

第1章

**アジア 20 カ国・地域
100 社強の
現地実態調査の概要**

1. 中堅・中小企業の定義

本書で取り上げる「中堅・中小企業」とは、『大企業』、『中堅企業』、『中小企業』の中で後者の2つである。

『中小企業』とは、中小企業基本法の第二条「中小企業の範囲」の中で以下の通り定義されており、資本要件、人的要件のいずれかに該当すれば“中小企業者”として扱われる。

- ・製造業、建設業、運輸業などにおいては、資本金が3億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以下の会社および個人。
- ・卸売業では、資本金1億円以下の会社並びに常時使用する従業員の数100人以下の会社および個人。
- ・サービス業では、資本金5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数100人以下の会社および個人。
- ・小売業では、資本金5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数50人以下の会社および個人。

なお、同第二条では、常時使用する従業員の数20人以下の場合は、“小規模企業者”として定義している。ただし、商業またはサービス業では5人以下の事業者を対象に含んでいる。

ちなみに、経済産業省中小企業庁が2013年12月に発表した2012年2月時点における中小企業・小規模事業者の数は、385万社（者）であり全産業（大企業と中小企業・小規模事業者の合計386万社）の99.7%を占める。中小企業・小規模事業者のうち小規模事業者は334万社を占め、全産業の86.5%を占

める。この中小企業庁の統計の中では、法律で定義する中小企業・小規模事業者以外はすべて『大企業』という扱いをしており、1万社あることになる。

次に『中堅企業』であるが、『大企業』同様、法律的な定義はない。前述のように法律的な定義がなされている『中小企業』以外の企業がすべて該当することになる。例えば、製造業、建設業、運輸業などにおいては、『大企業』とは資本金3億円以上の会社並びに常時使用する従業員の数が300人以上の会社および個人ということになる。

それでは『中堅企業』と『大企業』はどのように区分されるべきであろうか。資本金や売上高が使われるのが一般的である。関係官庁や金融機関や各地の商工会議所などでは、資本金が1億円から10億円の企業を『中堅企業』と呼ぶケースがある。また、2014年5月に東京都内で開催された日本経済新聞社主催のフォーラム「中堅企業と成長力—その課題と可能性—」では、“年商10億円から1,000億円”を『中堅企業』としている。また、資本金だけで区分すると、資本金3億円以下という『中小企業』の定義に『中堅企業』の一部が含まれることも出てくる。

一方、東京証券取引所の一部上場企業1,805社（2014年3月期）を仮に『大企業』とすると、その連結売上高は、100億円未満の企業（例：ペガサスミッション）から20兆円超（例：トヨタ自動車）の企業まで幅広く分布する。東証一部上場企業の売上高を超える『中小企業』はかなり多い。上場企業か未上場企業かによって『大企業』、『中堅企業』、『中小企業』を区分するのは困難な面がある。

また、従業員数で判断すると、国内は100名以下であっても海外では1,000名から数千名を雇用している『中小企業』も多い。労働集約的な業種では海外従業員数が極端に多く、結果として連結の従業員数だけ見ると『大企業』並みの規模となる。逆に、資本集約的な業種や技術集約的な業種では、売上げ規模

が大きく『大企業』と言われる企業でも従業員数は『中小企業』規模の企業も数多くある。

さらに売上高規模で『大企業』、『中堅企業』、『中小企業』を判断すると、業界規模や市場規模によっては、該当業種の上位 10 番目に位置する企業の売上高が 1,000 億円超であるケースと 100 億円未満のケースがある。業種を超えて売上高の絶対金額だけで判断するのも困難な面が生じる。

以上から、本書では、『中堅企業』を資本金の大きさを 1 つの目安として定義したい。中小企業基本法で定義する『中小企業』の資本金は 3 億円以下ということから、資本金 3 億円以上 10 億円未満の企業を『中堅企業』とする。

2. 訪問企業の選定

本プロジェクトでは、訪問企業の選定は、東洋経済新報社の「海外進出企業総覧」(約 2 万 3,000 社を掲載)の 2011 ~ 2013 年版を主に活用した。他に、中国北京については、蒼蒼社の「北京日系企業総覧 2012 年版」(日系現地法人 860 社、日系法人代表処 310 社を掲載)や、他の国では、各国の現地日本人商工会の会員企業(ただし、非公開のところもあり)、新聞記事検索、経済雑誌や書籍などの記事、さらにネットでの一般検索を通して、第 1 次候補約 1,000 社を選出した。「海外進出企業総覧」の活用が 6 割程、他の方法が 4 割程である。

その第 1 次候補約 1,000 社を 1 社ずつ、各社のホームページなどで海外進出の概要を確認した。中には既に閉鎖、売却などで撤退した企業もあり、また、海外での活動実態が不明であったり、ファックス、Eメールなどの連絡先が不明の企業も多数あり、最終的に中堅・中小企業の海外現地法人と推定されるコンタクト候補として約 450 社に絞り込んだ。アジア 20 カ国・地域を一気に調べたのではなく、訪問可能となった時期と訪問国ごとに調べて、上記総数となった。候補企業の選定に当たっては、その入り口と方向性を間違えると、中

堅中小企業の海外の実態が浮き彫りにされないので、選定には多くの時間と労力をかけ慎重に行った。

次に上記約 450 社から更に絞り込んだ 210 社に対して、本プロジェクトの主旨と筆者の履歴書を添付して現地インタビューのお願いをした。その中で直接、現地法人の社長、役員、部門長など経営幹部から返信があったのは 147 社（返信率 70%）であった。業務繁忙や他国への出張などの理由で訪問を受け入れられないという企業もあったが、全部で 107 社から受け入れるとの返答をいただいた。なお、この中には、筆者が神戸市アジア進出支援センター主催の中堅中小企業のアジア訪問ミッションの団長を務めた際に訪問を打診して受け入れを承諾していただいた企業も含まれている。現地訪問を打診した企業 210 社に対して 5 割を超す企業が承諾をしてくれた。

3. 現地インタビューの方法

訪問受け入れを承諾していただいた企業には現地インタビューに先立って、日本からインタビューリスト（本章末に掲載）を送付した。応答者が日本人出向者の場合は、「日本語版」、現地人の経営責任者の場合は、「英語版」、合弁会社のように日本人出向者と現地人経営責任者が同席する場合は、「日本語・英語併記版」の 3 種類を使い分けた。

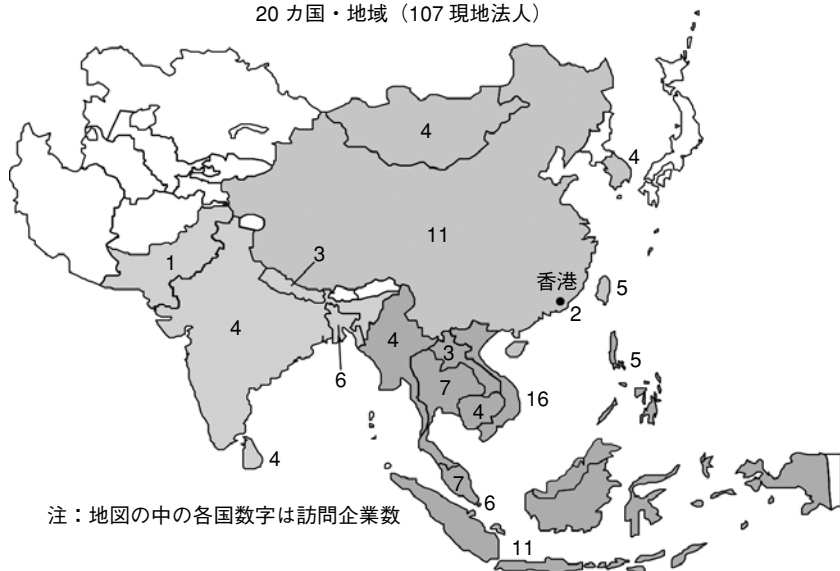
インタビューの大半は、日本語で行われたが、日本企業の現地法人ではあるが、パキスタン、バングラデシュ、マレーシア、ネパールなどのいくつかの企業では日本人出向者が常駐しておらず、現地人経営幹部が現地法人のトップまたは実質的にトップを務めている場合は英語インタビューとした。大半の企業では、筆者訪問前に上記インタビューリストに回答やメモを準備して、インタビューに応じてくれた。国によっては、社外インタビューは初めてという企業もあり、自社の沿革や経営内容を改めて見直すきっかけとなったという企業もあった。

4. 進出国

訪問した 107 社の進出国（所在国）は図 1-1 が示すとおり、アジア 20 カ国・地域である。北はモンゴルから南はインドネシアまで、東は東ティモールから西はパキスタンまでをカバーしている。GDP ベースで日本を含むとアジアの 99% の国をカバーしている。地域別には東アジア 5 カ国・地域、東南アジア 10 カ国、南アジア 5 カ国である。なお、2012 年 2 月に訪問した東ティモールでは、日本人が責任者を務める現地資本の自動車修理工場、「Emera Moris Foun Japanese Car Sale 社」を訪問したが、本プロジェクトでは訪問日系企業としてはカウントしていない。

図 1-1 アジアの訪問国

20 カ国・地域（107 現地法人）

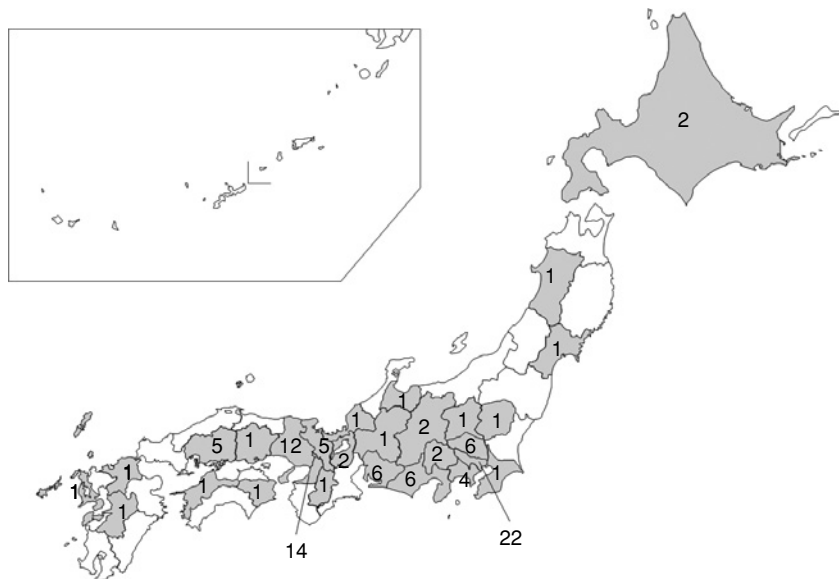


出所：訪問先企業データより筆者作成

5. 本社所在地

訪問した現地法人 107 社の内、所在国は異なっても日本本社が同一の

図 1-2 現地訪問企業の本社所在地



出所：筆者作成

ケースを差し引いた 103 社の所在地は、図 1-2 が示すとおりである。北は北海道から南は九州まで 1 都 1 道 2 府 24 県をカバーしている。内訳は、北海道 2 社、東北 2 社、関東 39 社、北陸 2 社、東海 13 社、近畿 34 社、中国 6 社、四国 2 社、九州 3 社である。

6. 業種

訪問した 107 社の業種別内訳は、製造業 96 社、非製造業（サービス業）11 社でその業種は広範にわたっている。製造業では電気機器 21 社、機械 8 社、化学 7 社、自動車 5 社、ゴム 5 社が上位 5 業種である。

7. 売上高

今回現地訪問した 107 社の日本の親会社 103 社を 2012 年度単独ベースの売上高で見ると、10 億円未満が 16 社（15.5%）、100 億円未満が 56 社（54.4%）、