

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6回 中小企業の国際化Ⅱ

2014年5月14日

株式会社商工組合中央金庫 国際部

上海事務所 熊沢 匡史

貿易・投資支援センター 平塚 龍優

第6回講義の内容

1. 中国(上海)の駐在員からみた
中小企業の国際化
2. 中小企業の海外現地法人の実態
3. 海外展開支援の方法
グローバルニッチトップ企業と支援策

1. 中国(上海)駐在員からみた 中小企業の国際化

1.1 中国経済の概況

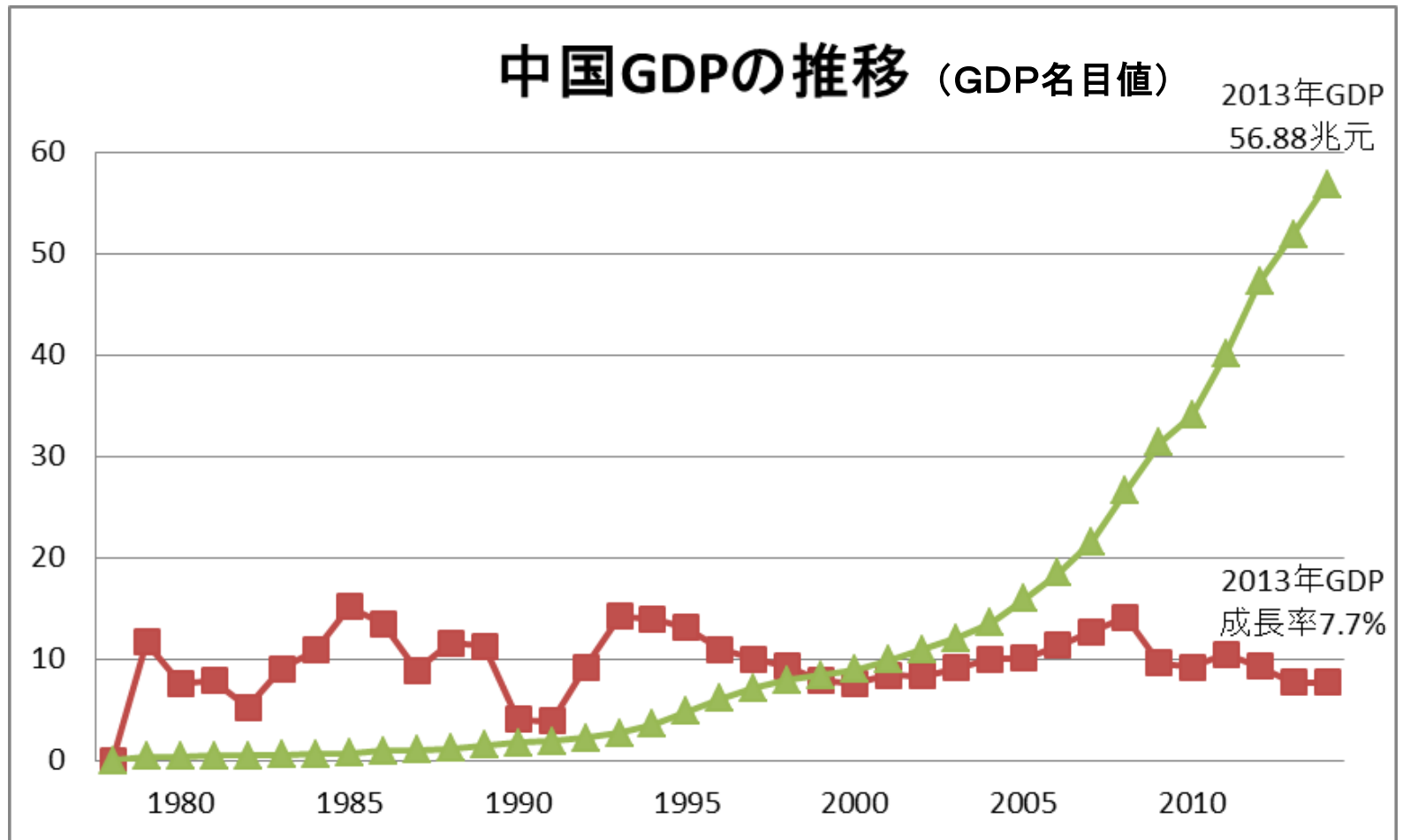
1.2 日系企業の中国への投資状況

1.3 中小企業の具体的投資事例

中国全土地図(参考)



1.1.1 中国経済の概況

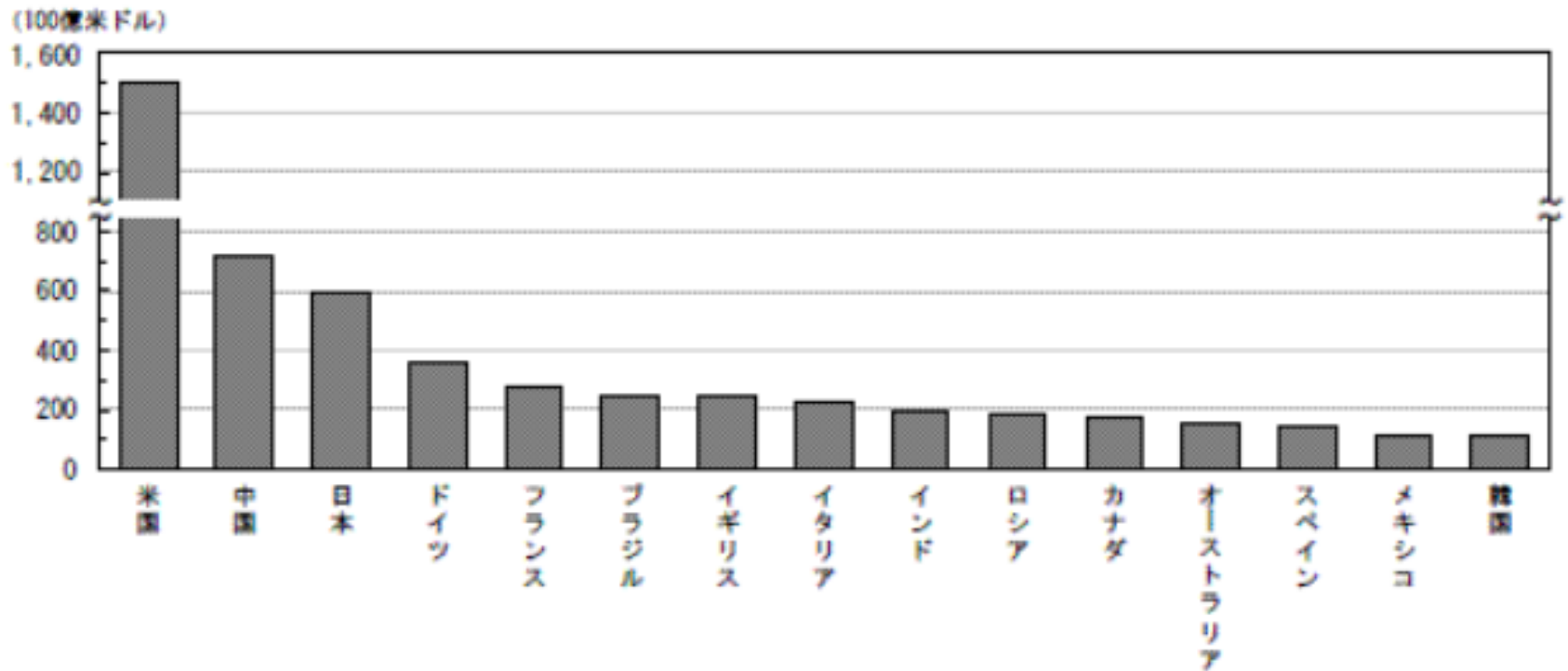


(注) GDP成長率は実質ベース

中国国家统计局データに基づき作成

1.1.2 中国経済の概況

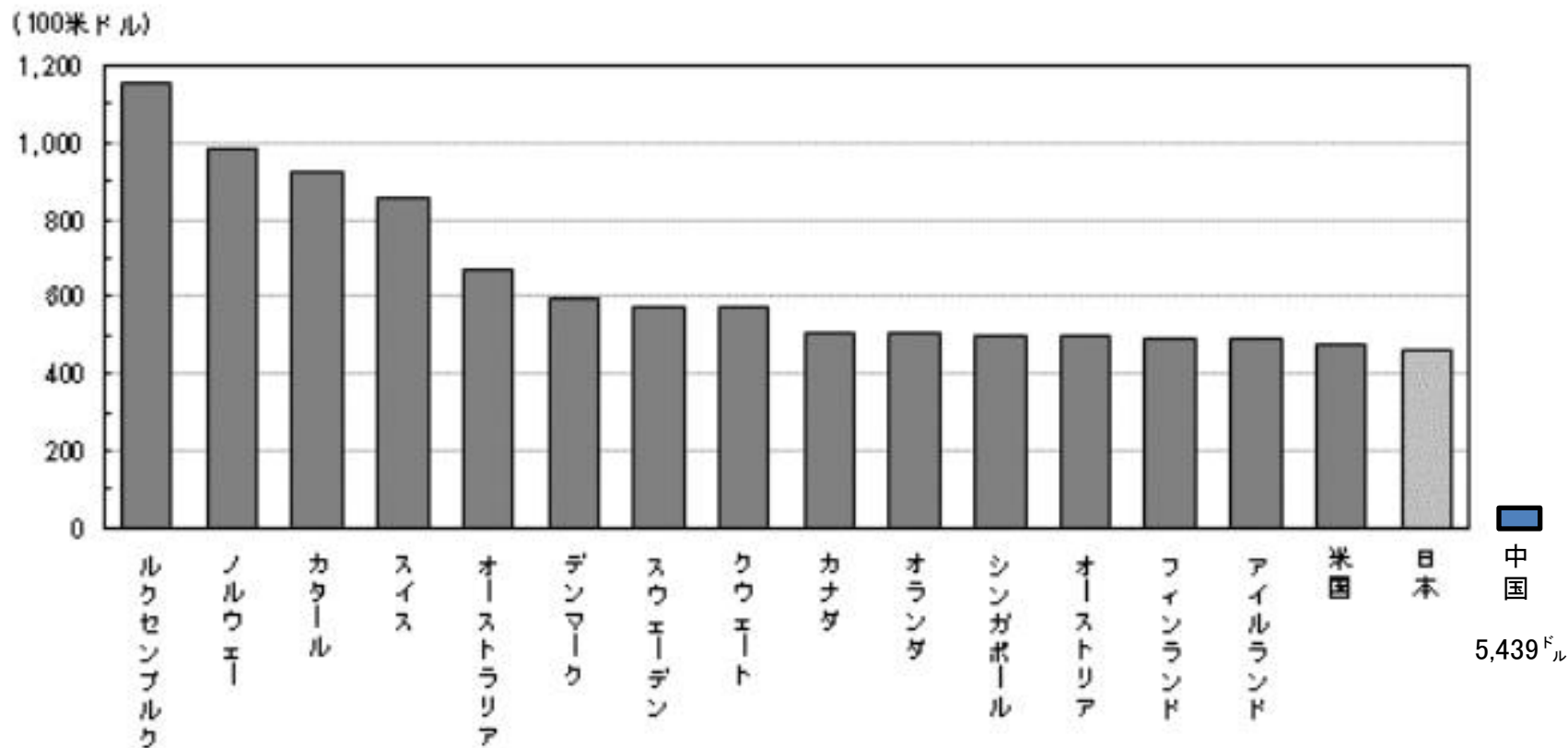
国内総生産（2011年）－為替レート換算 （世界各国のGDP名目値比較）



出所：日本総務省統計局「世界の統計」

1.1.3 中国経済の概況

世界各国の一人当たりGDP（2011年）



出所:総務省統計局「世界の統計」

1.1.4 中国経済の概況

- ・中国はGDPは世界第二位。一方、一人当たりGDPは先進国に対して大きく劣後。

- ・沿岸部と内陸部の経済格差が大きく、都市部と農村部の貧富の差が激しいのが要因。

(沿岸部は消費も娯楽に利用する比率が高い。一方、農村部は未だに出稼ぎで生計を立てている人々も多く、消費は生活費がほとんど。)

1.2.1 日系企業の中国への投資状況

国・地域別対中投資状況の変化

(単位:億ドル)

順位	2005年		2010年		2011年		2012年		2013年(速報)	
	国・地域	金額	国・地域	金額	国・地域	金額	国・地域	金額	国・地域	金額
1	中国香港	179.5	中国香港	605.7	中国香港	705	中国香港	655.6	中国香港	783.0
2	バージン諸島	90.2	バージン諸島	104.5	バージン諸島	97.2	バージン諸島	78.3	シンガポール	73.3
3	日本	65.3	シンガポール	54.3	日本	63.3	日本	73.5	日本	70.6
4	韓国	51.7	日本	40.8	シンガポール	61	シンガポール	63.1	台湾	52.5
5	米国	30.6	韓国	26.9	韓国	25.5	韓国	30.4	米国	33.5
6	シンガポール	22	米国	25.5	米国	23.7	米国	26	韓国	30.6

中国国家統計局、
中国商務部データに基づき作成

1.2.2 日系企業の中国への投資状況

JBIC調査より「有望国・地域の順位(中期的見通し)」

順位			国・地域名 (計)	回答社数(社)		得票率(%)	
2013	← 2012			2013 488	2012 514	2013	2012
1	↑	3	インドネシア	219	215	44.9	41.8
2	—	2	インド	213	290	43.6	56.4
3	↑	4	タイ	188	165	38.5	32.1
4	↓	1	中国	183	319	37.5	62.1
5	—	5	ベトナム	148	163	30.3	31.7
6	—	6	ブラジル	114	132	23.4	25.7
7	—	7	メキシコ	84	72	17.2	14.0
8	↑	10	ミャンマー	64	51	13.1	9.9
9	↓	8	ロシア	60	64	12.3	12.5
10	↓	9	米国	54	53	11.1	10.3

出所:「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告—2013年度 海外直接投資アンケート結果(第25回)」国際協力銀行(2013年11月)より

1.2.3 日系企業の中国への投資状況

- 中国は投資有望国としてJBICの1992年の調査開始以来常に1位。
- 今回4位に落ちた要因は以下の通り。
 - (1) 労働コストの上昇・労働力確保困難
 - (2) 他社との競争激化
 - (3) 中国経済の減速
 - (4) 日中間の政治的な関係の行方

1.2.4 日系企業の中国への投資状況

- 海外現地法人の動向(1)

海外に進出する中堅・中小企業の約4割が中国。内、大半は沿岸部に集中。

(特に上海、天津、青島、大連への進出企業が多い)

近年は人件費等のコスト高により内陸部に進出する中小企業も増加している。

1.2.5 日系企業の中国への投資状況

- ・海外現地法人の動向(2)
- ・進出目的について

投資が本格化した1990年代から2000年代までは製造コスト低減を目的とした進出が圧倒的に多かった。

2010年以降は人件費等のコストアップにより製造コスト低減における進出は減少。一方で、中国国内販売を目的とした進出が増加。

1.2.6 日系企業の中国への投資状況

- 有望な業界(1) 「自動車業界」

中国では年間2000万台以上の新車が販売。日系自動車メーカーの販売シェアは約20%となっており、販売努力によってはまだまだ販売台数を伸ばすことが可能。

日系自動車メーカー各社とも増産体制を整えており、中小企業にとってみればビジネスチャンスが広がる。

1.2.7 日系企業の中国への投資状況

- 有望な業界(2) 「小売・サービス業」

中国が経済発展していくことにより小売・サービス業のニーズが拡大。

又、上海市の在留邦人は約5万人。出張者を入れると常に10万人以上が在留。

中国人向け、在留日本人向けの飲食店や小売店舗の出店が増えている。

1.3 中小企業の具体的投資事例

- ① 自動車部品メーカー（江蘇省無錫市）
- ② 自動車部品メーカー（湖南省長沙市）
- ③ 工具部品メーカー（遼寧省大連市）
- ④ 建機部品メーカー（江蘇省丹陽市）
- ⑤ 雑貨小売業（上海市）

1.3 中小企業の具体的投資事例

① 自動車部品メーカー（江蘇省無錫市）

- ・日本国内中心の受注に将来の不安を感じた経営者が新たな受注を確保すべく中国に現地法人設立を決断。
- ・地元政府による設立候補地の紹介により設立を決断。2011年に設立。
- ・進出時は販売先がゼロの状態であったが、新規営業の効果もあり、工場フル生産を行えるまでの受注量を確保。
- ・昨年より2年後の黒字化に向けて工場本格稼働中。

1.3 中小企業の具体的投資事例

②自動車部品メーカー（湖南省長沙市）

- ・日本国内の主力販売先が当地に進出。当社にも進出のオファーがあったため、台湾の会社と合併により進出。2011年設立。
- ・合併会社の力を借りて工場用地を確保することを計画するも、地元政府との交渉がまとまらず工場用地取得が遅延。工場用地が確保されるまでレンタル工場で製造を開始。その間当地に進出している外国車メーカーとの新規取引セールスを行い受注を獲得。
- ・工場用地も昨年12月に無事取得し、来年には自社工場完成予定。

1.3 中小企業の具体的投資事例

③ 工具部品メーカー（遼寧省大連市）

- ・日本への輸出及び中国国内販売を目的として進出を決定。2008年に設立。
- ・中国現地法人の幹部職員は日本にて3年間の研修を経た人材を採用。また機械は全て本社と同じものを使用。
- ・人材および機械を日本と同レベルにすることにより本社で製造するのと同レベルの製品を製造。
- ・当社の高い技術力が評判になり中国国内からの受注が増加。
- ・当初入居したレンタル工場では生産が追い付かないため、新たに自社工場の建設を計画し現在建設中。今年度に完成予定。

1.3 中小企業の具体的投資事例

④ 建機部品メーカー（江蘇省丹陽市）

- ・日本国内主力販売先が中国国内にあり、中国国内販売を目的として設立。設立2012年。
- ・当社が選んだ場所は中国地方政府（丹陽市）が全面バックアップした日本中小企業向け工業団地。
- ・レンタル工場は当初3年間無料という破格の条件。但し、レンタル工場の完成が当初の予定より大幅に遅延。地方政府が用意した行政サービスについても想定していたサービスが受けられず会社の許認可手続きが進まなかった。
- ・当社の現地法人社長は中国人であり、独自のルートを利用。他の会社と比べていち早く工場を稼働させることに成功。

1.3 中小企業の具体的投資事例

⑤ 雑貨小売業(タオル販売)(上海市)

- ・当初は製造業として1990年代に進出。
- ・中国工業で生産したものを日本本社に輸出することが主な業務であったが、近年中国国内販売に事業をシフト。
- ・中国資本の代理店と提携し、中国全土の百貨店に小売店を出店。
- ・当社が製造する高級タオルはギフト用として中国でもブランドが定着化。
- ・現在中国全土に250店舗以上を出店。今後更に出店を増やしていく計画。

2. 中小企業の海外現地法人の実態

2.1 中小企業の海外進出のポイント

2.2 海外現地法人から受ける相談内容

2.3 現地法人運営にあたって実際にあった事例
(口頭にて説明します)

2.1.1 中小企業の海外進出のポイント

設立を決断するポイント

- 日本国内の販売先からのオファー。
- 販売先は海外に進出しており、海外に拠点がないと日本で受注がもらえない。

(大企業は現地材料調達比率を高める方針)

- 人材面に目途がついた。

(中小企業であり人材不足。外からの採用等)

2.1.2 中小企業の海外進出のポイント

設立時の悩み

- ・設立時に自力で設立を行うのか、コンサルタント会社に依頼するのか。

(日本と比べて海外は法人設立手続きが煩雑。特に中国は煩雑。)

- ・現法設立の資金調達をどうするか。

(日本のように資本金1円で会社を設立することは不可。会社設立時には相応の資金が必要。)

2.1.3 中小企業の海外進出のポイント

設立後の悩み

- ・人材の採用、育成

(自分を高く評価してくれる企業があればすぐに転職をする人材が多い。)

- ・現地政府機関との関係

(収賄要求、中国資本企業との管理の差)

- ・日本本社との温度差

(日中は慣習が違う。日本側は理解しにくい。)

2.2.1 現地法人から受ける相談内容

- 資金調達について

現地法人は日本本社から資本金を受入。

但し、資本金の範囲内では事業拡大が難しいケースが多く、資金が必要。

中国は外国から資金が流入することに対して規制をかけており、現地法人が日本本社から無制限に資金を借入することはできない。

2.2.2 現地法人から受ける相談内容

- 販売先、仕入先、外注先の紹介

現地法人は売上を拡大するために販売先を増やすことを常に考えており、販売先紹介ニーズは強い。

また、自社で製造できない部品を外注したり仕入したりするケースも多く、仕入先や外注先の紹介ニーズも多い。

2.2.3 現地法人から受ける相談内容

- コンサルタント会社、弁護士事務所、会計士事務所の紹介依頼

現地法人を設立する際に設立をサポートしてくれるコンサルタント会社の紹介依頼がある。

現地決算書を日本本社が理解できるように日本と中国両国の会計に詳しい会計事務所の紹介依頼がある。

製品の特許侵害や従業員との労務問題が発生した際に弁護士事務所の紹介依頼がある。

3. グローバルニッチトップ企業

- 3.1 グローバルニッチトップ(GNT)企業とは
- 3.2 日本再興戦略における位置付け
- 3.3 企業事例
- 3.4 GNT企業の支援策について
- 3.5 支援事例

3.1.1 グローバルニッチトップ企業とは

- 特定の分野でニッチトップ戦略を取る企業（NT企業）のうち、グローバルな展開をしている企業がいわゆるグローバルニッチトップ企業（GNT企業）とされる。
- GNT候補企業は、特に技術及びオペレーションの効率性の観点を重視する傾向が強く、長期的な戦略やグローバル化の観点で遅れをとる傾向が指摘されており、支援の必要性が極めて高い。このため、日本再興戦略においても、グローバルな展開促進の観点から、GNT支援が示されている。

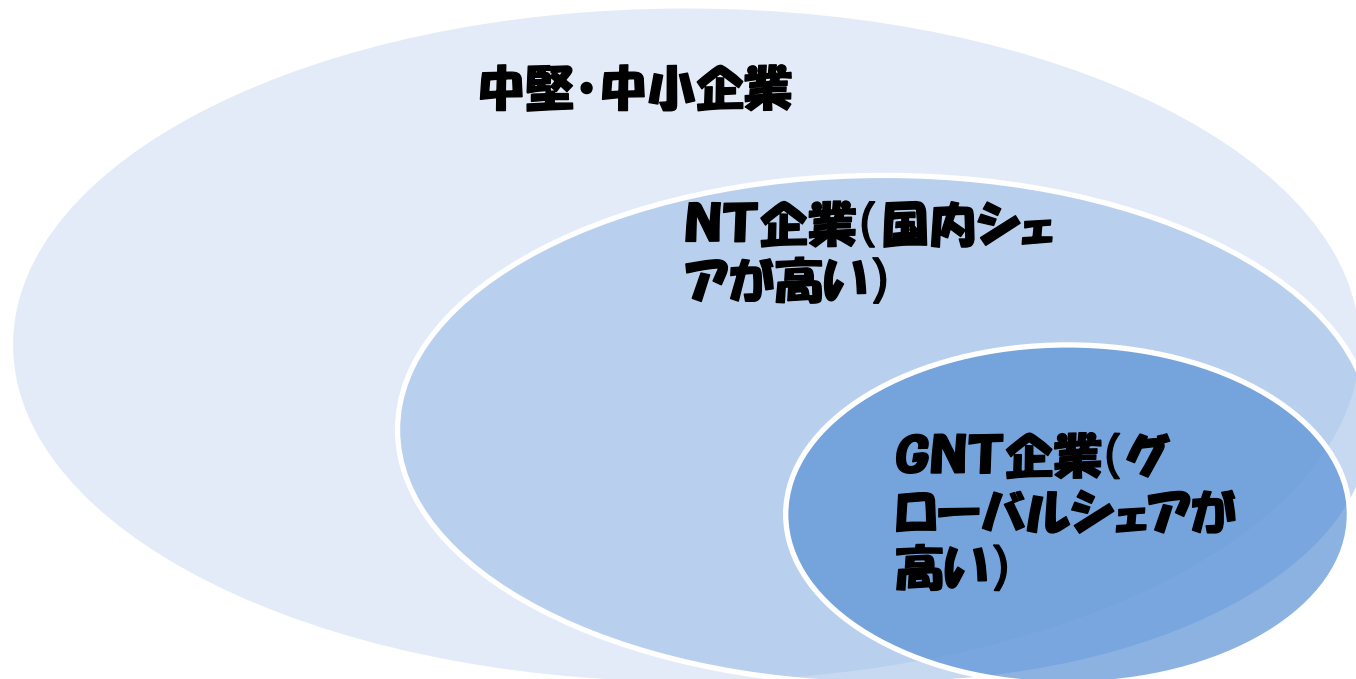
3.1.2 グローバルニッチトップ企業とは

● ニッチトップ企業 (NT企業)

- 当該企業の定義する市場において高いシェアを確立し、当該市場における優位な地位を確立し、取引条件を向上させるとともに、競合他社の参入障壁を高めるニッチトップ戦略をとる企業群

● グローバルニッチトップ企業 (GNT企業)

- NT企業の内、グローバルな展開を行っている企業群



3.2.1 日本再興戦略(GNT企業支援)

- 「日本再興戦略」において、「グローバルニッチトップを目指す中堅・中小企業等が海外市場に乗り出す際の資金供給について、政府系金融機関等のノウハウを活用して重点的に供給する」ことが盛り込まれている。

● 日本再興戦略(平成25年6月14日閣議決定)(抄)

第Ⅱ. 3つのアクションプラン

一. 日本産業再興プラン

1. 緊急構造改革プログラム(産業の新陳代謝の促進)

⑤ グローバルトップ企業を目指した海外展開促進

事業再編や事業組替等の取組により収益力を飛躍的に向上させた企業が、果敢に海外M&Aや 海外展開を進め、グローバルトップ企業(世界市場におけるクリティカルマスを獲得する企業(グローバルメジャー)や世界的な大企業ではなくとも、特定分野に優れ世界で存在感を示す企業(グローバルニッチトップ)をいう。)となれるよう、金銭面や人材面での集中的な支援を行う。また、海外に展開した企業が海外において事業活動する上でのリスクを軽減できるよう支援を行う。

○ 海外M&A・海外展開の促進

・ グローバルニッチトップを目指す中堅・中小企業等に対し、海外市場に乗り出す際に必要となる資本性資金や長期資金を、政府系金融機関等のノウハウを活用して重点的に供給する。

3.2.2 GNT企業支援の政策的重要性

①安定成長の源泉として

- GNT企業は自社の定義する市場において支配力を維持し続けることから、持続的な成長を遂げる企業が多く、わが国産業の競争力強化の観点と持続的な成長（及びその結果として維持・拡大される雇用）の観点から、重要な位置づけを有する。

②オープン・イノベーションの源泉として

- また、GNT企業は、その技術力から、主要顧客と協働したイノベーションを生み出す苗床として機能し、わが国の産業集積・技術集積の維持・強化の観点からも重要性が高い。

③サプライチェーンの中核として

- 加えて、BtoB型のGNT企業は、サプライチェーン全体に与える影響が大きく、産業全体への波及を考慮すると、こうした企業群を支援することはサプライチェーンの強靱性の維持の観点からも重要であると考えられる。

3.2.3 「グローバルニッチトップ企業100選」

- 国際市場の開拓に取り組んでいる企業のうち、ニッチ分野において高いシェアを確保し、良好な経営を実践している企業を「グローバルニッチトップ企業100選」として選定されました。加えて今後の飛躍が期待される企業を「ネクストGNT」として選定されました。（2013年3月に経済産業省から発表）
- グローバル展開に優秀と認められる企業を「GNT企業」として顕彰するとともに、こうした企業の経験値を一般化し、GNT企業を目指す企業に対する経営の羅針盤を示すことを目的としています。
- 今回選定された企業の取組事例の情報発信を通じて、さら多くの企業がグローバル市場に挑戦、飛躍するための羅針盤となり、我が国企業の競争力向上につながることを期待されています。
- GNT企業100選の選定は今般が初めてです。

3.2.4 「GNT企業100選」選定先概要

業種別

- (1) 機械・加工部門 (52 社)
- (2) 素材・化学部門 (20 社)
- (3) 電気・電子部門 (15 社)
- (4) 消費財・その他部門 (13 社)
- (5) ネクストGNT部門 (7 社)

企業規模別

- (1) 大企業 6 社
- (2) 中堅企業 25社
- (3) 中小企業 69 社

選定方法

公募により候補企業を募り、外部有識者で構成する選定評価委員会の審議を経て選定。
評価のポイントとして、①世界シェアと利益の両立、②独創性と自立性、
③代替リスクへの対処、④世界シェアの持続性等に着目して選定しました。

3.3.1 企業事例

全自動イカ釣り機（北海道）

- 同社は、漁船上において使用される全自動イカ釣り機を製造、販売しており、世界市場シェアは約7割を占めています。同製品は、船上に設置された多数（最大64台）のイカ釣り機をブリッジにいる船頭一人でコントロールできるほか、ワイヤの巻き上げを行う「ドラム」の回転を制御することで、熟練の漁師が獲物を引きつけるために行う独特の動き（シャクリ）を再現しています。
- また、ワイヤのたるみによる釣り逃し・獲物の毀損（足切れ）を防ぐための揺動補正、複数のイカ釣り機の針の巻き上げタイミングの調整などの機能を実現しています。
- これらにより、漁船員の負担の軽減を図るとともに、効率的な漁獲を可能にしています。



←**コンピューター制御の全自動イカ釣り機**
(船上に設置されるイカ釣り機のフジジからの一元的コントロールや、イカ漁の現場の要望に応える様々な機能が評価されて、正解トップシェアの座を獲得)

3.3.2 企業事例

テント構造物(大型膜面構造物)(大阪)

- 同社は、大型膜面構造物(テント構造物)の分野において、圧倒的なシェアを有し、巨大ドームやサッカーW杯開催スタジアムの屋根などで日本国内のみならず、世界各地で豊富な実績を誇っています。
- その強みは日本特有のきめ細やかなものづくりと、競合他社にはない独自の素材開発力です。特に素材開発については、光触媒の技術を膜構造の分野に導入することに成功し、セルフクリーニング機能を有するテント素材の製品化を世界で初めて実現しました。
- 現在、光触媒のテント素材は、美観性に加え、窒素酸化物などの有害物質も除去する素材として高い評価を獲得し、膜構造の分野における新しいスタンダードとして普及しつつあり、世界シェア6~7割を獲得しています。

↓聖地メディナのモスク



↓W杯ブラジル大会の会場



3.3.3 企業事例

パウダーデニム(広島県)

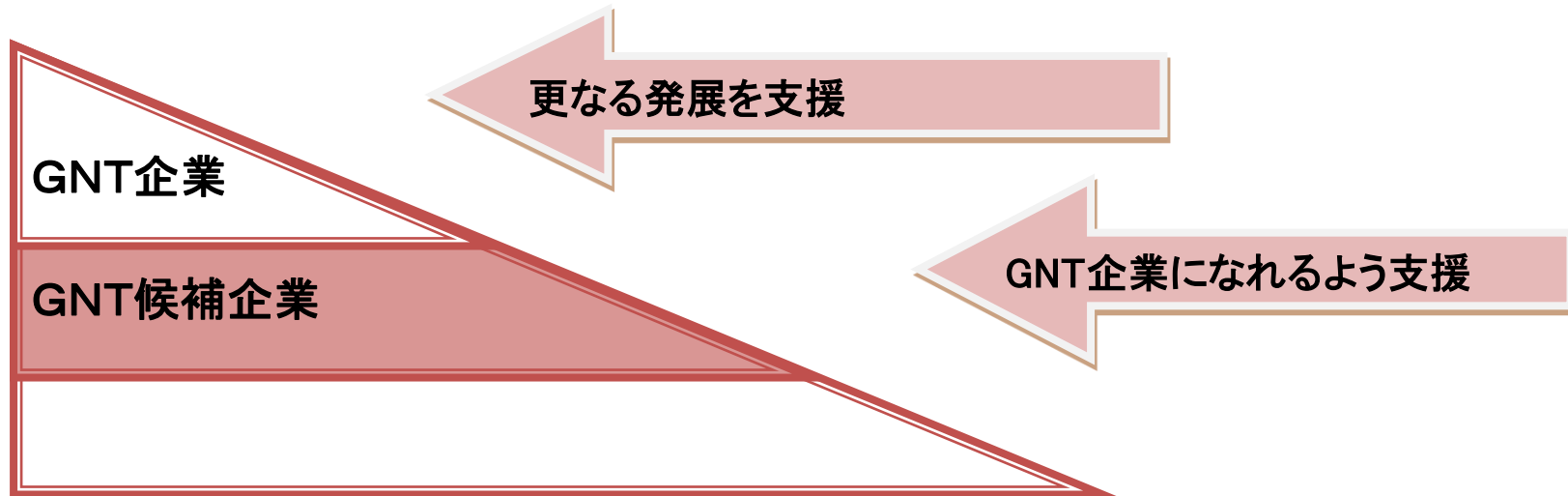
- 同社のGNT製品であるパウダーデニムは、たて糸のデニム本来が持つ色相、色落ち感はそのままに、よこ糸に人間の髪の毛の毛の10分の1以下の細さの極細ポリエステル繊維を使用し、生地裏面に起毛加工を施すことで得られるパウダリータッチの肌触り(気持ち良いサラサラ感)を特徴としています。
- さらに、織組織等の変更により伸縮性を付加して、誰でも心地良さを感じられる全く新しいジーンズの穿き心地の確立に成功、同社だけの商品として、国内および世界のジーンズブランドから継続採用されています。
- 特徴である極細ポリエステル繊維と起毛加工の組み合わせは、安定製織が難しく、整理加工も品質管理が困難で容易に模造できないことが類似品の参入を防ぎ、同社の占有率を高め、世界シェア100%を獲得しています。



極細繊維と織物・加工技術を改良した「パウダーデニム」を開発し、やわらかな穿き心地を実現。
←従来品(左)とパウダーデニム(右)では、肌に触れる白いよこ糸の量・質感が異なる

3.4.1 GNT企業の支援策について

● GNT支援の対象イメージ



①海外拠点を設立し、海外販売を強化する。

⇒海外投資支援

②国内の生産拠点を整備・拡大し、輸出の増加等を目指す。 ⇒輸出支援

3.4.2 GNT企業の支援策について

□ 金融支援

① 海外拠点を設立等

- ・現法設立の出資金
- ・現法の設備資金、運転資金（長期・短期（貿易金融））

② 国内拠点を整備等

- ・海外向けの製品化等の研究開発
- ・海外向けの製品製造等の設備資金
- ・輸出にかかる運転資金（長期・短期（貿易金融））

□ 非金融支援

① 海外拠点を設立等

- ・現法設立にかかる情報
- ・現法と国内会社の資金決済

② 国内拠点を整備等

- ・補助金等の情報
- ・輸出拡大にかかる情報

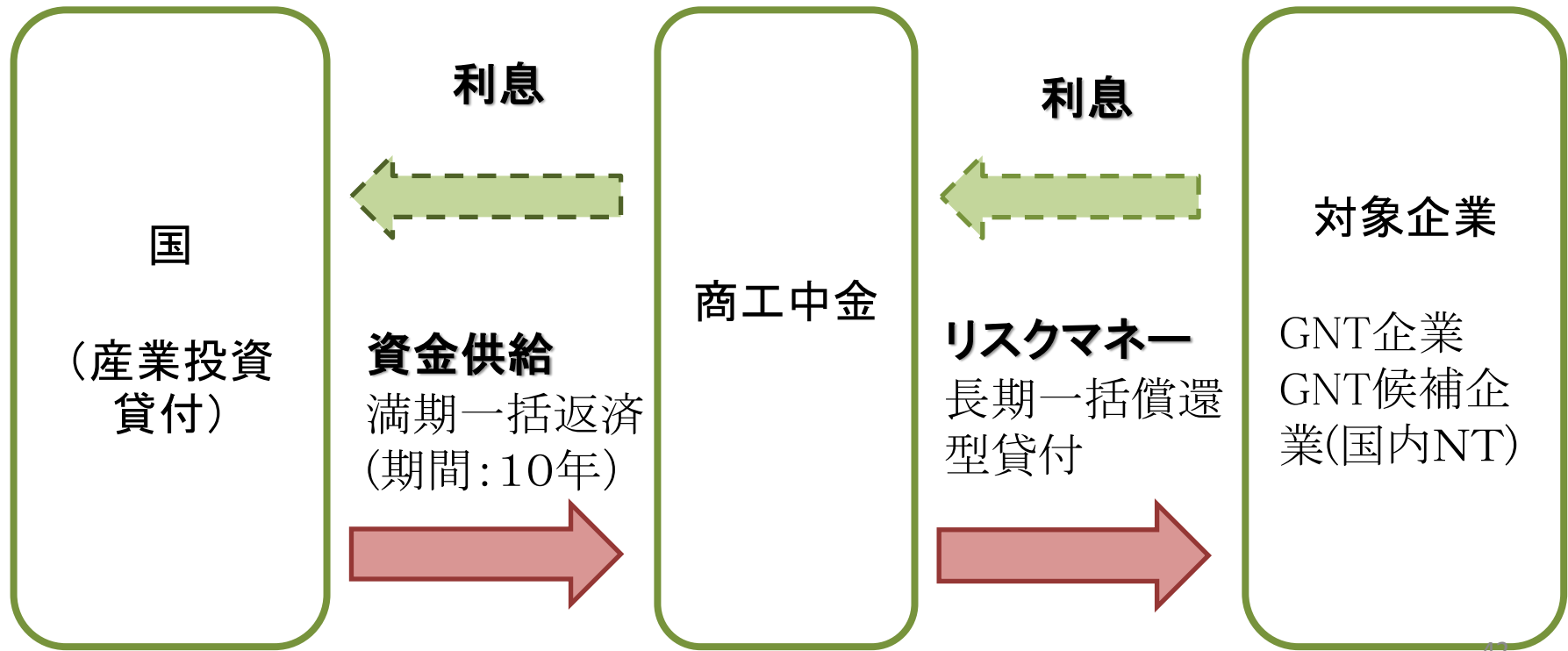
3.4.3 GNT企業の支援策について

- GNT(候補)企業は、高い競争優位性を確保するために、長期的な人材育成、設備投資、研究開発投資等に係る資金が必要。投資回収には長期を要するため、「投資回収サイクル>調達期間」となり調達面のミスマッチが生じる。
- GNT(候補)企業がグローバル展開を行う上では、事業リスクが国内既存事業に比して大きく、成果が出るまでの期間が長期にわたる可能性が高いため、政策的支援が必要である。
- また、①海外拠点の設立、②国内の生産拠点の整備・拡大等の資金調達が存在する。
- リスクマネー供給による資金調達ミスマッチを解消することにより、GNT企業等の戦略的事業展開を支援する。

3.4.4 支援策(GNT支援貸付制度)

- GNT(候補)企業の海外事業展開を金融面から支援する制度を創設。
- 産業投資貸付の活用した長期一括償還型資金(リスクマネー)を供給する。

● GNT支援融資制度イメージ

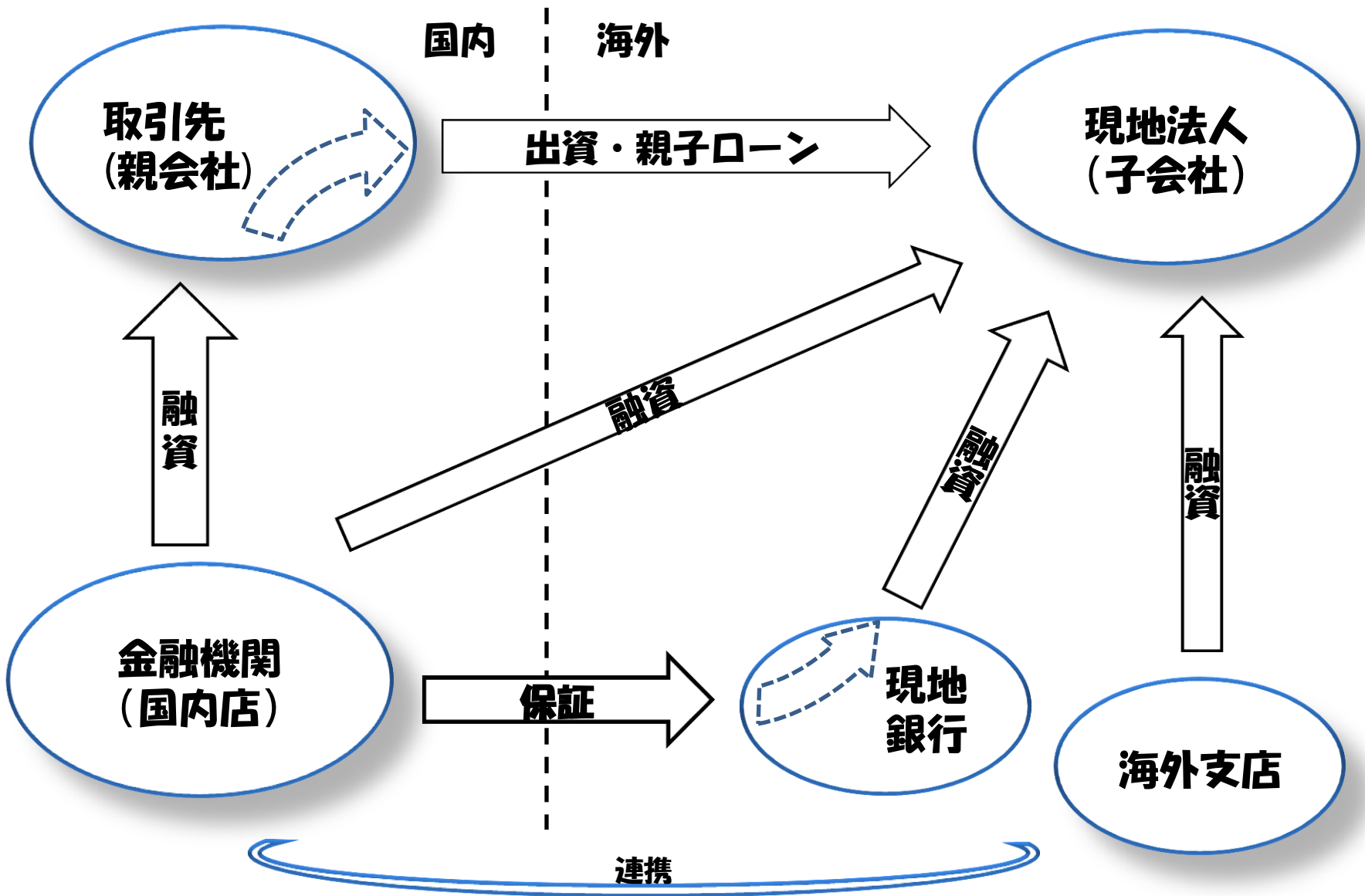


3.5 支援事例

- 微細な金属粉末をプレス成型し、焼き固めて製造される焼結部品用の金型である粉末冶金型の開発製造を行っています。自動車産業や家電・OA機器産業で使用され、高精度・複雑形状・軽量な部品の製造に不可欠な存在です。
- 国内4工場その他、中国及びマレーシアに海外現地法人にて日系自動車メーカー向けの粉末冶金型の製造を行っています。特に国内の自動車メーカーが発注する粉末冶金型の国内シェアは5割を占めています。
- 自動車メーカーの海外生産の比率が高まる中、同社の海外売上を強化するため、今般、新たにインドネシアに海外現地法人を設立して海外生産増加を計画しました。

⇒ インドネシア現地法人の設立資金を用途とする
長期一括型資金を融資

(参考)海外現地法人の資金調達支援スキーム



第6回講義 まとめ

- 中国に進出する企業を事例に、中小企業の海外展開のポイント、課題等を抽出。
- 中国進出の目的は、生産コストの低減から国内販売にシフト。有望な業種も内需型（自動車、小売・サービス）。
- 海外進出する企業の悩みは、人材、資金、ノウハウの不足。
- グローバルニッチトップ企業支援を事例に、中小企業の海外展開とその支援策を整理。