
千葉県企業のグローバル化（海外進出・日本回帰）
【公益財団法人 ひまわりベンチャー育成基金 調査研究部門 千葉経済センター】

目次

はじめに.....	1
1. 企業を取り巻く環境の変化.....	1
2. 海外進出企業の動向.....	4
3. 輸出の動向.....	7
4. アンケート調査結果.....	9
(1) 調査概要.....	9
(2) 調査結果.....	9
5. 県内先進事例の紹介.....	21
6. 提言.....	23
(1) 今後、海外進出を検討する企業に向けて.....	23
(2) すでに海外進出している企業に向けて.....	25

はじめに

2022年にRCEP¹が発効し世界GDPの約3割を占める巨大貿易圏が発足したほか、英国のTPP²加入の表明など経済のグローバル化を促す動きがみられる。こうしたもとで、国内では少子高齢化で市場規模の縮小に歯止めがかからない状態にあるため、企業の海外進出意欲は引き続き旺盛である。

一方、コロナ禍やウクライナ戦争、米中対立などの地政学リスクの高まりのほか、為替円安傾向もあって、輸出面も含めこれまでの海外戦略を見直す企業も出始めている。

本調査では、県内企業に対するアンケートやヒアリング、統計データの分析などにより、改めて県内企業の海外展開状況や課題を整理するとともに、今後のグローバルビジネスにおける留意事項等を示すこととした。

1. 企業を取り巻く環境の変化

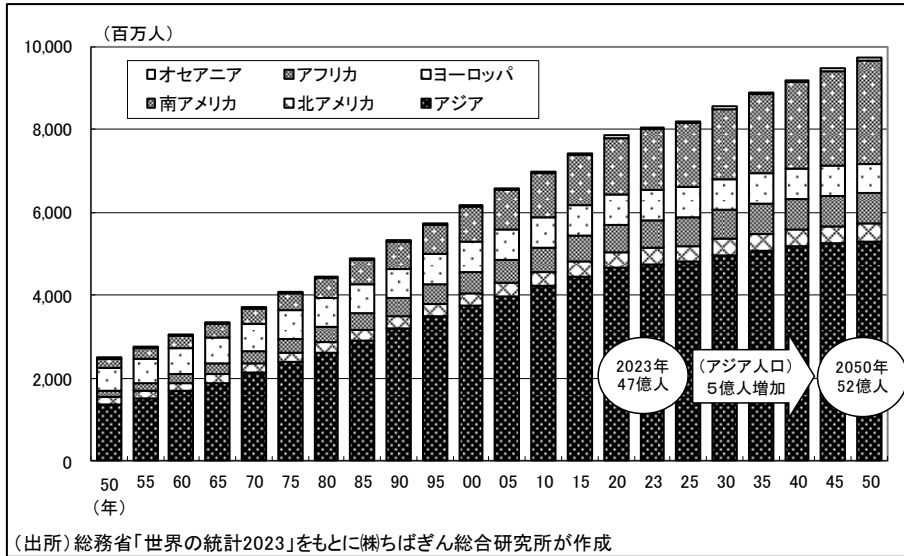
① 世界・国内の人口推移

国連による世界人口の将来推計をみると、2023年の80.5億人から50年には97.1億人へと+16.6億人増加する見通し（図1）。うちアジア地域が+5.4億人と約3割を占める。アジアでは、人口増加と生活水準向上などを背景に、内需拡大が続く。

¹ Regional Comprehensive Economic Partnership（地域的な包括的経済連携）の略で、東南アジア諸国連合の10か国にオーストラリアとニュージーランドを加えた15か国が自由な貿易を進めることができるように結んだ協定。

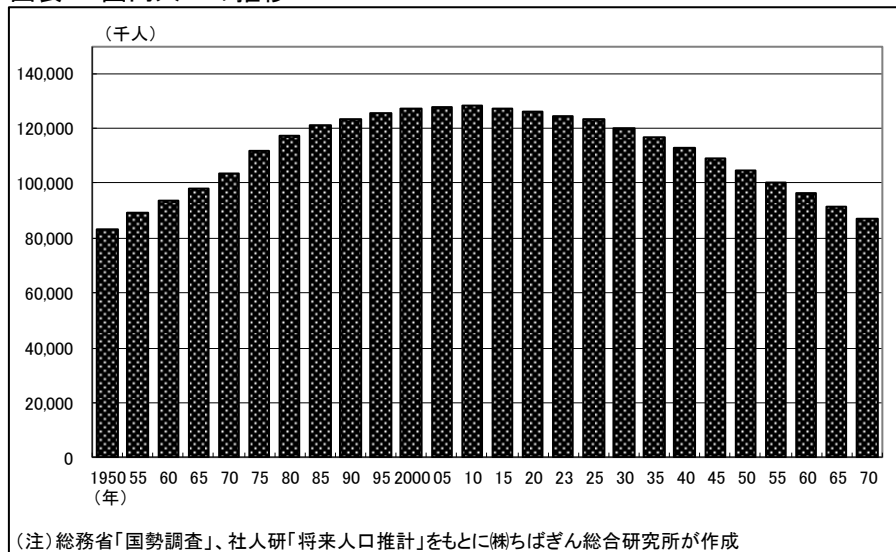
² Trans-Pacific Partnership Agreement（環太平洋パートナーシップ協定）東アジアと米州をつなぐ経済的連携の枠組み。例外品目のない自由貿易協定で、物品の貿易だけでなく、投資やサービス、政府調達など幅広い分野に及ぶ。

図表1 世界人口の推移



一方、わが国は 2010 年をピークに人口が減少に転じ、国立社会保障人口問題研究所の最新の将来人口推計でも、56 年には 1 億人を割る見通しとなっている。我が国の企業には、「需要（購買力の縮小）」、「供給（労働力不足）」の両面から、難しい舵取りが求められる。

図表2 国内人口の推移



② RCEPの発効

2022年1月、ASEAN10カ国、日本、中国、韓国、豪州、ニュージーランドの15か国が参加する「地域的な包括的経済連携（RCEP）協定」が発効した。RCEPは、世界のGDP、貿易総額、人口の約3割を占める経済連携協定で、①中国が参加していること（TPPには加盟申請中）、②輸出や投資に関するルールが共通化されること（2国間FTA³は国毎にルールや手続きが異なる）が、海外事業展開上のメリットになる。

³ Free Trade Agreement（自由貿易協定）の略で、2カ国以上の特定の国・地域の間で、貿易自由化のために締結する協定を指す。JETROが毎年実施している「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」を遡って見ていくと、FTAを利用しない理由として、原産地規則に関する手続きが煩雑であることやコストが高い点が多く指摘されている。

③ TPPの発効

2018年、メキシコ・日本・シンガポール・ニュージーランド・カナダ・オーストラリアの6か国間で「環太平洋パートナーシップ（TPP）協定」が発効した。ベトナム（19年）、ペルー（21年）、マレーシア（22年）、チリ（23年）、ブルネイ（同）も続き、現在の参加国は11か国となっている。23年7月には、イギリスの加入申請が認められ、今後の発効に向けた手続きが各国で進められている。RCEPよりも参加国の経済規模は見劣りするものの、関税撤廃率が95～100%と高いほか、工業規格、衛生基準などの領域を含むより包括的な内容となっているのが特徴。

図表3 RCEPとTPPの比較表

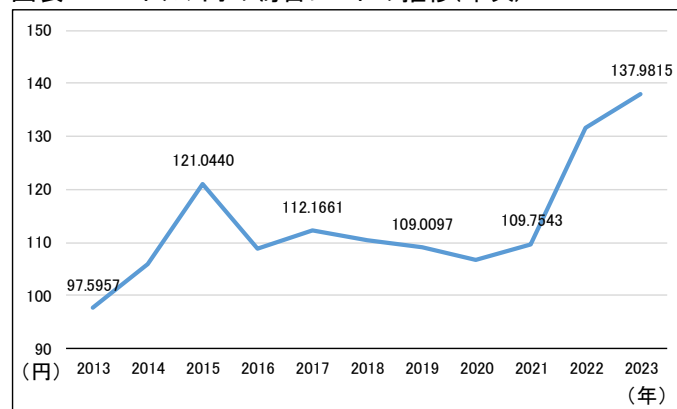
EPA名称	RCEP(15か国) 東アジアの地域的包括的経済連携	TPP(11か国) 環太平洋経済連携
参加・加盟国の内訳	日・中・韓・豪・NZ・ASEAN10	日・豪・NZ・墨・加・チリ・ペルー・ASEAN4
人口(世界シェア)	22.6億人(約30%)	5.1億人(約7%)
GDP(世界シェア)	26兆ドル(約30%)	11.3兆ドル(約13%)
交渉途中に離脱した国	インド	米国
関税撤廃率(%)	91	95-100
発行時期	2022年1月	2018年12月

(出所)IMFデータをもとに榊らばぎん総合研究所が作成
(注)発効国ベース

④ 円安基調の長期化

2020年より為替相場の急激な円安進行が目立っており、23年1～9月の平均レートも137円/ドル台の円安基調となっている。輸出企業にとっては追い風となる一方、海外進出を行っている企業にとっては、米中関係の悪化やロシアのウクライナ侵攻等の地政学リスクの増大とも相まって、戦略を見直す誘因となっている。

図表4 USドル/円の為替レートの推移(年次)



(出所)IMFデータをもとに榊らばぎん総合研究所が作成
(注)年間の平均レート、2023年は1月～最新月の平均レート

⑤ コロナウイルスの感染拡大

2019年に発生した新型コロナウイルス感染症は、世界貿易に大きな影響を与えた。各国政府による移動制限発動によって需要が大きく落ち込んだほか、供給面でも、部材生産国でのロックダウンや国際輸送網の寸断が完成品生産に制約を及ぼし、企業がグローバル・サプライチェーンを見直すきっかけとなった。

⑥ 地政学リスクの増大

近年、米中関係が悪化しているほか、ウクライナ侵攻の影響でロシアと西側諸国との緊張感も高まっていることなどが、企業の海外戦略にも影響を及ぼしている。

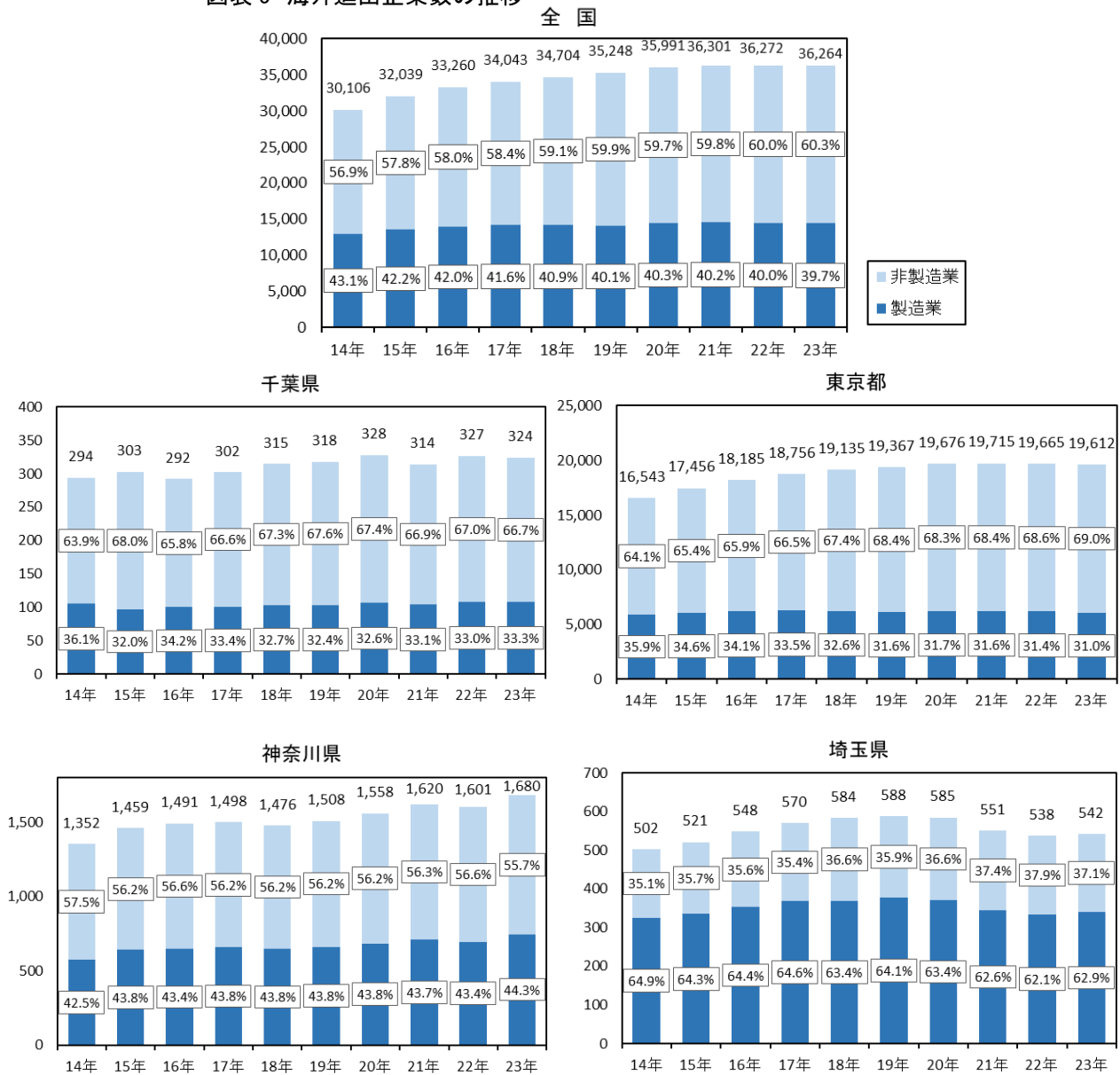
2. 海外進出企業の動向

① 海外進出企業数の推移

わが国の海外進出企業数は、23年時点で36,264社と、14年比+20.5%増、千葉県で324社、同+10.2%増となった。もっとも、コロナ禍入り後は足踏みとなっている。

全国を業種別にみると、情報・ソフトウェア業などの非製造業がアジア等の旺盛な海外現地需要を目指して海外進出意欲を高めていることから、緩やかに業種別シェアを拡大しつつある。一都三県を業種別にみると、自動車や産業機械など加工組立産業のウェイトが高い埼玉県や神奈川県では、製造業の海外進出ウェイトが他県比で高い点が目につく。千葉県では、20年までは緩やかな増加傾向にあったが、以降は伸び悩みが続いている。直近の進出企業数を業種別でみると、不動産業（36社、非製造業）が最も多く、次いで食品卸売業（28社、非製造業）、電気機器製造業（28社、製造業）の順となった。全国と同様に非製造業の海外進出ウェイトの優位が続いている。

図表5 海外進出企業数の推移



(出所) 東洋経済新報社「海外進出企業総覧」をもとに株式会社ちばぎん総合研究所が作成

② 海外進出国の動向

海外拠点数の推移を国別にみると、23年時点で中国に拠点がある企業は、14年比+1.7%の増加率に留まっているものの、7,488社と最も多い。14年から23年にかけての増加率では、ベトナム（同+96.6%増）ほかASEANやインド（同+47.6%）等が中国を上回っており、米中対立をはじめとする地政学リスクの高まりから中国以外のアジア地域に拠点を増やす経営戦略（いわゆる「チャイナ・プラスワン」）の動きがみて取れる。

千葉県企業の海外拠点数を国別にみると、全国と同様にベトナム（同3倍）やインドネシア（同+87.5%増）の高い増加率が目立つ。北米地域（同+29.2%増）も増加しているものの、引き続きアジア地域の構成比（77.5%）が高い。

図表6 国別の海外進出企業数の推移

全 国

	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	2014年比 増減率	構成比
アジア	19,338	20,711	21,472	21,879	22,167	22,476	22,994	23,101	23,102	23,108	19.5%	63.7%
中国	7,366	7,752	7,834	7,735	7,642	7,628	7,687	7,678	7,566	7,488	1.7%	20.6%
香港	1,326	1,381	1,382	1,353	1,379	1,366	1,354	1,342	1,307	1,298	-2.1%	3.6%
台湾	1,088	1,125	1,139	1,156	1,174	1,197	1,204	1,254	1,269	1,280	17.6%	3.5%
韓国	908	960	976	984	1,007	1,016	1,011	1,016	1,007	1,001	10.2%	2.8%
ベトナム	826	945	1,035	1,128	1,220	1,299	1,425	1,508	1,560	1,624	96.6%	4.5%
タイ	2,901	3,136	3,350	3,483	3,550	3,596	3,669	3,562	3,616	3,592	23.8%	9.9%
シンガポール	1,224	1,324	1,414	1,459	1,490	1,544	1,602	1,626	1,635	1,648	34.6%	4.5%
マレーシア	953	1,004	1,031	1,064	1,061	1,076	1,103	1,108	1,117	1,151	20.8%	3.2%
フィリピン	545	583	611	646	675	673	698	713	716	715	31.2%	2.0%
インドネシア	1,230	1,372	1,480	1,541	1,586	1,624	1,681	1,684	1,693	1,698	38.0%	4.7%
インド	746	839	884	944	978	1,020	1,066	1,090	1,092	1,101	47.6%	3.0%
その他	225	290	336	386	405	437	494	520	524	512	127.6%	1.4%
北米	4,069	4,236	4,402	4,513	4,651	4,734	4,850	4,930	4,873	4,891	20.2%	13.5%
欧州	4,209	4,377	4,494	4,668	4,829	4,990	5,029	5,114	5,188	5,194	23.4%	14.3%
その他	2,490	2,715	2,892	2,983	3,057	3,048	3,118	3,156	3,109	3,071	23.3%	8.5%
合計	30,106	32,039	33,260	34,043	34,704	35,248	35,991	36,301	36,272	36,264	20.5%	100.0%

（出所）東洋経済新報社「海外進出企業総覧」

千 葉 県

	14年	15年	16年	17年	18年	19年	20年	21年	22年	23年	2014年比 増減率	構成比
アジア	227	234	228	234	241	248	259	247	252	251	10.6%	77.5%
中国	103	109	107	106	108	106	106	101	96	98	-4.9%	30.2%
香港	19	18	17	18	19	19	20	18	18	19	0.0%	5.9%
台湾	15	14	14	14	17	17	17	15	14	14	-6.7%	4.3%
韓国	12	12	10	11	11	13	13	12	12	11	-8.3%	3.4%
ベトナム	8	8	10	13	16	20	21	22	22	24	200.0%	7.4%
タイ	19	18	20	18	19	20	23	23	25	25	31.6%	7.7%
シンガポール	15	14	13	14	14	14	14	14	15	15	0.0%	4.6%
マレーシア	10	12	13	15	13	13	14	11	13	12	20.0%	3.7%
フィリピン	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	0.0%	1.2%
インドネシア	8	9	8	4	8	10	11	11	14	15	87.5%	4.6%
インド	6	7	7	6	5	5	5	5	5	3	-50.0%	0.9%
その他	8	9	6	11	7	7	10	10	13	11	37.5%	3.4%
北米	24	24	23	23	26	27	26	24	31	31	29.2%	9.6%
欧州	27	28	24	27	30	27	27	25	28	27	0.0%	8.3%
その他	16	17	17	18	18	16	16	18	16	15	-6.3%	4.6%
合計	294	303	292	302	315	318	328	314	327	324	10.2%	100.0%

（出所）東洋経済新報社「海外進出企業総覧」をもとに株式会社 榊原総合研究所が作成

③ 撤退の動向

現地法人の撤退数の推移をみると、コロナの感染拡大が始まった20年度以降大幅に増加し、21年度は19年度比3割増となった。撤退比率（撤退現地法人数／（対象現地法人総数＋撤退現地法人数）×100）を地域別にみると、欧州（3.7%）が最も高く、中国（3.6%）が続いている。新規進出数（分母）が増加しているASEAN4は、唯一1%台で推移していることから、チャイナ・プラスワン戦略や脱チャイナ戦略の中で同エリアに対する企業の関心度が増していることが窺える。

図表7 地域別の海外企業撤退数(注2)の推移

	2016年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	19年度比
	全地域	650 (2.5%) (注3)	725 (2.8%)	612 (2.3%)	603 (2.3%)	770 (2.9%)	792 (3.0%)
北米	76 (2.3%)	94 (2.8%)	61 (1.8%)	76 (2.3%)	104 (3.1%)	101 (3.1%)	+25 (+0.8P)
アジア	435 (2.6%)	472 (2.8%)	402 (2.2%)	385 (2.2%)	530 (3.0%)	503 (2.9%)	+118 (+0.7P)
中国	269 (3.5%)	270 (3.5%)	232 (2.9%)	219 (2.8%)	277 (3.6%)	275 (3.6%)	+56 (+0.8P)
ASEAN4 (注1)	75 (1.6%)	89 (1.9%)	79 (1.6%)	74 (1.5%)	126 (2.5%)	93 (1.9%)	+19 (+0.4P)
NIEs3 (注1)	68 (2.4%)	75 (2.6%)	69 (2.3%)	63 (2.2%)	89 (3.0%)	82 (2.8%)	+19 (+0.6P)
欧州	79 (2.7%)	80 (2.7%)	80 (2.7%)	76 (2.6%)	63 (2.1%)	108 (3.7%)	+32 (+1.1P)

(出所) 経済産業省「第52回海外事業活動基本調査」をもとに株式会社ちばぎん総合研究所が作成

(注1) ASEAN4: マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン NIEs3: シンガポール、台湾、韓国

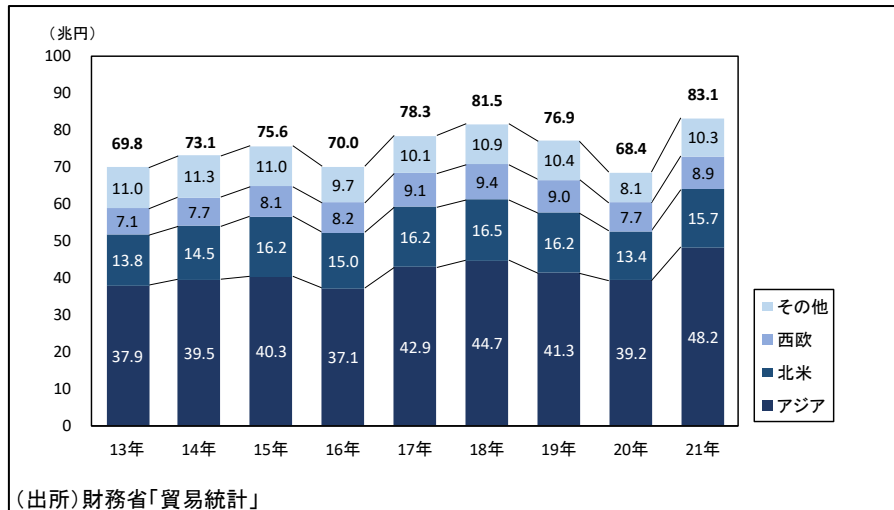
(注2) 撤退とは「解散、撤退・移転」及び「出資比率の低下(日本側出資比率が0%超10%未満となった)」をいう。

(注3) ()は撤退比率。撤退比率＝撤退現地法人数/(対象現地法人総数＋撤退現地法人数)×100

3. 輸出の動向

わが国の輸出額は、コロナ禍で2020年（68.4兆円、前年比▲11.1%）に大きく減少した後、増加に転じ、21年の輸出額は円安も寄与して83.1兆円（前年比+21.5%、13年対比+19.3%）となった。地域別にみると、アジア向けが48.2兆円（同+23.0%、+27.1%）と伸びが目立つ。

図表8 全国の輸出額推移



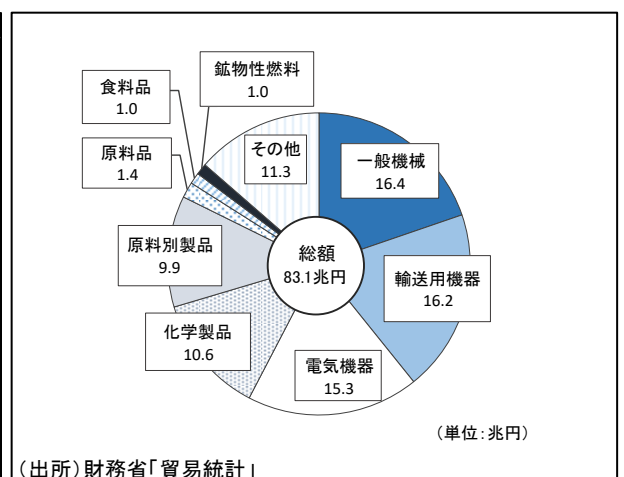
国別にみると、中国が18.0兆円（構成比21.6%）と最も多く、アメリカ（14.8兆円、同17.8%）、台湾（6.0兆円、同7.2%）と続く（図表9）。品目別では、「一般機械」が16.4兆円と最も多く、次いで、「輸送用機械」（16.2兆円）、「電気機械」（15.3兆円）の順となっている（図表10）。

図表9 国別の輸出額推移

年	18年	19年	20年	21年
総額	81兆4,788億円	76兆9,317億円	68兆3,991億円	83兆9,149億円
1	中国 15兆8,977億円(19.5%)	アメリカ 15兆8,202億円(19.8%)	中国 15兆8,244億円(22.1%)	中国 17兆9,844億円(21.6%)
2	アメリカ 15兆4,702億円(19.0%)	中国 14兆6,819億円(19.1%)	アメリカ 12兆6,108億円(18.4%)	アメリカ 14兆8,315億円(17.8%)
3	韓国 5兆7,926億円(7.1%)	韓国 5兆438億円(6.6%)	韓国 4兆7,665億円(7.0%)	台湾 5兆9,881億円(7.2%)
4	台湾 4兆6,792億円(5.7%)	台湾 4兆6,885億円(6.1%)	台湾 4兆7,391億円(6.9%)	韓国 5兆7,696億円(6.9%)
5	香港 3兆8,323億円(4.7%)	香港 3兆6,654億円(4.8%)	香港 3兆4,146億円(5.5%)	香港 3兆8,904億円(4.7%)
6	タイ 3兆5,625億円(4.4%)	タイ 3兆2,906億円(4.3%)	タイ 2兆7,226億円(4.0%)	タイ 3兆6,246億円(4.4%)
7	シンガポール 2兆5,841億円(3.2%)	ドイツ 2兆2,051億円(2.9%)	シンガポール 1兆8,876億円(2.8%)	ドイツ 2兆2,791億円(2.7%)
8	ドイツ 2兆3,056億円(2.8%)	シンガポール 2兆1,988億円(2.9%)	ドイツ 1兆8,258億円(2.7%)	シンガポール 2兆2,006億円(2.6%)
9	オーストラリア 1兆8,862億円(2.3%)	ベトナム 1兆7,971億円(2.3%)	ベトナム 1兆8,258億円(2.7%)	ベトナム 2兆968億円(2.5%)
10	ベトナム 1兆8,142億円(2.2%)	オーストラリア 1兆5,798億円(2.1%)	マレーシア 1兆3,435億円(2.0%)	マレーシア 1兆7,137億円(2.1%)

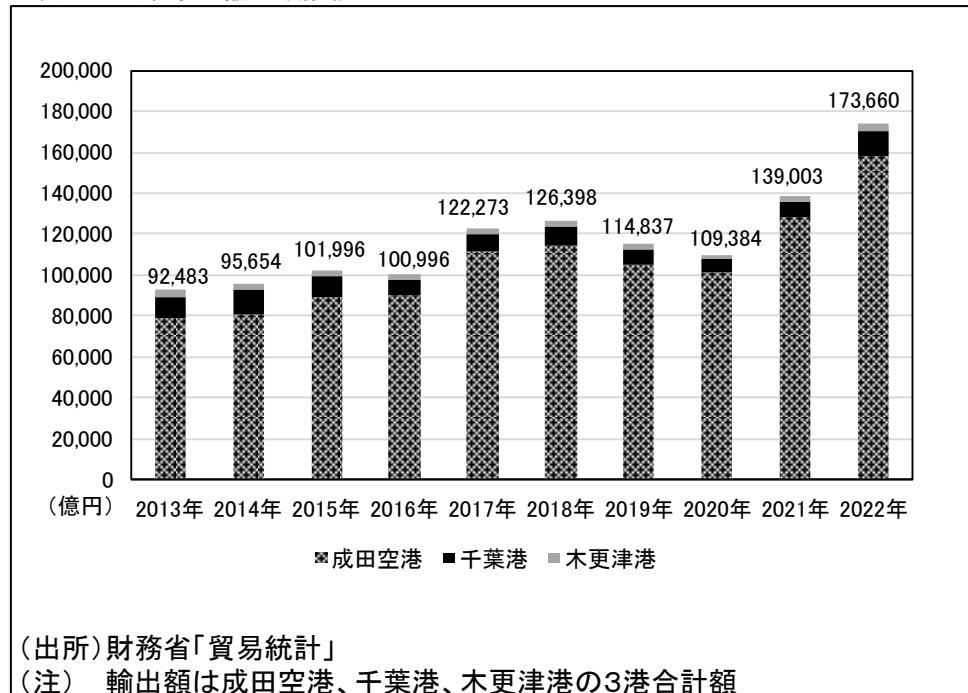
()は総額に対する構成比
(出所)財務省「貿易統計」

図表10 品目別の輸出額内訳(21年)



千葉県は輸出額（成田空港、千葉港、木更津港の3港合計額）をみると、全国と同様に、20年に落ち込んだ後、急回復している。寄与度が大きい成田空港では、半導体製造装置などの輸出が大幅に伸びた。

図表 11 千葉県の輸出額推移



4. アンケート調査結果

(1) 調査概要

県内企業の海外取引等について、アンケートを下記の通り実施した。同様の調査を 2016 年にも行っており、比較可能な項目については、経年比較も行った。

- 調査時期：2023年8月9日（水）～8月31日（木）
- 調査対象：県内に本社または事業所を有する企業1,100社
- 調査手法：郵送によるアンケート配布・回収
- 有効回答数：221社（回答率20.1%）
- 取りまとめ：（株）ちばぎん総合研究所

(2) 調査結果

今回実施した「県内企業の海外展開に関する実態調査」の結果は以下のとおりである。

① 海外展開を行う企業の動向

(a) 規模別

今回のアンケート回答数（有効回答 221 社）のうち海外展開している企業は 69 社（31.2%）となった。海外展開している企業を資本金別にみると、海外拠点の設置など「海外進出」をしている企業の割合は、「3億円超」が 52.0%で最多となった。資本金規模に比例して比率が高くなる傾向が概ねみられる。

一方、「輸出取引」している企業は、資本金の規模別で大きな偏りはみられなかった。「輸出取引」は「海外進出」と比べて事業を開始するためのハードルが低いことや、小ロットの取引も可能であることなどから、小規模事業者による参入も多い。また、「海外進出」と「輸出取引」を合わせた「海外展開」している企業の割合は、資本金「3億円超」が 56.0%と最も多くなっているが、有効回答数が少なかった「1億円超～3億円以下」を除くすべての階層において 25%を超えるなど、大企業から中堅・中小企業まで幅広く海外展開していることが今回調査で改めてわかった。

図表 12 規模別の海外展開有無

資本金	有効回答数	「海外展開」している			「海外展開」していない
			「海外進出」	「輸出取引」	
1千万円以下	56	16 (28.6%)	7 (12.5%)	12 (21.4%)	40 (71.4%)
1千万円超～5千万円以下	89	26 (29.2%)	11 (12.4%)	18 (20.2%)	63 (70.8%)
5千万円超～1億円以下	38	12 (31.6%)	6 (15.8%)	11 (28.9%)	26 (68.4%)
1億円超～3億円以下	13	1 (7.7%)	0 (0.0%)	1 (7.7%)	12 (92.3%)
3億円超	25	14 (56.0%)	13 (52.0%)	6 (24.0%)	11 (44.0%)
合計	221	69 (31.2%)	37 (16.7%)	48 (21.7%)	152 (68.8%)

(注1) ()内は構成比。

(注2) ①「海外進出」②「輸出取引」ともに実施している企業があるため、「海外展開」(69社)と

①+②の単純合計(85社)は一致しない。

(b) 時期別

初めて「海外進出」した時期をみると、大企業、中小企業ともに、10年以上前に進出している先が約9割を占めた。一方、「輸出取引」は「海外進出」と比べ参入のハードルが低いことから中小企業を中心に直近10年以内の動きが比較的に活発であった。

図表 13 海外展開の実施タイミング

海外展開形態 企業数・規模 時期	海外進出			輸出取引		
	企業数 (社)	うち大企業	うち中小企業	企業数 (社)	うち大企業	うち中小企業
10年以上前	33	10	23	34	6	28
5～10年前	2	1	1	7	0	7
5年以内	2	1	1	7	0	7
合計	37	12	25	48	6	42

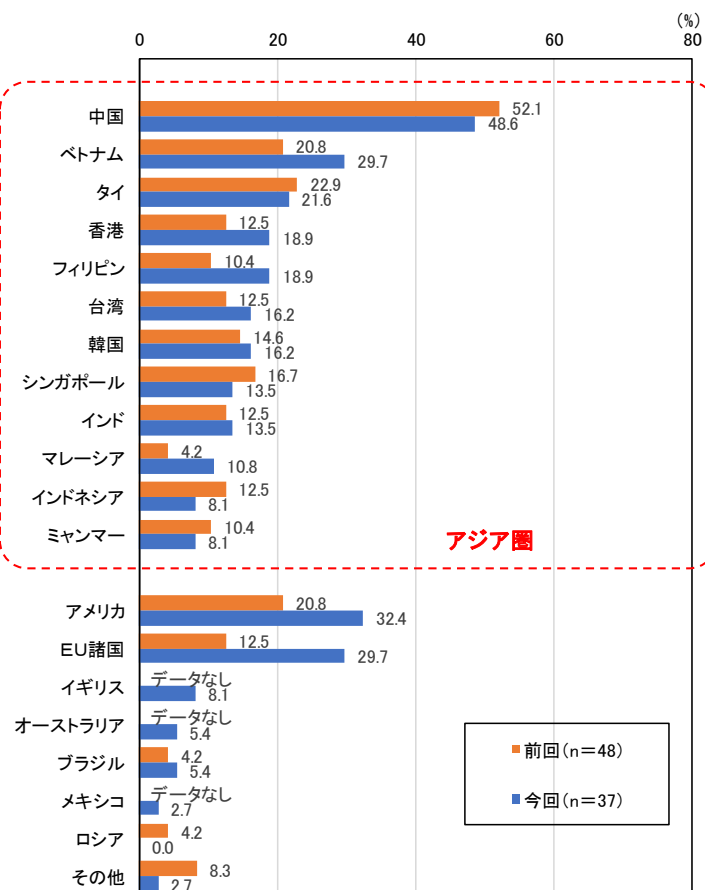
(c) 国別

「海外進出」している企業の進出国は、中国が48.6%と最も多く、ベトナム(29.7%)、タイ(21.6%)、香港(18.9%)が続いており、海外進出企業総覧における千葉県企業の動向(5ページ)と同様の傾向にあることが分かった。

前回調査(16年)と比較すると、中国が▲3.5ポイント(52.1%→48.6%)減少した一方、ベトナム+8.9ポイント(20.8%→29.7%)などアジアのほか、アメリカが+11.6ポイント(20.8%→32.4%)、EU諸国が+17.2ポイント(12.5%→29.7%)と大幅に増加した。県内企業が、安価な労働力のみならず、現地需要を求めてアジア圏にとどまらず欧米にも進出先を拡げている姿が窺える。

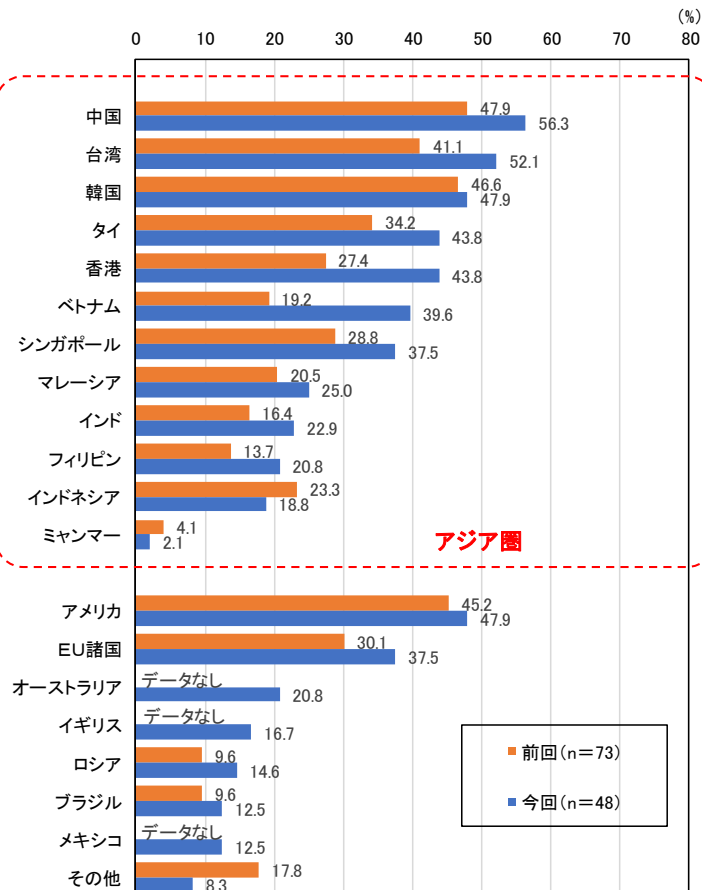
一方、「輸出取引」をしている国は、中国が56.3%と最も多く、次いで、台湾(52.1%)、韓国(47.9%)の順となっており、インドネシア(23.3%→18.8%)、ミャンマー(4.1%→2.1%)を除くすべてのアジア圏が前回調査を上回った。

図表 14 海外進出している国



(複数回答可)

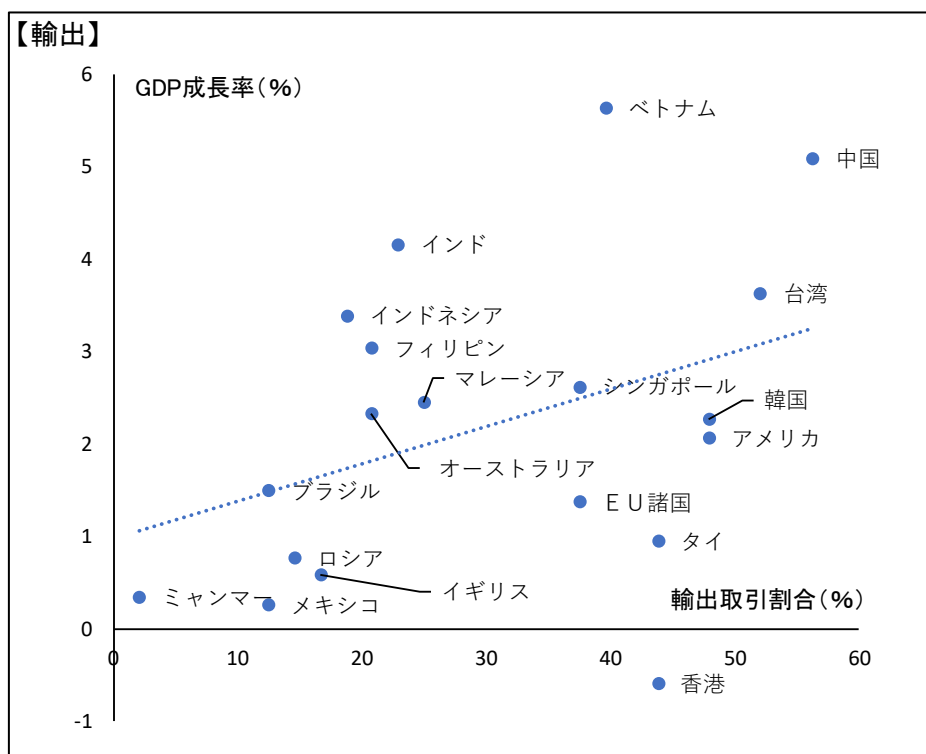
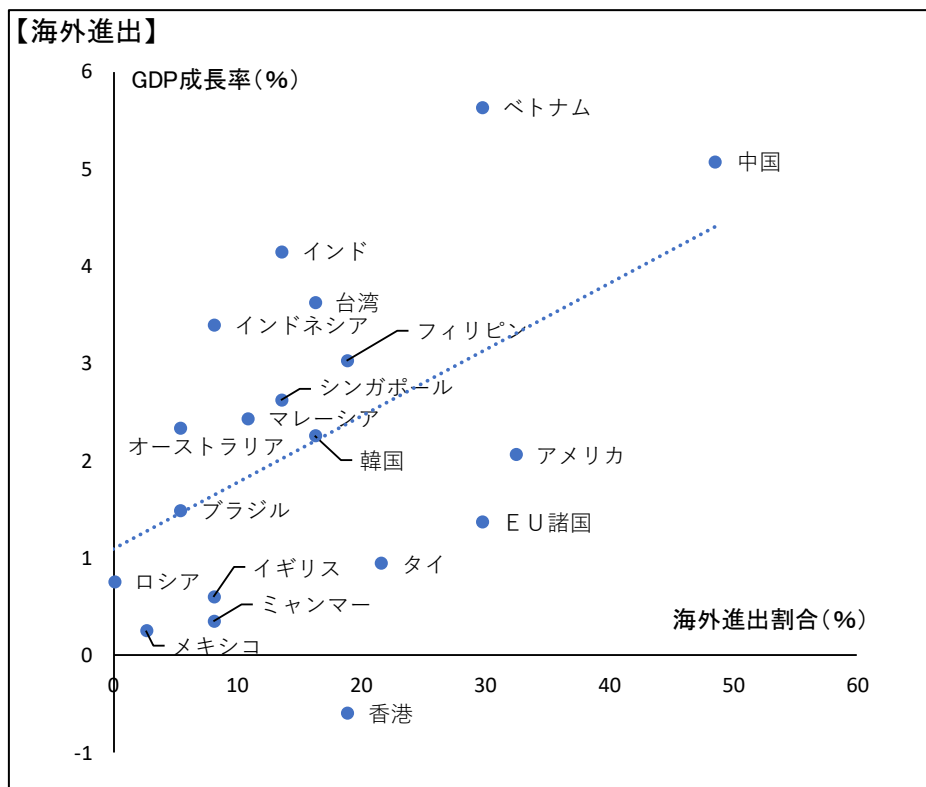
図表 15 輸出取引をしている国



(複数回答可)

次に、海外展開している国とそれぞれの直近5年間の実質GDP成長率(年平均)の関係性をみると、GDP成長率の高い国ほど「海外進出」および「輸出取引」の展開が多い傾向があり、その傾向は「海外進出」の方がより強く表れている。

図表 16 GDP成長率と海外展開先の相関関係



(注)実質 GDP 成長率については IMF のデータをもとに株式会社ちばぎん総合研究所が算出

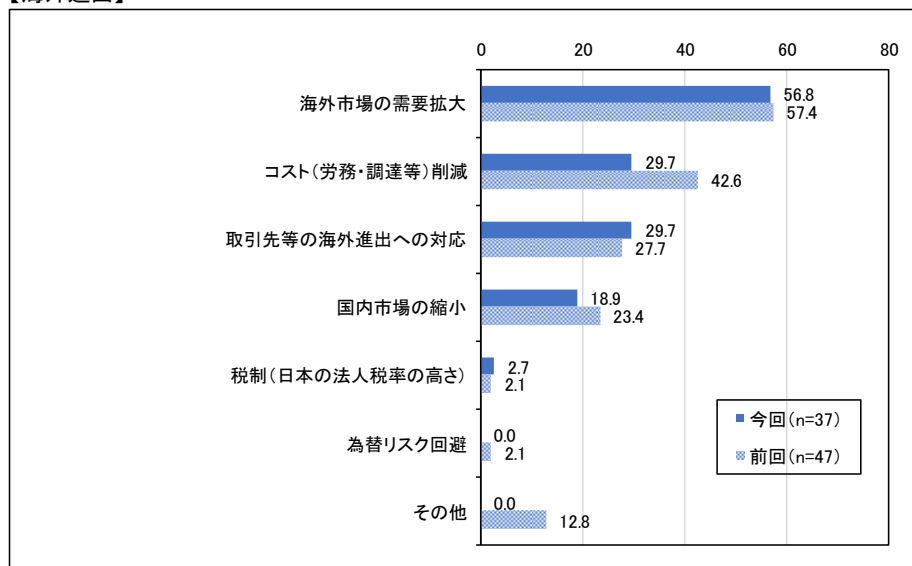
② 海外展開の動機

海外展開している企業の動機をみると、「海外進出」では、前回調査と同様に「海外市場の需要拡大」(56.8%)、「コスト(労務・調達等)」、「取引先等の海外進出への対応」(各 29.7%) の順が多かった。もっとも、「コスト(労務・調達等)」では、前回調査比で▲12.9ポイント減少している。進出先の労務費上昇や為替円安による国内調達の有利化等により、コスト低減化を目的とする海外進出は勢いを失っている。一方、新興国経済の発展に伴ってマーケットが拡大するなか、「海外需要の取り込み」を狙って海外進出する企業が増えている。

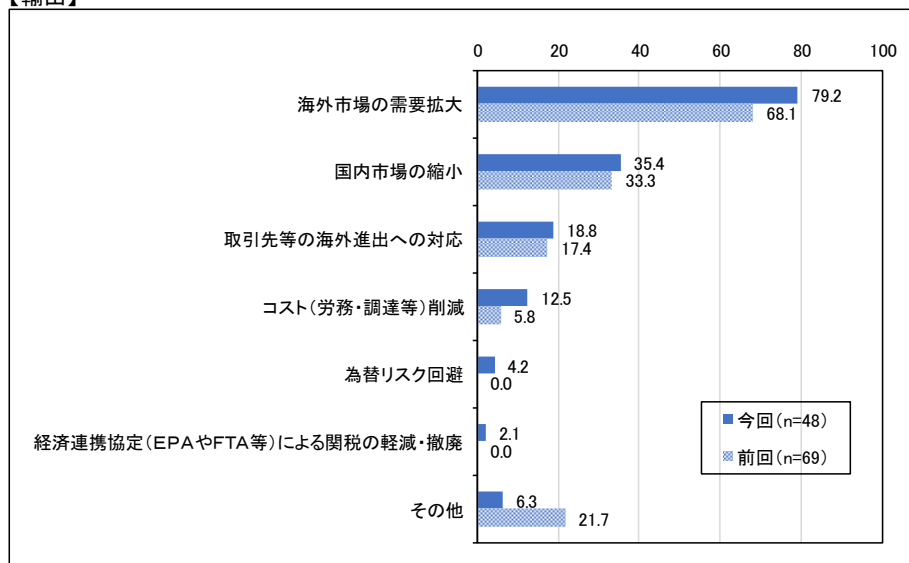
「輸出」では、前回調査と同様に「海外市場の需要拡大」が 79.2%と最多で、「国内市場の縮小」(35.4%)、「取引先等の海外進出への対応」(18.8%) と続いた。「海外市場の需要拡大」が前回調査比で+11.1ポイント増加しており、ここでも海外マーケットの取り込みを図る動きが活発になっていることが確認される。

図表 17 海外展開の動機

【海外進出】



【輸出】

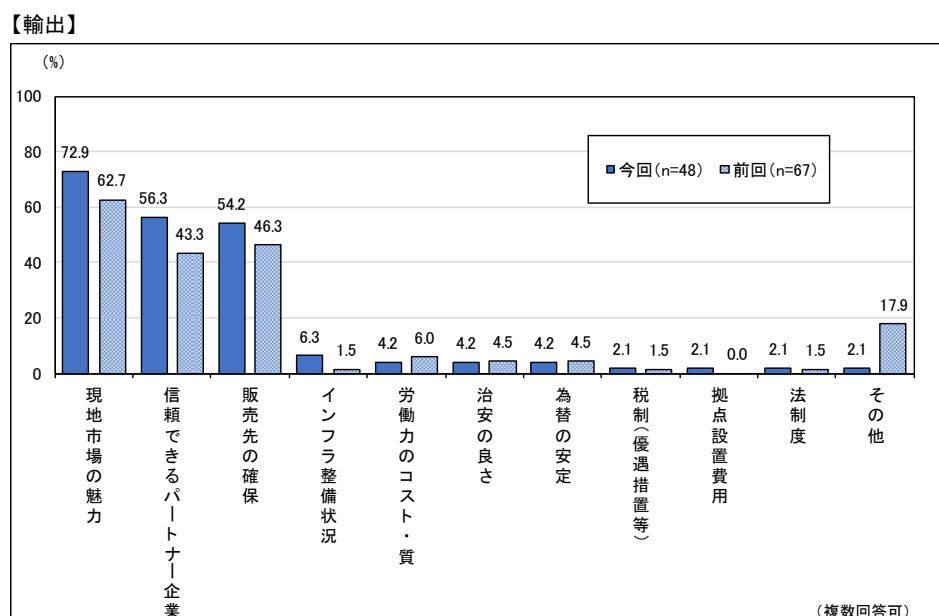
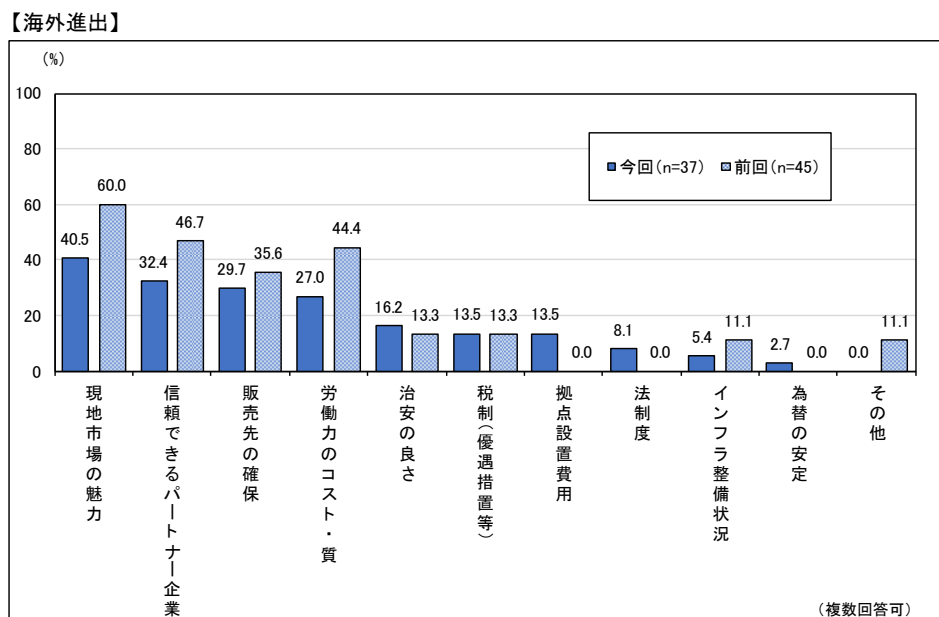


③ 海外展開にあたり重視したこと

海外展開にあたり重視したことは、「現地市場の魅力」（海外進出 40.5%、輸出 72.9%）が最も多く、次いで、「信頼できるパートナー」（同 32.4%、56.3%）、「販売先の確保」（同 29.7%、54.2%）の順となっており、旺盛な需要を抱える海外マーケットの魅力が海外展開のモチベーションとなっている。

また、「海外進出」における「労働力のコスト・質」（27.0%）は、前回調査時（44.4%）より▲17.4ポイント低下しているほか、「為替の安定」（2.7%）についても引き続き低位に留まっていることから、前項の「海外進出の動機」と同様に、「コスト削減」よりも「海外需要の取り込み」を狙う動きが浸透しつつあることが窺える。

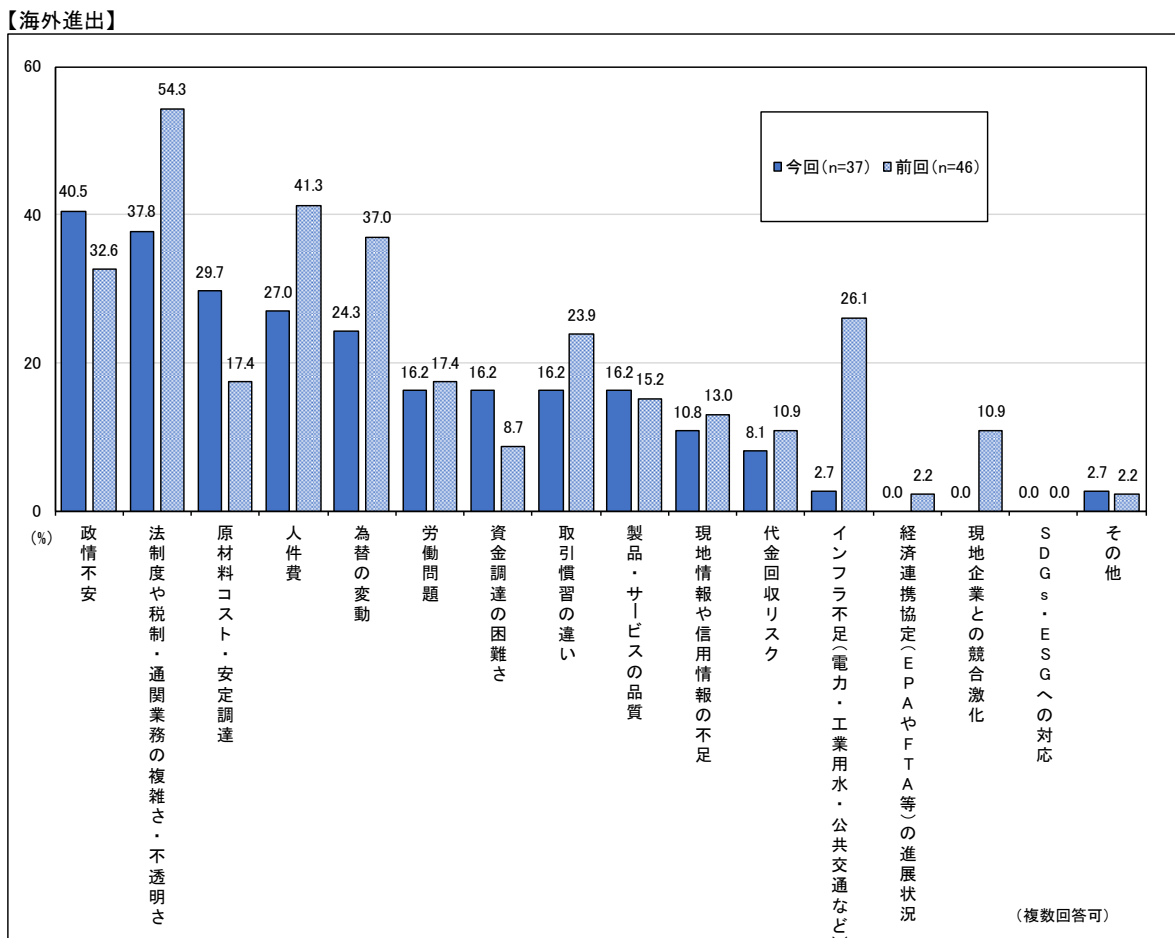
図表 18 海外展開にあたり重視したこと



④ 海外展開における課題

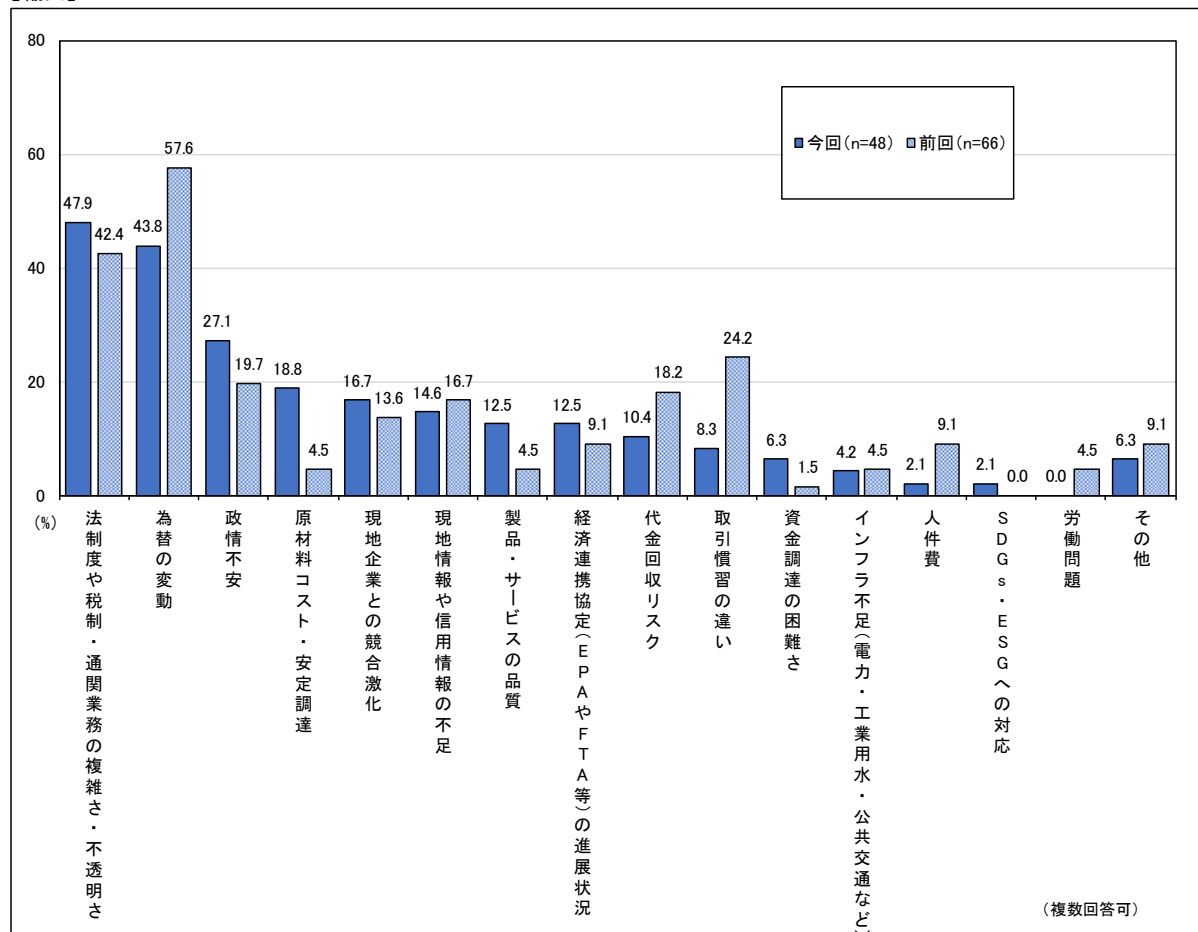
「海外進出」における課題をみると、進出国の「政情不安」が40.5%と最も多く、新型コロナウイルスやウクライナ情勢、米中対立など地政学リスクの高まりに伴い、前回調査（32.6%で4番目の多さ）と比べて、注目度が高まっていることがわかった。また、「原材料コスト・安定調達」（29.7%）は、前回調査（17.4%）から+12.3ポイント上昇しており、同じく地政学リスクの高まりなどから海外サプライチェーンの安定維持に苦心している姿が窺える。このほか、「法制度や税制・通関業務の複雑さ・不透明さ」（54.3%→37.8%）や「インフラ不足（電力・工業用水・公共交通など）」（26.1%→2.7%）は前回調査時から大きく低下しており、各国の法制度・インフラ整備の進展や制度理解の深まりが進んでいる様子が窺える。

図表 19 海外展開における課題



一方、「輸出取引」における課題は、「法制度や税制・通関業務の複雑さ・不透明さ」が47.9%と最も多かった。原発処理水問題などに表象される通関手続き等が頻繁に変更されるほか、海外進出を行わず輸出だけを行っている企業の情報収集が遅れ気味となっていることも影響している可能性がある。「政情不安」(19.7%→27.1%)と「原材料コスト・安定調達」(4.5%→18.8%)も、「海外進出」と同様に前回調査比で増加している。

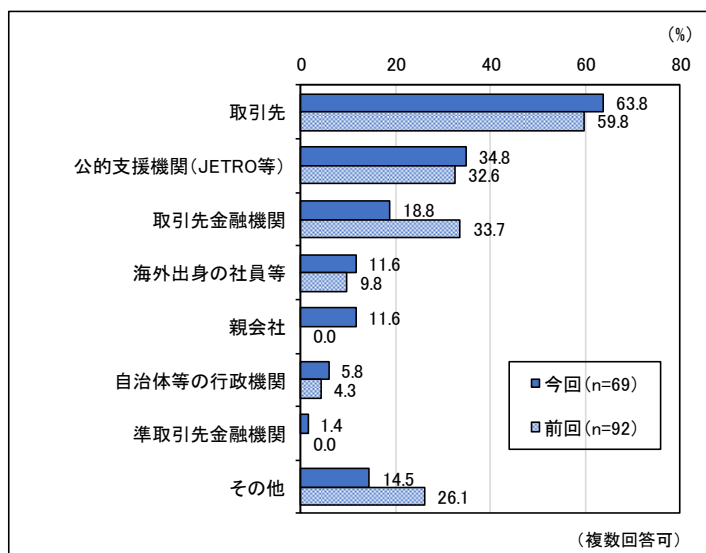
【輸出】



⑤ 海外展開する際の相談および情報収集先

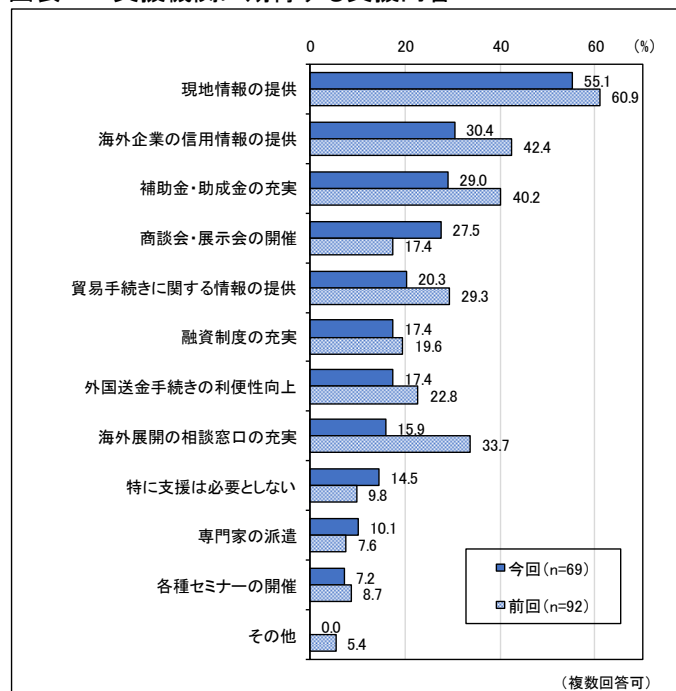
海外展開する際に相談や情報収集した先は「取引先」が63.8%と最も多く、「公的支援機関（JETRO等）」（34.8%）、「取引先金融機関」（18.8%）の順となっている。前回調査と比較し、「公的支援機関（JETRO等）」の存在感が高まっていることが分かった。JETROやJICAなどでは、現地職員の入れ替わりなどが少ないことから腰を据えた現地活動が可能となっており、現地情報の集積が進んでいる。結果、支援メニューの拡充や質の向上が進み、経営者や企業に広く浸透していると思われる。

図表 20 海外展開する際の情報収集先



金融機関や公的支援機関に期待する支援は、「現地情報の提供」が55.1%と最も多く、「海外企業の信用情報の提供」(30.4%)、「補助金・助成金の充実」(29.0%)が続いている。前回調査よりも「商談会・展示会」(17.4%→27.5%)が+10ポイント増加しており、販路拡大のニーズが高まっていることが窺える。

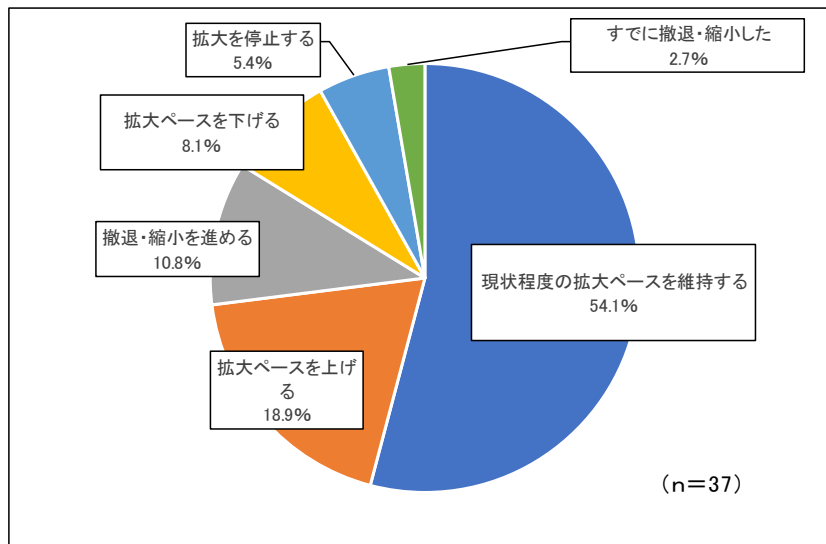
図表 21 支援機関に期待する支援内容



⑦ 海外進出ペースの今後の見通し

海外拠点を設置している企業では、今後の進出ペースについて「現状程度の拡大ペースを維持する」と回答した先が 54.1%と最多で、「拡大ペースを上げる」(18.9%)、「撤退・縮小を進める」(10.8%)と続いた。サプライチェーンの混乱や地政学リスクの高まり、為替の円安傾向などを受けて撤退・縮小方向に舵を切る企業が 1/4 程度いるものの、過半の企業では、旺盛な海外需要を取り込むべく積極的な姿勢を維持している。

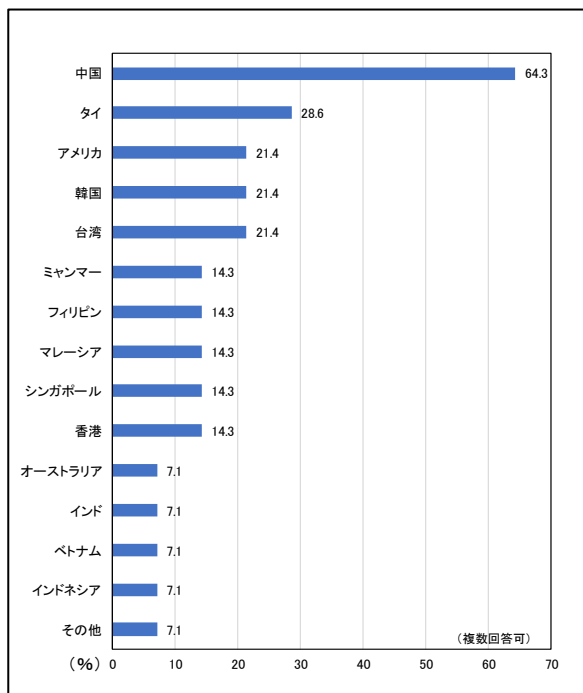
図表 23 海外進出ペースの見通し



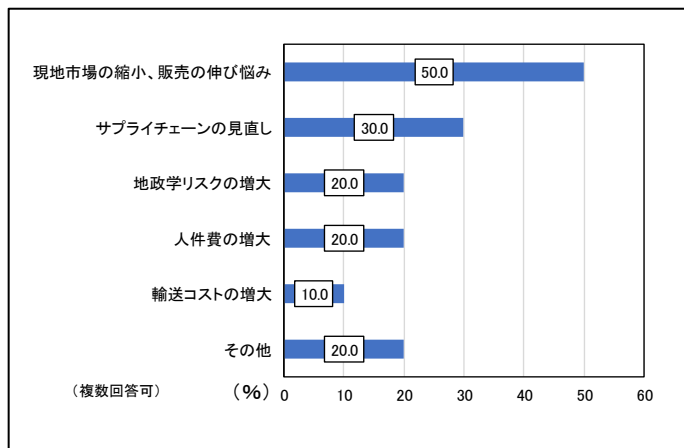
⑧ 海外進出からの撤退動向

県内企業の撤退国は中国が 64.3%と最も多く、タイ (28.6%)、アメリカ、韓国、台湾 (各 21.4%) が続いた。撤退国の傾向は、県内企業の進出国数の多寡と概ね同じである。撤退理由としては、「現地市場の縮小、販売の伸び悩み」が 50.0%と最多で、「サプライチェーンの見直し」(30.0%)、「地政学リスクの増大」(20.0%)と続いた。

図表 24 国別の撤退数



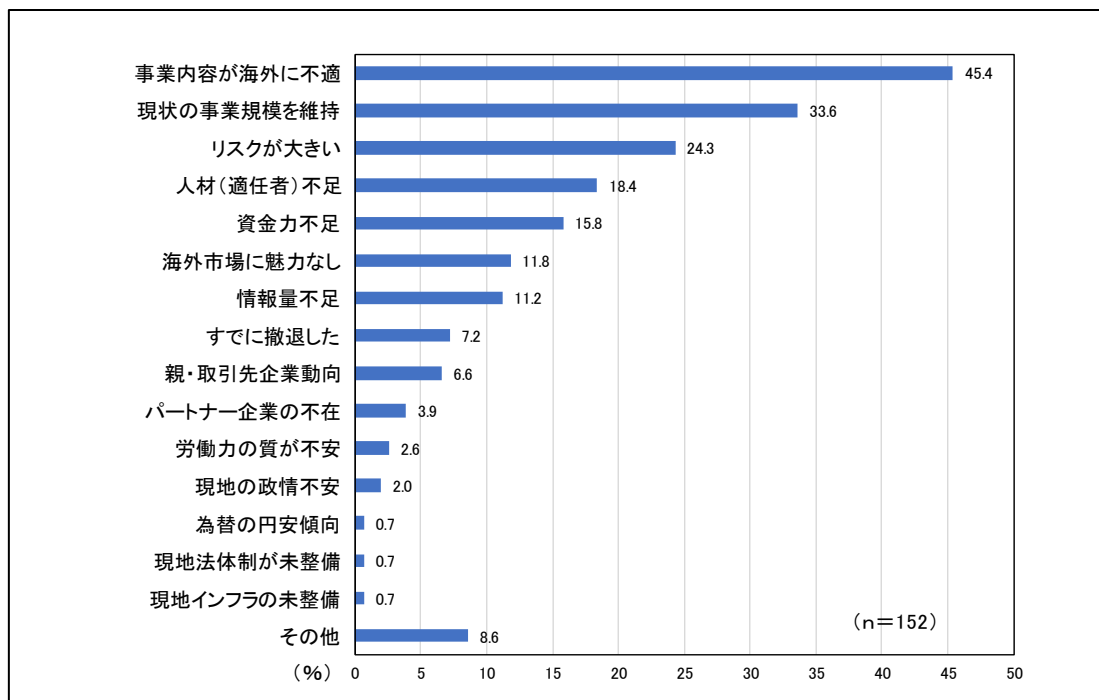
図表 25 撤退理由



⑨ 海外展開をしない理由

県内企業が海外展開をしない理由では、「事業内容が海外に不適」と考える先が45.4%と最多であった。「現状の事業規模を維持」(33.6%)や「リスクが大きい」(24.3%)などリスク回避の動きが目立ったほか、「人材(適任者)不足」(18.4%)や「資金力不足」(15.8%)など、リソース不足を理由に展開を見送る小規模事業者も少なくなかった。

図表 26 海外展開をしない理由



5. 県内先進事例の紹介

ここでは、県内企業の海外進出に関する先進事例を紹介するとともに、進出に際しての工夫や課題などを示す。なお、先進事例は、訪問や電話によるヒアリング調査を中心に、アンケート記載内容からの抜粋などによる方法で取り纏めている。

海外進出にあたっては、事前準備が重要であり、以下の企業では、①信頼できるパートナーの確保、②マーケット調査、③商慣習の把握と対策、④リスク管理などが徹底されていることがわかった。また、現地からの撤退を余儀なくされても、再チャレンジの機会をうかがうなど企業の「たくましさ」も培われていると感じられた。

① 飲食事業者による多国展開

A社は、県内および都内で飲食店を10店舗以上展開している。事業目的である「日本の文化を世界に広めたい」との考えから、2004年にカナダで海外第1号店の出店を果たす。代表者の友人による紹介で現地マーケットに精通したパートナーを事前に確保できたことに加え、ワーキングホリデー制度が充実しているなど邦人従業員を確保しやすい環境であったことから、進出当初から業績は順調に推移している。現在では同国に計9店舗展開するなど拡大を続けている。その後、自社による海外現地視察やJETROを通じた市場調査などを実施し、インドやインドネシア、スリランカ、アメリカにも新規展開。海外店舗は計19店に上る。また、この10月には、コロナ禍で中断していた中国でのオープンも予定している。いずれも海外進出は軌道に乗っているが、唯一、18年に進出したオーストラリアでは、現地パートナーを事前に確保できなかったことなどから現地需要を捉えられず、20年に撤退している。

同社では、海外進出にあたって、「日本の繁盛店のメニューや接客スタイル、店の雰囲気などをそのまま海外に持っていく」ことを徹底している。展開先によってコンセプトを変える必要がなく、スムーズな出店が可能であるほか、日本人客にとっては安心できる空間になり、ローカル客にとっては刺激的な空間になる、という利点がある。このスタンスを貫くために必要なことは、現地マーケットに精通したパートナーを確保することと事前の現地視察や市場調査の徹底である。また、リスク回避の観点から進出当初はフランチャイズ形式で出店し、運営ノウハウが集積したタイミングで現地法人化するという手法をとっている。

② 電子部品製造業者による現地製造拠点の撤退

B社は、電子部品製造業者で、中国や台湾、フィリピンに現地製造子会社を擁し、拡大する海外需要や生産コスト削減に対応してきた。一方、年々上昇し続ける海外従業員の労務コストや現地需要の鈍化などから21年には台湾、22年には中国の子会社売却に踏み切った。決定の背景には、コロナ禍でのサプライチェーン維持に関する負担経験のほか、中国を中心に高まり続ける地政学リスクなどもある。売却後の製造拠点はフィリピンのみとなっているが、こちらも労務コストの上昇が目立ってきている。

中国と台湾の製造拠点からの撤退後は、売却先とOEM契約を結ぶなど、強みである技術・設計分野を活かしつつ、アセットライト経営（資産を圧縮して財務を身軽にする経営）を進めながらグローバル取引を継続している。また、市場の拡大が著しいインドへの進出も検討しているなど海外需要の取り込みによる事業成長を諦めていない。現在は、主に取引先からの情報収集により、新たな販売先や現地パートナーの確保など海外再進出の準備を進めている。

③ 健康器具販売事業者による海外進出の検討

C社は、健康器具の販売やカイロプラクティック等施術院の運営を行う事業者である。グローバル展開としては、主に輸出取引が中心であり、販売先はアジアから北米・南米など幅広い。世界で「健康」が注目され始めていることから輸出取引の拡大を図っており、新たな販路開拓先としてインドやヨーロッパを検討している。

世界中の人々の健康寿命を延ばす、という社会使命と拡大し続ける海外需要を背景に、今後は輸出にとどまらず、海外進出も視野に入れており、進出先の候補としては、健康志向が高まるベトナムを挙げている。輸出拡大や海外進出の検討にあたって、情報収集に努めており、JETROや経営者交流会などを積極的に活用している。

6. 提言

本調査では、統計・文献調査や県内企業へのアンケート調査を通じて、海外進出に関する課題を整理した。国内市場縮小・海外市場拡大などを背景に、成長が続く東南アジアを中心に海外を目指す県内企業が引き続き多いことが分かった。一方、地政学リスクの高まりなどを理由に、現地からの撤退や他国への移転を進める県内企業も一部ではみられるなど、海外拠点の進退を巡る意思決定の難易度は高まっている。

上記を踏まえ、本章では、県内企業の海外進出を巡る方向性について、「今後、海外進出を検討する企業」と「すでに海外進出している企業」の2つの目線で、心構えや留意事項、ヒントなどを示したい。

(1) 今後、海外進出を検討する企業に向けて

これから海外進出を検討する企業に対しては、事前準備の大切さを示したい。すでに海外進出を果たしている県内企業の事例をみると、共通の特徴として、十分な準備期間を設け、事業計画の作成や支援機関の活用、現地パートナーや人材の確保に努めていたことが確認できる。日本とはすべての環境が異なる「アウェー」であるという認識を常に持ちながら、商品・サービスや拠点をローカライズ（現地化）するということはもちろん、政治や法律、宗教、民族間のトラブルを回避するという観点から、継続的な現地情報の収集も欠かせない。事前準備の度合いが事業の成否を分けるといっても過言ではない。

① 綿密な事業計画の策定や現地調査を実施する

海外進出を検討するにあたっては、事業計画の策定が重要だ。海外進出後に「こんなはずじゃなかった」「海外分野・部門がなかなか黒字化できない」という事態に陥る企業の大半は、前もって綿密な計画の策定や適切な調査が不十分であるケースが多い。文化や商慣習のまるで違う海外で、行き当たりばったりの事業活動を展開することは致命的だ。事業計画の策定にあたっては、売上高や利益、コストなどをできるだけ数値化し、長期的（少なくとも3年程度）な「B/S（貸借対照表）」や「P/L（損益計算書）」を作成すべきだ。数値面での指標があれば、進出後に発生しうる不測の状況においても、方向性を見失わずに進むことができる。とはいえ、初めて進出する国での材料費、人件費、その他諸々のランニングコストなどは、日本国内で数値化することが難しい部分も多い。不明瞭な部分を数値化するために現地調査を実施することも一考だ。現地の状況を肌で感じることで、事業計画のブラッシュアップにつながる。具体的な事業計画の作成が苦手だったり、海外展開したいが何から手をつければいいのか分からなかったりする企業も多いだろう。そのような企業には、以下で紹介する海外進出をサポートする公的機関や金融機関を活用してほしい。

② 公的機関や金融機関等をフル活用する

事業計画の策定や現地情報の取得、その他事業サポートなどには、公的支援機関をフル活用することが有効である。県内にはグローバルビジネスに関する豊富な支援実績を誇る「JETRO千葉貿易情報センター」や多数の研究員をそろえてアジア諸国について多角的に研究している「アジア経済研究所」がある。都内には「中小企業基盤整備機構」があり、海外進出の計画策定や商品開発などを支援している。また、JICA（国際協力機構）では、長年の政府開発援助（ODA）の実施で得た強

み（途上国政府とのネットワークや信頼関係、途上国事業のノウハウ）を最大限に活かし、新興国・発展途上国への進出を検討する企業向けに、ニーズ確認調査や投融資などの支援策を用意している。本アンケート調査からも、既に海外展開を果たしている県内企業の多くが、これらの公的機関を活用した情報収集や事前相談を実施していることが分かった。そのほか、金融機関でも多様な資金ニーズへの対応をはじめ、海外ネットワークを活用した市場動向、各種規制、現地法人設立手順などの情報提供やパートナー・買収候補、現地会計士・弁護士などの紹介といった多面的なサポートを行っており、ぜひ積極的に活用してほしい⁴。

③ 信頼できる現地パートナーを事前に確保する

海外では、現地でしかわからない様々な商慣習や規制などが存在し、とりわけ新興国では地方ルールなどが頻繁に変更される傾向がある。新興国では、政府方針の転換などにより突然税法上の優遇が撤廃され、追徴課税をされた企業もあるなど、言語面に限らず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。現地パートナーの候補としては、取引先など企業だけではなく、弁護士や会計士、コンサルタントなど個人も検討できる。現地パートナーとの契約では、高額な顧問料などが発生する可能性があるが、海外展開を成功させるための必要投資と捉え、実績や信頼あるパートナーの確保に努めるべきである。

④ 海外進出に対応できる人材を確保・育成する

海外拠点を設置するにあたっては、事業運営を円滑に進めるため、現地人材の確保・育成が急務となる。日本人のグローバル人材育成には時間がかかるため、現地人材を重用し、現地にあった事業手法のもと現地へ裁量権を与えることが効率上有効であり、それが売上や生産性の向上だけでなく、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。現地人材の確保にあたっては、現地大学との連携も有効で、小売大手のイオングループ（イオン^株を持株会社、イオンリテール^株を中核会社とする大手流通グループ。両社の本社はいずれも千葉市）では、ベトナムのホーチミン大学やマレーシアのマラヤ大学、中国の清華大学などと協定を結び、優秀な人材の確保につなげている。一方、現地への裁量権の移譲には本社ガバナンスとのバランスをとることが重要になる。現地には裁量権を与えるものの、幹部社員などに対する教育の徹底によって企業使命や企業理念、企業価値観などの共有化を図るべきだ。県内企業のなかには、持続的な海外展開を目指して現地採用者を日本に呼び寄せ、社の理念や技術、品質に対する考え方を数年かけてじっくりと教え込む手法を取る企業もみられる。また、権限の範囲や評価制度の基準を明確に定め、ルール通りの運用がなされているか本社で定期的にチェックする体制づくりもガバナンスの維持には必要となる。

⑤ SDGsの推進体制を構築する

世界的にSDGsへの注目度が高まっている背景から、製品やサービスの展開に際して、フェアトレードのほか、CO2排出量の測定やジェンダー等に配慮した雇用体制など、SDGsに対する企業の責任が大きくなっている。とくに欧州では、SDGsに配慮した取り組みが前提になりつつあるこ

⁴ 千葉銀行では、香港支店・上海駐在員事務所・シンガポール駐在員事務所・バンコク駐在員事務所などアジア拠点網に加え、ロンドン支店・ニューヨーク支店を活用した現地情報の提供や進出用地の紹介、現地弁護士・会計士の紹介などの海外進出支援を行っている。また、コロナ禍前は現地駐在職員による「ちばぎん海外現地事情セミナー」なども開催していた。

とに留意が必要だ。グローバル企業のSDGsの取り組み例として、大手食品メーカーのキッコーマン（本社：野田市）では、製造拠点を構えるオランダで湖の水質改善プロジェクトに参加し、風車を建設して湖の水生物や微生物を浄化する活動に取り組んでいる。同社の海外進出における成功要因の一つに、醤油を用いて現地の食文化に合ったレシピを開発するなど商品のローカライズ（現地化）が挙げられるが、現地でスムーズに受け入れられるためにはSDGsの取り組みも重要となるだろう。2018年から、JICAによる企業支援施策「中小企業・SDGsビジネス支援事業」がスタートしている。具体的には、新興国・発展途上国の開発ニーズと中小企業の製品・技術とのマッチング・サポートを行っていて、技術支援などへの支援額が850万円～2億円という比較的大きな額となっているのが特徴であり、こうした行政支援も積極的に活用してほしい。

（２）すでに海外進出している企業に向けて

すでに海外へ進出している企業は、これまで以上にリスクに対する備えやその低減・回避などに努める必要がある。なかでも地政学リスクは、現地での安定した操業やサプライチェーン構築、従業員の雇用・安全などを脅かす因子として、グローバル企業にとって大きな課題となりつつある。今回実施したアンケートでも海外進出を巡る課題として「政情不安」を挙げる県内企業が最も多かった。近年では、コロナショックやウクライナなど予想外の地政学リスクが現実化しており、米中対立や台湾有事などの火種もくすぶっている。日本を代表する大手精密機器メーカーであるキヤノンの御手洗会長兼社長も22年10月の会見で「（中国と台湾の緊張関係で）経済の影響を受ける可能性のある国々においては（生産拠点を）放置しておくわけにはいかない。より安全な国へ移すか、日本に持って帰るか。二つの道しかない。」と語っている。多大なコストや手間を要する海外拠点の移転は、中小企業にとってハードルの高い選択肢ではあるが、地政学リスクを回避できるという点では一考に値する。本項では地政学リスクを回避するという観点から海外拠点の①「国内回帰」、②「第三国への移転」について検討する。また、拠点の移転が現実的でない企業も含めて、諸リスクに対する備えの観点から③「グローバルBCP」の重要性についても示す。

① 海外拠点の国内回帰

地政学リスクの高まりや為替円安傾向などを背景に、海外工場の国内回帰を決断するメーカーも出てきている。経産省の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」では、20年度第1次補正予算以降、約5,000億円を確保するなどサプライチェーン途絶のリスクが高い製品や部素材の国内生産拠点の整備を支援しており、国内回帰の動きを後押ししている。国内回帰を検討するに当たっては、行政支援の動きも注視すべきだ。

② 海外拠点の第三国への移転（フレンド・ショアリング）

キヤノンの御手洗会長が示した「より安全な国」とは、友好国や同盟国など良好な関係にある国を指し、それらの国への移転は「フレンド・ショアリング」とも呼ばれる。この概念は、2016年ごろから表面化した米中間の貿易摩擦を背景に、米国による経済安全保障の強化に向けた政策の一つとして登場した。別国への進出という形になるため、新規進出と同様、情報収集や事前準備の徹底が求められるものの、これまで積み上げてきた海外進出に関するノウハウを活かすこともできる。移転にかかるコストに対しては、エリアが限定されるものの、JETROによる「海外サプライチェーン多元化等支援事業」の活用も検討したい。同支援事業では、ASEAN域内でのサプライチェーン多元化を

目的とした設備導入（最大 15 億円）や、実証事業等にかかる経費（最大 2 億円）の一部を補助している。

③ グループ（拠点）の「グローバルBCP」の策定

戦争やパンデミックなど、予期せぬ事象が将来再発する可能性は否定できない。グローバルなサプライチェーンを保有する企業では、「グローバルBCP」の策定は必須である。

ここでは、各国・地域・拠点・組織の特徴に合わせて「グローバルBCP」を整備するための3つのポイントを紹介する。

1点目は「本社によるグループ（拠点）全体の基本方針策定」である。グループ全体でどのような観点を重視して事業継続に取り組んでいくべきかの方針を明確化し、それらに関わる優先事業や業務の考え方をグループ全体で浸透させる。ただし、グループ全体に展開するBCPの基本方針については、個別の災害類型（例：地震と津波の別）とその対策について言及するよりもむしろ、人員や生産設備など経営資源に対して発生し得る損害や影響を踏まえて策定することが望ましい。

2点目は「各グループ（拠点）のリスク評価および対応策の検討」である。リスクは、地政学リスクに限らず自然災害やサイバー攻撃、労働争議など多岐に渡る。起こりうるリスクを各国・地域特性も踏まえて特定し、当該事象が発生した場合の経営資源への影響を評価することが重要だ。経営資源別の計画すべてを本社が同時に策定するのは困難なため、重要な拠点や事業・製品・サービスなどから着手し、そこで得たノウハウを横展開していくことが効率的だろう。グループ各社・拠点の個別対応については、必要なガイドラインやツールを本社が展開する必要がある。

3点目は「情報の収集と共有、定期的な見直し」である。グループ各社・拠点で策定したBCPを本社へ集約することで、グループ全体でリスクの把握・対応策の検討が可能となる。また、各国・地域特有のリスクは日々変化するため、想定されるリスクやその対応策などの内容を定期的に見直すことも重要である。

綿密なBCPの有無が明暗を分けた一例として、2011年にタイで発生した大洪水が挙げられる。自動車や電気電子業界をはじめとする多くの製造業の集積地で「50年に1度」といわれる大洪水が発生し、多くの拠点が浸水などにより操業停止に追い込まれた。かかるなか、化学繊維製品大手の東レでは、BCPに基づき、水害用にボートを十分に備えていたことから、浸水直後に工場内を撮影し、日本の本社に送って工場図面と見比べながら、必要となる機器の手配や要因配置計画を作り上げた。これらのスムーズかつ正確な復旧対応から、早期の再稼働を果たした。一方、大手自動車メーカーでは、水害想定とその対策が不十分であったことから、必要機器や人材の手配が遅延し、復旧に半年以上要したほか、100億円を超える復旧コストを費やすこととなった。上記のように災害発生時には、初動の対応速度や正確性が重要であり、その土台となるのは、綿密に練られたBCPにほかならない。

最近では保険業界からリスク管理の人材を獲得し、ノウハウをBCP策定に活かす企業も増えつつある。保険業界にはどのようなリスクが発生し、どれだけのコストをかけて対策しているかなどの情報が集まりやすく、リスクマネジメントに適した能力を持つ人材も多い。印刷インキ大手のDICや電気機器大手のTDKでは、保険会社の人材を招聘し、組織全体のリスクシナリオ策定を任せているほか、保険を前提としない工場運営に関するリスクマニュアルを策定し、保険料削減などコストカットも実現している。

以 上