

## アジアを中心とした新興国への依存度を高める県内企業 — 千葉県内企業の新興国進出動向調査 —

千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】

最近、千葉県内企業でも、規模や業種を問わず、日本でモノづくりをするには余りにも不利な条件が多すぎるとして、今後の事業の維持拡大のためには経済成長の著しいアジアを中心に海外への進出を加速・検討せざるを得ないとの声が多く聞かれる。

こうした企業が、日本でモノづくりやビジネスをするうえで余りにも不利な条件として指摘しているのは、①日本経済の成長伸び悩み、②国内市場の縮小、③円高の長期化による為替リスク、④高い人件費や法人税率、⑤FTA協定締結の遅れやTPPへの参加判断の先送り、⑥環境対応や雇用形態などの規制強化、⑦それに3月11日に発生した東日本大震災や原発事故による電力不足や放射能汚染、風評被害の広がりなどである。

当センターでは、1995年7月以降2～3年に1回、千葉県内企業の海外との取引状況や進出動向、進出に当たっての現地での問題点やこれらを克服するための手法、企業の苦労話などについて、調査を続けてきている。

前記のような企業の声を踏まえ、今回は07年5月以来4年ぶりに、11年7月に調査を実施した。

本調査では企業向けのアンケートや、ヒアリングおよび諸統計データの分析などにより、改めて県内企業の新興国進出状況や現地での事業運営上の課題を整理するとともに、課題の克服方法や成功要因等について分析した。今後海外拠点のさらなる拡大を目指そうとする企業や、新たに新興国進出を検討する県内企業、一旦は海外進出を目指したが、当面は国内市場で事業を継続することとした企業に対し、有効な情報提供を行うとともに、その際の留意事項等をまとめた。こうした企業の参考になれば幸いである。

※新興国についてはさまざまな定義があるが、本調査においては、「国際社会において主に経済活動面で現在急速な発展を遂げつつある国」とする。

—前記の①～⑦までの日本企業を取り巻く経営環境の概略は以下のとおり（11年7月末時点）。

① 日本経済の成長 伸び悩み	日本経済はこの 20 年間余りデフレ状態が続き、名目 GDP は伸び悩んでいる
② 国内市場の縮小	10 年 10 月に実施された国勢調査速報では、日本の高齢化率が世界最高、子どもの人口割合が世界最低を更新するなど、少子高齢化の進展から国内市場は縮小傾向
③ 円高の長期化による為替リスク	世界経済の減速懸念や、米国景気の先行き不安感の強まりなどを背景に、この 1 年間で 10 円近く円高が進展するなど、1 ドル＝70 円台後半の円高水準が定着
④ 高い人件費や法人税率	中国などアジア諸国はここ数年、年間 20% 余り賃金の上昇を続けているが、水準自体はまだ日本の 1/3 ～1/20 程度。日本の法人税の実効税率は約 40% と、アメリカの 39.2% と並び世界的にも最高水準で、北欧（スウェーデン）の 28%、中国の 25%、韓国の 24.2%、シンガポールの 17%、香港の 16.5% に比べ余りにも高く、引下げ論議も震災により先送り
⑤ FTA 協定締結の遅れや TPP への参加判断の先送り	主に 2 国間での関税など通商上の障壁を撤廃する FTA 協定（自由貿易協定）締結が韓国などアジア諸国より大幅な遅れ。多国間での経済連携協定である TPP は震災により参加判断自体が先送り
⑥ 環境対応や雇用形態などの規制強化	日本は京都議定書で CO <sub>2</sub> 排出削減について、08 年から 12 年までに 90 年比 6% 削減する目標に加え、ポスト京都議定書では 20 年までに 90 年比、25% 削減する目標を掲げている。そのため、省エネ法を改正し、企業へ CO <sub>2</sub> 排出削減義務を強化している。また、政府が労働者派遣法を改正し、製造業派遣や、仕事のある時だけ働く登録型派遣を原則禁止とするなど、企業への雇用規制を強めている。
⑦ 原発事故による電力不足、放射能汚染、風評被害等	政府は東京電力福島第一原発事故により、夏季期間には東京電力・東北電力管内で大口径需要家に対して電力使用制限令を発令。放射能汚染の被害とともに、海外では日本製の工業製品に受入規制が出されるなど風評被害も広がる

## 1. 県内企業の新興国進出の現状

### ～新興国進出動向に関する県内企業向けアンケート調査の結果～

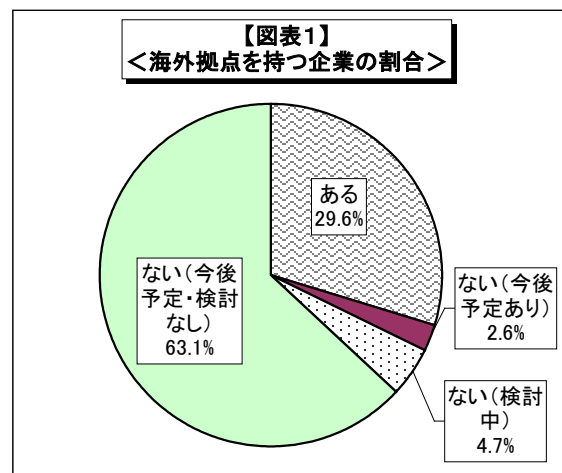
当センターでは、95年からほぼ2～3年に1回のペースで5回にわたり、千葉県内企業の海外取引等についてアンケート調査を実施してきたが、11年7月に6回目の調査を実施した（調査期間：7月12日～7月26日、取りまとめ：ちばぎん総合研究所）。今回のアンケート対象先は、千葉県内に本社または事業所を有する企業892社であり、233社から回答（有効回答率26.1%）を得た。

今回のアンケート調査の特徴点は以下のとおり。

#### ① 海外への進出を加速したり、今後進出を予定・検討する動きが増加

アンケート回答企業の中で、既に海外へ進出している企業の割合は29.6%と07年5月の前回（24.6%）比+5.0ポイント増加している。

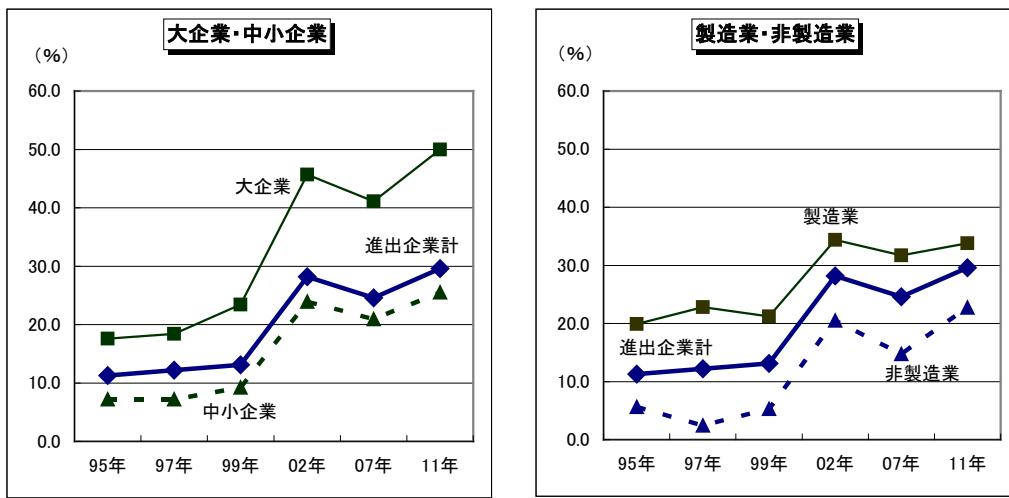
このほかに、これまでの5回の調査では行なっていなかったが、今回初めて、現在は海外進出をしていないが、「今後予定あり」または「検討中」の企業数等についても調査を実施した。その結果、これまで海外拠点がない先で、初めて拠点を持つことを予定ないし、検討している先が合わせて7.3%（製造業14社、非製造業3社）あることが分かった（図表1）。これらの企業は、海外進出に際し「親企業や取引先企業の動向」や、「パートナー企業の確保」を重視する先が多いが、なかには「海外市場の需要拡大」や「コスト削減」を動機として、単独で初めての海外進出を予定・検討するという先もみられた点が注目される。



なお、県内企業の海外進出先を企業規模別にみると、大企業の割合が全体の半分を占め（前回41.1%→今回50.0%、+8.9ポイント）、中小企業では同1/4（前回20.9%→25.5%、+4.6ポイント）となっている（図表2・3）。

業種別にみると、製造業（前回31.7%→今回33.8%、+2.1ポイント）が、非製造業（前回14.7%→今回22.7%、+8.0ポイント）の割合を上回っている。

【図表2】 <海外進出企業割合の推移>



【図表3】 <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		
	大企業	中小企業		大企業	中小企業		大企業	中小企業	
第1回 (95年7月)	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第2回 (97年7月)	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第3回 (99年10月)	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
第4回 (02年6月)	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0
第5回 (07年5月)	24.6	41.1	20.9	31.7	45.9	28.0	14.7	31.6	11.8
今回 (前回比)	29.6 (5.0)	50.0 (8.9)	25.5 (4.6)	33.8 (2.1)	51.4 (5.5)	28.2 (0.2)	22.7 (8.0)	40.0 (8.4)	22.0 (10.2)

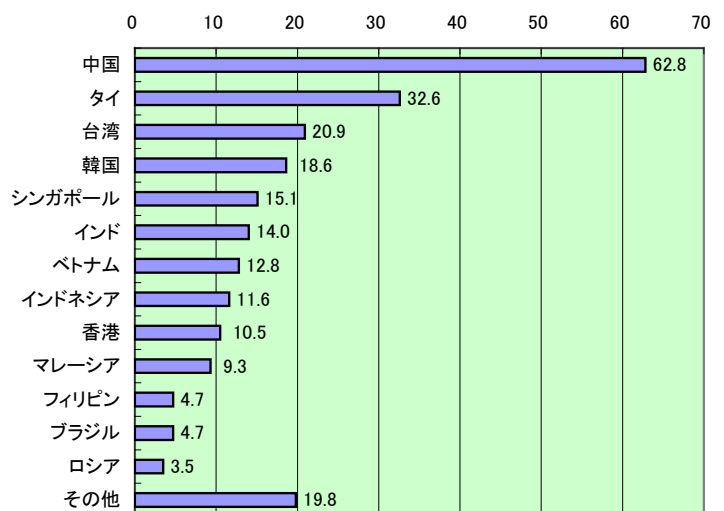
② 海外進出先は中国が圧倒的に多いが、中国以外のアジア諸国も増加

既に海外進出している企業、または今後進出を予定・検討している企業に対して、進出先を聞いたところ、中国が62.8%と圧倒的に多いが、タイ(32.6%)、台湾(20.9%)、韓国(18.6%)、シンガポール(15.1%)、インド(14.0%)、ベトナム(12.8%)など中国以外のアジア諸国進出の動きも増えている(図表4)。

BRICs と呼ばれ、新興国

【図表4】 <海外進出先(予定含む)の国名>

(%)



(注)複数回答可

の中でも特に経済成長が著しい4か国で前記の中国、インド以外では、ブラジルが4.7%、ロシアが3.5%となっている。

なお、アメリカやヨーロッパについては、「その他」(19.8%)に合計して集計したが、アジアの新興国に比べてウエイトが低い。

### ③ 海外進出の動機としては、海外市場の需要拡大が最も多く、大企業でその傾向が強い

海外進出の動機で最も多かったのは「海外市場の需要拡大」(67.9%)であり、「コスト削減」(48.8%)を大きく上回っている(図表5)。製造業(70.5%)が非製造業(60.9%)よりも、またその中でも大企業が中小企業よりも「海外市場の需要拡大」を動機とする傾向が強い。「コスト削減」についても、製造業(55.7%)が非製造業(30.4%)に比べて多い。

なお、前回調査ではほとんど回答がなかった、「税制(日本の法人税率や関税率の高さ)」や、「電力(日本の電力使用制限)」を動機とする回答もみられた。

【図表5】 <海外進出の動機>

(単位:%)

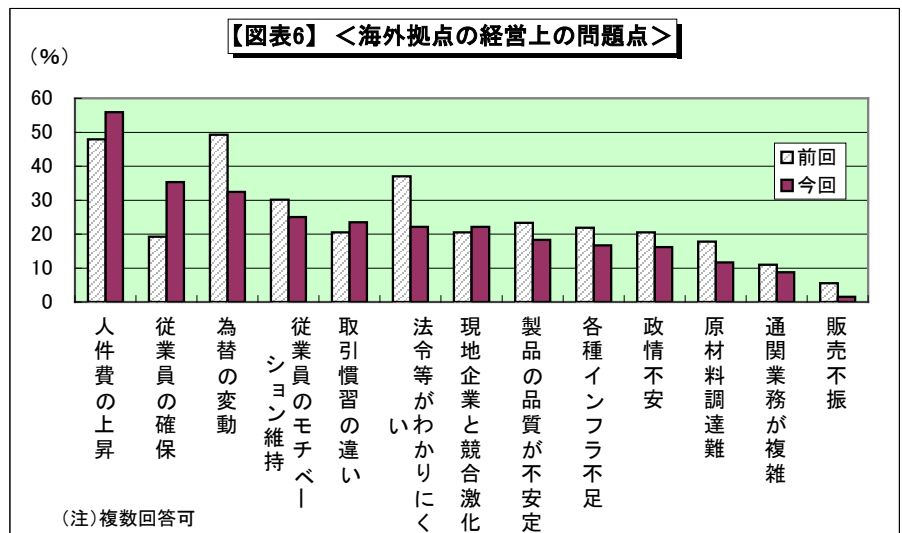
	海外進出企業計			製造業			非製造業		
	大企業	中小企業		大企業	中小企業		大企業	中小企業	
海外市場の需要拡大	67.9	87.5	60.0	70.5	86.4	61.5	60.9	100.0	57.1
コスト(労務・調達等)削減	48.8	50.0	48.3	55.7	50.0	59.0	30.4	50.0	28.6
親・取引企業の海外進出	20.2	12.5	23.3	24.6	13.6	30.8	8.7	-	9.5
税制(日本の法人税率の高さ)	8.3	12.5	6.7	8.2	13.6	5.1	8.7	-	9.5
為替リスク回避	3.6	8.3	1.7	4.9	9.1	2.6	-	-	-
電力(日本の電力使用制限)	2.4	4.2	1.7	3.3	4.5	2.6	-	-	-
税制(日本の関税率の高さ)	1.2	4.2	-	1.6	4.5	-	-	-	-
その他	8.3	8.3	8.3	4.9	4.5	5.1	17.4	50.0	14.3

(注)複数回答可

### ④ 海外拠点を持つ企業の現地での経営上の問題点は「人件費の上昇」が最多

既に海外拠点を持つ企業に対し、経営上の問題点を聞いたところ、「人件費の上昇」(55.0%)が半数以上を占め、前回調査時(47.9%)に比べ増加した(図表6)。中国進出企業に絞り、こ

【図表6】 <海外拠点の経営上の問題点>



(注)複数回答可

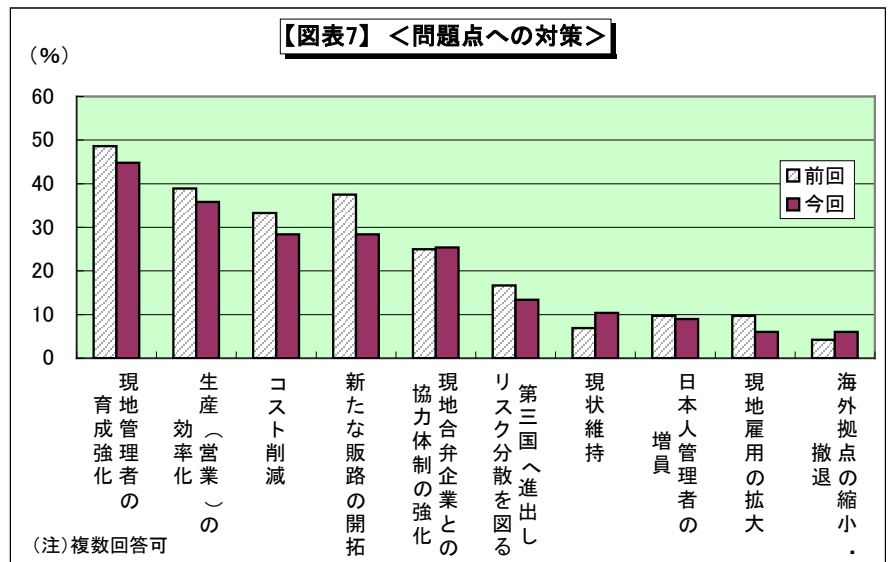
の設問への回答状況をみると、6割以上の企業が、「人件費の上昇」を挙げている。

また、前回調査では少なかった「従業員の確保」が19.2%→35.3%と大幅に増加している。「為替の変動」は前回49.3%と最も多かったが、今回は32.4%に低下している。「従業員のモチベーション維持」は、前回30.1%→今回25.0%と若干低下している。

### ⑤ 問題点への対応策としては現地管理者の育成強化が多い

現地での経営上の問題点への対応策としては、「現地管理者の育成強化」が44.8%と最も多く、次いで「生産（営業）の効率化」（35.8%）、「コスト削減」（28.4%）の順となっている（図表7）。

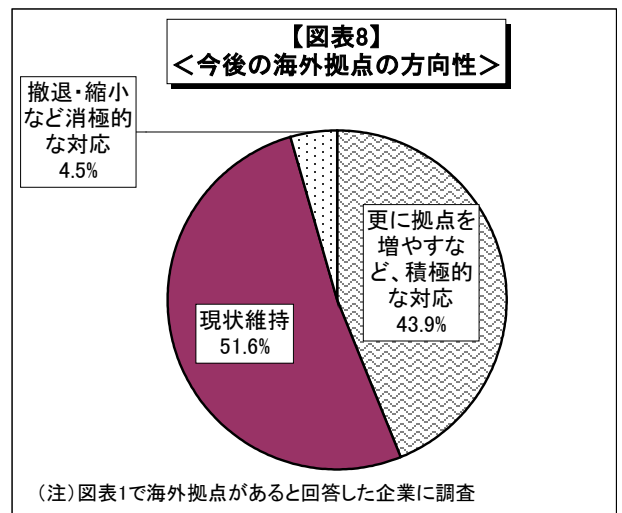
前回調査との比較では、「現地管理者の育成強化」が48.6%→44.8%、「生産（営業）の効率化」が38.9%→35.8%、「コスト削減」が33.3%→28.4%、「新たな販路の開拓」が37.5%→28.4%と全体的に低下している。



### ⑥ 今後の方向性としては、現状維持と積極対応がほぼ半数

海外進出企業に対して、今後の方向性を聞いたところ、「現状維持」が51.6%と過半を占めるものの、次いで「更に拠点を増やすなど、積極的な対応」も43.9%となっている（図表8）。拠点を増やすと回答した企業を業種別にみると、製造業（47.9%）が、非製造業（33.3%）に比べて多い。

拠点を増やすと回答した企業は29社あったが、うち中国進出企業は22社と7割以上にのぼっており、中



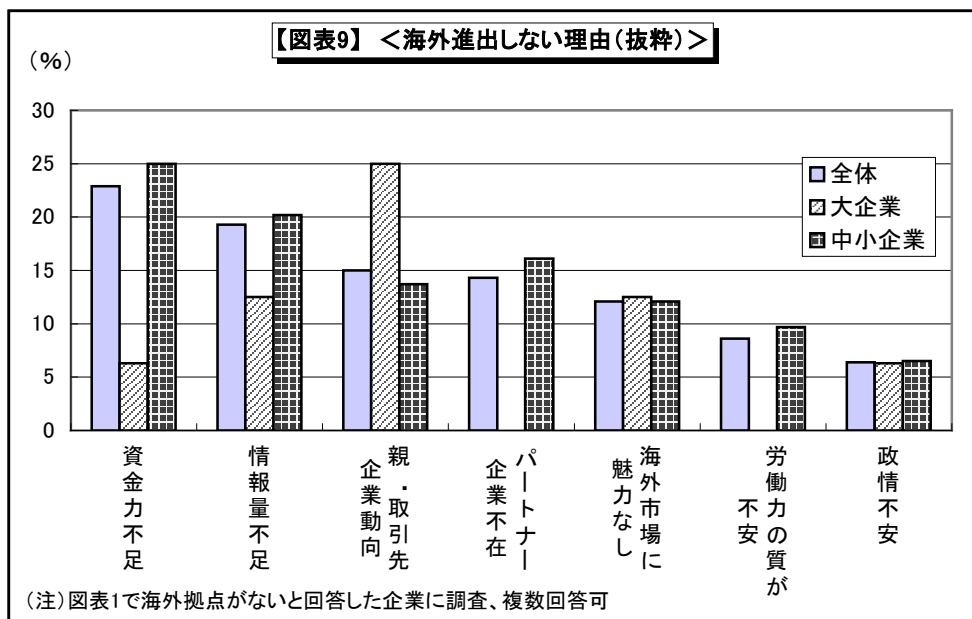
国以外にも海外拠点を増やすという企業も多くなっている。

なお、「撤退・縮小など消極的な対応」とした回答した企業は3社で、現在の進出先はそれぞれ、中国、タイ、その他（アメリカ）であった。

### ⑦ 海外進出しない理由は資金力や情報量不足の中小企業が目立つ

現在も海外進出しておらず、また今後も進出の予定・検討もしていない企業に対し、その理由を聞いたところ、「資金力不足」（22.9%）と「情報量不足」（19.3%）が多い（図表9）。これを企業規模別にみると、「資金力不足」は大企業の6.3%に対して、中小企業は25.0%であり、「情報量不足」も大企業の12.5%に対して、中小企業は20.2%となっている。

そのほか、「パートナー企業不在」（14.3%）については、大企業の回答はゼロだが、中小企業は16.1%にのぼっている。



## 2. 千葉県を含む1都3県の企業の海外進出動向推移

### ～海外進出企業総覧による統計調査結果～

千葉県内企業の海外進出動向の推移と、他県動向との比較を行うため、1都3県（千葉、東京、神奈川、埼玉）の企業の海外進出動向を調査した。データは東洋経済新報社「海外進出企業総覧」（注）を用い、00年と10年のデータを集計し、この10年間の海外進出企業数や進出先の変化などについて検証した。

（注）ここで取り扱っている海外進出企業は、出資比率20%以上の現地法人を1社以上持つ1都3県に本社がある企業としている。そのため、海外に工場や事務所のみ、または出資比率20%未満の現地法人だけを持つ企業は抽出されていない。

### (1) 全体的な特徴

1都3県の企業の海外進出数推移をみると、海外進出を果たす企業数は増えているが、その9割近くは、資本力があり、豊富な人材を抱える大企業で、しかもその多くが東京都に集中している。海外経験やノウハウに乏しい県内企業の海外進出数は、10年前に比べ5先減少しており、依然として海外進出は高いハードルとなっていることが窺われる。

業種別にみると、製造業、非製造業とも海外進出を積極化しており、両者の割合はこの10年間でほとんど差はみられていない。

海外進出先国数の推移をみると、1都3県合計では2割近く増加しており、企業の海外進出先が多方面に広がっている。千葉県の企業においても、海外進出先国数が増加している。

海外進出先の地域動向をみると、1都3県すべてで北米・南米、ヨーロッパが減少し、アジアが増加している。これは、企業の海外進出動向が財政悪化や経済成長鈍化が懸念されている欧米諸国中心から、人口増加が著しく、今後も経済の発展可能性が高いアジア中心へ移行していることを示している。千葉県の企業においても、アジアへの進出を果たす企業割合の増加が大きく、成長著しいマーケットへ進出する動きが際立っている。

### (2) 具体的な動き

#### <海外進出企業数の推移>

#### ① 1都3県の海外進出企業数は増加

10年の1都3県の海外進出企業数は2,073先で、00年（1,877先）比、196先増加した（図表10）。内訳をみると、千葉県（▲5先）と埼玉県（▲4先）が減少し、東京都（+153先）や神奈川県（+52先）は増加している。



千葉県の5先減少した内訳をみると、業種別には、製造業（▲8先）が減少し、非製造業（+3先）は増加した。また、さらに企業規模別にみると、製造業は大企業（▲1先）、中小企業（▲7先）ともに減少したが、非製造業は、大企業（+7先）が増加し、中小企業（▲4先）が減少した。

なお、00年で海外進出していた48先のうち、10年においても継続して海外進出を続けている企業数は18先しかない。10年間に新たに海外進出を果たした企業数は25先あったが、海外事業を縮小または撤退した企業が30先もあったため、結果として5先の減少となっている。

【図表10】 <1都3県の海外進出企業数推移>

	00年	10年	増減数
千葉県	48	43	▲5
東京都	1,570	1,723	153
神奈川県	156	208	52
埼玉県	103	99	▲4
合計	1,877	2,073	196

千葉県	00年	10年	増減数
製造業	38	30	▲8
大企業	25	24	▲1
中小企業	13	6	▲7
非製造業	10	13	3
大企業	4	11	7
中小企業	6	2	▲4

(出所)東洋経済新報社「海外進出企業総覧」より  
ちばぎん総合研究所が作成

② 海外進出企業は製造業の割合が多いが、千葉県は非製造業が増加

10年の1都3県の海外進出企業数推移を業種別にみると、製造業は1,119先で、00年（1,024先）比、95先増加している。千葉県は、30先と同8先減少し、1都3県で唯一製造業の海外進出企業数が減少している（図表11）。一方、非製造業は954先と同101先増加し、千葉県も13先と同3先増加している。なお、1都3県の製造業と非製造業の比率をみると、00年は54.6%：45.4%、10年は54.0%：46.0%でほとんど変化がみられない。

【図表11】 <製造・非製造別 海外進出企業数推移>

	製造業			非製造業		
	00年	10年	増減数	00年	10年	増減数
千葉	38	30	▲8	10	13	3
東京	787	849	62	783	874	91
神奈川	112	153	41	44	55	11
埼玉	87	87	0	16	12	▲4
合計	1,024	1,119	95	853	954	101

(出所)東洋経済新報社「海外進出企業総覧」よりちばぎん総合研究所が作成

③ 海外進出は大企業で増加し、中小企業は減少

10年の1都3県の海外進出企業数を企業規模別にみると、大企業は1,831先で、00年(1,617先)比214先増加し、千葉県も35先と同6先増加している(図表12)。一方、10年の中小企業は242先と同18先減少し、千葉県も19先から8先に大きく減少している。なお、1都3県の大企業と中小企業の割合をみると、00年は86.3%：13.7%だったが、10年では88.3%：11.7%となり、わずかながら大企業の割合が増加している。

【図表12】 <企業規模別 海外進出企業数推移>

(単位:先)

	大企業			中小企業		
	00年	10年		00年	10年	
			増減数			増減数
千葉	29	35	▲6	19	8	▲11
東京	1390	1569	▲179	180	154	▲26
神奈川	132	165	▲33	24	43	▲19
埼玉	66	62	▲4	37	37	0
合計	1,617	1,831	▲214	260	242	▲18

(出所)東洋経済新報社「海外進出企業総覧」よりちばぎん総合研究所が作成

<海外進出先の地域別動向>

① 進出先として北米・南米は減少し、アジアが大幅に増加

1都3県の進出先国数の推移をみると、00年は延べ7,290か国に対して、10年は8,726か国と、進出先国数は10年間で1,436か国増加している(図表13)。1都3県全てで進出先国数は増加し、千葉県は00年の86か国から10年は154か国と68か国増加している。

地域別にみると、ヨーロッパが101か国増加、北米・南米が88か国減少した一方、アジアは1,398か国と大幅に増加している。全体の増加数(1,436か国)のうちアジアの占める割合は97.4%となり、進出先国数の増加はほとんどがアジアとなっている。

【図表13】 <海外進出地域の推移>

(単位:か国)

	00年					合計	00年比増減数
	北米・南米	アジア	ヨーロッパ	その他			
千葉	21	42	21	2	86		
東京	1,363	3,347	1,466	333	6,509		
神奈川	107	290	85	8	490		
埼玉	53	126	22	4	205		
合計	1,544	3,805	1,594	347	7,290		
	10年					合計	00年比増減数
北米・南米	アジア	ヨーロッパ	その他				
千葉	22	101	29	2	154	68	
東京	1,247	4,432	1,499	335	7,513	1,004	
神奈川	127	473	133	29	762	272	
埼玉	60	197	34	6	297	92	
合計	1,456	5,203	1,695	372	8,726	1,436	
00年比増減数	▲88	1,398	101	25	1,436	—	

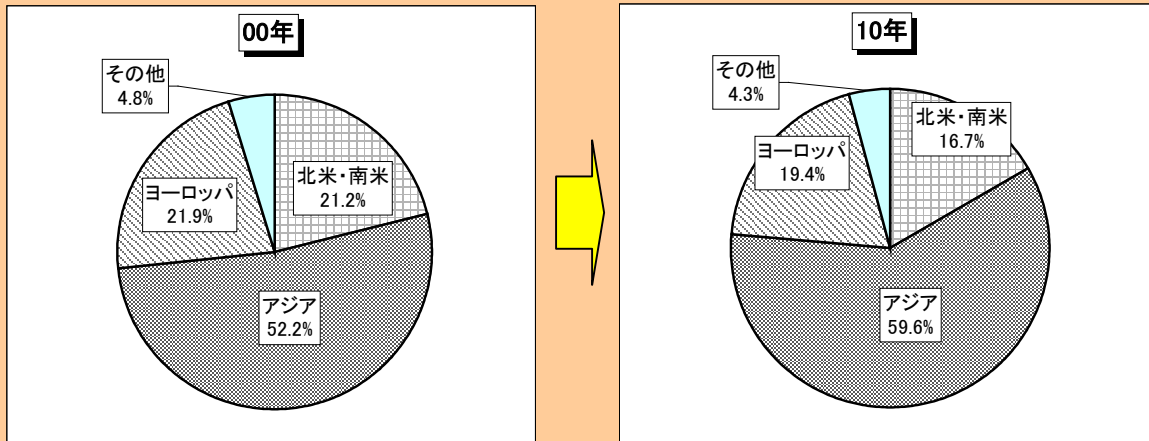
(出所)東洋経済新報社「海外進出企業総覧」よりちばぎん総合研究所が作成

(注)進出国は延べ数で集計しているため、重複先の計上もある。

② 千葉県企業ではアジアへの進出が顕著

1都3県の進出国の地域別割合をみると、00年はアジアがほぼ半分、北米・南米とヨーロッパがそれぞれ2割強となっている（図表14）。これが10年では、北米・南米の割合が5ポイント程度、ヨーロッパも2ポイント程度低下し、その分、アジアが増加した形となっている。

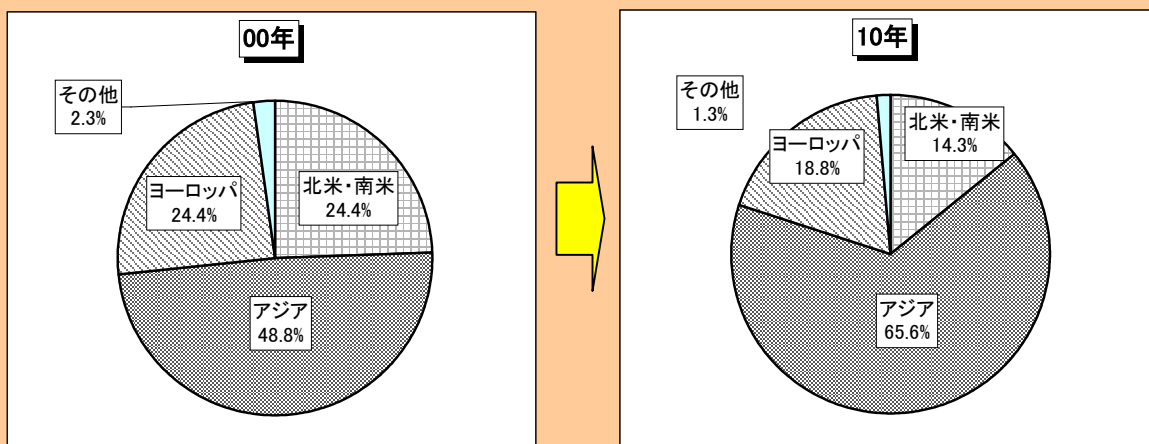
【図表14】 <1都3県の企業の海外進出先推移>



(出所) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」よりちばぎん総合研究所が作成

一方、千葉県の企業で同様の地域別割合をみると、00年はアジアが半分弱、北米・南米とヨーロッパがそれぞれ1/4ずつという割合になっている（図表15）。これが10年では、北米・南米が10ポイント程度、ヨーロッパも6ポイント弱低下し、その分、アジアが増加した形となっている。

【図表15】 <千葉県企業の海外進出先推移>



(出所) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」よりちばぎん総合研究所が作成

### 3. 最近の県内企業における新興国事業の特徴

#### ～海外進出企業へのヒアリング調査の結果～

今回、本レポートをまとめるに当たり、ジェトロやアジア経済研究所をはじめ、既に海外拠点を有している企業、または初めて海外進出を予定している企業などを合計 11 先訪問し、直接ヒアリング調査を実施した。

その結果、県内企業では経済のグローバル化が進展する中、企業の規模や業種にとらわれず、拡大するマーケットを求めて、新興国へ進出する動きが増していることが分かった。

このような動きは資本力がある大手製造業や、親企業からの受注が確保できる親企業追随型の中小製造業だけでなく、親企業などを持たない中小製造業や、非製造業の企業でもみられている。特に内需依存型の非製造業では、少子高齢化や人口減少により国内需要の縮小は避けられないとして、海外市場に新たな活路を見出す動きがみられる（新興国への進出形態をマトリックスで分類すると以下の 6 パターンに分類できる、図表 16）。

今回はこれらマトリックスにあてはまる個別企業（A～F 社）へのヒアリング調査を通じ、個別企業ごとに新興国進出のきっかけやメリット、経営上の課題、新たな進出の動きなどについて以下にまとめた。

【図表16】 <新興国進出型マトリックス>

企業規模	進出形態	業種	
		製造業	非製造業
大企業	単独進出型	A社	E社
	親企業追随型	B社	
中小企業	単独進出型	C社	F社
	親企業追随型	D社	

#### ① 大企業製造業 単独進出型の事例

##### ～ A 社（食料品製造）～

当社は、アメリカやドイツなど欧米諸国や中国、台湾、韓国などアジアに営業拠点を有しているが、黒字化の目処が立った拠点のみ現地法人化するようになっている。中国は 96 年の進出から 10 年ほど経過した 07 年によりやく現地法人を設立し、翌年の 08 年に完成した工場（蘇州）にて、現地市場の開拓を進めている。

中国事業は、地方ごとの細かい規制が多く、また売上代金の回収がほとんど期日通りにできないなど、独特の商習慣がさまざまあるが、コツをつかんで、柔軟に対応し、慣れていくしかない。

現地の人件費上昇の煽りを受け、当社でも 11 年には 19.8% の賃上げを行い、労務コストは増加傾向にある。ただし、中国全体の最低賃金の上昇により、当社商品の購買層が広がるため、マイナスばかりではない。

またアジアは冷凍食品の製造・加工拠点でもあるため、当社商品の需要も強く、今後も新興国市場での事業展開を進めていく方針。

## ② 大企業製造業 親企業追随型の事例

### ～ B社（自動車用ゴム製造）～

当社では、大手元請先である完成車メーカーに追随する形で海外に現地法人を10社設立しており、大半が今後の市場拡大が見込める中国やタイなど新興国に集中している。ただし、大手元請先への取引集中は事業継続リスクが高まっているため、他の日系完成車メーカーや現地ローカルメーカーとの取引を拡大することによって、受注先を分散化し、万一大手元請先が新興国から撤退することになっても、ひも付きで撤退しなくてもいいような体制をとっていきたい。

海外進出の課題として、技術流出のリスクを常に背負っていることと、品質の維持が困難であることが挙げられる。技術流出が起こらないようなケアをしても、本社からでは細部の統制までは不可能である。また現地社員の技術レベルを高めるため、技術者をスポット派遣しているが、品質を日本と同様に保つのは非常に難しい。

## ③ 中小製造業 単独進出型の事例

### ～ C社（花き・育苗製造）～

当社は11年前に一度中国進出を試みたが、情報不足などさまざまな壁があり撤退を余儀なくされた経験がある。その後7年の間、中国ビジネスや現地情報の収集、また中国人幹部の育成などの準備期間を経て、4年前に再度中国（山東省）への進出を果たした。

気候の安定した山東省での生産は順調だが、最近は中国の人件費や物価が高騰していることなどから、新たな収益の柱としてベトナムへの進出を検討している。ベトナムの人件費は中国の半分で、若い人が多く活気に溢れており、気候や広大な土地が確保できる面などでも花き栽培の環境に適している。マーケット調査や人材の育成を念入りに行うなかで、進出可否を前向きに検討していく方針。

## ④ 中小製造業 親企業追随型で初めて海外進出する事例

### ～ D社（メッキ加工）～

当社は服飾資材商社から声をかけられ、ベトナム進出プロジェクトを推進中。純粋な親企業追随型ではないが、商社の支援のもと初めての海外進出に向け、社を上げて現在準備中である。商社がすでに工場を建設しているため、現地で苦勞すると言われる工場用地探しや、建設許可についても自社で対応する必要がなく、スムーズに事業を展開できる環境が用意されていることが進出の後押しとなった。

当社のような海外経験がなく、ノウハウの乏しい中小企業にとっては、商社という信頼できるパートナー企業の存在が大きく、そのおかげで本業に専念できている。

## ⑤ 大企業非製造業の事例

### ～ E 社（小売）～

当社は韓国、フィリピン、中国などアジア新興国で店舗展開をしており、今夏にはベトナムへの進出を予定するなど、地域に密着した営業展開を行い、海外での認知度も高くなっている。

小売業の顧客は日常的な商品の購入が中心であるため、どれだけ現地化した品揃えを用意できるかが大きなポイントであり、現地の生活感と、現地の所得水準にあわせた品揃えとすることが重要と考えている。そのためには、原則的に海外の現場に裁量を与え、現地スタッフに、その国にあったやり方をしてもらうことが長期的にみると、安定した売上の確保につながる。

ただし、そのためには、現地幹部や店舗オーナーを日本へ呼んで、幹部研修を行ったり、日本から指導員を派遣して現地指導を行うなどし、海外店舗の業務レベルを高めることが必要である。

## ⑥ 中小非製造業の事例

### ～ F 社（ソフトウェア開発）～

当社は大手商社からの事業譲渡という形で中国に進出したが、進出決定まで1年半の間、幹部社員を現地に派遣し、中国市場など現地情報の収集にあたり、その上で収益性が確保できると判断し進出を決定した。

当社顧客は CAD、CAM を利用して開発・生産・販売するモノづくり製造業者であり、現在はこれらの顧客企業がどんどん生産拠点を海外へシフトする動きを強めている。当社が中国に進出したことで、顧客の需要にタイムリーに応じられるようになり、受注増につながっている。

しかし、人材の面では人件費コストの上昇のほか、時間と労力をかけて育成した人材がすぐに辞めて、他社に流れてしまうことが横行している。中国では IT スキルの高い人材が増えており、人材管理の面の難しさが強まっている。

#### 4. 新興国進出や事業展開に当たっての留意事項の取りまとめ

今回のレポートをまとめるに当たっての企業向けアンケートやヒアリング調査および諸統計データの分析等を通じ、県内企業においては、魅力あるマーケットであるアジアを中心とした新興国へ進出する動きが一段と加速していることが明らかとなった。また、今後についても、県内企業の新興国進出の流れは強まっていくものとみられる。

しかし、新興国では法制度や会計制度が未成熟な先が多く、しかも頻繁に改正されるため、その動きをフォローするだけでも一苦勞する地域も多い。また、現地の文化や取引慣習、従業員の質の違いなどさまざまなハードルが存在する。中国を中心にインフレが続く新興国では、労働コストの上昇や、労働争議、民族間や宗教上の対立に伴う紛争が頻発するなど日本では考えられない問題やトラブルに巻き込まれることもあり、資本力の弱い中小企業や現地の取引上の詳細な情報収集力に乏しい企業によってはその厚い壁に阻まれ、撤退に追い込まれるケースも少なくない。

以下では、県内企業が新興国進出を円滑に行い、現地での事業を軌道に乗せ、順調に運営していくための留意事項等をまとめた。

##### (1) 現地化の徹底と人材教育体制の整備

新興国事業は、日本とは全て環境が異なる「アウェー」であるという認識を持ち、現地化（ローカライズ）を進めることが重要である。日本で成功したビジネスモデルが成功するとは限らず（むしろ成功しないことが多い）、現地人材を重用し現地にあった手法を取り入れ、現地へ裁量権を与えることが必要である。それが売上や生産性の向上だけでなく、現地採用した従業員のモチベーション維持にも影響し、労働問題などの回避にもつながるとみられる。

ただ、現地への裁量権を与える一方で、しっかりとした企業統治を行うために、幹部社員など現地人材の教育体制を整備することが重要となる。

ある県内製造業者では、3年間中国から日本の自社工場に中国人の幹部候補社員の派遣を受け入れ、日本語だけでなく、企業理念や自社業務ノウハウをみっちり教え、自社のDNAを注入した中国人社員を現地幹部として活用したことで、中国事業が順調に進んでいる事例もある。現地人材の教育体制を構築したうえで、現地化の徹底を進めることが新興国での事業運営面での大きな鍵といえる。

##### (2) 信頼関係を確立した現地パートナーの確保

新興国では、現地でしかわからないさまざまな商慣習や地方ルール・規制などがあり、また地方ルールなどが頻繁に変更される新興国では、それへの対応のために、信頼できる現地パートナーが必要である。

新興国では、政府方針の転換などから突然税法上の優遇が廃止になり、追徴課税をされた企業もあるなど、言語的な面だけでなく現地事情に精通した現地パートナーがいなければ、さまざまな事業リスクを抱えることになりかねない。

現地パートナーといっても、相手は取引先など企業だけではなく、現地の弁護士や会計士、コンサルタントなど個人でも構わない。有能な弁護士などは顧問契約料も高く、日本企業はビジネスパートナーへの費用を出し渋る傾向があるといわれているが、新興国事業を成功させるための投資だと考え、信頼できる現地パートナーの確保に努めたい。ただし、新興国ビジネスが主流となるなか、日系企業の不安を煽り、法外な顧問料を請求するというケースも聞かれることから、パートナー人材の選定には十分注意が必要である。

新興国進出の準備段階で現地パートナーを確保することが重要であり、これが整わないままに、進出時期を決定することは非常にリスクが高いことを覚悟すべきである。

### **(3) 現地の情報収集や事業サポートを受ける際には支援機関のフル活用が効果的**

新興国での事業展開を行ううえでの情報収集や事業サポートには、公的機関や、取引金融機関などの支援をフル活用することが効果的である。

資本金や海外事情に精通した人材が豊富な東京都の大企業と異なり、初めて新興国進出を検討する県内企業には、事業ノウハウや、事業展開上のリスクなど情報量が不足しているケースが多くみられる。アンケート調査においても、県内企業が海外進出しない理由として「情報量不足」を挙げる声が多く、将来的な事業拡大のため、海外進出の必要性は感じつつも、一歩踏み出せない先が多いとみられる。

このような企業にとって、多数の海外進出支援実績があるジェトロ千葉貿易情報センターや、アジア諸国の調査・研究を行っているアジア経済研究所などの情報を活かすとか、相談機能を活用するメリットは大きい。ジェトロの「ちば海外ビジネスサポートセンター」では、県内中小企業の海外展開上のニーズに応じて専門家を派遣し、実践的なサポートをする事業を行っている。

また、金融機関では金融面のサポートに加えて、企業の海外進出支援に積極的に取り組む動きが強まっている。信頼できる現地パートナー探しを手伝うため、現地事情に精通した弁護士や会計士、コンサルタントの紹介を行うなど支援内容も幅広くなっており、これらメリットの多い支援機関の機能をフル活用することが、海外で事業展開をするうえで、必要不可欠といえる。



#### (4) 海外事業の成功は準備段階が大きく影響

既に新興国へ海外展開をしている県内企業の個別ヒアリング事例をみると、企業ごとに業種・業態が異なるため、それぞれ進出のきっかけや事業運営における苦労・課題に違いがある。しかしながら、新興国へ進出を果たした企業、またこれから進出しようとしている企業に共通して言えるのは、十分な準備期間を取り、綿密なマーケット調査や現地商慣習への対応、海外事業計画や将来的な企業戦略の立案など、さまざまな点で慎重に海外進出という一大プロジェクトを行っているということである。これは、親企業や取引先が海外へ進出する動きに追随して海外展開を進める「親企業追随型」の企業においても同様である。

現在海外事業が順調に推移している企業でも、一度は現地環境にうまく適合できず、なすすべなく撤退に追い込まれたという経験を持つ先も少なくない。また、海外部門への多額の資金投下の余り、国内事業が行き詰った事例も聞かれている。

海外事業には多くのリスクが潜在していることを認識のうえ、十分な準備をすることが不可欠である。海外事業が成功するかどうかは、準備段階で決まるといっても過言ではない。

#### 《参 考》

#### 当面は海外進出せず、国内での事業継続を目指す企業に向けて

##### ▽国内で事業を継続する中小製造業の事例

##### ～ G 社（鉄鋼加工）～

中国を中心とした新興国の購買力が相当強いので、自動車や建機、産機、ゼネコンなどあらゆる事業者が今後、中国などの新興国へ流出するだろうし、その流れは止められないだろう。もっとも、当社の顧客は分散化されているため、取引先数社が海外進出しても追随することはない。また、いくら縮小しているとはいえ、国内需要がなくなるわけではないため、まずは国内競争で負けない体制作りに専念する方針。

それが出来て初めて海外で戦える企業体力が構築されると考えており、海外展開ありきで企業戦略を立てることはない。

前記のアンケート回答企業の中で、県内企業では海外拠点を持つ企業と、今後予定ないし検討している先が合わせて、4割近く存在することがわかったが、残りは国内に残り、事業を継続する企業である。

今回の大震災前から日本企業を取り巻く経営環境は厳しかったが、大震災以降は放射能汚染の広がりや電力不足への対応などから海外進出を検討する動きが加速している。諸事情があつて、海外進出せずに国内で事業継続する企業にとって、経営環境は厳しいがピンチをチャンスと

前向きに捉え、知恵やITの戦略的活用などによる新しいビジネスモデルの構築や、当該分野で世界一の製商品の開発とサービスの提供を目指し、消費者の満足度を高められれば、必ず生き残れるはずである。以下では、県内中小企業が国内で事業継続する場合のヒントを4点考えてみた。

#### ① 知恵やITの戦略的活用により当該分野で世界一の製商品開発とサービスを目指せ

日本の伝統的なモノづくりにおける技術力・商品開発力には定評があり、また「もてなしの心」を尽くすサービス品質は世界的にも評価が高い。

最新のIT技術（クラウドコンピューティング、iPadなど）を戦略的に活用することにより、当該分野で独自の製品・技術・サービスで世界一を目指すことをお勧めしたい。

#### ② 電力不足には工業団地単位で共同自家発電所を建設して、団地内企業の電力需要を賄え

千葉市の食品コンビナートでは、7年前より商社系の民間発電所から7工場が電力の供給を受けており、震災後も電力不足の不安は一切なかった。今後の電力不足や不安定な電力供給に対して活用できるモデルである。

産業活動の基本的なインフラである電力不足に対応するためには、例えば、工業団地内の企業同士が出資して共同自家発電所を建設して、工業団地内企業の電力需要を全て賄うようなことも試行する価値がある。

#### ③ 高齢化に適合したビジネスモデルの構築

日本は先進国で最も早く高齢化が進んでいるが、その環境に適合した新たなビジネスモデルを構築し、将来的に同じ環境が訪れる先進各国に売り込むことも検討できよう。従来 of 医療・介護・福祉にとどまらず、シニア層のニーズにあった趣味・娯楽・美容などのサービス関連や、小売・流通関連など幅広い分野で、新たなコンセプトを加えた高齢化ビジネスへの挑戦も一つの選択肢となる。

#### ④ 観光立県としての魅力をさらに高め、新たな需要を創造

千葉県は観光立県を標榜しており、豊富な観光資源に恵まれている優位性があるため、この優位性に磨きをかけ、魅力ある観光都市となることが、縮小する需要の歯止めとなる。そのためにも、国内のみならず海外から外国人に観光に来てもらい、国内の新たな需要を創造するという視点が必要である。

以 上