

# 『中小企業白書』に見る海外進出する中小製造業 の業績向上要因

キーワード：中小製造業、海外展開、海外直接投資、中小企業白書

守屋 仁 視

## 1. はじめに

中小製造業は海外進出<sup>1</sup>することで、どのように業績を上げ、成功しているのであろうか。この疑問を解くために海外進出している中小製造業の業績向上要因について把握したいと思っても、体系的な資料や文献がない。行政が中小製造業の海外進出に関する調査を行っているが、海外進出に向けての支援策を考えることが主目的であり、業績向上要因はいくつかのアンケート調査の結果として触れられている程度である<sup>2</sup>。他方で、個別企業のケーススタディも行われているが、海外進出している中小製造業の業績向上要因として一般化できるほど体系的に調査が行われているとはいえない<sup>3</sup>。そこで、「海外進出している中小企業の業績向上要因は何か」ということを探求してみたい。

海外進出している中小製造業の業績向上要因を考える第一歩としては、『中小企業白書』の内容を検討することが必要である。それは、『中小企業白書』が、中小企業の実態や課題などを毎年取り扱っている代表的な定期刊行物であり、中小製造業に関する文献も『白書』やその元となった調査を参考に書かれていることが多いからである。ただ、『中小企業白書』は、重要な資料であるが、海外進出している中小製造業の業績向上要因だけを取り上げているのではなく、時代に応じて多くの論点を取り上げられている。したがって、『中小企業白書』から、海外進出した中小製造業の業績向上要因

---

<sup>1</sup> 海外直接投資と海外進出は同じ意味とし、本稿では海外進出という用語を使う。但し、海外への直接投資という本社の行為に力点を置きたい場合や、文献の記述に従う必要がある場合は海外直接投資という用語を使う。

<sup>2</sup> 中小企業庁が『白書』の作成のために民間に委託して行っている調査や、中小企業基盤整備機構の調査である。

<sup>3</sup> 例えば、米倉（2001, pp. 33-51）では4社の事例を通じて意思決定プロセスとパフォーマンスの関係を論じている。意思決定プロセスはパフォーマンスに影響を与える一要素である。

にかかわる個所を抽出し、検討していくことが必要である。本稿の課題として、過去10年間、『中小企業白書』が海外進出している中小製造業の業績向上要因をどのように取り扱ってきたかを明らかにする。この課題に向けて、以下のような順番で議論していく。続く第2節で、『中小企業白書』の論調の推移を明らかにする。中小製造業の海外進出を業績向上要因の観点から見た時、何が重要になってきているのかを大局的につかむことが目的である。第3節では海外進出している中小製造業の業績向上要因を生産性向上と販売拡大の視点で検討する。さらに第4節にて、海外進出した中小製造業の直面する経営課題から業績向上要因を捉える。経営課題はそれを克服することで成功や業績向上につながるポイントであると考えられるからである。最後に、第5節で本稿での結論と今後の課題を示して結びとする。

## 2. 『中小企業白書』の論調の推移

『中小企業白書』は、中小企業基本法に基づいて中小企業庁が毎年刊行する年次報告書である<sup>4</sup>。例年2部構成または、3部構成になっており、第1部ではその前年度の中小企業の動向が書かれ、海外展開<sup>5</sup>等のテーマ分析は第2部や第3部で行われる。表1を見るとわかるように、『白書』の全てのページのうちどの程度海外展開が扱われているかを見ると、過去10年間平均で1割程度の紙数が割り当てられている<sup>6</sup>。

きっちりとページ数で把握するのは難しいが、製造業を前提とした記述が圧倒的に多い。その製造業の海外展開の内容としては、主に輸出と海外直接投資が扱われている。海外直接投資に関する記述が輸出の倍以上はある<sup>7</sup>。海外直接投資をする企業が、輸出を行っている企業よりは少ないことを考えると、海外直接投資への注目度は高いと推測することができる。

---

<sup>4</sup> 中小企業基本法第11条に規定されている。

<sup>5</sup> 『白書』は年度により国際化、海外展開などの用語を使っている。その意味するところは輸出（直接・間接）、海外直接投資、海外業務提携等である。本論文では海外展開という用語を使用し、各年度の『白書』を引用する場合は、その年度の使用に従う。

<sup>6</sup> 2007年度と2013年海外は扱われていないので、それ以外の年度の平均である。

<sup>7</sup> 筆者が判断したところ、2004年『白書』から2014年『白書』までの海外が書かれている合計380ページのうち、明らかに輸出に関する記述は68ページ、明らかに海外直接投資に関する記述は156ページ、それ以外は156ページであった。

表1：『中小企業白書』において海外展開が取り扱われているページ数

| 年度   | ページ   |              |     |
|------|-------|--------------|-----|
|      | 総ページ数 | 海外関係<br>ページ数 | 比率  |
| 2004 | 373   | 41           | 11% |
| 2005 | 412   | 5            | 1%  |
| 2006 | 411   | 85           | 21% |
| 2007 | 390   | 0            | 0%  |
| 2008 | 385   | 23           | 6%  |
| 2009 | 405   | 14           | 3%  |
| 2010 | 315   | 44           | 14% |
| 2011 | 436   | 44           | 10% |
| 2012 | 334   | 47           | 14% |
| 2013 | 386   | 0            | 0%  |
| 2014 | 757   | 77           | 10% |
| 合計※  | 3828  | 380          | 10% |

※合計における総ページ数は2007年と2013年を除いている。

(出典：『中小企業白書』各年版より筆者が作成)

さて、過去10年間の『白書』を見たときに、中小企業の海外進出について、『白書』の論調は2010年度で大きく変化することがわかった。以下では2010年度を境にして前後に時代を分けて、海外進出についてどのようなことが論じられているのかを記述していく。『中小企業白書』が、海外進出についてどのようなテーマを取り扱ってきたのか、何を言おうとしているのか、常に気にかけているテーマは何か、特定年度のみ取り扱っているテーマは何かなどに注意しながら、全体としての論調や考え方を把握する。

## 2-1 2010年度より前の『白書』の特徴（2004～2009年度）

2010年度より前の『白書』の特徴は、海外の事業について語ろうとも力点は国内事業の経営にあるという点である。この点について解説する。まず2004年度の『白書』を見てみよう。テーマ名は「多様性が織りなす中小企業の無限の可能性」となっており、中小企業は新しい製品・サービスを生み出すなど、経済社会に新しいものを生み出していく創造力を有する存在であるとしている<sup>8</sup>。グローバル化は、高齢化、金融（資金調達）などと並び、イノベーションを起こそうとする中小企業が直面する問題、我が国のみが避けることができない問題として論じられている<sup>9</sup>。そしてグローバル化をビジネスのチャンスと捉えて積極的に海外に出るか、国内に留まる選択肢を選ぶか二つの方法があるとして、その課題を出している。「グローバル化は、世の中の変化についていくために嫌が応にも、対応を考えていく必要がある問題だ」という論調である。その対応の仕方について2年後の2006年度の『白書』が第2部全体を使って検討している。2006年度の『白書』の目的は、東アジア経済の一体化という歴史的な構造変

<sup>8</sup> 中小企業庁(2004) p. 266

<sup>9</sup> 中小企業庁(2004) p. 266

化の中で中小企業が将来を切り開く姿を明らかにすることであるとしている。この『白書』は、海外進出について2004年～2009年度の考え方を代表する内容となっているので、少し詳しくみてみよう。

テーマ分析は、四つの章から構成されている。第1章では、世界の工場となりつつある東アジア諸国（中国、NIE S<sup>10</sup>、アセアン<sup>11</sup>）で、それぞれの国・地域が強みを活かした国際的分業をしつつあると環境分析している。これは東アジアの経済全体の分析である。それを受けて第2章以降は、我が国中小企業への影響や課題が書かれている。第2章では、東アジアに積極的に海外進出した中小製造業の経営課題や事業リスクを書いている。第3章では、「ものづくり基盤技術（サポーティングインダストリー）」を担う企業のことが書かれている。その趣旨は、グローバル化の中でも、国内にとどまり、自社の強みを活かし自立した企業として生き残る取組を明らかにしているという点である。背景には、日本国内という立地であっても、研究開発拠点や高付加価値品の生産拠点としては比較優位性があるという考えがある。そしてその比較優位性は、高い技術力を持ったサポーティングインダストリーを担う中小製造業が活かすことができると考えているのである。つまり第2章は海外に進出する企業、第3章は国内にとどまってもやっていける企業のことが書かれている。2004年度の『白書』では、海外に出るのか、国内に踏みとどまるのかという二つの選択肢が提示されていたが、同じ視点をより深く考察したのが2006年度の第2章と第3章なのだ。さらに、第4章は、グローバル化という環境の中、今なお成長に活用できる国内の産業集積のメリットを明らかにしようとしている。以上を概観すると、海外進出を行う中小製造業について書いているのは第2章だけであることがわかる。グローバルな問題についての考察は第2部全体でなされているが、『白書』の力点は、国内にあることがわかる。

さらに、海外進出する企業のことを書いた第2章にしても、その力点は国内にあるのだ。『白書』は、「海外進出は、マーケティング、人材、生産・開発体制等、種々の点で高度化と自立化の効果をもたらし、その結果、国内事業も含めたビジネス全体の高度化と拡大へ繋がっている例が多い。」<sup>12</sup>と述べ、そのメリットを「ある種の変革・経営革新」という言葉で表現している。具体的には三つの経営革新をもたらすという。

第1は販路の拡大による国内外における売上げ増加である。海外に進出した企業が海外現地で新たな販売ネットワークへ参入するというだけでなく、海外での取引実績を背景に、国内でも新たな取引先を開拓できるという国内の経営革新を指摘している。

---

<sup>10</sup> 韓国、台湾、香港、シンガポール

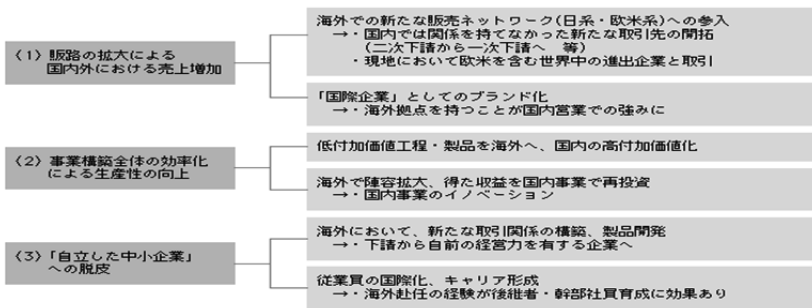
<sup>11</sup> タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、ブルネイ、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアの10か国

<sup>12</sup> 中小企業庁(2006) p. 78

また海外拠点を持っていることがブランドとなり国内営業でも強みになるという。

第2に、事業構築全体の効率化による生産性の向上である。これは国内と海外の生産拠点で分業を行い、海外に国内で採算のとれなくなった低付加価値工程を移管し、国内では高付加価値生産に特化することで国内の生産性を高めることである。さらに、海外で得た外貨を持ち帰り日本国内で生産投資することにより、国内で新たなイノベーションを起すという経営革新に触れられている。これは配当、ロイヤリティ、自社ブランドを持つ企業なら商標使用料、日本から部品や中間財を海外生産拠点に売ることによる材料支給益といったキャッシュを使った国内でのイノベーションである。

第3は、「自立した中小企業」への脱皮である。例えば、海外で新たな取引関係を持つことにより、国内本社が下請けから自前の経営力を有する企業に脱皮することである。売上げや生産性など直接的に経営指標にプラスインパクトをもたらすものではない革新も含む。例えば従業員が国際的な視野を持てるようになるとか、海外拠点で責任者を務めることによる若手経営者の育成効果などである。以上は図1のようにまとめられている。



資料：中小企業庁作成

図1：国際展開によって中小企業のビジネス全体が高度化・自立化する例

(出典：中小企業庁 (2006) p.79 第2-2-1 図)

これを見ると、ビジネス全体の高度化・自立化は海外事業そのものではなく、国内の事業に力点を置いた見方であることがわかる。このようにたとえ海外進出について語ろうとも、力点は国内事業にあるというのが、2010年より前の特徴なのである。

## 2-2 2010年度以降の『白書』の特徴 (2010~2014年度)

たとえ海外進出について語ろうとも、2010年度までの『白書』の力点は国内事業にあった。これが2010年に大きく変わる。2010年度の『白書』はリーマンショック以降の景気後退の影響を色濃く反映した『白書』であった。副題が「ピンチを乗り越え

て」であることからそれはわかる。テーマ名は「中小企業のさらなる発展の方向性」であり、二つの章が設けられている。第1章は「国内制約が高まる中での新たな展開」、第2章は、「国外の成長機会の取り込み」である。注目すべきは、テーマ全体を国内でどう成長するかと、国外の成長機会の取り込みに二分していることである。海外展開を成長のために使うという、極めて積極的姿勢が見受けられる章構成となっている。つまり海外に対する論調が「成長機会の取り込み」という極めて積極的な論調に変わってきている。それまでは国内事業の力点が大きかったので、大きな変化である。この変化は2011年以降にも続いていく。翌年の2011年度『白書』は同年3月に東日本大震災の起こった年である。「国外からの事業機会の取り込み」として海外のことが書かれている。2010年度は「国外の成長機会の取り込み」というタイトルであったが、この年も引き続き「取り込み」という言葉が使われている。中長期的には国内需要の大幅な増加を見込むことは困難であるとし、高い経済成長が続いている国外の事業機会を取り込まねばならないとしている。但しこの年の特徴の一つ挙げると、輸出や海外直接投資などに加えて、観光客への財・サービスの提供のように国内にいながらにしての事業機会の取り込みにも言及していることである。

2012年度の『白書』は、前年の3月に発生した東日本大震災の影響を色濃く受けている。海外については、「国内事業を活かし、海外需要を取り込む中小企業」としてここ数年と同様の「取り込み」の視点で述べられている。2011年度と異なり、国外需要の取り込みで成長することだけに絞り、しかも『白書』全体の14%にあたる47ページが割かれている。2014年度の『白書』においても、「日本のGDP増加が殆ど見込まれない一方で、・・・(中略)・・・企業が成長していくためには、積極的に海外の需要を取り込んでいく必要がある。」<sup>13</sup>としている。

以上述べたように、2010年度以降は、海外需要を積極果敢に「取り込む」という姿勢が見られるようになった。この積極的な姿勢は継続しているのである。

### 2-3 2010年度『白書』の論調の変化を裏付けるデータ

海外からの成長機会の取り込みに論調が変わったのは2010年である。この論調の変化の最大の原因は、リーマンショックによる国内景気の急速な冷え込みであろう。厳しい経済情勢の変化を経験し、改めて海外の成長機会を取り込むことが重要になったのだと思われる。しかし、『中小企業白書』以外のデータからも、海外の成長機会の取り込みという論調の変化をバックアップする事実を見つけることができないだろうか。

---

<sup>13</sup> 中小企業庁 (2014) p. 353



海外展開している企業の実態調査としては、経済産業省の実施している海外事業活動基本調査がある。毎年3月末時点で海外に現地法人(子会社と孫会社)<sup>14</sup>を有する日本の企業(金融・保険業、不動産業を除く)を対象にした全数調査である。これは中小企業だけを対象にしたものではないが、資本金を聞く質問があるので、資本金3億円以下の企業を中小企業<sup>15</sup>と考えれば、中小企業の傾向だけを掴むことができる。また業種を聞く質問もフェイスシート項目に存在している。したがって論調の変化を裏付けうる質問と、資本金規模や業種をクロス集計できるデータが公表されていれば中小製造業に絞った事実が掴めるかも知れない。そう考えて、海外展開の論調の変化を裏付ける質問を搜してみると、「投資決定のポイント」という質問が毎年なされていることに気づく。どういう理由で海外直接投資を行っているのかという質問である。選択枝は以下のとおりである。

表2：投資決定のポイント

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 1  | 現地政府の産業育成、保護政策があるから。           |
| 2  | 良質で安価な労働力が確保できるから。             |
| 3  | 技術者の確保が容易だから。                  |
| 4  | 部品等の現地調達が可能だから。                |
| 5  | 土地等の現地資本が安価だから。                |
| 6  | 品質価格面で、日本へ逆輸入が可能だから。           |
| 7  | 現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれる。      |
| 8  | 進出先近隣三国で製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれる。 |
| 9  | 社会資本整備が必要水準を満たしている。            |
| 10 | 納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある。         |
| 11 | 税制、融資等の優遇措置がある。                |

(出典：経済産業省(2006～2012)の海外事業活動基本調査の調査票より筆者が作成)

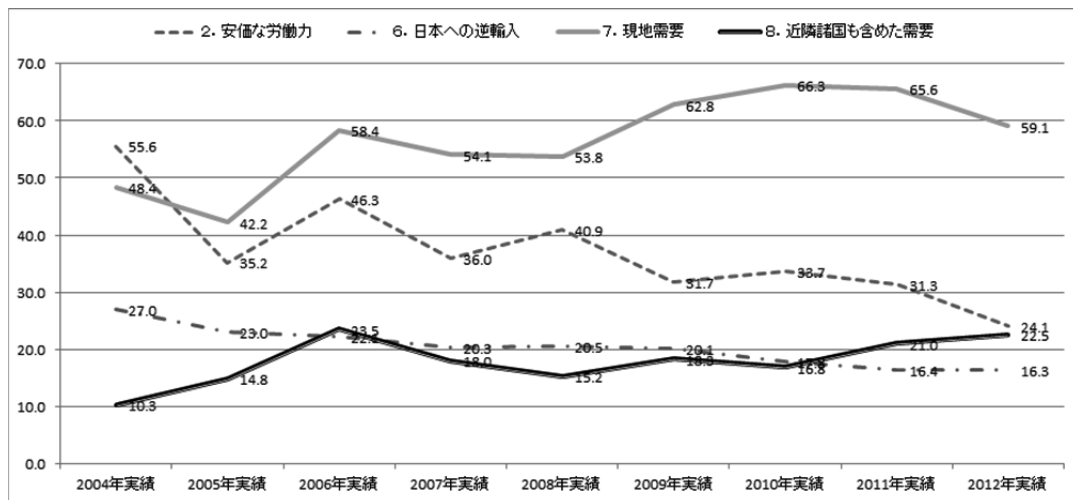
この調査結果は、2004年調査以降は、資本金規模及び業種とのクロス集計が経済産業省のホームページ上に公開されている。そこで、上記のうち、「2. 良質で安価な労働力が確保できるから」、「6. 品質価格面で日本へ逆輸入が可能だから」、「7. 現地の製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれるから」、「8. 進出先近隣三国で製品需要が旺盛または今後の需要が見込まれるから」という4つの選択枝に着目し、推移データを抜き出してグラフ化した。

対象は、資本金3億円以下の製造業で海外進出している中小企業である。図2をみると明らかに、「良質で安価な労働力を求めての進出」や、「品質価格面で日本への逆

<sup>14</sup> 海外法人のうちの海外子会社とは、日本側出資比率が10%以上の外国法人。海外法人のうちの海外孫会社とは、日本側出資比率が50%超の海外子会社が50%超の出資を行っている外国法人をいう。中小企業庁が行っている中小企業実態基本調査も平成20年より海外子会社の集計を始めているが、その場合の海外子会社とは50%超の出資をしている会社であるので、注意が必要である。

<sup>15</sup> 経済産業省の海外事業活動基本調査における中小企業の定義である。中小企業基本法に基づく定義は、製造業の場合は資本金3億円以下または従業員数300人以下である。

輸入が可能なので進出」という回答は減少傾向になっている。一方、「現地需要を求め進出」は上記の9年間の定点観測データにおいて増加傾向である。さらに、「近隣諸国も含めた需要を求め進出」も、特に2010年以降数字が徐々に上昇しており、業績向上のための課題になりつつあることが推測できる<sup>16</sup>。



単位：％（該当の選択肢の回答数÷回答企業総数 回答はマルチアンサー）

図2：投資決定のポイントの時系列推移グラフ

（出典：経済産業省（2006～2014）の海外事業活動基本調査の統計表より筆者が作成）

これ以外の調査として、中小企業基盤整備機構が実施している中小企業海外活動実態調査というアンケート調査も重要である。この調査は、前述の海外事業活動基本調査とは異なりサンプリング基準が年度によって異なることもある標本調査である。また、毎年アンケートの内容が同じでないこともあるから、上記のような定点観測で何かを示すことが難しい。しかし『中小企業白書』の論調の変化が起こった2010年の2年前にあたる2008年度に例年にない大規模な調査を実施し、さらに2009年度のレポートでそれを分析している。内容を見てみると『中小企業白書』の論調の変化と呼応する記述が発見できる。この調査レポートに書かれている、インタビュー方針<sup>17</sup>が、同調査の認識を良く表していると思うので紹介する。まず、現状認識という項目で、四つの項目が箇条書きされている；

<sup>16</sup> 確認のため、近似曲線を引いてみると、良質で安価な労働力が確保できるは  $Y = -2.7867X + 51.133$ 、品質価格面で日本への逆輸入が可能は、 $Y = -1.19X + 26.339$  となり傾きは共に負になる。一方、現地需要を求めているは  $Y = 2.2917 + 45.286$ 、近隣三国を含めた需要を求めた進出は  $Y = 0.905X + 13.297$  となり傾きは共に正である。

<sup>17</sup> 中小企業基盤整備機構（2010）p. 95



- ①これまでの中小企業の海外進出は製造業が低コストで生産するのを目的とすることが比較的多かった。
- ②新興国の経済活動の活性化に伴い、人件費の高騰、購買力の向上、技術力の向上などの変化が生じている。
- ③国内需要は冷え込み、今後も改善される見通しはたっていない。
- ④産業のグローバル化が進展し、中小企業といえども国際競争にさらされる場面が増えてきている。

上記の認識のもと生き残りのために中小企業も海外進出を推進し、海外での拡販、さらなる低コストでの生産を進める必要性が高まるとしている。しかし、低コストを求めるならばベトナム、タイ、インドにシフトする必要があるとしている。そして、中国では賃金上昇のために低コストでの生産は難しくなるが、むしろ市場としての魅力が向上してくるとしている。海外進出する中小製造業の約 7 割の進出先である<sup>18</sup>中国について、市場としての魅力を強調していることから、海外での販売拡大や需要の取り込みの重要性を認識することができる。

### 3. 海外進出している中小製造業の業績向上要因

『白書』は海外進出企業を「業績向上要因」という言葉を使って論じたことは一度もない。しかし参考になる内容は書かれている。例えばアンケート調査の中で、海外進出してどんなメリット・経済的効果があったかを海外直接投資企業に質問した結果である。過去 10 年間の『白書』からそれらの記述を一つ一つ確認して分類してみた。その結果大きく二つに分類できることがわかった。一つは、生産性の向上、二つ目は販売の拡大である。まず生産性の向上という業績向上要因は、以前は強調されていたが、2010 年以降はあまり『白書』で触れられなくなってきた。そして徐々に販売拡大という業績向上要因が強調されるようになってきていることがわかった。ところで販売拡大という業績向上要因も、実はその内容が変化していることがわかった。これらの流れを確認していく。なお生産性向上や販売拡大と異なり、数字で表せない定性的な効果<sup>19</sup>についても記述があるが、生産性向上と、販売拡大が主たるポイントである。

<sup>18</sup> 中小企業基盤整備機構（2009, p. 22）によると、中小製造業の海外直接投資先のうち中国は 68.9%を占める。

<sup>19</sup> 中小企業庁（2006, p. 91）によると、国際展開は人材育成効果があるという。海外現地法人を持つことで、グローバル化を肌で感じることができるため、社員の国際化に対する意識が高まるのだ。また、現地へ派遣された社員は、日本では経験が難しいような多数の部下を指揮・監督したりすることにより、将来の幹部候補としてキャリア形成ができる。さらに、中小企業では経営者の子息などの後継者候補をあえて現地法人の責任者として出すことにより、国際ビジネスに精通した後継経営者の育成・確保へとつなげられる効果があるとしている。

### 3-1 生産性向上にまつわる業績向上要因の変化

『白書』が意味する生産性の向上とは、海外に付加価値の低い工程を移管し、国内本社では付加価値の高い仕事を分担することによる国内の生産性向上である。この業績向上要因は2010年度を境にあまり触れられなくなるのである。

中小製造業のアジアの生産展開拠点は、日本との工程間分業をしているものが約2割、現地で一貫生産を行っている割合が7割ぐらいという<sup>20</sup>。日本との工程間分業を行っている場合なら、国内生産でコストが見合わなくなった単純な組立工程、現地で一貫生産を行っている場合なら、付加価値の低い大量生産品工程が人件費の安いアジアへ移管される。そして、国内の設備や人員はより付加価値の高い製品や、多品種少ロット品の生産、研究・開発部門などヘシフトすることで全社的な事業効率を高めているという<sup>21</sup>。このような工程間分業や、製品間分業<sup>22</sup>がもたらす生産性向上は、国内本社の業績向上要因である。あるいは連結ベースで見ると全社の業績向上要因である。『白書』は特に国内の本社の労働生産性をウオッチしながら、海外直接投資を行うことと国内の労働生産性向上との因果関係を示そうとし続けていた<sup>23</sup>。

この業績向上要因は、2010年以降はあまり触れられなくなる。最大の理由は、論調の変化で確認したように、海外の成長の取り込みによる販売拡大に『白書』の関心が移ったからであろう。しかしもう一つ理由がある。海外進出によるコスト削減のメリットをあまり強調できなくなってきたことがあげられる。

この点を説明すると、日本国内の本社の付加価値生産性だけが分業で高まっても、全社的な収益性を高めるには海外生産のコスト優位性を十分に活用できていなくてはならないということなのである。ここでいうコストとは固定費、特に労務費である。かつてプラザ合意以来の円高の中で、日系企業はアジアなど新興国の安い労働力を目当てに進出するケースが多く見られた。これは製造原価中の製品一個あたりの固定費を減らす目的である。日本本社が原材料等を現地に送り、現地法人が組立などの加工を施して日本へ製品を全て輸出するような委託加工貿易が典型である<sup>24</sup>。

こういうコスト削減効果は、海外直接投資の目的やメリットを、海外直接投資した企

<sup>20</sup> 中小企業庁(2006, p. 88)に記述がある。第34回海外事業活動基本調査を基にしている。

<sup>21</sup> 上述の海外事業活動基本調査にアジア製造拠点の技術水準が日本の本社の技術水準と比較すると低いというデータがある。『白書』はこれを根拠としている。

<sup>22</sup> 中小企業庁(2006, p. 89)によると、異なる地域にまたがって複数の生産拠点を持つ中小製造業は、リスク分散や、地域間の生産技術の差で役割分担をしているという事例にも触れている。

<sup>23</sup> 中小企業庁(2004) p. 138, 中小企業庁(2008) p. 124, 中小企業庁(2010) p. 162

<sup>24</sup> 中小企業庁(2006, p. 80)には、「近年は、取引先企業が海外展開している場合は、海外現地生産した部品や製品を、そこから直接取引先企業の海外工場へ納品することでコストダウンを図るアウトソーシングが増えつつある」という。既に8年前の表現である。現在では一般的であろう。

業にアンケート調査した回答という文脈で述べられていたが<sup>25</sup>、最近ではメリットよりも、コスト削減がうまくいかないという問題点の文脈で述べられることが多い。多くの中小製造業の進出する中国などで、賃金上昇が問題になっているからだ。賃金上昇の問題は『白書』で何度も言及されてきている。また、海外現地での販売が確保できず、生産規模や稼働率確保が不十分となり十分な結果が出せないことも問題になっている。

一方、生産変動原価の削減も課題である。大手日系企業が現地調達 100%を標榜する中で、中小企業も海外の現地で安く材料や部品が調達できるなら、現地調達比率を高めていくことが重要である<sup>26</sup>。いつまでも日本から部品や材料を輸入していたのでは、コスト削減を求める取引先の要求に応えることができないからである。現地に進出した中小製造業は、少しでも材料価格を抑えようと地場企業との取引を試みるが、品質にムラのない材料を現地で入手するのは難しく、高い素材を日本から輸入せざるをえない状況に陥っている事実もある<sup>27</sup>。現地調達材料の「品質の安定性」「製品・加工のレベルの高さ」「短納期対応力」などが日本からの輸入品なみに確保できるかが課題<sup>28</sup>となっている。

以上のように、進出国の賃金上昇や材料調達の難しさのせいで、コスト削減という業績向上要因がトーンダウンし、業績向上とは真逆の経営課題の文脈で語られるようになってきた。海外進出先で固定費削減や変動原価削減のメリットが十分でなければ、国内の生産性向上という業績向上要因も強調しにくい。以上のような理由により、国内の生産性向上はハイライトされなくなってきていることが分かった。

### 3-2 販売拡大にまつわる業績向上要因の変化

2010年を境にして、販売拡大という業績向上要因の中身も変化してきたと言える。その変化を述べる。海外生産拠点を持つことによる販売拡大効果について、過去約10年の『白書』を分析することで四つの業績向上要因を抽出することができた。第1は、海外市場での販売拡大効果である。第2に、海外拠点で新たな取引先を開拓したことが、その取引先との関係が日本国内の取引にも波及することで日本国内の売上げが増

<sup>25</sup> 中小企業庁(2006) p. 89、中小企業庁(2010) p. 174、中小企業庁(2012) p. 94

<sup>26</sup> 中小企業庁(2006) p. 93

<sup>27</sup> 中小企業庁(2006) p. 94

<sup>28</sup> 中小企業庁(2006, pp. 93-95)によると、日系中小製造業も多数海外進出しているだけでなく、日系からの技術移転等を通して現地地場企業のレベルの底上げが進んだことなどが述べられている。そこで現地日系中小製造業で多数進出している企業からの調達比率、一定の品質レベルに底上げされた現地企業からの調達比率を高めていくことが業績向上に重要であるという。製品の性格別に、どのようなものが現地調達に向いているのかを見てみると、現地調達が成功している部品の特徴には、規格品・汎用品が多い。複雑なデザインや特殊な技術を必要とする特注品は、日本から取り寄せざるを得ないケースが多い様子が報告されている。業種別に見ると、「電子部品・デバイス製品」「情報通信機械器具」「電気機械器具」などの分野で東アジアへの生産シフトが進み、部品のモジュール化の趨勢の中で現地調達が進んでいる。一方、精密・医療用機械器具では、日本からの部品の調達割合が多いという

加する効果である。第3に、海外進出したことで企業の知名度が上がり新規顧客から問い合わせがあったり、自ら営業活動を行う際にも、海外生産ネットワークがセールスポイントとなり、国内で新規顧客が増えるという効果である。第2と第3は、海外進出したおかげで日本本社の販売が増加する効果<sup>29</sup>である。第4に、国内の本社企業から海外子会社への部品等の販売が増加するという効果<sup>30</sup>がある。これはもし連結決算したら連結消去するグループ内販売であるとはいえ、連結利益の増加をもたらす可能性のある販売なので、販売増加メリットとしてカウントすることに意義はあろう。以上のような内容をまとめたのが表3である。第1の海外市場での販売拡大効果については、付随する内容として現地向け新製品開発という項目を加えて表にしている。

表3： 販売拡大の四つの業績向上要因の表

| 販売拡大 4項目 |            |               |                   |                 |           |
|----------|------------|---------------|-------------------|-----------------|-----------|
|          | 第1         |               | 第2                | 第3              | 第4        |
|          | 海外市場での販売拡大 | 現地向け新製品開発について | 海外で開拓した取引先と国内でも取引 | 知名度アップによる国内取引増加 | グループ内販売増加 |
|          | 海外現地販売増加効果 |               | 日本国内販売増加効果        |                 |           |
| 2004     |            |               | ○                 | ○               | ○         |
| 2005     |            |               |                   |                 |           |
| 2006     | ○          |               | ○                 | ○               |           |
| 2007     | —          |               | —                 | —               | —         |
| 2008     |            |               |                   |                 |           |
| 2009     |            |               |                   |                 |           |
| 2010     | ○          |               | ○                 | ○               |           |
| 2011     | ○          | ○             | ○                 | ○               |           |
| 2012     | ○          |               |                   |                 |           |
| 2013     | —          |               | —                 | —               | —         |
| 2014     | ○          |               |                   |                 |           |

(出典：『中小企業白書』各年版より筆者が作成 (○は記述ありの意味))

表3を見るとわかるように、2010年ごろまでは、海外進出がもたらす日本国内本社の販売に力点があった。しかし最近では海外での販売拡大に重きが置かれている。2011

<sup>29</sup> 中小企業庁(2006, p. 92)に記述がある。根拠は三菱UFJリサーチ&コンサルティングのアンケート調査。(2005年11月)。同趣旨の記述は、中小企業庁(2004, p. 162)にもある。

<sup>30</sup> 中小企業庁(2004, p. 161)に記述がある。根拠は「中小企業活動実態基本調査(2003年11月)による「海外現地法人の活動による日本本社への貢献度合い」。この効果は、日本の本社が国内でしか製造できない部品などの製造を担当し、それを海外子会社へ輸出しており、海外子会社は部品の大部分をそれに依存しているという前提であろう。

年度には、海外販売する製品についての記述なども初めて言及されている。『白書』の指摘する業績向上要因は、海外進出が国内販売にプラスの影響があるという視点から、より積極的に海外で需要を獲得していくことへと記述が変化していることがわかった。これは論調の変化のところで指摘した内容と符合する。つまり、販売拡大の効果は四つあるが、海外進出により国内での販売拡大の効果があるという力点から、海外現地での販売そのものに力点が移っているということが結論できる。

次に、海外進出の目的という観点からも、海外現地販売の重要性が高まっている事実を指摘できる。『白書』によると海外進出の目的は四つである<sup>31</sup>。第1は、コストダウンを目的とした海外進出。全量を持ち帰る100%アウトインなどは典型的なコスト削減目的の例である。第2は、取引先企業の海外進出に伴い、その要請を受けた海外進出。第3は、現在の取引先企業を含む海外進出した日系企業との取引維持・拡大を目的に自社判断での進出。第4は、現地市場での新規顧客をターゲットとした販売拡大目的で進出するケースである。100%アウトインを目的とした進出なら、海外現地販売の成否は関係ない。しかし、第2の目的の場合、ある程度販売の保証があるとはいえ、親企業の動向に大きく左右されるリスクがある。第3や第4のケースでは、顧客開拓が進まないことや現地における競合相手との競争は大きなリスクであり、新規顧客獲得力が業績向上に影響する。コストダウン目的の進出比率が減少し、取引先の要請に応える目的、自主判断や現地市場での新規顧客開拓の目的で進出するケースが増えているので、現地での販売確保は業績向上を左右する重要課題となっている。

さらに、海外現地販売の重要性が強調される要素がもう一つある。例えば海外では明確な下請構造が未発達なため、日本では二次、三次下請けにすぎないにもかかわらず、大手企業と直接取引ができるようになるというメリットがある。また、系列外の日系企業や現地に進出している欧米企業、第三国企業にも納入が可能になったというようなケースも多く報告されている<sup>32</sup>。

以上のように論調の変化のところで触れた2010年を境にして、販売拡大という業績向上要因の中身も国内販売が拡大する効果から、海外販売が拡大する効果に力点が移ってきていることがわかる。

---

<sup>31</sup> 中小企業庁(2006) p. 80

<sup>32</sup> 中小企業庁(2006, p. 92)に記述がある。根拠は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「最近の製造業をめぐる取引環境変化の実態にかかるアンケート調査(2005年11月実施)」



## 4. 海外進出先のリスクや課題

『白書』には、海外進出先で企業が直面しているリスク、現地経営の課題についての記述がしばしば出てくる。もともと資金的にも、人材的にも制約の多い中小企業が海外進出を行うことはリスクが大きい。だから、どのようなことで困っているのかを明らかにして可能な限り支援策を講じていこうという行政の目的があるためと思われる。しかし経営リスクや課題は、それを克服することで成功や業績の向上につながるポイントであると考えることが可能である。そこで経営リスクをどう回避し、課題を解決するかという視点＝業績向上要因という認識に立ち『白書』を見て行く<sup>33</sup>。

### 4-1 2010年度より前の『白書』（2004～2009年度）

2006年度『白書』と2008年度『白書』に関連する記述があるが、製造業に限定できるデータは2006年度『白書』の「進出目的別の現地での経営で感じる問題点」<sup>34</sup>である。コストダウン目的、取引先の随伴進出、取引先の海外展開を見て自主判断での進出、独自現地市場開拓の四つに分けて現在の経営で抱えているリスクや課題が示されている。

表4： 進出目的別の現地での経営で感じる問題点

|           | 1位               | 2位               | 3位              | 4位              | 5位              |
|-----------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ①コストダウン   | 管理者や技術者等優秀な人材の確保 | 労務管理の難しさ         | 良質な資材・原材料の調達が困難 | 為替リスク           | 賃金上昇            |
| ②随伴       | 労務管理の難しさ         | 管理者や技術者等優秀な人材の確保 | コミュニケーションが困難    | 賃金上昇            | 良質な資材・原材料の調達が困難 |
| ③自主判断     | 労務管理の難しさ         | 管理者や技術者等優秀な人材の確保 | コミュニケーションが困難    | 良質な資材・原材料の調達が困難 | 為替リスク           |
| ④独自現地市場開拓 | 管理者や技術者等優秀な人材の確保 | 労務管理の難しさ         | 良質な資材・原材料の調達が困難 | コミュニケーションが困難    | 競争激化            |

(出典：中小企業庁（2006） p.99、第2-2-26図より筆者作成)

<sup>33</sup> 海外に進出した企業がどんな問題に直面し、どういう課題を持っているかというデータは、民間委託のアンケート調査で集められている。この点について触れていく。2006年度『白書』は三菱UFJリサーチ&コンサルティング「最近の製造業をめぐる取引環境変化の実態にかかるアンケート調査（2005年11月実施）、2008年度『白書』は、株式会社野村総合研究所「グローバル化における経営環境の実態に関するアンケート調査（2007年12月実施）」、2010年度『白書』は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「国際化と企業活動に関するアンケート調査（2009年11月実施）」、2012年度『白書』は、三菱UFJリサーチ&コンサルティング「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査（2011年11月実施）」、2014年度『白書』は、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査（2013年12月実施）」である。

<sup>34</sup> 中小企業庁(2006) pp.97-104



4つの全ての上位の課題に、「管理者などの優秀な人材の確保」や、「労務管理の難しさ」などの人材労働力面の課題が上がっている事がわかる。他に賃金上昇や、良質な資材・原材料調達が困難、為替リスクなどがでてくる。現地での販売については言及されていない。

#### 4-2 2010年度『白書』以降（2010～2014年度）

2010年度『白書』、2012年度『白書』、2014年度『白書』に関連する記述があるが、製造業に限定できるデータは、2012年と2014年である。2012年度『白書』のアンケート結果<sup>35</sup>は以下のとおりである。商取引面と事業管理面に分けて生産拠点を保有している企業の課題が集計されていた。上位から各々五つ挙げる。商取引面ではマーケティングやニーズ把握など現地販売に関する課題が上位5位以内に三つも入ってきているのが特徴である。

表5： 現地法人が直面している課題・リスク（生産拠点保有企業）

|       | 1位    | 2位      | 3位            | 4位       | 5位      |
|-------|-------|---------|---------------|----------|---------|
| 商取引面  | 品質管理  | マーケティング | 現地向け商品生産・供給体制 | 現地ニーズ把握  | 現地の取引条件 |
| 事業環境面 | 人件費上昇 | 為替変動    | 人材確保・育成・労務管理  | 法制度の不明瞭さ | 経済情勢の変化 |

（出典：中小企業庁（2012） p.102-110 より筆者作成）

事業環境面の3位の人材確保・育成・労務管理というのは、熟練工、設計技術者、生産管理者が不足していることだと『白書』は述べていた。商取引面の課題のトップに挙がっていた品質管理は、生産管理者の現地化・育成という点とつながりが深いだろう。

2014年度『白書』の記述<sup>36</sup>について述べる。生産機能の直接投資先と販売機能の直接投資先という分け方でデータを見ているので、製造業はどちらもありえる。それぞれの上位5位までの課題は以下のとおりであり、やはり販売先確保、現地ニーズの把握などの海外現地の販売に関する課題が上位5位以内に現れている。

<sup>35</sup> 中小企業庁(2012) pp.102-110

<sup>36</sup> 中小企業庁(2014, p412)には、課題10項目、リスク5項目合計15項目が挙げられている。

表 6 : 海外直接投資企業が直面している課題

|                 | 1位            | 2位            | 3位     | 4位             | 5位       |
|-----------------|---------------|---------------|--------|----------------|----------|
| 販売機能の直接投資先を持つ企業 | 販売先確保         | 現地人材の確保・育成・管理 | 採算性の維持 | 海外展開主導人材の確保・育成 | 現地ニーズの把握 |
| 生産機能の直接投資先をもつ企業 | 現地人材の確保・育成・管理 | 採算性の維持        | 販売先確保  | 海外展開主導人材の確保・育成 | 必要資金の確保  |

(出典：中小企業庁 (2014) p412 より筆者作成)

### 4-3 2010 年前後の課題を比較してわかること

大きく三つのことを認識することができる。第1に、これまで見てきたように、「海外現地での販売、販路拡大」ということが重要になってきている。当初は取引先の要請に応じて進出したケースでも「新しい現地での販路開拓」が課題となっている。自社判断で進出したケースでは、当然、「現地での新規顧客の獲得」が業績向上のカギである。現地での販売と関連して、「現地での競争激化への対応」、「代金回収の難しさ」、「現地での運転資金の調達」も課題となりつつある。

第2に、一貫して常に上位にあるのは、現地での人事・労務問題である。「管理者や技術者等優秀な人材の確保」、「労務管理の難しさ」、「コミュニケーションが困難」などがほぼどの地域でも同じように多く指摘されている。このような課題をどのくらい解決できているのかが業績に影響する要因である。

第3に、品質問題、現地調達の問題である。既に述べたように品質の安定性、納期の確実な遵守などを得られず問題を抱えている。

以上の3点が、重要な課題として位置づけられており、「現地での販売拡大」というキーワードを軸に、そのための「人の確保」「商品の品質の向上」という形で結び付けて考えることができる。

## 5. まとめ

海外進出をしている中小製造業の業績向上要因という視点で『中小企業白書』を再検討してきた。過去10年間の『白書』の論調の変化点を捉え、2010年を境に、海外進出が「やむを得ず」から、より積極的に「海外の成長機会を取り込む」という姿勢の変化が見られることを確認した。次に『白書』の記述を業績向上要因という問題意

識を持って読んでいくと、『白書』が言及している業績向上要因の主要なものは、生産性向上と販売拡大であることがわかった。そして『白書』の記述としては、2010年を境に業績向上要因が、生産性向上から販売拡大に移ってきていること、販売拡大の中でも海外の需要を取り込む販売拡大を重視するようになってきたことがわかった。また『白書』の指摘する経営リスクについての分析によると、やはり海外での販売拡大の重視度が高まっていることを確認することができた。

そもそも中小企業の海外進出は、以前は取引先の大企業に対する随伴進出が多く、いわゆる「お付き合い」、「既存顧客を失わないため」の進出が多かった。あるいはプラザ合意以降の円高の中、国内事業のコスト競争力を維持するための海外進出であった。中小企業にとっては負担ではあるが、「やむをえない」ものもあったかもしれない。従って中小企業を支援する『白書』の立場も、「海外展開しても、展開先で失敗しないこと」が関心事であり、「海外展開しても国内本社にどんなメリットがあるか」が関心事であった。それが、2010年以降、積極的な販売拡大に焦点が移った。記述の中心が、海外で失敗しないために確実にやらないといけないことから、海外で積極的に販路を開拓して成長することによって変わったといえる。

そしてますますグローバル化の進行するなか、中小製造業のグローバル視点での強みや弱みを確認し、その活かし方を考え、海外事業における業績向上を考えることが重要になっていくだろう。

本稿での分析を踏まえて、中小製造業の業績向上要因の分析を進める上での課題を整理しておく。課題は三つの層からなるものとして考えていかなければならない。第1層は、海外進出した中小製造業の業績向上要因として解決しなければならない課題である海外現地での販売拡大である。海外現地での販売拡大については、販路開拓、現地ニーズの把握、現地市場に適合した製品開発という三つの要素に分解することができる。

第2層は、現地市場での販売拡大を支える製品の品質問題である。製品の品質は、現地での品質管理のノウハウと、現地調達される部品の品質の問題に分けることができる。

そして、第3層が、現地マネジャーの確保・育成という課題である。現地のマネジャーとなる優秀な人材確保・育成は、海外市場での販売拡大、それを支える製品の品質面においても基礎となる問題である。例えば、現地企業の販路開拓を行う場合、現地企業への販路開拓は言葉や商習慣の面から、現地マネジャーが重要な役割を果たすことは疑う余地がない。現地企業のニーズを把握し、そのニーズに適合した製品を開発して、現地企業の納得する品質を実現する上で、現地のマネジャーの確保・育成は取り組むべき課題であるといえる。

3層の課題については図3のように整理できる。海外でより積極的に業績を向上させるためには、海外市場での販売拡大、製品の品質、現地マネジャーの確保・育成という3層の課題を解決していくことが必要である。今後の研究で、この3層の課題に取り組んでいく。

|            |   |
|------------|---|
| <b>第1層</b> | <b>海外現地での販売拡大<br/>(販路開拓・現地ニーズ把握・現地適合商品開発)</b> |
| <b>第2層</b> | <b>販売拡大を支える製品の品質問題<br/>(品質管理・現地調達)</b>        |
| <b>第3層</b> | <b>現地マネジャーの確保・育成</b>                          |

図3：中小製造業の業績向上要因の分析の切り口

(出典：筆者作成)

## 【 謝辞 】

本稿を作成するにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科山口隆英教授に丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。

## <参考文献（引用文献含む）>

- 浅川和弘（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社。
- 加藤秀雄（2011）『日本産業と中小企業』新評論。
- 佐竹隆幸編著（2014）『現代中小企業の海外事業展開』ミネルヴァ書房。
- 中沢孝夫（2012）『グローバル化と中小企業』筑摩選書。
- 中津孝司他（2008）『グローバル競争を生き抜く中小企業』創成社新書。
- 難波正憲他（2013）『グローバルニッチトップ企業の経営戦略』東信堂。
- 西濱徹（2014）『ASEANは日本経済をどう変えるのか』NHK出版新書。
- 額田春華 山本聡編（2012）『中小企業の国際化戦略』同友館。
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争日本の自動車産業は何故強いのか』中公新書。
- 松島大輔（2012）『空洞化のうそ』講談社現代新書。

山口隆英（2006）『多国籍企業の組織能力』白桃書房。  
吉原英樹（1984）『中堅企業の海外進出』東洋経済。  
吉原英樹（2002）『国際経営論への招待』有斐閣ブックス。  
吉原英樹（2011）『国際経営第三版』有斐閣アルマ。  
米倉稯（2001）『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会。  
渡辺直樹（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。

### ＜参考資料（引用資料含む）＞

経済産業省（2006-2014）「海外事業活動基本調査」。  
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/>  
（最終アクセス日 2014年8月11日）  
中小企業基盤整備機構（2009-2012）「中小企業海外活動実態調査」。  
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/report/tenkai/>  
（最終アクセス日 2014年8月11日）  
中小企業庁（2004-2014）『中小企業白書』。