



資料 No. 176

令和2年3月

アジア新興国の経営環境に適應する中小企業

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

大阪経済大学中小企業・経営研究所

まえがき

人口減少や少子高齢化という構造的課題を抱える日本では、市場の縮小に伴う事業所の減少や人材不足などの問題が生じはじめています。一方で、成長著しいアジア新興国では、人口や GDP などの経済規模が拡大するのみならず、新産業が勃興するなど魅力的な市場へと変貌してきました。こうした市場創造の機会に溢れるアジア新興国は、日本の中小企業が将来にわたる発展を目指すための新たな事業展開の可能性を期待させる存在となっています。

そこで大阪府では、府内中小企業がアジア新興国市場に参入し、その活力を取り込むための活動を支援するため、調査を実施することにいたしました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、地域産業の活性化に日々努力されておられる企業経営者や各種団体、行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

なお、本調査研究は大阪府商工労働部（大阪産業経済リサーチ&デザインセンター）と大阪経済大学中小企業・経営研究所との共同により実施しました。報告書については、大阪経済大学経営学部 太田一樹教授(中小企業・経営研究所所員)の監修のもと、大阪府商工労働部主任研究員 越村惣次郎 が執筆を担当しました。

令和2年3月

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

目次

要約	1
第1章 アジア新興国市場に進出する大阪の中小企業	
1. 調査の背景と狙い	5
2. 報告書の構成	5
3. 国内中小企業の海外展開状況	6
4. 大阪の中小企業の海外進出状況	8
5. 多様さを増す海外進出方法	14
6. 本章の小括	17
第2章 大阪企業が進出するアジア新興国の経済状況	
1. 経済成長を続けるアジア	18
2. アジア新興国の生産年齢人口と賃金水準	22
3. アジア新興国の産業構造	27
4. アジア新興国の新たな動き	30
5. 本章の小括	34
第3章 アジア新興国に進出する大阪の中小企業の実態	
1. 進出時の状況	35
2. 進出後の経営状況	46
3. 海外戦略の今後の展開	53
4. 未進出企業が進出しない理由	55
第4章 まとめ	
1. アジア新興国に進出する大阪の中小企業の実態	57
2. アジア新興国に進出する中小企業に対する支援の方向性	58
参考文献	60

要約

1. 調査の背景と狙い

急速なグローバル経済の進展は、各国の企業活動を関連付け、互いに影響しあう状況を生み出した。国内を主戦場としてきた中小企業も例外ではなく、製品やサービス、人材や資金は国境を越え行き交い、企業を取り巻く経営環境はダイナミックに変化している。

“中小企業の街”と称される大阪には多くの中小企業が立地しており、既にグローバルに事業展開する企業も少なくない。しかし中小企業の多くは、グローバル化への対応が遅れているといわれている。

一方、成熟期を迎えた国内市場では、人口減少などの構造的問題が市場縮小や人材不足という形で顕在化しはじめている。そのため企業が将来にわたり継続的に発展していくには、これまでとは異なる戦略を採用することが必要となってきた。

本調査では、その戦略の1つとして成長著しいアジア新興国への中小企業による海外展開を取り上げ、その際に必要となる取組みや直面する課題を明らかにし、またそうした企業活動を後押しする支援の方向性について検討した。

2. 大阪の中小企業の海外進出状況（第1章）

大阪の中小企業の海外進出状況について、各種統計資料から明らかにした。その主な結果は次のとおりである。

- ◆海外進出する大阪の中小企業は増加している。ただし全体に占める割合は少なく、海外進出は一部の中小企業の取組みに留まっている。
- ◆大阪の中小企業が現地法人を立地する地域はアジアが多く（製造業 90.9%、非製造業 77.0%）、その比率は年々上昇している。
- ◆大阪の中小企業の進出先国別では、アジアの中でも中国や ASEAN 等のアジア新興国が増えている。
- ◆現地法人を有する大阪の中小企業を業種別で見ると、製造業の進出が多いが、アジア NIEs では非製造業の進出が多い。アジア新興国等へはこれまで製造業が中心であったが、非製造業の進出も増えている。
- ◆大阪の中小企業では、本社とは異なる業種で海外現地法人を設立するケースが増加している。また直接投資のほか、業務提携による進出も増加している。

3. アジア新興国の経済状況（第2章）

大阪の中小企業の進出が増えているアジア新興国について、その経済状況を踏まえた大阪の中小企業への影響は以下のとおりである。

- (1) アジア新興国は量、質の両面で成長している

アジア新興国は GDP などが規模的に拡大すると同時に、ユニコーン企業による新産業が勃興するなど、質的にも成長している。大阪の中小企業が、現地の正確な情報をタイムリーに得ることができれば、こうした需要を獲得することも可能となると思われる。

(2) 拡大するアジア経済圏で生じるリスクとチャンス

アジアでは、中国の「一帯一路構想」や ASEAN の「AEC ブループリント 2025」など、経済統合により大規模市場を構築する取組みが進められている。そのため中小企業においても現地で国を跨いだ事業がさらに行いやすくなっていくと思われる。またアジア全体を中核とした世界レベルでのグローバル・サプライ・チェーンが再構築されていくことも考えられる。その結果、現在の取引関係を失うリスクがある一方で、新たなサプライチェーンに参入する機会が生まれることもある。そのため大阪企業は、こうした現状を正しく理解することが必要であろう。

(3) 日本とは異なる経営ノウハウの必要性

アジア新興国では、民族、言語、習慣、宗教などの違いはもちろんであるが、それ以外にも、日本とは人件費の上昇、取引先や競合企業の参入・退出など企業経営に直結する環境も大きく異なることに注意が必要となる。

4. アジア新興国に進出する大阪の中小企業の実態（第3章、第4章）

(1) 自社や現地の環境に応じ、柔軟に進出方法を選択

大阪の中小企業は、多様な方法で海外に進出している。例えば、本社と異なる業種での進出や、海外企業との業務提携などで増加がみられた。それは各企業が現地での経営課題を避けるため、またはコスト低減のため、さらには現地の活力を活用するため、など様々な理由から、その条件に適した進出方法を選択した結果である。大阪の中小企業は、アジア新興国に進出する際、自社と現地の状況や条件を勘案し、最適と判断した方法を選択している。

(2) 現地市場を深耕するための現地情報の入手が課題

経済成長過程にあるアジア新興国では、法制度の改正、競合となる現地企業の新規参入や退出や従業員の給与水準など企業を取り巻く経営環境の変化も総じて早い。現地で事業を継続するには、こうした経営環境の変化を把握し、対応していくことが肝要となる。また現地の需要を獲得していくには、現地市場に深く入り込み、正確な情報を適時入手することが重要となり、それが各社の課題となっている。

(3) 初めての海外進出では経営者のマインドセットが動因

中小企業の海外展開は増加しているとはいえ、その絶対数はまだ少ない。経営資源に限りのある中小企業が、情報も乏しく、国内とは異なるリスクがある海外市場への参入を躊躇することは当然かもしれない。しかし他の中小企業と同じく海外事業経験はなく、海外進出のリスクを感じていた企業が、国内市場における将来リスクをより重視することで、将来の発展のためアジア市場へと進出していた。こうした中小企業は、経営者のマインドセットが変化したことで、海外進出へと向かっていった。

5. アジア新興国に進出する中小企業に対する支援の方向性（第4章）

（1）多様な海外進出方法を前提とした情報や助言、関係先と出会う機会の提供

中小企業の海外進出方法が多様化している。それは進出先国・地域の状況や、進出目的、また海外事業におけるリスク軽減など、様々な条件の中で、最適な方法を選択した結果であった。このように進出方法が多様化するなか、生じる課題や必要な知識、情報も複雑化することになる。

そのため支援事業としては、こうした進出方法の多様化を前提に、企業が最適な選択をするために必要となる情報の提供や、判断に悩む中小企業への助言ができ、または企業がパートナーや人材と出会う機会が提供できる体制を構築することが望ましい。その際、効果的な支援実施のために、必要に応じて国内外の支援機関・団体とのネットワークを構築・拡充していくことが肝要となる。

（2）現地市場に関する正確でタイムリーな情報の提供や関係先と出会う機会の提供

アジア新興国市場に参入した中小企業が、需要を獲得していくには、商品や事業のローカライズのため、現地市場に深く入り込み、競合品の特性や顧客の購買行動などを正確に把握することが重要となる。またアジア新興国の経済成長の過程で生じる需要を獲得するには、各市場の動向を適時的確に把握する必要となる。

こうした現地需要の獲得を目指す中小企業が求める情報は、現地市場の商品や競合企業の動向、関連する法令、もしくは産業構造の変化など、多岐にわたり、国・地域、属する業界でも異なる。そのため各情報を有する団体や機関と連携し、市場情報に関するネットワークによって情報等を提供していくことが肝要となる。

（3）未進出企業経営者のマインドセット変化を促す現地の情報や機会の提供

アジア新興国に進出する中小企業には、他の中小企業と同様に海外事業リスクを感じながらも、国内市場の将来リスクをより重視し、初の海外進出へと意思決定した企業がいる。こうした事例からマインドセットの変化が、中小企業が海外展開の第一歩を踏み出す動因になりえると考えられる。

こうした事実を踏まえ、中小企業の海外進出を促進するための方策としては、マインドセットを変化させる情報や機会を提供していくことが必要と思われる。そのためには海外事業に伴うリスクを軽減させ、または海外需要獲得の可能性を高めるような情報や、そうした状況を想起できる機会を提供することが肝要となる。これらの情報や機会の提供においても、上記の（1）、（2）において触れた関係機関とのネットワークを構築することが有効であろう。

第1章 アジア新興国に進出する大阪の中小企業

1. 調査の背景と狙い

急速なグローバル経済の進展は、各国の企業活動を関連付け、互いに影響しあう状況を生み出した。国内を主戦場としてきた中小企業も例外ではなく、製品やサービス、人材や資金は国境を越え行き交い、企業を取り巻く経営環境はダイナミックに変化している。ある日、取引先工場がアジアに移転することあれば、知らない海外企業から商談が来ることもある。ビジネスのチャンスとリスクが、ボーダレスに生じる時代になったと考えるべきだろう。

“中小企業の街”と称される大阪には、多くの中小企業が立地しており、その中には既にグローバルに事業を展開する企業も少なくない。しかし中小企業の多くは、グローバル化への対応が遅れているといわれている。海外には日本とは異なる事業機会がある一方で、未知のリスクも多く、経営資源に限りのある中小企業では、グローバル化に躊躇することも致し方ない面もある。しかし成熟期を迎えた国内市場では、人口減少などの構造的問題が市場の縮小や人材不足という形で顕在化しはじめている。そのため企業が将来にわたり継続的に発展していくには、これまでとは異なる戦略を採用することが必要となってきた。

一方、近年、世界経済においてアジア新興国の存在感が増している。世界第二位の経済大国となった中国をはじめ、成長著しい ASEAN 諸国や中国を抜き人口世界一になるとみられるインドなど、今後の成長が期待されるアジア新興国には、その活力を求め日本を含む世界各国の企業が集まってきている。

構造的問題を抱える国内市場において、府内中小企業が発展に向けた将来展望を描くには、新たな戦略の採用が求められる。本調査では、その1つの選択肢として、成長著しいアジア新興国に向けた海外展開を取り上げる。そのため以下の報告書本文では、府内中小企業がアジア新興国市場の活力を取り込むために必要となる企業活動や、その際に直面する課題を明らかにしたうえで、そうした企業活動を後押しする支援策について検討していく。

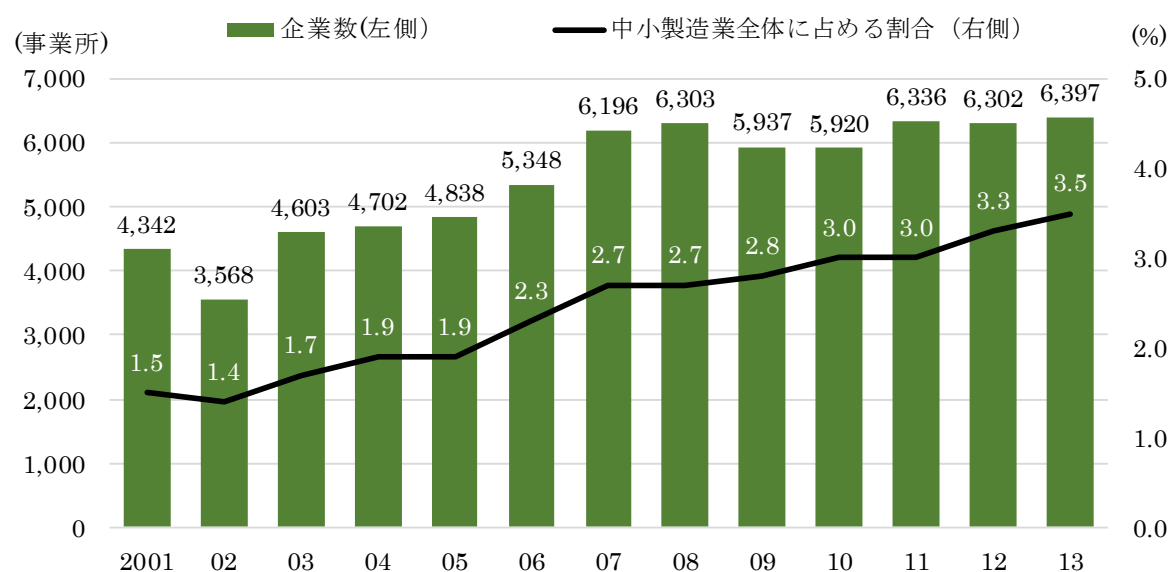
2 報告書の構成

第1章では、本調査の背景や狙いについて触れたうえで、府内中小企業の海外展開の現状を明らかにしていく。その際、経済産業省の海外事業活動基本調査等のデータを活用し、業種別や進出先国・地域別など、可能な限り詳細に進出状況を把握していく。続く第2章では、中小企業の主要な進出先であるアジア新興国の経済状況について、各種の資料から概観していく。人口やGDP、人件費の変化といった経済状況や産業構造などについて主要国別に比較し、特性を明らかにしていく。さらにアジアにおける経済統合の動きや、新産業の勃興などにも触れていく。そして第3章では、アジア新興国市場に参入する府内中小企業の事例を紹介しつつ、個々の中小企業における海外展開の実態や直面する課題、その対策等について明らかにしていく。最後の第4章では、ここまでの調査結果を踏まえ、アジア新興国に進出する中小企業の実態を改めて整理した後、それらを踏まえた支援の方向性について提言していく。

3 国内中小企業の海外展開状況

まずは国内中小企業の海外展開の状況について概観していく。図表 1-1 は、直接輸出に取組む中小製造事業者の数と割合の推移を示したものである。これによると直接輸出に取組む中小製造事業者は、2001 年以降増加傾向にあったが近年は横ばいで推移している。一方、割合は総じて増加傾向となっている。この結果を見る限り、中小製造事業者のグローバル化は進んでいるといえよう。しかし 2013 年における直接輸出実施割合は僅か 3.5%に留まっており、全体からみると未だ一部の企業の取組みであることもわかる。

図表 1-1 中小製造事業者の直接輸出の推移



出所：直接投資企業数は中小企業庁編「中小企業白書 2016」第 2-3-7 図。

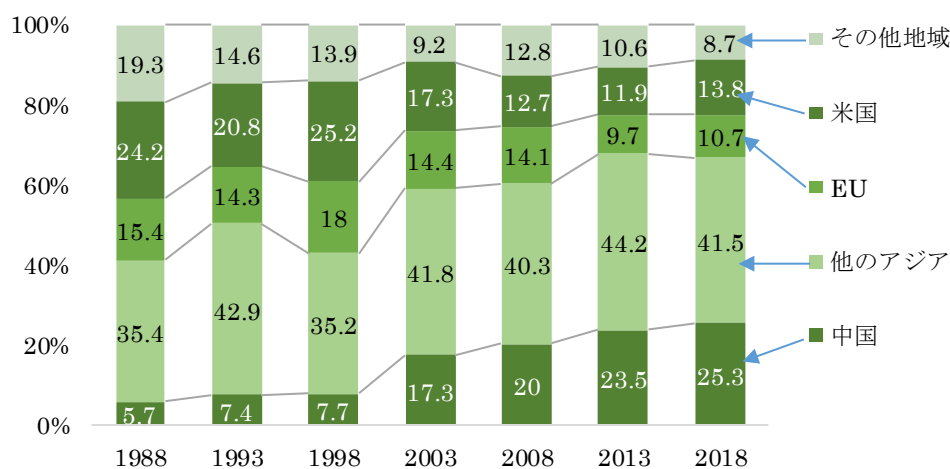
原典：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成 24 年経済センサス・活動調査」再編加工。

(注) 1. 従業者数 4 人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計。

2. 「平成 25 年工業統計表 (再編加工)」によると、従業者数 4 人以上の製造事業所を所有する中小企業数は約 18 万事業所、小規模事業者は約 13 万事業所。

直接輸出に取組む中小製造事業者が増えているが、その輸出先についても見ておきたい。図表 1-2 は近畿圏の輸出額の地域別構成比を表したものである。これによると中国を含めたアジアへの輸出比率は 1988 年時点で約 4 割であったが、その後、2001 年に WTO (世界貿易機関) に加盟した中国への輸出割合が急増するなど、アジア全体へ割合は 2018 年に 66.8%と 3 分の 2 を占めるまで増加した。

図表 1-2 近畿圏の輸出額の地域別構成比の推移 (%)

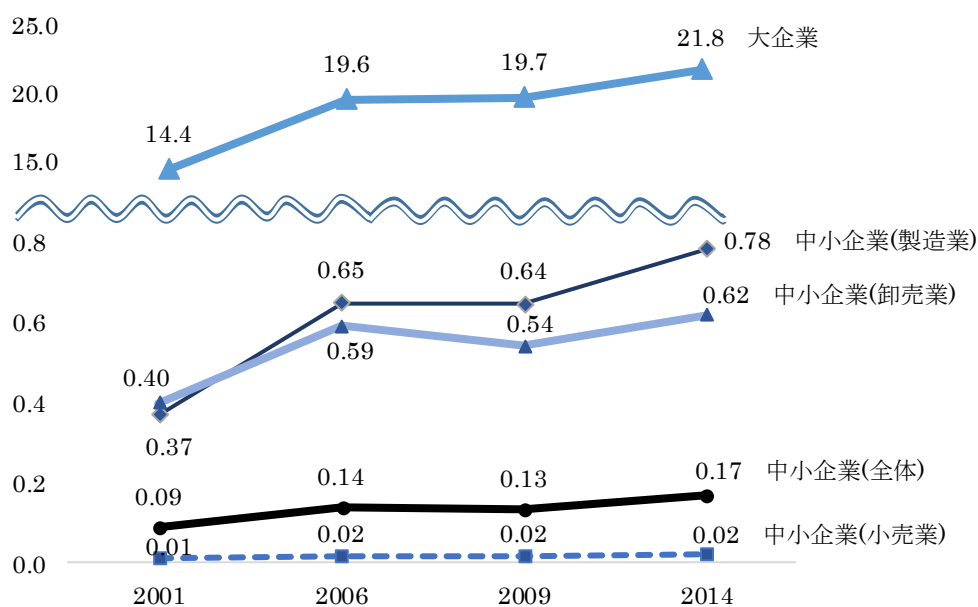


出所：大阪税関「貿易統計」。

(注)近畿圏は大阪、京都、兵庫、滋賀、奈良、和歌山の2府4県。

続いて、海外への直接投資の実施状況を見ておく。図表 1-3 は、海外直接投資企業の割合の推移を規模・業種別に示したものである。大企業と中小企業の間には、大きな開きがあるが、いずれも規模も増加傾向にある。中小企業を業種別でも、全体的に増加傾向がみられ、特に割合の高い製造業及び卸売業で伸びているように見える。しかし、全体に占める割合はいずれの業種も1%にも届かず、直接投資を行う中小企業は僅かであることが分かる。

図表 1-3 規模別の直接投資企業割合の推移 (%)



出所：直接投資企業数は中小企業庁編「中小企業白書 2016」第2-3-13 図、企業数は、中小企業庁編「中小企業白書」各年版の付属統計資料より入手し、比率を算出。

4 大阪の中小企業の海外進出状況

前節では国内企業の海外展開状況を見てきたが、ここからは大阪に本社を有する企業（以下、大阪企業）の海外進出状況について概観していく。実態を詳細に把握するため、経済産業省が実施する「海外事業活動基本調査」¹のデータを用いて、海外に現地法人を有する大阪企業を抽出した。また抽出データの分析にあたり、規模区分として中小企業基本法の定義²に従い「中小企業」と「大企業」に分類し、同様に業種は「製造業」とそれ以外の「非製造業」、進出先国・地域については、「アジア」、「北米」、「欧州」「その他」の4つにそれぞれ分類した。なお以下の分析では、必要に応じて各分類をさらに詳細に再分類している。

（1）本社を基準とした海外展開状況

図表 1-4 は、現地法人を有する大阪企業の数、規模別、業種別に集計した結果である。1996 年からの推移をみると全体的に増加していることがわかる。最近の傾向を把握するため、2010 年から 2018 年の伸び率をみると中小企業では製造業(66.9%増)、非製造業(121.4%増)ともに増加しており、大阪の中小企業の海外進出は加速しているとみられる。一方、大企業製造業では 15.0%減となっている。要因は定かではないが、既に進出済みの企業が多く伸びる余地が少ないことや、リーマンショック以降に増えたといわれる国内回帰³などが影響していると思われる。一方、2018 年時点で現地法人を持つ中小企業は 662 社、大企業は 303 社であった。これらの企業数は対象の全数ではないが、府内には 27 万社を超える企業が立地していることを考えると、海外直接投資に取り組む大阪企業は決して多くはない。

図表 1-4 海外拠点を有する大阪企業数の推移（規模別、業種別）

		1996	2000	2005	2010	2015	2018	2010-2018の伸び率(%)
中小企業	製造	48	64	113	236	393	394	66.9
	非製造	21	29	36	103	229	228	121.4
	合計	69	93	149	339	622	622	83.5
大企業	製造	123	150	174	187	177	159	▲ 15.0
	非製造	68	80	94	120	152	144	20.0
	合計	191	230	268	307	329	303	▲ 1.3
合計	製造	171	214	287	423	570	553	30.7
	非製造	89	109	130	223	381	372	66.8
	合計	260	323	417	646	951	925	43.2

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

¹ 「海外事業活動基本調査」は、経済産業省が海外に現地法人を有する企業を母集団として実施したアンケート調査を集計したものである。現地法人とは、海外子会社（日本側出資比率が 10%以上）と海外孫会社（日本側出資比率が 50%超の海外子会社が 50%超の出資）をさす。なお調査は毎年実施され、アンケート調査の回収率はおよそ 7 割であり、必ずしも全体を網羅するものではない。

² 定義については、中小企業庁ホームページ(<https://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>)を参照。

³ 海外に移転していた生産拠点などを国内に戻す現象をさす。一般的に大手企業に多くみられ、その理由として進出先の人件費高騰でコストメリットが低下したことや、アジア市場拡大が拡大する中で、“Made in Japan” のブランドを活かすためなどがある。

(2) 大阪企業が有する海外現地法人の現状

次に大阪企業が持つ海外現地法人数について、1996年から2018年までの推移をみたところ、全体的に増加していることが分かった(図表1-5)。また最近の傾向として2010年から2018年の伸び率をみると、中小製造業では、欧州(-6.3%)以外は大きく伸びており、非製造業については全地域で増加している。また中小企業では業種を問わずアジアの伸び率が最も高い。一方、大企業の製造業ではアジア、北米、欧州で減少しているが、その他で68.2%増となっていた。進出先が中東や中南米、アフリカなど多様な地域に変わってきたと思われる。

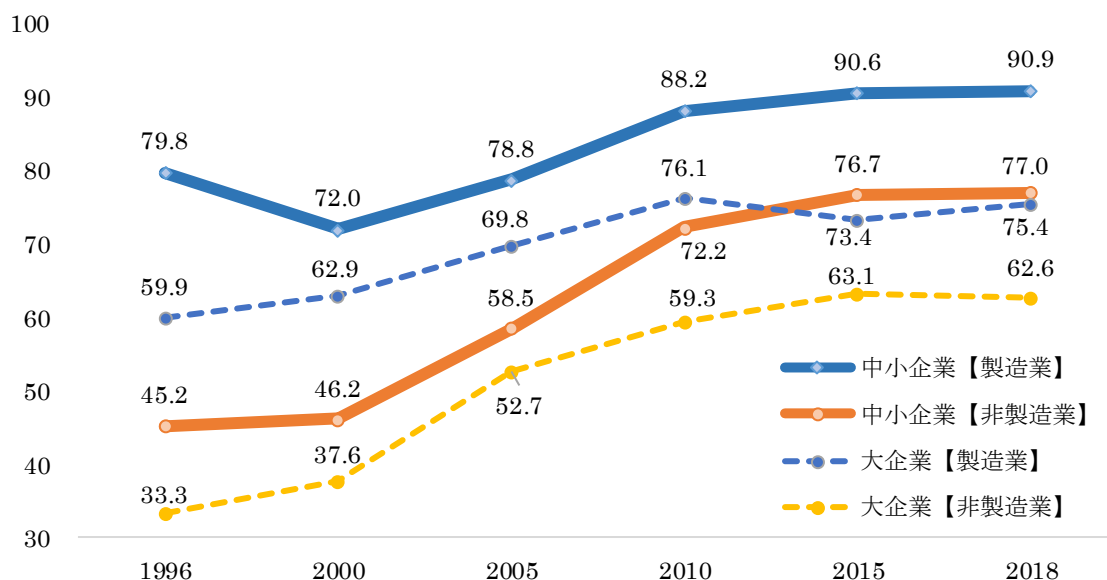
図表1-5 大阪企業が保有する海外現地法人数の推移(規模別、業種別、地域別)

		1996	2000	2005	2010	2018	2010-2018 伸び率(%)	
中小企業	製造業	アジア	67	90	204	350	600	71.4
		北米	12	23	27	25	35	40.0
		欧州	3	6	20	16	15	▲ 6.3
		その他	2	6	8	6	10	66.7
		合計	84	125	259	397	660	66.2
	非製造業	アジア	19	30	69	205	455	122.0
		北米	10	19	31	51	83	62.7
		欧州	7	8	9	22	30	36.4
		その他	6	8	9	6	23	283.3
		合計	42	65	118	284	591	108.1
計	アジア	86	120	273	555	1,055	90.1	
	北米	22	42	58	76	118	55.3	
	欧州	10	14	29	38	45	18.4	
	その他	8	14	17	12	33	175.0	
	合計	126	190	377	681	1,251	83.7	
大企業	製造業	アジア	366	492	632	667	632	▲ 5.2
		北米	114	131	135	104	91	▲ 12.5
		欧州	86	103	96	83	78	▲ 6.0
		その他	45	56	43	22	37	68.2
		合計	611	782	906	876	838	▲ 4.3
	非製造業	アジア	148	222	341	485	686	41.4
		北米	99	138	114	137	150	9.5
		欧州	151	168	135	128	154	20.3
		その他	46	62	57	68	106	55.9
		合計	444	590	647	818	1,096	34.0
	計	アジア	514	714	973	1,152	1,318	14.4
		北米	213	269	249	241	241	0.0
		欧州	237	271	231	211	232	10.0
		その他	91	118	100	90	143	58.9
		合計	1,055	1,372	1,553	1,694	1,934	14.2

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

規模・業種を問わず現地法人をアジアに立地する企業が多い。改めて立地する地域別でアジアへの立地割合をみると、全体的にアジア比率は高まっているが、特に中小企業で顕著であり、2018年に製造業では90.9%、非製造業では77.0%にまで上昇している（図表1-6）。

図表1-6 大阪企業の進出先国・地域に占めるアジア比率の推移（%）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版を加工。

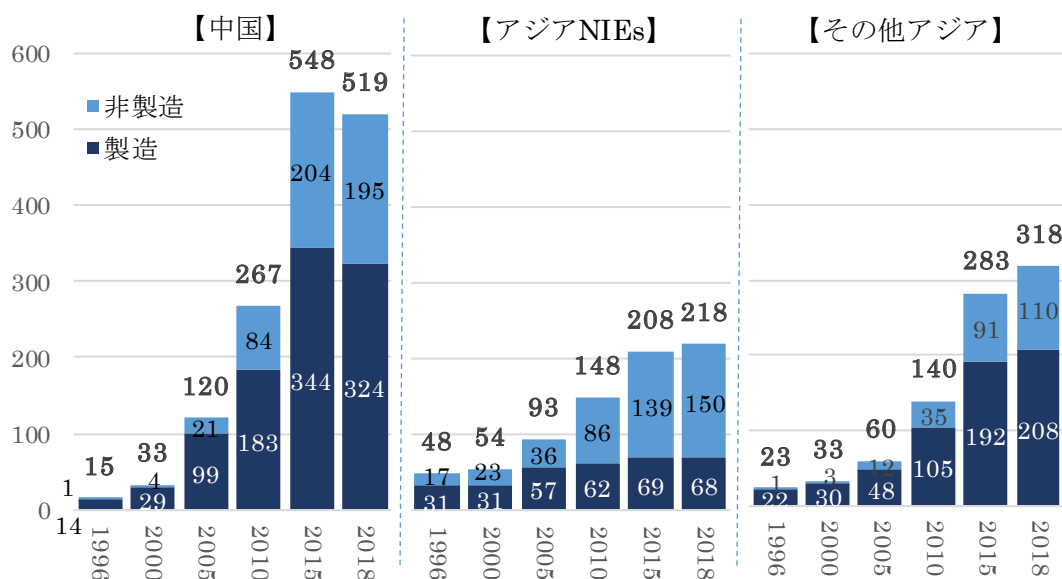
（3）アジア新興国別の進出状況

大阪の中小企業によるアジア進出は増加しているが、国・地域別で推移をみると中国が2000年以降に大きく伸びている（図表1-7）。そのほかでは、アジアNIEs⁴への進出は、非製造業で特に増加がみられた。またASEAN等の新たな新興国が多いその他のアジアへは、製造業中心に進出が増えてきたが、2010年以降は非製造業でも伸び、近年は現地法人の総数はアジアNIEsを上回っている。このように大阪の中小企業では、既に先進国と同等の経済力を持つ国・地域であるアジアNIEsよりも、成長過程にあり今後の成長に期待できるASEAN等のアジア新興国と関係を深める企業が多いことがわかった。

さらに国別で大阪の中小企業の現地法人の立地状況をみていく（図表1-8）。規模、業種を問わず中国が最も多いが、アジアNIEsでは、一般的な海外進出の傾向とは異なり、製造業よりも非製造業の方が多くことが特徴的である。また進出が増えているASEAN等のその他アジアではタイ、ベトナム、インドネシア、マレーシアが多く、まだ少ないがミャンマーやインドに現地法人を置く企業があることもわかった。

⁴ アジアNIEs（新興工業経済地域）は、アジアにおいて70年代以降から外国資本を積極的に受け入れるなどして急速な工業化を進め、高い経済成長率を達成した国・地域の総称であり、台湾、香港、韓国、シンガポールを指す。

図表 1-7 大阪の中小企業のアジア地域別現地法人数（社）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版を加工。

アジア NIEs：台湾、香港、韓国、シンガポール。

その他アジア：タイ、ベトナム、ミャンマー等の ASEAN 諸国とインドなど南アジアなど。

図表 1-8 大阪の中小企業のアジア国別の現地法人数（2018）

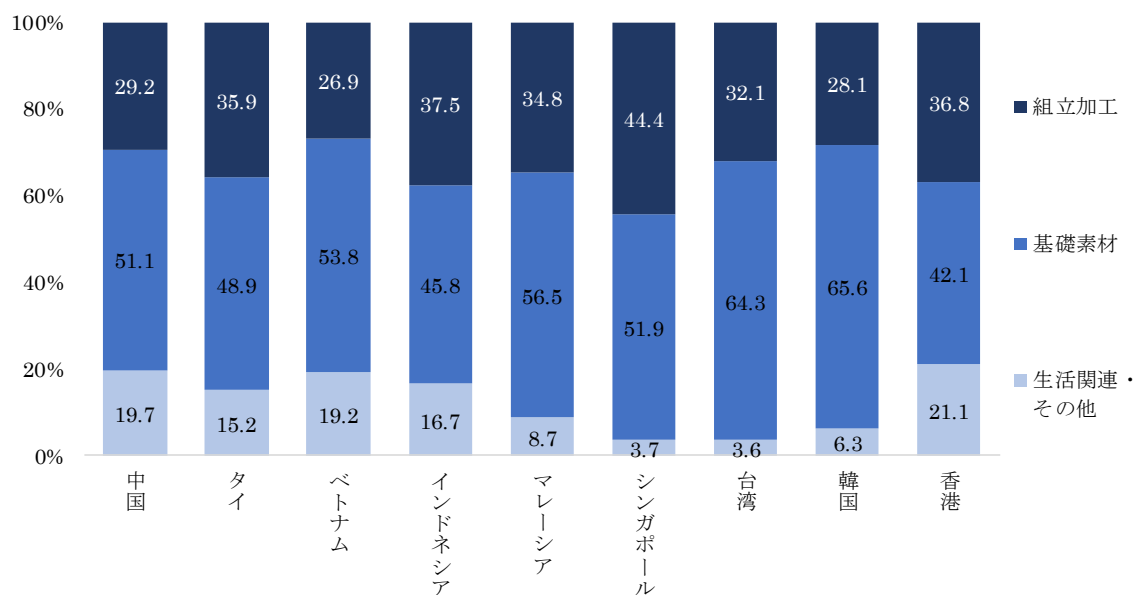
	製造業	非製造業	合計
中国	324	195	519
アジアNIEs	68	150	218
台湾	20	25	45
香港	15	63	78
韓国	22	27	49
シンガポール	11	35	46
その他アジア	208	110	318
タイ	81	57	138
ベトナム	56	20	76
インドネシア	34	10	44
マレーシア	21	7	28
フィリピン	8	4	12
インド	4	7	11
ミャンマー	1	3	4
その他	3	2	5

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」2018年調査により作成。

続いて、業種を細分化したうえで、改めて立地状況を確認していく。まずアジア新興国に進出する大阪の中小企業について、製造業を「生活関連・その他」、「基礎素材」、「組立加工」

の3分類⁵で再集計し、国ごとの現地法人数の割合を算出した（図表 1-9）。これをみると、すべての国でプラスチックやゴム、金属など中間材を生産する基礎素材の割合が高いが、特に高い韓国、台湾では6割超となっている。また自動車や家電などの加工製品を生産する組立加工の割合は、シンガポールや香港の割合が高い。一方、食品や衣類など衣食住に関わる生活関連の割合は、中国や香港、ベトナム、インドネシアでおよそ2割と比較的に高い割合になっている。このように基礎素材は、全体的に高い割合であるが特に韓国、台湾で高く、組立加工はシンガポール、香港で生産割合が高い。これらのアジア NIEs の4カ国は、70年代から工業化が進み、アジアのなかでも早くに経済成長を遂げた国々である。そのため生活関連に比べ、高度な生産技術や品質管理が求められる製品が多い基礎素材や加工組立に属する企業が多く進出していると思われる。

図表 1-9 アジア新興国別の府内中小企業（製造業）の内訳（%）

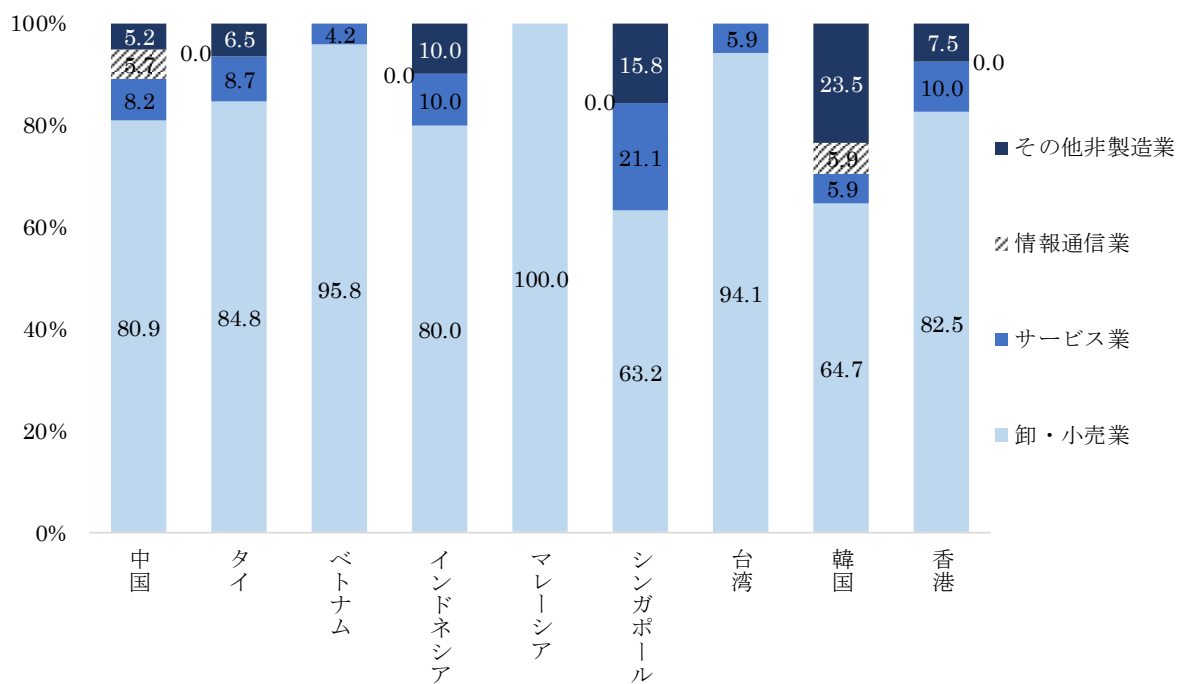


出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」2018年調査により作成。

同様に、非製造業についても「卸・小売業」、「サービス業」、「情報通信業」、「その他非製造業」の4つに分け、国ごとの構成割合を算出したところ、いずれの国も卸・小売業が多数を占めていた（図表 1-10）。シンガポールや韓国ではサービス業やその他の非製造業比率が高いことから多様な業種の企業が進出している様子がうかがえた。

⁵ 「生活関連・その他」：食料品、繊維、木材紙パルプ、その他の製造業、「基礎素材」：化学、石油・石炭、プラスチック・ゴム、窯業・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、「組立加工」：はん用機械、生産用機械、業務用機械、電気機械、情報通信機械・電子デバイス、輸送機械。

図表 1-10 アジア新興国別にみた府内中小企業（非製造業）の内訳（%）



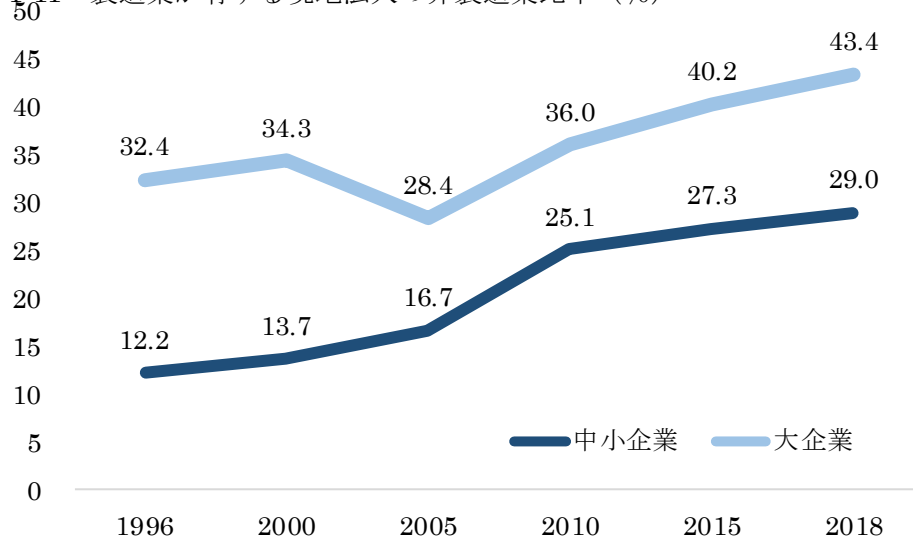
出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」2018年調査により作成。

5 多様性を増す海外進出方法

ここまでも業種別の進出状況を見てきたが、海外展開においては、製造業を営む企業が販売や調達のための販売会社を現地に持つケースがある。逆に、卸売業を営む企業が、オリジナル製品を製造するため海外に工場を保有するケースもある。ここでは本社の業種と現地法人の業種との関係がどのように変わってきたかを確認していく。

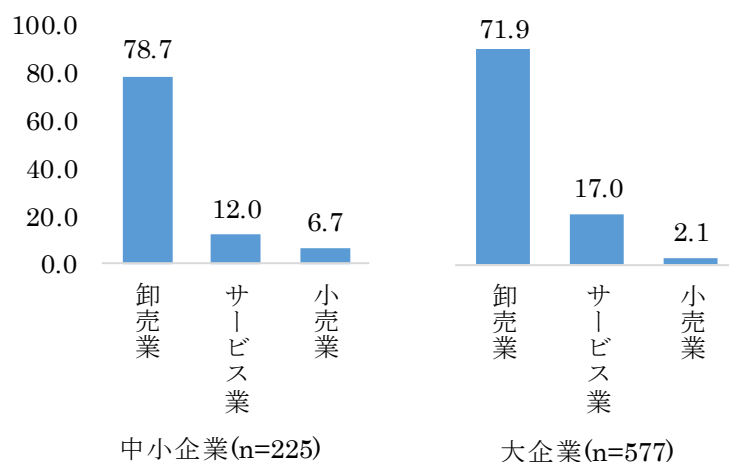
図表 1-11 は、本社が製造業である企業が、非製造業の現地法人を保有する比率を時系列に示したものである。大企業、中小企業とも増加しており、2018 年では大企業で 43.4%、中小企業で 29.0%となった。さらに非製造業である現地法人の業種内訳をみると、卸売業が 7 割以上を占め、次いでサービス業が 1 割強となっている（図表 1-12）。

図表 1-11 製造業が有する現地法人の非製造業比率（%）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

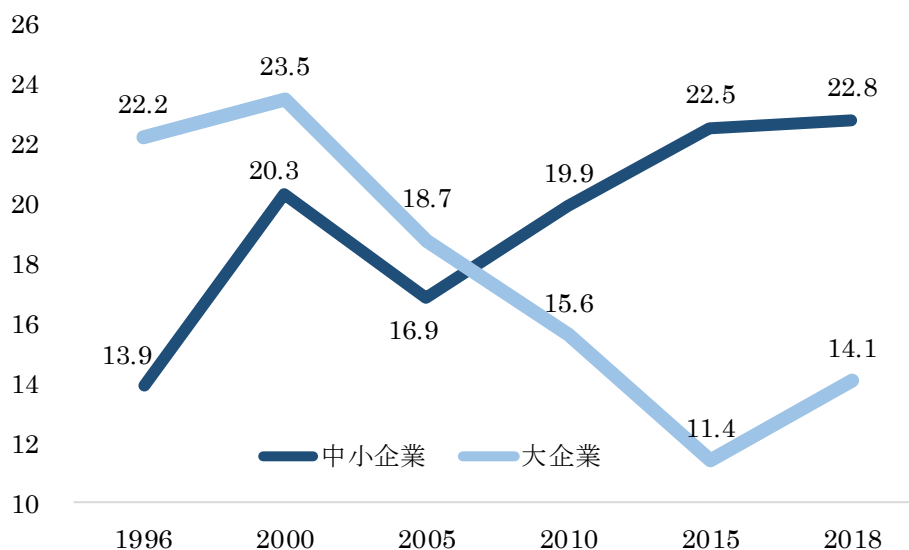
図表 1-12 製造業が有する現地法人（非製造業）の上位 3 業種（%）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

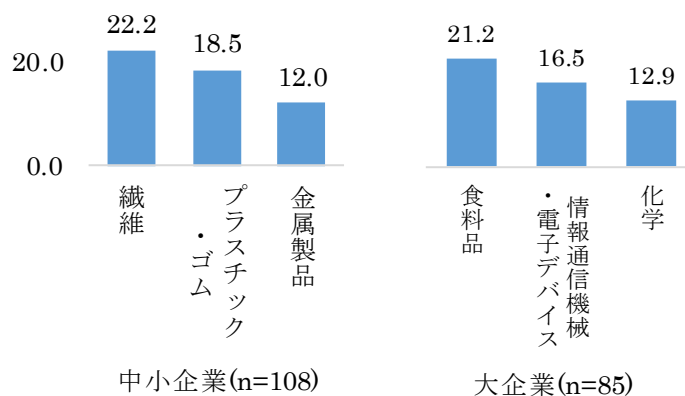
続いて、非製造業の本社が保有する現地法人が製造業である割合は、大企業では減少しているが、中小企業では、増加し2018年には22.8%になっている（図表1-13）。さらに現地法人の業種内訳をみると、大企業は食料品、情報通信機械・電子デバイス、化学が多く、中小企業では、繊維、プラスチック・ゴム、金属製品が多い（図表1-14）。

図表 1-13 非製造業が有する現地法人の製造業比率（%）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

図表 1-14 非製造業が有する現地法人（製造業）の上位3業種（%）



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版により作成。

ここまで現地法人を持つ大阪企業の状況を確認してきたが、直接投資以外の直接輸出や事業提携なども含めた進出形態別の海外展開状況についても簡単に触れておきたい。

進出形態別の実態をみるため、経済産業省「企業活動基本調査」⁶より抽出した大阪企業のデータを活用した。さらに2009年から2015年の期間で連続して回答が得られた企業のみを抽出し、大阪企業のパネルデータを作成した。こうして各年の母集団を同一にしたうえで、海外展開の推移を進出形態別で再集計した（図表1-15）。この結果をみると、大阪企業の直接輸出は、近年は企業規模に関係なく増加傾向にあり、中小企業においても2009年から2015年の間に7.8%増加している。海外子会社の設立は、2010年に一度落ち込んだものの、その後増加しており、特に中小企業では2015年に対前年比でおよそ3倍に急増した。海外関連会社の設立や海外事務所の開設は、2014年までは横ばいもしくは微増の傾向がみられたが、2015年に大きく減少した。海外子会社が急増していることから、関連会社や事務所の子会社化が進んだ影響もあると推測される。また海外からの出資を受け入れるインバウンド投資については、他の形態に比べて数は少ないものの堅調に増加している。最後に海外企業との国際業務提携については、大企業、中小企業ともに増加傾向にあり、2009年から2015年で約1.5倍となっている。

図表 1-15 大阪企業の規模別海外展開形態別の推移

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2009-2015 伸び率(%)
直接輸出	中小企業	424	432	431	429	441	455	457	7.8
	大企業	240	247	251	251	258	262	265	10.4
海外子会社	中小企業	83	40	49	49	43	50	152	83.1
	大企業	169	126	129	127	133	128	255	50.9
海外関連会社	中小企業	87	89	84	88	93	102	37	▲ 57.5
	大企業	127	125	126	133	128	133	184	44.9
海外事務所	中小企業	75	82	81	86	85	86	37	▲ 50.7
	大企業	103	101	103	105	108	109	184	78.6
外資受け入れ (インバウンド 投資)	中小企業	31	31	31	34	36	36	37	19.4
	大企業	170	171	169	174	176	179	184	8.2
国際業務提携	中小企業	134	166	166	186	186	201	209	56.0
	大企業	121	134	155	164	175	184	184	52.1

出所：経済産業省「企業活動基本調査」2009年から2015年実績を再集計。

⁶ 企業活動基本調査は、経済産業省が毎年実施する調査で、調査対象者は従業者数50人以上かつ資本金3,000万円以上の会社である。また本調査はサンプリング調査であり、かつアンケート調査の回収率はおよそ7割である。

6 本章の小括

冒頭で述べた通り、成熟し構造的課題を抱える日本市場に対し、府内中小企業においては将来の発展に向けた新たな戦略を講じることが求められている。それを踏まえ本調査の目的は、府内中小企業の新たな戦略の1つとして、アジア新興国に向けた海外展開について検討することとした。

この調査目的に従い、本章では、大阪の中小企業の海外進出状況を明らかにした。その主な結果は次のとおりである

- ◆海外進出する大阪の中小企業は増加している。ただし全体に占める割合は少なく、海外進出は一部の企業の取組みに留まっている。
- ◆大阪の中小企業が現地法人を立地する地域はアジアが多く（製造業 90.9%、非製造業 77.0%）、その比率は年々上昇している。
- ◆大阪の中小企業の進出先国別では、アジアの中でも中国や ASEAN 等のアジア新興国が増えている。
- ◆現地法人を有する大阪の中小企業を業種別で見ると、製造業の進出が多いが、アジア NIEs では非製造業の進出が多い。アジア新興国等へはこれまで製造業が中心であったが、非製造業の進出も増えている。
- ◆大阪の中小企業では、本社とは異なる業種で海外現地法人を設立するケースが増加している。また直接投資のほか、業務提携による進出も増加している。

以上の結果を踏まえ、次章では、大阪の中小企業が進出するアジア新興国について、その経済状況等を概観し、その魅力や課題などについて考察していく。

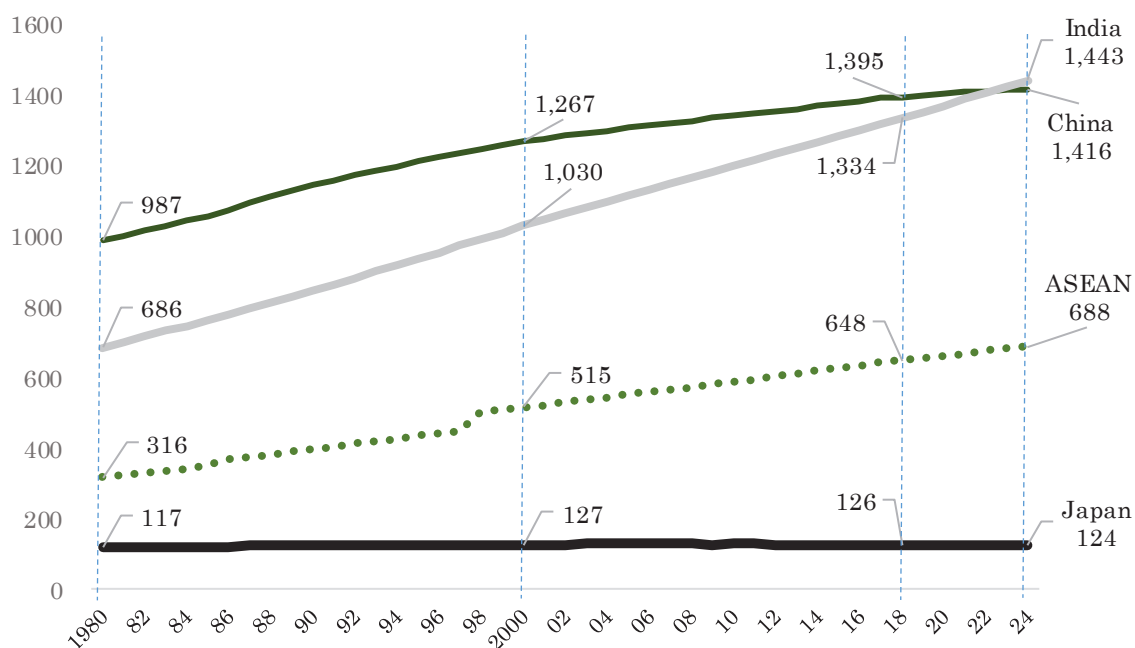
第2章 大阪企業が進出するアジア新興国の経済状況

前章では大阪の中小企業による海外進出が増加しており、その進出先がアジアに集中していることをみてきた。また進出先を国・地域別にみると、中国を含めた ASEAN 等のアジア新興国への進出が増えていることも確認できた。本章では、大阪の中小企業が関係を深めるアジア新興国の経済状況について、各種統計資料から概観し、その魅力について考察していきたい。

1 経済成長を続けるアジア

まずアジア各国の人口について IMF（国際通貨基金）が公表する World Economic Outlook Database October 2019 でみていく。図表 2-1 は、アジアの国・地域別の人口の推移である。これによると日本の人口はこれまで僅かに増加してきたが、今後は減少していくとみられている。一方、アジアの人口は全体的に増加しているが、世界トップの人口を誇ってきた中国の伸びは小さい。いわゆる一人っ子政策などの人口削減策により、早くも高齢化が進展し、今後は人口減少へと向かうとの見方もある。それとは別にインドの人口増加が著しく、数年のうちに中国を抜き世界トップになるとみられている。ASEAN の人口も増えており、2018 年では、日本の 5 倍以上となる 6 億 4,800 万人にまで増えている。

図表 2-1 日本と中国、インド、ASEAN の人口の推移（百万人）



出所： IMF 「World Economic Outlook Database October 2019」 により作成。

人口増減率を国別にみると、ASEAN やインドでは、年平均 2% 前後で増加してきており、今後も 1% 超の増加率で推移する国が多い（図表 2-2）。また日本以外では、中国やタイで人口の伸びが少ない。

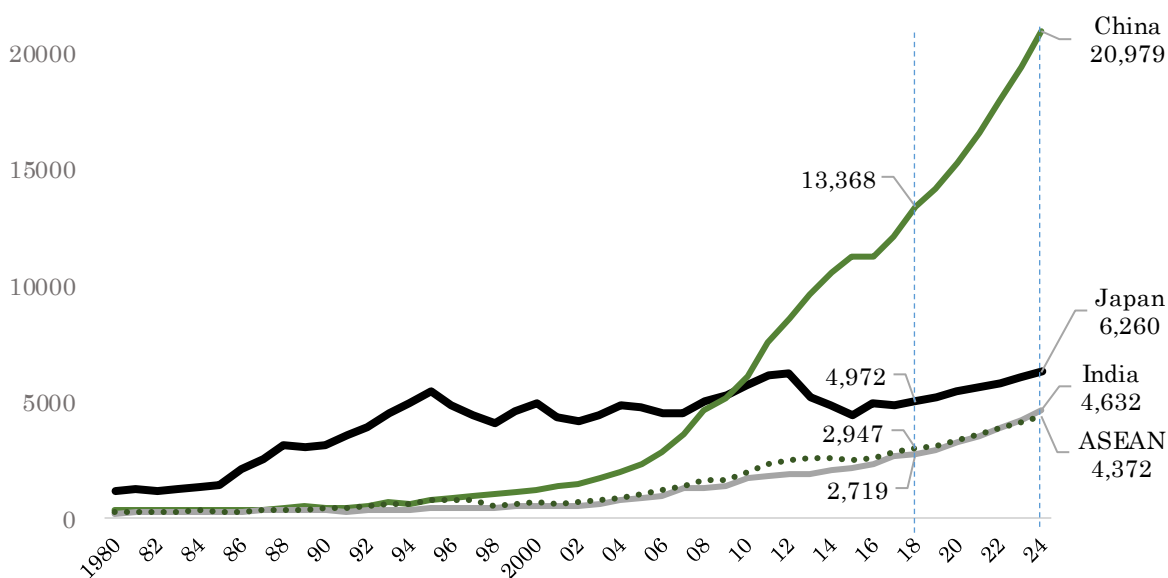
図表 2-2 日本とアジア新興国の年平均人口増加率 (%)

	1980年代	1990年代	2000年代	2010年～ 2018年	2019年～ 2024年
日本	0.6	0.3	0.1	-0.1	-0.4
中国	1.5	1.1	0.6	0.5	0.2
インド	2.2	2.0	1.6	1.3	1.3
ASEAN	2.4	2.8	1.3	1.2	1.0
タイ	1.9	1.1	0.6	0.4	0.1
ベトナム	2.0	1.7	1.2	1.1	0.9
インドネシア	2.0	1.5	1.4	1.3	1.1
マレーシア	2.6	2.7	2.1	1.6	1.3
フィリピン	2.5	2.6	1.7	1.8	1.6
ミャンマー	-	-	0.7	0.8	0.6
ラオス	2.6	2.6	1.6	1.6	1.4
カンボジア	3.0	3.2	1.7	1.6	1.5
シンガポール	2.2	3.1	2.3	1.4	0.6
ブルネイ	2.6	2.6	1.9	1.7	1.1

出所：IMF「World Economic Outlook Database October 2019」により作成。

次に、名目 GDP の推移をみていく。日本は 90 年代前半までは増加していたものの、その後は横ばいで推移している（図表 2-3）。一方、アジア各国・地域は増加傾向にあり、世界第二位となった中国の GDP は日本を大きく上回った。ASEAN やインドも増加し、2018 年には日本の 5～6 割ほどの規模にまで拡大している。

図表 2-3 日本とアジア新興国の名目 GDP 推移 (10 億米ドル)



出所：IMF「World Economic Outlook Database October 2019」により作成。

年平均の名目 GDP 成長率を国別にみると、日本は 80 年代に高い水準にあったが、それ以降は低成長が続いている（図表 2-4）。それに対し、アジア各国では、早い国で 90 年代から、その他の国も 2000 年代以降で、二桁の急成長を遂げている（図表 2-4）。

図表 2-4 日本とアジア新興国の年平均名目 GDP 成長率（%）

	1980年代	1990年代	2000年代	2010年～ 2018年	2019年～ 2024年
日本	12.9	4.6	1.6	-0.2	3.9
中国	5.0	9.9	16.9	11.4	7.8
インド	5.3	4.9	11.7	8.2	9.3
ASEAN	3.9	7.4	10.6	7.3	6.8
タイ	9.6	6.5	8.6	6.9	5.6
ベトナム	7.8	16.9	13.7	10.2	8.6
インドネシア	2.7	7.1	13.4	7.0	7.7
マレーシア	5.4	8.5	9.8	6.4	5.9
フィリピン	3.4	6.4	7.7	7.9	8.8
ミャンマー			17.2	9.6	7.0
ラオス	4.4	3.9	16.7	12.3	8.6
カンボジア		34.6	11.6	10.0	8.6
シンガポール	11.5	11.2	8.8	7.5	3.3
ブルネイ		5.1	10.1	2.8	1.0

出所：IMF「World Economic Outlook Database October 2019」により作成。

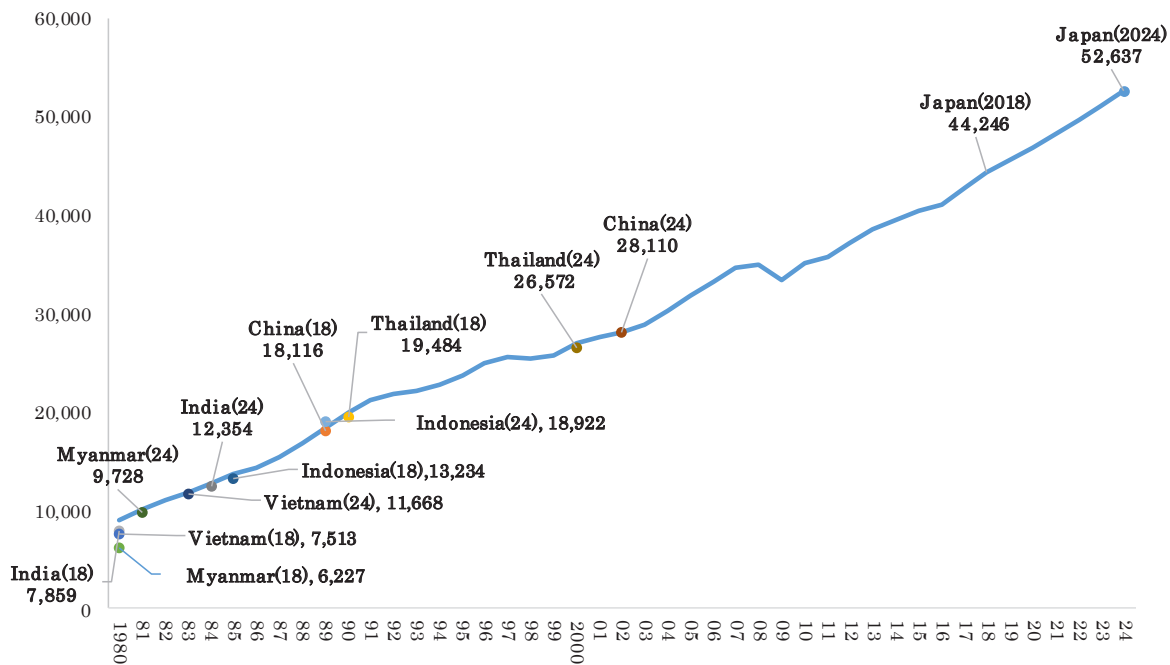
（注）各年度の各国 GDP を米ドル換算した値で成長率を算出。

日本に比べアジア新興国は、概ね人口、GDP とともに今後も高い成長が見込まれていた。続いて、国民の豊かさを表す指標の 1 つである一人当たり GDP（購買力平価⁷）について、日本とアジア新興国と比較していく。図表 2-5 は、日本の一人当たり GDP の推移を表した折れ線グラフ上に、アジア各国の 2018 年実績値と 2024 年推計値をプロットしたものである。これによりアジア各国の 2018 年及び 2024 年時点での一人当たり GDP が日本のどの時代の水準に近似しているかをみることができる。

各国の 2018 年実績値と日本の近似する年代をみていくと、最も高いタイは 1990 年、中国は 89 年、インドネシアは 85 年に近いことがわかる。単純には言い切れないが、各国は日本のそれぞれの時代と同等の豊かさにあるとみなせる。また同様に各国の 2024 年推定値については、中国は 02 年、タイは 2000 年、インドは 84 年、ベトナムは 83 年、ミャンマーは 81 年であった。2024 年には、インドやベトナム、ミャンマーなども日本の 80 年代と同等の水準に至ることがわかる。

⁷ 各国の通貨の換算方法と 1 つで、それぞれの国内で特定の商品やサービスを購入する額が同一になるように換算レートを決める方法。

図表 2-5 一人当たり名目 GDP の日本とアジア新興国の関係（購買力平価換算、ドル）

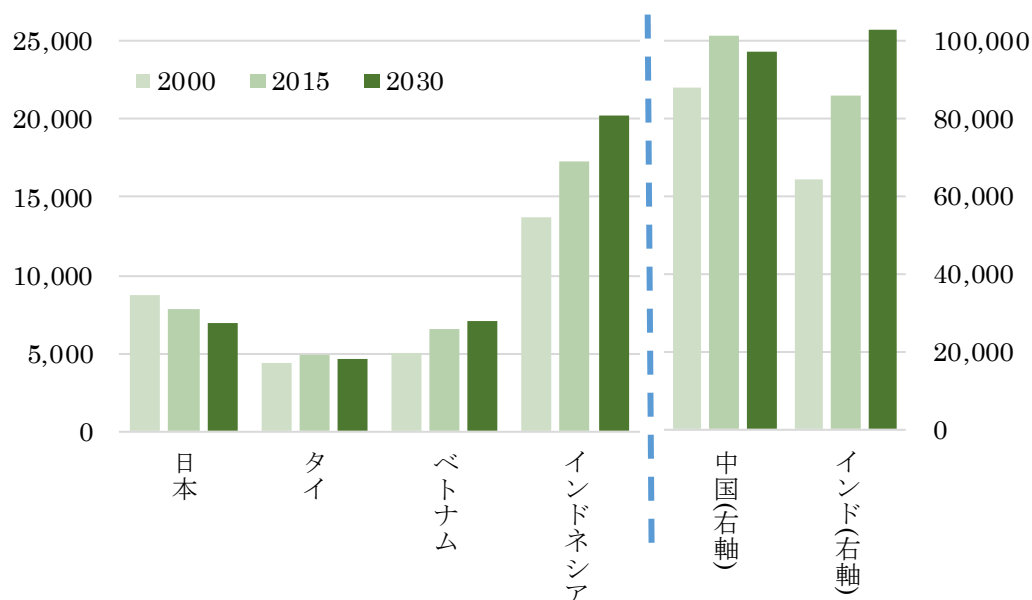


出所：IMF「World Economic Outlook Database October 2019」により作成。

2 アジア新興国の生産年齢人口と賃金水準

次に進出企業にとって重要な経営課題の1つである雇用に関連するデータを確認していく。図表 2-6 は、生産年齢人口⁸の推移を各国別でまとめたものである。また図表 2-7 は、その増減数を一覧化したものである。この結果をみると、日本は 2015 年までの 15 年間でその後の 15 年間でそれぞれ 800 万人以上の生産年齢人口が減少していくことがわかる。これに対し、インドでは 2015 年までの 15 年間で 7 千万以上増加し、その後の 15 年では日本の人口を越える 1 億 7 千万人近く増加するとみられている。同様にベトナム、インドネシアでも増加がみられる。人材確保が大きな課題となっている日本に対し、これらの国々では人材が豊富であることがわかる。ただしアジア新興国でも、今後、人口の伸びが低下するとみられる中国やタイでは、生産年齢人口は減少すると予測されている。

図表 2-6 日本とアジア新興国の生産年齢人口の推移（万人）



出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2018」により作成。

図表 2-7 日本とアジア新興国の生産年齢人口の増減数（万人）

	2000～2015	2015～2030
日本	▲ 896	▲ 816
中国	13,627	-4,118
インド	7,236	16,865
タイ	531	-266
ベトナム	392	554
インドネシア	1,258	2,881

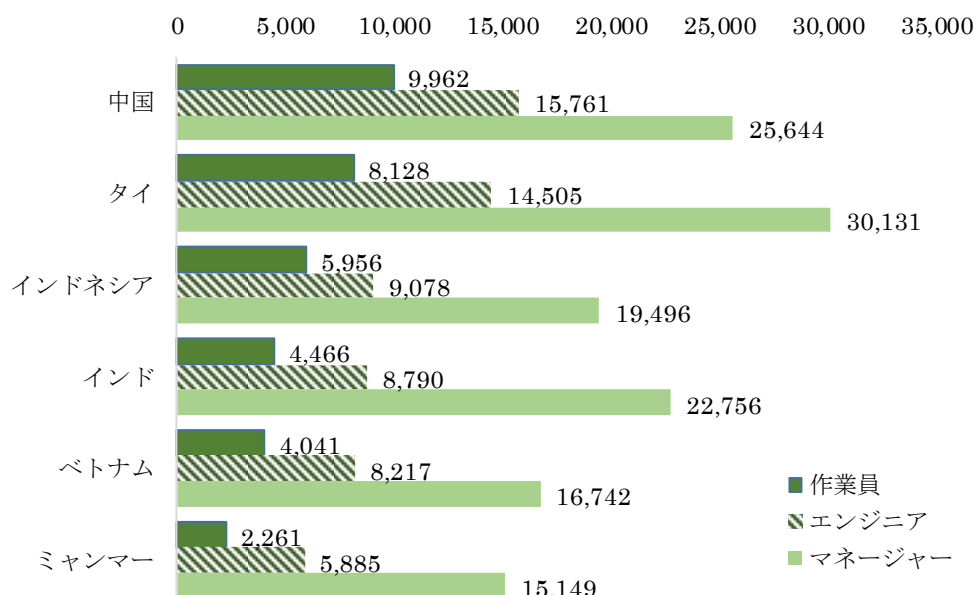
出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較 2018」により作成。

⁸ 生産活動の中核を担うとみなされる 15 歳から 64 歳の人口。

続いて、アジア新興国の人件費についても触れておきたい。参考としてJETRO（日本貿易振興機構）が実施したアンケート調査の結果⁹を紹介する。

図表 2-8 は、各国の製造業における一人当たり年間負担額¹⁰を職種別に集計した結果である。作業員では、最も高い中国で 9,962 ドルと日本に比べまだ低い額であるが、マネージャーで最も高いタイは 30,131 ドルと、日本の賃金水準との差はさほど大きくないようにみえる。また同じアジア新興国であっても、国により人件費は大きく異なっている。例えば作業員でみると、ミャンマーの負担額は中国やタイの 3 割以下である。エンジニアをみても同様に国により負担額は大きく異なる。ただマネージャーの負担額はミャンマーであっても中国の 6 割程度、タイの 5 割程度の負担は必要であり、他の職種ほどの開きはない。

図表 2-8 日系製造業における一人当たり年間負担額（米ドル）



出所：日本貿易振興機構(JETRO)「2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」(2018.11.21)により作成。

※作業員：正規雇用の一般工職で実務経験 3 年程度。エンジニア：正規雇用の中堅技術者で専門学校もしくは大学卒以上、かつ実務経験 5 年程度。マネージャー：正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験 10 年程度。

さらに人件費の変化について確認するために、2010 年と 2019 年の各国の一人当たり年間負担額を比較した（図表 2-9）。各年度でサンプルとなる企業が異なるため、単純には比

⁹ 世界の主要都市に事務所を持つJETRO（日本貿易振興機構）では、毎年、現地の日系企業を対象にアンケートを実施しており、人件費に関する質問も行っている。サンプル数が限られた中での調査であるため、調査結果は全体を網羅したものではなく、取り扱いに注意が必要であるが、情報が限られるなか、進出企業等が現地の実態を知るため稀少な資料である。

¹⁰ 一人当たり社員に対する負担総額で、基本給、諸手当、社会保障費、残業代、賞与などの年間合計。

較できないが、結果を見る限り全ての国で負担額は上昇している。最も変化の大きいミャンマーでは、年平均で毎年二桁の増加率となった。それ以外の国でも、インドを除き、この10年ほどの期間、年平均で数%上昇しているとみられる。

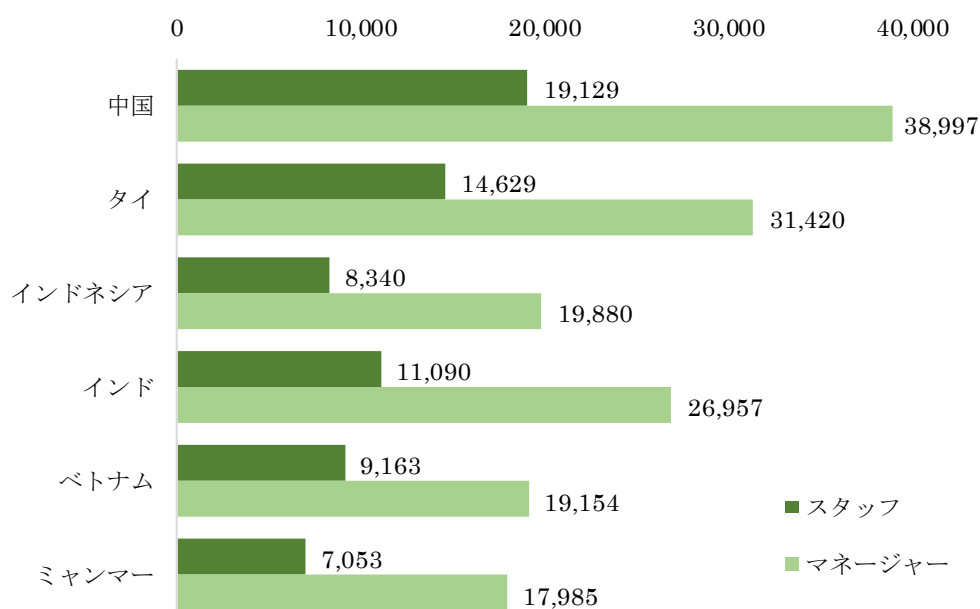
図表 2-9 日系製造業の一人当たり年間負担額の年平均増減率(2010年から2019年)(%)

	作業員	エンジニア	マネージャー
中国	8.8	10.4	8.2
タイ	6.5	5.4	3.0
インドネシア	10.2	6.4	4.9
インド	1.0	-0.7	0.4
ベトナム	13.4	7.7	7.2
ミャンマー	28.8	35.4	19.6

出所：日本貿易振興機構(JETRO)「2019年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」及び、日本貿易振興機構(JETRO)「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2010年度調査)」により作成。

同様に、非製造業の一人当たり年間負担額をみても、国により大きな差があり、またこの10年で負担額が大幅に上昇している国が多い(図表 2-10、図表 2-11)。他方、調査結果をみる限りでは、先程の製造業に比べ、非製造業の方が相対的に負担額は多いように見える。

図表 2-10 日系非製造業の国別一人当たり年間負担額(米ドル)



出所：図表 2-8 と同じ。

※スタッフ：正規雇用の一般職で実務経験3年程度。マネージャー：正規雇用の営業担当課長クラスで大卒以上、かつ実務経験10年程度。

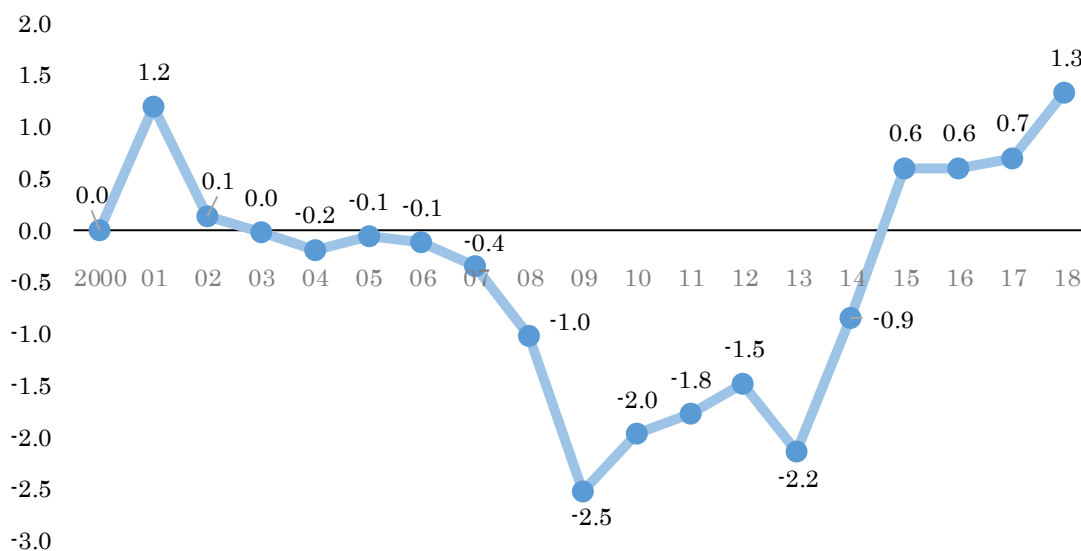
図表 2-11 日系非製造業の一人当たり年間負担額の年平均増減率(2010年-2019年)(%)

	スタッフ	マネージャー
中国	-0.5	5.9
タイ	5.5	3.1
インドネシア	6.6	2.7
インド	2.5	1.3
ベトナム	6.8	2.9
ミャンマー	18.5	20.7

出所：図表 2-9 と同じ。

続いてアジア新興国の人件費の変化と比較するため、日本の賃金水準の変化の状況を見ておきたい。2000年を基準に日本の賃金指数の推移をみたところ、04年から14年まではマイナスで推移しており、その後上昇するが18年でもプラス1.3%に留まっている（図表 2-12）。このように近年の日本の人件費の推移は、アジア新興国とは大きく異なっている。

図表 2-12 日本の賃金指数の推移(%)、基準年2000年。



出所：厚生労働省「平成30年賃金構造基本調査」。

※調査対象者の平均年齢は42.9歳、平均勤続年数は12.4年。

人材不足が顕在化しはじめている日本に対し、生産労働人口の増加が予測され、相対的に人件費が低いアジア新興国は、日本の企業にとって魅力的である。しかし、職種によっては中国やタイなどでは、単純なコストメリットは少なくなってきた。それ以外のアジア新興国でも、人件費は上昇しており、今後はコストの優位性は失われていくと考えられる。そのため進出後、現地で事業を継続していくには、人件費が上昇することを考慮し、それに

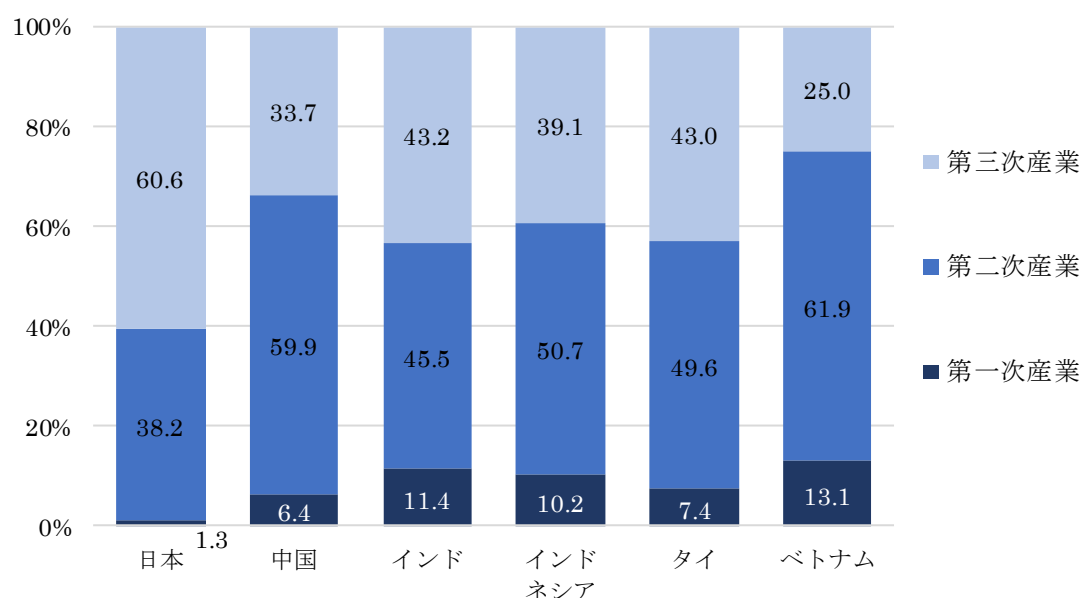
見合った付加価値を生む事業を行うことも重要となる。また近年の日本では、アジアほど人件費は変化していない。そのため国内のみで事業展開してきた企業が海外に進出する際は、特にこの人件費の変化を理解しておくべきであろう。

3 アジア新興国の産業構造

続いてアジア新興国の産業構造を概観していく。大阪の中小企業がアジア新興国に進出する際、現地での取引先やパートナー、競合企業などを把握することは言うまでもなく重要であろう。それにはまず現地の産業がどのような業種で構成されているかをみておくことも必要である。

図表 2-13 は、2015 年の国別産業構成比(産出額ベース)を表したものである。まず先進国である日本は、6 割を第三次産業が占めるのに対し、アジア新興国では全ての国で第二次産業の比率が最も高い。特にベトナム (61.9%) と中国 (59.9%) で、第二次産業の占める割合が高い。またアジア新興国内で第三次産業の構成比を比較すると、インドとタイは4 割超と高く、逆にベトナムは 25.0%と低い。また第一次産業は、日本はわずか 1.3%に留まるが、インド、インドネシア、ベトナムは1 割超を占めている。

図表 2-13 日本とアジア新興国の産業別構成比 (2015 年) (%)



出所：OECD「Inter-Country Input-Output Tables」(2018edition)により作成。

次に図表 2-14 は、産業構成比を詳細な業種で示したものである。アジア新興国で中核を占める第二次産業について、その大半を占める製造業を詳しくみると、日本では輸送機械や一般機械などの加工組立型や化学、金属素材などの基礎素材型、さらに食品・飲料・たばこが多い。こうした日本に対しアジアでは、繊維や石油・石炭製品などの割合が高い国が多い。またベトナムは、食料・飲料・たばこが 12.4%、繊維が 9.2%と、衣食住に関わる生活関連型の製造業比率が高い。それに対し中国は、全体的にバランスよく製造業が集積している。

また第三次産業の内訳をみると、日本ではサービス業が 45.8%と高く、その他サービスも 16.3%と高い比率になっている。さらにサービス業の内訳をアジア新興国と比較すると、日本は不動産や対事業所サービス、出版・通信の構成比が高いことがわかる。こうした日本の特徴を踏まえ、アジア新興国間を比較すると、中国、インドは対事業所サービスの割合が高く、さらにインドは、出版・通信や不動産なども他のアジア新興国に比べ高い比率になっている。

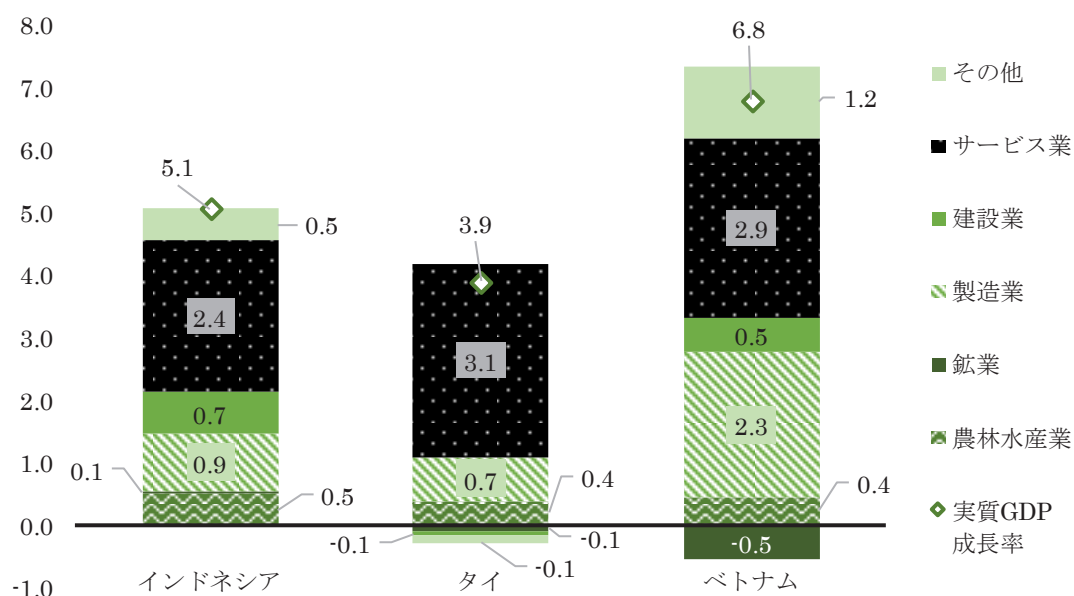
図表 2-14 日本とアジア新興国の産業別構成比の業種詳細 (%)

	日本	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
第一次産業	1.3	6.4	11.4	10.2	7.4	13.1
農業・林業・漁業	1.3	6.4	11.4	10.2	7.4	13.1
第二次産業	38.2	59.9	45.5	50.7	49.6	61.9
製造業	31.8	51.0	34.9	40.1	46.5	55.5
鉱業・採石	0.1	3.0	2.0	6.4	2.2	5.5
食料・飲料・たばこ	3.7	5.1	4.6	9.6	9.0	12.4
繊維	0.4	4.1	3.7	3.2	4.2	9.2
木材・木製品	0.2	0.8	0.4	0.9	0.3	1.2
紙製品・印刷	1.3	1.2	0.7	1.3	0.9	1.3
石油・石炭製品	1.8	2.2	5.1	4.5	5.2	2.6
化学製品	3.1	5.2	3.8	2.4	3.4	2.5
ゴム・プラスチック製品	1.4	2.1	1.1	2.0	2.6	2.1
非鉄金属	0.7	2.3	1.3	0.8	1.5	1.7
金属素材	3.8	6.1	3.7	1.2	1.3	1.8
金属製品	1.2	1.9	1.1	1.2	1.2	2.1
情報通信機器	2.1	4.6	0.6	1.9	5.0	2.9
電機機械	1.9	3.0	1.2	0.5	1.5	2.8
一般機械	3.6	4.4	1.5	1.0	1.7	1.4
輸送用機械	6.0	3.5	3.0	2.7	4.5	2.6
その他製造	0.5	1.5	1.3	0.5	2.2	3.4
建設業	6.4	8.9	10.6	10.6	3.0	6.4
第三次産業	60.6	33.7	43.2	39.1	43.0	25.0
卸売業・小売業	11.3	6.2	6.9	9.6	14.2	5.0
サービス業	45.8	24.7	32.9	28.1	25.9	17.8
運輸・倉庫	4.5	3.8	5.5	5.6	5.0	3.5
宿泊・飲食	3.1	1.7	1.5	3.6	3.3	2.3
出版・通信	5.1	1.7	5.0	3.6	2.0	1.5
金融・保険	3.5	3.8	4.4	3.3	3.1	2.4
不動産	7.5	2.7	4.3	1.7	2.6	1.9
対事業所サービス	5.8	3.9	3.1	1.2	1.5	1.4
その他サービス	16.3	7.2	9.1	9.3	8.5	4.8
電機・ガス・水道	3.4	2.8	3.4	1.4	2.9	2.2

出所：OECD「Inter-Country Input-Output Tables」(2018edition)により作成。

日本に比べ、アジア新興国ではサービス業の構成比が低いことをみてきたが、経済成長への貢献という側面では、存在感が増している。図表 2-15 は、実質 GDP 成長率への業種別寄与度を表したものであるが、インドネシア、タイ、ベトナムともにサービス業の寄与度が最も高くなっている。この結果を見る限り、これらの国ではサービス業が経済成長をけん引していることがわかる。

図表 2-15 ASEAN 主要国の実質 GDP 成長率の業種別寄与度



出所：経済産業省「通商白書 2018」。

原典：各国政府統計、CEIC Database から作成。

4 アジア新興国の新たな動き

最後にアジア新興国で起こっている新たな動きをみておきたい。

(1) アジア経済圏を目指した経済統合

アジア新興国の各国はそれぞれが経済成長の過程にあるが、当然ながら国により GDP や生産年齢人口、さらに人件費の水準や成長率は異なっていた。このように異なる成長段階にあるアジア各国に、今、経済統合の動きがみられる。

まず ASEAN では、2025 年の経済統合を目標にしたロードマップ「AEC ブループリント 2025」に基づき、各種の取組みが推し進められている。ASEAN は、巨大な市場を持つ中国とインドに挟まれているが、小規模な国が多く、今のままではそのメリットを活かせない。そこで ASEAN 経済を統合し、一体的かつ効率的な経済圏を構築することで、東アジアや南アジアを含めた大規模市場を形成することを目指している。具体的な取組み内容は、図表 2-16 のとおりであるが 2015 年までの取組みで、既に域内の関税撤廃はほぼ実現できており、サービス貿易や投資の自由化、域外との FTA（自由貿易協定）なども成果を挙げているという（石川 [2019]）。また現在の重点取組としては、生産性向上による成長、技術革新、研究開発などがあり、中小企業育成なども重視されているという（石川 [2019]）。こうした取組状況をみると、ASEAN の経済統合は進展しており、加えてイノベーションの促進や中小企業の育成など、域内諸国の産業の発展にも力をいれていることが分かる。

図表 2-16 ASEAN「AEC ブループリント 2025」の 5 つの戦略目標

A 統合され高度に結合した経済 (an integrated and highly cohesive economy) 「物品貿易」、「サービス貿易」、「投資環境、金融統合・金融包摂・金融安定化」、「熟練労働者・商用訪問者の移動円滑化」、「グローバル・バリュー・チェーンへの参画強化」
B 競争力ある革新的でダイナミックな (a competitive, innovative and dynamic ASEAN) 「効果的な競争政策」、「消費者保護」、「知的財産権協力の強化」、「生産性向上による成長、革新、研究開発」、「税制協力」、「優れたガバナンス」、「効率的・効果的・整合的な規制」、「持続可能な経済発展」、「グローバルメガトレンド、通商に関する新たな課題」
C 高度化した連結性と分野別協力 (enhanced sectoral integration and cooperation) 「交通運輸」、「情報通信技術 (ICT)」、「電子商取引」、「エネルギー」、「食糧・農業・林業」、「観光」、「保健医療 (ヘルスケア)」、「鉱物資源」、「科学技術」
D 強靱で包摂的、人間本位・人間中心の (a resilient, inclusive and people-centered ASEAN) 「中小企業の役割強化」、「民間セクターの役割強化」、「官民連携 (PPP)」、「格差是正」、「ステークホルダーによる地域統合に向けた努力への貢献」
E グローバル ASEAN (a global ASEAN) 「諸外国との経済連携協定の改善および強化」

出所：The ASEAN Secretariat (2015)「ASEAN2025: FORGING AHEAD TOGETHER」により作成。

また ASEAN において、ものづくりの主導的地位を目指すタイでは、自動車やハイテク産業の集積を推進してきた東部経済回廊（EEC）に続き、新たに南部経済回廊（SEC）に取り組んでいる。これまで ASEAN の海路は、中央に位置するマレー半島で分断されてきた感がある。そのため SEC では、マレー半島を横断する鉄道や港の拡張整備することで、ASEAN 内の物流環境を改善し、ASEAN 域内だけでなく東アジアや南アジアとの経済交流の促進を目指している。

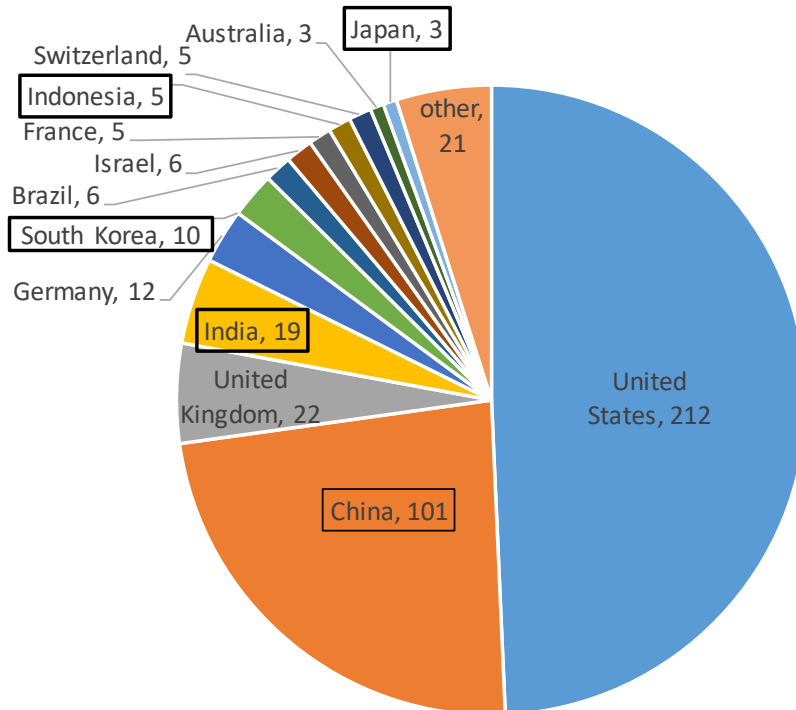
さらに人口、GDP ともにアジアトップである中国が 2013 年に提唱した「一带一路」構想では、アジアとヨーロッパの陸海路を総合的に整備することで巨大経済圏の構築を目指している。そのなかの海路については、東南アジアを経由してインドへの向かう経路が想定されている。既に、中国とシンガポールを結ぶ国際陸海貿易新通道が開発され、本格運用がはじまるなど、実現に向けた取組みが進められている。また近年の米中貿易摩擦の影響などもあり、中国で米国向け製品を生産した企業が、ASEAN 等へ生産拠点を移転しており、それに伴い中国からの ASEAN 投資が増加するなど、中国と ASEAN の経済交流が促進されているとの報告もある（日本貿易振興機構（2019）、日本総合研究所(2019)）。

このようにアジアでは、東アジアから東南アジア、南アジアまでを含めた巨大なアジア経済圏の形成を目指した動きが活発化している。これらの取組みが進展すると、アジア各国の経済や産業はさらに発展していくことになる。また経済の一体化や効率化が進むことで、現在のサプライチェーンは大きく変化していくかもしれない。このようにアジアには、日本を含めた世界の経済に、多大な影響を及ぼしかねないダイナミックな変化が生じる兆しがある。

(2) 新産業が勃興するアジア新興国

今、アジアでは、数多くのユニコーン企業¹¹が生まれている。CB insights が公表する資料によると、ユニコーン企業の数 は初めて集計された 2013 年当時、39 社であったが、2019 年 12 月には 430 社に増加している。当初は Facebook や Twitter などシリコンバレーの米国企業がほとんどであったが、今ではアジア企業の存在感が増している。全 430 社を国別に集計すると、最も多い米国が 212 社とおよそ半数を占めるが、次に多い中国の 101 社をはじめ、インドが 19 社、韓国が 10 社、インドネシアが 5 社、日本が 3 社とアジアから多くのユニコーン企業が誕生している (図表 2-17)。スタートアップを生み出すエコシステムにおいて、長らく独り勝ちの感が強かった米国シリコンバレーの牙城を、アジアが崩しはじめている。

図表 2-17 国別のユニコーン企業数(2019 年 12 月現在)



出所：CB insights 「The Global Unicorn Club」により作成。

先進国である日本の一人当たり GDP は、アジア新興国を大きく上回っていた (図表 2-5)。しかしユニコーン企業の数では中国には遠く及ばず、インドやインドネシアよりも劣っている。スタートアップエコシステムの観点からみるとアジア新興国の一部は、すでに日本を凌駕している。経済成長するアジア新興国を、日本の過去の経済成長になぞらえてみるこ

¹¹ ユニコーン企業とは、2013 年に米国のベンチャーキャピタリストであるアイリーン・リーが初めて使ったとされており、起業して年数が浅いにも関わらず多額の評価額を得ている企業をいう。普遍的な定義はないが、主に①評価額 10 億ドル以上であること、②起業して 10 年以内であること、③非上場であることが条件とされている。

とも多い。しかしアジア新興国では、日本を含めた先進国から技術やビジネスモデルを取り入れることで、日本が経験した経路とは異なる成長を遂げている。例えば、通信機器におけるリープフロッグ現象¹²が好例であろう。日本では、固定電話から携帯電話、さらにスマートフォンと段階を追って技術が普及してきたが、アジア新興国では固定電話の普及を待たず、一足飛びにスマートフォンが普及した。その結果、各国で一気にインターネット利用者が増大し、関連サービス市場が突如として現れた。このチャンスを活かした企業の1つが、インドネシアでバイク配車サービスを展開する **Go-Jek** である。同社は、米国のユニコーン企業である **Uber** が展開する自動車配車サービスを、自国の実情に合わせアレンジしたバイク配車サービスで一気にユニコーン企業に成長した。当時、インドネシアでは急激な経済成長と人口増加で、交通渋滞が社会問題化していた。渋滞でも走れるバイクの配車サービスは、この社会課題を解決するとして多くのユーザーに受け入れられた。このとき日本などの先進国と異なるのは、代替するサービスが普及しておらず、競合のいないブルー・オーシャン市場が突如あらわれたことである。同様にフィリピンのユニコーン企業である **Revolution Precrafted** は、デザイン性に優れたプレハブ方式の住宅や店舗を供給している。やはり経済成長とともに不足する住宅問題を解決する事業であった。

このようにアジア新興国では、急速な経済成長の過程で生じる社会課題を、先進国の技術やビジネスモデルをアレンジして導入した新ビジネスで解決する企業が急成長している。今後もアジア新興国では、様々な局面において社会課題が生じるであろう。それらの課題は社会インフラの整備など大規模なものばかりではなく、人々の衣食住に全般にわたり幅広い分野で生じる。そしてこれらの課題は、日本のこれまでの経済発展のなかで企業が蓄積してきた技術やノウハウによって解決できることもあるだろう。

しかしアジア新興国は、民族、宗教、文化は多様であり、また経済成長の段階も異なる。どの国・地域でどのような社会課題が生じているか、またそのためのどのような技術やサービスが求められるかを把握することは容易ではない。各地域にしっかりとアンテナを張り、正しい情報をタイムリーに得ることで新たな需要を獲得することも可能となる。

¹² リープフロッグ現象とは、発展途上国や新興国において、先進国が経験してきた技術発展の過程を飛び越えて技術が普及することをいう。

5 本章の小括

第2章では、大阪の中小企業の進出が増えているアジア新興国について、その経済状況などを概観してきた。その結果について、大阪の中小企業への影響も含め考察していく。

(1) アジア新興国は量、質の両面で成長している

アジア新興国では、人口、GDPともに増加しており、今後も伸びていくとみられている。また一人当たりGDPでは、中国やタイでは既に日本の90年前後の水準に達しており、インド、ベトナム、ミャンマーも数年後には、日本の80年代の水準に達すると見込まれている。加えて、アジア新興国では、日本とは異なる成長経路を辿っている。成長の間で生じる社会的課題を解決する新ビジネスで急成長するユニコーン企業などの新産業を創出する環境は日本より優れている側面もある。このようにアジア新興国では規模的拡大による需要創出だけでなく、成長の過程で生じる社会課題など日本とは異なる需要が生じている。大阪の中小企業が、現地の正確な情報をタイムリーに得ることでできれば、こうした需要を獲得することも可能となると思われる。

(2) 拡大するアジア経済圏で生じるリスクとチャンス

アジアでは、中国の「一帯一路構想」やASEANの「AECブループリント2025」など、経済統合により東アジアから東南アジア、南アジアまでを含めた大規模市場を構築する取組が進められている。こうした動きが本格化することで、中小企業においても現地で国を跨いだ事業がさらに行いやすくなっていくと思われる。またアジア全体を中核とした世界レベルでのグローバル・サプライ・チェーンが再構築されていくことも考えられる。その結果、現在の取引関係を失うリスクがある一方で、新たなサプライチェーンに参入するチャンスが生まれることもある。そのため大阪企業は、こうした現状を正しく理解することが必要であろう。

(3) 日本とは異なる経営ノウハウの必要性

成長が期待されるアジア新興国市場では、今後も量・質の両面での成長が期待され、また経済統合によるさらに大規模な市場創出の兆しもみられる。しかしこうした魅力的な市場であるアジア新興国では、経営環境が日本と異なることに注意が必要である。民族、言語、習慣、宗教などの違いはもちろんである。それ以外にも、成長期にある現地は成熟期にある日本とは、人件費の上昇、取引先や競合企業の参入・退出など企業経営に直結する環境も大きく異なる。現地で継続的に事業を行うには、この点にも十分な注意が必要になる。

次章以降では、アジア新興国に進出する大阪企業の事例を取り上げ、その実態を確認しつつ、現地において中小企業が直面する経営課題やその対応策について検討していく。

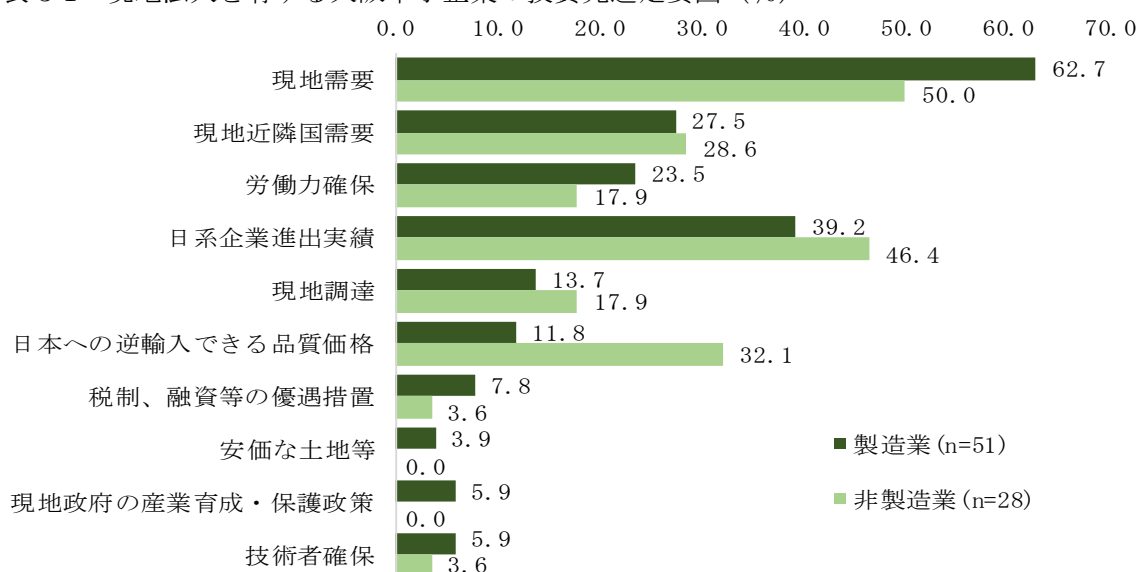
第3章 アジア新興国に進出する大阪の中小企業の実態

第1章では、大阪の中小企業の海外進出は増加しているものの、未だ限られた企業の取組みであることをみてきた。第2章では、アジア新興国は成長過程にあり、今後も市場拡大に期待できることがわかった。加えて、アジアでは経済統合により将来、大規模な市場が登場する兆しがあることや、ユニコーン企業などの新産業も急成長を遂げていることをみてきた。こうした結果を踏まえると、アジア新興国市場では、進出済み企業の現地での事業拡大や未進出企業による新規参入の余地は残されていると思われる。そこで本章ではアジア新興国に参入する大阪の中小企業の事例を紹介しつつ、進出企業、未進出企業のいずれもが現地で事業展開する上で直面する経営課題やその解決策について検討していく。なお検討は、「1 進出時の状況」、その後の「2 現地での経営状況」、そして「3 海外戦略の今後の展開」、最後に「4 未進出企業の進出のための動因」の4つの視点に分けて進めていく。

1 進出時の状況

事例を紹介する前に、参考として、海外事業活動基本調査の結果をみておきたい。図表3-1は、大阪の中小企業が投資先を選定する際の要因を、業種別に集計したものである。回答結果をみると、企業が進出先選定で最も重視していたのは、「現地需要」であり、加えて「現地近隣国需要」と回答する企業も多い。また次に重視されていたのは「日系企業進出実績」であった。これについては、取引先となる日系企業をみているのか、進出実績から現地のインフラ等の整備状況をみているのか、いくつかの解釈が可能となる。仮に前者であれば、やはりその日系企業の需要獲得が目的となる。このように現地需要を重視して進出先を決定している企業が多いことがわかる。なお進出要因として多くみられる、人件費等のコスト削減については、当該調査では選択肢がないため不明である。

図表 3-1 現地法人を有する大阪中小企業の投資先選定要因 (%)



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」2018年調査版により作成。

(1) 進出の目的

進出時の状況として、まずは進出目的に着目し、事例を紹介していく。Case1 は、アジア新興国の需要獲得を目指して進出した企業の事例である。

Case1 「現地企業と真っ向勝負で市場開拓を目指す」 A社

A社(従業者数:30~50名)は、医療分野等で使用される消耗品を開発販売している。

【ローカル品との競争で現地の市場深耕を図る】

同社は、「日本の人口が減り、市場が縮小していくことが確実にようになってきた今、堅調な国内事業も将来は安泰とは言い難い」と考え、海外市場への参入を決めた。候補地選定の視察や現地での関係作りなどは、社長自ら行った。そして2005年に、中国に生産拠点を立ち上げた。中国には、以前から輸出しており、また人口が多いことから需要獲得に期待できると考えたためであった。

進出時、現地市場は欧米やローカルの企業が既に押さえていた。後発で参入した同社であったが、以前からの輸出先などを開拓し、一定の売上高は確保できたという。しかし中国の市場規模を考えると、まだまだ開拓の余地は残っている。市場には既に多くのローカル企業が参入しており、激しい競争が繰り広げられていた。同社は、その競争の中に割って入り、現地での販売拡大に努めているが、既に普及するローカル製品の壁を打ち破ることは難しいという。同社製品は、ローカル製品に比べ、高い効果があり、かつ安全に使用できるメリットがあるが価格は高い。ローカル製品に慣れている現地ユーザーは、機能面を評価する前に価格に反応し、購入に至らないことが多いという。またコストを下げるため、技術的に必要性が低い原料を抜き販売したこともあるが、現地市場では機能面で問題がなくとも、他社製品より原料種が少ないことで評価が下がってしまう。そのため今は、ローカル製品などとの競争に勝つため、強みである技術・品質に加え、現地市場特有の価値観や購入行動を理解し、現地で売れる製品の開発に取り組んでいる。

【タイを拠点にグローバルな供給体制を構築】

中国での市場深耕に取り組む一方で、同社は東南アジアへの輸出が増加してきたことを機に、14年、タイに新たな拠点を設立した。これまでは中国から輸出していたが、輸送のコストや時間のロスが目立ってきた。タイを選んだのは、日系メーカーが多く、地理的条件や国民性が親日であることなどを考慮した結果である。今はタイを拠点に、マレーシア、ベトナム、フィリピン、パキスタン、ミャンマー、台湾などのアジア各国、さらにはフィンランドにも輸出しており、同社のグローバル供給の要となりつつある。

《Case1 からの示唆》

A社は、現地需要の獲得を目指して中国に進出した。以前からの輸出先など一定の顧客は確保できたが、さらなる需要獲得を目指し、既に普及するローカル製品との競争に取り組んでいる。アジア新興国市場は拡大しているが、その市場を目指して欧米企業やローカル企業などの競合先も多く参入している。そのため現地で市場深耕を図っていくにはローカル製品等との競争は避けて通れない。事例では製品に対する評価が、日本市場

とは異なることが課題となっていた。現地で競争に勝つには、技術力だけではなく、現地市場が製品を評価する視点を理解することも重要となる。

また事例では、海外進出にあたり経営者がリーダーシップを発揮していた。同社の国内事業は堅調であったが、国内市場の将来性を懸念し、海外市場への参入を決めていた。また経営者が意思決定するだけでなく、自ら行動している点も特徴的である。

さらに同社では、東南アジアへの輸出増加をきっかけにタイに進出し、タイを拠点としたアジア周辺諸国等へのグローバルな供給体制を築いた。このように同社の事例からは、需要獲得目的による進出では、特定の国に留まらず周辺国市場への参入などで事業が拡大していくこともみることができた。

次に同じ現地需要でも、取引先の海外工場の需要を目指した進出についてみていく。

Case2 「企業グループで現地法人設立」 阪和ホーロー株式会社

阪和ホーロー株式会社(従業員数 86 名、泉南市)は、60 年以上に渡り調理機器部品や燃焼機器部品、家庭用商品などのホーロー製品を作り続けてきたホーロー加工のパイオニア企業である。

【取引先の要請を受け、企業グループで中国へ進出】

同社は 2000 年を過ぎたころ、電子レンジ用オープン皿を供給していた大手家電メーカーから中国への進出を要請された。その取引先の上海工場では、現地調達するローカル製品の品質が改善できず困っていたという。すぐには決めかねていたところ、同時期に国内で新たな問題が発生した。別の取引先業界で、大手の M&A があり、サプライヤーの再編が噂されるようになった。そこで先行きに不安を覚えた協力企業3社で海外進出することを決め、06 年に中国浙江省に法人を設立した。

設立の手続き等は、大手家電メーカーからのサポートもありスムーズにできたという。また現地には多数の日系企業が進出しており、日本人駐在者も多かった。そうした駐在者が集まる日本人会に参加することで、現地での生活や事業に関する様々な情報が得られた。

【3社で国内に別会社を設立し、現地法人を間接的に管理】

まず、3社で現地法人を管理する新会社を国内に設立した。その新会社で、中国駐在経験のある大手企業 OB 人材を採用し、現地の駐在員とした。現地法人の経営全般を任せており、設立から 10 年以上過ぎているが経営は順調である。現地法人の運営では、3社各社が技能実習生を受け入れ、帰国後に現地法人で採用する工夫もしてみたが、あまり効果がでなかった。

【コストメリットは低下するものの、現地需要を獲得】

当初は日本向けの輸出が中心で、2割程度のコストダウンができていた。近年は、現地で強まる環境規制への対策や人件費高騰などでコストメリットが薄れてきている。しかし、現地の日系家電メーカーなど現地需要が獲得できており、経営は安定している。

《Case2 からの示唆》

取引先大手企業の誘いに応じる形での海外進出事例である。このケースは日本国内の

サプライチェーンが海外に拡大されていると捉えることもできる。そのため事例にもあるとおり、取引先との関係性から進出手続き等でサポートが受けられることや、進出時点で一定の取引が確保されているなどのメリットがあり、安定して事業を立ち上げることができる。ただ今回の事例にはなかったが、進出後に大手企業側の調達方針が現地ローカル企業からの調達へ変更されるなど、大手企業の方針変更によるリスクがあることも想定しておくべきであろう。こうしたリスクについて、別の中小企業から話をきくことができた。

『大手商社から東南アジアで大手メーカーとの取引があると誘われ合併会社を設立したが、その後、商社が抜けていき、予定されていた取引もなくなってしまった（非鉄金属製造業）。』

『取引先から一緒に東南アジアに進出しようと誘いがあった。設立の手続きなどは取引先のサポートがあり、順調であったが、設立後に後から来るはずの取引先が進出を中止し、予定していた取引はなくなってしまった（生産用機械器具製造業）。』

大手企業側の事情など不明な点もあるが、いずれも誘いに応じた中小企業は、現地で取り残されてしまった。取引先からの要請による進出では、こうした落とし穴にも注意が必要となる。

また阪和ホーローでは、進出時に現地に駐在員などが集まる日本人会に参加し、現地の情報を収集していた。アジアの主要都市には、日本人の駐在者や経営者などが集まるコミュニティが多数存在する。こうした場で交わされる何気ない会話からも、現地の生活や仕事で役立つ情報が得られることがある。インフォーマルな情報であるが、貴重な情報源と思われる。

現地法人の経営に関しては、中小企業3社の共同という形がとられていた。この方法では、資金や人などの資源を分散できるメリットがある。一方で、3社で運営する場合、採用する戦略や利益配分などで利害が一致しないとトラブルとなるリスクもある。事例では、3社で設立した現地法人の管理会社が緩衝材の役割を果たしていた。

また事例では、現地の人件費高騰などでコストメリットが薄れていく中、現地需要を獲得することで現地法人の経営が安定していた。アジア新興国の経済成長は、需要を生み出すとともに、人件費を押し上げる。コストメリットが失われるなかで、現地で事業継続していくには、事例のように需要獲得も重要となる。

次に、人件費などの低コスト化を目的とした進出事例をみていく。

Case3 「他の日系企業に先駆けて進出したことで思わぬ恩恵」 行田電線株式会社

行田電線株式会社（従業員数 400 名、大阪市）¹³は、1923 年に創業された電線ケーブルの草分け的メーカーである。同社が生産しているワイヤーハーネス（電線組品）は作業が複雑なうえ、仕様

¹³ 行田電線株式会社は、2016 年の増資により資本金額が 3 億円超となり中小企業の枠を超えているが、海外事業活動の多くは中小企業の時代に実施されているため事例として掲載をしている。

変更も多いため、機械化が難しく、労働集約型の生産に頼らざるを得ない。そのため業界では、早くから安い人件費を求め、海外に生産を移してきた。同社も 89 年から中国国営企業への委託生産を開始し、92 年に上海法人を設立した。人件費などの条件を厳しく見極めて立地場所を選定した結果、周囲に日系企業はほとんどいない地域に立地することになった。その後、現地の人件費上昇に伴い、97 年に安徽省、07 年に江西省に新工場を作ってきたが、やはり周囲に日系企業は少なかった。自ら立地場所を選定した副社長の行田三郎氏は、「狙っていたわけではないが、人材が集めやすく人件費などの条件の良い地域を選んできた結果、地域で最初に進出した日系企業となり、政府からは色々な面で優遇してもらえた」という。同様に地域住民とも良好な関係を築け、雇用も安定しており、上海工場では、設立から勤続 20 年を超える従業員も少なくないという。

【現地従業員を技能実習として受入れ】

10 年ほど前から中国工場の従業員を、技能実習生として日本の工場を受入れており、これまでで延べ 100 人ほどになっている。目的は、現地人材の能力向上と人材確保である。毎年公募しているが希望者が多い。日本での勤務は、現地人材の意欲向上にも繋がっており、これが高い定着率にも繋がっていると考えている。

【ローカル企業への販売増加】

中国では資金回収などのトラブルを懸念し、ローカル企業への販売は避けてきた。しかし日系大手がローカル企業と取引するようになり、現地のサプライチェーンのなかで無視できない存在になってきた。今では同社もローカル企業との取引が増えてきたが、資金回収に苦勞することもあり、今後の課題の1つになっている。

【需要を求めタイ進出、サポートとしてカンボジアに工場を設置】

13 年に、日系自動車メーカーが多いタイに進出した。ただ、タイは人材確保や人件費の問題もあり、生産の一部をサポートするため 18 年にカンボジアに工場を作った。

《Case3 からの示唆》

低コスト化を目的に、相対的に人件費等のコストが低いアジア新興国に進出するケースは一般的に多いと思われる。行田電線の属する業界も労働集約型にならざるを得ない製品特性から海外進出は必然と捉えていた。同社は、人件費等の条件を厳しく精査したことで日系企業があまり進出していない地域に立地した。その結果、現地で数少ない日系企業として現地政府や住民から評価され優遇されていた。現地との良好な関係構築は海外進出の大きな課題の1つである。同社は、人件費を追及した結果、意図せずに地域で優遇される状況になり、この問題をクリアしていた。さらに人材面では、現地人材の本社勤務を制度化することで、現地従業員の技術向上と本社の人材確保を両立させていた。加えて日本に來たい現地従業員が多く、この取組みが仕事への意欲向上にも好影響を及ぼしていた。

また同社では、需要獲得のためタイに拠点をし、そのサポートとして人件費の安いカンボジアに工場を立地することで、二国に跨る効率的な生産供給体制を目指している。

これは各国の特性を活かした複数国への進出の好事例で、中小企業においても実施されていることを示す好事例と思われる。同様に、アジアの2国間で生じる需要を獲得するためミャンマーに進出した中小企業の事例もあった。

『シンガポールに販売会社を持っているが、最近、シンガポール企業によるミャンマー投資が増えている。その需要獲得のため、ミャンマーに工事請負の会社と立ち上げ、シンガポールで仕事を受注し、ミャンマーで工事する体制を作った(電気工事業)。』

と、中小企業も経済統合の進むアジア経済に対応した事業を展開している。

第2章でみたとおり、アジア新興国では経済成長に伴い人件費が高騰している。そのため低コスト化目的で進出した場合は、当初のコストメリットが薄れていくことになる。その対応としては、高騰する人件費に見合うように事業の付加価値を高めるか、改めて人件費の低い地域へ進出することなどが必要となる。前者について Case2 の阪和ホーローでは、現地需要を獲得することで経営を安定させていた。同様に、行田電線においても、現地販売を増加させている。ただ現地ローカル企業との取引において資金回収が課題であるのと指摘もあった。また別の企業から、この点に関して次のような指摘があった。

『現地法人で高付加価値化に向けた設備投資や人材育成に取り組むべきか決めかねている。技術力向上のため日本から人を派遣するにも限界がある。そのため現地の人材を本社で教育することもできるが、それをすると教育期間は日本給与であるが、帰国するとベトナムでの賃金水準になるため、やる気をなくすのではないかと考えている。またそもそも現地ではあまり高度な技術は求められない(非鉄金属製造業)。』

このようにアジア新興国の現地法人において、付加価値を高めることは容易ではなく、また現地にそのニーズがあるかどうか也十分に把握しておく必要がある。

また後者の人件費の低い地域への進出については、行田電線でも中国国内でそうした地域に新工場を建設していた。この点についても他社から次のような指摘がある。

『当社が属する繊維業界は労働集約型であり、かつて大阪近郊から九州へ生産を移してきた。今はそれが中国など海外になっている。当社も中国に進出し、現地人材に技術指導することで、日本で通用する品質を出せるところまできた。しかし人件費が高騰し、次にベトナムに進出し、技術指導による品質向上に努めている。こうした海外展開は業界の宿命でもあるが、安い人件費を求めていくのはきりが無い。これからは日本国内での事業可能性を再検討しながら、今後の方針を考えている(衣類製造業)。』

この企業では、低コスト化を目的とした進出に限界を感じ、戦略の見直しを検討している。海外展開では、低コスト化だけを目的とするのではなく、販売や調達、人材確保なども合わせて考え、実行していくことも必要であろう。

(2) 進出の形態

ここまでは現地需要獲得や低コスト化など進出の目的を中心に事例をみてきたが、ここからは進出の形態に着眼し、進出実態をみていく。

Case4 【ローカル企業との合併により現地リスクをヘッジ】 株式会社共成

株式会社共成(従業員数 45 名、和泉市)は、農機・自動車・建機用の各種コントロールケーブル製造している。80 年代に生産の低コスト化を目的に中国のローカル企業と合併で法人を設立した。

【合併先ローカル企業が現地法人を経営】

同社は、現地での販路開拓や現地法制度への対応や資金回収リスクなどを考慮し、ローカル企業に経営を任せられた方が有利であると判断し、合併企業の形を採った。日本人は駐在せず、経営は合併先の中国企業に任せている。合併先となるローカル企業は、同社に見学に来た中国企業の1つであった。合併前の半年間にわたり部品を購入し、対応力などを見極め、決定したという。設立後は、狙い通り、現地人材に経営を任せられたことで、大きな問題もなく事業を立ち上げることができた。その後の販路開拓も順調で、設立当初はケーブル生産のみであったが、今ではアルミダイカストや自動車専用ケーブルなど別工場も立ち上げ事業は拡大している。

【周辺アジアに広がる需要への対応】

以前は日本への輸入が中心であったが、取引先の生産地が東南アジアなどに移管したため、中国から他のアジアへの輸出が増えてきた。これらの需要を積極的に取り込むため、2013年に上海に貿易事務所を開設し、アジアでの販路開拓に取り組んでいる。

また中国で人件費が上昇し、コストメリットが得られにくくなったため、13年、人口が多く、市場の拡大が期待できるインドに合併企業を設立した。中国の経験を活かし、パートナー企業は、日本の展示会で知り合ったインド企業の1社と一定期間、取引し決定した。インドでも日本人は駐在せず、経営はパートナー企業に任せている。また取引先からの誘いもあり、14年にはインドネシアに合併企業を設立した。インドはインフラがまだ不十分であり、またカーブ制度など文化的な違いへの対応など難しい課題が残っている。またインドネシアは既に自動車産業のサプライチェーンがあり、後発の同社が参入するには時間がかかる。それぞれに課題は残っているが、同社では各国の今後の経済成長に期待し、事業拡大に取り組んでいる。

《Case4 からの示唆》

人材に限りのある中小企業において、日本とは異なる環境にある現地経営を任せられる人材を育成・確保は容易ではない。共成は、ローカル企業と合併企業を設立し、経営をローカル企業に任せることで、これらの課題を解決していた。合併企業の場合は、信頼できるパートナー企業を如何に見つけ出すかが課題となる。同社の場合は、事前の取引を通じて、信頼できる相手企業を探し出していた。

また同社は、中国進出をきっかけに、東南アジアへの輸出、インド、インドネシアへの拠点進出とアジアでの事業エリアを拡大させている。第2章でみたとおり、アジア各国

の経済は統合に向かう動きもあり、市場は国を超えて広がりつつある。国内の中小企業で海外進出に取り組む企業が限られているなか、同じく中小企業である同社は、中国進出を契機に複数国に跨る事業を展開している。

次に業務提携によって海外進出する中小企業の事例をみていく。

Case5 【生産委託提携でグローバル供給を実現】 株式会社加貫ローラ製作所

株式会社加貫ローラ製作所（従業者数430名、大阪市）は、印刷機用のゴムロールなどを製造販売している。これまで印刷業界では印刷物が紙から金属や電子部品用フィルムなど、多岐に広がってきたが、その度に同社は多様な用途に応じたゴムロールを開発してきた。

【生産委託で各国の需要に対応】

印刷機は多くの国の工場に販売され、利用されている。そのため消耗品であるゴムロールの需要も世界各地で生じる。同社はこうした海外需要に対応するため、各国の同業者に生産委託することで、グローバルな供給体制を構築している。自社工場を設立する方法もあるが、代表取締役の加貫氏は「海外に自社工場を出すには、現地の法制度や商習慣への対応、現地従業員の管理など、多くの課題をクリアしないとイケない。これを回避するため、当社は現地メーカーへの生産委託を海外展開の原則としてきた」という。現在、同社は欧米やアジア12か国に提携先を持っている。

【技術のブラックボックス化で漏洩を回避】

海外企業との事業提携では、技術漏洩リスクが懸念される。これについて加貫社長は「ゴムロールの品質を決めるゴムの配合など、技術の核心部分は相手に教えず、当社から供給している」と、技術のブラックボックス化によってリスクを回避していた。

【アジア各国の成長を見極め、需要を獲得】

加貫社長は、アジア市場を次のようにみている。「アジアの国々では印刷業界がそれぞれ発展しているが、まだ成長過程にある。これまで我々は日本の印刷業の成長を経験してきた。これから発展していくアジア市場で、その知識や技術が活かせる場面は多い。例えば、タイでは今、グラビア印刷が主流だが、これから自動車産業などが成長し、フィルム印刷の需要が増えるだろう。インドはまだ品質要求レベルも価格も低いが、いずれは大きな市場となっていこう。それぞれの発展状況に応じて、技術やノウハウを提供し需要を獲得していきたい。ただアジアの市場は、成長スピードが速いことに注意が必要だ。」

《Case5 からの示唆》

加貫ローラ製作所では、12カ国の現地企業と生産委託提携を結ぶことでグローバルな供給体制を構築していた。中小企業がこれだけの国・地域で自社の生産拠点を持つことは極めて困難であろう。しかし同社は生産委託することで、資金や人の負担、またそれぞれの国で必要となる現地の法制度や商習慣の理解、現地人材の管理などを回避している。生産委託で課題となる技術漏洩リスクに対し、同社はブラックボックス化すること

でそのリスクも回避していた。このように任せる技術と隠す技術の見極めが重要であると思われる。

これから成長していくアジア各国の市場では、同社が日本の成長過程において身につけてきた知識や技術を活かす場面がでてくるとみている。その優位性を活かし、各国の成長過程に注意を払いながら需要獲得のタイミングを押し量っていた。この考え方は、日本市場で各産業の成長を経験してきた中小企業に共通するものであり、興味深い。

続いて、同様に生産委託による海外進出事例をみていく。

Case6 「ローカル企業との協力関係により生産能力を強化」 株式会社中農製作所

株式会社中農製作所(従業者数 67 名、東大阪市)は、高度な切削加工技術を武器に精密部品の試作・量産や洗浄機を製造する切削加工のエキスパート企業である。

【外国人雇用により本社がグローバル化】

2003 年ごろ、自動車部品の売上が8割超えるようになり、生産現場は常に厳格な納期保持とコスト削減を強いられる場所になっていた。今の時代、そうした厳しい作業現場に、意欲を持って働く日本人は多くはない。そこで同社は、日本の技術に魅力を感じているベトナム技能実習生の受け入れをはじめた。

一方で、自動車部品への極度な依存にはリスクがあるため、多品種小ロット生産による取引の分散化を図ることを決めた。その人材としてベトナム人は優秀であったが、実習期間3年では戦力とすることが難しかった。そこでベトナム人を正規雇用することに決めた。08 年に第1号を採用し、今では18 人になっている。技能実習生7 人を合わせると、本社でおよそ3 分の1にあたる25 人のベトナム人が働いている。管理職に就いている人材もあり、同社の大きな戦力となっている。

【ベトナム人を雇用するメリットを活かした進出】

その後、リーマンショックなどもあり、国内事業のみではリスクがあると考えようになってきた。そこで、コスト低減や生産量の拡大、新たな販路など仕事の幅を広げるため、海外への進出を決めた。進出先は、人材を多く抱えるベトナムと決めていたが、工場設立には設備等の資金負担が大きく、進出方法を決めかねていた。そうした時に、ベトナムの展示会に出展したことで、進出方法が決まったという。社長の西島氏によると「展示会には、他にも日本の中小企業が出ていたが、当社のブースに人だかりができていた。展示内容は目立った差はなかったが、他社が通訳を介して説明しているなか、当社はベトナム人技術者が説明していた。部品を作っているベトナム人自身が説明することで、現地のローカル企業も自分たちでも作れることを実感したようである」と当時の様子を語っている。その後、複数のローカル企業から、「ぜひ作らせて欲しい」という依頼が寄せられた。この出来事をきっかけに同社は、自社のベトナム人技術者が、現地ローカル企業を指導し、協力工場として生産委託する海外事業モデルを展開することに決めた。

【本社のベトナム人材が現地法人で活躍】

委託先のローカル企業を指導・管理するため、14 年に駐在員事務所を開設した。その後、事業が

拡大し17年に法人を設立する。現地の経営は、本社で働いていたベトナム人に任せ、日本人駐在者は営業担当1名とした。資金管理は本社が担当しているが、後は全てベトナム人経営者に任せている。また進出時には、中小企業基盤整備機構が主催するエビス・カフェ (AB's Café) で役立つ情報が得られたという。カフェでは、ベトナムに進出する企業や関心のある企業が集まっていた。「進出の差異や、現地の租税還付など、現地で実際に手続きをしている人から、工夫や注意点を聞くことができ、大いに参考になったようである。

【ローカル企業とは競合よりも協力関係を】

ローカル企業との関係について、西島社長は、「現地に工場を出すと、ローカル企業との厳しいコスト競争を強いられるが、それは避けるべきだと考えている。現地をよく感じるが、ベトナム企業は技術習得への意欲が高く、プライドを持ってものづくりをしている。こちらの規模とか関係なく、技術があればそれを認めてくれる。こうした企業とは、競合するよりも協力する方がはるかにメリットは大きい。」と、ローカル企業との関係のあり方について述べている。実際に、指導すると国民性などで根本的に考え方が違うこともあるが、向上心が高く、必要性を理解すれば身に着けていく。あるとき西島社長は、元教師がものづくりをしたいと立ち上げたローカル企業を訪問した。行ってみると古びた設備がわずかにあるだけで、とても同社の製品を作れる状況にはなかったという。しかし3Sなど日本のものづくりを学びたいという意欲が強かったため、技術指導をすることにした。その後、技術を次々と身に付け、今では有力な協力工場の1つになっている。こうして同社は現在、15社のローカル企業と生産委託契約を結んでおり、生産能力の向上や約35%のコストダウンを実現している。

【技術指導により日本と同等の技術力を持つ現地工場も現れた】

委託先には、技術指導を受け入れることを条件にしているという。西島社長は、「もともと別の顧客を持っているところは、技術指導を受け入れない場合もあるが、中をみると改善余地のあるところが多い。実際、技術指導によって加工時間が20分から10分に半減することもある。生産効率の改善は、両者にメリットがあり、技術指導は必須だと考えている」と、その必要性を説く。また同社は当初、自動車部品などの量産品をベトナムに移し、本社では高付加価値な多品種小ロット製品を生産していた。しかしローカル企業のなかには品質が改善され、日本と同等の高い生産能力を持つ工場も出てきたという。そのため、今では、現地でも多品種少量生産ができるようになった。

【ベトナムを拠点にグローバルへ】

今は、現地生産の95%は日本向けであるが、ベトナムだけでなくタイなど周辺諸国への販路開拓が徐々に進んでいるという。西島社長は、「現地に出てみてよく分かったが、ベトナムには多くの国の企業が進出しており、日本よりもグローバルマーケットに近い。今後はベトナムを拠点として、東南アジアやそれ以外の地域との取引を開拓していきたい。」と、ベトナムを拠点としたグローバル市場への参入を目指している。

《Case6からの示唆》

中農製作所は試行錯誤の末、現地のローカル企業に技術指導し、協力工場とする生産委託により海外進出を果たした。今では15の協力工場を持ち、生産能力向上やコストダ

ウンなど大きな成果を挙げている。西島社長が指摘するように、成長する現地ローカル企業と競争するのではなく、協力関係を作るメリットを最大限に活かしていると思われる。また興味深いのは、ローカル企業への技術指導を続けてきた結果、日本と同等の技術力を持つに至ったことである。この事実は現地のポテンシャルを表すものであると同時に、日本の製造業の今後を考える上でも重要な情報である。いずれにしても成長するアジア新興国の活力を取り込むことに成功した中小企業の好事例であろう。

また同社の事例で重要なポイントは、進出前に本社のグローバル化が進んでいたことである。ベトナム人の技能実習生を受け入れたことで、その能力を理解し、正規雇用に踏み切り、本社従業員の多くを占めるまで採用している。中にはベトナム人の管理職までおり、既に本社は日本人とベトナム人が混在する状況が生まれていた。こうした環境が、同社を良く理解するベトナム人技術者を育成する土壌になっていた。その成果が、展示会であり、またその後の現地ローカル企業との提携事業の成功へと繋がっているのではないであろうか。

ほかに進出企業らが集まる中小企業基盤整備機構主催の会合に出席し、現地での手続きのポイントを聞くなど、事前の対策ができたという。こうした現地を知る人材との交流は、新たに進出する企業にとって、正確な現地情報を知る貴重な機会となっていた。

最後に同社では、ベトナムに進出したことで、現地が日本よりもグローバルマーケットに近いことを体感することができ、現地を拠点とした新たな事業展開への展望を抱くに至っていた。

ここまで海外企業との業務提携による海外展開の事例をみてきた。これらの事例では、信頼の置ける業務提携先を見つけ、かつ技術指導などで能力を高めることで、単独企業では難しい規模での事業を展開していた。ただ生産委託では技術漏洩リスクを回避するため、技術のブラックボックス化などの対策も必要であった。これ以外にも海外企業と販売委託契約を結ぶ企業からも必要な対策についての話がきけた。

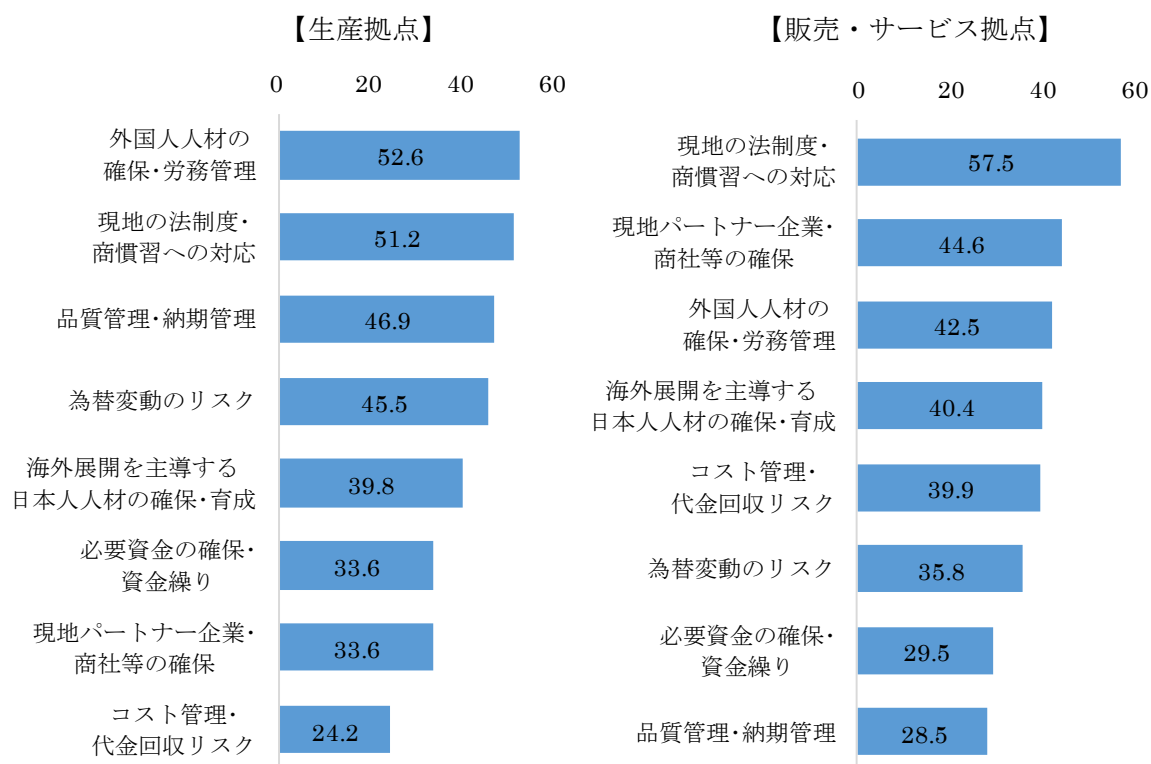
『当社は、ソフトウェア業であるが、新たな柱としてオリジナル製品の開発販売に取り組んでいる。アジアでの販売拡大のため国ごとに現地企業と販売代理店契約を結んだが、今のところ満足できる成果には繋がっていない。代理店側は努力しているというが、現地の正確な市場情報を得ることが難しく、その活動内容を評価することができていない。現地の市場情報を正確に把握することが目下の課題となっている（ソフトウェア業）。』

と、提携先企業の活動内容を評価するための現地市場等の情報不足も課題となっている。

2. 進出後の経営状況

続いて、進出先で生じる経営課題やその対応策を中心に事例を紹介していく。その前に参考として、図表 3-2 で、中小企業庁が委託調査において明らかにした海外に拠点を置いた際の課題をみておきたい。結果は、生産拠点と販売・サービス拠点に分けて集計されているが、いずれの拠点でも「外国人材の確保・労務管理」、「現地の法制度・商慣習への対応」が上位にあがっている。こうした海外特有の経営課題に対しては、現地人材を経営者とする経営現地化が1つの解決策として考えられる、前節でも現地企業との合弁や提携、または本社採用の現地人材を経営者とするなどの事例を紹介してきた。以下では、引き続き事例を通して、現地で生じる課題について考察していく。

図表 3-2 直接投資企業の課題（％）



出所：中小企業庁(2016)『2016年版中小企業白書』。

まずは本社で採用したエンジニアを現地法人の経営者とする経営現地化で海外特有の経営課題を解決している事例である。

Case7 【本社採用の外国人エンジニアを現地】 若井ホールディングス株式会社

若井ホールディングス株式会社（従業員数 200 名、東大阪市）は、特殊なネジや釘、電気プラグなど建築・電気関連資材を幅広く販売している。80 年代にドイツ・フランクフルトに進出するなど、早くから欧米への販路を広げてきた。近年は、成長する ASEAN 市場に狙いを定め、2015 年にベトナム・

ホーチミンに販売拠点を設けた。

【本社の外国人材を現地法人の経営者に】

現地法人には日本人は駐在させず、以前から本社で採用していたベトナム人を現地経営者とした。ホーチミン工科大学を卒業したエンジニアで、本社では主に製品開発を担当していた。この人材が現地の経営者となることで、言語や文化理解、現地人材とのコミュニケーションなどのリスクはなくなるため最適な人材であった。しかし課題がなかったわけではない。日本と現地の給与水準の違いに配慮する必要があった。現地で日本水準にすると、現地採用する人材との差が開きすぎる。しかし現地水準にすると日本から移った際に本人の給与が大きく下がってしまう。同社では、この問題について本人との話し合い、まずは日本水準ではないが現地水準よりも高い給与とし、一定の時間を掛けて給与水準を上げていくことに決めた。

また同社は販売会社として現地法人を立ち上げたが、現地の経営者は日本ではエンジニアとして開発を担当していたため、営業の経験はなかった。そのためしばらくは日本人が出張で現地の営業に同行し、OJT で営業ノウハウを身に付けさせた。進出当初、ベトナムに既存取引先はなかったが、ベトナム人経営者の強みを活かして、ローカル企業の開拓を進め、設立 3 年目には単年度黒字を達成した。

【現地の成長によって生まれる高付加価値市場に期待】

ベトナム法人の経営は今のところ順調であるが、まだ事業拡大の余地はあるという。若井会長は「ベトナムの社会も経済もまだ発展途中。今は国民の所得の低く、当社も汎用品の販売が中心になる。しかしこれから現地の所得が上がってくると、特徴のある付加価値品の市場も広がってくるだろう。その時こそ、当社が得意とするオリジナル商品で勝負していきたい」と今後への期待と意気込みを語っている。

《Case7 からの示唆》

若井ホールディングスでは、本社で採用していたベトナム人エンジニアを現地法人の経営者にすることで現地特有のリスクを回避し、販路拡大にも成功していた。その際、給与水準の違いには配慮が必要との指摘があった。事例では、両者の話し合いで解決していたが、同様の話は他社からも聞くことができた。

『東京工業大学卒のベトナム人を本社のエンジニアとして採用していた。日本語で技術的なプレゼンができるほど優秀な人材で、日本で結婚し本人も本社で働くつもりであった。しかし家族の都合で、本国に帰ることになりベトナムの現地法人で働くことになった。日本人と同等の仕事をしているため、現地では破格になるが給料水準は日本のままとしている（生産用機械器具製造業）。』

この問題について正しい選択が何であるかを明言することは難しいが、重要な問題であり、企業と本人との相互理解が重視されるべきであろう。

また同社では、ベトナム社会の成長によって生まれるであろう高付加価値市場に狙いを定めている点も興味深い事例であった。

続いて本社で採用する外国人材を現地経営に参加させている中小企業の事例である。

Case8「本社と現地を理解する外国人材が活躍」 B社

B社(従業員数30~50名、大阪市)は、事業基盤の一つとして縫製工場向けに生産工程で汚れた製品を洗うための薬剤などを製造販売している。労働集約型である縫製工場は、早くから中国などに生産拠点を移していた。取引を維持するため、同社も中国の上海市に現地法人を置いている。なお2004年の進出当初は、現地に生産機能もあった。しかし都市開発等のため何度も移転を余儀なくされ、無駄なコストや手間が掛かるため、今は材料調達と本社製品の販売を担う事務所、及び物流倉庫としている。

【本社採用の中国人留学生が活躍】

同社は、貿易事務のため本社で中国人留学生を採用していた。今、その人材は中国の董事並びに副総経理を兼務し、一年の半分は中国で現地法人をみている。それまでは董事長、総経理とも日本人で、常駐はしていなかった。言語だけでなく商習慣への理解もあり、かつ本社の事情も理解している中国人が、現地の経営に参加したことで業績は好転しているという。

【先払い方式で資金回収問題による負担を軽減】

当初、販売は日系企業のみであったが、今はローカル企業がおよそ半分にまで増えた。ローカル企業への販売では資金回収が課題であったが、取引額の全額あるいは半額を先に支払う「先払い方式」を採用したことで、無駄な交渉や資金繰りの不安は軽減できるようになった。それ以降、事前に先払い方式を断るローカル企業とは取引しないようにしている。

《Case8からの示唆》

B社では、当初、現地に日本人は駐在しておらず、実質的には人材の現地化を行っていた。しかし本社に勤務する中国人が現地法人の経営に参加することで、現地法人の経営は向上したという。これは現地を良く知る中国人というだけでなく、本社の経験もある中国人であったことが影響していると思われる。つまり現地と本社の両方を理解していたため、経営向上という成果をあげることができたのであろう。

同社では先払い方式を採用し、負担軽減に成功していた。資金回収問題は、これまでの事例でも触れてきたが、ローカル企業と取引する企業に共通する課題である。同社の取組みは、同様の課題に悩む企業にとって、大いに参考となるであろう。

つづいて技能実習修了者による経営現地化の事例をみていく。

Case9「技能実習生が現地法人で活躍」 日章アステック株式会社

日章アステック株式会社(従業員数89人、箕面市)は、用途に応じ配管等を加工する工業用ステンレスメーカーである。飲料、食品、製薬、自動車、機械、半導体、電子部品、化学など幅広い分野に販路も有している。

【経営者のリーダーシップが海外展開を推進】

2007年、事業承継により代表取締役となった杉田章一氏は、将来を見据え「筋肉質な会社への変革」というビジョンを掲げた。その具体策の1つが海外への事業展開である。当時、国内生産では金額が合わない製品が増えていた。そこで収益構造を大きく変えるため、下請業者に頼っていて且つ品質面やコスト面で顧客要求についていけない加工工程を海外へ移管するという方針を打ち出した。進出先は、杉田社長自らが中国や東南アジアなどの候補地を視察し、絞り込んでいった。そして国民性や社会環境、現地の人件費などからベトナムへの進出を決めた。また同社は20年前から中国やインドネシア、ベトナムから技能実習生を受け入れていた為、国民性の違いについては多少の理解はあったという。

【元技能実習生が現地法人を運営】

リスクを最小限に留めるため、最初はレンタル工場でスタートした。その際、帰国していた元技能実習生に声をかけたところ、それぞれ別の企業で働いていたが数名が現地法人に就職してくれた。現地経営者も技能実習生の第1期生が担っている。日本人は駐在せず、杉田社長や技術者が出張ベースで指導しているが、本社で共に働いていた元技能実習生が現地法人で中枢を担っている為、設立当初から彼らとの信頼関係は厚い。同社元技能実習修了者7名を含め、現地法人の従業者数は現在180人を超えている。ただ昨今、技能実習生受け入れ企業の増加により、また、ベトナム国内が徐々に裕福になりつつある背景から、ハングリー精神を持った優秀な人材が得にくくなっているのが今後の課題であるという。

【進出後は親会社以外との取引が増加】

設立当初、現地法人の仕事は、本社下請業者から移管した研磨工程のみであったが、今では、溶接、切削、冷間プレス、電解研磨他、様々な加工が出来る工場へと成長し、現地法人間での取引も増え、親会社以外での売上げが5割近くにまで上る。また仕上品質と加工技術の高さが口コミで少しずつ広がりを見せ、近隣諸国や欧米からも仕事の依頼がある。

親会社との取引額も年々増加しているが、それ以上に現地取引額の増加が顕著に伸びを見せる。

【外国人採用や現地法人人材との交流で本社のグローバル意識が醸成】

成長経済の中にある現地法人の社内はいつも活気に溢れている。技術指導で現地に派遣した日本人技術者も、視察に行った日本人社員も、その雰囲気感化されることは決して少なくはない。また本社では、正社員としてベトナム人を4人採用している。以前からも多くの外国人技能実習生が働いており、こうした環境や現地視察等が、本社内に自然とグローバルな意識を生み出し、社内の活性化に一役買っているようだ。

《Case9からの示唆》

海外進出する中小企業が少ないなか、日章アステックは事業承継した経営者がリーダーシップを発揮し、初の海外進出を実現していた。中小企業における経営者の意思決定や行動の影響力を示す事例といえよう。

また当社のケースでは、技能実習生を受け入れていたことが海外事業を支えていた。例えば、アジア各国から受け入れたことで、その国民性などの理解に繋がっていた。また現地法人の運営では、元技能実習生の多くが経営者や作業員として活躍している。こうした成果は、単に技能実習生を受け入れていただけでなく、実習期間中に同社が外国人材と良好な関係を築けていたことが前提にあると思われる。そして経済成長するベトナムに海外進出し、現地と人事交流を深めることで本社の日本人従業員にもグローバル意識が育ちつつあることも、海外展開がもたらす貢献の一つであろう。

次に、経営現地化とは異なる考え方で、現地法人を運営する中小企業の事例を紹介する。

Case 10 「不確実性を軽減した継続性あるビジネスモデルで海外展開」 株式会社ノダ

株式会社ノダ（従業者数 77 人、大阪市）は、ゴム・スポンジ・樹脂フィルムなどの多様な素材を成型するための木型を製造している。

【アジアの需要を目指し業界初の海外進出】

同社が属する木型業界の国内市場は成熟期を迎えていた。代表取締役の野田氏は、「納期短縮などで競争力を高め国内事業を拡大させてきたが、市場全体がシュリンクするなか、それだけでは限界がある。企業として継続的に発展していくには、成長しているアジア市場を狙うべき」と、業界ではじめての海外進出に乗り出した。まずは付き合いのある進出企業や JETRO などて話を聞きベトナムへの進出を決めた。2008 年に駐在事務所を置き、営業活動を半年ぐらい続けたところで予定していた損益分岐点を越えたため工場をレンタルした。その後も現地需要や低コスト化のためにタイとフィリピンにも進出している。

【海外展開では、不確実性を低減し、継続性のあるビジネスモデルを重視】

海外進出にあたり、不確実性を低減し、継続性のあるビジネスモデルを意識したという。「もちろん現地需要は魅力的で、その獲得は重要な目的となるが、それだけでは不確実性が高くなる。そのため同時に、現地にデータセンターを作った。これまでの国内事業では、顧客から送られてきたデータを木型用の CAD/CAM に変換する工程があり、これが人件費ウェイトでおよそ 25% を占めていた。この工程を海外に移すことで人件費コストを下げることができる。現地需要の獲得とは違い、データセンターのコスト低減は、今ある国内業務の移管で、確実性が高く、継続性もある」と、同社の海外戦略を説明する。

【本社の経営層は社長を除き全て海外拠点へ】

海外3拠点の経営者は、本社の幹部職員である常務、専務、部長が担っており、それぞれ現地に駐在している。以前は、現地人材を経営者とする経営現地化を考えていたが、最近、その考えが変わってきたという。野田氏は「いずれは現地経営をローカル化しようと思っていた。しかし本社と現地法人の関係が変わってきた。今、現地法人の売上規模は本社の6割程度だが、経常利益ベースだと逆転し、海外が国内の2倍以上となる。収益性が高く、また今後の伸びも期待できる現地法人は、本社以上に成長戦略を実行できる市場になった。ならば、その能力のある人材に経営を任せるべきと考える

ようになった。それが今は、本社の幹部である」という。ただし「現地人材がその能力を持っているなら、当然、経営者になってもらう。現地人材は上昇志向が強いので、その意識を大事にしたい」と付け足している。国内と現地法人を合わせると従業員は約 200 人となるが、その3分の2は外国人である。国内で働く外国人材も増えており、同社では人事評価において、国籍は関係なくなっているという。事実、来年から東京の工場長にベトナム人が就任することが決まっている。

【海外進出が国内の人材確保にも貢献】

同社では国内と現地法人との人事交流を積極的に行っている。現在、フィリピン、タイ、ベトナムの現地法人の従業員のうち 14 名が日本で勤務している。日本に来た外国人材が、本社の技術や社風、さらには日本の文化を学び、帰国後、それを現地で広めることで企業グループ全体の意思統一に貢献しているという。このほかにも野田氏は「日本では人材が不足しがちだが、当社は現地法人からの人材もあり、事業が拡大するなかでも人材確保に困ったことがない。また日本人社員も海外出張や外国人材と共に働く機会が増え、グローバル意識が自然に育ってきていると思う。」と副次的な効果もあるという。

【日本と海外の強みを理解し事業を再構築】

野田氏は、海外に進出したことで気付けたことがあるという。「今、日本人とベトナム人に、同時に技術を教えるとベトナムの方が勝つことが多い。日本国内のことを思うと寂しいことであるが、これが現実であり、このことを認め、事業を進めていかないと判断を間違ってしまう。またグローバルゼーションを知ることでローカリゼーションが理解できる。現地のすごさを知ったことで、日本の課題も見えてきた。日本は技術だけではいずれ競争力を失うかもしれないが、新しいことを考えるクリエイティブな仕事では、まだまだ一日の長がある。当社も、その部分を伸ばしていきたい。」と、海外を知ることで改めて国内事業の課題を認識し、今後の展望を見出していた。

《Case10 からの示唆》

現地法人経営者等の人材の経営現地化は、ここまでに紹介した事例にもあるが、多くの中小企業も採用する経営方法である。しかしノダでは、企業グループ内で最も優秀な人材を現地法人の経営者としている。それは、現地法人が収益性、成長性ともに優れた稼ぎ頭になっているためである。ただ同社には、こうした考えを実践するための土壌が既にあることに注意が必要である。本社と現地法人との間で積極的に人材交流をすることで、企業グループ全体での意思統一ができていた。また日本でも能力ある外国人材は、相応のポストに就けている。これは本社内も、すでにグローバル化できていることを意味する。そのため現地法人においても、経営者の国籍に関わらず現地従業員を管理できていると考えられる。

また同社では、海外進出において販路開拓とコスト低減を組み合わせ、継続性のあるビジネスモデルを導入していた。こうした考えは、他社でも検討に値するであろう。そのため工夫の仕方は事業内容によって異なるが、低コスト化、現地需要獲得、人材確保など海外展開における目的を複数組み合わせる進出計画を立案することも重要である

う。

なお同社では、本社の幹部職員を現地に駐在させていたが、日本人駐在者の確保に苦労する企業も多い。

『現地法人の駐在者を社内で募っているが希望者が少ない。そのため海外を知り、興味を持ってもらうため2年間の海外実務研修制度を作ったが、その応募も少なく困っている（電気工事業）。』

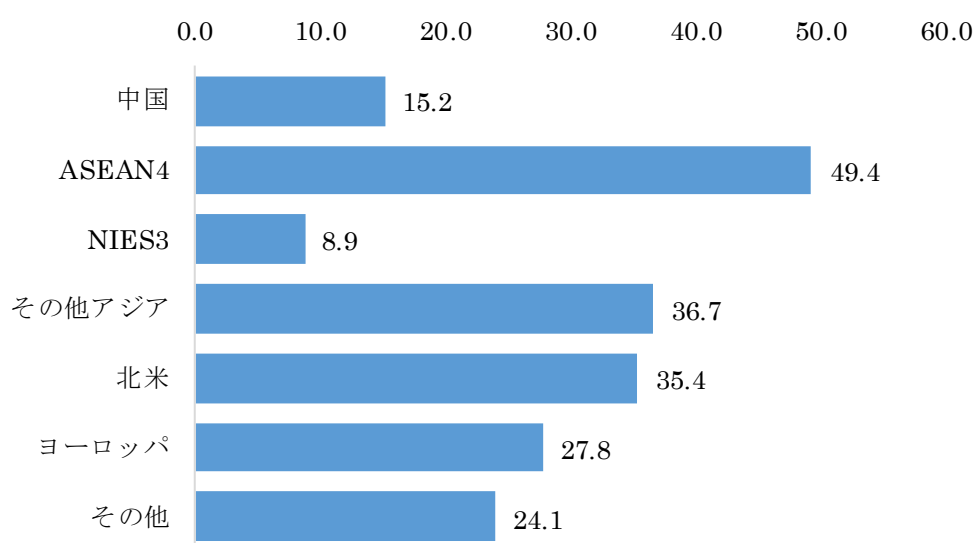
『ベトナム進出後、数年間で日本人駐在員は3回変わっている。現地で活躍してくれた人には残ってもらいたいが、本人の家庭環境などもあり、戻さざるを得ない（生産用機械器具製造業）。』

と、人材に限りのある中小企業では、能力の有無の前に海外に関心を持つ人材の少なさが課題となっている。

3. 海外戦略の今後の展開

続いて、アジア新興国に進出する大阪の中小企業が、今後の海外展開をどのように考えているかを事例などから確認していく。図表 3-3 は、現地法人を持つ大阪企業に対し、進出先国・地域における今後の拡大意向を質問した結果を集計したものである。この結果では、ASEAN に現地法人を持つ大阪企業の 49.4%は、今後も拡大していきたいと回答している。次に拡大意向が高い地域は、その他アジアであり、ASEAN などのアジア新興国などで、今後の拡大意向を持つ企業が多い。

図表 3-3 現地法人を持つ大阪企業が今後、拡大意向がある国・地域 (n=79)



出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」2018年調査版により作成。

ASEAN4：タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン。

NIES3：シンガポール、台湾、韓国。

(1) アジア新興国での市場深耕

第2章では、各種統計資料等からアジア新興国は今後も成長が期待できることを確認した。事例においても、アジア新興国に進出し、現地でその成長性などを体感することで、新たな事業展開の展望を持つ企業があった。印刷用ゴムロールを製造する加貫ロール製作所 (Case5) は、日本で経験してきた印刷産業の発展経路の知識や、その時々をの技術を活かし、これからアジア新興国の国々の発展過程に応じて生じる需要に対応していくことを考えていた。これは多様な産業に通じる考え方で、日本企業が持つ優位性が活かせる事業展開方法であろう。ただし、現地の成長スピードは過去の日本よりも早く、またリープフロッグ現象と呼ばれるように日本とは異なる発展経路を辿る可能性もあることも考慮すべきであろう。

若井ホールディングス (Case7) は、現地での高付加価値品市場の広がり期待していた。今のベトナムの所得水準まだ低い、今後の経済成長により現地の所得や生活水準が上昇

し、収益性の高いオリジナル製品などの高付加価値品の需要が広がっていくとみている。

一方、今の現地市場で販路拡大を図るには、台頭するローカル企業との競争が生じることがある。A社（Case1）では、中国で既に一定の売上高を確保していたが、さらなる販売拡大を狙っていた。そのためには現地で普及するローカル品との競争に勝つことが必要であった。そのため製品開発において、技術や品質だけでなく、現地市場特有の価値観などを理解し、それを踏まえた研究開発が必要だと指摘していた。他にも類似のケースがある。

『開発者を中国の現地法人に派遣し現地ニーズに合った商品を開発した。業績は向上したが、新たに台頭してきたローカル企業に徐々に市場を奪われている。対策を講じるために現地市場情報が入手したいが、なかなか手に入れられず困っている（食料品製造業）。』

このように現地市場において、市場深耕を図るにはローカル企業と競争になることが多い。ローカル企業は、現地で求められる製品機能や価格などを正確に把握し、適した製品を提供している。日系企業は、ローカル企業よりも技術や品質で勝ることは多いが、コストと現地ニーズの理解では分が悪い。そのためローカル企業との競争に打ち勝つには、現地ニーズなどの正確な情報が不可欠となるが、その入手について各社とも苦労している。

（2）進出先を拠点とした新たなグローバル展開

アジア新興国は、隣接する国々も多く経済活動が複数国に及ぶことも少なくない。第2章で取り上げた経済統合の取組みが進展すると、さらにアジア新興国間の経済交流は活発になっていくであろう。大阪の中小企業の事例でも、進出先を拠点に複数国へと事業を拡大する取組みがみられた。A社（Case1）は中国に進出していたが、東南アジアへの輸出が増加したことで新たにタイに進出し、そこを拠点として、アジア各国に製品を輸出するグローバルな供給体制を構築していた。共成（Case4）は、中国に進出していたが、現地の取引先が東南アジアに生産地を移管するケースが増えたため、中国からASEAN市場を狙う貿易事務所を開設した。また中農製作所（Case6）では、進出したベトナムが、日本よりもグローバルマーケットに近いことを実感し、ベトナムを拠点に周辺諸国に販路を拡大する意向を強めていた。このほかに行田電線（Case3）は、現地需要を求めてタイへ進出したが、現地の人件費は既に高騰していたため、コストダウンを図るため隣国のカンボジアに工場を建設した。中小企業においても、各国の特性を活かすため、複数国に跨り事業が展開されていた。

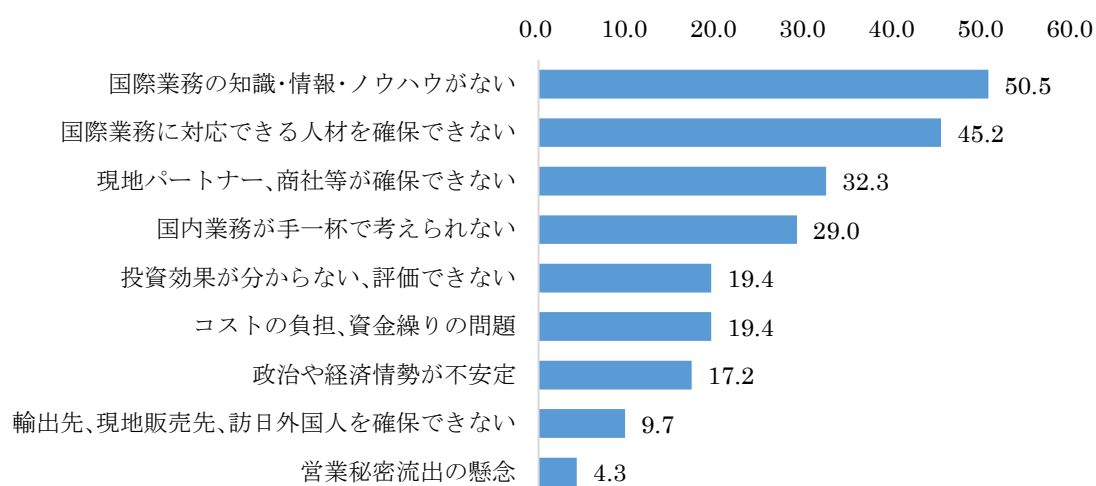
このようにアジア新興国間の経済交流が進むなか、現地に進出した中小企業のなかからも、その環境に対応し複数国に拠点を置くケースや、現地拠点を中心にグローバル販売網を構築するケースもみられるようになってきた。

4 未進出企業が進出しない理由

ここまでアジア新興国に進出する中小企業の事例から、現地での課題やその解決方法などについて考察してきた。その内容は、今、既に進出している企業のみならず、未だ進出していない企業が海外を目指す際にも有益な情報となるであろう。

第1章でみたとおり、現状では、中小企業の大多数は海外に進出していない。未進出企業が海外事業に取り組まない理由としては、国際業務の知識やノウハウの不足や、国際業務を担当できる人材の不足、また現地のパートナー企業が確保できないことなどがある（図表 3-4）。しかしここまでみてきた事例では、進出企業も同様の課題を感じており、それを前提に、各社それぞれが独自に工夫することで海外進出を実現させていた。同様の課題を認識しつつも、その後の行動が異なる進出企業と未進出企業の違いを探るため、改めて進出企業の進出時のきっかけを事例から考察していく。

図表 3-4 未進出企業が海外進出しない理由（％）



出所：中小企業庁(2016)『2016年版中小企業白書』。

事例企業の進出のきっかけでは、取引先からの要請や業界全体が低コストのため海外進出しているなど、外部要因が決め手となるケースがあった。こうした外部要因に基づく進出は、各社の取引関係や属する業界の特性に因るよところが大きく、自社ではコントロールが難しい。しかしこうした外部要因とは関係なく、自社の経営戦略として海外事業を意思決定し、実行しているケースもあった。

例えばA社（Case1）やノダ（Case10）は、これまで国内事業は堅調であったが、人口減少等による将来の国内市場の縮小を懸念し、経営者自身がリーダーシップを発揮し、海外進出に踏み出していた。また日章アステック（Case9）は、事業承継を機に新社長が提唱したビジョンを実現するため海外に進出した。つまり同じ企業であるが、経営者が変わったことで海外進出企業へと変化した事例である。

これらの事例では、経営者が縮小する「国内市場の将来リスク」と、成長する「アジア市場での事業機会」を押し量り、「海外進出に伴うリスク」に対処することで海外進出する、というマインドセット¹⁴（思考様式）を持つに至った点が共通している。おそらくは多くの中小企業では、「国内市場の将来リスク」を感じつつも、「海外進出に伴うリスク」がそれを上回り、戦略として海外事業が選択されないのであろう。しかし事例企業らも、海外事業経験はなく、他の中小企業と同様に海外事業へのリスクも感じていたが、マインドセットを変化させることができ、海外進出を実現することができた。中小企業では経営者のマインドセットの変化が、はじめて海外進出に取組む重要な動因となっていることが分かる。

企業において、トップの経営者が重要であることは当然であるが、日本の中小企業の多くは、経営者が株主である（所有と経営が一致）ことが多く、企業の全権を握っている。そのため海外進出に関する意思決定においても、経営者の意思が大きく影響される。結果、経営者のマインドセットの在り様が、そのまま企業活動に反映されることが多くなると考えられる。

¹⁴ マインドセット（思考様式）とは、人が経験、知識などから構築する思考のパターンである。

第4章 まとめ

本調査では、府内中小企業が、将来にわたる発展を遂げるための一方策として、アジア新興国に向けた海外展開を取り上げ、そのために必要となる企業行動や解決すべき課題などを明らかにしてきた。調査を終えるにあたり、ここまでの調査結果から改めて大阪の中小企業の実態を要約、整理したうえで、それを踏まえた支援の方向性について提言する。

1. アジア新興国に進出する大阪の中小企業の実態

(1) 自社や現地の環境に応じ、柔軟に進出方法を選択

大阪の中小企業は、多様な方法で海外に進出している。第1章では、本社と異なる業種での進出や、海外企業との業務提携が増加していることを確認した。企業事例においても、現地での経営課題を避けるため、またはコスト低減のため、さらには現地の活力を活用するため、など様々な理由から、その条件に適した進出方法を選択している。中農製作所 (Case6) は、当初、自社工場での進出を想定していたが、資金負担やリスク軽減の方法を試行錯誤しているなか、現地での展示会をきっかけに、ローカル企業への生産委託による進出方法を採用した。そしてローカル企業の管理を目的とした現地法人を設立し、本社で勤務していた現地人材を経営者としていた。また共成 (Case4) は、現地法制度・商習慣への対応や現地人材の管理など現地課題を回避するためローカル企業の合弁企業を選んでいった。同じく生産委託によって海外に進出する加貫ローラ製作所 (Case5) は、現地課題の回避の効果にも期待しているが、それ以上に自社単独では困難なグローバルな供給体制の構築を目的としていた。このほか阪和ホーロー (Case2) のように中小企業グループで海外現地法人を設立するケースもある。また別に、行田電線 (Case3) は、需要の期待できるタイに製造販売拠点を置きつつ、既に人件費が高騰していたタイのデメリットを回避するため、カンボジアにサポート工場を立ち上げていた。中小企業において、それぞれの国の利点を活かし、国家を跨いだ事業を展開するケースもある。

このように大阪の中小企業は、アジア新興国に進出する際、自社と現地の状況や条件を勘案し、最適と判断した方法を選択していた。

(2) 現地市場を深耕するための現地情報の入手が課題

経済成長過程にあるアジア新興国では、法制度の改正や競合企業の参入・退出、給与水準の変化など企業を取り巻く経営環境の変化も総じて早い。現地で事業を継続するには、こうした経営環境の変化を把握し、対応していくことが肝要となる。

また現地での市場深耕では、A社 (Case1) のようにローカル品と競合することもある。その際、コストダウンに焦点を当て現地向け製品を開発することが多い。しかし現地市場で受け入れられるにはコストだけではなく、現地の購買行動における価値基準を理解し、それを開発視点に組み込むことが重要となる。

このほか加貫ローラ製作所 (Case5) や若井ホールディングス (Case7) は、アジア新興国の経済発展の過程で生まれる新たな需要の獲得を目指していた。この需要を獲得するに

は、各国における産業ごとの発展状況をモニタリングし、自社の技術やノウハウが活かせるタイミングを見極めていくことが必要となる。

このように現地での市場深耕では、現地の市場や社会に深く入り込み、正確な情報を適時入手することが重要であり、それが各社の課題となっていた。

(3) 初めての海外進出では経営者のマインドセットが動因

本調査では、府内中小企業が将来にわたり発展していくための一方策として、アジア新興国への海外展開を取り上げてきた。中小企業の海外展開は増加しているとはいえ、その絶対数はまだ少ないと言わざるを得ない。経営資源に限りのある中小企業が、情報が乏しく、国内とは異なるリスクがある海外市場への参入を躊躇することは当然かもしれない。しかし同じ中小企業でありながら、果敢に海外市場に参入し、一定の成功を収めている中小企業もある。A社（Case1）やノダ（Case10）、日章アステック（Case9）も、当初は他の中小企業と同様に海外事業経験はなく、進出リスクを感じていた。しかし国内市場における将来リスクをより重視することで、企業の将来の発展には、リスクが伴うとしてもアジア市場への進出が必要であると判断するに至った。これらの中小企業では、このように経営者のマインドセットが変化したことで、海外進出へと向かっていた。

多くの中小企業において、経営者は大株主であり全権を握っている。その経営者のマインドセットがどのような状態にあるかが、海外進出をするか、否かにおいても重要な分岐点になっていると思われる。

2. アジア新興国に進出する中小企業に対する支援の方向性

最後に、ここまでの調査結果を踏まえ、中小企業の海外進出に関する支援事業の企画、運営において考慮すべき方向性を提示しておく。

(1) 多様な海外進出方法を前提とした情報や助言、関係先と出会う機会の提供

中小企業の海外進出方法が多様化している。それは進出先国・地域の状況や、進出目的、また海外事業におけるリスク軽減など、様々な条件の中で、最適な方法を選択した結果であった。このように進出方法が多様化するなか、生じる課題や必要となる知識、情報も複雑化することになる。例えば事業提携や合弁企業の設立では、パートナー企業の探索が重要な課題となり、現地での候補企業の集積状況や候補企業を評価しえる情報などが必要となる。さらに生産提携の場合は、技術漏洩防止も課題となる。またアジア新興国の経済統合が進展するなか、中小企業においても複数国で事業展開や拠点立地することがある。この場合には最適立地を判断するため、候補国地域の各種コストや物流等の整備状況、関連法などの情報を比較検討することが重要となる。

こうした進出方法の多様化を前提にすると支援事業としては、企業が最適な選択をするために必要となる情報の提供や判断に悩む中小企業への助言、または企業がパートナーや人材と出会える機会が提供できる体制を構築することが望ましい。その際、効果的な支援実施のためには、必要に応じて国内外の支援機関・団体とのネットワークを構築・拡充してい

くことが肝要となる。

(2) 現地市場に関する正確でタイムリーな情報の提供や関係先と出会う機会の提供

アジア新興国市場に参入した中小企業が、需要を獲得していくには、現地市場に合わせた商製品の改良、開発やビジネスモデルの変更など、事業のローカライズが必要となる。その際、ローカライズを効果的に行うには、現地市場に深く入り込み、競合品の特性や顧客の購買行動などを正確に把握することが重要となる。

また中小企業のなかには、アジア新興国の各成長段階で生じる需要に対し、日本の経済発展のなかで蓄積してきた技術やノウハウを活かせる場面があると期待する企業もいる。同様の優位性は持つ日本の中小企業は決して少なくないであろう。こうしたアジア新興国の経済成長の過程で生じる需要を獲得するには、各市場の動向を適時的確に把握する必要となる。

現地需要の獲得を目指す中小企業が求める情報は、現地市場の商品や競合企業の動向、関連する法令、もしくは産業構造の変化など多岐にわたる。また企業が進出する国・地域、属する業界も異なるため、これらの情報を単独で網羅的に集約することは容易ではない。そのため支援の実施においては、特定団体において情報をストックするという考え方ではなく、各情報を有する団体や機関と連携し、必要に応じて情報にアクセスするなど、市場情報に関するネットワークによって対応することが必要と思われる。その際、情報ネットワークには、日系の政府機関や金融機関、大手企業などに加え、現地の政府機関や現地で活動する日本人コミュニティなどの民間団体も考えられる。

(3) 未進出企業経営者のマインドセット変化を促す現地の情報や機会の提供

アジア新興国に進出する中小企業には、他の中小企業と同様に海外事業リスクを感じながらも、国内市場の将来リスクをより重視し、その対策として初の海外進出へと意思決定した企業がいる。さらにマインドセットを変化させた経営者は、リーダーシップを発揮し、自らが積極的に戦略を立案し、海外事業を強力に推進していた。これらの事例から経営者のマインドセットの変化が、中小企業による初めての海外展開の動因になりえると考えられる。

こうした事実を踏まえると、中小企業の海外進出を促進するための方策としては、マインドセットを変化させる情報や機会を提供していくことが必要となる。そのためには海外事業に伴うリスクを軽減させ、または海外需要獲得の可能性を高めるような情報や、そうした状況を想起できる機会を提供することが肝要であろう。具体的には、事業実現に必要なパートナー企業や人材と出会う場の提供や、現地で事業展開する中小企業経営者らとの交流や現地の政府機関や関連業種企業との交流などが考えられる。また、これらの情報や機会の提供においても、上記の(1)、(2)において触れた関係機関とのネットワークを構築することが有効であろう。

参考文献

- 石川幸一 [2019] 「ASEAN 経済共同体の現状と将来への展望」、株式会社東レ経営研究所『経営センサー』2019.1・2。
- 一般財団法人国際貿易投資研究所 [2017] 「AEC2025 と ASEAN の新たな挑戦」、ITI 調査研究シリーズ No61.
- 大阪府商工労働部 [2019] 「アジアの活力を取り込む中小企業-大阪・グローバル・メソッドの取組み-」資料 172。
- 経済産業省 [2018] 『通商白書』勝美印刷。
- 経済産業省 [2019] 『通商白書』勝美印刷。
- 中小企業庁編「中小企業白書 2016」日経印刷。
- 日本貿易振興機構（JETRO） [2019] 「米中貿易摩擦はASEAN にどのような影響を与えているか 統計データからみられる変化」地域・分析レポート、2019年8月7日。
- 日本総合研究所 [2019] 「米中貿易摩擦はアジアのサプライチェーンをどう変化させるか」RIM 環太平洋ビジネス情報 Vol.19,No.75。



大阪府

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 令和2年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937