

平成22年9月30日

## 中小企業国際化支援のあり方と強化策について

東京商工会議所国際経済委員会では、中小企業のアジアを中心とする海外展開を一層促進するため、商工会議所や政府、国内公的機関がどのような支援を行うべきかについて中小企業の視点から調査・研究をし、ここに意見書として取りまとめた。

本意見書の取りまとめは、国際経済委員会に設置した「中小企業の国際化支援策に関するワーキング・グループ」（座長：杉田俊明甲南大学経営学部教授）において検討を行った。

また、意見書とりまとめに先立ち、中小企業の国際展開時の課題や期待する支援内容等の実態を把握するため、会員中小企業に対してアンケート及びヒアリング調査を実施した。本調査により、中小企業が海外展開を行う際の問題点、海外展開時に求められるサービスや要望を把握し、この結果を踏まえて議論を重ね新規事業についても提案をしている。

本意見書は、商工会議所自身が実施すべき具体的な事業に重点を置いたもので、商工会議所単独では実現が難しい事項について国、地方自治体などの公的支援を求めるという考え方で作成している。国に対する支援要望については、適宜、中小企業政策要望等に反映されたい。

本意見書が、今後東京商工会議所及び各地商工会議所において国際化支援事業を展開していく上で参考に供していただければ幸甚である。

東京商工会議所  
国際経済委員会  
委員長 辻 亨

## 中小企業国際化支援のあり方と強化策

平成22年9月30日

東京商工会議所

### I. はじめに

本年6月、日本政府は、2020年度までの年平均で名目3%、実質2%の成長を目指す新成長戦略を閣議決定した。新成長戦略における7つの戦略分野の一つとして「アジア経済戦略」を挙げ、「今日のアジアの著しい成長を更に着実なものとしつつ、アジアの成長を日本の成長に確実に結実させるためには、日本がこれまでの経済発展の過程で学んだ多くの経験をアジア諸国と共有し、日本がアジアの成長の『架け橋』となるとともに、環境やインフラ分野等で固有の強みを集結し、総合的かつ戦略的にアジア地域でビジネスを展開する必要がある」と、我が国の持続的な成長のために企業の海外展開が必要であるとしている。

本成長戦略については、9月10日に「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」を閣議決定し、中小企業の海外展開を支援するため海外販路開拓支援の体制整備等を実施することとしている。

また、経済産業省の産業構造ビジョン（平成22年6月）においても「国内の中小企業がアジアをはじめとする海外市場を開拓することは、国内の『現場』を残し国内雇用を維持する為にも必要であり、中小企業の国際展開の課題を克服する為には海外展開の準備段階から契約締結段階までを、国内外で一貫して支援することが重要」と、中小企業の海外展開の必要性と支援について指摘している。

このように日本政府が中小企業の海外展開を推進していく方向性を示す中、当所では、成長著しいアジア諸国を中心とした需要を取り込み、これらアジア諸国とともに成長していくために海外展開を促進する必要があると捉え、「中小企業の国際化支援」に取り組んでいるところである。

しかし、中小企業が単独で海外展開を進めるにはリスクが大きく、また、国際化の意欲はあるものの人材やノウハウあるいは資金が乏しいために慎重な企業も少なくない。

そこで、当所国際経済委員会では、「中小企業の国際化支援策に関するワーキング・グループ」（座長：杉田俊明甲南大学経営学部教授）を設置し、中小企業のアジアを中心とした海外展開を一層促進するため、商工会議所そして政府や国内公的機関がどのような支援を行うべきかについて中小企業の視点から調査・研究をし、ここに意見書として取りまとめたものである。

本意見書が、東京商工会議所及び各地商工会議所において今後国際化支援事業を展開する際の参考に供していただければ幸甚である。また、意見書で示した「国等に対する支援要望」については、適宜、中小企業政策要望等に反映されたい。

なお、本意見書は、貿易取引と日本からの直接投資に焦点を絞っている。

## Ⅱ. 中小企業の海外展開に際する問題と海外展開に際して希望する支援措置等について

本意見書の取りまとめに当たり、中小企業における海外展開上の課題や商工会議所あるいは政府・公的機関に対する要望の実態を把握するために、本年5月から6月にかけて、東京商工会議所会員中小企業に対してアンケート（回答数：289社）を行い、更に中小企業診断士によるヒアリング調査（32社訪問）を実施した。以下はアンケート、ヒアリング調査結果の要点である。

### 1. 海外展開に際する問題点

『現地生産または現地販売を行う上での困難な点』については、「信頼できるパートナー探し」の回答が最も多い。海外展開時の要望や問題点としては、合弁相手、生産委託先、販売先などの具体的な「信頼できるパートナー探し」を挙げた企業が最も多かった。

### 2. 海外展開に際し、アドバイスを受けたい機関と希望する支援内容

①海外展開に際し、現地でアドバイスを受けたい機関として、「大使館、JICA、ジェトロ等の公的機関」の回答も多かったが「現地日本人商工会議所などの公的な日系民間機関」の利用を希望するものがそれを上回り、日系民間機関に寄せられる期待の大きさが明らかになった。

②「中小企業の海外展開支援サービス」に対する要望については、「公的機関による無料サービス」や「有料の専門業者のサービス」よりも、「公的機関経由での質の高いサービスを有料でも検討したい」との回答が上回った。その有料サービスの内容としては、「現地における販路拡大」および「税務、人事労務などの現地経営マネジメント」に関わる、現地の生の情報や最新状況を踏まえたきめ細かな支援に対するニーズが高いことが明らかとなった。

③「海外ビジネスを成功させるまでの期間」として、3年以上かかると見ている企業が7割近くを占めた。その内「3～5年」との回答が半数であり、中小企業に対する国際化支援に当たっては少なくとも3～5年の継続したサポートが必要であることが明らかとなった。

### 3. 海外展開要員確保の方法

海外進出の際は、在職中の日本人社員から適任者を選び派遣しているのが現状だが、海外

展開後は、労務管理等の負担および現地実務や現地情報への精通度を考慮して現地外国人を育成することの重要性を指摘する声も多く、「日本での留学生の採用」を含めた有能な外国人の確保に対する期待が大きいことが分かった。

### Ⅲ. 基本的考え方

本意見書を取りまとめるに当たっての基本的考え方は以下のとおりである。

1. 当所では様々な海外展開支援事業を実施しており、今後、既存事業については中小企業向けにその充実を図ると共に、より一層の事業 PR に努めていくが、前述のアンケートおよびヒアリングを通じて明らかになった中小企業の海外展開に際する問題点、海外展開に際しアドバイスを受けたい機関と希望する支援内容、海外展開要員確保についての中小企業の現状に対処するために、①国内の個別企業のニーズに応じた具体的なアドバイザーサービスの提供、②在外日本人商工会議所におけるアドバイザー機能の強化、③海外展開要員の採用支援、の3点を新たに商工会議所が実施を検討する事業として提案する。

特に①、②については、新たに、当所が「海外展開アドバイザー制度（仮称）」を創設するとともに、主要な在外日本人商工会議所に「海外進出先アドバイザー（仮称）」を設置することで、内外連携して、「信頼できるパートナー探し」や現地での「販路拡大」、「税務、人事労務等マネジメント」等の個別課題に対応できるものである。

このような連携体制を組むことで、海外進出がうまくいった事例、生きた最新情報、進出ノウハウなどを速やかに提供できることが期待される。

なお、本意見書は、商工会議所自身に取り組む具体的な国際化支援事業に重点を置いており、商工会議所単独では実現が難しい事項について国等の公的な支援を求めるという考え方である。

2. 商工会議所自身の強みは、地域総合経済団体として内外にネットワークを有し、永年にわたり地域に根ざした中小企業の経営指導を行なっていることにある。このネットワークと経営指導のノウハウを最大限活かすことによって、潜在的に存在していると考えられる海外展開を推進できる中小企業や事業の掘り起こしを含め、中小企業の国際化に関する個別具体的な課題・ニーズの汲み上げと対応を効果的に行うことが可能である。
3. 中小企業による海外展開、特に現地への直接投資に当たっての支援については、「情報収集段階」「企画・決定段階」「立ち上げおよび展開後運営段階」といった、それぞれニーズの異なるステージにおいて、「情報・ノウハウ提供」「戦略策定」「要員確保」「専門実務支援」といった必要とされるサービス分野全域にわたり支援内容を検討していく必要がある。

既に官民の様々な機関が、中小企業の海外展開支援に取り組んでいるが、中小企業の海外展開を効果的に推進するためには、それぞれの機関の特徴や強みを活かし、互いに連携をとりながら支援をしていくことが重要である。商工会議所は、中小企業経営者にとって最も身近な存在として、自らの支援機能を強化すると共に、官民様々な支援サービスと中小企業をつなぐ機能を担う必要がある。そして、全国商工会議所のネットワークを活用し、国や地方自治体をはじめとする他の公的機関等と一層緊密な連携をとりながら、相談企業のフロントとして相談窓口機能を強化し、ワンストップ化を図ることが期待される。

#### IV. 中小企業国際化における具体的な支援策について

企業が海外展開を進める際の各サービス分野、各海外展開段階にわたる具体的な支援策として「商工会議所が取り組む対応」と「国等に対する支援要望」に分けて記す。

##### 1. 中小企業における海外展開に関する支援

###### 情報収集段階における支援

###### (1) 中小企業が海外展開に踏み出すきっかけの提供

海外展開への第一歩である情報収集段階においては、中小企業経営者が世界経済の動向を踏まえ国際的な視野で経営判断ができるよう、セミナー等による現地最新情報の提供や投資上のリスクマネジメント教育、海外市場調査型ミッションの派遣、会員訪問や経営指導の機会を捉えた海外展開への啓発などにより、海外展開に踏み出すきっかけを提供することが重要である。

###### 商工会議所が取り組む対応

- ①各国・地域別貿易・投資セミナーの内容・回数・規模の拡充を図り、中小企業の積極的な参加を促す。これらセミナー開催に当たっては、ジェトロや中小企業基盤整備機構等の公的支援機関や在日外国公館との連携を強化する。
- ②中国、ベトナム、インド等、企業の関心の高い対象国を中心に、これら対象国の現状に応じて実践的な海外展開の方策や最新の情報を提供する。例えば、対アセアンでFTA/EPAを活用した海外事業展開の取り組みや、中台のECFA（兩岸経済協力枠組協定）の締結を契機とした日本企業と台湾企業とのアライアンスによる中国市場開拓への取り組みなど、多様な方策の具体的な事例を紹介するといったことが考えられる。
- ③海外展開の可能性や有望市場の現状を経営者自身の目で確認できる海外調査型ミッションの派遣を拡充し、より一層の参加を促す。
- ④中小企業においては、海外展開に関心はあっても国内業務に手一杯などの理由から、実際に相談窓口を訪れる余裕がないといった状況が見受けられる。商工会議所では、日々の経営支援・経営指導活動の一環として、相談窓口を訪れる余裕のない中小企業への訪問活動を行いながら中小企業の海外展開に関する要望をきめ細かく把握し、個々の企業ニーズに対応でき

る支援体制を整備する。

## **国等に対する支援要望**

中小企業の海外展開に資するセミナー開催に対して必要な予算措置を講じられたい。また、海外市場調査型ミッション派遣に際する助成制度については、特定業種への限定や中小企業規模への制約などの条件を緩和して利用しやすいようにされたい。

## **企画・決定段階における支援**

### **(2) 「中小企業応援センター」の拡充と「海外展開アドバイザー制度（仮称）」の創設**

当所では、本年2月に「中小企業応援センター」を設置し、海外展開に係る相談対応も事業の一つとして取り組んでいるが、海外展開に係る相談は件数も多く内容も多岐に亘っていることから、今後、本応援センターにおける海外展開支援機能を拡充していく必要がある。

一方、今回のアンケートおよびヒアリングの結果からは、公的機関による無料相談サービスでは対応が困難になりがちで、海外展開の際のパートナー選定や、工場用地確保といった個別企業の相談に対する具体的なアドバイスへの要望が強いことが明らかになった。また、これら具体的なアドバイスを受けるにあたっては、有料であっても質の高いアドバイザリーサービスを求める声が多かった。

## **商工会議所が取り組む対応**

既存の中小企業応援センターにおける海外展開支援相談事業について、積極的にPRし利用を促進しサービスの拡充を図る。

これに加え、商工会議所では公的機関による無料サービスである中小企業応援センター事業のサービスでは対応できない個々の企業の具体的なニーズに応じたアドバイスを継続的に提供できる制度を創設する。具体的には、商工会議所は、中小企業が海外展開の企画・決定を行う段階において、当該中小企業の要望に応じた有用なアドバイザリーサービスを提供する「海外展開アドバイザー（仮称）」（海外ビジネスに関わる業務経験が豊富な企業OB人材等を想定）を紹介する。そして、中小企業は、「海外展開アドバイザー（仮称）」と有料の契約を結びアドバイザリーサービスを受ける。商工会議所は、他の海外展開支援機関と連携して当該アドバイザーの選定、紹介に当たるなどそのコーディネーターとしての役割を担う。

## **国等への支援要望**

現行の中小企業庁による「中小企業応援センター事業」の中小企業海外展開支援関連の予算拡充措置を講じられたい。

## **立ち上げ段階および運営段階における支援**

### **(3) 在外日本人商工会議所への「海外進出先アドバイザー（仮称）」の設置**

海外に進出した中小企業を支援するためには、現地でのサポートが必要不可欠であるが、大

使館はじめ公的支援機関の支援とともに、一定期間きめ細かく継続して支援していくためには官民連携した支援が重要である。中小企業から大手企業まで、海外進出日系企業が加盟する団体として在外日本人商工会議所があり、在外日本人商工会議所と公的支援機関が連携して中小企業支援を行なうことが有効である。

在外日本人商工会議所は、会員企業および在外大使館、現地経済団体等との密接な関係を活かして、現地進出後の会員企業活動のサポートを行い、会員に共通する現地経営上の課題の解決について相手国政府に提言・要望活動を行うなどの役割を担っている。今回のアンケートおよびヒアリングの結果では、海外展開前後を通じ継続的なアドバイスを提供できる日系民間機関の支援活動に対する期待が高いことが明らかになった。

一部の在外日本人商工会議所では、会員・非会員を問わず海外展開を図る日系中小企業への支援を可能な範囲で対応しているが、多くの日本人商工会議所では人的、財政的な制約により十分な取り組みができていない。また、在外日本人商工会議所は日系企業からなる会員組織という性格上、基本的にその便益は会員に対してのみ提供されており、現地進出を検討中の企業には裨益しないことが多い。

このことから、中小企業を含む日本企業の更なる海外進出支援のためには、日系企業の主要進出先であるアジア主要都市の日本人商工会議所内に新たに「海外進出先アドバイザー（仮称）」を設置することにより、同アドバイザーが当該日本人商工会議所活動を通して収集した生きた情報等を活かして、草の根レベルで効果的、効率的に経営上の個別支援をある程度の期間行うことが可能となる。

また、同アドバイザーが日本国内の各地商工会議所や日本商工会議所と連携し、情報共有を図ることによって新たに海外進出を図る国内中小企業に対してもきめ細かい支援を行うことが期待できる。

### **在外日本人商工会議所への期待**

現地事情に精通し貿易・投資に関わる業務経験が豊富な現地在住の日本人実務者（企業OB人材等）を「海外進出先アドバイザー（仮称）」として、主要アジア在外日本人商工会議所内に設置する。同アドバイザーは、現地日本人商工会議所、大使館や他の公的支援機関等と連携し、また日本国内の商工会議所の機能・ネットワーク・情報を活用し、現地進出後の中小企業および進出を検討している企業のために以下の支援事業を行う。

- ・ 合弁や技術指導等の相手先・貿易取引先に関するアドバイス、紹介
- ・ 日系企業の一般的なトラブル（労務、税務、法務など）対処へのアドバイス
- ・ 専門実務相談に対する現地法律事務所、会計事務所、コンサルタントの紹介
- ・ トラブルや法制度・ルールに関する相談に対する相手国政府への照会・確認および相手国経済団体や外国商工会議所と連携した問題解決

また、当該支援活動を通じて得られた中小企業の投資環境等に関わる共通の問題を当該日本人

商工会議所に伝えることにより、当該日本人商工会議所の投資環境整備に関する要望活動に反映させる。

### **国内商工会議所が取り組む対応**

国内各地商工会議所は、新たに海外展開を図ろうとする中小企業に対して、日本商工会議所と連携をとりつつ、在外日本人商工会議所の「海外進出先アドバイザー（仮称）」と連絡をとり必要な支援を行ったり、同アドバイザーを中小企業に紹介する。

### **国等への支援要望**

新たに海外展開を図る企業、とりわけ現地情報へのアクセスが難しい中小企業を効果的にサポートするため、在外日本人商工会議所内で「海外進出先アドバイザー事業（仮称）」を実施するための予算措置を講じられたい。

## **2. 海外展開要員採用支援（外国人留学生と中小企業の就職マッチング事業の実施）**

アンケートおよびヒアリング調査において、中小企業が海外進出を図る際の悩みの一つとして海外要員確保の問題が指摘されている。特に、直接投資をする際には進出先の政府や企業との交渉が必要であり、進出先国の制度や商慣習を踏まえた戦略的思考能力と専門的実務遂行能力が必要とされる。中小企業においては、こうした人材確保が困難である。一つの方策として、外国人留学生を採用することで、日本語で意思疎通が図れる日本の社会や企業文化の基本を理解した外国人社員を将来の海外派遣要員として育成することができ、進出先国での事業展開に有効であることから、高い期待が寄せられている。

外国人留学生の就職目的の在留資格変更許可に関しては、就職先の確保を含むいくつかの要件を満たす必要があるが、その許可件数は1999年の2,989件から2009年には9,584件と10年間で3倍以上に増加しており、日本での就業意欲のある留学生、受け入れ用意のある企業とも増大傾向にあることが判る。

### **商工会議所が取り組む対応**

- ①公的性格を有する留学生支援組織との協力によるウェブ上の人材マッチングを日本商工会議所が中心となって取り組み、全国各地の商工会議所で展開する。
- ②アジア留学生に対する就職支援のためのマッチング事業として、合同会社説明会の開催、大学等を介しての就職支援などを推進する。

### **国等への支援要望**

- ①上記支援事業の運営・開催費用助成のための予算措置を講じられたい。
- ②外国人留学生が卒業後も日本に留まり、日本企業で就職、業務を行う場合のビザ要件の緩和、簡素化をお願いしたい。

### 3. 金融面における支援

中小企業にとって海外展開、特に自社工場を海外に建設する場合の資金負担は経営全般に与える影響が大きく、その軽減のための国内制度金融の拡充を望む声は大きい。

日本政策金融公庫による「海外展開資金」は、平成22年度より貸付対象が従来製造業のみであったものを全分野へ拡大、貸付限度額の拡大などにより中小企業海外展開に一層適した公的制度となりつつあるが、今回ヒアリングにおいては本制度の存在を知らない企業が散見される。

#### 国への支援要望

日本政策金融公庫による「海外展開資金」制度に関し、一層の拡充と中小企業に対する一層の周知を図られたい。

### 4. 東アジアにおける包括的経済連携協定の実現

近年、中国をはじめとするアジア地域への中小企業の海外展開が増加しているが、海外ビジネスを行う中小企業の事業環境改善に資する上で、同地域との経済連携協定（EPA）や自由貿易協定（FTA）の締結が効果的である。特に貿易・投資によりわが国との相互依存関係が深化している同地域とのEPA／FTAの締結は、関税の減免、各種規制の撤廃・透明化などを通じて中小企業に大きなメリットをもたらす。今回のヒアリングでも締結の遅れている東アジア地域とのEPA／FTAの早期締結を望む声が多かった。

#### 国への支援要望

中国、韓国を含めた東アジア地域における包括的な経済連携協定や自由貿易協定の早期実現を図られたい。

**[添付参考資料]** 「中小企業の国際化支援に関するアンケート」調査結果

以 上