

第1回「中小企業の海外展開」勉強会 議事録 「中小企業の海外展開について」

日時：2012年4月5日（木）18:30～20:45

会場：政策研究大学院大学（GRIPS）1階 1A&B

講師：守山宏道氏（中小企業庁 国際室長）

参加者：公的機関、民間企業、研究者など42名、事務局7名、合計49名

1. 本勉強会の趣旨説明（配布資料1）——GRIPS 大野泉

- ・ 今までの GRIPS 開発フォーラムが取組んできた勉強会を発展させて、2012年度は「開発とビジネス」、「内外一元化」をキーワードとした活動を行っていく。その一環として「中小企業の海外展開」勉強会を立ち上げ、本日第一回目を開催するもの。
- ・ 2010年の「中小企業海外展開支援会議」の発足、2011年の「中小企業海外展開支援大綱」の策定等、オールジャパン的な支援体制が構築されつつある中、この取組みを実効的に機能させていくことが重要。
- ・ こうした問題意識を念頭に、本勉強会では、政策担当者・企業・研究者等に参加頂き、日本の中小企業が海外展開するために日本側・相手国側がとるべき施策や体制について、様々な意見や議論を交わしたい。
- ・ 具体的には、東京・大阪で年に4～5回の勉強会を開催予定であり、政府・地方の取組み、産業人材育成や工業団地等について議論を交わす場とする（特に今年度はベトナムの事例を中心とする予定）。

2. 「中小企業の海外展開支援策について」（配布資料2）——中小企業庁守山宏道国際室長 (2011年7月より現職。昨年タイ洪水被害の際に日系中小企業対応も担当。前職はOECD日本政府代表部一等書記官)

(1) 背景と問題意識

- ・ 今日、各国でグローバル・サプライチェーンが注目されている。サプライチェーン構築により、付加価値を生み出し成長を呼び込みたいところだが、それを実現し支えていくのは中小企業と認識されている。特に今後は、成長市場として有望視されている新興国市場における中小企業の役割が重要になろう。これはOECDにおいても議論が高まっている論点である。
- ・ 現職においては中小企業政策にかかわる二国間の国際協力と、中小企業の海外展開サポートを行っている。両者は個別の議論ではなく相互に関連するものと認識している。日本は敗戦後、中小企業振興に注力してきた経験があり、それは国外でも評価され、日本の施策を知りたいとのニーズがある。国際協力と海外展開は相互に関連しており、日本

にとっても海外にとっても win-win の関係が構築できるものとする。

- ・ 海外展開については、日本の中小企業の技術・製品は優秀で、グローバルチャレンジを解決する上で大きなポテンシャルを持っていると思う。一方で、中小企業にとっては言葉の問題等の障壁があり、グローバルマーケットにアクセスし辛いという現状がある。そのギャップを埋めるのが重要課題となっている。
- ・ 本年 3 月 9 日に第 4 回「中小企業海外支援展開会議」が開催され、(2011 年 6 月に策定された)「中小企業海外展開支援大綱」が改訂された。本改訂では、外務省や JICA と連携して ODA を活用して中小企業の海外展開支援に取り組んでいく方針が新たに打ち出された。今後、具体的などのような施策を打ち出していくか議論を重ねているところ。

(2) グローバル経済の中の日本、中小企業の海外展開の現状

- ・ 日本は国際的にみて GDP に占める貿易・投資の割合が低い。特にリーマンショック後の落ち込みは激しいが、グローバル経済の特徴として、貿易・投資の重要性が上昇していることは明らか。OECD 刊行の Angus Madisson の本 (1700 年以降の世界的 GDP の歴史的推移をまとめたもの) によると、1700 年代には中国・インドが世界の GDP の 4~5 割を占めていたが、その趨勢が年代とともに西欧→アメリカ→日本に移ってきたことがわかる。しかしながら最近では中国を始めとした新興国が台頭してきており、新興国の世界輸出に占める割合が増加する一方、先進国の占める割合が低下する傾向にある。(スライド頁 1・2 参照)。
- ・ 日系企業の海外進出は年々増加傾向にあり、拠点も多様化している (高成長率、サプライチェーン構築に有利な国・地域が中心。特にメキシコは FTA 締結の関係で進出企業が急増している)。(スライド頁 3 参照。外務省の統計は、海外在留登録をしてない企業もあるため実際より相当少ない数と思われる)。また、2009 年時点で直接輸出を行っている中小企業数は約 5,600 社だが、現在は急激な円高、震災要因等あり、さらに増えているのが現状 (スライド頁 4 参照)。
- ・ 「中小企業白書 2010 年版」で、海外展開をしている企業とそうでない企業の雇用分析を行っているが、輸出開始企業は (輸出非開始企業に比べて) 国内雇用を伸ばしている。直接投資開始企業については、最初の数年は雇用が落ちるものの、数年後には国内の雇用数が増えている (スライド頁 5 参照)。
- ・ 欧米と比較すると、日本の中小企業の輸出企業割合は低い。その要因のひとつは、日本の中小企業は輸出の際、大手企業に部品を納入する形で輸出している場合が多く (直接輸出の形ではない)、国際業務に必要な知識がないことにある。他にも人材、資金、販路確保などの要因があり、これらの障壁を乗り越えるための支援が必要と考えられている。(スライド頁 6 参照)。

(3) 中小企業の海外展開支援策

- ・ このような中小企業の海外展開支援に対するニーズの高まりを受け、2010年10月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を設置、2011年6月に大綱が取りまとめられた。経産省や金融庁の他、様々なステークホルダーが構成員。①情報収集・提供、②マーケティング、③人材育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善を重要課題に設定。企業のニーズを踏まえつつ、関係機関の取組みや目標を設定。本年3月には、最近の中小企業海外展開への取組みの活発化に対応すべく、大綱を改訂（スライド頁7参照）。
- ・ 具体的な海外展開支援策としては、JAPAN ブランド育成支援事業や現地情報提供、海外展示会への出店などがある。縦割行政の中でどこに問い合わせればよいかわからないといった問題に対応するため、ワンストップサービスの強化にも現在注力している（JICAとも協力し、各機関の強みを活かす体制を構築中）。資金面の支援としては、政策金融公庫が貸付を行っている。（支援施策の例はスライド頁8・9参照。施策活用事例はスライド頁10・11参照。国内で市場が見つからなかったが海外展示会に出展してマッチングが成功し、アメリカに進出した医療機器企業、一社でなく地域ブランドとしてグループ進出して成功した例など。）

(4) 日本にマザー工場をもつ中小企業の強み

- ・ 昨年10月のタイ洪水で進出企業が多く被害をうけた。800企業が入る7工業団地が水没。日系企業は449社あり、うち約半数が中小企業だったが、マザー工場を日本にもつ企業は代替生産でサプライチェーンを維持することができ、うまくリスクヘッジができた。日本から完全にタイに移転した企業のケースでは代替生産先が確保できず、取引先維持等の困難に直面。このことから、サプライチェーンを意識した政策が経営戦略上重要だということがわかる。また、タイ国内の7工業団地では20～30万人のタイ人が働いている。日本のマザー会社からのバックアップ体制ができている会社のほうが、雇用維持・資金調達の確保を通じて現地タイ人の雇用維持につながり、結果として現地から評価されている面もある（スライド頁12）。

(5) 今後の取組み（ODAとの連携、経営力強化支援等）、

- ・ タイの洪水対策時にも感じられたことであるが、インフラ整備、現地人材育成、貿易投資環境整備等、日系企業が現地で直面している問題に対応する上で、JICAとの連携が非常に重要と考える。相手国政府もこのような問題点の改善は、企業の誘致や雇用創出につながるため重要と捉えており、win-win関係が可能となる。本年3月の大綱改訂において、中小企業海外展開支援会議の構成員として新たにJICAや日弁連等が加わった。中小企業の立場に立った、オールジャパンでの支援体制、ワンストップサービス等、現在、具体的な支援体制構築を検討しているところである。また、これまでになかった取組みとして、青年海外協力隊OBの人材活用、現地企業への中小企業社員の派遣、現地

進出日系企業への若手人材インターンシップ制度といったことも検討している（スライド頁 14 参照）。

- ・ 現在、海外展開促進のための中小企業経営力強化支援法案を国会に提出中。ポイントは資金調達の円滑化で、外国の金融機関が現地通貨建てで融資する際に日本政策金融公庫が信用状を発行する仕組の導入をめざす。多くの企業は親子ローンからスタートするが、海外は成長率が高く事業規模を拡大するニーズが生じ、親子ローンだけでは為替リスクも大きく限界があることから、新たなニーズに応えることを想定している。特に中国では送金規制が厳しいため、海外での資金調達が必要になっている。

3. 大野健一(GRIPS)によるコメント

(1) ベトナムにおける課題、日越の実務レベルで理解を深める必要

- ・ ベトナム政府は 10 年程前から中小企業や裾野産業育成を推進しており、日本側も谷崎大使が 2011 年 9 月に工業化戦略策定のための日越協力を立ち上げ、大使館・JICA・JETRO 等と協力してそれをサポートし、日系企業の誘致や現地企業育成に取り組んでいる。このように日越の政治・政策レベルでは盛り上がりしており、ベトナム側は現地で日系専用工業団地を設置して日本企業の進出を待っているが、実際には企業を誘致できるような施策が実施されていないという現実問題がある。企業を誘致するには何が必要かということをベトナム側は十分に理解しておらず、実務レベルの改善が必要である。
- ・ 自分はベトナム開発に 17 年関わっており現地に研究拠点も持っている。研究活動の一環として、昨年 6 月と今年 3 月にハノイで日系中小企業誘致のためのシンポジウムを開いた。そこでは、誘致に必要な項目を挙げた工業団地チェックリスト（ハードインフラの必要性、日本人にとっての生活環境、コスト、インセンティブなど）も提示したが、先方関係者がそれをよく理解できているとは思えない。日本側が求めるニーズ（インフラ、ワンストップサービス、バイヤー・パートナー支援）の具体的内容を把握し、それを一つ一つ実現し、戦略的誘致活動も同時にレベルアップしていく必要性をベトナム側が理解することが重要。

(2) 日本側においても中小企業の多様性をふまえた、より細やかな議論が必要

- ・ 経産省は、中小企業海外展開支援会議の発足や大綱の策定を進めるなど、従来の慎重論を転換し、中小企業の海外展開支援に対して腹をくくったように見える。しかし実際には、地方自治体を含め、中小企業が海外進出することが良いことかどうかという議論は固まっているのか。国内産業の空洞化に対する慎重論は本当に解消されているのか。都道府県や業界レベルでは、まだ議論が残っているように感じる。空洞化を回避するには外に出ていく旧産業に代わる新産業を育成する必要がある、これは中小企業政策を超えた国としての将来の産業ビジョンづくりと関わってくる。さらなる議論、調査や研究が

必要なのではないか。

- ・ 様々な中小企業を見てきたが、海外展開する必要がない企業もあると感じる。例えば、オンリーワンの技術を持つ企業などは必ずしも海外に出る必要はない。一口に中小企業といっても多様であり、技術をもちどこでもビジネス展開できる企業と、やむにやまれず海外展開をしなければならない企業、日本に残すべき企業等、様々である。海外展開とひとくくりにせず、細かい分析にもとづく議論が必要ではないか。

4. 質疑応答

(Q) 中小企業は、為替円高、リーマンショック、震災等の影響で、海外進出を余儀なくされているだけで本当は海外に行きたくないのではないか。海外展開に対し国として総合的な合意ができていない状況。アメリカでもオバマ大統領が所信表明演説の中で、国内に留まる製造業企業にインセンティブを付与するとの方針を示している。生産拠点を海外に持っていくことに国民の合意は得られないのではないか。また「よい進出」もあれば、「好ましくない進出」もあろう。地方自治体にとっては、海外展開によって地元が衰退しては困るだろう。このような事態にどう対処していくのか。

→(守山室長)

- ・ 今般導入する法律や支援措置は、国内に工場のマザー機能や研究基盤を残しながら海外進出を図る企業の競争力強化を支援することを目指している。また地銀の担当者からは、やむにやまれず出るケースは断ることが多いとも聞いている。海外でも競争力が維持できるように他の業者と組ませて、競争力をつけて展開する等、そのような企業に対して後押しをすることが求められている。
- ・ 中小企業政策は海外展開だけを支援しているのではなく、経営力強化、競争力、技術力・商品力強化といった従来やってきた支援とも一体的な三位一体のパッケージとして取り組んでいる点をご理解願いたい。これらについては国民の皆様のご意見を踏まえながら全体の施策を作っているところ。

(Q) 日本の中小企業は技術はあるが経営力が弱い。民主党の事業仕訳の中で信用保証などの施策はうっているが、経営力を向上させる施策は弱くなっている。経営力が弱いまま海外進出を後押しするのはどうか。

→ (守山室長)

- ・ 中小企業海外展開といったときに、どれぐらいの中小企業であれば海外進出が可能という議論がある。420万社すべてが海外に出るわけではなく、現在進出しているのは5～6000社。様々な関係者と議論すると年間5億円（あるいは従業員20人以上）ないと、海外に進出した際にもサステナブルな経営ができないとの話もある（ものづくりとサービスでは違うが）。
- ・ 海外展開支援策は、海外展開の失敗例をみると、国内にいたときから経理がしっかりし

ていない企業は海外でも難しい等の教訓があり、基本的な経営力をつけることが前提としてある。先ほど申し上げたとおり三位一体で取り組んでいくことが重要だと考えており、それに加え、技術力・製品力を磨く施策を行い、その先にいかに海外のマーケットを取り込むか、ということが求められているものと考えている。

- ・ 海外の成長をいかに取り込んでいくのかについて、情報の非対称性を取り除いていくことが有効。海外市場の情報について中小企業が正確に理解する能力は低い。様々な政策があるが、中小企業が最適な経営選択ができるよう、正確な情報を国内に送っていくことが重要ではないかと考えている。

(Q)日本のサプライチェーンが優れているというのは誤解。下請け構造が残っているため企業グループ内のサプライチェーンが強固なだけで、中小企業が強いことを意味していない。中小企業がサプライチェーンを支配する構造になってない中、親会社と一緒に海外に出ていくのはいいが、子会社だけでいく体力はない。

→(守山室長)

- ・ 中小企業によるサプライチェーンのコントロール能力の有無に関する議論に関して、マルク高の経験を経ても中堅企業が元気なドイツの例があげられる。中小企業経営者が非ドイツ系の企業に直接マーケティングをしかけ、利益を伸ばしているという説がある（ドイツの経営学者、Hermann Simon の著作“Hidden Champions”に詳しい）。これは直接グローバルなサプライチェーンに仕掛けて成長している事例であり、中小企業であってもサプライチェーンの支配力を変えていく努力はできるのではと考えている。情報の非対称性を改善し、伝統的な中小企業競争力強化策などにより我が国中小企業も海外市場とのギャップを乗り越えていけるのではないかと考えている。このような勉強会で議論をするのが大事。
- ・ なお、現在ではサプライチェーン全体で進出する企業はなく、逆の感触を得ている。最近の話では、大手企業は関連企業に進出を呼び掛けているわけではない模様。中小企業の競争力強化のため、経営能力向上、技術・商品力強化、海外市場の成長のとりこみといった「三位一体」の取組みを行っていくことが求められている。

→ (大野健一)

- ・ そういう議論は必要で同感だが、全然議論されていないのが現状。正直、日本政府がやろうとしていることはやや中途半端で、ふっきれてないところがある。中央政府、地方自治体ともに、日本から完全に出ていく企業は支援しないとやっているが、そんなことを言っていたらものづくりは衰退するだろう。日本は長く機械製造業を強みとして発展してきたが、そろそろ手放してもいいのではないか。かつての主要産業であった生糸、綿織物、石炭等の例から分かるように、最大の輸出産業にも数十年サイクルの盛衰は避けられない。つまり新産業の創出と海外進出を組み合わせる必要がある。やむにやまれず海外に出て行く工場でさえ支援対象となってよい。海外で成功し、中小企業が世

界市場に売れる大企業になるのを支援すべきではないか。

→ (参加者)

- ・ 国としては GDP に貢献するかどうかの議論が必要なのではないか。

→ (大野健一)

- ・ 機械産業で GDP を保っていくのは長期的に無理であり、新しい産業に頼る必要がある。自動車も家電もモジュラー化しており、そろそろ他のアジア諸国に任せてよい。また、国内でものづくりの後継者がいなくなっている現状においては、日本の技術を世界に伝え、世界でものづくりをやればよい。

→ (参加者)

- ・ そのことによって日本に還元するものがないと日本が辛くなるという議論が残っている。

→ (大野健一)

- ・ 日本のものづくりを本格的に伝える対象として、タイ、ベトナムが考えられる。ベトナムは素質は良いが、まだ基本的なことを理解していない。日本が経営、マーケティング等を支援することで道が拓けるのではないか。

(Q) 中小企業をどうやってグローバル化していくかという勉強会をたちあげようと、IT コーディネーターを中心に活動している。以前は海外拠点でソフトウェアの開発に従事していたが、2008 年以降、オフショア開発で価格ダンピングが起き、ビジネスとして成り立たないという現状を体験した。それであつたら外に行くべきという考えで、中小企業の海外進出支援という立ち位置にシフトしている状況。そういった環境の中で、政府とのスピード感の違いを感じる。政府側、金融機関から、日本の資産として親子ローンという形で投資し、金利が乗って日本に帰ってくるという現実がある一方、IT 関連の中小企業でアンテナの高い若い経営者は、資金調達の仕方が全く異なり、日本を超えてやり始めている。例えば、自分の会社は三期連続赤字なので政策金融公庫に相談すると、海外展開は無理とアドバイスされる。しかしビジネスプランを英語化して世界中の経営者向けソーシャルネットワークに乗せると、共感した投資者から 1 億円が集まるという現実がある。国、JETRO は実際のキャッシュイン、キャッシュアウトにキャッチアップできてない印象がある。また、農商工連携にも協力しているが、実態として、日本の製造業、日本人のものづくり力は高く、世界で勝負できる。その一方でドイツ中小企業には職工制度のようなモデルがあるが、日本には今は無い。中小企業をバックアップする時、先行きが見えないまま外国に出るといわれてもリスクテイクできない。国としてバックアップしていいのか悪いのか。

→ (守山室長)

- ・ スピード感をもって最速のモデルに取り組んでいくということが求められており、政策当事者として最大限努力している。各措置の検討において、ご指摘のような点も参考にしたい。

- ・ また所得の還流については、GDP 指標に加えて GNI 指標も重要という議論があるが、税制改正により、外国子会社から受け取る配当を原則非課税にする制度が導入された（2009 年 4 月施行、「外国子会社配当益金不参入制度」）。リーマンショック後の 2009 年の所得収支は年間 3 兆円程度（前年より 2 割増）で、税制改正後、配当金の国内還流が進んでいる。本社は還流資金を研究開発資金や事業関連目的で使っている。

→(参加者からのコメント)

- ・ インドネシアやアフリカ、OECD 等で勤務して途上国の民間セクター開発に従事してきたが、最近、途上国支援の中で日本の中小企業支援が出てきている。空洞化慎重論が支配的だった時代にはタブーであった、海外進出の話が急激に進んできている。インドネシアでは裾野産業支援を長くやってきたが、日本企業の海外進出が急速に進み、地方自治体レベルでの調査団がたくさんきている。
- ・ 従来 ODA は公的機関を対象としており、民間の一社支援は無理であったが、現在は民間、日本企業に被益する支援についても議論され始めている。また、グローバル人材という名のもとに青年海外協力隊 OB・OG の活用に関心が高まっているが、かつて協力隊員で帰国後の就職に苦労してきた世代からすると晴天の霹靂。

(Q) 世銀は最近アジアとアフリカの製造業を比較した“Light Manufacturing in Africa”を公表した。同報告書によると、アジアと比べてアフリカの工業団地に必要なのは、外資企業が現地に進出した際にすぐに工場が立ち上げられる事業環境整備であり、中小企業が進出する際も、plug & play が必要になる。そのようなコンテキストの中、特に中小企業を誘致するために行うべき事業環境整備とは何か。

→ (守山室長)

- ・ 工業団地について、企業のニーズと現実の間にギャップがあるのはコメンテーター（大野健一）指摘の通りであり、ギャップを埋める努力を先方政府がしなくてはいけない。外資企業を誘致するにあたり、日本のニーズにあったもの、例えば日本語によるワンストップサービスの提供、を提示してくれると有利になる。

(Q) 「中小企業の国際化＝海外展開」がテーマであるが、その逆の議論はあるのだろうか。日本にはサプライチェーンが残っているため、日本の裾野産業を使って外資の組み立て産業が参入する可能性もあるのか。これにより日本国内に中小企業を残しながら、日本経済を強くしていくことはあり得るのか (Invest Japan)。

→ (守山室長)

- ・ 個人的には将来そのようなケースは出てくるのではないかと考える。日本のビジネスモデルの良さを理解してくれるのが外国人というケースもあると思う。グローバルな視点からの議論が求められる。

(Q) 人材マッチングビジネスに従事している。日本にはものづくり職人の後継者が少なくなっており、若者はソフト産業に多く従事する傾向がある。政府にお願いしたい点は、GDP支援に留まらず、日本人の雇用をなんとか増やしてほしいこと。人材面でも急速なグローバル化が進んでおり、日本人では間に合わないので企業は留学生や現地雇用で対応するなど、日本人が取り残されている。政府の税収にならなくても、海外でもよいので、日本の若者に仕事に就いてほしい。また若い人が創る企業はサービス産業が多く、設備投資をしない。今までの支援は設備投資をする企業が中心だったが、今後はソフト化していく産業を支援していかないと日本人の雇用が守られない。日本が不得意であるサービスのプラットフォーム化を支援し、輸出にODAをつけることで継続的なビジネスとなるのではないか。それを通して日本の若者を海外に送り出す支援をすべき。

→ (大野健一)

- ・ IT 企業やサービス産業の事例は興味深い。団塊の世代のものづくりは衰退産業でもあり、IT 産業と分けて議論しないといけない。ものづくりについては、消えていくのか、アジアで再生するのか。また、日系中小企業の海外進出をサポートするだけでなく、日本人自身が出ていくことをサポートすることも大事だと思う。

(Q) どういった日系中小企業を支援するかという議論があったが、これは日本の視点に立ったものと理解。では途上国側はどのような日系中小企業を望んでいるか。アフリカには1年後には大企業が進出してくれると思っている国もあり、これは非現実的だが、カンボジア、ミャンマー等は日本の中小企業に来てほしいとアピールしている。というのも、日本の中小企業は同じ目線でビジネスをする他、家族や人生を含めた細かいケアを日本はしてくれる気持ちがある。中小企業だからこそ、一心同体になって一生懸命やってくれるため、中小企業にきてほしいという意見が多い。途上国側は心やさしい、強い経営者が率いる企業にきてほしいという期待をもっている。途上国側からの視点と、日本がいかに被益するかということはリンクしていくべきかどうか。

→ (守山室長)

- ・ アセアンの中でも特にタイは、サプライチェーンの問題や、産業構造転換が必要という議論がある。先方が求める強い企業と進出したい日本企業とがマッチするよう、日タイ共同ベンチャーの可能性も議論している。そのためには、ベンチャーの環境、エコシステムや資金供給等、バックグラウンドも変わらないといけない。両国で win-win になるようなアプローチを今、議論している。国境を越えて国同士でお互いのリソース、強みを持ち寄っていくというアプローチができないかという議論をしているところ。

5. まとめ、連絡事項 (GRIPS 大野泉)

- ・ 中小企業といっても多様であり、どういう企業が海外に出ていくべきか等については、

多面的に議論を掘り下げていかないと、日本側と途上国側で win-win の関係は築けない。また、海外展開と空洞化論についても、完全に議論し尽くされたわけではないとの印象。本日、参加者から指摘のあった人材・資金・IT の話なども念頭に、今後の勉強会に取り組んでいきたい。

- ・ 次回の勉強会は 5 月 17 日（木）に、産業人材育成（高度専門職人材育成）の海外ネットワーク構築に取り組んでいる産業技術大学院大学の前田充浩教授にお話いただく予定であり、詳細は後日連絡する。

以上