

## 地政学リスク、ウィズコロナ時代における 中小企業の海外ビジネス促進に向けて【提言】

2022年10月20日  
日本商工会議所  
東京商工会議所

### 【背景・主旨】

日本は、かねてより人口減少・少子高齢化が進んでおり、総人口は2008年の1億2,808万人をピークに、2053年には1億人を下回る予測がされている。また、生産年齢人口はより速いペースで減少し、1995年の8,726万人をピークに、2051年には5,000万人を割ることが推計されている<sup>1</sup>。

中小企業は企業数の99.7%、雇用の7割を占めているが、2014年から2016年のわずか2年間で23.1万者(6.1%)が減少し、このうち88%は小規模事業者が占めていた<sup>2</sup>。人口減少に伴い、中小企業者数が減少することは、地域経済に一層深刻な影響を及ぼすことにつながる。

今後も需要増につながる人口増加は期待できず、2019年に3,188万人が訪日し、4兆8千億円を消費した外国人観光客<sup>3</sup>は、未だコロナ前の水準には戻っていない。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上減少や物流の混乱、ロシアによるウクライナ侵攻に伴う物資不足の加速とエネルギー価格の高騰、さらには2022年初めに1\$=115円だったドル円為替相場が10月には1\$=149円台の円安水準をつけ、仕入価格の上昇ペースに価格転嫁が追いつかず利益を圧迫しているなど、中小企業にとって厳しい経営環境が続いている。

この状況に対する一つの方策として、経済成長の進む海外市場の需要を取り込んでいくことが考えられる。IMFは10月に2023年の世界経済見通しを2.7%と下方修正したが、中国は4.4%、ASEAN5は4.9%、インドに至っては6.1%と、日本の成長率の1.6%と比べると大きな成長余地がある<sup>4</sup>。また、国連によれば世界人口は2030年までに85億人、2050年には97億人に増加するものと予測されており<sup>5</sup>、特に成長著しいアジア諸国においては人口増加・経済成長に伴う消費拡大が大いに期待できる。

一方、2022年版中小企業白書によると、日本企業の海外直接投資、直接輸出企業の割合

---

<sup>1</sup> 国立社会保障・人口問題研究所：日本の将来推計人口(平成29年推計)

<sup>2</sup> 中小企業庁：中小企業・小規模事業者の数(2016年6月時点)

<sup>3</sup> 経済産業省：訪日外国人旅行消費の蒸発の影響試算

<sup>4</sup> IMF: 世界経済の成長率予測(2022年10月)

<sup>5</sup> 国際連合広報センター

は、大企業がそれぞれ 32.8%、28.0%の一方、一定規模以上の中小企業であってもそれぞれ 15.0%、21.5%に留まっている<sup>6</sup>。海外市場への挑戦は、日本国内での商取引に比べ、言語や商慣習、消費者の嗜好、規制等の様々なハードルを超えていく必要がある。海外市場での売上見通しが立つのかどうか、現地市場の動向やニーズをどのように把握したらよいか、海外ビジネスに対応できる人材が社内にはいない、取引相手が信頼できるかどうかなど、中小企業にとって不安の種は尽きない。

現在、政府では、中小企業の海外展開に関する KPI として、「海外への直接輸出または直接投資を行う中小企業の比率を今後 5 年間で 10%向上させる（成長戦略フォローアップ<sup>7</sup>）」、「農林水産物・食品の輸出額を 2025 年までに 2 兆円、2030 年までに 5 兆円にすることを目指す（農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略<sup>8</sup>、成長戦略フォローアップ）」を設定し、実行戦略や工程表を作成し、これらの KPI の達成に向けて各種施策を実行している。

海外需要の取り込みは、これからの日本にとって必要不可欠である。海外ビジネスに対する支援施策は既に多様なメニューが多様な機関から提供されているが、これらの KPI を達成のためには、支援施策の成果を検証し、検証結果を踏まえて改善していく PDCA の繰り返しが必要といえる。

海外ビジネスは、まずは企業の経営者自身が変化する世界情勢に常にアンテナを張り、自らも情勢に応じて変化しながら海外市場の成長を自らの成長に取り込んでいこうとする気構えやマインドセットを持つことが求められる。政府や関係支援機関は、こうしたマインドセットを持つ企業を全面的に支援するため、これまで国内市場を主なターゲットとしていた中小企業も海外ビジネスを自社の成長の新たな道筋として選択できるよう、さまざまな課題・不安を取り除き、特に円安の今こそ輸出拡大に取り組んでいこうという強いメッセージを発信し、海外ビジネスに踏み出す一歩を後押しする環境を整えることが重要といえる。

## 【基本的考え方】

### <中小企業こそ世界で稼ぐ>

この 30 年間、日本は長らく停滞を続けてきた。その間に、海外、特にアジア諸国は大きく成長した。相対的に見れば日本は衰退しているといっても過言ではない。このままでは日本だけが取り残されたまま「失われた 40 年」、「失われた 50 年」を歩んでいくことになりかねない。

社会が常に変化をしている中では、常に新しいことに挑戦し、自ら変わり続け成長することが、生き残る唯一の道と言える。過去の高度経済成長時代のように経済のパイ全体が拡大していた時期であれば、多くの企業がそれなりに成長することができたが、バブル経済が崩

---

<sup>6</sup> 中小企業白書 2022 年版 第 1-1-40 図、第 1-1-42 図

<sup>7</sup> 成長戦略フォローアップ（令和 2 年 7 月 17 日）

<sup>8</sup> 農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略の進捗

壊し、人口が減少している現在ではそれも不可能となっている。この状況下においても継続して成長してきた企業は、常に時代の変化を読み取り、工夫して、自ら変革しようとした企業といえる。

人口減少に伴う国内市場縮小や昨今の原材料価格高騰等の厳しい経済環境の中でも中小企業が生き残り、成長を続けていくためには、経営者自身が時代の変化に合わせ「世界で稼ぐ」という強い決意と覚悟、リスクを一つずつ乗り越えていく粘り強い姿勢が求められる。このためには、海外市場へのチャレンジに伴う課題や不安を低減するとともに、経営者の背中を後押しする支援施策の提供と拡充が重要となる。

特に、世界の EC 市場規模は拡大を続けており、日本の中小企業にとっても海外市場獲得のチャンスが訪れている。20 年前には世界の冠たる企業でも容易には実現できなかったことが、今ではスマートフォン一つで中小企業でも実行可能になっている。このチャンスを生かすには世界で通用する商品やサービスをつくり、高い目標を掲げ、広い世界に打って出る、挑戦する、現状を変える、という強い意志を持つ経営者を増やしていくことが必要である。

そのためにも「中小企業こそ世界で稼ぐ」という強い決意と果敢な行動がいま最も必要であり、海外にチャレンジする中小企業のすそ野を広げ、昨今の円安を好機に輸出を拡大し、日本経済の成長エンジンとしていくことが重要である。

#### <海外ビジネス促進に向けた人材育成と支援体制のさらなる強化>

政府においては、これまで成長戦略や輸出拡大実行戦略等で中小企業の海外展開を積極的に支援してきた。特に、日本貿易振興機構（JETRO）や中小企業基盤整備機構（中小機構）は、各種相談対応、展示・商談会出展、海外バイヤーとのマッチング、越境 EC 出店、セミナー開催等、多岐にわたる施策で中小企業の海外ビジネスを長年に渡り積極的に後押ししている。

岸田政権では、新たに「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした「新しい資本主義」を打ち出した。成長と分配の好循環を実現するためには、生産性向上を通じた更なる成長が必要である。中小企業白書によると、海外展開の実施状況と労働生産性との間には正の相関関係<sup>9</sup>が見られることから、特に、中小企業が海外市場に挑戦するための支援は、地域経済の回復と成長のために必要不可欠といえる。

経営体力の少ない中小企業にとって海外ビジネスは、経営者自身の強い意志と実行力に加え、社内人材の存在も重要となる。また、国内取引とは異なる事項への対応については都度相談ができる体制があることが有用であり、身近な相談窓口である商工会議所の能力強化も強く求められる。政府においては設定した各種 KPI 達成に向けた重点施策の一つとして、中小企業と支援者側双方の能力強化を図ることが必要である。

---

<sup>9</sup> 中小企業白書 2020 年版 II-78 頁コラム 2-1-2 海外展開の実施と労働生産性の関係

## <地域産業や特性を活かした地域一体での海外ビジネス取組推進>

中小企業が海外ビジネスに取り組むには、経営理念や経営者自身の強い意思と実行力、経営体力、担当する従業員の存在、海外市場に適した商材や販売ノウハウ、取引相手との出会いなど様々な要素が関わってくる。これらの要素は個々の企業の実情に応じて各社各様であることから、国や関係機関による各種支援施策も個社支援が中心になっており、支援内容も個別企業の実情に対応できるようになっている。

海外の取引先と新たに接点を得る場として、展示商談会が開催されている。しかし、多数の出展者がいる中で、無名の中小企業が存在感を発揮するには、突出した商材を扱っていたり、目立つブースを設営していたりするなど限られたケースになってくる。扱う商材の競争力がそれほど強くない中小企業の場合には、海外の展示商談会に出展しても埋没してしまい、あまり成果が得られない結果に陥ってしまうことになる。

こうした状況を踏まえ、海外の展示商談会においては、地域単位でまとまって出展することにより注目度を高め、集客とブランディングを強化する有力な方策の一つとなっている。中小企業にとっては同じ地域同士で協力し合える安心感や、ブランド力強化、新たなコラボレーション創出のきっかけなど、単独で出展するよりも相乗効果が期待でき、商談成立につながる確率も高まると考えられる。また、帯広や伊豆、松山などのように、地域産業や特性を活かし、地場企業が連携して海外ビジネスに取り組むことで、地域産業のさらなる活性化、地域の活力強化に繋がっているケースも見られる。これまで充実させてきた個社支援の更なる拡充と合わせ、新たな取組方策として、地域一体での海外ビジネスへの取り組みについて、より一層強力な支援をすることで、中小企業の海外ビジネスの促進、ひいては地域経済の活性化につながるものと考えられる。

以上を踏まえ、海外ビジネスに伴う各種ハードルを下げて中小企業の挑戦を促し、日本経済、地域経済の新たな成長エンジンとするために必要な施策について以下のとおり提言する。

## Ⅰ.中小企業が海外ビジネスにチャレンジするためのさらなる後押しを

### 1. 海外ビジネスへの挑戦を後押しする情報の拡充

(主な提言先：経済産業省、外務省、農林水産省)

#### 【主旨】

大企業に比べて資金や人材、商材などのリソースに制約のある中小企業にとって、海外ビ

ビジネスに挑戦するには、採算や売上見通しが立つかどうかが課題・懸念材料のひとつ<sup>10</sup>となっている。このためには、海外ビジネスがより一層具体的にイメージできるよう、ターゲット国・地域の消費者の嗜好・需要や市場規模、競合相手の状況や商習慣、注意を要する法規制等の情報のほか、海外ビジネスに取り組む事業フェーズに応じた各種支援策や情報等をこれまで以上に入手しやすい環境の整備が求められる。

すでに、国や自治体、JETRO や中小機構、JICA 等の公的支援機関による海外ビジネスへの支援メニューは充実しているものの、中小企業にとって各機関で提供されている情報を比較し、自社に適切な支援施策の活用に至るまでに一定程度の手間がかかるのが現状となっていることから、例えば、関係機関等が提供している支援施策が一元的にまとめられて、国際ビジネスへの取組み段階に応じた形で整理して提供するウェブサイトがあると事業者にとっては必要な支援施策にリーチしやすい。

また、国内とは異なり、法律や商習慣も異なる海外企業との取引では、想定できないトラブルも発生しうる。例えば、取引相手が信用できるか、代金回収ができるか、不当なクレームはないか、商品が無事に届くのか、現地通関で不当な要求はないかなど、懸念事項は多くあるが、これまで多くの企業が乗り越えてきた。

こうしたトラブル遭遇事例やその対応内容などを匿名化したうえで共有されれば、新たに海外ビジネスに取り組む事業者はもちろんのこと、すでに取り組んでいる事業者にとっても有益な情報になるといえる。これまで企業が直面してきたトラブル・対応事例を国・地域別に整理した形で提供されれば、海外ビジネスでの予見可能性が高まり、無用なトラブルの未然防止、海外ビジネスへの取組み促進につながると考えられる。

#### 【課題（事業者の声）】

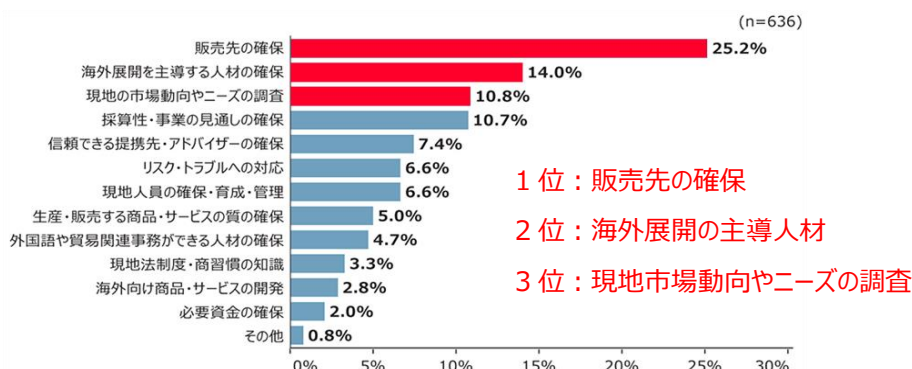
- 経営体力が限られる中小企業にとっては、進出先での売上見通しが立たないと海外展開に踏み切れない。
- 各機関から海外ビジネスに関する多様な支援施策が提供されているが、自社に適した支援施策の活用に至るのは難しい。
- 急に変更があった規制の詳細や現地で発生したトラブル等のビジネスに直結する具体的な情報が日本では入手しづらい。

---

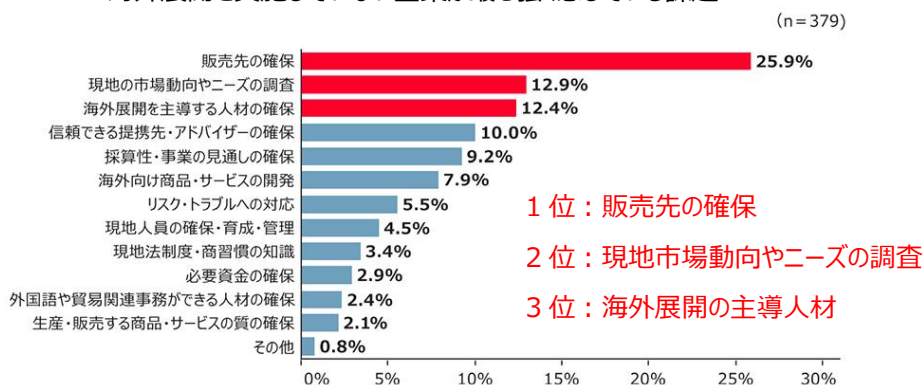
<sup>10</sup> 中小企業白書 2022 年版 第 2-2-131 図、第 2-2-132 図、  
日本商工会議所 LOBO 調査結果（2022 年 7 月）

【参考情報・データ】

海外展開実施企業が最も強く感じている課題



海外展開を実施していない企業が最も強く感じている課題



(出典：2022年版中小企業白書)

【提言事項】

- 各国・地域における業界別市場規模、競合の状況、規制、流通の仕組み等、市場に関する具体的な情報を提供
- 各省庁や関係機関等が提供している支援施策を海外ビジネスのフェーズ毎に整理し、事業者がワンストップで情報を得られる仕組みの整備
- これまで企業が直面したトラブル・対応事例について、現地特有のネガティブな情報も含め国・地域別に提供

2. 海外販路開拓の加速に向けた環境整備①（越境 EC の推進）

(主な提言先：経済産業省、農林水産省)

【主旨】

新型コロナウイルス感染症拡大により行動が制約されていた時期には、対面を前提とした海外ビジネスは大きく制限され、取引先開拓に向けた営業活動や人脈構築など従来の取

り組みができず、商談機会の喪失に不安を抱える声が多く挙がっていた。

一方、世界の BtoC-EC 市場規模は、2020 年の 4.2 兆 US ドルから 2025 年には 7.4 兆 US ドルにまで拡大すると予測<sup>11</sup>されているなど、販路拡大・売上増加のチャンスが訪れている。国境を越えてオンラインで商取引を行う越境 EC 市場も世界的に拡大することが予測<sup>12</sup>され、日本の中小企業にとっても国内にいながら低リスクかつ低コストで海外に向けて販売することが可能となり、本格的な海外展開に取り組む前に現地消費者の反応を確認するためのテストマーケティングとして活用されることも多い。

こうした背景を踏まえ、越境 EC を利用している中小企業の割合は年々増加し<sup>13</sup>、越境 EC に取り組んだ中小企業の約 4 割がメリットを享受<sup>14</sup>するなど成果も出つつある。さらに今後、水際対策が緩和され、インバウンド需要が復活すれば、越境 EC と対面販売の連携による相乗効果も期待される。すでに、JETRO では「JAPAN MALL」や「JAPAN STORE」などの越境 EC 事業、中小機構では「J-GoodTech (ジェグテック)」などの海外マッチング事業等を展開しているが、さらなる活用促進に向けて、海外 EC バイヤーの拡充、数多くの海外 EC モールでの日本商品特集ページの開設、海外企業とのマッチング機会の増大などの支援強化を図られたい。

加えて、越境 EC では、自社商品・サービスを認知してもらうためのマーケティングが必要となるが、知識やノウハウ等の不足により販売まで繋がらないケースも多く存在する。そのため、単なる出店支援に留まらず、効果的なプロモーションやマーケティング方法のアドバイスも含め、確実に売上につながるための支援も求められる。

#### 【課題（事業者の声）】

- コロナ禍を契機として、越境 EC モールに出店したものの、マーケティング面の知識・ノウハウの不足により、売上が立たない。
- 越境 EC を始めたが、円安とはいえ、関税や送料がのしかかる価格に対して現地客に購入してもらうには本当に難しく、悩んでいる。
- 産地企業の場合、下請け企業が多いため、越境 EC で企業間（BtoB）取引ができるようになればよい。

---

<sup>11</sup> 中小企業白書 2022 年版 第 2-2-133 図 世界の BtoC-EC 市場規模

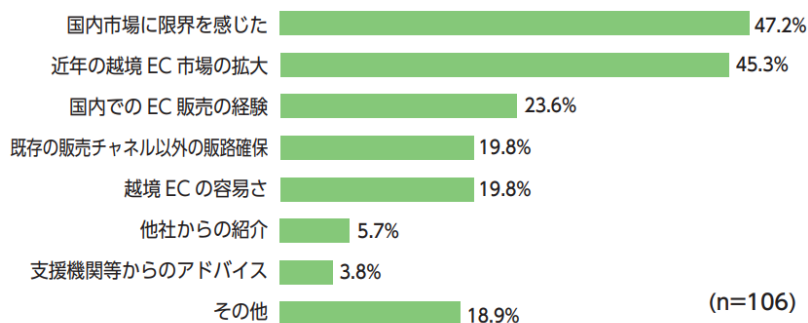
<sup>12</sup> 令和 2 年度電子商取引に関する市場調査 図表 7-6

<sup>13</sup> 中小企業白書 2022 年版 第 2-2-135 図

<sup>14</sup> 2021 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査 P29 「海外 EC 事業の利益・メリット（規模別）」

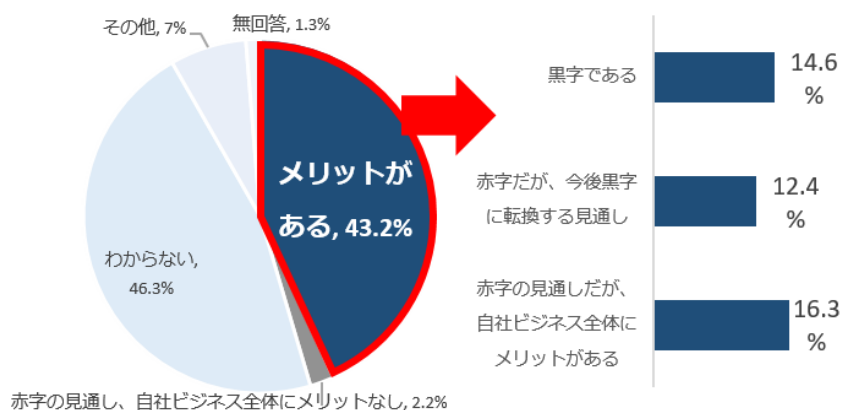
【参考情報・データ】

越境 EC の開始を考えたきっかけ（複数回答）



(出典：日本政策金融公庫「越境 EC に関するアンケート調査結果」)

中小企業における海外 EC 事業のメリット



(出典：JETROI 2021 年度 日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査)

【提言事項】

- 越境 EC の活用促進に向け、JETRO が連携する海外 EC バイヤーの拡充、日本商品特集ページをより多くの海外 EC モールで開設
- 越境 EC テストマーケティング事業の拡大
- 越境 EC サイト構築や各種越境 EC サイトへの出店・運営に係る費用の助成拡充
- 中小機構ジェグテック事業での海外企業とのマッチング推進
- 越境 EC サイト構築や各種越境 EC サイトへの出店に際し、セキュリティ面が脆弱な中小企業に対し、セキュリティ強化に向けた対策支援



## 2. 海外販路開拓の加速に向けた環境整備②

(主な提言先：経済産業省、農林水産省)

### 【主旨】

海外で売れる商品・サービスを開発するためには、海外の規制やニーズへの対応、いわゆるマーケットインの発想が重要となるが、中小企業は、現地市場のニーズや規制を把握しにくく、商品・サービスのローカライズに苦慮するケースが多い。市場調査等を実施し、商品・サービスの開発・改良を試みるにしても、一定のロット数の受注が見込めない状態で設備投資等に踏み切るのはリスクが大きい。自社の商品・サービスを現地に適応させるためには、トライアンドエラーを繰り返し、工夫や改善等を積み重ねることが有効となることから、テストマーケティングの機会の提供や専門家によるアドバイスの提供をはじめとする海外販路開拓に向けた支援の拡充が必要と言える。

たとえ取引先を見つけたとしても様々なトラブルに見舞われ、海外からの撤退等を余儀なくされた企業も存在する。例えば、現地企業からの代金支払いが滞り、多額の損失を被ったということも聞かれる。信用調査では取引先の定量・定性の情報を総合的に収集・分析する必要があるが、中小企業においては手間・コスト等の面から困難なケースが多い。そのため、海外企業の実在確認や信用情報、取引実績等を確認しやすい環境整備等が期待される。

また、日本企業の模倣品被害は増加傾向にあり<sup>15</sup>、今後も新興国の技術レベルの向上に伴い被害のさらなる増加が懸念され、海外ビジネスに取り組む際の知的財産の重要性は高まっている。しかし、中小企業からは模倣被害の対応に苦慮する声が多く寄せられることから、外国出願の手続きにおけるきめ細やかな支援とともに、どの国でどのような保護手続きを行うべきか、商品・サービスの特徴にあわせたコンサルティングが必要である。

加えて、越境 EC など流通チャネルの多様化が進む中、海外企業の並行輸入によるトラブルが生じるリスクも高まっていることから、対策事例(事前策/発生時対応策)に関する情報提供が有効となりうる。

### 【課題（事業者の声）】

- 現地市場のニーズや規制に対応した商品・サービスのローカライズに苦慮する。また、一定のロット数の受注が見込めない状態で設備投資等に踏み切るのはリスクが大きい。
- 海外のパートナー候補や取引相手が信頼できるか不安。
- 類似品やサービスが出回ることが不安。
- 海外企業の並行輸入により正規代理店との価格問題が発生。

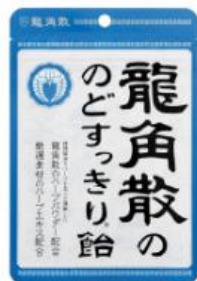
---

<sup>15</sup> 模倣被害実態調査（2017～2020 年度）

## 【参考情報・データ】

中国国内で製造された模倣品の例

○ 正規品パッケージ × 当社商品ではありません



商品名が異なります

マークが異なります

(出典：龍角散ウェブサイト)

## 【提言事項】

- 現地市場ニーズ・規制に即した開発・改良、設備投資、マーケティング等、海外市場で通用する商品・サービス創出、販路拡大に向けた専門家からの提案型支援拡充
- 海外企業の実在確認や信用情報、取引実績等を中小企業が確認しやすい環境整備や民間信用調査機関利用時の費用助成
- 海外バイヤー等を招へいし、地域企業とその商品の品質の高さや安全性等をリアルでPRできる機会の提供・拡充
- 模倣被害防止に向け、海外での知財出願手続、どの国でどのような手続きをすべきかなど、商品・サービスの特徴にあわせたコンサルティングの提供
- 正規代理店を通さずに海外で自社商品を販売されてしまう並行輸入被害に対する対策事例（事前策/発生時対策）の共有

## 3. 海外ビジネスに対応できる国内外人材の確保、育成への支援拡充

(主な提言先：経済産業省、厚生労働省)

### 【主旨】

中小企業が海外ビジネスに取り組むには、現地とのビジネスに係る知識や経験・ノウハウを有する人材が必要である。一方、海外展開に精通している国内・外国人材の確保は中小企業にとって課題となっている。日本商工会議所が7月29日に公表した商工会議所 LOBO 調査における「海外ビジネス展開における課題・懸念材料」について、海外ビジネスをしていない企業の49.6%が、人材の確保・育成と回答している<sup>16</sup>。このため、中小企業には、海外ビジネスに対応できる社内人材の育成を推進するための支援策や、即戦力となる国内人

<sup>16</sup> 日本商工会議所 LOBO 調査結果 (2022年7月)

材・外国人材を確保する機会の提供が求められる。

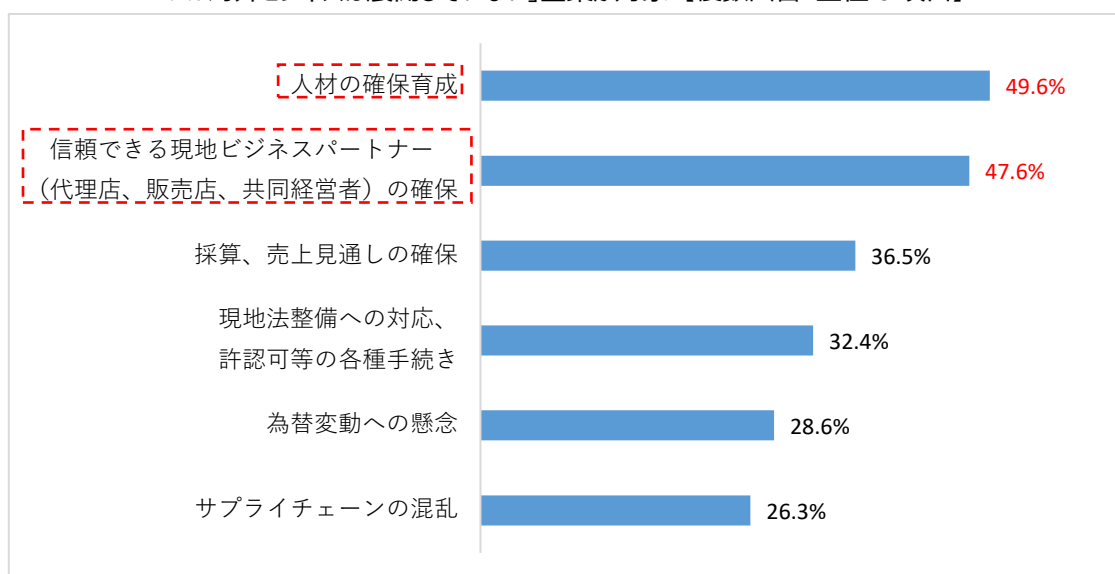
すでに、JETRO は海外ビジネスの基礎スキルに係るプログラムの提供を行い、また、国際社会貢献センター（ABIC）では中小企業などへ海外ビジネス経験を有する即戦力人材の派遣を行っている。こうした取り組みが進むものの、中小企業は、国内にいる外国人材や現地の人材の獲得に向けたノウハウの不足とともに、獲得できても定着して活躍できずミスマッチがおきるなどの問題に直面してきた。国や各自治体をはじめ民間企業等では外国人材とのマッチングを行うとともに、各種ガイドラインの提供や、人材確保のノウハウ、雇用管理に関する情報提供をしている。JETRO ではポータルサイトでこうした情報をまとめて提供しているが、リーチできていない中小企業も多いため、より一層の周知強化と内容の拡充を進めることにより、中小企業の外国人材の獲得機会と労働環境の向上に向けたノウハウ獲得に繋がり、中小企業が海外ビジネスにチャレンジする土台づくりを促進できると思われる。

#### 【課題（事業者の声）】

- 海外ビジネスを担当できる国内人材の確保・育成が大変。
- 商社 OB を受け入れたが、経験分野と担当業務の分野が異なっていたためすぐにやめてしまった。
- 高度外国人材とのマッチングイベントがどこで開催されているかわからない。
- 良い高度外国人材を採用できてもすぐにやめてしまう。業務内容と本人のスキルとのミスマッチが起こらないようにする工夫が必要。

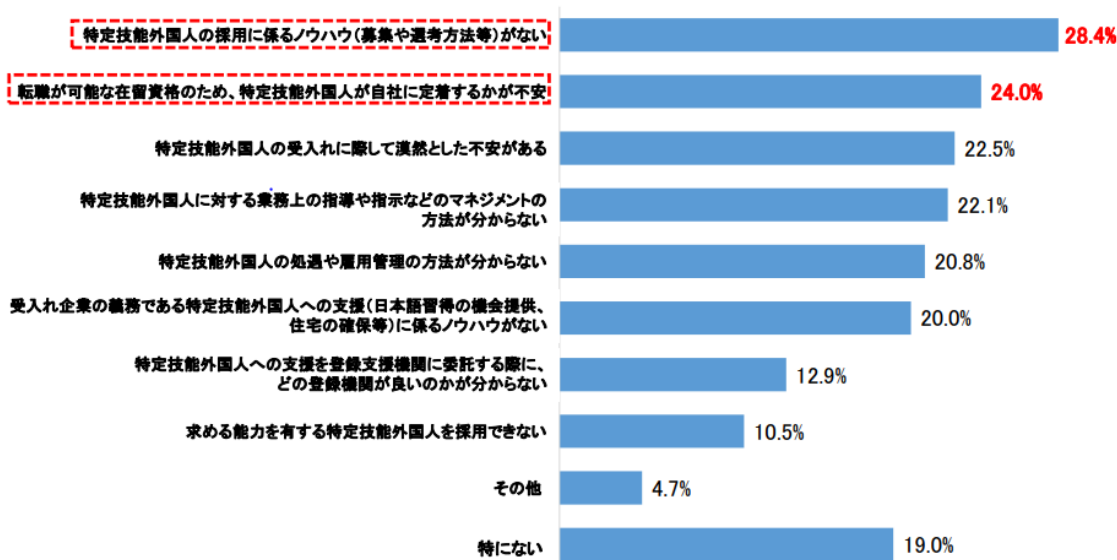
#### 【参考情報・データ】

海外ビジネス展開における課題・懸念材料について  
※「海外ビジネスは展開していない」企業が対象【複数回答・上位 6 項目】



(出典：日本商工会議所 LOBO 調査結果 (2022 年 7 月) )

特定技能外国人の雇用や受入れに係る課題《内部要因〈社内要因〉》（複数回答）



(出典：日本・東京商工会議所「多様な人材の活躍に関する調査」(2021年9月))

【提言事項】

- 海外ビジネスの基礎から実践まで体系的に修得できる教育プログラムの提供・拡充
- ABIC など、海外ビジネスの知識を有する国内人材と企業を効果的にマッチングする機関の更なる活用推進
- これから有望なマーケットとなるインドなどの若者を留学生といった形で多く受入れ、海外ビジネスを担う高度外国人材として育成・活躍促進
- 高度外国人材とのマッチングイベント(国内外問わず)を一元的に確認できる情報サイトの周知強化・掲載コンテンツの強化
- 高度外国人材とのミスマッチが起こらないよう、外国人材のスキルと企業での業務内容を丁寧にマッチングし、企業の受入れ体制整備まで一連で支援する体制の整備・拡充

4. 海外ビジネス（進出後・撤退等）に伴う各種課題への支援体制強化

(主な提言先：経済産業省、外務省、法務省)

【主旨】

中小企業が海外ビジネスを実施する際、法規制や現地特有の商慣習などの課題に直面し、資金・人材リソースの制約もあいまって、トラブルに十分対応できないことがある。解決に向け、弁護士などの専門家の支援が有効であるが、現地専門家費用が高額な場合や言葉の問題からうまく活用が進まないケースもある。

新型コロナウイルス感染症が拡大していた時期には、海外での事業継続とあわせ、現地駐在の従業員の健康・医療面におけるサポートも必要となった際、渡航制限により帰国や交代がかなわずメンタル面で不調をきたしたケースもあった。加えて、現地の税務、労働、環境等各種規制など、現地の社会発展に伴って整備が進み、現地進出企業は追加の投資が必要になる場合も出てきている。また、事業再編に伴い現地から撤退しようとした際、現地政府からの介入により撤退に時間がかかったり、撤退自体が困難になるケースもある。

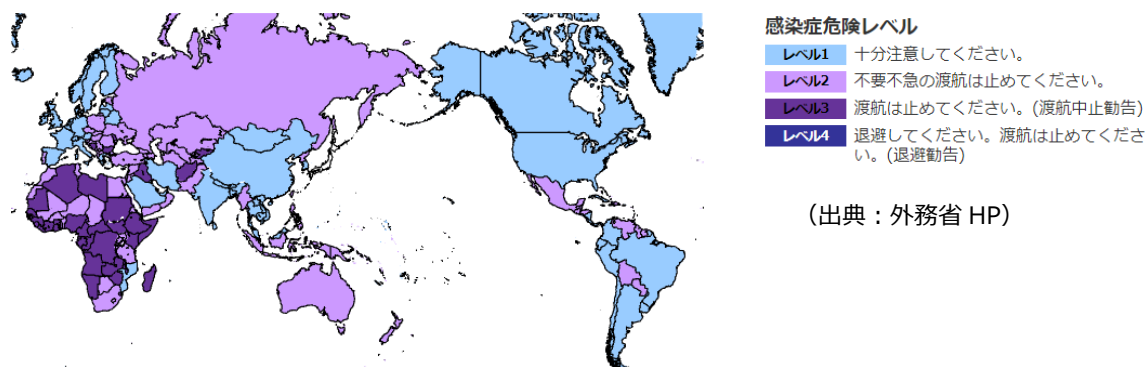
日本国内とは異なる環境である外国での事業展開においては、予見可能性の確保が特に重要になってくる。これまで多くの日本企業が海外に進出しており、多くの経験値を積んできた。この長年の経験値は当該企業にとってはもちろんのこと、日本全体にとっても貴重な財産であり、匿名性を確保して共有することができれば、すでに進出している企業をはじめ、これから海外に進出しようとしている企業にとって大変価値のある情報となる。特にトラブルとその対処事例はなかなか外部には出てこない性質の情報ではあるが、これらを集約し整理して提供できる体制が整備できれば日本企業の競争力強化につながるものと考えられる。

#### 【課題（事業者の声）】

- 海外でトラブルがあった際、現地弁護士費用が高額なため、中小企業が単独で負担する余力がない。
- 現地駐在員へのメンタル面を含めた医療・健康サポートについて、どこに相談し頼っていいかわからなかった。
- 排水など環境対策が強化され、追加投資が必要になった。
- アフリカで ODA ビジネスに取り組んでいるが、コロナ禍中は日本政府の渡航制限が厳しくて現地に行けなかった。また、事業化支援制度で書類対応等の事務負担が大きい。
- 現地進出企業が一部店舗を撤退しようとしたときに、その企業グループ全体にメスが入り、移転価格の問題に発展した。

#### 【参考情報・データ】

感染症危険情報（2022年7月20日時点）



(出典：外務省 HP)

### 【提言事項】

- JETRO 「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」事業の体制拡充などを通じ、  
現地法規制等への対応について中小企業が海外で日本語による相談ができる仕組みの  
整備
- 医療環境が不十分な国・地域において、メンタルケア等の駐在員の健康・医療サポート  
に課題を抱える中小企業向けに相談窓口の設置
- 企業に影響の大きい現地税務・通関・労働・環境に関する規制情報を各国・地域別にま  
とめ、変更の際には迅速に更新情報と対処方針を提供する体制の拡充
- 現地日本人商工会議所等の日系コミュニティへの参画促進
- JICA・ODA 事業での渡航制限の機動的な緩和、事務負担の軽減
- 撤退や移転等に伴い発生したトラブル・対応事例の共有・提供

## II. グローバル経済環境での競争力強化に向けたさらなる支援を

### 1. 原材料等の安定的な調達環境の確保

(主な提言先：経済産業省)

#### 【主旨】

2020年初頭からの新型コロナウイルス感染症の世界的まん延に加え、2022年2月に始まったロシアによるウクライナ侵攻、かねてから続く米中対立などの地政学的なリスクの顕在化など、複合的要因により国際物流網に多大な影響が生じた。サプライチェーンの一端を担う中小企業も原材料等の安定的な調達ができず、仕入価格や燃料価格の高騰による収益の圧迫など、ビジネスの先行きに不安を抱えている<sup>17</sup>。

こうした情勢を乗り切るため、調達先の切り替えや、調達先・調達ルートの多様化に取り組む企業も出てきている<sup>18</sup>。しかしながら、中小企業にとっては、代替となる製品・原材料情報や、信頼できる仕入れ先かどうかの事業者情報等は入手しづらいほか、新規調達時の自社の信用補完や代替商品の品質の担保、トレーサビリティの確保、物流・通関手続きなどに関する追加の対応等、新たな負担がかかってくる。

また、不測の事態に備え原材料等の備蓄強化をする場合、在庫の積み増しや保管料等に伴う追加のコスト負担により、資金繰りに影響を及ぼすことも想定されることから、相談体制の整備・拡充と金融支援の強化等を通じ、中小企業が安心してビジネスを継続していくため

---

<sup>17</sup> 日本商工会議所 LOBO 調査結果（2022年3月）

<sup>18</sup> JETRO 2021年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」41頁

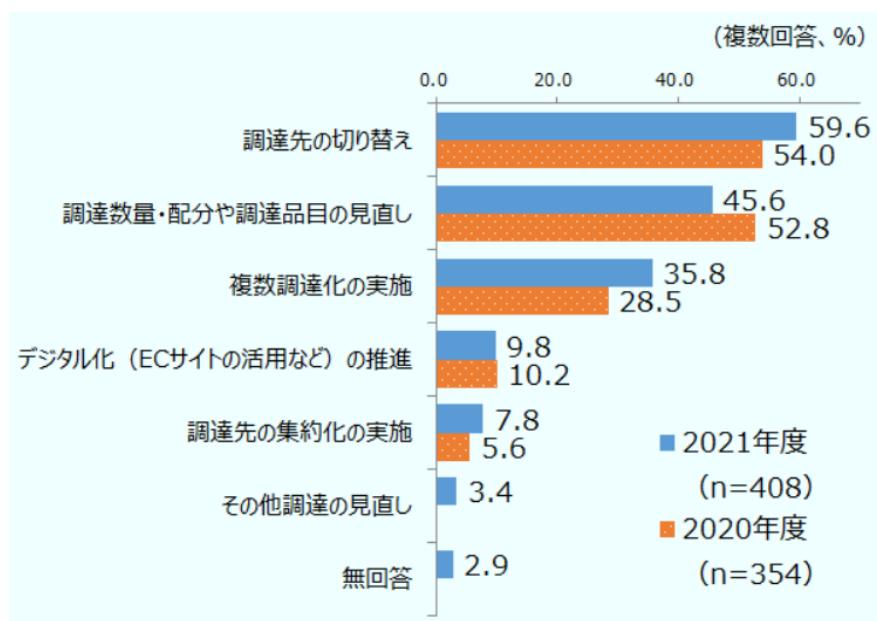
のセーフティネットの強化が必要と考えられる。

#### 【課題（事業者の声）<sup>19</sup>】

- 鉄鉱石を焼き固めたペレットの10%強をロシアとウクライナから輸入。数か月程度は在庫があるため、生産に影響はないが、長期化する場合にはブラジル産を中心に調達先の変更を検討。
- 北方四島産のウニが入荷していない。代替としてモントリオール産を加工しているが、味、見栄えは劣っているため取引先からの評価が不安。
- 肥料は、中国の生産調整により、昨年よりリン酸とカリウムが世界的に不足。飼料の原料が世界規模で逼迫し、品不足・価格高騰、さらに収益が圧迫。
- ロシア産の輸入材が入ってこないのが痛い。ロシア材は耐久性・強度が他と比較にならないほど優秀な木材であり、ロシア材の代わりに集成材に対応する予定だが、強度・耐久性・不燃性で劣ってしまう。

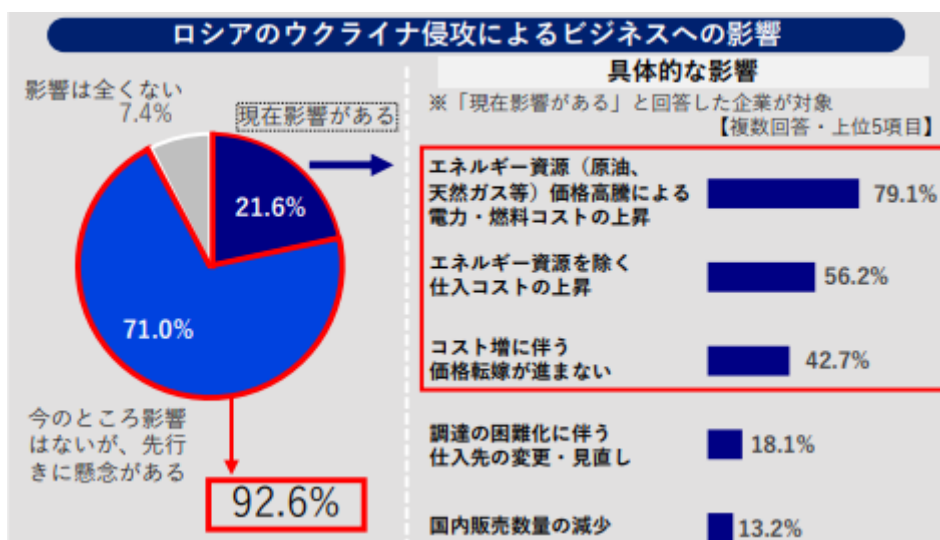
#### 【参考情報・データ】

サプライチェーン見直しをする日本企業の調達見直しの内容



(出典：JETRO 2021年度「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」)

<sup>19</sup> 一般社団法人北海道商工会議所連合会「ロシアによるウクライナ侵攻に関する経済影響調査」(2022年4月22日)



（出典：日本商工会議所 LOBO 調査結果（2022年3月））

**【提言事項】**

- 原材料等の調達網見直しに必要な代替調達先国や事業者の探索、品質等に関する相談体制の整備・拡充
- 調達網見直しにかかる各種リサーチ費用への助成
- 調達網混乱に備え、原材料等の備蓄強化のための在庫積み増しに対する無利息融資制度等、金融支援の強化

**2. 経済連携協定・投資協定の拡大と活用促進、経済安全保障の確保**

（主な提言先：経済産業省、外務省）

**【主旨】**

天然資源に乏しく、食料自給率も低い日本は、貿易によって外貨を獲得し、必要な資源を海外から補充しなければならない立場に置かれている。これまで日本は、世界中からエネルギーやレアメタル等の資源、各種物品をはじめ、労働力や資本、先端技術、半導体といった重要物資などの幅広い分野について効率的・安定的調達網を確保するとともに、成長著しい海外市場を獲得するなど、国際分業体制の利益を享受してきた。

現在わが国は、24の国・地域とともに21の経済連携協定（EPA/FTA）を締結し、貿易と投資の自由化・円滑化を進めているほか、80の国・地域との間で52本の投資関連協定を締結し、企業が円滑・公正に海外でビジネスができるよう、環境整備を行っている。

しかし、中小企業は人的リソースに制約があることから、経済連携協定や投資協定を最大限に活用しきれていないとは言い難い。国やJETROは、EPA/FTA、原産地規則に関するポ



ータルサイトなどを通じて制度の解説、利用促進を行っているが、中小企業は EPA の活用効果や関税メリットを十分に知らない場合が多い。ベストプラクティスの発信も含め、経済連携協定・投資協定の活用をより一層推進することが求められる。

また、昨今の国際情勢の変化により、サプライチェーンの途絶のリスクが顕在化した。サプライチェーンの一端を担う中小企業においても、供給網・調達網の安定的確保に向けた見直し、自社の機微な製品・技術の流出リスクへ対応等、経済安全保障への対応が求められている。しかし、資金面・人材面のリソース不足により十分に対応ができていないと難しい。

加えて、機微な製品や技術・データの流出リスクについて、海外からの日本企業買収、交流と見せかけた諜報活動、サイバー攻撃、共同研究など、様々な手段を通じ、中小企業が持つ機微な製品、技術情報が流出の危機にさらされている。わが国でも本年5月に経済安全保障推進法が成立し、経済安全保障の確保のための具体的な規則がこれから制定されていく。世界経済のデカップリングの兆しが見える中、日本経済が力強く生き残るためには、サプライチェーンや基幹インフラにおける「自律性」の確保、重要技術開発や秘密特許における「優位性」「不可欠性」の確保が欠かせない。

安全保障なくして貿易経済の発展はないが、日本はこれまで自由な活動を保障することで経済は成長し、国家の発展と国民生活の豊かさがもたらされてきた。自由貿易体制の維持は経済安全保障の目的を達成するためにも極めて重要であることから、企業の事業活動を委縮させる規制は最小限にとどめるとともに、企業の予見可能性が高い制度運用がなされるよう、十分な配慮が必要である。

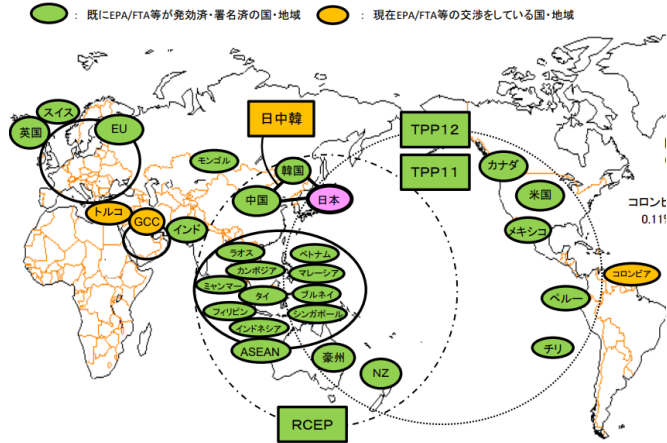
あわせて、サプライチェーンの脆弱性の顕在化を受け、生産拠点が一部国・地域に集中し、国民の生活、健康維持に不可欠な重要な製品や部素材の安定的確保の重要性が改めて認識され、国内生産回帰に向けた国の支援施策が実施されている。これまで海外で生産したものを今後国内で生産することになり、中小企業にとっても大きなチャンスであることから、支援施策の継続と活用に向けた周知強化が求められる。

#### 【課題（事業者の声）】

- 米国へアルミ製品を輸出しているが、2018年から通商拡大法 232 条の適用により、10%の追加関税が課されることになった。適用除外のためには毎年申請しなければならないが、関税割当枠に入れるかどうか見通せない。また、申請手続きの負担が大きい。
- 中小企業は、EPA の活用効果や関税メリットを知らない場合が多く、原産地証明書取得のための関係企業から材料情報提供の協力を得るにも苦勞する。
- 自社の製品や技術が輸出規制の対象であるのか、どのような流出リスクがあるか分からない。専門家のアドバイスが欲しい。
- 経済安全保障の重要性は理解できるが、法律の施行により、過剰な負担がかかることが心配。

【参考情報・データ】

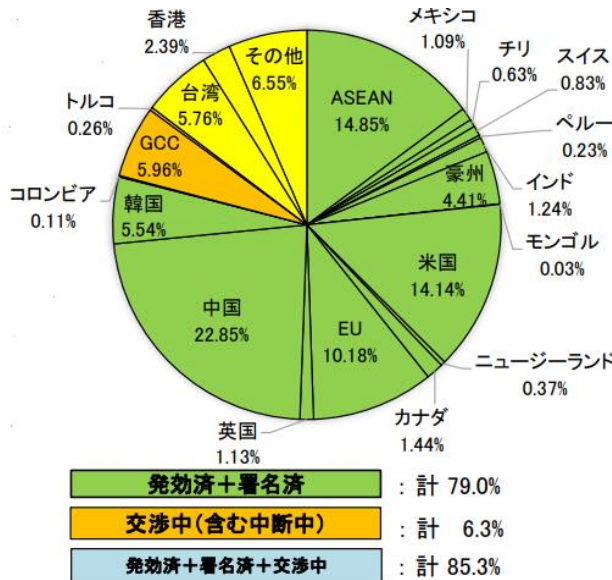
我が国の経済連携協定（EPA/FTA）等の取組



(注1) GCC: 湾岸協力理事会(Gulf Cooperation Council)  
 (アラブ首長国連邦、バーレーン、サウジアラビア、オマーン、カタール、クウェート)  
 (注2) 米国については、日米貿易協定・日米デジタル貿易協定

(出典：外務省 HP)

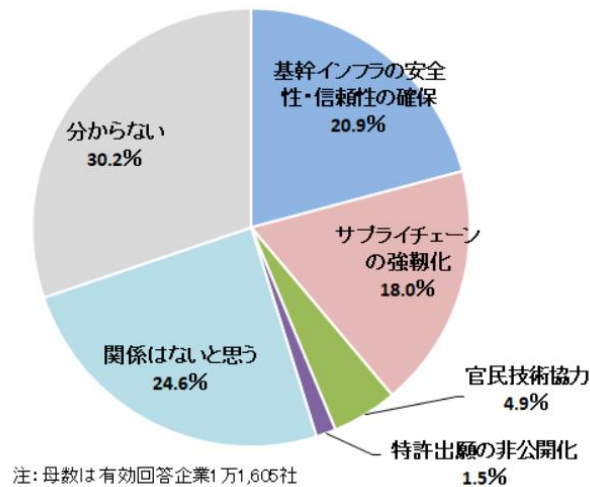
日本の貿易総額に占める国・地域の貿易額の割合



出典: 財務省貿易統計(2022年3月公表)  
 (各国の貿易額の割合については、小数点第3位四捨五入)

(出典：外務省 HP)

### 経済安保の自社への影響



(出典：帝国データバンク「経済安全保障に対する企業の意識調査」)

#### 【提言事項】

- 同盟・同志国間における保護主義的ルールの撤廃に向けた粘り強い交渉の継続
- 経済連携協定・投資協定の具体的メリットも含め、中小企業への周知強化、活用促進
- 経済安全保障推進法による調査、政府の勧告や命令等の各種規制の具体化においては、実際に部品の供給や保守管理を務める中小企業の声も丁寧に拾い上げ不安を払拭するとともに、事業活動に過度な負担や影響が出ないように、十分に配慮
- サプライチェーン途絶リスク軽減に向け、国内生産回帰への重点的支援継続、周知強化

### 3. 国際サプライチェーンでの競争力強化に向けたカーボンニュートラル、人権対応の推進

(主な提言先：経済産業省、外務省)

#### 【主旨】

世界的なカーボンニュートラル（脱炭素）への取組みが加速する中、日本政府は温室効果ガスの排出量を2030年度に2013年度比46%削減、2050年までに全体としてゼロ（排出量から吸収量と除去量を差し引いた合計をゼロ）とする政府目標を定めており、日本企業も対応が急務となっている。

企業は、自社からの排出のみならず、原材料調達・製造・物流・販売・廃棄などサプライチェーン全体から出る温室効果ガス排出量の把握、優先的に削減すべき対象の特定や長期的な環境負荷削減戦略や事業戦略策定、ステークホルダーに対する社会的信頼性向上、取引先との関係強化などの動きを始めている。

米アップルは2030年までにサプライチェーン全体でのネットゼロを目指してサプライヤーに対し支援プログラムを実施しているほか、ソニーも取引先工場などの脱炭素の取組み検証に着手、トヨタなど自動車メーカーも部品メーカーに対して削減目標を提示するなどの動きがみられる。

脱炭素は国際ビジネスにおける必須条件として、対応した企業は取引が増え、そうでなければ取引を減らされるなど、新たな企業間の競争原理になりつつある。

また、人権に関しては、2011年国連人権理事会で国家のみならず企業も人権尊重の主体として責任を規定する「ビジネスと人権に関する指導原則」が採択されたことで、日本企業も自社やサプライチェーンにおける人権への配慮が求められている。今般、日本政府は具体的な取組を解説した「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン<sup>20</sup>」を公表し、日本企業に対する周知・啓発、情報提供などの取組を後押しする方策を検討し始めている。

中小企業においても人権尊重への取組次第では、人権侵害による製品不買運動、企業評価の下落、取引停止などの経営リスクを回避するだけでなく、企業ブランドイメージの向上、新規取引先開拓、優秀な人材の獲得等に繋がる可能性もある。

グローバルな経済環境下で日本企業が競争力を維持・強化していくためには、海外ビジネスに取り組んでいない中小企業も含めて、脱炭素・人権対応への取組が不可避な状況となってきた。特に中小企業にはノウハウや知識が不足していることから、ガイドラインを含めた関連支援施策の周知強化が求められる。

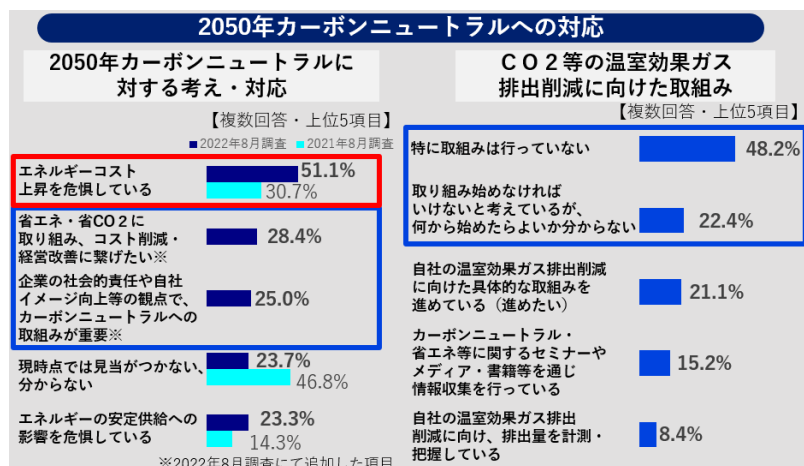
#### 【課題（事業者の声）】

- **カーボンニュートラルへの理解が進んでいないのが現状と思われる。**
- **取引先や金融機関から温室効果ガス排出量を「削減」「把握」するよう求められている。**
- **サプライチェーンの排出量削減に向けてサプライヤー支援プログラムを実施する企業も出てきている。目標を達成できないサプライヤーは取引を失う可能性もある。**
- **人権を尊重する経営を実践する上で、具体的な取り組み方法が分からない。**

---

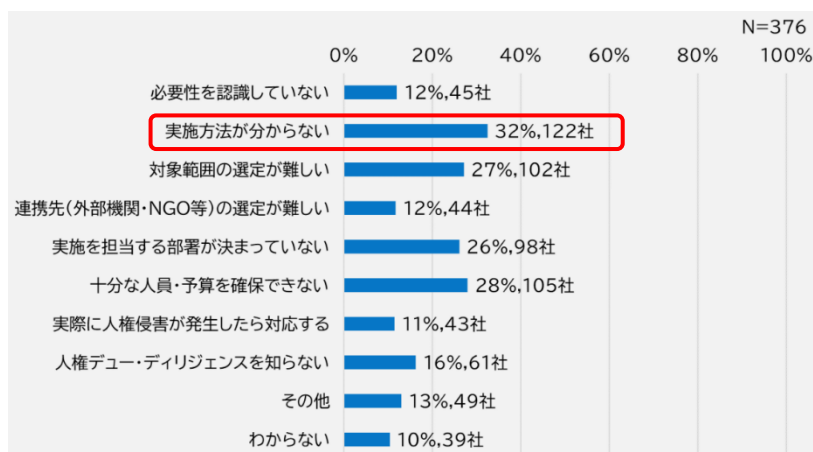
<sup>20</sup> 責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン（令和4年9月）

【参考情報・データ】



(出典：日本商工会議所 LOBO 調査(2022年8月))

人権デュー・デiligenceを実施していない理由



(出典：経済産業省、外務省「日本企業のサプライチェーンにおける人権に関する取組状況のアンケート調査」集計結果)

【提言事項】

- 中小企業に対する脱炭素支援施策・制度の周知強化、手続の簡素化
- カーボンニュートラルに関する情報提供、専門家による指導や簡便なツールの提供による排出量計測・把握の支援、省エネ・脱炭素型設備導入等への資金面での支援の拡充
- 国際サプライチェーンでのカーボンニュートラルや人権対応に関する相談体制の拡充およびガイドラインを含め関連支援施策の周知強化
- 金融機関のサステナブルファイナンス活用推進

### Ⅲ. 地域一体で海外ビジネスに挑戦する後押しを

#### 1. 地域における輸出機能強化への支援

(主な提言先：経済産業省、農林水産省、国土交通省)

##### 【主旨】

地方には国際競争力の高い商品・サービスを有しているにも関わらず、海外ビジネスに取り組めていない中小企業が多く存在する。海外ビジネスは、国内とは異なる商慣習・文化、煩雑な貿易実務など、多岐にわたる障壁を乗り越える必要があるが、経営資源の制約等から国内ビジネスのみに留まってしまっているのが現状である。

こうした課題の解決にあたっては、海外ビジネスに取り組む企業の育成・支援とともに、地域産品を海外へアピールし、現地バイヤーやインポーターへの仲介役を果たす地域商社といった輸出支援事業者の育成・支援も重要となる。

これまで地域産品の輸出は、煩雑な手続きが必要な割に単価が安く、小ロットで数量が纏まらず採算が合わないことから、大手商社等は参入してこなかったが、規制緩和により地方銀行等の地域金融機関による完全子会社形態での地域商社設立が認められるようになって以来、動きが活発化している。しかし、輸出ノウハウの不足やビジネスの採算性・安定性に課題を抱えていることなどから、地域における輸出促進にまでは至っていない。そのため、海外ビジネスに取り組む地域商社の事例を共有するとともに、さらなる活用促進に向け、地域商社の輸出力強化や地域商社同士の連携促進等による小口貨物の集約混載などの支援策が求められる。

また、地域産品の輸出に際しては、地方における輸出拠点の不足等により京浜・阪神の港湾・空港を経由しなければならないケースが多く、コストやリードタイムの増加が生じてしまっている。とりわけ、農林水産品においては鮮度保持・品質管理のためのコールドチェーン確保のほか、検疫など必要手続きを行うための環境整備も求められるなど課題が多い。そのため、各地域における物流拠点の整備の必要性・実現性を検討したうえで、輸出拠点となりうる港湾・空港ならびに港湾・空港周辺の物流施設（冷蔵・冷凍倉庫等）の整備が期待される。

以上のように、地域における輸出機能をソフト・ハードの両面から強化することが重要と考えられる。

##### 【課題（事業者の声）】

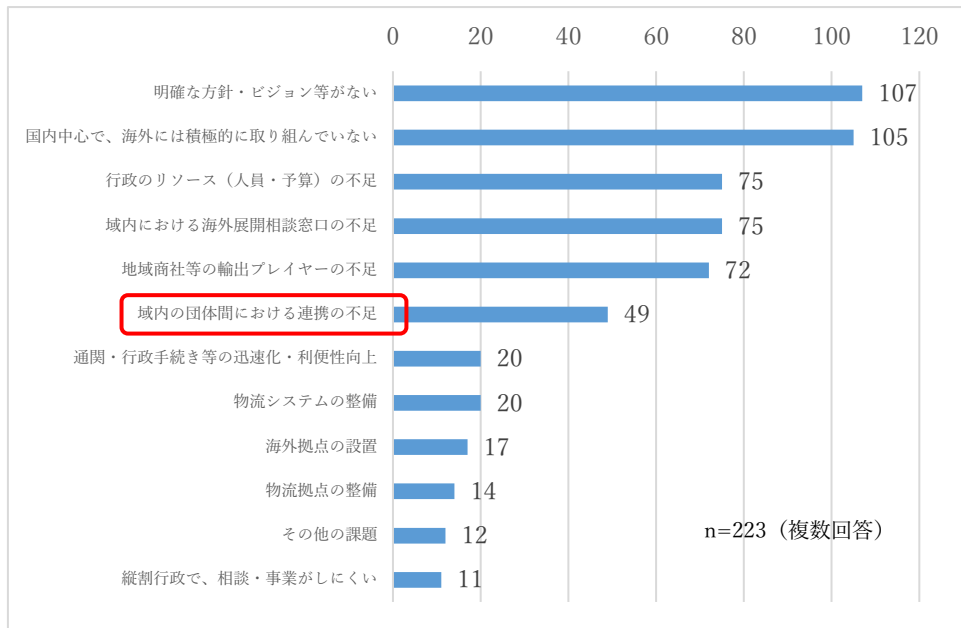
- 規制緩和により、地方銀行による地域商社の設立が活発化しているが、地域商社では、輸出に向けた貿易実務、マーケティング、物流、現地市場とのコミュニケーションなどのノウハウが不足。
- 地域商社は地域中小企業の課題解決に資するものの、ビジネスとしての採算性、事業の

安定的な運営が難しいところもある。

- 混載便が少ないため、少量の注文でもコンテナ単位での輸送や航空便での輸送を使用せざるを得ず、コスト高で売上に影響。
- 周辺の冷蔵・冷凍倉庫が不足していることに加え、輸送航路や活用できる船等の選択肢が少ない。

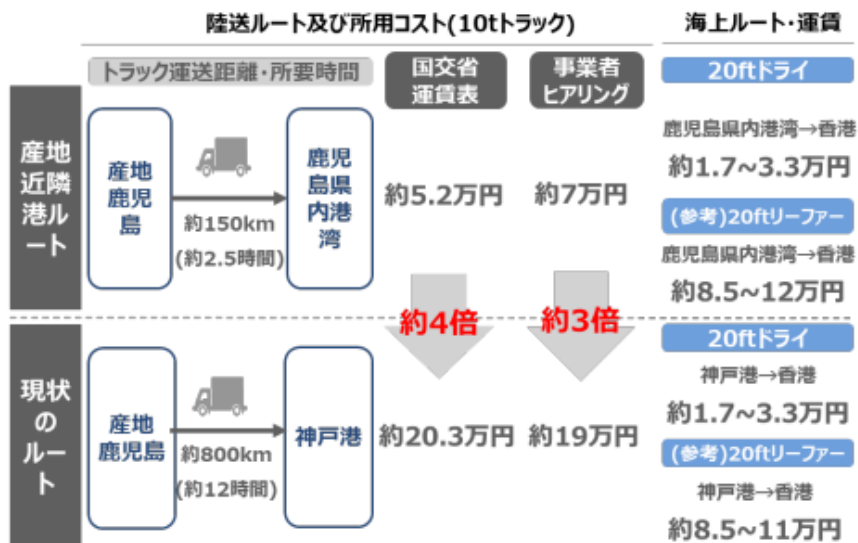
【参考情報・データ】

地域における海外展開・国際ビジネスの課題・問題点



（出典：日本商工会議所「2022年度 商工会議所における国際ビジネス支援活動に関する調査」）

輸送ルート別のコスト比較



（出典：農林水産省「効率的な輸出物流の構築に向けて」）

### 【提言事項】

- 海外ビジネスに取り組む地域商社の事例の共有、活用可能性と課題・支援策などの検討
- 地域商社同士の連携促進等による小口貨物の集約混載など国際物流サービスの拡充に向けた支援
- 輸出拠点となりうる港湾・空港ならびに港湾・空港周辺の物流施設（冷蔵・冷凍倉庫等）の整備

## 2. 地域の事業者同士の連携による海外ビジネスへのチャレンジに対する支援

（主な提言先：経済産業省、農林水産省）

### 【主旨】

わが国には、自然・歴史・文化・食・地場産業などその地域ならではの魅力ある地域資源が存在し、国内のみならず、海外からも高い評価を受けている。こうした魅力ある地域資源を活用し、積極的に海外需要を取り込むことで、地域企業ひいては地域経済の活性化に繋げていくことが求められている。

海外市場への挑戦に際しては、地域資源を発掘し、人々を惹きつけるものへと磨き上げるとともに、現地で通じる製品・サービスの創出や新たな使い方を提示するなどの高付加価値化を図り、地域一体となった発信を通じ、地域ブランドを確立することが有効となる。そのためには、商工会議所や地方銀行などの地域に根差した組織がコーディネーター機能を担って、域内の多様な主体を巻き込み、ブランド戦略の検討やプロモーションなどに取り組むことが重要となる。

地域ブランドの活用は、海外顧客への訴求力・提案力の向上にも寄与している。例えば、海外展示会へ出展する際には、企業単独よりも共通のブランドイメージを有する複数の企業群で出展するほうがバイヤーからの認知・関心は高まりやすくなる。現在、地域ブランドの保護および競争力強化を目的に、地域団体商標や地理的表示(GI)などの仕組みが存在する。こうした仕組みを海外ビジネスにおいても活用していくため、地域ブランドの戦略策定・プロモーション・販路開拓等に対する支援拡充、GI 相互認証相手国・対象品目の拡大が有効と考えられる。

また、地域ブランドの海外での確立を通じて、インバウンド拡大への波及効果も期待される。地域ブランドを構成する特定産業のみならず、観光・宿泊・飲食業など地域産業全体に好影響をもたらす可能性があることから、地域産品の越境 EC への共同出品ならびにプロモーションなど、アウトバウンドとインバウンドの好循環を創出するための継続的な取り組みへの支援が期待される。



### 【課題（事業者の声）】

- 事業者単独では情報収集や連携先の発掘において限定的で、実務的にも心理的にも海外展開進出へのハードルは高い。一程度の組織規模で取り組むことが効果的。
- 海外で販路開拓しようとしても相手にされず、詐欺まがいの被害を受けた企業もあり、現地情勢に詳しい連携先が不可欠。商工会議所や市、地方銀行など信頼性のある組織のネットワークを活用できると助かる。
- 海外においても地理的表示（GI）を活用できるよう、より多くの国との GI 相互協定があるといい。

### 【参考情報】

帯広市の製菓メーカーがマレーシアの製菓メーカーと共同開発したハラル大福



北海道・十勝地方では、行政や商工団体、農林漁業団体、大学・試験研究機関、金融機関など40もの関係機関が連携し、「食」と「農林漁業」を柱とした地域産業政策「フードバレーとかち」を推進している。

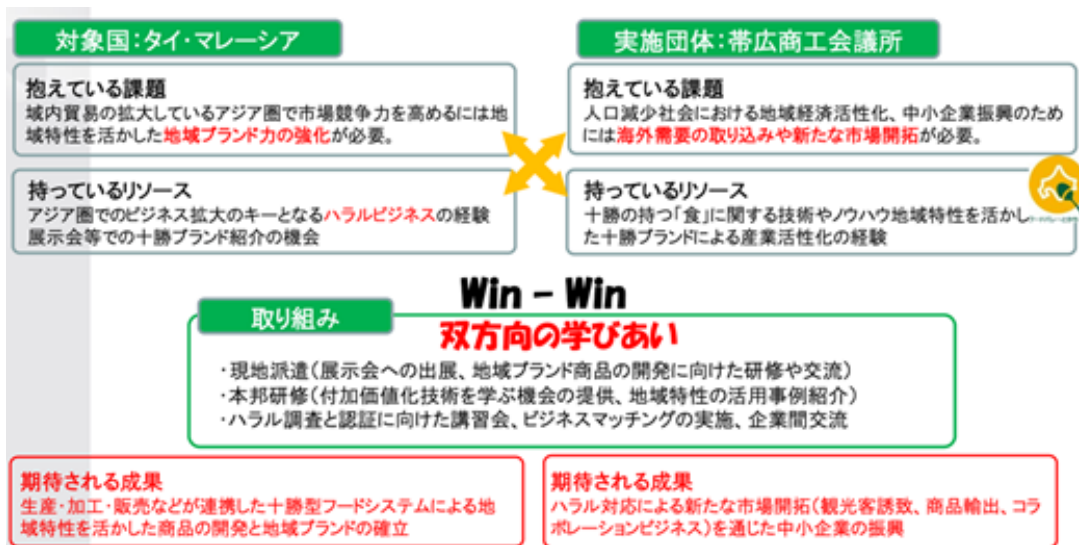
### 【提言事項】

- 地域一体となった海外ビジネスへの取組み推進、事例の共有
- 各種助成のインセンティブ付与等を通じ、地域の事業者同士の連携による海外ビジネスを推進するコーディネーター機能を担う組織の掘り起こし
- 継続的な海外ビジネスの実施に向けた地域団体商標を活用した地域ブランド戦略策定・プロモーション・販路開拓等に対する支援拡充、GI 相互認証相手国・対象品目の拡大
- インバウンドとの連携も見据えた、地域産品の越境 EC への共同出品ならびにプロモーション等に対する支援の拡充（支援の複数年度化、予算の拡充等）
- 地域産品の海外販路開拓、プロモーションに取り組む商工会議所など地域経済団体に対する助成・支援の拡充（海外での商談会、展示会への共同出展など BtoB 販路開拓事業、テスト販売や物産展など BtoC プロモーション強化事業に対する助成金、ノウハウ支援等）

## 参考資料：商工会議所の取組み

### (事例1) 帯広商工会議所：地域食産業の技術を活かした海外ビジネス支援

- 北海道・十勝地方では、行政や商工団体、農林漁業団体、大学・試験研究機関、金融機関など40もの関係機関が連携し、「食」と「農林漁業」を柱とした地域産業政策「フードバレーとかち」を推進。
- 帯広商工会議所は海外ビジネスを通じた地域産業活性化に着目。十勝の強みである「菓子・乳製品・食肉産業」に関する技術やノウハウを中小企業の海外ビジネス支援に活かすことを考案。また、マレーシアとの連携により、ハラル対応による新たな市場開拓を通じた中小企業の振興を進めている。
- 事業に参加した製菓メーカーは、現地製菓メーカーとマレーシア市場向けのハラル大福の共同開発を開始し、委託製造契約を締結したほか、現地法人を設立。また、現地の日系大手スーパーでハラル大福を販売して販路を開拓し、さらに日本国内で製造するお菓子でハラル認証を取得し、同国に輸出を開始した。



**(事例2) 沼津・三島・熱海・伊東・下田商工会議所：地域一体となった中国 EC サイトでの特産品販売**

- 沼津・三島・熱海・伊東・下田商工会議所等で構成される「伊豆地域富士山静岡空港利用促進連絡会」は、中国 EC サイト内に伊豆地域の特産品を販売する特設ページ「伊豆館」を開設した。
- 本特設ページには、地域素材を生かした食品など 13 商品を掲載しており、商品のオススの食べ方や地元で採れたこだわりの材料、パッケージに描かれた地域の自慢の風景などを紹介している。また、参加事業所は商品を指定の国内倉庫に発送するだけで中国への販売が可能な仕組みとなっている。
- これまでに発送した商品は全て完売するなど反響は大きく、インバウンド復活後には対面販売との連携も期待される。



中国最大級のメッセージアプリ WeChat に伊豆地域の特産品を販売する特設ページを開設

**(事例3) 松山商工会議所：越境 EC サービスを活用した海外ビジネス支援**

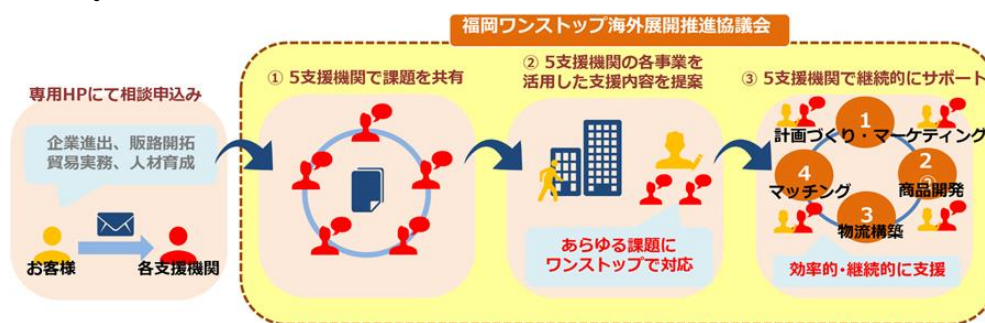
- 愛媛県は、「チーム愛媛」体制で農林水産物をはじめとした県産品の販路拡大、売れる商品づくりのサポートなどを継続的に実施。
- 松山商工会議所においても、海外視察団派遣、専門家派遣による北米販売支援、台湾の展示商談会への出展支援、海外ビジネス支援セミナーの開催等を実施。
- 中小企業の海外ビジネスの課題として、①魅力的な製品はあるが、輸出等の業務に携わるマンパワーがない、②展示会などでは販売が好調なものの、継続的な取引につながらない、③特に規制や物流の面でハードルが高い、といったことがわかってきた。
- そこで、民間物流会社が提供する越境 EC サービスと連携し、海外取引未経験でも簡単に越境 EC が可能な体制を整備。また、SNS を活用した現地プロモーションの実施、オンライン展示会への出展など、新たなツールを活用した支援を開始した。



民間物流会社と連携し、米国、台湾向け越境 EC サービスを開始

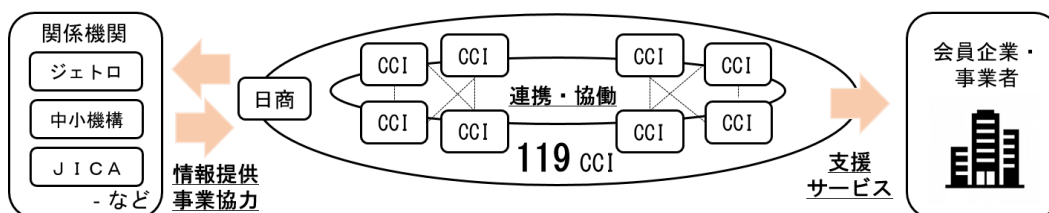
**(事例4) 福岡商工会議所：ワンストップ相談窓口による海外ビジネス支援**

- 福岡商工会議所、福岡貿易会、福岡アジアビジネスセンター、JETRO 福岡、中小機構九州本部が連携。それぞれの強み・ノウハウを持ち寄り、「ワンストップ」での支援を実施。
- 専用HPから入力された事業者からの問合せは、各支援機関に同報される。各支援機関はそれぞれが提供できる支援内容を商工会議所に送り、商工会議所が事業者に対してまとめて回答するスキーム。
- 事業者は個別に問い合わせることなく、商工会議所への1つの問合せで5つの支援機関に同時に相談でき、かつそれぞれが得意な支援施策を一度に受けることが可能となっている。

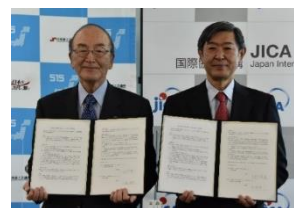


**(事例5①) 日本商工会議所：海外展開イニシアティブの推進**

- 会員企業の海外展開・国際ビジネス支援に精力的に取り組む各地商工会議所との連携・協働を図るネットワークを構築し、会員向け支援・サービスの強化に寄与。

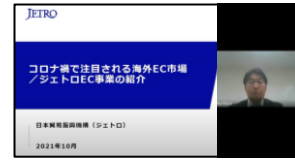


- JICA と連携覚書締結 (2021年4月)  
相互の幅広い国内外ネットワークを活用し、日商・JICA が事業協力や情報共有などに取り組むことで、全国の中小企業の海外展開促進と開発途上国の課題解決などを通じたビジネスチャンスの創出を図り、各地商工会議所と会員企業の国際化を一層強化。



覚書を取り交わした三村会頭とJICA・北岡理事長(当時)

- 海外展開支援担当者向け研修会の開催  
JETRO、中小機構、JICA よりそれぞれの海外展開支援施策を説明いただくとともに、各支援施策を活用して海外展開を実現した中小企業から事例を発表いただく研修会を開催。
- 海外展開支援特設ページの開設  
中小企業の世界への新たな一歩を後押しするため、さまざまな国際ビジネス情報を集約・発信。
- 越境 EC サポートブックの作成  
越境 EC の全体像を把握してもらうとともに、実際に出店するイメージを持っていただけるよう、体系的に解説したサポートブック「越境 EC/海外販売の基礎知識」を作成。



越境 EC 支援事業を紹介する JETRO

海外展開支援施策一覧 (フェーズ別早見表)



越境 EC/海外販売の基礎知識 (表紙イメージ)

**(事例 5 ②) 日本商工会議所：小規模事業者向け越境 EC テストマーケティング事業**

- 日本商工会議所は、越境 EC を手がける商社・損害保険会社と連携し、地域の小規模事業者による海外 EC モール（米国 amazon）でのテストマーケティングを支援。国内物流倉庫への商品納入で完結し、海外 PL 保険が付帯する簡単・安心な越境 EC を実現。
- デジタルと物流網の発達・整備により、国内小規模事業者も世界の EC 市場（100 兆円規模）へのアクセスが容易に。



- 事例：(株) 姫野一郎商店 (竹田商工会議所・大分県)

**【乾燥しいたけ粒等】品質とこだわりを訴求して競合差別化**

「しいたけ」が「SHIITAKE」として  
世界に羽ばたく日を夢見て



Japanese Company Floods US Market With New Shiitake Mushroom Products

The company has relied entirely on its long reputation in mushroom production and export that spans 140 years since it was founded.

Top in the list of the shiitake mushrooms is the dehydrated premium shiitake mushroom that comes in 100g packets with low calories and high nutrition content.

The mushrooms are harvested from logs in the Oita region of Japan and are 100% non-GMO as no chemicals are used in the garden care.



課題・きっかけ	成果・分析結果	評価ポイント・強み
海外展開の実績はあるが、現地競合品への対策やインターネット検索での認知度向上等の海外での販売拡大策に課題。	日本産の安心感やこだわりの栽培方法等に訴求して差別化。中国産競合商品よりも3~4倍高価でも売上好調。海外での販売拡大策の知見を得た。	ストーリー 日本製・安心感 商品の総合力

- 事例：おぼあちゃん (株) (小山商工会議所・栃木県)

**【プロポリスのど飴】高い機能性を強みに更なる高付加価値化**



昭和の時代、重い病を患った祖母に、家族がプロポリスを飲ませ、少しずつ健康を取り戻した原体験から、一切妥協しない商品づくりを展開(写真左:おぼあちゃん)。



課題・きっかけ	成果・分析結果	評価ポイント・強み
国内での販売実績や商品力には自信がある一方、越境ECの機会がなかった。商工会議所の経営指導員の後押しで本事業に参画。	プロポリス含有率等の機能性が予想を上回る高い評価。海外の健康意識の高い消費者層に向け、さらなる高価格帯を狙える商品として本格的な越境EC展開に着手。	機能性 独自性 特別感

※本事業は、中小企業庁「小規模事業対策推進事業費補助金（地域力活用新事業創出支援事業）」を活用し、2021年度に全国9商工会議所・30事業者が参画して実施。2022年度も本事業を実施中。

#### IV.まとめ：中小企業の海外ビジネス促進に向けて

日本は、人口1億2,600万人（世界11位）、GDPは4.9兆ドル（世界3位）だが、一人当たりGDPは3.9万ドル（世界28位）に留まっており、生産性向上の必要性が強く叫ばれている。中小企業白書では、海外展開の実施状況と労働生産性との間には正の相関関係が見られることが指摘されている。例えば、輸出や現地進出に要する固定費用を上回る利潤を確保できる生産性の高い企業が、海外展開を選択しているという考え方、また、海外市場でのニーズに対応して、技術・品質水準の向上を図る企業努力や、海外での新たな知識の獲得や提携先ネットワークの構築を通じた「輸出の学習効果」の存在が指摘されている<sup>21</sup>。

日本は輸出大国のイメージが強いが、改めて対GDPでの輸出比率を見ると下記表のように15%となっている。海外進出が進んだ結果という指摘もある一方、日本と同様で先進工業国であるドイツは輸出比率が38%、産業構造が日本と似通っている韓国は35%と日本よりも高く、日本の輸出拡大余地はまだ十分にあるといえる。

日本を含むG7各国、中国、韓国の人口、GDP、輸出比率等一覧

	人口 2019-2020 Mid-year estimate <sup>22</sup>	名目 GDP(2021) millions US\$ <sup>23</sup>	GDP/人 US\$	輸出額(2021) millions US\$ <sup>24</sup>	輸出額/人 USドル	輸出比率 (対GDP)
世界	7,794,799,000	96,292,574	12,353	21,753,363	2,791	22.59%
米国	328,239,523	22,997,500	70,063	1,753,947	5,343	7.63%
カナダ	38,037,204	1,990,762	52,337	503,629	13,240	25.30%
ドイツ	83,166,711	4,225,924	50,813	1,631,608	19,619	38.61%
フランス	65,186,843	2,935,488	45,032	584,687	8,969	19.92%
イタリア	59,438,851	2,101,276	35,352	610,197	10,266	29.04%
英国	67,081,234	3,187,626	47,519	468,864	6,989	14.71%
日本	126,261,000	4,937,422	39,105	758,578	6,008	15.36%
中国	1,412,120,000	17,458,036	12,363	3,368,005	2,385	19.29%
韓国	51,836,239	1,798,544	34,697	644,400	12,431	35.83%

(各種統計データから日商事務局作成)

<sup>21</sup> 中小企業白書 2020年版 II-7 8頁コラム 2-1-2 海外展開の実施と労働生産性の関係

<sup>22</sup> 国連人口統計

<sup>23</sup> IMF データ

<sup>24</sup> JETRO 世界貿易投資報告 2022年版

岸田政権の「成長と分配の好循環」を実現するには、生産性向上を通じた更なる成長が必要であり、生産性向上の方策の一つとして、輸出・海外進出拡大がこれからの日本経済の成長にとって重要になってくるといえる。

日本の企業数の 99.7%、雇用の 7 割を占める中小企業による海外ビジネスへの取り組みを促進することは、地域経済の活性化と日本経済全体の生産性向上に資することにつながるといえることから、政府に置かれては必要な予算を適切な関係機関に配分し、本提言の実現に向けた取り組みを力強く進めていただきたい。

#### 【提言まとめ】

- 厳しい経済環境の中で中小企業が生き残り、成長を続けていくためには、経営者自身が時代の変化に合わせ「世界で稼ぐ」という強い決意と覚悟、リスクテイクの姿勢を持つことが求められる。政府や関係支援機関においては、下記に重点的に取り組み、海外へのチャレンジに伴う課題や不安を低減し、経営者の背中を後押しすることが重要。
- 海外ビジネスへの取組み支援
  - ✓ 現地市場のより具体的な情報の提供、情報の入手し易さの向上
    - 予見可能性の向上に向け、現地市場動向や現地トラブル・対応事例の提供、海外ビジネスの取り組み段階に応じた形で整理したウェブサイト等、各機関の支援施策をワンストップで得られる仕組みの整備
    - 現地市場ニーズ・規制に即した開発・改良、設備投資、マーケティング等、海外市場で通用する商品・サービス創出、販路拡大に向けた専門家からの提案型支援拡充
  - ✓ 取引先紹介並びに信用照会
    - 海外企業の実在確認や信用情報、取引実績等を中小企業が確認しやすい環境整備や内外金融機関、民間信用調査機関利用時の費用助成
    - 現地日本人商工会議所等の日系コミュニティの紹介、参画呼びかけ
  - ✓ 越境 EC の更なる活用推進による海外販路の拡大
    - 海外 EC バイヤーの拡充、より多くの海外 EC モールでの日本商品特集ページの開設など、JETRO や中小機構の各種支援施策の一層の充実、越境 EC テストマーケティング事業拡大
  - ✓ 人材の確保、育成への支援拡充
    - 海外ビジネスを体系的に修得できる教育プログラムの提供・拡充、ABIC などの海外ビジネスの知識を有する国内人材と企業を効果的にマッチングする機関の更なる活用推進
- 海外ビジネス強化に向けた支援
  - ✓ 経済安全保障並びにサプライチェーンへの対応
    - 原材料等の調達網見直しに必要な代替調達先国や事業者の探索、品質等に関する相談体制の整備・拡充



- 調達網見直しにかかる各種リサーチ費用への助成並びに調達網混乱に備え、原材料等の備蓄強化のための在庫積み増しに対する無利息融資制度等、金融支援の強化
- サプライチェーン途絶リスク軽減に向け、国内生産回帰への重点的支援継続、周知強化
- ✓ 経済連携・投資協定に関する支援
  - 経済連携協定・投資協定の具体的メリットも含め、中小企業への周知強化、活用促進
- カーボンニュートラルに向けた取組みの支援
  - 中小企業に対する脱炭素支援施策・制度の周知強化、手続の簡素化
  - カーボンニュートラルに関する情報提供、専門家による指導や簡便なツールの提供による排出量計測・把握の支援、省エネ・脱炭素型設備導入等への資金面での支援の拡充、金融機関のサステナブルファイナンス活用推進
- 地域一体となった海外ビジネスへの取り組み推進
  - ✓ 地域の事業者同士の連携推進
    - 地銀、地域商社等地域一体となった海外ビジネスへの取組み事例の共有・推進、地域の事業者同士を連携し海外ビジネスを推進するコーディネーター機能を担う組織の掘り起こし、地域産品の越境 EC への共同出品、プロモーション等に対する支援の拡充
  - ✓ 商工会議所による地域一体での海外ビジネス支援体制強化に向けて
    - JETRO、中小機構、JICA、地方銀行など支援機関の各地拠点と商工会議所との連携促進、身近な支援機関である商工会議所のスキル向上に向けた研修会開催、海外展示商談会やマーケティング実施等での商工会議所への支援強化
- 急激な円安の進行により、輸入コスト増のデメリットは必然的に被ってしまうが、輸出等の海外ビジネスによるメリットを享受するためには、事業者の能動的な取組みが必要。単独では実務的、心理的にハードルの高い海外ビジネスに中小企業がチャレンジしていけるよう、商工会議所としても支援していくことが重要。そのため、日本商工会議所は下記事項を通じて、各地商工会議所の取組みを促していく。  
 具体的には、
  - 海外展開イニシアティブの更なる推進を通して、ワンストップでの相談対応が可能となるよう、JETRO、中小機構、JICA、地方銀行など支援機関の各地拠点と商工会議所との更なる連携を促進する
  - 地域産品の共同出品や越境 EC テストマーケティング事業等を通じた越境 EC の更なる推進
  - 地域一体での海外ビジネス促進に取り組む商工会議所への支援強化（専門家派遣、

ブランド戦略検討やプロモーション、展示商談会や海外視察会、マーケティング実施等)

- 海外ビジネスに関する相談の一次対応が円滑にできるよう、担当する商工会議所職員に対し関連知識やノウハウを段階的に修得できる研修会の提供

日本商工会議所は2021年4月に「海外展開イニシアティブ」をスタートさせ、会員企業の海外ビジネスを支援すべく、各地の商工会議所によるネットワーク構築を進めている。これまでに全国119の商工会議所が参加を表明し、海外ビジネス支援担当者を置いた。

商工会議所は、いわば海外展開支援の「かかりつけ医」として、企業からの相談を親身になって受け止め、課題を整理し、必要に応じて関係機関と協力しながら対応していくことが求められる。そのためには、商工会議所自らが海外ビジネスに関する知識・ノウハウを蓄積するとともに、専門的知見を持つ機関との連携を円滑化する仕組み作りを進めていく必要がある。

折しも、政府は今年8月、中小・中堅企業の海外進出に向けた支援を強化するため、「海外ビジネス投資支援室」を内閣官房に新設した。商工会議所としても、政府、JETRO、中小機構、JICA、地方銀行などの関係機関と緊密に連携し、中小企業の海外ビジネスへの挑戦を力強く後押ししていく。

以 上