強い中堅・中小企業をつくる日本型エコシステム（第２回）
中小企業のグローバルサウス進出と支援機関に求められる進化


髙橋祐樹


浦田瑞生


藤巻寛輝


水越海翔

CONTENTS

Ⅰ　日本企業におけるグローバルサウス展開の現状と課題
Ⅱ　中小企業の海外／グローバルサウス展開状況とその成否要因
Ⅲ　中小企業における海外展開支援機関の現状と課題
Ⅳ　海外展開の成功につながる中小企業のあり方と支援機関に求められる進化

要　約

1　国内市場が構造的な縮小局面にある中、グローバルサウスへの展開は中小企業にとって最大の成長機会である。しかし、多くの企業は海外展開という「打席」に立つことさえ躊躇しており、また、挑戦しても成功・定着に向けた壁は高い。

2　本稿では、中小企業の海外展開を阻む構造的ボトルネックや支援機関の課題を分析した。現状の公的支援は「待ち（プル型）」の姿勢が主であり、潜在層を能動的に掘り起こして「打席」を増やす機能と、成約から定着に至るまでの「打率」を高める伴走支援の処方において、限られた資源が十分に機能していない。

3　支援の本質的課題は、制度の欠如ではなく、資源を成果に転換する配分設計にある。成長ポテンシャルの高い企業を能動的に発掘する機能の強化と、企業のフェーズに応じた人的資源の集中投下が不可欠である。中小企業には自走力と経営者のコミットメントを、支援機関にはステージゲート型の段階的関与を求めたい。公的機関が企業の診断・選別と橋渡しを担い、実務を民間の専門力に委ねる役割分担こそ、中小企業の海外展開支援を、偶発的成功の積み重ねから日本経済の成長を支える戦略的政策装置へと昇華させるカギとなる。

Ⅰ 日本企業におけるグローバルサウス展開の現状と課題

1 縮小する国内市場と海外という活路

日本の国内市場は構造的な縮小局面にある。人口減少と少子高齢化により、多くの内需型産業では需要の先細りが避けられず、限られたパイの争奪戦から逃れることは難しい。この構造的な閉塞感を打破する解の一つが海外展開である。

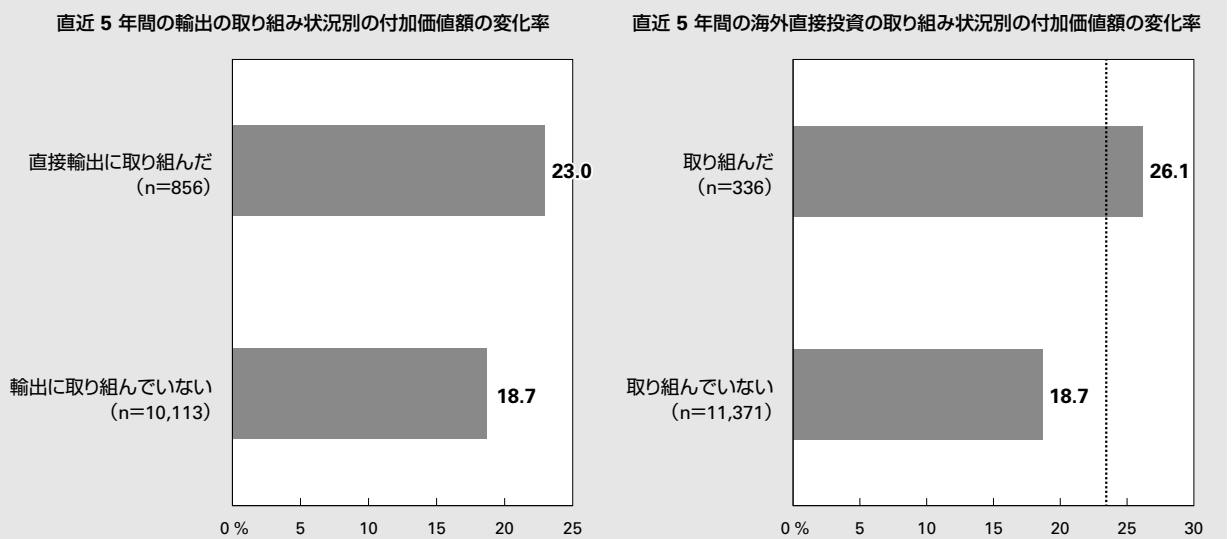
中小企業にとっても、海外展開は縮小する国内市場の外側に新たな販路を求め、これまでにないビジネスモデルに挑む試みになる。今後も成長が見込める海外の需要を獲得できれば、成長の天井を大きく引き上げることができる。本連載第１回でも論じた「100億円の壁」を突破し、中小企業が中堅企業へと飛躍するうえで、海外展開は有力な成長経路となり、稼ぐ力の底上げにつながる。

2026年版「中小企業白書」では、稼ぐ力とはすなわち付加価値を生み出す力であるとされている。付加価値額の増加は、価格転嫁の推進、成長投資による製品・サービスの高付加価値化、事業承継・M&Aによる事業再編などによって実現され、成長投資の一つの方向性である海外展開（輸出、海外直接投資）も、付加価値額の増加に結びつくことが図１に示されている。

2 成長フロンティアとしてのグローバルサウス

数ある海外市場の中でも、今、最も注目を集めているのがグローバルサウス（GS）[注1]である（図２）。GSとは、南半球に位置するアジアやアフリカ、中南米地域の新興国・途上国の総称であり、旺盛な人口増加と経済成長が期待される地域である。GS全体の経済規模はすでに中国を上回っており、2040年まで

図1　中小企業の輸出や海外直接投資の取り組み状況※1と付加価値額※2の変化率

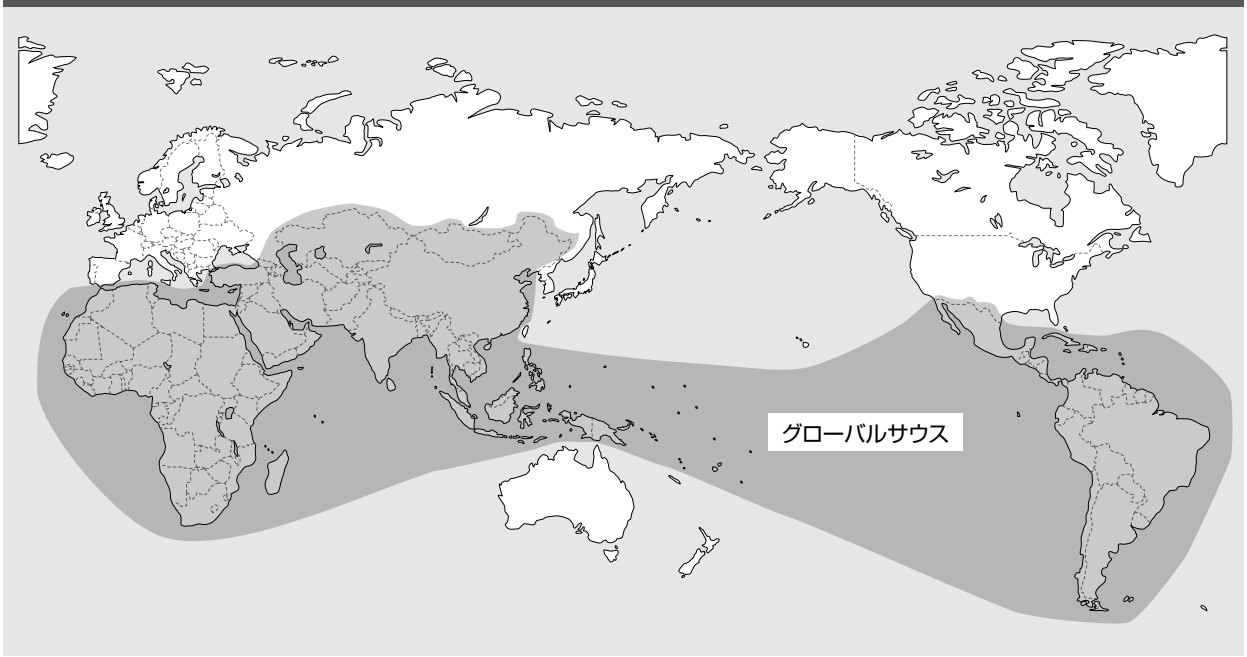


※１　2019年以降の輸出の取り組み状況を聞いたもの。ここでの「直接輸出」とは企業が自己または自社名義で通関手続きを行った輸出を指す
※２　付加価値額＝営業利益＋人件費＋賃借料＋租税公課＋減価償却費。付加価値額の変化率は2024年と2019年を比較して算出したもの

※１　2019年以降の海外直接投資の取り組み状況を聞いたもの。ここでの「海外直接投資」とは出資によ 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を指す

出所）帝国データバンク「令和７年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」より作成

図2　グローバルサウス諸国



には米国の名目GDPを超える見込みである（図３）。

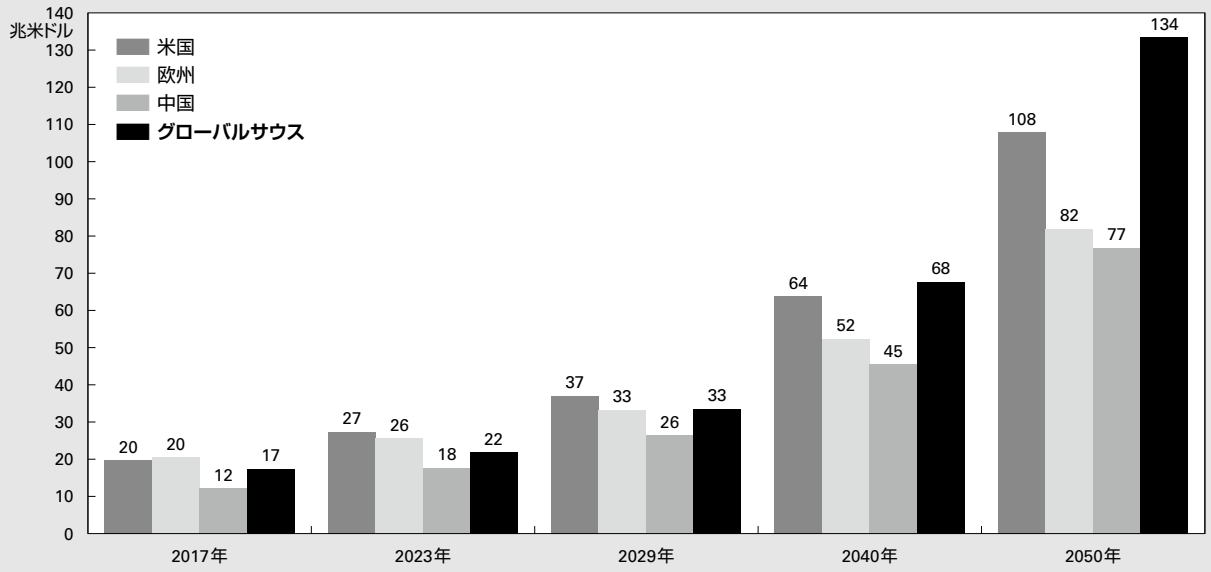
特に南アジアとアフリカの成長が顕著であり、すでにインドの人口は中国の人口を超えている。また、GS諸国は、飽和した先進国市場とは異なるダイナミズムを有しており、それらの国が抱える社会課題の裏には、これから立ち上がるであろう巨大な需要が広がっている。

わが国としても、GSは戦略的な重要地域として明確に位置づけている。政府はGS地域に対する日本企業の進出戦略を打ち出し、GS諸国との連携強化を成長戦略の柱の一つに据えている。

このような動きは大企業だけのものではない。独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）は、米中対立を背景とした世界的な供給網再編の動きを踏まえ、中堅・中小企業を含めた日本企業のGS展開が加速しつつあることを指摘している。加えて、進出企業の実例を基に、GS市場へのアプローチに際して具体的な攻略の指針まで示している[注2]。GSは、一部の先進企業だけが挑む特別な市場ではなく、中小企業にとっても現実的な選択肢としてその裾野を広げつつある。

このような大きな潮流の中で、中小企業に期待される役割も変わりつつある。従来、中小企業の海外展開は、大企業の進出に随伴する、サプライチェーンの一部としての付帯的な形が主流であった。しかし、近年のGS市場における中小企業の進出には、必ずしもそのような受け身の立場は求められていない。現地の社会課題に対し、小回りの利く意思決定や自社の技術力などを武器に、新たな製品・サービスやビジネスモデルを機動的に持ち込むこと、大企業では手の届きにくいニッチな課題に自らの力で価値を届けられることが必要とされている。このように主体的に挑

図3　グローバルサウス諸国の成長ポテンシャル（名目GDPの推移）



※2023年まで：IMF実績値、2024～2029年：IMF推計値、2030年以降：IMFおよびWorld Bankの人口データを用いて推計。西のグローバルサウスは、南西アジア、中央アジア、中東、アフリカなどを含む
出所）日本経済新聞・経済産業省共催「日本・インド・アフリカ官民フォーラム」NRI講演資料（2025/2/26）より抜粋
原典）IMF "World Economic Outlook" 2024年4月版、World Bank Group "Population estimates and projections"

む中小企業にとって、海外展開は新たな成長経路となり得る。

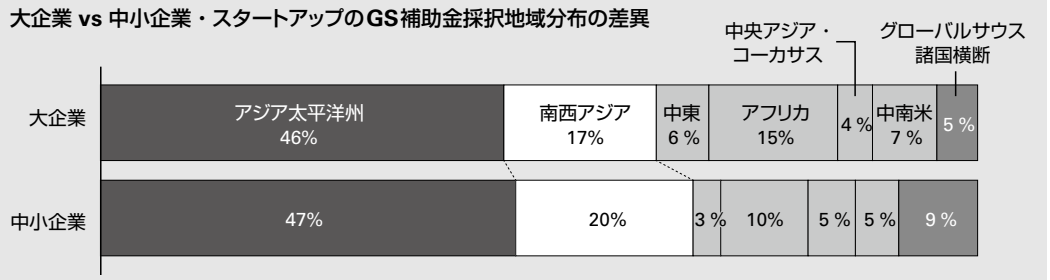
3　GS補助金に見る中小企業の存在感

企業のGS進出に対する政策的期待は、具体的な支援策にも表れている。その代表が経済産業省の「グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金」である。同補助金の補助率は従来の類似施策と同様に大企業が最大2分の1以内であるのに対し、中小企業は最大3分の2以内である。実際の採択実績を見ると、全採択件数の約60%を中小企業が占めている。

一見、GS展開の担い手として中小企業が多勢を占めているようにも映るが、実際には国内企業の99.7%が中小企業であり、その海外展開ポテンシャルの大きさを踏まえれば、そして中小企業に対する補助金利用の期待の高さを踏まえれば、60%という数字は決して大きなものではないといえる。

より多くの中小企業がGS補助金を利用するための課題は、その裾野の広げ方にあると筆者らは考えている。同補助金を用いた中小企業のGS進出のためのFS（実現可能性調査）・実証事業における展開地域を見ると（図4）、日本企業が集積し情報を得やすいアジア・太平洋地域に集中していることが分かる。その一方で、大きな成長余地を持つアフリカや中南米は、距離的に離れていることもあって心理的障壁が高く、進出している日本企業は相対的に少ない。この地域的な偏り自体が問題ということではなく、その背景にある参入障壁、具体的にはアフリカや中南米などへの進出にかかる初期投資、現地の法規制、インフラリスクなどを中小企業が単独で

図4　GS補助金における中小企業の採択地域の分布



※ 令和５年度補正事業、令和６年度補正事業の合計。中小企業庁「中小企業・小規模企業者の定義」を基に幹事企業のみを分類。資本金・従業員数の情報について未公開の企業は中小企業と想定
※ 小数第１位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所）グローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金 特設Webサイト
https://gs-hojo-web-fspoc.jp/r6h-saitaku.html
https://gs-hojo-web-fspoc.jp/r5h-saitaku.html

乗り越えることは難しく、大きな負担になると感じていることを、むしろ問題として捉えるべきである。そのため、まずはこの参入障壁への対策を十分にできずにいる現状を見直すことが急務であり、どのような方策を講じるべきかを具体的に検討する必要がある。

4　本稿における問題意識と立脚点

ここまで述べたように、海外展開、特にGSへの進出は、中小企業にとって有力な成長機会であり政策的な後押しも強まっている。逆にいえば、GSという成長フロンティアを日本経済の成長につなげるには、より多くの、より多様な中小企業が手を挙げることが求められる。しかし、機会の大きさと中小企業が実際に成果を上げられるかどうかは別問題であり、そこには多くの課題が存在する。

それらの解決に向けては、前述したように、中小企業自身の考え方・取り組み方の改善が必要であると同時に、政府・支援機関による支援のあり方を問い直すことも重要である。本稿では、このような問題意識の下、野村総合研究所（NRI）がこれまで中小企業支援の現場や中小企業政策の検討を支援してきた経験から得た知見を基に、中小企業の海外展開における課題と解決策を考察するとともに、政府や支援機関による中小企業の海外展開に対する支援策の課題とその解決策について考察する。

第Ⅱ章では、まずは中小企業に焦点を当てて海外展開の成否要因について考察する。「よいものをつくれば売れる」発想から脱却できず、現地の実態を直視しようとしない姿勢では、どのような支援策も十分に機能しない。海外で成果を上げる企業には、現地に根を張る覚悟や自らを変えていくマインドセットが必要である。

第Ⅲ章では、政府などの支援機関に焦点を当て、海外で成果を上げられるような中小企業に対する支援のあり方を論じる。限られた支援資源（人材や予算）を前提に「潜在層の掘り起こし」、すなわち海外展開の「打席」に立つ企業をいかに増やすか、加えて、「成功に導く伴走支援の強化」、すなわち海外展開の成功の「打率」をいかに上げるかが、支援機関に問われる変革のポイントであると考

えている。

第Ⅳ章では、第Ⅰ～Ⅲ章を総括するとともに、現場での実装に近いところまで踏み込み、成果を上げられる海外展開を実践し得る中小企業のあり方と、そうした中小企業に対する政策的な支援のあり方を論じる。それらの取り組みの主語を明確にすることで、中小企業および政府･支援機関への提言としたい。

Ⅱ 中小企業の海外／グローバルサウス展開状況とその成否要因

1 中小企業の海外展開状況・意向

第Ⅰ章で述べたとおり、国内市場が縮小する中、海外展開は中小企業にとって有力な成長機会となる。インターネットや越境ECの普及によって、海外の顧客に製品・サービスを届けるためのコストは大きく減少した。かつては大企業や商社の機能を活用しなければ難しかった海外との取引も、今では中小企業単独で着手できる時代になっている。

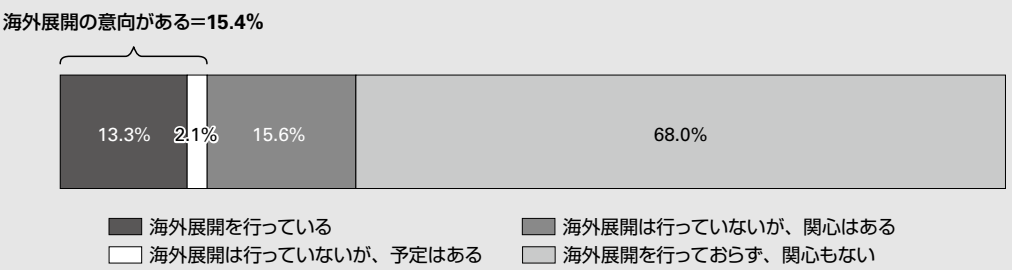
しかし、関心と実行の間には大きな乖離がある。独立行政法人 中小企業基盤整備機構（以下、中小機構）が2024年に実施した「中小企業の海外展開に関する調査」によれば、海外展開を行っている中小企業は13.3％にとどまり、関心はあるが実行に至っていない企業が15.6％、そもそも関心もない企業が68.0％を占めている（図５）。つまり、海外展開に踏み出している中小企業は一部に過ぎず、大半は関心の外にあるか、関心があっても動けずにいる。最初の一歩が踏み出せない企業に加え、一度輸出を始めたものの、その後の売上が停滞する企業も少なくない。

なぜ、関心を持ちながら動けないのか。そして、なぜ踏み出した企業の多くが途中で止まるのか。第Ⅱ章では、中小企業へのアンケート調査結果を基に、海外展開の成否を分ける要因を整理する。

2 中小企業の海外展開類型とジャパンブランド

中小企業の海外展開は、いくつかの類型に整理することができる。たとえば、「①大企業のサプライヤーとして随伴する型」「②国内で実績のある製品を持ち込む型」「③提携先の外国企業の力を活用して製品をローカライズする型」「④ローカライズした新規の製品を投入する型」などである。以前は①や②の型が主流だったが、最近では現地の社会課題に対応した新しい技術やビジネスモデルを

図5 中小企業の海外展開状況・意向



※ N＝1,000（全国の中小企業経営者、幹部）
※ 小数第２位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所）独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業の海外展開に関する調査（2024年）」より作成
https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai_202403_1_point_C1.pdf

機動的に持ち込み、国内とは異なる価値を創造する③や④の型が増加している。

一方、②の型でも特に「日本製は外国製よりも品質が高いため、価格が高くても市場に受け入れられるだろう」という驕りを拭えず、製品やマーケティングのローカライズを軽視してしまっている企業は、特にGS諸国において、現地消費者ニーズの変化、現地サプライヤーの急成長という壁にぶつかることが多くなっているように見受けられる。

かつては、日本国内で売れた製品は「Made in Japan」の看板により、海外でもブランド価値の高い製品として受け入れられた。だが、そのブランドは賞味期限を迎えつつあるようである。その背景には、新興国企業の台頭による競争環境の激化がある。かつて「価格は安いが、品質は低い」とされた中国や東南アジアの企業は、グローバル化や情報通信の発達を背景に、品質を高めながら価格を抑えることに成功し、各国の市場に深く入り込んでいる。そうした中、特に家電や消費財の領域では、日本企業の存在感は薄まっている。

それでも、Made in Japanブランドは価値を失ったわけではない。重要なのは、ブランドに対して消費者が抱くイメージが変化したことである。NRIが2014年と2023年に実施した「ASEAN5000人消費者調査」を基に、「日本ブランドの商品に対するイメージは何か」といった設問に対する回答結果を比較すると、2014年時点では回答率（≒支持率）が特に高かった「クリエイティブ」「現代的」「個性的」といったイメージを含めて全般的に回答率が低下する結果となっている。しかしその一方で、「安心」「専門的」といったイメージについては高い支持が維持されている（図6）。

製品の機能やデザインは外国企業との競争の中で急速にコモディティ化したが、日本の技術力が活かせる高度な製品や安心が求められる分野では、依然として日本ブランドはその価値を発揮できていると考えられる。実際、筆者らが支援したメーカーでは、高付加価値製品を海外に販売する際に、主要な技術に関する特許を取得しており、日本の技術でないと実現できないことがあるという事実が顧客の信頼をつかみ、商談が成立することも多いとのことであった。

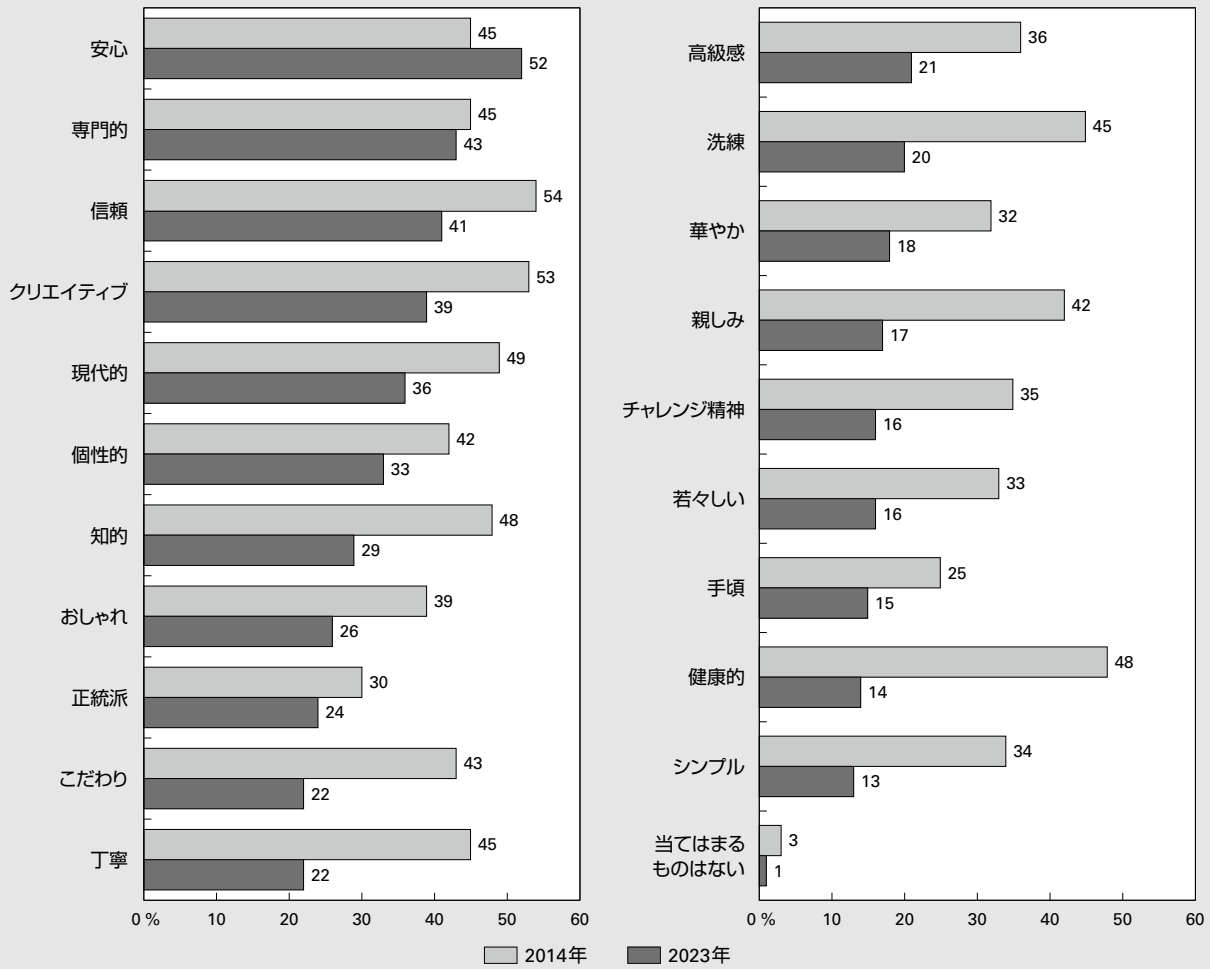
以上の変化を踏まえると、GSを含む海外への展開において、中小企業をはじめ日本企業は、「日本製だから売れる」時代は終わりつつあることを認識したうえで、外国から見た日本のイメージを捉え直して、自らの提供価値やマーケティング方法を工夫するケースが求められている。

3　海外展開の成否要因

（1）つながりやすさと売れることの間にある溝

インターネットや越境ECの普及に加え、翻訳・通訳ソフトウエア、AIの発達により、海外の顧客に製品・サービスを届けるコストは大きく低下した。だが、技術の進化が「打席に立つコスト」を押し下げたものの、売れる可能性、すなわち「打率」を上げたわけではない。誰もが容易に打席に立てるようになった分、競争の焦点は打席に立った後、すなわち顧客に価値を伝え、良好な関係を築き、使われ続ける段階に移っている。その際も、参入が容易になったことで市場競争は以前より激しくなっていると認識することが重要で

図6　日本の商品に対して感じているイメージ（複数回答）



出所）野村総合研究所「ASEAN5000人消費者調査」（2014年、2023年）より作成

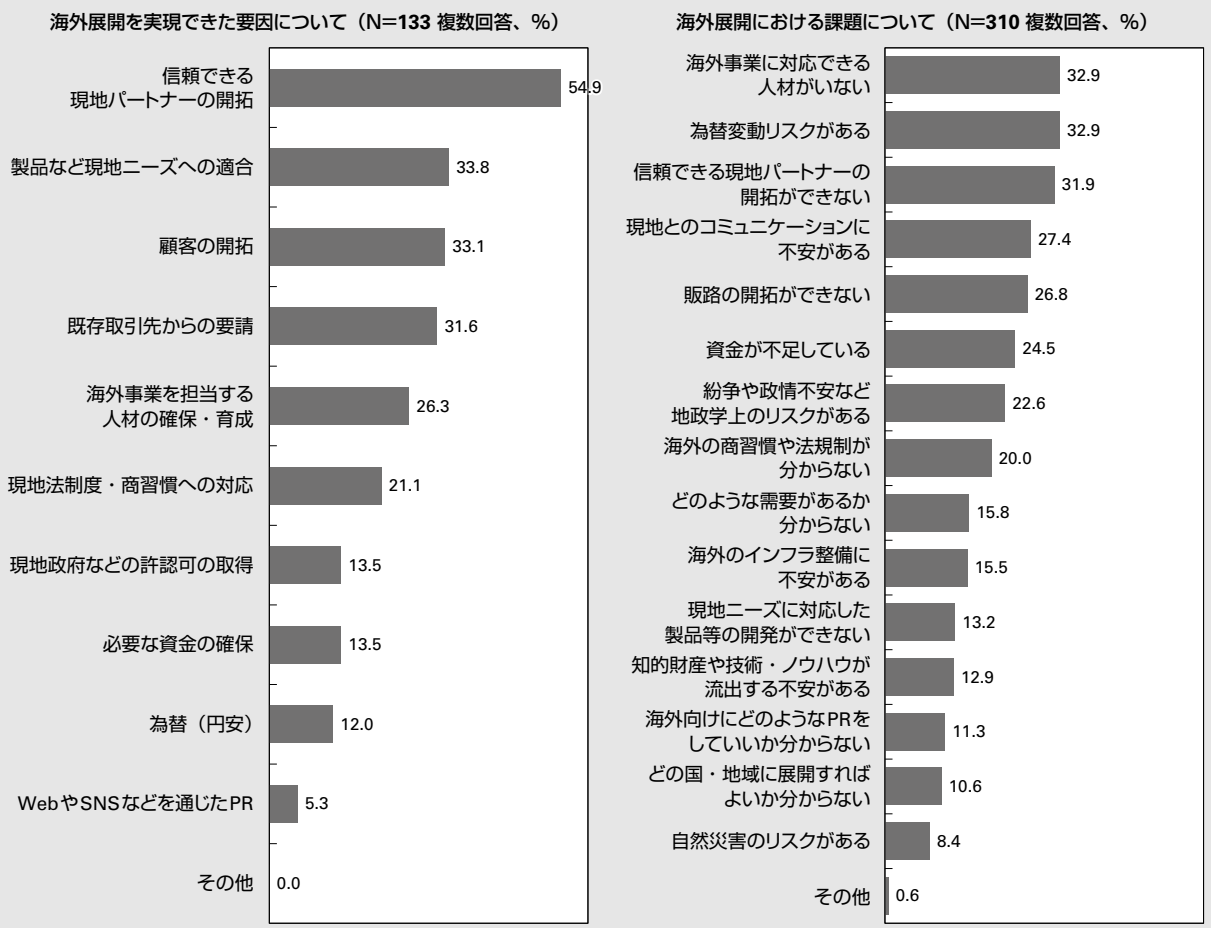
ある。

前述した中小機構の調査結果に対し、「海外展開を実現できた要因」と「海外展開における課題について」を重ねて見ると、海外展開の成否を分ける要因が、具体的に浮かび上がってくる（図７）。

（2）信頼できる現地パートナーというコア要因

中小企業における海外展開実現要因として最も挙げられているのは、「信頼できる現地パートナーの開拓（54.9％）」である。このパートナーに関する項目は、同時に海外展開の課題でも、「信頼できる現地パートナーの開拓ができない（31.9％）」といったように上位に並んでいる。成功の最大の要因であると同時に難所でもあるパートナー開拓は、ほかの努力で代替することは難しい。製品力を磨いても、価格を下げても、信頼できる現地のパートナーを得られなければ、成果に結びつきにくい。逆にいえば、この課題をクリアした企業がその先へ進んでいるのである。

図7　中小企業の海外展開実現要因と課題



※全国の中小企業経営者、経営幹部（個人事業主などを除く）1,000社対象アンケート結果
出所）独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業の海外展開に関する調査（2024年）」より作成
https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai_202403_1_point_C1.pdf

筆者らが実際に支援を行った中小企業においても、適切なパートナー開拓が海外展開の成功につながっている。海外展開のパートナーは、見つけること以上に、対等な関係で取引するための交渉が難しい。代理店の開拓では独占販売契約や数量保証を求められ、親会社を紹介するケースであっても販売実績の不足が壁になることがある。すなわち、相手にとってパートナーとして組む価値のある存在になれるかどうかが問われるのである。

その価値の伝え方は千差万別である。たとえば、それまでメールでの対応に消極的だった外国企業に対し、現地に直接足を運んで製品を手に取ってもらったことで評価が一変し、商談に至ったケースもある。当該企業の購買担当者は、価値の伝え方について、「価値はストーリーに乗る。共感できるかで決まる」と語った。製品の優劣だけではなく、誰が、どのようなストーリーで関係を築いたかが、パートナー開拓の成否を分けているのである。

(3) 機械が代わりを務められない領域

中小企業の海外展開の上位課題として、「現地とのコミュニケーションに不安がある(27.4%)」があるが、この言語の壁については現代の技術を踏まえると状況は大きく変わっており、制約条件としての位置づけを捉え直す必要がある。

一対一であれば、翻訳AIによって意思疎通は成り立つ。話す速度を抑えれば、実務上の支障はほとんどない。だが、複数人が同時に言葉を交わす商談の場では、AIはまだ力不足である。ポイントは言語の働きを分けて考えることにある。

現状、仕様を伝える情報伝達は、AIが担えるようになった。一方、話術で相手を引き込み、間合いを測り、信頼を醸成するコミュニケーションは、経験豊富な営業担当にしかできない。技術が情報伝達を肩代わりする時代になったことで、人にしかできない関係構築力の価値はむしろ高まっている。

ここから導かれる示唆は、中小企業経営における人材戦略にかかわる。ステークホルダーとの関係構築力は、必ずしも自社で抱える必要はない。実際、海外経験豊富な人材や現地のパートナーに営業を委託し、商談で成功を収めている企業も多い。中小企業に問われるのは、経営者や社員が外国語を話せるかではなく、その働きを誰が、どのような仕組みで担うかという設計である。語学力の不足はしばしば挙げられる障壁だが、本質的な制約ではなくなっている。

(4) 成約の後に始まる競争

中小企業の海外展開の最大の課題は、「海外事業に対応できる人材がいない(32.9%)」である。筆者らは、これを海外展開の入り口段階での課題ではなく、むしろ展開後、事業の継続性に関する課題と捉えている。事業着手の準備はできていても、持続を意識した体制を築けていない中小企業が少なくない。このような事態が、海外事業展開でつまずいている要因になっているのである。

日本企業の製品、特に新規性の高いものや扱いに専門性を要するものは、外国企業に導入されるとしばらくは使われるが、企業文化や風習などの違いによって現場に根づかず、結果として再購買に結びつかないことが多い。気候、体格、習慣などが日本と大きく異なる国では、日本人の想定している使い方をしてもらえるとは限らない。だからこそ、顧客先に納入した後も使われ方を見届け、定着までのプロセスを支援することが重要である。製品によっては、問い合わせやメンテナンス要望への対応の速さが、製品の品質以上に顧客の再購買に影響することも多い。現地にサポート体制がなければ、交渉のテーブルに着くことすらできないケースもある。

これは、輸出という形の限界でもある。日本から製品を送るだけでは、信頼の醸成や規模の拡大にはつながらず、現地から重要な示唆を得られる機会を失ってしまう。また、ニッチな製品であったとしても、資本力のある大企業や現地の同業者に模倣・ローカライズされ、価格競争に陥ってしまうことも多い。しかし、現地でのコミュニケーションによって築いた信頼は、企業にとって真に模倣困難なケイパビリティとなり得る。さらに、顧客に深く入り込み、現地特有の事情を把握して製品やサービスをローカライズできることが、市場に浸透できるか否かの分水嶺となる。

確かに、中小企業にとって海外に人材を派遣するのは非常に難しい。それでも、取り組まない限り、長期的な海外売上の拡大は見込みづらく、海外展開の意義が失われる。

4　海外展開のプロセスと課題

(1)　課題をプロセスで捉え直す

前節で見た海外展開の成否要因を、企業の海外展開のプロセスに沿って整理すると図8のようになる。プロセスは3つの層に分けられる。市場を選んで参入する「入り口」、信頼を得て成約に至る「成約」、使われ続ける「定着」である。

3つの層は順に積み上がる。前の層を越えられなければ、次の層へは進めない。多くの企業が少量の輸出で止まるのは、それぞれの層に固有の壁があるからである。そして、層が進むほど、課題は重くなる傾向がある。

入り口の層では、需要や法規制の情報が課題となる。情報はAIを活用すれば容易に手に入る時代であり、それをどのように読み解き、活用するかが問われている。たとえば、「この国は市場性がある」という情報をうのみにせず、人口が多いのか、購買層が多いのか、認知度が高いのか、競合製品が少ないのか、などの細かい粒度まで分解して整理することが求められている。そのため、中小企業においても情報リテラシーと分析力を培う必要がある。

成約の層ではパートナーとの関係構築が核になる。定着の層では人材とアフターサービスが事業継続を左右する。技術の進化が開いたのは入り口であり、成約と定着には、今なお、ウェットな人と人との関係が重要なファクターとなる。

「ASEAN5000人消費者調査」で中小企業が海外展開をするうえでの課題の上位を占めていたのは、入り口にかかわる情報の問題ではなく、成約と定着にかかわる人との関係の問題であったが、どの層が最大の壁になるかは、展開の類型や製品の特性によって異なる。価値が現地に伝わりやすい製品は入り口

図8　中小企業の海外展開プロセスと各層の壁

	入り口 市場の選定・参入	成約 信頼の獲得・取引	定着 継続・拡大
問い	• どこに、どう入るか	• どう信頼され、買われるか	• どう使われ続けるか
主な課題	• 需要・法規制が見えない	• パートナー開拓 • 意思疎通	• 人材の不在 • 模倣・知財流出
成否を分ける要因	• 現地ニーズへの適合	• 現地パートナー • ストーリー訴求	• 人材 • アフター対応
AIによる代替可能性	◎ 大きく軽減 情報収集は容易に （ただし鮮度・質の見極めは人）	△ 一部のみ 情報伝達は代替可、 信頼構築は不可	× ほぼ不可 現地での人の関与が必須
製品特性による難所の違い	市場に前例のない 製品ほど壁が高い （=市場そのものを育てる負荷）	高付加価値・高単価の 製品ほど壁が高い （=価格でなくストーリーで決まる）	専門性を要する／ 模倣されやすい製品ほど 壁が高い （=支援と関係継続が必要）

と成約の層を越えやすいが、定着の層でつまずきやすい。一方、まだ市場にない新たな価値提供を行う場合は、市場を育てることを迫られ、入り口を越えることが関門となる。自社がどの層でつまずきやすいかを事前に想定しておくことで、限られた資源を適切に振り向けられるようになる。

(2) 経営者のコミットメントこそが成否を分ける

ここまで、海外展開の成否をプロセスに分けて整理してきたが、企業がどれだけ海外展開に経営資源を投じたとしても、最終的な成否は経営者のコミットメントに左右される。VRIO分析を提唱した米国の経営学者J. B. バーニーは、経営資源に経済的な価値があり、希少で模倣されにくいとしても、その経営資源を最大限に活用できる組織体制がなければ、企業は継続的な競争優位性を獲得できないと述べている[注3]。海外展開においては、経営者のコミットメントが組織体制と並び、最終的な成否を分ける要素となる。

筆者らが海外展開を支援している中小企業の中でも、取り組みがうまく進むケースでは、経営者が自ら現地に足を運んでいる。そこで厳しい評価を受けても、その声を受けて、反省を活かし、別の市場や販路を探すなど、主体的に方向性を決めていく。誰が現地に来ているかは、外国企業にとってはその企業の本気度を示す指標になる。担当者任せでは伝わらないものが、経営者自身の行動や言動によって伝わることがある。

経営者が事前に得た情報での認識と、現地の実態を見聞きした実感との間に隔たりが生じている場合も少なくない。「よい製品は自ずと売れる」「自社の技術は簡単には模倣できない」といった楽観的な見立ては、海外展開においては当てはまらないケースが多い。現地の実態は想定よりも厳しいものであり、経営者自らが外国市場の実態を正しく捉え、企業の進むべき方向性を決定することが海外展開の要諦となる。

また、現地で見られる企業間の協力も重要である。国内では競合する日本企業同士が、海外では同じ出自を持つ者として手を携えたり、先行して現地に根を張った企業がこれから参入する企業に人を紹介し、勘どころを伝えたりすることも少なくない。規模の大きな企業が中小企業を後押しする場面も珍しくない。このようなかかわりが、参入初期の負担を実質的に和らげている。

これは単なる美談ではない。現地に立てば、本当の競合は現地企業やほかの新興国企業であることを、多くの経営者が肌で感じ取るからである。競争相手が外にいると気づいたとき、国内の同業者はむしろともに市場を切り拓く同志へと変わる。

ただし、この協力関係はその場に誰がいたかという偶然に大きく左右され、再現性に乏しい。頼れる先行企業に恵まれた企業がある一方で、そのような縁を持たない企業は、同じ壁に独力で挑まざるを得ない。個々の偶然に委ねられているこの資源を、いかに仕組みとして再現可能なものへと昇華させるか。ここに、支援機関が担うべき役割の一つがある。この点は次章の論点へとつながる。

以上の知見は、競争の激しい先進国市場での観察に基づくものだが、その本質はGS諸国にも通じる。むしろGSでは、これらに政情・制度・インフラといった別の次元の難し

さが加わる。だからこそ、表層の手続きに惑わされず、本質的な壁を見極める視点が、一層重要になる。

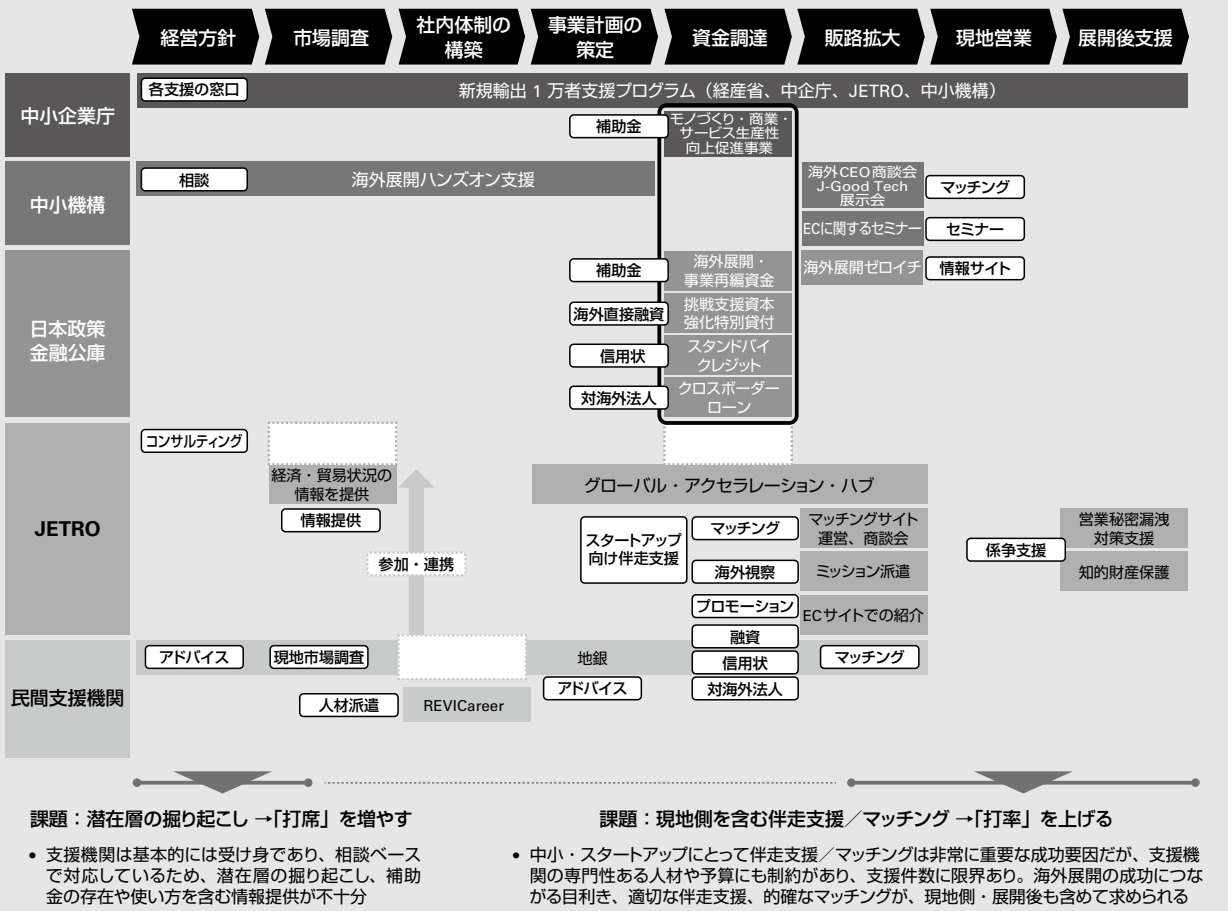
Ⅲ 中小企業における海外展開支援機関の現状と課題

1 整備された支援メニューと問われるべき論点

中小企業の海外展開を支える公的支援の枠組みは、JETRO、中小機構、日本政策金融公庫などを中心に、すでに相当程度整備されている。地方銀行や民間支援団体まで含めれば、検討開始の段階から、現地・市場調査、海外事業計画の作成、拠点の立ち上げ、さらには展開後の継続フェーズに至るまで、各局面に対応する支援メニューがそろっている（図9）。

したがって、支援のあり方に関する論点は、支援策の有無ではなく、支援の資源配分と運用の実効性にある。支援機関の資源に限りがある中、海外展開を志向するあらゆる企業に等しく伴走するには構造的な限界がある。そのような中で整備された支援策が、支援すべき企業に届いているのか、そして成果に結実しやすい方法で運用されているのかを検証し、限られた資源を成果につながる蓋然性の高い企業に重点的に配分し、海外展開の成功確度を引き上げる必要がある、この見極めと選択こそ、現行の支援体制において一層

図9　支援機関による中小企業支援策のマッピング



の最適化が求められる領域である。

2　2つの構造的ボトルネック

限られた資源を前提とすれば、政府・支援機関には2つの視点が求められる。

1つは、潜在層の掘り起こし、すなわち海外展開という「打席」に立つ中小企業をいかに増やすかという視点である。現状、支援機関の多くは支援メニューをそろえて相談を待つ受け身の姿勢にとどまっており、企業からの相談を受けて初めて対応していることが多い。そのため、明確な意思を持って窓口を訪れた企業への支援は機能するが、潜在的な力を持ちながら海外に目を向けていない企業、または海外に目を向けていたものの諦めてしまっている企業に対し、その機会が十分に周知されていない。

もう1つは、中小企業の海外展開を成功に導くこと、すなわち「打率」をいかに高めるかという視点である。各支援機関とも伴走支援の強化を志向しているものの、人材と専門性の制約があるため、多様化するニーズへの対応が十分とはいえないのが実態である。この視点に関しては、まずは何をもって成功とするかを定める必要がある。成功にはさまざまな要素が存在するが、少なくとも「100億円の壁」の突破のように、企業にとっては事業規模の拡大およびその継続性が基準になってこよう。そしてそれを国目線で見れば、経済成長に寄与するかどうかが基準になると考えられる。ターゲットとし得る市場性や、事業の持つ差別性といった成長要素を備えた企業に重点的に支援を振り向け、成功に導くことで、限られた資源の投資対効果を最大化できるのではないか。

この「打席を増やす」ことと「打率を上げる」ことの両立こそが、支援機関に問われる変革のポイントであると考える。

(1)　潜在層の掘り起こし：「打席」に立つ企業を増やす

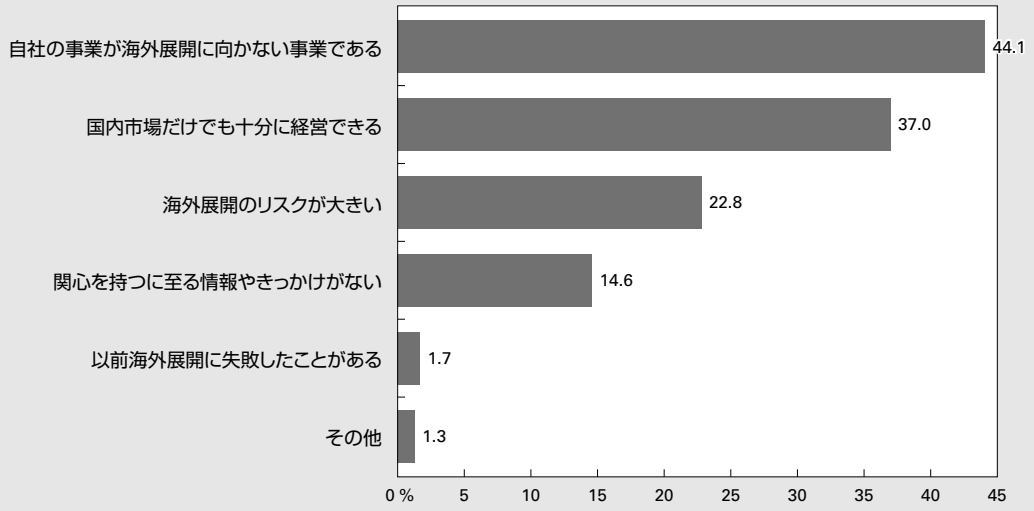
①「待ち（プル型）」の構造的限界

公的機関や地方銀行が提供する初期の海外展開情報提供や人材育成支援は、その多くが、各機関のWebサイトを訪れて、あるいは窓口に足を運んで初めて到達できるものである。前述したように、すでに関心を抱き、自ら行動を起こした企業にしか届かない構造になっている。換言すれば、既存の支援は「待ち（プル型）」の姿勢にとどまり、無関心層への能動的なアプローチと、認知から次の行動へと導く動線が脆弱であるといえる。これが潜在層を取りこぼす最大の要因となっている。

この点は定量的にも裏づけられる。前述した中小機構の調査によれば、海外展開を行わず、関心も持たない理由として「関心を持つに至る情報やきっかけがない」を挙げる企業が14.6％存在する（図10）。海外展開の主要な相談先としては、JETROや中小機構と並んで取引金融機関や地方自治体が挙げられており、企業との接点となり得るチャネルは存在しているにもかかわらず、そこから能動的な働きかけが生まれていないのが実態である。

実際、海外展開に成功した企業の声をたどると、外部からの最初の働きかけが転機となった事例もある。筆者らが過去の支援企業から聞いた、「県の経済局の方からお声がけいただいたことで海外展開に関する補助金に申

図10　中小企業が海外展開に関心を持っていない理由（n＝690）



出所）独立行政法人 中小企業基盤整備機構「中小企業の海外展開に関する調査（2024年）」より作成
https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/kaigaitenkai_202403_1_point_C1.pdf

請できた」「県の担当者が弊社に声をかけてくれた」などのコメントは、その典型例である。これは裏を返せば、外部からの一声がなければ動き出さなかった企業が数多く潜在していることを意味する。

②認知形成を起点とする
能動的アプローチへの転換

中小企業が海外展開という非連続的な意思決定に踏み出すためには、まず海外市場の存在と自社との接点を「自分ごと」として認識するプロセスが不可欠である。したがって、認知形成を促す政策・支援・情報接点の設計が、支援の出発点として決定的に重要となる。

こうした認知を能動的に喚起する手段として、データに基づく「プッシュ型」の提案活動が有効である。民間支援団体や一部自治体の取り組みでは、その有効性がすでに実証されつつある。たとえば、信用調査会社のデータを活用してアプローチ対象リストを作成し、「売上は伸びているが、利益が増えていない企業」「国内市場で利益を確保できていない企業」を抽出する手法である。そのうえで、「同業他社の海外展開後の変化」や「国内取引のみを継続した場合の将来シナリオと海外展開後の比較」など、経営判断に直結する具体的な示唆を提示する。実際に、「ポテンシャルのある企業をリストアップし、海外展開を持ちかけたところ、想定以上の反応があり、挑戦して成功する企業が現れた」との地方銀行による報告もある。

さらに、この掘り起こしを個別の点から地域全体の面へと拡張するカギが、地域連携である。地方自治体にとって海外販路の創出は、地域企業の成長と外貨獲得を通じて域内経済に波及効果をもたらし、地方創生の文脈と整合する。地域金融機関にとっても、海外展開支援は融資に加え、外為・貿易決済、保証、M&A、海外子会社支援、事業承継など、多面的な取引機会の創出につながるためメリ

ットがある。すでに複数の地域で、JETROと地方銀行、自治体との基本合意書締結を通じた連携体制が形成され始めている。

こうした取り組みを横展開することで、潜在企業へのプッシュ型の提案活動を強化し、地方中小企業の海外展開を「点」から「面」へと拡大させられる。日本経済に有意なインパクトを与える成長企業を生み出すために必要なのは、ポテンシャルを持った潜在層を能動的に掘り起こすことだと考えられる。

(2) 展開後までの伴走支援とマッチング：「打率」を高める

①圧倒的に不足する支援の量

伴走支援は、そもそも提供可能な企業数が決定的に不足している。JETROの「新輸出大国コンソーシアム」[注4]では、輸出や海外進出を検討する企業908社に対し、専門家による個別企業の海外展開戦略策定段階から、事業計画策定、実行段階までをサポートするハンズオン支援を実施している。

しかしこれは、国内全中小企業数約340万社に対して毎年わずか約0.03％のカバー率にすぎない。支援対象の選定要件も厳格である。中小機構のハンズオン支援では、海外展開を通じた成長を志向する「成長枠」が30社程度、売上高100億円超を目指す売上高10億円以上の企業を対象とする「飛躍的成長枠」に至っては３社程度に限定される。

②求められる「実務の伴走」と自走力

量の不足に加え、支援の質にも課題が残る。質といっても品質が低いという意味ではなく、企業の欲する支援と目の前にいる機関が提供し得る支援内容のマッチングが不十分であることが問題である。

海外展開を目指す企業はインターネットを活用することで、JETROなどが発出している詳細なレポートにアクセスできる。そのため、一般的な助言ではなく、「現地流通網の確保」「輸出入の体制整備」など、より踏み込んだ実務上の課題解決を模索する相談が増えてきている。筆者らが2025年に中小企業へ実施したインタビュー調査では、「加工品の輸出規制にはグレーゾーンが存在するが、不明点があっても公的機関が軽く相談に乗ってくれる程度であった」「法規制については公的機関にも協力してもらえたが、すべてを解決してもらえたわけではない」という意見が挙がった。

確かに、公的支援は専門性や公共性、リスクと責任の考え方を背景に、実務への深い関与や意思決定に踏み込むことを避ける傾向にあり、多くの場合は助言にとどまる。ある公的機関のスポット支援メニューを精査しても、その内容は英文契約書作成の助言、認証制度の概要説明、税務・会計上の留意点に関する助言などである。

もっとも、すべての企業に手厚い伴走が必要とは限らないのも事実である。情報提供のみで自走可能な企業も存在する。「補助金も使わず、ゼロからすべて自社で行った」「地方自治体からの最初の声がけと初歩から軌道に乗るまでのレクチャーがあれば、あとは自社で完結できた」「展示会の相談のみ当初JETROに行ったが、その後は自立して進めてきた」といった中小企業のコメントも多い。

3 「入り口の設計」と「配分の設計」

前節から導かれる結論として支援機関に求

められるのは、第１に、資源を要する支援を行うべき企業、すなわち海外展開に成功する可能性が高い企業を見極めること、第２に、自走可能な企業と手厚い伴走を要する企業を見極めて支援の内容を最適化することである。すなわち、成果に結びつく蓋然性の高い企業に重点配分する設計と、企業の必要性に応じた柔軟な支援メニューの用意が必要である。

中小企業の海外展開支援における課題の本質は、制度の不在ではなく、限られた資源を成果に転換する戦略的配分機能の弱さにある。整備された支援メニューは、それを必要とする企業に届き、成果に結実して初めて意味を持つ。

しかし現状の支援体制には、潜在層を能動的に特定する「入り口の設計」と、支援対象を見極めて専門人材を選別的に投下する「配分の設計」が、いずれも十分ではない。すなわち、掘り起こしによる対象母集団の拡大と目利きに基づく成功確度の向上を、相互補完的な一体の戦略として再構築することが必要である。この構造転換を実現し得るか否かが、中小企業の海外展開支援を、限定的な個社対応から日本経済全体の成長を強固なものにする政策装置へと進化させられるかを分かつだろう。

Ⅳ 海外展開の成功につながる中小企業のあり方と支援機関に求められる進化

1　３つの論点が向かう先

ここまでの３つの章では、中小企業の海外展開とその支援に関してそれぞれ別の切り口から論じてきた。本章ではそれらを俯瞰しつつ取りまとめたい。

第Ⅰ章では、GSに大きな成長機会がある一方で、中小企業がその機会をつかみ切れていないこと、支援に振り向けられる資源が決して潤沢ではないこと、多くの企業がなお過去の成功体験にとらわれていることを指摘した。第Ⅱ章では、現地パートナーとの関係構築や、展開後を支える人材、経営者のコミットメントなど、企業の内的要因が海外展開の成否を分けることを示した。第Ⅲ章では、支援メニューはすでに一通りそろっており、足りないのは制度ではなく限られた資源を成果へと変換する配分の仕組みであると述べた。本章ではもう一歩、現場での実装に近いところまで踏み込み、支援の重心をどこに置くかを論じたい。

まず、支援機関のあり方としては、支援を行う手前の工程、つまり支援対象企業は本当に資源を投じるに値するポテンシャルを有しているのか、支援対象企業の課題に対して支援メニューが有効に作用するのか、といった点を見極める作業について、専門的知見による選別・診断機能の強化が望まれる。その結果、支援対象企業が支援後数年で海外から撤退してしまう「無駄打ち」が改善される余地が生まれてこよう。また、本来ならポテンシャルの高い企業へのリーチや資源配分が不十分であるために生じていた機会損失が解消される可能性もある。

2　支援を活かす前提としての中小企業のあり方

支援のあり方を論じるに当たり、支援を受ける企業側に目を向け、海外展開を成功させ

るためにはどんな要素が必要かを述べる。どれほど手厚い支援をしても、それを活かす下地が企業側になければ、成果は生まれないからである。

1つ目の要素は、自社への客観的な評価である。第Ⅱ章で見たとおり、よい製品はMade in Japanの看板とともに海外でも売れるという図式はすでに終わり、新興国のメーカーは品質を上げ、価格を抑え、現地の市場に深く根を張っている。この現実を直視し、日本の強みとして認識されている安心や専門性、あるいは自社特有のブランド価値をどのように顧客に伝えるかを真剣に考え、マーケティングを行う必要がある。

とりわけ第Ⅰ章で見たGS諸国の市場では、日本国内で磨き上げた過剰ともいえる機能や品質が、高コストという形で足かせになることも少なくない。そのため、新興国特有の事情を前提にあえて機能を削ぎ落とし、手の届く価格につくり替える、いわば「技術の引き算」によって、現地の市場に歩み寄る姿勢が求められる。国内での成功体験に固執せず、現地の目線から自社の製品をローカライズできるか否かが出発点になる。

2つ目は、自走力である。海外展開で成果を出し続けている企業は、市場調査、戦略立案、販路開拓、輸出入の実務といった一連の業務を外注に頼りすぎず、自社で一定の範囲を手がけることによって持続的な競争力を獲得している。支援機関が一時的に業務を肩代わりしても、その効果は持続しないため、支援はあくまで自走の後押しと位置づけることが望ましい。当事者として実務を回してこそ人材の育成とノウハウの蓄積が進み、企業の自力が高まるものであり、外部に頼り切りになっている限り、本質的な成長は望めない。

3つ目は、経営者自身のコミットメントである。第Ⅱ章で述べたように、経営者が現地に足を運んでいるかどうかは、しばしば事業への本気度を映し出す。担当者任せでは伝わらない本音や熱量が、経営者の行動で伝わる場面は少なくない。それだけでなく、経営者または権限を委譲された担当者による迅速な意思決定は、海外展開のスピードを速めることにもつながる。新興国企業では日本ほど形式的な社内プロセスが行われない場合が多く、そのような企業にとって、日本企業特有の検討・確認プロセスの多さは信頼感を失わせる要因となり得る。

この3つは、いずれも支援機関からはうかがい知れない、企業の内側にある要素である。そのため、支援する価値がある企業か否かは内部を見なければ判断できない。支援機関は企業の内部診断を起点として支援を開始し、海外展開を成功させるための要素を備えているか否かを見極めてから、本格的に資源を投入した支援を実行することで、成果の最大化を実現し得るのではないか。

3　支援機関に求められる進化

これまで述べたとおり、ハンズオン支援を受けられているのは中小企業の中でもごく一部にすぎず、それでいて、支援を受けた限られた企業は必ずしも成果に結びつけられているわけではない。

改善策の一つは、支援に段階を設け、いわゆる補助金事業のステージゲートのような仕組みを取り入れることである。大きな資源を投下する必要のある海外展開の伴走支援の手前に、企業の内部を確認してポテンシャルと

課題を評価する内部環境診断支援を設定し、海外展開の支援を受ける準備が整っている企業にのみ伴走支援を提供する。整っていない企業は、別途内部体制整備の実施を促し、そのための支援メニューを提供する。内部環境診断支援は、資源を投じるに値するかを見極める選別の役割と、企業が自社の弱みに気づいて社内の体制整備に着手するきっかけを提供する役割を同時に果たす。手厚い伴走に入る前にまず社内の改革を促すことが、支援の成果を最大化する手段となり得る。

無関心層を外部データから「掘り起こし」、接点を持てた企業を「診断」にかけ、自走できる企業には「後押し」を、自走化が必要な成長企業候補には「伴走支援」を実施し、後者に人的資源を集中的に投じる。これによって、バラバラのメニューの寄せ集めではなく、一本の流れとして支援を構築できるのではないか。

診断を通過し、いざ手厚い伴走に進んだ企業が最も助けを求める領域は、法規制の判断や契約交渉、通関や規格認証といった、責任を伴う実務の局面である。ところが公的支援機関はその性質上、「伴走支援」といえども助言の域を出られない。ここに支援内容を企業の求めるレベルまで対応し切れない構造的な限界がある。

この壁を越える方法の一つは、責任を伴う実務面を担い得る民間の支援機関と協力して、支援の仕組みを整えることにある。海外展開の現場には、各局面で実務を担って企業を支える多様な担い手、たとえば、通関士、商社、金融機関、海外営業代行会社などがすでに存在している。公的機関は、支援対象となる中小企業のポテンシャルと内部環境を見極めることと並行し、民間の支援機関の実績や信頼性を見極め、両者を橋渡しする役割を担ったうえで、既存の補助金の一部を成長ポテンシャルの高い企業への手厚い支援に振り向けることで、限られた資源を効率的に活用して支援成果を最大化させられる。

手前の「見極め」を公が担い、奥の「実務」は現場に強く、責任範囲の自由度の高い民間の力に委ねる。このような役割分担の設計が、海外展開支援の現実的な道筋ではないか。

4　結び：分散から戦略へ

中小企業の海外展開支援が抱える課題の本質は、制度がないことではない。限られた資源を成果に変える戦略的な配分の仕組みが欠けていることにある。その答えは、支援対象企業の内部診断を起点とした段階的な資源配分と、企業側の自走力と社内改革を、両輪で回していくことである。

中小企業は、1999年の中小企業基本法の改正を機に政策的な位置づけが変化し、経済の活性化と雇用の創出を担う存在とされている。中小企業には海外展開をてこにした非連続な成長が期待されるが、公的機関がその実現を支援するために支出できる予算は限られている。そのため、支援メニューや運用方法を見直すとともに、官民の役割分担を明確にすることにより、投資対効果を最大化する構造転換が必要である。

グローバル化と情報化社会の到来により、「打席」に立つコストが下がり、誰もが海外展開を志向できる時代になった。だからこそ支援機関の役割は、すべての企業に等しくつき添うことではなく、誰を「打席」に立た

せ、誰の「打率」を上げるべきかを見極めることへと移っていくべきではないか。この転換を成し遂げられれば、中小企業の海外展開支援を、個社ごとの限定的な対応から日本経済全体の成長を支える政策の装置へと進化させられる可能性がある。

注

1 南半球に位置するアジアやアフリカ、中南米地域の新興国・途上国の総称であり、明確な定義や対象国のリストはない。冷戦時代に「第三世界」と呼ばれていたインドや西アジア、中央アジアなどを含むアジア、アフリカ、ラテンアメリカ、太平洋島しょ国などの国々を指す。グローバルサウスの概念には、中国も対象に含み得る（野村総合研究所 用語解説「グローバルサウス」）

2 独立行政法人日本貿易振興機構「米中対立が促す中堅中小のグローバルサウス展開、取るべき戦略は」
https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2025/1203/91b85fecae48f938.html

3 Jay B. Barney “Looking inside for competitive advantage” The Academy of Management Executive, 1995

4 独立行政法人日本貿易振興機構「新輸出大国コンソーシアム」（2026年3月時点）
https://www.jetro.go.jp/consortium/

著者

髙橋祐樹（たかはしゆうき）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 プリンシパル
専門はインフラ領域における民間企業向け事業戦略策定および官庁向け海外展開関連政策策定・実行支援。また、中小企業関連政策立案および伴走支援

浦田瑞生（うらたみずき）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 シニアコンサルタント
専門は民間企業向け海外事業戦略策定および官庁向け海外展開関連政策策定・実行支援。特に製造業、宇宙、水素分野

藤巻寛輝（ふじまきひろき）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 コンサルタント
専門は民間企業向け事業戦略策定および官庁向け海外展開関連政策策定・実行支援。特に製造業、インフラ、エネルギー分野

水越海翔（みずこしかいと）
野村総合研究所（NRI）エネルギー産業コンサルティング部 コンサルタント
専門はインフラ、エネルギー領域における民間企業向け事業戦略策定および官庁向け海外展開関連政策策定・実行支援。また、中小企業関連政策立案および伴走支援