

## 中小企業の海外展開の現状

Please Current Status of Overseas Expansion of Small and Medium Enterprises

機械振興協会経済研究所 特任フェロー／神奈川大学経済学部 教授

遠原 智文 (Tomofumi Tohara)

### 1. はじめに

中小企業の海外展開を円滑に支援するために、経済産業大臣を議長とする「中小企業海外展開支援会議」が 2010 年 10 月に設置され、それを受けて 2011 年 6 月に「中小企業海外展開支援大綱」が策定された。この大綱には 5 つの重点課題（柱）がある。

第 1 は「情報収集・提供」で、「中小企業に必要な情報のきめ細かく、かつ分かりやすい提供」と「組織を超えた支援記録の共有と一貫した支援」からなる。第 2 は「マーケティング」で、「商品開発やブランドの支援」、「安全・安心等の信頼性の確保」、「海外バイヤー等の招聘および国内展示会への出店」、「海外展示会への出展および海外ミッションの派遣」、「インターネットを活用した新規市場開拓の支援」からなる。第 3 は「人材の育成・確保」で、「海外展開に対応できる人材の育成」、「海外展開に必要な人材の確保」からなる。第 4 は「資金調達」で、「金融面の相談体制の充実」と「資金調達の円滑化」からなる。第 5 は「貿易投資環境の改善」で、「海外拠点設立情報のために必要な情報の提供」、「海外展開にともなう税務・労務・知財、知財保護、技術流出防止の支援」、「貿易投資の円滑化」からなる（中小企業庁「中小企業海外展開支援大綱の概要」）。

この大綱は、中小企業の海外展開の支援を強化するために 2012 年に改訂されている。改訂のポイントは、以下の 5 点である。1 点目は「オールジャパンでの支援体制の強化」である。日本弁護士連合会、国際協力機構（JICA）、海外貿易開発協会（JODC）、海外技術者研修協会（AOTS）が新たに会議のメンバーに加わるととともに、中小企業の立場に立ったワンストップ支援体制を充実させ、よりきめ細やかな支援を行うことを目的としている。2 点目は「クール・ジャパンを活かしたサービス、食品、環境など、日本の知恵・技・感性を通じた業種別・分野別のマーケティング支援強化」である。これにより、「環境等 ODA 分野での中小企業の優れた製品・技術の採用」や「海外展開のための様々な分野でのフィージビリティ調査の支援等」をはかる。3 点目は「海外展開に要する資金調達の多様化・資本の充実化」で、中小企業の海外子会社の現地での資金調達の多様化等を意図している。4 点目は「我が国若手人材を始めとする海外展開人材の育成強化」で、途上国進出企業への派遣による我が国若手人材の育成支援等を目指している。5 点目は「ハード・ソフト両面における ODA の活用も含めた現地事業環境の整備」で、中小企業の海外展開業務の法的支援等をおこなう<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2012/0312taikou.html>

では、2011年の中小企業海外展開支援大綱の策定から10年以上がたち、中小企業の海外展開の進展（度）はどうなっているのでしょうか。そこで、本稿では日本政策金融公庫総合研究所が実施している一連のアンケート調査の結果に基づいて、中小企業の海外展開の現状について、2010年代初めの状況と比較しながら整理していく。

## 2. 2010年代初め

まずは中小企業海外展開支援大綱が策定された2010年代初めの状況についてみていく。日本政策金融公庫総合研究所（2012b）<sup>2</sup>によると、海外展開を実施している中小企業（以下、海外展開企業）の割合は、回答企業の16.1%となっている<sup>3</sup>。海外展開企業360社における海外展開の形態（複数回答）の割合は、海外直接投資が46.7%、生産委託が28.6%、輸出が43.9%（直接輸出・24.2%、間接輸出・27.5%）である。

業種別でみると、海外展開企業の約8割を61.9%の製造業と20.6%の卸売業で占めており、これ以外の業種の割合は一桁以下である。そして、海外展開の形態でもこの二業種が占める割合は、海外直接投資で製造業（81.0%）と卸売業（11.3%）で約9割、生産委託で製造業（35.8%）と卸売業（25.9%）で約6割、輸出で製造業（52.3%）と卸売業（30.6%）で約8割と非常に高くなっている。ただし、海外直接投資と輸出ではこの二業種以外の業種が占める割合は一桁であるが、生産委託では小売業が16.0%、サービス業が13.6%となっている。

海外展開企業の従業員数は、1～4人が17.1%、5～9人が13.7%、10～19人が10.9%、20～49人が13.2%、50～99人が19.6%、100人以上が25.5%と50人以上の企業規模で約半数を占めている。ただし、海外展開の形態別でみると企業規模には違いがある。海外直接投資では約6割（50～99人・22.8%、100人以上・38.9%）が50人以上の企業である一方で、生産委託（1～4人・31.6%、5～9人・17.7%）と輸出（1～4人・28.8%、5～9人・21.6%）では、ともに約5割が9人以下の企業である。

以上を踏まえると、中小企業の海外展開の主な形態は、製造業と卸売業の海外直接投資と輸出であり、企業規模が大きくなるほど、海外展開企業の割合が増えていることがわかる。ただし、生産委託も海外展開の形態として一定の地位を占めており、小売業やサービ

---

<sup>2</sup> 調査時点は2012年7月で、調査対象は日本政策金融公庫国民生活事業および中小企業事業の融資先の10,500社、有効回答数は2,524社（回収率24.0%）である。

<sup>3</sup> 日本政策金融公庫総合研究所（2012a）（調査時点は2012年3月で、調査対象は日本政策金融公庫取引先（原則従業員20人以上）11,297社、有効回答数4,607社（回収率40.8%）である。）では、海外展開をしていない企業の割合は、全産業で72.4%（製造業・59.5%、非製造業・83.1%）となっている。よって、海外展開企業の割合は、全産業で27.6%（製造業・40.5%、非製造業・16.9%）と高くなっている。これは、「直接海外から輸入している（全産業・13.0%、製造業・18.1%、非製造業・8.7%）」が含まれているためであろう。

なお、大阪府立産業開発研究所（2008）によると、海外企業が企画・生産したものをそのまま輸入する「海外調達」の割合は、製造業（17.1%）よりも卸売業（34.5%）が高い。日本政策金融公庫総合研究所（2012a）では、卸売業が含まれている非製造業（回答企業の27.5%が非製造業であり、そのうち、17.0%が卸売業で約6割を占めている。）で「直接海外から輸入している」割合は8.7%であり、直接輸出（4.5%）と間接輸出（4.4%）と比べても高く、最も多い回答となっている。

ス業，企業規模の小さい中小企業では，重要な海外展開の形態となっている。

では，企業の国際化プロセスの伝統（古典）的なモデルである「アップサラ・モデル」（Johanson and Vahlne, 1997 ; 2009）で，海外展開の第一歩とされている輸出について，もう少しみてみる。日本政策金融公庫総合研究所（2013）<sup>4</sup>によると，輸出への取り組み状況は，図表1のとおりである。

**図表1 輸出への取り組み状況（複数回答）**

	全産業	製造業	非製造業
直接輸出	7.8%	12.1%	4.2%
間接輸出	7.8%	13.5%	2.8%
自社海外拠点	2.8%	4.8%	1.1%
経路不明	10.9%	19.5%	3.5%
輸出未実施	77.3%	61.8%	90.8%

出所）日本政策金融公庫総合研究所（2013）「中小企業の輸出動向に関する調査結果」  
p.2 より筆者作成。

上述の日本政策金融公庫総合研究所（2012b）と同じく，直接輸出と間接輸出はともに重要な海外展開の形態となっており，とくに製造業においては高い傾向となっている。

なお，ここで注目すべきものは「経路不明」で，「国内の販売先を通じて輸出されている可能性があるが，実際にはどれだけ輸出されているのか不明」という回答である。これは，中小企業が生産した部品などが大企業の製品に組み込まれて輸出されるという「間接的な輸出」を意味している。中小企業の海外販売の経路としての輸出の割合は，中小企業白書（2009）では，直接輸出が15.4%，間接輸出が17.5%，「取引先を経由し，商品は海外市場へ」が33.2%となっている。このことから「経路不明」が，中小企業の製品が海外に販売されていく主要な経路となっていることがわかる。

### 3. 2020年代初め

次に現状についてみていく。日本政策金融公庫総合研究所（2023a）<sup>5</sup>が実施したアンケート調査によると，海外展開企業は全体の18.0%である。海外展開の形態（複数回答）は，全回答企業数に対する割合で，海外直接投資が6.6%，生産委託が4.2%，直接輸出が7.2%，間接輸出が6.1%，越境ECが0.6%となっている。

業種でみると，海外展開企業の割合が二桁となっている業種は，製造業（30.7%），卸売

<sup>4</sup> 調査時点は2012年12月で，調査対象は日本政策金融公庫中小企業事業取引先（原則従業員20人以上）12,669社，有効回答数は4,628社（回収率36.5%）である。

<sup>5</sup> 調査時点は2023年3月中旬で，調査対象は同公庫（中小企業事業）取引先の12,950社，有効回答数は3,790社（回答率29.3%）である。

業（25.9%）、情報通信業（13.3%）であり、製造業と卸売業の高さが際立っている。このため、海外展開の形態でも、製造業と卸売業（製造業：海外直接投資・12.2%、生産委託・7.6%、直接輸出・11.7%、間接輸出・11.3%、越境 EC・0.7%；卸売業：海外直接投資・5.7%、生産委託・7.3%、直接輸出・14.2%、間接輸出・7.7%、越境 EC・0.7%）は、海外直接投資で情報通信業（9.2%）が卸売業を上回っていることを除けば、全体の平均よりも高くなっている。

従業員数では、49 人以下の 15.4%、50～99 人の 19.6%、100 人以上の 25.6%が海外展開企業である。海外展開の形態で全体の平均以上となっているのは 49 人以下では生産委託（4.2%）、50～99 人では海外直接投資（8.8%）と生産委託（4.2%）であるが、100 人以上では全て形態（海外直接投資・14.5%、生産委託・4.3%、直接輸出・9.1%、間接輸出・6.9%、越境 EC・0.8%）となっている。なお、生産委託の割合はどの企業規模でもほぼ同じである。

以上のことから、依然として中小企業の海外展開の主な形態は、企業規模の大きい中小企業がおこなう海外直接投資と輸出であり、業種としては製造業と卸売業がかなりの部分を占めている。そして、企業規模の小さい中小企業では生産委託が海外展開の形態として一定のプレゼンスをもっている。

ここで、先にみた「経路不明」について別の調査で確認をしてみる。円安が海外展開に与える影響についてのアンケート調査である中小企業基盤整備機構（2022）<sup>6</sup>では、海外展開の形態として、直接輸出が 9.4%、間接輸出が 14.4%となっている。そして、円安のメリットは図表 2 のとおりである。

**図表 2 円安のメリット（複数回答）**

為替差益による収益増加	29.9%
取引先の輸出増加による受注増加	22.9%
取引先の国内回帰による受注増加	17.8%
輸入品価格上昇による価格競争力の向上	17.8%
インバウンド需要の増加	14.6%
海外での販売額の増加	14.0%
自社の直接輸出額の増加	12.1%
その他	9.6%

出所) 中小企業基盤整備機構（2021）「中小企業における円安の影響に関する調査」

p.7 より筆者作成。

最も多い回答の「為替差益による収益増加」に次いで、「取引先の輸出増加による受注増

<sup>6</sup> 本調査は WEB アンケート調査で、調査時点は 2022 年 11 月、調査対象は全国の 1,000 社の中小企業経営者・経営幹部（個人事業主等を除く）である。

加」が 22.9%となっている。よって、取引先を経由しているが、どれだけ輸出されているか正確には把握することが難しいという意味での「経路不明」は、中小企業の製品が海外に販売されていく主要な経路であることが改めてわかる。

次に、もう1つのキーワードともいえる「生産委託」についても少しみてみる。日本政策金融公庫総合研究所（2023b）は、日本政策金融公庫総合研究所（2023a）のデータのうち、10人以下に絞って分析をしている。10人以下に限定すると、海外展開企業は4.7%まで減少する。海外展開の形態別でみると、海外直接投資は0.4%、生産委託は1.6%そして直接輸出と間接輸出はともに1.7%、越境 EC は0.5%となっている。これからわかるように、小規模な企業では輸出と並んで生産委託は、重要な海外展開の形態となっている。

業種別でみると、海外展開企業の割合が4.7%以上となっている業種は14.3%の卸売業、11.0%の製造業だけである。さらに海外展開の形態でみてみると、海外直接投資では製造業で1.3%、卸売業で0.3%となっているが、生産委託と直接輸出では卸売業でそれぞれ6.0%と6.7%と製造業（同3.6%、4.1%）を上回っている。また間接輸出は製造業で5.0%、卸売業で4.4%となっている。なお、小売業では生産委託が1.2%となっている。以上のことから、生産委託は企業規模の小さい中小企業では製造業と卸売業に加えて、小売業でも重要な海外展開の形態となっていることがわかる。

#### 4. 若干の考察

中小企業の海外展開について、2010年前半と現在の状況の特徴について、整理すると以下ようになる。中小企業海外展開支援大綱の策定から10年以上がたったが、中小企業の海外展開はさほど進展していない。実際、中小企業基盤整備機構（2024）でも、海外展開企業の割合は13.3%となっている。

ただし、海外展開企業には以下のような特徴がある。海外展開企業は、製造業と卸売業、企業規模の大きい中小企業に多く、海外展開の形態としては海外直接投資と輸出が主軸となっている。しかし、企業規模が小さい企業、卸売業や小売業などでは、生産委託を活用する割合が高くなっている。

では、なぜ中小企業による海外展開は遅々として進まないのでしょうか。中小企業が海外展開に向かわないのは、どうしてなのだろうか。これについては、日本政策金融公庫総合研究所（2023a ; 2023b）が参考となる。

海外展開していない企業に、海外展開に関心がない理由について質問しているが、図表3で注目すべき回答は「国内だけでも十分に経営できる」である<sup>7</sup>。このような経営（事業）環境にある中小企業がこれだけの割合でいるということは、先にみた「経路不明（間

---

<sup>7</sup> 中小企業基盤整備機構（2024）（本調査はWEBアンケート調査で、調査時点は2024年2月、調査対象は全国の1,000社の中小企業経営者・経営幹部（個人事業主等を除く）である。）でも、海外展開をおこなっていない中小企業が、海外展開に関心をもたない理由について質問しているが「自社の事業が海外展開に向かない事業である」が44.1%、「国内市場だけでも十分に経営できる」が37.0%、「海外展開のリスクが大きい」が22.8%、「関心をもつに至る情報やきっかけがない」が14.6%、「以前海外展開に失敗したことがある」が1.7%となっている。

接的な輸出)」が中小企業の製品が海外に販売されていく主要な経路となっていることを傍証しているといえる。以上のことを踏まえると、海外展開が可能（必要）な中小企業というのは、実は多数派ではないことがわかる。

**図表 3 海外展開に関心がない理由（複数回答）**

	2023a			2023b		
	全産業	製造業	非製造業	全産業	製造業	非製造業
海外展開に向かない事業である	57.4%	47.6%	58.7%	56.3%	49.2%	62.4%
国内だけでも十分に経営できる	30.4%	34.3%	28.4%	32.4%	33.1%	25.2%
海外展開にはリスクがある	22.9%	32.0%	26.5%	24.8%	24.5%	24.3%
関心をもつに至る情報やきっかけがない	15.5%	15.6%	17.4%	17.0%	21.2%	18.1%
以前海外展開に失敗した	2.5%	3.9%	1.9%	0.3%	1.1%	0.5%

出所) 日本政策金融公庫総合研究所（2023a）「『中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査』結果」 p.10 および日本政策金融公庫総合研究所（2023b）「『小企業の海外展開の意向に関する調査』結果」 p.10 より筆者作成。

**図表 4 関心のある海外展開の形態（複数回答）**

	2023a	2023b
海外直接投資	30.6%	22.8%
生産委託	14.5%	12.0%
直接輸出	28.4%	28.2%
間接輸出	54.8%	50.2%
越境 EC	17.1%	20.7%

出所) 日本政策金融公庫総合研究所（2023a）「『中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査』結果」 p.6 および日本政策金融公庫総合研究所（2023b）「『小企業の海外展開の意向に関する調査』結果」 p.6 より筆者作成。

この点について、筆者は遠原（2012）で以下のように指摘している。中小企業の国際化

は依然として進んでおらず、国際化していない中小企業や国際化していても企業の国際化の初期つまり輸出の段階にとどまっている中小企業が多い状況にある。中小企業の中小規模性という特性を考慮すると、必ずしも中小企業は企業の国際化プロセスの階段を上がる必要はなく、状況に応じて各段階で踏みとどまることが、それぞれの企業にとっては適切な国際化となっている。

しかしながら、海外展開に関心をもっている中小企業も一定数存在する。その割合は、日本政策金融公庫総合研究所（2023a）では全体の 9.0%、日本政策金融公庫総合研究所（2023b）では全体の 10.0%である。そして、図表 4 をみてあきらかなように、輸出（とくに間接輸出）への関心が突出して高い。よって、中小企業の海外展開に関しては、輸出に対する支援が最も有効であることがわかる。

## 5. おわりに

まさに 2022 年 12 月から「新規輸出 1 万者支援プログラム」が開始されている。これは、経済産業省・中小企業庁・ジェトロおよび中小企業整備機構が一体となり、全国の商工会・商工会議所等とも協力しながら「輸出にはじめて挑戦する事業者」や「輸出する国や製品を拡大したい事業者」を支援するプログラムである。具体的には、①新たに輸出に挑戦する事業者の掘り起こし、②専門家による事前の輸出相談、③輸出用の商品開発や売込みにかかる費用への補助、④輸出商社とのマッチングや EC サイト出展への支援、などを一気通貫で実施するものである<sup>8</sup>。この輸出に特化したプログラムは、輸出に関心をもっている中小企業が輸出に向けた第一歩を踏み出すことを後押しすることになる。このプログラムの成果については、後年になって分析してみたい。

---

<sup>8</sup> <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/soumu>

## 参考文献

---

- 大阪府立産業開発研究所（2008）『製造業と卸売業の業態と機能の変革』，産開研資料 No.109。
- 中小企業基盤整備機構（2022）「中小企業における円安の影響に関する調査」  
[https://www.smrj.go.jp/research\\_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/enyasu.pdf](https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/enyasu.pdf)
- 中小企業基盤整備機構（2024）「中小企業の海外展開に関する調査（2024年）」  
[https://www.smrj.go.jp/research\\_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai\\_202403\\_2\\_report\\_C1.pdf](https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai_202403_2_report_C1.pdf)
- 中小企業庁「中小企業海外展開支援大綱の概要」  
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kokusai/2011/download/110623KaigaiTenkai2.pdf>
- 中小企業庁（2009）『中小企業白書（2009年版）』
- 遠原智文（2012）「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡（編著）『中小企業の国際化戦略』，同友館。
- 日本政策金融公庫総合研究所（2012a）「中小企業の海外進出に関する調査結果」  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_120517.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_120517.pdf)
- 日本政策金融公庫総合研究所（2012b）「「日本企業の海外展開とその影響に関する調査」結果」  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme\\_findings121112.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/sme_findings121112.pdf)
- 日本政策金融公庫総合研究所（2013）「中小企業の輸出動向に関する調査結果」  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_130307.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_130307.pdf)
- 日本政策金融公庫総合研究所（2023a）「「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」結果」  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_230601\\_2.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_230601_2.pdf)
- 日本政策金融公庫総合研究所（2023b）「「小企業の海外展開の意向に関する調査」結果」  
[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu\\_230601.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/tokubetu_230601.pdf)
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977) “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.23- 32.
- Johanson, J. and J. E. Vahlne (2009) “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership,” *Journal of International Business Studies*, 40 (8), pp.1411-1431.