

## 第3章

## 中小企業における海外需要の取り込み

第1部及び第2部第1章で見てきたように、我が国は少子高齢化に伴う総人口、生産年齢人口の減少という構造的な課題から、国内需要は縮小していく可能性がある。他方で、第2部第1章で見てきたように、海外市場は拡大しており、また訪日外国人旅行者数も増加傾向にある。さらに、環太平洋パートナーシップ（TPP）協定を背景に、貿易面も含めて、海外との関係は一層深化していくと考えられる。このような状況を踏まえれば、中小企業の売上拡大のためには、海外需要を獲得することも重要である。

本章では、まず、海外展開を巡る動向の変化を確認した上で、第2部第2章に引き続き、「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」に基づき、海外展開投資の効果・現状・課題について分析を進めていく。なお、本章では海外展開の中でも輸出（直接輸出<sup>1</sup>・間接輸出<sup>2</sup>含む）、直接投資<sup>3</sup>並びにインバウンドへの対応<sup>4</sup>（以下、「インバウンド対応」という。）の三つの投資について取り扱い、今後の海外展開投資の在り方について検討していく<sup>5</sup>。

## 第1節 海外展開を巡る動向の変化—TPPを契機とした海外展開の重要性—

中小企業の海外展開の実態について論じるにあたり、まずは2015年に合意されたTPP（環太平洋パートナーシップ）協定について概観したい。

2015年10月5日、日本、米国、カナダ、メキシコ、チリ、ペルー、マレーシア、シンガポール、ベトナム、ブルネイ、豪州、ニュージーランドの12か国が参加する環太平洋パートナーシップ（以下、「TPP」という。）協定が合意に達した。TPPにより、世界のGDPの約4割、我が国からの輸出額の約3割を占める経済圏において、関税撤廃や投資、サービスの自由化、知的財産の保護、電子商取引、ビジネス関係者の一時的入国等幅広い分野で新しいルールが構築され、巨大で高いレベルの自由貿易圏が形成されることとなる。このため、本合意は製造業のみならずサービス業も含めた多様な中堅・中小企業の発展の契機

となることが期待される。

TPPでは、我が国が輸出する工業製品について、最終的には輸出額で見ると99.9%の関税が撤廃されることとなる。例えば、自動車部品については、米国（現行税率主に2.5%）への輸出において、輸出額の8割以上の即時撤廃で合意しており、カナダ（現行税率主に6.0%）への輸出についても、輸出額の9割弱の関税が即時撤廃されることで合意している。このような関税削減は、中堅・中小企業自らの輸出拡大のみならず、大企業の輸出拡大を通じて中堅・中小企業の事業に大きなメリットを与える。加えて、TPPでは、繊維・陶磁器等、地方中小企業に関連する品目についても関税撤廃を実現している（例：陶磁器は対米国輸出額の75%を即時撤廃。タオルは米国の現行税率9.1%を5年目に撤廃、カナダの現行税率

1 直接輸出とは、企業が自己又は自社名義で通関手続きを行った輸出をいう。

2 間接輸出とは、自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出をいう。

3 直接投資とは、出資により海外に法人を設立すること、及び、企業が海外現地法人に資本参加することをいう。

4 インバウンドへの対応とは、海外から訪日した外国人旅行者に対して自社の財・サービスを販売・提供することをいう。

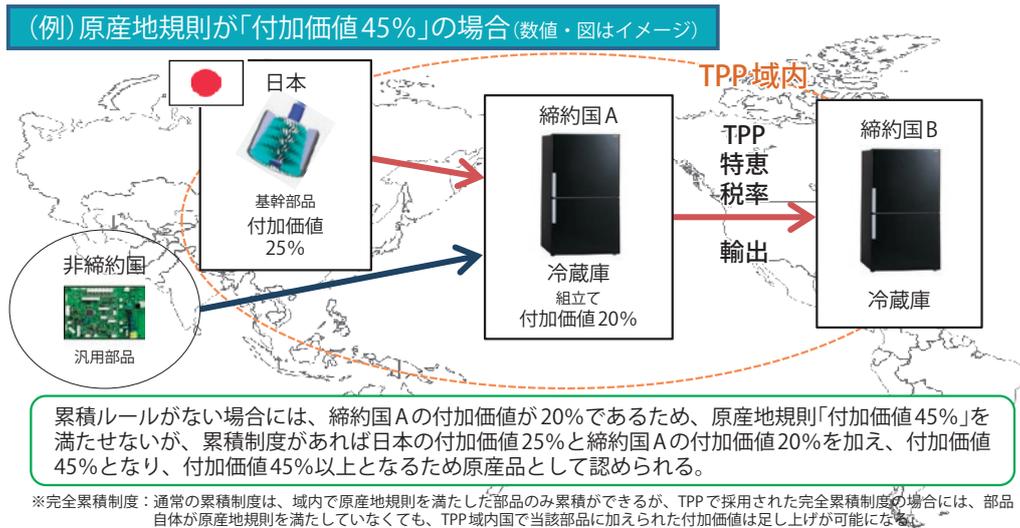
5 海外展開には、輸入、海外企業との業務提携等も含まれることもあるが、本章では主として扱わないこととする。

17%を即時撤廃)。

また、原産地規則においては、複数の締約国において付加価値・加工工程の足し上げを行い、原産性を判断する完全累積制度が採用された(第2-3-1図)。これにより、1か国だけではなく、

TPP域内における付加価値等の足し上げにより原産地規則を満たすことができるため、より多様な生産ネットワークでTPPを活用することが可能になり、日本国内から部品等を輸出する企業にもメリットがある。

第2-3-1図 完全累積制度のイメージ図



さらに、TPP協定では、投資や国境を越えるサービスの自由化を実現している。例えば、投資受入国が、投資活動の条件として、投資家に対し、技術移転要求(特定の技術、製造工程や財産的価値を有する知識を自国内の者に移転するよう要求すること)やロイヤリティ規制(ライセンス契約に定める使用料を一定の率又は金額にするよう要求すること)等を行うことが禁止される。加えて、「国」対「投資家」の紛争解決手続(ISDS)の導入により、中堅・中小企業が相手国政府から不当な扱いを受けて損害を被った際に、直接、国際仲裁へ訴えることが可能になる。

また、ベトナム及びマレーシアでは、コンビニ等小売業への外資規制の緩和が行われることとなっているほか、ベトナムでは、劇場・ライブハウス等のクールジャパン関連、旅行代理店等の観光関連といった幅広い分野での外資規制の緩和が行われることとなった。これらの規制緩和を契機に、例えば、食品や日本各地の特産品等を生産する中堅・中小企業がコンビニと連携することで海外展開を行うなど、サービス産業も含めた幅広い分野での海外展開へのメリットが期待できる。そのほか、TPPによりもたらされるメリットの例をまとめたものが第2-3-2図である。

第2-3-2図 TPP協定のメリット例

**通関手続の円滑化(迅速通関等)**

- ・ 貨物の到着から48時間以内(急送貨物：6時間)に引取りを許可する原則。
- 海外の納入先への納入遅延リスクを軽減。オンライン通関等にもメリット。

**模倣品・海賊版対策の強化**

- ・ 模倣品の水際での職権差止め権限の各国当局への付与。
- ・ 商標権を侵害しているラベルやパッケージの使用や映画盗撮への刑事罰義務化等。
- 中小企業の約2割が模倣品による被害を受けている中、中堅・中小企業の製品の模倣品の防止やブランド・技術の保護にメリット。
- デジタルコンテンツの海賊版防止にメリット。

**ビジネス関係者の一時的な入国に関する規定の導入**

- ・ 各国が短期の商用訪問者、契約に基づくサービス提供者、企業駐在員、投資家、配偶者等の滞在可能期間を約束等。
- 海外で商談、サービスの提供、駐在等を行う中堅・中小企業にメリット。

**電子商取引に関する規定の導入**

- ・ 越境情報流通の自由化。
- ・ サーバー設置要求の禁止等。
- ITを活用して日本にいながら商品を販売する中堅・中小企業にメリット。

**国有企業に関する規定の導入**

- ・ 国有企業が他国企業に対し無差別待遇を与える原則や国有企業の透明性の確保。
- 海外で国有企業と取引しようとする中堅・中小企業にメリット。

**政府調達に関する規定の導入**

- ・ ベトナム、マレーシア等WTO政府調達協定に参加していない国がTPPでは規律の対象。
- ・ 米国の一部の電力関連機関やマレーシア投資開発庁等が新たに規律の対象に。
- インフラ市場や政府関係機関の調達市場へのアクセス改善。中堅・中小企業にもメリット。

**中小企業に関する規定の導入**

- ・ 各締約国はTPP協定の本文等を掲載するための自国のウェブサイトを開設し、中小企業のための情報を含めること。
- ・ 小委員会を設置して中小企業が本協定による商業上の機会を利用することを支援する方法を特定すること等を規定。
- 中小企業のTPP協定活用促進へ向けて各国が協力。

## 事例 2-3-1 株式会社浅井農園

## オランダ式栽培技術の導入により高い生産性を実現させている農商工連携事例

三重県津市の株式会社浅井農園（従業員13名、資本金5,000万円）は、花・植木の生産及び造園緑化事業と、トマトを中心とする農産物の研究開発、生産及び流通開発を行っている企業である。

同社は1907年に当初は緑化樹の生産・販売業で創業し、最盛期は年商5億円までの業績であったが、バブル経済の崩壊後、ライフスタイルの変化に伴い植木の需要も減少し、売上は最盛期の十分の一にまで落ち込んだ。同社の浅井雄一郎社長は、大学時代に米国の種苗会社でのインターンを通して、米国式農業に比べて我が国の家族経営型農業の生産性の低さに気付き、我が国の農業を変えたいという気持ちを強く持っていた。また、静岡県肥料会社でのミニトマトの試験栽培と栽培方法のシステム化の経験を通じて、トマトの可能性に気付いたことから、ミニトマトの研究・生産販売事業を通して、家業の立て直しができると考え、実家に戻り社長に就任、新規事業としてトマトの施設園芸事業を開始した。

ミニトマトの試験栽培を始めた当初は、野菜栽培のノウハウがなかったためかなり苦戦していたが、三重大学の西村教授に勧められ、三重大学大学院に入学、ゲノム技術を使ったトマトの品種改良研究を開始した。また、温室栽培システムで世界最大手のオランダの会社のシステムを導入し、ハウス内の温度や湿度、二酸化炭素の量の制御を行い、さらにオランダのコンサルタントからアドバイスを受けながら、生産性向上に注力した。さらに、流通についても、常に消費者のニーズが把握できるように、農協等を間に挟まずに直接販売で行うことで、徐々に取引先を開拓していった。

販路を海外に拡大させ海外需要を獲得していくために、4年前に一度ベトナムに生産拠点となる現地法人を共同出資で立ち上げる計画をしたものの、現地パートナーとのトラブルのため失敗してしまった。その反省を活かし、今度は浅井社長が自ら海外へ行き、海外の市場の調査を行い、信頼できる現地パートナーを見付け、さらに海外と円滑な取引ができるよう語学力のあるグローバル人材と博士課程を取得した中国人を雇用することにより、海外展開できる体制づくりを行った。それにより、現在は中国やシンガポール等のアジア諸国へ、トマトをはじめとする高品質な農産物の輸出を行っており、海外の売上も徐々にではあるが伸びてきている状況である。

また、2013年には、工業や商業のノウハウを取り入れ

た新たな農業に挑戦するべく、辻製油株式会社65%、同社20%、三井物産15%の農商工が連携した共同出資により、「うれし野アグリ株式会社」を設立、2014年9月には総面積2ヘクタールの大規模な植物工場が完成。太陽光と隣接する辻製油のバイオマスボイラー由来の工場排熱を温室の温度管理に活用するとともに、センサーやコンピューターによってトマトに最適な温度管理を行う最先端の技術を駆使して高品質のミニトマトの生産・販売を手がけ、また、ハウス内での作業手順を標準化することにより、高い生産性を実現している。

同社の浅井社長は「農商工が連携したビジネスを今後も拡大していくとともに、若手の農業経営者を集めて、我が国の「農と食」産業の海外展開を促進することで、グローバルな食市場を獲得していきたい。」と語っている。



同社の浅井社長



同社で生産されている房どりトマト「うれし野」

## 第2節 中小企業の海外展開投資の効果と実態

本節では、我が国の中小企業の海外展開投資の現状、海外展開投資を行うことにより得られる効果について明らかにしていく。

### 1 海外展開投資による効果と企業への影響

#### ■ 海外展開投資の効果

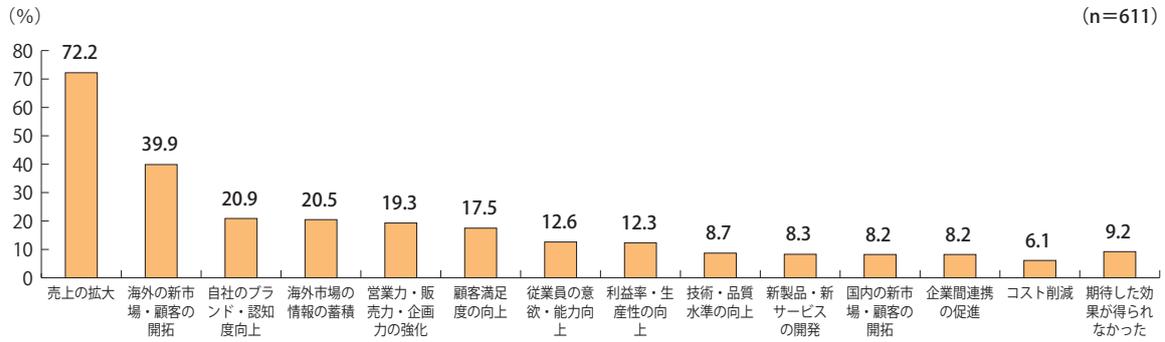
第2-3-3図は、輸出、直接投資（生産拠点）、直接投資（販売・サービス拠点）、インバウンド対応を行うことによる効果を見たものである。全ての海外展開投資の種類において、「売上の拡大」、「海外の新市場・顧客の開拓」の順に効果を実感している企業の割合が高いことが分かる。これは、いずれの海外展開投資についても、海外展開投資を行うことで海外の顧客を獲得し、それにより売上が拡大しているためであると考えられる。

また、輸出とインバウンド対応については、「自社のブランド・認知度向上」の割合も高くなっている。これは、現地の外国人・訪日外国人旅行者に自社の商品・サービスを提供することで、その認知度が上がり、自社のブランド価値が向上していると推察される。

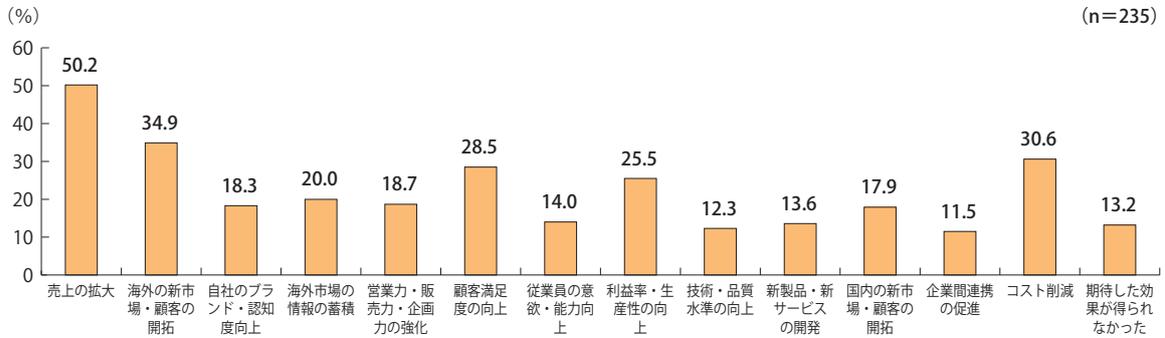
直接投資（生産拠点）による効果は、「コスト削減」、「顧客満足度の向上」、「利益率・生産性の向上」を挙げている企業が多い。また、直接投資（販売・サービス拠点）による効果は、ほかの投資に比べて「海外の新市場・顧客の開拓」の回答割合が高く、また「海外市場の情報の蓄積」、「営業力・販売力・企画力の強化」、「顧客満足度の向上」の効果も挙げている企業が多いことが分かる。これは、直接投資（生産拠点）については、現地に生産拠点の工場を設けることで現地の安価な労働力や地理的なメリットを活かしてコスト削減を行い生産性・利益率を向上させたと考えられる。また、直接投資（販売・サービス拠点）については、現地に営業所、事務所を設け営業活動を行うことで海外市場の情報を蓄積し、海外の新規顧客を獲得していると考えられる。

第2-3-3図 海外展開投資による効果

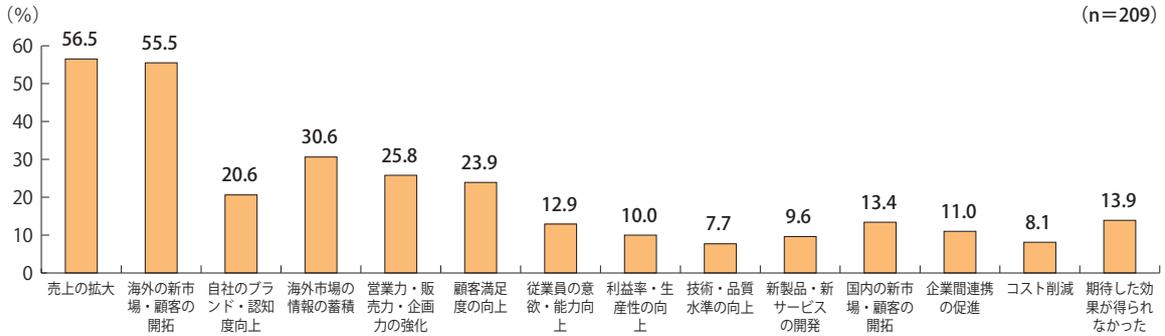
(1) 輸出による効果



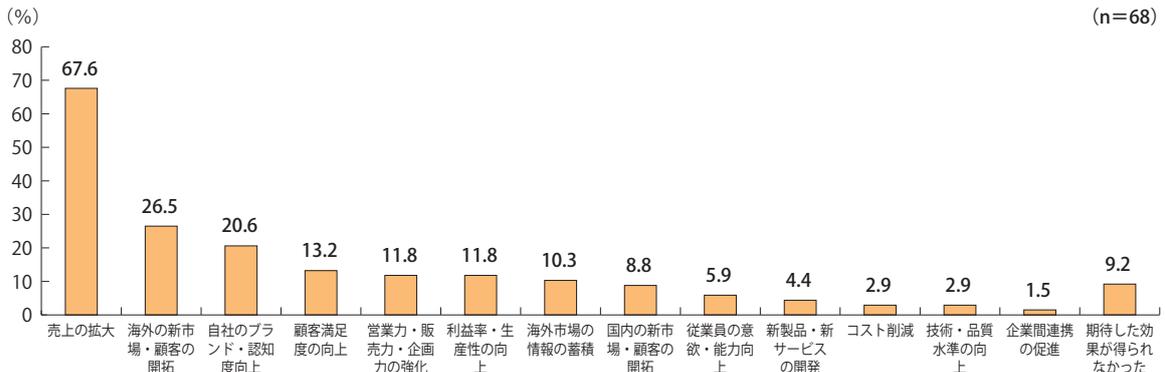
(2) 直接投資（生産拠点）による効果



(3) 直接投資（販売・サービス拠点）による効果



(4) インバウンド対応による効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注)1. 輸出、直接投資（生産拠点、販売・サービス拠点）、インバウンド対応それぞれの投資を行っている企業を集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

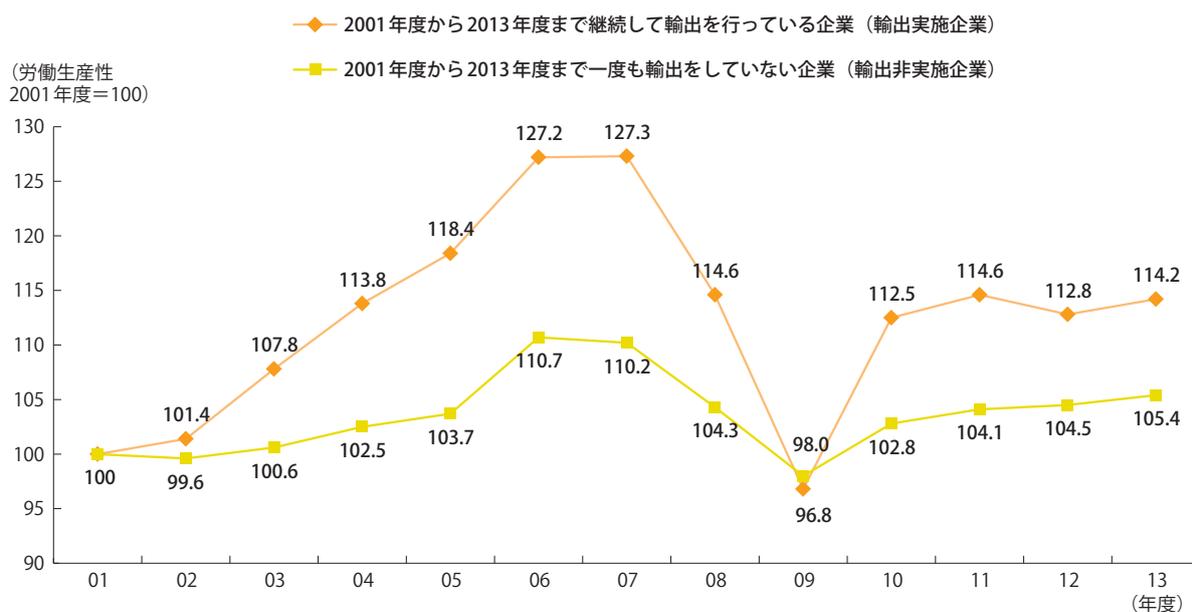
■ 海外展開投資による売上高経常利益率の推移

企業が稼ぐ力を強化していくためには、売上を拡大させるとともに費用を削減し、それにより収益力を向上させることが必要であるが、海外展開投資と労働生産性についてはどのような相関があるのだろうか。ここで、経済産業省「企業活動基本調査」のデータを用い、輸出及び直接投資を実施した後の労働生産性の変化を確認することで、海外展開投資が労働生産性向上に寄与するかどうかを分析していく。

第2-3-4図は、2001年度から2013年度までの輸出の状況について継続的に回答している中小企業のうち、2001年度から2013年度まで継続して輸

出を行っている企業（以下、「輸出実施企業」という。）と、2001年度から2013年度まで一度も輸出をしていない企業（以下、「輸出非実施企業」という。）のそれぞれの労働生産性の推移を、2001年を100として指数で示したものである。輸出非実施企業は2001年度から2013年度を通して労働生産性の水準があまり変化していない。他方で、輸出実施企業は2001年から順調に労働生産性が上昇していき、リーマン・ショックの影響により2009年の労働生産性は一時的に輸出非実施企業の労働生産性を下回ったが、その後は回復しており輸出非実施企業に比べて高水準で推移していることが分かる。

第2-3-4図 輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性



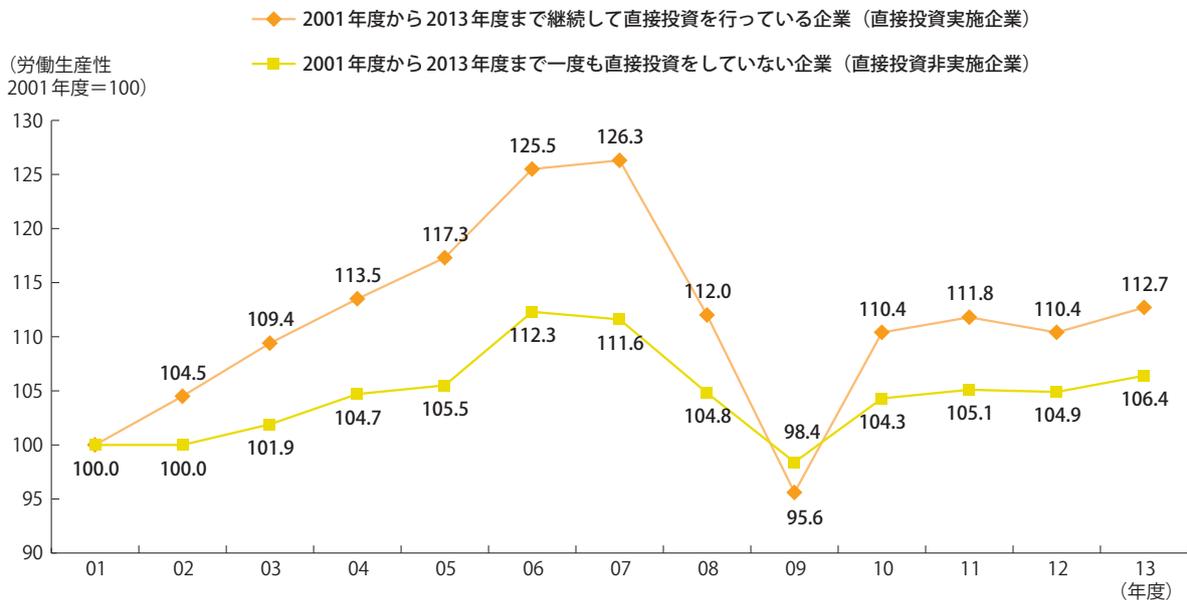
資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 (注)1. 中小企業のみを集計している。  
 2. 労働生産性＝国内の付加価値額/国内の従業員数で計算している。  
 3. 2001年度から2013年度まで連続して回答している企業を集計している。

次に、直接投資と労働生産性の関係を見たものが第2-3-5図である。2001年度から2013年度までの直接投資の状況について継続的に回答している中小企業のうち、2001年度から2013年度まで継続して輸出を行っている企業（以下、「直接投資実施企業」という。）と、2001年度から2013年度まで一度も直接投資をしていない企業（以下、

「直接投資非実施企業」という。）のそれぞれの労働生産性の推移を、2001年を100として指数で示したものである。輸出と同様に、2001年度から2013年度を通して直接投資非実施企業の労働生産性はあまり変化していない。他方で、直接投資実施企業は、2001年の直接投資により労働生産性が上昇していき、リーマン・ショックの影響に

より、2009年の労働生産性は直接投資非実施企業の労働生産性よりも下回ったものの、その後回復し直接投資非実施企業よりも高水準で推移している。

第2-3-5図 直接投資実施企業と直接投資非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工  
 (注) 1. 中小企業のみを集計している。  
 2. 労働生産性＝国内の付加価値額/国内の従業員数。  
 3. 2001年度から2013年度まで連続して回答している企業を集計している。

以上の結果は、海外展開投資が労働生産性を向上させたのか、それとも労働生産性が高い企業が海外展開投資を行っているのかといった因果関係を明らかにするものではないが、少なくとも、海外展開投資と労働生産性の向上について、相関関係があるものと考えられるであろう。

■ 海外展開投資と国内従業者数の関係

ここまで、海外展開投資による効果について見てきたが、海外展開投資を行うことは企業の雇用にどのような影響があるのだろうか。

第2-3-6図は、海外展開投資による国内従業者数の変化を海外展開投資の種類別に見たものである。生産拠点を現地に設立する直接投資については、国内従業者数が「減少した」と回答した企業が1割強と、ほかの海外展開投資に比べて「減少した」と回答する企業の割合が高い。しかし、いずれの海外展開投資についても「変化はない」と

回答した割合が約7～8割であり、さらに「増加した」と回答した割合が「減少した」と回答した割合よりも高くなっている。

以上の結果より、輸出やインバウンド対応については、海外展開投資を開始することにより新たな取引先を開拓することで販売量・売上が増加し、それに伴い販売量の増加に対応できるように、国内の従業者を新たに雇用していることが考えられる。また、生産拠点を設ける直接投資については、現地に工場等を設けることで、従来国内で生産していた工程を海外へシフトするために、国内の従業者を減少させている状況が考えられる。しかしそれ以上に、直接投資を開始することにより、現地法人の管理、海外市場の情報収集、経営戦略の立案等を行う人員を国内で雇用することや、研究開発型製造といった高付加価値化のビジネスモデルに転換し、そのための専門人材を国内で新たに雇用することで、国内の従業者を増や

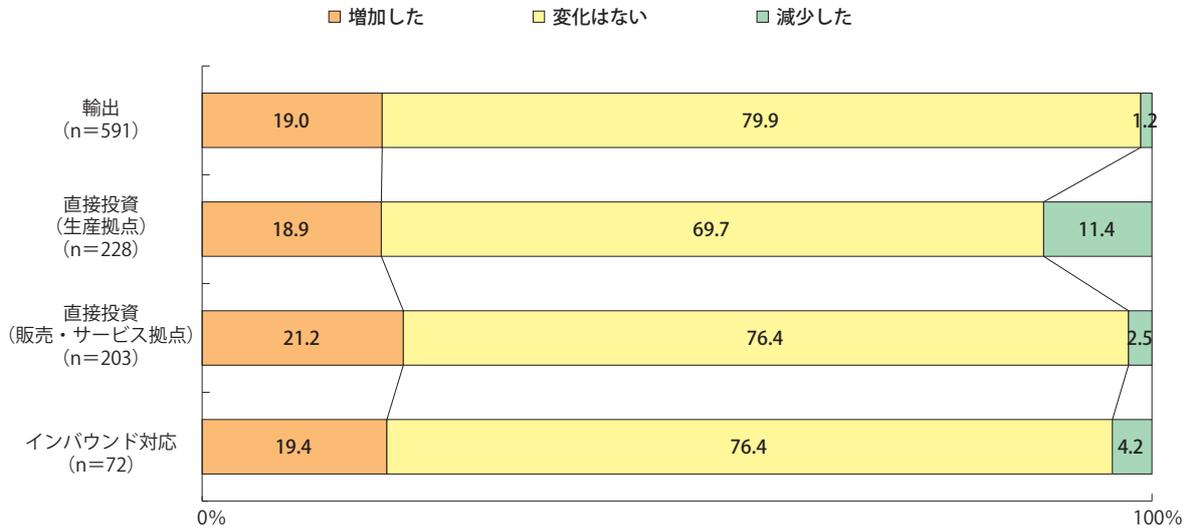
第1節

第2節

第3節

す企業もまた存在していると推察される。このように、海外展開投資は国内の雇用を空洞化させるものではなく、むしろ国内雇用を増加させる可能性があると考えられる。

第2-3-6図 海外展開投資別に見た海外展開投資を行ったことによる国内従業者数の変化



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)  
 (注) 輸出、直接投資(生産拠点、販売・サービス拠点)、インバウンド対応それぞれの海外展開投資を行っている企業を集計している。

## 事例 2-3-2

## 河北ライティングソリューションズ株式会社

## 海外生産拠点の設立と国内事業の強化によりコスト競争力の強化と高付加価値化を実現させている企業

宮城県石巻市の河北ライティングソリューションズ株式会社（従業員120名、資本金1億円）は、産業用・医療用の電球等を製造する企業である。

同社は1927年に映写用ランプ製造業として創業後、外資系のGTEシルバニア社とフィリップスライティングホールディングB.V.と合併契約を締結していたが、2006年に合併契約を解消し、河北ライティングソリューションズ株式会社として独立した。もともと外資系企業であったため、以前からアジア、米国、欧州等に輸出を行っており、海外の売上比率は高かった。大企業に比べてブランド力がないため、ユーザーへブランドを浸透させることが課題と感じている。大企業が対応しないような、ユーザーの要望や不満を拾い、1927年の創業以来80年以上の間で培ったノウハウを活かし、顧客ニーズに柔軟に対応することが同社の強みである。

2008年のリーマン・ショックにより、同社の業績も影響の大きかった半導体分野をはじめとして3割程度落ち込んだことをきっかけに、医療分野・半導体分野に続く不況に負けない新たな柱を作る必要があると感じ、飛行場照明に取り組むことを決断した。しかし、国内で生産しているは先行メーカーにコスト面でかなわなかったため、自社製品にコスト競争力を持たせるために、2009年頃から海外生産の検討を開始した。海外へ赴き海外市場の情報を収集するとともに、海外展開に係る事業計画を策定しながら、生産拠点となる国・地域を選定するなど、計画的に海外展開計画を進めていった。2011年にコスト面、親日度等を勘案し、生産拠点をベトナムに決定、2013年4月から現地法人の稼働を開始した。

海外展開投資を行うにあたり、当初はジェトロ（独立行政法人日本貿易振興機構）の海外進出支援窓口相談し、ベトナムでの製造に精通したパートナーを紹介してもらった。そのおかげで、現地法人での主要ポストにつく現地人材も確保し、工場の立ち上げも非常にスムーズに行うことができた。日本本社からは1名のみの駐在であり、残りの約30名は現地での採用となっている。現地人材については勤勉な人が多いため人材育成により現地人材の技能を伸ばし、作業効率を改善させていくこともできるが、雇用してもすぐ辞めてしまうことが多いため、現地人材を

定着させるために処遇や環境を今後改善していく必要があると考えている。また、現地の法制度・商慣習が我が国とは異なる部分も多いため、現地でのトラブルは少なくはないが、段階的な指導により徐々に改善してきている。

現地法人の設立により生産拠点を海外に設けることで、生産コストの引き下げることができ、また海外における量産体制の確立により、売上も徐々に拡大し、利益率も向上させることができている。

また、海外生産拠点を構え国内工場の生産を海外にシフトさせ、量産体制を確立することで、日本本社については、今後新しい需要に対応できるように研究開発を強化していくとともに、単価の高い小ロットでの生産もできる体制を整えていく計画である。

同社の今野康正社長は、「国内市場は顧客の奪い合いとなっており、今後我が社が売上を拡大していくためには、輸出、直接投資を行うことで海外の需要を獲得していくことが必要不可欠である。また、現在の主力製品が今後未来永劫続くとは限らないので、国内においても研究開発を強化し、今後の需要に素早く対応できる体制を整えていきたい。そのためにも、研究開発ができる人材、営業ができる人材といった幅広い人材を毎年雇用し、社内の新陳代謝を進めるとともに、人材育成にも力を入れていきたい。」と語っている。



同社の今野康正社長

## 2 中小企業の海外展開の実態

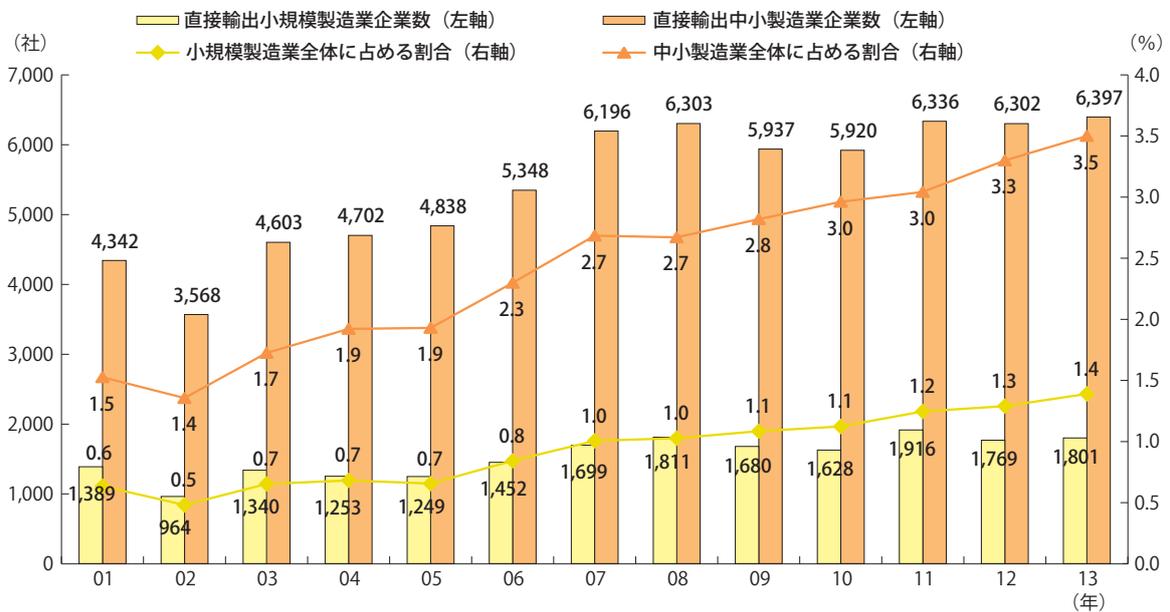
本項では、新興国企業の成長により国際競争が激化している中での、我が国の中小企業の輸出、直接投資、インバウンド対応の三つの海外展開投資の実態について確認していく。

### ■ 中小企業における輸出の実態

まずは、我が国の中小企業の輸出の実態につい

て確認していく。第2-3-7図は、中小製造業と小規模製造業について、輸出企業の数と割合の推移を示したものである。長期的に見れば中小企業・小規模事業者における輸出企業数は、増加傾向であるものの、全体に占める割合は、中小製造業全体の僅か3.5%の水準にとどまっていることが分かる。

第2-3-7図 規模別に見た直接輸出企業数と割合の推移（製造業）



資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

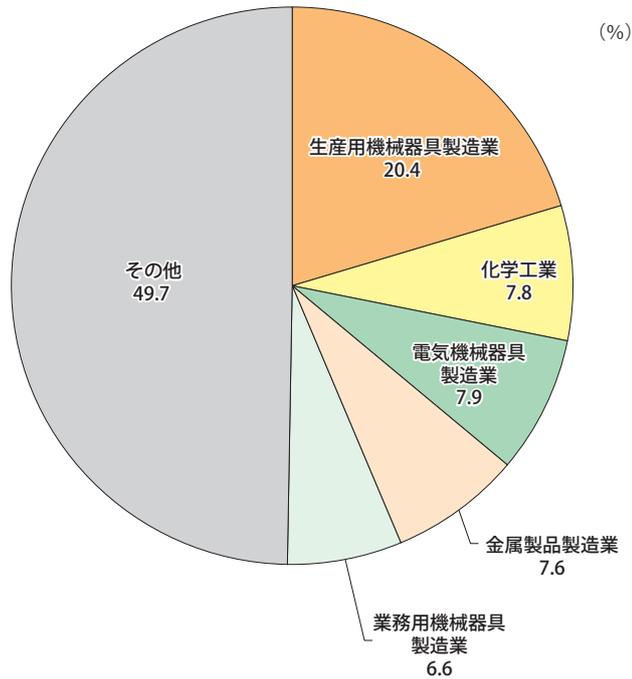
(注)1. 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

2. 「平成25年工業統計表（再編加工）」によると、従業者数4人以上の製造事業所を保有する中小企業数は約18万社、小規模事業者は約13万社である。

次に、第2-3-8図は、中小製造業における直接輸出企業の産業中分類で見た業種構成を示したものである。製造業中分類24業種のうち上位5業種で50.3%となり全体の半数を超える。このことか

ら、我が国の中小製造業の輸出においては、生産用機械をはじめとする機械器具関連がその中心を担っていることが分かる。

第2-3-8図 直接輸出企業の業種構成（中小製造業）

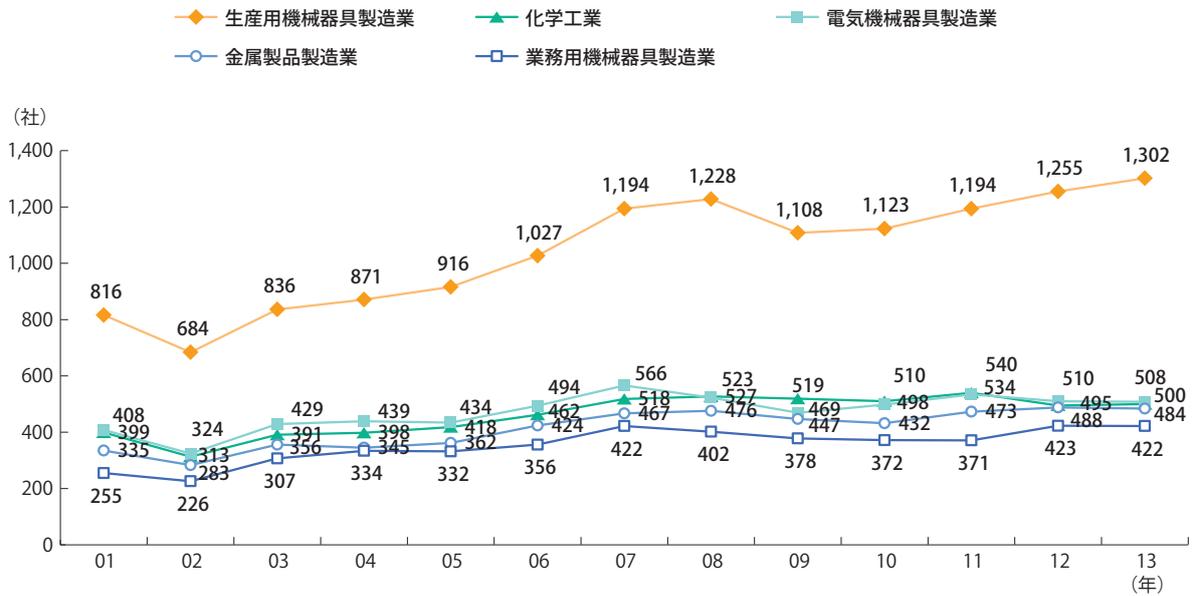


資料：経済産業省「平成25年工業統計表」再編加工  
 (注) 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

続いて、第2-3-9図は、先ほどの直接輸出企業の業種構成のうち、上位5業種について、輸出企業数の推移を示したものである。最も多い生産用機械器具製造業がリーマン・ショック直後を除き

一貫して増加傾向であるが、そのほかの4業種については、いずれも足下の数年間はリーマン・ショック前と同程度の水準で推移している。

第2-3-9図 業種別に見た直接輸出企業数の推移（中小製造業）

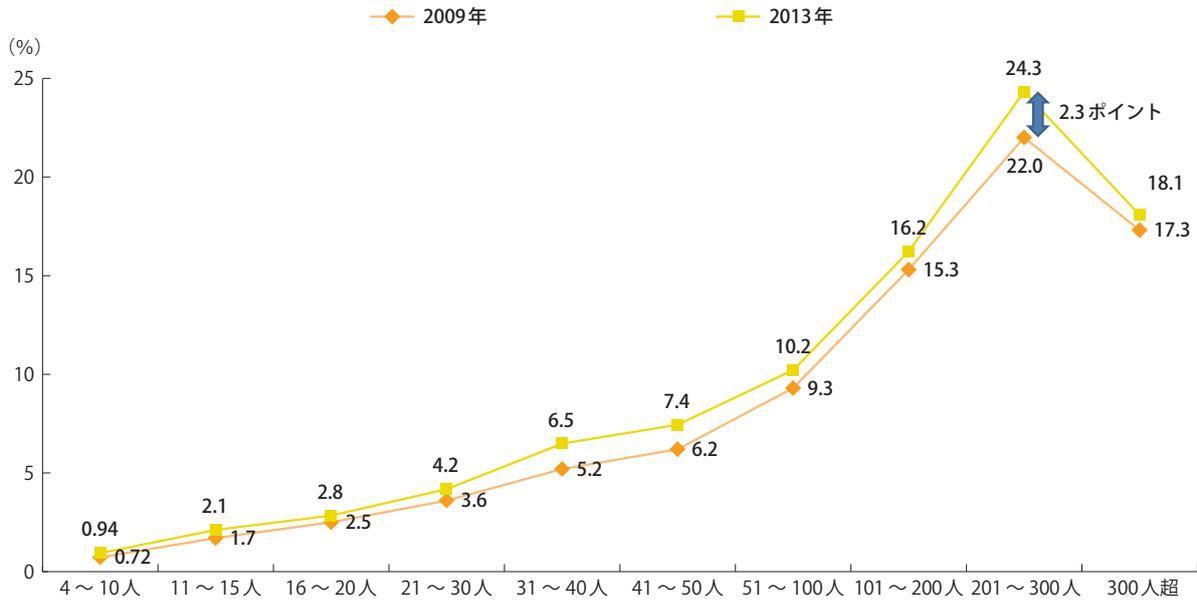


資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工  
 (注) 1. 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。  
 2. 2013年の上位5つの業種について表示している。

第2-3-10図は、従業員規模別の中小製造業の輸出企業の割合を、2009年と2013年で比較したものであるが、従業員規模が大きい企業ほど輸出を行っている企業の割合が高くなる傾向にある。

さらに、規模が大きい企業ほど、2009年から2013年の上昇幅が大きいため、比較的規模の大きな製造業が直接輸出企業数の増加をけん引しているといえる。

第2-3-10図 従業員規模別に見た輸出企業の割合（中小製造業）



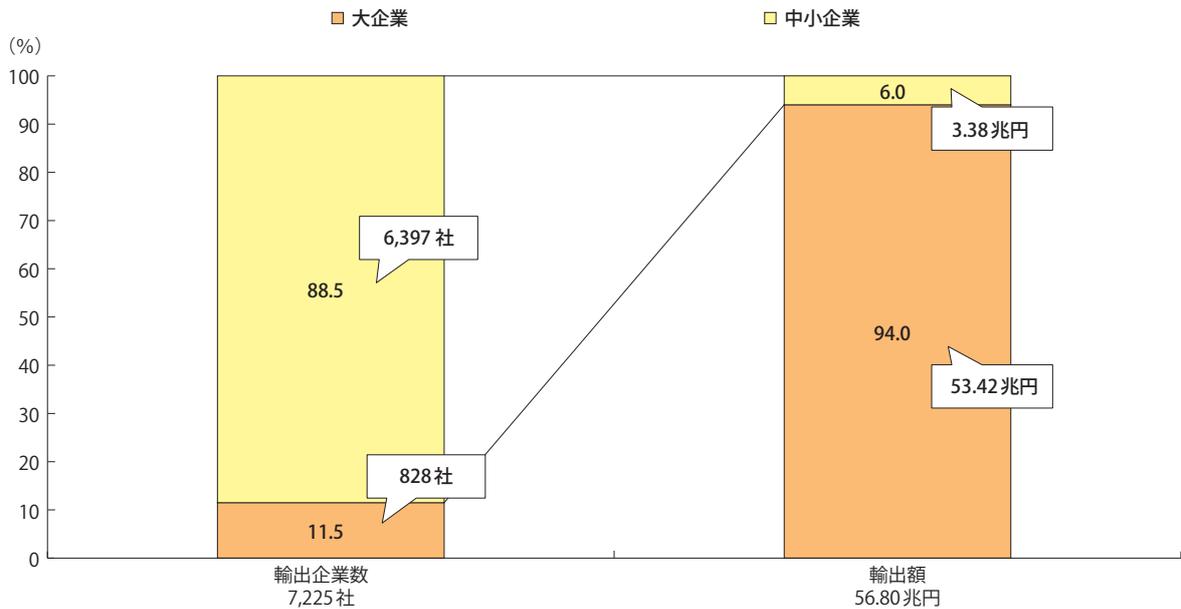
資料：経済産業省「平成21年工業統計表」、「平成25年工業統計表」再編加工  
 (注) 従業者数4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。

第2-3-11図は、年間の輸出企業数と輸出額を大企業と中小企業で比較したものである。ここでは、経済産業省「平成25年工業統計表<sup>6</sup>」により輸出企業数を集計し、経済産業省「平成26年企業活動基本調査<sup>7</sup>」により輸出額を集計しているため、それぞれ対象企業が相違する点に留意が必要である。これを見ると、輸出企業数について

は、我が国の輸出企業7,225社のうち約9割の6,397社が中小企業であるのに対し、輸出額については、我が国の年間輸出額56.80兆円のうち中小企業が占める割合は3.38兆円と僅か1割弱である。このことから、中小企業は大企業に比べて、1社当たりの輸出額が極めて小さいことが分かる。

6 経済産業省「工業統計表」とは、全国の従業者数4人以上の製造業の事業所を対象とした調査である。  
 7 経済産業省「企業活動基本調査」とは、従業者数50人以上かつ資本金3,000万円以上の法人企業を対象とした調査である。

第2-3-11図 規模別に見た輸出企業数と輸出額（製造業）



資料：経済産業省「平成25年工業統計表」、「平成26年企業活動基本調査」再編加工  
 (注) 従業者数4人以上の事業所単位の工業統計を、企業単位で再集計している。

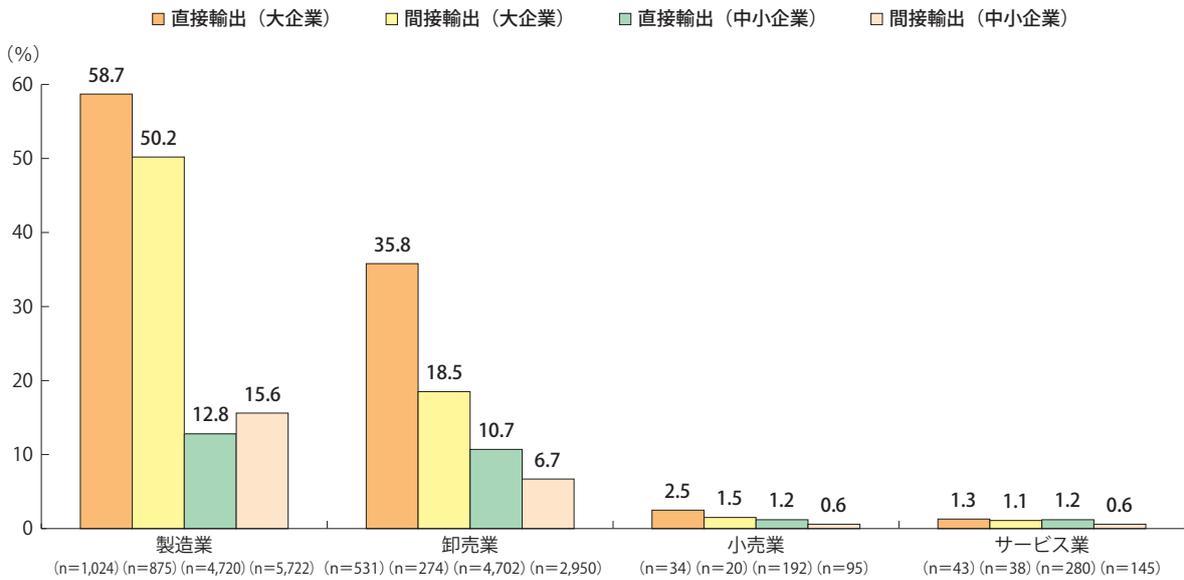
ここまで、中小製造業の輸出の動向について見てきたが、ここからは（株）帝国データバンクの財務データにより中小製造業以外の輸出の動向について見ていく。

第2-3-12図は、直接輸出・間接輸出企業の割合を規模別・業種別に見たものである。これを見

ると、製造業、卸売業における大企業・中小企業の直接輸出・間接輸出企業の割合が比較的高い一方で、小売業、サービス業については、企業規模を問わずほとんど輸出が行われていないことが見て取れる<sup>8</sup>。

<sup>8</sup> （株）帝国データバンクが信用調査依頼を受けた企業を対象として集計しているデータであるため、我が国の企業の輸出傾向の縮図ではないことに留意する必要がある。

第2-3-12図 規模別・業種別に見た直接輸出・間接輸出企業の割合（2015年）

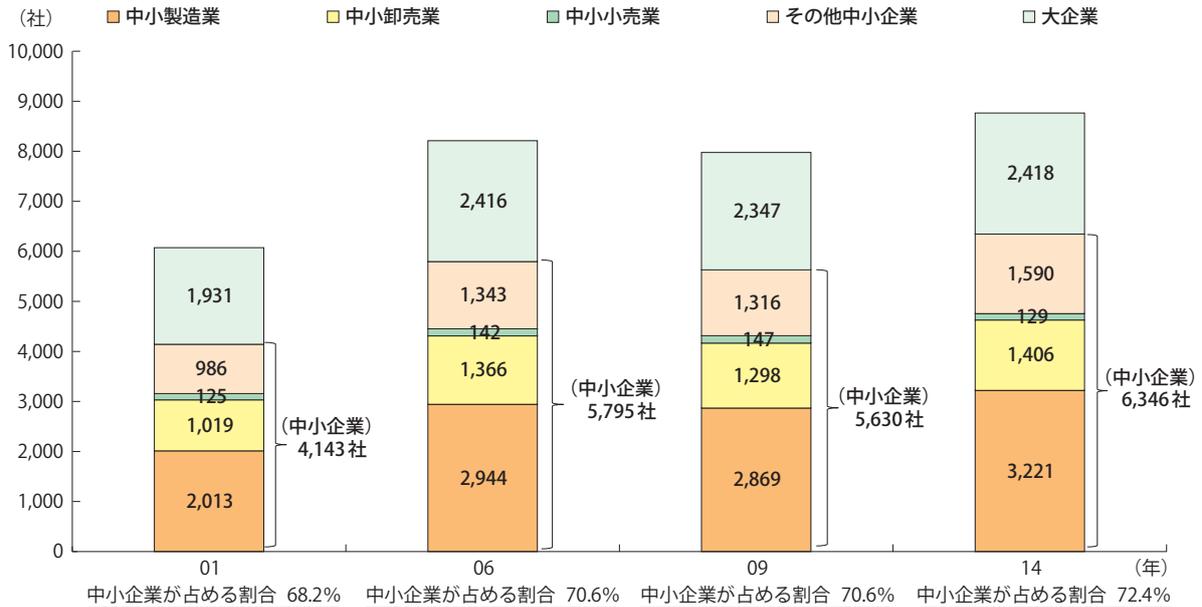


### ■ 中小企業における直接投資の実態

ここからは、中小企業における直接投資の実態について見ていく。第2-3-13図は直接投資を行っている企業数の推移を規模別・業種別に見たものである。2001年と2006年の比較では、大企業・中小企業共に直接投資企業数は大きく増加しており、2006年と2009年の比較ではリーマン・ショック等の影響により大企業・中小企業共に直接投資企業数が若干減少してはいるが、その後の2009

年から2014年にかけては大企業・中小企業共に増加傾向に転じていることが分かる。さらに、2014年の直接投資をした中小企業（6,346社）のうち、「製造業、小売業、卸売業以外の中小企業」（1,590社）についても2009年から大きく増加していることから、従来の製造業を中心とした直接投資だけではなく、小売業、サービス業をはじめとした様々な業種の中小企業が直接投資を開始していることが推測される。

第2-3-13図 規模別・業種別に見た直接投資企業数の推移



資料：総務省「事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス-基礎調査」再編加工

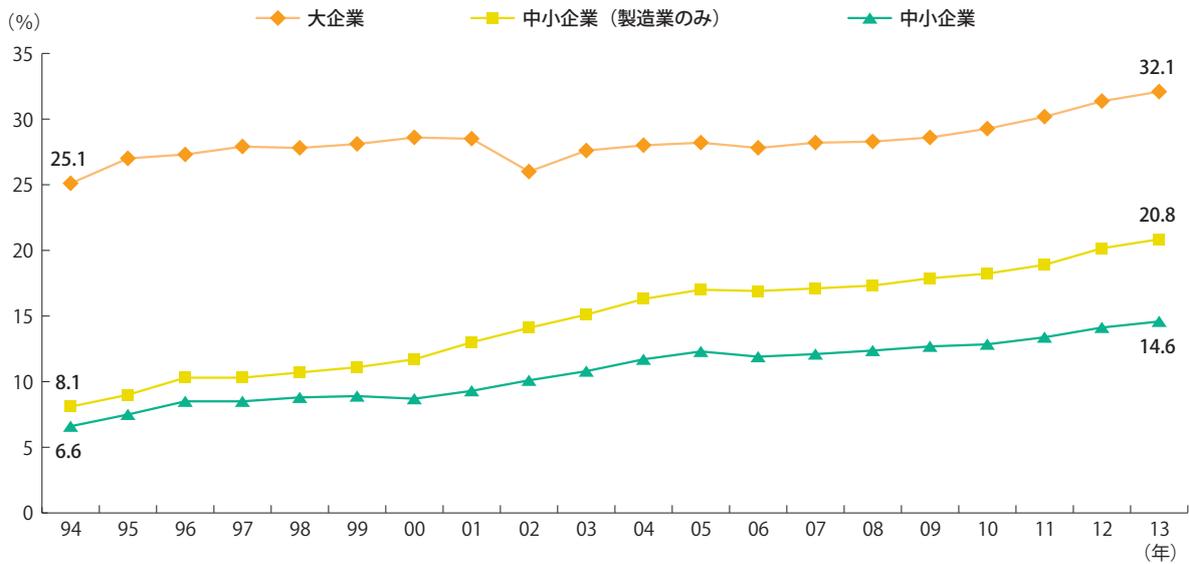
(注)1. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社（当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。）を保有する企業（個人事業所は含まない）をいう。

2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

次に、経済産業省「企業活動基本調査」に基づき、直接投資を行っている企業の割合について見ていく。第2-3-14図は、海外子会社を保有する、すなわち直接投資を行っている企業の割合の推移

を規模別に見たものであるが、大企業と同様に中小企業全体としても年々増加基調にあり、それに比例して中小製造業の直接投資割合も増加していることが分かる。

第2-3-14図 規模別に見た海外子会社を保有する企業割合の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注) 1. 「海外子会社を保有する企業」とは、年度末に海外に子会社又は関連会社を所有する企業をいう。

2. 「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社を含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

また、第2-3-15図は、海外子会社を保有する企業数の業種構成の推移を規模別に示したものである。これを見ると、依然として大企業・中小企業共に製造業が大きなシェアを占めていることが分かるが、2008年から2013年までの推移を見ると、少しずつではあるが製造業の占める割合が減少傾向であり、その一方で卸売業、情報通信業、

サービス業といった業種の割合が徐々に増加してきていることが見て取れる。この結果からも、近年の人口減少によって内需が縮小している中、海外の需要を獲得するために卸売業、小売業、サービス業といった様々な業種が海外進出していることが推察される。

第2-3-15図 海外子会社を保有する企業の業種構成の推移



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

(注)1.「海外子会社を保有する企業」とは、年度末に海外に子会社又は関連会社を所有する企業をいう。

2.「子会社」とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する会社を含む。「関連会社」とは、当該会社が20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

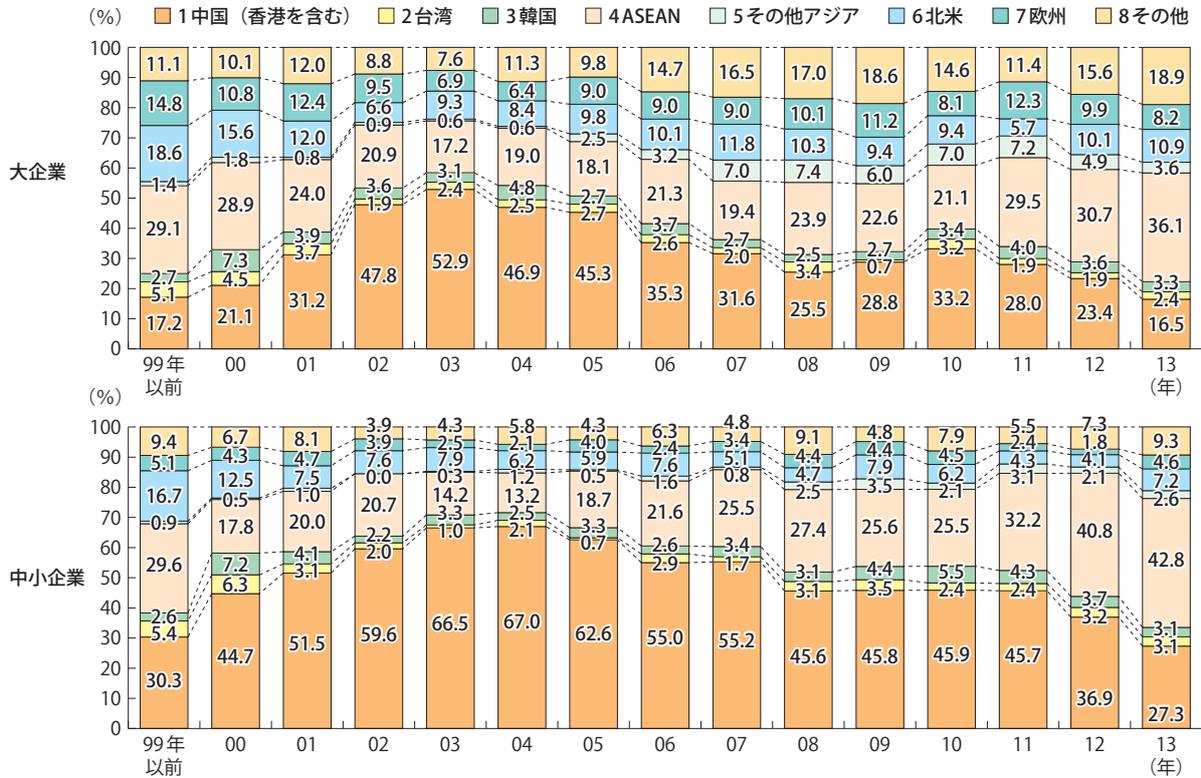
3. サービス業は、「小売業」、「宿泊、飲食サービス業」等を含む。

最後に、このように直接投資を行っている企業が対象としている国・地域について見ていく。第2-3-16図は、海外現地法人の国・地域の構成の推移を規模別に示したものであるが、2011年頃から企業規模を問わず中国へ直接投資を行っている割合が減少傾向に転じている。他方で、ASEAN<sup>9</sup>をはじめとしたそのほかのアジア諸国の割合が大きく増加してきており、最近の我が国企業の直接投資先は中国からアジアの新興国へシフトしていることが見て取れる。このような動きの背景には、中国の経済成長の減速や先行き不透

明感や、人件費の高騰等が大きく影響しているほか、製造業のみならず卸売業やサービス業をはじめとする様々な業種の企業が、生産拠点や販売・サービス拠点として中国以外の国・地域により大きな魅力やビジネスチャンスを見だし、重点とする投資国・地域を移していると推測される。このようなことから、製造業を中心とした「安価な人件費や旺盛な需要を求めて中国に生産・販売拠点を設ける」という従来の海外展開の流れに変化が生じていることが分かる。

<sup>9</sup> 「ASEAN」とは、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、シンガポール、ラオス、ミャンマー、ブルネイの10か国のことをいう。

第2-3-16図 投資時期別・規模別に見た海外現地法人の国・地域構成の推移



資料：経済産業省「平成26年海外事業活動基本調査」再編加工

(注)1.「海外現地法人」とは、子会社と孫会社を総称したものをいう。「子会社」とは、日本側出資比率合計が10%以上の外国法人をいう。また、「孫会社」とは、日本側出資比率合計が50%超の子会社が50%超の出資を行っている外国法人、及び日本側親会社の出資と日本側出資比率合計が50%超の子会社の出資の合計が50%超の外国法人をいう。

2. 国内本社企業が、中小企業基本法に定義する大企業、中小企業として判定された企業をそれぞれ集計している。

### ■ 中小企業におけるインバウンド対応の実態

最後に、近年の訪日外国人旅行者の増加により注目されているインバウンドへの対応について、我が国の中小企業の実態について見ていく。訪日外国人旅行者が少なかった頃は、企業が海外需要を獲得するためには、自社の商品・サービスの輸出を行う、海外に自社の生産拠点・販売拠点を設立するといった方法が中心だった。そのため、積極的に海外需要を獲得できるのは製造業を中心とした一部の業種のみであったが、第2部第1章で見てきたとおり、現在は訪日外国人旅行者の増加により、小売業、飲食サービス業、宿泊業をはじめとした様々な業種の企業も、我が国を訪れた外国人旅行者に商品・サービスを提供することで海

外需要を獲得できるようになった。

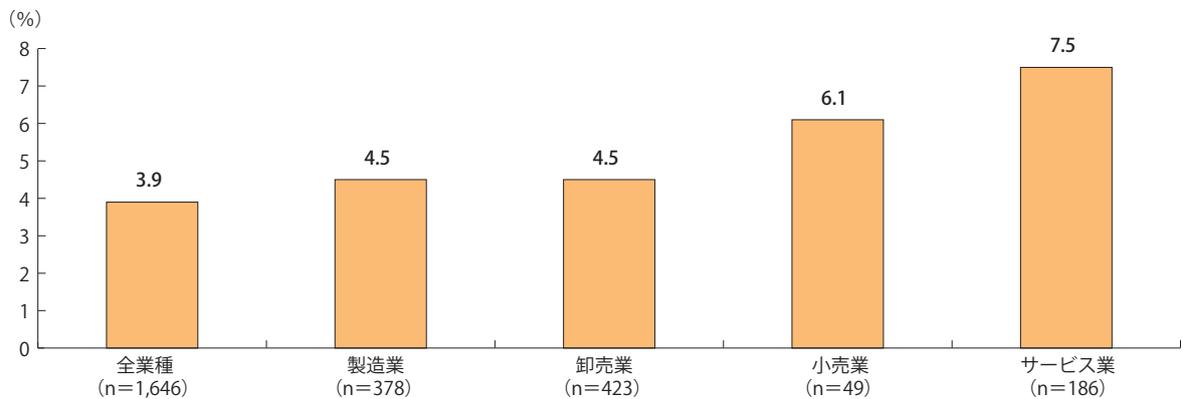
ここでは、インバウンド対応について、業種や規模の特性を確認する。第2-3-17図は、アンケート調査結果によるインバウンド対応を行っている企業の割合を業種別・規模別に見たものであるが、全業種で見るとインバウンド対応を行っている企業は3.9%であるが、インバウンド消費を獲得しやすい業種を見ると、小売業は6.1%、宿泊業、飲食サービス業をはじめとしたサービス業は7.5%の企業がインバウンド対応を行っていることが分かる。また、規模別に見ると、従業員20人以下の企業に比べ、21人以上の企業の方が、インバウンド対応を行っている割合が高いことが分かる。

この結果より、訪日外国人旅行者に商品を提供する小売業や、宿泊業、娯楽業、飲食サービス業等の、訪日外国人旅行者に触れる機会が多いサービス業を中心に、海外の需要を取り込むべくインバウンド対応に取り組み始めている。また、規模の大きな企業ほど従業員の余裕があるため、インバウンド対応を行いやすいことが考えられる。イ

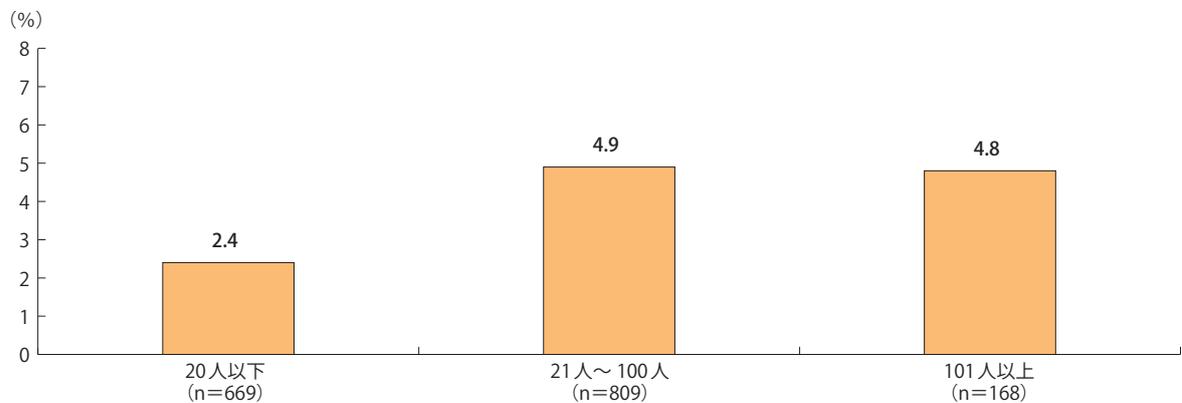
ンバウンド対応は国内にいながら訪日外国人旅行者の需要を取り込むものであるため、輸出や直接投資に比べて取り組みやすい投資であると考えられるが、輸出や直接投資に比べて遅れている。そのため、より多くの中小企業がこの機会を活かし、インバウンド対応に取り組むことで、海外需要の獲得による売上拡大を図ることができる。

第2-3-17図 インバウンド対応実施企業の割合

(1) 業種別に見たインバウンド対応実施企業の割合



(2) 規模別に見たインバウンド対応実施企業の割合



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」(2015年12月、(株)帝国データバンク)

コラム 2-3-1

## 地域経済分析システム 観光マップによる訪日外国旅行客の動向

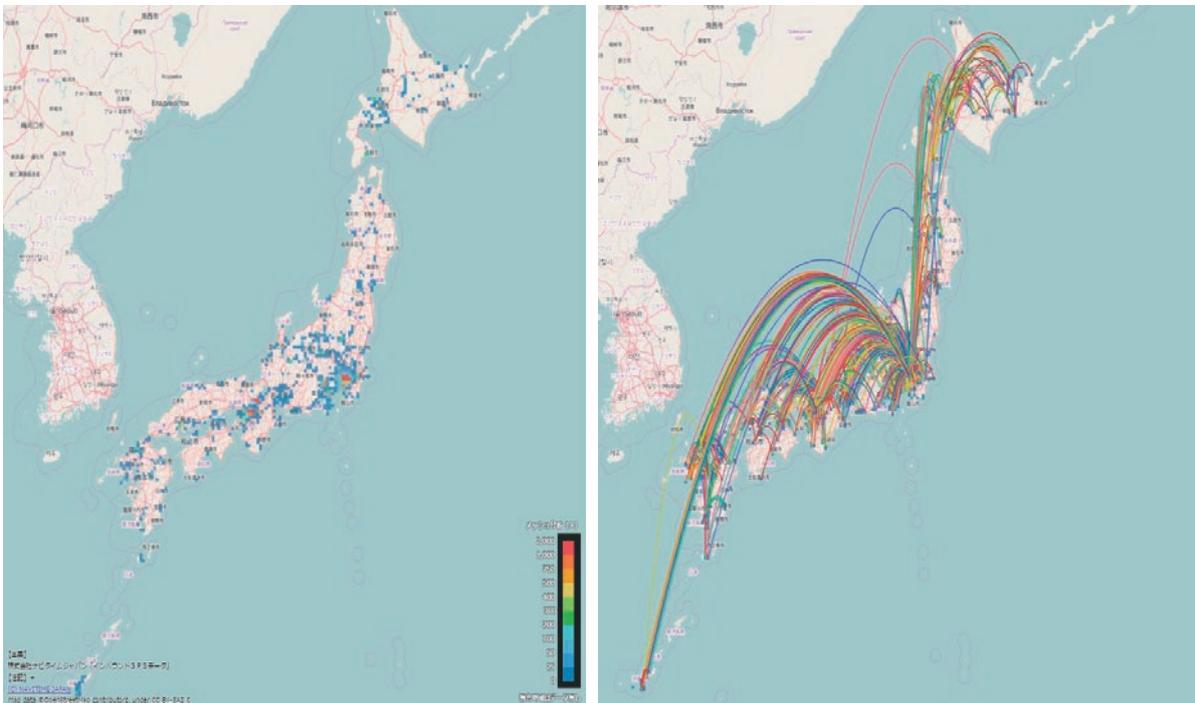
内閣官房（まち・ひと・しごと創生本部事務局）及び経済産業省が、地方自治体による様々な取組を情報面から支援するために、2015年4月より提供している「地域経済分析システム（通称：「RESAS」（リーサス）」（以下、「本システム」という。）を活用することで、訪日外国人旅行客の実態、消費動向等を把握することが可能である。

### ■外国人メッシュ分析

外国人メッシュ分析とは、本システムの中の観光マップの中にある、2015年9月に拡充した機能であり、外国人の滞在状況を10キロメートルと1キロメートル単位のメッシュで表示することで、人気スポットや、訪問数が少なく今後重点的にPRすべきスポットを把握することができる。また、10キロメートルメッシュ単位については、当該メッシュに滞在した外国人が合わせて訪れているほかのメッシュが表示され、地域間の相関関係が把握できるので、周遊パターンも把握することができ、観光の地域間連携の検討に活用することもできる（データは、2014年11月から2015年4月の半年間の積算。データ出所は株式会社ナビタイムジャパンの「インバウンドGPSデータ」）。

コラム2-3-1①図は、10キロメートルメッシュ単位による外国人の滞在状況のヒートマップとメッシュ間の外国人の移動関係を表示したものであるが、東京都、大阪府等の主要都市はヒートマップが赤くなっている一方で、それ以外の地方についてはメッシュが全く表示されていない場所も多いことが見て分かる。また移動関係については、主に東京、大阪の主要都市と地方がつながっていることから、東京、大阪近郊の空港が窓口になって外国人が我が国を訪れ、その後地方を訪れていることが推察される。

コラム2-3-1①図 外国人メッシュ分析



資料：株式会社ナビタイムジャパン「インバウンドGPSデータ」  
 (注) 地域経済分析システムで算出された結果に基づいている。

第1節

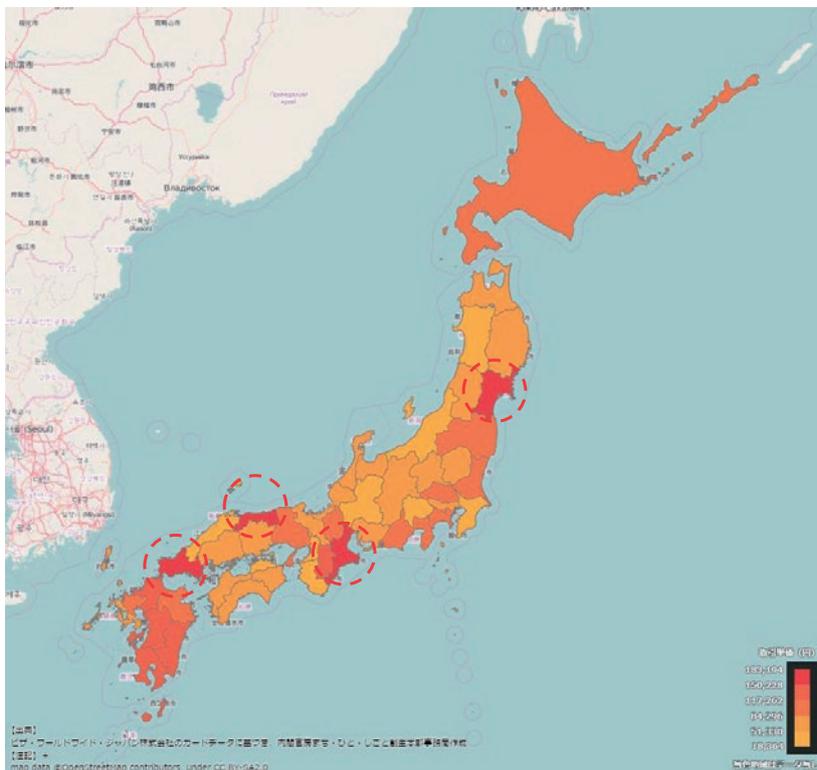
第2節

第3節

### ■外国人消費分析

外国人消費分析とは、本システムの中の観光マップの中にある、2015年12月に拡充した機能であり、都道府県単位で、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額や取引件数、取引単価、消費額の推移をマップやグラフに表示することで、地域における訪日外国人の消費額や消費単価を把握することができる（データは2012年8月から2015年7月までの月次データ。国名はカード保有者の居住地を表している。また、VISAカード消費額の各国におけるシェアを基にクレジットカード全体の金額へ拡大推計を行っている。データ出所はビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社のクレジットカードデータ）。例えば、2014年の観光・エンタメ業における取引単価について見てみると、1件当たりの取引単価では、東京都、大阪府といった主要都市ではなく、宮城県、三重県、鳥取県、山口県といった地方の方が1件当たりの取引単価は高いことが分かる（コラム2-3-1②図）。

コラム2-3-1②図 外国人消費分析（取引単価 観光・エンタメ業 2014年）

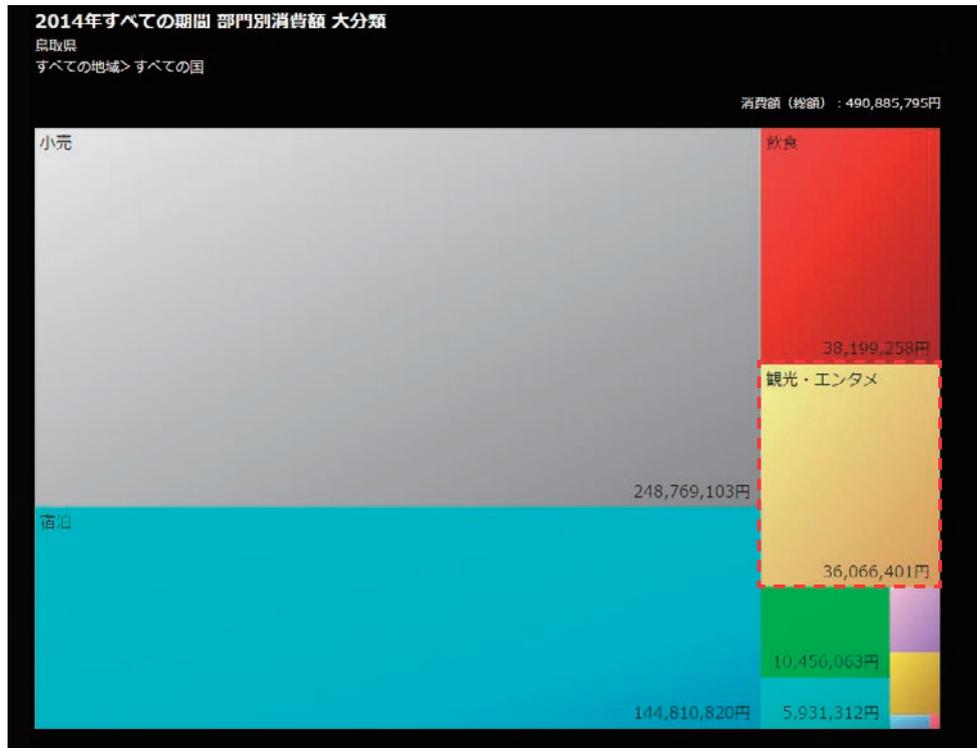


資料：ビザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社  
 (注) 地域経済分析システムで算出された結果に基づいている。

### ■外国人消費火花図

外国人消費火花図とは、クレジットカードのデータに基づき、訪日外国人（地域別・国籍別）の部門別カード消費額（総額）を四角の大きさに表示することで、地域における訪日外国人の消費行動を把握することができる図である（データについては外国人消費分析と同様のものを使用）。例えば、コラム2-3-1②図の外国人消費分析（取引単価 観光・エンタメ業 2014年）で取引単価が高かった2014年の鳥取県の外国人消費火花図を見てみると、年間消費額のうち50.6%が小売、29.5%が宿泊による消費であり、取引単価が高かった観光・エンタメ業については僅か7.3%であることから、今後単価が高い観光・エンタメ業に力を入れていくことで、県内においてよりインバウンド消費を獲得できると考えられる（コラム2-3-1③図）。

コラム2-3-1③図 外国人消費花火図（鳥取県 2014年）



資料：ピザ・ワールドワイド・ジャパン株式会社  
 (注) 地域経済分析システムで算出された結果に基づいている。

そのほか、インバウンド消費を獲得するために活用できる機能として、以下のものが本システムで利用可能である。

■外国人訪問分析

外国人訪問分析とは、国籍別・訪日目的別（「全ての目的」or「観光・レジャー目的」）の外国人の訪問人数を、都道府県単位でマップやグラフで表示することができる機能である。この機能により、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討等が可能になる。

■外国人滞在分析

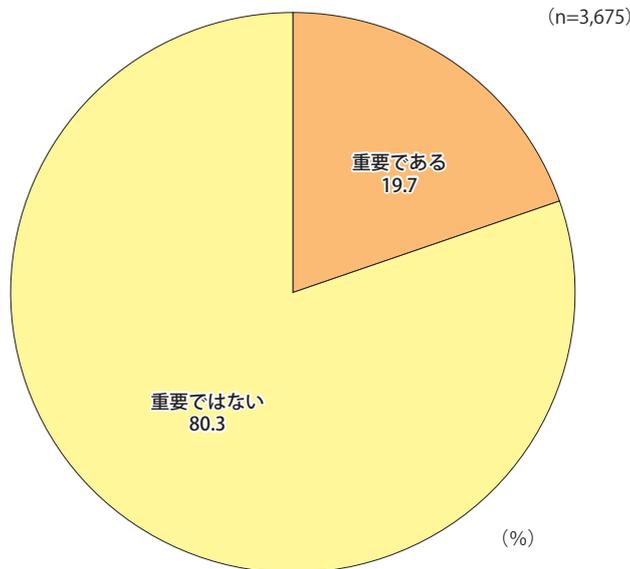
外国人滞在分析とは、都道府県・市区町村への訪日外国人の滞在状況を、月別に昼間（14時）と夜間（4時）に分けて表示することができる機能である。この機能により、訪日外国人の宿泊動向等を把握することができ、どの国からの観光客に対して観光施策を重点的に展開していくべきかの検討が可能になる。

■ 中小企業における海外展開投資の重要度

最後に、我が国の中小企業における海外展開投資の重要度について見てみる（第2-3-18図）。こ

れによると、海外展開投資を重要視していない中小企業が約8割も存在していることが分かる。

第2-3-18図 中小企業における海外展開投資の重要度



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

（注）ここでは、「最重要である」、「重要である」の回答項目を「重要である」とし、「あまり重要ではない」、「重要ではない」の回答項目を「重要ではない」として集計している。

以上、本節では我が国の中小企業の海外展開投資の効果と実態について見てきたが、海外展開投資により海外需要の獲得に取り組む企業も徐々に増えてきてはいるものの、企業全体に占める割合で見ればまだまだ少なく、海外展開投資を重要ではないと考えている企業もかなり高い割合であることが分かった。

しかし、第2-3-3図で示したとおり、海外展開投資を行うことで海外市場の開拓、売上の拡大といった効果を実感している企業がいることから、今後我が国の中小企業が、内需が縮小する中で稼ぐ力を強化していくためには、海外展開投資による外需の獲得が重要である。

## 事例 2-3-3 株式会社南部美人

## コーシャ認証取得により日本酒の海外輸出を強化することで業績を向上させている企業

岩手県二戸市の株式会社南部美人（従業員30名、資本金2,000万円）は、1902年創業（創業100年超）の地元の清流の水を使って清酒を製造している老舗企業である。

日本酒の国内需要が飽和状態であり、若年層を中心として日本酒離れが進み、年々業績も落ち込む中で、同社の五代目の久慈浩介社長は、高校時代に米国に留学した経験から、日本酒の海外輸出により外需を獲得することを決意。日本酒の海外輸出を志す酒造業者を集め、海外での日本酒の普及と日本酒の国際化を支援する任意団体「日本酒輸出協会」を発足させ、セミナーや試飲会の開催といった日本酒の輸出に向けた活動を積極的に行った。また、海外での活動当初は、現地での営業活動を行う際に言葉の壁が大きく、商談の際に自社商品の優位性や製造工程を説明するのに苦慮したが、海外コーディネーターが同行営業を行うことで言葉の壁を克服し、日本酒の海外輸出を本格的に開始することができた。

輸出を開始した当時は、4号瓶12本、一升瓶6本だけという少量の出荷であったが、販売先に何度も足を運び、営業活動を強化し、さらに英語のネーミング「サザンビューティー」を付け、ラベルも英語表記にするなど日本酒に対する理解を深めるための取組を続けた結果、徐々に認知度、輸出販売先が増加していった。

さらに、2013年には、ユダヤ教の教義に厳格に従った安全な食品であるという証である「コーシャ」の認証を同社の日本酒と糖類無添加梅酒で同時に取得、商品の高付加価値化に成功。1997年に輸出を開始後、米国において徐々に販売量を増やしていったが、海外では日本料理店等の限られた場所でしか日本酒は販売されておらず、一般のお客様の目に留まる機会は少ないことが分かった。また、最近の米国では、このコーシャ認証を受けた商品が、スーパーマーケットの商品の30%程度を占めるほど普及しており、さらに「安全で健康的なイメージが高い」という理由から、ユダヤ教徒やユダヤ人だけではない米国の消費者がコーシャ食品を購入しており、さらに日本酒ではほとんどこのコーシャ認証が取得されていないことも分かった。このことから、他社との差別化を行い、販路を拡大して輸出量、売上を拡大できると考え、コーシャ認証の取得を決意した。

コーシャ認証取得のためには、生産工程、保管倉庫等の詳細確認、現場でのコーシャ認証取得商品と取得していない商品との原材料の混在の有無等、原材料の受入か

ら製品の出荷までの各工程の確認作業が必要となりコストも時間もかかったが、コーシャ認証取得により、認知度とともに販売数も増加し、2014年の海外向け売上高は対前年比1.2倍を達成した。

同社が輸出に成功した要因としては、海外展開を行うにあたり久慈社長が自身で考えていた海外展開の目的、ビジョンを全社員に明示、周知した上で、素早く意思決定を行い、全社員が一丸となって海外展開に取り組んだためである。また、海外事業を軌道に乗せるために、久慈社長がメインになって舵をとり海外事業に注力し、他方で国内の事業がおろそかにならないように、周囲がサポートする体制をとったことも成功要因の一つである。

コーシャ認証取得により、今まで輸出できなかったイスラエル、北欧、東欧等にも今後輸出開始予定であり、更なる業況の拡大が見込まれる。久慈社長は、「世界基準の安心安全の証明であるコーシャの認証を日本酒とリキュールで受けた会社として、日本の伝統文化の素晴らしさを今後も世界へしっかり伝えていきたい。」と力強く語っている。



米国でのユダヤ人との試飲会の様子（写真中央が同社の久慈社長）



コーシャの認証書

## 事例 2-3-4 WILLER TRAVEL 株式会社

訪日外国人旅行者を対象とした商品開発、マーケティングにより  
インバウンド消費の獲得に成功している企業

大阪府大阪市にあるWILLER TRAVEL株式会社（資本金7,000万円）は、高速バス等による旅行サービスを提供するWILLER ALLIANCEグループのうち、インターネットを活用し、自社サイト、他社の旅行サイト等を通して、高速バスや航空券、フェリー、宿・ホテル等の幅広い商品の販売を行っている企業である。また、WEBサイト・システムの運営から新規会員獲得のためのリスティング広告<sup>10</sup>、ディスプレイ広告<sup>11</sup>等からメールマガジン等の既存会員活性化施策まで一連のWEBマーケティングも自社で運営をしており、現在利用者の98%がインターネットからの予約である。

「世界中の人の移動に、バリューイノベーションを起こす」ことをグループミッションとし、訪日外国人旅行者が徐々に増えてきた2009年から、訪日外国人旅行者は空港・市内間の移動や、市内・周遊観光等にバスを活用する可能性があることから、訪日外国人旅行者の需要を取り込むために、他社に先駆けてITを活用した訪日外国人旅行者向けのビジネスに取り組むこととした。

具体的には、訪日外国人旅行者専用の商品を開発するほか、自社予約サイトの英語・中国語・韓国語の多言語対応、オンラインクレジット決済システム、多言語対応できる外国人スタッフを店舗に配置し、そのほかのスタッフには英語講習を実施することで訪日外国人旅行者に対応できる体制を構築した。さらに、バスターミナルでは英語による館内アナウンス、バス車内においても、各国語によるアナウンスを開始した。マーケティングについても、各言語サイト上で広告を掲載しており、さらにリスティング広告も実施することで、訪日外国人旅行者からの認知度を高めている。

これらのインバウンド対応に取り組む上で、同社を含むグループ全体で行われるグループ経営会議で、訪日外国人旅行者向けのビジネスのビジョンを策定し、そのビジョンについては3か月に一度行われる戦略共有会議で全従業員に周知を行った。また、インバウンド対応のビジョンについても事業計画に落とし込み、策定された計画につ

いては、1か月ごとに効果検証を行い軌道修正しながらインバウンド需要の獲得に努めていった。

このような着実な取組により、徐々にインバウンド需要の掘り起こしに成功、利用者は毎年増加しており、2014年の年間利用者7万人に対し、2015年は欧州、アジアを中心に利用客年間約10万人と前年比143%を達成、その後も順調に推移している。

さらに、2015年9月より、訪日外国人旅行者が日本全国の高速バスを検索・予約でき、英語・中国語・韓国語の3か国語に対応したサイト「JAPAN BUS LINES」の運営を開始した。同社で大都市と地方の全てをつなぐ路線を確保することで、地方においてもインバウンド消費を促したいものの、現実的に厳しいために同サイトを構築。全国のバス事業者と同サイトに登録してもらうことで、訪日外国人旅行者は同サイトによりワンストップで日本全国の路線バスを予約・購入できるようになる。今後は、対応言語の拡大、一般路線バス等にも対応することで、更なるインバウンド消費の獲得を強化していく。

また、2016年3月には、地方創生に取り組むための地域商社機能を有した同社のグループ会社であるWILLER CORPORATION株式会社と株式会社umariの協働により、訪日外国人旅行者に「日本の『食』の素晴らしさを体験していただく」ことを目的に、2階建のレストランバス<sup>12</sup>を国内で初めて開発。今後新潟県で農園での収穫体験や観光を楽しみながら地域の食を楽しんでもらうコースを企画している。それに合わせて、同社でも、株式会社umariとの協働により、地域の魅力的な「食」と「移動」を融合させ新たな食の体験コンテンツを集めた「NIPPON Travel Restaurant」を同社のホームページ内に立ち上げた。同サイトで地域の魅力ある食のコンテンツを国内のみならず国外へも情報発信を行い、地方の様々な土地へ外国人旅行者が訪れることで、地方創生とインバウンド消費の更なる拡大を目指している。



同社の村瀬社長



同社のレストランバス

10 「リスティング広告」とは、検索エンジンで一般ユーザーが検索したキーワードに関連した広告を検索結果画面に表示する広告のことをいう。

11 「ディスプレイ広告」とは、WEBページの一部として埋め込まれて表示される、画像や動画等による広告のことをいう。

12 ここでいう「レストランバス」とは、1階に冷蔵庫やシンクのほか料理が作れるキッチンが整備され、2階には乗客25人が着席できる座席とテーブルが設置されており、さらにバスの2階の天井が開閉式の透明の屋根になっており、暖かな天気の良い日にはオーブントップで開放的な景色を眺めながら、バスの車内で食事を楽しむことができるバスのことをいう。

### 第3節 海外展開投資に係る課題と高収益企業の取組

本節では、中小企業における海外展開投資の課題及び海外展開投資により業績を向上させている企業の成功要因について明らかにしていく。

また、本節においても、第2章第3節と同様に、「稼ぐ力」を強化するために必要な「売上高経常

利益率」に注目し、中小企業を高収益企業と低収益企業に分類し、売上高経常利益率の比較を通して、投資により高収益体質になっている企業とそうではない企業の海外展開投資の効果・取組の違いを分析していく。

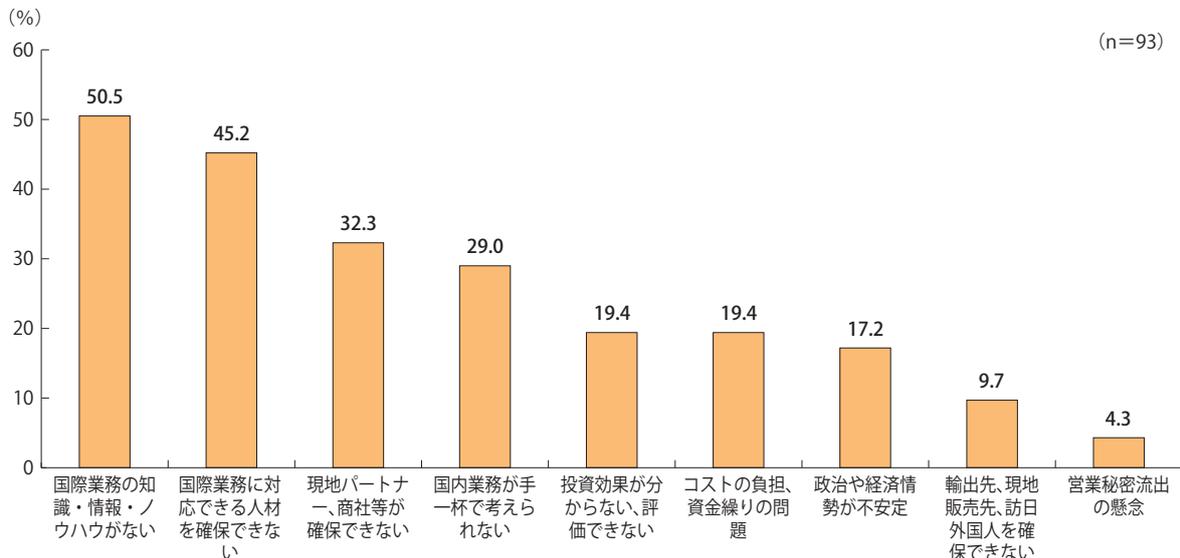
#### 1 海外展開投資を行わない理由

##### ■ 海外展開投資未実施企業が海外展開を行わない理由

ここからは、海外展開投資を行っていない企業について見ていく。第2-3-19図は、海外展開投資を重要視しているものの、現在海外展開投資を行っていない企業について、海外展開を行わない理由について尋ねたものである。これを見ると、「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」と回答した企業が最も多くなっており、次いで「国際

業務に対応できる人材を確保できない」、「現地パートナー、商社等が確保できない」、「国内業務が手一杯で考えられない」の順になっている。この結果から、海外展開投資を重要視している企業でも、海外展開に係る情報・ノウハウ不足や、人材・パートナー不足、国内業務の多忙といった制約要因のために海外展開投資を行えていないことが考えられる。

第2-3-19図 海外展開投資未実施企業が海外展開投資を行わない理由



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

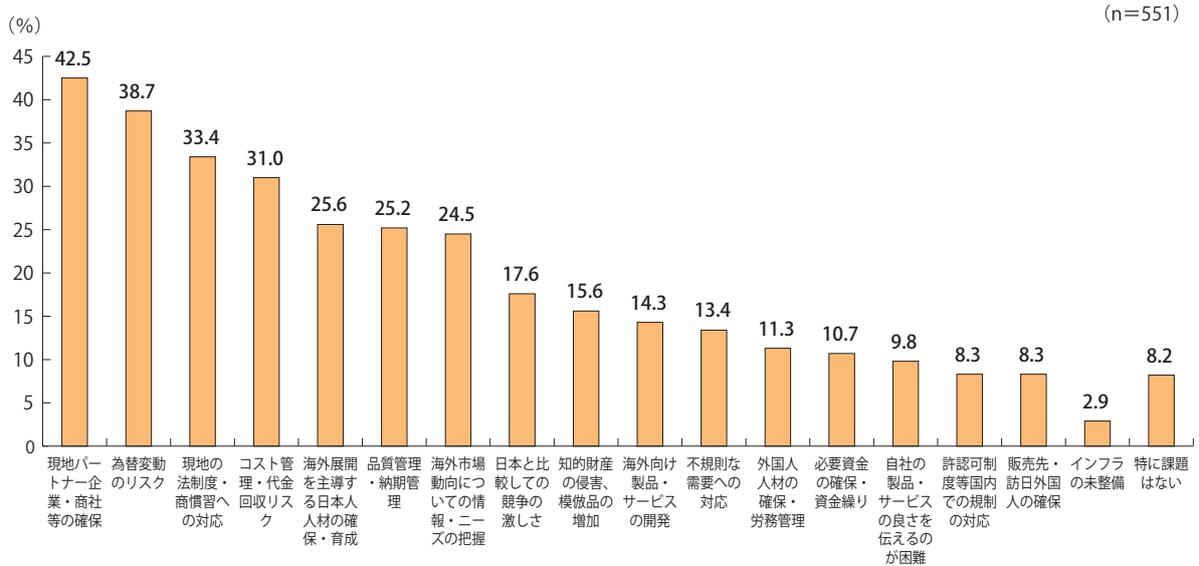
2. 海外展開投資を重要であると回答しており、かつ海外展開投資を行っていない企業を集計している。

■ 海外展開投資の課題

次に、第2-3-20図は、輸出を行っている企業が抱えている課題を見たものであるが、「現地パートナー企業・商社等の確保」の課題を挙げる

企業が最も多く、次いで「為替変動のリスク」、「現地の法制度・商慣習への対応」、「コスト管理・代金回収リスク」の順になっていることが分かる。

第2-3-20図 輸出における課題

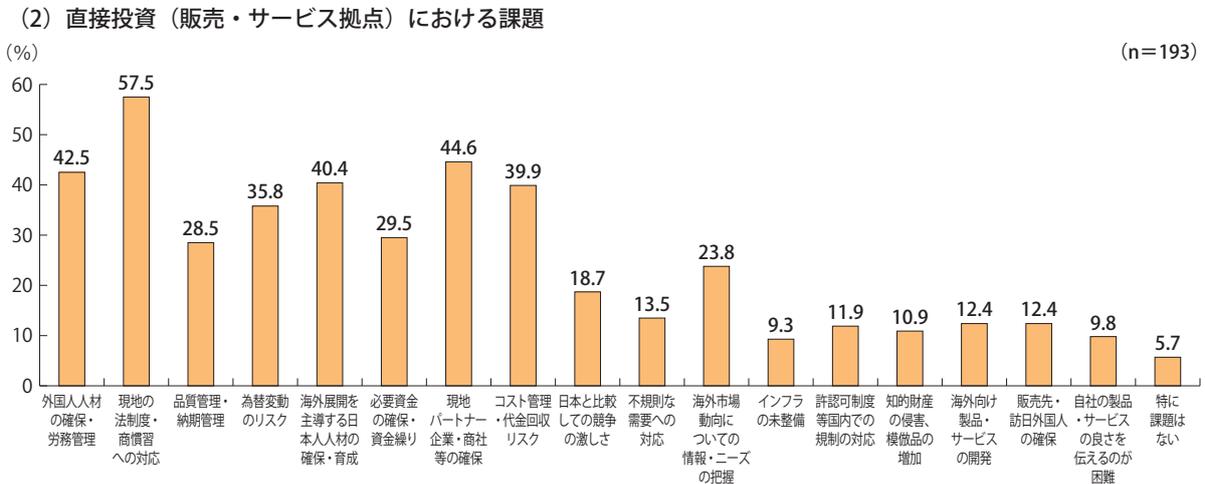
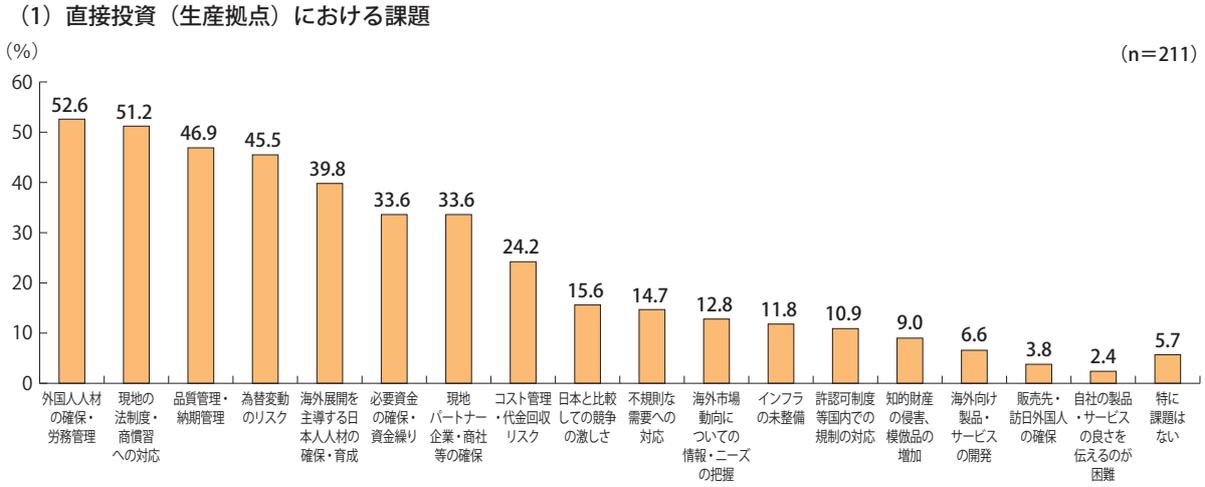


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 輸出を行っている企業を集計している。

また、次に直接投資を行っている企業が抱えている課題を見たものが第2-3-21図である。これを見ると、直接投資については、生産拠点、販売・サービス拠点を設けている企業共に「外国人人材の確保・労務管理」、「現地の法制度・商慣習への対応」を挙げる企業が多い。これは、生産拠点、販売・サービス拠点を設けている企業共に現地法人を設立するため、現地で活用するための外国人人材を確保し、商取引に係る現地の法制度や商慣習に対応する必要があるためと考えられる。さらに、生産拠点を設けている企業は、「品質管理・納期管理」、「為替変動のリスク」、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」の割合が高

いことが分かる。これは、現地生産を行うために品質管理・納期管理が必要になり、販売・仕入を行う際に為替の問題に注視しなければならないためと考えられる。また、販売・サービス拠点を設けている企業は、「現地パートナー企業・商社等の確保」、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」、「コスト管理・代金回収リスク」の割合が高いことが分かる。これは、現地の販売先を確保するために、現地のパートナー企業を探す必要があり、また現地の営業所をサポートするために海外での勤務経験や語学力に長けた日本人人材を雇用する必要があるためと考えられる。

第2-3-21図 直接投資における課題

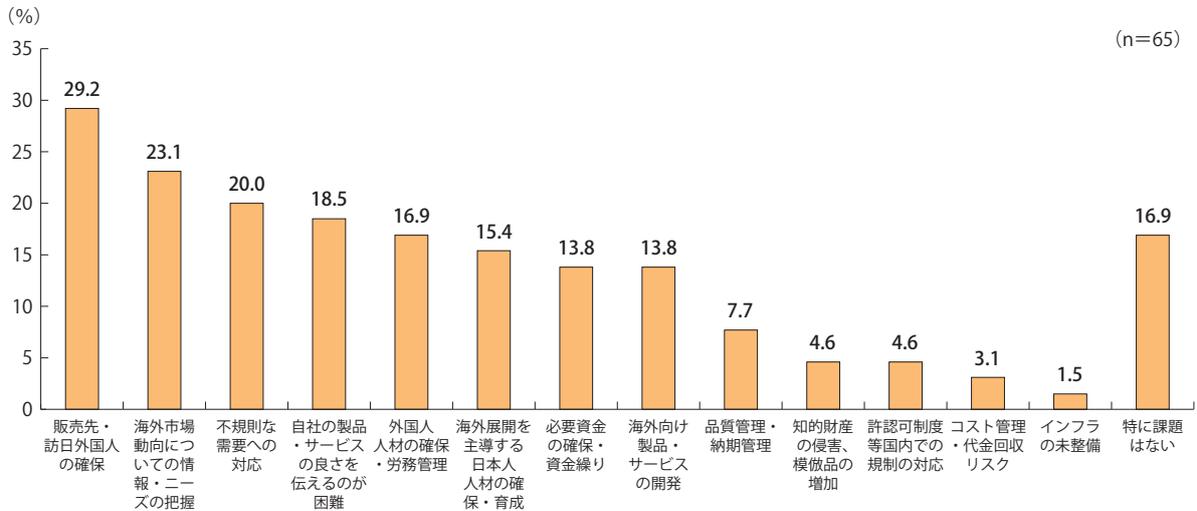


資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 直接投資を行っている企業を集計している。

最後に、インバウンド対応を行っている企業が抱えている課題を見たものが第2-3-22図である。インバウンド対応については、輸出や直接投資に比べて投資を行っている企業数そのものが少ないが、これを見ると、「販売先・訪日外国人の確保」

の課題が最も多く、次いで「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」、「不規則な需要への対応」、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」の順になっている。

第2-3-22図 インバウンド対応における課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. インバウンド対応を行っている企業を集計している。

## 2 高収益企業と低収益企業の海外展開投資の取組

これまで、輸出、直接投資、インバウンド対応について、中小企業の抱える課題について見てきたが、中小企業は海外展開投資を行うにあたり、様々な課題を抱えているために、海外展開が進んでいないことが分かった。さらに、規模が小さな企業ほど課題を克服することが困難であるのは想像に難くない。しかし、そのような中でも海外展開投資を行い、高収益を上げている企業は存在している。本項では、高収益企業と低収益企業それぞれについて、海外展開投資による効果、海外展開投資前後の取組の比較を行うことで、海外展開投資の成功要因について明らかにしていく。

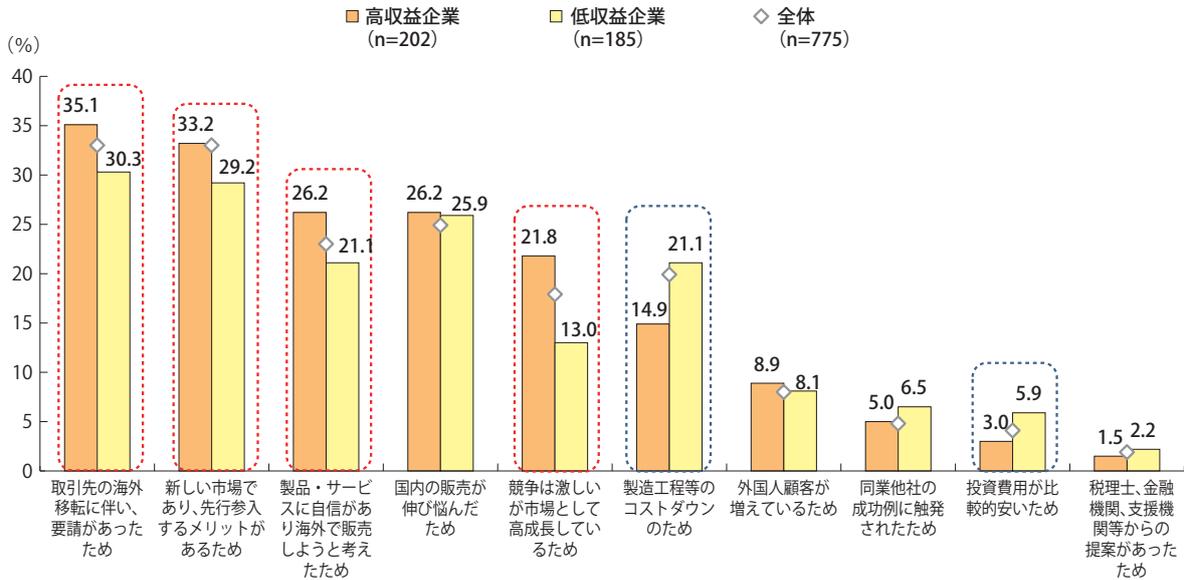
### ■ 高収益、低収益別に見た海外展開投資のきっかけ

海外展開投資を行ったきっかけについて、高収益企業と低収益企業とで比較したものが第2-3-23図である。高収益企業は「取引先の海外移転

に伴い、要請があったため」、「新しい市場であり、先行参入するメリットがあるため」、「製品・サービスに自信があり海外で販売しようと考えたため」、「競争は激しいが市場として高成長しているため」といったきっかけで海外展開投資を開始した企業が多いことが分かる。低収益企業については、「取引先の海外移転に伴い、要請があったため」、「新しい市場であり、先行参入するメリットがあるため」といった高収益企業と同じきっかけで海外展開を開始した企業が多いが、一方で「製造工程等のコストダウンのため」、「投資費用が比較的安い」といったきっかけで海外展開を開始した企業が高収益企業に比べて多くなっている。

以上より、高収益企業は、コスト削減目的というよりも、自社の製品やサービスに自信があり、海外が市場として成長しているために、海外に進出している傾向にあることが分かる。

第2-3-23図 高収益、低収益別に見た海外展開投資のきっかけ



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 海外展開投資を行っている企業を集計している。

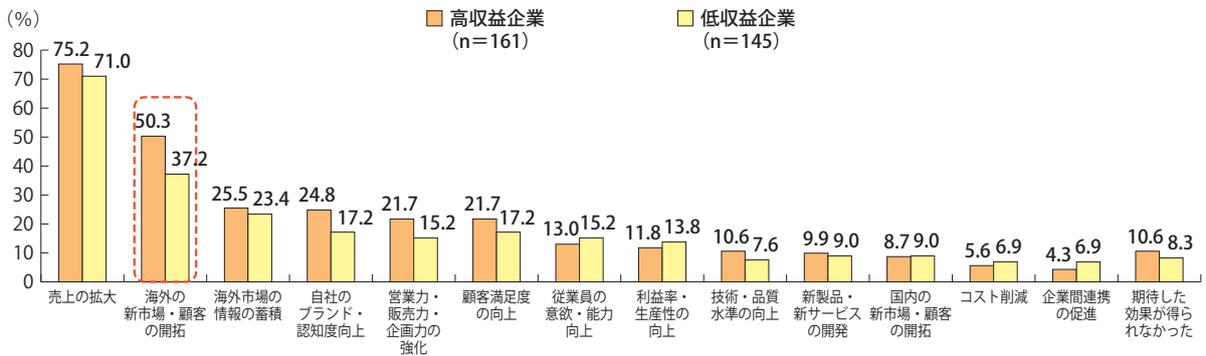
■ 高収益、低収益別に見た海外展開投資の効果

次に、第2-3-24図は、第2-3-3図で示した海外展開投資の種類別に見た効果を、高収益企業と低収益企業で比較したものである。これを見ると、いずれの海外展開投資についても、「海外の新市場・顧客の開拓」の効果について、高収益企業の方が低収益企業に比べて効果を実感している企業が多いことが分かる。それに加えて、生産拠点を設ける直接投資については「売上の拡大」、「利益率・生産性の向上」、「海外市場の情報の蓄積」、

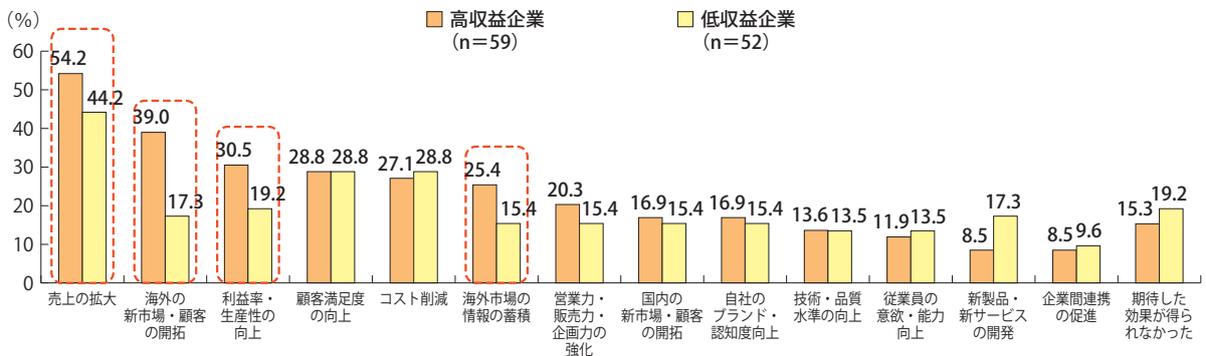
販売・サービス拠点を設ける直接投資については「売上の拡大」、「海外市場の情報の蓄積」、「自社のブランド・認知度向上」、インバウンド対応については「売上の拡大」の項目が同様に高い割合となっている。以上をまとめると、海外展開投資により得られる効果について、高収益企業と低収益企業とでは違いがあり、高収益企業の方が「売上の拡大」、「海外の新市場・顧客の開拓」といった効果を実感していることが分かる。

第2-3-24図 高収益、低収益別に見た海外展開投資による効果

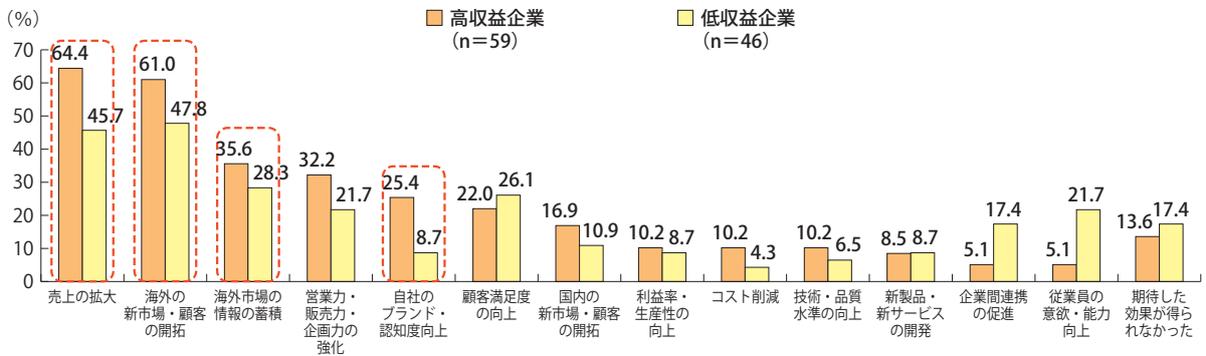
(1) 輸出による効果



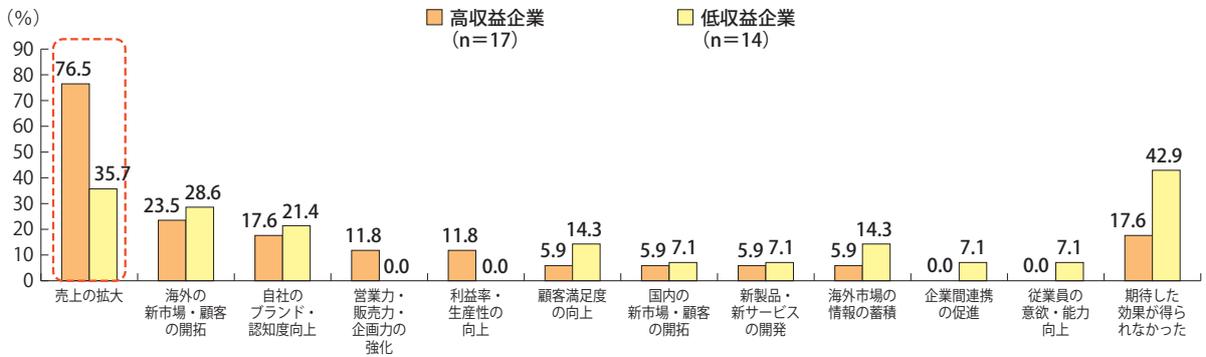
(2) 直接投資（生産拠点）による効果



(3) 直接投資（販売・サービス拠点）による効果



(4) インバウンド対応による効果



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 輸出、直接投資（生産拠点、販売・サービス拠点）、インバウンド対応それぞれの投資を行っている企業を集計している。

2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

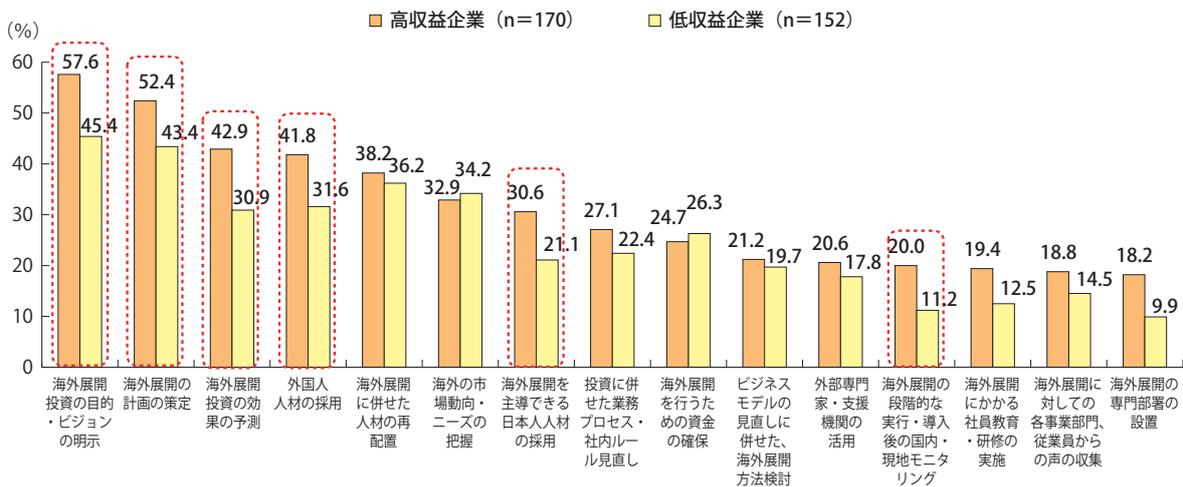
■ 高収益、低収益別に見た海外展開投資の取組  
～海外展開投資の成功要因～

ここまで、高収益企業の方が海外展開投資により有意な効果を得られていることを確認してきたが、以下では、高収益企業と低収益企業で、海外展開投資前後に行った取組を比較することにより、どのような取組を行うことで海外展開投資により収益力を向上させることができるのか、という海外展開投資の成功のポイントを明らかにしていく。

第2-3-25図は、海外展開投資前後に行った取

組のうち、投資効果を得るために有意であった取組の実施状況を高収益企業と低収益企業で比較したものである。これを見ると、「海外展開投資の目的・ビジョンの明示」、「海外展開の計画の策定」、「海外展開投資の効果の予測」、「外国人人材の採用」、「海外展開を主導できる日本人材の採用」、「海外展開を主導できる日本人材の採用」、「海外展開の段階的な実行・導入後の国内・現地モニタリング」の取組について、高収益企業の取組割合が低収益企業に比べて高くなっていることが分かる。

第2-3-25図 高収益、低収益別に見た海外展開投資の効果を得るために有意であった取組の実施状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 海外展開投資を行っている企業を集計している。  
 2. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 3. 「その他」の項目は表示していない。

以上、本項では高収益企業の海外展開投資前後の取組について見てきたが、国内よりも予測の難しい海外との取引にあっては、外国人も含めた人材の確保・育成、効果予測を行いつつ、海外展開のビジョンや計画を明確にし、段階的に軌道修正・モニタリングを行いつつ海外展開投資を行うことが重要であると考えられる。

そして、高収益企業が実施しているポイントを押さえた上で、低収益企業が自社に見合った計画を立て、海外展開投資を行うことにより、売上拡大や海外市場開拓といった効果を得ることができ、それにより稼ぐ力を強化していくことが期待される。

## 事例 2-3-5 株式会社スエヒロEPM

「お客様の悩みを解決する」という意識の統一により  
海外需要の獲得に成功した企業

三重県四日市市の株式会社スエヒロEPM（イー・ピー・エム）（従業員43名、資本金4,000万円）は1953年に創業以来、食用油の搾油機や食品加工機械等の設計製造を行っている企業である。現在搾油機の国内シェアはほぼ100%であり、インドネシア、韓国をはじめ世界18か国へ輸出も行っている。

同社は1953年、現会長である佐久間裕之氏の父、佐久間仁氏が搾油機の修理を行う会社として創業した。当時、搾油機はドイツ、米国等の外国製のものがほとんどであり、故障も多く、さらに故障の際には部品を取り寄せるのに時間がかかるため、多くの国内メーカーは悩みを抱えていた。同社は、国内の取引先の悩みを解決するために、自社での開発を開始、1959年に国内初の食用油用搾油機を開発に成功した。1966年に佐久間仁氏が逝去した後に、同社の佐久間会長が27歳の若さで入社。佐久間会長は、常に相手の立場に立ち、お客様の悩みが何かを考え、自社の製品でなく自分を売り込むことで、取引先との信頼関係を構築していき、国内の取引先を徐々に開拓していった。また、1975年には搾油機の技術を活用することで加圧押出成形機（粉碎、混合、加熱、殺菌等を短期間で同時に行う機械）の開発に成功、国内シェアを更に拡大していった。

国内取引先の海外進出（海外の現地法人設立等）にあわせて、同社の機械が海外工場で活用されることにより、同社の製品の品質の高さ・優位性が海外の現地メーカーにも広まっていき、国内取引先の海外拠点を通すことで1984年には輸出も開始した。輸出に伴う関税等の問題や現地取引先との言語の問題等は、全て取引先が同社に代わって行ってくれたために、スムーズに輸出も行うことができた。過去に一度、商社を通した間接輸出によって多額の負債を被ってしまった経験から、現在はほとんどの輸出を、商社を介さない直接取引で行っている。また、為替変動のリスクについても、全ての取引を円建てで行うこ

とでリスクを最小限に抑えることができている。さらに、語学力に堪能な人材を1名海外専任人材として社内に配置し、海外出張を通して海外のニーズや情報を収集することで、販路開拓にも努めている。

このように、同社は「お客様の悩みの解決のために」という創業時の精神のもとで、お客様と一緒に共同開発・共同研究を行い、悩みの解決に努めることで、国内・海外の取引先の信頼を獲得し、輸出を通して海外の需要を獲得することで業績を伸ばすことができている。

同社の佐久間会長は、「国内のみならず輸出により海外の取引先を開拓し、業績を伸ばすことができているのも、まず、海外展開をはじめとした私の考えるビジョンを月1回の役員会で社長やほかの取締役と共有・明確化するとともに、月1回発行する社内新聞での私のメッセージを通して、全社員に対しても周知することで、全社で海外展開への意識を統一させているからである。そして何よりも、海外のお客様の悩みが何かを考え、海外専任の従業員が持つ海外のニーズ・情報も活用しながら、悩みを解決できる製品の開発・設計を行っているからである。」と力強く語っている。



製品出荷時の同社の集合写真

## 事例 2-3-6 株式会社由紀精密

## 品質と信頼という自社の強みを活かして新分野を開拓し、宇宙市場に挑戦する企業

神奈川県茅ヶ崎市の株式会社由紀精密（従業員30名、資本金3,500万円）は、航空宇宙産業、医療機器産業等に使われる精密機械部品の受託製造加工と受託開発、自社開発を行っている企業である。

1950年の創業以来、電機大手企業の下請けとして金属加工部品の量産製造を手がけていたが、バブル経済崩壊後は海外での安価な部品製造等の影響により受注が激減した。同社の大坪正人社長は、会社の立て直しを図るべく2006年に入社した。取引先に対してアンケート調査を行い、同社の強みが「高い品質と高い信頼」であると再確認した大坪社長は、今までの少品種・大量生産から、多品種・少量生産という、高品質・高付加価値製品を提供できるビジネスモデルへの転換を図り、航空・宇宙産業、医療機器産業、自動車産業等の先端的市場へ参入。さらに、受託製造加工だけではなく、自社で開発部門も作り、設計から製造まで一貫して行う仕事も増やしていった。新たな分野の顧客を開拓していく上で、まずこれまでの会社のイメージを払拭するためにロゴを一新し、WEBサイトや展示会等を通して積極的な情報発信を行うことで、販路開拓に努めた。次に、多品種・小ロットの生産体制を行うために、受注生産型のITシステム<sup>13</sup>を自社で開発、導入することで業務プロセスの合理化を行った。これらの取組により、航空宇宙分野、医療分野、自動車分野の取引先を開拓することができ、また、少量、小ロットで高付加価値製品を生産できる体制に社内体制を見直したことで売上も徐々に回復、一時期落ち込んでいた業績もV字回復させることができた。

その後は、同社の高い技術力が海外にも通用すると考え、輸出による海外展開を決意。海外展開についての大坪社長のビジョンを全従業員に伝え、同社が生き残っていくためには、国内だけではなく海外の需要も取り込んでいかないといけないという認識を社内でも共有した。さらに、そのメッセージをWEBや展示会等で外部へ情報発信することで、同社の海外展開ビジョンに共感した、海外

勤務経験や輸出業務に関する知識を有した語学力が堪能なグローバル人材が集まった。また、海外での商談会にも積極的に参加し、現地での信頼関係を構築することで現地パートナーも確保し、航空宇宙産業が活発なフランスをはじめとした欧州へ輸出を開始した。現在は、海外部門の売上も順調に年々伸びている状況である。

また、海外展開に係る中長期的計画を策定し、第一段階として、2015年5月にフランスのリヨンに営業拠点となる現地法人を設立。今後は、現地での販売先を徐々に増やしていき、将来的には生産拠点も設置する方針である。現在の海外の売上高比率は全体の売上高の10%程度ではあるが、今後はフランスの航空宇宙産業をターゲットに、同社の精密切削加工技術を売り込んでいき、2020年までには50%まで高めていく計画である。

同社の大坪社長は、「今後も品質と信頼を重んじてものづくりを行い、海外にも販路を更に広げていくことで、我が国のものづくりの素晴らしさを世界にアピールするとともに、我が社の製品を通して社会・お客様・従業員を幸せにしていきたい。」と力強く語っている。



パリで開催された航空ショーの同社出展ブース（2015年）

13 ここでいう「受注生産型のITシステム」とは、それまで活用していた既存のITシステムのデータベースを統合させ、受注生産業務に適した受注から生産・出荷に至るまでの全社業務プロセスを統合させたシステムのことをいう。

## 事例 2-3-7 株式会社齊藤光学製作所

自社の持つ技術を提供しコンサルティングを行うことで、  
市場の技術革新を促し国内外の需要を生み出している企業

秋田県美郷町の株式会社齊藤光学製作所（従業員52名、資本金1,000万円）は、電子部品や医療器、測量器に使われるガラス材や、半導体基盤の研磨の受託加工業務と、研磨加工に関するコンサルティング等の技術サービス業務を行っている企業である。

創業は1977年で、創業当初は埼玉県に本社を構え、腕時計用カバーガラスの受託研磨加工業務をメインに行っていたが、時代とともに国内の大手企業が生産拠点を海外へ移すようになり、それに伴い、研磨の受託加工業務についても、中国や台湾の海外企業の台頭によりダンピングが起こるようになった。当時社長であった同社の齊藤伸英社長の父である齊藤登二氏は、今のビジネスモデルのままでは先がないと危機感をもち、付加価値の高い技術・サービスを提供する体制へシフトするために社内改革を行った。まず、地方の優秀な人材を確保するために、秋田県の誘致を受けて秋田工場を1985年に新設した。2009年には群馬県にあるテクニカルセンター（研究開発施設）をM&Aで取得、これにより、従来のガラス材の研磨加工以外の高硬度結晶基板の研磨技術を取得するとともに、壮大な規模の研究開発機材も取得することができたため、研磨技術における商品開発をサポートする研磨加工コンサルティング業務を開始した。

このような同社の研磨加工コンサルティング業務は、業界でも類のないビジネスモデルであったため、国内のみならず、米国、韓国、中国といった海外からもコンサルティングの依頼が来るようになった。従来であれば、自社の保有する技術を他社、しかも海外企業へ提供することは考えられないことであったが、1994年に社長に就任した齊藤伸英社長は、自社の技術を国内のみならず世界の

メーカーに提供することで市場の技術革新を促し、またそれにより自社の情報も蓄積されさらにレベルの高い技術サービスを提供することができると考え、従業員に自身の考えを伝えるとともに、従業員の声を吸い上げ全社で意思を統一することで、海外企業への技術指導も2009年からスタートさせた。また、海外企業と取引する際も、事前取引先についての調査を行い、研磨加工コンサルティングを行う上での収支予測も事前に行うことで海外展開に係るリスクを最小限に抑えるとともに、海外の市場動向や語学力な堪能な従業員を活用することで、取引先との信頼関係を確立させながら、海外のシェアを徐々に増やしてきている。

このように、着実な取組と戦略的な設備投資を行いながら研磨加工コンサルティングという自社の持つ「技術」の輸出を行うことで、国内のみならず海外の需要も取り込むことに成功している。

2013年には、群馬のテクニカルセンターを秋田へ移設し、2015年11月には本社も埼玉県から秋田県へ移転させ、現在は財務から研究開発、製造まで全ての機能を秋田県へ集約させることで、迅速な意思決定、経営判断が行える体制が構築されている。

同社の齊藤社長は、「研磨加工コンサルティングにより集積させた業界の最先端の情報をベースに産業の先行きを的確に捉え、同社が客観的に証明可能な技術を国内外に提供することにより、我が国の中小企業が大企業の開発を牽引することができる。今後も技術サービス分野に力を入れることで、国内外の市場を活性化させていきたい。」と力強く語っている。



同社の齊藤社長



サファイア研磨基盤

コラム 2-3-2 海外展開支援のための支援施策について

本コラムでは、公的な海外展開機関による支援メニューについて見ていく。

【パートナー企業・販売先確保のための施策】

■ 海外バイヤー招聘・個別商談会（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ））

機械・環境・エネルギー、農林水産・食品、デザイン・伝統産品、ファッション（繊維、アパレル）、コンテンツ（映画、アニメ等）等の各分野において、海外から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を行う個別商談会を国内にて開催している。

実施方法	ジェトロのウェブページにより商談会の概要や申込方法を案内する
公募・受付時期	<a href="http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/event/index.html">http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/event/index.html</a>
料金等	商談会への参加は無料

■ 国際展示会出展支援（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

国内で開催される海外バイヤーが多く訪れる国際展示会への出展の支援を行っている。

支援内容	商談資料・ホームページ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、出展後の制約に向けたアドバイス、商談フォロー等の支援を行う
実施方法	実施展示会を決定後、ウェブページ等で出展企業の募集を行う
公募・受付時期	<a href="http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/event/index.html">http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/event/index.html</a>
料金等	経費の一部を（独）中小企業基盤整備機構が負担する

■ 海外見本市・展示会出展支援（ジャパン・パビリオン）（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ））

ジェトロが主催・参加する海外で開催される見本市・展示会のジャパン・パビリオンへの出展のサポート（出展手続、出品物の通関・輸送、広報等、各種サービスのパッケージでの提供）を行っている。

実施方法	ジェトロのウェブページ等で出展企業・団体の公募を行う
公募・受付時期	展示会により公募・受付時期が異なる（詳細はウェブページ参照） <a href="http://www.jetro.go.jp/events/tragefair">http://www.jetro.go.jp/events/tragefair</a>
料金等	展示会の出展経費の一部をジェトロが負担する（公募の際に出展案内にて個別に案内）

■ 海外展示会出展サポート（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

海外で開催される展示会（主にジェトロの「ジャパン・パビリオン」）に出展する企業を対象に、出展の準備段階（海外販路開拓に係るアドバイス、商談資料の作成支援等）から契約等のフォロー（契約実務、輸出入のノウハウ提供等）までの一貫した支援を行っている（料金は無料、但し翻訳については、費用の3分の1を負担）。

【海外についての情報収集のための施策】

■ 海外展開セミナー（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

海外の最新市場動向や海外展開に有益な情報等を、事例を交えながら分かりやすく提供している。

実施方法	(独) 中小企業基盤整備機構、金融機関等と共催でセミナーを開催している(セミナーの開催予定や申込方法は(独) 中小企業基盤整備機構のウェブページに記載) <a href="http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/seminar2/index.html">http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/seminar2/index.html</a>
公募・受付時期	随時受付
料金等	無料

■ 海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ））

農林水産物・食品、アパレル・テキスタイル、デザイン製品・伝統産品、コンテンツ、機会・部品、環境エネルギーについて、海外に配置しているコーディネーター（専門家）が、海外展開を志向する企業からの相談（現地の売れ筋商品、現地販売可能性等）を受けている。

実施方法	ジェトロ国内事務所にて、相談・申込を受けている <a href="http://www.jetro.go.jp/services/coordinator">http://www.jetro.go.jp/services/coordinator</a>
公募・受付時期	随時受付
料金等	無料

■ 国際化支援アドバイス（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

国際化で抱える課題等についてアドバイスを行う。具体的には、相談企業の経営課題を把握した上で、対象国の選定、海外向け製品の開発・改良の必要性等についてのアドバイスを行っている。

実施方法	FAX (03-5470-1527) 又はメール ( <a href="mailto:kei-kokusai@smrj.go.jp">kei-kokusai@smrj.go.jp</a> ) にて申込可能。全国 10 か所の相談窓口等においてアドバイスを実施している <a href="http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/index.html">http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/index.html</a>
公募・受付時期	随時受付
料金等	無料

【必要資金の確保のための施策】

■ 海外展開・事業再編資金

中小企業が行う海外の地域における事業の開始、拡大または海外展開事業の再編等を支援するために必要な資金（海外企業に対する転貸資金を含む）の融資を株式会社日本政策金融公庫が行っている（コラム2-3-2図）。

コラム2-3-2図 【海外展開・事業再編資金制度概要】

貸付対象者	次の1または2のいずれかに該当する方 1. 経済の構造的変化に適応するために海外展開することが経営上必要であり、次の（1）～（3）の全てに該当する者 （1）開始または拡大しようとする海外展開事業が、当該中小企業の本邦内における事業の延長と認められる程度の規模を有するものであること （2）本邦内において、事業活動拠点（本社）が存続すること （3）経営革新の一環として、海外市場での取引を進めようとする者で、次のa～dのいずれかに該当する者 a. 取引先の海外進出に伴い、海外展開をすることが必要な者 b. 原材料の供給事情により、海外進出をすることが必要な者 c. 労働力不足により、海外進出をすることが必要な者 d. 国内市場の縮小により、海外市場の開拓・確保に依らないと成長が見込めないため海外展開をすることが必要な者 2. 海外における経済の構造的変化等に適応するために次の（1）及び（2）の全てに該当する者 （1）海外直接投資に係る海外展開事業を再編（全部または一部を廃止することを含む。）することが、経営上必要であること （2）本邦内における事業活動は継続し、中長期的にみて発展することが見込まれること
貸付用途	当該事業を行うために必要な設備資金及び運転資金 （海外企業に対する転貸資金、海外展開事業の再編のための資金及びこれに伴う債務の返済資金を含む。）
貸付限度額	中小企業事業：7億2,000万円（うち運転資金2億5,000万円） 国民生活事業：7,200万円（うち運転資金4,800万円）
貸付利率	中小企業事業：基準利率、特別利率 国民生活事業：基準利率、特別利率
貸付期間	設備資金：20年以内＜据置期間2年以内＞ 運転資金：7年以内＜据置期間2年以内＞
取扱金融機関	株式会社日本政策金融公庫（中小企業事業及び国民生活事業） 沖縄振興開発金融公庫

【海外展開のためのリスク回避】

■ 中小企業輸出代金保険（独立行政法人日本貿易保険（NEXI））

中小企業の輸出代金の回収リスク向けの専用保険を提供している。船積後、取引先国のリスク（戦争、外貨送金規制、自然災害等）やバイヤーのリスク（倒産、資金ショート等）によって代金回収できない場合に保険金を支払う。

実施方法	NEXI 国内事務所にて、相談・申込を受けている 日本貿易保険 お客様相談窓口 本店 0120-672-094(フリーダイヤル) 大阪支店 0120-649-818(フリーダイヤル) <a href="http://nexi.go.jp/">http://nexi.go.jp/</a>
公募・受付時期	随時受付
料金等	契約内容に応じて保険料が必要

■ 海外投資保険（独立行政法人日本貿易保険（NEXI））

海外投資（出資による投資、不動産等の権利取得等）を行う企業に対し、取引先国のリスク（戦争、外貨送金規制、自然災害等）により事業継続が出来なくなった場合の損失に保険金を支払う。

実施方法	NEXI 国内事務所にて、相談・申込を受けている 日本貿易保険 投資保険・引受グループ 本店 03-3512-7668 <a href="http://nexi.go.jp/">http://nexi.go.jp/</a>
公募・受付時期	随時受付
料金等	契約内容に応じて保険料が必要

### 3 海外展開投資における人材の在り方

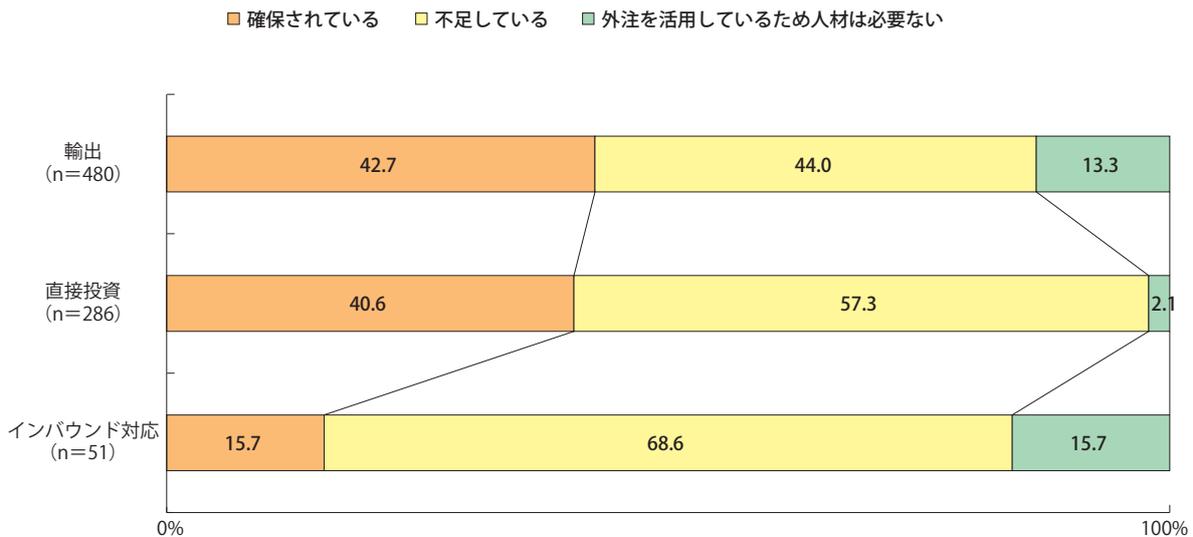
これまで、海外展開投資を行っている企業が抱えている課題や、海外展開投資を行っていない企業が海外展開投資を行わない理由として「海外展開を主導する人材」を挙げる企業が多いことを見てきたが、本節では、海外展開投資を行うために重要である「人材」についての取組状況、課題について見ていく。

#### ■ グローバル人材・外国人活用の現状

まずは、グローバル人材<sup>14</sup>の確保状況について詳しく見てみる。グローバル人材の充足度を海外

展開投資の種類別に示したものが第2-3-26図であるが、輸出と直接投資については、約4割の企業がグローバル人材を確保できている。他方で、輸出企業の44.0%、直接投資企業の57.3%は、グローバル人材が不足していると回答している。また、インバウンド対応を行っている企業については、グローバル人材を確保できている企業は僅か15.7%で、68.6%もの企業が不足していると回答している。これらより、輸出や直接投資に比べて、特にインバウンド対応を行っている企業の方がグローバル人材の不足感が強いことが分かる。

第2-3-26図 海外展開投資別に見たグローバル人材の充足度



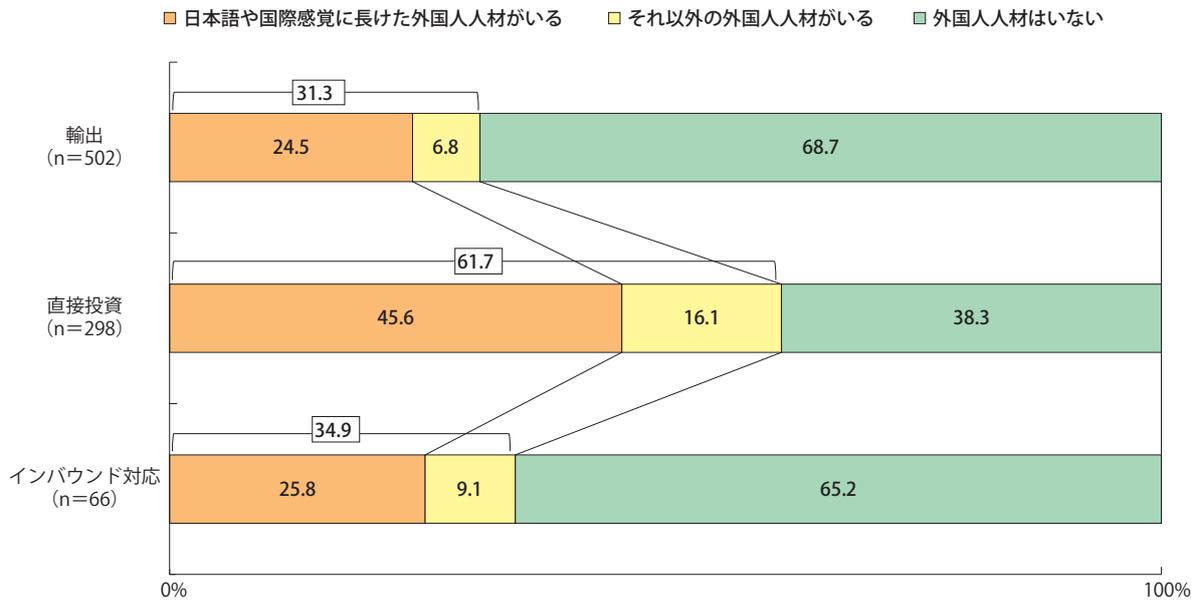
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 輸出、直接投資、インバウンド対応それぞれの投資を行っている企業を集計している。

次に、第2-3-27図は、外国人人材の確保状況を海外展開投資の種類別に見たものであるが、直接投資を行っている企業については、外国人人材を国内や現地の生産拠点や販売・サービス拠点で活用しているため、外国人人材の活用割合が6割

強とほかの投資に比べて高くなっている。他方で、輸出とインバウンド対応を行っている企業については、直接投資に比べて外国人人材の活用が進んでおらず、約6~7割の企業が外国人人材を活用できていないことが分かる。

14 ここでいうグローバル人材とは、語学力や海外在住、勤務経験、国際感覚に長けた日本人のことをいう。

第2-3-27図 海外展開投資別に見た外国人人材の有無



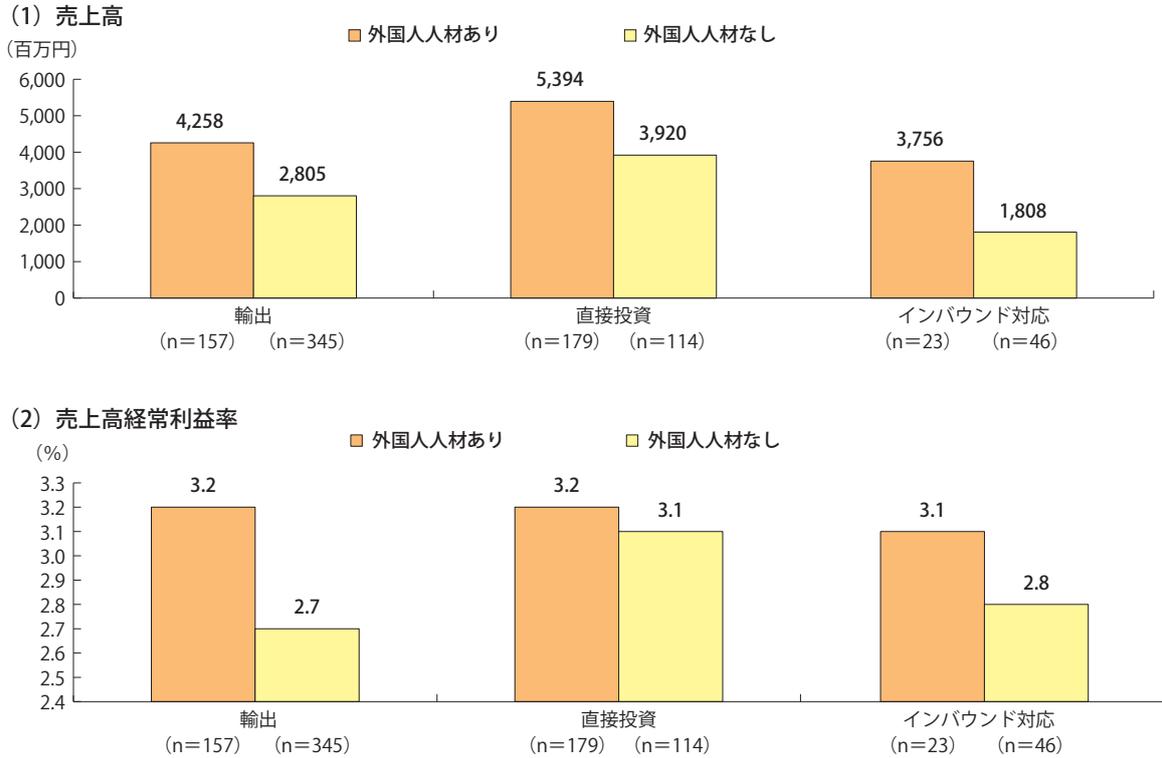
資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 輸出、直接投資、インバウンド対応それぞれの投資を行っている企業を集計している。

### 外国人人材の活用と労働生産性

ここで、第2-3-28図は、海外展開投資を行っている企業における売上高、売上高経常利益率を外国人人材の有無別・海外展開投資の種類別に見たものであるが、輸出、直接投資、インバウンド対応のいずれの海外展開投資についても、外国人

人材を活用している企業の方が売上高、売上高経常利益率の水準が高いことが分かる。この結果は外国人人材を活用することが売上高や売上高経常利益率を向上させるという因果関係を示すものではないが、少なくとも外国人人材の活用と業務実績との間には相関関係があると考えられる。

第2-3-28図 外国人人材有無別に見た業務実績



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 輸出、直接投資、インバウンド対応のそれぞれの投資を行っている企業を集計している。  
 2. 売上高、売上高経常利益率はいずれも2012年～2014年の3年間の平均で計算している。

■ 海外展開人材確保・育成の取組

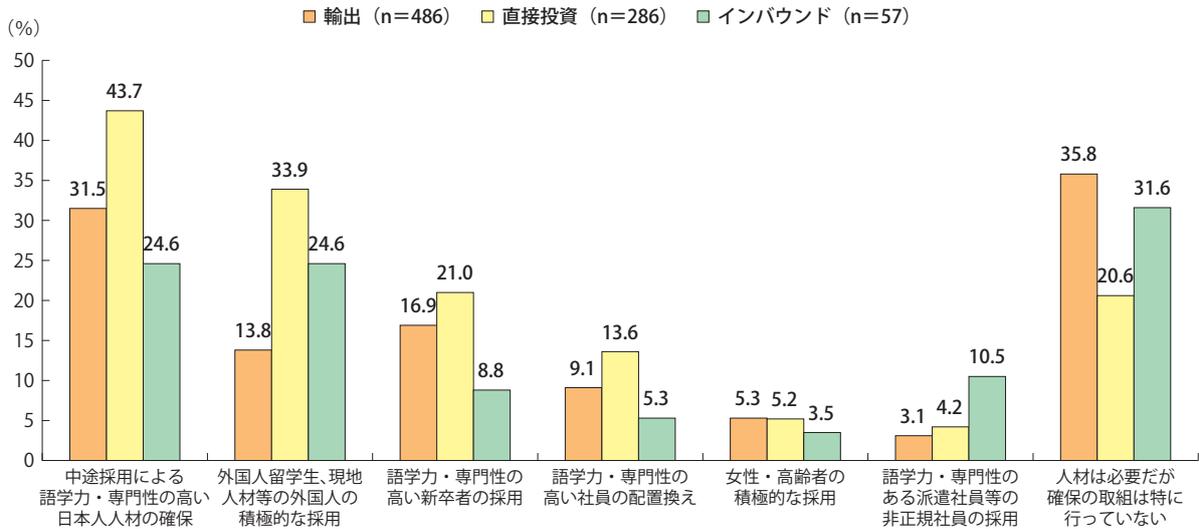
以下では、海外展開投資を行う上での海外展開人材（海外展開を行う上で必要なグローバル人材・外国人人材）を確保・育成するための中小企業における取組状況について見ていく。

第2-3-29図と第2-3-30図は、海外展開投資を行っている企業の、人材確保と人材育成の取組状況を海外展開投資の種類別に見たものであるが、直接投資については「中途採用による語学力・専門性の高い日本人材の確保」が最も高く、次いで「外国人留学生、現地人材等の外国人の積極的な採用」、「語学力・専門性の高い新卒者の採用」

の順になっているが、輸出とインバウンド対応については「人材は必要だが確保の取組は特に行っていない」と回答する割合が最も多くなっている。

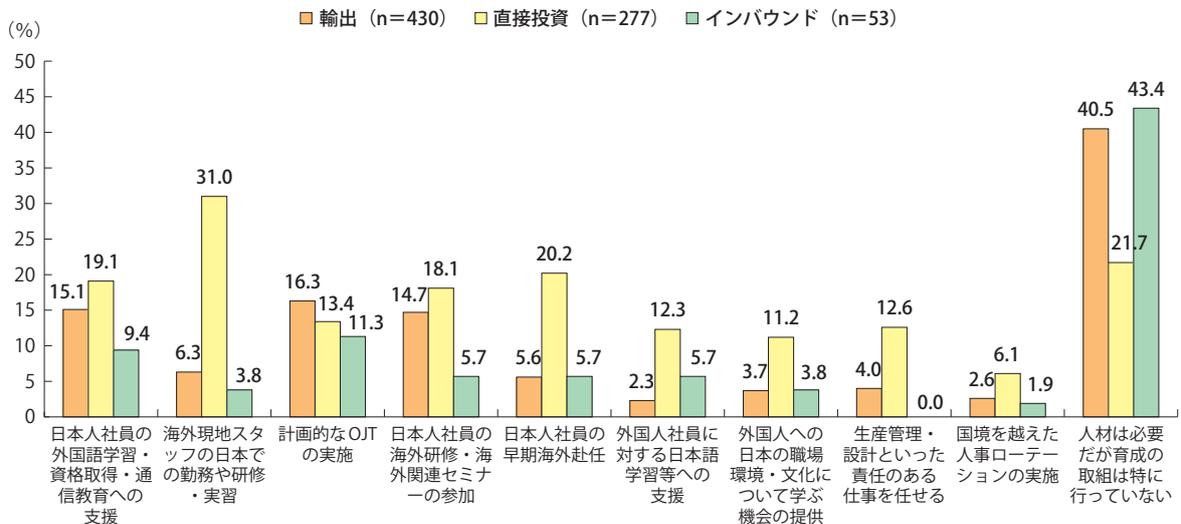
また、人材育成について見てみると、直接投資については「海外現地スタッフの日本での勤務や研修・実習」、「日本人社員の早期海外赴任」といった取組を行っている企業はいるものの、全体的にいずれの海外展開投資についても「人材は必要だが育成の取組は特に行っていない」と回答する企業の割合が高くなっていることが分かる。

第2-3-29図 海外展開投資別に見た人材確保の取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 輸出、直接投資、インバウンド対応を行っている企業を集計している。

第2-3-30図 海外展開投資別に見た人材育成の取組状況



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 輸出、直接投資、インバウンド対応を行っている企業を集計している。

以上をまとめると、海外展開投資を行うために、一部の中小企業は中途採用によりグローバル人材を確保するとともに、外国人留学生等の外国人も外部から活用している一方で、人材確保を行っていない企業もかなり高い割合でいることが分かった。さらに、人材育成についても、いずれの海外展開投資についても人材育成が行えていな

い傾向にあることが分かった。

■ 海外展開人材確保・育成の課題

それでは、海外展開投資を行っている企業はどのような課題を抱えているために、海外展開人材を確保・育成できていないのであろうか。第2-3-31図と第2-3-32図は、人材確保・育成の取組を

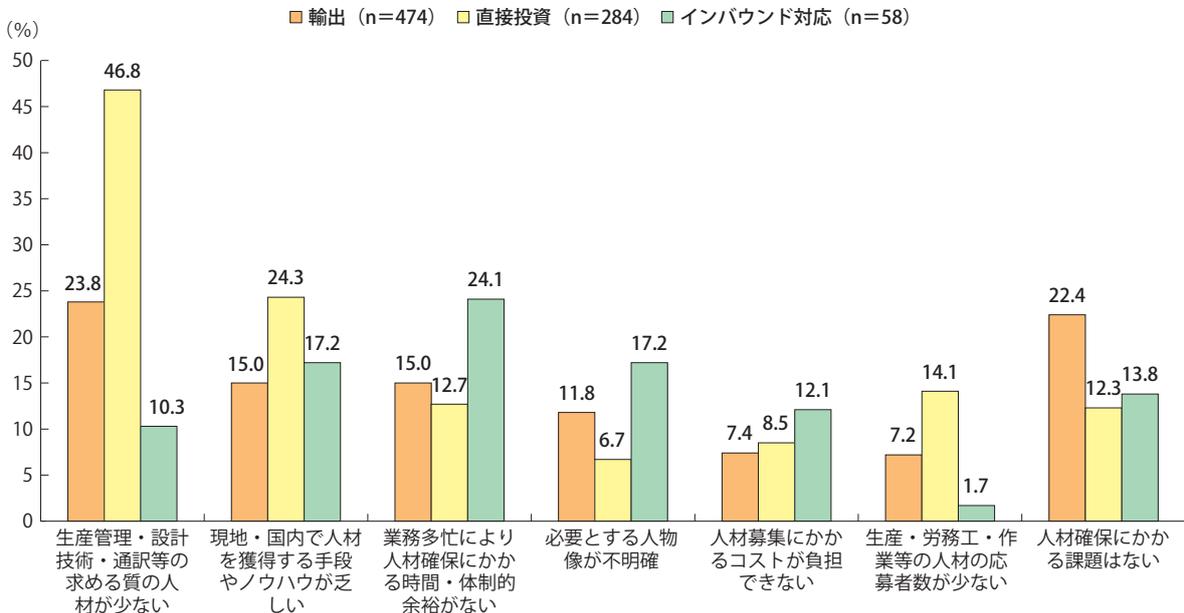
行う上で企業が抱えている課題を、海外展開投資の種類別に見たものである。

まず、人材確保における課題について見てみると、輸出と直接投資については「生産管理・設計技術・通訳等の求める質の人材が少ない」、インバウンド対応については「業務多忙により人材確保にかかる時間・体制的余裕がない」と回答する企業の割合が高いことが分かる。

次に、人材育成における課題について見てみる

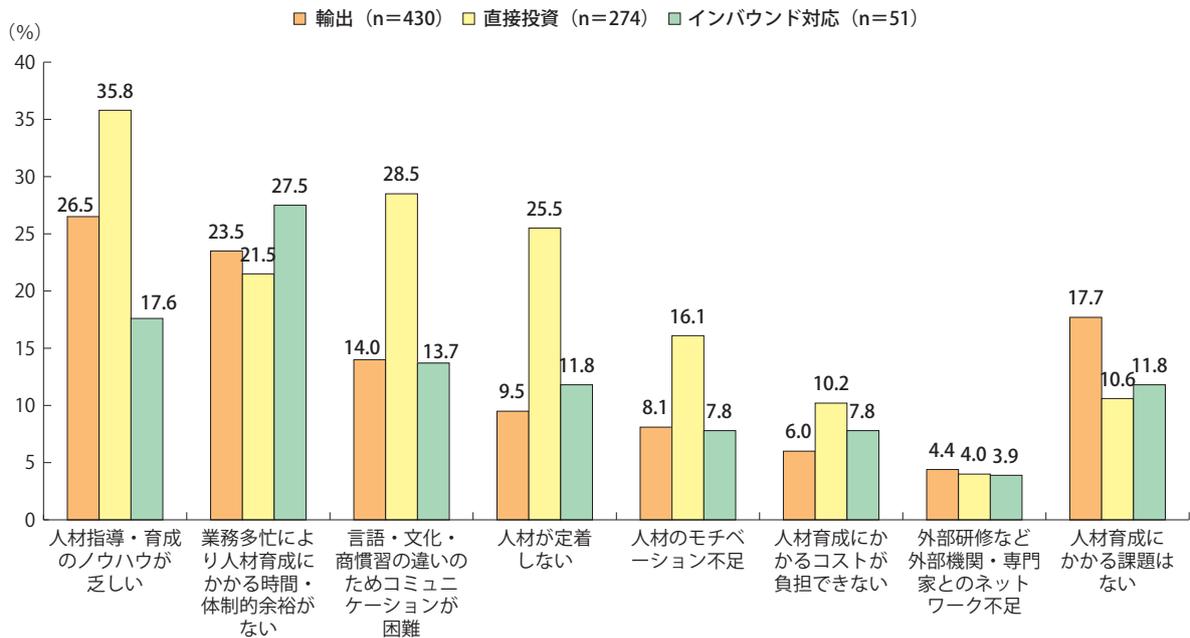
と、輸出、直接投資、インバウンド対応いずれについても「業務多忙により人材育成にかかる時間・体制的余裕がない」と回答する企業の割合が高い傾向にあり、加えて、輸出については「人材指導・育成のノウハウが乏しい」、直接投資については「人材指導・育成のノウハウが乏しい」、「言語・文化・商慣習の違いのためコミュニケーションが困難」、「人材が定着しない」、の割合が高いことが分かる。

第2-3-31図 海外展開投資別に見た人材確保の課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 輸出、直接投資、インバウンド対応を行っている企業を集計している。

第2-3-32図 海外展開投資別に見た人材育成の課題



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）  
 (注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。  
 2. 輸出、直接投資、インバウンド対応を行っている企業を集計している。

以上より、人材確保については、輸出と直接投資を行っている企業は自社が求めている質に見合った人材がないため、インバウンド対応を行っている企業は業務多忙のために人材確保の取組が進んでいないことが分かった。人材育成の面では、まず、輸出については人材指導・育成のノウハウがなく、次に、直接投資については、人材指導・育成のノウハウがなく、言語・文化・商慣習の違いによりコミュニケーションが困難であり、さらに人材が定着しないため、最後に、インバウンド対応については、主に業務多忙のために人材育成の取組が進んでいないことが確認された。

海外の需要を取り込んでいくことは決して簡単なことではなく、そのためには海外展開を主導していくためのグローバル人材や外国人人材の活用は必要不可欠である。しかし、これまで概観して

きたとおり、海外展開を行う中小企業は様々な課題を抱えているために、海外展開人材を社内で雇用し、育成するのが困難であると考えている企業が多い。第2-3-28図で、外国人人材を活用することと売上高、売上高経常利益率との間には相関関係があることを見てきたが、中小企業が社内でグローバル人材の確保・育成が十分行えないのであれば、外部から日本語や国際感覚に長けた外国人等の多様な人材を確保し、活用していくことも、海外展開投資を成功させるための方法の一つではないだろうか。

このように、我が国の中小企業が海外展開投資を行うにあたって、社内で海外展開人材を確保・育成していくのとあわせて、日本人にこだわるのではなく外部から多様な人材を確保・活用することによって、海外需要を獲得することで稼ぐ力を強化していくことが今後期待される。

## 事例 2-3-8 富士フィルター工業株式会社

## 海外展開に必要な人材を社内で育成することで、海外進出に成功している企業

東京都中央区の富士フィルター工業株式会社（従業員180名、資本金5,740万円）は、高精度の産業用フィルターとフィルターシステムの開発・設計・製造を一貫して行う企業である。商品構成は化学工業向け30%、自動車産業向け24%、プラントエンジニアリング向け20%、船舶向け20%と様々な分野向けのフィルターを製造しており、多品種少量生産と少品種大量生産という性質の異なる二つの生産体制を持っていることが同社の強みである。東京都の本社のほか、栃木県に製造工場、さらに海外にも15か国以上に販売代理店を持ち、全国のみならず世界中に日本製フィルターの製造・販売を行っている。

1966年、外資系の貿易会社でフィルターを扱っていた先代社長の汐見一光氏が退職金代わりにフィルターの在庫を持って退職、それを元手に創業し、国産のフィルター製造を開始した。米国企業との共同開発による製品の品質が高く、さらに一光氏も海外での勤務経験があり語学力が堪能であったため、創業後数年にして米国に輸出を開始することができ、さらに海外に販売代理店を設けることで、海外販売先を開拓していった。

現社長の千佳氏は父・一光氏の姿を見て同社に入社、工場での現場経験を通し製品知識や生産管理を学び、また海外営業部で営業スキルも学んでいき、2006年に先代・一光氏の後を継いで代表者に就任した。「世界で一番社員がHappy」という経営理念を掲げ、経営者のトップダウンではなく社員全員で会社を支えていくという考えのもとで、社員の意見を聞き、検討を重ねることで、顧客の抱える課題を解決できる製品を開発・製造してきた。さらに、海外展開する際にも、社員と一緒に戦略・計画を策定し、そのビジョンを社員全員で共有することで国内・海外の取引先を開拓し、業績を伸ばしていった。

同社は提案型の営業に力を入れていることが特徴である。工業用フィルターは自動車の塗装から化粧品製造まで用途が多様であるため、社員には工場研修により製品の知識を習得させ、その後勉強会やテストも合わせて行うことで、商社に頼ることなく、海外に自社製品を販売できる営業人材を社内で育て上げている。

さらに、自社フィルターの付加価値向上とコスト競争力を高めるために、2012年には韓国に合併会社「フジフィルター코리아」を設立し、それまでサプライヤーで製造し

ていたフィルターの筐体設計の工程の一部を内製化し、社内での設計能力を強化したほか、世界市場の情報収集及び営業強化のため、ドイツと米国にも営業拠点を構えている。

同社の汐見社長は、「我が社の商品が国内のみならず世界に展開できているのも、『世界で一番社員がHappy』の理念のもとで、経営者と社員が経営ビジョンを共有した上で、現場の社員の人材育成を行い、顧客の声も聞きながらその課題やニーズに応える製品を社内で開発・製造するという一体感ができているからこそである。」と語っている。



2014年タイで行われたテクニカルセミナーでの集合写真  
(前列左から6番目が汐見社長)



宇宙から海底まで幅広いシーンで活躍する同社の製品

## 事例 2-3-9 株式会社ヤマナカゴーキン

## 人材育成と多様な人材の活用により、海外市場に進出し世界で戦っている企業

大阪府東大阪市にある株式会社ヤマナカゴーキン（従業員230名、資本金8,500万円）は、自動車の部品製作に使われる精密冷間鍛造<sup>15</sup>金型の製造や、金型及び部品の設計開発等のソリューション事業、部品生産事業を中心に展開している企業である。「顧客の課題をどのように解決できるか」を第一に考え、顧客ニーズに対応し取引先と信頼関係を構築することで、大手の自動車メーカーをはじめとして取引先を拡大させており、高い加工技術を活かした高精度・高品質・短納期での金型製造と、高い解析技術を活用した設計による付加価値の高い製品開発を行っている。

1961年の創業以来、常に新たな課題に挑戦し、加工技術の革新による品質向上を行うことで、取引先から高い信頼と評価を受け、同社の事業は順調に拡大していった。しかし、経済のグローバル化の進展に伴って国内の製造業は海外に生産拠点を移転し、金型も国内ではなく海外企業から調達するようになっていった。同社の山中雅仁社長は、学生時代の米国での留学を通してグローバルビジネスの必要性を強く感じており、製造業の海外移転の流れの中で、同社には海外の企業にはない高い技術力があるため世界で勝負できると考え、海外展開を行うことを決意した。

海外展開を行うにあたり、山中社長の海外展開への情熱を従業員に伝えるとともに、ボトムアップを重視し、従業員の意見を踏まえた上で海外展開のビジョンを策定することで、社内での意思統一を行った。さらに、同社の経営指標の「見える化」を行い現地パートナーと共有することで、現地パートナーとの信頼関係を強化した。海外販路開拓については、外国人を雇用し日本本社で研修、教育を行い同社の経営ビジョンを理解させた上で活用することで、順調に海外展開を進めていった。また、山中社長が米国留学時に知り合った韓国人が入社してくれたことがきっかけとなり、ライバル企業がほぼ独占していた韓国の自動車メーカーからの大型受注に成功するなど、外国人人材を積極的に活用する同社の組織づくりにより、従来では困難であった海外市場に参入することもできた。

1994年のシンガポールへの生産拠点設立を契機に、その後は2002年、2010年に中国、2011年にはタイに生産拠点となる現地法人を設立し、現在は、世界20か国以上に輸出も展開している。

また、同社は「社員の成長は会社の成長」であり、「ものづくりの技術力や技術開発力の源泉は人材にある」と考えており、従業員に対して、現場でのOJTだけでなく、階層別・職能別教育の実施、欠員の出たポストへの社内公募制度の実施等、人材育成にも力を入れている。

また、従業員がオープンな考えを持つためにはオープンな環境を作っていくことが必要であると考え、外国人人材の採用、インターネット上での人材募集、出身学部にこだわらない採用や人員配置等も積極的に行っている。さらに、今後の海外販路開拓のための国外ネットワーク形成を目的に、国際会議や学会といった国外での発表の機会を増やしている。同社では、こうした取組により、今まで以上にグローバル人材、外国人人材の活用を進めることで、現在25%である海外売上高比率を30%まで引き上げることを目標に掲げている。同社の山中社長は、「海外展開を更に進めていくためには、海外展開を主導できる人材の確保、育成が鍵となる。そのためにも、20代の若手従業員を海外拠点へ積極的に登用するなどグローバル人材の育成を強化し、さらに同社の経営ビジョンを理解し、共有できる外国人等の多様な人材も活用していきたい。」と語っている。



設計審査を行っている同社の従業員



タイにある生産拠点の工場の様子

15 「冷間鍛造」とは、金属素材を室温で鍛造し成型する技術のことであり、温熱間鍛造と比べると省エネルギーであり、素材のロスも少なく製造コストが低い特徴がある。

コラム 2-3-3 グローバル人材確保のための支援について

本コラムでは、海外展開投資に必要なグローバル人材や外国人人材を活用するための支援施策について見ていく。

【人材確保のための支援施策】

■ JICA ボランティア（青年海外協力隊、日系社会青年ボランティア）経験者への求人票の提供（独立行政法人国際協力機構）

独立行政法人国際協力機構において、JICA ボランティア経験者の採用を希望する企業の求人情報を、帰国後就職を希望するJICA ボランティア経験者に提供している。この制度を活用することにより、ボランティア活動により異文化適応能力等を備えた、企業の海外展開に貢献できる人材を採用することができる。

【フロー】



■ 海外展開のための専門家活用助成事業（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ））

日本の中堅・中小企業が、新興国等への海外展開（拠点設立・輸出等）に取り組む際に、海外ビジネスに精通した外部人材（専門家）を雇用する経費等の一部を助成している。

【概要】

対象企業	1. 中小企業者 2. 中堅企業（中小企業者以外で、申込日が属する会計年度の直前年度の売上高が1,000億円未満若しくは常用雇用者1,000人未満の者またはそれらの者で構成されるグループ（構成員のうち、中堅企業が3分の2を占め、中堅企業の利益となる事業を営む者） ※中堅・中小企業者複数で構成されるグループの場合、取りまとめる幹事企業等があることが前提
実施方法 公募・受付時期	事前審査が必要（詳細はウェブサイト参照） <a href="http://www.jetro.go.jp/services/expert-subsidy">http://www.jetro.go.jp/services/expert-subsidy</a>
料金等	助成対象経費及び上限額は以下のとおり ・ 専門家の人件費（上限額：180万円） ・ 専門家の国内長距離通勤費（上限額：70万円） ・ 現地法人登記代行委託費（上限額：50万円）

【人材育成のための支援施策】

■国際即戦力育成インターンシップ事業（独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）、一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA））

ビジネススキル等を身につけたグローバル人材及び多様で変化の早い新興国市場にマッチする新たな製品・サービスを開発できる人材を育成するため、開発途上国（アジア諸国等）及び日本の政府・政府系機関、民間機関等に若手社会人・学生を相互に派遣し、ビジネスの現場でのインターンシップ（就労体験）機会を提供している。

【概要】

目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中小企業の海外展開支援促進（市場調査、現地パートナー探し、政府系機関等とのコネクション）</li> <li>・ インフラビジネス獲得のための政府系機関・現地キーパーソンとのネットワーク・協力関係の構築促進</li> <li>・ 将来のグローバルリーダーの育成促進</li> </ul>
実施方法	アジアを中心とした開発途上国（OECD/DAC リスト掲載国）の政府関係機関、業界団体、現地民間企業等において、インターンシップを希望する若手社会人、学生を募集
対象	日本の社会人及び学生（日本国籍保持者）
料金等	インターン生の渡航費、滞在費等の経費支援を行う

■海外展開事業管理者研修（独立行政法人中小企業基盤整備機構）

アジアへの海外展開（海外取引や拠点の設置）を志向する企業において、その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、海外展開を行うために必要な知識・ノウハウの習得を目指す研修を行っている。

【概要】

研修内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外展開に必要な知識習得について、「講義」だけではなく「演習」、「事例研究」等の手法を採用している参加型の研修</li> <li>・ 海外展開事業計画書の作成の個別指導を行う</li> </ul>
料金等	9日間 75,000円（2015年実績）
実施方法	中小企業大学校において受講者を募集している（随時受付）

## 4 まとめ

以上、第3章では、中小企業の海外展開投資の取組の現状を概観するとともに、中小企業が海外展開投資を行う際の成功のポイントや課題について見てきた。これまで見てきたように、中小企業は、ノウハウや人材不足等、海外展開を行う上で様々な課題や制約を抱えている。しかし、我が国の人口が減少し内需が縮小する中でも、TPP協定、訪日外国人旅行客の増加等を背景に、製造業のみならず、小売業やサービス業にとっても、

海外展開投資に取り組み、外需を獲得できる機会はますます増加すると考えられる。

そのような追い風の中で、我が国の中小企業が、先行する好事例も参考に、戦略を立てて積極的に海外展開投資を行っていくことで、稼ぐ力を強化し、海外展開で得られた利益を次の成長投資へと回す、という好循環が生まれることが期待される。