

OECDコンファレンス
東アジアの投資環境変化と中小企業の投資
～中小企業の投資の東アジア投資の課題と対応～

ジェトロ海外調査部 主任調査研究員
大木博巳

東アジアの投資環境変化と中小企業の投資

(1) 東アジアにおける中小企業の事業展開

中国に集中

調達から取引先の海外生産拡大に伴う進出へ

(2) 東アジアにおける投資環境変化

日本企業の対中投資マインドの変化

東アジアのFTA...ASEAN拠点の見直し

中国とASEANの投資環境比較...「チャイナ＋ワン」

(3) 中小企業の東アジア投資の課題と対応

「小さく生んで大きく育てる」

初期段階の投資...生産の立ち上げ

生産が軌道に乗った段階からの投資...成長戦略

対応事例

「OTA TECHNO PARK」(タイ)

サンライズ工業の東アジア経営

参考: ジェトロのビジネスサポートセンター(BSC)

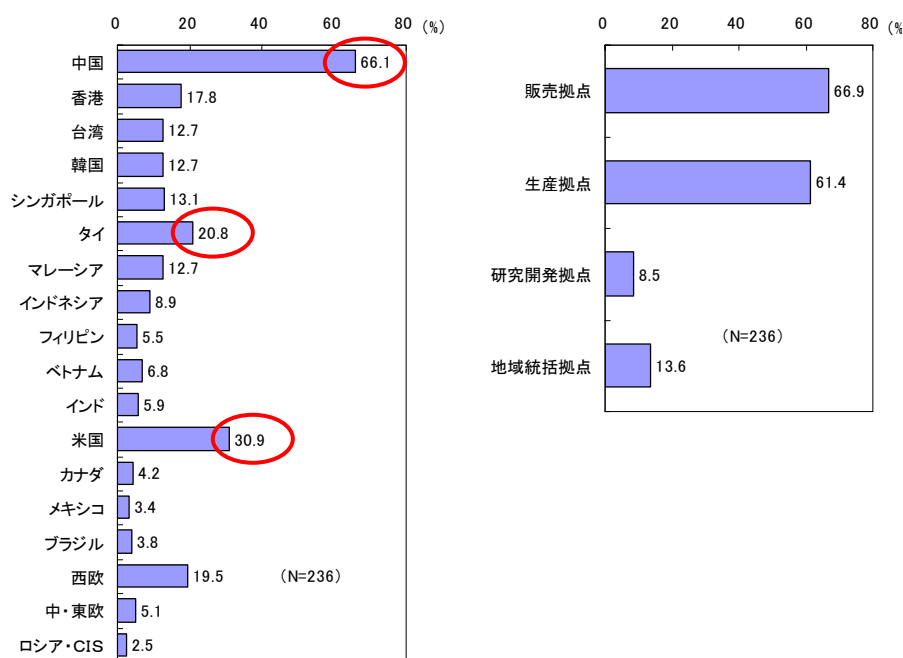
(1) 東アジアにおける中小企業の事業展開

中小企業の海外拠点の所在地、機能

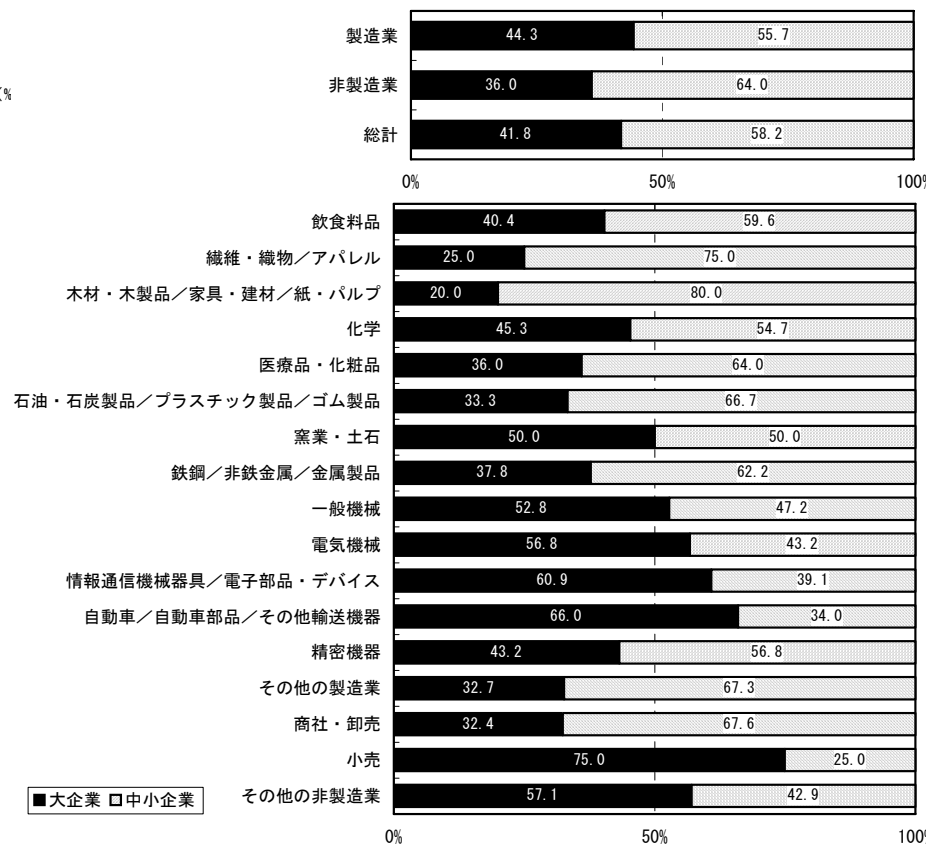
ジェトロ2006年調査アンケート回答企業ベース

中小企業236社のうち、中国ビジネスを行う企業が66%、次に米国(30%)、タイ(20%)...中国集中

図表1 海外拠点の所在と機能(中小企業)



図表2 大企業・中小企業分類(業種別)



【注】各業種別に母数(n)は異なる。母数(社数)については、図表I-8を参照。

日本企業の東アジア・ビジネス

ジェトロ2003年調査結果

①調達拠点...日本向け輸出(生産委託加工など)

②製造(輸出)拠点...東アジア域内、域外(欧米市場)向け輸出

③現地販売(中間財・最終財)...日本からの輸入、現地生産

④技術供与...主に子会社への供与

中小企業は①、③(中間財)

図表3

(単位:企業数、%)

		中小企業	中堅企業	大企業
		271社	402社	203社
最終製品	東アジアから日本に輸入	42.8	46.8	51.2
	日本から東アジアに輸出	48.3	60.2	69.5
	東アジアの当該国で製造し販売	12.2	25.4	49.8
	東アジアで製造し域内に輸出	10.7	28.1	45.8
	東アジアで製造し域外に輸出	8.5	19.4	36.0
原材料・部品	東アジアから日本に輸入	38.7	46.8	57.6
	日本から東アジアに輸出	32.8	58.0	71.9
	東アジアの当該国で製造し販売	3.0	10.0	24.1
	東アジアで製造し域内に輸出	7.0	15.2	31.0
	東アジアで製造し域外に輸出	2.2	8.2	19.2
技術供与・ロイヤリティ	東アジアから日本に輸入	0.7	1.0	3.9
	日本から東アジアに輸出	8.1	15.7	38.9

東アジアビジネスの目的変化

調達拠点から取引先要請、それも自社判断

日本の中小企業が東アジアに進出する目的

中国 : ①調達、②販路開拓、③主力取引先の要請

東南アジア: ①主力取引先の要請、②販路開拓、③調達

図表5

(%)

	中国	NIEs	東南アジア	北米・ヨーロッパ
安価な製品を輸入し、コスト削減するため	66.7	61.8	46.2	17.3
海外市場へ販路拡大を図るため	41.8	46.1	48.7	67.9
主力取引先の要請に応えるため	40.4	32.6	50.8	43.2
生産に携わる従業者を確保するため	17.5	12.4	10.7	1.2
配当又はロイヤルティによる収入を得るため	9.1	7.9	12.2	11.1
余剰設備を海外で有効利用するため	8.1	5.6	5.1	2.5
海外の高い技術力を吸収するため	1.1	1.1	0.0	8.6

資料: (財)中小企業総合研究機構・独立行政法人経済産業研究所「中小企業海外活動実態調査」(2003年11月)

今後は、取引先の海外生産の拡大に伴い取引先支援...特に自動車産業

図表6 東アジア進出時の製造拠点の目的(進出年次別)

(単位: %)

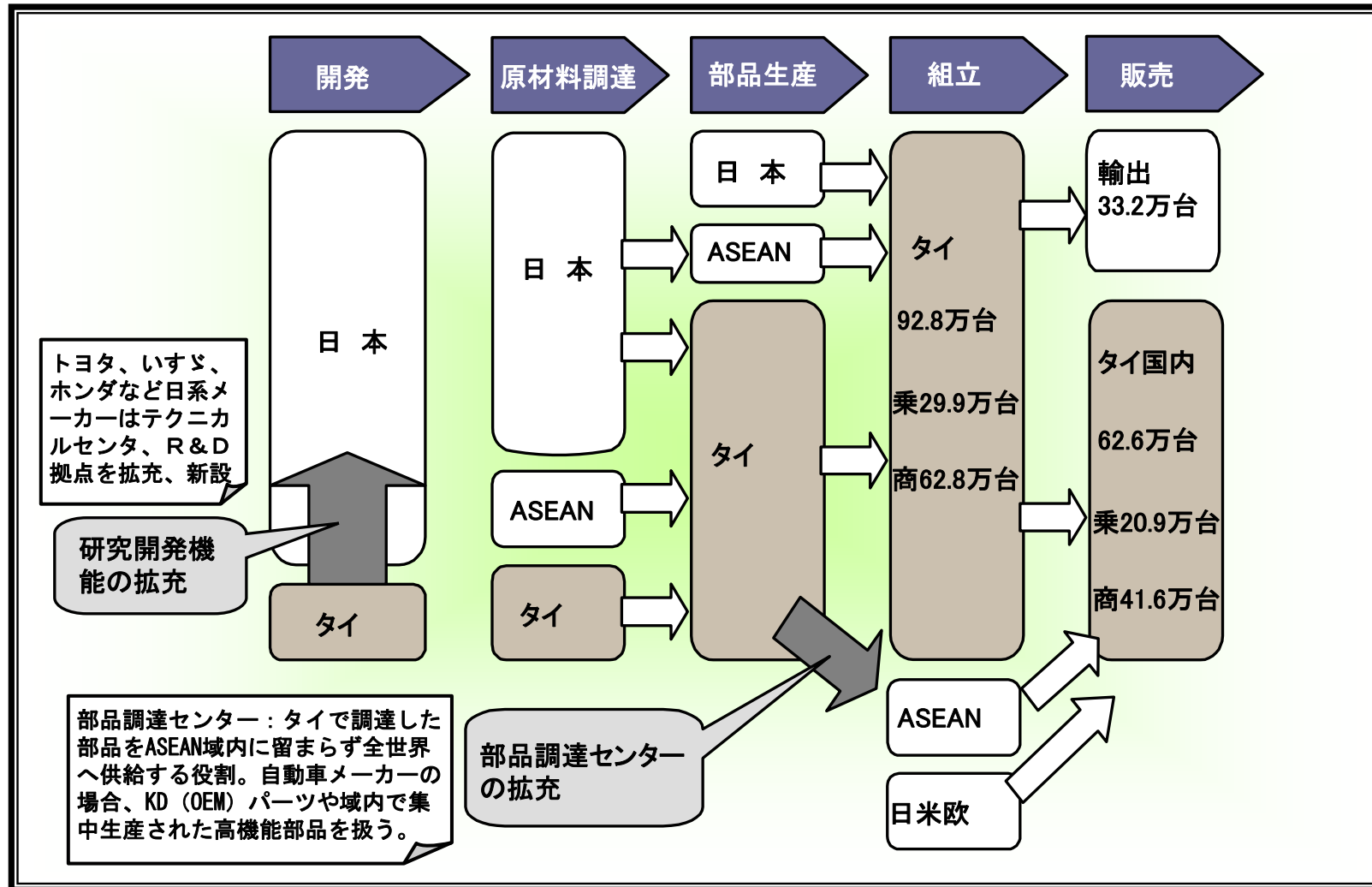
	コストダウン(安い人件費の活用等)	取引先からの進出要請	取引先の海外展開への自社判断での追随	現地市場の開拓	その他
1985年以前	35.0	17.5	12.5	30.0	5.0
1986~1990年	60.0	14.5	7.3	12.7	5.5
1991~1995年	50.0	15.0	18.0	11.0	6.0
1996~2000年	38.2	22.7	22.7	9.1	7.3
2001年以降	33.1	20.4	22.1	14.9	9.4

資料: 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態にかかるアンケート調査」(2005年11月)

東アジアにおける日系自動車産業の進化

タイがピックアップトラックの生産、製品開発拠点に

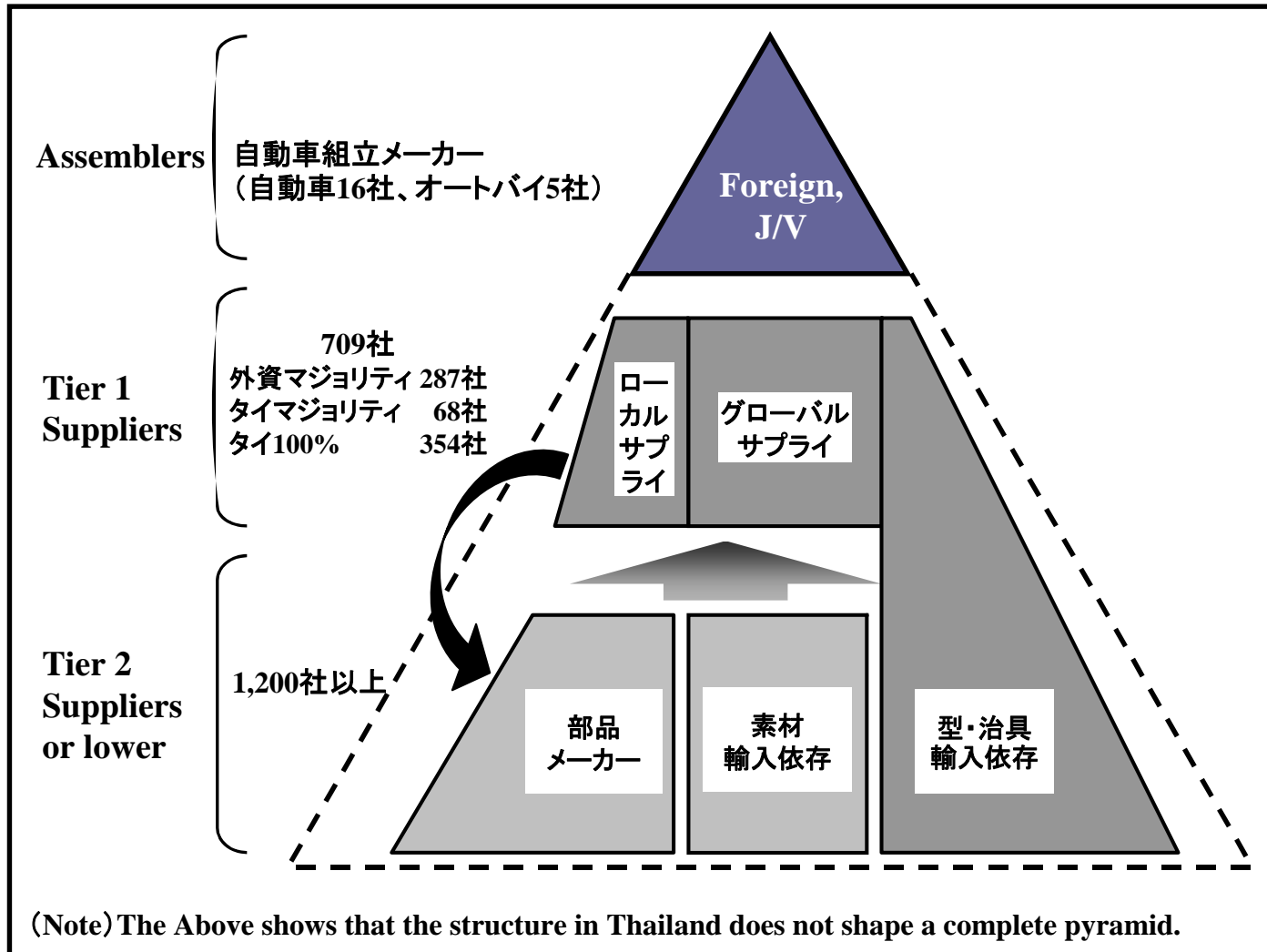
(タイの自動車開発・生産・販売輸出2004年)



(資料)2004年ジェトロ貿易投資白書

タイにおける自動車生産構造

地場サプライヤーの現状と課題



(資料)タイ自動車インスティテュート、タイ自動車部品工業会等より筆者作成

(2) 東アジアにおける投資環境変化

東アジアにおける事業環境変化

①中国における事業活動展開リスク(図表7)

賃金高騰、元切上げ圧力、外資優遇政策の撤廃等

②東アジアのFTAの進展(図表8)

ASEANを核とする統合の展開、関税・非関税障壁の撤廃

③他にも...東アジア企業の台頭、欧米企業の投資等

事業環境変化の影響？

・中国集中が変わるか、変わらないか？

・ブランドメーカーの生産・調達戦略が変わるか、変わらないか？

日本企業の生産・調達戦略

①大企業は「チャイナ＋ワン」が定着

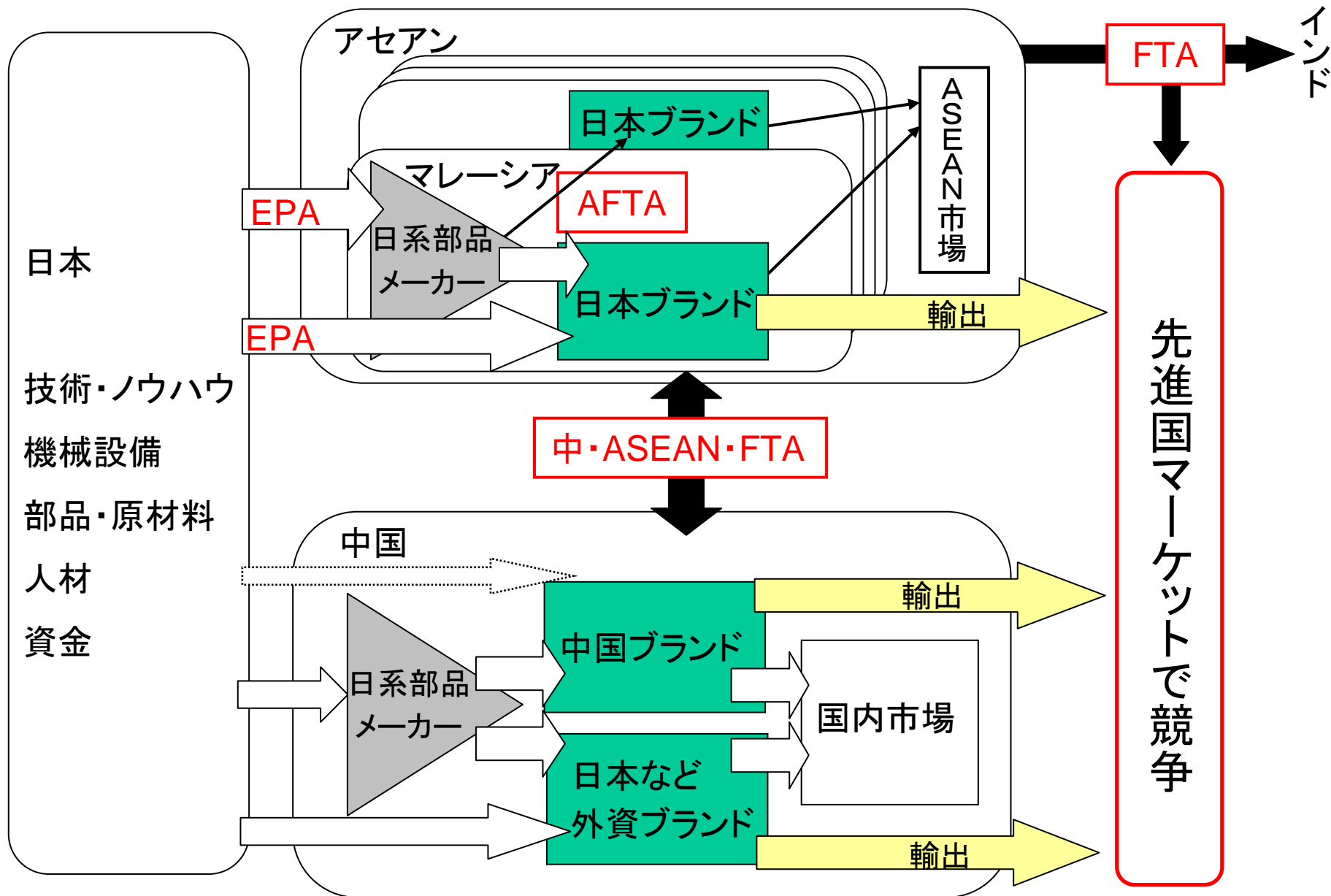
ワンはどこか？...ベトナム、タイ、インドetc

②FTAで生産拠点としてのASEANの優位性...域外向け輸出拠点

③生産拠点としての日本...日本回帰の動き

⇒中小企業も「チャイナ＋ワン」

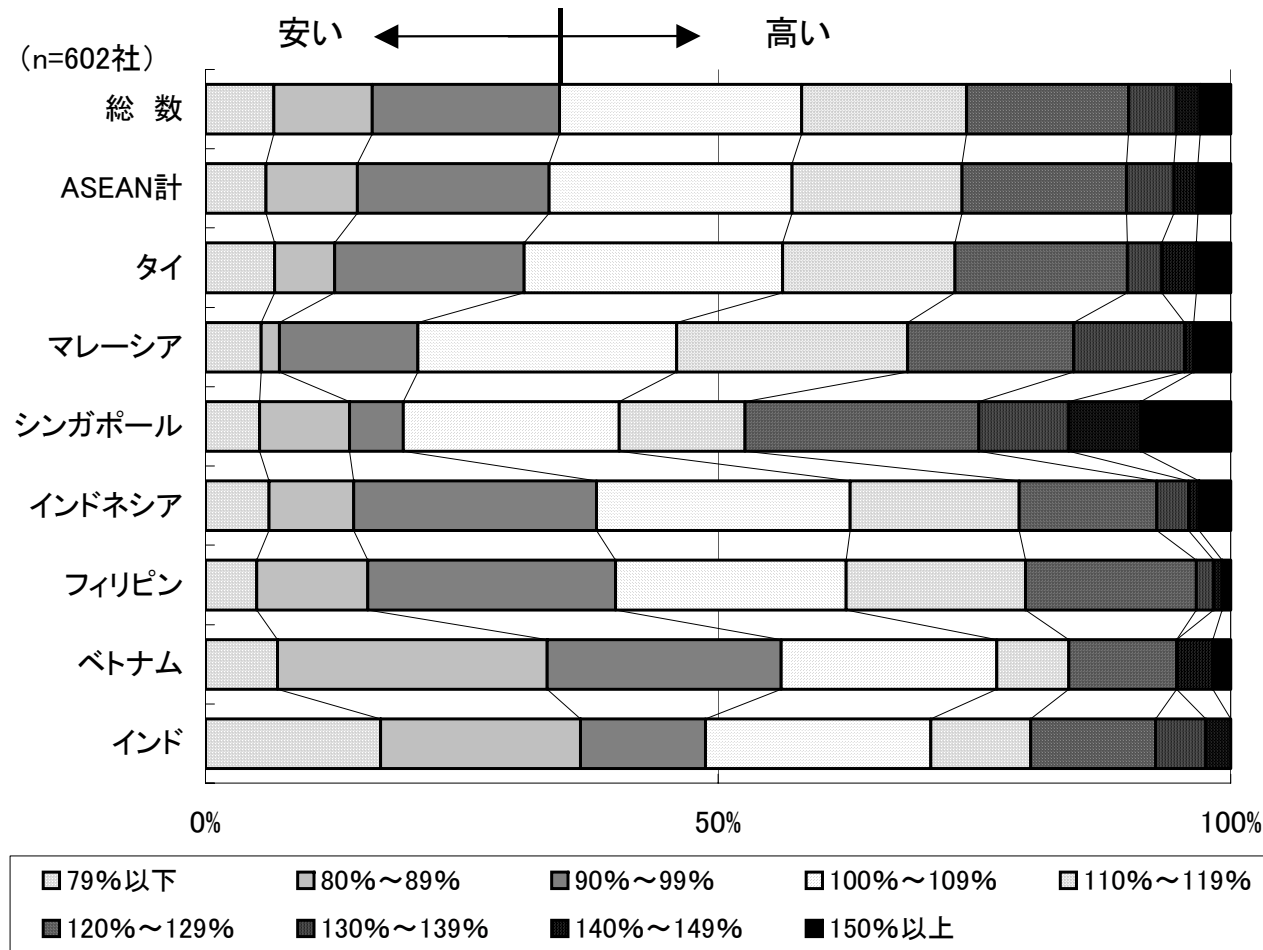
東アジアの投資環境変化...FTAの影響



中国とASEAN①

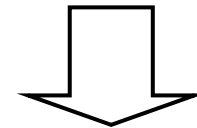
～ベトナムでは中国よりコスト安が過半～

図表9 中国とASEANの製造コスト比較



●代表的な生産品目について、中国に関連会社を持っている企業に対し、中国での製造原価を100とした場合の比較を聞いたところ、全体では「中国の製造原価の方が安い」(100%以上)との回答が65.5%となった。

●ただし「中国での製造原価より安い」(100%未満)の回答はASEAN・インド全体で34.5%と3割超となった。特にインド、ベトナム、フィリピンでは100%未満との回答が4～6割近くに達した。



中国の製造コスト面での
強みは薄れつつある

(注) 中国の製造原価を100とした場合のASEAN・インドの製造原価を%で表した。100より低ければ、中国よりも原価が安い。

「製造原価」とは工場や生産現場でかかった原価(=材料費+労務費+直接経費+製造間接費からなる)

(出所)「2005年度在アジア日系製造業の経営実態－ASEAN・インド編－」(ジェトロ、2006年3月)

中国とASEAN②

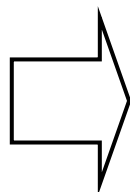
～中国が優位性は裾野産業の発展状況で顕著～

図表10 中国と比較したASEANの投資環境

評価項目	総計	ASEAN計	ASEAN						インド
			タイ	マレーシア	シンガポール	インドネシア	フィリピン	ベトナム	
政治・社会の安定性	48.0	47.9	90.8	84.8	95.7	▲ 22.7	▲ 17.4	73.8	50.0
従業員のコミュニケーション能力	43.6	41.7	34.6	52.7	88.2	▲ 7.4	63.0	20.3	71.8
投資関連法制の透明性	37.6	38.6	68.9	66.1	92.6	▲ 17.2	10.3	6.9	22.5
税制システム	28.8	31.6	50.4	61.7	97.1	▲ 35.2	9.6	7.0	▲ 13.2
インフラ整備	1.8	7.4	64.5	67.0	95.6	▲ 59.8	64.7	▲ 74.6	▲ 77.5
労務管理のしやすさ	31.3	33.5	52.0	21.2	85.1	▲ 4.4	17.2	48.3	0.0
研究者・技術者のレベル	▲ 10.1	▲ 14.1	▲ 7.4	▲ 9.5	75.0	▲ 65.6	▲ 34.5	▲ 20.7	33.3
裾野産業の発展状況	▲ 31.1	▲ 31.1	27.5	6.6	22.1	▲ 71.1	▲ 86.1	▲ 85.2	▲ 31.6
為替変動リスクの少なさ	▲ 3.4	▲ 2.7	13.1	30.2	52.2	▲ 68.1	▲ 45.6	28.1	▲ 13.2
通関手続き	29.9	34.6	42.0	64.2	95.6	▲ 14.4	22.6	▲ 7.0	▲ 40.5
知的財産権の保護	23.9	22.8	34.2	38.5	94.1	▲ 12.1	▲ 1.8	▲ 6.9	39.5

(注) 評価指数は、自国の投資環境が中国より「優れている」と回答した企業の割合から「劣っている」と回答した企業の割合を差し引いた残差。中国との比較で自国の投資環境が優れている場合は、プラス(最高100)、劣っている場合はマイナス(最低▲100)となる。当該設問には、中国に何らかの拠点を有している在ASEAN・インド日系企業が回答した。

(出所)「2005年度在アジア日系製造業の経営実態－ASEAN・インド編－」(ジェトロ、2006年3月)



裾野産業の発展状況、研究者・技術者のレベルでは中国に分あり

東アジアの投資環境比較

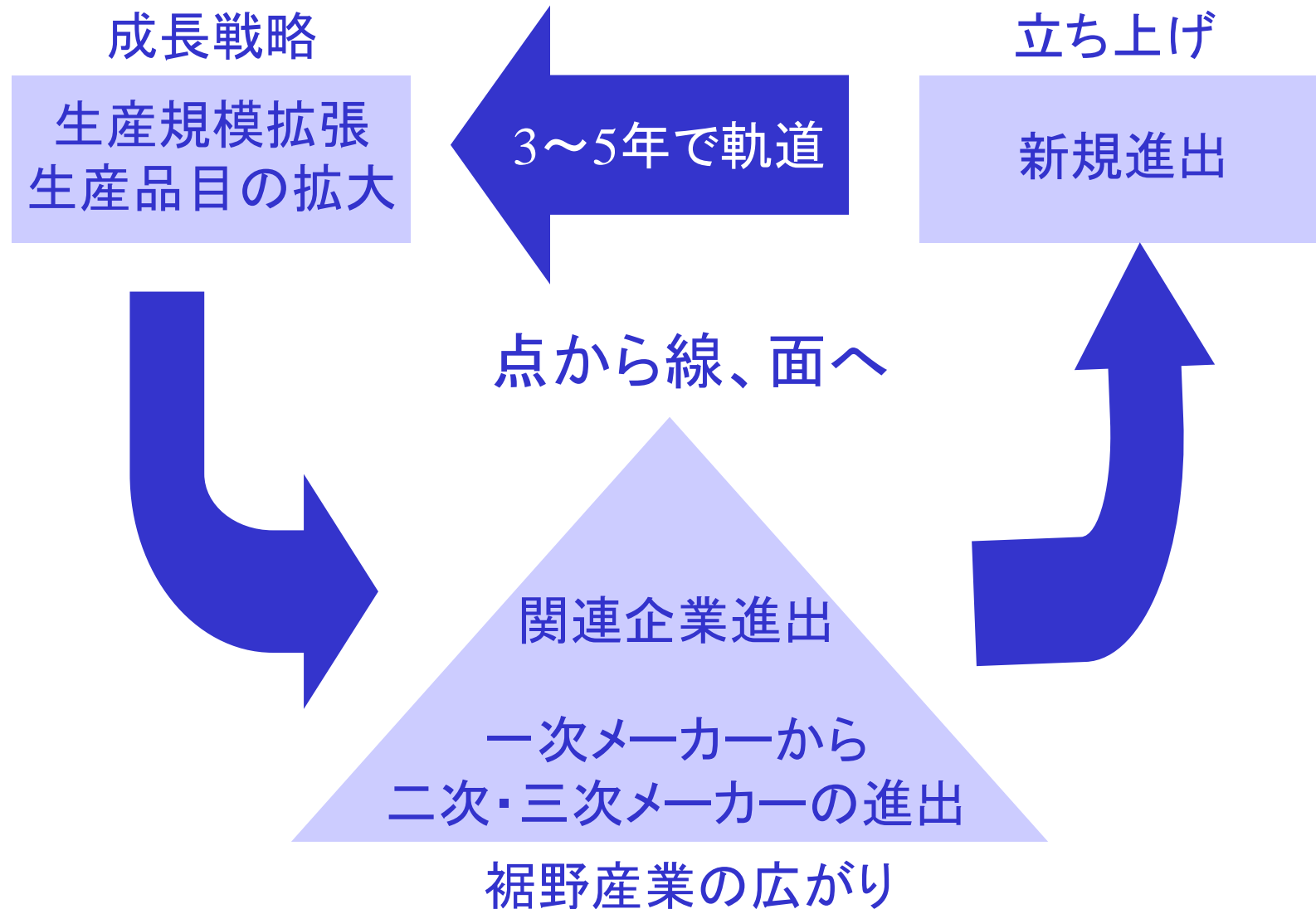
ジェットロ2006年調査(回答企業は中小企業)

図表13

(回答社数、%)

	既存ビジネスの拡充、新規ビジネスを検討している計(社)	政治・社会的に不安定	為替リスクが高い	インフラが未整備	法制度が未整備、運用に問題あり	関連産業が集積・発展していない	知的財産権の保護に問題あり	人件費が高い、上昇している	税務上のリスク・問題あり
中国	311	42.4	17.0	23.2	57.6	5.8	56.3	23.8	31.5
タイ	150	28.7	8.7	8.0	5.3	6.7	5.3	20.0	7.3
インドネシア	94	45.7	18.1	33.0	30.9	12.8	11.7	6.4	14.9
マレーシア	102	2.0	5.9	5.9	5.9	11.8	2.9	16.7	6.9
フィリピン	68	51.5	8.8	33.8	13.2	23.5	8.8	7.4	8.8
シンガポール	99	1.0	1.0	-	-	3.0	2.0	38.4	2.0
ベトナム	98	11.2	8.2	48.0	33.7	24.5	8.2	7.1	6.1
インド	87	12.6	5.7	55.2	32.2	16.1	12.6	4.6	11.5

(3) 中小企業の東アジア投資の課題と対応 小さく生んで大きく育てるためには



(3) 中小企業の東アジア投資の課題と対応 ・・・初期投資段階

①初期投資段階における特徴

- ・小さく生んで大きく育てる...資金力、人的資源、情報力に限界
- ・生産が軌道に乗るまでの助走期間が長い...技術指導に時間
- ・取引先は日系中心...代金回収、販売力が弱い

⇒投資規模は小さい

広大な工場用地は必要ない。通常は当面必要とされる以上の用地を取得(中国のケースでは1000平方m)

⇒投資コストとの見合いだが、最近では工業団地に入居

手厚いサービスの工業団地はコスト高だがインフラ整備が重要

⇒最大の関心は生産(図表13)

タイに「OTA TECHNO PARK」を開設

(3) 中小企業の東アジア投資の課題と対応

・・・初期投資段階の課題

図表14 海外進出中小企業の経営上の問題点(05年、新規進出企業)

(単位: 件、%)

問題点	中国		アセアン		合計	
	件数	比率	件数	比率	件数	比率
現地社員の教育	37	46.8	9	52.9	56	46.7
部品・資材の調達	23	29.1	3	17.6	29	24.2
現地工場の生産性	19	24.1	3	17.6	27	22.5
文化・慣習の相違	23	29.1	1	5.9	27	22.5
制度・政策の変更	19	24.1	0	0.0	21	17.5
為替変動	14	17.7	1	5.9	19	15.8
資金調達	12	15.2	3	17.6	16	13.3
現地社員の確保	8	10.1	1	5.9	15	12.5
人件費の上昇	12	15.2	1	5.9	14	11.7
インフラの未整備	10	12.7	3	17.6	14	11.7
その他	8	10.1	2	11.8	14	11.7
派遣社員の選定	7	8.9	2	11.8	13	10.8
法制度の未整備	11	13.9	0	0.0	12	10.0
政情・治安の不安定	10	12.7	2	11.8	12	10.0
売掛債権の回収	9	11.4	0	0.0	10	8.3
販売不振	2	2.5	1	5.9	7	5.8
パートナーとの関係	4	5.1	1	5.9	5	4.2
回答企業数	79	100.0	17	100.0	120	100.0
(回答率)	(98.8)		(89.5)		(95.2)	
進出企業数	80		19		126	

(備考) 複数回答可、比率=回答数/回答企業数(当項目につき回答のあった企業数)、回答率=回答企業数/進出企業数
 (出所) “信用金庫取引先海外進出状況調査2005年度調査” 信金中央金庫、06年3月発表

大田区が中小企業向け集合工場 「OTA TECHNO PARK」を設置

06年6月オープン

- ◆アマタナコン工業団地(チョンブリ県)に、東京都大田区の中小製造業向け集合工場が06年6月26日賃貸開始。
- ◆区内の海外進出を支援する大田区と、同区内企業の基盤技術を吸収したいタイ側の意向が一致、実現。
- ◆現地職員による総務全般のサポートなど、入居企業への優遇も多い。

設立の背景

- ◆05年7月(財)大田区産業振興協会と工業団地デベロッパー・アマタコーポレーション社が、産業面での協力を目的に覚書を締結。

特色

- ①床面積: 中小企業向けに1ユニット320㎡～設定(計8ユニット)
- ②駐車スペース・電話回線: ユニット当り最低2台分の駐車スペース。電話回線は3本。
- ③テナント料金: 1㎡約600円に設定。
- ④共有施設: 受付、会議室、警備等。
- ⑤各種手続き: 日本語を話すタイ人職員常駐。BOI手続き、法人登記、税務や労務等の全ての総務面を支援。



06年6月完成するOTA TECHNO PARKのイメージ図
(奥が工場棟、手前が管理棟)

料金

- ①工場賃貸費: 約20万円/ユニット(320㎡)
 - ②事務所費 : 約10万円/ユニット
- ※デポジット: 4ヶ月分(80万円)

アマタナコン工業団地

- ・バンコクの南東、車で約1時間。タイ最大の工業団地。
- ・約380社が入居、うち7割は日系企業。業種別では自動車、電機関連が多い。



(3) 中小企業の東アジア投資の課題と対応

…第2、3段階の課題…マネジメントの問題

②生産が軌道に乗り、次のステップへ…生産拡大、コスト削減

拡張投資、生産品目の拡大(高付加価値品)

取引ない日系企業、地場・欧米メーカーへの販路開拓

人材育成…現地人材の登用

地場企業からの資材調達、委託加工先の発掘

③ブランドメーカーの製品開発の現地化への対応

図表15 海外で拡大する機能

(複数回答、%)

	社数	販売機能	生産(汎用品)	生産(高付加価値品)	研究開発(新製品開発)	研究開発(現地市場向け仕様変更)	地域統括機能	物流機能	その他
総計	477	77.4	49.9	32.9	14.9	17.6	15.1	18.9	1.9
大企業	237	80.6	57.0	36.7	16.9	19.4	21.1	21.5	2.5
中小企業	240	74.2	42.9	29.2	12.9	15.8	9.2	16.3	1.3
製造業	359	75.8	59.3	36.5	16.4	21.4	17.0	18.1	1.4
海外生産製造業	263	73.0	69.6	43.7	19.4	25.5	19.0	19.8	1.1
国内製造業	96	83.3	31.3	16.7	8.3	10.4	11.5	13.5	2.1
非製造業	118	82.2	21.2	22.0	10.2	5.9	9.3	21.2	3.4

ジェトロ調査2006年度

中小企業の東アジア投資の課題

・・・第2段階の課題...在中国日系中小企業の事例

- ①中小企業の対中進出時：目的は日本への逆輸入、現地日系セットメーカーのサプライヤー。製品販路は確保。
- ②地場企業が価格競争力に加えて品質が向上。日本人技術者をヘッドハンティング、高性能な機械の導入等による。
- ③この結果、「最近セットメーカーは中国地場企業から直接調達しているため、注文が減少した」
- ④日系企業の対応：販路の新規開拓（内販、第3国輸出等）、生産性の向上（設備・生産能力の増強投資、人材育成）、地場企業からの部品調達

課題：ジョブホッピング、技術流出、知財権侵害、中国人材の登用、品質の向上等マネジメントの問題に直面

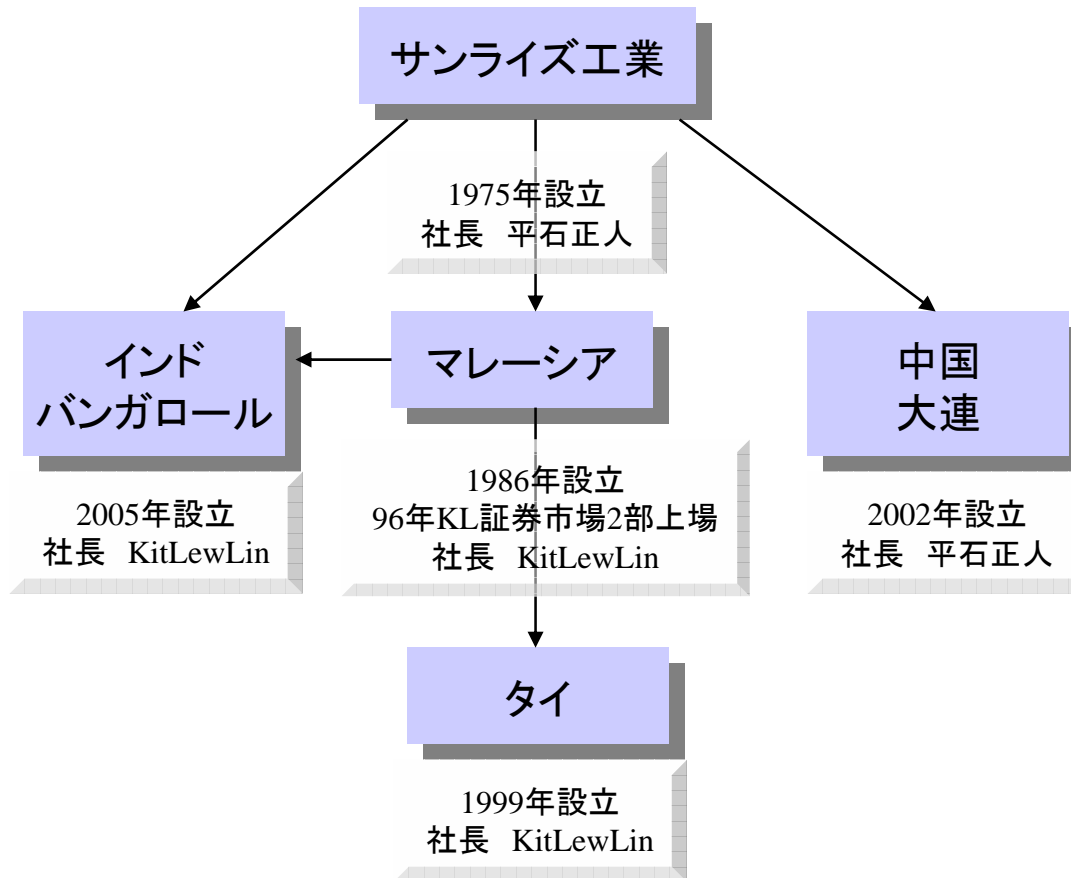
⇒他社との差別化をいかに進めるか

中小企業の東アジア経営

サンライズ工業株式会社

図表16

生産品目:カークーラー用ホース金具



2005年の売上高(100万円)

国内	9,942
海外	5,086

連邦経営

市場を原則日本国内、アジア内各国とに区分して、本社と各国子会社が分担して製品供給

アジア経営

日本人が日系企業への営業と生産システム管理、マレーシア人等の現地経営者が全体管理・

毎年1-2回、アジア大での経営会議を本社

人材育成と研修

英語の話せる幹部が7-8人、中国語の話せる幹部が2-3人
中国とタイの大卒をそれぞれ年2-3名ずつ採用して、本社で管理技術、経営管理などの基本を学ばせてアジア各国の工場に配置する計画

資料:三本松 進「日本の中小企業のイノベーションと企業成長」

まとめ②：中小企業の海外投資の課題への対応

①新規投資...立ち上げをいかにスムーズに行うか

取引先企業による個別支援

投資国側の支援

ジェトロ等公的機関による支援

投資情報提供・アドバイス...ジェトロの支援スキーム(例:ビジネス・サポートセンターBSC...参考)

地域クラスターの支援...展示会出展、ミッション派遣

②投資受入国側の対応・措置

投資国・受入国の公的機関・地域クラスターとのコミュニケーション

投資手続きの簡素化...ワンストップサービス

工業団地の中小企業向けサポートの充実...ただし投資コストとの見合い

地場企業のデータ(部材の調達先、委託加工先)...データ提供,見本市の開催
裾野産業育成策...製造業支援サービスの規制緩和

③自立をどう進めるのか...成長戦略と現地化の推進

取引先の拡大...地場企業と差別化する技術力が必要

現地人材の育成...中間管理者の確保、エンジニアの育成

資金調達の現地化...現地証券市場での上場も視野に

製品開発の現地化...日本の機能の移管

地場メーカーの開拓・指導...日本のEPAに育成プログラム