

【研究ノート】

中小企業の海外展開と海外展開支援

遠 原 智 文*

1. はじめに

1980年代になると、日本では「国際化(internationalization)」という用語が頻繁に使われるようになったが、「グローバル化(globalization)」も次第に用いられるようになり、今日では市民権を得た用語となっている。これを反映して、学術分野でも1990年代後半から「グローバル化」というタイトルがついた文献が増え始め、現在では「グローバル化」の方が「国際化」よりもよく用いられるようになって¹⁾。一般的に「企業の国際化」とは、国内から海外へと企業活動の場を拡大することを指しており、国内経営から国際経営に至るまでのプロセスといえる。一方「企業のグローバル化」とは、世界規模での企業活動の相互依存関係の拡大を意味しており、国際経営からグローバル経営へと発展していくプロセスといえる²⁾。

中小企業に関していえば、国際化でもグローバル化でもなく、「海外展開」という用語が近年多用されている。これには、中小企業の海外展開を円滑に支援するために、経済産業大臣を

議長とする「中小企業海外展開支援会議」が2010年10月に設置され、それを受けて2011年6月に「中小企業海外展開支援大綱」が策定されたことが大きく影響している。なお、この大綱において、厳密な海外展開の定義は見当たらないが、中小企業・小規模事業者の未来をサポートするサイトである「ミラサポ(中小企業庁委託事業)」の「海外展開 早わかりガイド」における製造業の海外展開方法では、以下のような取引形態と進出形態があげられている。取引形態は、「間接貿易」、「直接貿易」、「代理店・販売店取引」、「半製品輸出による海外現地生産(ノックダウン等)」、「外部委託による海外現地生産(委託生産)」、「内製による海外現地生産(自社生産)」の6つである。一方、進出形態は、「駐在員事務所」、「支店」、「現地法人・独資」、「現地法人・合弁」の4つである³⁾。そして、これらは、「輸出」、「投資」、「契約」という海外市場参入方式の3つの形態(Root, 1984)に含まれるものである。よって、これを見る限りでは、海外展開とは企業の国際化のことを指しているといえる。

* 大阪経済大学経営学部准教授 本研究は、2016～2017年度 大阪経済大学中小企業・経営研究所共同プロジェクト「東アジアにおける日本企業と中華系企業」(研究代表者：吉田建一郎)の助成を受けた。

1) 川上(2003), pp. 2-5.

2) 浅川(2003), p. 5.

3) 「間接貿易」とは、国内の商社等を通じて海外の商社や貿易会社ないしは海外のメーカー、販売店と取引すること、また「直接貿易」とは、商社等に輸出業務を委託せず、直接自らが貿易実務を行うこと、となっている。これは、それぞれ「間接輸出」、「直接輸出」と呼ばれることが多いので、本稿でもそれに従うこととする。

そこで、本稿では、中小企業の海外展開ならびに海外展開支援に関する現状と課題について確認したうえで、中小企業の海外展開の振興に向けた方策について、明らかにする。

2. 中小企業の海外展開

2.1 概況

それでは、まず中小企業の海外展開の概況すなわち海外展開している中小企業（以下、海外展開企業）はどの程度存在するのか、についてみてみる。日本政策金融公庫総合研究所(2012)によると、海外展開企業の割合は16.1%となっている。海外展開企業の業種は、製造業が6割以上と多いものの、非製造業でも4割近くを占めている⁴⁾。その主な形態は、現地法人（生産）、

委託、間接輸出、直接輸出、現地法人（販売）の順となっている（図表1）。海外展開の形態を業種別（図表2）でみると、直接投資の8割以上が製造業となっている。海外展開企業の多数派である製造業が、生産拠点の設置のための直接投資を行っていることがうかがえる。また輸出については、概ね海外展開企業の業種別の割合と同じ分布となっている。

しかしながら、委託については、幾分様相が異なっている。すなわち、製造業の割合はかなり低くなっている一方で、非製造業の割合が高くなっているのである。この原因としては、卸売業や小売業が海外企業に自社規格製品の生産委託を行う傾向が製造業よりも強いことがあげられる。実際、図表3をみてわかるように、中小企業においては、製造業よりも卸売業は10

図表1 海外展開の形態

直接投資						委託	輸出	
現地法人 (生産)	現地法人 (販売)	現地法人 (その他)	支店 (生産)	支店 (販売)	支店 (その他)		直接輸出	間接輸出
34.4	18.3	4.7	1.7	2.8	1.4	28.6	24.2	27.5

- (注1) 直接投資：海外に法人・支店を保有して、生産・販売など事業活動を行うこと
委託：海外の企業に生産を委託すること
輸出：自ら直接輸出を行うこと、および商社や代理店を通して間接的に輸出すること
(注2) 複数回答
(出所) 日本政策金融公庫総合研究所(2012), p. 2.

図表2 海外展開の形態別業種

	製造業	卸売業	小売業	サービス業	その他
直接投資	81.0	11.3	1.8	1.8	4.2
委託	35.8	25.9	16.0	13.6	8.6
輸出	52.3	30.6	9.9	3.6	3.6

- (注) 委託：直接投資を行っていないが、委託は行っている企業
輸出：直接投資も委託も行っていないが、輸出は行っている企業
(出所) 日本政策金融公庫総合研究所(2012), p. 3.

4) 日本政策金融公庫総合研究所(2012), pp. 2-3.

ポイントも高くなっており、とくに消費財では倍近くの差がある。このような差異は、卸売業の製品の中でも、繊維・衣服や生活用品といった消費財においては、海外製品の品質が日本のものと遜色なくなっていることから生じている⁵⁾。このため、海外調達（海外企業が企画・生産したものをそのまま輸入すること）においても、製造業と卸売業との間での違いがより強いものとなっている（図表4）。

図表3 海外企業への生産委託

	（%）		
	行っている	行っていない	その他
全体	21.9	76.0	2.1
製造業	17.4	80.5	2.0
消費財	20.3	79.7	0.0
産業財	16.7	80.8	2.5
卸売業	27.9	69.9	2.2
消費財	38.4	59.6	2.0
産業財	19.7	78.0	2.4

（出所）大阪府立産業開発研究所（2008），p. 7.

図表4 海外調達

	（%）		
	行っている	行っていない	その他
全体	24.6	72.3	3.1
製造業	17.1	79.5	3.4
消費財	15.3	83.1	1.7
産業財	17.6	78.7	3.8
卸売業	34.5	62.8	2.7
消費財	43.4	53.5	3.0
産業財	27.6	70.1	2.4

（出所）大阪府立産業開発研究所（2008），p. 7.

2.2 大企業との比較

次に中小企業の海外展開の状況を大企業と比較してみる。まず図表5は、2015年に輸出を実施している企業の割合を示している。これによると、企業規模にかかわらず、製造業と卸売業が小売業やサービス業と比較すると、直接輸出も間接輸出も高いという傾向がある。とはいえ、製造業でも卸売業でも、大企業と中小企業との違いは大きく、とくに製造業においては顕著である。なお、同白書の別のデータでは、直接輸出を行っている中小企業の割合は、製造業でさえも、10年前の1.7%と比べると倍増しているが、現在でも3.5%（2013年）に過ぎないことが指摘されている⁶⁾。よって、輸出を実施する中小企業の割合は、大企業と比較すると製造業と卸売業では格段の差があるとともに、その増加のスピードは牛歩のようなものとなっているといえる。

続いて、直接投資についてみる。図表6によると、直接投資を行う企業の7割前後は中小企業であり、若干であるが中小企業の方が増加傾向にある。また中小企業の直接投資企業を業種別でみると、製造業の約半分を筆頭にそれ以外の割合も各年度でほぼ同じである。とはいえ、リーマンショック後の影響があった2009年を除くと、直接投資企業数は一貫して増加しているため、直接投資を行う中小企業の総数は増えている。

図表5 規模別・業種別の輸出状況（2015年）

	（%）							
	製造業		卸売業		小売業		サービス業	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業	大企業	中小企業
直接輸出	58.7	12.8	35.8	10.7	2.5	1.2	1.3	1.2
間接輸出	50.2	15.6	18.5	6.7	1.5	0.6	1.1	0.6

（出所）中小企業白書（2016），p. 173.

5) 大阪府産業開発研究所（2008），p. 7.

6) 中小企業白書（2016），p. 168.

図表 6 規模別・業種別の直接投資企業の推移

	2001年		2006年		2009年		2014年	
大企業	1,931	31.8%	2,416	29.4%	2,347	29.4%	2,418	27.6%
中小企業	4,143	68.2%	5,795	70.6%	5,630	70.6%	6,346	72.4%
製造業	2,013	48.6%	2,944	50.8%	2,869	51.0%	3,221	50.8%
卸売業 (中小企業で	1,019	24.6%	1,366	23.6%	1,298	23.1%	1,406	22.2%
小売業 占める割合)	125	3.0%	142	2.5%	147	2.6%	129	2.0%
その他	986	23.8%	1,343	23.2%	1,316	23.4%	1,590	25.1%
総数	6,074	100%	8,211	100%	7,977	100%	8,764	100%

(出所) 中小企業白書 (2016), p.174 に基づいて作成

この結果として、海外子会社を保有する中小企業も増加している。中小企業白書 (2016) によると、1994年に海外子会社を有している企業の割合は、大企業の25.1%に対して、中小企業は6.6%となっており、中小製造業でも8.1%であった。それが、2013年になると、大企業は7ポイント増の32.1%、中小企業でも8ポイント増の14.6%となっている。なお、中小製造業に限っていえば、約13ポイント増の20.8%で、この20年で2.5倍以上の増加となっている⁷⁾。これを反映して、図表7にあるように、中小企業においては、海外子会社を保有する企業の7割以上が製造業となっており、5割の大企業と比較した場合の大きな特徴といえる。以上のことから、直接投資を実施する企業において、中小企業は大きな存在感を占めており、その中で

も製造業の中小企業が重要な役割を果たしている。この帰結として、海外子会社を所有する中小製造企業の割合の伸長が際立っている。

最後に委託について、簡単に見てみることにする。内閣府の『平成25年度 年次経済財政報告』は、製造工程の外部委託全般を「アウトソーシング」と定義して、「企業活動基本調査」の個票データを用いて、製造業のアウトソーシングの特徴を明らかにしている。そこでは、海外へのアウトソーシングの特徴として、以下の3つが指摘されている。1つ目は、2010年におけるアウトソーシング実施企業の割合は、規模別でみると、大企業で約80%、中小企業で約70%と非常に高いが、海外の企業だけに委託する企業は少なく、多くの企業が国内企業に委託している。2つ目は、大企業では海外進出企

図表 7 海外子会社保有企業 (業種別)

	大企業					中小企業				
	製造業	卸売業	情報通信業	サービス業	その他	製造業	卸売業	情報通信業	サービス業	その他
2008年	55.8	23.1	5.3	14.1	1.7	74.3	16.2	5.7	3.0	0.8
2009年	54.2	23.5	5.3	15.2	1.7	73.8	16.4	5.4	3.4	1.0
2010年	53.6	23.7	5.7	15.4	1.5	72.9	17.1	5.4	3.4	1.1
2011年	53.0	23.2	6.1	16.2	1.4	70.9	18.3	5.9	3.7	1.2
2012年	52.4	22.9	5.7	17.3	1.7	70.9	18.3	6.3	3.4	1.00
2013年	51.0	24.0	6.4	16.9	1.7	71.3	17.3	6.0	3.9	1.3

(出所) 中小企業白書 (2016), p.176.

7) 中小企業白書 (2016), p.175.

業の割合が高いため、海外子会社へのアウトソーシングの割合が高い一方で、中小企業では海外の一般企業に製造工程を委託することの方が多くことである。3つ目は、業種別でみたアウトソーシングの国内・海外比率は、いずれの業種でも国内企業向けが高いが、企業の規模にかかわらず、海外向けの比率が高いのは、早い段階から水平分業的な海外進出を行っていた繊維や電気機械である⁸⁾。このことから、中小企業の海外生産委託の大きな特徴は、大企業に比べて、海外の現地企業などに委託する割合が高いことといえる。

2.3 中小企業の海外展開の課題

伝統的な企業の国際化プロセスのモデルは、「ウプサラ・モデル (Uppsala model) (Johanson and Vahlne, 1997, 2009)⁹⁾」に代表される発展段階説 (ステージ・モデル) である。そこでは、漸進的かつ段階的な発展プロセスをたどるといふ考え方が一般的であり、その第一段階が輸出である。日本政策金融公庫総合研究所 (2017) によると、輸出を行っている中小企業の割合は、15.7% となっている¹⁰⁾。企業の国際化プロセスの第一歩ともいえる輸出に取り組んでいる企業の少なさが、改めて浮き彫りとなる数字である。このため、政府の「日本再興戦略 (2013)」の3つのアクションプランでは、国際展開戦略が柱の1つとなっており、中堅・中小企業等の輸出額を、2020年までに2010年の2倍とするために業態や企業規模にかかわらず、進出前から進出後までの一貫した支援の本格的な体制の整

8) 内閣府 (2013), pp. 181-184.

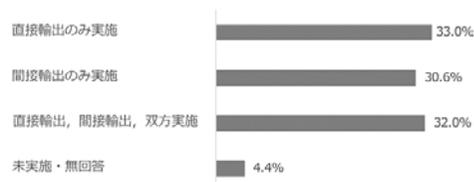
9) 遠原 (2012) は、国際化していない企業や国際化の初期にある企業が中小企業には多いため、このモデルをそのまま適用するだけでは、中小企業の企業行動をうまくとらえられない可能性があることを指摘している (pp. 24-25)。

10) 日本政策金融公庫総合研究所 (2017), p. 2.

備が求められている。以上のことから中小企業の海外展開に関する喫緊の課題は、企業の国際化プロセスの滑り出しともいえる輸出にあるといえる。

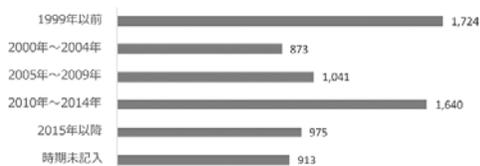
輸出についての課題を明らかにするために、その詳細について今一度みていく。中小企業基盤整備機構 (以下、中小機構) は、中小企業の海外展開に関する実態調査を実施しているが、その最新版である「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査 (以下、中小機構調査)」では、海外展開を「輸出」、「海外直接投資 (海外拠点の設置)」、「業務・技術提携」の3つに分類している。海外展開企業のうち、輸出を行っている割合は、52.1% と半数以上を占めており、輸出が海外展開の主要な形態となっている。業種別では、製造業が57.5%、非製造業が46.7%と10ポイントほど、製造業の方が高くなっている¹¹⁾。輸出の形態は、図表8のようにになっている。「間接輸出のみ実施」と「直接輸出、間接輸出、双方実施」を合計すると、6割以上となり、間接輸出を活用している割合がかなり高くなっている。同様の結果が日本政策金融公庫総合研

図表8 輸出の形態



(出所) 中小企業基盤整備機構 (2017), p. 16.

図表9 主要な輸出国・地域の輸出開始時期



(出所) 中小企業基盤整備機構 (2017), p. 19.

11) 中小企業基盤整備機構 (2017), p. 4.

究所（2017）でもみられ、現在の輸出形態（複数回答）で集計すると、間接輸出が61.2%、直接輸出が58.8%となっている¹²⁾。

これは輸出を行っている企業といえども、その経験が豊富でないことが背景となっている。図表9は、主要な輸出国・地域への輸出開始時期を集計したものであるが、時期を記入した企業のうち、2005年以降に開始した企業が全体の58.7%であり、2010年以降でも41.8%にもなっている。また日本政策金融公庫総合研究所（2017）でも、輸出企業の中でも、2010年以降に輸出を開始した企業の割合は、28.6%となっている¹³⁾。よって、輸出の経験に乏しい場合は、外部の輸出業者に頼るほかないので、海外展開の形態の中でも、最も簡単なものである間接輸出を活用している割合が比較的高くなっているのである。

間接輸出には、海外市場の状況に詳しい専門業者に任せてあるので、リスクが低いというメリットがある。しかしながら、海外市場に関する経験や知識の蓄積が難しいというデメリットがある。このため、直接輸出とくに海外販売子会社を設立し、自社の製品を輸入して販売を行うことが求められる。これにより、輸出先の市場に関する多量の情報を迅速に入手することが可能となり、以前の段階で問題となっていた現地の市場や顧客との接点が実現し、現地市場のニーズを汲み取ることが可能となる。

とはいえ、このような直接輸出を実施できて

いる企業は少数である。日本政策金融公庫総合研究所（2017）で現在の輸出形態のうち、「自社海外販売拠点に輸出」と回答した企業の割合は、11.8%に過ぎない¹⁴⁾。これにより、直接輸出の中でも、輸出先の仲介業者を利用する「代理店や流通業者を通じた輸出」が重要となる。実際、これに関連する課題が、輸出を実施している企業が現在直面している課題の中でも、順位が高くなっている。例えば、中小機構調査では、輸出における課題の第1位が「① 外国語や貿易事務等ができる人材の確保」であり、「② 現地販売パートナーの開拓、関係強化」が第3位となっている¹⁵⁾。そして、図表10に示されているように、①では4割以上、②では3分の1以上が、十分な取り組み状況に至っていない。

以上の特徴は、輸出をしていない企業でも類似している。中小機構調査において海外展開を実施していない企業のうち、輸出に向けて準備している企業の具体的な取り組みは、「輸出する製品の出荷準備」を筆頭に「現地販売パートナーの開拓」、「国内の商社、卸売業者、代理店などの選定」、「輸出形態の検討」の順となっている。そして、輸出準備企業のうち、44.3%が間接輸出、37.6%が直接輸出を用いることを検討している。加えて、輸出を始めるうえでの課題は、「外国語や貿易事務等ができる人材の確保」が「現地顧客の開拓」と並んで第1位であり、「現地販売パートナーの開拓、関係強化」が第3位となっている¹⁶⁾。やはり、輸出の経験

図表10 輸出における主要課題と自社の取り組み状況

	(%)				
	十分取り組んでいる	ある程度、 取り組んでいる	取り組んでいるが、 うまくいっていない	全く取り組んでいない	無回答
外国語や貿易関連事務等ができる人材の確保	8.0	43.8	22.9	20.9	4.4
現地販売パートナーの開拓、関係強化	10.0	56.5	20.5	14.1	3.2

(出所) 中小企業基盤整備機構（2017），p. 35.

12) 日本政策金融公庫総合研究所（2017），p. 3.

13) 日本政策金融公庫総合研究所（2017），p. 3.

14) 日本政策金融公庫総合研究所（2017），p. 3.

15) 中小企業基盤整備機構（2017），p. 30.

16) 中小企業基盤整備機構（2017），pp. 92-98.

が乏しい場合は、間接輸出を 선호する割合が高くなっているおり、課題となるものは、輸出実施企業と共通している。また「現地顧客の開拓」が第1位となっていることから、販売拠点を設立して、ダイレクトに海外市場に挑むことは非常にハードルが高いものとなっていることがわかる。

このことは、輸出を未実施である企業のうち、輸出に関心を持っている企業が具体的な検討に進むことができない理由ともなっている。実際、輸出を進めることのできない課題の第1位が「現地の顧客が開拓できない」、第2位が「現地販売パートナーが開拓できない」、第3位が「外国語や貿易事務等ができる人材がいない」となっている。ついでにいえば、これらの企業が、具体的な輸出の検討を準備するために最も必要と考えている取り組みや支援は、回答企業920社のうち、407社が第1位とした「現地販売パートナー候補の紹介」であり、第2位の「現地顧客候補の紹介」の321社と比べても、頭一つ抜き出ている¹⁷⁾。

これまでの議論を踏まえると、直接輸出の中でも、輸出先の販売パートナーを利用した輸出の取り組みに対する支援を厚くすることは、中小企業の輸出の振興に資する見込みが高くなるといえよう。

3. 中小企業の海外展開支援

3.1 海外展開支援予算

2011年に中小企業海外展開支援大綱が策定されて以来、中小企業の海外展開を支援するための政府予算措置は充実化が図られている。その柱は「中小企業の海外展開を一貫して支援する予算」と「JAPANブランドの育成を支援する予算」である¹⁸⁾。「中小企業の海外展開を一貫

して支援する予算」は、毎年内容が見直されながらも、規模が拡大していたが、平成26年度以降は、「中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業」として予算措置されている（図表11）。この予算は、海外展開を目指す中小企業・小規模事業者に対し、事業計画の策定から海外の展示会への出展等を通じた販路開拓、現地進出、進出後の課題や事業再編の対応までを一貫して戦略的に支援をするものである。これは、平成30年までの5年間の事業で、海外企業等との商談成約率30%を成果目標としている。

一方、「JAPANブランドの育成を支援する予算」は、平成16年に創設されたもので、中小企業の新たな海外販路の開拓につなげるため、複数の中小企業が連携し、自らの持つ素材や技術の強みを踏まえた戦略の策定支援を行うとともに、それに基づいて行う商品の開発や海外の展示会への出展等の取組に対する支援を実施している。なお、平成26年度以降は「ふるさと名物応援事業」の一事業となっている。

3.2 海外展開支援施策

中小企業の海外展開を支援する取り組みは、ジェトロ（日本貿易振興機構）や中小機構を代表とする各機関が様々な施策を行っている。手引書である『中小企業海外展開支援施策集（平成29年4月）』には、119の施策が、「情報収集段階（Step1 知る・調べる）」、「計画・準備段階（Step2 計画する・準備する）」、「海外展開段階（Step3 海外に進出する）」の3つの段階別に紹介されている。

まず「情報収集段階」では、海外展開に関するセミナーの開催や各種の情報提供がメインとなっている。ジェトロは、国別の最新ビジネス動向や企業のニーズに応じたテーマに関するセミナーや講演会を全国で定期的に開催している。また、世界約70カ国・地域のビジネス情報を集めたデータベースから輸出・輸入や海外進出に必要な情報をウェブページから提供し、

17) 中小企業基盤整備機構（2017），pp.100-102.

18) 柿沼・東田（2016），pp.31-30.

図表 11 中小企業の海外展開支援に関する主な予算

		(億円)	
		平成22年度予算	
■：中小企業の海外展開を一貫して支援する予算(平成22年度予算以降)		■中小企業海外展開等支援事業	
□：JAPANブランドの育成を支援する予算(平成22年度予算以降)		(ジェトロ事業)	23.0
		(中小機構事業)	1.2
		□JAPANブランド戦略展開支援事業	18.1
平成22年度補正予算		平成23年度予算	
■中小企業海外展開等支援事業	13.0	■中小企業海外展開等支援事業	25.0
・クール・ジャパン戦略推進事業(※)	3.0	・クール・ジャパン戦略推進事業(※)	12.0
		□JAPANブランド育成支援事業	6.0
平成23年度第3次補正予算		平成24年度予算	
■中小企業海外展開等支援事業	10.0	■中小企業海外展開等支援事業	28.0
・グローバル技術連携・創業支援事業	29.0	・グローバル技術連携・創業支援事業	6.0
・海外展開を行う中小企業の経営基盤強化事業	25.0	・海外展開を行う中小企業の経営基盤強化事業	24.0
		□JAPANブランド育成支援事業	4.0
平成24年度補正予算		平成25年度予算	
■中小企業・小規模事業者海外展開事業化・研修支援事業	20.0	■中小企業海外展開総合支援事業	31.5
・地域力活用市場獲得等支援事業(※)	200.1	・クール・ジャパンの身の発掘・連携促進事業(※)	10.0
平成25年度補正予算		平成26年度予算	
■中小企業・小規模事業者海外展開支援事業	8.0	■中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業	22.8
・小規模事業者に焦点を当てたパッケージ型支援事業(※)	144.6	□小規模事業者等JAPANブランド育成・地域産業資源活用支援事業(※)	14.6
平成26年度補正予算		平成27年度予算	
■地域中堅・中小企業海外販路開拓支援事業	14.9	■中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業	25.0
□ふるさと名物応援事業(※)	40.0	□ふるさと名物応援事業(※)	16.1
平成27年度補正予算		平成28年度補正予算	
■中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業	20.0	■中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業	14.3
□ふるさと名物応援事業(※)	30.0	□ふるさと名物応援事業(※)	10.0
・海外展開戦略等支援事業	59.9		
・農商工連携等によるグローバルバリューチェーン構築事業(※)	10.0		
・TPP原産地証明制度普及・啓発事業	4.8		

(注1) (※)を付した事業は、その一部が海外展開支援に関するものである。よって、海外展開に関するものは、図表の額の内数。

(注2) 平成25年度予算は、中小企業海外展開総合支援事業の中に、中小企業の海外展開を一貫して支援する予算とJAPANブランドの育成する予算の双方が含まれる。

(資料) 中小企業庁資料より作成

(出所) 柿沼・東田(2016), p. 31.

特定国・地域の情報・統計を検索し、データを比較表示することも可能となっている。一方、中小機構は、中小企業海外展開セミナーを開催して、事例を交えながら、海外の最新市場動向や海外展開に有益な情報などを提供している。また、中小企業ワールドビジネスサポートでは、海外展開に積極的な中小企業と海外展開をサポートする企業・団体との出会いの場をWebとイベントで提供している。

「計画・準備段階」と「海外展開段階」の主な施策を示したのが、図表12である。前者の段階では、海外展開の専門家への相談、事業化に向けた調査・計画、海外展開に向けた製品開発や試験販売、知的財産といった内容について

の支援がある。他方、後者の段階では、国内からの海外販路の開拓、海外における直接販路の開拓、海外進出時および進出後の支援、リスクヘッジ、資金調達、グローバル人材の育成・確保、という要望に向けた豊富な支援が用意されている。

3.3 海外展開支援サービス

公的な機関だけでなく、金融機関・取引先等、各種の専門家、現地の機関などによっても、中小企業の海外展開支援サービスは提供されている。では、これらの各種機関などの認知度と利用度は、どうなっているのだろうか。これを海外展開企業と海外非展開企業別でみたもの

図表 12 中小企業海外展開支援策

施策概要	支援機関	支援施策	施策内容		
計画準備段階	専門家への相談	JETRO	貿易投資相談	実務面の疑問点や貿易投資制度に関する質問にアドバイザーが回答（無料）	
		中小機構	国際化支援アドバイス	相談企業が国際化で抱える課題について、アドバイスを実施（無料）	
	事業化調査・計画	JETRO	海外ミニ調査サービス	取引先候補の外国企業検索、小売価格、制度情報、統計資料などのビジネス情報収集	
		中小機構	海外ビジネス戦略推進支援事業	F/S（事業可能性調査）支援や外国語ウェブサイト作成支援	
		JICA	中小企業等の製品・技術等とODA(政府海外援助)のマッチング	①基礎調査：途上国の課題解決に貢献する中小企業の海外事業に必要な基礎情報収集・事業計画策定のための調査 ②案件化調査製品：技術などを途上国の開発へ活用する可能性を検討するための調査 ③普及・実証事業：製品・技術などに関する途上国の開発への現地適合性を高めるための実証活動を通じて、その普及方法を検討する事業	
	製品開発・試験販売	中小企業庁	ふるさと各物応援事業	地域や中小企業・小規模事業者の活性化を図るため、各地域にある地域資源を活用した「ふるさと各物」のブランド化の支援	
	知的財産	JETRO	中小企業商標先行登録調査・相談	中国、香港、韓国、タイ、米国、フランス、ドイツの商標先行登録状況を調査、報告書を作成し、法的観点を含めたアドバイス（無料）	
		INPIT	海外知的財産プロデューサー	知的財産リスクやその具体的対策、知的財産の管理・活用に関して、専門家がアドバイス・支援（無料）	
	海外展開段階	国内からの海外販路の開拓	JETRO	海外バイヤー招聘・個別商談会	海外における各分野の有力なバイヤーや有識者を招聘し、海外市場開拓を目指す日本企業とのマッチングのための個別商談会を開催（参加・通訳：無料）
			中小機構	国際展示会（国内開催）出展支援	高経資料・HPの翻訳や窓口相談を活用した事前準備支援、専門家及び通訳等による出展時の支援、出展後の商談フォロー
海外における直接販路の開拓		JETRO	海外見本市・展示会出展支援	JETRO主催・参加の海外見本市・展示会のジャパン・パビリオンへの出展をサポート	
		中小機構	海外展示会出展サポート	海外展示会（主にジャパン・パビリオン）出展企業に対する出店準備から出展後の成約までのアドバイス	
海外進出時（後）支援		JETRO、中小機構など	新輸出大国コンソーシアム	政府系機関、地域の金融機関や商工会議所など国内各地域の企業支援機関が幅広く参加する新輸出大国コンソーシアムが、ワンストップで海外展開への総合的な支援を行う。JETROが、コンソーシアムの事務局として取りまとめ機能を担っている。	
リスクヘッジ		日本商工会議所	中小企業海外PL保険	製造・販売した製品（部品含む）が原因となった事故で、法律上の賠償責任を負った場合に被る損害に対する保険	
		日本貿易保険	中小企業・農林水産業輸出代金保険	カントリーリスク（為替制限、戦争、支払国に起因する外貨送金遅延など）や信用リスク（取引先の倒産、貨物代金の不払い）に対する保険	
資金調達		商工中金	海外展開支援（オーバーシーズ21）	海外現地法人の事業の開始・拡大に必要な資金の融資、輸出・輸入にかかる貿易決済	
		信用保証協会	海外投資関係保証制度	金融機関から海外直接投資事業資金の融資を受ける際に、信用保証協会が債務保証することで資金調達を支援	
グローバル人材		HIDA	研修・専門家派遣事業（技術協力活用型・新興国市場開拓事業）	現地拠点における経営・販売・開発・設計・製造等に携わる幹部人材に対する日本での受入研修及び現地への専門家派遣	
	中小機構	海外展開事業管理者研修	アジア展開におけるキーパーソンとなる人材を養成するために、貿易実務、国際契約、海外顧客へのセールストーク等の基本を学ぶとともに、直接投資事業の進め方などの知識習得を目指す研修の実施		

（出所）「中小企業海外展開支援施策集」などに基づき著者作成

図表 13 海外展開支援サービスの認知度と利用度

		(社) (複数回答)															
		公的機関					金融機関・取引先など				専門家			現地の機関		その他	
海外展開企業	存在を知っている	3,379	2,666	1,977	2,982	2,978	2,595	2,379	1,778	2,187	1,757	1,589	1,375	1,313	2,589		994
	利用したことがある	1,595	499	475	1,011	304	1,047	931	473	582	907	741	523	709	300	568	65
海外非展開企業	存在を知っている	4,272	3,246	2,752	4,094	3,830	3,389	3,255	2,411	2,982	2,218	2,022	1,555	1,546	3,066	991	184
	利用したことがある	403	243	243	574	92	534	693	545	429	543	495	260	527	74	239	37

（出所）中小企業基盤整備機構（2017）、pp. 123-124 を一部修正

が、図表 13 である。海外展開企業の中で、最も認知度が最も高かったのは、JETRO で回答企業 4,986 社の約 7 割となっている。次いで、商工会・商工会議所、JICA、中小機構、都市銀行となっており、上位 4 位までを公的機関が占めている。一方、利用度でも、JETRO がトッ

プであり、あとは都市銀行、商工会・商工会議所、地方銀行、商社・卸売業者の順となっている。海外展開企業に関しては、認知度、利用度ともにJETROと商工会・商工会議所という公的機関の存在感が大きくなっている。

海外非展開企業についてみると、最も認知度

が最も高かったのは、ジェットロで回答企業5,900社の約7割となっている。以下は、商工会・商工会議所、JICA、都市銀行、地方銀行で上位5つを占めている。なお、中小機構の認知度も都市銀行、地方銀行と遜色はないので、公的機関の認知度は高いといえる。翻って、利用度で見ると、海外展開企業のような違いは確認できない。海外非展開企業では、認知度においては、海外展開企業と同じような状況であるが、利用度については総じて低調なものとなっている。しかしながら、中小企業白書（2016）において、輸出を行っていないが、輸出に関心がある中小企業が最も頼りにしている相談相手として、ジェットロは13.2%で、同率の「現地日系企業・現地邦人」、「現地地場企業」とともに、21.4%の「取引先・同業企業等」に次ぐポジションを得ている¹⁹⁾。このことから、海外非展開企業が

海外展開という舞台の幕開けである輸出に踏み出そうとする際には、既存の取引関係先と並んで、公的機関は貴重な存在であることがわかる。

ところで、海外展開に関する相談先と利用度は確認できたが、実際にはどのような内容をどこに相談しているのであろうか。これをみたものが、図表14であるが、その特徴については以下のようなものとなっている。まず相談先がある程度明確である相談は、「営業・販路開拓」と「資金調達」である。一方そもそも相談する先がないという企業の割合が、「商品開発」、「商品・サービスの質の確保」、「人材の確保・育成」、「経営管理」では一部を除いて、半数を超えている。次に、「営業・販路開拓」と「資金調達」を細かくみると、「資金調達」では当然、金融機関の割合が突出しているのとは対照的に、「営業・販路開拓」は相談先がバラエティに富んで

図表14 経営課題別の相談先

(%) (複数回答)

		公的機関					金融機関・取引先など					専門家				現地の機関			相談相手はいない	
		ジェットロ	中小機構	地方自治体	商工会議所	商工会	都市銀行	信用組合	信用金庫	地方銀行	政府系金融機関	取引先・同業企業等	商社・卸売業者	民間コンサルティング会社	民間コンサルタント(個人)	民間コンサルタント	弁護士・会計士	(日本大使館等)		在外公館
営業・販路開拓	中規模企業 (1,671)	21.4	4.4	3.4	5.9	6.2	4.1	0.8	22.3	22.4	3.8	2.6	1.5	2.0	18.3	16.7	28.8			
	小規模事業者 (764)	19.9	3.0	3.7	6.0	2.1	2.5	0.9	16.5	17.0	2.9	3.0	1.3	1.7	10.3	19.9	35.9			
商品開発	中規模企業 (1,261)	2.1	1.3	1.0	1.3	0.7	0.8	0.2	18.3	10.1	1.6	1.7	0.9	0.5	9.3	10.9	55.7			
	小規模事業者 (609)	2.5	2.1	1.0	2.0	0.3	0.8	0.5	18.7	10.5	1.3	2.5	1.0	0.0	5.9	11.2	57.5			
商品・サービスの質の確保	中規模企業 (1,305)	3.3	1.1	0.9	1.8	1.5	0.8	0.4	18.2	11.0	3.1	1.5	1.5	0.5	12.5	10.7	51.7			
	小規模事業者 (606)	2.1	0.5	0.7	2.8	0.5	0.3	0.0	15.7	9.6	1.3	1.7	1.2	0.7	7.1	11.4	57.4			
人材の確保・育成	中規模企業 (1,328)	7.5	2.1	2.6	2.3	2.2	1.0	0.1	7.8	3.3	9.6	3.2	2.1	1.0	12.9	9.6	53.4			
	小規模事業者 (567)	2.1	1.4	3.0	3.9	0.4	0.0	0.2	4.9	2.5	1.9	3.0	1.8	0.5	5.5	4.8	73.9			
経営管理	中規模企業 (1,431)	7.5	3.3	0.8	3.1	9.1	5.2	1.3	4.6	2.9	11.0	3.7	24.8	1.0	8.1	4.2	43.0			
	小規模事業者 (624)	2.6	1.8	1.1	3.5	2.1	3.7	0.8	3.5	1.4	4.5	3.3	26.1	1.0	2.7	3.7	56.4			
資金調達	中規模企業 (1,512)	0.9	1.1	1.0	1.0	39.9	34.7	18.4	2.6	1.5	1.0	0.6	4.8	0.1	2.1	1.7	32.7			
	小規模事業者 (702)	1.3	1.9	1.3	4.6	24.6	36.5	14.0	2.3	0.6	1.3	0.7	4.3	0.4	0.4	2.0	39.6			

(資料) 中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかわるアンケート調査(2013年12月)」損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)

(出所) 中小企業白書(2014), p. 354.

19) 中小企業白書(2014), p. 355.

いる。後者の内訳をみると、先にみた非輸出企業が企業の国際化プロセスのファーストステージに進出する際に最も頼りにする相談先と一致している。勿論、「営業・販路開拓」の相談イコール輸出に関する内容という訳ではないが、これまでの議論を踏まえると、相談内容で輸出に関するものも少なくないと推察される。よって、公的機関と既存の取引関係先は、輸出に関する相談において、大きな役割を果たしているといえる。

4. 公的機関による見本市への支援

これまでみてきたように、海外展開支援の施策やサービスは、多様な機関などから提供されているが、海外非展開企業が輸出を検討・実施する場合は、既存の取引関係先と並んで、公的機関が貴重な存在になっている。以上のことを踏まえて、公的機関による見本市への支援の重要性について、ここでは改めて光をあててみたい。

見本市とは、文字通り見本をもって売買の商談を行う“市”であり、来場者を原則としてビジネス関係者に限定して（B to B）、商品の売買契約を目的とするものである²⁰⁾。この見本市が中小企業の国際マーケティングの有効な手段となっている好例は、ドイツである。ドイツの経済は、輸出が支えており、2015年の輸出依

存比率は、約39%にも及んでいる。その中で、中小企業の果たす役割は大きく、中小企業の約25%が輸出を行い、図表15のような分野では輸出に占める中小企業の割合が高くなっている。そして、年間売上高に占める輸出比率は、平均して20%から30%に達している²¹⁾。

そのドイツの中小企業の海外展開において、公的機関が実施する支援として重視され、最も活用されているのが、国際見本市への共同参加である。なお、ドイツにおける見本市（Messe）は、「然るべき業種分野の複数の出展者が、通常定期的に、一定の会期を以って、卸業者等バイヤーを対象に主として見本品を以って商談を行う催し。一部会期が消費者にも開放される場合もある（独商法 §64 準拠）」となっている²²⁾。

例えば、ドイツ経済エネルギー省は「海外の見本市・展示会に参加することはドイツ企業にとって最も重要で効果的な輸出マーケティングである」と考えている²³⁾。このため、同省はドイツ見本市協会（AUMA）の協力のもと、世界の約1,200もある国際見本市の中から中小企業に重要な見本市を200～240ほど選定し、参加の候補としている。参加プログラムの利用者は年間で6,500社から7,500社であり、その9割が中小企業となっている。これらの企業は、経営資源の制約によって、見本市への参加は難しいが、政府からの支援がそれを可能とし、結果として見本市での受注額は、輸出の全

図表 15 輸出に占める中小企業の割合（2010年）

品目	自動車および 自動車部品	機械	医薬品	データ処理機器, 電気・光学機器	化学製品	その他車両	電機	金属	金属製品	ゴム・ プラスチック製品	食料・ 飼料
%	22.8	32.7	27.0	30.6	31.4	31.5	25.1	22.1	16.1	25.2	8.0

（資料） 2010年の連邦統計局の数字をもとに IfM Bonn が作成
（出所） 国際貿易投資研究所（2017）、p. 3.

20) ジェトロ「見本市と展示会の話（改訂版）」、p. 1.

21) 国際貿易投資研究所（2017）、p. 2、p. 40.

22) ジェトロ「見本市と展示会の話（改訂版）」、p. 7.

23) 国際貿易投資研究所（2017）、p. 69.

体の25%にも達している。これは金額にして36億ユーロであり、2万人の雇用の確保と1億7,100万ユーロの税収をもたらしている²⁴⁾。

また見本市の活用は、既存の中小企業に限ったものではない。同省はベンチャー企業育成のためにも役立っている。新規(革新)的な製品、技術、サービスを保有する小企業(従業員50人以下、年間売上高1,000万ユーロ以下)のうち、設立後10年以内の企業が、輸出を目的として、ドイツ国内で開催される見本市に参加する費用を補助している。このことは、近年注目を集めている、起業の直後から海外展開を目指すポングローバル企業(Knight and Cavusgil, 1996)を増やすことにつながる。

加えて、見本市の活用は、州政府が実施する海外展開の支援においても、中心となっている。例えば、旧東ドイツの中で輸出額が最大のザクセン州は、2007年に「ザクセン州対外経済ガイドライン」を定めて、中小企業の海外進出の振興を行っている「対外経済イニシアティブ(AWIS)」に州政府が加わって、経済振興公社、商工会議所、手工業会議所などの関係機関と一体になった支援体制を整えている。AWISは「州見本市参加計画」を毎年策定して、国内外の主要な国際見本市で共同ブースを設置し、AWISの各機関が参加経験のない中小企業でも参加しやすいようにサポートしている²⁵⁾。

見本市への支援は、中小企業の経営者にコベルニクスの発想の転換をもたらす可能性を秘めている。例えば、ドイツの州別輸出出荷額の第二位のバイエルン州では、海外だけでも年間60件の見本市への共同参加を組織しているが、これへの参加は、共同ブースであるため、企業は少ない費用で参加できるだけでなく、参加に際しては州経済省から補助金も支給される。このため、参加企業の満足度は高く、参加企業の

10%は初参加であるが、共同ブースでなければ、80%の企業が参加しなかったというのである²⁶⁾。ということは、もし参加しなければ、それらの企業の経営者の視線は、国内市場にのみ固定されたままになっていた可能性が高い。

公的機関がコーディネートした海外見本市への参加が直接輸出の契機に至るまでのプロセスについて、山本(2015)は以下のように指摘している。まず公的支援を受けながら、海外見本市に参加することで経験や情報を獲得する。それをベースとして、企業の経営者には「海外市場を志向すべきであり、実現できるのではないか」という衝動が生じる。これにより、これまでの国内のみを対象としていた自社の経営に関する思考や方法が変革され、海外展開の第一歩を踏み出すようになる²⁷⁾。

5. むすびにかえて

本稿では、中小企業の海外展開ならびに海外展開支援に関する現状と課題について確認したうえで、中小企業の海外展開の振興に向けた方策について、以下のように指摘した。企業の国際化プロセスの滑り出しともいえる輸出を行っている中小企業の数は限られている。また輸出を実際に検討・実施するとしても、海外に自社の販売拠点を設置して輸出する直接輸出は、経営資源が豊富でない中小企業にはハードルが高い。よって、輸出先の販売パートナーを利用した直接輸出の有用性が高くなるので、これに対する支援を厚くすることは、中小企業の輸出の振興にとって有益となる。そこで、そのための方策として、公的機関による見本市への支援に改めて注目した。なぜなら、その経済において中小企業が大きな存在感を示しているドイツで、中小企業の輸出振興策として、重視されて

24) 国際貿易投資研究所(2017), p. 75.

25) 国際貿易投資研究所(2017), pp. 20-28.

26) 国際貿易投資研究所(2017), pp. 39-40.

27) 山本(2015), pp. 100-101.

おり、輸出の振興に実際に効果をもたらしているからである。

現在輸出を実施していない中小企業において、輸出に前向きな企業は少ないながらも存在する。例えば、日本政策金融公庫総合研究所(2017)では19.7%、中小機構調査では11.7%となっている²⁸⁾。見本市を中小企業の国際マーケティングの有効な手段として活用しているドイツにおいても、見本市への出展に対する支援がなければ参加していなかった企業がほとんどであった。よって、見本市への支援を中小企業の海外展開支援の軸に据えることで、輸出に前向きな企業が実際に輸出に向けた行動に移れるような土壌をつくるのが、中小企業の海外展開の促進において最も有効なものとなるのではなかろうか。

参 考 文 献

- Johanson, J. & J. -E. Vahlne (1977) "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23- 32.
- Johanson, J. & J. -E. Vahlne (2009) "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40(8), pp. 1411-1431.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T. (1996) The born global firm; A challenge to traditional internationalization theory, in Cavusgil, S. & Madsen, T. (Eds.), *Advances in International Marketing*, Vol. 8.

28) その内訳は、日本政策金融公庫総合研究所(2017)では、「実施する準備をしている(0.9%)」、「検討している(2.5%)」、「関心はある(16.3%)」である(日本政策金融公庫総合研究所(2017), p. 11)。中小機構調査では、「輸出に向けて準備している(1.8%)」、「関心があり機会があれば輸出したい、輸出を検討している(10.9%)」となっている(中小企業基盤整備機構(2017), p. 92)。

Greenwich, CT; JAI Press.

- Root, F.R. (1982) *Foreign Market Entry Strategies*, Amacom. 中村元一(監訳)・桑名義晴(訳)『海外市場戦略 その展開と成功のノウハウ』ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984年。
- 浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社。
- 大阪府立産業開発研究所(2008)『製造業と卸売業の業態と機能の変革』, 産開研資料No. 109.
- 柿沼重志・東田慎平(2016)「中小企業の海外展開の現状と今後の課題: TPPを通じた「新輸出大国」の実現に向けて」『立法と調査』, 375, pp. 27-37.
- 川上義明(2003)「現代企業のグローバル化に関する検討(II)ーグローバル企業: その推論ー」『福岡大学商学論叢』, 48(3), pp. 181-198.
- 国際貿易投資研究所(2017)『ドイツ中小企業の海外進出』, ITI 調査研究シリーズ, No. 51.
- 内閣府(2013)『平成25年度 年次経済財政報告(経済財政政策担当大臣報告)ー経済の好循環の確立に向けてー』
- 日本政策金融公庫総合研究所(2012)『「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」結果』
- 日本政策金融公庫総合研究所(2017)『中小企業の輸出の実態ー「輸出への取り組みに関するアンケート」からー』
- 遠原智文(2012)「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡(編著)『中小企業の国際化戦略』, 同友館。
- 中小企業基盤整備機構(2017)『平成28年度中小企業事業活動調査報告書』
- 中小企業庁『中小企業白書(各年度版)』
- 中小企業庁(2017)『中小企業海外展開支援施策集(平成29年4月)』
- 山本聡(2015)「中小企業の海外市場参入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」『日本経営診断学会』, 15, pp. 99-105.
- ミラサポ「海外展開 早わかりガイド」(<https://www.mirasapo.jp/overseas/guide/plan/index.html>)
- ジェトロ「見本市と展示会の話(改訂版)」(https://www.jetro.go.jp/ext_images/j-messe/column/pdf/fair_exhibition.pdf)
- 日本経済再生本部「日本再興戦略(2013)」(http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf)