

アジア新興国の経営環境に適応する中小企業

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

1. 中小企業の将来に向けた新たな戦略の必要性

人口減少社会を迎えた日本では、各種産業において市場規模の減少や人材不足などの問題が顕在化しつつあります。加えて、経済のグローバル化の進展やAI/IoTなどの新技術の普及など、企業を取り巻く経営環境は大きな転換期を迎えています。そのため中小企業では、これまで企業の維持発展に貢献した既存事業に頼るだけでなく、変容する環境に適応した新事業など、戦略の転換が求められています。

当センターでは、中小企業における新たな戦略の1つとして、アジア新興国市場への参入を取り上げ、調査を実施しました¹。本稿では、主な調査結果について紹介していきます。

2. 大阪の中小企業の海外進出の現状

まずは各種統計資料から、大阪の中小企業の海外進出状況について明らかにしました。その主な結果は次のとおりです。

- ◆全国的に直接投資や直接輸出は増加するも、全体に占める割合は少なく（中小企業の直接投資割合：0.17%、中小製造業の直接輸出割合：3.5%）、海外進出は一部の中小企業の取組みに留まる。
- ◆大阪の中小企業が現地法人を立地する地域はアジアが多く（製造業90.9%、非製造業77.0%）、その比率は年々上昇。
- ◆大阪の中小企業の進出先国別では、アジアの中でも中国やASEAN等のアジア新興国が増加。
- ◆アジア新興国に直接投資をする大阪の中小企業は、これまでは製造業が中心であったが、非製造業の進出も増加。
- ◆大阪の中小企業では、本社とは異なる業種で海外現地法人を設立するケースや業務提携による進出が増加するなど、進出形態の多様化が進展。

3. アジア新興国の経済状況と中小企業への影響

続いて進出先として有望なアジア新興国について、その経済状況を踏まえた大阪の中小企業への影響について検討しました。

(1) アジア新興国は量、質の両面で成長

アジア新興国市場は、GDPや人口が増加するなど量的に拡大するのみならず、一人当たりGDPの上昇¹や、ユニコーン企業²による新産業勃興³など質的にも成長しています。また今後も経済成長が見込まれるアジア新興国では、さらなる市場の拡大や新市場の創出などが期待されています。大阪の中小企業が、現地の正確な情報をタイムリーに得ることができれば、こうした需要を獲得することも可能となるでしょう。

(2) 拡大するアジア経済圏のリスクとチャンス

アジアでは、中国の一带一路構想やASEANの「AECブループリント2025」など、経済統合により大規模市場を構築する取組みが進められています。そのため現地では、中小企業においても国を跨いだ事業が行いやすくなるとみられています。またアジア全体を中核とした世界レベルでのグローバル・サプライ・チェーンが再構築されていくことも想定されます。その結果、現在の取引関係を失うリスクが生じる一方で、新たなサプライチェーンに参入する機会も生まれるでしょう。

¹ IMF「World Economic Outlook Database October 2019」のデータによると、2018年におけるタイの一人当たりGDPは、日本の1990年、中国は89年、タイは85年に近似する。また2024年推計値では、インド、ベトナム、ミャンマーの水準は日本の80年の水準に達する。

² ユニコーン企業とは、2013年に米国のベンチャーキャピタリストであるアイリーン・リーが初めて使ったとされており、起業して年数が浅いにも関わらず多額の評価額を得ている企業をいう。普遍的な定義はないが、主に①評価額10億ドル以上であること、②起業して10年以内であること、③非上場であることが条件とされている。

³ かつては米国シリコンバレーの企業がほとんどであったが、今では中国やインド、韓国、インドネシアなどアジアの企業が存在感を増している。

(3) 日本とは異なる経営ノウハウの必要性

改めて言うまでもなく、アジア新興国では、民族、言語、習慣、宗教などが異なります。それに加えて、長らく成熟期にあった日本国内と異なり、成長期にあるアジア新興国では、人件費の上昇率や取引先・競合企業の参入・退出など企業経営に直結する環境も大きく異なります。そのため、アジア新興国に進出する際には、こうした環境の違いを前提とした戦略立案や事業運営が必要となります。

4. アジア新興国に進出する中小企業の実態

最後に、今、アジア新興国市場への参入を実現している中小企業の実態を、進出前、進出時、進出後の各ステージに分けて紹介していきます。

【進出時：初進出の動因はマインドセット変化】

海外展開する中小企業は増加していますが、その絶対数は決して多くはありません。経営資源に限りのある中小企業が、国内とは異なるリスクがある海外進出に躊躇することは当然かもしれません。しかし他社同様に海外事業経験がなく、リスクを感じていた企業が、国内市場における将来リスクをより重視することで、将来の発展のためアジア市場へと進出していました。こうした中小企業は、既存事業を冷静に見つめ直し、将来にわたる事業を検討するなかで、経営者のマインドセット（思考様式）が変化し、初の海外進出に踏み出していました。

A社（製造業、従業者数70名）は、国内市場が縮小するなか、納期短縮などで需要獲得に努めてきたが、国内市場での事業展開に限界を感じ、海外進出を決めた。

B社（製造業、従業者数90名）は、事業承継を機に、企業体質の強化を図った。その結果、従来の国内事業のみでは難しいと判断し、海外での事業へと踏み出していった。

【進出時：環境に応じた柔軟な進出方法の選択】

大阪の中小企業は、多様な方法で海外に進出しています。例えば、本社と異なる業種での進出や、海外企業との業務提携などが増加しています。それは各企業が現地で想定される経営課題を避けるため、またはコスト低減のため、さらには現地の活力を活用するため、など様々な理由から、その条件に適した進出方法を選択した結果で

した。大阪の中小企業は、アジア新興国に進出する際、自社と現地の状況や条件を勘案し、最適と判断した方法を選択していました。

C社（製造業、従業者数60名）は、当初、自社工場での進出を想定していたが、資金負担や現地の商習慣対応、現地人材管理などのリスク軽減の方法を試行錯誤するなか、現地での展示会出展で知り合ったローカル企業への生産委託による進出方法を採用。

D社（製造業、従業者数430名）は、現地ローカル企業への生産委託により進出。現地課題リスクの回避への期待もあるが、それ以上に自社単独では困難なグローバルな供給体制の構築を目的。現在は12か国に提携先を保有。

【進出後：正確かつ適時の現地情報獲得が課題】

成長過程にあるアジア新興国市場では、法制度の改正、現地ローカル企業の台頭や人件費上昇など企業を取り巻く経営環境の変化も総じて早くなります。そのため現地で事業を継続するには、こうした経営環境の変化を把握し、現地事業の付加価値向上に努めていくことが肝要となります。そのため現地需要の獲得を目指す企業では、現地の市場や社会に深く入り込み、正確な情報を適時入手することが重要となり、それが各社の課題となっています。

E社（製造業、従業者数40名）は、ローカル製品との競争のためコストダウンに焦点を当て現地製品を開発販売したが、十分な成果は得られなかった。現地市場で受け入れられるには、コストだけではなく、現地市場での購買行動における価値基準を理解し、開発に組み込む必要があった。

F社（卸売業、従業者数200名）は、今は利幅の薄い普及品が中心であるが、経済成長に伴い現地の所得が上昇することで、高付加価値品市場が拡大すると見込み、現事業を継続しつつ、市場にアンテナを張り、その機会をうかがっている。

ⁱ 調査の詳細は、大阪府商工労働部(2020)「アジア新興国の経営環境に適応する中小企業」(資料No.176)を参照。

※報告書全文は下記アドレスでご覧になれます。

<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/sangyoukeizai.html>