
第1章

日本の中小企業の海外展開支援策 －日本の経験を踏まえた広東省への提言－

中井 邦尚

要約

本章の内容を踏まえ、中小企業の海外展開支援策について、以下の政策を提言する。

中小企業の海外展開に向けたニーズを踏まえた支援メニューの構築 中小企業の海外展開に向けたニーズは多岐にわたる。日本の例をみると、海外進出のみならず、投資を伴わない貿易取引に対する中小企業のニーズは高い。したがって、中小企業の海外展開支援策を検討する場合には、域内の中小企業の海外展開ニーズや課題を的確に把握した上で、それを踏まえた支援メニューを構築する必要がある。

中小企業支援機関同士の連携強化 中小企業支援機関が複数の機関にまたがる場合には、支援機関同士の連携を強化し、支援を受ける中小企業にとって、どの機関がどのような支援を行っているのかをできるかぎり「見える化」していく必要がある。

成功事例の創出と PR 大企業に比べ、中小企業の経営規模は小さく海外展開に向けたハードルは大企業よりも高いのが実情である。心理的な面も含め、支援策の充実化を通じ、少しでも海外展開に向けたハードルを下げる努力をしていく必要がある。その1つの取り組みとして、支援メニューを通じて海外展開に成功した中小企業の事例を1つでも多く創出し、成功事例を各種媒体等を通じてPRしていく取り組みも重要と考える。

はじめに

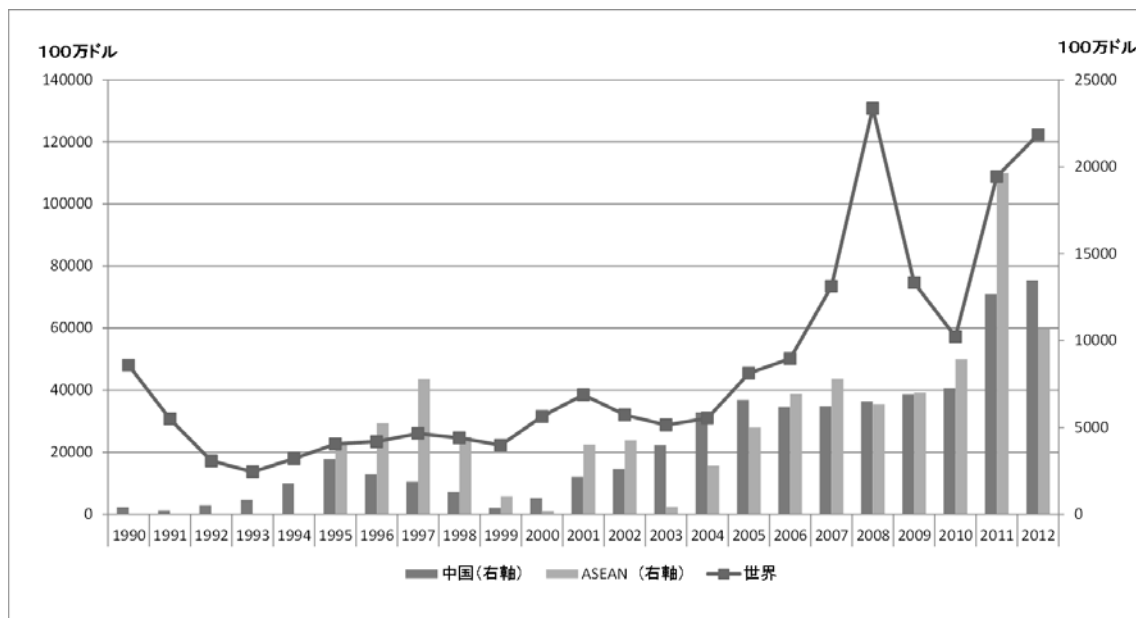
日本経済は1990年のバブル経済崩壊以降、20年以上にわたり低迷した状況が続いてきた。少子高齢化が進展し、2007年以降は総人口が減少局面に入中、今後長期的にみて日本の国内市場のさらなる拡大は難しい情勢にある。

その一方、中国をはじめとするアジアを中心とした新興国経済・市場は急速な発展を遂げた。2010年には、GDP総額で中国が日本を上回り、世界第2位の経済大国へと躍進を遂げた。

こうした中、伸びゆくこれら地域でのビジネス展開を通じて自社の業容拡大を目指す、日本企業の投資が活発となっている。2012年の日本の対外直接投資総額(フロー)は、1,223

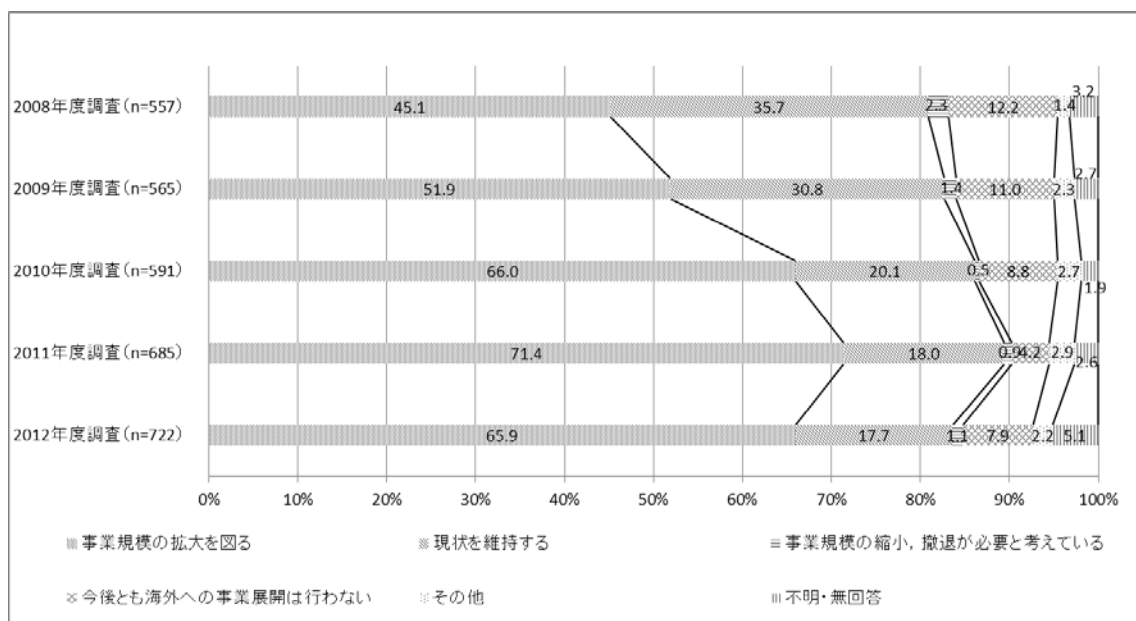
億 5,500 万ドルとなっており、90 年 (480 億 2,400 万ドル) の 2.5 倍に達している (図 1)。
大企業のみならず、中小企業も海外展開の主要な担い手となりつつある。

図 1 日本の対外直接投資および対中国・ASEAN 投資 (フロー) 推移



出所：「国際収支状況」（財務省）、「外国為替相場」（日本銀行）などよりジェトロ作成。

図 2 中小企業の海外進出についての今後（3年程度）の方針

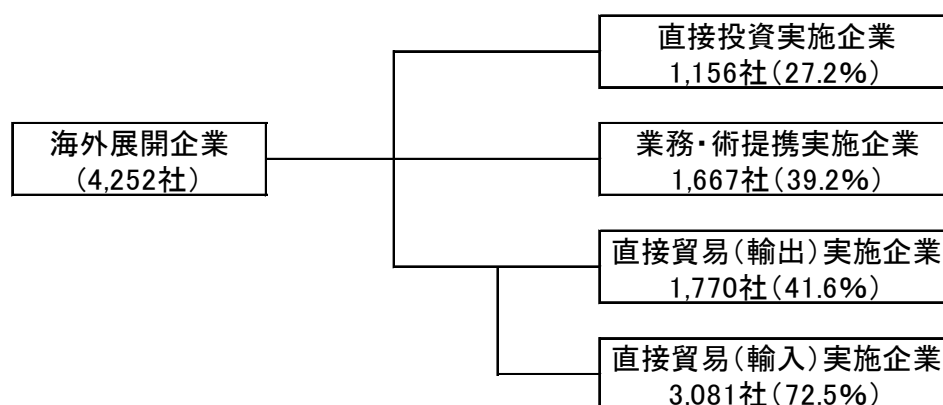


出所：2012 年度日本企業の海外での事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）。

日本貿易振興機構（ジェトロ）が海外ビジネス展開を行っている企業に対して実施したアンケート調査ⁱ⁾において、中小企業に対し海外進出についての今後の方針を尋ねたところ（図2）、2008年度の調査では45.1%の企業が「海外での事業規模の拡大を図る」と回答していたが、この比率は2011年度調査では71.4%にまで拡大した。2012年度調査（2013年1月実施）では比率は65.9%とやや低下しているが、基本的には上昇のトレンドをたどっている。

一方、中小企業庁によると、2011年度に海外に子会社、関連会社または事業所を有する日本の中小企業の割合はわずか0.9%にとどまっているⁱⁱ⁾。つまり、日本の中小企業のうち、

図3 海外展開企業の事業展開状況内訳（複数回答）
（中小企業基盤整備機構調査）



出所：中小企業基盤整備機構「平成23年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」。

海外にて事業展開を行っている企業の比率はいまだ低い水準にあり、換言すれば、中小企業の海外での事業展開に向けた潜在性は非常に高いと考えられる。

中小企業による海外展開の形態は、直接投資による海外への拠点設立のみではない。中小企業基盤整備機構が2011年度に行ったアンケート調査によると、「海外展開をしている」と回答した4,252社のうち、貿易取引を行っていると答えた企業は全体の約4分の3、一方で直接投資を行っている企業は全体の約4分の1となっている（図3）。

したがって、政府が中小企業の海外展開支援策を展開する上では、直接投資に対する支援のみならず、貿易面の支援も併せて重要となる。

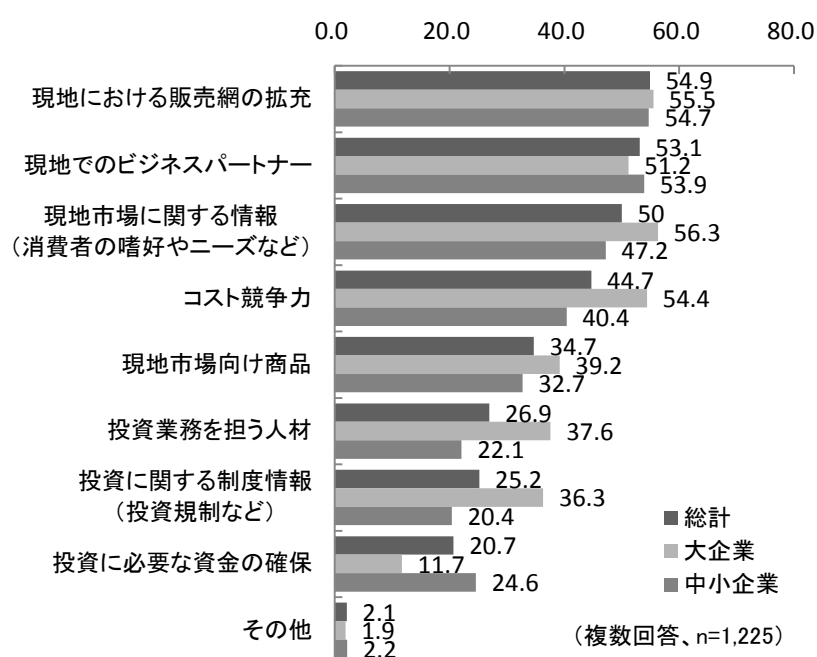
第1節 日本の中小企業の海外事業展開における課題

前述のジェトロのアンケート調査から、中小企業の海外事業展開における課題・不足点

を概観する。

同アンケート調査を通じ、「海外で事業拡大を図る上での課題や不足点」について聞いたところ（複数回答）、大企業・中小企業とも、「現地における販売網の拡充」（全体：54.9%、大企業：55.5%、中小企業：54.7%）、「現地でのビジネスパートナー」（全体：53.1%、大企業：51.2%、中小企業：53.9%）が上位に挙げられた。日本企業の海外ビジネス展開の拡大においては、現地側パートナーを通じた市場開拓・販路拡大が大きな課題となっていることがうかがえる。

図4 海外での事業拡大を図る上での課題や不足点



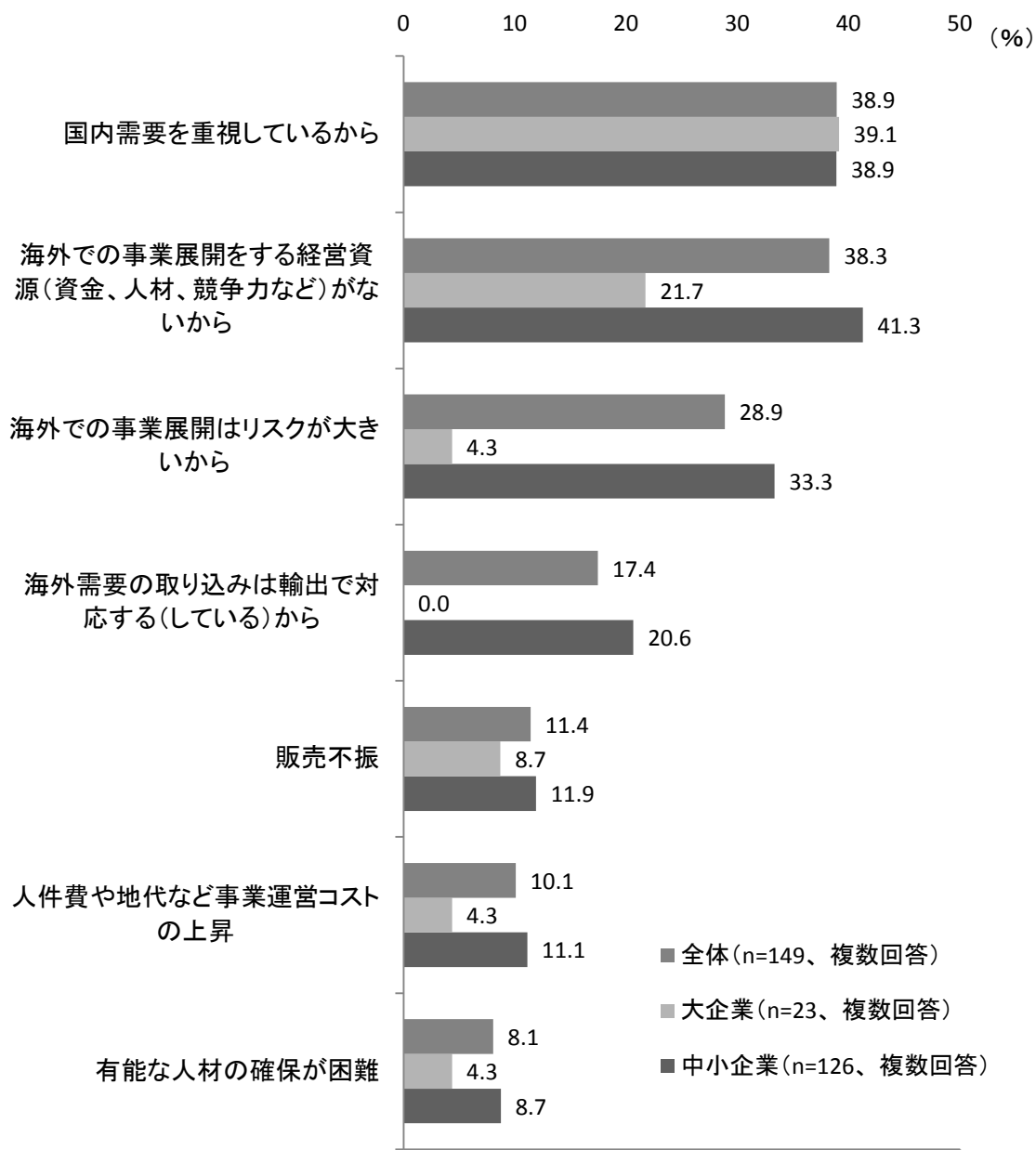
出所：2012年度日本企業の海外での事業展開に関するアンケート調査（ジェトロビジネス調査）。

中小企業と大企業の差が開いている質問項目としては、「投資に必要な資金の確保」と回答した企業が、大企業の11.7%に対し中小企業は24.6%と2倍以上に達している。投資を中心とする海外展開に際しての資金の確保は、規模の小さい中小企業にとっては大きな経営上の課題となっていることが分かる。

また、海外での事業について、①縮小・撤退が必要と考えている、②現在、海外事業は行っておらず、今後とも海外での事業展開は行わない、と回答した企業にその理由を尋ねたところ、最も多かった回答は「国内需要を重視しているから」（全体：38.9%、大企業：39.1%、中小企業：38.9%）、次いで「海外での事業展開をする経営資源（資金・人材・競争力）がないから」（全体：38.3%、大企業：21.7%、中小企業：41.3%）となった。中小企業の回答が大企業を大きく上回った項目としては、前述の「海外での事業展開をする経

営資源がないから」に加え、「海外での事業展開はリスクが大きいから」（全体：28.9%、大企業：4.3%、中小企業：33.3%）、「海外需要の取り組みは輸出で対応しているから」（全体：17.4%、大企業：0.0%、中小企業：20.6%）がある。中小企業にとっては、海外での事業展開に際してのビジネスリスクへの対応が、大きな課題となっていることがうかがえる。

図5 海外事業の縮小・撤退／今後も海外事業を行わない主な理由



出所：2012年度日本企業の海外での事業展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）。

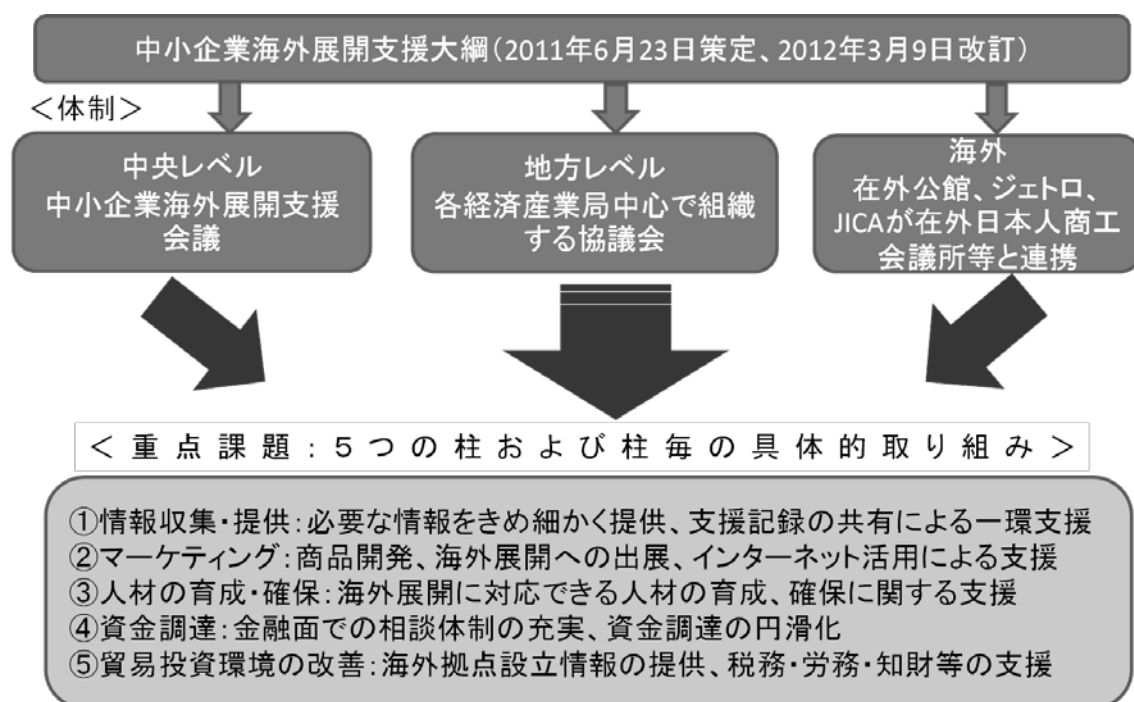
第2節 中小企業の海外展開に対する支援を強化

1. 中小企業海外展開支援大綱を制定

人口の減少や少子高齢化の進展に伴い、日本の国内市場のさらなる拡大に向けた難度は年々高まっている。こうした中、各企業においては、新興国の成長を取りこんだ形でのビジネス展開がより一層求められている。中小企業もその例外ではない。他方、大企業に比べて、資金・人材・経営規模が小さい中小企業の海外展開はより困難が伴うのが実態である。

日本政府も、海外展開を行う、もしくは志向する中小企業の増大を踏まえ、海外展開支援を強化している。支援強化に向けたこれまでの経緯をみると、政府は2010年10月、経済産業大臣を長とする中小企業海外展開支援会議を発足させ、今後の中小企業の海外展開策について議論を開始した。その後同会議は2011年6月、中小企業の海外展開に向けた総合的取り組みとして、「中小企業海外展開支援大綱」（以下、大綱）を定めた（2012年3月には同大綱を改訂）。

図6 大綱を踏まえた中小企業の海外展開支援体制および取り組みの重点



出所：中小企業海外展開支援会議「中小企業海外展開支援大綱」より作成。

大綱では、まず中小企業の海外展開を支援する体制として、「中央」、「地方」、「海外」における支援体制を掲げている（図6）。

中央レベルでは、先述の中小企業海外展開支援会議の構成員である日本政府、政府関係

機関、各種中小企業団体、金融機関などが相互に連携しながら、取り組むべき施策を議論し、中小企業に対する海外展開支援策を策定する。

地方レベルでは経済産業省の出先機関である各地域の経済産業局中心で協議会を発足させている。

海外では、大使館、領事館などの在外公館、ジェトロ、国際協力機構（JICA）といった、協議会に参加する支援機関の海外事務所が、現地に進出した日本企業で組織する商工会議所等と連携して、中小企業の海外展開支援に積極的に取り組める体制の構築に努めている。

図7 主な中小企業の海外展開支援機関一覧



出所：中小企業海外展開支援会議「中小企業海外展開支援大綱」より作成。

2. 支援機関の体制

次に中小企業の海外展開支援を担う関係機関について概観する（図7）。

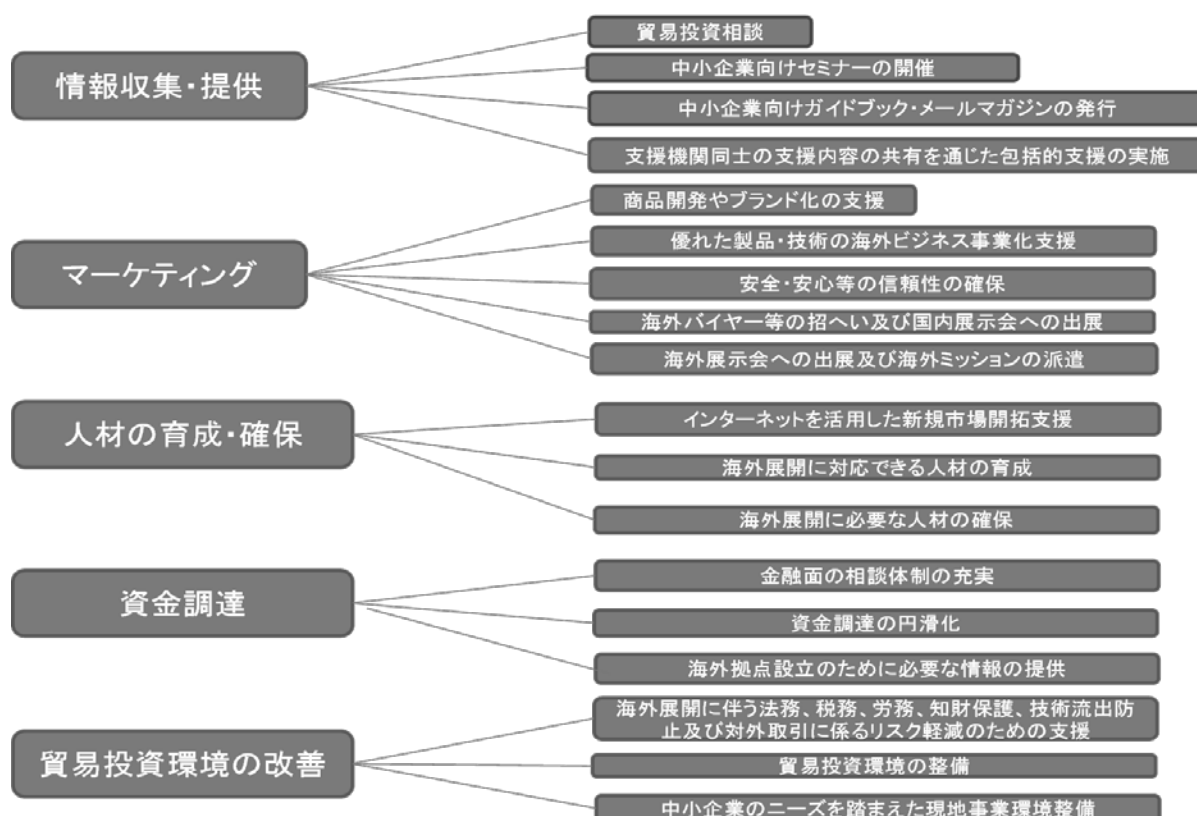
政府レベルでは、経済産業省・中小企業庁が、中小企業の海外展開支援に向けた施策を策定。その上で、政策執行機関である独立行政法人が、政府が策定した施策を実施する体制となっている。中小企業の海外展開を支援する独立行政法人としては、ジェトロ、中小企業基盤整備機構、貿易保険の面では日本貿易保険、ODAを活用した日本企業の海外展開についてはJICAが支援している。

また、前述のジェトロアンケート調査結果にみられるとおり、中小企業の海外展開支援の面では、大企業に比して資金面のニーズ・不安が高いことも実情だ。資金面の支援に向

けて、政府系金融機関である日本政策金融公庫、商工中金、国際協力銀行が支援する体制となっている。

さらに、各地の商工会議所や、中小企業団体中央会では、多くの中小企業の会員企業を擁している。これら団体は中小企業の海外展開支援策を各会員企業を対象にきめ細かく展開している。そのほか、日本弁護士連合会は、中小企業の海外展開を法律面から、海外産業人材育成協会（HIDA）は、人材育成面からそれぞれ支援している。

図8 大綱が定める、中小企業の海外展開に向けて取り組むべき重点課題



出所：中小企業海外展開支援会議「中小企業海外展開支援大綱」より作成。

3. 支援の具体策

その上で大綱では、中央・地方・海外といったいわば「三位一体」の体制を通じ、①情報収集・提供、②マーケティング、③人材の育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善の5つの柱について、重点的に中小企業の海外展開を支援している（図6、図8）。以下、5つの柱毎に各支援機関が実施している主な支援策を概観する。

①情報収集・提供

海外展開を志向する企業にとって、海外の投資・ビジネス環境への正しい理解は極めて重要なポイントである。

支援機関では、中小企業の海外展開に向けた貿易相談やセミナー、海外展開を志向する中小企業向けのガイドブック、メールマガジンの発行を通じ、関連する情報を適時・適切に提供する体制を整備している。

前述の通り、海外展開を支援する機関は、その機能等に応じて複数の機関にまたがっている。各機関が実施している中小企業の海外展開支援策を横断的に紹介するべく、中小企業庁は2013年4月、各機関による中小企業の海外展開支援策を横断的に紹介する「中小企業海外展開支援施策集」ⁱⁱⁱを取りまとめた。

また、成長著しい新興国への中小企業の事業展開が拡大する一方で、現地での事業展開においては、各国・地域のビジネスリスクを正しく認識する必要がある。その一環で「中小企業海外展開支援関係機関連絡会議」は2013年5月、「海外展開成功のためのリスク事例集」^{iv}を発行した。同事例集では海外展開を行った日本企業のトラブル等の概要、それに対する対応策・ポイント、活用できる主な支援策について取りまとめている。

②マーケティング

海外での販路拡大においては、現地でのマーケティング活動が重要となる。支援機関では、海外に展開しうる商品開発やブランド化を支援するほか、海外コーディネーター契約を締結し、中小企業からの相談対応、地場企業とのマッチングの支援等を行っている。

海外のバイヤー等とのマッチングに向けては、海外バイヤーの招聘、海外で開催される展示会への出展、海外への販路開拓を目指した海外ミッションの派遣などのツールを用いて支援している。そのほか、サービス業の海外展開に対しては、現地パートナー発掘など一貫した支援を実施するほか、海外のサービス産業立地マップや各都市の消費者情報などを冊子等にして提供を行っている。

③人材の育成・確保

ジェトロが、アジア・キャラバン事業（日用品、化粧品などを扱う中小企業の中国市場開拓をサポートする事業）に参加した企業に対するヒアリング調査^vによると、中小企業の海外展開に際して、企業からは具体的な以下のような声が挙がった。

- 海外事業は自分1人で担当しているため、十分に手が回らない。
- アジア・キャラバン事業への参加を通じて、当社の商品やサービスが海外に通用するか否かという問題以前に、海外ビジネスを取り組むための社内体制が構築できていないことに気付いた。
- 中国語でのコミュニケーションに問題がある。アジア・キャラバンの商談会では現地通訳を雇って20数社と商談を行ったが、日本語か英語が通じるのはうち2、3社だけ

だった。中国語ができないと商談のチャンスの多くを逃す。通訳で商談を乗り切ってもその後が続かないことを痛感した。

こうした声を踏まえると、中小企業の海外展開においては、海外企業との商談、進出についての確に対応できる人材の育成が不可欠といえる。大綱では、人材育成に向けた支援策として、①輸出ビジネス講座や新規で海外ビジネスに取り組む企業向けに少人数参加型のワークショップの開催、②中小企業や大学等の若手人材の開発途上国企業や海外進出日系企業等におけるインターンシップの実施などを掲げている。

人材の育成に加え、即戦力となる人材の確保も同様に重要となる。海外展開に必要な人材の確保については、日本貿易会等に登録されている海外ビジネスの専門家（OB人材）と中小企業のマッチングを通じた即戦力人材の確保等を支援している。

④資金調達

前述のとおり、中小企業の海外展開においては、資金調達も大きな課題となっている。

政府系金融機関では、窓口等を通じた中小企業の海外展開における金融面の相談対応を強化するほか、地方銀行、地方の信用組合を含む金融機関職員をジェトロが受け入れることで、金融機関職員に海外ビジネス支援面での知識・ノウハウを吸収させることで、海外ビジネス面での支援の充実を目指している。

そのほか、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫を通じて、融資条件の緩和や現地通貨での資金調達を容易にするとともに、日本貿易保険を通じた海外でのリスクに対する保険機能の強化も図っている。

⑤貿易投資環境の改善

海外で事業展開する際の、現地サイドでのビジネス環境改善も重要な課題となっている。

まず、海外におけるビジネス環境の適切な把握に向けて、ジェトロでは、世界100都市における賃金、地価、事務所賃料、公共料金、税金などの投資コストに関する「投資コスト比較調査」を毎年実施、中小企業が海外展開をする際に、展開候補先の投資コストを都市毎に比較できる体制を整えている。また、海外におけるビジネス・サポートセンター（後述）を通じて、オフィススペースの提供とコンサルティングサービスを提供している。

海外展開に伴う法務・税務・労務・知的財産保護、技術流出防止及び対外取引に関わるリスク軽減のための支援に向けては、ジェトロの海外事務所において法律事務所、会計事務所と契約を締結、各種相談に的確に対応できる体制を整えている。

さらに、中小企業を始めとする日本企業が、海外でのビジネス展開において課題等に直面した場合は、ジェトロ事務所が当該地域の日本人商工会議所等と連携し、現地における中小企業の海外展開支援に積極的に取り組む体制を構築している。また、個別企業からの依頼・要望内容によっては、在外公館やジェトロの海外事務所を通じ相手国政府への申し

入れや現地要人等との人脈形成支援などを行うこととなっている。

第3節 ジェトロにおける中小企業の海外展開支援策

政府の政策執行機関であり、貿易・投資振興機関である独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）の海外展開支援策について概観する。

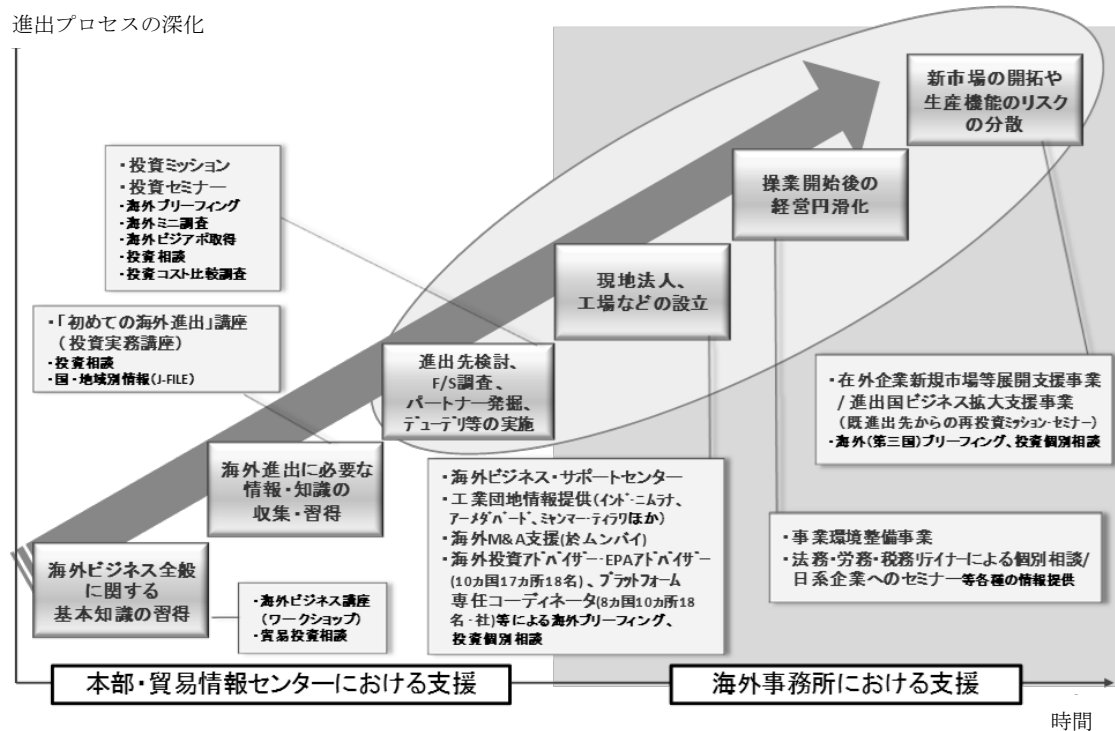
表1 ジェトロによる主な個別企業向け海外支援サービス

サービス名称	内容
貿易投資相談	輸出入制度や貿易実務に関する質問・相談に回答。アドバイザーによる個別面談も実施。
BOP/ボリュームゾーン・ビジネス相談	途上国でのBOPビジネスに関する様々な相談に対応
知的財産保護関連サービス	海外ビジネスでの知的財産侵害リスクの回避方法や、海外市場での模倣品・海賊版問題の解決に役立つサービスを提供
海外ミニ調査サービス	ジェトロ海外事務所が現地情報を代行調査。
海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス	ジェトロが海外に配置する専門家（海外コーディネーター）が、海外ビジネス展開に関する問い合わせに現地感覚・目線で回答。
輸出有望案件支援サービス	機械部品、環境・エネルギー、農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、日用品、ファッション分野において、ジェトロ専門家が輸出戦略の策定から契約締結までをサポート。
サービス産業個別企業支援	海外進出の検討段階から当該国への出店に至るまで、ジェトロが日本企業のサービス産業分野での海外進出を支援。
共同進出支援事業	地域や業種等で連携した複数の日本企業によるグループの海外（新興国）進出を支援。
海外展開現地支援プラットフォーム（海外）	海外において、ジェトロを含む各支援機関・団体によるプラットフォームを構築し、在外日系企業への支援体制を一層強化。
ビジネス・サポートセンター（海外）	短期の貸オフィス（フィリピン、タイ、インド、ベトナム、ミャンマー）と投資アドバイザーによるコンサルティング・サービスを提供。
ビジネスアポイントメント取得サービス	指定した企業との商談アポイントメント取得をジェトロが代行。
海外バイヤー招へい、ミッション派遣	海外から有力なバイヤーを招へいし、日本企業との個別商談会を開催。また、日本企業の関心の高い国・地域へ海外ミッションを派遣。
見本市・展示会への出展支援	ジェトロが主催・参加する海外見本市・展示会への出展をサポート。
アジア・キャラバン事業	日本企業による中国大陸・台湾、ASEANへの日用品、生活雑貨、建材等の販路開拓・拡大を支援

出所：2013年版ジェトロ世界貿易投資報告総論編。

まず、ジェトロは世界の 55 カ国に 73 の事務所を擁している。また日本では、東京、大阪に加え、37 カ所の事務所を有している。世界各国、日本各地に広がるネットワークが、ジェトロの大きな資源となっており、ネットワークをフルに活用し、中小企業の海外展開支援を精力的に展開している。

図9 ジェトロの海外投資支援サービス



出所：ジェトロ進出企業支援・知的財産部作成資料。

ジェトロの中小企業海外展開支援策は、①コンサルティング／情報提供、②商談機会の提供の2つに大別される。以下、主な支援事業について紹介する。

1. 貿易投資相談業務

まずコンサルティング・情報提供業務について、最も基本となるのは、中小企業を含む企業から寄せられる相談対応である。東京の本部、大阪本部を始め、全ての国内事務所、海外事務所で、ジェトロは中小企業を含む企業の海外ビジネス展開に関する相談対応を行っている。相談対応にあたっては、企業にて海外ビジネスを担っていた人材をアドバイザーとして配置している。2012年度におけるジェトロへの貿易投資相談件数は5万7,201件、ジェトロウェブサイト上に開設した貿易投資相談Q&Aページ^{vi}のアクセス件数は658万2,427件に達している。

さらに、海外展開を検討する企業が、現地でのビジネス・投資環境の調査、現地側パー

トナー候補との交渉等を行うべく海外出張する際には、現地一般経済事情やビジネス環境について、ジェトロの海外事務所駐在員や、各海外事務所に配置したアドバイザーが無料でブリーフィングを行っている。加えて、海外でのビジネス展開にあたって必要となる海外企業のリスト検索や、関連する海外の統計資料など、海外ビジネスに対する企業からの簡易な質問については、海外事務所を通じて調査・回答する「海外ミニ調査」サービスを通じて対応している。

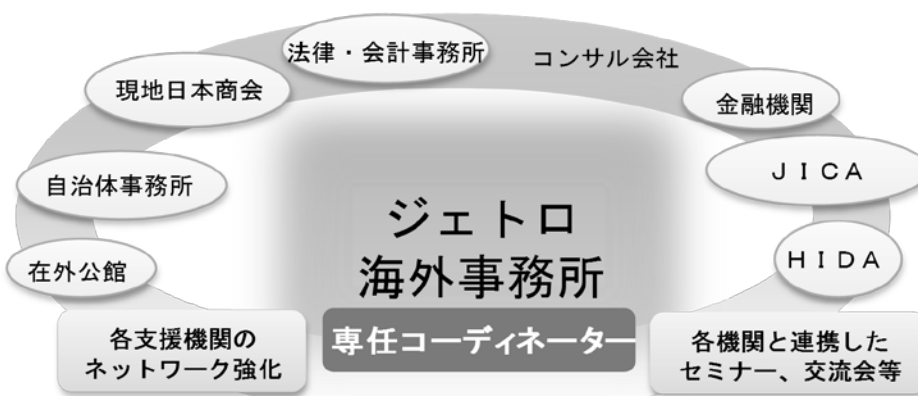
2. 商談機会の提供

商談機会の提供の面では、指定した企業との商談アポイントメント支援をジェトロが代行しているほか、海外のバイヤー招聘、ミッション派遣、見本市・展示会への出展支援、日本企業による中国大陸・台湾、ASEAN への日用品、生活雑貨、建材等の販路開拓・拡大を支援するアジア・キャラバン事業などを展開している。

また、輸出を志向する企業に対するきめ細かな支援を行う「輸出有望案件発掘支援事業」も展開している。同事業は、優れた技術・製品を持ち、輸出有望と認められる中小企業に対して、戦略立案などの準備段階から、海外バイヤーとの商談を経て、契約締結に至るまで、専門家が最大 2 年間にわたり一環支援を行う事業である。対象分野は、機械・部品、環境・エネルギー、農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、日用品、ファッション(アパレル・テキスタイル) の 6 分野となっている。

そのほか、ポテンシャルのある中小企業を発掘するべく、コーディネーターを日本国内に配置し、ビジネスプランの提案、現地市場についての情報提供、アドバイス等を実施している。

図 10 中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業のイメージ図



出所：ジェトロ進出企業支援・知的財産部作成資料。

3. 海外投資展開支援

企業の海外投資展開に際し、ジェトロはそれぞれの企業の進出プロセスの深化の度合や段階に応じて、ジェトロはきめ細かい支援を行っている（図 10）。

①海外投資支援事業の全体像

初期の段階において、企業が海外への投資を検討する上で必要なのは、海外ビジネス全般に関する基本的な知識の習得である。ジェトロではウェブサイト上に、世界約 60 カ国の基礎的経済情報、貿易・投資等に関する制度情報などを包含した「国・地域別情報」(J-FILE) ^{vii} を開設、関連情報を無料にて提供している。また、実際に企業が海外に進出するにあたり、海外進出事前準備、現地法人・工場設立、工場運営・労務管理、販売体制など、海外進出に向けて基礎的知識を集中的に啓蒙する「初めての海外進出講座」を全国各地で開催している。

次の段階としては、進出先の検討、事前調査(フィージビリティ・スタディ F/S 調査)、パートナーの発掘、デューデリジェンスの支援などとなる。ジェトロでは、投資先として関心の高い国・地域を対象に、海外進出を検討する企業を対象に投資ミッションを企画・実行している。同ミッションでは、現地の日系・外資系・地場企業の視察や、現地政府関係者との意見交換などを通じて、参加企業が多角的に現地の情報を収集し、現地への拠点設立など、海外において企業が具体的なビジネス拡大を図ることを目指している。

また、海外展開を検討する企業には、ジェトロ海外事務所でのブリーフィング、海外でのビジネスアポイントメントの取得などの支援も展開している。

さらに、現地法人、工場などの設立に向けては、海外への進出を検討する中小企業を対象に、貸しオフィスとコンサルティングの提供により支援を行う「海外ビジネス・サポートセンター」をアジアの 7 カ所(バンコク、ハノイ、マニラ、ニューデリー、チェンナイ、ムンバイ、ヤンゴン)に設置し、現地の海外投資アドバイザー(後述)を通じた相談・コンサルティングサービスを提供。ビジネス立ち上げ時のコストとリスクの軽減に努めている。

また、現地進出後の現地法人等の経営円滑化のための支援も実施している。具体的には、海外投資アドバイザーが相談対応を行っているほか、ジェトロがリテンしている弁護士、会計士等による個別相談も行っている。そのほか、リテンした弁護士・会計士等による、現地の法務・税務・労務等に関するセミナー等も実施している。

近年では、海外進出した企業が、新市場の開拓や生産機能のリスク分散の観点から、現地の拠点を起点として第三国に進出・展開する事例も目立ってきている。いわゆる「チャイナプラスワン」、「タイプラスワン」といった動きである。こうした企業ニーズに対しては、2012 年度は現地日系企業向けに第三国の状況を紹介するセミナーを 32 件、第三国展開を目的とするミッションを 8 件派遣した。

②海外進出支援事業の実例 1～海外投資アドバイザー事業

日本企業のアジアへの投資、現地企業との合弁・技術提携、貿易等を支援するため「海外投資アドバイザー」をアジアの投資・貿易の重点国を中心に配置している。投資・貿易に関わる現地制度や産業情報の収集・提供、諸手続きなどを中心にきめ細かくアドバイス

し、在外日系企業をサポートしている。

アジアの投資・貿易の重点国を中心に、9カ国・17カ所に海外投資アドバイザー（EPAアドバイザー）18名^{viii}を配置。投資・貿易に関する現地制度、産業情報の収集・提供など、きめ細かくアドバイスしている。直近では2012年7月、日本企業のミャンマーへの進出ニーズの急拡大を踏まえ、ジェットロヤンゴン事務所に新たにアドバイザーを配置した。

③海外進出支援事業の実例2～中小企業海外展開現地支援プラットフォーム事業

2013年度から新たに開始した支援策として、「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」がある。現地には、大使館、総領事館といった在外公館、現地の商工会議所、法律・会計事務所、金融機関など、様々な中小企業の海外展開を支援する機関・団体等が存在する。こうした機関がそれぞれ支援を行うよりも、互いが連携した形で支援を行うことにより、より強力な支援策が提供できる。ジェットロでは、海外事務所に、これら支援機関をコーディネートする専任のコーディネーターを配置し、法務・税務・労務、人材確保、金融、各種行政手続などの専門的な相談に対応している。また、ジェットロ事務所を軸に、在外公館、JICA事務所等の公的機関や、法務・会計事務所、人材リクルーティング会社等との連携・協力を強化して、必要なサービスの提供や紹介、各種専門家への取次ぎ等を行っている。

図1-1 共同進出モデル



出所：ジェットロ進出企業支援・知的財産部作成資料。

③海外進出支援事業の実例3～共同進出支援事業～

中小企業の海外進出においては、1社のみで、管理業務、総務業務、販売業務、生産業務全てを担うのは資金面、人材面から困難な企業が多いのが実情である。ジェットロでは、2013年度から、中小企業同士が共同で進出することで、互いが互いを補いながら、海外で連携して生産やサービス等の展開を目指す「共同進出支援事業」を展開している。また、進出後は海外のジェットロ事務所を通じて、運営にかかる諸問題の解決を支援している。

具体的な共同進出モデルとしては、同一地域内で別々の工程を担う企業が共同で進出す

ることにより、海外で連携した受注生産を目指している。また、同一地域内の異業種での進出については、自動車部品分野の共同進出を想定している。発注元の中堅企業と各種加工を行う委託先による共同進出による現地生産を目指している。

第4節 日本再興戦略で打ち出された日本企業の海外展開支援策

安倍内閣は2013年6月14日、「日本再興戦略」を発表した。再興戦略では、中堅・中小企業の海外展開支援をさらに強化することがうたわれている（表2）。

その1つの柱が国際展開する中小企業・小規模事業者の支援である。中小企業・小規模事業者の海外展開をさらに進めるため、点から線、線から面へと支援を拡大することで、海外展開支援の広がりと深化を図り、今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する目標を掲げている。その具体策としては、ジェトロや企業のOB人材等を活用して、海外展開を目指す企業をハンズオンで一貫支援する体制を拡充・強化することがうたわれている。また、先述した海外展開現地支援プラットフォームを通じて、法務・労務・知財問題等の専門サービス支援や万一の縮小・撤退などのトラブルにも深堀して対応することが持ち込まれている。

2つ目の柱は、潜在力のある中堅・中小企業等に対する重点的支援である。高い技術力を有していたり、販路等優良なビジネスモデルを確立し、世界市場で十分に勝負できる「潜在力」を持つ中堅・中小企業等の輸出額を2020年までに2010年比で2倍に伸ばす目標を掲げている。具体策としては、海外展開を支援する機関（政府・公的支援機関、地域経済団体、自治体等）が有機的に連携し、中堅・中小企業等の海外展開に当たって、国内から現地まで一貫して円滑な支援を提供できる「海外展開一貫支援ファストパス制度^{ix}」を構築し、業態や企業規模にかかわらず、進出前から進出後まで一貫して支援する本格的な体制を整備しつつある。

その他、「国際即戦力人材」育成のため、日本で研修経験のある海外人材やジェトロ、民間企業の協力を通じ戦略的に選定した政府系機関や現地企業等に日本の若手人材を現地進出の先遣隊として派遣する事業も展開している。

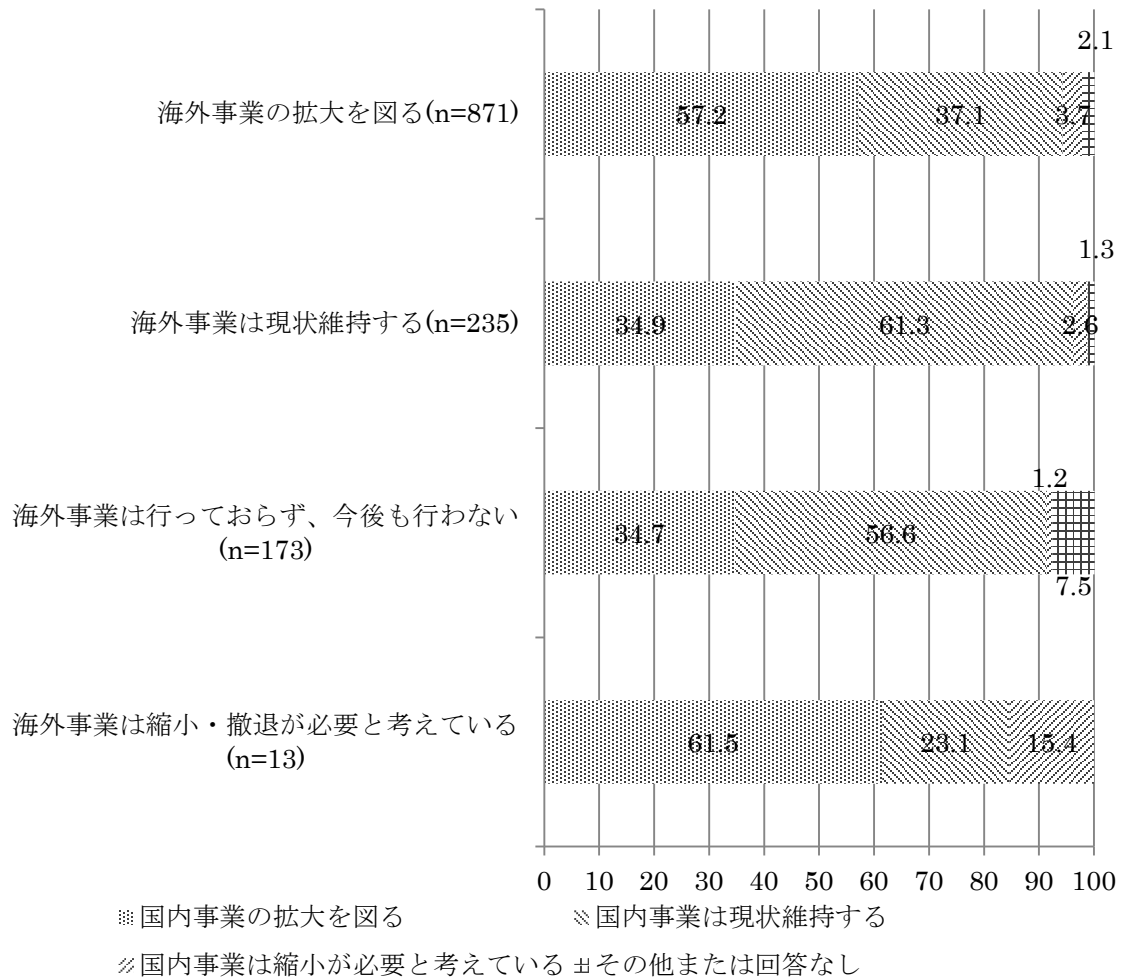
こうした多面的な施策を通じ、日本企業が、厳しい国際競争の中でも世界市場で十分勝負できる体制を整備していくこととしている。

表2 「日本再生戦略」にてうたわれた中堅・中小企業の海外展開支援策

3つのアクションプラン区分	項目	支援策	具体的内容
日本産業再興プラン	中小企業・小規模事業者の革新	国際展開する中小企業・小規模事業者の支援	<p>中小企業・小規模事業者の海外展開を更に進めるため、点から線、線から面へと支援を拡大することで、海外展開支援の広がりと深化を図り、今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ハンズオン支援体制の拡充・強化 ・独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)、企業OB人材を活用し、海外展開を目指す企業をハンズオンで一貫支援する体制を拡充・強化する。また、認定支援機関(金融機関等)への研修を通じ、国内相談窓口を強化するとともに、支援機関が連携し、有望企業を積極的に発掘・支援する。 ・海外向けホームページ・決済・物流をパッケージで支援し、中小企業・小規模事業者の情報を多言語で発信することで、海外企業をターゲットにした新分野展開を促進する。 ○海外現地支援プラットフォームの整備 ・現状、8カ国、10拠点に整備中の現地支援プラットフォームの主要拠点(先進国市場、新興国市場、生産拠点)への整備を加速し、法務・労務・知財問題等の専門サービス支援や万一の縮小撤退等のトラブルにも深掘りして対応する。また、中小企業官民共同ミッション等の活用、日本政策金融公庫が行う現地金融機関からの資金調達支援の強化を図る。
国際展開戦略	海外市場獲得のための戦略的取組	潜在力ある中堅・中小企業等に対する重点的支援	<p>高い技術力を持っており、販路等優良なビジネスモデルを確立している世界市場で十分に勝負できる「潜在力」を持つ中堅・中小企業等(サービス業を含む。)の輸出額を2020年までに、2010年比で2倍に伸ばすため、業態や企業規模にかかわらず、進出前から進出後まで一貫通貫で支援する本格的な体制を整備。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○中堅・中小企業等(サービス業を含む)向け海外展開支援体制の強化 ・地域に展開する中小企業支援機関がインターネット・ITクラウド等を活用しつつ海外展開に係る相談にワンストップで応じるとともに、海外展開を支援する機関(政府・公的支援機関、地域経済団体、自治体等)が有機的に連携し、中堅・中小企業等の海外展開に当たって、国内から現地まで一貫して円滑な支援を提供できる仕組み(「海外展開一貫支援パスポート(仮称)」)を年内に構築。 ○海外現地における「海外ワンストップ窓口」の創設 ・中堅・中小企業等及びサービス企業が現地で直面する法務・労務・知財問題等に対して、相談対応を行うとともに、信頼できる弁護士事務所等の専門組織の紹介を行う「ワンストップ窓口」を本年夏までに10箇所設置し、適宜拡充していく。 ○アジアの金融インフラ整備支援 ・中堅・中小企業等の海外活動に対する円滑な資金供給の確保等のため、アジア諸国に対し金融インフラ(法制度や決済システム等)整備の技術支援を促進する。 ○我が国企業の人材の育成とグローバル化の推進 ・「国際即戦力人材」育成のため、日本での研修経験者の人脈(AOTS同窓会等)やJETRO、民間企業の協力を通じ戦略的に選定した政府系機関や現地企業等に我が国企業の手人材を現地進出の先遣隊として派遣する。また、JICAにおいては、「民間連携ボランティア」として民間企業の人材を企業ニーズを踏まえつつ、途上国に派遣すること等で企業の海外展開に必要な人材育成を支援する。さらに我が国企業の現地の「社長の右腕・実務のトップ」を育成するため、我が国への受入研修、現地への専門家派遣の支援及び現地工業大学等との連携強化を推進する。 ○国内外人材の活用による企業の海外展開支援 ・海外進出に意欲ある中堅・中小企業にシニア人材派遣を行い、海外展開ノウハウの不足を補完することで、中堅・中小企業の海外展開を促進する。また、我が国に来ている外国留学生の就職あっせん支援(年間1万人の外国人留学生の我が国での就職を目指す。)等、外部人材活用支援を推進する。 ○ODAを活用した中小企業等の海外展開支援 ・新たにODAを活用し、新興国等途上国政府の事業を対象に、我が国中小企業等の優れた製品を使った技術協力を本格始動する。

出所：「日本最高戦略－Japan is BACK」を整理。

図 12 中小企業の海外事業の方針別にみた国内事業の今後の方向



出所：2012年度日本企業の海外展開に関するアンケート調査（ジェトロ海外ビジネス調査）。

おわりに

本稿では、ジェトロを中心に、政府および政府関係機関等による中小企業等の海外展開支援策を概観してきた。

これら支援策を強化する動きは、グローバル化が進展する中で、大企業のみならず中小企業においても、国境を越えた経営資源の移動、ビジネス展開がより一層求められつつある証左ともいえよう。

中小企業等の海外展開を何故政府が支援するのか。それは、企業の成長地域への海外展開が、当該企業のビジネス拡大につながることに加え、海外の成長力を自国の経済成長につなげることができるとの認識によるものである。

先述のジェトロのアンケート調査から、中小企業の海外事業の方針別にみた国内事業の今後の方向性をみてみよう。「海外事業の拡大を図る」と回答した企業のうち 57.2%の企業が「国内事業の拡大を図る」と回答しており、「海外事業は現状維持する」、「海外事業は行っておらず、今後も行わない」と答えた企業の比率を大きく上回っている。つまり、このアンケート結果からは、海外事業を志向する企業は国内事業の拡大にも積極的な傾向にあることが認識できる。

海外での事業拡大により得た収益を日本国内に還元し、日本国内での事業を拡大し、さらに海外での事業展開拡大を目指す、国内外のビジネス共に「ウィン・ウィン」の状況を作り出すことができるか否か。こうした好循環をいかに作り出していけるかが、企業のさらなるビジネス拡大、ひいては我が国経済のさらなる成長にとって、今後大きな命題となると考えられよう。

参考文献

- 日本貿易振興機構(2013) 平成 24 年度業務実績報告書.
- 日本貿易振興機構海外調査部・生活文化・サービス産業部(2013) 中国市場開拓に挑む中小企業 -成功に向けたビジネスモデルの検証-.
- 日本貿易振興機構海外調査部国際経済研究課(2013) 2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査.
- 中小企業基盤整備機構(2012) 平成23年度中小企業海外事業活動実態調査.
- 中小企業庁国際室(2012) 中小企業海外展開支援大綱.
- 中小企業庁(2013) 中小企業海外展開施策集.
- 中小企業海外展開支援関係機関連絡会議(2013) 海外展開成功のためのリスク事例集.
- 日本貿易振興機構(2013) 2013 年版ジェトロ世界貿易投資報告.
- 首相官邸(2013) 日本再興戦略-JAPAN is Back-.

i 2012 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査

<http://www.jetro.go.jp/world/japan/reports/07001317>

ii 海外に子会社、関連会社または事業所を有する日本の中小企業のうち、アジアに拠点を有する企業は 79.2%を占める。

iii <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/0422KTJirei.pdf>

iv <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2013/130628jirei.pdf>

v 中国市場開拓に挑む中小企業 -成功に向けたビジネスモデルの検証-

<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001493/07001493.pdf>

vi 貿易や海外投資の実施にあたり、国内外の制度・手続きや関連法規を Q&A 方式で紹介するページ (<http://www.jetro.go.jp/world/qa/>)

vii <http://www.jetro.go.jp/world>

viii 北京、上海 (2 名)、広州、青島、大連、武漢、バンコク、ムンバイ、チェンナイ、クアラルンプール、ヤンゴン、シンガポール、マニラ、ハノイ、ホーチミン、ジャカルタ、ニューデリ

ix 海外展開一貫支援ファストパス制度の参加機関募集に関わる経済産業省のニュースリリース
(<http://www.meti.go.jp/press/2013/12/20131209001/20131209001.html>)