



中小企業の「稼ぐ力」②

－海外事業展開による「稼ぐ力」への挑戦－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

市川 将史

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藁品 和寿

(キーワード) 中小企業、稼ぐ力、海外事業展開、海外需要、中小企業白書

(視 点)

中小企業庁が公表した『2016年版 中小企業白書』では、中小企業の「稼ぐ力」についての一貫性をもった分析が行われている。この分析の切り口の一つとして、「海外需要の取り込み」(第2部第3章)が挙げられ、中小企業の売上拡大のための一つの方策として、海外需要を獲得することの重要性が指摘されている。

そこで本年度は、4回にわたって中小企業の「稼ぐ力」を題材としたレポートをシリーズ化していく予定である。本稿は、その第二弾として、本白書でも取り上げられた海外事業展開によって「稼ぐ力」を強化しようと挑戦する中小企業の事例を取り上げ、その「稼ぐ力」の源泉は何かを探りたい。

(要 旨)

- 『2016年版 中小企業白書』をはじめとする各種調査結果からみると、中小企業の間では、海外市場の拡大への期待を動機づけとして海外進出の拡大意欲が高まっており、業種を問わず海外展開を開始する中小企業が増えている。こうした海外事業展開をしている中小企業の業況は概ね良好のようである。
- 中小企業が海外事業展開をするにあたっての費用負担は決して少なくないことから、失敗は避けたい。こうしたなか、取材等を通じて見えてきた成功するための最大のポイントは、決定権を持つ責任者自らが進出先の現地に何度も出向くことで現地の情報に精通していることだといえそうである。
- 信用金庫が、中小企業の海外事業展開を支援するにあたり、“きっかけづくり”としての情報提供を目的としたセミナー開催等のほか、“進出後”にどのような支援をすることができるのか、にも目を向けていくことが求められるだろう。

1. はじめに

本年度は、年度間を通じたシリーズとして、「中小企業の『稼ぐ力』」をテーマとして、取り上げている。本シリーズでは、「IT活用」、「海外事業展開」、「新事業展開（異業種参入）」、「地域密着」という4つを切り口とし、持続的に収益を稼いでいる中小企業・小規模事業者の取組みをクローズアップすることで、中小企業が「稼ぐ力」を確保するためのポイントを整理し、今後の中小企業経営のあり方を探ろうと試みている。

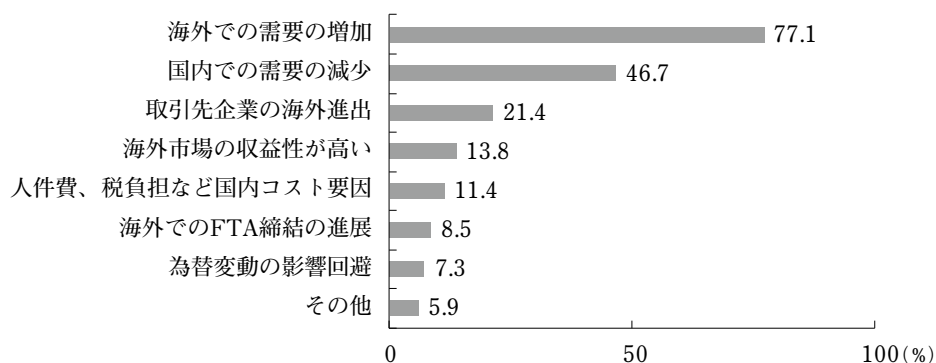
『2016年版 中小企業白書 ―未来を拓く稼ぐ力―』のなかで、分析の切り口の一つとして「海外需要の取り込み」（第2部第3章）が挙げられ、そこでは、国内需要が縮小していくなかで、中小企業の売上拡大のためには、海外需要を獲得することの重要性が指摘されている。これを踏まえ、本稿では、第二弾として、『海外事業展開』で『稼ぐ力』

を取り上げる。なお、「海外事業展開」という用語の定義は、『2016年版 中小企業白書』に倣い、「輸出^(注1)」、「直接投資^(注2)」、「インバウンド対応^(注3)」を含むものとする。

2. 中小企業の海外事業展開の現状と課題

日本貿易振興機構（JETRO）が2017年3月に公表した「2016年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO海外ビジネス調査）結果概要」によると、中小企業が海外進出を拡大する主な理由として、「海外での需要の増加」（77.1%）と「国内での需要の減少」（46.7%）が挙げられている（図表1）。今後（3年程度）の海外進出方針でも、中小企業において「拡大を図る」と回答した企業の割合は58.5%と、前年の50.5%から増加している。海外市場の拡大への期待を動機づけとして、海外進出の拡大意欲が高まっていることが示されている。

図表1 中小企業が海外進出を拡大する理由



(備考) 日本貿易振興機構（2017年3月）「2016年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO海外ビジネス調査）結果概要」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. 企業が自己または自社名義で通関手続きを行った輸出（直接輸出）と、自国内商社や卸売業者、輸出代理店等を通じて行った輸出（間接輸出）のこと。

2. 出資により海外に法人を設立すること、および企業が海外現地法人に資本参加すること。

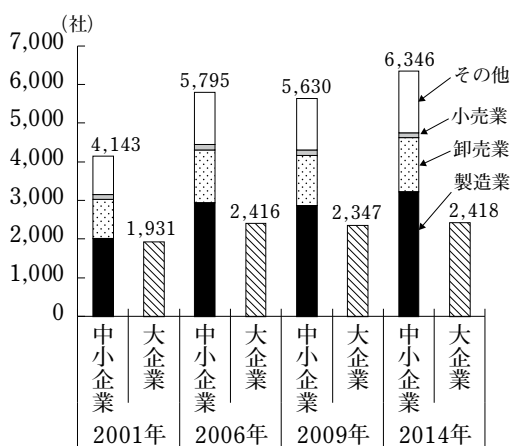
3. 海外から訪日した外国人旅行者に対して自社の財・サービスを販売・提供すること。

中小企業の海外事業展開については、全体像を正確に捉えることのできる統計はないものの、こうした高まる拡大意欲の裏付けとして、例えば『2016年版 中小企業白書』のうち中小企業の直接投資企業数の推移をみると(図表2)、大企業が横ばいで推移しているのに対して、中小企業は増加傾向にあることが示されている。これを業種別にみると、従来の製造業だけではなく、その他の業種でも海

外への直接投資が増えている。また、信金中央金庫 海外業務支援部が2年おきに実施している「信用金庫取引先海外事業状況調査^(注4)」をみても、海外進出企業数は、2011年に2,315、13年に2,966、15年には3,257と増加傾向にあることから、最近は、業種を問わず海外展開を開始する中小企業が増えているといえるだろう。

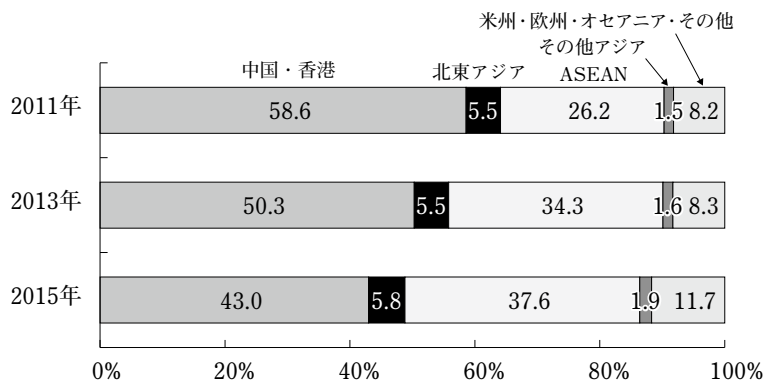
「信用金庫取引先海外事業状況調査」から、進出した国・地域とその事業目的をみると、進出した国・地域では、中国が依然として多いものの、タイやベトナムを中心にASEANに進出する中小企業が増えてきている(図表3)。事業目的(2015年)では、とりわけ新規に海外進出した中小企業においては、「日本向けに生産・販売」や「現地の日系企業向けに生産・販売」と回答した割合を上回って「現地の市場向けに生産・販売」と回答した割合が最も多くなった^(注5)。この結果から、中小企業が、かつてのように人件費

図表2 直接投資企業数の推移



(備考) 『2016年版 中小企業白書』第2部第3章をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表3 信用金庫取引先の海外進出先



(備考) 信金中央金庫 海外業務支援部「第11回信用金庫取引先海外事業状況調査 結果」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注) 4. 全国の信用金庫取引先を対象に、第11回調査では、2015年8月から12月に調査を実施し、調査票13,369枚を回収している。
5. 回答割合(2015年)は、「日本向けに生産・販売」が22.5%、「現地の日系企業向けに生産・販売」が23.5%、「現地の市場向けに生産・販売」が41.2%等となっている。

等のコスト削減を期待したり元請会社等に追従して進出したりするというよりも、拡大する海外市場の需要を取り込むことを期待して海外事業展開を進めているといえそうである。

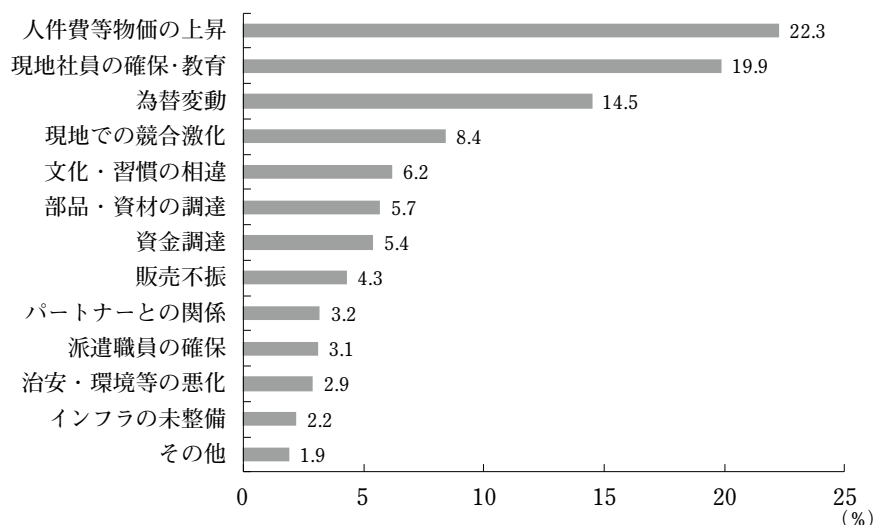
さらに同調査から、海外進出している中小企業（信用金庫取引先）の海外事業での業況と現状の問題点をみると、業況（2015年）では、「成功していない」の回答割合が11.5%であるのに対して、「成功している」の回答割合は60.6%である。現状、進出先において、「人件費等物価の上昇」、「現地社員の確保・教育」、「為替変動」等の問題を抱えながらも（図表4）、海外事業展開をしている中小企業の業況は概ね良好のようである。

『2016年版 中小企業白書』の第2部第3章（「中小企業における海外需要の取り込み」）では、「（中略）我が国の中小企業が、先行する好事例を参考に、戦略を立てて積極的に海

外展開投資を行っていくことで、稼ぐ力を強化し、海外展開で得られた利益を次の成長投資へと回す、という好循環が生まれることが期待される。」と締めくくっている。また、日本政策金融公庫総合研究所『中小企業を変える海外展開』（2013年）の第2章のまとめでも、「海外展開が中小企業に及ぼす影響には、プラスの側面とマイナスの側面があるが、総じてプラスの側面の方が大きい。」ということが示され、海外事業展開は中小企業を成長させると指摘している。すなわち、海外事業展開は、中小企業の成長にとって、結果的にはプラスの効果を生むことが期待できるとされている。

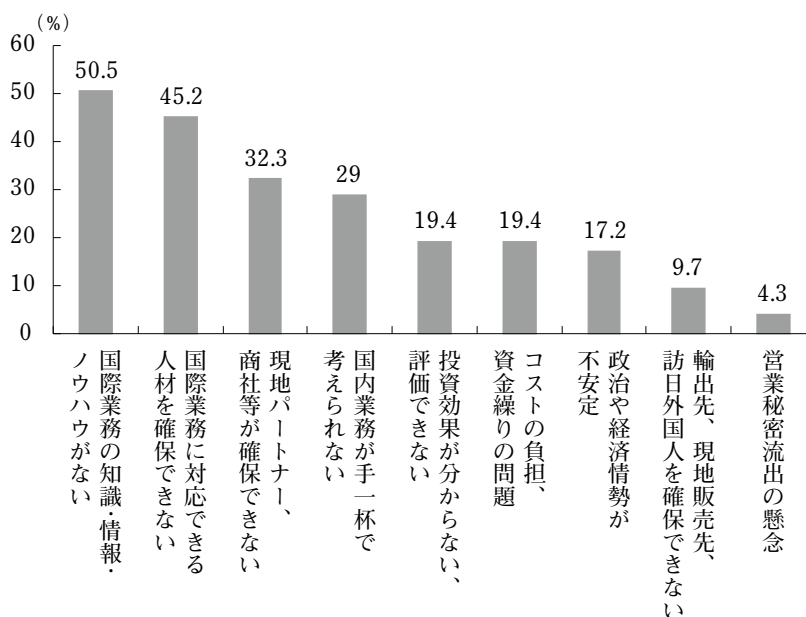
経営資源に限られる中小企業が海外事業展開を検討するにあたっては、「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」、「国際業務に対応できる人材を確保できない」、「現地パートナー、商社等が確保できない」、「国内業務が

図表4 海外進出先における現状の問題点



（備考）信金中央金庫 海外業務支援部「第11回信用金庫取引先海外事業状況調査 結果」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表5 中小企業が海外展開投資を行わない理由



(備考) 『2016年版 中小企業白書』第2部第3章をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

手一杯で考えられない」等のさまざまな課題があるものの(図表5)、こうした制約のなかでも、海外需要を取り込むことで自社の業況へのプラスの効果を期待して果敢に「稼ぐ力」を強化しようと挑戦する中小企業がある。以下では、こうした中小企業の挑戦を事例紹介する。

3. 「海外事業展開×稼ぐ力」に挑戦する中小企業

(1) 株式会社豊島屋(長野県岡谷市、製造業)

イ. 会社の概要

同社は、1867年、初代・林 新一郎(襲名)により、「人の和」をモットーに、長野県岡谷市において創業され、2017年で創業150年を迎えた(図表6)。創業当初、横浜の外人居留地(76番館)にて、外国人向けの絹糸販売を開始した。その後、時

代とともに変わる消費者ニーズに応えながら、明治10年代(1880年頃)より醤油の醸造販売、ランプ用燃料の販売、清酒の醸造販売、味噌の醸造販売、自動車整備(車

図表6 同社の概要



同社の概要

法人名	株式会社豊島屋
代表	林 新一郎
本社所在地	長野県岡谷市
設立	1949年4月(創業1867年)
従業員数	141名
事業内容	清酒醸造販売、石油製品全般販売

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた清酒部 林慎太郎 部長
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

検、軽板金、塗装含む)と事業の幅を広げてきた。現在の事業の大きな柱は、JXTG エネルギー株式会社の特約店として展開するサービスステーションを中心とした石油製品販売(石油部門)と、地元の気候を活かして100年以上醸造してきた清酒「神渡」の醸造販売(清酒部門)の2つである。

このうち、清酒部門では、「神渡」をメインブランドとして^(注6)、「御柱」や「豊香」^(注7)の銘柄を販売、流通させている。同社では、“テロワール”^(注8)の発想で長野県産米にこだわって醸造し(図表7)、その品質管理には最大の配慮を欠かさない。こうした努力の成果が、フランス料理界の巨匠ジョエル・ロブション氏を父親にもつ安倍ロブション・ルイ氏(JAPAN EXQUISITE(株)代表取締役)の目に留まり、以下口で紹介する海外への販路拡大につながっている。

口. 海外事業展開の概要

同社による清酒の海外への販路拡大は、40年ほど前の旧西ドイツに遡る。当時のドイツへの販路開拓は、ドイツ大使館に勤務する地元出身者との出会いがきっかけであった^(注9)。その後、展示会等のイベントに積極的に参加することで、香港、台湾、シンガポール、マレーシア、インド、英国など東南アジアを中心に販路の拡大を目指

図表7 同社の清酒醸造所



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

した。アジアでの清酒の普及は、知名度の高さが優先され“ブランド勝負”の競争環境となっているが、そうした環境下でも競争に巻き込まれることなく、着実に拡大を続けてきた^(注10)。アジアへの販路拡大を続けるなか、ロブション・ルイ氏との出会いをきっかけに、さらなる海外販路拡大への道筋が大きく開かれることになる。現在、ロブション・ルイ氏をパートナーとして、フランスでの販路拡大に力を注いでいる。林部長は、年間2、3回、フランスへの出張を繰り返し、現地ではロブション・ルイ氏の同行の下、現地の一流レストラン等との折衝を重ね、地道なPR活動の繰り返しで販路拡大を図っている。林部長によると、フランスで清酒が注目されるようになった背景として、日本食の認知度が高まったことのほか、フランス料理でフォン^(注11)とい

(注)6. 従来は、「松原」や「豊島政宗」など、さまざまな銘柄で販売してきた。

7. 一般流通ではなく、地酒専門店や一流料亭等に流通ルートを設定した華やかなイメージを持たせた清酒。

8. ワイン界でよく使われる用語で、土壌、地勢、気候、人的要因など、味わいを形成する要素のこと。

9. なお、現在は、ドイツの販路は持っていない。

10. 同社は、リーマンショックにより販売先が破綻するまでは、米国にも販路を持っていた。ちなみに、米国では、大手酒造メーカーが現地製造をしていることから、価格勝負の競争環境となっている。

11. 主としてソースのベースに使われる出汁のこと。

図表8 海外輸出用の「神渡」



(備考) 同社提供

だし出汁の一種が使われていることから、フランス料理と清酒の相性が良い場面があること等が挙げられるという。フランスでの折衝では、ソムリエ^(注12)に清酒を知ってもらうことが鍵を握るため、清酒を飲んだことのないソムリエが多いなか、“直接会って試飲してもらう”スタイルの地道な営業活動を重ねている^(注13) (図表8)。

海外への清酒販売では「味 (品質)」、すなわち温度管理の徹底が大きな鍵を握るため、最大限の配慮を欠かさない。輸出用の清酒のみキャップを特注したり、販売先現場で温度管理をどのようにやっているかを随時視察したりするほか、繰り返し空輸試験を行うなど、製造してから海外の消費者の手元に届くまでの流通の過程で“いかに清酒の品質を落とさないか”ということに多大な労力をかけている。一度、消費者の信用を失えば挽回は困難であることから、林部長は、こうした労力について、「回り

道しても、結果的に早道だ」と言う。

現在、清酒部門全体に占める海外への売上高の割合は5%程度に過ぎないが、香港での販売が安定し、フランスへの出荷が始まる等、海外での売上高は、直近2年間で前年比2割程度の伸びを示している。さらに地道な努力を積み重ねながら、10年後までには、この割合を5%から30%程度にまで伸ばしたいとしている。

ハ. 今後の展望

林部長は、ロブション・ルイ氏との出会いがなければ、本格的なヨーロッパへの販路拡大は難しかっただろうと振り返る。こうした経験から、海外での販路拡大では、「いかに人脈 (人との出会い) を構築できるか」が大きく左右すると言う。また、同社がフランスでの販路拡大で実践しているとおり、「伝えて・飲んで・知ってもらう」ために「会って話す」スタイルの営業活動はすべての原点だとも言う。

林部長は、本業の傍ら、日本馬肉協会^(注14)の役員を兼務しており、「食育」の大切さへの意識は極めて高い。今後、蔵開き^(注15)など、清酒醸造という本業を通じて地元一丸となって、観光客等に“地元を感じてもらえる”ような取組みをしていきたいと熱い想いを語る。

(注) 12. フランス人は、料理に合うワインを自分で選ぶ習慣がなく、ソムリエに選んでもらうのが一般的である。

13. 林部長は、「間違った日本酒を伝えない」という主旨でも、ソムリエと直接会うことは重要だと言う。

14. <http://banikukyokai.net/>参照

15. 新年に吉日を選んで蔵を開く儀式のこと。

(2) ハッソー株式会社（東京都品川区、製造業）

イ. 会社の概要

同社は、2001年3月、衛生用品・清掃用品製造業として、東京都品川区で創業した（図表9）。

現在、東京事務所、石川工場^(注16)（石川県羽咋郡^{はくい}）のほか、海外には上海事務所、中国工場、タイ工場に拠点を置き、従業員数は850名ほど（うち国内約65名）である。企業理念として、「常に新たな市場を創造し続け、多様化するニーズをいち早く補足し、お客様の快適な生活に貢献する」を掲げている。

中国工場では紙パンツ本体を製造し、石川工場で製造したパンツ用給水パットとセットにして箱詰めして、2017年6月から、全国のホームセンターやドラッグストア等に本格的に卸している。また、タイ工場は、2017年7月に製造ラインの新たな設備投資のために（株）国際協力銀行と（株）千葉銀行から協調融資を受けたり^(注17)、撤退に向けて事業を縮小している米国工場から機材を移転したりして、規模を拡大している。

このように海外で事業拡大をする同社の社員には、中国人を中心に外国人が多いものの、その定着率は高い。山田社長は、社員一人ひとりに対して、「何のために商品を作っているのか」、「作った商品が売れたら社員はどれだけ幸せになるのか」等を周

図表9 同社の概要



同社の概要	
法人名	ハッソー株式会社
代表	山田 菊夫
本社所在地	東京都品川区
設立	2001年03月
従業員数	855名
事業内容	衛生用品・清掃用品の販売および製造

（備考）1. 写真は取材に応じていただいた山田菊夫代表取締役
 2. 従業員数には関連海外法人含む
 3. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

知徹底しており、給与面でも、国籍や性別等で分け隔てしていないことから、社員のモチベーションの高さが定着率の高さにつながっているのだろう。

山田社長は、現在、1年間のうち大半を中国工場で過ごし、絶え間ない製品開発に意欲を持って取り組んでいる。この製品開発への熱い想いは、「どんな商品でも5年は持たない。下手したら3年で陳腐化する」、「この世界では開発力なくして生きてはいけない。自社で開発した商品は、自社で新たに開発した商品で潰せないとダメ」との信念に基づく。東京事務所にある商品開発部での製品開発においても、適宜専門家等からアドバイスを得るなど、早い意思

(注)16. 石川工場を開設したきっかけは、国内の取引先企業から“メイドインジャパン”の製品を作ってほしいとの強い要望を受けたことである。現在の石川工場の社員は、中国人従業員を含めて約40人である。

17. <https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2017/0731-56211>参照

決定に極力努めるとともに、良いアイデアが出た時は、「何事もまずやってみる」というトライ＆エラーの姿勢で挑戦を続けている。現在、同社の独自かつ高い技術力を駆使した新素材^(注18)を活かした高齢者や乳幼児向けの使い捨てパンツ式紙おむつを販売する等、国内大手メーカーからのOEM生産（他社ブランド名製造）に加えて自社ブランド展開も強化している。

ロ. 海外事業展開の概要

山田社長は、高校卒業後、父親が経営するオムツ用防水フィルターを製造していたライト商会に入社した。1986年、中国人の同業者からのアドバイスで、シンガポールに起業し独立する。大手商社や大手化学メーカーから、資金面や技術面での協力を得て工場を稼働することはできたものの、設置機械のトラブル等で軌道に乗せることができず、大手海運会社を買収してもらうことで、山田社長は、現地法人の社長として、衛生用品の開発、製造に取り組んだ。当時、1米ドルが80円を割るほど円高が進行していたことを背景に、山田社長は、商品の大量生産に勇気を持って踏み切った。しかし、出荷し始めた途端、円安基調となり、徐々に業況は悪化に転じる。1997年、この現地法人を台湾資本の企業に売却し、山田社長は無念の帰国をすることになる。

帰国後、山田社長は、「衛生用品の製造・開発をしたい」という情熱を捨て切れ

ず、困窮生活を続けながらも独自に商品開発に取り組み続けた。特許申請にも挑戦し数々の重要な特許を取得した。こうしたなか、「中国では安価で縫製作業ができる」という情報を聞きつけ、単身中国へ渡った。渡航後、小さいながらも無償で作業場の提供を受ける等、山田社長1人で衛生用品の開発、製造を開始することになる。山田社長は、「これが同社の原点」と話す。2000年には、工業用地の選定をはじめ現地での協力を受けて、香港で同社を設立した。その直後、国内大手メーカーからOEM生産を多く受けるようになったことをきっかけに、2001年、東京都内に日本法人を設立するに至った。

生産が軌道に乗ると、国内外の大手化粧品メーカーからOEMで多くの注文を受けるようになった。このように、世界的な大手メーカーから受注をされるようになった背景には、同社の「特許戦略」がある。山田社長は、若い時分から、父親の経営するライト商会で、“特許の重要性”について身を持って学んだ。現在、100以上に上る重要な特許を取得している。なお、同社には知的財産部があり、専門知識を持つ社員5名を配置している。

同社の売上高は、直近5年間で約2倍にまで増加した。そのなかで、海外事業について、山田社長は、「背伸びして目いっぱいやっている」と表現する。そして、「今後、3～5年後を見てほしい」とも言う。こ

(注)18. マイクロフィンドライ

うしたなか、タイ工場での増産と販路拡大を早期に達成し、現在交渉中の東南アジア諸国向けの幼児向け紙パンツの販路が拓ければ、海外事業での収益を“ドライバー”として、来期の売上は約2.5倍、3年後には8倍以上を目指すことができると意気込む。

ハ. 今後の展望

山田社長は、中小製造業が経営で成功するためには、「開発力」と「顧客の心を掴むこと」が鍵を握り、さらに「物流を握る」ことができれば強みを大いに発揮できると言う。そして、中小製造業が海外事業展開で成功するポイントについては、「為替を読み間違えないこと」、「どのマーケット(国)でどの商品が売れるかを読み間違えないこと」、そして「どれだけ付加価値のある商品を生み出せるか」にかかっていると強調する。とりわけ、海外事業では、“為替の読み違いによる損失”は、経営の屋台骨を揺るがすほどの影響を与えることがあることから、最大の配慮をしているという。

同社は、現状維持だけであれば十分に無借金経営でも稼いでいけるが、山田社長の身に染み付いた開発意欲は絶えることなく、現在も、さらに高みを目指してペーパーガウン(図表10)やペーパーレインコート等の開発に尽力している。最終目標である「開発力で優位性を保ちながら、製造自体は他社に委託できる体制にすること

図表10 ペーパーガウン(試作品)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(ビジネスモデル変革)」、そして「2016年末現在の100倍以上の売上高を達成すること」という夢の実現に向けて、中長期を見据えた事業拡大に挑戦し続けている。

(3) 株式会社アイキューブ(長野県茅野市、サービス業)

イ. 会社の概要

同社は、1977年6月、矢崎社長の父親により、いずみ書房(株)として創業された。現在は、矢崎社長が2代目社長として、長野県茅野市を拠点とした長野県を中心に「いずみ塾」を展開している(図表11)。2012年に社名変更し、現在の「アイキューブ(i-cube)」となった。「i(アイ)」は従来から運営してきた「いずみ塾」のローマ表記の頭文字に由来する。「cube(キューブ)」は、ルービックキューブをイメージし、“一人ひとりの個性を大切にしながら調和させていけば、一つの大きな形を創ることができる”という意味を込めている^(注19)。

(注)19. 矢崎社長は、大学生時代にカナダ短期留学を経験したなかで、カナダは多民族国家(モザイク社会)でありながら民族間で調和できていることを実感したという。この実感が、ルービックキューブにつながったという。

図表11 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社アイキューブ
代表	矢崎 勇人
本社所在地	長野県茅野市
設立	1977年6月
従業員数	137名
事業内容	学習塾の運営

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた矢崎勇人代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

創業当時、同社は、主に地元の主婦を販売員とした絵本の訪問販売を事業としていた。そのうち、絵本だけでなく学習教材の宅配にも事業を広げていくなかで、宅配先（主に個人宅）から「教材の宅配だけでなく、子どもの勉強の面倒も見て欲しい」との要望が多く寄せられるようになった。これをきっかけに、「いずみ塾」を開校した。開校当初は、小学生向けの授業のみであった。しかし、受講生が小学生から中学生へ、中学生から高校生へと成長していくにつれて、受講生の親からの要望が高まり、小学校（小学部）から高校生（高校部）まで対応するようになった（図表12）。また、地元の製造業のなかには海外展開をする企業が多いことから^(注20)、社会人向けに英会話教室を提供する等、幅広い年齢層に

図表12 いずみ塾 茅野駅前校の講義室



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

対応できるようになっている。2015年からはベトナムへ進出するなど、事業展開の幅をさらに広げている。

矢崎社長が、同社を承継したきっかけは、父親の逝去であった。矢崎社長が大学4年生を迎える時期で、卒業するまで、父親の側近であった役員の協力等を受け、大学のある東京と学習塾のある茅野を往復しながら、多忙な“学生社長”を勤め上げた。また、矢崎社長は、縮小していく地元の経済環境をみるにつれ、「子どもが生活環境を選べない以上、親がしっかりと生活環境を与えなければいけない」という想いが募らせながら、「感性と努力により、常に挑戦と変化を続け「ひと」を育て「社会」に貢献します」と掲げる企業理念の実現に向かって日々邁進している。

ロ. 海外事業展開の概要

同社は、2015年8月、ベトナム・ホーチミン市に海外教室を開設したことをきっかけ

(注)20. 長野県には、長野市にある日本貿易振興機構(JETRO)長野のほか、長野県岡谷市に、JETRO諏訪支所が設置されている。

けにベトナムに3拠点、2017年12月には、ラオス・ビエンチャン市に2か国目となる展開を目指している^(注21)。

矢崎社長は、当初、同社を経営していく上で、海外事業展開という選択肢は用意していなかった。こうしたなか、ベトナムに進出したきっかけとなったのは、同業種交流会で知り合った近畿地方にある学習塾経営者からの誘いであった^(注22)。

海外での学習塾の展開では、日本人駐在員家族を対象にすることも考えられたが、事業の広がりが限られることから、当初から現地のベトナム人（とりわけ中・上位所得層）を対象に開校することを決めた。開校までの準備にあたっては、矢崎社長自らが頻繁に現地を往復したという。矢崎社長は、準備当時を振り返り、「海外事業展開には、経営全体を見渡せる大局観、幅広い知識、そして意思決定のスピードが欠かせないため、“トップ自らが現地に赴くこと”は成否を大きく左右する」と言う。現地の商習慣等に悩まされながらも苦難を乗り越え、約2年がかりで、初めての海外教室となるベトナム・ホーチミン校の開校を実現した。開校当初、日本語が堪能かつビジネス力がある優秀な人材を確保することに困難を極めたが^(注23)、現在は現地の社員同士の共通語を日本語から英語にしたことで、現地での中途採用の対象が広がっている。

2017年9月現在、直接経営（直営）の形態で、ベトナムには3校を展開し、現地には副社長クラスの社員を1人常駐させている。現場を現地人スタッフ^(注24)に任せることで、現地の社会習慣や風習に見合った運営が実現できている。こうした学習塾の運営方法に“日系ブランド”の高さが後押しし、開校から1年半ほどで、全生徒数5,000人ほどの1割を占める500人以上を集めた。この成果は、国内事業の士気向上にも大いに影響しているという。

現在、同社の売上高に占める海外事業の割合は1%程度に過ぎないものの、ベトナムでの生徒数は全生徒数の1割を占めている。2017年12月には、ラオス・ビエンチャン市に開校予定である。ラオスでの事業展開では、拠点を機動的に増やしていきたいことから、直営ではなくフランチャイズ方式を採用するという。今後、さらに海外での生徒数は増えていくと見込まれていることから、将来的には、海外事業での売上高の割合を3~4割まで高めたいと言う。

ハ. 今後の展望

矢崎社長は、学習塾の海外事業では、国内事業での「完成したスキームを競い合う」という競争環境とは異なり、「特長のあるスキームをいかに早く正確に創れるか」が成否を分けるという。海外事業では

(注) 21. 現地での商談会に参加し、日系企業からは同社を含む2社が進出予定である。

22. 外部環境として、地元で海外事業展開に積極的な中小製造企業が比較的多かったことも、同社が海外事業展開に対する抵抗感をあまり持たなかった一つの要因だったようである。

23. 現在は行っていないが、ホーチミン市に開校当初、ベトナム人スタッフを来日させて1年半ほど教育研修を実施していた。

24. 現地人スタッフ（講師）10名。

「やってみなければわからない」という要素が強く、事前には想定していなかったトラブルに見舞われたり、あるいは新しいビジネスチャンスに遭遇したりすることがある。したがって、“仕組みは後追いで創ればよい”くらいの気持ちで、“トライ＆エラー”を繰り返すことが求められるという。

同社の海外事業は軌道に乗り始めたとはいえ、「現地スタッフの採用」、「現地スタッフの定着率の低さ」、「未熟な会計制度」などの課題を抱えている。矢崎社長は、こうした課題を解消して“ブレイクスルー”することを目指している。

(4) 株式会社ESP（静岡県浜松市、サービス業）

イ. 会社の概要

同社は、2011年10月、3次元CAD^(注25)を利用した設計・モデリング事業を柱として、静岡県浜松市に創業し（図表13）、翌12年3月には、タイで現地法人^(注26)（タイ法人）を設立した。日本本社とタイ法人は、それぞれ別法人として経営している。現在、CADデータ作成等の現場作業の98%ほどはタイ法人が担い、日本法人は営業・企画部門のような機能を果たしている。社員は、2017年7月現在、日本法人35名、タイ法人45名の合計80名であり、うち70名はタイ人である^(注27)。

図表13 同社の概要



同社の概要	
法人名	株式会社ESP
代表	村井 徹郎
本社所在地	静岡県浜松市
設立	2011年10月
従業員数	80名
事業内容	CATIAを使ったオフショア設計・モデリング、CATIA関連の技術サポート

(備考) 1. 写真は取材に応じていただいた村井徹郎代表取締役
2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

村井社長の父は、伯父が設立した射出成型^(注28)の工場へ役員として勤めていた。村井社長は、幼少期から父の背中を見ながら「これからはモノを作るだけではダメ。町工場ではなく部品メーカーへと成長させたい」という夢をずっと抱き、大学卒業後、金型試作と3Dコンサルティングを専門とする大手ベンチャー企業に入社した。村井社長にとって、この会社での経験が“今の自分の原点”であるという。その後、大手二輪車メーカーに転じ、大型スクーターやスポーツバイクの外装設計等の技能を習得した。

村井社長が27歳になった頃、父が志半

(注) 25. Computer-Aided Designの略で、コンピュータによる設計支援ツールのこと。

26. ESP Asian Center Co.,Ltd.で、日本法人からの出資は90%である。2017年7月1日現在、社員は45名である。

27. タイ人社員の平均年齢は25歳、日本人社員の平均年齢は30歳と若手社員で構成されている。

28. 複雑な形状の製品を大量生産するのに適し、加熱溶融させた材料を金型内に射出注入して冷却・固化させることで成形品を得る方法のこと。

ばで退職したことから、やはり身内とは関わらず、自分がトップにならなければ後悔すると思い、起業の道を決意した。起業にあたっては、自らの過去の職歴を活かし、「製品設計」、「ベンチャー企業での経験」、「金型設計」、「コミュニケーション能力」の4つを軸とした。また、「自社が前面に出るのではなく、取引先の“黒子役”(裏方)として下支えする」ことをモットーとした。

同社は、フランス資本のダッソー・システムズ(株)^(注29)の開発した3次元CAD(キャティア(CATIA))での設計・モデリングにおいて高度な技術、ノウハウを持っている。このノウハウを活かして、「設計・モデリング

(オフショア開発や委託設計等)」、「リバースエンジニアリング(3Dスキャナ測定からデータ作成・検証)」、「PLMシステムサポート(製品ライフサイクル管理)」(図表14)、「CATIAトレーニング」^(注30)(図表15)を主な事業とし、複数の自動車メーカー・部品メーカーから受注している。なお、同社の高いノウハウが評価され、「CATIAトレーニング」では、タイ法人が、ダッソー・システムズ(株)から公式にトレーニングパートナーとして認定されている。

ロ. 海外事業展開の概要

同社は、創業当時から、タイへの海外事

図表14 PLMシステムサポートの事業概要

Step1	Step2	Step3	Step4	Step5	Step6
調査 ・ヒヤリングによる現状分析 ・あるべき業務プロセスと機能要件の定義	評価 ・V6機能と機能要件とのFit&Gap ・Gapに対する運用手法の検討 カスタマイズ方針/予算規模算出	仕様定義 ・Proof Of Concept(POC)(実現可能性の証明) ・要件仕様書/設計仕様書の作成 ・プロト環境の構築	開発実装 ・カスタマイズ開発 ・パフォーマンス最適化 ・開発物の実装 & テスト ・既存システムからのデータマイグレーション	リリース準備 ・ユーザー受入テスト ・ユーザーへのトレーニング実施	保守 ・ユーザーサポート(Q&A対応) ・システムサポート(対応拠点拡張など)

(備考) 同社資料より抜粋

図表15 CATIAトレーニング



CATIAコース



CATIA公式認定書

(備考) 同社資料より抜粋

(注) 29. <https://www.3ds.com/ja/>参照

30. トレーニング内容は実際の製品データを使う実践を重視したもので、ベーシックコース(10日間)、アドバンスコース(21日間以上)、カスタマイズコース(基本42日間)、お客様製品専用の標準所作成の4コースがある。

業展開を前提としたビジネスモデルを構築してきた。海外事業先としてタイを選んだ理由として、「日系自動車メーカーのタイへのR&D（研究開発）進出」、「人件費の削減効果」、「タイから東南アジアへ広がるマーケットへの期待感」、「タイが親日国である」等が挙げられる。

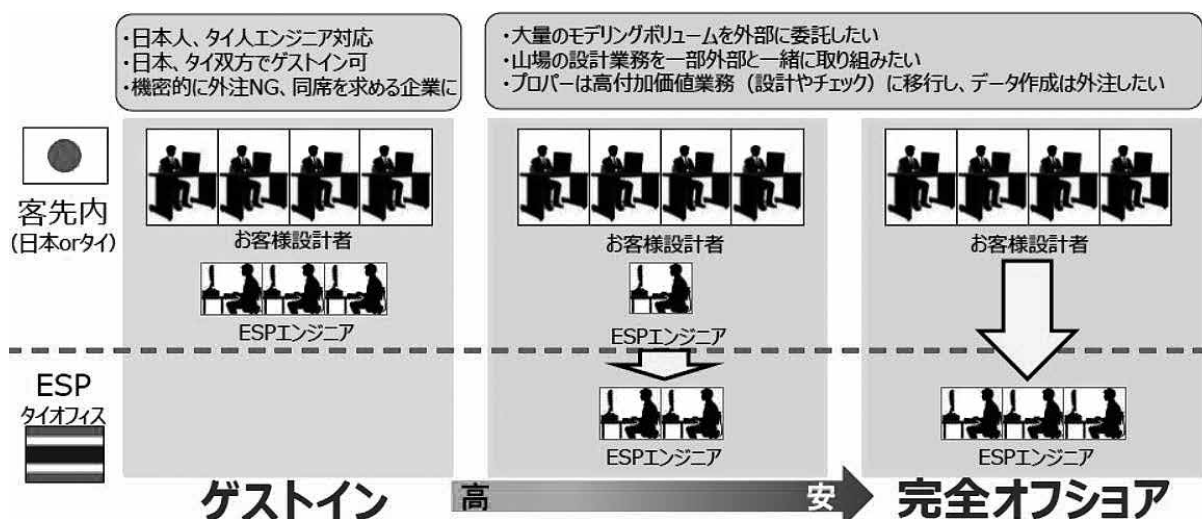
同社のビジネスモデルは、**図表16**のとおりである。取引先企業が、そのエンジニアリング業務の一部をタイへ外部委託することで、開発、設計にかかるコストダウンを図るとともに、日本人エンジニアが付加価値の高い作業にシフトし、職場環境の改善（労働時間削減および報酬増加）に繋げ、取引先企業の開発効率の向上&人材確保に貢献していくことを目指す。取引先の要望に応じて、同社エンジニア（主にタイ人）が来日して取引先企業に所属する形で作業を請け負う（ゲストイン方式）、または取引先企業からタイの事務所にいる同社

エンジニアに外部委託するオフショア方式のいずれかで対応している。

採用は、タイの現地において、毎年10～15人の新卒採用をしている。採用後、新入社員は、4か月にわたる研修の間、1日4時間に及ぶCATIAの技能研修と日本語研修を受ける。なお、日本法人とタイ法人のグループ全体でのビジネス上のやりとりはすべて日本語にしている。また、同社で採用したタイ人エンジニアの離職率は低いが、自由な社風と、入社後にタイ人の社員同士の間で先輩後輩の人的な関係性がしっかり築かれていることが要因の一つだという。

このように、タイへの海外事業展開のビジネスモデルが円滑に動き出すまで、村井社長は、常に「人（社員）」の問題に悩まされてきたという。日本人の発想でタイ人の社員に向き合っても軋轢が生まれるため、村井社長は、常日頃からコミュニケー

図表16 同社のビジネスモデル



(備考) 同社資料より抜粋

ションをとることに手を抜かず社員一人ひとりの意見や悩みに極力応えるようにし、また、社員が責任感とやる気を持てるような自前の人事評価制度や昇給制度を整備して労働時間に柔軟性を持たせるなど、自由闊達で働きやすい職場環境作りを力を入れてきた。こうした努力の結果、タイ法人では、日本人では村井社長1人のみで運営できるようになっている。

ハ. 今後の展望

同社では、3D設計・モデリングにおいて「CATIA ^{ファイブ}V 5」^(注31)を使用しているが、今後、さらに高度な設計のできる次世代の「CATIA V6」^(注32)を採用して、高まる自動車メーカーのニーズ（日本およびアジア全域）にさらに応えられる態勢を整えていくという^(注33)。

2019年には、日本企業のエンジニアリング業務とPLMシステム業務のタイへの外部委託の活用をさらに推進するため、その窓口機能として東京事務所を開設する予定である。さらに、2025年までには、タイ人エンジニアを270人ほどにまで増やして社員300人体制を目指したいという。

今後も、日本とタイそれぞれの良き文化を混じり合わせながら、社内に「オリジナ

ル文化（日本文化×タイ文化）」を醸成するとともに、今後も、取引先のエンジニアリング部門の「黒子役」に徹しながら、わが国の製造業全体を下支えして盛り上げていきたいと意気込む。

4. 中小企業の海外事業展開支援

本稿では、海外事業展開を「稼ぐ力」の“ドライバー”の一つにしようと挑戦する中小企業の事例を取り上げた。しかし、すべての中小企業が、事例企業のように、必ずしも円滑に海外に事業展開をできるわけではなく、限られた経営資源のなかで、海外事業展開を進める上での制約や課題を多く抱えている。こうした中小企業の海外事業展開を後押しするため、(独)日本貿易振興機構（JETRO）や(独)中小企業基盤整備機構に代表される公的機関が、関連セミナー^(注34)や販路拡大支援^(注35)等といった各種の支援施策を提供している。

こうした支援施策は、地方自治体単位でも取り組まれ、本稿では、広島県等の関連団体である（公財）ひろしま産業振興機構の取り組みを紹介する。併せて、民間企業として中小企業の海外事業展開を専門的に支援する（株）Resorzの活動も紹介する。

(注) 31. PLM（製品ライフサイクル管理）製品では主流のアプリケーションの一つ。

32. V5とはデータ互換性がある。設計・モデリングだけでなく、使用する部品の製品情報や購買情報等も取り入れて管理できるようにする。

33. 同社がV6を採用すれば、アジア全域でV6を採用しているのは同社のみとなる。

34. (独)日本貿易振興機構では、海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス、(独)中小企業基盤整備機構では、海外展開セミナーや国際化支援アドバイス等の海外についての情報収集のための施策を提供している。（『中小企業白書2016』第2部第3章第3節）

35. (独)日本貿易振興機構では、海外バイヤー招聘・個別商談会、海外見本市・展示会出展支援、(独)中小企業基盤整備機構では、国際展示会出展支援等の販売先確保のための施策を提供している。（『中小企業白書2016』第2部第3章第3節）

(1) 公益財団法人ひろしま産業振興機構
(広島県広島市)

同機構では、国際ビジネス支援センターが中小企業の海外事業展開を支援している^(注36)(図表17)。支援施策では、「海外事務所等の運営」、「ビジネスマッチングの促進」、「コンサルティング・人材育成」、「情報調査・収集提供」を事業の4つを軸としている。

「海外事務所等の運営」では、上海事務所のほか、東南アジアを中心に8か国・地域^(注37)に海外ビジネスサポーターを配置し、広島県内企業の視察訪問のアレンジ、広島県内企業からの依頼に基づく現地調査、あるいは現地の見本市・商談会等への出展支援等の実務に役立つ支援に取り組んでいる。「ビジネスマッチングの促進」では、広島県内企業の関心の高い国・地域への視察研修団の派遣などで、ビジネスマッチングの推進を図っている。直近では、2015年度にインドへ、2016年度にはインドネシア、2017年度はスリランカへ視察研修団を派遣している。海外バイヤーとのビジネスマッチング機会も提供しており、2016年度は、「食」を中心に5回の見本市・商談会、セミナーを実施している。「コンサルティング・人材育成」では、上海事務所ならびに海外ビジネスサポーターの現地ネットワークを活用し、広島県内企業から

図表17 取材にご協力いただいた国際ビジネス支援センターの玉垣雅史部長



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

の貿易、海外投資等にかかる照会や相談に対応している。広島県内企業の貿易実務者の養成を支援するため、必要な知識水準に合わせた国際取引実務研修も提供しており、毎回40名前後の受講がある。「情報調査・収集提供」では、専門家を招聘した実務に役立つ各種セミナーや、海外ネットワークで収集したタイムリーな情報を、情報誌あるいはメール速報サービスを通じて提供している。そのほか、広島県、広島市、JETRO、JICA、中小企業基盤整備機構、国税局、地元商工会議所等との情報交換会を月1回実施し、定期的な情報共有にも取り組んでいる。

同センターでは、年間700件ほどの依頼・相談等に応えている。こうした同センターの支援実績のなかで、海外事業展開に成功する中小企業には、第一に「社長が必

(注)36. 同機構は、国際ビジネス支援のほか、創業・新事業創出等の促進、産学官連携の強化、経営革新の促進、資金等の支援、産業振興施設の運営に取り組んでいる。

37. 大連、重慶(中国)、台北(台湾)、ハノイ、ホーチミン(ベトナム)、バンコク(タイ)、シンガポール、ジャカルタ(インドネシア)、チェンナイ(インド)、ニューヨーク(米国)

ず成功するという強い意思と、海外展開についてのビジョンを持っている」、第二に「社長の意思を支える海外事業に積極的な社員がいる」こと等が共通点として見えてくるという。同センターは、広島県内の中小企業が1社でも多く海外で活躍できるよう、中小企業における海外事業展開の動機付けから実務に即した具体的なアドバイスに至るまで、幅広い支援に取り組んでいきたいと意気込む。

(2) 株式会社Resorz^{リソーズ} (東京都目黒区)

同社は、2009年に設立され、わが国初の海外ビジネス支援に特化したプラットフォーム運営をしている^(注38) (図表18)。社名の由来は「理想図^{りそろず}」であり、「Resource (資源・手段・機転) を最大限に活かし、お客様の描く理想図に役立てたい」という想いを込めている。児嶋社長は、大学生時代からこれまで、50か国以上に渡航したフットワークの軽さと、番組制作会社やネットベンチャー企業での経験を活かして同社を創業し、2011年から、海外進出支援のための総合プラットフォーム「Digima～出島～」を立ち上げた。

「Digima～出島～」は、民間では最大の“海外ビジネスプラットフォーム”であり、海外進出支援企業が700社以上登録^(注39)、本プラットフォームへのアクセス数は1か月あた

図表18 取材にご協力いただいた児嶋裕貴代^{こじま}表取締役 (右) と齋木章太氏 (左)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

り20万を超える。国内の公的機関や地域金融機関のほか、海外の自治体や政府機関等と業務提携^(注40)、利用者のすそ野を広げている。コンテンツは充実しており、専門家を紹介する海外進出相談サービスでは、毎月150から200ほどのマッチングを行っている。実務にすぐに役立つ海外ビジネス情報を適宜提供しており、紙媒体の海外ビジネスマガジン「Digima Journal」(9,000部)のほか、海外進出に関心のある登録会員企業10,000社ほどに

(注) 38. 2009年2月5日に東京都目黒区上目黒で創業し、現在、社員は15名である。取引先は、大手のシンクタンク、法律事務所、税理士法人をはじめ700社を超える。

39. 日本人を含め日本語が分かり日本の企業風土を理解している担当者がある、法人であり実態と実績がある等、登録にあたっての審査条件は厳しい。

40. 経済産業省中小企業庁、岡山県つやま新産業創出機構、西京銀行、愛知銀行、西武信用金庫、巣鴨信用金庫等35団体、およびベトナム・ダナン市、米国オレゴン州コロンバス市等8都市

メールマガジンを随時発信している。世界企業のリスト販売「開国データバンク」も安価で提供している。また、海外進出に特化したオリジナルセミナーの開催をワンストップで支援するセミナーアレンジサービス^(注41)、小規模から大人数にまで対応できる海外視察ツアーアレンジサービス^(注42)、さらには国内外で開催される商談会やイベントサポート^(注43)のほか、海外ビジネス研修といったサービスも提供している。そのほか、こうした広い海外ネットワークや海外進出支援の実績を踏まえて、2012年から毎年、「Digima～出島～海外進出白書」を公表して、直近の海外進出の傾向や今後の予測等、中小企業にとって海外事業展開を実施、検討する上で役立つ情報を提供している。

同社が支援実績を積み重ねていくなかで、兒嶋社長は、中小企業が海外事業展開を検討するにあたっては、日本での成功体験は捨てて、まったく新しいベンチャーを立ち上げるくらいの意識で取り組まないと成功は難しいと言う。また、中小企業のトップ自ら現地に出向き、現地の声やニーズをしっかりと汲み取る「マーケットイン」の思考が成功の鍵を握るともいう。

同社は、“民間版JETRO”として、「日本の“文化立国”を目指す」という理念のもと、「クライアントである中小企業のかゆいところ

ろにまで手が届く」支援を続けていく方針である。そして、兒嶋社長は、将来、同社から海外事業展開で成功する日本企業を10,000社創り出したいと大いに意気込む。

5. おわりに

(株)Resorzが公表する『Digima～出島～海外進出白書（2016年～2017年版）』によると、中小企業が海外事業展開するにあたっての費用として、現地視察を含む進出前にかかる平均予算は1,039万円、現地に拠点を置いたり人を採用したりする等の進出時にかかる平均予算は1,885万円、広告等の進出後にかかる平均予算は3,177万円であると示されている。決して少なくない費用がかかる以上、海外事業展開を検討する中小企業にとって、失敗は避けたいところだろう。

本稿で取り上げた4つの事例から、中小企業が海外事業で成功をするためのポイントを整理すると、**図表19**のとおりとなる。4社すべてにおける共通点として、トップ（あるいは経営層）自らが進出先の現地に何度も出向くことで、現地の情報に精通していることが挙げられる。(株)Resorzが「進出検討段階（調査～決定まで）に必ず行ったほうが良いことは何でしょうか？」と問いかけたアンケートでも、「現地視察」、「市場調査・マーケティング」、「テストマーケティング・簡易

(注)41. クライアントの要望に応じて、海外進出向けのセミナーの企画・立案サポート、専門家のアサインサポート（専門家の講師派遣等）を含め、セミナーを実施するにあたっての一連の手続きをワンストップで支援する。

42. 世界132か国、700社以上の海外進出支援企業のネットワークを活かして、現地企業のアポイントを含めて、クライアントからの要望に合致したオリジナル視察を提案する。1社からの依頼でも受け付けている。

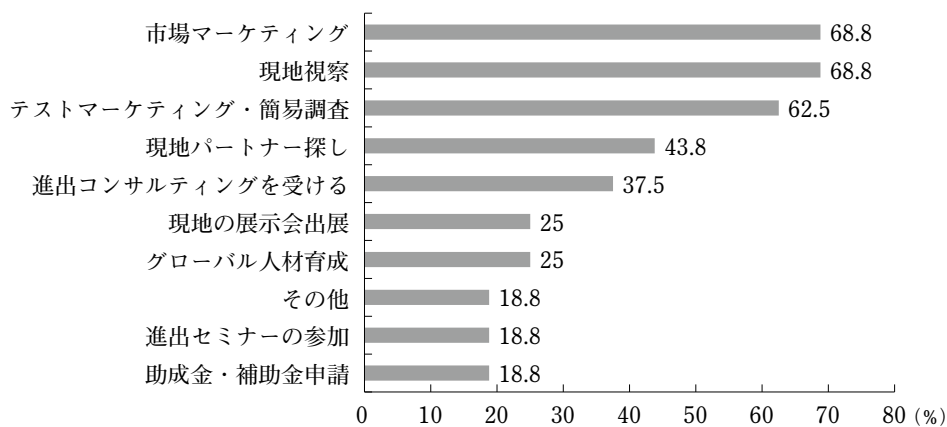
43. 世界中で開催される3万以上の展示会のなかから最適なものをピックアップし、出店前から出店後の商談までをトータルサポートする。また、東南アジア・中東を中心とした2,000社以上の現地バイヤーネットワークから、クライアントのニーズに合った海外バイヤー招聘サポートも行っている。

図表19 「稼ぐ力」の“源”と成果・効果

社名	業種	稼ぐ力の“源”	成果・効果
(株)豊島屋	製造業・小売業 (清酒醸造・石油 製品販売)	清酒部責任者(事実上、経営層)自らによる、地道な現地マーケット調査等を実施。また、長野県産のお米にこだわり醸造。キーパーソン(ロブション・ルイ氏)との出会い。輸出用清酒のキャップを特注したり、空輸試験等の徹底など品質管理を重視。	アジアにとどまらず、本格的にヨーロッパへの海外展開が実現。日本酒の注目度を高めた。
ハッソー(株)	製造業 (衛生用品・ 清掃用品)	突出した衛生商品へのこだわりを持っている。「何事もまずやってみる」というトライ&エラーの姿勢を社内で徹底。事業の意味を社員に周知徹底。社長含めた専門知識を持つ社員による特許戦略。	現在特許を100以上保有、大手取引先メーカーとの対等な価格交渉を可能とし、安定した受注を確保。また、自社ブランドでの新商品開発に成功し業容拡大。
(株)アイキューブ	サービス業 (学習塾)	現地塾の授業プログラムを現地人スタッフに一任し、現地のベトナム人のみを対象に開校。社長の現地視察や迅速な意思決定。	現地人スタッフの授業プログラム作成により、現地のニーズに沿ったカリキュラムが実現。生徒は開校1年半で500人(総生徒数の1割)を超えた。ラオスへの進出が決定。
(株)ESP	サービス業 (設計・モデリング)	現地人の性格や特性を把握。採用した現地人材(現地大学新卒)に対し、4か月間の徹底した社員教育(日本語教育含む)を実施。独自の人事評価や昇給制度、労働基準(成果主義のフレックス制度)を構築し、自由な社風を醸成。	現地人材の高い定着率を実現。現地スタッフでの運営が可能となり、質の高い作業と人件費等固定費削減を同時に実現。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表20 進出検討段階(調査～決定)で必ず行ったほうが良いこと



(備考) 『Digima～出島～海外進出白書2016-2017年版』をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

調査」等の回答割合が高くなっていることから(図表20)、トップ(あるいは決定権を持つ責任者)が現地に実際に出向き、かつ入念な事前調査をすることで“現地化”することが重要だといえそうである。また、現地での運営を成功させる一つのポイントとして、日本人が日本での“成功体験”を日本人の感性や習

慣等でそのまま持ち込むのではなく、(株)アイキューブや(株)ESPのように、現地で管理職を育成して現場に運営を任せられることも挙げられよう。さらに、(株)豊島屋が、輸出先でも日本酒の味や香りを落とさないよう品質管理を徹底しているといった“こだわり”の姿勢も、海外事業展開を成功に導く一つの鍵を

握るだろう。そのほか、ハッソー(株)のように、社内に特許にかかる専門知識を持つ部署や社員を配置する等の“特許戦略”は、海外事業展開に限らず、中小企業にとって大手企業に伍していくうえでの有効な“武器”となりうるのではなかろうか。

一方、**図表4**の「海外進出先における現状の問題点」で示したとおり、今回の事例で取り上げたような海外事業展開で一定の成果を上げつつある中小企業であっても、現地スタッフの定着率をどのように上げるのか、育成した現地人材のモチベーションをどう維持していくのか、海外事業を含めた財務会計をどう管理していくかなど、依然として抱える問題点や課題は多い。

信用金庫による中小企業の海外事業展開支援策としては、現地で直接、情報収集したり取引先を支援する目的で駐在員事務所を開設するケースがあれば、情報提供を目的としたセミナー開催等にとどめているケースもある。情報提供は“きっかけづくり”としては大

切だが、(株)Resorzの支援事例にあるとおり、情報提供の先にある個別具体的な支援のあり方にも目を向けることが求められるだろう。上述したとおり、進出後に明らかになる問題点や課題も多い。したがって、信用金庫には、“進出前”だけでなく“進出後”もどのような支援ができるか、を整理することも重要ではなかろうか。例えば、取引先の“進出後”には、**図表4**で示したような現地で特有な問題点や課題が浮き彫りになることから、こうした課題解決に資するために、役職員が海外視察の都度、現地の専門家等にアプローチをして、いざというときに取引先に紹介できる“パイプづくり”をしている信用金庫もあり、こうした取組みは有効だろう。わが国の中小企業が、海外需要を取り込みながら海外事業展開による「稼ぐ力」をドライバーに成長することができれば、支援する側の信用金庫の成長にもつながり、お互いに“Win-Win”の関係を築くことにつながるだろう。

〈参考文献〉

- ・信金中央金庫 海外業務支援部（平成27年度実施）「第11回信用金庫取引先海外事業状況調査」
- ・中小企業庁編（2016年）『2016年版 中小企業白書 未来を拓く 稼ぐ力』
- ・日本政策金融公庫総合研究所編（2013年）『中小企業を変える海外展開』同友館
- ・日本貿易振興機構 海外調査部（2017年3月）「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（JETRO海外ビジネス調査）結果概要」
- ・(株)Resorz（2017年）『Digima～出島～ 海外進出白書』（2016年-2017年版）