

アジアの各国・地域が高い経済成長を達成するに伴い、アジアを舞台にしたわが国企業の活動状況にも変化がみられている。特に製造業はアジアにおける生産拠点の設立を進めてきたが、その生産拠点を対象にした中間財などの市場が形成されている。また、所得水準の向上により消費市場としても、アジアに対する注目が集まっている。

このような海外拠点の役割変化に伴って、海外事業を行う中小企業も増加している。また、商業や製造業のみならず、海外事業を行う企業は様々な業種への広がりも見せ始めている。

本章では、まずこれまでの海外事業展開の推移を概観したのち、大阪府内の中小企業を中心とした海外事業の実施状況をみる。それにより事業内容や分野の広がりを捉え、今後さらに海外事業が促進されるための課題について検討する。

第1節

海外事業展開と中小企業

まず、製造業の海外直接投資動向について、近年の傾向を全国と関西との比較によりみる。

1. わが国製造業の海外展開

(1) 近年の製造業における海外事業展開 (生産拠点として中国への展開が急増)

国際協力銀行開発金融研究所が毎年実施している「海外直接投資アンケート調査」の2005(平成17)年度版により、日本企業の海外直接投資の状況をみる。回答企業590社(全国)が有する海外現地法人数は、合計10,847社であった。現地法人の国別・地域別内訳を見ると、中国がトップで2,323社と全現地法人数の21%を占める。

2位は北米で1,784社(シェア16%)、以下、ASEAN4(1,773社、16%)、EU15(1,744社、16%)、NEs(1,685社、16%)の順となっており、これら上位5カ国・地域で全現地法人の86%を占めている。

中国の現地法人数は、1990年代前半までは北米やEU、NEs、ASEAN4を大きく下回っていたが、その後急増し、前年の2004年度調査で第1位となった。とりわけ海外現地法人を機能別に見た場合、中国は「生産拠点」(1,561社)として2位のASEAN4(1,222社)、3位の北米(780社)を大きく引き離しているのが特徴的である(図表 - 2 - 1)。

(2) 関西企業の特徴

(関西は中国・ASEAN進出の比率が高い)

次に、同調査から関西企業(回答企業数145社)のみを取り出してみると、海外現地法人数は2,653社で、全国の現地法人数の24%を占めている。国別・地域別の内訳をみると、中国(615社)が全国と同様に第1位で、シェアは23%となっている。2位はASEAN4(483社、18%)で、以下、北米(431社、16%)、EU15(421社、16%)、NEs(397社、15%)と続いている。上位5カ国・地域は全国と同じで、全現地法人の89%を占める。関西企業の特徴としては、上位5カ国・地域への集中度が若干高いことが指摘できる。また、全国に比べ「中国」と「ASEAN4」の比率がやや高く、中国・ASEANをはじめとしてアジアへの事業展開が活発に行われていることを示している。

2. 大阪企業の海外進出

(1990年代に中国、タイへの進出が増加)

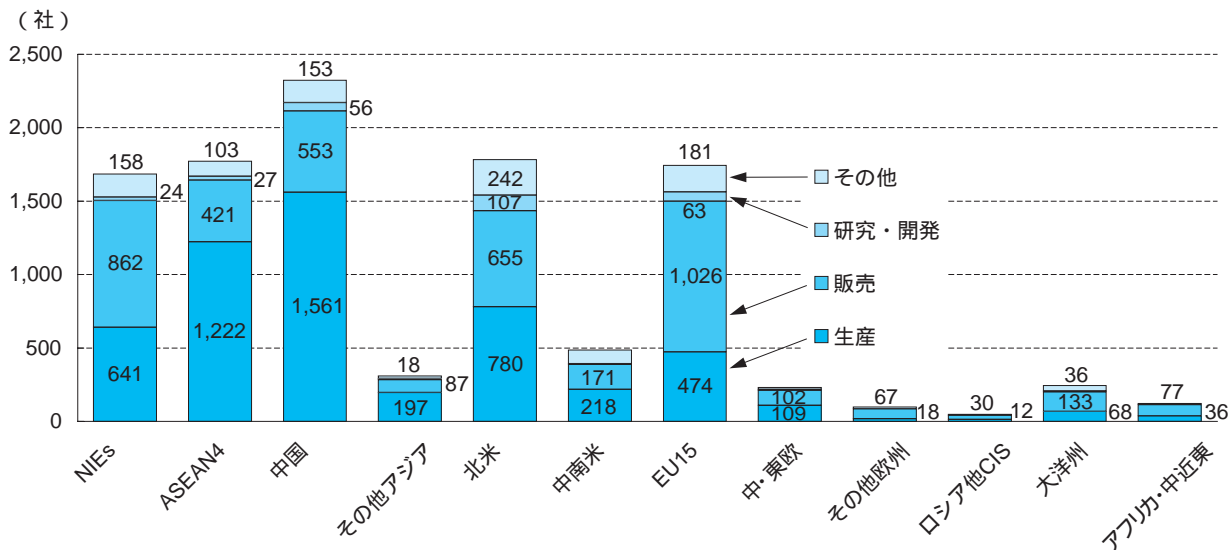
第1章ではアジア全体への大阪府企業による進出件数についてみたが、ここではアジアの国・地域別及び業種別の傾向について確認する。

1980年まではシンガポール、香港、台湾といったアジアNEsの国・地域への進出が顕著であったが、1980年代後半から、タイ、マレーシアへの進出件数が増加した。

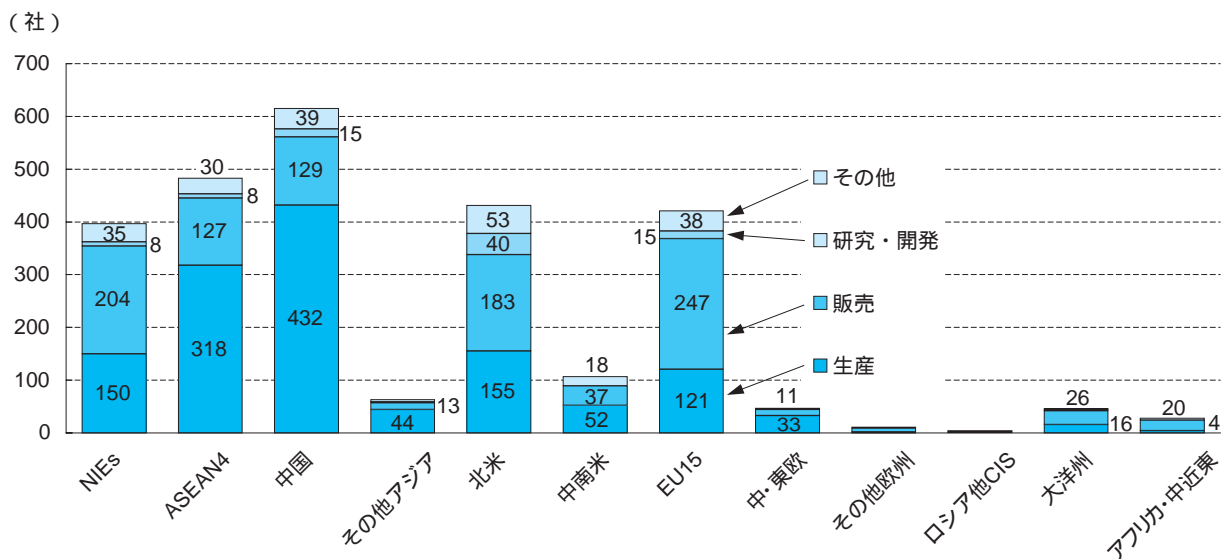
1990年代に入ると中国への進出件数が大幅に増加し、アジアへの進出件数の半数近くを占めるようになった。ASEAN諸国については、1990年代後半に通貨危機を経験したものの、大阪府からの進出件数が

図表 - 2 - 1 海外現地法人数（機能別・地域別、2005年）

(1) 全国



(2) 関西



資料：国際協力銀行開発金融研究所「2005年度 海外直接投資アンケート調査」結果を加工。

(注)「EU15」は以下の国を指す。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、ルクセンブルグ、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。

1990年代前半に比べて増加した国も多い。特にタイ向けの件数が増加したこと、ベトナムが新たな進出先として浮上してきたことが特徴として挙げられる。

（様々な業種でアジアへの進出がみられる）

また、業種別にみると、製造業・商業の割合が多くなっているものの、運輸業、サービス業などの業種の進出も増加傾向にある。進出件数が急増した中国についても、1990年代後半以降は、商業を始めとする非製

造業の割合が増加する傾向にあるなど、様々な産業でアジア向けの拠点設立が行われている（図表 - 2 - 2）。

3. 海外企業との連携による事業展開の考え方

(1) 中小企業の海外事業展開

経済のグローバル化の進展によって企業の海外拠点設立が活発化しているが、こうした海外進出が大阪企

図表 - 2 - 2 業種別・国別アジアへの海外進出件数の推移（大阪府）

（単位：件）

		1980年以前	1981～85年	1986～90年	1991～95年	1996～2000年	2001年	2002年	2003年以降	合計
韓 国	国	23	2	16	8	18	8	5	6	89
	製造業	23	1	15	1	4	2	1	1	49
	商業			1	7	13	6	2	3	34
	その他		1			1		2	2	6
中 国	国		6	29	252	239	54	63	60	715
	製造業		5	20	214	163	35	44	30	517
	商業			1	25	51	10	14	17	124
	その他		1	8	13	25	9	5	13	74
台 湾	台湾	32	8	40	24	31	4	4	2	148
	製造業	27	6	22	4	9	2		1	71
	商業	5	1	15	15	18	2	4	1	64
	その他		1	3	5	4				13
香 港	香港	44	12	35	58	23	5	9	1	190
	製造業	7	3	9	14	5		1		40
	商業	32	8	18	30	14	5	7	1	117
	その他	5	1	8	14	4		1		33
ベトナム	ベトナム				8	27	2		2	39
	製造業				6	20			2	28
	商業					0	1			1
	その他				2	7	1			10
タ イ	タイ	42	7	69	50	65	14	13	6	270
	製造業	20	2	42	30	40	11	10	2	160
	商業	18	1	19	13	17	2	2	3	76
	その他	4	4	8	7	8	1	1	1	34
シンガポール	シンガポール	45	17	53	31	43	7	4		203
	製造業	23	4	18	6	8	1	1		62
	商業	18	11	25	14	22	5	1		98
	その他	4	2	10	11	13	1	2		43
マレーシア	マレーシア	22	11	47	49	44	3	5		186
	製造業	15	3	37	32	26	2	1		117
	商業	6	4	5	11	11		2		43
	その他	1	4	5	6	7	1	2		26
フィリピン	フィリピン	11	2	8	12	25	3	2	1	65
	製造業	6	1	5	7	8	1	1		29
	商業	5	1	2	3	6	2	1	1	22
	その他			1	2	11				14
インドネシア	インドネシア	27	4	11	60	36	6	4	2	155
	製造業	21	2	7	44	27	4	1	1	109
	商業	1		2	10	2	1	1	1	21
	その他	5	2	2	6	7	1	2		25
イ ン ド	インド	5	2	6	5	12		1		31
	製造業	5	2	6	3	9		1		26
	商業				1	1				2
	その他			0		2				3
そ の 他	その他	1	1		1	2				5
	製造業	1								1
	商業		1		1					2
	その他					2				2
総 計	総計	252	72	314	558	565	106	110	80	2,096
	製造業	148	29	181	361	319	58	61	37	1,209
	商業	85	27	88	130	155	34	34	27	605
	その他	19	16	45	67	91	14	15	16	282

資料：大阪府資料。

- （注） 1．日本企業の出資比率が10%未満のものは除く。
2．進出年次不明のものがあるため、合計の数値は各年次の合計値と一致しない場合もある。
3．数値は、2004年8月現在。

業の大半を占める中小企業の事業活動に与えた影響は大きい。この間、中小企業においてもグローバル化への対応を進めてきた。

（外貨獲得の主役だった戦後の中小企業）

戦後、地場産業をはじめとする中小企業の製品は、輸出を通じて外貨獲得に大きな役割を果たしてきた。その後、重工業化の進展により、中小企業製品は下請構造の中で部品や半製品として、競争力ある輸出製品に組み込まれた。

一方、1970年代に輸入の自由化が促進されたが、アジア諸国・地域の経済成長がみられたことから、それら諸国との競争が国内・海外市場で激化するに至った。

（プラザ合意以降、円高と産業空洞化への対応を迫られる）

しかし、中小企業のグローバル化に対する環境を大きく変えたのは、1985年のプラザ合意を契機とした急激な円高である。輸出の減少、輸入の増加、輸出の代替としての海外生産進展による受注量の減少といったいわゆる国内産業空洞化への対応がグローバル化における多くの中小企業の課題であった。

（受動的なグローバル化対応から積極的な国際事業連携へ）

さらにバブル崩壊後、一層進展するグローバル化の中で、多くの中小企業は国内における輸入品との競争激化や、海外進出した企業からの受注獲得に向けた海外生産・販売といった対応を迫られることになった。しかし一方では、海外において新たな市場獲得を見据

えた販売活動の展開や、特にわが国とアジア諸国・地域との間におけるコストの差を活用しようと積極的に海外企業と連携し、その資源を取り込むような動きもみられるようになっている。

(2) 海外事業の考え方

（より多様な企業が海外企業と連携することが可能に）

海外における拠点の設立は海外事業展開の典型的な形態であり、加えて近年では、情報通信ネットワークの発達などにより人材、資本、情報などがこれまで以上に国境を越えるようになり、様々な形態で海外との事業展開が可能になっている。それは、これまで国内での取引に限定されることの多かった業種や規模の企業でも、より容易に海外企業との連携を進めることが可能になったことを表している。

（海外事業の種類）

海外との事業展開には次のような形態がみられる。

- ・製品の取引（輸出・輸入）
- ・業務の委託・受託（生産・加工や販売・サービスなどの委託・受託）
- ・資本交流（海外企業や現地法人への資本の出資・外国企業からの資本受入）
- ・技術交流（技術供与、技術導入）
- ・人材交流（人材の派遣、人材の受け入れ）

これらはそれぞれ単独で行われることは少なく、一企業が行う海外事業の中にはこれら様々な形態が含まれている。

第2節

海外事業の取り組みと変化

ここでは前節でみたように海外事業を幅広く捉えつつ、大阪府立産業開発研究所が実施した『大阪府内企業の海外事業に関する調査』に基づいて、府内中小企業における取組の内容と変化をみる。このアンケート調査の概要については、「はじめに」に示されているとおり、幅広い業種にわたる府内中小企業を対象としている。

1. 海外事業の現状

(1) 海外事業実施の有無と内容

(海外事業を直接実施している企業は2割弱)

まず、海外事業の実施を行っているかについてみると、何らかの海外事業を行っている企業は調査対象全体の16%となっている。自ら海外事業を行っているところは多いとはいえない。

海外事業実施の割合を業種別にみると、卸・小売業(29%)、製造業(16%)、運輸業(7%)、飲食店・宿泊業(7%)、サービス業(6%)の順になっている(図表 - 2 - 3)。

(海外事業を実施する企業の半数超が輸出入を行う)

海外事業を行っているとする企業についてその内容を見ると、輸出、輸入はそれぞれ67%、75%と多くの企業が実施している。また、海外への事業委託や、技術供与とそれに伴う人材交流、海外拠点への出資を行

っている企業も多い。ただし、海外からの事業受託、資本受入、技術導入というような受け入れに関する事業を実施している企業はわずかである(図表 - 2 - 4)。

(委託先の相手企業は現地企業中心)

海外への事業委託を実施している企業のうち、83%が生産・加工を委託している一方、販売・サービスを委託している企業も25%に上っている。

海外への委託について主要な相手先企業をみると、生産委託については6割以上が「100%現地資本企業」であるとしている。

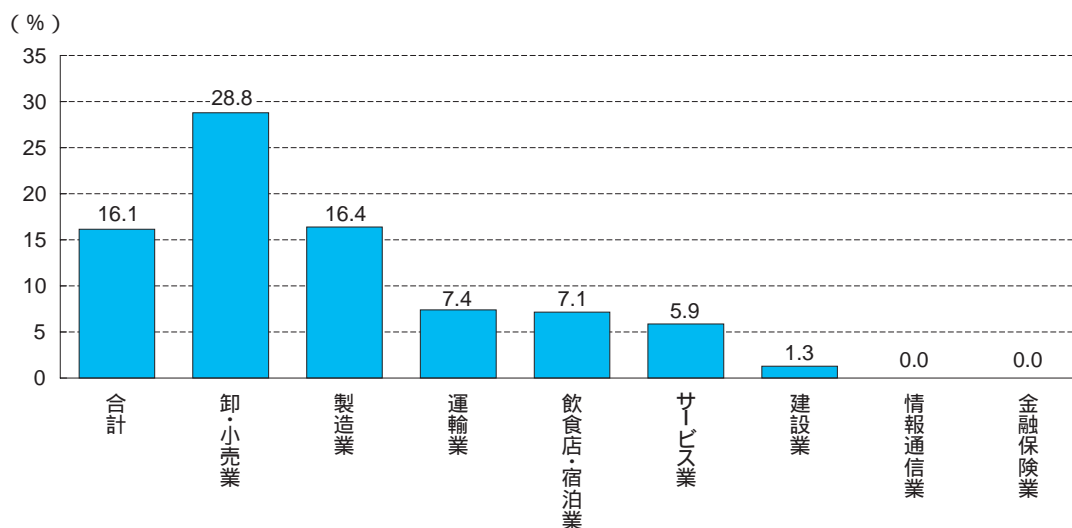
また、海外における販売委託についても同様に、9割弱が相手先として「100%現地資本企業」と回答しており、現地での代理店網の構築など、販売に関して現地企業がその役割を担っている。このように、委託先企業については現地の日系企業よりも現地企業との関係を構築していることがわかる(図表 - 2 - 5)。

(2) 業種別にみた海外事業

(卸・小売業、製造業で輸出入の実施が多い)

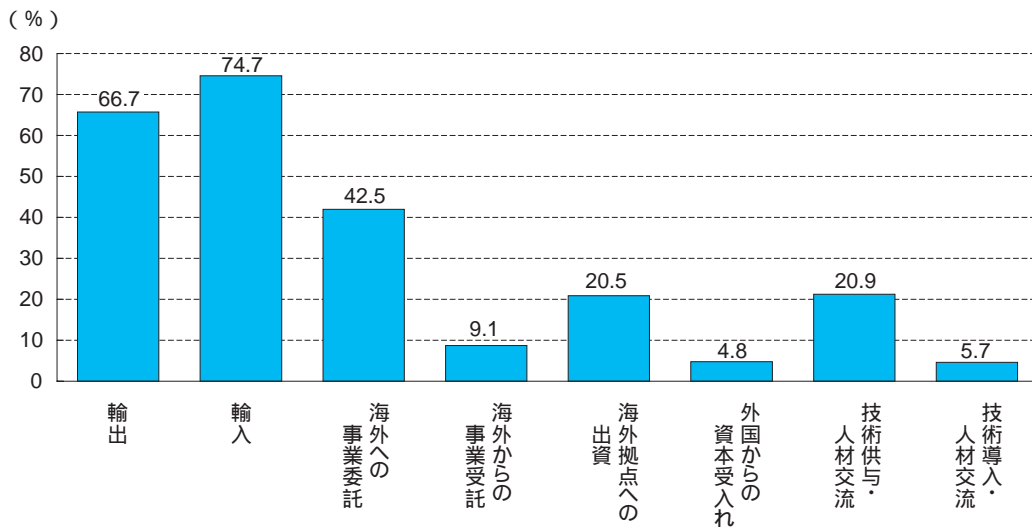
海外事業の実施状況を業種別にみると、卸・小売業、製造業で輸出入業務を行う企業が多い。卸・小売業では輸出・輸入の実施比率がそれぞれ75%、77%と高くなっている。製造業についても同様で、海外事業を行

図表 - 2 - 3 海外事業実施の有無(業種別)



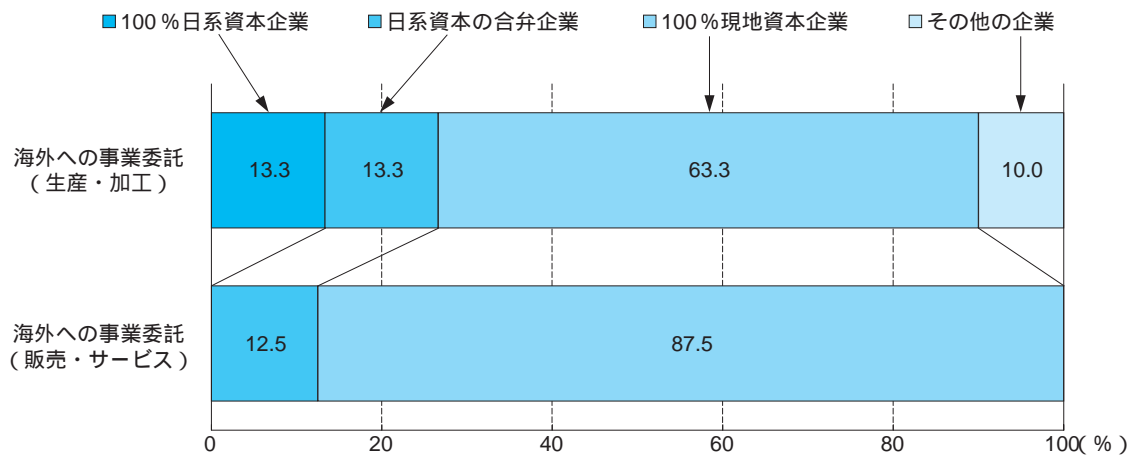
資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』(2006年2月)。

図表 - 2 - 4 海外事業の実施内容



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）
 （注）複数回答。

図表 - 2 - 5 最も多い委託先企業



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

う企業のうち輸出は65%、輸入は75%が実施している。
（海外との業務委託・業務受託は他の業種でも実施）

また、製造業では「海外への業務委託」を50%、「海外企業への資本出資」及び「技術供与」をそれぞれ30%が行っており、海外における生産活動が活発化していることを裏付けている。一方、「海外からの業務受託」、「資本受入」、「技術導入」を行っている企業は少ない。

卸・小売業については、「海外への業務委託」を行っているとする企業が36%にのぼるほか、「海外企業への資本出資」（18%）、「技術供与」（11%）を行って

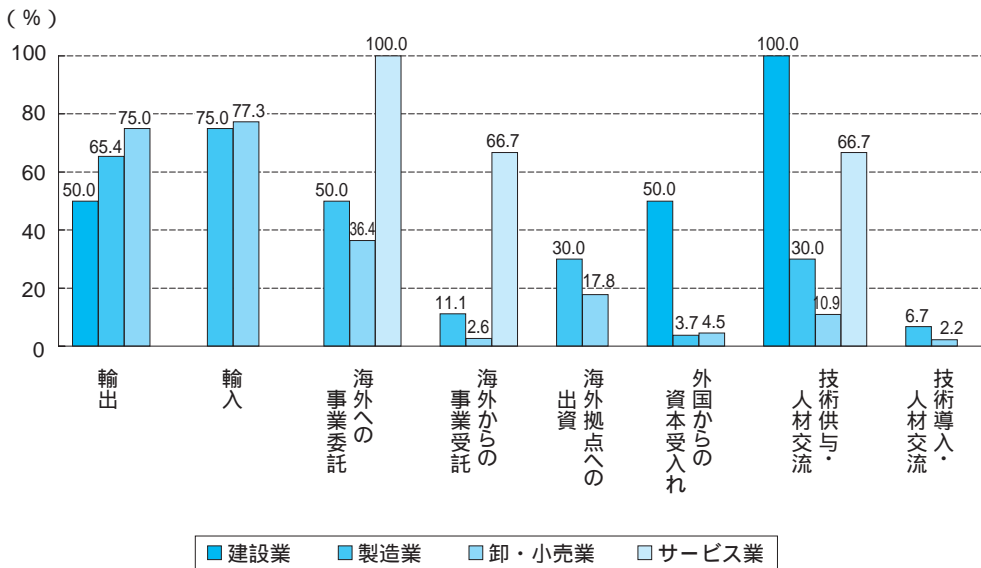
いる企業もみられる。

海外への業務委託・海外からの業務受託については、サービス業で行っている企業が多い（図表 - 2 - 6）。

（電子部品販売をアジア向けに幅広く展開するおおとり）

おおとり株式会社（大阪市）は、日本国内で電子部品を販売する岡本無線電機株式会社の貿易部門を担当する関連会社で、主として海外の日系企業向けに半導体など電子部品の販売を行っている。

図表 - 2 - 6 実施している海外事業の割合（業種別）



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）
（注）複数回答。

同社では1992年に香港に子会社を設立したのを皮切りに、シンガポール（1995年）、上海（2000年）、タイ（2004年）に子会社を設け、中国・深a市にも駐在員事務所を置いている。タイについては、近年日系企業の進出や工場増設が多く、中国よりも売上高の伸び率が大きいため、シンガポールから子会社を移管して設立した。2005年からは、岡本無線電機内におおりの貿易部門を含めて統括する国際本部を設けた。アジアの動向をより間近で把握するという目的から本部長は香港に駐在している。

今後、同社では中国だけではなく、ベトナムへの展開や、台湾、韓国企業との提携も視野に入れている。また、海外拠点を通じたローカルメーカー製品の輸入も一部行っていく考えである。

（輸出入・仲介貿易で複数の国をつなぐセンチュリー山久）

センチュリー山久株式会社（大阪市）は中古自動車の部品、トラック・エンジン、フォークリフト、農業用トラクターなどを扱う貿易商社である。1978年にヨーロッパの多国籍企業との合併で設立され、その日本拠点として活動していたが、1990年に独立して為替動向に左右されにくい中古機器貿易に特化するようになった。

取扱量が多い国は、自動車及び部品ではフィリピン、南アフリカ、中南米・カリブ海諸国向け、農業用トラクターはドイツ、オランダ、ポルトガル、イタリア、キプロス、タイ向け、医療機器はインド、イラン向け、スクーター・オートバイはウクライナ、ロシア向け、等と多岐にわたっている。また、以前の多国籍企業の人脈を通じてブラジルとフィリピン間の食品貿易を中継したり、医療機器の他国間の仲介も行っている。

（海外事業の新しい産業への広がり）

海外に進出している日系企業を顧客として、製造業・商業に加えてこれら以外の業種でも、アジアを中心に海外事業を行っていく傾向が表れている。実際に、技術供与を行う建設業や、事業の委託・受託を行うサービス業の例もみられる。

また、国内で事業を行うサービス業などの場合でも、人件費などのコストや人材確保の側面から、海外の資源を活用している例が増加している。例えば、ソフトウェア業においては、中国に拠点を設けてソフトウェア開発の委託を行う例がある。

（ソフトウェアの開発委託を行うシステム・デザイン・ジャパン）

システム・デザイン・ジャパン（大阪市）は、制御系のソフトウェア開発を中心に手がけている企業である。同社は海外の技術を重視しており、現地技術者との交流と米国に関する情報収集を目的に、2000年にカナダに現地法人を設立、2年後には米国にも拠点を置いた。

同社では北米への展開を行う以前に中国への進出も検討していた。そのため、まず会社設立がしやすい台湾に拠点を設け、中国本土への足がかりとして2003年に上海に拠点を設立し、2004年には本格的に操業を開始した。中国現地企業と提携し、同社の社員を受け入れ、日本からの仕事を請け負いながら、両国の架け橋となるような人材（ブリッジ人材）を育成している。

同社は、海外事業の実施により企業としての信頼度向上や人材確保の面で大きなメリットが得られるとしている。海外拠点で得た利益はさらに海外へ展開するために再投資するなど、グローバル化の推進に努めている。

業の特徴を明らかにする。

調査回答企業のうち海外事業を実施している企業では、府内事業所における従業員数が10人未満とする回答が半数を超えるなど、中小規模が中心である。

実施している海外事業の内容についてみると、中小規模の企業においても、輸出・輸入や海外への業務委託を行う企業が少なくない。

海外企業への資本出資については、従業員規模の大きな企業ほど割合が増加する傾向にあるが、輸出・輸入や、海外委託、技術供与については従業員規模による明確な差はみられない（図表 - 2 - 7）。

（ベトナムでCADデータ作成を委託する野田技研）

有限会社野田技研（守口市）は、金型作成に用いられる家電・自動車・医療器具向け樹脂（プラスチック）試作品を製造する従業員数6名の企業である。

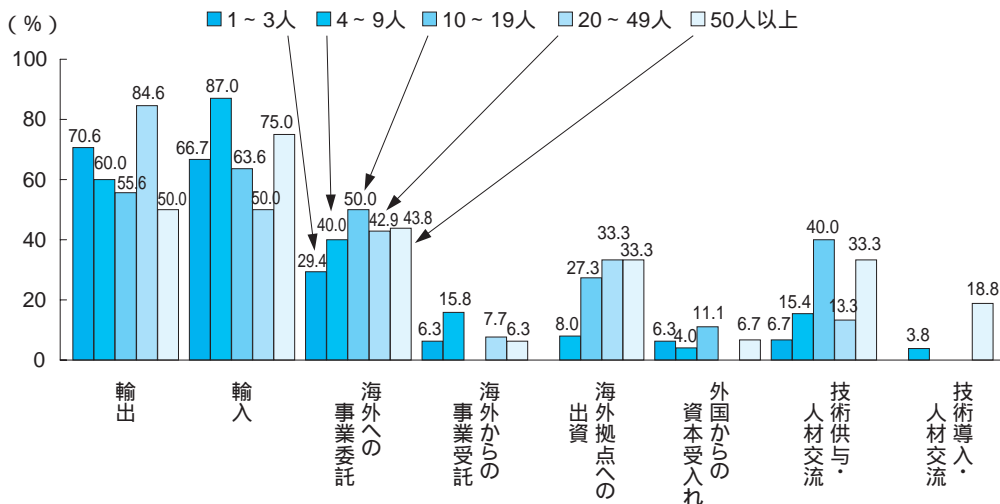
同社は、韓国やマレーシアの企業に外注を行っている。インターネットなどを活用して距離的・時間的コストが低下したことで海外に外注ができるようになり、日本企業が納期やロットの問題で敬遠するような案件でも発注できる、としている。

また、同社は5年前から海外進出の検討を始め、2005年からベトナムでデータのプログラミングを開始した。中国で提携企業を探したが、品質、納期の問題で一度は断念した。2年前に、大阪府の支援を

**(3) 海外事業を実施する企業の特徴
（中小規模の企業でも様々な海外事業を実施）**

次に、企業規模や売上高傾向によって、海外事業の実施にどの程度差があるかをみることにより、実施企

図表 - 2 - 7 海外事業の実施状況（事業所常用雇用者規模別）



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）
（注）複数回答。

受けシンガポール、マレーシア、タイなどで展示会に出展し、そこで知り合った人にベトナムでの立地を勧められた。同国を訪問の末、勤勉で豊富な若年労働力の存在を評価して進出を決定した。

現在、日系中小企業が共同で出資した工場・事務所スペース・支援サービスなどを提供する建屋を利用していたが、現在は現地法人を設立し、新たにホーチミン市内の拠点に入居して操業している。従業員数は日本人1名、現地スタッフ4名で、将来的には30名程度まで増やしたい、としている。

（特殊な分野で海外需要に対応するジオクロノロジージャパン）

ジオクロノロジージャパン（大阪市）は、岩石・鉱物の成分分析、地質年代測定や地中の空洞探査調査などを専門にする企業で、大学で地質学の研究者であった現社長が1988年に九州で創業し、出身地である大阪に移転してきた。従業員数は3名で、大深度部分の探査や年代測定の分野では、大学との共同研究成果を活用した独自の技術を有している。

同社は、関係のあったボーリング会社の紹介で、韓国における温泉開発に関わる地質調査を10数年前から手がけている。同社は地下数千メートルもの探査において技術が高いことはもとより、韓国国内で探査事業に興味を持つ企業や人材が少なく、追隨す

る企業が存在しないため、韓国からの受注がピーク時には業務量の約半分を占めることもあった。

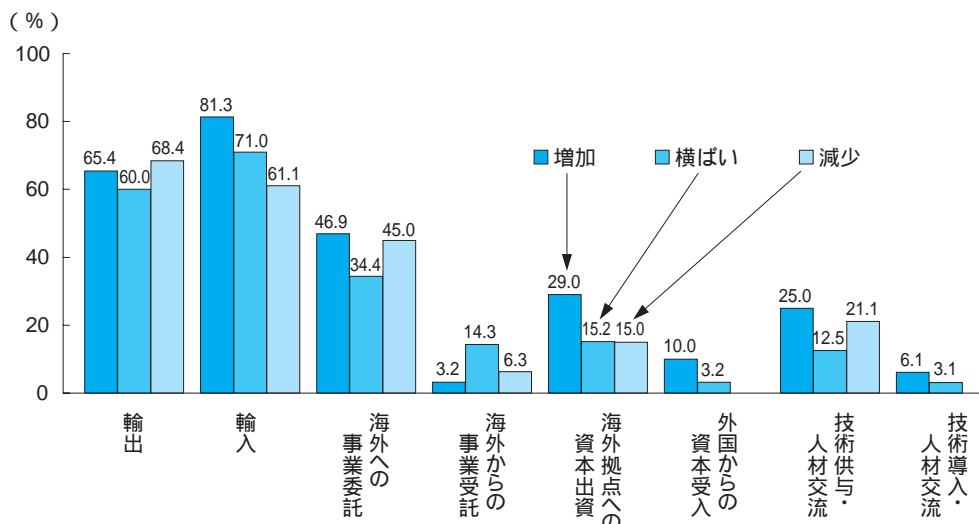
同社では、今後、防災面での空洞の探査に力を入れたいと考えており、大学やメーカーとの共同開発により新たな機械を製作し、別会社を設立して探査を行うことを計画している。その中で、将来的には中国などアジア向けの需要が見込まれると期待している。

（売上高傾向による実施有無の差は小さい）

過去3年間における売上高の増減傾向による海外事業の実施状況の差についてみると、売上高傾向「増加」の企業は、海外事業のほとんどの項目において、実施率が売上高「横ばい」あるいは「減少」とする企業の割合を上回っている。売上高の増加がこのような海外事業の実施によるメリットを享受した結果であるともいえるが、売上高が増加していない企業でも、海外事業を実施している項目の割合に大きな差があるわけではない。このことは、国内事業での売上高減少を海外事業で補うといった側面もあることを反映していると考えられる（図表 - 2 - 8）。

このように、企業は規模の大小にかかわらず海外事業を実施している。また、売上高が増加傾向にある企業では、実施する比率は高いものの、横ばい、あるいは減少傾向にある企業との差は大きいとはいえない。

図表 - 2 - 8 海外事業の実施状況（売上高傾向別）



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）。

（注）複数回答。

2. 海外事業の開始と事業内容の変化

このように、大阪企業は様々な海外事業を実施しているが、ここでは、企業が海外事業を開始した時期や、どのような事業内容から始まって他の事業に発展させていったか、といった推移についてみる。また、今後の海外事業の実施意向についても把握することによろう。

(1) 海外事業の開始時期

(輸出・輸入の開始時期は早い)

海外事業の開始時期については、事業内容ごとに異なった特徴がみられる。輸出入ともに、1975年以前から開始していたという企業の件数が他の事業より多く、早い時期から開始されていた。販売・サービスの委託や生産・加工の受託についても、件数は少ないものの、1975年以前から行っている例もみられる。

生産・加工委託については、「1975年以前」から開始していた企業が一部に存在するが、1986年以降に開始した企業が多く、3割近い企業が「2001年以降」に開始したとしている。同様に、資本出資や技術供与も、開始時期が「2001年以降」と比較的新しい時期の企業が多い(図表 - 2 - 9)。

(時期を追うごとに多様性が増す)

これを時期別の実施件数ごとに整理してみると、

「1975年以前」に行われていた海外事業の約8割は輸出・輸入であった。その後、1970年代後半は開始件数がやや低調となるが、80年代前半以降は件数が再び増加傾向となり、1980年代後半以降になると、輸出・輸入の割合が減少し、生産・加工委託や技術供与が行われるようになった。

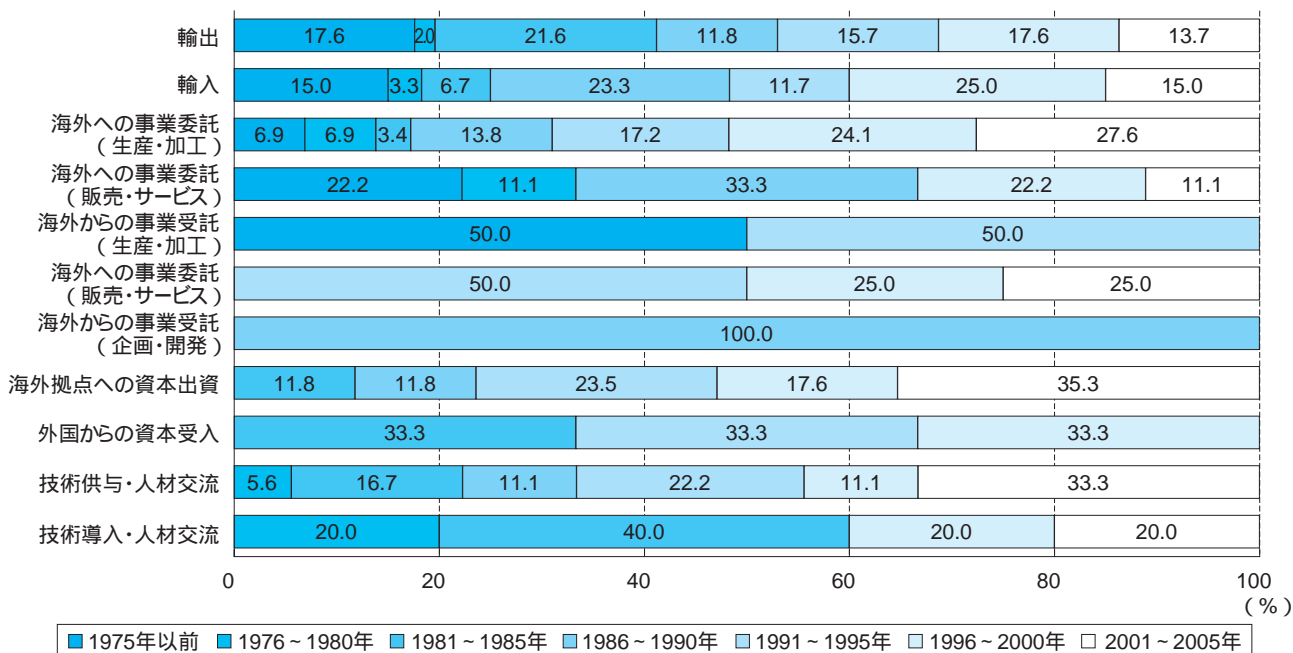
さらに1990年代以降は、海外拠点への資本出資が増加するとともに、販売・サービスの委託や技術導入、やや少ないながら外国資本の受入れなどもみられる。このように、時期を追うごとに事業内容が多様になっていることがわかる(図表 - 2 - 10)。

(府内において中国との合併事業を行う日本長芦塩業)

日本長芦塩業有限会社(堺市)は、塩の元卸である南海塩業株式会社の関連会社と、中国・天津の塩業企業4社とが50%ずつの合併で設立した企業で、天津で生産された塩を主として融雪剤として輸入・販売している。同社の拠点は日本のみで、中国側の出資企業の役員が副社長として現地で活動している。

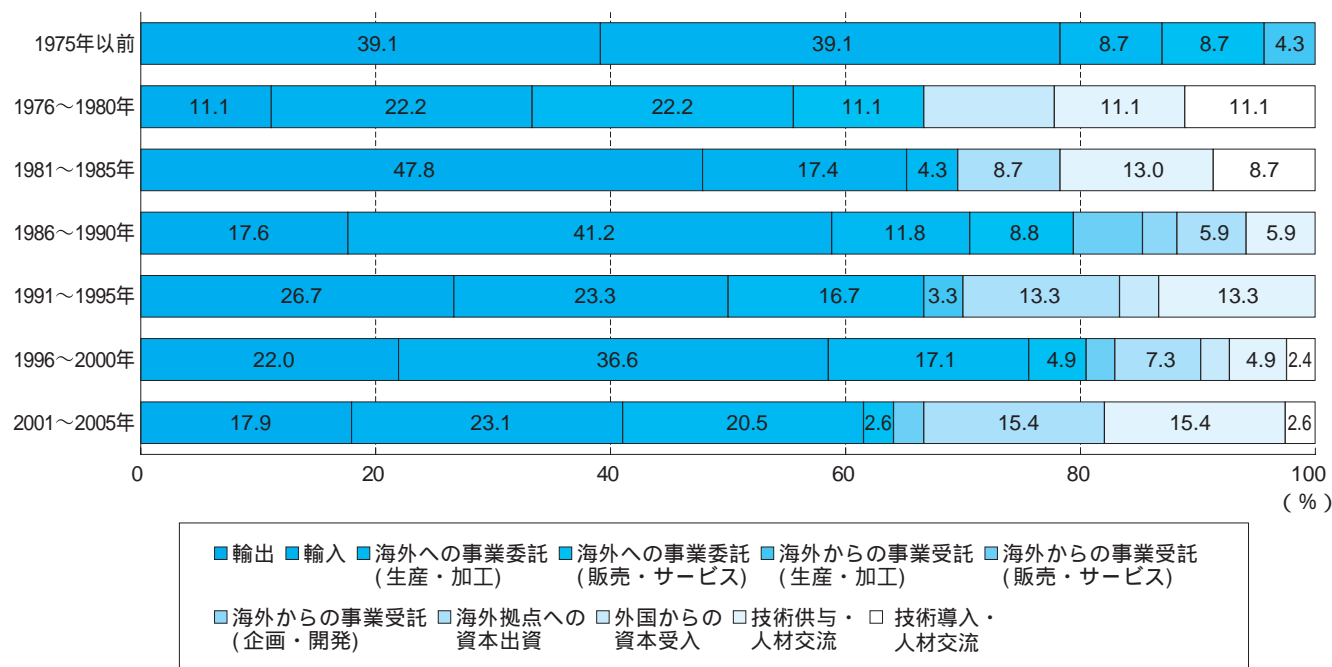
同社の日本側親会社の社長は、業界団体の役員を長く務めており、業界事情に精通した人物である。塩の専売制度が廃止され、自由化により輸入品が国

図表 - 2 - 9 海外事業の開始時期(事業内容別)



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』(2006年2月)

図表 - 2 - 10 開始時期別海外事業内容



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』(2006年2月)

内に入ってくる状況をふまえて、あらかじめ有利に展開できる道を開きたいと考えていた。中国への視察も以前から行っており、1997年に天津市の製塩工場の窓口となる企業4社と合併で会社を設立することとなった。

当初は塩の輸入に関しては同社が先駆的であり、また合併形態なので相手先とは特別な関係を構築し有利な立場にあった。参加者も多くなかったが、近年は大手企業を含めて中国産の塩の輸入が増加し、競争は厳しくなっている。

同社では、日本の大学院を卒業後、日本企業に勤務経験がある中国籍の人材を社員に採用している。実際の生産者である中国側の合併相手とは品質や納期の面で問題が生じた場合の交渉面で、その社員の貢献度合いが大きいとしている。

(2) 海外事業の実施段階

(輸出・輸入から他の事業分野に展開)

実際に企業が行う海外事業活動では、通常、輸出と輸入を並行して実施したり、あるいは部品輸出、生産委託、技術供与といった複数の活動を組み合わせて一連の海外事業を行うなど、複数の海外事業が手がけられている。

各企業の海外事業活動それぞれについて開始時期をみると、企業が海外事業を初めて手がけた際の事業(以下、初期に手がけた海外事業活動)の内容は「輸入」が50社と最も多く、「輸出」が47社、「業務委託(生産・加工)」が16社、「技術供与」が15社と続いている。このように、貿易活動を起点として他の海外事業へ展開していく場合が多い(図表 - 2 - 11)。

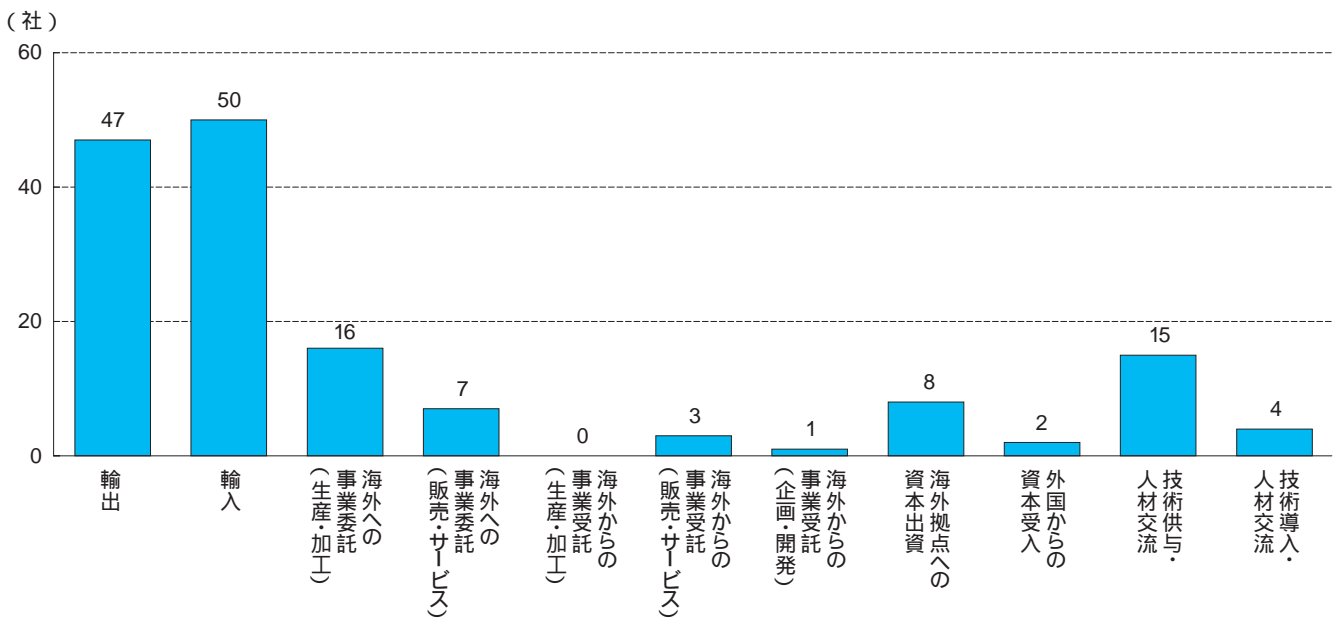
輸出入を行う卸売業でも、海外顧客への支援や更なる販路開拓に取り組む目的で、近年になって新たに海外拠点を開設する動きがみられる。

(中国拠点を本格的に開設したイヌイ)

イヌイ株式会社(大阪市)は、道修町の薬種商に端を発し、現在は韓国・台湾向けに現地の代理店を通じて化学品、電子材料を販売する商社である。

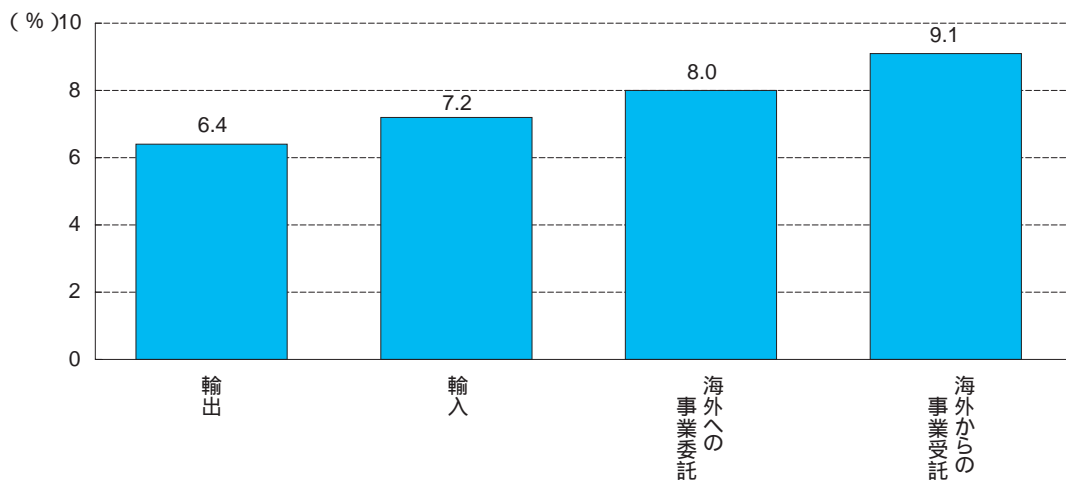
同社では、1998年に中国・上海市に出張所を開設し、現地採用の社員を1名置いていた。しかし、既存の顧客である日本、台湾、韓国のメーカーが中国への進出を相次いで行い、そのサポートを強化する必要性が高まった。そのため、2005年3月に同市に100%出資の現地法人(代表処)を設立した。現地採用の社員に加え中国語のできる社員を育成し、同社として初めての常駐者として現地法人に派遣している。設立に当たっては、取引銀行のコンサルティ

図表 - 2 - 11 海外事業開始初期に手がけた事業内容



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

図表 - 2 - 12 現在行っていないが今後行いたい海外事業



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

ングサービスを有効に活用することができた。

現地法人では、既存顧客のニーズを見定めつつ、物流機能の充実により顧客の在庫削減に貢献するなどの商社機能の強化を模索している。同時に、中国における今後の新たな市場の開拓に向けて制度面の情報収集などにも努めている。

(3) 海外事業に対する意向

(今後新たに海外事業を行いたいとする企業も)

現在、何らかの海外事業を行っている企業のうち、今後新たに輸出や輸入、海外への委託、海外からの受託を行いたいとする企業が、それぞれ1割未満で少数とはいえ見受けられる(図表 - 2 - 12)。

このなかに、府内の製造業で、海外を視野に入れることによって生産体制を維持・発展させることができるとして、海外企業との連携を模索している例もある。

（海外提携により生産体制の再構築を模索する関西クラウン工業社）

株式会社関西クラウン工業社（八尾市）は、冷間鍛造によりレンチなどの工具を生産し、自社ブランド及びOEMで米国向けなどに商社経由で輸出していた。しかし、この10数年間の円高で欧米向け輸出は激減し、従来からの国内取引先を通じて、香港経由で中国、中近東向けの輸出を行っている程度となっている。その間、液晶ならびにプラズマテレビなどの天井吊り金具、市販されていない別注工具や自動車、機械部品などの分野に進出し、小物の単発生産などを行っている。

同社では、工具の生産に必要なケースやトレイを作る加工について、海外企業への発注も含めて可能性を模索している。そのため、八尾市の実施する海外経済交流事業にも積極的に参加している。同社は、今後海外の企業も含めた生産体制の構築を目指したいとしているが、コスト削減の効果を発揮するには一定量の発注を確保することが課題であるとしている。

3. 相手先国・地域とその変化

次に、海外事業の相手先となる国・地域についてみる。アジアへの進出の中でも、中国への進出が近年急増していることを前節で見たが、海外事業の開始時期でも違いがみられるのか、また、事業開始時と現在とはどのような変化がみられるか、さらに今後増加が

見込まれる国・地域について整理する。

(1) 事業開始時の相手先国・地域

（1990年代以前に開始した企業はASEAN、韓国が多い）

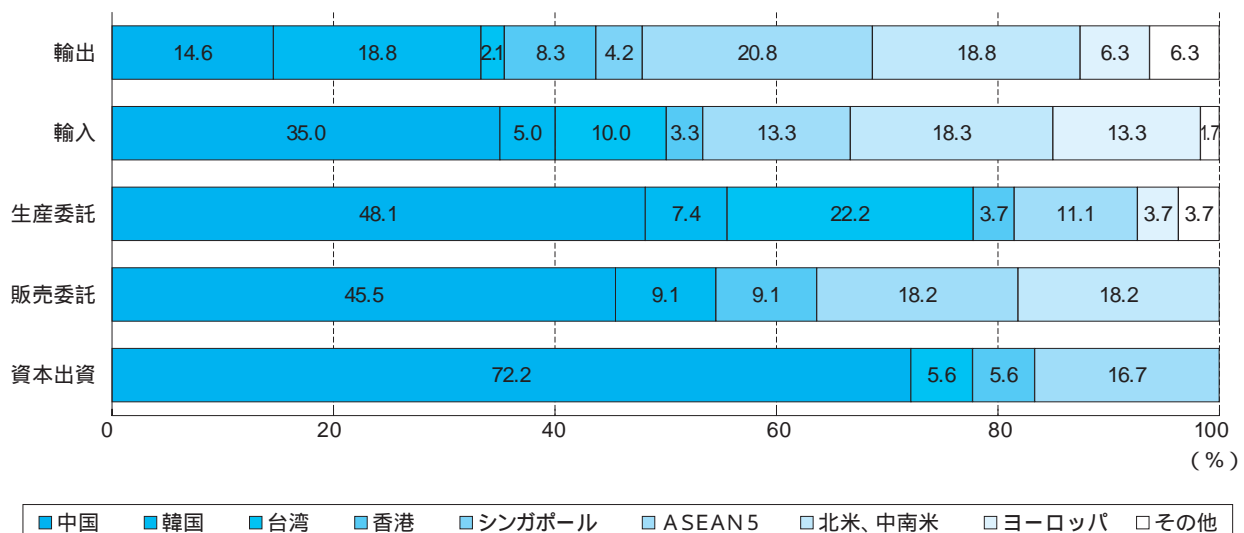
海外事業を開始した時点での主要な取引先国・地域をみると、輸出については「タイ、フィリピン、マレーシア、インドネシア、ベトナム」(ASEAN5)が最も多く、次いで韓国、北米・中南米、中国の順になっている（図表 - 2 - 13）。

海外委託については、生産委託は中国が半数を占めるとともに、台湾の割合が続いて大きくなっている。販売委託も中国が46%となっているが、ASEAN5と北米・中南米を主要取引先国・地域とする企業も多い。

海外拠点に対する資本出資については、中国が7割を占めており、ASEAN5とあわせて、この地域への進出の多さが目立っている。

また、開始時期別に輸出・輸入の国・地域別状況を見ると、輸出は1975年以前では韓国、ASEAN5、北米・中南米を主要取引先国・地域としていた企業が多かったが、1990年代以降は中国の割合が増加している。この傾向は輸入においてさらに顕著で、1990年代後半以降に輸入を開始した企業については、半数以上が中国を相手先国として挙げている（図表 - 2 - 14）。

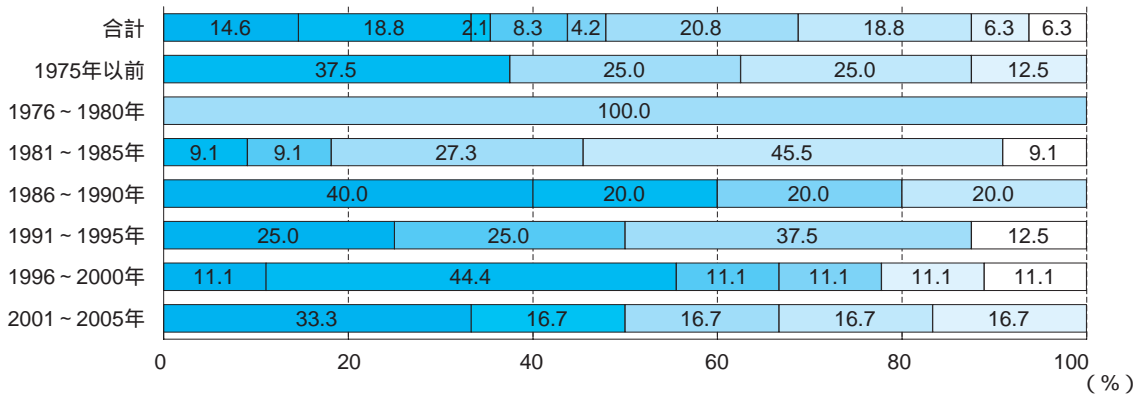
図表 - 2 - 13 主要取引先国・地域（事業開始時）



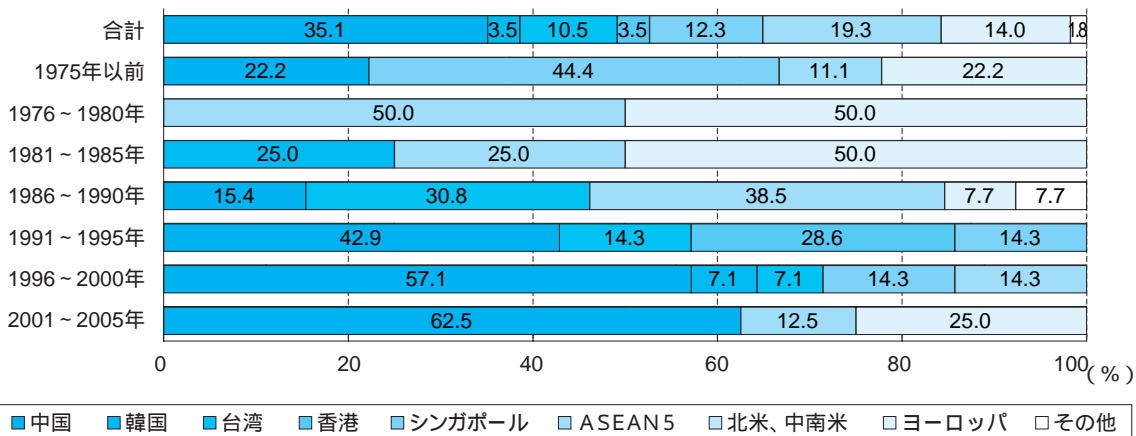
資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

図表 - 2 - 14 輸出・輸入開始時の主要相手先国・地域（開始時期別）

(1) 輸出



(2) 輸入



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

(2) 現在の相手先国・地域
 （現在の相手先国としては中国が拡大）

次いで、現在の主要相手国・地域をみると、いずれの事業においても中国が最も多くなっている。事業開始時との比較では、特に輸入と生産・加工委託で大きく伸びており、中国における生産拠点の確保、拡充に伴い、現地で生産を行い輸入するという動きが増加していることがうかがえる。

現在の技術供与の相手先国・地域についても、中国が6割を占め、ASEAN5、北米・中南米が続いている（図表 - 2 - 15）。

(3) 今後最も増加が見込まれる国・地域
 （今後輸出対象地域として中国とともに、アジア他地域へも関心）

海外事業を行う対象国・地域として、今後、最も増加が見込まれると考えられる国・地域としては、輸出

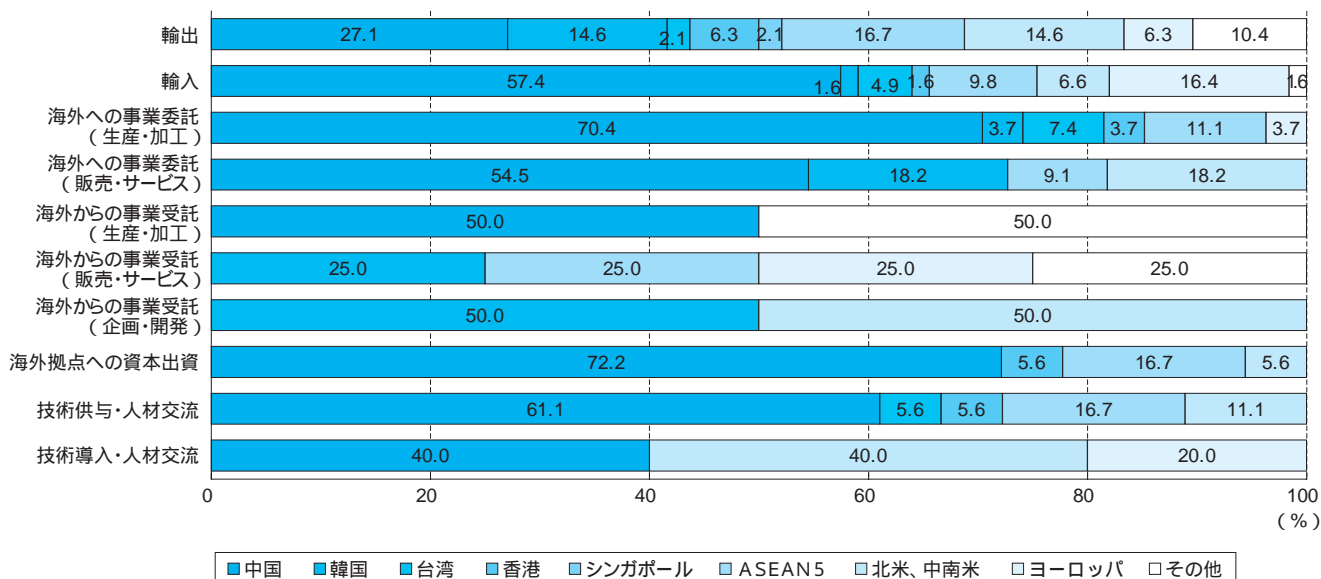
では4割近くが「中国」と回答しているが、ASEAN5を挙げる企業も15%と比較的高い値を示している。アジア以外の地域では、「北米、中南米」や「その他」の地域の増加を見込む企業がやや多い。

（輸入、海外への委託は中国の増加を見込む）

輸入については、約7割が増加が見込まれる国として中国を挙げており、ヨーロッパやASEANなど他地域の回答を大きく引き離している。生産委託、販売委託については、中国が7割を超える回答を集めているが、販売委託についてはASEAN5も2割近い企業が最も増加すると回答している。

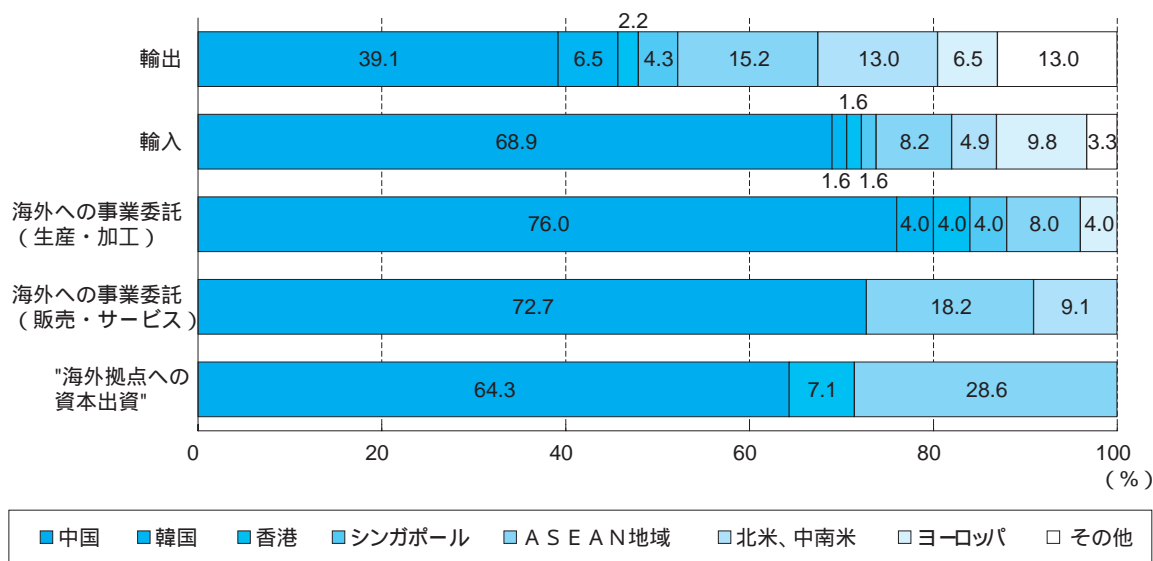
また、海外拠点への資本出資については、中国（64%）とASEAN5（29%）でほとんどが占められており、この2地域が拠点を設立する上で今後最も注目される地域となっている（図表 - 2 - 16）。

図表 - 2 - 15 主要取引先国・地域（現在）



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

図表 - 2 - 16 今後最も増加が見込まれる国・地域



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

（今後委託・受託を希望する企業はともに中国が中心）

今後、海外への委託・受託を行いたいとする企業の中で、委託については相手先として中国を挙げる企業が多い。内容別では、委託先として中国を挙げるすべての企業が生産・加工を挙げていることから、生産拠点としての中国の役割に、今後も期待が高いことがわかる。

一方、受託についても中国を挙げる回答が多い。行

いたい受託内容としては、生産・加工受託、販売・サービス受託が挙がっており、中国国内の需要に対応するための現地生産や、中国国内で生産された製品の販売といった業務を行うことを期待していることが示唆される。また、受託先としてはヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアも挙げられており、それらの国・地域からは企画・開発の受託を希望する回答もみられる（図表 - 2 - 17）。

図表 - 2 - 17 今後委託・受託を行いたいとする国・地域とその内容

(1)委託

今後委託を行いたい国・地域	件数		行いたい委託内容	
	件数	(%)	生産・加工	販売・サービス
中国	4	66.7	4	1
台湾	1	16.7	1	
韓国	1	16.7	1	
ヨーロッパ	1	16.7	1	1
オーストラリア	1	16.7	1	1
アメリカ	1	16.7	1	

(2)受託

今後受託を行いたい国・地域	件数		行いたい受託内容		
	件数	(%)	生産・加工	販売・サービス	企画・開発
中国	5	71.4	4	3	
台湾	1	14.3	1		
アジア	1	14.3	1		
ヨーロッパ	3	42.9	2	2	1
オーストラリア	1	14.3	1	1	1
アメリカ	1	14.3		1	

資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

（注）複数回答。

(4) 主要取引相手先国・地域の変化

（輸出入では4割程度が主要取引相手先国・地域に変化）

海外事業を行う企業においては、事業開始時、現在、今後について主要取引相手先国・地域に変化がみられるかどうかを確認する。海外事業開始時期から現在までに主要相手先国・地域が他の国・地域に変わっている割合は、輸出・輸入とも4割弱に達する。また、生産・加工委託と販売・サービス委託については、およそ2割の企業で変化がみられる。

その内訳についてアジア、ヨーロッパ、アメリカ、その他といった地域をまたぐ地域間の移動が、もしくはそれぞれの地域内での移動かという点でみると、地域間を移動したとする割合が輸出ではほぼ半数、輸入では半数以上となっている。一方、海外への生産・加工委託、販売・サービス委託はともに地域内での相手先が変わる場合が多い。

また、主要取引先国・地域がアジア域外からアジアへ変化する割合は、特に輸入において高くなっている

（図表 - 2 - 18）

（輸出入で今後重視する主要取引相手先国・地域はアジアへシフト）

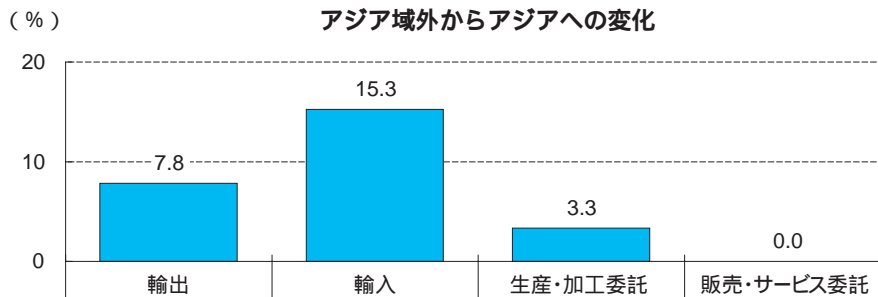
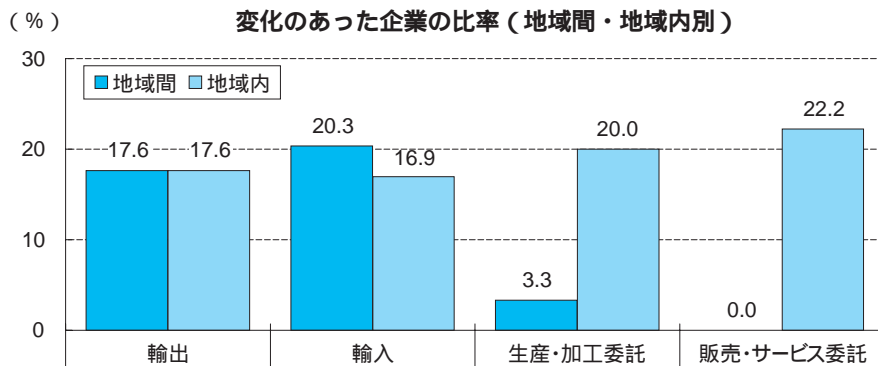
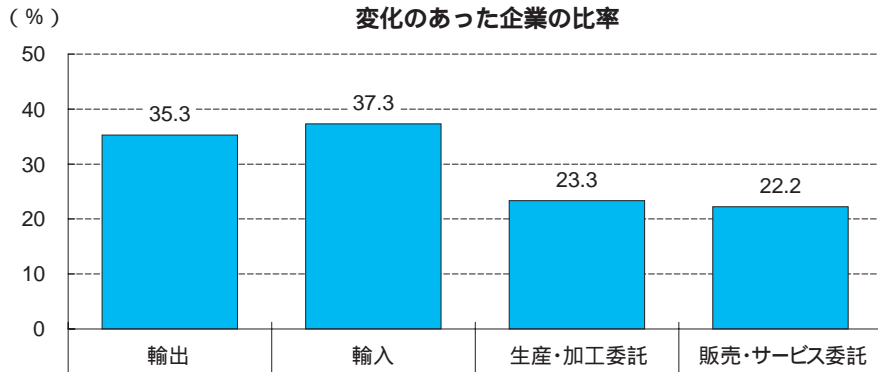
次に現在の主要取引相手先国・地域と、最も増加が見込まれる主要取引相手先国・地域とに違いがあるかどうかをみると、輸出・輸入では4分の1強が現在と今後において変化している。他の海外事業についてみると、販売・サービス委託では22%、海外拠点への資本出資は18%、生産・加工委託では13%となっており、主要取引先国・地域が変化している比率は、輸出・輸入よりもやや低くなっている。

これを地域間と地域内の移動とに分けてみると、輸出については地域間の移動と地域内の移動が同じであり、輸入については地域間の移動が地域内での移動を上回っている。そのなかでもアジア域外からアジアへのシフトが一定程度みられており、今後、輸出入はアジアを主要な相手先国とするという意向が現れている。

一方、業務委託や資本出資についてはすべてが地域

図表 - 2 - 18 主要取引相手先国・地域の変化

(1)海外事業開始時から現在



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』(2006年2月)

内での移動となっている。

このように、いずれの海外事業においても増加が見込まれ、注目される国・地域としてアジア、とりわけ中国の存在は大きなものとなっている。しかし、中国市場へは中国国内の拠点・相手企業と事業を行いつつ、その他アジア地域については別途拠点や相手先企業を確保して事業を行う、といったようにバランスをとっているところもある。

(中国生産と販売を進める三和電子機器)

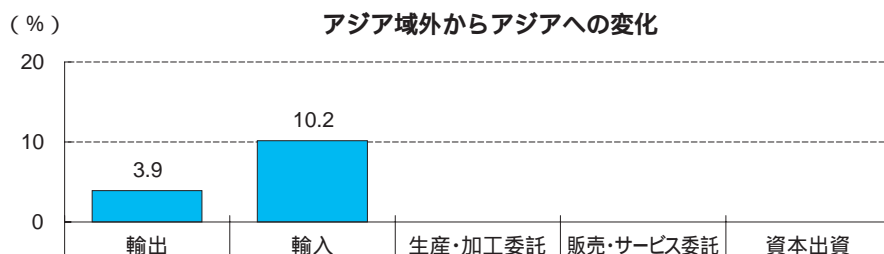
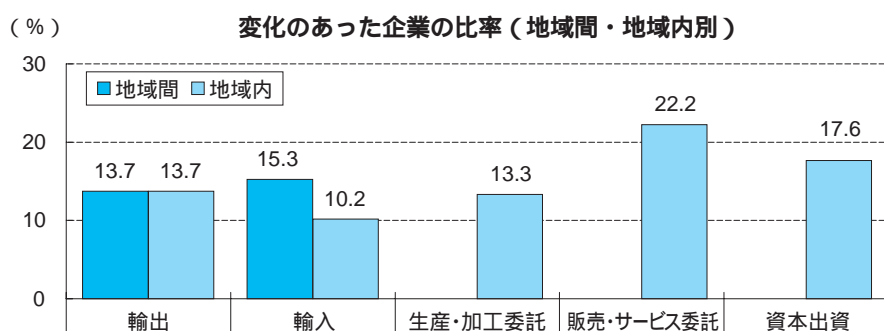
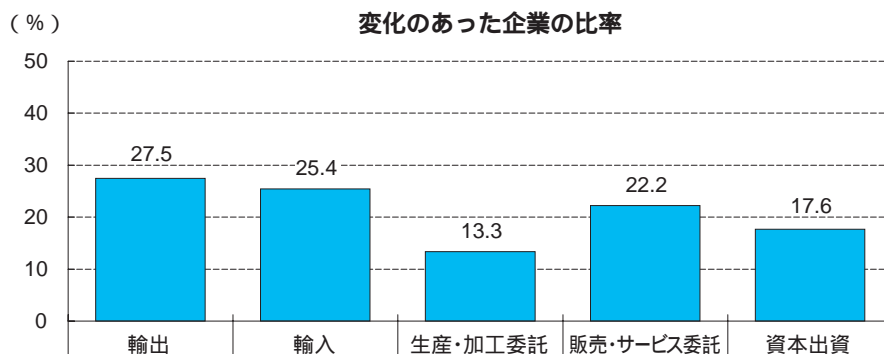
三和電子機器株式会社(東大阪市)は大手家電メーカー向けリモコンやホビー用ラジコンを中心とする遠隔制御電子機器の製造販売を行っている。

同社は1979年にシンガポールに量産工場を設立するなど、早い時期から生産拠点の海外展開を図ってきた。その後、マレーシア、中国に生産工場を順次立ち上げ、2005年にはベトナムに新工場を設立した。

現在、同社が主力としている中国工場は、1995年

図表 - 2 - 18 主要取引相手先国・地域の変化（続き）

(2)現在から今後



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）。

に広東省東莞市にリモコンの量産工場として設立し、以後、シンガポールとマレーシアの生産を一部移してきた。東莞市への進出は、当時の投資環境の好転、豊富な労働力の存在、取引先の日系電機メーカーの中国進出等、中国市場の拡大や部材産業の集積が決め手となった。同社では中国工場の拡張と充実化を進め、今日の主力工場として成長させた。中国工場における生産品は日本国内向けをメインとし、欧米やアジア諸国の企業向け輸出に加え、現地の日系企業も販路となっている。

一方、近年注目を集めているベトナムへの進出は、同社の将来的な生産拡大を視野に置いたものであ

り、質の高い新たな生産拠点としての成長を期待している。

（タイでの活動を強化するテンキング）

株式会社テンキング（東大阪市）は、ビデオデッキの部品であるドラムの精密部品加工などを行う製造業である。同社は、1990年代に電機メーカーの拠点が相次いでタイに設立されたことに伴い、1994年タイに100%出資の現地法人を設立した。現地調達比率が高いと米国向けの輸出に特惠関税が適用されるため、中核的部品を製造している同社に、現地生

産が完成品メーカーから求められていたことが背景にあった。

VHS方式のドラム加工を始めた当初は70名規模だった従業者数はビデオ需要の高まりから増加し、デジタルビデオカメラ用ドラムユニットへと主力製品をシフトさせた現在では、300名を超えるようになった。

この間、中国には多くの電機メーカーの生産拠点が移転している。同社ではそうした顧客との取引もあるが、タイの現在地ではインフラも整っていることや、中国は大企業でないと対応が困難ではないかという考えもあり、自社が中国に生産拠点を設けることは今のところ考えていないとしている。現在、一部の電機メーカーがタイに戻ってくる動きもみられており、同社は、今後、自動車産業向けにカーオーディオ関連製品の加工に注力するとしている。

4. 海外事業のメリット

ここでは、企業が海外事業を行うことによって、どのようなメリットを享受しているかを、事業内容ごとにみる。

(1) 輸出・輸入によるメリット

(輸出は販路拡大、輸入はコスト削減と取扱商品の充実に貢献)

海外事業を行うことによって得られたメリットを事業内容別にみると、輸出を行っている企業については、「市場・販路開拓」とする回答が7割にのぼっている。

一方、輸入については「コスト削減」、次いで「取扱商品の充実」にメリットがあったとする回答が多い。アジアから低価格でさまざまな商品を輸入で調達することにより、国内・海外での販売について品揃えを充実させるという例がみられる(図表 - 2 - 19)。

(製品調達先としてアジアを活用するスナミ産業)

スナミ産業株式会社(大阪市)は地中海沿岸諸国、東欧、中南米などを主要な市場として、自動車部品の輸出を専門に行う商社である。同社では2004年の設立当初から韓国、中国製品の品質向上に着目し、これらの製品に同社の品質保証を付けた上で販売している。

同社によると日本製の部品とは品質水準はやや異なるものの、韓国製はおよそ15%、台湾製は半額、中国は75~80%程度コストが安いとしている。また、今後タイなどからの部品調達についても検討を進め

ている。

中国が自国の自動車部品輸出を各地域向けに進めていることもあり、競争は厳しい。中国では将来性のある部品を生産する傾向にはあるが、単なる模倣品と外資系企業の直接指導を受けた技術者が製造している製品とを見分けることが必要である。アジア域外の企業が直接アジアにおいて良い企業を探すのは難しいため、同社は顧客がアジアで事業を行う際に支援することにより、そのリスク軽減にも貢献できるとしている。

(優位性確保のため海外調達・開発輸入を行う卸売業)

卸売業については、優位性を得るための戦略として海外調達や開発輸入を行うとする企業が以前からみられた。卸売業を対象とした調査では、海外調達・開発輸入を行うとする回答は全体で2割程度であるが、繊維・衣服等や機械器具など、大阪に集積が高い業種で比較的割合が多くなっている(図表 - 2 - 20)。

(2) 海外委託・受託によるメリット

(海外委託はコスト削減目的が大半)

海外への委託のメリットについては、「コスト削減」とする回答が9割を超えている。生産・加工委託の場合は海外での低コスト生産で、販売・サービスの委託は現地企業による販売代理委託などで、自社が直接行うよりもコストが低減されることを表している。

また、コストの低減を前提としながらも、技術力が向上して一定水準に達したアジアの企業を活用して納期やロットの面での対応力を強化しているという中小企業の例もある。府内のある部品製造業では、ジェットロ主催の海外展示会に出展した際に知り合った企業などを対象に、韓国、マレーシア、中国の企業への外注を積極的に行っている。中国ではコスト面で魅力が大きい一方、マレーシアではコスト面での有利さに加えて材料調達ネットワークも形成されているので仕事が早く、小ロットの注文にも対応できるとしている。

(3) 技術供与によるメリット

(技術供与により品質向上に寄与)

技術供与を行うメリットとしては、「コスト削減」と「自社あるいは関連会社製品の開発力・品質の向上」を挙げる企業が多い。これは、海外への生産委託と関連して、海外取引先や自社の出資する拠点に対して必要な技術を供与することにより、生産委託先の品質が

図表 - 2 - 19 海外事業を行って得られたメリット

輸 出		
順位	項 目	(%)
1	市場・販路開拓	70.8
2	その他	20.8
3	取扱商品の充実	18.8
4	コスト削減	10.4
4	開発力の強化	10.4
6	品質の向上	6.3

輸 入		
順位	項 目	(%)
1	コスト削減	61.3
2	取扱商品の充実	46.8
3	市場・販路開拓	30.6
4	開発力の強化	8.1
5	その他	6.5
6	品質の向上	4.8

海外への事業委託		
順位	項 目	(%)
1	コスト削減	91.7
2	取扱商品の充実	38.9
3	市場・販路開拓	16.7
4	開発力の強化	8.3
4	その他	8.3

海外からの受託		
順位	項 目	(%)
1	その他	57.1
2	コスト削減	28.6
2	取扱商品の充実	28.6
2	開発力の強化	28.6
5	市場・販路開拓	14.3
5	品質の向上	14.3

海外拠点への資本出資		
順位	項 目	(%)
1	コスト削減	58.8
2	販路能力の強化	52.9
3	取扱商品の充実	17.6
4	品質の向上	11.8
4	その他	11.8

外国からの資本受入		
順位	項 目	(%)
1	その他	66.7
2	コスト削減	33.3
2	資本の充実	33.3

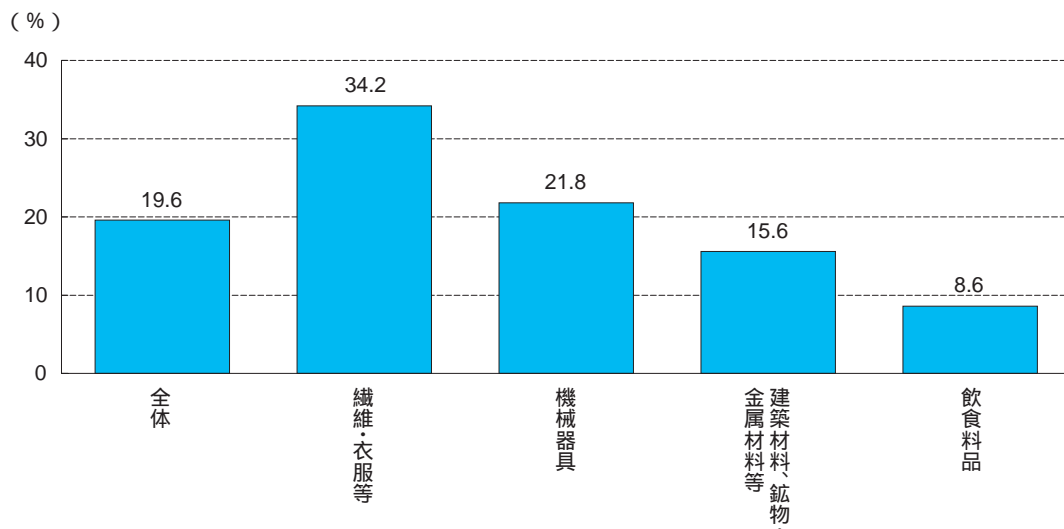
技術供与・人材交流		
順位	項 目	(%)
1	コスト削減	50.0
1	自社あるいは関連会社製品の開発力・品質の向上	50.0
3	市場・販路開拓	37.5
4	自社あるいは関連会社製品のマネジメント能力の向上	18.8
5	その他	12.5

技術導入・人材交流		
順位	項 目	(%)
1	新製品・サービスの開発	60.0
2	コスト削減	40.0
2	市場・販路開拓	40.0
2	品質の向上・技術力の強化	40.0
5	その他	20.0

資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

（注）複数回答。

図表 - 2 - 20 海外調達や開発輸入を行う卸売業の割合



資料：大阪府立産業開発研究所「流通環境変化と卸売業の業態革新」(平成18年3月)。

向上し、低コストでの生産、調達が可能になることを表している。

また、技術供与が「市場・販路開拓」においてメリットがあるとする回答も同様に、自社の技術による供与先の品質向上によって市場の拡大につながることを意味している。

(韓国企業への技術供与を行う金型メーカーウチダ)

株式会社ウチダ(大東市)は、自動車の構造部分のプレス金型を製造している。同社は、1990年代半ばから韓国大手電機メーカーのグループ会社である金型メーカーの人材を受け入れ、技術指導を行うとともに同社の工程の一部を外注している。

韓国メーカーの技術顧問をしていた知人の紹介を

きっかけに、先方からの依頼で技術供与が始まった。同社に数ヶ月滞在して図面を作成させ、韓国に持ち帰って金型を製作し、日本で仕上げを行っている。韓国にはもう2社、金型を発注している企業があり、それらの企業では受注総額の2～8割を同社からの発注が占めている。

受発注や代金の支払い・受取りについては、同社が出資し韓国人が経営する商社を経由して行っている。こうした中間的な存在があることにより、トラブルを未然に防止することにつながるという。

コスト削減を目的とした外国への発注が成功しているところは業界内でも多くはないが、同社ではこの技術供与先とすでに10年以上の関係が続いており、しっかりした技術を教えて長期的なメリットにつなげていきたい、としている。

第3節

海外事業促進に向けた課題

海外事業を行っている企業が、コスト削減や事業領域の拡大といったメリットを享受していることをみてきた。しかし一方では、海外事業への取組を促進するため、また現在行っている海外事業をより有効なものにするために、克服されるべき課題も多く残っている。

ここでは、特に海外の市場と自社の人材に焦点を当て、海外事業を行う企業、行っていない企業双方についての課題を整理する。

(1) 販路開拓上の課題

(大きな課題は海外需要動向の把握の困難さ)

国内外を問わず、新たな取引先の開拓は、中小企業の経営課題としてしばしば取り上げられる。海外事業についても、行わない、あるいは行いたいが行えないという要因の一つとして、需要動向が不透明であったり、販路の確保が困難であったりすることが挙げられる。

海外への販売を行わない企業については、「国内の需要で充分」であるとする判断が多い反面、「需要や競争力があるかどうか分からない」「販売先を見つ

けることが困難」といった、事業実施を検討する以前の段階で躊躇している傾向も強い(図表 - 2 - 21)。

また、実際に海外取引を行っている企業が直面する課題をみても、「市場の動向」とする回答が、「為替動向」「債権回収」「模倣対策」といった通常話題として取り上げられる傾向のある課題を上回る回答を集めている。

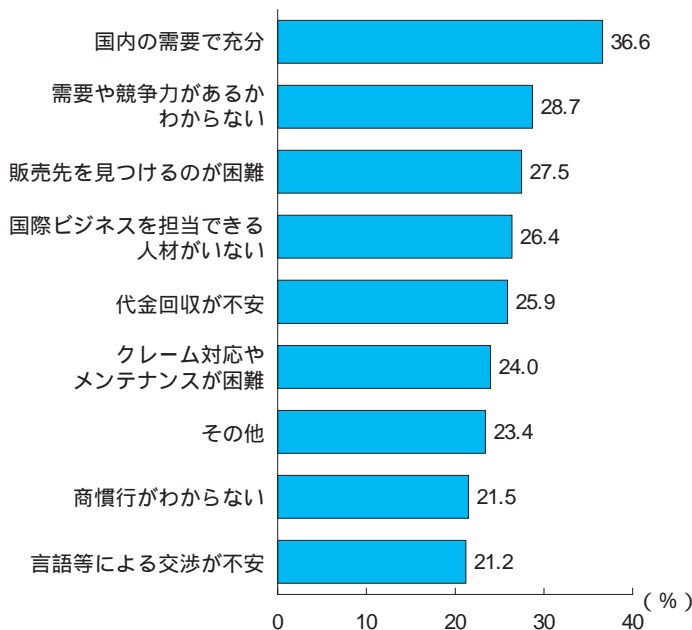
こうした課題が解消されれば、調査対象企業の約4分の1は海外への販路開拓を行いたいと考えており、市場や販路に関する情報が海外事業の推進に向けて大きな役割を果たすことが示唆される(図表 - 2 - 22)。

(2) 海外への委託に関する問題

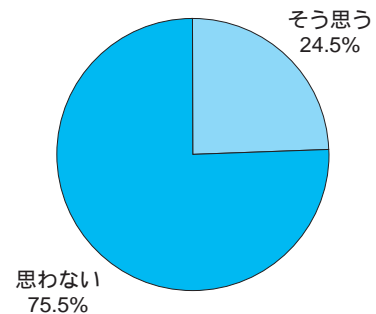
(受発注双方の認識の相違が問題になる場合も)

アジアを中心に海外企業に対する製品やサービスの発注及び調達においては、一定の品質を確保しつつコストの削減を重視していることをみた。生産委託以外でも、こうした海外へのアウトソーシング(外部委託)が行われるようになっている。

図表 - 2 - 21 海外への販路開拓を行わない理由

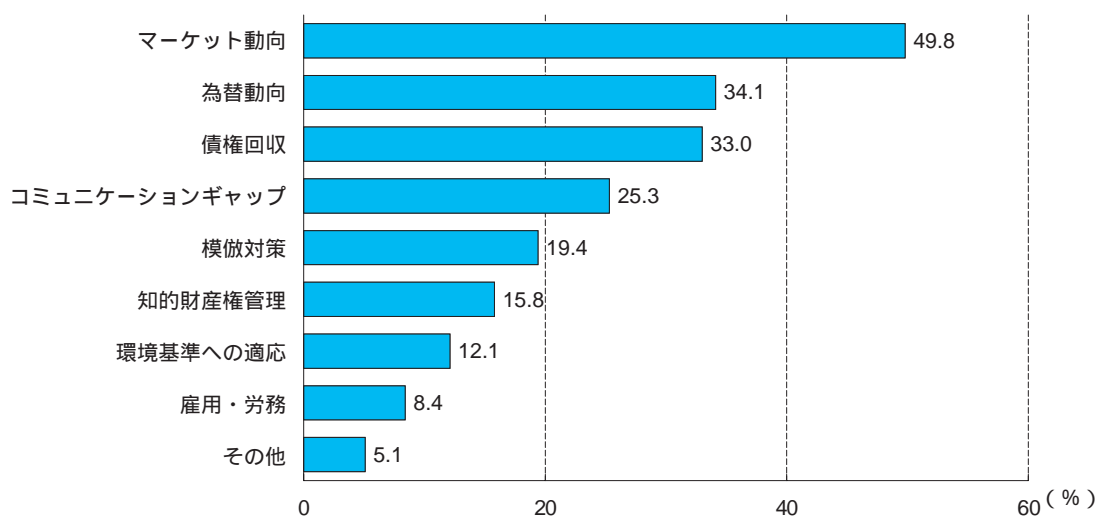


こうした要因が解消されれば
海外への販路開拓を行うか



資料：大阪府『海外販路開拓支援に関する意識調査』(2005年9月)
(注) 複数回答。

図表 - 2 - 22 海外取引上直面する課題（海外への販売を行っている企業）



資料：大阪府『海外販路開拓支援に関する意識調査』（2005年9月）。
（注）複数回答。

その際に問題となるのは、発注側と受注側の認識の相違である。海外企業は継続的かつ一定量の取引が行われることを期待することが多いのに対して、発注側が変動する需要を調整するための協力企業として海外委託を考える場合に、両者の考え方に違いが生じる。

継続的な取引関係を見込んで技術供与や人材を受け入れて研修を行うなどの場合でも、技術を修得した人材が流出するなどの問題が生じることもある。

このような問題に対して、発注・提携先における技術水準の見極めや、技術供与の必要性を含めた提携の目的や形態についての戦略を再考することによって、海外発注のメリットを活用する例もみられる。

（中国への設計図面作成委託を行う日創設計）

設計図書の作成受託や、個人住宅などの設計監理を行う株式会社日創設計（大阪市）は、中国・大連市の企業と提携して、設計の委託を行っている。

同社は意匠図と言われる図面の設計を行っていたが、それを元にして作成される施工図の作成についても2000年頃から受注していた。同社は、1995年頃から中国・大連で現地の人材に指導しながら施工図作成を手がける企業があることを聞いており、施工図の作成を中国企業に依頼しようと考えた。2001年頃に、営業のメールが来た企業に試験的に委託を行った際に、多少手を加えれば使える水準であることがわかったので継続的な委託を行うようになった。単価は現在上昇傾向にあるものの、日本国

内で委託する場合の3分の1程度で済む。

2003年には、人材育成の一環として、同社の人材を半年間委託先に派遣して施工図だけではなく簡単な意匠図作成の技術指導を行ったが、優秀な人材が退職したり、委託先が発注量の継続的な拡大を期待したりしていたことなどから、現在は現地技術指導の際に知り合った別の企業に委託を行っている。

（3）自社の人材面の課題と海外人材 （海外事業を担当する人材の不足が課題）

海外事業を行っていない企業については、人材の不足も課題の一つである。図表 - 2 - 21に示されるように、海外販路開拓を行わない理由として「国際ビジネスを担当できる人材がいない」とする項目が、需要や販売先に関する回答に次いで多くなっている。また、「クレーム対応やメンテナンスが困難」「商慣行がわからない」「言語などによる交渉が不安」など、担当する人材の確保により解決が可能である項目にも回答が集まっていることから、人材の確保・育成が海外事業促進に資する役割は大きいと考えられる。

（海外事業を担当する人材は少ない）

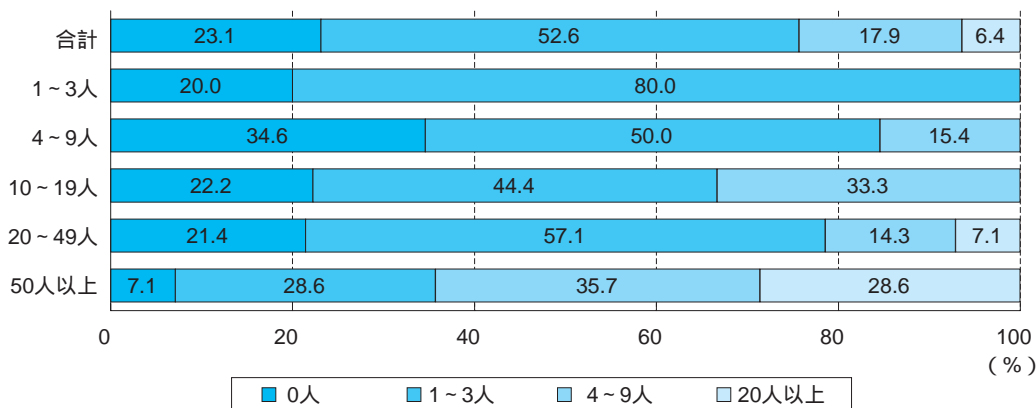
現在海外事業を行っている企業でも、もっぱら海外事業に携わる人材は多いとはいえない。海外事業を担当する人員（常用雇用者）の数についてみると、0人（専任の担当者が存在しない）とした企業が2割を超えているとともに、3人以下であるところが4分の3を占めている。また、調査対象事業所の常用雇用者規

模別では、規模が大きくなるほど海外事業担当者の数も増える傾向にあるものの、50人以上の規模でも7割を超える企業が9人以下であるとしている。

これには、海外事業を担当する部門が東京都内など

大阪府外の事業所に所在することによる場合もあるが、海外事業展開を促進するための人材の育成・確保が課題となっていることを示している（図表 - 2 - 23）。

図表 - 2 - 23 海外事業に携わる常用雇用者数（従業者数規模別）



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

（注）海外事業担当常用雇用者数の「10-19人」は回答なし。

（海外人材の受入れを行う企業もみられる）

海外事業に携わる人材を確保する一つの手段として考えられるのが、外国籍を持つ海外の人材を自社で受け入れることである。そうした人材を活用することにより、言語や文化の障壁を越えて、出身国などに関連する業務を行うことが可能である。

海外事業を行う企業のうち、現在、海外の人材を受け入れている企業は15%にのぼり、一定数の企業で受け入れが行われている。一方、現在は受け入れていない

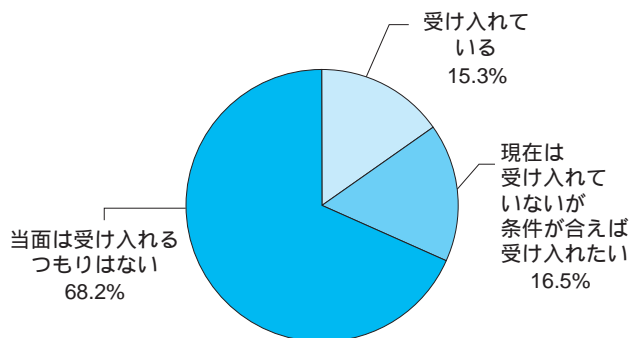
が「条件が合えば受け入れたい」とする企業も17%存在し、人材の受入れについて関心は低くないことがわかる（図表 - 2 - 24）。

（海外人材は国際関連事業、営業・販売に従事）

現在、海外の人材を受け入れている企業について、その人材が従事している業務内容をみると、通訳・翻訳を含む「国際業務」が6割を超え最も多く、次いで「営業・販売」「技能・技術」となっている。海外事業の中では、市場の開拓など営業活動を伴うことも多く、そうした部分に海外人材が携わっていることを示している。

現在は受け入れていないが、今後条件が合えば受け入れたいとする企業についても、希望する業務内容については「企画・研究・開発」以外はほぼ同様の傾向を見せており、海外人材の活用が海外事業の促進に貢献することが期待されている（図表 - 2 - 25）。

図表 - 2 - 24 海外人材受入れの有無

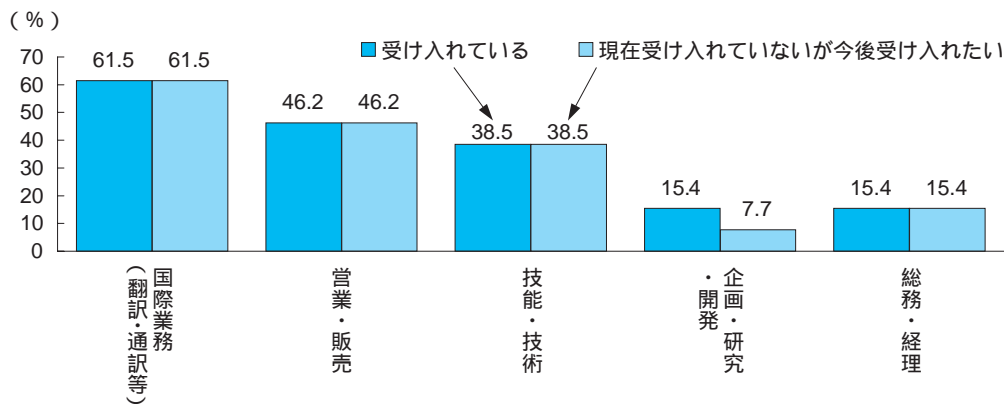


資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）

（海外の人材を採用して事業展開に活かす旭精工）

旭精工株式会社（堺市）は、ベアリング・ユニットを主力製品とするメーカーである。輸出比率は約3割であるが、輸出先は南北アメリカ、欧州、アジア、中東など、ほぼ全世界にわたる。輸出のみならず製造面では、今から約25年前に台湾で鋳物関連の

図表 - 2 - 25 受け入れている（受け入れを希望する）海外人材の業務内容



資料：大阪府立産業開発研究所『大阪府内企業の海外事業に関する調査』（2006年2月）
（注）複数回答。

合併企業を立ち上げ、この合併企業を通じて鋳物の調達を行う、といった海外事業を積極的に推進してきた。

同社では、今最も注目されている中国市場の将来を見据え、同社の精機商品を中心とした市場参入を目指し、その為に必要な中国語に堪能な人材を探していた。人材派遣会社の紹介予定派遣（派遣期間終了後、企業と本人の合意により職業紹介を行い直接雇用となる労働者派遣）を通じて日本在住で中国籍の経験豊富な人材が見つかり、2005年に正式採用した。現在この社員は中国に関する仕事を一手に引き受け、カタログ類の作成のみならず展示会出展などに大いに活躍している。

また、製造現場における技能・技術を持つ人材については、海外からの研修生を受け入れ、一定期間の研修を経て技術移転を図る企業もみられる。そうした事業を行う海外の企業が大阪に拠点を設置する場合もある。

（中国からの研修生受け入れを仲介する煙台国際経済技術合作有限責任公司駐日本事務所）

煙台国際経済技術合作有限責任公司（中国山東省煙台市）は、1985年に設立された山東省煙台市の国有企業で、外国への研修生・人材の派遣、国際貿易、中国内外での建設工事の請負などを行っている。1989年に日本での研修生派遣業務を開始し、協同組合などの受入機関を通じて、日本企業に研修生を3年単位で派遣している。

同様の業務を行う企業は中国各地にあり、上海、大連といった都市の企業は東京に拠点を持つなど、日本国内での競争が厳しいが、同社はその中でも最も早い時期から研修生派遣を手がけてきた。現在1,600人以上の研修生を滞在させており、昨年は700人余りが来日するなど規模も大きく、受入機関、研修生の数とも増加傾向にある。同社の強みは本国での研修によって技能、言葉、意欲といった面で高い能力を持った研修生を確保していることと、駐在員によるサポートが充実していることにあるとしている。

同社は1998年に大阪市内で駐日本事務所を設立し、駐在員が来日した研修生の管理などを行っている。大阪に拠点を置いた要因としては、関西地区と山東省は歴史的に関係が深く、煙台市出身者も多いことや、顧客に当初は関西企業が多かったこと、関西国際空港から煙台へ週2便直行便が就航しており移動に便利であること、などを挙げている。

また、2004年7月に現在の事務所に移転した際、煙台市政府の事務所も同時に設置し、新たに駐在員を置いて企業誘致活動などにあたっている。

（4）小括

（大阪企業のアジアとの結びつきは強まっている）

以上、大阪企業の海外事業についてその実態と課題を検証してきた。大阪企業では1970年代以前から輸出入を手がける企業が多くみられたように、従来からアジアを中心とした海外事業を積極的に行ってきた商社や製造業が多く存在していた。すでに海外事業を実施

している企業は製造業、卸・小売業に多いものの、他の産業においても輸出入を起点としながら、生産・販売の委託や技術供与といった業務を幅広く行っていることが明らかになった。

現在及び今後の海外事業の対象国としては、特に輸入と資本の出資において中国への関心が高い。これは中国国内の生産拠点としての成長により、現地生産拠点から日本国内への輸出が増大していることを反映したものである。また、中国国内市場の成長に伴って、生産・販売拠点を設立する動きも活発化していることが示されている。

しかし一方では、今後増加が見込まれる地域としてはASEANも一定の割合を占めており、アジア全体への集中傾向がみられる。

このように、歴史的に深いつながりを持った大阪企業とアジアとの結びつきは、現在一層強まっているといえる。

（海外事業に取り組む企業の裾野を広げることが重要）

海外事業を行う企業では様々なメリットを享受している。コストの削減を前提としながらも、相手先の技術力の向上により自社の取扱品目が拡大したり、アジア及びそれ以外の地域への販路開拓に貢献するといった効果が確認された。

しかし、海外事業を直接実施している企業は全体としてまだ多いとはいえない。海外への販路開拓について、多くの企業では情報の不足から検討する手前の段階にあるといえる。海外に目を向けることで得られるメリットに対する認識を深め、海外事業に取り組む企業の裾野を広げていくことが重要である。

（企業の戦略的な取組を支援する）

当然、やみくもに海外へ市場やコスト削減を求めることは賢明ではない。自社の資源を整理し、戦略的に海外事業へ取り組むことが求められる。そのための海外市場や企業についての情報提供を充実させるといった支援によって、海外企業との間で相互に利益を生み出す事業提携の構築が促進されると考えられる。

また、海外事業を行う企業でも専任人材が少ないことから、人材の確保・育成は大きな課題である。海外の人材を大阪に集め、必要とする企業とのマッチングを促進することの必要性が示唆される。

地域経済にとっては、域内の企業が様々な形で海外企業との提携を深めることによって、大阪における海外企業にとってのビジネスチャンスが拡大し、海外企業の立地促進につながる可能性が増大するといった効果も期待される。とりわけ、成長著しいアジアの活力を大阪に呼び込むためには、府内企業とアジア系企業との提携促進を進めることは有益である。

大阪企業とアジア

当社は主力の空調事業で、経営環境変化に対応する中でアジアでの事業展開を強化してきた。ブラザ合意後の円高局面には、1990年にタイにルームエアコンと圧縮機の生産拠点を設立した。バブル崩壊後の国内での需要低迷および売価ダウンに対しては、グローバル事業の強化を打ち出し、新たに中国での事業展開を開始した。1995年に上海で合弁企業を設立して以降、生産・販売拠点を拡充してきた。

タイの工場は、グローバル生産拠点として輸出中心である。一方、中国の生産工場は内国市場向け中心であり、高度経済成長に伴う空調需要の増大に伴い売上高は順調に拡大してきた。中国市場には、他社より後発のルームエアコンではなく、国内でも競争力のある業務用空調機で参入した。合弁相手と自前の販売ルートを構築、信用不安のある相手には現金売りを徹底した。加えて省エネ機等の高級機の販売に努めたこともあり、中国事業は短期で黒字に転換し、以来、高収益体質を維持している。

こうしたアジアでの事業展開の推進は、当社の海外売上高比率を確実に高め、業績向上に貢献してきた。

アジアでの事業展開を通じて分かったことは、低賃金を初めとするコスト追求だけでは長続きしないということである。やはりコアとなる高度な技術をベースに、魅力ある商品を提供し、アフターサービスやソリューションビジネス展開などにより付加価値を高めていくことが重要である。この認識から、2001年、北京に統括会社を設立し、生産・販売・アフターサービスを中国国内で完結する体制を整備した。

アジアでは、現在日本も含めて二国間のFTAおよびEPAの交渉・締結が大きく進展しており、将来に向けては、アジア全体での経済統合を模索する動きも進行中である。経済連携に伴うモノ・資本の動きと人の交流の活発化は、経済活性化による市場の拡大をもたらす。高成長が続く中国に加え、外資流入が急増するベトナム、将来の有望市場インド等を擁するアジアは今後も世界の成長センターとしての発展が期待される。

日本企業のアジアでの事業展開は、これまでは自動車産業や電機・電子産業などのハイテク製造業分野中心であったが、今後は環境、健康、安全といった分野が重要となってくると思われる。これらは大阪の企業が強みを持つ分野であり、チャンスである。大企業に加え、中小企業も独自技術に磨きをかけアジア市場での事業展開をめざすべきである。

大阪の企業はアジアでの事業展開を通じて、アジアとの連携と交流の歴史を築いてきた。その優位性を活かして、大阪の企業が今後、アジアとの関係を一層強化し成長・発展していくことが、大阪の産業ひいては地域の活性化に繋がっていく。

ダイキン工業株式会社 取締役兼副社長執行役員
高木 克彦