

中小企業の海外展開を取り巻く状況と今後の展望

1 はじめに

近年わが国の中小企業においては、長く続いた景気低迷や少子高齢化による国内需要の停滞、さら取引先企業の海外展開などを背景に、成長著しい中国をはじめとしたアジア諸国等へのビジネス展開や進出の機運が高まってきている。

本稿では、国内および奈良県における中小企業の海外展開を取り巻く状況を概観するとともに、今後の課題や展望について検討したい。

2 企業の海外展開を取り巻く状況

1. 海外展開の定義

中小企業庁「中小企業白書 2011」では、中小企業における国際化（海外展開）を図表1のように説明している。

これによると、海外展開は大きく分けて、①輸

出、②直接投資（海外進出）、③業務提携（生産委託など）に分類できる。本稿では主に②の直接投資（海外進出）について見ていきたい。

図表1 中小企業の国際化（海外展開）の定義

「国際化とは、企業が直接輸出および間接輸出、直接投資、業務提携を行うことをいう。」

直接輸出	企業が自己又は自社名義で通関手を行う輸出
間接輸出	輸出相手は分かっており国内の商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行う輸出
直接投資	企業の出資により海外に法人を設立すること及び企業が海外現地法人に資本参加をすること(いわゆる海外進出)
業務提携	直接投資先ではないものの合意又は契約に基づき、生産委託・生産設備貸借・共同生産・販売代理店等による生産・販売体制の協力関係を構築すること

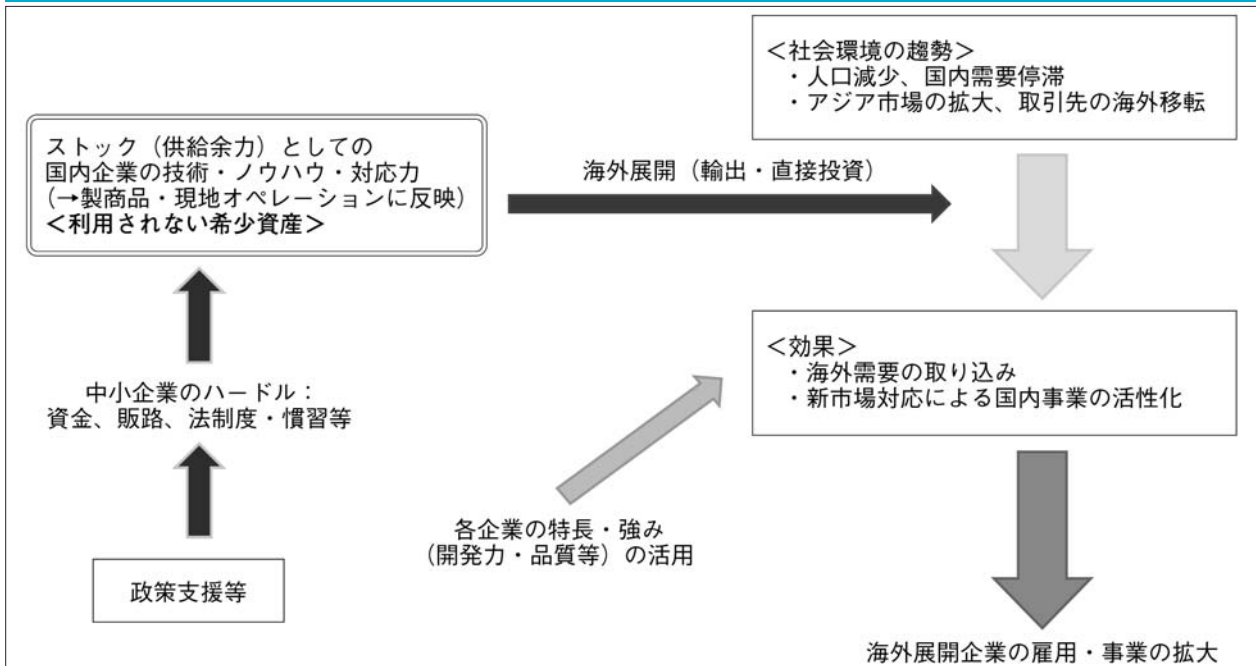
資料：中小企業庁「中小企業白書 2011」を基に当研究所にて作成

また、中小企業の海外展開を概念的にとらえたフロー図が図表2である。

2. 企業の海外展開の背景

今後わが国は、少子高齢化による人口減とそれに伴う国内需要の縮小が見込まれ、世界におけるわが国経済の地位が相対的に低下していくことは避けられない。

図表2 中小企業の海外展開（概念図）



(注) 直接輸出とは、企業が自己又は自己名義で通関手を行う輸出をいう。
海外直接投資とは、企業の出資により海外に法人を設立すること及び企業が海外現地法人に資本参加することをいう。

資料：中小企業庁「中小企業白書 2012」

図表3は世界の名目GDPの推移を示したもののだが、アジア等新興国のGDPが拡大している一方で、世界全体に占めるわが国のGDPシェアは低下しており、その傾向は今後も続いていく予測がなされている。

一方で、アジアをはじめとする新興国では大きな市場が成長する。IMF（国際通貨基金）によると、2012年の実質GDP成長率は、先進国・地域の平均が前年比1.3%であるのに対し、新興国・地域の平均は5.1%となっている（図表4）。アジアの中間層*は、今後10年間で約10億人増加する見込みで、2020年にはアジアの個人消費の規模はわが国の4.5倍に達し、欧州を抜いて米国に並ぶと予想されている。

〔*アジアとは、中国、香港、台湾、韓国、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン。中間層とは、世帯可処分所得が5千ドル以上3万5

千ドル未満の所得層を指す。〕

このような情勢変化を受け、わが国の企業が距離的にも近いアジア新興国の成長力を取り入れるべく海外展開に動くのは自然であり、不可避な流れであるともいえる。

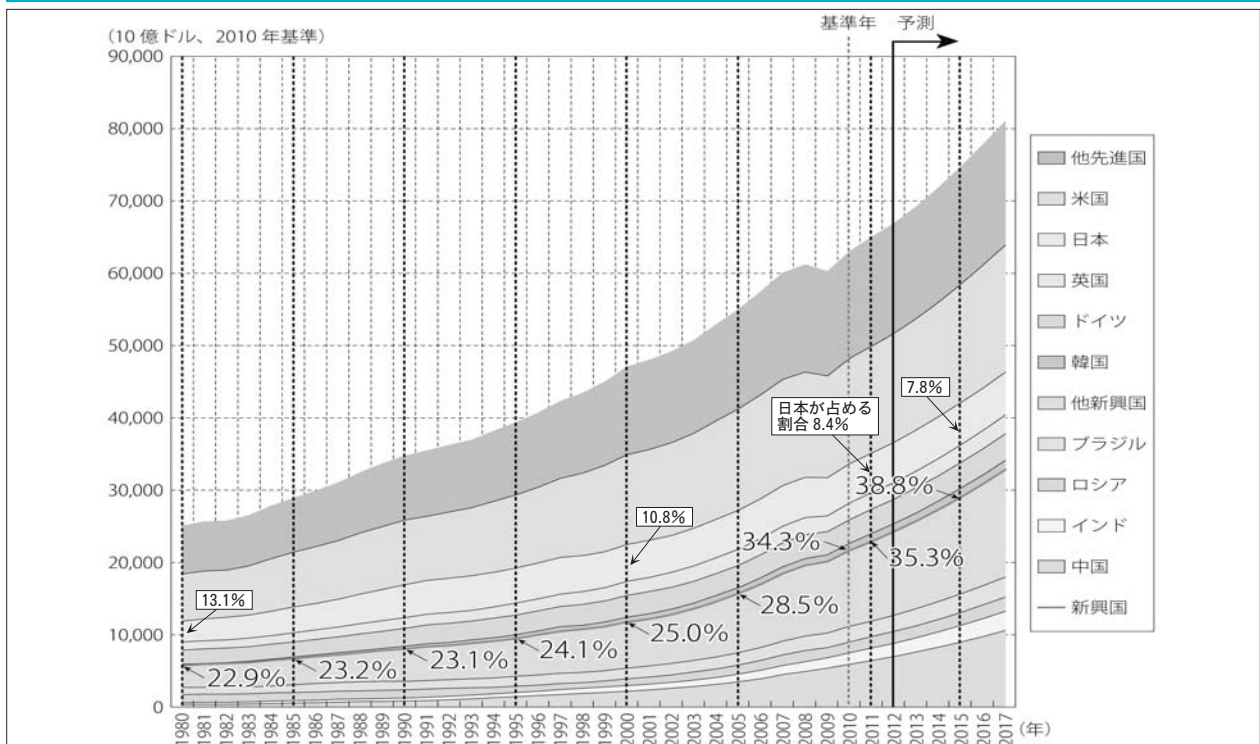
図表4 世界の実質GDP成長率

国・地域	実績			見通し	
	2010	2011	2012	2013	2014
世界	5.1	3.9	3.2	3.5	4.1
先進国・地域	3.0	1.6	1.3	1.4	2.2
米国	2.4	1.8	2.3	2.0	3.0
ユーロ圏	2.0	1.4	▲0.4	▲0.2	1.0
日本	4.5	▲0.6	2.0	1.2	0.7
英国	1.8	0.9	▲0.2	1.0	1.9
アジアNIEs	8.5	4.0	1.8	3.2	3.9
新興国・地域	7.4	6.3	5.1	5.5	5.9
アジア途上国	9.5	8.0	6.6	7.1	7.5
中国	10.4	9.3	7.8	8.2	8.5
インド	10.1	7.9	4.5	5.9	6.4
ASEAN-5	7.0	4.5	5.7	5.5	5.7
ロシア	4.3	4.3	3.6	3.7	3.8
ブラジル	7.5	2.7	1.0	3.5	4.0
中東・北アフリカ	5.0	3.5	5.2	3.4	3.8

（注）アジアNIEs=韓国、香港、台湾、シンガポール
ASEAN-5=インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ、ベトナム

資料：IMF「World Economic Outlook Update, January 2013」

図表3 世界の名目GDPの推移



（注）IMF「World Economic Outlook, April 2012」から作成しており、2012年以降は推測値。

資料：経済産業省「通商白書2012」を基に当研究所にて作成

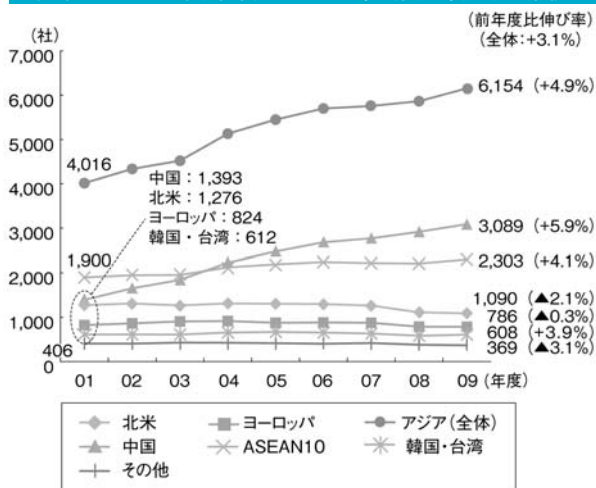
3 中小企業の海外展開の状況

ここで全国の中小企業の海外展開の状況について見ていく。

1. 海外進出企業の増加

まず、わが国製造業全体での海外現地法人企業数の推移を見ると、中国、ASEAN（東南アジア諸国連合：インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ブルネイ、ベトナム、ミャンマー、ラオス、カンボジアの10か国）など、アジア地域での増加が目立つ（図表5）。

図表5 わが国海外現地法人企業（製造業）数の推移

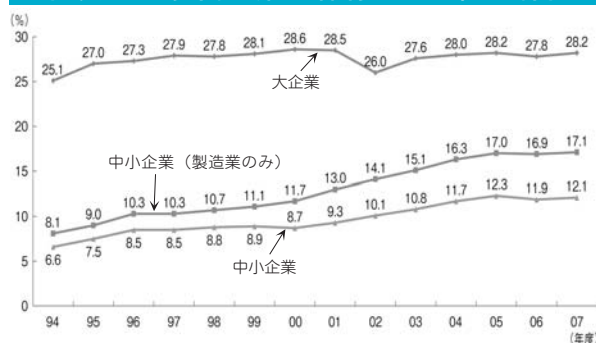


資料：経済産業省「ものづくり白書 2011」

つぎに、海外子会社を保有する企業の割合の時系列推移を見ると、海外子会社を保有する中小企業の割合は、大企業と比較して低いものの、製造業を中心に着実に増加を示していることがわかる（図表6）。

中小企業の取引先である大企業（資本金10億円以上の海外進出企業）の海外生産比率も年々上昇しており、中小企業も海外需要を積極的に取り込んでいかざるを得ない状況にある（図表7）。

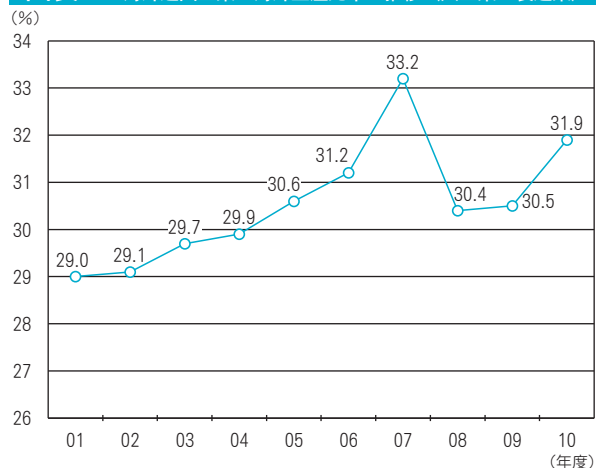
図表6 海外子会社を保有する企業の割合



(注) 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工。
ここでいう海外子会社を保有する企業とは、年度末時点で海外に子会社又は関連会社を所有する企業をいう。
子会社とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社も含む。
関連会社とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

資料：中小企業庁「中小企業白書 2010」

図表7 海外進出企業の海外生産比率の推移（大企業・製造業）



(注) 1. 海外進出企業の海外生産比率＝現地法人(製造業)売上高/(現地法人(製造業)売上高+本社企業(製造業)売上高)×100
2. ここでいう大企業とは、資本金10億円以上の企業をいう。

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

2. 従業者規模別の海外進出の動き

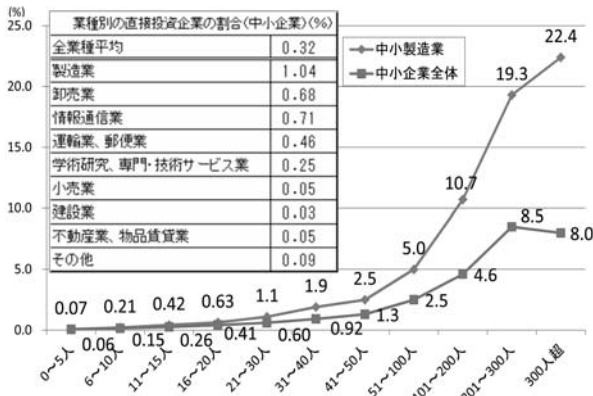
中小企業庁「中小企業白書 2012」によると、中小企業のうち直接投資（海外進出）を行っている企業の割合は、全業種平均で0.32%にとどまっている。業種別に見ると、製造業が1.04%、卸売業が0.68%、情報通信業が0.71%と比較的高い（図表8）。

同じ図表で従業者規模別の直接投資企業の割合を見ると、従業者規模が大きいほど、直接投資企

業の割合は高くなる傾向にある。とくに、中小製造業でその傾向が顕著である。

ある程度の企業規模を有し体力に比較的余力のある企業を中心に、海外進出の動きが進行していることがわかる。

図表8 従業者規模別の直接投資企業の割合(中小企業)



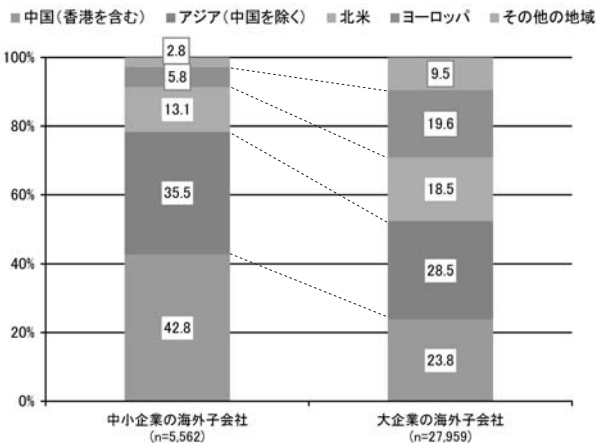
(注) 総務省「平成21年経済センサス基礎調査」再編加工。
ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社(当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。)を有する企業をいう。個人事業所は含まない。

資料：中小企業庁「中小企業白書2012」を基に当研究所にて作成

3. 海外進出先地域

中小企業の海外子会社の地域構成を見ると、中国が42.8%、中国を含むアジア全体で78.3%を占めている。大企業の海外子会社の地域構成と比

図表9 中小企業の海外子会社の地域構成(大企業との比較)

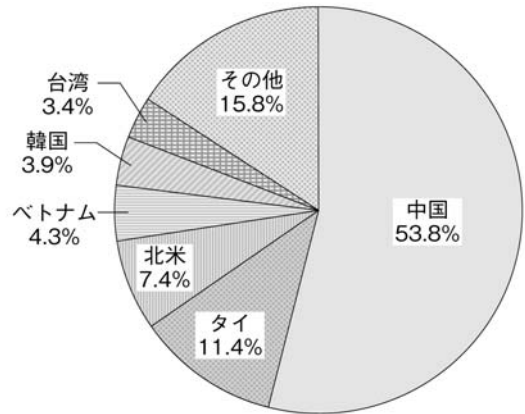


(注) 経済産業省「平成22年企業活動基本調査」再編加工
資料：中小企業庁「中小企業白書2012」

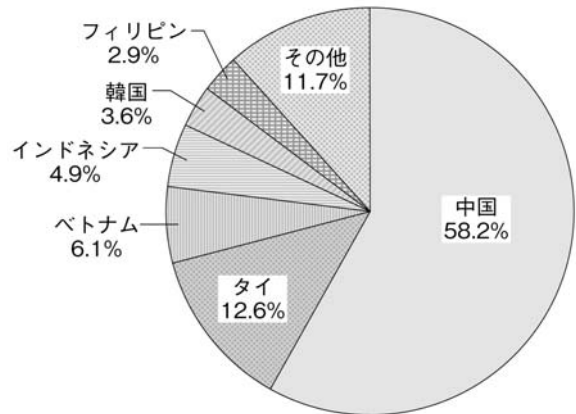
較すると、大企業の海外子会社では、北米およびヨーロッパへの直接投資も比較的多く見られるのに対し、中小企業の海外子会社は、アジア地域の割合が高くなっている(図表9)。

次に、中小企業の直接投資企業が最も重視している直接投資先を、販売拠点設立先と生産拠点設立先に分けて確認する(図表10)。販売拠点設立先、生産拠点設立先ともに、中国が半分以上を占め、タイが2番目に続き、以下もアジアの国・地域が上位に並んでいる。

図表10 中小企業が最も重視している直接投資先



販売拠点設立先 (n=931)



生産拠点設立先 (n=897)

(注) 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を有する中小企業、それぞれについて集計している。
2. 中国には香港を含む。

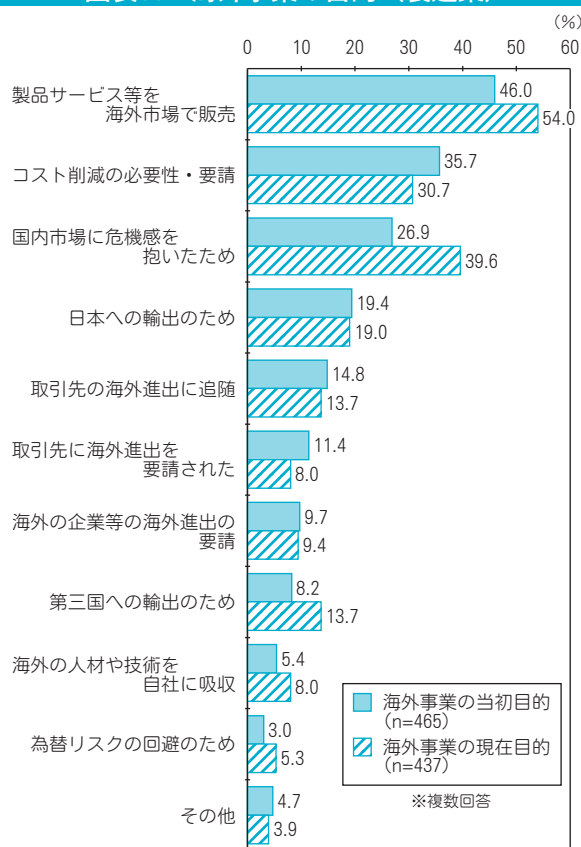
資料：中小企業庁「中小企業白書2012」

4. 海外展開する目的・ポイント

中小企業基盤整備機構「平成 22 年度中小企業海外事業活動実態調査」によると、すでに海外進出している中小企業の海外事業の「当初の目的」と「現在の目的」は、いずれも「製品サービス等を海外市場で販売」が最多となっている（図表 11）。

当初目的と現在目的に最も差が出たのは「国内市場に危機感を抱いたため」で、12.7%の差となっている。

図表 11 海外事業の目的（製造業）



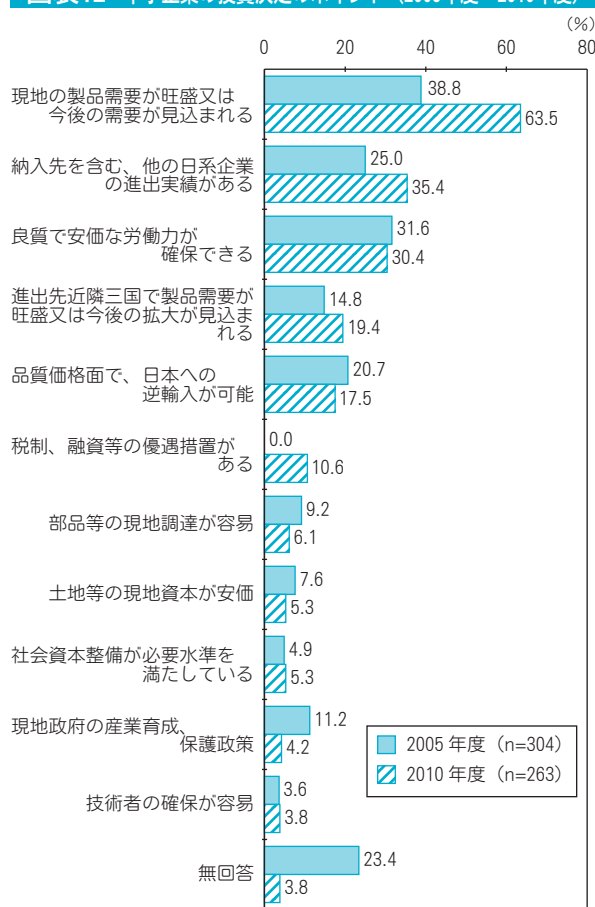
資料：独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成 22 年度中小企業海外事業活動実態調査」

経済産業省「海外事業活動基本調査」によると、海外現地法人に投資を行った中小企業の投資決定のポイントを 2005 年度と 2010 年度で比較すると、どちらの年度も「現地の製品需要が旺盛又は今後

の需要が見込まれる」が最多で、5 年間で +24.7 ポイントと大幅な増加となっている（図表 12）。

海外進出先を生産基地としてだけでなく需要市場として捉え、新たな市場開発としての海外進出を試みる中小企業の比率が、相対的に上がってきているといえる。

図表 12 中小企業の投資決定のポイント（2005年度・2010年度）



（注）2005 年度および 2010 年度に海外現地法人に新規投資又は追加投資を行った本社企業を対象としたもの。

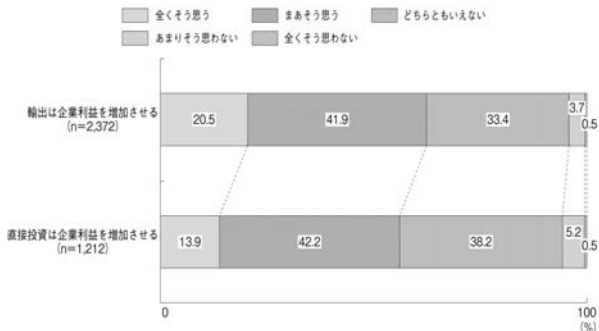
資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」を基に当研究所にて作成

5. 海外展開による効果・メリット

中小企業庁「中小企業白書 2012」によると、海外展開することによって、輸出、直接投資ともに、過半の企業が増益効果があるとしている（図表 13）。

また、中小企業が直接投資で現地拠点を設立し

図表13 海外展開の増益効果

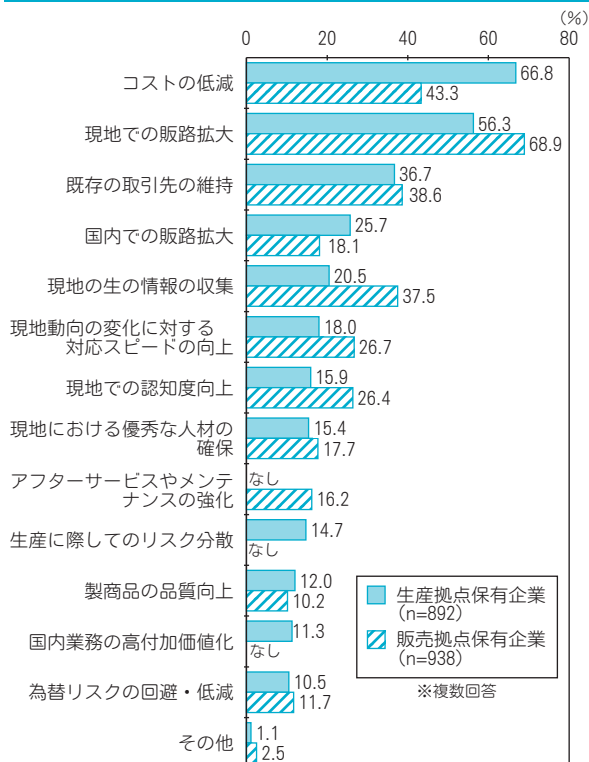


(注) 1. 輸出の効果については、直接輸出を行う中小企業を集計している。
2. 直接投資の効果については、海外に販売拠点又は生産拠点を保有する中小企業を集計している。

資料：中小企業庁「中小企業白書 2012」

たことによる事業運営上のメリットについては、機能別に見ると、販売拠点設立では「現地での販路拡大」が、生産拠点設立では「コストの低減」が最も高くなっている（図表14）。

図表14 現地拠点設立による事業運営上のメリット



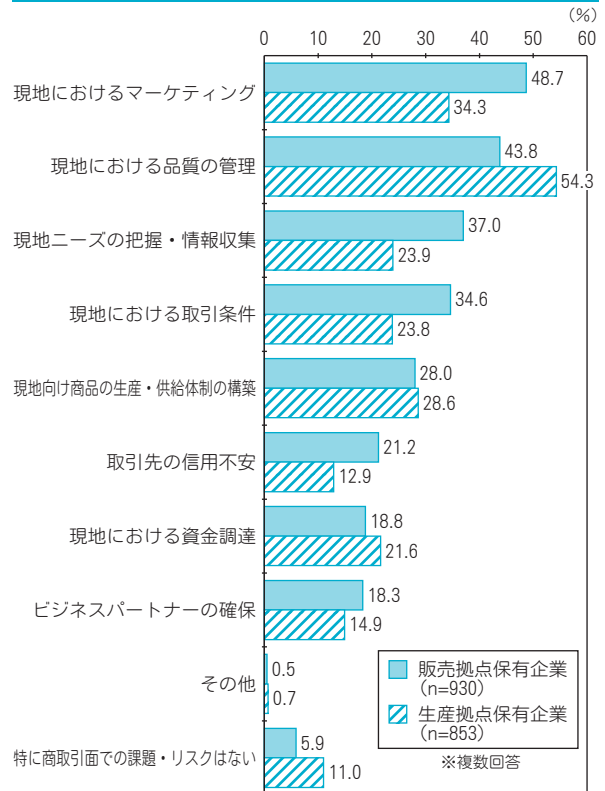
(注) 1. 海外に生産・販売拠点を保有する中小企業を集計している。
2. 現在最も重視している直接投資（生産・販売拠点設立）先についての回答。
3. 「なし」は該当する質問がないことを意味する。

資料：中小企業庁「中小企業白書 2012」を基に当研究所にて作成

6. 海外展開における課題・リスク

中小企業庁「中小企業白書 2012」から、中小企業の現地法人が直面している課題・リスクについて見てみると、商取引面の課題・リスクとして、販売拠点を保有している中小企業は「現地におけるマーケティング」を、生産拠点を保有している中小企業は「現地における品質の管理」を挙げる企業が、それぞれ最も多くなっている（図表15）。

図表15 現地法人が直面している商取引面の課題・リスク



(注) 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。
2. 現在最も重視している直接投資（販売拠点設立）先、直接投資（生産拠点設立）先、それぞれについての回答。

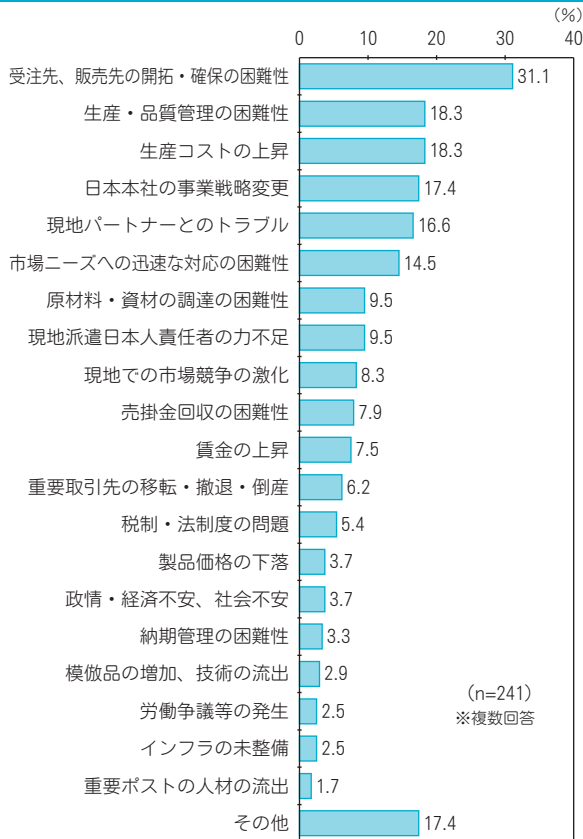
資料：中小企業庁「中小企業白書 2012」

次に、中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」によると、中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由は図表16のとおりである。

以上のことから、海外展開企業が抱える主な課題として、「①現地での市場開拓・販路開拓、②

現地における品質管理、③生産コストの上昇」などが挙げられる。

図表16 中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由



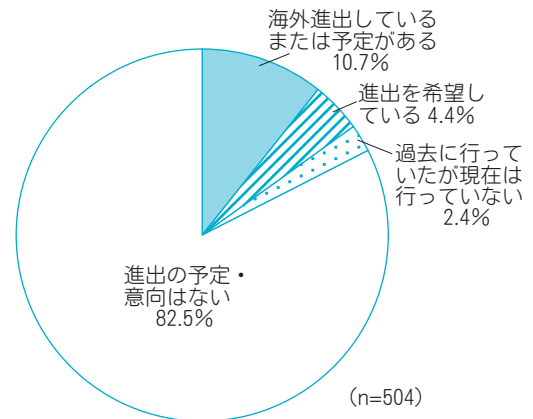
資料：独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」

1. 海外進出実績

奈良県内に本社を置く企業を対象に、海外での「現地法人・支店・営業所・駐在員事務所」等の設置、海外企業への「製造委託・技術供与」等の取組みを海外進出*として、その実績を見ると、「海外進出しているまたは予定がある」と回答した企業が54社（10.7%）、「進出を希望している」が22社（4.4%）となっている（図表17）。

〔※本稿第1章の海外進出の定義とは異なり、本アンケートでは、委託などの業務提携も含んで海外進出としていることに注意。〕

図表17 海外進出の実績・予定の有無



資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

4 県内製造業の海外展開の状況

ここで、県内製造業の海外展開状況について、奈良県が実施した「2010年 緊急奈良県貿易等実態調査」を基に概要を確認していく。

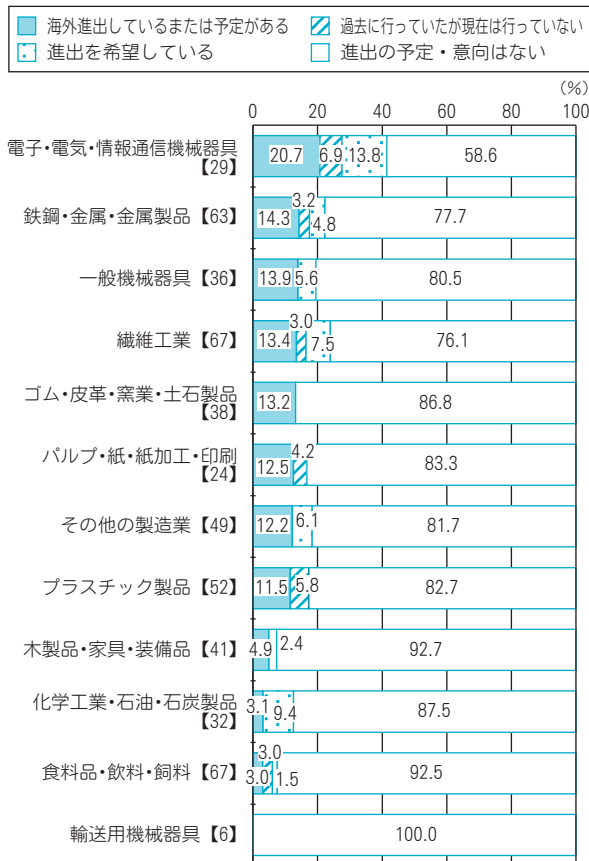
< 調査概要 >

- ・調査対象先＝県内製造業者 1,953 社（奈良県内に本社を有する主・従業員が製造業の企業、奈良県外に本社を有する主・従業員が製造業の奈良県内工場）
- ・有効回答数＝1,071 件（有効回答率 54.8%）
- ・調査期間＝2011年7月30日～10月31日
- ・調査方法＝郵送法によるアンケートおよび抽出企業に対するヒアリング

海外進出を行った理由・経緯のヒアリングでは、「原料確保のため」「コストダウンを図るため」「取引先の要請」などの回答が見られる。

業種別に見ると、電子・電気・情報通信機械器具（20.7%）において海外進出実績（または予定）がとくに高くなっている（図表18）。

図表18 海外進出の実績・予定の有無（業種別）



資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

2. 海外進出先

「海外進出しているまたは予定がある」と回答した企業（54社）に、海外進出先について尋ねた質問では、中国が44件と最多。次いでタイが6件、台湾が5件、ベトナムとアメリカがそれぞれ3件となっている（図表19）。

図表19 海外進出先の国・地域

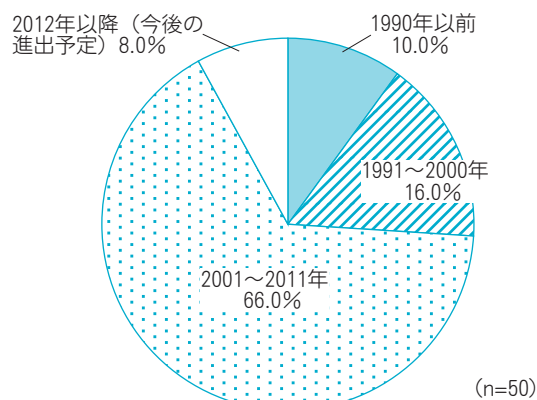
進出先(国・地域)	件数
中国	44
タイ	6
台湾	5
ベトナム、アメリカ	各3
韓国、香港	各2
マレーシア、チリ、ドイツ	各1

(注)「海外進出しているまたは予定がある」と回答した54社（複数回答）
資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

3. 海外進出の時期

海外進出の時期（予定を含む）は、「2001年～2011年」が33件（66.0%）で、1990年以前の海外進出は5件（10.0%）。今後の進出予定（2012年以降）は4件（8.0%）となっている（図表20）。

図表20 海外進出の時期（予定を含む）

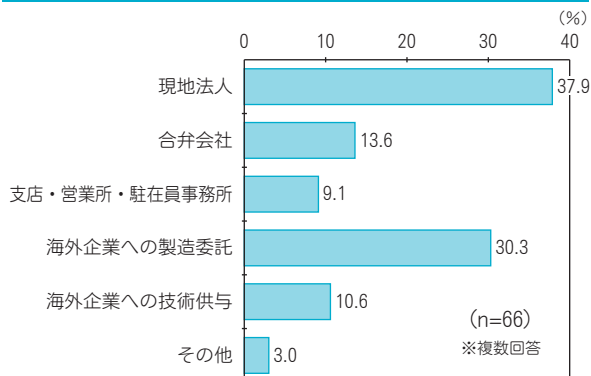


資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

4. 海外への進出形態

海外への進出形態は、「現地法人」が25件（37.9%）と最多。次いで「海外企業への製造委託」が20件（30.3%）、「合弁会社」が9件（13.6%）と続く（図表21）。

図表21 海外進出の形態



資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

5. 業種別に見た海外進出先および進出形態

図表22で、業種別に進出件数を見ると、繊維工業（12件）、プラスチック製品（9件）などの

図表22 業種別にみた海外進出先および進出形態

(単位:件)

	海外進出先の国・地域										進出の形態(複数回答可)							
	中国	タイ	台湾	アメリカ	ベトナム	韓国	香港	マレーシア	チリ	ドイツ	合計	現地法人	合併会社	支店・営業所・駐在員事務所	海外企業への製造委託	海外企業への技術供与	その他	合計
食料品・飲料・飼料		2									2	1	1					2
繊維工業	11				1						12	7	1	1	3	1		13
木製品・家具・装備品	1					1			1		3					2	1	3
パルプ・紙・紙加工・印刷	4				1						5	5						5
化学工業・石油・石炭製品								1			1		1					1
プラスチック製品	7	1	1								9		2	1	6			9
ゴム・皮革・窯業・土石製品	4						1				5	1		4	1			6
鉄鋼・金属・金属製品	5	3									8	6		2				8
一般機械器具	5		1	1					1	8	8	1	1	2	2	2		8
電子・電気・情報通信機械器具	4		2	1	1					8	8	2	2	3	1			8
輸送用機械器具										0	0							0
その他の製造業	3		1	1		1	1			7	7	2	1	2			1	6
合計	44	6	5	3	3	2	2	1	1	1	68	25	9	6	20	7	2	69

資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

進出が多くなっており、どちらも中国への進出が大半となっている。

進出形態を見ると、「現地法人」は繊維工業（7件）、鉄鋼・金属・金属製品（6件）が多く、「海外企業への製造委託」を選択しているのはプラスチック製品（6件）が多くなっている。

6. 海外進出の目的

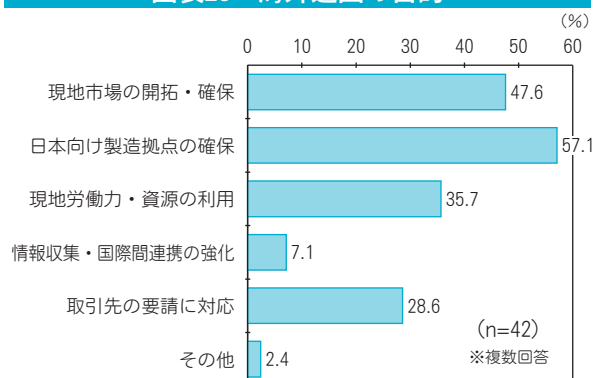
「海外進出しているまたは予定がある」と回答した企業に海外進出の目的を尋ねた質問では、「日本向け製造拠点の確保」が24社（57.1%）で最多。次いで「現地市場の開拓・確保」が20社（47.6%）、「現地労働力・資源の利用」が15社（35.7%）となっている（図表23）。

日本国内向け製品の海外生産だけでなく、現地市場の開拓を狙う企業が多いことが分かる。

7. 海外進出事業の主な販売市場

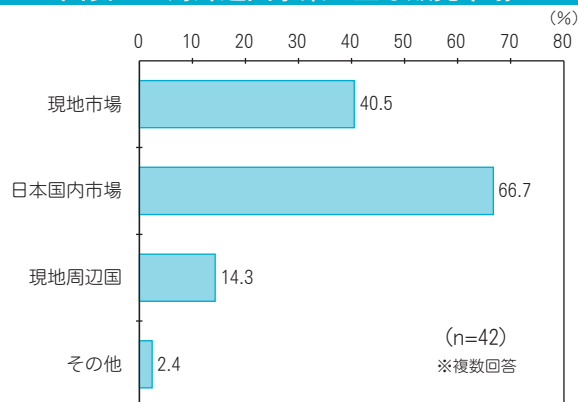
海外進出事業の主な販売先については、「日本国内市場」が28社（66.7%）と最も多く、次いで「現地市場」が17社（40.5%）。「現地周辺国」は6社（14.3%）にとどまっている（図表24）。

図表23 海外進出の目的



資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

図表24 海外進出事業の主な販売市場



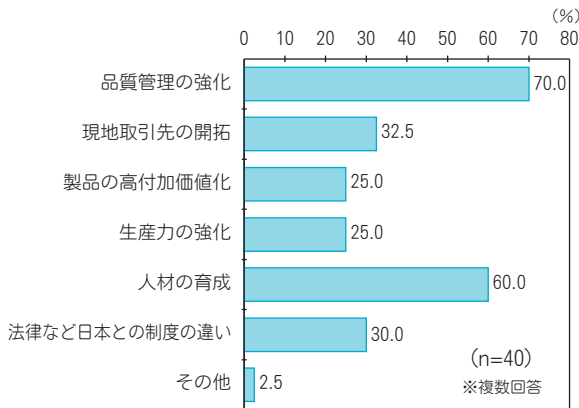
資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

8. 海外拠点の今後の課題

海外拠点の今後の課題については、「品質管理の強化」が28社（70.0%）と最多。以下、「人材の育成」が24社（60.0%）、「現地取引先の開拓」が13社（32.5%）と続く（図表25）。

これらの課題は、全国の中小企業の海外進出における課題とほぼ共通している。

図表25 海外拠点の今後の課題



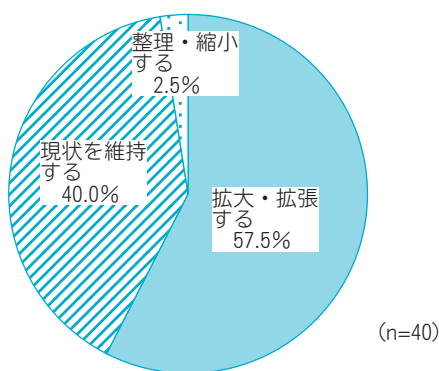
資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

これに関連し、希望する海外進出支援についてのヒアリングでは、「現地情報の提供」や「海外進出費用の補助」などについての意見が見られる。

9. 今後の海外進出事業の展望

「拡大・拡張する」が23社（57.5%）と最多。次いで「現状を維持する」も16社（40.0%）と

図表26 今後の海外進出事業の展望



資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

多く、「整理・縮小する」は1社（2.5%）だった（図表26）。

10. 今後の最重点・関心市場

「海外進出しているまたは予定がある企業」、「過去に海外進出していた企業」、「海外進出を希望している企業」を対象に、海外投資に関する今後の最重点・関心市場について尋ねた質問では、中国が22社と最多。次いでベトナムが9社、タイが6社、アメリカが3社となっている（図表27）。

図表27 今後の最重点・関心市場

進出先(国・地域)	件数
中国	22
ベトナム	9
タイ	6
アメリカ	3
韓国、インド、ドイツ	各2
インドネシア、カンボジア、ミャンマー、 バングラデシュ、スリランカ、EU、ブラジル	各1

資料：奈良県「2010年 緊急奈良県貿易実態等調査」

ただし、本アンケートは尖閣問題が激化する以前の2011年に実施されており、現時点では、中国から他地域への関心のシフトが一部起こってきているであろうことに注意が必要である。

5 海外展開に関する県内企業ヒアリング

海外展開に関して、県内企業に対し南都経済研究所が実施したヒアリングの抜粋を以下に挙げる。

<プラスチック製造関連>

- 数社合同でタイに工場を設立。タイはインフラ整備が安定しているうえ日本企業の工場も多く、操業上の不自由をとくに感じない。
- ベトナムへ団体で工場視察を実施。工員の人件費は百数十ドル／月程度と安く、また親日感も強いことから、興味を持った参加企業も多い。
- 採用予定者には、海外勤務の可能性もあることから英語を勉強するよう伝えている。

- ミャンマーは ASEAN 諸国の中で今後最も発展が期待できる国の一つであり、政局を見定めながら、視察も検討している。

<機械製造関連>

- タイ工場は、最低賃金の上昇に伴い利益率が悪化しており、原材料の安価な調達に努めている。
- 海外拠点を活用して、販売・仕入はドル決済で完結させ、配当を受けるようにするなど、為替変動リスクの低減を図っていききたい。

<製薬関連>

- 昨年 11 月にマレーシア、シンガポール、タイなど海外 10 か国から医薬品卸など 13 社のバイヤーを招いて、県内製薬メーカーとの商談会を開催。美容・ダイエット関連を中心に数十件の引き合いあり。

<繊維製造関連>

- 中国に生産工場を持っているメーカーの多くは、高騰する人件費や最近の不安定な日中情勢から、ベトナム、タイ、マレーシア等他国への生産拠点シフトを検討している。ただ、新興国では物流網・裾野産業が未整備であるなど、生産シフトに向けた課題は多い。
- 消費地として中国を見た場合、高所得者を多く抱える肥沃なマーケットであることから、販路開拓の努力はこれからも続ける見込み。
- 安い人件費を目当てに中国へ進出したものの、その後の賃金上昇によるコスト増に苦しむ企業もある。
- 反日デモは、改めて中国における商売のリスクを顕在化させる出来事だったが、こうしたことは中国では当たり前であって、長年中国に関わってきた当社では織り込み済みのリスクだ。
- ベトナムは早くから生産拠点として注目されており、繊維全体の動きとしてベトナムへの生産

シフトの動きは加速するだろう。

- バングラデシュ等の新興国については、人件費は安いものの、裾野産業が未成熟であり、何かトラブルが生じて部品・資材が必要となった際に調達に時間や費用の負担がかかることがネックである。

6 中小企業の海外展開支援策

大企業と比較して経営資源やノウハウの限られる中小企業が、独力で海外展開の準備や事前調査等を実施するのは困難である。そのため、政府の中小企業支援政策においても、海外展開の支援策が充実されるようになってきている。

2010 年に経済産業大臣を議長とする中小企業海外展開支援会議が設置され、同会議は 2011 年 6 月に、中小企業の海外展開に向けた総合的な取り組みとして「中小企業海外支援大綱」を発表した。この大綱では、重点課題として以下の“5つの柱”を定めている（図表 28）。

図表 28 「中小企業海外展開支援大綱」【重点課題（5つの柱）】

- (1) 情報収集・提供
必要な情報をきめ細かく提供
支援記録の共有による一貫支援
- (2) マーケティング
商品開発
海外展示会への出展
インターネット活用による支援
- (3) 人材の育成・確保
海外展開に対応できる人材の育成、確保に関する支援
- (4) 資金調達
金融面の相談体制の充実
資金調達の円滑化
- (5) 貿易投資環境の改善
海外拠点設立情報の提供
税務・労務・知財等の支援

資料：中小企業庁「中小企業海外展開支援大綱」

また、ワンストップで俯瞰的な情報の入手と支援策の活用ができるように、「中小企業海外展開支援施策集」も2012年に取りまとめられた。同施策集は中小企業庁のホームページからダウンロードが可能で、随時更新されている。

こうした政府の方針に基づき、地元の中小企業と密接に関係する地域金融機関では、中小企業の海外展開支援スキームの増強に力を入れ、経営支援と金融支援の一体的取組を推進している。

7 中小企業の海外展開をめぐる今後の展望

<広がる海外展開の動き>

中小企業の海外展開は、コスト削減に主眼を置いた安価な労働力確保や部材調達目的から、最近では、現地周辺への販路拡大を目的とするものも含む多様な広がりを見せている。また、飲食業・サービス業に関する現地市場開拓の動きも活発化してきている。

<急速に拡大する ASEAN の可能性>

東南アジア10か国の地域協力機構として1967年に設立されたASEANは、2015年には域内で関税を撤廃し、投資や貿易を原則自由化する「ASEAN経済共同体」を発足させる計画である。

約6億人とEUを2割上回る人口を抱え、域内の国内総生産（GDP）合計は2.8兆ドルで韓国の2倍に達する。また、中国の倍以上のスピードで若年層を中心に人口が増大しており、消費意欲が旺盛な中間層の急増も相まって、可能性に満ちた巨大市場が出現しつつあるといえる。

このASEANを、生産拠点としてだけではなく市場として捉えることが重要である。人件費の安さだけに注目しても、現在の中国における人件費高騰を見てもわかるとおり、その利点は徐々に薄れていくからだ。

<海外展開成功のために>

海外展開を成功させるには、まずは自社の強み

を分析して明確にし、その優位性を磨くことが重要である。技術や商品、サービスが優れているというだけでは海外進出を成功させることは難しく、進出前から十分に販路・顧客確保や現地オペレーション管理などの入念な準備を進めておくことが、成功のポイントとなる。

そのためにも、まずは身近な地域金融機関等に相談し、第7章で紹介した各種支援策を活用しながら、慎重な調査や分析を進めるとよいだろう。

<リスクを抑えて海外展開に取り組む方法>

法制度も商習慣も異なる海外での事業展開は、体力の限られる中小企業には負担と思えるかもしれない。だが、例えば自前の生産設備を海外に抱えるリスクを負うことが難しければ、委託生産・委託加工という方法もあり、初期投資を抑えて進出できる「レンタル工場」の使用も考えられる。専門知識を持つ人材の不足に関してはアウトソーシングで外部調達するという選択肢もある。ヒアリング事例にもあったように、数社合同で工場を設立するというリスク分散も考えられよう。

<生き残るためにアジアの高成長を取り込む>

海外展開している企業の割合は中小企業ではまだ少ないが、直接投資にせよ輸出にせよ、高い成長が確実なアジアの現地需要を取り込むことは、中小企業の生き残り策としてぜひとも検討が必要な選択肢となってきている。

日本を含めたアジアを一つの経済圏として認識し、果敢にビジネスチャンスをついていくことが、今後の中小企業生き残りのカギとなる。

(吉村謙一)

【参考文献等】

中小企業庁『中小企業白書 2010、2011、2012』

中小企業庁『中小企業海外展開支援大綱』

経済産業省『通商白書 2012』

経済産業省『ものづくり白書 2011』

経済産業省(2012)『第41回 海外事業活動基本調査』

独立行政法人中小企業基盤整備機構『平成20年度、平成22年度、平成23年度 中小企業海外事業活動実態調査』

奈良県(2012)『2010年 緊急奈良県貿易実態等調査』