



連載
業務に役立つ
スキルアップ
講座

中小企業における経営課題とその対策② 海外展開の現状と今後のトレンド



株式会社大和総研
金融調査部 研究員 おおた たまみ 太田 珠美

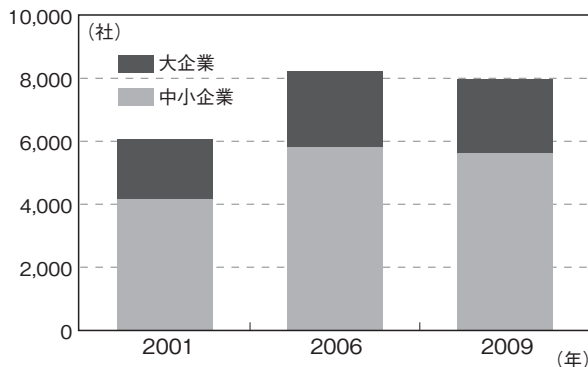
中小企業にも広がりつつある海外展開

今回は中小企業の海外展開について取り上げる。海外展開は重要な経営戦略の一つであり、海外現地法人の設立や、海外企業の買収、株式取得・交換を通じた海外企業との提携など、さまざまな手段がある。海外展開の目的は、内需の低迷による業績悪化を補うためであったり、為替変動の影響を小さくするためであったり、生産コストを削減するためであったり、企業によってさまざまである。

中小企業の海外展開は2000年代を通じて増加傾向にある。しかし、2000年代後半は2007～2008年に起きた金融危機、2011年のタイの洪水、2012年の日中・日韓関係の悪化など、海外展開のリスクを改めて認識させる出来事もあり、ほぼ横ばいで推移している（図表1）。

本稿では、まず中小企業に限らず日本企業が海外展開を積極化している背景を整理し、その後、中小企業にとっての海外展開の意義や課題について述べていきたい。

図表1 直接投資を行っている企業数の推移

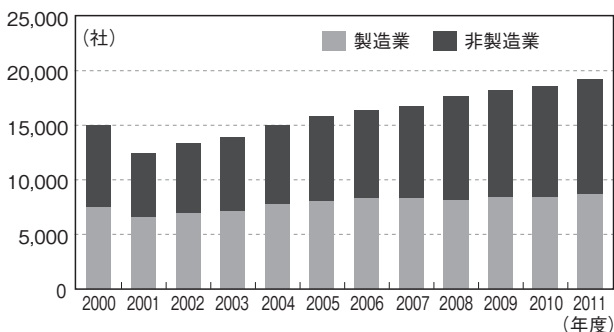


(注) ここでいう「直接投資を行っている企業」とは海外に子会社（議決権の50%超を保有するもしくは連結財務諸表の対象となるもの）を保有する企業をいう。また、大企業は中小企業基本法でいう中小企業以外の企業をいう。
(出所) 中小企業庁「2012年版中小企業白書」より大和総研作成

経済情勢と海外展開の関係

日本企業が海外に設立する現地法人数は年々増加している（図表2）。現地法人の設立が最も多い地域はアジアで、全体の約6割を占める（その半数は中国である）。製造業に絞ると、全現地法人の約7割がアジアに集中しており、製造拠点としての重要性が窺える。非製造業の現地法人も約5割はアジアに設立されているが、非製造業は販売やサービス提供の拠点として現地法人を設立しているため、製造業に比べると北米や欧州など先進国における設立も多い。

図表2 海外現地法人数の推移



(注) 全規模の数値。
(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より大和総研作成

現地法人の業種内訳を見ると、製造業も緩やかに増加しているものの、非製造業の増加ペースのほうがやや速い。非製造業現地法人の中心は卸売業であり非製造業全体の半数を占めるが、特に近年の増加をけん引しているのがサービス業である。

従来、企業の海外展開は、自社のコスト削減（人件費の安い国に生産拠点を移転するなど）や、一方的な円高進行時などに為替変動の影響を軽減することを目的とするものが多かった。近年増えているのは、現地もしくは近隣国における製品の販売やサービスの提供といった、現地・近隣国の需要を取り込

むことを目的とした海外展開である。

日本は人口の減少と高齢化が同時に進行しており、内需の拡大が見込みづらい。一方、海外では人口の増加に加え、今後の経済成長とそれに伴う消費の拡大が期待できる新興国が少なからず存在する。そういった国・地域が消費地として認識され始めたことが、サービス業をはじめとする非製造業の現地法人増加につながっているといえよう。

また、日本独自の商品・サービスは、先進国であっても（国・地域を選ばず）海外展開が可能な分野である。2013年1月に閣議決定された「日本経済再生に向けた緊急経済対策」（以下、緊急経済対策）においても「日本企業の海外展開支援」が掲げられており、その中には“クール・ジャパンの推進”が盛り込まれている。日本の食文化、ファッション、伝統工芸品、アニメやマンガ、きめ細かいサービスなど、海外で人気の高い日本の商品・サービスの人気を活かし、外需の取り込みを図ろうとするものである。競合相手がいない市場であれば新たな需要を掘り起こせる可能性もある。

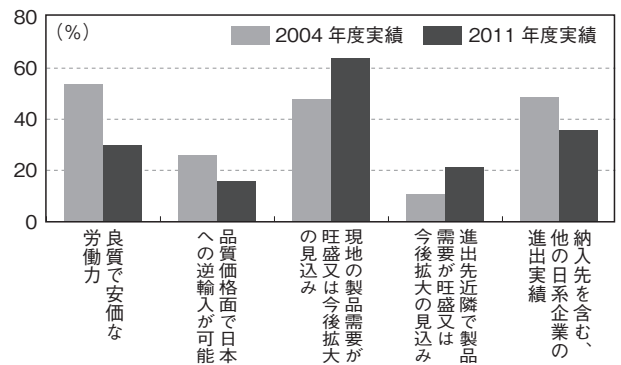
一方で、企業の海外展開が増えると技術や雇用が失われるなど、産業が空洞化するのではないかと、いった懸念の声もある。海外展開を単純に“国内機能をすべて海外に移すもの（国内拠点の移転）”と捉えれば、そういった面もあるかもしれない。しかし、近年では国内雇用にもプラスに働いているという分析も出始めている¹。海外展開によってコスト削減や収益率の向上が実現すれば利益が増え、その利益を国内に還元することで国内の設備投資や研究開発が増加し、新たな雇用が生み出される可能性もある。また、海外子会社が増えれば本社の管理部門（人事や経理・財務、法務など）の拡充も必要となる。国内と海外が必ずしもトレードオフの関係になるわけではない。

中小企業が海外展開をする理由

ここからは特に中小企業の海外展開にフォーカスしていきたい。経済産業省「海外事業活動基本調査」によれば、中小企業が海外へ投資する理由として上位に挙がるものとしては「良質で安価な労働力

が確保できる」、「品質価格面で日本への逆輸入が可能」、「現地の製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」、「進出先近隣で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」、「納入先を含む他の日系企業の進出実績がある」がある（図表3）。

図表3 中小企業の海外への投資決定の主なポイント



（注）調査対象は、それぞれの年度において海外現地法人に新規投資又は追加投資を行った企業。複数回答形式のため、合計値は100%としない。本調査の中小企業とは製造業・農林漁業・鉱業・建設業・その他は資本金3億円以下、卸売業は資本金1億円以下、小売業・サービス業は資本金5千万円以下の企業。（出所）経済産業省「海外事業活動基本調査」より大和総研作成

2004年度と2011年度の回答を比較すると、「良質で安価な労働力」という回答割合が低下する一方、「現地・進出先近隣で製品需要が旺盛または今後拡大の見込みがあるから」という回答割合が増加しており、中小企業においても海外の需要を取り込もうとする意欲が高まっている。

中小企業の場合、取引先が特定の企業に偏っていることも多く、取引先が海外に工場などを移転した場合、取引関係維持のために一緒に海外移転せざるを得ないケースもある。海外移転に伴い、仕入を現地調達に切り替えてしまう可能性が高いためである。前掲の経済産業省の調査において現地法人の仕入高内訳を見ると、製造業においては全仕入高の6割弱が現地調達、2～3割を日本の親会社からの輸入が占めており、親会社以外の日本企業からの輸入は3%程度にすぎない²。

中小企業の海外展開に関する公的支援

中小企業の海外展開を支援すべく、さまざまな政策も行われている。ここでは2012年8月に成立した中小企業経営力強化支援法と、2013年1月の緊急経済対策について、どのような支援が行われることになったのかを見ていきたい。

(1) 中小企業経営力強化支援法

¹ 経済産業省「産業活動分析（平成23年1～3月期）」や中小企業庁「2012年版中小企業白書」の補論2-2-1など。

² 経済産業省「海外事業活動基本調査（2011年度決算実績）」

中小企業経営力強化支援法では、中小企業の海外展開における資金調達支援体制を整備した。支援する内容は①現地子会社の現地通貨調達、②親会社の国内での資金調達、の2点である。

①は、中小企業が設立した現地法人が現地金融機関から融資を受けやすくなるよう、信用力を補完するしくみである。中小企業は主要な取引金融機関が地域金融機関であることが多く、海外での金融サポートが受けづらい（メガバンクであれば、日系企業が多く進出している海外主要都市に拠点を保有していることもあるが、海外拠点を持つ地域金融機関はごくわずかである）。一方、現地金融機関との取引を円滑に行うためには信用力の補完が必要であった。

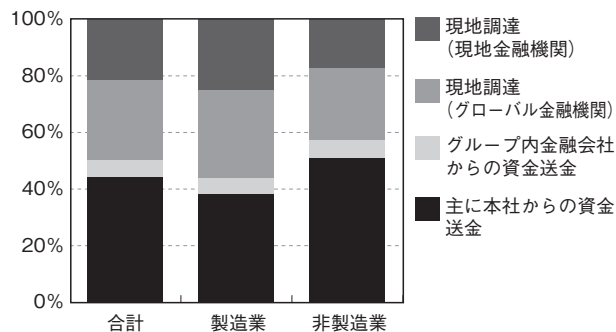
信用力補完の方法としては、まず日本政策金融公庫がスタンドバイ・クレジット（信用保証状）を現地金融機関に発行することで、現地法人の信用力を保証できるようになった³。また、現地金融機関が行う現地法人向けの貸付に対し、日本貿易保険が海外事業資金貸付保険を付保できるようになった。現地金融機関が債権回収できなかった場合、保険金が支払われるしくみである。

②は、海外展開しようとする中小企業（親会社）の国内での資金調達支援である。従来、中小企業が海外直接投資⁴事業に必要な資金を金融機関から融資してもらう場合、条件を満たせば信用保証協会の債務保証を利用することは可能であったが、中小企業経営力強化支援法により、この保証限度額が増額された（増額分を利用するには別途設けられた条件を満たす必要がある）。現状、現地法人の資金調達は、日本の親会社からの送金に頼るところが大きい（図表4）。親会社への資金調達支援は現地法人への貸付や出資につながるため、結果的に現地法人の資金繰り円滑化を支援することになる。

(2) 緊急経済対策

緊急経済対策では中小企業への海外展開支援策として、①中堅・中小・小規模事業者新興国進出支援専門家派遣事業、②中小企業・小規模事業者海外展

図表4 海外における資金調達手法



（注）中小企業のみを対象とした調査結果ではない。
（出所）経済産業省「海外事業活動基本調査（2007年度決算実績）」

開事業化・研修支援事業、③金融機関が海外で行う海外進出企業と現地金融機関との金融取引の代理・媒介の解禁および信用金庫・信用組合による会員・組合員の海外子会社への融資等の解禁、が盛り込まれた。

①は新興国進出に取り組もうとする中堅・中小・小規模事業者に対し、JETROが新興国でのビジネス経験・ノウハウが豊富な企業OB等のシニア人材を派遣し、事業リスクの高い新興国への進出支援を行い、事業化を実現しようというものである。②は海外ビジネスの実現可能性調査支援、海外現地人材の国内及び海外における研修支援などを行うものである。③はその名称のとおり、海外展開している中小企業等がより円滑な資金調達や多様なサービスを受けられるよう、海外において国内銀行が外国銀行の金融サービスなどの代理・媒介を行えるようにしたものである。また、従来認められていなかった信用金庫・信用組合による会員・組合員たる中小企業の現地法人に対する直接融資も、新たに認められることになった。①、②は中小企業の人材不足を、③は資金不足を補う支援策といえる。

海外の利益を国内に還元することが重要

中小企業の海外展開を後押しする動きは活発であるが、最終的に目的となるのは海外で利益を生み出すこと、そしてそれを国内に還元することである。

直接投資残高と収益率（出資所得を直接投資残高で除したもの）の推移を見ると、2000年代半ばは収益率の向上が見られたものの、後半は低下した（図表5）。2010年を底に収益率は回復しつつあるが、タイの洪水や欧州財政問題などの影響もあり、水準は低いままである。日本国内の収益率が3%程度で

3 海外拠点を持たない地域金融機関においても、現地金融機関と提携することで、スタンドバイ・クレジットの利用などにより現地法人を支援する取り組みを進めている。民間金融機関にしろ、日本政策金融公庫にしろ、世界すべての国に提携先があるわけではないため、利用できる国・地域は限られる。なお、本稿執筆時点では日本政策金融公庫の制度が利用できる進出先はタイ・フィリピン・韓国である。

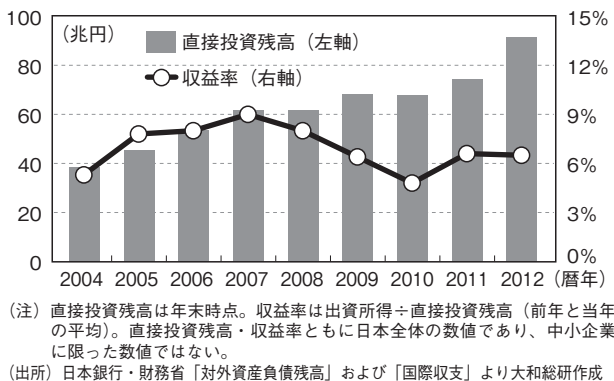
4 海外で事業を行うことを目的とした投資。資産運用目的の投資とは区別される。

あることを鑑みれば⁵、海外の収益率は高く見えるかもしれない。

しかし、たとえば日本における銀行借入と、中国における銀行借入では資金調達コストが全く異なる。本稿執筆時点において、日本の貸出金利が1%前後（国内銀行における新規貸出約定平均金利長期）であるのに対し、中国の政策金利である1年物の貸出基準金利は6%である。事業活動のベースとなる資金調達コストの水準が国によって全く異なるため、見た目の利益率だけで比較するのは適切とはいえないのである。

現地法人の資金調達は親会社を含めグループ企業から調達していることが多く、実際にはどの国に進出していても資金調達コストはかなり低く抑えられていることが推測される。しかし、グループ内金融は親会社の業績が悪化すれば、資金供給が止まる可能性もある。基本的には進出先の資金調達コストに見合った利益を上げられる体制を構築することが必要だろう。

図表5 直接投資残高と収益率の推移



海外展開の課題

中小企業が海外から撤退する理由としては、受注先や販売先を開拓することやその取引関係を維持することの難しさ、生産・品質管理が難しいこと、また現地企業とのトラブル（現地企業と共同出資で法人を設立しているケースなど）も挙げられる⁶。それらを乗り越えて海外展開を進めるには、多大なコストが必要となる。大企業の子会社・関連会社を除き、中小企業が海外で事業展開をするには経営資源

（資金や人材など）が不足しているのが現状である。

また、見過ごされがちであるのが、海外から撤退・縮小しようと思っても、簡単にはできないということである。株式売却・譲渡や清算・解散など、法的手続による撤退が滞りなくできればよいが、合併で現地法人を設立している場合など、合併相手に撤退を拒否されたり、合併相手に納得してもらえない株式の譲渡先を見つけられなかったり、問題が複雑になりがちである。また、取引や建物の賃貸などの契約関係を処理する過程で、相手方との交渉に失敗し損害賠償請求を含めた訴訟に発展する可能性もある。債権者や取引先とは契約段階で双方が負う義務・責任を明確にしておく必要があるだろう。

手続終了までの間は資本の引き揚げもできない。新興国においては会社法制などが整備されていない（もしくは法律はあってもきちんと運用されていない）ケースも考えられる。海外展開は、進出先の法制度や商慣習、労務慣行などを確認しながら、契約など曖昧にすることのないよう、進めていく必要があるだろう。

今後の海外展開の在り方

日本の内需低迷などを背景に、中小企業の海外展開は今後も増加が続く可能性は高い。現在は海外展開を行っていないとしても、政策的な後押しを受けて検討を開始している中小企業も多いだろう。

海外に現地法人を持つ中小企業は全中小企業の1%にも満たないことから、今後拡大する余地は大きい。一方で、外需を取り込むのであれば輸出、海外の安価な労働力を活用したいのであれば業務（生産）委託といった方法による海外展開も可能であり、むしろ中小企業にとってはこれらのやり方がより現実的ともいえる。販路拡大や品質管理など、現地に拠点を持っていないと舵取りが難しい部分もあるが、ある程度の実績ができ、相手国でビジネスを行うノウハウが蓄積された段階で現地法人を設立するなど、段階に応じた柔軟な対応を行っていくことが、海外展開の成功のカギになるのではないだろうか。

Profile 太田 珠美

2003年慶應義塾大学法学部法律学科卒業、2009年早稲田大学大学院ファイナンス研究科ファイナンス専攻専門職学位課程修了（ファイナンス修士）。2003年大和証券株式会社に入社、2010年株式会社大和総研投資調査部に配属、日本株式市場を担当。2011年より現職。

⁵ 財務省「法人企業統計」より、全規模・全産業（金融・保険業を除く）の2011年度における総資本経常利益率の数値。

⁶ 中小企業基盤整備機構「平成23年度中小企業海外事業活動実態調査」およびJETRO（日本貿易振興機構）「2012年度日本企業海外事業展開アンケート調査」より。