

## 県内企業の生き残りをかけたグローバル戦略

### ～ 千葉県内企業の海外事業活動調査 ～

千葉経済センター【財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

千葉経済センターでは、95年から4回にわたり、千葉県内企業の海外取引等についてアンケート調査を実施してきたが、07年5月には5回目の調査を実施した（とりまとめはちばぎん総合研究所）。今回のアンケート結果をもとに、海外展開等で積極的な動きが目立つ県内企業の海外事業活動の現状や課題をまとめるとともに、今後のグローバル戦略の方向性について提言したい。

今回のアンケート対象は、千葉県内に本社または事業所を有する企業984社であり、328社から回答（有効回答率33.3%）を得た（図表-1）。その調査結果は以下の通り。

図表-1 海外取引等についてのアンケート実施状況

	実施時期	対象企業数	回答企業数	有効回答率
第1回	95年7月	5,251社	811社	15.4%
第2回	97年7月	811社	327社	40.3%
第3回	99年10月	961社	406社	42.2%
第4回	02年6月	1,004社	412社	41.0%
今回	07年5月	984社	328社	33.3%

#### 1. 千葉県内企業の海外事業活動の現状

##### - 第5回 海外取引等についてのアンケート調査の結果 -

##### (1) 輸出入取引に積極的に取り組む向きが増加

アンケート回答企業に占める輸出入取引を行っている企業の割合は、輸出・輸入ともに前回調査（02年6月）比増加し、県内企業の海外取引に対する意欲の高さが明らかになった。

製造業・非製造業、規模別にみると、前回調査で牽引役となっていた製造業大企業では一服感がみられたが、非製造業大企業では前回比二桁の伸びとなったほか、製造業中小企業でも前回比増加し、輸入取引を中心に広がりがみられた。

一方、今回の回答先のなかで輸出入取引をとりやめた企業は10社（製造業5社、非製造業5社）となっている。輸出入をとりやめた理由としては、「競合激化」、「品質の問題」、「為替変動」などをあげている。

以下では、輸出・輸入別に、その動きをみていくこととする。

##### 輸出先の9割はアジアに集中

輸出取引を行っている企業割合（全産業）を時系列でみると、95年から99年にかけては20%前後でほぼ横ばい推移していたが、02年には30%台前半に水準を切り上げ、今回調査では更に増勢を強めて、36.6%の企業が輸出取引を行っていると回答した（第3回20.9% 第4回33.0% 今回36.6%、図表-2）。

製造業・非製造業別にみると、製造業では 46.5%（前回は 0.2%）の企業が輸出取引を行っている。一方、非製造業では 23.4%とほぼ 4 社に 1 社が輸出取引を行っている。非製造業を規模別にみると、大企業が 25.0%で同 +10.2%と大幅増加したほか、中小企業も 23.1%で同 +6.6%増加した。業種別にみると、一般精密機械（85.2%）、電気機械（61.5%）で積極的な輸出取引がみられる。

輸出先を地域別にみると、アジアの割合が前回の 70.4%から今回は 87.3%に大幅増加した。特に、N I E S〔韓国、台湾、シンガポール、香港を指す〕（同 33.5% 56.8%）と中国（同 38.5% 50.8%）向けの増加が目立った。なお、アメリカに輸出している企業は、前回比ではやや減少した（同 36.5% 34.5%）。

図表 - 2 輸出業務を行っている企業割合の推移

（単位：%）

		第 1 回 (95年 7 月)	第 2 回 (97年 7 月)	第 3 回 (99年10月)	第 4 回 (02年 6 月)	今回 (07年 4 月)	前回比
製造・ 規模別	全産業	20.3	19.5	20.9	33.0	36.6	3.6
	製造業	37.7	35.0	34.3	46.7	46.5	0.2
	大企業	53.3	50.0	50.0	63.0	59.5	3.5
	中小企業	27.7	24.7	27.2	41.6	43.2	1.6
	非製造業	4.7	4.8	8.2	16.2	23.4	7.2
	大企業	7.4	6.0	8.7	14.8	25.0	10.2
	中小企業	2.2	3.6	5.7	16.5	23.1	6.6
地域別	アジア	57.7	62.3	64.6	70.4	87.3	16.9
	中国	26.9	29.0	35.4	38.5	50.8	12.3
	N I E S	42.3	40.6	30.3	33.5	56.8	23.3
	A S E A N 4	15.4	15.9	20.2	22.9	27.1	4.2

- (注) 1. 大企業：資本金1億円以上の企業  
 中小企業：資本金1億円未満の企業  
 2. 調査対象：製造・非製造業、規模別は全企業、地域別は輸出入取引がある企業。  
 3. N I E Sとは、韓国、台湾、シンガポール、香港を指す。  
 4. A S E A N 4とは、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指す。

輸出取扱高の過去3年間の実績をみると、全産業では「増加（33.9%）」が「減少（22.0%）」を上回った（図表 - 3）。製造・非製造業別にみると、製造業では、大企業、中小企業ともに増加とする向きが多かった。一方、非製造業は、「減少（28.1%）」が「増加（25.0%）」を上回っており、取扱高は伸び悩んでいる先が多い。今後3年間（全産業）については、「増加」とみる向きが 39.5%と増加傾向が一段と強まる見通し。今後、輸出の増加に最も寄与する地域としては、中国以外のアジア（45.2%）、中国（33.3%）を上げる向きが多かった。

輸出品目の内訳は、機械部品や半導体等電子部品、化学製品などの生産財が全体の 51.3%と半数を占めており、投資財（29.6%）、消費財（同 25.2%）を大きく上回っている。

図表 - 3 輸出入取扱高の基調

(単位:%)

	実績(過去3年間)			見通し(今後3年間)		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
全産業	33.9	44.1	22.0	39.5	43.9	16.7
製造業	37.2	43.0	19.8	41.5	39.0	19.5
大企業	50.0	36.4	13.6	47.6	42.9	9.5
中小企業	32.8	45.3	21.9	39.3	37.7	23.0
非製造業	25.0	46.9	28.1	34.4	56.3	9.4
大企業	20.0	40.0	40.0	20.0	80.0	0.0
中小企業	25.9	48.1	25.9	37.0	51.9	11.1

輸入は食料品や衣料品中心に中国シフトが鮮明に

輸入取引を行っている企業割合を時系列で見ると、95年から99年までは20%台前半で推移し、02年に40%台に上昇したあと、今回は45.2%まで増加した(第3回24.4% 第4回43.4% 第5回45.2%、図表-4)。

製造業・非製造業別にみると、製造業では大企業は減少したが、中小企業は増加し、全体では47.6%と前回比+0.5%増加した。一方、非製造業では、大企業が45.0%で同+11.7%と大幅増加し、全体でも増加した。業種別にみると、卸売業(71.2%)、石油・化学(64.7%)、電気機械(61.5%)などが輸入取引を積極的に行っている。

輸入元を地域別にみると、アジア(前回70.4% 今回74.5%)の割合が増加した。アジアのなかでは、NIE S(同33.5% 30.3%)とASEAN4(インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指す)(前回22.9% 15.2%)の割合が低下し、中国(同38.5% 48.3%)が大幅増加した。今後、輸入増加に寄与する地域も、中国と答えた企業が50.8%にのぼり、中国へのシフトが鮮明となっている。一方、アメリカと輸入取引を行っている企業は前回比減少した(同32.8% 25.2%)。

図表 - 4 輸入業務を行っている企業割合の推移

(単位:%)

		第1回	第2回	第3回	第4回	今回	前回比
		(95年7月)	(97年7月)	(99年10月)	(02年6月)	(07年4月)	
規 模 別	全産業	24.0	21.1	24.4	43.4	45.2	1.8
	製造業	24.0	21.4	34.8	47.1	47.6	0.5
	大企業	36.4	34.9	50.0	59.3	54.1	5.2
	中小企業	30.9	28.1	27.9	43.4	45.9	2.5
	非製造業	12.9	9.5	14.4	38.9	41.9	3.0
	大企業	19.8	9.6	12.7	33.3	45.0	11.7
	中小企業	6.7	9.7	22.9	39.9	41.4	1.5
地 域 別	アジア	57.7	62.3	64.6	70.4	74.5	4.1
	中国	26.9	29.0	35.4	38.5	48.3	9.7
	NIE S(注)	42.3	40.6	30.3	33.5	30.3	3.2
	ASEAN4	15.4	15.9	20.2	22.9	15.2	7.7

(注) 図表-2と同じ。

輸入取扱高の過去3年間の実績（全産業）をみると、「増加（49.3%）」が「減少（15.9%）」を大幅に上回っている（図表-5）。もっとも、製造業では増加と回答した企業の割合が前回の44.8%から今回は57.6%に大幅増加したが、非製造業では前回の52.9%から今回は35.8%に水準を切り下げており、製造業と比べると、やや苦戦している。今後3年間（全産業）については、「増加」とみる向きが47.4%と高水準を維持する見通し。

輸入品目をみると、製造業では各種機械部品や化学品などの生産財（全体に占めるウェイト46.4%）、非製造業では食料品や衣料・雑貨などの消費財（同45.5%）の割合が最も高かった。

図表-5 輸入取扱高の基調 (単位:%)

	実績(過去3年間)			見通し(今後3年間)		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
全産業	49.3	34.8	15.9	47.4	39.4	13.1
製造業	57.6	30.6	11.8	46.4	40.5	13.1
大企業	58.8	41.2	0.0	44.4	44.4	11.1
中小企業	57.4	27.9	14.7	47.0	39.4	13.6
非製造業	35.8	41.5	22.6	49.1	37.7	13.2
大企業	50.0	25.0	25.0	50.0	50.0	0.0
中小企業	33.3	44.4	22.2	48.9	35.6	15.6

(2) 海外拠点数が減少するなか、海外拠点への生産シフトは進展

回答企業のなかで海外拠点を設置している企業割合（全産業）は、前回の28.2%から今回は24.6%に減少した（図表-6）。製造業の大企業（前回53.7% 今回45.9%）は大きく減少したものの水準としては依然高く、中小企業（同28.3% 28.0%）は前回比横ばいとなった。一方、非製造業の大企業（同29.6% 31.6%）は増加したが、中小企業（同19.0% 11.8%）では大幅減少した。

なお、今後海外拠点の設置を予定している企業は22社（回答企業の7%）となっており、進出を予定している国（複数回答）は、中国（8社）が最も多く、ベトナム（2社）、インド、米国（各1社）が続いている。

図表-6 海外に進出している企業割合の推移 (単位:%)

	海外進出企業計								
		製造業		非製造業			製造業		非製造業
大企業		中小企業	大企業	中小企業	大企業		中小企業	大企業	中小企業
第1回	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第2回	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第3回	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
第4回	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0
今回	24.6	41.1	20.9	31.7	45.9	28.0	14.7	31.6	11.8
(前回比)	( 3.6)	( 4.6)	( 3.0)	( 2.7)	( 7.8)	( 0.3)	( 5.8)	( 2.0)	( 7.2)

中国では情報収集・購買機能としての位置づけが上昇

県内企業の海外拠点を地域別にみると、アジアが76.1%と圧倒的に多くなっている(図表-7)。

アジアを地域・国別にみると、中国のウェイトが急速に高まった(前回27.7% 今回36.2%)ことが目立つほか、ASEAN4(同15.5% 20.7%)も大幅上昇している。一方、NIES(同28.4% 16.0%)は前回調査の減少に続き今回も大幅に落ち込んだ。

アジアの海外拠点を機能別にみると、製造拠点(同90.1% 84.5%)の水準は、前回比では減少したものの8割を超え最も高くなっている。一方、販売拠点(同63.3% 69.1%)、情報収集・購買拠点(同58.2% 69.4%)は、いずれも大幅増加した。販売拠点と情報収集・購買拠点としての位置づけが上昇しているのは、中国(販売拠点:同21.4% 29.4%、情報収集・購買拠点:同20.0% 41.7%)で顕著となっている。

図表-7 海外拠点の地域別機能別割合の推移

(単位:%)

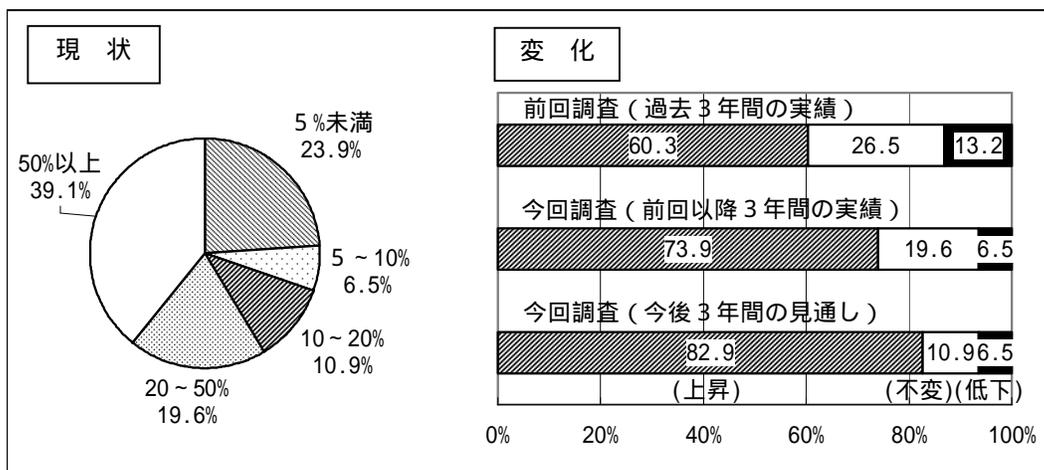
		全拠点合計			
		製造	販売	情報収集 購買	
アジア	第1回	57.6	74.5	41.9	51.2
	第2回	66.4	78.9	45.0	72.0
	第3回	69.1	85.1	55.1	51.7
	第4回	73.5	90.1	63.3	58.2
	今回	76.1	84.5	69.1	69.4
うち中国	第1回	12.2	14.5	7.0	14.6
	第2回	15.6	17.5	7.5	24.0
	第3回	17.1	29.7	4.1	6.9
	第4回	27.7	36.9	21.4	20.0
	今回	36.2	39.3	29.4	41.7
うちNIES	第1回	26.6	32.7	20.9	24.4
	第2回	27.9	28.1	25.0	32.0
	第3回	30.3	23.0	42.9	27.6
	第4回	28.4	28.8	30.6	23.6
	今回	16.0	11.9	22.1	13.9
うちASEAN4	第1回	16.5	23.6	14.0	9.8
	第2回	23.0	31.6	15.0	16.0
	第3回	21.1	31.1	8.2	17.2
	第4回	15.5	21.6	10.2	12.7
	今回	20.7	27.4	16.2	13.9

(注) 全拠点合計、製造、販売、情報収集購買、それぞれの項目において各地域、国が全体に占める割合。

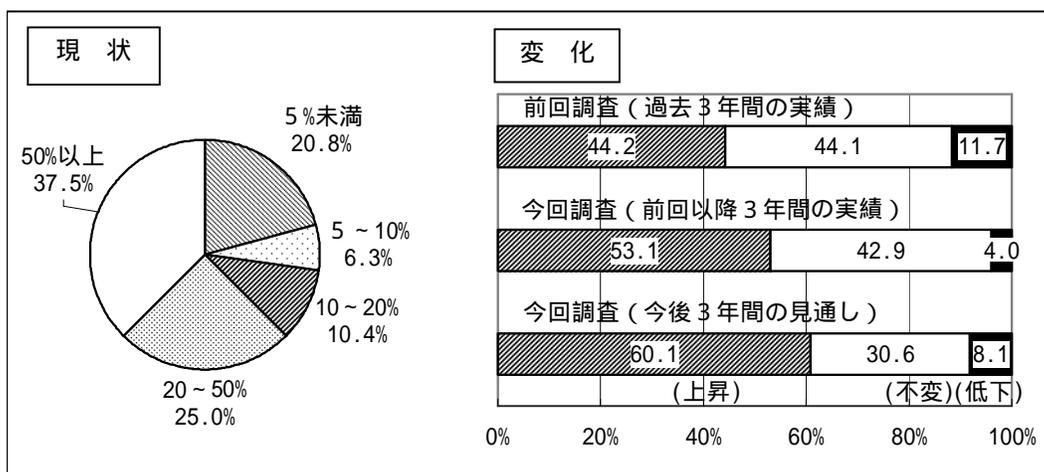
海外に製造拠点がある企業の海外生産比率をみると、約6割の企業が「20%以上」と回答している(図表-8)。特に、「50%以上」と回答した企業の割合が前回比大幅増加(同27.1% 39.1%)したことが目立つ。また、海外生産比率の過去3年間の実績(全産業)では7割を超える先が「上昇」と回答し、今後3年間についても8割超の先が「上昇」を見込むなど、生産を海外にシフトする動きが強まっている。

また、海外製造拠点における部品原材料等の現地調達比率は、約4割の企業が「50%以上」と回答した(図表-9)。また、同比率は過去3年間の実績では5割を超える先が「上昇」と回答し、今後3年間についても6割の先が「上昇」を見込んでいる。

図表 - 8 海外生産比率の現状と変化



図表 - 9 現地調達比率の現状と変化



アジアに海外拠点を有する企業がどのマーケットを主要な対象としているかを前回調査との比較でみると、「日本市場（同 37.9% 43.4%）」の割合が上昇し、「進出先国内市場（同 48.4% 44.6%）」、「日本以外の第3国の市場（同 13.7% 12.0%）」のウェイトは低下した。

中国に進出している企業のなかでは、中国の国内市場を主要なマーケットとみる向き（49.1%）と日本市場とみる向き（45.6%）がほぼ二分している（図表 - 10）。N I E Sでは、日本以外の第3国市場をターゲットとする向きが大幅上昇した（同 18.9% 28.0%）。

図表 - 10 海外拠点が主要な対象と考えている  
マーケットの推移

(単位：%)

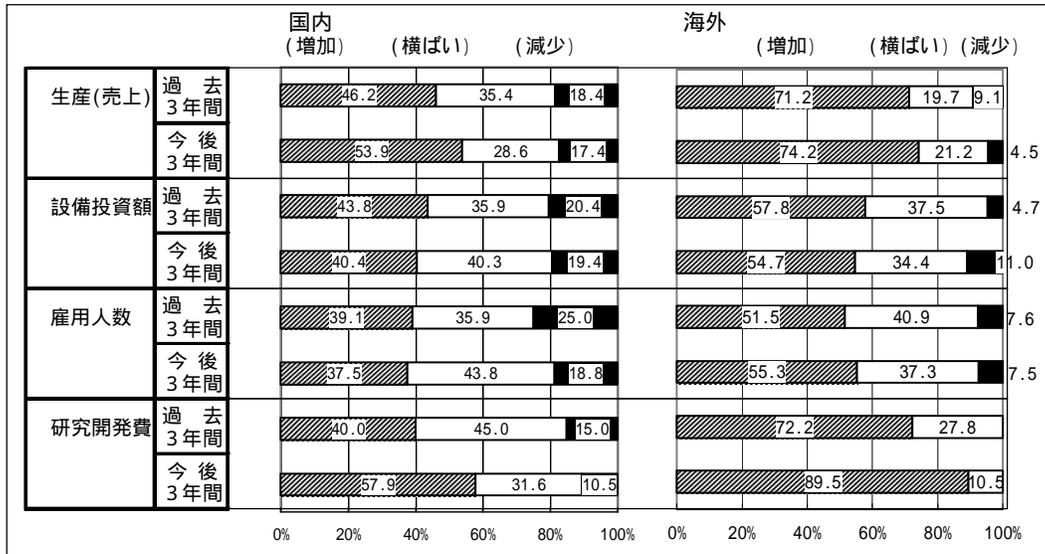
海外拠点 所在地		中国	N I E S	A S E A N 4
マーケット				
国内市場 進出先	第1回	40.0	58.3	50.0
	第2回	55.6	75.0	69.2
	第3回	38.1	50.0	31.6
	第4回	47.4	56.6	42.4
	今回	49.1	52.0	43.3
日本市場	第1回	60.0	25.0	33.3
	第2回	44.4	8.3	15.4
	第3回	38.1	8.3	36.8
	第4回	38.6	24.5	42.4
	今回	45.6	20.0	43.3
第三国市場 日本以外の	第1回	0.0	16.7	16.7
	第2回	0.0	16.7	15.4
	第3回	23.8	41.7	31.6
	第4回	14.0	18.9	15.2
	今回	5.3	28.0	13.3

海外拠点では7割の企業で売上が増加

海外拠点がある企業の国内外拠点別の「生産(売上)」、「設備投資」、「雇用」、「研究開発費」の過去3年間の動きをみると、国内外とも「増加」と回答した企業の割合が「減少」とする向きを大幅に上回った(図表-11)。「増加」と回答した企業割合は海外の方が国内より大幅に高くなっている。

海外拠点の生産(売上)に注目すると、「増加」と回答した企業割合は、前回の60.9%から71.2%に大幅に上昇し、先行きも更なる増加を見込んでいる。また、海外拠点の研究開発費では、「増加」と回答した企業割合が、前回の40.6%から今回は72.2%に大幅に増加し、今後3年間についても約9割の企業が増加を見込んでいる。

図表 - 11 海外拠点を有する企業の生産等の増減状況

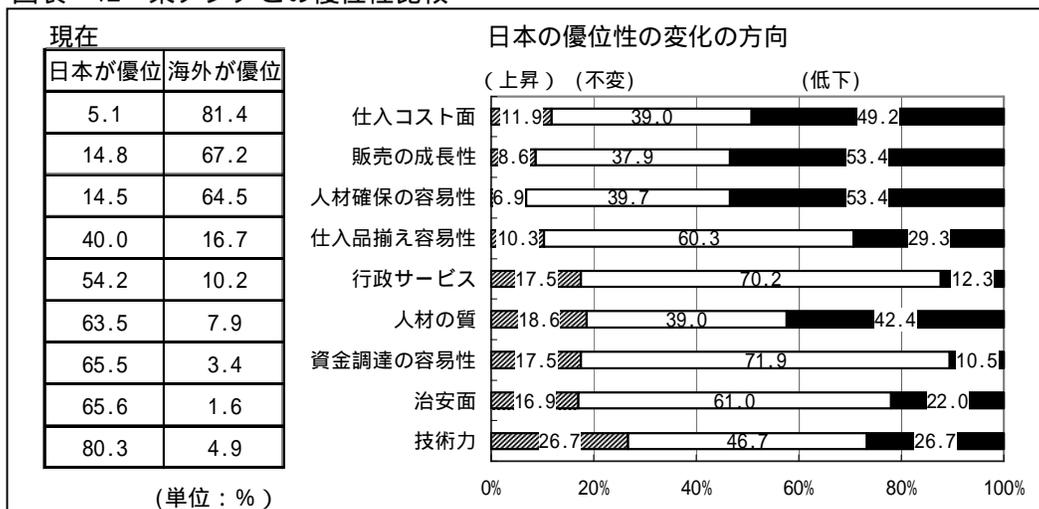


東アジア拠点の優位性はコストパフォーマンスの良さ

日本と東アジアとの優位性を比較すると、東アジアの海外拠点が日本よりも優位にあると回答したのは、「仕入コスト（東アジア優位 81.4%、日本優位 5.1%）」、「販売の成長性（同 67.2%、14.8%）」、「人材確保の容易性（同 64.5%、14.5%）」であった（図表 - 12）。

一方、「技術力」、「治安面」、「資金調達の容易性」、「人材の質」、「行政サービス」、「仕入品揃えの容易性」は、いずれも圧倒的に日本優位とみられているが、今後は、「人材の質」、「仕入品揃えの容易性」、「治安面」では日本の優位性が低下するとみる向きが多い。

図表 - 12 東アジアとの優位性比較



アジアの各地域・国への海外進出動機（複数回答）をみると、「製造（仕入）コスト削減（中国：65.1%、N I E S：61.9%、A S E A N 4：63.6%）」の割合が最も高くなっているが、その割合は前回と比べるとかなり低下している（図表 - 13）。一方、「販路拡大」、「取引先企業の海外進出」、「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回は増加した。国内の労働力不足から中国、A S E A N 4に進出した企業は前回は倍増している。

図表 - 13 アジア各地域・国への進出動機 (単位：%)

	進出地域					
	中国		N I E S		A S E A N 4	
	前 回	今 回	前 回	今 回	前 回	今 回
製造（仕入）コスト削減	82.0	65.1	80.0	61.9	82.9	63.6
販 路 拡 大	47.5	51.2	60.0	61.9	48.6	59.1
仕入ルート拡大	21.3	11.6	16.4	19.0	20.0	36.4
取引企業（除く親企業）の海外進出	16.4	30.2	16.4	38.1	17.1	22.7
国内の労働力不足	11.5	23.3	10.9	14.3	11.4	22.7
親企業の海外進出	1.6	4.7	5.5	9.5	0.0	4.5

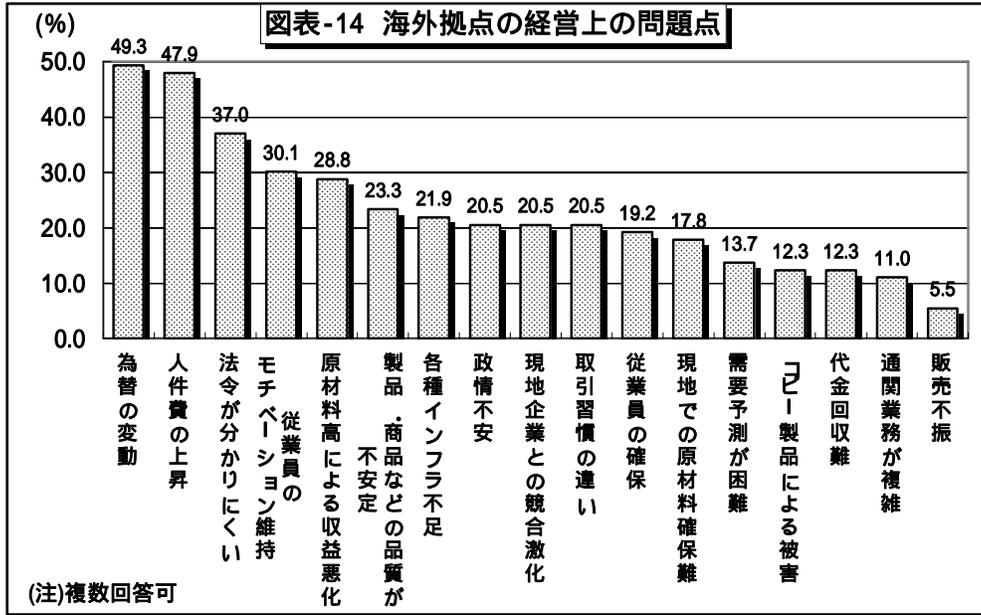
(注) 複数回答可。

経営上の問題点は為替リスクや人件費の上昇など

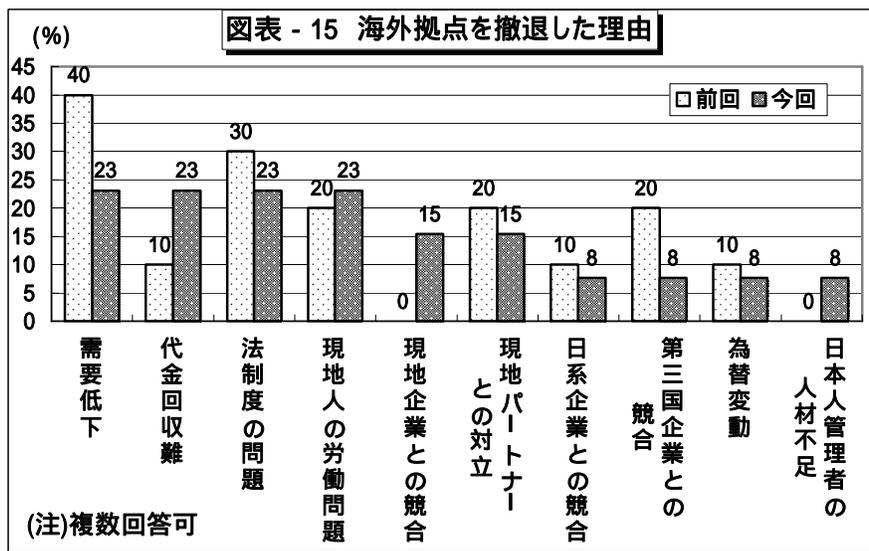
海外拠点がある企業の経営上の問題点をみると、「為替の変動（49.3%）」をあげる向きが最も多く、「人件費の上昇（47.9%）」、「法令が分かりにくい（37.0%）」が続いている（図表 - 14）。中国に拠点をもち企業では、「人件費の上昇」をあげる向きが62.1%と最多であったほか、「為替の変動」も57.6%と半数を超えており、人民元の切り上げの影響の広がりが窺われる（人民元対円相場：05年6月末 13.3円 07年4月末 15.5円、上昇率+16.0%）。

具体的な経営上の問題をアンケート先企業に聞いたところ、「中国の代金支払いの商慣習は契約時6割、検収時2割であるが、あとの2割は曖昧でなかなか支払ってくれない」、「中国の拠点ではここ2～3年は年率1割程度人件費が上昇している」、「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないことが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参入してくる」、「中国の不動産の登記、権利関係が良く分からない」、「中国ではインターネットメールが届かないことがたびたびある」、「法律がこころろ変わるため理解できない」、「ロシアの木材が従来比1.8倍に高騰し生産停止に追い込まれた」、「現地人は日本の消費者が求める品質の高さを知らないため、理解させるのに苦労している」など多種多様な声が寄せられた。

こうした問題点への対策としては、「現地人管理者の育成（48.6%）」、「生産（営業）の効率化（38.9%）」、「新たな販路の開拓（37.5%）」をあげる向きが多い。また、「第3国に拠点を設けリスク分散を図る」と回答した企業は18社（16.7%）あったが、そのうち13社は中国に拠点を有する企業であった（中国に拠点をもち企業の中で第3国に進出を検討している企業は約2割）。新たに進出を予定している国が明確になっている企業6社のなかでは、ベトナムをあげる企業（3社）が最も多く、タイ（同2社）、香港（1社）が続いている。



今回の回答先(328社)のうち海外拠点を撤退した企業は12社で、うち7社の撤退時期は1～5年前としている。撤退企業のうち中小企業の占める割合は約8割で、撤退先は、中国(6社)が最も多く、台湾(2社)が続いている。撤退理由は、「需要の低下」、「代金回収難」、「法制度の問題」、「現地人の労務問題」などをあげている(図表-15)。撤退理由を前回調査と比べてみると、「需要の低下(前回40% 今回23%)」、「法制度の問題(同30% 23%)」をあげる向きは減少したものの、「代金回収難(同10% 23%)」、「現地人との労働問題(同20% 23%)」、「現地企業との競合(同0% 15%)」は増加した。



## 2. 最近の県内企業の海外事業活動面の特徴

これまで、「第5回 海外取引等についてのアンケート」の集計結果をみてきた。以下では、そのアンケートや個別企業のヒアリング結果から読み取れる県内企業の海外事業活動の最近の特徴的な動きをまとめてみた。

### (1) 製造業中小企業や非製造業にも海外展開の広がり

90年代後半から活発化した県内企業の海外事業活動は、専門性の高い人材を抱え資本の余力もある製造業大企業で先行していたが、今回の調査結果をみると、その動きが製造業中小企業や非製造業にも広がり、輸出入取引を新たに始める先が増加している。その背景には、県内企業とりわけ内需依存型産業に属する企業の経営者が、人口減少、インフラ整備の一巡等により国内需要の縮小は避けられないとして、今後の国内の経営環境に危機感を強めていることがある。すなわち、国内市場は人口減少の影響などから需要が縮小し、今後は少ないパイの奪い合いとなるとみている向きや、国内経済が緩やかな拡大基調を辿るなかで、雇用市場が急速にタイト化したため、特に3K（きつい、汚い、危険）と呼ばれるような業種や職種では、若者の雇用が難しく、従業員が急速に高齢化している。このため、県内企業のなかには、生き残りをかけた選択として、海外市場に新たな活路を求めざるをえないという厳しい事情がある。

—— A社（プラスチック加工業）では、当社のきつい仕事を嫌気して若者の雇用ができなくなり、従業員の高齢化が急速に進んだため、人手の豊富な中国への進出を早い段階から考えていた。中国江蘇省に工場をもつ同業者から敷地の一角に進出してこないかという誘いを受け、02年に同社と技術提携を結び、03年から現地生産を開始した。現在の生産比率は、国内50%：海外50%。海外生産分の販路は、半分が日本向けで、それ以外は中国、香港、シンガポールの日系企業向け。最近の中国国内のインフレ傾向を受けて、雇用コストが年率1割程度上昇したが、それでも中国の生産コスト（輸送費などの諸経費込み）は日本の6割程度で、まだ海外生産のメリットは大きい。中国では、受注の引き合いが日本の10～20倍と旺盛で、今までは、代金回収の不安から日系企業のみを取引先としてきたが、先行きは地場企業も販売先として開拓したいと考えている。

### (2) 成長著しいアジア市場を販売ターゲットに

アジア地域とりわけ中国臨海部では、外資による旺盛な投資が続いたこともあって、急激な経済発展を遂げた。その結果、中国を中心にアジア各国の購買力が飛躍的な高まりをみせ、今では「世界の工場」から「世界の市場」に変貌を遂げつつある。目の前で巨大化する中国を柱としたアジアマーケットの魅力は、県内企業を強く惹きつけ、アジアを販売ターゲットとみる向きが強まり、輸出入取引に占めるアジアのウェイトが急上昇している。ジェット口千葉貿易情報センターに寄せられた海外取引に関する相談案件のなかで、輸出に関する相談割合が、05年度から06年度にかけて急増（04年度35% 05年度36% 06年度48%）しているのは、その証左の一つといえる。

—— B 社（総合建設業）では、日本の建設市場は、人口減少の影響などから将来的な伸びは期待できないとみており、中国への進出を 2～3 年くらい前から検討していたが、昨春、中国に現地法人を設立し、海外プロジェクト立ち上げた。その後、再開発の土地使用権を有する現地の企業を M & A により買収し、当社はデベロッパーとして、臨海部の複合ビルの建設に着手した（施工は中国の国営企業）。今後の海外事業は、今回の再開発プロジェクトが成功裡に終わることを前提に、北京の分譲マンションの地場デベロッパーへ資本参加を検討しているほか、東南アジアにも進出する意欲もある。現時点の中国の建設技術は、日本に比べるとかなり遅れており、日本の建設業者が技術供与といった面で中国に貢献できる余地はかなりあるとして、今後の需要拡大を見込んでいる。

—— C 社（産直野菜販売業）では、県内産のきゅうり、トマト、ほうれん草など約 30 種類の野菜の海外への輸出事業を 02 年から始めた。その背景には、人口減少の影響などから今後の国内の野菜需要は頭打ちとみていること、成田空港が近いこと、世界一の品質を誇る日本の野菜を世界に普及させたいという強い思いがあること、などがある。現在の輸出先は香港の百貨店中心であるが、販売価格は日本市場の約 2～3 倍の高値で売られている。売上高はまだ少ないが、将来的な国内需要の縮小を考えると輸出事業の拡大は避けては通れない道と考えており、現在は、収益を度外視してノウハウの蓄積に努めている。併せて、ジェット口千葉の指導のもと、シンガポールへの販路拡大も行っており、将来的には、台湾やインド、ロシアなどにも販路の拡大を図る方針。

### （3）経営リスク分散のため新たな海外拠点を求める動き

県内企業は、製造業を中心に安価で豊富な労働力を求めて 90 年代後半からアジア諸国とりわけ中国への直接投資を加速させた。

ところが、最近の中国では、年率 10% 近い高成長が続いた結果、最大の強みであった低廉な賃金が急速に上昇している。また、人民元が 05 年 7 月の切上げ以降じりじりと上昇しており、輸出競争力にも陰りがみられる。加えて、03 年に発生した S A R S（重症急性呼吸器症候群）や 05 年の反日デモなどの影響もあって、中国の政治体制や社会情勢を懸念する日系企業も増えてきている。このような様々なリスクを乗り越えて、進出先での経営を安定させることは、県内企業にとって共通課題といえるが、最近では、リスク分散を図るため中国以外への生産基地分散化などの動きが顕在化している。

—— D 社（皮革製品製造業）では、国内で皮革袋物の縫製工員を確保しにくい状況となったため、84 年に中国に独立資本で工場を立地。しかし、賃金上昇や治安面などでリスク分散の必要性を感じるようになり、なめし皮の技術が高く、もともと袋物製造のノウハウがあるタイのバンコクに 89 年に進出した。その後、タイのバンコク工場の周辺は都市化が進み、工員の賃金も上昇傾向が続いたことから、04 年にコスト競争力の高い地方都市のチェンライに工場を移転した。タイ（とりわけバンコクなどの都市部）に進出している日系企業の殆どは、人件費の上昇に悩まされて

おり、新たな立地を模索する動きがでてきている。

### 3. 今後のグローバル戦略のための提言

今回の調査では、県内の企業経営者の多くが、既に国内需要の先細りを経営計画に織り込んでいることが分かった。こうした国内の経営環境のもとでは、豊富かつ低廉な労働力を抱え、経済成長が著しいアジアのマーケットに、その突破口を求める動きが強まることは、むしろ自然な流れといえる。

しかし、海外に進出した中小企業のなかには、各国独自の社会・法制度の問題や商慣行、文化の厚い壁に阻まれ、撤退に追い込まれる企業も少なくない。また、最近では、中国政府による過剰投資抑制策により外資の選別強化の動きが強まるなど、海外事業活動を取り巻く環境は厳しさを強めている。県内企業が海外事業を円滑に進め、更なる業容拡大のための参考となるよう、次の3点を提言したい。

#### (1) メイド・イン・ジャパンのブランド力を活用せよ

自社のコア技術や付加価値などの強みを明確にし、自信を持ってそれを海外市場に売り込んではどうかということである。アジア各国からみると、「メイド・イン・ジャパン」のブランド力は強い。日本で作られた「りんご」は、中国では高級品として扱われ、1個1,000円で取引されている例もある。高い技術力に裏打ちされた高付加価値の製品は、海外市場でも認められ、必ず需要に結びつくはずである。まずは、自社の強みを企業自らが十分に認識し、不足しているところは補強したうえで、海外に売り込みをはかることが重要と考える。自社の強みが分かれば、自ずから販売ターゲットもみえてくるのではないだろうか。

#### (2) 現地人の人材育成を強化せよ

実際に海外に進出した際の現地人の人材力強化も、海外展開を成功に導く重要なファクターの一つと考える。海外進出企業のなかには、現地の言葉や慣習の壁もあって、従業員のモチベーションを維持できないなど雇用面で苦勞している先が多い。その対応策として、県内企業のなかには、海外拠点の現地人を日本に呼び寄せ、日本の技術や品質に対する考え方を数年かけてじっくりと教え込み海外拠点のマネージャーとして育成しようという試みを行っている先もみられる。現地人の人材育成は、それぞれの国の価値観や考え方が日本とは違うだけに、日本人の社員教育とは異なり時間や手間がかかるものであり、中長期的な視点に基づいて、なるべく早いうちに計画的に行うべきである。

#### (3) 海外展開での悩み解決は公的支援機関の活用で

海外展開における様々な悩みは、公的機関の支援をうまく活用することで解決につなげたい。県内には、アジア諸国について多数の研究員を揃え、多角的に研究しているアジア経済研究所をはじめ、ジェットロ千葉貿易情報センター、千葉県、千葉県産業振興センターなどの公的機関が海外取引やビジネスの国際展開の支援を行っている。ちなみに、ジェットロでは国際ビジネスのエキスパートであるアドバイザーが常駐して、海外取引に関する相談を受け付けているほか、幅広い現地の最新情報の提供にも力を入れている。また、

千葉県産業振興センターでも各種助成金制度などが数多く用意されている。特に、経営資源の乏しい中小企業では、海外の情報ルートが少ないため、海外への事業展開を思い立ったら、まずはこれらの公的機関に相談することをお勧めしたい。

以 上