

# 金融機関を軸とした中小企業海外展開支援策の考察

## A Consideration of Overseas Business Support Measures for Small and Medium-sized Businesses that Center on Financial Institutions

高砂 謙二

Kenji TAKASAGO

大阪経済法科大学

### 目 次

- I. はじめに
- II. 中小企業集積地大田区の事例検討
- III. 中小企業の海外展開の状況
- IV. 中小企業の国際化支援機関と施策内容
- V. 中小企業国際化支援のあり方
- VI. 新たな中小企業海外展開支援策の展望

### I. はじめに

ギリシャの財政危機に端を発したユーロ圏の国家債務危機の発生により、世界経済は暗雲が立ちこめはじめた。場合によっては、世界規模の金融危機に発展し、世界経済にかつてない混乱をもたらす可能性がある。こうした中、米ドル・ユーロ安が急激に進行し、円相場は戦後最高値を記録した。この「超」円高状況は長期間続くと相場関係者の多くが予想している。

日本はリーマン・ショック以降、落ち込んだ経済に各種景気対策を講じ、本格的な経済回復を模索していたものの、東日本大震災の発生により、さらなる方向転換を迫られることとなった。この大震災により発生した原発事故の報道がなされると、実質的に日本からの輸入を制限する国々が現れた。天然資源に乏しく、輸出主導で戦後経済成長を遂げてきたわが国にとって、危機的な状況が続いている。今後、グローバル社会での信頼回復に向けた取り組みが求められる。一度失った信頼を回復するためには、従来の経済活動に加え、新たな枠組みでの取り組み

等も必要になると考えられる。

そこで、日本の産業構造で大部分を占める中小企業に目を向け、経済活性化策として海外展開を考えてみたい。中小企業は、独自の経営資源を活かした企業経営を行っている。特に製造関係の業種では、大企業の太刀打ちできないような各種技術やノウハウ等を有している場合が多い。中小企業が経営力の向上を図る場合の大きな課題は、販路開拓、販売力の強化であると指摘されており、中小企業は国内だけでなく海外に販路を求める傾向が強くなっている。

従来型の輸出に依存する経済構造を転換し、海外に生産拠点の移転するには多くの課題が山積されている。これらの課題解決には金融機関との連携は不可欠である。この点に着目し、今後の中小企業海外展開支援策を展望してみたい。従来の政府、地方自治体等の各種海外展開支援策を活用して、多くの企業が海外展開を行ってきたものの、思っている以上に中小企業の海外展開は進んでいないのが現状である。

本稿では、中小企業集積地大田区の事例を検討しつつ、従来の枠組みに捉われず、金融を軸とした中小企業の新たな海外展開支援策について考察をし、今後の中小企業海外展開支援策を策定する場合の参考に資することを目的としている。

## Ⅱ. 中小企業集積地大田区の事例検討

### 1. 中小企業の集積地大田区の概要

中小企業の集積地である大田区はかつて漁村と農村の点在する地域であったが、1908年に東京瓦斯大森製造所が建設された後、1940年代までに日本蓄電池、日本特殊鋼、東京瓦斯電気工業、北辰電機製作所、山武計器、東京計器、日本精工、三菱重工、三井精機、荏原製作所、キヤノン等、大手企業の工業立地が進んだ。しかし、戦時中には兵器や部品を製造する工場が多数立地したため大規模な空襲を受け、旧蒲田区（現大田区の一部）では1945年の1年間に人口が約4分の1にまで減少した。

戦後の復興の中、残った工場で民生用の部品製造が始まるが、1950年からのいわゆる「朝鮮特需」等により大田区内への受注が拡大し、工場の再興・立地が進んだ。一方、高度経済成長を経て、港湾整備や埋立で臨海部の工業用地が整備される頃には、京浜工業地帯の公害問題が社会問題化した。大田区内への新規立地や拡張は困難になり、大手企業の工場等は大田区外へ移転した。また、内陸部のめっきや鑄造・鍛造等の工場は昭和島、京浜島、城南島等の埋立地に移転していった。

1960年代から大企業が大田区外に流出する中で、その下請を担ってきた中小企業は大田区内に残った。また、下請中小企業等からの独立や加工業を中心とする創業はこの時期に増加した。

さらに、1973年の第一次オイルショック等による仕事量の減少に対応するため、中小企業は親会社に依存する構造から、技術を向上させて複数企業と取引する構造にシフトさせていった。

こうした得意な技術分野に特化したものづくりは、その後の機械工学と電子工学が融合したメカトロニクス（機械装置の電子制御により、複雑な動きを正確かつ迅速、大量に処理することをいう。）により大幅に進歩し、自動加工機械の導入と従来からの熟練工の技能・経験を合わせた多品種・短納期・高精度の生産体制を構築するに至った。また、機械・金属加工分野の企業集積から発生した中小企業間の分業体制を始めとする域内ネットワークを活用して、幅広い注文に対応できる体制を構築している。最近では、大学や研究機関等向けの特注品の対応力を高めるなど、独自の展開を図る企業も増加している。<sup>1</sup>

## 2. 「OTA TECHNO PARK」(オオタ・テクノ・パーク)の概要

2006年6月26日、タイのバンコク郊外にある「アマタナコン工業団地」において、「OTA TECHNO PARK」(オオタ・テクノ・パーク)が開設された。このプロジェクトはきわめて小規模なものであるにもかかわらず、オープニングセレモニーでは、日本から東京都大田区の西野区長が現地へ赴き、タイのスリヤ副首相兼工業大臣および駐タイの小林日本大使が祝辞を述べるといふ力の入った式典も行われた。

マタナコン工業団地は、バンコクから高速道路で1時間、開港を間近に控えたスワンナプーム空港からは車で約40分の距離に位置し、全計画面積約68km<sup>2</sup>という巨大なインダストリーパークである。

OTA TECHNO PARKは、その中の一画、約2ha(ヘクタール)の小さな敷地に、大田区中小企業向け集合工場を建設するという計画である。第1期計画では、約7800m<sup>2</sup>の敷地面積に、8戸の連棟式工場(1戸当たり320m<sup>2</sup>、総延床面積2560m<sup>2</sup>)と、工場全体の日常の管理に当たる事務棟を建設した。

最終的には、第4期計画まで施工実施する予定である。工業団地を管理する「アマタコーポレーション」(以下、アマタ社)が所有し、直接入居企業に賃貸する方式を取っている。

大田区にとって、このプロジェクトは大田区産業の拡張戦略である。大田区に本拠地を置きつつ、顧客の海外生産シフトに応じて現地調達拠点の設け、コストダウンをはかることで、従来の顧客との関係をさらに深めことができる。また、海外進出することにより、従来取引のなかった新たな顧客(大手企業を含め)を現地で開拓する可能性も生まれるなど、生産の合理化と合わせて市場拡大に寄与することを期待している。

国内の受注量の増大が望めない現況において、成長いちじるしいアジアに着目し、現地に進出した製造業に対し、大田区の中企業が有する高度な機械加工技術を直接供与することが、有効な戦略となってきたのである。

一方、タイ側にとっては、工業団地を整備し、国外から自動車、電気・電子機器などの主たるメーカーの生産拠点を誘致することで産業の高度化を進めてきたが、メーカーに供給する部

1 中小企業庁編『中小企業白書2010年版』(ぎょうせい、2010年)94～95頁

品産業や、そうした産業全体を下支えするサポーティングインダストリー（製造・加工における基盤技術）が脆弱で、それらの集積を強化する必要がある。そうしないと、「自動車産業を中心としたタイ製造業にとってボトルネックとなる」と危惧されている。その基盤技術を有するのが日本であり、とくに大田区における技術集積は、魅力があると思われた。

アマタナコン工業団地には約400社の外国企業が集まっているが、そのうち7割が日系企業であることも、技術を供与する日本の中小企業にとって、また、日系企業の維持拡大を求めるアマタ社にとっても拠点形成のメリットは大きい。OTA TECHNO PARKは、双方のウィンウィン関係を求めての結果であるといえる。<sup>2</sup>

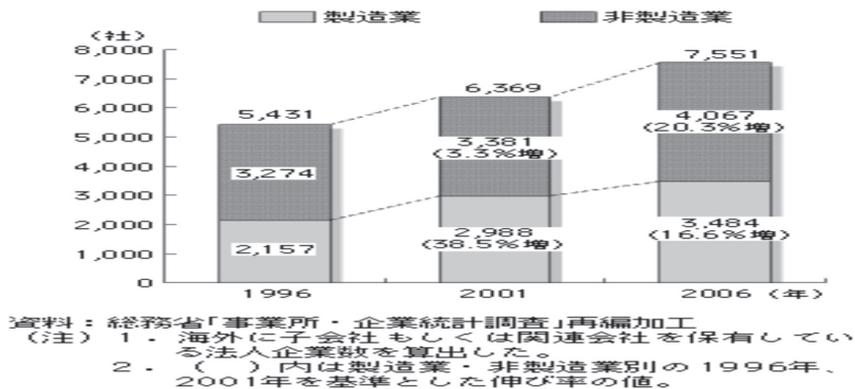
しかしながら、海外展開を図った大田区企業は6社に留まっている。2010年には、追加で4社が海外展開を決断したものの今後の展開は未知数である。

### Ⅲ. 中小企業の海外展開の状況

#### 1. 中小企業の海外展開が経営に与える影響

中小企業で海外展開を行っている企業（海外に子会社もしくは関連会社を有している企業）数の推移をみると、1996年には5,431社（製造業2,157社、非製造業3,274社）であったが、2006年には7,551社（製造業3,484社、非製造業4,067社）となっており、約10年間で39%増加している。<sup>3</sup>（図Ⅲ-1-1）

海外展開する中小企業数の推移（法人企業のみ）  
～中小企業の海外展開企業数は増加基調にある～



(図Ⅲ-1-1)

2 山田 伸顯「中小企業における海外進出の新展開」[http://www.pio-ota.jp/news/review/post\\_6.html](http://www.pio-ota.jp/news/review/post_6.html)

3 中小企業庁編「海外展開する中小企業数の推移（法人企業のみ）」『中小企業白書2008年版』（ぎょうせい、2008年）123頁 第2-4-19図

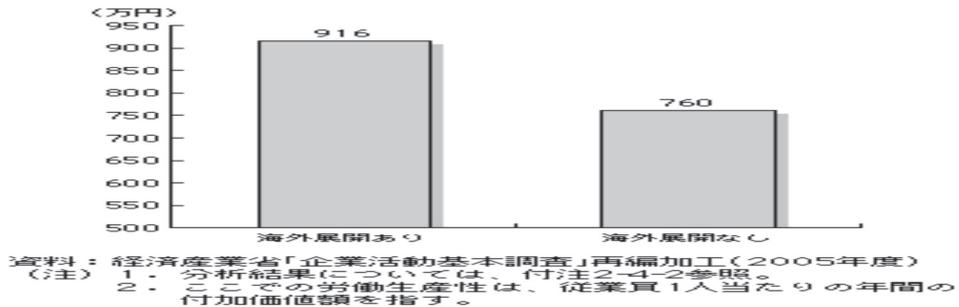
「金融機関を軸とした中小企業海外展開支援策の考察」

1996年から2001年までは製造業の方が非製造業よりも大幅に伸びていたが、2001年から2006年までは非製造業の方が製造業よりも増加率が高くなっており、ここ5年間では非製造業の中小企業の海外展開が活発になっていることがうかがえる。

海外展開を行っている中小企業とそうでない中小企業では、労働生産性に違いがあるのだろうか。経済産業省の「海外事業活動基本調査」のデータを用いて海外展開の有無による中小企業の労働生産性の水準を算出したところ、海外展開を行っている中小企業の労働生産性の水準は916万円で、そうでない中小企業の760万円に比べ20.5%、約2割高いという関係にあることが示されている。<sup>4</sup> (図Ⅲ-1-2) また中小企業に対する意識調査によれば、海外展開によって労働生産性が「増加した」(11.0%)と「やや増加した」(27.6%)、つまり増加したと回答した企業はあわせて38.6%と約4割近くにのぼり、これは、「やや減少した」(11.0%)と「減少した」(1.1%)、つまり減少したと回答した企業の12.1%とくらべると、大きく上回っている。<sup>5</sup> (図Ⅲ-1-3) この調査結果により、中小企業の海外展開は、労働生産性の向上に寄与する効果があると述べられている。<sup>6</sup>

海外展開有無別の中小企業の労働生産性 (2005年度)

～海外展開している企業は、労働生産性が高い～

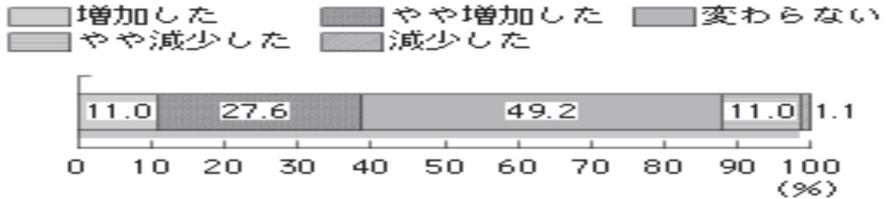


(図Ⅲ-1-2)

4 中小企業庁編『前掲書』124頁 第2-4-23図「海外展開有無別の中小企業の労働生産性 (2005年度)」参照  
5 中小企業庁編『前掲書』125頁 第2-4-24図「中小企業における海外直接投資による効果 (労働生産性)」参照  
6 鷲尾紀吉 (2009年)「日本中小企業の中国市場参入と海外展開支援」『中央学院大学社会システム研究所紀要』58～60頁

中小企業における海外直接投資による効果（労働生産性）

～海外直接投資によって労働生産性が増加した中小企業は約4割に上る～



資料：(株)野村総合研究所「グローバル化における経営環境の実態に関するアンケート調査」(2007年12月)

(図Ⅲ-1-3)

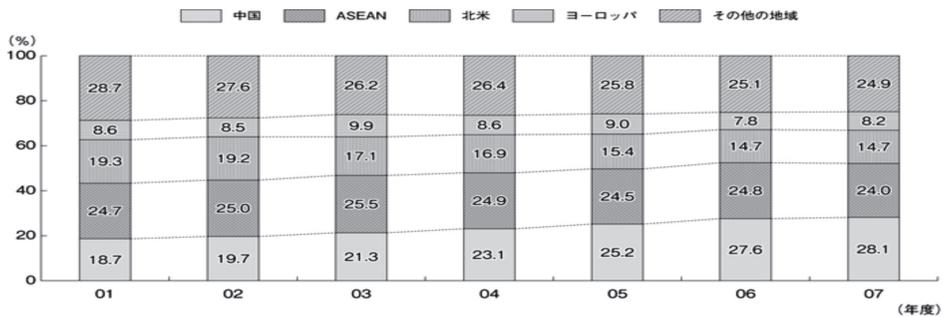
2. 中小企業の海外展開先

中小企業の海外展開先を地域別にみるとアジアへの投資が中心となっており、なかでも中国への進出が集中している。現地法人全体に占める中国現地法人のシェアは01年度の18.7%から07年度の28.1%まで大幅に拡大している。<sup>7</sup> (図Ⅲ-2-1)

また、別の資料によると、中国+ASEAN10に占める中国現地法人のシェアも01年度の43.1%から08年度の53.9%まで拡大し、アジアの中でも見ても顕著に投資が集中している。中小企業に対して、今後の展開上最も重視している国を聞いたアンケートでは、海外展開企業、海外非展開企業ともに約50%の企業が中国と回答している。<sup>8</sup>

現地法人数の地域別割合（中小企業）

～近年中国における現地法人数の割合が増加～



資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」再編加工

(注) ここでいう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か国をいう。また、ここでいうヨーロッパとは、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランドのEU15か国をいう。

(図Ⅲ-2-1)

7 中小企業庁編『前掲書』（注1）第2-2-2図「中小企業現地法人の地域別割合」参照

8 木田祥太郎（2010年）「広がるわが国中堅中小企業の海外展開」『経済情報』三菱東京UFJ銀行.No.2010-39,3頁

中国への展開にあたっては、生産コストの上昇や労働争議、技術流出や一層の競争激化など様々なリスクが指摘されているが、直近のアンケートによると、中国の重要性は高まりをみせている。ジェトロの2010年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査は、調査対象のうち中小企業の占める割合が34.2%と少なめである点には留意を要するものの、調査期間が2010年8月初旬～9月中旬と比較的最近の動向が把握できる。そのなかで、中国に対する今後1～2年の事業展開の方向性について聞いたところ、「拡大」が65.2%、「維持」が31.5%であったのに対し、「縮小・移転・撤退」が3.4%と積極投資の姿勢が維持されている。また同調査の前年に「拡大」と回答した割合は61.9%であり、前年対比で回答割合が上昇しており、<sup>9</sup> 今後も中小企業の海外展開先は、中国を中心にアジアに集中することが予想される。

### 3. 中小企業の海外展開の変化

商工中金・商工総合研究所の「中小企業の国際事業展開に関する実態調査（2009年12月）」によると、中小企業の海外事業展開の動機・目的について、進出当時・現在・今後（およそ3年後）という時間軸を持って聞いたアンケートでは、「取引先からの要請」や「取引先の海外展開への自主的な追随」といった項目の位置付けが顕著に低下し、「国内市場の成熟化・縮小」や「現地市場の開拓・拡大」、「第三国への輸出」といった項目の回答割合が大幅に上昇している。

中小企業の海外展開の動機は、これまで主流であった大企業の海外展開への追随ではなく、ギリシャの財政危機を発端にしたユーロ圏の国家債務危機の発生による急激な円相場の変動や内需縮小等による自発的な経営活動として、海外展開を選択する中小企業が増加していると考えられる。また、前述の商工中金・商工総合研究所の調査報告によると、海外展開を選択する中小企業は製造業に限らず、非製造業でも同様の傾向が報告されており、中小企業は国内だけでなく海外に活路を求める傾向が強くなっている。

## IV. 中小企業の国際化支援機関と施策内容

### 1. 中小企業基盤整備機構

国内市場が縮小する一方で、アジアの新興国を中心に高い経済成長が続く中、急速にアジアでの市場が拡大しており、中小企業においても海外市場開拓への取組に対する関心は高まっている。

中小企業基盤整備機構においては、従来から培ってきた、中小企業への経営支援のノウハウと支部組織のネットワークを最大限に活用し、海外展開を志向する企業に対する相談体制を強化するとともに、海外経験は少ないものの潜在的な能力を有する中小企業を年間1,000件掘り起こし、海外販路開拓の促進に努める。

---

9 木田、前掲論文（注8）参照

ジェットロ等と連携した海外展示会や、海外バイヤーが集まる国内展示会への中小企業の出展にあたっては、出展前の研修やアドバイス、出展時の支援、出展後の商談成約までのアドバイス等、出展前後を含めた一貫支援を行い、海外企業と商談を行った中小企業数年間160社、商談件数年間363件、海外企業との成約件数（見込みを含む）を年間19件とし、海外販路開拓の取組を支援する。

海外展開を進めていく上では、グローバルな視点を持つ人材が必要不可欠であるが、中小企業においては、そうした人材が特に不足していることから、商工会、商工会議所、金融機関等と連携した海外展開セミナーを開催し、年間1,900社への情報提供などを行う。また、中小企業大学校において、国際化研修等を実施し、人材育成の支援を行う。<sup>10</sup>

国際化支援アドバイスは1981年（昭和56年）から実施しており、海外投資や国際取引などの海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の皆様に対し、豊富な実務知識・経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの専門家がアドバイスをする公的サービスを実施している。内容に応じて各分野で専門性の高いスキルを持つ「国際化支援アドバイザー及び海外販路開拓支援アドバイザー（計約300名）」と連携しながら、本部（東京）と全国9支部において経営支援の観点に立ったアドバイスを無料で提供している。<sup>11</sup>

## 2. 日本貿易振興機構（ジェトロ）

日本国内では、高度・先端技術を活用した高付加価値の生産・研究開発機能や本社・サービス機能に集中する一方で、多くの生産工程が海外に移転され、中小企業に大きな影響を与えている。また、3月11日に発生した東日本大震災は、特に被災地の中小企業にとって甚大な影響を与えている。

地域経済の再生、日本経済の再活性化のためには、日本企業が競争力のある分野において、その技術力、創造性、独自性等を梃子に新たな海外展開を図り、その成果を日本国内にフィードバックし、さらに日本経済の成長力を得なければならない。

そこで、ジェトロは内外のネットワークを活用しながら、海外展開により多くのコストと負担を求められる中小企業を中心に支援を行う。具体的には、アジア等新興国や欧米等先進国の市場情報や制度情報の提供、貿易相談、輸出促進支援、海外進出支援、在外日系企業の支援等を強化する。また、産業別のマーケティング情報などの提供体制を基盤に、貿易相談から商談支援までのさまざまなツールを持つジェトロの総合力を活かして、産業別体制を導入して徹底した支援を行う。その際には、地方自治体、日本商工会議所、全国商工会連合会、全国中小企業団体中央会などの経済団体や業界団体、中小企業基盤整備機構等とも連携を図りながら、実

10 中小企業庁 「主要支援機関における中小企業海外展開支援行動計画」第3回中小企業海外展開支援会議  
平成23年6月23日資料8 13頁

11 中小企業基盤整備機構ホームページ<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/index.html>

施していく。<sup>12</sup>

現在、利用頻度の高いメニューは「貿易相談」と「展示会」となっている。海外進出の相談、展示会開催とも増加している。昨年度から力を入れている施策は「国内へのバイヤーの招聘」、海外展示会では敷居の高い企業への海外展開の足掛かりになると考えており、今後の中小企業の海外展開については政府の支援予算などの後押しと連動してジェトロも推進強化を行い、中小企業のニーズに応じて持続的な海外展開の成功させていくためにはジェトロの支援だけでは難しく、経営・人的な問題・資金調達の問題などで各支援機関との連携強化を深めていきたいと考えている。<sup>13</sup>

### 3. 日本商工会議所

日本商工会議所では、主に情報収集・相談に関して、①中小企業支援機関（ジェトロ等）や在外日本人商工会議所と連携した中小企業の海外展開支援策の検討・実施。・各地商工会議所において中小企業に海外展開の必要性を気づかせる「国際展開気づきセミナー」（仮称）を開催。② 日商ホームページ「中小企業国際化支援ナビゲーター」による情報提供の充実。（中小企業国際化事例選及び各地商工会議所の支援活動事例選、有力海外見本市情報、支援機関の各種事業の最新情報や取引情報の提供等）③ 海外ビジネス初心者の中小企業を対象に、海外ビジネスの心構えや貿易実務の流れおよび支援機関の相談窓口等を紹介したガイドブック作成。（東京商工会議所）④ 各地商工会議所の「海外展開支援窓口」にて無料相談会および個別相談を実施。必要に応じジェトロ等他の中小企業支援機関と連携をとって支援。⑤ 国内および海外での実践的な支援を行うため、「国際展開支援アドバイザー制度」（仮称）を創設（東京商工会議所）。公的支援機関では対応が難しい個別企業の事業活動を、在外日本人商工会議所とのネットワークを活用した支援を検討・実施。⑥ 在外日本人商工会議所、外国商工会議所、在日外国公館、現地政府とのさらなる連携促進・協力体制の構築に力を入れている。<sup>14</sup>

また、中小企業国際化支援委員会をスタートし各商工会議所での支援事業の普及取り組みを強化。具体的には、他の支援機関との連携、中小企業の国際展開の事例づくり、海外からの留学生を中小企業に紹介するなどの人材面の支援、国際化に向けての課題や問題点の調査研究などに取り組んでいる。中小企業は海外展開の必要性は感じつつも余裕がない現実を理解し、啓発活動を進めることが必要だと考え、海外展開のメリット、デメリットを含め現地視察やセミナー活動などを通じて情報提供と啓発を進めている。<sup>15</sup>

---

12 中小企業庁、前掲（注10）、1頁

13 中小企業基盤整備機構「中小企業の中小機構以外の国際化支援機関の利用状況およびその効果」『平成22年度中小企業海外事業活動実態調査事業報告書』172頁

14 中小企業庁、前掲（注10）、23頁

15 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）参照

#### 4. メガバンク

メガバンクでは、資金調達・決済・外為・運用など充実した商品やサービスを提供しているほか、海外展開の資本戦略・事業戦略に関するアドバイスや各種セミナーの開催も行っている。

また、幅広いネットワークを活かしたビジネスマッチング（仕入先・販売先のご紹介）により、中小企業の新たなビジネスチャンスの創出にも積極的に取り組んでいる。

中小企業の新規海外進出時や進出後においても相談件数が増えており、内容も専門的・高度になっている。その中で個々とマスでの両面での対応強化を図っている。個々では相談対応人員を増強し、マスではセミナーの質・量両面での充実でテーマを絞ってより深い議論に入っていけるパネルディスカッションのような形式も検討している。海外進出する中小企業の多様化するニーズにできるだけ対応したいと考えている。ビジネスマッチングのニーズが非常に強く今後強化する予定である。また、各種フルサポートを求める場合は関連会社や専門家と連携し、支援していく方針である。セミナーは地方公共団体・ジェトロなどと連携し、ファイナンス面ではJBIC、JICA、地銀等とも連携を考えている。<sup>16</sup>

#### 5. 商工組合中央金庫

商工組合中央金庫では、まず、情報収集・相談に関して①国内外の営業店事務所103カ所に設置した海外展開サポートデスクを通じた相談対応を年間約3,000件行なう。②公的機関の海外展開支援施策のパンフレット等を国内外の営業店事務所103カ所に設置するとともに、営業時に顧客に対する施策の周知活動を行なう。③ジェトロ、日本貿易保険、中小機構等、協力機関との連携を深め、幅広い中小企業の海外展開ニーズに対応していく。

次に、人材の育成・確保に関しては、営業店職員の海外実査の機会を従来以上に増やし、現地での顧客サポートを強化するとともに、海外の知見を深め、国際分野における人材育成を図る。

資金調達支援に関しては、①海外提携機関との連携を強化するなど、現地での資金調達円滑化をサポートしていく。②成長戦略総合支援プログラム<sup>17</sup>も活用し、海外展開支援貸出を積極的に行なう。<sup>18</sup>

金融・資金面の相談だけでなく海外進出の仕方などについても相談を受けるなど支援ニーズが高まっている。政府でも中小企業海外展開支援が重要な政策課題になっているのを受け、ジェトロと協力し国内外の全103店舗に「中小企業海外展開サポートデスク」を設置し支援内容の充実を図っている。商工中金は中小企業と運命共同体であり投資が適正かなど海外展開の見

16 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）参照

17 成長戦略総合支援プログラムとは、政府が掲げる「新成長戦略」「産業構造ビジョン2010」及び、日本銀行の「成長基盤強化に向けた取組み」を受けて、成長戦略分野で成長を目指す中小企業等の皆様の成長戦略策定や金融面での支援、本部ソリューション、各種コンサルティングにより計画実現をサポートする商工組合中央金庫独自の総合支援プログラム。

18 中小企業庁、前掲（注10）、17～18頁

通しについて中小企業と同じ目線で判断している。今後、より多様でニッチな市場でも海外展開が進むので、今まで以上に現地状況を肌感覚で理解できないと判断力に影響が出る。情報面でも各種機関と連携や強化が必要と考えている。<sup>19</sup>

## 6. 日本貿易保険

日本貿易保険はこれまで、中小企業の海外市場への挑戦を積極的に支援するため、中小企業のニーズ踏まえ以下のような対策を実施し、下記のように積極的なサポートを行っている。① 中小企業輸出代金保険の創設（平成17年4月）② 海外取引先の信用調査費用の一部無料化（平成20年度より継続実施中）③ 商工中金との業務協力覚書締結及び付保輸出債代金権譲渡担保融資スキームの創設（平成22年4月）④ 東京商工会議所との業務協力覚書締結及び同会議所主催のセミナー・商談会への講師派遣（平成22年6月）⑤ メガバンク3行との業務協力覚書締結、および付保輸出代金債権買取スキームの創設（平成23年3月）⑥ 中小企業向け貿易保険セミナーおよび個別相談会の実施こうした取り組みを踏まえ、23年度以降、以下の対策を実施することとする。

今後の行動計画として、関係機関との連携、広報・普及、商品性の改善を考えている。まず、関係機関との連携に関しては、① 商工中金スキーム/メガバンク3行との協力体制を強化するとともに、こうした連携スキームの更なる積極的な展開を行う。② その他外部関係各機関との連携、および輸出代金債権流動化にかかるスキームの構築を検討する。

広報・普及に関しては、① 中小企業向け貿易保険セミナーおよび個別相談会を年間8回程度開催するとともに、中小企業関係機関等が主催するセミナー等に講師を年間10回程度派遣する。② ホームページに中小企業向けサイトを新設するなど中小企業向けの広報活動を強化する。

商品性の改善に関しては、中小企業向けの貿易保険商品の改善を検討するとともに、同貿易保険商品の更なる積極的な普及・PRに努めることを考えている。<sup>20</sup>

中小企業、特に新規に海外進出を始めた企業、これから始める企業はほとんど貿易保険の制度・サービスを知らないので認知を高め、中小企業に有効活用してもらいたいと考えている。地域の中小企業の掘り起こしを目的として貿易保険セミナー開催地を拡充し、地方の経済産業局、商工中金との協力も進めている。政府方針として中小企業の海外展開支援を強化する流れもあり、貿易保険の周知活動を強化していく必要があると考えている。また、中小企業のニーズに対応してわかりやすく丁寧に説明し、利用促進を図ることが重要だと考え、商工中金・銀行・損保などと低利融資制度の実施などで業務協力している。<sup>21</sup>

19 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）参照

20 中小企業庁、前掲（注10）、21～22頁

21 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）、169頁

## V. 中小企業国際化支援のあり方

### 1. 中小企業の国際化支援機関の利用状況

前述の中小企業の国際化支援機関の利用状況を見てみると、中小企業基盤整備機構だけを利用している割合は20.2%。最も多いのは中小企業基盤整備機構の他に1機関が20.8%。全体の約9割が、中小企業基盤整備機構の他に3機関以内の利用となっている。

中小機構以外の国際化支援機関で利用割合が最も高いのは「日本貿易振興機構」54.4%である。次いで割合が高いのは「商工会議所・商工会」27.4%となっている。他に、利用割合が1割以上の支援機関は「その他金融機関」17.4%、「メガバンク」12.4%、「民間コンサルタント会社」10.8%となっている。これらの調査結果により、今後中小企業の国際化を効果的・効率的に推進し、その支援効果を高めるために、各種国際化支援機関との相対関係の中で何を強化し、どう相互に協力関係を高めるべきか考察する。<sup>22</sup>

中小企業全体の8割は各種国際化支援機関を利用している。利用が多いのは、日本貿易振興機構、商工会議所・商工会、その他のメガバンク系シンクタンク、金融機関、民間コンサルタント会社である。また、利用者はやみくもに色々な機関を利用しているのではなく、それぞれの機関について個々の利用理由を持っており、例えば、日本貿易振興機構には「支援内容」、商工会議所・商工会には「敷居の低さ」、その他の金融機関には「人的信頼性」、メガバンクは「知名度・取引関係」が利用のきっかけとなっている。<sup>23</sup>

また、中小企業が実際に支援を受けてみて効果が高かった支援メニューも各支援機関によって異なり、日本貿易振興機構では「海外ニュース等の情報提供、相談・コンサルティング」の効果が高く、商工会議所・商工会では「セミナー・講演会、成功事例の紹介」の効果が高く、商工組合中央金庫では参考値だが情報提供の他「融資・金融支援」の効果が高い。その結果、中小企業の今後の国際化支援機関の利用意向はどの機関でも9割を超える高い値を示している。

このように中小企業は国際化事業についての相談・支援を求めた時、それぞれ様々な利用のきっかけを持ちながら一般的に複数の支援機関を利用し、その支援メニューに関して各機関別に異なる部分で効果があったと感じており、逆に言うとならばそれが故に複数の支援機関を利用しているということになる。

### 2. 国際化支援機関の現状と連携動向

国際化支援機関のいずれもが一つの機関で全ての支援機能を有する事は難しく、各機関の連携・協力が非常に重要となってくるという事でも意見が一致している。相互の支援メニューの

22 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）、170頁

23 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）、174頁

詳細の理解・紹介から始め、場合によっては地域拠点がある支援機関はその地域内での協力関係を高め地場の中小企業の支援効果を向上させるといったものや、海外現地拠点を相互活用の推進、現地のフィージビリティスタディを共に行って企業側への支援サービスを高めるなどの試みも考えられるといった声がある。

以上のように、各機関とも連携・協力関係を強化し、中小企業の国際化推進の実効性を高めていきたいという意向が強く現れており、実際、日本貿易振興機構と商工組合中央金庫が協力し、商工中金の国内外全103店舗に「中小企業海外サポートデスク」を設置する等具体的な連携施策の取組が進んでいる。しかし、利用者サイドである中小企業側からは各機関それぞれに支援効果があり今後も利用していきたいと考えている一方、一元的にどの機関がどんな支援をしているかという情報が入手できないことに不満を感じている部分がある。その結果として有効な支援メニューがあることを知らないままに海外進出を諦めるようなことや、問題の解決策を得られず事業が進展しないなどの状況に陥っているケースもあるものと考えられる。<sup>24</sup>

また、中小企業からは、「一つの窓口では他の支援機関で提供している情報・支援が一元的にわからない」という声も多く、できれば各機関の横の連携・協力を強め、情報収集や適切な支援メニューを持つ機関の紹介等の、企業側の手間工数を削減し、人員が不足して忙しい中でも効率的にアドバイスが受けられるようにしてほしいという意向は強いものと考えられる。<sup>25</sup>

### 3. 金融機関による中小企業海外展開の後押し

商工中金・商工総合研究所の「中小企業の国際事業展開に関する実態調査（2009年12月）」によると、海外へと業務拡大に動く中堅中小企業については、業績面など留意すべき点はあるものの、海外展開を企図する企業の裾野の広さや旺盛な投資意欲から考えれば、今後も成長が期待される。

こうした成長資金の調達には親会社依存している企業が多い。ただし、将来については、各種リスクの軽減や経営の自立化等の観点から、海外現地邦銀や地元地域金融機関等からの資金調達をする傾向が顕著に現れている。海外に事業展開する中小企業の、金融機関に対するニーズは資金調達に限られていない。中小企業の取引先金融機関に期待する項目について聞いたアンケート結果には、現地の各種法や制度等に関する情報提供や販売先の紹介等、多岐に渡っている。このことから、中小企業が金融機関に期待する役割の大きさが推測できる。

前述のとおり、中小企業の国際展開支援は国際化支援機関単体での効果は期待できないものの、複数の機関による総合支援を行うことで実効性が期待できると考えられる。例えば、国際化支援機関の利用のきっかけとして、その他の金融機関には「人的信頼性」、メガバンクは「知名度・取引関係」を理由として挙げている。これらは金融機関の特性と通じており、顧客であ

24 中小企業基盤整備機構、前掲（注13）、173頁

25 中小企業基盤整備機構、前掲（注24）参照

る中小企業が国際展開に際し、求めるニーズであると考えられる。従来の枠組みに捉われることなく、邦銀が各々の特性を活かしつつ連携を取り、いわゆる「邦銀連合」として中小企業の海外を後押しする新たなビジネスモデルの構築が求められるのではないかと考える。

## VI. 新たな中小企業海外展開支援策の展望

折しも、従来の中小企業海外展開支援策に加えて、政府の「新成長戦略」（2010年6月策定）には、「海外展開支援パッケージの創設」が盛り込まれた。また、同年9月、10月と相次いで策定された「新成長戦略実現に向けた三段構えの経済対策」、「円高・デフレ対応のための緊急総合経済対策」のなかでは、中小企業の海外販路開拓支援の拡充や海外特許出願支援の強化などが明記され、徐々に具体的な支援策が明らかとなってきている。わが国の中堅中小企業の成長の後押しとして、こうした政策面での追い風が更に強まり、早期実行されることが望まれる。<sup>26</sup>

政府の中小企業海外展開支援策は従来の延長線上のものを強化・継続に重点が置かれており、その効果に期待が持てない。端的に中小企業が海外展開した場合の問題は、海外現地での販売先の確保と事業資金の調達に絞られる。この二点の解決には金融機関の力が求められると考えている。

詳細なビジネススキームについては、今後の研究成果に譲ることとし、本稿においては、大きな枠組みについて述べてみたい。金融機関の特性を活かす中小企業海外展開支援策とは中小企業は多くの場合、メインバンクとして中小金融機関と取引している。しかしながら中小金融機関に中小企業のすべての海外展開支援を行うことは難しい。しかし、中小企業が相談し易いのはメインに取引している中小金融機関である。中小企業から相談を受けた中小金融機関は、メガバンク等に相談内容を取り次ぎ、相談内容への解決処方箋を受け、中小企業にフィードバックする。もちろん、海外投資資金が必要な場合、メガバンクと協力し、資金の融通等も行うことで、関係金融機関に収益効果がでるようなスキームを構築する。これが本稿で述べる「邦銀連合」として中小企業の海外を後押しする新たなビジネスモデルである。つまり、金融機関の持つ特性を専門化し、全体としての総合的な中小企業の海外展開支援を行うことが可能となる。

「邦銀連合」の可能性については、すでにある邦銀外為決済の枠組みを使うことで解決できる。しかしながら、現地販売先の確保には現地外銀（特に地方に所在する中小金融機関）との協力が不可欠であると考えている。邦銀の海外拠点以上の現地情報力に目を向けない訳にはいかない。この点の検討は今後の研究課題としたいものの、従来の枠組みを超えた中小企業の海外展開支援策を考える場合、いわゆる「邦銀連合」は新たな可能性を秘めていると考えられる。