ 海外拠点として、今後重視する国・地域

今後、海外拠点拡大等のために重視する国・地域について回答を集計したのが図表 28 である。「現在の最重要拠点の所在する国・地域」と比較して示した。図表 28 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」の回答企業数の増減を示している。

「今後海外拠点拡大等のために重視する国・地域」は、「中国」と回答した企業が最も多く、次いで「ベトナム」、「タイ」、「米国」の順であった。

「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」の回答企業数を比較し、増加数の大きい順に挙げると、「ベトナム」、「インド」、「インドネシア」、「ミャンマー」と続いた。

図表 28 海外拠点拡大等のために重視する国・地域（今後）

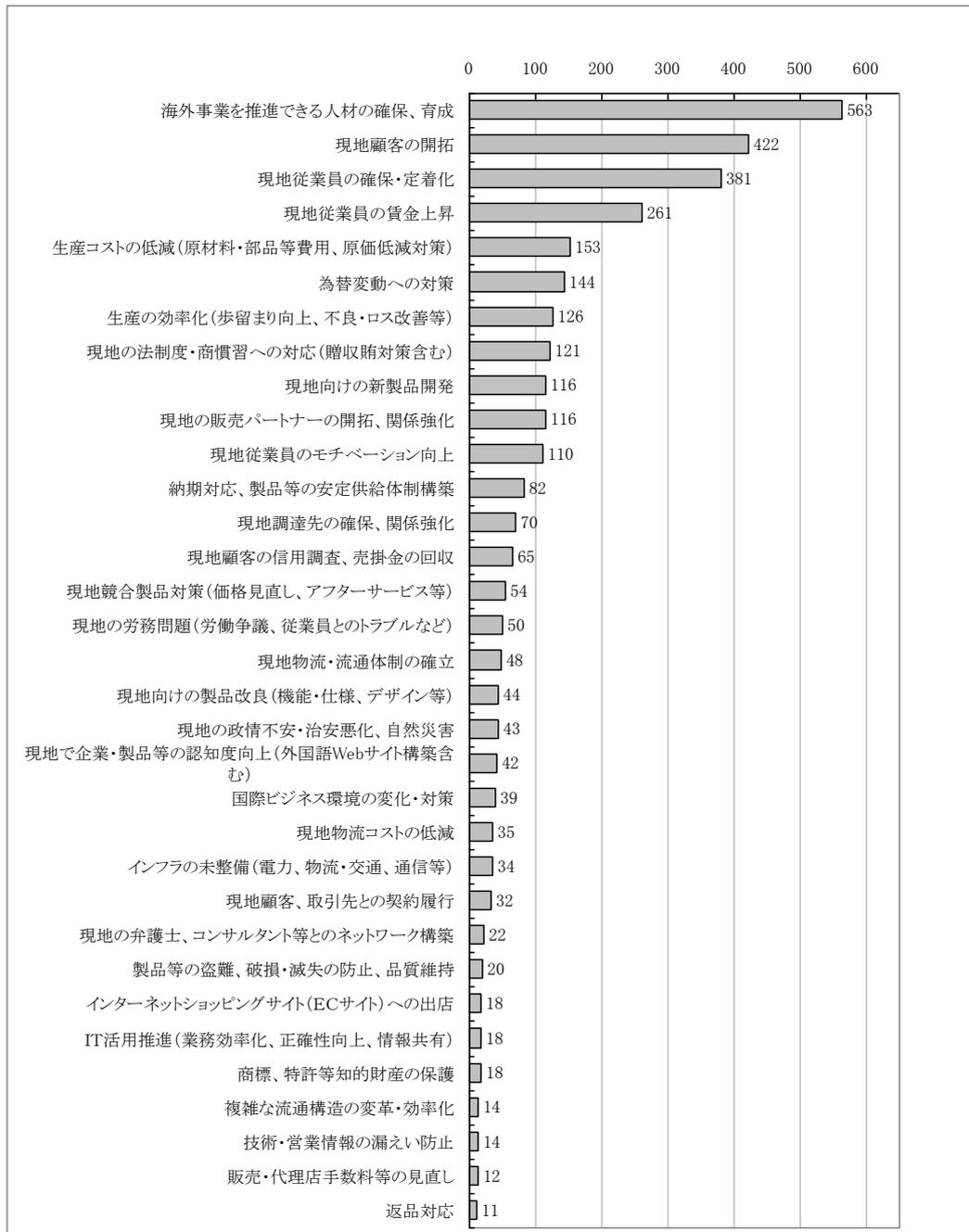


◆ 海外拠点を運営する上で直面している課題

直接投資を行った企業に対し、海外拠点を運営するうえで直面している課題について集計したのが図表 29 である。

課題として回答企業が最も多かったのは「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。

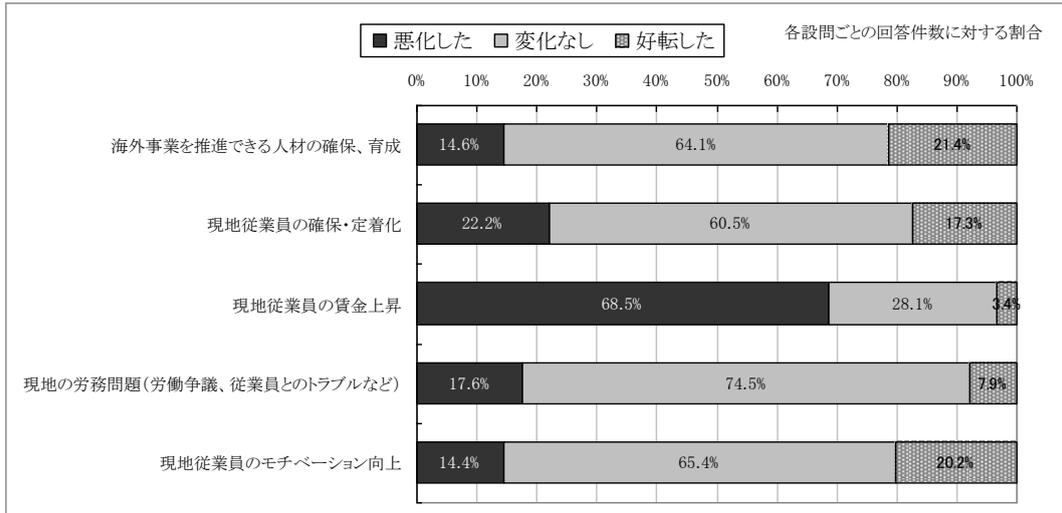
図表 29 海外拠点を運営するうえで直面している課題（最大3つまで回答）



◆ 海外拠点を運営する上で直面している課題、過年度との比較

海外拠点を運営する上で直面している課題について、過去と比較したのが図表 30 である。「現地従業員の賃金上昇」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 30 海外拠点運営上の課題の過去との比較（人事・労務関連）

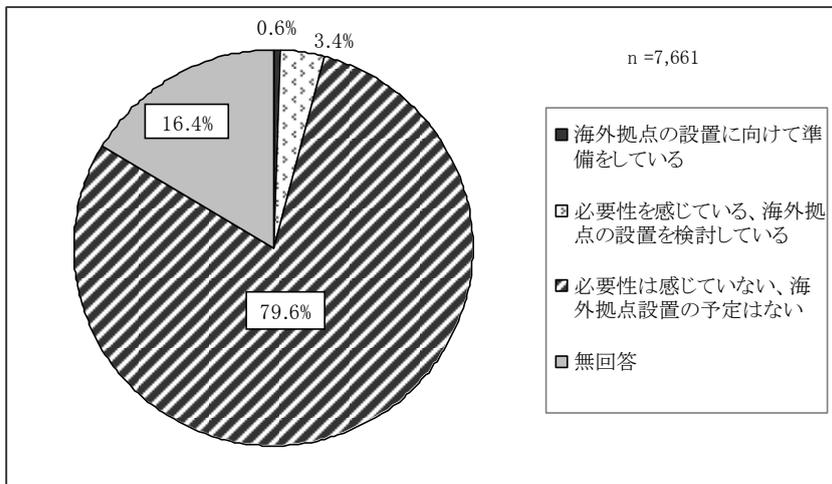


2.2.2 海外非展開企業

◆ 海外非展開企業で、「今後海外拠点設置を準備又は検討する意向」がある企業は 4%

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%、「必要性を感じている、海外拠点の設置を検討している」は 3.4%で、合計すると海外非展開企業全体の 4.0%であった（図表 31）。

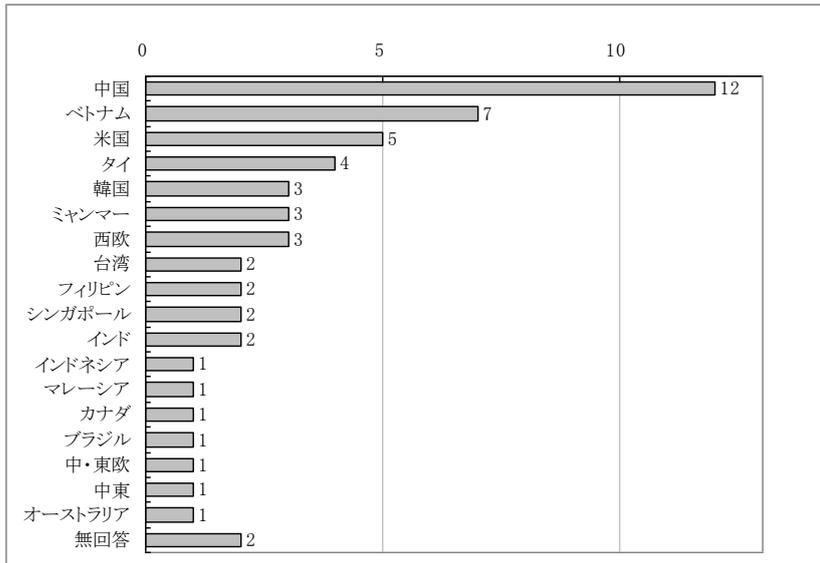
図表 31 直接投資に関する今後の事業方針（海外非展開企業）



◆ 海外拠点設置を準備している国・地域

海外非展開企業で、今後海外拠点の設置を準備している国・地域名について集計した（図表 32）。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」の順であった。

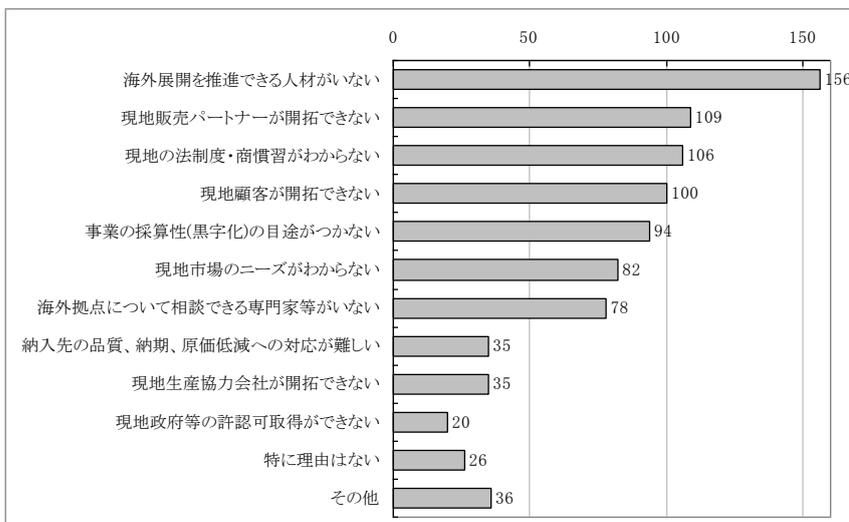
図表 32 設置準備を進めている海外拠点の所在する国・地域（海外非展開企業）



◆ 海外拠点設置に関心はあるが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に対して、具体的な検討が進まない理由を集計した（図表 33）。「海外展開を推進できる人材がいな」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。

図表 33 直接投資に関心はあるが具体的な検討が進まない理由（海外非展開企業）



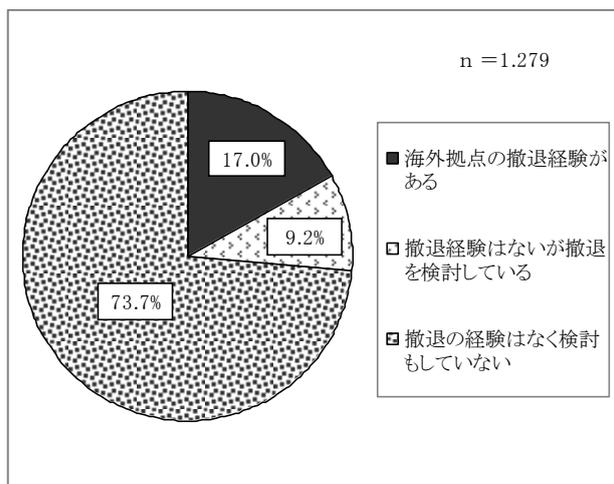
## 2.3 事業再編

本項において、海外事業の再編(撤退、縮小、移転)の状況や理由、撤退等における課題などをまとめた結果を説明する。

### ◆ 海外展開企業の約 17%が海外拠点の撤退を経験

海外拠点を設置している企業に対し、海外拠点の撤退経験の有無について回答結果を集計した(図表 34)。「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 34 海外拠点の撤退経験

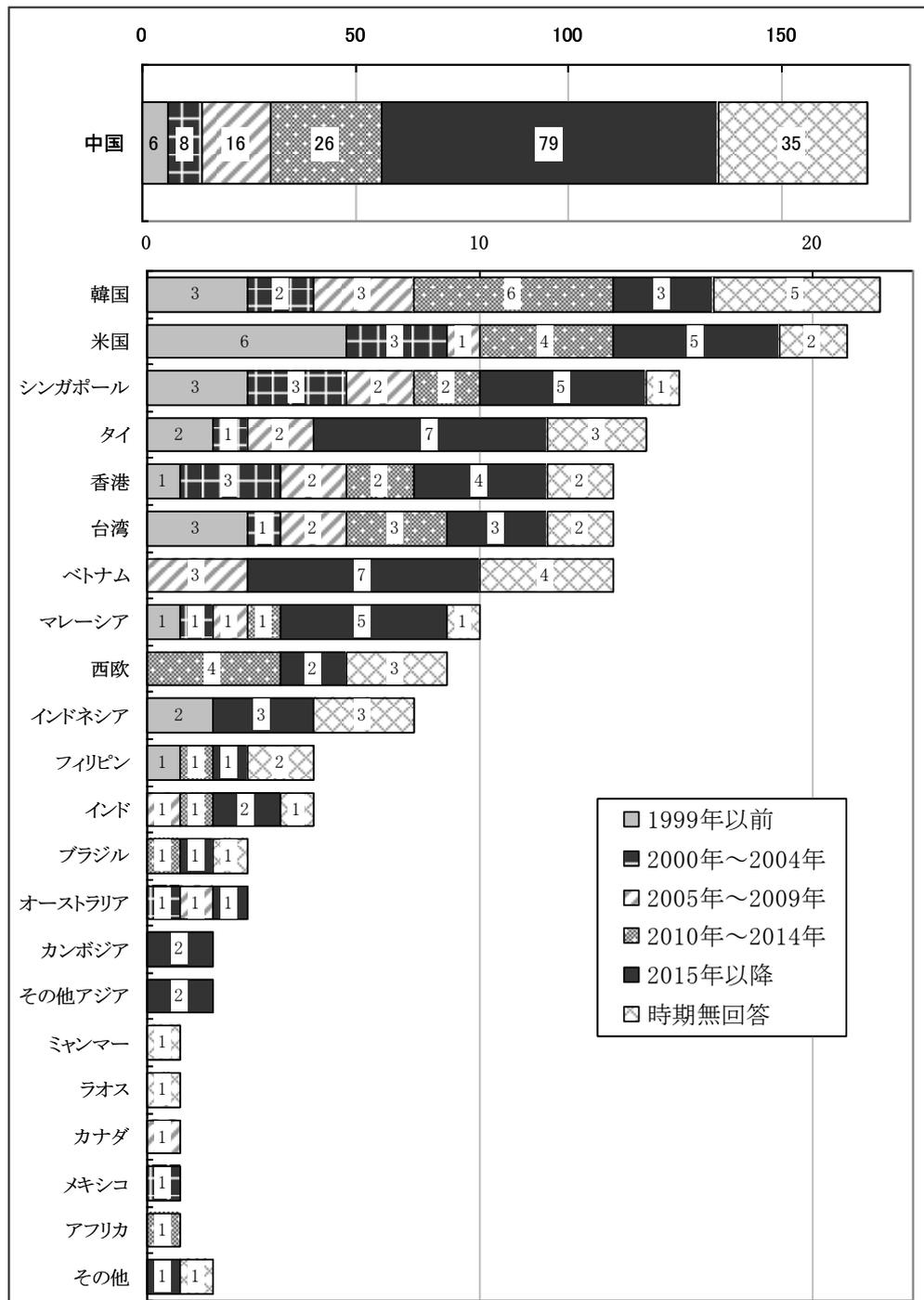


### ◆ 海外拠点の撤退国・地域と撤退時期

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 35 である。撤退した国・地域で最も多いのは「中国」で、次いで「韓国」、「米国」の順であった。撤退した時期では「2015 年以降」が最も多い。

国・地域別に撤退した時期を見ると、「中国」では「2015 年以降」が全体の約半数を占めた。同様に、「タイ」、「ベトナム」、「マレーシア」でも「2015 年以降」が全体の約半数を占めた。「韓国」、「西欧」では、「2010 年～2014 年」の撤退が最も多かった。「米国」は「1999 年以前」の撤退が最も多かった。

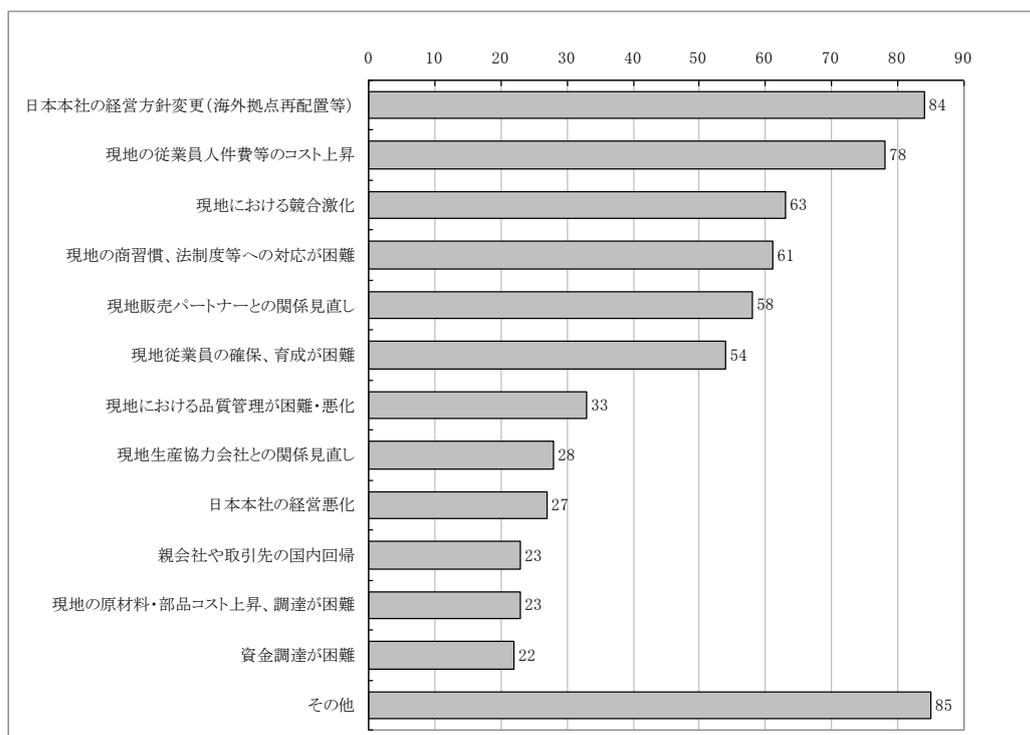
図表 35 撤退した国・地域と撤退時期（予定を含む）



### ◆ 海外拠点を撤退した理由

撤退した（または撤退を検討している）の理由について集計したのが図表 36 である。「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」の順で多かった。

図表 36 撤退した（または撤退を検討している）拠点の撤退理由



### ◆ 海外拠点の撤退における課題（国・地域別）

撤退における課題については、主要な海外拠点がある 15 国・地域別に集計してその割合を示したのが図表 37 である。

国・地域別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）」を挙げた。その他国・地域について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」が挙げられた。

図表 37 海外拠点の撤退における課題（国・地域別）

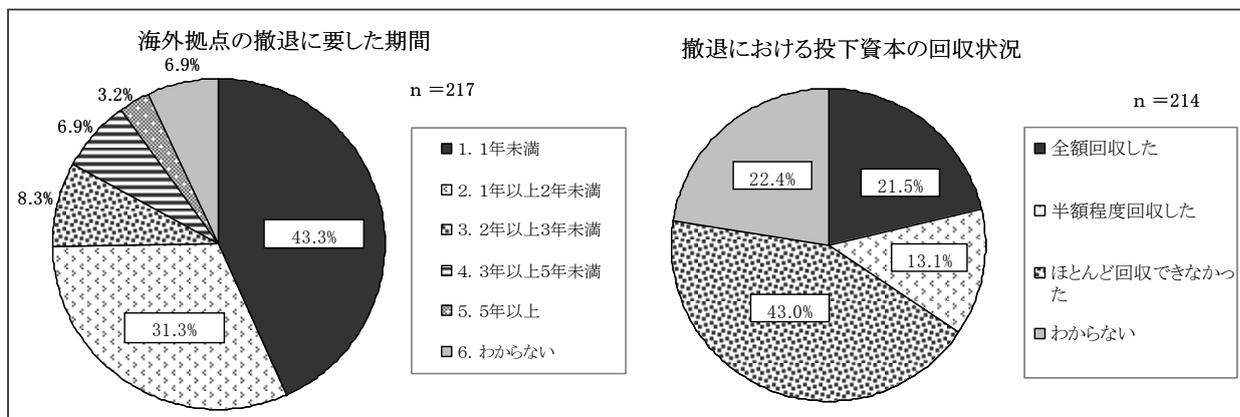
| 撤退における課題／撤退国・地域     | xx.x% 最も多い課題 |       |       |        |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       | xx.x% 2番目に多い課題 |       |       |       |        |       |       |       |       |       |       |        |       |       |       |         |
|---------------------|--------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|----------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|---------|
|                     | 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        | 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              | 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%          | 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%          | 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%           | 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%           | 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%           | 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%           | 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%           | 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%           | 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%           | 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%           | 3.0%  | 2.4%  | 0.0%  | 5.3%   | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 0.0%  | 14.3%  | 0.0%  | 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%           | 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%           | 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%           | 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%          | 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%   |

◆ 海外拠点の撤退期間は2年未満が7割、投下資本の回収ができたのは約3割

撤退経験のある企業に対して、撤退に要した期間と投下資本の回収状況について回答結果を集計した（図表 38）。

海外拠点の撤退期間は2年未満が7割強を占めた。投下資本の回収ができたのは約3割にとどまり、「ほとんど回収できなかった」が約4割を占めた。

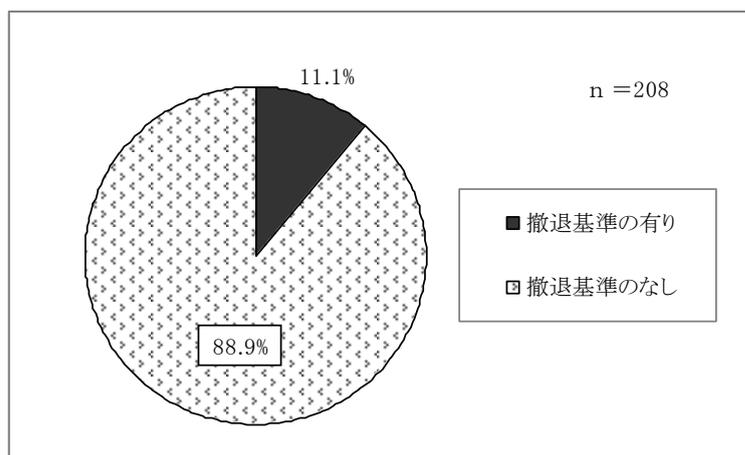
図表 38 海外拠点の撤退における撤退に要した期間と投下資本の回収状況



◆ 海外拠点の撤退経験企業のうち、撤退基準を定めていた企業は約 1 割

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 39）。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）”などであった。

図表 39 撤退基準の有無



## 2.4 業務・技術提携

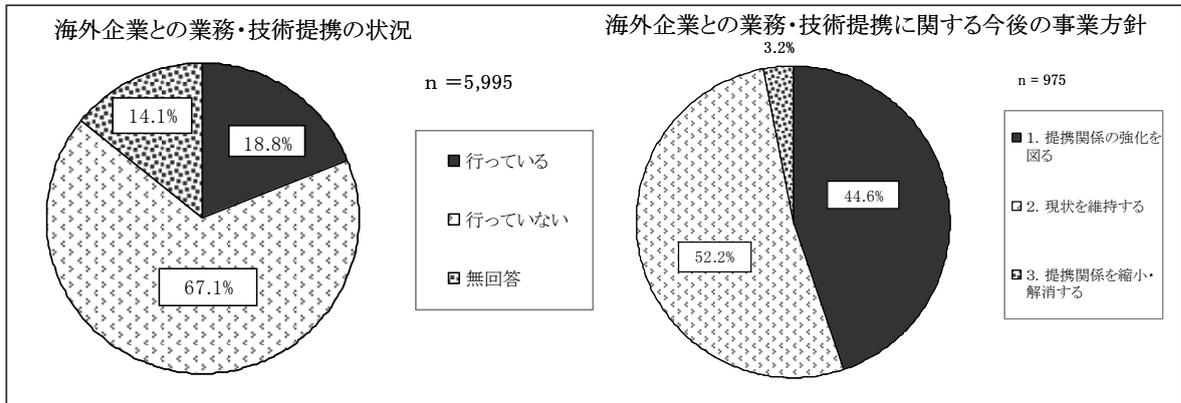
海外企業との業務・技術提携について、海外展開企業及び海外非展開企業の活動状況と今後の方針は以下の通りである。

### 2.4.1 海外展開企業

◆ 業務・技術提携を行っている企業は約2割、そのうち今後関係強化を図る意向は約4割

海外展開企業で、海外企業との業務・技術提携を行っているのは約2割であった。また、そのうち、今後の事業方針として、海外企業との「提携関係の強化を図る」と回答したのは約4割であった(図表40)。

図表40 海外企業との業務・技術提携の状況、今後の事業方針

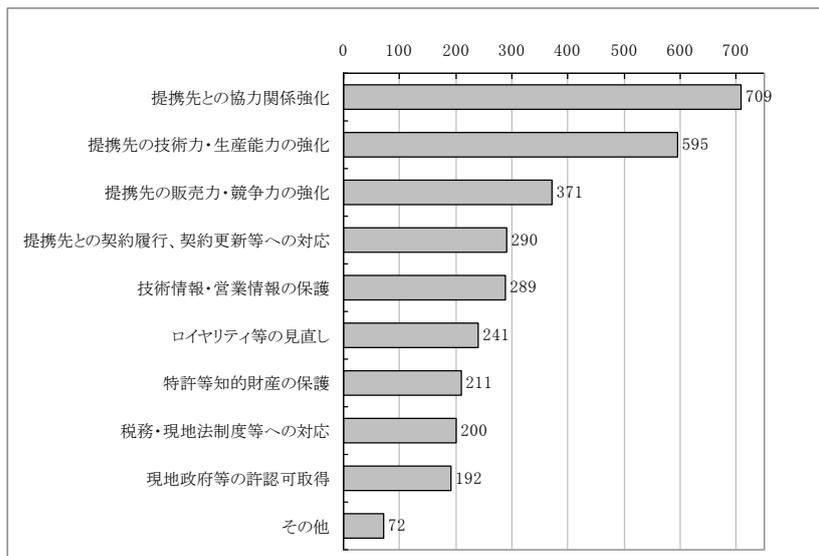


◆ 海外企業と業務・技術提携を行ううえでの課題

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を図表41に示した。

「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」の順に多かった。

図表41 業務・技術提携を行ううえで直面している課題

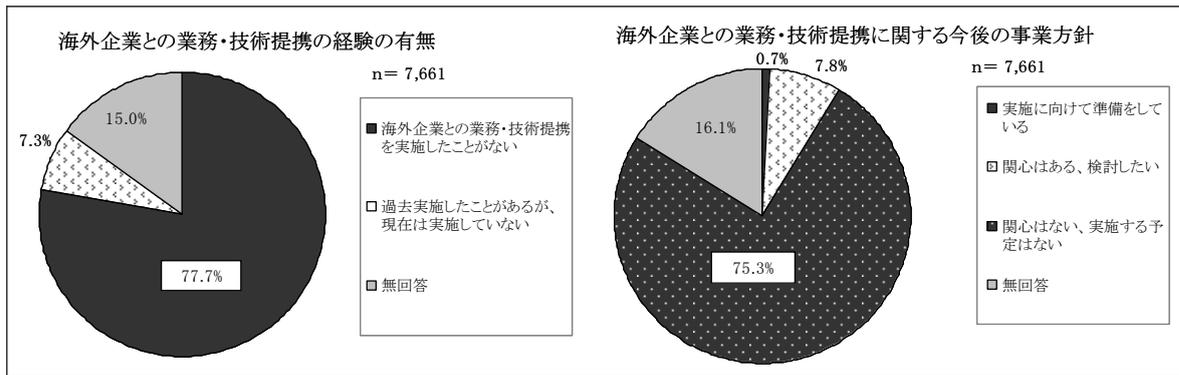


## 2.4.2 海外非展開企業

◆ 業務・技術提携の経験がある企業は約7%、今後準備・検討する意向があるのは約8%

海外非展開企業に対して、海外企業との業務・技術提携の経験がある企業は回答企業全体の約7%であった。また、今後の事業方針として、海外企業との業務・技術提携を準備又は検討する意向がある企業は、回答企業全体の約8%であった（図表42）。

図表42 海外企業との業務・技術提携の経験の有無、今後の事業方針（海外非展開企業）

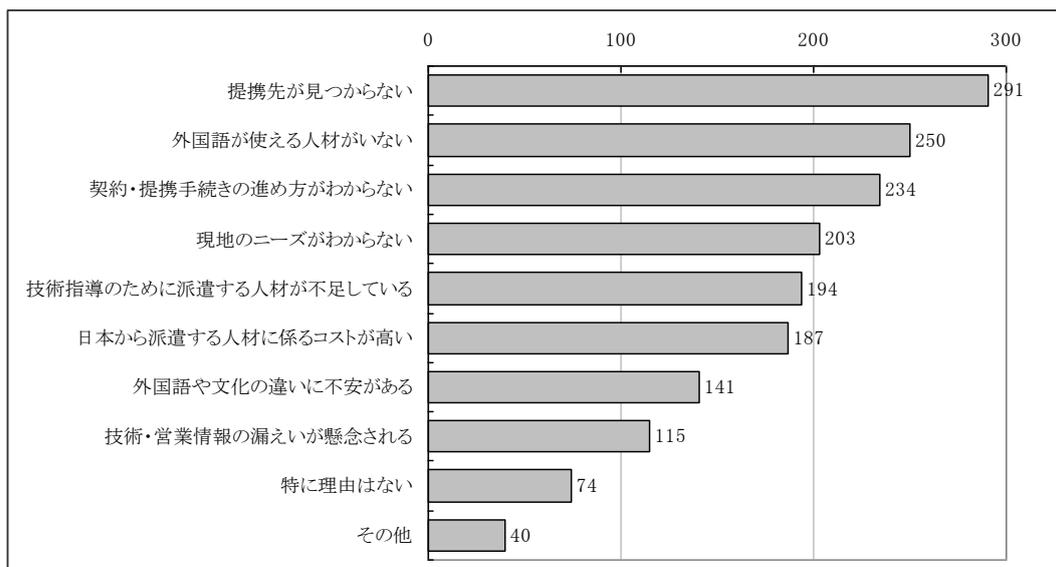


◆ 業務・技術提携に関心があるが具体的な検討が進まない理由

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43）。

「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。

図表43 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（海外非展開企業）



### 3. 中小企業を取り巻くビジネス環境

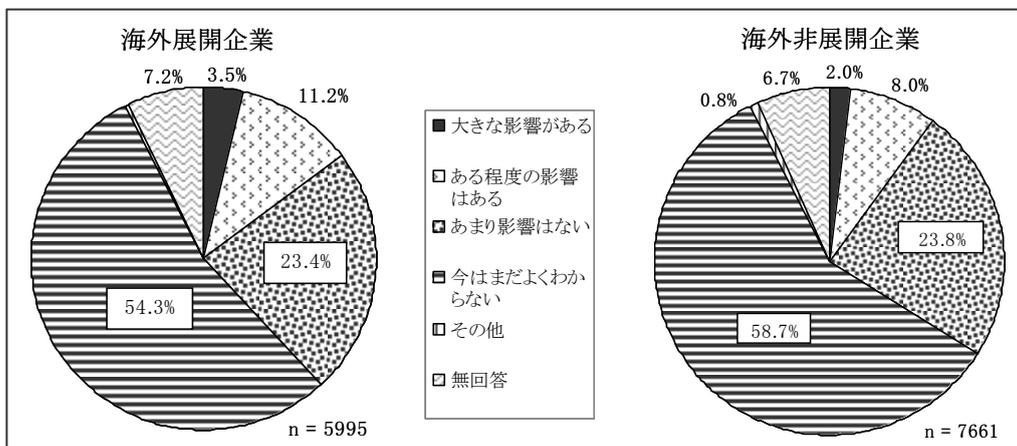
国際ビジネス環境は刻々と変化し、海外展開に取り組む中小企業の事業活動に大きな影響を与えている。最近の国際ビジネス環境で気になるテーマについて、調査した結果を説明する。

#### ◆ 米国トランプ政権が及ぼす影響

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 44)。「大きな影響がある」と「ある程度の影響はある」と合計すると約 15%で、5割強が「今はまだよくわからない」と回答した。

海外非展開企業に対しても同様に、米国トランプ政権が及ぼす影響について、「大きな影響がある」と「ある程度の影響はある」と合計すると1割で、約6割が「今はまだよくわからない」と回答した。

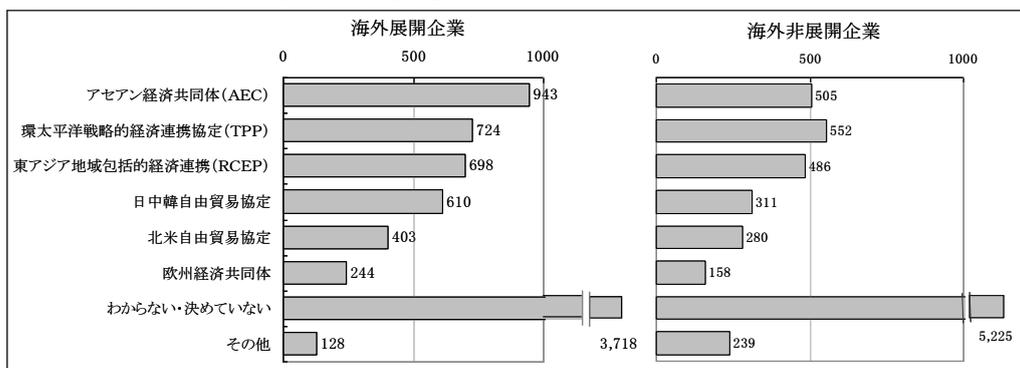
図表 44 米国トランプ政権が及ぼす影響の有無



#### ◆ 今後の海外事業展開で注目する経済共同体等

本設問について「わからない・決めていない」が最も回答が多かったが、それ以外では、海外展開企業では「アセアン経済共同体(AEC)」が、海外非展開企業では「環太平洋戦略的経済連携協定(TPP)」が多かった(図表 45)。

図表 45 今後注目する経済共同体等



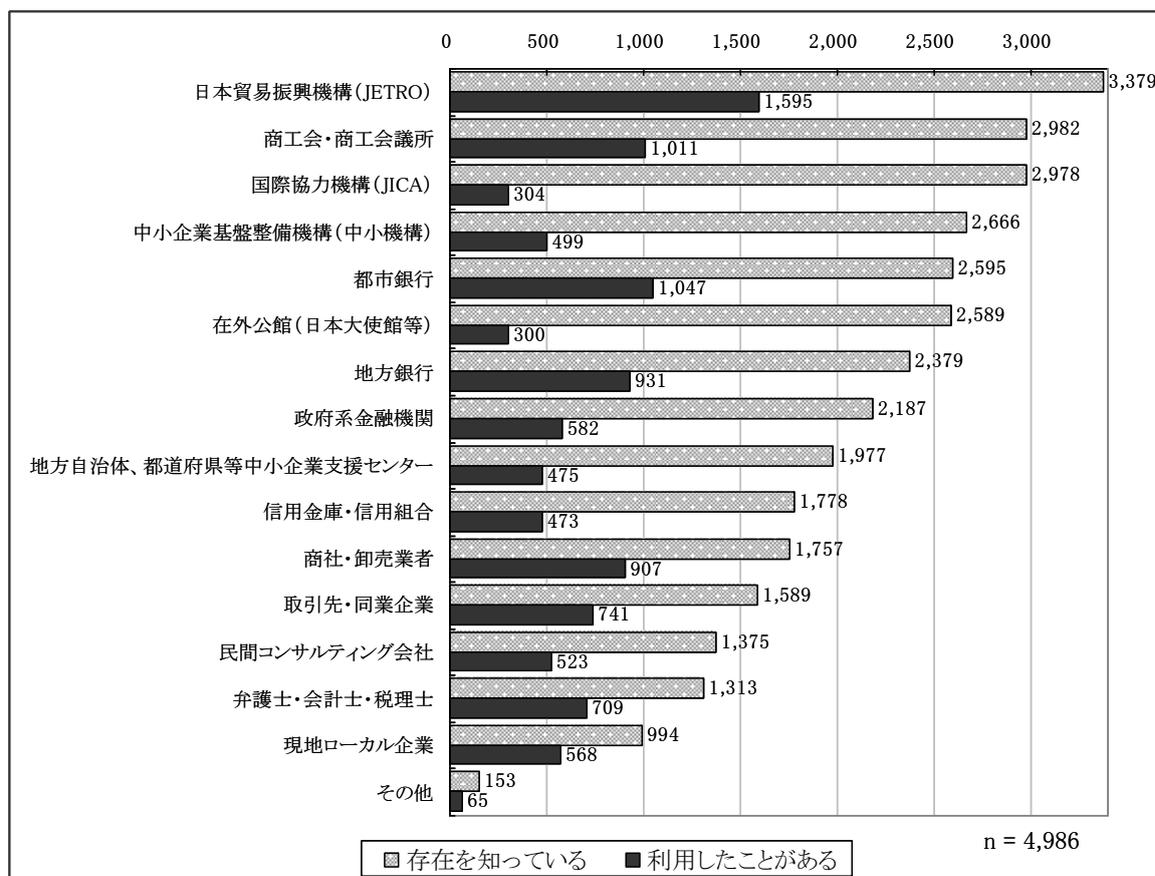
#### 4. 海外展開支援サービスの活用状況

近年、中小企業の海外展開志向の高まりを受け、公的支援機関や金融機関、弁護士、税理士等専門家などにより海外展開支援サービスが拡充されている。本項では、海外展開企業と海外非展開企業の海外展開支援サービスの活用状況について、回答結果を説明する。

##### ◆ 海外展開企業の海外展開支援サービスの認知度、利用度

海外展開企業に対する海外展開支援サービスの認知度、利用度の回答結果をみると、認知度・利用度ともに「日本貿易振興機構(JETRO)」が最も多く、中小機構は認知度では4番目、利用度では11番目であった(図表46)。

図表46 海外展開支援サービスの認知度、利用度(海外展開企業)



◆ 海外非展開企業の海外展開支援サービスの認知度、利用度

海外非展開企業に対する海外展開支援サービスの認知度、利用度の回答結果は図表 47 のとおりである。

認知度では「日本貿易振興機構(JETRO)が最も多く、次いで、「商工会・商工会議所」、「国際協力機構(JICA)」、「都市銀行」の順で多かった。中小機構は認知度では6番目であった。

利用度では「地方銀行」が最も多く、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」の順であった。中小機構は12番目であった。

図表 47 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）

