

【提 言】

**中堅中小企業のアジア戦略
～アジア進出成功への鍵～**

平成 24 年（2012 年）4 月

一般社団法人 関西経済同友会
中堅企業委員会＜第2分科会=アジア戦略＞

— 目 次 —

I. はじめに	1
II. 中堅中小企業のアジア進出の概況と留意点	2
1. わが国企業のアジア進出の概況	2
(1) 海外直接投資をリードするアジア向け投資	2
(2) 中堅中小企業のアジア進出状況	2
2. アジア進出の背景	4
(1) 進出動機	4
(2) 進出先選定理由	4
(3) 強まるアジア進出企業の現地志向	6
(4) 成長マーケットとしてのアジア	7
3. アジア進出に際しての留意点	9
(1) 進出国における事業環境面の課題	9
(2) アジア進出事例からの教訓①～リスク要因	12
(3) アジア進出事例からの教訓②～成功企業に学ぶ	13
III. 提言～アジア進出成功への鍵	16
1. 問われる経営者の取り組み方針	16
(1) トップ主導で慎重に	16
(2) 進出形態と事業化調査	16
(3) 人材をいかに確保・育成するか	17
(4) 金融機関、商社、公的サポート等の活用	18
2. 政府・公的機関も含めたサポート体制の拡充	19
(1) アドバイザリー機能の拡充	19
(2) フェアな競争条件の確保～後顧の憂えなく戦える環境整備を！	21
IV. おわりに	22
付属資料	
活動状況	
中堅企業委員会<第2分科会=アジア戦略>名簿	

I. はじめに

- ◇ 21世紀はアジアの時代といわれて久しい。実際、世界のGDPに占めるアジア（日本以外）のウェイトは14%と10年強で2倍となっており、一昨年には中国がわが国を追い抜き、米国に次ぐ世界第2位の経済大国の座を射止めた。アジア開発銀行では、2050年には52%と全世界の過半を占めると予想している。
 - ◇ 高度成長期以降における産業界の対アジア史を紐解くと、当初は自動車、電機など主要製造業を代表する大企業が尖兵となっている。米国や欧州圏内への進出との対比では、現地市場開拓という目的は副次的で、アジアの低廉・良質な労働力に注目したコストダウン型の進出が主流、製品も日本への逆輸入や第三国への輸出に振り向けられることが多かった。この傾向は1985年のプラザ合意後の円高局面で加速している。ところが、さらに時代を下ると、食品、医薬品、トイレタリーなど内需型製造業の進出が目立つようになり、コストもさることながら、現地需要の取り込みが主になってくる。進出業種も多様化し、小売・卸、運輸、外食、不動産、サービスなど非製造業にまで波及しつつある。こうしたなか、かつては大企業が中心であった企業規模も裾野が拡大、いまや中堅中小企業にとってもアジア進出は珍しいものではなくなっている。足元でのさらなる円高の進展、わが国におけるデフレの長期化、少子高齢化の加速もこうしたアジア進出ブームを促進する要因となっている。
 - ◇ 無論、成長するアジアの需要を取り込む、あるいはアジアとの関わりのなかでわが国の成長戦略を模索する場合、アジアの国々からの「インバウンド」（導入）、具体的にはビジネス人材、観光客、留学生、などを日本に呼び込み、労働力として活用する、あるいは急激に拡大する購買力を国内に移転させる（内需化）という視点も欠かせない。実際、当分科会における当初会合でもそのような意見はあった。「インバウンド」がビジネス、経済・産業政策の面で重要である事は間違いないが、当分科会では議論の拡散を避けるため敢えて対象外とし、アウトバウンド：アジアへの進出に絞って提言をまとめることとしている。
 - ◇ なお、本提言でいう中堅中小企業とは中小企業基本法で定める狭義の中小企業^(注)に限らず、大企業（一般には資本金10億円以上）以外の企業、という意味で使用している。企業規模別の統計ではデータの制約から、狭義の中小企業では括れないものを使用せざるをえなかった点をお断り申し上げる。
- (注) 中小企業基本法第2条では「資本金」、「常時雇用する従業員数」のいずれかが以下に該当するものを中小企業者としている。①製造業・建設業・運輸業等：資本金3億円以下、常時雇用従業員数300人以下、②卸売業：同1億円以下、同100人以下、③サービス業：同5,000万円以下、同100人以下、④小売業：同5,000万円以下、同50人以下。99年の同法改正により、資本金基準が引き上げられるとともに、業種区分が一部変更された。
- ◇ また、「アジア」という場合、広い意味では中東諸国等西南アジア、旧ソ連圏の中央アジア諸国等も含まれるが、ここでは東アジア、東南アジア、インド及びその周辺地域を念頭に置いている。

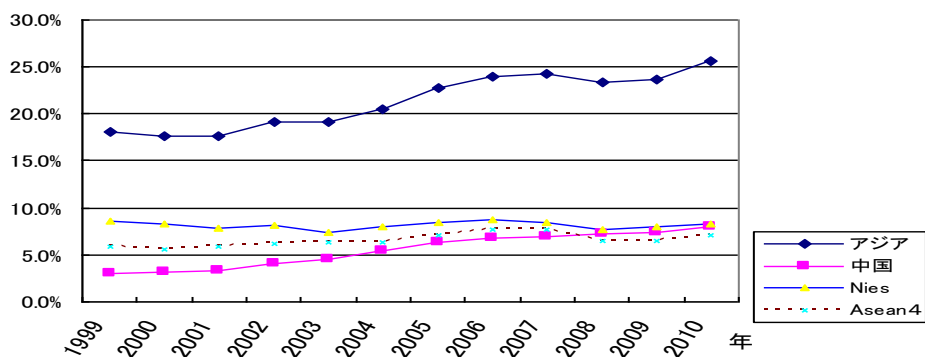
Ⅱ.中堅中小企業のアジア進出の概況と留意点

1. わが国企業のアジア進出の概況

(1) 海外直接投資をリードするアジア向け投資

- ◇ わが国企業の海外進出は80年代以降加速している。ストックベースの海外直接投資残高をみると98年の35兆円が2010年には68兆円とほぼ倍増し、GDPに対する比率は7%から14%まで上昇している。
- ◇ なかでもアジア向け直接投資額の増加が顕著であり、構成比は99年の18.1%から2010年には25.6%となった（第1図）。

第1図：直接投資残高に占めるアジアのシェア



（資料）財務省、日本銀行「国際収支統計」より作成

- ◇ 現地法人数でみると、アジアのシェアは60%だが、進出10年未満の法人に限ると66%がアジアに展開しており、うち37%を中国が占めている（東洋経済新報社「海外進出企業総覧」）。
- ◇ これは、1)円高の進展により競争力低下に直面した輸出産業の製造拠点シフトに加え、2) 90年代以降、世界の成長センターとなったアジアの現地需要の取り込みを目指した動き、を反映したものと解釈できる。

(2) 中堅中小企業のアジア進出状況

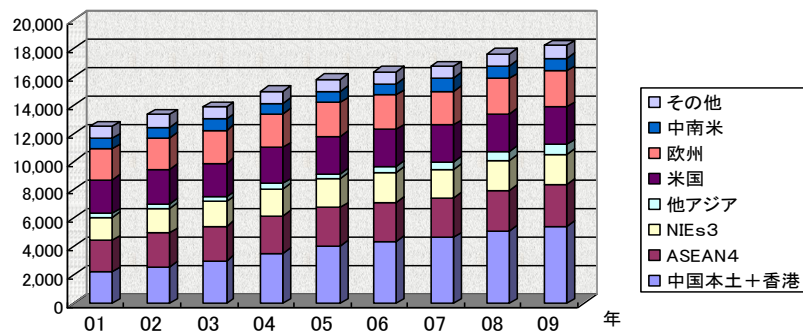
- ◇ 経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」によると、海外に拠点を置く企業の数（全企業規模）は1999年→2009年でほぼ2倍と急速に増加している（第1表）。
- ◇ 調査対象となった進出企業の上記10年間におけるネット増加数を企業規模別に分解すると相当部分が中堅中小企業で、うち中小企業のイメージに近い資本金1億円未満の比率が19%から34%に上昇している。

第1表：海外進出企業親会社の資本金規模別分布

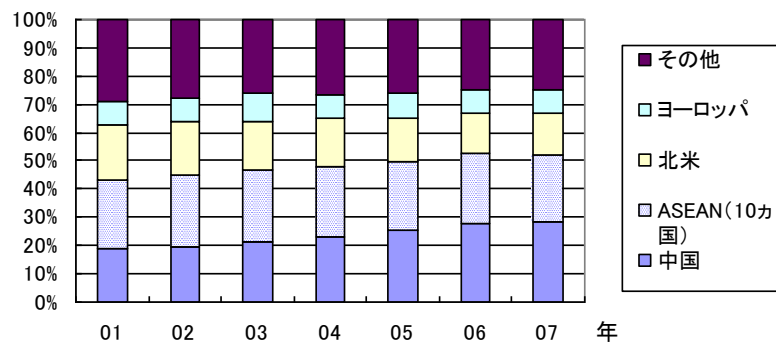
資本金規模別	1999年度	2004年度	2008年度	2009年度
～5,000万円	127	271	471	593
5,000～1億	281	344	659	842
1～3億	489	234	368	423
3～10億		421	642	696
10～100億	636	854	1,039	1,094
100億超	509	527	546	555
合計社数	2,153	2,651	3,725	4,203
構成比				
～5,000万円	5.9%	10.2%	12.6%	14.1%
5,000～1億	13.1%	13.0%	17.7%	20.0%
1～3億	22.7%	8.8%	9.9%	10.1%
3～10億	0.0%	15.9%	17.2%	16.6%
10～100億	29.5%	32.2%	27.9%	26.0%
100億超	23.6%	19.9%	14.7%	13.2%

- ◇ 同調査で現地法人数の地域別分布をみると、北米及び欧州のシェアが低下する一方、アジアのシェアが顕著に上昇している（第2図-1）。やや古いデータとなるが、中小企業の進出先に限ってみても、中国・ASEANが存在感を増しており（第2図-2）、中堅中小企業のアジア進出が加速していることをデータ面で裏付ける形となっている。
- ◇ 業種も多様化しつつある。小売や情報サービスなど、非製造業にも裾野が拡大している。中堅中小の場合、大企業に比べ製造業の比率が大きく、特に繊維・紙パ、金属製品、一般機械などが高い。一方でサービス、運輸など非製造業の比率は大企業より総じて低い。

第2図-(1)：海外現地法人数



第2図-(2)：海外現地法人の地域別割合（中小企業）



（注）NIEs：韓国、シンガポール、香港、台湾 ASEAN4：インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン

（資料）経済産業省「我が国企業の海外事業活動」（2008年度以降のデータはない）

第2表：海外展開企業の業種別構成

	中堅中小	大企業
製造業	52.5%	43.8%
繊維・紙パ	4.5%	2.3%
鉄・非鉄・金属製品	6.4%	4.4%
化学	4.2%	5.2%
一般機械	7.6%	5.4%
電気・情報通信機械	8.0%	8.5%
輸送機械	8.2%	9.6%
その他製造業	24.2%	18.0%
非製造業	47.5%	56.2%
卸・小売	29.5%	30.2%
サービス	5.9%	7.7%
運輸	5.0%	5.6%
その他非製造業	7.0%	12.7%

第3表：業種別海外進出企業（全企業規模）

業種別社数(操業中のみ)	1999年度	2004年度	2008年度	2009年度
製造業	1,418	1,778	2,445	2,770
食料品	76	105	141	172
繊維	113	114	140	146
木材紙パルプ	25	33	45	51
化学	155	221	268	301
鉄鋼	40	44	61	64
非鉄金属	48	56	69	74
一般機械	185	231	382	451
電気機械	263	148	194	201
情報通信機械		193	255	277
輸送機械	171	224	330	374
精密機械	49	75		
その他製造	279	324	546	645
素材・その他	750	907	1,284	1,467
加工組み立て	668	871	1,161	1,303
非製造業	735	873	1,280	1,433
農林水産・鉱業	16	20	29	28
建設	80	85	101	100
情報通信		85	195	200
運輸		122	137	137
卸	361	373	539	646
小売		60	79	93
サービス	104	93	127	152
その他	174	35	73	73
	2,153	2,651	3,725	4,203

（資料）経済産業省「我が国企業の海外事業活動」（第2表、第3表とも）

2. アジア進出の背景

(1) 進出動機

- ✧ 1970年代、80年代までは、相対的に安価な人件費に注目した加工組立産業の生産拠点展開が中心であった。その代表格は家電等の電気機器製造業であろう。
- ✧ 1990年代以降はアジアの所得水準向上で現地向け需要が拡大、市場開拓目的の進出が増加している。90年代初めにわが国でバブル経済が崩壊、経済成長率が鈍化する一方、中国における解放改革路線、インドでの外資規制緩和など、主要な市場で規制が緩和されたことも、こうした流れに拍車をかけることとなった。

(2) 進出先選定理由

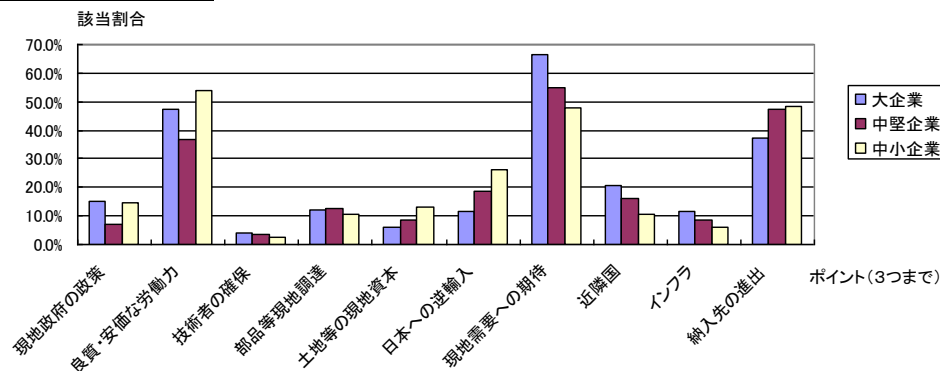
- ✧ 経済産業省「我が国企業の海外事業活動調査」における「投資決定のポイント」をみると（第3図）、2004年度調査で、大企業・中堅企業では「現地需要への期待」が「良質・安価な労働力」を上回っているものの、中小企業では「良質・安価な労働

力」の該当率の方が高い。

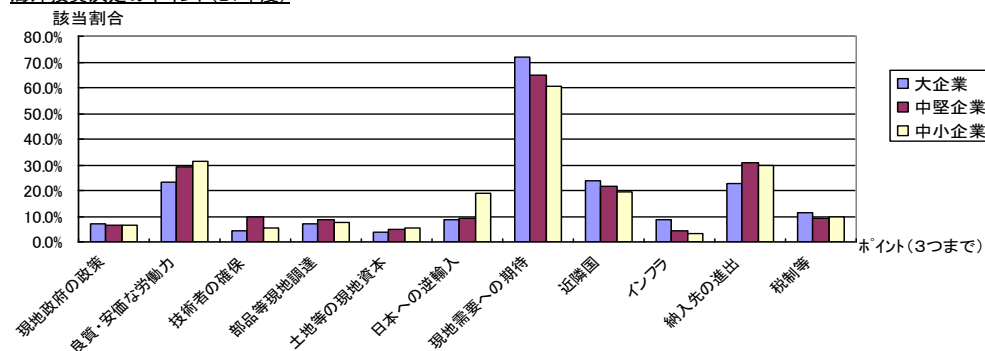
- ◇ 2009年度になると、各企業規模とも「良質・安価な労働力」の該当回答が減少、「現地需要への期待」が増加、中小企業でも後者が前者を上回った。また、企業規模を問わず、「納入先に追随」しての進出が減少しており、取引先に追随しての海外進出が一巡しつつあることが窺える。

第3図：投資決定のポイント

投資決定のポイント(16年度)



海外投資決定のポイント(21年度)



(資料) 経済産業省「我が国企業の海外事業活動」

- ◇ 今後進出したい国・地域（国際協力銀行調査、3ヵ国までの複数投票）については、時期により多少、人気度が変化している（第4表）。一貫して首位を維持しているのが中国だが、05年～08年頃は傾向的に低下、足元は再び上昇している。05年度以降2番手をキープし得票率を上げているのがインド、他にはベトナム、タイなどが上位5ヵ国の常連である。

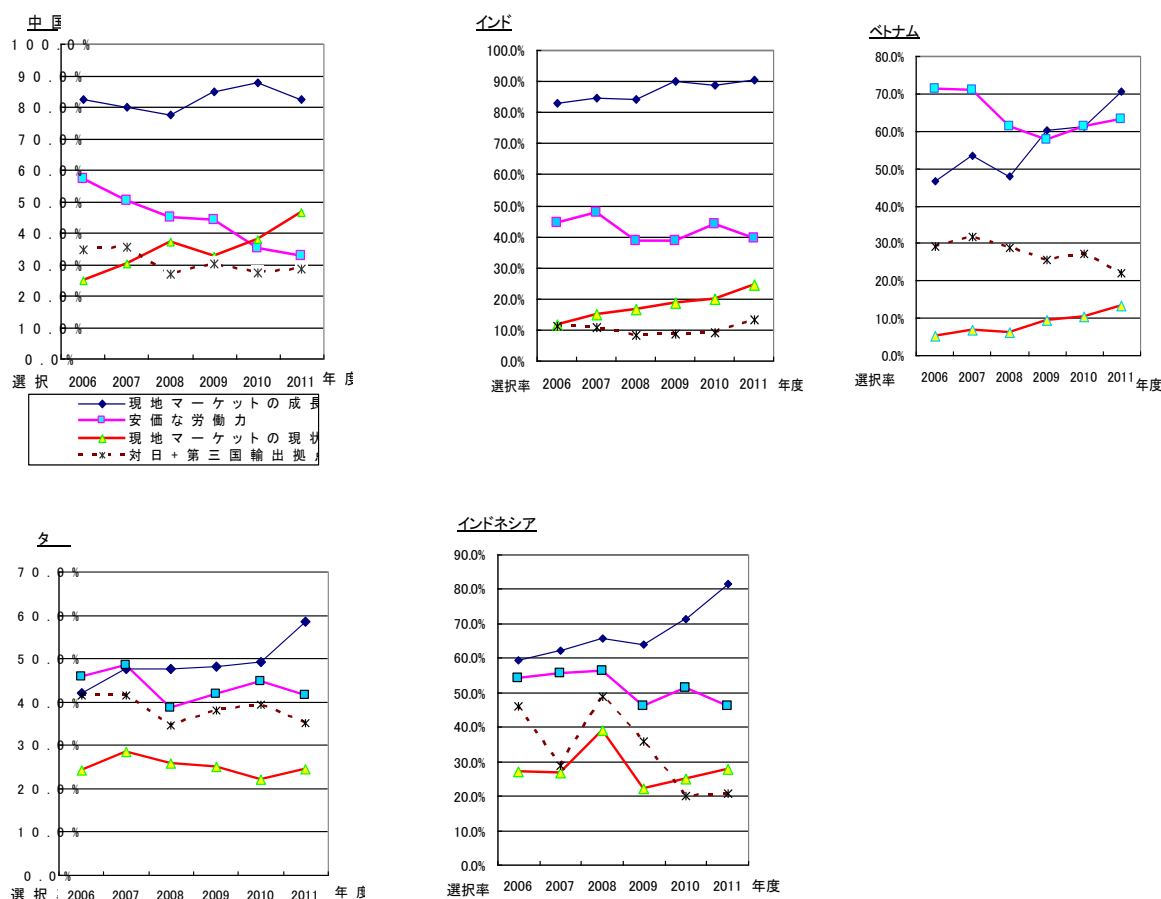
第4表：中期的有望事業展開先（国・地域）

サンプル数	2005 483	2006 484	2007 503	2008 471	2009 480	2010 516	2011 507
1	中国 82%	中国 77%	中国 68%	中国 63%	中国 74%	中国 77%	中国 73%
2	インド 36%	インド 47%	インド 50%	インド 58%	インド 58%	インド 61%	インド 59%
3	タイ 31%	ベトナム 33%	ベトナム 35%	ベトナム 32%	ベトナム 31%	ベトナム 32%	タイ 33%
4	ベトナム 27%	タイ 29%	タイ 26%	ロシア 28%	タイ 23%	タイ 26%	ベトナム 31%
5	米国 20%	米国 21%	ロシア 23%	タイ 27%	ロシア 21%	ブラジル 25%	ブラジル 29%
6	ロシア 13%	ロシア 20%	米国 18%	ブラジル 19%	ブラジル 20%	インドネシア 21%	インドネシア 29%
7	韓国 11%	ブラジル 9%	ブラジル 9%	米国 17%	米国 14%	ロシア 15%	ロシア 12%
8	インドネシア 9%	韓国 9%	インドネシア 9%	インドネシア 9%	インドネシア 11%	米国 11%	米国 10%
9	ブラジル 7%	インドネシア 8%	韓国 6%	韓国 6%	韓国 6%	韓国 6%	マレーシア 8%
10	台湾 7%	台湾 6%	台湾 5%	台湾 5%	マレーシア 5%	マレーシア 6%	台湾 7%

(資料) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」

- ☆ 同調査の進出地域別「有望理由」の時系列推移をみると、「現地マーケットの成長性」では中国、インドが高水準を維持、ベトナム、タイ、インドネシアも上昇トレンドを辿っている。一方、「安価な労働力」では中国が大幅に低下、ASEAN諸国でも低下してはいるものの、依然として40～60%レベルで挙げられている。

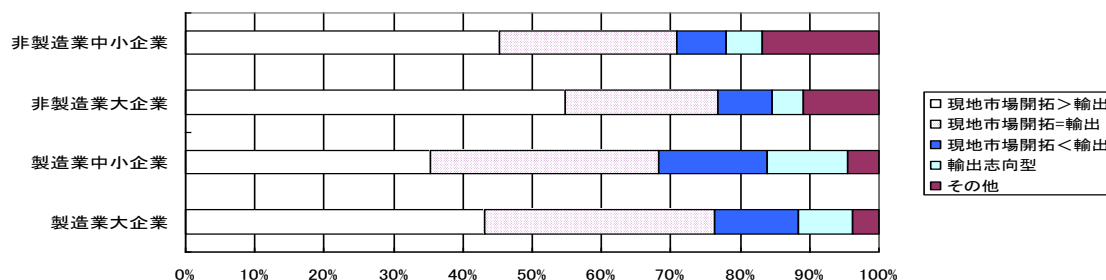
第4図：中期的有望事業展開先（国・地域）



(3) 強まるアジア進出企業の現地志向

- ☆ 中小企業の場合、これまでのところアジア等現地市場志向が大企業よりも弱いように見受けられる。JETRO調査によると「輸出より現地市場開拓を優先」との回答割合は大企業製造業の43.2%に対し中小企業製造業では35.3%にとどまる。

第5図：進出国・地域の現地市場開拓への取り組み方針

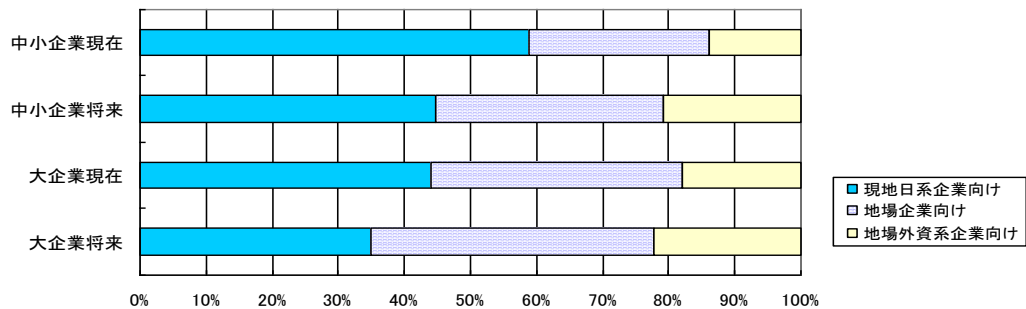


(資料) JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動調査 (2010年)」

- ☆ 現地市場開拓に関しターゲット層（いわゆるBtoB企業のみ）をみると、「現在」時点

では、中小企業は大企業に比べ「現地日系企業向け」のウエイトが高いが、「将来」については「アジア現地企業向け」シフト志向が窺える。

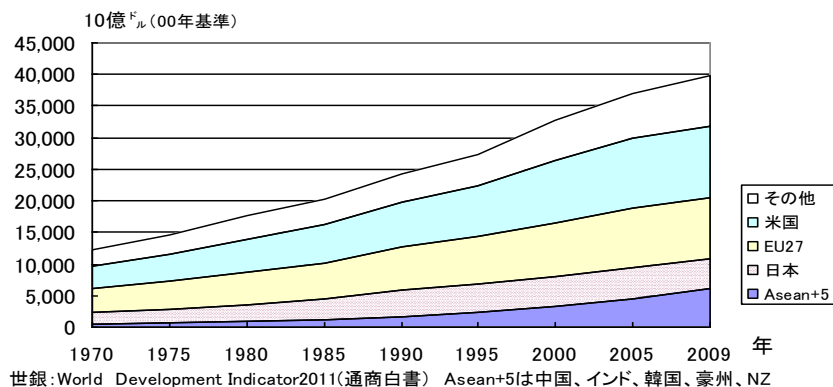
第6図：現地企業におけるターゲット層（資料同前）



(4) 成長マーケットとしてのアジア

- ☆ 実際、日本を除くアジアは経済成長率が主要先進国を上回る成長センターで、IMFの予想では2016年には北米、EUを上回る世界最大の経済圏となる（第7図、第5表）。また、アジア開発銀行は中国・インドが高成長を持続するという前提付きで、2050年には世界におけるGDP総計の5割強を占めると予想している。

第7図：世界のGDP地域別推移



第5表：世界GDPエリア別構成比予想（IMF）

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	年平均成長率
アジア(除く日本)	18.2%	19.0%	19.9%	20.8%	21.7%	22.6%	23.5%	11.1%
北米(米国+カナダ)	25.6%	24.0%	23.5%	23.1%	22.7%	22.5%	22.2%	4.0%
EU圏	25.8%	25.7%	25.1%	24.6%	24.1%	23.5%	23.0%	4.4%
日本	8.7%	8.4%	8.3%	8.1%	7.9%	7.6%	7.4%	3.7%

IMF "World Economic Outlook Database" September 2011

- ☆ いうまでもなく、アジア地域では人口が増加を続けている国が多い。国連の調査によると、2010年のアジア地域の人口は41.7億人で、20年間で9.9億人、率にして31%増加しているが、この間わが国の人口は僅か410万人・3.3%の増加にとどまっている。国連推計によると、2030年におけるアジアの人口は7.5億人、18%増加するが、わが国では中位推計ベースで▲1,140万人・8.9%の人口減が見込まれる。人口上位国の変遷に目を向けると、1950年にわが国は世界5位であったが、2010年には10位まで後退しており、2030年には13位と人口面でも存在感が低下する。一方で2030年には人口上位5カ国のうち4カ国が「日本以外のアジア」となる見込み。

第6表：人口上位国の推移および人口予想

(百万人)								
順位	1950年		2010年		2030年		2050年	
1	中国	545	中国	1,354	インド	1,485	インド	1,614
2	インド	372	インド	1,214	中国	1,462	中国	1,417
3	米国	158	米国	318	米国	370	米国	404
4	ロシア	103	インドネシア	233	インドネシア	271	パキスタン	335
5	日本	84	ブラジル	195	パキスタン	266	ナイジェリア	289
6	インドネシア	77	パキスタン	185	ナイジェリア	227	インドネシア	288
7	ドイツ	68	バングラデシュ	164	ブラジル	217	バングラデシュ	222
8	ブラジル	54	ナイジェリア	158	バングラデシュ	203	ブラジル	219
9	英国	51	ロシア	140	エチオピア	132	エチオピア	174
10	イタリア	46	日本	127	ロシア	129	コンゴ	148
	世界人口	2,529	世界人口	6,909	世界人口	8,309	世界人口	9,150
	アジア	1,403	アジア	4,167	アジア	4,917	アジア	5,231

(資料) United Nations “World Populations Prospects”

- ☆ さらに、成長の踊り場を示唆する生産年齢人口比率をみると、日米欧は2005年に、NIEsの一部も2010年にピークアウトしているが、アジア諸国・地域の大半はピークを迎えていない。中国のピークは2015年、ASEAN全体では2020年と推定されており、国別に差はあるものの、いわゆる人口ボーナスが高成長を支えている（第7表）。

第7表：生産年齢人口比率推移（実績及び予想）

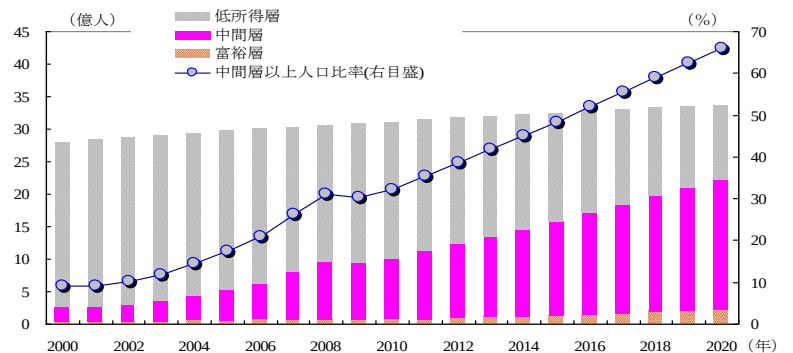
年	1980	1990	2000	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035
中国	59.3%	66.0%	67.5%	70.6%	72.4%	72.7%	71.3%	70.6%	68.9%	65.9%
インド	56.9%	58.3%	61.1%	62.8%	64.5%	65.8%	66.6%	67.3%	67.9%	68.2%
香港	68.7%	69.8%	71.8%	73.6%	75.8%	74.4%	70.1%	65.1%	61.2%	59.3%
韓国	62.2%	69.4%	71.7%	71.6%	72.4%	72.3%	69.9%	66.1%	62.5%	59.8%
ASEAN	55.4%	59.4%	63.5%	66.4%	67.1%	68.2%	68.7%	68.6%	68.2%	66.5%
インドネシア	55.3%	59.8%	64.7%	66.1%	67.4%	68.5%	69.5%	69.8%	69.4%	68.4%
マレーシア	57.4%	59.3%	62.9%	63.5%	64.9%	66.0%	66.6%	66.2%	65.6%	65.5%
フィリピン	53.5%	55.7%	58.3%	59.5%	60.9%	62.4%	63.6%	64.1%	64.5%	65.1%
シンガポール	68.2%	72.9%	71.2%	71.9%	73.6%	73.7%	70.9%	66.3%	62.2%	58.4%
タイ	57.0%	65.3%	69.1%	69.6%	70.6%	71.0%	70.5%	69.1%	67.3%	65.1%
ベトナム	54.3%	57.0%	62.3%	66.8%	70.4%	71.1%	70.6%	70.4%	69.9%	68.8%
日本	67.4%	69.7%	68.2%	66.3%	64.0%	60.7%	58.9%	58.1%	57.3%	55.9%
米国	66.1%	65.8%	66.2%	67.2%	66.9%	65.4%	64.0%	62.4%	61.0%	60.5%
EU27カ国	64.5%	66.8%	67.2%	67.3%	67.1%	66.6%	64.1%	62.6%	61.1%	59.5%

(資料) United Nations “World Population Prospects 2010”

- ☆ これに伴い、耐久消費財需要が旺盛な中間層も飛躍的に拡大しつつある。第8図のい

わゆる中間層人口（世帯年収5,000～35,000US\$）の推移と予想をみると、2010年の9.4億人から2020年には20億人とほぼ倍増する見通しである。例えば、人口大国として注目度の高いインドネシアは人口が2.3億人、平均所得も2011年には3,543ドルに達している。アジア主要国における自動車販売台数をみると（第8表）、昨年は中国やインドが取得奨励策の反動や金利の上昇等により減速するなか、インドネシアは前年比+17%と高い伸びを維持した。また前述の通り、

第8図：アジア新興国における所得別階層人口



(注) 低所得層：世帯収入 5,000US\$ 以下、中所得層 5,000～35,000、高所得層 35,000～
(資料) Euromonitor International 2010 より作成

第8表：アジア主要国の自動車販売台数

年	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
中国	5,758	7,216	8,792	9,381	13,645	18,062	18,505
インド	1,440	1,750	1,990	1,980	2,263	3,040	3,294
韓国	1,143	1,164	1,219	1,154	1,394	1,465	1,474
インドネシア	534	319	434	608	486	742	869
タイ	701	682	631	615	549	778	774
マレーシア	551	489	487	548	537	605	600
台湾	446	306	276	179	229	253	286

(資料) マークラインズ社

総人口の多さから、BOP（ボトム・オブ・ピラミッド）ビジネスの観点でも妙味がある。

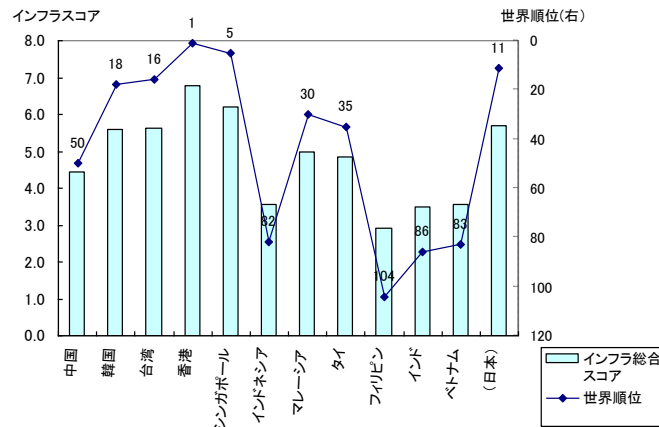
3. アジア進出に際しての留意点

(1) 進出国における事業環境面の課題

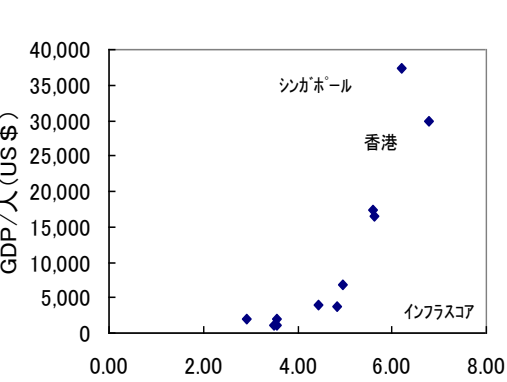
- ✧ 経済発展に伴い、アジア各国のインフラは急ピッチで整備されており、インフラに関してはわが国と遜色ない国・地域も少なくない。
- ✧ とはいえ、国・地域によりバラツキは大きい。世界主要国のインフラ整備状況につきスコアリング調査している“Global Competitiveness Report”によると、香港、シンガポールは対象国139カ国中トップクラス、韓国、台湾も先進国並みだが、中央値以下の国も多い。インフラ整備状況は概ね経済水準（1人当たりGDP）に比例する傾向がある^(注)。1人当たりGDPの水準が低いにも拘わらず、インフラだけが先進国並みに整備されている国はない、といってよからう。

(注) ちなみに、インフラ指数と一人当たりGDPの相関係数は0.88であり、ほぼ正の相関があるといえる。

第9図：国際競争力指数・インフラ部門



第10図：インフラスコアとper capita GDP



- ✧ 前掲レポートのインフラスコアの内訳をみると、全体では同レベルでも項目（道路、鉄道、港湾、空運、電力、通信等）によりバラツキがある。近年、進出企業の増加を受け急速にインフラ整備を進めている国も少なくないが、マクロ統計や報道されている情報などから大雑把に推測することは避けるべきである。

第9表：インフラスコア内訳 (順位)

	インフラ 総合スコア	世界順位	インフラ全 体の質									
			道路の質	鉄道の質	港湾の質	空運(旅 客)の質	空運輸送 力(人キ)	電力供給 の質	固定電話/ 人口	携帯電話/ 契約/人口		
中国	4.44	50	72	53	27	67	79	2	52	57		111
韓国	5.59	18	12	14	10	25	22	18	19	26		62
台湾	5.63	16	19	16	8	30	53	25	24	1		40
香港	6.77	1	2	4	2	1	1	15	1	4		6
シンガポール	6.22	5	3	1	6	2	2	17	9	28		17
インドネシア	3.56	82	90	84	56	96	69	21	97	82		98
マレーシア	4.97	30	27	21	20	19	29	22	40	80		47
タイ	4.84	35	46	36	57	43	28	16	42	93		32
フィリピン	2.92	104	113	114	97	131	112	28	101	106		88
インド	3.49	86	91	90	23	83	71	12	110	110		118
ベトナム	3.56	83	123	117	59	97	88	36	98	35		58

資料: "The Global Competitiveness Report 2010-2011" World Economic Forum

- ✧ また、国全体では低くても、工業団地やその周辺部等に関しては整備されているケースもあるので、進出先立地・ロジスティクスなどを総合的かつ詳細に検討する必要がある。
- ✧ 世界銀行による183の国、地域を対象としたビジネス環境評価も、NIEsとASEAN諸国の一部は比較的高いが、中国、ベトナム、インドネシア、インド、フィリピン等は国際的にみても評価が低い。建設許可の他、税務・法務でも制度または運用に関し不安定な面があることは否めない。

第10表：ビジネス環境ランキング

	総合	①起業	②建設許可	③電力確保	④不動産登記	⑤融資	⑥投資家保護	⑦納税	⑧国際貿易	⑨契約履行	⑩破産申請
中国	91	151	179	115	51	67	5	95	87	149	12
韓国	8	24	26	11	71	8	79	38	4	2	13
台湾	25	16	87	3	33	67	79	71	23	88	14
香港	2	5	1	4	57	4	3	3	2	5	16
シンガポール	1	4	3	5	14	8	2	4	1	12	2
インドネシア	129	155	71	161	99	126	46	131	39	156	146
マレーシア	18	50	113	59	59	1	4	41	29	31	47
タイ	17	78	14	9	28	67	13	100	17	24	51
フィリピン	136	158	102	54	117	126	133	136	51	112	163
インド	132	166	181	98	97	40	46	147	109	182	128
ベトナム	98	103	67	135	47	24	166	151	68	30	142
(参考)日本	20	107	63	26	58	24	17	120	16	34	1

(出典)世界銀行“DOING BUSINESS 2012”

- ✧ JETROの「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」で経営上の問題点をみると、国、地域により濃淡はあるものの、該当率上位には「従業員の賃金上昇」、「調達コストの上昇」、「競合相手の・台頭」等が目立つ。また、NIEsでは「コスト削減の限界」が、産業集積の低い国々では「現地調達の難しさ」が目立っている。

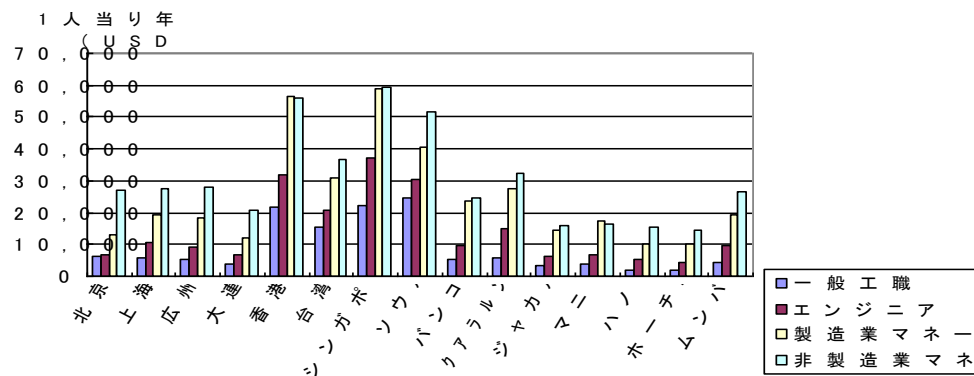
第11表：アジア・オセアニア日系企業の経営上の問題点

	中国	韓国	台湾	香港	シンガポール	インドネシア	マレーシア	タイ	フィリピン	インド	ベトナム
従業員の賃金上昇	84.9%	60.2%	36.7%	63.2%	65.7%	75.2%	55.1%	68.3%	48.4%	80.3%	83.3%
調達コストの上昇	64.1%	50.0%	66.7%	60.0%	55.8%	51.9%	61.5%	56.7%	46.7%	54.6%	53.6%
競合相手の台頭	53.3%	48.9%	49.2%	50.7%	56.0%	57.8%	57.4%	55.4%	40.2%	62.3%	38.5%
現地人材の能力・意識	53.5%	34.9%	40.2%	34.0%	28.8%	56.4%	41.5%	58.8%	50.9%	39.8%	63.2%
従業員の質	47.6%	27.3%	28.3%	26.3%	31.4%	42.2%	44.7%	40.9%	37.9%	45.8%	48.7%
コスト削減の限界	46.4%	55.6%	39.6%	65.0%	65.4%	32.4%	43.1%	36.8%	41.3%	29.6%	27.7%
現地調達の難しさ	41.3%	19.4%	33.3%	30.0%	13.5%	44.4%	32.8%	36.3%	54.7%	54.6%	61.6%
幹部候補人材採用	41.9%	22.1%	35.0%	37.5%	36.7%	43.0%	37.9%	40.0%	39.0%	46.9%	52.8%
主要取引先値下げ要請	41.0%	30.7%	43.4%	32.7%	37.5%	33.5%	41.1%	41.8%	33.6%	40.2%	35.1%
品質管理	43.4%	19.4%	33.3%	20.0%	19.2%	28.7%	41.0%	40.7%	26.7%	45.5%	39.3%

(資料)JETRO「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査2011年度調査」

- ✧ 確かに人件費は、経済成長とインフレにより90年代に比べれば格段に上昇している。一般ワーカーの賃金は1人当たりGDPに概ね比例する傾向があるが、マネージャークラスはワーカー比2～5倍で、ワーカーとの対比では国によるバラツキが小さい。同じ国でも大都市圏と郊外の格差、あるいは地域差があり、日系企業が多く進出しているエリアでは専門人材の給与水準相場が押し上げられることもあるようである。また、総じて転職率が高く、募集・採用等も含めた実質的な人件費負担が大きいことも考えられる。最近ではインドネシアで賃上げを巡り大規模なストが発生するなど、賃金交渉に際しても現在のわが国に比べれば労力を要することがある。

第11図：主要都市別・職能別賃金水準比較



(資料) JETRO「ジェトロセンサー」2011年6月号

- ☆ 市場シェアの確保：進出先で目論見通り市場開拓が出来るとは限らない。主要製品・サービスの市場シェアについて進出地域別に確保状況を調査したアンケートによると、リーマンショック直後に実施されたこともあり総じて厳しい結果であり、かつ地域、企業規模によりバラツキがある。アジア拠点についてみると、ASEAN4カ国は「確保」＋「拮抗」が中堅企業で47.5%、中小企業で49.8%と米国、欧州よりも高く、中国も中堅企業で36.8%、中小企業で41%と遜色のない水準であるが、NIEsではやや低く、ベトナム、インドは「確保」が1桁、「確保」＋「拮抗」で20～30%前後にとどまっている。ベトナム、インドについては設立後歴史が浅い拠点が多いためと思われる。

第12表：主要製品・サービスの市場シェア（2009年3月時点調査）

	中堅企業							中小企業						
	実数				構成比			実数				構成比		
	総数	確保	拮抗	未確保	確保	拮抗	未確保	総数	確保	拮抗	未確保	確保	拮抗	未確保
米国	321	41	79	201	12.8%	24.6%	62.6%	422	69	81	272	16.4%	19.2%	64.5%
EU	214	26	39	149	12.1%	18.2%	69.6%	292	36	59	179	12.3%	20.2%	61.3%
中国	430	54	104	272	12.6%	24.2%	63.3%	808	145	187	476	17.9%	23.1%	58.9%
ASEAN4	316	59	91	166	18.7%	28.8%	52.5%	486	117	125	244	24.1%	25.7%	50.2%
NIEs3(韓台Sg)	223	19	60	144	8.5%	26.9%	64.6%	283	42	67	174	14.8%	23.7%	61.5%
ベトナム	166	14	35	117	8.4%	21.1%	70.5%	248	16	37	195	6.5%	14.9%	78.6%
インド	149	8	22	119	5.4%	14.8%	79.9%	200	9	25	166	4.5%	12.5%	83.0%
ロシア	130	7	14	109	5.4%	10.8%	83.8%	190	5	18	167	2.6%	9.5%	87.9%
東欧	131	5	13	113	3.8%	9.9%	86.3%	194	9	17	168	4.6%	8.8%	86.6%
メキシコ	128	3	23	102	2.3%	18.0%	79.7%	195	8	18	169	4.1%	9.2%	86.7%
ブラジル	129	3	19	107	2.3%	14.7%	82.9%	198	11	18	169	5.6%	9.1%	85.4%
オーストラリア	143	8	27	108	5.6%	18.9%	75.5%	206	16	27	163	7.8%	13.1%	79.1%
☆アジア(除く中国)	854	100	208	546	11.7%	24.4%	63.9%	1,217	184	254	779	15.1%	20.9%	64.0%

参考：大企業							
	実数				構成比		
	総数	確保	拮抗	未確保	確保	拮抗	未確保
米国	845	131	200	514	15.5%	23.7%	60.8%
EU	659	78	139	442	11.8%	21.1%	67.1%
中国	999	148	243	608	14.8%	24.3%	60.9%
ASEAN4	786	151	219	416	19.2%	27.9%	52.9%
NIEs3(韓台Sg)	655	111	182	362	16.9%	27.8%	55.3%
ベトナム	462	63	91	308	13.6%	19.7%	66.7%
インド	425	39	55	331	9.2%	12.9%	77.9%
ロシア	381	29	44	308	7.6%	11.5%	80.8%
東欧	396	26	53	317	6.6%	13.4%	80.1%
メキシコ	393	35	55	303	8.9%	14.0%	77.1%
ブラジル	387	41	45	301	10.6%	11.6%	77.8%
オーストラリア	418	59	73	286	14.1%	17.5%	68.4%
☆アジア(除く中国)	2,328	364	547	1,417	15.6%	23.5%	60.9%

(資料) 経済産業省「我が国企業の海外事業活動」(平成20年度実績)

(2) アジア進出事例からの教訓①～リスク要因

本提言の作成に際し、支援機関の開示資料や文献等から抽出した事例の分析、所属企業以外の進出企業へのヒアリングなどを通じ、アジア進出企業の事例を検証し教訓を抽出してみた。

① 進出そのもの、進出形態、カントリーリスク

- ✧ **追従進出の盲点**：納入先の海外進出に追従したものの、現地の地場企業へ調達先をスイッチされ、いわば「梯子を外された」ケースもある。力関係や慣行上、明確なコミットメントを得ることが困難でも、何らかのリスクヘッジは必要。
- ✧ **合併パートナーシップに伴うリスク**：単独進出（独資）に比べ合併企業のマネジメントは難しい。外資規制緩和で独資化・合併契約解消する際に揉めるなど、トラブルも少なくない。パートナー自体に問題があった、出資比率等パートナーシップの枠組みがそもそも不適切だった、信頼関係が構築・維持できなかった、等の事情でスタートから躓くことは少なくない。また、トップ間で意気投合しトントン拍子で設立したものの、代替わりしたら先方の姿勢が急転換した、あるいは順調に立ち上がったのはよいが、合併相手が競合する事業を別途立ち上げた、という事例もある。
- ✧ **撤退オプション**：不幸にして環境変化や合併相手の事情等により撤退を余儀なくされる際、円満に合併契約を解消できずに係争に陥り、手続きが長期化する、現物出資した設備を事実上、無償に近い形で放棄する、あるいは会社都合による拠点閉鎖であるため現地従業員の解雇に際し高額な退職金を支払わざるをえない、など、多額の損失を余儀なくされるケースが多い。このため、当初から撤退も想定したシミュレーションを行い、契約書面等を整備しておくとともに、撤退時の諸課題、コストなども見積もっておく「万が一の備え」として有益ではないか。
- ✧ **カントリーリスク**：ビジネスを展開するうえで現地の政治的安定性、法的安定性が重要なのは論を待たないが、わが国との友好関係が維持されるかも重要。1970年代はインドネシアやタイでの反日暴動、2000年代に入っても中国で相当な規模の反日暴動が起きたことは記憶に新しい。現地政府（地方政府を含む）が誘致に熱心でも、進出後のケアが充分ではない場合もあり、期待していたサポートを受けられずに困るケースもある。また、予測には限度があるものの、台風、サイクロン、地震、洪水など自然災害リスク、伝染病など衛生面のリスクも考慮に入れる必要があろう。

（注）昨年発生したタイにおけるチャオプラヤ川の洪水については、バンコク市内への被害を恐れ雨水の適切な処理ができなかったという「人災」的な側面はあるものの、元々洪水が多い地域である事は広く認識されていたようである。保険でカバーされても、復旧までの逸失利益やビジネスチャンスまではカバーしきれないとみられるため、過度な生産集中の回避なども含め、今後課題を残すこととなった。

② 経営管理

- ✧ **人事・労務管理**：現地ワーカーの労務管理は国内とは違う難しさがある。言語はいうまでもなく、宗教、社会習俗、文化面での相違があるため、国内拠点における業務管理とは異なる配慮が必要。日本的な「公私のけじめ」が常識として定着していない、という話も多い。まず、国内で通じるいわゆる阿吽の呼吸的な「暗黙知」を「形式知」に変換する必要がある。人事異動により現地の日本人幹部が労務事情に

疎い社員と交代したことで、トラブルが多発するケースもある。また、国内では当り前の注意や叱責が、職場における決定的な対立を生むこともある。日本から派遣される現法トップ、管理職にこの点を十分に認識させなければ思わぬトラブルを招き、レピュテーション・リスクに繋がる懸念すらある。

- ✧ **不正防止**：本社の経営管理が甘いため登用した現地人幹部が製品の横流し、横領など不正を働く、あるいは日本人の現法社長がローテーションで交代、現場を把握しきれず管理が杜撰になっている事例等が指摘されている。管理負荷が大きいのは事実であるが、社内規則・規定類は明文化しておく方が無難である。懲戒解雇されたことを逆恨みして犯罪に及ぶなど、想像を超えるケースもあるという。
- ✧ **法務トラブル**：i) 国によってバラツキはあるものの、総じて法制度・裁判制度が未整備で、かつ頻繁に改正されるため法的安定性に乏しい、ii) 国と地方（省・市など）で規制がまちまち、iii) 国によっては債権債務関係を含めそもそも契約を遵守するという概念が浸透していない、iv) 模倣やコピーが当たり前で知的財産権保護が不十分、などから係争に至る事例は多い。従って、いざトラブルになった場合、裁判制度自体が未成熟な事もあり、解決までに多大の労力と時間を要したケースが少なくない。通常業務における契約や債権管理も含め、「係争回避のための予防的法務」「係争発生時の事後的対応・ダメージコントロール」も含め、海外法務戦略は重要である。

③ 情報収集、専門家の活用

- ✧ **入念な情報収集**：インターネットの普及もあり、以前に比べ情報収集に要する時間と手間が軽減されている感はあるが、必要かつ質の高い情報を選別できるとは限らない。現地に足を運ぶことは勿論重要であるが、工業団地の視察等でも綺麗な部分だけ見せられる、というような話もあるため、ネガティブ情報も含め、多面的に情報収集を行うことが必要であろう。
- ✧ **良き相談相手の確保**：公的機関の事例集や関連書籍に見る失敗事例の多くは、十分な情報収集を行い専門家の適切なアドバイスを受ければ回避できたと思われるものが多々ある。むろん、国際弁護士や会計士に依存するとコストはかかるが、最初は公的機関の無料サービスや金融機関の専門部署を利用しつつ、然るべき段階で現地の専門家に相談、依頼することが大切である。現地の弁護士、会計士、コンサルタントであれば信頼できるルートでの紹介が無難であろう。優れた専門家のアドバイスに従えば、キーマンに繋がり許認可などがスムーズに進むことも期待できるが、仲人口的なコンサルタントもいるので注意が必要であろう。

(3) アジア進出事例からの教訓②～成功企業に学ぶ

① 明確な進出目的の下、トップ主導で

- ✧ **進出目的の明確化**：成功事例をみると、概して目的が明確、あるいは優先順位が明確である。逆に言えば「少子高齢化社会を迎え、国内だけではジリ貧」「同業他社も進出したから」という漠然とした動機だけでは不十分。むしろ、ムードに煽られて闇雲に進出する事（社運を賭けた投機）は禁物であろう。進出前、進出後の競争

優位性を比較考量したうえで、国内にとどまるのも選択肢のひとつといえる。当分科会でも、製造業は特に、日本でモノづくりを続けることが雇用確保の観点でも重要、という指摘があった。また、そもそも資本力や企業規模からいって自力での進出が難しいケースも多く、支援スキームが必要という意見もあった。

- ◇ **経営トップの深いコミットメント**：成功している企業では、経営トップ主導で進出を成し遂げ、その後も直接関与しているケースが多い。ちなみに、中堅中小企業に関する実践的研究で高名な関満博氏（一橋大学名誉教授）の中国進出企業を対象とする調査では、訪問先102社中4社で社長が現地に駐在、親族を含めると1割近い10社に達した。関氏は「必死の中国進出」は「意思決定能力を持たないサラリーマンに任せるべきではない」と述べている（「メイド・イン・チャイナ：中堅中小企業の中国進出」2007年）。

② 進出先選定と進出形態の検討は入念に

◇ 進出目的に適った進出先（国・地域）の選定

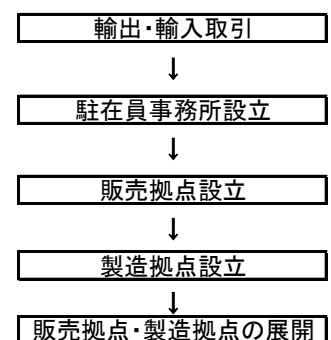
- 前述の通り、インフラ等、ビジネス環境は国・地域により一長一短である。また同一国内でも整備度合いの地域間格差が大きいケースが多い。進出目的実現のため必須とみられるインフラ、環境を満たしていることが前提となろう。
- 成功した企業は、事業化調査のなかでも立地調査は入念に行っていることが多い。

- ◇ **目的に適った進出形態とパートナーの選定**：パートナーとの合弁か単独進出（独資）かはよく検討すべき重要な問題である。合弁は初期投資を軽減できるメリットがある半面、コントロールが効きにくい。結果的に「パートナーに恵まれた」事が成功要因となっている事例は多々あり、合弁企業の成否はパートナー次第といっても過言ではない。自衛策として、単独では経営権の過半を握れないものの、次善の策として親密な国内企業にも出資を仰ぎ、日本側で過半数を取るという手法もある。

- ◇ **「小さく生んで大きく育てる」**：納入先の要請で進出する場合など、選択肢・時間軸に制約がある場合を除けば、当初はなるべく小規模な拠点とし、段階的に拡大ないし横展開して成功しているケースが多い。小規模拠点であれば、軌道修正も比較的容易とみられる。初期投資コストを極力抑制すべく、種々工夫することが大切である。例えば工業団地の選定、敷地の規模、建設会社選定などで大きく初期投資が変わってくる。

- ◇ **入念な事前調査と事業化調査**：最近は製造業の場合、いきなり製造拠点を設立するケースも少なくないが、本来であれば第12図のようなステップを踏むところを一気に飛躍するようなもの。適宜、公的機関や専門家を活用しつつ、詳細なアクションプランを策定することが望ましい。

第12図：海外事業展開の段階的発展



③ マーケティング：ターゲティングが重要

- ◇ **進出先の所得水準、流通構造に合わせた商品開発、販売戦略**：事業化調査で当然、検証しておくべき点であるが、日本の商品を販売する場合、所得水準の上昇を待っていてはなかなか市場に浸透できないか、一部の富裕層のみを相手にせざるをえな

いケースもある。

- ✧ 例えば当分科会で講演をお願いした(株)マンダムは、アジア進出の成功例としてよく引き合いに出されるが、インドネシアでは商品ラインアップを変え、かつ単価が日本円換算で数円となるよう小分けパッケージを投入、地方の零細小売店まで浸透させることに成功している。

④ 人材の登用と労務管理

- ✧ **現地人材の登用**：グローバル経営に際し、現地人経営幹部の登用は古くて新しい課題のひとつ（詳細はⅢ-1. ご参照）。この点、業種や個別企業によってかなりバラツキはあるものの、現地人はワーカー、班長レベルまでで、経営幹部は全て日本人、というケースは大企業でも少なくはない。幹部とまではいえなくとも、派遣日本人スタッフを補佐する現地従業員のキーマン的な存在を確保することは重要といえよう。来日中の留学生をインターンの的に受け入れた後に採用する、その紹介により現地で採用する、など、「縁」を利用した採用が功を奏したケースが多々ある。
- ✧ **現地ワーカーの管理・モチベーション向上**：QC活動の報奨金代わりの会食、社員の誕生会、社員家族の職場見学会など家族主義型日本的経営が定着率の向上に繋がっている事例がある。当分科会に所属するある企業（製造業）では、中国工場のワーカー向け寮で各居室面積を広めにし、娯楽施設等付帯設備を充実させることで転職率を抑制、また日本流に整理整頓を徹底することでモラルアップに繋がっている。

Ⅲ. 提言～アジア進出成功への鍵

1. 問われる経営者の取り組み方針

(1) トップ主導で慎重に

- ☆ **進出目的の明確化、経営理念との整合性**：わが国企業にとってアジア進出は時代の趨勢といっても過言ではないが、「勢いで出て」失敗したケースは少なくない。従って、i)ムードに煽られて闇雲に出ていかない、ii)進出する場合も「あれもこれも」と欲張らないことが重要である。目的が複数あるケースもあるだろうが、優先順位は明確にすべきであり、漠然と「コストも下がるし、少なくとも現地市場の開拓にも繋がる」、では絵に描いた餅、虻蜂とらず、となりかねない。
- ☆ **トップ自らの強いコミットメント**：中堅中小企業にとって、海外進出の成否が及ぼす影響は極めて大きく、経営の枠組みが変わるといっても過言ではない。逆に下手をすれば、経営の屋台骨を揺るがす事態になりかねない。このため、海外進出に際しては、経営トップ主導で進めることが重要である。代理店や合弁相手、社外専門家等への「丸投げ」は後々トラブルの温床となりかねないだけに避けるべき。
- ☆ **社内の合意形成と納得性**：トップ主導が大事とはいえ、その他経営幹部が不承不承という状況での進出では成功は覚束ないため、材料を示したうえ説得すべき。派遣人材の人選、モチベーション向上を含め社内一丸となって取り組むべきである。ちなみに、ある外食チェーンの経営者は「背中に日の丸」と激励しつつ部下を送り出しているという。電機、自動車等先駆的に進出した日本企業の築いた「日本ブランド」を大切にしつつその恩恵に与れ、という趣旨であるが、含蓄の深い言葉である。
- ☆ **出る際は慎重に、出る以上は粘り強く**：統計的な検証は難しいものの、海外拠点の収益化には時間を要することが多い。従って、経営資源の多寡にもよるが、最初から欲張らず、「小さく生んで大きく育てる」心構えが重要。スピードを重視しつつも、複数の時間軸、ステージを視野に置きつつロードマップを描くべきである。

(2) 進出形態と事業化調査

- ☆ **進出形態および合弁相手の精査**：現地の規制や、資金調達、ディストリビューション等を勘案すると合弁も有力な進出形態である。ただし、前述の通り「良きパートナー」に恵まれ成功したケースが多い一方で、合弁にまつわる法的トラブル、苦労話も枚挙に暇がない。従って、進出目的、時間軸を考慮しつつ、100%子会社による「独資」方式と比較考量のうえ、合弁パートナーの選択、合弁契約の詳細については手間を惜しまず精査すべきである。
- ☆ **綿密な進出環境調査、事業化調査とBCPの構築**：事業化調査（フィージビリティスタディ）が不十分で進出そのものが失敗、あるいは余計な労力を費やしたという事例も多い。国内の感覚で物事が計画通り進むとは考えず、遅延することを前提に工程表を作成、常に可能な代替案を用意する。その際、現地に足を運ぶ、費用の問題はあるが専門家の助言を仰ぐ、複数の情報収集ルートを当り、特定者の話を鵜呑みにしない、というスタンスが望ましい。競合関係にある同業者の場合は難しいが、先

に同じエリアに進出している利害関係のない日本企業に話を聴くのも一案である。
また、既述の通り業務上のリスク要因が多いため、国内以上に詳細なBCP（事業継続計画）の構築も必要であろう。

(3) 人材をいかに確保・育成するか

- ☆ **派遣人材の育成**：中堅中小企業に限定したものではないが、公益財団法人・関西生産性本部（KPC）のアンケート調査によると、「企業のグローバル展開に関する課題」として選択された上位10項目のうち人事に関する項目が上位3項目を独占しており、最上位が「グローバルに活躍できる日本人経営幹部の育成」、次いで「現地経営幹部の登用・育成」、第3位が「日本国内で採用した人材の国際化」であった。また、回答者のセグメントをみると、以上3項目は「経営」層による回答率が「労組」層および「学識」層の回答率を大きく上回っている。
グローバルな経営感覚を備えた人材を短期間で育成することは容易ではないが、キャリアパス形成や人事ローテーションも含めた体制整備が望ましい。

第13表：グローバル展開に関する課題

選択肢	全体	経営	労組	学識
1 グローバルに活躍できる日本人経営幹部の育成	63%	71%	41%	67%
2 現地経営幹部の登用・育成	45%	52%	23%	52%
3 日本国内で採用した人材の国際化	42%	46%	34%	41%
4 文化慣習・消費者意識への適応	25%	17%	36%	30%
5 海外販売体制の確立	23%	27%	18%	20%
6 国際社会での企業理念・ビジョンの徹底	22%	22%	18%	27%
7 現地情報の収集・分析	20%	22%	27%	14%
8 新製品・サービスの創出	19%	16%	30%	17%
8 ブランド価値の向上	19%	22%	20%	14%
10 健全な労使関係の構築	18%	6%	50%	13%

(注) 全25項目より5項目以内を選択、「全体」で高い順

(資料) 公益財団法人関西生産性本部「第23回KPC調査」(2011年1月23日)

- ☆ **グローバル人材に求められる能力・資質**：前掲のKPCアンケート調査によると、「今後のグローバル人材に求められる能力」の上位項目をみると、「行動力」「交渉力」「リーダーシップ」等、国内業務、海外業務に共通する項目も散見されるが、「語学力」は当然の事ながら、「異文化対応力」「異文化理解力」が3位、4位を占めており、特に「経営層」で「異文化対応力」が重視されている事は興味深い。語学力に留まらない、「異文化への理解・対応力」がグローバル人材育成の要諦を成すという結果は、示唆に富むものといえよう。

第14表：今後のグローバル人材に求められる能力

選択肢	全体	経営	労組	学識
1 語学力	49%	51%	55%	42%
2 行動力・実行力	44%	53%	48%	28%
3 異文化対応力	36%	42%	27%	33%
4 異文化理解力	23%	17%	27%	28%
5 交渉力	22%	24%	16%	23%
6 リーダーシップ	21%	22%	18%	20%
7 企画力・想像力	17%	8%	18%	28%
8 開拓精神	15%	15%	7%	19%
9 問題発見・解決力	14%	14%	5%	19%
10 ストレス耐性	13%	10%	14%	16%

(注) 全17項目より3項目以内を選択、「全体」で高い順

(資料) 公益財団法人関西生産性本部「第23回KPC調査」(2011年1月23日)

なお、「異文化」と一言で括られてはいるが、宗教、社会習俗、伝統など幅広い。宗教的・社会的禁忌に関わる部分は、外国人である日本人には分かり難いものも多く、悪気はなくても相手のプライドを傷付けることもある。また、社内懇親行事の景品の選び方で現地社員の士気が下がった、というような事例もあり、「対応力」のなかには細かい気配りも欠かせない。

- ◇ **派遣人材の確保**：要件を満たすような適任者がいればよいが、新規に海外進出する場合や急激に拠点を拡充するなど、既存の人材プールでは賄えない、あるいは育成が追い付かないケースもある。場合によっては中途採用等、新たに人材を確保する事も必要となろう。実際、毎月のように面接をしているという企業もあった。
- ◇ **現地幹部人材の育成**：本格的に海外に進出する場合、業態にもよるが日本人だけで現地オペレーションを完結させる事は容易ではない。また、そもそも国内から社員を派遣・常駐させる場合、派遣先にもよるが福利厚生も含めると国内の2倍程度の人件費を要するといわれている。特定の日本人を長期にわたり駐在させた場合、本人の負担も大きく、スキルが属人化して交代、退職した後の管理が巧くいなくなるリスクもある。

このため、現地人材を積極的に育成、管理職・役員等に登用することが重要となるが、わが国企業では「経営の現地化」が欧米に比べ遅れているといわれている。経営の現地化を進める際は、先に引用したKPCのアンケートが示唆する通り、社会習俗、宗教等も含めた異文化への理解が重要となる。牽制機能の不在による現地幹部の不正や、現地法人トップと現地幹部人材の対立等は海外進出自体を台無しにしかねない。なお、現地幹部人材をトップに据える場合も、自社のコア・コンピタンス、換言すればDNAを現地組織に伝播、定着させるための仕組みづくり（定期的な来日・研修、日本人の補佐役を置く等）も必要と思われる。

(4) 金融機関、商社、公的サポート等の活用

- ◇ **金融機関**：身近な相談相手の筆頭は取引金融機関であろう。海外進出に際し借入れ等ファイナンスを伴うかどうかは別にしても、現地での口座開設や所要資金の送金、回収等の決済インフラ確保は避けて通れない。わが国金融機関のアジア主要国における拠点ネットワークは急速に拡充されているし、現地有力金融機関との提携も進められている。現地情報収集や現地視察、国内で海外展開支援を行う公的機関の紹介等、金融機関の情報仲介力、コーディネート力を活用することが有効である。
- ◇ **商社**：情報ネットワーク機能、コーディネート機能としては商社の活用も有効。工業団地を経営している総合商社もあり、現地の業界事情、競合関係、調達先等の情報も豊富である。ただし、貿易等を通じた取引関係の有無、また利害関係が錯綜する場合も考えられるので、ケースバイケースであろう。
- ◇ **公的サポートの活用**：公的機関（日本貿易振興機構（JETRO）、中小企業基盤整備機構）や商工会議所は、各種無料コンサルティングを行っているケースが多い。後述する通りこれら無料の公的サポートは専門性という観点では自ずと限界はあるものの、利用者の間で入り口としては有益だった、との声は少なくない。
- ◇ **専門家の活用**：公的サポートを有効に活用している企業は少なくないが、専門性の

観点で物足りなさを指摘する声もある。このため、公的サポート等を入り口に、各種専門家を紹介してもらうことも有益。法制度・許認可は国により異なるため、国内の弁護士・会計士・税理士のみでは済まない事も多く、現地専門家を探す場合は、金融機関や先に進出している日系企業の紹介が有効な手段である。

- ✧ **納入先による支援**：加工組立業で顕著だが、納入先の要請で進出する場合、当該納入先は現地で相当規模の業容を確立、現地事情を把握しており、調達先の海外進出に際し相応の支援ノウハウを有しているケースが多い。従って、納入先のアドバイス、支援を要請することは当然の事である。

2. 政府、公的機関も含めたサポート体制の拡充

(1) アドバイザリー機能の拡充

- ✧ **公的機関の活用促進**：海外進出支援を行っている公的機関は数多くあるが、一般には知られていないものも多い。中小企業基盤整備機構のヒアリング調査（「中小企業海外事業活動実態調査」）では「もっと早く知っていれば進出段階から利用した」という声があった。このため、広くPRを行うことにより知名度を高め、利用度を向上させるべきである。
- ✧ **公的機関・支援メニューの充実**
 - **ニーズに応じた体制・陣容**：前掲のヒアリング調査では、JETROなどは中堅企業を想定したメニューが多く、中小企業には敷居が高い、という意見が散見された。規模や業種に合わせたアドバイスや成功・失敗事例紹介のニーズが強いため、それに対応する体制・組織・陣容が求められる。
 - **アドバイザーの多様化**：JETROや中小企業基盤整備機構等、公的機関のアドバイザーは商社OB等、海外業務に関する経験・知見を有しており、有益なアドバイスが得られたとの意見が多い。ただ、アドバイスは一般論が中心で、専門性という意味で物足りなさを感じた、という趣旨の意見もあった。相談ニーズの動向も踏まえ、製造業も含め多様な業種の海外業務経験者を増やしていくべきである。
 - **制度融資・補助金等**：制度融資の対象が製造業に偏っており、流通・販売業やサービス業等への支援策が極めて少ない、という指摘があった。このため、非製造業も活用しやすい制度融資を整備することが重要。
 - **求められるコーディネート機能**：中間財や資本財の場合、単工程（「研磨」のみ等）で世界レベル（研磨精度や精密加工技術等）の技術を有する中小企業は少なくないが、単独ではユーザー企業へのマーケティングが出来ず（現地調査や、国際的な展示会への出展も相応の資金を要し、容易ではない）、世界的には「埋もれた」状態にある事が多い。こうした企業をアジア企業へプロモートし、コーディネートする、商社的機能を公的支援制度としてサポートするのも一案である。
 - **現地日本大使館の商務・法務サポート拡充**：現地法人が現地官公庁や契約先とトラブルになった場合、基本的には現地の司法・裁判制度に則った解決を図ることとなるが、内外無差別で公平な処分・判断がなされとは限らない。現状、わが

国の駐在法務官は法制度、刑事法務中心のようだが、行政事件・民事についても、わが国進出企業が不当な権利侵害、不利益を被ることがないように、駐在商務官と連携して個別案件に対するサポート機能を充実させていくべきである。

- ◇ **公的機関相互の連携**：経済産業局、中小企業基盤整備機構、JETRO、国際協力銀行、府県庁、市役所、各商工会議所など海外展開支援を行う公的機関は複数あるが^(注)、支援メニューには重複するような部分があり、利用者からみると「ワンストップ」にはなっていないため、最初にどこに出向くべきか、もわかりにくい。既に複数機関の共催によるセミナー等も開催されているが、ニーズの大きい貿易投資相談、各種情報収集の支援等を含め、一層の連携強化が望ましい。

(注) 近畿地域では近畿地域中小企業海外展開支援会議が「海外展開支援施策ガイド」を発行しており、多数の支援機関、サポートメニューが掲載されている。

第15表：主要公的機関等（都道府県庁、市役所や外郭団体以外）

支援機関	分野	支援施策例
中小企業庁、経済産業局 中小企業基盤整備機構	情報収集	専門家による国際化支援アドバイス、セミナー実施
	マーケティング	複数企業協働による海外販路開拓支援 ミッション派遣
	人材育成	人材育成セミナー 中小企業大学校での海外展開事業管理者研修 OB人材、留学生幹旋
	その他	知的財産活用等のマネジメント支援
日本貿易振興機構(JETRO) (共催含む)	情報収集	アドバイザーによる貿易投資相談 海外コーディネーターによる相談サービス 各国のビジネス情報、規制等の情報提供
	マーケティング	中小企業海外見本市展開支援 ミッション派遣
	その他	海外事務所における法律・会計事務所の紹介
国際協力銀行(JBIC)	金融	投資金融(協調融資、中小企業向け優遇あり)
	情報収集	セミナー、貿易投資相談
日本政策投資銀行	資金調達	特別貸付制度「海外展開資金」
商工会議所		
海外事業 (例)大阪商工会議所	情報収集等	主要都市日本人商工会議所での説明会 中国ビジネス支援室によるサポート、相談体制
(例)神戸商工会議所	情報収集等	各種セミナー、イベント 貿易・海外取引相談 各種セミナー

(資料) 海外展開支援施策ガイド(近畿地域中小企業海外展開支援会議)、各機関HP

- ◇ **現地販売先・仕入先、既進出企業情報のデータベース化**：各種アンケート調査によると、海外企業とのマッチングを求めるニーズは強い。進出企業のデータベースも存在するが、業種区分等も含めより利用しやすい形で整備すれば有益であろう。同様に、アドバイザーの人脈頼みとなっている会計事務所、弁護士事務所、現地コンサルタント等の紹介機能へのニーズも強い。
- ◇ **海外人材の紹介**：大企業OB等、海外駐在経験者の登用をサポートする制度作り。団塊世代(1947～49年)生まれが高齢者層に入りつつあるが、企業による海外進出の本格化に伴い、国際業務経験が豊富なOB層も厚くなりつつある。民間のアウトプレースメント会社を活用するのも一案ではあるが、補助金等も含め公的機関で人材紹介サービスが利用出来れば人材マッチングの一助となる。
- ◇ **人材育成支援**：即戦力となる人材の中途採用や、現地人の経営幹部への登用には資金とノウハウを要するため、既存の人材プールから育成することも必要。語学教育だけでも相当の資金を要するため、例えば英会話学校の受講費用への補助、社内語学研修への講師派遣などの支援制度があれば有益である。

(2) フェアな競争条件の確保～後顧の憂いなく戦える環境整備を！

◇ 知的財産権の保護

- よく指摘される通り、模倣品被害は依然として多く、製造国はアジアに集中している（第16表）。当局が取り締まりを強化しているとはいえ、国・地域別には中国・香港が圧倒的に多い。

第16表：模倣品の製造国・地域別被害社数（複数回答）

年度	2005	2006	2007	2008	2009
アジア	518	648	656	626	744
中国・香港	449	561	579	554	671
台湾	166	193	188	157	153
韓国	152	192	166	143	168
インドネシア	27	32	29	26	17
タイ	59	56	56	33	45
マレーシア	25	15	23	21	24
シンガポール	21	10	11	4	18
ベトナム	22	12	19	23	28
インド	14	19	23	19	19
被害社数	687	856	876	926	1,059
有効回答数	3,116	3,717	3,650	3,721	4,304

（資料）特許庁「模倣品被害調査報告」（2010年度）

- また、非製造業でもソフトウェア、コンテンツのコピー、あるいはビジネスモデルの模倣などもしばしば起きる。例えば、ある外食チェーンは、海外進出実績がないにも拘わらず、アジアの主要都市で偽看板を目にするようになった、という事態に遭遇している。量産品の消耗戦的な価格競争から脱却し、高付加価値品やソフト・コンテンツ等で勝負するためには、知的財産権の適正な保護が極めて重要なことはいうまでもない。個別企業による防衛策には限界があり、対策費の負担も小さくない。

- 実際、政府は偽ブランド品の規制強化を目指す「模倣品・海賊版拡散防止条約」（ACTA、2011年10月でわが国、韓国を含め8カ国が署名）の参加国を広げるべく、中国やASEAN諸国にも参加を呼びかけると報道されているが、加入のみならず実効性担保のため粘り強い継続的な働きかけが不可欠である。

- ◇ **非製造業のビジネスモデル保護対策：**サービス業など非製造業の場合、製造業以上に模倣されやすい。より低料金で現地流にモディファイした競争力の高いビジネスモデルを構築されるリスクもある。商標権、トレードマーク等の法的保護は特許など製品・製法に比べ弱いだけに、公的機関の相談機能を強化するとともに、「不正競争」として政府レベルで排除を申し入れていくべきである。

- ◇ **不公正な取引慣行の回避・是正：**第17表は任意団体による、あくまで西欧的な基準での腐敗度（透明度）の調査であるが、アジアの主要国は総じてわが国より透明度が低い。背景には文化・歴史的なものもあるし、公務員の給与水準も含め社会慣行の一部となっている側面もあり、個社レベルでは是正しにくい問題となっている。リーガルリスクを伴うこともあるため、以前に比べればあからさまな金銭提供は減っているようであるが、国・地域によっては公務員等に対する「社交的儀礼」を行わなかっただけで受理しても審査をしないなど、許認可等が全く進まないケースもあると聞く。とはいえ、二国間・多国間貿易協定の深化などを踏まえると、外交・通商交渉レベルで現地政府に対し粘り強く是正を申し入れていくべきである。

第17表：透明度・腐敗度ランキング

	中国	インド	インドネシア	マレーシア	フィリピン	韓国	日本
腐敗度	3.6	3.4	2.8	4.5	2.4	5.5	7.7
世界ランク	79	84	111	56	139	39	17

（注）スコアは高いほど腐敗度が低い

（資料）Transparency International(2009)

Ⅳ. おわりに

わが国企業の海外進出は、産業の空洞化に繋がるため、マクロ経済的にはマイナス要因として言及される事が少なくない。

一方で、最近発表された2011年の貿易統計速報では、貿易収支が約1.6兆円の赤字となった。第2次石油ショック後不況に陥った1980年以来、実に31年振りの赤字転落である。むろん、昨年は東日本大震災後のサプライチェーン・ショックを受け輸出額が急減する一方、原油・液化天然ガス輸入量の増加と価格上昇で輸入が増加するという特殊要因があったため、このまま貿易収支赤字が定着すると見る向きは少ない。また、所得収支の大幅黒字により、経常収支レベルでは大幅減とはいえ黒字を維持している。

また、先頃発表された将来人口推計は改めてわが国社会の高齢化スピードを意識させるものであった。高齢化の進展は貯蓄率を低下させ、わが国の資金フローを一変させる可能性がある。家計部門からの資金供給力の低下は、国債の安定的消化構造を揺るがし、所得収支を縮小させることに繋がりかねない。

所得収支のうち、海外直接投資のもたらす収益は増加しつつあるものの、現在、GDPの1%内外に過ぎない。証券投資のリターンが金利低下に伴い相対的に低下するなか、直接投資収益はマクロ的にも従来以上に重要となろう。となれば、大企業のみならず、中堅中小企業が積極的に海外に進出、現地でのオペレーションを拡大し、配当等の形で本社に還元することがマクロ的にも重要となってくる。

躍進しつつあるアジア経済圏でわが国企業が相応の地位を維持するという意味でも、中堅中小企業による海外進出をサポートするため、官民を挙げた取り組みが求められよう。

なお、事業として成功させるだけでなく、各海外拠点が開いた地域毎に雇用を生み出し、人材を育成する、いわば「企業市民」として進出国・地域の発展に貢献するという視点も忘れてはならない。多くの日系企業がそうしたステージに到達することで、アジアとの互惠関係が一段と深化していくことを期待したい。

以上

活動状況

(役職は実施当時のもの)

平成23年

- 6月20日 第1回正副委員長会議
「本年度の活動方針について」
- 7月27日 委員長会社スタッフヒアリング
大阪商工会議所 中国ビジネス支援室
- 10月 7日 講演会・第2回正副委員長会議
「マンドム Only One マーケティングと海外戦略の実際
～アジアグローバル 33 億人へのお役立ち～」
講師：株式会社マンドム 取締役専務執行役員 桃田雅好氏
- 11月22日 講演会・第3回正副委員長会議
「中小企業のとるべきアジア戦略とは～マクロ経済の観点から
講師：三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社
エクイティリサーチ部 チーフエコノミスト 佐治信行氏
- 12月 9日 第4回正副委員長会議
「提言骨子(案)について」
- 12月13日 両代表幹事と語る会
「東日本大震災を契機に考える企業のBCPについて」 大竹伸一 代表幹事
「当社の海外戦略と人材育成」 大林剛郎 代表幹事

平成24年

- 2月22日 第5回正副委員長会議
「提言素案について」
- 3月 6日 第6回正副委員長会議
「提言案について」

3月26日 中堅企業委員会<第2分科会=アジア戦略> 提言案 『中堅中小企業のアジア戦略～アジア進出成功への鍵～』を幹事会で報告

4月 9日 中堅企業委員会<第2分科会=アジア戦略> 提言 『中堅中小企業のアジア戦略～アジア進出成功への鍵～』を記者発表
--

以上

平成 23 年度 中堅企業委員会＜第 2 分科会＝アジア戦略＞
正副委員長およびスタッフ名簿

平成 24 年 3 月 26 日現在(敬称略)

共同委員長

原 大 (株)三菱東京UFJ銀行 副頭取西日本駐在

副委員長

赤松 憲一	アカマツフォース(株)	取締役社長
大塚 道夫	大塚産業インテリア(株)	取締役社長
岸本 康義	岸本康義法律事務所	所長・弁護士
桐山 健一	(株)神戸屋	取締役社長
酒井 隆幸	(株)キッズ・コーポレーション	取締役社長
阪口 祐康	協和綜合法律事務所	弁護士
佐野 實	ニプロ(株)	取締役社長
澤木 茂	(株)テクノーブル	取締役会長
辰己 重幸	(株)グローバルサイバーグループ	代表取締役
田淵 暉久	田淵電機(株)	取締役会長
東川 浩之	がんこフードサービス(株)	取締役副社長
利倉 幹央	利昌工業(株)	取締役社長
西川 雅夫	セキセイ(株)	取締役社長
細川 稔弘	アイプラザ(株)	取締役社長
村尾 龍雄	弁護士法人キャスト	代表弁護士マネージングパートナー
村岡 弘義	(株)ナリス化粧品	取締役社長
山内 一郎	ヤマウチ(株)	取締役社長

スタッフ

栗嶋 裕充	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部部長
鈴木 直人	(株)三菱東京UFJ銀行	企画部経済調査室上席調査役
岡田 賢一	大塚産業インテリア(株)	業務部営業課次長
三嶋 千絵	(株)神戸屋	経営企画部秘書課主任
石井 孝	(株)キッズ・コーポレーション	チーフディレクター
澤木 茂豊	(株)テクノーブル	取締役社長
平岡 有子	(株)グローバルサイバーグループ	営業統轄本部
箕輪 晴仁	田淵電機(株)	法務知財部部長
中山 徹	利昌工業(株)	総務部総務課課長
福田 泰	セキセイ(株)	常務取締役
大坪 春昭	アイプラザ(株)	部長
守谷 太吾	(株)ナリス化粧品	経営企画室部長
畑毛 直樹	ヤマウチ(株)	人事課長

代表幹事スタッフ

西村 昌	西日本電信電話(株)	総務部企画担当部長
古江 健太郎	西日本電信電話(株)	総務部企画担当課長
平尾 誠之	西日本電信電話(株)	総務部企画担当主査
絹川 直	(株)大林組	理事 総合企画室大阪企画部長
潮 恵一郎	(株)大林組	総合企画室大阪企画部副部長
矢島 健	(株)大林組	総合企画室大阪企画部企画課副課長

事務局

斉藤 行巨	(社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
松尾 康弘	(社)関西経済同友会	事務局次長兼企画調査部長
與口 修	(社)関西経済同友会	企画調査部課長
本宮 亜希子	(社)関西経済同友会	企画調査部