

# Ⅲ 新興国市場の魅力とリスク、国際ビジネスを通じて日本再興を

## 1. 新興・途上国の魅力と市場開拓への取り組み

### (1) 潜在力の大きい消費、投資市場

#### ■ 広がりを見せる消費市場の規模

世界経済を牽引する多くの新興・途上国は、外需や投資で経済発展を遂げてきたが、近年、自国の消費市場も拡大させつつある。2011年時点で、新興・途上国の消費市場の規模は、日本の3.7倍の水準に達している（図表Ⅲ-1）。新興・途上国の中でも、中国、インド、ASEANを合計した市場規模は日本の1.4倍と既に日本の消費市場を凌駕している。やや長い期間で見ると、2000年から2011年における日本の消費市場の拡大幅は1.3倍にとどまる一方、新興・途上国の市場は3倍以上拡大している。

新興・途上国の中でも、2000年から2011年において消費の拡大が目立つ地域がアジア地域であるが、中南米そして中東アフリカ地域の消費規模も2005年以降、その絶対額は増え続けている。アジア市場を狙った日本企業の投資の活発化は際立っているが、中南米、特に中東アフリカ向け市場への投資はまだ少ない。しかし、これら地域の消費市場の成長性を勘案すれば、企業のマーケティング対象としては無視できない地域といえる。

#### ■ 消費市場の質高まる

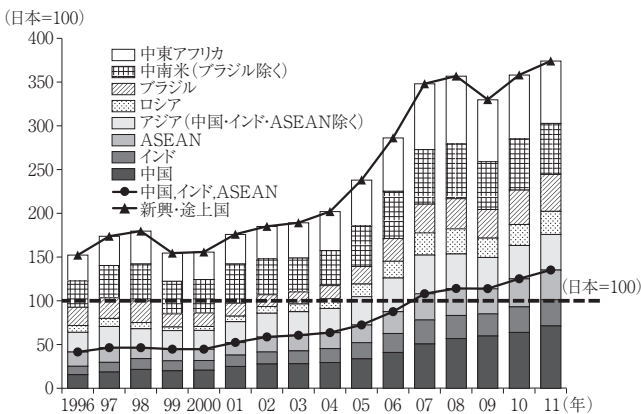
新興・途上国の一部の国・地域では、消費の質も徐々に高度化している。一般的に、消費支出の形態は、所得水準の向上とともに食料、衣類などの基礎的支出から、

電化製品や自動車などの耐久財、旅行や教育といったサービス支出へと高度化していく。サービス支出の伸び率をアジア、日本、米国、英国で見ると、2000年以降、アジアは10%を超える高い水準で推移している（図表Ⅲ-2）。2010年から2012年において、特にアジアの中でも支出が盛んな国は中国（16.7%）、マレーシア（14.5%）、ベトナム（13.9%）である。対照的に、米国（5.7%）、英国（5.0%）、日本（3.9%）の支出には成熟感がみられる。消費市場のボリューム感が増してきた中南米、中東アフリカの支出の伸び率は、それぞれ7.5%、8.3%であり、勢いはアジアを下回るものの、先進国を凌いでいる。

消費の質と同時に、消費の裾野が拡大してきている点も近年の特徴である。例えば、中国の消費支出の伸び率において、2005年から2010年と2010年から2012年を比較すると、低所得層の支出の勢いが高所得層を上回っている（図表Ⅲ-3）。フィナンシャル・タイムズ紙の調査サービスが、中国の農民工1,500人を対象に実施した調査によれば、2012年の農民工の消費支出総額は6,770億ドルに上り、これはインドネシアの個人消費支出合計額の1.5倍に相当する規模であった。中国では低所得者層とみられてきた出稼ぎ労働者が消費市場で存在感をみせ始めている。

現在の新興・途上国の耐久財の普及率は、依然低い水準にあるが、将来的には、さらなる普及が期待できる。例えば、空調機の普及についてみると、日本では9割近

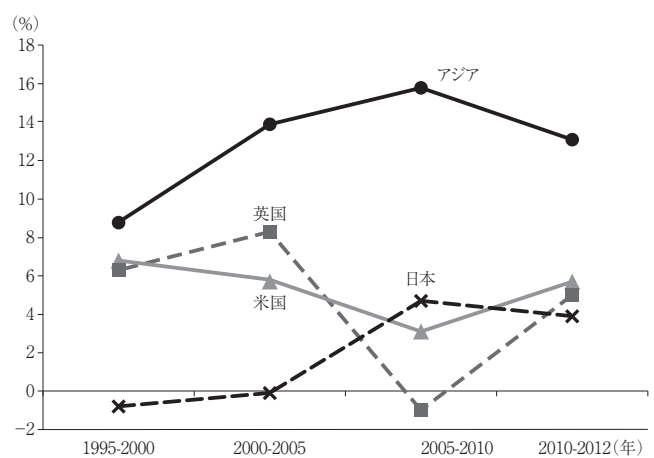
図表Ⅲ-1 新興・途上国の家計消費支出規模（名目）



〔注〕新興・途上国は国連定義の「Developing regions」とし、一部の島嶼国は除いている。

〔資料〕「国民経済計算」（国際連合）から作成

図表Ⅲ-2 日米英アジアのサービス支出の伸び率

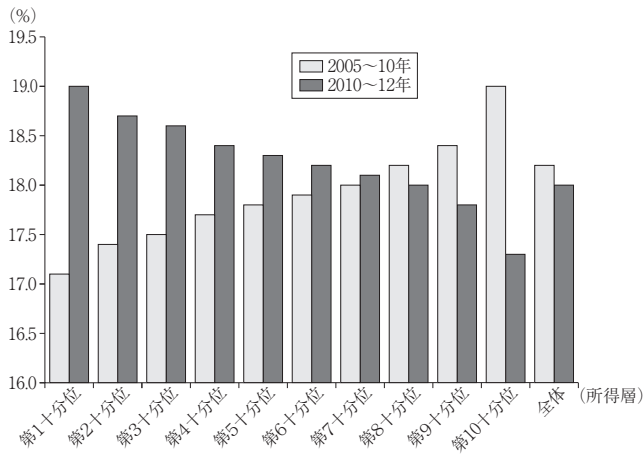


〔注〕①アジアは中国、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、インド。

②財支出との区別が難しいサービス支出は除外している。

〔資料〕“Consumer Markets”各地域版（Euromonitor International）から作成

図表Ⅲ-3 中国の所得レベル別消費支出の年平均伸び率



[注] 十分位数は、全世帯数を所得の高い層から低い層まで10段階に分けて（各段階に含まれる世帯数が同数になるようになっている）、各階層における所得総額や平均所得等を算出。最も所得が低い層が第1十分位（first decile）となり、最も所得が高い層が第10十分位（Tenth decile）となっている。

[資料] “Consumer Asia” から作成

くに及ぶが、新興・途上国は極めて低い水準にある（図表Ⅲ-4）。また、自動車産業の集積地のタイでさえ、乗用車の普及率は2割にも満たない。日本の乗用車の普及率が2割を下回っていた時代は1960年代であり、その後、80%の普及率に達するまで25年近く要したことを考えると、成長余地は十分にある。特に、中東・アフリカ地域

図表Ⅲ-4 新興・途上国における耐久消費財の普及率（2012年）

		(単位：%)						
		空調機	カラーテレビ	携帯電話	乗用車	パソコン	冷蔵庫	洗濯機
アジア	中国	53.0	96.8	92.2	6.1	39.3	77.0	73.2
	インド	9.6	68.8	44.3	4.4	9.9	20.7	7.7
	インドネシア	7.6	73.4	80.7	7.4	13.2	30.6	30.5
	マレーシア	34.2	98.8	94.1	63.2	65.8	97.2	89.8
	パキスタン	17.0	56.3	37.3	7.2	12.3	41.0	21.6
	フィリピン	14.2	73.5	83.9	11.2	16.8	42.4	32.3
	タイ	14.6	93.1	93.9	14.8	26.3	90.1	55.8
	ベトナム	9.5	89.5	86.9	1.5	19.5	50.0	22.5
中南米	アルゼンチン	18.3	97.0	76.9	34.6	51.8	93.2	94.7
	ブラジル	13.3	95.7	82.5	36.8	48.7	95.9	48.7
	チリ	16.4	96.7	95.7	28.8	53.9	94.6	94.9
	メキシコ	16.7	94.6	75.1	45.8	33.7	82.5	67.5
	ペルー	9.1	71.1	60.5	21.3	27.5	39.6	22.2
東欧・ロシア・CIS	チェコ	6.3	99.0	90.9	77.9	72.1	83.5	98.2
	ハンガリー	4.4	97.4	95.7	49.0	72.8	59.8	94.7
	ポーランド	5.7	97.8	91.7	62.8	70.7	99.1	91.9
	ロシア	8.5	97.5	97.5	49.8	59.1	96.9	97.3
	ウクライナ	6.3	95.9	89.8	21.3	32.8	97.4	85.1
ウズベキスタン	17.2	83.0	62.5	26.9	7.5	74.0	45.2	
中東・アフリカ	アルジェリア	7.9	95.1	97.1	26.2	24.2	95.0	24.9
	カメルーン	1.2	35.2	65.6	6.3	6.9	14.1	19.9
	エジプト	4.7	93.2	95.4	9.7	38.1	93.9	95.3
	ケニア	3.0	34.6	67.3	6.5	9.1	7.9	18.9
	モロッコ	13.6	85.9	87.7	13.7	43.0	80.5	44.1
	ナイジェリア	1.6	45.2	66.5	8.5	10.3	18.3	14.8
	サウジアラビア	84.5	98.4	97.2	94.2	66.0	98.6	96.6
	南アフリカ共和国	17.4	76.2	90.0	28.3	20.8	68.2	31.1
チュニジア	12.6	88.9	86.3	23.3	23.0	94.7	51.4	
先進国	シンガポール	78.8	99.5	96.3	40.6	87.6	99.2	97.3
	米国	65.3	98.7	98.2	88.8	78.5	99.9	87.5
	日本	89.6	96.5	96.3	83.9	87.7	98.9	99.6

[資料] “Consumer Markets” 各地域版 (Euromonitor International) から作成

は、全般的に耐久財の普及が全く進んでいない地域も多いだけに、日本企業にとっても、商機は大きい。

### ■大きなリターンが見込めるインフラビジネス

日本企業が新興・途上国に期待できる商機は、消費市場を視野に入れた対個人ビジネス（B to C）市場だけではない。対企業ビジネス（B to B）や対政府ビジネス（B to G）も注目市場である。中でも、重要な分野がインフラ関連ビジネスである。インフラ分野の市場を獲得できるかは、当該進出国との政治的関係や消費市場に進出する以上に規制の影響を受けやすいという問題もある。しかし、いったん、インフラビジネスを受注すると、市場規模が大きく、恩恵を受ける関連産業が多数にのぼることに加えて、発注国との関係が緊密化するなど、そのメリットは一企業にとどまらずに日本全体に波及する。

現状、新興・途上国のインフラ整備は不十分な部分が多い（図表Ⅲ-5）。例えば、1人当たりGDPが1999年水準から2012年には3.5倍になったブラジルでも、道路の舗装率はほとんど変化がみられず、2012年の数値は13.5%にすぎない。日本が80.6%であることを考えると、ブラジルでの道路ビジネスの拡大余地は大きい。一方、中国やベトナムはここ数年で舗装率は進んでいるが、絶対水準としてまだ十分とはいえず、舗装率はさらなる改善の余地がある。電力面では、各家庭の電化率は、おおよ

ね、高い水準にあるが、中東・アフリカ地域の中には、今後、電力ビジネスの拡大が期待される国がある。水の供給率は、アジアを含めた多くの新興・途上国で低水準で、健康的な生活に必要な基礎インフラとしてのさらなる整備が必要である。

### ■将来のボリュームゾーンを視野に入れて

40億人といわれる世界のBOP（Base of the Economic Pyramid：貧困層）市場を狙う戦略がある。この層をビジネスパートナーや消費者と捉え、援助ではなくビジネスを通して貧困など社会問題の解決を図ろうとするBOPビジネスである。販売品目は、栄養失調治療食、使い捨てト

図表Ⅲ-5 新興・途上国におけるインフラ整備状況

	1人当たりGDP (名目)(ドル)	舗装率 (%)		電化率 (%)		水供給率 (%)			
		1999年	2012年	1999年	2012年	1999年	2012年		
アジア	バングラデシュ	366	818	9.5	9.5	26.6	62.6	-	-
	中国	861	6,076	32.1	60.2	97.7	99.2	96.3	97.8
	インド	451	1,492	46.7	50.8	59.1	79.1	38.2	44.1
	インドネシア	687	3,592	57.1	57.0	85.4	95.7	82.1	87.0
	カザフスタン	1,132	11,773	95.0	88.6	86.6	94.4	50.6	65.4
	マレーシア	3,455	10,304	75.3	80.4	95.0	97.5	88.9	90.0
	パキスタン	537	1,296	55.0	73.2	72.8	93.0	30.4	39.0
	フィリピン	1,081	2,614	9.0	30.3	72.1	86.4	48.5	61.5
	タイ	1,989	5,678	97.5	98.5	98.0	100.0	41.7	66.5
	ベトナム	375	1,528	25.1	56.4	80.5	98.7	35.7	48.6
中南米	アルゼンチン	7,970	11,576	29.4	31.7	95.2	97.3	82.5	92.1
	ブラジル	3,414	12,079	9.6	13.5	94.4	99.6	79.8	86.3
	チリ	4,952	15,410	18.9	24.2	94.1	99.9	93.1	99.8
	コロンビア	2,429	7,855	14.4	14.9	94.4	98.3	82.2	88.7
	メキシコ	5,862	10,247	33.9	38.0	94.8	98.6	87.6	93.2
	ペルー	2,078	6,530	13.0	13.9	63.1	80.9	65.4	69.6
	ベネズエラ	4,153	12,956	33.6	33.6	95.6	98.9	89.9	94.6
中東・ アフリカ	アルジェリア	1,630	5,694	68.9	78.7	85.4	94.0	72.1	78.9
	カメルーン	690	1,165	12.5	17.1	42.5	52.8	37.5	46.7
	エジプト	1,451	3,112	78.1	93.4	97.5	98.9	86.4	95.9
	イラン	1,666	7,211	56.1	81.8	96.6	99.6	88.8	95.4
	ケニア	427	977	12.1	14.4	15.1	18.0	34.5	38.3
	モロッコ	1,407	2,999	56.3	74.5	58.0	84.0	51.1	64.4
	ナイジェリア	310	1,631	30.9	15.0	44.9	60.5	24.3	35.1
	サウジアラビア	8,360	25,085	26.8	30.3	95.7	99.5	68.0	72.2
	南アフリカ共和国	3,029	7,507	20.3	22.2	67.1	87.6	82.5	91.5
	タンザニア	288	599	4.2	6.4	10.6	13.2	37.5	40.4
	チュニジア	2,426	4,232	63.8	76.9	90.3	99.9	85.5	98.6
ジンバブエ	-	756	47.4	19.0	32.2	41.4	48.2	60.7	
(参考) 日本	35,014	46,736	76.1	80.6	99.3	100.0	98.1	100.0	

〔注〕電化率、水供給率は世帯ベース。

〔資料〕“WEO, April 2013” (IMF), “Consumer Markets” 各地域版 (Euromonitor International) から作成

イレ事業など生活必需品が中心であるが、現在のBOP層は、今後、急速な経済成長に伴って、所得向上が期待される新たな有望市場「ネクスト・ボリュームゾーン」ともいえる。同ビジネスは、欧州企業による市場開拓が進んでいるが、将来的な購買力を考慮すると、日本企業によるさらなる取り組みが期待される。

図表Ⅲ-6は、2012年時点の世界の総所得水準別人口を地域別に示したものである。なお、Euromonitor Internationalの統計では、所得階層別人口を取得できる国は限られるために、同社データを通じて地域別に各所得階層の比率を算出の上、各地域の2012年時点人口を配分することで、全世界の所得階層別人口を推定した。BOP層の定義は、1人当たり年間総所得が3,000ドル以下(購買力平価ベース)の層といわれているが、実際、この層は、アジアを中心に世界人口の大半を占める巨大な市場といえる。

## (2) 新興・途上国における日本企業の位置付け

### ■中韓に加えてインド企業もライバルに

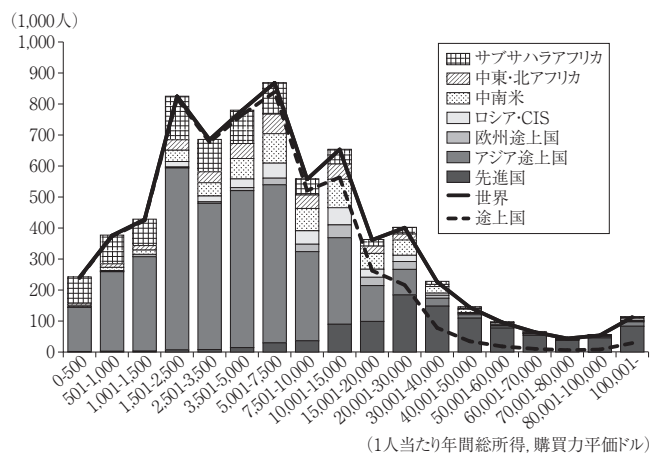
日本企業が商機を見いだす新興・途上国は数多いが、ライバル企業の動向にも注意を払う必要がある。日本企業にとっては、先進国企業や中韓企業に加えて、特定の地域ではインド企業も競争相手になってくる。以下、輸

出、直接投資における日本企業の新興・途上国における位置付けを確認する。

世界の輸出総額に占める日本のシェアは80年代後半には9~10%程度の水準にあったが、2012年は5%を下回る水準にまで低下した。さらに、所得水準ごとに各国の輸入に占める対日輸入のシェアをみていくと、日本は直近の2010年から2012年の水準と80年代を比較すると、いずれの所得水準国・地域向けにおいても80年代よりもシェアを低下させている(図表Ⅲ-7)。特に、低所得国、低中所得国において、この傾向は顕著である。米国は日本とはほぼ同じトレンドをたどるが、各階層において、日本のシェアを上回っている。

他方、韓国、中国、インドは存在感を増してきている。中国は、80年代以降ほぼ全ての所得水準において着実にシェアを高めており、中でも低所得国のシェアは足元2割を超える水準にある。韓国は、低所得国向けは日本を上回る輸出シェアにある。また、インドの世界向け輸出額は、表中の輸出国と比較すると圧倒的に低いが、アフリカを中心とする低所得国向けの輸出では存在感がある。

図表Ⅲ-6 世界の総所得水準別人口(地域別)



〔注〕①地域区分はIMF定義に基づく。  
②Euromonitor Internationalのデータは取得数が限られるために、IMFの人口統計をベースに世界レベルでの地域別所得階層別人口を算出した。

〔資料〕“WEO, April 2013” (IMF), “Consumer Markets” 各地域版 (Euromonitor International) から作成

図表Ⅲ-7 輸入国・地域の所得水準別に応じた主要国輸入シェア  
(単位：%)

輸出国	80年代	90年代	2000 ～04年	2005 ～09年	2010 ～12年
低所得国 (34)					
日本	9.8	9.8	6.2	3.6	3.4
米国	8.2	5.0	3.8	4.3	4.4
中国	3.7	5.8	8.1	14.6	21.7
韓国	1.0	5.7	5.1	4.5	4.8
インド	1.6	3.9	6.6	7.8	8.0
ドイツ	6.6	4.2	3.4	2.3	1.7
低中所得国 (45)					
日本	11.3	10.2	7.0	4.7	4.4
米国	12.2	12.1	10.0	7.5	6.6
中国	1.6	2.5	5.4	10.3	13.3
韓国	1.2	3.6	3.9	3.5	4.1
インド	0.5	1.0	1.4	1.8	1.9
ドイツ	7.4	6.0	4.2	3.8	3.3
高所得国 (50)					
日本	10.9	11.2	10.2	8.6	7.4
米国	16.7	23.3	20.1	13.2	12.0
中国	1.2	1.5	3.2	6.2	7.7
韓国	0.6	3.2	4.9	5.8	5.6
インド	0.9	0.6	0.9	1.3	1.4
ドイツ	8.0	7.5	6.6	6.5	5.9
高所得国 (55)					
日本	8.6	7.9	5.8	4.2	3.7
米国	11.4	11.3	9.2	7.0	6.6
中国	1.8	5.2	8.3	11.2	12.9
韓国	1.7	1.9	2.0	1.9	2.0
インド	0.5	0.6	0.8	1.1	1.6
ドイツ	10.1	10.0	10.0	10.2	9.2

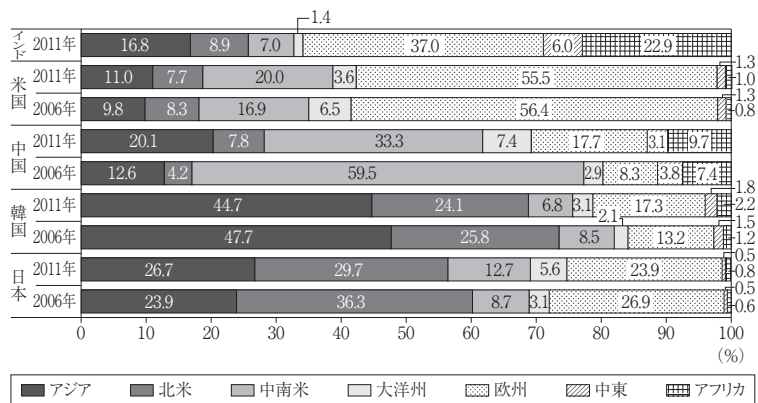
[注] ①所得水準の区分は世界銀行の2011年時点の基準による。

②カッコ内の数値は集計対象国・地域数。

[資料] DOT (IMF), 世界銀行資料から作成

輸出は、企業の現地進出が進むと減る方向にあるため、輸出だけで日本企業の存在感は議論できない面がある。しかし、直接投資においても日本は新興・途上国で存在感があるとはいえない。日本の対外直接投資残高の内訳は、北米、アジア、欧州が多い。(図表Ⅲ-8)。米国はアジア向けの比率が日本を大きく下回るものの、歴史的に関係の深い中南米向け投資の比率が大きい。韓国のアジア向け投資の比率は、日本を大きく上回るとともに、2011年時点でアフリカ向けの投資比率は、2006年と比較して拡大している。中国はアジアで投資を拡大させるとともに、中東・アフリカ、特にアフリカ地域での投資拡大が、資源獲得のためのインフラ投資の攻勢に伴い顕著である。なお、近年、北米や欧州といった先進国向け投資が拡大している点も特徴的である。インドに関しては、貿易同様、アフリカ投資が群を抜いている。中東向けも相対的には比率は高い。インドの中東・アフリカ向け貿易や投資が拡大する背景には、市場アクセス、旧英国領としての歴史的なつながり、多様化・階層化しているインド市場との類似性やアフリカに約400万人いるとされるインド人とインド国内を結ぶネットワークの存在などを指摘できる。

図表Ⅲ-8 日本、米国、中国、韓国、インドの対外直接投資残高 (地域別構成比)



[注] ①地域別割合の算出に当たっては、中国による香港向けの投資、韓国による国が特定されていない投資は分母から除いた。

②地域区分は財務省、日本銀行「国際収支統計」の区分による。

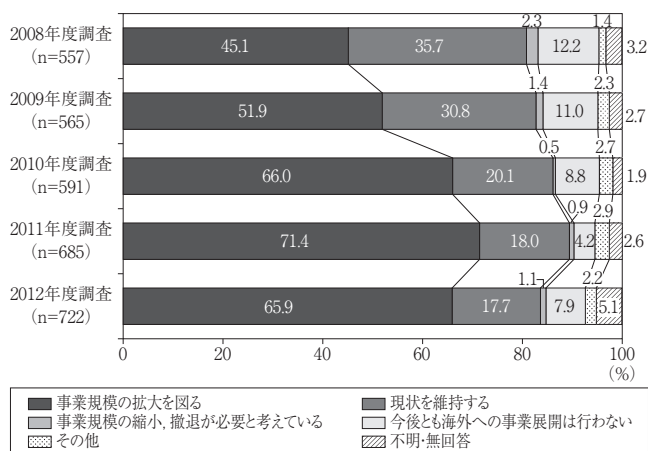
[資料] 日本：「直接投資残高(地域別かつ業種別)」(日本銀行), 米国：「U.S. Direct Investment Abroad」(商務省経済分析局), 韓国：「International Direct Investment Database」(OECD), 中国：「2011年度中国対外直接投資統計公報」(中国商務部), インド：「Coordinated Direct Investment Survey」(IMF) から作成

### ■日本企業の海外ビジネスへの参入意欲は旺盛

新興・途上国を含めた海外市場の取り込みには、中堅・中小企業も積極的である。ジェトロが海外ビジネスに関心を有する企業を対象に行ったアンケート(ジェトロ海外ビジネス調査)の中で、ジェトロ・メンバーズの中小企業が輸出に関する今後(3年程度)の方針をどのように考えているかを聞いたところ、「輸出の拡大を図る」と回答した企業が7割を上回った。

中小企業については、輸出と比較して参入・撤退にリスクを伴う直接投資についても、関心を持つ企業が多い。中小企業が海外事業展開に関する今後(3年程度)の方針をどのように考えているかを示している。回答した中

図表Ⅲ-9 中小企業の海外進出についての今後(3年程度)の方針



[注] サンプル数は、時系列比較できるジェトロ・メンバーズ企業とした。

[資料] 「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)」(ジェトロ) から作成

小企業の6割を超える65.9%が今後の海外事業について「事業規模の拡大を図る」と回答した(図表Ⅲ-9)。

進出理由は「海外での需要の増加」が最大である。また、昨年度調査比では、「国内での需要の減少」を理由に海外進出の拡大/計画を進める企業が増加した。長引く国内のデフレや人口減少に伴う内需の縮小が企業を現地進出に駆り立てる動機となっている。

■投資先は中国からASEAN、中南米へ

新興・途上国経済の拡大が進むにつれて、日本企業はこれら地域を人件費の低い最適な生産拠点とみなすのではなく、むしろ、最近は消費市場として注目している。ジェトロ海外ビジネス調査では、中小企業の85.1%が、今後3年間で販売機能を強化すると回答している。なお、生産、研究開発の機能強化を回答した企業はそれぞれ43.3%、24.3%であった。

2011年度調査との比較では、先進国や中国、インドでの販売拡大意欲が低下する一方、タイやベトナム、インドネシアといったASEAN諸国向けの販売意欲が拡大している。その他の国として、メキシコへの関心も高まっている(図表Ⅲ-10)。日本企業の市場開拓の重点が中国から東南アジアに向かっていることが鮮明である。

■中国から拠点の分散化が進む

投資の変化は統計からも確認できる。2012年の直接投資統計によると、中国向け投資は6.6%増の135億ドルと前年の74.4%増から大きく鈍化した。一方、ASEAN向けは2011年に発生したタイの大洪水に伴う金融・保険部門の投資を除去してみると、ベトナムやタイは前年を3

割以上上回った。

中国が減少し、ASEANへの投資が拡大する背景には、日本企業の中国への投資姿勢の変化が挙げられる。その要因は、中国で拡大する人件費の上昇がある。ジェトロ海外ビジネス調査においても、中国の人件費の上昇をリスクと考える企業は多い。また、2012年9月に起こった反日デモなど政情リスクも、ASEANへの投資を促している。

一方で、中国における生産拠点を閉鎖して、ASEANに移管という流れは繊維産業などの一部の業種を除いて一般的ではない。先のアンケート調査でも、「中国ビジネスは縮小して、他国への移管を検討する」と回答した企業は1%に満たない。多くの企業は中国内の既存工場は残しつつ、従来は中国で予定していた設備増強計画分をASEAN向け投資に振り替え、同地域を代替投資先として重視する傾向にある。

中国は生産拠点としての魅力は薄れつつあるが、消費マーケットとしての存在は大きい。ここ数年、進出在中日系企業は、売上高の大半を現地での販売(内販)で稼いでいる。日本企業はASEANとの間で戦略的に拠点の再編・移転を行っていると思われる。

■ASEAN域内でも立地の選択進む

ASEAN域内でも投資の集約化と同時に分散も進む。ASEAN原加盟国(タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ブルネイ、シンガポール)内では99%の品目が無税になるなど、関税水準が大きく低下した。その結果、各地に生産拠点を配置するのではなく、生産性の高い地域に拠点を集約化していく動きが出てきている。例えば、エアコンなどの白物家電はタイ、テレビなどのAV機器はマレーシア、乗用車はタイやインドネシアに拠点が集積するといった状況である。タイやマレーシアは、それぞれ自動車、電機・電子産業の外資誘致を以前から進めていたこともあり、輸出競争力は高く、産業の集積も高度化していた。

同時に、東日本大震災やタイ洪水でサプライチェーンが寸断された経験を踏まえたリスク管理や、タイをはじめASEAN域内でも急騰する従業員賃金への対応のため、域内で海外拠点を移管する分散の力も働いている。デジタル一眼レフカメラ大手のニコンは、2013年3月にデジタル一眼レフカメラ用ユニットの組み立て工場をラオスに設立する旨を発表した。同工場では、タイで最終製品化するデジタル一眼レフカメラの製造工程の一部を担当する予定である。

アジア主要国の産業集積についてみると、インドネシアでは、タイのバンコクに次ぐ自動車産業の集積が進んでいるほか、紙おむつなどの消費財メーカーの進出も目

図表Ⅲ-10 拡大する販売機能強化先

(単位: %, %ポイント)

	2012年度 (n=715)	前年差
中国	53.3	△20.0
タイ	35.8	9.4
インドネシア	29.5	3.5
米国	21.8	△1.6
ベトナム	20.1	4.0
インド	18.7	△10.3
台湾	16.5	△1.4
韓国	15.8	△0.5
マレーシア	13.7	2.8
シンガポール	12.3	△1.4
西欧	11.9	△4.9
香港	10.3	△1.5
ブラジル	9.7	△1.8
ロシア・CIS	6.3	△1.7
メキシコ	5.6	1.8
フィリピン	5.5	0.8

[注] ①サンプル数は、時系列比較できるジェトロ・メンバーズ企業とし、企業規模は問わない。

②2012年度調査において、回答率が5.0%以上の国・地域を記載した。

[資料]「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査(ジェトロ海外ビジネス調査)」(ジェトロ)から作成

立っている。特に、近年は、タイに加えて日本企業によるインドネシアへの投資が顕著に増加している（図表Ⅲ-11）。同国への直接立地でなく、マレーシアなど他のASEAN諸国の工場からインドネシアの内需を狙って輸出する動きも一般的である。

ベトナムでは、北部にエレクトロニクス関連企業の集積が進んでいる。中でも韓国のサムスン電子が北部バクニン省に設立した工場ですmartフォンの生産を始めたことにより、ベトナムは恒常的な経常赤字状態を脱し、輸出国に変わりつつある。フィリピンでもエレクトロニクス分野で企業進出が相次いでいる。同国が注目される背景には、アキノ政権による政治的安定の確立、相対的にみて安価な賃金水準、生産年齢人口における若手層の比率が高く、労働争議も少ないことがある。

ただし、ASEAN各国も企業活動にマイナスの要因を抱えている。タイについては、近年の最低賃金の大幅上昇や労働需給の逼迫から、カンボジアやラオスなど周辺国との間でのサプライチェーンが構築され始めている。最近、注目の高いミャンマーは、既存の工業団地が満杯の状態、ティラワ工業団地も完成までに時間がかかる。加えて、バンコクとの物流ネットワークが弱い点や、新外国投資法の内容に曖昧さが残る点などが課題だ。

### ■ アフリカの活力を取り込む動きも

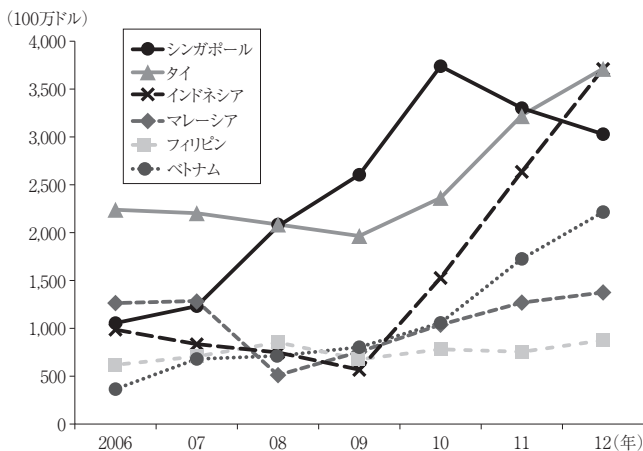
日本企業はアジア市場への関心が高いが、発展の余地が大きいアフリカ地域に進出する企業も、数は少ないながらも、2000年以降は着実に増加している。アフリカ経済は、80年から90年代こそ低成長を続けたものの、資源価格の反転を契機に2000年代以降は高成長を遂げた。実質GDP成長率は2001年から2010年までの間、世界平均を上回る伸びを示すなど、内需の拡大が高成長を支えて

いることも企業の進出を促し始めている。

日本企業の対アフリカ投資残高は、2012年には69億ドルとなり、2000年の9.1倍の水準に拡大した。ただし、日本企業の直接投資残高総額に占める割合は、政治・社会的安定性の欠如などがビジネス展開の障害となり、0.7%にすぎず、絶対的な水準は低い（図表Ⅲ-12）。また、アフリカ地域への投資は大企業が主であり、中小企業の案件は少ない。日本企業の投資は、消費市場獲得を目的とする投資よりも資源分野への投資が先行した。2007年には住友商事がマダガスカルで韓国、カナダ企業との合弁でニッケル開発事業（初期投資額55億ドル）を始めた。三井物産はモザンビーク北部沖合で世界最大級ガス田の石油・ガス探鉱権益の20%を取得して開発を進めている（運営は米アナダルコ）。

最近の日本企業の新しい動きとしては、M&Aを活用して市場の獲得を図るケースが挙げられる。NTTは2010年に、新興国を含む世界49カ国に展開する南アフリカ共和国の情報システム企業ディメンション・データを買収した。関西ペイントは2011年に南アフリカ共和国の地場塗料大手フリーワールド・コーティングスを買収し、サブサハラでの事業戦略の基盤構築を進めている。豊田通商は2012年にフランス上場企業の大手商社CFAOを買収した。125年の歴史を有し、北・西アフリカ全域のフランス語圏のみならず、アフリカ54カ国中53カ国に展開した商圏を獲得し、1万人を超える従業員を有することになった。特に医薬品事業でアフリカ最大の事業ネットワークを手に入れたメリットは大きいとされる。直接的な個人消費獲得を目的とした案件では、日本たばこ産業（JT）が2010年、高い将来性が見込める市場として、スーダンおよび南スーダンのたばこ会社ハガー・シガレット&タバコ・ファクトリーを買収して両国市場に参入した。

図表Ⅲ-11 日本企業によるASEAN向け投資額の推移

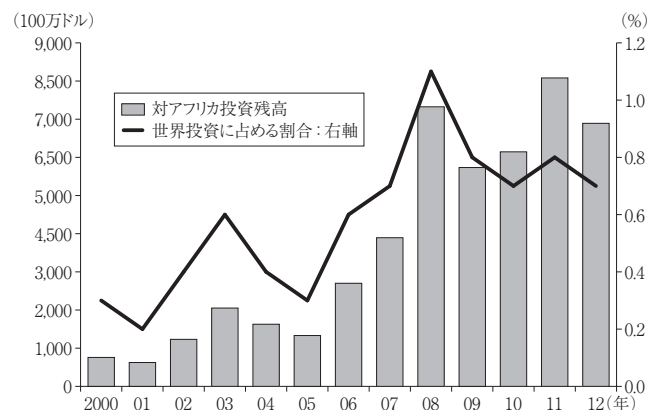


〔注〕① ASEAN向け直接投資は2011年、2012年におけるタイ洪水関係の同国向け金融・保険部門への投資を除く数値。

② 移動平均にて算出。

〔資料〕「国際収支統計」（財務省）から作成

図表Ⅲ-12 日本企業による対アフリカ投資残高とその割合



〔資料〕「本邦対外資産負債残高統計」（財務省、日本銀行）、「外国為替相場」（日本銀行）から作成

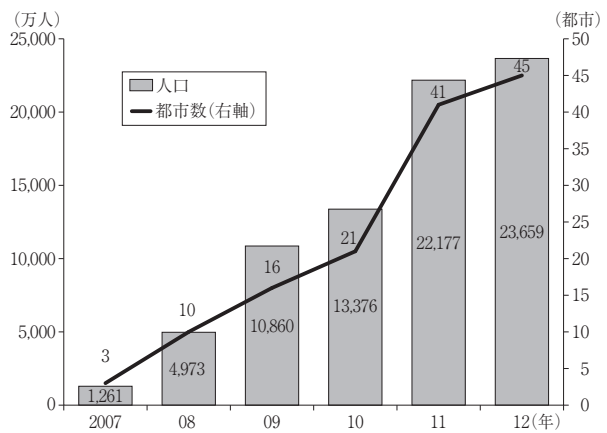
Column Ⅲ - 1

●有望な新興・途上国

新興・途上国に関する明確な定義はない。本書では、IMFに従い、新興・途上国は先進国以外の国・地域としている。しかし、新興・途上国の発展段階はさまざまであるので、人口と1人当たりGDPを使い、以下に分類を試みる。最初に、経済成長の基本となる人口が多い国を抽出する。ここでは、人口が東京都と同水準の1,000万人以上の国を選択してみる。次に、裕福な国を除外するために、1人当たりGDPが3万ドルを超える国は対象外とする。除外対象国としてアラブ首長国連邦が挙がる。また、1人当たりGDPが1,000ドル未満の国も、バングラデシュなど将来有望な新興国は存在するが、ここでは対象をある程度絞り込むために取り除き、1人当たりGDP(1,000ドル以上30,000ドル未満)で3グループ計46カ国に分類した(図表1)。

Aグループ(18カ国)は1人当たりGDPが1,000ドル以上3,000ドル未満のフロンティア新興・途上国と位置付けた。モロッコやガーナなどアフリカ地域の国や、アジアではスリランカ、フィリピン、ベトナムに加えてインドもこのグループに含まれる。次にBグループ(17カ国)は1人当たりGDPが3,000ドルから10,000ドルで、ボリュームゾーンとして日本企業が自動車や家電など耐久消費財を市場開拓するために進出を強化する国が該当する。中国やタイ、インドネシア、コロンビア、南アフリカ共和国、エジプトなどが属する。Cグループ(11カ国)には比較的、経済力が高い中東や南米、東欧諸国などが入る。新興・途上国をひとくくりにするのは適当でなく、企業は今回試みたように発展段階に応じた

図表2 1万ドルクラブ入りした中国の都市数と人口(累計)



[注] CEIC データベースから作成

分類を行った上で、その国・地域に適した事業戦略を立案し実行することが求められる。

また、一国ではなく、新興・途上国市場を大都市単位で分類することも重要である。1人当たりのGRP(域内総生産)が1万ドルを超えた中国の主要都市は、2007年の3都市から2012年には45都市に拡大した(図表2,3)。これら都市の総人口は1,261万人から2億3,659万人に達し、この5年で19倍に増加した。また、人口1千万人以上の中国の主要都市は15あるが、これらは1人当たりGRP別に以下のように分類できる(図表4)。ASEAN地域でも、タイのバンコク(人口688万人)の1人当たりGDPは1万4,419ドル、インドネシ

図表1 有望な新興・途上国の分類

(単位:ドル,万人)

1,000ドル ≤ 1人当たりGDP < 3,000ドル			3,000ドル ≤ 1人当たりGDP < 10,000ドル			10,000ドル ≤ 1人当たりGDP < 30,000ドル		
A: フロンティア 18カ国	1人当たり GDP	人口	B: ボリュームゾーン 17カ国	1人当たり GDP	人口	C: 高経済力 11カ国	1人当たり GDP	人口
モロッコ	2,999	3,252	ルーマニア	7,935	2,135	サウジアラビア	25,085	2,899
スリランカ	2,873	2,068	コロンビア	7,855	4,660	チリ	15,410	1,740
フィリピン	2,614	9,580	南アフリカ共和国	7,507	5,120	ロシア	14,247	14,192
ボリビア	2,532	1,083	イラン	7,211	7,612	ベネズエラ	12,956	2,952
スーダン	1,789	3,351	ペルー	6,530	3,047	ポーランド	12,538	3,890
ウズベキスタン	1,737	2,945	イラク	6,305	3,370	ブラジル	12,079	19,836
ナイジェリア	1,631	16,475	中国	6,076	135,404	カザフスタン	11,773	1,668
ガーナ	1,562	2,493	アンゴラ	5,873	2,021	アルゼンチン	11,576	4,103
ベトナム	1,528	9,039	ドミニカ共和国	5,763	1,024	トルコ	10,609	7,489
インド	1,492	122,317	アルジェリア	5,694	3,649	マレーシア	10,304	2,946
ザンビア	1,474	1,392	タイ	5,678	6,438	メキシコ	10,247	11,487
イエメン	1,377	2,588	エクアドル	5,311	1,524	1人当たりGDP < 1,000ドル		
パキスタン	1,296	17,891	チュニジア	4,232	1,078	準Aグループ国	1人当たり GDP	人口
南スーダン	1,175	1,039	ウクライナ	3,877	4,545	ケニア	977	4,210
カメルーン	1,165	2,146	インドネシア	3,592	24,447	カンボジア	934	1,525
セネガル	1,057	1,311	グアテマラ	3,302	1,511	ミャンマー	835	6,367
コートジボワール	1,054	2,337	エジプト	3,112	8,250	バングラデシュ	818	15,004
チャド	1,006	1,074						

[注] ①人口は1,000万人以上(2012年)をピックアップ。

②統計値が不明な国は集計対象から除外。

[資料] "WEO, April 2013" (IMF)

アのジャカルタ（同961万人）は9,871ドル、ベトナムのホーチミン（同775万人）の1人あたりGDPも3,179ドルである。

図表3 1万ドルクラブ入りした中国の主要都市

（単位：万人）

地域	2007年		2008年		2009年		2010年		2011年		2012年	
	都市	人口	都市	人口	都市	人口	都市	人口	都市	人口	都市	人口
東北			大慶(黒龍江省)	282	大連(遼寧省)	589			瀋陽(遼寧省)	723	本溪(遼寧省)	154
									盤錦(遼寧省)	131		
									鞍山(遼寧省)	352		
東部	東営(山東省)	186	無錫(江蘇省)	468	北京	2,019	天津	1,355	唐山(河北省)	763	済南(山東省)	607
	深圳(広東省)	1,047	蘇州(江蘇省)	642	上海	2,348	威海(山東省)	254	青島(山東省)	766	揚州(江蘇省)	460
			寧波(浙江省)	576	厦門(福建省)	185	杭州(浙江省)	696	煙台(山東省)	652	湖州(浙江省)	261
			広州(広東省)	1,275	仏山(広東省)	723	珠海(広東省)	157	淄博(山東省)	424		
									南京(江蘇省)	636		
									鎮江(江蘇省)	272		
									常州(江蘇省)	363		
									紹興(浙江省)	440		
									嘉興(浙江省)	343		
									舟山(浙江省)	97		
									中山(広東省)	314		
中部									武漢(湖北省)	1,002		
									長沙(湖南省)	709		
									新余(江西省)	115		
西部	カラマイ(新疆)	28	オルドス(内モンゴル)	200	嘉峪関(甘肅省)	23	烏海市(内モンゴル)	54	フフホト(内モンゴル)	291		
			包頭(内モンゴル)	269					榆林(陝西省)	335		

〔資料〕CEICデータベースから作成

図表4 中国の人口1千万人以上の大都市の1人あたりGRP

（単位：ドル，万人）

	都市名	1人あたりGRP	人口	
1万ドルクラブ 6都市	深圳(広東省)	17,096	1,047	
	広州(広東省)	15,109	1,275	
	10,000ドル≤ 1人あたりGRP <30,000ドル	天津	13,193	1,355
		上海	12,783	2,348
		北京	12,643	2,019
		武漢(湖北省)	10,577	1,002
ボリュームゾーン 7都市	鄭州(河南省)	8,803	1,010	
	成都(四川省)	7,654	1,407	
	3,000ドル≤ 1人あたりGRP <10,000ドル	石家荘(河北省)	6,181	1,028
		重慶(四川省)	5,342	2,919
		臨沂(山東省)	4,258	1,081
		保定(河北省)	3,375	1,127
		南陽(河南省)	3,343	1,201
フロンティア2都市	周口(河南省)	2,436	1,239	
	阜陽(安徽省)	1,999	1,040	

〔資料〕CEICデータベースから作成



## 2. 新興国におけるビジネス リスクとリスクマネジメント

### (1) 新興国におけるビジネスリスク動向

#### ■活発な日本企業の海外事業展開

ジェトロの2012年度海外ビジネス調査によると、海外事業の今後3年程度の方針につき、回答企業の約7割が新規投資や既存拠点の拡充につき「拡大を図る」と回答した。このような日本企業による積極的な海外ビジネス展開をより円滑に進めるためには、従来にも増してビジネスリスクへの認識を高めてリスクマネジメントの強化に取り組む必要がある。

特に2011年以降は、日本企業が規模の大きなビジネスリスクに直面するケースが頻発した。2011年の東日本大震災は、地震や津波による直接的な震災被害のみならず、製造業の原材料や部品のサプライチェーンの停滞が企業の生産活動に多大な影響を及ぼした。

また同様のことは2011年秋からのタイの大洪水でも生じた。タイでは日系企業が入居する工業団地が大洪水に襲われ、約450社の日系企業の工場などが浸水し操業不能の状況に陥り、日系製造業のタイ拠点が関連するサプライチェーンに多大な影響を及ぼした。2012年秋には、中国で大規模な反日デモが発生した。日系スーパーマーケットや自動車ディーラーの店舗が破壊されたほか、製造業の工場でも破壊活動や放火が行われた。2013年1月にはアルジェリアの天然ガス関連施設で人質テロ事件が発生し、日系企業の社員に多数の犠牲者が出た。

#### ■重要な、ビジネスリスクの体系的把握

ビジネスリスク対策として重要なことは、リスクの全体像を体系的に把握することである。特に日本企業が新興国などへの事業展開において直面するリスクとしては、①カントリーリスク、②セキュリティリスク、③オペレーショナルリスクの3点が挙げられる（図表Ⅲ-13）。

まずカントリーリスクの極端な例は、イラクやアフガニスタンなどの戦争である。アラブの春が記憶に新しい

が、革命などによる政権交代で外資系企業に対する政府の対応が激変するリスクもある。カントリーリスクは、一般的に政治・経済基盤が脆弱な新興・途上国で問題が発生する機会が多い。次にセキュリティリスクは、発生確率は決して大きくないものの、突発的事項が多いことから予見可能性が低い上に、一度発生するとビジネスに多大な損害をもたらす、尊い人命も奪うリスクである。最後にオペレーショナルリスクは実際の事業運営において生じるリスクであるが、これらのビジネス上のトラブルは現在の日本ではあまり発生することのないリスクだ。そして、各々のリスクの個別具体例については以下にまとめた（図表Ⅲ-14）。

#### ■ビジネスリスクは各国ごとの特徴把握が重要

ジェトロは、アジアなどの13カ国におよぶ新興国におけるビジネスリスクについて、13項目を例示して、どの国のどの項目をビジネスリスク・問題点として捉えているかアンケート調査を行った（図表Ⅲ-15）。

それによると、中国をはじめとして、タイ、インドネシア、ベトナム、インド、ミャンマーなど、日本企業の関心国でさまざまなビジネス上のリスク・問題点が存在していることが確認された。同時に、マレーシアなど相対的にリスクが少ない国の存在も明らかになった。また

図表Ⅲ-14 ビジネスリスクの分野と具体例

カントリーリスク		
政治	外交関係	国境問題
	対外経済関係	貿易摩擦、資源問題
	対外評価	格付機関による格下げ
	内政	外資接収・収用
	政情	反政府暴動、革命、クーデター、内戦、戦争
社会	治安	強盗、誘拐
	環境	公害
	国際収支悪化	外貨不足、国外送金制限
経済	マクロ経済	リセッション、インフレ、失業
	金融	銀行取付、株式市場暴落、為替相場不安定
	インフラ	輸送、電力、用水、通信等の未整備
	経済法制度	会社法、競争法等の不備、不安定運用
セキュリティリスク		
	テロ	襲撃、爆弾
	新興感染症	SARS、鳥インフルエンザ
	情報セキュリティ	不正アクセス
	自然災害	地震、津波、洪水、山火事、竜巻、異常気象
オペレーショナルリスク		
	貿易	輸出入規制、通関手続きの不安定運用
	投資	投資規制（外資規制、用地取得制限）
	製造	操業規制（操業時間、騒音規制、環境規制）、原材料・部品の現地調達、品質管理の困難さ
	販売	代金回収の困難さ（与信管理）、知的財産権侵害（著作権侵害、模倣品）、製造物責任（PL）・リコール
	宣伝・広告	広告規制、風評被害
	労務	賃金上昇、労働争議（ストライキ、デモ）、転職・離職、人材不足
	経理・財務	税務調査、資金調達、資金決済・送金

図表Ⅲ-13 海外ビジネスリスクの3分類

- ①カントリーリスク：貿易・投資の相手国自体の信用リスク。当該国の政治的、社会的、経済的要因から生じる構造的な変化が、自社の事業運営に影響を及ぼすリスク。広義のカントリーリスクは②③も含む。
- ②セキュリティリスク：安全面でのリスク。テロ、新興感染症、情報セキュリティ、自然災害など突発的に発生する可能性が高いことについて十分留意しておく必要がある。
- ③オペレーショナルリスク：貿易・投資事業の実際の運営上のリスク。輸出入、投資、ライセンス契約、業務提携、調達・製造、営業・販売、宣伝・広告、経理・財務・税務、労務などあらゆる場面で発生。

〔資料〕各種資料からジェトロ作成

〔資料〕各種資料からジェトロ作成

2年前と比べると、人件費や労務問題など、労働に関するリスクが高まりつつある一方で、その他リスクについては問題視される割合が徐々に低下してきていることが分かった（図表Ⅲ-16）。新興国のビジネスリスクについては、国別の特徴が鮮明化しつつあり、より一層の個別対応が必要になってきている。

ビジネスリスクへの認識について、中国は、2012年秋の反日デモの影響で、「政情リスク」に問題ありとする回答が最多であった。

中国で「政情リスク」の次にビジネス上のリスクとして多くの回答があったのが「知的財産権の保護に問題あり」である。中国については模倣品・海賊版被害が後を絶たないが、今回調査対象の他12カ国と比べても知財問題は中国が突出している。

さらに昨今大きな問題として取り上げられるようになってきたのが「人件費の上昇」である。日本企業の海外進出目的の一つに安価な人件費の利用がある。人件費の急激な上昇は事業継続を揺るがす大きなリスクといえる。

人件費の上昇については、中国以外にもタイ、インドネシア、ベトナム、マレーシアで問題点の上位にあり、かつ2008年度、2010年度調査と比べても上昇の度合いが著しい。別途の2012年度の「ジェットロ在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」でも、アジアにおける投資環境面での問題点の最上位回答は「人件費の高騰」で、回答率も次点の「行政手続きの煩雑さ（許認可など）」を

大きく引き離して首位である（図表Ⅲ-17）。

また、同調査で見た製造業の作業員の賃金（基本給・月給）は、2010年度調査と2012年度調査との比較で、中国303ドル→328ドル、タイ263ドル→345ドル、インドネシア182ドル→229ドル、ベトナム107ドル→145ドル、ミャンマー41ドル→53ドルと軒並み上昇が観察されている。アジアにおける低賃金活用のビジネスモデルは限界を迎えている。

中国ではその他に「代金回収上のリスク・問題あり」「法制度が未整備、運用に問題あり」という回答も上位にきた。しかし、法制度については2012年度に至って着実に回答率が低下してきている。これは「税務上のリスク・問題あり」、「インフラが未整備」でも同じ傾向で、2001年にWTOに加盟してから10年超経過した中国においてビジネス環境整備が緩やかではあるが確実に改善してきていることの一端を表している。そうした改善傾向は、同調査を見る限りにおいてはタイやベトナムでも垣間見ることができる。しかしながらインド、フィリピンでは大きな改善は見られず、インドネシアでは例えば法制度の整備・運用点では悪化傾向にある。

#### ■世銀調査にみるビジネス環境指数

世界銀行は「Doing Business（ビジネス環境の現状）」報告書において、世界各国のビジネス環境を評価し国別に順位付けをしている。アジアの新興国については、全体的に世界の中での順位は低くビジネスリスク上の課題は多い。しかし、2009年にはタイが日本を追い越し、2012年にはマレーシアも日本を追い越した（図表Ⅲ-18）。これによるとタイは

事業設立、建設許可、電力確保、不動産登記、投資家保護、納税、契約履行の点で日本よりも優れたビジネス環境にある。マレーシアは事業設立、不動産登記、資金調達、投資家保護、納税、貿易、契約履行で日本より優れているという評価だ。マレーシアの資金調達のしやすさは世界1位、投資家保護は世界4位というのは特筆に価する。

#### ■アフリカへの投資呼び込みに向けて

日本主導で国連や世界

図表Ⅲ-15 新興国ビジネスにおけるリスク・問題点

(単位：%)

	為替リスクが高い	インフラが未整備	法制度が未整備、運用に問題あり	関連産業が集積・発展していない	知的財産権の保護に問題あり	人件費が高い、上昇している	税務上のリスク・問題あり	労務上の問題あり	代金回収上のリスク・問題あり	政情リスクに問題あり	自然災害リスクに問題あり	その他（左記以外）のリスク・問題	特段のリスク・問題を認識していない
中国 (n=1,304)	12.3	11.6	45.1	3.3	53.1	49.5	23.2	34.1	45.6	64.6	4.8	8.7	2.8
タイ (n=750)	10.4	10.5	6.5	5.5	4.8	30.1	5.6	12.7	9.9	15.3	41.6	2.3	23.9
マレーシア (n=472)	9.7	10.0	6.8	10.0	3.4	15.9	4.9	9.3	11.9	2.1	3.8	5.9	45.3
インドネシア (n=615)	12.4	36.4	27.2	11.1	6.5	21.0	13.7	22.1	15.8	14.3	18.5	6.7	21.5
フィリピン (n=409)	8.8	28.6	15.6	15.2	6.4	7.3	8.3	8.8	15.4	15.4	14.4	6.6	31.8
ベトナム (n=612)	14.2	43.6	27.8	23.0	8.7	18.1	9.8	11.9	15.7	7.2	3.4	3.9	21.9
インド (n=507)	13.8	56.8	29.6	18.5	6.9	7.9	15.0	23.7	23.1	8.9	5.3	7.5	17.4
ミャンマー (n=366)	8.7	60.4	39.3	32.2	8.7	3.3	9.3	9.6	21.0	35.8	5.2	5.2	18.6
メキシコ (n=250)	14.4	15.6	11.2	9.6	3.6	6.0	7.6	12.8	14.0	12.4	4.0	12.4	42.0
ブラジル (n=297)	21.9	15.5	16.5	7.1	6.1	14.5	19.5	13.5	18.2	6.7	2.4	8.4	36.4
ロシア (n=284)	13.7	18.7	32.7	12.0	7.4	10.2	16.9	9.2	25.0	22.2	3.2	6.7	31.0
トルコ (n=225)	9.3	10.7	7.1	10.2	3.1	6.2	5.3	4.9	10.2	9.8	5.3	4.4	56.0
南ア共和国 (n=209)	13.9	20.1	11.5	14.4	3.8	6.2	4.8	11.5	12.9	18.7	2.9	7.2	46.9

[注] ①国欄のnは、現在ビジネスがある、または新規ビジネスを検討している企業の国ごとの総数（複数回答）。

②表中の値は、企業数（国欄のn）を分母に、該当項目の回答数（複数回答）を分子とした割合。

[資料]「2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（2013年3月）」（ジェットロ）

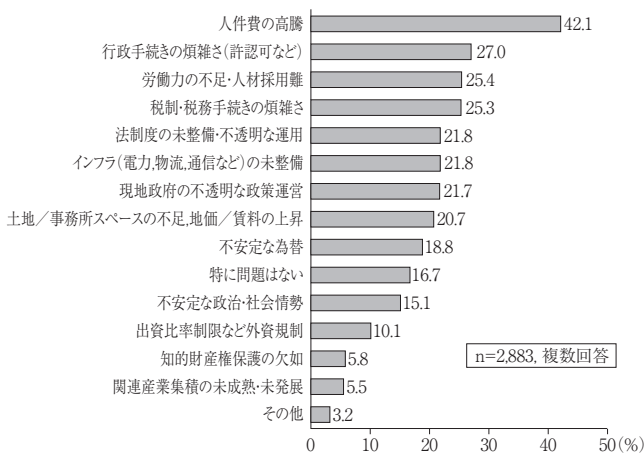
図表Ⅲ-16 アジア新興国におけるビジネスリスク上のリスク・問題点(経年変化)  
(単位: %)

為替リスクが高い				インフラが未整備			
	12年度	10年度	08年度		12年度	10年度	08年度
ベトナム	14.2	18.3	21.3	インド	56.8	64.3	58.7
インド	13.8	15.7	18.5	ベトナム	43.6	54.2	55.7
インドネシア	12.4	21.0	32.6	インドネシア	36.4	34.0	29.9
中国	12.3	24.9	16.6	フィリピン	28.6	29.7	28.0
タイ	10.4	19.1	23.1	中国	11.6	13.6	16.8
マレーシア	9.7	14.0	13.4	タイ	10.5	11.6	10.3
フィリピン	8.8	13.4	12.3	マレーシア	10.0	8.2	5.6
知的財産権の保護に問題あり				人件費が高い、上昇している			
	12年度	10年度	08年度		12年度	10年度	08年度
中国	53.1	60.0	55.7	中国	49.5	46.2	42.4
ベトナム	8.7	11.3	10.8	タイ	30.1	19.8	18.8
インド	6.9	9.9	14.9	インドネシア	21.0	4.5	8.6
インドネシア	6.5	5.7	6.6	ベトナム	18.1	10.5	17.2
フィリピン	6.4	5.0	7.6	マレーシア	15.9	11.9	14.1
タイ	4.8	4.6	6.5	インド	7.9	6.7	10.7
マレーシア	3.4	2.1	6.0	フィリピン	7.3	3.3	4.3
法制度が未整備、運用に問題あり				関連産業が集積・発展していない			
	12年度	10年度	08年度		12年度	10年度	08年度
中国	45.1	56.1	55.7	ベトナム	23.0	28.6	24.3
インド	29.6	31.6	30.6	インド	18.5	18.0	15.7
ベトナム	27.8	26.7	33.8	フィリピン	15.2	16.7	17.1
インドネシア	27.2	24.4	22.6	インドネシア	11.1	15.0	10.6
フィリピン	15.6	15.5	15.2	マレーシア	10.0	7.6	8.1
マレーシア	6.8	5.8	8.5	タイ	5.5	7.3	7.7
タイ	6.5	8.5	10.1	中国	3.3	5.9	4.0
税務上のリスク・問題あり				労務上の問題あり			
	12年度	10年度	08年度		12年度	10年度	08年度
中国	23.2	29.3	30.6	中国	34.1	41.8	32.6
インド	15.0	23.2	21.0	インド	23.7	19.7	19.2
インドネシア	13.7	10.5	11.3	インドネシア	22.1	14.7	12.0
ベトナム	9.8	10.5	11.5	タイ	12.7	15.2	7.9
フィリピン	8.3	6.3	8.5	ベトナム	11.9	12.7	15.9
タイ	5.6	6.0	7.5	マレーシア	9.3	5.8	8.1
マレーシア	4.9	4.3	5.6	フィリピン	8.8	10.5	7.6

[注] 表中の値は、現在ビジネスがある、または新規ビジネスを検討している企業の国ごとの小計を分母に、同国の該当項目の回答数(複数回答)を分子とした割合。

[資料] 「2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(2013年3月)(ジェトロ)

図表Ⅲ-17 アジアにおける投資環境面での問題点



[資料] 「2012年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(ジェトロ)

銀行と共同で開催しているアフリカ開発会議(TICAD)が1993年に始まって20年。2013年6月上旬に日本(横浜)では第5回目となるTICAD-Vが開催された。同会合ではTICAD-V横浜行動計画が採択されたが、注目すべき点は、民間投資の役割が強調されたことだ。特にインフラ、農業、製造業、観光業への投資促進が重視された。また、貿易・投資の課題では、アフリカ域内貿易の拡大や輸出量の増加と並んでビジネス環境の改善が挙げられた。

2012年度アフリカ進出日系企業実態調査(ジェトロ、2012年8~10月実施)によると、「アフリカにおける経営上の問題点」では、「政治的・社会的安定性」との回答が首位で、2007年度調査の項目別3位という位置から悪化した。政治・社会的安定性の中身は、治安、政治リスク、汚職となっている。次点は「規制・法令の整備・運用」であった(図表Ⅲ-19)。これをアフリカの地域別でみると、「政治的・社会的安定性」が首位なのは北部、西部、東部で、南部アフリカでは次点である。南部の最大の問題点は「雇用・労働の問題」となっている。次点が「規制・法令の整備・運用」となっているのは北部と東部で、西部は「インフラ環境」である。

日本企業はアフリカにおける経営上の問題点について、日本政府への要望のみならず、現地政府に対して多くの提案・要望を寄せているが(図表Ⅲ-20)、内容としては投資の自由化や環境整備を訴えたものが

多い。

なお、同ジェトロ調査における日本企業の今後のアフリカ市場での注目国ベスト10と当該国の世界銀行「ビジネス環境の現状」報告書のランキングをみると、南アフリカ共和国以外は、ほとんどランキングが3桁もしくはそれに近い水準で(図表Ⅲ-21)、ビジネス環境の点で多くの問題を抱えていることが分かる。しかし、アジア諸国の順位と比べるとエジプト、モロッコ、ザンビアが中国(91位)やベトナム(99位)と同程度、ナイジェリア、ケニア、タンザニアがインドネシア(128位)、インド(132位)、フィリピン(138位)と同程度と、決して悪い順位といえない。日本企業によるアフリカのビジネスリスク認識は、政情や治安に対する負のイメージが大きいこともあって、一般的にアジアに対するそれよりも

図表Ⅲ-18 世界銀行のビジネス環境の現状の国別・項目別順位

項目	中国	タイ	マレーシア	インドネシア	フィリピン	ベトナム	インド	日本(参考)
事業設立のしやすさ	151	85	54	166	161	108	173	114
建設許可取得のしやすさ	181	16	96	75	100	28	182	72
電力確保のしやすさ	114	10	28	147	57	155	105	27
不動産登記のしやすさ	44	26	33	98	122	48	94	64
資金調達	70	70	1	129	129	40	23	23
投資家保護	100	13	4	49	128	169	49	19
納税のしやすさ	122	96	15	131	143	138	152	127
貿易のしやすさ	68	20	11	37	53	74	127	19
契約履行のしやすさ	19	23	33	144	111	44	184	35
破綻処理のしやすさ	82	58	49	148	165	149	116	1
総合	91	18	12	128	138	99	132	24

〔資料〕“Doing Business 2013” (The World Bank) からジェトロ作成

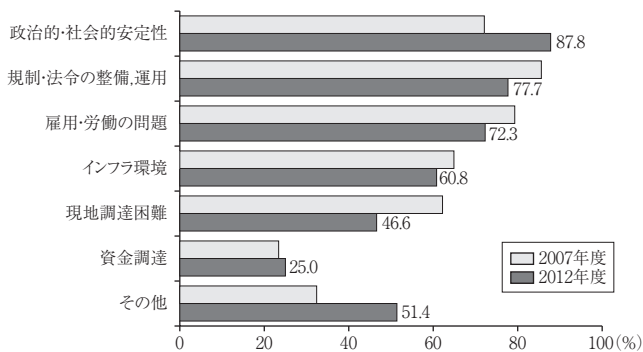
よくないが、このように各種の外部情報なども活用してビジネスリスクの判断精度を高めることが望ましい。

## (2) ビジネスリスクのマネジメントに向けて

### ■常にビジネスリスクへの備えを

本節冒頭のビジネスリスクの3分類の中から特に①カントリーリスク、②セキュリティリスクに関して、日本政府はアルジェリアのテロ事件を契機として、事件の

図表Ⅲ-19 アフリカにおける経営上の問題点



〔注〕実施時期：2012年8～10月、対象：アフリカ進出日系企業のうち333社、有効回答：168社（回答率50.5%）

〔資料〕「2012年度アフリカ進出日系企業実態調査」（ジェトロ）

図Ⅲ-20 日本企業のアフリカビジネスにおける現地政府への提案・要望（抜粋）

現地政府への提案・要望（抜粋）
・本日に良い外国企業を国内に呼び込むのであれば、投資優遇措置（インセンティブ）を設けるべき。政府の収入を投資誘致のインセンティブのために使う方針に切り換えなければいけないと考えている。
・優秀な人材が海外へ行ったまま戻って来ないケースが多い。こういった優秀な人材を自国へ戻し、活躍する場を与えるべき。
・贈収賄問題の取り締まりを強化していただきたい。
・諸制度の明確化、諸手続の迅速化、外資企業への市場開放をお願いしたい。
・投資を促進するため、優遇税制や輸出促進策などの更なる改善をお願いしたい。
・過度の労働者権利の保護を是正してほしい。

〔資料〕「アフリカビジネスの課題と可能性（2012年度アフリカ進出日系企業実態調査から読み解く）（2013年3月）」（ジェトロ）

検証や今後の対応について検討を行った。そして在アルジェリア邦人に対するテロ事件の対応に関する検証委員会委員長（内閣官房長官）が「在留邦人及び在外日本企業の保護の在り方等に関する有識者懇談会」を開催した。2013年4月26日付の懇談会報告書によると、以下のとおり九つの提言がなされている（図表Ⅲ-22）。

ここで検討した①カントリーリスク、②セキュリティリスクは、

いずれも現在の日本国内では容易には発生しないリスクである。そのため日本企業の準備不足や経験不足から被害を大きくしてしまう危険性が潜む。海外ビジネスを行う日本企業は、まず自社にとってのリスクを発生する可能

図表Ⅲ-21 アフリカの今後の注目国と世銀「ビジネス環境の現状」順位

注目国 (n=151)	回答数	「ビジネス環境の現状」の順位
1位 南アフリカ共和国	53	39
2位 モザンビーク	50	146
3位 アンゴラ	46	172
4位 ナイジェリア	44	131
4位 ケニア	44	121
6位 エジプト	37	109
7位 タンザニア	34	134
8位 モロッコ	29	97
9位 コートジボワール	9	177
9位 ザンビア	9	94

回答数が8～5社の国：リビア（8）、アルジェリア（7）、ガーナ（7）、ウガンダ（6）、ジンバブエ（6）、チュニジア（6）、エチオピア（5）、ナミビア（5）、ボツワナ（5）、南スーダン（5）。新興国のDB順位例：中国91位、ベトナム99位、ロシア112位、ブラジル130位、インド132位

〔注〕①n=151。複数回答。

②（ ）内は回答数。

〔資料〕「2012年度アフリカ進出日系企業実態調査」（ジェトロ）、「Doing Business 2013」（The World Bank）からジェトロ作成

図表Ⅲ-22 邦人等保護のあり方の提言

今直ちに実施可能または実施すべきこと	海外で行うこと <ul style="list-style-type: none"> <li>(イ) 危険地域等で就業する企業と政府との定期情報交換</li> <li>(ロ) 海外安全対策連絡協議会の定期開催</li> </ul>
日本国内で行うこと	(ハ) 「官民合同海外安全セミナー・演習」の立ち上げ
今後、中長期的に検討すべきこと	海外で行うこと <ul style="list-style-type: none"> <li>(イ) 非常時、緊急時の通信手段・避難手段の確保</li> </ul>
日本国内で行うこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>(ロ) 国民の意識改革、啓発活動の推進</li> <li>(ハ) 在外公館警備対策の拡充</li> <li>(ニ) 被害者及び被害企業に対する救済</li> <li>(ホ) 国際テロに関する国別報告書</li> <li>(ヘ) 情報機関間の人事交流と資源の重点的配分</li> </ul>

〔資料〕「在留邦人及び在外日本企業の保護の在り方等に関する有識者懇談会報告書」（平成25年4月26日）

性が高いもの、影響度が大きいものから整理をして、各々についてリスク回避のための事前準備を行うことが必要だ。

従業員に対しては、日頃から専門家を招いた研修を実施したり、緊急避難訓練などの実地訓練を行ったり、また外部の専門家によるコンサルティングを行うことも必要であろう。ただし、最も有効なのは日頃の従業員の細かな気付きである。日常業務を通じて些細な変化を見逃さない姿勢が重要で、また従業員がそうした姿勢を身につけるために、入社時の若手社員の頃から研修制度などを設けてリスク意識を教育することが必要である。そのためにも従業員の業務を日常業務で目いっぱい埋めてしまうのではなく、日常業務の中でも安全面への目配りができるような時間や業務のゆとりを設定し、従業員の気付きを生じさせるような職場の仕組みづくりが必要となる。

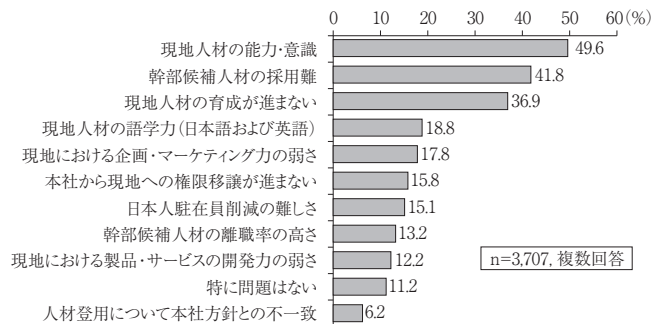
特に日本企業の海外業務においては、日本からの少ない派遣駐在員で何でもやろうとするあまり、こうしたリスク対応には手が回らないことがしばしばある。現地採用従業員への権限委譲も行い、全社的に安全確保を進めていくことが重要であろう。ただし経営の現地化については多くの日本企業がさまざまな点で苦勞をしていることがアンケートからも分かる。ビジネスリスクの低減にもつながる経営の現地化は海外進出日系企業の課題となっている（図表Ⅲ-23）。

■中堅・中小企業は特に情報収集に注力

中堅・中小企業は企業規模が小さいことから、海外ビジネスにおいて安全対策に時間もお金も人も十分に割くことができないことが多い。そうしたリソースがまったくない状況でも、インターネット環境さえあれば公的機関の情報を活用することは可能だ。外務省による「海外安全ホームページ」は世界中の国・地域の安全情報を掲載しており、大変充実している。外国政府にも似たような海外安全情報ウェブサイトはあるが、当該国の安全情報を一國ずつ地域別に色分けして分かりやすく示しているのは日本の外務省のサイトのみといわれる。

そして海外の現場で有効なのは、現地の日本商工会議所への加入はもちろんのこと、企業仲間による横-横のネットワークづくりだ。業種や規模や地域などが似通った企業同士で、定期的もしくは随時やり取りできるようなビジネスリスクに関する情報ネットワークを構築する。それらの企業は本来であればライバル同士かもしれないが、海外ビジネスのノウハウが決して十分とはいえない中堅・中小企業が互いに肩肘を張ってビジネスをしているのは、大きなリスクが降りかかった際に共倒れにもなりかねない。海外での横-横ネットワークの構築は非常に

図表Ⅲ-23 経営の現地化を進めるに当たっての問題点



〔資料〕「2012年度在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(ジェトロ)

効果的な、日本企業がこれまで海外で培ってきた紙に書かれていないコツである。近年、中小企業の進出事例として定着してきた感のある、東京都大田区の中小企業によるタイのオオタ・テクノパークなど「海外共同進出」についてもビジネスリスク対応の一環としての意義も認められる。海外進出した中堅・中小企業は、まずこうした企業間ネットワークの構築に務めつつ、外務省などの公的機関情報のチェックを怠らないようにするのがビジネスリスク対策の最初の第一歩であろう。専門コンサルタントを活用するのは、進出が軌道に乗って入手すべき情報が公的機関等では対応不十分な専門領域に入った場合に、その次のステップとして捉えるなど、情報のピラミッドを一つずつ構築してゆけばよい（図表Ⅲ-24）。

図表Ⅲ-24 海外現地進出日系企業が押さえておくべきリスク情報源

情報源	具体例
地域社会	自宅や工場・事務所の近隣との日頃の付き合い。ロータリークラブ等も。
現地採用社員	各社員層との間でくまなくコミュニケーション維持。個人面談、懇親会は重要。
企業間	日系企業商工会、業界別団体（現地企業含む）、会員制社交クラブ等、取引先企業
サポート企業	顧問弁護士、会計士、税理士、設備納入・整備業者、清掃・宅配等業者
現地政府	市町村役場（含む警察、郵便等）、州・省政府、中央政府
報道等公開情報	新聞、雑誌、テレビ・ラジオ番組。外部の視点も重要(国際放送、インターネット、SNS)
日本政府・公的機関	日本大使館・領事館、ジェトロ、外務省ウェブサイト、日本在外企業協会等各種団体ウェブサイト
外部専門家	日系リスクコンサルタント、外資系リスクコンサルタント

〔資料〕企業ヒアリング、各種資料等から作成

●新興国市場開拓に不可欠な企業のCSR活動

■新興国へのビジネス展開でCSR(特に人権)が課題に企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)に注目が集まっている。

近年は日本企業によって、積極的な新興国ビジネスが行われているが、現地のステークホルダーとの関係維持など、企業の適切な活動が新興国におけるビジネスリスク回避のために不可欠であることが分かってきた。なぜなら新興国では、特に「人権」に関する問題がビジネス展開上大きなリスクになる可能性があるからだ。この場合の「人権」は、具体的には労働法規、環境規制、安全基準、土地収用など、新興国における事業展開上クリアすべきほとんど全ての課題に関係してくる。新興国では、これらの課題について先進国では当たり前のように整備され、厳格に運用されている法規が未整備、もしくは法規が存在していても執行力が非常に弱いケースがあるからだ。つまり新興国では企業を縛る法規が未熟なため、企業自身が気をつけないと無自覚に人権侵害を行い、ビジネスリスクを抱える危険がある。

実際に世界のグローバル企業が新興国で、委託企業を通じた児童労働や強制労働などへの加担、労働者への過酷な処遇、紛争地域での人権侵害への加担やテロ活動の資金源となるような資源ビジネスへの関与、環境汚染や資源の乱獲などを通じた住民の生活権侵害、言論の自由の侵害などを問題視され、人権問題への対応を迫られるケースが相次いでいる(図表)。

■ビジネスと人権の国際的な枠組み

ビジネスと人権に関する国際的な枠組みは近年急速に整備が進んだが、人権重視の考えは古くから存在する。特に第二次世界大戦後は、1948年の第3回国連総会で採択された「世界人権宣言」が、根本的な人権文書として知られている。1976年にはOECDで「多国籍企業行動指針」が採択され、その後これまでに5度改定された。直近2011年の改定では、後述するラギー報告を受けて、第4章に企業には人権を尊重する責任があるという内容

の「人権」章が入ったことが注目された。日本では、日本経団連が1991年に「経団連企業行動憲章」を制定した。これが日本の経済団体としては初めてのCSRとされている。また、2000年には国連グローバル・コンパクト(UNGC)が始動した。持続可能な成長を実現するために世界の企業が主体となった国連機関唯一の企業間ネットワークである。UNGCでは企業が果たすべき10の基本原則を定めているが、人権に関して人権の擁護や支持、人権侵害への非加担の二つの原則を含んでいる。UNGCには2013年4月24日時点で172の日本企業・団体(団体は、自治体、学校法人、高速道路会社、NPO、日本サッカー協会)も加盟している。中小企業を主たる会員とする東京商工会議所も、企業行動憲章(2007年)を通じて会員の中小企業にCSRの実践を勧めている。2008年には、国連人権理事会に「人権の保護、尊重、救済: ビジネスと人権のための枠組み」が報告され(ラギー報告)、2011年にはその枠組みを実施するための「ビジネスと人権に関する指導原則」が国連人権理事会で承認された。さらに2010年には国際標準化機構(ISO)がISO26000(社会的責任に関する手引)を作成し、2012年にはJISC(日本工業標準調査会)によって国内規格JIS Z 26000として取り込まれた。このように、新興国の経済的な台頭と企業のグローバルな活動の実態を受けて、ビジネスと人権に関する国際的な枠組みは急ピッチで整備が進んでいる。新興国ビジネスに取り組む日本企業は、現在新興国ではどのようなCSRが企業に求められているのか、そのガイドラインとしての国際的な枠組はどのように動いているのかといった点を常にウォッチする必要がある。

最近では大手企業から取引先の中堅・中小企業に対してもCSR理念の共有や活動を期待する声も上がっており、中小企業にとっても無視できない事態となっている。特に今後、新興国でビジネス展開を検討している企業においては、現地の法令不備や運用不徹底の実態を踏

まえて、自らが積極的にCSR活動に取り組み人権侵害リスクなどの回避を図ることが、円滑なビジネス展開のために必要となってくる。

図表 人権侵害を指摘されたグローバル企業の主要な事例

発生年	企業	発生国・地域	内容
1984年	ユニオン・カーバイド(米国)	インド	殺虫剤工場からの有毒ガス漏出による住民の大量死亡事故(生活権侵害)
1997年	ナイキ(米国)	インドネシア、ベトナム	委託工場における児童労働、低賃金労働、強制労働
1990年代	シェル(英・蘭)	ナイジェリア	人権侵害を行う軍事政権への利益供与、原油流出事故等の環境破壊
2003年	コカ・コーラ(米国)	インド	地下水過剰汲み上げによる住民の水資源アクセス権侵害、井戸水汚染
2004年	ヤフー(米国)	中国	中国当局への個人情報提供(ユーザーID)、言論の自由侵害
2010年	アップル(米国)	中国	製造委託のフォックスコン社の従業員連続自殺事件(従業員に対する違法処遇)
2010年	BP(英国)	メキシコ湾	石油掘削施設爆発事故による原油流出事故に伴う漁業など生活権侵害、環境汚染

[資料] 一般財団法人企業活力研究所「新興国等でのビジネス展開における人権尊重のあり方についての調査研究報告書」(平成25年3月)およびその他企業発表資料などから作成

### 3. 国際ビジネスを通じて日本再興を

#### (1) 農林水産業の進化に向けた農林水産物・食品輸出の取り組み

##### ■縮小トレンドをたどる国内市場

農業・食品関連産業は、日本有数の規模を誇る産業分野である。2010年度における国内生産額は94兆2,662億円で、全産業の国内総生産額905兆5,748億円の約1割を占める。しかしながら、中長期的にみると、農業・食品関連産業の国内生産額は96年度に115兆3,646億円のピークを迎えた後は減少基調で推移しており、2010年度には96年度比で18.3%減となっている。1世帯当たりの食品関連支出額をみても、92年には年平均で1カ月当たり8万2,381円の支出があったものの、2012年には、92年比で18.1%減の6万7,483円となっており、90年代半ば以降の消費マインドの冷え込みに伴うかたちで減少傾向にあることがうかがえる（図表Ⅲ-25）。

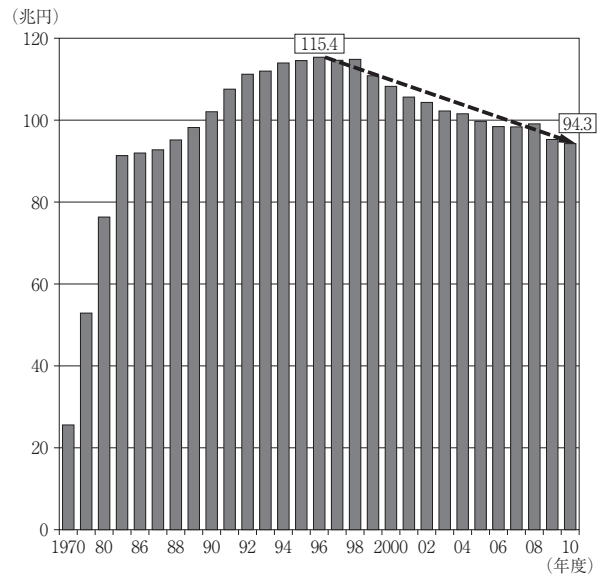
加えて、今後は少子高齢化の一層の進展が見込まれている。日本の総人口は、2010年の1億2,806万人をピークに減少に転じており、国立社会保障・人口問題研究所によれば、2020年の総人口は、2012年比2.7%減の1億2,410万人となる見通しだ。また、2012年に24.1%であった高齢化率（65歳以上人口の総人口に対する割合）は、2020年には29.1%へ上昇する見込みである。「胃袋産業」である農業・食品関連産業にとって、人口の減少（胃袋の数の減少）と高齢化率の上昇（胃袋一つ当たりの容積の減少）は、中長期的な市場縮小要因となり得るだろう。

##### ■拡大が見込まれる世界の食品市場

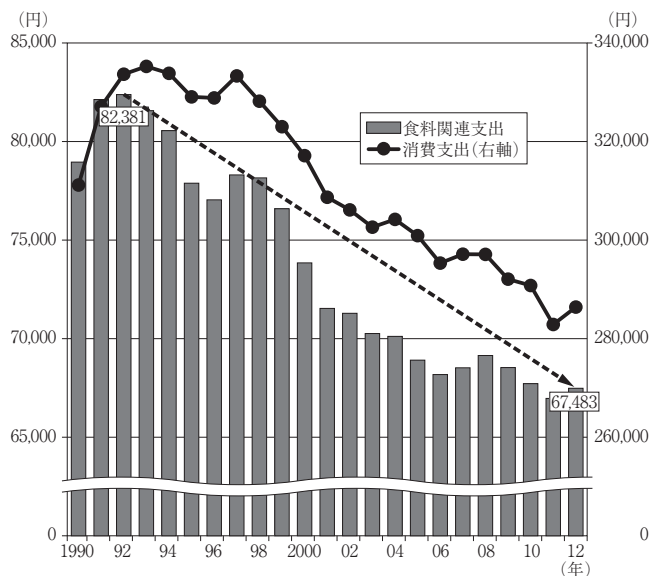
他方、世界全体でみれば食品市場は今後も拡大を続ける見通しだ。Euromonitor Internationalの推計によると、世界の食品市場規模は、BRICs諸国市場の急激な成長や、世界最大規模（2012年時点）である米国市場のさらなる拡大に牽引されるかたちで、2012年の4兆7,756億ドルから2017年には6兆445億ドルへと、26.6%の拡大を遂げる（図表Ⅲ-26）。

とりわけ高い成長が見込まれているのが中国、インドの2カ国である。これらの国では、2017年までの人口増加率（それぞれ2012年比2.8%増、6.0%増）を大きく上回るペースでの市場拡大（それぞれ2012年比57.1%増、同52.7%増）が予測されている。この一因として、消費者の所得水準の上昇が挙げられよう。経済成長に伴い1人当たりGDPが高い伸びを示す中、90年以降急速な増加を遂げた中間層（年間世帯可処分所得が5,000ドル以上3万5,000ドル未満の所得層）に加え、今後は富裕層（同3

図表Ⅲ-25 農業・食品関連産業の国内生産額



1世帯当たり食品関連支出額



〔注〕1世帯当たり食品関連支出額は2人以上世帯を対象にした月次支出額の年平均支出額。

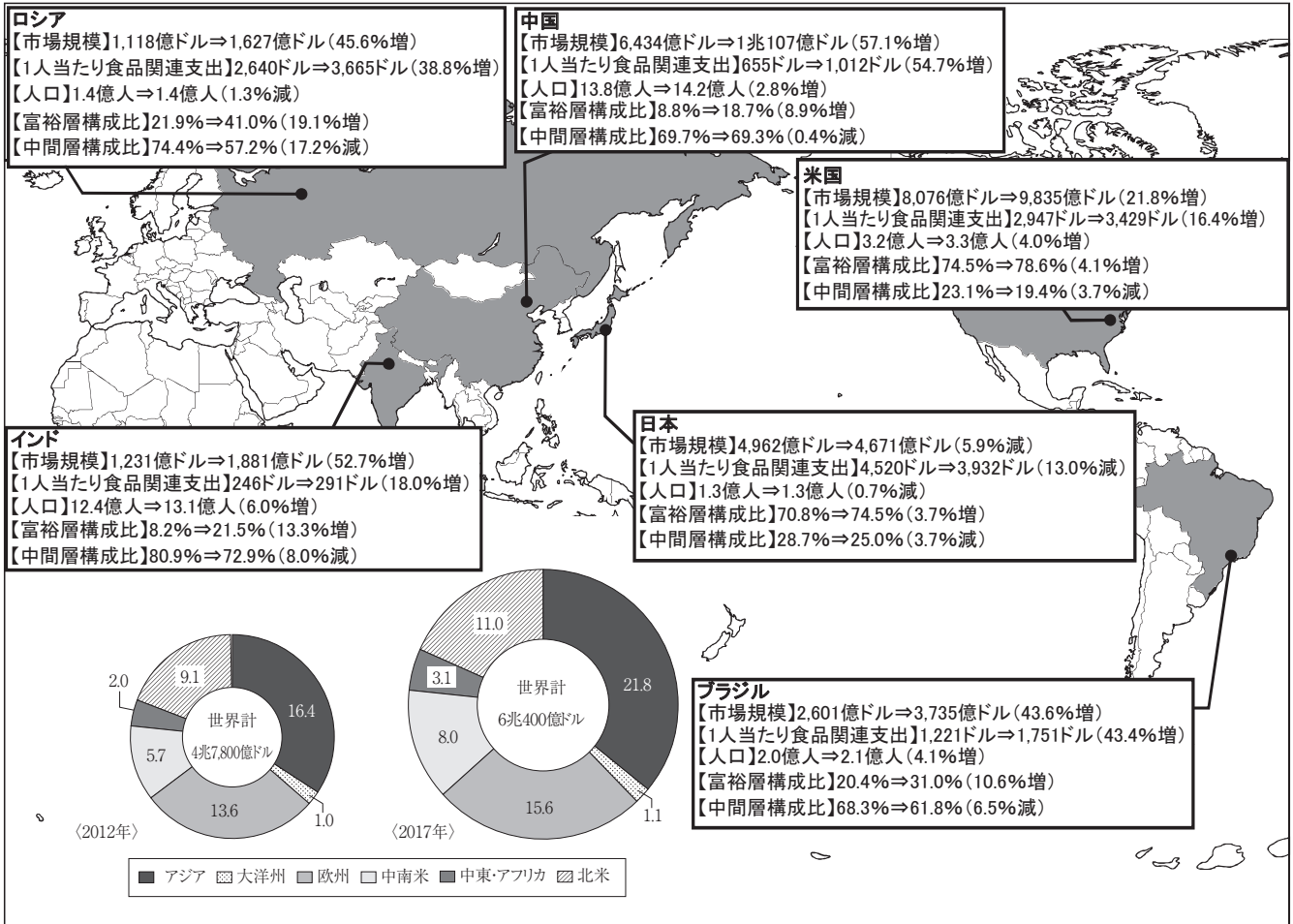
〔資料〕農林水産省『農業・食料関連産業の経済計算』、総務省『家計調査』

万5,000ドル以上)の急激な増加が見込まれている。2020年の富裕層人口は、中国で3億6,681万人、インドでは4億2,764万人となり、ともに米国の2億7,410万人を大きく上回る見通しだ。国内市場が縮小傾向にあり、また今後の規模的拡大が見込みづらい状況にあっては、成長する海外市場への販路拡大に取り組む意義は大きいのではないだろうか。

##### ■中・長期的に伸びている日本産食品輸出

政府は、「食料・農業・農村基本計画」(2010年発表)の中で、2020年までに農林水産物・食品の年間輸出額を1兆円水準まで引き上げることを目指すとしている。農林水産省によれば、2012年における日本からの農林水産

図表Ⅲ-26 世界の食品市場（2012年，2017年）

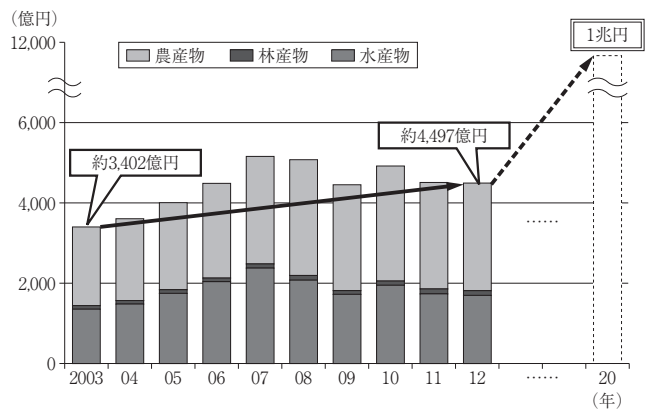


〔注1〕市場規模は“Consumer Food Service”，“Packaged Food”の合計。2012年は名目ベース，2017年はEuromonitorによる推計値。  
 〔注2〕1人当たり食品関連支出は，“Consumer Expenditure on Food and Non-Alcoholic Beverages”と“Consumer Expenditure on Alcoholic Beverages and Tobacco”の合計。2012年は名目ベース，2017年はEuromonitor Internationalによる推計値。  
 〔注3〕人口は国連による中位推計値。  
 〔注4〕富裕層構成比とは，年間世帯可処分所得が3万5,000ドル以上の世帯数が総世帯数に占める構成比。中間層構成比とは，年間世帯可処分所得が5,000ドル以上，3万5,000ドル未満の世帯数が総世帯数に占める構成比。2012年はPPP(購買力平価)ベース，2017年はEuromonitor推計値。  
 〔資料〕Euromonitor International, United Nations “World Population Prospects : The 2012 Revision”

物の年間輸出額は4,496億8,658万円と目標額まで約半分程度である(図表Ⅲ-27)。リーマン・ショック(2008年)や原発事故(2011年)などの影響から近年の輸出額は停滞傾向にあるものの，中・長期的には海外での日本食人気などにより増加基調となっている(2012年の輸出額は，2003年比で伸び率32.2%)。

2012年の農林水産物輸出を品目別にみると，農産物2,680億円，水産物1,698億円，林産物118億円となっている(図表Ⅲ-28)。2003年比伸び率は，農・林・水産物の全てが2割超の伸び率を示す。特に農産物は額・伸び率ともに林・水産物を上回り，輸出全体の牽引役となっている。図表Ⅲ-28をみるとアルコール飲料が207億円(2003年比88.5%増)，ホタテ貝が189億円(同55.8%増)と額・伸び率共に突出している。ソース混合調味料は伸

図表Ⅲ-27 農林水産物 対世界輸出額推移



〔資料〕「農林水産物輸出入概況(確定値)」および「食料・農業・農村基本計画」(いずれも農林水産省)から作成



図表Ⅲ-28 品目別輸出額

(単位：億円、%)

品目	2003年	2012年	
	金額	金額	2003年比
農林水産物	3,402	4,497	32.2
農産物	1,959	2,680	36.9
たばこ	261	249	△4.7
アルコール飲料	110	207	88.5
ソース混合調味料	171	195	14.0
林産物	90	118	31.6
製材加工材	15	25	72.7
水産物	1,354	1,698	25.4
ホタテ貝	121	189	55.8
かつお・まぐろ類	135	137	1.0

[注1] 「農林水産物輸出入概況（確定値）」によると、農産物に林・水産加工品以外の品目が含まれるため、本書でも同様の扱いとしている。

[注2] 金額は億の単位で四捨五入して表記。2003年比伸び率は四捨五入する前の数値から算出

[資料] 「農林水産物輸出入概況（確定値）」および「食料・農業・農村基本計画」（いずれも農林水産省）

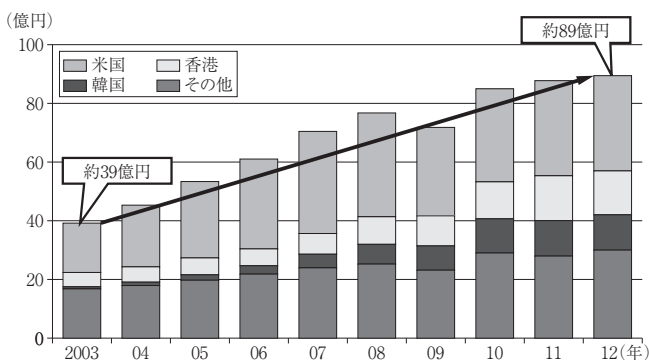
び率こそ顕著でないが、輸出額は比較的高い水準で推移している。

#### ■日本食ブームを背景に輸出が増加

財務省「貿易統計」によると、2012年における清酒（以下日本酒）の世界向け輸出は89億円で過去最高額を記録し、中・長期的に増加している（図表Ⅲ-29）。主な輸出先の内訳は、米国32億円、香港15億円、韓国12億円となっている。傾向として、米国向けが多くを占めていること、韓国向けが増えていることが挙げられる。

日本酒輸出が増えている理由として、現地での日本食レストラン数の増加を挙げる声がある。日本酒最大の輸出先である米国がその例である。ジェトロが2011年度に実施した「米国バイエリアにおける日本酒の消費実態調査」によれば、「日本酒を飲んだことがある」人の91.7%が「日本料理店で日本酒を飲む」と回答した。95年時点で4,086店であった米国内の日本食レストラン数は、2010年に1万4,129店と約3.5倍まで達している（図表Ⅲ-30）。日本食レストランでは日本酒が提供される機会が多いと

図表Ⅲ-29 清酒（日本酒）輸出額推移



[注] HS = 220600200

[資料] 「貿易統計」（財務省）から作成

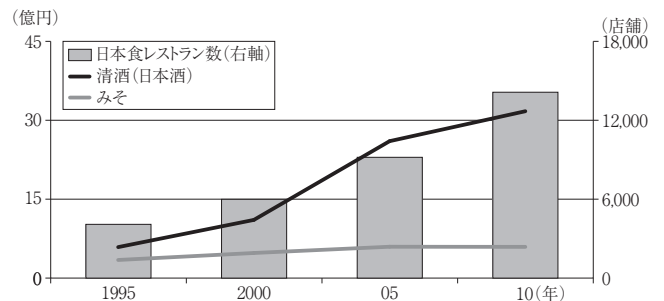
いわれ、レストラン数の増加と対応するように、95年6億円であった米国向け日本酒の輸出額は2010年に32億円と約5倍になった。韓国でも同様に、日本酒が飲める日本風居酒屋など日本食レストランが増える中、日本酒の輸出額が増加している。

日本酒の他にも、みそが2011年に過去最高の輸出額を記録した。みそもみそ汁として日本食レストランで消費されているという。事実、米国向け輸出額は2011年に6億円と95年比で約2倍になり、米国の日本食レストラン数と同様に増えている。

日本食レストランに限らず、消費先の裾野が広い緑茶も海外展開が加速している。2012年には世界向け輸出額が51億円と過去最高額を記録し、中・長期的にも落ち込むことなく輸出額が伸び続けている（図表Ⅲ-31）。米国は輸出額23億円と緑茶輸出全体の約半分を占めており、なおかつ輸出額の増加も顕著である。無糖であるなど健康的な緑茶のイメージと、高まる米国人の健康志向がマッチしているとする現地流通業者もいて、輸出増加の一因としてあげられる。

日本貿易会は「2013年度わが国貿易収支、経常収支の見通しについて」の中で、アジアにおける高所得者層の

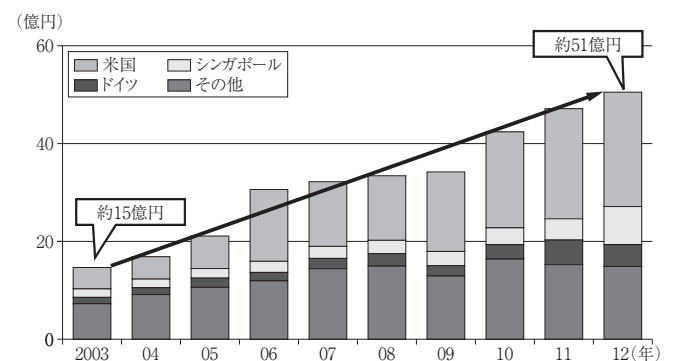
図表Ⅲ-30 米国における日本食レストラン数と米国向け清酒（日本酒）、みその輸出額



[注] みそ：HS = 210390100 清酒：HS = 図表Ⅲ-29に同じ

[資料] 「平成21年度米国における日本食レストラン動向」（ジェトロ）、「貿易統計」（財務省）から作成

図表Ⅲ-31 緑茶 輸出額推移



[注] HS = 090210, 090220

[資料] 「貿易統計」（財務省）から作成

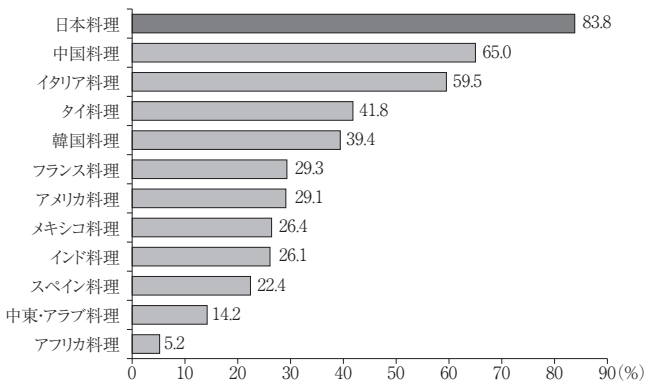
高級品需要の高まりなどで2013年度（2013年4月～2014年3月）の食料品輸出額が前年度より増えるとしている。前述のような日本食人気をベースに、円安などの追い風も手伝え、日本産食品輸出はさらに伸びる可能性がある。

### ■日本食は世界中で人気

主要輸出相手国における海外消費者の日本食への評価は高く、今後の市場拡大の可能性を秘めている。

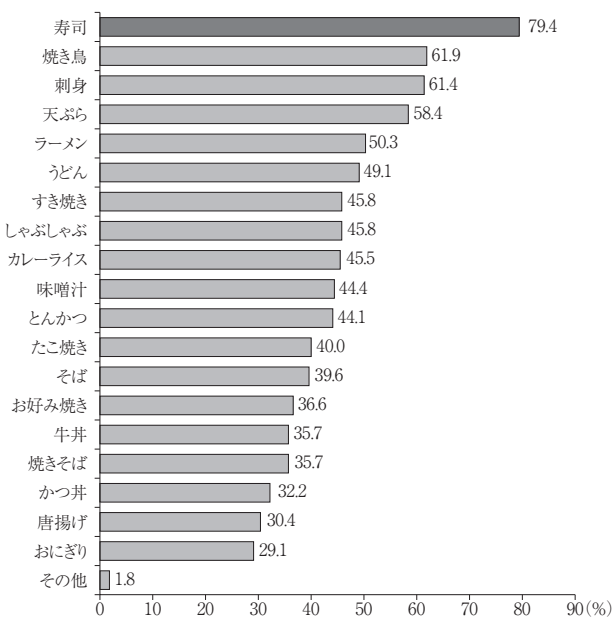
ジェトロは2012年12月に中国、香港、台湾、韓国、米国、フランス、イタリアの計7カ国・地域の消費者に対して日本食に関する意識調査を実施した。その結果を踏

図表Ⅲ-32 好きな外国料理  
質問：「好きな料理かつ外食で食べる外国料理はどれですか（複数回答）」



〔注〕 自国料理は選択肢から除外している。

図表Ⅲ-33 好きな日本料理  
質問：「好きな日本料理メニューはどれですか（複数回答）」



日本食に対する意識調査（図表Ⅲ-32～36）  
調査時期 2012年12月  
調査対象 中国、香港、台湾、韓国、米国、フランス、イタリアに居住する20～50代の消費者2,800人

まえ、海外で実際に日本食がどのように認識されているかを概観する。同調査は上述の対象国・地域に居住する20～50代の消費者計2,800人に対し、①好きな外国料理（日本料理を含む）、②日本産清酒、緑茶、その他好きな日本産品の評価などに関する質問を尋ねた。

好きな外国料理を聞いたところ、1位は「日本料理」と日本料理への高い評価が明らかになった（図表Ⅲ-32）。

中でも、定番の「寿司」「刺身」「焼き鳥」「天ぷら」は日本料理の代表メニューとして浸透度が高く、国・地域を問わず高い人気を得た（図表Ⅲ-33）。

また、上述の定番メニュー以外では、アジアや米国で「ラーメン」が支持され、欧州では「カレーライス」が好まれるとの結果が出た。前者はラーメン専門店の増加がブームを後押しし、後者はアニメが広まる中でカレーを食するシーンが描かれていることが多いことから消費者に受け入れられているようだ。さらに、好きな寿司ネタとしては、鮭の人気が高く、マグロを上回った。

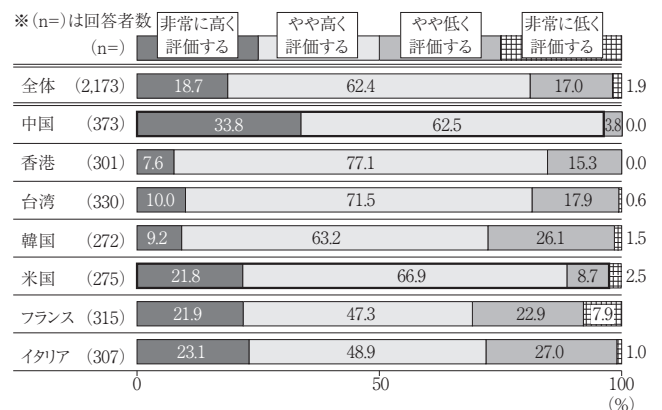
日本産清酒の評価について尋ねた設問では、回答者の8割が高評価を示し、特に中国、米国で好評だった（図表Ⅲ-34）。

米国での高評価は、日本の蔵元と米国バイヤー双方の販促努力などから、現地で高価格帯の吟醸酒、純米酒といった特定名称酒が健闘しているといった点が背景として考えられる（※中国、米国では日系メーカーをはじめ清酒の現地生産品も多く、現地生産品と日本産品を混同して回答している可能性もある）。

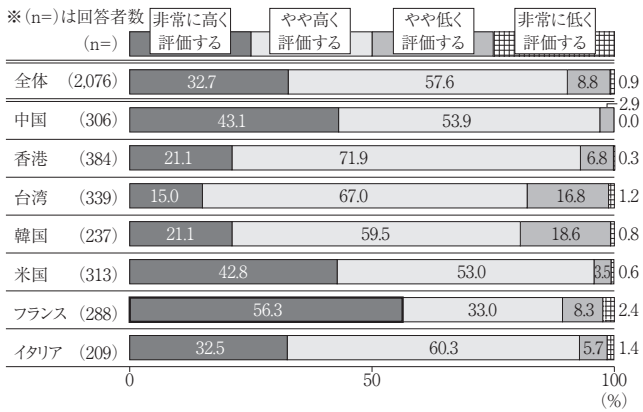
日本産緑茶の評価については、回答者の9割以上が高く評価し、とりわけフランスで好評という結果になった（図表Ⅲ-35）。

さらに本質問に回答したフランス人女性回答者（150人）の62.7%が日本産緑茶を「非常に高く評価する」と

図表Ⅲ-34 日本産清酒を飲んだ評価  
質問：「日本以外の他国産の酒類（ビール、ワイン、ウイスキー等）と比べた場合、日本産清酒を味、見た目、イメージなど総合的な観点から4段階で評価してください」



図表Ⅲ-35 日本産緑茶を飲んだ評価  
質問：「日本以外の他国産の茶（ウーロン茶、ジャスミン茶、紅茶等）と比べた場合、日本産緑茶を味、見た目、イメージなど総合的な観点から4段階評価してください」



回答。近年同国では、カフェや家庭で緑茶が身近な飲み物として浸透度が高いこと、緑茶の「抗酸化作用」が老化対策に有効として女性に注目されていることなども背景として挙げられる。

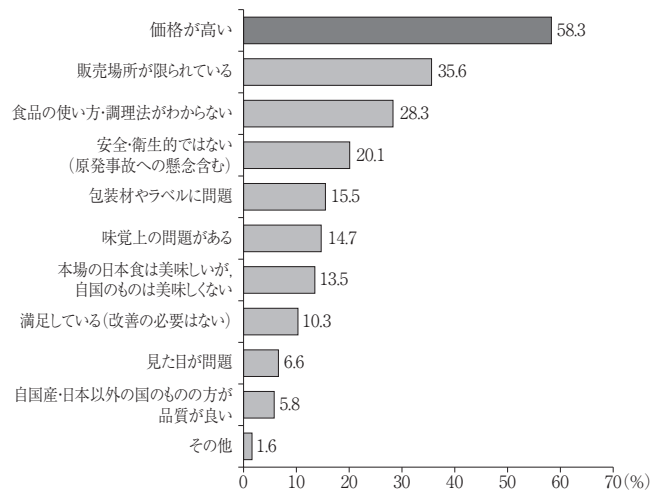
また、日本産品のうち消費経験があり好きなものを自由回答で尋ねた設問では、「水産品」を好むという回答が最も高く、次いで「菓子類」、「米」の順位となった。水産品の支持が高かったのは中国、香港、フランス、イタリアで、菓子類については台湾や韓国で人気が高かった。

このように、今回ジェトロが調査を実施した対象国・地域において、日本料理や特定の日本産品への評価が総じて高いことが明らかになった。一方、日本食品・食材購入時の問題点を尋ねたところ、各国・地域共通で「価格が高い」という回答割合が高かった（図表Ⅲ-36）。

また、回答結果で国・地域別の特徴としては、韓国において「安全・衛生面での懸念（原発事故の影響を含む）」、米国において「食品の使い方、調理方法がわからない」といった割合が高かった。前者については、地理的に日本と距離が近いことから、先の日本の東日本大震災による原発事故の影響への懸念が一因となっているとみられる。後者については、食品の適切な調理方法をはじめ一層の日本産品プロモーションの工夫が必要といえそう。

各国・地域共通の課題としては、日本産食品の海外での販売価格の高さが浮き彫りになったが、流通マージンや生産コストを下げ、いかに価格を下げる努力をするかという点も考慮が必要だ。とはいえ、日本産の食品は高品質で付加価値が高い商品が多いため、日本独自の品質管理レベルの高さ、商品にまつわる歴史や文化をはじめとする高価格・高品質に見合う合理的な理由を、海外の消費者に丁寧に説明し、理解・納得してもらう努力が一

図表Ⅲ-36 質問：「日本産食品・食材を購入する際に感じる問題点（改善して欲しい点）や日本産食品を買わない理由はありますか（複数回答）」



層重要になるといえよう。

日本産の食品に対する海外での高い評価を追い風に、今後いかに現地の消費者の生活スタイルや文化を含めたマーケティングを行い、日本産品の海外での競争力強化につなげることができるかが注目される。

### ■農林水産物・食品の輸出拡大に政府も本腰

日本政府は、2013年6月14日の閣議で、財政再建の基本姿勢となる「骨太の方針」と安倍政権の経済政策で「三本目の矢」となる「日本再興戦略」を正式決定し、「農林水産物・食品輸出の促進」を「成長戦略」の中に位置付けた。

同月19日には、衆議院農林水産委員会が、農林水産物・食品の輸出拡大に関して、以下の決議を全会一致で採択した。農産品輸出に関する国会決議はこれが初めてである。同委員会の認識として、日本の農林水産業・食品産業を発展させていくために、世界の経済成長を好機と捉え、日本食文化を広め、農林水産物・食品の輸出拡大に取り組んでいくことが喫緊の課題であるとしている。具体的に取り組む項目としては、以下の点を挙げている。

- ① 2013年5月に牛海綿状脳症（BSE）の清浄性が国際的に認められたことで、日本の食肉の安全性を国際的に発信し、輸出解禁に向けた衛生協議を加速するとともに、相手国の衛生条件に対応した食肉処理施設の整備に対する支援を充実していくこと。
- ② 世界的に需要が増大している、養殖生産物をはじめとする水産物の輸出について、日本の魚のブランド化を促進するとともに、対米、対EU向けHACCP取得の促進等品質管理体制の確立と迅速な衛生証明書発給体制の構築を図ること。
- ③ 日本産農林水産物・食品の利用拡大を円滑に進めるため、世界人口の4分の1弱を占めるイスラム圏にお

いてハラル認証を取得しようとする取り組みのほか、GLOBALGAP（グローバルギャップ）など、世界の食市場において通用する認証を取得しようとする取り組みに対し、支援措置を講ずること。

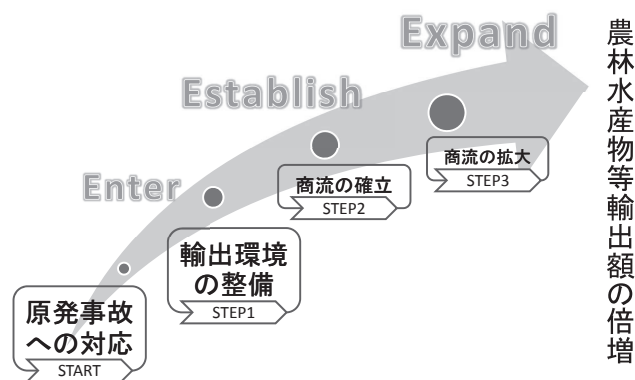
- ④ 野菜・果実等に対する検疫等の制限に対しては戦略的に対応し、相手国においてリスク分析中のものは、科学的根拠に立ったりリスク分析の促進を強く働きかけること。
- ⑤ 野菜・果実等の植物検疫等輸出に必要な手続きを卸売市場で行うことにより、迅速な輸出を実現するとともに、産地間連携による日本の農林水産物を年間安定的に供給できる体制の構築を実現すること。
- ⑥ 急成長する新興国等の市場への食品産業のさらなる展開を推進するため、情報提供をはじめ、商談会、海外でのマッチングの場、各種イベントへの支援など総合的なサポート体制を充実・強化すること。
- ⑦ 原材料の国産化による付加価値の向上など国内農林漁業との連携強化を通じた食品産業の成長発展が図られるよう、日本産農林水産物・食品の地理的表示の保護制度を確立すること。
- ⑧ 原発事故に伴う輸入規制措置の緩和、撤廃に向けて、諸外国・地域に正確な情報を提供した上で、科学的根拠に立った対応を強く要請する。

ことなどである。

#### ■農林水産省の輸出促進戦略、輸出促進施策

2013年1月29日に、農林水産省は農林水産大臣を本部長とする「攻めの農林水産業推進本部」を立ち上げた。同本部では農林水産物の輸出戦略を検討している。従来の輸出支援策は、関税が低く、非関税障壁措置も厳しくない国・地域への商談機会の提供による、産地の取り組み支援が中心であったが、日本食への支持を背景に、日本食の基礎となる食品・食材を、食市場の拡大が見込まれる国・地域へ輸出することにより、前述のとおり2020年までに年間輸出額を1兆円水準にするとの目標達成を目指している。

図表Ⅲ-37 日本産の農林水産物・食品輸出の方向性（3Es）



〔資料〕農林水産省

そのため、重点的に支援する品目（水産物、加工食品、米・米加工品〈日本酒含む〉、林産物、花き、青果物、牛肉、茶）、および重点的に開拓する国・地域（香港、台湾、米国、中国、マレーシア、EU、ロシア、ベトナム、インドネシア、インド、フィリピン、タイ、シンガポール、ミャンマー、中東、ブラジル）を設定する。

市場に応じて、原発事故の影響の最小化を起点に、①輸出相手国が求める認証・基準への対応や基準のハーモナイゼーションなどの輸出環境の整備（Enter）、②商流の確立支援（Establish）、③商流拡大支援（Expand）の三つのE施策を集中的に実施する（図表Ⅲ-37参照）。①では輸入規制等の情報提供を行い、輸出先国・地域と日本は制度や文化が異なるため、商売の基本としては、相手国の基準に合わせる必要があるとの認識である。②ではジェトロなどが主体となり商談会の創設、マーケット情報の発信などの確かなマーケティング、また流通網の整備も行う。輸出重点品目・国については、相手国政府が求める過剰な基準・認証や対応の遅れを整理し、解決に向けて関係省庁と連携して迅速に取り組む。③では農林漁業成長産業化ファンド、Made by JAPANとの有機的な連携による商流拡大を目指す。

2012年の日本産農林水産物・食品の輸出額は、前年比

#### コラム1：輸出阻害要因を取り除く国内の取り組み事例

日本産農林水産物・食品を輸出する場合、海外諸国での輸入規制や国内の要因により輸出が行えない、もしくは輸出が円滑に行えないケースがある。例えば、近年、一部の輸出相手先においては、日本で製造され、日本国内で流通している食品を輸出する際に、相手国から、輸出された食品が日本国内において問題なく流通していることを証明する「自由販売証明書（Certificate of free sale）」の提出を求められるケースがある。日本国内の事業者等から、日本では、輸出される食品に対し当該証明書の発行を行う政府行政機関がなく、日本で製造された食品の輸出を阻害する要因となっているとの指摘を受けていた。それを踏まえて、日本からの円滑な食品の輸出が行われるように、厚生労働省は2013年6月20日から各地方厚生局において当該証明書の発行を行うこととした。このように、同省はじめ国の機関も、輸出の環境整備に前向きに着手し始め、政府間交渉で輸出先国における規制緩和を今後も継続的に求めていくことと併せて、日本産農林水産物・食品の輸出阻害となりうる要因を、積極的に取り除く取り組みが行われることが期待されている。

0.3%減の4,497億円となっており、政府の年間輸出目標水準は現時点の約2倍と大きな隔たりがある。今後目標を達成するためには、海外市場の拡大、輸出規模の拡大を図る必要があり、農林水産省は、目標達成に向けて、各種戦略を策定し各種施策を実施する方向に進んでいる。

**■農林水産物・食品輸出に関するジェトロの取り組み、輸出対応力を持った生産者や輸出サポーターの育成がカギ**

ジェトロは農林水産物・食品輸出促進本部を2012年1月に立ち上げた。本部、国内外事務所が一体となり、農林水産省等関係省庁とも緊密な連携をとりながら輸出促進の取り組みを行っている（図表Ⅲ-38）。相談・支援体制を強化し、商談機会提供事業（海外見本市出展、海外バイヤー招へい商談会）の拡充を図ることで、輸出に関心を持つ事業者数は増加し、裾野は広がっているといえる。一次産品生産者、JA等事業者など、これまで輸出への取り組みが比較的少なかったケースも、積極的にジェトロ事業を活用し始めている。ここ一年でも、全国各地で地域の特性に応じたさまざまな農林水産物・食品輸出の取り組みがみられる（これまでにジェトロを活用した事例としては、図表Ⅲ-39）。今後ジェトロは、こ

うした中から多くの成功事例を生み出すことで、それを全国的に広く普及し、さらに輸出の取り組みを拡大していくことを目指している。

農林水産・食品分野では、輸出に初めて取り組む事業者の割合が高いことから、輸出者のスキルアップ支援の充実が一つ目の大きな課題となっている。海外バイヤーからも、輸出についての事業者の意識や、準備が不十分であるとの指摘を受けている。そのため、これまでの事業実施や調査を通じて得られた情報をベースにして、事業者のレベルに応じた目的別セミナー（入門、商談スキル、国別、品目別）を全国各地で開催する予定で、輸出者の育成を強力にバックアップする。また、商談機会を効果的なものとするために、商談前の双方の十分な情報交換を行うとともに、輸出事業者の商談前後のケアを今後も引き続き行っていく。

海外情報を収集・分析し、輸出者に積極的に発信していくことが二つ目の重要な課題となっている。輸出事業者が現地の輸入制度、マーケット情報、商習慣を知らずに商談に臨むケースも多く見られることから、海外の輸入制度調査、現地消費者調査、流通調査といった基礎的調査を実施するとともに、今後の市場拡大を目指して、ハラルやコーシャ、味覚調査といった新しい分野の情報収集も行う。

**■海外ではプロ向けに普及啓発セミナー実施**

さらに、海外サイドでは、バイヤー、外食事業者、小売業者を対象に、日本産農林水産物・食品の魅力・価値を発信する。商談会に参加するバイヤーの枯渇、韓国、

図表Ⅲ-38 ジェトロ農林水産・食品部主要事業実績（2012年度）

相談支援体制の強化	農林水産物・食品輸出相談窓口設置（本部・国内事務所38カ所）	相談件数4,553件 （2012年1月中旬～12月末）
	海外コーディネーターの配置	17都市21人
海外見本市出展、商談機会の提供	国内でセミナー、研修会実施、講師派遣	113回、参加者数5,166人 （2013年1月末までの1年間）
	海外見本市出展	15本（2012年度）
輸出有望案件の発掘支援	バイヤー招へい商談会	40回、31都市、 招へいバイヤー数173人（2012年度）
	輸出有望案件発掘支援	52社（2013年1月31日時点）

〔資料〕ジェトロ

図表Ⅲ-39 ジェトロ活用事例

事例→輸出のメリット・ポイント		
根室産冷凍サンマ	福島産桃	盆栽
輸出先：ベトナム（シンガポール） 日本で有数のサンマ水揚げ量を誇る根室。ベトナム向け冷凍サンマに対するジェトロの輸出支援は2012年度で3年目を迎え、これまでにベトナム向けミッション派遣やベトナムからのバイヤー招へいを実施した。高い品質を誇る根室産冷凍サンマの今後の販路開拓のために、ベトナム以外にシンガポールからのバイヤー招へいも行った。根室市によると、2012年度のベトナム向け根室産冷凍サンマの輸出は、前年度の3倍の約300トンと大きく伸長した（2010年度は7トン）。バイヤーとのビジネスを確立後、現地消費者向けイベントを実施したことにより、根室産サンマのブランド力が一層強化されることとなった。→ <b>根室のブランド力向上</b>	輸出先：タイ 原発事故の影響で日本からの輸出が止まっていた福島産農産物。その輸出再開を目指して、2012年8月、桃の収穫期にタイからバイヤーを招へいして、生産地視察や商談を実施した。同年9月中旬には、招へいしたバイヤーの百貨店2カ所で福島産桃800個が1個600円で販売され完売となった。福島産の桃は大変好評であったため、同年9月下旬には販売場所の数を増やして対応した。福島産農産物としては、原発事故後初めての輸出となった。→ <b>原発事故後初の福島産品輸出</b>	輸出先：EU 商社を使った間接輸出が多い中で、直接輸出に成功した事例もある。2010年のジェトロ欧州バイヤー招へい商談会、2011年11月には「アジア太平洋盆栽水石大会」とジェトロ香川は継続的に支援を行った。2012年11月に、スペイン、ドイツからバイヤーを招へいして商談会を実施したところ、EU向けに栽培登録している香川県内の盆栽生産業者13社が参加した。産地活性化や欧州販路拡大のために、従来商社経由であったルートを直接輸出に切り替えることを目指して、コンテナを仕立て、神戸税関による高松港での通関などをジェトロが全面的にサポートした。最終的には、生産者が連携して、産地一体となった直接輸出を実現することとなった。→ <b>生産者自ら直接輸出</b>

〔資料〕ジェトロ

図表Ⅲ-40 政策提言後の主な動き

	ジェトロの政策提言内容	政策提言後の主な動きなど
提言1	諸外国・地域における原発関連規制の早期解除に向けた継続的な働きかけ	輸入規制：原発事故直後 51カ国・地域→42カ国・地域(2013.7.1時点) EU, ブラジル, シンガポールで規制緩和, マレーシアで規制措置完全解除。
提言2	各国食品安全規制への対応	水産HACCP：2013年1月, 自民党水産部会で水産HACCP早期認定に向け, 関係省庁, 関係業界による連絡協議会を設置。 米国食品安全強化法：ジェトロはセミナーを開催。米国食品医薬品局(FDA)の日本での検査状況把握・情報発信。
提言3	動植物検疫協議の推進	口蹄疫発生後, 2012年8月に米国向け牛肉輸出が再開。輸出食肉取扱施設の増加(2012年7月以降, カナダ1増, マカオ4増, タイ3増)
提言4	知的財産保護制度の整備	農林水産省は「地理的表示保護制度研究会」開催, 検討中。
提言5	ロジスティクスへの戦略的対応	農林水産省と共同で「農林水産物・食品輸出口ロジスティクス研究会」を2012年9月に立ち上げ, 計4回開催。

〔資料〕ジェトロ

台湾等競合品の品質向上による競争激化, 円高や原発事故の影響による輸入規制などで小売店での日本産の取り扱いが減少していることから, 海外10カ所以上の国・地域で普及啓発セミナーを開催する。日本産農林水産物・食品等の料理法や製法, 素材, 歴史, 競合品との品質の違いを説明する。

2012年度に実施したロジス

### コラム2：輸出先のマーケットに合う品目を選んで売り込め～韓国産パプリカの対日輸出に学ぶ～

2012年の韓国からのパプリカの輸入は, 2万635トン, 72億3,500万円となっている。韓国は輸入相手国1位で, 輸入全体の数量, 金額いずれも約6割のシェアを占め, 2位のオランダ(輸入量, 輸入額ともに約2割のシェア)に大きく水をあけている。この背景には歴史的な経緯がある。1990年代に, 韓国では農産物の市場開放が進み, 輸出競争力の強化を農業政策の柱の一つに据えて, 施設園芸野菜の振興に力を入れた結果であろう。

オランダの高い技術力を取り入れ, 同国産の種子を使い, 当初はガラス温室で栽培し, 高品質を求めたことにある。肉厚でジューシー, 甘みがあり, 赤, 黄, 橙といった色合いは料理の材料として食欲をそそり, ビタミンCが豊富で栄養価が高いとの理由などで, オランダ産より低価格な韓国産は日本で一躍人気となった。パプリカは, 生産当初韓国国内で消費されることはなかったため, 戦略的に, 距離的にも近い日本市場への輸出を念頭に置いて導入された。とはいえ, 日本においても, パプリカは, 従来から生産, 消費されていた品目ではなかったが, 新しい需要が創出されたかたちとなった。当初オランダからの輸入が首位を占めていたが, 好調な対日輸出を背景に, 低価格高品質の韓国産が急増することとなった。

年間の輸出水準目標達成のために, 日本産農林水産物・食品の品目別, 輸出先国別に輸出戦略が策定されているところである。今後, 輸出先市場のニーズの把握, マーケティングを行うことでその市場に合った日本産品を売り込んでいくためには, 韓国産パプリカの事例は一つの大きな示唆を与えてくれることになるであろう。

### コラム3：輸出の効果

#### 海外での高評価で生産者のやる気が上昇～販売増だけではない輸出のメリット～

多くの企業にとって, 農林水産物・食品を輸出する一番の目的は販売先の拡大や販売額の増加だろう。しかし, 輸出から得られるものはほかにもある。既に輸出を手掛けている企業は, 販売拡大にとどまらない輸出のメリットに, 醍醐味を感じている。

#### ◆ 外国人の柔軟な発想を学ぶ

アジアや欧州向けに本ワサビやヤマトイモなどの輸出を手がける三和食品(群馬)の石川社長は, 食品見本市SIAL2012(パリ)に会場した現地レストランの関係者の言葉に驚いた。「フランスではお好み焼きが人気。ヤマトイモを使って, お好み焼きの生地には弾力を出したい」というのだ。ヤマトイモは欧州人の口に合わないのではないかと懸念していた同社だが, 出展した結果, 「外国では, 日本人が想定しないような調理方法があるので, 先入観で決め付けてはいけない, という教訓を得た」(石川社長)という。

#### ◆ 生産者のモチベーションが向上

伊豆沼農産(宮城)は, 2004年から香港向けに豚肉を直接輸出している。同社のブランド豚「伊達の純粋赤豚」は, その安全性の高さと味の良さが現地で高く評価されている。同社の伊藤社長は, 「香港での高評価は, 地元の豚生産農家や加工に携わる人のやる気につながっている」と話す。

両社とも, 売り上げに占める輸出の割合はそれほど高くないものの, 輸出を通して得た柔軟な発想や関係者のやる気をばねに, さらなる販路拡大に向けて邁進している。

ティクス研究会では、賞味期限の問題、少量多品種等食品独自の要因により、流通コストが大きくなっているとの課題が提示された。そのため、今後は関係者を集め、共同輸出モデル実証事業の制度設計、実施や成果の普及を図る計画である。

また、輸出の取り組みを進める中で、農林水産事業者やジェットロだけでは解決できない課題については2012年6月に政策提言を行い、提言後に動きのある事例もみられており（図表Ⅲ-40）、農林水産物・食品輸出環境の改善に向けて政府との連携を一層強化する取り組みも継続的に行っている。

このような流れもあり、2013年度はジェットロ向けに農林水産省から初めての補助事業が決定され、ジェットロは従来以上に政府との連携を緊密化して輸出に取り組むこととなっている。

## (2) 日本企業の海外展開の取り組みと課題

### ■成長戦略を閣議決定

日本政府は2013年6月14日、金融、財政政策に続く第3の矢である日本再興戦略（成長戦略）を閣議決定した。成長戦略は、海外市場獲得のための戦略的取り組みとして、インフラ輸出、クールジャパンの推進、潜在力ある中堅・中小企業に対する重点的支援などを盛り込んだ。

ジェットロが2013年1月に日本企業6,531社を対象に実施した「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査（ジェットロ海外ビジネス調査）」（有効回答数1,957社、回答率30.0%）によると、約7割の企業が海外ビジネス拡大に意欲的な姿勢をみせた。海外ビジネス拡大を図る理由として圧倒的に多かったのが「海外での需要の増加」（75.6%）で、次いで「国内での需要の減少」（56.8%）だった。ターゲットとなる市場については、中国を挙げる割合が49.1%と最も高く、タイ（40.6%）、インドネシア（38.2%）、ベトナム（34.1%）とアジア諸国が続いた。日本企業にとって、成長著しいアジアを中心とする海外需要の取り込みが経営上の課題となっている。

### ■政府、インフラシステム輸出を加速

世界全体で必要なインフラ投資は、2011～30年に24兆ドルと試算されている<sup>(注1)</sup>。アジア開発銀行の推計によると、アジア新興国・途上国全体で2010～20年の合計で8兆2,225億ドルに上るインフラ需要が見込まれる。東・

東南アジアが66.6%（5兆4,723億ドル）を占め最大で、南アジア（28.8%、2兆3,705億ドル）、中央アジア（4.5%、3,737億ドル）、大洋州（0.1%、60億ドル）と続く。また、米国のエンジニアリング業界専門誌ENRが発表する世界の主要建設企業上位225社の売上高合計額をみると、従来4,000億ドル前後で横ばいに推移してきた売上高は、2004年から拡大基調に転じ、2009年に初めて1兆ドルを突破、2011年に1兆2,025億ドルに達した。このうち各社の海外（自国外）売上高合計は4,529億ドルだが、日本のシェアは計4%程度（188億ドル）にとどまる。海外プロジェクトで競合する欧州（53.1%）、米国（12.8%）、中国（13.8%）、韓国（5.7%）の同シェアはいずれも日本を上回る。新興国の経済成長を背景に、世界のインフラ市場は近年拡大を続けるが、優良プロジェクト受注をめぐる欧米、中国、韓国などとの競合は激化している。

成長戦略では、2020年に約30兆円（現在約10兆円）のインフラシステム受注達成を目標とする。関係閣僚で構成する経協インフラ戦略会議は2013年5月に、インフラ

図表Ⅲ-41 インフラシステム輸出の主要分野における日本企業の海外受注額推計

分野		現状（2010年）	将来推計（2020年）
エネルギー	電力	約2.2兆円	9兆円程度
	原子力	約0.3兆円	
	石油・ガスプラント	約0.5兆円	
	スマートコミュニティ	約0.8兆円	
交通	鉄道	約0.1兆円	7兆円程度
	次世代自動車	約10億円	
	先進安全自動車	-	
	道路	約0.2兆円（2011年）	
	港湾	（整備）約500億円（2009～11年平均） （運営）約500億円	
航空	（空港）約500億円（2007～11年平均） （管制）約1億円（2013年）		
情報通信	情報通信	約4兆円	6兆円程度
基盤整備	工業団地	約100億円	2兆円程度
	建設業	約1兆円（2009～11年平均）	
生活環境	水	約0.2兆円	1兆円程度
	リサイクル	約0.1兆円	
新分野	医療	約0.5兆円	5兆円程度
	農業	約150億円	
	宇宙	約200億円	
	海洋インフラ・船舶	約0.1兆円（2011年）	
	郵便	約150億円	

〔注〕①各分野の現状および推計値については、分野ごとに算出・推計方法に差があり、また一部重複が存在する。

②海外受注額には、機器・役務提供の受注に加え、事業投資による収入額等を含む。

〔資料〕「インフラシステム輸出戦略」（経協インフラ戦略会議）より抜粋

(注1) 世界のインフラ需要については、さまざまな公的機関・民間企業による推計がなされている。経済産業省の産業構造審議会貿易経済協力分科会インフラシステム輸出部会は、実務者レベル検討会報告の中で米国ワシントンに拠点を置くコンサルティング会社CG/LA infrastructureによる試算を引用した。

システム輸出戦略を決定、同戦略の中で30兆円の内訳が示された（図表Ⅲ－41）。エネルギー、交通、情報通信、基盤整備、生活環境などの分野別に、2020年時点の海外受注額推計（事業投資による収入額等を含む）を算出している。同戦略は、目標達成に向けて、①官民連携の推進、②インフラ海外展開を担う人材の発掘・育成支援、③国際標準の獲得、④新たなインフラ分野（医療、農業、宇宙、海洋）への進出、⑤安定的かつ安価な資源確保の5本柱を中心に具体的な施策を展開していく方針を定めた。重要なプロジェクトについては、閣僚が出席する経協インフラ戦略会議などの場で、工程管理を行う。

インフラシステム輸出戦略は、地域別の取り組み方針にも言及している。新興国・途上国を①ASEAN、②南西アジア・中東・ロシア・CIS・中南米、③アフリカの三つの地域に分けて整理した。2013年6月に横浜市で開催された第5回アフリカ開発会議（TICAD-V）では、安倍首相からケニアやモザンビークなど10カ国のインフラ整備を進めるため、「戦略的マスタープラン」を作成する構想が表明された。日本政府は、今後5年間で1.4兆円のODAをインフラ整備などに投じる考えで、民間資金も含めた日本の対アフリカ投資額は最大で3.2兆円に上る見

通し。

### ■中韓企業との競合が激化

日本企業は、石油化学やLNGプラント、電力、鉄道などの分野に強く、世界各地で大型プロジェクトを受注する（図表Ⅲ－42）。LNGプラントでは、日本のエンジニアリング専門大手の世界シェアが約6割に達するとされる。また、石炭やガス火力発電においても、世界最高レベルのエネルギー効率を実現し、技術優位性が高い。鉄道分野では、省エネ性能に優れる車両の製造や、定時運行能力の高さに定評がある。日本企業は、低炭素や省エネといった切り口で世界の技術革新を主導する。

ただ、近年、日本の競合先として、従来の欧米に加え、中国、韓国企業の躍進が目覚ましい。日本の海外プラント・エンジニアリング受注額が年間200億ドル前後で横ばいを続ける一方、中韓企業が中東産油国やアジア、アフリカの新興国で次々と大型プロジェクトを受注する。日本が得意とする高効率の石炭火力発電でも、中国や韓国の技術力が急激に向上しつつある。

中韓企業の強さの源泉は、日本と比べ安価なプロジェクトコストである。中国は、政府系金融機関がひも付きの低利融資を相手国政府に提供し、国営企業などがハードインフラの建設を請け負う。

建設に当たっては、本国から大量の労働者を動員して、建設費を抑えつつ、一定水準の品質のインフラを完成させる。大規模プロジェクトについては、国家主席や首相が外国訪問する機会に、相手国・企業との間で覚書を締結し、国家間で明確に位置付ける。いわば中国政府がお墨付きを与えることで、プロジェクトの遂行を後押しする。こうした中国の手法については、相手国への技術移転が伴わず、経済効果も限定的といった批判がある。しかし、相手国側のニーズに合わせ柔軟に対応する中国側の姿勢が奏功し、批判は広がりやを欠く。

韓国では1997年のアジア通貨危機の際に、プラント・エンジニアリングなどインフラ関連企業の多くが倒産の危機に直面した。そこで、これら企業は大規模なリストラに着手、大量の技

図表Ⅲ－42 日本企業による主な海外大型プロジェクト受注実績（2012年度）

分野	国・地域	プロジェクト名	受注企業	金額
エネルギー・化学	ベトナム	ニソン製油所・石油化学コンプレックスの建設	日揮、千代田化工建設、テクニップ（仏）、GS建設（韓）、SK建設（韓）	90億ドル（総投資額）
	マレーシア	LNGプラントの増設	日揮、JGCマレーシア（日揮子会社）	20億ドル（約1,700億円）
	サウジアラビア	石油化学コンプレックスの新設	JGCガルフ・インターナショナル（日揮子会社）	200億ドル規模（投資額）
	サウジアラビア	石油化学コンプレックスの拡張	JGCガルフ・インターナショナル（日揮子会社）、ヨコガワ・サウジアラビア（横河電機子会社）	約70億ドル（投資額）
	メキシコ	石油化学コンプレックスの建設	三菱重工業、三菱商事	25億ドル以上（投資額）
電力	台湾	大林超々臨界圧石炭火力発電所1・2号機建設（2×800MW）	IHL、住友商事、東芝、CTCI（台）	1,600億円（受注額）
	タイ	ウタイ郡ロジャナ工業団地内ガス複合火力発電所新設（1,600MW）	三菱重工業、三菱電機、シンタイ（泰）	16～17億ドル（推定総事業費）
	ポーランド	コジェニツェ火力発電所11号機新設（1,000MW）	日立グループ、ポリメックス・モストスタール（ポーランド）	1,500億円（全体受注額、日立製作所の持分660億円推定）
輸送	フィリピン	MRT7号線（23km、14駅）向けシステム一式および土木工事、車両108両等	丸紅とDMCI（比）のコンソーシアム	10億ドル（受注額）
	英国	鉄道車両更新計画「インターシティ・エクスプレス・プログラム」向け車両リース事業	アジリティ・トレインズ（日立製作所70%、ジョン・レイン（英）30%出資）	約45億ポンド（事業規模）

〔注〕①日本円換算で1,000億円以上のプロジェクトを掲載。

②各種報道やプレスリリースがあったプロジェクトを掲載しており、全てのプロジェクトを網羅していない。

〔資料〕「重化学工業新報」より作成



術者が解雇された。解雇された技術者達は、自ら中小規模の会社を立ち上げ、大手企業の下請けに入るようになった。この結果、大手は、技術力の高い下請けを活用し、建設費を抑えることが可能になった。中東地域には、こうした下請け会社が現地拠点を構え、大手企業のプロジェクト遂行を支援している。韓国は、官民一体で果敢にリスクを取りに行くことでも知られる。2009年にアラブ首長国連邦（UAE）から原子力発電所を受注した際には、60年間の長期運転保証を提案したとされ、競合国を驚かせた。

### ■官民連携の強化で対抗

価格競争力の強い中韓企業に対し、日本はいかに対応していくべきか。国家予算の乏しい新興国はインフラ建設の初期コストに注目しがちで、建設後の運営・維持管理を含むプロジェクト総額による価格比較など日本側の主張は通りにくい。

日本としては、強みのあるファイナンスやODAと技術力を組み合わせ、対抗していくほかないとみられる。ファイナンスは、欧州経済危機の影響もあり、日本のメガバンク3行が、世界のプロジェクトファイナンスで上位5位以内に入る。輸出信用機関である国際協力銀行（JBIC）による融資や日本貿易保険（NEXI）の保険引き受けに対する評価も世界的に高い。また、国際協力機構（JICA）が実施してきた円借款や技術協力は、アジアを中心に根付いており、現地政府からの信頼が厚い。政府系機関が提供するこれらの政策ツールは、競合国との比較において、日本の大きな強みとなる。ジェットロなどと連携して、相手国政府高官を日本へ招へいし、日本の技術力や運用能力の高さを実際に見てもらうことも受注に向けた有効な手段である。日本としては、前述した低炭素や省エネなどの高い技術力に、政府系機関の政策ツールを組み合わせることで、相手国にとって魅力的な提案が可能になる。また、相手国のニーズを十分に踏まえ、

価格と技術のバランスの取れた提案にすることが欠かせない。ニーズ把握やプロジェクトコスト削減に当たっては、現地や第三国企業との連携が重要になる。

### ■医療分野が新たなフロンティアに

成長戦略では、新たなフロンティアとなるインフラ分野として、日本の医療技術や医療機器等の国際展開を支援していくことを決めた。医療機器、医薬品市場に関する英国の調査会社エスピコムによると、世界の医療機器市場は2012年に3,077億3,490万ドル、うち米国が39.1%のシェアを占めて圧倒的に大きい。以下、日本（10.2%）、ドイツ（7.6%）、中国（4.5%）、フランス（4.3%）と続く。欧米大手メーカーは地元市場で高い販売シェアを維持しつつ、海外展開にも積極的に取り組む。他方、新興国市場では中国が最大である。欧米に比べ規模は小さいものの、近年急成長を遂げつつある。同社の予測によると、世界の医療機器市場は、2017年に4,344億1,220万ドルに拡大する。主要国・地域別にみると、世界最大の市場である米国は、人口が2012～17年にかけて年率0.7%（年間約300万人）と高いペースで増加する。アジア最大の市場は引き続き日本だが、人口の多い中国、インドの医療機器市場が同20%前後で拡大する見込みである。

医療機器市場において、日本は内視鏡やCTスキャンなどの画像診断装置、超音波診断装置を中心にアジア大洋州地域で競争力を有する。CTスキャンは、タイ、シンガポールで2012年に国・地域別輸入シェア首位となった（図表Ⅲ-43）。ただ、最近は米国やドイツのシェアが拡大しており、2010年に比べ日本は、中国、台湾、韓国、オーストラリアで順位を落とした。その他地域においては、ロシア（30.8%）、米国（21.8%）、ブラジル（20.3%）、トルコ（21%）で日本の輸入シェアが2割を超えた。また、超音波診断装置についても、日本はアジアで高い輸入シェアを有し、シンガポール、ベトナムでは4割前後に達する（図表Ⅲ-44）。ただ、両国以外では米

図表Ⅲ-43 アジア大洋州地域におけるCTスキャンの国・地域別輸入シェア（2012年）（単位：%）

	輸入先1位	輸入先2位	輸入先3位
中国	米国 (35.5)	日本 (35.5)	ドイツ (26.0)
台湾	米国 (41.2)	ドイツ (29.1)	日本 (18.9)
韓国	ドイツ (40.9)	米国 (23.1)	日本 (23.0)
マレーシア	米国 (53.2)	ドイツ (19.9)	日本 (15.1)
タイ	日本 (42.3)	米国 (31.4)	中国 (9.1)
インドネシア	中国 (32.5)	日本 (28.6)	ドイツ (23.1)
シンガポール	日本 (66.7)	米国 (16.7)	ドイツ (14.8)
フィリピン	中国 (71.7)	ドイツ (16.6)	米国 (9.5)
ベトナム	日本 (35.6)	オーストラリア(19.2)	中国 (15.4)
インド	米国 (29.5)	中国 (25.2)	日本 (15.3)
オーストラリア	米国 (44.0)	ドイツ (19.6)	日本 (18.0)

〔注〕①HS902212、②ベトナムのみ2011年の数値  
〔資料〕各国貿易統計より作成

図表Ⅲ-44 アジア大洋州地域における超音波診断装置の国・地域別輸入シェア（2012年）（単位：%）

	輸入先1位	輸入先2位	輸入先3位
中国	米国 (42.9)	韓国 (14.6)	日本 (13.4)
台湾	米国 (36.5)	日本 (30.6)	韓国 (9.2)
韓国	米国 (60.3)	日本 (15.3)	中国 (4.6)
マレーシア	米国 (23.2)	シンガポール(16.8)	日本 (15.0)
タイ	米国 (68.9)	韓国 (11.8)	デンマーク(6.7)
インドネシア	韓国 (31.7)	中国 (20.6)	米国 (18.8)
シンガポール	日本 (37.9)	米国 (31.3)	フランス (7.5)
フィリピン	韓国 (35.3)	日本 (21.5)	米国 (19.6)
ベトナム	日本 (44.4)	韓国 (21.4)	中国 (11.4)
インド	米国 (22.2)	中国 (21.8)	韓国 (17.9)
オーストラリア	米国 (63.4)	日本 (11.8)	韓国 (6.4)

〔注〕①HS901812、②ベトナムのみ2011年の数値  
〔資料〕各国貿易統計より作成

国のシェアが日本を凌駕する。韓国や中国、シンガポールも近年シェアを拡大させており、特にマレーシアやインドで日本のシェア低下が顕著となった。アジア以外の主要国においては、ロシアやサウジアラビアで日本の輸入シェアが2割前後となった。日本は内視鏡や画像診断装置、超音波診断装置など一部の医療機器で競争力を有するが、他の製品では欧米メーカーの知名度が高く、世界市場で十分に存在感を示せていない。

医療機器生産で世界シェアの約半分を占める米国では、産学官が連携した取り組みが好循環を生んでいる。米国の大学には、医師を目指す世界各国の留学生が学んでおり、米国メーカー製の医療機器を使用しながら知識や経験を蓄積していく。やがて留学生は母国に戻って医師になるが、治療や手術に当たっては慣れ親しんだ米国製の医療機器を好む。米系メーカーは、医師らのニーズに応えるため、世界各国に研修や機器メンテナンスなどの拠点を設立、アフターサービスの向上に伴い一層販売を伸ばす。こうした動きを米国政府も後押しする。さらに、米国は、単なる機器輸出にとどまらず、病院自体が海外展開し医療サービスを手掛けることに積極的で、米国医療のブランドイメージ向上につながっている。最近では、ドイツのシーメンスや韓国のサムスンが類似の取り組みを手掛けており、日本のライバルは米国以外にもいる。

#### ■医療技術とサービスを一体で輸出

政府は、成長戦略で日本の先進的な医療技術とサービスを組み合わせて海外展開していく構想を打ち出した。日本の医療技術・サービスが獲得する海外市場規模を2010年の4,500億円から2030年までに5兆円へ増やすことを目指す。2013年4月には、医療機器メーカーを会員に持ち、医療機関ともつながりの深い一般社団法人メディカル・エクセレンス・ジャパン (MEJ) が改組、新設され、日本の医療国際化の窓口となることが確認された。

医療サービスについて、政府は、日系の医療機関や診断センターの海外展開を後押ししていく構えである。日本の医療拠点を2020年までに海外で10カ所程度創設する

目標を掲げる。2013年5月には、北海道帯広市の北斗病院がロシアのウラジオストクに「画像診断センター」を開業した。同センターは、帯広市の北斗病院と専用回線をつないで、撮影した画像の遠隔診断や日本への患者受け入れ支援などを行う。医療機関の海外展開の先行事例として注目を集める。このほか、MEJはUAEのアブダビに「日本UAE先端医療センター」を設置して、日本が強みを有する重粒子線を使った放射線がん治療を計画する。インド・バンガロールでは、セコムと豊田通商が現地財閥と組んで病院経営に乗り出した。

数少ない成長産業である医療をめぐって、米国やドイツ、韓国などのライバルが関連機器・サービスの輸出拡大を図る中、日本も今後一段の取り組みが必要となろう。医療機器の販売に当たっては、当該国政府から承認を取り付ける必要がある。例えば、米国での販売には、米国食品医薬品局 (FDA) の承認が不可欠になる。ただ、今後の市場拡大が予想される新興国においては、政府が独自の規制を持たないことから、FDAなどの承認に準拠するケースが散見される。このため、米国でFDA承認を受ける米国企業に有利な状況となっている。仮に日本の薬事法承認が新興国の規制当局でFDAと同等の位置付けを得られれば、日本企業の医療機器輸出につながる可能性がある。政府は、薬事法を改正し、医療機器の承認迅速化を図る方針だが、医療機器の輸出拡大に向け、法案成立後はアジアなど新興国への働き掛けも期待される。

企業にとっては、海外展開を効率良く進める一つの方策が海外展示会への出展である。有名展示会には業界のキーパーソンが集まるため、販路開拓やパートナー探し効率的に行える(図表Ⅲ-45)。医療機器関連の展示会の場合、学会と併催されることも多く、現場の医師とのネットワーク構築も可能だ。人材や資金など経営資源が限定的な中堅・中小企業にとって活用メリットは大きい。

海外展示会を活用して新規輸出先を獲得する成功事例も出てきた。医療用携帯型X線撮影装置の開発・製造を手掛けるジョブ(神奈川県横浜)は、ドイツ・デュッセルドルフで開催された世界最大の医療機器総合見本市

図表Ⅲ-45 医療機器分野における主要海外見本市(2013年度)

展示会名	会期	開催地	備考
中国国際医療機器博覧会 (CMEF Spring 2013)	2013年4月17日～20日	中国・深圳	医療機器分野におけるアジア太平洋地域最大の専門見本市
BIO International Convention	2013年4月22日～25日	米国・シカゴ	世界最大の医薬バイオ専門見本市・商談会
Medical Fair Thailand 2013	2013年9月12日～14日	タイ・バンコク	東南アジア最大規模の医療機器分野専門見本市
BIO Europe 2013	2013年11月4日～6日	オーストリア・ウィーン	欧州最大の医薬バイオ専門見本市・商談会
MEDICA 2013 (国際医療機器展および国際会議)	2013年11月20日～23日	ドイツ・デュッセルドルフ	世界最大級の医療機器見本市
RSNA 2013 (北米放射線学会)	2013年12月1日～6日	米国・シカゴ	世界最大の放射線学会併設見本市
Arab Health 2014	2014年1月27日～30日	UAE・ドバイ	中東最大級の医療機器見本市
Medical Design & Manufacturing West 2014	2014年2月11日～13日	米国・アナハイム	世界最大級の医療機器部品専門見本市
Medical Fair India 2014	2014年3月14日～16日	インド・ムンバイ	インド最大の医療機器見本市

[資料] 各種資料より作成

などに出展、来場者の声を踏まえ、当初の動物用から人体用X線撮影装置への進出を決断した。その後、欧州の安全基準適合を意味するCEマークを取得し、イタリアへの輸出につなげた。現在の輸出先はイタリア、ドイツ、米国、オーストラリア、メキシコの5カ国に広がっている。今後は、南米やASEAN、アフリカにも販路を拡大したい考えだ。同社は、海外展示会出展の意義について、通常面会の難しい大企業の経営幹部に直接コンタクトできることや、新製品開発の動機付けにつながる点を挙げる。特に欧米展示会への出展は、業界内の知名度向上に直結することから、新興国進出に際して波及効果が高い。

ジェットロでは、医療機器分野における主要な海外見本市への日本企業の出展を支援するほか、海外から外国人医師を日本に招聘する取り組みを新たに開始した。2013年6月にはタイの民間大手病院の医師5人（透析分野）を九州に招き、透析関連の病院・メーカーの訪問や展示会視察を実施した。実際に日本の医療機関や企業を訪問することで、医療技術・サービス水準の高さを認識してもらい、医療機器輸出につなげる狙いである。

#### ■クールジャパンの国際展開を推進

クールジャパンの推進に関して、成長戦略は現在63億円の放送コンテンツ関連売上高を2018年までに3倍に増加する目標を掲げた。経済産業省のまとめによると、コンテンツを含むクリエイティブ産業の国内生産高は、自動車産業（54.1兆円）を上回る。同省は、クリエイティブ産業に関する明確な定義はないとしつつも、デザイン、地域産品、アート、ファッション、観光、広告、コンテンツ、住まい、食を合計すると国内生産高は64兆4,000億円に上ると推計する。他方、世界のクリエイティブ産業の市場規模は、新興国を中心に2009年の463兆9,000億円から2020年に932兆4,000億円へと倍増する見通し。現在の日本企業の海外売上高について、同省では約2兆3,000億円（世界シェア0.5%）と見積もっている。

クリエイティブ産業分野における日本企業の海外展開に当たっては、異業種間の連携が主要課題となっている。このため、日本の官民は、2013年6月にタイで開催された「バンコク・インターナショナル・オートサロン2013」で日本の自動車関連雑貨と音楽ライブ（J-POP）を組み合わせ販売促進する新たな形式の事業を試行した。タイの出版社が主催するオートサロンは自動車関連の展示会としてはASEAN最大級で昨年の第1回には約70万人を動員した。会期中は、自動車関連雑貨を扱う日本企業18社が出展したほか、日本の音楽業界団体との共催で音楽ライブを行い、日本製品とJ-POPの相乗効果による新規販路の開拓を図った。日本の音楽関連企業7社が参加して継続的なビジネス展開を目指し、現地パートナー候

補との商談会も開催した。ジェットロは、商談や試験販売の機会提供を通じ、日本の中小企業による日用品、生活雑貨のアジア市場開拓を支援する「キャラバン事業」を展開しており、異業種連携による新たなビジネスモデル開発に取り組む。

クリエイティブ産業分野において、日本企業がこれまで未進出だった市場への参入を図る動きも始まっている。中東・北アフリカ地域は、5億人超の人口を有し、若年層が多いことで知られる。特に湾岸諸国を中心に富裕層も多く、カタールやアラブ首長国連邦（UAE）、クウェートでは1人当たりGDPが4万ドルを上回る。ファッション市場として有望な地域だが、文化的な差異や日本からの距離、情報不足などの理由により、日本企業の市場参入は進んでこなかった。湾岸諸国では、スペインのZARAや、スウェーデンのH&Mなど欧米系ファストファッションブランドが現地企業と組んで店舗数を大きく伸ばした。湾岸以外の地域では低価格な地場ブランドの人气が根強い。ただ、日本製品に対する評価は高い。ジェットロが2012年8月にサウジアラビア、トルコ、UAEから日本に招へいしたファッション・美容分野のバイヤーは、日本製品の洗練された、かわいいデザインに対し大きな関心を示した。翌年2月には、日本のアパレル企業を中心にサウジアラビアとUAEへミッションを派遣、現地初となる日本ファッションブランドの展示会や商談を行った。サウジアラビアでは、女性来場者から、独創性や日本らしさを感じさせる日本製品を求める声が集まった。

デザイン性や機能性に優れる日本製品は、新興国のみならず、競争の厳しい欧米市場でも受け入れられている。岡山県倉敷市のカモ井加工紙は、カラフルなマスキングテープが人気を集め、パリをはじめ欧米各国の有名セレクトショップで販売されている。同社は、フランスのパリで開かれたインテリア・ギフト見本市「メゾン・エ・オブジェ」出展を機に、各国のバイヤーの目に留まった。その後、著名な女性ファッション誌「ELLE」に取り上げられ、評判が世界中に広まった。また、奈良県葛城市の吉川国工業所は、米国の日用品市場への参入を果たした。同社は、米国の日用品小売チェーン社長が訪日した際の商談会参加を契機に契約を獲得、奈良の自社工場製造したプラスチック製の収納用品を米国向けに輸出する。日本製品を積極的に買い付ける同米國小売チェーンの社長は、「日本の商品はデザインや機能性、質が素晴らしく、高所得層の顧客に人気」と評価する。一方で価格面と対応の素早さに課題を残すと指摘する。

#### ■進むサービス産業の海外進出、現地化が課題

クールジャパンでは、日本のコンテンツ（ドラマ、ア

図表Ⅲ-46 海外事業達成度と各課題の相関分析結果

	事業達成度と相関が高い課題		左記の「事業達成度と相関が高い課題」それぞれについて、 相関が高い個別課題		
			1位	2位	3位
			全回答企業	1位 商品・サービス面	現地に合わせた商品・サービスの供給
	2位 資金やコスト面	事業投資のリスク管理	出店コスト	資金の確保	
B to B企業	1位 商品・サービス面	現地に合わせた商品・サービスの供給	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力	
	2位 事業環境面	労働法規等の問題	現地の税制	許認可の事務手続き	
B to C企業	1位 資金やコスト面	出店コスト	現地での資金調達	インフラ等のビジネスコスト	
	2位 商品・サービス面	商品・サービスの安定供給（量）	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力	
卸売業	1位 人材面	現地従業員の管理	現地人事評価システムの運用	現地従業員へのノウハウ移転	
	2位 経営・マネジメント面	進出先マーケット情報の収集・分析	パートナーとの戦略的提携	進出国決定に関する情報収集	
卸売業を除く全業種	1位 商品・サービス面	現地に合わせた商品・サービスの供給	商品・サービスの日本との同等供給	商品・サービスの安定供給（量）	
	2位 資金やコスト面	事業投資のリスク管理	出店コスト	資金の確保	
中国進出企業	1位 人材面	現地従業員の管理	社内人材確保	現地従業員の勤労意欲	
	2位 事業環境面	労働法規等の問題	外資参入規制	文化・商習慣	

〔資料〕「平成24年度 第2回サービス産業の海外展開実態調査」（ジェットロ）

アニメ、音楽等）とサービス産業の融合も検討課題とする。ジェットロが海外ビジネスに積極的な日本のサービス産業企業5,876社を対象として、2012年10～11月に実施した海外展開実態に関するアンケート調査（有効回答数1,352社、有効回答率23.0%）によると、回答企業の4割以上（546社）が海外進出を経験していた。海外進出経験済み企業が最も重視している進出国は、中国が43.3%と最も多く、次いでタイ（9.6%）、米国（7.4%）、ベトナム（4.5%）、シンガポール（3.7%）、インドネシア（3.2%）だった。日本からの最初の進出先としては、中国が最多となっており、次いで米国、香港、シンガポールだった。ただ、最初の進出先に米国を選んだ企業も、2カ国目にはアジア諸国を選ぶケースが6割を超え、日本のサービス産業のアジア重視が鮮明となっている。

同調査は、日本のサービス産業が海外事業を軌道に乗せる上での課題を明らかにした。日本企業が抱える課題を「人材面」「資金やコスト面」「商品・サービス面」「経営・マネジメント面」「事業環境面」の五つの視点に基づき測定したところ、事業達成度との相関が最も高い課題は「商品・サービス面」だった（図表Ⅲ-46）。具体的

には、日本企業は、現地ニーズに合わせた商品・サービスの供給や価格設定といった課題を抱えており、それらの適切な現地化が成功に向けた鍵になる。事業達成度との相関が高い課題は、業種によって異なり、卸売業では「人材面」、消費者を顧客とするB to C企業では「資金やコスト面」が1位となった。人材については、全回答企業の7割近くが「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」を課題に挙げた。「業務ノウハウの現地社員への移転・共有化」「海外展開を図るための社内人材の確保」を課題とする回答も多かった。また、同調査は、海外未進出の企業に対しても、海外進出しない理由を尋ねた。その結果、国内市場優先以外に、人材やノウハウ、情報の不足を挙げる企業が多かった。

同実態調査の結果から、商品・サービスの適切な現地化や人材、資金・コストが日本企業の抱える課題として浮かび上がった。では、海外展開を実現した企業はどのようにこれら課題を克服したのか。中国のアパレル市場を事例に日本企業の取り組みを検証する（図表Ⅲ-47）。

事業達成度との相関が最も高かった商品やサービスの現地化は、各社によって対応が分かれる。オリーブ・デ・

図表Ⅲ-47 日本のアパレル企業による中国進出事例

企業名	本社所在地	資本金	従業員数	進出国・地域	事業内容
オリーブ・デ・オリーブ	京都府	8,000万円	250人	台湾、韓国、中国	OLIVE des OLIVEブランドのアパレル事業およびブランドライセンス事業
ポイント	東京都	26億6,000万円	2,374人	台湾、香港、中国、シンガポール	カジュアルウェア専門店チェーン
クロスカンパニー	岡山県	1億円	2,661人	中国（上海）、台湾、米国（NY）	アパレル衣料品、バッグ、靴、時計、貴金属、その他雑貨の企画、製造、小売販売および飲食店舗の運営
イオリ	東京都	5,000万円	105人	中国、台湾、香港、シンガポール、マレーシア（クアラルンプール）	レディースのアパレルから服飾小物の企画、ショップ運営およびOEM生産

〔注〕進出国・地域はいずれもインタビュー時点。

〔資料〕各社へのインタビュー、各社HP、TSR東商信用録を基に作成

オリーブは、洋服の企画、生産を日本から全て中国に切り替えた。中国ではジャストサイズで体にフィットする服を求める傾向があり、デザインもシンプルすぎるものはあまり好まれないなど消費者の嗜好が日本と異なるためだ。価格設定についても、中国の百貨店は値下げ販売が多いため、定価を日本より高めに設定して対応するようにした。他方、クロスカンパニーは、商品やサイズを日本と統一的に展開する。日本ブランドであることが、評価につながっているとみており、今のところ現地化は検討していない。色やサイズは進出先の趣向に合わせて出店後に微調整すれば良いと柔軟な姿勢である。このほか、イオリのように、日本とほぼ同じ商品を、同一価格帯で設定することもあり、各社の戦略は一様でない。

人材については、従業員の定着率の低さに苦慮する日本企業が多い。販売が上向いた際には販売員の引き抜きも増加する。各社は、従業員のモチベーション維持・向上のため、販売業績トップの従業員に対する1年分のボーナス支給など待遇面の工夫を講じる。従業員のやる気次第で販売業績が大きく変わるとの強い認識が背景にある。

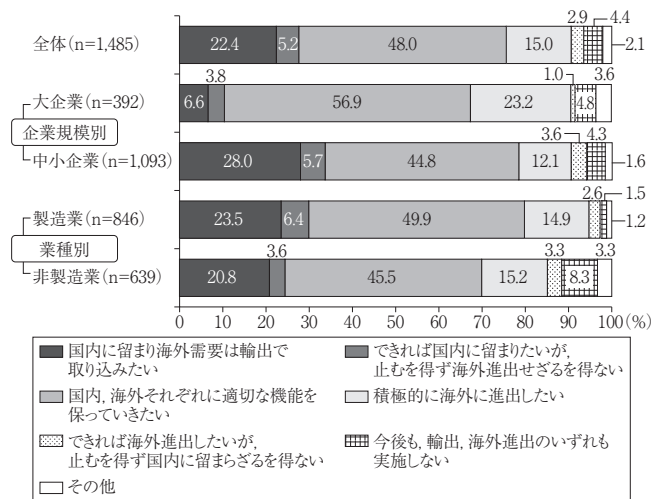
資金・コスト面の課題に関して、オリーブ・デ・オリーブは、まとまった初期投資資金を準備し、即断即決によるスピーディーな事業展開が必須だと指摘する。同社は、2004年に中国進出し、半年後には店舗数を22店舗に拡大、その後も半年で20店舗のペースで出店する。情勢変化の早い中国では、新規開店コストを極力抑えつつ、まずは開店して業績が良ければ続け、悪ければ早期に閉店するなど、期限を決めて経営判断を下すことが大事という。

ジェットロは2012年度からサービス分野（流通・小売業、外食産業、理美容産業、教育関連産業、その他生活関連サービス業等）における日本企業の海外展開を個別に支援する新たな取り組みを開始した。日本企業の海外進出を検討段階から現地第1号店出店に至るまで、パートナー紹介や店舗物件探しなどで支援する。これまでに計22社への支援を決定し、鉄板焼きなどの高級料理店を経営する「うかい」（東京都八王子市）が台湾・高雄市、和食麺類チェーンを国内外で展開する「サガミチェーン」（愛知県名古屋市）がタイ・バンコクへの出店計画を明らかにした。海外進出経験の少ない企業にとっては、人材やノウハウ、情報の不足が海外展開の制約要因となっており、同事業の活用でこれら課題の解消が期待される。

■ 潜在余地大きい中堅・中小企業の海外展開

成長戦略は、「潜在力」や「意欲」のある中堅・中小企業等の輸出額を2020年までに、2010年比2倍にする目標を掲げる。今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する。そのため、進出前から進出後まで一貫して支援する体制を整備するとした。中小企業の海外展開は、経営

図表Ⅲ-48 海外ビジネスに対する日本企業の考え方(企業規模別、業種別)



〔注〕母数は、本質問に対する全体、企業規模別、業種別の回答企業数（無回答を除く）  
〔資料〕「2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」（ジェットロ）

資源の制約などから、大企業に比べ進んでいないが、潜在余地は大きい。中小企業庁の中小企業実態基本調査によると、2011年度に海外に子会社、関連会社または事業所を所有する日本の中小企業（法人企業）の割合はわずか0.9%（15,011社）にとどまる。

海外展開に積極的な企業を対象にしたジェットロ海外ビジネス調査（前出）においても、海外拠点を有する中小企業の比率は39.5%と、同79.1%の大企業に比べ低い。約6割の中小企業は海外に販売や生産などの拠点を有していない。ただ、中小企業の海外事業展開に対する意欲は高く、65.9%の企業が海外事業の拡大を図る意向を示す。拡大の対象国としては、販売、生産ともに中国の比率が最大となった。海外事業拡大を図る上では、現地販売網、現地パートナー、現地市場情報の不足などが課題となっている。

同調査は、各社の海外ビジネスに対するスタンスについても尋ねた。その結果、中小企業では、国内にとどまり海外需要を輸出で取り込みたいとする回答が28%に達し、大企業（同6.6%）との違いが鮮明になった（図表Ⅲ-48）。調査時点で64.6%の中小企業が輸出を手掛けており、15.9%は今後、新たに輸出に取り組みたいとした。大企業では新たに輸出に取り組みたいとの回答が2.1%にとどまっており、中小企業の輸出拡大余地は大きい。輸出拡大先としては、中国が最も多く、ASEAN、米国と続いた。中小企業にとっては、輸出を行う上で、コスト競争力が突出した課題となっており、現地販売網、輸出先の市場情報なども制約要因となっている。

従業員数が100人に届かない小規模企業でもビジネスの海外展開は十分に可能である。日本各地には創意工夫

でヒト、モノ、カネ、情報の制約を乗り越え、海外市場への参入を果たした小規模企業がいくつもある。

精密金型メーカーの狭山金型製作所は、従業員31人。埼玉県入間市に拠点を構え、サブミクロン単位の加工技術に裏付けられた、超高精密金型の設計・製作、高精密プラスチック成形加工などを得意とする。同社が海外市場に目を向け始めたのは2000年ごろ。当時、販売先は国内だけだったが、将来の海外展開を見越し、国際標準化機構（ISO）の認証を取得した。続いて検討したのが海外展示会へ参加することだった。そして、2011年3月に参加したシンガポールの工作機械見本市で現地の金型メーカー、サンワ（SANWA）グループと出会う。サンワは狭山の製造技術に強い関心を持ち、翌年8月に折半出資でシンガポールに合弁会社を設立した。その後、シンガポールで開催された医療機器見本市に参加。サンワの現地人脈を通じた働きかけが功を奏し、多数の引き合いを得た。狭山は、欧州の医療機器、航空宇宙分野の顧客開拓に向けた体制づくりも進めている。

東北電子産業は、東日本大震災の被害が大きかった宮城県仙台市に本社を置く。従業員は60人で、電子計測システムや理化学機器などの開発・製造を手掛ける。海外営業は、欧米、アジアに置く五つの主力代理店を中心に展開している。重視しているのが実機を用いたデモンストラーションだ。実際に測定を行い、計測精度の高さと、それがユーザーの課題解決にいかにつながるかを具体的に理解してもらうためだ。販売実績が最多の台湾では、主要顧客の一つである台湾大学医学部に納入した測定装置を実演に使用。年間1~3台とコンスタントな販売につながっている。同社は「影響力の強い有力顧客に納入した実機でデモを行い、販売の可能性を高める」という手法を中国や韓国など他市場でも使っていく考え。

神奈川県茅ヶ崎市の由紀精密（従業員20人）も、高精度な微細金属加工技術を武器に海外顧客の開拓を進める。

かつては国内の電機メーカー向けに生産していたが、2年前から海外顧客の開拓に乗り出した。2011年には単独で「パリ・エアショー」に初参加。翌年には、パリで産業下請け関連の国際見本市に、同業3社と共同出展した。これら展示会への参加を通じて、イタリア企業から人工衛星部品、ドイツ企業からは自動車関連試作部品を受注するなどの成果があった。同社は出展にあたって、「技術」と「用途」のコーナーを設け、展示品を分かりやすく見せる工夫を徹底した。来場者に精密加工品を顕微鏡で見せ、航空宇宙や医療機器など用途をイラスト表示した。この結果、重要な製品情報が一目で分かり、商談がスムーズに進んだ。

千葉県松戸市に本社を置く金型メーカーの大信製作所はわずか従業員3人で世界市場を切り開く。同社の利益の源は、設計したとおりの形状に製水できる小型の「アイスモールド」である。輸出ビジネスの契機はウイスキー関連の展示会への出展だった。由緒あるウイスキーメーカーから声が掛かったことで、アイスモールドの名声は高まった。評判は口コミで世界中に伝わり、世界から注文が舞い込むようになった。8カ国語に対応可能な通販サイトを通じて販路は一気に世界へと広がった。

#### ■成功の鍵握る海外パートナーと技術力

前述4社の小規模企業が海外販路開拓に成功した要因は、「海外パートナー」「提案力」「技術力」といったキーワードに集約される。狭山金型製作所や東北電子産業は、海外展示会で出会った合弁相手や地場の代理店ネットワークを通じて新規顧客を獲得した。自社の人材に限りがある中、海外パートナーの持つ人脈やノウハウを活用する戦略である。また、由紀精密は、海外展示会で単に技術力をアピールするのではなく、自社の技術がどのような用途や素材に応用できるのか数値を交えた提案を行い、受注につなげた。そして、各社に共通するのが高度な技術力や特定分野のオンリーワン技術を有することで

図表Ⅲ-49 米国中小企業の海外展開事例

企業名	設立	本社所在地	従業員数/ 年商	主力製品	海外進出方法	海外拠点	海外売上 比率
CEMコーポレーション	1978年	ノースカロライナ州	約280人/ 約8,000万ドル	マイクロ波実験装置	米国内で製造した製品の輸出	日本、英国、ドイツ、フランス、イタリアに販売子会社	70%
RBGスペクトラム	1987年	カリフォルニア州	非公開	ビデオグラフィック製品	米国内で製造した製品の輸出	中国、オランダに販売子会社。日本、韓国、オーストラリア、インド、フランス、ロシア、レバノンに駐在員事務所	40%
パワーインテグレーションズ	1988年	カリフォルニア州	443人/ 2億9,874万ドル	変電用集積回路（IC）	海外企業に生産委託	カナダに研究開発子会社。シンガポールにサービスセンター。中国、マレーシア、タイ、フィリピンで生産委託	90%
フリーュータイム	1999年	カリフォルニア州	239人/ 4,290万ドル	マイクロ流体チップ	製造拠点を海外に設立	日本、中国、オランダ、フランスに販売子会社。シンガポールに製造拠点。	47%
MPバイオディカルズ	1959年	カリフォルニア州	約500人/ 非公開	医薬用実験装置、試薬	海外製造企業を買収	日本、中国、インド、オーストラリア、ニュージーランド、欧州、ロシアなど9カ国に販売子会社。シンガポールに製造拠点。	非公開

〔資料〕「ジェットロセンサー」2012年11月号

ある。各社とも海外展開の前提として確かな技術力に裏付けられた競争力の高い製品を有していた。

これらの成功要因は機械メーカーに限ったことではない。他の業種にもあてはまる。新潟県三条市でだしパックなど業務用食材を製造するフタバは、自社研究所で独自技術を磨きつつ、海外見本市出展を契機に海外パートナーと出会い、アジア諸国への輸出を実現させた。

それでは、国によって海外展開成功の要因は異なるのか。図表Ⅲ-49に、海外ビジネスに成功している米国の中小企業5社の概要をまとめた。これら5社に共通する成功要因は、自社の技術や製品が海外でも通用するとの確信を持っていることだ。同時に、地域ごとに異なる顧客のニーズを見極め、相手に応じた製品やサービスを提供する柔軟性も持ち合わせる。CEMコーポレーションは、研究開発と製造を米国本社で行うが、各地域の販売子会社から本社への逆提案を重視する。また、各社とも海外パートナーや現地子会社との信頼関係構築を大切にしているのも特徴的だ。相手のことをよく学び、対面コミュニケーションを重視する。信頼醸成に時間をかけることをいとわない。そして、最後は人材である。特に言語能

力を重視、業務経験も考慮する。取り上げた5社はいずれも米国から駐在員を派遣するのは最低限にとどめ、優秀な人材を現地で採用することに力を注ぐ。あるいは、現地代理店を徹底活用する。以上でみてきたように、5社に共通する成功要因は、①技術やサービスに対する自信、②現地ニーズの把握と柔軟な対応、③海外パートナーとの信頼関係、④人材に集約される。これらの成功要因は、前述した日本の小規模企業4社とも重なる。日米で国籍は異なっても、海外ビジネスの要諦に変わりはない。

さらに、欧州には小規模ながらもニッチ分野で世界的に高いシェアを有する中堅・中小企業が多く所在する。欧州債務危機の影響から域内ではマーケット拡大は望み薄の中、中堅・中小企業ならではの「俊敏さ」で、海外市場の獲得に果敢に取り組んでいる。これら企業は欧州で「Hidden Champion」（隠れたチャンピオン企業）や「Born Global」（生まれながらの国際企業）と呼ばれ注目されている（図表Ⅲ-50）。海外ビジネスを目指す日本の中小企業にとって、特徴のある欧州の中堅・中小企業から学ぶ点が多い（図表Ⅲ-51）。

#### ■日本企業の海外展開をハンズオンで支援

こうした日本企業による海外市場開拓の取り組みを後押しするため、ジェトロは2013年3月から2年間で中堅・中小企業約1,000社の国際展開を支援する事業を開始した。アジアをはじめとする新興国進出を目指す企業に対し、海外ビジネス経験豊富な企業OB、現役シニア人材を専門家として派遣し、進出に向けた各段階に応じて個別に支援する。通常、海外拠点の操業開始までには、投資計画策定・意思決定をはじめとし、登記、許認可取得、現地パートナー探し、物件・人材確保と、超えなければならぬ多くの段階がある。専門家とジェトロが、各社

図表Ⅲ-50 欧州の隠れチャンプとボーングローバル

隠れたチャンピオン企業 (Hidden Champion)	
定義・条件	・無名性 (基幹部品/サービスの供給者) ・世界のニッチ同業で上位3位内 ・売上高40億ドル以下
特徴	・中堅企業が多く、中小企業とは限らない ・ニッチ市場に対する戦略的支配力 ・自国で収益確保の上での国際展開 ・「面的」な国際ビジネス展開
国・地域	ドイツ、スイス、イタリア等
別呼称	グローバル・ニッチャー
企業事例	・テトラ (ドイツ) 熱帯魚用フード ・ヴァンツル (ドイツ) 空港旅客用カート ・ゲレット (ドイツ) 劇場用緞帳、舞台装置 ・ダ・ヴィンチ (ドイツ) 水彩絵筆

#### ボーン・グローバル企業 (Born Global: BGC)

定義・条件	・中小ベンチャー (250人以下) ・設立・創業から3年以内に海外展開 ・海外市場での売上高が25%以上 ・創業20年未満
特徴	・情報通信、バイオ、新サービスなど ・先端産業に従事 ・研究機関との連携を通じた技術革新 ・ユニバーサル・デザイン志向 ・「線的」な国際ビジネス展開
国・地域	北欧、スイス、アイルランド等
別呼称	インターナショナル・ベンチャー
企業事例	・ザウンドインダストリー (スウェーデン) ヘッドフォン ・ネットホーク (フィンランド) 移動体通信基地局の動作検査 ・CRF (フィンランド) PDAによる臨床試験データ処理 ・チーム・オリヴィア (スウェーデン) 訪問介護・福祉サービス

[資料]「欧州中堅・中小企業の国際化戦略を探る」(ジェトロ) から作成

図表Ⅲ-51 海外展開する欧州の中堅・中小企業：五つの特徴

五つの特徴	説明
海外展開の素地	・欧州大手製造業の不振で脱下請けの必要性。 ・低成長で域外需要獲得の必要性。 ・多言語国家で海外展開への抵抗感なし。
スピード経営	・同族経営による迅速な意思決定。 ・直接販売で顧客ニーズを吸収、中間マージン低減。 ・トップセールスにも積極的。
ニッチ市場創造	・脱下請けで独自商品・サービス創造の必要性。 ・大手や同業他社が手がけないことをやる気質。
高付加価値化 サービス化	・自国生産をブランド化 (例: Made in Switzerland)。 ・主要顧客への保守サービス提供で、売り切りビジネスから長期契約による収益安定化。
世界市場を見据えた 戦略性・柔軟性	・クラスター連携を通じて弱点補完。 ・自前主義にこだわらず。 ・適材適所の人材活用。 ・国際展示会などの営業ツールも積極活用。

[資料]「欧州中堅・中小企業の国際化戦略を探る」(ジェトロ) から作成

図表Ⅲ-52 ジェトロによる主な個別企業向け海外展開支援サービス

分野	サービス名称	内容	料金(注①)	対象企業(注②)
コンサルティング / 情報提供	貿易投資相談	輸出入制度や貿易実務に関する質問・相談に回答。アドバイザーによる個別面談も実施。	無料	制限なし
	BOP/ボリウムゾーン・ビジネス相談	途上国でのBOPビジネスに関するさまざまな相談に対応。	無料	制限なし
	知的財産保護関連サービス	海外ビジネスでの知的財産侵害リスクの回避方法や、海外市場での模倣品・海賊版問題の解決に役立つサービスを提供。	無料 (一部有料)	制限なし
	海外ミニ調査サービス	ジェトロ海外事務所が現地情報を代行調査。	有料	制限なし
	海外コーディネーターによる輸出支援相談サービス	ジェトロが海外に配置する専門家(海外コーディネーター)が、海外ビジネス展開に関する問い合わせに現地感覚・目線で回答。	無料	中小企業(インフラ分野を除く)
	輸出有望案件支援サービス	機械部品、環境・エネルギー、農林水産・食品、デザイン製品・伝統産品、日用品、ファッション分野において、ジェトロ専門家が輸出戦略の策定から契約締結までをサポート。	無料	中小企業
	サービス産業個別企業支援	海外進出の検討段階から当該国への出店に至るまで、ジェトロが日本企業のサービス産業分野での海外進出を支援。	無料	サービス分野
	共同進出支援事業	地域や業種等で連携した複数の日本企業によるグループの海外(新興国)進出を支援。	無料	グループの過半数が中小企業
	中堅・中小企業新興国進出支援専門家派遣事業	新興国進出に取り組む中堅・中小企業を、ジェトロの専門(企業OB・現役シニア等)が、海外進出に向けた段階に応じて個別支援。	無料	中堅・中小企業
	海外展開現地支援プラットフォーム(海外)	海外において、ジェトロを含む各支援機関・団体によるプラットフォームを構築し、在外日系企業への支援体制を一層強化。	無料	中小企業 (2013年7月時点)
商談機会 提供	ビジネス・サポートセンター(海外)	短期の貸オフィス(フィリピン、タイ、インド、ベトナム、ミャンマー)と投資アドバイザーによるコンサルティング・サービスを提供。	有料	一部施設は中小企業のみ
	ビジネスアポイントメント取得サービス	指定した企業との商談アポイントメント取得をジェトロが代行。	有料	制限なし
	海外バイヤー招へい、ミッション派遣	海外から有力なバイヤーを招へいし、日本企業との個別商談会を開催。また、日本企業の関心の高い国・地域へ海外ミッションを派遣。	(注③)	(注③)
	見本市・展示会への出展支援	ジェトロが主催・参加する海外見本市・展示会への出展をサポート。	有料	中小企業主体
	アジア・キャラバン事業	日本企業による中国大陸・台湾、ASEANへの日用品、生活雑貨、建材等の販路開拓・拡大を支援。	有料	中小企業

[注] ①詳細は、ジェトロ・ウェブサイトのサービスガイド参照。サービス利用に伴い、利用企業に別途費用負担が発生するものもある。

②中小企業は、中小企業基本法で定義する中小企業。中堅企業については、法的定義が存在しないので資本金、売上高、従業員数などを踏まえ判断。

③海外バイヤー招へい、ミッション派遣の料金および対象企業はケースにより異なる。

④本図表以外に農林水産・食品分野を対象とした海外展開支援サービスを別途提供。

[資料]「ジェトロのサービス」、ジェトロ・ウェブサイト内各サイト等を基に作成

の段階に応じ継続的に支援していくことで、人脈やノウハウ、情報など中小企業が海外進出する際のボトルネック解消を目指す。

また、政府は、海外展開に向けた即戦力育成のための支援も展開する。経済産業省は、ジェトロや海外産業人材育成協会に委託し、新興国の政府系機関や企業に日本の若手人材をインターンとして派遣する事業を2012年度から取り組む。海外展開を目指す中堅・中小企業にとって、自社ビジネスに資する海外ネットワーク構築や市場調査の機会などのメリットがある。2012年度は3カ月から半年間にわたり、ASEAN、インドなど10カ国に86人を派遣した。2013年度は派遣人数を増やし200人を派遣する予定。さらに受け入れ機関リストに応募する従来の「公募型」に加え、企業が自ら発掘した現地受け入れ先に自社社員を派遣する「提案型」を新たに追加し、各社が

積極的に活用できる方法を取り入れた。新興国市場への参入を目指す中小企業にとって、人材育成や海外ネットワーク構築の端緒として有効な手段となろう。

これらの事業に加えて、ジェトロでは中堅・中小企業を中心に海外市場開拓の取り組みを支援する各種サービスを展開する(図表Ⅲ-52)。主にコンサルティングや商談機会の提供を通じ、日本企業の海外展開を事業計画策定から受注獲得、契約締結、そして現地拠点の操業開始まで一貫して支援する。2013年度からは地域や業種で連携した複数の日本企業によるグループを対象に海外進出を支援する取り組みを新たに開始した。海外においても、関係機関や団体と連携して、中小企業への支援体制を強化する。これら支援サービスの有効活用により、日本企業の海外市場獲得の進展が期待される。



Column Ⅲ - 3

●海外市場開拓に挑む日本の中堅・中小企業

■輸出と直接投資を行う高生産性企業

近年の新しい貿易理論では、企業がその生産性の違いにより異なる操業パターンを選択することが説明されている。中でも、Helpman, Melitz and Yeaple (2004) では、市場からの撤退、国内向け販売のみ、国内向け販売と輸出、国内向け販売と直接投資の4通りの操業パターンの中から、企業が生産性に応じてある操業パターンを選択することを示した。この手法を用いた実証分析は非常に多い。Kimura and Kiyota (2006) では、日本の製造業について、生産性が最も高い企業は輸出と直接投資を行い、次に生産性が高い企業は輸出もしくは直接投資を選択し、生産性がさらに低い企業は、国内のみで生産と販売を選択することが示された。この分析結果からは、生産性が企業の操業形態を規定することが示され (Bernard and Jensen 1999 等)、新規に輸出する企業が生産性を上昇させることも Greenaway and Kneller (2007) などの研究で示されている。

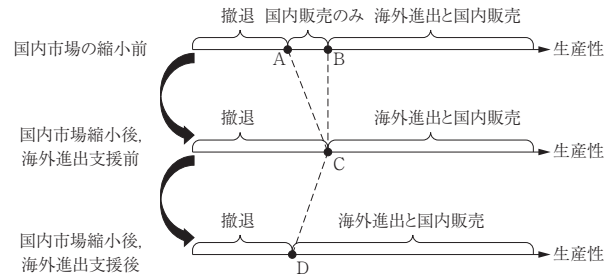
企業の海外進出については国内産業の空洞化懸念もあり賛否が分かれるが、日本の製造業企業の海外進出が国内の雇用に与える影響について、Ando and Kimura (2007) では、雇用の増加が確認され、一方、乾 (2011) では、海外進出が国内の生産活動にほとんど影響がないことが示された。

■輸出や直接投資の固定費用を下げる政策が重要

Mayer and Ottaviano (2007) は、英国、ドイツ、フランス、イタリア、ベルギーの各企業についての分析結果から、国内市場向けのみで生産と販売を行う企業に対して海外進出 (輸出や直接投資) を促進するために、それらに必要な固定費用を下げる政策を提言した。Bernard and Wagner (2001) では、ドイツの製造業について、新規に海外進出するためには、仮に将来海外から撤退・縮小を行ったとしても回収できない固定費用が必要となることが示された。

この固定費用を下げる政策の狙いを明らかにするために、理論的背景である Helpman, Melitz and Yeaple (2004) を簡略化して説明する。ここでは、取引先企業が海外へ進出するなどの理由により自社の国内市場が縮小した場合に、当該企業の海外進出の支援による固定費用の低下がもたらす効果に焦点を当てる。(図表1) では、3本の数直線によって企業の生産性と操業パターンの関係を示した。数直線上の右側の点ほど企業が生産性が高いことを表す。上段の数直線は国内市場の縮小前の状態を示す。中段の数直線は国内市場縮小後で、企業の海外進出を促進するための支援がなされる前の状態を示す。下段の数直線は、国内市場縮小後で、企業の海外進出を促進するための支援がなされた後の状態を表す。企業の生産性と操業パターンについて、上段の数直線のA

図表1 国内市場縮小の際の固定費用低減施策を通じた海外進出支援



点より生産性が低い企業は撤退を選択し、一方で生産性がB点とA点の間にある企業は国内向け販売のみを選択する。さらに、生産性がB点より高い企業は、海外進出を選択する。また、中段のC点や下段のD点より生産性が低い企業は撤退を選択し、中段のC点や下段のD点より生産性が高い企業は海外進出を選択する。A点の数直線上の位置は「国内のみに販売する企業の固定費用の大きさ」÷「国内市場の大きさ」で決定される。そのため、国内市場が縮小すると、「国内のみに販売する企業の固定費用の大きさ」÷「国内市場の大きさ」の値は大きくなり、A点は数直線上を右に移動する。一方で、B点の数直線上の位置は「海外進出する企業の固定費用と国内のみに販売する企業の固定費用との差」÷「海外市場の大きさ」で決定される。また、C点とD点の数直線上の位置は「海外進出する企業の固定費用」÷「海外市場と国内市場の大きさ」で決定される。そのため、海外進出の固定費用を減少させると、「海外進出する企業の固定費用」÷「海外市場と国内市場の大きさ」の値は小さくなり、C点は左に移動する。以上から、国内市場が縮小するほど、A点はB点に近づき、中段の図のように、国内販売のみの企業による撤退が増える。この撤退の増加を防ぐために、海外進出に関する固定費用を政策的に減少させることで、撤退かもしくは海外進出かを分ける生産性の値がC点からD点へ移る。そのため、これまで生産性が低いために海外進出できなかった企業も海外で生産ができるようになり、撤退の増加を防ぐ措置を講じることができる。

■国内外両輪で成長を

日本国内の取引が減少する一方で新興国を中心に海外市場が拡大しビジネスチャンスが広がっている中、日本の中堅・中小企業にとっては、海外市場拡大の機会を捉えて「日本国内限定の中堅・中小企業」から「アジアにおけるグローバル中堅・中小企業」へと脱皮するチャンスでもある。サプライチェーンがグローバルに発展した今日では、事業活動の領域を日本国内に限定するのでは



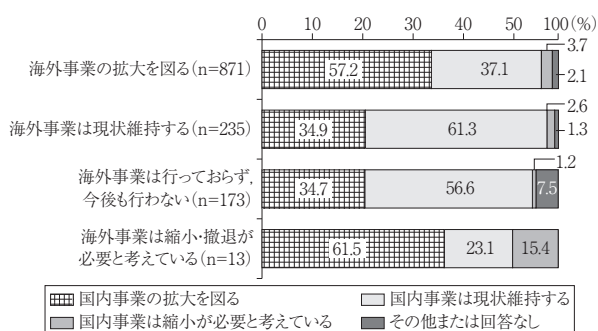
なく、少なくともアジア広域にまで広げて設定してもよいだろう。日本とアジア地域との間には国境があり、言葉もインフラも制度も商習慣も違うが、10年前と比べて大幅に進化したアジア諸国とのFTAネットワークの活用、アジア現地における日本の政府機関や民間企業による日本語による日本企業向け各種ビジネス支援サービス、日本の政府系金融機関や邦銀による手厚い金融面での支援、留学生などアジア人材の活用、などを通じて困難を乗り越えることでアジア地域の巨大市場をつかむことが可能だ。もちろんビジネスリスクは日本と比べて大きく、日本と同じビジネス感覚では通用しない。そこは相当な注意が必要なことも事実である。

ジェットロのアンケート調査<sup>(注)</sup>では、海外事業の方針別の今後の国内事業の方向性について聞いた(図表2)。

そこでは企業規模や業種にかかわらず、大まかな傾向が明らかになった。それは「海外事業の拡大を図る」と答えた企業は、同時に「国内事業の拡大を図る」と答える傾向にあることだ。逆に「海外を現状維持する」場合は、「国内も現状維持」との回答が多い。「海外事業は縮小・撤退が必要と考えている」企業は、逆に「国内事業の拡大を図る」回答が多い。これらは少数ではあるがUターン組と捉えてよいだろう。さらに「海外事業は行っておらず、今後も行わない」とする企業の最多回答は「国内事業は(拡大するのではなく)現状維持」と回答している。このことから、海外を拡大する企業は国内も拡大するが、海外が現状維持や消極的な取り組みだと国内も現状維持ということが分かる。海外進出を通じて企業体力を鍛えて、国内でも力強く事業を拡張する。こうした理想的な姿がアンケートからはみえる。

具体的な事例として、オリオン機械(本社:長野県須坂市、産業機械メーカー)は、中国、韓国、タイなど海外の生産拠点を拡張するが、国内事業活動も重要視している。現地で生産したものは現地で販売するというのが同社の海外事業戦略の基本だ。海外の子会社が製造した製品はその地域で販売し、日本国内には輸入しない。従って、海外展開が進んでも国内市場は独自の必要マ-

図表2 中小企業の海外事業の方針別にみた国内事業の今後の方向性



ケットとして残る。国内事業重視の姿勢は、2011年9月に国内4カ所目の工場を栃木県栃木市に建設した点にも表れている。栃木工場では工場設備用のエアドライヤーの小型機種を生産しているが、国内の雇用確保と災害などからの生産リスクの分散も国内設備を増強する目的の一つである。海外事業に本腰を入れて人材育成も図っているが、単に安い労働力だけを追い求め、生産を海外工場に移管することはない。国内では、今後も新製品開発や高付加価値品の生産拠点としての役割を担っていく。これらの製品は、同社が蓄積してきた極めて高い基幹技術の応用と製造技能が必要であるだけに、安易な海外への移管は難しい。また、生産は、製品群で国内外のすみ分けがなされている。海外生産品は、国内生産品と比較すると安価で、現地で競争できる価格帯になるよう設計されている。一方、国内は環境・省エネ重視の製品に傾注し、精密空調機器などの生産への特化を推し進めているという。同社の現在の海外売上比率は20%に達したが、この間の国内雇用は数年約600人で変わっておらず、海外事業の拡大が国内雇用を減らす(=空洞化)という現象は、同社の場合には当てはまらない。

(注) 2012年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査: ジェットロのサービス利用実績がある日本企業(本社)6,531社を対象(有効回答数1,957社[うち中小企業は1,441社]、回答率30.0%)。

<参考文献>

Helpman, Melitz and Yeaple (2004) "Export Versus FDI with Heterogeneous Firms" *American Economic Review*, 94 (1) : 300-316.

Kimura and Kiyota (2006) "Exports, FDI, and Productivity: Dynamic Evidence from Japanese Firms" *Review of World Economics*, 142 (4) : 695-719.

Bernard and Jensen (1999) "Exceptional exporter performance: cause effect or both?" *Journal of International Economics*, 47: 1-25.

Greenaway and Kneller (2007) "Industry Differences in the Effect of Export Market Entry: Learning by Exporting?" *Review of World Economics*, 143 (3) : 416-432.

Ando and Kimura (2007) "International Production Networks and Domestic Operations of Japanese Manufacturing Firms: Normal periods and the Global Financial Crisis", RIETI Discussion Paper Series 11-E-047.

乾 (2011) 「日本企業の海外進出が国内親企業のパフォーマンスに与える影響」『日本大学経済学部経済学研究所紀要』2011-03, 209-221.

Mayer and Ottaviano (2007) *The Happy Few: The Internationalisation of European Firms*, Brugel Blueprint Series.

Bernard and Wagner (2001) "Export entry and exit by German firms" *Weltwirtschaftliches Archiv*, 137 (1) : 105-123.

Column Ⅲ - 4

●米国における製造業再興の動き

米国では、製造業からサービス産業への産業構造の転換が進んできた。1960年代半ばには米国のGDPの約25%を占めていた製造業の比率は、2012年には11.9%まで低下した。米国製造業の雇用者数も、1979年の1,943万人をピークに減少し、2012年には1,192万人になった。製造業の雇用者数が雇用者数全体（非農業者）に占める割合も、同期間に21.6%から8.9%へと半減している。

しかし、今日、米国において、製造業の再興に向けた議論が注目を集めている。2013年2月の一般教書演説にて、オバマ大統領は「米国を新たな雇用と製造業を惹きつける国にすることが最優先課題」と述べた。米国製造業が過去3年間で50万人の雇用を生み出したとして、こうした流れを加速するための施策を強化するという。

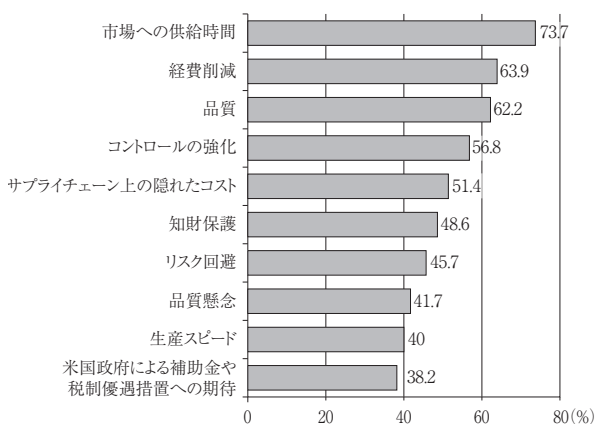
背景にあるのは、米国企業が国内に生産拠点を戻す「リショアリング」（国内回帰）と普及が進む「付加製造技術」への期待だ。

■国内生産のメリットを再評価

2012年12月、アップルのティム・クック最高経営責任者は、パソコン「マック」の米国生産の開始を発表した。米国製造業は、生産コストが安い新興国で生産を行い、本国拠点は開発や販売に特化するビジネスモデルを構築してきた。しかし、近年では、生産拠点を国内に戻す動きがみられている。こうした動きは、国内から海外に生産拠点を移す「オフショアリング」に対し、「リショアリング」と呼ばれる。

2012年9月にマサチューセツ工科大学（MIT）が実施したアンケート調査では、米国製造企業156社のうち、3割以上が米国に生産拠点を戻すことを検討していると回答した。既に具体的な計画があるとした企業に絞ってみても15.3%になる。

図表 米国国内に生産拠点を戻すことを検討している理由



〔注〕 回答比率の高い上位10項目を抽出。

〔資料〕 “U.S. Re-Shoring: A Turning Point” (2012年9月, MIT Forum) から作成

米国へ生産拠点を戻すことを検討している理由については、「市場への供給時間」を挙げた企業が7割を超え、最も多かった（図表）。本アンケート結果を取りまとめたMITのデイビッド・シムチーレヴィ教授は、新興国の人件費上昇や資源価格高騰に伴う輸送費の増加などにより、企業がサプライチェーンの再構築を迫られていることが背景にあると述べる。新興国と先進国での生産コストの格差が縮小する中、企業は新興国で安く生産し、世界で販売するグローバルな製造戦略から、各市場で開発・生産・販売を一貫して行う地域重視の戦略に転換しつつあるという。

企業が地域重視の戦略に転換しつつある背景には、国内市場で競争力を強化する狙いがある。パソコンメーカーのレノボは、2013年1月にノースカロライナ州に生産拠点を開設した。米国における生産拠点の開設によって、製品のカスタム対応やアセット管理サービスの提供など、消費者により幅広いサービスを提供するという<sup>〔注1〕</sup>

アクセンチュアが2010年に実施した北米製造業に関する調査においても、約6割の企業がより良いサービスを提供するために、生産拠点を顧客の近くに移すことを検討中と回答した。納期の短縮や個別ニーズにあった製品への欲求が高まる中、生産を外部委託しては十分な対応ができないと企業は感じている、と同社は見る。

しかし、リショアリングが、このような北米市場への対応を前提とした動きにとどまるのであれば、その広がりには限定されたものとなる。米国製造企業が、新興国に置いてきた生産拠点は、米国だけではなく世界市場に向けた生産を担っている。こうした生産拠点が、そのまま米国国内に戻ってくる訳ではない。新興国市場での販売を行うための生産拠点は引き続き、それらの市場にとどまる。また、生産拠点を中国などからより安い賃金の近隣国へ移転する企業も見られる。

オバマ大統領は米国の輸出倍増を目的とした国家輸出イニシアチブ（NEI）を打ち出している。リショアリングを米国経済の成長へとつなげるためには、北米市場向けの生産・販売だけではなく、高付加価値品の開発・生産・輸出拠点として米国の立地競争力を強化することが必要だろう。

米国企業の中には、イノベーション創出に向け、国内生産のメリットを見直す動きもある。2012年7月、ゼネラル・エレクトリック（GE）のジェフリー・R・イメルト会長は、「我々の投資は、人件費よりは、市場や技術を考慮して行われるようになった」と述べた<sup>〔注2〕</sup>。

〔注1〕 Lonovo プレスリリース（2013年6月5日）。

〔注2〕 Adam Sichko, “GE’s Immelt: Chase for cheap labor is over”, The Business Review, 2012年7月

GEは、2014年までに10億ドルを米国国内に投資する計画を発表している。2012年7月には、小型で寿命が長い最先端の電池の生産拠点をニューヨーク州に開設した。立地の決め手となったのは、電池を開発した同社のグローバルリサーチ研究所との近さだった。「イノベーションと生産のリンクは不可欠」と同研究所のマーク・リトル所長は述べる<sup>(注3)</sup>。現在、ニューヨーク州の工場は、米国、欧州、日本に加え、アフリカ、中東、東南アジアなど、世界市場への供給を担っている。

#### ■デジタル化する製造業

3Dプリンターなどに用いられる「付加製造」の技術にも注目が集まっている。付加製造は、材料物質を付着することで3次元形状の物体を製造する技術であり、既存の製造技術では難しい複雑な形状の物体の製造が可能である。自動車や航空分野などの高付加価値産業のほか、カスタム生産が必要な分野、例えば、医療用インプラントや人工骨などの医療素材の製造などでも、3Dプリンターは既に多く使われている。

これまでは取り扱える材料の種類に限られていたが、近年、その種類が増えてきたことにより、活用範囲が広がっている。

特に、3Dプリンターの活用方法として、多くの企業がメリットを見いだしているのが、試作品設計の分野である。試作品を作るためには、型を取るなど、さまざまな工程が必要であり、通常、数カ月はかかる。3Dプリンターを使えば、型などの生産を経ることなく、迅速な試作品製造が可能になるため、製品開発にかかる時間を短縮することができる。例えば、シリコンバレーでは、携帯端末など、トレンドの変化が急激で発売までの時間が勝負となる製品が多数開発されている。こうした製品の開発現場でも、試作品製造などに3Dプリンターが用いられている。

ただし、3Dプリンターが注目されているのは、製造技術の点だけではない。3Dプリンターは、パソコン上で作成するデジタルデータから直接製造が行える。こうしたデジタルデータの設計情報はネット上で共有することが可能だ。近年、米国では、小型3Dプリンターとネット上のデジタルサービスが結び付くことで、新しいビジネスが生まれている。

メイカーボット（米国ニューヨーク州）は、20万～30万円で購入可能な小型3Dプリンターの製造・販売を行う企業である。同社は、2012年9月、ニューヨーク市に消費者向けの販売店舗を開いた。3Dプリンターはこれまで業務用の製品として用いられてきたが、最近で

は消費者向けの市場が拡大している。

同社の特徴は、“シンギバース（Thingiverse）”というネット上のコミュニティを運営していることだ。このコミュニティでは、作成した設計データを利用者間で共有している。サイトにアクセスすると、他の利用者がアップロードした設計データを無料でダウンロードすることができる。小型3Dプリンターさえあれば、ウェブ上のデータを下に簡単にその製品を製造できる。また、ファイルによっては、利用者がデザインに変更を加えることも可能だ。一般利用者が自由に設計図の改善を図るリナックスのようなオープンソースの製品開発モデルが製造業にも導入されつつある。

近年、フェイスブックなど、ソーシャルネットワーク（SNS）関連のベンチャー企業が、米国のIT産業を牽引している。ハードウェアとしての3Dプリンターだけではなく、3Dプリンター同士をつなぐネット上のコミュニティの発展にも注目が集まる。

こうしたネット上のコミュニティを活用して、製品開発を行うベンチャー企業も出てきた。クァーキー（米国ニューヨーク州）は、ネット上のコミュニティ内で登録メンバーから募った製品開発のアイデアや意見を基に、製品化を実現している。発案者や製品開発に影響を与えた意見を述べたり重要な役割を果たしたりしたメンバーには、製品の販売収益の一部が支払われる仕組みだ。同社製品は、米国の大手小売業者であるターゲットやアマゾンなどで販売されているほか、日本でも東急ハンズ、ロフトなどが販売している。

国際ビジネス部門を率いるギャレット・バンデルブーム氏に聞くと、現在、同社のコミュニティには約42万5千人が登録しており、登録者の出身国は120カ国にわたる。このコミュニティ上では、日々、素材・デザイン・色など製品に関する具体的な改善案について、意見が交わされている。例えば、同社が開発した接続部分が自在に曲がる電源タップは、現在までに61万個以上を販売するヒット商品となっているが、この製品の開発には、700人もメンバーが関わっている。

同社は、小さな工房のようなスペースを社内に設け、3Dプリンターなどの工作機械を使い、コミュニティ内で人気のあったアイデアを製品化するための試作品を作っている。こうした試作品を、コミュニティ上で公開し、意見や改善案を募ることで、より良い製品へ進化させる。ウェブ上のコミュニティや3Dプリンターは同社のビジネスにおいて欠かせないツールである。

こうした米国製造業で生じている変化や技術革新は、米国だけではなく、世界の製造業のあり方を変える可能性がある。今後の方向性を見据えつつ、対応を検討していく必要があるだろう。

(注3) GE プレスリリース（2012年7月10日）。

### (3) 世界最先端のビジネス環境創出に向けた対日直接投資の取り組み

#### ■低水準にとどまる対日直接投資

海外市場の活力を日本の経済成長へとつなげるためには、海外でのビジネス展開だけではなく、海外の資金や技術、ビジネスアイデアを、日本国内に取り込んでいくことが重要である。

海外からの投資受け入れ（対内直接投資の促進）は、海外資金の流入のみならず、国内における雇用や新規産業の創出を促す。このため、各国は優遇税制や補助金などを整備し、海外からの投資誘致を行っている。

しかし、日本の対内直接投資（対日直接投資）は極めて小さな額にとどまっている。2012年末時点の対日直接投資残高は17.8兆円であり、対外直接投資残高（89.8兆円）の5分の1である。特に2009年以降、対日直接投資は伸び悩んでおり、対外直接投資残高との差は拡大している（図表Ⅲ-53）。

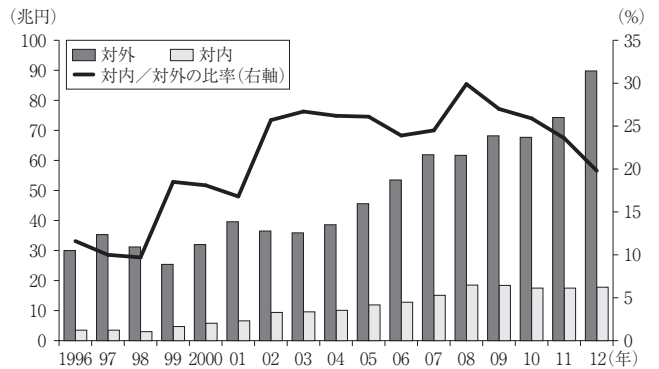
総務省発表の経済センサスのデータによれば、2009年時点での日本国内の外資系企業数（外資資本比率33.4%以上）は3,632社である。国内雇用者数は82万4,000人であり、日本の総雇用者の2%弱にすぎない<sup>(注2)</sup>。日本企業の海外展開が加速する中、国内雇用の減少を危惧する声もある。対日直接投資を促進し、外資系企業による雇用の受け皿を拡大していくことは、安定した国内雇用の確保にもつながると期待される。

他国と比較しても、対日直接投資の水準は低い。国際連合貿易開発会議（UNCTAD）の「2013年世界投資報告」などで、GDPに占める対内直接投資残高の比率を比較すると、日本の比率<sup>(注3)</sup>は3.7%であり、米国（26.2%）、ドイツ（21.1%）、フランス（39.5%）などの欧米諸国だけではなく、中国（10.3%）、韓国（12.7%）などのアジア諸国の比率も下回る。UNCTADの統計は195カ国が対象となっているが、日本は全体の中で189番目である。

#### ■アジアからの投資の呼び込みも重要に

主要国の対内直接投資残高の内訳（2011年末時点）を見ると、欧米諸国同士では相互の投資額が占める割合が高い。フランス、ドイツではEU域内からの投資が全体の7割以上を占める（図表Ⅲ-54）。英国も、EU域内からの投資が半分を超えるが、加えて米国からの投資が占

図表Ⅲ-53 日本の対外／対内直接投資残高の推移



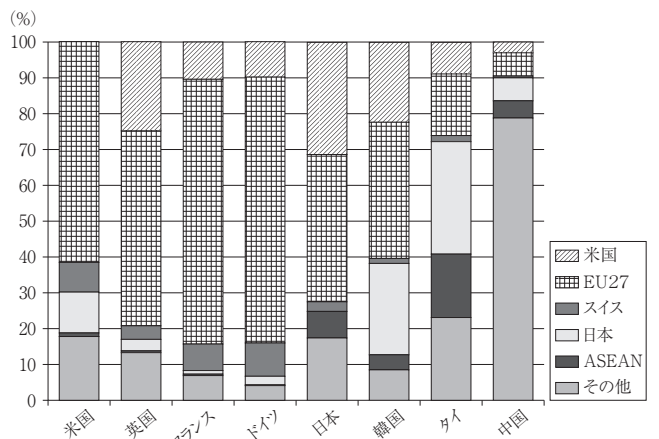
[資料]「本邦対外資産負債残高」(財務省) から作成

める割合が高いのが特徴だ。米国は、EUからの投資が6割あるが、中でも英国からの投資が17.4%と際立って高い。

海外市場でのビジネス展開には、資金のみならず、人や技術、情報などの経営資源を移転させる必要がある。このため、投資国からの距離や共通言語の存在なども投資決定においては重要な要因となる。世界の対外直接投資残高に占める比率をみると、米国（22.0%）とEU27（41.7%）の2カ国・地域で全体の6割を超える（2012年末、UNCTADベース）。投資額の大きいこれら欧米諸国から遠く、文化的に異質であることも、対日直接投資が抑制されてきた一因といえる。

しかし、近年では、急速な経済成長を背景に、アジア新興国による投資が増加している。日本政府が対日直接投資の促進に乗り出した2003年末から2012年末までの間でみると、世界の対外直接投資残高に占める東アジア諸国・地域（中国、香港、台湾、韓国、ASEAN10）の比率は7.9%から12.0%まで増加した（UNCTADベース）。対日直接投資残高の内訳でも、東アジアの伸び率が

図表Ⅲ-54 主要国の対内直接投資に占める国・地域別内訳（2011年）

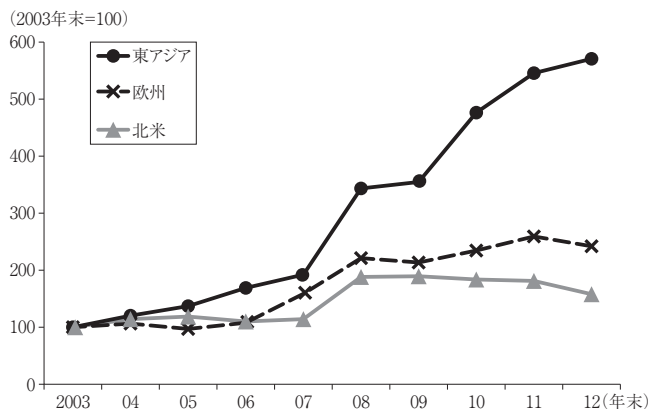


[資料]“Coordinated Foreign Direct Investment Survey” (IMF) から作成

(注2) 経済センサスでの、外資系企業による雇用のデータは2009年が最新。日本国内の雇用者数は、「平成22年雇用動向調査結果の概要」の平成22年1月1日現在の常用労働者数を使用。

(注3) 日本については、「本邦対外資産負債残高」(財務省)、「国民経済計算」(内閣府)に基づき算出。

図表Ⅲ-55 地域別対日直接投資残高の推移



〔資料〕「本邦対外資産負債残高統計」(財務省, 日本銀行), 「外国為替相場」(日本銀行) からジェットロ作成

際立って高い(図表Ⅲ-55)。日本と文化的・地理的な関係が強い東アジア地域からの投資受け入れが、今後、一層重要となってくる。

### ■ビジネスコストや言語などが課題

対日直接投資の水準が低い理由は、地理的・文化的な要因だけではない。実際、韓国における米国やEUからの対内直接投資残高のGDP比率をみると、日本のそれをそれぞれ大きく上回っている。

ジェットロが2013年2~3月に実施した調査(「日本における投資阻害要因に関する外資系企業の声と改善要望」)では、外資系企業に対して、日本におけるビジネス上の阻害要因を聞いている。本調査では、回答企業のうち7割以上が「ビジネスコストの高さ」を阻害要因として指摘した(図表Ⅲ-56)。

ビジネスコストの内訳をみると、「税負担」「給与報酬の高さ」や「オフィス・事業用地の取得・賃貸コスト」が上位3項目を占めている。

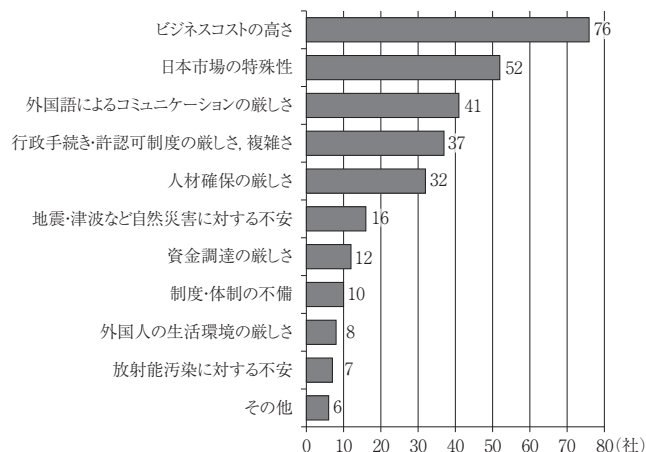
財務省などの資料に基づき、主要国の法人実効税率を

図表Ⅲ-57 日本のビジネス環境に関する具体的な改善要望

改善要望	コメント
1. 税務・財務上の措置	(1) 法人実効税率の引き下げ 法人実効税率等、コストが高い日本では採算確保が困難(機械/北米)
	(2) 外国人向け法人税の特別減免措置の拡大 アジア拠点化法における法人税の減免幅を拡大してほしい(医療/アジア大洋州)
	(3) 立地補助金の充実 補助対象となる経費の範囲が小さい(自動車部品/北米) 補助金の公募期間を長くしてほしい(医療/欧州)
2. 人材確保の難しさの解消	(4) グローバル人材の育成 技術職・専門職プラス英語となると、極端に人材の幅が狭い(環境エネルギー/欧州)
3. 法人登記制度改善措置	(5) 法人登記制度の要件緩和 日本法人設立に際し、日本在住の代表取締役を探すことが困難(情報通信/北米)
4. 規制緩和措置	(6) 各業種における規制緩和 日本の医療機器規制は国際化していない(医療機器/北米) 稀少疾病治療薬の治験コストが高過ぎ、時間もかかる(医薬品/北米) ワイヤレス機器の販売において、日本独自の基準認証がコスト・時間の面で大きな負担(通信機器/アジア大洋州)

〔資料〕「日本における投資阻害要因に関する外資系企業の声と改善要望」(ジェットロ) から作成

図表Ⅲ-56 日本における投資阻害要因



〔注〕2003年4月から2012年12月までにジェットロが支援して日本に進出した外資系企業1,048社のうち、補足可能な555社に対し、アンケートを行い、102社から回答を得た。複数回答。

〔資料〕「日本における投資阻害要因に関する外資系企業の声と改善要望」(2013年4月, ジェットロ) から作成

比較すると、日本の法人実効税率は38.01%(2015年度以降は、復興特別法人税が撤廃され、35.64%)であり、ドイツ(29.55%),フランス(33.33%),英国(23%)などの主要先進国と比較して高い。中国(25.0%),韓国(24.2%),シンガポール(17.0%)などのアジア諸国との税率差はさらに大きく開いている。米国は40.75%と日本より高い実効税率であるが、一部の州では州の法人税はなく、連邦法人税率の35%のみが適用される。

人件費について、UBSの調査結果をみると、東京は世界で8番目に高い都市となっている。東京の賃金水準は、ソウルの約1.7倍、上海の約4.4倍であった。

前述のジェットロの調査では、こうした日本の高いビジネスコストに対して、外資系企業から法人実効税率の引き下げのほか、減免措置の拡大や立地にかかる補助金の充実に望む声が聞かれた(図表Ⅲ-57)。

次に、阻害要因として回答が多かったのが「日本市場の特殊性」(52%)である。外資系企業からは、関係構築に時間をかける日本のビジネススタイルや外資に対する抵抗感などが、しばしばビジネス上の阻害要因として指摘される。

「外国語によるコミュニケーションの厳しさ」を阻害要因とし

て挙げた企業も多かった。「人材確保の厳しさ」を阻害要因に挙げた企業の中でも、グローバル人材の確保の難しさが最大の課題と認識されている。外資系企業からは特に、専門職や技術者で英語を話せる人材の不足を指摘する声があがった。

その他、「行政手続き・許認可制度の厳しさ、複雑さ」も阻害要因として指摘されている。法人登記について、非居住者の外国人を代表とする法人登記を認めてほしいとの要望などがある。現状では、日本法人の代表者のうち少なくとも1人以上は日本に居住している者でなければならない。欧米主要国では、法人登記に関してこうした条件はなく、要件の緩和を求める声が強い。

許認可制度については、医療や通信の分野で規制緩和を望む声が聞かれた。医療では外国臨床データの使用にかかる条件の緩和を求める声が、通信では相互認証による手続きの簡素化に関する要望があがっている。

### ■日本の強みを生かす

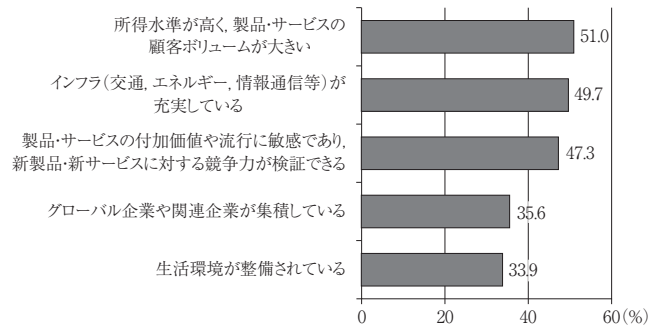
経済産業省が実施した「2011年外資系企業動向調査」では、日本で事業展開をする魅力を外資系企業に聞いている。この結果によると「所得水準が高く、製品・サービスの顧客ボリュームが大きい」(51.0%)が最も多く、「インフラが充実している」(49.7%)、「製品・サービスの付加価値や流行に敏感であり、新製品・新サービスに対する競争力が検証できる」(47.3%)、「グローバル・関連企業が集積している」(35.6%)などが続く(図表Ⅲ-58)。

世界経済フォーラムが毎年発表している「国際競争力報告書」においても、こうした日本の強みは裏付けられる。同報告書は、有識者へのアンケート調査や統計データを基に、世界各国の競争力を評価している。2012年版の報告書を見ると、世界全体で日本の順位は10位である(図表Ⅲ-59)。そのうち、特に高評価を得ているのは「産業の高度化」(1位)、「イノベーション」(5位)、「市場規模」(4位)などの項目だ。

「産業の高度化」では、サプライヤーの量(1位)と質(3位)、生産工程の高度化(1位)などが高く評価されている。「イノベーション」の項目では、技術者や科学者の豊富さ(2位)や企業のR&D支出(2位)、イノベーション創出力(1位)などが高評価であった。高度な製造技術や製品開発能力を持つ企業の集積が、日本の強みとして評価されている。

実際にこうした日本の産業集積にひかれて日本への参入や事業拡大を行う外資系企業も多い。ネオフォトニクス(米国)は、光集積回路(PIC)をベースとした高速光通信ネットワーク用モジュールやサブシステムを提供する企業である。2011年10月に東京都八王子市に日本法人ネオフォトニクス日本合同会社を設立した同社は、技

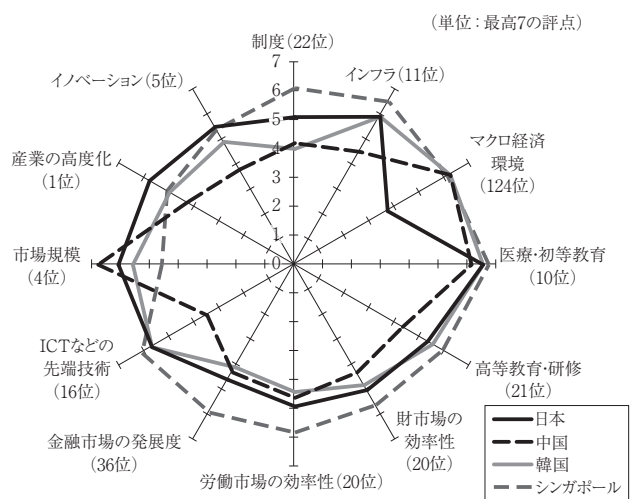
図表Ⅲ-58 日本で事業展開する上での魅力



[注] 回答比率の高かった上位5項目のみ掲載。回答企業数は2,855社。複数回答

[資料] 「2011年外資系企業動向調査」(2013年1月、経済産業省)から作成

図表Ⅲ-59 「国際競争力報告書」における日本の評価(総合10位)



[注] ( ) 内の順位は、全144カ国・地域の中での日本の順位。

[資料] “The Global Competitiveness Report” 2012-2013 (World Economic Forum) から作成

術力や市場、部材メーカー、人材の面で日本を高く評価し、2012年11月には、研究開発拠点を新設した。

「市場規模」は、国内市場規模(国内GDPから輸出を引き、輸入を足して算出)が4位と評価された。外資系企業動向調査の結果にもあるように、市場規模は、日本でビジネスを行う多くの外資系企業にとって最も魅力的な要因となっている。

### ■企業誘致をめぐる競争が激化

各国も、対内直接投資の促進に向け、立地競争力の強化に取り組んでいる(図表Ⅲ-60、61)。

米国は、連邦制の下、連邦政府と州政府がそれぞれ投資誘致を行っている。オバマ政権は、2013年2月の税制改正に関する指針で、連邦法人税を現行の35%から28%まで引き下げると発表した。雇用創出や輸出増加など、製造業の国内経済への波及効果に着目し、製造業に対しては、最高実効税率を25%にする予定だ。最先端の製造活動に限り、実効税率をさらに引き下げること検討し

図表Ⅲ-60 主要国の誘致政策

国名	施策概要
米国	外資のみを対象とした優遇施策はない。2013年2月の税制改正に関する指針で、法人税率を28%まで引き下げると発表。製造業の国内経済への波及効果に着目し、製造業に対しては米国内製造活動に帰属する所得控除の控除率を引き上げ、最高実効税率を25%にする予定。
ドイツ	外資のみを対象とした優遇施策はない。雇用創出効果の高い投資、特定地域への拠点進出、あるいは特定産業分野の拠点進出に対して、国レベル、州レベル、EUレベルのキャッシュインセンティブ、低金利ローン、雇用関連インセンティブ、R&Dインセンティブなどがある。
英国	外資のみを対象とした優遇施策はない。2013年3月に法人税率の引き下げを発表。税率を段階的に引き下げ、2015年4月には20%にし、欧米主要国でも最低水準の税率とする。
韓国	外国人投資促進法等により、国内産業の国際競争力強化に必要な①高度な技術を伴う事業および②産業支援サービス業への外国人投資に対して法人税等の減免を行う。その他、外国人投資地域や経済自由区域、企業都市への入居企業に対しての減免措置などがある。
シンガポール	アジアでも最低水準の法人実効税率（17%）に加え、多種多様な優遇措置、ビジネス環境の整備を通して、外国企業の集積を進める。特に、知識集約型経済構造の確立を目指し、先端技術部門、高付加価値産業部門、研究開発部門、ビジネスハブ機能の強化に資するサービス部門などへの投資を奨励している。技術革新企業に対しては、15年間の法人税減免措置を行うなど、大胆なインセンティブが用意されている。

〔資料〕各国政府機関ウェブサイトなどからジェトロ作成。各国施策についての詳細はジェトロウェブサイト「国・地域別情報(J-File)」を参照

図表Ⅲ-61 各国の投資誘致機関比較

機関名	特徴	誘致担当 職員数（推計含）	貸し オフィス	コンサルティング
【韓国】 大韓貿易投資 振興公社 (KOTRA)	・「外国人投資促進法」にて、KOTRA内に、Invest Korea（行政手続きを含む対韓投資のワンストップ支援機関）および外国人投資オンブズマン（外国投資企業の苦情処理機能）を設置 ・管轄政府職員が常駐	約120人（国内。海外に誘致担当専任職員はなし）	あり	・会計、税務、法務等分野別専門家による相談 ・住居、外国人学校、病院等の生活関連情報の提供
【シンガポール】 経済開発庁 (EDB)	・国内外の投資家の誘致・支援をワンストップで行う機関 ・企業に対する、個別協議による法人税の減免等の優遇措置を提案	約500人（国内外。大半の職員が誘致業務に従事）	なし	・貿易投資相談・基礎情報提供 ・住居、外国人学校、病院等の生活関連情報の提供
【英国】 英国貿易投資総省 (UKTI)	・外国企業の対英投資をワンストップで支援する機関 ・経験豊富なセクターやロケーション・コンサルタントによるきめ細かな支援	約500人（国内外）	なし	・貿易投資相談・基礎情報提供 ・住居、外国人学校、病院等の生活関連情報の提供
【フランス】 対仏投資庁 (AFII)	・外国企業の対仏投資をワンストップで支援する機関 ・業種別の担当職員によるきめ細かな支援	約160人（国内外）	なし	・貿易投資相談・基礎情報提供 ・住居、外国人学校、病院等の生活関連情報の提供
【日本】 日本貿易振興機構 (JETRO)	・外国企業の対日投資支援をワンストップで支援する Invest Japan Business Support Center (IBSC) を設置 ・対日投資関心企業に対する、個別の情報提供や日本市場参入のアドバイス、会社設立に関するコンサルテーション等、誘致専門家によるきめ細かな支援	約60人（国内外）	あり	・会計、税務、法務等分野別専門家による相談 ・住居、外国人学校、病院等の生活関連情報の提供

〔資料〕各機関のウェブサイトなどを参考にジェトロ作成

ている。

米国では各州が強い自治権を持っており、州法人税の軽減やインセンティブの供与などを独自に行っている。各州はまた、それぞれ海外に拠点を置き、海外企業の誘致に取り組んでいる。アメリカ州政府協会によれば、現在、17州が日本にも拠点を置いており、そのうち16州が米国への投資誘致の活動を行っている。州知事自らが地域の魅力を企業に売り込むトップセールスも頻繁に行われており、企業誘致が地域振興策の中心に位置付けられていることが特徴だ。連邦政府の投資誘致機関である Select USA は、外国投資家からの問い合わせの窓口として、州政府への橋渡しや外国人投資家からの苦情受付である外国人投資家オンブズマン機能を担っている。

英国は、2013年3月に法人税率の引き下げを発表した。現行23%の法人税率を段階的に引き下げ、2015年4月には20%にする予定だ。これにより、英国は欧米主要国でも最低水準の税率となる。英国では、英国貿易投資総省(UKTI)が海外からの投資誘致を担う。UKTIは、市場や立地先に関する情報提供などに加え、企業誘致を通じたクラスター形成に取り組んでいる。2011年3月、キャメロン首相のイニシアチブの下、UKTIはTech City Investment Organisationを設立した。グーグルやフェイスブックなどの米国IT企業が拠点を置く東ロンドン地域において、シリコンバレーに匹敵するデジタル技術産業のクラスターを形成することを目的に、地域の企業支援と海外からの企業誘致を両輪で行っている。



韓国は、1997年のアジア通貨危機以降、海外からの企業誘致に積極的に取り組んでいる。98年に制定された「外国人投資促進法」に基づき、国内産業の競争力強化に資するような海外からの投資などに対して、法人税などの減免などを行っている。また、近年では、米国やEUなどとの大型FTAを締結することで、輸出拠点としての韓国の立地競争力の強化を図っている。

韓国では、外国人投資促進法により、大韓貿易投資振興公社（KOTRA）内に、外国企業支援センターを設置している。同センターは、外国企業による韓国への投資をワンストップで支援する機関として、事業拠点の設立や生活関連情報などの提供を行っている。規制などを管轄する政府職員が常駐していることから、対韓投資に関する行政手続き相談や、税金・事業者登録、関税、滞在資格変更などの手続きを一括して行えることが強みだ。また、同じく外国人投資促進法により、KOTRAは外国人投資オンブズマン（外国投資企業の苦情処理機能）を担っている。

2013年6月からは、オンブズマン機能の強化、外国企業支援センターにて取り扱う行政手続きの範囲の拡大などが行われている。低い法人税率だけでなく、こうした強い権限を持つ政府機関による投資誘致が、韓国の特徴だ。

シンガポールは、17%とアジアでも最低水準の法人税率のほか、さまざまな優遇措置を通して、海外企業の誘致を進めている。技術革新企業に対しては、15年間法人税を減免するなど、強力なインセンティブをテコに海外企業の誘致を行う。

シンガポールでは、経済企画庁（EDB）が、外国企業に対する税制優遇や補助金のワンストップ窓口となっている。専門性の高い職員を配置し、企業に対する個別協議で法人税の減免などを提案する柔軟な誘致体制を構築している。

#### ■外国人企業誘致に向けた取り組みを強化

日本政府は、2013年6月14日に閣議決定を行った成長戦略「日本再興戦略」において、2020年における対内直接投資残高を2012年末の17.8兆円から倍増させ、35兆円にするという目標を掲げた。実現に向け、①特区制度の抜本的改革、②政府の外国企業誘致・支援体制の抜本強化、③国際会議等（MICE）誘致体制の構築・強化、④高度外国人材の活用に取り組むとしている。

特区制度の改革では、「国家戦略特区」を導入する。これまでの地域主導の特区制度を変革し、国家戦略の観点から大胆な規制改革などを実行する。これにより、海外企業を引きつけるビジネス環境の創出を図る。

加えて、政府は、グローバル企業向けの支援措置の整

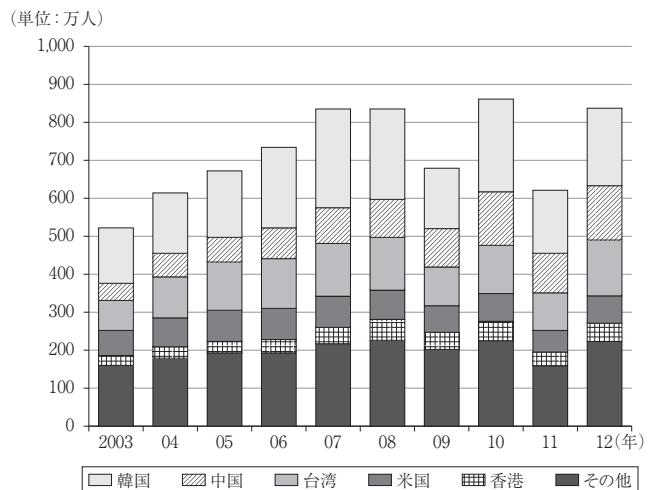
備のほか、投資誘致機能の強化を図る。ジェトロはこれまで、日本における外国企業誘致の中核機関として、経済波及効果の高い案件や、環境・新エネルギー、医療、観光分野などの重点分野を中心に海外企業の誘致に取り組んできた。「日本再興戦略」の中では、対日直接投資のさらなる拡大に向けて、ジェトロにおける産業スペシャリスト機能の強化や、我が国への投資計画の策定に必要な制度・行政手続などに関する相談や規制改革要望をジェトロが一括して受け付け、関係府省庁との連携の下に個別に対応するなど包括的なサポート体制を強化すると位置付けられている。

2013年7月、ジェトロは対日投資促進本部を設置し、政府方針の実現に向け、支援体制・機能の強化策などの検討・実施を進めている。2013年6月には、フランス企業振興機構（UBIFRANCE）や対仏投資庁（AFII）と連携強化に関する覚書を締結した。事業実施や案件紹介などで協力し、フランスからの対日直接投資の拡大を目指す。

#### ■外国人訪日客数の増加に向けて

日本政府観光局（JNTO）の統計によると、2012年通年の訪日外国人旅行者<sup>（注4）</sup>は、836万8,000人であった。2011年は、東日本大震災の影響で訪日旅行者数が落ち込んだが、2012年には震災前の水準をほぼ取り戻した（図

図表Ⅲ-62 訪日外国人旅行者数の推移



〔注〕2003～11年は確定値。2012年は推定値。

〔資料〕「ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日客数の推移（2003年～2012年）」（日本政府観光局）

（注4）「訪日外国人旅行者数」は、日本政府観光局（JNTO）調査の「訪日外客」数の定義による。国籍に基づく法務省集計による外国人正規入国者から、日本を主たる居住国とする永住者などの外国人を除き、これに外国人一時上陸客などを加えた入国外国人旅行者。駐在員やその家族、留学生などの入国者・再入国者は訪日外客に含まれる。

表Ⅲ-62)。

地域別にみると、アジアからの旅行者数が76.4%を占める。国・地域別では、韓国からが204万人と最も多く、台湾(147万人)、中国(143万人)と続く。

海外からの観光関連企業の誘致は、訪日旅行者数のさらなる増加につながると期待されている(図表Ⅲ-63)。特に、近年、注目されているのが、外資系格安航空会社(LCC)の日本市場への参入だ。アジア最大のLCC運営会社であるエアアジアの長距離路線部門であるAir Asia Xは、東京に支店を開設し、2010年12月に羽田・マレーシア便の就航を開始した。2011年には、関西空港への就航に伴い、大阪にも支店を設立している。同年12月には、韓国のティーウェイ航空が、仁川-福岡間就航に伴い、福岡に支店を設立した。日本で最初の就航を福岡に決めた一番の理由は、韓国からの距離が近く、無理なく1日2往復できることだ。韓国人観光客のゴルフ、温泉需要などによる集客が期待されている。また、中国の春秋

航空は2012年6月より、これまでチャーター便で運航していた茨城-上海便を定期便として運航することを決定した。同社は現在、チャーター便にて、上海-高松、上海-佐賀便の運航も行っている。こうしたLCCの地方空港への就航は、地方都市に外国人旅行者を呼び込むことで、地方活性化にも資すると期待される。

その他、2012年11月、春秋航空の親会社である上海春秋国際旅行社は、日本を旅行する中国人旅行者向けに「地上手配」(ランドオペレーター)を専門に行う会社である日本春秋旅行を東京に設立した。

日本政府は、「日本再興戦略」において、2030年までに3,000万人を超える訪日旅行者数を実現することを目標に掲げた。海外の旅行者のニーズを知る海外企業は、日本の魅力を「再発見」する上での重要なパートナーになり得る。海外企業を誘致し、ともに観光振興に取り組むことで、日本を国際的な観光地として魅力ある場にしていくことも必要だろう。

図表Ⅲ-63 観光関連企業の対日進出事例

業種	企業	国・地域	概要
航空	AirAsia X	マレーシア	アジア最大の格安航空会社エアアジアの長距離路線部門。東京に支店を設立したのち、2010年12月に羽田-マレーシア便を就航。2011年には、関西国際空港への就航に伴い、大阪に支店を設立した。
	ティーウェイ航空	韓国	韓国で最初に設立されたLCC。2011年12月、福岡空港に就航。2012年2月、福岡市に支店設立。
	エアプサン	韓国	韓国のLCC。2010年3月に福岡空港、同年4月に関西国際空港に就航。同年、福岡および大阪に支店設立。
船舶	DBS CRUISE FERRY JAPAN	韓国	フェリー運航会社。日韓露を結ぶフェリー運航。2009年鳥取に株式会社設立。
宿泊	オズベルトホテルズ	香港	香港に拠点を置くミンリーコーポレーション傘下のオズベルトインターナショナルの日本人。経営破綻した蔵王の竹泉荘を買収、2010年に再オープン。
	Japan Powder Hakuba	オーストラリア	オーストラリアのスキーリゾート宿泊施設運営。2008年北海道に日本支店設立。
	HANAZONO308(日本ハーモニー・リゾート)	香港(オーストラリア)	スキーリゾートを運営するオーストラリアン・アルパインエンタープライズが、2004年8月に日本ハーモニーリゾートを設立。2007年、香港の開発会社パシフィック・センチュリー・プレミアム・ディベロップメントへ売却。
旅行代理店	Lion Travel Japan	台湾	台湾最大の旅行代理店。2010年、東京に株式会社設立。
	日本春秋旅行	中国	傘下に航空会社(春秋航空)を有する中国の大手旅行代理店。2012年11月、日本を旅行する中国人旅行者向けに「地上手配」を専門に行う会社(株式会社)を東京に設立。
	インサイドジャパン・ツアーズ	英国	外国人旅行者の受け入れ、各種手配を行うツアーオペレーター。2007年に日本支店設立。

[注] 事例はこれまでジェトロが誘致に関わった観光関連企業から抽出。

[資料] 報道、各社ウェブサイト等から作成