

2005 年度

# 米国中小企業の海外事業展開と支援策

2006 年 3 月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

( S M R J )

- 目次 -

エグゼクティブ・サマリー .....	1
<b>1 米国中小企業の海外事業展開状況.....</b>	<b>6</b>
1.1 「輸出中小企業統計ハンドブック」概要.....	6
1.2 米国中小企業の輸出状況 .....	7
1) 輸出企業数.....	7
2) 輸出額.....	9
3) 輸出業種・製品 .....	10
4) 輸出先.....	13
1.3 州別の中小企業による輸出状況.....	18
1) 輸出企業数.....	18
2) 輸出額.....	19
<b>2 米国における中小企業海外事業展開支援策.....</b>	<b>21</b>
2.1 連邦政府の輸出支援根拠法.....	21
1) 1992年輸出強化法（Export Enhancement Act of 1992）.....	21
2) 中小企業法（Small Business Act）.....	22
2.2 連邦政府における支援施策.....	23
1) 中小企業庁（SBA：Small Business Administration）.....	23
2) 米国輸出入銀行（Export-Import Bank of the United States）.....	28
3) 商務省（DOC：Department of Commerce）.....	31
2.3 州政府における支援施策 .....	32
1) カリフォルニア州.....	32
2) フロリダ州.....	34
3) ニューヨーク州 .....	37
2.4 輸出支援策の効果測定 .....	40
1) 連邦政府施策の効果測定.....	40
2) 州政府施策の効果測定.....	45

<b>3</b>	<b>米国中小企業の海外事業展開戦略</b> .....	<b>46</b>
<b>3.1</b>	<b>海外事業展開中小企業事例</b> .....	<b>46</b>
1)	メタルクラフト社（消火器製造・販売）.....	46
2)	プロトモールド社（プロトタイプ用型製造・販売）.....	49
3)	ソフィア・バイオリンズ社（バイオリン製造・販売）.....	52
4)	アンテナ・テクノロジーズ社（衛星通信機器製造・販売）.....	55
5)	エピック・インターナショナル社（環境保護用機械製造仲介・販売）.....	58
<b>3.2</b>	<b>事例企業にみる支援策の活用と評価</b> .....	<b>61</b>

- 図表目次 -

図表 1	米国の輸出中小企業数の推移（1987年～2002年）	8
図表 2	米国輸出企業数の企業規模内訳（2002年）	8
図表 3	輸出企業数の企業規模別比較（1992年 / 2002年）	9
図表 4	米国企業の輸出額における企業規模別割合*（2002年）	9
図表 5	企業規模別輸出額割合の推移（1992年～2002*年）	10
図表 6	輸出中小企業の業種別内訳（2002年）	10
図表 7	製品別輸出企業数（2002年）	11
図表 8	製品別中小企業輸出額割合（2002年）*	12
図表 9	米国の繊維関連製品の輸出額に占める中小企業の割合（2002年）	12
図表 10	米国の輸出先国別輸出中小企業数（2002年）	13
図表 11	輸出地域別*米国企業数**（企業規模別内訳、2002年）	13
図表 12	主要輸出先国別輸出中小企業数の推移（1992年 / 2002年）	15
図表 13	中小企業の輸出先国別輸出額内訳（2002年）	15
図表 14	米国企業の輸出先上位 25 ヲ国における中小企業の輸出額の伸び率	16
図表 15	中小企業の輸出先国数（2002年）	17
図表 16	輸出額の輸出先別割合（企業規模別、2002年）	17
図表 17	米国の輸出企業の州別内訳（2002年、企業規模別）	18
図表 18	米国中小企業の州別輸出額（2002年）	19
図表 19	州別の輸出額に占める中小企業割合（2002年）	20
図表 20	輸出運転資金プログラムの主な条件	24
図表 21	国際貿易ローンの主な条件	24
図表 22	中小企業向け輸出信用保険の概要	28
図表 23	米国輸出入銀行の中小企業向け支援実績（2002年度～2005年度）	30
図表 24	グローバル輸出マーケティングサービス（GEMS）概要	39
図表 25	2004年度輸出関連金融支援施策 業績結果	41

## エグゼクティブ・サマリー

本報告書「米国中小企業の海外事業展開と支援策」では、まず米国経済の発展を支える米国中小企業の海外事業展開の状況、特に輸出活動に関する動向を米国商務省の発行する「輸出中小企業統計ハンドブック」のデータを活用してとりまとめた。次に中小企業の輸出活動を支援する連邦政府と州政府の主な施策を紹介するとともに、その支援策の効果測定状況をまとめた。最後に、連邦政府や州政府の支援策を活用し、海外市場の開拓に成功した中小企業5社の事例を紹介する。以下はその要旨である。

### 1 米国中小企業の海外事業展開状況

米国の中小企業は、米国企業の99%を占め、新規雇用の60%から80%を創出し、輸出企業の97%を占めている。米国政府は、米国経済の発展にとって重要な中小企業の輸出を促進するため、米国中小企業の輸出活動に関する各種データを収集している。商務省が発表した「輸出中小企業統計ハンドブック」のデータをもとに、2002年の米国中小企業の海外事業展開状況をまとめた。

2002年の輸出企業数をみると、輸出を行った中小企業（以下「輸出中小企業」）は21万5,754社で、1992年（10万8,026社）からほぼ2倍に増加した。輸出企業のうち96.7%を中小企業が占めた。中でも従業員20名未満の零細企業が全体の70%を占め、1992年の59%から上昇、輸出企業に占める零細企業の割合が高まっている。

2002年の輸出額をみると、米国企業の輸出額は5,998億ドルで、そのうち中小企業は1,585億ドルと全体の26.4%を占めた。そのうち、従業員20名未満の零細企業が全体の12.6%と中小企業の約半分を占めている。輸出額に占める中小企業の割合は1992年の29.5%からわずかに低下している。

2002年の輸出業種をみると、輸出中小企業に占める割合が最も高い業種は、企業数、輸出額とも卸売業（各33%、37%）で、次いで製造業（28%、33%）、その他業種（36%、27%）と続いた。輸出製品は、機械製品6万1,766社、コンピュータ・電子製品5万7,863社が特に多くなっている。一方、輸出額に占める中小企業の割合は、木工製品60%、家具・什器42%の木材加工業やアパレル製品40%、織物製品38%などの繊維産業で高くなっている。

2002年の輸出先をみると、輸出中小企業が最も多かったのはカナダ約9万社で、次いでメキシコ約3万5,000社、英国約3万5,000社、日本約2万5,000社と続いた。

カナダ、メキシコ向けは 1992 年からそれぞれ 2 倍、3.5 倍に増加している。また、中小企業の輸出額に占める国別割合は、カナダが 16% と最も高く、メキシコ 13%、日本 9%、英国 6% と続いた。また、1992 年からの 10 年間で輸出額が最も大きく伸びたのは中国で 262% 増、次にマレーシアで 228% 増だった。

2002 年の州別の輸出状況を見ると、輸出企業数が多かったのはカリフォルニア州 5 万 5,421 社、フロリダ州 3 万 1,275 社、ニューヨーク州 3 万 420 社、テキサス州 2 万 7,372 社で、この 4 州のみ中小企業の占める割合が 90% を超えた。また、中小企業の輸出額もカリフォルニア州が 330 億ドルと最も多く、テキサス州 180 億ドル、ニューヨーク州 150 億ドル、フロリダ州 100 億ドルと続き、企業数上位のこの 4 州のみ輸出額が 100 億ドルを超えた。一方、州の輸出額に占める中小企業の割合が最も高い州はアラスカ州 54% で、全米平均の 26.4% を大きく上回っている。

## 2 米国における中小企業海外事業展開支援策

米国では、海外事業展開を目指す中小企業に対し、連邦政府および州政府は様々な支援策を講じている。

連邦政府では、中小企業庁 (SBA) が商務省や米国輸出入銀行と共同で、輸出中小企業に対し金融支援とコンサルティングサービスを提供している。金融支援は、民間金融機関からの借入れが困難な中小企業に対して信用保証を行う 7(a) ローン保証プログラムのうち、輸出運転資金の提供を目的とする「輸出運転資金プログラム (EWCP)」と、輸出競争力強化のための設備資金の提供を目的とする「国際貿易ローン」が柱。その他、米国輸出入銀行が運営する中小企業向け特別輸出信用保険などがある。

コンサルティングサービスは、全米 16 ヶ所にある「米国輸出支援センター」が中心となり、見本市やセミナー、ワークショップの開催などを通じ、特に初めて輸出を行う中小企業へのサポートを行っている。ボランティア弁護士による「輸出法律支援ネットワーク (ELAN)」では、輸出に関する法律相談を初回のみ無料で提供している。また、全米にネットワークを持ち、起業家や中小企業に経営のアドバイスを行う「中小企業開発センター (SBDC)」や中小企業庁が運営支援する「退職管理職者サービス団 (SCORE)」でも経営支援の一環として輸出相談を受け付けている。商務省は「米国・海外商業サービス」を実施し、主要貿易相手国の米国大使館や貿易センターを通じて、現地で拠点を持たない中小企業に対するビジネスサポートを行っている。

一方、州政府は、州内の中小企業を対象に、きめ細かい輸出支援策を展開している。

カリフォルニア州では、カリフォルニア短期大学と共同運営する「国際貿易開発センター (CITD)」が、各地の大学で輸出支援を目的とした講座を開催。また特に中小企業を対象に輸出業務に関わる技術的指導をマンツーマン形式で実施している。フロリダ州では、州商務省から独立したフロリダ州政府開発機構が、州内7カ所にある国際事業事務所でマンツーマン形式のコンサルティングを提供。また世界13カ所の海外事務所では見本市やマーケティング支援を行っている。その他、金融支援を行う複数の独立非営利機関が中小企業の輸出資金を提供している。ニューヨーク州では、海外9カ所の事務所で海外のディストリビュータを紹介する「輸出マーケティング支援サービス (EMAS)」や中小企業の輸出事業に関するマーケティング費用に最大2万5,000ドル助成する「グローバル輸出マーケティングサービス (GEMS)」を展開している。

これら中小企業輸出支援施策に対する評価制度は、連邦政府と州政府で異なっている。連邦政府は、1993年政府業績結果法に基づき、支援施策の目標値とそれに対する実績および将来目標の公表が義務付けられている。このため中小企業庁は、毎年輸出支援策に対する自主評価を行い公表している。中小企業庁は、中小企業の輸出資金の調達が大企業と比べて困難との認識から、業績評価の指標として融資保証の実績を採用。2004年度の輸出事業に係る信用保証施策の融資保証承認件数は2,242件、支援先企業の輸出額は9億2,400万ドルで、それぞれ目標値を上回った。

また、連邦政府全般の施策、業務の成果を評価する役割を担う政府説明責任局 (GAO) は、近年、議会からの要請に応じて中小企業庁、商務省、米国輸出入銀行による米国輸出支援センターの評価を行った。その中で、中小企業庁と商務省が類似した施策を展開している点や支援成果の定期的な測定 (支援を受けた中小企業のその後の事業動向調査など) を実施していない点が指摘され、商務省は重複施策の一部を廃止している。

一方、州政府では、独自の施策評価を行う例も見られるが、評価の実施や公表の有無はそれぞれの州の判断に委ねられており、統一された評価制度は存在していない。カリフォルニア州では、国際貿易開発センターの運営状況について、共同運営するカリフォルニア短期大学が、利用者実績と合わせ、センターの強みや課題、効果や方向性などを盛り込んだ報告書を2000年に公表している。フロリダ州では、フロリダ州輸出金融公社 (FEFC) が業務内容に対する自己評価や施策の改革に向けた意見を含む年次報告書をフロリダ州政府開発機構に提出し運営状況を報告している (ただし、公表はされていない)。ニューヨーク州では、中小企業に対する企業紹介案件の事業化件数などで輸出支援策の評価を実施。毎月海外事務所から送られてくるデータをもとに年1回州議会に対して評価内容を報告している (ただし、公表はされていない)。

### 3 米国中小企業の海外事業展開戦略

連邦政府や州政府の支援策の利用経験を有する米国中小企業 5 社に対してインタビューを実施。海外展開の動機や背景、事業内容、活用した施策や成果をまとめた。

メリーランド州のメタルクラフト社は、消火器や消化剤を製造販売する中小企業（従業員 53 名）。同社は米国政府向け事業に特化していたが、船舶製造企業から海外向け船舶に同社製品の搭載が提案されたのを契機に、海外事業を開始した。同社は「ローカル化」戦略のもと、現地のビジネス文化、習慣、言語に詳しい現地ディストリビュータを重視。海外のディストリビュータを探すため、米国輸出支援センターボルチモア事務所や州の見本市、セミナーに積極的に参加した。また米国大使館や商務省の海外事務所に市場調査やディストリビュータ企業への訪問アレンジを依頼している。同社は輸出の足固めと拡大にあたり、連邦・州政府支援を積極的に活用、同支援策を高く評価している。

ミネソタ州のプロトモールド社は、製品設計者向けプラスチック金型を製造販売する中小企業（従業員 128 名）。同社は、ホームページを通じた海外からの製品請求が多かったことから、ミネソタ州政府の支援策により輸出法規制の基礎情報を学び、社内に輸出可能性を調査する輸出管理制度を設けた。その後、英国事務所を設置するにあたり在英米国大使館に市場調査を依頼。事務所開設決定後は、英国の投資開発公社から事務所の候補地や英国法規制、スタッフの採用に至るまでの支援を受けている。英国拠点設置を契機に、顧客からの要請に対応する受動的な海外事業ではなく、国レベルの地域戦略に沿った海外事業展開を図っている。

インディアナ州のソフィア・バイオリンズ社は、高品質・高価格のバイオリンを製造販売する中小企業（従業員 15 名）。同社は、ブルガリア共和国の専属工房で職人が組み立てたバイオリンをインディアナ州で最終仕上げし、需要の高い日本、シンガポールを主なターゲットとして輸出している。同社は州政府主催の国内外の楽器見本市に積極的に参加。州政府は中小企業が見本市に出典する際の渡航費の半分を補助している。同社は見本市が海外のディストリビュータ発掘に非常に有益と高く評価している。なお同社は、海外事業においては、相手先の文化を敬い、相手国の言語を話すことが、良好な関係を築くうえでの鍵と考えている。

アリゾナ州のアンテナ・テクノロジー社は、放送事業者向けに衛星放送通信用通信機器（アンテナ）を製造販売する中小企業（従業員 50 名）。その事業特性から、設立当初から海外市場を視野に入れていたが、国内事業が好調だったため、顧客からの要



望に応じた需要先行型の海外戦略にとどまっていた。その後、業界内のプレゼンスを高めたいという社内意識の高まりから、国際事業部門を設置し、潜在市場を開拓する海外進出戦略を策定。戦略地域の人材を採用するなど人材面も強化した。同社は海外販売担当役員の大学院時代の同僚が勤めていた関係で、米国輸出支援センターフェニックス事務所を利用。同センターからマーケティング戦略やパートナー選定などの支援を受け、直販戦略と現地企業とのパートナーシップ戦略という2つの戦略を展開している。

バージニア州のエピック・インターナショナル社は、通風装置やポンプなどの環境保護用機械の製造を仲介し販売する中小企業（従業員2名）。同社は、世界的な需要のある環境保護用機械という製品特性から、設立当初から世界市場を視野に入れ、積極的に海外市場を開拓。海外の同業者で製品が競合せず、地域情報に詳しいディストリビュータを探すことが戦略の中心である。同社は米国輸出支援センターリッチモンド事務所の主催する輸出入フェアなどに7年間参加。しかし、顧客と契約したことのない政府担当者などが主導しているため、顧客の開拓や契約の締結に関して実質的な効果は低いと考えている。一方で、同社は将来顧客となりうる海外企業を実際に紹介するバージニア州の施策を通じて海外企業との契約を獲得。州施策は同社の必要とする将来顧客の発掘に役立っている。

これら5つの企業は、連邦政府や州政府の支援策を活用しながら、海外事業を展開、成功している事例である。ただし、施策の利用方法や評価、必要性は、各企業の事業内容や戦略、ニーズにより異なっている。

## 1 米国中小企業の海外事業展開状況

米国経済において、国際貿易は重要な役割を果たしており、その重要性は現在ますます高まりつつある。1950年代には米国経済成長に占める国際貿易の割合はわずか5.5%に過ぎなかったが、2002年には23%を占めるまでに拡大しており、今日、米国民の日常生活は国際貿易なしには存在しない（integral part of everyday life）と言われている<sup>1</sup>。特に輸出は、多くの雇用を支え、企業・農業経営者の業績を高め、税基盤を強化している<sup>2</sup>。米国企業の99%を占め、新規雇用の60～80%を創出し、輸出企業の97%を占める中小企業が海外市場で成功することは、米国経済の健全な発展に極めて重要な意味をもつと考えられている<sup>3</sup>。

米国政府は、米国経済の発展にとって重要な中小企業の輸出活動を促進するための基礎データとして、米国中小企業の輸出活動に関する様々なデータを収集している。米国商務省（USDOC：U.S. Department of Commerce）が発表する「輸出中小企業統計ハンドブック（Small & Medium-Sized Exporting Companies：A Statistical Handbook）」は、輸出企業数、輸出額、輸出業種・製品、輸出先、州別輸出状況など、米国中小企業の輸出の実態をデータ中心に取りまとめている。ここでは、同ハンドブックの統計データを活用して、米国中小企業の海外事業展開状況をまとめる。

### 1.1 「輸出中小企業統計ハンドブック」概要



「輸出中小企業統計ハンドブック」（左）<sup>4</sup>は、米国商務省国際貿易局（ITA：International Trade Administration）より毎年発行される統計ハンドブックである。最新版は2005年6月に発表され、統計対象年は2002年となっている（約60頁）。

統計ハンドブックのデータは、国際貿易局の「貿易データ強化イニシアチブ（Trade Data Enhancement Initiative）」<sup>5</sup>のもとで作成される「輸出業者データベース

<sup>1</sup> [http://www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/BITG3rd\\_Intro.pdf](http://www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/BITG3rd_Intro.pdf)

<sup>2</sup> 同上

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> <http://ita.doc.gov/td/industry/otea/docs/SMEstat-hbk2002.pdf>

<sup>5</sup> 米国企業による国際貿易の実態、および米国経済における国際貿易の役割に関する情報の質を高め、広く提供することを目的としたイニシアチブ。

(Exporter Data Base)」が採用されている。同統計データは、国際貿易局と米国センサス局 (U.S. Census Bureau) が共同で作成している。

統計データは、商品を自社施設 (あるいは工場) から米国外へ直接輸出している直接輸出業者を対象としている。業種は北米産業分類 (NAICS)<sup>6</sup>に基づき、「製造業」「卸売業」「その他」に分類している。製造業は NAICS 区分「31」から「33」、卸売業は NAICS 区分「42」であり、その他はこれら区分を除いた残り全ての業種を含むとしている。その他とは、具体的には、石油・鉱石など資源採集サービス業 (resource extraction companies)、小売業 (retailers)、貨物運送取り扱い業 (freight forwarders)、エンジニアリング業 (engineering firms) などを含んでいる。

統計データ上の中小企業 (Small & Medium-Sized Enterprises) は、従業員 500 名未満の企業である。そのうち、従業員 100 名から 499 名の企業を「中規模企業 (medium-sized)」、従業員 100 名未満の企業を「小規模企業 (small)」、更に従業員 20 名未満を「零細企業 (very small)」に分類している<sup>7</sup>。

## 1.2 米国中小企業の輸出状況

### 1) 輸出企業数

「輸出中小企業統計ハンドブック」によると、2002 年に輸出を行った米国企業は 22 万 3,013 社で、10 年前 (1992 年) の 11 万 2,854 社から 97.6% 増加した。そのうち、大企業は 2002 年が 7,259 社で、1992 年の 4,828 社から 50.4% 増加した一方、中小企業は 1992 年の 10 万 8,026 社から 2002 年には 21 万 5,754 社とほぼ 2 倍 (99.7% 増) (図表 1) となり、大企業の増加率を大幅に上回った。

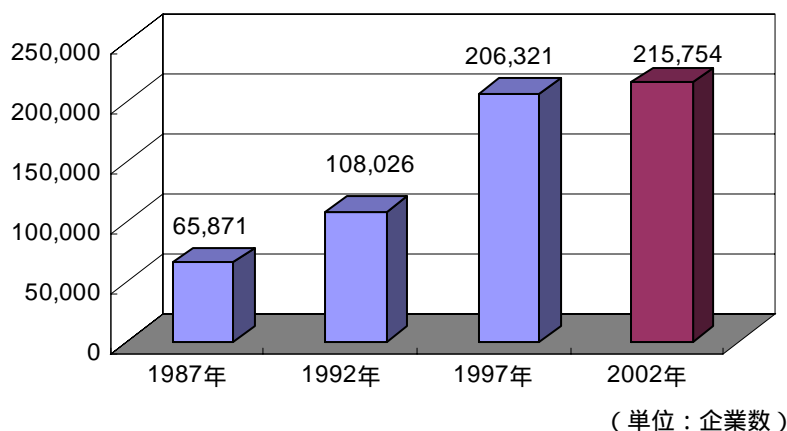
輸出企業に占める中小企業の割合をみると、1992 年は 95.7% だったが、輸出を行った中小企業 (以下「輸出中小企業」) の数が大きく増加したことから、2002 年には 96.7% に上昇している。同ハンドブックは、輸出中小企業が増加した要因として、連邦政府による対外障壁削減に向けた取り組みの効果を挙げている<sup>8</sup>。

<sup>6</sup> NAICS (North American Standard Industrial Classification System): 北米産業分類。1997 年から適用されている。

<sup>7</sup> 米国中小企業庁 (SBA: Small Business Administration) は、統計で利用する場合には従業員 500 人未満の企業を「中小企業 (small business)」と定義している。また、同庁施策の対象となる企業規模基準として、製造業の場合は 500 名以下、卸売業の場合は 100 名以下を中小企業と定義し、その他業種は年間売上高等で企業規模が定められている。<http://www.sba.gov/size/summary-what-is.html>

<sup>8</sup> その取り組みのひとつとして自由貿易協定の締結があり、特に NAFTA 地域 (カナダ、メキシコ) に輸出する中小企業が増加している (P15 参照)。

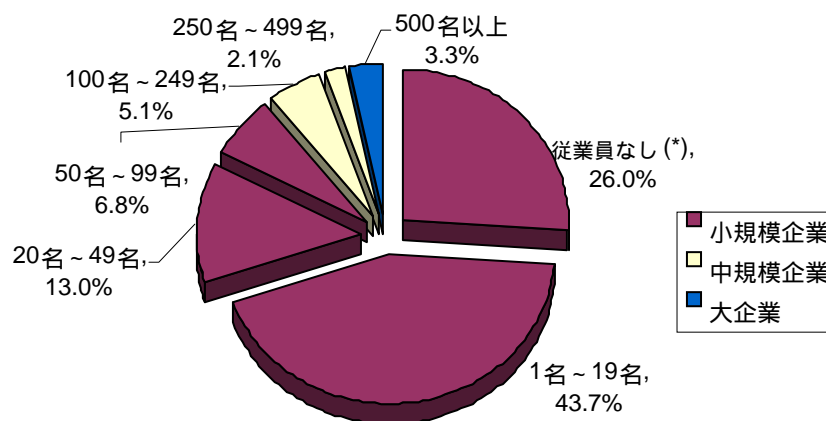
図表 1 輸出中小企業数の推移（1987年～2002年）



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

2002年の輸出企業数を企業規模別にみると、従業員1名～19名が43.7%と最も高いシェアを占め、従業員なしが26.0%と続いた(図表2)。99名以下の小規模企業が90%近いシェアを占めている。

図表 2 輸出企業数の企業規模内訳（2002年）

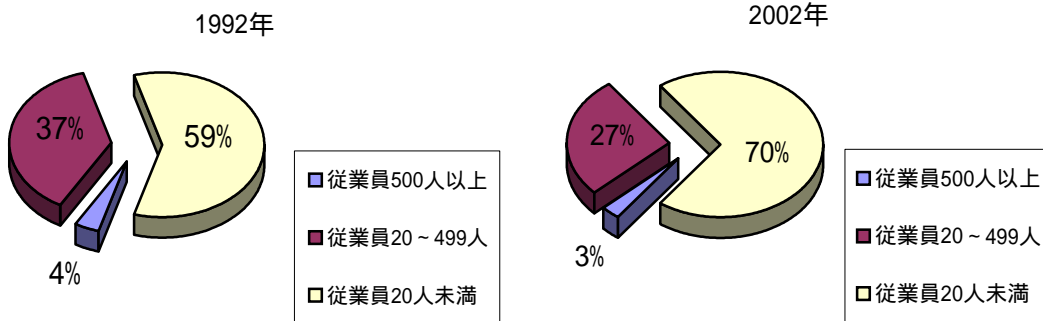


(\*) 「従業員なし」は、個人事業主(Sole Proprietorships)や起業したばかりのベンチャー企業、および季節労働者に依存する企業を指す。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

1992年と2002年の輸出企業数を企業規模別に比較すると、1992年には従業員20人未満の零細企業は全体の59%だったが、2002年には70%に上昇した(図表3)。中小企業の中で零細企業の割合が増加している。

図表 3 輸出企業数の企業規模別比較 (1992年 / 2002年)

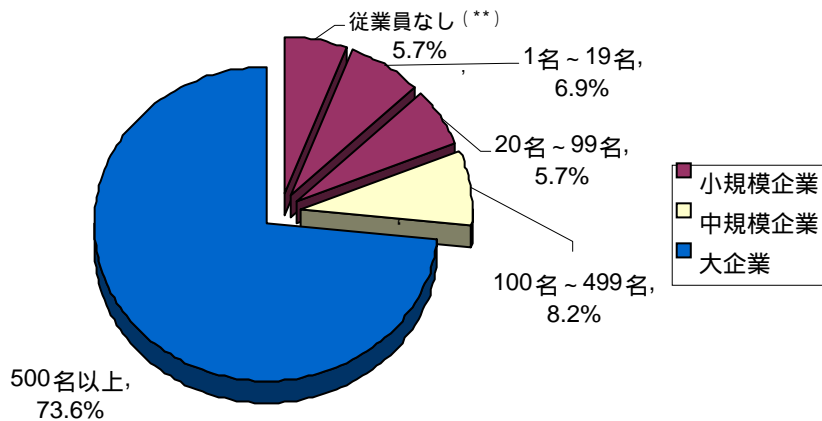


出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

## 2) 輸出額

2002年の米国企業全体の輸出額は5,998億ドルで、うち大企業は4,413億ドル(全体の73.6%)、中小企業は1,585億ドル(同26.4%)となっている。企業規模別内訳をみると、従業員100名から499名の中規模企業が全体の8.2%にとどまる中、従業員20名未満の零細企業が12.6%と中規模企業の輸出額を上回る割合を占めている(図表4)。

図表 4 米国企業の輸出額における企業規模別割合\* (2002年)



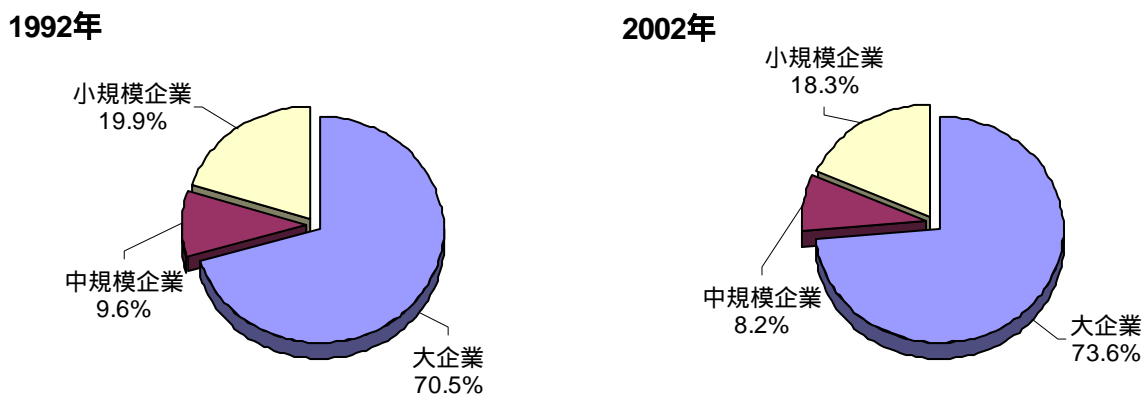
(\*) 四捨五入の関係で合計は100%にならない。

(\*\*) 「従業員なし」は、個人事業主(Sole Proprietorships)や起業したばかりのベンチャー企業、および季節労働者に依存する企業を指す。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

1992年と2002年の米国企業の輸出額を企業規模別に比較すると、1992年には中小企業は輸出額の29.5%（小規模19.9%、中規模9.6%）を占めていたが、2002年には全体の26.5%（小規模18.3%、中規模8.2%）に低下している（図表5）。

図表5 企業規模別輸出額割合の推移（1992年～2002\*年）



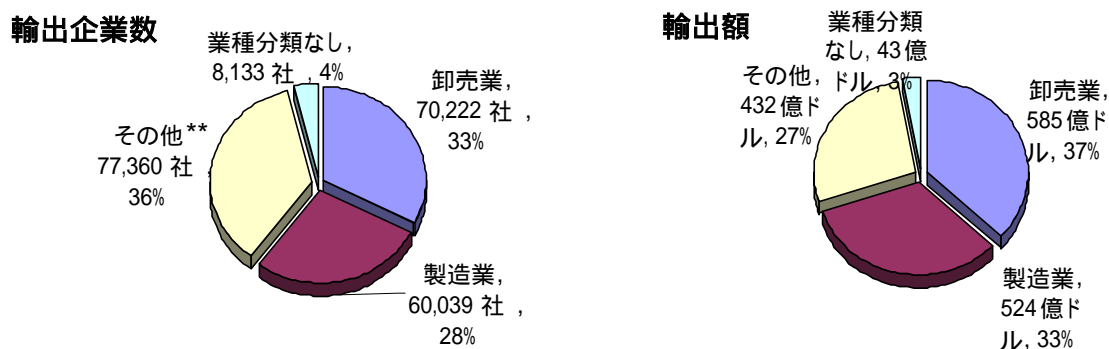
(\*) 四捨五入の関係で合計は100%にならない。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」（2005年6月発行）をもとに作成

### 3) 輸出業種・製品

2002年の輸出中小企業数を業種別\*にみると、卸売業が7万222社（中小企業全体の33%）と最も多く、次いで製造業60,039社（28%）、運輸、サービス業を含むその他の業種\*\*77,360社（36%）だった\*\*\*。また、輸出額をみても卸売業が585億ドル（中小企業全体の37%）と最も多く、製造業が524億ドル（33%）と続き、その他業種は432億ドル（27%）となっている（図表6）。

図表6 輸出中小企業の業種別内訳（2002年）



(\*) 業種分類は NAICS に基づいている。

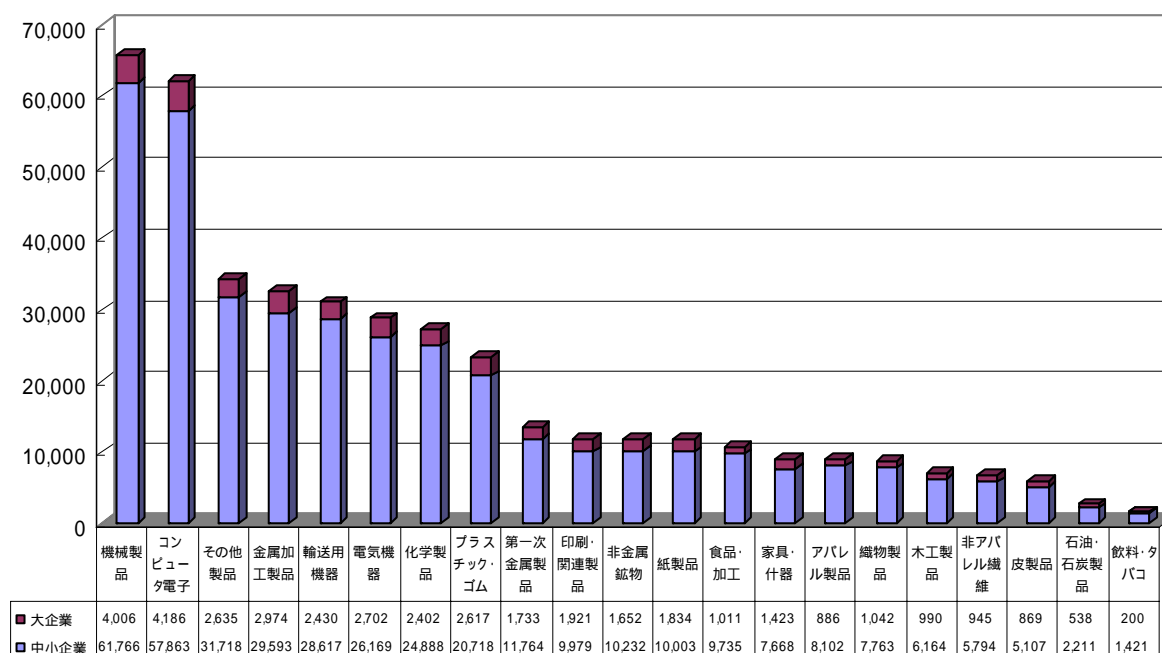
(\*\*) その他の業種は、製造業 NAICS 区分「31」から「33」、卸売業 NAICS 区分「42」以外の全ての業種を含む。

(\*\*\*) 四捨五入の関係で合計は 100%にならない。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

2002年の製品別輸出企業数をみると、機械製品、コンピュータ・電子製品、金属加工製品、輸送用機器、電気機器、化学製品、プラスチック・ゴムなどの分野で輸出企業数が多く、輸出中小企業の数も多くなっている(図表7)。また輸出企業数に占める中小企業の割合をみると、機械製品(93.9%)、コンピュータ・電子機器(93.3%)、輸送用機器(92.2%)などの分野で中小企業の割合が高くなっている。

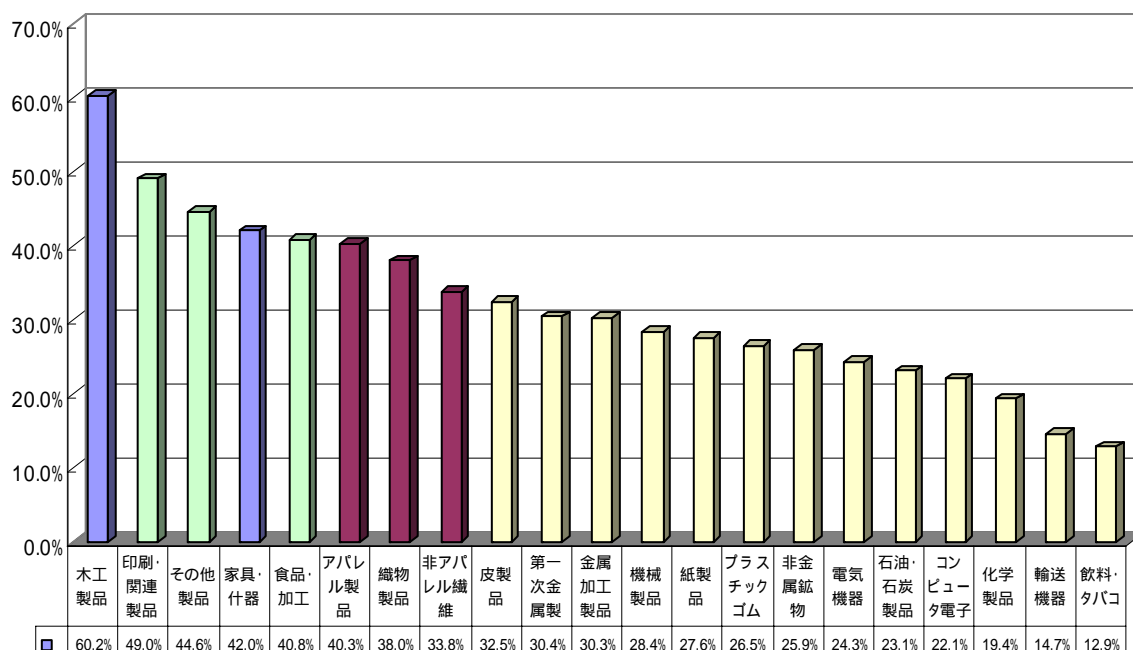
図表7 製品別輸出企業数(2002年)



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

次に、製品別の輸出額に占める中小企業の割合をみると、多くの製品分野で中小企業の輸出額は全体の2割以上を占めている。中でも、中小企業の輸出額割合が高いのは木工製品(60.2%)で、次いで印刷物・関連製品(49.0%)、家具・什器備品(42.0%)、食品・加工製品(40.8%)となっている(図表8)。輸出額割合では、木工製品や家具・什器備品が上位に位置しており、木材加工業における中小企業の輸出が活発であることがうかがわれる。

図表 8 製品別中小企業輸出額割合（2002年）\*

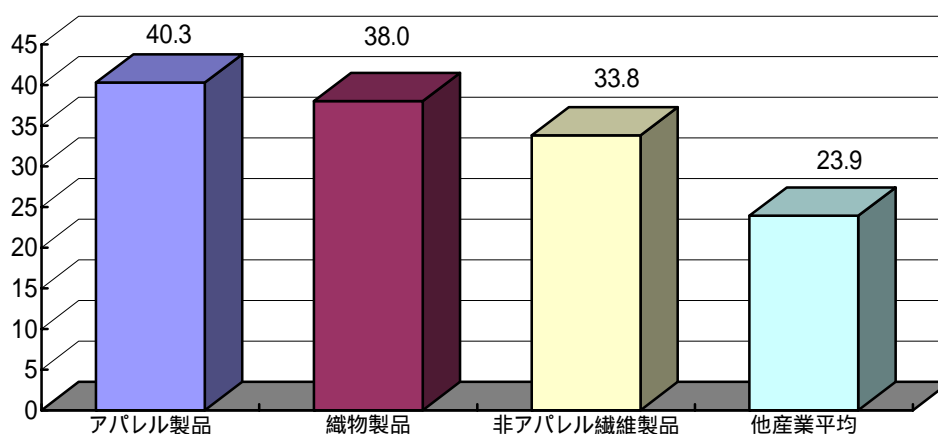


(\* ) 業種分類はNAICSに基づいている。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

また、アパレル製品(40.3%)、織物製品(38.0%)および非アパレル繊維製品(33.8%)の輸出額に占める中小企業の割合は高く、これらの製品分野は他産業の平均(23.9%)を大きく上回っている(図表9)。繊維産業においても、中小企業の輸出が活発である。

図表 9 繊維関連製品の輸出額に占める中小企業の割合（2002年）



(単位：%)

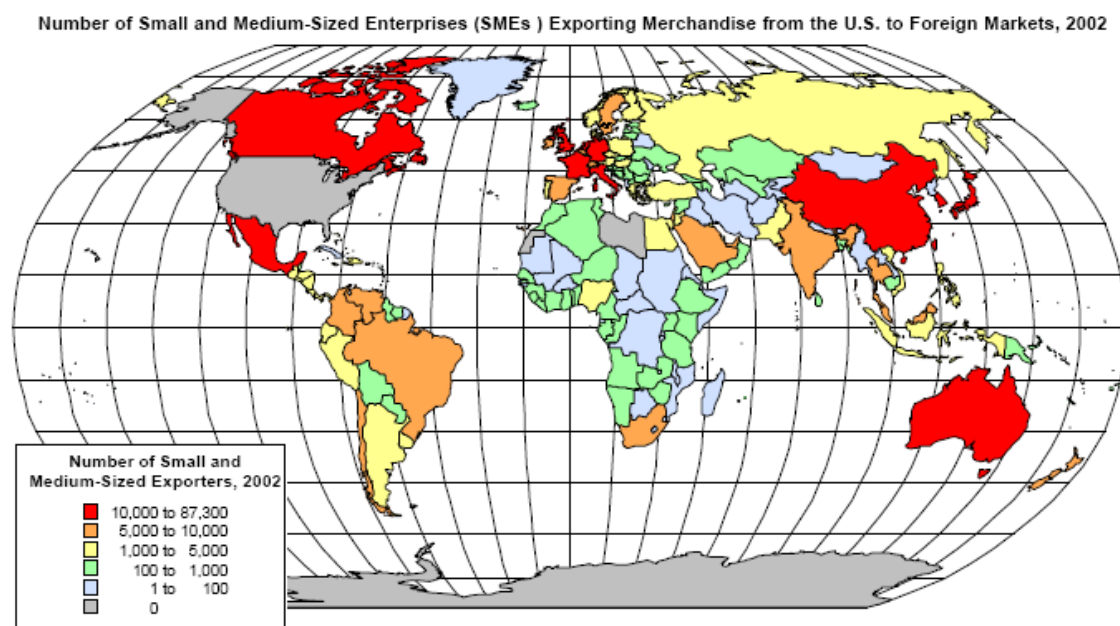
出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成



#### 4) 輸出先

以下は、米国中小企業の2002年の輸出先を国別にみたもので、各国に対し輸出を行った中小企業数を表している（図表10）。1万社以上の中小企業が輸出を行った国は、カナダ、メキシコ、日本、中国、韓国、オーストラリア、西ヨーロッパ諸国などである。一方、ほとんど輸出を行っていない国は、アフリカ大陸や中東地域（サウジアラビアなどを除く）の国々となっている。

図表 10 米国の輸出先国別輸出中小企業数（2002年）



(\*) 一社で複数国に輸出する中小企業があるため、合計値は輸出中小企業総数と一致しない。

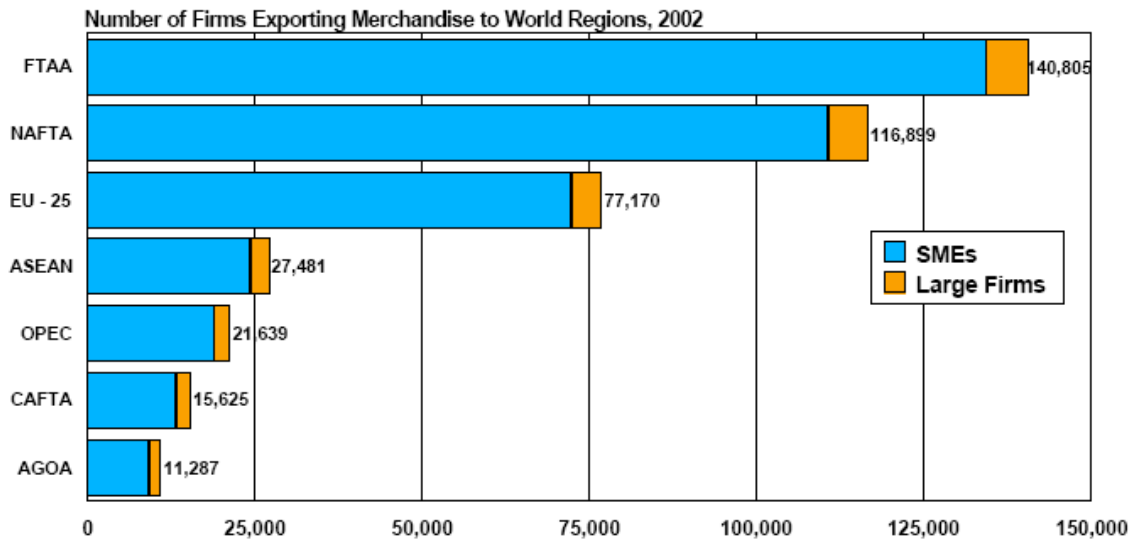
出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」（2005年6月発行）

輸出先国を米国の主要な自由貿易協定や経済圏などの地域別に分けると、中小企業を含む輸出企業数が最も多いのが米州自由貿易地域（FTAA）で、次に北米自由貿易協定（NAFTA）、欧州連合（EU）、東南アジア諸国連合（ASEAN）と続いている（図表11）。

図表 11 輸出地域別\*米国企業数\*\*（企業規模別内訳、2002年）

SMEs = 中小企業、Large Firms = 大企業

2002年米国輸出企業総数、22万3,013社；輸出中小企業数、21万5,754社



(\*) 輸出国を主要な自由貿易協定や経済圏などに分類したもの。なお、国によっては複数のグループに属しているため、合計値は輸出中小企業総数と一致しない。(FTAA：米州自由貿易地域(キューバを除く米州 34 カ国) NAFTA：北米自由貿易協定(3 カ国) EU：欧州連合(25 カ国) ASEAN：東南アジア諸国連合(10 カ国) OPEC：石油輸出国機構(11 カ国) DR CAFTA(ドミニカ共和国+中米 5 カ国) AGOA：アフリカ成長機会法対象国(37 カ国))

(\*\*) 一社で複数国に輸出する中小企業があるため、合計値は輸出中小企業総数と一致しない。

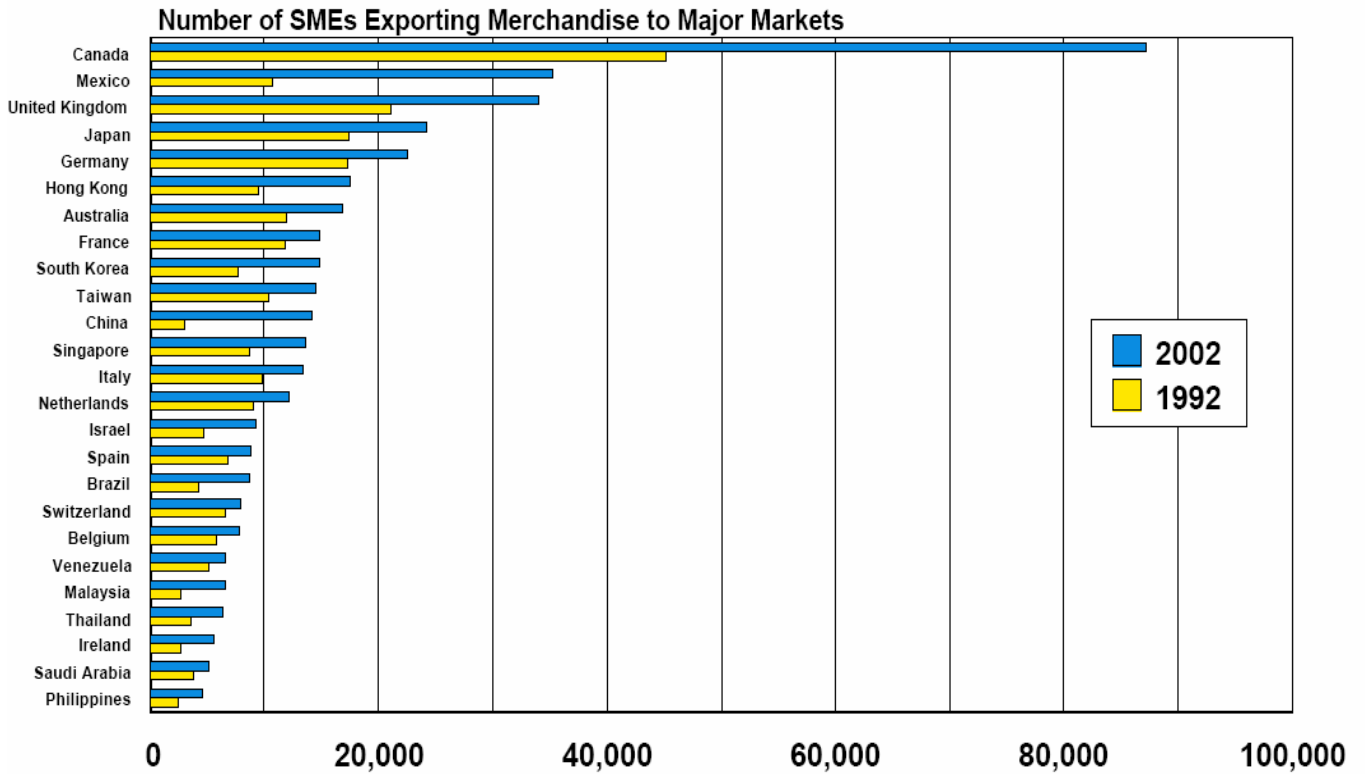
出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)

1992年から2002年までの10年間における主要輸出先国に対する輸出中小企業数をみると、ほとんどの輸出先国において輸出中小企業数は増加し、特にカナダ、メキシコに輸出する中小企業数が著しく増加した(図表12)。カナダ向けの輸出を行う中小企業は、1992年は約4万5,000社であったのに対し、2002年は約9万社とほぼ2倍に増加。またメキシコ向けの輸出を行う中小企業は、1992年の約1万社から2002年は3.5倍の約3万5,000社にまで拡大した。その結果、中小企業の輸出先国は、2002年は1位がカナダ、2位がメキシコとなった。その他、英国、香港、韓国、中国に輸出する中小企業数が大きく増加している。

カナダとメキシコに輸出する中小企業数が著しく増加したのは、米国、カナダおよびメキシコの3カ国間の北米自由貿易協定(NAFTA)が1994年12月に正式に発効したことで、関税の引き下げや撤廃、輸出手続の簡素化<sup>9</sup>などが図られたことが大きいと考えられる。

<sup>9</sup> 製品デザイン設計者向けにプラスチック金型を製造販売するプロトモールド社(ミネソタ州)によれば、カナダ向けの輸出に際しての輸出許可証の発行手続きは他国に比べて容易だという(P50参照)。

図表 12 主要輸出先国別輸出中小企業数の推移（1992年 / 2002年）



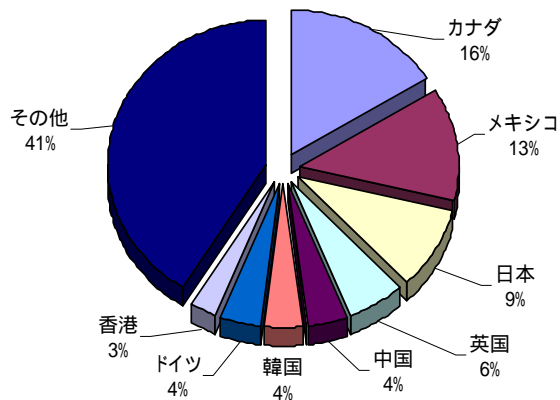
(\*) 一社で複数国に輸出する中小企業があるため、合計値は輸出中小企業総数と一致しない。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)

2002年の中小企業の輸出額を輸出先国別割合で見ると、カナダが16%と最も高く、メキシコ13%、日本9%、英国6%と続いた。中国4%、韓国4%、ドイツ4%、香港3%を含めた8カ国で、中小企業の輸出総額の約30%を占めている(図表13)。

図表 13 中小企業の輸出先国別輸出額内訳(2002年)

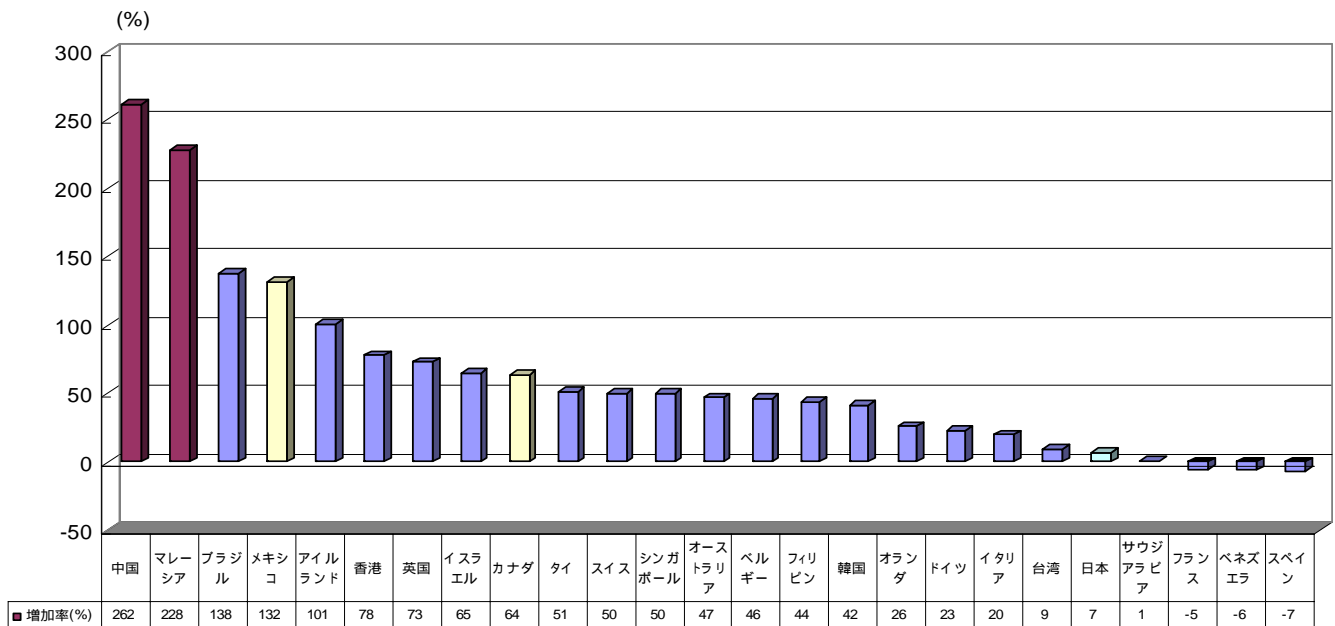
米国中小企業による2002年の輸出総額：1,580億ドル



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

1992年から2002年までの10年間で、中小企業の輸出先国として特に大きく成長したのは、中国、マレーシアである。中国に対する中小企業の輸出額は、1992年から262%増加し、マレーシアは228%増加した(図表14)。また、同期間の輸出中小企業の増加数が1位、2位だったカナダとメキシコは、輸出額ではそれぞれ64%(4位)、138%(9位)増加している。なお、対日輸出額は7%増にとどまっている。

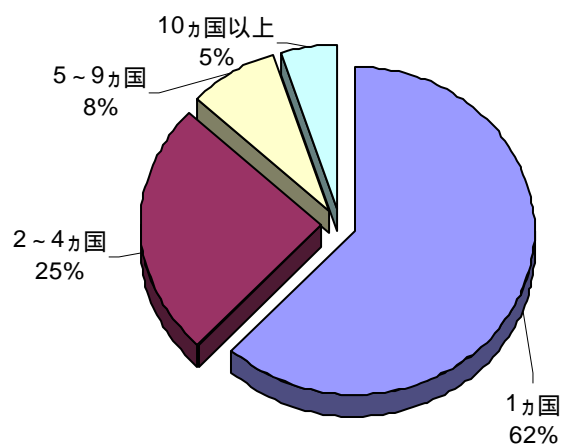
図表 14 米国企業の輸出先上位25カ国における中小企業の輸出額の伸び率  
(1992年と2002年の比較)



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成

中小企業の輸出先国数をみると、2002年では中小企業の62%は、1カ国のみに対して輸出を行っている（図表15）。その一方で、10ヶ国以上に輸出する中小企業も5%存在している。

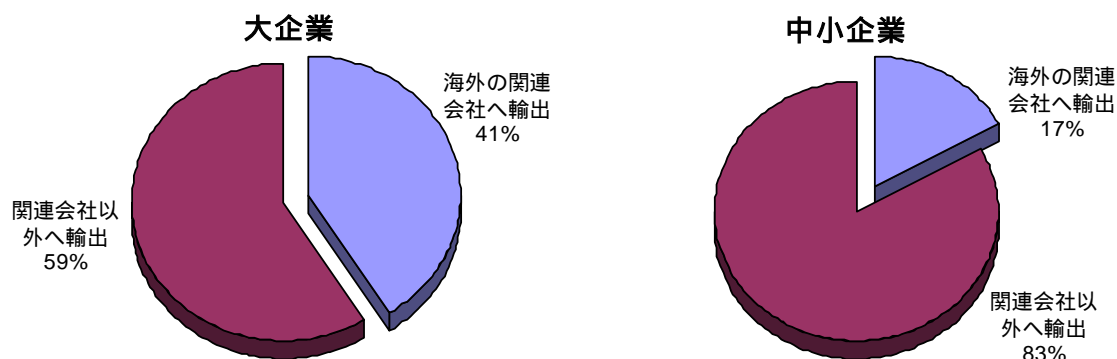
図表15 中小企業の輸出先国数（2002年）



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」（2005年6月発行）をもとに作成

米国企業の輸出先企業（関連会社<sup>10</sup>または非関連会社）の割合を企業規模別にみると、大企業は海外の関連会社への輸出額割合（41%）が中小企業（17%）に比べて高く、中小企業は関連会社以外への輸出額割合（83%）が高くなっている（図表16）。中小企業は大企業に比べて海外拠点が少ないことがうかがわれる。

図表16 輸出額の輸出先別割合（企業規模別、2002年）



出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」（2005年6月発行）をもとに作成

<sup>10</sup> 「関連会社」とは、米国内の輸出業者と米国外の受託業者のいずれかが、直接あるいは間接的に相手の株式を10%以上所有している場合を指している。

### 1.3 州別の中小企業による輸出状況

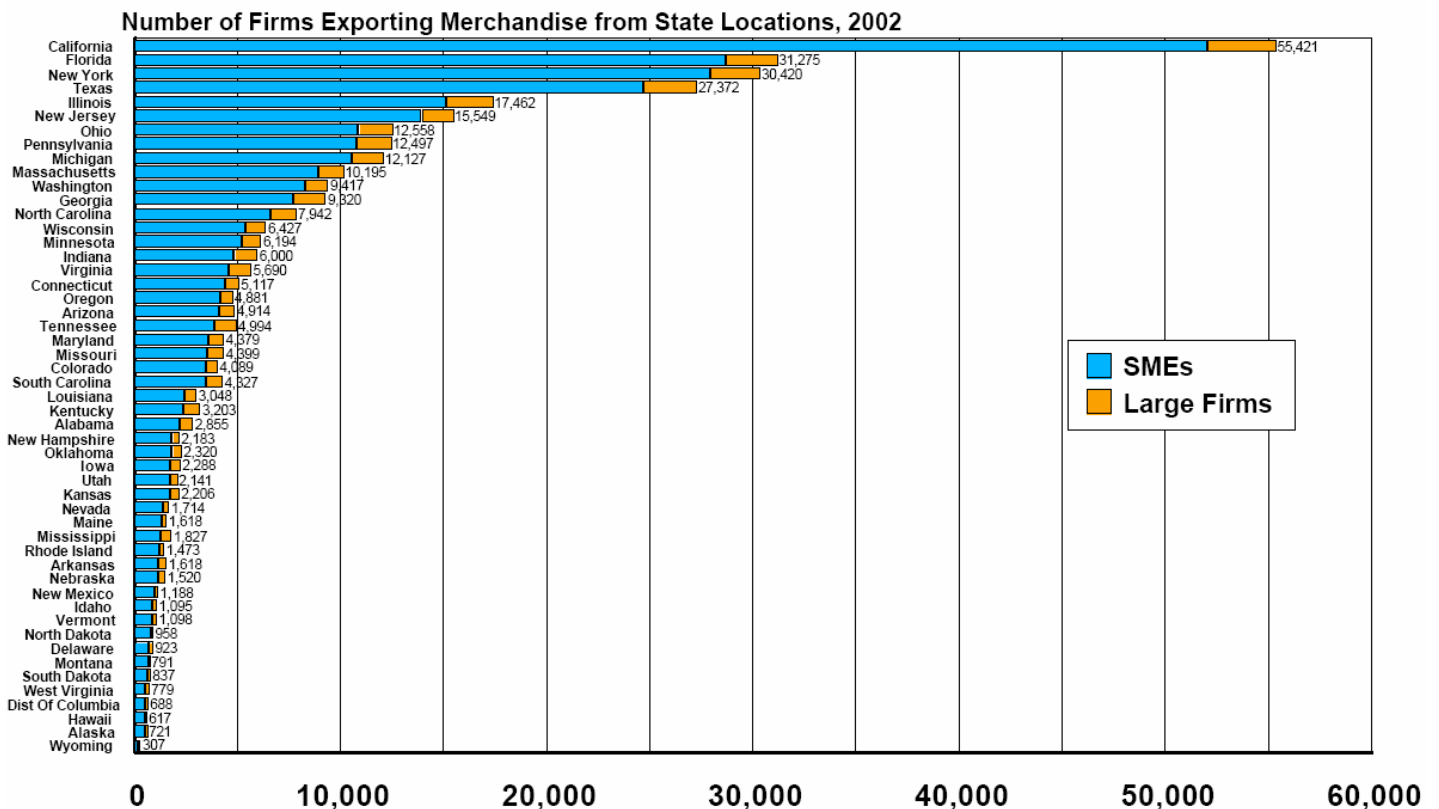
#### 1) 輸出企業数

米国の輸出企業数を州別にみると、2002年に輸出企業数が最も多かった州はカリフォルニア州で5万5,421社だった(図表17)。次いでフロリダ州3万1,275社、ニューヨーク州3万420社、テキサス州2万7,372社と続いた。また中小企業の占める割合もカリフォルニア州が94%と最も高く、ニューヨーク州92%、フロリダ州92%、テキサス州90%と続いた。この4つの州は、他州に比べて輸出企業数が多く、また輸出企業に占める中小企業の割合が90%を超えており、中小企業を含めた企業の輸出が活発である。

図表 17 輸出企業の州別内訳 (2002年、企業規模別)

SMEs = 中小企業、Large Firms = 大企業

2002年の米国輸出企業総数、22万3,013社；同中小企業数、21万5,754社



(\*) 一社で複数州の事業所から輸出する中小企業もあるため、合計値は輸出中小企業総数と一致しない。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)

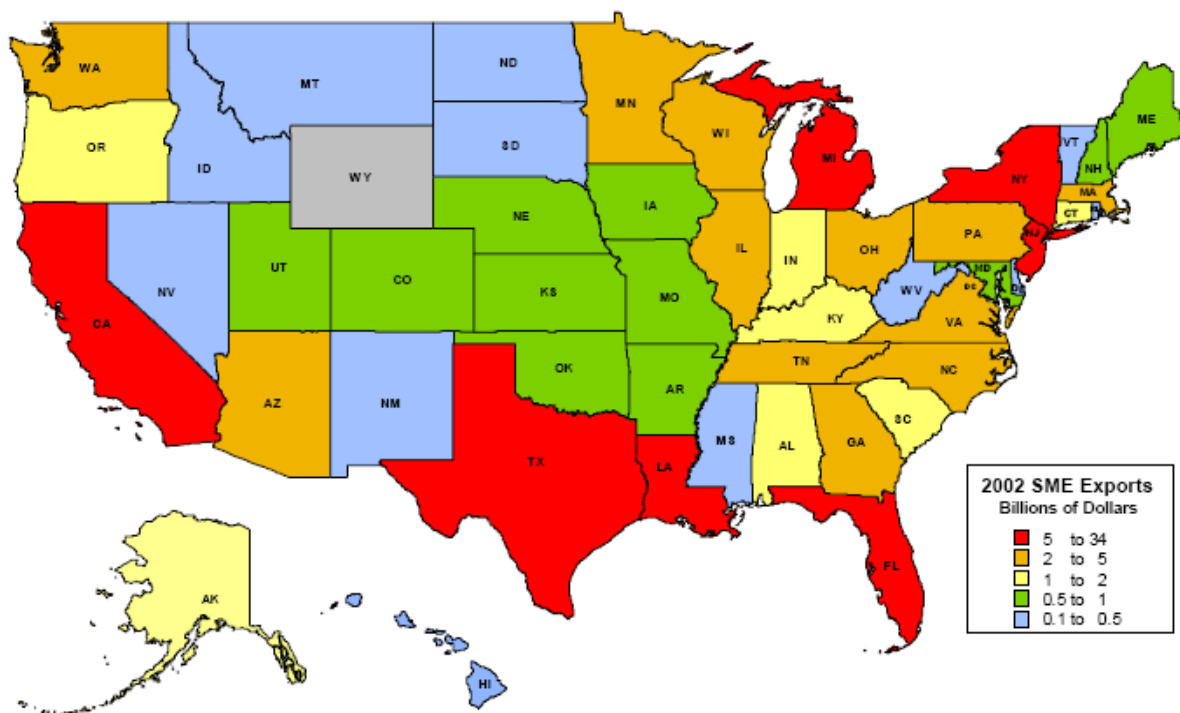
## 2) 輸出額

以下は、全米 50 州における中小企業の輸出額を表した図である（図表 18）。輸出中小企業が多い上位 4 州は、輸出額でも上位 4 州を占めている。輸出中小企業が最も多いカリフォルニア州（CA）は 330 億ドルと輸出額も最も多く、企業数 4 位のテキサス州（TX）は 180 億ドル、同 3 位のニューヨーク州（NY）は 150 億ドル、同 2 位フロリダ州（FL）は 100 億ドルと続いた。この 4 州だけが中小企業の輸出額が 100 億ドルを超えている。その他、ルイジアナ州（LA）（51 億ドル）、ミシガン州（MI）（51 億ドル）、ニュージャージー州（NJ）（50 億ドル）、イリノイ州（IL）（50 億ドル）などの州で中小企業の輸出額が多くなっている。

図表 18 米国中小企業の州別輸出額（2002 年）

金額単位：10 億ドル（Billions of Dollars）

Dollar Value of Merchandise Exports Attributed to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), 2002

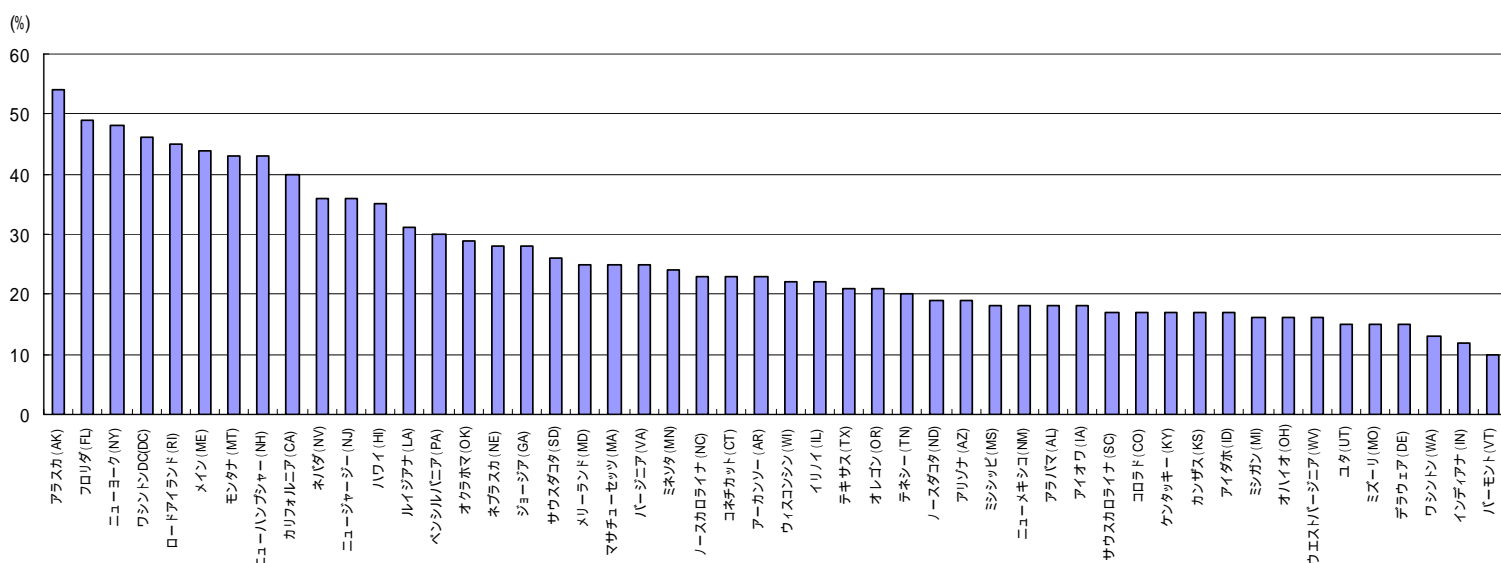


(\*) ワイオミング州（WY）は重要な企業情報を開示しないため輸出額の情報は無い。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」（2005 年 6 月発行）

前述のとおり、米国企業の2002年輸出総額に占める中小企業の割合は26.4%だが、州別にみると、中小企業の割合が全米の平均値を大幅に上回る州がある。アラスカ州は、州の輸出額のうち54%を中小企業が占めており、輸出額に占める中小企業の割合が最も高い(図表19)。また、フロリダ州(49%)、ニューヨーク州(48%)、ワシントンDC(46%)、ロードアイランド州(45%)、メイン州(44%)、モンタナ州(43%)、ニューハンプシャー州(43%)、カリフォルニア州(40%)では中小企業の輸出割合が40%を超えている。これらの州では中小企業の輸出が大きな比重を占めている。

図表19 州別の輸出額に占める中小企業割合(2002年)



(\*) ワイオミング州 (WY) は重要な企業情報を開示しないため輸出額の情報は無い。

出典：「輸出中小企業統計ハンドブック」(2005年6月発行)をもとに作成



## 2 米国における中小企業海外事業展開支援策

これまで見てきたように、米国では輸出企業の96.7%、輸出総額の26.4%を中小企業が占めており、中小企業は輸出分野で大きな役割を担っている。産業別では木材加工品や繊維製品を始めとする多くの分野で、また州別では特にカリフォルニア州、フロリダ州、ニューヨーク州などで中小企業の輸出活動が活発である。本章では、これら活発な中小企業の海外事業展開を支援する連邦政府および州政府の主な施策を紹介するとともに、その効果測定の状態を報告する。

### 2.1 連邦政府の輸出支援根拠法

連邦政府による輸出支援の根拠法は2つ存在する。ひとつは米国企業全体の輸出促進を目的とした「1992年輸出強化法(Export Enhancement Act of 1992)」で、連邦省庁全体が一貫した輸出支援戦略のもとに米国企業を支援することを目指している。そのため、同法は中小企業を含む全ての企業を対象としている。一方、中小企業のみを対象にした輸出支援の根拠法は「中小企業法(Small Business Act)」である。中小企業法は、中小企業庁を設立し、同庁における中小企業支援全般を定める法律であり、中小企業の国際貿易競争力強化のための具体的な支援を実施することが義務付けられている。以下、これら2つの法律の概要である。

#### 1) 1992年輸出強化法(Export Enhancement Act of 1992)

1992年輸出強化法の成立以前、連邦政府機関は各省庁ごとに断片的な輸出支援施策を展開しており、政府全体としての総括的な輸出支援施策は存在していなかった。当時の会計検査院(現、政府説明責任局:GAO)がこのような分散的な輸出支援の状況を指摘した調査報告書<sup>11</sup>を連邦議会へ提出したことを受け、1992年に同法が成立した。

1992年輸出強化法により、連邦省庁間の連携をより強化する目的を担う貿易促進調整委員会(TPCC:Trade Promotion Coordinating Committee)が商務省内に設置された。同委員会は、米国企業の輸出活動を支援する連邦機関に対し、省庁横断型の輸出戦略である「国家輸出戦略(the National Export Strategy)」の作成を義務付け、連邦政府による貿易促進策と関連施策に関する予算案の策定を求めている。ここで対象となる連邦機関は、商務省や貿易開発庁のほか、中小企業庁を含む9機関である<sup>12</sup>。

<sup>11</sup> 調査対象時期は1980年代後半～1990年前半。

<sup>12</sup> 農務省、商務省、内務省、米国通商代表部、貿易開発庁、国際開発援助庁、中小企業庁、米国輸出入銀行、海外民間投資公社(OPIC:Overseas Private Investment Corporation)の計9機関。

貿易促進調整委員会は 1993 年に最初の国家輸出戦略を策定、その後毎年新たな国家輸出戦略を作成している。

貿易促進調整委員会は 1993 年、中小企業庁、商務省、米国輸出入銀行に対して、全米で中小企業の輸出支援をワンストップで行う「米国輸出支援センター (U.S. Export Assistance Center)」<sup>13</sup>を全米 19 ヲ所<sup>14</sup>に設立することを指導した。同センターにはそれぞれの機関が職員を派遣し、商務省を主調整機関として、中小企業庁、米国輸出入銀行を併せた 3 機関が共同で運営することになった。

## 2) 中小企業法 (Small Business Act)

中小企業庁は、中小企業法第 2 条 b 項 1 節<sup>15</sup>の規定に基づき、中小企業の国際貿易競争力強化のための支援を、商務省をはじめ連邦・州政府機関と協力しながら実施することが義務付けられている。特に商務省 (DOC : Department of Commerce)、国務省 (DOS : Department of State)、米国通商代表部 (USTR : U.S. Trade Representative)、国際開発援助庁 (USAID : Agency for International Development)、貿易開発庁 (TDA : Trade and Development Agency) と共に、国際貿易市場への中小企業参加促進策を展開している。

---

<sup>13</sup> P. 25 参照。

<sup>14</sup> 現在、米国輸出支援センターは全米 16 ヲ所に設置されている。

<sup>15</sup> 中小企業法全文：<http://www.sba.gov/regulations/sbaact/sbaact.html>

## 2.2 連邦政府における支援施策

連邦政府による中小企業の海外事業展開支援は、中小企業庁が主体となって展開している。施策によっては、中小企業庁と他の連邦機関が合同で運営しているが、中小企業との窓口は中小企業庁に一本化されている。以下、中小企業庁の施策を中心に、独自に中小企業向け輸出信用保険を設けている米国輸出入銀行と、海外での現地サポートを行う商務省の施策を紹介する。

### 1) 中小企業庁 (SBA : Small Business Administration)

中小企業庁における輸出振興業務は、国際貿易局 (OIT : Office of International Trade)<sup>16</sup>が担っている。同局は、商務省および貿易促進調整委員会 (TPCC) の国家輸出戦略に基づき、現在 11 名の専属職員で運営されている<sup>17</sup>。

中小企業庁は、輸出を行うあるいは輸出を予定する中小企業を支援するため、主に金融支援とコンサルティングサービスという 2 つの支援策を講じている。金融支援は、中小企業庁の主要な施策のひとつである 7(a) ローン保証プログラムのうち、用途を輸出活動に特定したプログラムである。また、コンサルティングサービスは、全米 16 ヶ所に展開する「米国輸出支援センター」とボランティアの弁護士が無料の法律相談を行う「輸出法律支援ネットワーク」などである。その他、輸出の手順や支援策をまとめた「輸出手引書」を発行している。

### 金融支援

中小企業庁の輸出中小企業に対する金融支援は、同庁の信用保証施策である「7(a) ローン保証プログラム (7(a) Loan Program)」<sup>18</sup>のうち、融資の用途を輸出事業に特定した以下の 2 つのプログラムである。7(a) ローン保証プログラムは、民間金融機関の審査では借入れが難しい中小企業を対象に中小企業庁が信用保証を行うものである。

#### ➤ 輸出運転資金プログラム (Export Working Capital Program : EWCP)

---

<sup>16</sup> <http://www.sba.gov/oit/>

<sup>17</sup> 中小企業庁国際貿易局インタビュー: Richard Ginsburg 氏 (上級国際貿易事業戦略アライアンス担当)、Glynnis Long 氏、Manuel Rosales 氏。

<sup>18</sup> 7(a) ローンプログラムの詳細は、「2004 年度米国中小企業の実態と中小企業政策」(2005 年 3 月、中小企業基盤整備機構) 参照。

輸出資金の調達が一時的に困難な中小企業に対する短期の融資保証。民間金融機関から受けた融資は一回の輸出取引にしか利用できない。米国輸出入銀行と共同で運営し、融資を共同保証する。

図表 20 輸出運転資金プログラムの主な条件

ローン保証額	最大 150 万ドル、あるいは融資額の 90%のいずれか少ない額。
返済期間 ・ 期限	ローン用途となる取引の長さにあわせて設定（最長 18 ヶ月）。返済方法がリボルビング方式、あるいはライン・オブ・クレジットの場合は最長 12 ヶ月。年間 2 回までの返済期間の更新、最大 3 年間までの返済期限延長が可能。
担保設定	輸出運転資金プログラムが保証する額と同額の担保が必要。なお、担保は米国内になければならない。

出典：中小企業庁ウェブサイト<sup>19</sup>を基に作成

#### ➤ 国際貿易ローン（International Trade Loan）

すでに輸出を行っている中小企業のうち、海外からの輸入競合品によって事業が打撃を受けている企業を対象とした融資保証。民間金融機関からの融資は、輸出事業の拡大・開発や競争力強化のための施設や設備の取得などに使用可能で、既存の負債の返済にも補填することができる、ただし、運転資金としては使用できない。

図表 21 国際貿易ローンの主な条件

ローン保証額	最大 150 万ドル（融資額の 75%、ただし 15 万ドル以下は 85%）。なお、国際貿易ローンの対象中小企業で、かつ 7 (a) ローン保証プログラムまたは輸出運転資金プログラムのローン保証を受けて運転資金（125 万ドル以下）を借り入れている場合に限り、ローン保証額を 175 万ドルまで引き上げられる。
返済期間 ・ 期限	最長 25 年

<sup>19</sup> <http://www.sba.gov/financing/loanprog/ewcp.html>

<b>担保設定</b>	国際貿易ローンの対象施設、設備を先取特権として設定。場合によっては、追加担保として第三者保証やローンの対象外資産の提供が求められる。なお、担保は米国内になければならない。
-------------	---

出典：中小企業庁ウェブサイト<sup>20</sup>を基に作成

なお、中小企業庁はこれら2つローン保証プログラムの他、輸出資金の融資保証と輸出事業計画策定支援を行う「輸出エクスプレス (Export Express)」プログラムを2005年9月まで実施していた。

中小企業庁によると、2004年度の融資保証件数は2,242件(輸出運転資金プログラム、国際貿易ローン、輸出エクスプレス合計)で、これらの融資保証を受けた輸出事業からの売上高は9億2,400万ドルであった<sup>21</sup>。

## コンサルティングサービス

### ➤ 米国輸出支援センター (USEACs : U.S. Export Assistance Centers)

米国輸出支援センター<sup>22</sup>は、中小企業庁、商務省および米国輸出入銀行が共同で運営する、輸出支援のワンストップ・コンサルティングサービスセンターである。同センターは、貿易促進調整委員会の指導のもと、1993年に設立された。



出典：中小企業庁

米国輸出支援センターは現在、米国内の都市部を中心に16カ所<sup>23</sup>設置されている。センターは、主に見本市やセミナー、ワークショップなどを開催しており、特に、輸出先としての将来市場の調査や、ディストリビュータ・再販業者紹介、将来の提携先選定、中小企業庁による金融支援情報の提供などがほぼすべて無料で提供される<sup>24</sup>。サービスの対象は米国の中小企業だが、中小企業庁は特に「初めて輸出事業に従事する中小企業」への支援責任を担っている。2004年度に同センターを利用した企業は1万1,400社で、

<sup>20</sup> <http://www.sba.gov/financing/loanprog/tradeloans.html>

<sup>21</sup> 中小企業庁 2006年度大統領予算案:<http://sba.gov/02-07-05FY06SBABudget.pdf>

<sup>22</sup> <http://www.sba.gov/oit/export/useac.html>

<sup>23</sup> アトランタ、ボルチモア、ボストン、シャーロット、シカゴ、クリーブランド、ダラス、デンバー、デトロイト、ニューポートビーチ、マイアミ、ミネアポリス、フィラデルフィア、ポートランド、シアトル、セントルイスの16都市。

<sup>24</sup> ワークショップやセミナーは1件あたり40~125ドル程度の料金で提供される。

これらの企業による製品・サービスの輸出額は 260 億ドルだった<sup>25</sup>。

➤ **輸出法律支援ネットワーク (ELAN : The Export Legal Assistance Network)**

輸出法律支援ネットワーク (ELAN)<sup>26</sup>は、中小企業を対象に輸出に関する法律相談を無料で提供するボランティア弁護士のネットワークである。運営は中小企業庁と商務省が共同で行っている。同ネットワークに参加する弁護士は連邦弁護士協会 (Federal Bar Association) に所属しており、無償ボランティアとして参加している<sup>27</sup>。ELAN によると、これら弁護士は「米国の国際貿易の将来のために、無償でネットワークに参加している」という。

ELAN に参加する弁護士に相談を希望する中小企業や起業家は、中小企業庁または商務省から登録された弁護士の紹介を受けるか、ELAN の地域担当コーディネーター<sup>28</sup>に直接コンタクトをとることができる。ELAN に登録する弁護士がない州の場合は、全米コーディネーター (1 名) にコンタクトをとり、弁護士を紹介してもらうことになる。

ELAN は、以下の分野に関する相談を初回のみ無料で提供している<sup>29</sup>。

- 国際取引契約
- 販売代理店 / ディストリビュータ契約
- ライセンス契約
- 知的財産保護
- 輸出免許
- 米国内外諸税
- 調停、係争処理
- 関税
- 信用状、など

ここでの無料相談には、輸出に必要な各種契約書作成作業は含まれていない。ELAN に参加するピテゴフ弁護士 (Thomas M. Pitegoff、ニューヨーク州ウエストチェスター地域担当) によると、輸出に際しての必要書類は弁護士でなくても作成可能だとい

---

<sup>25</sup> 「Lansing State Journal (Michigan) 紙」(2005 年 9 月 19 日)

<sup>26</sup> <http://www.export-legal-assistance.org/>

<sup>27</sup> 登録弁護士の人数、相談実績などは公開情報では入手できなかった。

<sup>28</sup> ELAN 地域担当コーディネーターリスト:[http://www.export-legal-assistance.org/reg\\_coord.html](http://www.export-legal-assistance.org/reg_coord.html)

<sup>29</sup> 2 回目以降の費用は公開されていない。

う<sup>30</sup>。また、無償相談を受けた中小企業に、担当弁護士をその後も継続的に契約する義務は発生しない。

#### ➤ その他（中小企業開発センター／退職管理職サービス団）

中小企業庁は、輸出支援を専門に行う米国輸出支援センターの他、中小企業の経営などに関する指導、研修を行うコンサルティングプログラムにおいて、輸出事業の支援を実施している。そのひとつは、既存の中小企業や今後起業を目指す起業家に対して、研修やカウンセリング形式で企業経営に必要なノウハウを提供する「中小企業開発センター（Small Business Development Centers：SBDC）」<sup>31</sup>である。全米に 63 カ所（傘下サービスセンターは 1,100 カ所）展開する同センターは、企業経営ノウハウの一部として、輸出のアドバイスを行っている。

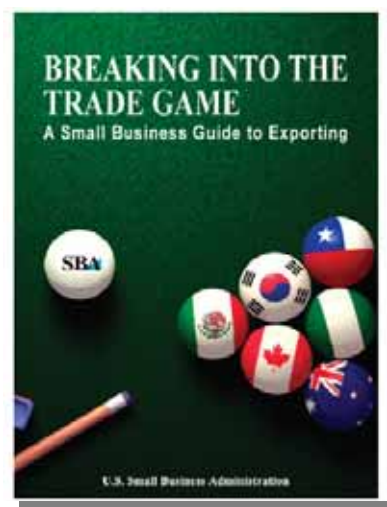
中小企業開発センターはまた、より具体的な内容の輸出に関する研修を提供する「輸出技術支援パートナーシップ（Export Technical Assistance Partnership：E-Tap）」を公的・民間セクターと共同で展開している。カウンセラーが、輸出に関する具体的な研修・カウンセリングを参加者に対してマンツーマン形式で提供している。

その他、中小企業庁が運営の支援をしている非営利団体で、起業経験者や企業経営経験者の無償ボランティアによる事業相談・カウンセリングを実施する「退職管理職者サービス団（Service Corps of Retired Executives：SCORE）」<sup>32</sup>においても、同様に海外事業に関するアドバイスを行っている。

### その他

#### ➤ 貿易手引書

中小企業庁は、輸出事業への進出を目指す中小企業に対し、輸出に向けた手順や諸支援策などをまとめた手引書「Breaking Into The Trade Game」<sup>33</sup>（右）を発行している。同手引書は、中小企業庁ウェブサイトから無料でダウンロードすることが可能である。計 77



<sup>30</sup> 「The Journal News 紙」(2005 年 3 月 27 日)

<sup>31</sup> 中小企業開発センター（SBDC）：<http://www.sba.gov/sbdc/>

<sup>32</sup> 退職管理職サービス団（SCORE）：<http://www.score.org/>

<sup>33</sup> <http://www.sba.gov/oit/info/Guide-To-Exporting/BITG3rd.pdf>

頁に及ぶ同手引書は、1993年に初版が発行され、現在の最新版は第3版(2005年改訂)となっている。中小企業は、大企業と比べて海外拠点を活用したり、あるいは有能な国際貿易専門弁護士を起用したりする資金力がないなど、海外事業参入への障壁が高い。このため同手引書は、中小企業が受けられる政府支援策を中心に、輸出に向けた意思決定プロセス、市場分析の方法、輸出取引の流れ、電子商取引の活用、資金繰りの手段などを紹介している。

## 2) 米国輸出入銀行 (Export-Import Bank of the United States)

1934年に連邦議会によって設立された独立系銀行である米国輸出入銀行<sup>34</sup>は、中小企業庁と共同運営する前述の輸出運転資金プログラム( EWCP )、米国輸出支援センターの他、同行の輸出信用保険プログラムに中小企業特別枠を設けて、中小企業の輸出活動を支援している。

### 中小企業向け特別輸出信用保険

中小企業向けの特別枠は、中小企業庁の定義に基づく中小企業<sup>35</sup>を対象とし、初めて輸出を行う中小企業を対象としている。同保険の概要は以下のとおりである(図表22)。

図表 22 中小企業向け輸出信用保険の概要

<b>対象企業 / 製品・サービス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 中小企業庁の定義に基づく中小企業</li> <li>➤ 今後2年間分の輸出売掛金(500万ドル未満)を抱える企業</li> <li>➤ 1年以上の健全な営業暦があり、かつ健全な純資産を保有する企業</li> <li>➤ コストの最低51%(人件費を含む)が米国で発生した製品</li> <li>➤ サービスの場合は米国に基盤を置く従業員により提供されること</li> </ul>
<b>保証対象期間</b>	180日(場合によっては360日)

<sup>34</sup> <http://www.exim.gov/>

<sup>35</sup> P.7 脚注7 参照



<b>保証額</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ コマーシャルリスク（債務不履行、取引相手方の破産など）：95%保証</li> <li>➤ カントリーリスク（戦争、革命、輸出・輸入免許証の取り消し、海外通貨の交換停止など）：100%保証</li> <li>➤ 免責額（deductible）なし</li> </ul> <p>（*）一般企業に対する保証額は、コマーシャルリスク 90%～95%、カントリーリスク 95%～100%。</p>
<b>除外商品</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 信用状</li> <li>➤ 前払金</li> <li>➤ 一部の軍事・防衛用製品</li> </ul>
<b>保険料</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 500ドルの一時金が必要（後日返金）</li> <li>➤ 毎月支払い（出荷月の30日まで）</li> </ul>
<b>保証限度</b>	➤ 輸出を行う中小企業の過去の実績によって異なる <sup>36</sup>
<b>その他の条件</b>	➤ 輸出先の信用情報の入手が必要

出典：米国輸出入銀行の情報<sup>37</sup>をもとに作成

米国輸出入銀行は、優れた輸出中小企業に対して表彰を行っている。2004年最優秀輸出中小企業（Ex-Im Bank's Small Business Exporter of the Year）に選出されたブルーフィールド・アソシエーツ社（Bluefield Associates Inc.）は、1991年にマイノリティの社長によって設立された中小企業である。同社は、1999年に米国輸出入銀行から輸出信用保険の保証を受け、現在スキンケア商品を西アフリカの12カ国とヨーロッパ諸国に輸出している。米国輸出入銀行の保険適用により、同社はビジネスリスクを最小限に抑え、十分な融資を受けることができたという。過去5年間で同社の売上は100%以上増加し、取引を行う海外バイヤーは約3倍に増加した<sup>38</sup>。

同社の副社長オビオハ氏（K. C. Obioha）は、「（同社の）中核となる市場がサハラ以南のアフリカであるため、米国輸出入銀行のプログラムがなければ、現在の規模には成長できなかった。会社を興してから7年間交渉してきたにもかかわらず、一般の民間金融機関から融資を受けることができなかった。米国輸出入銀行の信用保険は、わが社のライフラインである」と語っている<sup>39</sup>。

<sup>36</sup> 具体的な限度額は、ウェブサイトなどの公開情報には掲載されていない。

<sup>37</sup> [http://www.exim.gov/products/insurance/small\\_bus\\_multi\\_buyer.html](http://www.exim.gov/products/insurance/small_bus_multi_buyer.html)

<sup>38</sup> 米国輸出入銀行2004年年間レポート <http://www.exim.gov/about/reports/ar/ar2004/index.html>

<sup>39</sup> PR Newswire “Bluefield Associates Inc., of Ontario, California, Named Ex-Im Bank's Small Business Exporter of the Year”（2004年4月23日）

## 中小企業への支援義務

米国輸出入銀行は、「2002年輸出入銀行改正法（Export-Import Bank Reauthorization Act of 2002）」により、同行の融資、保証、保険の合計額のうち、20%を輸出中小企業に割り当てるのが義務付けられている。しかし、同法施行後もこの20%の支援義務が果たされていない点が指摘され続けており、連邦議会ではすでに複数回、米国輸出入銀行を召集して公聴会を開いている。

最近では2005年11月10日、下院金融サービス委員会（House Committee on Financial Services）が、米国輸出入銀行ラムブライト会長兼頭取代理（James H. Lambricht, Chairman and President (Acting)）を召集して公聴会を開催した。ラムブライト会長兼頭取代理によると<sup>40</sup>、米国輸出入銀行による輸出を行う米国中小企業への金融支援総額<sup>41</sup>は、2002年度から過去4年間増加し続けており、2005年度は2,617件（総額26億6,000万ドル）であった。しかし、いずれの年も中小企業への支援義務割合（20%）には達していない（図表23）。

図表 23 米国輸出入銀行の中小企業向け支援実績（2002年度～2005年度）

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2002年度 / 2005年度比
中小企業向け輸出金融支援件数	2,154件	2,258件	2,572件	2,617件	+21.5%
中小企業向け輸出金融支援総額	18.0億ドル	21.0億ドル	22.6億ドル	26.6億ドル	+47.8%
金融支援総額総額に占める中小企業支援割合	17.6%	19.8%	16.9%	19.1%	+8.5%

出典：ラムブライト会長兼頭取代理証言（2005年11月10日、於米国連邦議会下院金融サービス委員会）をもとに作成

ラムブライト氏はこの公聴会にて、2005年度の輸出運転資金プログラム（EWCP）による支援額は8億5,000万ドルで、同行の運転資金調達支援額10億9,600万ドルの77.5%を占めた点を強調した。同氏はまた、中小企業に対する20%の直接支援義務に関する規定の内容の見直しを求めており、その理由として以下2点を挙げている。

<sup>40</sup> <http://financialservices.house.gov/media/pdf/111005jl.pdf>

<sup>41</sup> 輸出入銀行による全ての形態の金融支援を含む。

- 米国輸出入銀行の業務は、「輸出のための資金調達を支援すること」が第一にあり、同行の保証基準に合った企業を支援している。したがって、同行の金融支援は需要が先行する。このため、例えば中小企業に対してより多くの融資を求めるような広報施策は行っていない。
- 米国輸出入銀行は、予算不足などを理由に中小企業支援を拒絶したことはなく、可能な限り中小企業の輸出取引の支援を実施している。

2002年輸出入銀行改正法は、2006年度中に再改正される予定となっており、同行における中小企業への20%支援義務規定が争点のひとつとなるとみられている。

### 3) 商務省 (DOC : Department of Commerce)

商務省は、海外市場に展開する米国企業に対して、米国・海外商業サービス(US&FCS : U.S. and Foreign Commercial Service)<sup>42</sup>を提供している。同サービスでは、世界81カ所の米国の主要輸出先国における米国大使館、領事館、貿易センターを介したビジネスへの現地サポートを行っている。これらの現地機関は、当該国における市場環境や貿易障壁などに関する情報を収集して米国企業へ提供し、また貿易・投資機会の特定や、展示会などの多様なイベント、プログラムを米国企業へ提供している。

---

<sup>42</sup> [http://www.export.gov/comm\\_svc/](http://www.export.gov/comm_svc/)

## 2.3 州政府における支援施策

連邦政府の支援の他、各州政府も独自の支援策を設けている。ここでは、前述の米国商務省データ(輸出中小企業統計ハンドブック)で2002年に輸出企業数の多かった上位3州(カリフォルニア州、フロリダ州、ニューヨーク州)を取り上げ、これら州政府による中小企業向け輸出支援策をまとめる。

### 1) カリフォルニア州

商務省のデータによると、カリフォルニア州の2002年の輸出企業数は計5万5,421社で、これらに占める中小企業数の割合は94%と共に全米50州の中で最大である。また、輸出額に占める中小企業の割合は州全体の40%となっている。

#### 概要

カリフォルニア州では、州政府商業・経済開発局(Commerce & Economic Development Program)国際事業室(International Business)<sup>43</sup>が、州内の企業に対する輸出支援を行っている。同州が独自に大企業、中小企業を含む企業の輸出を支援する施策として「国際貿易開発センター(Centers for International Trade Development: CITD)」<sup>44</sup>の運営がある。



出典: CITD

国際貿易開発センターは、カリフォルニア州政府国際事業室の戦略ユニットとして位置付けられている。センターの運営は、カリフォルニア短期大学が地域経済活性化を目指して展開する経済・労働開発プログラム(California Community Colleges, Economic and Workforce Development Program)<sup>45</sup>の一環として担当している。また提携先として、カリフォルニア州職業・経済成長委員会(California Commission on Jobs & Economic Growth)、中小企業開発センター(SBDC)、米国商務省、地元商工会議所、業界団体、カリフォルニア州・メキシコ貿易支援センター(California-Mexico Trade Assistance Centers: CMTAC)がある。

<sup>43</sup>

[http://commerce.ca.gov/state/ttca/ttca\\_navigation.jsp?BV\\_SessionID=@@@@0063229032.1134493151@@@&BV\\_EngineID=cccqaddqghejdkicfngcfkmdffidfng.0&path=International+Business](http://commerce.ca.gov/state/ttca/ttca_navigation.jsp?BV_SessionID=@@@@0063229032.1134493151@@@&BV_EngineID=cccqaddqghejdkicfngcfkmdffidfng.0&path=International+Business)

<sup>44</sup> <http://www.citd.org/>

<sup>45</sup> <http://www.ccewd.net/>

国際貿易開発センターは、州内 14 ヲ所(右)に設置されている。地元企業の輸出支援を目的として、各地域の大学 (community college) で無料あるいは低廉な料金で<sup>46</sup>様々な講座やプログラムを提供している。講座の具体的な内容は、「多文化コミュニケーション」「輸出業務基礎」「輸出業務の始め方」「各業界について」「国際経営」「国際市場調査・事業計画」「国際税務・国際会計」「国際財務」「国際法規制」「貿易物流」「地域情報」など、輸出業務に必要な不可欠な内容となっている<sup>47</sup>。その他、同センターが展開するプログラムには、市場調査、情報提供、研修、勉強会、セミナー、展示会、インターンシップ制度などがある<sup>48</sup>。



### 中小企業対象プログラム

国際貿易開発センターのプログラム中でも、特に中小企業を対象としているのが、輸出業務に関する技術的指導・コンサルティングサービスである。同サービスでは、無料あるいは低廉な料金で、以下の分野についてマンツーマン形式でのコンサルティングを提供している。

- 国際貿易に向けた準備度合いの評価
- 国際貿易に向けた事業計画策定支援、輸出戦略策定支援
- 地域 / 業界別調査支援
- 市場戦略計画策定支援
- 海外市場へのアクセス提供 / 仲介支援
- 製品開発支援
- 販売網の開発支援
- 異文化対応支援
- 国際法務支援
- 信用状作成支援
- 国際財務支援
- 物流支援
- 各種書類作成作業支援 など

<sup>46</sup> 料金は内容により異なるが、最高で1クラス60ドル程度。

<sup>47</sup> 講座一覧:<http://www.citd.org/seminars/index.cfm>

<sup>48</sup> 各種プログラム一覧:<http://www.citd.org/programs.cfm>

## 2) フロリダ州

商務省のデータによると、フロリダ州の2002年の輸出企業数は、カリフォルニア州に次ぐ3万1,275社で、このうち92%が中小企業である。また、輸出額に占める中小企業割合は49%となっている。

### 概要

フロリダ州における輸出支援策は、フロリダ州政府開発機構（Enterprise Florida）<sup>49</sup>が担っている。同機構は、フロリダ州商務省（Commerce Department）が1996年に全米に先駆けて官民合同の組織として独立したもので、現在は州の投資や金融支援、経済振興施策などを展開している。フロリダ州政府開発機構の理事会（Board of Director）は、州内の企業経営者や政府機関、教育機関からのメンバーで構成され、理事会長は州知事が務める。同機構は現在、特にライフサイエンス、情報技術、航空宇宙、国土安全・防衛、金融・その他専門サービスなどの分野に注力している。



出典：フロリダ州政府開発機構

フロリダ州政府開発機構の国際貿易部（Division of International Trade）は、州内企業の輸出支援を担っている。主な施策は、州内7カ所にある国際事業事務所（International Field Offices）<sup>50</sup>におけるマンツーマン形式のコンサルティングサービスである。その他、海外企業を招いた見本市や海外へのマーケティング視察なども主催しており、視察先では商談のアレンジなども行っている<sup>51</sup>。これら見本市・海外マーケティング支援は、世界13カ所に展開する海外事務所<sup>52</sup>で提供される。

<sup>49</sup> <http://www.eflorida.com>

<sup>50</sup> 国際事業事務所（International Field Offices）一覧：

<http://www.eflorida.com/contactus/field.asp?tn=4&bn=41>

<sup>51</sup> 例えば、アジア・太平洋地域関連では2006年2月にシンガポール（航空宇宙業界向け）、同年4月に中国・北京（ヘルスケア技術業界向け）へのマーケティング視察が企画されている。

[http://www.eflorida.com/calendarofevents/intl\\_Calendar.asp?req=ASIA%20AND%20THE%20PACIFIC&level1=20&level2=141](http://www.eflorida.com/calendarofevents/intl_Calendar.asp?req=ASIA%20AND%20THE%20PACIFIC&level1=20&level2=141)

<sup>52</sup> 日本事務所：Enterprise Florida Japan Office / Mr. Sam Tabuchi, Director / 〒106-0032 東京都港区六本木6-5-17 トシカネビル2階 / 電話：03-5413-3911 / FAX：03-5413-3910 / ウェブサイ

ト：<http://www.eflorida.com/japan/>

その他事務所は、カナダ、メキシコ、ブラジル、ベネズエラ、スペイン、英国・アイルランド、ドイツ、チェコ共和国、南アフリカ、中国、台湾、イスラエル。

その他、上記コンサルティングサービスや見本市に参加できない企業などのための



オンラインのマッチングシステムである電子貿易ネットワーク（Electronic Trade Leads Network）（左）<sup>53</sup>を運営している。同ネットワークは、見本市などに参加した企業が登録しており、製品別・国別・時系列などでこれら企業を検索できる。フロリダ州の企業は無料で登録・利用できる。

出典：フロリダ州政府開発機構

## 中小企業対象プログラム

フロリダ州政府開発機構は、輸出事業による州内の雇用促進と収益機会の増加を目的に、中小企業を対象にした金融支援を実施する独立非営利機関を設立している。具体的な機関は主に以下のとおりである。

- フロリダ州政府開発機構の金融支援部門であるフロリダ州開発金融公社（FDFC：Florida Development Finance Corporation）<sup>54</sup>
- 信用保証および直接融資を行うフロリダ州輸出金融公社（FEFC：Florida Export Finance Corporation、1993年設立）<sup>55</sup>
- 航空事業向け信用保証を行うフロリダ州航空宇宙金融公社（FAFC：Florida Aerospace Finance Corporation、1999年設立）<sup>56</sup>
- アフリカ系アメリカ人が経営する事業へ直接・間接金融支援を行うフロリダ州黒人事業投資委員会（FBBIB：Florida Black Business Investment Board）<sup>57</sup>
- 中小企業庁の公認開発公社フロリダ支部であるFFCFC（Florida First Capital Finance Corporation、1984年設立）<sup>58</sup>

これらの公社は共同で「フロリダ金融支援ネットワーク(Florida Finance Network)」を設立している。このネットワークを介して、州内の中小企業や金融機関に対する各種施策の啓蒙・キャンペーンを実施し、施策の利用に努めている。

<sup>53</sup> <http://www.eflorida.com/lock/login.asp>

<sup>54</sup> <http://www.eflorida.com/>

<sup>55</sup> <http://www.dos.state.fl.us/fefc/>

<sup>56</sup> <http://www.floridaspacefinance.com/>

<sup>57</sup> <http://www.fbbib.com/>

<sup>58</sup> <http://www.ffcfc.com/>

フロリダ州輸出金融公社のシュレヒター氏（Paul Schlachter）によると<sup>59</sup>、同公社は中小企業に対する信用保証および直接融資を行っている。同公社は常勤職員3名と15名の理事会（主に州内の金融業界出身者）によって構成され、フロリダ州内の銀行業界とのパートナーシップにより運営されている。フロリダ州輸出金融公社の総資産は650万ドル（2005年度）で、50万ドル規模の融資に対して最大90%の保証、または5万ドルあるいは製品コストの90%までの直接融資を行っている。これは、中小企業庁や米国輸出入銀行の信用保証施策を模したもので、フロリダ州内の中小企業のうち、輸出取引を行う企業を対象としている。

また、州内の中小企業に対し、米国中小企業庁や米国輸出入銀行の金融支援を紹介するなど連邦政府による支援への橋渡しの役割や、連邦・州政府の多様な施策に関する情報提供などを行っている。フロリダ州輸出金融公社では予算が限定されていることから、支援策の利用を促進する手段として、海外見本市で施策利用を訴えるなどの手法よりも、むしろ口コミや理事会委員による銀行への呼びかけなどを積極的に行っている。

---

<sup>59</sup> フロリダ州輸出金融公社シュレヒター氏（Paul Schlachter）インタビュー。



### 3) ニューヨーク州

商務省のデータによると、ニューヨーク州の2002年の輸出企業数は3万420社で、カリフォルニア州、フロリダ州に次いで3番目に多かった。このうち、92%が中小企業である。また、輸出額に占める中小企業の割合は48%となっている。

#### 概要

ニューヨーク州政府による州内の経済開発支援業務は州政府経済開発局（Economic Development Agency）が管轄し、「エンパイア・ステート<sup>60</sup>開発（ESD：Empire State Development）」<sup>61</sup>の名で実際の支援を提供している（右）。経済開発局の支援は、州内企業の事業の強化とビジネス・チャンスの提供を目的としており、貿易見本市などで事業内容・支援内容などをアピールする場を設けている<sup>62</sup>。



出典：エンパイア・ステート開発ウェブサイト



出典：ニューヨーク州経済開発局

経済開発局は、ニューヨーク州都のアルバニー市（Albany）とニューヨーク市の2カ所に事務所を構え、現在約600名の職員を抱える。同局は、ニューヨーク州内の事務所10カ所のほか、世界各地に9カ所（左）<sup>63</sup>の事務所を展開する。これら事務所にはそれぞれ1~2名が派遣され、それぞれの地域に拠点を持つ企業を支援している。海外事務所は、地元の商工会議所との連携

を持つ場合もあるが、大学機関との連携は現在のところない。同局による主な支援内容は、以下のとおりである。

<sup>60</sup> エンパイア・ステート（Empire State）はニューヨーク州の俗称。

<sup>61</sup> エンパイア・ステート開発局：<http://www.empire.state.ny.us/>

<sup>62</sup> ニューヨーク州経済開発局マーケティング部門バグワディア氏（Neville Bugwadia）インタビュー。

<sup>63</sup> カナダ2カ所、メキシコ、ブラジル、チリ、日本、英国、イスラエル、南アフリカ。日本事務所所在地：〒105-0001 東京都港区虎ノ門2-6-4 虎ノ門11森ビル6F New York State Department of Economic Development / 電話：03-3503-5196 / FAX：03-3509-1020 / 電子メール：[japan@empire.state.ny.us](mailto:japan@empire.state.ny.us)

- ニューヨーク州での起業支援
- ニューヨーク州での移転、事業所増設支援
- ニューヨーク州での事業拡大支援
- ニューヨーク州での人員維持・拡大支援
- 米国内および海外市場競争における効率化・利益率向上支援

### 中小企業対象プログラムなど

ニューヨーク州経済開発局では、ニューヨーク州内の企業を対象とした輸出支援施策として、海外の販売代理店やディストリビュータを紹介する「輸出マーケティング支援サービス (EMAS : Export Marketing Assistance Service)」<sup>64</sup>と、中小企業の輸出に伴うマーケティング活動などを対象に助成金を提供する「グローバル輸出マーケティングサービス (GEMS : Global Export Market Service)」<sup>65</sup>を展開している。

輸出マーケティング支援サービス (EMAS) は、計測機器や加工食品などニューヨーク州で生産された商品のみを支援対象とする。また EMAS サービスが受けられる地域は、同州経済開発局の事務所のあるカナダ、メキシコ、ブラジル、チリ、日本、英国、イスラエル、南アフリカに限定されている。

グローバル輸出マーケティングサービス (GEMS) は、初めて輸出を行う企業および新たな海外地域に進出する中小企業を対象に、最大 2 万 5,000 ドルの助成金を提供するものである。GEMS の概要は以下のとおりである (図表 24)。

---

<sup>64</sup> [http://www.nylovesbiz.com/International/Export\\_Marketing\\_Assistance\\_Service.asp](http://www.nylovesbiz.com/International/Export_Marketing_Assistance_Service.asp)

<sup>65</sup> [http://www.nylovesbiz.com/International/Global\\_Export\\_Markets\\_Service.asp](http://www.nylovesbiz.com/International/Global_Export_Markets_Service.asp)

図表 24 グローバル輸出マーケティングサービス (GEMS) 概要

<p><b>目的</b></p>	<p>中小企業の海外市場での成功に必要な財務、マーケティング、その他実務面での支援を提供</p>
<p><b>対象</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ニューヨーク州の中小企業： <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 製造業、サービス業、あるいは農業に携わる企業</li> <li>▪ 従業員 500 名以下</li> <li>▪ ニューヨーク州で製造された製品が 51%以上</li> </ul> </li> <li>➤ ニューヨーク州企業の輸出拡大を目的とした非営利団体や教育機関</li> </ul>
<p><b>助成金</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 企業につき最大 2 万 5,000 ドル</li> <li>➤ 業界団体や複数企業で使用する場合、最大 5 万ドルまで可</li> </ul>
<p><b>用途</b></p>	<p>輸出事業計画策定に必要な調査・コンサルティング費用(最大 50%まで)、具体的な分野は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 輸出先となる海外市場の特定・市場へのアクセス</li> <li>➤ 国別・製品別の包括的な進出戦略策定</li> <li>➤ ディストリビュータ・チャネル構築に向けた調査・コンサルティング</li> <li>➤ 既存の輸出事業の精査</li> <li>➤ 輸出事業研修</li> <li>➤ 新規海外市場開拓</li> <li>➤ 海外市場におけるアフターセールス・サービス構築</li> <li>➤ 製品の海外仕様化、など</li> </ul>

出典：ニューヨーク州経済開発局情報をもとに作成

## 2.4 輸出支援策の効果測定

### 1) 連邦政府施策の効果測定

中小企業庁を含む連邦政府機関は、現在「1993年政府業績結果法（Government Performance and Result Act）」に基づき、自らの業績結果を毎年議会に報告している。同法のもとで、連邦政府機関は結果重視の運営が求められており、中小企業庁は時間単位でその業務内容を常に見直している<sup>66</sup>。

また近年、特に連邦政府各機関は効率的な運営や業務成果に対する責任が強く求められるようになってきている。連邦政府機関を監査する役割を持つ政府説明責任局（GAO：Government Accountability Office）は、連邦議会の要請に基づいて連邦政府の各分野・省庁における業務の効率性や成果を調査している。同局は、過去に中小企業やその海外進出の支援に対する連邦施策について調査を実施しており、特に1992年輸出強化法施行後は、より戦略的な中小企業輸出支援策を構築することを目的とした調査を行い、その結果を2001年9月に公表している。

本項目では、中小企業庁における自らの業績報告の内容と、政府説明責任局による調査報告の内容をまとめ、連邦政府における輸出支援策の効果測定状況を把握する。

### 中小企業庁の業績結果

中小企業庁は、1993年政府業績結果法に基づいて業績結果を毎年公表している。同法は、連邦政府機関が実現可能な目標を設定しその目標を達成するという「結果重視（result oriented）」の政府機関になることを目指した法律である。同法施行から10年経過した2003年に、会計検査院（当時、現在は政府責任説明局：GAO）は同法が効果的に運用されているかを調査した。その結果、中小企業庁の戦略計画（2001年度～2006年度対象）の内容が非現実的で、かつ目標設定が高すぎるものが指摘された。このため中小企業庁は戦略計画を策定し直し、2003年10月に新5ヵ年戦略計画（2003年度～2008年度）を発表している。

同法に基づき中小企業庁が作成した新5ヵ年戦略計画（2003年度～2008年度対象）

---

<sup>66</sup> 中小企業庁国際貿易局インタビュー：Richard Ginsburg氏（上級国際貿易事業戦略アライアンス担当）、Glynnis Long氏、Manuel Rosales氏。

本インタビューは、中小企業庁の輸出促進施策と同様の施策を他国（今回は日本）が展開することで、結果的に米国との輸出入事業が拡大し、ひいては米国中小企業の輸出振興に繋がるとの判断から実現したという。

<sup>67</sup>のうち、輸出支援に関する戦略目標は、中小企業庁の施策を利用する起業家や中小企業への事業継続・拡大支援を目的とした「戦略目標 2 (Strategic Goal)」の中の「長期目的 2.2 (Long-term Objectives)」に含まれている。以下、それぞれの概要である。

### 戦略目標 2

起業家が直面している競争機会の格差を減らし、中小企業の成功例を増加させる。  
(*Increase small business success by bridging competitive opportunity gaps facing entrepreneurs.*)

### 長期目的 2.2

中小企業庁の支援により既存中小企業の事業の継続や拡大例を最大限増やす。  
(*Maximize the sustainability and growth of existing small business assisted by SBA.*)

上記長期目的 2.2 に基づき中小企業庁が公表した 2001 年度から 2006 年度の実績・目標数値のうち、輸出に係わる金融支援施策の実績を以下(図表 25)に示した。これによると、輸出関連金融支援策である 3 件(「輸出運転資金プログラム (EWCP)」、「国際貿易ローン」、「輸出エクスプレス」<sup>68</sup>)の 2004 年度の実績は、融資保証承認件数が 2,242 件(目標保証承認件数 1,845 件) 支援先企業の輸出額が 9 億 2,400 万ドル(目標輸出額 7 億ドル)と、いずれも目標値を上回っている。

図表 25 2004 年度輸出関連金融支援施策 業績結果

	2001 年度 実績	2002 年度 実績	2003 年度 実績	2004 年度 目標	2004 年度 実績	2005 年度 目標	2006 年度 目標
融資保証承認件数	425 件	468 件	1,503 件	1,845 件	2,242 件	2,029 件	2,231 件
貸付先に実施した 融資保証施策に関 する説明件数	N/A	N/A	N/A	N/A	2,505 件	2,550 件	2,600 件
支援先企業の 輸出額(ドル)	6.08 億	6.16 億	6.68 億	7 億	9.24 億	7.5 億	12 億

出典：中小企業庁 2006 年度大統領予算案<sup>69</sup>

<sup>67</sup> 戦略計画の内容が変更したため、中小企業庁の目標数値や実績数値のうち、2003 年度以前のものが存在しない場合もある。中小企業庁の 5 ヶ年戦略計画の詳細は、「2004 年度米国中小企業の実態と中小企業政策」(2005 年 3 月、中小企業基盤整備機構)参照。

<sup>68</sup> 「輸出エクスプレス」は 2005 年 9 月で終了。

<sup>69</sup> <http://sba.gov/02-07-05FY06SBABudget.pdf>

中小企業庁国際貿易局のギンズバーグ氏によると<sup>70</sup>、米国における中小企業の資金調達環境は悪く、例えば輸出向け融資を実施する金融機関のうち、中小企業の輸出に融資する金融機関は5社に1社程度であるという。中小企業は輸出に向けた資金調達が企業に比較して困難なため、中小企業庁は融資保証支援に注力してきた。したがって、上記表にあるように、中小企業庁は特に融資保証の実績を業績評価の指標として活用している。

ただし、同氏によれば、中小企業庁が運営する施策の多くは、中小企業に利用されていない、あるいは存在が知られていないことが多いという。そのため、中小企業庁は、海外見本市などに積極的に参加し、同庁の施策を紹介する機会を設けている。米国中小企業は輸出業といった新たな事業・販売チャンネルに躊躇する傾向があるため、中小企業庁がより積極的に広報活動を行うことで施策の利用を促したい考えである。

### 政府説明責任局（GAO）による評価

政府説明責任局（GAO）は2001年9月、連邦政府機関による中小企業の輸出支援状況を調査した「輸出促進策：連邦政府機関による中小企業輸出研修プログラム（EXPORT PROMOTION：Government Agencies should Combine Small Business Export Training Programs）」<sup>71</sup>を公表した。この報告書は、下院中小企業委員会（Committee on Small Business）のマンズーロ委員長（Donald A. Manzullo, Chairman）の要請に基づき行われたもので、貿易促進調整委員会が中小企業庁、商務省、米国輸出入銀行に指示した輸出のワンストップ支援施設「米国輸出支援センター」の運営状況を調査したものである。調査目的は、輸出支援の実行を3機関で調整できているか、輸出支援研修プログラムの成果を測定しているか、の2点である。

#### ➤ 調査目的：輸出支援の実行調整状況

政府説明責任局の調査の結果、米国輸出支援センターの主調整役である商務省は中小企業庁と密接な連携を保っておらず、その結果、2機関でそれぞれ同じ内容の研修プログラムを別々に実施するという重複が多く発生していることが報告された。ここで重複が指摘されたプログラムは、商務省および中小企業庁が掲げる目的、内容および対象となる中小企業の事業環境が類似しているとされ、また商務省内に設置されて

<sup>70</sup> 中小企業庁国際貿易局インタビュー：Richard Ginsburg氏（上級国際貿易事業戦略アライアンス担当）、Glynnis Long氏、Manuel Rosales氏。

<sup>71</sup> <http://www.gao.gov/new.items/d011023.pdf>

いる貿易促進調整委員会も、商務省に対してプログラムの重複に対する措置を指示していなかったことが指摘された。

政府説明責任局は、当時、全米計 19 ヲ所に設置されていた米国輸出支援センターのうち 10 ヲ所を調査した。対象となったセンターにプログラムの重複を指摘したところ、10 ヲ所のうち 3 ヲ所が重複するプログラムの統合を決定したという。

➤ 調査目的 : 輸出支援研修プログラムの成果測定状況

政府説明責任局の調査報告書によると、商務省・中小企業庁は共に研修を提供した中小企業（あるいは起業家）の数は把握しているものの、施策成果の定期的な測定は行っていなかった。また、商務省・中小企業庁は共に、研修プログラムを受けた中小企業（あるいは起業家）のその後の事業動向を追跡調査していなかった。このため、こうした企業が実際に輸出したのか、あるいは輸出に向けた課題に直面したのかなどの現状が把握されていない状況にあった。そのため、研修プログラムの改善が見られなかったという。

中小企業庁の場合、研修プログラムを受けた中小企業のほとんどは、この研修プログラムで紹介される中小企業庁の輸出支援施策を利用していないこともわかった<sup>72</sup>。これは、研修プログラムの対象である「初めて輸出を行う予定の中小企業（あるいは起業家）」を集めることが困難であることもあり、結果的に「輸出の予定がない中小企業（あるいは起業家）」に対しても研修を行っていることが原因と指摘された。すなわち、輸出関連の研修を受ける必要のない中小企業に対して輸出研修を提供していたため、研修後も輸出支援策は利用されない傾向にあった。

上記の調査結果を踏まえ、政府説明責任局は貿易促進調整委員会に対し、商務省・中小企業庁による重複施策を見直し、また特に輸出を初めて行う中小企業を施策提供の対象とするよう指示している。

また、政府説明責任局は 2002 年 9 月にも、1992 年輸出強化法に基づいて策定された国家輸出戦略の運営状況を調査した「輸出促進策：省庁横断型戦略遂行の進捗状況（EXPORT PROMOTION：Mixed Progress in Achieving a Governmentwide Strategy）」<sup>73</sup>を公表している。同報告書は、対象を中小企業向けの戦略に限っておらず、同法の対

<sup>72</sup> 同報告書は、個別委託（カスタム化）市場調査、フォローアップ研修などについて、商務省や中小企業庁が提供するサービスの利用が少ないとしている。

<sup>73</sup> <http://www.gao.gov/new.items/d02850.pdf>

象となる計9省庁を全て対象としている。この調査報告では、国家輸出戦略が具体性に欠け、かつ9省庁ごとの目標と国家輸出戦略の一貫性がない点を指摘し、「各省庁の運営する輸出支援策における目標とその予算配分を見直し、施策の進捗状況を分析する」よう求めている。

中小企業庁国際貿易局のギンズバーグ氏によると<sup>74</sup>、政府説明責任局の指摘を受けた後、商務省は中小企業庁の研修施策（輸出技術支援パートナーシップなど）と内容が重複する施策を廃止した。両組織は現在も中小企業輸出促進施策における諸課題を解決するべく努力している最中であるという。

---

<sup>74</sup> 中小企業庁国際貿易局インタビュー：Richard Ginsburg氏（上級国際貿易事業戦略アライアンス担当）、Glynnis Long氏、Manuel Rosales氏。



## 2) 州政府施策の効果測定

中小企業の輸出支援策を展開する州政府の中には、州施策の評価や効果測定を実施する州もある。例えば、カリフォルニア州とカリフォルニア短期大学が運営する「国際貿易開発センター（CITD）」<sup>75</sup>は、2000年12月に同センターの運営状況報告書を公表している。この報告書は、カリフォルニア州短期大学から発行され、国際貿易開発センターにおけるイニシアチブや強み、課題、州内への効果、今後の方向性などを一問一答形式で定性的・定量的に報告しており、1998年から2000年までの実績データ（利用者数の増減など）も公表している<sup>76</sup>。

また、フロリダ州政府が運営する「フロリダ州輸出金融公社（FEFC）」<sup>77</sup>は、同公社の運営状況を報告するため、フロリダ州政府開発機構に対し、年次業務報告書を提出している。フロリダ州輸出金融公社のシュレヒター氏（Paul Schlachter）によると、年次報告書では公社の以下の業務内容に対する自己評価や、他の施策の改革に向けた意見などを報告している。

- 信用保証・直接融資施策の民間金融機関やその他民間機関、個人の参加状況
- 同公社が連邦政府輸出支援策の利用を促進した中小企業の数
- 同公社の施策を利用した中小企業の輸出額
- 州内輸出支援施策の経済的・社会的意義 など

フロリダ州輸出金融公社は上記年次業務報告書とは別に、州知事、州議会上下院委員長、および州議会少数党の上下院内総務に対して年度末の財務状況（貸借対照表や損益計算書）に関する年次報告書を提出している。なお、これら報告書は一般には公開されていない。

一方、ニューヨーク州経済開発局バグワディア氏によれば、同局の輸出支援施策は、関係構築件数や紹介案件の事業化した数などで評価している。ニューヨーク州経済開発局の海外事務所は毎月、これら関係構築件数や紹介案件件数などのデータを同局に提出しており、同局はこれらデータをもとに年に一度、州議会に報告している。ここで収集・提供されるデータは一般には公開されていないが、成功事例などが報告された場合は、経済開発局のウェブサイトに掲載される<sup>78</sup>。

<sup>75</sup> P. 32 参照。

<sup>76</sup> なお、CITD のその後の運営報告は公開されていない。

<sup>77</sup> P. 34 参照。

<sup>78</sup> ニューヨーク州経済開発局マーケティング部門バグワディア氏（Neville Bugwadia）インタビュー。

### 3 米国中小企業の海外事業展開戦略

#### 3.1 海外事業展開中小企業事例

ここでは、連邦政府や州政府の支援施策の利用経験を有する以下の中小企業5社を対象に行ったインタビュー結果をもとに、これら中小企業の海外展開の動機や背景、事業内容、施策活用状況、成果などを紹介する。

- メタルクラフト社（消火器製造・販売）（メリーランド州）
- プロトモールド社（プロトタイプ用型製造・販売）（ミネソタ州）
- ソフィア・バイオリンズ社（バイオリン製造・販売）（インディアナ州）
- アンテナ・テクノロジーズ社（衛星通信機器製造・販売）（アリゾナ州）
- エピック・インターナショナル社（環境保護用機械製造仲介・販売）（バージニア州）

##### 1) メタルクラフト社（消火器製造・販売）

企業名	Metalcraft, Inc.
本社所在地	メリーランド州ボルチモア市（Baltimore） 9331-A Philadelphia Road, Baltimore, MD 21237
URL	<a href="http://www.sea-fire.com/">http://www.sea-fire.com/</a>
事業内容	消火器、消化剤（ドライスプリンクラー）の製造・販売
従業員	53名（米国45名、英国8名）
売上高	約500万ドル（2005年度）
海外拠点	1カ所（ロンドン）
輸出先実績	オーストラリア、カナダ、ヨーロッパ、ニュージーランド、環太平洋地域、台湾、南米、アフリカ（全てディストリビュータ経由）
利用した主な機関	❖ 米国輸出支援センター <sup>79</sup> ボルチモア事務所（メリーランド州） （U.S. Export Assistance Centers, Baltimore Office） ❖ 米国大使館 ❖ 商務省 ❖ メリーランド州経済開発局（Maryland economic development office）
対応者	アーネスト・エリス社長（Ernest Ellis, President）

<sup>79</sup> P.25 参照。

メタルクラフト社は、「Sea-Fire Marine」のブランド名で消火器や消火剤（ドライスプリンクラー）を製造・販売する中小企業である。1970年代に設立された同社は、30年間にわたり消火関連技術に特化しており、米国政府向けにポータブル消火器を製造・販売する企業としても有名である。特に、メタルクラフト



出典：メタルクラフト社

社シーファイヤ・マリーン部門（Sea-fire Marine Division）が開発した自動消火器（環境保護庁認定のドライスプリンクラー）は、米国内製品安全規格（UL規格）やEU内製品安全規格なども取得しており、米国沿岸警備隊や海兵隊をはじめ、世界各国の船舶内にて使用される主力製品である。

### 海外展開の動機・背景

メタルクラフト社は、主に米国政府向けの事業に特化していたが、1997年に船舶製造企業（企業名は非公表）より海外向け船舶にメタルクラフト社製品を搭載することを提示された。これを契機に、メタルクラフト社は海外市場への戦略展開を開始した。開始当時の輸出からの売上高は、同社売上高全体のわずか3%に過ぎなかったが、3年後には40%にまで成長した。同社の顧客基盤は従来大部分が米国内の企業・機関であったが、1997年に輸出事業を開始してから現在までに、海外の企業・機関へとシフトしている。輸出事業の拡大に伴い、同社は輸出事業選任の担当者を12名増員するなど、堅調な海外事業を展開している。

### 支援策の利用状況

メタルクラフト社は、連邦政府による支援施策を積極的に活用してきており、同社の輸出事業への足固め、および拡大において非常に高い効果があると評価している。

メタルクラフト社は、海外市場のディストリビュータを探す最大の場所として、米国輸出支援センターボルチモア事務所が主催する見本市やセミナーに積極的に参加している。また、米国大使館や商務省の海外事務所に対して、市場調査やディストリビュータ候補企業への訪問アレンジなどを依頼しており、エリス社長本人が実際に訪問できない際は、政府担当官に訪問代行を依頼する場合もあるという。同様に、メリー

ランド州政府経済開発局主催の見本市やセミナーに参加し、ディストリビュータの紹介を受けている。

海外市場の現地担当者の支援を重視する背景に、「ローカル化」を意識するメタルクラフト社の海外市場展開戦略がある。同社は、各市場での地位を確立するためには、それぞれの市場に精通する人材が必要との考えのもと、現地のディストリビュータによる販売戦略を重視している。メタルクラフト社は、地元のビジネス文化、習慣、言語などに詳しいディストリビュータの採用により販売地域を少しずつ固め、将来的には広範囲にわたって同社製品の地位を固めたいと考えている。中小企業にとって、このような市場調査を海外市場全てに行うことは実質不可能であるため、地元のディストリビュータとの関係を活用してこうした見識を得る必要があることから、特にディストリビュータを重視している。また、技術基準や各種許認可なども国・地域によって異なるため、こうした内容に熟知したディストリビュータの選択が、海外進出の第一歩と考えている。メタルクラフト社はこのようなローカル化戦略により、最初に参入した英国市場から、現在は欧州、南米、東南アジアへと、慎重かつ戦略的に輸出範囲を拡大している。

海外戦略とその成功が認められたことから、メタルクラフト社は2004年6月、大統領E賞(Presidential E-Award)輸出部門を受賞した。この賞は、輸出事業による国際競争力が高く、かつ米国の輸出事業に貢献した米国企業に贈られるもので、連邦政府による輸出事業に関する賞の中では最高位となる。メタルクラフト社は特に、「中小企業の創造力と革新技術が米国の経済機会を構築した成功例」として評価されている。

### 海外でのサポート体制

メタルクラフト社は、英国に拠点を構えて現地のローカル情報を入手すると共に、米国商務省による海外での支援策を利用している。特に、同社が船舶用消火器の製造・販売を行っていることから、米国商務省が主催する海外の見本市を積極的に活用している。今後、イタリアのジェノバとブラジルのリオデジャネイロにてそれぞれ開催されるボート見本市に参加する予定である。

## 2) プロトモールド社 (プロトタイプ用型製造・販売)

企業名	The Protomold Company, Inc.
本社所在地	ミネソタ州メイプル・ブレイン市 (Maple Plain) 1757 Halgren Rd. Maple Plain, MN 55359
URL	http://www.protomold.com
設立年	1999 年 (英国事務所は 2005 年設立)
事業内容	プロトタイプ用金型製造・販売
従業員	128 名 (米国 120 名、英国 8 名)
売上高	約 1,700 万ドル (2005 年)
海外拠点	1 カ所 (英国シュロプシャー州テルフォード市)
輸出先実績	欧州、カナダ
利用した主な機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ミネソタ州貿易局 (Minnesota Trade Office)</li> <li>❖ 在英米国大使館</li> <li>❖ 在独米国大使館</li> <li>❖ 英国国内投資開発公社 ウェストミッドランズ地域経済開発公社 (Advantage West Midlands)</li> </ul>
対応者	ブラッドリー・クリーブランド CEO (Bradley Cleveland, CEO)



出典：プロトモールド社

プロトモールド社は、製品デザイン設計者向けにプラスチック金型を提供する中小企業である。これら製品型は通常、デザイン過程で限定的に利用されるため、一般的にコストが高いと認識されている。しかし、プロトモールド社は、自社で開発した高速射出成形技術 (3D の CAD ソフトウェア) と CNC (コンピュータ数値制御) により、アルミニウム合金のプラスチック金型 (左) を通常のプロトタイプ型の 3 分の 2 の価格で販売できる。この専売技術により、プロトモールド社は、2004 年にミネソタ州ツインシティー都市圏における急成長企業番付で第一位に選出、2005 年は全米の急成長企業番付<sup>80</sup>にて 96 位に位置するまでに成長している。

### 海外展開の動機・背景、支援策の利用状況

プロトモールド社は当初、輸出や海外進出は事業として視野に入れていなかった。しかし、同社ホームページなどを介して商品請求が多くきたことから、これら将来顧

<sup>80</sup> 起業家向けの情報誌「Inc.」が毎年発行する「Inc.500 リスト」(2005 年 10 月 1 日)

客からの要望に応えるため、まずは輸出事業進出の可能性調査に踏み切った。輸出進出に向けてプロトモールド社はまず、ミネソタ州政府の貿易局の支援策を通じて輸出法規制の基礎情報を学び、ここでの知識を生かして、プロトモールド社内に個々の輸出案件の実行可能性を事前調査する輸出管理制度を設けた。

このような輸出管理制度を設置した背景に、プロトモールド社の事業特性がある。同社製品は、新たな設計図に併せたプロトタイプ製品用のプラスチック金型であるため、顧客からの依頼に対するスピード感のある対応が求められている。しかし、米国商務省からの輸出許可証発行は、場合によっては1ヵ月以上を要する。このように遅々とした規制下では契約を破棄されることも考えられるため、輸出事業に弊害が出る可能性がある。このためプロトモールド社は、同社製品の輸出依頼を受けるたびに、輸出許可証の迅速な発行が可能か否かを上述の輸出管理制度のもと事前調査を行っている<sup>81</sup>。ただし、カナダへの輸出に関しては、他国への輸出に比べ米国商務省が非常に協力的であり、輸出許可発行などの手続きは容易だという。

なお、プロトモールド社は中小企業庁や米国輸出入銀行による支援策は利用していない。

## 海外でのサポート体制

上述した同社事業の特性や輸出環境から、プロトモールド社は、2005年に英国シュロプシャー州に事務所を設立し、輸出事業の迅速化を実現した。

英国事務所を設立するにあたり、プロトモールド社はまず、現地の米国大使館に市場調査を依頼した。事務所設置場所の候補として、英国の他にドイツも挙がっていたが、在英米国大使館および在独米国大使館双方の意見を検討した結果、事務所を英国に設立することに決定した。

その後、プロトモールド社は、英国国内投資開発公社のウエストミッドランズ地域経済開発公社より、事務所設置の候補地選定や英国の法規制情報、ローカルスタッフ採用に至るまでの支援を受けた。迅速かつ有益なこれらの支援により、同社はわずか6ヵ月で英国に事務所を設置することが可能であったという。

---

<sup>81</sup> プロトモールド社は、輸出許可証発行のより迅速な対応を求め、米国商務省に申し立てを行うことがあるという。

英国への拠点設立を契機に、従来のような顧客からの要望に個々に対応する受動的な海外事業ではなく、より国レベルの地域戦略に沿った事業展開を目指している。現在は、英国事務所をハブとした欧州諸国への輸出と、米国をハブとしたカナダへの輸出事業に注力している。将来的には、中国に生産拠点を設け、中国をハブとして日本、韓国にも販売網を広げた販売戦略を目指している。

アジア進出を目指すプロトモールド社は、現在、特許取得、ビジネス文化の差異、商務省の法規制、の3つの課題を抱えている。これら課題に対応するべく、日本政府にも英国同様の支援策があれば利用したいとの意向を示している。

### 3) ソフィア・バイオリンズ社 (バイオリン製造・販売)

企業名	Sofia Violins
本社所在地	インディアナ州インディアナポリス市 (Indianapolis) Consort International, P.O. Box 1985 Indianapolis, IN 46206-1985
URL	http://www.sofia-violins.com
設立年	1988 年
事業内容	バイオリン製造・販売
従業員	15 名 (米国 3 名、ブルガリア 12 名)
売上高	約 100 万ドル (2005 年度)
海外拠点	1 カ所 (ブルガリア・ソフィア市)
輸出先実績	主に日本、シンガポール、欧州 (正規輸入代理店はスペイン、英国、スイス、スウェーデン、日本、シンガポール、オーストラリア、カナダにそれぞれ 1 カ所ずつ)
利用した主な機関	インディアナ州経済開発局 (Indiana economic development office)
対応者	ジョン・ウェルチ社長兼 CEO (John Welch, President and CEO)

ウェルチ社長が 1988 年に創業したソフィア・バイオリンズ社は、ブルガリア共和国ソフィア市にある専属の工房でバイオリン職人が造る弦楽器 (バイオリン、ビオラ、チェロ) を販売する中小企業である。同社は、安価な中国製弦楽器に対抗するべく、逆に高品質・高価格のバイオリン (平均価格は一台 4,000 ドル) を製造することで差別化を図った。結果的に、世界で 5,500 万ドル規模のバイオリン市場において、年商 100 万ドルを上げるまでにその地位を確立することに成功した。



出典：ソフィア・バイオリンズ社

#### 海外展開の動機・背景

ソフィア・バイオリンズ社のバイオリンは、工房のあるブルガリア共和国ソフィア



市近隣のバルカン山およびラドピ山で採取される楓を材料に、12人のバイオリン職人によって組み立てられた後、米国インディアナ州へ輸送され最終仕上げが施される。手作業で製造されるバイオリンは、世界各国のオーケストラや個人向けの輸出販売を視野に製造されており、現在、ソフィア・バイオリンズ社製品の4割が海外に輸出されている。

ソフィア・バイオリンズ社は海外市場進出にあたり、市場が存在する地域に限定した輸出戦略をとっている。バイオリンの利用が盛んでない中東やアフリカ、南アメリカ地域への進出は考えておらず、欧州、日本、シンガポールを主なターゲットとしている。欧州地域は、欧州製のバイオリンを好むという消費者志向や付加価値税（VAT）がかかるというマイナス面があることから、結果的に同社の主力地域は日本とシンガポールとなっている。日本市場では、クロサワ楽器店と正規代理店契約を結んでいる。

### 支援策の利用状況

ソフィア・バイオリンズ社は、本社のあるインディアナ州政府が主催する国内外の楽器見本市へ積極的に参加しており、これら見本市は海外のディストリビュータ発掘に非常に有益であると高く評価している。インディアナ州政府は、中小企業に対し、海外の見本市に出展する際の渡航費の半額を負担している。ソフィア・バイオリンズ社は、州政府よりドイツ・フランクフルト音楽見本市に出展するよう進められて出展した際に、成果が非常に高かったことから、感謝の意を表すために渡航費負担額を返金したこともあるという。同社は現在も毎年このフランクフルト音楽見本市に参加しており、その他にも米国内の見本市（例えば米国弦楽器教師組合見本市（American String Teachers Union show））などにも参加している。

ソフィア・バイオリンズ社のウェルチ社長は、州政府の施策が輸出事業に大きく役立ったことから、現在インディアナ州輸出委員会の役員職に就いており、海外からの視察団などの受入業務などを引き受けている。

ソフィア・バイオリンズ社は、過去に中小企業庁や輸出入銀行の支援策を利用したことがあるものの、同社事業にとって有益ではなく、今後も連邦政府施策は利用する予定はないという。同社ウェルチ社長はこれら施策を利用した際、米国からの輸出よりも、海外の製造業者に対し米国内への製造拠点設立に重きを置くような内容に受け取れたとしている。

## 海外でのサポート体制

ソフィア・バイオリンズ社は、ブルガリア共和国ソフィア市近隣のバルカン山およびラドピ山で採取される楓を材料とするため、ソフィア市に専属の工房を構える。この工房では、12人のバイオリン職人が弦楽器の組立てを行う。現在の師匠はトッド・マトゥス氏であり、同氏の名前を冠したバイオリンも製造する。ここで組み立てられた弦楽器は、米国インディアナ州へ輸送され、米国内で最終仕上げが施される。

ソフィア・バイオリンズ社は、海外の現地における支援施策は利用していない。ウェルチ社長によると、同社は輸出先に対する言葉の壁も特になく（同氏はイタリア語・ドイツ語に堪能、副社長はブルガリア人）また同氏は日本文化や日本語にも造詣が深い。ウェルチ社長は、海外輸出においては相手先の文化を敬い、またわずかでも相手国の言語を話すことが、よい事業関係と人間関係を築くうえでの鍵と考えている。

#### 4) アンテナ・テクノロジーズ社（衛星通信機器製造・販売）

企業名	Antenna Technologies Corporation (ATCi)
本社所在地	アリゾナ州チャンドラー市 (Chandler) 450 N. McKemy Ave, Chandler, AZ 85226
URL	http://www.atci.net/
設立年	1979年
事業内容	放送事業者向け衛星放送通信用マルチビームアンテナ <sup>82</sup> 製造・販売
従業員	約 50 名
国内事業所	1 ヲ所：ペンシルバニア州シンプソン市 (Simpson)
海外拠点	3 ヲ所：ブラジル (ヴァリニョシュ)、中国 (北京、深セン)
輸出先	中東、アフリカ、ロシア、中国、アジア太平洋、南アジア、インドなど
主な顧客	CATV 事業者、放送・メディア事業者、TV 放送事業者、通信事業者、テレポート、政府機関、軍事機関など
利用した主な機関	米国輸出支援センター <sup>83</sup> フェニックス事務所 (アリゾナ州) (U.S. Export Assistance Centers, Phoenix Office)
対応者	海外販売担当常務、ガナー・ライト氏 (Gunnar Light, Managing Director of Worldwide Sales)

アンテナ・テクノロジーズ社は、衛星放送業界向けに通信機器（マルチビームアンテナ「Simulstat」、右）を製造・販売している。同社の事業特性から、1979年の設立当初より「グローバル企業」として海外市場を視野に入れてきたため、設立当初から輸出事業に着手した。しかし設立当初は、米国内企業向け事業が順調に成功を収めたため、海外市場についてはむしろ顧客からの要望があった場合にのみ個別に対応するといった、需要先行的な進出戦略をとっていた。その後同社は米国輸出支援センターを利用し、現在は欧州、中東、アフリカ、ロシア、中国、アジア太平洋、南アジア、インドへと広い範囲への輸出に成功している。



出典：アンテナ・テクノロジーズ社

<sup>82</sup> マルチビームアンテナ：放送事業者が一度に最大 35 機の衛星から同時に信号を受信できるアンテナ。

<sup>83</sup> P.25 参照。

## 海外展開の動機・背景

2001年に入社したライト氏の指揮のもと、潜在市場を新規開拓するための戦略的な海外進出を目指し、同社は新たに「国際事業部門 (International Group)」を設置した。この事業部門は、従来のように、例えば見本市などで接触を持った企業からの特定の需要に対して個別に輸出するといった受身的な海外進出ではなく、より包括的な地域戦略などに基づいて潜在需要のある市場を新規開拓することを目的としている。同社が海外進出に本腰を入れた最も大きな要因は、「業界でのより高いプレゼンスを目指したい」という社内の要望が高まった点にある。海外進出本格化の際は、外部からの支援・助言などを利用するよりも、むしろ社内に蓄積された知見などに基づいて当初の輸出地域戦略などを作成した。その他、潜在市場地域出身の人材を積極的に登用するなど、人材面も強化した。

## 支援策の利用状況

アンテナ・テクノロジーズ社は、輸出先地域により、同社が直接販売する戦略と、現地企業とパートナーシップを締結して再販ルートを構築する戦略の2種類を使い分けている。同社は、連邦政府支援策の米国輸出支援センターフェニックス事務所（アリゾナ州）より、主にマーケティング戦略支援、海外販売網開拓支援、パートナー企業選定支援などを受け、これら2つの戦略を展開している。

アンテナ・テクノロジーズ社が米国輸出支援センターを利用したきっかけは、ライト氏の経営大学院時代（サンダーバード大学院）の同級、ビョーク氏（Dan Bjerk）が同センターに勤務していたという個人的な人間関係であったという。同社はまた、アリゾナ州立大学（ASU：Arizona State University）と密接な関係を築いており、同校と共同でR&D（Research & Development）を行っている。同社は、サンダーバード大学院やアリゾナ州立大学から人材（正社員、インターン）を積極的に採用するなど、地元地域における人間関係構築を重視している。

アンテナ・テクノロジーズ社は、輸出に関しては米国輸出支援センター以外の連邦支援を受けていない。ライト氏によると、同社は、輸出よりもむしろ国内の連邦政府市場に入り込むために、連邦政府調達支援策を活用することに注力している。連邦支援が比較的受け易い軍事機関からの調達案件を中心に受注を狙っているものの、実際に下請け企業として事業機会を得ることは難しいという。このことから同社は、国防総省（Department of defense）の調達も対象とする中小企業庁の調達支援施策である

「中小企業調達枠」<sup>84</sup>を積極的に活用しており、今後も継続してこの支援を受けたいと考えている。同社が利用する支援策は、社長がマイノリティであることから、中小企業庁の調達枠が利用できる複数の分野のうち、「経済的・社会的に不利な中小企業 (small disadvantaged business)」<sup>85</sup>の要件を満たす対象者に与えられる調達枠である。このため、社員数が、中小企業が定める「中小企業 (small business)」基準を超えないように意識しているという。

地元地域の人間関係を重視するアンテナ・テクノロジーズ社であるが、地元の地方自治体からの輸出支援は受けていない。これは、衛星事業の特質から同社の事業内容がよりグローバル市場に向けたものであり、地元経済との関係が他の地場産業に比べ少ないという点にも起因している。本社のあるチャンドラー市の商工会に加入しているが、同商工会からの支援は、切手などの備品提供などの支援にとどまっている。

### 海外でのサポート体制

アンテナ・テクノロジーズ社は、ブラジルのヴァリニョシュ、中国の北京、深センの3カ所に海外拠点を構え、同社輸出のサポートを行っている。一方で、輸出先(海外)の支援策の利用は、大使館による書類作成支援などにとどまっている。現時点では財務支援などは受けておらず、今後、輸出先の支援策を活用できる機会があれば積極的に利用したいと考えている。アジア・太平洋地域を担当するライト氏は、2006年は特に日本での営業活動に重点を置く考えであり、例えばパートナー企業マッチングなどの支援策などがあれば積極的に活用したい考えである。

---

<sup>84</sup> 連邦政府機関による調達案件のうち、一定割合(23%)を中小企業に割り当てることを目標とする中小企業庁による調達支援施策。<http://www.sba.gov/businessop/basics/procurement.html>

<sup>85</sup> 中小企業庁は、マイノリティ人種などの経済的・社会的に不利な立場にある個人が51%以上の経営権を所有する中小企業を「経済的・社会的に不利な中小企業 (small disadvantaged business)」と定義し、連邦調達案件などで優遇枠を設けている。なお、マイノリティとは、黒人(アフリカ系アメリカ人)、ヒスパニック、アメリカ原住民などを指す。

### 5) エピック・インターナショナル社（環境保護用機械製造仲介・販売）

企業名	EPIC International
本社所在地	バージニア州アシュランド市（Ashland） 10993 Richardson Road, Ashland, VA 23005
URL	http://www.epicintl.com/
事業内容	環境保護用機械（通風装置、廃棄物洗浄機、ポンプなど）の製造 仲介・販売
従業員	2名
売上高	約200万ドル
海外拠点	なし
輸出先実績	オランダ、スロベニア、スイス、アイルランド、ポーランド、カナダ、ベネズエラ
利用した主な機関	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 米国輸出支援センター<sup>86</sup>リッチモンド事務所（バージニア州）（U.S. Export Assistance Centers, Richmond Office）</li> <li>❖ 米国輸出入銀行</li> <li>❖ バージニア州経済開発局（Virginia economic development）</li> </ul>
対応者	トレイシー・ヤング社長（Tracey Young, President）



出典：エピック社

を別の製造業者に下請するというものである。このため同社は、自社の生産施設を保有していない。エピック社のヤング社長は、このような環境保護機械分野に25年ほど従事している。同社は、現在はいもう一人の社員と合計2名で運営している零細企業である。

創業約20年のエピック・インターナショナル社（以下「エピック社」）は、通風装置（左）やスクリー・ポンプ（下）といった環境保護を目的とした機械を販売している。同社は、実際にこれら機械を製造するのではなく、複数の部品メーカーから部品を購入し、それらの組立て



出典：エピック社

<sup>86</sup> P.25 参照。

## 海外事業展開の動機・背景

エピック社は、設立当初から世界市場に目を向けており、事業戦略における輸出業の重要性を高く認識していた。同社のヤング社長は、グローバル的な需要をもつ環境保護に関わる製品を取り扱う同社事業の特徴から、「隣接するサウスカロライナ州」でも「サウジアラビア」でも需要は同じであるとする。同社は顧客からの問い合わせ、注文を待つ受身の輸出戦略ではなく、自ら積極的に市場開拓を行っている<sup>87</sup>。輸出戦略としては、法的拘束力の強い「販売代理店」や「パートナー」開拓ではなく、輸出先地域にいる現地の「ディストリビュータ」を探すことが主となっている。このディストリビュータは、海外の同業者でかつ競合しない相手に限定し、特に地域情報に強い企業が好ましいと考えている。

## 支援策の利用状況

エピック社は、1996年に米国輸出支援センターリッチモンド事務所(バージニア州)を利用した。その後同社は、約7年間にわたり同事務所の主催する輸出入支援フェアや海外企業のカatalog展示会などのイベントに参加している。しかし、結果的に米国輸出入センターの支援策は、エピック社の戦略とは合致しないとの結論に達したという。同社によると、これら見本市やその他の研修、コンサルティングサービスは、輸出にまったく経験がない中小企業やあるいはボーイング社といった超大企業にとっては利用価値が高いが、エピック社のように業界に25年間従事し、見識も深い中小企業にとって、研修やコンサルティングは不要であるという。

エピック社が最も必要とする支援策は、「顧客の開拓や契約の締結を支援」する実質的なものである。しかし、連邦政府主導の研修や見本市の多くが実際に将来顧客を発掘、契約を締結したことの無い政府の担当者や州政府の弁護士が主導しており、輸出事業への実質的な貢献度が低いという。同様に、ヤング氏は米国輸出入銀行の貿易保険や中小企業庁の信用保証施策のような金融支援についても、利用価値がないと見ている。同氏によると、輸出事業で最も困難な部分は「受注の獲得」であり、受注ができれば、どの民間金融機関やその他団体からの融資も簡単に受けられるという。このような背景から、エピック社は、連邦政府の輸出支援施策において「将来顧客を生み出すための支援」に大きな穴があると訴える。

一方、バージニア州経済開発局の施策は、同社が必要とする将来顧客の発掘に役立

<sup>87</sup> ヤング社長の両親がオランダからの移民であることも、同氏が海外志向である背景にあるという。

った支援である。同プログラムは、バージニア州の企業に対して、将来顧客となりうる海外の企業を紹介するもので、エピック社も同施策を通じてよい契約を獲得出来たという。また、同社が海外のディストリビュータとして求める資質をもった、輸出先の現地の同業者を探す上で、現地大使館員との情報交換も非常に有益であったとしている。

### 海外でのサポート体制

エピック社は、海外拠点を持たず、上述した現地の同業者を中心としたディストリビュータとの提携をマーケティングに活用している。また、「企業ウェブサイト」を海外市場からのコンタクトを得るための有益なツールとして積極的に活用している。企業ウェブサイトの設置は、海外のみならず、国内の将来顧客発掘に役立っているという。近年の輸出市場環境について同氏は、近年の米国の政情による事業への影響はないものの、「米国製」ブランドの価値が下がっていることを実感しており、課題のひとつであると述べた。同社が入札した案件の受注率は3割であり、海外事業は順調としている。



### 3.2 事例企業にみる支援策の活用と評価

今回ヒアリングを行った中小企業は、連邦政府や州政府による支援策を活用して海外事業に成功している事例である。企業へのヒアリング結果から、施策の利用方法や評価、必要性はそれぞれの事業内容や戦略、ニーズにより大きく異なることがわかった。

例えば、消火器や消火剤を製造・販売するメタルクラフト社は、連邦政府（米国輸出支援センターボルチモア事務所）による支援施策を積極的に活用し、輸出事業への足固め、および拡大に非常に高い効果があると評価している。また、製品デザイン設計者向けにプラスチック金型を提供するプロトモールド社は、ミネソタ州政府の貿易局の支援策を通じて得た輸出法規制についての基礎情報を、自社の輸出管理制度の基盤として活用した。また、ソフィア・バイオリンズ社は、本社のあるインディアナ州政府が提供する見本市出展への支援策を積極的に利用し、海外のディストリビュータ発掘により進出に成功している。これら3社は、各社の海外事業戦略を展開する上で直面する課題やリソースの欠如を、連邦や州政府による支援策をうまく活用して克服した事例といえる。

各社の海外進出戦略を見ると、中小企業は人員面や資金面から、海外市場調査に当てられる資源が限られているため、結果的に市場を熟知する現地のディストリビュータによる販路やマーケティング力を活用する方法が効率的と見る傾向が多いことがわかった。こうした戦略は、政府による支援の活用方法にも現れている。例えば、メタルクラフト社、ソフィア・バイオリンズ社は共に、現地のディストリビュータ発掘に州政府が提供する見本市などの支援を利用している。両社は、海外における製品販売をサポートするパートナーとして現地のディストリビュータを活用している。こうした背景から、州政府が主催する見本市などを海外ディストリビュータの発掘に活用し、輸出業に参入する戦略がみられる。

また、より高度なローカル化を目指し、海外に拠点（事務所）を構える中小企業も見られる。例えばプロトモールド社は、欧州諸国の輸出ハブとして、英国に事務所を設立している。こうした現地拠点設立の際に、現地（海外）でのサポート体制活用も事業展開の大きな支えとなっている。この英国事務所を設立する際には、米国大使館や英国政府の支援策（市場調査、法規制対応、人材採用支援）を活用した。さらに英国国内投資開発公社のウエストミッドランズ地域経済開発公社より、事務所設置の候補地選定や英国の法規制情報、ローカルスタッフ採用に至るまできめ細かな支援を受けている。またメタルクラフト社も英国に拠点を設けている。同社は拠点を介した現

地の情報収集のほか、米国大使館や商務省の海外事務所に市場調査やディストリビュータ候補企業への訪問アレンジ、さらには政府担当官に訪問代行を依頼するなど、現地での連邦政府支援を積極的に活用している。

中小企業による輸出事業や政府支援策の利用では、経営者個人のビジネス・ネットワークや業界における知見などが大きく影響している現状も見て取れる。大企業の下請事業を行う衛星通信機器製造・販売のアンテナ・テクノロジーズ社は、連邦政府支援策の米国輸出支援センターフェニックス事務所より、マーケティング戦略、海外販売網開拓、パートナー企業選定などの支援を受けているが、そのきっかけは役員の級友が同センターに勤めていたという個人的つながりであった。広報などへの資金も限られた中小企業に対する支援施策において、人的ネットワークや口コミが効果的な宣伝手法となった一例といえる。

一方で、中小企業を対象とした海外進出支援策を利用したものの、効果はあまり得られていないとの辛い評価を示す企業もあった。通風装置を販売するエピック社は、米国輸出支援センターリッチモンド事務所の展示会、研修、コンサルなどの支援策を約7年間にわたり利用してきた。しかし、こうした支援策は輸出未経験の中小企業や大企業での利用価値が高いが、エピック社のように「輸出への見識を既に持つ中小企業」への支援としては効果がないと実感しつつあるという。むしろ同社は、政府担当者や弁護士でなく、輸出事業の経験を持つ専門家による、「顧客の開拓や契約の締結を支援」する実質的な支援を必要しており、特に連邦政府の輸出支援施策には「将来顧客を生み出すための支援」に大きな穴があるとの率直な批判も聞かれた。