

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

「中小企業の経済学」

第5回 中小企業の国際化 I

2015年5月13日

株式会社 商工組合中央金庫 調査部
江口 政宏

第5回講義の内容

- わが国企業の国際化の歴史
 - 中小企業の国際化の手段
 - 中小企業の国際化の目的と背景
 - 海外サプライヤーシステムの構築への連動
 - 中小企業の国際化の実務対応
- (補論1) 何故わが国中小企業の国際化は遅れているのか
- ～わが国経済の構造・歴史的経緯からの考察
- (補論2) 海外進出＝国内空洞化か？
- (補論3) 海外進出における競合関係

1. わが国企業の国際化の歴史

1970年代まで

～輸出中心

1980年代

～東南アジアへの企業進出相次ぐ

（円高と東南アジア諸国の投資環境整備が背景）

自動車産業は米国での現地生産を拡大

1990年代以降

～中国への企業進出相次ぐ（改革開放路線）

中小企業の海外進出も本格化

2. 中小企業の国際化の手段

- 輸出(直接輸出・・・自社名義で通関手続きを行う輸出)
- 輸出(間接輸出・・・納入した部品が製品として輸出される場合や商社・代理店等経由の輸出)

□ 直接投資

現地法人を設立する機会が多い(独資、合併)

海外企業買収は一般的な手段ではない

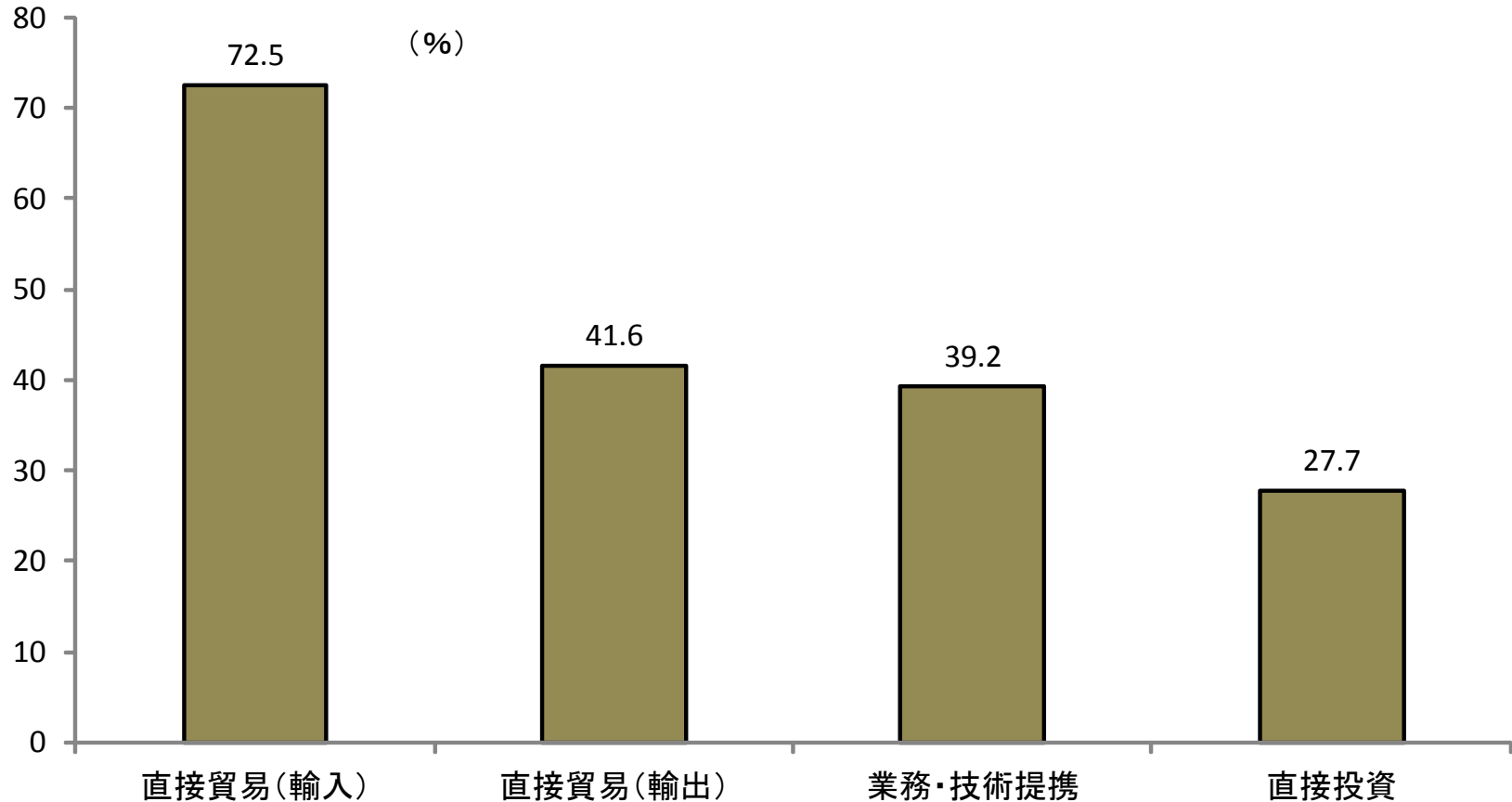
- 業務提携(海外企業に生産や販売を委託)
- 駐在員事務所等(情報収集が主)
- 輸入(海外の相手から買い付ける場合)

海外展開手段としては輸入が最大

輸出、直接投資、業務提携は限られる

中小企業の海外展開の形態

(複数回答)



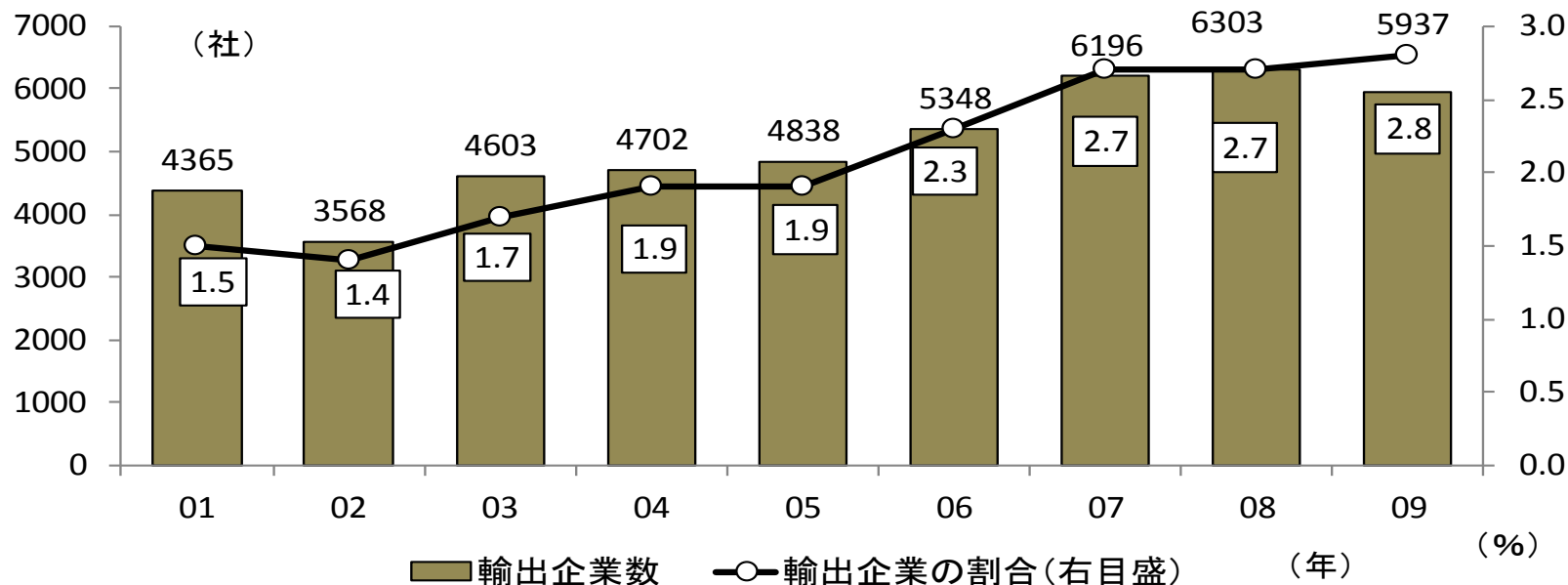
(資料) 中小企業基盤整備機構「中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査」(平成25年3月)

(注) 海外展開を行っている企業の回答

2.1 輸出

輸出企業は増えているが全体のごく一部

直接輸出を行う中小企業の数と割合（製造業）



(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は経済産業省「工業統計表」)

(注1)従業員4人以上の事業所単位の統計を企業単位で再集計

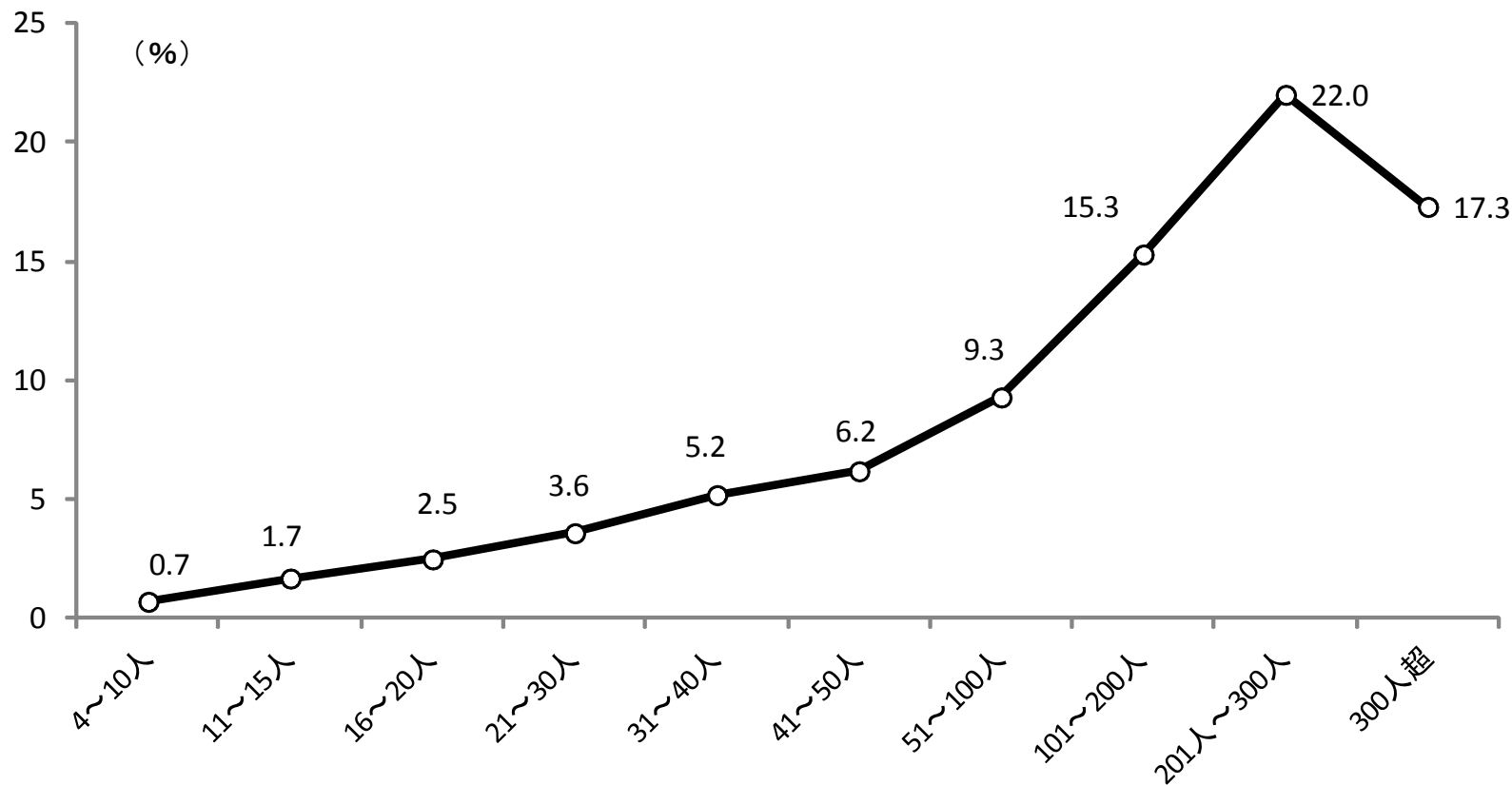
(注2)本件集計に母数となる中小製造業は約21万社

(注3)中小企業基本法による分類

(参考)中小卸売業の輸出事業所割合は、上記白書によると、2002年2.4%、2007年2.9%

製造業中堅クラスで2割の企業が輸出を行う

従業者規模別の直接輸出企業の割合(中小製造業)



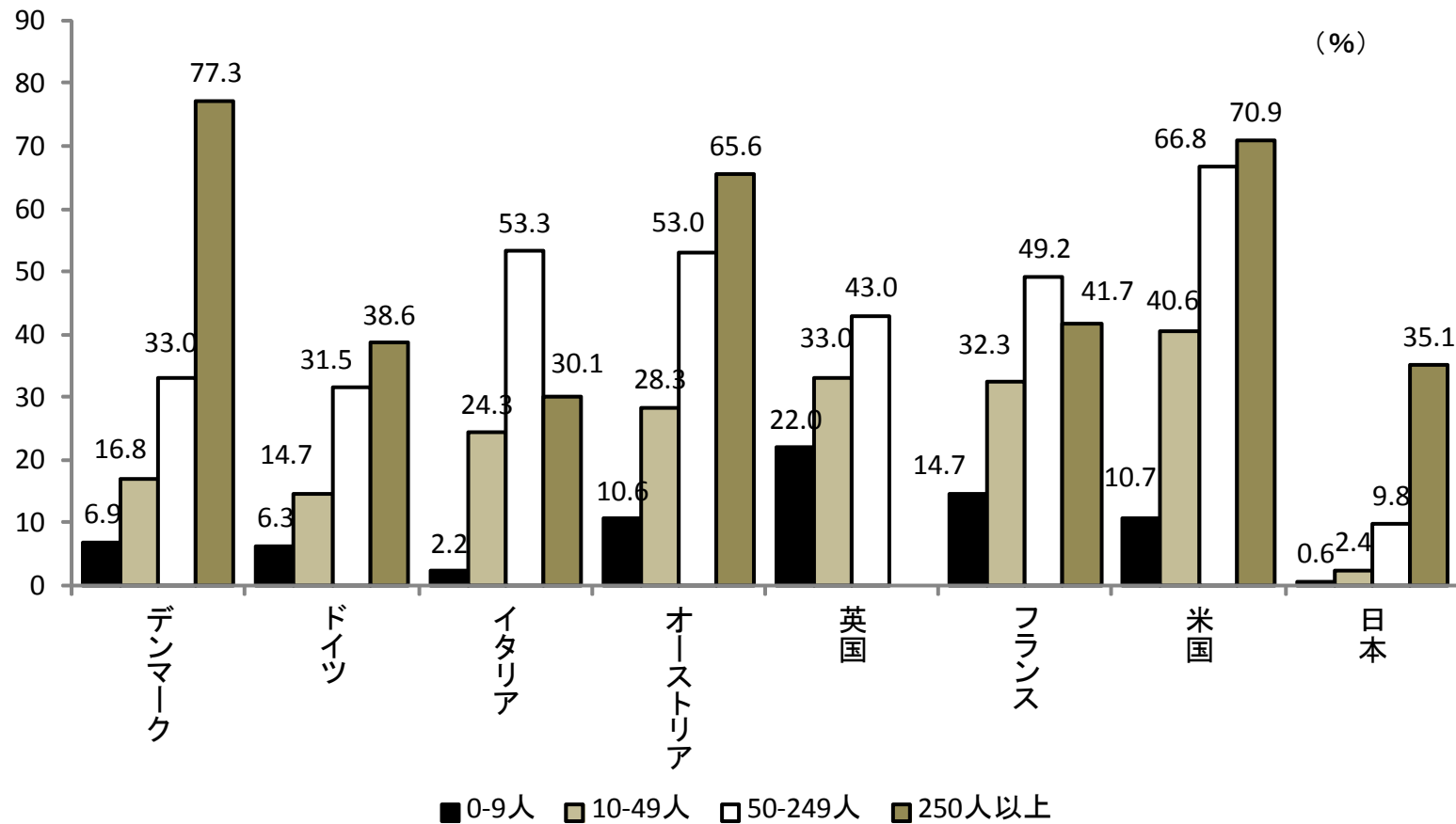
(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は経済産業省「平成21年工業統計表」)

(注1)従業員4人以上の事業所単位の統計を企業単位で再集計

(注2)従業員300人超は中小企業に限られるので大企業を含めた次頁のグラフ(250人以上)とは異なる

国際的にみて低い中小企業の輸出企業割合

従業員規模別輸出企業割合の国際比較



(資料) 経済産業省「2012年版通商白書」

(注1) 日本、米国は製造業、その他は金融業以外の産業

(注2) 前頁とは異なり、従業員250人以上は大企業を含んだ数値

機械・化学が主な輸出産業

産業中分類別中小企業で輸出企業数の多い産業(製造業)

(%)

産業中分類	輸出企業数	輸出企業割合	輸出企業数	輸出企業数	輸出企業割合
生産用機械器具	1,108	5.8	輸送用機械器具	240	2.6
化学	519	15.0	窯業・土石製品	208	2.1
電気機械器具	469	5.4	飲料・たばこ・飼料	199	4.9
金属製品	447	1.6	繊維	198	1.2
業務用機械器具	378	8.8	食料品	189	0.7
はん用機械器具	354	4.8	非鉄金属	122	4.8
プラスチック製品	328	2.6	情報通信機械器具	117	6.8
電子部品・デバイス・電子回路	287	7.0	その他含む計	5,937	2.8

(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は経済産業省「工業統計表」)

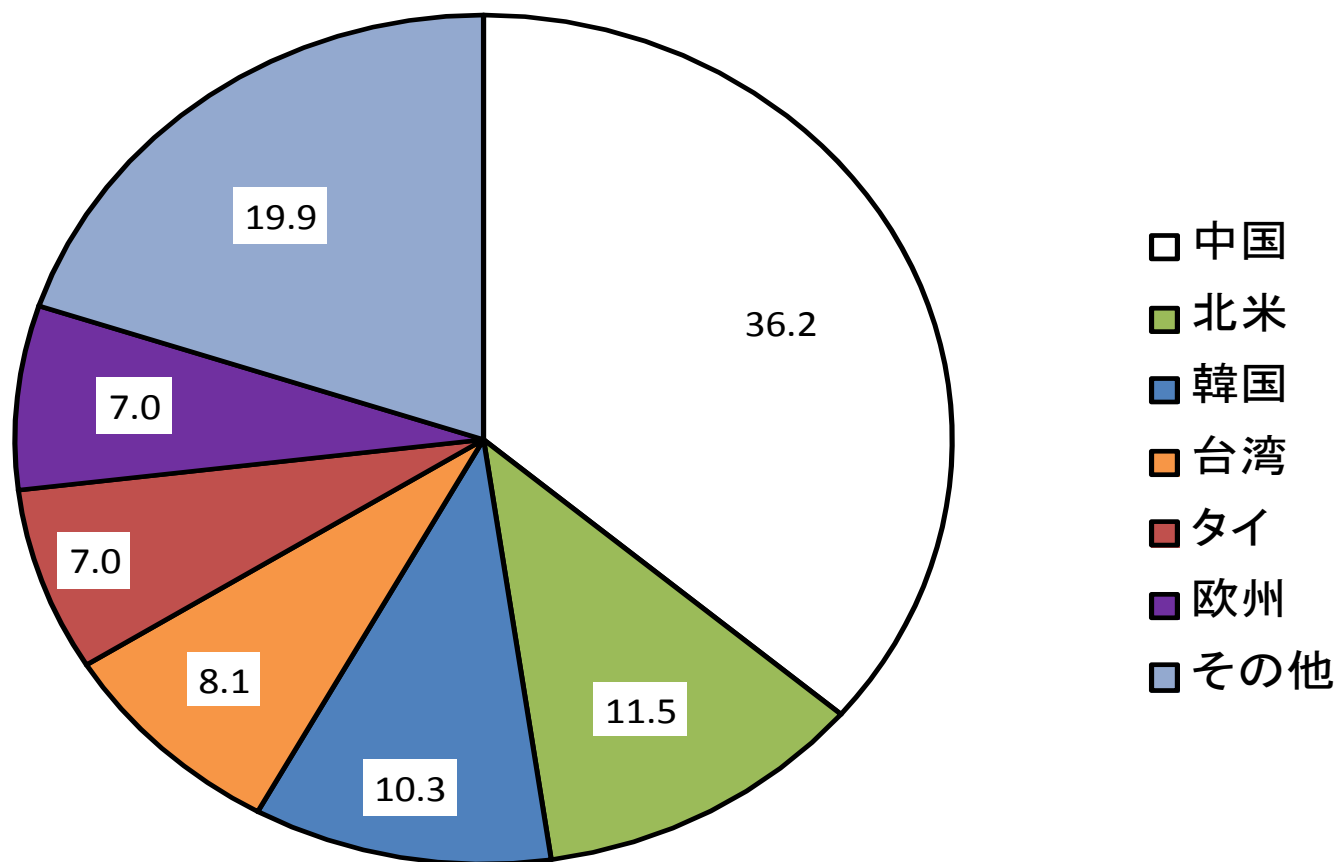
(注1)シャドーは輸出企業割合が5%以上の産業

(注2)生産用機械器具は工作機械や建設機械などが主。業務用機械器具は事務用機器、医療機器など。はん用機械器具は各種の機械部品が主

(注3)中小企業基本法による分類

輸出先としては中国を最も重視

中小企業の最も重視している輸出先(直接輸出、%)

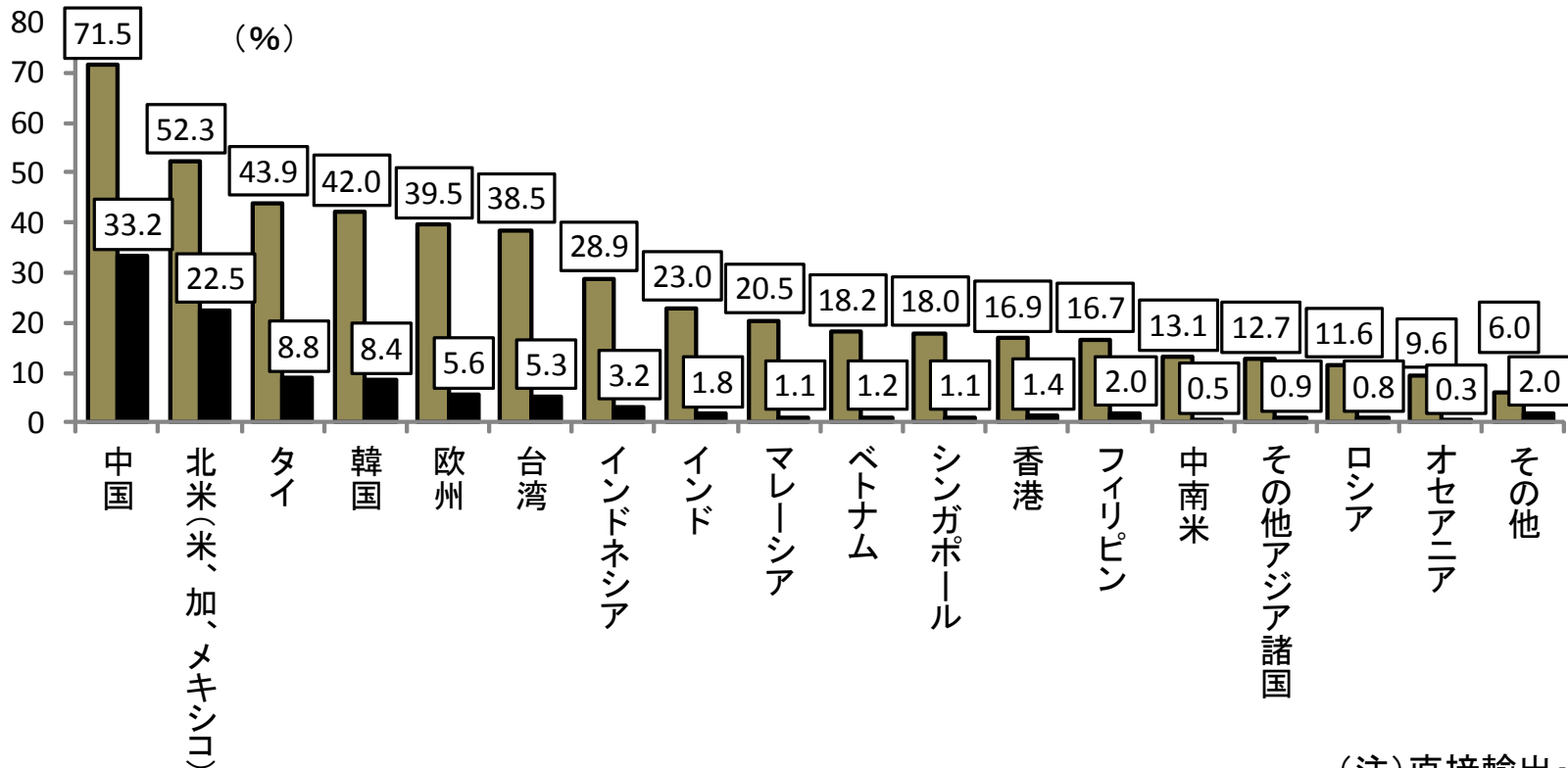


(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」

中国はじめアジア諸国が輸出先上位

中小機械・金属工業の輸出相手国・地域

(①は複数回答、②は1つ回答)



■ ①輸出を行っている国または地域
(n=1,014)

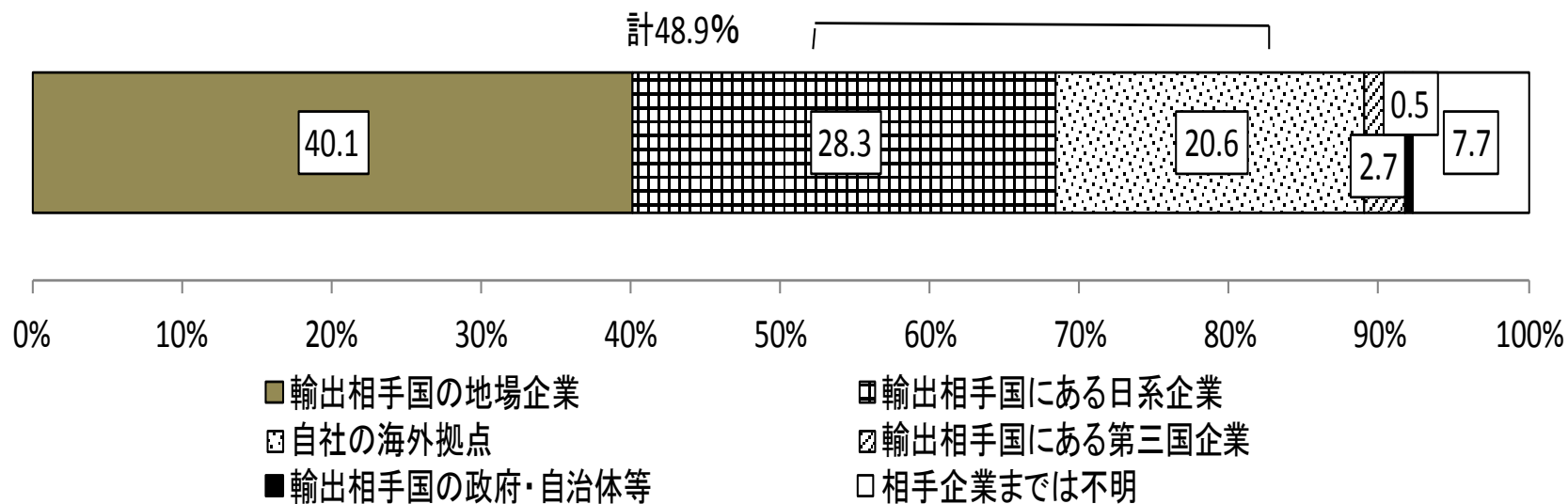
■ ②輸出額が最も大きい国・地域
(最大の輸出国・地域)
(n=657)

(注) 直接輸出・間接輸出計

(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

製造業の輸出相手は現地日系企業が5割 販売先の現地化は道半ば

国内中小製造業の輸出相手先内訳(金額ベース)



日本政策金融公庫「中小企業の輸出動向に関する調査結果」(2013年3月)

N=398

間接輸出を含めれば高い中小製造業の 外需依存度

中小企業の生産額と間接輸出の寄与

～間接輸出を入れると中小企業でも輸送機械・電機・非鉄は5割が輸出向け

(兆円、%)

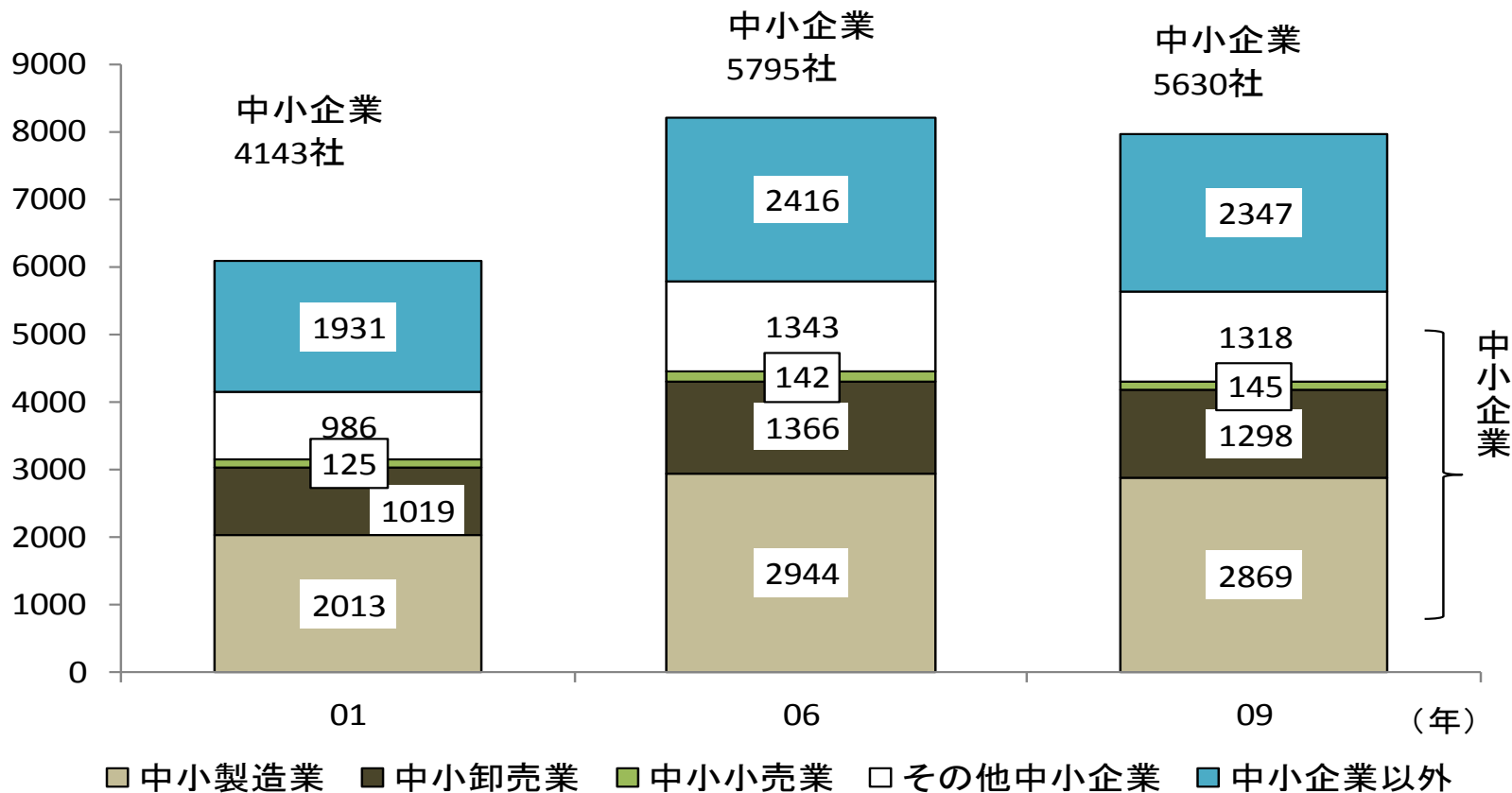
	国内生産額 a	うち直接 輸出向け (最終需要)b	うち間接 輸出向け (中間投入)c	直接・間接 輸出 向け計 d=b+c	直接輸出 向け生産 比率 b÷a	直接・間接 輸出 向け生産比率 d÷a
製造業計(全規模)	305.6	56.2	49.3	105.5	18.4	34.5
製造業計(大企業)	184.5	41.5	31.6	73.2	22.5	39.6
製造業計(中小)	121.0	14.7	17.7	32.4	12.2	26.8
印刷(中小)	4.7	0.0	0.5	0.5	0.7	11.5
化学製品(中小)	9.1	0.9	1.6	2.5	9.8	27.4
鉄鋼(中小)	4.3	0.2	1.6	1.8	5.4	42.1
非鉄金属(中小)	3.0	0.4	1.2	1.6	14.4	52.5
金属製品(中小)	9.0	0.4	1.2	1.6	4.5	18.2
一般機械(中小)	15.7	3.7	1.5	5.2	23.4	33.1
電気機械(中小)	12.9	4.7	2.1	6.9	36.7	53.0
輸送機械(中小)	9.3	1.4	3.6	5.0	14.9	53.6
精密機械(中小)	1.9	0.6	0.1	0.7	32.4	35.9
その他(中小)	51.1	2.3	4.3	6.6	4.5	12.9

(資料) 中小企業庁「2010年版中小企業白書」、同「2005年規模別産業連関表」

2.2 対外直接投資

投資実施企業は一握りで製造業が中心

規模別業種別の対外直接投資実施企業数



(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は総務省「平成21年経済センサス」ほか)

直接投資実施企業割合も国際的には低い

中小企業における対外直接投資実施割合の国際比較

日本	ドイツ	フランス	イタリア	スペイン
0.3%	17.2%	15.1%	7.0%	12.3%

日本の中小企業は欧州に比べ直接投資の実施割合が極端に低い。欧州で直接投資実施割合が高い背景には、自国以外のEU域内への投資が含まれていることがある。ただ、ドイツにおける対欧州投資の割合は6割程度であることを考えると、EU経済統合という事情を考慮しても日本の中小企業の投資は少ないといわざるをえない

(資料)経済産業省「2012年通商白書」

対外直接投資は製造業中心に実施

産業分類別中小企業で直接投資企業数の多い産業

(%)

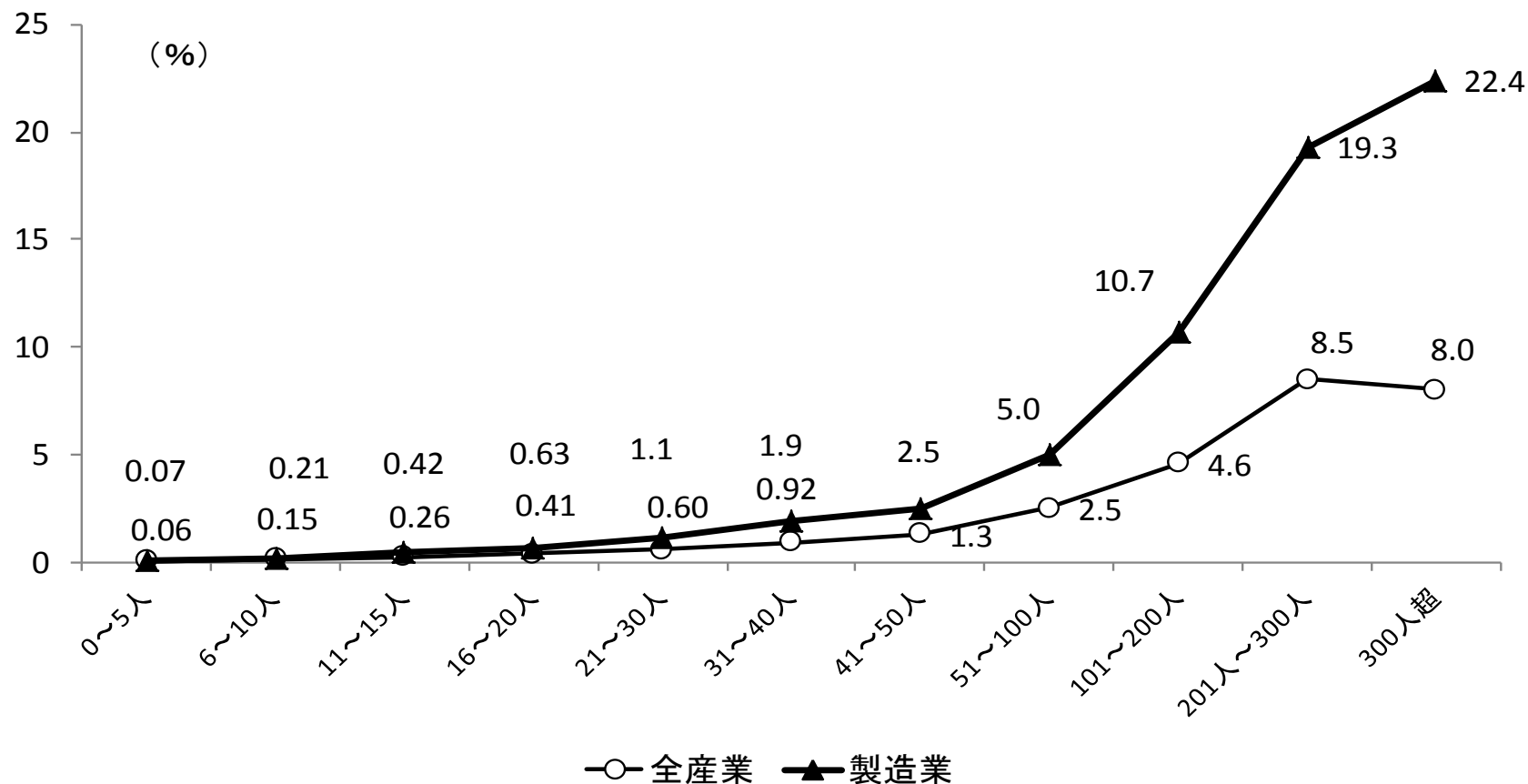
製造業中分類	直接投資 企業数	直接投資 企業割合	業種 構成比	非製造業大分類	直接投資 企業数	直接投資 企業割合	業種 構成比
生産用機械器具	408	1.55	7.2	情報通信業	330	0.71	5.9
繊維	244	1.10	4.3	運輸業・郵便業	262	0.46	4.7
金属製品	221	0.61	3.9	卸売業	1,298	0.68	23.1
電気機械器具	220	1.78	3.9	小売業	145	0.05	2.6
プラスチック製品	200	1.46	3.6	学術研究・専門・ 技術サービス業	237	0.25	4.2
電子部品・デバイス・電子回路	196	2.94	3.5	その他含む全産業	5,630	0.32	100.0
輸送用機械器具	194	1.70	3.4				
はん用機械器具	176	1.16	3.1				
化学	171	3.21	3.0				
その他含む製造業計	2,869	1.04	51.0				

(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は経済産業省「工業統計表」ほか)

(注)非製造業で卸売業、小売業は中分類

中堅製造業では2割が直接投資を実施

従業員規模別の対外直接投資実施中小企業の割合



(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」(原資料は総務省「平成21年経済センサス」)

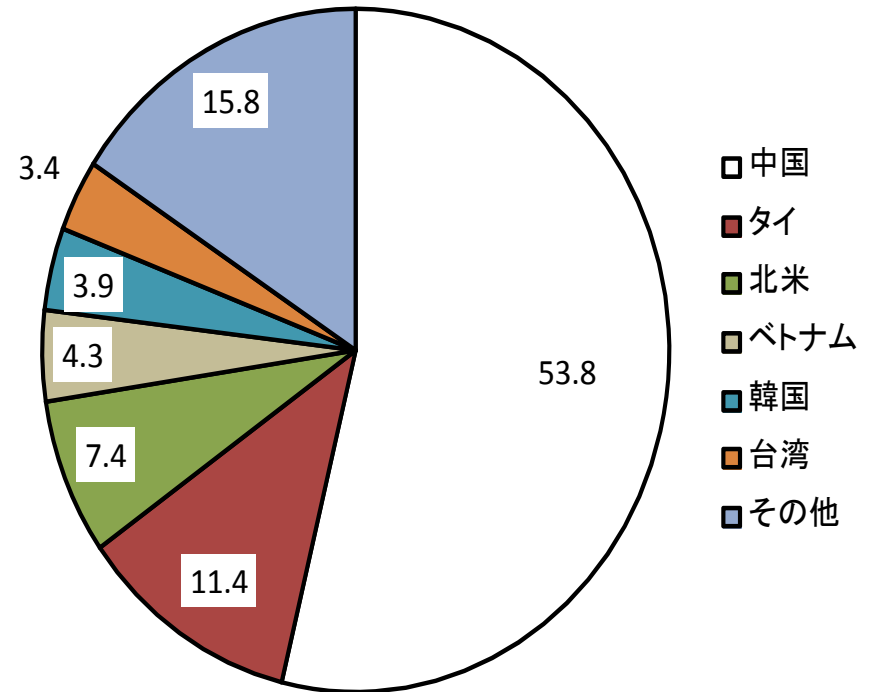
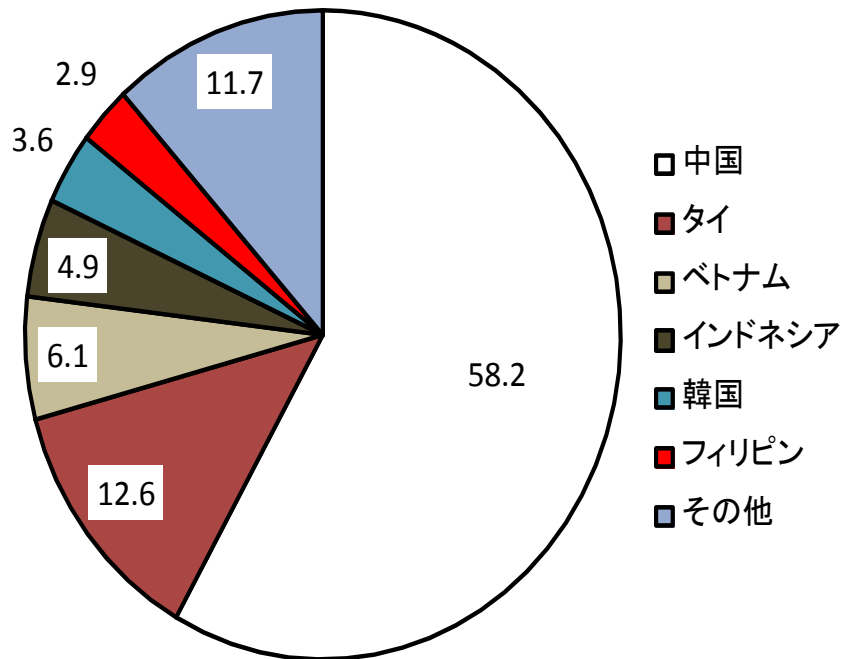
直接投資先は圧倒的に中国重視

二番手にタイ。ベトナムにも関心

中小企業が最も重視している直接投資先

生産拠点設立先(%)

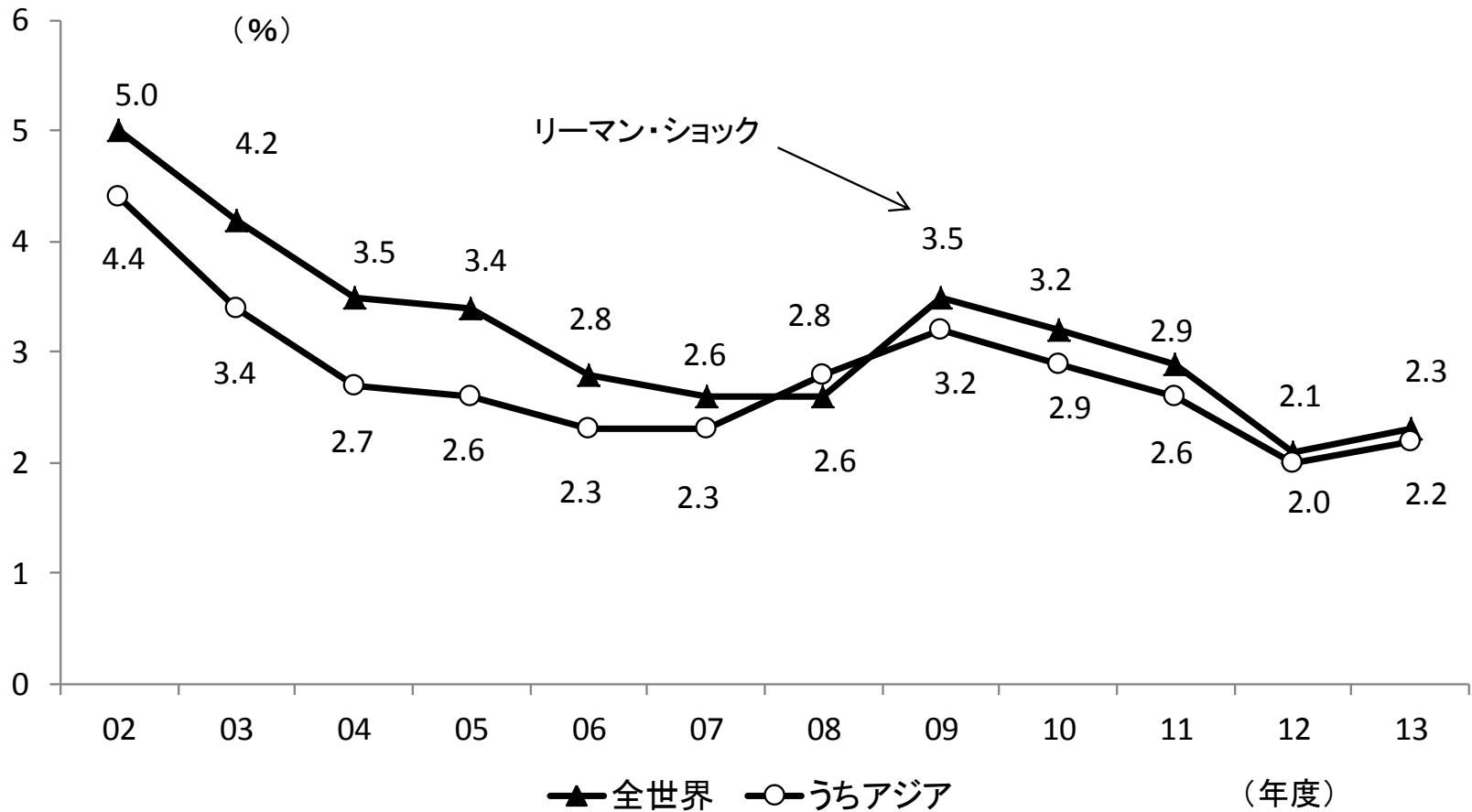
販売拠点設立先(%)



(資料)中小企業庁「2012年版中小企業白書」

撤退率は近年低下傾向

わが国海外現地法人の海外撤退比率



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

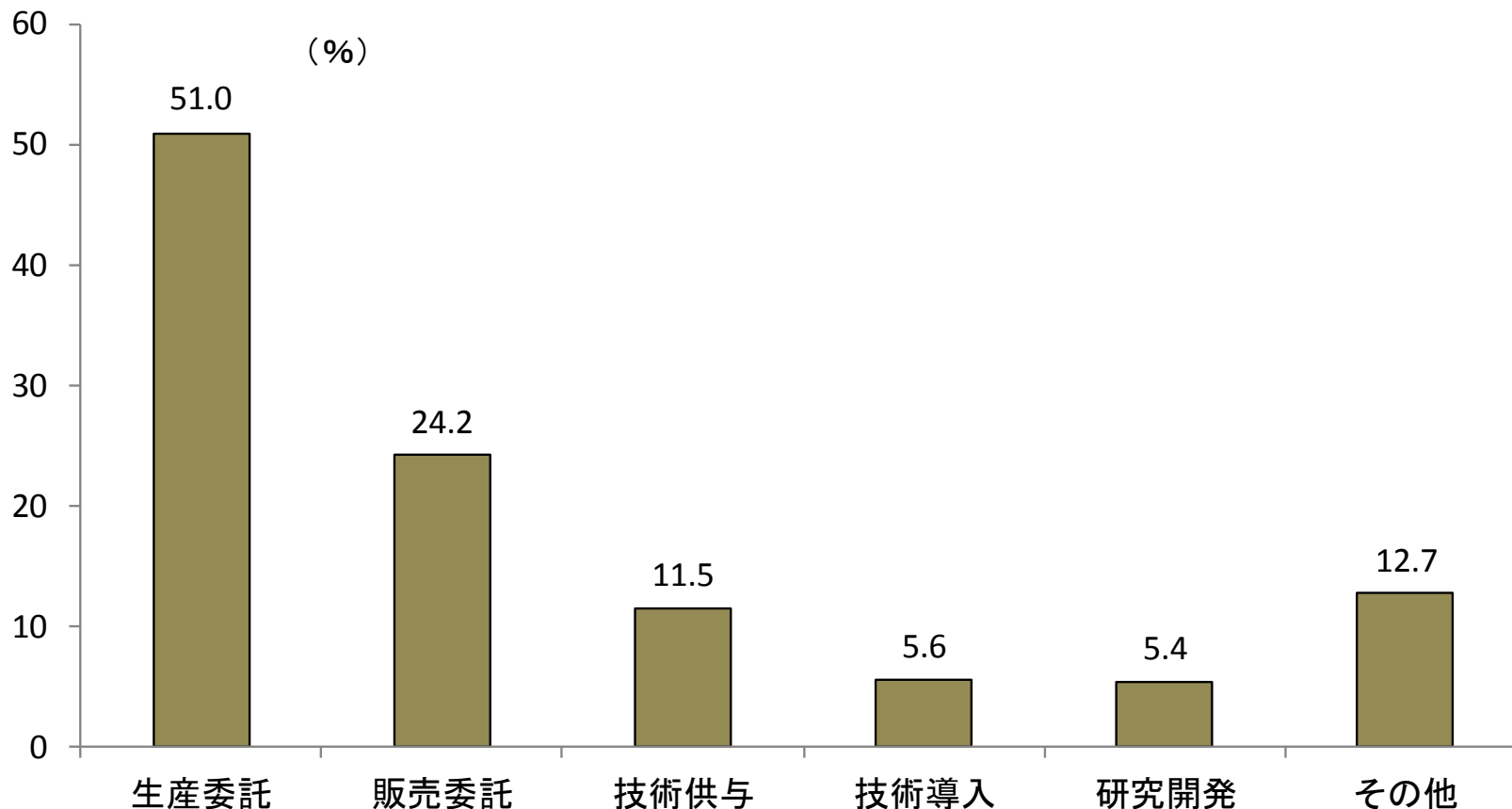
(注) 当年度撤退法人数 ÷ (前年度現地法人数 + 当年度撤退法人数)

2.3 業務提携

生産、販売委託が多い

中小企業にとって最も重要な海外業務・技術提携内容

(複数回答)



(資料) 中小企業基盤整備機構「中堅・中小企業の海外展開における国際連携動向調査」(平成25年3月)

(注) 提携実施先

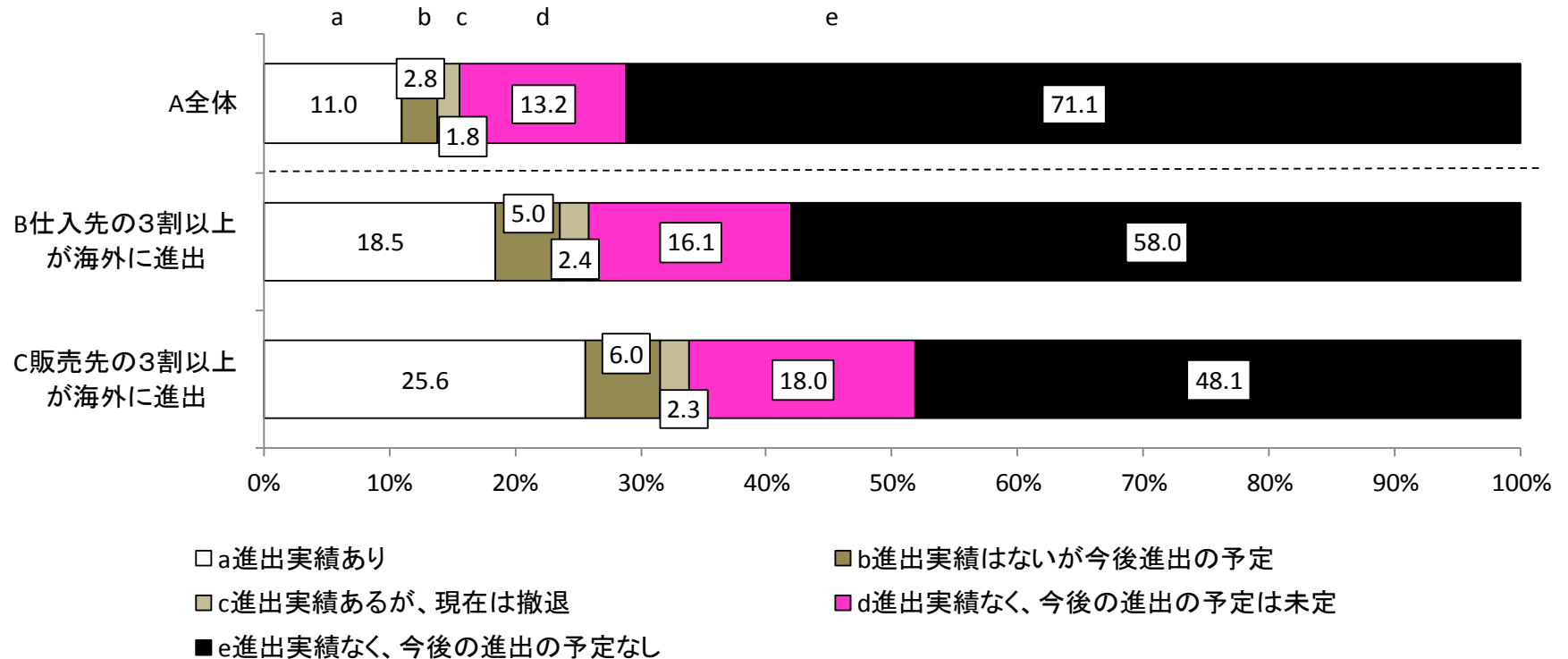
N=1667

3. 中小企業の国際化の目的と背景

- 主力取引先(特に納入先)の海外進出に連動する形が多い
- コスト低減目的中心から現地需要取り込み目的中心に移行
 - コスト低減目的は欧米への輸出・日本への再輸出を意識したもの
- メーカーの場合、現地需要は本邦現地法人向けと、地場企業・現地消費者向けとに分かれる
 - 地場最終需要向けの場合、製商品の現地化推進

得意先の海外進出との関連は強い

得意先が海外進出している中小企業の海外進出状況(全産業)



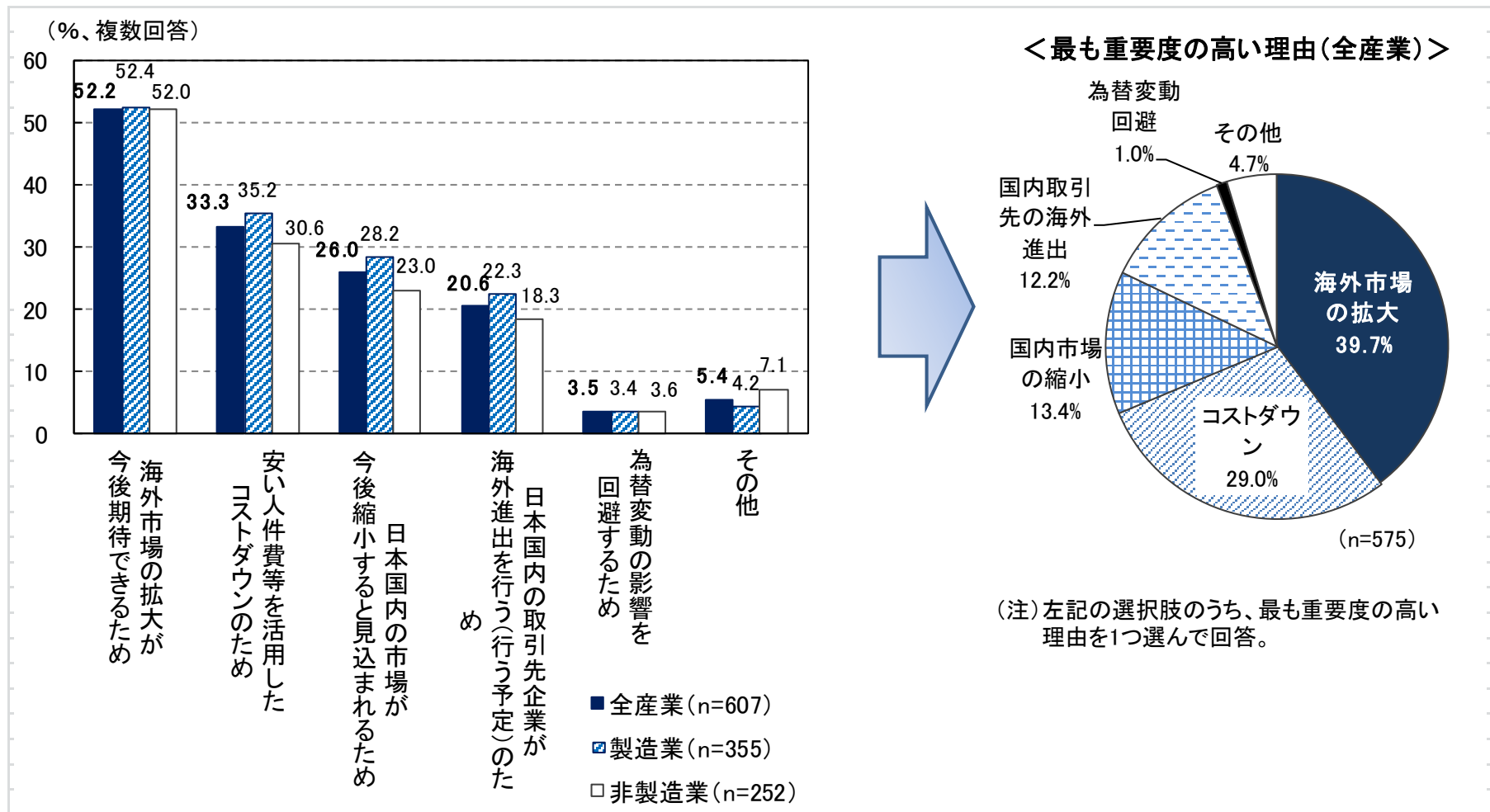
N=A4340、B498、C567

(資料)商工中金「中小企業の海外進出に関する認識調査」、「中小企業設備投資動向調査」(2012年7月)

(注)海外進出は、海外への投資、事業所開設、生産委託、業務提携

海外市場進出が最大の目的に

中小企業が海外進出を行う理由



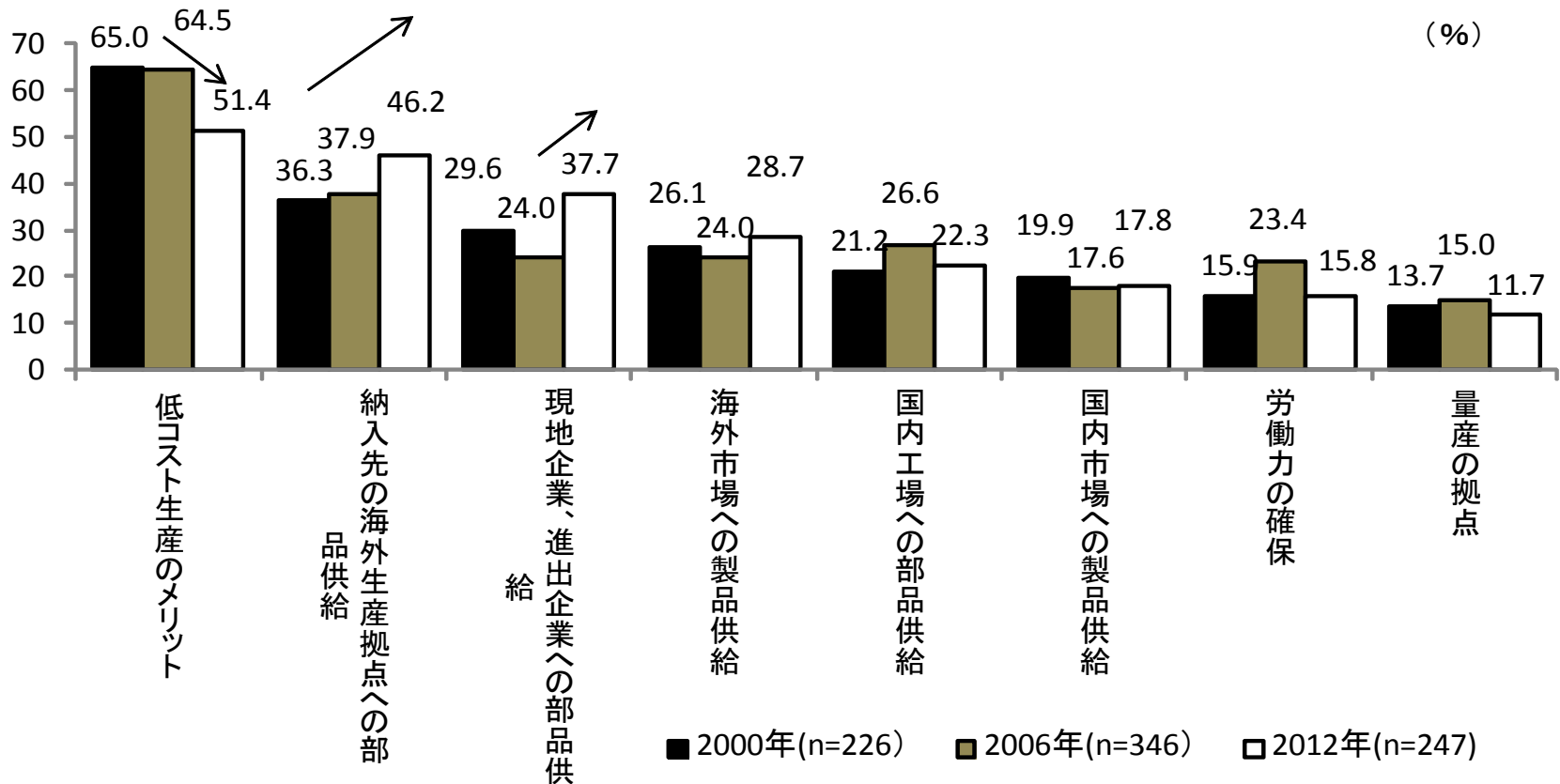
(資料) 商工中金「中小企業の海外進出に対する意識調査」(2015年4月)

(注) 海外進出は投資、事業所解説、生産委託、業務提携を指す

納入先現地拠点・現地企業・同進出企業 への製品供給を重視

中小機械・金属工業が重視している海外生産拠点の機能(現在段階)

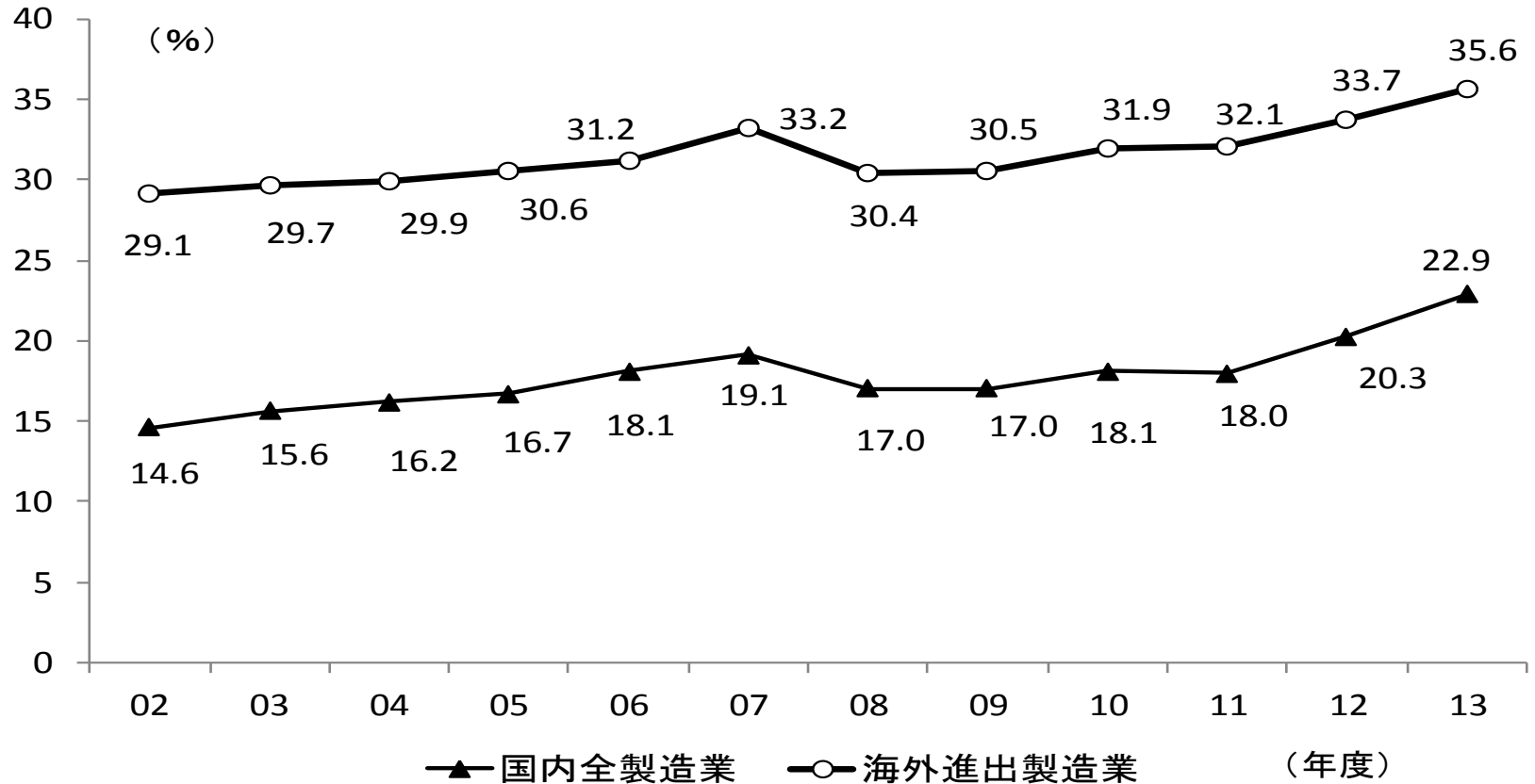
(3つ以内回答)



(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

全製造業の2割、海外進出企業の3割が 海外に生産を依存

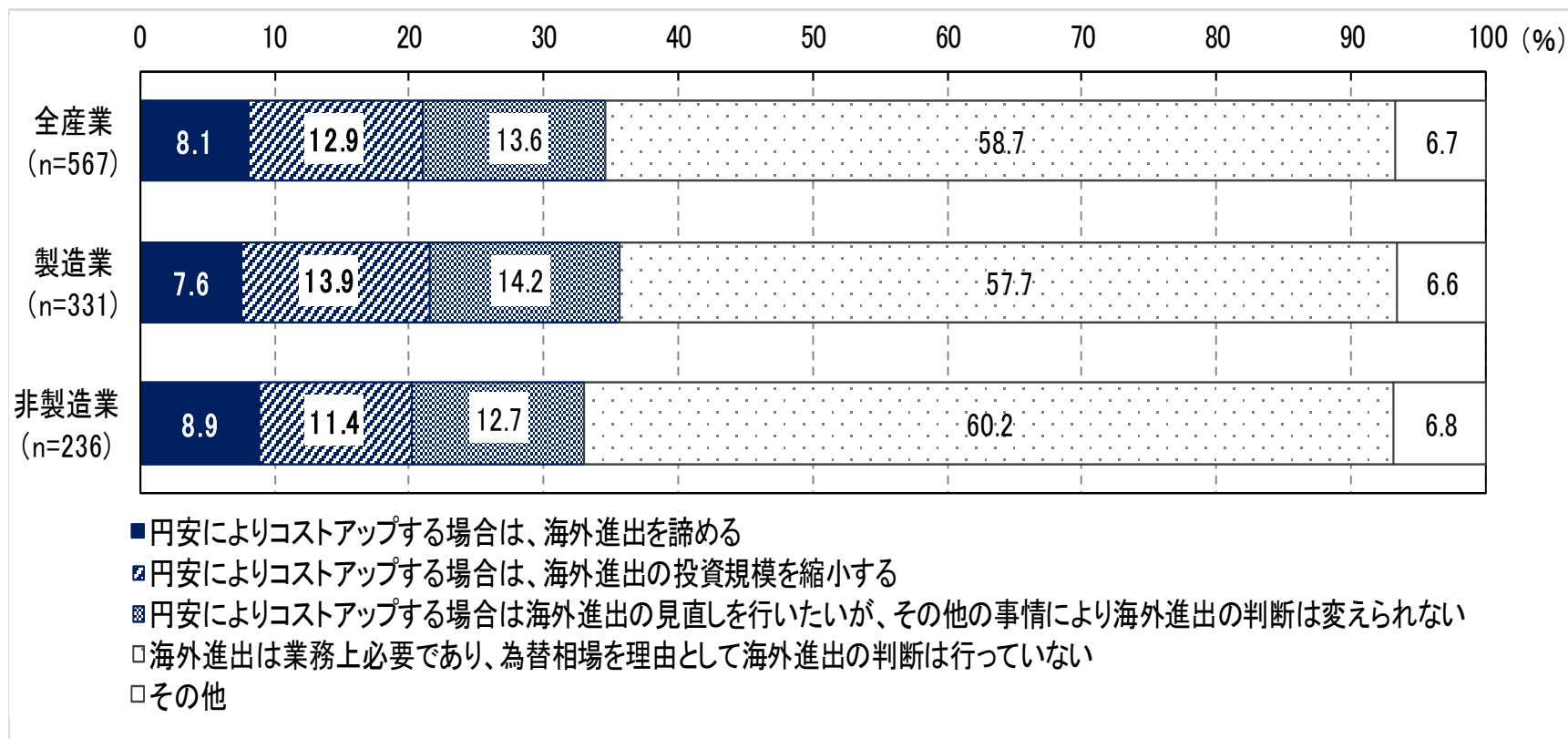
わが国製造業の海外生産比率の推移



(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

円安は海外進出方針にあまり影響しない

円安が中小企業の海外進出の判断に与える影響



(資料) 商工中金「中小企業の海外進出に対する意識調査」(2015年4月)

(注) 海外進出は投資、事業所解説、生産委託、業務提携を指す

4. 海外サプライヤーシステム 構築への連動

- 本邦自動車メーカーでは、中国、東南アジアでの自動車現地生産に際し、部品調達を現地で進める動き
 - 現地メーカーの育成ではなく、本邦サプライヤーの現地生産化によるサプライヤーシステム構築を指向
- 但し、メーカーにより温度差

自動車メーカーの現地生産が進む

2600万台中1700万台近くを海外で生産

本邦自動車メーカーの地域別生産台数と生産比率(2013年)

(万台、%)

	日本	中国	米国	インド	タイ	EU
本邦自動車メーカー 生産台数 a	950	341	363	170	200	138
本邦自動車メーカー世界 生産に対する比率	36.2	13.0	13.8	6.5	7.6	5.2
現地生産 台数 b	963	2,212	1,107	390	246	1,637
現地生産に 占める比率 a÷b	98.7	15.4	32.8	43.6	81.5	8.4

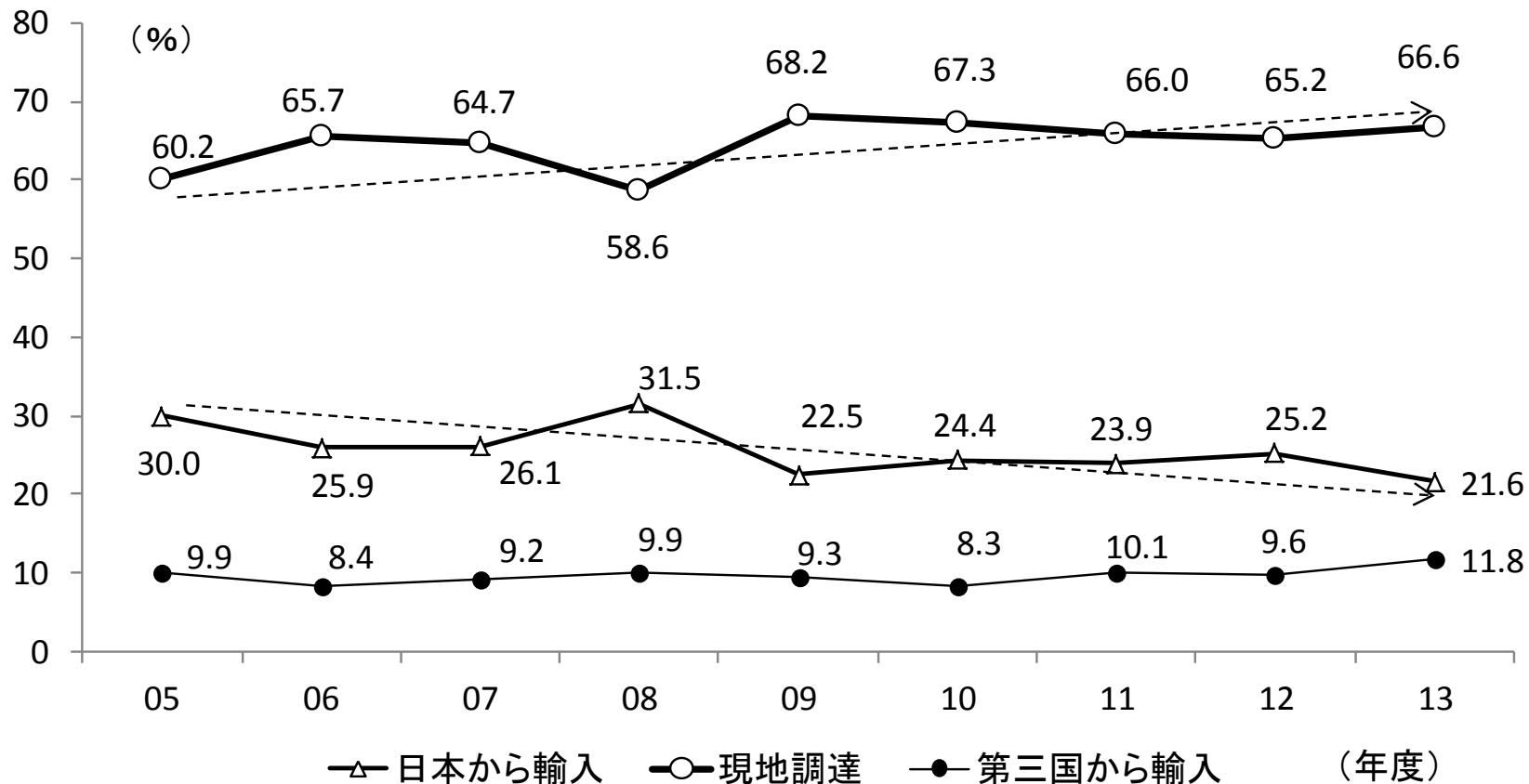
	カナダ	インドネシア	メキシコ	ブラジル	その他	全世界
本邦自動車メーカー 生産台数 a	91	111	81	34	146	2,625
本邦自動車メーカー世界 生産に対する比率	3.5	4.2	3.1	1.3	5.6	100.0
現地生産 台数 b	238	121	305	371	1,161	8,751
現地生産に 占める比率 a÷b	38.4	91.9	26.4	9.3	12.6	30.0

(資料)国際自動車協会(OICA)

(注)他に生産の多い国としては、韓国(現地生産台数452万台うち本邦メーカー0台)、ロシア(現地生産台数218万台うち本邦メーカー4万台)、トルコ(現地生産台数113万台うち本邦メーカー12万台)など

現法の日本からの部品輸入比率は漸減 地元(現法+地場企業)、域内調達へシフト

輸送機械製造業の海外現地法人における仕入の内訳(全世界)

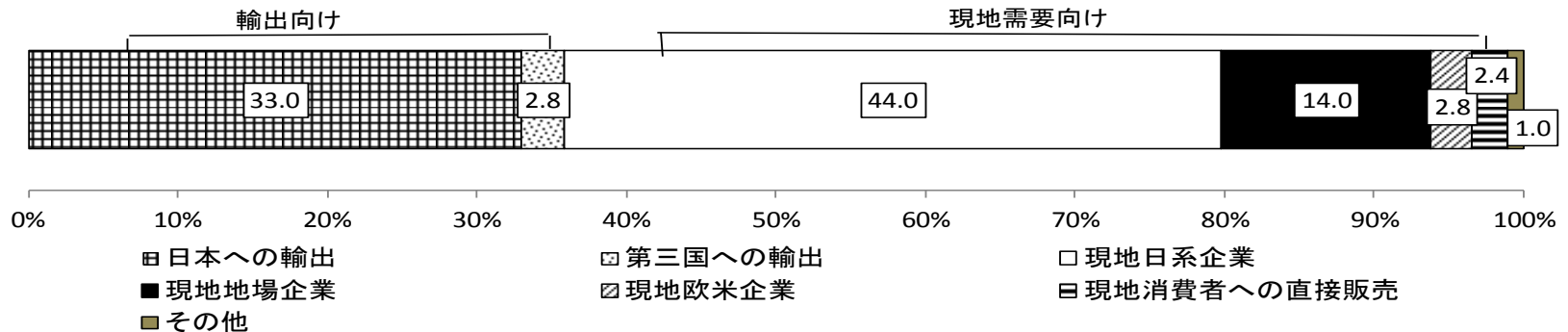


(資料) 経済産業省「海外事業活動基本調査」

現地での販売先は日系向けが主

中小企業海外拠点の販売先(全産業)

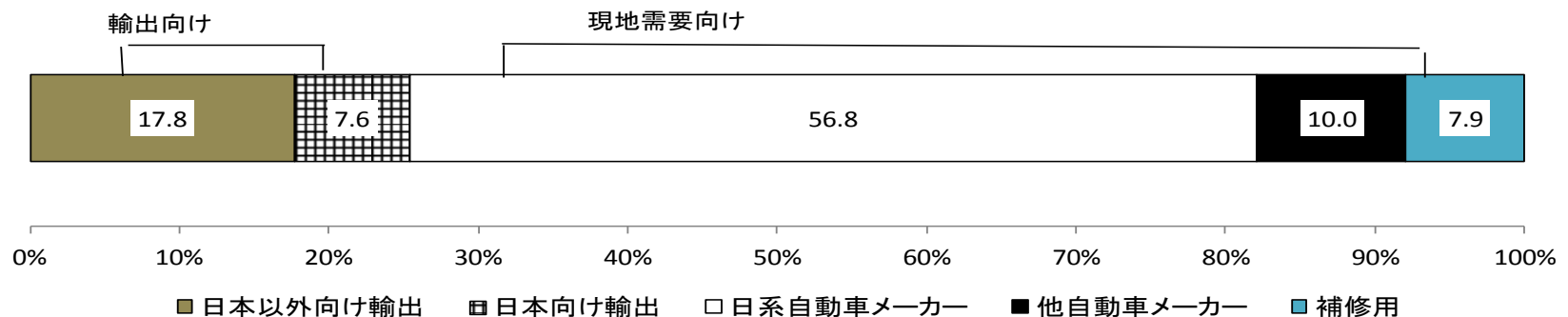
(主なものを1つ選択)



(資料) 商工中金「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」(2010年5月)

N=679(うち製造業515)

日系自動車部品メーカー海外現法の販売先別売上高構成比(2013年度)



(資料) 日本自動車部品工業会「海外事業概況調査」

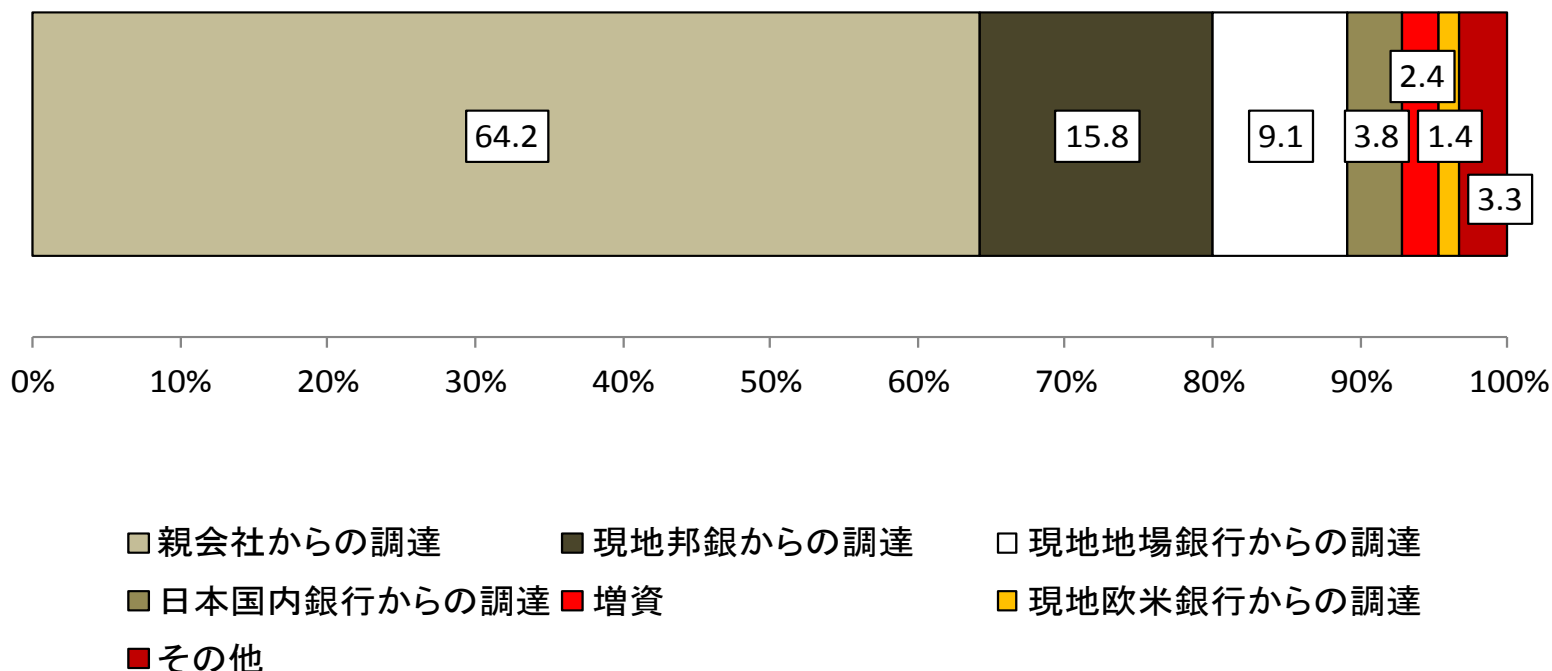
(注) 日本自動車部品工業会の会員企業。調査対象海外現法数は1,949社だが本件の回答総数は非公表

5. 中小企業の国際化の実務対応

5.1 資金調達～親会社経由が大半

中小企業の海外事業拠点の主な資金調達先

(1つ選択)



(資料) 商工中金「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」(2009年12月)

N=659

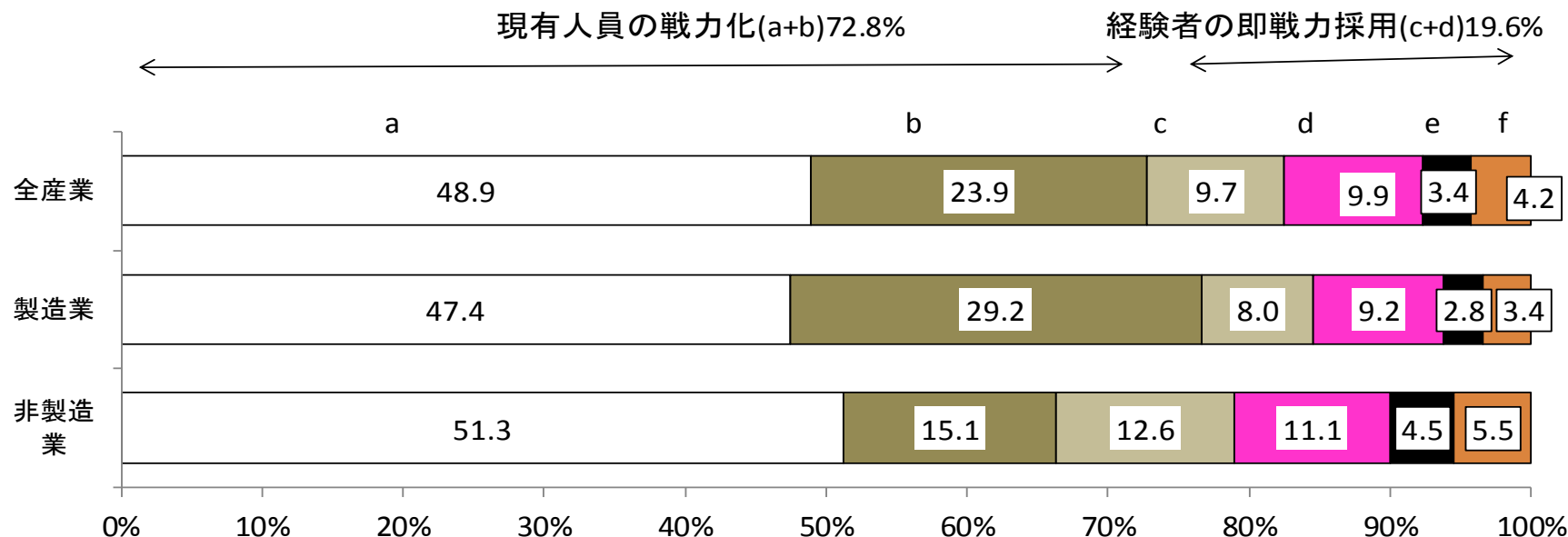
資金の現地での独立調達は困難

- 中小製造業の生産拠点の場合、日本の工場より規模が大きくなるケースがみられる
→コスト低減メリットを生かすため、規模は大きめとなる（従業員1000人台になる場合も）。
現地での需要増大により工場を拡張することも多い
- 地場銀行・外銀からの現地調達には限界
- 邦銀からの調達の場合、親会社と合わせたり
スク管理が必要に

5.2 人材育成

社内から選抜し本人に一任の場合が半分

中小企業の海外に勤務する人材の育成方法



- a 現有人員から経験、適性により選抜、本人に対応を一任
- b 現有人員から経験、適性により選抜、一定の実務研修を課す
- c 海外実務に精通した日本人を即戦力として新規採用
- d 海外実務経験や日系企業に勤務経験のある外国人を即戦力採用
- e 取引先等から海外実務に精通した日本人の派遣・出向を受け入れる
- f その他

(資料) 商工中金「中小企業の海外進出に関する認識調査」(2012年7月調査)

N=全産業524、製造業325、非製造業199

海外人材対応の事例1



人を思う。未来を思う。
商工中金

日本人及び現地スタッフを育成する場合

- 精密機械、プリンタ部品メーカーの事例
- 中国に現地法人を設立し進出
- 日本人スタッフの適性は語学ではない。現地の人・文化・風習への順応性と精神的なタフさこそ重要
- 現地スタッフに関して、語学力や日系企業勤務経験のみで判断するのは危険

海外人材対応の事例2



中国現地法人幹部の採用

- 産業機器メーカーの事例
- 現地法人トップは日本人でも、実務トップは現地の人材に任せる場合が多い
- 現地人トップの採用ツールは限られる。他の日系進出企業の紹介等、特殊なコネ
- 日本で採用・育成した留学生新卒者が経営幹部に育つ場合、現地事情と日本企業の事情双方に通じ、好都合
- 現地で採用した新卒者が経営幹部にまで育つ事例はまだ少ない(定着率と社歴の問題)

海外人材対応の事例3

国内経営トップの関与

- コーヒー豆販売業者の事例
- 台湾に支店を設置しているが海外には社長が自ら売り込み
- 社長のトップセールスこそが重要
(理由) ①熱意が伝わる
②取引条件の即断即決
③先方キーパーソンへのアクセス
- 大企業にありがちな決定権限の問題はクリアできる反面、社長の負担は重くなる

海外人材対応の事例4

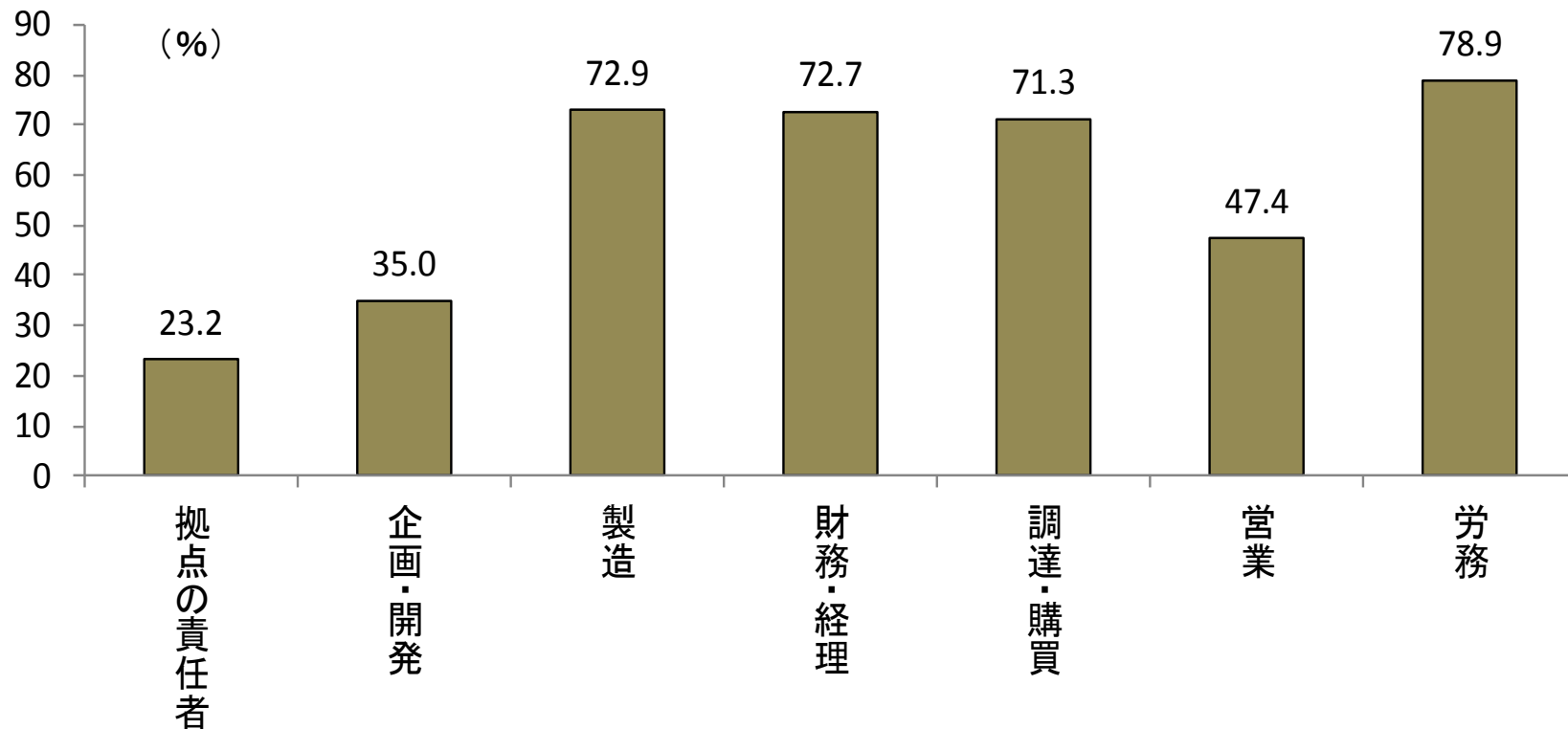


現地での人材育成

- 金属熱処理加工業者の事例
- タイ他に現地法人を設立
- 金属熱処理加工は作業員の高いスキルが必要。わが国の熱処理国家資格試験を現地大学の協力を得てタイ語に翻訳したものにつき従業員が合格点を取れるよう教育
- 優秀な希望者は日本で1年間研修。QC活動の優勝チームは日本本社でのプレゼン旅行に招待

製造、経理、調達、労務は現地スタッフ の部門トップ登用率高い

中小機械・金属工業の海外拠点におけるマネージャーへの現地スタッフ登用状況



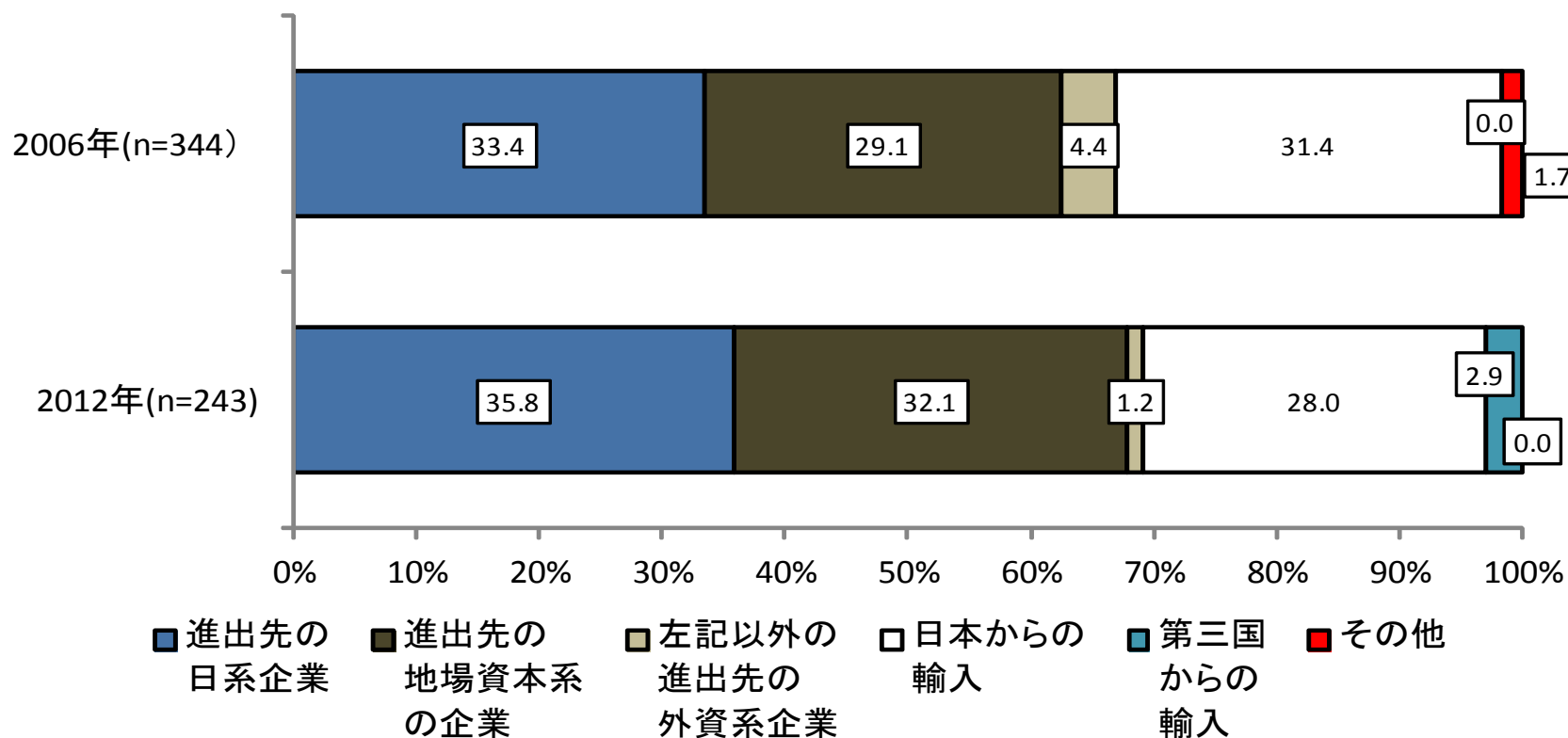
(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」(2013年3月)
N=左から順に241、223、236、238、237、234、237

5.3 モノの調達

～調達先は現地日系企業、地場企業、日本からの輸入

中小機械・金属工業の海外生産拠点での主な素材・部品の調達先

(1つ回答)



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

(注) 「第三国からの輸入」は2012年調査から設定

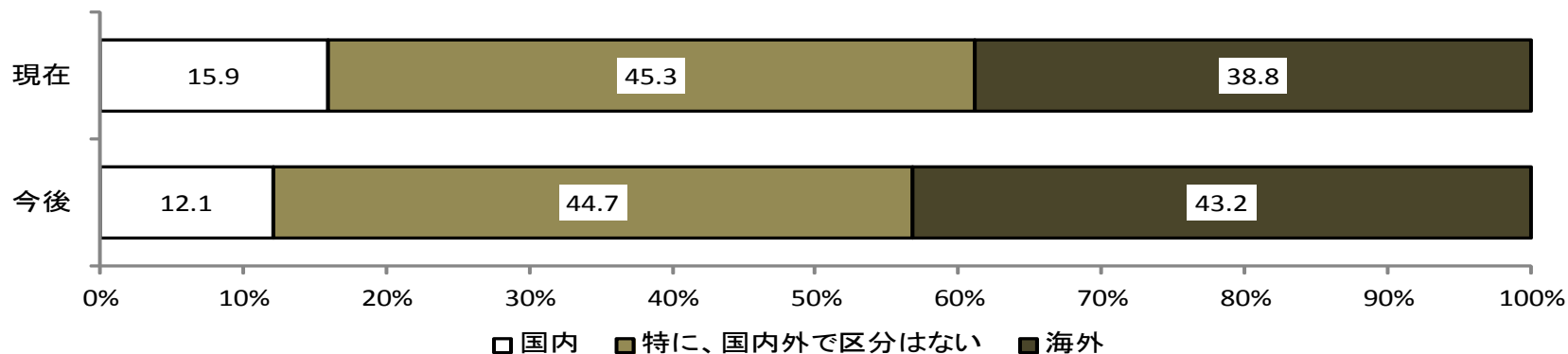
5.4 中小製造業の内外役割分担

大口、技術を必要としない製品は海外中心

中小機械・金属工業の国内拠点と海外拠点の役割分担

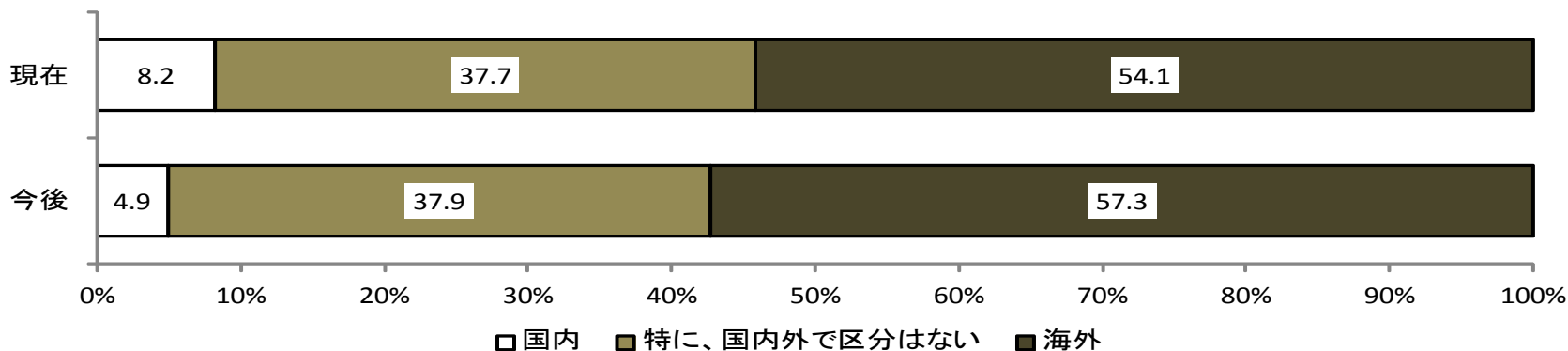
生産ロットが大きい製品

N = 現在214、今後206



高度な技術を必要としない製品

N = 現在220、今後206



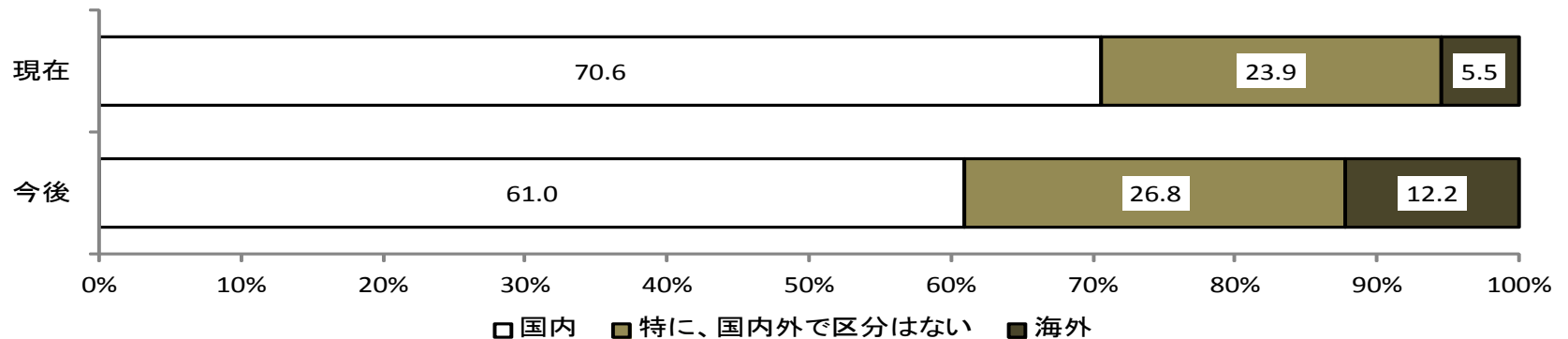
(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

高度な技術・アフターサービスが必要な製品は国内中心

中小機械・金属工業の国内拠点と海外拠点の役割分担

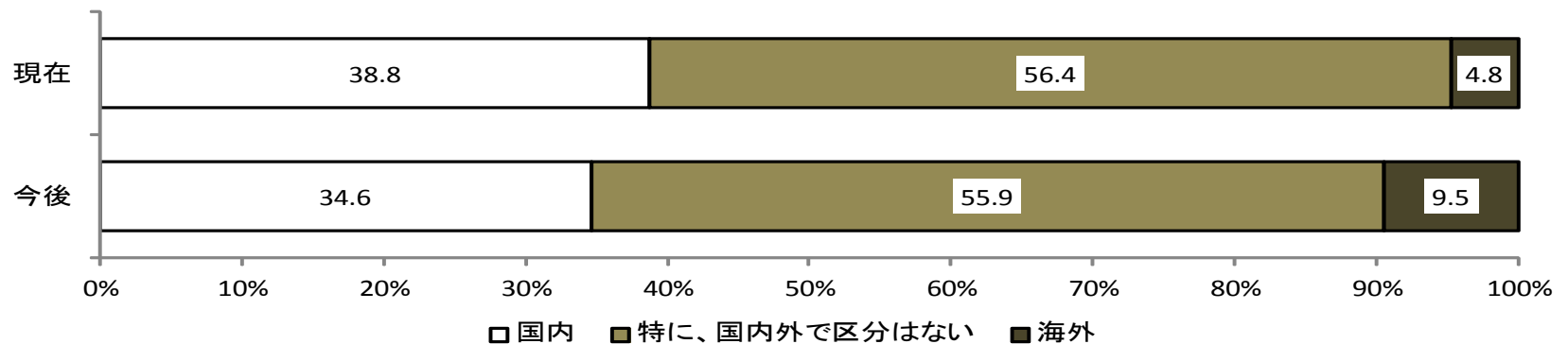
高度な技術が必要な製品

N=現在218、今後205



納入後のアフターサービスが必要な製品

N=現在188、今後179



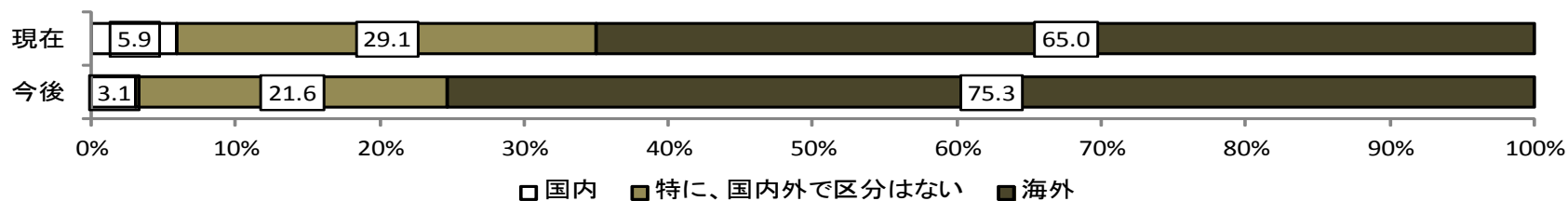
(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

現地市場向け、第三国市場向けは海外、 日本向けは国内

中小機械・金属工業の国内拠点と海外拠点の役割分担～販売市場

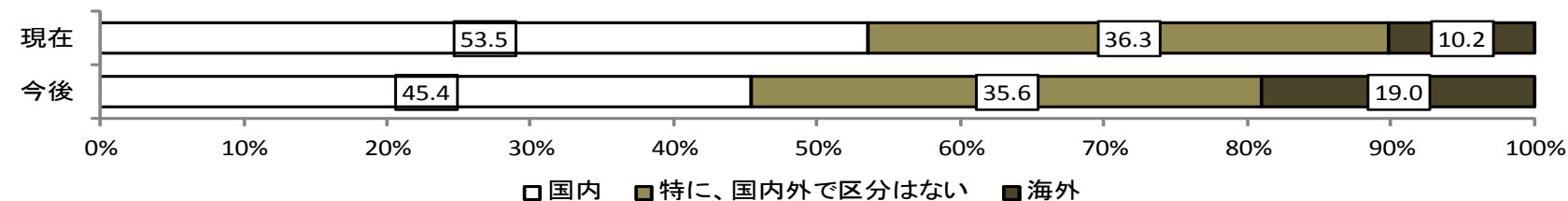
現地市場向け

N=現在203、今後194



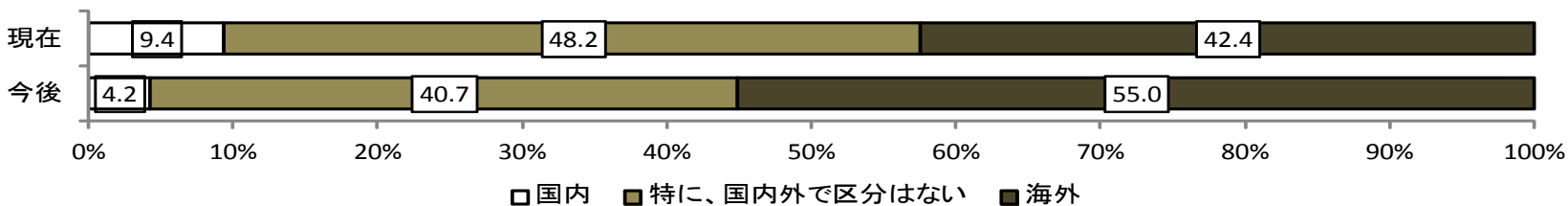
日本市場向け

N=現在215、今後205



第三国市場向け

N=現在191、今後189



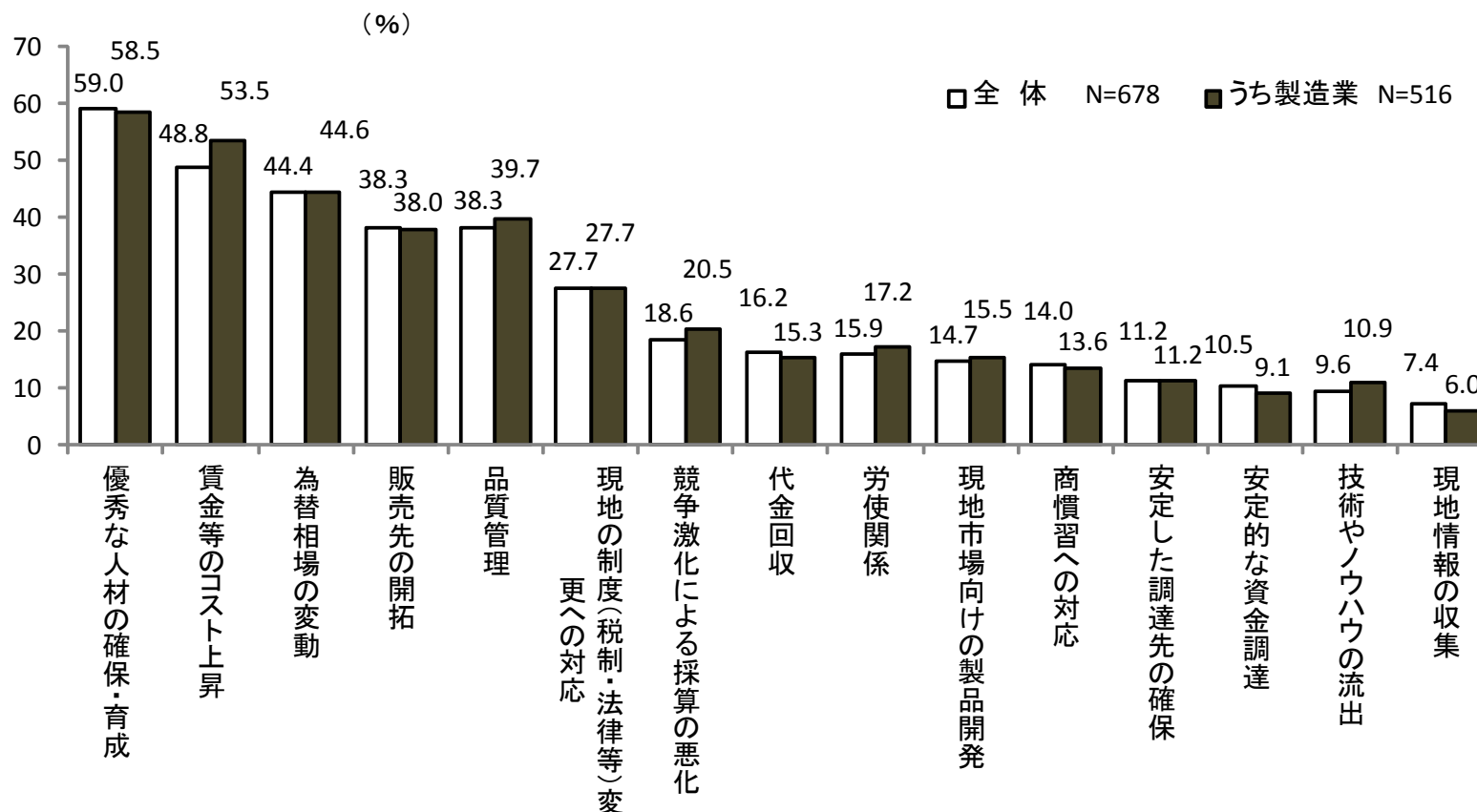
(資料)商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」

5.5 海外拠点の問題点

ヒト、コスト、為替、販路、品質が上位

海外事業拠点の経営における問題点(抜粋)

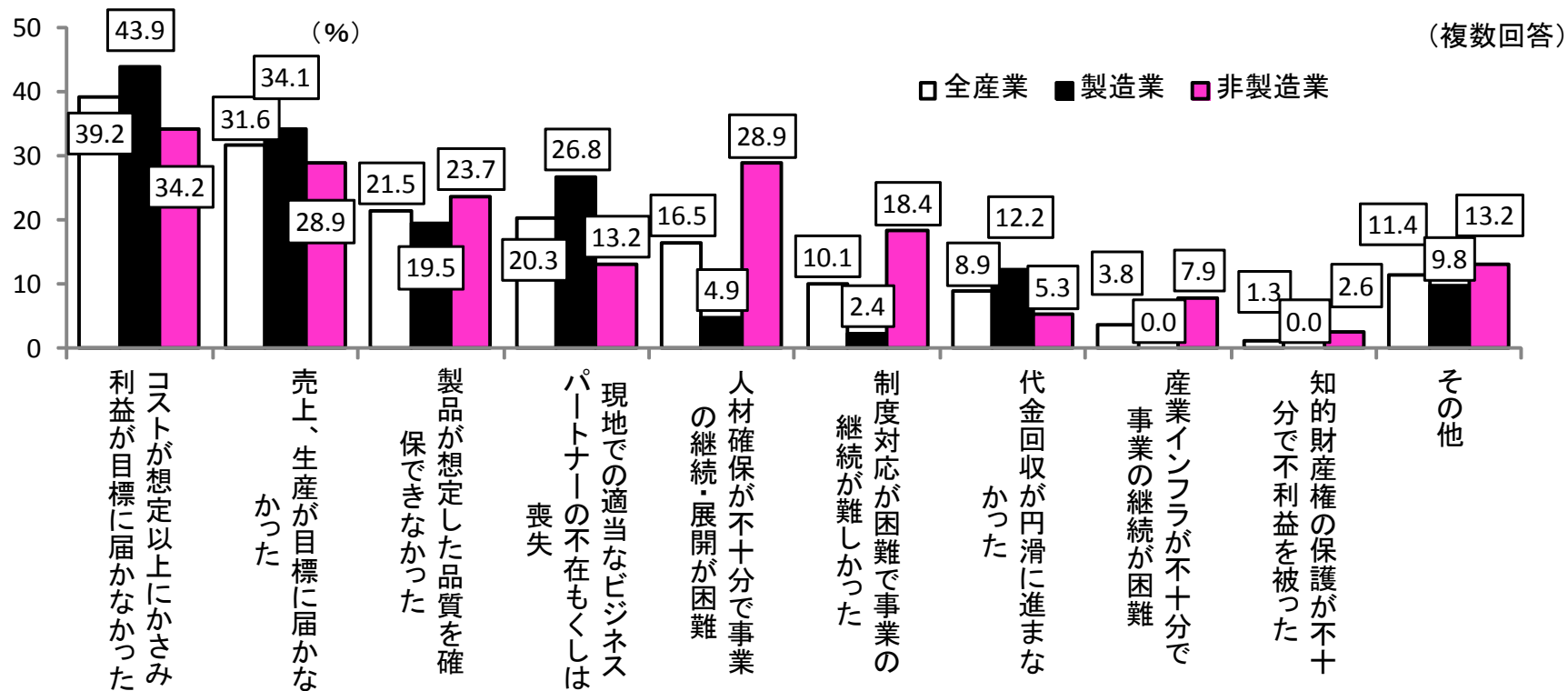
(5つ以内回答)



(資料)商工中金「中小企業の国際事業展開に関する実態調査」(2009年12月)

撤退理由はコスト高、売上未達が主 品質不十分、ビジネスパートナー不在等も

海外拠点撤退の背景



N=全産業79、製造業41、非製造業38

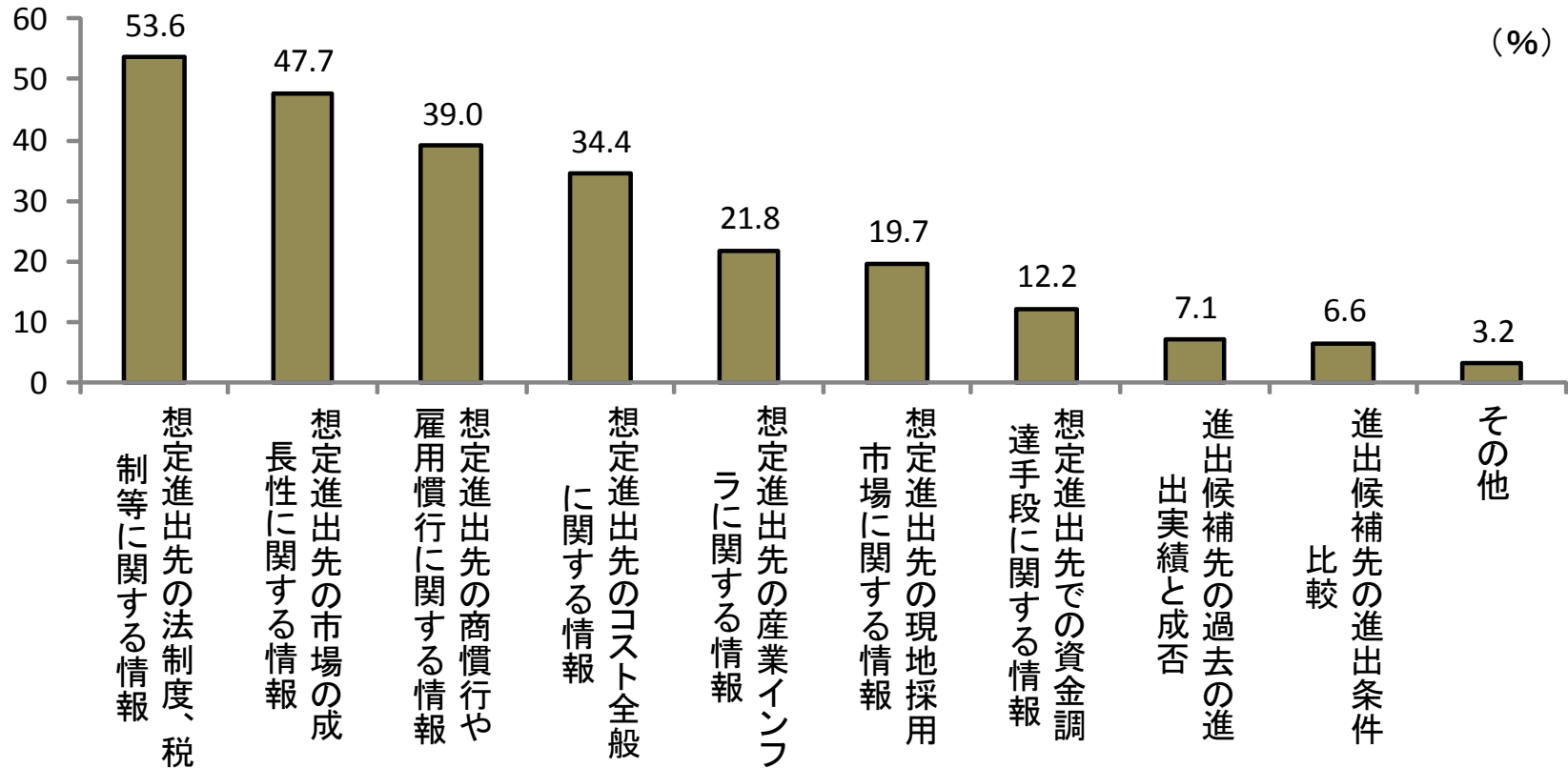
(資料)商工中金「中小企業の海外進出に関する認識調査」(2012年7月)

(注)海外進出実績があるが現在は撤退している企業にその理由を尋ねたもの

海外の制度や慣行への情報ニーズが強い

海外に関する情報で必要性が高いもの(全産業)

(3つ以内選択)



N=666

(資料)商工中金「中小企業の海外進出に関する認識調査」(2012年7月)

第5回講義 まとめ



- 中小企業の国際化の手段は輸出、直接投資（現法設立等）、業務提携等が中心。国際化を進めている中小企業は限られる
- 国際化の目的は、コスト低減主体から現地需要取り込み主体にシフト
- 海外進出先は中国はじめアジア主体
- 現地日系企業の需要への対応が中心
- 海外拠点においては人材対応が最大の課題

補論1. なぜわが国中小企業の国際化は遅れているのか～わが国経済の構造・歴史的経緯からの考察

地理的条件や言語、リスクテイク姿勢の問題だけに帰着できることではない

→経済構造の問題も重視すべき
(考えられる構造要因)

①日本は高度成長期から一貫して内需主導の成長パターンを辿り、成長が長続きたため企業の内需依存姿勢が強かった(吉川洋「高度成長」(中公文庫)参照)

②近隣諸国の外需に比べ日本の内需市場の規模が大きかった(cf.欧州)

③近隣諸国の経済自由化のタイミングの問題(cf.米国、欧州)
→これらの要因が重なって欧米企業より内需指向が強かったものと考えられる。しかし、近年こうした傾向はいずれも弱まってきている。

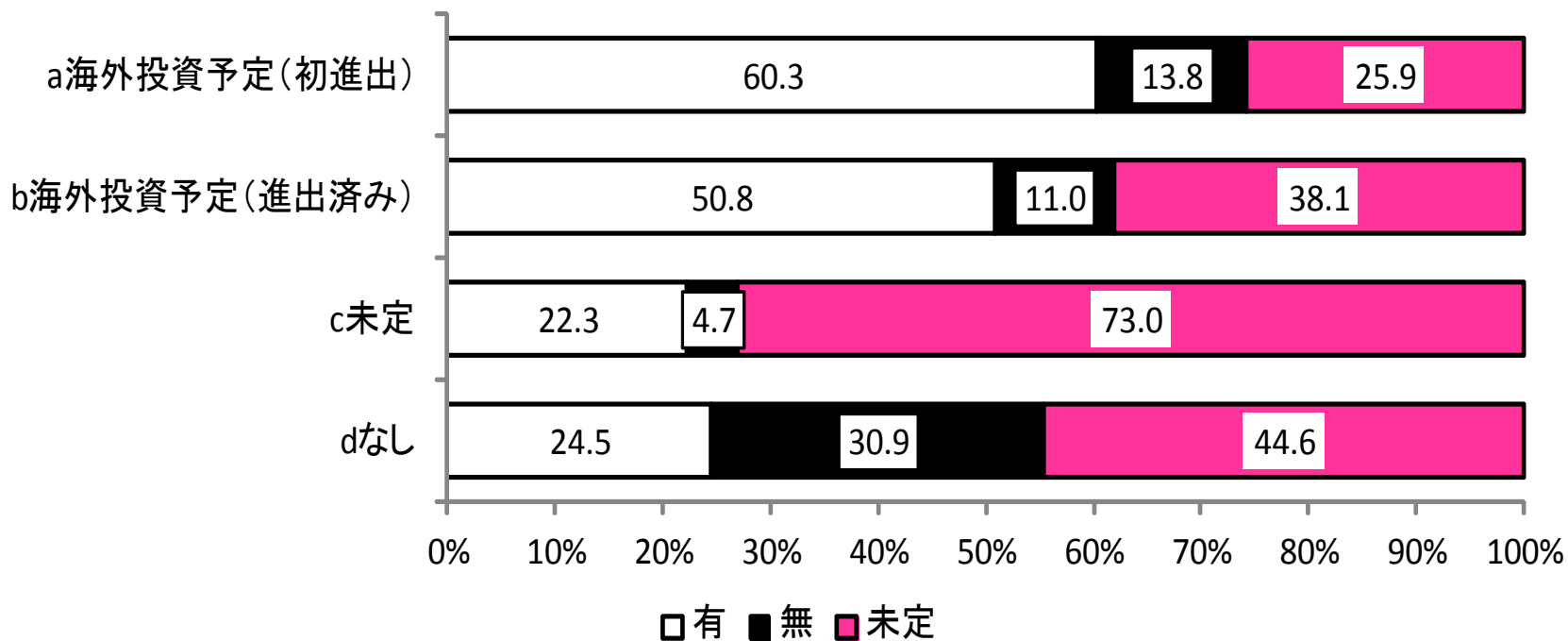
直接投資のサポート面でのドイツの比較

- ドイツでは関連官庁、商工会議所、大使館・領事館の3段階でサポートを実施
- 関連官庁(ドイツ貿易・投資振興機関)は情報提供等を実施(≒日本のJetro)
- 商工会議所(在外)は国内外で連携し、現地パートナー紹介や関連団体との折衝を行う。国内商工会議所と連携し国内外で連続的にサポートを実施
- 大使館・領事館は税制や法律のトラブルの際、現地当局と折衝

補論2. 海外進出＝国内空洞化か？

海外投資企業の方が国内でも投資

今後5年以内の海外投資予定別国内設備投資の有無

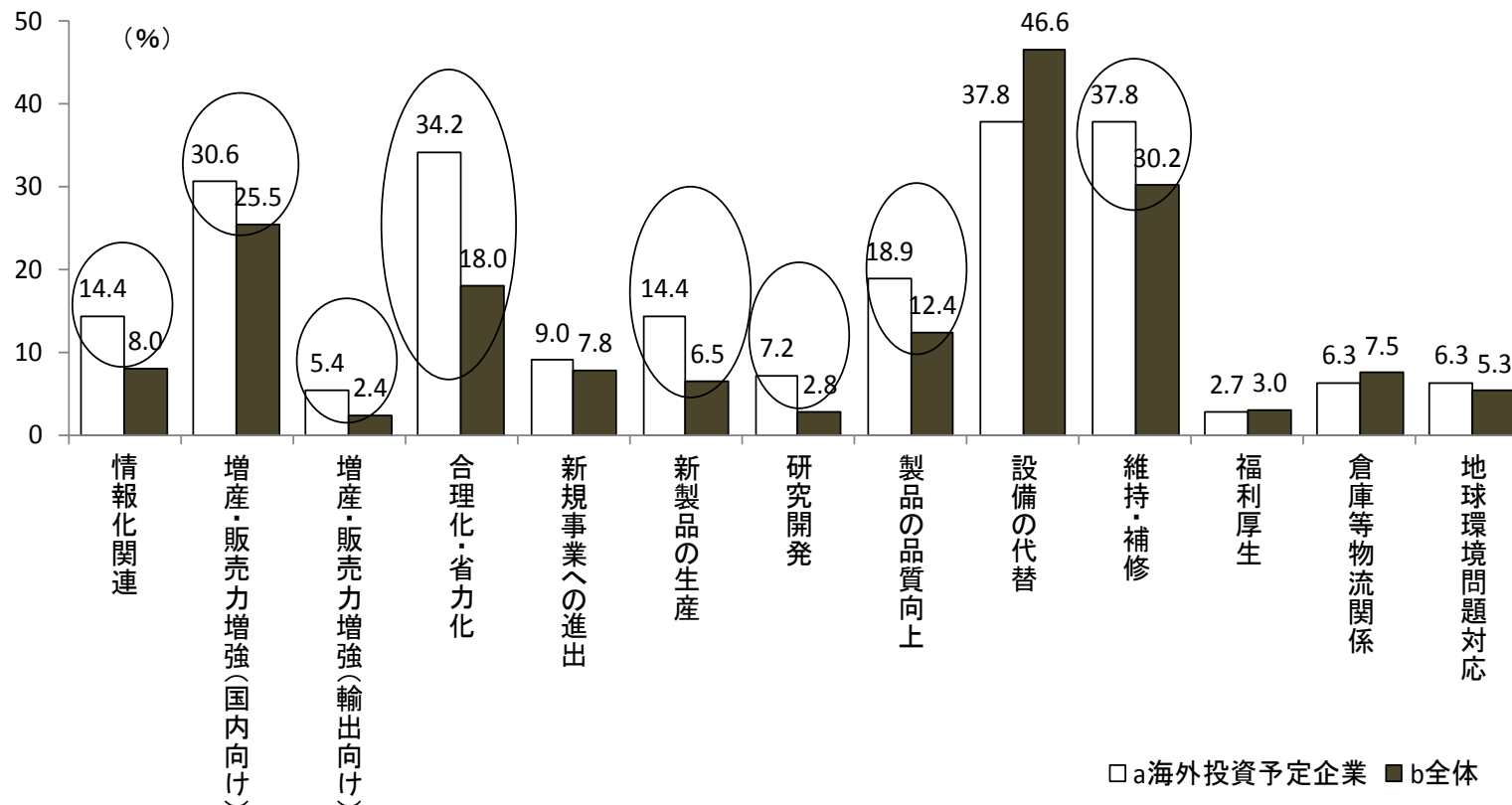


(資料) 中小企業設備投資動向調査(2012年1月)再編加工

N=a58、b118、c759、d3271

海外投資実施予定先は国内で 積極的な投資目的

今後5年以内に海外投資を予定する先の2012年度国内設備投資における投資目的(全産業)



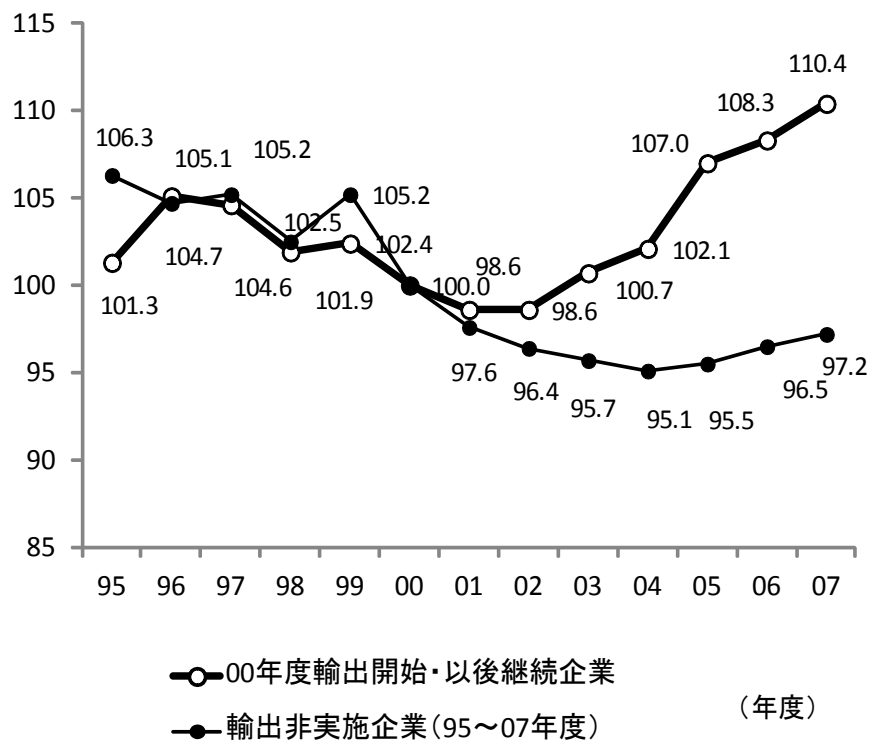
(資料) 商工中金「中小企業設備投資動向調査」(2013年7月)再編加工
N=海外投資予定企業187、全体2,267

(注) 海外投資は2013年度以降5年間、国内投資は2012年度実績

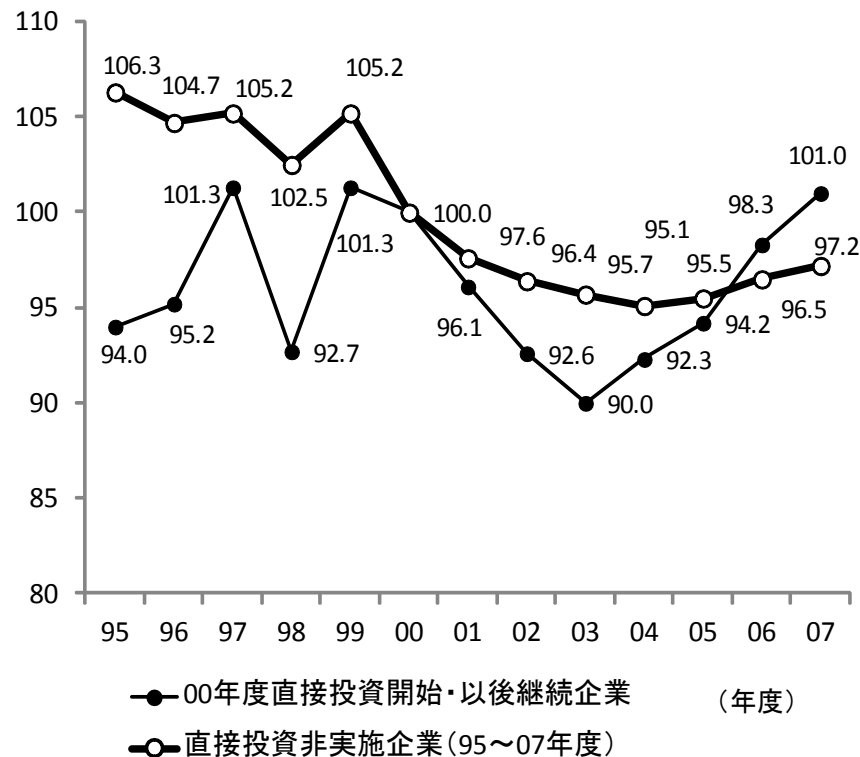
海外進出企業の国内従業員は一時的に減るがその後は増加する

輸出開始企業・非開始企業及び直接投資開始・非開始企業の国内従業員数推移(中小企業、00年度=100)

輸出(00年度=100)



直接投資(00年度=100)



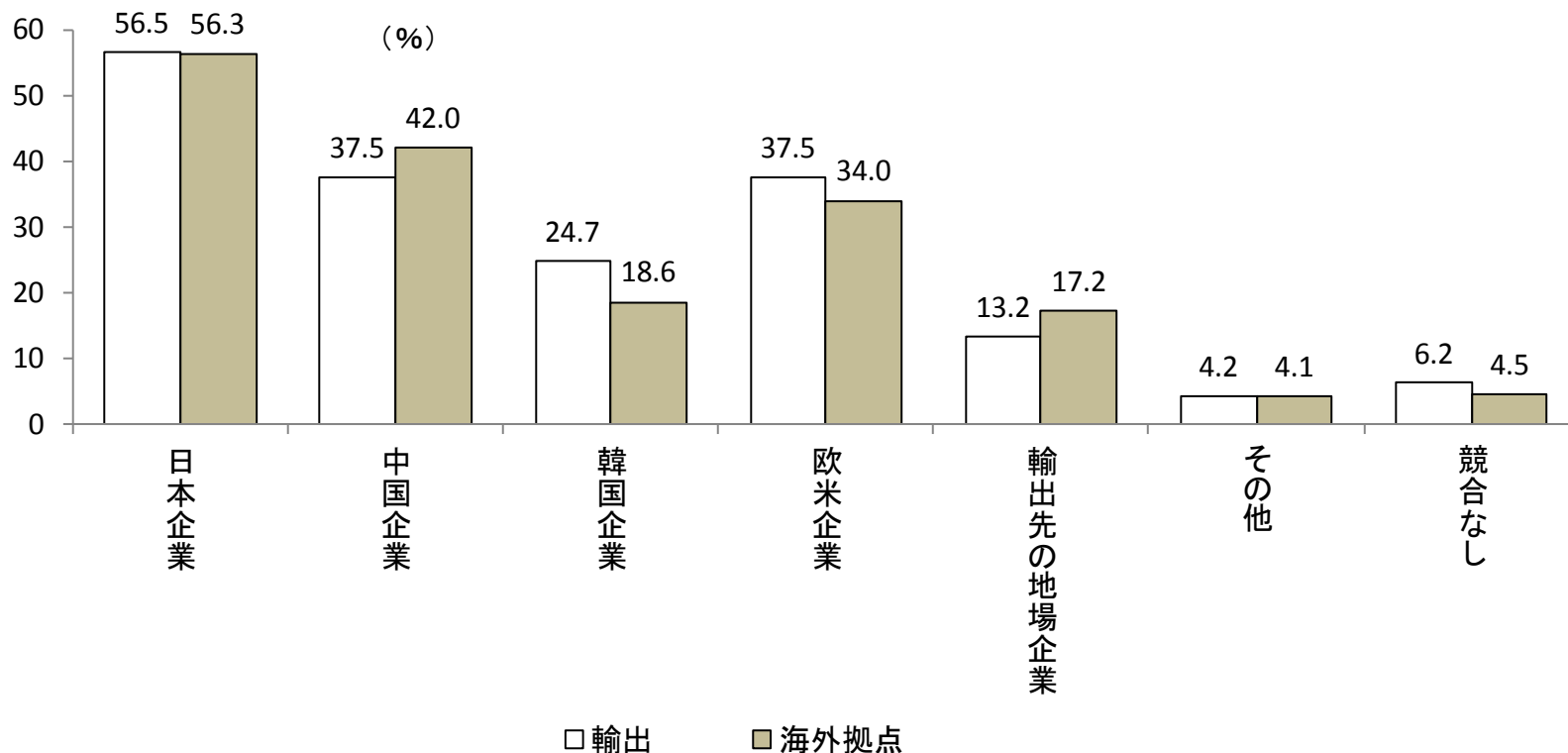
(資料)中小企業庁「2010年版中小企業白書」(経済産業省「企業活動基本調査」再編加工)

補論3. 海外進出における競合関係

輸出でも海外拠点でも本邦企業が最大の競合相手

輸出実施企業、海外拠点保有企業の競合先

(複数回答)



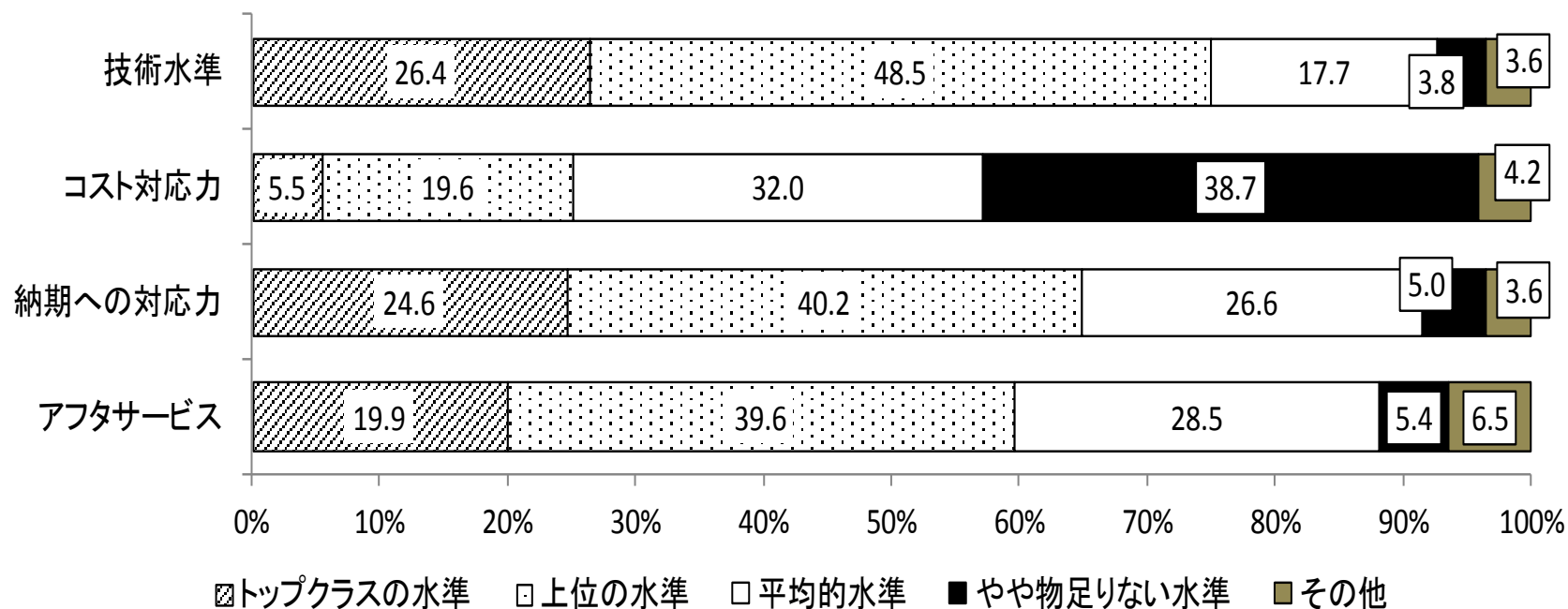
(資料) 日本貿易振興機構「2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

(注) 海外拠点保有先は中小企業。輸出実施先は大企業も含む全規模

N=輸出4,341、海外拠点880

輸出面はコスト面で海外企業より劣位 他は海外企業より優位との自己評価

国内中小機械・金属工業の海外同業者との自己比較



(資料) 商工中金・商工総合研究所「第8回中小機械・金属工業の構造変化に関する実態調査」再編加工

(注) N=技術水準1,162、コスト対応力1,147、納期への対応力1,146、アフターサービス1,130