

## 第4章 まとめ

## ■本章について

本章では、アンケート調査の結果を中心に、中小企業や国際化支援機関へのヒアリング調査結果を加えて、本調査の狙いに従ってその調査結果のポイントを抽出し、その取りまとめを行う。

具体的には「A.国際化支援の利用状況およびその効果のまとめ」と「B.国際化支援ニーズに関するまとめ」2つに大きく区分し、それぞれ2つのポイントに関して取りまとめる。

### A . 国際化支援の利用状況およびその効果のまとめ

#### 【A-1】 . 国際化支援アドバイス利用前の状況と利用後の状況変化・問題解決等の効果

- ( 1 ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果
- ( 2 ) 国際化支援アドバイス利用後の事業進展
- ( 3 ) 国際化支援アドバイスの満足度
- ( 4 ) 企業ヒアリング調査にみる国際化支援アドバイスの効果
- ( 5 ) 全体総括

#### 【A-2】 . 中小企業の当機構以外の国際化支援機関の利用状況およびその効果

- ( 1 ) 国際化支援機関の利用状況
- ( 2 ) 国際化支援機関の利用理由
- ( 3 ) 各国際化支援機関の支援メニューの利用効果
- ( 4 ) 各国際化支援機関の今後の利用意向
- ( 5 ) 国際化支援機関へのヒアリング調査のポイント
- ( 6 ) 全体総括

### B . 国際化支援ニーズに関するまとめ

#### 【B-1】 . 中小企業の海外事業の課題

- ( 1 ) 海外事業の現在の課題と中期的（1,2年後）課題
- ( 2 ) 海外事業を取りやめた理由
- ( 3 ) 国際化に関して今後不安に感じていること
- ( 4 ) 全体総括

#### 【B-2】 . 国際化支援利用企業のニーズ

- ( 1 ) 海外事業の当初の目的と現在の目的
- ( 2 ) 海外事業進展のために重要と考える分野
- ( 3 ) 利用してみたい国際化支援メニュー
- ( 4 ) 当機構の国際化支援メニューの利用について
- ( 5 ) 国際化支援アドバイスへの期待、相談・強化してほしい内容
- ( 6 ) 実施してほしい国際化支援メニュー
- ( 7 ) 企業ヒアリング調査にみる国際化支援へのニーズ
- ( 8 ) 全体総括利用者は何を求めているか、また、何に不満を持っているか

## ■ A. 国際化支援の利用状況およびその効果のまとめ

### 【A-1】

#### 国際化支援アドバイス利用前の状況と利用後の状況変化・問題解決等の効果

#### ■本パートの目的・概要

中小機構の国際化支援アドバイスを利用した中小企業が、「利用前」にどのような問題を抱えた状況にあり、そして「利用後」にその問題の解決や状況の変化に対し、国際化支援アドバイスによる支援活動がどの程度効果があったかを把握する。

また、利用後に国際化に関して「実際にどのような事業進展として結果が出たか」についても明らかにする。

さらに、国際化支援アドバイスの効果があった効果がなかったに係らず、その支援活動を実際に利用してみて感じた企業の「満足度（心理的效果）」も測定する。

これらの調査結果により、今後、国際化支援アドバイス制度をどのように充実・強化していけば、中小企業の国際化に関する状況に合った支援効果の高い内容となるかの方向性を探っていく。

#### ■本パートの集計・分析項目

(1)	国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果 a. 全体結果 b. 業種別分析 c. 事業形態別分析 d. 自由回答のポイント
(2)	国際化支援アドバイス利用後の事業進展
(3)	国際化支援アドバイスの満足度 a. 満足度評価の定量分析 b. 満足度評価の理由（自由回答）
(4)	企業ヒアリング調査にみる国際化支援アドバイスの効果
(5)	全体総括

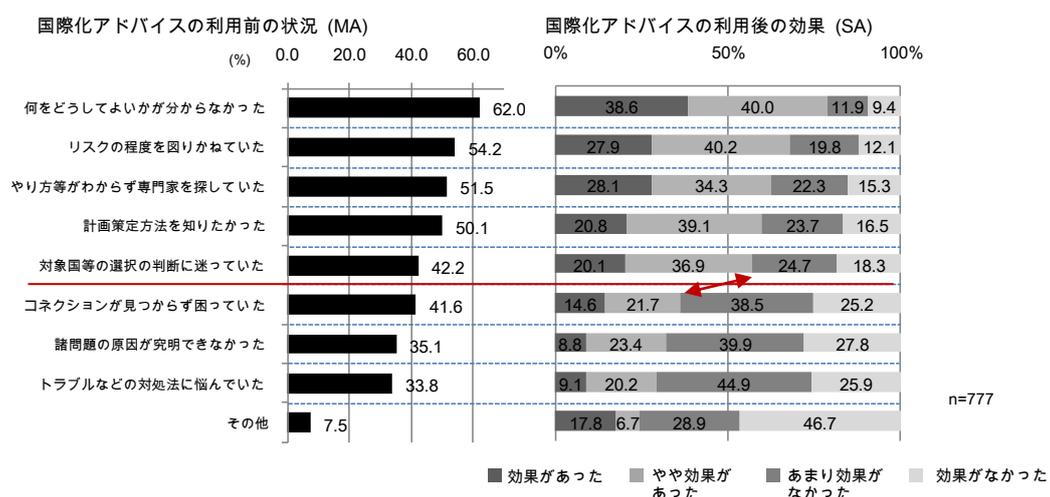
( 1 a ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果 ( 全体結果 )

国際化支援アドバイス利用企業の利用前の状況で最も多いのは「何をどうしてよいか分からなかった」で全体の 62.0%、次いで「リスクの程度を図りかねていた」の 54.2%となっている。また、それ以外に利用前の状況として全体の半数以上が該当していたものは「やり方等がわからず専門家を探していた」51.5%、「計画策定方法を知りたかった」50.1%である。

利用前の状況と利用後の効果の関係をしてみると、利用前の状況として多いものほど、効果が高いという比例関係にある。これは、利用前の状況として多いものほど、その状況に関してのアドバイスの実施数が多くなるため、蓄積効果により効果性を高める方法論の確立が進んでいるなどの理由が考えられる。

利用後の効果のグラフをしてみると、「効果があった+やや効果があった [効果あり回答]」の割合が急に少なくなる境界線がある。それは「コネクションが見つからず困っていた」から下の項目で、他に「業績不振・諸問題の原因が究明できなかった」「トラブルなどの対処法に悩んでいた」があり、これらの項目では[効果あり回答]の割合が3割、2割台まで少なくなっている。これらの項目に共通するのは、相手ありき(コネクション先、トラブル先)の部分や、個々個別の状況(諸問題、トラブルの内容)に大きく影響される部分があり、一様にアドバイスしにくい内容であると考えられる。しかし、一方でこれらの項目は、企業としては事業の運営にあたって避けられない“目の前にある”具体的な問題であると言え、これらの問題解決効果を上げることは、国際化を進めている中小企業の発展に大きく寄与するものと考えられる。

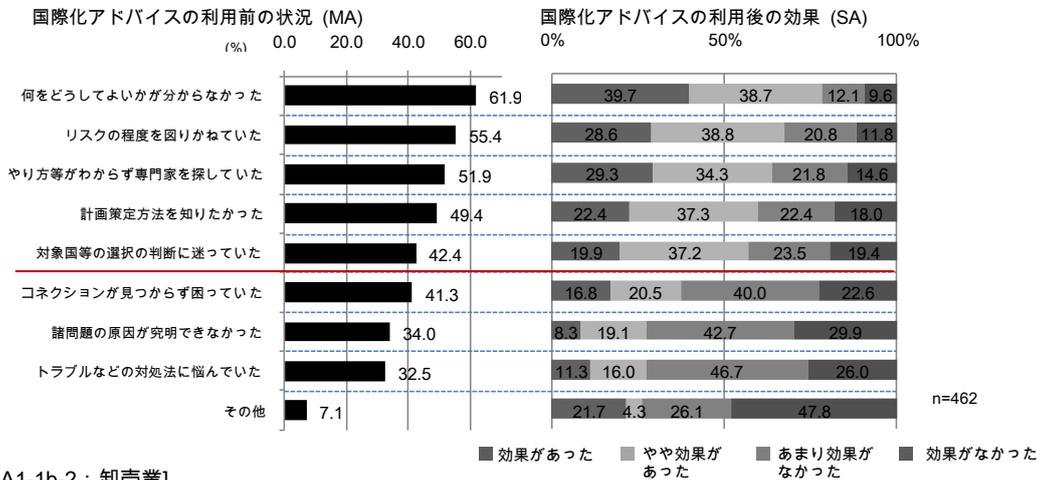
[図表 A1-1a-1 : 国際化支援アドバイス利用前の状況別の利用後の効果(全体結果)]



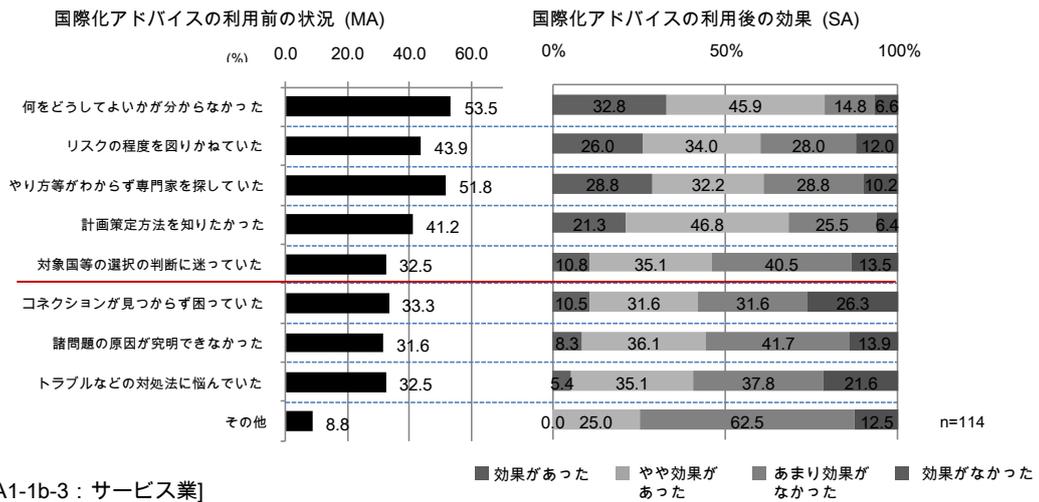
( 1 b ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果 ( 業種別分析 )

※集計分析に十分なサンプルを得られた「製造業」「卸売業」「サービス業」の3業種についてグラフ化

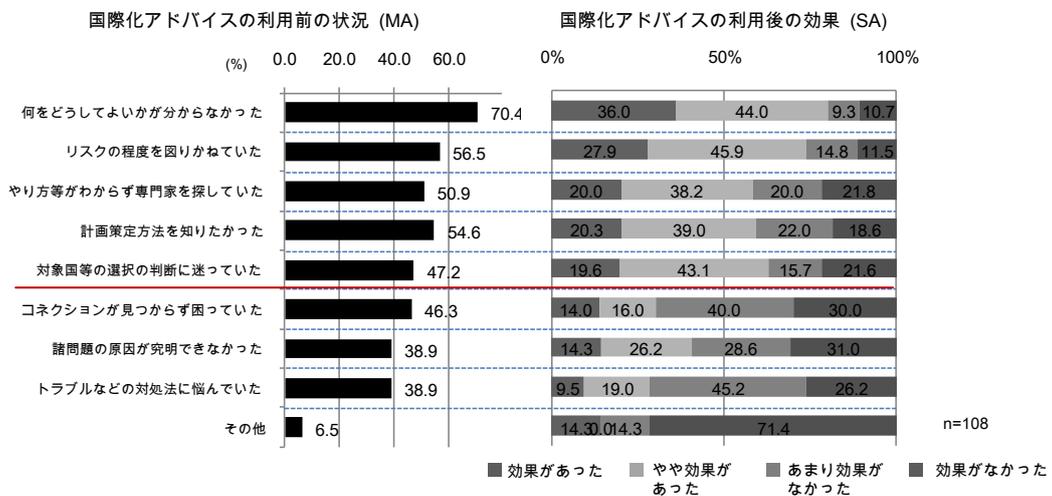
[図表 A1-1b-1 : 製造業]



[図表 A1-1b-2 : 卸売業]



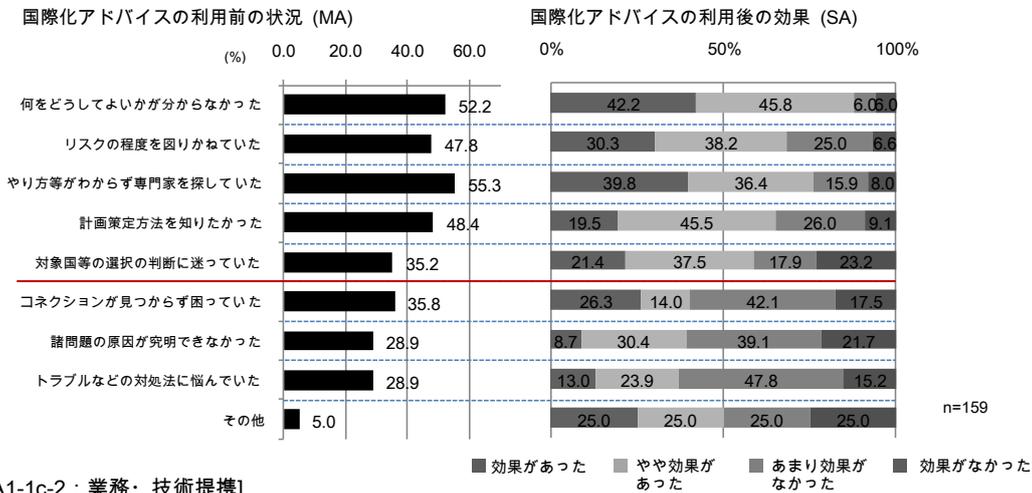
[図表 A1-1b-3 : サービス業]



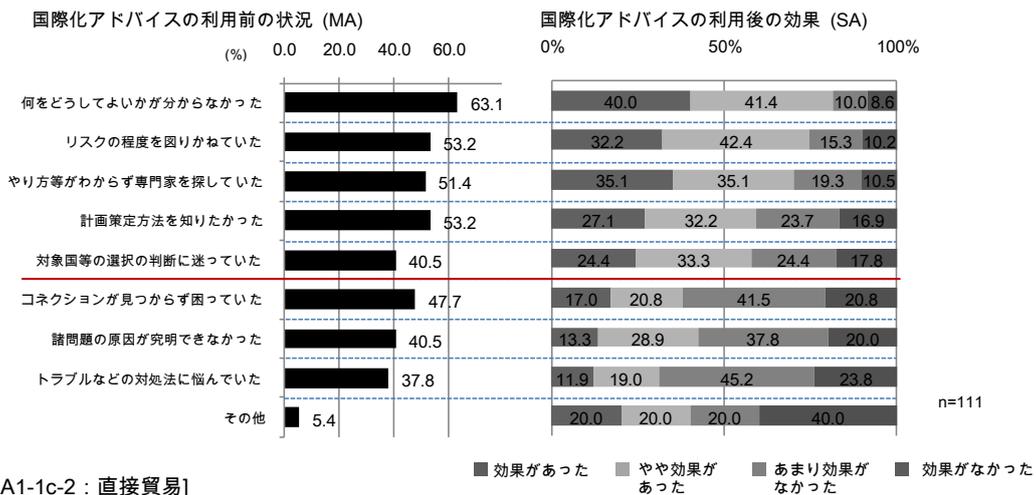
( 1 c ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果 ( 事業形態別分析 )

※ 「直接投資」 「業務・技術提携」 「直接貿易 ( 輸出 ) 」 の 3 事業形態についてグラフ化

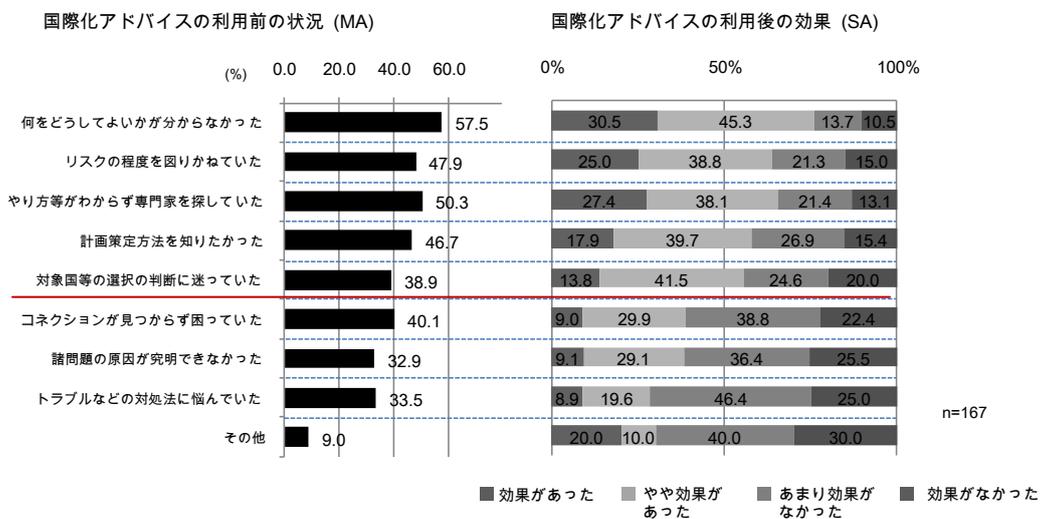
[図表 A1-1c-1 : 直接投資]



[図表 A1-1c-2 : 業務・技術提携]



[図表 A1-1c-2 : 直接貿易]



( 1 d ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果 ( 自由回答のポイント )

国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の状況変化に関する自由回答を、利用後の【効果あり】：( 効果があった+やや効果があった )、【効果がなかった】：( あまり効果がなかった+効果が限定的 )の2つに区分し、更にそれぞれについて「利用前の状況の項目別」にわけて主な回答を下記に整理した。

■【効果に肯定的な回答】企業の主な回答内容

●【効果あり】-①情報・ノウハウ不足により何をどうしてよいか分からなかった

何をどうしてよいか分からない状況から、国際化支援アドバイスにより、具体的なステップ・スケジュールなどが明らかになり海外事業の全体像が理解でき、実際に具体的なアクションを始めるキッカケとなっているケースが多い。また、それ以外にもリスクの高い状態で急いで国際化をする必要があるかの適正判断の支援や、国際化を進めるにあたっての不安を心理面から払拭し決断を促す効果も多く見られる。

利用前	利用後
進出国の状況や、事業計画の進め方など、何から手をつけて良いかわからない状況。	現地のアドバイザーを紹介いただき、具体的にリスクヘッジを解決していき、スケジュールリングができた。
現地の政府の指導方針がわかり、それに対応するのに高額なコンサルタントしか見つからない状況。	対応はまだゆっくりで良いとのアドバイスをもらい、じっくりみきわめる余裕ができた。
対象国はだいたい決めていましたが何をどうしてよいか分からなかったので貿易実務や認証制度などを調査する必要があった。	取引先候補となる企業が見つかり、相手国を訪問し、具体的な商談をするところまでこぎつけた。
新事業を考えていたが、これでよいのかと不安であった。	アドバイスをいただき、事業をやるかどうかを検討するのに参考になった。
海外取引における契約書に関して、今まで契約を結んだことが無く、内容の妥当性を全く判断できなかった。	専門家として第三者の視点で、リスク等に関して問題点を明確にご指摘いただき、不安点が解消した。
輸出入の知識・情報が不足しており、困っていた。	輸出入に関する理解度が深まり、関係各社との交渉もスムーズに進むようになった。
書籍等で課題解決策を検討したが、的をえたものではなかった。	課題に対して適切なアドバイスを戴いた。又、類似した例の紹介もあり良く理解できた。
求める企業数、規模、現状日本からの取引先などの様子で将来進出の可能性をみようとしていた。	求める状況に近くはないと判断出来、様子をみてゆく事とした。
HPでの海外事業展開を考えていたが、ノウハウがなく悩んでいた。	海外への発送方法等、悩みが解消して、海外展開へ決心がついた。
他社の取組みから、当社も実施してみようと検討を始めた状態。	具体的な手続きの流れが理解できた。また次の段階へ進んだ時の問題点が出てきた。
海外向けへの販路のための初期の相談。	海外への量販店での販売には、特に中国では、日本からの進出にはリスクも多いことが理解できた。
当社の大手顧客数社から、中国に進出するかどうか聞かれていたが、何をどのように検討したらよいか、また、どのような問題、リスクがあるか、何もわからなかった。	様々な情報を教えていただき、手順よく確認すべき問題点をチェックし、リスクを少なくする対応策を考え、検討することができました。最終的には単独で進出することは困難であるという結果になりました。
取引形態が初めてだったので不安があった。	いつでも相談できる存在があることが分かり心強かった。不安が払拭できた。
海外進出の経験は皆無のため、具体的な行動指標についての知識・経験が全くなかった。	日本企業の海外拠点に入り込むということを足がかりにする、という具体的なアドバイスを頂き今後の方向性が得られた。

●【効果あり】-②対象国、候補地などの選択に迷っていた

利用企業もインターネットや各種文献などで調べ一定の情報を保有しているケースが一般的だが、「専門的見地の情報」「現地に精通している者による生の情報」「現地で直接確認しなければ得られない情報」などが不足しており、そのため対象国・候補地の選定を決断するまでには至らない状態が多く見られる。

利用前	利用後
現地状況がつかめず、進められない状態。	現地に同行していただき、すでに進出している企業訪問先のアレンジ、弁護士、会計士との話し合いの設定などしていただけたので、現地進出に伴う具体的な情報収集ができた。
対象国 立候補地の選定方法が分からない状況。対象国の制度慣習、貿易手続きが不明。	対象国の慣習等、調べても(インターネット等で)わからない点が解決。
インド市場の特殊性等についての情報を得ていない。インドに進出している企業等の情報は無い。	インド市場の特殊性等についての情報、インドに進出している企業等の情報を得ることが出来ました。また、進出の必要性を強く意識した。

●【効果あり】-③今後発生する恐れのあるリスクなどの程度を図りかねていた

新しい事業アクションを起こした場合に考えられるリスクのあぶり出し、契約・取引や知的財産問題、現地の制度に内包されているリスク程度などが明らかにならないために、不安が払しょくされず次の行動への足踏みをしている企業がとても多い。専門家による各種リスクの存在・程度の測定またはリスクマネジメントの方法などのアドバイスを受けた多くの企業が心理的不安を解消し、次の段階に進んでいる。

利用前	利用後
インドネシアにおける「外資企業15年ルール」対応に関し、どの様に進めるべきか、わからなかった。ベトナムへの合併進出に関しては、合併面、進出面でのリスクをはかりかねていた。リスク回避の方法もわからなかった。	「15年ルール」に関しては、現地における日系企業の対応状況がわかり、具体的に進んだ。ベトナムへの合併進出は、リスクが明確になったことと、進むべき方向が決った。
子会社の撤退方法についてどうすれば良いか判らなかつた。	問題点の抽出とその解決へのアドバイス、手順、リスク等が明確になり、現在それを進めている。
保税区を利用した新しい販売のしくみづくりにおいて、うまく機能するかどうか、また法的に問題ないか、自分だけでは判断・検証できなかつた。	すべてがクリアになり、事業がうまく軌道にのつた。
海外において採用する場合の契約内容と条件項目の不加、現地他企業の状況や環境がほとんどわからなかつた。	問題点はほぼ解決し、現在採用活動を行っている。
取引先(国外)から言われる一方で、どうしたら良いのかわからなかつた。	取引先(国外)との法律が大きく違う事や、今後起こりうるリスク等について、アドバイスがあった。合併会社ではなく代理店という事で解決した。
海外取引において決済や輸出に関する問題等で特に相手国の受け入れ企業の選定で困っていた。	決済については銀行等と打合せでき、相手国のパートナーとして検討できる企業と進めることが出来た。
相手側との代理店契約を結ぶ段階において、相手側からの提示条件に妥当性があるのかわからなかつた。	アドバイスにより妥当性の有無が確認でき、当方からの提示条件も明確にすることができました。
知的所有権がらみの案件であり、海外への対応が初めてであり、今後どのようなことが起きる可能性があるか想像できない状況だった。	状況や対応すべき選択肢が明確になり、リスクを理解した上で交渉にあたることができた。
弊社の場合、顧客先の要望で既に中国にて仕事をおこなっていたが、中国の公安局からビザ関係の注意を受け、どのような方法で対処すべきかを相談させていただき、「駐在員事務所の設立」との回答があった。	どのような対処方法をとれば良いかの方向付けを行ってもらい、その後は顧客先との調整を行い、駐在員事務所の設立を行った。
具体的に進出にあたり貿易問題や売り掛けの回収等に課題があった。	今の段階では進出すべきではないとのアドバイスがあり、非常に助かった。

●【効果あり】-④海外事業の戦略・戦術などの計画をどのようにすべきかを知りたかった

出資・事業・組織形態、投資規模などの総合的な戦略計画へのアドバイスでも、特許に関する考え方など特定分野の戦略計画へのアドバイスでもその後の具体的事業の進展に繋がっている。

利用前	利用後
海外進出の期待とリスクがない混ざって、計画立案の方法も明確になっていなかった。	海外進出に際して検討しなければならないことを順序立てて教えて頂いたことで、パートナーの関係構築まで進んだ。
出資の形態や事業規模等に関して、一般的な情報では解りにくい点が多かった。	ある程度、自社の実状を勘案した形で情報の整理ができた。
既存のコネクションからの問題解決を行なおうとしたが、幅広い見地や具体的な方法がわからなかった。	幅広い見地からの意見を頂き、また具体的な推進方法のアドバイスを受け、具体的に計画を進める事ができた。
共同出資での海外進出に対する対応策。	コンサルティング会社の提案をセカンドオピニオンとして指導アドバイスを受けた。
海外のある都市で事業を行うのに、どのような組織・形態が良いか検討していた。	海外子会社を設立した。
①台湾企業の設備、製品レベルを知りたかった。②特許費用が国内で台湾、中国と申請すると高額であった為申請すべきか悩んでいた。	①設備、製品レベルに満足した。②台湾の弁理士に依頼することで安価に申請することが出来た。

●【効果あり】-⑥協力先・提携先などのコネクションが見つからず困っていた

多様な海外とのルート・コネクションにより問題解決に至った企業が見られる。

利用前	利用後
提携先とのコンタクトに問題を抱えていた。(相手方が当方の接触到に反応しない)	現地コンサルティング会社を紹介してもらい、糸口を得た。
インドネシアより糖蜜の輸入を行っていましたが、輸入している糖蜜の品質が段々悪くなり困っていた。	本機構のお世話により、タイより糖蜜の輸入を行ってから、品質が安定しており事業の展開に自信が持てるようになった。
タイ、中国(香港)などの進出先で、法務的なアドバイスをしてくれるところがなく困っていた。	現地の情報(法令資料)を提供して頂き、また中国の現地駐在の方とお話ができて、解決した。

●【効果あり】-⑦手続き、申請、現地制度などのやり方状況がわからず専門家を探していた

手続き、申請、制度などのやり方のアドバイスを受けて契約の締結や取引の開始などの事業進展に繋がった企業が非常に多い。また、アドバイスを受けることにより心理的にも自信を持って交渉などに臨めたとの声もあり、アドバイス支援効果の高い項目となっている。

利用前	利用後
初めての事ばかりで、相談する先もなく、自信がなかった。	調べる方法など、具体的に教えて頂き(尋ねることもできたり)、自ら自信を持って、すすめる事ができた。
中国に製造部門を移す以前に中国の法律等を調査する段階のアドバイスを受けた。	それ等を元にして有限公司を設立した。想定外のトラブルも少なく進出が進行した。
現地の税務所より請求された設備の税金の妥当性が不明だった。	妥当であるとの認識になった。
事例のほとんどない食品輸出の契約内容でなやんでいた。	適切な契約をむすぶことが出来、数回の継続取引が成立した。
相談対象国(ベトナム)に関する一般的～専門的までの情報を現地における経験不足から決断に至らない。	渡航前の相談アドバイスと、現地アドバイザー様同行による打合せや、調査を踏まえ安全に事業を継続できた。
先方国の法律で触れるかどうかを確認するのに困っていた。	パートナーシップを組む持ちかけがあった企業との協業の妥当性をはかる目安を得られた。
取引しようと考えていた国(インド)について情報不足だった。新興国からのオファーに対しコスト削減のノウハウが不足していた。	現地にある邦人企業(部品メーカー)の有様や国情が認識できた。アドバイザーに指導を受け、グローバル化に対応していく為のノウハウを幹部が学んでいる。
生産地中国より製品を輸入した際に、製品に瑕疵(水ヌレ等)があり、その損害賠償の交渉。	機構内の人物と契約を結び、定期的に相談をして、会社の経営を行っている。

従業員の業績評価制度、給与体系などの見直しをする必要があった。	日系他社の事例について説明を受けたことにより、見直しの参考になった。
インドビジネスの事情がわからない。英文契約書で注意すべき点がわからない。	インド企業の特徴について教えていただいた。英文契約書作成の際に、必要な点を具体的に教えてもらった。
中国の会社に、弊社にて単独過半数の資本投下をしながら、実際にその会社の財務内容、キャッシュフローが分かりづらかった。現実的に専門書の内容を元に照らし合わせても、中国側は中国の一般的なルールを盾に、なかなか思うように改善できなかった。	具体的な事例を説明いただきながら、一般ルールと専門書の内容を比較しながら説明を受けたことで、どのように中国側の担当に説明すれば良いのか分かった。
現地取引先との契約、商標申請に関して、情報・ノウハウ不足のため、どうすすめて良いか分からなかった。	契約締結に至り、商標申請を無事終わることができた。

■【効果が限定的であったと回答】企業の主な回答内容

全体的に効果がなかった場合の回答は多くないが、その中でも「アドバイザーは親身に対応してくれたが、具体的なアドバイスが受けられなかったために、利用後の効果に繋がらなかった」という声が比較的多く見られる。

●【効果が限定的】-①情報・ノウハウ不足により何をどうしてよいか分からなかった

利用前	利用後
韓国進出を検討していたが、具体的にどのように進めたら良いかわからなかった。	こちらが知りたいと思う具体的なアドバイスはうけられず、変化はなかった。(その後自社努力で進行)
利用前は“無”からのスタートだった。	利用後の感想は、やはり大企業が利用する役所的機関だった。
工場建設や従業員募集などの実務面において、不明点ばかりで、着手の切り口をなかなか見だせていなかった。	特に大きな進展はなし。結局、工業団地事務所のサポートに頼るところが大きかった。

●【効果が限定的】-②対象国、候補地などの選択に迷っていた

利用前	利用後
海外進出を考えていたが、国の選定(ヨーロッパ、米国)、どのように進出すればよいか。	結局、進出は中断していましたが、このようなアドバイス制度があることを知り、今年利用したいと考えている。

●【効果が限定的】-③今後発生する恐れのあるリスクなどの程度を図りかねていた

利用前	利用後
進出国、相手企業、契約内容のリスク程度が分らず、迷っていた。	説明を聞いたが、悩みは解決できなかった。

●【効果が限定的】-④協力先・提携先などのコネクションが見つからず困っていた

利用前	利用後
事業パートナー、投資の募集。	具体的な案件はありませんでしたが、親身に相談にのっていただき、精神的な支えとなった。

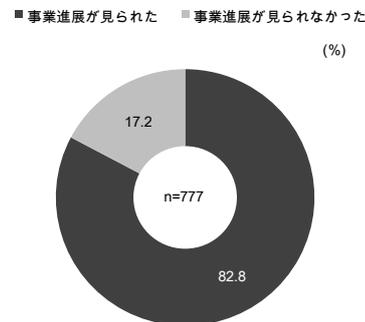
●【効果が限定的】-⑤取引先とのトラブルなどの対処法に悩んでいた

利用前	利用後
合併会社設立後、合併相手との解消について様々(金銭面)な問題があった。	アドバイザーより数回助言頂いたが、具体的・効果的なことにはならなかった。

## ( 2 ) 国際化支援アドバイス利用後の事業進展

【図表 A1-2-1：国際化支援アドバイス利用後の事業進展の有無(SA)】

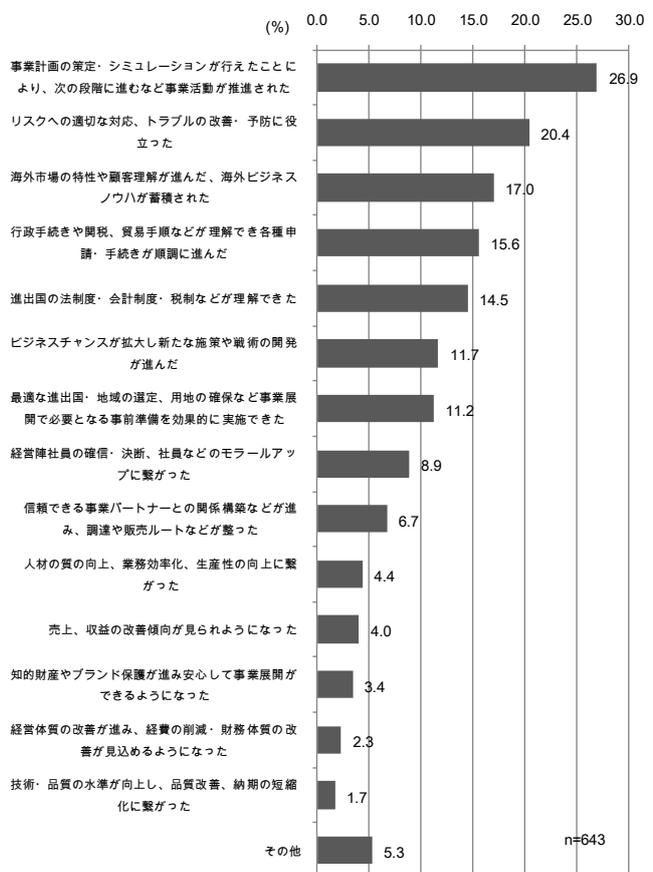
国際化支援アドバイス利用後の事業進展について見てみると、全体の 82.8%が「事業進展が見られた」と回答している。



事業進展の内容をしてみると、最も多いのが「事業計画の策定・シミュレーションが行えたことにより、次の段階に進むなど事業活動が推進された」26.9%で、次いで「リスクへの適切な対応、トラブルの改善・予防に役立った」20.4%となっている。

【図表 A1-2-2：国際化支援アドバイス利用後の事業進展内容(MA)】

続いて多いのは、「海外市場の特性や顧客理解が進んだ、海外ビジネスノウハウが蓄積された」17.0%、「行政手続きや関税、貿易手順などが理解でき各種申請・手続きが順調に進んだ」15.6%、「進出国の法制度・会計制度・税制などが理解できた」14.5%、「ビジネスチャンスが拡大し新たな施策や戦術の開発が進んだ」11.7%、「最適な進出国・地域の選定、用地の確保など事業展開で必要となる事前準備を効果的に実施できた」11.2%となっており、ここまでが 10%以上となっている。



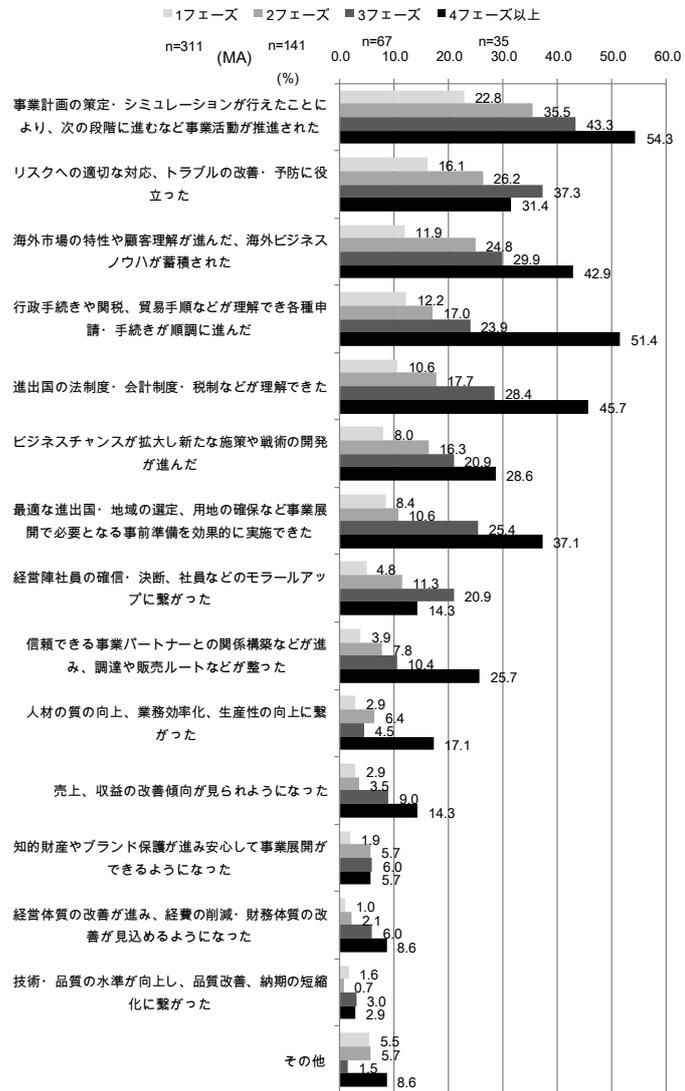
これらを見ると、計画策定、制度の理解、申請・手続きなど事業の前段階（準備）の活動に関しての項目の進展効果が高く、企業の海外事業のスタートアップ支援として結果に繋がっている。

また、「ビジネスチャンスが拡大し新たな施策や戦術の開発が進んだ」の項目も比較的高く、新たな売上・事業機会等の拡大にも一定の進展効果があると認識されている。

[図表 A1-2-3 : 利用フェーズ別に見た国際化支援アドバイス利用後の事業進展 (MA)]

国際化支援アドバイスを利用した事業フェーズ(タイミング)数別に利用後の事業進展効果の内容を見てみると、事業フェーズ数が多くなるほど(多くのタイミングで継続的に国際化支援アドバイスを利用していただいた場合ほど)事業進展効果が高まる傾向が見られる。

比較的、事業進展効果の割合の少ない下位の項目でも「信頼できる事業パートナーとの関係構築などが進み、調達や販売ルートなどが整った」や「人材の質の向上、業務効率化、生産性の向上に繋がった」、「売上、収益の改善傾向が見られようになった」といった項目については「4フェーズ以上」といったように継続的に支援アドバイスを利用することによって事業進展効果が高くなるケースが多くなっている。



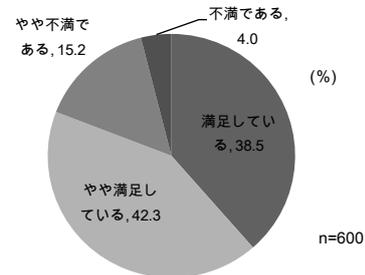
※本調査では、回答企業が国際化支援アドバイスをどの事業段階(フェーズ)で利用したかを知るために次の7つの事業段階(フェーズ)に分けて回答いただいた。

- ①検討前フェーズ、②情報収集フェーズ、③現地調査(F/S)フェーズ、④意思決定フェーズ、⑤現地法人設立等フェーズ、⑥進出後フェーズ、⑦中止検討・撤退フェーズ

( 3 a ) 国際化支援アドバイスの満足度

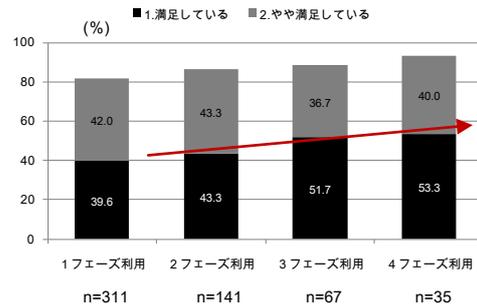
[図表 A1-3a-1 : 国際化支援アドバイスの総合満足度(SA)]

国際化支援アドバイスの総合満足度を見てみると、「満足している」は38.5%、「やや満足している」は42.3%で、この両者を合わせると約8割になる。  
逆に、不満（やや不満である + 不満である）と答えた企業が約2割存在する。



[図表 A1-3a-2 : 利用フェーズ数別に見る国際化支援アドバイスの総合満足度(SA)]

国際化支援アドバイスの総合満足度を利用した事業フェーズ数別に見てみると、事業フェーズ数が増えるほど満足度が上がる傾向が見られる。3フェーズ、4フェーズなどある程度継続的に利用した場合は「満足している」の割合が5割を超える。



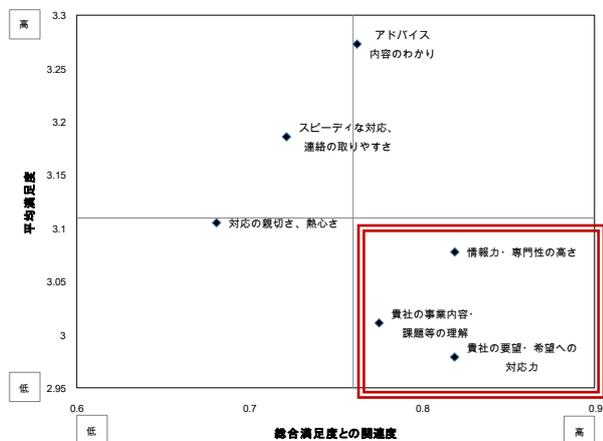
※本調査では、回答企業が国際化支援アドバイスをどの事業段階（フェーズ）で利用したかを知るために次の7つの事業段階（フェーズ）に分けて回答いただいた。  
①検討前フェーズ、②情報収集フェーズ、③現地調査（F/S）フェーズ、④意思決定フェーズ、  
⑤現地法人設立等フェーズ、⑥進出後フェーズ、⑦中止検討・撤退フェーズ

国際化支援アドバイスの満足度について、「総合満足度」に対して各満足度項目がどの程度関連しているかをみる「CS マップ」をしてみる。この「CS マップ」の【横軸】は総合満足度に各項目がどの程度関連するのかの度合いの高低を示している。【縦軸】は各項目の平均満足度の高低を示している。

よって、「CS マップ」では、右下のゾーンが、総合満足度への関連度が高く、かつ平均満足度より低い部分となり、このゾーンにプロットされた項目の満足を向上させることによって総合満足度が効果的に向上する。

右下には「貴社の要望・希望への対応力」「貴社の事業内容・課題等の理解」「情報力・専門性の高さ」がプロットされており、これらの項目の満足を高めることにより利用企業の総合満足度が高められる。

[図表 A1-3a-3 : CS マップ]



( 3 b ) 国際化支援アドバイスの満足度 ( 評価の理由 )

■【満足理由】：総合満足度について「満足している、やや満足している」と回答した理由

全体的にアドバイザーが海外現地情報に精通している点、海外経験の豊富さなどに裏付けされた明確なアドバイスに高い評価が集まり、それが信頼や満足に繋がっている。また、相談企業の特殊な事情や立場・環境などに丁寧に耳を傾け理解する姿勢や、粘り強くフォローしてくれるアドバイザーの親身で熱心な対応への“感謝”の声も非常に多い。このようなアドバイザーのレベルの高さだけでなく、相談企業の立場に立った支援を心がけている姿勢などに対し、満足の声(回答)が非常に多く寄せられた。

●初歩から丁寧に指導・支援してくれること

- ・ 初歩的なことから説明してもらえた点。経営側が判断すべきことをズバリ言ってもらえること。
- ・ 専門書等にある一般的な質問に対して、具体的な事例を元に説明があり理解しやすかった。また、訪問前に何度かメールでやり取りができたことで、訪問までにこちらの疑問点も集約することができた。
- ・ 未経験な「輸入」及び商取引習慣等から契約書のアドバイスまで親身なご対応により、取引を進めることが出来た。
- ・ 初めて中国で製品を作ることになり、商売も初めてで、0から1つ1つアドバイスしてもらえた。経験豊かなベテランの方が2人、親身になって教えてくれた。おかげさまで製品が届くまでスムーズに事が運び、今でも感謝している。国レベルで中小企業に対してこのようなきめ細やかな充実した制度があることは、素晴らしいこと。何回も相談のつてももらったが、全て無料であることも嬉しかった。

●相談企業の事業内容への理解または理解への努力

- ・ 専門職の私達の仕事を熱心に聞き、理解してもらえた。現状を理解してのアドバイスが私達の欲しかった。
- ・ 事前に当社の事業内容を調べられていたようで、適切なアドバイスが得られた。
- ・ 弊社に適した具体的な対応をしてもらえた。情報等も弊社にとって次段階に進みやすい内容だった。
- ・ 初めての相談だが、当社サイドに立った親切的なアドバイスを頂き大変嬉しく思っている。

●行動力のある熱心な対応への感謝

- ・ アドバイザーの適切な対応により、事業がスムーズに進む他、現地の工場まで2度に渡り同行してもらったことが現在の事業の結果に繋がっている。
- ・ こちらの質問事項に対し、親切に対応してもらった。資料の準備も役立つものを提供してもらった。
- ・ 非常に具体的で分かりやすかった。また、事後のフォローも親切丁寧スピーディーで大変満足している。
- ・ 弊社がお尋ねした内容について即日メールでお答えもらえて、補足説明資料をメールしてもらえた。
- ・ 当社の仕事は専門性が高いので、その点理解してもらうのに時間がかかる。しかし、熱心に対応してもらった。

●現地同行によるアドバイスまたは現地アドバイザーの優秀さ

- ・ Food Week 2010に参加して、アドバイザーの現地での対応および現地アドバイザーの情報力などがずば抜けて良く、展示会も成功に終わった。
- ・ 現地事情に精通したアドバイザーの意見であり、信頼度が高い。
- ・ 家具生産を中国に移すことについて、中国の受入れ情況、各種中国法の専門家によるアドバイスを受け、立地選定についてもアドバイスを受けた。独資法人を中国に設立するについて現地まで同行して交渉に参加してもらった。
- ・ 国際複合輸送代理業の仕事をしているが、貿易業務にも進出したいと考えている。上海において又、神戸において数回アドバイスをもらった。現地でのアドバイスは、情報力の確かさで有り難かった。

●アドバイザーの専門性の高さ

- ・ 弊社の場合、顧客先の要望で既に中国にて仕事を行っていたが、中国の公安局からビザ関係の注意を受け、どのような方法で対処すべきかを相談させてもらい、「駐在員事務所の設立」との回答をもらったという特殊な内容であったにもかかわらず、丁寧な対応であった。。
- ・ モンゴルの工場を出すのに大変協力をもらった。モンゴルの政府高官、大学の教授、有力企業(モンゴルの)の代表者と直接会えたので会社設立に役立った。
- ・ 香港、中国における資産処理に関し、専門知識を有するアドバイザーから有益な助言を頂き、無事処理が完了した。
- ・ 新規の取り組みにあたり、専門外の事項を処理しなくてはいけないが、貴機構には様々な経験のある職員がおり、多様な問題をワンストップでアドバイスが受けられるから。
- ・ 中小企業にとっては接することが困難かと思われる専門分野の人材と相談することが出来た。

■【不満足理由】：総合満足度について「やや不満である、不満である」と回答した理由

※一部総合満足度について「やや満足している」と回答した場合でもその理由に不満足の内容が書かれているものを含む。

不満足理由(または満足に至らない理由)として、基本的にアドバイザーの親切さ、熱心な取り組みは認識しつつも、相談企業の個々の多様な状況・条件などからみて「もっと利用しやすく」「もっと自社に合った」「もっと具体的・実践的に」という面で十分でないと考えているものが多い。具体的には地方からの利用に関する移動の手間の大きさ、自社の事業や製品の専門的理解、具体案の提示、民間企業への橋渡し(紹介)、中小零細企業の実態理解、情報鮮度・専門的情報不足への対応などに関する要望の声が複数見られた。中小機構が持つ公的機関としての性格または中小企業は裾野が広く多種多様な企業が存在する事などからこれらの要望をそのまま受け入れにくい状況にあるが、他の関連機関とのネットワーク強化・情報収集力の向上などの更なる強化により、より広い利用企業にとって有益な支援を提供し満足度を更に高めることは可能である。

●地方からの移動の手間

- ・ 地方から出向いて行つてのアドバイス内容と費用対効果を思慮すると、やや不満であるとなってしまう。
- ・ 欧米の支援アドバイスは、東京本部にしかなく、一度の会見では、全く用をなさなかった。中部支部にも欧米の支援アドバイザーを常駐させて欲しい。
- ・ 弊社から片道2時間半~3時間かけてアドバイスを受けに出向くことは、人員の少ない弊社にとって非常に大きな苦痛だったので、アドバイスの内容はともかく、お世話になりながら「やや満足」程度とした。

●事業や製品に関する専門的知識の理解

- ・ 非常に熱心にやってもらったが、専門的知識(繊維)をもっておられる人が少なく、内容が違っていたりすることがあった。非常勤等で連絡がつきにくいことがあった。
- ・ アドバイザーに商品の原料に関する知識が無かった。
- ・ いつも親切な対応でありがたいが、但し、やはり弊社が特別な製品を取り扱い、製造しているため、特別な現地サブライヤー情報などが揃う必要があり、その面で一般的なアドバイスがやや物足りないと感じた。

●具体的方法論や対応策を求める声

- ・ その企業に必要な具体的対応策迄サポートしてもらえない。この対策が中小企業の対応できない問題点。
- ・ 具体的な内容も含め、弊社にとって現状選択しうる選択肢事例的なものが多くあれば良かったと思う。
- ・ 中国の情報は得られたが、その中でどうしたらその問題が解決できるかといったアドバイスまでには至らなかった。
- ・ 事業活動中に計画段階においてアドバイスを依頼させてもらったが、対応の親切さにおいては、全く不満は無かった。しかし、依頼の主旨を説明し、回答内容には既にインターネットで自ら調べた内容を上回る内容ではなかった点において参考にならなかった。また、外国における問題点や諸手続き等と同じ立場になり専門家として実行に行き着く戦力とは思わなかった。事業者はあらゆる手段を尽くして、それでも困った時をお願いをすると思うのだが、そこでは、最後まで手伝いしてもらえない点が残念。弊社は、英語もでき、人的ネットワークが幸いし解決したが、別の企業でそこを求められたら、目的を果たせないと実感した。

●公的機関のため民間企業の紹介を希望する声

- ・ 担当アドバイザーは親切で好感が持て有り難かったが、私共の望む商社(相手)の具体的な紹介が、立場上してもらえなかったことであまり進展がなかった。
- ・ 民間企業(国内、現地)との具体的なリレーションが弱いと感じた。

●中小零細企業に対する理解

- ・ 基本的に専門的アドバイザーが中小零細企業の実態(現実的)理解が乏しい。理想と現実の差を本当は何も理解せず感じる気配はない。

●情報鮮度や専門的情報不足への対応力向上

- ・ 中国の場合、すべてに於いて変化が速いにもかかわらずアドバイスも何年も前の中国の認識が濃く話を聞いても聞かざるものはなかった。
- ・ 情報不足となることはやむを得ないが、情報入手についてのアドバイスをしてつなげられるような配慮が欲しい。
- ・ インターネット、書籍、雑誌等で得られる情報の内容が多い。その国の政府側(役所)の具体的な情報は一部を除き、良く理解しているとはいえない。でも熱心丁寧に対応してもらった。
- ・ 投資する国の大きな内容は理解出来たが、都市毎では不満が残った。投資する都市の内容が不明確に感じられた。

#### ( 4 ) 全体総括

「( 1 ) 国際化支援アドバイスの利用前の状況と利用後の効果」を見ると、利用前の状況として最も多いのが「情報不足、ノウハウ不足により、何をどうしてよいか分からなかった」というもので全体の6割以上がこれに該当する。つまり、国際化支援アドバイスを利用しに来る中小企業の過半数は、国際化の必要性は感じているが始め方・進め方に関してはほとんど分からない状態ということである。次いで利用前の状況として多いのが「事業リスク、今後発生する恐れのあるリスクの程度を測りかねていた」で全体の5割強がこれに該当する。中小企業が海外事業に漠然と不安を感じているが、その実態の見極めが難しく、どの程度踏み込んで行動を起こしてよいかの指針を欲しがっているものと考えられる。

このような状況にある企業が国際化支援アドバイスを利用したことによって、その問題が解決したなどの効果が現れた回答した割合は7～8割に至っており、大半の企業は支援効果があったと認識している。一方、割合は少ないが利用前の状況が「業績不振・品質問題などの諸問題の原因が究明できなかった」「取引先とのトラブルなどの対処法に悩んでいた」という場合の国際化支援アドバイス利用後の問題解決の効果は3割程度に留まっており、中小企業が海外取引に関して個別具体的な問題を抱えている場合の支援効果はあまり高くない。

「( 5 ) 国際化支援アドバイス利用後の事業進展」に見るように、国際化支援アドバイス利用によって全体の8割以上の企業が海外事業の進展があったと回答している。どのような分野での進展があったかについて見てみると、計画策定、制度の理解、申請・手続きなど事業の前段階(準備)の活動に関しての項目の進展効果が特に高い割合で現れている。他方、経営体質の改善、売上・収益の改善傾向、品質改善・納期の短縮化など事業展開後の様々な経営問題に関する分野で事業進展した割合は相対的に低い。

「( 6 ) 国際化支援アドバイスの満足度」にあるように、国際化支援アドバイスに対して全体の約8割は満足(やや満足)している。満足の理由としては、「初歩から丁寧に指導・支援してくれること」「相談企業の事業内容への理解または理解への努力」「行動力のある熱心な対応」「現地同行によるアドバイスまたは現地アドバイザーの優秀さ」「アドバイザーの専門性の高さ」といった分野を評価する声が多く聞かれた。アドバイザーの指導力、理解力、専門性などの高さといった能力的な部分と同時に、相談企業と同じ目線に立って努力・熱意を持って対応してくれるといった心理的な信頼感がアドバイスの満足度を高めていると考えられる。

## ■ A. 国際化支援の利用状況およびその効果のまとめ

### 【A-2】

#### 中小企業の中小機構以外の国際化支援機関の利用状況およびその効果

##### ■ 本パートの目的・概要

中小機構の国際化支援アドバイスを利用した中小企業がどの程度中小機構以外の国際化支援機関を利用しているか、中小機構以外の国際化支援メニューの効果はどの程度高いかといった中小企業の国際化支援機関の利用状況・利用効果を把握する。また、中小企業が各国際化支援機関を主にどのような理由で利用しているか、今後どの程度の利用意向があるかといった利用意識も併せて明らかにする。

さらに、中小企業の国際化の推進をサポートしている国際化支援機関（5機関）に、今後の国際化支援の考え方や取組内容・中小機構との連携に関する考え方などのヒアリングにご協力いただいた内容のポイントを整理する。

これらの調査結果により、今後中小企業の国際化を効果的・効率的に推進し、その支援効果を高めるために、中小機構が他の国際化支援機関との相対関係の中で何を強化し、どう相互に協力関係を高めていけばよいか考察する。

##### ■ 本パートの集計・分析項目

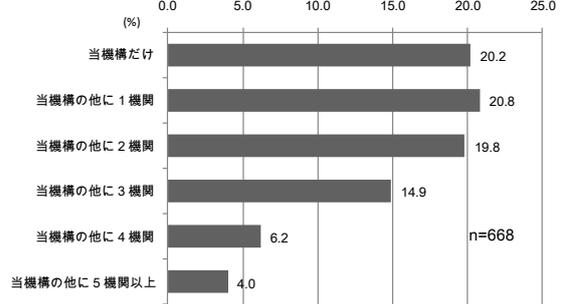
(1)	国際化支援機関の利用状況
(2)	国際化支援機関の利用理由
(3)	各国際化支援機関の支援メニューの利用効果
(4)	各国際化支援機関の今後の利用意向
(5)	国際化支援機関へのヒアリング調査のポイント
(6)	全体総括

( 1 ) 国際化支援機関の利用状況

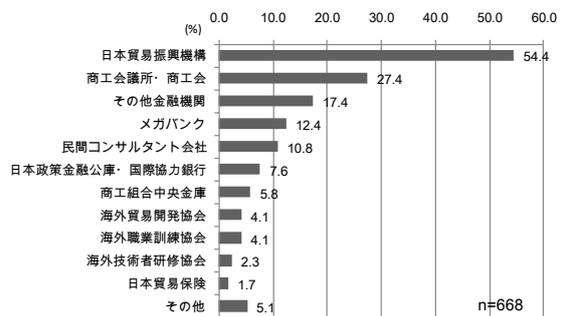
企業の国際化支援機関の利用状況を見てみると「中小機構だけ」の割合は20.2%。最も多いのは「中小機構の他に1機関」20.8%。全体の約9割が「中小機構の他に3機関以内」の利用となっている。

中小機構以外の国際化支援機関で利用割合が最も高いのは「日本貿易振興機構」54.4%である。次いで割合が高いのは「商工会議所・商工会」27.4%となっている。他に、利用割合が1割以上の支援機関は「その他金融機関」17.4%、「メガバンク」12.4%、「民間コンサルタント会社」10.8%である。

[図表 A2-1-1 : 国際化支援機関の利用状況(SA)]



[図表 A2-1-2 : 利用したことのある国際化支援機関(MA)]

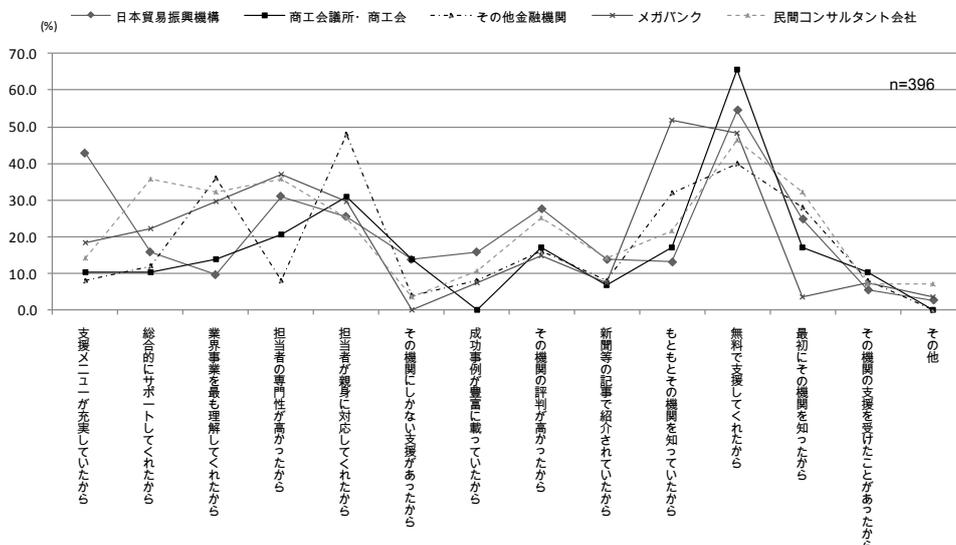


( 2 ) 国際化支援機関の利用理由

どの国際化支援機関でも共通して「無料で支援してくれたから」という理由の割合が高い。一方、各機関ならではの特徴的な利用理由をあげるとすると以下のようなになる。

- 日本貿易振興機構：支援メニューが充実していたから（内容面）
- 商工会議所・商工会：無料で支援してくれたから（敷居の低さ）
- その他金融機関：担当者が親身に対応してくれたから（人的信頼性）
- メガバンク：もともとその機関を知っていたから（知名度・取引関係）
- 民間コンサルタント：総合的にサポートしてくれたから（総合性）

[図表 A2-2-1 : 国際化支援機関の利用理由(MA)]



( 3 ) 各国際化支援機関の支援メニューの利用効果

各支援機関の支援メニューの利用効果を見てみると、【効果あり】(効果があった+やや効果があった)が80%以上の割合がある項目は「日本貿易振興機構：海外ニュース等情報提供、相談・コンサルティング」の2項目である。

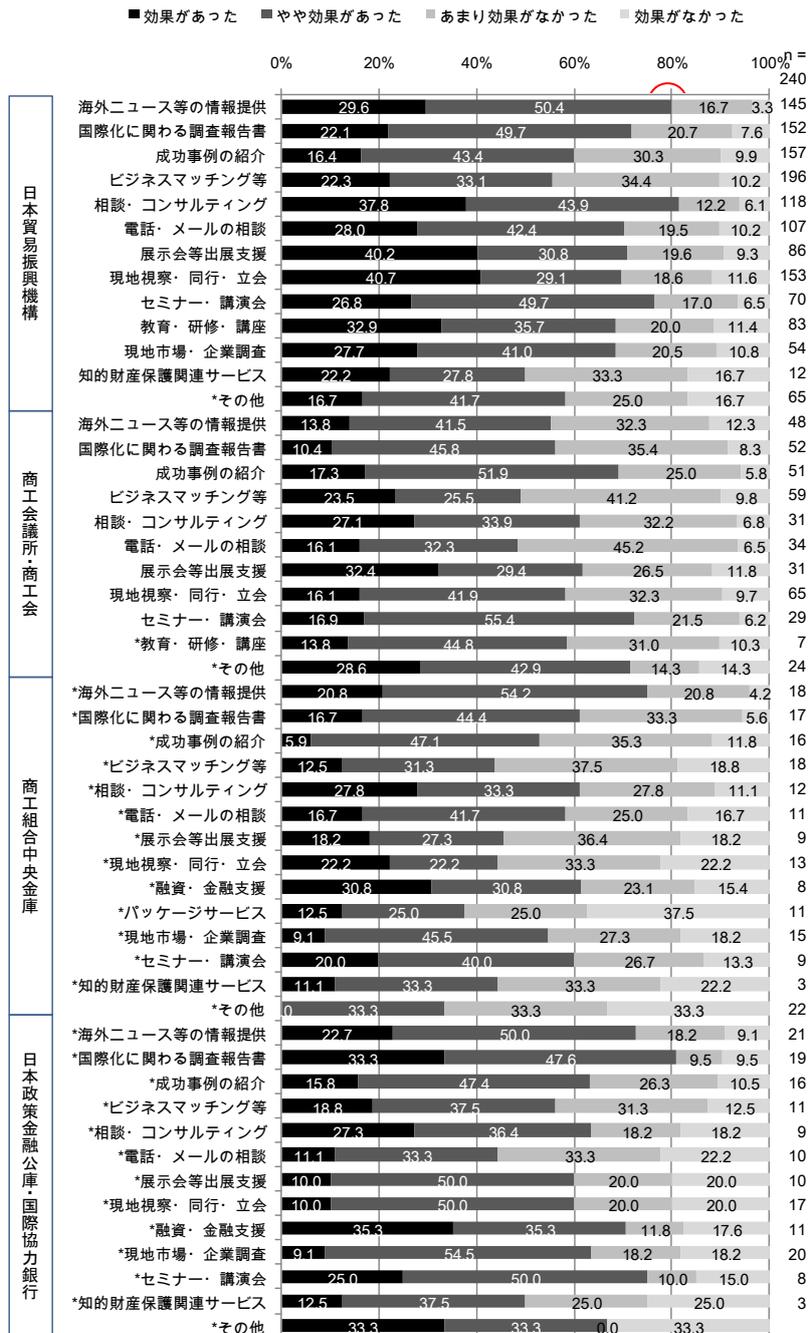
(効果があった)が、40%以上の割合となっている項目は「日本貿易振興機構：展示会等出展支援、現地視察 同行 立会」の2項目である。

商工会議所・商工会では、【効果あり】(効果があった+やや効果があった)で見ると「セミナー・講演会」「成功事例の紹介」の割合が多く、(効果があった)で見ると「展示会等出展支援」「相談・コンサルティング」が多い。

商工組合中央金庫は参考値であるが、効果があった割合の多い項目は「融資・金融支援」と「相談・コンサルティング」である。

日本政策金融公庫・国際協力銀行も参考値ではあるが、効果があった割合の多い項目は「国際化に関わる調査報告書」と「セミナー・講演会」である。

[図表 A2-3-1：各国際化支援機関の支援メニューの利用効果(SA)]

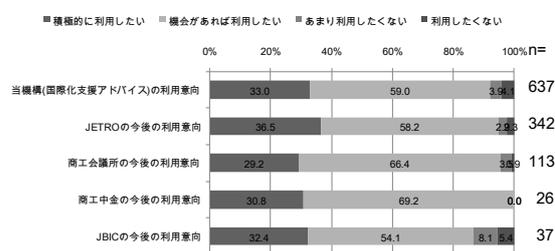


支援メニュー名の前に \* 印の付いている項目は[n=30]未満のため参考値とする。

( 4 ) 各国際化支援機関の利用意向

[図表 A2-4-1 : 各国際化支援機関の利用意向(SA)]

中小機構と中小機構以外の4つの国際化支援機関の今後の利用意向を見てみると、どの機関も全体の約3割が「積極的に利用したい」、全体の9割前後が「利用したい(積極的に+機会があれば)」と回答。企業としては今後国際化に関して相談したい内容が発生した場合は、中小機構を含めて色々な機関の支援を利用して問題を解決していこうという意向が伺える。



( 5 ) 国際化支援機関へのヒアリング調査結果のポイント

国際化支援機関へのヒアリング調査では、下記の5機関に協力いただいたが、その調査の中から「国際化支援施策の内容について」「今後の国際化支援についての考え方」「中小機構との関係性について」の3つについてヒアリング内容のポイントを下記にまとめる。

	①日本貿易振興機構	②日本商工会議所	③三菱東京UFJ銀行	④商工組合中央金庫	⑤日本貿易保険
国際化支援施策の内容について	利用頻度の高いメニューは「貿易相談」と「展示会」。海外進出の相談、展示会開催とも増加している。昨年度から力を入れている施策は「国内へのパイヤーの招聘」、海外展示会では敷居の高い企業への海外展開の足掛かりになると考えている。	中小企業国際化支援委員会をスタートし各商工会議所での支援事業の普及取り組みを強化。具体的にはこれからの連携、中小企業の国際展開の事例づくり、海外からの留学生を中小企業に紹介するなどの人材面の支援、国際化に向けての課題や問題点の調査研究などが考えられる。	新規進出・進出後とも相談が増えており、内容も専門的・高度になっている。その中で個々とマスでの両面での対応強化を図っていく。個々では相談対応人員の増強、マスではセミナーの質・量両面での充実でテーマを絞ってより深い議論に入っていけるパネルディスカッションのような形式も考えている。	金融・資金面の相談だけでなく海外進出の仕方などについても相談を受けるなど支援ニーズが高まっている。政府でも中小企業海外展開支援が重要な政策課題になっているのを受けJETROと協力し国内外の全103店舗に「中小企業海外展開サポートデスク」を設置し支援内容の充実を図っている。	中小企業、特に新規に海外進出を始めた企業、これから始める企業はほとんど貿易保険の制度・サービスを知らないため認知を高め中小企業に有効活用してもらいたい。地域の中小企業の掘り起こしを目的として貿易保険セミナー開催地を拡充。地方の経済産業局、商工中金との協力も進めている。
今後の国際化支援についての考え方	中小企業の海外展開については政府の支援予算などの後押しと連動してJETROも推進強化を行う。中小企業のニーズに応じて持続的な海外展開の成功させていくためにはJETROの支援だけでは難しく、経営・人的な問題・資金調達の問題などで各支援機関との連携強化を深めたい。	中小企業はこれから海外展開せざるを得ない状況にある。一方、中小企業の実態として必要性は感じつつも余裕はない現実があるので、まずは啓発活動を進めることが必要と考える。海外展開のメリット、デメリットを含め現地視察やセミナー活動などを通じて情報提供と啓発を進めている。	海外進出する中小企業が多様化するニーズにできるだけ応えていきたい。ビジネスマッチングのニーズが非常に強く今後も強化する。フルサポートを求める場合は関連会社や専門家と連携し支援していく。セミナーは地方公共団体・JETROなどと連携、ファイナンス面でもJBIC、JICA、地銀等と連携。	商工中金は中小企業と運命共同体であり投資が適正かなど海外展開の見通しについて中小企業と同じ目線で判断している。今後、より多様でニッチな市場でも海外展開が進むので、今まで以上に現地状況を肌感覚で理解できないと判断力に影響が出る。情報面でも各種機関と連携や強化が必要と思われる。	政府方針として中小企業の海外展開支援を強化する流れもあり、貿易保険の周知活動を強化していく必要があると考えている。また、中小企業のニーズに対応してわかりやすく丁寧に説明し、利用促進を図ることが重要。商工中金・銀行・損保などと低利融資制度の実施などで業務協力している。
中小機構との関係性について	中小企業は国際化を始める前に経営面等の各種準備・体制を整える必要がある。中小機構は経営面の支援も充実しているため中小企業に海外取引に対応できる社内体制・財務体質等の強化を図り、JETROの展示会・商談会へ繋げるような連携ができると効果的と考える。	全国中小企業会員からの相談窓口対応をしているため、最初に企業が相談に来る場合が多い。その中で日商ではできない支援がある場合、中小機構の支援スキームを企業に紹介し、場合によってはファイビリティスタディー等を共に取り組んで企業の国際化を強力に支援できる。	情報交換やセミナー等で中小機構と協力関係にある。連携としてはセミナーでの協力が第一になる。中小企業の海外進出は活発になっているが、やはり規模の問題で「信用不足」「人材不足」が顕在化している。この面でも企業を支援していくようなスキームができれば良い。	商工中金では中小機構・JETRO等さまざまな機関と連携を進めて企業の国際化支援をきめ細かく進めていきたい。特に、中小機構は企業が海外展開を検討する初期段階でも敷居が低く相談し易い機関だが支援内容を知らない企業も多いので紹介・利用を進めていきたい。	中小機構とは協力関係にあり、貿易保険に関する紹介等で連携している。中小機構は中小企業に幅広い支援メニューを用意した総合的な相談窓口なので、アドバイザーの方等にも貿易保険のメリットを訴求いただき、中小企業の安心した国際化活動の支援としたい。

## ( 6 ) 全体総括

中小機構以外の国際化支援機関を含めた中小企業の支援の利用状況等の調査結果や、各国際化支援機関側の今後の意向・考え方に関するヒアリング内容の結果といった利用者サイドと提供者サイドの双方の情報を組み合わせて、利用者である中小企業の国際化推進を効果的に支援していくために、各国際化支援機関の中で中小機構がどのような分野を強化し、他の機関との連携を築き上げていくべきかを考察する。

まず、「( 1 ) 国際化支援機関の利用状況」に見るように企業全体の 8 割は中小機構以外の国際化支援機関を利用している。中小機構以外で利用が多いのは、日本貿易振興機構、商工会議所・商工会、その他のメガバンク系シンクタンク、金融機関、民間コンサルタント会社である。また、「( 2 ) 国際化支援機関の利用理由」を見てみると、利用者はやみくもに色々な機関を利用しているのではなく、それぞれの機関について個々の利用理由を持っており、例えば、日本貿易振興機構には「支援内容」、商工会議所・商工会には「敷居の低さ」、その他の金融機関には「人的信頼性」、メガバンクは「知名度・取引関係」が利用のキッカケとなっている。

また、「( 3 ) 各国際化支援機関の支援メニューの利用効果」にあるように、企業が実際に支援を受けてみて効果が高かった支援メニューも各支援機関によって異なり、日本貿易振興機構では「海外ニュース等の情報提供、相談・コンサルティング」の効果が高く、商工会議所・商工会では「セミナー・講演会、成功事例の紹介」の効果が高く、商工組合中央金庫では参考値だが情報提供の他「融資・金融支援」の効果が高く、日本政策金融公庫・国際協力銀行も参考値だがセミナーの他「国際化に係る調査報告書」の効果が高い。その結果、「( 4 ) 各国際化支援機関の利用意向」に見るように、企業の今後の国際化支援機関の利用意向はどの機関でも 9 割を超える高い値を示している。

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

しかし、一方でアンケートの自由回答や利用企業の担当者へのヒアリング調査の中には、「一つの窓口では他の支援機関で提供している情報・支援が一元的にわからない」という声も多く、できれば各機関の横の連携・協力を強め、情報収集や適切な支援メニューを持つ機関の紹介等の企業側の手間工数を削減し、人員が不足して忙しい中でも効率的にアドバイスが受けられるようにしてほしいという意向は強いものと考えられる。

続いて、「( 5 ) 国際化支援機関へのヒアリング調査結果のポイント」にある提供者サイドの今後の意向・考え方を見てみると、各機関とも中小企業の国際化支援の重要性は今後ますます高まるという点で共通しており、各機関の“強み”を伸ばす形で具体的に支援の充実・強化を図っている。例えば、日本貿易振興機構では「展示会、国内へのバイヤー招聘」に力を入れており、企業に実際のビジネス拡大機会を豊富に提供するような施策を強化している。一方、日本商工会議所では、各商工会議所に働きかけメリット・デメリットをしっかりと伝えながら「海外展開の啓蒙」に力を入れ、中小企業の新たな成長に向けて国外市場の現実にも目を配るよう海外展開の“入

口”の部分の施策の強化も図っている。さらに、三菱東京UFJ銀行では、具体的に海外展開を考え始めた企業等に向けて「深い議論に入っていけるセミナーや相談対応人員の増強」を図り、一様ではない中小企業に対しその中で実際にビジネスが推進していけるように具体的な方法論の提示や、ビジネスマッチングなども行っていく考えである。

また、今回ヒアリングに協力いただいた国際化支援機関5機関のいずれもが1機関で全ての支援機能を有する事は難しく、各機関の連携・協力が非常に重要となってくるという事でも意見が一致している。相互の支援メニューの詳細の理解・紹介から始め、場合によっては地域拠点がある支援機関はその地域内での協力関係を高め地場の中小企業の支援効果を向上させるといったものや、海外現地拠点を相互活用の推進、現地のフィージビリティスタディを共に行って企業側への支援サービスを高めるなどの試みも考えられるといった声がある。

そのような意向がある中で、他の国際化支援機関が考える中小機構との連携・協力の基本的な考え方については、日本貿易振興機構では中小機構が国際化支援以外にも中小企業に特化した様々な経営支援メニューを持っていることから、特に企業が国際化を始めるにあたって各種準備や経営体制を整える部分での助言・支援を進めていただき、日本貿易振興機構が強い展示会・商談会で実際にビジネス化する時に必要な提携先や販売先等を見つけるなど、企業にとって事業段階別に必要となる支援が異なるので、これを連携して行えば効果的であるという意見をいただいた。また、商工組合中央金庫からも中小機構は中小企業に特化しているので、中小企業が海外展開を検討している初期段階でも敷居が低く気軽に相談しやすい機関と位置付け紹介を進めていきたいという意見をいただいている。また、日本商工会議所や三菱東京UFJ銀行からは情報交換やセミナーといった部分での協力や自分の機関にない支援が中小機構にある場合の紹介促進から始め、将来的には中小企業の海外進出の足枷になっている人材問題や現地調査などより高度な支援内容での連携に繋げられるスキームへ発展させていきたいという考えも聞かれた。さらに、日本貿易保険では貿易保険が中小企業の貿易事業に関する不安を払拭し事業を円滑に進める上で有効だが、その認知自体が低く、中小機構等での貿易相談の際のアドバイスにひとつとしての紹介等の連携を今後さらに強化していきたいという意向を示された。

以上のように、各機関とも連携・協力関係を強化し、中小企業の国際化推進の実効性を高めていきたいという意向が強く現れており、実際、日本貿易振興機構と商工組合中央金庫が協力し、商工中金の国内外全103店舗に「中小企業海外サポートデスク」を設置する等具体的な連携施策の取組が進んでいる。しかし、利用者サイドである中小企業側からは各機関それぞれに支援効果があり今後も利用していきたいと考えている一方、一元的にどの機関がどんな支援をしているかという情報が入手できないことに不満を感じている部分があり、結果として有効な支援メニューがあることを知らないままに海外進出を諦めめるようなことや問題の解決策を得られず事業が進展しないなどの状況に陥っているケースもあるものと考えられる。その中で、中小機構は、他の国際化支援機関からの意見にも見られるように、中小企業に特化しているために企業側として初期段階でも気軽に利用できる敷居が低い機関として企業からの様々な相談が寄せられる窓口機能を有している。従って、自らの支援メニューの他、積極的に他の支援機関との連携・協力を進め中小機構以外の機関の支援メニューを含めての紹介・利用提案を行うことにより、より多くの相談企業の課題・ニーズに合った国際化支援メニューの情報提供を行うことが必要と考えられる。

## ■ B. 国際化支援ニーズに関するまとめ

### 【B-1】 中小企業の海外事業の課題

#### ■本パートの目的・概要

アンケート調査の結果の中から中小企業が実施している海外事業について、現在どのような課題を抱えているか、また1, 2年後先にどのような課題の重要性が増しているかといった事柄を明らかにし、中小企業の海外事業の継続化・進展に関わる顕在的・潜在的なネックをあぶりだし、今後どのような方向性で中小企業の国際化を支援すべきかを推察する基礎情報とする。

また、合わせて、国際化支援アドバイスを過去利用した中小企業の中で現在海外事業を行っていない企業に対し、なぜ、海外事業の計画・実施を中止しなければならなかったかの理由を探ることにより、中小企業の国際化を阻む問題のポイントがどこにあるかを把握する。

#### ■本パートの集計・分析項目

(1)	海外事業の現在の課題と中期的（1,2 年後）課題
(2)	海外事業を取りやめた理由
(3)	国際化に関して今後不安に感じていること（自由回答）
(4)	全体総括

( 1 ) 海外事業の現在の課題と中期的 ( 1,2 年後 ) 課題

※ここで言う「中期的課題」とは、1,2年程度後でも解決されないと思われる課題または1,2年程度後に新たに発生すると懸念される課題を指すものとする。

図表 B1-1-1：海外事業の現在の課題と中期的課題

企業が挙げる「現在の課題」として全体の3割を超える項目は、以下の5項目となっている。

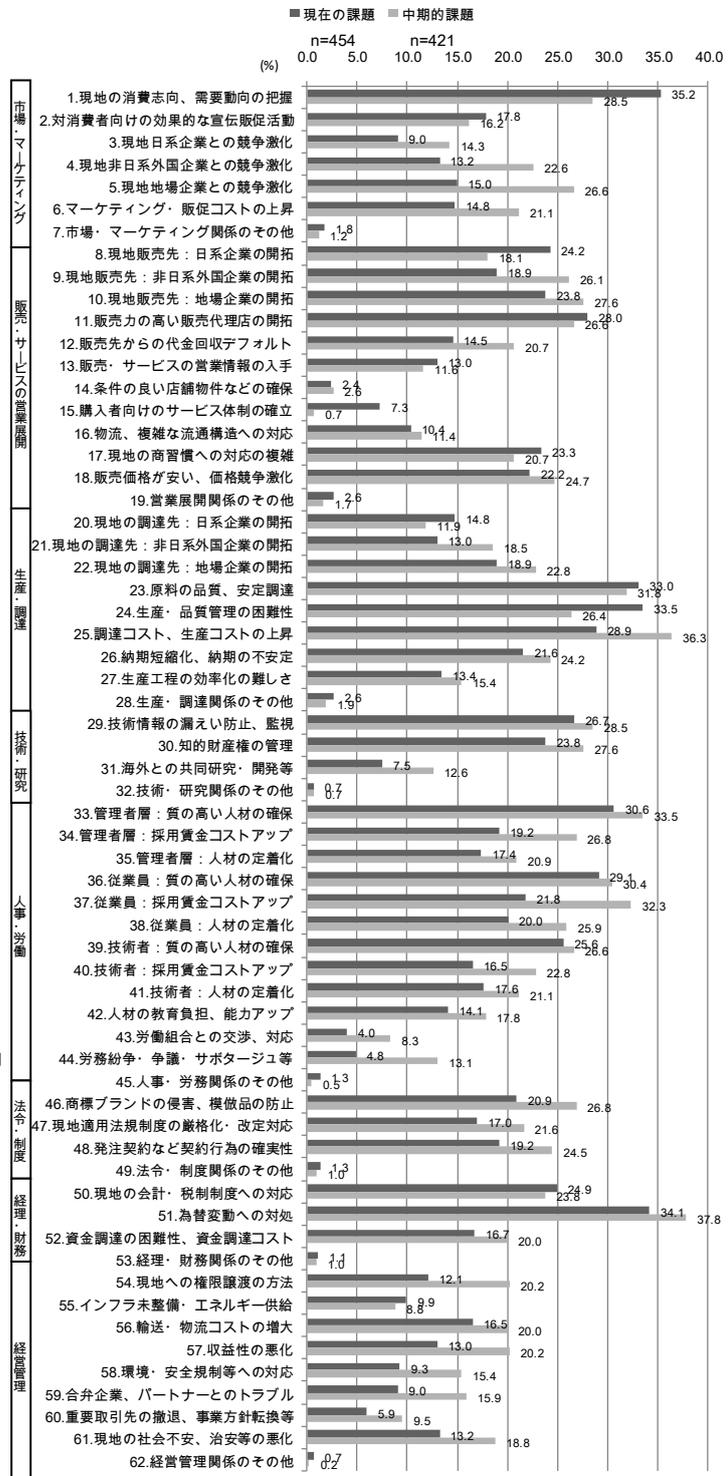
現地の消費志向、需要動向の把握	35.2%
為替変動への対処	34.1%
生産・品質管理の困難性	33.5%
原料の品質、安定調達	33.0%
管理者層：質の高い人材の確保	30.6%

「中期的課題」として3割を超える項目は、以下の6項目となっている。

為替変動への対処	37.8%
調達コスト、生産コストの上昇	36.3%
管理者層：質の高い人材の確保	33.5%
従業員：採用賃金コストアップ	32.3%
原料の品質、安定調達	31.8%
従業員：質の高い人材の確保	30.4%

「為替変動の対処」に関しては、現状も中期的にも課題として挙げる企業が多い。昨今の急激な円高のような為替リスクを回避することは国際化実施企業の重要な課題として捉えられている。

「管理者層：質の高い人材の確保」「原料の品質、安定調達」も現状・中期的両方に挙げられている課題である。国際化事業の適切なマネジメントができる人材の採用・教育や、世界的需要が高まる中、安定して必要な量・求める品質の原料を調達できるための各種対策が必要となってきている。



●中期的 ( 1,2 年後 ) に重要性が増すと考えられる課題

縦軸に「中期的課題として回答のあった割合」、横軸に「中期的課題として回答のあった割合から現状の課題として回答のあった割合を引いた数値(中期的課題と現状の課題のギャップポイント)をとった二次元マップを下記に記す。

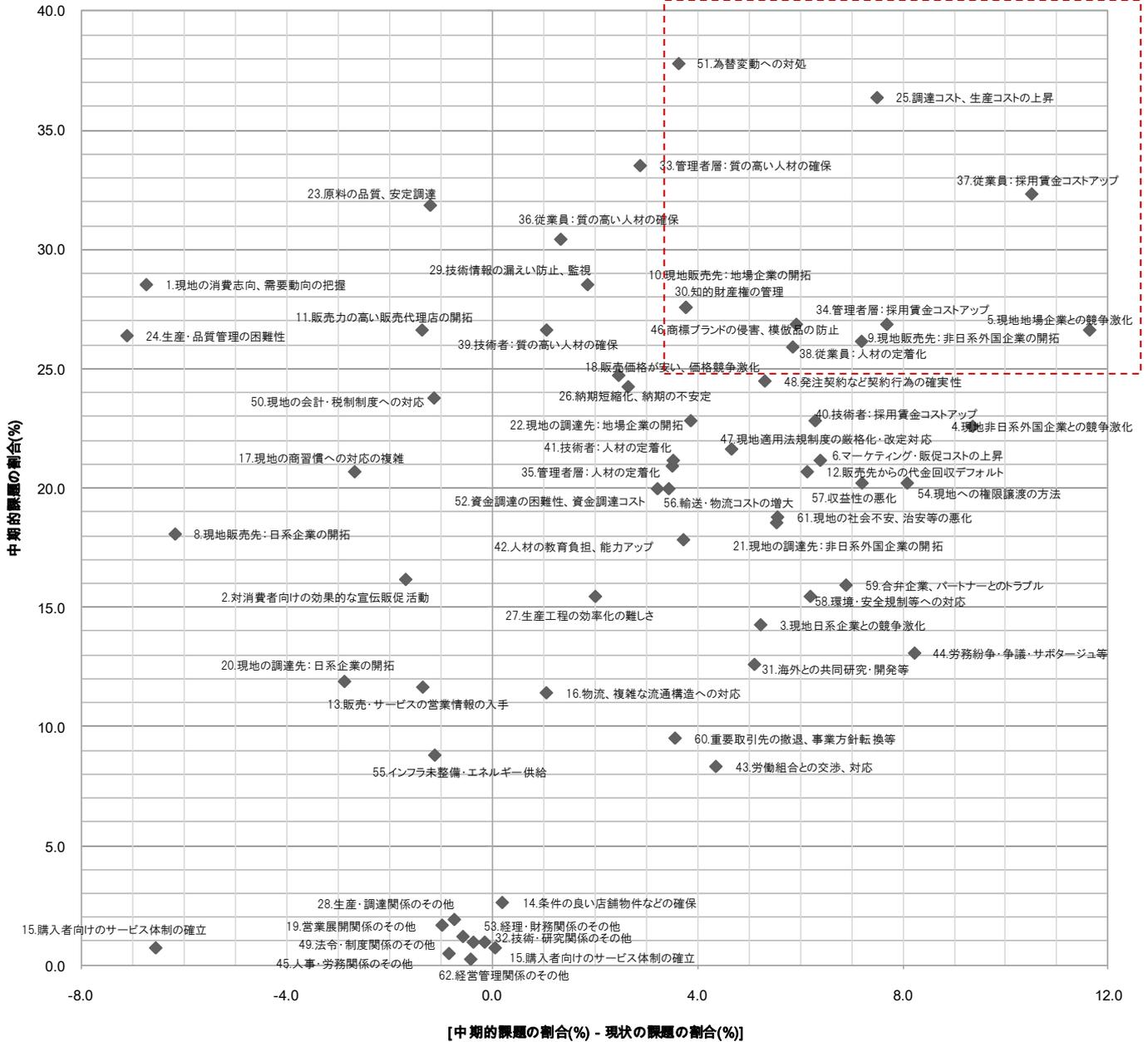
グラフの右上の二重線で囲んだエリアは、企業が「中期的課題としてあげた割合が高く、かつ現状の課題としてあげた割合より増加した項目」がプロットされている。つまり、中期的(1,2年後)な課題として多くの企業が認識している項目の中で、現状の課題にはない新たな課題として取り上げた企業が多い項目である。このエリアにプロットされた項目を見てみると、「調達・生産および採用賃金のコストアップ」、「日系企業以外の同業企業が競争相手として脅威になるとともに、日系企業以外の企業に販売先を広げていきたいという意向」、「知的財産権、商標・ブランドなどの対応・管理問題の拡大」などがある。

調達コスト、生産コストの上昇	従業員：採用賃金コストアップ	為替変動への対処
現地地場企業との競争激化	管理層：採用賃金コストアップ	知的財産権の管理
現地販売先：非日系外国企業の開拓	従業員：人材の定着化	商標ブランドの侵害、模倣品の防止
現地販売先：地場企業の開拓		

( 次頁図表 B1-1-2 参照 )

☆中期的課題としての割合が高く、かつ  
現状の課題から割合が増加しているエリア

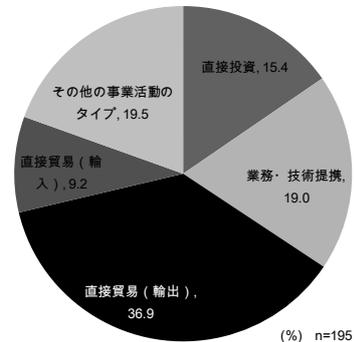
図表 B1-1-2：中期的（1,2年後）に重要性が増すと考えられる課題



( 2 ) 海外事業を取りやめた理由

国際化事業の計画または実施を中止した事業形態を見てみると、最も多いのは「直接貿易(輸出)」36.9%、続いて「業務・技術提携」19.0%、「直接投資」15.4%が多くなっている。

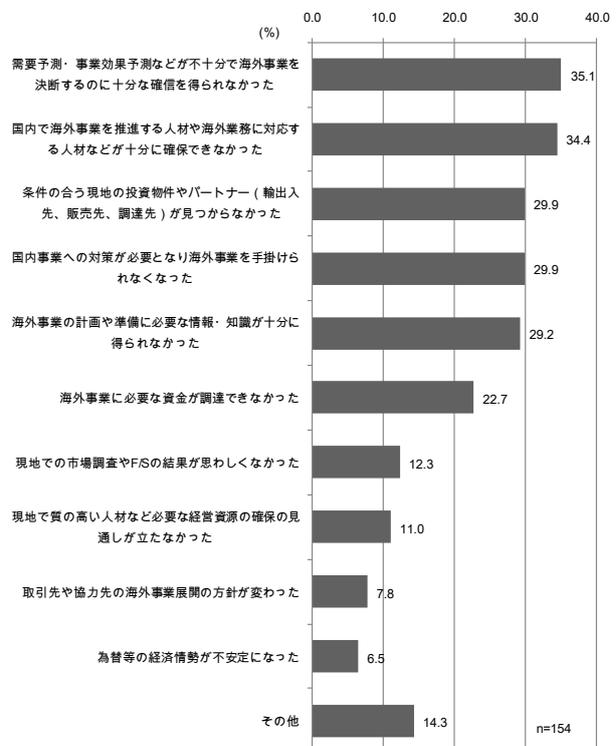
図表 B1-2-1：国際化事業の計画または実施を中止した事業形態



国際化事業の計画または実施を中止した理由を見てみると、全体の3割を超えている理由は2つあり、「需要予測・事業効果予測などが不十分で海外事業を決定するのに十分な確信を得られなかった」35.1%と、「国内で海外事業を推進する人材や海外業務に対応する人材などが十分に確保できなかった」34.4%である。

図表 B1-2-2：国際化事業の計画または実施を中止した理由

また、全体の2割を超える項目は4つで、「条件の合う現地の投資物件やパートナー(輸出入先、販売先、調達先)が見つからなかった」29.9%、「国内事業への対策が必要となり海外事業を手掛けられなくなった」29.9%、「海外事業の計画や準備に必要な情報・知識が十分に得られなかった」29.2%、「海外事業に必要な資金が調達できなかった」22.7%となっている。

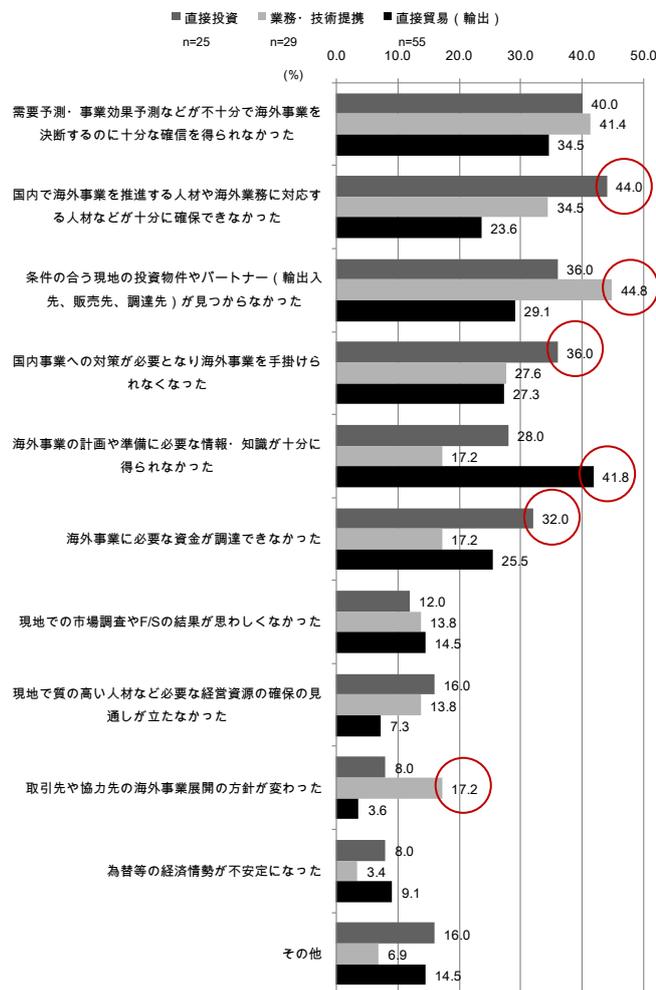


国際化事業の計画または実施を中止した理由を事業形態別に見てみると、直接貿易では他の事業形態に比べ「国内で海外事業を推進する人材や海外業務に対応する人材などが十分に確保できなかった」「国内事業への対策が必要となり海外事業を手掛けられなくなった」「海外事業に必要な資金が調達できなかった」の項目の割合が高く、国内における問題や資金調達などの問題で海外事業を中止することが多くなっている。

業務・技術提携では他の事業形態に比べ「条件の合う現地の投資物件やパートナー（輸出入先、販売先、調達先）が見つからなかった」「取引先や協力先の海外事業展開の方針が変わった」の項目の割合が高くなっている。

直接貿易（輸出）では他の事業形態に比べ「海外事業の計画や準備に必要な情報・知識が十分に得られなかった」の項目の割合が高く、準備段階でのノウハウ不足により海外事業計画を中止することが多くなっている。

図表 B1-2-3：事業形態別の国際化事業の計画または実施を中止した理由



### ( 3 ) 国際化に関して今後不安に感じていること ( FA )

「国際化に関する今後の不安」の設問 ( FA 形式 ) には非常に多く回答が寄せられた ( 回答率が高かった )。これは、中小企業が様々な不安を内包し、それに対する十分なリスク回避・対応手段を保有できない中でも企業の生き残りや新たな成長のために国際化を進めていかなければならない現状を示しているともいえる。順調に国際化が進展し成功していると思われる企業でも海外事業が大きくなり益々そのウエイトが高まっていく今後を予想しているからこそその不安を感じているケースも非常に多いものと思われる。このような面を見てみると、中小企業の国際化を支援し、その成長を促していくためには、海外事業を次の段階に推し進めていく際の不安を軽減することにより挑戦する意欲を高め、安心して事業拡大に取り組める各種情報・ノウハウの提供がより重要となってくると考えられる。

#### ■カントリーリスクに対する不安

カントリーリスクに対する不安の声は非常に多く、特に、中国での海外事業を展開している企業が多いこともあるが、ほとんどが中国についての内容となっている。我が国との政治的関係、現地政府の早急な方針転換、中国の急速な経済成長による為替、人件費の問題など多岐にわたる。

- ・ 特に中国市場について、国際情勢の悪化が気がかりである。また、商習慣の違いや、代金回収のリスクなど、不安を感じることは多々ある。
- ・ アジア圏 ( 中国 ) との取引に不安を感じる。為替のリスク、現地スタッフとのコミュニケーション。
- ・ カントリーリスクのヘッジの仕方や心構えについて、撤退の仕方について。
- ・ 近い将来、中国の中でも地方、地方へと工場を移していかなければならないのが現状である。中国の中での地方ルールというのが多く存在する。
- ・ 中国の政局問題、人件費の高騰問題、対日感情問題、中国公務員の権力乱用問題。
- ・ 弊社は、2001 年から中国広東省東莞にユーザー要望から進出し、来料加工形態の会社だが、2009 年から中国政府の方針で、来料⇒独資の方向に転換され、2012 年末迄の期限が出て、早急なチェンジを迫られている状況にある。今後も中国は、どちらに向かうのが見えないものがあり、不安もある。
- ・ 海外より ( 中国・インドネシア ) 資材 ( 木材 ) を仕入れているが国の情勢により安定的な輸入貿易が出来にくくなる事がある。

#### ■価格競争の激化に関する不安

現地企業や他国企業など日系以外の企業との価格競争が激しくなり受注率や利益率の悪化が進み経営環境が悪くなると不安視する声が多く見られる。

- ・ 海外から安価な製品が流入し、品質面での PR だけではまかないきれない価格差で市場をうばわれている。
- ・ 海外 ( 中国・ベトナム ) での生産品との価格競争。
- ・ 韓国・中国 ( シンガポール例外 ) などの国が海外進出に政財界一体となってアタックしてきている点。

#### ■人事・人材など“人”に関する諸問題に対する不安

現地での採用・賃金コストアップ、従業員との信頼関係の維持、マネジメント層の育成など「現地での“人”に関わる問題に加え、相対的に国内より海外での事業活動のウエイトが高まるにつれ国内人材の現地への派遣・出向や処遇、キャリアプランづくりなど「国内本社の人材などを海外で中長期的に勤務させる」ための効果的な人事政策や、リスク管理などの方法論・ノウハウが欠如していることに不安を感じている声が多く見られる。

- ・ 現地の人材採用方法に不安がある。
- ・ 現地に通っている従業員の抱える不安や焦りなどを考えると、どう対応してやるべきか少々考えるところがある。現地採用の従業員の教育等。
- ・ 現地での管理人材の育成手段。
- ・ 海外事業所の経営を現地人に任せる必要が生じている。当社に限らず、海外に進出している日系企業の抱える不安、リスクだと考える。
- ・ 中国での労働者ストライキと賃金大幅上昇についての対応、その他新興国の労働者賃金の上昇についての対応。
- ・ 人事採用（現地スタッフ）日本人の現地採用含めて、給与・労務。
- ・ カントリーリスクが高い国との取引、特に回収、機械装置を送り、それを据付ける作業員派遣時の安全確保。
- ・ 現地の小会社規模が大きくなり、親会社の規模が縮小していた場合、親会社の社員を現地小会社に出向させることがあり得ると思います。そのようなときの出向社員の給与水準や待遇に対する会社の対応が不安と感じる。
- ・ 現地従業員のキャリア設計。日本本社側社員の海外派遣時の処遇（特に家族帯同のケース）。
- ・ 海外へ派遣する社員の人財育成、特に社長クラス。
- ・ 移転価格、海外出向者における退職金。
- ・ 派遣する従業員及び現地採用する従業員の安全制の確保、特に医療体制について各地の技術力には疑問が多い。

#### ■為替変動、移転価格税制、債権回収、知的財産問題などに対する不安

その他、回答が多かったものに為替リスク、移転価格税制について、債権回収、知的財産の漏えいなどに関するものがある。

- ・ 移転価格税制。
- ・ 為替ヘッジに関する事。
- ・ 円高の行方。材料の高騰。
- ・ 債権回収のリスクと、商品輸出時の関税付価による、販売単価のアップの件。
- ・ 当社の技術が相手国の業者に盗まれる恐れを感じています。どこまでを許容すべきか、又は重要部分の漏洩防止をどうすべきか。

#### ( 4 ) 全体総括

「( 1 ) 海外事業の現在の課題と中期的( 1,2 年後 ) 課題」の結果を見ると、現在の課題としては、「①現地の消費志向・需要動向の把握の困難性」「②為替変動への対処」「③生産・品質管理の困難性」「④原料の品質・安定調達」「⑤現地管理者層の質の高い人材の確保」といった項目をあげる割合が非常に高い。生産・品質管理の向上のためには品質良い原料の安定調達が必要であり、それらのマネジメントができる管理層の人材が欠かせない。従って、「③④⑤」は、海外での製造において高い品質の追求や効率的で低コスト・タイムリーな生産を行うために必要な“モノ・ヒト”の確保が十分満たされていないという点で共通している。

「①現地の消費志向・需要動向の把握の困難性」は、現在、海外市場で販売活動を行っている中小企業が現地の消費者ニーズなどの情報を適切に把握する事が難しく、需要動向等の見極めに困難がつきまとっている苦勞が伺える。また、人口減等の要因により国内市場が伸び悩むなか成長著しいアジア諸国などの海外市場での比重を高めようとする中小企業が多い中、現地の消費傾向や需要動向が正確に把握できないため、どの程度海外市場に向けての投資を行ってよいか容易に判断しにくいという悩みを抱えているケースが多いものと思われる。「②為替変動への対処」は、昨今の振れ幅の大きい為替相場の動きへの対応に頭を悩ませている中小企業が多いという状況を表している。

海外取引を行っている中小企業が、中期的( 1,2 年後 ) な課題としてあげている割合が多いもののうち現在の課題に比べその割合が大きく増えている項目( つまり現在にはないが 1,2 年後に新たな課題として顕在化すると企業が考えている項目 ) は、「⑥為替変動への対処」「⑦調達・生産コストの上昇」「⑧現地一般従業員の採用・賃金コストアップ」「⑨現地管理者層の採用・賃金コストアップ」「⑩現地一般従業員の定着化の難しさ」「⑪現地地場企業との競争激化」「⑫現地非日系外国企業の販売先の開拓・確保」「⑬現地地場企業の販売先の開拓・確保」「⑭特許・著作権など知的財産権の管理・維持」「⑮商標・ブランド侵害、模倣品防止の難しさ」がある。

「⑥為替変動への対処」は、現在の課題でも多くの中小企業の課題となっていたが、中期的課題として取り上げる企業はさらに多くなっている。これは、中小企業においても今後海外市場との取引の比重が増大すると考える中、為替変動が企業の経営に及ぼす影響が大きくなることを懸念しているものである。

「⑧⑨⑩⑪」は、中国などの現地における急速な経済成長による人件費アップ、一般従業員がより条件の良い企業へ流出してしまうことに対する心配の表れであり、「⑦調達・生産コストの上昇」もあわせて考えると昨今の各種資源・原材料の高騰によって“ヒト”だけでなく“モノ”とのダブルパンチのコスト上昇に対し将来への強い危機感が見えてくる。

「⑪現地地場企業との競争激化」は、海外企業の技術力や生産・品質管理能力の向上により、現地の地場企業との競争が激しくなると考えている。そのため、「⑫⑬」のように日系だけでなく、非日系外国企業や現地地場企業とも関係を強化して、広く販売先を開拓しなければならないという焦燥感が表れている。

「⑭⑮」は、現地地場企業の追い上げにより競争の激化が予想され得る中、競争力・差別化の要因となる知的財産権やブランドの保護・管理をしていく重要性が今以上に高まると予想している企業の考えが見てとれる。

「(3) 現在、国際化事業を行っていない理由など」の結果を見ると、中小企業が国際化事業の計画または実施を中止した原因として、「⑯需要予測・事業効果予測などが不十分で海外事業を決断するのに十分な確信が得られなかった」「⑰国内で海外事業を推進する人材や海外業務に対応する人材が十分に確保できなかった」が特に多い。海外事業についての経営判断をする戦略レベルと実際に事業を推進する実務レベルでの2つの大きな壁が存在していることがわかる。

続いて多いのが、「⑱条件の合う現地の投資物件やパートナーが見つからなかった」「⑲国内事業への対策が必要となり海外事業を手掛けられなくなった」「⑳海外事業の計画や準備に必要な情報・知識が得られなかった」であり、パートナー探しや具体的計画・準備が上手くいかないで諦めたケースも多い。

以上のように、中小企業の海外事業の課題として、現在の課題として、現地需要動向の把握、為替変動、生産・品質管理、原料の品質・安定調達、質の高い現地管理者層の確保などをあげる割合が高くなっているが、中期的に見るとその課題はさらに多様化されていく傾向が強まる可能性がある。実際、アンケート調査の結果を見ると、62項目の課題内容の選択肢のうち、現在の課題として挙げた割合より、中期的課題として挙げられた割合が高くなった項目は41にもものぼり、全体の3分の2を占めている。

その中でも中小企業は、為替変動への対応、調達・人件費のコストアップによる価格競争力の低下・利益減少、現地地場企業との競争激化、日系企業以外の販売先開拓、知的財産・ブランド・模倣品対策の強化などが中期的に特に重要な課題として顕在化してくると考えており、これらの分野に対する課題を乗り越えるための対応策、ノウハウ、成功事例などのアドバイスを求める支援へのニーズが今後高まっていくと考えられる。

また、中小企業が国際化事業の計画または実施を中止した原因として、需要予測・事業効果予測ができず決断ができなかった、海外実務を担当する人材が確保・育成できなかった、条件の合うパートナーが見つからなかったなどを挙げる割合が高く、中小企業の国際化に向けて立ちほだかる壁を打ち破る支援として、市場情報、需要の把握方法等の提供、国際化推進人材の確保・育成ノウハウの充実、提携先・協力先が探せる方策などのアドバイスが望まれている。

## ■ B. 国際化支援ニーズに関するまとめ

### 【B-2】 中小企業の国際化支援に関するニーズ

#### ■本パートの目的・概要

アンケート調査の中の「海外事業の目的」「海外事業進展のための重点分野」「中小機構の国際化支援メニューの利用意向」「利用してみたい国際化支援メニュー」「実施してほしい国際化支援メニュー」などの項目の集計・分析結果と、企業ヒアリング調査の中で情報収集した「国際化支援に関する希望」に関する意見などから、中小企業が求めている今後の国際化支援に関するニーズを明らかにする。

これらのデータ・情報により、今後、中小企業ニーズに対応した国際化支援策策定の立案に役立つ基礎的なポイントの抽出を図る。

#### ■本パートの集計・分析項目

(1)	海外事業の当初の目的と現在の目的
(2)	海外事業進展のために重要と考える分野
(3)	利用してみたい国際化支援メニュー
(4)	中小機構の国際化支援メニューの利用について a. 利用意向 b. 国際化支援アドバイスの利用意向に関する理由（自由回答） c. 国際化支援アドバイス以外の支援メニューに対する意見（自由回答）
(5)	国際化支援アドバイスへの期待、相談・強化してほしい内容 （自由回答）
(6)	実施してほしい国際化支援メニュー（自由回答）
(7)	企業ヒアリング調査にみる国際化支援へのニーズ
(8)	全体総括

( 1 ) 海外事業の目的

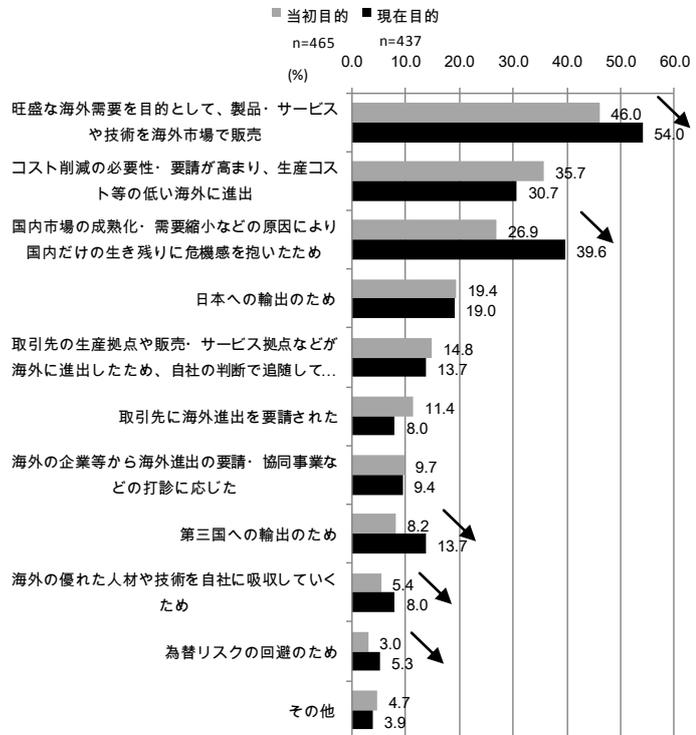
回答企業の海外事業の目的で最も多いのは「旺盛な海外需要を目的として、製品・サービスや技術を海外市場で販売」となっており、続いて「コスト削減の必要性・要請が高まり、生産コスト等の低い海外に進出」「国内市場の成熟化・需要縮小などの原因により国内だけの生き残りに危機感を抱いたため」

「国内市場の成熟化・需要縮小などの原因により国内だけの生き残りに危機感を抱いたため」が多くなっている。  
海外事業を展開した当初の目的としてあげられていた割合と現在の目的としてあげられていた割合を比べてみると、「国内市場の成熟化・需要縮小などの原因により国内だけの生き残りに危機感を抱いたため」について 12.7 ポイント増えている。他

にも「旺盛な海外需要を目的として、製品・サービスや技術を海外市場で販売」が 8.0 ポイント、「第三国への輸出のため」が 5.5 ポイント、「海外の優れた人材や技術を自社に吸収していくため」が 3.4 ポイント、「為替リスクの回避のため」が 2.3 ポイント増えている。

逆に、「コスト削減の必要性・要請が高まり、生産コスト等の低い海外に進出」「取引先に海外進出を要請された」の項目は当初の目的としてあげられていた割合より、現在の目的としてあげられていた割合の方が減っている。

図表 B2-1-1：海外事業の目的

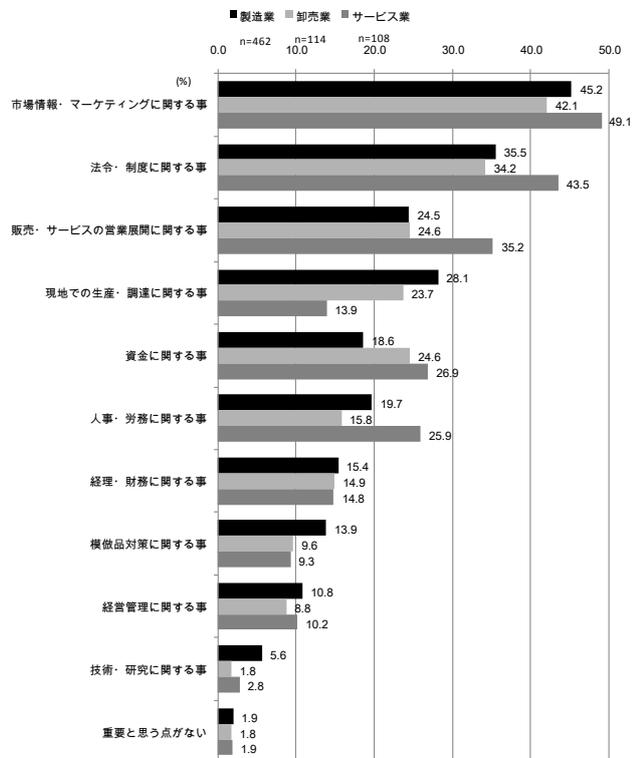


## (2) 国際化進展のため重要と思う分野

最も多いのが「市場情報・マーケティングに関する事」、次いで「法令・制度に関する事」「販売・サービスの営業展開に関する事」となっている。

製造業では「現地での生産・調達に関する事」の割合が高く、サービス業では「販売・サービスの営業展開に関する事」「人事・労務に関する事」などの割合が高い。

図表 B2-2-1：国際化進展のため重要と思う分野

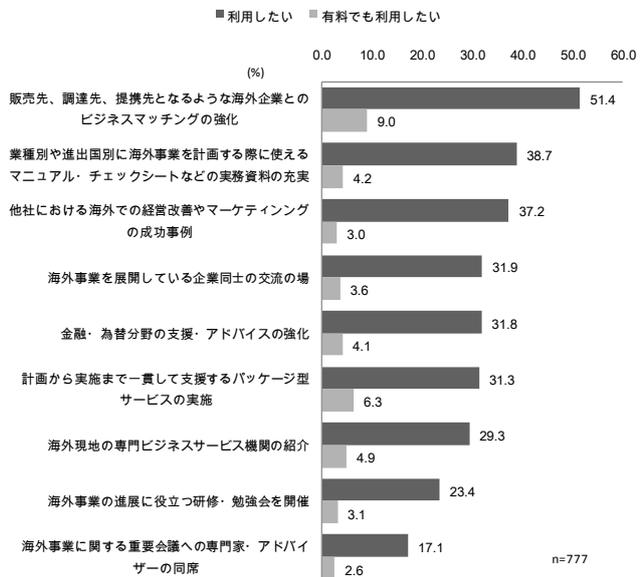


## (3) 利用してみたい国際化支援メニュー

最も利用したい支援メニューは「販売先、調達先、提携先となるような海外企業とのビジネスマッチングの強化」で 51.4%と半数以上の割合となっており、有料でも利用したいとの回答割合も最も多く 9.0%であった。

次いで多いのが「業種別や進出国別に海外事業を計画する際に使えるマニュアル・チェックシートなどの実務資料の充実」38.7%、「他社における海外での経営改善やマーケティングの成功事例」37.2%である。

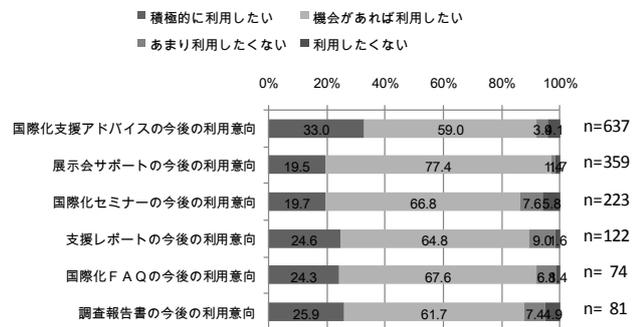
図表 B2-3-1：国際化進展のため重要と思う分野



( 4 a ) 中小機構の国際化支援メニューの利用意向

中小機構の各国際化支援メニューの利用者に今後も当支援メニューを利用したいと思うかどうかといった利用意向を聞いてみると、どの支援メニューについても「利用したい(積極的に+機会があれば)」が9割前後の割合を占めている。

図表 B2-4a-1：中小機構の国際化支援メニューの利用意向



( 4 b ) 国際化支援アドバイスの利用意向に関する理由 ( FA )

利用したいと回答した理由と、利用したくないと回答した理由にわけて主な理由を整理する。

■【国際化支援アドバイス】-積極的に利用したい、機会があれば利用したい

- ・ 1回につき2時間程度だが、気軽に利用でき、問題解決がスムーズに図れる。
- ・ 専門家のアドバイス、公的組織からのアドバイスは非常に心強い。
- ・ 中小企業にとってコンサル会社等を利用するには、経費負担が大きすぎ、かといって周りの同業他社からの意見だと、100人に聞けば100通りの回答が来ることが多く、なかなか本当の部分かわからない。今後もいろいろとアドバイスをもらいたい。
- ・ 現地での駐在経験者がアドバイスしてもらえる。
- ・ 現地ネットワークの利用に期待したい。
- ・ 現地へ移動するには経費がかかりすぎる為、情報収集がやりにくい。日本で収集できる。
- ・ 実体験に基づいたアドバイスをいただけること。現地スタッフによる市場視察アテンド等、さまざまなサービスの利用が可能であること。
- ・ 信頼できる組織であり、多様な機能を有していると考えているから。
- ・ 親身になって相談に乗ってくれそうだから。担当者様の経験など。
- ・ 専門のアドバイザーが各エリア別に配置しているため。
- ・ 中小企業の立場に立ってくれるから。
- ・ 無料で専門的なアドバイスを受けられるため。
- ・ 政府系機関であり、アドバイザー、助言者が専門家、経験豊富な方々を揃えていられている。又費用も安く抑えられるとも考えているため。
- ・ 地方都市には専門家も少ないため、非常に有効な支援策であると考えている。
- ・ 中小企業は専門知識がなかなかもてていなく、その役割を荷ってもらえる。

■【国際化支援アドバイス】-あまり利用したくない、利用したくない

- ・ 適確なアドバイス(専門的な)を出きる方がいそうにないから。
- ・ できない理由しか言わないので、相談するだけ時間のムダ。
- ・ 一般的なアドバイスしかうけられず、役に立たなかったから。
- ・ 御制度は「時間がかかる」という印象があり、課題はスピーディーに対応しないとけないので、時間的な余裕がないと思う。
- ・ 今回の事例の様なケースには具体性が明確なため、企業が目的を達成できるまで段取りをしてくれることが重要と思う。もし英語力がない企業の場合には実現不可能であったと思う。
- ・ 中小企業それぞれの実態に即した深掘りされた情報が提供されていない。

## ( 4 c ) 国際化支援アドバイス以外の支援メニューに対する意見 ( FA )

### ■【展示会サポート】意見要望

#### ●過去の実績・効果、商談テクニックなどに関する情報提供を希望

- ・ 過去の実績から費用対効果などの情報を提供してほしい。
- ・ 前年実績が知りたい。メーカー間のやり取りの方法、バイヤー間での商談内容例がほしい。
- ・ 規模、出展者の専門技術範囲、成功事例等を知りたい。

#### ●業種・商品などでテーマが絞り込まれた展示会情報の提供希望

- ・ 服飾系のみでの出展が可能であれば参加したい。
- ・ 業種や商品を絞り込んだ展示会がないと、実際の商談に結びつかない。
- ・ 食に関しての展示会があれば情報提供をお願いしたい。

#### ●その他の希望

- ・ ジェット口や商工会議所でも、同様のイベントを実施していますので、ケースバイケースの判断となる。各組織が連動・強調して的確なイベント開催ができれば良いのではないかと思う。
- ・ 補助対象になる展示会や商談会が秋～年末年始に集中するので、春～夏にもふりわけて、参加の機会を増やしたい。また、参加OKがでてからの準備期間が短く、バイヤーもわからないものも多く準備ができてにくい状況。

### ■【国際化セミナー】意見要望

#### ●セミナーテーマについての希望

- ・ セミナーは製造業に関するテーマが多く、サービス業などのカテゴリーがもっと充実すると良いと思う。
- ・ 模倣品対策のセミナーなら出席したい。
- ・ 中国商標権問題に特化したセミナー。
- ・ レベル、段階、国別に継続してほしいと思う。

#### ●事例紹介の希望

- ・ 具体的な成功例などを参考のために知りたい。
- ・ 業種に対しての専門性の高いセミナー希望。他業種の参考例は参考にならない。
- ・ 国別の具体的実務における経験者の失敗事例を知りたい。

#### ●その他

- ・ 進出企業の抱えている問題を知ることができ参考になる。
- ・ 海外の企業の人から講師を務めるセミナーなら参加したい。
- ・ メールでセミナーの開催を知らせて欲しい。

### ■【情報提供事業】意見要望

#### ●認知向上強化の希望

- ・ 「国際セミナー」「国際化支援レポート」「国際化FAQ」どのサポートも知らなかった。弊社が海外販路拡大事業を遂行していることは承知していると思うので、担当者をはじめ、更なる存在認知度を高めて欲しい。
- ・ 中小機構の行っているサービス内容に関して、知っていることが少ないので、もっと宣伝して欲しい。

#### ●情報更新連絡の希望

- ・ 新しい状況(情報)になったら、すぐに最新のものに更新してほしい。
- ・ いろいろ情報を提供して欲しい。Eメール等でもらいたい。

#### ●情報内容について

- ・ できれば、もっと専門的な情報(税金・資金調達先など)を詳しく教えてほしい。
- ・ 治安、リスク等(特に債権回収)。
- ・ 現地従業員又は社員の給点及日当賃金の調査、日本対各国の給点態形と実態。

#### ●分かりやすい形での情報提供

- ・ より具体的な資料があれば、利用者も増えるのではないかと思う。今の資料だと中小企業の場合、何をどうしたらよいのだなというのに役立つ資料には、抽象的でわかりづらいと思う。
- ・ 海外貿易についての情報を国別にもっとわかりやすくHPで紹介してほしい。

#### ●事例情報の希望

- ・ 成功事例、失敗事例を数多く知りたい。
- ・ 情報は失敗の方が役立つと思う

( 5 ) 国際化支援アドバイス制度で相談・支援強化してほしい内容 ( FA )

国際化支援アドバイスで相談・支援強化してほしい内容の主な自由回答を見てみると、①自社の事業分野に強い専門家に、②進出先現地でのアドバイス強化、③事業パートナー探しに役立つ情報提供、④具体的生の事例の紹介をしてほしいといった声が多い。

また、アドバイザーとの連絡の取りやすさ、地方での利用の利便性向上など相談しやすい仕組みづくりへの希望の声も多い。

<p>●進出先現地での支援への希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ アドバイスを希望している会社に対し、場合によっては商談や業務を共に行動 ( 貿易相手国に行く ) し実務を指導する制度があれば中小企業の海外進出にメリットがある。</li><li>・ 具体的な案件に対し、実際に現地で動いていただける組織又は人の紹介があれば有難い。有償可及び御機構の責任は無理なので、紹介後は弊社の自己責任という前提で構わない。</li><li>・ 新たな国へ進出する場合、F / S の助言、アドバイス、国情、進出国政府との交渉の助言、支援をして欲しい。</li></ul> <p>●定期的・継続的な形での支援への希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 中小企業支援センターが行っているような専門家派遣制度のような形にして欲しい ( 定期的な訪問と、各企業の実情にあわせた計画的な相談が望ましい ) 。</li><li>・ ビジネスの進捗度合に応じた継続的な支援制度や海外進出支援施策・ ミッション等の情報提供があると嬉しい。</li></ul> <p>●現地駐在者、より広い事業分野に精通した担当者整備への希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現地で活動している現地人のアドバイザーの数を増やして欲しい。</li><li>・ 現地での駐在経験者のアドバイザーが、支援する体制を維持発展させてもらいたい。</li><li>・ アドバイザーが商社系の方に偏っており、技術系やその国の方のアドバイザーがいると良い。</li><li>・ お知らせメールも入るが工業系が多いようで、話を伺ったアドバイザーもアパレル系は分からないと言っていた。日本人もセンスはだいぶ上がっていると思うので、強化できたら利用したい。</li></ul> <p>●地方でのアドバイスの利便性向上への希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地方によって相談窓口バラツキがあり、また基本的に予約制というのが、スピーディーな問題解決につながらないのではないかと思う。弁護士、会計士等も相談にのってもらえると助かる。</li><li>・ 現在、インドや東南アジアに関する相談をする場合、東京に行かなければならない場合が多い。他地域 ( 名古屋 ) にも、同地域の専門家の方がいると、より便利になるかと思う。</li><li>・ 近場で質問を受付けてくれるアドバイザーがいると有り難い。 ( 弊社は浜松のため ) 。</li></ul> <p>●実際の生の事例の紹介強化の希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 人件費増大が大きく変化してきており、今後そのことが、コスト高、競争力不足に直接つながることが心配される。他社のあり方とか、打開策実例を教えてください。</li><li>・ 現地の駐在員等による現場の声と成功事例を紹介してもらいたい。</li></ul> <p>●アドバイス制度の支援内容のわかりやすさ、アドバイザーとの連絡の取りやすさに対する希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 本制度にどのようなメニューがあるのか、どのような専門性があるのか、どこまでご支援いただけるのかわかりにくかったこと、情報やアドバイス内容が主に製造業・貿易業を想定したものと感じたことがあり、継続しての利用に至らなかった。</li><li>・ 専門家となかなかコンタクトがとれない。具体的まで指導してくれない。</li><li>・ 連絡の取りやすさを強化してほしい。国別の担当者人数が増えると良い。</li></ul> <p>●事業パートナー探しに役立つ情報提供への希望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 比較的リスクの面を強調したアドバイスの様に見受けられたが、国内での協業可能なパートナーの紹介やビジネスマッチングなどの支援もして欲しい。</li><li>・ 国際化支援アドバイス制度を利用し、現地で法人を設立された企業の紹介をして頂きたい。</li><li>・ 現地で安心して仕事のできるパートナーを探したいので情報等が入手できれば大変有り難い。</li><li>・ 具体的に事業パートナー等との連携機会を作って欲しい。</li></ul> <p>●現地の優遇策などに関する情報提供の強化</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 現地政府などが行っている進出企業への優遇策の内容。</li><li>・ 進出希望国の「法律、労務、コスト、優遇策等」豊富な情報がほしい。</li></ul>
--

( 6 ) 実施して欲しい国際化支援メニュー ( 自由回答 )

国際化支援アドバイスを利用したことのある中小企業が実施してほしいと思っている国際化支援内容への自由回答 ( FA ) のうち傾向が似ている内容で回答が多いものを抜粋して下記にまとめる。

■ 【長期的なまたは一貫した支援への希望の声】

- ・ 例えば、現地工場へトヨタ生産方式を導入する...といった大きなテーマには長期の現地指導が必要。有料低額で利用出来る制度があると助かる。
- ・ 【海外進出の計画から実施まで一貫して支援してくれるパッケージ ( 総合 ) 型サービスを実施してほしい】については、是非お願いしたいと考える。
- ・ 海外進出に対する経験者の紹介そして、その方々の当社勤務の為の助言、アドバイスそして助成。海外撤退の一貫支援。

■ 【海外現地での支援に対する希望の声】

- ・ 業界別での現地見学ツアー。
- ・ 現地でのサービス機関の紹介 ( 通訳、事務所等を斡旋する不動産会社等 ) 。
- ・ 現地での交流会開催。
- ・ 市場調査同行サービス。現地人材育成、及び現地法人の日本人管理者の紹介。
- ・ 県又産地単位での海外展示会の開催により日本製品を前面に打出せる商談会の実施。
- ・ 海外展示会への出展の際の通訳など。大企業には簡単なことと思われるが、限られた人員での活動は非常に難しいので、そうした点をサポートしてもらえればと思う。

■ 【実務に役立つ資料提供などの支援に関する希望の声】

- ・ 資料の作成のパターンをいろいろつくり、PC で見られると非常に有り難い。入門案内、手続き、確認、オーダー手続き、契約、他にも日本語・英文でサンプルを作る。
- ・ 商業英文の基礎知識 特にメールのやり取りに関すること。

( 7 ) 企業ヒアリング調査で聞いた今後必要と思われる支援内容

現在の課題の解決のために強化してほしい支援として、現地企業等の紹介・ビジネスマッチングや他社の生情報としての成功失敗事例の提供、現地に精通した専門家の紹介などを求める声が多く聞かれた。

●A. 【支援効果が高い】と回答した企業

企業 No.	現在の課題の解決に役立つ支援	今後の国際化で中小機構等に行ってほしい支援
A1	現地進出企業同士の交流。現地進出国内企業のデータ。	相談申し込みのしやすさ。加工再輸入減税制度の情報提供。
A2	現地に進出日系企業情報。現地相談窓口・人材バンクの紹介。	進出後の事業発展支援。営業展開の相談。資金面の助成。
A3	マッチング。販売戦略（ニーズ・売り方）等アドバイス。	新しい視点や発想づくりの指標となるアドバイスがほしい。
A4	他社の成功事例・失敗談、経験事例。マッチングの強化。	経験豊富なアドバイザーの充実。研究開発助成制度の充実。
A5	—	企業の個別・具体的な課題にも情報提供・相談対応。
A6	販路開拓・パートナー候補探し等の本格的サポートの実施。	ホームページで中小企業の製品を紹介する仕組みがほしい。
A7	海外赴任者の税金他の知識が得られるセミナー等。	ジェトロ TPP 以外にも国内で販売活動ができる支援。
A8	適切なアドバイザーが担当して色々な選択肢を提示する。	中小企業は支援活動を知らない、幅広いPRが必要。
A9	日本語が話せる人材紹介。現地専門家の紹介。マッチング。	現地トラブルが発生した時の相談窓口機能。
A10	零細企業向け海外ビジネスの相談窓口。	海外進出の検討・拡大企業とのマッチングサービス。
A11	小規模企業でも現地視察ができる支援。	小規模単位の海外取引向けの支援。海外の店舗営業の事例。
A12	小人数企業が国内外展示会への参加負担を軽減できる支援。	一歩踏み込んだ個別具体的情報提供。業種別の進出事例集。
A13	規制情勢の情報提供。規制金融を継続的に学べるシステム。	市場・技術情報の提供。海外企業の信用調査。
A14	国際化 FAQ のような詳細情報の充実。海外人材確保の支援。	支援機関同士のリンクによる相乗強化。支援の認知向上。
A15	海外人脈コネクション紹介。法律・税務等に精通できる情報。	中国の認可等の建前と本当の違い。資金調達の情報提供。
A16	海外市場での顧客志向に影響する文化・法律等の問題。	—
A17	現地に精通したアドバイザーの海外展示会商談会同行支援。	ジェトロとの棲み分けがわからない。

●【支援効果が低い】と回答した企業

企業 No.	今後の国際化で必要と思われる支援内容	中小機構等への要望
B1	調達販売先マッチング。事業市場性評価。人材の育成。	予約申込方法等敷居が高い。他社事例紹介セミナーの実施。
B2	マッチングの充実。体験談等の実践的なセミナー・公演。	現地に精通したネットワークをなるべく多く充実させる。
B3	Web を通じて世界に商品訴求できるが貿易実務がネック。	海外事業の入口だけでなく、実務支援のサービスがほしい。
B4	企業同士結び付け。業界を勉強継続支援するアドバイザー。	一般論から踏み込んでくれる仕組みがあると良い。
B5	営業ツール、マニュアル作成支援。販売先探しの支援。	他の支援機関が行わない分野に支援の手を伸ばしてほしい。
B6	ライセンス問題の交渉・法律テクニク。模倣品リスク測定。	各支援機関同士の連携で情報の一元化。素早い連絡対応。
B7	海外マーケティングを請負会社紹介。他企業との交流の場。	企業にも差がある、規模別の相談・事例紹介をしてほしい。
B8	—	—
B9	現地で実務家の情報支援が必要。信頼できる専門家の紹介。	各機関同じような支援。専門的な事になるとたらい回し。
B10	海外での事業立上げ経験がある経験豊富なアドバイザー。	自ら海外事業を設立し、軌道に乗せて譲るという仕組み。

## ( 8 ) 全体総括

アンケート調査の中の「海外事業の目的」「海外事業進展のための重点分野」「中小機構の国際化支援メニューの利用意向」「利用してみたい国際化支援メニュー」「実施してほしい国際化支援メニュー」などの項目の集計・分析結果と、企業ヒアリング調査の中で情報収集した「国際化支援に関する希望」に関する意見などから、中小企業が求めている今後の国際化支援に関するニーズを明らかにする。これらのデータ・情報により、今後、中小企業ニーズに対応した国際化支援策策定の立案に役立つ基礎的なポイントの抽出を図る。

まず、「( 1 ) 海外事業の目的」に見るように、「①旺盛な海外需要を目的として、製品・サービスや技術を海外市場で販売」「②コスト削減の必要性・要請が高まり、生産コスト等の低い海外に進出」「③国内市場の成熟化・需要縮小などの原因により国内だけの生き残りに危機感を抱いたため」この3つが3大目的となっている。これを海外進出した当初の目的と現在の目的で比べると、②の割合は減少しているのに対し、①③の割合は増加している。特に③の増加は顕著で中小企業が大きな危機感を抱きながら活路を海外に求めて行動をしている様子が伺える。このように目的論からみると、今後の中小企業に対しては、海外事業を円滑に開始できるように支援する入口の部分だけでなく、進出後に効果的に海外マーケットを把握し、売上・利益を獲得していく、現地での販路開拓・マーケティング分野の支援へのニーズが高まっていくものと思われる。

実際、「( 2 ) 国際化進展のため重要と思う分野」に見るように、中小企業が最も重要と考えているのは「市場情報・マーケティングに関する分野」であり、続いて多い「法令・制度に関する分野」の次には「販売・サービスの営業展開に関する分野」となっており、ここでも販路開拓・マーケティングなどの活動を重視していることが伺える。

さらに「( 3 ) 利用してみたい国際化支援メニュー」では、「④販売先、調達先、提携先となるような海外企業とのビジネスマッチングの強化」を挙げる割合が最も多く、全体の約1割は有料でも利用したいと回答している。続いて多い「⑤業種別や進出国別に海外事業を計画する際に使えるマニュアル・チェックシートなどの実務資料の充実」の次には「⑥他社における海外での経営改善やマーケティングの成功事例」となっており、現地での販路開拓・マーケティングの強化を実現するための支援として、ビジネスマッチング機能や成功事例の収集に期待していることが見てとれる。

中小機構の既存の国際化支援メニューに対して中小企業はどう考えているかを「( 4 a ) 中小機構の国際化支援メニューの利用意向」で見ると、「国際化支援アドバイス」「展示会サポート」「国際化セミナー」「国際化支援レポート」「国際化FAQ」「調査報告書」の全てにわたって「今後も利用したい」が9割前後を占めている。これを見ると既存国際化支援メニューの充実も重要な活動となってくると思われる。

それでは「国際化支援アドバイス」について「(4b)国際化支援アドバイスの利用意向に関する理由(FA)」を見てみると、「公的組織としての安心感、信頼性」「無料支援」「現地での経験に基づく実質的なアドバイス」「地方でも専門家支援が受けられる」「アドバイザーの持つ人脈等ネットワーク」との回答が多くみられ、中小企業が感じている主な理由となっている。

続いて「(5)国際化支援アドバイスで相談・強化してほしい内容(FA)」を見ると、「自社の事業分野に強い専門家に、進出先現地でのアドバイス強化、事業パートナー探しに役立つ情報提供、具体的な生の事例の紹介をしてほしい」といった声が多い。

次に、「(4c)国際化支援アドバイス以外の支援メニューに対する意見(FA)」を見てみると、まず「展示会サポート」には、成功事例が知りたい、業種・商品などでテーマが絞り込まれた展示会情報が欲しいという声が、「国際化セミナー」には、具体的な成功例、業種の専門性の高いセミナーを希望という声が、「情報提供事業」には、専門的な内容、国別等にわかりやすく、成功失敗事例を知りたいという声が多い。

「(7)企業ヒアリング調査で聞いた今後必要と思われる支援内容」からは、現在の課題の解決のために強化してほしい支援として、現地企業等の紹介・ビジネスマッチングや他社の生情報としての成功失敗事例の提供、現地に精通した専門家の紹介などを求める声が多く聞かれた。

以上のように、中小企業の国際化支援に関するニーズについては、今後は海外市場を対象に自社の製品・サービスの販売を強化し、売上・利益を上げ、企業の生き残りや新たな成長を目指す企業が多くなることから、海外取引を始めてからいかに順調に海外需要を取り込んでいくかといった販売・マーケティング戦略に関する支援を求める比重が高まっていくと思われる。具体的な支援内容としてはビジネスマッチングの強化や他社の成功・失敗事例、自社の業界に精通したアドバイスなどを求める声が多く、これらの支援を受けながら販路開拓、効果的な営業・販売方法の開発などを図っていきたいという意図が伺える。また、現状の国際化支援メニューの再利用意向も高く、中小企業の期待も高いため今後の改善・強化が望まれる。中小企業の場合は二ツチ分野で強みを持つケースが多いことから、実際の対応・運用は非常に難しい部分もあるが、より自社の業種・専門分野にマッチする国際化支援アドバイザーによる支援や、展示会やセミナー・情報提供事業に関しても業種・商品で絞り込まれたテーマやより専門的な内容を求める声が多いという点で共通している。これらのアドバイス・情報提供などにより、自社の業種・専門分野の海外での需要動向や事業機会を見極め、効果的効率的に顧客開拓できる戦略策定のための基礎情報を得たいと考えているものと思われる。