

中小サービス産業における海外展開の実態と課題

2014年3月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

経営支援情報センター

目次

要約	1
調査概要	2
第1章 調査研究の枠組み	3
1 調査研究の背景と目的	3
2 調査研究の方法	4
3 概念の整理－「サービス業」と「サービス貿易」	5
第2章 サービス経済化と中小サービス産業	7
1 世界的なサービス経済化の流れとわが国の動向	7
2 中小サービス産業の海外展開	11
3 まとめ	17
第3章 中小サービス産業の海外展開の実態	18
1 事例の属性分析	18
2 海外進出の動機と進出形態	21
3 まとめ	24
第4章 中小サービス産業の海外展開の課題	25
1 課題の設定	25
2 業種別の課題分析	26
3 進出形態別の課題分析	28
4 実施事業別の課題分析	31
5 まとめ	33
第5章 対応の方向と支援策のあり方	34
1 サービス事業の特性	34
2 市場への浸透	37
3 人材の確保・育成	39
4 適切な立地の確保	40
5 日本企業独自の戦略選択	41
6 支援のあり方	44
7 まとめ	50
付表1 海外進出に伴う課題（業種別）	52
付表2 海外進出に伴う課題（進出形態別）	53
インタビュー調査による事例（8事例）	55
資料1 主要インタビュー項目	81
資料2 参考図書・参考資料	83

要約

本調査研究報告書は、近年における中小サービス産業の海外展開の実態を分析し、その動向を把握するとともに、新たに生じつつある課題とその対応の方向を明らかにしようとするものである。

中小企業の海外展開は、対外直接投資（現地法人設立、製造・販売拠点の設置等）、業務提携（製造・販売委託、技術供与等）、貿易（輸出、輸入）など様々な態様をとるが、データ収集の制約等から本報告書では中小サービス事業者による業務拠点の設置などを伴う海外進出事業を中心として取り上げることとした。実態分析は、サービス貿易やサービス産業の対外直接投資の推移等に係るマクロ的な分析と個別中小企業の取り組みに関するミクロ的な分析の両面から行った。前者は中小企業白書、通商白書その他の文献や統計によるデータの分析を行い、可能な限り定量的なトレンドの把握に努めた。後者についてはサービス関係事業の海外展開に取り組んでいる8社の中小企業に対するインタビュー調査を行うとともに、近年中小機構やジェトロが実施したヒアリング調査による海外進出事例を収集し、分析した。分析対象事例は111件（製造業62社、サービス産業49社）に上った。分析対象を事例に絞ったのは、対象企業の属性が明らかであり、経営者など海外進出事業の責任者から直接取材しているため内容が正確であること、情報量が多いこと等による。

マクロ的な分析により、「サービス経済化」が世界規模で急速に進んでおり、世界のGDPと先進国雇用の70%がサービス産業に依存していること、世界の「サービス輸出額」とサービス産業の対外直接投資残高は急速に拡大しているが、わが国のこれらへの取組みは欧米先進諸国等に比べて大きく立ち遅れていること、中小サービス産業についても海外投資企業は増加しつつあるもののその割合は小さいものであることを示した。「世界の成長をわが国に取り込む」という観点からすると、現状では不十分であり、サービス事業分野における中小企業の海外進出を積極的に推進する必要がある。

インタビュー調査および事例分析から、サービス産業の海外事業を制約する主要な課題は「人材の確保・育成、雇用上の問題」、「市場開拓、顧客、競合への対応等」「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」の3項目であることが分かった。またサービス産業においては製造業よりも多くの企業が幅広い項目について課題と認識しており、サービス産業の海外事業がより困難なものであることを示唆している。その原因は、サービス産業の特性そのものが、現地における市場、人材育成、用地・店舗等の課題の解決を迫っているためであると考えられる。

以上の分析の下に、市場への浸透、人材の育成、適切な立地の確保の3点について対応の方向と若干のヒントをとりまとめた。最後に政府として検討すべき支援策として、中小企業海外人材研修の拡充等4項目を提示した。

本調査の実施に当たっては、多くの方からご支援ご指導をいただいた。インタビュー調査においては8社の方々にご多忙にもかかわらず懇切に適切なご説明をいただいた。またジェトロ・サービス産業課の皆様には貴重な助言と資料の提供をいただいた。こころから厚くお礼を申し上げます。

調査概要

1 調査背景・目的

世界経済がグローバル化へ向かう潮流の中で、海外への進出や海外取引の拡大は中小企業の経営戦略の重要な選択肢として捉えられるようになり、政府も様々な支援施策を打ち出してきた。

特に「知恵のビジネス」「サービスのビジネス」は中小企業の得意とするところであり、海外投資や貿易面でも中小企業によるこれらの分野における進出が増加している。将来の中小企業の発展分野を確保・育成していくためには、これらの分野への進出事業を積極的に支援対象としていく必要がある。

本調査研究は、海外直接投資による現地業務拠点の設置を中心にサービス産業の海外事業の実態と課題を明らかにし、小規模企業者を多く含むサービス事業分野における中小企業の事業開拓と中小企業支援機関の国際化支援業務の強化に資することを目的とする。

2 調査手法

中小企業白書、通商白書等を用いてサービス事業に係る貿易・投資の動向を整理する。次いで、サービス事業の海外展開を指向する中小企業(8社)についてインタビュー調査を実施し、海外展開に至る動機や課題、課題解決のための対応策等について分析・整理する。また、昨年度実施した「地域中小企業における国際展開の取組み事例および課題に関する調査研究(平成25年度ナレッジリサーチ事業)」におけるインタビュー調査結果(14事例)及び「中小企業海外事業活動実態調査」のインタビュー調査結果(69事例)とジェトロが実施した「平成24年度サービス産業の国際展開調査」のインタビュー調査資料(20事例)を合わせた合計111社の事例を再編整理し、課題や対応策等を抽出する。

3 調査体制

<担当>

中田 哲雄	(独)	中小企業基盤整備機構	経営支援情報センター	リサーチャー
宮下 典子	(独)	中小企業基盤整備機構	経営支援情報センター	副参事

<研究管理>

国広 誠	(独)	中小企業基盤整備機構	経営支援情報センター	センター長
阪上 哲	(独)	中小企業基盤整備機構	経営支援情報センター	企画役

4 執筆体制

中田 哲雄 全編

第1章 調査研究の枠組み

1 調査研究の背景と目的

わが国の中小企業の事業活動は、1986年のプラザ合意を契機とする急激な円高およびこの間の開発途上国の工業化の進展等を背景に低迷し、1990年代のバブル崩壊とその後長期にわたって継続したデフレ経済の中で厳しい経営を余儀なくされた。輸出産地の衰退などにより中小企業の輸出は減退し、代わって海外の現地生産による安価な労働力の活用や販売拠点の設置による成長市場への参入等を目指す海外への事業展開が増加していった。世界経済がグローバル化へ向かう潮流の中で、海外への進出や海外取引の拡大は中小企業の経営戦略の重要な選択肢として捉えられるようになったのである。このような動きは経済の活性化に資するものと認識され、政府は「中小企業海外展開支援大綱（平成23年6月23日）」¹、「中小企業経営力強化支援法（平成24年法律第44号）」²、「株式会社海外需要開拓支援機構」³などによる支援体制を強化した。また政府の成長戦略の柱となる「日本再興戦略－JAPAN is BACK(平成25年6月14日閣議決定)」においても中堅・中小企業向け海外展開支援体制の強化等を打ち出した。

中小企業の海外展開が進む中で、非製造業中小企業の海外展開は製造業を上回るペースで拡大しつつあるが、特に「サービス貿易」については今後のわが国の成長戦略上重要視されており、中小企業による取組みにも期待が寄せられている（2012年度版通商白書）。

「サービス貿易」とは、金融、運輸、通信、建設、流通等のサービスの国際取引のことであるが、目に見えないサービスの補足は難しく、とくに邦人と外国人の間で個々に提供され対価が支払われるサービスについては把握し難い面がある。またサービス貿易額は国際収支統計によって示されるが、企業規模別のデータ収集がなされていないので、中小企業のサービス貿易の実態を定量的に示すことも困難を伴う。

以上の状況を踏まえ、本調査研究においては中小企業のサービス関連事業分野において比較的多く見られ、事例の収集が可能と思われる海外「業務拠点」の形成とここでの事業展開を中心に取り上げることとする。また、併せて「拠点」を形成することなく国外においてサービスを提供して対価を得る「業務提携」などについても触れることとする。具体的には海外直接投資による現地法人の設立や業務提携による国外サービスの提供の実態と課題を明らかにし、小規模企業者を多く含むサービス事業分野における中小企業の事業開拓と当機構の国際化支援業務の強化に資するものとする。

¹ 平成24年3月改定。この大綱を踏まえ、中小機構は海外展開を目指す中小企業の裾野拡大のため、経験の少ない中小企業に対し、海外展開戦略策定支援や商品の外国語対応支援等海外展開に向けた準備支援を実施するとともに、多数の外国人バイヤーが訪れる国内見本市における支援を実施した。また、経営基盤が脆弱な中小企業の海外展開（現地販売会社の設立、内外生産体制の強化等）を支援するため、中小機構が民間投資会社等とともに海外展開を行う中小企業に投資を行う投資事業有限責任組合を組成し、海外展開を行う中小企業の資本増強のための支援体制を構築した。

² この法律に基づき、海外展開に要する資金調達が多様化・資本の充実化が図られた。

³ 「株式会社海外需要開拓支援機構法（平成25年法律第25号）」に基づき平成25年11月に設立された。「クールジャパンファンド」と呼ばれ海外事業を行う中小企業に対する出資等を行う。

2 調査研究の方法

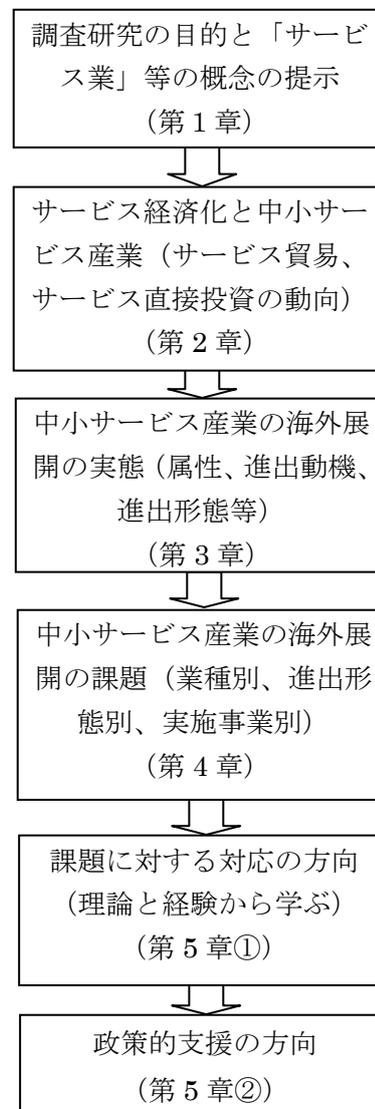
本調査研究の構造は、図表 1-1 の通りである。まず本章において調査研究の目的と調査研究対象である「サービス事業」の内容を明確化する。次いで中小企業のサービス事業の海外展開の実態について、マクロ的な推移を概観し、どのような傾向が見られるか整理するとともに、中小企業によるサービス事業の国際展開戦略に関してこれまで論じられてきた知見を整理する。

次いでサービス事業の海外展開を指向する中小企業に対し「インタビュー調査」を実施し、海外展開に至る動機や課題、課題解決のための対応策等について分析・整理する。インタビュー対象企業は、サービス業を営む中小企業で現在海外進出を計画しているものまたは近年海外事業を開始したもの 8 社である。また昨年度実施した「地域中小企業における国際展開の取り組み事例および課題に関する調査研究」においてヒアリング調査を行った 14 社の事例および「中小企業海外事業活動実態調査」においてヒアリング調査を行った 68 社の事例とジェトロが実施した「平成 24 年度サービス産業の国際展開調査」の事例 20 社を分析対象とした。これにより合計 110 社の事例を再編整理し、動向を把握するとともに中小企業に有益な示唆を得る。

以上の中小サービス事業の海外展開に関する個別企業の取り組み実態の分析を踏まえて、海外におけるサービス業の特色と市場、人材、立地に関する仮説を提示し、対応の方向を検討する。最後に中小企業のサービス貿易、海外サービス事業の円滑な展開を図るための政策的対応措置について考察する。

以上の調査研究プロセスにおいて試みられているマクロ的動向の分析は中小企業白書などの限られたデータに依拠するものである。また事例分析は 8 社のインタビュー調査とこれまでに機構に集積されている約 100 社の国際化関係事例の分析によるものであり、海外事業を指向する全中小企業をバランス良く代表した「縮図」ではない。したがってこれらから推論して得られた仮説は中小企業全体の動向を正確に示しているという保証はない。むしろ一定のデータや事例に基づき、中小企業の国際展開に関する一つの視点を提供する試みと言える。今後より多くの事例やデータによって検証が進められ、より多角的な視点から中小企業によるサービス貿易の実態や海外においてサービス事業を展開する中小企業の実像が明らかにされることが期待されるのである。

図表 1-1 調査研究の流れ



3 概念の整理－「サービス業」と「サービス貿易」

この報告書における「サービス事業」は、「サービスの生産と供給を行う事業」である。では「サービス」とは何であろうか？一般には「用役」や「非物質的生産物」とされ、サービス事業は「用役や無体の商品を提供する事業」とされる。換言すれば「物質的な財貨を生産するプロセス以外で価値を生み出す事業」である。「物質的な財貨を生産するプロセス」を事業として行うものは、いわゆる第1次産業（農林業、水産業、鉱業等⁴）および第2次産業（建設業、製造業）であり、サービス事業は、これら以外の「第3次産業」に見合う事業といえる。

サービス事業を行うものが「サービス業」であるが「日本標準産業分類」においては「F 電気、ガス、熱供給、水道業」以下「S 公務（他に分類されるものを除く）」までの14に及ぶ大分類がこれに該当する。日本標準産業分類における大分類20の7割がサービス系なのである。なお、WTO Services Sectoral Classification は「建設」を「建設サービス、工事サービス、土木サービス」としてサービス部門に含めており、国際収支表においては「建設」はサービス貿易の対象として位置づけられる。

本報告書においては、「サービス業」は、「運輸業」、「専門・技術サービス業（経営コンサルタント等）」、「飲食サービス業（飲食店等）」、「生活関連サービス業（美容業等）」等を含むものとし、本来独立の大分類項目である「建設業」および「情報通信業」も含めるものとする。したがって事例に登場する地盤改良を行う企業やソフトウェアの開発を行う企業はいずれも「建設業」「情報通信業」ではなく、「サービス業」として分析・記述される。卸売業と小売業は産業分類上は一つの大分類「卸売・小売業」に含まれるが、中小企業の定義が異なり分けて取り扱うのが通例なので、それぞれ「卸売業」「小売業⁵」として取り扱うこととする。また、拡大された「サービス業」と「卸売業」および「小売業」を「非製造業」または「サービス産業」と総称するものとする。原則として製造業との比較においては「非製造業」とし、一般的に用いる場合は「サービス産業」と呼ぶ。

「サービス貿易」の実態を把握することは前述のとおり難しい面があるが、WTO の統計によればその取引額は世界貿易（全世界輸出額ベース）の21.2%、3兆3,502億ドル（2009年）に達しており、さらに拡大を続けている。サービス貿易については、最恵国待遇、市場アクセス、内国民待遇等を規定した「サービスの貿易に関する一般協定（General Agreement on Trade in Services（GATS）」（サービス協定）⁶が開発途上国を含むすべての国の参加を得て、ウルグアイ・ラウンド交渉終結時に合意された。この協定によれば「サービス」とは「政府の権限の行使として提供されるサービス以外のすべての分野におけるすべてのサービスを言う」ものとされ、その取引形態は①越境取引（cross-border supply）、②国外消費（consumption abroad）、③業務拠点（commercial presence）、④人の移動（presence of natural persons）の4つの貿易形態（モード）に分類される。各モードの取引形態は次表のとおりである。

⁴ 産業分類上は、鉱業、採石業、砂利採取業が一つの大分類となっている。

⁵ 事例に登場する菓子、パンの製造小売は、小売業に分類される。

⁶ 1995年1月発効

図表 1-2 サービス貿易の4つのモード

モード	取引形態	例
第1モード： 越境取引	A国の領域からB国の領域へのサービス提供	①電話で外国のコンサルタントを利用する。 ②テレホンセンターの海外へのアウトソーシング
第2モード： 国外消費	A国の領域におけるB国のサービス消費者へのサービス提供。	①外国への観光旅行における観光客の案内 ②外国で船舶・航空機等の修理を行う。
第3モード： 業務上の拠点	A国のサービス提供者による、B国の領域における業務上の拠点を通じたサービス提供。	①海外支店を通じた金融サービス ②海外現地法人が提供する流通サービス
第4モード： 自然人の移動	A国のサービス提供者による、B国の領域内における自然人を通じてのサービス提供。	①招へいした外国人アーティストによる娯楽サービス

出所：2007年版通商白書により作成。

サービス貿易においては、一般にサービスの提供をする者が輸出者（輸出国）であり、対価の支払をする者が輸入者（輸入国）である。第3モードの「業務拠点」は、海外直接投資により現地法人を設立して設置されて店舗、事務所や業務展開を認められている「支店」等をいうものとし、専ら情報収集や渉外事務にあたり商取引を行うことのできない駐在員事務所等は含まない。業務拠点による現地消費者に対するサービス提供は、業務拠点を運営する現地法人が拠点設置国の居住者と見なされ、その取引は国内取引（現地法人の売上）として計上されるので、国際収支統計では捕捉出来ない。業務拠点による非居住者に対するサービス提供は、第2モードとしてサービス貿易と考えられるが、顧客の国籍により売上を管理することは現実には難しいであろう。出張者が業務拠点においてサービスを提供し、対価を得た場合には第4モードの「自然人の移動」と考えられる場合もあるが、一般的には居住者である現地法人による取引と看做されるケースが多いと思われる。

また「業務提携」は、「直接投資先ではないものの合意又は契約に基づき、生産委託・生産設備貸借・共同生産・販売代理店等による生産・販売体制の協力関係を構築すること」⁷をいう。技術供与とロイヤリティの支払、従業員の教育研修、情報の提供、コンサルティングその他の事業支援等も含まれる。業務提携に伴うサービスの提供とその対価の支払いが国境を越えて行われる場合には、第1、第2、第4モードにおいてサービス貿易に該当するが、当事者の直接投資による業務拠点で行われる場合には、第3モードとなり居住者間の国内取引となる場合が多いであろう。

⁷ 2011年版中小企業白書第3部第2章第2節の脚注による。

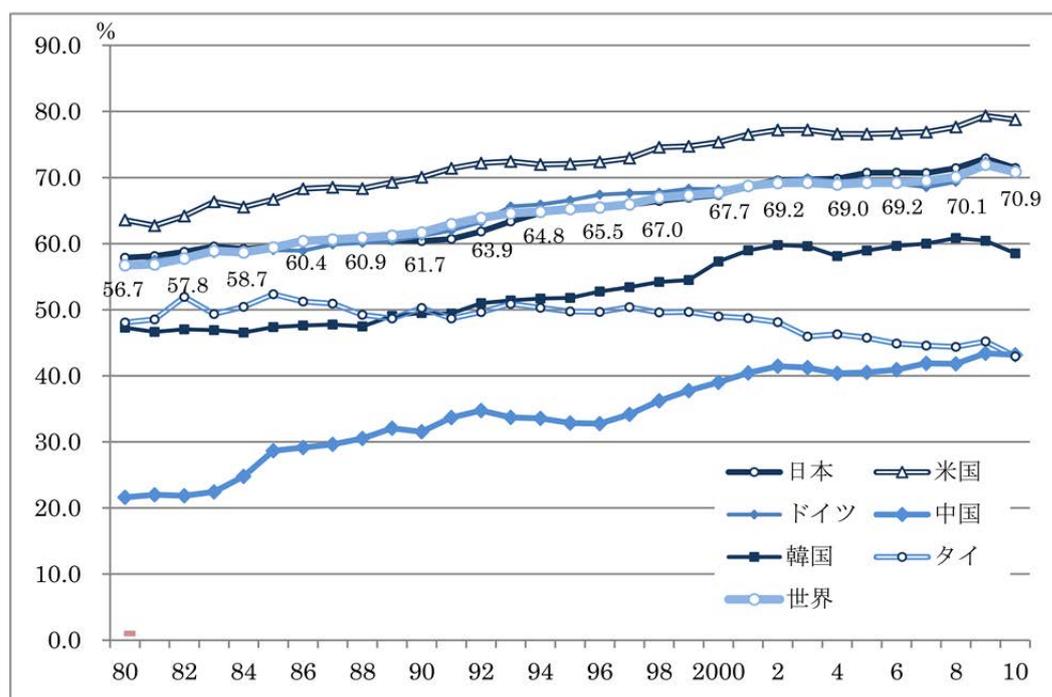
第2章 サービス経済化と中小サービス産業

1 世界的なサービス経済化の流れとわが国の動向

(1) サービス経済化の進展

世界経済の「サービス経済化」は近年着実に深化しつつあり、各国の経済成長や雇用の維持・創出にあたってサービス関係事業やサービス貿易の重要性はますます高まっている。図表 2-1 は、世界経済におけるサービス経済化の状況を示したものである。GDP に占める非製造業のシェアは上昇を続けており、全世界ベースでは 1980 年の 56.7% から 2010 年には 70.9% に達した。日本においても世界の動きとほぼ同様の経過を辿っており、この期間に GDP に占める非製造業のシェアは 57.9% から 70.9% へと上昇している。

図表 2-1 各国の GDP に占めるサービス産業の付加価値シェアの推移



注：図中の数字は、「世界」の隔年のデータである。

出所：2013年版通商白書のデータにより作成。 資料：世界銀行（WDI）

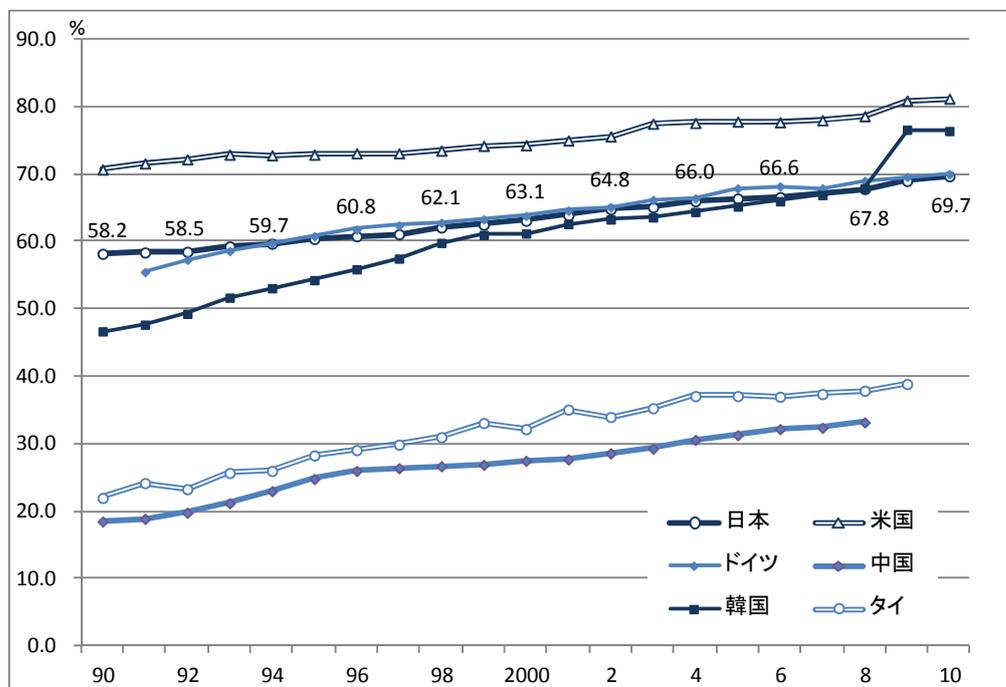
経済発展に伴って経済活動のウェイトが第1次産業（農林水産業）から第2次産業（製造業）、第3次産業（サービス業）へ移る現象は「ペティ・クラークの法則」⁸として知られているが、先進国経済においてはサービス産業の付加価値が既に GDP の 70~80% に達

⁸ 英国の統計学者コリン・クラーク（Colin G. Clark）が発見した「経済発展にともなって、一国の所得、雇用が、第1次産業から第2次産業へ、第2次産業から第3次産業へと比重を移す」傾向をいう。

している。また中国をはじめとする東アジアにおいても急速にサービス産業のウェイトが高まっている。世界規模で「富の源泉」がサービス系の事業にシフトしているのである。また一般に「サービス」は「モノ」に比べて所得弾力性が高いと言われており、開発途上国においても所得水準が向上し一定のレベルに達すると、商品に対する需要よりもサービス需要の方が高い成長率で拡大するものと期待される。

雇用面においても世界経済における非製造業のウェイトは高まっている。図表 2-2 は各国の全産業の雇用者数に占める非製造業の雇用者数の割合である。図から明らかなように、先進国の雇用の 70%~80%は非製造業に依存しており、新興国においても非製造業における雇用が急速に拡大しつつある。わが国も 1990 年の 58.2%から 2010 年の 69.7%へと非製造業による雇用の割合が増大している。

図表 2-2 各国の総雇用者数に占める非製造業雇用者の割合の推移



注：図中の数字は、「日本」の隔年のデータである。

出所：2013年版通商白書のデータにより作成。資料：世界銀行（WDI）

ちなみに今後のサービス消費額の 2012 年から 2020 年までの推移予測では、日本は約 2.1 兆ドルのまま伸び悩むのに対し、新興国は大きな伸びを見せ、アジア（中国、インド、ASEAN、NIES）は 7.2 兆ドルに達すると予測されている⁹。

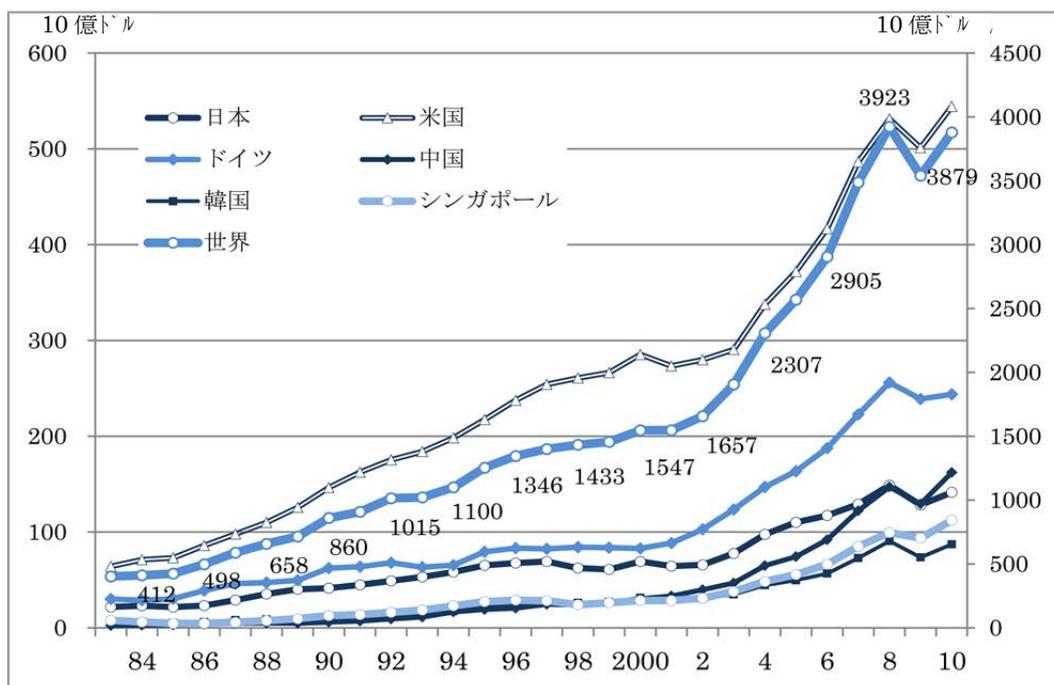
(2) サービス貿易の動向

以上のような「サービス経済化」の動きは、貿易や投資にも大きな影響を与えている。図表 2-3 は各国のサービス輸出額の推移を示したものである。世界のサービス輸出額は、

⁹ 2013年版通商白書

1983年の4030億ドルから2010年の3兆8790億ドルへと9.63倍に拡大している。これに対し、わが国のサービス輸出額は、1983年の220億ドルから2010年の1410億ドルへと6.41倍の伸びに止まっている。このため図からも明らかなように米国(8.48倍)やドイツ(8.08倍)に大きな差を付けられ、中国(65.42倍)には追い抜かれることとなった。シンガポール(14.34倍)や韓国(13.57倍)にも激しく追い上げられている。

図表 2-3 各国のサービス輸出額の推移



注：1. 「世界」は右軸であり、各国は左軸である。

2. 図中の数字は「世界」の隔年のデータである。

出所：通商白書 2013 年版 資料：世界銀行「WDI」より作成。

図表 2-4 は各国のサービス輸出額とその GDP 比を示したものである。わが国がその経済力に比してサービス輸出においては力を発揮していないことが分かる。

図表 2-4 各国のサービス輸出の状況(2010年)

国名	世界	日本	米国	英国	ドイツ	中国	インド	シンガポール	韓国
サービス輸出額 (10億ドル)	3,879	141	544	257	244	162	124	112	87
サービス輸出額の 対名目GDP比(%)	6.1	2.6	3.8	11.4	7.4	2.7	7.3	52.7	8.6

出所：2013年版通商白書

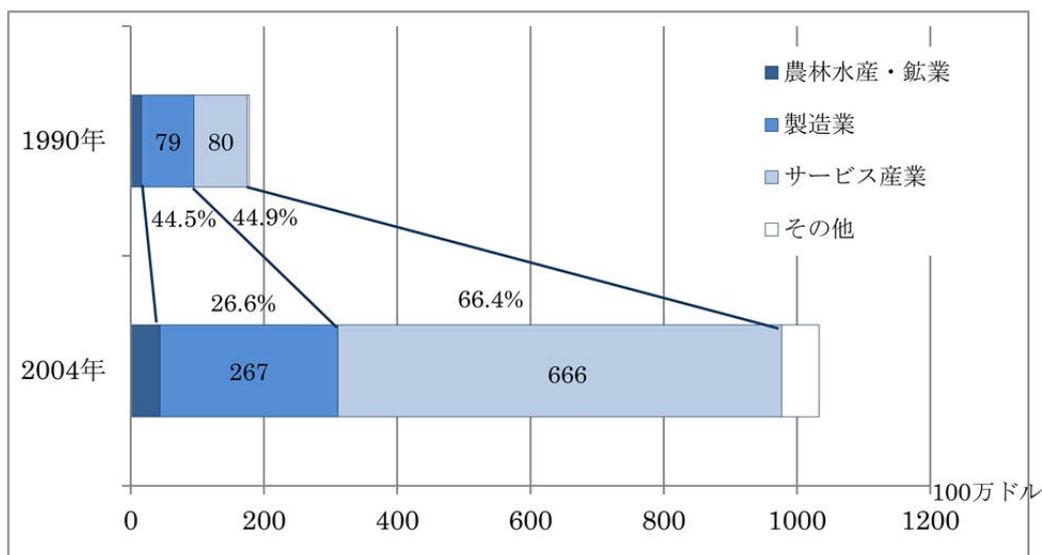
資料：世界銀行「WDI」

この結果、わが国のサービス収支は慢性的に赤字となっている。サービス収支の内訳¹⁰を部門別に見ると、輸送、旅行、通信、保険、情報、文化・興行が一貫して赤字であり、輸送（2012年支払超152億ドル）と旅行（同133億ドル）の赤字幅が大きい。黒字は建設と金融に止まる。特許等使用料は2002年までは赤字であったが2003年以降黒字を続けており、近年ではサービス収支の稼ぎ頭（同受取超119億ドル）となっている。

(3) 対外直接投資の動向

次にサービス産業に関する投資の動向について検討する。図表2-5は世界の対外直接投資残高の推移を業種別に見たものである。1990年に7900万ドルであった製造業の対外直接投資残高は、2004年には2億6700万ドルへと3.38倍となったのに対し、サービス産業の対外直接投資残高は8000万ドルから6兆6600万ドルへと8.33倍に拡大した。この結果サービス産業の投資残高は製造業の約2.5倍となった。全投資残高に占める製造業のウェイトは44.5%から26.6%へと低下し、サービス産業の投資残高のウェイトは44.9%から66.4%へと上昇した。サービス産業への投資が他の産業部門への対外直接投資よりも急速に増加し全投資残高の2/3を超えるに至ったのである。これはグローバルに見たときにサービス産業に関するビジネスチャンスが他産業よりも多く生じたことを物語っている。

図表2-5 世界の主要業種別対外直接投資残高の推移



注：1.日本の業種別直接投資残高については2005年以降から作成・公表されているため、日本は2005年の数値が用いられている。

2.帯グラフ中の数字は製造業およびサービス産業の対外直接投資残高（100万ドル）である。

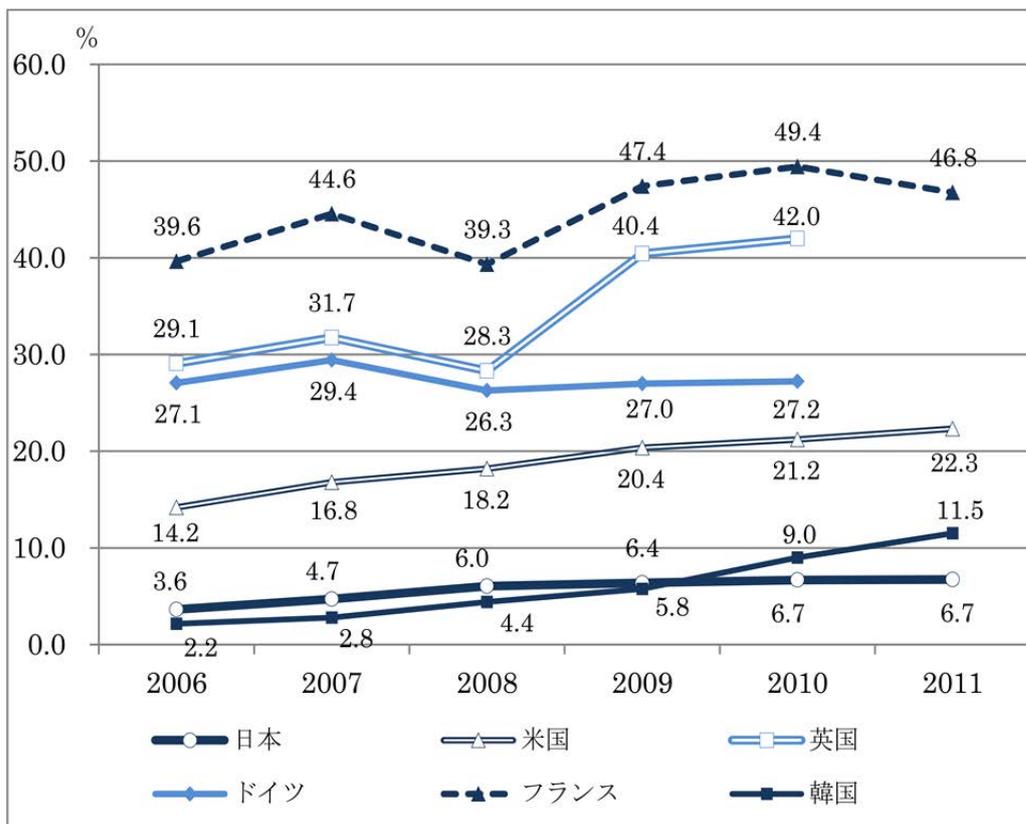
出所：2007年版通商白書のデータにより作成。

資料：UNCTAD「World Investment Report 2006」、財務省／日本銀行「本邦対外資産負債残高」、米国商務省経済分析局Webサイト、EUROSTAT。

¹⁰ 2000年～2013年。「国際収支状況」（財務省・日本銀行発表）よりジェトロ作成。

図表 2-6 は先進各国の非製造業の対外直接投資残高の GDP 比の推移を示したものである。データの揃う 2010 年で比較すると、英仏が 40%を超え、独米も 20%を超えているのに比べ日本は 6.7%と低く、韓国(9%)をも下回っている。

図表 2-6 先進各国のサービス産業対外直接投資の GDP 比の推移



注：2011 年の英国およびドイツの値は未公表。

出所：2013 年版通商白書

資料：OECD Stat、IMF「World Economic Outlook 2012 Oct.」より作成。

わが国は、国内におけるサービス経済化が他の先進諸国と遜色のないレベルにあるにもかかわらず、サービス業の海外投資の面では経済力に見合った発展をしていないといえることができる。

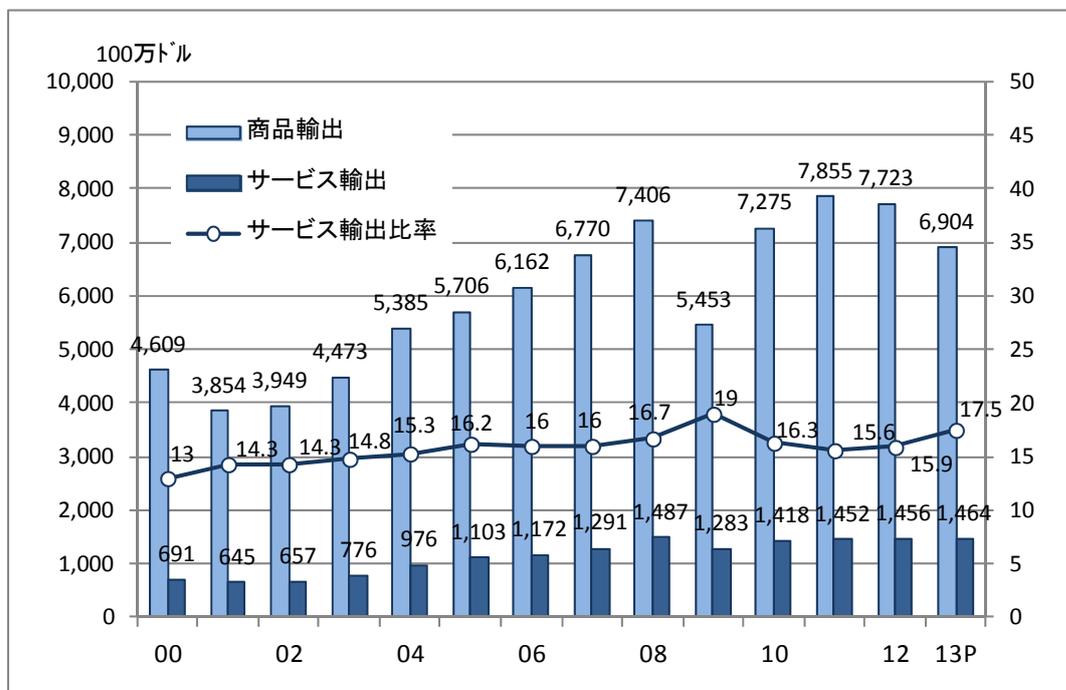
2 中小サービス産業の海外展開

(1) サービス貿易の停滞要因

サービス事業の重要性が高まっているなかで、わが国の中小サービス業の海外展開はどのように進んでいるのであろうか。最初に中小企業によるサービス貿易の実態を明らかにしたいところであるが、サービス貿易を公的に取り扱うほとんど唯一の資料である「国際収支表」には輸出者を企業規模別に把握するという視点は含まれていない。このため中小企業のサービス貿易の実態を定量的に把握することは困難であると言わざるを得ない。本

節ではわが国のサービス貿易の状況を概観し、わが国のサービス貿易が停滞傾向にある要因に言及するに止める。わが国の商品輸出・サービス輸出およびサービス輸出比率の推移を図表 2-7 に示す。

図表 2-7 日本の商品・サービス輸出額等の推移



注：1.国際収支ベース

2.サービス輸出比率＝サービス輸出額/（商品輸出額+サービス輸出額）

3.商品貿易（ドル建て）のドル換算レートは、税関長公示レートをもとにジェトロが算出。

4. サービス貿易（ドル建て）のドル換算レートは、「外国為替取引等の報告に関する省令」の規定に基づくドル換算率を使用。

出所：ジェトロ HP「海外ビジネス情報」 J-FILE のデータにより作成。

資料：財務省・日本銀行「国際収支状況」

上図にみるように、輸出総額に占めるサービス輸出比率は 2000 年の 13.0%から 2013 年速報値の 17.5%へゆるやかに上昇しているものの、輸出額は商品（財）輸出額に比べると 1/5 程度にとどまっている。サービス輸出の内訳をみると 2012 年において、輸送 394.7 億ドル、旅行 149.1 億ドル、建設 115.8 億ドル、特許等使用料 318.2 億ドルとなっており、保険、情報、金融は 50 億ドルにも達していない¹¹。

サービス輸出が停滞している理由としては、仮説として次のような点が挙げられる。

①商業・サービス業は人手に依存する程度が高く、従来型事業は人件費等の高コスト、低い付加価値生産性等によりコスト競争力が低下していた。これに長期にわたる異常な円高が追い打ちをかけた。

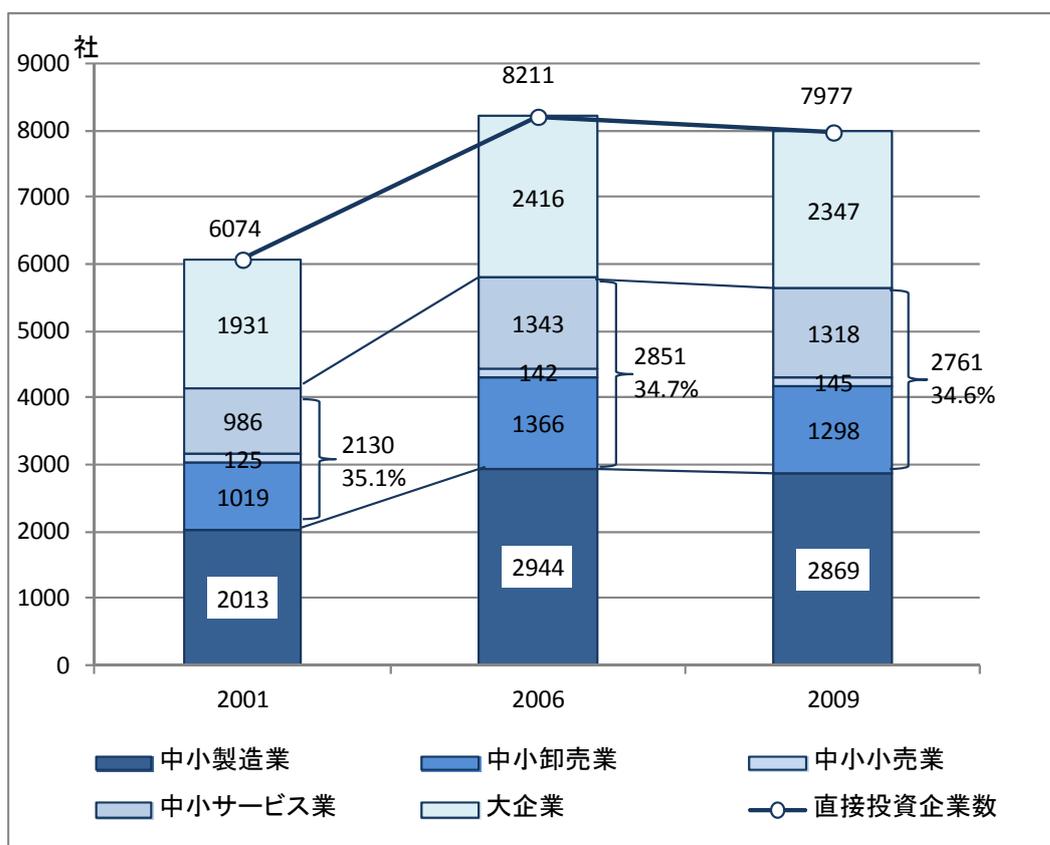
¹¹ 脚注 10 に同じ。

- ②所得水準の高い1億4000万人の巨大国内市場の存在が強い「内向き指向」を生んだ。
- ③高品質、高機能を要求する国内市場（ガラパゴス化）への対応に慣れているサービス産業にとって、コスト重視の海外市場への適応は困難と認識された。

(2) 中小サービス産業の海外直接投資

次にわが国における中小企業全体の対外直接投資の動向を概観してみよう。図表2-8は海外に子会社を保有している中小企業数の推移を業種別に示したものである。

図表2-8 対外直接投資を行った中小企業数の推移



- 注 : 1. 非農林水産業（公務サービスを除く。）
2. 「中小サービス業」は「建設業」「運輸業」「専門・技術サービス業」、「飲食サービス業」等を含み、またウェイトの小さい「情報通信業」も便宜上含んでいる。
3. 海外に子会社（当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社または当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合および50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合を含む。）を保有する法人の中小企業である。

出所：「2012年版中小企業白書」のデータ。

図から明らかなように、2009年におけるわが国の対外直接投資企業（海外子会社を保有する企業）7977社のうち中小企業は5630社であり、総数の70.6%を占める。中小企業の業種別内訳を見ると製造業は2869社、非製造業は2761社であり、非製造業に属する中小

企業は対外直接投資企業総数の 34.6%、対外直接投資中小企業の 49.0%を占める。中小企業の対外直接投資は、2008 年 9 月以降のリーマン・ショックの影響を受けた 2009 年の低下はあるものの、2000 年以降全体として増加の傾向にあるものと見ることができる。とくに中小非製造業は、2001 年から 2006 年にかけて 33.8%増加し、中小製造業の 31.8%、大企業の 25.1%を上回っている。また 2006 年からリーマンショックのあった 2009 年への落ち込みは、中小非製造の 3.2%に対し中小製造業は 2.5%、大企業は 2.8%と中小非製造業の落ち込みが最も大きいという結果になった。

しかし、サービス業系の業種における直接投資企業の割合は少ない。図表 2-9 に見るように、大企業はもとより、中小製造業に比べて格段に低いのである。特に小売業、建設業、不動産業など企業規模の小さい企業が多く、また従来から内需に大きく依存してきた業種に属する企業の海外投資割合が低い。

図表 2-9 業種別の対外直接投資企業の割合

業種	中小企業数（万社）	直接投資企業の割合(%)
製造業	27.5	1.04
卸売業	19.0	0.68
小売業	28.0	0.05
情報通信業	4.7	0.71
建設業	33.1	0.03
運輸業、郵便業	5.6	0.46
学術研究、専門技術サービス業	9.4	0.25
不動産業、物品賃貸業	18.2	0.05
その他	32.0	0.09
全業種	178.0	0.32

注：1. 「中小企業数」は、各業種（非一次産業）の全中小企業数（個人事業所を除く。）。

2. 「直接投資企業」は、図表 2-1 注 3 に示す中小企業。

出所：2012 年版中小企業白書。資料：総務省「平成 21 年度経済センサス基礎調査」

以上見てきたように、わが国のサービス産業は対外直接投資を行う企業数が増加しつつあるものの、他の先進諸国に比べると立ち遅れた状況にあり、国内の製造業に比べても低水準にあると言える。このような状況が生じている理由については、次のような仮説が考えられる。

- ①国内に所得水準の高い 1 億 4000 万人の巨大市場があり、海外に市場を求める必要性が低かった。
- ②商業・サービス業については、国内市場の成熟化や少子高齢化の進行のなかで、流通チャネルの変化やネットワークを利用した販売・サービスの提供が急速に進展する等事業環境が激変を続けている。企業間競争は極めて厳しく、事業の廃止や縮小を余儀なくされた者も多かった。このため国内での生き残りに精一杯で、海外展開を考える余裕がなかった。

- ③商業やサービス業の多くは小規模企業であるが、小規模企業の多くにとって海外事業を行うための資金調達は容易ではない。海外の顧客や取引先との連携・調整を進めるために必要な外国語によるコミュニケーション力のある人材の確保は困難であり、情報の面でも人手に余裕のないことから十分な現地情報の収集分析ができないという問題もある。
- ④わが国の消費者の好みや取引慣行には独自のものがあり、海外諸国に比べローカル性が高い¹²。長年これに慣れてきた商業・サービス業の企業の多くは、海外の市場への適応に困難を感じていた。

中小サービス産業の海外展開を遅らせている以上の要因については、要因自体が阻害要因から促進要因に転化している面もあり、状況は変化しつつあると言えよう。

(3) 中小サービス産業の海外展開のメリット

以上見てきたように、世界規模でのサービス経済化の波に乗ってサービス関連市場は拡大を続けており、これに対応するサービス産業も成長を続けている。先進国では既に GDP の 70%を生み出し、雇用面でも総雇用の 70%~80%を占めるに至っているが、アジア諸国等開発途上国においてもサービス産業は成長しつつある。しかもその成長は製造業以上に早い。サービス貿易やサービス業に対する対外直接投資は飛躍的に増加しつつある。

日本経済の再生を目指す政府の経済成長戦略「日本再興戦略—JAPAN is BACK」¹³においては、「成長を続ける国際マーケットを如何に取り込んでいくか」¹⁴が重要であると指摘されているが、アジア諸国をはじめとして高い伸びを示している「サービス需要」こそがわが国の成長戦略の重要なターゲットとなるのである。「日本再興戦略」は、その実行計画において中小企業・小規模企業について「今後 5 年間で新たに 1 万社の海外展開を実現する」¹⁵という目標を打ち出した。

サービス関係事業の多くは人手によって提供される中小企業が得意とする分野である。またサービス需要は極めて多様性に富んでおり、創意工夫によって無限の可能性のある分野であるといえる。成長するアジア等の市場において、成長するサービス事業分野の需要に対応していくことこそ「世界の成長をわが国に取り込む」ために必要である。

中小サービス事業の海外展開が成功した場合には、日本からの原材料・食材・設備や関連サービスの輸出を増大させるという効果もある。経済産業省が実施した委託調査によれば、海外拠点を持つ我が国非製造業企業の 6 割は調達・購買額の 10%以上を日本から取り寄せるとしており、日本製の製品・サービスに対する需要を誘発する¹⁶。

図表 2-10 は卸売業の海外現地法人が原材料・部品等をどこから調達しているかを示したものである。現地化の進捗状況にもよるが、開発輸入を行う場合や現地又は周辺国の日系企業に販売する場合等品質にこだわる場合は、日本からの輸入も増大する傾向にある。

¹² 2013 年版通商白書は、各国の非製造業の GDP に占めるシェアと対外投資残高に占めるシェアのバランスにより、日本の非製造業はローカル性が高く海外展開が遅れていると論じている。

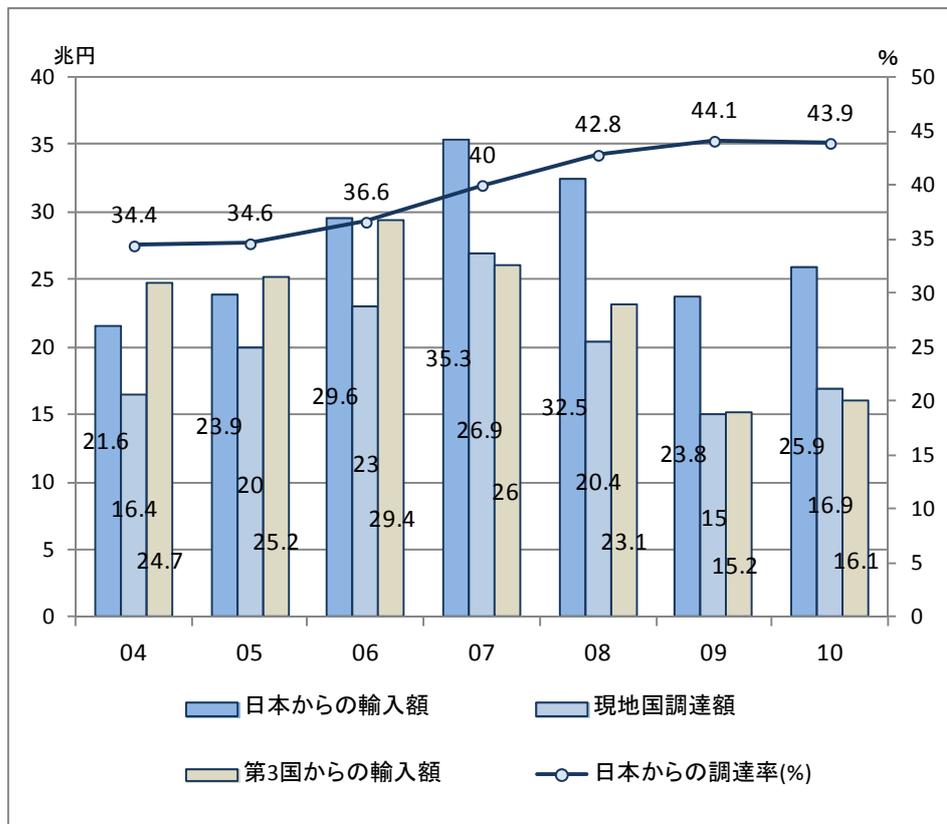
¹³ 平成 25 年 6 月 14 日閣議決定。

¹⁴ 第 I 総論「2 成長への道筋(3)新たなフロンティアを作り出す」

¹⁵ 「3つのアクションプラン」日本産業再興プラン「6.中小企業・小規模事業者の革新」

¹⁶ 帝国データバンク「通商政策の検討のための我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート」(2013)

図表 2-10 海外現地法人（卸売業）における日本からの調達額等の推移



注：「日本からの調達率(%)」は、日本からの輸入額 / (日本からの輸入額 + 現地国調達額 + 第3国からの輸入額) であり、右軸に示す。

出所：2011年版通商白書のデータにより作成。 資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」

中小サービス業の海外展開は、進出中小企業の経営にも貢献する。2013年版中小企業白書は進出企業の増益効果について取上げ、輸出については62.4%、直接投資については56.1%の企業が「企業利益を増加させる」と見ていることを示している¹⁷。また雇用については、2010年版中小企業白書において輸出開始企業では輸出開始後輸出を開始しなかった企業に比して雇用を増加させ、直接投資開始企業では投資から3年後には1割程度減少するが6~7年後には投資時の水準に戻るとの分析がなされている。基本的な傾向としては、もともと相対的にパフォーマンスの良い企業が国際化に乗り出し、輸出開始または対外投資実行後に差を広げていくというパターンのものである。直接投資について当初5年程度投資時の雇用水準を下回るのは、事業立上げのための現地法人への出向などによるものではなかろうか。ただし2012年版中小企業白書によるフォローアップ調査によれば、直接投資開始企業の国内雇用は、投資直後から増加傾向を示し直接投資費開始企業を大きく上回って推移するとしている。同白書はその理由として世界景気の拡大局面にあったことによる国内基盤充実への取組みを想定しているが、海外投資企業については投資開始の有無よりも市場動向や競合との関係等がより大きく影響している可能性を示唆しているのかも

¹⁷ 2012年版中小白書第2-2-19図参照。業種別の分析はしていない。

しれない。この分析では海外製造子会社保有企業の場合と海外非製造子会社保有企業の場合とを分けて推計をしている。これによれば海外非製造子会社保有企業の場合は国内雇用成長率が高まる可能性が高い。海外製造子会社保有の場合よりも国内拠点の縮小・閉鎖を伴うことがより少ないため、雇用減少の可能性が低いためであろう。

国際化が労働生産性¹⁸に及ぼす効果について、2010年版中小企業白書は「輸出開始企業、直接投資開始企業は、非開始企業に対して開始前において生産性が高く、開始後は生産性の伸び率が高い」と結論している¹⁹。また2013年版通商白書は、製造業では業界全体の全要素生産性（TFP）²⁰上昇率に比べて対外直接投資を行った企業のTFPは0.93%ポイント高くなる。対外直接投資をしている企業は製造業・非製造業ともに同一業種の平均的企業と比較して1.32ポイント上昇しており、非製造業のTFPは製造業に比べて1.4倍程度の高さとなっている。さらにTFPの上昇率の継続性について、非製造業は製造業よりも長期にわたって上昇が継続するという分析を示している²¹。輸出企業、海外投資企業ともに輸出を行わない企業、海外投資を行わない企業よりも労働生産性や全要素生産性が高く、その状態は製造業よりも非製造業の方が長く継続されるということが明らかになったのである。

3 まとめ

- 1.世界的にサービス経済化が進展しており、GDPに占める非製造業のシェアは全世界ベースで70%を超えた。また雇用面でも同様の傾向が見られ、先進国の総雇用者数に占める非製造雇用者の割合は70%程度に達した。
- 2.これに伴いサービス関連の貿易投資も拡大している。世界のサービス輸出額は1983年から2010年までに9.6倍（日本は6.4倍）となった。またサービス産業の対外直接投資残高は1990年から2004年までに8.33倍となり、2004年におけるサービス業の対外直接投資残高は製造業の約2.5倍となった。
- 3.わが国のサービス収支は赤字を続けている。サービス輸出額は、米国やドイツ等に大きく差を付けられ、中国には追い抜かれた。またサービス産業の対外直接投資残高のGDP比は米国の1/3以下、ドイツの1/4以下と低迷しており、急成長を遂げている世界のサービス需要に対して対応できていない。
- 4.中小企業のサービス貿易の実態は企業規模別データがないので把握できない。サービス産業において海外直接投資を行う企業数は増加しているが、海外直接投資を行う企業の割合は、製造業に比べても極めて低い。
- 5.今後わが国が適切な成長を遂げていくためには「世界の成長をわが国に取り込む」ことが重要であり、そのためにはサービス事業の海外展開を拡充しなければならない。サービス事業は中小企業が得意とする分野であり、海外事業への取組みは日本からの輸出の拡大や中小企業経営の向上にも資する。

¹⁸ 労働生産性＝生産物/労働投入

¹⁹ 2010年版中小白書第2-2-13図、第2-2-14図参照。

²⁰ 全要素生産性（Total Factor Productivity）＝生産量/全生産要素投入量

²¹ 2013年版通商白書

第3章 中小サービス産業の海外展開の実態

1 事例の属性分析

この章では近年当機構および日本貿易振興機構（ジェトロ）で実施した中小企業の国際化関係調査のうち、インタビュー調査を行い事例として公表されたものについて分析を行った。分析対象とした調査は以下のとおりである。

- (1)平成 18 年度海外展開中小企業実態調査報告書（2007 年 3 月）
- (2)平成 22 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（2011 年 3 月）
- (3)平成 23 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書（2012 年 6 月）
- (4)平成 24 年度ナレッジリサーチ事業「地域中小企業における国際展開の取組み事例および課題に関する調査研究」（2013 年 3 月）
- (5)平成 25 年度ナレッジリサーチ事業「中小サービス産業における海外展開の実態と課題（本調査研究）」（2014 年 3 月）
- (6)ジェトロ平成 24 年度「サービス産業の国際展開調査（中小企業関係）」（2013 年 3 月）

分析の目的は、中小サービス業の海外事業の円滑な実施を阻害する課題を合理的な視点で把握することにある。インタビュー調査による事例のみを分析対象とした理由は、これら企業については業種や企業の属性が示されており正確な情報を得られること、海外事業に関する課題や悩みについて情報量が多いことによる。対象は上記調査の全事例である。

調査別・業種別の分析対象企業数は次のとおりである。分析対象企業には製造業が多く含まれているが、これはインタビュー対象企業の多くが当機構の制度を過去に利用した実績のある企業であり、製造業を営む企業が多かったという事情によるものと思われる。また、本調査研究の趣旨からサービス業のみの調査（25 年度ナレッジ調査および 24 年度 JETRO サービス産業調査）を加えたので、サービス業のウェイトが若干高くなっている。

図表 3-1 調査別業種別分析対象企業

調査名	卸売業	小売業	サービス業	製造業	計
18 年度ヒアリング調査	2	0	2	23	27
22 年度ヒアリング調査	5	0	6	16	27
23 年度ヒアリング調査	4	0	3	8	15
24 年度ナレッジ調査	0	0	0	14	14
25 年度ナレッジ調査	1	1	5	1	8
24 年度 JETRO サービス産業調査	1	7	12	0	20
計（全体に占める割合％）	13(11.7)	8(7.2)	28(25.2)	62(55.9)	111(100)

注：1.業種は、主たる事業と考えられる事業が属する業種とした。

2.（ ）内は全分析対象企業に占める割合（％）である。

上記の各ヒアリング調査はアンケート調査に付随して実施された。アンケート調査の回答企業の業種構成を示すと次表のとおりである。分析対象企業に比べて卸・小売業のウェイトが高く、より中小企業全般の業種構成に近づいている。

図表 3-2 業種別アンケート調査回答企業

調査名	卸売業	小売業	サービス業	製造業	計
22 年度アンケート調査	114(15.1)	22(2.9)	157(20.8)	462(61.2)	755(100)
23 年度アンケート調査	3131(36.2)		2072(24.0)	3435(39.8)	8638(100)
計 (全体に占める割合%)	3267(34.8)		2229(23.7)	3897(41.5)	9393(100)

注：1.18 年度アンケート調査は、回答企業の業種構成が示されていない。また 24 年度および 25 年度ナレッジ調査は、アンケート調査を実施していない。

2. 「サービス業」は「他に分類されないもの」を含む。
3. () 内は全分析対象企業に占める割合 (%) である。

業種別の進出先国（「進出候補国」を含む。以下同じ。）は次表のとおりである。進出先国は 4 つの国・地域に整理したが、分析対象企業は図表の注 3 の国を除き、全てこの 4 つの国・地域に含まれている。製造業と非製造業を進出先について比較すると、非製造業、製造業ともに中国が最も多い。第 2 位は非製造業では香港・台湾・韓国と東南アジアが同数 (22.4%) となっているのに対し、製造業では欧米 (27.4%) が第 2 位となっている。香港、台湾等はわが国と文化的に共通の素地があり、国内において提供しているサービスが現地で通用するという安心感が働いていると見ることができる。これに対して製造業は、欧米への日系企業進出への随伴等サプライチェーン重視戦略と工芸品など付加価値の高い商品の輸出が目につく。中小企業が提供する商品は、価格で勝負する量産ものは中国をはじめとするアジア諸国に譲り、付加価値の高いものに絞ってきているが、その場合「違いの分かる」欧米先進国が重要な市場となるのであろう。東南アジアについては非製造業、製造業ともに 22%程度となっている。

図表 3-3 業種別進出先国別企業

国 業種	中国		香港・台湾・韓国		東南アジア		欧米		計
	8	21(42.9)	3	11(22.4)	1	11(22.4)	1	6(12.3)	
卸売業	8	21(42.9)	3	11(22.4)	1	11(22.4)	1	6(12.3)	13(100)
小売業	4	21(42.9)	1	11(22.4)	1	11(22.4)	2	6(12.3)	8(100)
サービス業	9	21(42.9)	7	11(22.4)	9	11(22.4)	3	6(12.3)	28(100)
製造業	23(37.1)		8(12.9)		14(22.6)		17(27.4)		62(100)
計	44(39.7)		19(17.1)		25(22.5)		23(20.7)		111(100)

注：1. 「中国」は、中国進出企業および中国を主たる進出先として複数の国・地域に進出している企業を含む。他の国、地域も同様である。

2. () 内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合 (%) である。
3. 進出先国のトルコ、モンゴルは東南アジアへ、ブラジルは欧米に含む。ただし、いずれの事例も他国（地域）を主要進出先国としているので企業数に影響しない。

次に分析対象企業が提供する商品またはサービスが企業向け（B to B）のものか消費者向け（B to C）のものか分析する。食品の卸など業務用の消費財については、エンドユーザー・ベースで考え、「消費者向け」とした。

図表 3-4 業種別ビジネスタイプ

業種	顧客		企業向け (B to B)		消費者向け (B to C)		計
	企業向け (B to B)	消費者向け (B to C)	企業向け (B to B)	消費者向け (B to C)	企業向け (B to B)	消費者向け (B to C)	
卸売業	4(30.8)	19(38.8)	9(69.2)	30(61.2)	13(100)		
小売業	0(0)		8(100)		8(100)		
サービス業	15(53.6)		13(46.4)		28(100)		
製造業	48(77.4)		14(22.6)		62(100)		
計	67(60.4)		44(39.6)		111(100)		

注：1.企業向け、消費者向けの双方を扱っている企業（卸売業と製造業に各1）は、企業向けに含む。

2.（ ）内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合（%）である。

小売業は 100%消費者向けである。パンやケーキの製造小売、婦人服、宝飾・時計、書籍等の事業が展開されている。卸売業については輸出入貿易に従事している企業が多いが、業務提携を伴う場合も多い。B to C 商品（消費財）の取扱いが 2/3 を超えており、内容は食材、アパレル関係などである。サービス業は企業向けが 5 割を超えている。その内容は業務用情報サービスやソフト開発である（8 社）。その他の B to B サービス事業は、人材派遣、コンサルタント・ビジネス支援等となっている。また消費者向けサービス業は、飲食関係が最も多く 10 社あり、他はエステサロン、ネイルサロンやアニメ制作である。

2 海外進出の動機と進出形態

(1)海外進出の動機

次に海外進出の動機について分析を進める。下表は海外進出の動機を5つの選択肢から選択するものとし、業種別に整理したものである。事例の中には動機について明確に把握していないものもあったが、その場合には進出（予定）企業の戦略や課題などから合理的と思われる推測を行った。

図表 3-5 海外進出の動機

業種	止むを得ざる進出			積極的進出			計
	取引先の海外進出	国内市場縮小	コスト低減	市場拡大市場開拓	新事業立上げ	現地からの要請	
卸売業	0(0)	2(15.4)	5(38.4)	4(30.8)	2(15.4)	0(0)	13(100)
	7(53.8)			6(46.2)			
小売業	0(0)	2(25.0)	0(0)	3(37.5)	1(12.5)	2(25.0)	8(100)
	2(25.0)			6(75.0)			
サービス業	2(7.1)	3(10.7)	1(3.6)	17(60.7)	4(14.3)	1(3.6)	28(100)
	6(21.4)			22(78.6)			
非製造業	2(4.1)	7(14.3)	6(12.2)	24(49.0)	7(14.3)	3(6.1)	49(100)
	15(30.6)			34(69.4)			
製造業	14(23.0)	12(19.7)	16(26.2)	13(21.3)	4(6.6)	2(3.3)	61(100)
	42(68.9)			19(31.1)			
計	16(14.5)	19(17.3)	22(20)	37(33.6)	11(10)	5(4.5)	110(100)
	57(51.8)			53(48.2)			

注：1.製造業で1社動機が不明のものがあり、表から除外している。

2.（ ）内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合（％）である。

海外進出の動機のうち①取引先の海外進出、②国内市場の縮小、③コスト低減 は、取引先の消失または需要の減退、コスト競争力の低下などに対応するための海外進出であり、いわば生き残るための「止むを得ざる海外進出」といえる。他方④市場開拓、⑤新事業立上げ、⑥現地からの要請 は、新たなビジネスチャンスを求めて成長・発展するための「積極的海外進出」ということができるであろう。

製造業と非製造業を比較すると、製造業は「止むを得ざる海外進出」が68.9%と7割近くに達しているのに対し、非製造業では「積極的海外進出」が69.4%と7割近くを占める。中小製造業が親企業の生産部門の海外移転や開発途上国製品による国内市場の喪失等に対応するため、生き残りをかけて海外進出しつつあるのに対し、非製造業、とくに小売業とサービス業は、世界的なサービス経済化の波に乗り、サービス需要の伸びが著しい中国や東アジア、東南アジアへ進出しようとしているのである。卸売業については、「止むを得ざる」ものと「積極的」なものが拮抗している。輸出入がらみの事業展開が多いが、輸入は

国内のコストアップへの対応等「止むを得ざる」ものが多く、輸出は市場開拓等「積極的」なものが多い。国内でも「モノからサービスへ」という流れが生じているが、国内市場の成熟化や少子高齢化の深化に伴う需要の停滞は、製造業、非製造業双方に影響を及ぼしているものと考えられる。

(2)海外進出の形態

海外進出の形態としては、大別して3つの方向がある。第1は「拠点設置」である。対外直接投資により進出予定国に現地法人を設立し、その傘下に工場等の製造拠点を設置したり、店舗等の販売拠点や物流センターを設置するもので、前述の「サービス貿易」の第3モード（業務上の拠点）にあたる。現地に恒常的な組織ができることにより、生産や販売を長期的な視野の下に、効率的に行うことができる。またスタッフが現地市場に近いところにいることにより、市場や競合の動向、現地政府の政策・制度の改変、原材料の需給や雇用・労働環境の変化等に関して最新の情報を得ることができる。現地の取引先や顧客との間で人的ネットワークを形成することも可能であろう。他方、投資のために相当の資金を用意する必要があり、さらに事業が軌道に乗るまでの間資金供給を続けなければならない。人件費や施設費などの固定費負担がかかってくるからである。さらに現地の政治・経済に混乱が生じた場合には、セキュリティ上の懸念が生ずるなどの問題も発生する。撤退が必要となったときにも投資先国によっては多大の時間と追加資金の投入が必要となる場合があるので、投資時に慎重な判断が必要である。

第2の形態は、「業務提携」である。一般的には取引当事者間で契約を結び、サービスの提供とこれに対する対価の支払いが行われる。当事者の一方からのみサービスが提供される片務的なものと双方がサービスを提供しあう双務的なものがある。提供されるサービスの内容は多様であり、提供期間、提供場所、提供の条件など無数のバリエーションがある。現地企業に製造や販売を委託する製造委託や販売委託はしばしば利用される。委託者側は新たに固定的な投資をすることなく、現地で自社ブランド製品を生産したり、現地の販売ネットワークを利用することができる。受託者側にとっては自らの生産設備や営業網の稼働率を高め、委託料を得ることができる。技術供与もよく行われる業務提携のパターンである。ライセンサーは一定の条件の下で特許等のライセンスを与えライセンス・フィーを得る一方、ライセンシーは長期にわたる先行研究開発を行うことなく必要な技術を手に入れることができる。ノウハウを与えロイヤリティを得る場合や品質管理技術を指導し、開発輸入を行う場合なども同様である。国境をまたいでサービスと対価の授受が行われる場合には、「サービス貿易」の第1モード（越境取引）に該当し、また業務提携の一環として個人が出張して指導する場合などには第4モード（自然人の移動）に該当する場合もあろう。

第3の形態は、「輸出入」である。中小企業の国際化は自社製品の輸出や自社で用いる原材料の輸入から始まることが多い。輸出は「間接輸出」、「提携輸出」、「直接輸出」に分けることができる。間接輸出は下請中小企業者が製造した部品が機械に組み込まれて輸出されるような場合である。取引は親企業等との国内取引であり、一般的には部品製造者は

輸入者に対して責任を負わない。「提携輸出」²²は外国貿易商（バイヤー）等と国内で輸出契約を結び輸出するもので、多くの場合輸出後の販売についてリスクを負わない反面他社への販売の制限（sole agent 契約等）等が課され、買い叩かれる恐れがある。自らの名前で現地販社や現地輸入者に商品を輸出する「直接輸出」に比べ制約の多い輸出行為といえる。商品の輸出は基本的には「商品貿易」のカテゴリーに入るが、これに随伴する保険やフォワーディング業務などは「サービス貿易」の「越境取引」に該当する場合もあろう。

分析対象企業の海外進出形態について、以上の3分類により分析対象企業を整理したものが図表3-6である。製造業と非製造業を比較すると、非製造業で「輸出入」形態の企業が少ないのが目を引く。これには2つの要因があると考えられる。第1は上記の表の注に記してあるとおり、進出形態が重複した場合に拠点設置や業務提携として計上してあることである。卸売業は全対象企業が輸出または輸入を行っており、これを「輸出入」として計上した場合には非製造業の進出形態に占める「輸出入」のウェイトは32.7%となり、製造業を上回る。もう1点は小売業、サービス業の多くは商品またはサービスの提供と対価の支払いが同時に同一の場所で行われ、国境をまたぐ取引は少ないので、「輸出入」として計上されないのである。今後海外へのネット販売や国境を超える情報提供など「サービス貿易」が発展してくれば非製造業における「貿易」も拡大してくるであろう。これとは対称的に非製造業の拠点設置は、高い比率を示している。特に小売業においては件数も少ないが87.5%という高率である。店舗展開の必要性が直接投資へと向かわせたのであろう。

図表 3-6 海外進出形態

進出形態 業種	拠点設置 (現法設立、工場・ 店舗設置等)	業務提携 (製造・販売委託、 技術提携、研修等)	輸出入 (商品・サービス の輸出、輸入)	計
卸売業	6(46.2)	5(38.4)	2(15.4)	13(100)
小売業	7(87.5)	0(0.0)	1(12.5)	8(100)
サービス業	21(75.0)	5(17.9)	2(7.1)	28(100)
非製造業	34(69.4)	10(20.4)	5(10.2)	49(100)
製造業	32(52.5)	10(16.4)	19(31.1)	61(100)
計	66(60.0)	20(18.2)	24(21.8)	110(100)

注：1.拠点設置と業務提携、輸出入が複合した場合は、拠点設置として計上し、業務提携と輸出入が複合した場合は、業務提携として計上した。

2.製造業で1社事業形態が不明のものがあり、表から除外している。

3.（ ）内は当該業種に属する全分析対象企業に占める割合（%）である。

出所：事例により筆者作成

²² 筆者の造語である。直接輸出と間接輸出の中間に位置づけられる輸出形態で、一定の業務提携が付加された輸出である。

3 まとめ

- 1.本章では、中小サービス業の海外展開事業の円滑な実施を図るため、事業を阻害する課題を分析し、把握する。分析対象は、近年インタビュー調査により取りまとめられた 111 の事例である。事例は対象とした 6 つの調査にかかる全事例を取上げた。
- 2.事例の業種別構成は、卸売業 13 (11.7%)、小売業 8 (7.2%)、サービス業 28 (25.2%)、製造業 62 (55.9%) である。本報告書では卸売業、小売業、サービス業を「非製造業」または「サービス産業」と呼ぶ。
- 3.進出先国は、①中国（中国を主要進出先とする複数国への進出を含む。以下同じ。）、②香港・台湾・韓国、③東南アジア等、④欧米の 4 グループに分けて分析したところ、非製造業、製造業ともに中国が最も多かった。また非製造業は香港・台湾・韓国が多かったのに対し製造業では欧米が多かった。文化的な素地を重視するサービス産業系とサプライチェーンを重視する製造業という仮説があり得るのかもしれない。
- 4.提供する商品またはサービスが企業向け (BtoB) か消費者向け (BtoC) かという点については、非製造業では 61%が消費者向けであるのに対し、製造業では 77%が企業向けであった。サービス産業系とものづくり系とでは顧客想定が異なる。
- 5.「海外進出の動機」について、取引先の海外進出や国内市場縮小等による「止むを得ざる進出」と市場拡大や新事業立上げ等のための「積極的進出」に分けたところ、非製造業では前者と後者が 3 : 7 であったのに対し、製造業では逆に 7 : 3 となった。
- 6.「海外進出形態」を「対外直接投資 (業務拠点)」、「業務提携 (製造・販売委託等)」、「貿易 (輸出入)」に区分したところ、非製造業では 7 : 2 : 1 となったのに対し、製造業では 5 : 2 : 3 であった。卸売業では多数の企業が輸出入に携わっているが表の整理の仕方によって少なく計上されている。他方小売業では 7/8 が、サービス業では 21/28 が拠点設置による海外進出であった。

第4章 中小サービス産業の海外展開の課題

1 課題の設定

中小企業が流通・サービス事業分野において海外展開を行う場合に、どのような課題に直面しているか、対象である111事例について分析する。

課題として取上げた項目は、下記のとおりである。事例に示された課題は、各企業の個別の事情を反映し実に多様であるが、一般化するため企業活動の基本的な要素である「事業環境」、「市場・顧客」、「経営資源」、「組織運営」、「経営主体」の5分野を設定し、インタビュー調査においてたびたび取上げられた課題を分析項目とした。「平成25年度ナレッジ調査研究（本調査）」および「平成24年度ナレッジ調査研究」においては意図的に「海外展開に関する課題」をインタビューしているが、他の調査においては必ずしも統一的に把握していない。その場合にはインタビュー記録を読み込み、企業が何を課題としているか筆者の判断により抽出した。各企業が課題として認識しており、それが事例に示されているものを収集しているため、インタビュー時の各企業の問題意識によって課題の質・量にバラツキがある。しかしほとんどの事例においてインタビュー対応者が経営トップまたは海外事業の総括責任者であるため、企業の実情を示すものとしての信頼性は高い。

(1)事業環境

- ①政治・社会・経済情勢、為替、治安：現地の景気動向、為替レート（円高、現地通貨の変動）、震災による風評被害、反日運動等
- ②法制度、税制、産業インフラ（電力供給・通信・運輸等の不安定性）、商慣行：制度の急激な変更、行政措置の不透明性、不当な商慣行（低い契約順守意識、売掛金の回収難、模倣、技術流出）等
- ③日本国内の制度・慣行：日本国内の入国管理制度、就労・研修規制の硬直性、関税、支援機関の多元化・不効率等、取引先のオーバースペック要求等

(2)市場

- ④市場開拓、顧客、競合対応、PR：顧客の選好（価格、機能、色、味、匂い、サービスの質等）の把握、有効なプロモーション手法、ライバル企業の妨害行為等

(3)経営資源

- ⑤原材料、関連事業者、サプライ・チェーン：原材料の高騰、関連事業者の確保難、取引先の突然の閉鎖・取引停止、物流の非効率性等
- ⑥用地、設備・機械、工場、店舗：物件の入手難、家賃の高騰、店舗の施工不良、引き渡し遅延等
- ⑦人材の確保・育成、雇用上の問題：現地人幹部の育成難・引き抜き、従業員の質、人件費の高騰、定着率の低さ、ジョブホッピング、雇用条件への不満、労働争議等
- ⑧資金調達：現地における借入の困難性、投資の回収難等

(4)組織運営

- ⑨コミュニケーション、言葉・文化の壁：コミュニケーション・ギャップ、宗教や生

活習慣上の制約、企業への帰属意識の低さ等

⑩情報：経営判断に必要な各種情報の入手難、現法設立や雇用契約等の専門知識の不足等

⑪技術力、技能スキル、品質管理：需要に合わせた商品開発、一定水準以上の品質の維持、納期の遵守等

(5)経営主体

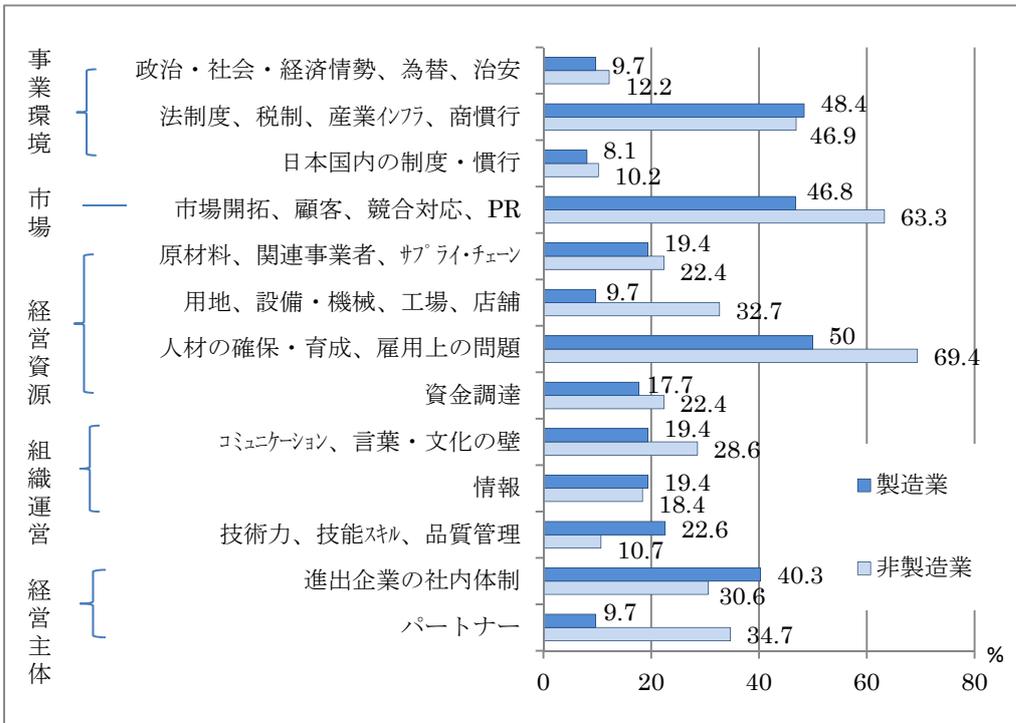
⑫進出企業の社内体制：国際部門の構築が必要、外国語のできるグローバル人材がない、現地派遣者の確保難、人手不足・時間不足のため準備をする余裕がない等

⑬パートナー：適切なパートナーが必要、パートナーが見つからない、パートナーとの意見不一致・信頼関係が構築できない、パートナーの事業との競合等

2 業種別の課題分析

最初に業種によって課題とする項目のウェイトが異なるかどうか検証してみよう。図表4-1は製造業と非製造業の課題を対比したものである。それぞれの業種において各項目を課題とした企業がどのくらいいたか企業数の割合を示している。「非製造業」は卸売業、小売業、サービス業を含む。対象企業は製造業62社、非製造業49社、合計111社であり、1企業平均3.58項目²³が課題として挙げられた。

図表 4-1 製造業と非製造業の課題



注：データについては、付表1参照。

出所：事例により筆者作成。

²³ 111企業で397項目を課題として指摘した。

製造業、非製造業ともに課題として示した企業が最も多い項目は「人材の確保・育成、雇用上の問題」であった。非製造業では7割近く、製造業でも5割の企業が課題としている。人材確保難、人件費の高騰や定着率の低さは業種を問わず海外進出の大きな問題となっているのである。従業員の育成については非製造業の方が課題として示す企業が多い。接客のレベルやサービスのスキルが事業の成否に直結するからであろう。次に多いのは「市場開拓、顧客、競合対応、PR」であり、非製造業で63.3%、製造業で46.8%の企業が課題としている。顧客のニーズへの適応が重要であることは各業種共通であるが、非製造業では現地事情に合ったプロモーションの必要性を指摘したものが多く見られた。第3位は事業環境に関する課題のうち「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」である。非製造業46.9%、製造業48.4%と製造業が上回っている。中国における制度の不安定性・不透明性や売掛金の回収難等の指摘は各業種に見られるところであるが、模倣、技術流出等は製造業の方が深刻である。「進出企業の社内体制」は非製造業30.6%、製造業40.3%と製造業の方が課題とする企業の比率が高い。現地に派遣するグローバル人材不足は進出企業に共通の悩みであるが、非製造業については当該業界内では比較的力のある企業が海外へ出ているのに対し、製造業では2次、3次下請等従来海外取引がなく、営業部門も無い小規模企業の海外進出が増加しているため、その影響があるのかもしれない。他方、「用地、設備・機械、工場、店舗」は製造業が9.7%であるのに対し非製造業では32.7%に達している。製造業においては取引先と同一の工業団地等に立地することが多く、重要な経営課題として認識されることが少ないのに対し、商業・サービス業では店舗の立地が事業の成否を決める重要な要素であることを示している。また「パートナー」も製造業9.7%に対して非製造業34.7%と差の大きい項目である。製造業の場合親企業からの要請を含め、現地における一定のサプライ・チェーンの形成を前提として海外進出する場合が多く、また独資の形態も多いため相対的にパートナーの必要性が低いのに対し、非製造業の多くは未知のマーケットに出てゆくケースが多く、手続や店舗の選定、材料の調達や従業員教育等適切なパートナーを必要とする場合が多いのである。

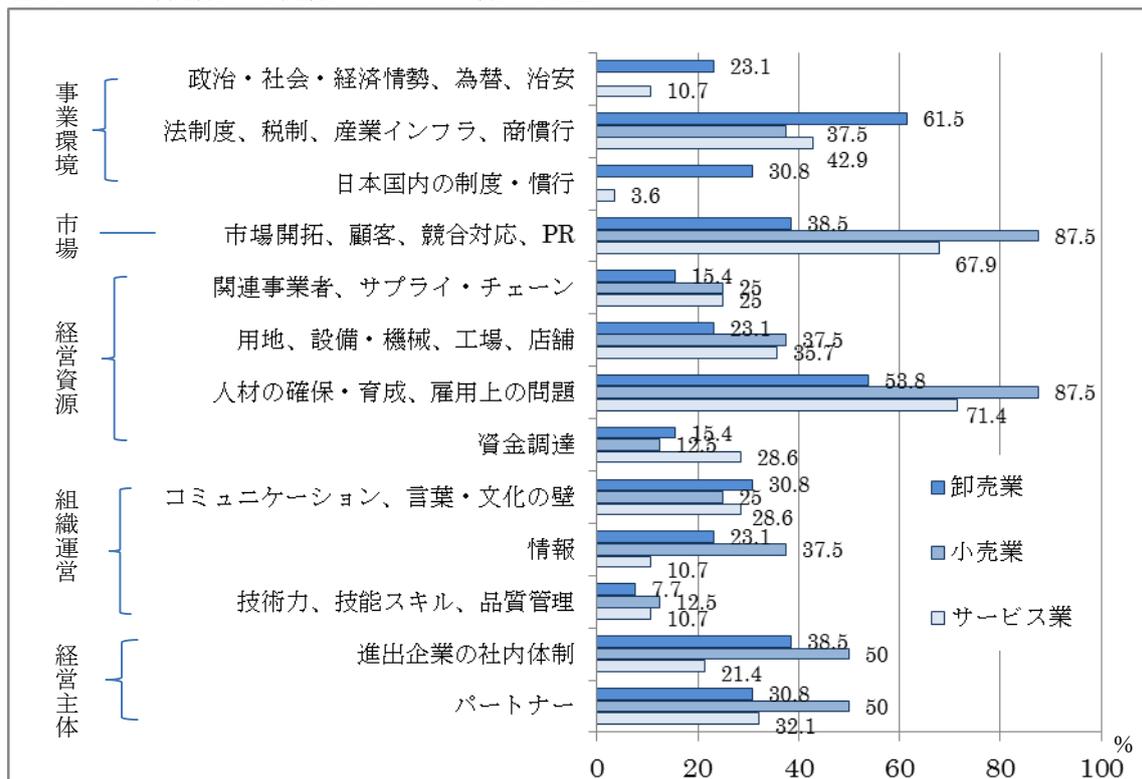
非製造業の課題を更に詳しく見るため、卸売業、小売業およびサービス業について海外展開の課題を比較したものが図表4-2である。分析対象企業は、卸売業13社、小売業8社、サービス事業28社である。

ここでも「人材の確保・育成、雇用上の問題」と「市場開拓、顧客、競合対応、PR」が主要な課題となっていることに変わりはないが、卸売業は他の2業種に比べて課題としての認識が低い。とくに「市場開拓等」については小売業87.5%、サービス業67.9%に対して38.5%にとどまっている。これは卸売業の多くが輸出入貿易という形で海外事業を行っており、直接消費者等に対応する小売業、サービス業に比べて顧客選好の把握やプロモーション活動の重要性への関心が相対的に低いためであろう。逆に「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」については卸売業では61.5%の企業が課題として挙げているのに対し、小売業は37.5%、サービス業は42.9%と低い。卸売業による国境をまたぐ貿易には関税や種々の規制・手続が伴い、また売掛金の不払いなどいろいろなトラブルが発生しやすいのである。これに対し小売業やサービス業では国内取引が大部分であり、また商品やサービスの販売と対価の支払いが同時に行われることが多いため売掛金が発生し難い等の事情があるものと考えられる。

「進出企業の社内体制」、「パートナー」は3業種それぞれに2割～5割の企業が課題として重視している。中小企業の場合「国際部」など海外事業を担当する組織を有するところは少なく、経営トップが海外進出に係る事務を一手にやっているところが多い。現地派遣要員を含めグローバル人材の育成が大きな課題となっているのである。

なお、業種別の課題分析については付表1を参照されたい。

図表 4-2 卸売業・小売業・サービス業の課題



出所：前図表に同じ。

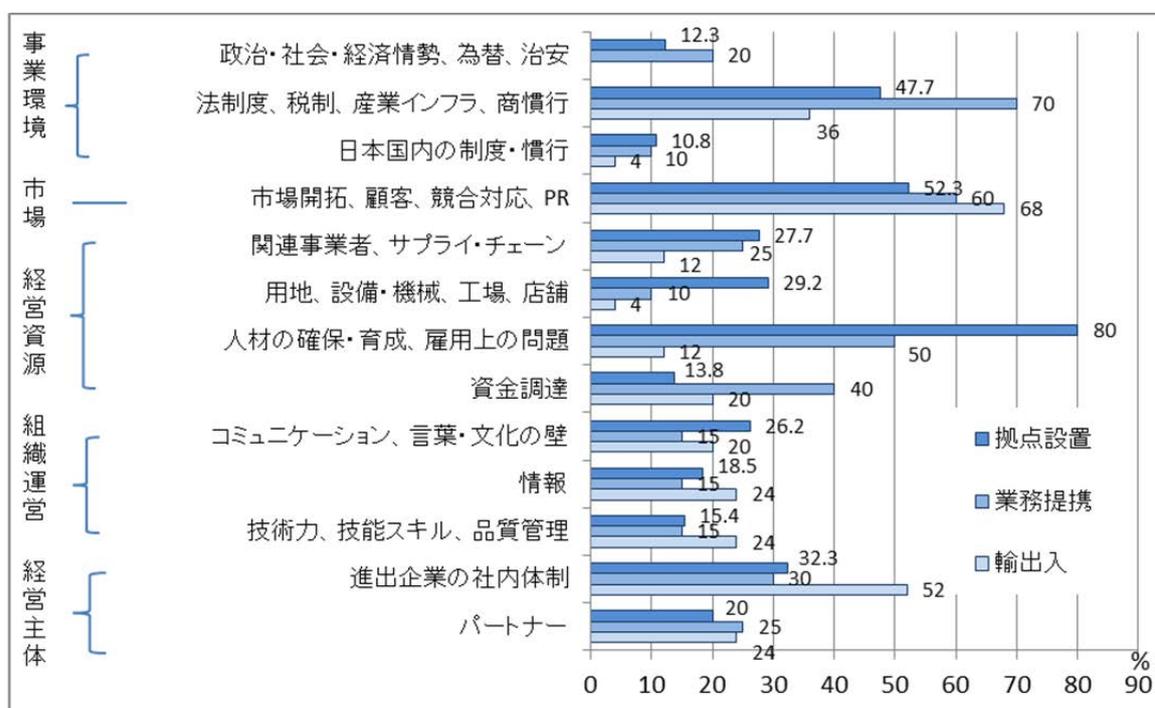
3 進出形態別の課題分析

次に海外事業の進出形態によって課題に差が生じるか検証してみよう。進出形態を前述の「拠点設置」、「業務提携」、「輸出入」とし、それぞれの形態別に各項目を課題とした企業数を示したものが図表 4-3 である。企業数は、拠点設置 65 社、業務提携は 20 社、輸出入は 25 社、進出形態不明のもの 1 社で合計 111 社である。

「市場開拓、顧客、競合対応、PR」は、進出形態を問わず過半の企業が課題としている。海外への事業展開において最も重要なことは市場に浸透し、顧客を獲得できるかという点であり、各企業としても最重要課題としているのである。「法制度、税制、産業インフラ、商慣行」もいずれの進出形態においても多くの企業が課題としている。業務提携を行っている企業の割合が高いが、制度上の不透明性や契約履行に伴う問題が発生しやすいであろう。業務提携の多くは輸出入を伴っているため、この面でのトラブルもあるかもしれない。「人材の確保・育成、雇用上の問題」は、現地の工場や店舗で従業員を雇用する「拠点

設置」型の海外進出にとって最も大きな課題となる。従業員の賃金高騰やせっかく育てた人材が容易に転職していくことは、海外進出企業の共通の悩みであるが、一定の現地人材の雇用が不可避の拠点設置企業にとっては特に深刻である。一方輸出入は国内において契約その他の業務処理が行われることが多く、現地における人材や雇用の悩みは少ない。「進出企業の社内体制」において輸出入が他の進出形態より相対的に多のはこの間の事情を示唆している。「法制度、商慣行等」は、海外進出企業の共通の悩みであるが、進出形態別に見ると業務提携が70%であるのに対し、拠点設置が50%弱、輸出入が36%と差がある。業務提携の多くは生産委託、販売委託、技術供与等であるが、中小企業の場合詳細な契約を締結していない場合が多く、売掛金の問題や模倣などのトラブルが発生しやすいのであろう。輸出入の場合は関税や通関に伴う問題等はあるが、取引条件が契約文書やメール、ファクスなどで明示されることが多いので相対的に課題としてのウェイトは低い。

図表 4-3 進出形態別の課題

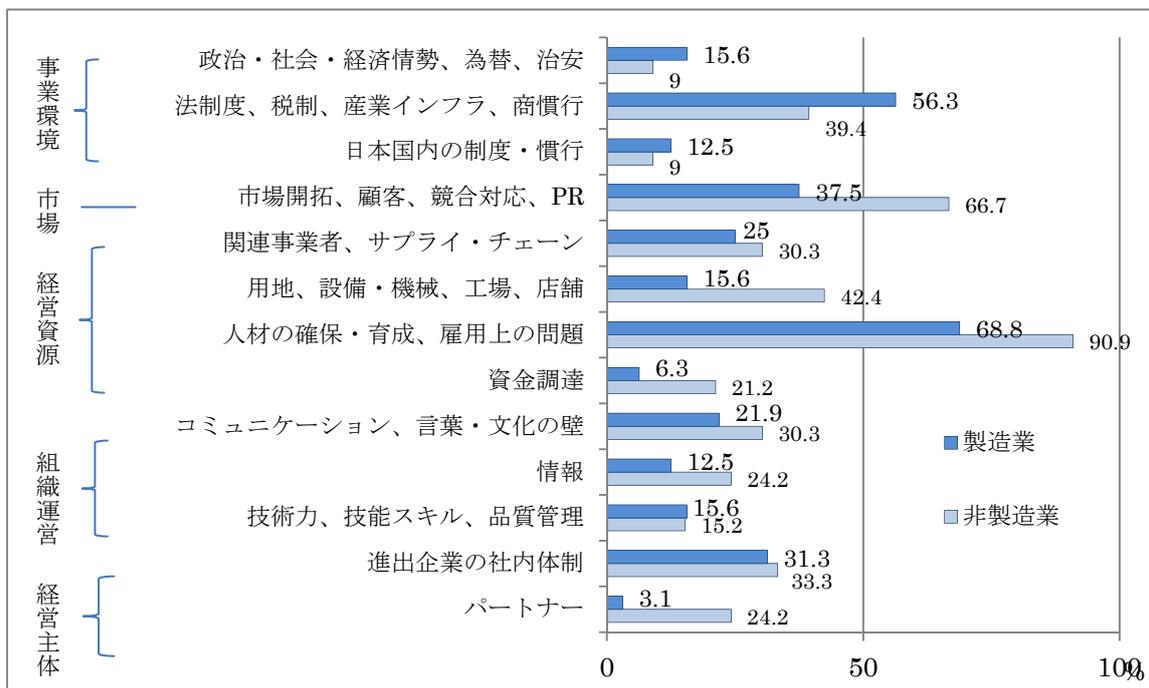


注：データについては、付表2を参照。

出所：事例により筆者作成。

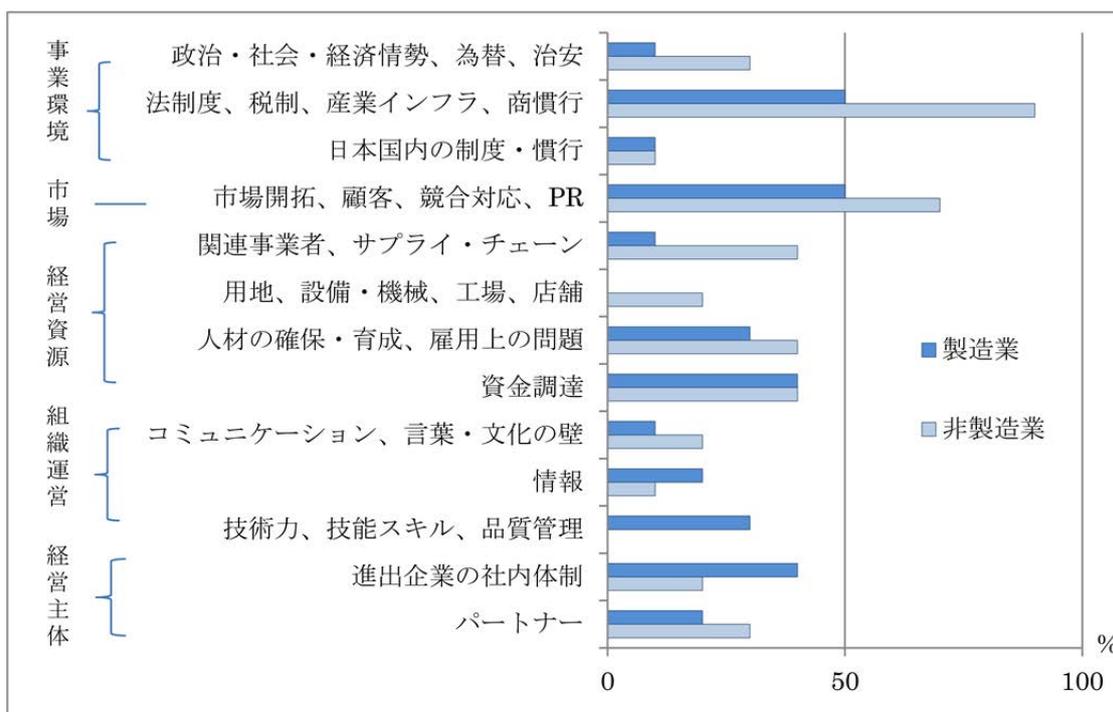
進出形態ごとの課題について業種による差があるかどうか、もう少し詳しく見てみよう。図表 4-4 は拠点設置、図表 4-5 は業務提携による海外進出についてそれぞれ製造業と非製造業の課題を対比したものである。輸出入は全事例が商品貿易に係るものであるため、ここでは省略する。

図表 4-4 拠点設置による海外進出の課題（製造業・非製造業）



出所：事例により筆者作成。

図表 4-5 業務提携による海外進出の課題（製造業・非製造業）



出所：事例により筆者作成。

拠点設置、業務提携ともにこれまで見てきたところと同様に「人材の確保・育成」「法制

度、商慣行」などの事業環境、「市場の開拓」などが主たる課題であるが、拠点設置による海外進出の場合には、「事業環境」および製造業に固有の課題を含む「技術力、技能スキル、品質管理」の項目以外はすべて非製造業のほうが課題を抱える企業の割合が高い。同様に業務提携による場合も「情報」と「進出企業の社内体制」において製造業が非製造業を上回る以外は、全ての項目で非製造業のほうが課題とする企業の割合が高いか同等である。

これは何を意味するのであろうか。分析の基礎となっている事例の企業に偏りがある可能性があり、また事例数自体も多くないので即断することはできないが、非製造業はその事業の性格から、製造業に比べ海外展開により多くの課題を抱えていることを示唆しているようである。ちなみに分析対象企業数は「拠点設置」が製造業 33 社、非製造業 32 社であり、「業務提携」は製造業 10 社、非製造業 10 社とほぼ同数となっている。

4 実施事業別の課題分析

中小企業の海外展開がどのように行われているか事業面からみると、「海外における商品生産」、「海外における流通・サービスの提供」、「輸出入取引」の3事業に大別することができる。これらの事業形態と進出形態の「拠点設置」、「業務提携」および「輸出入」の3形態の関係を分析対象事例について示したものが図表 4-6 である。

図表 4-6 事業形態と進出形態の関係

事業形態		進出形態	拠点設置	業務提携	輸出入	計
商品生産			34	2	—	36
流通・サービスの提供	対企業サービス		10	5	—	15
	卸・小売		8	0	—	8
	飲食店		9	0	—	9
	美容サービス		2	0	—	2
	小計		(29)	(5)	—	(34)
輸出入取引			2	18	20	40
計			65	25	20	110

注：「輸出入」は日本からの輸出または日本への輸入である。海外進出先国から第3国への輸出は現地における国内販売とともに「商品生産」に含めている。

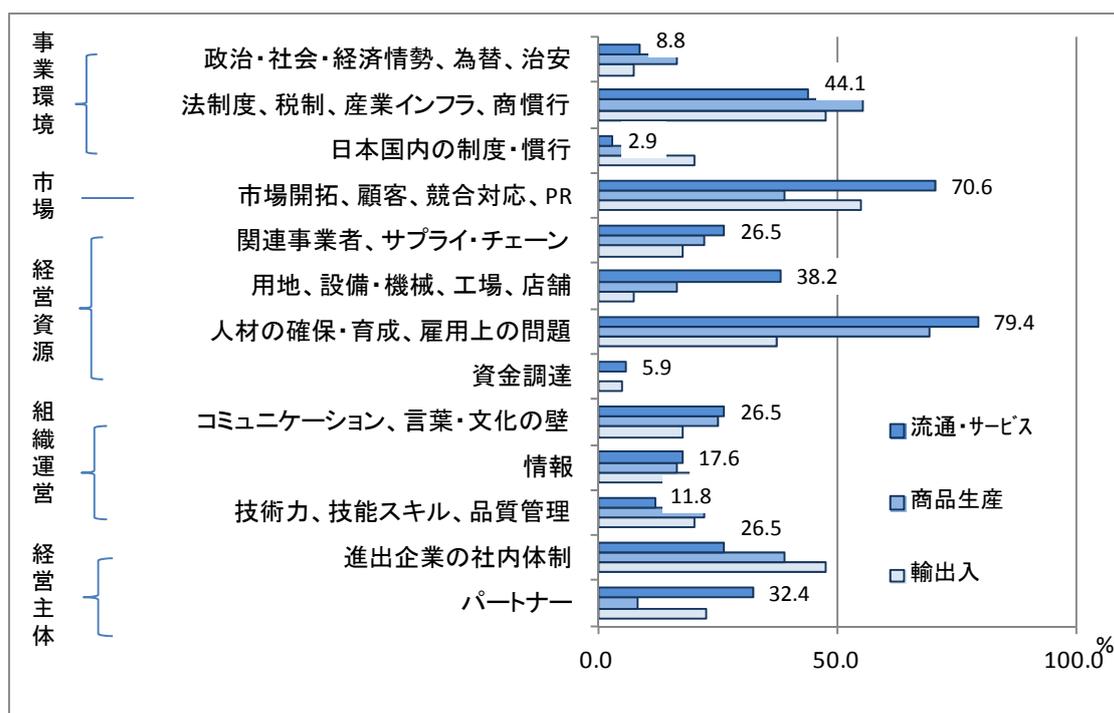
出所：事例により筆者作成。

「商品生産」のほとんどが拠点設置による現地工場で行われており、一部業務提携による委託生産が行われている。「流通・サービスの提供」も多くは拠点設置による現地店舗において行われており、対企業（B to B）サービスの一部が業務提携を利用している。「輸出入取引」は、日本から直接に輸出または輸入を行う事例が最も多いが、業務提携により日本からの輸出のための販売委託や日本への輸入のための生産委託を伴うものも多い。進出形態として「業務提携」によるものの72%が日本との輸出入のためのものである。なお本報告書における「輸出入」に関する事例は、全て「商品」の輸出または輸入である。「サー

ビス貿易」については、前述の GATS の分類上拠点設置による流通・サービスの提供がこれに当たる。

次に事業形態別の課題の状況を分析することとする。図表 4-7 は「商品生産」、「流通・サービス」および「輸出入取引」の事業別に課題とする企業の割合を示したものである。

図表 4-7 事業別課題



出所：事例により筆者作成。

ここでも「人材の確保・育成、雇用上の問題」が最も多くの企業から課題として指摘された。流通・サービス、商品生産ともに高い水準を示しているが、特に流通サービスは約8割の企業が課題として認識している。輸出入は相対的に低水準にあるが、その理由は進出形態別分析のところで述べたところと同様と考えられる。同様の傾向を示している項目に「用地、工場、店舗等」、「関連事業者、サプライチェーン」、「コミュニケーション、言葉・文化の壁」がある。いずれも「流通・サービス」が最も多く、「商品生産」がこれに次ぎ、「輸出入取引」が最も少ないというパターンである。都市内立地を基本とする流通・サービス事業は、郊外の工業団地に多く立地する生産関連企業やオフィスビルに入居する輸出入関連企業に比べ、適切な物件の不足、賃貸料の高騰などがより重い負担となっているのである。また「関連事業者・サプライチェーン」の問題は、飲食店や食品小売店の多くが日本から質の良い食材を取り寄せているが、コストと時間がかかるという問題である。「コミュニケーション、言葉」の問題は日本企業、特に中小企業にとっては重大な問題である。言葉は接客のための従業員教育やパートナーとの戦略の統一にも不可欠であり、「流通・サービス」、「商品生産」とともに25%を超えている。

人材・雇用等に次いで多くの企業が課題を指摘したのは「市場開拓、顧客等」である。

この項目では流通・サービスが70.6%と高いが、商品生産(38.9%)は輸出入(55.0%)よりも低い。商品生産が低い理由は、商品生産に係る事例の77.4%が生産財の生産を行っており、その多くが中間材として一定のサプライチェーンに組み込まれているため、日常新規顧客の開拓に当たらなければならない流通・サービスの提供に比べると市場・顧客に対する問題意識が低いのではないかと推測される。同様の傾向は「パートナー」にも見られる。商品生産の海外展開については、親企業や関連事業者の海外移転に伴い、これら企業からの要請もあって出る場合が少なくないが、そのような場合には新たなパートナーの必要性は低く問題も生じにくいのであろう。

次いで課題の多い項目は、「法制度、商慣行等」の項目である。「商品生産」が最も多く、「輸出入」、「流通・サービス」と続く。制度の不安定性や透明度の低さ、取引上のリスク等が指摘されているが、個々の企業の力では改善が難しい。

「進出企業の社内体制」も大きな課題を抱えている。この項目は「輸出入」が最も高いが各事業とも共通で悩んでいるのはグローバル人材の確保である。また、サービス系の企業は小規模なものが多く、既存の社内体制では十分な準備や現地での対応が困難であることは分かっているものの、採算の見通しがはっきりしない中で人員を増やせないという声もある。

以上見てきたように、海外事業に伴う課題は各事業共通の課題として捉えることができる面があるものの、実際の対応は事業の目標や展開の仕方を踏まえ、弾力的に進めていく必要がある。

5 まとめ

- 1.非製造業(卸売業、小売業、サービス業)の海外進出に伴う主要な課題は、①人材の確保・育成、雇用上の問題(69.4%)、②市場開拓、顧客対応等(63.3%)、③法制度、税制、産業インフラ、商慣行(46.9%)の3点である。()内は課題とした企業の割合)
- 2.一部の項目を除き、非製造業において課題とする企業の割合は製造業よりも多い。
- 3.卸売業の最大の課題は「法制度・商慣行等」であり、小売業では「市場開拓、顧客等」、サービス業では「人材の確保・育成等」である。これはそれぞれの業種の事業の特色を示している。
- 4.進出形態別にみると、「拠点設置」による海外進出の最大の課題は「人材の確保・育成等」であり、業務提携による場合は「法制度・商慣行等」、輸出入による場合は「市場開拓、顧客等」である。これも進出形態の特色を反映していると考えられる。
- 5.非製造業に絞って進出形態別の課題を見ると、拠点設置、業務提携ともに(4)と同様の傾向にある。いずれの進出形態においてもほとんどの項目において非製造業の課題が製造業の課題を上回っている。
- 6.進出事業別の課題についても、「人材・雇用」、「市場・顧客対応」、「制度・商慣行」、「社内体制」が主要な課題であることに変わりがない。しかし事業内容である「流通・サービス」、「商品生産」、「輸出入」は、それぞれ目指すところや事業のあり方が異なり、課題の認識は異なっている。このため対応のあり方も事業展開に沿って検討していく必要がある。

第5章 対応の方向と支援策のあり方

1 サービス事業の特性

第4章における分析によれば、同一の項目について「課題」と認識する企業の割合は製造業より非製造業の方が多い。その要因としては、製造業よりも非製造業の方が海外進出企業の平均企業規模が小さく問題に対する対応の困難性が高いこと、製造業より非製造業の方が現地における競争が厳しく課題がよりシャープに認識されること、などの推測も可能であるが、「提供するサービスの特性により、サービス産業の海外事業における課題は製造業よりも厳しいものになっている。このため課題として認識する企業の割合が高くなる」という仮説も可能であろう。サービス産業の事業特性によって海外事業の実施がより困難なものとなっているのではないかという疑問である。

商業・サービス業が提供する「サービス」の特性とはどのようなものであろうか。「サービス」は伝統的には次のような特性を備える財として理解されてきた²⁴。

- ①無形性 (intangibility)
- ②非貯蔵性 (non-storability)
- ③輸送不可能性 (non-transportability)
- ④生産と消費の同時性 (simultaneity of production and consumption)
- ⑤生産者と消費者の近接性 (proximity between the producer and consumer)

前述の GATS の「サービス貿易」の4モードは第1モードの「越境取引」を除き、「国外消費」、「業務上の拠点」、「自然人の移動」のいずれもがサービス提供者またはサービス需要者がサービスの授受が行われる場へ移動する（業務上の拠点の場合は場が作られる）ことが前提となっている。これは、上記の「輸送不可能性」や「生産と消費の同時性・近接性」などのサービスの特性を踏まえた考え方であると言える。

しかし、その後ディスクや書籍等サービスがモノに具現化される場合（ハード・サービス）やサービスの生産と消費の間にタイムラグがある場合（ソフト・サービス）には「サービス貿易が可能である」との説が出され²⁵、またサービスが生み出されるプロセスに顧客がどの程度参画するかによってサービスを「人を対象とするサービス (people-processing services)」、「所有物を対象とするサービス (possession-processing services)」、「情報を対象とするサービス (information-based services)」に分類する考え方が登場した²⁶。また、技術進歩により従来貿易の対象とならなかったサービスが貿易対象となるようになってきたという主張も見られるようになった。

ここでは事例における課題とサービスの特性との関連性を明らかにするため、ラブロック・イップの分類を利用しながら伝統的に示されてきた特性と事例で示された課題の性質について考察する。図表 5-1 はサービスの類型、特性と事業の関連を示す試案である。

²⁴ Sauvant and Mallampally,1993; Baron and Harris,1995 等。江夏他「サービス産業の国際展開」2008 による。

²⁵ Erramilli,1990。前掲書

²⁶ Lovelock and Yip,1996。同上

図表 5-1 サービスの種類と特性

類型	事業の例	サービスの特性					サービス貿易の取引形態（モード）			
		無形性	貯蔵不可能性	輸送不可能性	生産・消費の同時性	生産・消費の近接性	越境取引	国外消費	業務上の拠点	自然人の移動
対人サービス	飲食、ホテル、音楽会、パック旅行、旅客輸送、医療、学習塾、店頭販売	○	○	○	○	○	×	○	○	○
対物サービス	クリーニング、物品修理、宅配、通信販売、メンテナンス、トランクルーム、卸売、貿易サービス	○	△	△	×	×	○	○	○	○
情報サービス	TV放送、コールセンター、気象予報サービス、情報処理サポート、ディスタンス教育	○	×	×	×	×	○	○	○	○

注：表中の○は該当、△は限定的に該当、×は不該当を示す。

出所：「サービス産業の国際展開」（2008）を参考にして筆者作成。

上記の図表の「類型」は次のとおりである（筆者の仮説）。なお、ここでいう「サービス場」²⁷とは顧客とサービス提供者の間でサービスの授受が行われる空間をいう。

- ①「対人サービス」 顧客がサービス場において、サービス提供者からサービス価値を受け取るもの。人から人へサービス価値が提供される場合が多く、伝統的なサービスの特性に適合する。また「サービス貿易」のモードのうち「越境取引」には馴染まない。極めて多様性に富むが生産性の向上が難しいともいわれる。サービス価値とそこで用いられる材料等の物的価値や施設の使用価値等と複合して提供される場合もあり、その場合には対価はこれらのコストを含むものとなる。サービス場は狭い。
- ②「対物サービス」 顧客がサービス場にモノを投入し、モノにサービス価値が加わり顧客がそれを受け取るもの。モノにサービス価値が加わるプロセスがあり、モノを投入してから受け取るまでに一定の時間がかかる。このプロセスは技術革新が可能な場合があり、規模の利益や品質管理の向上により、品質の向上や生産性向上の可能性がある。サービス場は事業内容により拡張される。拡張されたサービス場の中で「貯蔵」や「輸送」は可能となる。したがって拡張されたサービス場の中では「貯蔵不可能性」

²⁷ 筆者が設定した仮説であって一般的な用語ではない。

等は該当しなくなる。サービス貿易の各モードには該当する。

- ③「情報サービス」 顧客が情報ネットワークによりサービス価値を受け取るもの。顧客が受け取るサービス価値は情報である。伝統的なサービスの特性は、「無形性」以外は該当しない。技術革新の可能性が非常に高い分野であり、新規事業の多くがこの分野から生まれている。サービス場は全世界に拡張することができるので、「場」を考える必要はなくなる。「サービス貿易」の各モードには対応できる。なお、コンサルティング等による対面型の情報提供は「対人サービス」と考え、書籍やCDなど情報が有体化されて提供される場合はサービスではなく「商品」の授受として取り扱うほうが実態に馴染むであろう。

本報告書の事例として取上げてきた中小商業・サービス業の海外進出事業は、主として図表5-1の3種類のサービスのうち主として「業務拠点において提供される対人サービス」および「ネットワーク利用による企業向け情報サービス」である。ここでは前者の対人サービスを取上げ、その特性について考察する。対人サービスは、製造業に比べて事業面で次のような特色があり、対応策はこれらの特色を踏まえたものでなければならない。

① 多様性、地域性

対人サービスの第1の特色は、その「無形性」「貯蔵・輸送不可能性」による「多様性」「地域性」である。近代社会は、商品の量産化により大きな恩恵を受けてきた。製造業は多くの商品を規格化し、機械設備による大量生産を行うことにより「規模の利益」を生み出し、良質で安価な商品を手に入れるようにしたのである。しかし、対人サービスについては、その無形性、貯蔵・輸送不可能性により、同一・均質なサービスを大量に供給することは困難である。「見えないもの」の標準化や均質化は困難だからである。

しかしその反面、対人サービスは、地域性や伝統、トレンドや顧客個人の好み等に応じた極めて多様で独自性のあるものへと発展していった。特に近年は世界的なサービス経済化の流れの中で、所得水準の上昇に伴いますます多様で質の高いサービスへの需要が高まっている。また、「貯蔵・輸送不可能性」は「地域性」をもたらした。地域独自のサービス需要が生まれ、それに対する地域独自のサービス供給体制が構築されるのである。

サービス提供者にとっては、多様で地域性の高いサービスの中でどのようなサービスを提供すべきか、特に情報が十分でない海外市場において自らの強みと多様性、地域性をどのように調和させるべきか悩むところである。第4章において検討した海外事業の課題において、「市場・顧客対応」を多くの企業が課題としてあげたのは、まさにこの点である。

② 人手依存性

対人サービスの第2の特色は、サービスの提供が人によって行われることである。製造業のように設備機械による高性能の自動化は困難であり、個々の従業員がいわば手づくりで顧客に「無形性」の価値を提供する。従業員の知識やスキル、接客技術等がサービスの価値を生み出し、これが対価をもたらして企業の収益や成長性を決定するのである。このため従業員の人材育成が極めて重要となり、その前提として従業員の定着性を高めなければならない。前章で「人材の確保・育成、雇用問題」が最も大きな課題とされたのは、こ

のようなサービス提供の特色に対応している。

③ 場所依存性

第3に、サービスの特性である「生産・消費の同時性、近接性」によって、店舗等の業務拠点をどこに立地するかが、事業展開上極めて重要な要素となる。製造業の場合は、輸送手段が整備されていれば地価の安い地方に立地して生産を行い、製品を都市に供給するということが可能であるが、多くのサービス事業は生産・消費の同時性、近接性により、顧客の集まるところに立地することが必要である。前述の「サービス場」をどこに設定するかによって事業のあり方に大きな差が生ずる。サービス事業にはいわば「場所依存性」があるのである。しかし優れた立地点は既に既存事業者が利用している場合が多く、また店舗等の賃料も高いのが一般的であるから、土地勘のない海外進出中小企業にとっては、適切な物件を確保することが極めて困難になる。前章の課題分析において、サービス事業を行う企業の4割近くが「用地、店舗等」を課題とした背景にはこのようなサービスの特性があるのである。

2 市場への浸透

以上のとおり「サービスの特性」によってもたらされる課題は、第4章において検証した海外事業の課題を裏付けるものであった。これらの課題に対して、海外でサービス産業にチャレンジする中小企業はどのような対応をすべきであろうか。一般論と若干の理論的な枠組みを紹介しつつ、分析対象事例の中から具体的な対応例を示すこととする。最初に市場に浸透するための段階的な対応策について検討する。

(1) 目標のイメージと土地勘を養う

海外進出に関心を抱くようになったり、海外進出を考えなくてはならなくなったときに行動すべき最初の一步は、「どこで、何を、いつ頃」というイメージをもつことである。情報伝達の基本として「5W1Hの原則」²⁸（いつ when、どこで where、誰が who、何を what、なぜ why、どのように how）があり、ビジネスにおける簡素な目標設定にももちいられるが、最初のイメージとしては3Wで足りるであろう。この3Wを手帳の裏表紙の見返しにでも書いて時々眺め、違和感があったら修正する。「海外事業のイメージを育てる」ということが重要である。

ある程度イメージが固まってきたら、現地を訪ねる。他者に相談してある種の先入感が生まれる前に街の様子や店舗、繁華街や公共施設などを見るとよい。事例では、「海外進出の前に2年間毎月現地を訪れた」（台湾、居酒屋）、「社長が機材、食材の調達可能性を見るために現地を4回訪問した」（インドネシア、パン製造販売）などがある。初期の段階で間違えると、先へ進んでから誤りは拡大し、修正が難しくなる。情報の質量が不十分な初期段階でより適切な判断をするためには、現地を見、現地の人話を聞いて土地勘を養うことが必要である。

²⁸ 「6何の原則」ともいう。

(2)情報の収集、「想定外」を減らす

事業が具体化してきたら、情報の収集が重要になる。可能な限り正確な情報を集めることが必要で、経営者が現地で先発組の経営者の話を聞いたり、事前に情報収集要員を派遣することも良い。適切な情報を得ることができれば「想定外」のリスクを減らすことができ、また各種の意思決定や手続に要する時間を減らすことができる。事例では「日本人コミュニティ、進出済の日本企業、県人会、大手外食産業などから情報を得た」(ラーメン店、中国)、「商習慣の勉強をした」(水産物販売、中国)、「日本企業の失敗談を教えてもらい、種々の問題を想定できた」(グループ店、台湾・中国)などがある。

(3)自社の強みを現地で活かすターゲットの設定

国内事業で自社の強みを活かしていない企業が海外へでるのはリスクが高い。自社の強みは何か、それが現地で受け入れられるか、競合に対して差別化要素になり得るか、十分に検討すべきである。頭の中で考えているだけではなく、メモにより見える化し、部下や関係者の意見を聞くことも重要である。その際「顧客の想定」をしなければならない。一般消費者に対するビジネスであれば中間所得層狙いか富裕層²⁹狙いか、B to B ビジネスであれば具体的な取引先のイメージが欲しい。事例では、富裕層を狙ったグレードの高いサービスを提供する企業が多かった。「富裕層の主婦。メイドを雇っているため時間があり、よく来店する (ヘアサロン、台湾)」、「ハイエンドのみならず中～上級層をねらった」(シェークリーム製造販売、中国)、「20～30代の女性(ランチ時の来店者の4割はOL)、ファッション性の高い店舗デザイン、お洒落な盛り付けにしたサラダにした」(ラーメン店、中国)等、ターゲット顧客層に合わせた準備をしている。

(4)マーケティング・ミックス

海外進出の決断をし、市場のセグメントも決めて事業を進める際によく使われるのは、マーケティング・ミックスである。マーケティング・ミックスは、自社のサービスや商品を市場に浸透させるために必要なマーケティングの要素の組み合わせをいう。一般的な構成要素は4Pといわれる①製品(Product)②販促活動・プロモーション(Promotion)、③流通チャネル(Place)、④価格(Price)である。これらを統合的に組み合わせ、事業の進展に応じて投入していくことが重要である。

プロモーションは提供するサービスや商品の内容、企業の特徴などを顧客に伝える活動である。各企業が自社の戦略に従って効果のある方法を模索する。国や都市によって顧客に馴染みのあるチャネルが異なるが、フリーペーパーやSNS利用が増加しているようである。事例ではプロモーションについて、「日本人向けコミュニティ紙、デイリー紙、タイ人向け雑誌、情報誌を利用」(お好み焼き、タイ)、「フェイスブックの反響は凄まじい、日本人の専門員を置いている」(居酒屋、台湾)、「宣伝は重要。新聞・バスのTVなどで知名度を上げた」(珈琲店、香港)、「現地コミュニティへの貢献による信用の獲得が重要」(宝

²⁹新興国(人口43億人)における2010年時点の所得階層別人口構成比は、富裕層5.9%、上位中間層11.8%、下位中間層37.6%、低所得層44.6%と、半数近く(19.2億人)が低所得層となっているが、2020年には、富裕層14.7%、上位中間層24.6%、下位中間層40.7%、低所得層20.0%となることが予想されている。(2011年版通商白書)

飾・時計、米国等)、「地元のフリーペーパーを利用した。オープン当初は日本人向け集客を行ったが、その後は口コミだけ」(ケーキ店、中国)、「宣伝よりもクチコミ、店頭行列が一番インパクトをもつ」(シュークリーム店、中国)等があげられていた。

価格については、日本と同等の価格設定にしようとしている企業が多いが、「価格は日本より若干安価に設定しているが台湾では高価」(ヘアサロン、台湾)等の事例もある。

3 人材の確保・育成

人材の確保・育成は、前章の課題分析において最も課題とする企業が多かった項目である。「人手依存性」というサービス事業の特性から、流通や人的サービス事業については従業員が付加価値を生み出す源泉であり、彼等の仕事への取組み姿勢や能力が直接事業の成果に影響を及ぼすからである。ここでは現地従業員の確保と育成および本社と現地を結ぶグローバル人材の育成について検討する。

(1)現地法人の現地化

現地人材のマネジメントに関しては、これまで日本型人的資源管理方式のプラス面とマイナス面が議論されてきた。プラス面は現地管理者が従業員とともに現場で率先して業務に当たり、食堂でも一緒に食事する等職場の一体感の醸成に努めていること、仕事の成果を上げるためのノウハウや技術を積極的に教え、現場における人材育成を進めることなどであり、マイナス面は有能な人材がいても登用をせず、日本からの派遣者が常に意思決定をして現地人材に権限を与えないこと等である。これに対して欧米系の企業は職場における階層性はしっかり守り現地従業員と交わることはしないが、信頼できると思ったら現地人材を積極的に登用し経営管理を任せてゆくという。近年は日系企業の良いところは残しながら、現地企業経営の「現地化」を進めている企業が多いが、そのようにしないと優秀な人材を採用できず、せっかく育てても容易に転職されてしまうという事情がある。

多くの中小企業にとっては、現地に複数の優秀な人材を貼り付けておく余裕はないので、現地化を積極的に進めていくべきであろう。そのためには幹部となる人材を育てていかなければならないが、多くの中小企業が試みつつあるのが、進出先国の日本への留学生を卒業後国内で採用し、数年実務を研修した後出身国へ戻して現地管理者とするという方法である。この方式のメリットは、日本語によるコミュニケーションができることおよび日本における採用・研修により企業への帰属意識が高まることである。このほか、「日本人と結婚した中国人を積極的に採用する」(アパレルショップ、中国等)等の対応もある。

(2)現地従業員の育成

現地従業員育成の前提として、従業員と会社との信頼関係の構築が必要である。これが欠けていると従業員は些細なことでも転職してしまい、育成にかけた費用と時間が無駄になってしまうからである。信頼関係の柱の一つは、現地の「スタッフを大切にする」(珈琲喫茶店、香港)という姿勢であり、もう一つは給与体系や昇進基準の明確化である。「給与体系の整備、昇給基準の明確化を行い、努力する人材や能力のある人材は給与・福利厚生面で優遇」(水産物販売、中国)することが重要である。努力する人とならない人を同等

に扱うと努力する人は不満を持って辞めていき、努力しない人だけが残ることになる。「社員の希望を可能な限り取り入れ、自己成長が可能となるよう配慮している」(書籍販売、米国、豪州等)という視点も重要である。

従業員の研修については各社ともそれぞれに工夫している。「現地に教育担当者を派遣し、現地での教育を行っている」(婦人服製造販売、中国)、「新規出店の場合 3 カ月は直営店(東南アジアシンガポール)で研修、現採を指導者に育成」(ラーメン店、米国、カナダ、中国等)等の対応をしているが、日本における研修が大きな効果を上げている。「日本で現地従業員の研修をやっている」(婦人服企画製造販売、中国)、「慰安旅行を含め毎年 10 名程度現地人材を日本へ招聘、意識が変わる」(寿司店、香港)、「社内にトレーニング部門(日本人 1、中国人 1)があり、毎週 20 から 25 名程度に対して研修を行っている。立ち上げ当初は日本から 4~5 名くらい呼び、従業員教育のトレーナーをしてもらった」(シュークリーム製造販売、中国)等のコメントがある。また「集中トレーニング」(ネイルサロン、米国)が効果が高いとされる。

(3) グローバル人材の育成

中小企業の多くは、海外事業を開始し、あるいは拡充していくために必要なコミュニケーション能力のあるグローバル人材の確保に困難を感じている。いわゆる「グローバル人材」とは「語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティなどを有する人材」³⁰を言うものとされるが、中小企業の OJT などではその育成は難しい。事例では「大卒を採用し、現地へ派遣」(宝飾・時計、米国等)、「海外事業担当者は柔軟性を重視、チャレンジ精神のある高卒のほか中国人や海外生活経験者を採用している」(パン製造販売、インドネシア)等の試みがなされている。今後の育成の方向としては、①公的機関等の育成コースを利用し、これへ意欲のある若手人材を派遣する。②意欲のある現地人材を採用して本社勤務をさせ、経験を積ませる(日本への留学生、現地大学出身等の現地人材)、③商社等の経験豊かな OB を採用し現地に派遣する、などグローバル人材育成のための複線的な発想が必要である。

4 適切な立地の確保

拠点設置による海外事業を展開する小売業、サービス業は、前述のとおり「場所依存性」があり、適切な立地の確保は事業の成否にかかわる重要事項である。しかし立地の選択は制限された条件の中で行わなければならない場合が多く、偶然の要素により決定された事例も少なくない。選択の可能性がある場合には、以下の手順を参考として可能な限り合理的な選定をしたい。

(1) 商圏の想定

商業・サービスに係る事業を行う上で立地が重要であることは論を俟たない。顧客あつ

³⁰ グローバル人材育成推進会議(2011)

でのサービス提供であるから、まず顧客の居住状況や人流、都市基盤や交通網、川や林などの自然条件などを把握し、自社にとって望ましい業務拠点候補地を地図の上で想定してみる。その上で商圈の想定をする。商圈想定の方法としてはハフ・モデル、重回帰モデル等があるが、いずれも想定される顧客の購買行動や競合店の売上などの膨大なデータが必要であり、データへのアクセスの難しい海外では実用的とは言えない。むしろ経験知による自社の顧客吸引率や客単価から自社の必要売上高を算定し、それを得るための顧客の広がりや想定したほうが実用的かもしれない。最近ではPCで簡易に商圈を算出するソフトウェアも市販されているので、これを利用するのもよい。大事なことは商圈を想定するプロセスで、顧客の所在のほか、マーケット・ポテンシャル³¹や競合の立地状況を把握できることである。事例では「百貨店内に出店」（クレープ店、中国・台湾）、「ブランドを構築しやすい有名な場所へ出店」（日本料理店、タイ）「立地の判断材料は、店舗サイズと落ち着いた雰囲気、賃料の3点。上海の賃料は東京とほぼ同じ」（洋菓子店、中国）など。

(2) コストと魅力度のバランス

拠点設置候補地点とおおよその商圈の想定ができたなら、その地点の用地価格や不動産賃貸料を調べる必要がある。可能であれば用地価格や賃貸料の推移についても調べたい。賃貸料が当該都市または地域の平均値を上回って上昇する傾向にあれば、その地点の業務が成長傾向にあることを示唆しているが、コスト負担が増大するリスクもある。またその地域や物件の魅力度を指標によって確かめてみるとよい。指標としては交通量などのほか近くに大型の商業施設や公共サービスを行う施設があるか等が判断材料となる。定量的な指標が望ましいが、なければ定性データでもよい。これによりその地点のコストと魅力度がバランスするか否か可能な限り合理的に把握できればよいのである。事例では「立地条件と賃料のバランスのよいところへ出店」（居酒屋、台湾）などがあるが、先発企業の経験を聞くとよい。

(3) 信頼できる仲介者の発見

以上のようなプロセスで良い物件が絞り込まれてとしても、実際に取引できなければ意味がない。現地の不動産情報に精通していて信頼できる取引業者を見つけ出さなければならぬが、これはなかなか難しい。すでに入居している現地の日本人等から情報をもらい、相当の余裕をもって仲介業者と意思疎通をしておくことが望ましい。事例では「ディベロッパーが力を持っているところでは良い物件を持っているデベロッパーへいかに食い込むかが重要」（ラーメン店、シンガポール）という意見がきかれた。

5 日本企業独自の戦略選択

(1) 3つの課題に対する戦略の選択

海外進出を準備しあるいは既に具体的な行動を起こしているサービス産業の中小企

³¹ 商圈と想定する地域内の人口、ターゲットとする年齢層の人口、可処分所得、来店確率、小売販売額など商圈の購買力を示す指標をいう。

業 8 社にインタビュー調査を行い、またジェトロが 2012 年に実施したサービス産業の国際展開調査によってまとめた 20 事例の分析を行ったところ、重要課題である「市場への浸透」、「人材の確保・育成」、「適切な立地の確保」の 3 点について、日本企業ならではの戦略選択をしていることが分かった。そのポイントは、次のとおりである。

①市場浸透のための戦略選択肢

従来国内において構築してきた質の高い日本式サービスを現地で維持するか、それとも現地の実情に適合する顧客に馴染んだ内容・レベルのサービスを提供するか。換言すれば、現地にはない日本式のサービスにこだわり、競合との差別化を図るか、現地の顧客のニーズに柔軟に対応し、現地の人々に馴染むサービスの質と価格を実現するか、という選択肢である。

②従業員の確保・育成のための戦略選択肢

日本型の従業員育成法を現地に持ち込み、日本でも通用するような高度のマナーやスキルを持った人材を育てるか、現地の人々に馴染むレベルのスキルの習得を目指し、現地の人々の自主性を尊重した育成法をとるか、という選択肢である。

③適切な立地確保のための戦略選択肢

高級感や高い信頼性という日本企業に対するイメージを生かして、有名ショッピングモールやデパートに拠点を構えるブランド確立重視か、ターミナル駅周辺や住宅街、工場団地など消費者や取引先へのアクセスが良く、物件価格の安いところへ立地するコストパフォーマンス重視か、という選択肢である。この選択肢は日本企業独自のものとは言えないが、日本企業の強みとなっている質の高いサービスを生かすためにどのような立地を選択すべきかという視点が選択肢に反映している。

(2) 戦略選択の結果

これらの選択肢に対する事例企業の選択結果を示したものが図表 5-2 である。

図表 5-2 から明らかなように「提供サービスの内容・水準」は、日本型 20 に対し現地型 8 となっており、日本型が多い。「日本型」は、日本において提供していた商品やサービスを極力変えないで提供するもので、「日本の味」や「日本風」にこだわりこれを世界に発信していくことに使命感を感じている企業もある。とくに開発途上国の富裕層をターゲットとしている事業においては、「日本と同じ」が重要な差別化要因となっている。これに対して「現地型」は現地における好みや慣習を重視し、日本において提供していた商品・サービスに修正を加えるものであるが、現地の文化的な伝統を重視する（フランス、化粧品）、「現地の人々が考える日本を演出する」（インドネシア、パン）などの考えによるものである。またベーシックな商品は各国共通の日本型であるが一定の範囲で現地化されたバリエーションを加える（台湾、グループ）など現地型と日本型を併用する試みもある。

現地人材の育成については各企業とも悩んでいる。定着率の低さにより人材育成のための投資が無駄になるケースが多いが、投資をやめると提供するサービスの質が低下し売上が伸び悩む。人材が育ってサービスの質が向上し、売上が伸びると人材の引き抜きが横行するというジレンマに陥るのだ。このため各企業とも人事の育成と定着率の向上とを同時に達成する対策を試みている。上記の表によれば人材育成戦略の選択は、日本型 17、現地型 9、どちらか不明なもの 2 という結果になった。日本型が現地型の 2 倍近くを占めるよ

図表 5-2 サービス事業の戦略選択

調査名	事例	属性		戦略選択					
		業種	進出形態	提供サービスの 内容・水準		人材の育成法		立地	
				現地型	日本型	現地型	日本型	近接型	センター型
25年度調査	25-1	化粧品	1, 2, 3	○		○			○
	25-2	食品卸	3, 1		○		○	○	
	25-3	飲料	3		○		○		○
	25-4	菓子	3	○			○		○
	25-5	気象情報	1		○	○		○	
	25-6	人材派遣	2	○		○		○	
	25-7	空間情報	2, 3	○		—	—	○	
	25-8	ソフト開発	2		○	○		○	
24年度 シエトロ調査	J-1	アパレル店	1, 2, 3		○		○		○
	J-2	婦人服	1		○		○	○	
	J-3	宝飾時計	1		○		○	○	
	J-4	水産販売	1	○?			△	○	
	J-5	書籍販売	1		○?		○	○	
	J-6	パン店	1	○		○		○	
	J-7	生菓子	1	○		○			○
	J-8	カフェレストラン	1		○		○	○?	
	J-9	シュークリーム	1		○		○	○	
	J-10	居酒屋	1	○			○	○	
	J-11	グループ店	1	△	○	○			○
	J-12	お好み焼	1		○		○	○	
	J-13	寿司店	1		○		○	○	
	J-14	ラーメン店	1		○	—			○
	J-15	ラーメン店	1		○		○	○	
	J-16	喫茶店	1		○		○	○	
	J-17	エステサロン	1		○		○		○
	J-18	ネイルサロン	1		○		○	○	
	J-19	地盤改良	1		○	○		○	
	J-20	日本食店	1		○	○			○
計	28 事例			8	20	9	17	19	9

注：1. 「進出形態」は1拠点設置、2業務提携、3輸出入 である。

2. 「立地」の「近接型」は路面店のほか郊外のショッピングセンターへの入居等を含む。同一企業において「近接型」と「センター型」の両方の拠点を保有する場合には最初に立地した拠点のタイプによることとした。

出所：事例集により筆者作成。

うであるが、現実には二者択一の選択ではなく、両者のミックス型となっている事例が多いと思われる。現地の雇用慣行を踏まえて定着率の向上を図りつつ、日本型研修などで接客姿勢の向上やスキルアップに取り組んでいるのである。

海外進出企業の立地選択は、ターゲット顧客が多く住む地域の路面店や郊外のショッピングセンターに入るもの（近接型）とシティ・センターの繁華街や有名な商業ビル、高級百貨店などに入居するもの（センター型）とに大別される。一般に「近接型」は所得の中位層から上位層を狙い、顧客の利便性や認知度の向上による売上増を目指しているのに対し、「センター型」は富裕層を顧客ターゲットとして高級イメージのブランド確立を目指している場合が多い。上記の表においては、「近接型」が 19 社、「センター型」11 社となっており、近接型立地の選択が多い。その理由は事業の性格によるところが大きいと考えられる。例えば B to B ビジネスを展開する企業をみると 6 社すべてが「近接型」を選択している。対企業サービスを提供している企業は、金融・保険、総合商社などを除き、取引先が集積している工業団地や賃料の安い「近接型」の立地を選択する機会が多いことを示している。また B to C ビジネスを行う企業は、消費者の認知度を上げるためにドミナント戦略（一定地域に多店舗展開をする戦略）をとる場合があるが、その場合には近接型となる。また立地選択には制約条件が多いが、とくにシティ・センターや有名ビルなどでは良い物件の空きが少なく賃料が高いため、「近接型」を選択せざるを得ないといった事情も考えられる。

6 支援のあり方

支援策の検討に入る前に、中小企業の海外進出を支援するこれまでの施策について概観しておこう。海外展開支援対策は中小企業庁ホームページの「経営サポート」および中小機構ホームページの「経営支援」「国際化の支援」によっている。

(1) これまでの支援策

①成長戦略における中小企業海外進出支援

政府は、日本経済の再生に向け、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略という 3 つの政策を「3 本の矢」として同時に展開することとした。このうちの第 3 の矢である成長戦略について、平成 25 年 6 月 14 日に「日本再興戦略—JAPAN is BACK」が閣議決定された。この 3 本の矢政策により、日本経済は 10 年間の平均で名目 GDP 成長率 3 % 程度、実質 GDP 成長率 2 % 程度を実現し、10 年後に 1 人当たり名目国民総所得の 150 万円以上の拡大を期待するとされている。

「日本再興戦略」は「日本産業再興プラン—産業基盤を強化—」、「戦略市場創造プラン—課題をばねに新たな市場を創造—」、「国際展開戦略—拡大する国際市場を獲得—」の 3 つのアクションプランを伴っている。このうち「国際展開戦略」の中に「海外市場獲得のための戦略的取組」として中堅・中小企業向け海外展開支援体制の強化（海外展開一貫支援パスポート（仮称））、海外現地における「海外ワンストップ相談窓口」の創設、我が国企業の人材の育成とグローバル化の推進などを実施することとした。

② 中小企業海外展開支援大綱に基づく支援措置

平成 23 年 6 月 23 日に「中小企業海外支援支援会議（平成 22 年 10 月設置）」において「中小企業海外展開支援大綱」を決定した。この大綱は、全国の関係機関が有機的な連携を図り、支援体制を強化するとともに、重要課題として①情報収集・提供、②マーケティング、③人材の育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善 の 5 点を提示した。その後平成 24 年 3 月改定。日弁連や JICA をメンバーに加える等を行った。

この大綱を踏まえ、海外展開を目指す中小企業の裾野拡大のため、経験の少ない中小企業に対し、海外展開戦略策定支援や商品の外国語対応支援等海外展開に向けた準備支援を実施するとともに、多数の外国人バイヤーが訪れる国内見本市における支援を実施した。また、経営基盤が脆弱な中小企業の海外展開（現地販売会社の設立、内外生産体制の強化等）を支援するため、中小機構が民間投資会社等とともに海外展開を行う中小企業に投資を行う投資事業有限責任組合を組成し、海外展開を行う中小企業の資本増強のための支援体制を構築した。

中小企業海外展開支援大綱および日本再興戦略を踏まえ、平成 24 年度補正予算により「中小企業・小規模事業者海外人材対策事業」（外国人留学生に中小企業の現場での職場実習）が、平成 25 年度予算で「中小企業海外展開発掘・事業化支援事業」や「JAPAN ブランド育成支援事業」が計上された。また平成 25 年度補正予算において「パッケージ型海外展開支援事業」（自社の外国語ホームページの作成支援）が計上されている。さらに平成 26 年度予算では、「地域中小企業の海外人材確保・定着支援事業」が発足した。

③ 海外展開支援対策

(a) (独)中小企業基盤整備機構（SMRJ）による支援

[1] 国際化支援アドバイス

中小企業者の海外投資・国際取引・業務提携等を支援するため、海外ビジネスに関して豊富な実務経験・ノウハウを持つアドバイザーが、経営支援の観点から無料で何度でもご相談に応じる。なお、国内で継続的にアドバイスを受けた企業が進出予定国・地域の現地調査を実施する際に、アドバイザーが同行し、現地において実践的なアドバイスを受けることも可能。（一部有料）

[2] 国際化展開ワークショップ等による情報提供

中小企業者を対象に、関係支援機関とともに「中小企業海外展開ワンストップ相談窓口」により海外事業の相談に応じるとともに、全国各地において都道府県中小企業支援センター・商工会議所等の中小企業支援機関、中小企業団体、地方銀行等と連携・協力し、ワークショップとして、中小企業の国際展開に関連する個別テーマを取り上げたセミナー形式での情報提供や、アドバイザーによる個別相談会を実施します。また、海外展開を検討または既に展開している中小企業者の経営情報ソースとして、「国際化支援レポート」を作成し、海外事業の取組事例や実務情報、海外展開の留意点などを、インターネットを通じて紹介している。

[3] 実現可能性調査を通じた海外展開計画の策定支援（中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業）

海外展開に向けた事業計画の実現可能性調査（F/S）の実施を円滑化するため、中小

機構の専門家又は民間コンサルタントが国内での事前調査や海外現地調査への同行を通じて、計画策定を支援する。また必要経費（国内市場調査等の業務に係る経費、海外現地調査に必要な資料の翻訳に係る経費、海外現地調査に係る旅費や宿泊費、通訳及び現地コンサルタント費用など）の2/3を補助。

[4] 海外販路開拓支援等

海外バイヤーとのマッチング支援、専門家によるアドバイス等による海外販路開拓支援、海外展示会出店サポート、海外企業経営者との商談会、日・ASEAN 商談会・交流会などを実施。

(b) (独)日本貿易振興機構（JETRO）による支援

[1] 貿易投資相談

海外ビジネスを検討する際さまざまな段階で発生する実務面での疑問点について、各専門分野にて実務経験豊富なアドバイザーが個別に相談に応じる。

[2] ジェトロビジネスライブラリー

国際ビジネスの専門図書館です。ジェトロの海外事務所を通じて収集した世界各国の統計、会社・団体名簿、貿易・投資制度などの基礎的資料、関税率表などの実務に直結する資料等多岐にわたる資料を取り揃えている。各種データベースも利用できる。

[3] 各国の経済情報、貿易・投資に関する最新情報データベース

世界各国・地域の経済情報、統計、投資・貿易制度情報などをデータベース化し、「ジェトロ海外情報ファイル(JETRO-FILE)」として、インターネット上で無料提供している。

[4] セミナーによる海外情報の提供

海外ビジネスに初めて取り組む中小企業に対して、海外の最新情報等を紹介するセミナーを国内各地で開催している。

[5] 海外展開(輸出・投資)促進ミッション派遣

中小企業の関心が高い海外市場に向けて、現地市場の視察、関係者との意見交換、ビジネスマッチング支援などを行うミッションを派遣する。

[6] 海外見本市・展示会への出展支援

ジェトロが主催・参加する海外展示会のジャパンプースへの出展をサポートする。海外のバイヤーと商談することで具体的成果を伴った取組が可能。（一部費用負担有り）また、ジェトロウェブサイトの「見本市・展示会データベース（J-messe）」も利用できる。

[7] 海外における法務、税務、労務等に関する個別相談、情報提供

東アジアや欧米の30事務所において、法律事務所・会計事務所等と契約し、現地法務・税務・労務知的財産に関する専門的な問題等について個別相談、セミナーを実施する。

[8] 海外アドバイザーによる相談サービス、情報提供

アジアを中心とするわが国企業の投資重点国に海外投資の専門家、主な経済連携協定国には、経済連携協定の専門家を派遣し、貿易及び投資・技術提携等の促進を支

援するためのアドバイスやセミナー等を実施。

[9] 中小企業知的財産権保護対策事業

海外ビジネスでの知的財産侵害リスクの回避方法や権利取得等に関する個別相談に応じるほか、海外で知的財産権の侵害を受けている中小企業には、模倣品・海賊版の製造元や流通経路の特定、市場での販売状況等の調査を行い、その調査にかかる経費の一部を補助。

[10] 海外ビジネスサポート・センター運営

海外進出準備のために短期の活動拠点が必要な日本企業に対して、タイ（バンコク）、フィリピン（マニラ）、インド（ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ）、ベトナム（ハノイ）、ミャンマー（ヤンゴン）でオフィススペースとアドバイザー等によるコンサルティングサービスを提供する。

(c)(公財) 交流協会による支援

[1] 中小企業海外情報提供事業

台湾に関する投資、貿易情報などを収集し、情報誌、ホームページ等への掲載やセミナーの開催等を提供する。

[2] 日台中小企業ビジネス・アライアンス促進事業

台湾企業との業務提携（ビジネス・アライアンス）を希望する中小企業を支援するため、台湾企業に関する情報提供、アドバイス実施、ビジネスマッチング交流会の開催等を行う。

[3] 中小企業海外情報提供等専門家派遣事業

中小企業の台湾とのビジネスを支援するため、交流協会台北事務所を設置している貿易相談室に専門家を派遣し、情報提供を行う。

(d) 現地支援（中小企業海外展開現地支援プラットフォーム）

新興国における中小企業の海外ビジネス支援体制を強化するため、現地の官民支援機関と連携し支援ネットワークを構築するとともに、現地専門家等を通じて、現地で必要な情報提供やサービスの紹介、各支援機関への取次ぎ等を行う。

(e) 資金支援

[1] 海外展開資金貸付制度（日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）・沖縄振興開発金融公庫）

経済の構造的変化に適応するため、海外の地域における事業の開始等を図ろうとする中小企業を対象として融資を行う。

[2] 海外投資関係信用保証制度、特定信用状関連保証制度（信用保証協会）

各都道府県の信用保証協会において、中小企業が海外展開に要する資金を金融機関から借り入れる際の債務保証を行う。

[3] 海外展開を行う中小企業の経営基盤強化事業（中小企業基盤整備機構）

中小機構が、他の投資会社とともに組成する投資事業有限責任組合を通じた投資により、海外展開を行う中小企業の資本増強を支援する。

[4] 特定信用状関連保証制度（信用保証協会）

海外子会社が現地の金融機関から融資を受ける際に、国内金融機関が当該現地金融機関に向けて発行する信用状に関し、国内金融機関に対して親会社（国内の中小企業）が負担する債務について、各都道府県の信用保証協会が債務保証を行う。

[5] 海外子会社等の資金調達支援

中小企業新事業活動促進法³²、農工商等連携促進法、中小企業地域資源活用促進法に基づく承認又は認定を受けた計画（「承認等計画」）に従って事業を行う中小企業者に対し、中小企業の外国関係法人等³³による海外現地金融機関からの現地通貨建て資金調達を支援する。また、中小企業信用保険の保険限度額を増額し、親子ローン等を通じた海外展開を支援する。

A 株式会社日本政策金融公庫法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業の海外子会社等に対する現地金融機関の長期貸付に対し、株式会社日本政策金融公庫が現地金融機関に信用状を発行することによる現地通貨建ての資金調達支援を行う。

B 貿易保険法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業の海外子会社等に対する現地金融機関の短期貸付に対し、独立行政法人日本貿易保険が海外事業資金貸付保険を引き受けることによる現地通貨建ての資金調達支援を行う。

C 中小企業信用保険法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業が、国内金融機関から海外直接投資事業に要する資金の融資を受ける際に信用保証協会が債務保証を行う、海外投資関係保険の保険価額（限度額）を増額することにより、親子ローン等を通じた海外展開を支援する。

(f) 補助金

[1] JAPANブランド育成支援事業

商工会議所、商工会、組合、NPO法人、4者以上の中小企業者からなる連携体等が連携して行う海外展開に係る試作品開発、展示会出展等に要する費用を補助。

補助率は、定額（上限200万円）または2/3以内（上限2,000万円）

[2] 中小企業・小規模事業者海外人材対策事業（「地域中小企業の海外人材確保・定着支援事業」）

日本国内の外国人留学生が中小企業に就職し定着する仕組みをつくるため、中小企業団体、大学、民間企業等が、外国人留学生と中小企業との日常的な関係づくりから留学生採用ノウハウの提供、マッチング、人材育成・定着までを一体的に実施する取組みに対して補助。また、大学4年生（10月以降）や卒業後就職活動を行っている未就職の外国人留学生に対し、日本の中小企業で働く上で必要な技能・技術・ノウハウを習得する機会を提供するため、中小企業で実施する職場実習（インター

³²平成24年8月に施行された中小企業経営力強化支援法に基づく措置。

³³外国関係法人等：外国の法令に準拠して設立された法人その他の外国の団体であって、中小企業者又は組合等がその経営を実質的に支配していると認められるもの。

ンシップ)を支援する。(全国中小企業団体中央会)

[3]中小サービス業等海外現地人材研修支援事業

海外においてサービス業等を営むため、現地人材の育成を行う中小企業者に対して、海外子会社等の現地人材を日本に招聘して行う研修及び中小企業者の従業員等を海外子会社等へ派遣して行う現地人材の研修等の実施を支援する。(一財)海外産業人材育成協会(HIDA)

[4]中小企業販売力強化支援モデル事業

中小企業者に国内外への販路や販路開拓サービスを提供する民間企業等の先進的な取り組みに対して経費の補助を行う。(全国商工会連合会)

[5]共同海外現地進出支援事業(「地域力活用市場獲得等支援事業共同海外現地進出支援事業」)

中小企業者を主とする概ね10社以上の共同グループが、参画者それぞれの経営資源を有効に組み合わせてリスク・コストを低減等した形で行う共同海外進出の取組を支援する。(全国商工会連合会)

(2)今後の支援策

上記のような数々の施策展開により、中小企業の海外展開支援策は大幅に拡充されたが、事例調査において明らかになった点を踏まえ、政府として次のような施策の充実に努めることを提案したい。

①中小企業海外人材研修の拡充

(a)現地人材に対する研修の拡充

既存の公的施設等を活用して、現地人材を国内に留学させ、中小企業従業員の業務の共通の基礎となる日本語、マナー、日系企業のマネジメント等を研修させる。受講予定者に対してはビザの発給要件を拡大する。既存の研修機関間でそれぞれ特色のあるコース設定をするものとするが、重複部分も多くし競争原理の導入により研修の質の向上を図る。

(b)中小企業の現地派遣要員育成制度の拡充

既存の公的研修施設等においてわが国中小企業の業務拠点の多い国・地域ごとにコースを設け、それぞれの国・地域の言語、制度・慣習・文化などを十分に理解できる「実践的グローバル人材」(注)を育成する。

(注)グローバル人材の育成に関しては、2011年6月に関係閣僚から成る「グローバル人材育成推進会議」が中間報告を公表した。同報告では英語・コミュニケーション能力の育成、異文化体験機会の充実、大学入試の改善、留学生交流戦略などを提言した。

(c)公的研修施設の一部をオープン化し、中小企業が自主的に行う現地従業員等に対する研修の用に供する。施設利用料は低廉なものとし、必要に応じて講師等をあつせんする。

②中小企業の海外展開に必要な「事業実施計画調査」経費の無利子貸付

- (a)中小企業者の海外事業について十分な準備が可能となるよう支援し、事業のスピーディな実施とリスクの軽減を図る。このため、事業可能性調査（F/S 調査等）と事業実施の間をつなぐ、事業実施計画（用地・設備の取得、雇用、資材調達等のための具体的な計画）策定のための現地出張経費等について新たな融資制度を設ける。
- (b)中小企業の海外事業展開のための公的な支援措置を受け、または中小機構、ジェトロ、商工会などの相談・アドバイスを受けたことを条件とする。
- (c)貸付条件は、限度額：500万円、金利：無利子、償還期間：5年（2年据置）。

③中小企業海外進出相談事業の強化

- (a)中小企業の海外進出事業のための意思決定の合理化・迅速化に役立つ「ロールプレイングゲーム型シミュレーション・モデル」を開発し、相談業務に活用する。
- (b)基本的には、中小企業者による初期条件の設定（提供商品・サービス、対象国、進出方法、海外進出の経験の有無、パートナー確保の見通しなど）⇒提示された選択肢（初期に必要な行動類型）の中から選択⇒新たな選択肢とその選択肢をクリアするための条件⇒選択⇒ を繰り返す。
- (c)中小企業者が自ら選択し、選択結果に応じて次のステップへ進むための課題を認識し、さらにその課題に対する対応策を考えるということを繰り返すことにより、中小企業経営者は事業展開の全体像を理解し、事業の進捗状況に応じた準備を進めることができるようになる。中小企業者は2～3回の相談窓口の訪問により、目的達成のための複数のコースとそのコースを選択した場合のメリット・デメリットや課題を学ぶ。
- (d)モデルは専門家のチームにより開発する。中小企業の海外進出事業に関する相談や情報提供を行っている支援機関、大学、コンサルタント等により開発チームを形成することも可能である。

④携帯電子端末によるナレッジマネジメントの推進

- (a)中小企業の海外事業展開等に関する支援を効率よく実施するため、中小企業の海外進出等支援組織において携帯可能な電子端末を活用した情報共有システムを構築する。
- (b)担当者等からの検索に応じて電子端末へ送信する相談ノウハウ、各種情報を整備・蓄積する（支援機関内および支援機関間ナレッジマネジメント）。また端末からの情報連絡はプリセットされた一定のフォームによるものとし、案件に応じた迅速な処理と体系的な情報蓄積ができるようにする。
- (c)以上のシステム導入により、中小企業の関心事項、相談内容、対応措置等が記録され、組織としての知識経験が体系的に蓄積できるようになる。

7 まとめ

- 1.サービス提供事業は、①無形性、②非貯蔵性、③輸送不可能性、④生産と消費の同時性、⑤生産者と消費者の近接性 の5つの特性をもつといわれる。この特性について「対人サービス」「対物サービス」「情報サービス」の3つの類型ごとに該当性を検討

- すると対人サービスは伝統的な特性に良く合致し、対物サービスは一部合致しない場合が生ずる。情報サービスは「無形性」以外は合致しない。
- 2.分析対象事例の多くが「業務拠点において提供される消費者向け対人サービス」であるので、これについて分析すると、多くの企業が課題として示した「市場・顧客対応」の困難性は、サービスの多様性、地域性によるものであり、それはサービスの「無形性」「貯蔵・輸送不可能性」という特性に由来するものであることが分かる。
 - 3.同様に「無形性」などの対人サービスの特性のベースにある「人手による価値の提供」という特性は、「人手依存性」をもたらし、従業員の知識やスキル、接客技術等のレベルアップを求める。これは前章で最も大きな課題となった「人材の確保・育成、雇用問題」の根がサービスの特性に根ざしていることを意味する。
 - 4.「生産・消費の同時性、近接性」というサービスの特性は、「場所依存性」をもたらし、業務拠点の適切な立地を求める。顧客との接点（サービス場）の優劣が事業の成否を決めるのである。事例において「用地・店舗等」を課題とする企業が多かった背景には、このようなサービスの特性がある。
 - 5.課題を解決し、海外において市場浸透を実現するためには、①目標のイメージと土地勘を養う、②情報の収集、「想定外」を減らす、③自社の強みを現地で活かすターゲットの設定、④マーケティング・ミックス が重要である。
 - 6.事例において最大の課題とされた「人材の確保・育成、雇用問題」への対応の方向としては、①現地法人の現地化、②現地従業員の育成、③グローバル人材の育成 が重要である。
 - 7.小売業、サービス業の海外進出に関し、多くの企業が課題とした立地の選択を適切に行うためには、①商圈の想定、②賃貸料とエリアの魅力度のバランス、③信頼できる仲介者の発見 などの対応が必要である。
 - 8.事例分析において、中小サービス企業が課題に対応するための戦略に2つの選択肢があることが明らかとなった。それは「市場への浸透」や「従業員の確保・育成」のため、日本型のサービスの質や従業員育成法をとるか、現地に馴染む方法をとるか、「立地選択」にあたって、有名デパート等に拠点を構え、自社ブランドの確立を目指すか、消費者に近接したコストパフォーマンス重視でいくかという選択である。
 - 9.選択結果は、「市場への浸透」と「従業員の確保・育成」は日本型が現地型の2倍近く選択され優勢であり、「立地選択」はコストパフォーマンス重視型が優勢であった。これらの選択は中小サービス事業者の海外事業ごとに異なるものであるが、自らの強みと現地事情を調和させる重要な選択である。
 - 10.今後の支援策としては、①中小企業海外人材研修の拡充、②中小企業の海外展開に必要な「事業実施計画調査」経費の無利子貸付、③中小企業海外進出相談事業の強化、④携帯電子端末によるナレッジマネジメントの推進 の4点を提言した。

付表1 海外進出に伴う課題（業種別）

分野	課題	業種					計
		卸売	小売	サービス	非製造	製造	
	回答企業数(n)	13	8	28	49	62	111
Ⅰ 事業環境	①政治・社会・経済情勢、 為替、治安	3 (23.1)	0 (0)	3 (10.7)	6 (12.2)	6 (9.7)	12 (10.8)
	②法制度、税制、産業インフラ、 商慣行	8 (61.5)	3 (37.5)	12 (42.9)	23 (46.9)	30 (48.4)	53 (47.7)
	③日本国内の制度・慣行	4 (30.8)	0 (0)	1 (3.6)	5 (10.2)	5 (8.1)	10 (9.0)
	小計	15	3	16	34	41	75
Ⅱ 市場	④市場開拓、顧客、競合対 応、PR	5 (38.5)	7 (87.5)	19 (67.9)	31 (63.3)	30 (46.8)	61 (55.0)
Ⅲ 経営資源	⑤原材料、関連事業者、サプ ライチェーン	2 (15.4)	2 (25.0)	7 (25.0)	11 (22.4)	12 (19.4)	23 (20.7)
	⑥用地、設備・機械、工場、 店舗	3 (23.1)	3 (37.5)	10 (35.7)	16 (32.7)	6 (9.7)	22 (19.8)
	⑦人材の確保・育成、雇用 上の問題	7 (53.8)	7 (87.5)	20 (71.4)	34 (69.4)	31 (50.0)	65 (58.6)
	⑧資金調達	2 (15.4)	1 (12.5)	8 (28.6)	11 (22.4)	11 (17.7)	22 (19.8)
	小計	14	13	45	72	60	132
Ⅳ 組織運営	⑨コミュニケーション、言葉・文化 の壁	4 (30.8)	2 (25.0)	8 (28.6)	14 (28.6)	12 (19.4)	26 (23.4)
	⑩情報	3 (23.1)	3 (37.5)	3 (10.7)	9 (18.4)	12 (19.4)	21 (18.9)
	⑪技術力、技能スキル、品質 管理	1 (7.7)	1 (12.5)	3 (10.7)	5 (10.2)	14 (22.6)	19 (17.1)
	小計	8	6	14	28	38	66
Ⅴ 経営主体	⑫進出企業の社内体制	5 (38.5)	4 (50.0)	6 (21.4)	15 (30.6)	25 (40.3)	40 (36.0)
	⑬パートナー	4 (30.8)	4 (50.0)	9 (32.1)	17 (34.7)	6 (9.7)	23 (20.7)
	小計	9	8	15	32	31	63
	合計	51	37	109	197	200	397

注：1. () は、当該業種の対象企業数に対する当該課題を示した企業数の割合(%)である。

2. 「小計」は各課題分野の課題を示した企業の延べ企業数であり、「合計」は、「小計」の合計数である。

出所：事例により筆者作成。

付表2 海外進出に伴う課題（進出形態別）

分野	課題	事業形態			計
		拠点設置	業務提携	輸出入	
	回答企業数(n)	65	20	25	110
I 事業環境	①政治・社会・経済情勢、為替、治安	8 (12.3)	4 (20.0)	0 (0.0)	12 (10.9)
	②法制度、税制、産業インフラ、商慣行	31 (47.7)	14 (70.0)	9 (36.0)	54 (49.1)
	③日本国内の制度・慣行	7 (10.8)	2 (10.0)	1 (4.0)	10 (9.1)
	小計	46	20	10	76
II 市場	④市場開拓、顧客、競合対応、PR	34 (52.3)	12 (60.0)	17 (68.0)	63 (57.3)
III 経営資源	⑤原材料、関連事業者、サプライチェーン	18 (27.7)	5 (25.0)	3 (12.0)	26 (23.6)
	⑥用地、設備・機械、工場、店舗	19 (29.2)	2 (10.0)	1 (4.0)	22 (20.0)
	⑦人材の確保・育成、雇用上の問題	52 (80.0)	7 (35.0)	3 (12.0)	62 (56.4)
	⑧資金調達	9 (13.8)	8 (40.0)	5 (20.0)	22 (20.0)
	小計	98	22	12	132
IV 組織運営	⑨コミュニケーション、言葉・文化の壁	17 (26.2)	3 (15.0)	5 (20.0)	25 (22.7)
	⑩情報	12 (18.5)	3 (15.0)	6 (24.0)	21 (19.1)
	⑪技術力、技能スキル、品質管理	10 (15.4)	3 (15.0)	6 (24.0)	19 (17.3)
	小計	39	9	17	65
V 経営主体	⑫進出企業の社内体制	21 (32.3)	6 (30.0)	13 (52.0)	40 (36.4)
	⑬パートナー	13 (20.0)	5 (25.0)	6 (24.0)	24 (21.8)
	小計	34	11	19	64
	合計	251	74	75	400

出所：事例により筆者作成

インタビュー調査による事例（8事例）

1	株式会社アーダン	57
2	株式会社吉平物産	60
3	株式会社倭僑商店	63
4	株式会社ひよ子	66
5	株式会社アース・ウェザー	69
6	IIM ヒューマン・ソリューション株式会社	72
7	株式会社インフォマティクス	75
8	株式会社ハウインターナショナル	78

1 株式会社アーダン

会社名：株式会社アーダン

設立：1995年7月

所在地：本社・工場 鹿児島県奄美市名瀬和光町7-8

代表者：代表取締役 西 博顯

資本金：70,000千円

従業員：36名

主要事業：化粧品の製造販売等

奄美の絹と新技術

アーダンは、1995年に西博顯社長のご両親によって奄美大島の奄美市で創業された当初は建築関係の仕事をしていましたが、バブル崩壊後の不況もあって厳しい状況に陥り、母である西理依会長が手掛けていた化粧品販売の人的なつながりを生かした事業を興そうということになった。他方、西社長は当時京都大学の医学部で学んでいたが、「シルク」を溶かして活用する技術についての情報に接し、幼少のころから奄美特産の大島紬が身近にあったこともあってシルクを化粧品化するという発想が生まれたのである。

アーダン奄美本社



同社 HP による

もともと奄美には「繭洗いは手いが清らさやあ」という言い伝えがあったが、同社はこれに着目し、繭のシルクフィブロイン（プロテイン・アミノ酸）を製品の基材として活用する技術を開発し、シルクの持つ不思議な力を美と健康に生かす事業を展開することとした。同社は、2点のこだわりをもつ。第1は奄美の豊かな自然のなかで、シルクをはじめとする天然の素材をつかうこと、第2は界面活性剤を使わないこと、である。人の肌と良く似た成分・構成をもつ絹を使い、逆に人の肌の細胞を傷つける性質を持つ界面活性剤を使わないことにより人に安全でやさしい独自製品の提供を目指している。

化粧品の製造販売

同社は1995年に奄美市に化粧品製造工場を建設し、また1998年には京都に販社であるアーダン・シルク化粧品株式会社を設立して「シルクフィブロ」のブランドでクレンジングやクリーム等の化粧品の製造・販売事業を展開している。販売は、個人的につながっている化粧品店、物産展における即売、テレビのショッピングチャンネルなどが中心だが、最近では海外展開にも力を入れているという。

海外との取引については、これまで中国の杭州（Hangzhou）からシルクの生地（反物）を仕入れたり、百貨店が台湾、香港、シンガポール等において日本物産展を開催する際に展示販売した実績があるが、継続的な取引や海外投資等の経験はない。

同社の化粧品

現地での販売について、西社長は「上海やシンガポールの日系百貨店に1年間化粧品を置いたこともあるが、やはり売場に現地の人を置かないと売れない。しかし人を置くとなるとその人の育成や管理のための人も必要となり、なかなか採算に乗らない」と考えている。



同社 HP による

また「中国の場合、顧客となる富裕層は、増値税もかかるので日本に買いに行ってしまうというようなこともあり、安定的に販路を拡大することは難しかった。代理店を使うことも検討しているが、代理店契約を結んで化粧品の販売許可をとるのに相当の費用がかかるので、それをだれが負担するのかといったことも問題となる。」と取引の難しさを語る。「海外は東南アジアから」という思いがあって各地を見て回り、商品の価格や商慣習の違い、契約の問題等なかなか難しいと感じていたところに、絹のつながりでフランスのリヨンの話が浮上した。「違いの分かるヨーロッパ市場」に対し、欧州最大の絹織物産地として知られるフランス・リヨンのブランド力と日本の絹を化粧品とする技術を結び付けたコラボレーションの可能性に気が付いたのだ。

リヨンへの進出

同社が中小機構の2012年度のF/S支援事業を活用して、フランスへ調査に行ったところフランスも天然志向が非常に強いこと、しかし絹を用いた化粧品はないこと等が分かり、商品への反応も非常に良かった。またリヨン大学のダーマスキン研究所で商品の効果を調べてもらったところ、しわや保湿に対する効果が確認されたことも追い風となった。化粧品という商材へのなじみ、ファッション業界の存在、価格の受容性などを踏まえ、2013年9月にリヨンに現地法人を立ち上げた。この経緯については対仏投資庁の日本事務所がプレスリリースを書いている。

同社は、すでにOEMを行う委託生産工場との契約を結んでおり、リヨンの現法のオフィスや人材についても整備を進めているところだ。またパリの化粧品展示会である「コスメティンク」に出品しいくつかの商談を進めている。

今後の方向として、欧州においては日本ブランドで苦戦している日本企業が多いこと、欧州の消費者は化粧品に関しては非常に高い誇りを持っていること、などを勘案して「シルク」のブランドにこだわりながら「メイド イン フランス」でEU市場への浸透を図っていくという戦略を検討している。また事業の進め方として、「商品」の素材は日本のものを持って行く「日本流」であるのに対して、「売り方」は現地に学び、現地に任せるという「現地流」で進めようと考えているが、いずれも現実的な発想である。

海外進出に際して常に問題となるマーケット・顧客については、すでに一定の需要が実証されていて、後はこれをどのようにして広げていくかが課題である。西社長は、「どのようなチャネルでどのように流していくかが重要であるが、その難しさは日本と変わらない」とチャレンジしていく姿勢を示している。

懸念材料としては、西社長は「①コミュニケーションの問題（仕事のレスポンスが遅い、引継ぎ不足、アポイントが不安定など）、②ユーロ高による諸経費の負担、③人材確保（正規社員にすると働かないし解雇できない、パートや派遣は少ないし契約した仕事以外はやらない）の3点を挙げた。海外進出に際しては、常に想定外の問題が発生し、これが事業に重大な影響を及ぼすことが少なくない。これらの懸念材料について自社だけで解決つかない問題が含まれている場合もあるが、可能な限り早期に対応策を検討し実施していくことが必要である。また、化粧品にはクレームがある程度つきものだが、そのときに適正に丁寧に対応できるかどうかということが事業の成否を決める。特に海外では生活習慣の差や、法令・業界慣行の違いにより国内で経験するクレームと質の異なるクレームが生ずるおそれがある。現地に精通した専門家のアドバイスを受けながら、適切な「お客様サポートセンター」を構築するなどの対応が重要な課題となるであろう。

2 株式会社吉平物産

会社名：株式会社吉平物産

創業：1987年3月

所在地：熊本県熊本市西区城山大塘2-2-10

代表者：代表取締役社長 吉平 拓和

資本金：20,000千円

従業員：38名

主要事業：業務用食品卸

事業の強み

吉平物産は、熊本県熊本市で業務用食品を取扱う卸売業者だ。取扱商品は魚介類、野菜、畜肉、油脂製品、乳製品、瓶・缶詰など外食産業用食材を中心に数万点にも及ぶ。ナショナルブランド（NB）ものの冷凍食品や乾物が多いが熊本県産品にもこだわりを持っており、ネット通販では熊本産のコメや野菜・魚介類を取り扱っている。

顧客はホテル日航熊本、メルパルク熊本、セルモなど地元の有力ホテル、飲食店のほか学校や病院の給食、お弁当屋などであり、これらに多様な食材を納入し、手堅く事業を運営している。



同社は1987年3月に現社長の父の吉平篤氏が創業した。創業当時はバブルに至る大型好況の最中で、居酒屋ブームの波に乗って事業を始めたのだという。同年12月には有限会社化し、さらに1992年3月には株式会社となった。この間1989年に食品加工場を増設し、2001年3月には完成した新社屋へ本社を移転している。

同社「会社案内」による

創業以来「私たちは人と食をむすぶ企業です」をモットーに、①食文化発展へのお手伝い、②お客様に必要とされる企業、③地域社会への貢献を企業づくりの基本としてきた。

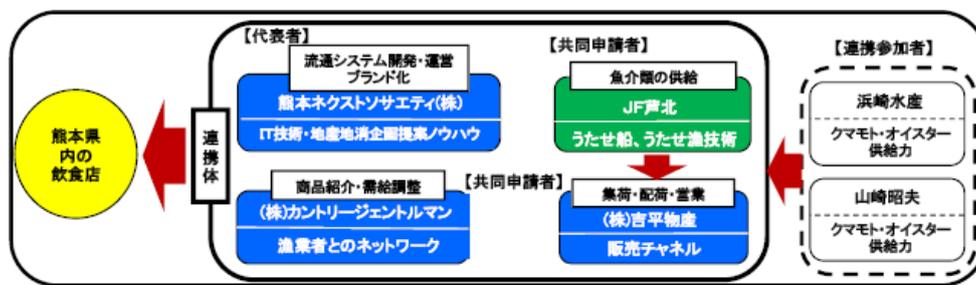
現在は卸売業の競合が激化し、淘汰・再編が進んでいるが、そのなかで独自性を発揮し生き残っていくために、2つの戦略をとっている。一つは徹底した品質・衛生管理を可能とする最新の冷凍・冷蔵システムの構築と顧客の要求に迅速かつきめ細かく対応するための配送システムの整備である。同社ではこのため県下最大級の冷凍・冷蔵食品庫と県内36ルートの配送ルートを構築した。もう一点は、顧客満足度を高めることのできる他社と差別化した商品の開発である。このため「熊本県産」にこだわった質の高い食材の発掘と商品化に取り組んでいる。例えば全国1、2位の生産量を誇る栗に着目し、吉平社長が酒造元と提携して自ら開発した栗焼酎の「ぼっ栗」がある。将来は「熊本の栗焼酎」としてブランド化していく戦略だ。

農商工連携

同様の試みとして同社が関与しているプロジェクトに不知火海など熊本近海で取れる生鮮魚介類の新流通システムがある。生産者と流通業者が連携し win-win の関係を築こうというものである。具体的には、漁業者（JF 芦北）とインターネット付随サービス業者（熊本ネクストソサエティ株）と食品卸売業者（株吉平物産、カントリージェントルマン株）が連携体を形成し、ここから新鮮な魚介類情報を熊本県内飲食店に WEB 上で提供して発注店舗に水産物を直送するもので、予約受発注と小ロット物流システムが特色となっている。2012 年に農商工等連携事業計画の認定を受け、「直送！採れたて熊本鮮魚」のブランド化を狙っている。



熊本産生鮮魚介類に関する農商工連携事業の枠組み



出所：J-Net21 農商工連携パーク、農商工等連携事業計画、[熊本県]

このプロジェクトにおいて商品紹介や需給調整を行っている(株)カントリージェントルマンは、同社の子会社であるが、農家とのネットワークも構築しており、生産者がこだわって育てている野菜などを紹介し、地産地消を促進している。

クマモト・オイスター

同社の海外事業はこの農商工連携事業と関連している。ここで取り扱っている「クマモト・オイスター」のアジア諸国への輸出を構想しているのである。クマモト・オイスターは、シカメガキという牡蠣の一種で、小粒だが味が濃厚でクリーミーなところから米国で好まれ、戦後熊本から米国へ種カキとして大量に輸出された。現在では米国で大量に生産され「キング・オブ・オイスター」として世界ブランドになっている。しかし、米国におけるカキ生産サイクルの確立に伴い、熊本からの種カキの輸出は衰退し地元では忘れ去られていった。世界的にブランドが確立しているこのカキを熊本の特産品を復活させようと熊本県水産研究所で 8 年ほど前から養殖の研究が始まり、吉平社長が 6 年前から事業化に取り組んできた。そして 3 年前から試験出荷が始まったのである。

クマモト・オイスターの普及に当たって吉平社長が最初に直面した問題は、価格をどう設定するかということであった。当初熊本県内だけの試験出荷であったが、クマモト・オイスターは一般的な真ガキの養殖法とは異なり、月に何度も海から引き上げ

て手入れをしなければならぬなど、大変手のかかるカキである。生産者の経費を賄い意欲を維持するために、市場に出回っている真ガキに比してどの程度の価格を設定するか問題となったのである。結局同社は一般のカキの生産者出荷価格の倍の価格で引き取ることとしたが、販売には苦勞した。試験出荷の3年目に入り、生産量が県内での予約で一杯になる等受注は伸びており、また県が稚貝の生産を5倍に拡大してくれるなど、明るい見通しもでてきたが、他方では安値出荷による品質上の懸念や量の拡大に伴う価格競争のおそれがでてきている。ブランドを確立し生産者が事業としてやっていけるようにするためには、生産量を拡大していく必要があるが、そうになると価格競争に陥る恐れが生ずるのである。

海外販路の開拓

このような矛盾を避けるためには、2つの道があるようだ。一つはクマモト・オイスターの加工食品化であり、もう一つは海外販路の開拓である。

現在構想している海外事業は後者の方策で、海外販路を設けることにより国内市場での叩き合いを避け、かつ世界ブランドとなっている強みを海外市場で生かそうという戦略である。海外事業としては、アメリカ・シアトルでクマモト・オイスターを生産販売しているT社と提携し、需要の成長が見込めるアジア市場に輸出してレストランやホテルに提供する。香港の有力スーパーと取引の話が始めているが、既に香港の水産物サプライヤー数社から高い評価を受けている。近い将来に香港に荷受けの出来る拠点を置き、ここから香港市場のみならずベトナム、シンガポール、マレーシアなどとの取引へと拡大していくことを目指している。米国についてはニューヨークの日系食品スーパーとの提携を検討中だ。

今後の課題として吉平社長は「社内における英語力のある人材の確保などもあるが、やはり現地における良いパートナーを見つけ出すことが第一である。また海外事業の準備としては、それぞれの国で出来ること、できないこと、やってはいけないことなど基礎的な知識をしっかりと身につけたい。海外では理不尽なこともあると思うが、かっとならず、考え込まず、落ち込まずという姿勢が大事だ。」と語る。また「クマモト・オイスターは小さいし、値段は高いが、良さをきちんと伝えてきちんと評価してもらいたい。分かってくれるところとだけ一緒にやり、安易に量を増やさないことが大切だ。クマモト・オイスターを通じてメイド・イン・クマモトが認知され、モノが動き始めれば人もお金も動き始め、そうなるといういろいろな可能性が出てくる。」と熱く語った。

業務用食品卸の事業を通じて、地域の優れた産品を世界市場に提供し、ビジネスの成長と熊本の活性化が同時に達成されることを期待したい。

3 株式会社和僑商店

会社名：株式会社和僑商店

創業（設立）：2001年3月

所在地：本社 新潟市中央区古町通二番町 533 番地 銀座十石（東京都中央区）、デリバリーセンター（東京都中央区）、古町糰製造所（新潟市中央区）

代表者：代表取締役 葉葺 正幸

資本金：43,284 千円

従業員：48 名（2013 年 3 月 28 日現在）

主要事業：食品（おむすび等）および糰飲料の製造販売、飲食店

創業の経緯

和僑商店は、東京銀座でおむすび専門の飲食店を営む「銀座十石」³⁴とそのお弁当デリバリー部門、新潟市で糰による甘酒を製造販売する「古町糰製造所」から構成されている。

創業当時の銀座十石



銀座十石 HP による

同社の創業の経緯は興味深い。創業した葉葺社長は、当初新潟市に本拠を置く有力企業グループの企業で環境事業部に所属し、リサイクル・プラントの営業を担当していた。もともと起業や経営に関心を持っていた葉葺社長は、社内起業塾で学んでいたところ、企業グループのトップから「おにぎり店のチェーン展開」という新事業について事業化をしてみないかとの打診をうけた。企業グループとしては、新事業や起業を推進することによりグループの活性化を図り、あわせて新潟のお米を生かして地域振興に貢献しようという戦略であったのであろう。結局葉葺社長は、おにぎり屋の社長を引き受ける決意をした。

しかし、おにぎり等の食品についても飲食店についても知識・経験がなかったため、事業のコンセプトがまとまらず必死で勉強したという。その過程で当時高級おにぎり（「おむすび」と称した）を販売していた「銀座十石」を訪れたところ、店が経営的に行き詰まっていたこともあり、親会社の海産物商社から店をブランドごと買い取ってはどうかという話がでた。結局この「銀座十石」を破格の安値で譲渡してもらい創業に至るのである。

おむすびセット（銀座小箱）



銀座十石 HP による

³⁴ 「銀座十石」の本店は銀座3丁目にあったが、2008年に再開発のため閉店し、現在の本店は銀座松坂屋内にある。

創業後数年間は、デパートへの出店などもあり経営的に黒字を計上したが、その後売上の急減や投資をしたデリバリー部門の火災等で経営的に窮地に陥る。一時は倒産も覚悟したが、企業グループトップの「落ちてからどう上がってくるかが人を強くし、経営者として強くする」という言葉に支えられ、親会社の支援も得て危機を脱することができた。再建には 24 時間都市銀座の地の利もあり、夜間に仕事をする企業向けのおむすびの配達が大きく寄与した。しかし再建までの 2 年間ほどは葉葺社長は日中は店に居て配達の注文をとり、それから夜の仕込みの作業をし、会社に泊まって夜中におむすびを作り、朝配達するという日課を続けたという。

「銀座十石」は現在では「おむすびを通じて日本の食文化を伝える」という経営理念の下に徹底して素材にこだわり、これが高い顧客満足度をもたらしている。また配達担当部門も魚にこだわった内容で順調に収益を上げているが、その背後には幾度かの失敗とそれを乗り越えるための膨大な努力があったのである。葉葺社長の「事業には物理の法則が適用されるようで、急速に上がったものは、急速に低下する。ブームによって拡大したものは急激に縮小する」という言葉は印象的である。

古町糰製造所

和僑商店は、2009 年 7 月に「古町糰製造所」を開業した。同所では糰³⁵から作った甘酒「糰ドリンク」、「古町糰アイス」、「古町糰飴」、糰調味料等を製造販売しているほか、ロート製薬と共同開発したスキンケア・クリーム「糰瓶」を販売している。主力商品の「糰ドリンク」は、糰により米を糖化して作ったノン・アルコールの甘酒で、「飲む点滴」といわれるほど栄養価が高い。店舗は新潟市の上古町商店街にあり、外観は「閉じていても美しい」を実現するためシャッターを使わず木の引き戸としている。また内装には糰を仕込む際の道具である「こへぎ」を張り巡らせ重厚感を表現した。

古町糰製造所の内装



古町糰製造所 HP による

この製造所の開設は、日本の食を支える味噌、醤油、味醂、日本酒などのもととなる「糰」に対する葉葺社長の深い思い入れと、新潟の地元からの「新潟本店、新潟の米と甘酒、商店街の活性化」の要請とが結びついて実現したものである。「糰ドリンク」は、中小酒造会社・味噌醸造会社の計 4 社で生産し、販売は上古町本店のほか、2012 年に相次いで開店した東京の自由が丘店、松屋銀座店、ルミネ北千住店で行っている。多くのマスコミ、情報誌、ツイッター等で

取り上げられ、「糰ブーム」ともいえる状態が生じた。有力デパートのお中元、お歳暮のギフトとして採用されたこともあり、売上は順調に伸びている。

³⁵ こうじ（麹、糰）は米、麦、大豆等の穀物にコウジカビを繁殖させたもの。コウジカビは酵素を出し、でんぷんやたんぱく質を分解してグルコースやアミノ酸を生成する。日本酒、焼酎、味噌、醤油、食酢などの発酵食品の製造に用いる。「糰」は米を用いた麹をいうとする説がある。

海外進出の検討

同社は、現在糰ドリンクの台湾への輸出を検討している。将来的には台湾現地企業および現地日系コンサルタントと共同で出店し、日本の伝統・文化に根差した「糰」を通じて美味しく、健康的で、自然な日本の食文化の良さの理解増進に貢献することを目指している。

台湾への輸出の直接的なきっかけは、先方からの要請であるが、同社としても市場の拡大のほか社内や地域に対してプラス効果が期待できる。社内的には海外事業は社員に誇りと緊張感を与え、モチベーションを高める。また海外取引を行う責任感が社員の学習意欲を引き出し、自律性を高めるであろう。地域については地域資源を用いた地場産品の輸出は、地域内連関を通じた地域の活性化要因となり、また東京経由ではない世界市場への進出は地域の自主性を高め、自信を深める契機となる。

事業が成功するためには、市場の獲得と適切な商品の投入が必要だが、「糰ドリンク」については国内において既に一定の実証がなされており、葉葺社長も大きな問題はないとみている。ただし懸念材料がないわけではない。例えば糰飲料は温度に敏感なので、物流・販売段階で一定の温度管理が可能か確認する必要がある。また、飲食物の味に対する嗜好やサービスの在り方は極めて地域性が高く、多様であるので、台湾において好まれる味や飲み方、サービスの方法なども研究する必要がある。幸い同社は中小機構の2013年度F/S支援事業に採択されているので、現地調査の際にこれらの点を明らかにすることが望まれる。また将来海外に販売拠点を設置していくためには、中長期的視点に立って社内で海外事業やブランド戦略を担当する専門スタッフを育成する必要があるであろう。

前述のように、同社は「糰」という素晴らしい材料を使って日本の食文化の良さを世界に広めていくという志を持っている。十分な準備の上にこの志が達成されることを期待したい。

4 株式会社ひよこ

会社名：株式会社ひよこ

創業：1897年 会社設立：1952年

所在地：福岡県福岡市南区向野1-16-13

代表者：代表取締役社長 石坂 淳子

資本金：92,390千円

従業員：380名

主要事業：菓子製造販売

創業の経緯と企業理念

ひよこの創業は、1897年（明治30年）初代石坂直吉氏が福岡県飯塚市で菓子舗「吉野堂」を開業したときに遡る。主力商品である「ひよこ」は1912年（大正元年）に二代目石坂茂氏が考案・発売したもので、誕生から100年を超えたロングセラー商品である。事業体としては戦後1952年（昭和27年）に飯塚市で「吉野堂製菓株式会社」が設立されて基礎が固まった。その後同社は1963年に「ひよこ」に商号変更し、さらに1987年には関連会社4社を合併し「ひよこ」として再スタートした。

主力商品「ひよこ」



同社 HP による

飯塚総合工場



同社 HP による

現在の本社は福岡市にあり、製造部門は飯塚市（飯塚総合工場、穂波工場）と埼玉県草加市にある。企業理念は、「①お菓子は生きものであり、味は無限である。②商品は私たちの生命であり、真心である。③私たちの願いは、ひよこのお菓子を通じておつきあいの輪を拡げ、明るい社会をつくることである。」の3点である。この理念は、独創性と新しいものへの挑戦、美しいもの・美味しいものを追求するお菓子作りの精神、安全・安心できる高い品質と手づくり感へのこだわり、「ひよこ」のお菓子をつうじたお付き合いの広がり、社会への貢献を示すものとされている。

また「ひよこ5つのブランドエッセンス」として、「①ひよこのかたち、ひよこ誕生の思いの継承・発展、②本物素材へのこだわり（安心、安全な商品の提供）、③絆の広がり、贈り物文化の伝承、④子供たちの健やかな成長のために、⑤環

境・自然への配慮の実践」を掲げている。「伝統」を守りながら、本物志向、自然志向で進むことを宣言したものと見えよう。

事業の強みと課題

同社の強みは、①「ひよ子」が歴史ある銘菓として国民に親しまれていること、②海外からの旅行者にも人気が高いこと、③製造技術が高く、生産管理面で AIB³⁶の優秀基準達成認定を取得するなど高い水準を維持していること、④東京・福岡の2拠点を中心とした全国営業ネットワークが整備されていること、⑤商品開発が柔軟であり、和洋幅広いジャンルの菓子を製造販売していること、等である。同社はこれらの強みにより強いブランド力を構築し事業を拡大してきたが、近年需要の多様化や競合の激化などにより売上が伸び悩んだ。この危機を乗り越えるため登場したのが石坂淳子社長である。石坂社長は「商品のブランド力の蓄積」に加え、「消費者目線に近い女性の感覚」³⁷を重視し、地元食材による地域特性・季節特性を生かした新商品の開発を進めるという戦略を打ち出した。この戦略はマーケットに受け入れられ、新しい感覚による商品の市場への連続投入が新たな需要を創出し、業績は改善に向かったのである。

しかし、中長期的には国内人口の減少による内需の落ち込みが想定される一方、グローバル化の進展に伴い競争はさらに厳しくなることが予想される。

このような環境変化に対応していくためには、国内市場の深掘りに加え海外市場の開拓も重要な選択肢の一つとして位置づけられる。海外市場による売上の確保と企業規模の拡大のほか、内外事業の連携による異種の製法・食材の複合効果や災害などに対する安定性の向上にも資するものと考えられる。

海外進出の検討

同社の海外経験は、現時点では十分とはいえない。これまでシンガポールや香港において商談会やイベントに参加したことがあるものの、長期的な事業を想定した投資や業務提携などの経験はないのである。これを補うために中小機構の2013年度 F/S 支援事業を活用し、すでに香港とシンガポールで調査を実施した。この調査の狙いは、前述の国内市場環境の変化等に対応して経営基盤の革新・強化を図るため、自社に最適な海外事業戦略とその実行可能性を探ることにある。海外戦略の当面の目標は「新市場の開拓」であり、このために「輸出」と「製販拠点の設置」を視野に入れて検討を進めている。

今後の課題

飲食物やサービスに対する需要は極めて多様であり、また、地域によって独特の選好を示すことが多い。このため海外事業の準備の第一歩は、市場の実態を掴むことである。

³⁶ 米国の製パン・製粉技術者の育成機関である米国製パン研究所 (AIB: American Institute of Baking) が設定した基準 (AIB 食品安全統合基準) に基づく教育指導・監査システム。食品安全衛生プログラムの妥当性、有害生物防除、作業方法と従業員規範、清掃活動などが維持されているか第三者機関による監査・認定を受け、合格すると認定証が交付される。

³⁷ 佐賀新聞 (2013年12月10日)

現地の好みにフィットするか、どのようなものがどのくらいの価格で、どのくらいの量が出るのか分からないと先へ進めないのである。この結果に応じて伝統的な「ひよ子」の味と形にこだわり「日本の菓子」として差別化を図るのか、より現地の味や食習慣に応じたものにカスタマイズするのか判断していくことになる。実際には、試食販売のようなものを数多くやり、実証していく必要がある。

海外展開に際しては常に重要なポイントになる人材の育成や情報を把握する方法なども今後の課題である。現時点では海外を専門に担当する部署がないようであるが、常時海外関係の情報に接し社内外に対して海外事業に関する窓口となる組織が必要となる。また、海外事業のリスクを減らし事業展開を効率的に進めるためには、適切な現地企業と提携することも重要な選択肢の一つである。

同社の海外事業についてはまだ方向性が定まっていないようであるが、支援機関などを活用しながら長期的な視点から取り組んでいくことが必要である。そして将来的には国内事業と海外事業が相互にシナジー効果を発揮し、同社の事業の発展と「日本のお菓子」の世界への普及に貢献することを期待したい。

5 株式会社アース・ウェザー

会社名：株式会社アース・ウェザー

創業：1992年4月

所在地：横浜市都筑区

代表者：代表取締役 森脇 亮

資本金：95,825千円

従業員数：11名

主要事業：気象情報提供サービスおよび気象情報システムの販売等

創業の経緯と従業員重視経営

アース・ウェザーは、気象情報提供事業を行う会社である。1992年4月に森脇社長が設立したもので、一般的な気象情報および人工衛星解析処理データの提供と気象情報システム、衛星解析システムの販売を行ってきた。

ベンチャー賞



(株)アース・ウェザーHPによる

創業以来気象予測や気象情報の提供をつうじて環境問題の解決や地域・企業の活性化など広く社会に貢献することを目指している。企業ミッションは、「社員が良い待遇の下で社会貢献しているという実感を得ることができ、生き生きと働きたいと思う会社を創る」ことである。事業は先端技術を駆使するが、従業員重視を基本とするヒューマンな企業を目指しているのだ。同社は、独自性のある事業により成長を遂げていることを評価され平成20年度に日本工業新聞社から「ベンチャー賞」を受賞している。

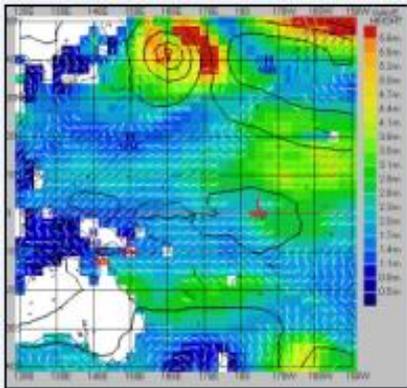
4つの事業分野と強み

同社の事業は、予報、調査、システム、観測の4分野からなっている。主な内容は次のとおりである。

- ①予報（気象・海象等の予報、気象情報・天気図の配信等）
- ②調査（気象関連データの収集・解析・統計処理、推算・推測、コンサルタント等）
- ③システム（システム・データベースの構築、データ配信、各種データ・シミュレーションの解析処理等）
- ④観測（気象・海象等の観測機器設置条件の評価、観測機器の設置・評価、観測データの整理・評価等）

また提供商品としては「マリンナビ」（世界全体および日本近海の海象予報の配信）、「水あげ君」（漁業者向け会員制WEBサイト）、「地球観測衛星解析処理・データシステム販売」（気象衛星ひまわり、米国NOAA衛星、NASA衛星からのデータの解析）、「局地短期・週間予報」（希望ポイントの気象予報。予報要素は一般的な天気、雨量、降水確率等の他結

マリンナビ (海象予測システム)
世界版



アース・ウェザー社 HP(商品紹介)

露の有無、花粉飛散量等も予報する。)、 「長期予報」 (1 か月、3 か月、半年後等) を提供しているほか、気象データを販売している。

これらの事業における同社の強みは、地球観測衛星からの情報や気象庁からの情報もリアルタイムで受信し、解析することができること、データの分析やこれに基づく推論について長年の蓄積によるノウハウを有することなどである。これにより顧客のニーズに迅速に、かつ、きめ細かく対応することが可能となっている。

顧客は、国土交通省や自治体等公共サービス関連のほか、天候が売上に影響するコンビニ、スーパー、工事スケジュールに影響する建設・住宅関連事業者、スポーツ施設や降雪を待つスキー場、漁業関係者など多岐にわたっている。今後携帯用端末や GPS 利用による気象予測、海中プランクトンの発生状況予測、省エネで運航できる航路予測などの開発を進め、新規の顧客拡大を図っていく戦略だ。

海外戦略

同社は、市場の拡大を狙って中小機構の 2013 年度 F/S 支援事業を活用している。想定している海外事業の内容は「最適航路設定システム」の提供で、世界の大手海運会社が拠点を置いているシンガポールが進出先候補地だ。ここに販売拠点を設け、将来的には現地法人の設立も視野に入れている。

海運会社のコストの大きな部分を占めるのは船舶の運用コストであり、そのうち燃料代のウエイトが高い。この燃料代は航路選定によって大きく増減し、航路選定は周辺海域の気象、海象により左右される。そこで同社は、変化する気象状況の中で最適の航路を選定する新システム「アースオーシャンナビ 21」を開発し、海運会社が集積するシンガポールにおいて販売することを検討している。新システムの特徴は、日本近海にとどまっていた対象海域を地球全域の海洋に拡大するとともに、船舶と海運会社がデータを受信し最適航路を自動的に設定できるようにしたことである。従来は予報会社が海運会社に対して気象変化の予測等をアドバイスし海運会社が航路を選定してきたが、新システムではクラウドにより具体的なデータを取得し自動的に最適ルートが設定される。航路の比較や事後的な検証もできるようになるという。

海外事業を行う際には、一定の市場・顧客が一定期間内に確保できるか、競争力のある差別化された商品やサービスが用意されているか、の 2 点が問題となるケースが多いが、森脇社長はこれらについては特に問題はないと自信を示し、むしろ人材とくに英語を駆使して高度の技術的説明ができる人材と彼らを雇用するための資金が今後必要になるものと予想している。日本人スタッフによる気象・海象予報や航路設定システムの構築・運用は世界トップレベルであり問題ないが、グローバルに活動する欧米やアジアの海運会社に売り込んでいくためには、技術理解力のある外国人を採用する等営業部門の整備が課題となるのである。

今後の懸念材料としては、情報の保護がどこまで可能かという問題がある。情報の保護・規制に関する法制度やその運用が国ごとに異なり、予想できない障害が生ずるおそれがある。また予報が外れた場合の責任の範囲についても、あらかじめルールを定めておかなければリスクが生ずる。契約上「損害が生じた場合に一切の責任を持たない。」と定めた規定や不可抗力条項が世界中で当然に通用するかという懸念である。また資金の面では現地政府などからのインセンティブを活用することが望ましいが、その条件について十分注意しておく必要がある。技術移転や現地人材の雇用などを義務付ける場合があるからである。

同社は、需要面で市場・顧客の獲得が可能と想定されること、供給面でも提供するソフトがすでに完成しており技術的に不安がないこと等、海外展開の準備段階としてはしっかりした基盤を有するものと考えられる。今後は十分な準備によって上記の懸念を払拭し、事業が着実に成功することを期待したい。

6 IIMヒューマン・ソリューション株式会社

会社名：IIMヒューマン・ソリューション株式会社

設立：2007年2月1日

所在地：本社 東京都文京区、大阪支店 大阪市北区

代表者：代表取締役 関 マサエ

資本金：50,000千円

従業員：127名（2013年10月11日現在）

主要事業：コンピュータシステム運用・構築のコンサル、アウトソーシング、IT関係人材の派遣その他

創業の経緯

IIMヒューマン・ソリューション（以下「IHS」）の親会社である株式会社アイアイエム（以下「IIM」）³⁸は、1988年11月に設立されている。IT革命の深化に伴い、企業のコンピュータシステムへの依存度は急速に高まっているが、これに伴いコンピュータシステムのトラ

ブルは企業の業務処理のみならず、企業間取引にも大きな影響を及ぼすようになってきた。

コンピュータのシステム障害は業務の遅延、混乱をもたらすばかりでなく、顧客・取引先との関係や企業そのものの存続をも左右する問題となってきたのである。IIMは、設立当初からこれらのコンピュータシステム障害の防止とコンピュータ投資の適正化・コスト削減など「コンピュータの性能管理」のプロとしてコンサルティング事業を展開してきた。

「販売とはサポートである」というポリシーの下に、企業発足後直ちにメインフレーム用パフォーマンス管理ツール「ES/1」を独自開発し、主要メインフレームへの適用を進めるとともに、管理ツールをパッケージ化してレンタルで利用に供するという独自の販売モデルを展開している。

IHS社は、2007年2月にIIMの人材派遣部門を独立させて発足したものである。顧客に対する販売・サポート活動の過程で、顧客から人材派遣の要望が寄せられ、これに対応するために別会社を立ち上げた。別会社とした直接的な理由は、多くの企業における別会社設立と同様に、提供するサービスの内容や単価が異なること、派遣社員の給与体系が社員のものと異なること等の事情によるものと考えられるが、中長期的には分社化による業務の効率化、スピードアップを目指している。

経営理念は、「共に成長」（社員が成長すればお客さまに貢献できる企業になれる）、「Happy Life」（責任と義務を果たし、いつも笑顔でいれる自分を作り、お客様と一緒に仕事をする全ての人を笑顔に出来る環境を構築する）、「人とシステムの共存」（便利で安心でき人の役に立てるサービスを提供し、お客様にとって無くてはならない存在であり続ける）の3点である。人間的な職場環境をつくり、これを通じで顧客に貢献するという基本



³⁸ (株)アイアイエム 代表取締役会長小野孝史・同社長河野知行、資本金8,000万円、従業員数122名（2013年4月現在）。コンピュータシステム（CS）のパフォーマンス管理、管理ツールの開発・販売、CS・ネットワークの設計・構築・運用、サーバの運用・監視・技術支援等を行っている。

的な経営姿勢を示している。

業務内容と強み

同社の業務は、2つの分野に大別される。第1は、企業のIT資産の管理運用の支援だ。IT資産やシステムの運用を効率化・最適化したり、IT機材の設定・移設などのサービスを行うものである。第2はIT専門の人材派遣事業である。企業の情報システム部門等が必要とする高度の技術力を有する人材を育成し、顧客にとって最も適切なタイミングで提供する。具体的にはSI (System Integrator) やSE (System Engineer) などの派遣を行っている。

これらの事業を展開する上での同社の事業の強みの第1は、顧客企業のニーズを前広に取り込むことが出来ることである。IIMのソフトを継続的に使用している顧客だけでも800サイト以上にのぼり、これが同社の潜在的な顧客となっている。この顧客情報をベースに企業が必要とする運用上のソリューションの内容や派遣すべき人材の専門性、スキルのレベル、派遣時期等をきめ細かく把握し、これに適合するサービスを行うことが出来るのである。

第2の強みは「継続性」である。「販売とはサポートである」というIIMの事業ポリシーは同社にも受け継がれ、設立以来「継続的にお客様と向き合い、お付き合いをしていく」という視点を重視してきた。長期の運用サービスの提供により顧客の悩みに精通し、企業別のきめ細かな対応が可能となっている。

第3の強みは「人力」である。設立以来ヒューマンスキルを大切にしてきたが、コミュニケーション力や多様な経験をもった「人力」を基盤とし、これに蓄積してきた技術ノウハウと最新のパッケージツールを加え真に役に立つ「ソリューション」を提供する。以上のような「強み」を武器として同社は成長してきているが、国内のIT投資の伸びに比して競争は厳しさを増しており、新たな戦略を検討すべき時期に来ているといえよう。

海外事業の検討

海外事業については、同社もIIMもまだこれからである。IIMが欧米にソフトを輸出した経験があるものの、海外投資や海外企業との提携などの経験はない。しかし、近年海外事業を検討せざるを得ない状況となってきた。両社の顧客は大手企業が多いが、この顧客企業が情報システム部門を海外へ移したり、IT関連サービスの海外調達を増加する動きが顕著となってきたのである。

このような動向に対応するため、同社はカンボジアにおける事業の可能性について検討を始めた。カンボジアを候補地域と想定した理由は、①2015年のアセアン域内関税の撤廃が実現した場合に、東南アジア地域の経済成長が高まりビジネスチャンスが拡大する可能性があること、②カンボジアはインドシナ半島の中心部に位置し東南アジア各国との交流に便利であること、特にバンコク、プノンペン、ホーチミンを結ぶ幹線道路の完成により交通の要衝となることが予想されること、③現状では東南アジア諸国のうちでも日系企業の進出が極めて少ないため先行利益が期待できること等である。

同社は、中小機構の2013年度F/S支援事業を活用して、新たな市場開拓を目指すとともに東南アジア諸国に馴染む事業モデルを模索中である。しかし事業として安定的に収益

を上げていくためには種々の問題をクリアしていかなければならない。現地日系企業等を支援する人材派遣事業のあり方としては、現地人 SE や日本人 SE を現地日系企業に派遣するものと、現地人材を日本国内の顧客企業に派遣しその業務成果を顧客企業が海外現地企業に移すものと2つのモデルが考えられるが、いずれも問題が想定される。第1は現地の人件費が安いいため、優秀な人材であれば現地企業は正規社員として雇用することを選択する可能性が高い。労働力の流動性が高いため同一職種では正規社員とそれ以外の者との給与格差が小さく、またジョブホッピングが日常行われているため優秀な者は困り込んでおく必要があるためである。現地人材を国内で顧客企業に派遣する場合には、彼等の人件費が現地における SE などより割高となる可能性もあるであろう。第2は人材派遣会社サイドから見た場合、人材の紹介・派遣という概念が現地で馴染んでいないため、適正な紹介料、派遣料がとれるかという問題がある。紹介料などの単価が安ければ現地に派遣する日本人スタッフの赴任コストや滞在費さえもまかなえないこととなる。またジョブホッピングにより安定的に派遣契約を維持できるかという問題もあろう。第3は各種規制である。例えば一定期間以上派遣すると労働法規により正社員として雇用しなければならなくなるか、カンボジアを拠点として近隣アジア諸国へ要員を派遣しようとするビザなど出入国管理が厳しい等の問題が生じ得るのである。これらの問題は、労働力が過剰で賃金が安く、雇用流動性が高い地域で「人材派遣業」が成り立つか、という基本的な問題を含んでいるといえよう。同社としてはこのような状況から、人材派遣一本では事業展開が困難とみており、オフショアによる IT システムの運用系業務委託事業や良い人材を発掘・育成するためのスクール事業との複合化の可能性についても検討している。海外事業を幅広い人材ビジネスの一環としてとらえているのだ。

人命尊重と相互理解の重要性

以上の問題に加え、関社長は海外展開に際しては2点の課題があるという。一つは「治安」の問題である。カンボジアの場合銃による事件が結構多く、社員のリスクを減らすためにこれへの対応の優先順位が高い。もう一点は現地人材と日本人スタッフとのコミュニケーションの問題だ。適切な業務遂行や労務対策のために円滑なコミュニケーションが必要だが、相互理解が全てのことの基礎になる。個々の企業を超えて日本とアジア諸国の長期的な友好関係構築のためにも重要なポイントであるという。「人命尊重」と「相互理解による信頼関係の構築」が高い優先順位をもつという指摘は海外事業を進める上で欠くことのできない卓見である。

同社が関心を示しているカンボジアは、「現時点では農業に依存している国であり、日系企業も少ないので人材派遣業はビジネスとして成り立ちにくい、アジア諸国をみていると成長軌道に乗るまでの期間がどんどん短くなっている、いずれブームが来るかもしれない。その前に準備をしておきたい。」という関社長の言葉が印象的であった。中小企業の海外展開を考えると、機が熟す前に、固定的な投資を控えながら前向きにチャレンジするという姿勢が重要であろう。

7 株式会社インフォマティクス

会社名：株式会社インフォマティクス

創業（設立）：1981年10月

所在地：本社 川崎市幸区、大阪営業所（大阪市浪速区）、名古屋営業所（名古屋市中区）

代表者：代表取締役社長 三原 正一

従業員：180名（2012年3月1日現在）

主要事業：ソフトウェア開発・販売・カスタマイズ、これらに伴うコンサルティング業務、
ユーザーサポート

創業の経緯と経営理念

インフォマティクスは、空間情報総合サービス企業である。同社の社名の「Informatix」は、「情報を科学する」を意味し、「知恵の創造」による安心安全な社会に向けての情報基盤の構築や市民社会を支援する空間情報の提供を目指している。

同社の前身であるエイ・アール・シー・ヤマギワ株式会社は1981年10月に設立され、設立当初から「建築・土木CAD（商品名GDS³⁹）」のライセンス販売と設計作図支援を中心に事業を展開してきた。1992年3月に社名を現在のものに変更し、1995年から「PC版空間情報システム（商品名SIS⁴⁰）」の販売を開始している。これは地図の作成・編集から地図データの管理、アプリケーション開発まで幅広く処理することのできる地理情報システム（GIS）である。さらに1998年には2次元画像や3次元モデルに彩色することのできる3次元ペイントレンダリングソフト（商品名Piranesi）を発売した。このソフトは2002年度にグッドデザイン賞を受賞し、2006年には日本の特許を取得している。さらに2012年からクラウドを利用してGISアプリと各種データ事業を統合的に管理する「空間情報クラウドコンピューティング（商品名GeoCloud）」の提供を始めている。同社の経営理念は、次の3点により構成されている。

- ①価値の創造（Business）＝世の中に己の能力を持って奉仕することにより、己の価値を問い、己の存在を主張し、そしてまた、世の中から求められる己の存在価値を創造する。
- ②技術の開拓（Technology）＝コンピュータ技術およびその関連技術に対する研究開発に努め、自己研鑽に励み、専門的(professional)な技術集団を形成する。
- ③魅力ある人間関係（Life）＝人間関係が常に仕事の基本にあることを認識し、仕事を通じて、より建設的な人間関係を形成することを追求する。



本社入居ビル



同社ホームページによる

³⁹ 1992年以降 Micro GDS シリーズへ移行した。

⁴⁰ Spatial Information System の略

また、同社の活動指針として「3つのSIs」＝「Spatial Information」（空間情報を科学する知恵）、「System Innovation」（空間情報技術を追求する挑戦）、「Service Integration」（空間情報サービスの提供）を提示している。創造的な科学精神の下に、優れた技術と魅力ある人間関係を構築し、自己実現と社会的価値の創造を目指しているのである。

事業内容と自社の強み

同社の事業は、次の4分野において展開されている。

第1は、空間情報関連のソフトウェア製品の販売と企業における導入後のトレーニングや技術支援サービスの提供である。主力製品としては前述のように「SIS」（オールインワン型GISソフト）、「MicroGDS」（多機能の汎用2D・3D CADソフト）、「Piranesi」（建築パース・プレゼンテーション画像作成ソフト）などがある。



いずれも同社 HP(製品)による

この事業における同社の強みは、多様な分野における多数の導入実績から得られた顧客ニーズの熟知がベースとなり、これに長年のシステム開発で蓄積された技術的ノウハウと空間情報に関する総合的な知見が加わったものといえることができるであろう。いわば専門企業ならではの強みである。

第2の事業は受託開発である。上記の製品をベースとして、顧客の業務にきめ細かく対応したカスタマイズ・システムを提供する事業である。ここでの強みは内容を知り尽くしている自社製品がベースになっていること、豊富な実績と新しい開発手法に裏打ちされた企画・構想力、独自のフレームワークやライブラリの活用による開発工数の縮減などである。

第3の事業分野はデータ変換・調整サービス事業である。紙データの電子データ化やデータ調整、属性付加等ソリューションのベースとなる各種サービスを実施している。ここでの強みは長年のGISソリューション提供に伴うデータ変換実績と作業効率化の知恵の蓄積である。

最後の事業分野は、最も新しいが最も成長が期待できる「空間情報クラウドコンピューティング (GeoCloud)」によるソリューション提供事業である。この事業における提供サービス自体の強みは、クラウド利用によるコスト軽減、運用・保守の簡便性、利用環境の負荷軽減、処理スピードの迅速化、セキュリティ確保などが挙げられ、また同社の企業としての強みは、長年培ってきた空間情報に関する総合力といえることができる。

以上の各分野に共通する強みとして、万が一不具合が発生した場合に開発部門と営業部門が一体となって解決に当たる社内体制が整備されていること、ISO や ISMS 等の認証を受

けた高水準の品質管理体制と情報セキュリティ管理体制をもっていることが挙げられる。

海外進出の検討

以上に見てきたように、同社は空間情報の分野で独自の地歩を築いてきたが、更に成長していくためには、今後成長が期待される地域、事業分野における空間情報のニーズに対応していく必要がある。同社は創業以来欧米諸国等とソフトウェアの取引を行ってきたが、産業インフラや都市基盤の整備が急がれており、空間情報に対する需要の伸びが期待されるアジア諸国との取引強化が経営課題となってきたのである。具体的には東南アジアへの「地理情報システム (GIS)」の輸出やコスト面で競争力をつけるための現地アウトソーシングを検討しており、中小機構の 2012 年度 F/S 支援事業を活用して必要な調査を行う考えだ。

海外事業については、一般に「市場」、「提供する商品・サービス」および「資金」についてしっかりした見通しを持つことが必要であるといわれるが、同社の場合、市場は前述のとおりインフラ整備の進展等により成長市場であると想定され、一部では既に取り実績もでていたので、問題は少ない。また商品・サービスについては、国内における導入実績・サポート実績が相当にあり技術的にも成熟している。空間情報の利用についてアジア諸国は、過去に我が国が辿ってきたものと同様の道歩を歩んでいるので、わが国における経験を作り込んでいる日本独自のソフトウェアが適切なソリューションを提供できると考えられるのである。資金面は当面輸出を中心に考えているので、直接投資等に比べ必要資金量も少なく同社にとって問題は少ない。しかし現地のユーザーである公的機関等の予算は必ずしも十分とは言えず、この面での技術協力などによる資金援助措置が望まれる。

懸念材料としては、コミュニケーションの問題がある。仕様のすり合わせなどが円滑にいかないと不要なコストが発生し、スピーディな事業展開が阻害されるのである。また、模倣や代金回収の問題は、クラウド利用のライセンス認証により軽減されるものの、知的財産保護の実態、取引先の契約順守状況、現地における地図情報等のデータの取得・加工・提供に関する規制など取引先国の商慣行や法制度・行政措置に関する問題は残されている。

今後長期安定的に輸出を行い、顧客に対する適切なサポートを行っていくためには良いパートナーと提携することが望ましいが、この点についても人的な接触を含め現地における十分な調査が必要である。これらの課題をクリアしながら、総合的な地図情報システム提供企業としての強みを発揮することが出来れば、近い将来海外事業は同社の収益の柱となっていくであろう。

8 株式会社ハウインターナショナル

会社名：株式会社ハウインターナショナル

創業：1999年7月

所在地：福岡県飯塚市幸袋 560-8 アイ・ビー・コート 2F

代表者：代表取締役会長 正田 英樹、代表取締役社長 高橋 剛

資本金：77,565 千円

従業員：30名

主要事業：大学向け教育支援ソリューション「ediea（エディア）」の開発／運用／導入支援、クラウドサービスの導入・運用支援/ツール開発、システム開発等

地域に根差した起業

ハウインターナショナルは、創業地の福岡県飯塚市を「アジアのシリコンバレー」として新情報産業都市に生まれ変わらせることを目標に1999年7月に設立された。九州工業大学発ベンチャーとして同大学情報工学部OBの正田英樹会長と高橋剛社長が地元有志の協力を得て「有限会社ハート・アット・ワーク」を起業したのである。当初の資本金は300万円であった。同社は2001年に資本金を1170万円へ増資するとともに、称号を変更し株式会社ハウとなり、さらに翌2002年に同社と株式会社アイ・エム・エーが合併し、「株式会社ハウインターナショナル」が誕生した。社是は「至誠報恩」（自社をとりまくすべての人への感謝の心を持ち その感謝を生き方の基本として貫き 持つべき誠実な心と態度をあらわすこと）である。「感謝」のこころを会社の基本指針とした背景には、現在に至るまでに幾度かの危機がありこれを地元の有志の方々をはじめ多くの人の支援により乗り越えてきた経緯がある。

本社社屋（飯塚市）



同社HPによる

企業理念は、「飯塚市を拠点としてIT技術を駆使して『知の創発の場を提供すること』」である。「知の創発の場」とは、ひとり一人のレベルを超えた深いレベルの気付きや学びが生み出されるような場であり、これを育てていくことにより自社技術の向上と顧客価値の最大化、地域社会の活性化を実現していく。あくまで「地域」と「人」にこだわりながら、IT技術の産業化を狙っていく発想である。

3本の事業の柱

事業は、3本の柱からなっている。

第1は、法人向けモバイルソリューション構築事業である。「HAWS」⁴¹というクラウドシステム構築サービスを提供している。

第2の柱は教育学習支援ソリューションの提供である。「ediea」といブランドで「教育の質保証」を実現する学修支援システムを事業化した。製品としては「教職履修カルテ」や「自己評価システム」など学生の修学意識に応じたきめ細かな指導を可能とする多様なツールが用意されている。

第3の柱は、地域の活性化関連事業である。創業の原点である「アジアのシリコンバレー」を目指し、「e-ZUKA TRY VALLEY」構想⁴²に参画するとともに「まちづくりシンポジウム in 飯塚」や商店街活性化シンポジウムを立ち上げてきた。またソフトウェア技術者が所属や専門分野の垣根を越えて議論する「e-ZUKA TechNight」⁴³を立ち上げ、運営を支援している。

これらの事業は、一見バラバラの分野を対象としているように見えるが、事業に携わる社員や顧客である企業は「産学官連携」と「地域振興」という横糸によって結ばれており、全体として飯塚市の活性化に向かっていているようだ。

海外事業への取り組み

同社は社名にも表れている通り、海外での事業展開に強い関心をもっている。1997年頃飯塚市とスタンフォード大学が技術提携を結び、スタンフォード大学の研究者が飯塚に来たことがあった。重度の身障者向け機器の共同開発に取り組み、正田会長が学生時代に創業に携わったサイバー・ビーイング社がこれに参画して製品化した。もともとソフトウェア開発が主軸であったため最終的には事業から撤退した。また、2000年にヤオハンの経営破たんにより経営から退いた和田一夫氏が飯塚へ移住したのを機に上海へ事務所を開設した。しかしこの事務所は半日デモや、中国の社会システムになじめなかったこともあり閉鎖することとなる。5年ほど前には、フィリピンからの留学生を同社で採用し彼を中心にフィリピンで開発拠点を作ろうとしたが、うまくいかなかったという経緯がある。これまではいろいろな形で海外事業に関与してきたものの、事業として定着するには至っていないというのが実態であるが、同社はその過程で多くのことを学んだといえる。

昨年、地域活性化の一環として、米国シリコンバレーの中核都市のひとつであるサニーバール市と地元飯塚市が友好都市となったことにより、新たにシリコンバレーとのビジネスチャンスが広がりつつある。両都市間で交換留学などを進め、教育分野をはじめとした文化交流を通して親密な関係を築いている。同社も事業面での連携を模索しているが、長らく活動してきた地域活性化の実績をベースとして生まれたチャン

⁴¹ HAW+AWS（アマゾン社が提供するクラウド利用プラットフォーム）の意

⁴² 2002年1月に飯塚市が発表した情報産業都市を目指す構想。情報系大学等の基盤を活用して頭脳集約型企業集積を図り、内発型産業を創出しようとするもの。「日本一創業と成長がしやすいまち」等を目指してきた。

⁴³ 主催 一般社団法人 e-ZUKA Tech Studio、福岡県中小企業団体中央会。毎月1回開催されている。

スを活かし、相互の信頼感を背景とした今後の展開に期待したい。

今後の海外展開について、正田会長は「これまでの経験では中国をはじめ想定外のことが多々生じ、事業を進める障害となった。海外事業を進めるためには、『想定外』を極力減らすことが大事であり、そのためには信頼のできる現地の人脈をつかむ必要がある。その際の鍵の一つは日本へきている留学生である。信頼できる留学生とその身内の人を人脈として活かすことを考えたい。」と語る。この考えは既に実践に移されている。福岡県内の大学が連携して留学生と日本人学生のチームが留学生の母国語ネットワークをつくり、企業の海外展開をサポートするインターンシップ・プログラムを立ち上げたのだ。このような地域に密着した現地人材の育成・確保システムが広がっていき、その基盤の上に日本の中小企業の海外展開が円滑に進むことを期待したい。

資料 1

平成 25 年度調査「中小サービス業の海外展開の実態と課題」 主要インタビュー項目

*全体で 30 分～1 時間程度

1 海外進出の経験の有無

- (1) 「経験あり」の場合は、現在の状況はどのようなものですか？（①順調に進んでいる、②おおむね順調に進んでいる。③問題が生じている、④撤退した、⑤その他）
- (2) 「経験なし」の場合は、現在はどのような状況にありますか？（①一般的な関心を持っている程度、②検討を始めた段階、③検討が進んでいる、④具体的な action 計画を持っている、⑤社内体制を整え、現地と接触をしている、⑥その他）

2 海外進出の動機・目的

- (1) 海外進出に関心を持つに至った動機・目的はどのようなものですか？
- (2) 自社の経営状況と海外進出との関係はありますか？
- (3) 海外進出は経営戦略上どのような位置づけにあるのでしょうか？

3 海外進出に関する悩み、不安

- (1) 海外進出についてどのような悩み、不安がありましたか？（例：情報不足（現地市場、競合、現地人材の質・賃金、法制度・手続・慣行など）、資金手当の見通し、海外派遣人材、パートナーなど）悩み、不安が無いまたは少ない場合はその理由（事情）
- (2) 悩み、不安は解消されましたか？解消されない場合はどのように対処しますか？

4 現地状況の想定

- (1) 市場・顧客についてどのような想定をしましたか？（市場の大きさ、成長性、顧客の好みや特色など）。現時点における想定の根拠となる情報はどこから得ましたか？
- (2) 現地で雇用する人材についてどのような想定をしましたか？（現採従業員の意欲、接客・業務処理などのスキルのレベルなど）。現時点における想定根拠となる情報はどこから得ましたか？
- (3) 現地の事業展開に必要な原材料、設備、店舗などは確保できそうですか？必要な情報はありますか？
- (4) 現地における提携先（現地協力者）は必要ですか？必要な場合はどのような者が望ましいとお考えですか？そのような者はどうすれば見つけることができるでしょうか？

5 事業戦略

- (1) 貴社の強みはどのような点ですか？現地で自社の強みを十分生かせるとお考えですか？

- (2) 現地企業との競合はありますか？現地企業と差別化はできますか？差別化のポイントは何でしょうか？
- (3) 現地では国内で行ってきた事業モデル（日本型モデル）で事業を進めますか？それとも現地の市場動向に合わせた事業モデル（現地モデル）によりますか？進出前と進出後では変わりましたか？
- (4) 現地市場に浸透するためのポイントはどのようなものと想定していますか？

6 リスク

- (1) 海外進出に際してどのようなリスクがあると想定していますか？
- (2) リスクを軽減・除去するためにどのような対策が必要とお考えですか？
- (3) リスクの軽減・除去に関し必要と考えられる政策的な措置はありますか？

資料2

参考図書

- 1 安積敏政(2011)『サービス産業のアジア成長戦略』日刊工業新聞社
- 2 浅川和弘(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- 3 安室憲一(2007)『新グローバル経営論』白桃書房
- 4 安室憲一・関西生産性本部(1997)『現場イズムの海外経営——日本企業・13のケーススタディ』白桃書房
- 5 江夏健一・大東和武司・藤沢武史(2008)『サービス産業の国際展開 シリーズ国際ビジネス4』中央経済社
- 6 軽森雄二(2012)『海外進出のしかたと実務知識—貿易業務から事業化調査 (F/S)、現地法人管理まで—』中央経済社
- 7 川端基夫(2000)『小売業の海外進出と戦略』新評論
- 8 川端基夫(2010)『日本企業の国際フランチャイジング 新興市場戦略としての可能性と課題』新評論
- 9 越純一郎他(2012)『誰も語らなかったアジアの见えないリスク：痛い目に遭う前に読む本』日刊工業新聞社
- 10 小田部正明・クリスチアン・ヘルセン(2001)『グローバル ビジネス戦略』同文館
- 11 ジェトロ(2012)『アジア主要国のビジネス環境比較』ジェトロ
- 12 ジェトロパリ事務所(2011)『フランスに日本を売り込め——見本市で販路開拓した中小企業 11社に聞く』ジェトロ
- 13 丹下博文(2007)『企業経営のグローバル化研究』中央経済社
- 14 財団法人中小企業総合研究機構(2013)『上海市場開拓ガイド』財団法人中小企業総合研究機構
- 15 中沢孝夫(2012)『グローバル化と中小企業』(筑摩選書) 筑摩書房
- 16 中野宏一(2006)『海外市場開拓の実務と情報収集』白桃書房
- 17 中村久人(2002)『グローバル経営の理論と実態』同文館出版
- 18 日経トップリーダー(2011)『なぜ中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？—「後悔しない」成功マニュアル』日経トップリーダー
- 19 額田春華他(2012)『中小企業の国際化戦略』同友館
- 20 根本孝他(2004)『グローバル経営 国際経営の進化と深化』同文館出版
- 21 三菱東京 UFJ 銀行国際業務部(2012)『アジア進出ハンドブック』東洋経済新報社
- 22 矢作敏行『小売国際化プロセス 理論とケースで考える』有斐閣
- 23 有限責任あずさ監査法人企業成長支援本部(2012)『中堅・中小企業のアジア進出ガイドブック』中央経済社
- 24 米倉穰(2001)『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会
- 25 鷲尾紀吉(2003)『中小企業の中国投資行動：経営行動と成果の関連分析』同友館

参考資料

- 1 『中小企業白書』各年版
- 2 『通商白書』各年版
- 3 ジェトロ(2013)『世界貿易投資報告 2013年版』
- 4 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター(2006)『中小企業国際化支援マニュアル』
- 5 中小企業事業団中小企業国際交流センター(1985、1989、1990)『中小企業海外進出事例集』
- 6 中小企業事業団中小企業国際交流センター(1993)『中小企業海外投資事例集』
- 7 中小企業庁 ホームページ
- 8 内閣府 ホームページ

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105 - 8453 東京都港区虎ノ門3 - 5 - 1 (虎ノ門37森ビル)

電話 03 - 5470 - 1521 (直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。

転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

この報告書の著作権は、独立行政法人中小企業基盤整備機構に属します。



中小機構