

国際分業体制下の東アジア経済における 中小企業の事業展開の現状と課題

吉 見 隆 一 望 月 和 明
(財)商工総合研究所 (財)商工総合研究所
(主任 研究 員) (主任 研究 員)

商工中金調査部と財団法人商工総合研究所では、中小企業の海外進出の現状、問題点、今後の課題等を把握することを目的に、平成21年度に共同で「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」を実施した。本稿はそのアンケート調査、事例調査を基に加筆修正したものである。吉見隆一が1章、2章を、望月和明が3章、4章を執筆している。

目 次

【調査結果のポイント】

[1] 調査要領

[2] 調査回答企業の属性

第1章 海外への事業展開の状況

第2章 海外への事業展開の動機

第3章 海外主要拠点における事業運営

第4章 国内外の事業分担と海外事業経営の問題点

< 調査結果のポイント >

- 現在保有する最も重要な海外事業拠点では、中国が54.9%と多い。今後（3年後程度）の新規進出先についても、中国の比率が30.4%と高いが現状に比べると比率は低下、ベトナム（21.4%）、インド（11.3%）のウェイトが高まっている（図表1-1、1-2）。
- 海外事業展開の目的は、現在は「現地市場の開拓・拡大」（40.4%）、「コスト低減」（39.0%）、「日本への輸出」（24.8%）が多いが、今後は、「現地市場の拡大」、「第三国への輸出」等、海外市場への対応拠点としての機能が高まる見込みである（図表2-1）。
- 海外事業拠点の主たる販売先は、「現地日系企業」（44.0%）、「日本への輸出」（33.0%）が多いが、今後については、「現地地場企業」、「第三国への輸出」が増加する見込みである（図表3-2）。仕入先は、「現地地場企業」（39.5%）、「日本からの輸入」（32.7%）が多いが、今後については、「現地地場企業」が増加し、主たる仕入先の5割を占める見込みである（図表3-3）。

- 海外事業拠点における販売活動に関する課題としては、「販路開拓」が59.1%で最も多く、以下、「販売価格が低い」(37.4%)、「代金回収」(36.2%)、「販売員（営業担当者）の確保」(26.3%)、「ニーズの把握」(23.4%)等があげられている（図表3-4）。進出地域別にみると、中国では「販路開拓」や「代金回収」の比率が相対的に高く、北米では「販売員（営業担当者）の確保」や「ニーズの把握」、「納期対応」といった課題がより強く意識されている（図表3-5）。
- 海外事業拠点において中心と考える資金調達手段としては「親会社からの調達」が64.2%を占めているが、今後については「親会社からの調達」は28.4%と大きく減少し、「現地邦銀からの調達」および「現地地場銀行からの調達」を中心とする企業が増加している（図表3-6）。
- 国内生産拠点と海外生産拠点の分担に関しては、小ロット、短納期、短ライフサイクル、高技术レベル、高付加価値、日本市場向けの製品は国内拠点が中心であり、そうでない製品については海外拠点中心という傾向が認められ、製品の技術レベル、付加価値、販売市場においてより明確に表れている（図表4-1～4-6）。
- 海外事業拠点の経営において感じている問題点としては、「優秀な人材の確保・育成」が59.0%で最も多く、以下、「賃金等のコスト上昇」(48.8%)、「為替相場の変動」(44.4%)、「販売先の開拓」(38.3%)、「品質管理」(38.3%)、「現地の制度（税制・法律等）変更への対応」(27.7%)等があげられている（図表4-8）。

【調査要領】

1. アンケート調査

1. 調査目的・内容	○調査目的 中小企業の国際事業展開の現状、課題等の把握。 ○調査内容 海外事業拠点設立の目的、拠点の保有状況、事業運営、国内外事業の機能分担等に関する現状、問題点、今後の方針等。
2. 調査時点	平成21年12月
3. 調査対象先	○商工中金取引先中小企業ののうち、海外に情報収集、営業、生産等のための事業拠点を保有している企業から1,828社を対象に実施有効回答数697社（回収率38.1%） ◇ここでいう中小企業とは、いわゆる「中小会社」（会社法第2条6号に規定する「大会社」以外の企業）、または法定中小企業（中小企業基本法第2条に規定する中小企業者）、のいずれかに該当する非上場企業
4. 調査方法	○調査票によるアンケート調査方式（郵送自記入方式）

（注）各調査項目の構成比合計は四捨五入の関係で100%とまらない場合がある。

2. 事例調査

商工中金取引先の中から、海外事業に積極的に取り組んでいる企業（生産委託を含む）を選定し、平成21年12月から平成22年3月にかけて、調査を実施した。

■アンケート調査回答企業の属性

○規模の大きい企業のウェイトが高く、業種別では、製造業が75.6%、非製造業が24.4%と製造業が多い。製造業の中では、金属製品、電気機器、化学、輸送用機器、一般機械が多い。また、非製造業では卸売業の比率が高い。

1) 資本金規模別

	回答企業数	構成比(%)
1千万円以下	44	6.3
1千万円超～3千万円以下	140	20.1
3千万円超～5千万円以下	145	20.8
5千万円超～1億円以下	219	31.4
1億円超	149	21.4
合 計	697	100.0

2) 従業員規模別

	回答企業数	構成比(%)
20人以下	53	7.6
21人～50人	117	16.8
51人～100人	183	26.3
101人～300人	241	34.6
301人以上	103	14.8
合 計	697	100.0

3) 年商規模別

	回答企業数	構成比(%)
5億円以下	24	3.4
5億円超～10億円以下	85	12.2
10億円超～20億円以下	146	20.9
20億円超～50億円以下	209	30.3
50億円超～100億円以下	114	16.4
100億円超	119	17.1
合 計	697	100.0

4) 業種別

	回答企業数	構成比(%)		回答企業数	構成比(%)
製造業	527	75.6	非製造業	170	24.4
食料品	36	5.2	建設	5	0.7
繊維	55	7.9	卸売	115	16.5
木材・木製品	8	1.1	小売	18	2.6
化学	59	8.5	運輸	15	2.2
紙・パルプ	4	0.6	サービス	12	1.7
窯業・土石	11	1.6	情報通信	2	0.3
鉄・非鉄	18	2.6	飲食店・宿泊	3	0.4
印刷	8	1.1			
金属製品	81	11.6			
一般機械	49	7.0			
電気機器	66	9.5			
輸送用機器	54	7.7			
精密機器	19	2.7			
その他製造	59	8.5			
全 産 業				697	100.0

第1章 海外への事業展開の状況

(1) 海外事業拠点の保有状況

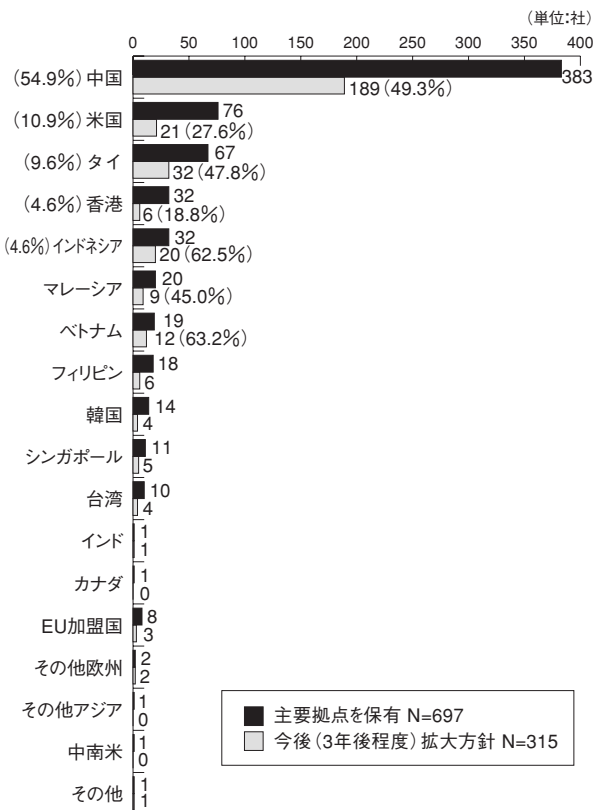
最初に、中小企業がどのような国・地域に海外拠点を設けているのかをみてみよう。アンケートでは最も重要性が高い海外事業拠点¹について尋ねているが、これによると中国が383社（全企業に占める割合では54.9%）と圧倒的に多い（図表1-1）。

最も重要性が高い海外事業拠点について今後²（3年後程度）拡大方針を持つ企業数は、中国

189社、タイ32社、米国21社、インドネシア20社の順に多い。企業割合³でみても中国（49.3%）、タイ（47.8%）の比率は高いが、ベトナム（63.2%）、インドネシア（62.5%）が両国を上回っている（図表1-1）。

今後新規進出を予定または検討している国・地域をみると、中国以外に目を向ける企業の増加が、より明確にみられる。今後新規進出を予定ないし検討している国・地域の第一位についてみると（図表1-2）、中国が51社（企業割合⁴ 30.4%）、ベトナム36社（同21.4%）、インド19

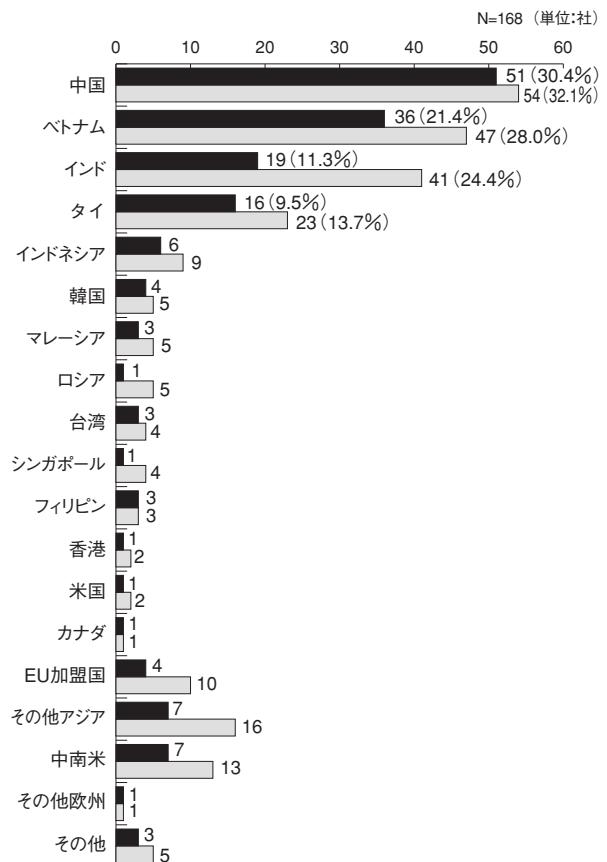
図表1-1 現在、主要事業拠点を有している国・地域（第一位）及び当該事業拠点に関する今後（3年後程度）の拡大方針



(注1) 国・地域名左の()内の数値は当該国・地域を挙げた企業割合

(注2) 棒グラフ右、()内の数値は、拡大方針企業割合³

図表1-2 今後、新規進出を予定ないしは検討している国・地域



(注1) グラフ上段は、今後新規進出を予定ないしは検討している第一位の国・地域。下段は同第一位、第二位、第三位の国・地域の合計

(注2) ()内の数値は、上段は当該国を第一位とする企業割合。下段は第一位から第三位までに当該国・地域を挙げた企業割合

1 本調査では海外主要事業拠点について、国・地域別に第一位から第三位までを質問している。最も重要性が高い海外事業拠点とは、このうち第一位のものを指し、グラフ等では主要事業拠点（第一位）として記載している。

2 本調査における「今後」とは3年後程度である。以下、同じ。

3 拡大方針企業割合＝当該国・地域にかかる拡大方針の企業数／当該国・地域を主要事業拠点の第一位とする企業数×100

4 新規進出を予定ないし検討している企業割合＝同第一位の国・地域／本件設問に対する回答企業数

社（同11.3%）、タイ16社（同9.5%）の順となっている。中国が最も多いことに変わりはないが、現在の最重要事業拠点の状況に比べ、インド等の比率が大きく上昇している。中国は市場の成長力、完成品メーカーや部品供給企業の集積等、需要・供給両面で優位にあり、今後も引続き海外事業の中心拠点として重視する企業が多い。その一方、賃金等のコスト上昇への対応、リスク分散等の観点から、中国以外へと海外拠点を多様化する動きがみられる。

○新たな海外展開としては中国への進出を計画している。中国にも自動車部品工場の集積が進んでおり、熱処理加工の需要が見込める状況になってきていること、日系自動車部品メーカーも、これまで主要部品については日本国内で熱処理を行っていたが、現地企業の技術水準向上から、現地で熱処理を行うケースが増えると予想されるためである（タイ、マレーシア⁵、金属熱処理加工）。

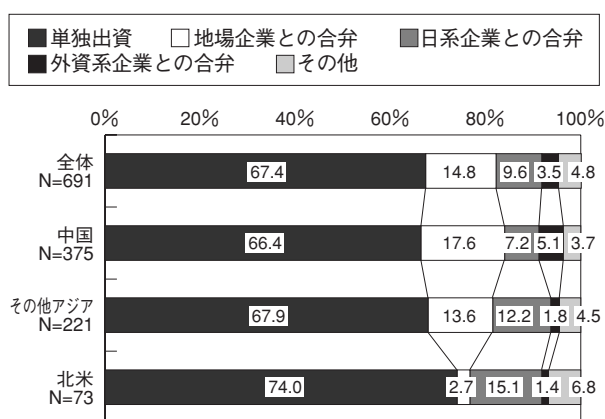
○今後は売上の拡大にあわせ海外での生産委託を増加させる計画である。靴製造は手作業による部分が多く労働集約的である。中国の人件費等も上昇基調にあり、将来的にはベトナムなど人件費が安い国での製造も検討する必要があると思われる。ただし、現地での資材調達、製造・輸送中の暑さ、湿度等、クリアすべき問題点も多く、総合的に考えれば当面は中国での生産がベストと考えている（韓国、台湾、中国、靴製造）。

（２）直接投資の形態

直接投資を行っている企業の形態をみると（図表1-3）、「単独出資」が67.4%と最も多く、次いで「地場企業との合併」14.8%、「日系企業との合併」9.6%となっている。品質、従業員の育成、利益配分等に関する考え方、ものづくりに対する姿勢、経営理念や経営方針共有への懸念等から、「単独出資」を志向する企業が多いものとみられる。海外では人脈、ネットワーク等に制約があり、信頼できるパートナーを得ることが容易ではないことも一因であろう。また、後で述べるように（第2章（1）海外事業展開の動機・目的、第3章（2）販売・調達の状況 参照）、回答企業の海外事業拠点の主要機能は生産にあり、現在の事業の中心が現地の日系企業への販売や日本国内への輸出となっていることも、自社の生産方式等を徹底しやすい単独出資の形態が選択される要因と考えられる。

ただし、第2章（1）海外事業展開の動機・目的で示すように、今後は現地市場の開拓を目

図表1-3 直接投資の形態（進出地域別）



（注1）上記以外の地域についてはサンプル数が少ないため省略
（注2）「その他アジア」とは、中国を除いたアジアを指す

5 事例（ ）内の国名は、主な海外事業拠点、又は生産委託先が存する国を示す。以下同じ。

的とする企業が大幅に増加することを勘案すると、今後は現地事情に通じ、情報・人脈を有する現地経営者等との合弁形態をとることが有効な場合も多いと考えられる。合弁事業の成功には経営理念等を共有する、信頼できるパートナーの確保が重要であり、現地経営者との出会いの場づくり等の支援が期待される。

- 信頼できるパートナーの確保に苦労した。
日本と現地の利害の衝突は小規模企業では経営に直結する問題となる（米国、金属製品製造業）。
- 合弁で事業を行っているが、信頼できるパートナーを確保できたことが何より重要だった。カンントリーリスクの回避を避ける最善の方法は良いパートナーと組むことだと思う（中国、輸送用機器製造）。
- 合弁会社のメリットは、中国の現地資本が入っていることから販売先の紹介などが得やすいこと、日本の資本が入っていることから納期、品質、技術力に対する信用力が高いとみられることである（中国、非鉄金属铸件製造及び機械加工）。

（３）海外事業拠点の売上割合

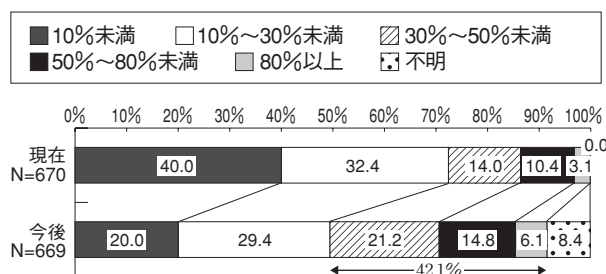
現地法人の売上割合⁶は、事業の国際化の程度、海外事業拠点の活動状況を示す。これを見ると（図表1-4）、現在は「10%未満」が40.0%と最も多く、次いで「10～30%未満」（32.4%）が多い。両者を合わせると、『30%以下』が約7割となっている。今後（3年後程度）について

は、「30～50%未満」が大きく増加（14.0%→21.2%）、「50～80%未満」の企業も増加（10.4%→14.8%）するなど、海外事業拠点の売り上げ割合が高まる見込みである。参考までに各級の間値により加重平均した売上割合は、現在23.6%、今後30.5%となる。

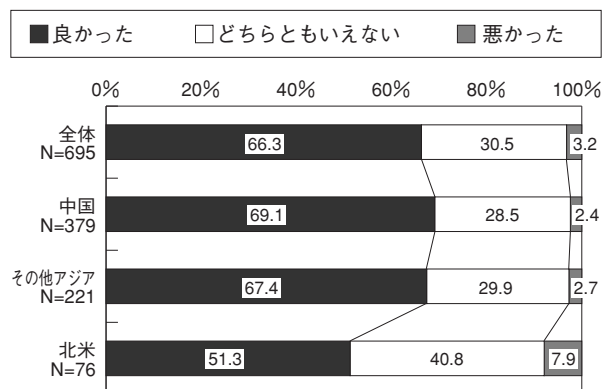
（４）海外事業に対する評価

海外での事業展開に対する自己評価をみると（図表1-5）、66.3%が「良かった」と答えており、海外事業を肯定的に評価する企業が多い。進出地域別にみると、中国、その他アジア、北米とも「良かった」が多いが、北米ではアジアに比べるとこの比率は低く、「どちらともいえない」

図表1-4 海外事業拠点の売上割合



図表1-5 海外での事業展開に対する自己評価（進出地域別）



（注）図表1-3に同じ

⁶ 売上割合＝現地企業の売上高／（現地企業の売上高＋日本国内の売上高）×100

という評価が多い。市場の成長力の違いのほか、第2章（1）海外への事業展開の動機・目的で見ると、アジアは現地日系企業向けや日本への輸出向けの生産拠点、北米は現地市場向けの事業拠点という性格の違いがあり、北米では販売先の開拓・拡大等、困難な課題があるためとみられる。

○現状では中国に現地法人があることが当社の魅力となっている。従来から取引があった顧客が中国に進出し当社の現地法人に発注したり、日本で受注する場合でも中国での生産を依頼されることが多い。最近では月に1、2件現地法人から仕事を回してもらっている。日本国内の拠点だけだったら、今よりも更に厳しい状態だったかもしれない（中国、ダイカスト金型設計・製造）。

○日本国内は長期的に成長性が乏しく、生き残するには海外市場が重要。5年前に進出して良かったと考えている（中国、化学）。

第2章 海外への事業展開の動機

（1）事業展開の動機・目的

為替相場の変動、経済のグローバル化の進展、新興国の成長等により世界経済の構造は大きく変化している。企業の海外事業拠点における事業展開の動機・目的も、これに対応して変化がみられる。

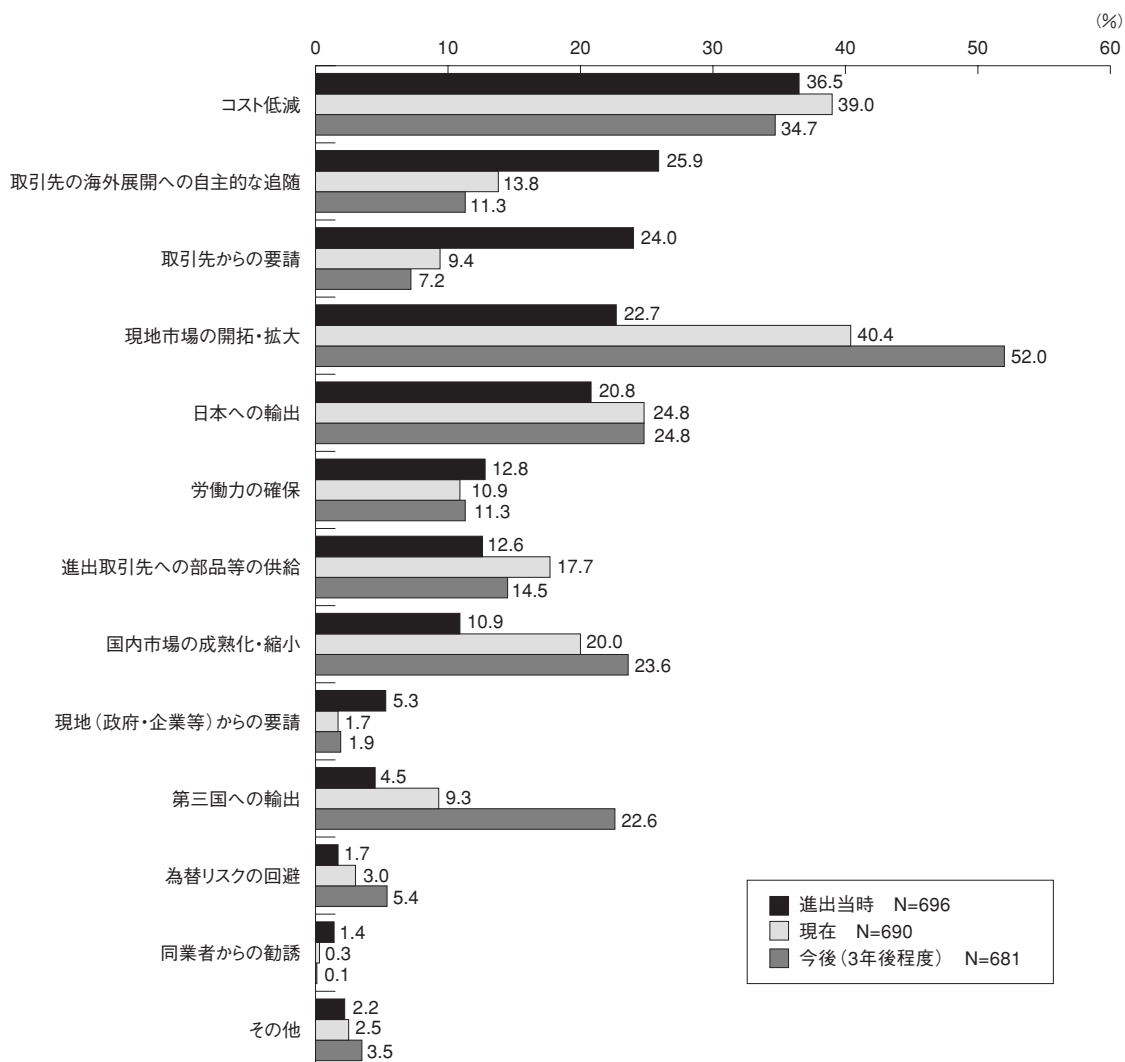
「進出当時」、「現在」、「今後（3年後程度）」の別に動機・目的をみると（図表2-1）、まず、進出当時では、「コスト低減」（36.5%）のほか、「取引先の海外展開への自主的な追随」（25.9%）、

「取引先からの要請」（24.0%）等取引先との関連、「現地市場の開拓・拡大」（22.7%）、「日本への輸出」（20.8%）が多い。価格低下、コストダウン要請への対応、取引先の海外への生産移転による受注減回避、取引先の海外生産サポート等、円高による競争力低下への対応を目的として、海外事業展開が行われたことを示している。なお、進出動機として「現地市場の開拓・拡大」の比率が高いのは、進出時期が比較的新しい企業も含まれるためと考えられる。

次に、「現在」の目的をみると、「コスト低減」、「日本への輸出」の比率は「進出当時」と大きな変化はなく、海外事業がコスト低減に重要な役割を担っていることを示している。また、「取引先の海外展開への自主的な追随」（25.9%→13.8%）、「取引先からの要請」（24.0%→9.4%）は減少しており、これに代わり「現地市場の開拓・拡大」（22.7%→40.4%）、「国内市場の成熟化・縮小」（10.9%→20.0%）が大きく増加している。海外進出企業は、国内市場の成熟化・縮小への対応として、現地日系企業との取引という事業範疇を超えて、高い成長が見込まれる現地市場の取り込みを志向している。

現在と今後を比べると、「コスト低減」、「日本への輸出」の比率はほぼ同水準を保っており、引き続き主要な目的となっている。「現地市場の開拓・拡大」は40.4%から52.0%へと一段と増加し、「コスト低減」を上回って動機・目的の第一位となっている。また「第三国への輸出」も9.3%から22.6%へと大きく増加している。今後は国内市場の成熟化・縮小が見込まれる中、海外事業拠点は、現地市場、第三国市場など拡大する海外市場への対応拠点としての性格が強

図表2-1 海外事業拠点での事業展開の動機・目的（進出当時、現在、今後（3年後程度））（複数回答）



まるものとみられる。

ここで、中国、その他アジア、北米の別に事業展開の動機・目的をみると、中国、その他アジアと北米では明らかな違いが見られる。現在と今後の比率をみると（図表2-2）、中国、その他アジアでは「コスト低減」が多いのに対して、北米では「コスト低減」は1割未満と少なく、「日本市場への輸出」も中国、その他アジアに比べ少ない。一方、北米では「現地市場の開拓・拡大」が5割を超え第一位となっており、「為替リスクの回避」の比率が中国、その他ア

ジアに比べて相対的に高い。これらは、北米の事業拠点が、90年代初頭の日米経済摩擦回避、急激な円高進行による為替変動リスク回避を目的とした、現地生産・現地販売のための拠点であることを示している。

このように事業拠点としての性格の違いはあるが、今後は中国、その他アジアでも「現地市場の開拓・拡大」が大幅に増加し、「コスト低減」を大きく上回って第一位となっている。また、全地域で「第三国への輸出」が増加している。

図表2-2 海外事業拠点での事業展開の動機・目的(進出地域別)(複数回答)

(単位:%)

国・地域	項目 時点	全体	コスト低減	取引先の海外展開への自主的な追随	取引先からの要請	現地市場の開拓・拡大	日本への輸出	労働力の確保	品等取引先への供給	進出・国内市場の成熟化・縮小	第三国への輸出	為替リスクの回避
中国	進出時	100.0	47.6	26.3	22.4	19.5	25.3	17.9	8.9	9.7	4.5	1.8
	現在	100.0	46.6	14.7	8.4	38.7	29.5	15.3	14.2	18.4	9.5	2.6
	今後(3年後程度)	100.0	39.8	12.1	6.7	54.3	28.5	15.3	11.8	22.0	24.5	4.0
アジアその他	進出時	100.0	30.5	27.8	27.4	18.4	17.9	9.0	19.7	12.1	4.9	1.3
	現在	100.0	37.6	14.2	10.6	38.5	22.5	7.3	22.9	23.4	11.5	2.3
	今後(3年後程度)	100.0	36.1	11.1	7.9	47.2	24.5	7.9	17.1	25.5	22.7	4.6
北米	進出時	100.0	2.7	23.0	24.3	50.0	9.5	0.0	12.2	13.5	4.1	2.7
	現在	100.0	6.9	8.3	11.1	55.6	11.1	0.0	22.2	19.4	4.2	6.9
	今後(3年後程度)	100.0	5.6	6.9	5.6	58.3	12.5	2.8	22.2	25.0	16.7	15.3

(注1) 上位10項目を記載(「現地(政府・企業等)からの要請」を除く)

(注2) 上記以外の国・地域は対象企業数が少ないため省略

○顧客の低価格化ニーズへの対応、国内での労働力確保への懸念等から中国に生産拠点を設けた。当初は国内への輸入を目的として大連に生産拠点を設けたが、その後日系企業の進出等による中国国内の需要増に伴い、需要地に近い無錫、東莞にも生産拠点を設けた。急成長する中国では顧客の多くが3直24時間体制で操業しており、納期に対応できないと商機を逃してしまうためである(中国、金型用部品等製造)。

○海外展開の契機は①国際市場でのコスト競争力の強化、②国内半導体メーカー、大口ユーザーの海外シフトへの対応、③アジア圏での半導体供給の拡大にあった(インドネシア、半導体テスト工程)。

「品質の安定・向上」(41.2%)、「労働力の確保」(38.8%)が上位3項目を占め、他の項目の比率を大きく上回っている。このほかでは、「従業員への教育・訓練」(28.2%)、「安定した労使関係の確立」(26.0%)など労務に関連する事項、「販売先の確保」(31.9%)、「素材・部品調達先の確保」(23.9%)など取引先に関連する事項が多い。「水・電力等のインフラ」(23.9%)、「税制・取引等の法整備」(22.2%)など、広い意味でのビジネスインフラも重視されている。なお、「信頼できるパートナーの確保」については、合弁形態の企業比率(27.9%)を上回っているが、この中には販売先、仕入先等をパートナーとしてイメージした回答も多く含まれているものとみられる(図表2-3)。

(2) 海外への事業展開決定に際して重視した事項

海外への事業展開決定に際して重視した事項は、「信頼できるパートナーの確保」(50.4%)、

○海外進出に際しては米国等他の地域も検討したが、アジアの可能性の大きさに注目した。中でも大連は大学等もあり、良い人材を採用できることから決定した(中国、ダ

イカスト金型設計・製造)。

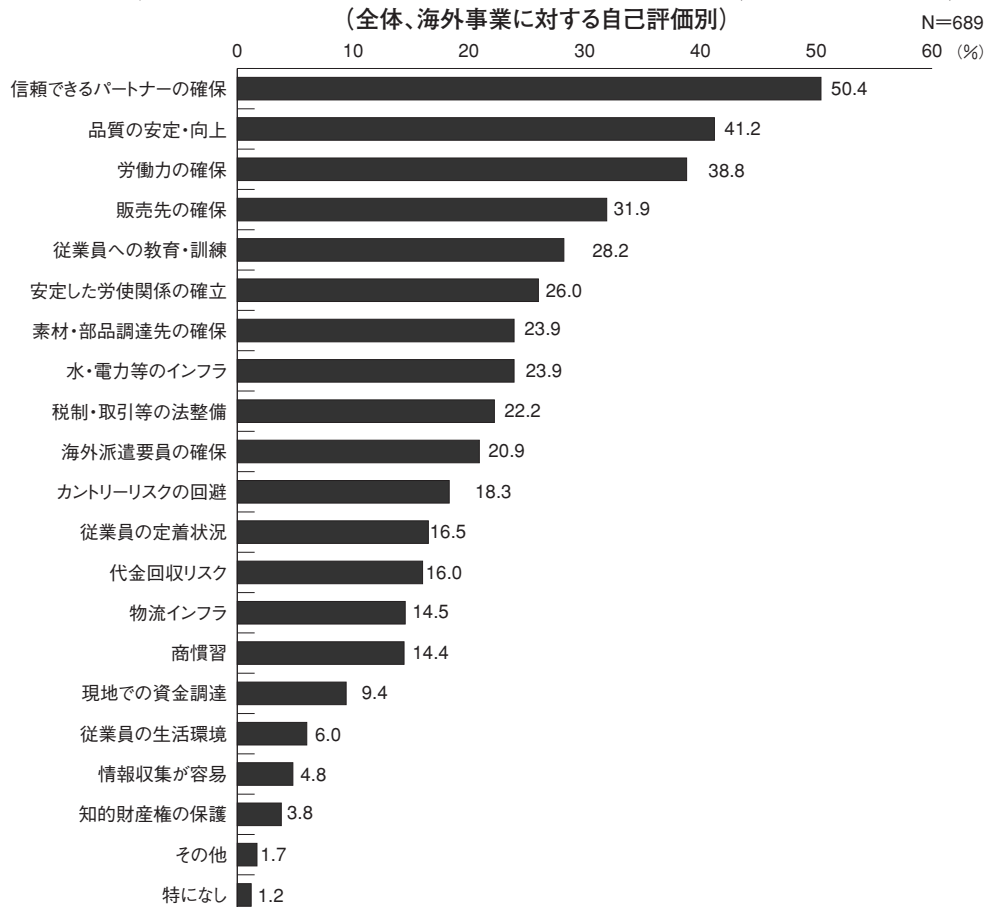
○当初は輸出の便が良い大連に生産拠点を建設したが、大連は地元外の労働者が多く規模拡大に伴い寮の保有等のコスト負担が増加したことから、技術者確保等に有利な大連瓦房店に標準化製品のベースとなるブランク材の供給拠点を設けた。同地にはベアリング工場があり当社に必要な旋盤技術者が豊富だったためである（中国、金型用部品等製造）。

○現在地に決定した理由は、シンガポールに近くビジネス情報が得やすい、資材・設備調達が得やすい、装置メンテナンス等の技

術サポート等の技術的なサポートが得やすいことが理由であった。労務コストの安さも理由の一つであった（インドネシア、半導体テスト工程）

○原材料については、スタート直後は日本から進出した地金メーカーから調達していたが、価格が高かったので現在は現地の地金メーカーに切り替えている。現地の地金メーカーの品質も向上しており今まで問題が起きたことはないが、安定した仕入先を見つける上でも、人的なつながり、信頼関係が果たす役割は大きい（中国、非鉄金属铸件製造及び機械加工）。

図表2-3 海外への事業拠点展開決定に際して重視した事項（5項目以内複数回答）
（全体、海外事業に対する自己評価別）



第3章 海外主要拠点における事業運営

(1) 組織の状況

海外事業拠点におけるマネージャー（各部門のトップ）の現状をみると（図表3-1）、「拠点の責任者」については、現地人が26.9%、日本人は70.9%、その他2.2%となっており、7割以上の企業では海外事業拠点の責任者は日本人である。

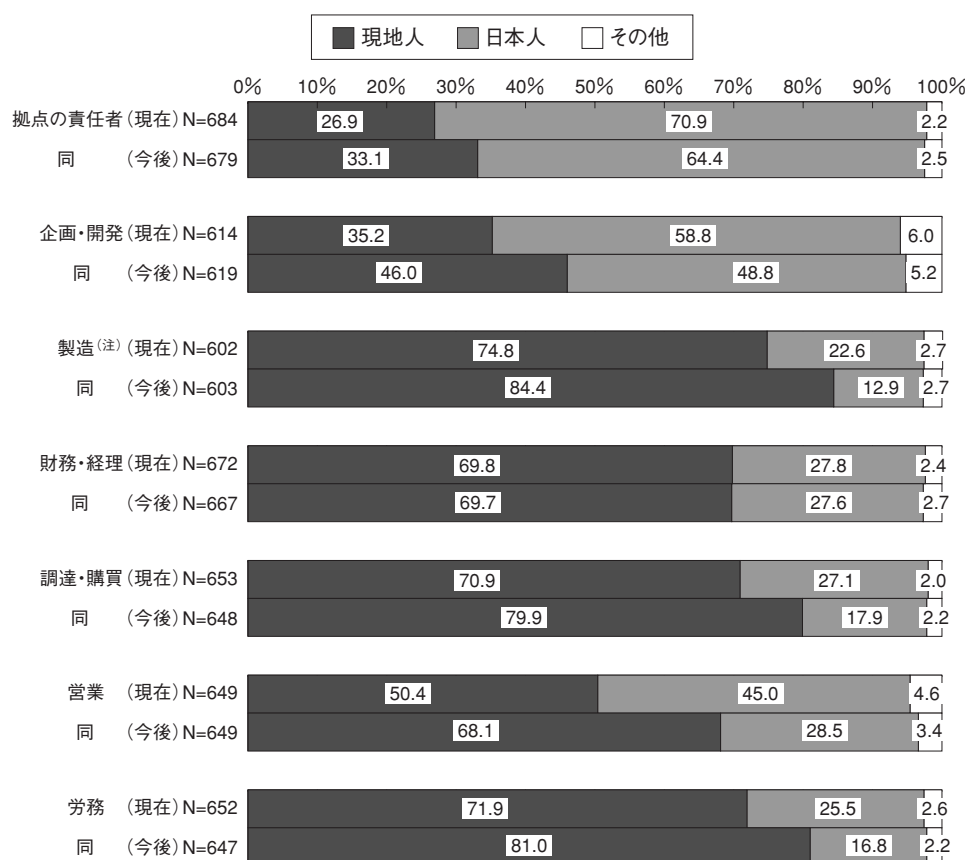
部門のトップについてみると、「企画・開発部門」は現地人35.2%、日本人58.8%となっているが、「営業部門」では現地人50.4%、日本人45.0%と現地人をトップとする先が半分以上

を占め、「製造」、「財務・経理」、「購買・調達」、「労務」の各部門については7割程度の先が現地人をマネージャーに登用している。

次に、今後（3年後程度）の登用方針をみると、「財務・経理部門」を除いて、各部門とも現地人マネージャーの登用を増やす傾向がみられる。「拠点の責任者」、「企画・開発部門」のトップに関しては、日本人をトップとする企業が引き続き半数を超えるが、その他の部門のトップについては現地人を登用する企業の比率が高くなっている。

現地市場をターゲットとするには、販売先を日系企業や日本への輸出中心から、地場企業へ

図表3-1 海外拠点におけるマネージャー（現在の登用状況、今後（3年後程度）の登用方針）



(注) 主な業種を非製造業としている企業の中にも海外拠点に製造部門を有している企業が存在する

と多様化する必要がある（次節「販売・調達の状況」参照）。また、急速に拡大する市場に対応するためには、商機を逸しない迅速な対応が必要である。地場企業や現地の消費者を顧客とするには、現地の嗜好、コミュニケーション、商慣習等に通じた現地人を、権限ある地位に登用することが有効であろう。今後は、取引先との商談、企画等の打ち合わせ、現地の嗜好に合わせた商品開発等、現地従業員の活躍の場が広がることから、優秀な人材の確保が必要であり、そのためにも昇進ルートの確保等、組織運営体制の見直しが必要になる。各部門で現地人登用が増加するが、特に「営業」部門での大幅な増加は、このような雇用政策に即した動きであるといえよう。

○事業拡大にはコミュニケーション、商慣習に通じた現地人に権限を付与する必要がある。当社は規模拡大に合わせ、中国人の登用、権限委譲を進めてきた。各現法のトップは日本人だが、副総理、部長クラスには中国人も多い。日本人経営トップ陣の役割は日本本社の方針に基づく戦略決定とその浸透であり、それ以外は中国人がマネジメントしている。現地への権限委譲は、生産、営業拠点網の整備と並び、中国事業成功の要因の一つと考えている（中国、金型用部品等製造）。

○実質トップは現地人の副社長（進出の契機となった社長の知人）であり、経理、総務及び営業の一部を担当している。技術・生産面は工場長格として日本人1名がほぼ常駐、その他、機械修理、新たな金型の製作

等、必要に応じて日本から技術者が出張している。営業、債権回収は商慣習の問題が絡むため現地の人でないと難しい。不正が起き易い部門でもあるが、かねてから親交があり信頼できる人物を現地のトップとして得られたことは、海外事業成功の大きな要因であった（中国、樹脂成型）。

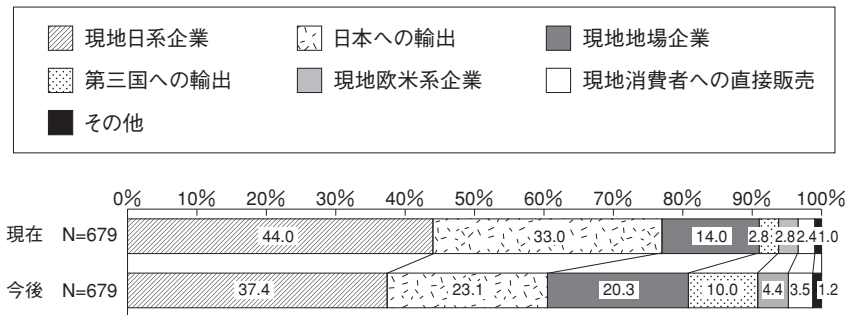
（２）販売・調達の状況

海外事業拠点の主たる販売先の現状をみると、「現地日系企業」44.0%、「日本への輸出」33.0%、「現地地場企業」14.0%の順となっており、これら3つで9割以上を占めている。次に今後（3年後程度）については、「現地日系企業」（44.0→37.4%）、「日本への輸出」（33.0→23.1%）は減少が予想される一方、「現地地場企業」（14.0→20.3%）、「第三国への輸出」（2.8→10.0%）、「現地欧米系企業」（2.8→4.4%）、「現地消費者への直接販売」（2.4→3.5%）はいずれも増加する見込みとなっている（図表3-2）。

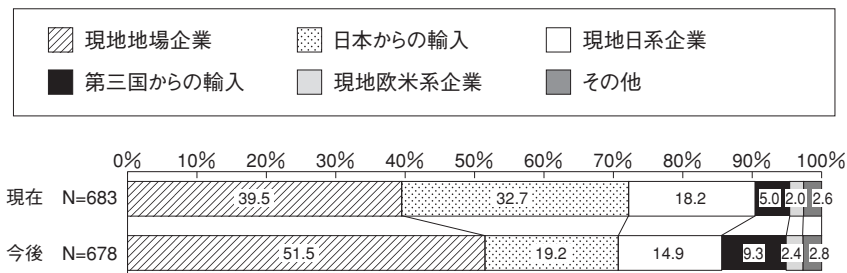
次に、海外事業拠点の主たる仕入先の現状をみると、「現地地場企業」（39.5%）が最も多く、以下、「日本からの輸入」32.7%、「現地日系企業」18.2%、「第三国からの輸入」5.0%、「現地欧米系企業」2.0%となっている。今後（3年後程度）については、「現地地場企業」を主たる仕入先とする企業が増加して50%を超える一方、「日本からの輸入」（32.7→19.2%）、「現地日系企業」（18.2→14.9%）は減少が見込まれている（図表3-3）。

現地では金型、鑄造等多様な分野で供給企業が増加しており、技術水準も向上している。こ

図表3-2 海外事業拠点の主たる販売先（現在、今後（3年後程度））



図表3-3 海外事業拠点の主たる仕入先（現在、今後（3年後程度））



のため、進出企業は加工、原材料、機械等多方面において、要求水準を満たすものについては積極的に現地調達への切り替えを進め、コストダウン、低価格への対応力強化を図ろうとしている。これは、現地日系企業への販売、日本、第三国への輸出に対するコスト競争力維持・強化策であるとともに、今後拡大を目指す、普及品、低価格帯を中心とする現地市場への対応としても重要である。

○台湾及び中国の生産拠点では、現地で調達できるものは現地で調達するという方針に基づいて、部品、資材の大部分を調達しており、日本から供給される部品は少ない。金型についても台湾では全て現地調達しており、中国へも台湾から供給している。日

本から金型を持ち込むことはない。こうした現地調達の推進はコスト低減だけでなく、納期対応という面からも有利である（台湾、中国、耐食ケミカルポンプ、浮上油回収機器製造）

○現地では、レベル的には当社の国内生産に比べて1ランク低い加工が多い。設備は日本製の新しい機械のほか、中古設備、台湾製の機械等を導入してコストを抑え、用途に応じて使い分けている。現地で使用する金型については日本国内で設計し現地で製作しているが、高額な設備を投入するとコスト負担が大きくなり安価な労働力のメリットが薄れるため、設備投資を必要最小限度に抑え、難易度に応じて現地の金型メーカーへの外注を増やすことも考えている

(中国、プレス加工、金型製作、各種自動化機器製作)。

○これまでは品質の問題から現地で内製してきたが、人件費上昇への対応、需要が拡大する中での短納期への対応という観点から、品質面等で信頼できる外注先の確保が今後の課題である。品質管理体制を指導し、高品質、信頼関係に基づく長期的取引が可能な外注先の育成を進めていく方針である(中国、金型用部品等製造)。

先、人脈形成等情報収集・発信ルートの拡大が重要である。そのためにも、現地人の確保、登用による経営の現地化が有効と考えられる。

低価格に対しては、現地調達の拡大のほか、製品・部品設計、設備、生産工程等を見直し、国内とは異なる基準、考え方で対応することも必要となる。

進出地域別にみると(図表3-5)、中国では「販路開拓」や「代金回収」をあげる企業の比率が相対的に高く、北米では「販売員(営業担当者)の確保」や「ニーズの把握」、「納期対応」といった課題がより強く意識されている。

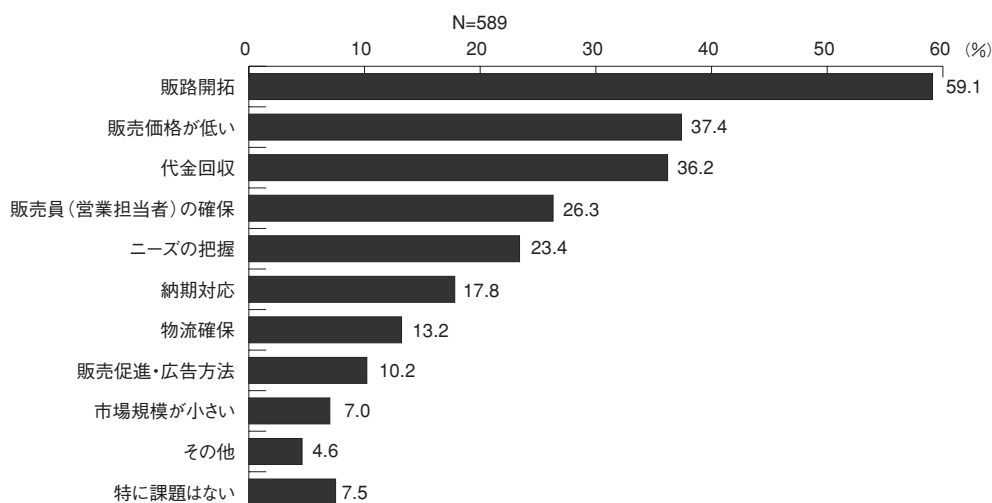
(3) 販売活動の課題

海外事業拠点における販売活動に関する課題としては、「販路開拓」という回答が59.1%で最も多く、以下、「販売価格が低い」(37.4%)、「代金回収」(36.2%)、「販売員(営業担当者)の確保」(26.3%)、「ニーズの把握」(23.4%)という順になっている(図表3-4)。

販路開拓への対応としては、自社の技術的特徴や優秀さを発信することが重要であり、取引

○現地の商慣習から来る代金回収の遅さが問題である。日本では部品の試作等は販売先が行うため納品すると速やかに支払を受けられるが、中国では納品の前に自社で部品の試作し、良好な品質が確保されることを確認する必要があるため、試作段階で色々な要求が出てきて、なかなか代金全額の回収に至らない(中国、ダイカスト金型設

図表3-4 海外事業拠点での販売活動に関する課題(複数回答)



計・製造)。

○現地の嗜好に合せた商品提供や顧客層の絞り込みが必要であり、事前調査は欠かせない(台湾、韓国、家庭用コーヒー豆の卸小売)。

24%、「現地欧米系銀行からの調達」14%となっている。今後(3年後程度)については、「親会社からの調達」を中心と考える企業の割合は28.4%と大きく減少し、「現地邦銀からの調達」(15.8→38.6%) および「現地地場銀行からの調達」(9.1→20.3%) を中心とする企業が増加している(図表3-6)。

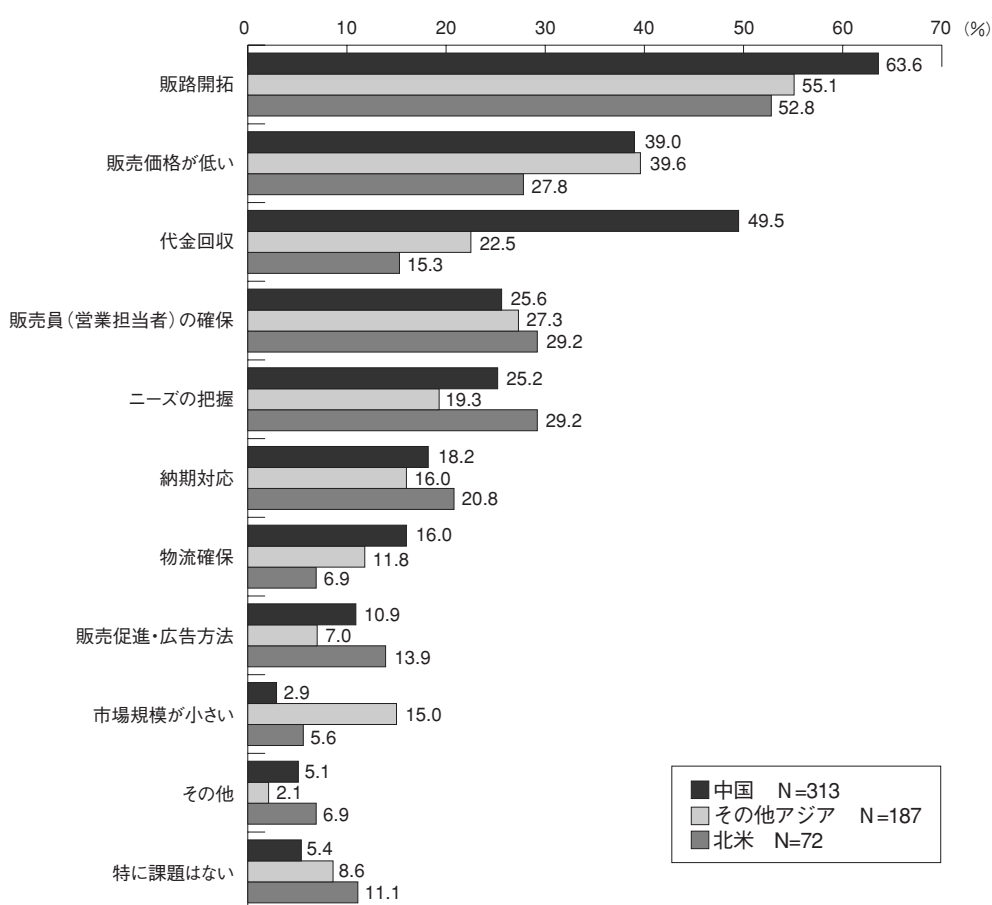
(4) 海外事業拠点での資金調達状況

海外事業拠点において中心と考える資金調達手段についてみると、現状では「親会社からの調達」が64.2%を占め、「現地邦銀からの調達」15.8%、「現地地場銀行からの調達」9.1%、「日本国内銀行からの直接調達」3.8%、「増資」

(5) 国内金融機関に対する期待

海外事業拠点において国内金融機関(邦銀)に期待することとしては、「現地の法務・財務等の経営に関する情報提供」(42.7%)や「現地にある拠点(支店)からの資金調達」

図表3-5 海外事業拠点での販売活動に関する課題[進出地域別](複数回答)



(注)図表1-3に同じ

(40.5%) をあげる企業が多く、「販売先の紹介」(25.5%)、「親子ローンの実行（親会社での借入れ）」(23.5%)、「為替リスクヘッジ手段の提供（23.5%）」、「現地の経済金融一般に関する情報提供」(23.3%) 等がこれに続いている（図表3-7）。

第4章 国内外の事業分担と海外事業経営の問題点

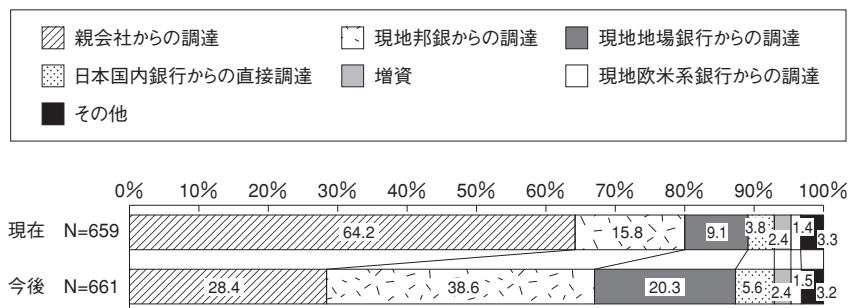
（1）製造業における国内外事業分担の現状と今後の方針

ここでは海外に生産拠点を有する製造業に対し、国内生産拠点と海外生産拠点の事業分担の基本的な方針・考え方を「生産ロットの大小」、「納期の長短」、「製品ライフサイクルの長短」、「技術レベルの高低」、「製品の付加価値」、「販売市場」といった切り口毎に、現在と今後（3年後程度）に分けて調査した結果、以下のような特徴がみられた。

①生産ロットの大小

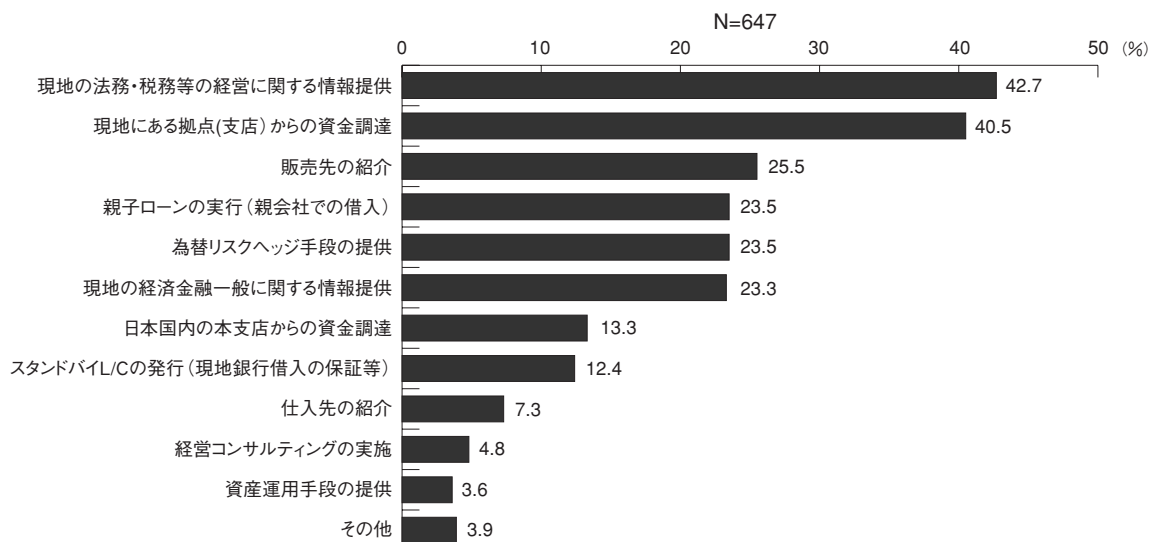
「生産ロットが大きいもの」について、現在

図表3-6 海外事業拠点の資金調達（現在、今後（3年後程度））



（注）「日本以外の国（現地を除く）の銀行からの直接調達」、「銀行・親会社以外の調達（商社・取引先等）」については「現在」、「今後」とも回答数が10以下のため、「その他」に含めて表示。

図表3-7 海外事業拠点の経営において国内金融機関に期待すること（3つ以内複数回答）



は「特に区分はない」という回答が43.1%で最も多く、「海外拠点が中心」が37.8%、「国内拠点が中心」は19.1%となっている。「生産ロットが小さいもの」については、「特に区分はない」44.0%、「国内拠点が中心」42.0%、「海外拠点が中心」14.1%と、「生産ロットが大きいもの」と対照的になっている。今後（3年後程度）の方針については、「生産ロットが大きいもの」、「生産ロットが小さいもの」とともに「海外拠点が中心」という先が増加し、「国内拠点が中心」は減少している（図表4-1）。

②納期の長短

「納期が長いもの」の現在の事業分担の方針としては、「特に区分はない」49.7%、「海外拠点が中心」36.6%、「国内拠点が中心」13.7%となっている。「納期が短いもの」については、「特に区分はない」45.0%、「国内拠点が中心」43.3%、「海外拠点が中心」11.7%となっており、生産ロットの場合と似たパターンを示している。今後（3年後程度）の方針についても、「納期が長いもの」、「納期が短いもの」とも「海外拠点が中心」が増加し、「国内拠点が中心」は

減少する傾向がみられる（図表4-2）。

③製品ライフサイクルの長短

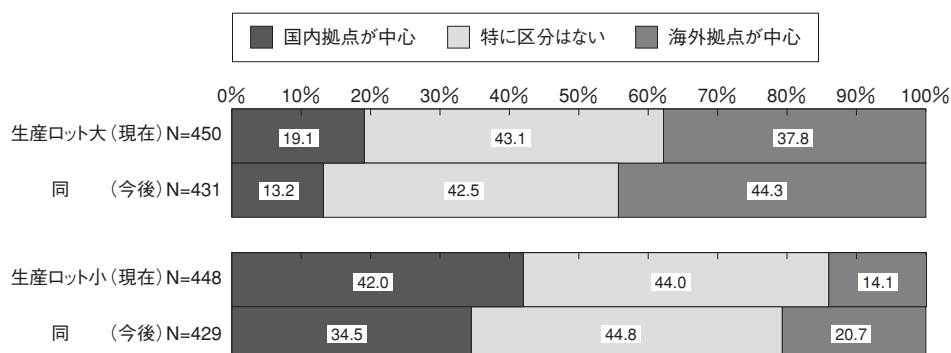
「ライフサイクルが長いもの」については、現在の事業分担として「特に区分はない」が57.1%、「海外拠点が中心」が26.5%、「国内拠点が中心」は16.4%であり、「ライフサイクルが短いもの」では「特に区分はない」57.0%、「国内拠点が中心」27.7%、「海外拠点が中心」15.3%となっている。「生産ロットの大小」や「納期の長短」に比べて「特に区分はない」という回答の比率がより高く、国内拠点と海外拠点の分担はさほど明確ではない。今後（3年後程度）の方針についてみると、「海外拠点が中心」が増加し、「国内拠点が中心」は減少している（図表4-3）。

④技術レベルの高低

製品の技術レベルの高低という面からみると（図表4-4）、「高度な技術が必要なもの」に関する方針（現在）としては、「国内拠点が中心」という企業が67.0%を占めている。

今後（3年後程度）の方針については、「高度

図表4-1 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（生産ロットの大小）



な技術が必要なもの」、「高度な技術を必要としないもの」とも、「海外拠点が中心」が増加しているものの、「高度な技術が必要なもの」については依然として「国内拠点が中心」とする企業が53.6%と半分以上となっている。

⑤製品の付加価値の高低

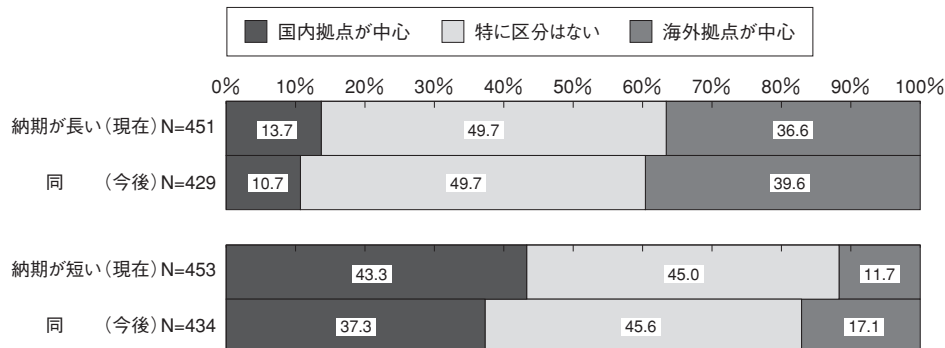
製品の付加価値に関しても、「高付加価値のもの」の現在の事業方針として「国内拠点が中心」という回答が53.9%と過半数に達しており、技術レベルの高低の場合と似たパターンとなっている（図表4-5）。

⑥販売市場による区分

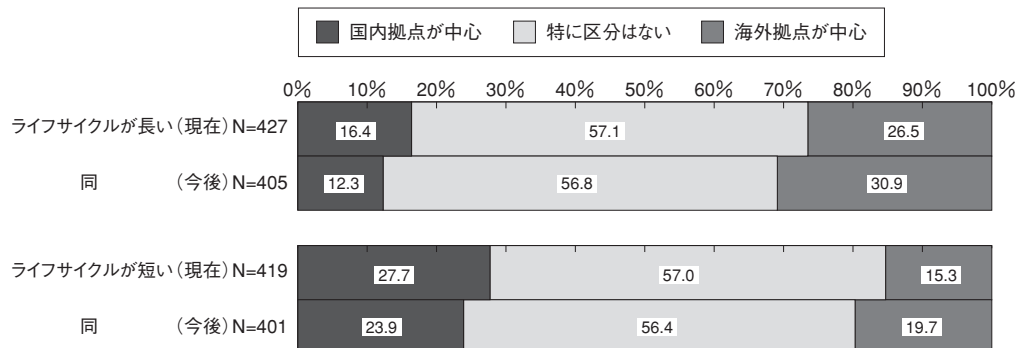
次に、「現地市場向け製品」、「日本市場向け製品」、「第三国市場向け製品」の3つに区分して国内拠点と海外拠点の事業分担の方針（現在）をみると、「現地市場向け製品」については「海外拠点が中心」が72.6%、「日本市場向け製品」では「国内拠点が中心」が54.3%、「第三国市場向け製品」は「海外拠点が中心」が44.1%と最も多くなっており、現地市場向け＝海外拠点中心、日本市場向け＝国内拠点中心、第三国市場向け＝海外拠点中心といった事業分担のパターンがみられる。

今後（3年後程度）の方針をみると、いずれ

図表4-2 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（納期の長短）



図表4-3 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（製品ライフサイクルの長短）



の区分においても、「海外拠点が中心」が増加し、「国内拠点が中心」は減少が見込まれている（図表4-6）。

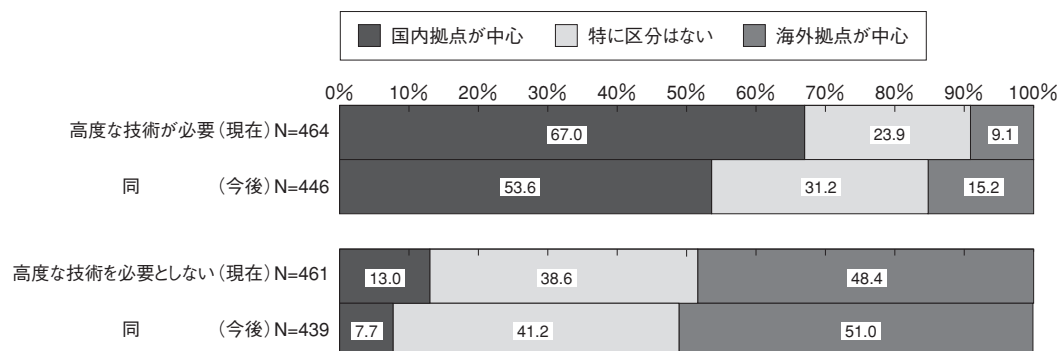
このようにアンケートからは国内生産拠点と海外生産拠点の分担については、小ロット、短納期、短ライフサイクル、高技術レベル、高付加価値、日本市場向けの製品は国内拠点が中心であり、そうでない製品については海外拠点中心という傾向が認められ、そうした傾向は製品の技術レベル、付加価値、販売市場においてより明確に表れている。

ヒアリングの事例をみても、海外では汎用品

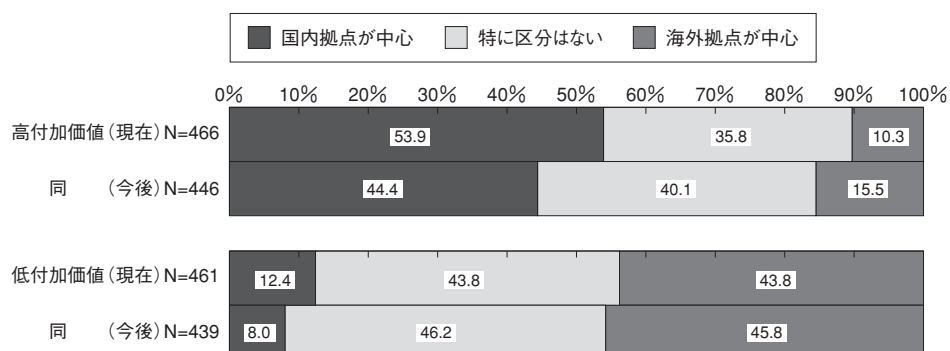
を製造し、国内では特殊な製品を生産しているケースが多い。また、短納期の製品、需要の変動等に迅速に対応する必要のある製品は国内で製造する傾向がみられる。

- 国内生産拠点は国内市場向け製品や特殊な製品を生産し、海外拠点は現地市場向け汎用品を生産（台湾、中国、耐食ケミカルポンプ、浮上油回収機器製造）。
- 中国ではコスト競争力が求められ大量生産を行う製品を製造し、日本では付加価値の高い製品を製造（中国、靴下製造）。
- 「海外で生産できるものは何でも作る」方

図表4-4 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（技術レベルの高低）



図表4-5 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（製品の付加価値）



針であるが、少量かつ特殊な製品は国内で製造（マレーシア、電気通信機器製造）。

○納期まで1ヵ月未満の製品は国内で製造している（マレーシア、電気通信機器製造）。

○突発的な発注にも対応できるように、人気商品についてはある程度国内で資材を確保し、海外生産が間に合わない場合は国内で製造できる体制を整えている（韓国、台湾、中国、靴製造）。

一方、各生産拠点は現地の需要に対応しており、生産ロットや付加価値の大小等は市場の性格の反映であり、海外と国内の技術の差はあまりなくなってきたという意見も聞かれる。各企業の業態、製品、加工内容等によって状況は様ではないが、海外生産拠点の技術レベルは着実に向上しており、海外生産は今後も増加が見込まれる。これに対し、製品企画・設計、研究開発に関しては、全て国内で行っているという企業が多くなっている。

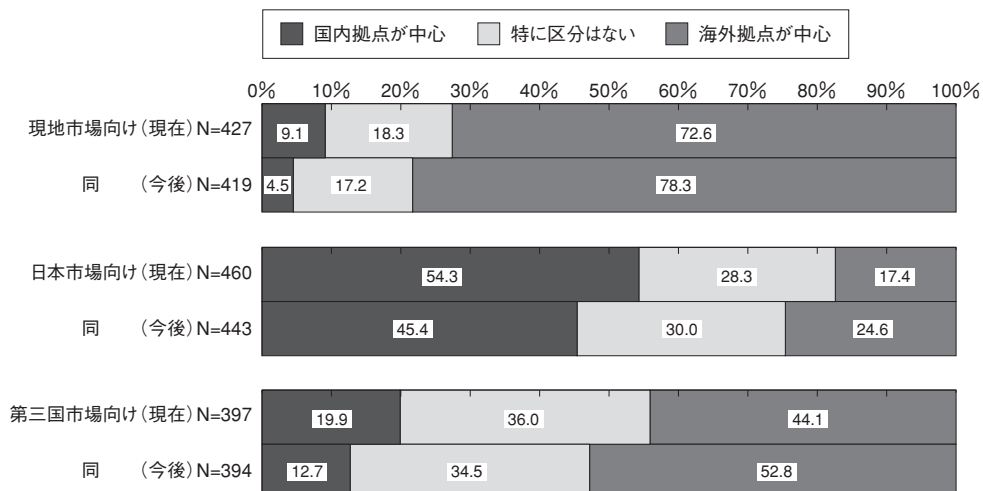
○各生産拠点は現地の需要に対応して国内と同品質の加工を提供しており、加工の内容、レベルによる生産拠点間の分担は行っていない（タイ、マレーシア、金属熱処理加工）。

○国内拠点と海外拠点の分担としては、①顧客の近くで生産する、②低コストが要求されるものを海外で生産するということである。製品の技術レベルに関しては国内と海外の差はあまりない（フィリピン、ベトナム、自動車部品等製造）。

○取引先のニーズが、国内では高レベル、高品質、海外では相対的に難易度が低い加工の低コスト化にあるので、生産拠点の設備・加工内容もそれに対応したものとなっている（マレーシア、半導体、電子部品等のめっき加工）。

○国内と海外の技術的なレベルの違いは生産過程の自動化により対応可能であり、大きな格差はない。短納期、小ロットの生産についても空輸便を利用して海外拠点で対応

図表4-6 海外・国内生産拠点での事業に対する基本的な方針（現在、今後（3年後程度））
（販売市場による区分）



している。(インドネシア、半導体テスト工程)

○企画、設計、開発については全て日本国内で行っている。競争力を維持・強化していくために国内での研究・開発には一層力を入れていく方針である(台湾、中国、耐食ケミカルポンプ、浮上油回収機器製造)。

○企画・開発は国内で行い、製造は海外拠点で行っている。日本国内の大学や公的機関等と連携し共同で研究開発を実施している(中国、歯科材料の製造・販売)。

今後の方針については、「海外拠点が中心」という回答が増加しているものの、高度な技術が必要とする製品、高付加価値の製品については「海外拠点が中心」は2割以下に止まっており、今後も国内拠点での生産が中心となる傾向は変わらない。

(2) 海外事業拠点に対する国内からのサポート状況

海外事業拠点に対して国内本社が行っているサポートの内容としては、「新しい製品・サービス立ち上げ時の支援」(53.3%)、「常駐・巡回による技術指導」(51.4%)、「資金供給」(40.9%)といった回答が多くなっている(図表4-7)。

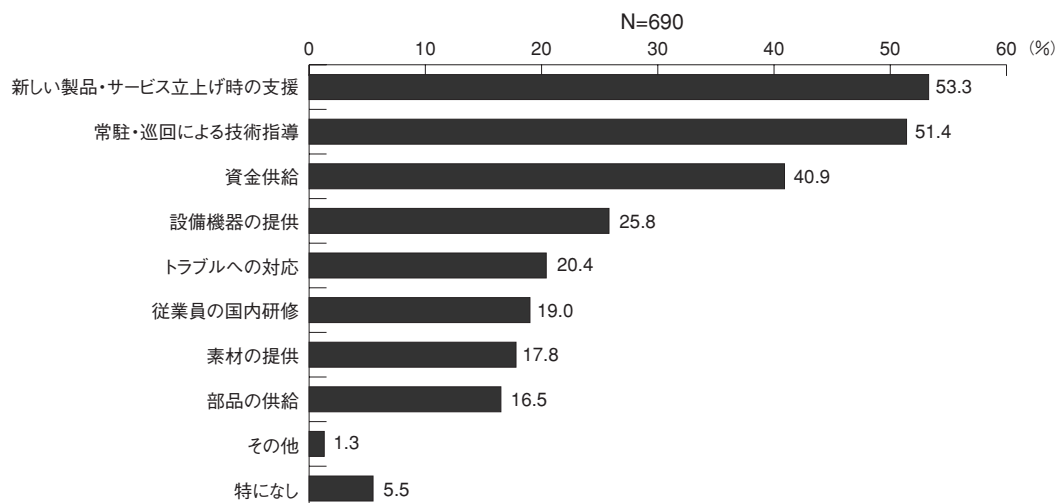
○機械修理、新しい金型の制作等、必要に応じて日本から技術者が出張している(中国、樹脂成型)。

○国内と同じ品質を維持するため、日本国内での技術研修を実施する他、日本から技術指導の人員も派遣している(タイ、マレーシア、金属熱処理加工)。

(3) 海外事業経営における問題点

海外事業拠点の経営において感じている問題点としては、「優秀な人材の確保・育成」とい

図表4-7 海外事業拠点に対する国内からのサポート状況(3つ以内複数回答)



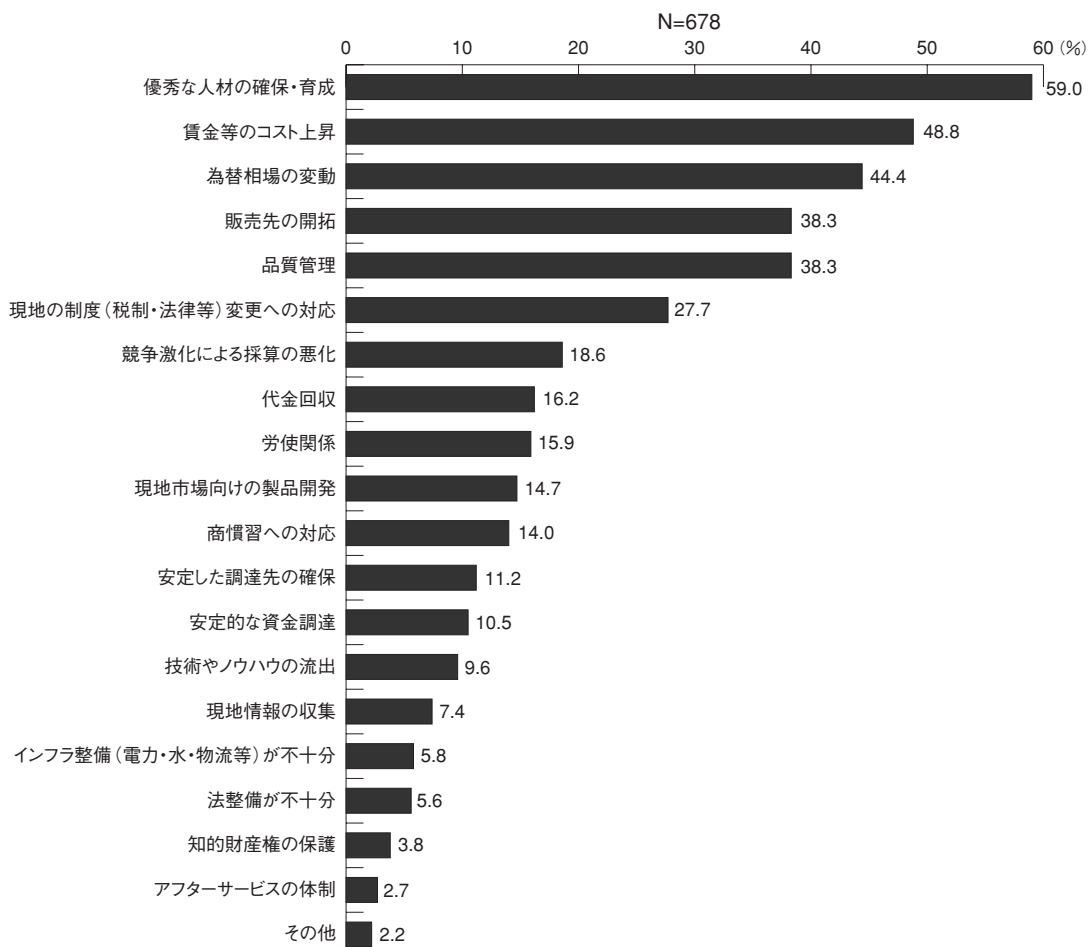
う回答が59.0%で最も多く、以下、「賃金等のコスト上昇」(48.8%)、「為替相場の変動」(44.4%)、「販売先の開拓」(38.3%)、「品質管理」(38.3%)、「現地の制度(税制・法律等)変更への対応」(27.7%)等が続いている(図表4-8)。

次に、主要海外拠点(第1位)の今後の方針別に問題点をみてみると、拡大方針の企業では「優秀な人材の確保・育成」が高い比率を示しているのに対し、現状維持方針、縮小・撤退方針の企業では「賃金等のコスト上昇」、「品質管理」、「競争激化による採算の悪化」を問題点としてあげる企業の比率が相対的に高くなっている(図表4-9)。

る(図表4-9)。

賃金等のコスト上昇、品質管理といった問題はああるものの、現地需要の拡大に対応するための販路開拓や優秀な人材の確保・育成が重要になっている。低コスト生産の視点も、安価な労働力活用に止まらず、部品・資材の現地調達拡大、現地製の機械活用等にまで及んでおり、信頼できる外注・部品調達先の確保も大きな課題となってきている。先に(第3章 海外主要拠点における事業運営(1)組織の状況、(2)販売・調達の状況において)触れた現地人の登用増、現地調達の推進といった変化もこのような問題意識に対応したものである。加えて、国

図表4-8 海外事業拠点の経営における問題点(5つ以内複数回答)



内拠点への低コストの部品や金型の供給、現地需要の取り込み等、海外拠点を多面的に活用していくことも必要となっている。

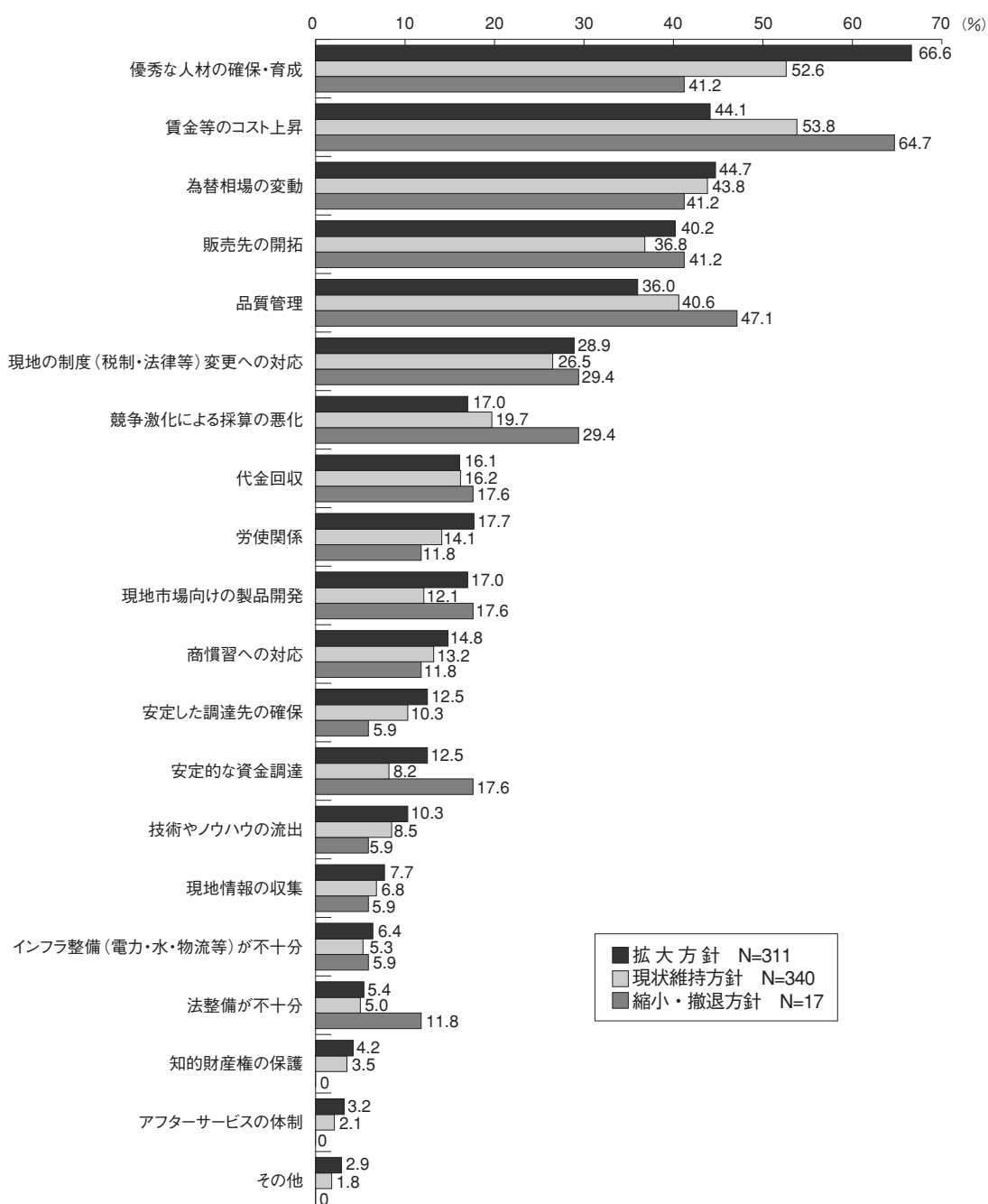
○今後は現地企業への販売拡大を目指しており、顧客ニーズの把握や販路開拓が課題で

ある（インドネシア、半導体テスト工程）。

○社員の出入りが激しいため、管理職クラスの人材育成が重要（マレーシア、電気通信機器製造）。

○これまでは海外生産によるコスト面の効果が大きかったが、今後は海外需要の国内へ

図表4-9 海外事業拠点の経営における問題点（主要海外拠点の今後の方針別）（5つ以内複数回答）



の取り込みを期待している（中国、プレス加工、金型制作、各種自動化機器製作）。

○現地市場の成長が見込まれており、現地市場向け製品の強化、現地法人の活用による市場開拓も必要（中国、包装・製袋機械、工業用ミシン等製造）。

○原材料は現地から調達しているため、為替リスク軽減のためにも現地販売を拡大したい（中国、靴下製造）。

○中国現地法人は中国国内需要への対応に加えて、今後は低コストの金型、成型機等を日本へ供給し、コストダウン力強化に貢献

することが期待されている（中国、樹脂成型）。

中小企業においても海外生産は着実に増加している。また、新興国市場の成長、現地企業との取引拡大に伴い、現地に対応するための人材確保・育成や現地向け製品の強化が必要になっている。海外生産による低コスト訴求に止まらず、海外拠点と国内拠点の連携により、拡大する現地需要に対応し、競争力を高めていくことが中小製造業においても重要となってきている。