# 第３節　市場創造のための新たな国際産業構造の構築

本章第２節でも確認したとおり、我が国の産業は近年、より一層グローバルな展開を進めている。しかしながら、第１章で見たように、世界経済の成長エンジンとしての「アジア大市場」の役割の拡大に伴い、欧米の企業による戦略的な取組や新興国企業の競争力向上によって、我が国企業の競争環境は厳しさを増している。

一方、第１節で見たとおり、我が国企業が生産ネットワークを構築してきたアジアは、「一大消費市場」かつ「知識創造拠点」として、一大経済圏としての発展が展望される。

こうした中で、我が国産業については、アジアをはじめとする国際事業展開の在り方を再検証されなければならない。

そこで、第３節では、我が国の産業が、「アジア大市場」を含む市場創造に向けて、現地のニーズに即した財・サービスの提供を積極的に行うことで開拓し、また、研究開発を含めたイノベーションの場として活用していくという観点から、我が国企業による国際事業ネットワークの在り方を検証する。

まず、(1)海外で事業展開している我が国企業を巡るグローバル競争の現状について、アンケート調査の結果等を用いて検証し、今後のグローバル・バリュー・チェーンの在り方を検討するとともに、(2)流通業、インフラ産業等の「国内市場型」産業の国際事業展開の意義とその在り方、そして、(3)中小企業による国際事業展開に係る先導的取組と留意すべきリスク、について論じる。

## 1　我が国企業を巡るグローバル競争の現状

企業によるバリュー・チェーンのグローバル展開の成否は、展開先の地域における消費動向や現地における経営資源の活用方法に密接に関わっている。そこで、競合関係にある他国企業と比べて、我が国企業は新興国市場における事業展開に成功しているのか、また、現地の経営資源を有効に活用できているのかを確認し、我が国企業のグローバルな事業展開における課題を検討する。

### (1) 我が国企業のグローバルな事業展開の状況

**(我が国企業は新興国市場における売上拡大を見込む)**

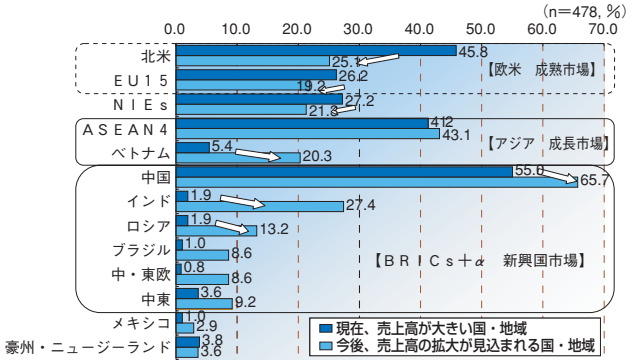
財団法人国際経済交流財団のアンケート調査[1]によると、我が国海外進出企業は、欧米先進国市場に比べ、大きな成長が見込まれるBRICs（中国、インド、ロシア、ブラジル）、ベトナム、ASEAN4、中・東欧、中東等、幅広い新興国市場での売上拡大を見込んでいる（第2-3-1図）。

**(欧米企業のグローバルな事業展開に遅れをとる我が国企業)**

しかし、我が国企業の海外への事業展開は、経済規模と比較して進展しているとは言えない。各国の対外直接投資残高の対GDP比を確認すると、我が国の対外直接投資残高は増加しているものの、他の先進国と比較すると極めて低い[2]。

また、主要先進国から新興国への対外直接投資残高を見ると、我が国の対外直接投資は中国やASEAN地

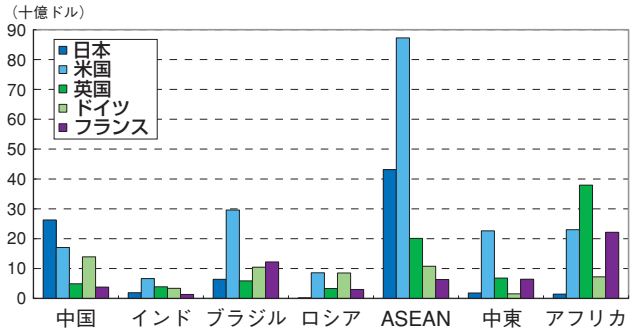
**第2-3-1図　現在売上高が大きい国・地域、今後、売上高の拡大が見込まれる国・地域**




備考：NIEsは、シンガポール、台湾、韓国、香港の４か国・地域。
ASEAN4は、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアの４か国。
EU15は、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランドの15か国。
資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

1　財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。アンケート調査の詳細については、付注2-2参照。
2　OECD（2007a），Staying Competitive in the Global Economy.

**第2-3-2図　先進諸国による新興国への対外直接投資残高**




備考：ASEAN、中東、アフリカの定義は各国の定義による。
資料：国際貿易投資研究所『世界主要国の直接投資統計集』、Eurostat（フランスのみ）。

域への投資に偏っており（第2-3-2図）、インド・ロシア・ブラジル・中東等他の地域への投資は米国や英国と比較すると低調である。また、我が国と地理的に近いASEANにおいても、米国の投資残高が我が国よりも上回っている。中国への投資残高は我が国が最大だが、米国や英国も積極的に投資している。

**（新興国企業の台頭）**

また、近年は、台湾や韓国、中国等の新興国の企業もバリュー・チェーンをグローバルに展開しており、競争力を著しく向上させている。これら新興国による海外事業展開は、1990年頃から積極的に行われるようになった。対外直接投資残高の伸び率の推移を見ると、1980年代後半までは、我が国の方が概して高い伸び率を示していたが、1990年頃から逆転し、現在に至るまで、概して新興国の伸び率の方が高い[3]。

こうした新興国による国外への事業展開は、新興国市場における消費を着実に獲得しつつある。新興国市場への最終財輸出の国別構成比を確認すると、2001年から2006年にかけて、我が国は17.3％から14.0％へと3.3％シェアを落としているのに対し、中国や韓国はそれぞれ、3.2％、1.7％シェアを伸ばしている[4]。

このように、我が国企業は新興国市場への事業展開を目指しているものの、他の先進国の企業や新興国の企業の方が、我が国企業以上に積極的にグローバルな事業展開を進めている側面があり、我が国企業は海外の事業展開先において、より一層激しい競争を強いられていると考えられる。

## コラム９　韓国企業のグローバル事業展開

**（我が国企業を上回る積極的な対外直接投資）**

韓国の電機・電子、自動車産業の企業は積極的に海外投資を行い、世界各地で我が国企業とのし烈な競争を繰り広げている。

韓国の対外直接投資は1980年代末以降急速に拡大しているが、その要因としては、①国内の貯蓄率が投資率を上回ることによる資本蓄積の達成、②貿易収支の黒字化を受けた外貨管理政策の緩和、③労働力不足、労働コストの上昇による構造調整圧力の高まり、④輸出環境の悪化（為替レートの切り上げ圧力、貿易摩擦の激化、米国における一般特恵関税制度の廃止）の4点が指摘されている[5]。

1997年7月に発生したアジア通貨危機以降、韓国の対外直接投資は急激に落ち込むこととなったが、通貨の減価を活用して輸出主導による経済回復に努め、対外直接投資は2000年以降再び拡大に転じている。

通貨危機以降の変化としては、従来、主な投資先であったASEAN4への直接投資の減退と中国への投資増大及び、欧米や中南米等アジア地域以外への直接投資の急増が指摘される[6]。前者については、より生産コストの安い中国を活用して、価格競争力を高める戦略、後者については、国際競争力を持つ企業が自社の基盤強化と利潤獲得を図る戦略と見ることができる。新興国市場における2001年から2006年にかけての韓国の対外直接投資額を見ると、中国、ASEAN、インド、中・東欧、ロシア、中央アジア等で大きく伸びている。

この他、韓国は人口が5,000万人に満たず、国内市場規模に十分な大きさがないこと、また、アジア通貨危機時に

3　UNCTAD “WIR Annex Tables”.
4　独立行政法人経済産業研究所「RIETI-TID2007」。
5　北村かよ子（2002）『アジアNIESの対外直接投資』。
6　前掲北村かよ子（2002）。

IMFの管理下に入った際の危機感等が、韓国企業の積極的な海外進出の背景にあると考えられる。

**（電機・電子産業の企業、サムスン電子の取組）**

以下、グローバルに事業展開を行っている韓国の電機・電子産業の企業サムスン電子の取組を紹介する。

サムスン電子は、我が国企業の進出が比較的少ない中・東欧やCIS（独立国家共同体）諸国等の新興国にも積極的に進出しており、競合の激しくない地域へいち早く進出し、先行して一気に市場シェアを確保しようとする戦略を採用している。

例えば、同社は同業他社に先んじてロシア市場で携帯電話事業を展開している。2003年にモスクワの中心街にショールームを設置したり、現地のバレエ団を支援する等、ブランド構築へ向けて積極的な広告宣伝活動を展開している。そういった要因もあり、2004年にはロシアの携帯電話事業でトップシェアを確保した。

**○ブランド構築への取組**

サムスン電子は長期的にはローエンド製品では競争力を維持できないと考え、製品の高付加価値化を進めるためにブランド力の構築を進めている。ブランド力を構築する一つの手段として製品のデザインに力を入れており、各開発部門に分散していたデザイン部門を世界の主要都市に新設したデザイン・センターに集約し、韓国本社と連携できるようにした。これにより、従来よりも消費者の動向を的確にデザインに反映させている。

また、オリンピック等のスポーツへのスポンサー活動や、世界中の、通行量が多く知名度の高い場所へ大型の広告を設置する名所マーケティング活動を進めることで、ブランド力の構築に成功している。

**コラム第9-1表 「活気や勢いを感じる」イメージランキング**

| | 香港 | 台北 | ソウル | バンコク | ムンバイ | 上海 | モスクワ | フランクフルト |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 韓国製品 (70.3%) | 日本製品 (62.3%) | 韓国製品 (27.4%) | 日本製品 (34.0%) | 韓国製品 (20.2%) | 中国製品 (36.5%) | 韓国製品 (29.6%) | 日本製品 (28.5%) |
| 2 | 中国製品 (50.6%) | 韓国製品 (56.6%) | アメリカ製品 (22.1%) | 韓国製品 (27.4%) | 中国製品 (14.1%) | 韓国製品 (33.9%) | 中国製品 (28.6%) | ヨーロッパ製品 (25.2%) |
| 3 | 日本製品 (48.5%) | ヨーロッパ製品 (49.8%) | ヨーロッパ製品 (21.5%) | アメリカ製品 (24.1%) | 日本製品 (11.4%) | アメリカ製品 (32.5%) | ヨーロッパ製品 (16.8%) | 中国製品 (20.5%) |
| 4 | ヨーロッパ製品 (41.8%) | アメリカ製品 (41.6%) | 日本製品 (19.1%) | ヨーロッパ製品 (23.5%) | アメリカ製品 (11.1%) | ヨーロッパ製品 (32.0%) | アメリカ製品 (14.4%) | アメリカ製品 (16.9%) |
| 5 | アメリカ製品 (32.8%) | 中国製品 (16.0%) | 中国製品 (8.0%) | 中国製品 (19.8%) | ヨーロッパ製品 (9.6%) | 日本製品 (28.4%) | 日本製品 (14.2%) | 韓国製品 (13.2%) |

資料：博報堂（2008）「博報堂グローバルHABIT2007」。

このようなブランド構築への取組は功を奏していると見られる。韓国製品全体を対象とした結果であるが、各国における「活気や勢いを感じる」イメージランキングで上位を獲得しており（コラム第9-1表）、地域によっては我が国企業の製品イメージを上回る結果となっている。

**○人材の育成について**

サムスン電子の人材育成プログラムに、1990年から開始された「海外地域専門家制度」がある。これは、マーケティング能力の向上を図るため、海外現地の地域情報に詳しい専門家を養成する制度である。この制度の対象者は、1年間職場を離れ、市場となる見込みのある海外の地域に滞在し、実際にその場所で生活をしながら現地の歴史・文化や嗜好の理解に努め、現地の地域の専門家になる活動だけに集中する。サムスン電子はこのような人材育成を通じて、マーケティング能力の向上に努めている。

また、アジア通貨危機以降からは、全世界から外国人の幹部社員を韓国に招き、経営について研修等を行うという活動も行っており、グローバルな人材の登用を進めている。

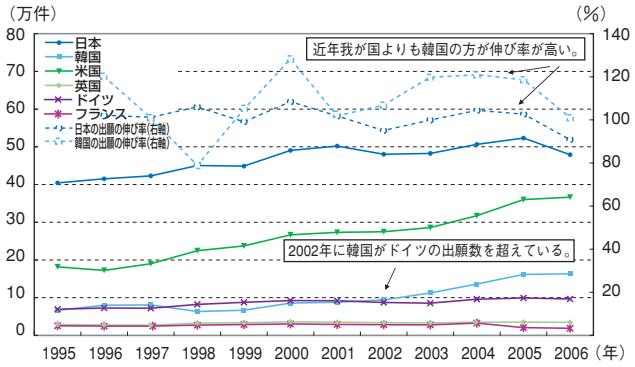
**（研究開発能力の向上）**

韓国企業は、研究開発能力をも大きく向上させている。近年韓国による特許出願件数の伸びは大きく（コラム第9-2図）、2002年にドイツを追い抜いている。

**（大企業と中小企業との格差）**

韓国ではサムスン電子のように積極的な海外展開によって成功している企業がある一方で、中小企業の競争力の向上には遅れが見られる。韓国の大企業と中小企業の収益率の格差には、2004年時点で5%程度の開きがあり、我が

**コラム第9-2図　各国の特許出願件数の推移**




備考：出願人の国籍による国内外での出願数を集計・PCT出願を含む。
資料：WIPO「Industrial Property Statistics」

国以上に格差が拡大している。

韓国の産業構造の発展は、我が国の生産設備や技術等の導入によって支えられていた側面があり、韓国国内の部品・素材産業の育成が遅れていることが指摘されている[7]。このことが、韓国における大企業と中小企業の利益率の格差に影響していると考えられる。

以上のように、韓国国内における大企業と中小企業の格差という課題はあるが、サムスン電子のように、グローバルに経営資源を取り込むことで、スピード感のある成長を達成したという事実は、大変興味深く、示唆に富む。

**（我が国企業は新興国市場におけるシェア確保に苦戦）**

我が国の企業は、前述のとおりGDPが大きく成長している新興国市場への事業展開の重要性を認識しており、新興国市場の成長に合わせてバリュー・チェーンを展開して企業価値を高め、強い収益基盤を形成することが課題となっている。

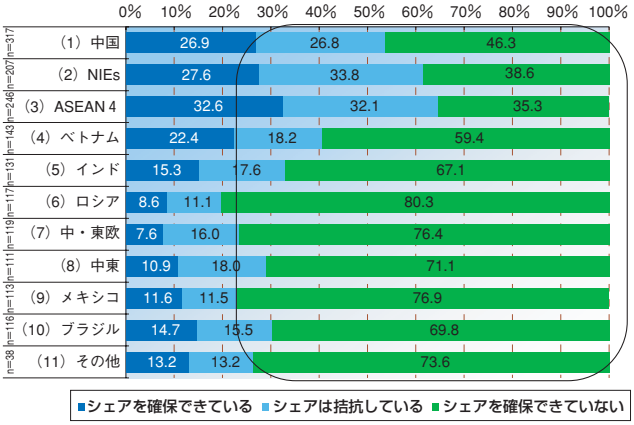
しかし、各新興国市場において競合する外国企業に対して、我が国企業は概してシェアを確保できていない。中国、NIES、ASEAN4では、約3割の企業が「シェアを確保出来ている」としており、他の国・地域の市場に比べて相対的にきっ抗している状況にあるが、いずれの国・地域においても「シェアを確保できていない」とする割合の方が高い（第2-3-3図）。

また競合する外国企業も欧米企業ばかりではない。ASEANでは中国企業、インドでは地場企業が競合先になることが多いなど、新興国市場の企業もまた、競合企業として現れてきていることが分かる（第2-3-4図）。

## (2) バリュー・チェーンの機能別に見る、我が国企業の事業展開上の課題

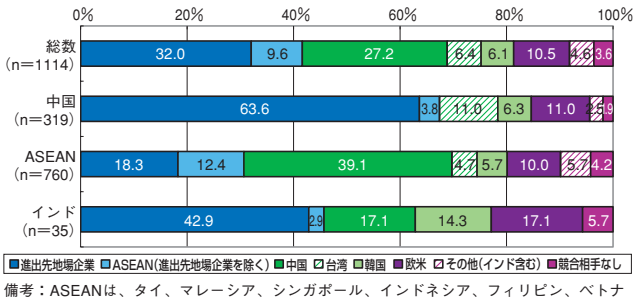
我が国企業が成長する新興国市場において製品やサービスのシェアを確保し、激化する競争環境の中で企業価値を向上させ、収益を拡大するために何が必要であろうか。以下では、我が国企業の海外事業展開を、バリュー・チェーンを構成する「研究開発」、「製造」、「販売」の各事業機能の順に検討する。

**第2-3-3図　外国企業と比べた新興国における製品・サービスの市場シェアの状況**




備考：各国・地域の設問に回答があった企業を母数とした割合を表示。
資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

**第2-3-4図　新興国市場において製品を販売するに当たっての最大の競争相手**




備考：ASEANは、タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、フィリピン、ベトナムの6か国。
資料：JETRO（2007）「在アジア日系製造業の経営実態　―ASEAN・インド編―（2006年度調査）」。
JETRO（2007）「在アジア日系製造業の経営実態　―中国・香港・台湾・韓国編―（2006年度調査）」。

7　窪田光純（2004）「中小企業国際化支援レポート　クローズアップ　新たな局面を迎えた韓国ビジネスと中小企業」。

### （オープン・イノベーション化の検討が必要な「研究開発」機能）

我が国企業の研究開発力は世界的にも高い水準にある。例えば、特許出願件数は世界第1位である。我が国の純輸出の対GDP比と、我が国に蓄積されている各種資本の蓄積との関係を確認すると、各種資本のうち、知的資本が輸出の伸びを牽引してきているという関係が確認される[8]。また、対GDP比の研究開発支出の国際比較を見ると、我が国は他の先進国と比べても高く、欧米諸国は横ばいである中で我が国は依然上昇傾向にある[9]。中国の比率が1995年頃から大幅に上昇しているが、依然、我が国とは2ポイント程の開きがある。

しかし、我が国の研究開発効率は低下しているおそれがある。過去5年間に使用した研究開発費に対する営業利益額の比率を見ると、近年の営業利益額の伸びに伴って足下では上昇傾向にあるが、長期的にはその比率は低下する傾向にある（第2-3-5図）。

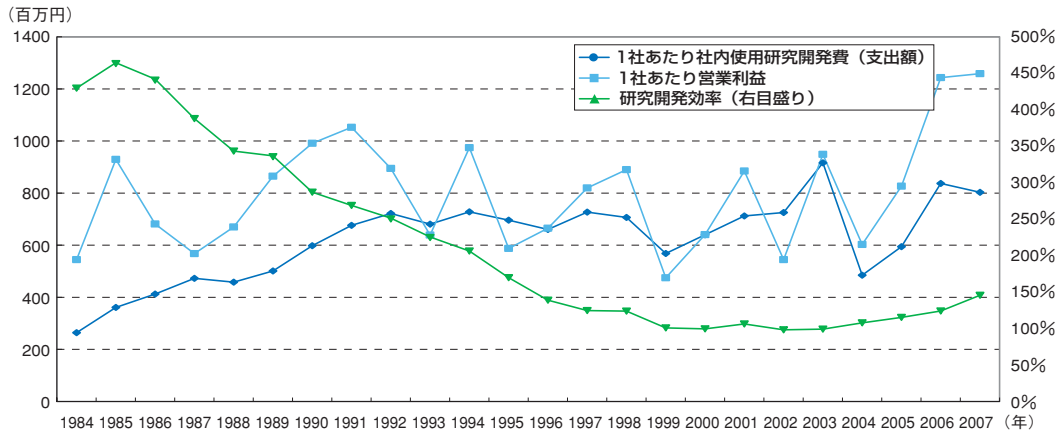
この研究開発効率低下の背景には、グローバル市場の競争環境の激化や、製品技術の高度化に伴う一製品当たりの研究開発費の増大があると考えられる。こうした問題を解決する一つの方法として、オープン・イノベーション[10]が挙げられるが、我が国の企業はオープン・イノベーションの取組に立ち遅れている可能性がある。まず、我が国の企業は、売上高や研究開発費に占める海外の子会社の割合が他の先進国と比較して極めて低い水準にとどまっており（第2-3-6図）、外部の研究開発組織との連携も進んでいない（第2-3-7図）。

加えて、我が国へは、研究開発を担う高度な人材の流入も少なく[11]、我が国企業が保有する海外でなされた発明の割合も低い[12]。つまり、我が国企業の研究開発活動は、国内に強く依存しており、海外の優れた研究開発活動に関わる経営資源やその成果を取り入れるという点では大きく遅れている。今後、我が国企業が研究開発をより効率的に行う上では、優れた海外の経営資源を活用することが一つの重要な課題であると思われる。

### （新興国企業による、我が国企業の「製造力」に対する追い上げ）

我が国企業は製品やサービスの品質の高さに競争

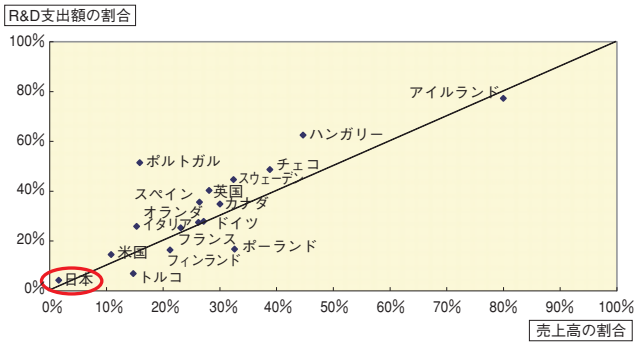
**第2-3-5図　製造業における研究開発効率の推移**




備考：1．文部科学省（2003）『平成14年度　科学技術の振興に関する年次報告書』を参考にした。
2．研究開発効率は製品化に対する研究開発のリードタイムを5年と仮定した上で、投入した研究費に対する営業利益の大きさとし、具体的には、次の通り。
当該年の研究開発効率＝（当該年から数えた過去5年間の1社あたりの営業利益／当該年の5年前から数えた過去5年間の1社当たりの社内使用研究費）
資料：総務省統計局　「科学技術研究調査」。

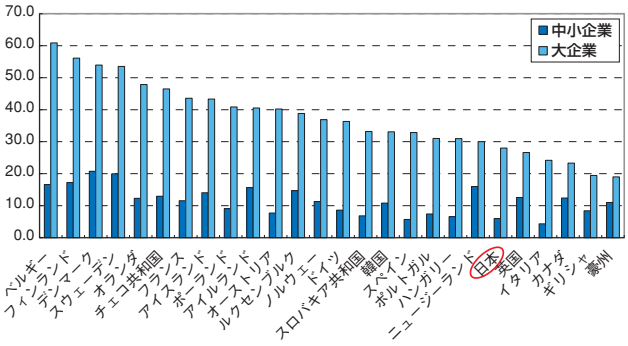
8　付注　2-3　「要素コンテンツ及び回帰分析アプローチによるヘクシャー・オリーン定理の検証」。
9　OECD（2007b）, *Science, Technology and Industry Scoreboard 2007.*
10　オープン・イノベーションとは、例えば、研究開発の効率化を図るために他社との共同研究開発を行うことによりその技術や知識を積極的に取り入れたり、他社からライセンスを受けて新規事業に乗り出したりすること、逆に自社利用が見込めない知的財産を他者に譲渡したり、ライセンスしたりすることや、新たな市場の創出を目指して仲間となる企業同士がそれぞれの知的財産を利用し合うことにより国際標準を形成したりすることなどを指す。オープン・イノベーションの必要性が高まった背景として、知的財産戦略本部「知的財産による競争力強化専門調査会」では、市場ニーズの変化の加速による製品ライフサイクルの短期化と、これに対応する技術の高度化・複雑化による技術開発や設備投資コストの増大、情報技術の発展による有用な知識や技術の利用可能性の増大等が挙げられている。
11　本章第1節において、我が国の高度人材の受け入れ状況について述べている。
12　OECD（2007b），Science, Technology and Industry Scoreboard 2007.

### 第2-3-6図　OECD諸国における外資系企業による研究開発支出と売上高の割合




備考：1．米国、日本、ドイツ、アイルランド、オランダ、スウェーデン、ハンガリーは2003年のデータを使用。
2．ポルトガル、トルコは、2001年のデータを使用。
3．ドイツ、アイルランド、ポルトガル、スペイン、トルコは、製造業のみの値。
資料：OECD（2007b）『*Science,Technology and Industry Scoreboard 2007*』。

### 第2-3-7図　研究開発活動において外部との協力関係を持っている企業の割合




備考：1．中小企業は、従業員数が以下の範囲の企業を指す。
10～249人（ヨーロッパ、豪州、日本）、
10～99人（ニュージーランド）、10～299人（韓国）、
20～249人（カナダ）
2．調査年は、2002～2004年（一部の国はデータが確認出来る直近の年）。
3．カナダは製造業のみの値。
資料：OECD（2007b）『Science,Technology and Industry Scoreboard 2007』。

優位性を持っている。しかし、近年は、新興国企業、特に、製造業が隆盛してきた中国、韓国、台湾の企業の品質の向上が著しく、品質でも我が国企業は追い上げられている状況にある。

従来中国、韓国や台湾企業の製品は、我が国企業に対して価格優位性を持っているものの、品質においては我が国企業が優位性を持つと捉えられてきた。しかし、特に韓国や台湾企業も製品の品質を向上させてきており、価格において同程度か安いという優位性を保持したまま、品質も同程度であると感じる我が国企業の割合が、高付加価値品で16.9%、汎用品で32.6%に上っている（第2-3-8図）。特に、電機・電子部品ではそれぞれ、28.6%、42.0%となっており[13]、追い上げが激しくなっている。一方、自動車分野においても、2004年度および2006年度の米国自動車初期品質調査において韓国企業が3位にランクされており[14]、品質が向上してきていることが分かる[15]。

これら新興国企業の追い上げに対して、我が国企業は製品を更に高付加価値にすることで差別化を図ろうとしている。企業向け製品、消費者向け製品ともに、現在、高価格品をターゲットとする企業は半数以上を占めており、かつ、将来、高価格品をターゲットとする企業の割合は更に多い[16]。ただし、業種別に見ると、「一般機械」や「精密機械」、「情報通信機械器具／電子部品・デバイス」などの業種においては、将来、中・低価格品をターゲットとすると回答する企業が多く見られるが[17]、中国、韓国、台湾等の企業と、彼らの得意とするコモディティ化した分野で競合していけるのか疑問なしとしない。

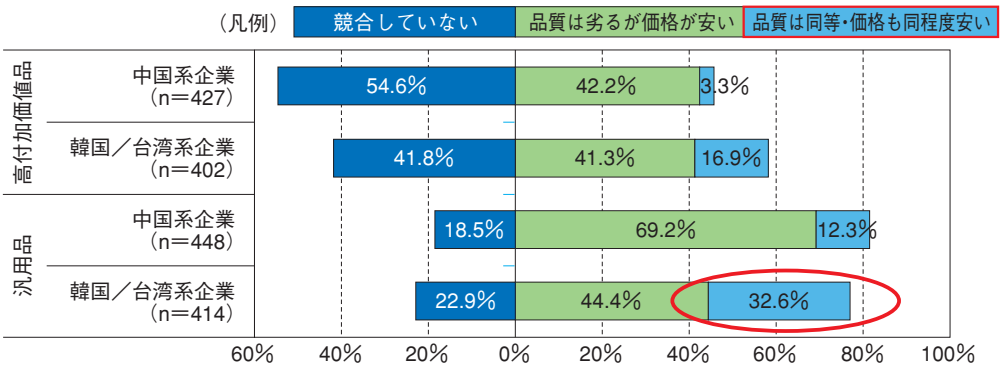
高付加価値化を狙うためには研究開発力の向上と、更なる製造品質の向上が求められるが、新興国企業の品質力も向上してきており、我が国企業は引き続き従来の強みを維持しつつ、販売やサービスといった他のバリュー・チェーンの活動を活発化させる方策も検討する必要があると考えられる。

#### （新興国市場における「販売」機能の強化では、顧客ニーズへの対応が重要）

我が国企業が新興国市場を開拓するために最も強化が必要と考えているバリュー・チェーンの事業機能は「販売」である。新興国市場獲得のために強化が必要と考える機能について、「販売」と答える企業が39.5%と最も多い（第2-3-9図）。また、現地に設置することが重要と考える拠点機能についても「販売」と

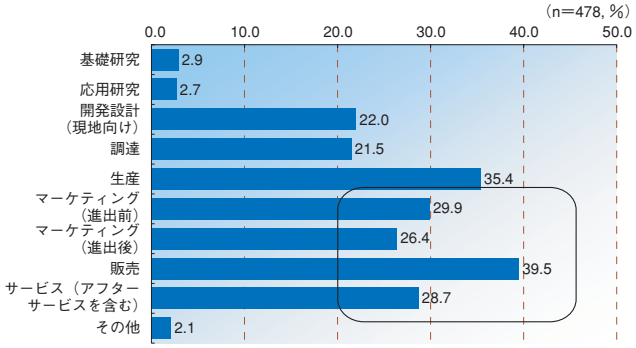
13　牛田晋、高橋直樹（2008）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告―2007年度　海外直接投資アンケート調査結果（第19回）―」。2007年7～8月実施。600社を対象。
14　J.D. Power and Associates, Press Releases（2004, 2006）, " Initial Quality Study" より。
15　ただし、JETRO（2007b）『韓国・中国企業の欧米市場戦略』は、米国耐久品質調査では業界平均を下回っていることもあり、まだ必ずしも市場で優れた評価を受けているわけではないと指摘している。
16　JETRO（2008）「平成19年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」調査期間2007年11月～2008年1月、有効回答企業数733社。
17　前掲JETRO（2008）

## 第2-3-8図　海外市場における中国、韓国、台湾企業との競合状況（製造業）



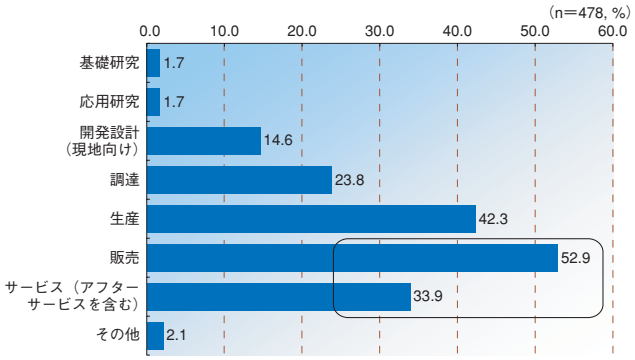

備考：主として海外市場における①中国系企業、②韓国／台湾系企業との競合状況について、製品種類毎（高付加価値品／汎用品）に回答。
資料：牛田晋、高橋直樹（2008）我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告　―2007年度　海外直接投資アンケート調査結果（第19回）―。

## 第2-3-9図　新興国市場獲得のために強化が必要と考える事業機能




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

## 第2-3-10図　新興国市場獲得のために現地への設置が重要と考える拠点機能




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

答える企業が52.9%と最も多く（第2-3-10図）、我が国企業にとって新興国の市場における販売活動が非常に重要と捉えられている。

次に、新興国市場における販売活動において、特に重視する事項を確認すると、半数以上の企業が、現地の顧客ニーズを十分に把握し、製品開発・サービスへ的確にフィードバックすることが、新興国市場における販売を拡大する上で重要であると回答している（第2-3-11表）。

新興国市場における事業展開では、製品開発から販売に至るまで、バリュー・チェーンの事業機能同士をより強く活発に連携させ、企業が提供する財・サービスに顧客ニーズを反映させることが必要である。

## 第2-3-11表　新興国市場への製品・サービスの供給の際、先進国市場と比べて重視する点

（n=478）

| 顧客ニーズの、製品やサービスへの的確なフィードバッ | 顧客ニーズの変化に対応した、製品・サービスの迅速な市場投入 | 製品・サービスの価格を抑えること | 製品・サービスの品質を高めること | その他 |
|---|---|---|---|---|
| 52.9% | 31.2% | 21.1% | 11.3% | 4.0% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

### コラム 10　ドイツの中小企業の果敢なグローバル展開（Hidden Championsの事例）

ドイツ経済は好調な輸出によって支えられている。ドイツの輸出額は過去数年間、世界一を維持している。ドイツの中堅企業はその輸出を支える原動力となっている[18]。

18　本章第2節において、我が国の中小企業は輸出や設備投資に比べて民間消費支出や公的固定資本形成において生産波及効果が大きく、更なるグローバル化の進展が求められることについて述べている。

これらの中堅企業は「Hidden Champions」[19]と呼ばれる中堅企業群に代表されている。Hidden Championsとは、これら中堅企業群がその業界で全世界トップ3以内のシェアを持つにも関わらず、一般的に知名度が低いことからこのように名付けられている。Hidden Championsと呼ばれる企業群はドイツ語圏（ドイツ、スイス、オーストリア）に1,316社あり、平均の従業員数は2,000人強である[20]。

Hidden Championsは、1995～2005年の間に100万人の雇用を創出し、売上高は2.5倍に増加している。この成長率は、年平均で約9%と、中国やインド等の新興国のGDP成長率に肩を並べる程である。

この成長力の背景には、Hidden Championsにほぼ共通に見られる特徴がある。その一つは、優れた技術開発力である。サンプル比較では、従業員1,000人あたりの特許数が大企業では約6件だったのに対し、Hidden Championsでは約31件にも上っている。その一方で、特許1件あたりの予算は大企業の約5分の1であり、研究開発効率が高い。

もう一つの特徴として、バリュー・チェーンの深化と、顧客ニーズ重視の姿勢というビジネスモデル上の特徴が見られる。これらの企業は、業種を拡げるのではなく、自らが強みとする事業を深く掘り下げることで競争力を高めている。自らの主たる競争力とは何かを明確化し、それについては決してアウトソーシングをしない。一方、他の業務については積極的にアウトソーシングをしており、調達においても、優れた製品やサービスを求めて世界中を視野に入れて調達活動を行っている。必要な事業におけるバリュー・チェーンの深化に集中している。

このバリュー・チェーンの深化の姿勢は、顧客との接点を重視する姿勢につながっており、販売の形態としては直販の形態をとっている企業が多い。

これらの地場の中小企業のグローバル展開の成功の背景には、国際感覚を持った経営者の存在も大きい。Hidden Championsの経営者の平均在任期間は20年と非常に長く、これら経営者の強力なリーダーシップが、バリュー・チェーン構築の明確なビジョンを示していることも成功要因である。売上高の地域別シェアを見ると、アジアや中・東欧のシェアの伸びが非常に大きい。Hidden Championsはグローバルな経営ビジョンを持ち、西欧域内と米国での売上を柱とする大西洋横断型企業から、中・東欧やアジアでも売上を拡大するユーラシア型企業へと変貌しようとしている

Hidden Championsは、その所在地に居住する人材を採用することが多く、その点ではグローバル化というよりはむしろ地域に根ざしている部分もある。しかし、得意とする分野では世界市場獲得を狙うことをはばからない意欲が、これらの企業の成功に欠かせなかった要因であろう。

### (3) 我が国企業による新興国市場への事業展開上の課題

以上、バリュー・チェーンの事業機能ごとの課題を見てきた。次に、新興国市場への事業展開上、どのような方法で競争力の向上を図るべきか検討する。

**(無形資産蓄積の重要性)**

我が国企業が激化する競争環境の中で今後必要となると考えている経営資源を確認すると、「優秀な人材」と回答した企業が61.5%と圧倒的に多く、次いで「販路開拓力」が37.4%、「製品・サービスの開発力」と「人的資本への投資」が同じく29.7%となっている（第2-3-12図）。「更新設備」や「新規設備」といった有形の資産を挙げる企業は少なく、それぞれ10%に満たない。このことから、我が国企業は設備等の有形の経営資源よりも、「人材」、「販路」、「開発力」といった無形の経営資源を重視していることが分かる。

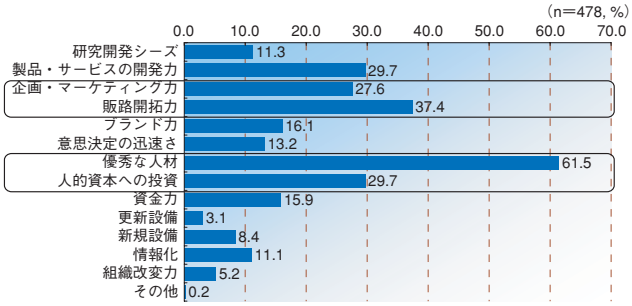
我が国企業が新興国市場において最も重要視している「販売」機能の向上の手法についても、「現地販売人材の登用」が52.5%と最も多く、次いで、「製品・サービスブランドの構築」、「現地同業他社と業務提携による獲得」となっており、「人材」が重視されている（第2-3-13図）。

**(無形資産が不足している我が国企業)**

これらの「人材」、「販売機能」や「ブランド力」などの「無形資産」に関しては、その測定について様々

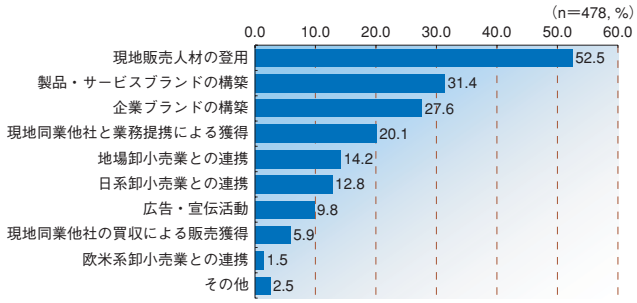
19 Simon, H. (1996) *Hidden Champions*から提唱された呼称。
20 JETRO Deutschland Webサイトによる。

### 第2-3-12図　グローバル市場で勝ち残るために不足している経営資源（複数回答）




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

### 第2-3-13図　販売機能を強化するために重要と考える機能（複数回答）




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

な試みがなされているが[21]、Fukao et al（2007）によれば、我が国は「経済的競争能力」の蓄積が進んでいないことが指摘されている（第2-3-14表）。我が国の企業は、IT資本の蓄積や、研究開発力の蓄積等を示す「情報化資産」や「革新的資産」については、英国や米国に大きく遅れをとってはいない。しかし、「経済的競争能力」が示す「ブランド資産」、「企業固有の人的資本」、「組織改変に伴う費用」といった無形資産の蓄積が進んでおらず、我が国企業の生産性向上を妨げている可能性がある。

また、JETRO（2007c）においては、約62％の我が国企業が、技術力には自信を持つものの、ビジネスモデルの構築には自信がないと回答しており、多様な経営資源を有機的に連携させて最大限の効果を生むための組織づくりに遅れている可能性がある。

したがって、今後、我が国企業が生産性を発展させ、

### 第2-3-14表　日米英の無形資産の定量比較

| | 日本 1980−89 | 日本 90−2002 | 米国 98−2000 | 英国 2004 |
|---|---|---|---|---|
| 情報化資産 | 0.8 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| 受注ソフトウェア | 0.4 | 0.9 | | |
| パッケージ・ソフトウェア | 0.0 | 0.1 | | 0.6 |
| 自社製作ソフトウェア | 0.3 | 0.5 | 1.6 | 1.1 |
| データベース | 0.1 | 0.2 | 0.0 | |
| 革新的資産 | 2.9 | 3.5 | 4.6 | 3.2 |
| 科学及び工学的研究開発 | 1.4 | 1.9 | 2.0 | 1.1 |
| 資源採掘権 | 0.0 | 0.0 | 0.2 | 0.0 |
| 著作権及びライセンス | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.2 |
| 他の商品開発、デザイン、科学面以外の研究開発 | 0.7 | 0.7 | 1.6 | 1.9 |
| 経済的競争能力（値が米英より低い） | 2.2 | 2.4 | 5.4 | 5.0 |
| ブランド資産 | 0.7 | 0.9 | 1.5 | 1.0 |
| 企業固有の人的資本 | 0.4 | 0.3 | | 2.4 |
| 組織改変に伴う費用 | 1.2 | 1.2 | 3.9 | 1.6 |
| 合計 | 5.9 | 7.6 | 11.7 | 10.0 |

資料：日本−Fukao et al（2007）、米国−Corrado,Hulten and Sichel（2006）、英国−Marrano and Haskel（2006）。

更に新興国市場における競争力を向上させるためには、人材の確保、販売力の充実、組織改編への取組が課題であると考えられる。

#### （最も不足感の高い経営資源である、「人材」に対する取組）

前述[22]のとおり、我が国企業がグローバル市場で勝ち残るために最も不足しているとした経営資源が「優秀な人材」である[23]。

#### ○不足している国・地域、職階・職種

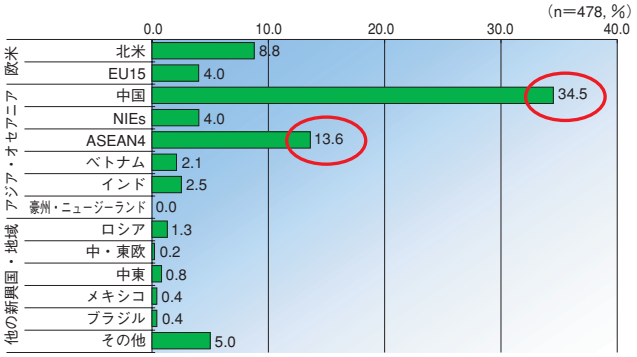
まず、具体的にどの地域で、どのような人材に不足感があるのかを確認する。

我が国企業は、中国、ASEAN4における人材確保が最も困難であると感じている（第2-3-15図）。職階別では、「中間管理職（部課長職）」、「現場の主任・監督層」、職種別では、「営業・販売職」の人材の不足感が強い（第2-3-16図）。また、回答企業の80％以上が、国内拠点と海外拠点をつなぐ人材の重要性が高まっていると考えている[24]。

我が国企業の進出が多い中国やASEAN4では、他国企業の進出もあり、人材に逼迫感がある。特に中国では、文化大革命期に労働年齢に達していた壮年管理職は役員の仕事に必要な教育と訓練を受けていない

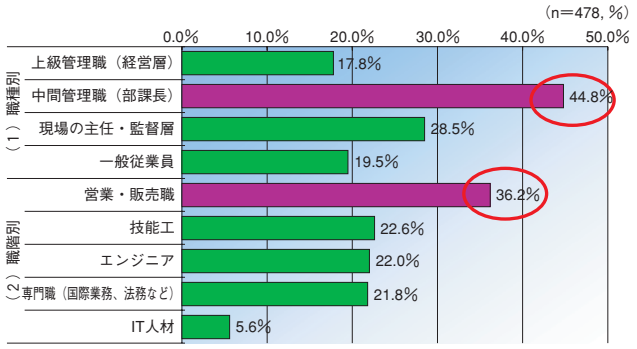
21　EUROSTAT、FASB（Financial Accounting Standards Board）、van Ark, B.（2004）, “The Measurement of Productivity：What Do the Numbers Mean？”、Corrado, C., Hulten, C., and Sichel, D.（2006）, “Measuring Capital and Technology：An Extended Framework”、K.Fukao, S.Hamagata, T.Miyagawa, and K.Tonogi（2007）, “Intangible Investment in Japan：Measurement and Contribution to Economic Growth” において無形資産の計測が試みられている。
22　第2-3-12図参照。
23　本章第1節において、世界的に高まる人材獲得競争の状況について述べている。
24　前掲財団法人国際経済交流財団（2008）。

### 第2-3-15図　我が国企業が現地人材の確保に最も困難を感じている国・地域




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

### 第2-3-16図　我が国企業が現地人材の確保に最も困難を感じている職階・職種（複数回答）




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

等、当面人材の逼迫感は続くと考えられる[25]。

一方、海外に進出拠点を持たない企業であっても、今後日本人の人材だけでは業務をまかないきれないとする企業が、中間管理層において8.8%、専門人材において14.4%（第2-3-17表）存在しており、人材確保の問題はもはや海外進出企業だけの問題にはとどまらない[26]。

### ○人材確保の手段

次に、我が国企業がこれら不足感のある人材を確保するためにどのような手段を重要と考えているかを見る。

我が国企業が優秀な人材を確保するための方策としては、「昇進・登用によるインセンティブの確保」が51.5%と最も多く、次いで「教育・訓練機械の充実」が42.1%、「賃金水準の引き上げ」が38.3%、「成果主義の導入・拡充」が26.4%となっている（第2-3-18表）。我が国企業は、人材を確保するために直裁な影響を持つと考えられる賃金水準の引き上げよりも、より広い観点から、人材を確保しようとしていることが分かる[27]。

### 第2-3-17表　求める人材の数は日本人だけでまかなえるか

| | | | 十分まかなえる・おおむねまかなえる | あまりまかなえない・全くまかなえない |
|---|---|---|---|---|
| 中間管理層について合計（n＝389） | | | 70.4 | 29.6 |
| | 現地法人の有無（n＝385） | あり | 36.3 | 63.7 |
| | | なし | 91.2 | 8.8 |
| | 海外売上比率（n=376） | 30%以上 | 35.7 | 64.3 |
| | | 0%超、30%未満 | 55.5 | 44.5 |
| | | 0% | 91.8 | 8.2 |
| 専門人材について　合計(n=384) | | | 64.6 | 35.4 |
| | 現地法人の有無（n＝380） | あり | 29.9 | 70.1 |
| | | なし | 85.6 | 14.4 |
| | 海外売上比率（n=372） | 30%以上 | 31.9 | 68.1 |
| | | 0%超、30%未満 | 45.4 | 54.6 |
| | | 0% | 88.2 | 11.8 |

資料：経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会」報告書
（アンケート調査期間は平成19年１月、有効回答社数は406社）。

### ○我が国企業が現地人材にゆだねる業務・権限

海外進出に当たっての業務やビジネスのモデルに対する我が国企業の取組について確認した調査結果[28]を、我が国企業による現地への権限委譲の取組を把握する上で参考とすることができる。この結果では、53.6%の企業が「現地人材でも対応可能な業務の定型化」、次いで43.0%の企業が「海外拠点に適用可能な品質管理基準の統一」を重要としており（第2-3-19表）、我が国企業は現場オペレーション面での人材の活用の進展を重視する姿勢であることが分かる。

### 第2-3-18表　優秀な現地人材を確保するために必要と考える方策

(n=478)

| 昇進・登用によるインセンティブの確保 | 教育・訓練機会の充実 | 賃金水準の引き上げ | 成果主義の導入・拡充 | 採用活動の強化 | 製品・企業ブランドの確立・浸透 | 日本的雇用慣行の浸透 | その他 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 51.5% | 42.1% | 38.3% | 26.4% | 21.3% | 17.8% | 13.8% | 1.5% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

25　マンパワー・ジャパン株式会社（2006）『労働白書　中国の人材パラドックス』。
26　本章第4節にて外国人人材の活用に関する国内諸制度に関して述べる。
27　本章第2節にて管理職の賃金水準について述べている。
28　前掲財団法人国際経済交流財団（2008）。

### ○我が国企業が不得手とする組織権限の委譲

海外拠点が大幅に増加することは、組織内の権限系統に変化をもたらす可能性がある。既述[29]の通り、優秀な人材については「昇進・登用によるインセンティブの確保」が図られており、かつ、中間管理職層が不足している状況の中で、いかに海外拠点に組織の権限を委譲していくかは重要な検討項目と考えられる。財団法人国際経済交流財団（2008）のアンケート結果から、我が国企業の権限委譲の考え方を確認する。

まず、権限委譲の意向について確認すると、我が国企業の54.4％が今後更に権限委譲を進めようとしている。その理由としては、「現地情報に近い方が的確な判断ができるため」、「意志決定が迅速に行えるため」がそれぞれ約7割の回答を得ている（第2-3-20表）。

これは、現地経営においては「柔軟・迅速な意志決定の重要性」及び「現地特有のビジネス情報取得の重要性」が高くなっていること[30]と整合的であり、新興国市場における事業展開では現地情報の取得とそれに対する迅速な対応が求められることを裏付けている。このことが、販売に関わる人材の不足感として現れているとも考えられる。

しかし、具体的に権限委譲している内容については、「製品・サービスの調達・販売先の変更」、「現地法人（及びグループ企業）内の人事異動」、「人材の採用・解雇」などの実務面での権限委譲が進む一方、「現在の事業への追加的投資」、「他企業との業務提携、M＆A」、「新規事業への進出」といったより戦略的な判断が必要と考えられる事項については、権限の委譲は進んでおらず、事業統括機能は国内本社に保有していると考えられる（第2-3-21図）。

さらに、海外拠点へ権限委譲する際に必要と想定される人材について確認すると、権限委譲を行う際に、国内と海外拠点の国際業務を円滑に担う人材が必要となると考えられるが、これには海外現地社員よりも、日本人社員が適切と考える企業が多い（第2-3-22図）。本来現地の情報に精通し、現地特有のビジネス情報の取得に長じていると思われる現地人の方が「的確な判断ができる」とする回答が2割程度にとどまっている[31]ことも考慮すると、我が国企業の海外事業ネットワークは、日本人同士のやりとりに過度に依存しており、現地情報の的確な収集には懸念がある。

### （米国企業の中国進出に見る販売力向上や人材確保への取組）

我が国企業と米国企業の対中国市場における経営戦略には大きな相違が見られる。中国現地法人の利益率は、我が国企業よりも米国企業の方が高い（第2-3-23図）。以下、米国企業が中国市場において我が国企業よりも成功している要因について探る。

### ○現地販売を重視して進出した米国企業

我が国企業は、中国の低廉な労働力に注目して、中国において生産拠点の設置を進めてきた。一方、米国企業は当初から生産よりも中国現地における内販を

**第2-3-19表　業務やビジネスモデルの共通化・体系化に関する取り組み**

（n＝302）

| 現地人材でも対応可能な業務定型化 | 海外拠点に適用可能な品質管理基準の統一 | 国内外横断的なITシステム構築 | 人材マネジメントの標準化 | 世界に通用するビジネスモデルの追求 | その他 |
|---|---|---|---|---|---|
| 53.6% | 43.0% | 26.5% | 26.5% | 21.9% | 2.3% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

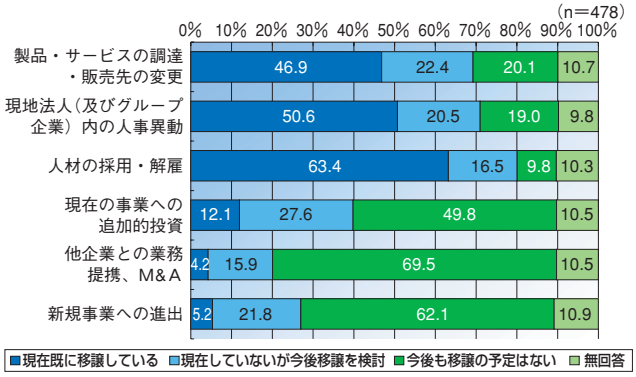
**第2-3-20表　海外現地法人への権限委譲を行う理由**

（n＝260）

| 現地の情報に近い方が的確な判断ができるため | 意思決定が迅速に行なえるため | 意思決定が柔軟に行なえるため | 現地人の方が的確な判断ができるため | その他 |
|---|---|---|---|---|
| 73.5% | 68.5% | 22.7% | 20.4% | 1.5% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

**第2-3-21図　権限委譲を行う際の権限の内容**




資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

29　第2-3-18表参照。
30　資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』
31　第2-3-20表参照。

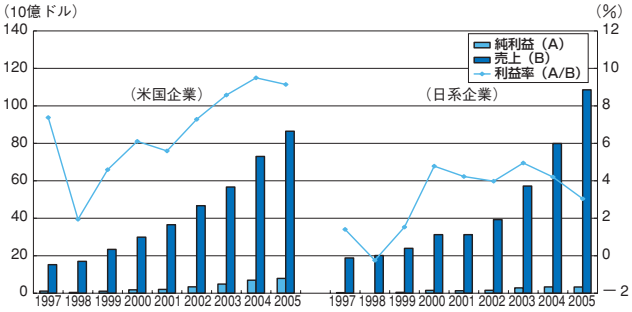
**第2-3-22表　国際業務を担うのに適切と考える人材確保の方法（複数回答）**

（n=403）

| 社員（日本人）の育成・登用 | 社員（現地人材）の育成・登用 | 留学生の採用・育成 | 外国人の中途採用 | その他 |
|---|---|---|---|---|
| 77.2% | 59.3% | 11.9% | 13.6% | 3.2% |

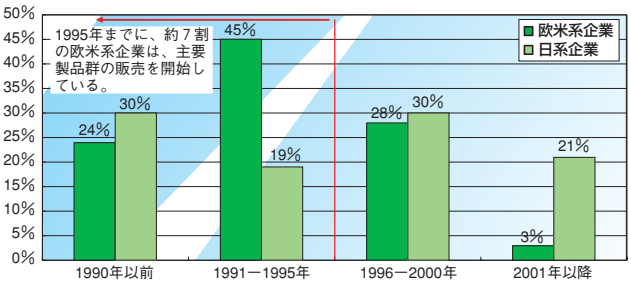
資料：財団法人国際経済交流財団（2008）「我が国企業の海外市場戦略に関するアンケート調査」。

**第2-3-23図　中国に立地する日米現地法人の利益率の推移**




備考：1．純利益は、税引き後の当期利益。利益率は純利益を売上で除して計算。
2．米国現地法人については、米国商務省の公表値。
3．日系現地法人については、操業中で、売上高、純利益とも記入のある回答企業のデータから集計。純利益が赤字の場合は、マイナスの金額として計算。
資料：Ozeki,H.（forthcoming）。米国商務省経済分析局ウェブサイト、経済産業省「海外事業活動基本調査」。

**第2-3-24図　我が国企業と欧米企業の主要製品群の中国市場における販売開始時期**




資料：アビームコンサルティング（2005）「中国進出外資消費財メーカーの販売・マーケティング活動実態調査」。

より重視して事業を展開してきた[32]。

実際に、欧米系企業[33]の対中ビジネスの目的を調査したアンケートを見ると、51%の米国企業が「財・サービスの国内販売」を中国進出の目的としていることがわかる[34]。

また、欧米系企業と日系企業の中国における主要製品群の販売開始時期を確認した調査によれば（第2-3-24図）、欧米系企業では1991年～1995年に内販を開始した企業が半数近くを占めており、我が国企業よりも早い時期に中国市場における販売事業を展開している。

その販売事業展開の成果として我が国企業と米国企業の中国現地法人の売上高と売上先別のシェアを確認すると、米国企業の中国現地法人の方が中国現地への売上高と現地販売のシェアの双方が高いことが分かる（第2-3-25図）。

我が国企業とは異なる地理的・経済的状況が誘因となった背景はあるものの、米国企業が我が国企業に先駆けて中国における販売機能の強化を図ってきたことは、近年中国市場が以前よりも一層有望な成長市場となることに伴って、米国企業の企業価値を高めていると考えられる。この進出戦略の差が、中国市場における我が国企業と米国企業の現地販売力に差をつけている一つの要因であると考えられる。

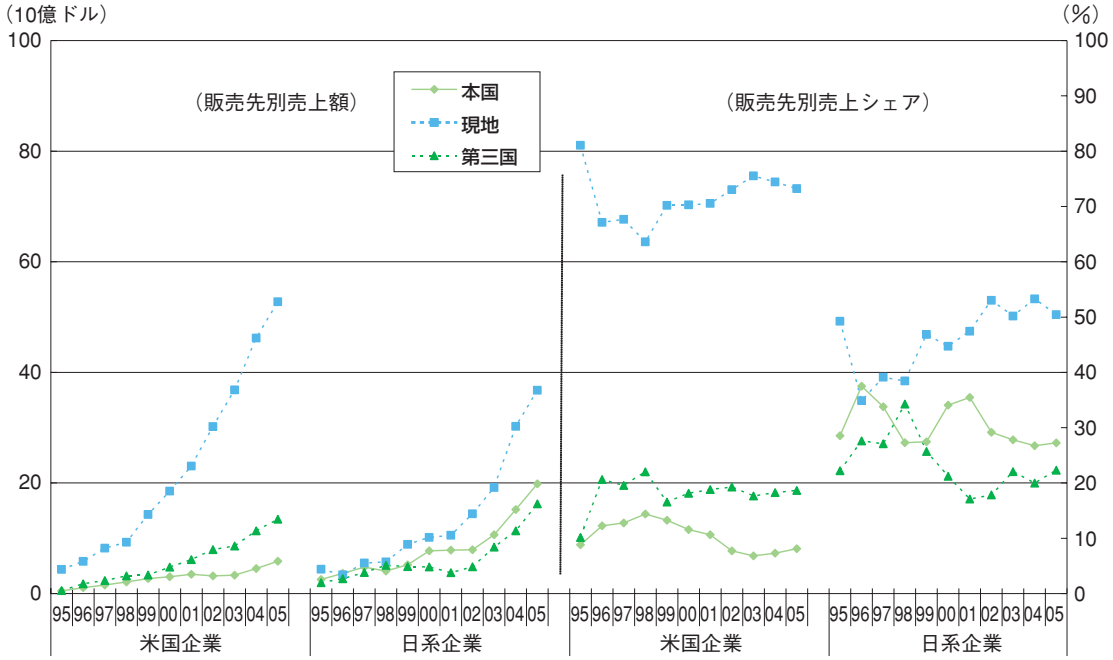
また、米国企業の販売力を強くしている他の要因として、米国企業のPR活動の巧みさが挙げられる。中国市場においてブランド認知度向上のために「積極的な取組は行っていない」とした我が国企業は13%であるが、欧米系企業では0%である（第2-3-26図）。また、他の項目を見ても、欧米系企業の取組が進んでいることがうかがわれる。今後我が国企業が中国における販売力を高めるためには、PR活動についての競争力を高める必要があると考えられる。

### ○人材確保のための米国企業の工夫[35]

人事に関するウェブサイトを運営するチャイナHR・ドット・コムが実施した大学生の就職希望先ランキングでみると、我が国企業よりも米国企業の人気

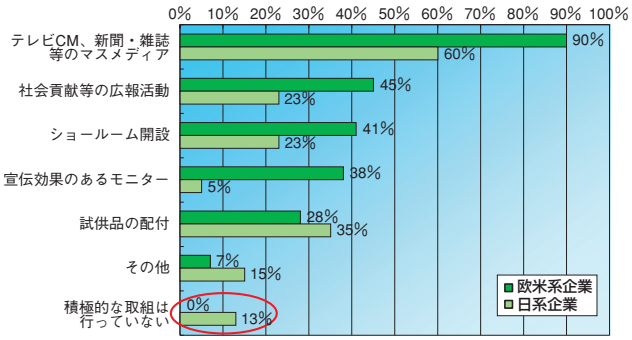
32　米国企業が当初から中国における内販を意識してきた理由として、例えばJETRO（2006）「米国企業の対中国経営戦略」では、①NAFTAによって米国企業は自国の近隣にカナダやメキシコといった生産における国際分業相手国を既に有していること、②中国が競争優位性を持つ低付加価値電気電子製品については米国企業が事業撤退していること、③半導体のファブレス企業に見られるように、多くの米国企業は生産を外注し海外に展開する自社拠点としては販売拠点しかないこと、等が指摘されている。
33　米国企業ではなく、欧米系企業についての調査であるが、日系企業の特徴が把握出来るため、援用することとする。
34　中国美国商会（2008），“2008 White Paper on American Business in China”。
35　JETRO（2006）『米国企業の対中国経営戦略』を参照した。

**第2-3-25図　我が国と米国の中国現地法人の売上高および売上先シェア**




備考：1．資本の過半数を占める海外現地法人について集計。
2．米国企業については商務省公表の推計値。日系企業については、調査において販売先地域内訳の回答がなかった企業もあることから、売上総額の回答と内訳合計が一致する操業中の企業で販売先地域シェアを求めて、それを売上総額に乗じて推計。
3．米国企業の2005 年は速報ベース。
資料：Ozeki, H.(2008)。米国商務省経済分析局ウェブサイト、経済産業省「海外事業活動基本調査」。

**第2-3-26図　中国市場における自社ブランドの認知度向上のための取組（複数回答）**




資料：アビームコンサルティング（2005）「中国進出外資消費財メーカーの販売・マーケティング活動実態調査」。

が高いことがわかる。

米国企業は、例えば、中国にR&D拠点を設置することを、長期にわたる中国市場へのコミットメントの意思表示と位置づける、また、大学の優秀な学生に奨学金を与える等のPR上の工夫を行っている。

また、中国では、我が国企業よりも、米国企業の離職率の方が低い。中国の人材派遣最大手の上海外服（FESCO）の調査によると、日系企業で働く中国人スタッフの離職率（05年末時点）は欧米企業に比べて2倍以上高い。外資系企業の離職率（過去1年間で離職した労働者の比率）は平均14.0%であり、そのうち、日系企業では15.1%、欧米企業では6.3%となっている[36]。

また、既に見たように、我が国の企業の多くは現地外国人への権限委譲が限定的であり、昇進にも制約があると思われる。こうしたことも、我が国企業の人気が低い理由の一つと思われる。

このように、米国企業による中国市場への取組は、我が国企業が課題と感じている人材の確保や販売力の向上について一定の示唆を与えるものと考えられる。

### （変化する市場環境に対応し、迅速な事業展開を可能とするM&A、業務提携の検討）

現地情報の深い理解と、それに対する迅速な反応が求められる競争環境の中で、グローバルなバリュー・チェーンのを展開するにあたっては、その双方を解決する手段として、既存の現地経営資源を活用するクロスボーダーM&Aを活用する意義が大きくなってい

36　既に見たように、我が国企業の多くは現地外国人への権限看護が限定的であり、昇進にも制約があると思われる。こうしたことも、我が国企業の人気が低い理由の一つと思われる。

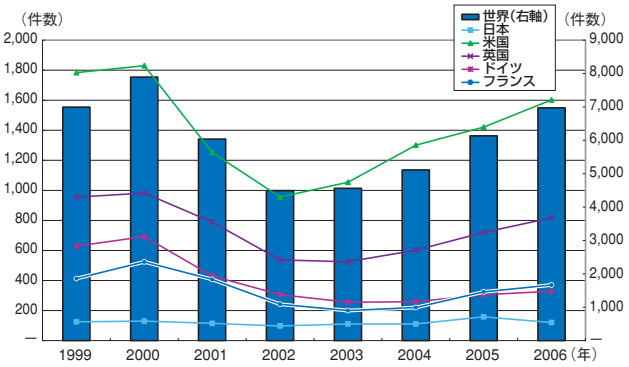
ると考えられる。

世界のM&Aの件数の推移をみると、ITバブルの影響を受けたと考えられる2001年と2002年に米国を中心として大幅に低下しているが、その後は増加を続けている（第2-3-27図）。しかし、世界の増加傾向に反して、我が国企業による外国企業とのM&A件数は他国ほど大きくは成長していない。

しかし、我が国の企業も、近年M&Aの重要性を理解しつつある。我が国企業の約6割が海外におけるM&A、業務提携を重要と指摘している[37]。その理由としては、「新興国地域への事業拡大」が59.2%、「自社の既存事業分野の強化」が58.6%、「経営資源の迅速な獲得」が44.4%と多い（第2-3-30表）。「新興国地域への事業拡大」が最も多く挙げられており、新興国地域に進出する際には、M&A・業務提携が大変有効と考えられていることが分かる。

M&A、業務提携を実施する際に強化する機能としては、「販売機能」が63.8%と最も多く、次いで「生産機能」が41.1%、「マーケティング機能」が32.2%となっており、新興国地域への事業拡大にあたっては、販売・マーケティングに関する機能が重視されていることがわかる（第2-3-28表）。実際に、相手側企業に求める経営資源も「販売網」[38]という回答が最も多い（第2-3-30表）。販売機能の獲得が重視されていることにも表れているように近年の我が国企業の事業展開は、製造等コスト要因よりは、むしろ、市場の消費需要の成長動向に即して決定される方向へシフトしている。

**第2-3-27図　クロスボーダーM&A（各国による買収案件）の件数の推移**




資料：UNCTAD「WIR Annex Tables」。

近年の我が国企業のM&A活動は、大型化と本業重視化という二つの傾向を見ることができ[39]、ダイナミックに本業の国際競争力を強化しようとしていることが分かる。

こうした意欲的な動きを一層加速化するには今後何が必要であろうか。M&Aや業務提携を阻害する要因としては、現地事業の設立・展開に関する規制よりも、「現地の情報不足」や「法制度・会計制度の未整備」が多く挙げられており、このような課題を解決する事業所向けサービス等と進出企業とのマッチングが今後の課題と考えられる（第2-3-28表）。

### （技術開発力の優位性を補完する国際標準獲得への取組）[40]

企業の技術開発力の優位性は、必ずしもそのまま市場での優位性を意味する訳ではない。企業の市場での優位性は、販売、マーケティングやビジネスモデル構築力によって決定されることもある。加えて、近年では、国際標準の獲得状況の差が市場での優位性を決定づけることもある。ここでは、我が国企業の国際標準の獲得に向けた取組について確認する。

**第2-3-28表　M&A、業務提携や事業展開に関する企業の方針と課題**

| M&Aの目的（複数回答、n=304） | |
|---|---|
| 新興国地域への事業拡大 | 59.2% |
| 既存事業の強化 | 58.6% |
| 迅速な経営資源獲得 | 44.4% |
| 先進国地域への事業拡大 | 28.3% |
| 経営の多角化 | 17.1% |
| その他 | 1.0% |

| M&Aで強化する機能（複数回答、n=304） | |
|---|---|
| 販売 | 63.8% |
| 生産 | 41.1% |
| マーケティング | 32.2% |
| 研究開発 | 19.7% |
| 調達 | 15.5% |
| アフターサービス | 8.2% |

| M&Aで重視する相手先の経営資源（複数回答、n=304） | |
|---|---|
| 販売網 | 57.2% |
| 技術・ノウハウ | 49.7% |
| 人材・ブランド力 | 46.4% |
| 設備等の有形資産 | 20.4% |
| その他 | 3.3% |

| M&Aを含めた、事業展開上の障害（複数回答、n=478） | |
|---|---|
| 現地情報の入手性 | 41.8% |
| 法・会計制度の未整備 | 40.2% |
| 設立に関する規制 | 29.9% |
| 現地事業展開上の規制 | 26.2% |
| M&A仲介機関が利用困難 | 12.3% |
| 社員の移動・登用に関する規制 | 11.3% |
| 現地の優遇制度が利用困難 | 6.9% |
| その他 | 6.9% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。

37　財団法人国際経済交流財団（2008）『グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究』。
38　販売網と関連すると考えられる物流網について、本章第4節にて我が国の物流ハブとしてのポジション低下について述べる。
39　財団法人海外投融資情報財団（2007）「日本企業の対外直接投資動向」。
40　ここで言う「国際標準獲得」とは、企業が既存の国際標準の認証を取得することではなく、自社の技術を国際標準にすることを意味する。

我が国企業の50%以上は、製品・サービスの国際標準を獲得することの重要性が高まっていると認識している[41]。製品・サービスの国際標準を獲得することが重要な理由として、「自社に有利な技術を国際標準化することでマーケット支配力を高めたい」が55.8%と最も多い（第2-3-29表）。

国際標準の獲得については、マーケット支配力を高めるための重要性もさることながら、他国の企業が標準を獲得することによる不利益の回避を図ることと、国際標準に特許を織り込むことで大きな収益源とすることができること着目する必要がある。以下、これらに関する二つの事例を紹介する。

**第2-3-29表　国際標準の獲得に取り組む理由（複数回答）**

（n=260）

| マーケットにおける支配力を高めるため | WTOのTBT協定が発効したため | 不利益な標準が作られることを阻止するため | その他 |
|---|---|---|---|
| 55.8% | 31.2% | 28.8% | 3.5% |

資料：財団法人国際経済交流財団（2008）「グローバリゼーションが世界及び日本経済に与える影響に関する調査研究」。

## 事例　MEMS[42]の国際標準化活動知財のビルトインに関する事例

本事例は、我が国企業と競合関係にある他国企業が国際標準形成を主導しようとする動きに対応して、我が国企業の利益を損なうことがないよう業界として活動を行っている事例である[43]。

MEMSの分野では我が国が技術優位性を持っており、かつ、財団法人マイクロマシンセンター（MMC）が早くから国際標準の重要性を認識し地道な活動を続けてきたこと、この領域で国際標準化活動に影響力を持つ各国のキーマンと幅広い人脈を持つ人物が業界に存在したことなどが幸いし、用語や評価試験方法の領域では日本が提案し主導した規格が国際標準として採択されている。

ところが、日本がリーダーシップを発揮してきたMEMSの国際標準化活動において、2006年以降、韓国からプロセスやデバイス性能の評価方法に関する提案が持ち込まれるようになった（第2-3-30図）。これまで日本が主導してきた用語や評価試験方法の領域は、標準化の初期段階として重要な共通基盤的分野であるものの、メーカーの製品性能には直接は影響しない、いわゆる「非競争領域」であった。一方、韓国が提案してきたプロセス評価やデバイス性能評価はメーカー各社の製品機能特性の評価にかかわる「競争領域」に近いため、危機感を強めたMMCは戦略的に標準化を進めるために「MEMS標準化ロードマップ」を策定した。

韓国は国家戦略として国際標準化活動を支援しており[44]、国の産業担当者が標準化戦略シナリオを作成するなど

**第2-3-30表　我が国と韓国のMEMSにおける分野別標準化提案事項**

| 分　野 | 規格化済み | 審議中 | 提案予定 |
|---|---|---|---|
| 用語 | MEMS用語集 | | |
| 共通仕様 | | MEMS共通仕様書 | |
| 材料評価法 | 薄膜引張試験法 | 薄膜疲労試験法 | 材料寿命加速試験法 |
| プロセス評価 | 同標準試験片 | 材料曲げ試験法 | |
| | | 接合強度試験法 | |
| デバイスの性能評価 | | RF MEMSスイッチ | |
| | | FBARフィルタ | |
| | | 日本側提案 | 韓国側提案 |

備考：日本側提案を黄、韓国側提案をピンクで示した。
出所：NEDO（2007）「NEDO技術開発機構における研究開発と標準化に関する基礎調査。
原出所：「国際標準化工学研究所　大和田邦樹氏　提供資料」を改訂。

41　前掲財団法人国際経済交流財団（2008）。
42　MEMS（Micro Electro Mechanical System（微小電気機械システム））は、電気回路（制御部）と微細な機械構造（駆動部）を一つの基板上に集積させた部品で、半導体製造技術やレーザー加工技術等各種の微細加工技術を用いて製造される（経済産業省（2007b）『技術戦略マップ2007』）。
43　本事例については、NEDO（2006）『NEDO技術開発機構における研究開発と標準化に関する基礎調査』を参照した。

国家の主導力が強い。我が国では、国の施策を活用しながら、用語や評価試験方法で足固めをしつつ、「MEMS標準化ロードマップ」を踏まえ、継続的に製品・デバイス規格の作成・提案へと展開している。

各国が国際標準の獲得競争に注力する中、今後大きな市場の成長が見込まれ、我が国企業が技術的な優位性を持つMEMSのような分野において、国際標準を他国にリードされて不利益を被ることがないよう素早く対処したMMCの対応は評価できる。

MEMSの分野における国際標準化活動は、韓国と我が国が競合関係となった事例であるが、その一方で、国際標準化活動は「競争と協調」の両面のスタンスで臨むことが重要であり、アンケートでも、回答企業の68.8%が国際標準化活動において諸外国との連携が必要であるとしている[45]。また、重要な連携先としては、欧米先進国およびアジア新興国の双方が挙げられており（それぞれ、54.2%、48.0%）[46]、国際標準化活動においては、先進国だけではなく、世界全体を視野に入れた活動が必要と感じられていることが分かる。

### 事例　知財のビルトインに関する事例

特許を始めとする知的財産を国際標準に織り込むことで、技術の普及を図り、市場での優位性を固定化し、ひいては収益源とすることができる。知的財産を織り込んだ国際標準化により、市場の創出、普及に成功した事例としてDVDが知られている。

DVDに関する規格は、我が国が中心となって開発した技術をベースにDVDフォーラム規格として制定され、その後ECMA[47]における規格化を経て、ISO／IEC JTC1[48]で国際標準として制定された。DVD技術の特許は、「パテントプール」によって管理されており、パテントプールに参加した企業は、ライセンスした製品の売上に応じて特許使用料（ロイヤリティ）収入を得ることができる。

また、DVDメディアの国際規格にも我が国固有の技術が織り込まれている。我が国企業は、記録型DVDの記録層を構成する基幹材料である色素材料を4.75GBのDVD－RやRVR＋Rメディアの国際規格に盛り込むことに成功している。このため、世界のDVDメディアメーカーは、我が国企業がその特許を保有する色素を使用しなければ、DVDメディアを生産できない状況となっている。これ以外にも、DVD関連技術では、ポリカーボネート樹脂を始め、高出力半導体レーザー、LSIチップセット、小型超精密モーター、非球面二焦点レンズ等の知的財産が、成功裏に国際規格に盛り込まれている[49]。

DVD以外にも、通信機器、家電等、多くの分野の我が国企業の特許が国際標準に織り込まれており、我が国の特許国際収支の改善に大きく貢献している。

**（まとめ）**

以上、我が国企業が、成長する新興国市場への事業展開を充実・拡大させる上での課題について、バリュー・チューンの事業機能ごとに見てきた。変化の速度が増す市場環境に対応するためには、外部経営資源の活用が重要である。人材確保、権限の委譲、M＆Aや業務提携、国際標準の獲得といった無形資産への取組や活用について述べたが、これらを様々な経営資源とオープンに組み合わせてビジネスモデルを設計し、価値を創造する能力が今後企業の収益性を高める上で重要と考えられる。過剰なカスタマイズに陥ることなく[50]、より広い見地から、新たな発展の形態を模

44　韓国の憲法は国家標準を産業及び国家発展のコアとして認識し、国家標準制度の確立を国家の義務として明文化した。この憲法理念を具現化するために国家標準基本法が1999年2月8日に制定・公表し、これにより国家標準制度確立を具体化する5年単位の国家標準基本計画を樹立するようにした。そこで2006年から2010年までの5年間、国家標準制度の発展方向を提示する第2次国家標準基本計画を作った（黒川利明（2007）「国際標準に資する人材の育成について」）。
45　前掲財団法人国際経済交流財団（2008）。
46　前掲財団法人国際経済交流財団（2008）。
47　ヨーロッパ電子計算工業会（European Computer Manufacturer Association）。
48　ISOとIECの情報技術に関するジョイント・テクニカル・コミッティー。
49　経済産業省標準化経済性研究会（2006）『国際競争とグローバル・スタンダード』。

索しなくてはならない。

## 2 「国内市場型」産業[51]の国際事業展開による新たな市場創造

従来、流通業、インフラ産業を始めとするサービス産業等の「国内市場型」産業においては、①右肩上がりの経済成長を前提とした大きな国内需要、②サービス産業における「生産・消費の同時性」、③各種規制や諸外国との商習慣の違いに起因する実質的な参入障壁の存在等を背景に、海外展開が志向されてこなかった。

しかし、近年、①少子高齢化に伴う国内市場の飽和傾向[52]とアジア等の新興国における成長市場の顕現、②物流及びITの技術革新、③EPA/FTAやWTOによる制度調和による内外市場アクセスの拡大によって、「国内市場型」産業においても、国境を越えた事業展開の必要性と可能性が高まっている。

こうした中で、流通業、インフラ産業等のサービス産業のグローバル展開は、「顧客接点」機能の展開によって、海外市場の開拓に取り組んでいる我が国消費財・資本財産業の市場の拡大を誘発するバリュ・ーチェーンの形成につながり好循環の起爆剤となりうる。このような観点から、以下では、「ライフスタイル提案型」産業としての小売業等、「ソリューションプロバイダー」としてのインフラ産業の海外展開を例にとって、「国内市場型」産業の海外展開とそこから生まれる価値創造の可能性等について論じていく。

### (1) 小売業等の海外展開：事業戦略は単品販売からライフスタイル提案型へ

**(価値観の形成を通じ市場を創造するライフスタイル提案型産業)**

国内市場が縮小傾向にある一方で、高い経済成長を続けるアジア等新興国では、本章第1節でも議論したとおり、「都市部中間層[53]」を含めて、購買力を有し、かつ、我が国消費者と共通志向を有する消費者群が台頭している。こうした消費者層との接点に位置する小売業や個人向けサービス業等は、モノやコンテンツ、サービスを提供する過程で、消費者に新たなライフスタイルや価値観を提案し、市場の形成と拡大を担っていく「ライフスタイル提案型産業」と位置づけることができる[54]。

**事例　中東でも顕在化する「都市部中間層」―ドバイ―**

アジア諸国に加え、最近では、継続する資源高を背景に経済成長を続ける中東産油国にも都市部中間層が台頭しつつある。なかでもアラブ首長国連邦の商業都市ドバイは、人口142万人（2006年）と小さな都市だが、GDP成長率は2000年以降年率20％を記録、1人当たりGDPの水準は31,140ドルと、我が国とほぼ同水準に達している。さらに、同都市は、中東・イスラム圏のヒト・モノ・カネの流れの中核となっており、中東市場への展開上、重要な市場となっている[55]。

50 例えば、新宅純二郎（2005）「アーキテクチャ分析に基づく日本企業の競争戦略」では、徹底したカスタマイズや、大量生産による低コスト化を図る戦略だけを志向するのではなく、「独自性のある汎用品戦略」や、「モジュラー型カスタマイズ戦略」といった戦略も視野に入れることの重要性が指摘されている。

51 「国内市場型産業」について論じている資料としては、アジア・ゲートウェイ構造資料がある（http://www.kantei.go.jp/jp/singi/asia/kousou.pdf）。

52 小売業の販売額は、平成8年の145兆円から平成19年には135兆円へ、過去10年間で10兆円減少している（経済産業省「商業統計」）。

53 東アジア共同体評議会（2005）によれば、「都市部中間層」とは「国や地域による違いはあるものの、収入、学歴、家庭、趣味、ビジネスの国際性、外国旅行などの面における国や地域を超えて「共通する要素」を持ち、親の世代とは著しく違う生活と意識を持つ「豊かな人たち」。」としている。

54 市場の形成に当たっては、コンテンツ産業も重要である。かつて米国において「Trade follow the film」と言われたように、消費者に直接的に訴求し、ライフスタイルや価値観を伝えるものとして非常に波及効果が大きいと考えられる。

55 例えば、ドバイ空港のトランジット目的の利用者数は年間2,380万人、滞在観光客は年間650万人にのぼっている。観光客の国別内訳を見ると、中東諸国が3割、ヨーロッパが3割、アジアが2割と多様である。また、ドバイ港のコンテナ取扱量は中東諸国の主要港と比較して突出している。輸出入先の内訳から、中国や先進国から輸入した商品が、ドバイを経由して周辺中東諸国へ流れている傾向が読み取れ、ヒト・モノ・カネの結節点として機能していることが分かる。

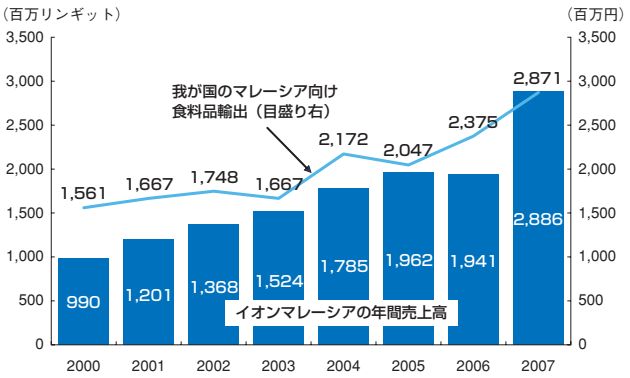
アジアと中東、ヨーロッパの結節点であるドバイでのプレゼンス確保の中で、我が国企業の中東市場全体への事業展開上も極めて重要な意味を持ちうる。こうした市場特性を踏まえ、我が国企業の中でも、例えば、100円ショップを展開するダイソーや、自動車用品販売と関連サービスを行うイエローハット等がドバイで事業を展開しており、現地の他企業とは一線を画する低価格・高品質なサービスで確固たる地位を築いている。両社とも、ブランド戦略として日本企業であることを前面に打ち出して、日本語表記のある日本製品も販売しており[56]、高品質で安全・安心な日本製品・サービスを消費者にアピールする効果を生んでいる。

**（消費財産業の海外展開の先兵効果を果たすライフスタイル提案型産業）**

ライフスタイル提案型産業、特に小売業の海外店舗は、我が国消費財産業にとって、恰好の「マーケティングチャネル」、かつ、需要の情報を消費者から生産者へ伝達するネットワークである「ディマンドチェーン」の始点となっており、消費財産業にとって海外市場拡大機能と、海外消費者からのフィードバックを通じた自社製品の改善促進機能を果たしている[57]。また、我が国の流通業が進出することによって、流通業に製品を納入している我が国消費財産業の代金回収上の不安も解消されうることも考えられる[58]。

現在、小売業等は、こうした新市場の顕現に対応し、中国や東南アジアを中心として現地資本と差別化されたサービスや商品を武器に、海外事業活動を活発化させている[59]。消費者接点となるライフスタイル提案型産業の海外展開が、消費財産業を中心とする、我が国の「国内市場型」産業の海外展開を誘引することが展望される（第2-3-31図）。

**第2-3-31図　消費財輸出の先兵効果を有するライフスタイル提案型産業の海外展開**




備考：わが国のマレーシア向け食料品輸出の構成品目は、「食料品及び動物」。
イオンマレーシアの年間売上高のうち、2006年については、会計年度変更のため10か月分の売上高となっている。
資料：財務省「貿易統計」、イオンマレーシア「アニュアルレポート」。

## 事例　小売業の海外展開の例

従来、地域文化を肌で理解するローカル資本が強みを発揮し、極めて「地域性」の高い産業とされてきた小売業でも、近年は海外展開が活発化しており、大手企業を中心に、海外からの調達だけでなく現地での店舗展開も含めて海外戦略を描く小売事業者が現れている。

例えば、GMS[60]ではイオン、イトーヨーカドー、ユニー等が中国展開を積極化させる計画である[61]。また、コンビニエンスストアではファミリーマート、ローソン、セブン-イレブン等がアジア展開を強化する計画を打ち出している[62]。さらに、百貨店は、ニューヨーク高島屋（1958年開業）を皮切りに、我が国渡航客の多い欧米都市を中心とし

56　後述する、我が国小売業の進出が我が国消費財産業の海外市場開拓につながる好例である。
57　こうした機能の発揮の背景には、IT技術の革新による情報の流通コスト低下がある。
58　はじめて海外事業を行う中小企業者を中心に代金回収に対する不安を抱く者が多い。詳細は本節3．参照。
59　例えば、イオンマレーシア現地法人の売上高（同社アニュアルレポート）を見ると、進出当時（1998年）の6億8千万RM（マレーシア・リンギ）から、2007年には28億9千万RMへと4倍以上に拡大させている。
60　General Marchandise Store。いわゆる総合スーパー。
61　イオンは大型ショッピングセンター業態を中心に2010年度までに中国に約100店、東南アジアに約90店の店舗網を構築する計画を公表した。イトーヨーカドーは2008年度中に中国の店舗を12店から17店に増やす計画を公表し、ユニーは2011年を目処に中国での事業展開を拡大する計画である。
62　ファミリーマートはグローバルで2万店の展開を目指し、東南アジアや米国の店舗数を6,600店から倍増することを計画している。ローソンは上海で287店舗（平成19年12月末）を展開しており、今後は中国出店に注力するとしている。さらに、セブン-イレブンも中国・北京に加え、2008年度から上海でのフランチャイズ展開を開始していくとしている。

て、三越や大丸といった事業者が出店済みである。我が国渡航客の多い欧米都市への出店から、近時はアジア諸国への展開も積極化させている[63]。加えて、比較的新しい業態であるショッピングセンターや、自社で商品を製造・流通するSPA事業者[64]も海外進出を開始している。丸井やパルコ、無印良品を展開する良品計画、ユニクロを展開するファーストリテイリング等が代表例である[65]。

## コラム 11

### 国境を越えるB to C電子商取引

小売業の海外展開には、大きく分けて、①実際の小売店舗を海外に立地させて商品を提供するパターンと、②海外消費者向けの通信販売を行うパターンの2つがある。後者については、場所や時間の制約なく利用可能という特性から、インターネットを通じた通信販売（ネット通販）が国際展開に適している。海外の小売店舗で開催される、日本の物産に係る物産展等を通じて商品の魅力を伝え、物産展終了後は、ネット通販で引き続き商品の販路を維持するなどといった、「ネットとリアルの融合」も有効な事業戦略であり、我が国消費財産業の先兵効果の発揮が期待される。

ネット通販については、これまでは、米国等の欧米大手事業者がネット通販の海外展開を主導してきたが、近年は、我が国事業者を含むアジア諸国の事業者も海外展開を加速させている。

代表的事例として、インターネット上で電子モールを運営する楽天がある。同社は2007年から2008年にかけて、台湾と欧州への進出を相次いで発表した。他にも、ネットとカタログでの通信販売を行う千趣会が中国（上海）で事業を開始し、衣料品小売業の丸井が“クールジャパン”をテーマにした海外向けネット通販サイトを立ち上げ、国内最大手のオークション事業者であるヤフージャパンが、米国e-bayと提携する等といった動きがある。アジアの外国企業では、企業間電子商取引サイト及び消費者向けオークションサイトを運営する中国の阿里巴巴集団（アリババグループ）が、日本での事業展開を行うに当たりソフトバンクと合弁会社を2008年5月に設立した。

こうしたネット通販事業者も海外展開に当たり課題を抱えている。ネット通販事業者の場合、マーケティングはインターネットの仮想空間で行えるものの、実際の販売に当たっては実物を物理的に輸送せねばならない。そのため、通関や物流面での規制、インフラの未整備等に起因する問題に直面しており、この点、通常の小売業と同様である。また、通常の小売業と比較して、消費者からの信頼獲得や認知度向上等のように一層の取り組みが求められる課題や、商品検索機能の向上等のように独自の課題も抱えている。

経済産業省では、こうした課題を解決する政策群を打ち出し、信頼性と利便性を兼ね備えた、国境を越えるネット流通網「アジア電子流通圏」の構築を目指すとしている。

63 伊勢丹は既に中国（上海、天津、成都、瀋陽）、タイ、シンガポール、マレーシア等に13店舗を出店している。

64 SPA（Speciality store retailer of Private label Apparel）は、元来は製造から小売りまで一貫して行うアパレル業を指していた。しかし、現在では製造から小売りまでを行う業態のことを一般的に「SPA」等と呼ぶことが多い。

65 首都圏を中心にファッションビルを展開する丸井は、2008年3月末に初めて、上海市の香港系百貨店内にテナントを出店した。若年層にアピールするパルコも、既に1995年よりシンガポールで事業を展開しているが、今後も東アジア地域への出店戦略を描いている。国内で「無印良品」を展開する良品計画は、「MUJI」ブランド82店舗を展開している。「MUJI」ブランドのブランド力を高めるため、ロンドン、パリ、香港といった先進都市の先端地域に出店する戦略を採り、現在ではニューヨークでも、SOHO地区に1号店、ニューヨークタイムズビルディングに旗艦店を展開し、スタイリッシュブランドとしての地位を獲得しつつある。また、国内で「ユニクロ」ブランドを展開するファーストリテイリングは、2001年以降アジア地域にも出店を開始し、現在では中国、香港、韓国に合計30店舗を構えている。現在は、欧米の先進都市に旗艦店を展開し、グローバルブランドとしてのポジションを確立する戦略を採っている。

**（海外展開に関する課題はソフト・ハード両面で残存）**

我が国流通業等への経済産業省のヒアリングによれば、特に以下が課題として指摘されている。

**○外資系企業に対する参入規制等**

我が国流通産業等の海外進出に当たっては、第一に、当該進出先国の制度上の障壁が問題となる場合がある。例えば、外資比率、事業を行う場所や時間に制限が課せられることは、当該市場での事業運営を行う我が国事業者にとって著しい障害となりうる[66]。また、外資小売業に対し取扱品目を制限する国も多く、こうした規制が現地での事業展開上大きな障壁となっている。

**○不透明な法規制の運用実態**

第二に、不透明な法規制の運用が問題となる場合がある。例えば、事業上の許認可が必要とされる業種において、外資系の方が許認可に時間がかかったり、不当な行政指導を受けたりするなどの例があるという。また、地方政府が税収確保を目的として、設置店舗ごとに個別に登記を求める場合があり、これは小売業のビジネスモデルの特長である「チェーン展開による規模の利益の追求」を著しく損なう。また、頻繁な規制変更や、地域の中小商業者保護の観点から行われる商業調整も、進出した企業にとってのリスク要因となっている。

このほか、労働者に手厚い労働法制を保有する国の場合、労働者の解雇や最低賃金、店舗等の撤退に著しい制限がかかることがある。また、サービス提供に伴う高額の付加価値税や脆弱な徴税体制を原因とする恣意的徴税、フランチャイズ展開に際しての税務、会計上の不利益等が存在する場合がある[67]。

**○商慣行等の相違**

第三に、商標やブランド、提供するサービスの模倣やコピー商品の横行が事業上の大きな障害になる場合がある。模倣品での事故発生がオリジナルの事業者のイメージを損なうリスクもあり、早急な対応が必要と認識されているが、政府の対応も行き届かないことが多い。

また、コミッションやリベートが常態化している国もある。取引先事業者との関係で商品の入手と流通に契約外の経費がかかるほか、税務当局、警察、許認可機関等政府機関からの手数料要求もあり、従わなければ事業運営そのものが妨害される例もある。

**○現地でのサービス提供基盤の欠損**

第四に、商品・サービスの提供には、港湾、鉄道、道路や低温度帯物流網等の物流インフラや、インターネット等情報インフラの整備不足、さらに電力・ガス・水道といった生活インフラの未整備、治安上の問題等が問題となる場合がある。

**○現地での有能な人材の確保**

第五に、特に現地の事業展開を指揮監督する中堅幹部クラスの人材不足が問題となる場合がある。このほか、国内拠点と海外拠点での意思疎通の問題（主に言語能力に起因）や、育成した人材の離職も問題となっている[68]。

**（望まれるライフスタイル提案型産業の海外展開促進策）**

ライフスタイル提案型産業の海外展開は、我が国消費財産業の先兵効果等を通じ、幅広い国内産業の発展にも寄与するものであり、こうした動きを加速させる施策が求められる。

その際、①通商交渉を通じた規制緩和（EPA/FTAや投資協定等を活用）、②相手国の制度等に関する情報の提供（法律や規則の概要、運用実態、債権回収を含む商慣行等）、及び現地消費市場に関する情報の提

66　例えばインドでは、原則として外資小売業の参入が認められておらず、単一のブランド（シングルブランド）のみを販売する小売業のみが、政府の許可を取得して事業展開を行うことが出来るのみとなっている。この規制のもとでは、外資小売業は国際的に同じ一つのブランドで販売されており、かつ、そのブランドが製造時に記載される商品のみを販売することが必要である。このため、多様な商品を取り扱う小売事業者は事実上参入ができない規制体系となっている。インドネシアでは外資が参入できる店舗面積や業態が指定され、特にコンビニエンスストアは参入できない規制体系となっている。

67　例えばインドネシアにおいては、労働法上、労働者を解雇する雇用者は、労働者による横領等正当な理由があっても解雇できず、労働者の了解を取り付け相応の退職金を支払わなければならない。また、フィリピンにおいては6ヶ月以上就労する者は正規雇用としなければならず、離職率の高さを勘案した場合の教育コスト負担や出退店戦略上の障害となるリスクが事業者にとっての重荷になっている。
　中国においては、税務・会計処理と関連法令の違いからフランチャイズ会計システムが導入できず、フランチャイズの強みが発揮できない。税の計上に伴う事務の煩雑さや曖昧・恣意的な徴税慣習がコストとなるばかりでなく、外資小売業が地域の事業者との競争を行う上での事実上の不利益となっている国も存在する。

68　これらの論点については、本節1. でも確認したところである。

供（現地消費者の嗜好や行動パターン等）、③現地での人材確保・育成支援（専門家派遣や技術協力による現地人材育成[69]）、④トップセールスの実施（我が国政府幹部と我が国事業者のトップマネジメント層が直接他国政府幹部に接触[70]）等が有効であると考えられる。このほか、海外情勢や他企業の取組の紹介、セミナーや個別相談を通じた海外事業展開のノウハウ提供、アドバイザリサービスを行っているが、今後、これまでの主な利用者であった製造業だけでなく、ライフスタイル提案型産業にとっても有用なサービスとなるよう、提供できる情報を拡充し、利用者の要望に応えていくことが必要である。

### (2) インフラ産業の海外展開：事業戦略は機器販売からトータルソリューション提供へ

**（トータルソリューション提供で市場を創造するソリューションプロバイダー産業）**

新興国では急激な経済成長に比して、その成長のボトルネックである環境・資源等の制約を解決し、持続的発展のために必要とされる電力、運輸、上下水道等の課題に対応するためのインフラ整備が追いついておらず、世界銀行から所得格差の要因として指摘されるなど[71]、経済成長の制約条件として顕在化している[72]。こうした課題の多くは、我が国が既に1970年代に経験し対応してきたものであり、課題解決に向けて我が国の経験に基づくワザやチエの活用が求められている。こうした制約を解決する電力事業者等のインフラ産業は「ソリューションプロバイダー産業」と考えることができる。

**（新興国市場を目指し活発化するソリューションプロバイダー産業の海外展開[73]）**

高まるインフラ需要に対して、十分な資金力に欠ける新興国政府は、民間活力を利用したインフラ整備を選択し、その動向は1990年代以降急速に拡大しはじめた[74]。こうした中で、欧米企業は、インフラ産業の特性に着目しながら、バリューチェーン全体の管理を通じた効率化、具体的には、インフラ設備の建設を主体としたEPC[75]ビジネスのみではなく、インフラ運営・維持管理（O&M[76]）、ファイナンス領域までの広がりを持った事業展開によって、インフラ建設及び運営のローコスト化を実現している。結果として、携帯電話事業や水道事業等で新興国への進出を拡大してきた[77]。

新興国のインフラ市場は膨大であり世銀によれば、2005－2010年の東アジア地域におけるインフラ整備（メンテナンスや運営も含む）需要は、毎年2,000億ドル超に達するという。こうした中で、我が国ソリューションプロバイダー事業者の海外展開は、欧米企業に比べ遅れており、例えば電力市場おける総合商社及び電力会社[78]等、まだまだ一部事業者に限られている[79]。こうした我が国ソリューションプロバイダー事業者

69　現在、JETROや独立行政法人　中小企業基盤整備機構等が、海外投資セミナーや人材育成研修、事業展開に向けた個別相談及び専門家による助言・指導事業等を講じている。

70　いわゆる「トップセールス」は、欧米諸国ではしばしば行われる手法であり、相手国政府を通じて、自国事業者の展開が、相手国の消費生活にメリットを与えることを伝えるとともに、制度上・法運用上の問題に対して改善を強く求めるものである。詳細については、第4章第4節参照。

71　世界銀行は開発途上国を低所得国と中所得国に分類し、中所得国をさらに低位中所得国（2003年の1人当たりGNIが766－3,035ドル）と高位中所得国（3,036－9,385ドル）に分類した上で、電力、水、通信、運輸等のインフラにアクセスしている人々の人口に占める割合は調査した。その結果、インフラへのアクセス可能な人々の割合は、高位中所得国、低位中所得国、低所所得国、それぞれの間に大きな隔たりがあり（例えば、通信インフラへのアクセス可能な人々の割合は順に54%、22%、5%となっている。対象は都市住民）、世界的な所得格差はインフラの量が絶対的に異なっていることが原因であると指摘されている。

72　このような実態も踏まえて、世界銀行においても、1990年代から2000年代初頭にかけての主に貧困削減を重視した考え方から、2005年には、インフラ建設を重要視した“inclusive development”（包括的発展）という概念を打ち出し、インフラ建設を貧困削減と経済成長とをブリッジするものと位置づけた。

73　加賀隆一（2007）「プロジェクトファイナンスの実務」。

74　加えて、IMFや世界銀行等の「構造調整プログラム」において、新興国政府に対する融資条件として、「国営企業民営化」や「民間セクター育成」等が課されていたことも影響している。

75　Engineering（設計）、Procurement（資機材調達）、及びConstruction（建設）を含む建設工事請負事業のこと。

76　Operation（運営）及びMaintenance（維持管理）等の業務委託事業のこと。

77　民営化が進む水道事業や、外資が参入するアフリカにおける携帯電話事業については第4章参照。

78　総合商社は、当初、発電事業を機器輸出に伴う副業として位置づけていたが、発電事業自体にも本格的に参入するようになり、2007年5月現在、総合商社7社合計で、17,442メガワット（MW）の発電事業規模を有するに至り、発電業界第3位のAES（米）の20,488メガワットに次ぐ規模となった（第1位はEDF（仏）の26,424メガワット（ただし2006年12月現在））。
　また、我が国の電力会社も、国内電力需要の伸びが頭打ちとなる中、海外での電力事業を自らの国内での事業経験を生かせる新たな収益機会と捉え、海外事業への取り組みを本格化し、電力会社5社合計で、7,934メガワットの発電事業規模を有するようになってきている。

79　経済産業省による事業者からのヒアリングでは、環境機器、プラントを製造する事業者の中にも、機器やプラントの製造・販売のみならず、サービスを含めたトータルシステムの提供を志向する者も存在する。

の海外展開は、知的財産権の管理も含めた、我が国資本財産業の事業環境上の不安を解消するものであるため、海外に事業領域を拡大中である、我が国のプラント・産業機械産業等を後押しするものと考えられ、更なる飛躍が期待される。

**（海外展開に関する最大の課題はサービスノウハウを有する主体の不在）**

**○バリュー・チェーン全体を管理・主導するノウハウの不足**

ソリューションプロバイダー産業の海外展開に当たっては、第一に、バリュー・チェーン全体を管理・主導できるノウハウが、我が国に蓄積されていないことが大きな課題である。

この背景には、我が国国内における官民でのリスク移転が不十分であるため、民間企業にリスクを担う経験が少なく、バリュー・チェーン全体を管理できる主体が育っていないことがある。インフラ投資に関連するリスクは、大きく分けて、「建設関連リスク」[80]、「操業関連リスク」[81]、「市場関連リスク」[82]、「カントリー・リスク」[83]、「不可抗力」[84]の5つに分類することができる[85]が、現在では公的主体から民間へのリスク移転が「建設関連リスク」段階にとどまっている業種が多く[86]、「操業関連リスク」、「市場関連リスク」を民間事業者が担う機会が少ない。このため、バリュー・チェーン全体の管理機能が公的主体から民間主体へ移転せず、結果として民間主体が育たない場合が多い。

**○リスク分散に資するファイナンス基盤の未整備**

第二に、事業資金調達基盤の整備が遅れていることが問題である。インフラ事業においては、収益構造上、インフラ整備開始から5年程度のプロジェクトリスクが高い時期と、それ以降の収益が安定してプロジェクトリスクが低くなる時期がある。インフラ事業は、事業特性上、投資資金回収に長期間を要するが、この2つの時期で要求されるリターンが変わってくるため、前段階ではリスク・マネーとそれを補完する公的金融の活用、後段階では年金基金のような、より安定志向のマネーを呼び込む等、時期に応じた資金調達手法が求められるが、必ずしもこうした手法やインフラ関連の資本市場基盤は確立していない。

**○リスクを担う資金提供主体の不在**

第三に、資金提供主体の不在も問題である。英国や豪州では、個人金融資産等をインフラ整備へと結びつける主体として、年金基金等の機関投資家が大きな存在感を示しているが、我が国では年金基金等の機関投資家等はインフラ分野への投資家としての存在感が小さい。

80　予定事業費を実際の事業費が超過する「費用超過リスク」や、事前に定められた運営時期が遅延する「期間超過リスク」等である。

81　施設の損傷によって一時的に運転が止まってしまう「施設損傷リスク」、労働者に関連する追加費用や運営停止が生じる「労働者リスク」、運営者の技術的・経営的不足から適正な操業が確保できない「操業リスク」、事業運営において第三者に損害を与え、その賠償を求められる「第三者賠償責任リスク」等を意味する。

82　運営開始後の売上が事前の想定に対して変動する「需要変動リスク」、インフレやデフレによって資機材や人件費が変動する「物価変動リスク」、事業期間中に生じる金利変動で金利が上昇する「金利変動リスク」、事業の運営に不可欠な原材料の調達が滞る「原材料リスク」等を意味する。

83　事業期間中に生じる為替変動で為替差損が生じる「為替変動リスク」、事業を運営している地域内に事業に対する反対運動が「近隣住民リスク」、投資家にとって不利益になる法令、制度の変更が行われる「法令変更リスク」、政府によって事業や資産が収用される「収用リスク」、事業実施国で上げた収益を投資家の本国に送金できなくなる「外国送金リスク」、現地政府が事業の運営上必要な協力をしない「債務不履行リスク」等である。

84　自然災害等によって事業の遂行が妨げられる「自然災害リスク」等を意味する。

85　この整理は、野村総合研究所「平成19年度各国投資環境関連の法制度・規制等に関する基礎調査等（開発金融における新たな可能性に関する調査）」による。「為替変動リスク」については、厳密には「市場関連リスク」の一部とも考えられるが、インフラ事業では当該途上国の事情による要因でプロジェクトの収益性に影響を与えるという意味で、ここでは「カントリー・リスク」に分類されている。

86　我が国のインフラ整備における民間活力活用方式は、建設関連リスクのみを民間に移転する「BTO（Built Transfer Operate）」型が中心であり、操業関連リスクや市場関連リスク等の運営リスクも合わせて民間に移転する「BOT（Built Operate Transfer）」型とは異なっている。

## コラム 12

### 英国等におけるリスク移転とインフラ･ファイナンス高度化

ここでは、インフラ･ファイナンス手法の先行事例として、英国等の制度成立における経緯等について述べる。

英国では、1980年代のサッチャー政権の時代に始まった民営化の流れから発展し、財政の健全化と公共施設のサービス品質の向上を目的に、アウトソーシング、PFI[87]、そしてPPP[88]へと民間資金導入の流れが拡大していった。

英国では、PFIにおいて、政府から民間に対して、「建設関連リスク」だけでなく、「操業関連リスク」や「市場関連リスク」も積極的に移転するような制度設計を政府機関や地方自治体に義務づけていったことで、民間側でのリスクコントロールの高度化、すなわちリスクの分解とリスクに応じた資本市場の活用を生みだすきっかけを作った。また、このようなリスク移転を仕組んだPFI等の投資機会が公的セクターから民間側に対して計画的にまとまった量が提供されることにより、民間によるインフラ事業及びインフラ投資市場が急速に拡大した。

こうして、英国では、自国内のインフラ事業が、PFI等により運営面も含めて官から民に開放され、そこで民間企業がインフラ事業における「建設関連リスク」のみならず「操業関連リスク」、「市場関連リスク」等のリスク管理とファイナンス手法を発展させ、そのノウハウをもって海外展開を実現した。このような例は、英国の他に、フランスや豪州がある。また、英国や豪州では、年金基金の運用先としてインフラ事業が安定的収益を生むとして注目され、インフラ向け私募投資や、事業の出口としての上場市場等の制度基盤が発展した。

**（望まれるソリューションプロバイダー産業の海外展開促進策）**

ソリューションプロバイダー産業が対象とするインフラ市場は、新興国を中心に今後とも旺盛な需要が見込まれる成長分野であり、海外市場開拓を積極化させる施策が求められる。

その際のポイントはバリュー･チェーン全体を管理･主導するノウハウを有する主体をどのように育成するか、またそれを側面から支える資本市場と、資金提供の担い手を如何に整備･育成するかであり、官民を挙げた取組が求められる。

バリュー･チェーン全体を管理する主体の育成に向け、官から民へのリスク移転を促進することが有効だと考えられる。リスク移転の促進には、行政側の制度設計能力等に関しより高い能力や創意工夫等が求められることから、ガイドラインの更なる整備等、政府機関や地方自治体によるBOT型PFI[89]への取り組みを促進する制度や支援策の整備が求められる。

また、資本市場と資金提供主体の整備･育成については、両者は「鶏と卵」の関係にある。類似の事例として、不動産分野におけるREIT（不動産投資信託証券）市場の創設及び発展が参考になると考えられ、市場と資金提供主体を結びつけ、それぞれの発展を同時に促すような制度整備が求められる。

## 3　中小企業の国際事業展開による新たな市場創造

前節でも見たように、従来、国際事業展開は大企業主体であったが、近年は中小企業においても活発化しており、増収増益に結びつく事例も数多く見られるようになり、国際事業展開への期待が高まっている[90]。他方で、国内市場の競争は激化し、「金型」等の我が国のお家芸とも言える基盤産業においても、低付加価値

87　PFI（Private Finance Initiative（プライベート･ファイナンス･イニシアティブ））は、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法を指す（内閣府Webサイト　http://www8.cao.go.jp/pfi/aboutpfi.html）。

88　PPP（Public Private Partnership（パブリック･プライベート･パートナーシップ））は、PFI概念を拡張し、公共サービスに市場メカニズムを導入することを旨に、サービスの属性に応じて民間委託、PFI、独立行政法人化、民営化等の方策を通じて、公共サービスの効率化を図ることを指し、PFIはPPP実現の手法の一つに位置づけられる。

89　BOTについては脚注86参照。

90　本章第2節参照。

な汎用品を中心に海外から我が国への輸入が増加している[91]。

こうした中で、我が国中小企業は、特色ある製品・サービスの提供とグローバル・バリュー・チェーンへの主体的参画を求められている。こうした観点から、以下では、グローバル化が深化する中での中小企業の国際事業展開の状況と、その中で海外市場の戦略的な開拓を始め価値創造に取り組む先行事例を紹介するとともに、中小企業の国際事業展開に当たってのリスクや留意事項について論じる。

### (1) 中小企業の海外展開は大企業追随型から自己判断型へ

我が国中小企業の国際事業展開の歴史を振り返ると、1970年代頃まではあまり見られなかった対外直接投資が、1985年のプラザ合意前後から加速した。この動きを主導したのは、大企業による対外直接投資の活発化に伴って、取引先の大企業から要請を受けた中堅クラスの部材メーカーであった。さらに1990年代のバブル崩壊後以降は、こうした動きがさらに加速した。この背景には、大企業の海外生産シフトに伴って、国内取引の縮小に直面した中小企業が自己判断で海外展開を決意したことがあり[92]、近年の海外展開の増加率は大企業以上に高まっている可能性がある[93]。

### (2) 事業戦略はコストダウンから現地市場開拓へ

中小企業の国際事業展開の実態変化に伴って、事業戦略にも変化が生じている。中小企業の海外進出当初の戦略を見ると、低廉な労賃による製造コスト削減を企図する企業が約4割を占める一方、海外の市場開拓を企図する企業は1割強に過ぎなかった。しかし、現在では海外生産によるコスト削減を企図する企業は3割に低下し、代わって海外の市場開拓を企図する企業が約3割と、進出当初の2倍に増加している[94]。

こうした変化は、我が国中小企業が、海外市場での製品・サービスを促進するための顧客接点の確保という観点から、本格的にグローバル・バリュー・チェーンに参画し始めたことを意味している[95]。本章第1節でも議論したとおり、中小企業がグローバル・バリュー・チェーンの中に積極的に参加し、価値を創造するためには、中小企業も特色ある商品やサービスの提供を行わなければならない。こうした中で、中小企業が輸出等の国際事業展開を行う際に、その独創性を活かした展開を図ることによって、製品の付加価値が高まり[96]、労働生産性が上昇していると考えられる[97]。

#### (海外市場開拓の新しい潮流)

このような現地市場開拓の流れの中で、我が国中小企業の中には、特色ある商品やサービスの提供により、グローバル・バリュー・チェーンを主体的に構築し、確固たる地位を築いている例も存在する。以下では、グローバル化に直面し、構造転換を迫られた繊維業[98]の中で、「ピンチをチャンスに」変えて、積極的に国際事業展開を行っている事例を紹介する。

**事例　顧客接点の構築によって海外市場を開拓した例（新道繊維工業株式会社）**

新道繊維工業株式会社（本社　福井県、従業員　292名、資本金　3,000万円）は、婦人服や服飾資材を総合的に企画・製造してきたが、繊維産業の国内市場が徐々に縮小する中で、2002年に自社オリジナルブランドSIC（SHINDO ITEM CATALOG）を立ち上げ、リボンやテープ等、約34,000点に上る豊富なラインナップを展開し、好調な業績を上げている。

91　経済産業省（2007）『平成19年版　製造基盤白書』。
92　詳細については経済産業省（2006）『中小企業白書2006』。
93　実際、海外現地法人を持つ中小企業数は、2000年から2005年で6割増加している（大企業は同3割強）（経済産業省「海外事業活動基本調査」。なお同統計の中小企業の定義は「資本金3億円以下」）。
94　三菱UFJリサーチアンドコンサルティング「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態に係るアンケート調査」（2005年11月実施）。
95　平成19年5月31日、6月1日には、東京において、中小企業の国際化を巡る諸課題について議論するため、経済産業省は、OECDとの共催で「グローバル・バリュー・チェーン（GVC）における中小企業の役割強化」をテーマに、「OECD国際カンファレンス」を開催した。そこでは、「OECD東京声明」が採択された。この中では、中小企業のGVCへの実益のある参加促進のための政策提言として、(1) GVCへの参加の普及啓発、(2) 中小企業間の連携強化と協調を通じたGVCへの参加促進、(3) 地域の中小企業の技術革新能力の向上、(4) 知的資産の適正管理による中小企業の企業価値向上、(5) 基準認証への対応支援、が挙げられた。
96　内外市場において、中小企業の独創性を活かした製品やサービスによる展開が望まれる（経済産業省（2008）『中小企業白書2008』）。
97　経済産業省（2008）『中小企業白書2008』第2-4-9図、第2-4-10図。

同社の強みは、東京、パリ、ニューヨーク、上海等、世界のファッション拠点に設置した自社ブランドのショールームである。これらの拠点が顧客接点として機能し、最先端の流行をいち早く把握し、製品開発に反映することを可能にしている。また、自社製品のカタログを世界中のデザイナーに送付してPRするとともに、「欲しいときに欲しい分だけ販売する」スタイルも確立し、顧客のニーズに応えている。これらの独自の工夫により、同社の製品は一流ブランドであるDior、PRADA、FERRAGAMO、BURBERRY等に採用されている。

### 事例　強みとなる要素技術を展開し、海外市場を開拓した例（第一織物株式会社）

第一織物株式会社（本社　福井県、従業員　51名、資本金　1,000万円）は、ヨットセール用を始めとして高密度織物技術による産業資材の委託加工を行ってきた。

同社の強みである高密度織物技術をいかして、撥水性・防水性・通気性等に優れた高機能のスポーツ衣料を開発、1996年には自主販売を実施、1998年には海外への輸出を開始した。

海外における販売手法として、同社は顧客との関係を重視し、社長とエージェントが一緒に顧客を訪問することで、自社の作った製品に対する要望や評価を顧客から直接聞き、新しい素材の開発につなげている。なお、各地域のエージェントを通じてのみ販売し、その地域については他のルートからの販売がないようにすることで、小売等の段階で自社製品が競合しないようにし、価格を維持している。現在は、中国・米国・韓国等といった海外市場の開拓に注力し、2006年度の自主販売売上高12億円のうち、8割に当たる10億円近くが海外市場向けとなっている。高密度織物技術を核とした同社の製品は、スポーツカジュアル衣料素材として、LOUIS VUITTON、PRADA、GUCCI、ARMANI等、欧州の有名ブランドに採用されている。

### 事例　グローバル・バリュー・チェーンの高度化を進める例（一広株式会社）

タオルメーカーの一広株式会社（本社　愛媛県、従業員　106名、資本金　9,000万円）は、1971年、今治のタオル業界では比較的後発の業者として、糸の染色から生産までを手がけてきたが、近年、卸売業者を支援する形で垂直統合を行い、製品の卸・小売までを一貫して手がけるようになってきている。タオル業界内外のデザイナーによる斬新なブランドタオル、刺繍の入ったタオルハンカチ等、機能性にデザイン性を付加した製品群は、伝統的な染色、縫製技法と最新のコンピューター技術の融合によって作り出されている。

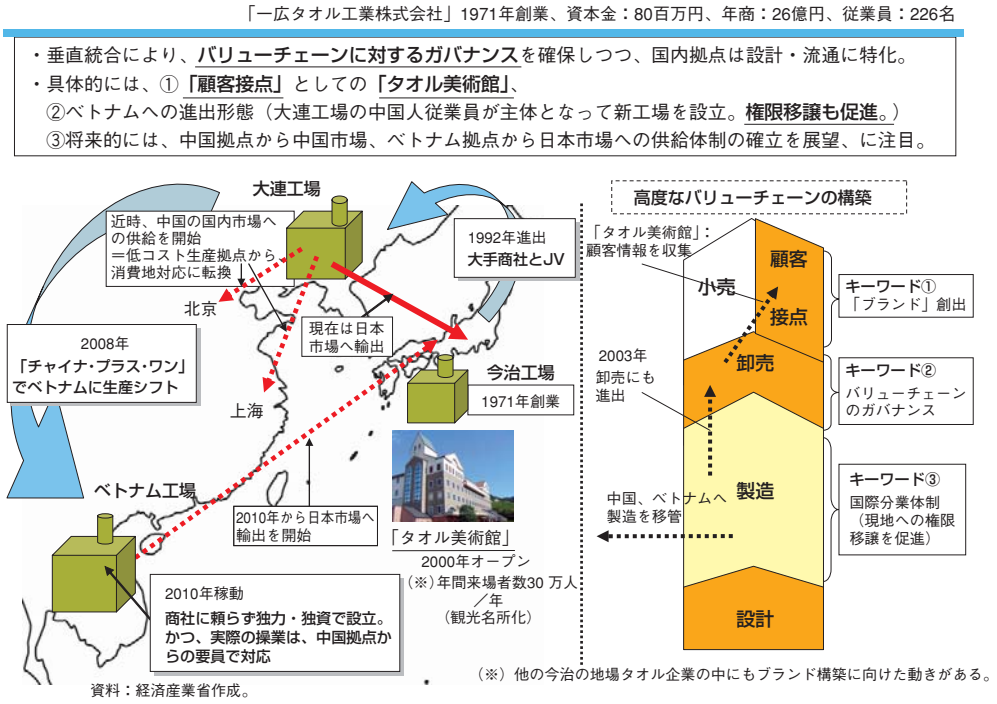
同社は、1992年に大手商社と共同で中国大連に生産拠点を設立した。単価の低い大量生産品では、いずれ中国地場企業にかなわなくなると考え、レースや刺繍の入ったタオル等、当初から少量多品種の高付加価値品の生産に特化しており、日本市場を主たる市場としてきた。近時、中国都市部の富裕層等を中心に高級ブランドタオルとして販売を拡大、2006年度の同社現地法人の売上高は、30億円を超えた。

2000年にオープンした日本初のタオル美術館ASAKURAは、顧客接点かつディマンドチェーンの「起点」として機能している。具体的には、美術館のショップで試作品を販売し、手応えがあれば大量生産に移行するなど、消費者ニーズを素早く製品に反映する体制を構築している。

同社は、次なる海外投資先として、独力でベトナムに工場を立ち上げている。2005年にベトナムに設置した新法人では、中国で副工場長だった中国人が社長を務めている。日本から技術者を招聘することなく、技術を習得した中国人からベトナム人へと、「外から外へ」技術を移転する事業展開の体制を構築しつつある（第2-3-32図）。

98　今日の繊維産業を取り巻く環境は、安価な海外輸入品や人口減少による国内市場の縮小等により厳しさを増している。その中で、中小の織物企業の中にも、高い技術力により海外への販売に取り組んでいる企業が増え始めている。また、現在海外への販売をしていないが、積極的に行いたいとの意向を持つ企業は多く、調査によれば中小の織物業者のうち、およそ4割が「積極的に取り組みたい」、「将来的に取り組みたい」と回答している（野村総合研究所産地実態調査（2008年1月））。一方で、海外取引の資金やノウハウがない中小企業は、海外取引をしたくてもできない企業が多いのも実態である。今回、二つの事例を取り上げた福井県では、県内企業の海外進出を支援するため、情報提供や展示商談会等の開催の支援を実施している。

### 第2-3-32図　中小企業が主導するグローバル・バリュー・チェーンの構築事例




**（戦略的事業連携の推進）**

また、中小企業がグローバル・バリュー・チェーンを主体的に形成するに場合には、経営資源の不足等に起因するリスクも存在するため、国際的に活動するファンドや現地パートナー等との戦略的な提携によって、不足する経営資源を補完する必要がある。日本企業の中でも先駆的な事例が存在する。

### 事例　戦略的に海外資本を活用し、事業拡充を図っている例（仲谷マイクロデバイス）

仲谷マイクロデバイス株式会社（本社　大分県、従業員　約680名、資本金　7億7,000万円）は、元々は大手メーカーの下請中小企業であり、大手メーカーからの技術供与や設備に依存する部分も大きかった。しかし、近年の半導体業界の世界的な産業構造変化の中で、同社は半導体製造の後工程に特化した事業者としてグローバル・バリュー・チェーンに積極的に参画しようとしている。そのため、大学や地域企業と連携した独自の製造ライン[99]を強みに下請けからの脱出と国際競争力強化を図っている[100]。

グローバル化が発展し、経営判断のスピードが勝負を決める半導体産業では、海外の市場動向や関連産業の動向に関する情報をいち早く適切に得られるかが死活問題である。また、果断な意思決定のためには資金力も重要である。こうした問題意識から、2006年に同社は国際的な産業情報に長けたカーライル・グループからの出資を受け入れ、大企業となった。同族経営かつ非上場の会社の経営者と外資系ファンドとは、ともに企業価値向上を最重要視する株主経営者であるという点でベクトルが合致していて、非常に組みやすい取り合わせであると、同社は考えている。そのため、構造変革の時期を迎えた日本の半導体産業の中にあって、M&Aの機会は今後増大していくと考え

99　同社によれば、国の支援策では、地域新生コンソーシアム研究開発事業や産業クラスター計画といった、ネットワークを構築するものが、製造ラインの強化に役立ったという。

100　同社によれば、「取引先も持っているラインと同じでは、いつまでたっても下請けから抜けられない。独自のラインを持つことが重要」だという（経済産業省ヒアリングによる）。

た同社は、M&Aを成功に導くためのパートナーとして、カーライル・グループを選択した。同グループからの情報に加え、同社は銀行や同業他社など、幅広い関係者からの情報取得に努めている。こうした取組の中で、アジアでの事業展開を展望している。

同社は、今後もM&Aを含む様々な提携を通じて規模の拡大を図っていく考えである。

**事例　現地人材の積極的活用により新市場を開拓している例（重光産業株式会社）**

重光産業株式会社（本社　熊本県、従業員　64名、資本金 1,000万円）は、生麺、調味料、スープの製造と「味千ラーメンチェーン」のフランチャイズ方式等による展開を行ってきた。同社は、1996年以降海外展開を積極化し、2008年2月には中国を中心に世界10か国・241店舗での展開を行っている（国内は106店舗）。

同社の海外事業は提携先の香港資本が中核を担っており、2007年10月に同法人がBusiness Week誌（米国）にて「アジアで最も成長する企業」1位に選ばれた。同社では、海外店舗立ち上げ時には日本からスタッフを派遣するが、立ち上げ後は現地資本の主体的判断を尊重している。こうした現地人材の活用により、現地消費者の嗜好に適した内装、メニュー、価格戦略を構築することが可能となっている[101]。また、同社はブランド維持の観点から味千ラーメンの味の統一に重きを置いているため、味の決め手となるスープは、これまで日本からの輸出が中心であり、また定期的に日本人の指導員を派遣している。一方、その他のサイドメニューは各国店舗の自主性に任せている（なお、日本の店舗であるイメージを形成するため、サイドメニューは和食中心である）。

同社は今後とも海外展開を積極化させていく予定であり、2010年には中国で300店舗の展開を目指している。なお、同社の売上高に占める海外部門の比率は20%程度にとどまるが、海外展開を通じて「味千ラーメン」ブランドの認知度が高まり、大きな集客効果があったとのことである。

**（国際事業展開に向けて解決すべき課題は多岐に渡り存在）**

ここまで見たように、中小企業の中には、国際事業展開による付加価値の向上を進展させてきた事業者も多く存在するが、他方で課題も数多く発生している。

中小企業は、資本や技術、人材といった経営資源が大企業に比して必ずしも潤沢でないため、①海外現地での良質な資材及び原材料調達、②優秀な人材の確保に困難を来たしているほか、③技術流出や④代金回収等にも問題を感じている[102]。

また、国際展開から撤退した企業に対する経済産業省のヒアリング結果等[103]によると、撤退の原因として、①受注先・販売先の確保が困難[104]、②製品・生産管理が困難、③現地パートナーとのトラブル等が指摘されており、国際事業展開に当たり留意すべき課題は数多く残っている[105]。

**（望まれる中小企業の国際事業展開支援の強化）**

こうした中で、活発化しつつある中小企業の国際事業展開を後押しするため、我が国政府としても、中小企業がその独創性と機動性をいかんなく発揮し、新たな市場の開拓に邁進できるよう、経営資源の補完と事業環境の整備を推進していくべきである。

101　中国の「味千」店舗は、日本の店舗と違って200もの客席を備えた大規模なもので、焼き鳥等数十種類のサイドメニューが用意されている。日本での戦略に固執せず、数種類の料理を食する習慣が根づいている中国市場の特性に合わせた戦略を構築、ラーメン単品ではなく組み合わせで販路開拓を図っている。

102　前掲三菱UFJリサーチアンドコンサルティング（2005）「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態に係るアンケート調査」（2005年11月実施）。

103　独立行政法人中小企業基盤整備機構（2006）「海外展開中小企業実態調査」（2006年3月実施）においても中小企業の撤退理由について調査している。

104　JBICが中国事業から撤退した製造事業者に行ったヒアリング調査によると、低付加価値品を中心に中国での競争が激化しており、中国国内生産の継続には高付加価値品への転換を図る必要があることが確認されている（JBIC「2007年度　海外直接投資アンケート調査結果（第19回）」。）

105　このほか、撤退に至りうるような事業環境上の懸念事項として、例えば、中国では、①社会保障負担の増加に伴う人件費の高騰や、②環境規制の強化がある。①について、特に、華南地方では、2003年から足下で人件費が当時の1日500元から同1,000元へと、2倍になっているという。また、②について、例えばメッキ産業では、日本と同等かそれ以上の環境配慮が求められるようになっているという。その他、今後の懸念事項として、華南地区における中期的な電力不足も指摘されている（経済産業省ヒアリング等による）。

## コラム 13

### 中小企業に特徴的な品質管理問題[106]

大企業の海外生産の場合に比べ、特に中小企業により特徴的な課題の一つが、品質管理問題である。

大規模な製造設備で同一規格品を大量生産する大企業に対し、中小企業は、熟練の従業員が特殊な製造設備を巧みに操作して独自製品を少量生産している場合も多い。このため、中小企業においては、現地生産に当たる現地従業員の技能向上に向けた研修・教育が、大企業以上に求められると言える。

実際に、技能の習得が不十分であるために、生産量が計画を大幅に下回っている事例もある。例えば、中国において断熱材を製造している中小企業では、原材料の投入量や温度の調整等きめ細かな配慮や習熟した技術が求められるが、現地従業員の技術習得等が期待されるレベルに達せず品質が確保できていない。現在、日本から派遣された社員が現地従業員の技能訓練に当たり、品質の向上や品質の安定化の確保に取り組んでいるが、課題はまだ多い、という。

## コラム 14

### 代金回収問題と「社外営業部」機能を果たす海外企業の例

海外の取引相手からの債権回収、代金回収に難を抱える事業者もある。2002年にJETROが行ったアンケート調査によれば、75.3%の企業が中国では売掛金の回収が大きな課題と回答している。

現地情報の欠損から、取引相手の信用情報が十分に得られないため、優良な取引先を取捨選択することが難しく、結果として債権回収が滞ることが多い。

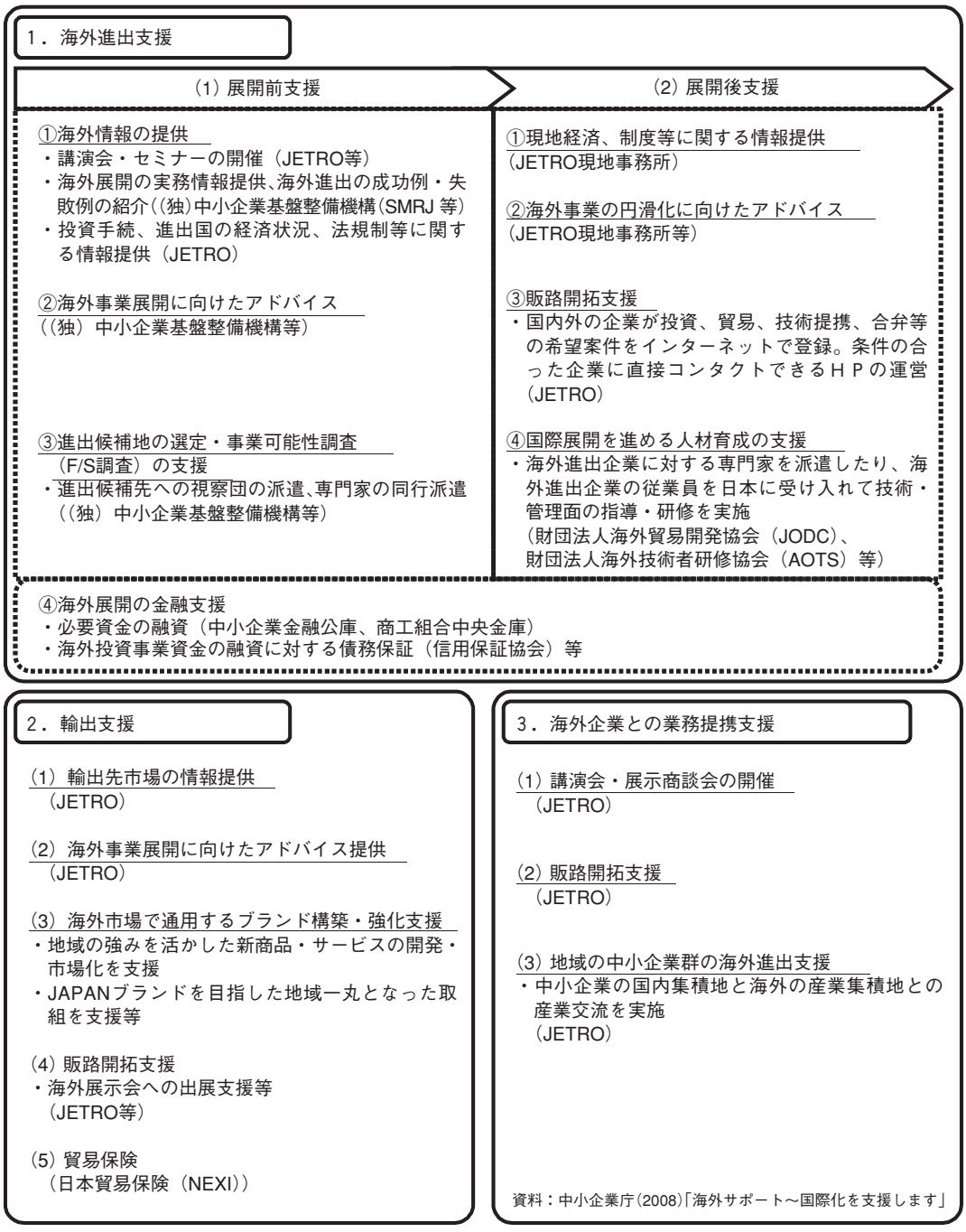
こうした事態に対し、諸外国企業の中には、訴訟の前段階としての債権回収業務を請負う業者も現れてきている。例えば米国のABC-amega社は、債権者から代金回収業務を受託し、相手方企業の幹部（社長や経理担当部長クラス）に直接交渉し、代金回収を実現している。しかし、我が国中小企業はこうした事業者を十分活用できていない。その背景として、①こうした業務に強みを有する我が国事業者が少ない、②海外事業者を活用しようにも支店や事務所が日本にない、③海外事業者の場合、業務依頼を英語でせねばならない等言語上の障壁がある、等が指摘されている。弁護士又は弁護私法人以外の者による法律事務の取扱いの原則的禁止を定めた弁護士法第72条の規定を踏まえつつ、我が国においても、今後こうした債権回収機能を有する主体の育成・強化が望まれる。

具体的には、①相手国の制度や商慣行に関する情報収集と提供（JETRO等による見本市出展やマッチング支援等）、②人材確保、育成支援（海外技術者研修協会（AOTS）や海外貿易開発協会（JODC）を通じた研修等の実施）、③多用な資金調達環境の整備（中小企業金融公庫等における融資や債務保証）、④通商政策による相手国の制度改善（EPAや投資協定を活用）、⑤ブランドの国際展開支援（JAPANブランド育成事業等による高付加価値化及び販路開拓支援等）等の継続、拡大が有効だと考えられる[107]（第2-3-33図）。

106　前掲経済産業省（2008）「中小企業白書　2008」。なお、中小企業金融公庫「第8回中国進出中小企業実態調査」や「第12回アセアン進出企業の実態調査」も、海外展開している中小企業の実態に関して詳しい情報を提供している。

107　実際の企業の声等については、経済産業省「グローバル経済戦略」も参照。

## 第2-3-33図　中小企業の海外展開支援施策




資料：中小企業庁(2008)「海外サポート～国際化を支援します」