

# アジア新興国に進出する中小企業

大阪府商工労働部 大阪産業経済リサーチ&デザインセンター  
主任研究員 越村 惣次郎

## ●この講義で伝えたいこと

「アジア新興国に進出する中小企業」というテーマで話をさせていただきます。この話のポイントは2つで、1つは大企業ではなく、中小企業に視点を当てていることです。皆さんが日ごろ中小企業どのように理解しているかにもよりますが、その特性に触れながら話をしたいと思います。もう1つは海外でもアジア新興国を対象にしていること。今、アジア新興国は、すごいスピードで成長していて、一部では日本を上回るほどに変わってきています。これから皆さん、就職して社会人になっていくと思いますが、そうした将来を考えると参考になるように、アジア新興国の状況をお伝えしたいと思います。

## ●自己紹介

私は大阪府の職員ですが、大阪府は全国の自治体の中でも珍しく、社会科学系の研究員を採用しており、私の場合は企業経営の研究員をしています。所属は、商工労働部という、地域の経済産業とか中小企業を対象とした政策を行うところで、その中にある大阪産業経済リサーチ&デザインセンターに籍を置いております。これともう1つ、この政策企画部にも兼務として席があります。こちらは大阪府知事の近くで、府庁全体の政策に係わる仕事をしています。昨年はコロナ禍のため、毎月1つぐらいのペースで新しい政策を出すという異常な事態に陥っていましたが、その政策立案で、私は、地域の社会や経済がどう変化しているかを調べていました。普段の中小企業や地域経済の研究では、今日お話しする中小企業のグローバル化や企業のイノベーションについて研究してきました。その中で今日は、アジアの新興国を中心とした中小企業の海外展開についてお話をさせていただきます。

## ●問題の整理

本題に入る前に頭の整理をしておきたいと思います。非常に簡単に申し上げておきますと、背景として、第1に、日本の社会自体が今、人口減少・少子高齢化ということで、どんどん人が減っていて、特に、若い人が減ってきています。その結果、これから物を買う人が減っていくわけですから、市場規模がどんどん減っていくので、いろんなマー

ケットで、例えば、去年までは3,000億あったのが、5年後には2,000億、さらに1,000億と、縮んでいってしまいます。同時に、働き手もいなくなっていくということ。この2つは企業経営にも大きな影響が出てきます。そして第2に、グローバル化やAI/IoTなどのデジタル化が進んできていることです。10年ぐらい前は、大阪に外国人ってかなり珍しかったですが、最近では、街中でも見かける機会が増えました。今、コロナ禍で、少なくなっていますが、いわゆる、インバウンド需要で、大阪の繁華街なんかへ行くと、外国人が大勢来られている状況に変わってきていました。商品なんかも海外品が簡単に国内で買えたり、国内品が国外に出ていったりして、垣根がなくなっています。大阪府内に数多くの企業がありますが、これまで何十年と事業をされてきた企業は、それぞれに強みを持つビジネスモデルを確立してきましたが、こういった環境が大きく変わってきている中、過去で成功してきたビジネスモデルのままやっていけるのかが大きな課題になってきているわけです。そのためには、新しい環境に合わせて戦略や事業展開を考え直していかないといけない。例えば、既存事業は変えなくても、戦略を変えていく必要があるかもしれない。もしくは、国内で今までとは違う市場をまた探していかないといけないかもしれない。さらには、海外市場、これまで国内だけだったけども、海外も見たいかといけないかもしれない。というような、私からはいろんな選択肢がある中の1つとして、海外展開について、今日、触れていきます。

また別の背景として、数多くの中小企業がいるなか、どれぐらい海外展開をしているのかも見ておきます。ちょっとデータが古いですが、中小企業の製造業で、製品を海外に輸出しているという直接輸出の割合は、全体の3.5%しかありません。また海外に子会社を持っている直接投資だと1%もありません。ほんとにレアなケースであるということです。ほとんどの中小企業は海外展開していないという状況にあるというのが現状です。

じゃあ、中小企業が、なぜ海外展開しないのかということです。これについては、いろんな調査があるのですが、おおむね同じような回答結果です。例えば、「国際業務など海外展開をするための知識だとかノウハウがない」とい

うのが半分ぐらい。あと、それができる「人材がない」とか、現地での調達や運搬などの手伝ってもら「パートナー企業が分からない」とかもあります。他には、「忙しいから、そんなことを考えてられない」という企業もあります。ですが、さっき説明したとおり、今は少子高齢化で、国内市場はどんどんシュリンクしていつてしまう中で、こんなことを言っていて本当にいいのかという意見も一方ではあるわけです。ここで皆さんにも考えてもらいたいのですが、1つの仮説があります。ほとんどの中小企業は海外展開していないのですが、海外展開しているごくわずかな中小企業も、海外展開する直前までは、このしていない理由として挙げられた問題を同じように抱えていたのではないかということです。そうであるなら、なぜこのわずかな中小企業たちは海外展開ができたのかということに関心が高まりますね。この点について、できるだけ詳しくお話をさせてもらいたいと思っています。

### ●中小企業の海外展開の現状

いきなりですが、皆さん、国内の企業数はご存知でしょうか。これは少し古いデータですが、380万社ぐらいになります。そのうちの中小企業は99.7%で、ほぼ全部だと思ってください。大企業はごく一部1万社ぐらいで、0.3%しかいないです。あと、中小企業の中でも、さらに小さな小規模事業者というのがあります。基準としては、製造業で従業員20人以下、それ以外の小売やサービス業といった業種では、5人以下になります。街中で見かける商店なんかは、だいたいそうですね。実は、そういう小規模事業者が全体の85%ぐらいを占めているので、国内の企業は、ほぼ小規模な企業ということになります。なので、先ほどのように、じゃあ、海外子会社を持っている企業はというと、0.17%と非常に稀な状況になるのは、実態はほとんどが、小規模事業者であるということも背景にあります。

### ●アジェンダ

今日のお話する内容は、中小企業の海外展開について、その進出前と進出時、それと進出後の大きく3つに分かれます。そのなかで私が特に皆さんにお伝えしたいのは、この1つ目の、進出前の「グローバル・マインドセットへの変化」の話です。ここをできる限り時間を割いて説明したいと考えています。マインドセットは、最近、よく使われる言葉ですが、日本語では思考様式と訳されることが多いです。何らかの情報を得て人はものを考えますが、その考え方が違うと、同じ情報を得ても答えが変わります。その考え方、つまりマインドセットを、変えていかないとけないということが、話の中心になります。

### ●Case1 リスクを軽減した継続性あるビジネスモデルで海外展開

マインドセットがどう変わっていくのかということで、具体的な企業事例をみていきます。株式会社ノダは従業員が77名ほどで、町工場とも言われる中小製造業では、そこそこの規模ですが、もともとはすごく小さな企業でした。ゴムやスポンジ、樹脂フィルムとかの成型で使う木型というものを作っています。木型は木の板に刃物が付いていて、それで板状のゴムやスポンジに型を押し付けると、同じ形をしたものを抜き出すことができます。経営者の野田社長は30代でお父さんから事業承継するのですが、その当時、木型業界は、もう既に成熟期、あんまり成長するような状況になく、また会社には家族と職人さんの3人しかいなかった。これは十数年前の話です。当時は、業界そのものが、成長していなかったで、周りとの価格競争が激しく、どんどん値引きしていたようです。野田社長は、このままでは将来が描けないと感じ、新しいことにチャレンジしていきます。価格競争には対応しないといけないのですが、これに短納期を加えました。ほかの企業が3日かかるどころ、2日とか1日で納品するようにしました。あと、販売後に「不具合はなりませんか」、「すぐにメンテナンスします」と、アフターサービスも積極的にやっていました。当時、同業者は国内に700社ぐらいだったのですが、成熟産業であったので、同業者はあまりこうした努力をしていなかったようです。短納期やアフターサービスに積極的に取り組むことで、どんどん事業拡大していきました。それに伴い従業員も20人、30人と増えていきますが、野田社長は、「国内市場そのものが小さくなっていつているので、いくら自分たちが経営努力をしても限界がある」、「将来を描いていくためには、海外に出ていかないとけない」と、考えるようになったようです。当時、株式会社ノダは、海外と全く接点がなく、業界の700社全部を見渡しても海外取引がないというような状況だったらいいです。そういう状況だったので、先ほどの海外進出しない理由は、全部当てはまる企業といえます。ですが、野田社長は、やらないといけないと決めた以降、まずは海外進出している知人の企業に行って、「海外ってどんな状況ですか」、「どうやって出たのですか」、「進出してどうなりましたか」と聞いて回ったそうです。あと、国の支援機関であるJETROに行って、専門家の話も聞きにいきました。そうして中国やタイ、ベトナムなど「良さそう」と感じたら、すぐに現地についてみて回ったそうです。こんな感じで、自ら行けるところに出向いて行って勉強していきました。それで最終的に、ベトナムに決めましたが、進出するといっても、大企業ではないので、一度にお金をかけることはせず、まず、簡単な事務所をちょっと借りて、そこで様子を見て、営業活動を始

めていきます。そして一定の売上規模が見込める、損益分岐点という言い方をしますが、ここぐらいまで売れたら、取りあえず事業としては成り立つなというところが達成できたのを確認してから、工場をレンタルし、事業拡大をしていきました。リスクヘッジをしながら、徐々に現地で投資していきます。また現地事業も、販売は市場が成長しておりとても魅力的ですが、どれくらい売れ続けるか不確実性が高くリスクになる。一方で、現地は人件費が安いので、国内の仕事を移せば、コストメリットが出てくると考えます。CAD/CAM という、パソコンを使った設計作業があり、それに人件費がかかるので、この仕事を海外に移して確実にコストダウンを図ることにしました。結果、現地では、魅力的だか不確実性のある現地需要の獲得と、国内生産の一部移管によるコスト削減の 2 本立てにすることで、リスクを軽減しています。この考え方で、ベトナムに続き、タイやフィリピンに進出し成功されたという事例になります。

### ●Case2 事業承継を機に海外に進出

同様に、日章アステック株式会社の事例をみていきます。配管などで使われる工業用のステンレスパイプをつくっている企業で、飲食、製菓、自動車など非常に幅広い分野に販路を持っています。これだけ見ても、非常に優秀な中小製造業であるということがわかります。杉田社長は 2007 年、今から十数年前に事業承継をされていますが、その時に、海外を目指すようになります。この方は 3 代目になったかと思います。この企業はこれまで幅広い市場で、信頼を獲得し、成功してきていました。ですが、新しい時代を見据えたときには、企業自体をいろいろと変えていきたいと考えたようです。いわゆる働き方改革をして、従業員が自由に働けるような環境を作っていく取り組みもされていました。その 1 つとして、海外展開も検討し始めました。具体的な取組みは、やっぱり社長自らが中国とか東南アジアを見て回って、状況を直に確認し進出先を決めたということでした。あと、もう 1 つ大きなヒントになったのが、この企業は、これまで海外展開は全然考えてなかったのですが、20 年前ぐらいから中国とかインドネシア、ベトナム、あとフィリピンとかから外国人材を受け入れていました。その人たちと一緒に仕事をしていく中で、「中国ってやっぱりこういう傾向があるなあ」、「インドネシアはこういう人だな」と、国民性を把握していたようです。そういうこともあって、最終的にはベトナムに進出をされました。

### ●事例からのインプリケーション①

非常に簡単な事例紹介でしたが、事例から考えられるこ

ととして、どうも海外に進出できた企業は、考え方、マインドセットが他の企業とは違うようでした。人口減少のため国内市場がシュリンクしていくという「国内市場リスク」は、国内のどの企業にも共通するものです。特に同じ業界であれば、市場についてほぼ同じような将来を描いていると思います。ここは変わらないのですが、「海外市場リスク」の考え方が違ってきます。進出ししない企業の場合は、国内市場は将来、シュリンクしていくことは分かっているけども、「今は何とかうまくいっている」と考え、それに対し海外市場は、「全くよく分からない」、「リスクだらけだ」と考えるため、国内市場よりも海外市場のリスクが大きく見えてしまうのです。結果、海外展開に思い切って踏み出せなくなっている。だけど、進出企業は、同じように「国内市場リスク」を感じていて、「海外市場リスク」も当初はすごく高いですが、いろいろ自分で見て回ったり、人の話を聞いていたりしながら、しかも、リスクをあまり取らないで進出する方法なんかも考えながら、リスクをどんどん下げていきます。その結果、やっぱり国内市場は将来がなく厳しい、ということで海外進出に踏み切っている。こうしたマインドセットの変化が起きている。この経営者のマインドセットの変化というのが非常に重要ですが、海外市場の正確な情報を得ていることで、リスクとチャンスが再評価されているというのが、事例からも分かったかと思います。海外展開するかどうかに関しては、実際の海外市場をどうやって知るか、どれぐらい理解できているかが、非常に重要なキーになっていることがわかります。

### ●アジア新興国では人口・GDP が拡大

ここから、ちょっと幾つかアジアの状況を概観していきます。今日は、中小企業の海外展開というテーマですが、冒頭で申し上げたとおり、皆さんの将来の就職を考えても、アジアの状況というのはよく理解しておかれたほうがいいかと思います。この講義の後も皆さんの興味の範囲で、ご自身で理解を深めていただけたらなと思います。まず、人口についての 2000 年から 2018 年の実際のデータと、2024 年は予測値をみると、中国や東南アジアの 10 カ国からなる ASEAN、インドは伸びていますが、日本はご存じのとおり、もう既に 2018 年の段階でも少し下がっていて、人口減少が始まっている状況になります。同様に GDP ですが、これはそれぞれの国が 1 年間でどれぐらい稼いでいるかという付加価値になりますが、中国は 2000 年から 2018 年で 10 倍になっています。驚異的ですね。ASEAN の 10 カ国でも、3.6 倍ぐらいに、インドでもやっぱり増加しており、今後も増加が予測されています。日本はというと、予測値はかなり伸びていますが、実測で見ていると、1.7%

と微増で、やっぱり成長という視点ではアジアの方が魅力的にみえます。

## ●アジア新興国の国民の生活が豊かに

人口やGDPといった量的規模ではなく、別の経済力の見方として1人当たりGDPも見ておきます。先ほどのGDPというのは、国全体でどれぐらい稼いでいるかという数字ですが、その国全体のGDPを全人口で割ったものが、1人当たりのGDPで、国民1人の稼ぎになります。これはよく、国民の生活の豊かさを表す指標として使われるものです。このグラフは、縦軸がドル表記の金額で、横軸は年です。折れ線グラフが、右肩上がり伸びていますが。これは1980年から2024年の予測値までの、日本の1人当たりGDPの数字です。この日本の折れ線グラフ上で、アジア新興国の2018年と2024年の1人当たりGDPの金額で同じになるところにプロット、置いています。例えば、中国の2018年の金額は、日本の1889年ぐらいの数字になります。これがインドでは日本の1980年に、タイでは1990年ぐらいになります。その他、ベトナム、マレーシアなんかは日本の1980年よりもまだ低いレベルです。まだまだ低い国もありますが、中国やタイは、日本の1990年ぐらいの水準になっていて、日本で言うところの、もう成長期を終えたあとのレベルまで来ているということになります。それが今度、2024年の中国の数字を見ると、もう日本の2002年ぐらいのレベルまで迫ってきます。ここから何が分かるかというと、日本にだいぶ追い付いてきていることのほか、その成長の速さです。2018年の数字から2024年の数字を、日本の水準に合わせてみると、1989年から一気に2002年ぐらいまで進むことになります。つまり中国は日本が11年かかった分を6年で達成していることになります。同様にタイも6年で日本の10年分ぐらい一気に成長します。こうしてアジア新興国は、規模的にも伸びているし、日本のレベルにもかなり近づいてきています。

## ●ユニコーン企業を輩出するアジア新興国

こう説明すると、徐々に東南アジアとかアジア新興国が、「日本に追い付いてきている」という印象を持つと思いますが、最初にも言いましたが、追い付いてきているだけじゃないです。実は、日本が追い抜かれているところもあるので、そこも十分理解いただきたいと思います。それが次の話のユニコーン企業です。皆さんはユニコーンって聞かれたことがあるでしょうか。スタートアップ企業とか、ベンチャーとかというのはご存じですね。それを率いているアントレプレナーというか、起業家という言葉もありますが、例えば、国内では前澤社長さんなんか非常に有名だったりしますが、ああいう急成長している企業のことで

ベンチャー企業なら日本にも結構いるのではないかと思います。もしかかもしれませんが、このユニコーンというのは、ベンチャー、スタートアップの中のトップ層のことです。条件は、設立してから10年間までで評価額10億ドルなので、1,000億円以上の未上場企業ということになります。これ、かなり厳しい条件です。なので、非常にレアな、珍しい企業なので、ユニコーン、幻の企業とされています。2013年ぐらいからこのユニコーン企業というのが言われ始めて、世界でユニコーン企業が何社、どこにあるのかというのがカウントされるようになったのです。2013年当初は、ほとんどアメリカのシリコンバレーの企業ですが。それからわずか、10年もたっていないですよ、7~8年の間に、大きく変わってきました。今も、相変わらず、アメリカが一番多いですが、もう半分も割ってしまっています。それに対して、中国やインド、韓国、インドネシアなどの東南アジアも含めて上位に入ってきています。じゃあ、わが国日本はどこかというところ、順位はだいぶ下がります。これは公開データですが、もう完全に日本はこの数字だけを見たら、世界のユニコーン企業輩出競争からは出遅れてしまっていて、周回遅れになっています。経済レベルで言うと、GDP世界3位で、先端技術もかなり多く持っている日本ですが、このユニコーンの世界でいうと、もの凄く遅れています。インドにも負けていて、インドネシアにも敵わないレベルです。皆さんにはこうした現状を理解していただければと思います。国別ではなく、企業ごとの価値で順位付けしたベスト5をみると、実はもうトップはアメリカではなくて、中国企業がワンツーフィニッシュをしています。世界1位のユニコーン企業のBytedanceは、あまり企業として聞かれたことがないかもしれませんが、多分、サービスはご存じです。TikTokをやっている企業です。これが世界のしかも断トツでトップという状況です。世界がこういうふうに変ってきていること、その中で日本は、かなり出遅れているということをおまづ、ご理解ください。

## ●アジア新興国のユニコーン企業（参考）

ユニコーン企業の事業内容についても話しておきたいことがあります。写真は、フィリピンの企業で、Revolution Precraftedという企業ですが、移っているのはプレハブで、プレハブ住宅を販売しています。インドネシアのGojekという企業は、バイクタクシーです。写真は、前が運転手で、後ろはお客さんです。こういった企業が、今、アジア新興国で成長しています。では、なぜ、こんな企業が出てくるのかということ、これは想像も含んでいますが、例えば、フィリピンは、ASEANの1つで、急成長していて、国民生活がどんどん豊かになっています。豊かになってくるとどうなるかというと、人の生活が変わっていきます。

今までは、賃貸でずっと、もしくは、ひょっとしたらバラックみたいところで生活していた人も、お金を得たことで、自分の家が欲しくなりほしくなります。家がほしくなったら、当然、フィリピンの大工さんなんか頼んで家を建ててもらうのですが。この企業は、先進国ではもう当たり前になってくるプレハブ技術を使って家を提供します。プレハブなので、工場では部材を大量生産して、必要な部材を現地に運んで、組み立てて一気に家を建ててしまうというやり方です。これだと低コストで、スピード感もあって、サービスとしても高いレベルのものを提供できます。繰り返しますが、フィリピンが経済成長して、お金を得る人が増え、住宅を求める人が急に増えます。急に増えたところで、この先進国にあるプレハブ技術を持ち込んで、販売することで、一気にユニコーン企業まで成長したということです。インドネシアのGojekも、同じような感じですね。インドネシアも急速な経済成長で首都に人が集中し、今、もう冗談じゃなく200メートル先ぐらい、目に見えている先に車で移動するのに1時間かかったりします。それぐらい驚異的な渋滞の状況になっています。そんな状況でも、バイクであれば、その間をすり抜けられるので「早い」ということで喜ばれています。ビジネスモデルとしてはUberに似ていますが、インドネシアの場合は、急激に首都に人が集まり、渋滞という社会問題が深刻化します。その社会問題に解決するため、先進国から取り入れたサービスで、急激に膨らんだ需要を吸い取って急成長しました。両方とも同じですね。それぞれの国が急成長する中で、社会課題が起こって、それに対して先進国でも既に確立された技術とかサービスを、その国に合わせてアレンジしたビジネスで、急成長している。ただ、これはユニコーン企業の事業だけに限ったことではありません。例えば、プレハブ市場だけが急成長しているのかということ、そんなことは決してなくて、家を建てたら、家の中で使うもの、例えば、お風呂を洗ったりするスポンジが必要になったり、家具が必要だったりとか、いろんなものが必要になってきますよね。だから、突然ポーンと、住宅マーケットができた途端に、その周りのマーケットも急激に膨らむということですね。いろんなビジネスが現地で次々と起こっているということです。日本国内ではこんなことは、もうないですから、新しいビジネスチャンスが現地にはあるということが言えます。その意味でも海外展開していく意味があると言えます。

### ●経済統合が進むアジア新興国

また別の視点ですが、アジアの地図を見ていただくと、真ん中にあるのがASEAN10カ国です。このASEANは、今の人口トップの中国と、そろそろ中国を抜いてトップになる

インド、この2つの巨大なマーケットに囲まれている小さな国の集まりことになります。ASEANとしては、このままそれぞれ単独の国でやっていると、中国とかインドに取り込まれてしまうという危機感もあって、早い段階からこの10カ国で協力し合って、1つの経済圏をつくらうというかたちで進めてきました。それが、ASEANのブループリントやタイの南部経済回廊などの取組みです。経済統合をするとどんなメリットがあるかという物や人の行き来が自由になります。普通は、海外に輸出したり、輸入したりする場合には、税関を通さないといけないし、税金が掛かったりもします。それが完全になくなります。あと、人も出入国の手続きとか必要ですが、その制限もゆるくなる。お金の移動なんかと同じです。ASEANの加盟国の中では、自由に物や人やお金が行き来できるような状況を作り出している。それに対して中国は「一帯一路構想」という、超巨大なプロジェクトを今、進めております。これは中国・アジア全域から欧州までのユーラシア大陸全体を経済圏にして、その中で自分たちがイニシアチブ、主導権を持っていくというような構想です。こうして、それぞれが競争しながら経済圏を大きくしようとしていて、それに対し国として日本がどう対応していくかというのは、また別の話としてありますが、各企業としても対応が必要です。例えば、私がこれからタイに進出しようか、ベトナムに進出しようかと悩んでいるとき、従来であれば、条件を比べてどっちかを選ぶのですが、物や人やお金の行き来が自由になるなら、間のカンボジアとか、ラオスとか、土地の安いところに進出して、そこからベトナムやタイに商売しに行くというような考え方も自由にできるということになります。なので、以前に比べて、進出の自由度がさらに上がっていると言えます。こういう経験や考え方は、島国である日本の国内にいては、なかなか発想もできないのですが、それが現地で起こっているというのが現状です。

### ●アジア新興国では労働力が豊富

あと、労働力。日本では少子高齢化のために人が減っていくということで、労働力を増やしたいという思いがあります。アジアでは、中国はちょっと政策の失敗なんかもあって、これから人口は減っていく方向にあるのですが。とは言え、そもそもの人口が多いということがありますよね。インドはこれからも、どんどん人口が増えていく。ベトナムとかインドネシアも増えていきますが、ベトナムなんかは非常に若い国なので、労働者は豊富です。

### ●人件費が急騰するアジア新興国

その一方で、これはマイナスの話ですが、人件費。日本だと人件費は、去年と今年なんて、そんなに変わらないで

すよね。微増というやつです。だけど、中国なんかだと、1年間でエンジニアだと1割上昇、500万円を貰っていた人は550万円、1,000万貰っていた人は、1,100万円に、一気に増える。それぐらい急激に毎年、毎年上がっていくということです。なので、安い賃金を求めて中小企業が海外進出した場合、出て数年したら、これだけの掛け算で人件費が上がっちゃうので、安かったつもりが高くなってしまわないかというリスクが当然あるということです。なので、進出するときにはそれも込みで、折り込んで進出しないとイケないというようなことがあります。

### ●各国・地域のチャンスとリスクの双方の理解と評価が重要

ここまでの進出前の状況の話で、今、見てもらったとおり、メリットとデメリットがいろいろあります。国と地域でみていくと、もっと細かい情報があります。総じては、メリットでは、やっぱり成長をしていて、需要も大きく増えていることです。特に経済成長をしたことで社会課題が生じて、その課題解決のための需要が生まれています。あと、国を跨いだボーダレスな展開も可能だったりとか、日本に比べて労働力も確保しやすいことだったり、というようなメリットがある。一方では、今回ちょっと事例では取り上げてなかったですけども、経済がどんどん成長して環境が変わっていくので、法制度が間に合わずに、後からどんどん出来てくるというのがあります。去年まで出来ていたことが、法制度が変わって急にできなくなるみたいなこともあり得るので、これについては中小企業でも対応していかないとイケない。あと、人件費はどんどん上がっていきますよ。成長しているから当たり前です。なので、それを上回るようなビジネスモデルを考えておかないとイケないということがあり得る。これが進出前の状況に関する説明になります。

### ●異なる業種で進出が増加

残りの時間は、進出時と進出後の話をざっとしておきたいと思います。

まず、進出時の話としては、多様化してきているということ。従来は、中小企業の海外展開と言えば、定番は製造業です。製造業が価格競争に勝つために、安い人件費を求めて海外に出ていく。なので、製造業が現地でも工場を作って、国内で作っていたものを現地で作るようになるというのが典型的な海外展開でした。最近の傾向をみると資料のグラフで見えます。左側のグラフは製造業のデータで、下の濃い色が中小企業、薄い色が大企業です。この比率は何かといいますと製造業が、現地に製造業以外の業種で進出している割合です。例えば、小売だとか、卸だとかとい

うことですね。そういう企業の割合がどんどん増えていて、製造業の場合は、もともと12%だったのが、2018年になると3割ぐらいがもう違う業種で出ています。同じように右側は非製造業の企業が、海外は製造業で出ているというケースですが、大企業は減っていますが、中小企業では増加しているということです。いずれにしても、中小企業の場合は違う業種での海外展開が増えていて、多様化しているということですね。

### ●業務提携（アライアンス）による進出の増加

続いて、表は、進出形態の推移です。これまで海外展開と言えば、貿易、輸出といった直接輸出、それから、海外に子会社をつくる直接投資、こういったものが一般的だったのですが、今、増えてきているのは、この国際業務提携。いわゆる、アライアンスです。現地にある企業に委託して、現地で生産や販売をしてもらう。逆に言うと、自分たちはもう出ていかないという形も増えてきているということです。

### ●Case3 ローカル企業との協力関係により生産能力を強化

多様化をしている中で、具体的な事例を幾つか見ておきたと思います。例えば、Case3の場合は、生産委託で出ていくのですね。もともと製造業で、当初は工場進出をしようと考えていたけど、資金負担もあるし、いろんなリスクもあるなあとということで、取りあえずは自分たちの製品がどう評価されるか、展示会に出展してみようとなりました。どこかに引き合いがあるかな、買いたいというところが出てくるかなあとと思って出展してみました。そうしたら、「うちで是非とも作らせてほしい」というローカル企業、現地企業からの問合せがたくさん来ました。何でそうなったかという、ローカル企業からすると、日本の製造業が作っている部品の精度の高さというのは、非常に評価されていて、そこから学びたいと。学ぶには、受注を受けて、その指示で作ることが一番だということで、作らせてくれという要望があったのですね。いろいろ検討した結果、自分たちで自ら工場を作るのではなくて、生産委託で現地企業を指導、支援しながら生産していく方法にしました。現在は15社と契約しています。いろんな規模の企業がありますが、少なくとも自分たちがリスクを冒して1工場を現地につくるよりも、大きな規模でビジネスができるような状況になっている。この契約先はまだ増えていて、どんどん増やすことができるということですね。

### Case4 生産委託提携でグローバル供給を実現

それから、同じような話ですが、印刷用のゴムロールと

いうのを作っている企業になります。ゴムロールというのは、印刷機で想像してもらったら、紙を送り込むために、ゴムのローラーがあると思うのですが、それを作っている企業です。製造業の中でも精度が求められるものです。この企業は、ゴムロールを印刷機メーカーに販売しますが、その印刷機メーカーは、世界各国に販売します。そうすると、そのゴムロールが設置された印刷機というのが世界のいろんな国の工場に設置されている。ゴムロール自体はほとんど削れたりしてくるので、メンテナンスが必要になります。そのメンテナンスのために、この中小企業に対しても、「この国にも来てくれ」、「この国にも来てくれ」と、いろんな要望があったようです。だけど、中小企業なので、そんないろんな国に進出することが無理だということもあって、この企業の場合は業務提携、生産委託の形を取っています。加貫社長の話では、海外に自社工場を出すには、現地の法制度、それぞれルールがあるので、それへの対応だったり、商習慣、お金払い、いろんなところでその国ならではのものがあつたりする。あと、従業員自身を管理しないと。その国の従業員になるので、考え方が違ったり、宗教が違ったり、いろんな問題がある。その辺が、やっぱりノウハウがないと非常に難しいのだけど、これを現地の企業に委託すれば、全部クリアできるという、メリットがあります。ただ、現地の工場に生産委託すると、問題になるのが、やっぱり技術漏洩リスク。要は、作り方を教えるわけなので、同じものが作れるようになると、この企業との契約を打ち切って、勝手につくって勝手に売るといようなことをされてしまう可能性がでてきます。この企業の場合、ゴムロールで一番重要なところは海外の委託先に教えないようにしています。ゴムと言っても、いろんな素材があつて、その組み合わせは無限のようにあります。それぞれの用途に応じてその素材を配合し、加工していくのですが、その配合の部分は国内本社に留めていて、配合したものを現地に送り込んで、成形してもらっています。この核心部分は相手に渡してないので、今のところ真似されていけません。これ、技術のブラックボックス化と言うのですが、こういうことをやっているということですね。

### ●Case5 本社と現地を理解する外国人材が活躍

次のCase5は簡潔に説明します。現地で経営をするのは非常に難しいことです。進出して、日本人が行って、現地の法律だとか商習慣は分からないということがあるので、いろんなトラブルに遭ったりします。その際、Case5の場合は、もともと本社で日本人と同じように、優秀な中国人を採用していました。日本語も中国語も出来て、貿易事務を担当してもらい、社内でも出世していました。その方を現地の経営者として送り込みました。そうすることで、こ

の中国人は、現地のことも分かるし、日本の企業のことも分かる。その両方を分かっている人が、ちょうど間に入ってくれるような存在になって、うまく経営が回っているわけですね。

### ●事例からのインプリケーション②

今見た事例から得られるインプリケーションですが、ローカル企業と業務提携することでメリットとしては、いろんな手続き面だとか、現地のことが分からなくてもできるということがありました。しかも複数国とか、複数企業と契約することで、中小企業1社の単独進出ではできない規模の事業が可能になることがメリットとしてある。ただ、デメリットとしては、信頼の置けるパートナーでないと、裏切られる可能性がある。特に技術漏洩ですね。これの回避、先ほどのブラックボックス化みたいなことも必要になります。あと外国人が現地経営をしてくれたら、上で見たこのリスクの一部を回避できるということもありました。

### ●Case6 現地企業と真っ向勝負で市場開拓を目指す

最後に、進出後の話で、現地の市場環境への適応というところです。ここは、現地の状況を知らないと思いがしにくいかもしれません。Case6の場合、既に売ろうとする製品に関しては、現地のローカル企業だとか、欧米の企業は進出していて、市場が出来上がっていました。そこに後発と言いますか、あとから参入したということです。参入する時に、現地市場の製品レベル、品質レベルとか、どれぐらいの価格で売られているのかというのを調べたところ、自社が日本で売っているものよりもかなりレベルの低いものが安く売られていることがわかりました。それがメインになっているということなので、そこに合わせて、機能制限して低コスト化しました。そういうのをローカライズ製品というのですが、そういうものを開発して参入しました。だけど、全然売れなかったようです。この場合は洗剤を売っていたのですが、コストを下げるために、もともと酵素を10種類入れていたのを4種類に減らしても十分現地で求められるレベルの品質にはなるので、減らすことで価格を下げて売っていました。それでも、現地の同じ価格の物に比べたら洗浄力は高いということで、技術力では勝っているということでした。ですが、現地のローカル製品は、品質は良くないが、単純に酵素の種類が多かった。今、この企業は4つの酵素を入れていましたが、ローカル品は6つぐらい入っていました。品質は悪いけど、酵素がたくさん入っているということで、現地の人たちが買っていた。購入者もプロですが、その技術の中身まではなかなか伝えづらかったようです。やっぱり最終結論として、

現地市場特有の価値観、購入行動、この辺まで理解しないと、単純に技術レベルがいいからとか、品質上、コストパフォーマンスがいいからということだけでは売れないという事例です。

### ●Case7 現地経済の成長に伴う付加価値需要の創造に期待

Case7は、ネジを販売している商社になります。ベトナムで販売していますが、会長のお話では、ベトナムというのが経済成長を今、しているのですが、まだまだ発展途中だと。今は、所得もそんなに高くなくて、汎用品の安いネジしか売れない。正直、わざわざ海外まで出向いて行って安物を買っても、儲けにならないですね。だから、今はあまりいいとは言えないけども、将来、このベトナムがさらに経済成長をしていったら、より付加価値の高い、もっと優れたネジを求められる。いわゆる、高付加価値品が売れるような市場が広がってくるのだと。その市場が広がる瞬間に、ちゃんとそのタイミングを捉えてマーケットを抑えたい。そのために今、進出して、頑張ってる様子を見ているということでした。将来の成長に期待して進出しているということですね。先ほどの見たユニコーン企業が生まれる瞬間に似ていますね。新しいマーケットがポコッと生まれるというようなところを肌で感じるために現地に出ているという話です。

### ●Case8 現地産業の発展段階の需要への対応

同じような話として、先ほどのゴムロールの企業です。ここもアジアの国々、いろんな国に委託先があって状況を知っています。印刷業界はそれぞれの国で、まだまだ発展途中です。この企業は日本で印刷業の成長を経験してきました。もともとは紙への簡単な印刷物をやっていたけど、そこに写真のレベルのきれいなグラビア印刷が出てきました。さらに今は、皆さんが使っているスマートフォンとかで知使われている電子機器の配線とかの電子部品もプリントしています。印刷技術はどんどん進化してきました。その進化の過程を全部日本の国内で経験してきた。アジア市場が、今、それぞれの成長している中で、その成長段階において、この日本での知識や技術が生かせる場面、瞬間、瞬間を理解できるので、それを捉えて需要を獲得していきたいと、同じようなことをおっしゃっています。アジアには急に成長して、急にマーケットができる可能性がある。それぞれの成長具合によって、その市場が生まれる瞬間があるので、その瞬間をどう捉えるかということ考えておられる、そういう事例です。

### ●事例からのインプリケーション③

ということで、進出後の市場環境適応という話でした。日本での経験を強みとしたアジア進出で、日本では成熟した技術が競争力を持つということでした。日本では、もう既に成熟してしまった技術なのですが、それが現地で突然、最先端の技術と言いますか、求められる技術になるケースがある。これは日本産業の発展経験を生かせるケースとなるので、それを見極めるために現地に行く価値はあるのだということでした。あと、既存市場に対してはローカライズすることで、価格とか品質を下げても売っていくのですが、単純にそれだけではなくて、やっぱり現地の人たちの価値観、購買行動、この辺も理解して売っていかないとけないということでした。あとは、先ほどの経済統合があるので、ASEANではどこか1国に進出し、ほかの国にも進出していくことができるので、グローバル拠点になり得るということです。こうしたことも含めた海外展開が可能になるという可能性をみることができました。

### ●COVID-19の影響

あとトピックとしてコロナ禍の影響も紹介してきたいと思います。まだ変わっていくデータですので、定期的に見ていく必要があるのですが、例えば、各国のGDPのデータを見ると、2020年はコロナ禍の影響が出ています。日本はGDPでマイナス5%ぐらいになって、マレーシアとかフィリピン、ロックダウンしたところは同じような影響を受けています。だけど、今はちょっと内戦になっちゃっていますがミャンマーとか、あとラオスなんかも、一応プラス成長であったり、ベトナムもプラスだったりしますよね。中国は、一時、マイナスでしたが一気に回復してプラスになっています。国によってコロナ禍の影響は、違うということも確認が必要です。

それから、これも先ほど簡単に説明したのですが、日本国内で、ちょうど去年の1月、2月ぐらい、コロナが最初に出始めた頃です。中国から始めて、都市封鎖なんかをして、いろんなものがストップし、中国で作っている部品とか商品が全然入らなくなったのです。その当時は、グローバル展開で、中国は駄目だというような話も出てきました。3月ぐらいまではそういう風に言われていたのですが、そこから急速に中国は回復して、逆に、ヨーロッパとかアメリカが、コロナ禍で厳しいダメージを受けてビジネスが止まってしまいました。中国は今、ほぼ回復しているので、やっぱり中国に戻ってくるというような話が出てきました。

それから、国内企業の海外事業の話です。資料の左側の円グラフは、もともと海外展開をしていた企業のデータになるのですが、今後、海外展開しないという回答が3割ぐらいになっています。これは、実際には出来ないというの



も含まれます。中身を見ると、輸入をしていた企業の多くが、今後は厳しいなど。輸入ができなくなったのでしょうね。ただ一方で、このコロナ禍でも、これからも海外展開を拡大していきたいという企業が 2 割ぐらいということでした。

そのこれから拡大していきたいという 2 割ぐらいの企業が、どういった海外展開を考えているかをみておきます。資料の棒グラフをみると、輸出が多く、あと現地販売とか、海外向けの EC サイトとか、販売を考えている企業が多いです。じゃあ、どの国ですかというと、中小企業の場合は、ベトナム、中国、タイが多いですね。ベトナムが人気ですが、やっぱり中国がその 2 番手ぐらいに入ってきます。ということで、海外展開しようとする中小企業では、アジアへの販売意識が、高まっています。

## ●おわりに

今日のテーマである、中小企業の海外展開ということで、特にアジア新興国を中心にお話ししてきたのですが、最後に、一言、皆さんにお伝えしたいことがあります。今、いろんなこと、経済がもちろんそうなのですが、アジアが世界の中心になりつつあります。長らく日本というのは、アジアの中心的な、リーダー的な存在となっていて、長い間、世界 2 位の GDP で経済大国ということでもありました。しかし残念ながら、今のアジアの成長、世界的に注目されている成長の輪には、必ずしも日本って入れていないという状況もあるのですね。そういう状況の中で、皆さんはこれから大学を卒業されて、いろんな仕事をされていくと思うのですが。就職活動、どの企業を選ぶ、どういう業界に行く、どんな仕事をしたいといったときに、国内だけで考えるのではなくって、アジアとか世界、特にアジアだと僕は思うのですが。アジアのその状況、少し先の未来なんかも見据えながら、自分のキャリアとか、仕事を選ぶ企業を考えた方がいいのではないかなと思っています。国内だけで見ていると、大きく状況を見誤ってしまう可能性があるというのが、現状ではないかと思っております。

ということで私からは、第 1 回の講義ということで、アジア新興国に進出する中小企業の特徴だとか、それも踏まえて、その中で特にアジア新興国の現状を一部、見ていただくようなことができたかと思っております。