



## 海外展開は中小企業に どのような影響を与えるか

総合研究所 上席主任研究員 竹内 英二

中小企業の海外展開に注目が集まっている。政府も2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」をとりまとめ、中小企業の海外展開を積極的に支援することを打ち出した。一方、海外展開の中でも直接投資や生産委託には、国内の産業や雇用の空洞化を促進する懸念もある。はたして海外展開は中小企業の活性化につながるのか、それとも空洞化を招くだけなのか。日本政策金融公庫総合研究所が実施した「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」の結果から探っていこう。

## 「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」実施要項

調査時点：2012年8月

調査対象：日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先1万500社

調査方法：調査票の送付・回収ともに郵送、調査票は無記名

回収数：2,524社（回収率24.0%）

アンケート回答企業の業種(n=2,524)	(単位：%)					
	製造業	卸売業	小売業	サービス業	建設業	その他
	23.7	11.4	14.5	17.8	15.5	17.2

アンケート回答企業の従業員数(n=2,511)	(単位：%)					
	1～4人	5～9人	10～19人	20～49人	50～99人	100人以上
	38.3	24.0	14.1	9.0	7.6	7.0

## 海外展開による影響は2種類

日本政策金融公庫総合研究所では、2012年8月に融資先の中小企業を対象として「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」（以後「アンケート」という）を実施した。調査の目的は大きく二つある。一つは、海外展開することが中小企業にどのような影響を及ぼすのかである。具体的には、海外展開している中小企業と海外展開していない中小企業とでは、国内事業の売上高や雇用の動向に違いがあるかどうかを確認することである。

海外展開と雇用との関係については、樋口・松浦(2003)や2010年と2012年の『中小企業白書』が「企業活動基本調査」のデータを用いて、海外直接投資を行っている企業の方が雇用を増やしていること、あるいは雇用の減り方が小さいことを明らかにしている。また、伊藤(2011)も「企業活動基本調査」のデータを用い、輸出を始めることによって雇用が増える効果があることを示している。

ただし、「企業活動基本調査」の調査対象は従業員数50人以上かつ資本金3,000万円以上の会社である

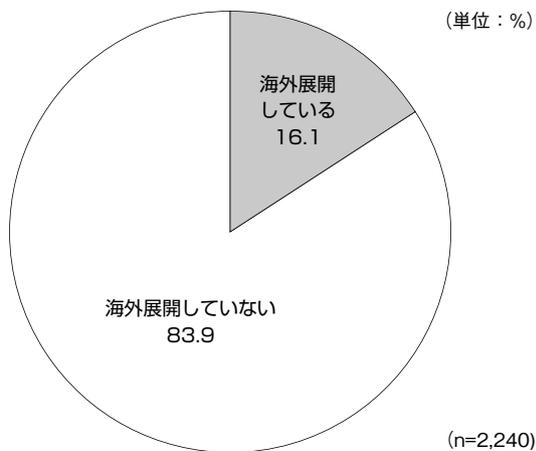
ため、中小企業の大半が含まれていない。先行研究の結果が、より規模の小さな中小企業にも当てはまるのかはわかっていない。

もう一つの目的は、海外展開する企業が増加することで、海外展開していない中小企業がどのような影響を受けているのかを明らかにすることである。自ら海外展開している企業が売り上げを伸ばし、雇用を増やしているとしても、一方で国内企業との取引を減らしているのであれば、やはり海外展開は産業や雇用の空洞化を促すことになるだろう。逆に、国内企業との取引を増やしているのであれば、海外展開は中小企業全体の活性化につながるかもしれない。はたして海外展開していない企業にとって、海外展開する企業が増加することはプラスなのかマイナスなのか。

## 非製造業、小企業にも広がる海外展開

まず、自ら海外展開している企業について見てみよう。「アンケート」によると、海外展開している企業の割合は、回答があった企業全体の16.1%を占めている(図-1)。内訳は、海外に現地法人や支店を

図-1 海外展開企業の割合



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)(以下同じ)

保有する直接投資を行っている企業が46.7%、生産を海外の企業に委託している企業が28.6%、自ら直接または商社や代理店を通して間接的に輸出している企業が43.9%となっている(図-2)。

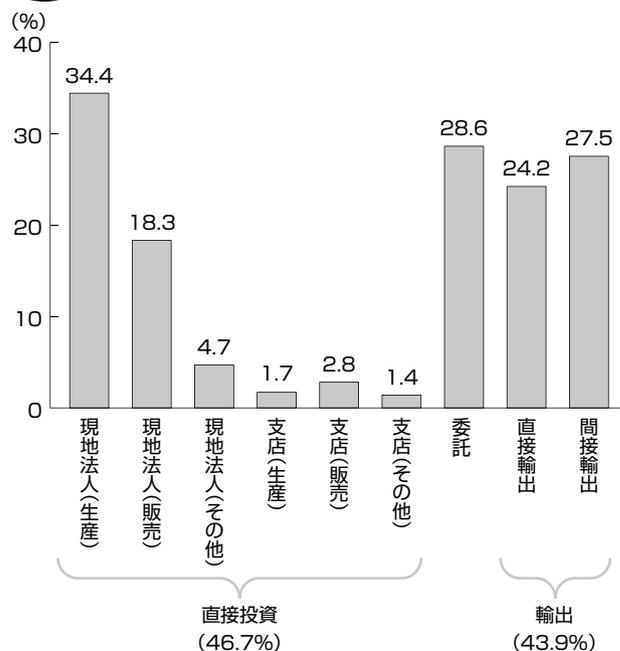
海外展開している企業には、直接投資と委託、輸出のすべてを行っている企業もある。以下では、直接投資を行っている企業を「直接投資」、直接投資は行っていないが委託は行っている企業を「委託」、直接投資も委託も行っていないが、輸出は行っている企業を「輸出」とする。

海外展開している企業の業種を見ると、「直接投資」では製造業が81.0%を占めるものの、「委託」では小売業やサービス業など非製造業が64.2%、「輸出」では非製造業が47.7%をそれぞれ占めており、全体では38.1%が非製造業である。

次に、海外展開を行っている企業の従業員数を見ると、「直接投資」では100人以上の企業が38.9%を占めるなど、比較的規模の大きな企業の割合が多く、中央値は74人となっている。ただし、19人以下の企業も19.2%を占めている。

逆に「委託」では19人以下の企業が59.5%を占めるなど、比較的小規模な企業の割合が多く、中央値

図-2 海外展開の形態(複数回答)



(注)「直接輸出」とは自ら輸出すること、「間接輸出」とは商社や代理店を通して輸出することを指す。

も11人となっている。「輸出」も比較的規模の小さな企業の割合が多く、19人以下の企業が63.1%を占め、中央値は9人となっている。

このように海外展開は、非製造業や小規模な企業にも広がっている。

## 海外展開企業には業況が上向きの企業が多い

海外展開している企業としていない企業とでは、業況に違いがあるのだろうか。

まず、最近3年間の国内事業について売上高の動向を見ると、海外展開している企業では「増加傾向」とする企業の割合が46.3%で、「減少傾向」とする割合の36.8%を上回っている(図-3)。一方、海外展開していない企業では、「減少傾向」とする企業の割合が50.0%で、「増加傾向」とする割合の30.4%を上回っている。

図-3 最近3年間の国内事業の売上高

	(単位：%)		
	増加傾向	変わらない	減少傾向
海外展開企業 (n=356)	46.3	16.9	36.8
非展開企業 (n=1,863)	30.4	19.6	50.0

図-4 3年前と比べた国内の従業員数

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
海外展開企業 (n=355)	38.3	37.2	24.5
非展開企業 (n=1,862)	24.1	52.7	23.2

海外展開の形態別に、最近3年間の国内事業の売上高が「増加傾向」とする企業の割合を見ると「直接投資」が53.0%で最も多く、次いで「輸出」が43.2%、「委託」が36.7%となっている。国内事業しかもない「委託」や「輸出」よりも「直接投資」の方が、国内事業が拡大傾向にある企業の割合が多いのである。

次に、3年前と比べた国内の従業員数を見ると、海外展開している企業では「増加した」とする企業の割合が38.3%で、「減少した」とする割合の24.5%を上回っている(図-4)。一方、海外展開していない企業では「増加した」とする企業の割合は24.1%で、「減少した」とする割合の23.2%とほぼ同じになっている。

3年前と比べた従業員数を海外展開の形態別に見ると、「減少した」とする企業の割合は「直接投資」が最も多くなっているが、「増加した」とする企業の割合もまた最も多くなっている(図-5)。また、「直

図-5 3年前と比べた国内の従業員数(海外展開の形態別)

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
直接投資 (n=166)	41.0	31.3	27.7
委託 (n=78)	37.2	38.6	24.4
輸出 (n=111)	35.1	45.1	19.8

接投資」で国内の雇用を減らした企業の割合が最も多いとはいっても、海外展開していない企業と比べてとくに多いわけではない。海外展開によって国内の雇用を減らす企業もあるが、それ以上に雇用を増やす企業の方が多いのである。先行研究の結果は、規模の小さな中小企業にも当てはまるといってよいだろう。

### 海外展開で雇用が減らない理由

海外展開の中でも輸出については、事業が好調であれば売り上げはもちろん、雇用が増えても不思議ではない。直接投資でも、海外での販売を目的として店舗を設立するような場合は、国内の売り上げや雇用が減ることはない。もし、国内の売り上げや雇用を減らすとすれば、それは海外展開が原因ではなく、国内の事業自体が不振だからである。

一方、海外で生産を行う直接投資や海外の企業に事業の一部を発注する委託は仕事を国外に移すものである。国内事業の売り上げが増加したからといって雇用が増えるとは限らず、むしろ雇用が減る可能性もある。だからこそ、空洞化を促進すると懸念されてきたのである。

たしかに、今回の「アンケート」でも、雇用を増やしている企業の方が多いといっても、減らしている企業も少なくはない。海外での生産を目的とした「直接投資」にかざれば、3年前と比べた従業員数が「減少した」とする企業の割合は30.3%で、海外展開していない企業を7.1ポイント上回っている。しかし、「増加した」とする企業もまた43.4%ある。雇用を増やす企業と減らす企業との違いはどこにあるのだろうか。

直接投資や委託を行った後に雇用が増えるプロセスは大きく二つ考えられる。一つは、そもそも国内事業が好調で事業を拡張するために海外に工場を建設したようなケースである。たとえば、ある浄水器メーカーでは製品の売上げが好調で増産が必要になったが、国内では工場用地や人員の確保が難しいため、ベトナムに工場を建設した。生産能力の増強によって、国内事業の売上げは一段と増え、従業員も増加した。

国内の雇用が増えるもう一つのケースは、海外展開を成功させようと努力する過程で何らかのイノベーションが起き、それが国内事業の強化につながった場合である。

自社ブランドをもつ婦人靴メーカーのN社は、製造工程の大半を外注してきた。ところが、主力の外注先が突然廃業してしまい、代替りの外注先も見つからない。社内で検討した結果、海外で生産することに決めた。投資先はベトナムである。30人の従業員を採用したが、全員靴づくりの経験はない。ベテランの職人を派遣して技術指導に当たらせたのだが、ノウハウを言葉にできないためうまくいかなかった。

そこで、経営者自らが職人から製造のノウハウを聞き出し、製造マニュアルを作成した。また、分業と機械化も進めた。その結果、要求どおりの製品が作れるようになっただけでなく、長年の課題であった品質のばらつきも小さくなった。経験と勘に依存した靴作りから脱却できたからである。

品質管理が向上した結果、百貨店をはじめとする国内の小売店からの評価も上がった。売上げは伸び、海外展開後、デザイナーと営業合わせて7人を新規に採用することができた。

一方、直接投資によって国内の雇用を減らすのは生産拠点を海外に移してしまう場合である。なかには、国内での製造をすっかり止めてしまう企業もある。このような直接投資を行うのは、そもそも日本で工場を維持することが困難になったからである。したがって、海外に生産拠点を移した企業は、たとえ直接投資を行わなかったとしても、いずれ国内の雇用を減らしただろうと考えられる。つまり、直接投資によって雇用が減るのではなく、競争力を失うことによって雇用が減るのである。

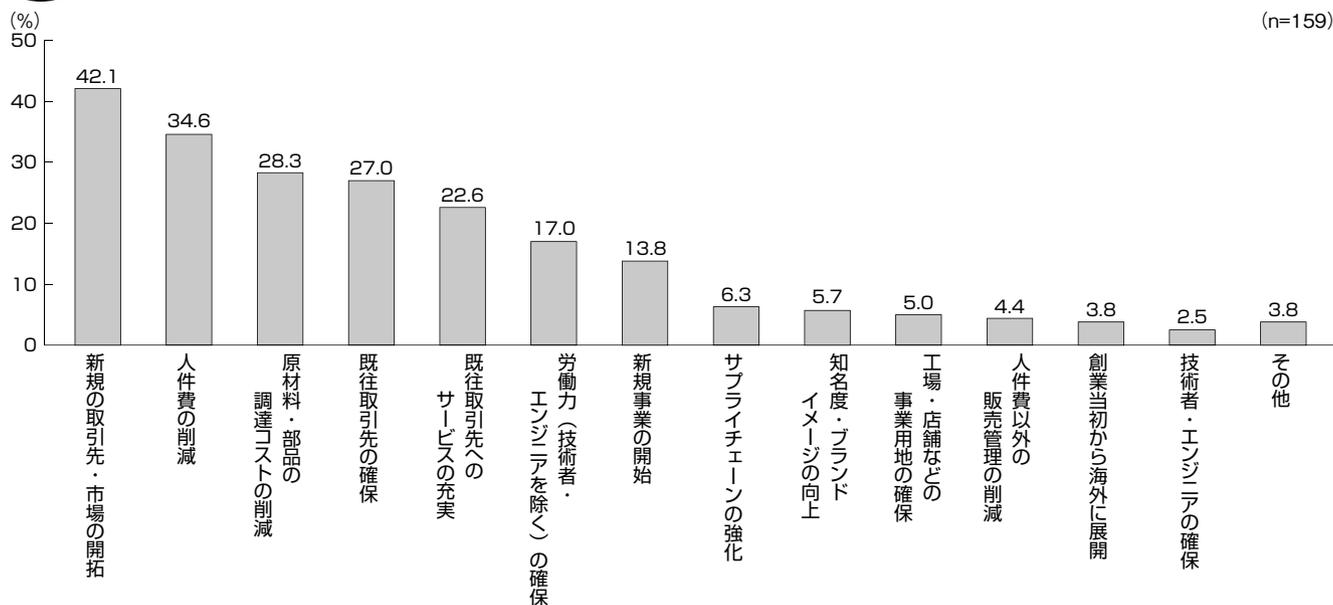
ちなみに、「アンケート」で直接投資を行った当初の目的を見ると、最も多いのは「新規の取引先・市場の開拓」の42.1%であり、「人件費の削減」を挙げた企業は34.6%にとどまっている(図-6)。また、「人件費の削減」を挙げた企業でも、20.0%は「新規の取引先・市場の開拓」を回答している。中小企業の直接投資は、国内の事業を代替するものより、補完するものの方が多いのである。このことも、直接投資を行った企業で雇用が必ずしも減らない要因であると考えられる。

## 取引を通じた中小企業への影響

自らは海外展開していない中小企業に対して、海外展開の増加が与える影響は二つに区別できる。一つは、海外展開企業と取引がある企業への影響であり、もう一つは海外展開企業と取引がない企業への影響である。ここでは海外展開企業と取引がある企業について見ていこう。

まず、自らは海外展開していない企業のうち、大企業も含めて海外展開している受注・販売先がある

図-6 直接投資の当初の目的（三つまでの複数回答）



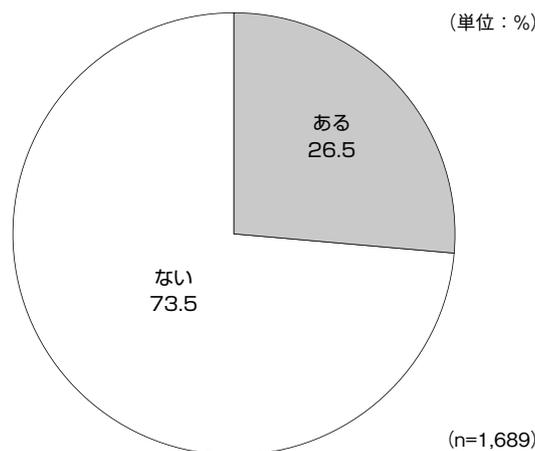
(注) 直接投資を行っている企業について集計した。

企業の割合は26.5%である（図-7）。次に、海外展開していない企業について、最近3年間の売上高の動向を見ると、海外展開している受注・販売先がある企業もない企業とともに、「減少傾向」とする企業の割合が「増加傾向」とする企業の割合を上回っている（図-8）。ただし、「増加傾向」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がない企業では27.5%であるが、海外展開している受注・販売先がある企業では37.6%となっている。

同様に3年前と比べた従業員数の増減を見ると、「減少した」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がある企業が24.4%、海外展開している受注・販売先がない企業が22.9%とほとんど差がない（図-9）。しかし、「増加した」とする企業の割合は、海外展開している受注・販売先がない企業では20.9%であるのに対し、海外展開している受注・販売先がある企業では32.9%となっている。

このように海外展開している受注・販売先がある企業の方がいない企業よりも業績が上向いている企業の割合が多くなっている。つまり、海外展開は必ず

図-7 海外展開している受注・販売先の有無



(注) 自らは海外展開していない企業について集計した。

しも取引先に悪影響を与えるものではなく、好影響を与える場合も少なくないのである。

もっとも、海外展開には複数の種類があり、たとえば輸出と海外で生産を行う直接投資とでは取引先に与える影響が異なることも考えられる。そこで、最近3年間の売上高の動向を被説明変数、受注先の海外展開の種類と自ら海外展開しているかどうかを

**図-8 最近3年間の売上高**  
(海外展開している受注・販売先の有無別)

	(単位：%)		
	増加傾向	変わらない	減少傾向
海外展開している 受注・販売先あり (n=444)	37.6	20.0	42.3
海外展開している 受注・販売先なし (n=1,234)	27.5	19.9	52.7

(注) 図-7 (注) に同じ。

**図-9 3年前と比べた従業員数**  
(海外展開している受注・販売先の有無別)

	(単位：%)		
	増加した	変わらない	減少した
海外展開している 受注・販売先あり (n=447)	32.9	42.7	24.4
海外展開している 受注・販売先なし (n=1,229)	20.9	56.2	22.9

(注) 図-7 (注) に同じ。

**表 海外展開している受注先の有無・種類と最近3年間の売上高との相関**

被説明変数	最近3年間の売上高 (「1 増加傾向」「2 変わらない」「3 減少傾向」)	
説明変数	係数	有意確率
受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある	-0.106	0.406
受注・販売先に海外の企業に物品の生産を委託している企業がある	0.146	0.318
受注・販売先に海外に店舗を設け、物品の販売をしている企業がある	-0.357	0.032**
受注・販売先に海外で物品の生産・販売以外の事業活動を行っている企業がある	-0.030	0.880
受注・販売先に海外の企業に物品の生産・販売以外の事業を委託している企業がある	-0.033	0.894
受注・販売先に輸出している企業がある	-0.471	0.001***
自ら海外展開している	-0.377	0.002***

(注) 1 順序回帰分析の結果であり、係数の符号が「プラス」であれば「減少傾向」になる確率が高くなる。逆に、係数の符号が「マイナス」であれば「減少傾向」よりは「変わらない」「増加傾向」になる確率が高くなる。

2 説明変数は、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。

3 「\*\*」は5%水準で有意であることを、「\*\*\*」は1%水準で有意であることをそれぞれ示す。

説明変数とする単純なモデルをつくり、回帰分析を行った。

説明変数は、たとえば「受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある」と回答した場合を「1」、回答しなかった場合を「0」とするダミー変数である。係数は受注・販売先が海外展開しているかどうか「わからない」と回答した企業を基準として算出した。

また、被説明変数には、「1 増加傾向」「2 変わらない」「3 減少傾向」という順序がある。したがって、係数の符号がマイナスであれば「増加傾向」と回答する確率が上がり、符号がプラスであれば「減

少傾向」と回答する確率が上がる。

回帰分析の結果は表に示したとおりである。符号がマイナスで、かつ統計学的に有意な変数は、「受注・販売先に海外に店舗を設け、物品の販売をしている企業がある」と「受注・販売先に輸出している企業がある」の二つである。海外の需要を取り込むタイプの海外展開は、取引先の売り上げも伸ばす可能性が他の海外展開より大きいといえる。

一方、海外生産や海外への委託は、統計学的に有意ではなく、係数の絶対値も小さい。これは、先述したとおり、直接投資や委託の中には、国内での生産を減らし、海外での生産を増やすタイプのものが

含まれているからだと考えられる。その典型は大手家電メーカーによる直接投資である。

(社)日本電気工業会の「JEMA2012」により、白物家電の海外生産比率（海外生産台数を国内生産台数と海外生産台数の合計で除した割合）を見ると、多くの製品で上昇している。たとえば、洗濯機の海外生産比率は2002年度には54.3%であったが、2011年度には84.7%に達している。同じ期間に冷蔵庫は65.9%から84.1%へ、掃除機は49.7%から69.6%へそれぞれ上昇している。

海外生産比率は、海外の需要増に応えるために現地生産を増やしても上昇するが、いずれも国内の出荷台数がほぼ横ばいであるのに国内生産台数は減少しており、生産拠点の海外移転が進んでいることは間違いない。

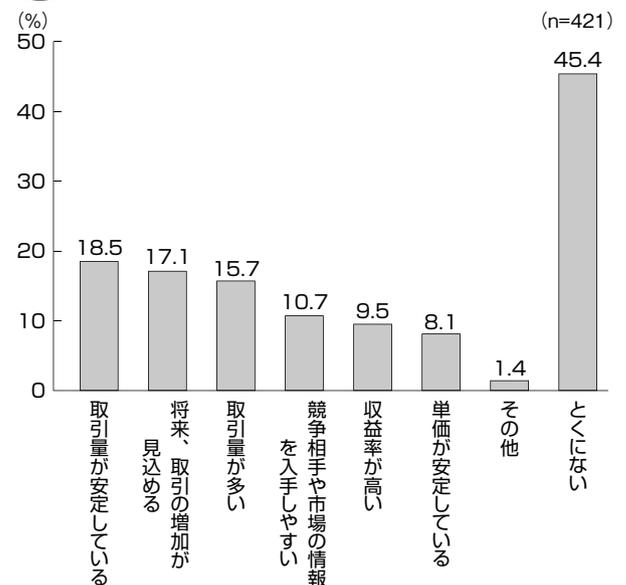
生産拠点を海外に移すことを目的とした直接投資は、そうした投資を行う企業の下請け企業に対して負の影響を及ぼす可能性があることは容易に予想できる。「アンケート」でも、「受注・販売先に海外に工場を設け、物品を生産している企業がある」と回答した企業のうち35.1%は、海外展開企業との取引量が「全体として減少傾向にある」としている。ただし、「全体として増加傾向にある」とする企業の割合も24.2%あり、負の影響を受ける企業ばかりというわけではない。

### 海外展開企業と取引する メリット・デメリット

海外展開企業が取引を通じて海外展開していない企業に与える影響について、中小企業自身はどう考えているのかも見ておこう。

まず、海外展開企業と取引することにどのようなメリットがあると考えているのかを見ると、最も多いのは「取引量が安定している」の18.5%で、以下「将来、取引の増加が見込める」「取引量が多い」が続い

図-10 海外展開している受注・販売先と取引するメリット



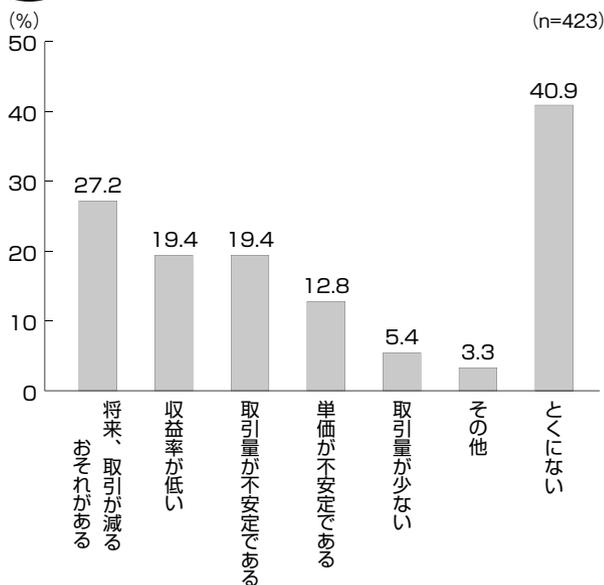
(注) 図-7(注)に同じ。

ている(図-10)。取引量の大きさや拡大の可能性に期待していることがわかる。ただし、海外展開企業との取引量が少ない企業を中心にメリットは「とくにない」とする企業も45.4%ある。

次に、海外展開企業と取引するデメリットを見ると、最も多いのは「将来、取引が減るおそれがある」の27.2%で、以下「収益率が低い」「取引量が不安定である」が続いている(図-11)。海外展開企業と取引するメリットとして、「取引量が安定している」と回答した企業でも、その45.2%は「将来、取引が減るおそれがある」と回答している。

取引量への期待と不安が混在する結果となっているが、これも海外生産の拡大が中小企業にとって正負、どちらの影響をももたらす可能性があるからだと考えられる。たとえば、新興国で生産を始める場合、材料や部品の供給体制が整っていないために、それらを日本から輸入することは多くの企業で見られる。しかし、進出先にサプライヤーが育ってくれば、現地での調達に切り替える企業も多い。そのため、現在は取引量が安定している企業でも将来に

図-11 海外展開している受注・販売先と取引するデメリット (n=423)



(注) 図-7 (注) に同じ。

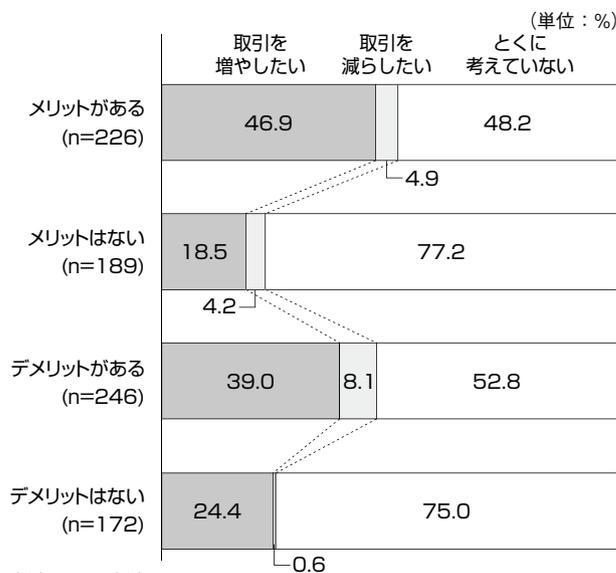
不安を抱くのである。

また、海外展開している企業はグローバルな競争を行っているのであるから、取引先の中小企業に対して海外展開していない企業以上に厳しいコストダウンを要求するはずである。海外展開する企業と取引するデメリットとして「収益率が低い」を挙げる企業が少なくないのも当然である。

しかし、海外展開企業との取引におけるデメリットも必ずしも悪いことばかりではないだろう。取引先の海外展開にともなって、グローバルな競争に巻き込まれることは確かに辛い。突然、仕事がなくなるかもしれないし、大幅なコストダウンを要求されるかもしれない。だが、そうした競争に生き残ることができれば、企業の体力は増すはずである。海外展開企業と取引している企業に業績が上向いている企業が多くなっているのも、厳しい競争に勝ち残ってきた結果ではないだろうか。

また、取引が減少する懸念やコストダウンの要求は、海外展開していない企業との取引でも生じうることであり、海外展開企業との取引に固有のことで

図-12 海外展開企業との今後の取引 (海外展開企業との取引のメリット・デメリットの有無別) (単位: %)



(注) 図-7 (注) に同じ。

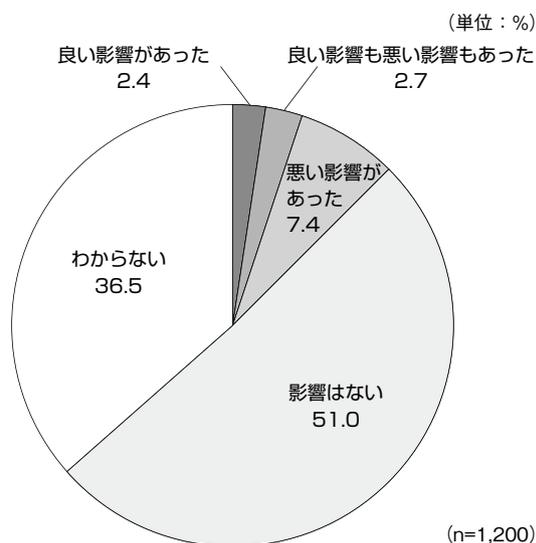
はない。デメリットとはいっても問題視するほどのことではないかもしれない。実際、海外展開企業との取引について、今後どうしたいかを見ると、「取引を減らしたい」とする企業は少なく、「取引を増やしたい」とする企業の方が多い (図-12)。

## 海外展開とは 直接関係がない企業への影響

前掲図-7にあるように、自ら海外展開していない中小企業のうち、73.5%は海外展開している受注・販売先もない。これら海外展開とは直接関係がない企業の業種構成を見ると、自ら海外展開している企業や海外展開している企業と取引のある企業に比べて、製造業と卸売業の割合が少なく、その分建設業や小売業など、国内市場を主な対象とする業種が多くなっている。

海外展開とは直接関係がない企業は、日本企業による海外展開について、どのようにとらえているのだろうか。図-13に示したとおり、何らかの影響が

図-13 海外展開する日本企業が増加していることの影響



(注) 自ら海外展開しておらず、また海外展開している受注・販売先もない企業について集計した。

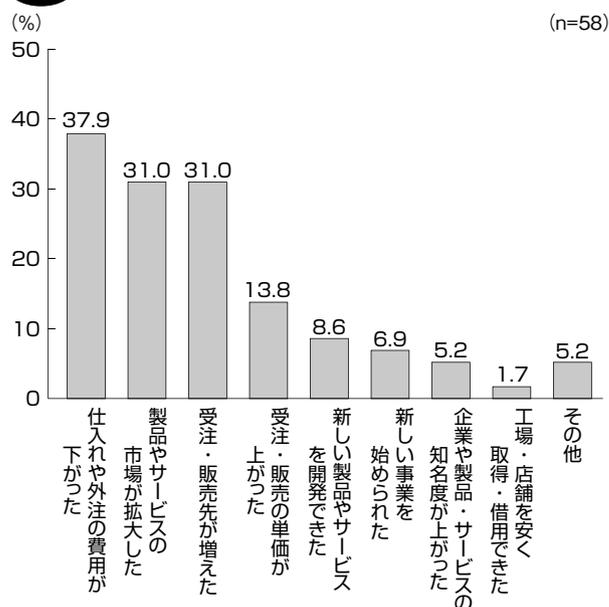
あるとする企業の割合は12.5%にすぎず、51.0%の企業は「影響はない」、36.5%の企業は「わからない」と回答している。つまり、8割の企業は目に見える影響がないのである。

### ① 良い影響

影響があるとする企業について、その内容を見ると、まず良い影響については「仕入れや外注の費用が下がった」が37.9%で最も多く、「製品やサービスの市場が拡大した」と「受注・販売先が増えた」の31.0%が続いている(図-14)。少数ではあるが、「新しい製品やサービスを開発できた」「新しい事業を始められた」とする企業もある。海外展開の増加をビジネスチャンスとして生かしたものであり、この点からも、海外展開は中小企業に好影響を与えているといえる。

ビジネスチャンスを生かした典型は、海外展開を支援するビジネスを始めた企業である。たとえば、インターネットを使った海外向け通販サイトの制作やプロモーションを行う企業や、海外展開支援を行

図-14 海外展開が増加していることの良い影響



(注) 図-13 (注) に同じ。

う企業と海外展開を計画している企業とをマッチングするサイトを運営している企業がある<sup>(注1)</sup>。

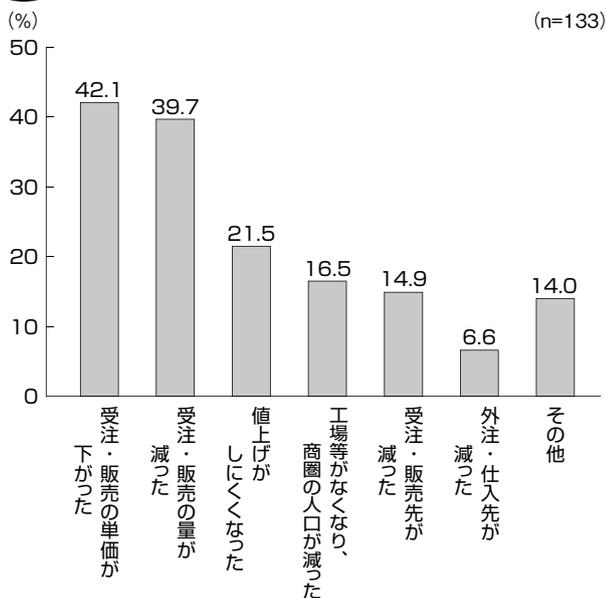
### ② 悪い影響

一方、海外展開が増加することで悪い影響を受けているとする企業の割合も10%ほどある。具体的には、「受注・販売の単価が下がった」が42.1%で最も多く、以下「受注・販売の量が減った」「値上げがしにくくなった」と続いている(図-15)。

直接投資や生産の委託には、国内での生産を代替するものや、コストダウンを意図したものもあるので、こうした悪影響を訴える企業があるのは当然であろう。だが、すべて海外展開が原因だといってよいのかは疑問である。受注が減るのも単価が下がるのも、それだけの競争力しかないからであるとも考えられるからである。

ただし、「工場等がなくなり、商圏の人口が減った」というような悪影響については、一企業の責任ばかりに帰すことはできない。競争力が低下した企業が海外展開すること自体は合理的な行動であり、やむ

図-15 海外展開が増加していることの悪い影響



(注) 図-13 (注) に同じ。

をえないことであるが、数千人が働く工場の閉鎖が地域経済に与える影響は小さくない。困難なことではあるが、新産業の創出や既存産業の活性化など、行政にも何らかの対策が求められる。

## 海外展開の成功確率を高めることが重要

中小企業の海外展開は、必ずしも国内の産業や雇用の空洞化を進めるわけではなく、むしろ雇用を増やしたり国内企業との取引を増やしたりするなど国内経済の活性化につながる可能性がある。

この可能性は、海外展開が成功するほど大きくなる。ここでは直接投資について示そう。まず、「アンケート」で直接投資を行った企業について、その成果をどう評価しているのかを見ると「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%となっている。

図-16 直接投資の成果と国内企業からの調達量の変化

(単位: %)

	増えた	変わらない	減った
予想以上の成果を上げている (n=26)	53.8	26.9	19.2
予想通りの成果を上げている (n=63)	27.0	47.6	25.4
予想したほどの成果は上がっていない (n=40)	12.5	65.0	22.5

(注) 1 海外直接投資を行っている企業についての集計である。  
2 「投資して間もないので評価できない」と回答した企業は除いた。

次に、直接投資の成果に対する評価別に、国内企業からの調達量の変化を見たのが図-16である。国内企業からの調達量が「増えた」とする企業の割合は「予想以上の成果を上げている」と回答した企業が53.8%と最も多くなっており、「予想したほどの成果は上がっていない」とする企業では12.5%にとどまっている。海外展開の成功確率を高めることこそが日本経済にとって重要だといえる。

もちろん、こうすれば海外展開に成功するなどという法則はない。どのようなビジネスであれ、失敗はつきものである。ただ、失敗の確率を小さくすることはできるはずである。

失敗の確率を小さくする手段の一つは、海外展開を支援するサービスを活用することである。公的な機関としては、JETRO (独)日本貿易振興機構) や (独)中小企業基盤整備機構) がある。これらの機関では、法律や税制、賃金水準など海外展開に必要な情報提供を行っているだけでなく、個別の相談にも応じている。しかも、サービスの多くは無料だ。

また、前述のとおり、近年は中小企業の海外展開を支援するビジネスも増加している。総合的なコンサルティングから取引先や人材の紹介、行政手続きの代行などサービスの内容は幅広い。こうしたサー

ビスを使えば海外とのコネがない企業でも、円滑に事業を立ち上げることが可能になる。

直接投資の場合には、人件費の安さばかりに気を取られないことも重要である。いくら人件費が安くても、労働者の能力や意欲も低いのでは、教育や訓練のコストがかさむ。定着率が低ければ採用の費用もかかる。

加えて、途上国の賃金は急上昇しやすい。好例は中国である。JETROによると、2011年度の一般工場労働者の1カ月当たり賃金は上海で439ドル、大連で316ドルとなっており、バンコク（タイ）の286ドル、ホーチミン（ベトナム）の130ドルを上回っている。非製造業一般職の賃金も上海が836ドル、大連が586ドルであるのに対し、バンコクは617ドル、ホーチミンは320ドルである。安価で豊富な労働力があるとされた中国はもう存在しない。

もし、人件費の安さばかりに依存していると、賃金水準が上昇したときには撤退せざるをえなくなってしまう。前掲図-6に示したとおり、中小企業の直接投資は人件費の削減だけを目的としているわけではないが、人件費は早期に上昇することをふまえた上で事業計画を立てることが必要だろう。

最後に、海外、国内ともに従来の経営手法にこだわらないことが重要である。たとえば、現地従業員のマネジメントを日本と同じようにしても成功しないことは、よく知られている。「アンケート」でも従業員の教育や労務管理を日本とまったく同じようにしている企業の割合は、直接投資を行っている企業のうち3.9%にすぎない。

国内のマネジメントも同じままではいられない。たとえば、海外展開を行うと経営者が海外に出張することが多くなるから、経営者が不在でも国内の事業に支障がないようにしなければならない。そのためには、マニュアルを作成して従業員が迷わずに仕事を進められるようにしたり、情報の共有化を進めて従業員の裁量範囲を広げたりすることが必要であ

る。それは人材を育てることでもある。

もちろん、経営者でなければ判断できないこともあるから、経営者がどこにいても正しい判断を下せるようにすることも重要である。これにも情報の共有化が必要である。

情報の共有化にはITの活用が有効である。電子部品を海外で生産しているT社では、クラウドコンピューティング<sup>(注2)</sup>を利用して国内・海外の受注残や在庫状況など業務データを管理している。その結果、海外から日本本社状況を、日本から海外子会社の状況をそれぞれリアルタイムに知ることができる。迅速な経営判断のためにも、従業員に権限を委譲するためにもクラウドコンピューティングは欠かせないと経営者は言う。海外展開は中小企業に情報化を促す契機にもなるのだ。

このように、海外展開を行おうとすれば、従来の経営手法を見直さなければならなくなる。だからこそ、イノベーションが生まれ、企業の競争力が向上するのである。

海外展開もビジネスである以上リスクがある。しかし、成功した場合に得られるものも大きい。それは日本経済の活性化にもつながる。ぜひ、海外展開にチャレンジする中小企業が増えてほしい。

(注1) 詳細は竹内(2012)を参照。

(注2) インターネットを使ったコンピュータの利用形態。データはサービス事業者のコンピュータに保存され、ユーザーはインターネットを使ってデータやソフトウェアを利用する。インターネットに接続できれば、どこでも、だれでも同じデータを利用できる。

#### 参考文献

- 伊藤恵子(2011)「輸出による学習効果の分析：輸出開始とイノベーション活動の相互作用」RIETI Discussion Paper Series 11-J-066、(独)経済産業研究所  
 竹内英二(2012)「台頭する海外展開支援ビジネス」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』2012年11月号  
 樋口美雄・松浦寿幸(2003)「企業パネルデータによる雇用効果分析～事業組織の変更と海外直接投資がその後の雇用に与える影響」RIETI Discussion Paper Series 03-J-019、(独)経済産業研究所