

立地総合研究所・ 関東地域政策研究センター 研究報告

一般財団法人日本立地センター 立地総合研究所内に、関東地域政策研究センターを設置し、全国ならびに広域関東圏の経済産業の活性化に資することを目的に各種事業を実施しています。このページでは、その研究成果についてご紹介します。

国際競争力強化のための国際展開が進む 中小企業等の国内集中戦略の研究

はやし せいこ
林 聖子

一般財団法人 日本立地センター 立地総合研究所 主任研究員

1. はじめに

我が国の中小企業数は『中小企業白書2011年版』によれば419.8万社（国内企業数の99.7%）、中小企業従業者数は2,784万人で国内雇用の約7割を占め、中小企業はわが国の競争力強化に重要な役割を担っている。中小企業を取り巻く環境は、グローバル化、新興国市場の台頭及び拡大、リーマンショック、東日本大震災、為替の変動、電気料金の引上げ等、日々刻々と変化している。

『中小企業白書2012年版』は「国内需要の停滞や取引先の海外移転が進む中、製造業・卸売業を中心に、中小企業でも海外展開が拡大傾向にある。他方、中小企業が海外展開するには、乗り越えなければならない障壁や、国内とは異なる特有の課題・リスクに対応しなければならない。海外展開する中小企業は、国内市場では十分に利用されない自社の強みを海外市場で発揮することにより、国内事業を活性化している多くの事例がある。こうした現状を踏まえ、課題やリスクを見極めながら、海外展開に取り組むことが求められる」と論じている。実際に、製造業系の中小企業は、大企業等のクライアントの海外進出に伴い、クライアントから要請を受けて海外へ進出したり、国内での受注が減少の為、クライアント企業の海外進出に追随したり、独自に成長の糧を求めて拡大傾向の新興国市場へ進出する等の傾向が見受けられる。非製造業の中小企業においても、日系企業の進出に伴う対事業所サービスをはじめ、市場規模の大きい新興国市場を求めての海外進出が著しい。進出理由は様々であり、日系企業の海外進出は活発である。

かつて、日系企業は安価な人件費を求めて、中国や東南アジアへ生産拠点を作るべく進出した。現在、中国沿岸部等での人件費高騰に伴い、中国についてのとらえ方は、生産拠点から巨大市場へ変化している。また、設計や開発は日本で行い、生産拠点のみ海外でというしくみから、その地域や国で売れるモノづくりのために、消費地に近い所で

現地に適した設計を行い、生産して、流通させるという方向に移ってきている。

一方、中小企業の海外展開による国内の空洞化が懸念されているが、『中小企業白書2012年版』では、中小企業が海外展開したことにより、輸出、直接投資ともに、過半の企業に増益効果があり、2012年度の直接投資開始企業の国内雇用は、開始直後から増加傾向を示し、直接投資非開始企業を大きく上回って推移していることを示しており、海外展開を行った企業の方が、増益し、国内雇用も伸びていることがわかる。

アジアの中で日本だけが一人勝ちする時代は終焉し、アジアをはじめ、新興国市場、グローバルに共生が求められる。このような中で、わが国の競争力強化のためには、中小企業の海外展開は重要であり、スムーズな海外展開ができていくかどうかとそのための支援の状況はどうか、海外展開後のビジネスの状況はどうか等、実態を分析し、課題を抽出し、中小企業のスムーズな海外展開のはかり方についての検討が必要と考えられる。

また、中小企業が海外展開を行い、海外で活発にビジネスを実施するためには、国内での戦略立案や事業の充実等が大切で、国内に残して強化する機能についての検討も重要である。

これらを検討するにあたり、中小企業は現在と将来の市場を両方見据えながら、国内外での経営戦略を立て、実践していくことが重要なのではないかと考えられる。大企業に比して経営資源が十分でない中小企業が、国内外で競争力を強化しながらビジネス展開していくには、経営戦略と合わせて外部資源の活用が必要で、そのための一つの方策として公的な支援の活用が考えられる。

2. 研究の目的と方法

前章での問題意識や現状の中、グローバル化や新興国市

場が拡大する中、わが国の国際競争力強化のために、中小企業等が国際展開を行いながら、国内に集中的に残して強化する機能等、どのように競争力を強化していけばよいかについて検討することを研究の目的とし、研究の方法は既存資料の整理、ヒアリング調査、アンケート調査、「中小企業等の海外展開研究会（委員長：亜細亜大学池島政広学長）」での議論等により、研究を行なった。

研究の対象は、①海外進出をしている中小企業等経営者等（進出先は新興国を中心に海外全般、業種は製造業を中心にサービス業や融合業種等、協同組合、委託生産を海外で実施している中小企業や、海外進出間近の中小企業経営者等も含む）、②海外進出している大企業の現地法人等の経営陣（進出エリアはアジア、業種は製造業を中心）、③中小企業等の海外進出支援機関政策としては経済産業省、中小企業庁、独立行政法人日本貿易振興機構（以下 JETRO）、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下 中小機構）、地方公共団体、産業支援機関（商工会議所、地方公共団体関連）、金融機関他の3つのカテゴリーとした。

さらに、2013年2月15日『失敗しない中小企業のアジア展開を経験知に学ぶシンポジウム（基調講演：亜細亜大学池島政広学長、特別講演：西武信用金庫落合寛司理事長、パネルディスカッション）』を開催し、議論を深めた。

3. 中小企業の海外展開と国内集中戦略の実態と課題

3-1 中小企業の海外展開の実態分析と課題

(1) 中小企業の海外展開の実態と課題(既に海外展開している中小企業経営者等へのヒアリング結果)

- 海外展開のきっかけ・経緯：海外進出したクライアントからの要請で進出、海外進出したクライアントへ追従、国内市場縮小傾向への懸念から、拡大市場を求めて海外へ
- 海外進出先国：中国をはじめとするアジア諸国、米国等欧米諸国
- 海外進出時の課題（人材育成含む）：進出場所探しの難しさ（クライアント等からサプライヤーパークを準備される、単独で探す）、進出手続き等の変りやすさ（進出直後の企業が強調、進出要請があった場合にはクライアントグループ企業等によるサポートあり）、日本と同じ高品質な量産体制の構築、人材問題（現地へ派遣する日本側の適した社員がいるかどうか、留学生の活用、そのための人材育成）
- 海外進出後の状況と課題：仕事量の確保の難しさ、予想を上回る人件費の高騰、現地採用者の離職率の高さ（研修し、スキルアップすると条件の良い他社へ転職が中国等では多発）、日本から派遣のマネジメント人材や高級技術者の交代要員不足、各国の異なる知財問題

(2) 中小企業の海外展開の実態と課題(アンケート調査結果)

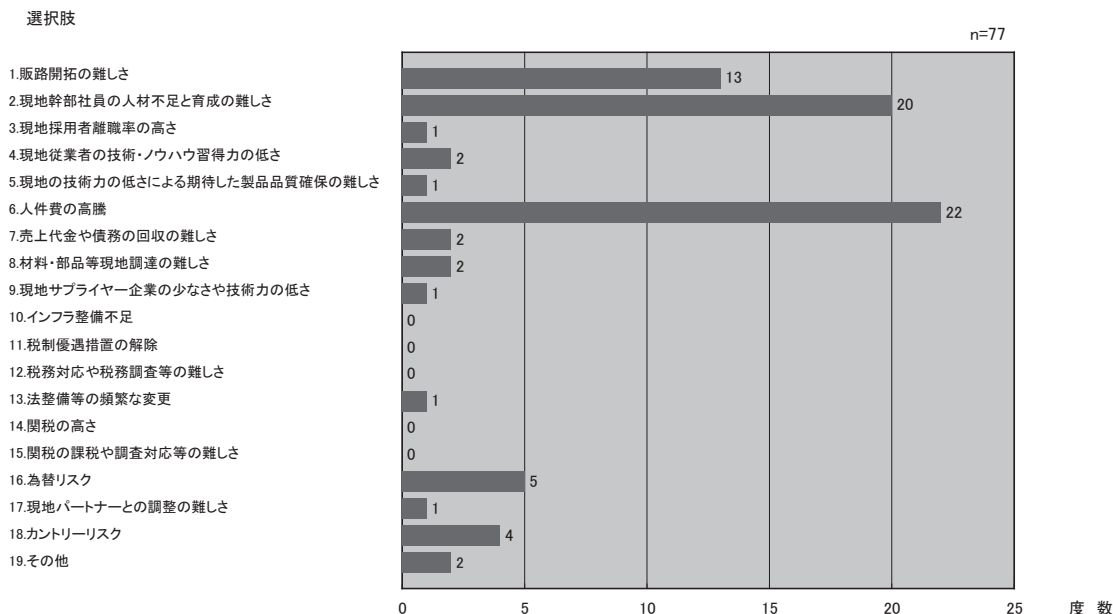
1) アンケートの実施

中小企業の海外展開の実態と課題を把握するために、「中小企業の海外進出状況と国内集中戦略に関するアンケート調査」を、海外進出中小企業2500社（製造業、サービス業等で海外に既に進出しているホールディングスを除く中小企業を東京商工リサーチより抽出）へ2012年12月に実施し、有効回答企業は107社（回収率4.3%）であった。内訳は製造業71社（66%）、その他36社（34%）。

2) アンケート結果

- 5年前より売上高・営業利益・国内従業者数は減少する一方で、海外売上高&海外営業利益&海外従業者数は共に増加
 - 最初の海外進出国は中国が最多、次いで米国
 - 最初の海外進出で最も重視した機能は生産
 - 海外研究所立地は1割弱
 - 進出において最も重視した第1重視現地法人の状況：進出国は中国が最多、最も重視した進出の動機は取引先の要請、次いで国内市場縮小への懸念、ワーカークラスの安価な労働力、進出形態は単独が最多、出資比率は85.18%、現地法人従業者数は262人で国内従業者数の平均値194人より多い、現地法人の社長は日本から派遣が最多、最も重視した進出方法は取引先&関連会社のサポート、最も重視した進出先拠点機能は生産、次いで販売、調達、最も重視した生産設備・店舗設備等の導入は日本製を日本から輸入、進出先国内での販売額1位は進出先国内の日系企業、進出先での最大の課題は図表1のように人件費の高騰
 - 進出先での課題（第1重視法人に限らず全般）：1位現地幹部社員の人材不足と育成の難しさ、2位販路開拓の難しさ、3位は人件費の高騰と為替リスク
 - 海外進出に際しての課題：最も大きな課題は進出先国の法整備や実施体制の不備
- ##### (3) 海外進出大企業の中小企業へのニーズ(大企業の海外工場長等、国内海外進出担当エンジニア上層部等へのヒアリング結果)
- 進出要請した日本の中小企業から安価な現地企業へ発注変更：大企業が海外進出の際には、現地で一定品質の部品部材等の調達が難しいため、従来から発注している日本の中小企業等へ進出を要請するが、現地企業を育成し、技術力が向上してくると、価格が安いので現地企業へ発注を変更する。日本の中小企業等へはよほどのオンリーワン技術がなければ、価格が高いため継続的に発注はしない。
 - 海外進出日本の中小企業へは難易度の高い部品や技術等を要求：現地企業の技術力が向上するにつれ、進出した日本の中小企業へは難易度の高い部品や技術を要求する。
 - 超精密自動加工機器開発へのニーズ：現地での加工が難

図表1 現在進出先での課題 最大の課題 (第1重視現地法人A)



しい超精密加工は機器による自動化傾向にあり、超精密自動加工機器開発へのニーズはあるが、日本からの輸入は関税の問題がある。

- 生産設備とメンテナンスへのニーズ：海外の生産設備等は一式での納入、その後のメンテナンスも希望で、一括対応可能な日本メーカー等の進出を望んでいる。

3-2 中小企業の国内集中戦略の実態分析

(1) 中小企業の国内集中戦略の実態(海外展開している中小企業経営者等へのヒアリング結果)

- ものづくり：試作、コア技術のR&D、高度な加工、多品種少量生産とそれを実現するためのR&D、短期対応
- 生産技術・設備：生産機器のダウンサイジング化、超精密加工等の自動化生産機器のR&Dと製造
- 人材育成：海外へ派遣する日本人の人材育成、現地幹部候補の研修生の育成

(2) 中小企業の国内集中戦略の実態(アンケート調査結果)

国内に残したい機能は、1位将来の事業構想、2位コア技術強化の研究開発であった。

4. 中小企業の海外展開支援の実態と課題

4-1 中小企業の海外展開支援の実態分析

(1) 中小企業の海外展開支援の実態(支援機関へのヒアリング結果と既存情報)

中小企業の海外展開への支援側の支援実態を把握した。公的な機関による支援、会員企業向けの支援、金融機関による支援、支援やコンサルティングをビジネスとする支援等、中小企業の海外展開に関する様々な支援メニューや支援人材が存在し、ユーザーのニーズに合せ、グローバルな市場の変化に対応すべく、リバイスされている。

(2) 中小企業の海外展開支援の実態(都道府県や支援機関へのアンケート調査結果)

1) アンケートの実施

支援側における中小企業の海外展開支援の実態を把握するため、「中小企業の海外進出支援等に関するアンケート調査」を275件(都道府県、政令指定都市、政令指定都市を除く県庁所在地、JETRO、中小機構、経団連、商工会議所、産業支援機関の財団等)へ2013年3月に実施し、有効回答120件(回収率43.6%)であった。

2) アンケート結果

- 重視している中小企業の海外進出支援：1位投資環境の情報提供、2位マーケティング支援、3位海外進出手続き専門企業・専門家の紹介
- 組織としての中小企業の海外進出方針：海外進出への初歩段階や準備段階を中心に支援
- 中小企業からリクエストが多い国内での海外進出支援：1位投資環境等の情報提供、2位取引先として可能性がある企業の紹介、3位マーケティング支援
- 国内常勤担当者数：平均値3.624人、場合によっては担当者が海外へ出かけ、25%は海外へ出かけることは無い
- 海外事務所：6割が無し、日本からの派遣駐在員は平均2人
- 支援した中小企業の海外での経営状況：様々
- 支援企業が海外進出の際に現地での課題：・重大な課題は販路開拓の難しさ、次いでカントリーリスク、人件費の高騰
- 中小企業に国内に残して欲しい機能：1位将来の事業構想、2位コア技術強化の研究開発、3位次世代商品・事業に係わる先端技術の研究開発

(3) 中小企業の海外展開時に活用した支援や要望

1) 中小企業へのヒアリング結果

- 実態：JETROの海外事務所へ派遣されている県職員や地銀の行員等による現地での丁寧な対応が好評、JETROで情報収集、中小機構へ相談等、中国の経済開発区等は誘致に熱心、海外での設備投資への助成制度が効果的
- 課題：海外へ行ったことが無い支援担当者による受け売りの情報提供で支援希望内容とフィットしない、JETROや中小機構は知っているも、県や県の外郭団体が海外進出支援相談に対応していることを企業側が知らない、支援機関の支援スピードが遅く企業と合わない、支援機関のオフィスアワーだけの対応では変化著しい海外展開対応は難しい
- ニーズ：海外での設備投資への資金補助、海外の投資環境や手続き等の日本語による最新情報のネットでの提供希望、国内で製造した生産設備の海外展開時の支援、海外賃貸工場への入居支援、オフィスアワー以外の時間対応

2) 海外に展開している中小企業へのアンケート結果

- 海外進出に際しての国内の産業支援機関等からの支援：支援を受けなかったが最多で7割強
- 役立った国内で受けた支援内容：最も役立ったのは資金調達支援、次いで投資環境等の情報提供、海外の工業団地の紹介
- 海外進出に際しての公的支援への希望：グローバル人材・有益な人材の紹介、現地コンサルティング会社等（弁護士事務所、会計事務所）の紹介、現地のコンタクト先（工業団地会社、地方政府等）の紹介、現地労務管理アドバイザー・現地に精通した総合アドバイザーの紹介、現地情報提供（現地法規制等）、資金調達支援
- 国内に残したい機能への公的支援の希望：研究開発への財政支援、新規設備のための資金調達支援等

4-2 中小企業の海外展開支援の課題

- 中小企業からのリクエストの多い支援の実施でよいか
- 中小企業が役立った支援と支援機関が重視している支援に大きな差異は無い
- 支援のスピードの問題
- 支援担当者の経験知とニーズ把握力の問題
- 支援機関の組織体制の問題
- 支援機関間の連携の問題
- 支援機関及び支援サービス内容のPRの問題
- 中小企業の海外展開の優位性へのアドバイスの問題

5. 考察とまとめ

5-1 中小企業の海外展開のはかり方について

(1) 中小企業にとって検討が必要な海外展開戦略

中小企業の海外展開戦略としては、アジア共生時代に海外で勝てるか、海外展開する優位性は何か、海外進出目的は何か、海外展開するための投資可能な経営資源はあるか、

ニーズの異なる海外市場でビジネスを展開できるか、企業として海外進出への主体性があるか等を検討し、必要な戦略立案が必要である。

(2) 中小企業の海外展開に必要な取り組み

中小企業の海外展開には、事前調査と事前準備と国内外進出支援機関の活用、海外展開戦略の立案一目的の明確化、どの機能を海外展開するか、海外展開戦略の立案、工場・事業所立地場所の検討、進出先地域における優遇措置等の活用、人材育成と人材確保（日本から海外へ派遣させるマネジメント層の育成、留学生の活用、現場ワーカークラスの確保と研修）、現地商習慣の把握、現地法制度の把握と役所対応の仕方、工場・生産ラインの立ち上げ、海外での開発や高度技術への対応、不足する経営資源の補完、リスクマネジメントへの対応等の取り組みが必要である。

5-2 中小企業の国内集中戦略について

(1) 中小企業が国内に集中的に残したい機能

中小企業が国内に集中的に残したい機能は、将来の事業構想機能（将来の商品開発・新規事業開発等）立案機能と実践機能、将来のグローバルマーケティング戦略、知財戦略、資金調達戦略等の将来の経営戦略立案機能と実践機能）、ものづくり機能（コア技術強化のR&D機能、次世代商品・事業に係る先端技術のR&D機能、多品種少量生産機能、試作機能、高度な加工技術R&D機能と修得機能、短納期対応機能）、生産技術・設備機能（生産機器のダウンサイジング化R&D機能及び製造機能、超精密加工等の自動化生産機器のR&D機能及び製造機能）、人材育成機能（海外へ派遣するマネジメント層の人材育成機能、R&D人材・高度なエンジニア・高度な生産技術者・メーカー等の国内外プロフェッショナルの人材育成機能、グローバル人材育成機能、留学生や現地採用の現地幹部候補の人材育成機能）、国内外幹部の経営戦略と連動する人材の人事管理機能等であった。

(2) 海外進出支援機関が中小企業に国内に残してほしい機能

海外進出機関が中小企業に国内に残してほしい機能は、中小企業が国内に集中的に残したい機能とほぼ同じであった。

5-3 中小企業の海外展開支援について

(1) 中小企業が必要とする海外展開支援

中小企業が必要とする海外展開支援は、資金調達支援・資金補助支援（海外での設備投資、国産生産設備の輸出他）、最新海外投資環境等の日本語による情報提供支援、海外の工業団地・賃貸工場・地方政府の紹介支援、海外進出手続き等の現地専門企業・現地専門家の紹介支援、スピーディーな相談対応・海外情報に詳しい担当者による支援等である。

(2) 中小企業の海外展開に関して海外進出支援機関に必要な取り組み

中小企業の海外展開への支援機関に必要な取り組みは、国内外の専門機関や専門家と強力なネットワークの構築、支援機関間のより強力な連携、海外進出支援サービスのPR、中小企業の海外展開の優位性へのアドバイス等である。

5-4 中小企業の競争力強化について

○中小企業の海外展開のはかり方と必要な取り組み

中小企業にとって海外展開戦略は何であるかについて中小企業経営者が「アジア共生時代に海外で勝てるか」、「海外展開する優位性は何か、海外進出目的は何か」、「海外展開するための投資可能な経営資源はあるか」、「ニーズの異なる海外市場でビジネスを展開できるか」、「企業として海外進出への主体性はあるか」について熟考することが必須である。

その上で、中小企業の海外展開に必要な取り組みとしては、「事前調査と事前準備と国内公的支援機関の活用」、「海外展開戦略の立案—目的の明確化・どの機能を海外展開するか」、「海外展開戦略の立案」、「工場・事業所立地場所の検討」、「海外先地域における優遇措置等の活用」、「人材育成と人材確保」、「現地商習慣の把握」、「現地法制度の把握と役所対応の仕方」、「工場・生産ラインの立ち上げ」、「海外での開発や高度技術への対応」、「不足する経営資源の補完」、「リスクマネジメントへの対応」が重要である。

○海外展開している中小企業が国内に集中的に残して強化する機能と公的支援

中小企業が国内に残したい機能は、「将来の事業構想機能」、「ものづくり機能」、「生産技術・設備機能」、「人材育成機能」、「国内外幹部の人事管理機能」で、海外進出支援機関が中小企業に国内に残して強化してほしい機能とはほぼ同じである。中小企業が国内に集中的に残して強化する機能は、中小企業が自社で強化していくことがまず重要で、自社だけでは難しい場合に、企業同士の連携等による強化策、それも難しい場合には、公的支援が必要となり、次のような各機能を強化するための公的支援が必要である。

○将来の事業構想機能

既に海外展開しているか今後海外展開を行う中小企業経営者、幹部、幹部候補人材等が自ら熟考し、社内の経営陣で将来の事業構想機能を検討していることが必須である。彼らが経営戦略、技術経営(MOT)等を学ぶことが望ましく、体系的に修得するために、単発の関連するセミナー等の受講ではなく、大学院で開講されているMBAやMOTの受講が望まれる。そのため、大学院でのMBAやMOTの受講への公的な資金補助と、時間的な制約を勘案してMBAやMOTを修了するタイプではなく、将来の事業構想を考えていく上で必要な科目の聴講等できるしくみが必要

である。

○ものづくり機能

技術面の高度化や強化については、地元公設試が中小企業等によるイノベーション創出を想定しながら、これまで以上に中小企業等を深く、一貫して支援することが必要である。ニーズに応じて、公設試が大学等へ橋渡しを行うことや、将来を見据えた中小企業のエンジニア等への人材育成も、公設試が中心になって実施することも求められ、それらに関連する公的補助金等の資金支援が必要である。

○生産技術・設備機能

生産機器のダウンサイジングと超精密加工等の自動化生産機器へのニーズが高く、これらはグローバルに求められている。公設試が中心になって、大学等とも連携し、売れる設備を想定しながらこれらのR&D、製造への技術支援が必要である。さらに、従来からある公的資金支援スキームとは別に、海外展開又は今後海外展開する中小企業が国内に残して強化するこれらの生産技術・設備機能のR&Dや製造への公的資金支援が必要である。

○人材育成機能

海外へ派遣するマネジメント層の人材育成、国内外プロフェッショナル(R&D人材、高度なエンジニア、高度な生産技術者、マーケッター等)の人材育成、グローバル人材育成については、将来の事業構想機能に前掲したのと同様の大学院のMBAやMOTの受講や、関連するセミナー等への参加、人材育成への公的資金支援が必要である。

現地幹部候補の人材育成としては、留学生と中小企業経営者とのマッチングの機会づくり、現地採用者を国内に招聘しての人材育成への公的資金支援が必要である。

○中小企業への海外展開支援

中小企業への海外展開支援として、資金調達支援・資金補助支援、最新海外投資環境等の日本語による情報提供支援、海外の工業団地の紹介支援、海外進出手続き専門企業・専門家の紹介支援、現地専門家の紹介、スピーディーな相談支援、海外情報に詳しい担当者による支援を必要としているため、これらについて海外進出支援機関での強化や具現化が望まれる。

中小企業の海外展開に関して海外進出支援機関に必要な取り組みとして、国内外の専門機関や専門家と強力なネットワークの構築、支援機関間のより強力な連携、海外進出支援サービスのPR、中小企業の海外展開の優位性へのアドバイス等がより強力に実施されることが必要である。

以上、本研究ではわが国の国際競争力強化のために、グローバル化や新興国市場が拡大する中で、中小企業等の海外展開における実態や課題を明らかにし、中小企業等の海外展開戦略や国内に集中的に残して強化すべき機能、海外進出支援等を検討した。