

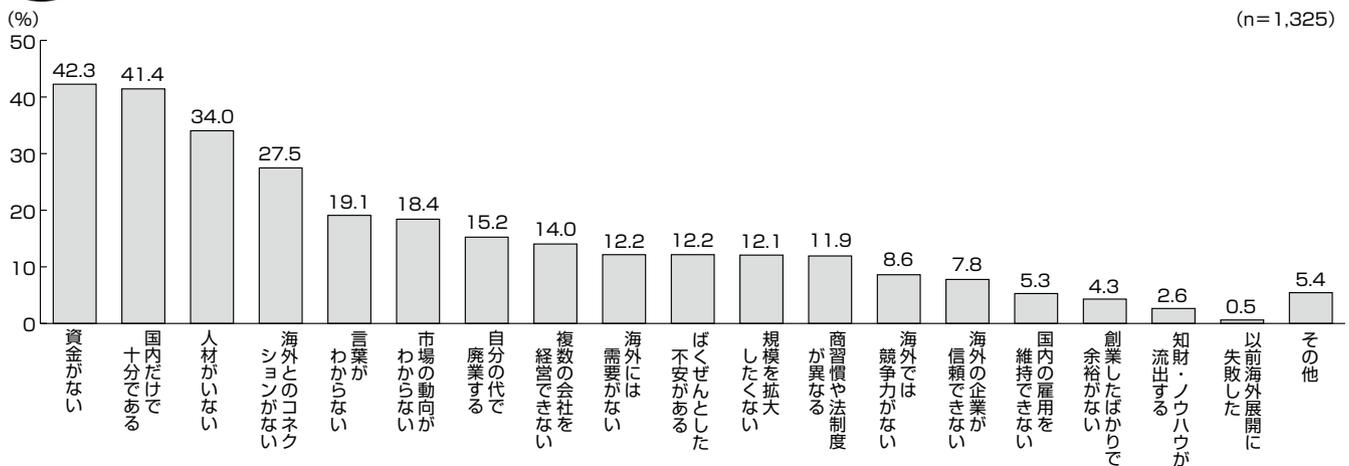


## 中小企業の 海外直接投資の現状

総合研究所 主任研究員 藤井 辰紀

企業の成長戦略として海外直接投資（以下、直接投資）が注目を集めている。しかし、資金や人材が足りない、ノウハウがない、といったことから直接投資をためらったり、あきらめたりする中小企業も少なくない。実際に直接投資を行っている中小企業は、これらの問題にどう対応しているのか。また、本当に企業の成長につながっているのか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に実施した「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」の結果から見ていく。

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）（以下同じ）

### 中小企業が海外展開をためらう理由

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>(注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。

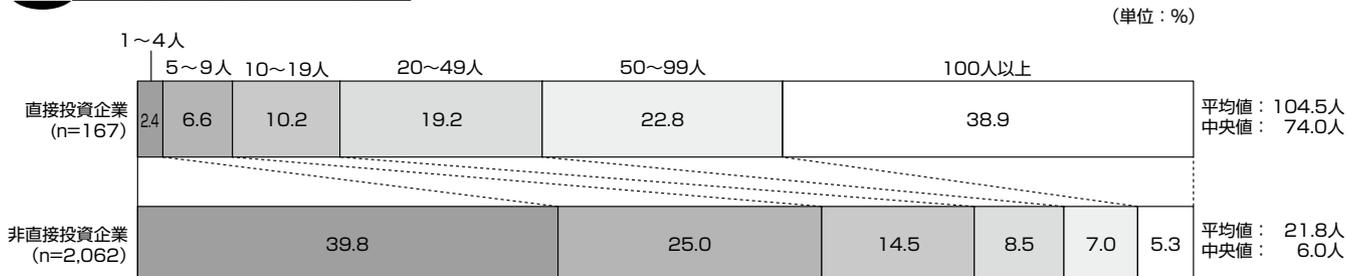
なぜ海外に進出する中小企業の割合は少ないのか。日本政策金融公庫総合研究所が2012年8月に行った「日本企業の海外展開とその影響に関するアンケート」（以下、アンケート）の結果を見てみよう<sup>(注2)</sup>。アンケートでは、海外展開<sup>(注3)</sup>していない企業に対して、その理由を尋ねている。

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。

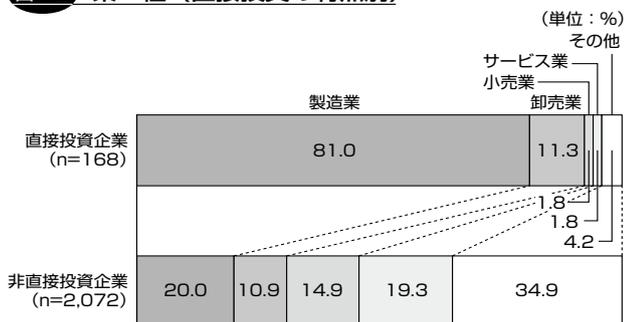
しかし、実際に直接投資を行っている企業を見ると、必ずしも十分な経営資源をもっている企業ばかりではない。アンケート回答企業のなかで直接

図-2 従業者数（直接投資の有無別）



(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。

図-3 業種（直接投資の有無別）



(注) 図-2 (注) に同じ。

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-3）。なお、ここでの業種はあくまで国内のものであり、海外での業種と必ずしも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している。

投資を行っている企業の割合は7.5%<sup>(注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。以下では、アンケートの結果および企業事例を紹介しながら、中小企業の直接投資の実態を明らかにしていく。

## 直接投資の実態

### どのような企業が直接投資を行っているのか

まずは、直接投資を行っている企業の属性について見てみよう。直接投資を行っている企業（以下、直接投資企業）の従業者規模は平均104.5人、「100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に比べて規模は大きい（図-2）。ただし、20人未満の企業も19.2%を占めており、なかには「1~4人」の企業もある。また、直接投資企業を

### なぜ直接投資を行うのか

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）。海外市場に事業機会を見いだす企業が多い。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、国内にとどまっていたは、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

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）。

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る傾向にある。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いが、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、裏を返せば所得水準が向上しているということでもある。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、経営環境の変化に合わせて変わっているのである。

### どこに進出しているのか

直接投資を行っている企業の進出先を拠点ベースで見ると、中国が54.6%で最も多く、タイ(8.7%)、ベトナム(7.4%)、北米(6.1%)と続く(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。

表-2 進出先（海外拠点の設立時期別）

（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

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>(注5)</sup>は2010年に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0.3億人だった富裕層<sup>(注6)</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。在留邦人が増えれば、海外でも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。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は、2001年の3.5倍の水準である。同じ期間に2.0倍で月額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。

T社の例を見てみよう。同社は、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賃金は4分の1ほどで、しかも取引先に近い分、中国で生産するよりも輸送費が節約できる。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。

### 準備にどのくらいの期間がかかるのか

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。

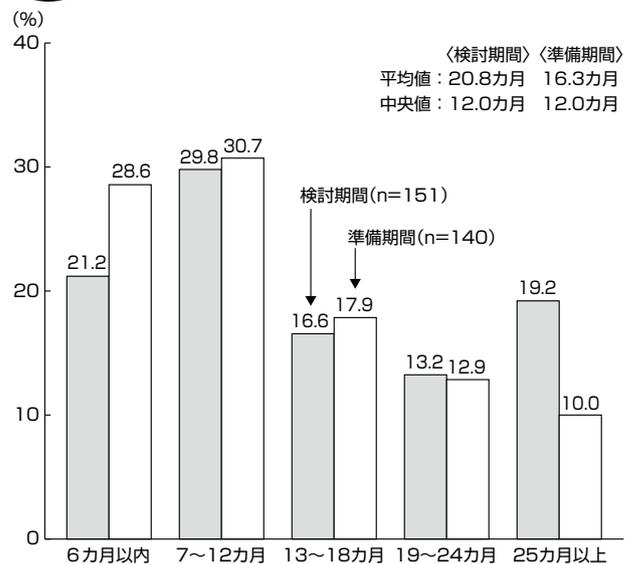
では、直接投資の準備にどのくらいの期間をかけているのだろうか。直接投資を行うことを具体的に考え始めてから実際に投資を決定するまでにかかった期間（検討期間）の分布を見ると、「6カ月以内」が21.2%、「7～12カ月」が29.8%と、1年以内に決めている企業が51.0%を占めている（図-4）。また、投資を行ってから実際に事業活動が始まるまでの期間（準備期間）の分布では、「6カ月以内」が28.6%、「7～12カ月」が30.7%と、1年以内に活動を開始している企業が59.3%を占めている。

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。

### 投資にいくらかけているのか

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

図-4 直接投資の検討期間と準備期間



(注)1 検討期間とは、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 準備期間とは、投資を行ってから事業活動を開始するまでの期間。  
 3 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。

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。

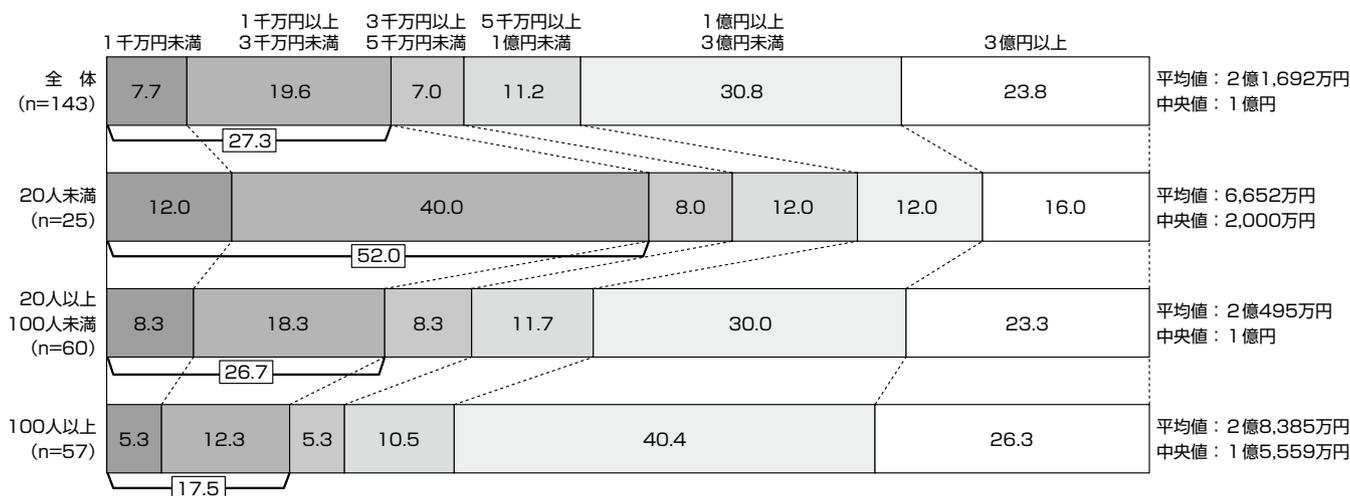
2003年にベトナムで工場開設を計画した婦人靴メーカーN社の予算は、1,000万円であった。しかし、現地で視察した大規模な工業団地では、初期投資額が1億円は下らないと知る。それでもN社の社長は、土地勘のある通訳を頼りに探して回り、100坪ほどの小さな町工場を見つけた。そして改装費や機械設備は最低限に絞り、設備投資を250万円ほどに抑え、現地法人の開設にこぎつけた。海外だから高額な資金が必要というわけではないのである。

### 誰が現地のマネジメントを行っているのか

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」(22.3%)が続いている（図-6）。「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

## 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）

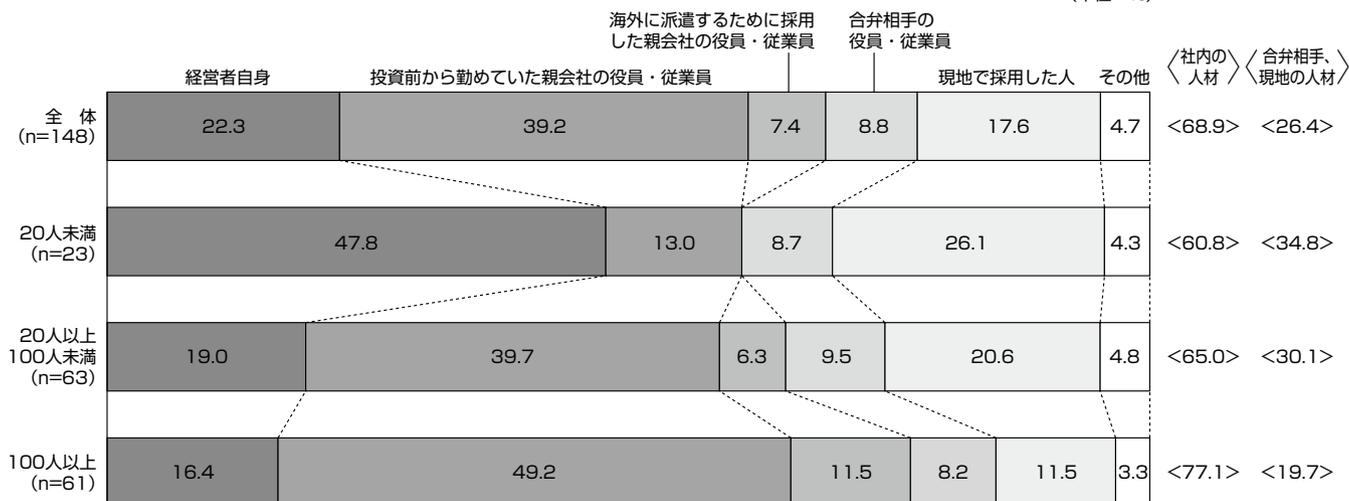
（単位：％）



(注) 1 図-4 (注) 3に同じ。  
2 設備資金と運転資金の合計。

## 図-6 現地の経営責任者（国内従業者規模別）

（単位：％）



(注) 1 図-4 (注) 3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。

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%、「合併相手の役員・従業員」は8.8%であった。

たとえ社内に海外経験豊富な人材がいなかったとしても、悲観する必要はない。そもそも、そのような人材が都合良く在籍している企業の方が少ない。

完成した人材を配置するのではなく、海外での経験を通じて人材を育てるというように、発想を転換するとよいだろう。

国内に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上で重要だとC社の社長が考えたからだ。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に移行を果たした。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。

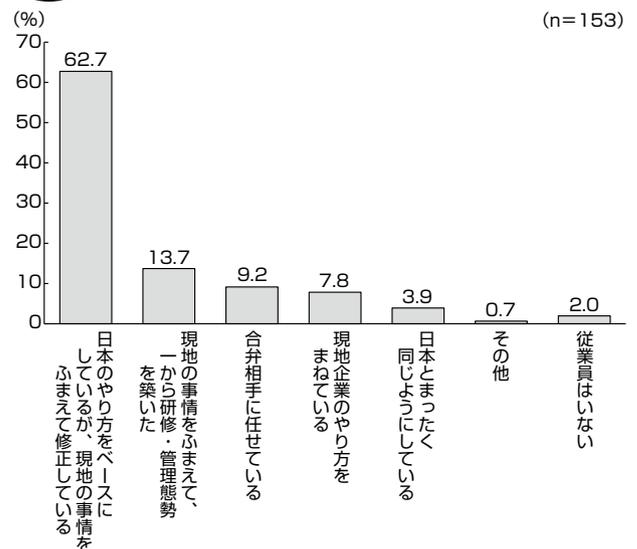
現地の経営責任者を国内の従業員規模別に見ても、社内の人材に任せている企業が大半を占めている状況に変わりはない。ただし、その内訳は異なる。20人以上の企業では「投資前から勤めていた親会社の役員・従業員」の割合が最も多いのに対して、20人未満の企業では「経営者自身」が最も多い。人手が少ないことから、経営者自身が指揮をとっているものと考えられる。

### どのように現地のマネジメントを行っているのか

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企業は少ない。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-7)。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%にとどまっている。

厳格な品質管理や効率的な生産現場、行き届いた顧客サービスなど、日本企業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とは異なるため、日本的なマネジメントを押しつけても、かえって反発を招きかねない。日本企業ならで

図-7 現地での従業員教育・労務管理方法



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。

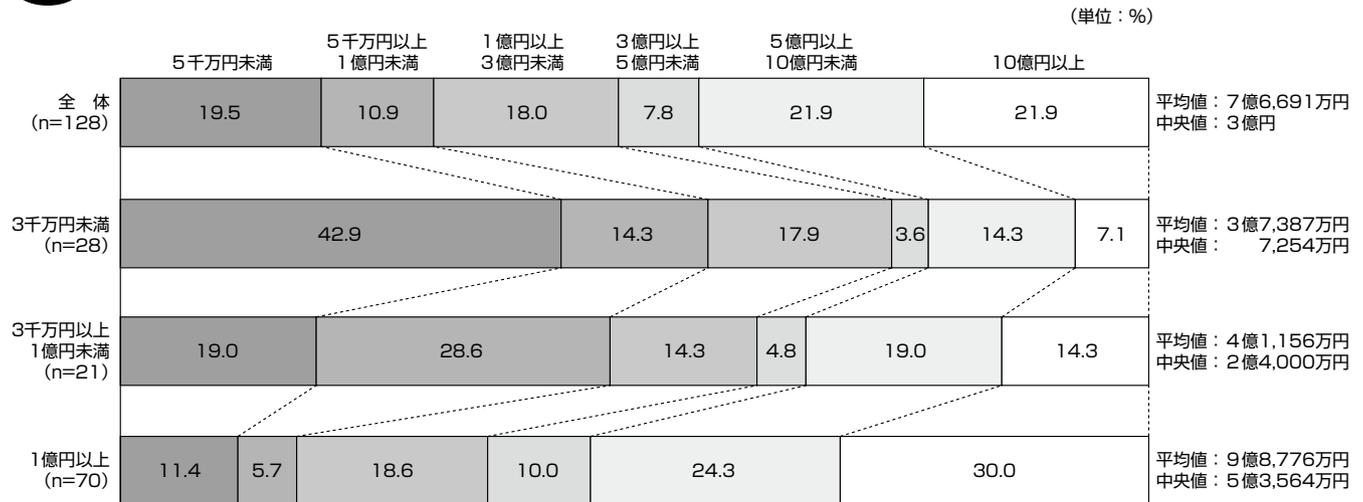
大手自動車メーカーの2次下請けとして、内装に使われるプラスチック部品を製造しているY社は、2001年に中国で現地法人を立ち上げた。品質管理に万全を期すため全数検査を行っていたが、その工程で除去される不良品の割合は5%程度と高く、生産工程での精度をなかなか上げられずにいた。同社の社長が現地法人の責任者に改善策を相談すると、思いも寄らない答えが返ってきた。ミスに罰金をとる制度を導入したらどうかというのだ。日本ではあまり例のない手法に半信半疑ではあったが、試しに取り入れたところ、思いのほか効果を上げた。全員が慎重になり、不良品率がゼロに近い水準にまで改善したのである。それ以来、Y社の社長は現地の人の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

## 直接投資の成果

### 半数の企業が当初の売上計画を達成

ここまで見てきたように、中小企業でも直接投資

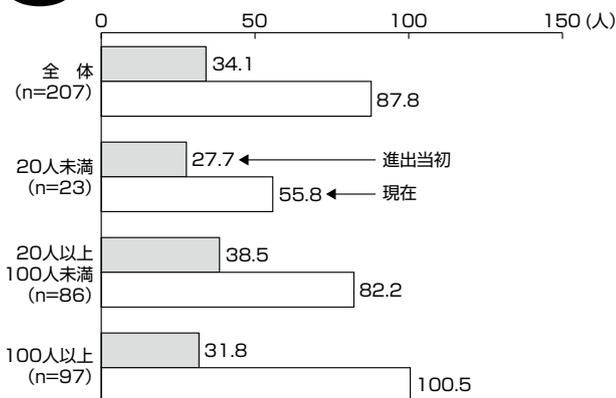
図-8 海外拠点の売上高（事業開始までにかかった費用の規模別）



(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。

図-9 海外拠点の平均従業員数（国内従業員規模別）



のハードルを越えることはできる。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。

海外拠点の年間売上高は、平均7億6,691万円となった(図-8)。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。これを事業開始までにかかった費用の規模別に見ると、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。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%が同10億円以上を上げている。

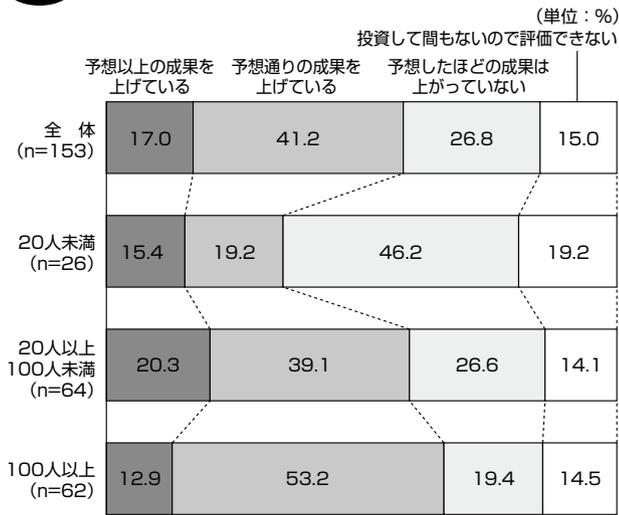
図では示していないが、海外拠点の売上高が当初計画していた水準に達しているかどうかを尋ねたところ、50.3%の企業が達成していると回答した。残る半数は未達成ということになるものの、そのうちの39.4%は直近の進出からまだ1年も経っていない企業であった。不確実性の高い海外市場に挑んでいるのであるから、実績が上がるまでには、相応の時間はかかる。このことを考慮すれば、50.3%という水準は低くはないだろう。

### 海外拠点の従業員数は進出当初から2.5倍に

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-9)。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、現在にかけての増加率には差が見られる。この違いは、次のよ

図-10 直接投資の成果に対する評価（国内従業者規模別）



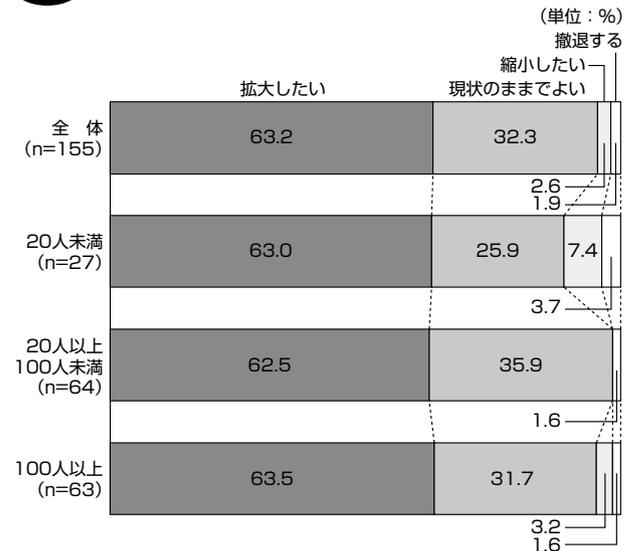
うに解釈できる。国内の事業規模と海外の事業規模は、最終的にはある程度比例する。ただし、一度に優秀な人材を集めるのが難しいことなどから、進出当初の従業者数には違いが生まれにくい。その後、事業が軌道に乗り始めると、国内の事業規模による差が現れるのだろう。

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おのずと大きくなるからだ。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。国内従業者20人未満の企業は、海外では国内を上回る規模の組織(平均従業者数55.8人)をマネジメントしている。国内従業者100人以上の企業では海外拠点の規模(平均従業者数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考えることができる。

「成果を上げている」は6割弱

直接投資の成果についての自己評価を見ると、「予

図-11 海外事業の今後の見通し（国内従業者規模別）



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-10)。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。

国内の従業者規模別に見ると、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。

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-11)。この数値は、国内の従業者規模別に

表-3 直接投資後の国内事業の変化D I（国内従業員規模別）

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。

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。

## 好影響は国内事業にも

直接投資の影響は国内事業にも及ぶ。表-3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>(注7)</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市場の獲得を目的としていた企業が多いため、「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)で変化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でもがレベルアップしているのである。

しかも、変化D Iは多くの項目で、国内従業員規

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。

## 「海外に挑まぬ理由」の再考を

本レポートの冒頭で、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と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なのかもしれない。

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、国内にとど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整備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。

(注1) 個人事業所は含まない。

(注2) 調査概要については竹内(2013)のとおり。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%。

(注3) 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。

(注4) 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。

(注5) 世帯年間可処分所得5,000ドル以上3万5,000ドル未満。

(注6) 世帯年間可処分所得3万5,000ドル以上。

(注7) 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-3に記載した。

### 参考文献

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』2013年4月号、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)