

# 中小企業における海外直接投資の効果

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤井辰紀

## 要旨

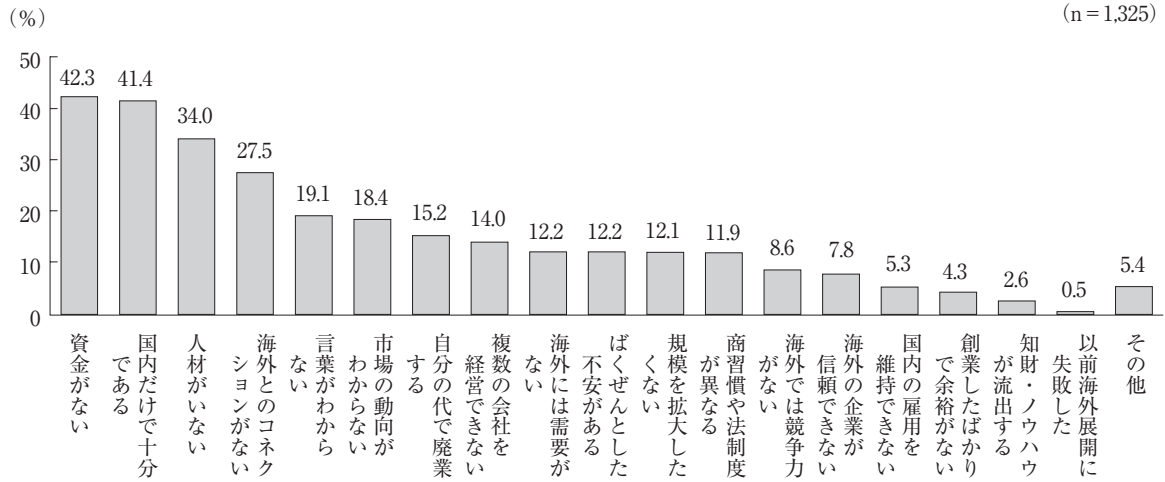
わが国において海外展開は成長戦略の柱となっているものの、海外展開する中小企業の割合はまだ多いとはいえない。経営資源の不足から海外展開を敬遠しているのだという。しかし、実際に海外直接投資を行っている企業の実態を見てみると、必ずしも十分な経営資源をもっている企業ばかりではない。

直接投資企業はなぜ、そしてどのように投資を行ったのか。そしてその成果はどうであったのか。本稿では、こうした問題意識のもと、日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」（2012年）のデータを用いて分析を試みた。

その結果を簡単にまとめると以下の通りである。①直接投資の目的は「市場の獲得」「コストの削減」「既往取引先への対応」「生産要素の確保」に大別され、なかでも「市場の獲得」の割合は進出当初以上に高まってきている。②直接投資には必ずしも多額の投資や長期の準備期間が必要なわけではない。③経営者自身を含めた社内の人材が現地のマネジメントを行っており、その手法は日本流をベースにしながらも現地の事情に合わせてアレンジしたものである。④国内事業の規模にかかわらず、海外拠点の従業者規模は拡大しており、全体の約6割の企業が「予想通り」または「予想以上」の成果を上げている。⑤直接投資は海外事業のみならず国内事業の競争力も向上させる。

直接投資は新規開業に似ている。国内の事業を単純に持ち込むだけでは、簡単には通用しない。技術水準、インフラ、消費者の嗜好、規制など、事業環境が国内とは異なる。その制約のなかで従来の経営のあり方を見直し、新たな事業を組み上げていくという点で、直接投資は企業にとっての「第二の創業」といっても過言ではない。海外には、国内にはない成長を遂げる機会がある。

図-1 海外展開しない理由 (複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」(2012年8月)  
(以下断りのない限り同じ)

## 1 問題意識

わが国の経済では、「海外展開」がいまや重要な位置を占めている。内閣府(2011)は、「国内需要の成長に大きな期待ができない我が国企業にとって、海外の成長の取り込みは重要な課題である」(p.194)と指摘する。政府が2013年1月に取りまとめた「日本経済再生に向けた緊急経済対策」では、日本企業の海外展開支援をイノベーションの促進などと並ぶ成長戦略の柱に挙げた。

こうした動きのなかで、政府は2010年10月に「中小企業海外展開支援会議」を立ち上げ、2011年6月には「中小企業海外展開支援大綱」を取りまとめるなど、中小企業の海外展開を積極的に支援する方針を明確にしている。

しかしながら、海外に進出する中小企業の割合は多いとはいえない。総務省「2009年経済センサス-基礎調査」によると、海外に子会社を保有す

る企業<sup>1</sup>の割合は、常用雇用者300人以上の企業では19.4%であるのに対し、同300人未満の企業では0.3%にとどまっている。

なぜ海外に進出する中小企業の割合は少ないのか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に行った「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」(以下、アンケートという)の結果を見てみよう<sup>2</sup>。アンケートでは、海外展開<sup>3</sup>していない企業に対して、その理由を尋ねている。

最も多かったのは「資金がない」の42.3%で、以下「国内だけで十分である」(41.4%)、「人材がない」(34.0%)、「海外とのコネクションがない」(27.5%)が続いている(図-1)。「国内だけで十分である」を除けば、経営資源に関する項目が上位を占めている。つまり、経営資源の不足が問題になっているようだ。

海外展開のなかでもとりわけハードルが高いと考えられるのが、直接投資である。中小企業庁(2012)も、これを開始するために必要な条件と

<sup>1</sup> 個人事業所は含まない。

<sup>2</sup> 調査概要については竹内(2013)の通り。公庫の取引先1万500社に対して行ったアンケートで、回収率は24.0%。

<sup>3</sup> アンケートでは、直接投資(海外に法人・支店を保有して、生産・販売など事業活動を行うこと)、委託(海外の企業に生産を委託すること)、輸出(自ら直接輸出を行うことおよび商社や代理店を通して間接的に輸出すること)のいずれかを行うことを海外展開と定義している。

して「企業に資金的な余裕があること」を挙げる企業が74.6%に上っているとのデータを示したうえで、特に生産拠点を設立する場合などは「相応の企業体力が求められている」(p.83)と指摘している。

しかし、実際に直接投資を行っている企業を見ても、必ずしも十分な経営資源をもっている企業ばかりではない。アンケート回答企業のなかで直接投資を行っている企業の割合は7.5%<sup>4</sup>であった。これらの企業はなぜ、そしてどのようにして直接投資を行ったのか。その成果はどうであったのか。これらが本稿における問題意識である。

本稿の構成は、次の通りである。

第2節では、アンケート結果により、直接投資の目的や投資の実態を明らかにする。

第3節では、直接投資の成果について分析する。経営資源の制約があるなかで立ち上げた海外事業は、うまくいっているのか。また、海外に経営資源を振り向けたことで、国内事業にしわ寄せは生じていないのか。海外と国内の両面から直接投資の成果にアプローチする。さらに、国内事業への影響がもたらされるメカニズムについても焦点を当てる。

## 2 中小企業における海外直接投資の実態

第2節では、中小企業の直接投資の実態をアンケート結果を中心に明らかにする。

### (1) 海外直接投資企業の属性

直接投資企業の従業者規模は平均104.5人、「10人以上」が38.9%を占めるなど、直接投資を行っていない企業（以下、非直接投資企業）に比べて

規模は大きい<sup>5</sup>（図-2(1)）。ただし、50人未満の企業も38.3%を占めており、「1～4人」の企業も2.4%ある。また、直接投資企業を製造業と非製造業に分けると、非製造業では50人未満の企業が74.3%を占めている。

業種を見ると、直接投資企業では製造業が大部分を占めているものの、卸売業（11.3%）をはじめ小売業（1.8%）やサービス業（1.8%）など、非製造業も2割近くを占めている（図-2(2)）。なお、ここでの業種はあくまで国内のものであり、海外での業種と一致するわけではない。つまり、海外で小売業や製造業を行う現地法人を設立したとしても、国内の事業が卸売業であれば、卸売業に分類される。

製品やサービス、あるいは事業自体の独自性があるかどうかを見ると、独自性が「ある」または「一部にある」とする企業の割合は、直接投資企業が83.2%であるのに対し、非直接投資企業では56.6%と少ない<sup>6</sup>（図-2(3)）。

### (2) 海外直接投資の目的

次に、直接投資の目的を確認する。進出当初の目的で最も多かったのは、「新規の取引先・市場の開拓」（43.8%）である（表-1）。成長する海外市場に事業機会を見出す企業が多い。これに続くのが、「人件費の削減」（35.9%）、「原材料・部品の調達コストの削減」（29.4%）である。長年にわたって経営の効率化を図ってきた日本の中小企業にとって、国内におけるコスト削減の余地はあまり残されていない。安価な労働力が豊富にある海外に目を向ける動きがあるのも当然である。次に多かったのは、「既往取引先の確保」（28.1%）である。取引先が海外に進出した場合、国内に留

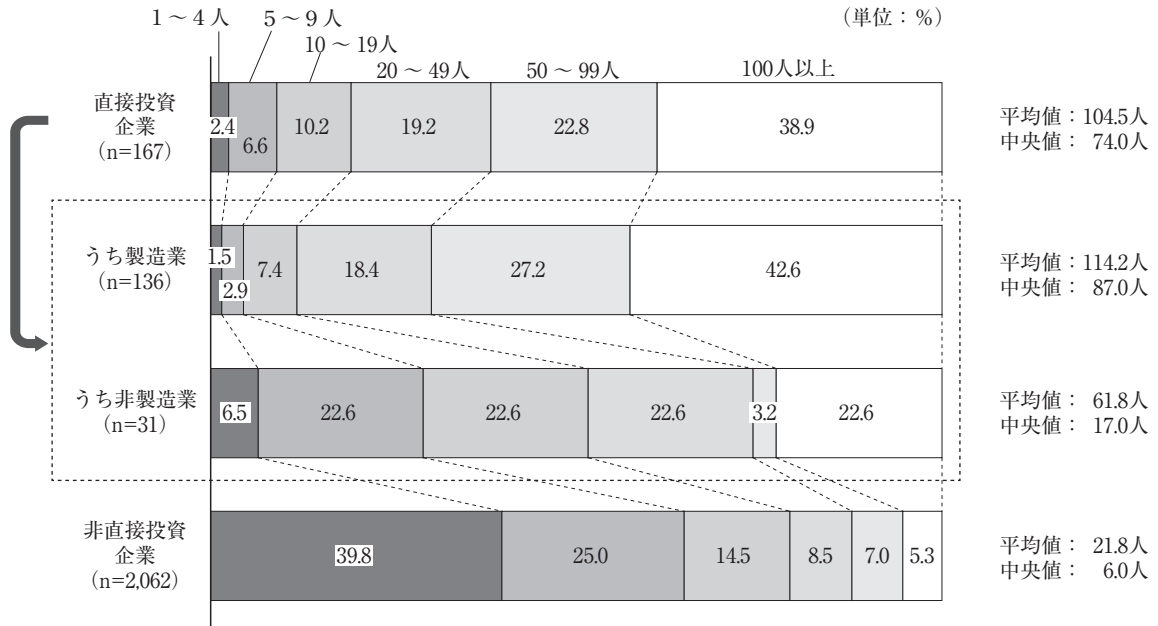
<sup>4</sup> 日本政策金融公庫には海外展開資金を対象とする融資制度があり、その融資先も調査対象に含まれていることなどから、海外展開を行っている企業の割合は実際よりも多めになっている可能性がある。

<sup>5</sup> 本稿では直接投資を行っていない企業を「非直接投資企業」とまとめている。非直接投資企業をさらに「委託を行っている企業」と「輸出だけを行っている企業」に分けたデータは、竹内（2013）を参照されたい。

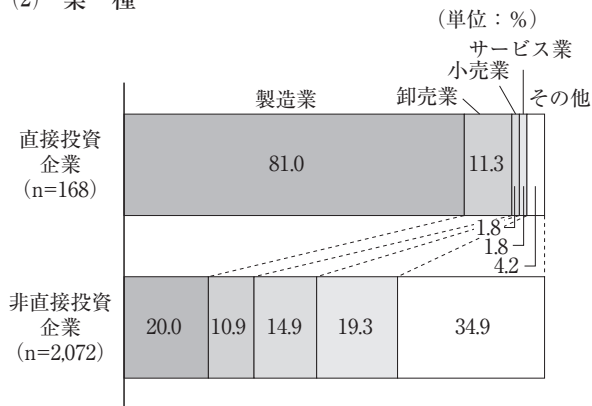
<sup>6</sup> 独自性があるかどうかは回答した企業の主観によるものである。

図-2 企業属性 (直接投資の有無別)

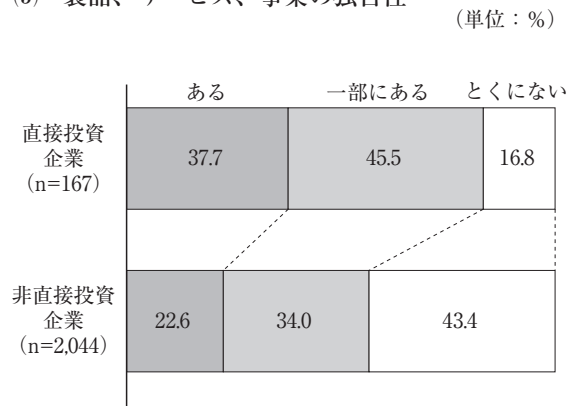
(1) 従業者数



(2) 業種



(3) 製品、サービス、事業の独自性



(注) 非直接投資企業は、輸出や生産委託を行っている企業も含む。

まっけては、仕事が減ってしまう可能性がある。よほど優れた技術やサービスでもない限り、取引コストが低く利便性に勝る現地の企業や先に進出した日系企業に比べて競争上不利になるからである。

当初の投資目的を国内の従業者規模別に見ると、「新規の取引先・市場の開拓」や「新規事業の開始」といった「市場の獲得」を挙げる割合は

規模が小さい企業ほど多くなるが、「コストの削減」や「既往取引先への対応」を挙げる割合は規模が大きい企業ほど多くなっている。規模が大きい企業ほど、コストの総額自体も大きく、それだけ削減の効果を見込めること、海外展開している取引先が多いこと<sup>7</sup>、がその背景にあると推測される。

なお、直接投資の現在の目的を見ると、進出当

<sup>7</sup> 海外展開を行っている取引先がある企業の割合は、従業者数が「20人未満」の企業では19.2%であったのに対して、「20人以上100人未満」では46.7%、「100人以上」では69.9%となっている。

表－1 直接投資の目的（国内従業者規模別、三つまでの複数回答）

（単位：％）

		市場の獲得		コストの削減			既往取引先への対応			生産要素の確保			その他	
		新規の取引先・市場の開拓	新規事業の開始	人件費の削減	原材料・部品の調達コストの削減	人件費以外の販売管理費の削減	既往取引先の確保	既往取引先へのサービスの充実	サプライチェーンの強化	労働力（技術者・エンジニアを除く）の確保	工場・店舗などの事業用地の確保	技術者・エンジニアの確保	知名度・ブランドイメージの向上	その他
進出当初	全体 (n=153)	43.8	14.4	35.9	29.4	4.6	28.1	23.5	6.5	17.6	5.2	2.6	5.9	3.9
	20人未満 (n=23)	60.9	21.7	26.1	21.7	8.7	17.4	13.0	4.3	8.7	4.3	4.3	0.0	8.7
	20人以上100人未満 (n=65)	38.5	18.5	38.5	38.5	1.5	26.2	23.1	4.6	21.5	1.5	4.6	9.2	4.6
	100人以上 (n=64)	42.2	7.8	37.5	23.4	6.3	34.4	28.1	9.4	17.2	9.4	0.0	4.7	1.6
現在	全体 (n=149)	56.4	16.8	27.5	32.9	4.7	23.5	20.8	4.7	16.1	3.4	2.7	9.4	2.7
	20人未満 (n=21)	61.9	28.6	23.8	28.6	9.5	4.8	14.3	9.5	9.5	0.0	0.0	4.8	4.8
	20人以上100人未満 (n=63)	50.8	20.6	27.0	39.7	3.2	22.2	19.0	0.0	17.5	0.0	4.8	15.9	3.2
	100人以上 (n=64)	59.4	9.4	29.7	28.1	4.7	31.3	25.0	7.8	17.2	7.8	1.6	4.7	1.6

（注）1 創業当初から直接投資を行っていた企業（6社）は除く。

2 国内従業者規模別は現在の従業者規模により分類したもの。国内従業者数に回答がなかった企業があるため、規模別のn値の合計は全体のn値とは必ずしも一致しない（以下同じ）。

初と同様、「新規の取引先・市場の開拓」「人件費の削減」「原材料・部品の調達コストの削減」「既往取引先の確保」などが多数を占める傾向に変わりはなく、それぞれの水準には変化が見られる。すなわち、「人件費の削減」や「既往取引先の確保」の割合が減る一方で、「新規の取引先・市場の開拓」や「新規事業の開始」といった「市場の獲得」が増えている。新興国では人件費が高騰しているが、それは裏を返せば所得水準が向上していることである。こうした動きは、コスト削減にはマイナスだが、市場獲得にはプラスとなる。投資の目的は、こうした経営環境の変化に合わせて変わっているのである。

### （3）進出先

直接投資を行っている企業の進出先を拠点ベース<sup>8</sup>で見ると、中国が54.6％で最も多く、タイ（8.7％）、ベトナム（7.4％）、北米（6.1％）と続いている（表－2）。アジアが大半を占めているのは、前述した直接投資の目的を反映したものであると考えられる。

第1に、成長力の高さ、市場の大きさが挙げられる。経済産業省（2011）によれば、2000年に2.4億人だったアジア新興国の中間層<sup>9</sup>は、2010年には14.6億人となり、2020年には23.1億人となることが見込まれている。同じく2000年に0.3億人だった

<sup>8</sup> 設立している海外拠点数の分布では、「1拠点」が71.3％と大半を占める。ただし、「2拠点」（16.6％）など、複数の拠点を設ける企業もある。

<sup>9</sup> 世帯年間可処分所得5,000ドル以上3万5,000ドル未満。

表-2 進出先 (進出時期別)

(単位: %)

	アジア												北米	ヨーロッパ	中南米
	中国	タイ	ベトナム	韓国	マレーシア	フィリピン	インドネシア	台湾	シンガポール	インド	ミャンマー	その他のアジア			
全体 (n=229)	54.6	8.7	7.4	4.4	3.9	3.5	3.1	1.7	1.7	0.4	0.4	0.9	6.1	1.7	1.3
90年以前 (n=18)	33.3	11.1	0.0	5.6	11.1	0.0	0.0	5.6	11.1	0.0	0.0	0.0	22.2	0.0	0.0
91~95年 (n=29)	55.2	13.8	0.0	6.9	10.3	6.9	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0	0.0	3.4	0.0	0.0
96~00年 (n=32)	50.0	3.1	6.3	3.1	3.1	12.5	3.1	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	3.1	6.3
01~05年 (n=55)	60.0	10.9	7.3	5.5	0.0	3.6	3.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	3.6	1.8
06~10年 (n=47)	61.7	4.3	8.5	4.3	2.1	0.0	4.3	2.1	0.0	2.1	0.0	2.1	6.4	2.1	0.0
11年以降 (n=48)	52.1	10.4	14.6	2.1	4.2	0.0	4.2	2.1	2.1	0.0	2.1	2.1	4.2	0.0	0.0

富裕層<sup>10</sup>は、2010年には1.03億人と日本 (0.99億人) を上回り、2020年には3.5億人にも達すると見込まれている。

第2に、労働コストの低さがある。日本貿易振興機構 (2012) によれば、北京 (中国) における一般工場労働者の賃金 (月額538ドル) は、横浜 (同3,953ドル) の7分の1以下の水準であった。

第3に、日系企業の増加がさらなる直接投資を生む好循環がある。取引先に追随する製造業だけのことではない。在留邦人<sup>11</sup>が増えれば、日本と同様のサービスを受けたいと思う人も増える。そのため、小売業や飲食店、個人向けサービス業など非製造業にとってもビジネスチャンスとなる。

進出先を海外拠点の設立時期別に見ると、いずれの時期でも中国が最も多くなっている。ただし、2000年前後からはベトナムやインドネシアなど他のアジア諸国への進出も増えてきている。これは、

中国では経済成長に伴い、人件費が急速に上昇しているためである。前述の日本貿易振興機構 (2012) によれば、北京 (中国) における一般工場労働者の賃金 (月額538ドル) は、2001年の3.5倍の水準である。同じ期間に2.0倍で同286ドルとなったバンコク (タイ)、1.4倍で同130ドルとなったホーチミン (ベトナム) など他の新興国の都市に比べても、その伸びや水準は際立っている。

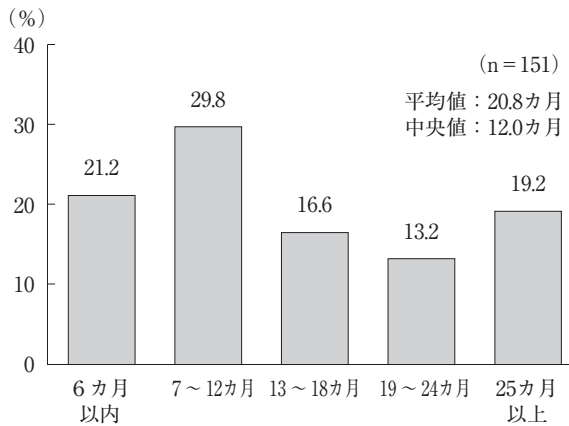
近年では、大企業の間にも人件費の高騰を受け、中国に代わる新たな投資先を探す動きが見られる。船井電機(株)は、中国で生産している録画再生機のうち中・低価格機種などの生産を順次フィリピンに移し、中国での生産比率を2011年度の9割から今後5割程度に下げるという<sup>12</sup>。東レ(株)は、バングラデシュやインドネシア、ベトナムで現地企業と合弁で工場を設立するなどして、中国での生産比率を72%から2015年度に50~60%に引き下

<sup>10</sup> 世帯年間可処分所得3万5,000ドル以上。

<sup>11</sup> 外務省「海外在留邦人数調査統計」によると、アジアにおける在留邦人の数は33万人と、全世界 (118万人) の28.1%に上っている (2011年10月時点)。

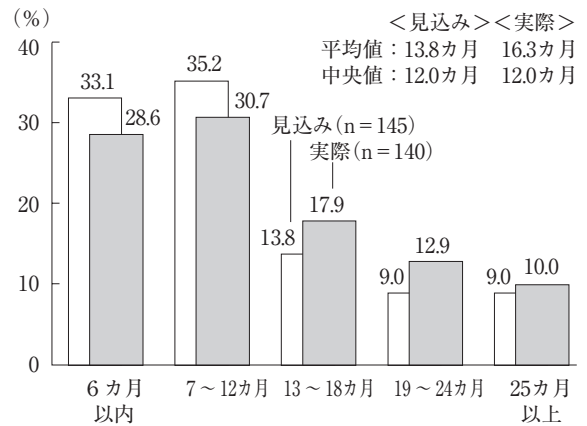
<sup>12</sup> 『日本経済新聞』2013年2月20日付。

図-3 直接投資決定までの期間



(注) 1 投資先の情報を集めるなど直接投資の実施を具体的に考え始めてから、投資を決定するまでの期間。  
 2 事業活動が始まっているなかで最も新しい拠点について尋ねたもの。

図-4 投資から事業活動開始までの期間



(注) 図-3 (注) 2に同じ。

げる計画である<sup>13</sup>。こうした大企業と同様に、中小企業の進出先も徐々に変化してきているものと考えられる。

T社は、プリンターや複合機、テレビなどに使われるHDMIやUSBなどのデジタルケーブル、コネクタ、プリント配線基板を製造している。国内の工場は試作品やごく小ロットの注文の取り扱いのみで、生産のほとんどは20カ所ほどある中国の協力工場に委託してきた。人件費を削減できることが大きな理由である。その同社が2008年、ラオスに生産拠点を設立した。中国で人件費が高騰してきたことや、取引先のタイやベトナムなど東南アジア各国への進出が増えてきたことなどが理由である。ラオスは、近隣のタイに比べて労働コストは4分の1ほどで、しかも中国で生産するよりも輸送コストが節約できる。コスト競争力を増した同社には、大手電子機器メーカーなど日系企業からの引き合いが増えている。

#### (4) 準備期間

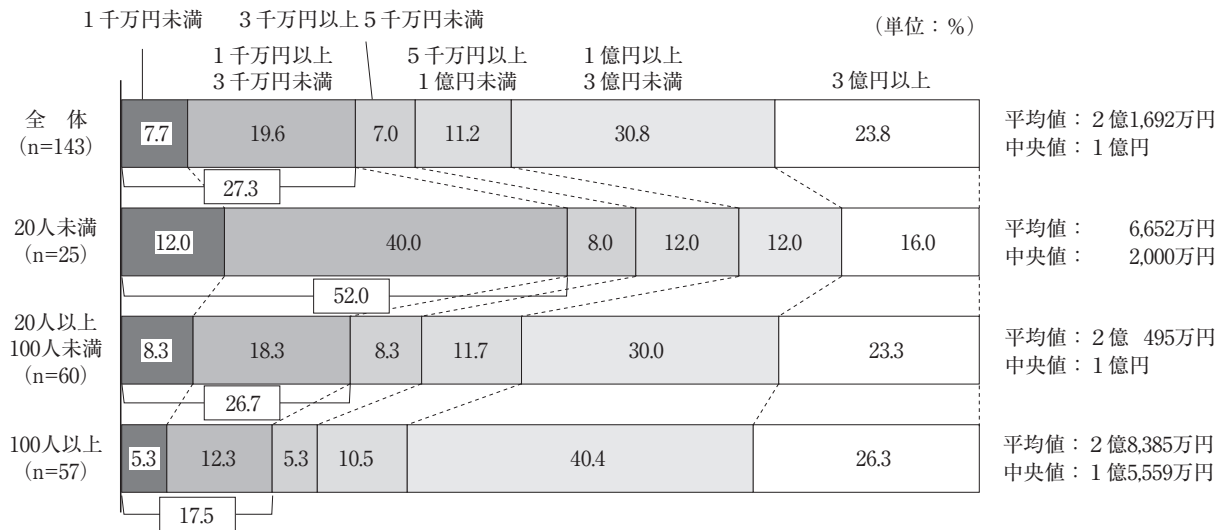
企業の経営環境は刻一刻と変化している。経営

方針を決め、実行に移すまでに時間がかかり過ぎれば、事業機会を逃しかねない。たとえば、取引先からの要請にいつまでも態度を保留していたら、競合他社に簡単にとって代わられてしまうだろう。自社製品を投入する場合でも、準備に手間取り、ライバル企業に先を越されてしまうかもしれない。

では、直接投資の準備にどのくらいの期間をかけているのだろうか。直接投資を行うことを具体的に考え始めてから実際に投資を決定するまでにかかった期間の分布を見ると、「6カ月以内」が21.2%、「7～12カ月」が29.8%と、1年以内に決めている企業が51.0%を占めている(図-3)。また、投資を行ってから実際に事業活動が始まるまでの期間の分布では、「6カ月以内」が28.6%、「7～12カ月」が30.7%と、1年以内に活動を開始している企業が59.3%を占めている(図-4)。当初の見込みと比較すると、概ね想定通りに事業活動を始めることができているようである。つまり、直接投資の準備に長い年月をかけているわけではない。何らかの事業機会の発見をきっかけに、あるいは必要に迫られて検討を始め、短期間で意思決定を行い、実行に移しているのである。

<sup>13</sup> 『日本経済新聞』2012年11月17日付。

図-5 事業開始までにかかった費用の分布 (国内従業者規模別)



(5) 投資額

事業開始までにかかった費用は、平均で2億1,692万円となった(図-5)。分布を見ると、1億円を超える投資も約5割あるが、「1千万円未満」が7.7%、「1千万円以上3千万円未満」が19.6%と、投資額が3,000万円未満だった企業も少なくない。さらに投資額が3,000万円未満だった企業の割合を国内の従業者規模別に見ると、「100人以上」の企業では17.5%、「20人以上100人未満」の企業では26.7%であったのに対して、「20人未満」の企業では実に52.0%にも上る。

2003年にベトナムで工場開設を計画した婦人靴メーカーN社の予算は、1,000万円であった。しかし、現地で視察した大規模な工業団地では、初期投資額が1億円は下らないと知る。それでもN社の社長は、土地鑑のある通訳を頼りに探して回り、100坪ほどの小さな町工場を見つけた。そして改装費や機械設備は最低限に絞り、設備投資を250万円ほどに抑え、現地法人の開設にこぎつけた。海外だから高額の資金が必要というわけではないのである。

なお、投資資金の調達先を見ると、「親会社ま

たはその役員からの出資」が56.4%と最も多く、「日本政策金融公庫以外の金融機関からの借入」が37.9%、「日本政策金融公庫からの借入」が20.7%、「合弁相手からの出資」が12.9%などと続いている(図-6)。

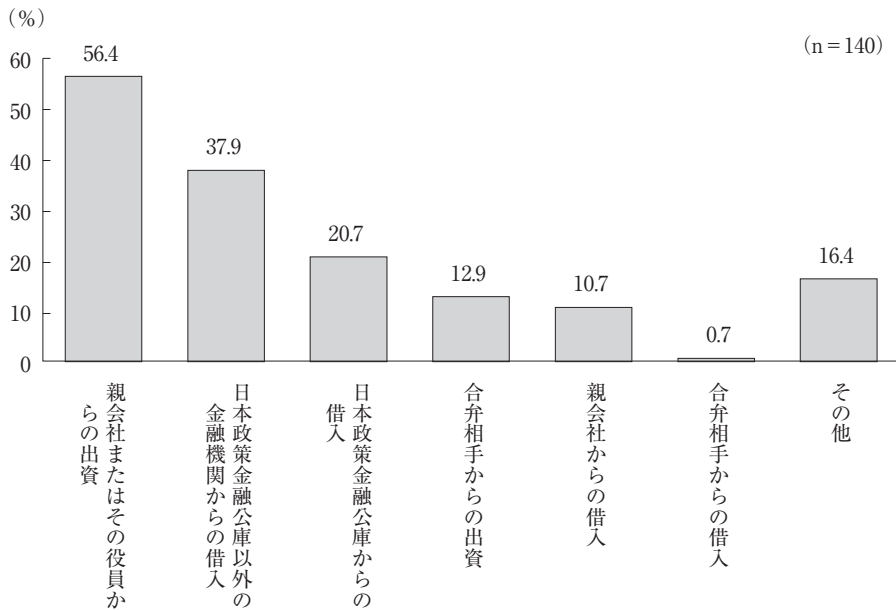
(6) 相談先

直接投資を行ううえで必要な要素は、資金だけではない。ノウハウや情報も重要である。現地に精通した人材が社内にいるのであれば問題ないかもしれないが、大半の企業は、独力で集められる情報だけでは不安が大きいだらう。そこで、アンケートでは、直接投資前に誰に相談したかを尋ねた。その結果を見ると、「取引先」と「取引金融機関」がともに38.0%と最も多い(表-3)。日頃から付き合いのある相手であるうえ、「取引金融機関」には資金、「取引先」には現地での取引などについても相談するついでに、直接投資の進め方についても相談しているのであろう。その次は、「ジェトロ」「海外展開を支援する企業やコンサルタント」「直接投資を行っている企業」となっている。

国内の従業者規模別に見ると、「100人以上」の



図－6 資金調達先の利用割合（複数回答）



表－3 直接投資時の相談先（国内従業者規模別、複数回答）

(単位：%)

	取引先	取引金融機関	ジェトロ	海外展開を支援する企業やコンサルタント	直接投資を行っている企業	税理士・会計士	日本政策金融公庫	中小企業基盤整備機構	商工会議所・商工会	地方自治体	経済産業局	その他	相談はしていない
全体 (n=158)	38.0	38.0	27.2	20.3	17.7	14.6	12.7	4.4	4.4	4.4	2.5	7.0	15.8
20人未満 (n=26)	34.6	30.8	15.4	15.4	15.4	11.5	15.4	7.7	3.8	0.0	0.0	0.0	26.9
20人以上100人未満 (n=68)	36.8	35.3	30.9	13.2	19.1	11.8	7.4	4.4	1.5	7.4	4.4	10.3	10.3
100人以上 (n=63)	41.3	42.9	27.0	28.6	17.5	19.0	15.9	3.2	6.3	3.2	1.6	6.3	17.5

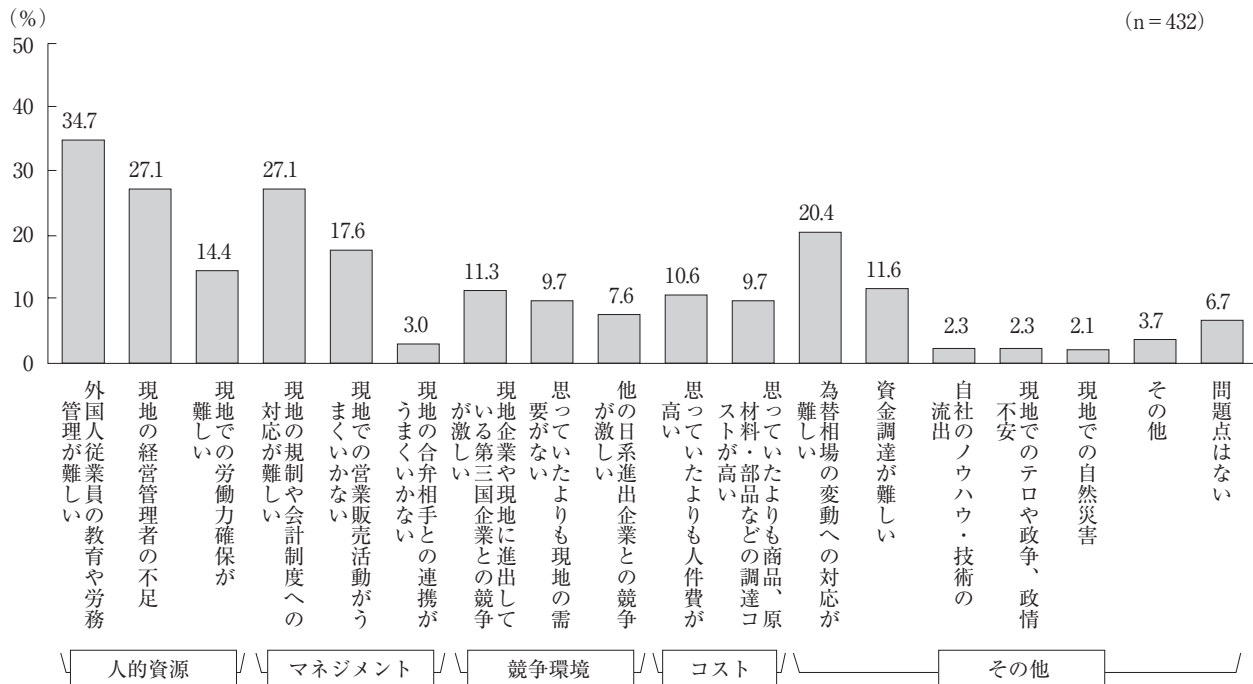
企業では、「取引先」「取引金融機関」「海外展開を支援する企業やコンサルタント」など多くの項目で他の規模の企業を上回っている。

### (7) 現地の経営責任者

ここまで、直接投資の準備段階に関する項目を見てきた。では、直接投資を果たした企業は、その後どのような問題に直面するのだろうか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年3月に行った

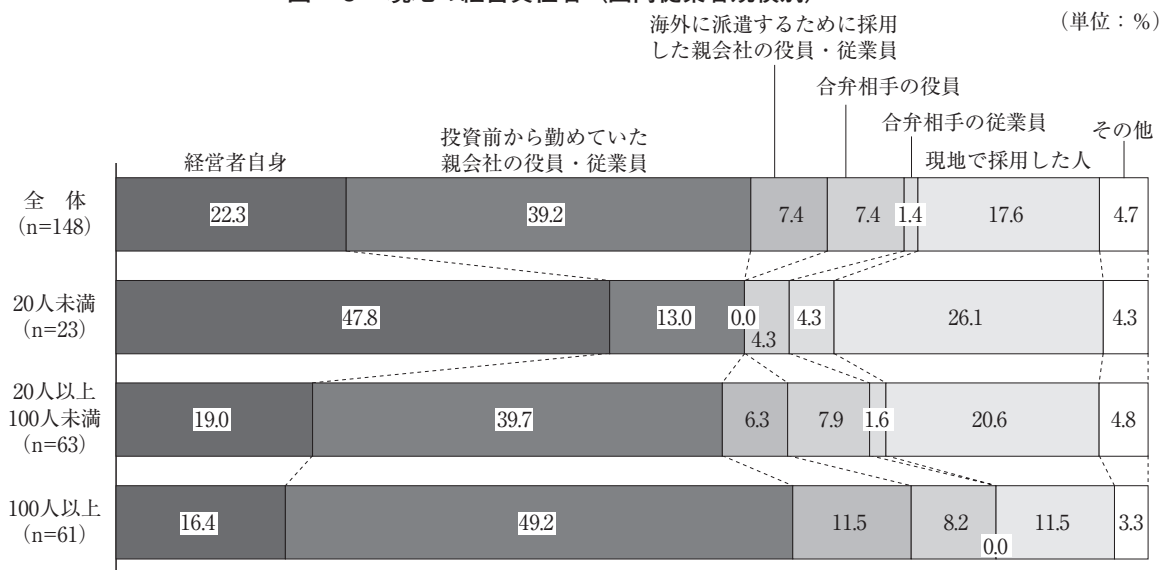
「中小企業の海外進出に関する調査」によると、「外国人従業員の教育や労務管理が難しい」が34.7%と最も多く、以下「現地の経営管理者の不足」(27.1%)、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」(27.1%)、「現地での営業販売活動がうまくいかない」(17.6%)が続いている(図－7)。日本国内とは勝手の異なる経営環境の下で、労務管理やマネジメントをどのように行うかに頭を悩ませている中小企業が少なくない。そこで、以下では、現地でのマネジメン

図-7 直接投資先の問題点 (拠点ベース、三つまでの複数回答)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業の海外進出に関する調査」(2012年3月)

図-8 現地の経営責任者 (国内従業者規模別)



(注) 1 図-3 (注) 2に同じ。

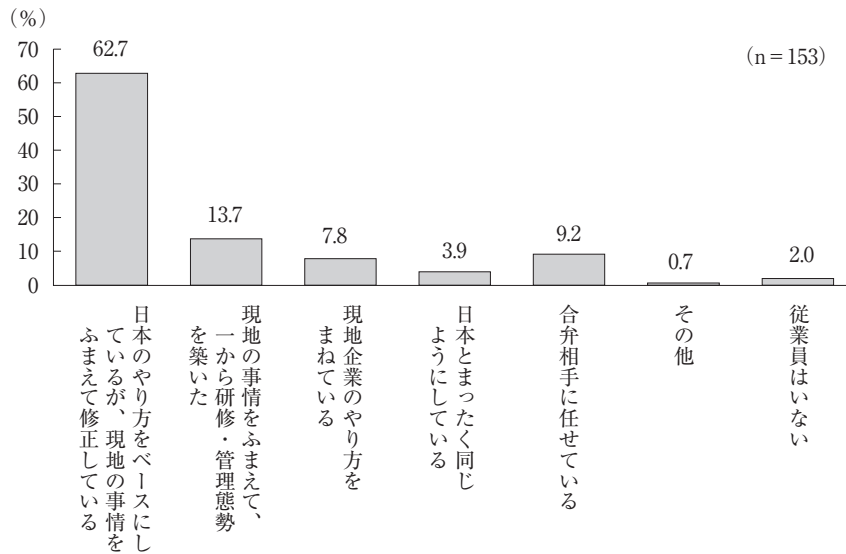
2 現地の経営責任者とは、ふだん現地の工場や店舗をマネジメントする人。

トに関するデータを見ていこう。

現地の経営責任者を見ると、「投資前から勤めていた親会社の役員・従業員」が39.2%と最も多く、「経営者自身」の22.3%が続いている(図-8)。

「海外に派遣するために採用した親会社の役員・従業員」(7.4%)を合わせると、7割近くの企業が社内の人材に現地の経営を任せている。一方、「現地で採用した人」と答えた企業は17.6%、「合

図-9 現地での従業員教育・労務管理方法



弁会社の役員」は7.4%であった。

これは直接投資企業には海外での勤務経験が豊富な人材が在籍している企業が多いということの意味しているわけではない。多くの企業は、人材を育てながら海外で事業を展開しているのである。

国内で3店舗の居酒屋を経営するC社は2007年、中国に初めて居酒屋を出店することにした。現地の責任者には、国内の店舗から2人の若手料理人を選んで担当させた。特に海外勤務の経験があったわけでも、中国語に堪能だったわけでもない。選んだ基準は料理の腕と意欲である。これらの要素こそが、現地でも日本流の味と接客を提供したいという思いを実現するうえで重要だとC社の社長が考えたからである。彼らは交替で「創業期」を切り盛りし、2年後には現地スタッフだけで運営できる体制への移行を果たした。この経験を通じて、2人の若手料理人は料理だけではなく、店長としてマネジメントの腕も上げた。

現地の経営責任者を国内の従業者規模別に見ても、社内の人材に任せている企業の割合が大半を占めている状況に変わりはない。ただし、その内訳は異なる。20人以上の企業では「投資前から勤めていた親会社の役員・従業員」の割合が最も多いのに対して、20人未満の企業では「経営者自身

が最も多い。人手が少ないことから、経営者自身が指揮をとっているものと考えられる。

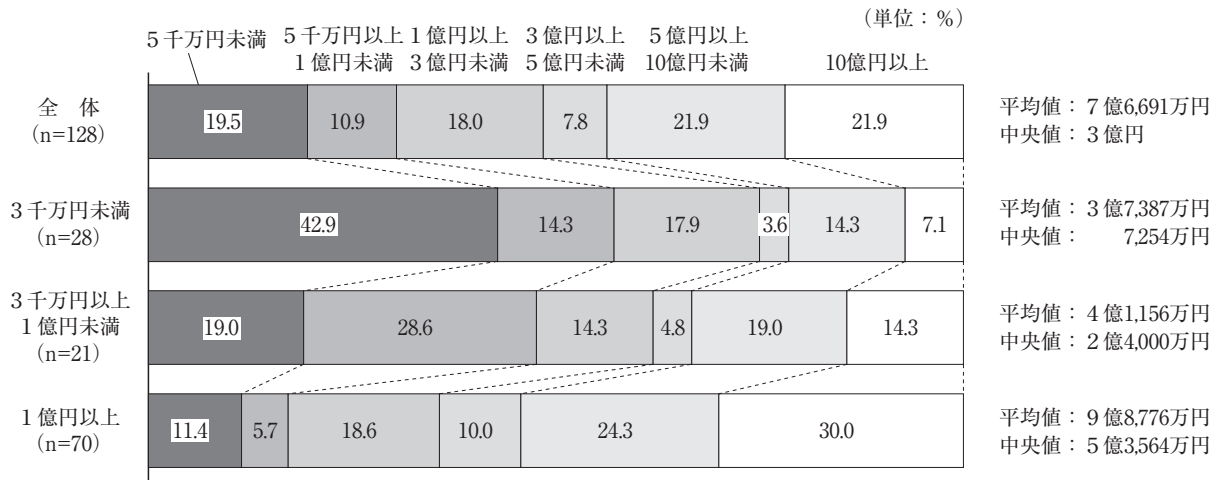
経営者が海外拠点のマネジメントを行う企業は、立ち上げ期だけでも、経営者が海外事業に集中できるような体制をつくることが求められる。そのため、こうした企業の多くは、ITを活用し、国内外の拠点の経営状況を把握する工夫をしている。テレビ会議システムを使って遠隔地をつないだ会議を行ったり、電子メールで業務日報を集約し売り上げの推移や在庫の状況を日々把握したりするといった具合である。

#### (8) 現地のマネジメント手法

社内の人材が主に現地のマネジメントに当たっているとはいえ、マネジメントの手法まで国内と同じというわけではない。現地での従業員教育や労務管理の方法を見ると、「日本のやり方をベースにしているが、現地の事情をふまえて修正している」が62.7%で最も多く、「現地の事情をふまえて、一から研修・管理態勢を築いた」が13.7%でこれに続く(図-9)。一方、「日本とまったく同じようにしている」は3.9%、「現地企業のやり方をまねている」は7.8%と少ない。

厳格な品質管理や効率的な生産現場、行き届い

図-10 海外拠点の年間売上高 (事業開始までにかかった費用の規模別)



(注) 1 海外拠点における最近1年間の売上高の合計。

2 事業開始までにかかった費用は、設備資金と運転資金の合計。事業開始までにかかった費用に回答がなかった企業があるため、規模別のn値の合計は全体のn値とは一致しない。

た顧客サービスなど、日本流の経営には優れた点が多くあり、投資の受け入れ国も、そうした日本企業の良さが移転されることを望んでいる。しかし、仕事に対する考え方や習慣などの前提条件が日本と海外では異なるため、日本的なマネジメントを一方向的に押しつけても、かえって反発を招きかねない。日本企業ならではのきめ細かな管理をベースにしながらも、現地の事情に合わせてアレンジする必要がある。

大手自動車メーカーの2次下請けとして、内装に使われるプラスチック部品を製造しているY社は、2001年に中国で現地法人を立ち上げた。品質管理に万全を期すため全数検査を行っていたが、その工程で除去される不良品の割合は5%程度と高く、生産工程での精度をなかなか上げられずにいた。同社の社長が現地法人の責任者に改善策を相談すると、思いも寄らない答えが返ってきた。ミスに罰金を科す制度を導入したらどうかというのである。日本ではあまり例のない手法に半信半疑ではあったが、試しに取り入れたところ、思いのほか効果を上げた。全員が慎重になり、不良品

率がゼロに近い水準にまで改善したのである。それ以来、Y社の社長は現地の人の意見をできるだけ取り入れるようにしている。

### 3 海外直接投資の成果

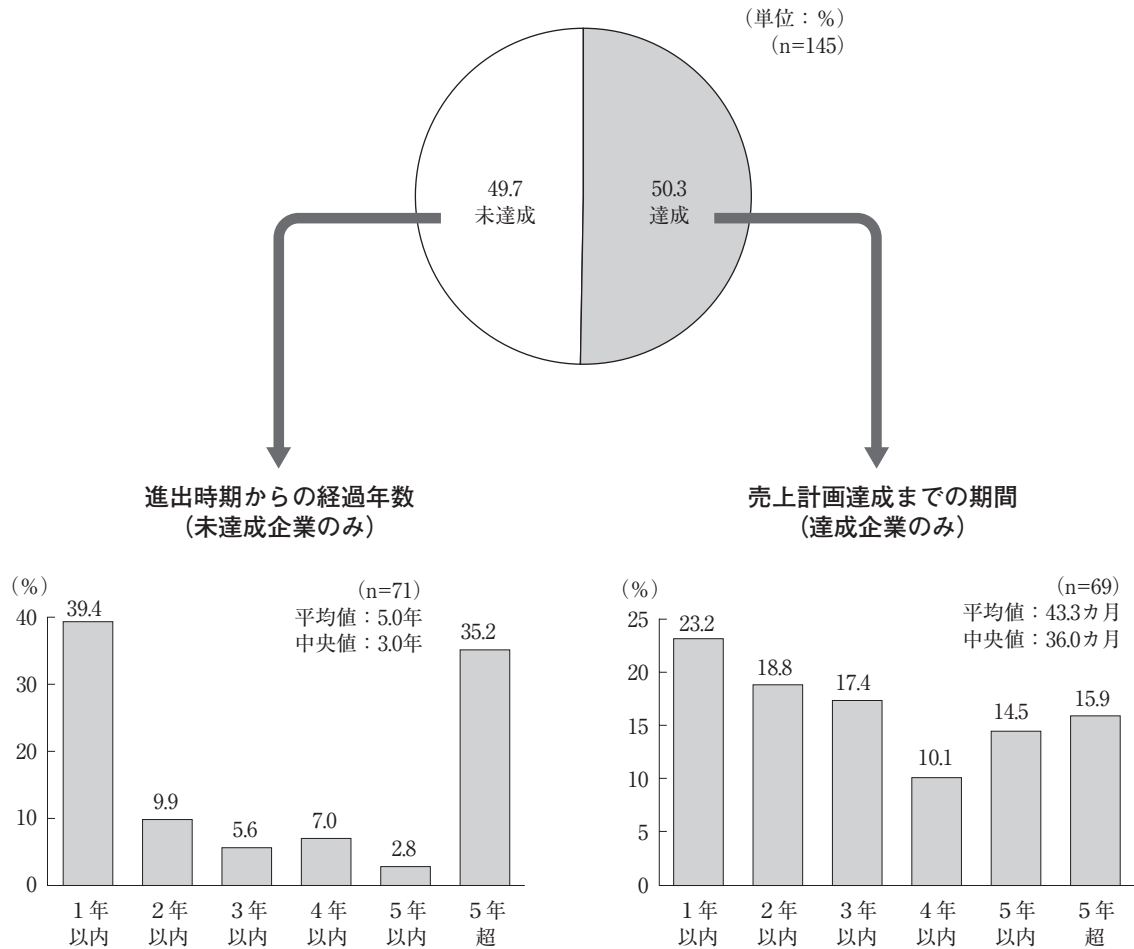
前節では、中小企業が直接投資を行っている現状が明らかとなった。問題はその成果である。経営資源に制約があるなかで行われた直接投資は、うまくいっているのだろうか。

#### (1) 海外拠点の売上高

海外拠点の年間売上高は、平均7億6,691万円となった。分布を見ると、「5億円以上10億円未満」と「10億円以上」の企業の割合がともに21.9%と最も多くなっている(図-10)。これを事業開始までにかかった費用の額別に見ると、初期投資額が大きい企業ほど海外の売上高も大きくなる傾向がある<sup>14</sup>。ただし、「投資額3,000万円未満」の企業でも4割強が売上高1億円以上、7.1%が売上高10億円以上を上げている。

<sup>14</sup> 国内の従業者規模別では、従業者規模の大きい企業ほど海外の売上高も大きくなる傾向が見られた。

図-11 売上計画の達成の有無



(注) 図-3 (注) 2に同じ。

(注) 1 図-3 (注) 2に同じ。

2 売上計画を達成している企業に、事業活動を開始してから達成するまでの期間を尋ねたもの。

海外拠点の売上高が当初計画していた水準に達しているかどうかを尋ねたところ、50.3%の企業が達成していると回答した(図-11)。残る半数は未達成ということになるものの、そのうちの39.4%は直近の進出からまだ1年も経っていない企業であった。不確実性の高い海外市場に挑んでいるのであるから、実績が上がるまでには、相応の時間はかかる。当初計画を達成した企業に、達成までの期間を尋ねたところ、1年以内と答えた企業は23.2%にすぎず、4年超かかった企業も30.4%あった。そのため、調査時点では計画未達成の企業のなかにも今後計画に達する企業は含まれていると推測できる。このことを考慮すれば、

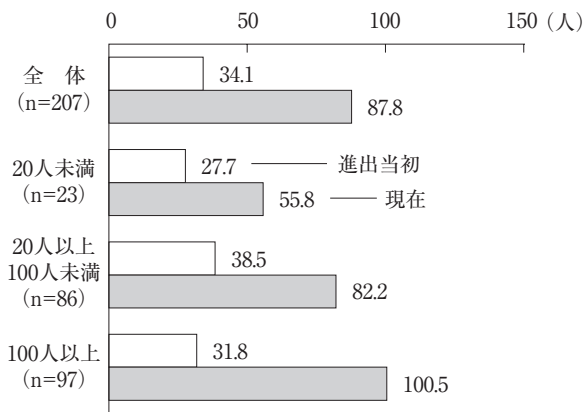
計画達成企業の割合を示す50.3%という数値は低くはないだろう。

## (2) 海外拠点の従業員数

海外拠点ごとの平均従業員数は、進出当初の34.1人から87.8人へと2.5倍に増加している(図-12)。図には示していないが、進出当初から従業員数を増やした企業の割合は6割以上に上る。決して一握りの企業だけが雇用を増やしているわけではない。

さらに海外拠点の平均従業員数を国内の従業員規模別に分けてみると、進出当初はいずれの規模の企業でも30人前後と大きく変わらないが、現在

図-12 海外拠点の平均従業員数 (国内従業員規模別)



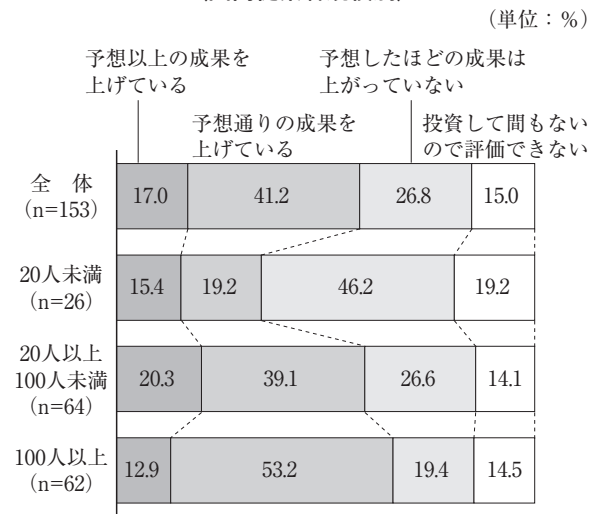
にかけての増加率には差が見られる。この違いは、次のように解釈できる。国内の事業規模と海外の事業規模は、最終的にはある程度比例する。ただし、一度に優秀な人材を集めるのが難しいことなどから、進出当初の従業員数には違いが生まれにくい。その後、事業が軌道に乗り始めると、国内の事業規模による差が表れるのだろう。

この差が生まれることは、それほど驚くべきことではない。国内事業の規模が大きい企業には、人件費の削減を狙い、国内事業の一部または全部を海外に移す代替的な投資が多いので、元の事業規模が大きければ投資先の事業規模も自ずと大きくなるからである。それよりも興味深いのは、規模の小さい企業のデータである。国内従業員20人未満の企業は、海外では国内を上回る規模の組織(平均従業員数55.8人)をマネジメントしている。国内従業員100人以上の企業では海外拠点の規模(平均従業員数100.5人)が国内と同程度かそれ以下であることを考えれば、国内拠点で見られた規模の差が、海外では縮小しているともいうことができよう。

### (3) 海外事業の成果に関する評価

直接投資の成果についての自己評価を見ると、

図-13 直接投資の成果に対する評価 (国内従業員規模別)



「予想以上の成果を上げている」が17.0%、「予想通りの成果を上げている」が41.2%、「予想したほどの成果は上がっていない」が26.8%、「投資して間もないので評価できない」が15.0%となった(図-13)。6割弱の企業が少なくとも予想した成果を上げていることになる。海外では国内に比べて不確定要素が多くリスクが大きい点を考えれば、この水準の高さはある程度評価してよいだろう<sup>15</sup>。

国内の従業員規模別に見ると、規模が大きいほど、予想以上または予想通りの成果を上げているとする企業の割合は多くなる。前掲図-5で示したように、国内の事業規模が大きい企業ほど直接投資の金額も大きい。規模の大きい計画ほど失敗したときの損失が大きくなるため、それだけ入念かつ慎重な準備を行っていても何ら不思議ではない。実際、投資決定までの期間および投資から事業活動開始までの期間が6カ月以内だった企業の割合は、投資額が大きい企業ほど小さかった。

国内の従業員規模が小さい企業で「予想したほどの成果は上がっていない」とする企業が多い理由は、直接投資の目的にも関係していると考えら

<sup>15</sup> もっとも、公庫の融資審査を通った企業であることや、海外事業から完全に撤退した企業は含まれていないことなどサンプルバイアスがあるため、評価は高めに出ている可能性がある。

表-4 直接投資の成果に対する評価と直接投資の当初の目的との相関

被説明変数		海外直接投資の成果（「1 予想以上の成果を上げている」「2 予想通りの成果を上げている」「3 予想したほどの成果は上がっていない」）	
説明変数		係数	有意確率
直接投資の 当初の目的 ダミー	人件費の削減	0.236	0.570
	原材料・部品の調達コストの削減	0.990	0.018 **
	人件費以外の販売管理費の削減	-1.214	0.130
	技術者・エンジニアの確保	1.312	0.248
	労働力（技術者・エンジニアを除く）の確保	-0.454	0.336
	工場・店舗などの事業用地の確保	0.201	0.816
	サプライチェーンの強化	0.357	0.677
	既往取引先の確保	-0.581	0.155
	既往取引先へのサービスの充実	-0.767	0.072 *
	知名度・ブランドイメージの向上	-0.135	0.844
	新規の取引先・市場の開拓	0.694	0.074 *
	新規事業の開始	-0.184	0.742
	その他	-0.663	0.478

- (注) 1 順序回帰分析による推計であり、係数の符号が「正」であれば「2」「3」になる確率が高くなる。逆に、符号が「負」であれば「1」になる確率が高くなる。  
 2 被説明変数である海外直接投資の成果からは、「投資して間もないので評価できない」は除いた。  
 3 創業当初から直接投資を行っていた企業（6社）は除いた。  
 4 直接投資の当初の目的は、それぞれに該当する場合を「1」、該当しない場合を「0」とするダミー変数である。  
 5 \*は有意水準が10%、\*\*は同5%を意味する。

れる。先に指摘したとおり、直接投資の目的として「市場の獲得」を挙げる割合は、規模が小さい企業ほど多い（前掲表-1）。新市場の開拓は、国内であっても困難さを伴う。ましてや、相手は勝手が違う海外の市場である。予想通りに事を運ぶのは容易ではない。一方、規模が大きい企業に多く見られた「既往取引先への対応」は、比較的成果を読みやすい。取引先から誘いを受けたような場合は特にそうである。

これは、直接投資の成果についての自己評価を被説明変数、直接投資の当初の目的を説明変数とした回帰分析の結果からもうかがえる（表-4）。「新規の取引先・市場の開拓」は、係数が正で有意となっており、これを直接投資の当初の目的としていた企業は、直接投資の成果を低く評価していることがわかる<sup>16</sup>。一方、「既往取引先へのサービスの充実」は係数が負であり、有意となっている。「既往取引先の確保」は有意ではないものの、

係数は負であった。つまり、「既往取引先への対応」を目的としていた企業は、直接投資の成果を高く評価する傾向がある。

ただし、「予想以上の成果を上げている」だけに限れば、規模による違いはあまり見られない。また、直接投資を行っている企業に海外事業の今後の見通しを尋ねたところ、「拡大したい」が63.2%、「現状のままでよい」が32.3%であったのに対し、「縮小したい」は2.6%、「撤退する」は1.9%にとどまっている（図-14）。この数値は、国内の従業員規模別に見ても、ほとんど変わらない。このように見ていくと、規模の小さい企業も、海外進出に手応えを感じていることがうかがえる。

なお、予想通りの成果を上げていないことが、必ずしも業績不振を意味するわけではない。これを直接投資の成果についての自己評価別に見ると、「拡大したい」の割合は、成果に対する評価が高い企業ほど大きくなる傾向があるものの、「縮

<sup>16</sup> 「人件費の削減」や「原材料・部品の調達コストの削減」の係数が正となっているのは、こうした要素の価格は上昇しやすく、思ったような成果を上げることが難しいためであると考えられる。

図-14 海外事業の今後の見通し (国内従業者規模別)

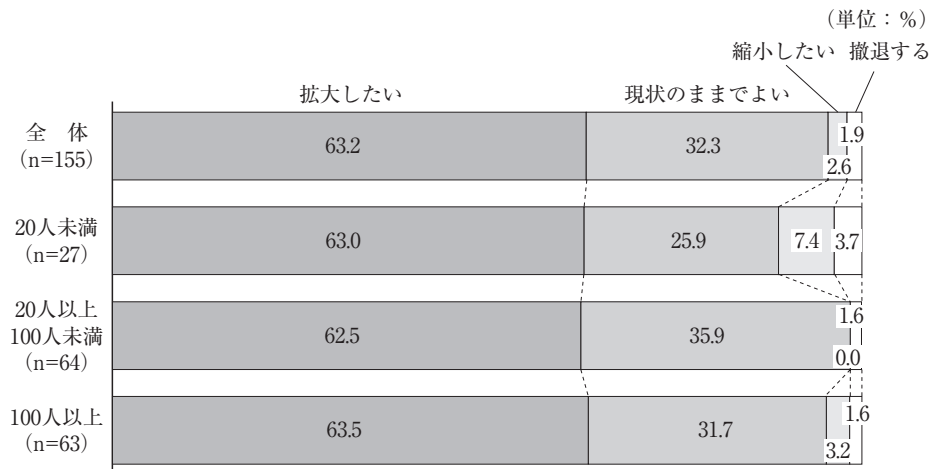
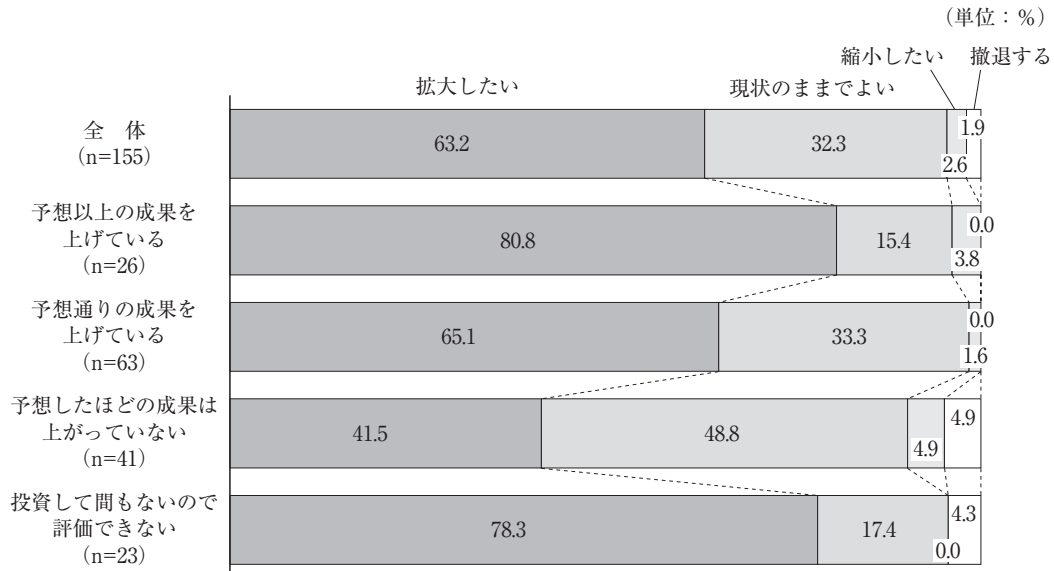


図-15 海外事業の今後の見通し (直接投資の成果に対する評価別)



小したい」と「撤退する」の割合の合計は、「予想したほどの成果は上がっていない」とする企業であっても1割に満たない(図-15)。

#### (4) 国内事業への影響

直接投資が国内事業にも影響を及ぼすことは、先行研究でも明らかとなっている。若杉ほか(2008)は、経済産業省「企業活動基本調査」のデータを用いて、直接投資を開始する前から直接投資

企業は非直接投資企業よりも平均的に労働生産性が高く、直接投資後にその差は年々拡大していることを実証した。乾・戸堂・Hijzen(2008)は、同じく経済産業省「企業活動基本調査」のデータを用いて、直接投資企業は同等の属性(生産性や規模など)をもつ非直接投資企業と比較したとしても<sup>17</sup>、進出から1~2年後の売上高や雇用量を有意に3~5%上昇させるという結果を得ている。中小企業庁(2012)も経済産業省「企業活動

<sup>17</sup> プロペンシティ・スコア・マッチング (Propensity Score Matching) という統計的手法を用いている。



表－5 直接投資後の国内事業の変化D I（国内従業者規模別）

項目	算出式	全体	20人未満	20人以上 100人未満	100人以上
価格競争力	「強くなった」－「弱くなった」	51.9	55.6	54.7	46.9
企業・製品の評判・イメージ	「良くなった」－「悪くなった」	48.1	40.7	46.2	52.4
営業・マーケティングの能力	「強くなった」－「弱くなった」	46.2	59.3	46.9	39.1
製品・サービスの品揃えやラインアップ	「広がった」－「狭くなった」	43.4	63.0	36.5	41.9
従業員の士気	「上がった」－「下がった」	39.1	40.7	40.0	36.5
顧客サポート	「良くなった」－「悪くなった」	30.1	29.6	30.8	30.2
受注や販売のロット	「大きくなった」－「小さくなった」	23.9	37.0	21.9	19.0
製品・サービスの品質	「良くなった」－「悪くなった」	21.4	37.0	10.9	24.2
品質管理	「良くなった」－「悪くなった」	18.7	37.0	15.6	14.3
従業員の採用	「採用しやすくなった」－「採用しにくくなった」	16.7	7.4	16.9	19.0
金融機関からの資金調達	「借りやすくなった」－「借りにくくなった」	14.7	11.1	16.9	12.7
デザイン・企画・研究開発の能力	「強くなった」－「弱くなった」	13.6	11.5	17.2	10.9
納期	「短くなった」－「長くなった」	4.5	3.7	4.6	4.8

(注) 1 変化D I = 良い影響を受けた企業割合 - 悪い影響を受けた企業割合（「良い影響」と「悪い影響」の意味は、表中の算出式による）  
 2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

基本調査」のデータを再編加工し、2002年度に直接投資を開始した企業は、直接投資を開始しなかった企業に比べて国内雇用を増加させているとしている。

ただし、先行研究は財務データの分析が主であり、海外事業の効果がどのような経路を通過して国内事業に影響を及ぼすのかという点にはほとんど言及されていない<sup>18</sup>。そこでアンケートでは、直接投資後に国内事業がどのように変化したかを要素ごとに尋ねた。

表－5で示した変化D Iは、国内事業における各項目について、直接投資後に良くなった企業の割合から悪くなった企業の割合を引いたものである<sup>19</sup>。たとえば、「価格競争力」であれば、「強くなった」企業の割合から「弱くなった」企業の割合を引いたものが、「企業・製品の評判・イメージ」であれば「良くなった」企業の割合から「悪くなった」企業の割合を引いたものが、それぞれの変化D Iとなる。100からマイナス100までの値をとり、

プラスなら良くなった企業の割合が悪くなった企業の割合を上回ったことを、マイナスなら悪くなった企業の割合が良くなった企業の割合を上回ったことを示す。

ここで注目したいのは、変化D Iがすべての項目でプラスの値をとっていることである。あくまで自己評価であり、変化の程度まではわからないが、すべての項目で、良くなったとする企業の割合が悪くなったとする企業の割合を上回っていることになる。もともとコストの削減や生産要素の獲得を目的としていた企業が多だけあって、「価格競争力」(51.9)、「製品・サービスの品揃えやラインアップ」(43.4)、「受注や販売のロット」(23.9)でD Iがプラスになるのは当然であろう。ところが、「企業・製品の評判・イメージ」(48.1)や「営業・マーケティングの能力」(46.2)、「製品・サービスの品質」(21.4)、「デザイン・企画・研究開発の能力」(13.6)までもがプラスとなっている。当初の投資目的とは直接関連のない項目ま

<sup>18</sup> 国内事業の競争力を高める要因として、外国市場に関する知識を得たり、外国の技術を吸収したりすることで、生産性を高める「経験による学習 (learning by doing) 仮説」がある (若杉ほか、2008)。

<sup>19</sup> 項目によって、「良い影響」や「悪い影響」の意味は異なる。それぞれの選択肢は、表－5に記載した。

でもが改善しているのである。

しかも、D Iは多くの項目で、国内従業者規模が小さい企業ほど水準が高くなっている。限られた経営資源の一部を海外に振り向けたとしても、国内にしわ寄せは生じていないどころか、プラスの効果さえあることがうかがえる。

#### 4 おわりに

本稿の冒頭で、中小企業が海外展開をためらう理由は、経営資源の不足にあると述べた。しかし実態は、数億円もの資金を投じ、「グローバル人材」が活躍するようなケースの方が、むしろ稀だ。中小企業の海外展開を阻む真の理由は、経営資源の不足ではなく、経営資源が十分でない海外に出られないという思い込みにあるのではなからうか。

企業行動に関する理論の一つ「多国籍企業の自己選択」によれば、直接投資は、生産性の高い企業だけがとる行動だとされる。生産性の低い企業には、直接投資に必要とされる固定費用を負担しきれない、というのがその理由だ。しかし現実には、生産性が高いとは言い難い中小企業のなかにも、海外に挑む例は存在する。その行動を後押しするのは、合理性だけでは説明がつかない、起業家精神とも呼ぶべきものが働いているのかもしれない。

##### <参考文献>

乾友彦・戸堂康之・Alexander Hijzen (2008)「海外進出・生産委託の影響」深尾京司・宮川努編『生産性と日本の経済成長－JIPデータベースによる産業・企業レベルの実証分析』東京大学出版会、pp.319-341

経済産業省 (2011)『2011年版 通商白書』山浦印刷

竹内英二 (2013)「海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』第55号、pp.4-15

中小企業庁 (2012)『2012年版 中小企業白書』日経印刷

内閣府 (2011)『平成23年版 経済財政白書』佐伯印刷

日本貿易振興機構 (2012)「第22回 アジア・オセアニア主要都市・地域の投資関連コスト比較」(日本貿易振興機構ホームページ)

若杉隆平・戸堂康之・佐藤仁志・西岡修一郎・松浦寿幸・伊藤萬里・田中鮎夢 (2008)「国際化する日本企業の実像－企業レベルデータに基づく分析－」RIETI Discussion Paper Series 08-j-046

直接投資は新規開業に似ている。既存事業への出資や既存企業の買収でない限り、ゼロから拠点を立ち上げることになる。国内の事業を単純に持ち込むだけでは、簡単には通用しない。技術水準、インフラ、消費者の嗜好、規制など、事業環境が国内とは異なる。その制約のなかで従来の経営のあり方を見直し、新たな事業を組み上げていくという点で、直接投資は企業にとっての「第二の創業」といっても過言ではない。

この経験は、国内に留まっていたら到達し得なかった領域への飛躍的な成長をときに誘発する。国内の経営資源と海外の経営資源の組み合わせにより発揮される相乗効果、海外市場の制約を克服する際に生じるイノベーションなど、その要因はさまざまだろう。

今でも日本は、世界有数の経済大国であることに変わりはない。安定を求めるのならば、国内市場だけでも短期的には十分かもしれない。だが、長期的な成長となるとどうだろうか。もし不安があるのならば、海外に視野を広げてみるべきではないか。近年では、日本政策金融公庫をはじめ、さまざまな金融機関が海外展開支援を目的とした融資制度を拡充している。情報収集や事業計画策定の段階では、日本貿易振興機構や中小企業基盤支援機構なども心強い味方となるはずだ。海外は決して遠くはない。そして海の向こうには、国内にはない成長を遂げる機会が確かにある。