

平成24年4月6日

報道機関各位

公益財団法人 東北活性化研究センターからのお知らせ

「東北企業のアジア市場開拓促進に関する調査報告書」
の公表（ホームページへの掲載）について

当センター（会長 高橋宏明：東北電力㈱会長）は、「知をつなぎ、地を活かす」を活動理念として、総合的な地域整備や地域・産業活性化に関する調査研究、プロジェクトの発掘・支援などの事業を通じて、東北地域の活力向上と持続的な発展に寄与していくことを目指しております。

こうした事業の一環として、この度「東北企業のアジア市場開拓促進に関する調査報告書」を取り纏め、ホームページに公表しますのでお知らせいたします。

本調査は、国内市場の低迷、大手企業の海外進出拡大などの環境を踏まえると、地域のものづくり企業が経営基盤を維持・強化していくためには、世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことが大きな課題の一つであるとの問題意識に基づき、平成23年度の自主調査研究事業として実施したものです。

本調査の特徴は以下の通りです。

①東北地域ものづくり企業の海外市場開拓の取組状況や今後の意向などを把握

…アンケート調査では376社（1,277社に発送、回収率29.4%）から回答を得ています。

回答企業は、中小企業の範疇に属するものづくり企業が大半を占め、しかも東北7県に本社を置く企業が殆ど（85.7%）です。

②紹介している海外展開の取り組み事例は、ものづくり中堅・中小企業に絞り込み

…事例の抽出にあたっては、経営資源不足や必ずしも十分でない経営体力を補うために当該企業がどのような工夫を行いつつ海外市場開拓を行ってきたかという点に特に着目しました。

③洪水後のタイの投資環境に関し、現地ヒアリングで得られた生の声を掲載

…なお、タイは今回実施したアンケート調査でも中国に次ぐ高い関心が示されています。

本報告書が、東北地域のものづくり企業の皆様、それら企業に各種支援をされている関係諸機関、行政等の方々の一助になればと考えております。

「東北企業のアジア市場開拓促進に関する調査報告書」概要

<調査の背景>

人口減少、大手企業の海外進出拡大など社会経済環境が大きく変化する中、企業が経営・事業基盤を維持・強化していくためには既存の事業に安住することなく、リスクをとりつつ新たな分野にも種をまき育成していくことが重要となっている。むろん、取り組むべき分野・内容は企業毎に異なるが、アジアを中心とする世界経済の発展を自らの成長に取り込んでいくことも重要な選択肢の一つになると考えられる。

しかし、経営資源の制約や海外進出ノウハウの不足、さらには心理的な障壁などもあり、東北地域ものづくり企業の海外市場開拓はあまり進んでいないといわれる。

そこで、本調査は、東北地域のものづくり企業における海外市場開拓の実態を把握するとともに、今後海外市場開拓を志す企業に参考となりうる中堅・中小企業の取り組みの事例を収集・整理しそのポイントをまとめることを目的として実施した。

<調査結果概要>

報告書の構成

はじめに

I. 地域の中堅・中小企業の国際化の実態と課題

II. 東北地域企業の実態 ～アンケート調査結果～

III. 中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディ

IV. タイの投資環境と現地調査からの示唆

おわりに

I. 地域の中堅・中小企業の国際化の実態と課題（報告書P 2～16）

1. 地域企業のアジア新興国市場への関心の高まり

最近、地域の中堅・中小企業でも海外市場に活路を求める意欲が徐々に高まってきている。この主な背景としては、以下のことがある。

- 第一は、先進国の経済成長が力強さを欠くなかで、アジア新興国は相対的に高成長が見込まれていることである。
- 第二は、経済成長に伴ってアジア新興国で富裕層や中間層が増加していることである。
- 第三は、主な取引先である大企業等がアジア新興国での生産拡大を進め、かつ、現地調達率向上を目指していることである。

2. 中堅・中小企業の海外市場開拓の実態

しかし、東北地域のものづくり企業の海外市場開拓をいかに促進していくかは、以下のような状況を踏まえると、依然として大きな課題といえる。

- 輸出額、売上高に占める輸出割合について全国の中堅・中小企業の動向をみると、とも増加傾向にあるが、大企業に比べかなり低い水準にある。
- また、海外生産比率や海外子会社を保有する企業の割合をみても、その比率や割合は増加傾向にあるが、中小企業の結果は大企業に比べて低い状況にある。

- さらに、地域別に現地法人出資件数をみると、大都市圏が圧倒的に多いこともあるが、東北地域のシェアは1.1%と県内総生産の比率を大きく下回り、県別でも中位から下位の位置にある。

3. 海外市場開拓の効果と地域経済への影響

(1) 海外市場開拓の効果

海外市場開拓は、以下のように、中堅・中小企業が主体である地域企業がその経営・事業基盤を維持・強化することにプラスの効果を与えている。

- 直接輸出をしている企業や海外事業所を有する企業の方が高い営業利益率をあげている。
- また、直接輸出や間接輸出を行うことは、業績にプラスの影響を与えたとの回答が主体となっている。
- 国際化を行ったことは、直接投資企業、輸出企業ともに「売上の増加」、「新市場・顧客の開拓」を始めとして、様々な効果をもたらすとの調査結果もある。

(2) 地域経済への影響

海外生産を伴う直接投資は雇用減少や地域経済の空洞化につながるなどの懸念も根強い。しかし、一般的な影響をみた場合、以下のように、海外進出が地域の雇用減少や経済空洞化につながるとの関係は認められていない。

- 中小企業白書 2010 によると、直接投資開始企業と直接投資非開始企業の国内の従業者数を比較すると、直接投資開始企業の国内の従業者数は 6~7 年後には直接投資非開始企業を上回る結果となっている。
- 経済産業省における企業活動基本調査と海外事業活動調査の個票データを用いて回帰分析を行った結果でも、「海外生産と国内生産は代替的な関係ではなく、むしろ補完的な関係にある」とされている。
- 諏訪地域の実態調査でも、「諏訪地域に限って言えば、海外進出は本社工場に新たな雇用を生み出すのが真実である。」としている。
- 北陸環日本海経済交流促進協議会が行った調査(2005 年)でも、海外進出した企業においては、「事業規模」「国内生産」「国内雇用」「本社開発機能」のいずれの項目も、「拡大した」と回答した企業が「縮小した」と回答した企業を上回っている。

4. 海外市場開拓に向けた課題

(1) 失敗リスクへの対応

海外市場開拓に限らず国内においても事業を行う上で失敗の可能性は必然的に伴うが、下記のようにそのビジネス展開は国内以上にリスクを伴うため、経営体力が十分でない企業が失敗すれば経営に大きな打撃を与える懸念が課題の一つとしてあげられる。

- まず、成果を上げられずに撤退するケースも少なくないという実態がある。2000 年度に輸出を開始した中小企業のうち半数以上の企業が 2007 年度までに撤退。また、直接投資企業の現地からの撤退状況は年 4%程度と大企業を上回る。
- 一方、直接投資が失敗した場合の対応策などのリスク対策を事前に検討していない企業が多数を占めているという現状もある。

(2) 経営資源不足への対応

中小企業の場合、海外展開を予定していない企業の割合が多数を占めるが、経営資源不足が大きな影響を与えていると思われる。

- 中小企業白書 (2010) によれば、国際化を行う予定がない企業の割合が 8 割に上る。
- その理由をみると、「必要性を感じない (62.4%)」を除くと、「国内業務で手一杯で考えられない (32.3%)」、「国際業務に必要な知識がない (27.9%)」、「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない (19.5%)」、「資金繰りが不十分・進出資金を調達できない (18.7%)」ことなど経営資源

の不足を示唆する回答が挙げられている。

II. 東北地域企業の実態 ～アンケート調査結果～（報告書P17～37）

<調査要領・回答企業属性>

- 東北地域ものづくり企業の海外市場開拓の取組状況や今後の意向などを把握するため、アンケート調査を実施し、376社（1,277社に発送、回収率29.4%）から回答を得た。
- 回答企業は、中小企業の範疇に属する企業が大半を占め、しかも東北7県に本社を置く企業が殆ど（85.7%）となっている。

<これまでの海外市場開拓の取り組み>

- これまでの海外市場開拓への取り組みについてみると、「自社で取り組んだことがある」との回答割合は3割弱にとどまっている。しかし、中小企業の範疇の中で比較的小規模な企業の中にも海外市場開拓の取り組みを実施している企業が存在している。
- また、「自社で取り組んだことがある企業」に現状に対する自己評価を聞くと約7割の企業が事業の状況を肯定的に評価している。
- 海外市場開拓への取り組みの効果をみると、「顧客基盤の拡大」、「取引先との関係維持・強化」との回答がそれぞれ5割を超える。

<今後の海外市場開拓の取り組みに関する考え方>

- 海外市場開拓に向けた今後の方針についてみると、現在の取り組みを維持・強化するとの回答が約3割、留保つきを含め新規取り組みを検討するとの回答が約2割ある一方で、「行う予定はない」との回答が半分強を占める。
- 今後の海外市場開拓の目的・動機をみると、「現地市場の開拓・拡大」、「取引先の海外進出拡大」、「国内市場の成熟化・縮小」への対応が上位3項目である。
- 海外市場開拓の取り組みを考えている国・地域をみると、最も多い回答が中国であるが、タイなどASEAN地域への関心も高くなっている。
- 海外市場開拓で想定している販売先をみると、「現地に進出している日系企業」との回答が8割を超えるなど現地日系企業が重点的なターゲットとなっている。
- 海外市場開拓を行う地域を検討する際に重視する事項をみると「現地市場の将来性」が第一位で、第二位が「信頼できる現地パートナーの存在」である。
- 海外市場開拓に向けた課題や懸念事項をみると、「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」が最も多い回答であった。とりわけ、新規取り組みを検討しようとしている企業では、全体に比べても「信頼できるパートナー（商社を含む）の確保」を課題とする回答比率が高くなっている。

III. 中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディ（報告書P38～68）

本章では、経営資源不足が足枷となっていることを踏まえ、今後海外市場開拓を志す企業に参考となりうる中堅・中小企業の取り組みの事例を紹介し、そこからの示唆をとりまとめた。

事例抽出の基本的な着眼点は以下のとおりである。

- 取引先からの要請ではなく、自発的に海外展開を行った事例であること。
- 中堅・中小企業が単独で海外市場を開拓する際に課題となる経営資源や企業体力面の制約などを各種の工夫により克服している事例であること。
- 展開手法や現地マネジメントに関し参考となる事例であること。
- 東北域外企業の事例であること。これは、域内の取り組み事例は読者にとって既知の事例である

可能性が少なくないためである

事例概要

企業名	規模	事例のポイント
入江工研	資本金：1億円 従業員数：180名	<ul style="list-style-type: none"> □グローバル体制を目指し、現地（韓国・中国）での対応強化のため、現地企業とコラボレーション □国内外の拠点の棲み分けを明確化し、日本では開発や高機能部品の生産にシフトしていく考え
岸本工業	資本金：1,200万円 従業員数：105名	<ul style="list-style-type: none"> □進出直後に挫折を味わうも、その失敗経験を活かして、技術教育体制を一新し、現地での技術力強化に成功、V字回復を果たす □総経理には現地人材を登用し、日本人は技術、品質管理、営業サービスの面からサポート。また、総経理のモチベーション向上に向けたインセンティブ制度も導入
三栄精工	資本金：4,200万円 従業員数：78名	<ul style="list-style-type: none"> □アジア通貨危機を受け、進出を控える他社に先んじて進出を決定した経営トップの英断。現地調達を拡大したいという顧客ニーズをいち早く取り込むことに成功 □貸し工場に入居したり、日本国内で購入した中古の機械設備を一部持ち込むなどして初期投資を軽減 □現地従業員のマネジメントでは苦勞するも、人材の定着率を高めるべく、日本人スタッフとの信頼関係構築に尽力
太陽パーツ	資本金：3,000万円 従業員数：120名	<ul style="list-style-type: none"> □日本国内での仕事を守るために海外生産拠点は必須 □内製化を基本とする一方で、進出先において外注先とのネットワークを構築し、自社にない経営資源をカバー □現地マネジメントにおいては、人事労務担当する現地人材の確保・定着がポイント
仲代金属	資本金：2,500万円 従業員数：54名	<ul style="list-style-type: none"> □スリット加工というオンリーワン技術を現地でも展開し、優位性を確保 □技術力や品質の維持に向けては、人材流動が激しい環境下での現地技術者の育成と定着が鍵を握る
西居製作所	資本金：1,000万円 従業員数：48名	<ul style="list-style-type: none"> □中小企業向け賃貸集合団地に入居。初期投資を低く抑えられるだけでなく、団地運営会社が提供する様々なサポート業務は海外事業立ち上げ時のリスク低減に寄与。また、団地内で形成された日本人コミュニティも大きなメリットに □日系金型メーカーとの連携のもと、金型のメンテナンスや金型製作などを手がける合弁企業を新規に設立 □タイでの事業展開が日本本社の受注に貢献。国内外でwin-win関係を構築
羽生田鉄工所	資本金：3,200万円 従業員数：80名	<ul style="list-style-type: none"> □綿密な事前調査を実施するとともに、展示会等を活用して市場性を確認 □現地で販売窓口を担う大手商社とのパートナーシップを通じて、資金回収リスクなど中小企業が背負うには大きすぎるリスクを軽減
松下製作所	資本金：2,000万円	□家族的な経営スタイルが従業員に浸透し、人材の定着に貢献

	従業員数：63名	<input type="checkbox"/> 日本本社とタイ現地法人による互助意識の共有化 <input type="checkbox"/> タイでの量産品受注が日本国内での試作業務拡大につながるという win-win 関係を構築
ミクロ発條	資本金：5,000万円 従業員数：72名	<input type="checkbox"/> 熟練工を必要としないコンピュータ制御の生産設備を自社で開発し、独自の製造ノウハウをブラックボックス化。海外にも日本から設備を持ち込み、日本国内と同様の生産設備体制を構築することで、高品質な製品を安定的に供給 <input type="checkbox"/> 日系企業との取引に固執することなく、各業界のトップメーカーとの取引開拓に注力。非日系企業と取引することによって、日系企業との取引だけでは把握できない市場情報を蓄積

上記事例からの示唆される事項として、次の点を指摘した。

- 海外展開に伴う各種リスクの軽減の工夫
- 経営トップの決断力・実行力
- 現地での販路開拓への取り組み・工夫
- 現地従業員のマネジメント・教育への取り組み・工夫
- 国内拠点の機能強化

IV. タイの投資環境と現地調査からの示唆（報告書P69～79）

1. タイ国の投資環境の実態

今回のアンケートでも中国に次ぐ高い関心が示されたタイ国の投資環境の実態についてヒアリングで得られた生の声を紹介した。内容は、日系企業のタイ進出の意欲、投資環境上の魅力、現地生産で想定される顧客、現地日系企業の立地状況等、現地日系企業の業況、現地の雇用事情と従業員マネジメント、タイ人労働者の特徴、現地金融環境、今後の投資環境、洪水被害と影響に関してである。

コメント内容にみるように、タイは依然としてもものづくり企業にとって魅力は高い地域といえる。しかし、人件費面のメリットは薄れつつあり、全体として右肩上がりという時代の終焉も指摘されるなど進出に当たっては、より精査が必要な時期に差し掛かっているといえるだろう。

2. ものづくり企業の海外展開に関する示唆

今回の現地調査から得られた主な示唆として次の5点を指摘した。なお、これらの事項は、中堅・中小企業の海外市場開拓に関するケーススタディで得られた内容と重なる部分も少なくない。

- 展開するビジネスモデルの明確化
- 国内生産拠点の維持・強化の必要性
- 現地従業員マネジメントの重要性
- 段階的な展開によるリスク軽減
- しっかりとした現地F Sの実施

以上