



県内企業の生き残りかけた グローバル戦略

その調査結果は以下のとおり。

図表1 海外取引等についてのアンケート実施状況

	実施時期	対象企業数	回答企業数	有効回答率
第1回	95年 7月	5,251社	811社	15.4%
第2回	97年 7月	811社	327社	40.3%
第3回	99年10月	961社	406社	42.2%
第4回	02年 6月	1,004社	412社	41.0%
今回	07年 5月	984社	328社	33.3%

と、前回調査で牽引役となっていた製造業大企業では一服感が見られたが、非製造業大企業では前回比二ケタの伸びとなったほか、製造業中小企業でも前回比増加し、輸入取引を中心に広がりが見られた。

一方、今回の回答先の中で輸出入取引を取りやめた企業は一〇社（製造業五社、非製造業五社）となっている。輸出入を取りやめた理由としては、「競合激化」、「品質の問題」、「為替変動」などをあげている。

以下では、輸出・輸入別に、その動きを見ていくこととする。

① 輸出先の九割はアジアに集中

輸出取引を行っている企業割合（全産業）を時系列で見ると、95年から99年にかけては二〇%前後でほぼ横ばい推移していたが、02年には三〇%台前半に水準を切り上げ、今回調査ではさらに増勢を強めて、三六・六%の企業が輸出取引を行っていると同答した（第三回二〇・九% ↓ 第四回三三・〇% ↓ 今回三六・六%、図表2）。

製造業・非製造業別に見ると、製造業では四六・五%（前回比▲〇・



関 寛之
ちば げん 総合研究所
経済調査部主任研究員

二%）の企業が輸出取引を行っている。一方、非製造業では二三・四%とほぼ四社に一社が輸出取引を行っている。非製造業を規模別に見ると、大企業が二五・〇%で同+一〇・二%と大幅増加したほか、中小企業も二三・一%で同+六・六%増加した。業種別に見ると、一般精密機械（八五・二%）、電気機械（六一・五%）で積極的な輸出取引が見られる。

これまで1995年から四回にわたり、千葉県内企業の海外取引等についてアンケート調査を実施してきたが、2007年5月には五回目の調査を実施した。今回のアンケート結果をもとに、海外展開等で積極的な動きが目だつ県内企業の海外事業活動の現状や課題をまとめるとともに、今後のグローバル戦略の方向性について提言したい。

今回のアンケート対象は、千葉県内に本社または事業所を有する企業九八四社であり、三二八社から回答（有効回答率三三・三%）を得た（図表1）。

千葉県内企業の海外事業活動の現状

― 第五回海外取引等についてのアンケート調査の結果 ―

(1) 輸出入取引に積極的に取り組む向きが増加

アンケート回答企業に占める輸出入取引を行っている企業の割合は、輸出・輸入ともに前回調査（02年6月）比増加し、県内企業の海外取引に対する意欲の高さが明らかになった。

製造業・非製造業、規模別に見る

図表2 輸出取引を行っている企業割合の推移 (単位:%)

	第1回 (95年7月)	第2回 (97年7月)	第3回 (99年10月)	第4回 (02年6月)	今回 (07年5月)	前回比
全産業	20.3	19.5	20.9	33.0	36.6	3.6
製造業	37.7	35.0	34.3	46.7	46.5	▲0.2
大企業	53.3	50.0	50.0	63.0	59.5	▲3.5
中小企業	27.7	24.7	27.2	41.6	43.2	1.6
非製造業	4.7	4.8	8.2	16.2	23.4	7.2
大企業	7.4	6.0	8.7	14.8	25.0	10.2
中小企業	2.2	3.6	5.7	16.5	23.1	6.6
アジア	57.7	62.3	64.6	70.4	87.3	16.9
中国	26.9	29.0	35.4	38.5	50.8	12.3
NIES	42.3	40.6	30.3	33.5	56.8	23.3
ASEAN4	15.4	15.9	20.2	22.9	27.1	4.2

(注) 1. 大企業：資本金1億円以上の企業。中小企業：資本金1億円未満の企業。
2. 調査対象：製造・非製造業、規模別は全企業、地域別は輸出入取引がある企業。
3. NIESとは、韓国、台湾、シンガポール、香港を指す。
4. ASEAN4とは、インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシアを指す。

輸出先を地域別に見ると、アジアの割合が前回の七〇・四％から今回は八七・三％に大幅増加した。特に、NIES [韓国、台湾、シンガポール、香港を指す] (同三三・五％→五六・八％) と中国 (同三八・五％→五〇・八％) 向けの増加が目だった。なお、アメリカに輸出している企業は、前回比ではやや減少した (同三六・五％→三四・五％)。

輸出取扱高の過去三年間の実績を見ると、全産業では「増加 (三三・九％)」が「減少 (二二・〇％)」を上回った (図表3)。製造・非製造業別に見ると、製造業では、大企業、中小企業ともに増加とする向きが多かった。一方、非製造業は、「減少 (二八・一％)」が「増加 (二五・〇％)」を上回っており、取扱高は伸び悩ん

図表3 輸出取扱高の基調 (単位: %)

	実績 (過去3年間)			見通し (今後3年間)		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
全産業	33.9	44.1	22.0	39.5	43.9	16.7
製造業	37.2	43.0	19.8	41.5	39.0	19.5
大企業	50.0	36.4	13.6	47.6	42.9	9.5
中小企業	32.8	45.3	21.9	39.3	37.7	23.0
非製造業	25.0	46.9	28.1	34.4	56.3	9.4
大企業	20.0	40.0	40.0	20.0	80.0	0.0
中小企業	25.9	48.1	25.9	37.0	51.9	11.1

図表4 輸入取引を行っている企業割合の推移 (単位: %)

	第1回	第2回	第3回	第4回	今回	前回比
	(95年7月)	(97年7月)	(99年10月)	(02年6月)	(07年5月)	
全産業	24.0	21.1	24.4	43.4	45.2	1.8
製造業	24.0	21.4	34.8	47.1	47.6	0.5
大企業	36.4	34.9	50.0	59.3	54.1	▲5.2
中小企業	30.9	28.1	27.9	43.4	45.9	2.5
非製造業	12.9	9.5	14.4	38.9	41.9	3.0
大企業	19.8	9.6	12.7	33.3	45.0	11.7
中小企業	6.7	9.7	22.9	39.9	41.4	1.5
アジア	57.7	62.3	64.6	70.4	74.5	4.1
中国	26.9	29.0	35.4	38.5	48.3	9.7
NIES	42.3	40.6	30.3	33.5	30.3	▲3.2
ASEAN4	15.4	15.9	20.2	22.9	15.2	▲7.7

(注) は図表2と同じ

でいる先が多い。今後三年間 (全産業) については、「増加」と見る向きが三九・五％と増加傾向が一段と強まる見通し。今後、輸出の増加にもつとも寄与する地域としては、中国以外のアジア (四五・二％)、中国 (三三・三％) をあげる向きが多かった。

輸出品目の内訳は、機械部品や半導体等電子部品、化学製品などの生産財が全体の五一・三％と半数を占めており、投資財 (二九・六％)、消費財 (同二五・二％) を大きく上回っている。

② 輸入は食料品や衣料品中心に
中国シフトが鮮明に

輸入取引を行っている企業割合を時系列で見ると、95年から99年までは二〇％台前半で推移し、02年に四〇％台に上昇したあと、今回は四

図表5 輸入取扱高の基調 (単位: %)

	実績 (過去3年間)			見通し (今後3年間)		
	増加	横ばい	減少	増加	横ばい	減少
全産業	49.3	34.8	15.9	47.4	39.4	13.1
製造業	57.6	30.6	11.8	46.4	40.5	13.1
大企業	58.8	41.2	0.0	44.4	44.4	11.1
中小企業	57.4	27.9	14.7	47.0	39.4	13.6
非製造業	35.8	41.5	22.6	49.1	37.7	13.2
大企業	50.0	25.0	25.0	50.0	50.0	0.0
中小企業	33.3	44.4	22.2	48.9	35.6	15.6

五・二％まで増加した (第三回二四・四％→第四回四三・四％→第五回四五・二％、図表4)。

製造業・非製造業別に見ると、製造業では大企業は減少したが、中小企業は増加し、全体では四七・六％と前回比+〇・五％増加した。一方、非製造業では、大企業が四五・〇％で同+一・七％と大幅増加し、全体でも増加した。業種別に見ると、卸売業 (七一・二％)、石油・化学 (六四・七％)、電気機械 (六一・五％) などが輸入取引を積極的にやっている。

輸入元を地域別に見ると、アジア (前回七〇・四％→今回七四・五％) の割合が増加した。アジアの中では、NIES (同三三・五％→三〇・三％) と ASEAN4 [インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア

を指す] (前回二二・九％→十五・二％) の割合が低下し、中国 (同三八・五％→四八・三％) が大幅増加した。今後、輸入増加に寄与する地域も、中国と答えた企業が五〇・八％にのぼり、中国へのシフトが鮮明となっている。一方、アメリカと輸入取引を行っている企業は前回比減少した (同三二・八％→二五・二％)。

輸入取扱高の過去三年間の実績 (全産業) を見ると、「増加 (四九・三％)」が「減少 (一五・九％)」を大幅に上回っている (図表5)。もっとも、製造業では増加と回答した企業の割合が前回の四四・八％から今回は五七・六％に大幅増加したが、非製造業では前回の五二・九％から今回は三五・八％に水準を切り下げている。今後三年間 (全産業) については、「増加」と見る向きが四七・四％と高水準を維持する見通し。

輸出品目を見ると、製造業では各種機械部品や化学製品などの生産財 (全体に占めるウエート四六・四％)、非製造業では食料品や衣料・雑貨などの消費財 (同四五・五％) の割合がもっとも高かった。

② 海外拠点数が減少する中
海外拠点への生産シフトは進展

回答企業の中で海外拠点を設置している企業割合 (全産業) は、前回の二八・二％から今回は二四・六％に

図表6 海外に進出している企業割合の推移 (単位: %)

	海外進出企業計								
	製造業				非製造業				
	大企業	中企業	大企業	中企業	大企業	中企業	大企業	中企業	
第1回	11.3	17.6	7.2	19.9	37.9	12.5	5.6	9.2	2.3
第2回	12.2	18.4	7.2	22.8	35.9	13.8	2.4	4.8	0.0
第3回	13.1	23.4	9.2	21.2	37.1	14.0	5.3	6.1	5.0
第4回	28.2	45.7	23.9	34.4	53.7	28.3	20.5	29.6	19.0
今回 (前回比)	24.6 (▲3.6)	41.1 (▲4.6)	20.9 (▲3.0)	31.7 (▲2.7)	45.9 (▲7.8)	28.0 (▲0.3)	14.7 (▲5.8)	31.6 (2.0)	11.8 (▲7.2)

減少した(図表6)。製造業の大企業は大きく減少したものの水準としては依然高く、中小企業(同二八・三%→二八・〇%)は前回比横ばいとなった。一方、非製造業の大企業(同二九・六%→三一・六%)は増加したが、中小企業(同一九・〇%→十一・八%)では大幅減少した。

なお、今後海外拠点の設置を予定している企業は二二社(回答企業の七%)となっており、進出を予定している国(複数回答)は、中国(八社)がもっとも多く、ベトナム(二社)、インド、アメリカ(各一社)が続いている。①中国では情報収集・購買機能としての位置付けが上昇

図表7 海外拠点の地域別・機能別割合の推移 (単位: %)

		全拠点合計			
		製造	販売	情報収集 購買	
アジア	第1回	57.6	74.5	41.9	51.2
	第2回	66.4	78.9	45.0	72.0
	第3回	69.1	85.1	55.1	51.7
	第4回	73.5	90.1	63.3	58.2
	今回	76.1	84.5	69.1	69.4
うち中国	第1回	12.2	14.5	7.0	14.6
	第2回	15.6	17.5	7.5	24.0
	第3回	17.1	29.7	4.1	6.9
	第4回	27.7	36.9	21.4	20.0
今回	36.2	39.3	29.4	41.7	
うちNIEES	第1回	26.6	32.7	20.9	24.4
	第2回	27.9	28.1	25.0	32.0
	第3回	30.3	23.0	42.9	27.6
	第4回	28.4	28.8	30.6	23.6
今回	16.0	11.9	22.1	13.9	
うちASEAN4	第1回	16.5	23.6	14.0	9.8
	第2回	23.0	31.6	15.0	16.0
	第3回	21.1	31.1	8.2	17.2
	第4回	15.5	21.6	10.2	12.7
今回	20.7	27.4	16.2	13.9	

(注) 全拠点合計、製造、販売、情報収集購買、それぞれの項目において各地域、国が全体に占める割合。

県内企業の海外拠点を地域別に見ると、アジアが七六・一%と圧倒的に多くなっている(図表7)。

アジアを地域・国別に見ると、中国のウエートが急速に高まった(前回二七・七%→今回三六・二%)ことが目だつほか、ASEAN4(同十五・五%→二〇・七%)も大幅上昇している。一方、NIEES(同二八・四%→一六・〇%)は前回調査の減少に続き今回も大幅に落ち込んだ。

アジアの海外拠点を機能別に見ると、製造拠点(同九〇・一%→八四・五%)の水準は、前回比では減少したものの八割を超えもとも高くなっている。一方、販売拠点(同六三・三%→六九・一%)、情報収集・購買拠点(同五八・二%→六九・四%)は、いずれも大幅増加した。販売拠点と情報収集・購買拠点としての位置付けが上昇しているのは、中国(販売拠点…同二二・四%→二九・四%、情報収集・購買拠点…同二

〇・〇%→四一・七%)で顕著となっている。海外に製造拠点がある企業の海外生産比率を見ると、約六割の企業が「二〇%以上」と回答している(図表8)。特に、「五〇%以上」と回答した企業の割合が前回比大幅増加(同二七・一%→三九・一%)したことが目だつ。また、海外生産比率の過去三年間の実績(全産業では七割を超える先が「上昇」と回答し、今後三年間についても八割超の先が「上昇」を見込むなど、生産を海外にシフトする動きが強まっている。

また、海外製造拠点における部品原材料等の現地調達比率は、約四割の企業が「五〇%以上」と回答した(図表9)。また、同比率は過去三年間の実績では五割を超える先が「上昇」と回答し、今後三年間についても六割の先が「上昇」を見込んでいる。アジアに海外拠点を有する企業がどのマーケットを主要な対象として

いるかを前回調査との比較で見ると、「日本市場(同三七・九%→四三・四%)」の割合が上昇し、「進出先国内市場(同四八・四%→四四・六%)」、「日本以外の第三国の市場(同十三・七%→十二・〇%)」のウエートは低下した。

中国に進出している企業の中では、中国の国内市場を主要なマーケットと見る向き(四九・一%)と日本市場と見る向き(四五・六%)がほぼ二分している(図表10)。NIEESでは、日本以外の第三国市場をターゲットとする向きが大幅上昇した(同十八・九%→二八・〇%)。

②海外拠点では七割の企業で売り上げが増加

海外拠点がある企業の国内外拠点別の「生産(売り上げ)」、「設備投資額」、「雇用人数」、「研究開発費」の過去三年間の動きを見ると、国内外とも「増加」と回答した企業の割合が「減少」とする向きを大幅に上回った(図表11)。「増加」と回答した企業割合は海外のほうが国内より大幅に高くなっている。

海外拠点の生産(売り上げ)に注目すると、「増加」と回答した企業割合は、前回の六〇・九%から七一・二%に大幅に上昇し、先行きもさらなる増加を見込んでいる。また、海外拠点の研究開発費では、「増加」と回答した企業割合が、前回の四〇・

「仕入コスト面（東アジア優位八一・日本と東アジアとの優位性を比較すると、東アジアの海外拠点が日本よりも優位にあると回答したのは、

（仕入）コスト削減（中国…六五・

六%から今回は七二・二%に大幅に増加し、今後三年間についても約九割の企業が増加を見込んでいる。

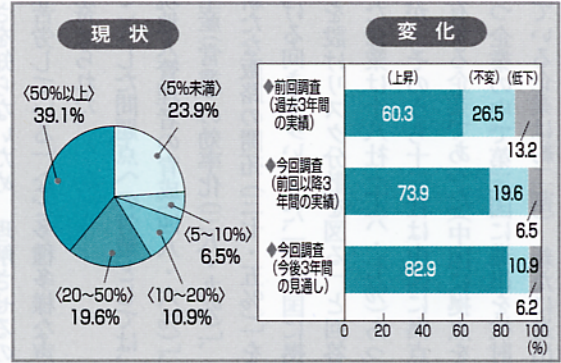
「行政サービス」、「仕入品ぞろえ容易性」は、いずれも圧倒的に日本優位と見られているが、今後は、「人材の質」、「仕入品ぞろえ容易性」、「治安面」では日本の優位性が低下すると見る向きが多い。

図表10 海外拠点が主要な対象と考えているマーケットの推移 (単位:%)

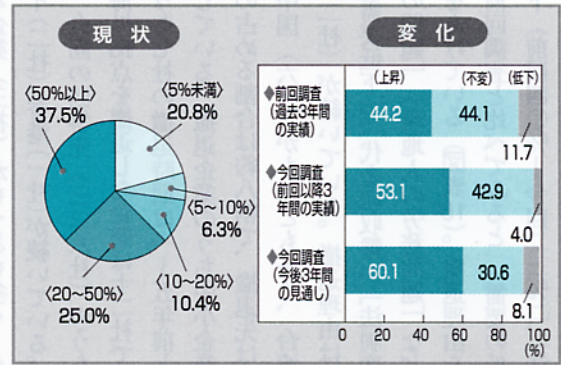
海外拠点所在地		中国	NIES	ASEAN4
マーケット	第1回	40.0	58.3	50.0
	第2回	55.6	75.0	69.2
	第3回	38.1	50.0	31.6
	第4回	47.4	56.6	42.4
	今回	49.1	52.0	43.3
進出先国内市場	第1回	60.0	25.0	33.3
	第2回	44.4	8.3	15.4
	第3回	38.1	8.3	36.8
	第4回	38.6	24.5	42.4
	今回	45.6	20.0	43.3
日本市場	第1回	0.0	16.7	16.7
	第2回	0.0	16.7	15.4
	第3回	23.8	41.7	31.6
	第4回	14.0	18.9	15.2
	今回	5.3	28.0	13.3
日本以外の第二国市場	第1回	0.0	16.7	16.7
	第2回	0.0	16.7	15.4
	第3回	23.8	41.7	31.6
	第4回	14.0	18.9	15.2
	今回	5.3	28.0	13.3

「治安面」、「資金調達」の容易性、「人材の質」、「行政サービス」、「仕入品ぞろえ容易性」は、いずれも圧倒的に日本優位と見られているが、今後は、「人材の質」、「仕入品ぞろえ容易性」、「治安面」では日本の優位性が低下すると見る向きが多い。

図表8 海外生産比率の現状と変化



図表9 現地調達比率の現状と変化



図表11 海外拠点を有する企業の生産等の増減状況

	国内			海外			
	(増加)	(横ばい)	(減少)	(増加)	(横ばい)	(減少)	
生産 (売り上げ)	過去3年間	46.2	35.4	18.4	71.2	19.7	9.1
	今後3年間	53.9	28.6	17.4	74.2	21.2	4.5
設備投資額	過去3年間	43.8	35.9	20.4	57.8	37.5	4.7
	今後3年間	40.4	40.3	19.4	54.7	34.4	11.0
雇人数	過去3年間	39.1	35.9	25.0	51.5	40.9	7.6
	今後3年間	37.5	43.8	18.8	55.3	37.3	7.5
研究開発費	過去3年間	40.0	45.0	15.0	72.2	27.8	
	今後3年間	57.9	31.6	10.5	89.5	10.5	

図表12 東アジアとの優位性比較

現在	日本の優位性の変化の方向		
	(上昇)	(不变)	(低下)
日本が優位	5.1	81.4	
東アジアが優位	14.8	67.2	
仕入コスト面	11.9	39.0	49.2
販売の成長性	8.6	37.9	53.4
人材確保の容易性	6.5	39.7	53.4
仕入品ぞろえ容易性	10.3	60.3	29.3
行政サービス	17.5	70.2	12.3
人材の質	18.6	39.0	42.4
資金調達の容易性	17.5	71.9	10.5
治安面	16.9	61.0	22.0
技術力	26.7	46.7	26.7

「法令がわかりにくい（三七・〇%）」が続いている（図表14）。中国に拠点

を持つ企業では、「人件費の上昇」をあげる向きが六二・一%と最多であ

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいず

具体的な経営上の問題をアンケート先企業に聞いたところ、「中国の代

不足から中国、ASEAN4に進出した企業は前回比倍増している。

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないことが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回比増加した。国内の労働力

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないことが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回比増加した。国内の労働力

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないことが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回比増加した。国内の労働力

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回比増加した。国内の労働力

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

「国内の労働力不足」、「親企業の海外進出」と回答した企業の割合はいずれも前回比増加した。国内の労働力

「中国の内陸部からの出稼ぎ者は旧正月に里帰りしてそのまま帰ってこないが多い」、「中国の地場企業が考えられないような安値で参

図表13 アジア各地域・国への進出動機 (単位: %)

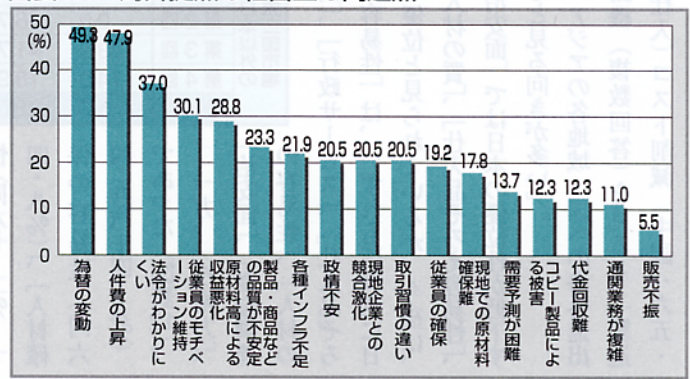
	進出地域					
	中国 前回	中国 今回	NIES 前回	ASEAN4 前回	ASEAN4 今回	
製造(仕入) コスト削減	82.0	65.1	80.0	61.9	82.9	63.6
販路拡大	47.5	51.2	60.0	61.9	48.6	59.1
仕入 拡大	21.3	11.6	16.4	19.0	20.0	36.4
取引先(大規模 企業)の海外進出	16.4	30.2	16.4	38.1	17.1	22.7
国内労働力 不足	11.5	23.3	10.9	14.3	11.4	22.7
親海外 企業の進出	1.6	4.7	5.5	9.5	0.0	4.5

(注) 複数回答可

入してくる。「中国の不動産の登記、権利関係がよくわからない」、「中国ではインターネットメールが届かないことがたびたびある」、「法律がころころ変わるため理解できない」、「ロシアの木材が従来比一・八倍に高騰し生産停止に追い込まれた」、「現地人は日本の消費者が求める品質の高さを知らないため、理解させるのに苦労している」など多種多様な声が寄せられた。

こうした問題点への対策としては、「現地人管理者の育成(四八・六%)」、「生産営業の効率化(三三・九%)」、「新たな販路の開拓(三七・五%)」をあげる向きが多い。また、「第三国に拠点を設けリスク分散を図る」と回答した企業は十八社(十六・七%)あったが、そのうち十三社は中国に拠点を有する企業であった(中国に拠点を有する企業の中で第三国に進出を検討している企業は約二割)。新たに進出

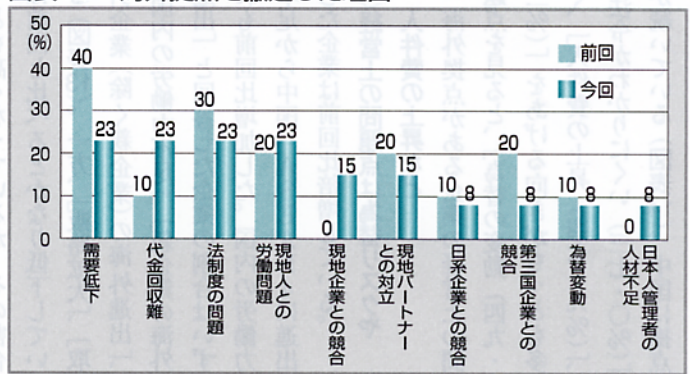
図表14 海外拠点の経営上の問題点



(注) 複数回答可

を予定している国が明確になつている企業六社の中では、ベトナムをあげる企業(三社)がもっとも多く、タイ(二社)、香港(一社)が続いている。今回の回答先(三二八社)のうち海外拠点を撤退した企業は十二社で、うち七社の撤退時期は一〜五年前前としている。撤退企業のうち中小企業のおける割合は約八割で、撤退先は、中国(六社)がもっとも多く、台湾(二社)が続いている。撤退理由は、「需要低下」、「代金回収難」、「法制度の問題」、「現地人の労務問題」などをあげている(図表15)。撤退理由を前回調査と比べてみると、「需要の低下(前回四〇%↓今回三三%)」、「法

図表15 海外拠点を撤退した理由



(注) 複数回答可

制度の問題(同三〇%↓三三%)をあげる向きは減少したものの、「代金回収難(同二〇%↓三三%)」、「現地人との労働問題(同二〇%↓二二%)」、「現地企業との競合(同一〇%↓十五%)」は増加した。

最近の県内企業の海外事業活動面の特徴

これまで、「第五回海外取引等についてのアンケート」の集計結果を見てきた。以下では、そのアンケートや個別企業のヒアリング結果から読み取れる県内企業の海外事業活動の最近の特徴的な動きをまとめてみた。

(1) 製造業中小企業や非製造業にも海外展開の広がり

90年代後半から活発化した県内企業の海外事業活動は、専門性の高い人材を抱え資本の余力もある製造業大企業で先行していたが、今回の調査結果を見ると、その動きが製造業中小企業や非製造業にも広がり、輸出入取引を新たに始める先が増加している。その背景には、県内企業とりわけ内需依存型産業に属する企業の経営者が、人口減少、インフラ整備の一巡等により国内需要の縮小は避けられないとして、今後の国内の経営環境に危機感を強めていることがある。すなわち、国内市場は人口減少の影響などから需要が縮小し、今後は少ないパイの奪い合いとなると見ている向きや、国内経済が緩やかな拡大基調をたどる中で、雇用市場が急速にタイト化したため、特に3K(きつい、汚い、危険)と呼ばれるような業種や職種では、若者の雇用が難しく、従業員が急速に高齢化している。このため、県内企業の中には、生き残りをかけた選択として、海外市場に新たな活路を求めざるをえないという厳しい事情がある。

(2) 成長著しいアジア市場を販売ターゲットに

アジア地域とりわけ中国臨海部では、外資による旺盛な投資が続いた

こともあって、急激な経済発展を遂げた。その結果、中国を中心にアジア各国の購買力が飛躍的な高まりを見せ、今では「世界の工場」から「世界の市場」に変貌を遂げつつある。目の前で巨大化する中国を柱としたアジアマーケットの魅力は、県内企業を強く惹きつけ、アジアを販売ターゲットと見る向きが強まり、輸出入取引に占めるアジアのウェイトが急上昇している。ジェットロ千葉貿易情報センターに寄せられた海外取引に関する相談案件の中で、輸出に関する相談割合が、05年度から06年度にかけて急増（04年度三五%↓05年度三六%↓06年度四八%）しているのは、その証左の一つといえる。

(3) 経営リスク分散のため

新たな海外拠点を求める動き

県内企業は、製造業を中心に安価で豊富な労働力を求めて90年代後半からアジア諸国とりわけ中国への直接投資を加速させた。

ところが、最近の中国では、年率一〇%近い高成長が続いた結果、最大の強みであった低廉な賃金が急速に上昇している。また、人民元が05年7月の切り上げ以降じりじりと上昇しており、輸出競争力にもかげりが見られる。加えて、03年に発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）や05年の反日デモなどの影響もあって、中国の政治体制や社会情勢を懸

念する日系企業も増えてきている。このようなさまざまなリスクを乗り越えて、進出先での経営を安定させることは、県内企業にとって共通課題といえるが、最近では、リスク分散を図るため中国以外への生産基地分散化などの動きが顕在化している。

今後のグローバル戦略のための提言

今回の調査では、県内の企業経営者の多くが、すでに国内需要の先細りを経営計画に織り込んでいることがわかった。こうした国内の経営環境のもとでは、豊富かつ低廉な労働力を抱え、経済成長が著しいアジアのマーケットに、その突破口を求める動きが強まることは、むしろ自然な流れといえる。

しかし、海外に進出した中小企業の中には、各国独自の社会・法制度の問題や商慣行、文化の厚い壁に阻まれ、撤退に追い込まれる企業も少なくない。また、最近では、中国政府による過剰投資抑制策により外資の選別強化の動きが強まるなど、海外事業活動を取り巻く環境は厳しさを強めている。県内企業が海外事業を円滑に進め、さらなる業容拡大のための参考となるよう、次の三点を提言したい。

(1) メイド・イン・ジャパンのブランド力を活用せよ

自社のコア技術や付加価値などの強みを明確にし、自信を持ってそれを海外市場に売り込んではどうかということがある。アジア各国から見ると、「メイド・イン・ジャパン」のブランド力は強い。日本でつくられた「リンゴ」は、中国では高級品として扱われ、一個一〇〇〇円を取り引きされている例もある。高い技術力に裏打ちされた高付加価値の製品は、海外市場でも認められ、必ず需要に結び付くはずである。まずは、自社の強みを企業みずからが十分に認識し、不足しているところは補強したうえで、海外に売り込みを図ることが重要と考える。自社の強みがわかれば、おのずから販売ターゲットも見えてくるのではないだろうか。

(2) 現地人の人材育成を強化せよ

実際に海外に進出した際の現地人の人材力強化も、海外展開を成功に導く重要なファクターの一つと考える。海外進出企業の中には、現地のことばや慣習の壁もあって、従業員モチベーションを維持できないなど雇用面で苦労している先が多い。その対応策として、県内企業の中には、海外拠点の現地人を日本に呼び寄せ、日本の技術や品質に対する考え方を数年かけてじっくりと教え込み海外拠点のマネージャーとして育

成しようという試みを行っている先も見られる。現地人の人材育成は、それぞれの国の価値観や考え方が日本とは違うだけに、日本人の社員教育とは異なり時間や手間がかかるものであり、中長期的な視点に基づいて、なるべく早いうちに計画的に行うべきである。

(3) 海外展開での悩み解決は公的支援機関の活用で

海外展開におけるさまざまな悩みは、公的機関の支援をうまく活用することで解決につなげたい。県内には、アジア諸国について多数の研究員をそろえ、多角的に研究しているアジア経済研究所をはじめ、ジェットロ千葉貿易情報センター、千葉県千葉県産業振興センターなどの公的機関が海外取引やビジネスの国際展開の支援を行っている。ちなみに、ジェットロでは国際ビジネスのエキスパートであるアドバイザーが常駐して、海外取引に関する相談を受け付けているほか、幅広い現地の最新情報の提供にも力を入れている。また、千葉県産業振興センターでも各種助成金制度などが数多く用意されている。特に、経営資源の乏しい中小企業では、海外の情報ルートが少ないため、海外への事業展開を思い立ったら、まずはこれらの公的機関に相談することをお勧めしたい。