

# ものづくり中小企業の国際化戦略

## —アジア新興国・開発途上国展開への挑戦—



高橋 文行  
 (日本経済大学大学院)  
 経営学研究科教授

### 目次

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. はじめに                | 4-2 インタビュー調査による企業事例  |
| 2. 中小企業の特質と国際化         | 4-3 事例にみる海外進出の成功要因   |
| 3. ものづくり中小企業の海外展開の実態   | 5. 考察                |
| 3-1 ものづくり中小企業の現状       | 5-1 注目される東アジア地域      |
| 3-2 ものづくり中小企業の海外展開     | 5-2 東アジア地域の立地戦略      |
| 4. ものづくり中小企業のアジア展開への挑戦 | 5-3 開発途上国進出におけるリスク管理 |
| 4-1 アジア進出企業の実態調査       | 6. おわりに              |

### 1. はじめに

少子高齢化による人口減少に伴う国内市場の縮小や新興国の需要伸張などにより、日本企業が海外市場の成長をいかに取り込むかが大きな命題となっている。大企業だけでなく中小企業においても成長著しいアジア新興国・開発途上国<sup>1</sup>（ベトナム、カンボジア、ミャンマーなど）への海外展開を拡大する傾向が見られる。

大企業と比べ、中小企業にとっては、海外展開に関わる情報・ノウハウ、人材・資金および海外業務経験の不足といった制約要因があるため、新興国ゆえにビジネス環境が急速に変化している状況では、様々な課題・リスクを見極めつつ、海外展開に取り組むことが求められる。2010年版の『中小企業白書』では中小企業の海外進出に向けての提言と実際の海外進出成功事例が紹介された。その後、経済産業省中

<sup>1</sup> 開発途上国とは、経済発展や開発の水準が先進国に比べて低く、経済成長の途上にある国を指す。一般的には経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）が作成する「援助受取国・地域リスト」第I部に記載されている国や地域を含む。

小企業庁の方針を受けて各地方自治体が東南アジアに点在する工業団地に貸工場を建設し、ものづくり中小企業への貸出を目的とする誘致を始めている。政府の産業構造ビジョンや新成長戦略において、中小企業の海外展開を重要な政策課題と位置付けるなど、中小企業の海外進出支援を強化している。

このような状況下で、本研究の目的は、日本のものづくり中小企業を対象として、アジア新興国・開発途上国への進出動機・目的や経営戦略の経年変化を実証研究し、自社に適した海外展開を実現するための方策を考察する。この結果から、今後新たに海外進出するものづくり中小企業がどのように進出先を選択するか、どのような国際化戦略を展開すべきかを示す。

研究方法としては、国際経営に関する先行研究を整理し、アジア新興国・開発途上国に進出しているものづくり中小企業のインタビュー調査の事例研究を基に、国際化戦略について考察する。

なお、本論文における「ものづくり中小企業」とは、「中小企業基本法」の定義に基づく資本金の額又は出資の総額が3億円以下もしくは常時使用する従業員の数が300人以下のいずれかを満たす企業であり、「海外展開」とは、輸出や生産拠点を中心とした直接投資、業務委託など海外ビジネスを幅広く包含するものとする。

本論文の構成は次のとおりである。

第一に、先行研究のレビューでは、経済学、経営学理論と対応させながら、本研究の中心となる国際経営に関する理論を整理し、中小企業には適用しにくい、実証研究を行う必要性を説明する。次に、直近のデータで海外展開を巡る

動向の変化を確認した上で、海外展開の現状・課題について分析を進めていく。最後に、アジアの10カ国・地域に進出している100社以上のものづくり中小企業のインタビュー調査の結果を踏まえた上で、今後のものづくり中小企業の海外展開について検討し、結論及び今後の課題を示す。

## 2. 中小企業の特質と国際化

企業の「国際化」とは企業の経営活動の範囲が国内から海外へ拡大することで、「グローバル化」とは、世界規模で経営活動の相互依存関係が進んで行く状態を指している（浅川、2003、p.5）。

近藤（2004）によれば、日本の大手製造企業の国際化の発展は次の五段階で進行した。

第一段階 商社などを通じた間接輸出

第二段階 自ら直接輸出のため海外販売会社を設立（直接輸出）

第三段階 生産子会社や現地合弁会社設立による現地生産

第四段階 海外生産・第三国輸出も

第五段階 OEM生産・第三国輸出も

すなわち、各企業の海外の国々との取引が国際化の第一歩となり、現地生産、さらには現地販売、第三国輸出までとグローバル化を進化させていくものである。

企業の海外進出にあたっては、企業自身の要因や投資先国の特性などについて検討する必要がある。現地企業と比較して不利な要素が少なくないにも関わらず、企業が国際展開を行う要因を説明する理論としては、ダニング

(Dunning, 1981) の「折衷理論」がある。「折衷理論」は、海外生産をはじめとする海外直接投資を説明する包括的なフレームワークとして、所有特長的優位 (ownership specific advantage)、立地特長的優位 (location specific advantage)、内部化優位 (internalization advantage) の3つの要素を取り上げている。以下の3つの優位が、企業が国際展開を行う要因とされている。

- (1) 海外進出市場先において現地企業に対して十分対抗できる内部資産、組織能力を持っている所有優位がある場合。
- (2) その国に必要な安価な人材供給等の資源が存在し、入手が可能な立地優位がある場合。
- (3) 市場取引に比べ組織内取引の方がコスト上優位で、内部化優位がある場合。

海外直接投資をその投資目的に応じて整理すると、伝統的な国際貿易理論では、水平的直接投資と垂直的 direct 投資の2つに分類される。前者は、広義の輸送費を節約するための直接投資として定義され、現地市場に製品を販売することを目的としている。一方、後者は、労働集約的な生産工程を低賃金国に移転させることによる生産コストの削減を目的とした直接投資であり、国内では高付加価値の中間財を生産し、海外子会社が組立作業などの最終工程を担うといった形の国際分業が行われる。

国際経営論では企業の海外展開に関する様々な理論構築が進んでいる。小島 (2003) の「雁行型経済発展論」でも、国際的伝播が日本 → NIEs → ASEAN → 中国といった順序で実現されたことを証明されている。ただし、こうした理論は、大企業を主な研究対象として導

き出されたものであり、中小企業にも当てはまるのかどうかは検証が十分にはなされていなかった。

中小企業の海外投資 (FDI) に関する理論的アプローチで、バックレイ (Buckley, 1989) は「企業成長の経済理論」、「発展段階のアプローチ」、「意思決定論」の諸理論を紹介する中で、中小企業は大企業に比べて経営資源に制約があることを指摘している。

企業戦略分野においては、ポーター (Porter, 1998) のポジショニング論とバーニー (Barney, 2002) のリソース・バースト・ビューが議論されることが多かった。しかし、経営資源の制約が強い中小企業では、戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者個人の考えや意思決定が大きく影響すると考えられる。そのため、中小企業を対象とした分析をするには、あらためて中小企業の特徴を考慮することが必要となる。

中村 (1992) によれば、日本の中小企業の特徴は「異質・多元」の個性と、その「多様性」にあると指摘されている。具体的な特徴は：

第1に、利潤動機による本来の企業と、所得動機による自営業の2つの異質なパターンに分かれる。

第2に、利潤率分布のばらつきが大きい。

第3に、企業年齢は多様である。

第4に、ベンチャー・ビジネスと呼ばれる高度な専門能力を持った企業群が出現しはじめている。

第5に、中小企業の枠を超えて成長する中堅企業の存在がある。

ここに「中小企業は国際化可能か」、「どのように国際化すればよいか」といった問題意識の下、地域ごとに個別の企業や産業を具体的に分析、考察していく意義が生じる。特に製造業の場合は、生産設備、資金確保の面で他の産業と比較し海外進出のリスクが大きいため、「どこで、どのように何を生産するか」の国際化戦略の策定は非常に重要な課題になる。

### 3. ものづくり中小企業の海外展開の実態

本章では直近の経済活動や経済システムのデータを基に「ものづくり中小企業の海外展開の実態」を明らかにし、海外進出するものづく

り中小企業の動向を概説する。

#### 3-1 ものづくり中小企業の現状

総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」によれば、現在の中小企業数は381万者で、うち中規模企業は56万者、小規模事業者は325万者、これを合わせると全事業者数の99.7%を占める（図表1）。従業者数では全体の約7割、約3,361万人が中小企業であり、日本の経済、社会と雇用を支え、日本経済の基盤といえる存在である。一方、中小企業数の推移を見てみると、長期にわたり減少している傾向がある（中小企業白書2016、p.24）。

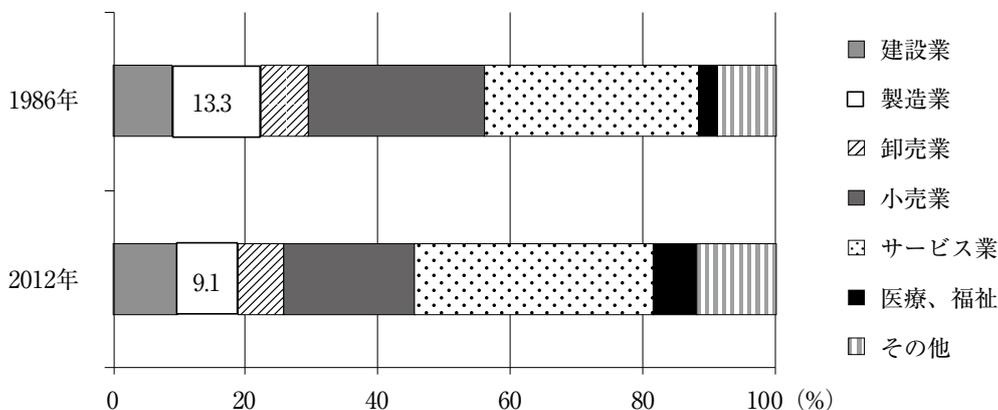
産業構成比に関しては、図表2に示す事業所

図表1 事業者数・従業者数（2014年）

|            | 事業者数            | 従業者数            |
|------------|-----------------|-----------------|
| 大企業        | 1.1万者 (0.3%)    | 1,433万人 (29.9%) |
| 中小企業       | 380.9万者 (99.7%) | 3,361万人 (70.1%) |
| （うち小規模事業者） | 325.2万者 (85.1%) | 1,127万人 (23.5%) |

出典：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」データを基に作成

図表2 事業所数で見た産業構成比の変化



出典：中小企業白書2015、p.474を基に作成

数で見た産業構成比を見ると、サービス業、医療、福祉などの業種では割合が増加している一方、製造業、小売業などの業種では割合が低下していることがわかる。製造業については、経済のグローバル化の影響に伴う廃業などから、事業所数が減少しているものと考えられる。ただし、従業員数では製造業が649万人、約20%を占めている（平成26年経済センサス-基礎調査）。

製造業における大企業と中小企業の間には、「系列」構造に代表される下請取引構造が存在し、部品や素材の受託加工を中心とした生産活動を行う分業体制になっていることが知られている。しかし、グローバル化の進展により、下請企業の大企業への依存率は低下傾向となり、大企業と中小企業・小規模事業者の間の取引関係が希薄化していると指摘されている（中小企業白書2015、p.112）。

### 3-2 ものづくり中小企業の海外展開

国内市場の縮小や大企業の海外移転など、経営環境の変化が厳しさを増す一方、アジアをはじめとする新興国の発展や、経済連携協定などによる市場の拡大が見込まれている。

海外展開には、大きく分けて「輸出」と、海外に子会社を持つ「投資」がある。中小企業白書（2017、p.16）によると、2014年の中小企業・小規模事業者における輸出製造企業の数には6,553社で増加傾向にあるものの、全体に占める割合は、中小製造業全体のわずか3.7%の水準にとどまっている。

また、中小企業における直接投資の実態について、2009年から2014年にかけては大企業・

中小企業ともに増加しており、2014年の直接投資をした中小企業数は6,346社（うち製造業は3,221社）と大きく増加している（中小企業白書2016、p.174）。「輸出」と「投資」双方を行っている企業もあるので、「輸出」を行う6,553社と「投資」を行う6,346社を合わせると（重複を除く）、約1万社の中小企業が現在海外展開をしている現状である。企業全体に占める割合で見れば海外展開をしている中小企業はまだ少ない。中小企業の国際化は、全体としてはまだ進んでいないものとする。

中小企業の海外投資は、「取引先追随型」、「コスト削減型」、「市場開拓型」の3つに分類できる。近年、「取引先からの要請」や「海外進出取引先へ自主的な追随」といった取引先追随型進出が低下する一方、「日本市場の成熟化・縮小」や「現地市場の開拓・拡大」、「第三国への輸出」といった市場開拓型進出が大幅に上昇しているという調査結果がある（商工中金、財団法人商工総合研究所、2010年、p.6）。

中小企業の海外進出先を国・地域別にみるとアジアへの投資が中心となっており、中でも中国に投資が集中している。特に円高が進み、国内需要も低迷していた1990年代半ばごろ、日本企業は中国の安い労働力を追い求めて中国に工場を移転し、中国で生産した製品を日本そして欧米諸国へ輸出する海外戦略を展開した。2011年頃から企業規模を問わず中国へ直接投資を行っている割合は減少しており、東南アジア諸国連合（ASEAN）諸国の割合が大きく増加してきた。日本企業の最近の直接投資先は中国からASEAN諸国へとシフトしていることが見られる。

帝国データバンク（2015）が23,561社を対象に実施したアンケート調査（回収率46.6%）によると、中小企業の生産拠点としては、ベトナムが最も高く、次いで中国、タイ、インドネシア、ミャンマーと続く。販売先としては、中国が最も高くなっており、次いで米国、タイ、ベトナム、インドネシアと続く。また、上位10カ国を見ると、生産拠点・販売先ともに、米国のほかは全てアジアの国・地域が占めている（図表3）。このように、中小企業においても、アジア市場を視野に入れた海外展開を考え、生産拠点として

重視する国と販売先として重視する国を分けていることがわかる。

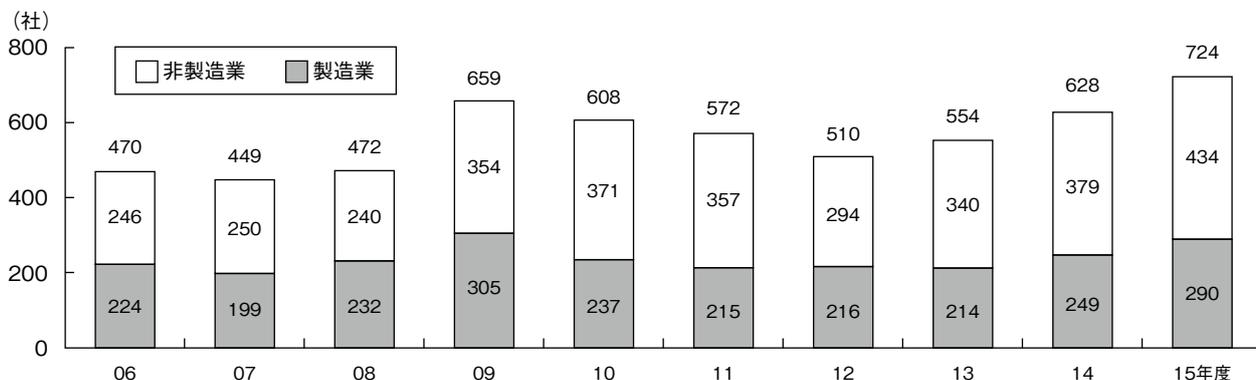
他方、現地法人の撤退状況について、2015年度に進出先から撤退した現地法人数は724社（前年度と比べ96社増）で、製造業290社（同41社増）、非製造業434社（同55社増）はいずれも増加している（図表4）。地域別にみると北米が3.1%、中国が3.4%、ASEAN4が1.8%と上昇に寄与している（経済産業省「第46回海外事業活動基本調査」、2017）。

図表3 中小企業が生産拠点・販売先として重視している国・地域（n=10,085）

| 生産拠点として重視する国 |         | 販売先として重視する国 |         |
|--------------|---------|-------------|---------|
| 順位           | 国       | 順位          | 国       |
| 1            | ベトナム    | 1           | 中国      |
| 2            | 中国      | 2           | アメリカ    |
| 3            | タイ      | 3           | タイ      |
| 4            | インドネシア  | 4           | ベトナム    |
| 5            | ミャンマー   | 5           | インドネシア  |
| 6            | 台湾      | 6           | インド     |
| 7            | その他のアジア | 7           | 台湾      |
| 8            | インド     | 8           | シンガポール  |
| 9            | 韓国      | 9           | その他のアジア |
| 10           | アメリカ    | 10          | 韓国      |

出典：TDB「海外進出に関する企業の意識調査」、中小企業白書2015、p.179を基に作成

図表4 撤退現地法人数の推移



出典：経済産業省「第46回海外事業活動基本調査」（2016年7月調査）を基に作成

## 4. ものづくり中小企業のアジア展開への挑戦

本章ではものづくり中小企業にとって、アジア新興国・開発途上国に進出する際に、どのような国際戦略を展開しているかを過去3年間にわたり、研究チームがアジアの10カ国・地域に進出している100社以上のものづくり中小企業の海外進出における実態調査の分析から見えてきたことを明らかにする。

### 4-1 アジア進出企業の実態調査

2014年度から2016年度の3年間にわたり、中国、韓国、モンゴル、タイ、マレーシア、シンガポール、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオスの10カ国100社余りの日系現地法人の経営者を訪問した。アジア新興国・開発途上国のビジネス環境変化への対応および取るべき国際戦略・対策を明らかにするため、あらかじめ調査項目を出向く企業に送り、インタビュー調査が順調にいくよう配慮した。

インタビュー調査項目は、進出動機・目的や経営戦略の経年変化を中心に、

- (1) 海外展開を考えたきっかけ
- (2) いまの展開先を選んだ理由
- (3) 海外展開において苦労した点
- (4) 海外展開を成功させる秘訣

などを主なポイントとして経営者に細かく聞くことにした。また、経営者から基本的質問（経営方針、事業規模、取引先企業、自社特徴など）を聞き、その後経営者等に工場を案内していただき、生産管理、工場管理などについても細かく聞いた。

### 4-2 インタビュー調査による企業事例

近年の中国の経済発展に伴い、人件費の高騰や、労働力の確保の難しさといった中国のビジネス環境の変化などを背景に、日本の対中投資は連年減少している。それでも中国を有望な市場と捉え、輸出志向型から現地市場志向型へ徐々に転換させている。こうした「世界の工場」から「世界の市場」への変貌に伴って、中国に進出した日系企業の経営戦略はどのように変化してきたのか、本節では企業経営の基本活動である製造・販売・技術（人材）の視点からインタビュー調査による企業事例を取り上げる。

#### (1) 事例1:海外進出で国際企業を目指す雑貨・縫製加工企業（中国、ミャンマー）

ゴールドデンバーグ株式会社（本社：東京都中央区／代表取締役社長：金沢秀憲）は、2005年設立で中国の広東省、吉林省、ミャンマーのヤンゴン、バゴーに工場を持ち、生活雑貨品の縫製加工、樹脂成型などを手掛けて、チャイナリスクを考えた先にある製造拠点を積極的に海外展開することで国際企業になった。

会社概要：

- ・企業名：ゴールドデンバーグ株式会社
- ・設立：2005年11月
- ・代表者：金沢秀憲
- ・従業員数：日本12名・中国150名・ミャンマー400名
- ・資本金：1,000万円（中国法人：200万USD）
- ・事業内容：総合貿易商社（生活雑貨、プラスチック製品、生活用品、雑貨、ノベルティー

- 商品、アクセサリー、皮革製品など)
- ・日本本社：東京都中央区
  - ・現地法人：広東省長安（中国）
  - ・工場：広東省（中国）、ヤンゴン／バゴ（ミャンマー）
  - ・沿革
- |          |   |
|----------|---|
| 2002年8月  | 中国広州にオフィスを開設、貿易業開始  |
| 2005年11月 | 日本東京にて輸入商社として設立   |
| 2006年11月 | 香港・中国現地法人設立   |
| 2007年2月  | 中国で製造業を開始   |
| 2007年5月  | 日本法人設立  |
| 2012年4月  | ミャンマー法人を設立、ヤンゴン工場で縫製業を開始                                      |
| 2014年9月  | ミャンマー・バゴにて工業団地を創設   |
| 2014年9月  | ミャンマー・バゴ JAPAN INDUSTRIAL PARK（日本企業専用工業団地）にてプラスチック射出成型部門が稼働開始 |

創業者の金沢社長は、中国語、韓国語も堪能で、2002年に単身で中国の広東省にわたり、貿易業を始めた。2006年には中国の広東省東莞市で工場を立ち上げた。中国で順調に生産を拡大させていく一方で、現地の人件費上昇により、2012年4月にはミャンマー・ヤンゴンにも工場を立ち上げ、ヤンゴン工場にて生活雑貨の縫製業を開始した。現在は中国そしてミャンマーで日本のメーカーからの委託生産を受けている。

ミャンマーへの生産移管製品は、基本的に人

件費に依存する製品を優先対象としている。例えば縫製関連の製品でも、材料費の比率が高いものは中国工場で生産し、ミャンマー生産の対象にはならない。また、中国工場から技術者を派遣し、中国語の通じるミャンマーの華僑が生産現場を管理し、中国工場の生産技術をミャンマーで展開している。これらの製造プロセスに対応するために、プラスチック製品等の樹脂金型成型品や、シリコン射出成型部品、ブロー成型部品、金属加工製品、電子製品の組み立てなどを行う設備を所持し、多機能型の工場を運営している。

2014年、同社はミャンマー南部バゴ市近郊に約40ヘクタールの用地を確保し、ミャンマー初の日本の中小企業向け民間サービス工業団地の運営を始めた。土地や建屋を賃貸するほか、自己投資で金型工場や成型工場も建設することで金型製造なども請け負うこともできる。2017年4月に第二期2万㎡の増設を開始した。

同社は、社長が自身の言語力（日、中、韓）を生かし、中国華僑系のネットワークに乗り込み、政府関係者とのコネクション、そして信頼できる現地のパートナーとのWIN-WIN関係を構築したことで現在までのビジネスを拡大してきたといえる。また中国で人件費が比較的安い東北地域の吉林省の延吉も視野に入っている。中国・ミャンマーでの製造事業の展開を通じて、日本企業の開発力を高め、ビジネスを制する国際企業になったわけである。

## （2）事例2：労働力確保と成長市場を求め海外進出した釣具製造企業（ベトナム、中国）

釣具の製造販売企業M社（本社：埼玉県）は、

自社のブランドを主に、釣り糸をはじめとした高品質でバラエティーに富むフィッシングタックルを製造し、世界30カ国以上に販売している。安価な労働力を確保するため、生産拠点としてベトナムに進出し、また中国市場を狙い、販売拠点として中国に現地法人を設立した。

会社概要：

- ・ 設立：1980年12月
- ・ 日本本社：埼玉県入間市
- ・ 現地法人：ベトナムと中国
- ・ 事業内容：釣具の製造及び販売
- ・ 沿革

1980年 日本本社設立  
1980年 釣り糸ブランドを立ち上げ  
1990年 事業拡張により埼玉県へ本社移転  
1991年 鈎ブランドを立ち上げ  
2006年 釣竿事業開始  
2007年 ベトナム現地法人設立  
2008年 釣餌ブランドを吸収、事業開始  
2012年 中国現地法人設立

釣具の製造に人手を要する工程が多く、事業活動を労働力に頼っている。売上高に対する人件費の比率が高くなる「労働集約型産業」であり、労働力の確保が重要となっている。しかし日本では長期にわたって、労働人口が減少しているため、「どこに安い労働市場を見つけていくのか」が最大の課題であった。ベトナムは若者が多く、物覚えが早くて器用と言われていた。また、政治や社会の安定性もあり、進出企業への税制的優遇措置などもあり、さらにASEANの周辺国とは比較にならないほどイン

フラ整備が進んでいることから、2007年にベトナムへの進出を決め、主に釣り糸の加工、製造を行っている。

ここ十数年、中国は安価で豊富な労働力を武器に諸外国から巨額の投資を集め、労働集約型産業を支え、「世界の工場」と呼ばれ続けてきた。しかし、技術力の低い労働集約型企業は人件費の安価な地区を求め、輸送コストも割安な東南アジアに投資をシフトしている。一方、中国は巨大な需要を生み出せるため、中国市場を無視することはできない。そこで同社はベトナム現地生産5年目の2012年に、中国市場を拡大させるため、中国で販売拠点を設立した。

### (3) 事例3：中国に進出した日系アパレル企業の事業展開

繊維産業は、川上から川下までの長い分業体制が特徴で（糸、糸加工、織編、染色、縫製、アパレル、流通）、それら企業間の分業によりアパレルが生産されている。アパレル企業では自社開発生産型から、自社開発外部生産、OEM、ODM調達など業態は多様化している。近年、アパレルのサプライチェーンがグローバル化の進展に連れて、アジア地域への生産移転が大規模に進行している。例えば、ファーストリテイリング社が公開している「ユニクロ」ブランドの衣料品の生産委託工場には、中国、ベトナム、インドネシア、バングラデシュ、カンボジア、タイ、日本の合計7カ国、146の縫製工場がある。

日本の繊維製品の輸入相手国は中国のシェアが圧倒的に高いが、近年 ASEANからの輸入シェアが増えている。その背景としては、中国に

において人件費などが上昇していることと、アジア開発途上国向けの特惠関税の利用で縫製加工後の衣料品の輸入関税減免を受けるために、労働集約的な川下工程（縫製業）についてはベトナムなどを中心に先進国向け輸出生産拠点が移動しはじめていることが推測される（春日、2015）。

しかし、中国からベトナム、ミャンマーへ生産移管をすれば、製造コストはどの位削減できるのだろうか？一般の中小製造企業はどのような恩恵は受けられるのか？中国上海にある日系アパレル企業S社（本社：香川県）の現地法人の事業展開事例を取り上げて説明する。

#### 会社概要

- ・ 企業名：S社（中国上海現地法人）
- ・ 設立：2000年6月
- ・ 日本本社：香川県
- ・ 従業員数：21名（内日本人6名）
- ・ 沿革
  - 1972年 創業
  - 2000年 品質管理と生産管理の拠点として中国上海事務所を開設し、中国からの直輸入を開始
  - 2008年 上海事務所を法人化  
生産管理・品質管理・工場開拓に加え、本社取扱商品の卸売りに特化した海外事業
  - 2013年 日本の本社合併

S社中国上海現地法人は主な事業内容として、日本本社からの生産要求に従い、商品企画（規格）から生産、出荷に至る生産管理、品質

管理業務を行っている。近年では生産コストの上昇によるコスト削減を目標に、日本からの企画の業務移管、中国内陸地、そして第三国での安定生産体制の構築の検討を行い、それぞれの成果は以下のとおりである。

#### 1. 本社から現地法人へ生産管理業務を移管（技術）

日本本社の生産管理業務を現地法人に移管することによって、人件費は日本と比べ約40%の削減ができた。

#### 2. 中国における生産拠点の内陸化（製造）

生産コストのより安い中国内陸部での生産拠点を開拓し、生産委託の拠点を上海近郊から山東省や遼寧省奥地へ移すことで、人件費を2～3割削減することができた。運送コストを考慮しても、最終製品のコストは1～2割の削減が実現できた。

#### 3. 生産拠点を第三国へシフト（製造）

S社は海外の進出先として、ベトナム（ホーチミン、ハノイ）、カンボジア（プノンペン）、バングラデシュ（ダッカ等）などを検討した。

検討結果としては、綿製品の関税免除がある場合、中国から第三国へのシフトにより、25%のコスト減が実現できる。一方、合繊混などの商品の場合は、日本輸入時の10%の関税免除のみというメリットの検討結果があった。

#### 4. 現地販売（販売）

中国でのネットワークを生かし、安価で高品質な日本製品の卸・小売販売を拡大した。

2010年より内販営業活動を始めるも、日中関係の問題等の紆余曲折を経て、現在は日系企業を中心とした職域販売、専門店や商社などへ

の卸販売および中国最大のショッピングモール Tmall（天猫）への出店によるネット通販を軸に展開中である。

以上の結果から、アパレル業界での中国から別の国への移転については、中国における人件費のさらなる上昇に伴うコストアップの回避、および租税の優遇措置を受けられることが最大のメリットであると思われる。しかし、少品種少量生産のビジネス、または納期を優先する場合、中国からベトナム、カンボジア、ミャンマーなどへ移管するメリットがないことは明らかである。

#### 4-3 事例にみる海外進出の成功要因

海外進出の動機は千差万別であるが、企業経営の基本活動である製造・販売・技術の視点から企業ヒアリングを実施した上で見えてきた海外展開の変化を図表5に示し、海外進出の特徴や課題等について整理しておく。

- ・海外進出のきっかけとしては大手取引先の海外進出に伴って、進出を要請されたという事

情が最も一般的である（共通）。

- ・労働集約型の業種で、より安価な労働力と廉価な製造コストを求めて、あるいは、労働人口の減少が加速し、日本での人手不足への対処として進出した中小企業が多かった（共通）。
- ・業界再編や取引先の事業環境の変化により、取引先に追随して進出した中小企業は一段と厳しくなりつつある。成功企業はその企業が独特の特徴を持ち、差別化を図る特徴がある（共通）。
- ・中国を「マザー工場」としつつ、ASEANの国に「チャイナ+1」として生産拠点を増やす動きが見られる。下請け脱出（櫻井、2015）で新たな市場開拓など、成功企業も出現している（中国、ベトナム、カンボジア、ミャンマー）。
- ・インフラ未整備や情報・人材・資金の不足が障害になることもあり、ものづくり中小企業のアジア地域への進出は最低2～3年分の運転資金が必要（ベトナム、カンボジア、ミャンマー）。

図表5 中小企業の海外展開の変化（製造・販売・技術の視点）

|    | 製造  | 販売  | 技術（労働力）   |
|----|---|---|---|
| 従来 | ・大手取引先の進出要請<br>・生産コスト削減の対応  | ・大手取引先への販路追求  | ・本社派遣、技術を提供   |
| 現在 | ・生産拠点の分散、最適化  | ・海外で新規顧客を開拓   | ・海外法人から技術支援<br>・労働力・人材を確保   |
| 事例 | (事例1)<br>中国、ミャンマーへの進出で、国際企業を目指す<br>(事例3)<br>中国における生産拠点の内陸化、生産拠点を第三国へシフト | (事例2)<br>中国市場開拓のため、販売拠点として中国へ進出<br>(事例3)<br>高品質な日本製品の現地販売 | (事例2)<br>安価な労働力を確保のため、生産拠点としてベトナムへ進出<br>(事例3)<br>本社から現地法人へ業務移管による経費削減 |

・工業団地へ入居した中小企業は、進出後に持続発展するための「人材確保・育成」が深刻な課題になる（中国、マレーシア）。

以上の実態調査からもわかるとおり、今後新たに海外進出する中小製造企業が成功するためにどのような国際戦略を展開すればよいか、最低限の要件として以下の3つにまとめた。

- (1) 大企業に比べて経営資源が劣るものづくり中小企業が海外進出する前には十分な情報収集と多面的検討を行い、公的な支援機関や民間の海外展開支援などを最大限に活用しながらも、リスクテイク型の計画を進めていく。
- (2) ものづくり中小企業においては、海外進出を単なる下請け脱出としてではなく、下請けから国際企業への好機と捉え、経営戦略と計画を準備してアジア進出を進める。
- (3) アジア新興国・開発途上国では、出資規制などが厳しいため、信頼できるビジネスパートナー選びは非常に重要で、事業成功の大きなカギになる。

## 5. 考察

本章では、これらの実態調査の結果に基づく考察を試みたい。

### 5-1 注目される東アジア地域

東アジア地域<sup>2</sup>には約20億人がいて、世界の人口を70億人と推定とすると約30%であり、

巨大な市場だといえる。この地域の中では、韓国やシンガポールのように高い経済成長を遂げ、既に開発途上国から援助国へ移行した国、中国、タイ、インドネシアやフィリピンのように著しい経済成長を成し遂げつつも国内に格差を抱えている国、ベトナムのように市場経済体制への移行を進める国、そしてカンボジアやラオスなどの後発開発途上国（LDCs<sup>3</sup>）など様々な国が存在している。各国の政治体制、民族、言語、宗教は多種多様であり、経済発展のレベルや産業構造、外資政策、外資の参入状況なども大きく異なる。長い間、日本企業にとって主要な生産拠点として位置づけられ、近年は経済成長が続く見通しで、魅力ある市場としても重要度を増している。ASEAN10カ国に日本、中国、韓国を加えて、各国の概要を図表6に示す。

現在、ASEANを中心に2国間・多国間の枠組みでの自由貿易協定（FTA、経済連携協定（EPA）などを含む）が数多く形成されている。進出する企業によるFTAの利用率も年々拡大しており、関税削減をベースとした調達・輸出戦略の構築や、将来のさらなる関税削減を見据えた生産・販売ネットワークの最適化の取組が求められている。

また、アメリカのトランプ新政権の環太平洋パートナーシップ（TPP）協定からの離脱など保護主義的な通商政策とは対照的に、ASEAN10カ国を中心に、日本、中国、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、インドの6カ国が交渉に参加する東アジア地域包括的経済連携（RCEP：Regional Comprehensive Economic

2 東アジア地域は、日本、中国、韓国、台湾、ASEAN10カ国、モンゴルの15カ国を指す（北朝鮮は含まず）。ASEANは、ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの10カ国。

3 後発開発途上国（LDCs：Least Developed Countries）。

図表6 東アジア主要国の経済指標 (2014年)

| 国      | 人口<br>(万人) | 面積<br>(万km <sup>2</sup> ) | 名目GDP<br>(億米ドル) | 1人当たりGDP<br>(米ドル) | 主要言語            | 主要宗教               | 政治体制    |
|--------|------------|---------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------|
| タイ     | 6,773      | 51.4                      | 3,738           | 5,519             | タイ語             | 仏教                 | 立憲君主制   |
| マレーシア  | 2,990      | 33                        | 3,269           | 10,933            | マレー語            | イスラム教              | 立憲君主制   |
| シンガポール | 574        | 0.07                      | 3,079           | 56,287            | マレー語、<br>英語、中国語 | 仏教、イスラム教、<br>キリスト教 | 共和制     |
| インドネシア | 25,445     | 190                       | 8,885           | 3,492             | インドネシア語         | イスラム教、<br>キリスト教    | 共和制     |
| フィリピン  | 9,914      | 30                        | 2,846           | 2,871             | タガログ語           | カトリック              | 共和制     |
| ブルネイ   | 42         | 0.6                       | 173             | 41,344            | マレー語            | イスラム教、仏教、<br>キリスト教 | 立憲君主制   |
| ベトナム   | 9,073      | 33                        | 1,862           | 2,052             | ベトナム語           | 仏教、カトリック、<br>カオダイ教 | 社会主義共和制 |
| ミャンマー  | 5,344      | 68                        | 643             | 1,204             | ミャンマー語          | 仏教                 | 共和制     |
| カンボジア  | 1,533      | 18                        | 167             | 1,090             | クメール語           | 仏教                 | 立憲君主制   |
| ラオス    | 669        | 24                        | 118             | 1,760             | ラオ語             | 仏教                 | 人民民主共和制 |
| ASEAN  | 62,330     | 433                       | 24,780          | 3,976             | —               | —                  | —       |
| 日本     | 12,713     | 37.8                      | 46,045          | 36,194            | 日本語             | 神道、仏教              | 立憲君主制   |
| 中国     | 136,427    | 960                       | 103,601         | 7,594             | 中国語             | 仏教、イスラム教、<br>キリスト教 | 社会主義共和制 |
| 韓国     | 5,042      | 10                        | 14,104          | 27,970            | 韓国語             | カトリック、仏教、<br>儒教    | 共和制     |
| 世界計    | 726,065    | 1,297                     | 778,688         | 10,725            | —               | —                  | —       |

出典：外務省基礎データ、World Development Indicators databaseデータを基に作成

Partnership) が提唱されている。RCEPが実現すれば、人口約34億人（世界全体の約半分）、GDP約20兆ドル（世界全体の約3割）、貿易総額10兆ドル（世界全体の約3割）を占める広域経済圏が出現する。域内の貿易と投資に関する共通ルールが構築されれば、ASEANと中国に広く分布している日本企業の経営資源を結びつけることが可能になると考えられる。

そのほか、中国政府は自由貿易やクロスボーダーの直接投資の拡大を積極的に呼びかけ、「シルクロード経済ベルト」と「21世紀海上シルクロード」からなる「一带一路」という経済圏構想が提唱された。東アジア地域の陸路網が整備されれば、国家間の往来が今まで以上に拡大され、東南アジアの「大メコン経済圏」<sup>4</sup>、お

よび国境を接している辺境地域（安田、2016）は今後のさらなる発展が期待できる。

## 5-2 東アジア地域の立地戦略

日本企業のアジア進出は、1985年の円高を節目に、NIEs（Newly Industrializing Economies：新興工業経済群）の韓国、台湾、香港、シンガポールの4カ国が進出先として始まり、その後ASEAN4（マレーシア、タイ、フィリピンおよびインドネシア）地域へと進出先が変わり、1990年代には中国を中心に海外投資が加速した。中国、タイへは製造業を中心にすでに多くの日本企業が進出しており、相当程度の産業集積が構築されている。

近年、中国の経済パラダイムは変化しており、

<sup>4</sup> メコン経済圏（タイ、ミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナム）+中国雲南省+広西チワン族自治区。

外資企業の投資環境においても過去の安い人件費と外資誘致のために提供されていた各種の税制上の優遇政策などは実質的に終了しつつある。人件費の上昇、労働争議の頻発および政治的要因など、日系企業の新たな中国投資が減少し、「チャイナ+1」（加藤、2007）と呼ばれる経営戦略が取り組まれている。一方で、中国における生産拠点を閉鎖して、ASEANに移管という流れは一般的ではない。先のインタビュー調査でも、多くの企業は中国内の既存工場は残しつつ、アジア新興国・開発途上国への投資分散化傾向が見られる。特に労働集約型産業は、人件費の上昇に影響を受けやすいため、より人件費の安い国・地域へシフトしていくことは、企業にとっての合理的選択である。ただし、ASEAN地域内でも全網羅的に生産拠点を配置するのではなく、生産性の高い地域に集積させる産業クラスターが形成されている（税所、2017）。現在、ベトナムには150以上の工業団地が設立され、北部ではエレクトロニクス関連企業の集積が進んでいる。税制上の優遇措置に関しては、ハイテク分野は享受可能であるが、輸出加工企業への優遇措置は廃止される予定である。また、長らく鎖国および経済制裁を受けていたミャンマーは、2012年4月以降、日系企業による現地進出が増え、特に縫製業がCMP（Cutting, Making and Packingの略）と呼ばれる委託を受けて加工する形態で投資、進出している。外資企業は貿易業が認められていないため、ミャンマー国内に現地販売法人は設立できず、代理店を介して販売する必要がある。また、産業インフラが脆弱で、特に電力が大幅に不足していることから、新工場建設は難しい。

日本と官民で共同開発を進めてきたティラワ工業団地が注目されているが、中小製造業にとっては初期投資の観点から単独で進出するにはハードルが高いという指摘がある（高橋、2016）。

近年、東アジア諸国では全国一律最低賃金引き上げの取り組みが大きく広がっている。中国政府は高成長のなかで貧富の格差が拡大していることを憂えており、1996年に最低賃金制度を導入した。

マレーシアの最低賃金制度は2013年に導入され、2015年10月に法定最低賃金の改定が発表された。

ベトナム政府は、2016年1月1日からの法定最低賃金を発表した。

カンボジアの縫製業労働者の月額法定最低賃金は、2014年の100米ドルから2015年の128米ドル、そして2016年1月には140米ドルに引上げられた。

ミャンマー政府は、全国一律日額3,600チャット（約3米ドル）の法定最低賃金を2015年9月1日に導入した。月額に換算すると、2015年83米ドルから2016年91米ドルになる。実際、企業の支払人件費としては、この他に社会保障費の負担などもある。こうした世界各国の動きを見ると、格差と貧困問題と経済発展に処するため、中国に引き続き、ASEAN諸国でも賃金の上昇が続いている。進出国の労働コストは上昇し、当初低賃金労働の獲得を目的に進出した企業は、もはや比較優位性がなくなってくる。現地でのインフラの差なども十分に考慮しなければ、思わぬコスト高につながる可能性もあるので慎重な選択が必要である。新興国・開発途上国経済の拡大が進むに連れて、これら地

域を人件費の低い最適な生産拠点とみなすのではなく、むしろ潜在的な消費市場として注目すべきである。

### 5-3 開発途上国進出におけるリスク管理

東アジア地域においては、国内貧富差、諸国間経済格差、国家間労働人口流動化など日本では想像できない諸問題が山積している。企業は国境を越え事業を展開する際、様々な問題に直面することになる。ここでは、アジア進出における中小企業のリスクマネジメントについて論じる。

海外進出にあたっては、様々なリスクが存在する。政治、経済、社会や法制度、文化の違いなど外部環境から生じるリスクもあれば、調達・製造・物流・販売に関連する主業務に関するリスク、または人事や労務、法務、税務など支援業務に関連するリスクもある。さらに多くの開発途上国では、必要とされるインフラが未整備の状態にある。

中小企業庁の委託調査「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング、2011）によると、生産拠点としての現地法人が直面している事業環境面の課題・リスクとして、「人件費の上昇」、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「法制度や規則の複雑さ、不明瞭さ」等が上位に挙げられている。これらについては予め可能な情報を収集し、万が一の場合も想定して取組を進める必要がある。

世界銀行グループは、開業、建設許可取得、電力需給、不動産登記、資金調達、投資家保護、納税、貿易、契約執行、破綻処理の10項目を

指標として取り上げ、その国の企業のライフサイクルを通じて適用される規制を分析し、事業運営の難易度を示す「ビジネス環境の現状」報告書を発表している。このレポートはビジネス環境の全側面からの評価はできないが、ビジネスのリスクを考える上では参考になる。2016年10月発表の「ビジネス環境の現状2017」（Doing Business 2017）のランク付けでは、日本の34位に対して、カンボジアは131位（前年128位）、ラオス139位（前年134位）、ミャンマー170位（前年167位）と低い評価に留まっている。周辺国は、タイ46位（前年49位）、中国78位（前年84位）、ベトナム82位（前年90位）となっている。各国の規制は改善されて事業運営がしやすくなってきたが、カンボジア、ラオス、ミャンマーなど開発途上国のリスクが高い。アジア新興国・開発途上国への事業展開も高い進出リスクを有していることの認識と対応、そして海外進出前、海外進出後を含むすべての段階に応じてリスク管理を行うことが必要である。

## 6. おわりに

これまで様々な統計データおよび進出企業支援機関の文献調査を基に、東アジア地域の現地法人を訪問し、インタビュー調査を行った結果、日本のものづくり中小企業が置かれている海外展開に関する実態を明らかにした。現在、約1万社の中小企業が海外展開をしているが、中小企業の国際化はまだ進んでいないものといえる。

企業の業種も規模も経営スタイルも違い、また進出国の環境も異なっていることから、十分

な経営資源を有していないものづくり中小企業にとっては、成長するアジア新興国・開発途上国において必ず活路を見いだせる国際戦略を示すことは難しいが、以下に海外展開に関する国際戦略の策定のポイントを提示したい。

### (1) アジア新興国・開発途上国への進出に挑む

経済のグローバル化が進展する中、東アジア地域の存在感が増している。一つの国ではなく、中国の内陸、辺境地域を含む大経済圏を検討すべきである。現在、世界の「生産拠点」としてのアジア新興国・開発途上国は、今後の成長と所得格差の是正が進めば、さらに市場としての魅力が増大することが見込まれる。ものづくり中小企業は思い切って開発途上国に進出して活路を切り開こうという積極的な取組が勧められる。

### (2) 自立経営で段階的、計画的に海外展開を行う

中小企業が海外展開を行う際には、経営分析を徹底して自社の強みを見極め、自社の将来の展望を描いて、進出目的を明確にしていく必要がある。製造業では特に人的資源、生産設備、資金確保の3要素のいずれにおいても海外進出のリスクは大きいと、公的な支援機関や民間の海外展開支援などを最大限に活用しながら、段階的、計画的に海外展開を進めていく必要がある。

ものづくり中小企業が、海外進出を単なる下請脱出としてではなく、足りない経営資源を外部から取り込めば、変化の激しいアジアでこそ、「下請から国際企業へ」の好機を捉えられ、自

立経営で国際企業にもなれる。

### (3) 経営者のグローバル対応力とリーダーシップが求められる

中小企業の海外展開にあたり最も重要なことは、経営者自身のグローバル対応力とリーダーシップである。この点について、インタビュー調査企業がその重要性を指摘している。中小企業の海外展開戦略の立案から実行までの経営全般において、経営者個人の考えは意思決定に大きな影響力を持っている。経営者が自ら現場の前線に立ち、中小企業の強みである「意思決定の早さ、機動力の高さ」を最大限に発揮すべきであり、そして異文化や多様性を理解、受容するマインドも求められる。

### (4) 東アジア進出に伴うリスクテイクと人材確保

海外進出には大きなリスクが伴うが、大きな利潤を獲得できる可能性も高い。東アジア地域は賃金上昇のリスクがあり、このリスクを軽減するためにも、コスト削減よりも市場開拓が重要といえる。国際化にあたって様々なリスクへの対応が必要と考えられる。また、長期継続的な企業経営を考える場合、現地経営者およびコア人材の育成と人材の現地化が非常に重要である。

一見するとどれも当たり前のように思われるが、こうした要件を踏まえたうえでの戦略的海外展開が不可欠といえる。縮小する日本市場にとどまるか？それとも、本気になってアジア新興国・開発途上国へ事業を展開するか？本論文

で明らかにした知見を基に、より多くの実証研究を行うことが今後の研究課題である。

#### 【参考文献】

- 浅川和広 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社。
- 春日尚雄 (2015) 「ASEANの繊維産業と日本-中国-極集中の低下とFTA利用-」 国際貿易と投資 No.99, pp.61-92。
- 加藤修 (2007) 『チャイナ・プラスワン-ボーダーレス化進むアジアビジネスのダイナミズム』 エヌエヌエー。
- 経済産業省 (2017) 「第46回海外事業活動基本調査」。
- 小島清 (2003) 『雁行型経済発展論』 文真堂。
- 近藤文男 (2004) 『日本企業の国際マーケティング』 有斐閣。
- 総務省 (2016) 「平成26年経済センサス基礎調査」。
- 櫻井敬三 (2015) 「日本の下請型中小製造企業実態調査結果に基づく考察」 日本経済大学院紀要, 3 (2), pp.67-82。
- 税所哲郎 (2017) 『産業クラスター戦略による地域創造の新潮流』 白桃書房。
- 高橋文行 (2016) 「中小製造企業のアジア発展途上国進出におけるリスクマネジメント」 日本経済大学大学院紀要, 4, pp.91-101。
- 中小企業庁 (2010) 『中小企業白書 (2010年版)』。
- 中小企業庁 (2015) 『中小企業白書 (2015年版)』。
- 中小企業庁 (2016) 『中小企業白書 (2016年版)』。
- 中小企業庁 (2017) 『中小企業白書 (2017年版)』。
- 帝国データバンク (2015) 「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査」 報告書。

謝辞

本論文は科研費基盤研究 (C) : 26380559 「中小製造企業を成功に導く海外進出の国際戦略」に関する研究 (代表研究者: 高橋文行) の成果の一部である。共同研究者の方々並びに関係各位にご支援、ご協力により研究を遂行できましたこととお礼申し上げます。

- 中村秀一郎 (1992) 『21世紀型中小企業』 岩波新書 p10, p162。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2011) 「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」。
- 商工中金、財団法人商工総合研究所 (2010) 「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」 p.6。
- 安田知絵 (2016) 「中国の経済発展における東北地域の役割: GTI関連諸国との貿易を中心に」 日本経済大学大学院紀要, 4, pp.103-122。
- Barney, Jay B. (2002) 『Gaining and Sustaining Competitive Advantage』 Second Edition, Pearson Education Inc. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上)』 ダイヤモンド社)。
- Dunning, J. (1981) "Explaining the International direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Development Approach, Review of International Economics", 117 (1), pp.30-64.
- Peter J. Buckley (1989) "Foreign Direct Investment by Small and Medium Sized Enterprises: The Theoretical Background" Small Business Economics, Vol. 1, No. 2, pp. 89-100.
- Porter, Michael E. (1998) "On Competition", Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論II』 ダイヤモンド社)。
- World Bank Group (2016) "A World Bank Group Flagship Report, Doing Business 2017".