

# 中小企業による海外展開支援ビジネスの増加

日本政策金融公庫総合研究所 上席主任研究員

竹内 英二

## 要 旨

日本経済の低成長が続くなか、中小企業の成長戦略として海外展開が注目されている。政府は中小企業の海外展開を積極的に支援するようになっており、海外展開する中小企業も増加していると推測される。しかし、言語や商習慣、税制や法律・規制が異なる海外での事業展開には、解決しなければならない問題も多い。そのため、海外とコネクションがない中小企業や海外事業の経験がない経営者にとって、海外展開のハードルは高い。

そこで、登場してきたのが中小企業の海外展開を支援するビジネスである。その内容は特定業務の代行から総合的なコンサルティングまで幅広い。こうしたビジネスを行う企業には、大手のコンサルティング会社もあるが、大半は中小企業である。また、事業内容によっては業歴の長い企業もあるが、この10年間ほどの間に参入した若い企業も少なくない。

中小企業の海外展開を支援するビジネスの増加には二つの意義がある。一つは、中小企業の海外展開を増加させ、成功例を増やす可能性があることである。もう一つは、海外展開の増加が新しいビジネスを生み出し、あるいは既存企業が事業を拡大する契機となっていることである。海外展開と雇用との関係は、当該企業や特定の産業に限定して論じられることが多いが、経済や社会の構造変化は必ず新たな事業機会をもたらすのであり、そうした芽を育てていく視点も重要である。

## 1 増加する中小企業の海外展開

海外に製品を輸出したり、生産や販売拠点を設けたりするなど、海外展開を行う中小企業が増加している。中小企業庁(2012)によると、輸出を行っている中小製造業の数は2002年には3,568社であったが、2008年には6,303社に増加している(図-1)。また、事業所ベースであるが、経済産業省の「商業統計調査」によると輸出を行っている卸売業の数は1997年の2,419から2007年の2,929に増加している。この間、卸売業全体の事業所数は3万9,266も減少していることとは対照的である。

製造業や卸売業だけではなく、小売業や情報通信業の中にも輸出を行っている企業はある。とくに、インターネットを通じて海外の消費者やユーザーに直接商品や製品を販売している企業が増加していると考えられる。

たとえば、「商業統計調査」により、電子商取引を利用した販売がある従業者数49人以下の小売業の数<sup>1</sup>を見ると、2002年には9,619社であったのが、2007年には1万8,142社に倍増している。こうした電子商取引の多くは、国内の消費者を対象としたものであるが、インターネットに国境はないので、日本語で書かれたウェブサイトであっても海外の消費者から注文が入ることがある。もちろん、外国の消費者やユーザーを想定して、英語や中国語のサイトを設けている企業もある。

海外との電子商取引は「越境EC(Electronic Commerce)」と呼ばれているが、経済産業省(2012)の推計によると、2011年に日本から中国とアメリカの消費者へインターネットを通じて販売された商品・サービスの売上高は、それぞれ

1,096億円、471億円である。とくに中国への販売額は前年比113.3%となっている。20万円以下の貨物を郵便で海外に送る場合や、ゲームなどデジタルコンテンツのダウンロードによる海外への販売は通関に申告する必要がないといったことから、インターネットを通じた海外への販売額や販売企業数を正確に把握することは困難であるが、増加傾向にあることは間違いないだろう。

海外直接投資を行う中小企業も増加している。データは古いが、中小企業庁(2011)によれば、海外に子会社や関連会社を保有する中小企業の本数は、2001年に6,369社であったが、2006年には7,551社に増加している(図-2)。製造業が496社増加したのに対し、非製造業では686社増加しており、海外直接投資は、製造業に限らず、非製造業にも広がっていることがわかる。

また、帝国データバンク(2010;2012)によると、中国に進出している日本企業は2010年には1万778社であったが、2012年には1万4,394社に増加している。進出企業の年間売上高を2012年の調査で見ると、10億円未満の企業が42.5%、1億円未満の企業だけでも6.7%あり、中小企業が多くを占めていることがうかがえる。

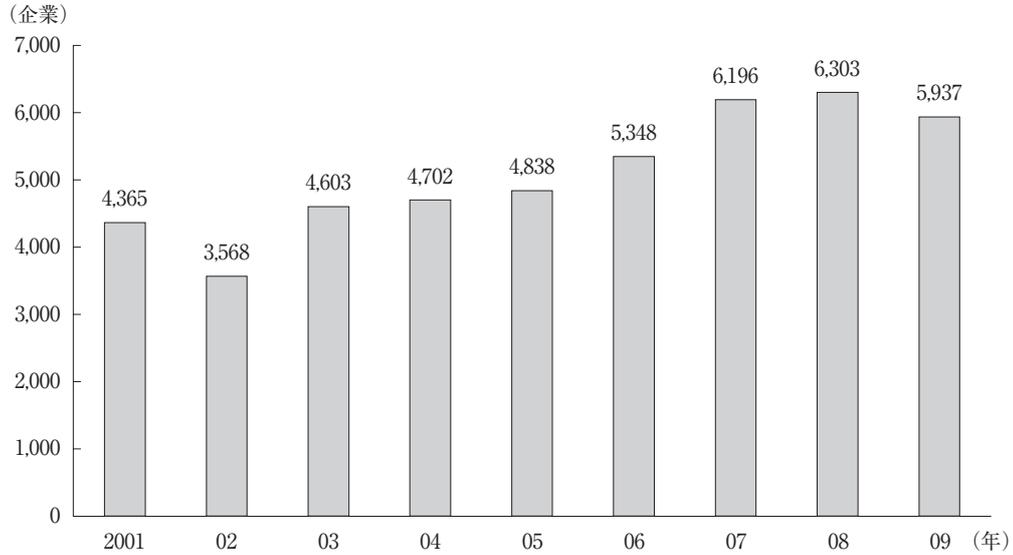
なお、中小企業では会社ではなく、経営者個人が出資して海外に法人をつくったり、会社設立の容易さや許認可の取りやすさから進出先の国民の名義を借りて出店したりするなど、子会社や関連会社という形式をとらずに投資を行うことも少なくない。つまり、海外直接投資を行っている中小企業の本数は、公式な統計で把握できるよりもずっと多い<sup>2</sup>。

輸出や海外直接投資以外にも、海外の企業に生産を委託したり、ソフトウェアの開発やコールセン

<sup>1</sup> 電子商取引による販売額が総売上高の1%に満たない企業、および個人経営の企業は含まない。

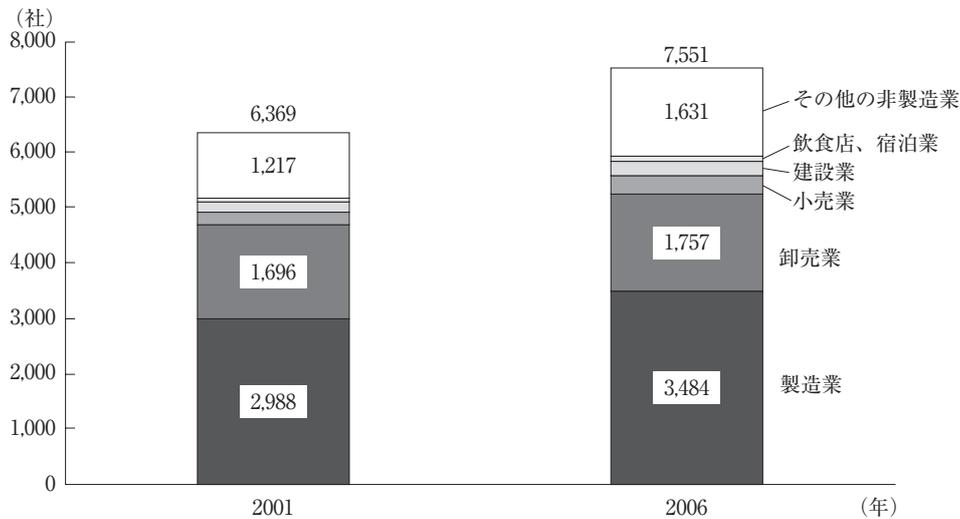
<sup>2</sup> 経営者個人による投資や外国人の名義を借りた投資は、厳密には企業による海外直接投資とはいえない。しかし、国内とまったく同じ事業が行われるなど経営資源が移転していたり、投資に失敗して経営者が多額の負債を抱えた場合、経営者に資金が流出して国内事業に重大な影響を与えたりするなど、実質的には子会社と変わらない。

図-1 中小製造業における輸出企業数の推移



出所：中小企業庁『2012年版中小企業白書』  
 資料：経済産業省「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。

図-2 業種別海外直接投資を行っている中小企業の数



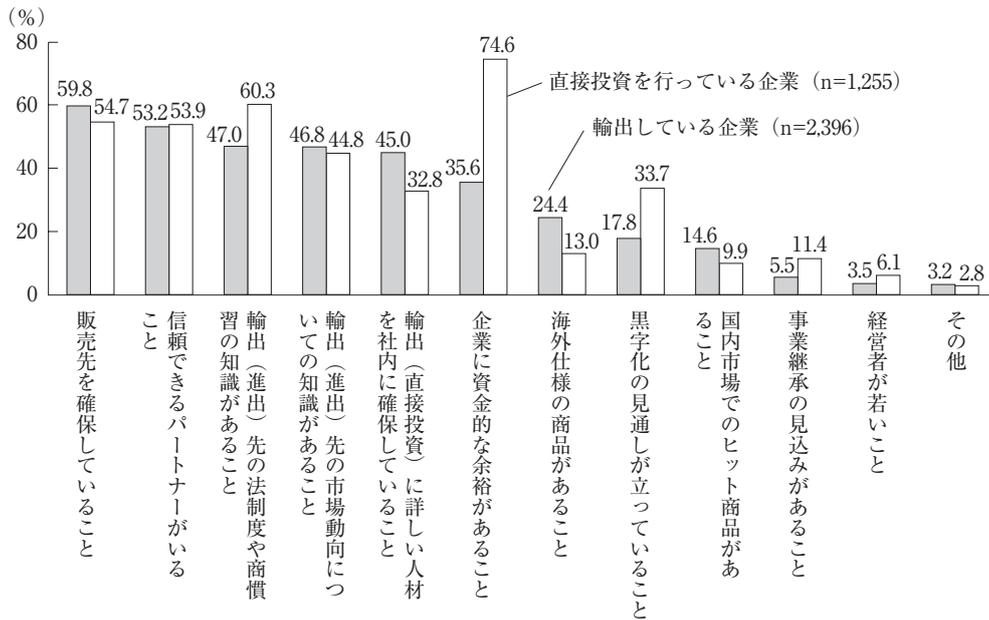
出所：中小企業庁『2011年版中小企業白書』  
 資料：総務省「事業所・企業統計調査」再編加工  
 (注) 1 個人事業所は含まない。  
 2 海外に子会社または関連する会社を保有している企業の数である。

ターなどサービス業務の一部を委託したり (BPO: Business Process Outsourcing) する中小企業もある。海外への業務委託 (オフショアリング) を行っている企業が日本全体でどれくらいあ

るのかを把握した統計はないが、Ito, Tomiura, and Wakasugi (2007) によれば、オフショアリングを行っている製造業企業の割合<sup>3</sup>は2001年に15.2%であったが、2006年には20.6%に増加して

<sup>3</sup> (株)東京商工リサーチのデータベースに登録されている製造業1万4,062社にアンケートを行った結果。

図-3 海外展開に必要な条件



資料：中小企業庁『2012年版中小企業白書』

いる。BPOも含めてオフショアリング全体も増加傾向にあると考えられる。

## 2 海外展開に必要な条件

海外展開する中小企業が増えているとはいっても、海外で事業を営みたいと考えるすべての企業が輸出や海外直接投資を行っているわけではないし、成功しているわけでもない。海外の官公庁や企業との交渉に手間取り、進出をあきらめてしまったり、せっかく進出しても採算がとれずに撤退したりする企業もある。日本国内でも新規に事業を興すことは容易ではない。まして法律や商習慣、価値観、言語の異なる海外での事業に、より多くの困難があるのは当然である。いったい、海外展開を進めるにはどのような条件が必要なのか。

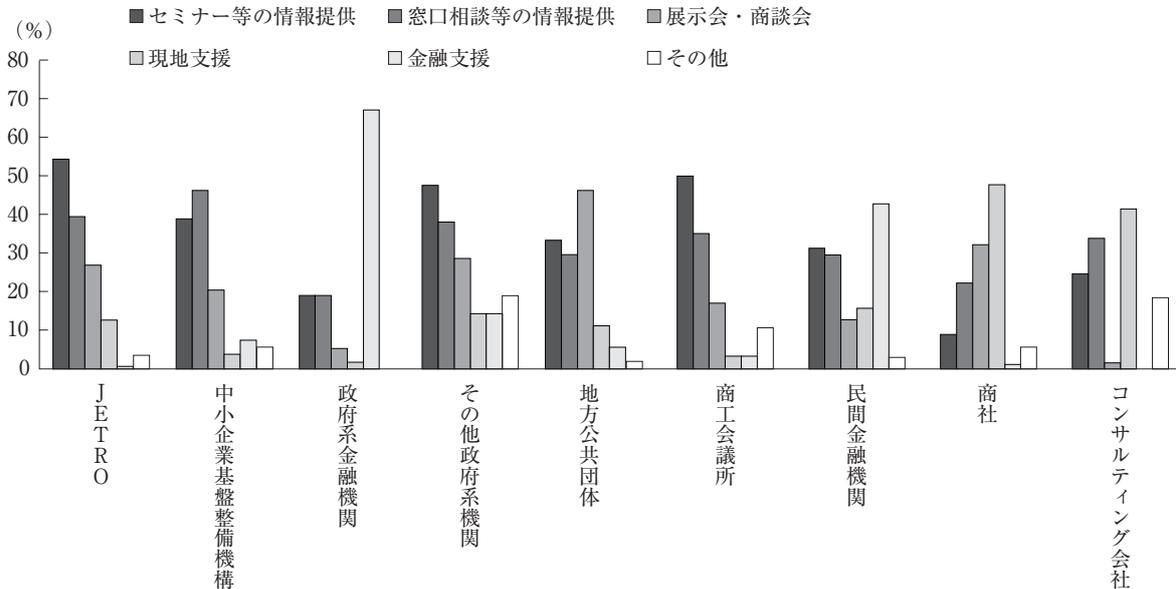
図-3は、輸出または海外直接投資を行っている企業に対して、それぞれ輸出または海外直接投資を始める条件について質問した結果をまとめたものである。これによると、輸出を始める条件として挙げられているものは、多い順に「販売先を

確保していること」(59.8%)、「信頼できるパートナーがいること」(53.2%)、「輸出先の法制度や商慣習の知識があること」(47.0%)、「輸出先の市場動向についての知識があること」(46.8%)となっている。

また、海外直接投資を始める条件で最も多いのは、「企業に資金的な余裕があること」の74.6%であるが、2番目以降は「進出先の法制度や商慣習の知識があること」(60.3%)、「販売先を確保していること」(54.7%)、「信頼できるパートナーがいること」(53.9%)、「進出先の市場動向についての知識があること」(44.8%)と、輸出する場合と同様の結果になっている。情報の収集と理解、そしてビジネス・パートナーの確保が海外展開を実際に始めるかどうかの決め手となっているのである。

海外展開している中小企業の多くは、これらの条件を独力で整えているようである。中小企業庁(2010)によれば、輸出や海外直接投資を行っている中小企業のうち、JETRO(日本貿易振興機構)や中小企業基盤整備機構、地方公共団体など公的

図-4 機関別海外展開支援策の利用状況



出所：中小企業庁『2010年版中小企業白書』

な支援機関や、商社、コンサルティング会社など民間企業による支援策を利用した企業の割合は38.6%にとどまっている<sup>4</sup>。しかも、支援策を利用したタイミングは、民間金融機関を除けば、実際に海外展開した後が最も多い<sup>5</sup>。

支援策を利用したことでどのようなメリットがあったかを見ると、「海外進出している地域や海外進出を予定している地域の具体的なイメージを持てた」とする企業は42.6%あるものの、「実際に新たな輸出や海外直接投資につながった」という企業の割合は21.6%、「現地でのトラブル解決につながった」とする企業の割合は9.6%にすぎない<sup>6</sup>。これは利用している支援策の多くがセミナーや支援機関の窓口での相談であること（図-4）や、海外展開を始めた後に支援策を利用する企業が多いことが原因の一つだと考えられる。

しかし、独力で海外展開の条件を満たそうとすると非効率なことも多くなる。和歌山県和歌山市

で居酒屋など飲食店を3店舗経営する(株)中心屋（斎藤忠孝社長）は、2002年の創業からわずか5年後の2007年に中国大連市に出店し、2010年には同市内に2店舗目を出店している。1店舗目は内外装費だけで1,500万円かかったが、2店舗目は現地の物価が上昇しているにもかかわらず、内外装費は800万円ですんだ。また、1店舗目では設備投資に加えて広告宣伝費や業者との交際費、行政府との交渉や情報収集などで1,300万円ほどかかったという。最初の出店では現地の事情がわからず、工事費をはじめ、ムダな出費がかさんだのである。

もちろん、事業には失敗を通して得られるものや実際に行動してみないとわからないことが多いから、独力で問題を解決していくことは悪いことではない。ただ、知っていれば回避できる失敗やムダまで、わざわざ経験する必要はない。

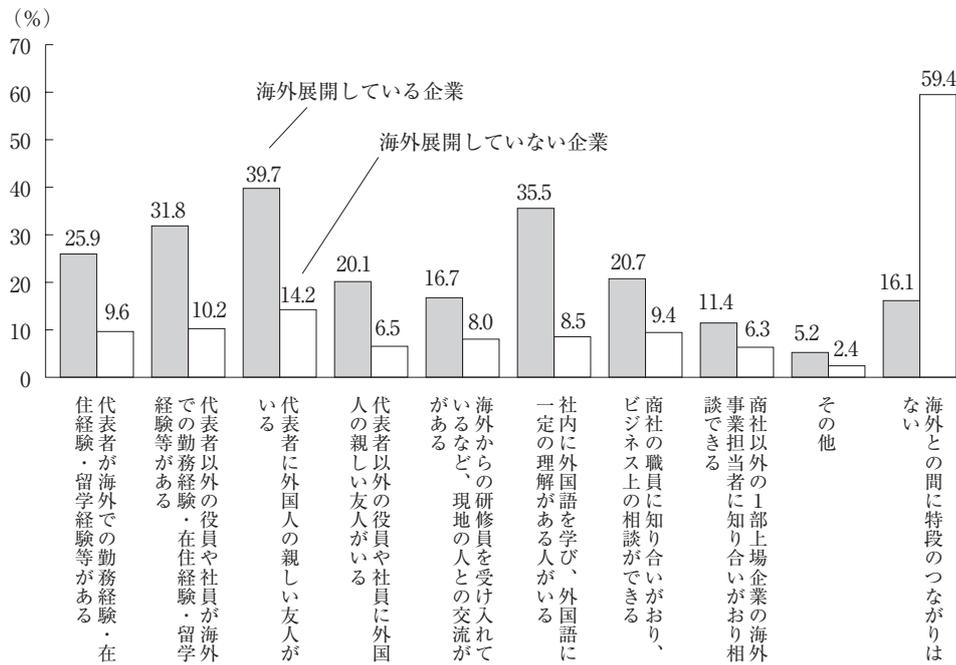
また、独力で海外展開の条件を整えているとは

<sup>4</sup> 中小企業庁（2010）第2-2-47図

<sup>5</sup> 中小企業庁（2010）第2-2-48図

<sup>6</sup> 中小企業庁（2010）第2-2-50図

図-5 海外とのつながり (複数回答)



出所：中小企業庁『2010年版中小企業白書』

(注) 輸出、直接投資、業務提携のいずれかを行っている企業を海外展開している企業とした。

いっても、実際にはさまざまな縁やコネクションを利用している企業が少なくない。たとえば、経営者がサラリーマン時代に進出先に赴任した経験があり、現地の事情に詳しくたり、親しくしていた外国人が母国で起業し、海外でのパートナーになってくれたり、研修生として受け入れていた外国人が帰国して現地法人のマネージャーを引き受けてくれたりといったことである。

こうした縁やコネクションをもっている企業は限られる。図-5は中小企業の海外とのつながりを見たものであるが、海外展開していない企業の6割は「海外との間に特段のつながりはない」と回答している。また、縁やコネクションは努力すれば手に入るというものでもない。つまり、海外展開の条件を自力で整えられるかどうかは、たぶんに偶然に左右されているのである。そのため、コネクションをもたない中小企業にとって海外展開は実行したくてもできない高嶺の花か、あるいは頭に浮かびもしない選択肢になってしまう。

### 3 具体的なニーズに応える

#### 支援ビジネス

前節で述べたように中小企業の海外展開を支援する機関はいくつかある。海外直接投資先や輸出先の外国企業に対する規制や優遇策、労働者の賃金相場、商習慣、大まかな市場動向といった情報を集めたいのであれば、JETROや中小企業基盤整備機構が役に立つ。個別の相談に応じてくれる上に、無料で利用できるサービスも多く、中小企業にとっては有用である。商工会議所や商工会、自治体でも、相談窓口を設けて海外展開支援を行っている機関は少なくない。海外展開の条件の一つである「情報」は、かなりの程度公的な機関で収集できる。

ただし、公的機関によるサービスは「側面的支援」に限られる。たとえば、中国の食品輸入会社のリストを作成してもらうことはできるが、リス

トアップされた企業の信用状況やどの企業がパートナーとしてふさわしいのかといった質問を行っても回答は得られない。公的機関には公平性或客観性が求められるため、特定の民間企業に肩入れするようなことも、経営の意思決定に直接関わるようなこともできないからである。

一方、大手のコンサルティング会社では、多くの場合、進出先の選定、事業計画の策定、合弁先や提携先、販売先の確保など、海外での事業が稼働するまで、あるいは軌道に乗るまで支援してくれる。初めて海外展開する中小企業にとっては心強い味方になりうる。ただし、その分費用もかさむ。資金に制約がある中小企業には利用しにくいサービスである。

そこで登場してきたのが、中小企業による中小企業のための海外展開支援ビジネスである。これらの企業が提供しているサービスは海外展開で生じる具体的な問題の解決を図ろうとするものであり、専門的で多岐にわたるが、ここでは海外展開の重要な条件である販売先とパートナーの確保を支援している企業について見ることにする。

### 事例1 パートナーが見つかる視察を企画

(株)グレイスケール<sup>7</sup>（東京都豊島区、茂手木雅樹社長）は、主に中国の大連市に進出する企業の支援を行っている。海外での事業が軌道に乗るまで総合的な支援を行うが、同社がとくに力を入れているのが視察ツアーである。サービスを始めてまだ2年ほどであるが、すでに50組を超える視察を終えた。

料金は、参加者が1人の場合、3泊4日で15万8,000円である。主な訪問先は大連で事業を展開している日系企業やJETROの大連事務所、マーケティング会社、法務や税務のコンサルティング会社、人材紹介会社など海外直接投資を行う際に

は欠かせない企業である。

訪問先の選定は、視察を依頼してきた企業の要望を詳しく聞いた上で同社が行っている。対象となる企業は、その分野で有能だというだけではなく、依頼主が実際に大連に進出した際の取引先になることを前提に選ぶようにしている。

たとえば、会計事務所の場合、予算が少ないのであれば現地企業を、予算に余裕があるならば日系企業を、それぞれ視察先に選定している。たんに現地の様子を把握するというのではなく、大連に進出するという意思決定に役立つような視察にしたいと考えているからである。

さらに同社では、依頼主のパートナーや取引先になりうる現地企業や日系企業を招いた会食を開いている。公式の視察ではなかなかできない具体的な商談のきっかけをつくることが目的である。大連の視察ツアーは実用的だと利用者の評判がよく、ベトナムとシンガポールでも同様のサービスを始める準備をしている。

また、同社は中国の東北三省（黒竜江省、吉林省、遼寧省）にある大学の日本語学科と連携して日本語が話せる学生を紹介するなど採用活動の支援も行っている。大連では、所得・教育水準の向上、有名多国籍企業の進出、中国資本の大企業の台頭などから、日系企業であっても知名度の低い中小企業では、学生の両親がしばしば就職に反対するという。待遇や将来の展望などを示して両親を説得する必要があるのだが、同社は両親との交渉も引き受けている。日本語を話せる優秀な従業員を確保できることは、進出後の事業運営を左右するだけに、同社の支援は効果的である。

### 事例2 台湾企業との橋渡し

海外での販売先やビジネス・パートナーは、自分から探すだけではなく、相手から見つけてもら

<sup>7</sup> 現・(株)アウトソーシング・システム・コンサルティング

うという方法もある。たとえば、(有)KYワークス(兵庫県伊丹市、小前喜敬社長)は、主に台湾企業からの依頼により、日本企業とのマッチングを行っている。

マッチングの流れは二つある。一つは、同社が運営するウェブサイト「日本進出企業ドットコム」に登録されている外国企業の情報を見て、日本企業が同社に問い合わせを行い、商談が始まるケースである。もう一つは「日本進出企業ドットコム」に登録している企業など外国企業からの要請で同社が日本企業を探すケースである。今のところ、日本企業からの依頼は3割で、7割は日本企業の製品を輸入したい、あるいは生産を受託したいという台湾企業からの依頼である。

マッチングといっても、企業を引き合わせるだけではない。商談の通訳はもちろん、具体的な交渉も引き受ける。日本の経営者に比べると台湾企業の経営者は意思決定が早く、交渉も直接的で厳しい。初めて台湾企業と取引する中小企業の経営者はとまどうことも多く、相手のペースに飲まれて十分な交渉をできないこともある。そこで、同社が間に立ち、緩衝材の役割を果たすのである。

マッチングで重要なことは、紹介する企業の信用である。悪意のある企業は排除し、本気で日本企業と取引する意思がある企業だけを紹介するようにしなければならない。そこで、同社では小前社長自ら台湾企業の経営者と積極的に交流し、人となりを見極めるようにしている。たとえば、同社が台湾に設立した法人は、台湾の中小企業団体に加盟して、現地でのさまざまな会合に参加しているほか、登山などプライベートでも交際するように努めている。

商談成立後も、貿易業務に不慣れな中小企業に代わって輸出入の手続きを行うこともある。代金回収に不安があるという企業に対しては、同社が商品を買取って輸出することも行っている。

同社のサービスは、海外の企業から必要とされ

る日本の中小企業を探し出し、海外展開を促す効果をもっている。

### 事例3 越境ECを支援

世界中にインターネットが普及するにつれて、越境ECの市場は急速に拡大している。海外の消費者やエンドユーザーを対象としたウェブサイトをもつことで、輸出の機会も増える。従来の輸出とは異なり、現地に販売代理店を確保したり、支店や現地法人を設けたりする必要もなく、資金や人員の制約が大きい中小企業にとっては、リスクもコストも小さい海外展開の方法といえる。

もっとも、インターネットを使った販売は参入が容易であるだけに競争も激しい。外国語のサイトをつくったからといって、すぐに海外から注文が入るわけではない。検索結果の上位に表示されないサイトにはアクセスしてもらえず、たとえアクセスしてもらえたとしても、注文しやすいサイトでなければ買ってもらえない。

そこで、ポータル・ジャパン(株)(東京都豊島区、村山慶輔社長)は海外向けウェブサイトの制作やプロモーションを引き受けている。扱う言語は英語、中国語および韓国語である。英語は幅広い地域で通じるので、アフリカや中米の消費者を対象とするサイトも手がけている。2006年の創業以来、制作したサイトはおよそ100社、プロモーションだけ受注したサイトを含めれば150社にもなる。

同社が得意としていることの一つは、英語で検索したときに、検索結果の上位に表示されるようにするSEO(Search Engine Optimization: 検索エンジン最適化)である。英語の検索ではGoogleのシェアが最も大きい。同社では、これまで1,200を超えるキーワードで依頼主のサイトをGoogleの検索結果の10位以内に表示させることを実現してきた。ある中古車販売のサイトは“Japanese used vehicles”で検索しても、とても見えてもらえないほど後ろの方に表示されていたのが、同社が

SEOを行い始めてから8カ月後には1位に表示されるようになった。

同社のSEOは、サイトの内容そのものを充実させ、自然に他の優良なサイトからのリンクを増やしていくことでGoogleのランクを上げるものである。そのため、アクセスが増えるだけでなく、販売そのものも増える。東アフリカに日本の中古車を販売するサイトでは、同社のSEO後、年間800台だった売り上げが5倍の4,000台に増加した。これはSEOに成功しただけではなく、価格や車種、走行距離などさまざまな切り口で中古車を検索できるようにしたり、注文をしやすくしたりするようにサイトの改善を行った結果でもある。

サイトへのアクセスを増やす方法はSEOだけではない。現在は、どの検索サービスを使っても検索結果の上部や右側には広告が表示される。SEOには時間がかかるので、こうしたリスティング広告は、短期間にアクセスを増やす重要な手段になる。

とくに、中国で検索シェアが高い「<sup>バイドゥ</sup>百度」は、広告料を多く支払っている企業が上位に表示されやすい、サイトを更新しても反映されるまで時間がかかるなど、Googleに比べてSEOが難しい。そのため、中国向けサイトで売り上げを増やすには、リスティング広告が効果的だといわれている。

同社では、リスティング広告についても、どのようなキーワードで検索されたときに広告が表示されるとターゲットに見てもらいやすいのか、広告の文章はどうすればより多くクリックしてもらえるのかを費用対効果を示しながら顧客に提案している。

料金はサイトの制作費が200万円程度、サイトの修正やプロモーションなどコンサルティング費用が月に20万円ほどかかる。だが、たんにアクセスを増やすだけでなく、問い合わせを増やし、さらには成約を増やすまで支援を続けるので、決して高くはない。同社は本気で越境ECに取り組む企業にとっては頼りになる存在である。

#### 事例4 支援ビジネスと依頼主をマッチング

海外での販売先やビジネス・パートナーを見つける支援を行っている企業の例を3社見たが、海外支援ビジネスは他にも多くの種類がある。図-6は、どのような海外展開支援サービスがあるのかを示したものであるが、総合的なコンサルティングから定型的な業務の代行まで多岐にわたっていることが見てとれる。

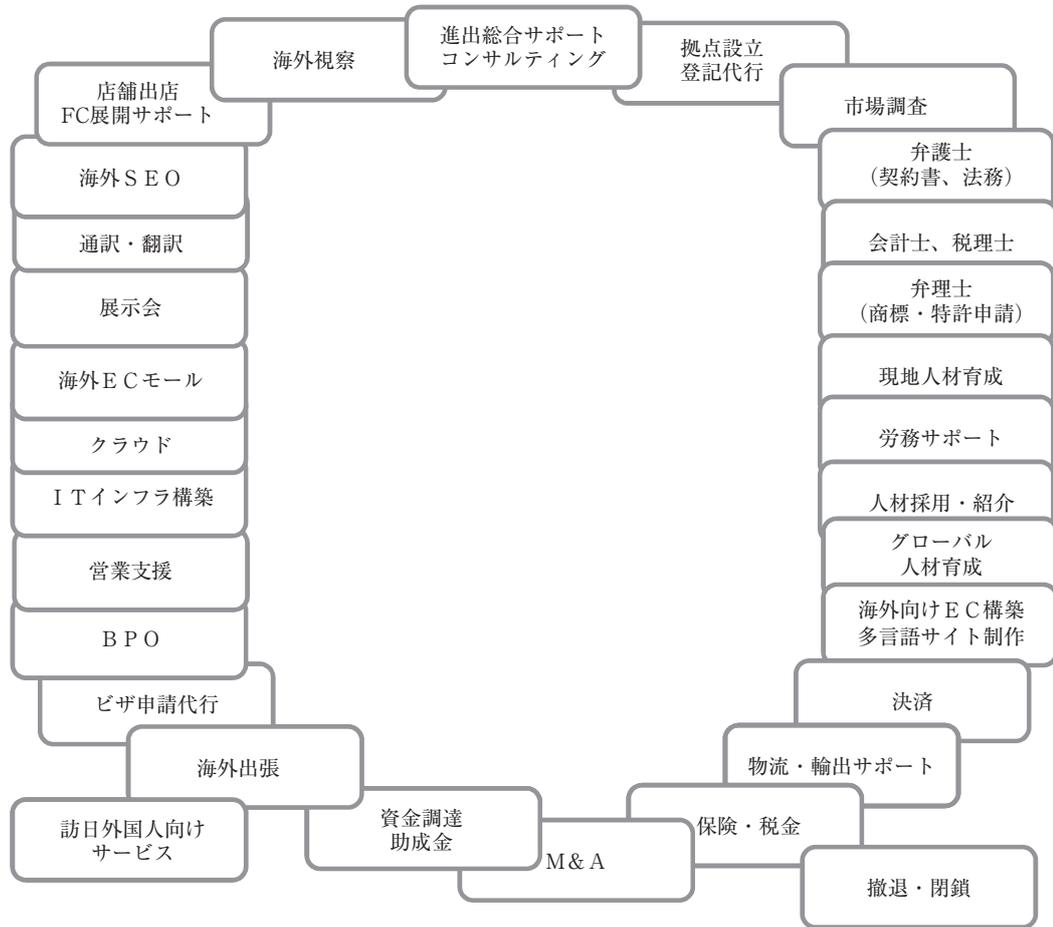
海外展開支援サービスを提供する企業がどれくらいあるのかは正確にはわからないが、海外進出を支援するポータルサイト「<sup>デジマ</sup>Digima～出島～」を運営する<sup>リソーズ</sup>(株)Resorz（東京都目黒区）の児嶋裕貴社長によれば、何らかのかたちで海外展開支援をうたっている企業が1万社、海外進出総合サポートに限っても2,000社はある。

これだけの数があると、海外展開支援サービスを利用しようと思ってもどの企業に頼めばよいのか判断が難しくなる。インターネットで検索しても自分が求める企業が見つかるとはかぎらない。海外展開しようとする企業と支援する企業とをマッチングする必要がある。このマッチングサービスを提供するのが「Digima」である。

「Digima」のウェブサイトには、図-6に示したジャンル別にサービスを提供する企業が登録されており、支援ジャンルと国・地域で絞り込んで支援企業に資料を請求することができる。複数の企業に同時に資料請求することも可能である。

どの支援企業に問い合わせればよいのかわからない、資料を請求している時間がないといった企業には「コンシェルジュサービス」もある。これは、問い合わせフォームにどのような目的で支援企業を利用したいのかを書いて送信すると同社のスタッフから電話があり、詳しい事情を聞いた上でニーズに合った企業を紹介してくれるものであり、ユーザー企業の半数が利用している。資料請求や見積もり依頼、コンシェルジュサービスはす

図-6 海外展開支援サービスの種類



資料：(株)Resorz  
 (注) 同社が運営する「Digima」の登録ジャンルである。

べて無料で利用できる。毎月100件を超える問い合わせがあり、そのすべてに支援企業を紹介している。

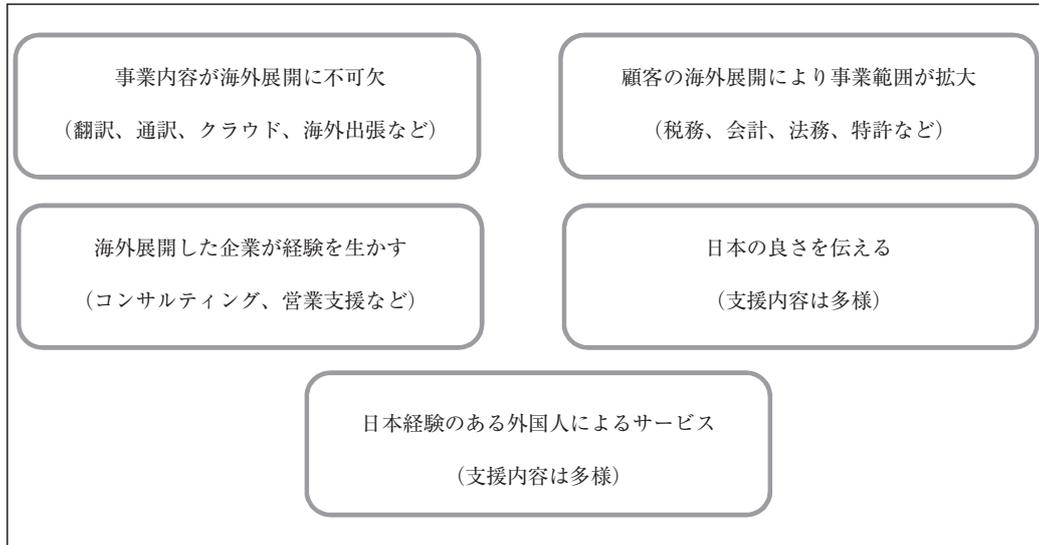
「Digima」は2011年2月の開設で、現在提携している支援企業はおよそ500社である。同社が勧誘した企業と自ら登録を依頼してきた企業とがあるが、登録に当たっては審査を行う。「Digima」を安心して利用してもらうには、紹介する企業の質が重要だからである。支援するという看板を掲げているだけで実績がない企業や問い合わせに迅速に対応できる態勢が整っていない企業は登録しない。また、いったん登録した企業でも利用者の満足度が低い場合は、登録を取り消す必要がある。そのため、「Digima」を利用した企業には1カ月

後に電話を入れ、支援企業の対応がどうだったかを確認している。

一方、支援企業の方は登録時に5万円を支払って「Digima」のサイト内に会社概要やサービス内容、アピールポイントを明記した専用ページを制作してもらう。毎月の掲載料は無料で、資料請求1件につき5,000円から2万円を支払う。競合が多く、資料のリクエストを獲得しにくいジャンルは高く、リクエストを獲得しやすいジャンルは安くなる。

コンサルティングのように成約まで数カ月かかるケースもあるため、マッチングの成功率は明確にはわからないが、商標登録などニーズが具体的なものは多くが成約しているという。

図-7 支援を始めた経緯による海外展開支援ビジネスの類型



資料：筆者作成。

#### 4 海外展開支援ビジネスの類型

海外展開支援ビジネスは決して新しいものではないが、近年になって増加しているようである。たとえば、「Digima」の「海外進出総合サポート」のジャンルに登録されている企業のうち、会社設立年がわかる44社について設立年の分布を見ると、2001年以降の企業が32社と全体の約7割を占めている。業歴の長い企業は顧客を十分に確保しているので「Digima」に登録しない傾向があるのかもしれないが、少なくともこの10年ほどの間に多くの海外展開支援ビジネスが登場してきていることは間違いないだろう。

このように海外展開支援ビジネスが次々と誕生してきているのは、いうまでもなく海外展開を行う日本企業が増加しているからである。だが、たんにニーズがあるからというだけで増えているわけではない。本節では、海外展開支援ビジネスを行っている企業を類型化することで、増加の背景を探っていくことにする。

海外展開支援ビジネスを行っている企業は、支

援するようになった経緯によって大きく五つのタイプに分けることができる(図-7)。

##### タイプ1 事業内容が海外展開に不可欠

第1のタイプは、事業内容が海外展開に不可欠なものであり、翻訳や通訳が典型である。

製品を輸出しようとするれば、取扱説明書やマニュアルを現地の言語で作成しなければならない。海外で店舗や工場を運営するために現地で従業員を採用すれば、就業規則は現地の言葉で作成する必要がある。外国人との交渉では通訳が必要な場合が多い。日本企業の海外展開が増加すれば翻訳や通訳への需要も増える。会社を設立した目的が海外展開を支援することではなくても、自ずと海外展開を支援することになる。

(株)知財翻訳研究所(東京都新宿区、浜口宗武社長)は、1976年の創業以来、海外への特許出願書類の作成など知的財産権に関する翻訳を行っている。特許や商標の出願代行、審査機関との交渉、特許訴訟に必要な書類の作成も行う。主な取引先は大手メーカーであるが、近年は中小企業からの依頼も増えている。

中小企業からの依頼内容は、進出先で特許や商標を登録する、あるいは特許や商標がすでに登録されていないか調べるといったもので、対象国は中国をはじめとするアジアが多い。有田焼や常滑焼といった日本人にはなじみの工芸品の名称や、青森や宮崎といった日本の地名が、すでに中国で第三者によって商標登録されていたという例が少なくないからである。異議を申し立てても却下されることが多く、中小企業にとっても事前の商標調査や商標登録は重要になってきている。

ほかには、インターネットを使ったサービスも挙げられる。一つの企業が海外に複数の拠点をもちつつも珍しくはないが、海外拠点の数が増えるほど、受注状況や経営幹部のスケジュールなど国内と海外とで情報を共有する必要性は増す。情報の共有を実現するにはインターネットを使うことが最も効率的である。

たとえば、クラウドコンピューティングを使えば、データはサービス業者のサーバに保存されるので、インターネットにアクセスできるパソコンや携帯電話さえあれば、世界のどこにいても各拠点の状況を知ることができる。クラウドは、ユーザーが海外展開すればサービスを提供する範囲も自然と海外に広がっていき、中小企業の海外展開を支援することになる。

もっとも、タイプ1は、海外展開の増加に伴って事業機会は増えるが、同時に海外の企業との競争も増加する可能性が大きい。たとえば、日本語から中国語への翻訳は日本の企業だけではなく、中国の企業にも可能である。現地の事情に詳しいという点では中国企業の方が有利である場合もあるかもしれないし、価格は間違いなく中国企業の方が安い。クラウドコンピューティングにしても、海外で現地スタッフも利用することを考えれば、日本だけで事業を展開し、日本語にしか対応していないサービスよりも、複数の国で事業を展開し、多言語に対応している海外のサービスの方がユー

ザーにとっては便利だろう。

## タイプ2 顧客の海外展開により

### 事業範囲が拡大

顧客が海外に展開し、その要求で海外にも事業を拡大した結果、海外展開を支援するようになった企業である。典型は税理士や会計士である。日本企業が海外で事業を行う際に避けては通れないのが税務や会計規則である。海外にも税理士事務所や会計士事務所はあるが、日本語で十分な対応をしてくれるところは少ない。また、その事務所がどの程度信頼できるかもわからない。企業は自ずと日本の顧問税理士や会計士に相談する。

しかし、日本の税理士や会計士も海外の税務や会計に詳しいわけではないし、海外で業務ができるわけでもない。そこで、海外の事務所と提携したり合弁会社を設立したりして、日本の税理士事務所や会計士事務所が国内の関与先を海外でも支援するようになるのである。

海外で顧問先を支援しているうちに、ノウハウを蓄積した税理士や会計士は、関与先ではない企業の税務や会計も自らの意思で、あるいは海外展開した企業からの要請で支援するようになる。そうした税理士や会計士が増えれば、海外展開している企業の税務・会計をサポートすることをそもそもの目的とした税理士事務所や、新規の顧客獲得を目的として海外での業務を始める会計事務所も増えてくる。

## タイプ3 海外展開した企業が

### 経験を生かす

海外展開したいと考えている企業、海外展開して問題を抱えている企業にとって、すでに海外展開している企業の経験を知るとはとても貴重である。そのため、海外展開している企業には、海外展開を検討している企業から、現地の事情を教えてほしいとか、どうやって取引先を見つけられ

よいかアドバイスがほしいとかといった問い合わせが入ることがある。ほかにも、海外視察ツアーの訪問先になったり、日本国内の海外展開セミナーで講演を頼まれたりすることもある。

こうした依頼が重なると、「自分の経験が必要とされるなら、いっそ海外展開支援を事業の一つとして行おう」と考える企業も出てくる。前出の(株)グレイスケールもその一つである。

同社は、もともとシステムエンジニアを派遣したり、コンピュータを使って企業の経営課題を解決するソリューションを提供したりするIT企業であり、日系企業を対象に中国市場を獲得すること、開発コストの削減を図ることなどを目的として、2010年に大連市に子会社を設立している。同社が大連に進出したことを聞いたクライアント企業や同業者などから大連について質問されることが増え、自社の経験が他の中小企業の役に立つのであればノウハウを伝えたいと、海外展開支援を事業として行うことにしたのである。

(有)KYワークスも自身が海外展開したことが支援ビジネスを始めるきっかけとなっている。同社は、もともと塗装工事を請け負う企業であるが、塗料メーカーの協力もあって、台湾に塗料と足場を販売する会社を設立した。その過程で台湾企業と懇意になり、ビジネス・マッチングを始めるようになったのである。

前述の(株)中心屋は、大連市での成功を聞きつけた飲食店から海外展開の相談を受けるようになったため、2012年に中心屋BSP（ビジネスサポートプランニング）を起ち上げた。店舗の賃貸契約、デザイン、施工、許認可の取得、従業員のマネジメント、仕入先の確保など、中国で飲食店を経営するには多くの課題があることから、すでに5社からコンサルティングの依頼があった。

#### タイプ4 日本の良さを伝える

近年、日本の良さを海外にもっとアピールして

いこうという動きがある。たとえば、2004年度から始まった中小企業庁の「JAPANブランド育成支援事業」は、伝統的工芸品などで使われている地域固有の素材や技術などを活用し、世界で通用する製品やサービスを開発していこうとする政策である。また、経済産業省や日本商工会議所では、アニメやファッション、日本食、日本旅館など日本のカルチャーやライフスタイルに重きをおいて海外の顧客を獲得していこうとする「クール・ジャパン戦略推進事業」を展開している。

こうした動きに呼応するかのようには、日本の技術や文化といった日本の良さを海外に伝えたいという動機から、海外展開支援ビジネスを始めた起業家もいる。ポータル・ジャパン(株)の村山社長もその一人である。村山社長は、アメリカの大学で学んだりインドで就業体験したりした経験から、日本が外国人には正しく理解されていないこと、他のアジアの人々は自国の良さを積極的に語ることを知り、日本も他国に負けずに日本の魅力をアピールしていくべきだと考えて起業したのである。

(株)Resorzの児嶋社長が「Digima」を企画したのも、海外で生活した経験から「これからの日本は文化立国を目指すべきだとの思いがあったから」である。ただ、文化そのものではビジネスになりにくいので、まずは日本の優れた製品やサービスを海外に送り出そうと、その手伝いをすることにしたのである。

このような社会貢献ともいえる発想は、他のタイプに分類した企業にも見られる。たとえば、(株)グレイスケールの茂手木社長も「海外展開を支援するのはビジネスのためというよりは社会の役に立ちたいと思ったからだ」と語る。海外展開支援ビジネスは新たな収益機会であるだけでなく、起業家やいっしょに働くスタッフが社会に役立っていることを実感する手段にもなっている。

## タイプ5 日本経験のある外国人による サービス

海外展開支援サービスを行っているのは日本人に限らない。日本で勤務した経験や母国の企業とのコネを生かして、日本企業の海外展開を支援する外国人もいる。支援内容は、海外でのサービス・オフィス<sup>8</sup>のレンタル、会社設立手続きの代行や市場調査など多様である。外国籍の企業が日本に支店や子会社を置いてサービスを提供しているケースもあるが、日本に留学した経験や日本企業で働いた経験を生かして、日本で起業するケースも少なくない。

たとえば、T社は中国出身の経営者が日本のIT企業に勤務した後、2008年に設立した会社で、中国でのオフショア開発に加えて、中国国内での通販のコンサルティングを行っている。日本企業に勤務していたときに、製品や商品を中国で売りたいが、どうすればよいかわからないというクライアントの声を耳にしたことが何度かあったからである。主なサービスは、日本企業に代わって中国の通販サイト（タオバオ淘宝など）で販売するもので、クライアントは商品とその写真や説明書を用意するだけである。中国語への翻訳、商品の配送、代金の回収は中国にある提携会社が行う。本格的な通販への参入よりは、中国での販売を検討している企業のテストマーケティングに利用されることが多い。

法務省の「登録外国人統計」によると、2011年に日本で働く外国人は34万人<sup>9</sup>を超えており、留学生も18万人を超える。日本企業の海外展開が増加すれば、今後も海外展開支援に事業機会を見いだす外国人は増えると考えられる。

## 5 海外展開支援ビジネスの意義

### (1) 中小企業の海外展開を加速

海外展開支援ビジネスが増加していることには二つの意義がある。一つは、中小企業による海外展開が加速する可能性があることである。

まず、支援ビジネスを行っている企業が営業活動を行うことによって海外展開に関心をもつ中小企業が増える。中小企業には、海外展開など無縁だと思っている企業が少なくないが、自分たちが活躍できる場が海外にあるとわかれば考えを変えるかもしれない。

しかも、支援ビジネスを活用すれば海外展開に伴うリスクやコストも削減できる。戸堂（2011）は、海外展開できる力をもった企業が国内にとどまっている理由として情報不足と、リスクをとることに對して消極的な企業が少なくないことの二つを指摘しているが、支援ビジネスは海外展開に必要な知識やノウハウ、コネクションを提供することで、二つの問題を緩和する。その結果、海外展開に成功する企業が増えれば、海外展開に挑戦する企業はさらに増加するだろう。

もちろん、支援ビジネスを利用しさえすれば、海外展開が成功するというわけではない。そもそも海外展開支援ビジネスを利用するには、ある程度具体的な計画が欠かせない。どこの国で、何のために、どのような事業を行うかぐらいは決めておく必要がある。そうでなければ、支援ビジネスを行う企業も具体的な提案ができない。

進出先も決まらない段階から支援してくれる企業もあるが、それでは出費がかさむ。海外展開を検討し始めた初期の段階では、JETROや中小企

<sup>8</sup> オフィス機器・家具が装備され、受付や事務のサービスも提供する。海外展開の準備などに使われている。

<sup>9</sup> 外国人登録者数のうち、在留資格・目的が就労や技能実習である人数。在留資格が永住者や定住者など就労しているかどうか資格では区別できないものや短期滞在は含まない。

業基盤整備機構など公的な支援を活用して情報を収集したり、投資計画を作成したりする方がよいだろう。

公的な機関と民間の海外展開支援ビジネスとが連携して中小企業の海外展開を支援することができればよいのだが、公平性が求められる公的な機関が特定の企業と連携することは難しい。海外展開支援を行う企業が公的機関のサービスを支援内容に組み込んだり、利用する中小企業がニーズに応じて公的機関と支援ビジネスを使い分けたりする必要がある。

## (2) 新しい雇用を創出

海外展開支援ビジネスが増加していることの一つの意義は、日本企業の海外展開によって新しい中小企業が生まれたり、既存の企業が新しく事業を始めたりすることで、新しい雇用が創出される可能性を示していることである。

海外展開のなかでも、海外直接投資は国内の雇用を縮小させるのではないかと懸念されてきた。この点については、多くの実証分析で必ずしも雇

用が減るわけではないことが証明されている。

ただ、先行研究のほとんどは製造業に関するものである上に、海外直接投資を行った当該企業の雇用に関する増減を分析したものであり、他企業への影響を考慮していない。経済産業省の「海外事業活動基本調査」は、1996年度まで製造業現地法人の海外事業活動が国内の雇用に与える影響について産業連関表を用いて推計していたが、これは海外生産による貿易収支への影響を分析した上で雇用への影響を推計したものであり、国内取引や海外からのサービスの受け取りなど貿易収支に反映されない取引への影響は含まれていない。

しかし、海外展開の増加のような企業活動の構造的な変化は、一方で企業を淘汰するが、他方では新しい事業機会を生み出す。その一例が海外展開支援ビジネスである。事業機会を生かした企業はいうまでもなく雇用を拡大する。海外展開に伴う工場の閉鎖や仕事の減少などマイナスの影響を小さくする努力と同時に、海外展開が生み出す新しい芽を育てていくことも日本経済にとっては重要である。

## <参考文献>

経済産業省 (2012) 「我が国情報経済社会における基盤整備報告書」(経済産業省ホームページ)

中小企業庁 (2010) 『2010年版 中小企業白書』日経印刷

——— (2011) 『2011年版 中小企業白書』同友館

——— (2012) 『2012年版 中小企業白書』日経印刷

帝国データバンク (2010) 「中国進出企業の動向調査」

——— (2012) 「中国進出企業の実態調査」

戸堂康之 (2011) 『日本経済の底力 臥龍が目覚めるとき』中公新書

Ito, Banri, Eiichi Tomiura, and Ryuhei Wakasugi (2007) “Dissecting Offshore Outsourcing and R&D: A Survey of Japanese Manufacturing Firms” RIETI Discussion Paper Series 07-E-060, The Research Institute of Economy, Trade and Industry.