

中小企業の海外展開： 海外市場開拓を契機としたイノ ベーションの実現

法政大学経営大学院
イノベーション・マネジメント研究科
教授 丹下 英明
博士（経済学）、中小企業診断士

0

目次

1. 中小企業の海外展開の現状
2. 中小企業の海外展開事例
3. 中小企業が海外展開に取り組むための留意点

1

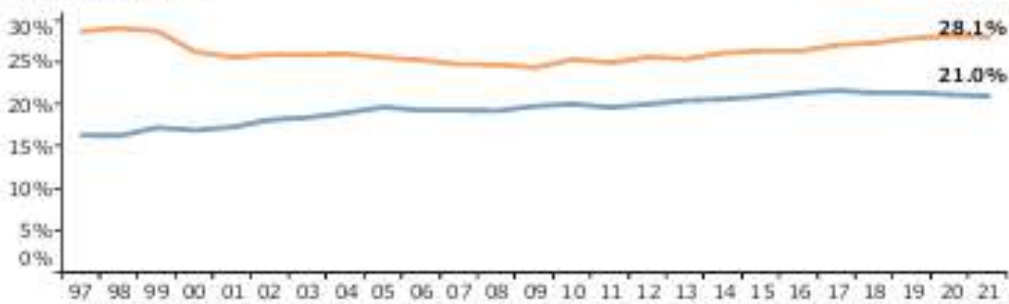
本日の目的

1. 中小企業の海外展開の現状を理解する
2. 海外展開はどのような効果をもたらすのかを理解する
3. 海外展開を実現させるためのポイントを理解する

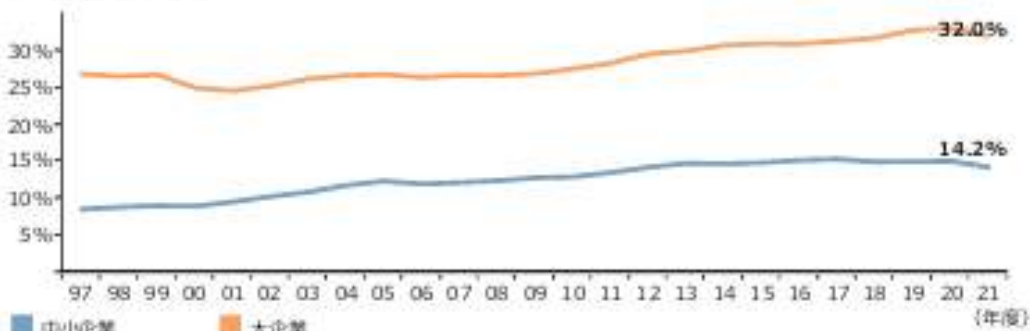
中小企業の海外展開の 現状

増加する中小企業の海外展開比率

直接輸出企業割合



直接投資企業割合



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

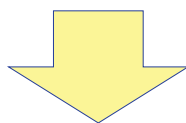
（注）ここでいう直接輸出企業とは、直接外国企業との取引を行う企業である。

（出所）中小企業庁（2024）『2024年版中小企業白書』

4

中小企業の海外展開が増加している背景

- 大企業による海外進出と現地調達進展
- 国内市場の縮小
 - 少子高齢化、人口の減少
- 新興国における購買力のある人口の増加



生産目的から販売目的へシフト

5

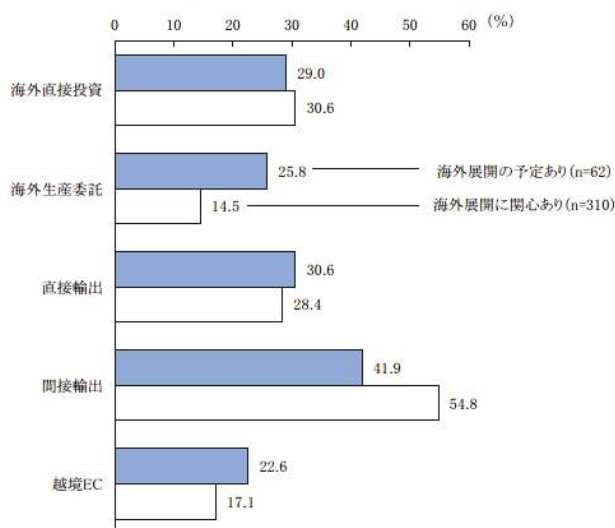
外部環境の変化も寄与

- 情報通信技術の発達
- 越境ECの進展
- 輸送手段の発達・多様化
- 充実する海外展開支援

6

予定または関心のある海外展開の形態

図－5 予定または関心のある海外展開の形態（複数回答）



(注) 図－1で「海外展開を行っていないが、予定がある」または「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」と回答した企業に求めたもの（表－4、図－7、表－5も同じ）。

表－4 予定または関心のある海外展開の形態（従業員規模別・業種別、複数回答）

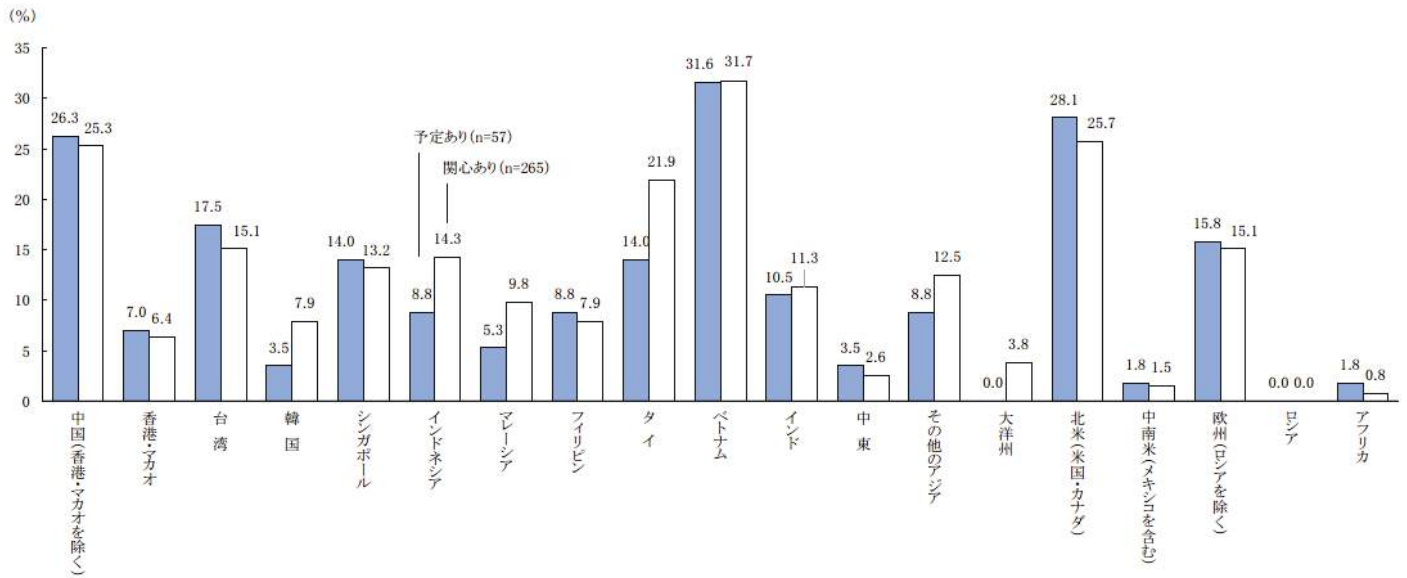
(単位：%)

| | 海外直接投資 | 海外生産委託 | 直接輸出 | 間接輸出 | 越境EC |
|---------------|--------|--------|------|------|------|
| 全 体 (n=372) | 30.4 | 16.4 | 28.8 | 52.7 | 18.0 |
| 49人以下 (n=234) | 27.8 | 16.2 | 30.3 | 55.1 | 18.8 |
| 50～99人 (n=82) | 34.1 | 13.4 | 32.9 | 51.2 | 18.3 |
| 100人以上 (n=56) | 35.7 | 21.4 | 16.1 | 44.6 | 14.3 |
| 製造業 (n=160) | 21.3 | 16.3 | 32.5 | 65.6 | 16.3 |
| 非製造業 (n=212) | 37.3 | 16.5 | 25.9 | 42.9 | 19.3 |

(注) 図－1で「海外展開を行っていないが、予定がある」と回答した企業と「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」と回答した企業を合わせて集計。

進出予定または関心のある国・地域

図-6 進出予定または関心のある国・地域（3カ所までの複数回答）



（注）図-1で「海外展開を行っていないが、予定がある」と回答した企業には時期が早い順に、「海外展開を行っておらず、予定もないが、関心はある」と回答した企業には関心の高い順に、それぞれ3カ所まで尋ねたもの。

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2023）『「中小企業の海外展開と国内回帰に関する調査」結果』

中小企業の海外展開事例

事例：(株)細尾（京都府、65名）

- 1688年創業の西陣織製造卸業。国内市場縮小により、2005年から前社長中心に海外市場開拓に取り組む
- 当初は失敗の連続
 - 2005年：ソファやタペストリーなどのインテリア商品を出品→失敗
 - 2007年：クッションを出品→注文は入ったが、採算合わず
- 2010年まで計5回、国際展示会に出展

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『「クールジャパン」（非食品分野）に取り組む中小企業 日本公庫総研レポートNo.2016-1』

自社強みの見直しとターゲットの絞り込み

- 2007年の出展時、他のテキスタイルメーカーを徹底的に調査、差別化のヒントを得た
 - 西陣織ならではの「高級感を表現できる『箔』を織り込み、『強撚糸』を使った立体的な織物」を素材とした製品を開発
 - ターゲットをハイエンド層に絞る
 - 「織物のフェラーリー」を目指す

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『「クールジャパン」（非食品分野）に取り組む中小企業 日本公庫総研レポートNo.2016-1』

新分野の開拓に成功

- 2009年、ニューヨークの展示会に出展
- 海外の高名な建設設計事務所から、伝統的な西陣織とは全く異なる先進的なデザインを要求され、苦勞しながらも対応
- 世界各地のクリスチャン・ディオール旗艦店でインテリア素材として採用

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所 (2016) 『「クールジャパン」 (非食品分野) に取り組む中小企業 日本公庫総研レポートNo.2016-1』

生産体制の変革へ

- 生産体制の変革
 - 西陣織は、40～70センチ幅で生地を織ってきた
 - 海外から「使い勝手が悪いので、150センチ幅に広げてほしい」との要望
 - 2010年に150センチ幅が織れるオリジナルの広幅織機の開発に成功
- その後は、海外有名ブランドや高級ホテルからの受注が増加。国内外のアーティストや企業とのコラボも増加

(出所) 日本政策金融公庫総合研究所 (2016) 『「クールジャパン」 (非食品分野) に取り組む中小企業 日本公庫総研レポートNo.2016-1』

事例：エスク（福島県、従業員29名）

- 2000年創業の精密細管（パイプ）製造業者
- ステンレスやチタンなどの難加工材を細いパイプ（外径0.2～20mm）に加工する技術を有し、切断や曲げ加工など、二次加工まで可能な一貫生産体制に強み

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革
日本公庫総研レポートNo.2016-3』

事例：エスク（福島県、従業員29名）

- 海外市場開拓の契機：2011年に世界最大の医療機器展MEDICAに参加
 - JETROアドバイザーと一緒に社長が一人で展示会に参加、手作りの英語版会社概要やカタログを持参
 - 見積や価格交渉でもJETRO専門家の支援を受け、医療機器部品の成約に至る

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革
日本公庫総研レポートNo.2016-3』

事例：エスク（福島県、従業員29名）

- 輸出形態：直接輸出が中心
 - 貿易業務担当者は1名。円建て。
 - 外部資源を積極的に活用
 - 元JETROのアドバイザーと顧問契約
 - 海外のビジネスでは通訳を活用
- 企業の技術者から直接要望が聞ける展示会出展が営業のメイン

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革
日本公庫総研レポートNo.2016-3』

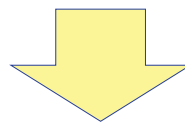
事例：エスク（福島県、従業員29名）

- 海外市場開拓による変化
 - 海外向け売上の増加と採算の向上
 - 事業分野の分散化
 - 自動車・電子機器→医療機器分野へ
 - クリーンルーム化に対応可能な新たな生産体制を構築

（出所）日本政策金融公庫総合研究所（2016）『輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革
日本公庫総研レポートNo.2016-3』

海外市場開拓を契機としたイノベーションを実現

- 新たな販路の開拓
- 海外顧客のニーズに対応した製品を開発
- 生産体制の変革
- 従業員のモチベーションアップ . . .



海外展開は、イノベーションにつながる

海外市場開拓はさまざまなメリットをもたらす

表－9 輸出開始後の変化DI（国内従業者規模別）

| 項目 | 算出式 | 全体 | 20人未満 | 20～99人 | 100人以上 |
|-----------------|-------------------------|------|-------|--------|--------|
| 企業・製品の評判・イメージ | 「良くなった」－「悪くなった」 | 39.6 | 36.4 | 43.3 | 32.1 |
| 従業員の士気 | 「上がった」－「下がった」 | 37.3 | 42.9 | 39.0 | 24.6 |
| 品質管理 | 「良くなった」－「悪くなった」 | 33.9 | 36.8 | 33.9 | 29.8 |
| 製品・サービスの品揃え | 「良くなった」－「悪くなった」 | 31.0 | 29.6 | 32.4 | 31.6 |
| 営業・マーケティングの能力 | 「強くなった」－「弱くなった」 | 30.3 | 33.9 | 27.8 | 30.4 |
| 製品・サービスの品質 | 「良くなった」－「悪くなった」 | 28.8 | 31.5 | 26.6 | 29.8 |
| デザイン・企画・研究開発の能力 | 「強くなった」－「弱くなった」 | 21.1 | 16.7 | 24.3 | 18.2 |
| 価格競争力 | 「強くなった」－「弱くなった」 | 17.6 | 12.7 | 18.2 | 17.5 |
| 納期 | 「短くなった」－「長くなった」 | 16.2 | 22.8 | 16.4 | 12.3 |
| 金融機関からの資金調達 | 「借りやすくなった」－「借りにくくなった」 | 16.2 | 14.3 | 16.3 | 8.8 |
| 従業員の採用 | 「採用しやすくなった」－「採用しにくくなった」 | 12.3 | 8.8 | 14.0 | 7.3 |
| アフターサービス | 「良くなった」－「悪くなった」 | 11.6 | 19.6 | 12.6 | 5.3 |

(注) 1 変化DI＝良い影響を受けた企業割合－悪い影響を受けた企業割合（「良い影響」と「悪い影響」の意味は、表中の算出式による）。
2 項目ごとに回答数は異なるが、記載は省略した。

（出所）丹下英明（2016）「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」『日本政策金融公庫論集第33号』

中小企業が海外展開に取り組むための留意点

20

海外市場開拓に取り組むうえでの留意点

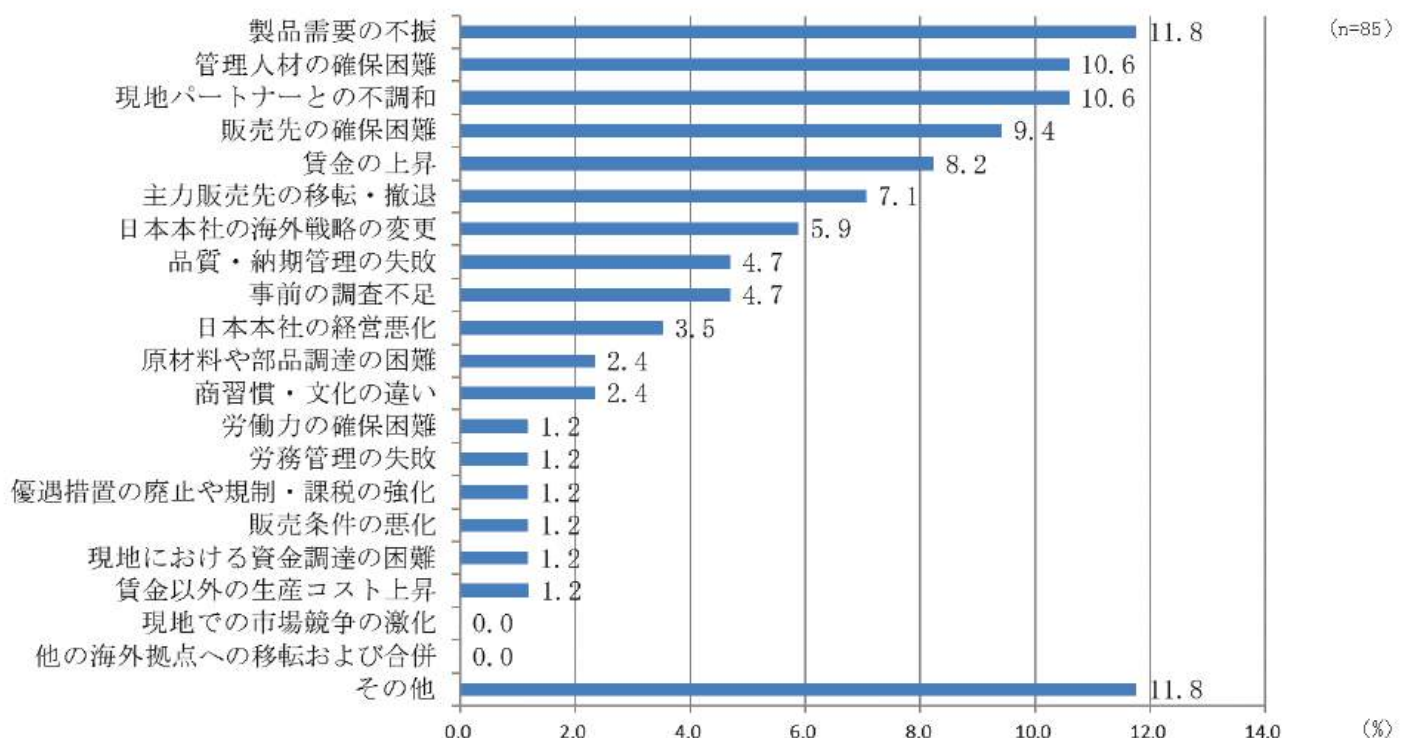
1. 販売先確保に向けた情報発信
2. 積極的な現地ニーズ把握
3. 海外展開に向けた早期の人材確保・育成
 - ・当初は、経営者が自ら取り組むのが現実的
4. 外部資源の活用によるリスク低減

外部資源の活用：海外企業との国際提携 マネジメントのポイント

| 戦略提携の過程 | 事例から抽出されたポイント |
|-------------|---|
| ① 戦略策定 | ・ 海外パートナーの選定基準を明確化する |
| ② パートナー探し | ・ 海外パートナーからのアプローチが最も多い ・ さまざまなパートナー探索手法を併用している企業も多い |
| ③ 締結交渉 | ・ Win-Winの関係を目指す ・ 役割分担を明確にする ・ お互いを理解する ・ 技術流出を防止する |
| ④ スタートアップ時 | ・ 海外パートナーをサポートする |
| ⑤ オペレーション段階 | ・ 海外パートナーを管理する ・ 対応体制を整備する ・ 海外パートナーとの関係を構築する |
| ⑥ 調整段階 | ・ 提携内容を変更する ・ 提携を解消する |

22

海外拠点からの撤退理由（最も重要なもの一つ）



(出所) 日本政策金融公庫総合研究所 (2015) 『中小企業の海外撤退の実態～「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」から～』

まとめ

まとめ

1. 海外展開支援の充実や、外部環境の変化により、中小企業が海外展開する環境は整っている
2. 海外展開は、中小企業にイノベーションをもたらす
3. 海外市場開拓に取り組むための留意点は、①販売先確保に向けた情報発信、②積極的な現地ニーズ把握、③海外展開に向けた早期の人材確保・育成、④外部資源の活用によるリスク低減、である

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科の特徴

- 中小企業に強い
 - 中小企業診断士養成課程を併設
 - MBA（経営学修士）と
中小企業診断士資格が1年で取得可能
 - 中小企業関連の科目・教員が多い
- 多様なコースを用意
 - 1年制、2年制、1.5年生（GMBA、英語コース）
- 学生と教員との距離が近い
 - オープンドア
 - ゼミ指導教員以外から指導を受けることも可能



ご清聴ありがとうございました。

丹下 英明

hideaki.tange.58@hosei.ac.jp