

第2節

海外事業活動に関する国際比較

本節では、我が国の海外事業活動の状況を、主要国とマクロ的な国際比較を行うことで我が国の国際的な立ち位置を明らかにするとともに、ドイツや韓国の海外事業活動の拡大に向けた取組を概観することで、我

が国として参考にすべき点を示していく。

また、新興国における我が国企業の事業展開の現状とその特徴について、幾つかの事例や分析を用いて示す。

1. 対内及び対外直接投資に係る国際比較

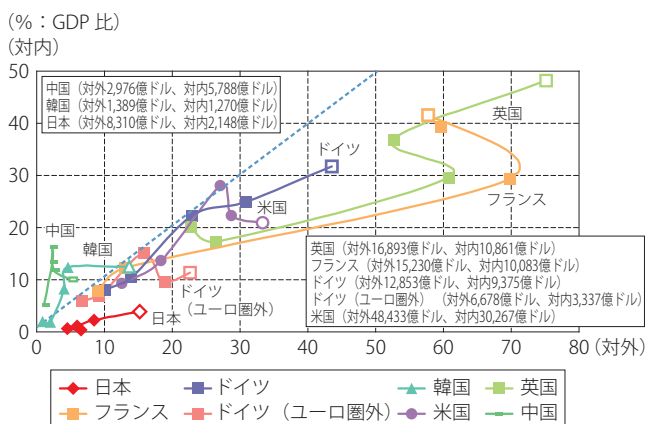
ここでは、我が国の海外事業活動の国際的な立ち位置を確認するために、対内及び対外直接投資を、投資残高（GDP 比）、投資収益率、投資収益額（GDP 比）の面から他の主要国との比較を通して概観する。

(1) 投資残高の推移

まず我が国の対内及び対外の直接投資残高の GDP 比が国際的にみてどれぐらいの水準なのかを見ていきたい。我が国は 2010 年に 15% 程度であるのに対し、米国が 3 割強、ドイツが 4 割強、英国が 7 割強であり、我が国が欧米主要国と比べ低水準であることが分かる。また、韓国が 2010 年に我が国に迫る水準となっていることが特徴である（第 3-2-1-1 図）。

第 3-2-1-1 図

主要国の対外及び対内の直接投資残高の GDP 比の推移（全産業）



備考：上記は、各国の絶対額を 1985、90、95、00、05、10 暦年と右上にかけてプロットさせたもの。なお、中国には香港は含まない。
資料：(財) 国際貿易投資研究所「国際比較統計」、OECD Stat から作成。

我が国の直接投資は対外に偏っており、とりわけ対内の水準が低いことがしばしば指摘されるが、正確には対外についても国際的にみて決して高い水準ではな

いことが分かる。

続いて、対内直接投資残高を GDP 比でみると、我が国が 2010 年に 5% 弱であるのに対し、韓国が 1 割強、ドイツや米国が 2 割強、英国が 4 割強であり、我が国は主要国の中でとりわけ低い水準にあることが分かる（第 3-2-1-1 図）。

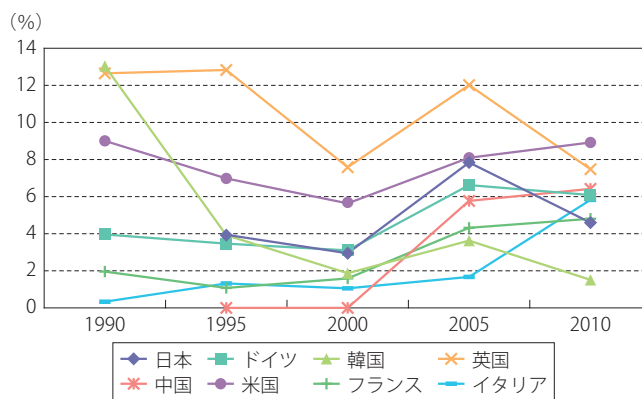
なお、ドイツについては、ユーロ圏を除き、非ユーロ圏のみでみたとしても、我が国より対外・対内とも高い水準で推移しており、ドイツの水準が我が国に比べて如何に高いかが分かる。

(2) 投資収益率の推移

次に我が国の対内及び対外の投資収益率の推移を国際比較してみる。まず、我が国の対外直接投資収益率は、2005 年には英国、米国に次ぐ水準であったが、2010 年には米国、英国、ドイツ、フランスよりも低い水準となっている（第 3-2-1-2 図）。

また、対内直接投資収益率についても、2005 年には高い水準であったが、2010 年には主要国の中で最

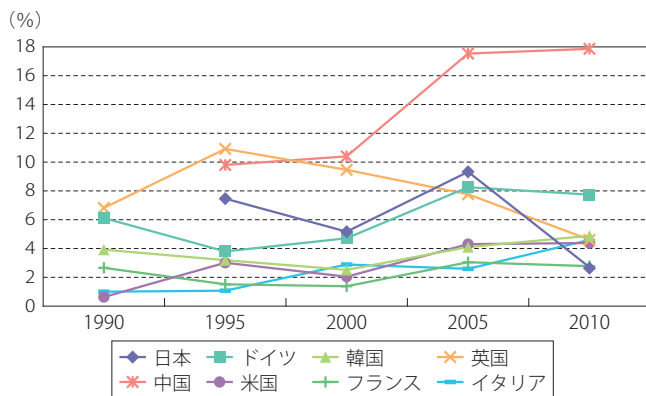
第 3-2-1-2 図 主要国の対外直接投資収益率の推移



備考：上記は、各年の投資収益額を同年末の投資残高で割って計算したもの。
資料：(財) 国際貿易投資研究所「国際比較統計」から作成。

低の水準となっている。我が国の対内直接投資はフローベースでみて2010年以降低迷して推移しており、対内直接投資を今後呼び込むためには、収益率が高まるような環境整備を行っていくことが必要であることを示唆している（第3-2-1-3図）。

第3-2-1-3図 主要国の対内直接投資収益率の推移



備考：上記は、各年の投資収益額を同年末の投資残高で割って計算したもの。
資料：（財）国際貿易投資研究所「国際比較統計」から作成。

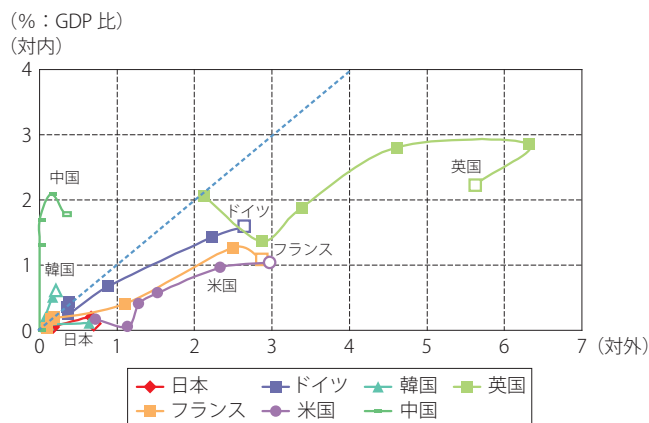
(3) 投資収益額の推移

最後に対外及び対内の投資収益額の推移を国際比較してみる。投資収益額は、①投資残高、②投資収益率のいずれか、若しくは、いずれもが高ければ高いほど、大きくなる。これまで見てきたように、我が国の対外及び対内直接投資は、投資残高が主要国に比し大きく

はないことに加え、収益率についても近年主要国に比し低水準となっていることから、投資収益額についても、対内・対外とも、国際的にみて、低水準である。具体的に対内及び対外の投資収益額をGDP比でみると、まず対外は、我が国は2010年で1%弱で、英国の6%弱、米国、ドイツ、フランスの3%弱に比べ低い水準で推移している。また、対内については、我が国は2010年で0.1%程度と、欧米諸国（1～2%台）のみならず、韓国と比べても低く、主要国中最低のレベルとなっている（第3-2-1-4図）。

第3-2-1-4図

主要国の対外及び対内直接投資収益のGDP比の推移



備考：上記は、各国の絶対額を1985、90、95、00、05、10暦年と右上にかけてプロットさせたもの。なお、中国には香港は含まない。
資料：（財）国際貿易投資研究所「国際比較統計」から作成。

2. ドイツの海外事業活動の特徴と支援策

ここからは、ドイツ海外事業活動の特徴と支援策を分析し我が国へのインプリケーションを導出する。

(1) ドイツの海外事業活動の特徴

① 地域の拡がり

ドイツは、欧州の中心部に位置する地の利を活かして、欧州域内を中心に大規模に海外事業活動を展開している。輸出額では7割、直接投資残高では8割がEU域内に向けられている³⁰。対外直接投資額は、地域別では欧州が圧倒的な一位であり、北米が続く、アジアは増加しつつも低い水準にある（第3-2-2-1図）。

ドイツの輸出の大半は欧州向けだが、その中でも東欧の3か国（チェコ、ハンガリー、ポーランド）向け

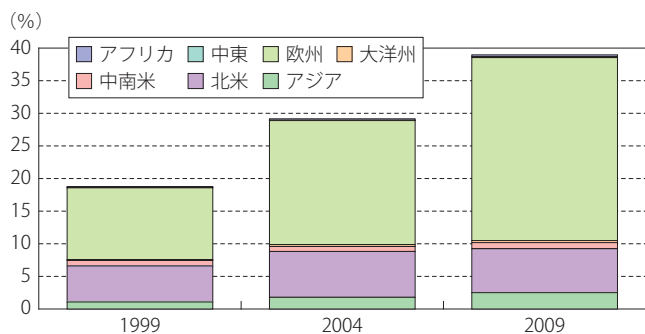
は、2004年のEU東方拡大以降に急速に伸び、新興国への輸出の伸びと軌を一にしている（第3-2-2-2図）。

また、対外直接投資についても、東欧の3か国（チェコ、ハンガリー、ポーランド）に向けは、アジア新興国と同様に急激な伸びとなっている（第3-2-2-3図）。対外直接投資の収益率を見た場合、ドイツは我が国に比べ、高い水準で推移している（第3-2-2-4図）。

30 ドイツの貿易動向については、1章2節、2章2節を参照。

第3-2-2-1 図

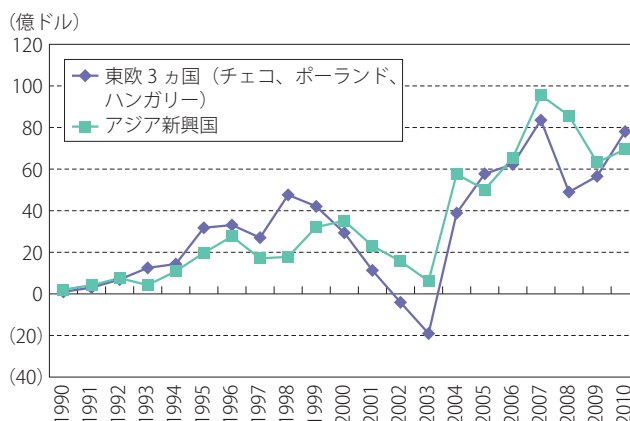
ドイツの地域別対外直接投資額残高（対 GDP 比）



資料：OECD Stat から作成

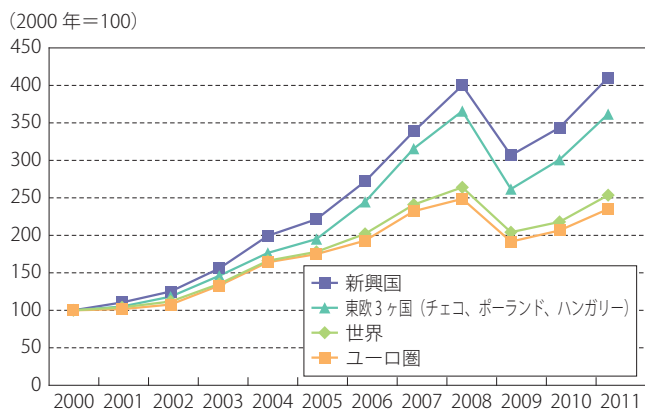
第3-2-2-3 図

ドイツの対外直接投資の推移（ネット：フロー）



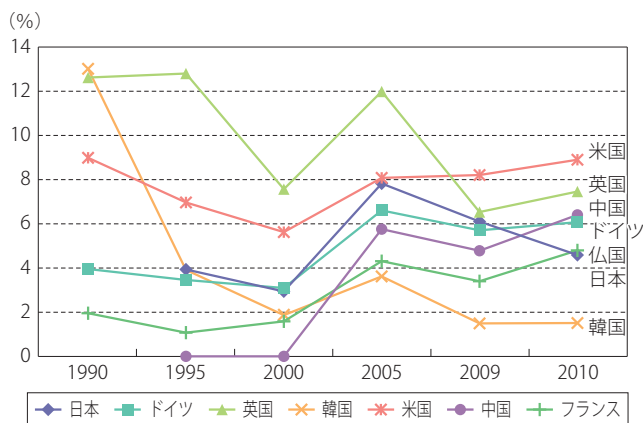
資料：OECD Stat から作成。

第3-2-2-2 図 ドイツの欧州向け財輸出の推移



資料：CEIC データベース、IMF「DOTS」作成。

第3-2-2-4 図 主要国の対外直接投資収益率の推移



資料：(財) 国際貿易投資研究所「国際比較統計」から作成。

② 中小企業による差別化戦略(「隠れたチャンピオン」)

中小企業が積極的に国際展開を行っていることがドイツの海外事業活動の大きな特徴である。中小企業庁によれば我が国の中小企業のうち従業者数 300 人以下の企業では直接輸出を行う割合は 2.8%だが、欧州委員会の調査では 20%のドイツの 250 未満の中小企業が直接輸出を行っているといわれる。また、直接投資においても、我が国中小企業の実施状況が 8.5%にとどまる一方で、ドイツの中小企業の直接投資比率は 18%にも上る（第3-2-2-5表）。また、日米では、輸出が少数の企業に集中する傾向にあるが、ドイツではより分散している（第3-2-2-6表）。

注目すべきことは、ドイツの中堅企業が海外事業展開を通じて、世界シェア 1 位や 2 位を獲得するような企業が生まれている点である。ドイツの経営学者ハーマン・サイモンは、ドイツの中堅企業の中から特に優良な企業を「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」と呼んでいる³¹。①特定の分野で世界トップ 3

第3-2-2-5 表

日独の中小企業の海外事業展開をする割合 (%)

	日 本	ドイツ	フランス	イタリア	スペイン
輸出を行う企業の割合	2.8%	19.2%	19.0%	27.3%	23.8%
対外直接投資を行う企業の割合	0.3%	17.2%	15.1%	7.0%	12.3%

資料：経済産業省「2012年版中小企業白書」（経済産業省「工業統計」、総務省「経済センサス」を再編集加工）、欧州委員会（2010）「Internationalisation of European SMEs」から作成。

備考：本表の中では、日本の中小企業は従業者数 300 以下。EU の中小企業は従業者数 250 人未満。

第3-2-2-6 表

上位 10%の企業が輸出総額に占める割合 (%)

日 本	米 国	ドイツ	フランス	イタリア	スペイン
92%	96%	69%	86%	78%	79%

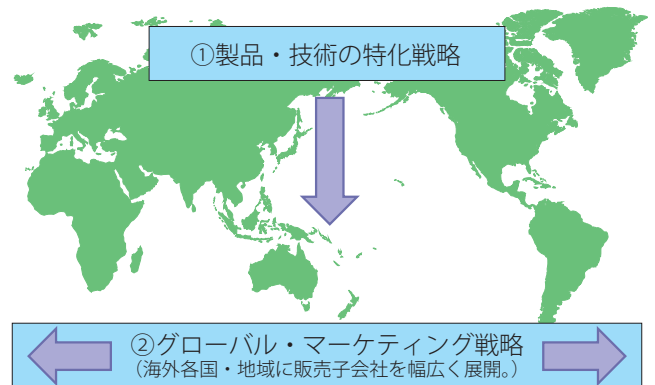
資料：Navaretti, Giorgio Baraba: Bugameli, Matteo: Schivardi, Fabiano: Altomonte Carlo: Horgos, Daniel Horgos and Maggioni, Daniel (2011)「The Global Operations of European Firms: The second EFIGE Policy Report」、若杉隆平編（2011）「現代日本企業の国際化 パネルデータ分析」から作成。

又は大陸欧州で1位、②売上高が40億ドル未満、③一般的にあまり知られていない、以上の三点を満たす企業と定義している。ドイツはこの隠れたチャンピオンに代表される分厚い中堅企業群が、製造業の競争力の源泉を担っていると言われる。

隠れたチャンピオンは世界市場シェアを確保するため、①製品・技術を得意分野に特化させることに併せて、②グローバル・マーケティング活動を行っている。食器洗浄機のメーカーを例にこの戦略を考えてみる。あるメーカーが、ホテル・レストラン用の食器洗浄機に強みがあるとわかった場合、病院、学校、企業、各種団体を顧客にビジネスを拡大するのではなく、あくまで顧客はホテル・レストランに絞る。ただし、食器洗浄機だけでなく、関連する浄水器、洗剤、サービスを顧客に提供する。広く浅くではなく、狭く深く顧客

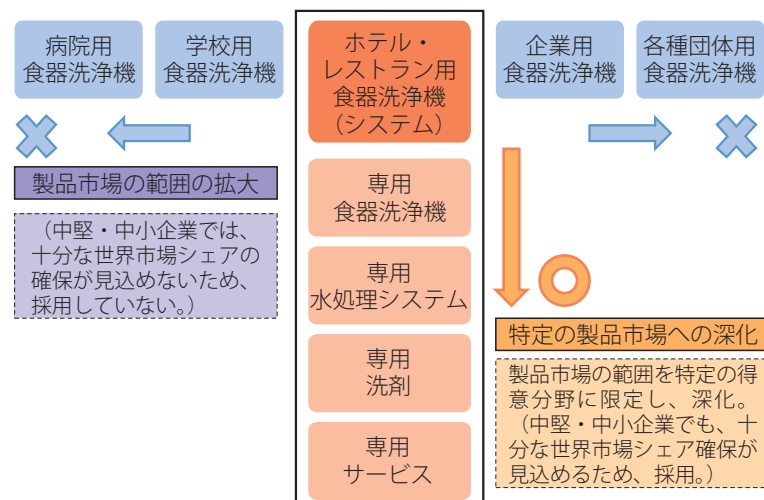
に関わることでライバルに真似をできない高い質の商品とサービスを提供することが可能になる（第3-2-2-7図、第3-2-2-8図）。

第3-2-2-7図 隠れたチャンピオンの戦略の2本柱



資料：Hermann Simon「Hidden Champion of 21st Century」を参考に、経済産業省作成。

第3-2-2-8図 食器洗浄機の戦略の例



資料：Hermann Simon「Hidden Champion of 21st Century」を参考に、経済産業省作成。

もっとも、ドイツの中小企業が昔から強い国際競争力を有していたわけではなかった。欧州統合が拡大し、労働賃金の低い東欧から安価な製品が流入し市場のプレーヤーが増えた中で、競争力のない多くの企業が淘汰され、実力のある企業が残ったことが背景にある。他方で、我が国よりも非常に早い段階から中小企業が国際展開を進めてきたという伝統もその要因である。例えば、自動車業界において、ドイツの自動車メーカーと中小の部品メーカーとの間に系列関係が存在していたが、1960年代になり、自動車メーカーがフランスなどの隣国に進出する中で、中小のメーカーも自動車

メーカーを追いかける形で海外事業を行うようになった。この過程で、自動車メーカーが系列のメーカーから全ての部品を調達しない傾向が強まったことが明らかになっている。部品メーカーが国際的な競争を勝ち抜くための開発努力と営業努力を行うようになった。

ところで、隠れたチャンピオンはドイツに500～1,000社あると言われているが、細谷（2009）は我が国に1,000社程度存在する「ものづくりのグローバル・ニッチ・トップ企業」と呼ばれる中小・中堅企業の多くが隠れたチャンピオンに相当するとしている³²。例えば、京都発祥の部品メーカーはかつて「隠れたチャ

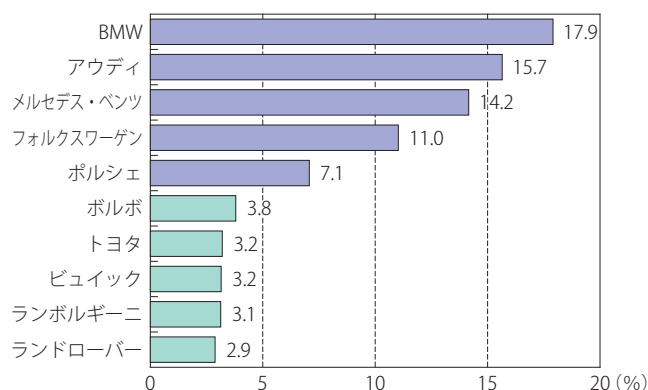
31 「隠れたチャンピオン」と呼ばれる企業はサイモンの定義では、我が国の中小企業よりも大きな規模になるため、本書では「中堅企業」と呼ぶことにする。

ンピオン」の典型であり、現在でも東京に本社を移していないのは、早い段階から海外と直接取引をしていたためと分析している。なお、体系的な研究がされていない点が日本とドイツとの違いと言われる³³。

③ 高付加価値戦略 (Made in Germany)

ドイツでは、中堅企業に加え、大企業も Made in Germany という品質を重視し、単価の高い商品の開発、販売に成功している企業が多い。例えば、自動車においては、ブランド化が顕著で、ダイムラー社は、高級ラインはドイツ国内でのみの製造を維持し高い単価で世界に輸出をしている。更に、フォルクスワーゲン社 (VW) は、VW ブランドによる市場の規模確保と同時にグループ内の高級ブランドの差別化を進めている。こうした徹底したブランド化による「憧れの的な立ち位置」の獲得により、ドイツ企業は、可能な限り価格競争を回避しながら、新興国の需要を取り込むことに成功している。中国の消費者が最も好きな外車メーカーの調査では上位 10 位の中に我が国からはトヨタ 1 社のみがランクインしている中、ドイツ企業は

第 3-2-2-9 図 中国の消費者が最も好きな外車メーカー



備考：ドイツ車が紫。それ以外のメーカーは緑。
資料：中国網 HP から作成。

上位 5 位を独占している (第 3-2-2-9 図)。

結果として、輸出単価においても、ドイツ車は、Made in Germany のブランド力を背景に、中国が輸入する場合は一台あたり平均 8 万 3,500 ドルと高額で、日本からの輸入車 (3 万 9,000 ドル) の 2 倍以上になっており中国での収益獲得を実現している³⁴。

他には、マシニングセンターの輸出単価を見てみると、ドイツの輸出単価は、一台 43 万ドルで、我が国

第 3-2-2-10 表 ドイツと輸出シェア 1 位の国の輸出品単価

商 品 名	ドイツ		輸出額 1 位の国 (ドイツ、日本以外)			日 本	
	単 価	輸出額 (100 万ドル)	国	単 価	輸出額 (100 万ドル)	単 価	輸出額 (100 万ドル)
マシニングセンター	43 万ドル	1,791				14 万ドル	4,494
網又はケーブルの製造機械	28 万ドル	146				4 万ドル	17
船舶用ディーゼルエンジン	23 万ドル	1,008	韓国	6 万ドル	1,858	5 万ドル	929
液圧プレス	8.4 万ドル	392				7.3 万ドル	189
乗用車 (3000cc 超)	6.7 万ドル	24,623	カナダ	2.3 万ドル	25,992	3.5 万ドル	24,295
製版用写真機	3 万ドル	3	米国	259	63	2 万ドル	2
光学顕微鏡	1 万ドル	302				1,651	16
食器洗浄機 (業務用)	4,539	257	イタリア	1,531	268	—	—
電動ひげそり	36	200	中国	9	382	37	35
万年筆	21.9	108				1.4	11
陶磁器 (食卓用・台所用)	9.7	516	中国	1.5	2,429		53
直流電動機	6.9	1,539	中国	0.8	2,434	4.5	562
サーモスタット	5.4	519				1.7	137
ボールペン	0.8	315	中国	0.1	816	0.5	412
歯ブラシ	0.7	228	中国	0.1	445	—	—

備考：2011 年のデータを利用。単価は、陶磁器以外は、個数あたりの値段。
資料：Global Trade Atlas から作成。

³² 中小企業庁は 2006 年から毎年「元気なモノ作り企業 300 社」を公表しているが、この相当部分が「隠れたチャンピオン」あるいはその候補と考えられる。細谷祐二 (2009) 「地域経済活性化の鍵を握る日本のヒドゥン・チャンピオン」経済産業研究所。

³³ 経済産業省 (2010) 「知識組替えの衝撃」。

³⁴ 3,000cc 超の自動車 (HS コード 870324)。

の14万ドルを凌駕している。また、消費財に関しても、万年筆（21.87ドル）は我が国（1.37ドル）を大きく引き離している（第3-2-2-10表）。

このような中堅企業、大企業の高付加価値化戦略の実施により、ドイツは単価の高い商品を輸出していることが明らかになっている。結果として、同じく製造業の経済に占める割合が大きい我が国と韓国の交易条件が悪化する中で、ドイツの交易条件は安定している³⁵。高付加価値戦略は、同じく製造業に強みを持つ我が国企業、我が国の産業全体にとって、参考にできる部分が多い。

（2）海外事業活動の支援策

このように、ドイツ企業は中堅企業も大企業も積極的に海外展開を行い、長年の経験を活かし下請から脱しブランドを確立している企業も多い。こうした企業の発展には、政府、各種団体の海外事業活動の支援が大きな役割を果たしてきた。ここでは、以下、中堅企業のための海外事業活動支援とEU拡大による貿易障害除去の取組を紹介する。

① 中堅企業のための海外事業活動支援

ドイツは、大手企業、中堅企業と多様な企業の海外事業活動が実施されている。大手企業は独自に進出が可能であると考えられ、中堅企業に向けて行政と民間による支援が提供されている³⁶。大きく分けて3つの段階で、（1）ドイツ貿易・投資振興機関、（2）在外商工会議所、（3）大使館・領事館という官民の組織による重層的な支援体制が構築されている。

ある国・地域での事業活動を考えた場合、まず、ドイツ貿易・投資振興機関（Germany Trade & Invest）の支援を利用できる。ドイツ貿易・投資振興機関は、ドイツの連邦経済技術省の下部組織で、ドイツからの国外への貿易と投資、国外からドイツへの貿易と投資の振興をミッションにしている。対外直接投資を顕揚しているドイツ企業に対しては、世界150か国以上に関する現地情報の提供、目的に応じた調査を行っている。加えて、ドイツへの投資に関心を持つ外国の企業

にドイツの事業環境について情報を提供し、現地パートナーの紹介、税制など法的な問題の相談などに対応している。我が国においては、日本貿易振興機構（JETRO）に似た機関と言える。

次の段階では、ドイツの商工会議所が海外事業の拡大に影響をサポートしている。ドイツの商工会議所には、ドイツで設立された有限会社は全て参加が義務となっているが、情報交換、親ばくに限らず、研究開発の相互支援など精力的な活動が行われている³⁷。ドイツ商工会議所は世界80か国に120か所の支部を展開しているおり、ドイツの企業が実際に貿易・投資などで関係してくる国の98%以上をカバーしていると言われる。事務所も大きいところでは、インドネシアは現地スタッフを含め70名、インドでは80名の体制で運営されている。在外商工会議所は、実際に海外で事業活動をする企業に対して、現地でのパートナーの紹介や関連する団体との折衝を行っている。また、在外商工会議所は、国内の各地域の商工会議所とも連携しており、情報の交換などが行え、地域から海外への連続した情報提供による支援が可能となっている。

最後に、海外で事業を行う中で、税制、法律などのトラブルが生じたときには、大使館、領事館が窓口となり現地当局との折衝を担当している。こうした3重の支援体制をはじめ、様々なプログラムが提供されている。

そして、実際に、こうしたサービスは広く認識されており、頻繁に利用されている。ドイツ商工会議所のアンケート調査によると、95%の企業が国内の商工会議所が海外事業活動拡大のための支援事業を行っていることを認知し、38%の企業は実際に利用したことがあると回答している³⁸。海外の事業所展開についても、過半数の企業が「在外の商工会議所」（78%）、「海外での見本市」（66%）、「民間の保険」（64%）、「商談ミッション」（62%）、「輸出促進金融機関の保証」（59%）、「ヘルメス保険³⁹」（58%）を利用できることを知っており、頻繁に活用している（第3-2-2-11図）。

ところで、行政の提供する支援サービスに限らずに、そもそもドイツ企業が海外事業活動を行う際に、どう

35 ドイツの交易条件の推移については、2章3節を参照。

36 ドイツ貿易・投資振興機関へのヒアリング調査によると、同機関はあらゆる規模の会社に対してサービスを提供しているが、従来サービスの利用者のほとんどが中堅企業だったのに対し、2011年には大手企業からまとまった調査を受託したことがあり、今後、企業の支社がないような遠い地域への海外事業活動を検討する中で、大企業へのサービスの提供も増加する可能性はあるとのことである。

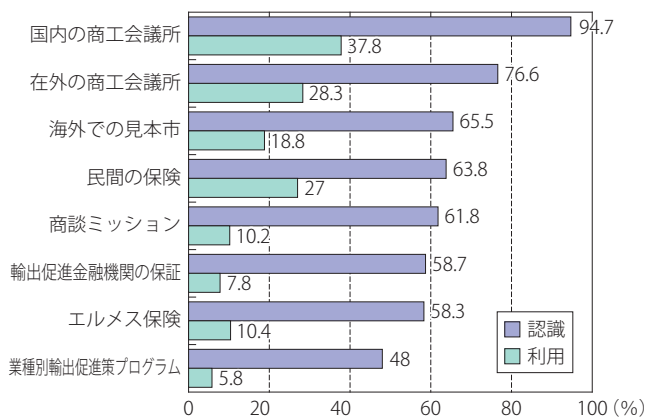
37 商工会議所による研究開発の支援については3章4節「ドイツの立地競争力強化に向けた取組」を参照。

38 母数が、ドイツ商工会議所の実施したアンケートに回答している企業であるため、必ずしもドイツ全体の企業が同様の割合で支援サービスを認識、利用しているわけではない。

39 ドイツ政府の輸出保険機関。

第3-2-2-11 図

海外展開における支援機関の利用状況



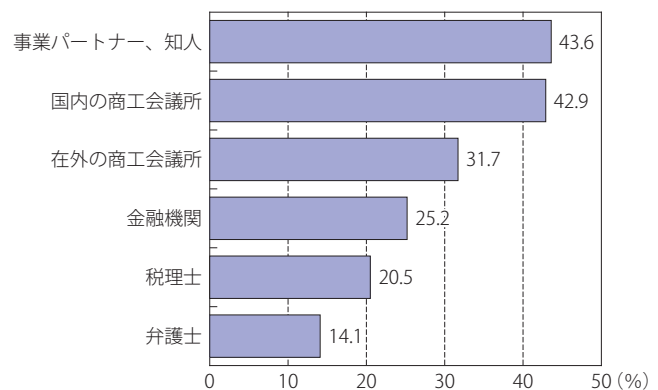
資料：ドイツ商工会議所（2012）「対外直接投資に関するアンケート調査」から作成。

いったところに相談をするかをみる。先述のアンケートによると「事業パートナー」（44％）が最多で、続いて「国内の商工会議所」（43％）となっており、「金融機関」（25％）、「税理士」（20％）、「弁護士」（14％）など特定の専門分野を持つ専門家よりも、身近な存在が上位にきている。日常の事業活動に近い存在である地元の商工会議所が海外展開に際しても大きな存在となっている（第3-2-2-12 図）⁴⁰。

こうしたドイツの支援策は、中国など新興国が我が国とドイツ両方の経済にとって重要な海外事業活動の拠点であること、我が国とドイツで輸出産業がともに経済成長に大きく寄与をしていることなどから、我が国にとって参考になると考えられる。まず、商工会議

第3-2-2-12 図

ドイツ企業が海外事業活動をする際の相談先



資料：ドイツ商工会議所（2012）「対外直接投資に関するアンケート調査」から作成。

所などのネットワークの強化と利用の促進が有効である。我が国も、世界39か国、80か所に商工会議所が存在しているが、情報共有、親睦が主な活動になっている状況が多く、ドイツのように技術を供与しあうなど事業に直接的にプラスになる活動は活発ではない。商工会議所の機能を強化し、中小企業の事業活動の直接的な助けになるようなネットワークを構築することが求められる。また、ドイツの国内の商工会議所が海外展開についての相談窓口となっている点も参考になる。我が国企業の海外事業活動を推進していく上で、国内での支援機関の裾野が拡大していくことが有効となる。

3. 韓国の海外事業活動の特徴と支援策

国内の経済規模が他の主要国に比べて相対的に小さい韓国にとって、外需の取り込みは経済成長を維持する上で最も重要な課題のひとつと言える。ここでは、韓国の積極的な海外事業活動を概観するとともに、それを支援する政府の取組をみていく。

(1) 韓国の海外事業活動

① マクロデータ概観

先ず始めに、韓国の海外事業活動に関するマクロデータを概観しておこう。韓国の財輸出額の推移をみると、2000年以降、年々増加しており、中でも新興

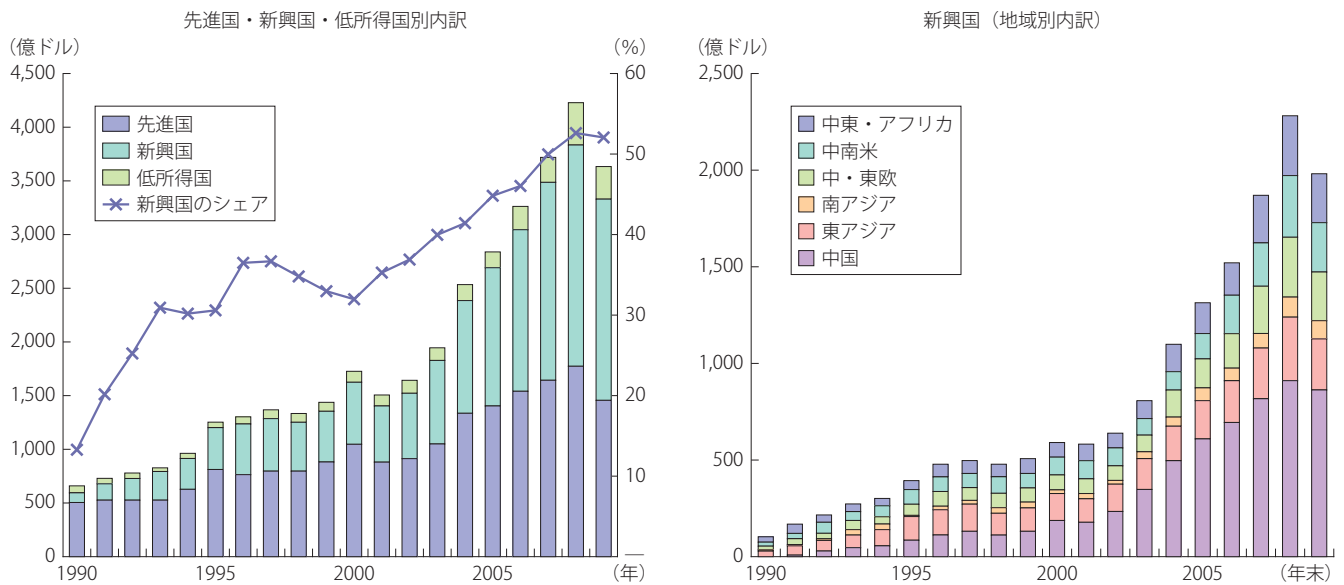
国向けの輸出が大きく伸びている。新興国向けの輸出については、リーマン・ショックの後もほとんど減っておらず、引き続き堅調な伸びを示している（第3-2-3-1 図）。

新興国の向けの輸出を更に細かくみると、半分は中国向けで占められており、残りの半分については、中国以外の東アジア、中東欧、中東・アフリカが同程度の割合となっている（第3-2-3-1 図）。

次に、韓国の対外直接投資額の推移をみると、2006年以降にそれまでの約3倍の水準に増加をしている。特に、中国以外のアジア・欧州・中南米の伸びが高く

⁴⁰ ドイツ商工会議所の中小企業に対する技術開発支援については、3章4節「ドイツの立地競争力強化」を参照。

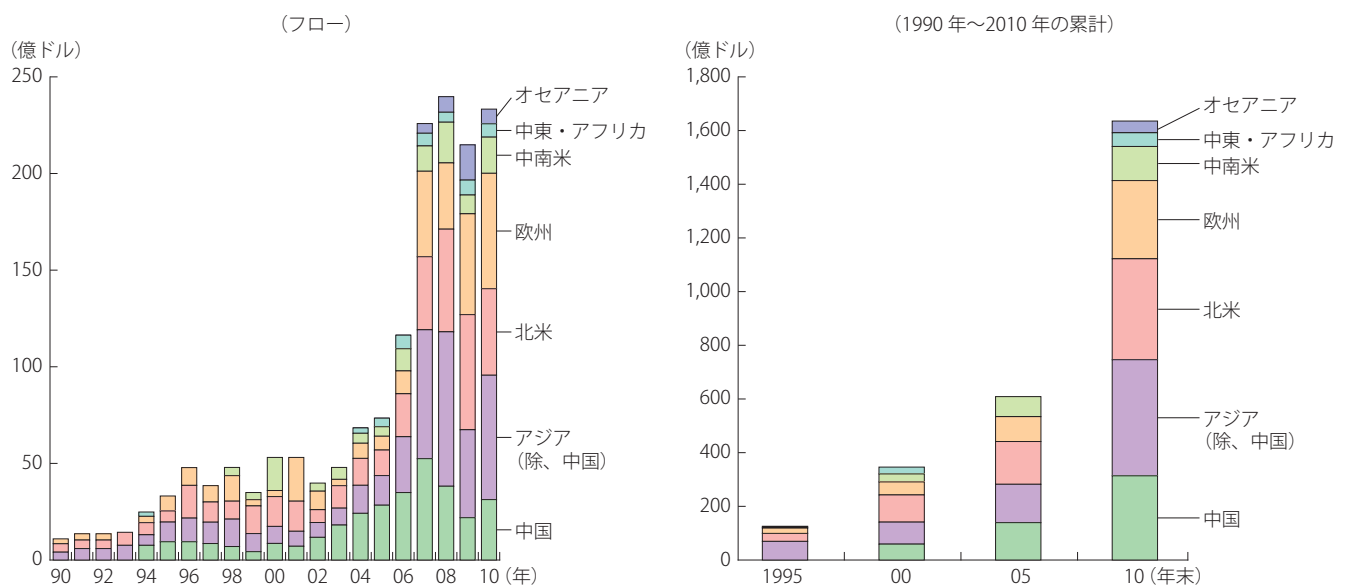
第3-2-3-1 図 韓国の仕向け地域別の財輸出



備考：先進国は G7、EU 加盟国、豪州、アジア NIEs 等、計 33 か国、新興国は、一人当たり GDP (2010 年) が 1,000 ドル以上で先進国以外。低所得国は一人当たり GDP が 1,000 ドル未満。

資料：IMF「Direction of Trade Statistics」から作成。

第3-2-3-2 図 韓国の対外直接投資の推移



備考：アジア（除、中国）には東アジア、南アジア、中央アジアが含まれる。

資料：韓国輸出入銀行から作成。

なっていることが伺える。一方で、中国についてはリーマン・ショック後に一旦、対外直接投資額は鈍化の傾向が見られており（ただし 2010 年には再び回復）、全体的な傾向としては中国のシェアが高かった韓国の対外直接投資が、2000 年代の後半から他地域に拡大していったことが伺える（第 3-2-3-2 図）。

韓国の対外直接投資を製造業について更に詳しくみていく。製造業全体の対外直接投資額をみると、2006 年から 2010 年にかけて、33 兆ウォンから 69 兆ウォンと倍以上に増加している。また、製造業の対外直接

投資額が製造業の投資総額（国内向け＋対外向け）に占める割合をみると、38.7%から 44.0%に拡大しており、投資の 4 割以上が海外に向いていることがわかる（第 3-2-3-3 図）。

業種別に細かくみると、自動車は、同期間にかけて 12 兆ウォンから 14 兆ウォンに増加しているものの、投資総額に占める割合は 70.6%から 48.5%に低下している。電子部品等は、同期間にかけて対外直接投資額は 11 兆ウォンから 25 兆ウォンに倍以上に拡大し、投資総額に占める割合も 48.2%から 57.8%に拡大

している。その他、24業種のうち、10業種において、投資の5割が対外直接投資で占められていることがわかる（第3-2-3-3表）。

最後に、韓国の海外事業活動の活発さを捉える他の指標として、在外住民数（永住権取得者と市民権者を除く）をみてみよう。2010年の在外住民数は、我が国が総人口の0.8%に当たる約76万人であるのに対して、韓国は、総人口の3.4%にあたる165万人もの在外住民がいることがわかる。地域別の在外住民数を見

ると、特にベトナムに在住する韓国人が増加しており、2004年は、1万7千人程度であったのが、2010年には8万4千人と急増している（第3-2-3-4表）。

このように、在外住民の多さは韓国の海外事業活動の積極性を示すとともに、在外住民が増加することにより、海外で韓国人コミュニティが形成され、韓国企業の海外事業活動を更に後押しする要因となると考えられる。

第3-2-3-3表 韓国の対外直接投資の金額と投資総額に占める割合（製造業）

（10億ウォン）

	2006		2010		金額伸び率 (06-10年)
	金額	比率	金額	比率	
製造業	33,487	38.7%	68,992	44.0%	106%
食料品	849	20.4%	2,103	37.2%	148%
飲料	126	10.4%	382	13.0%	203%
タバコ	—	—	—	—	—
繊維	613	40.5%	1,162	9.0%	90%
衣服、衣服アクセサリ及び毛皮製品	494	40.6%	1,199	51.8%	143%
皮革、カバン及び靴	82	40.6%	348	75.2%	324%
木材及び木製品（家具を除く）	33	37.4%	27	23.5%	-18%
ハルブ、紙類及び紙製品	32	4.8%	59	4.0%	84%
印刷及び記録媒体複製	30	43.2%	64	43.0%	113%
コークス、練炭及び石油精製品	533	6.8%	1,950	50.2%	266%
化学物及び化学製品（医薬を除く）	1,436	21.9%	4,721	37.4%	229%
医療用物質及び医薬品	70	9.5%	88	6.4%	26%
ゴム及びプラスチック製品	1,096	37.4%	2,111	71.7%	93%
非金属鉱物製品	195	9.5%	432	13.2%	122%
1次金属	1,892	30.4%	5,955	28.6%	215%
金属加工製品（機械及び家具を除く）	425	42.4%	609	46.2%	43%
電子部品、コンピューター、映像、音響及び通信装備	10,957	48.2%	25,044	57.8%	129%
医療、精密光学機器及び時計	307	39.7%	590	58.0%	92%
電気装備	581	27.8%	1,610	53.9%	177%
その他の機械及び装備	727	21.6%	3,373	53.3%	364%
自動車及びトレーラー	12,341	70.6%	14,091	48.5%	14%
その他の運輸装備	552	18.5%	2,653	24.4%	381%
家具	28	48.4%	64	47.9%	129%
その他の製品	86	40.3%	181	57.7%	110%

備考：オレンジは、対外直接投資が業種別投資総額に占める割合が5割を超えている業種。

資料：韓国統計庁経済統計局経済統計企画課「企業活動調査」から作成。

第3-2-3-4表 我が国と韓国における在外住民数（永住権取得者・市民権者を除く）の推移

(単位：人)

		2004	2006	2008	2010
在外者合計	日	659,003	735,378	755,724	758,788
	韓	1,147,355	1,545,436	1,650,360	1,647,112
韓国		20,332	20,866	20,837	21,545
日本		100,874	98,019	105,527	116,508
中国	日	98,172	124,476	124,480	129,805
	韓	287,246	523,222	418,560	374,364
タイ	日	31,823	40,249	43,195	46,232
	韓	19,375	24,870	20,034	17,333
インドネシア	日	10,699	10,346	10,702	10,856
	韓	22,782	30,404	31,366	35,828
フィリピン	日	10,524	10,880	13,193	13,726
	韓	45,620	86,138	114,829	95,849
マレーシア	日	9,322	9,036	8,233	8,445
	韓	5,843	14,900	14,531	14,365
シンガポール	日	20,242	25,068	22,277	24,548
	韓	5,850	11,298	11,785	14,666
ベトナム	日	3,774	4,607	6,794	8,462
	韓	16,576	53,798	84,564	83,638
インド	日	1,796	2,151	3,122	4,327
	韓	4,443	7,347	8,313	9,860
オーストラリア	日	26,063	31,220	32,400	31,312
	韓	34,118	50,926	71,062	59,667

資料：外務省「在外邦人統計」、韓国外交通商部「在外同胞現況」から作成。

		2004	2006	2008	2010
その他アジア・大洋州	日	31,709	29,953	32,772	33,905
	韓	24,832	23,154	23,964	28,866
北米	日	244,644	263,756	269,480	261,770
	韓	462,053	502,231	618,527	661,429
中南米	日	10,649	10,868	11,703	12,522
	韓	21,641	21,586	22,771	25,664
西欧	日	123,107	132,912	133,970	129,076
	韓	74,361	71,779	74,428	73,331
東欧・CIS	日	5,779	6,862	7,156	6,855
	韓	10,955	16,875	15,881	16,864
中東	日	4,828	6,292	8,321	8,051
	韓	5,587	8,310	12,259	17,163
アフリカ	日	6,028	5,799	7,060	7,323
	韓	9,409	9,089	10,443	10,949

		2004	2006	2008	2010
在外者比率	日	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%
	韓	2.4%	3.3%	3.4%	3.4%

【総人口】	2005	2010
日本	127,767,994	128,057,352
韓国	47,278,951	48,580,293

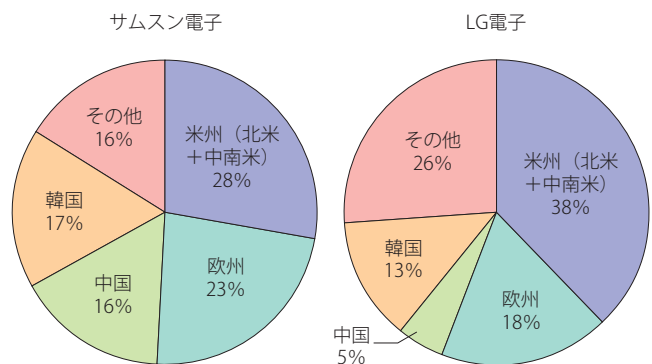
② 大企業の海外事業活動

次に、韓国の大企業の海外事業活動の動向をみてみよう。韓国の代表的電気電子メーカーのサムスン電子とLG電子について、売上高の構成比を国・地域別にみると、サムスン電子もLG電子も米州地域（北米＋中南米）、欧州地域、中国、その他（中東＋アフリカなど）の各地域で万遍なく販売を展開しており、韓国国内での売上げは1割台にとどまる（第3-2-3-5図）。幾つかの我が国企業の国内売上比率をみると、ホンダが約2割、コマツが約2割強、トヨタで約3割、パナソニックで約5割であり、サムスン電子とLG電子が積極的に世界市場で販売を展開していることが伺える。

その他の大企業も海外事業展開を積極的に行っており、米国フォーチュン誌が選ぶグローバル企業トップ

第3-2-3-5図

サムスン電子とLG電子の国・地域別の売上高構成比



資料：サムスン電子・LG電子「2010年版持続可能性報告書」から作成。

500社（2011年版）では、韓国の大企業14社がランキングに入っている（第3-2-3-6表）。

第3-2-3-6表

左：フォーチュン誌のグローバル500（2011年版）にランクインした韓国企業、右：世界上位500企業の国別の数

(単位：100万ドル)

順位	社名	売上高	利益
22	サムスン電子	133,781	13,669
55	現代自動車	97,408	4,708
82	SKホールディングス	78,435	570
161	ポスコ	52,462	3,618
171	LGエレクトロニクス	48,236	1,062
220	現代重工業	38,996	3,241
238	GSホールディングス	36,570	699
271	韓国電力公社	34,110	-62
321	ハンファ	30,041	230
333	サムスン生命保険	28,773	1,674
440	LGディスプレイ	22,072	1,000
489	斗山	19,937	229
492	サムスン物産	19,765	406
498	韓国ガス公社	19,563	178

順位	国	企業数
1	米国	133
2	日本	68
3	中国	61
4	フランス	35
5	ドイツ	34
6	英国	30
7	スイス	15
8	韓国	14
9	オランダ	12
10	イタリア	10

資料：米国フォーチュン HP から作成。

③ 中小企業⁴¹の海外事業活動

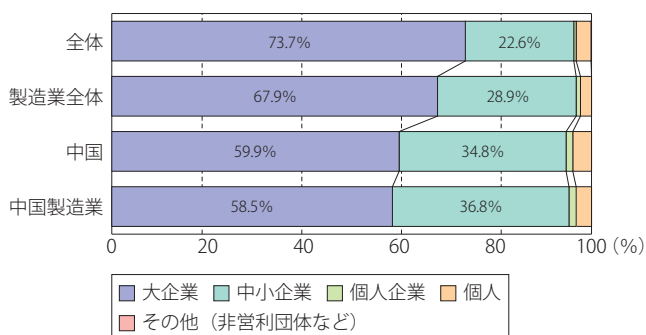
大企業の海外事業活動が目立つ韓国だが、中小企業の海外事業活動も活発である。対外直接投資額の投資企業規模別内訳（1990年から2011年の累計値）をみると、中小企業による投資額は全体の約23%を占める程度で、金額こそ小さいが、新規海外法人設立件数（1990年から2011年の累計値）をみると、中小企業が全体の設立件数の約49%を占めている。更に、個人企業、個人まで含めると、全体の約89%が大企業

以外の企業による設立であることがわかる。また、中国案件、製造業案件であるほど中小企業や個人企業の割合が高まる傾向が見て取れる（第3-2-3-7図、第3-2-3-8図）。

このように、韓国では、大企業のみならず、中小企業の海外事業活動も積極化している。以下では、こうした韓国企業の海外事業活動を支える政府の取組をみていく。

第3-2-3-7図

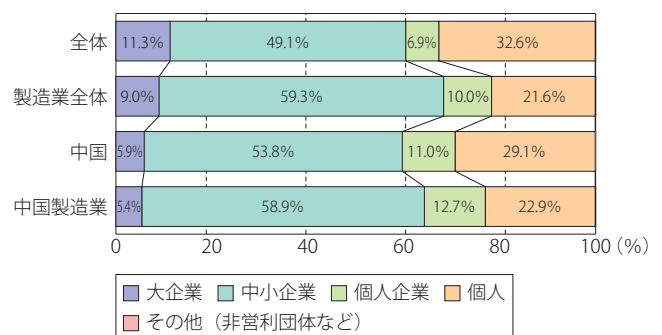
対外直接投資額の案件別の内訳（1990年から2011年の累計）



資料：韓国輸出入銀行から作成。

第3-2-3-8図

企業規模別新規海外法人設立件数（1990年から2011年の累計）



資料：韓国輸出入銀行から作成。

41 韓国の「中小企業基本法」が定める中小企業の定義は、従業員が300人未満、もしくは資本金が80億ウォン以下の企業。更に業種毎に独自の基準があり、従業員数については、例えば製造業では300人未満、卸売業等では200人未満、教育サービス業等では100人未満となっている。資本金については、例えば製造業では80億ウォン以下、建設業・運輸業等では30億ウォンとなっている。売上高については、情報サービス業等では300億ウォン以下、卸売業等では200億ウォン以下、教育サービス業等では100億ウォン以下となっている。

(2) 韓国の貿易体制強化に向けた取組

① FTA 網の構築

外需取り込みのための基盤強化として韓国が積極的に取り組んでいる施策が FTA 網の構築である。韓国は、2003 年以降、世界主要国・地域との FTA 交渉を積極化させてきた。2012 年 4 月現在の韓国の FTA 交渉状況は、発効済みが 5 か国・3 地域、仮署名済みが 1 か国・地域、交渉中が 7 か国・1 地域、共同研究中

等が 6 か国・4 地域である（第 3-2-3-9 図）。

貿易総額に占める FTA 対象国の比率は、従来 15.1%と低水準だったが、2011 年 7 月に発効された EU との FTA により 24.6%まで上昇し、更に 2012 年 3 月に発効された米国との FTA により 33.9%まで上昇した（第 3-2-3-10 図）。

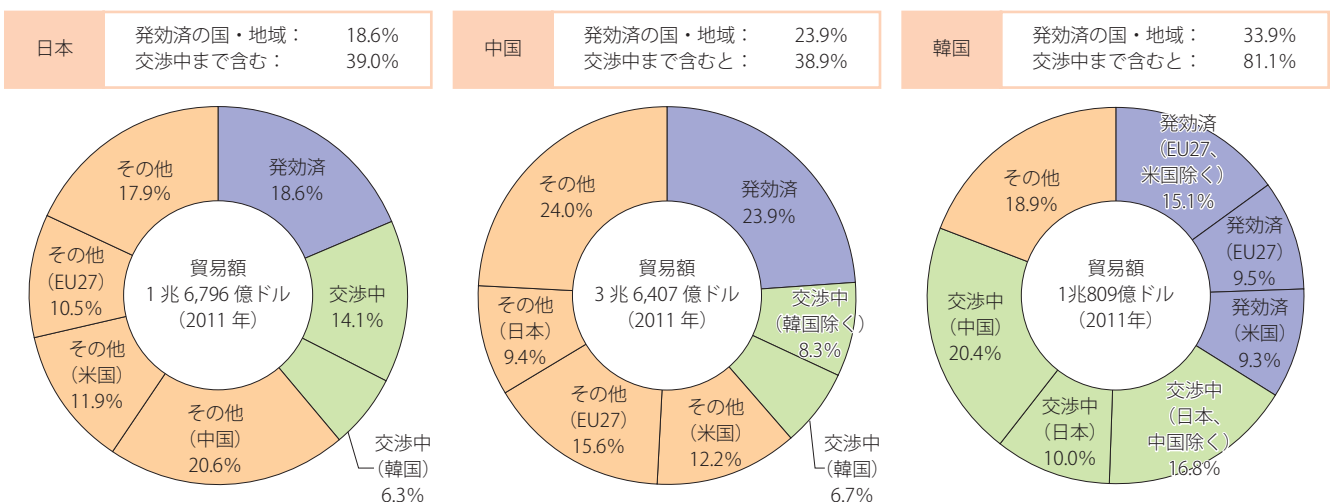
EU、米国との FTA は、韓国にとって相手国・地域の経済規模、水準の高さ⁴²の双方において初の本

第 3-2-3-9 図 韓国の FTA 推進動向（※ 2012 年 4 月現在）

発効済み（5 か国、地域）	交渉中（6 か国、1 地域）	共同研究中等（7 か国、4 地域）
チリ 99年12月交渉開始→04年4月発効 シンガポール 04年1月交渉開始→06年3月発効 EFTA 05年1月交渉開始→06年9月発効 ASEAN 05年2月：交渉開始 06年8月：物品貿易協定署名（タイ除く） 07年6月：物品貿易協定発効 （2016年までにそれぞれ輸入の97%にあたる品目の関税を削減・撤廃） 07年11月：サービス貿易協定署名（タイ除く） 09年2月：タイが韓ASEAN物品貿易協定及びサービス協定に署名（10年1月発効） 09年5月：サービス貿易協定発効 09年6月：投資協定署名09年9月：発効 インド 06年3月交渉開始→10年1月発効 EU 07年5月交渉開始→11年7月暫定発効 ペルー 09年3月交渉開始→11年8月発効 米国 06年6月交渉開始→07年6月署名 11年2月追加交渉署名 12年3月発効	日本（交渉中断） 03年12月交渉開始 →04年11月第6回交渉後中断 08年6月・12月：実務協議（課長級）開催 09年7月・12月：実務協議（審議官級）開催 10年9月：第1回局長級事前協議 11年5月：第2回局長級事前協議 カナダ（事実上、交渉中断） 05年7月交渉開始 GCC 08年7月：交渉開始 メキシコ（事実上、交渉中断） 07年12月：交渉再開 （SECA交渉をFTA交渉に格上げ） ※SECA…戦略的経済補完協定 オーストラリア 07年5月～08年4月：民間共同研究 08年10月、12月：政府間予備協議 09年5月：交渉開始 ニュージーランド 07年2月～08年3月：民間共同研究 08年9月、11月：政府間予備協議 09年6月：交渉開始 コロンビア 09年3月～09年8月：共同研究 09年12月：交渉開始	中国（共同研究終了） 07年3月～10年5月：産官学共同研究 12年5月：交渉開始 インドネシア（共同研究終了） 11年5月～10月：共同研究 ベトナム（共同研究終了） 10年6月～11年10月：共同研究 イスラエル（共同研究終了） 09年8月～10年8月：共同研究 日中韓（共同研究終了） 03年～09年：民間共同研究 09年10月：日中韓貿易大臣会合で産官学共同研究の開始に合意 10年5月～11年12月：産官学共同研究 12年5月：年内の交渉開始に合意 メルコスル（共同研究終了） 05年5月～06年12月：政府間共同研究 07年10月：最終報告書採択 中米（共同研究終了） 10年10月～11年5月：政府間共同研究 ロシア（共同研究中） 07年10月～：共同研究開始 モンゴル 08年10月：民間共同研究開始に合意 マレーシア 11年5月：共同研究開始に合意 SACU 08年12月：民間共同研究開始に合意
署名・妥結（1 か国）		
トルコ（仮署名） 10年4月交渉開始→12年3月仮署名 （サービス、投資、政府調達分野を除く）		

資料：経済産業省作成資料。

第 3-2-3-10 図 日中韓の FTA 取組相手国・地域との貿易額割合



資料：経済産業省作成。

42 相手国・地域の輸入関税の即時撤廃率（品目ベース）はEU韓FTAで97.3%、米韓FTAで87.3%となっている（鉱工業品）。

格的 FTA であり、その影響に注目が集まっている。韓国政府系研究所 10 機関の共同発表「韓 EU・FTA の経済的効果」(2010 年 10 月)によれば、EU との FTA により、実質 GDP が 5.6% 増、雇用者数は 25 万 3,100 人増、輸出は 25 億 3,700 ドル増、輸入は 21 億 7,500 万ドル増等の効果が期待されるとしている。EU との FTA で最も恩恵を受けると予想されている業種は、電気電子、機械、精密機械、自動車等、関税が即時撤廃又は引下げられる韓国の主力業種である(第 3-2-3-11 図)。

米国との FTA については、韓国の対外経済政策研究院(KIEP)によれば、発効 10 年後に韓国の GDP が 5.7% 増加し、35 万人の雇用を創出すると分析している。

EU・韓 FTA の実際の効果については、発効からまだ日が浅いことに加え、欧州債務危機に伴う EU の需要減も重なったため評価は難しいが、統計データとしては、EU との FTA が発効した 7 月 1 日からの 4 か月間で、韓国の EU 向け自動車輸出額が前年同期比 91% 増の 18 億 3,700 万ドル(約 1400 億円)に達している。

このように、EU・米国という 2 つの巨大な市場との FTA 締結により、韓国の FTA 網は大幅に強化されることとなった。

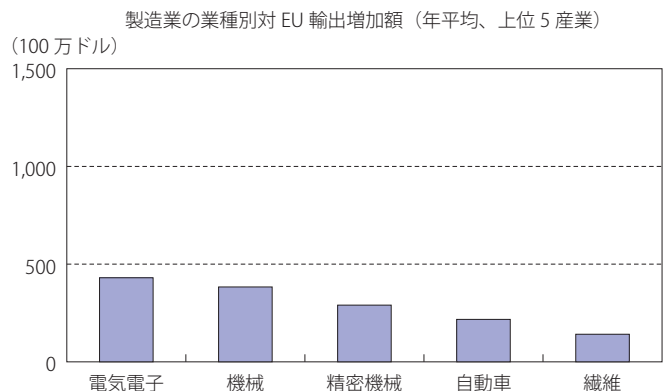
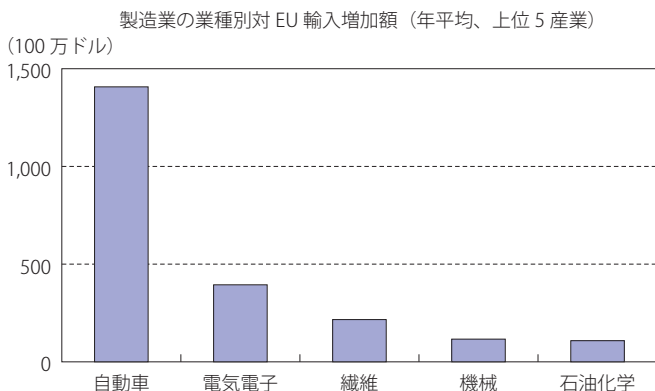
② FTA 活用支援

FTA 網を積極的に広げている韓国だが、その活用率は必ずしも高くない。韓国貿易協会の調査によれば、韓国全体の FTA の活用率(韓国からの輸出時において特惠関税を活用していると回答した企業の割合)は大企業で 26.4%、中小企業に限っていえば 16.3% となっている⁴³。金良姫大邱大学教授によれば、中小企業の場合、原産地規則に対する基本的な理解が不十分で、これを理解したとしても IT 技術・金銭両面で原産地証明の手続が負担となっており、FTA 相手国の関税水準がよほど高くない限り活用していないケースが多いという。

FTA 活用率向上のため、韓国では、関税庁が主体となって全国でセミナーを開いて周知に努めている。また、2012 年 2 月には、中小企業の FTA 活用を支援する官民合同の「FTA 貿易総合支援センター」が開設した。同センターは、貿易協会、大韓貿易投資振興公社(Korea Trade-Investment Promotion Agency。以下、KOTRA と呼ぶ)、中小企業振興公団、大韓商工会議所等の団体や、関税、会計、IT の専門家が特惠関税や原産地基準などの情報を中小企業に提供し、通関や貿易相手国政府の検証等でもサポートする。一番のネックといわれている原産地証明等のコンサルティング業務については、支援団が現場に直接出向いて相談に応じるという。

第 3-2-3-11 図 韓国 EU・FTA 発効により期待される経済効果

項目	韓国 EU・FTA の効果
実質 GDP (長期)	・ 5.6% 増
雇用者数 (長期)	・ 25 万 3,100 万人増(農水産業：900 人、製造業：3 万 3,200 人、サービス業：21 万 9,000 人)
対 EU 貿易 (発効後 15 年後までの年平均)	・ 輸出：25 億 3,700 万ドル増、輸入：21 億 7,500 万ドル増、貿易黒字 3 億 6,100 万ドル増 (うち、製造業は輸出：25 億 2,000 万ドル増、輸入：21 億 2,500 万ドル、貿易黒字：3 億 9,500 万ドル増)



備考：数値は、韓国政府系研究所 10 機関による推計値。

資料：韓国政府系研究所 10 機関共同発表「韓 EU・FTA の経済的効果分析」(2010 年 10 月)から作成。

⁴³ EU 韓・FTA 発効前のデータ。2008 年に韓国貿易協会が、韓国国内 505 社を対象に特惠関税を実際のビジネスで活用した企業の割合を調査。

③ 通関手続の効率化

韓国は、通関手続の電子化により、貿易環境を大きく改善させた。ここでは、韓国が2009年に導入した電子通関システム（UNI-PASS）を取り上げる。

2009年、韓国関税庁は、輸入通関、輸出通関、税金徴収、輸入貨物管理、輸出貨物管理、税金還付、通関ワンストップ窓口の7つをまとめた電子通関システム、通称 UNI-PASS を導入し、輸出入時の通関時間を大幅に短縮させることに成功した。韓国関税庁によれば、UNCTAD が勧告する輸入通関時間が4時間以内であるところ、UNI-PASS を利用することで、約2時間で手続を終えることができるようになった。また、輸出通関も通常は1日かかるところ2分以内に短縮され、関税の払戻しも通常は4日かかっていたのが1時間以内で終えることができるようになった。

また、同システムは、韓国内で利用されるだけに止まらず、関税と輸入付加税への依存度が高い途上国にも輸出されている。導入国は、2005年のカザフスタンを皮切りに、ドミニカやモンゴル、グアテマラ、エクアドル等に広がっている。

このように韓国では、FTA 網拡大を図るとともに、その効果を最大限引き出せるよう、FTA 活用支援や通関手続の効率化を通して貿易の円滑化が図られている。

(3) 中小企業の海外事業活動支援

次に、韓国の中小企業の海外事業活動支援について分析する。海外市場における大企業の活躍が取りざたされる一方、韓国政府は、中小企業の海外事業活動支援にも力を入れている。以下では、KOTRA と韓国中小企業庁の取組をみていく。

① KOTRA の海外事業活動支援

KOTRA は、韓国知識経済部の傘下に設置された、貿易振興・投資誘致のための韓国政府機関で、日本のJETRO に相当する。

(a) 海外拠点の展開状況

まず注目すべきなのは、KOTRA が展開する海外拠点の範囲の広さである。JETRO が有する海外拠点は、世界55か国・地域、73か所であるのに対して、KOTRA は、世界76か国・地域、111か所に事務所を有している(2012年4月時点)。JETRO にはなく KOTRA にのみ拠点がある国・地域を数えてみると、アジアが1か国、中南米が3か国、欧州が3か国、CISが3か国、中東が5か国、アフリカが7か国で、中東アフリカ地域を中心としてJETRO が進出していない新興国に KOTRA は多数拠点を有していることがわかる。また、中国や米国等の主要国についても、KOTRA はJETRO とは異なる都市に拠点を持って企業支援を展開している(第3-2-3-12表)。

第3-2-3-12表 JETRO と KOTRA の海外拠点比較

KOTRA のみに拠点がある都市 (43 都市)		JETRO のみに拠点がある都市 (7 都市)
【アジア】 ▶CHANGSHA (中国) ▶CHONGQING (中国) ▶HANGZHOU (中国) ▶NANJING (中国) ▶CHENGDU (中国) ▶SHENYANG (中国) ▶XIAMEN (中国) ▶XIAN (中国) ▶ZHENGZHOU (中国) ▶TAIPEI (台湾) ▶VIENTIANE (ラオス) 【オセアニア】 ▶MELBOURNE (オーストラリア) 【北米】 ▶SILICON VALLEY (米国) ▶DALLAS (米国) ▶DETROIT (米国) ▶MIAMI (米国) ▶WASHINGTON D.C (米国) 【中南米】 ▶GUATEMALA (グアテマラ) ▶HAVANA (キューバ) ▶SANTO DOMINGO (ドミニカ共和国)		【アジア】 ▶BANGALORE (インド) 【北米】 ▶ATLANTA (米国) ▶SAN FRANCISCO (米国) ▶HUSTON (米国) 【中南米】 ▶SAN JOSE (コスタリカ) 【欧州】 ▶DUSSELDORF (ドイツ) ▶BERLIN (ドイツ)
【欧州】 ▶FRANKFURT (ドイツ) ▶HAMBURG (ドイツ) ▶MUNICH (ドイツ) ▶SOFIA (ブルガリア) ▶ATHENS (ギリシャ) ▶ZAGREB (クロアチア) 【CIS】 ▶NOVOSIBIRSK (ロシア) ▶VLADIVOSTOK (ロシア) ▶KIEV (ウクライナ) ▶ALMATY (カザフスタン) ▶BAKU (アゼルバイジャン) 【中東】 ▶BAGHDAD (イラク) ▶AMMAN (ヨルダン) ▶MUSCAT (オマーン) ▶KUWAIT (クウェート) ▶DAMASCUS (シリア) 【アフリカ】 ▶ALGER (アルジェリア) ▶CASABLANCA (モロッコ) ▶TRIPOLI (リビア) ▶ACCRA (ガーナ) ▶ADDISABABA (エチオピア) ▶DOUALA (カメルーン) ▶KHARTOUM (スーダン)		KOTRA : 76 か国・111 拠点 JETRO : 55 か国・73 拠点 ※赤字は JETRO として同じ国に拠点を持っていない都市 (台湾は除く)

資料：JETRO HP、KOTRA HP から作成。

(b) 支社化事業

KOTRA の事業内容は、マーケティング事業、展示会事業、支社化事業、投資誘致事業、海外人材誘致事業、IT 支援センター、輸出インキュベーター等、多岐にわたるが、ここでは、KOTRA の海外事業活動支援の代表的取組として、支社化事業を取り上げる。

支社化事業とは、海外の KOTRA Business Center (KBC) が中小企業の海外支店の役割を担うサービスで、KOTRA 自身が個別企業の経営に深く関与して海外展開を進める大胆なものである。支社化事業の支援対象事業者は、e-mail、電話、FAX 等の情報を KBC と直接交換して、KBC を海外支社として最大限活用することができる。

支社化事業は、事業者の参加目的によって、海外輸出成約、エージェント発掘、市場調査、その他（単純情報提供など）に分類される。参加目的が海外輸出制約である場合、該当品目の現地市場動向の調査（需要、市場性、競争動向等）、新規取引先の発掘、バイヤー反応度調査等の輸出相談フォローアップ、支社化事業者の現地ビジネス出張時のアポイント取得等の支援、既存取引先の管理及び業務連絡等のその他活動の支援

等、手厚い支援メニューが用意されている（第3-2-3-13図）。ただし、契約締結代行、貿易クレーム及び法的紛争のような KBC が法的性格上、支援できない事項はサービスから除外される。

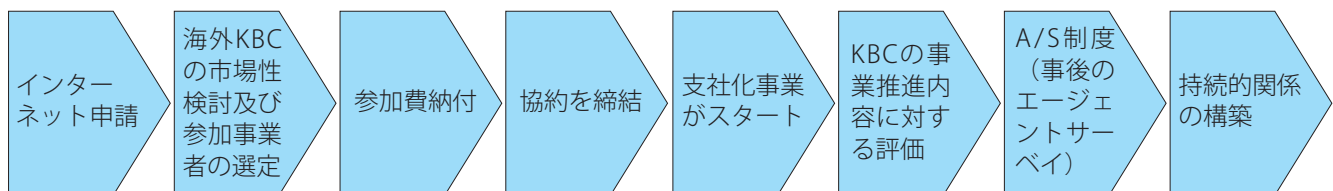
支社化事業は、KBC 管轄地域の輸出有望品目の製造業者を中心的な支援対象としているが、その他ソフトウェア及び文化商品等の無形商品の輸出業者も含まれている（第3-2-3-14表）。支社化事業の参加申請事業者の取扱品目に対しては、KBC の現地市場条件及び支援可能性等を総合的に勘案して、当該 KBC が支社化事業を最終選定する。なお、大企業（韓国公正取引委員会発表 30 大・大企業群）は利用料が2倍になる。

韓国知識経済部によれば、2008 年の支社化事業では、1,650 の支援事業者を採択し、計4億ドルの輸出を創出したと発表している（第3-2-3-15表）。2009 年には、予算と専任職員数を更に拡充させて事業に取り組んでいる。

② 韓国中小企業庁の取組

次に、韓国中小企業庁の取組をみていく。韓国中小企業庁は、中小企業の競争力強化を目的として、1996

第3-2-3-13図 支社化事業応募から支援実施までの流れ



資料：KOTRA「支社化事業ハンドブック」から作成。

第3-2-3-14表 KOTRA の現地支社化事業における有望品目リスト例（2009 年時点）

地域	国家	KBC	品目	選定理由
欧州	ドイツ	フランクフルト	自動車	●ドイツ地域の完成車事業者及び部品事業者等のグローバルアウトソーシング戦略により韓国三の自動車部品の進出機械が拡大
	ドイツ	ハンブルク	親環境／グリーン産業	●ドイツは世界最高の再生エネルギー強国として太陽光・風力等の有望輸出市場だから
	ハンガリー	ブタペスト	医療	●病院新設による新規需要及び老朽化した設備交換需要が拡大
北米	アメリカ	シリコンバレー	IT 融合	●製品の当分野への輸出競争力を確保 ●現地輸入需要が最も大きい部分で支社化支援を通じて輸出成果を創出することができるものと思われる ●過去、支社化支援の結果、電気電子の完成品よりも通信モジュール、光ケーブル等の IT 融合分野の支社化事業者の支援時に、成果が創出される可能性が高かった
日本	日本	福岡	機械プラン	●トヨタ自動車九州等の日本の大型企業に関連した産業分野が広範囲に韓国企業との提携を求めている ●現在、金型、プラント部品の契約比率が高く、対日輸出拡大のための同分野に対する戦略的集中強化が必要
中国	台湾	台北	IT 融合	●EIU 調査の結果、台湾は世界2位のIT産業競争力を保有し、半導体・ディスプレイ及び太陽光等のIT有望分野の輸出／合併需要が多であることが分かった

資料：KOTRA「支社化事業ハンドブック」から作成。

第3-2-3-15表 支社化事業の予算と実績

■ 2008 年の支社化事業の予算・実績				
予算	支援事業者数	専任職員数	専任職員 1 人あたりの事業者数	輸出実績
52.2 億 W	1,650 事業者	2008 年：198 名 ⇒ 2009 年：290 名	2008 年：8.3 社 ⇒ 2009 年：7.0 社	計 4 億ドル

■ 2009 年の支社化事業の予算		
事業名	予算（億 W）	備考
支社化事業専任職員の人件費	94.5	専任職員の採用（290 名）
産業専門支社化	11.2	専門人材採用及び相談会の開催
支社化フォーラム／相談会開催	8.0	支社化フォーラム／相談会開催
優良バイヤーの管理	8.5	現地優良バイヤーのフォローアップ等の密着管理
小計	122.2	

資料：知識経済部「2009 年 貿易・通商振興総合施策」から作成。

年に韓国知識経済部の傘下に設置された韓国政府機関である。我が国の経済産業省・中小企業庁に相当する。

(a) 輸出促進支援

韓国中小企業庁では、中小企業の売上別・輸出能力別に分けて、輸出に必要な海外マーケティング支援を行っている（中小企業輸出能力強化事業）。輸出規模が 100 万ドル以下と小さい企業に対しては、輸出教育、広報用デザイン開発、市場情報の提供及び広報、輸出マーケティング等により輸出の増加を後押ししている。韓国中小企業庁によれば、韓国の中小企業のうち、輸出を行っている企業は約 8 万社（韓国の中小企業全体の約 2.6%）であるが、5,6 年後にはそれを 10 万社（同約 3.3%）にするとの目標を掲げている⁴⁴（なお、我が国の製造業中小企業の直接輸出比率は 2.8%⁴⁵（2009 年））。

輸出規模が 100 万以上 500 万ドル以下の企業に対しては、輸出有望性、輸出活動能力、技術性（サービス提供能力）、財務健全性等、細かな評価項目を基に「輸出有望中小企業」を選定し、中小企業振興公団、KOTRA 等の輸出支援機関の優遇支援を通じて、輸出企業の育成を行っている。

更に、昨年からオンライン・マーケティングの支援を強化している。具体的には、韓国で普及している G-Market やアリババといったオンライン取引ができるサイトを利用して中小企業が海外へ輸出できるよう支援している。この支援は低コストで済むため、今後、積極的に実施される見込みである（韓国中小企業庁、2012）。

(b) 強い中小企業の育成

韓国中小企業庁では、小規模であっても独自の技術を持ち、グローバル市場で活躍できる企業（Hidden Champion）の育成も目指している。

具体的な支援としては、支援申請のあった中小企業が扱う製品の強み弱みを韓国政府が把握し、弱みを改善して輸出につなげられるよう技術開発支援を行っている。特徴的なのは、企業が求めていることを支援するだけでなく、政府の側から当該企業の弱みを指摘し、直接指導にあたるところにある（韓国中小企業庁、2012）。

(4) 我が国への海外事業活動促進に関するインプリケーション

以上みてきたように、韓国では、FTA 網の拡大を図るとともに、FTA にかかる手続の周知や通関手続の効率化等によって FTA の効果を引き出すための取組がなされている。また、企業の海外事業活動支援については、支社化事業に代表されるように、KOTRA が主体となって企業の経営に深く関与する形で強力な支援がなされている。更に、韓国中小企業庁では、技術開発支援を通して強い中小企業（Hidden Champion）の育成を目指している。

我が国へのインプリケーションとしては、主要な貿易相手との高いレベルの経済連携を推進し、我が国の貿易・投資環境が他国に劣後しないようにする必要があることが挙げられる。また、我が国は、2005 年の大幅な法令改正以来、通関手続の迅速化に努めてきたが、ペーパーレス化、保税地域搬出入、申告制度の簡素化、

⁴⁴ 韓国中小企業庁へのヒアリング調査による。

⁴⁵ 平成 24 年版中小企業白書による。

24時間365日手続の受付等については他国に比して導入が遅れており、改善の余地は残されている。

更に、海外事業環境の整備だけではなく、海外事業を行う我が国企業自体の強化にも取り組んでいくことも重要である。これまで韓国製品は、「安かろう悪かろう」と言われてきた段階から、「中価格中品質」の段階まで品質を向上させて新興国を中心とした世界市場で成功を収めてきた。しかし近年、他の新興国企業の台頭により価格面での競争が一層厳しくなっており、韓国中小企業庁の取組にみられるように、韓国は

技術面での競争力向上を図ろうとしていることが伺える。今後、韓国製品の技術面が向上してくれば、我が国企業にとって競争は一層厳しいものとなる。我が国としては、今後の技術面での競争激化を見越して、製品差別化を進めることが重要である。

一方、世界市場で通用する技術を持ちながら国内事業に専念している中小企業が我が国には既に多数存在すると言われており（細谷、2009）、そういった強い中小企業を発掘して、海外事業活動を促すことも重要である。

4. 新興国に広がる海外事業活動の現状

新興国の経済は、一部で減速傾向を示しているものの、引き続き堅調に推移し世界経済の成長を支えと期待されている⁴⁶。今後、我が国経済にとり、新興国の成長を取り込んでいくことがますます重要になっていくと考えられる。ここでは、成長著しい新興国市場での我が国企業の事業活動の実態を明らかにする。まず、新興国の中でも、とりわけ注目が集まるインド、ブラジルを例にとり、我が国企業が直面する課題、今後の可能性等について分析する。続いて、アンケート調査を基に、広く新興国市場において我が国企業の直面する課題とニーズを明らかにする。

(1) インド

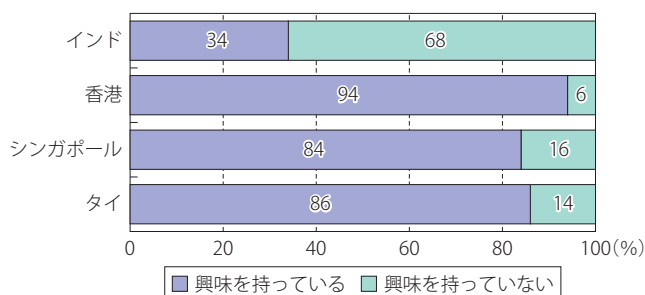
① インド市場の難しさ

インドに進出している日系企業駐在員の間で、「OKY」という言葉が交わされることがある。これは、「お前、ここで、やってみろ。」という意味の隠語で、駐在員が企業の上層部から「インドネシアやタイなど東南アジアではうまくいっているのになぜ、インドでは成功しないのだ。」等と問われた際の駐在員間の回答として用いられることがあるという（第3-2-4-1図）。

このように、日本企業では、インドをアジアの一部として見る向きが多く本社と現地の間で問題となっているが、欧米企業の多くでは、インドをアジアの一部とは見なさず、「インド・アフリカ・中東」といった地域区分を用いる傾向にある。また、インドにはインド独自の嗜好や複雑かつ高コストな流通構造も存在すると指摘されており、こうした点が、日本企業にとっ

第3-2-4-1図

「日本」や「日本の製品・サービス」への興味



備考：N：50

資料：経済産業省アジア消費トレンド研究会（2010年）から作成。

て、インド市場開拓が難航する一因になっていると言えるだろう。

② マーケティング手法

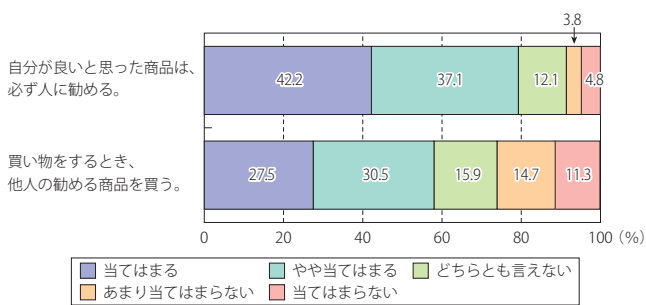
インド人の間では、口コミによる情報やTVコマーシャルによる情報が重要視される傾向にある。インド人は買物に保守的な傾向（失敗したくない）があると言われ、こうした傾向が、知人からの口コミやCMといった、“確かな”情報への信頼につながっていると考えられている。

企業側はTVコマーシャルへの人気俳優・クリケット選手等の起用や、 Bollywood映画⁴⁷の活用による製品のPR（映画の中で、登場人物が当該衣料品を身にまといたりする等。）などを行っている。ただし、最近では、限られた一部の有名人が多用されることによる商品イメージの希薄化等に対応するため、クリエイティブ産業（広告代理店）の活用により、ブランドイ

⁴⁶ 新興国経済の動向については1章1節参照。

⁴⁷ ムンバイの旧名「ボンベイ」と「ハリウッド」を混ぜた映画産業のこと。

第3-2-4-2図
口コミを通じた信頼性の伝播



備考：N：1,200

資料：電通総研 2012 年 3 月「Global Insight Report Vol2.」から作成。

メージを高めるとい手法も出現しつつあると言われている⁴⁸。

③ ベジタリアンの国

インドはベジタリアンが多い。そのため、ベジタリアンのインド人従業員が研修で日本に派遣された際に、食事の制約に直面することも少なくない。(例 お蕎麦(そば)のつゆは、「かつお」なので食べられない)。また、日本製の冷蔵庫をそのままインドに持ち込んでも野菜収納庫が狭いので受け入れられない場合がある。更に、日本食を展開しようとしても、ベジタリアンは卵や出汁(だし)を食べることができないため、日本オリジナルのままでは、ビジネスにならない可能性も高い。

④ 地場企業との連携

インドでは地場企業の力が強く、約6割がオーナー企業で、トップダウン方式の意思決定を行うと言われている。こうした地場企業と連携するメリットとしては、販売チャネルの確保、労務管理、マーケティングなどが挙げられる。こうした地場企業との関係では、契約に詳細な条件を記載しないとトラブルにつながるリスクがあるものの、トップダウンの経営方式の下、資金力や地場企業ならではのネットワークをいかして活動をしているこうした企業との関係を構築することは、日本企業にとってもメリットが大きいといえるだろう。

⑤ BOP ビジネス(そもそもシャンプーをしない習慣の市場にいかにか売り込むか?)

(a) 発想の転換

価格設定は通常、原材料費+人件費+販売管理費+

etc といった原価積み上げ方式だが、ある欧州系消費財メーカーはこれを止め、貧困層が購入しそうな価格(例:1ルピー)を設定し、その中で経費を抑制した。その結果、小型の使い切りシャンプーが発売された。

(b) 普及方法

テレビ普及率の低い地域では、娯楽が少ないため紙芝居キャラバンが効果を発揮したと言われている。また、学校での衛生教育に関する授業を通じて子供に売り込むことで、最終的に家族へ売り込む、という手法も有効であるとの指摘もされている。

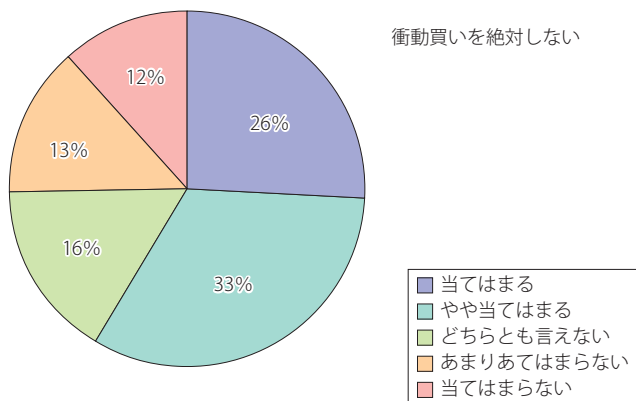
⑥ 複雑・高コストな流通構造

小売業の多くは家族経営の小売店であり、1,000万店舗ほど存在すると言われているが、これら1,000万店舗へ物資を届ける物流網の組織化は現状では進んでいない。そのため、企業は州毎に物流網を構築する必要がある。また、トラックの道路通行許可も必要である。税体系も複雑で、海外(日本)からモノを輸入し、A州からB州へ輸送の上、店舗に配送するといった場合、まず、第一に水際で輸入関税、第二・第三にA州で物品税・付加価値税(VAT)、さらに第四としてCSTという中央売上税(州またぎ税)もかかる。加えて、入境税という、A州からB州に輸送された商品がB州で販売されることを目的としている場合に課せられる税もある(税率は州に異なる。)。これらに輸入者マージン、倉庫料、輸送料も付加され、さらに「オクトロイ」と呼ばれる特定の州(マハラシュトラ州等)においては、地方自治体(市等)や特定区域内における販売を目的とする物品にかかる税、州をまたがない場合でも、同一州内での売買行為にはVATが課税される、というように複雑で高コストな流通構造がインドには存在する。

⑦ ビジネス環境の難しさ

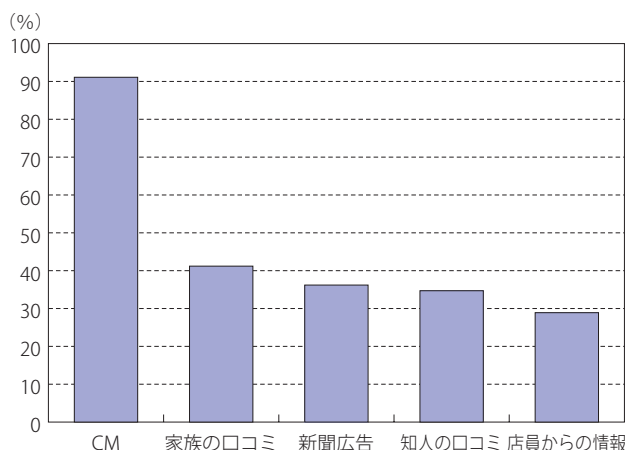
インド政府は、2011年11月に小売業の外資開放を決定したが、地方政府の反発により無期延期となった。他方、卸売業は外資に開放されているので、欧米企業は、卸売業に参入した上で小売業への参入機会を窺(うかが)っていると言われている。また、消費財市場は欧米勢が席卷している。

第3-2-4-3図 インド人の衝動買いに対する対応（左図）、インド人が参照する情報源（薄型テレビの場合）（右図）



備考：N：1,200

資料：電通総研 2012 年 3 月「Global Insight Report Vol.2」から作成。



備考：N：810 複数回答。

資料：電通総研 2012 年 3 月「Global Insight Report Vol.2」から作成。

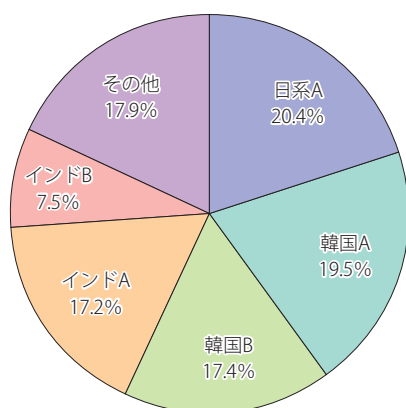
⑧ 日本勢の取組

家電分野では韓国勢がインドへの集中投資（一気呵成の投資でスケールメリットを得る）でボリュームゾーンを席卷（せっけん）し、消費財市場も欧米企業が席卷（せっけん）していると言われる。他方、薄型テレビ市場については、韓国系メーカー2社と日系1社の3強からなる（第3-2-4-4図）。そこへ別の日系メーカーが新たに液晶テレビを発売し、市場シェア獲得を進めている。日本製薄型テレビの人気の高さの要因は、省エネ機能、インド特有のTV電波の弱さや停電等の対応等が消費者に支持されたこと、広告への有名クリケット選手の起用が奏効したこと等と言われている⁴⁹。また、R&D（リサーチ&デザイン）センターをインドで立ち上げ、インドに合ったデザイン、意匠等を開発するなど、

現地化に努めたことも功を奏したと考えられる。元々、日本の厳しい消費市場でもまれた日本製品には、優れた機能を持つ製品も多い。もちろん、消費者にとって無駄に思える機能を詰め込んだような商品は売れないであろうが、保守的な日本製品がインド人にも受け入れられる素地（そじ）はあると言えるのだろうか。

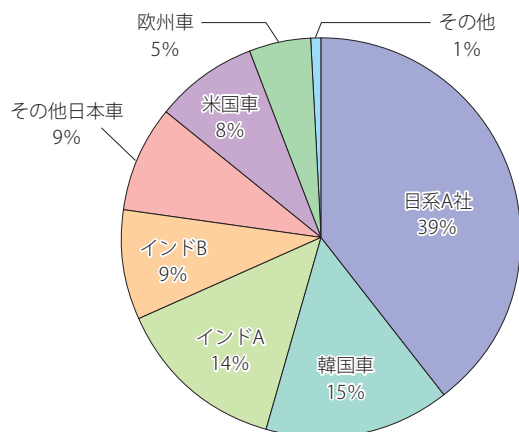
また、インドの風土、習慣、ニーズ等についても考える必要がある。自動車の場合、1980年代の外資開放の当初、インド政府側は、インド人は大家族が多いため、6人程度が乗車できる自動車が適していると考えていた。しかし、あるインドメーカー（後に日系メーカーの合弁相手となり、現在日系メーカーが主要株主）は独自の市場調査の結果、同乗者は4人以下で、自動車は主に通勤に使用され、小型車、低燃費というのが

第3-2-4-4図 インドの薄型テレビシェア（左図）自動車シェア（右図）



備考：2011年第2四半期時点。

資料：DisplaySearch から作成。



資料：マークラインズから作成。

⁴⁹ 詳述はしないが、ブラジルでは日系メーカーがサッカー選手を起用した。ただし、韓国メーカーはその上を行き、プロサッカーチームとスポンサー契約をしている。

ニーズであると分析した。そのメーカーの合弁相手となったある日系メーカーの車種は、このニーズに適していた。この合弁メーカーは、生産性が高くなかったインド国営自動車企業の生産手法を日本式に改め、インド側が総務、財務、マーケティングを担当することで、現在、インド自動車市場の首位にいる。

ただし、インド市場での競争は激しい。消費者が購買に保守的であることは前述のとおりだが、ライバル会社がガソリンより低価格で燃費効率の良いディーゼルエンジン車を投入すると、この日系メーカー新モデルのガソリン燃料車の売上げは大きく落ち込み、対策としてディーゼルエンジン版に切り替えて再投入したこともある（インドは貧困者対策としてガソリンよりもディーゼル油を低く価格設定している。）。ここから言えるのは、消費者が最も追求するのは安価かつ燃費効率であり、TV コマーシャルでも燃費の良さを強調する。

他方、市場では現在、韓国メーカー（単独出資の見返りに4年以内で現地調達率70%達成、技術移転を積極的に行う、販売の50%を輸出に回すこと等の条件）の追いつけ、遅れていた別の日系メーカー2社も新興国戦略車を投入し、市場に本格的に参入している。ところで、日系首位メーカーは、当初インド政府が考えていた多人数乗りの車（ただし大型車ではなく小型車バンであるのが異なる。）を発売する。市場ニーズを見越してのことだと思いが行く先が興味深い。なお、韓国メーカーは欧州への輸出が成功し、インドが輸出拠点となっている。

(2) ブラジル

① ブラジルコスト

ブラジルには「ブラジルコスト」と呼ばれる⁵⁰、複雑な税制、硬直的な雇用制度、未成熟なハード・金融インフラなどの問題があると言われる。まず、税制については、56種類ほどの税があり、負担率はGDPの35%にも及ぶと言われている⁵¹。これは先進国並であり、米国、カナダ、我が国より高く、また、BRICsの中でも最も高い水準にある。さらに、納税等にかかる申告時間についても、ブラジルは183か国中最下位の2600時間であり⁵²、税制の複雑さを如実に物語っている。例えば我が国の場合、申告時間は330時間である。つまり、単純計算をするならば、ブラジルで税処理を行う際には日本の8倍の申告時間を要すること

になり、企業にとって、間接経費の増加、営業利益の圧迫につながっている。雇用については正社員を解雇する際の訴訟リスク（解雇訴訟専門弁護士も存在）が指摘される。さらに、金融については、ブラジルは、借入金利が高いため、小規模な投資で利益を回収することが困難である。

② 日本式経営の問題点

役員の駐在年数をみると日本が2～3年なのに対し、欧米は10年程度で経営を現地に任せる（それだけ現地化が進みかつ長期的視野から経営を考えている）ことが多い。成功している日本企業をみるとトップは日本人だが、No 2はブラジル人（日系ブラジル人）というケースもある。日本企業は、現地のトップが短期間しか赴任しないため、総じて本社の指示を仰ぐ内向き（本社向き）指向が強い傾向にある。また、本社の上層部も先進国での成功体験に過度に依存しがちであり、新興国市場戦略も、過去の先進国での成功体験に基づくものとなりがちである。

③ 経済危機への対応（日本と欧米の差、踏みとどまった日本企業）

1980年代のブラジルにおける経済危機の際、欧米系の企業は10年先を見越した経営を行い、危機を乗り切ったと言われている。撤退した一部の欧米企業も、94年に実施されたレアルプラン⁵³を評価し、90年代

第3-2-4-5表

主要国の租税負担率（GDP比）左表、
租税事務所要時間（右表）

フランス	44.60%	英国	110
イタリア	43.10%	カナダ	131
ドイツ	40.60%	フランス	132
英国	38.90%	米国	187
米国	26.90%	ドイツ	221
カナダ	32.20%	イタリア	285
日本	28.30%	日本	330
ブラジル	34.40%	インド	254
ロシア	34.10%	ロシア	290
インド	18.60%	中国	398
中国	18.00%	ブラジル	2600
アルゼンチン	26.10%		
チリ	18.60%		
メキシコ	8.20%		

単位：時間
資料：世界銀行
Doing Business2012 から作成。

備考：2011年8月現在
資料：世界銀行、IMF、OECD、Economy
Watch データから作成。

⁵⁰ 2009年「通商白書」、2011年「通商白書」

⁵¹ 在ブラジル日本商工会議所 HP <http://jp.camaradojapao.org.br/brasil-business/advocacia/custo-brasil/>

⁵² 世界銀行 HP <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2012>

半ばにはブラジルに再進出を遂げている。

他方、80年代に撤退を余儀なくされた日本勢は、その後のバブル崩壊によって国内での負の精算を余儀なくされ、海外展開に目が向かない時期が続いた。90年代に入り、ようやく価格競争力維持のための海外進出に乗り出すようになったが、アジア進出が主眼であり、例えば97年に対外直接投資が高まった時期も日本企業の目はASEANに向かっていた⁵⁴。そして、欧米勢に遅れること約15年、再び我が国企業の間でブラジルが注目されるようになってきた。

しかし、一度撤退して再びブラジルに帰ってきた「出戻り組」にとって、ブラジル市場はブラジル企業によって寡占化されている⁵⁵上、残された市場をめぐって欧米勢が群雄割拠している厳しい状況である。

日本企業の中にも、80年代に日系企業の多くが撤退を余儀なくされた際、撤退せずブラジル国内での生産販売基盤を維持した企業がある。当時ブラジルにお

いて圧倒的シェアを誇っていたこの二輪自動車の日系企業は、一時撤退を検討したが、検討の結果ブラジルに踏みとどまることを選択し、現在に至るまでブラジルにおけるシェアを維持している。

このメーカーはブラジル人が、オートバイは財産であると考えていることに気づき、顧客の声を重視し、悪路走行対応、flex燃料対応、メンテナンスサービスといった非価格競争力を重視してきたことで、現在、中国製品が高いコスト競争力を有する中であって、ブラジル市場で圧倒的な支持を維持している。

近年は、独資での進出ではなく、M&Aによる進出を行う日本企業が増えてきているが、単純な価格競争に巻き込まれないためにも、日本の強みである技術やきめ細かいサービスを前面に出していけば、これから進出する我が国企業にもチャンスはある。

④ 電気・電子メーカーにおける在ブラジル韓国企業との比較

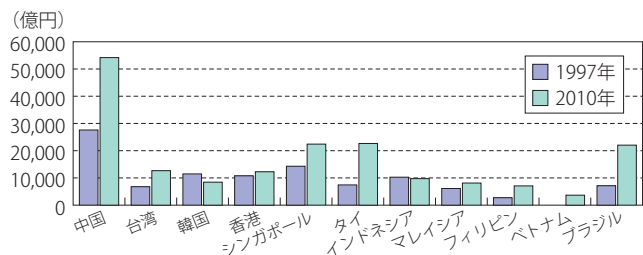
ブラジルにおける日本と韓国の電気・電子メーカーを比較した場合、部品の質（下請部品企業）に差が出てくるとある日本企業は分析している。一般的に、韓国勢は「不良品が出たら新品と交換すれば良い（製品は壊れるもの）」と考えているが、日本企業は「壊れない製品を作る」ことにこだわっていると言われるように、日本企業は性能の高い部品を使うことで、高い品質を維持する経営戦略を選択している。

一般的に労働費が高騰している（物価スライド制の側面もある⁵⁶）、工場では自動化を進めているが、品質維持の観点から、日本企業は、各労働者の階層に応じたきめ細やかな研修（現地での研修、東京本社での研修）を行っている。例えばマザー工場⁵⁷で技術者に研修を定期的を実施し、「どこでも同じ品質」を実現するなど、「質」に拘って積極的に人材育成を行っている。

⑤ 販売方法（パソコン）

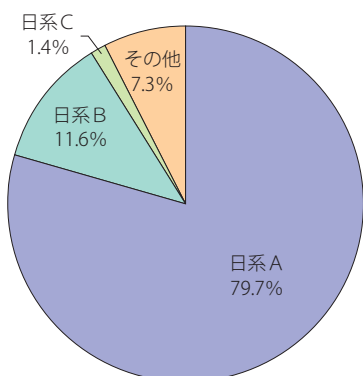
一般にパソコンの売り方では、バンドル⁵⁸の価格競争力がものを言い、ある日系企業は、かつては高所得

第3-2-4-6図 我が国の直接投資残高



資料：日本銀行から作成。

第3-2-4-7図 オートバイのシェア



備考：その他が主に中国メーカー。

資料：ブラジル二輪車製造者協会（ABRACICLO）から作成。

⁵³ 1980年代のハイパーインフレの収束のため、1994年7月に市中の通貨をすべて米ドルにリンクしたドル・ペッグ制に切り替えたもの。これにより、ハイパーインフレは終息。しかし、実効為替レートが高いと言われ、98年ロシア通貨危機を契機にこの制度は崩壊し、現在の変動相場制に移行。

⁵⁴ 2000年10月経済団体連合会『「21世紀に向けた日伯同盟」構築のための共同報告書』

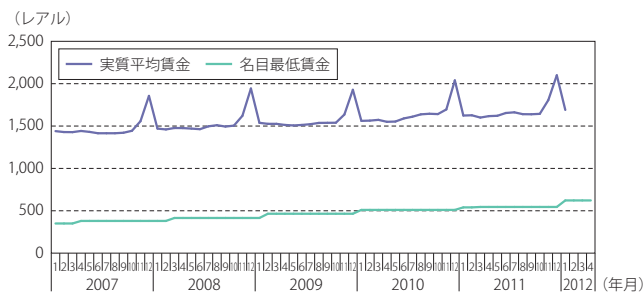
⁵⁵ 高金利市場なので少額資本、マイナスキャッシュフローになった企業に対して買収が行われる。被買収側もキャッシュを得て高金利で運用するメリットがあるので寡占化が進む。

⁵⁶ 例えば最低賃金は2年前の経済成長率（つまり2010年の7.5%）+直近の年間インフレ率を基準に算出。

⁵⁷ 試作工場のあり方の一つで、海外自社工場生産に先立って、日本国内で開発した製造技術を最初に適用する役割を担った工場のこと。

者層中心の店に商品を主に出荷していたが、今は中間層の店に出荷するようになった。韓国勢は広告が派手で新聞で全面広告を何枚も打つ、TVのゴールデンタイムにCMを流し（日系企業はゴールデンタイムのCMスポット料金が高いので手が出ない）、商品を店のどこに陳列するかといったプロモーションフィーに巨額（ちなみに連結ベースで2011年におけるある韓国電気・電子メーカーの広告宣伝費は27億ドル、プロモーションフィーは42億ドル）を投じていると言われる。この背景として、広告費は韓国本部で世界のどこの市場に重点配分するかを決定して世界各地に配分している場合が多い。

第3-2-4-8図 実質平均賃金と名目最低賃金の推移



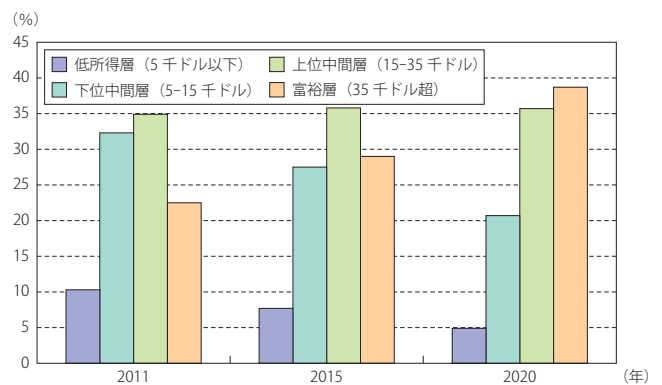
備考：12月に実質平均賃金が上昇するのは、ブラジルの労働法に基づく「13ヶ月給与」が支給されるため。
資料：実質平均賃金はブラジル地理統計院、名目最低賃金はブラジル労働組合統計から作成。

⑥ ブラジルの可能性

これまで述べたとおり、ブラジルは税負担の高さ、人件費の高さ、リアル高からが国際競争力にはマイナスの要素となっている。このことは、第1章6節で述べた、ブラジルの保護主義的な動きやIPI（工業製品税）減税のインセンティブの遠因とも考えられる。IPI減税により、地場産業を使うと価格が2～3倍に膨れあがる事態も生じており、韓国企業などは、外国からの輸入品の利用を進めていると言われる。

今後、サッカーワールドカップ（2014年）、リオデジャネイロ五輪（2016年）まで大規模なインフラ整備が見込まれる外、ブラジルは人口が多く、第1章6節で述べたように中間層が人口の5割を超え、第3-2-4-9図のとおり、今後もさらなる中間層の拡大が予想される。また、ブラジルが資源国でもある点は、将来的な可能性でもある。

第3-2-4-9図 ブラジルの予想所得階層図



資料：Euromonitor International 2012 から作成。

⑦ インドとブラジル

インドとブラジルに言えることは、既存の成功体験の理由の分析がなされていないと、長期的には失敗する可能性が高いということである。そして、市場戦略策定に当たり現場の声、競合他社の状況を重視し、単に「今までうまくいったのだから、インドなりブラジルでもうまくいく」という成功体験を捨て、現地に見合った市場戦略を立案することが重要となっている。既存の戦略を場合によっては見直し、臨機応変に事態に対応することが必要になると考えられる⁵⁹。

(3) 新興国において我が国企業の直面する課題とニーズ

ここでは、アンケート調査を基に新興国に進出する我が国企業が共通して抱える課題とニーズを分析する。具体的には、新興国で事業展開を行う際に直面する可能性の高い特徴的な課題について、①制度面、②人材面、③資金面に分類して見ていく。

① 制度面での課題

新興国において海外直接投資を行う際のリスク・課題としては、「労務環境」(59%)が最も多い回答になっている。加えて、「税制」(51%)、「法制度」(50%)、「各国制度・慣行・非効率な行政手続き」(43%)など、新興国に特徴的な事項が課題として挙げられている（第3-2-4-10図）。

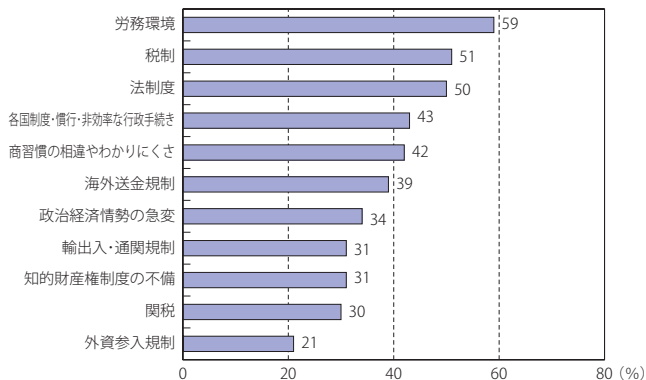
② 人材面での課題

人材面では、「現地人材の教育・指導」(44%)、「現

58 パソコンなどでOSがインストールされているように、製品に別の製品が付属して販売すること。

59 (参考文献)R.C. バルバガ (2006)『スズキのインド戦略』中経出版、鈴木博毅 (2012)『「超入門」失敗の本質』ダイヤモンド社、NHKスペシャル取材班 (2009)『続・インドの衝撃』文芸春秋

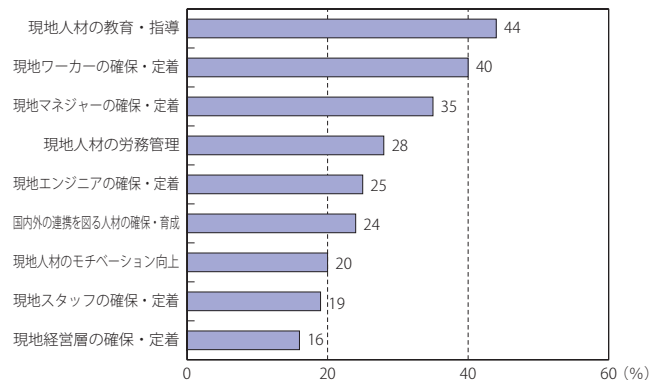
第3-2-4-10 図

海外直接投資によるリスク・課題
(制度面) (新興国進出企業)

備考：当てはまるものを全て回答。新興国において海外直接投資を行っている企業（資本金、業種未回答の企業を除く 382 社）を母数として計算。以下、同じ。

資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

第3-2-4-11 図

海外直接投資によるリスク・課題
(人材面) (新興国進出企業)

備考：当てはまるものを3つまで回答。

資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

地ワーカーの確保・定着」(40%)、「現地マネージャーの確保・定着」(35%)が多くの回答を集めている(第3-2-4-11 図)。

業種・規模別で見た場合、製造業では、中堅・中小企業は「現地人材の労務管理」(32%)、「現地エンジニアの確保・定着」(30.7%)、大企業は「現地ワーカーの確保・定着」(46.9%)、「現地マネージャーの確保・定着」(39%)を課題とする意見が相対的に多く、非製造業では、「現地人材の教育・指導」を課題とする企業が中堅・中小企業(50%)、大企業(50%)ともに多い(第3-2-4-12 表)。

③ 資金面での課題

次に、資金面での課題については、「為替リスク対応」

(58%)が最多の回答になっている。「現地での資金調達」(18%)も課題となっており、従来、新興国での事業活動を行う我が国企業が資金調達を行う場合、新興国の高金利を避けるために、国内の親企業を通じて海外子会社に資金を提供するいわゆる親子ローンを用いるケースが多かった。しかし、最近では、為替変動リスクに対処する観点から、スタンドバイクレジット等を用いた投資先での現地通貨建てでの資金調達のニーズが増加してきていると考えられる⁶⁰(第3-2-4-13 図)。

業種・規模別では、「為替リスク対応」については、特に製造業(中堅・中小企業 58.7%、大企業 64.4%)で課題とする率が高い。また、「現地での資金回収」は、中堅・中小企業(25.7%)よりも大企業(38.8%)で問題となっている。「海外展開のための資金確保」については、製造業、特に中堅・中小企業(30.7%)の回

第3-2-4-12 表 海外直接投資によるリスク・課題(人材面：業種・規模別)(新興国向け)

	現地人材の教育・指導	現地ワーカーの確保・定着	現地マネージャーの確保・定着	現地人材の労務管理	現地エンジニアの確保・定着	国内外の連携を図る人材の確保・育成	現地人材のモチベーション向上	現地スタッフの確保・定着	現地経営層の確保・定着
中堅・中小(合計)	44.0%	43.1%	32.1%	30.3%	28.4%	18.3%	22.9%	11.9%	10.1%
うち製造業	41.3%	46.7%	34.7%	32.0%	30.7%	20.0%	22.7%	12.0%	10.7%
うち非製造業	50.0%	35.3%	26.5%	26.5%	23.5%	14.7%	23.5%	11.8%	8.8%
大企業(合計)	43.6%	38.8%	36.3%	26.7%	24.2%	26.4%	19.4%	22.3%	18.3%
うち製造業	40.1%	46.9%	39.0%	25.4%	27.7%	25.4%	18.1%	20.9%	17.5%
うち非製造業	50.0%	24.0%	31.3%	29.2%	17.7%	28.1%	21.9%	25.0%	19.8%

備考：回答の割合が1番多かった企業群は濃いオレンジ、2番目に高かった企業群は薄いオレンジ。

資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

答が多かった。「現地での資金調達」については、中堅・中小企業では非製造業（17.6%）で回答が多くなっていくが、大企業でも製造業（24.6%）では課題となっている（第3-2-4-14表）。

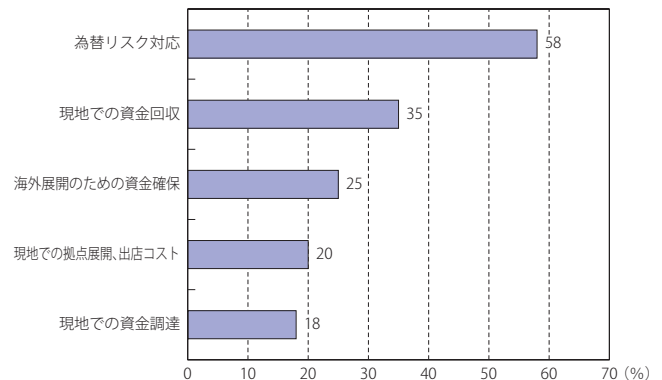
④ 政府に期待される役割

以上のようなリスクを軽減するために、政府にはどのような役割が期待されるだろうか。課題ごとにみると、①制度面では、「現地政府への働きかけ」（49%）、が最多の回答になった。「法制度」、「各国制度・慣行・非効率な行政手続き」が課題となっていることが背景と考えられる。

次に、②人材面では、「現地人材の育成支援」（18%）

第3-2-4-13図

海外直接投資によるリスク・課題
（資金・コスト面）（新興国進出企業）



備考：当てはまるものを3つまで回答。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

第3-2-4-14表 海外直接投資によるリスク・課題（資金・コスト面：業種・規模別）（新興国進出企業）

	為替リスク対応	現地での資金回収	海外展開のための資金確保	現地での拠点展開、出店コスト	現地での資金調達
中堅・中小(合計)	50.5%	25.7%	28.4%	17.4%	21.1%
うち製造業	58.7%	22.7%	30.7%	5.6%	9.6%
うち非製造業	32.4%	32.4%	23.5%	26.5%	17.6%
大企業(合計)	60.8%	38.8%	23.4%	21.6%	16.1%
うち製造業	64.4%	37.3%	24.9%	26.2%	24.6%
うち非製造業	54.2%	41.7%	20.8%	26.0%	12.5%

備考：回答の割合が1番高かった企業群は濃いオレンジ、2番目に高かった企業群は薄いオレンジ。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

が多く、多くの企業で課題と回答された。「現地人材の教育・指導」は、課題としても最多の回答であり、重要な課題の解決に向けて人材育成の支援が求められている。

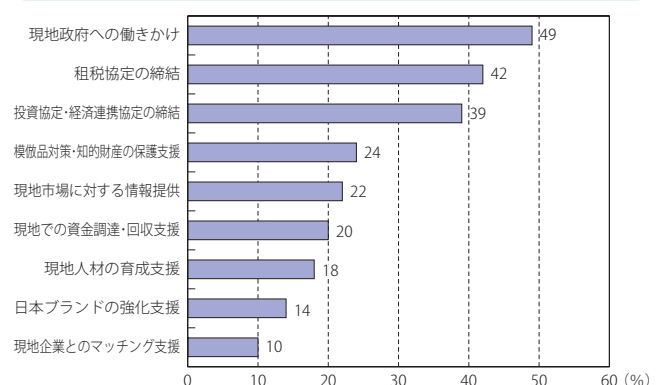
また、③資金面では、「現地での資金調達・回収支援」（20%）が多く、多くの回答を集めている。課題としては、為替リスク対応が最多となっているが、政府に期待する支援策としては、「現地での資金調達・回収支援」が最多の回答となっている。

そして、政府に期待する支援策全体としては、「現地政府への働きかけ」（49%）が最多の回答となっており、他には、「租税条約の締結」（42%）、「投資協定・経済連携協定の締結」（39%）、「現地市場に対する情報提供」（22%）が続いている（第3-2-4-15図）。

続いて、業種・規模別の傾向を明らかにする。投資協定・経済連携協定の締結、租税条約の締結を望む声は特に製造業（大企業）（それぞれ48.0%、52.0%）で多いことが分かる。次に、「現地政府への働きかけ」は、全企業で最も高い割合の回答であり、特に大企業（非製造業）（60.4%）でニーズが高いが、中堅・中小企業においても4割程度のニーズがある。この背景として、

第3-2-4-15図

海外展開のために政府に期待する支援策
（新興国進出企業）



備考：当てはまるものを全て回答。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

新興国では州等の地方政府の規制の影響が大きく、国政府のみならず州政府等への働きかけ強化を要望する声もある⁶¹。「現地企業とのマッチング支援」については、中堅・中小企業の非製造業（14.7%）で最も求められている。業種規模に応じた多様な支援策のニー

第3-2-4-16表 海外展開のために政府に期待する支援策（業種・規模別）（新興国進出企業）

	現地政府への働きかけ	租税協定の締結	投資協定・経済連携協定の締結	模倣品対策・知的財産の保護支援	現地市場に対する情報提供	現地での資金調達	現地人材の育成支援	日本ブランドの強化支援	現地企業とのマッチング支援
中堅・中小(合計)	42.2%	33.9%	29.4%	18.3%	20.2%	22.0%	22.9%	14.7%	9.2%
うち製造業	41.3%	37.3%	37.3%	22.7%	21.3%	20.0%	26.7%	16.0%	6.7%
うち非製造業	44.1%	26.5%	11.8%	8.8%	17.6%	26.5%	14.7%	11.8%	14.7%
大企業(合計)	52.0%	44.7%	43.2%	25.6%	22.3%	19.4%	16.1%	13.6%	10.6%
うち製造業	47.5%	52.0%	48.0%	32.2%	19.8%	20.3%	17.5%	14.7%	9.6%
うち非製造業	60.4%	31.3%	34.4%	13.5%	27.1%	17.7%	13.5%	11.5%	12.5%

備考：回答の割合が1番高かった企業群は濃いオレンジ、2番目に高かった企業群は薄いオレンジ。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」から作成。

ズが存在する（第3-2-4-16表）。

なお、諸外国においては、拡大する新興国市場の開拓を、重要政策課題に位置づける動きが見られる。例えば、韓国は、2010年11月に、「G20時代の貿易投資政策の方向性」として、先進国中心の貿易体制から新興国を含むG20中心の貿易体制への転換を図るこ

とを表明し、中小・中堅企業のグローバル化支援、KOTRA(大韓貿易振興公社)の海外事務所の拡大等、貿易インフラの強化を実施している。

こうした諸外国の動向も踏まえ、我が国としても、新興国市場開拓に係る企業の様々なニーズに沿った施策を実施していく必要があると考えられる。